

平成 12 年度
経済産業省委託調査

平成 12 年度デザイン活用型ニュービジネス創造調査研究

デザイン活用型ビジネスの課題解決に向けたアプローチと展望に
関する調査研究

— 報告書 —

平成 13 年 3 月

< 目 次 >

| | |
|-----------------------------------|----|
| はじめに | 1 |
| 1. 調査研究の背景と目的 | 1 |
| 2. 調査研究の方法 | 2 |
| 3. 調査研究の分析枠組み | 3 |
| I 産業界の現状 ～創業・起業期の企業の課題..... | 5 |
| 1. 中小企業の経営課題 | 5 |
| 2. 創業期の企業に見る経営課題..... | 8 |
| II デザイン界の可能性と現状..... | 20 |
| 1. デザインによる問題解決の可能性 | 20 |
| 2. デザイナーによるサービス提供の現状 | 27 |
| 3. デザイン界のアプローチにみる「変化の胎動」 | 31 |
| 4. デザイン・サービスが提供される「流通」過程の現状 | 37 |
| III 課題と方向性 ～コラボレーションの仕組みの検討 | 38 |
| 1. 課題の整理と対応の方向性 | 38 |
| 2. 具体的な方策の検討..... | 40 |
| 3. アクション・プログラム試案..... | 41 |

資料編

はじめに

1. 調査研究の背景と目的

- わが国産業界においては、中小企業の活性化に対する期待が高まっており、様々な支援策が検討され、また講じられてきているが、昨今の厳しい景気動向や構造転換の局面に直面して、苦境に立つ企業が多いのが現状である。他方、多種多様な新規創業が活発に行われることへの期待も高く、国や地方自治体においても、中小企業政策の根幹として、ベンチャー支援や、創業支援が据えられるようになってきている。しかし、やはり経済状況等を反映して、なかなか創業が進展していないのが実態である。
- そのような状況の中、異業種連携・産学官連携・ファブレス型ものづくりなど、従来の垂直型分業に代わる『パートナーシップ型ネットワーク』（平成11年度中小企業白書）の比重が高まりつつある現在の産業動向の流れを踏まえると、中小企業・新規創業企業の商品・サービスの価値を高度化するための手法として、「デザイン」が貢献・関与していくことが可能であり、かつ期待される場所である。
- 平成11年度調査「デザイン活用型ビジネスの現状と課題に関する調査研究」においては、デザインを活用した創業・企業事例に焦点をあて、ベンチャー企業とデザイナーとの協働による具体事例を分析した。これらの成功事例は、企業の創業期に、外部デザイナーとのビジネス・コラボレーションの結果として、ビジネスのコア（競争優位性）を明確化し確立しえた、という特徴がある点で共通しており、デザインの貢献可能性を裏付ける結果となった。
- デザインを活用したビジネスを広範囲に浸透させて、中小企業のビジネスや新規創業を活性化するためには、このような中小企業・新規創業企業が抱えている経営課題やニーズを的確に捉えて、それに適合した課題解決の方策をデザイン（デザイナー）が明快に提示していくことが重要となっている。
- このような状況の下、本調査研究は、わが国の中小企業・新規創業企業が、現在抱えている経営課題や、自らの商品・サービスの価値を高めていくプロセスにおいて直面する課題・ニーズの実態を把握すると共に、こうした課題に対してデザイン（デザイナー）が提示しうる情報・ノウハウを明らかにした上で、企業とデザイナーとのコラボレーションを促進させる「仕組み」のあり方を検討することを目的としている。

2. 調査研究の方法

○本調査研究は、以下のように、文献調査、ヒアリング調査、委員会により実施した。

(1) 文献調査

○主にわが国及び米国等の中小企業や創業企業の状況に関する情報に関して、内外の文献を調査した。

(2) ヒアリング調査

○ヒアリング調査は、①デザインの枠を広げる活動をしているデザイン関連企業、②デザイン意識の高い新規事業展開企業、新規創業企業、③ベンチャー・キャピタル、ベンチャー・コンサルタント等、ベンチャー企業への支援・投資を実施している企業、に対して実施した。具体的には、下表の対象に対して調査を実施した。

| | | |
|---------|-----------------|-------------|
| ・黒河昭一氏 | 株式会社アワード | 代表取締役 |
| ・西山浩平氏 | エレファント・デザイン株式会社 | 代表取締役 |
| ・福家安彦氏 | 小林製薬株式会社 | 製品営業カンパニー課長 |
| ・麻生川敬子氏 | 同 | 同 |
| ・蟻田尚邦氏 | 株式会社クールアース | 代表取締役 |
| ・武藤健氏 | 株式会社バルス | 商品部部长 |
| ・岩田弘三氏 | 株式会社ロック・フィールド | 代表取締役社長 |
| ・矢田龍生氏 | 株式会社ヴォヴィス | クリエイター |
| ・山田聡一氏 | 株式会社ジャフコ | IT投資グループ |
| ・若松賢司氏 | 同 | 同 |

(3) 委員会

○調査期間中に、計2回の委員会を開催した。内、第1回目は、各委員に対する持ち回りのヒアリング形式で実施した。第2回目は、平成13年1月30日(火)に実施した。

○委員は、下記5名で構成した(五十音順)。(★:座長)

| | | |
|---------|---------------|------------------|
| 井上盛夫氏 | 株式会社ちゃんと | 取締役副社長 |
| 馬場了氏 | 株式会社クルー | 代表取締役商品開発コンサルタント |
| 平野哲行氏 ★ | 株式会社平野デザイン設計 | 代表取締役社長 |
| 福井健太郎氏 | 株式会社ヴォヴィス | エグゼクティブ・プロデューサー |
| 吉田順一氏 | 神戸大学大学院経営学研究科 | 教授 |

3. 調査研究の分析枠組み

○本調査研究においては、民間企業のマーケティング分析に用いられる根幹的な手法である「3C法」を用いて、その枠組みに沿って、わが国のデザイン界とビジネス界の連携（コラボレーション）の現状や課題、今後の方向性を検討する。

○3C法は、マーケティングにおける基本的かつ有用な枠組みであり、わが国のデザイナー自身も日常業務に頻繁に使用していると考えられる。しかし、自らのデザイン・ビジネスの在り方そのものの分析には適用していないと考えられることや、本調査研究の仮説としてわが国のデザイン・ビジネスを巡って、ニーズとシーズの間で構造的なミスマッチが生じていると考えられ、それを明確に分析することが重要と考えられることから、この手法を用いることとした。

○3C法は、以下のような3つの視点からマーケティング分析を行う。

図表 3C法の概要

・市場環境 (Customer)

- … その製品やサービスの市場状況は現状どのような流れにあるのか。
- … 今後どのような変化が見込まれるのか。
- … 視点： 市場推移／顧客ニーズ／セグメント分類 など。

・競合環境 (Competitor)

- … 市場の変化に対して競合企業はどのような打ち手をこうじてきているのか。
- … 視点： 競合要因／競合企業（プロフィール、ポジショニング、戦略、体力）など。

・自社の強み／弱み (Company)

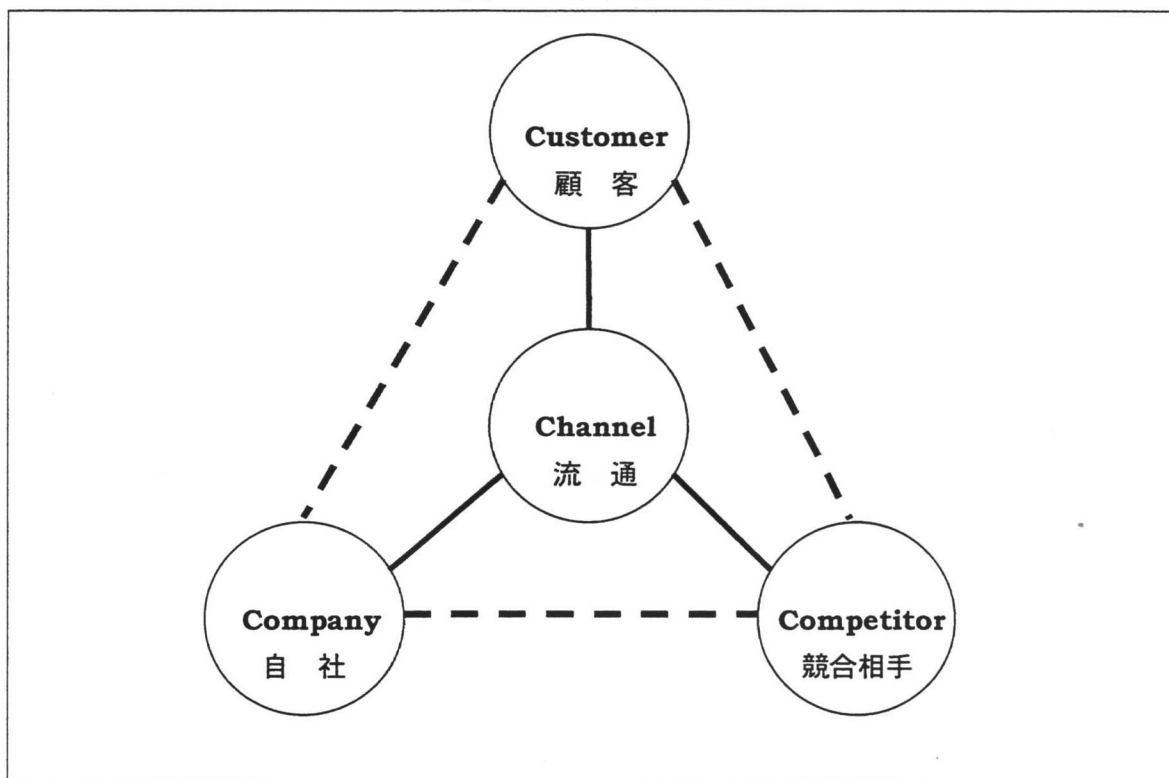
- … 自社の製品／サービスはどの点に強みがあり、どの点が弱みになっているのか。
- … 視点： 経営資源／事業基盤・社内体制／事業経済性 など。

(資料) 小河光生「戦略コンサルタント - ビジネススキルブッカー」東洋経済新報社 (1998年) より

○これにもう1つのC (流通チャネル: Channel) を加えて、「3C+1C」法 (あるいは「4C」法) として分析されることもある。この4つめの視点は、市場に対して、商品・サービスをどのようなルート・方法によりアプローチしていくのか、との観点から分析する視点である。この3C+1C法の方が、より全体的な視点からのマーケティング分析には適すると考えられる。

○なお改めて指摘するまでもなく、本調査研究においては、3C法を、特定の企業にではなく、市場を「産業界」（特に中小企業や創業企業など）に置き換え、また自社と競合状況を「デザイン界」に置き換えて、産業対産業の関係として、分析している。

図表 「3C+1C」の構造



○また、第三章における今後の対応策の検討においては、その視点を分類するために、3C法と共に、企業のマーケティング戦略の策定に用いられる「4P」法を使用している。これは、対象顧客に対して、①どのような商品・サービスを、②どのような価格で、③どのような経路により提供し、④どのように宣伝するのか、との視点から戦略を策定していくものである。（①=Product、②=Price、③=Place、④=Promotion と、いずれも P で始まる要素であることから、4P法と言われる。）一般的には、「3C」法で分析して把握した市場構造を踏まえて、「4P」法を活用してマーケティング戦略を策定する、というように、両手法を組み合わせ使用されることが多い。

I 産業界の現状 ～創業・起業期の企業の課題

○本章では、最初の C である市場環境（Customer）について分析する。デザイン界の顧客であるわが国産業界の動向である。まず、中小企業が抱えている経営上の課題について、整理する。そしてその中でも特に、創業期の企業が有しているビジネス展開上の課題を明らかにする。

1. 中小企業の経営課題

(1) 「中小企業景況調査」にみる経営課題 ～需要創造、低単価、多様化への対応～

○中小企業庁が全国の中小企業を対象に実施している「中小企業景況調査」によると、わが国中小企業の昨今の経営課題は、「需要の停滞」「単価の低下・上昇難」「ニーズの多様化への対応」「競争の激化」に集中していることが分かる（下図表参照）。業種によって順位は多少異なっているが、全体としてそのような傾向が見られている。また、年次によって若干の数値の変動が見られるが、前 2 者はわが国全体の景気動向が反映していると考えられ、後 2 者には経済構造の変化が影響を及ぼしているものと考えられる。（中小企業景況調査に関しては、下記参照。）

<第 82 回中小企業景況調査>

- 調査時点： 平成 12 年 12 月 5 日
- 調査対象期間： 平成 12 年 10～12 月期実績及び平成 13 年 1～3 月期見通しについて
- 調査対象： 製造業・建設業については資本金 3 億円又は従業員 300 人以下の企業、卸売業については資本金 1 億円以下又は従業員 100 人以下の企業、小売業については資本金 5 千万円以下又は従業員 50 人以下の企業、サービス業については資本金 5 千万円以下又は従業員 100 人以下の企業、を調査対象とした。
- 調査方法： 原則として、全国の商工会、商工会議所の経営指導員及び中小企業団体中央会の情報連絡員が訪問面接し、聴き取りによって調査を行った。
- 回収状況： 18,969 企業のうち、17,463 企業の回答を得た。（有効回答率 92.1%）

図表 わが国中小企業の「経営上の問題点」

| | | 今期直面している経営上の問題点 | | | | |
|-------|-----|--------------------|-------------------|------------------|-------------------|------------------|
| | | 1位 (%) | 2位 (%) | 3位 (%) | 4位 (%) | 5位 (%) |
| 製造業 | | 需要の停滞 | 単価の低下 上昇難 | 製品ニーズ 多様化への対応 | 大企業進出 による競争激化 | 設備の不足 老朽化 |
| | 構成比 | 36.1 | 22.3 | 9.5 | 6.1 | 5.1 |
| | 前期 | 36.5 | 22.9 | 10.6 | 5.1 | 4.6 |
| | 前々期 | 36.5 | 22.5 | 10.3 | 5.5 | 4.9 |
| 建設業 | | 官公需要の停滞 | 単価の低下 上昇難 | 民間需要の停滞 | 大企業進出 による競争激化 | 新規参入者の 増加 |
| | 構成比 | 26.2 | 24.3 | 22.2 | 7.6 | 4.6 |
| | 前期 | 25.7 | 25.1 | 21.6 | 8.3 | 4.0 |
| | 前々期 | 25.8 | 24.5 | 22.7 | 8.5 | 3.9 |
| 卸売業 | | 需要の停滞 | 単価の低下 上昇難 | 大企業進出 による競争激化 | 小売業進出 による競争激化 | 代金回収の悪化 |
| | 構成比 | 47.8 | 13.4 | 8.8 | 6.2 | 4.1 |
| | 前期 | 46.6 | 15.5 | 9.9 | 5.0 | 3.3 |
| | 前々期 | 48.4 | 13.9 | 8.7 | 6.3 | 3.0 |
| 小売業 | | 大・中型店進出 による競争激化 | 需要の停滞 | 購買力の他地域 への流出 | 消費者ニーズ 多様化への対応 | 同業者の進出 |
| | 構成比 | 31.2 | 22.5 | 15.9 | 7.8 | 6.7 |
| | 前期 | 28.7 | 22.0 | 15.8 | 8.5 | 7.1 |
| | 前々期 | 28.9 | 22.6 | 15.5 | 8.8 | 7.1 |
| サービス業 | | 需要の停滞 | 利用者ニーズ 多様化への対応 | 新規参入業者の 増加 | 料金の低下 上昇難 | 大企業進出 による競争激化 |
| | 構成比 | 30.9 | 20.8 | 11.2 | 8.2 | 8.0 |
| | 前期 | 31.6 | 20.5 | 11.5 | 8.5 | 7.3 |
| | 前々期 | 30.4 | 20.8 | 11.3 | 9.0 | 7.4 |

(資料) 中小企業庁「第82回中小企業景況調査」(平成13年1月)より

(注) 表中の構成比は、当該項目を問題点の1位にあげた企業の割合

(2) 「産地概況調査」にみる経営課題 ～需要創造、低単価、競合の激化～

○他方、同じく中小企業庁の「産地概況調査」によると、約1年前のデータではあるが、産地の抱える問題について、「内需の不振」を挙げた産地が83.7%（前年84.7%）と最も多く、次いで「受注単価の低下」を挙げた産地が47.5%（前年42.3%）と、多くの産地が長引く不況の影響を受けていることが分かる。一方、「構造的な競合輸入品の増加」を挙げた産地が36.7%、「後継者難」を挙げた産地が22.1%、「熟練技術・技能工の高齢化」を挙げた産地が21.2%等と、構造的な問題を抱える産地も、かなりの数に上がっている。

○業種別にみると、全ての業種で「内需の不振」を挙げた産地が一番多かったが、その他の項目では「衣服・その他の繊維製品」及び「雑貨・その他」では「競合輸入品の増加」を、

「窯業・土石」及び「木工・家具」、「機械・金属」、「繊維」、「食料品」では「受注単価の低下」を挙げた産地が多かった。（「産地概況調査」に関しては、下記参照）

<平成 11 年度産地概況調査>

- 調査対象産地： 年間生産額が概ね 5 億円以上の、550 産地を対象とした。「産地」とは、中小企業の存立形態のひとつで、同一の立地条件のもとで、同一業種に属する製品を生産し、市場を広く全国や海外に求めて製品を販売している多数の企業集団である。なお、今回の調査で 5 億円未満は 43 産地であった。
- 調査時点： 産地の概要調査記入時点は平成 11 年 9 月 30 日、また、意識調査等記入時点は平成 11 年 11 月である。
- 調査項目： 産地の概要調査及び産地の意識調査
- 調査方法： 都道府県の商工（産地）担当課を通じて、管内各産地に対して、調査票を郵送または聞き取り調査を行った。

○全体として、わが国の中小企業は、景気動向の低迷や構造変化の影響を受けて、「需要創造」「低単価」「ニーズ多様化への対応」「競争激化への対応」に苦しんでいることが明らかになっており、巷間で指摘されている点が、経営者の主観とはいえ、統計的にも裏付けられた格好となっている。

2. 創業期の企業に見る経営課題

○次に、中小企業の中でも特に創業期にある企業は、どのような経営課題に直面しており、それをどのように克服しようとしているのかを分析する。(なおこれ以降、引用している資料等の言及を踏まえて、「ベンチャー企業」との呼称を用いている場合もあるが、本調査研究においては、新規創業期の企業と同義のものとして用いている。)

(1) ベンチャー関連雑誌に見る経営課題 ～顧客、業務プロセス、学習・成長が課題に～

○まず以下では、創業期の企業にとっての経営課題を、わが国の主要なベンチャー関連雑誌の各号の特集記事の内容から分析する。対象としたのは、「日経ベンチャー」誌と「アントレ」誌の2誌である。分析の枠組みとしては、①バランスト・スコアカード、②内部経営と外部経営、の2つの枠組みを用いている。

○「バランスト・スコアカード」(Balanced Scorecard)は、企業が目指す目標分野を、「顧客」「財務」「業務プロセス」「社員の学習・成長」という4つの視点に分けて、それぞれの視点から目標達成を目指せるように、具体的な行動を特定して、進捗管理および評価するものである。このバランスト・スコアカードは、企業経営における一般的な目標と指摘される「財務」の面以外にも視点を広げている点、および、企業組織全体(全社)としての目標を部門(事業部・部・課など)やひいては個人の目標へと展開していける点、などが高く評価されている。すでに欧米企業のみならず、わが国企業でも導入されている目標展開手法である。手法としては、ハーバード・ビジネススクールの教授達により開発されたものである。

図表 バランスト・スコアカードの4視点

- ・「顧客」の視点： 企業のビジョンを達成するためには、顧客に対し何を提供すべきか
- ・「財務」の視点： 財務的に成功するためには、何をすべきか
- ・「業務プロセス」の視点： 顧客・株主満足を得るために、どうプロセスを改善すべきか
- ・「学習・成長」の視点： ビジョン達成のために、改善能力をどう維持すべきか

○他方、内部経営・外部経営は、前者が企業経営における社内対応的な側面を指し、後者が社外への対応の側面を指している。上記、バランスト・スコアカードにおける4視点との関係を以下に整理している。

図表 「外部経営・内部経営」と「バランスト・スコアカードの4視点」の関係

- ・外部経営（下図表中で、外）： 「顧客」の視点、「財務」の視点 など
- ・内部経営（下図表中で、内）： 「業務プロセス」の視点、「学習・成長」の視点 など
- ・外部経営+内部経営（下図表中で、外内）： 経営全般 など

○これら2誌の特集記事を分析すると、「日経ベンチャー」誌の場合には、特集記事の傾向は、「顧客に何を提供するのか」との視点、「学習・成長をどのように図るのか」との視点、および経営全般に関する事項、の3分野に大別される。他方、「アントレ」誌の場合には、「日経ベンチャー」誌よりも多様な視点からの特集記事が組まれているが、大別すると「顧客に何を提供して利益を得るのか」との視点、「社内的な業務プロセスをどのようにするのが良いか」、および経営全般に関する事項に分けられよう。

○どちらの場合にも、「顧客にどのような価値を提供することで顧客の満足を得て、新規ビジネスを構築していくのか」、に関する特集記事が約1/3を占めている。この課題は、ベンチャー企業に限定されるものではないことは言を待たないが、特にベンチャー企業において非常に大きな経営問題となっていることが分かる。

図表 「日経ベンチャー」誌における毎号の特集記事（平成12年度）

| 外内 | 特集記事の概要 | 内容 |
|----|--|----------------|
| 外 | まだ間に合う新3Kビジネス 「介護」「環境」「金融ビッグバン」 | 顧客 |
| 外 | 不況を乗り切るCS経営の極意 「日米CS優良企業の手法に学ぶ」 「いますぐできる「CS優良企業になるための4ヶ条」」 「まずは従業員のやる気を引き出せ」 | 顧客 |
| 外 | 販路開拓の着眼点 中小企業のコンビニ攻略日記 コンビニのバイヤーが語る「我々はこうした売り込みを」待っている 「販売委託契約を結ぶ際にはここに注意」 | 顧客 |
| 外 | 連鎖倒産の危機 迫りくる信用不安への対処法 | 財務 |
| 外内 | 失敗しない事業継承 | 経営全般 |
| 外内 | 混迷の時代を生き抜く経営の要諦30 経営者： 行動原理、発想法 ヒト： 人材採用、組織論 モノ： 品質管理、販売方法 カネ： 資金政策、M&A | 経営全般 |
| 外内 | 新世紀「激動の10年」に克つ 5つの難題への処方箋 資金繰り、商品開発、労働力確保、危機管理、IT活用 | 経営全般 |
| 外内 | 「単価下落経済」を乗り切る 捨てる覚悟が明暗分ける 市場・製品： 勝てる市場にシフトする 機能・部門： 新しい事業の形をつくる 職種・人材： 競争が人を育て、人を去らせる | 経営全般 |
| 外内 | 老舗の処世術 しなやかな変革 | 経営全般 |
| 内 | だから社長（あなた）は騙される 「信じてはいけないものに騙された」 「信じたものに裏切られた」 | 学習・成長 （経営者） |
| 内 | 今どきの若手社員 「「扱いにくさ」は克服できる」 「欲を刺激する工夫で育てる」 「未知の力を「実戦配備」で生かす」 | 学習・成長 （社員） |
| 内 | 経営者はなぜ決断を誤るのか | 学習・成長 （経営者） |

（資料）日経BP社「日経ベンチャー」誌より作成。

（注）・外部経営／内部経営の分類、および内容の分類は、三和総合研究所が付した。

- ・リストの掲載順は、月順ではなく、まず外部・外部／内部・内部に整理した後に、それぞれの
カテゴリー内で、月の早い順に並べている。

図表 「アントレ」誌における毎号の特集記事（平成 12 年度）

| 外内 | 特集記事の概要 | 内 容 |
|----|-----------------------------------|----------------|
| 外 | 地方で成功するインターネット活用術 （商圈拡大、コスト削減） | 顧客／財務 |
| 外 | 業績アップの新戦略とは | 財 務 |
| 外 | 稼げる FC 独立 | 顧客／財務 |
| 外 | 年商 5000 万円を稼ぎ出すホームページのつくり方 | 顧客／財務 |
| 外 | 勝ち残る E ビジネス | 顧 客 |
| 外 | ビジネストレンド大予測 15 | 顧 客 |
| 外 | 固定観念を打ち破るビジネスアイデア 21 連発 | 顧 客 |
| 外 | 再考 ネットで起業 | 顧 客 |
| 外内 | 企業独立相談室 | 経営全般 |
| 外内 | 女性 FC オーナーが語る「わたしの勝算」 | 経営全般 |
| 外内 | 常識破りの独立 | 経営全般 |
| 外内 | ゼロから始める「自分のお店」開業術 | 経営全般 |
| 外内 | 独立の「理想」と「現実」 | 経営全般 |
| 外内 | 会社を辞めずに起業する!? | 経営全般 |
| 外内 | 自分で or フランチャイズであなたならどっちを選ぶ? | 経営全般 |
| 外内 | ショップ経営トラブル事例集 | 経営全般 |
| 内 | 好きをビジネスに変えた 10 人の独立物語 | 学習・成長 （経営者） |
| 内 | 起業に向かない人 | 学習・成長 （経営者） |
| 内 | 営業バックアップ組織を活用しよう！ | 業務ﾌﾟﾂｽ |
| 内 | マネートラブルの実態 | 業務ﾌﾟﾂｽ |
| 内 | ショップ開業仕入れノウハウ教えます | 業務ﾌﾟﾂｽ |
| 内 | 社長の給料 How Much ? | 業務ﾌﾟﾂｽ |
| 内 | リサイクルショップ活用術 | 業務ﾌﾟﾂｽ |
| 内 | 開業コストの内訳全て見せます | 業務ﾌﾟﾂｽ |

（資料）株式会社リクルート「アントレ」誌より作成。

（注）・外部経営／内部経営の分類、および内容の分類は、三和総合研究所が付した。

・リストの掲載順は、月順ではなく、まず外部・外部／内部・内部に整理した後に、それぞれの
カテゴリー内で、月の早い順に並べている。

(2) 企業の「成長段階」と経営課題 ～どの段階でも「人」の存在が重要に～

○次に、企業の成長段階に焦点を当てて、その経営課題を分析する。

①他者の存在の重要性

○一般に、創業期の企業は、資金面での課題に直面する事が多く、その面での支援が必要であることを踏まえた対策が必要、との指摘がなされることが多い。しかしベンチャー企業支援の専門家によると、創業期の企業は、そのような資金面での課題に加えて、様々な人的側面での課題を有することも多く、その意味で他者との協働・支援が必須になるという。具体的には、下記にあるように、特に立ち上げの時期においては、市場・技術・組織運営・財務の専門家の参画が重要と指摘されている。新規創業企業による価値創造のコア部分（「この価値があるから創業した」と言えるようなもの）は、経営者個人に委ねられるとしても、「それをどの市場にどう届けるか」「それを支える技術はどうするか」「それを実現するための資金・組織運営をどのようにするか」などに関しては、経営者以外の人間による協働・支援が必要、というわけである。

図表 ベンチャー企業の「成長ステージ」と「必要なビジネス・インフラ」

| (成長ステージ) | (成長の要件) | (必要なビジネス・インフラ) |
|------------------|------------|----------------|
| ・アーリー・ステージ： | アイデアの創出形成 | 人（5役を補完） |
| ・エクспанション・ステージ： | アイデアの実践・拡大 | 金 |
| ・レイター・ステージ： | アイデアのシステム化 | 人・金・知恵 |

※「5役」とは…： 「CEO」及び、「市場」「技術」「組織運営」「財務」の各責任者

(資料) (株) グロービス・マネジメント・バンクより

○上記の分類は、米国におけるベンチャー企業の成長段階も視野に入れているものだが、わが国における企業の成長段階（創業期に限定されない）としては、以下のように、自立度合いに着目して、「自立途上段階」と「自立段階」の2段階として指摘されることも多い。しかし各段階によって、直面する経営課題と、他者の協働・支援する内容が異なってくる点に関しては、上記の分類と全く同様である。自立化していない企業の場合には、事業のコアの部分であっても、他者の協働・支援が求められるような状況であり、また自立化が進展している場合にも、事業プロセスの一部では、他者の協力が必要になると言われている。

図表 わが国企業の「自立」段階と「必要な協働・支援」

・自立途上段階：

※ 経営者自身、「何ができるか」「何が経営課題となっているか」を理解していない段階。

※ 「下請型」企業の「自立化」過程で多く見られる。

→「事業コンセプト」「ビジネス・モデル」などの構築にも、外部の協働・支援が必要。

→「事業計画」も、多くの場合、独自では書けず、共に書いてくれる存在が必要。

→その他、企業経営の全般に協働・支援が必要。

・自立段階：

※ 経営者自身で、「何ができるのか」「何が経営課題か」を理解している段階。

→自らの「事業コンセプト」「ビジネス・モデル」などは、自らで構築可能。

→事業プロセスの一部の不足部分について、外部の協働・支援が必要。

→もしくは、協働・支援者の選定などのために支援が必要。

(資料) 複数のベンチャー・コンサルタントのコメントにより構成

○ベンチャーエンタープライズセンター (VEC) は、このような点を別の視点から分析している。同センターは、経営の3要素(ヒト・モノ・カネ)の観点から、ベンチャー企業に求められる(かつ活用可能な)資産を整理している。下記のように、3要素それぞれに重要な資産が求められることを指摘している。これを見ると、例えば、経営者個人が、「ビジネスに関する知識・情報」や「技術」「経験」などを有していない場合には、ヒトの資産、すなわち自分以外の人と協働したり支援を受けることが必要となってくる分かる。

図表 ベンチャー企業に求められる経営資産

・「ヒト」に関する資産： 友人、知人、家族、親類、等

・「モノ」に関する資産： 不動産、ビジネスに関する知識・情報、技術、経験、体力等

・「カネ」に関する資産： 預貯金、株、有価証券、会員権など

(資料) ベンチャーエンタープライズセンター (VEC)

○「ベンチャー企業にとり、『個人のネットワーク』『外部(含、大企業)とのアライアンス』が成功の鍵。それには、ギブ・アンド・テイクの関係が必要不可欠。」(ベンチャー・キャピタルのコメント)、「ベンチャー企業の経営者にみられる『何でも自前主義』は、

徹底的に排除すべき。内部資源の少ないベンチャー企業だからこそ、外部の協力者が重要。
(ベンチャー・コンサルタントのコメント) など、ベンチャー企業への投資・支援の専門家のコメントも、このような分析を裏付けていると思われる。

○総じて、創業期の企業には、その各成長段階において、市場、技術、財務、組織などの専門家の協働・支援が必要になっていると言えよう。

②他者の関与のあり方

○創業企業における経営者個人以外の人の関与に関しては、「外部の第三者」として支援する方法と、自らもリスクを取りながら経営者と「協働」する方法とがある。前者はコラボレーション (collaboration)、後者に関しては、パートナーシップ (partnership)、アライアンス (alliance) などと呼ばれることもある。

○以下は、この点に関する複数のわが国ベンチャー・キャピタルによるコメントである。概して、経営コンサルタントや診断士・相談員は第三者的な支援者であり、他方、ベンチャー・キャピタルは出資している事業当事者としての責任ある存在、として位置付けられている。しかし経営コンサルタントにも当事者としての関与は可能であり、実際、ロイヤルティなどの成功報酬型で支援している事例もある。

図表 支援者か？協働当事者か？

(支援者は第三者)

○ベンチャー企業にとって、コンサルタント／中小企業診断士などは、あくまでも「第三者」である。事業のリスクを一緒に負担してくれる人ではない。そのことを十分に認識する必要がある。

(当事者としての関与のあり方)

○他方、本来の意味でのベンチャー・キャピタル (VC) は、第三者の支援者ではなく、投資家 (出資者) としてのビジネスの「当事者」であり、経営者と共にリスクを負い、ビジネスの成功のために必要な策を講じる。ベンチャー企業の経営陣の一角を占めることも、しばしばである。「フル・サービス」 (**More than Money** とも言われる) を提供する米国のベンチャー・キャピタリストは、自らの業務時間の約 50%以上を、投資しているベンチャー企業の指導に時間を費やしている (**Stay Close** <企業のすぐそばにいる> と言われる)。

○投資しようとする企業に成長性があるのであれば、設立前からでも関与して、成長のためにできることは何でもする。必要なアライアンスのアレンジも行う。その意味では支援という表現は適切でなく、共に経営課題に取り組む共同事業者である。更に、あくまでも個々

のベンチャー企業の状況に応じて、動的に対応策を講じるのであり、よく指摘されるような「支援メニュー」なるものがベンチャー・キャピタルにあるのではない。

○しかし、日本のベンチャー・キャピタルによるベンチャー企業との協働は、ビジネスのハコの外からの「支援」が中心であり、具体的なビジネスの中に入り込んでリスクをとることはまだ少ない。つまり、ベンチャーの経営者と「同じ目」で経営を指導するケースは、まだ少ない。

(資料) 文献やインタビューによる。表現は一部、主旨を変えない範囲で三和総合研究所が改めている。

(3) 技術型ベンチャー企業にみる経営課題 ～「経営の視点」「商品化」が課題に～

○次に、優れた技術をテコに企業を興そうとする技術型のベンチャー企業は、どのような経営課題を有しているのか、専門家による分析を基に分析してみる。

○下記は、複数のベンチャー・コンサルタントおよびベンチャー・キャピタルによる、技術型ベンチャー企業の経営課題についての言及を整理したものである。これを見ると、「優れた技術があっても、それを経営資源として見ていけない」「技術の完成＝商品の完成」と考えがちである、との課題を有していることが分かる。

図表 「技術型ベンチャー」の課題

(経営の視点が持てていない)

- ベンチャー企業にとり、技術開発は「投資」である。従って、技術ベンチャーにとっては、技術を総合的に判断して、いかに巧みに事業に応用して利益を生むかという技術マネジメントが不可欠となる。しかし日本では、この考え方は余り理解されてこなかった。日本の技術系人材は、技術開発そのものを目的化する傾向があり、余り「経営の視点」で捉ええない。また、日本の技術界には縦割りの傾向があり、総合的・横断的に判断する能力も容易には育たない。(ベンチャー・コンサルタントによるコメント)
- 日本のベンチャー企業は、米国と比較すると、きらりと光る技術などを持っているものの、経営全体で見たときに、欠けているものが多い。(ベンチャー・コンサルタントによるコメント)

(技術＝商品ではない)

- 当然のことながら、先端的で学問的にも興味深い技術が、市場性を持つとは限らない。(ベンチャー・コンサルタントによるコメント)
- 「要素技術」のみでは、商品／サービスはできない。商品／サービスをつくるためには、①外部経営の要素＝何を顧客に提供するのか、そのためには、各要素がどのように機能する必要があるのか、②内部経営の要素＝①を実現するに企業内部でどういう行動が必要か、を決める必要がある。このようなデザイン行為があった上で、要素技術が活用された商品／サービスができあがる。(ベンチャー・コンサルタントによるコメント)
- 企業が、いくら製造技術を有していても、また実際に製造したとしても、その製品を買ってもらえるとは限らない。その意味では、「顧客を獲得すること」こそが、「会社を持続させる仕事」である。(ベンチャー・キャピタルによるコメント)

(資料) 文献資料やインタビュー。表現は一部、主旨を変えない範囲で三和総合研究所が改めている。

○実務的に、このような経営課題を解決していくためには、上記（2）でも見たように、やはり他者の参画により、このような不足点を補っていくことが求められているのだと思われる。

(4) 「支援」内容にみる新規創業企業の課題 ～営業、財務・経理、技術が課題に～

○第Ⅰ章の最後に、ベンチャー企業への支援（アドバイス）を行っている機関のサービス内容から、創業期企業の経営課題を分析する。

○わが国の新規創業企業を支援するベンチャーエンタープライズセンター（VEC）が行う無料アドバイス制度でのアドバイス分野を見ると、「営業」「財務」「経理」「技術」の4分野にてアドバイスを行っており、企業経営の諸分野の中でも特にこれらの分野にて、創業者が支援を求めていることが伺える。中でも、「営業」「財務」の2分野におけるアドバイザーが相対的に多いことから、これらの課題を抱えているベンチャー企業が多いものと考えられる。

図表 ベンチャー企業の支援内容からみる経営課題

<無料アドバイス制度（VEST）>

○ベンチャーエンタープライズセンター（VEC）が、経済産業省の委託により、実施しているベンチャー企業支援を目的とする「無料アドバイス」制度である。ベンチャー企業からの相談申し込みに応じて、登録アドバイザーが無料でアドバイスを行うもの。

○アドバイス分野： 営業、財務、経理、技術

- ・全体（約 200 名）： 以下の 4 分野を全体的にアドバイス
- ・営業（約 150 名）： 営業企画、販路開拓、市場調査、顧客管理、広告宣伝、業務提携・委託
- ・財務（約 150 名）： 経営企画、リスク管理、金融機関交渉、資本政策
- ・経理（約 100 名）： 決算処理、社内管理、資金繰、税務処理
- ・技術（約 100 名）： 機械、化学、金属、電気・電子、情報通信、食品、建築、環境

（注）上記の人数は、各分野の登録アドバイザー数

（資料）ベンチャーエンタープライズセンター（VEC）

(5) まとめ

- 以上、調査統計や、専門誌・専門家の視点などから、わが国の中小企業・新規創業企業の経営課題を整理した。総じて、わが国の中小企業や新規創業企業は、資金面以外でも、ビジネス展開の根幹をなすような市場・顧客への対応に関しても、自分（自社）以外の人間からの、人的なサポート、つまり知恵・知識・技術・ネットワークなどの支援を求めていることが明らかになったと考える。

- その際、これらの人材が、企業と共にパートナーとして（アライアンスを組んで）頑張るか、それともあくまで外部者として支援するのか、に関しては、どちらのあり方もあり、双方にて個別に決断を要する点となろう。

- 本調査研究の視点からは、デザイン界の顧客であるわが国産業界、特に今後の成長が強く期待されている中小企業や新規創業企業は、これらの点で課題を有しており、協働・支援をする立場の人材を求めていると言えよう。

II デザイン界の可能性と現状

○次に、2つ目と3つ目の「C」であるデザイン界（「自社」「競合相手」）の状況を検討する。そしてその後、4つ目の「C」である「流通」、つまりデザイン界（デザイナー）からわが国産業界に対してどのようにサービスが提供されているのかを、検討する。

○まず、デザイン界の状況に関しては、デザインによるサービス提供可能性と、わが国におけるサービス提供の現状（量・質）とに分けて分析する。

1. デザインによる問題解決の可能性

○上記で見たような、わが国の中小企業の現状や創業期にある企業の状況に対して、デザインは、何らかの問題解決となるようなサービスを提供できるのか。ここではまず、わが国のデザイン界（デザイナー）という視点ではなく、デザイン（およびデザイナー）そのものの可能性を考えてみたい。

(1) 「デザイン」そのものの可能性

○デザインは、様々な要素を一貫したプロセスにより、整合性を図りながら機能させていくプロセスであり、我々の日常生活を取り巻く日用品はもちろんのこと、あらゆるモノ・サービスがその対象となりうるものである。つまり、われわれが目にする人工物・サービスの中で、デザインされていないものはない。一般に、デザインは、以下の3機能で構成されるプロセスである。

図表 デザインの機能

コンセプトや技術を…、

- ☆ 様々な要素（時には制約条件・トレードオフも含む）を調整・統合しながら、
- ☆ 視覚的・触覚的な「かたち」として具現化することで、
- ☆ モノやサービスの「質」や「価値」を決定づけるプロセス

○ここでいう「様々な要素」とは、単に求められる機能、想定する顧客層やその嗜好などに留まらずに、例えば価格や部材コストなどの金銭面であったり、素材や生産技術などの技術的側面であることもある。また、政府規制などの制約条件であることもあるし、「軽量

化と強度」「小型化と使いやすさ」などのトレードオフであることもある。デザインのプロセスでは、このような諸要素を調整しながら、全体として統合された 1 つの形を構成していくこととなる。

○わが国においては、デザインという言葉は、単に外見的な意味にのみ理解されがちであり、上記のような価値創造・伝搬という本質的な側面が見逃されがちである。

○このようにデザインは、単に表面的な造形を創るだけではなく、上記のように商品・サービスの質・価値を高めて、それをユーザーに伝えるとの本質的な役割を担っており、そのことで、様々な波及効果をも産みだしている。例えば、マッキントッシュ（アップル・コンピュータ）のデザインが、それまでのパーソナル・コンピュータの常識を転換して新たな領域を一気に形成したり、ソニー「ウォークマン」のデザインが、「歩きながら音楽を聴く」という新しいライフスタイルを提案したり、サステイナブル・デザイン（エコロジー・デザイン）が、地球環境問題の解決に役だったりしている。このように、これまでデザインは、時代の要請に応じて、新たな時代を創造する、新たなライフスタイルを提案する、または社会における諸問題の解決に貢献するなど、我々の生活に多大な影響を与え、また貢献してきている。

図表 デザインの波及効果

- ☆ 時代の要請に応え、新たな時代を創造
- ☆ 新しいライフスタイルの提案
- ☆ 社会問題の解決への貢献

(2) 「デザイナー」の可能性

- 他方、このような「デザイン」そのものの機能や波及効果に加えて、それを担う「デザイナー」として持っている機能や資質からは、どのような可能性が考えられるであろうか。
- デザイナーは、その業務遂行上、①対事業所サービスでありながら、最終ユーザー（消費者・企業など）の嗜好やそこへのアクセス方法も視野に入れるなど、事業の川上から川下までを全体的に視野に入れている、②業種・職種を越えた幅広い人的ネットワークを有する、③アイデアの創出に長けている、などの特性を有している。すると、以下のように、事業全体を見渡した上での個別課題を位置つけていくことや、人と人とを結びつけるコーディネーターの役割を果たすこと、複雑な難しい課題にも窮することなく解決策を検討すること、などが可能となる。

図表 「デザイナー」の可能性

- | |
|---|
| <p>○ビジネスの川上～川下（コンセプト～販売）までを視野に入れている。</p> <ul style="list-style-type: none">→ 様々な事業段階を、一部でも全体でもサポートできる。→ 全体を見通した上での、個別課題への取り組みが可能である。 <p>○幅広い人的ネットワークを有する。</p> <ul style="list-style-type: none">→ 様々な企業課題の解決への貢献が可能である。→ 「コーディネーター」として、人と人を結びつける役割も期待できる <p>○アイデア創出に長けている。</p> <ul style="list-style-type: none">→ 複雑・困難な企業課題の解決への貢献が可能である。 |
|---|

(3) 顧客の視点 (意見と事例)

○次に、デザイナーによるサービスを受ける側の視点で考えてみたい。

①デザイン・ユーザーのデザイン (デザイナー) 観

○以下は、本調査研究にて実施したヒアリング調査の結果として、デザインを積極的に活用する企業経営者やデザインへの造詣の深い有識者などが、デザインの価値やデザイナーとの協働の意義をどのように見ているかを整理したものである。これを見ると、「価値の創造」「価値の伝搬」「全体を見た個々の問題の調整」「具体化 (目に見え触れる形にすること) ができる」など、上記 (1) (2) の分析を裏付ける指摘がなされている。

図表 デザイン・コンシャス企業などの声 (デザイン/デザイナーの可能性)

(デザイン/デザイナーの価値と役割)

- ビジネスの価値自体は、企業の側が、自ら確固として持っていなければならない。その価値を、市場において想定する顧客に的確かつ明確に伝える役目がデザイン (デザイナー) の役目であると認識している。
- デザイナーは当社の商品に、新たな「視点」と「価値」を入れ込むことができる。自らも経営者として、そこに大きく期待している。
- デザインの果たしている役割は、「顧客を感動させられるもの」「オンリーワン」を創ることである。
- デザイナーの能力の素晴らしさは、市場を読み、課題を指摘し、理想型を描くこと。つまり、「瞬時にして全体を把握する」ことができることである。そして、それに「具体性を持たせられる」ことである。単純なマーケティングだけであれば、ユーザーは、高い対価を支払わない。これらをトータルにできるからこそ、デザインなのである。
- デザインは、商品にユーザーを惹きつける役割を果たす。その意味では、「売れるかどうか」が重要な指標となる。

(ライバル/競合相手との比較優位)

- 日本には金融系のベンチャー・キャピタルが多く、ベンチャー企業経営の諸要素の中でも、資金面・財務面を中心に置いてしまうという傾向がある。本来は、事業デザインやコンセプト設計といったところにも、もっと着目すべきであり、こういった部分の能力がある企業との連携を図っていきたい。
- ベンチャーキャピタルやコンサルタントは、アドバイスや情報提供はできても、デザイナーのように、商品サービスの形にまで具体化することはできない。

(資料) ヒアリング調査による。表現は一部、主旨を変えない範囲で三和総合研究所が改めている。

②事例に見るデザインの可能性

○事例研究は、本調査研究の目的ではないので、詳細な分析は差し控えるが、デザインの活用による「経営課題の解決」に関し、これまでの過去の調査研究における事例研究にて取り上げられてきている企業などを以下に整理している。下記の中には、いわゆる大企業も含まれているが、しかし、電気製造業、自動車製造業におけるようなインハウス・デザイナーが存在しているケースではない。またデザイン活用企業の、課題解決の例として示している表であり、デザインの戦略的な活用がこれらの企業に限定されるわけでは全くないことに注意が必要である。

○これをみても分かるように、「新商品開発（新領域商品の開発）」「商品パッケージ開発」「店舗空間等の開発」「企業ブランド開発」「業態の変革」など、企業の事業展開における様々な課題の解決を、デザイナーとの協働により図っていることが理解できよう。

図表 企業のデザイン活用の例（例示）

| 社名 | 業種 | 所在 | デザイン活用の概要 |
|-------------------|------------|------|---|
| インテリアセンター | 家具 | 北海道 | 商品開発、ブランド開発 |
| 匠工芸 | 家具 | 北海道 | 商品開発、ブランド開発 |
| 良品計画 | 生活用品 | 東京 | 「無印良品」の展開、商品開発、ブランド開発 |
| デジタルステージ | ソフト | 東京 | デジタルデザインの駆使 |
| エレファントデザイン | 生活雑貨 | 東京 | Design to Order システム |
| キングジム | 事務機器 | 東京 | 新商品群開発による業態の変革 |
| 安達紙器 | 紙加工 | 新潟 | 紙レスキューボード等、画期的新商品開発 |
| 青芳製作所 | 食器 | 新潟 | ユニバーサル・デザイン商品開発 |
| 兼古製作所・他 | 工具 | 新潟 | 工具セット「アルツール」ブランドの開発、地域の組合で協同したブランド開発 |
| 竹中製作所 | クラフト | 富山 | 商品開発 |
| タカタレムノス | 時計 | 富山 | 商品開発、ブランド開発 |
| リッチェル | 生活雑貨 | 富山 | 商品開発 |
| バルス | 生活用品 | (福井) | 「フランフラン」「エイジ・エイジア」等展開、商品開発、ブランド開発 |
| 丸富漆器 | 漆器 | 福井 | 新領域商品群開発 |
| サンリーブ | 眼鏡枠 | 福井 | 新商品開発 |
| 稲本製作所 | 業務用機械 | 石川 | 新商品群開発 |
| 森のサーカス | 家具 | 大阪 | 新ビジネス開発による業態変革、ブランド開発 |
| ちゃんと | 飲食店 | (大阪) | 「橙家」「Ken's Dining」「熱烈食堂」等展開、ブランド開発、店舗・空間設計、 |
| カルチャー・コンビニエンス・クラブ | ビデオレンタル等 | (大阪) | 「TSUTAYA」の展開、ブランド開発、店舗・空間設計、 |
| ロック・フィールド | 食品 | 兵庫 | 「神戸コロッケ」「RF1」「地球健康家族」等の展開、ブランド開発、店舗・空間開発 |
| アンリシャルパンティエ | 食品 | 兵庫 | ブランド開発、商品・パッケージ開発、店舗・空間開発 |
| 三和酒類 | 酒造 | 大分 | 「いいちこ」の展開、ブランド開発 |
| 井上製麺 | 食品/ 飲食店 | 佐賀 | 商品・パッケージ開発、店舗・空間開発、ブランド開発 |
| 村岡総本舗 | 食品 | 佐賀 | 商品・パッケージ開発、店舗・空間開発、ブランド開発 |
| 畑萬陶苑 | 磁器 | 佐賀 | 都市感覚の新商品群開発、ブランド開発 |
| 深川製磁 | 磁器 | 佐賀 | 商品開発、店舗・空間開発、ブランド開発 |
| 金剛 | 事務機器 | 熊本 | 商品開発 |

(注)・表中・所在欄の()は、当該地域が、元々の所在地であったことを示す。

・事例を示すことを目的としたものであり、網羅性のある表ではない。

(4) まとめ

○このようなデザイン機能の特質や波及効果、デザイナーの果たしうる機能などを考えると、前章で見たようなわが国の中小企業や創業期企業の、経営上の課題解決に向けて、わが国のデザイン（デザイナー）は重要な役割を果たして貢献できるのではないか、と考えられる。中小企業や創業期企業が困っている、需要創造、価値創造、ニーズ多様化への対応、価値の伝搬、などは、まさにデザイン（デザイナー）の大得意分野と言えるのではないか。

2. デザイナーによるサービス提供の現状

○上記のような可能性があるデザインを、では、わが国デザイナーはどのように、中小企業や新規創業企業に提供しているのか、質・量の双方から検討してみたい。

(1) 量的な側面

○わが国デザイン界からの、中小企業・創業期企業へのデザインサービスの提供は、以下のような理由により、量的には極めて少ない、と考えるのが妥当と思われる。

○地方自治体のデザイン行政担当者（商工部、公設試験場、デザイン・センターなど）に、当該地域においてデザインを熱心に活用している企業の数を訪ねると、殆どの場合、数社を指摘するに留まるという状況があり、そこに目立った変化が見られない。数年の期間を経て同様の質問をしても、同じ企業群の名があげらるに留まることが多い。（なおこれは、本年度を含めて、過去数年間のデザイン関連調査研究の実施時における自治体担当者へのヒアリング調査により把握したものである。将来的には、より定量的にしっかりと実態を把握する必要があると考える。）

○（財）中小企業総合研究機構が、佐賀県の地域デザイン振興ビジョン策定のために、平成8年度に実施した県内企業アンケートによると、「デザインを積極的に活用してきており、今後もそのような意向を持つ地域企業」は、約1割に過ぎない¹。佐賀県は、陶磁器（有田焼・伊万里焼・唐津焼）、家具（諸富）、和菓子（小城羊羹）、食品（神埼素麺）という、デザインを意識しやすい業種が集積しているという特殊事情があるが、そのような県であってもこの状況であり、上記の自治体担当者の認識を裏付けていると考えられる。

○また、量的な状況を更に裏付けていると考えられるのは、①媒体への取り上げられ方の少なさ、②中小企業支援フレームでの認識の無さ、である。前者は、わが国において流通している企業経営関連雑誌、中小企業関連雑誌、ベンチャー企業関連雑誌の掲載記事の中に、前節でみたようなデザイン活用企業の例が記事として紹介されることが極めて少ないことを指している。後者は、わが国における中小企業やベンチャー企業を支援する公的・準公的な枠組みが多彩を極める中、デザインはそこでもテーマとして認識されていない。経営指導員や中小企業診断士など、中小企業・創業期企業が相談する専門家も、デザインへの理解が進んでいない、との状況がある。

¹（財）中小企業総合研究機構「佐賀県地域産業デザイン振興ビジョン策定に関する調査研究〈平成8年度地域産業支援事業〉」（平成9年3月）。調査研究実施は、三和総合研究所。

(2) 質的な側面

- では次に、質的には、どのような状況であると考えられるか。前節と同様、デザイナーとのコラボレーションにより課題を解決する企業、デザイン産業及び地域産業のデザイン活用に詳しい有識者などが、現在のわが国デザイナーによるサービス提供に対して、どのような評価を下しているのかを整理し、分析する。

- 全体的に見ると、上記のような強い可能性と大きな期待の反面として、極めて厳しい認識を抱いていることが分かる。概して、デザインの価値を認め、デザイナーとのアライアンスを行っている企業（企業経営者）や有識者ほど、デザイン（デザイナー）に対して厳しい認識を示している。現状に批判的であるのではなく、むしろ逆に、ビジネス上のアライ（パートナー）として認識しており、その結果として強い期待感を抱いていると考える方が、適切であると考えられる。以下のコメントが、デザインへの可能性への期待を強く持っている企業（23 頁参照）と全く同じ企業から出されていることから、それが裏付けられよう。

- 具体的には、デザイナー側のコミットメントに関する意見が、多く出されていることが理解されよう。デザイナー（デザイン界）が、現状よりももっと、「発信を増やすこと」「産業界・市場・消費者の動向を理解すること」「結果への責任をとること」「リスクを負うこと」「提供する価値と価格のバランスをとること」などに対する期待が多く出されている。

図表 デザイン活用企業などによる「わが国デザイナーへの意見」の例

<デザイナーの「棚卸し」>

- わが国のデザイナーは、自らの「棚卸し」が余りできていないと感じる。「何が最も得意なのか」「何ができるのか」「他方で、何ができないか」を自ら客観的に把握して、それを産業界に明快に示していくことが求められる。
- 「何でもやります」というデザイナーは、余り信用できない。顧客企業の側も厳しい経営環境下で奮闘しているのだから、デザイナーもプロフェッションを最も発揮できるフィールドを明確にして欲しい。それは、デザインの職能分野でも、デザイン領域でも、何でも良い。

<デザイナーの情報>

- デザイナーからの産業界への発信が少ない。またあったとしても、企業に認識されていない。「デザイナーに何ができるのか」「デザイナーとアライアンスを組むことの価値は何なのか」を、デザイナーの側が示して欲しい。
- デザイナーの顔が見えにくい。産業界でデザイナーの存在感が余りない。産業界へのプレゼンテーションがなされていない。
- 「ここに行けば（この人に聞けば）、アライアンスを組めそうなデザイナーの情報が集約されている」というものがない。結局は、紹介などを通じて偶然に知り合う機会があるか否か、またその偶然に知り合ったデザイナーが優秀か否か、という「賭け」に近い状況となってしまう。弊社の場合は、その意味でラッキーであったが、それがシステム化されていないといけない。現状では、産業界として、デザイナーとのコラボレーションの機会をつくりにくい。
- 企業もデザイナーも双方の情報を知り得ないのが、今の日本の状況。現在ビジネスをしているデンマーク在住の日本人デザイナーとは、イタリアのデザイン・メッセで偶然に知り合った。この状況に、デザイン界として何とか対応して欲しい。

<結果への責任>

- 企業のビジネス環境が厳しい中、デザイナーも「結果に対する責任」の意識をもって欲しい。「デザイン・フィーやコンサルタント・フィーをとっておしまい」ではなく、事業の最後まで面倒見ることや、成功報酬型（例：ロイヤルティ、ストック・オプション）のビジネスにすることなど、リスクをとる姿勢が重要ではないか。そうしないと、企業が「戦略的アライアンス」を組む対象として認識しにくい。

<市場・産業界とのギャップ>

- 「デザイナーが良いと思うデザイン」と「市場で評価されるデザイン」とは、異なることも多い。企業は、ビジネス資源としてデザインを活用しようとするのであるから、デザイナーにもその認識が必要であろう。ビジネスは、市場で評価されてこそ、である。
- 顧客企業にとって、価値の高い商品／サービスを市場に提供することへの圧力が高く、その意味で、デザイナーとコラボレーションする必要性・可能性が高くなっている。しかし、デザイナーはそれについてきているのか、心配になる時がある。
- デザイナーは、ビジネスのことを一般的に理解している必要はないが、価値を伝える能力と共に、企業（経営者）の意思を「理解する力」が求められる。能力あるデザイナーは、キャッチ・アップする力が素晴らしく、それで十分である。重要なのは、デザイナーが何をしたいかではなく、企業が何をしたいか、である。高名であっても、そこが分からないデザイナーがいるのが残念である。そういう際には、例えばプロジェクトの途中であっても、交代をお願いしている。
- アイデア段階でしか話ができないデザイナーが多いと感じる。具体的な商品化までのプロセス（生産工程・コスト感覚）などの知識がもっと重要と考える。
- デザイナーには、持てる力の120%を発揮して貰いたい。「もっと良いもの」を創って貰いたい。いつも、「潜在的に思っているものを全て吐き出して欲しい」と言っている。逆に「作品は作ってくれるな」といつも思っているし、実際にデザイナーに言ってもいる。

<欧米のデザイナー>

- デザイン市場もグローバル化しているのであり、わが国のデザイナーからの提供サービスに満足できなければ、海外のデザイナーと共にビジネスをする。
- 欧米のデザイナーは日本のデザイナーよりも、ビジネスする力に優れているのみならず、プロフェッショナルとして本当にきっちり仕事をする。モノを作る職人と、技術面でも丁々発止の議論を行える。しかも、日本のデザイナーより料金が適正である。日本では、「この成果でこの値段？」との疑念を持たざるを得ないケースも、残念ながら存在する。
- Webデザインに関しては、日本と欧米で、デザイン能力の差も大きいと思う。社外的に顧客に対して提供するWebを構築する際には、日本のデザイナーと仕事をするインセンティブがない。

（資料）ヒアリング調査による。表現は一部、主旨を変えない範囲で三和総合研究所が改めている。

3. デザイン界のアプローチにみる「変化の胎動」

(1) デザイナーの「ビジネス形態」の多様化

- 下の図表は、最近のわが国デザイナーがビジネスを展開する形態を表にしたものである。単なるデザイン・ワークに留まらずに、プロとしてのデザイン・サービスの提供、更には、デザイナー自らが自分のブランドを持つなど自主事業として展開するサービスや、企業コンサルティングを行うケース、デザイナーがプロデューサーとなりビジネス創成・新商品開発プロジェクトをきりもりするケースなど、多彩な形態にてビジネス展開を行っていることが分かる。
- 上記のデザイン・ユーザーの意見では、「デザイナーはリスクをとらない」「第三者的でコミットメントが足りない」などの厳しい意見が出ているが、この表に見るように、デザイナーの側も自ら高いリスクを背負ったビジネス展開を既に行い始めている。立場も単なる第三者ではなく、事業当事者として関与しているケースも少なくない。そのような際には、デザイナーが受け取る報酬も、「ロイヤルティ」や「ストック・オプション」など、何らかの意味で成功報酬としての意味合いをもった報酬形態がとられている。
- その際、個々のデザイナー（デザイン事務所）が、必ずしも特定のビジネス形態のビジネスのみを行うわけではなく、むしろ、複数のビジネス形態の組合せによって、自らのデザイン・ビジネスを構成している。これは、特にリスクの高い「プロデュース・デザイン」「コンサルティング・デザイン」「自主事業型デザイン」などのみで事業展開をすることのリスクの高さにもよる。デザイン以外の通常のビジネス展開もそうであるように、むしろ、リスクの高い仕事と低い仕事を組み合わせて、全体として、量・質の成長を図っていくように組み立てることが重要と考える。その意味では、バランスのとれたビジネス展開をおこなうデザイナーが確実に生まれ始めていると言えよう。
- ただ依然としてデザイン界に課題が残るのは、表の上部にあるような高リスク型のデザイン・ビジネスを展開する（展開できる）デザイナーが、まだ一部に留まっており、わが国デザイン界全体の動向として位置付けていくには、時期尚早と言わざるを得ない点である。

図表 デザイナーのビジネス形態

| ビジネス形態の「類型」 | 概要特徴 | デザイナーの「リスク」と「立場」 | ビジネス体制 | 顧客企業側のニーズ | 現状の不足点 | 参画形態／報酬 | 事例(例えば…) |
|----------------|--|--|--|--|--|---|---|
| プロデュース・デザイン | <ul style="list-style-type: none"> 新規ビジネス・新規商品の創造・開拓を、自らもリスクをとって行う。 「ビジネス」デザイン、「商品・サービス」デザイン | <ul style="list-style-type: none"> リスク： 高い 立場： 事業当事者 | <ul style="list-style-type: none"> 必要に応じて、顧客企業間のアライアンスを組み、また自らも参画して、新規ビジネスや新規商品・サービス創造。 | <ul style="list-style-type: none"> 自社の強み・弱みが、明確には分からない状況。 新規ビジネスや新規商品・サービスの開拓の方針が、明確でない状況。 自社が保有しない考え方・技術を、他者を介して入れたい状況。 結果的に、企業のビジネス分野を大きく変えてしまう可能性も。 | <ul style="list-style-type: none"> デザイナーのビジネス経験・ノウハウ デザイナーのリスク・テークの心構え 顧客企業が、当該デザイナーと知り合う場・機会 | <ul style="list-style-type: none"> 出資：成功報酬(ストック・オプション等) 経営参画：成功報酬(役員報酬、等) 業務提携：成功報酬(ロイヤルティ等) | <ul style="list-style-type: none"> コボ クルー 平野デザイン設計 コシダアート アワード 等 |
| コンサルティングデザイン | <ul style="list-style-type: none"> 顧客企業の経営方針の策定も含めて、「デザイン」に限らずに幅広いサービスを提供(「よろず相談」のビジネス化)。 「ビジネス」デザイン | <ul style="list-style-type: none"> リスク： 低い(高いケースも) 立場： 第三者 | <ul style="list-style-type: none"> 必要に応じて、他のコンサルタント、会計事務所等とのアライアンスを組み、サービス提供能力を補強。 | 【同上】 | <ul style="list-style-type: none"> デザイナーのビジネスノウハウ(経営・計数など) 顧客企業が、当該デザイナーと知り合う場・機会 | <ul style="list-style-type: none"> コンサルティング：コンサルティング・フィー(成果連動のない対価)(一部、成功報酬型も) | <ul style="list-style-type: none"> コボ クルー 平野デザイン設計 コシダアート IDEO 等 |
| 自主事業型デザイン | <ul style="list-style-type: none"> デザイナー自らが、製造機能・流通機能・ブランドを保持し、ビジネスを行う。 「ビジネス」デザイン | <ul style="list-style-type: none"> リスク： 高い 立場： 事業当事者 | <ul style="list-style-type: none"> 必要に応じて、発注メーカー・流通企業間のアライアンスを組み、製造・流通を外製化する。 | <ul style="list-style-type: none"> 生産技術・流通ルートは持つが、売れる商品・サービスが分からない。 | <ul style="list-style-type: none"> デザイナーのビジネス・ノウハウ(製造・流通・アライアンス) デザイナーのリスク・テークの心構え | <ul style="list-style-type: none"> 業務提携：成功報酬(ロイヤルティ等) | <ul style="list-style-type: none"> 佐藤康三氏 馬場忠寛氏 等 |
| プロフェッショナル・デザイン | <ul style="list-style-type: none"> 顧客企業(経営者)の方針に合致する形で、その分野におけるプロのデザイン・ノウハウをその都度提供。 「商品・サービス」デザイン | <ul style="list-style-type: none"> リスク： 低い(高いケースも) 立場： 第三者 | <ul style="list-style-type: none"> 必要に応じて、(特にデザイン・ワーク部分を)外部委託。 | <ul style="list-style-type: none"> 商品コンセプト、ビジネスコンセプトが明確に定まっている段階で、それをより効果的に実現・具現化するために、プロとしてのデザイン・ノウハウを必要とする。 | <ul style="list-style-type: none"> 顧客企業が、当該デザイナーと知り合う場・機会 | <ul style="list-style-type: none"> デザイン業務：デザイン・フィー(成果連動のない対価)(一部、成功報酬型も。家具など。) | <ul style="list-style-type: none"> 【事例多数】 ちゃんと バルス 等(フランフラン) |
| デザイン・ワーク | <ul style="list-style-type: none"> 従来型の「請負型」デザイン・ビジネス。プロのデザイン・ノウハウと言うよりは、デザイン図面・設計図の作成など。 「商品・サービス」デザイン(ワーク) | <ul style="list-style-type: none"> リスク： 低い 立場： 第三者 | <ul style="list-style-type: none"> 必要に応じて、外部委託。 | <ul style="list-style-type: none"> 商品コンセプト、ビジネス・コンセプトが明確に定まっている段階で、色・もの・かたちのデザインを外部主体に依頼。 | <ul style="list-style-type: none"> 単純なマニュアル・ワークを、より上位のデザイン・ワークに押し上げる営業力・プレゼン力 | <ul style="list-style-type: none"> デザイン業務：デザイン・フィー(成果連動のない対価) | <ul style="list-style-type: none"> 【事例多数】 バルス(フランフラン) エレファント・デザイン 等 |

(2) デザイン教育における「マネジメント」の重視

- 上記でみたように、わが国でデザイナーが展開するデザイン・ビジネスの中には、単なるデザイン作業を遙かに越えて、コンサルティングやプロデュースなど、企業やプロジェクトの経営の根幹に関わる部分をデザイナーが担い始めている一方で、そのような役割を担える存在がまだ限定的であるとの状況がある。
- このような状況下、新しいデザイナーを生み出すための教育界にも変化が見られ始めている。これまで、わが国のデザイナーの教育的なバックグラウンドは、主に美術・芸術系であり、経済・経営系や技術系の学校・学部で、デザインに関する教育が行われることは限定的であった。昨今、このような状況に変化が見られ始めている。立命館大学などに見られるように、経済・経営系の学部にて、デザインに関する講座が設けられ始めると共に、技術系の学部にもデザイン教育を行う大学が出てきている。いずれの場合にも共通しているのは、「デザイン」と「マネジメント」の双方の能力を有する人材の育成、である。下に整理したのは、技術系学部でデザイン教育が導入され始めた例であり、東京大学にて「システム創成学科」が創設されるに至った問題意識が、明快に述べられている。
- このように、まだわが国デザイン教育の全体的な動向とまではいかないまでも、確実に次世代デザイナーの育成に関する新たな動きは生まれ始めている。

図表 「デザイン」と「マネジメント」の融合の必要性

- 「東京大学システム創成学科」の創設に関して（宮田秀明・東京大学教授）
 - ・「デザインとマネジメントの両方の能力を備えた新しいエンジニアを育てよう」とするコース。このコースは、①デザイン・テクノロジーが、結局、工業製品だけではなく、色々なシステム、環境のような複雑系システムにデザインに向けられなければならないということと、②「デザインするべきものの選り出し」と「デザインされたものの実現化」のためには、マネジメントが最も重要であること、という2つの考えの融合の上に立脚している。
 - ・職業人に必要な能力として、技術的能力（Technical Skill）、人間的能力（Human Skill）、総合化能力（Conceptual Skill）の3つがあげられることがある。従来の工学教育は、技術的能力の養成が中心だった。知能社会システムコースでは、「総合化能力」

に最大の力点を置こうとしている。3つの能力のうち技術的能力は、一番効率良く教育できるものである。人間的能力は天性のものと努力の結果とで形成されるものだろう。幸いこの2つの能力をもつことができる人は比較的多い。しかし、総合化能力を養うことは大変難しく、実際そのような能力を備えている人は非常に少ない。日本の社会で、今、一番求められている人材は、コンセプチュアル・スキルを備えた論理的思考のできる人であろう。知能社会システムコースは、このような人材の養成を目標としている。

- ・「デザイン」は、工業製品や複雑なシステムや、場合によっては、社会システム、行政システムを対象とすることにもなるだろう。そして、「マネジメント」はデザインを実現化するための技術である。デザインとマネジメントの両方ができることが、すなわち、総合化能力があるということになるだろう。デザインとマネジメントには、多くの共通点がある。良いデザイナーが良いマネジャーになることは、わりとやさしい。物と物との関係、物と自然との関係、物と人との関係をマネージすることが設計の重要部分であるからだ。
- ・デザインとマネジメントは一番教えることが難しいものだと思う。しかし、適切な機会を作ることができれば、若い人たちからこのような能力を急速に引き出すことも可能だということを知った。ベンチャーの成功のプロセスにも、これに似たところがあるだろう。

(資料) 学科創設にかかる文献資料から、本稿の関連部分を抜粋して引用した。下線は、三和総合研究所。

4. デザイン・サービスが提供される「流通」過程の現状

- 本調査研究の枠組みの 3C+1C の中で、最後に残っているのが、「Channel（流通）」である。どのようなルートを通じて、デザイナーは、産業界にデザイン・サービスを提供しているか、との観点である。

- この点に関しては、その視点の多くは、既に行った分析の中に実は散りばめられている。結論的に言えば、デザイン・サービスの流過程は未整備であり、偶然の要素に多くを依存している状況である、ということであろう。また、価格設定に関しても、市場でコンセンサスが醸成されるには至っていない状況である。以下、内容的には再掲になるがその要素を整理する。

図表 デザイン・サービスの流通の問題点

- デザイン・サービスの「供給システム」が、未整備である。
 - 「偶然の出会い」「偶然の紹介」に依存している状況。

- 産業界が触れる媒体に、「デザイン」の情報がない。
- デザイン界から産業界への発信が限定的。
 - 顧客に、デザイン活用の有用性、活用方法、デザイナーの存在の情報がない。

- 企業との「媒介者」となる存在にも、「デザイン」の情報がない。
 - 産業支援プログラムの中にデザインが入っていない。
 - 媒介者もデザインを理解していない。

- 産業界との「価格」に関する合意がない。
 - 供給されたデザイン・サービスの質・量に見合っていないと認識されてしまう

III 課題と方向性 ～コラボレーションの仕組みの検討

1. 課題の整理と対応の方向性

○前章までにおいては、「3C+1C」法の枠組みを用いて、わが国中小企業や創業期企業と、デザイン界とのビジネス関係の現状を分析した。本章では、上記の検討結果を踏まえて、今後、企業とデザインとのアライアンスを促進させて、新たなビジネス機会を創造するために必要となる課題と方策を検討する。

○前章までにおける分析結果が端的に示しているのは、わが国のデザイン界と、中小企業や創業期企業の間には、「構造的なミスマッチ」が存在していると考えられることである。まずニーズ・サイドである産業界（中小企業・創業期企業）は、デザイナーが得意とする分野でも多くの経営課題を抱えている。しかも、デザイナーはその分野で競争優位を持っている。しかし、デザイナーが提供し得ているサービスには、量的・質的に問題がある。デザイン界に変化への胎動は見られ始めているが、それが産業界にもインパクトを与えるような全体的な動向にまでは至っていない。全体的には、わが国デザイン界は、顧客のマーケティング支援等を行ってきているが、自らの顧客へのマーケティング活動は不十分であった、ということであろう。

図表 デザイン界（デザイナー）の現状の整理

<顧客>

- 中小企業や創業期の企業は、様々な経営課題を抱え困難に直面しているが、その課題は、デザイナーが解決することが得意な分野である。
- 逆に、他の存在（コンサルタント、ベンチャー支援者）では解決しきれない問題もあるなど、デザイナーが、その機能面では競争相手との比較優位を持っている。
- 一部企業ではあるが、デザイン理解に関する土壌は出来つつある。

<デザイナー>

- 上記のように外部環境は良いが、デザイナーがそれに答えられずにいる。
- 「棚卸し」ができていない。（自らに何ができて、何ができないか。）
- 自身のマーケティング/プロデュースができていない。（市場へのプレゼンテーション）
- リスクをとるデザイナーが少ない。
- しかし、変化への動きは、確実に生じ始めている。

○このような状況の中、デザイン界としてはどのような対応をすべきであろうか。厳しい経済状況の下、個々のデザイナーも自らのユニークなビジネス・モデルを開発していくことが求められていると考えられるが、デザイン界全体としても、このような状況を踏まえると何らかの具体的な行動が求められていると考える。

○具体的には、デザイン界として、顧客である産業界（含、中小企業や創業期企業）へのマーケティング戦略を練り直して、それにそった具体的な展開を行うことではないか。つまり、自らの対クライアント業務で使用している手法を、自らのビジネス展開の方法（ビジネス・モデル）に当てはめて、再度検討し直す、ということであろう。

○その際、「4P」戦略を用いるのが有用と考える。「4P」戦略は、企業のマーケティング戦略の具体的な中味に該当する部分であり、対象顧客層を攻略する上で必要不可欠なマーケティング要素をまとめたものである。この4要素により、相乗効果を発揮して競合優位性を築こうとする考え方である。（3C法と共に、よく活用されるマーケティング手法である。）

○前章までの分析によって、産業界の側は、デザイナーが提供するサービスの内容を理解しておらず、デザインの有用性などへの認識も浅いと状況がある。また、どのようにすればデザイナーとの出会いが得られるのかも分かっておらず、デザイン料についても十分な理解がない状況である。つまり、デザインの側の産業界に対する「4P」戦略が十分ではない、との状況があると考えられるため、この枠組みに従った戦略を組み立てていくのが重要と考える。

図表 「4P」戦略の概要

| | |
|----------------------|--------------------------|
| ・「製品」政策（Product） | →対象顧客にどのような商品・サービスを提供するか |
| ・「価格」政策（Price） | →商品・サービスの価格をどの水準に設定するか |
| ・「広告宣伝」政策（Promotion） | →どのように対象顧客にアピールするか、伝えるか |
| ・「流通」政策（Place） | →どの経路で対象顧客に商品・サービスを提供するか |

2. 具体的な方策の検討

○景気の低迷や厳しい構造改革に直面して、大都市圏においても倒産・廃業に追い込まれるデザイン事業所も多いとの状況がデザイナーより指摘されており、このようなデザイン界の窮状も踏まえると、本調査研究における今後のあり方の検討も、単なる方向性出しに留まらず、デザイン界（デザイナー）が実際に取り組める具体的なアクション・プログラムを検討する必要があると考える。このような状況から、本章においては、様々な視点からのプログラムを検討した。

○その際には、デザイナーから産業界へのアプローチと情報発信に重点をおいたプログラムを検討した。つまり 4P の内、主に「流通」（Place）と「広告宣伝」（Promotion）の観点から、アクション・プログラムを検討している。（その他の分野も含まれてはいる。）「製品（＝デザイン・サービス）」「価格」の在りように関しては、デザイン界としても、早期の結論を出していくことが難しい面があると考えられる一方で、これら「流通」「広告宣伝」は、今すぐにでも取りかかることが可能であり、かつ、これまでの取り組みが非常に不足していると考えられる分野であるからである。具体的には、以下のような視点を踏まえて、行動案を検討した。

図表 「情報発信」の検討の視点

- ・デザインによる解決が得意な分野で課題を抱える中小企業・創業期企業を主たる対象と想定する。
- ・この層にデザイン界（デザイナー）から積極的に働きかける方策を検討する。
- ・その際、この層のボリュームも極めて大きいことから、媒介者も積極的に活用する。

○具体的な行動に関しては、今後、個別のデザイナーではなく、デザイン関連団体等を通じて詳細に検討して、デザイン界の取り組みとして実施することが望まれる。

○なおこれは、可能性のあるメニューを前向きにできるだけ多く出すことを意図した「ランドリー・リスト」であり、実際の取り組み可能性やその意義に関しては、デザイン界の当事者が改めて詳細に検討することが求められる。

3. アクション・プログラム試案

○以下は、上記のような分析や検討視点を踏まえ、わが国デザイン界が今後一致協力して、産業界に対する働きかけを強化していくための具体的なアクション・プログラムの叩き台として試案を提供するものである。

図表 アクションプログラム私案の全体像

| |
|--|
| <p><u>(1) イベント参画</u></p> |
| <p><u>(2) 「コンサルタント」対策</u></p> <p>－中小企業診断協会、日本能率協会、日本社会生産性本部 /等</p> |
| <p><u>(3) 「中小企業関連団体」対策</u></p> <p>－民間：全国商工会連合会、全国中小企業団体中央会、日本商工会議所</p> <p>－行政：（都道府県）中小企業支援センター</p> <p>－外郭：中小企業異業種交流財団、中小企業総合事業団、中小企業総合研究機構</p> <p>－ベンチャー： ニュービジネス協議会（NBC）</p> <p>ベンチャーエンタプライゼズセンター（VEC） /等</p> |
| <p><u>(4) 「メディア」対策</u></p> <p>－印刷媒体①（業界誌紙・商業紙・経済誌紙・ベンチャー関連誌への働きかけ）</p> <p>－印刷媒体②（商業出版の実施）</p> <p>－放送媒体</p> <p>－デジタル媒体 /等</p> |
| <p><u>(5) 「国際交流」支援</u></p> <p>－国際部会の設置</p> |
| <p><u>(6) 「地域経済活性化」支援</u></p> <p>－地域経済振興政策の支援</p> <p>－「地域デザイン・コンペ」の支援</p> |
| <p><u>(7) 教育／ビジネストレーニング</u></p> <p>－対産業界、対デザイン界、対デザイナー予備軍</p> |
| <p><u>(8) その他（流通、ITなど）</u></p> |

(1) イベント参画

○中小企業関連やベンチャー企業関連のイベント（メッセ・見本市等を想定）へのデザイン団体として参画して、「相談ブース」の出展などを行い、デザイン理解を深耕するとともに、サービスの提供機会の増加を図るものである。

○下記は、「ベンチャーフェアJAPAN2001」の例である。資料編にその他の事例も掲載した。このようなイベントが対象として、有効と考えられる。

図表 ベンチャー企業関連イベントの例

「ベンチャーフェアJAPAN2001」

- 開催日： 平成13年1月30日（火）～31日（水）
- 会場： 東京国際フォーラム 展示ホール
- 主催： 中小企業総合事業団、中小企業庁
- 規模： 展示ブース：約360コマ、入場者数：約2万人

- プログラム：
 - ・展示会
 - ・セミナー、
 - ・テーマ・ステージ
 - ・コンサルティング・コーナー
 - ・施策普及コーナー

(2) コンサルタント対策

- デザイナー自身による産業界へのデザイン振興は極めて重要であるが、その一方で、マッチポンプ的なイメージが醸成されてしまう可能性があるという側面も存在する。
- 中小企業経営者が経営に関して相談する先であるコンサルタント等にデザインの価値を理解してもらい、彼らを通じてデザインの普及促進を図ることは、その意味で重要な方策である。（下記にその対象候補の例をあげた。また資料編に当該団体の概要を整理した。）

図表 コンサルタントとの関係創成の案

○対話と連携

- ・ 中小企業診断協会、日本能率協会、日本社会生産性本部など
- ・ これらの団体に対して、以下のような具体的な働きかけを実施する

○「デザイン研究会」の立ち上げ

- ・ デザイン（デザイナー）が如何にビジネス課題を解決しうるかを事例で検証
- ・ 研究会に講師を派遣

○「コラボレーション研究会」の立ち上げ

- ・ パイロット・プロジェクトの立ち上げ
- ・ 「コーディネーター制度」等の活用

○「相談窓口」の創設

- ・ 各団体主催イベント（メッセ・見本市など）に於ける相談窓口の創設

○「会報」への投稿、など

図表 対象候補団体の例

○「(社) 中小企業診断協会」への働きかけ

- ・視点： 中小企業診断士の団体である(社) 中小企業診断協会との連携により、診断士の診断を踏まえた改善策の選択肢として「デザイン活用(デザイナーとのコワーク)」を加えていけるように、働きかける。
- ・特に、「研究会」(東京支部、東京支部中央支会など)への講師派遣が有効か。
→中小企業診断士のデザイン理解の促進
- ・「共同プロジェクト」の組成など
→アドバイザー派遣制度(下記参照)、コーディネーター制度等の活用など

○「(社) 日本能率協会」への働きかけ

- ・視点： 傘下に中小企業も顧客とする多くのコンサルタントを有する(社) 日本能率協会との連携により、コンサルタントのデザイン理解を深め、クライアント企業選択肢として「デザイン活用(デザイナーとのコワーク)」を加えていけるように、働きかける。

<参考>

★アドバイザー派遣業務(中小企業総合事業団)

小売小売業者や小規模事業者が行う高度化事業の円滑な推進や商店街の活性化を図るため、専門家を現地に派遣しアドバイスを行う事業である。

1. 高度化アドバイザー派遣事業

高度化事業を計画している中小小売業者や小規模製造業者等の基本構想固め及び高度化事業実施計画書の作成等が円滑に進められるよう、組合等の要請に応じて「高度化アドバイザー」を派遣し、必要なアドバイスを行うもの。

2. 商店街活性化シニア・アドバイザー派遣事業

商店街の活性化推進のため、商店街の組合等の要請に応じて「商店街活性化シニア・アドバイザー」を派遣し、必要なアドバイスを行うもの。

(3) 「中小企業関連団体」対策

- 中小企業関連の団体やニュービジネス・ベンチャー関連団体への働きかけにより、中小企業経営者のデザイン理解の機会を増加させると共に、これらビジネスにおけるデザイン活用（デザイナーとのコラボレーション）の可能性を高める。（資料編にも参考資料あり）

図表 中小企業関連団体との関係創成の案

○対話と連携

- ・民間： 商工会（全国商工会連合会）、全国中小企業団体中央会、日本商工会議所
- ・行政： （都道府県）中小企業支援センター
- ・外郭： 中小企業異業種交流財団、中小企業総合事業団、中小企業総合研究機構、等
- ・ベンチャー系： ニュービジネス協議会、VEC、ベンチャー関連基金、等
- ・これらの団体に対して、以下のような具体的な働きかけを実施する。

○「デザイン研究会」シリーズ

- ・デザイン（デザイナー）が如何にビジネス課題を解決しうるかを事例で検証
- ・研究会に講師を派遣

○「専門家登録」および「相談窓口の創設」

- ・専門家としての登録（相談・診断）
- ・各団体主催イベント（メッセ・見本市など）に於ける相談窓口の創設

○「コラボレーション研究会」

- ・パイロット・プロジェクトの立ち上げ
- ・「コーディネーター制度」等の活用

○調査研究

→実証研究（デザイン＜デザイナー＞とのコラボレーションの波及効果）

○「会報」への投稿など

図表 対象候補団体の例

○「全国商工会連合会」への働きかけ

- ・視点： 主に地域レベルの商工会連合会との連携を図ることにより、地域中小企業経営者のデザイン理解と、デザイン活用プロジェクトの組成可能性の増大を図る。特に企業の指導に直接的に当たる「経営指導員」へのデザイン理解促進を図る。
- ・特に、内部「研究会」等への講師派遣が有効か。
→「経営指導員」のデザイン理解を促進
- ・他に、「主催セミナー」への講師派遣、など

○「全国中小企業団体中央会」への働きかけ

- ・視点： 全国の中小企業組合の全国組織である中央会との連携により、中小企業により組成される組合を介したデザイン振興を図ることが可能となる。

○（都道府県）「中小企業支援センター」等への働きかけ

- ・視点： 各都道府県の中小企業支援センターや中小企業振興公社など、中小企業の支援事業を実施する行政関連組織との連携により、各地域の中小企業の課題解決に貢献する可能性を高めることが可能となる。
- ・特に、中小企業と問題解決スキルを有する民間専門家との橋渡しをする「診断・助言」事業などが有効と考えられる。デザイナーとして専門家登録することが必要。

○「（財）中小企業異業種交流財団」への働きかけ

- ・視点： 中小企業間の異業種交流を奨励する同財団と連携することにより、デザイナーを交えた異業種交流の価値を関連者や中小企業に普及してデザイン開発プロジェクトの実現可能性を高めると共に、全国の異業種交流協議会とのアクセスを確保する。
- ・特に異業種交流協議会 (<http://www.igyoshu-fdn.or.jp/>) との連携が有効か。
→この財団により統括される全国都道府県レベルの異業種交流協議会との連携
- ・他に、多様な主催「見本市、シンポジウム」における相談窓口等の設置

○「中小企業総合事業団」への働きかけ

- ・視点： 中小企業支援施策の実施主体である中小企業総合事業団とのアクセスを確保することにより、既存の中小企業支援制度を活用してのデザイン開発プロジェクトの組成に関する情報入手が可能となると共に、同団の「アドバイザー」制度へのデザイナー派遣、中小企業大学校における提供コースなどへのデザイナー派遣やデザイン関連コース設立などへの可能性を高める。
- ・また、中小企業ベンチャー支援センターへの専門家登録（公的支援機関等の推薦が必要）も有効と考えられる。（専門家紹介に活用）

○「(社)ニュービジネス協議会(NBC)」への働きかけ

- ・視点： ニュービジネスやベンチャーを振興するNBCとの連携により、デザイナーとのコラボレーションによる新規創業・起業の可能性を、関係者やニュービジネス予備軍に普及するとともに、全国のニュービジネス協議会へのアクセスを確保して、プロジェクトの実現可能性を高める。

○「(財)ベンチャーエンタープライズセンター(VEC)」への働きかけ

- ・視点： ベンチャー企業の創設に際しての支援機関であるVECとの連携により、ベンチャー企業の立ち上げ時期におけるデザイナーとのコラボレーションの有用性に関する理解を深めてもらうと共に、具体的なプロジェクトの組成可能性を高める。
- ・「交流会」「セミナー」への講師派遣など

(4) メディア対策

- 産業界に対して、①デザイン（デザイナー）の存在感を増すこと、②デザインの価値を理解してもらうこと、を目的とした方策。（資料編にも関連資料あり）

図表 メディア対策の例

○「印刷媒体」戦略①

- ・主要な業界紙・業界誌・中小企業関連団体会報、等への働きかけ
→企画記事、取材を受ける、投稿、連載
- ・（中期的取り組み）
一般商業紙（4大紙）、
経済紙（日本経済新聞、日刊工業新聞、日本工業新聞、日経流通新聞）、
経済誌（プレジデント、東洋経済、エコノミスト、ダイヤモンド）、
ベンチャー誌（日経ベンチャー、アントレプレナー）等
→含、連載（例：私の履歴書、やさしい経済教室、基礎コース、コラム・コーナー）

○「印刷媒体」戦略②： 「商業出版」戦略

- ・一般書店で置ける出版社からの単行本の発刊
- ・「〇〇でも分かるデザイン」シリーズ …分かりやすくデザインを語る
「ベスト・プラクティス」シリーズ
「社会を変えた、暮らしを変えた」シリーズ

○（その他： 中期的取り組み） 「放送媒体」戦略構築（TV番組など）

- ・ビジブル・プロジェクト : スター・デザイナー（複数）を選定、TV番組に送り込む。
（ゲスト：経済番組、ニュース番組、情報番組、等）
（番組スポンサー）
- ・デザイン番組組成例： 「Good Design is Good Business !」
番組のコーナー組成 例：「インテリアシリーズ、変身シリーズ」の産業版

○「デジタルメディア」戦略構築

- ・団体のビジネス用統合HPの立ち上げ
- ・既存サイト（例「ジャパン・デザイン」等）のビジネス用改変（営業用サイト化）
→中小企業経営者への働きかけとなるような頁への改変
→相談コーナー等の創設（例：「〇〇でお困りではありませんか・・・？」）

(5) 「国際交流」支援

○デザイン分野においても、わが国から途上国への経済協力が期待されており、既に実績も上がってきている中、今後のより一層の質の向上、より体系だった援助の実施を目指して、デザイン界全体の取り組みとして支援体制を整備するもの。

図表 「国際交流」対策の例

○国際部会の設置など

- ・（財）国際デザイン交流協会・アジア太平洋デザイン交流センターにて実施しているアジア地域諸国に対する技術協力の受け皿の整備など。
- ・デザイン界として、例えば国際部会などを設置して、開発調査におけるコンサルタント、専門家派遣（短期：数ヶ月、長期：2年間など）、チーム派遣、日本における研修講師・受入れ先等、指導役としての的確なデザイナー候補者の人選及びプールを行うことなどが、可能ではないか。

(6) 地域産業支援

○「地域経済振興政策」の支援

- ・地域に限定された地域振興関連イベント（デザイン関連の有無は問わない）に、デザイン界として協力して支援する。共同開発プロジェクトの成果の展示、コンサルティングの実施、ワークショップ等を実施する。
- ・例えば、デザイン関連であれば、福岡市の「福岡デザインリーグ」など地域における積極的な取り組みを、デザイン界全体として支援することを検討する。

(<http://www.f-design.gr.jp/>)

○「地域おこし・村おこし」「中心市街地活性化」等への取り組み支援

○「地域デザイン・コンペ」の支援

- ・コンペ審査員としての関与に留まらず、受賞作品の「デザイン改良」「商品化」「流通」までをデザイン界として支援する。デザイン界として、サクセス・ストーリーを創り上げるための試みとしても位置付けられる。
- ・対象候補としては、①商品化を意図しているコンペであり、かつ目下のところは特定個人に多くを依存しておりシステム化が求められているようなケース、②アイデア中心のコンペであり、その後のプロセスをつなげることで、より一層の意義向上が見込まれるようなケース、などを想定する。

(7) 教育／ビジネス・トレーニング

- デザイナー団体として、産業界及びデザイン界内部、デザイナー予備軍などへの教育を実施することで、ビジネス環境の全体的かつ構造的な整備・改善を行うもの。
- デザイナー予備軍である学生向けに関しては、これからのデザイナーが実務上で求められるものの学校における習得が難しい「ものの考え方・知識・技術」を教授する。

図表 取り組みの案

- (中長期的取組み) 対産業界
 - ・一般大学等へのデザイン関連講座開設働きかけ(経営学部、商学部、環境関連学部)
同デザイナー派遣
- 対デザイン界
 - ・「企業経営」関連の知識・ノウハウ・考え方の習得
→コンサルティング関連業務の増加に伴う措置
 - ・デザイナーによる「ビジネス関連資格」取得の促進
→MBA、弁護士、公認会計士、弁理士、中小企業診断士、等
→補助金・報奨金等
- 対予備軍： ビジネス研修
 - ・文章トレーニング(レポート作成能力の涵養)
語学(英語・中国語)トレーニング
プレゼンテーション・トレーニング(重点ポイントを的確に説得力を持って話す)
- 対予備軍： インターンシップ制の創設
 - ・「デザイナーの卵」が孵化して現代の経済界・産業界における一人前のデザイナーとなるよう、デザイン界としての体制を整備する。
 - ・その際、①特に現在のデザイナー予備軍が美術系もしくは情報系の学校における教育を受ける場合が多いこと、②他方、実務上では「企業経営」に関する資質も大きく求められるようになってきていることを踏まえる。
 - ・この点に関しては、産学連携による共同プロジェクト化することも想定可能である。

(8) 流通対策

○中小企業（特に自立化を目指す中小企業）にとって、最も困難なプロセスである流通を支援するための対策。まずは、デザイナーとの共同開発商品の流通促進から取り組む。

図表 対策の案

- 場所（販売コーナー）を押さえる（年間契約）
 - ・販売テスト（新商品）、関与商品、デザイナー自主開発商品「マイ・プロダクト」など
- 関与商品の販売戦略
- タイアップ商品の開発「デザイナーシリーズ」

以 上