

地域の中小企業のデザイン経営に寄与する場に関する考察

—奈良県奈良市、兵庫県宝塚市、兵庫県神戸市を事例として—

法政大学 福井 洋子

要旨

本稿では地域の中小企業におけるデザイン経営実現に寄与する要素として、地域に点在するデザイナー等が運営する「場」に着目し、その可能性をフィールドワークにより調査した。これらの場は単なるデザイン事務所ではなく地域に開かれた目的を持って交流する場と言え、近年概念が拡張していると言われるサードプレイスにも当てはまる。分析ではサードプレイスの概念も踏まえ場としての役割を考察した。

調査では、奈良県奈良市、兵庫県宝塚市、神戸市を対

象とし、地域のデザイン経営に関わる自治体やデザイナーなど関係者へのインタビューと場のフィールドワークを行った。調査の結果、地域のデザイン経営実現に寄与する場としての類型と役割について考察した。また今後の可能性として、地域の事業承継や第二次創業への施策への応用と街自体への波及効果を提示した。

キーワード： 中小企業、デザイン経営、サードプレイス、事業承継

A Study on the Place that Contributes to the Design-driven Management in Local Small and Medium Enterprises

— A Case Study of Nara City, Takarazuka City, and Kobe City —

Hosei University
Fukui, Yoko

Abstract

This paper focuses on places run by designers and others scattered throughout the region as elements that contribute to the realization of design-driven management in local small and medium-sized enterprises (SMEs) and investigates their potential through fieldwork. These places are not simply design offices, but are places open to the community where people can interact with a purpose, and can be considered third places, a concept that has been expanding in recent years. In our analysis, we considered the role of these places in light of the concept of third places.

The survey covered Nara City, Nara Prefecture; Takarazuka City, Hyogo Prefecture; and Kobe City, Kobe Prefecture, and included interviews

with local governments, designers, and others involved in local design-driven management, as well as fieldwork at these places. As a result of the survey, we discussed the types and roles of places that contribute to the local design-driven management. As future possibilities, the study also suggested the application of the design-driven management system to measures for local business succession and secondary business establishment, as well as its ripple effect on the city itself.

Keyword: Small and medium enterprises, SMEs, design-driven management, third place, business succession

1 はじめに

本稿では地域の中小企業におけるデザイン経営の実現方法を検討するにあたり、地域に点在するデザイナーが

「場」を持つ事例に着目した（新山・坂本, 2022）。この場は、単なるデザイン事務所に留まらず、地域の中小企業においてデザイン活用に寄与する面があり、地域における交流を生むなど、様々な役割を持つことが特徴である。

このような、地域において多様な側面を持つ場は、近年注目されている場の概念である、サードプレイスとしての見方ができる。サードプレイスとは Oldenburg によって 1980 年代に提唱された概念であり、家庭でも職場でもないコミュニティの基盤としての第 3 の場を意味し、「インフォーマルな公共生活の中核的環境」と定義されるが、その概念は近年拡張している（石山, 2021）。

本稿では地域の中小企業のデザイン経営実現に寄与する場をサードプレイスの概念を踏まえて考察し、地域の中小企業におけるデザイン経営の実現に寄与する要素のひとつとして提示する。

2 先行研究

2.1 デザインとデザイン経営の定義

まず本稿で対象とするデザイン経営についてその定義を「デザイン」、及び「デザイン経営」の点から整理する。デザインは日本において様々な意味合いで用いられている多義的な言葉であるといえるが、明治初期に輸入された概念である「design」は「美術工業のための意匠」と「実用品工業のための設計」という二つの日本語に訳され、前者の意匠の意味だけが「デザイン」として普及したことにより、本来の意味が狭められた（鷺田, 2021）。しかし、最近は日本でもデザインを元々の意味まで再拡張し、設計を包含する広義にデザインを定義する動きが広がっている（鷺田, 2021）。本稿では、意匠だけではなく設計や計画・意図も含め、本来の広い意味でのデザインを対象とする。

「デザイン経営」という言葉が一般的に広がったのは、経済産業省と特許庁が 2018 年に「産業競争力とデザインを考える研究会」の報告書の中で、『「デザイン経営」宣言』を発表したことが発端となっている。デザインの力をブランドの構築やイノベーションの創出に活用する経営手法として、「デザイン経営」を推進していくことが述べられている。

デザイン経営宣言では「デザインは、企業が大切にしている価値、それを実現しようとする意志を表現する営み」であり、デザインを「経営・広義・狭義」の 3 つに分類し、そのようなデザインを活用した経営手法のことが「デザイン経営」と定義されている（図 1）。

2.2 中小企業のデザイン経営に関する研究

デザイン経営は新しい分野であるため先行研究は少ないが、デザインマネジメントなどデザインと経営についての研究は「デザイン経営宣言」発表の以前よりされてきた。

鷺田（2021）によると『「デザイン経営宣言」』が示唆する取り組みは、企業組織内外のデザイナーが、もともと狭義な職能を超え、経営の中核的意思決定に参画することを指すとされ、顧客基点での具体的な商品・サービス立案や硬直的な意思決定の打破および創造性の回復が期待されるとしている。その意味で、「デザイン経営宣言」は大企業を想定したものであるといえる。

このようにデザイン経営はそもそも大企業を想定した新しい分野であり、中小企業での活用については研究が途上であった（加藤他, 2021）。しかし、近年中小企業のデザイン経営に関する研究が増えつつある。その背景には、経営資源が少ない中小企業だからこそデザインを経営資源として活用する価値があるという見方がある（三好・近藤, 2021）。

森田（2021）は中小企業における大企業と異なるデザイン経営を難しくする要因として、中小企業はインハウスデザイナーがいないことや、経営者にデザインに関するリテラシーが少ないことを指摘した。他に岩手県における中小企業のデザイン経営に関する研究において、デザインリテラシーがない経営者とデザイナーではコミュニケーションが難しいことを指摘した三好・近藤（2021）の研究がある。岩上（2020）は中小企業におけるデザイン経営の可能性を論じている。その他、経済産業省の関連団体である独立行政法人経済産業研究所の西垣他

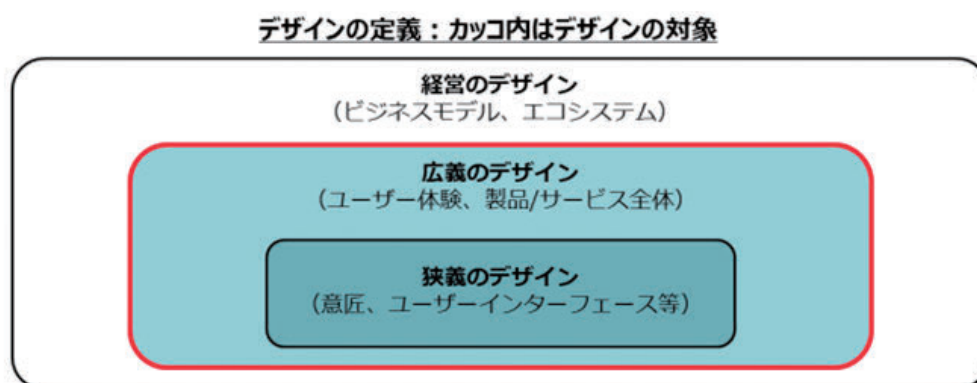


図 1：デザイン経営におけるデザイン定義

（出所）特許庁

(2022) が中小企業におけるデザイン経営のあり方について論じている。

中小企業だからこそデザイン経営の活用価値があるとの指摘があるという考えがある一方で、その実現方法については具体的に示し切れてはいないと言われている(三好・近藤, 2021)。特に地域での中小企業のデザイン経営実現の問題として、地域ではデザイナーと中小企業とのマッチングに困難があること(三好・近藤, 2021)、中小企業の経営者側のデザインリテラシーが不足していること(森田, 2021)があり、対話型アプローチなどの伴走支援の必要性があること(西垣他, 2022)が示されている。

2.3 中小企業のデザイン経営実現の課題

先行研究から中小企業におけるデザイン経営実現の課題として、(1) デザイナーとのマッチング、(2) 中小企業側のデザインリテラシー向上、(3) 伴走支援の必要性の3点があると考えられる。それぞれについて以下説明する。

2.3.1 デザイナーとのマッチング

大企業を前提としたこれまでの研究ではデザイナーの関与が所与とされており、どのようなタイミングや条件が有効かという議論がされてきた面がある。しかし、森永(2019)のデザイナー活用に関するレビュー論文では、そもそもどのようにデザイナーの関与を生み出すかについては研究されてきておらず、現場では困っている点でもあるとしている。「デザイナーとの関与の創出」、つまりデザイナーとのマッチングは、研究面でも現場の実情としても課題であるといえる。また、大企業と異なり中小企業がデザイン経営を難しくする要因として、中小企業はインハウスデザイナーがいない、とする意見もある(森田, 2021)。公益財団法人日本デザイン振興会の鈴木他(2014)の東京デザインマーケットでのマッチングの取り組みを対象とした研究によると、中小企業のデザイン振興はデザイナーとのマッチングの前に、企業側の「下地作り」としてのコンサルティングが重要であることを指摘している。ただし、この下地作りにより新製品開発の成果が出ることは分かったものの、手間がかかるため効率化の問題が残ったことも指摘されている。

2.3.2 中小企業側のデザインリテラシー向上

デザインリテラシーについて厳密な定義はないが、ここでは経営におけるデザインに対する理解や評価方法、デザイナーとの関わり方に関するリテラシーとの意味合いで用いる。

森田(2021)は、中小企業の経営者や経営層におけるデザインリテラシーが不足していることを問題として挙

げている。外部のデザイナーと共通言語で話すためには経営者や経営層がデザインリテラシーを持つことが重要であり、それができればデザイン経営は中小企業でも実践できるとしている。また、中小企業がデザイン経営を実践するために必要な新たな要件として、経営者と経営層がデザイン思考を研修などで体得することを挙げた。

西澤(2020)は、デザイナーと経営者の共創が大事であると指摘している。そのためにはまず経営者側が自社の事業の強みの認識が必要であると述べ、経営者側のデザインに関するリテラシーの必要性があるとしている。

デザインリテラシーを高める方法としては、日本企業では欧米のようなビジネススクールなどでのデザイン教育よりも、経営者になるまでにデザイナーと協働する機会を組み込んで成功体験を共有させる方が有益であるとの指摘がある(森永, 2016)。

2.3.3 個々の企業のニーズに合わせた伴走支援の必要性

西垣他(2022)はデザイン経営実践においても多種多様な中小企業に対しては、対話型アプローチなどの伴走型支援という形で、個々の企業のニーズにあわせた適切な対応が必要としている。

伴走型支援とは、近年の中小企業研究において必要性が指摘されている中小企業への支援方法である。中小企業庁(2022)は、不確実性が大きい時代背景から、中小企業に対する従来のような課題「解決」型ではなく、課題「設定」型の第三者による伴走型支援を提唱している。伴走型支援の具体的方法として、従来の指導する方法の問題点検型アプローチではなく対話型アプローチを重視している。

岩上(2020)は中小企業のデザイン経営に関する研究で、デザイナーと経営者との関わりが重要と指摘した上で、その関係性を患者と医者に例えた。一時的に企業を診断する「企業のお医者さん」ではなく、治療から完治までの間の「企業の主治医」として、ある程度の長い期間のパートナーシップが鍵であるとしており、伴走型支援に通じると言える。

中小企業のデザイン経営に関し、中小企業の経営者とデザイナーのコミュニケーションギャップが問題であるという西澤(2020)や三好・近藤(2021)の指摘もある。デザインリテラシーがない経営者とデザイナーではコミュニケーションが難しいことがデザイン経営実現を難しくしている要因と考えられる。コミュニケーションギャップ解消の観点からも、中小企業経営者の個々の状況に対応した伴走型支援の考え方が支援する側にとっても必要である。実際に人的資源が少ない地域においては、デザイナー自身がその役割を担っている部分があることが分かる(新山・坂本, 2022)。

2.4 地域の中小企業のデザインに関わる「場」

2.4.1 地域に点在するデザイナーが持つ場

本稿では地域に点在するデザイナーが運営する場が、地域の中小企業のデザイン経営実現に寄与していると考え着目した。新山・坂本（2022）が編著し、地域のデザイナーの実態をまとめた書籍『おもしろい地域にはおもしろいデザイナーがいる』によると、地域に点在するデザイナーが場を持つ事例が複数挙げられている。共通するのは、単なるデザイン事務所ではなく、カフェやコワーキングスペースなどの形態を併せ持ち地域に開かれている点である。クライアントや住民が出入りし交流が生まれており、そこからデザインワークにも繋がり、イベントを開催するなど、複合的な要素を持つことも特徴である。

これらの要素は近年コミュニティ研究などで論じられるサードプレイスの概念に通じるものがあると考えられる。そこで、次項ではサードプレイス概念から、地域に点在するデザイナーが持つ「場」について整理する。

2.4.2 サードプレイスの概念整理

地域に点在するデザイナーが持つ場が、サードプレイスの概念に当てはまると考えられるため整理しておく。サードプレイスとは Oldenburg によって 1980 年代に提唱された概念であり、家庭でも職場でもないコミュニティの基盤としての第 3 の場を意味する。その特徴は、「中立性、社会平等性の担保、会話が中心に存

在すること、利便性があること、常連の存在、目立たないこと、遊び心があること」とされる（石山他, 2019）。Oldenburg が当初提唱したサードプレイスは「インフォーマルな公共生活の中核的環境」と定義され、地域密着の自営業を対象としていたが、その後の研究者によりオンラインなどのバーチャル空間やテーマコミュニティとしてのサードプレイスが論じられるなど、近年その概念は拡張している（石山, 2021）。コミュニティ研究に留まらず、人的資源管理などの経営学の分野でも研究が展開されている。

サードプレイスは地域の中でゆるく繋がれる場として適しているとされる。片岡・石山（2017）が提唱したサードプレイスの類型として、目的交流型サードプレイスがある。これはマイブレイス型、交流型と 2 つに分類されていた類型において、交流型をさらに「社交型」「目的交流型」に分けたもので、第三のサードプレイスの進化系とされ、「明確な目的があるがゆえに、地域や参加者に何らかの効果を有す」ものである。また、特徴として「自発的かつ目的がある、地域で何らかの目的を達成したいという情熱を持った人が集まる、（町内会、PTA とは異なり義務的ではなく）出入りが自由」などの表現でも説明されている（石山, 2019）。地域のサードプレイスの分類は以下の通り（図 2）。

デザイナーが地域で持つ「場」は、デザイナーと中小企業がデザイン経営を実現する目的で集まるという意味で、目的交流型サードプレイスとして考えることができ

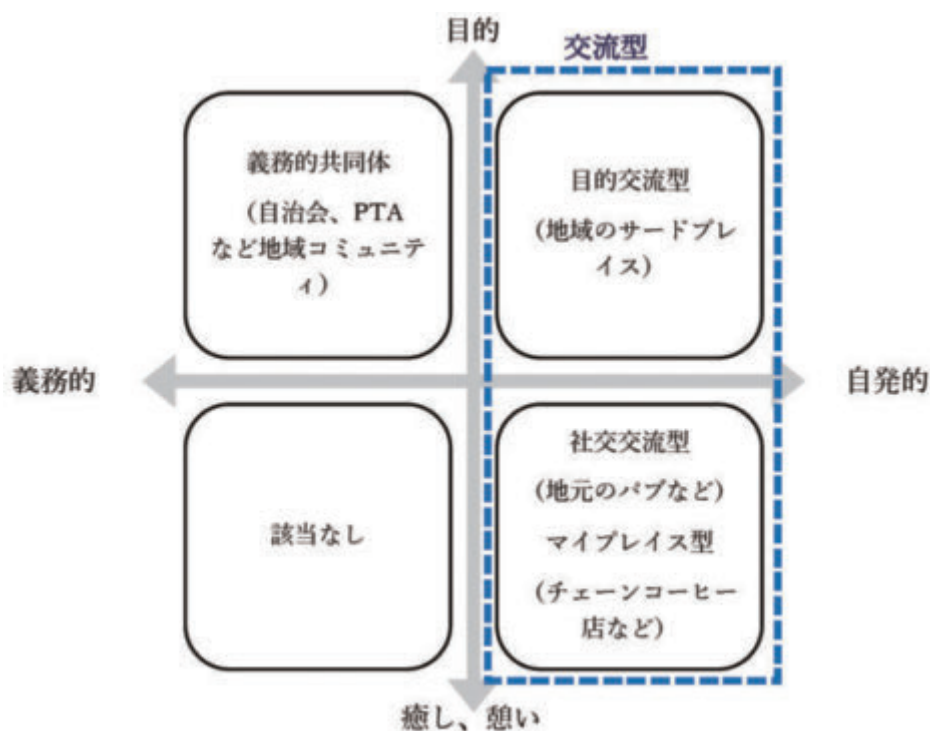


図 2：地域のサードプレイスの分類

（出所）片岡・石山（2017）をもとに筆者作成

る。サードプレイスの概念で捉えることで、デザイナーが地域で持つ場が単なるデザイン事務所に留まらず、地域のデザイン経営実現において有効な場であるという見方を示すことができると考える。

3 研究内容

本稿では地域の中小企業のデザイン経営の実現要素としての「場」に着目し、その実態を調査した。主に対象としたのは自治体としては2022年度に中小企業向けの施策としてデザイン経営を推進した奈良県奈良市、民間としては兵庫県宝塚市、神戸市の企業の取り組みである。

4 調査方法

4.1 方法論

調査を行うにあたって本稿が基本的心構えとしたのは、エスノメソドロロジー (ethnomethodology) という考え方である。エスノメソドロロジーは現代社会学で用いられている方法で、外から観察し説明するのではなく、参与観察など現場に入り込んでいこうとするアプローチ方法である (好井, 2006)。

実際の調査は、インタビューと観察を行った。参与観察のように関係者の日常的な現場に入り込むことは困難であるが、エスノメソドロロジーの視点でインタビューや現場を観察し調査することで、当事者にとって「あたりまえ」となっている影響要素を見出すことを心がけた。

インタビューデータの分析は、佐藤 (2008) の質的データ分析手法を利用した。質的データ分析法は、事例の分析に重点をおき、インタビューデータの元のテキストの文脈を重視する分析方法である。単にコーディングによってデータの縮約を行うだけではなく、オリジナルの文脈に立ち返って、行為や語りの意味を明らかにしていこうとするところに特徴がある。

質的データ分析法では厳密なルールを設けていないが、大まかなプロセスは次の通りである。(1) テキストデータに対してコード (その部分が含む内容を示す一種の小

見出し) を付けていくコーディングを行いデータの縮約を行う、(2) それらのコードがつけられている文章の箇所 (セグメント) 同士の関係を明らかにする、(3) 抽象度を高め理論化した概念のカテゴリーに置き換えていく、(4) 概念のカテゴリーから概念モデルを構築しストーリー化する。

本稿が質的データ分析法を採用した理由は、コーディングのプロセスにおいて事例のテキストからのコーディングといった帰納的なアプローチだけではなく、先行研究などから理論的コードを作成して事例に当てはめていく演繹的なアプローチも積極的に活用するところにある。佐藤は、「(帰納的と演繹的) 2つのアプローチを併用することによって有効な分析を行えることも多い」(p91) としている。

本稿では、デザイン経営への影響要因を分析するために、様々な関係者から得られた生のデータに基づき、帰納的アプローチによるコーディングでデータを抽象化した。一方で、演繹的アプローチにより中小企業のデザイン経営やサードプレイスに関する先行研究の調査結果や理論的枠組みから、データ分析のための大まかなアウトラインを作り分析に活用した。

4.2 調査データ

2022年8月23日から9月16日までの、インタビュー調査と現場観察のフィールドワークにより調査データを収集した。

インタビュー調査では、奈良市役所のデザイン経営担当者1名、奈良市創業支援施設担当者1名、デザインを経営視点より語れる奈良県で活動するデザイナー2名、中小企業のデザイン経営を推進する支援機関の担当者1名、企業経営者1名、及び兵庫県でサードプレイスを持つ支援側民間企業の2名を対象として行った。直接的なインタビューではないが、オンラインイベントでの地域の中小企業支援に関わる場を持つデザイナー3名の対談データも利用した。観察データは地域の中小企業のデザイン経営支援に関連する場として、公的支援機関1か所と民間企業が運営する2か所、合計3か所より収集した。

表1：インタビュー対象一覧 (オンラインイベント視聴含む)

日時	手法	対象	内容
8月23日 13時30分～15時	オンライン	中小企業支援機関 デザイン経営担当者	中小企業支援機関におけるデザイン経営の現状と課題感の探索
8月25日 10時～11時	対面	奈良市創業支援施設 担当者	中小企業支援機関におけるデザイン経営の現状と課題感の探索
8月25日 13時30分～15時	対面	奈良市役所 産業政策課 担当者	地方自治体におけるデザイン経営の現状と課題感の探索
8月26日 18時～19時	対面	デザイナー A氏	デザイン経営支援側デザイナーの現状・意識探索 (サードプレイス的な場への関心・意向)

日時	手法	対象	内容
8月31日 10時～11時	オンライン	デザイナー B氏	デザイン経営支援側デザイナーの現状・意識探索 (サードプレイスの場への関心・意向)
9月1日 12時30～13時30分	対面	ITサービス会社経営者	デザイン経営のクライアント側の現状と課題感の探索
9月16日 16時～18時	対面	サードプレイス運営デザイン会社 広報担当	デザイン経営支援・サードプレイス運営側の現状・意識 探索
9月17日 13時～14時	対面	株式会社SASI 代表 近藤氏	デザイン経営支援・サードプレイス運営側の現状・意識 探索
9月22日 19時30分～21時	オンラインイベント 視聴	デザイナーC氏、D氏、E氏	地域で中小企業支援をする場を持つデザイナー3名に よる対談

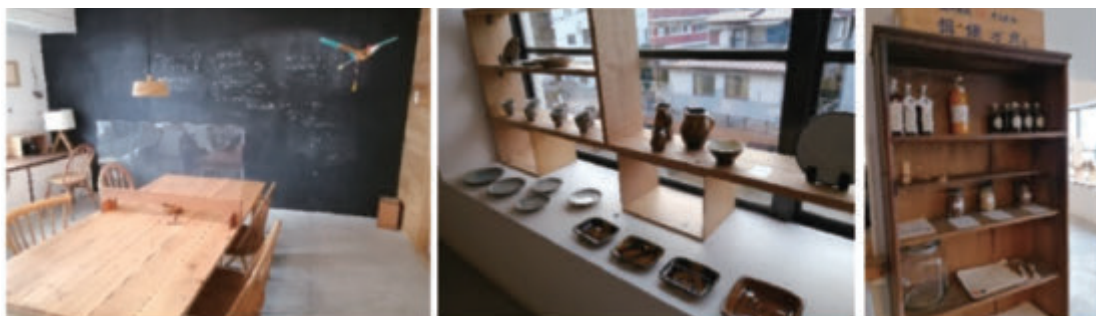
表2：フィールドワーク対象一覧

日時	手法	対象	内容
8月25日 11時～11時30分	観察	奈良市創業支援施設 BONCHI ※運営:一般社団法人TOMOSU (奈良県奈良市)	地方のデザイン経営支援のサードプレイスの場の 観察
9月16日 16時～18時	観察	TRUNK DESIGN KOBE SHIOYA, TRUNK DESIGN TARUMI, PROTO (兵庫県神戸市)	地方のデザイン経営支援のサードプレイスの場の 観察
9月17日 13時～14時	観察	Bookcafe DOOR ※運営:株式会社SASI (兵庫県宝塚市)	地方のデザイン経営支援のサードプレイスの場の 観察

BONCHI（一般社団法人 TOMOSU）



TRUNK DESIGN KOBE SHIOYA（トランクデザイン株式会社）



Bookcafe DOOR (株式会社 SASI)



図3：フィールドワーク実施場所写真

(出所) 筆者撮影

5 調査結果

5.1 インタビューデータ分析

インタビューデータより、地域の中小企業のデザイン経営の状況と、デザイン経営の実現方法としての場について、(1) 支援者側から見たデザイン経営実現のための影響要素、(2) 中小企業におけるデザイン経営の意義、(3) デザイン経営実現に寄与する場の機能、の3つの観点より考察した。

5.1.1 支援者側から見た地域のデザイン経営の実態と影響要素

地域の中小企業のデザイン経営に現在直接的に関わる自治体や支援機関、デザイナーなどのインタビューデータをもとに、質的データ分析法によりデザイン経営実現に影響する要素を探索した。実際に中小企業の経営者と関わっている人々であり、現場で抱えている課題などは、地域の中小企業のデザイン経営推進に活用できる要素と言える。分析を通じ、地域の中小企業のデザイン経営に繋がる現状から以下の5つの要素が抽出された。

(1) マッチングだけではなく第三者のサポートが必要

既に中小企業経営者とデザイナーのマッチングを行っている支援機関の担当者からは、ただマッチングするだけでは不十分であるとされた。中小企業側は誰にどのようにデザインを頼めばよいか、という最初の段階から分からないという場合が多く、公的支援機関など第三者のサポートが必要との認識であった。

「中小企業の経営者はどういう人にどのように依頼してよいか分からない。依頼の仕方や伝え方、契約など食い違いが生じないように当機関が伴走サポートしている。」(支援機関 担当者)

支援機関として行っていることは、マッチング施策と

して対面と Web を用いて企業側の案件に対しデザイナーの提案を募集している。さらにデザイナーが登録するデータベースを用意しており、誰でも検索可能となっている。しかし、これらのサービスを提供するだけでは不十分であり、伴走サポートが必要と感じているとのことであった。

また、奈良市の創業支援施設の担当者からも、同様にマッチングするだけではうまくいかないとの声が聞かれた。その理由としては、都市部とは違い地域にはデザイナーの数が多くわけではなく選択肢の少なさから、継続的な関係が重要であり相性の問題が大きいとのことであった。

(2) デザイン経営への認知・関心を高める必要

地域の中小企業が振興する手段として、デザイン経営を推進する支援機関や自治体担当者においては、そもそもデザイン経営への認知関心を高める必要性が感じられていた。支援機関の担当者によると、経営者側にはデザイン経営のメリットは分からず「お金がかかるのでは?」「利益につながるのか?」という疑問が出るという状況も聞かれ、デザイン経営という言葉は新しく、中小企業においての認知度がより高まるが必要と感じられていた。

ただし、次項でも述べるが、「デザイン経営」の名前を冠したセミナーを開いた際に、通常のイベント開催に比べて多くの申込みがあり、新しい取り組み手法としての関心の高さがある側面もあった。

(3) 経営者のデザインリテラシーが大事

デザイン経営において経営者のデザインリテラシー向上が大事であるとの意見は支援者側から多く挙がった。デザイン経営実現のための重要な要素であると言える。

「経営者がデザインリテラシー（人間中心のデザイン思考を受け入れる）ことが大事。」(支援機関 担当者)

デザイナー A 氏はそれまでの中小企業とのデザイン業務経験を踏まえ、「デザインリテラシーが高い企業とは仕事のしやすさが違う」との認識があることを語った。

「デザインに関する講座を受けた企業とは仕事がしやすい。なぜなら、好き嫌いではなくデザインの選び方が分かっているから。」(デザイナー A 氏)

業務の取り組み方についてのリテラシーが必要という意見もあった。東京の大手デザイン事務所勤務を経て、出身地である奈良市に戻り、独立デザイナーとして活動するデザイナー B 氏は、デザインを考える上で発生する経営視点からのコンサルティング部分に関しては、「課題解決のために情報を整理する」ことへの理解がされにくい場面があることや、費用がデザイン費に含まれコンサルティング費としての認識がされていないことが、地域の中小企業に対して経営視点でのデザイン業務を行う上で難しい点であると指摘した。

(4) 経営が分かるデザイナーの存在が重要

中小企業側の問題だけではなく、デザイナー側の必要な資質も挙げた。支援機関の担当者やデザイナー A 氏からは、意匠としてのデザインではなく上流から関わることを望むデザイナーの存在が挙げられた。

また、地域の中小企業のデザイン業務は、自然と上流からになるという声もあった。

「東京の大企業ではブリーフィングから始まったが、今はパッケージデザインやロゴなどの受注から自然と上流の課題からのご相談会になる。仕事の幅もネーミングやロット、原価など範囲が多岐に渡る。ロットが小さいので、製造経費抑制のため自分で印刷することもある。」(デザイナー B 氏)

(5) 地域に存在するデザイナーであることが重要

地域では、その場に常に存在するデザイナーであることが重要との指摘があった。デザイナー D 氏はオンラインイベントにおいて「インタウンデザイナー（地域のデザイナー）」という言葉で表現した。その定義はある特定の地域で活動し、従来のデザインの枠を超え、その土地の人、歴史、産品、自然といった地域資源を複合させて新たな価値を生み出し、地域のあるべき姿を導くプレイヤーである。その背景には、過去に地域外から来たデザイナーによるデザインが結局活用されなかった、という地域の経験があるとのことであった。同様の意見はデザイナー A 氏からもあった。

5.1.2 中小企業におけるデザイン経営の意義

デザイン経営がもともと大企業向けであったため、中小企業には適合しにくい点があったが、リソースが少ない中小企業だからこそデザイン経営を活用する意義がある、と言われていることは「2.3 中小企業のデザイン経営実現の課題」で述べた。今回、地域で中小企業のデザイン経営推進に現場に関わっている人々からも、本項で述べるように中小企業でデザイン経営を進める意義が抽出された。それぞれ以下に説明する。

(1) デザイン経営は地域のリソースを活かせる

奈良市では、地域の中小企業に向けた施策としてデザイン経営が向いていると判断し、デザイン経営に関するセミナー開催や市内の中小企業を募ってデザイン経営を実践するフロントランナープログラムなどを2022年度より行っている。デザイン経営に着目した理由は、奈良市が持つ地域のリソース（歴史と文化）が活かせ、補助金や助成金だけではない支援策として有望と判断したとのことであった。

「コロナ禍で中小企業施策が頭打ちになって、何かを変えていくという意味での新たな取り組みとして奈良市の産業を見つめ直した。歴史と文化がある町なので、デザイン経営は奈良市の中小企業にはまるのではないかと考えた。」(奈良市役所産業振興課 担当者)

(2) デザイン経営で自社の事業を定義づけ社内共有することで社員が自信を持てる

デザイン経営では、経営者だけではなく社員が目指すところが共有でき、自信を持てることが意義として指摘された。中小企業では経営者は自社のことを日々考えているが、それが社員にまで伝わるのが難しい場合がある。支援機関の担当者からは、デザイン経営を進めることにより、自社がどのような社会的存在であるかを見つめ直し、自社の事業を定義づけられることが良さであると評された。

(3) 事業承継、第二次創業に向いている

地域の中小企業において事業承継や第二次創業が課題であり、そのための方策としてデザイン経営の考え方が適しているとされた。支援側の事例でも事業承継や第二次創業を期とすることが多いという声がデザイナー A 氏を始め、奈良市役所産業振興課担当者や株式会社 SASI（以下、SASI）近藤氏などから多く挙げた。

デザイン経営では、デザインを単なる意匠としてではなく、広義のデザインや経営のデザインまで拡張し上流

から考える。そのため、歴史が長くリソースが蓄積されている企業が、そのリソースを活用する手段として有用であることが分かる。

また、事業承継で次世代の若い後継者が新たに事業を定義しなおし、リブランディングすることがあるが、その過程においても、単なる表層だけ新しいデザインやブランド作りをするのではなく、企業のリソースを活かしたリブランディングに繋がるのが意義として大きいことが伺えた。

「我々の課題として既存事業者への支援があり、特許庁が進めているデザイン経営に着目した。創業支援や企業誘致などの新規の取り組みはあるが、既存の事業者への支援が古いタイプの補助金や助成金といったものしかなかった。そこへコロナ禍があり、これまでの経営方法、経営方針、経営のやり方ではだめだという事業者の声もあった。デザイン経営推進のスタートとして奈良市内の事業者対象にセミナーを実施したところ、通常 30～40 社程度しか集まらないが 165 社の参加があり非常に反響があった。実践企業を作るため、本年度はフロントランナープログラムにより、既存企業が持つアイデンティティを深掘し、方向性を見出すところまでを伴走する。」(奈良市役所産業振興課 担当者)

「『デザイン経営で伸ばしていきたい』が本筋ではなく、事業や経営の再構築をしていきましょう、というのが本筋。そのためにパートナーと繋がって突破口を探す。」(SASI 近藤氏)

(4) デザインの力で注目が集まり販路が広がる

デザイン経営の結果として、企業のリソースから生まれた力のあるデザインの商品ができた時に、販路が広がるというよさがデザイナー B 氏などより挙げられた。

「中小企業がデザインをよくする効果は大きいと思う。注目されて、販路が広がる。例えば自分が関わったもので、パッケージとロゴを作ったと納税に採用されたマンガや、パッケージデザインを変更したことで東京のセレクトショップに採用されたお菓子がある。」(デザイナー B 氏)

5.1.3 地域の中小企業のデザイン経営実現の場としての機能

今回インタビューした場に関わる人から、地域の中小企業のデザイン経営を実現する場の機能として抽出された要素を以下に記述する。

(1) デザイナーと中小企業のマッチング

場が持つ機能として、マッチングがある。奈良市創業支援施設 BONCHI は場の役割として創業したい人と関係者とのマッチングを行っている。その中でデザイナーと中小企業のマッチングも含まれていた。ただし、その機能は現段階では、奈良市より BONCHI の運営を委託されている一般社団法人 TOMOSU の代表がひとりで担当しているということであった。理由は、マッチングはニーズに適合することや相性が大事であるため、双方を理解した上での紹介が必要となるためであり、機械的にマッチングはできないことが挙げられた。

(2) 五感で体感できる場が生まれる

場があることで、リアルなモノを展示し見てもらうことが可能となる。ものを作るだけではなく、外部に実際に目に見えるものとして五感に届けることができることが機能となっていた。

「実際に商品や空間、人に触れることで、WEB サイトで事例を見たりするだけでは分からないことまで体感できる場になっている。デザインの相談をしたい人にとっては、デザインの方向性が合う・合わないがお店に行ってみることで分かるので、実際デザインの相談をしたい人が、まずはお店にお客さんとして来店されることも多い。」(サードプレイス運営デザイン会社 広報担当者)

(3) 作った人と使う人を繋げることができる

デザイナー C 氏がオンラインイベントにおいて、カフェを作った目的として「作った人と使う人を繋ぐため」と語ったように、中小企業のデザイン経営を支援している中で、モノづくりやデザイン開発の後の販売の面での課題が生じる場合がある。その課題に対し、場が商品を展示したり販売したりすることで、作ったものを使う人に届けるという機能を果たすことになる。

(4) 人と接することで刺激となりアイデアが湧いてくる

モノだけではなく人同士が同じ場にいて接することが物理的空間の作用としてある。様々な刺激が直接的に起こり、そこからアイデアが湧いてくるという機能が挙げられた。TRUNK DESIGN KOBE SHIOYA (運営トランクデザイン) や Bookcafe DOOR (運営 SASI) において、そこにいる依頼側である客や社員などの人同士の刺激がクリエイティビティの面で影響があるとの声があった。

「人は動物なので会わないとわからないことがある。特にクリエイションのためには『会おうよ』って、

そんなセッションのためにカフェを作っている。社内・社外関係なく、全てのパートナー（クライアントや従業員）のクリエイションの質を上げるためになっている。」(SASI 近藤氏)

(5) 開かれた場である

地域に開かれている場であることはサードプレイスの定義にも含まれるが、デザイン経営に関わる場としても中心的な機能であると言える。トランクデザインが運営する TRUNK DESIGN TARUMI は地域に開かれたデザイン事務所でありたいという考えから、兵庫のものづくりが並ぶアンテナショップを併設していた。今回の観察対象とした場は自治体の創業支援施設やカフェなどの形態を持ち、いずれも誰でも入ることができる。物理的に開かれていると同時に、相談や支援側の仕事ぶりを感じて感じる場としてもオープンな要素は重要であると言える。

「場があることで一番大きな狙いは、セッションするとか、その現場を見せていること。クリエイションの質を高めるような空間。テーブルが並んで作業するタスクの場じゃなくて仲間がどんどん集まりやすい装置。すごく複合的な意味合いがある。」(SASI 近藤氏)

(6) 支援する側とされる側が並列な関係になれる

兵庫県宝塚市で Bookcafe DOOR を運営し、自らもデザイナーでありコンサルタントである SASI の近藤氏の発言からは、顧客と社員が同じ場所にいることで並列な関係になれることが場を持つよさとしてあることが分かる。もともと SASI ではクライアントも従業員もパートナーと呼びフラットな関係であることを前提としており、ファーストネームで呼び合うなどの工夫をしている。支援する側や支援される側が上下ではなく、並列な関係であることは、中小企業支援における伴走型支援に通じる面がある。中小企業のデザイン経営実現において、場があることの意義として大きいと言える。

「現場をオープンにすることの方が僕たちの緊張感もあるし、普通に誰からも見られる方がいい。パートナーとのフラットな関係は何か実現する場合にも意味がある。パートナー従業員の席も決まっていなし、ファーストネームで全員が呼び合う。クライアントのパートナーともファーストネームで呼び合うようにしている。ファーストネームで呼び合うとアイデンティティが高まってきて自分らしくなれる。」(SASI 近藤氏)

(7) 民間運営ならではの継続性

デザイナー E 氏は、自治体などの官ではなく民間が場を運営することが、継続性の視点で重要とオンラインイベントで語っている。E 氏が運営するデザイナーや地域の中小企業経営者が集まる場合は、奈良県の地方自治体から業務委託という形で運営している。

(8) 地域に常に存在する

地域で定着し伴走するために文字通り「その場にいる」ことが有効であり、固定された場があることの大事な側面として挙げられた。デザイナー D 氏は自身を「インタウンデザイナー（地域の中のデザイナー）」と評し、「逃げも隠れもしない存在」として地域の信頼を得る上で場があることの重要性をオンラインイベントにおいて語った。

5.2 フィールドワークデータ分析

地域のデザイン経営に関わるサードプレイス要素を持つと考えられる場として3か所を選定し観察した。前項で記述した「場の機能」の抽出元ともなっているが、ここでは各所について観察より得られた物理的特徴について記述する。選定した理由は、いずれも経営視点での中小企業のデザイン開発のための相談・受注やマッチングなどが業務内容として含まれており成功事例を持つこと、及び目的交流型のサードプレイスの特徴である「自発的かつ目的がある、地域で何らかの目的を達成したいという情熱を持った人が集まる、出入りが自由」(片岡・石山, 2017) に該当する場であると考えられることなどである。

5.2.1 フィールドワーク対象の概要

1つ目の BONCHI は奈良市から委託を受けた一般社団法人が運営している創業支援施設であり、創業を軸にしながらも幅広く市民や個人事業主、企業の交流を促している。近鉄奈良駅から徒歩5分ほどの商店街の中にある地上5階建ての施設である。1階はカフェや幼児が遊べるスペース、図書スペースがあり誰でも入ることができる。上階には会議室、コワーキングスペース、イベントスペースなどを併設している。

2つ目の TRUNK DESIGN KOBE SHIOYA はトランクデザイン株式会社（以下トランクデザイン）が運営するカフェである。最寄り駅はJR神戸線塩屋駅であり、垂水地区は元々海沿いの漁師町であるが近年は個性的なカフェなどが増えてきているとのことであった。店はカフェの部分と、販売スペースがある。販売している商品は、トランクデザインがその土地ならではの素材や技術を活かして産地の職人と共に作ったオリジナル商品やプロデュースした商品、セレクトした日本各地の作り手の

もの等が並んでいる。カフェで提供する料理には、デザインの手伝いをしている農家が育てた野菜も使用している。インテリアや食器なども関わったものが使われており、産地と暮らしを繋ぐイベントやデザイン関係の各種イベントも行われている。

近隣には別店舗であるPROTOがある。PROTOではトランクデザインが集めたコレクションや今後新しく販売するものをテストマーケティングする場でもあり、ショップでは、モノが生まれる過程において作られる試作品の展示販売をしている。

また、トランクデザインは兵庫のものづくりが並ぶアンテナショップを併設したデザイン事務所が隣駅の垂水駅にあり、事務所とショップが1つの空間にある。

インタビューしたスタッフは各店舗を行き来し、事務所です仕事することもあれば店舗に立つことがあると評したように、空間だけではなく従業員の働き方など、会社全体としても柔軟な仕事スタイルを志向していることが伺えた。

3つ目のBookcafe DOORは株式会社SASI（以下、SASI）が運営するカフェ兼オフィスである。兵庫県宝塚市の阪急電鉄今津線仁川駅近くの住宅街にある。カフェと事務所を兼ねているが、明確にスペースを分けていない（機密事項を話す際などに使われる個室はある）。デザインやコンサルティングに関わる社員がカフェの客と同じスペースで作業や打ち合わせを行っており、その様子がカフェとして来店した客にも見える状態となっている。デザインや起業に関するイベントやPODCASTによるスタッフによるラジオ放送も行われている。

ホームページ上では「未来が生まれるブックカフェへ」と表現し、「さまざまな人たちと一緒に未来を生み出すコ・クリエイションカフェとして、地域のプラットフォームとなることを目指しています」と伝えているように、カフェに留まらない地域における共創の場であると言える。2021年12月には島根県松江市にBookcafe DOOR MATSUEをオープンし拠点が広がっている。

5.2.2 デザイン経営に関わる場としての物的環境

フィールドワークを通じ、各所において見出された場としての物的環境として、デザイン経営実現に関わる要素を以下の通り4点を抽出、整理した。

(1) デザイン性の高さ

デザインに関わる場であり、いずれもデザイン性が高い空間と言える。BONCHIの中島氏は施設を作る際にデザイン性を意識したとのことで「明るくデザイン性が高く、奈良らしさも活かしている」と述べた。

(2) 立ち寄りやすい造り

色々な人に来てもらえ、興味がある人にフラッと来てもらえるために誰でも入れるカフェという形態や（TRUNK DESIGN KOBE SHIOYA、Bookcafe DOOR）、オープンな入口でカフェ併設という形態が取られていた（BONCHI）。

(3) オフィスを兼ねる

Bookcafe DOOR や TRUNK DESIGN KOBE SHIOYA では自社のオフィスとしても利用していることが特徴である。TRUNK DESIGN KOBE SHIOYA はスペースとしては分けているが会社での打ち合わせやイベント実施を行い、Bookcafe DOOR は完全にカフェとオフィスを融合していた。

(4) 手がけた商品を見せる

TRUNK DESIGN KOBE SHIOYA は手がけた商品や食品などを展示販売したり、カフェで利用するなどして来店客に見せていた。また、TRUNK DESIGN TARUMI や Bookcafe DOOR は仕事をしている社員の姿そのものが見える状態であり、サービスを可視化しているとも言える。

以上、フィールドワークから得られたデザイン経営に関わる場としての物的環境を整理した。これらは、前節で記述したデザイン経営に関わる場の機能としての要素としても重なる部分でもある。

6 考察

調査分析した結果をもとに、中小企業のデザイン経営の状況を踏まえ、デザイン経営実現のための場の役割について考察する。デザイン経営活用に関わる「場」としての類型と役割を整理した。

6.1 デザイン経営に関わる場の類型と役割

調査の結果より、地域の中小企業のデザイン経営に関わる場の類型を提示した上でその役割を整理する。

6.1.1 デザイン経営に関わる場の類型

現状の中小企業のデザイン経営に関わる場は「出入りが自由、交流ができる」というサードプレイスとしての特徴でもある点での共通点があるが、運営側としての場の機能による違いがある。調査の結果より、「デザイナー機能拡張型」「デザイナーの発信型」「デザイナーと中小企業のマッチング型」の3つの類型に分類した。

表3：デザイン経営に関わる場の類型

	類型	場の機能	場における中小企業とデザイナーの関わり方
1	デザイナー機能拡張型	デザイナーが場を持ち、デザイン経営目的として交流	双方向交流で並列な関係
2	デザイナーの発信型	デザイナー自身の仕事を表現し伝える場	一方向での発信が前提
3	デザイナーと中小企業のマッチング型	中小企業とデザイナーを第三者がマッチングする場	業務依頼を前提とした引き合わせ

1つ目は「デザイナー機能拡張型」である。今回の調査対象としては、Bookcafe DOOR や TRUNK DESIGN KOBE SHIOYA などがこれにあたる。デザイナーが運営しているが、デザイン経営の実現を目的とした双方向の交流が生まれ、「明確な目的があるがゆえに、地域や参加者に何らかの効果を有す」という目的交流型サードプレイスの特徴が強く見られる。中小企業にとっては支援する側、される側の上下の関係はなくデザイナーは並列な関係として存在する。

2つ目は「デザイナーの発信型」である。デザイナー自身が取り組んだ仕事の結果を表現し伝える場となる。訪れる中小企業にとってはデザイナーのセンスやクリエイティビティなどを五感で知ることができる。デザイナー側からの一方向の発信が前提だが、双方向の交流に繋がる可能性もある。今回の調査対象としては TRUNK DESIGN KOBE SHIOYA がこれにあたる。

3つ目は「デザイナーと中小企業のマッチング型」である。中小企業のデザイン経営において課題とされるデザイナーとのマッチング機能を果たす場であり、第三者が介在しデザイナーと中小企業を引き合わせる形で、そ

の後は当事者同士での依頼する側、される側の関わりとなる。支援機関による前後でのサポートを要する場合もある。今回の調査対象では BONCHI がこれにあたる。

3つの類型を図化したものを図4に記す。

上記3つの中で、中小企業のデザイン経営推進において最も有効と考えられるのは、「デザイナーの機能拡張型」である。その理由は、デザイナーが主体となりながら一方的な発信ではなく、目的を持った交流が地域の中で生まれ、中小企業と並列な関わりによりデザイン経営の実現という価値が創出され则认为られるからである。

6.1.2 デザイン経営に関わる場の役割

分析の結果として、7つの役割が抽出できた。表4にその役割とその要素を記す。

これらの役割として特にその意義が大きいものとして、役割2の「並列な関係になる場」と、役割4の「『必ずいる存在』として地域の人に信頼を得る」を挙げたい。中小企業のデザイン経営実現において課題である経営者への伴走型支援において、並列な関係性は対話型アプロー

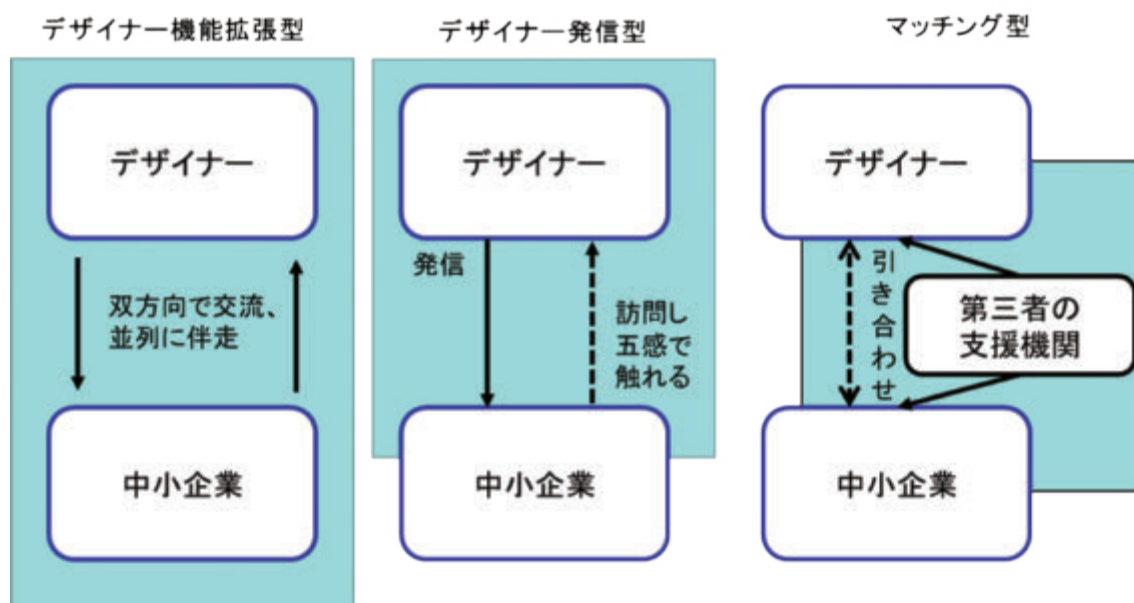


図4：デザイン経営に関わる場の類型概念図

表 4：デザイン経営に関わる場の役割

	役割	要素
1	デザイナーとの関与の創出	・デザイナーの存在を認知できる ・直接会い、相談することができる
2	並列な関係になる場	・自由に出入りができる(中小企業側が依頼を前提にせず気軽に訪れることができる) ・依頼する側、される側どちらの場所でもない中立の場所で伴走できる
3	地域の中で開かれた場	・誰でも出入りが自由 ・同業や関係者の仲間との繋がりが広がる
4	「必ずいる存在」として地域の人に信頼を得る	・その場において「逃げも隠れもしない」ことが伝わる ・都市など他地域から一時的に来ていなくなる存在ではないことが伝わる
5	デザイナーの表現の場	・デザイナーのテイストやセンスを五感で伝えることができる ・デザイナーの自然な人柄を見てもらえる ・デザイナーの熱意、愛を伝えられる
6	作ったモノの発信、販売ができる	・広告や販売が苦手な作り手の発信・販売の機会となる
7	デザインリテラシー向上の機会となる	・デザインを目にする、デザイナーと接点を持つことなどでデザインに触れ、刺激を受ける ・ワークショップやイベント開催で、中小企業側のデザインリテラシーを高める

チを行う上でも重要であり、そのような関係が作りやすい物的環境であることは第三の場であるサードプレイスならではと言える。調査から地域にはデザイン経営をする上での選択肢が少なく、過去に外部からデザイナーがやってきて地域が置いてきぼりになったという経験があることが抽出されており、地域の人に信頼されることは地域のデザイン経営実現において大きな意味があると考えられる。

また、デザイナーとのマッチングや経営者側のデザインリテラシー向上の課題についても、役割1の「デザイナーとの関与の創出」や役割7「デザインリテラシー向上の機会となる」により解決の可能性があると言える。

7 まとめ

奈良市、兵庫県宝塚市、神戸市での現状の調査から、デザイン経営を地域の中小企業が活用し実現する場としての役割を提示した。これらの場は、「明確な目的があるがゆえに、地域や参加者に何らかの効果を有す」目的交

流型サードプレイスの特徴が見られた。現在のデザイン経営実現において課題となっているデザイナーと経営者とのマッチングや中小企業経営者のデザインリテラシー向上、中小企業経営者への伴走型支援の解決に繋がる要素があり、地域の中小企業のデザイン経営実現に寄与することが考えられた。

7.1 今後の可能性

デザイン経営に関わる場について、今後の可能性としては、(1) 地域の事業承継や第二次創業への施策への応用と、(2) 街自体への波及効果がある。(1) について、デザイン経営は企業や地域のリソースを活かすため、もともと事業承継や第二次創業への効果が期待されていたが、場あることで拠点となりうることが考えられる、(2) について、デザイン経営に関わる場が街に存在することで、街自体へのよい影響も今回示唆された。自治体がサポートする形での場を設けることで、地域の中小企業だけではなく地域全体のデザインを底上げする波及効果も期待できると考えられる。

参考文献

- 石山恒貴編著 (2019)『地域とゆるくつながろう！サードプレイスと関係人口の時代』、静岡新聞社。
- 石山恒貴 (2021)「サードプレイス概念の拡張の検討ーサービス供給主体としてのサードプレイスの可能性と課題」『日本労働研究雑誌』 No.732, 5-17。
- 岩上孝二 (2020)「中小企業を対象とした『デザイン経営』の可能性に関する考察」『崇城大学芸術学部研究紀要』第14号, 27-40。
- 片岡亜希子・石山恒貴 (2017)「地域コミュニティにおけるサードプレイスの役割と効果」『地域イノベーション』Nov, 73-86。
- 加藤拓巳・狩野英司・細井悠貴 (2021)「大企業と中小企業におけるデザイン責任者が経営参画する組織の特徴」『マーケティングレビュー』2 (1), 53-61。

- 経済産業省・特許庁（2018）『「デザイン経営宣言」報告書』（産業競争力とデザインを考える研究会報告書）。
- 佐藤郁哉（2008）『質的データ分析法』、新曜社。
- 鈴木紗栄・劉夢非・蘆澤雄亮・青木史郎（2014）「中小企業とデザイナーのマッチング事業モデルに関する研究」、公益財団法人日本デザイン振興会。
- 新山直広・坂本大祐編著（2022）『おもしろい地域には、おもしろいデザイナーがいる：地域×デザインの実践』、学芸出版社。
- 西垣淳子・沼本和輝・原田貴志・平山由佳・鷺田祐一・肥後愛（2022）「中小企業におけるデザイン導入の支援モデル構築」『独立行政法人経済産業研究所 RIETI ポリシー・ディスカッション・ペーパー』 Series 22。
- 西澤明洋（2020）『プランディングデザインの教科書』、バイ インターナショナル。
- 三好純矢・近藤信一（2021）「デザイン経営における感性のマッチング—岩手県内中小企業における実験的取組みに基づく実証研究からの考察—」『産業学会研究年報』第36号, 161-176。
- 森田昌希（2021）「中小企業におけるデザイン経営の戦略的重要性と新たな要件」『商大ビジネスレビュー』2021 AUT, 367-397。
- 森永泰史（2019）「「デザイナーの活用に関する先行研究の整理」」『京都マネジメントレビュー』35号, 31～65。
- 好井裕明（2006）『「あたりまえ」を疑う社会学』、光文社。
- 鷺田祐一（2021）『デザイン経営』、有斐閣。
- Oldenburg, R（1989）The Great Good Place: Cafés, Coffee Shops, Bookstores, Bars, Hair Salons and Other Hangouts at the Heart of a Community, Da Capo Press. (=2013, 忠平美幸訳『サードプレイス—コミュニティの核となる「とびきり居心地よい場所」』みすず書房.)