

モノづくり × デザイン経営 = 新しい価値の創出



大橋 新太郎 氏

株式会社大垣鐵工所 代表取締役社長

1977年大垣市生まれ。2010年、家業である大垣鐵工所に入社。2020年から自社ブランド製品の開発に着手。その第1弾として製品化した除菌マスクケースはクラウドファンディングサイトで予約販売し、目標金額を達成した。現在もひき続き新分野の製品を鋭意開発中。

【企業サイト】 <http://www.okagi-tekkousyo.co.jp/>

2018年に経済産業省・特許庁が発表した「デザイン経営」宣言を機に、「デザイン」が経営手法として注目されています。しかし、実態がわかりづらいという声も寄せられています。そこで、OKB総研戦略事業部長の長瀬一也がホストとなり、第一線の経営者・デザイナーのおふたりをゲストに迎えた対談を実施。経営の現場に「デザイン」を取り入れる意義と可能性について語り合いました。

ただ見た目の美しさを整えることがデザインじゃない

— いわゆる下請けと呼ばれる中小の製造業で、大垣鐵工所さんのように自社ブランド製品の開発に挑戦したいと考えている企業は多いと思います。でも、なかなか難しいのが現実という中、大橋さんはなぜ一歩を踏み出されたのでしょうか。

大橋氏：きっかけは新型コロナウイルスの流行です。産業機械や公共事業向けの油圧シリンダーを製造している当社は昨春、需要減でマイナスの影響を大きく受けました。外出自粛で営業活動もままならず、ニュースを見ても暗くなるものばかり。社内に蔓延する閉塞感をなんとか打破しようと取り組んだのが、自社ブランド製品の開発だったんです。除菌マスクケースに始まり、現在は自社の鉄加工技術を生かせる家具・住宅設備・什器といった製品分野への参入を試みています。その挑戦を通じて、初めて「デザイナー」という職業の方と知り合いました。

— 大橋さんはそれまで、デザイナーに対してどういうイメージを持っていましたか。

大橋氏：おしゃれでクリエイティブ。まさに野口さんの印象そのもので、モノの見た目をひたすらカッコよくする専門職の方と聞いていました。でもそれが大いなる誤解だと気づいたのは、実際にデザイナーの方々と一緒に仕事をしてからです。見た目だけでなく、機能や使いやすさも追求していく仕事ぶりに感服し、刺激を受けました。

— 野口さんはデザイナーという立場で、ご自身の仕事をどのようにとらえていますか。

野口氏：大橋さんがおっしゃった通り、モノの色やカタチを整えるだけがデザイナーの仕事ではありません。デザインは、人、すなわちユーザーが自分たちの作るモノと向き合った時にどういう印象を受け、かつどう使うかを突き詰めていく作業なんです。たったひとりの人間を想定し、モノのあるべき姿を考えるのが前提で、そこがたとえばエンジニアリングやマーケティングといったマスの思考のスキル・学問と大きく違う。経営手法としても注目されている理由だと思います。大橋氏：共感します。いま、私の周りでも事業の承継や存続という課題を突きつけられているモノづくり企業の経営者が多いんですよ。10年後も生き残るためには、従来の考え方や仕事の進め方を思い切って変えていかなければならない。そうした時、デザイナーの方々のお力を借りることがひとつの転機になることを改めて実感します。

デザイン経営は会社を強くする取り組み

— 大垣鐵工所さんではデザイナーとコラボレーションし始めてから、社内に変化はありましたか。

大橋氏：社員がそれまで無縁だったクリエイティブな人たちやモノと日常的に接するようになったことは、私がここ数年声高に訴えてきた変革を促すどんな言葉よりも効果があって、社内の雰囲気が目に見えて活性化しました。もともとモノづくりが好きな人間の集まりなので、開発のプロセスにみんなが興味を持ち、今後の展開にワクワクしているのが伝わってきます。気がつけば、社員の身なりやあいさつの仕方ひとつをとっても変わり、「事務所に観葉植物を置かせませんか」といった声まで出るようになりました。最近うれしかったのは、総務担当の社員が毎年作り替えるネームプレートの台紙をオレンジとブラックの配色に変えてくれたこと。今年2月にリニューアルした会社ロゴの配色に合わ

せてくれたんです。

野口氏：すばらしい変化ですね。「デザイン経営」宣言が発表されてから、いろいろなところで「デザインが大切」と語られるようになりましたが、その真意は「ひとりの人間がどう受け止めるかをベースにするデザインの考え方を、組織全体で取り入れていく」ことなんですよ。社員一人ひとりが自分たちの会社がどうなっていきたいかを意識し、行動できるようになるのがベスト。大垣鐵工所さんで起こっている変化はまさしくデザイン経営の成果で、単にデザイナーを活用すればとどろける境地ではありません。

— デザイン経営=デザイナー経営ではないの。

野口氏：おっしゃる通りです。デザイン経営を狭義にとらえてしまうと「優秀なデザイナーとコラボレーションすれば、革新的な製品が生まれて経営がうまくいくんだ」と思う方が出てくるかもしれません。でも当然ながら、そんな簡単なことじゃないんですよ。デザイナーが提供できる価値は成果物だけではありません。デザイナーがどこを観察して、どこにこだわっていて、なぜそこにこだわったのかというプロセスを組織全体で共有する積み重ねによって、結果的に社員にデザインの考え方が浸透し、企業文化も変わっていくのが理想ではないでしょうか。

大橋氏：その観点から考えると、当社の場合はプロダクト開発の取り組みを社員に対して常にオープンにしてきたことがプラスに働いたかもしれません。製造業の世界では「価値があるのはモノだ」という考えを多くの人が持っています。でも、それが当たり前になると、コストと納期の議論に終始してしまう。当社もかつては「より安く作る」「より早く作る」以外の議論はNGでした。デザイナーとのコラボレーションによって得られた一番の成果は、私を含め社員がモノの先にある体験価値の大切さを理解し、組織全体が「誰かに喜んでもらえる仕事をしよう」というムードに変わっていったことです。

野口氏：社員の意識が変わり、企業文化も変わっていったんですね。デザインを通してそういう

変化を起こすことが、まさにデザイン経営の意義だと思います。

大橋氏：ただ実のところ、私は最初からデザイン経営を掲げていたわけではなく、後付けなんです。この1年、一生懸命やってきた取り組みがどうやらデザイン経営らしいと知ったのは、最近のことです（笑）。

— 最後に、これからデザインを経営の中心に置いて新たなモノづくりに取り組もうとされている経営者の方に、おふたりからメッセージをお願いします。

野口氏：デザインの力を使って新たなモノづくりに取り組む際にはぜひ、ビジネスとしての短期的な経済性だけを追求するのではなく、人材教育や企業文化の醸成といった視座も両立していただきたいです。そして企業としてありたい姿、実現したい未来のメッセージをプロダクトと共に示すことで、組織や経営がより良くなっていくといいですね。

大橋氏：モノづくり企業の経営者の意識が従来のままだと、デザインの考え方を真に理解し社内に浸透させていくのは難しいと思います。中小企業はトップが判断したらすぐ早いので、自らデザイン経営について学び、デザイナーと接点を持つことが大切。私もまだまだ勉強中の身ですが、同じ志を持った経営者の方々と一緒に成長していきたいと考えています。

— 本日はありがとうございました。



野口 大輔 氏

工業デザイナー
株式会社COMULA 代表取締役

1983年岐阜市生まれ。2006年に名古屋市立大学芸術工学部を卒業後、インハウスデザイナーを経て2013年、株式会社COMULAを設立。幅広いジャンルのプロダクトデザイン、ブランディングに携わる。公益社団法人日本インダストリアルデザイン協会/JIDA正会員。

【企業サイト】 <https://comula-inc.com/>

COLUMN

経営者自ら「デザインを知る」という意思表示をすることが大切

OKB総研 調査部
主任研究員 中村 紘子

いま世界のモノづくり、すなわち製造業を取り巻く環境は大きく変化しています。その変化はドラスチックで、スピードも非常に速い。特に自動車を中心とした強固なサプライチェーンを築き、モノづくり企業が集積する東海エリアにおいては、産業構造自体を変えていくことが要求されているレベルだといえるでしょう。自動車の電動化やIoT化、完全自動運転化などの技術革新によって近い将来、多くのサプライヤーが打撃を受け、存続の危機に直面するかもしれません。そうした状況下で関心を集めているのが「デザイン経営」です。

デザインといえば見た目を指すと考えがちですが、本質は「課題の解決」にあります。自分たちは社会の中でどのような存在意義があるのか、培ってきた技術や人的資源をもって世の中に何

を提供できるのか、などを探して事業活動に結びつけるのがデザイン経営であり、その結果が新しい発想の製品・サービス創出や企業ブランディングにつながります。

では、デザイン経営を実践するにはどうしたら良いのでしょうか。まずは経営者自ら「デザインを知る」という意思表示をすることが大切だと思います。たとえばデザイン経営をテーマにしたセミナーに参加したり、「FabCafe Nagoya」のような、製造業とクリエイティブ人材をつなぐコミュニティーに足を運んだりするのもひとつ。何かしらのヒントや、ヒントになる人材と出会う可能性があります。デザインの力を身につけ活用することは、いわば自社の足腰を強くすること。大変革の時代をしなやかに生き抜くための大きな強みとなるはずです。



1



2



3

1. 2020年7・8月にクラウドファンディングサイトで予約販売した除菌マスクケース。ウイルスや菌の抑制効果が期待できるUV-C（紫外線）LEDライトを搭載しているのが特徴で、プロダクトデザイナーの横間亮太氏とともに美しいデザインにもこだわった。2. 大垣鐵工所では新たな取り組みとして、自社敷地内の空き倉庫をクリエイターに格安の賃料で貸し出すサービスを開始。今回の対談は、同サービスを利用中のカメラマンのスタジオで実施した。3. 大垣鐵工所の工場内。幅広い年齢層の社員がモノづくりに励む。4. グラフィックデザインプロダクションの株式会社FLAGとともに手がけた大垣鐵工所の新ロゴ。



OKAGI
IRON WORKS
Co., Ltd.

4

ホスト 長瀬 一也

OKB総研 戦略事業部長

1995年、株式会社大垣共立銀行入社。渉外係を経て2007年に株式会社共立総合研究所（現・OKB総研）に向向。若手経営者勉強会を企画運営する中で構築してきたネットワークを生かし、地域企業の経営課題解決支援に取り組む。