

2021年度「中国経済産業局：デザイン経営 プロジェクト」

デザイン経営 実践企業 事例集 vol.1

本冊子の意図

本冊子は、デザイン経営の考え方やアプローチを普及することを目的に、中国地域を中心として、デザイン経営的な経営を実践する*先駆的な企業へのリサーチ・取材を行い、各社の事業についてまとめています。

*本プロジェクトでは、デザイン経営の範囲を外見的な見た目のデザイン（＝狭義のデザイン）に留まらず、最上流の事業戦略を含む、事業運営のあらゆる側面を包含するもの（＝広義のデザイン）と定義しています。

本冊子で取り上げる各社は、最初から成功事例だったわけではありません。

経営者の気づきや思いつき、あるいは社会・業界に対する違和感のようなものを出発点にして、試行錯誤を繰り返した先に、独自の特色を持ち、消費者から支持される企業・ブランドとして認められる存在になっています。

自社の事業を未来に向けてどう変革していくべきか、日々悩まれている経営者の方や、これから起業を検討されている方々の手元に届き、未来を考えるきっかけにいただければ幸いです。

本冊子の見方

本冊子では、5社のデザイン経営 実践企業の事例を紹介しています。

属する業界や事業の規模も様々で、長い歴史を持つ老舗企業から起業してまだ数年の若い企業も、幅広く取り上げています。今後も事例を追加していく予定です。

各社の事例は、**各企業のあらましや概要を紹介するページ**と各企業の経営上の取り組みについて、**経営デザインシート（簡易版）**を使って考察を行ったページに分けて紹介しています。

考察のページでは、経営デザインシートのフォーマットに沿って、これまでの自社のやり方や業界慣習（＝これまで）をいかに打破して新たな経営を描き実行したか（＝これから）について対比的に分析することで、各社の経営の独自性を考察しています。

2021年度「中国経済産業局：デザイン経営 プロジェクト」

デザイン経営 実践企業一覧



香味園 上領茶舗 (島根県鹿足郡津和野町)

香味園 上領茶舗は、“山陰の小京都”島根県津和野町で親しまれてきたざら茶を製造・販売する1930年創業の老舗店である。ざら茶とはマメ科の植物・カワラケツメイをまるごと煎じたもので、まろやかな甘みと香ばしさが人気。さらにノンカフェインのため、健康茶としても注目されている。近年ではざら茶に和・洋のハーブを合わせた新しいブレンド茶や、顧客の好みに合わせたブレンド茶、ワークショップなどが人気の商品となっている。

祖父から孫への事業承継

現在の代表であるリコッタ（上領）瑠美氏は、生まれ育った大阪で大手広告企業に勤務していたが、父親が病気になったことをきっかけに祖父から事業承継することを決意した。まず香味園を取り巻く現状を冷静に分析し、変えることと変えないことを明確化した。伝統の味を守りながらも、販路の開拓や新たなターゲットに向けた商品開発などに積極的に取り組んだ。



現代のライフスタイルやニーズに合わせた商品開発

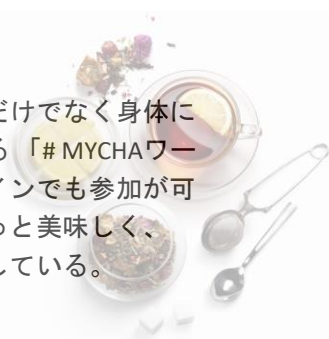
やかんでお茶を沸かして飲んでいた時代から受け継がれている昔ながらのパッケージも大切にしながら、一人用に洗い物も少ないティーバッグ型を展開。既存の商品の良さを守りながら、ライフスタイルやニーズに合わせパッケージデザインや提供方法を変えることで新たな顧客を獲得した。

食べ物とのペアリングを重視したコラボ展開

夫であるアドリエン氏の母国・フランスの食事とのペアリングを大切にする文化から着想を得て、カヌレ・パンと合うブレンド茶など、県内外の有名店とのコラボ商品も展開している。お茶を食事と共に楽しんでもらうことで生活に溶け込むように取り組んでいる。

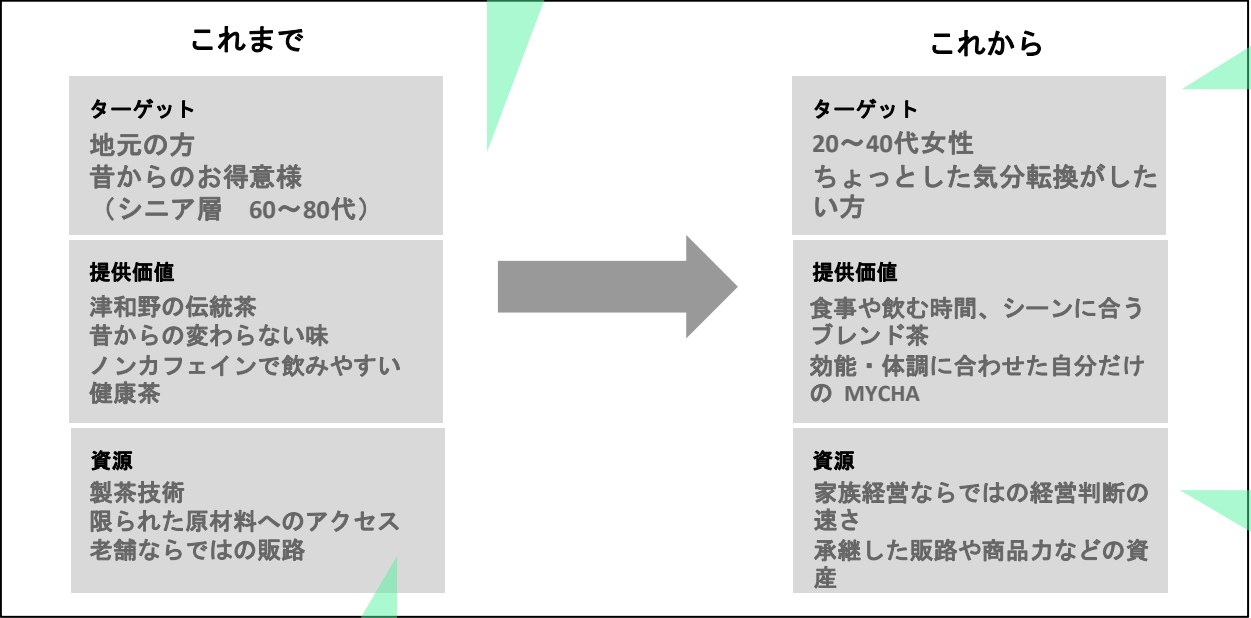
自分だけのオーダーメイド茶づくり

カウンセリングをしながら、好みの香り・味だけでなく身体にぴったりなオリジナルのブレンド茶をつくれる「#MYCHAワークショップ」を開催しており、現在はオンラインでも参加が可能。食事や気分・時間に合わせたお茶で、もっと美味しく、もっと暮らしに溶け込んだお茶の時間を提案している。



香味園 上領茶舗

POINT 1 ざら茶は対外的な認知度が低く、また顧客の高齢化や生産者の減少などの課題を抱えていた。だが、津和野町を訪れる外国人観光客は増加傾向にあることや、緑茶以外の茶葉の市場が成長していることから、既存の商品を海外やオンラインなどの新しい販路に乗せることからスタート。



POINT 2 忙しい日々を送る20～40代の女性に気分転換のツールとしてお茶を届けたいという思いで、50年ぶりの新商品を開発。
オンラインでも手に取ってもらうやすくするための工夫だけでなく、SNSの活用にも積極的に取り組み、新しい顧客層を獲得。

POINT 4 夫婦2人での経営という点も重要なポイントになっている。小さな組織であることが、スピーディーな経営判断につながるとともに、夫のアドリエン氏を壁打ち相手に、アイデアを一緒に考えることで、新たな気づきが生まれている。

POINT 3 限られた原材料にどのように付加価値をつけるかが、生産者を守るという観点からも重要になる。身体への効能や食事とのペアリングなどを考慮した商品開発に着手し、オンラインでは求める効能が一目で分かる工夫を施している。

- 事業承継をきっかけに、誰にどのように届けるかを真摯に考えた商品開発や売り方の模索を進めたことで、新たなターゲットの獲得に成功。
- 事業変革を進めるにあたって、アイデアを持ち寄り、議論ができる壁打ち相手を持つことの重要性も示している事例。

株式会社大手饅頭伊部屋 (岡山県岡山市)

大手饅頭伊部屋は、1837年、岡山城の城下町であった現在の京橋町に創業した。店舗が大手門付近であったことから、岡山藩主により大手饅頭（大手まんぢゅう）と名付けられた。



最初は小さな饅頭屋だったが、新幹線開通のタイミングで、機械化や新しい販売方法の整備などにより一気に販路を拡大。主力商品の大手まんぢゅうは、現在も売り上げの90%以上を占め、岡山県民にとって手土産の定番となっている。大手まんぢゅうは、備前米を材料として仕上げた甘酒を使った生地を使い、こしあんを薄く包み蒸しあげた酒饅頭で、夏は凍らせてまんぢゅうアイス、冬はおしるこやバター焼きなどのアレンジレシピでも楽しまれている。

ファンとの絆を深める大手まんぢゅうカフェ

2020年には観光客の多い倉敷市美観地区に大手まんぢゅうカフェをオープンした。店内では蒸籠で蒸した大手まんぢゅうや大手まんぢゅうソフト、地元の珈琲店「暮らしと珈琲」とコラボした大手まんぢゅう専用焙煎珈琲を提供するなど、大手まんぢゅうの新しい楽しみ方を提案する他、物販コーナーも併設している。カフェでしか味わえない期間限定の商品も人気で、ファンとの絆を強める場として機能している。



地元岡山を活性化するためのコラボ商品展開

近年は自社だけでなく地元を盛り上げるため、岡山の地域資源や他業界の企業とのコラボ商品を展開している。長年愛されてきた大手まんぢゅうの梅柄のパッケージで、地元岡山の豊縁の老舗や、マスキングテープとコラボ。互いの良さを活かした魅力的な商品を生み出すことで、新たな顧客を獲得している。



時代の流れに合わせた経営手法

環境配慮の観点から製造過程で廃棄される小豆の皮を染料として再利用している。ただ再利用するだけでなく、地域資源である繊維産業（染めや縫製）を活用し大手まんぢゅうの持ち帰り用の袋でありながら、普段使いもできるエコバッグを制作。地元を活性化したいというメッセージと共に発信することで多くの人の共感を得た。



目指すのは“生活に当たり前にある存在”

地元にも愛されてきた大手まんぢゅうだからこそ、地元のお客様に最高の状態で商品を届けることを何よりも大切にしている。県内ならどこで買っても温かい商品を食べることが可能で、オンライン販売もその日につくったものをその日に発送することを徹底している。それに加え、地元企業との協力や時代に合わせた経営を行い、自社を日々アップデートし続けることで、“生活に当たり前にある存在”であり続けている。

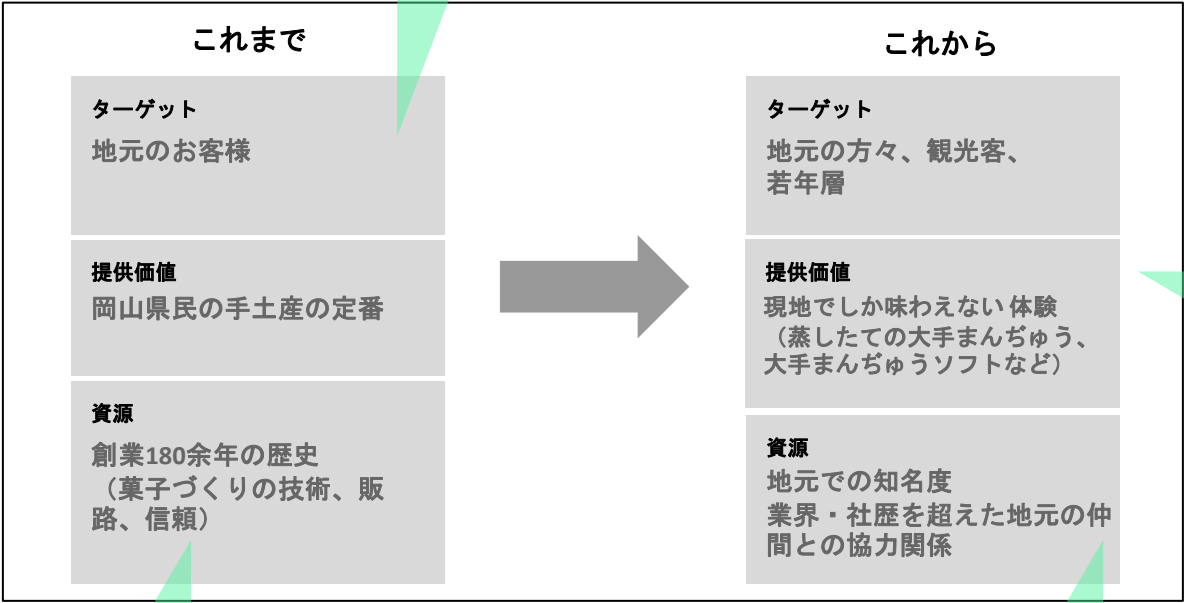
大手饅頭伊部屋

POINT 1

顧客に最高の状態で大手まんぢゅうを届けることを最優先としている。そのため新商品を乱発することなく、看板商品を軸とした商品展開を徹底している。これにより、“岡山土産といえば大手まんぢゅう”というブランドを強固にすることで、地元だけでなく観光客からも人気の商品であり続けている。

POINT 2

過去にも新幹線開通などのターニングポイントで経営手法を変化させながら成長してきた成功体験があった。倉敷市美観地区へのカフェ出店の際も、普段から未来の可能性を広げて考えていたことで、新商品・新サービスをスムーズに提供。自社の可能性や環境変化について、常に情報収集・構想・研究を行っていくことに加え、チャンスを迷わず掴む決断力・行動力を持つことが鍵。



POINT 3

自社の強み、特色への理解度が高いことで、判断基準や軸が明確となる。これにより、老舗でありながらも、必要に応じて新しいことに取り組む柔軟性やスピード感が生まれ、変化に対して強い経営ができている。

POINT 4

他業界や若い地元企業と互いに学びあいながら連携することで、地元を盛り上げる取り組みも行っている。これにより、大手まんぢゅうという商品だけでなく、会社自体も地元から愛されている。

- 明確な看板商品や自社の強みを大切にすることで、しなやかでブレない経営を実現。
- 地元における知名度や横のつながりを活かした他業界とのコラボ展開や、カフェにおける新しい顧客体験の提供など、常にアンテナを張って、自社を適切にアップデートすることに取り組んでいる点も重要。

阿武の鶴酒造合資会社 (山口県阿武郡阿武町)

阿武町奈古地区にある1897年創業の阿武の鶴酒蔵合資会社は、1983年を最後に蔵での酒造りを休止していた。しかし、2016年に6代目となる三好隆太郎氏が34年間休止していた酒蔵を復活させたことで話題となった。三好氏は、内装デザイナーから酒の造り手への転身という異色の経歴の持ち主である。



ゼロベースからの起業に近いスタート

三好氏は大手アパレル会社にて内装デザイナーとして勤務していた。たまたま目に止まった酒蔵の求人広告をきっかけに酒造りの道に進み、4つの酒蔵を渡り歩き、酒造りについて学んだ。

2014年、休止状態にあった実家・阿武の鶴酒造での醸造を復活させるために帰郷し、2016年、作り手として同酒造での醸造を開始した。



新銘柄 三好

酒造復活と同時に家名である三好を冠した新銘柄を立ち上げ、その翌年から国内・海外のアワードを受賞。Green、Black、Blue、White、冬をシリーズ展開した。2021年に国際コンテストCINVE（スペインで開催された政府公認の国際酒類コンクール）で、三好Greenがゴールド、三好BlueがシルバーのW受賞を果たした。



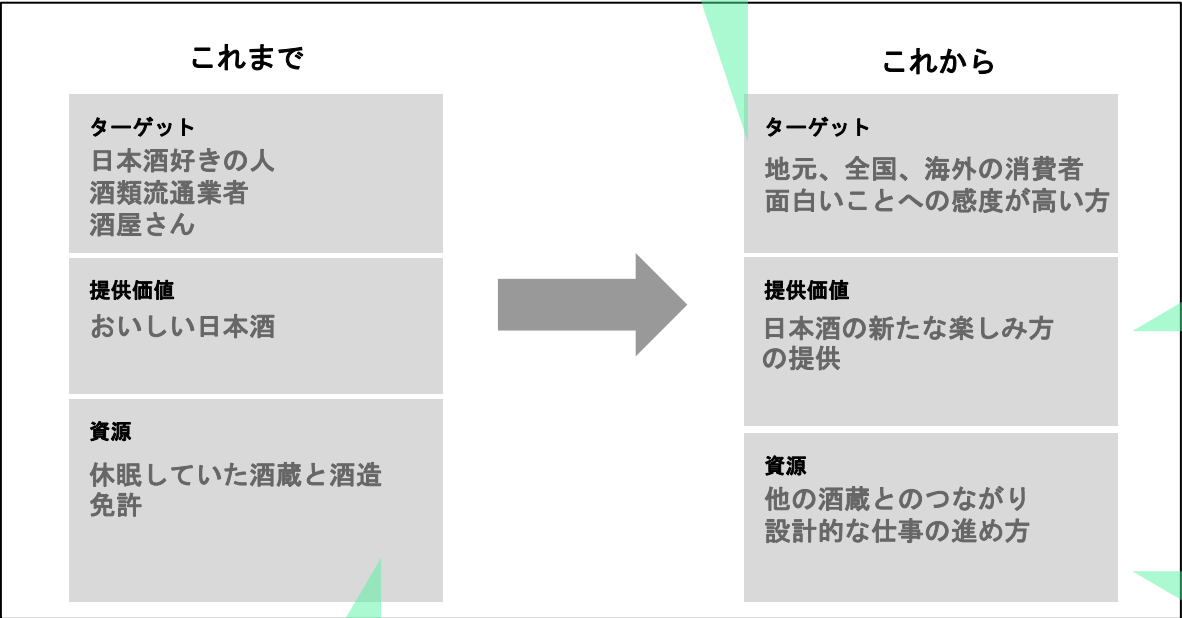
翌年の楽しみとなる5カ年のイヤーボトル

新たな試みとして「MIYOSHI HANA」をリリース。2020年を基点として、1年ごとにその年に手掛けた日本酒を丁寧に継ぎ・掛け合わせ、さらに味わいや香りをその年にあわせて表現していく合咲醸造という手法を新たに導入した。合咲醸造は、昔の日本酒づくりではみられた製法だが、5年にわたり限定展開していくことで、「コロナ禍の先が見えない世の中に、お酒で未来の話題を提供したい」という思いが込められている。FOOD CULTURE誌でも次代の酒として紹介され、予約分のみで蔵内在庫が完売した。



阿武の鶴酒造合資会社

POINT 1 復活蔵で元内装デザイナーが造る酒という特色のあるストーリーを意識しながら、日本酒が好きな人だけではなく、海外の方や、面白いことへの感度が高い方にも興味を持ってもらえるようなネーミングやラベルのデザインなどをつくり込んでいった。日頃から他業界のトレンドや動向にもアンテナを伸ばして情報収集をすることが、幅広い層の興味を引きつけるPR戦略を可能にしている。



POINT 2 内装デザイナーという前職の経験を背景に、完成形を思い描きながら、そのために必要なパーツを考え、組み立てていくという設計に近い仕事の仕方を酒づくりにも経営にも生かしている。

POINT 4 取引に直接につながる営業だけでなく、ライバルにもなりうる他の酒蔵とのつながりも大切にしている。他業界から来たからこそ提供できる知見を意識し、業界全体の繁栄のために、他社への情報共有を心がけている。

POINT 3 復活蔵とはいえ34年間休止していたため、ほとんど起業に近いスタート。経営計画を決めていく際に、生産量・利益率などの明確な数値目標を設定。設備投資や、品質向上、デザインなどといった事業の各領域に対する投資の優先順位を戦略的に設定することで、ぶれない経営を実現。

- 明確な数値目標（生産量→利益率）を掲げることで、バランスのとれた経営判断を行っている。
- 他業界から来た経営者であることを強みとして捉え、酒好き以外の幅広い層をもターゲットにするといった、仕事の進め方や戦略の決め方も業界慣習に流されすぎない自分流を確立。
- アンテナを張って集めた情報やノウハウを自社で独占せず、業界内に積極共有することで味方を得ている。

株式会社秋川牧園 (山口県山口市)

株式会社秋川牧園は、食の安全・安心のパイオニアとして、鶏肉、卵、牛乳、野菜など、様々な品目の生産から加工、流通までを一貫して行っている。1997年、農業の会社として日本で初めて株式上場を果たした。

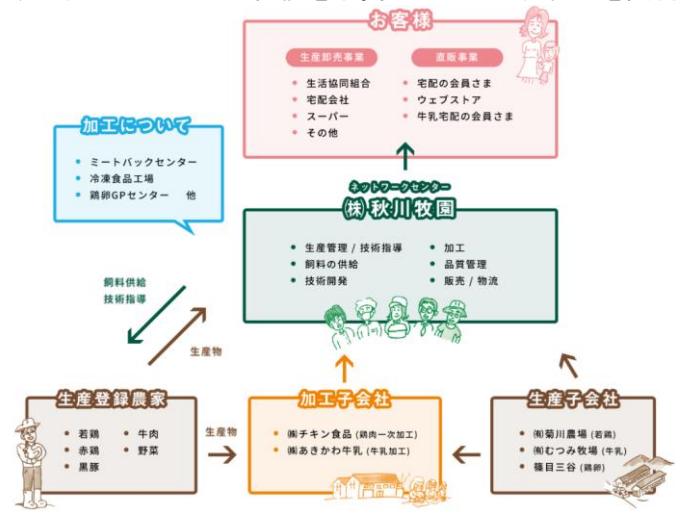


「口に入るものは間違っはいけない」

秋川牧園のルーツは、1932年に秋川房太郎氏が中国大連郊外に開いた秋川農園。房太郎氏の「口に入るものは間違っはいけない」という言葉を企業理念として、安全・安心な食べ物づくりに挑戦し続けている。

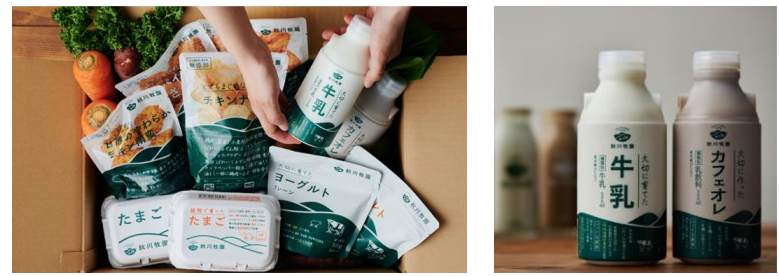
戦後、一般的な養鶏では、コストを抑えて効率よく鶏肉を生産するために、劣悪な環境での飼育や病気予防のために乱用される抗生物質が問題になっていた。房太郎氏の息子である秋川実氏はそうした状況に危機感を持ち、1972年山口市で秋川牧園という名前の小さな養鶏場として安全な卵づくりをスタート。十分なスペースを確保し衛生的な環境を整えることによって、若鶏の無投薬飼育に成功。その後も、全植物性飼料の開発、飼育する動物の健康のための環境づくりなど、安全・安心のための一貫した取り組みを行い、卵から様々な食品に生産品目を増やしていった。

生産から消費までをしっかりとつなぐネットワーク
直営生産に加え、志を共有する個人の農家とネットワークを構築していることも安全でおいしい食づくりを支えている。各農家の良さを生かしつつ、会社組織である秋川牧園が生産のネットワークセンターとして、技術開発、飼料供給、加工、品質管理、物流などを担うことで、生産されたものの価値を消費までつなぐ仕組みを実現している。



理念を体現するデザイン

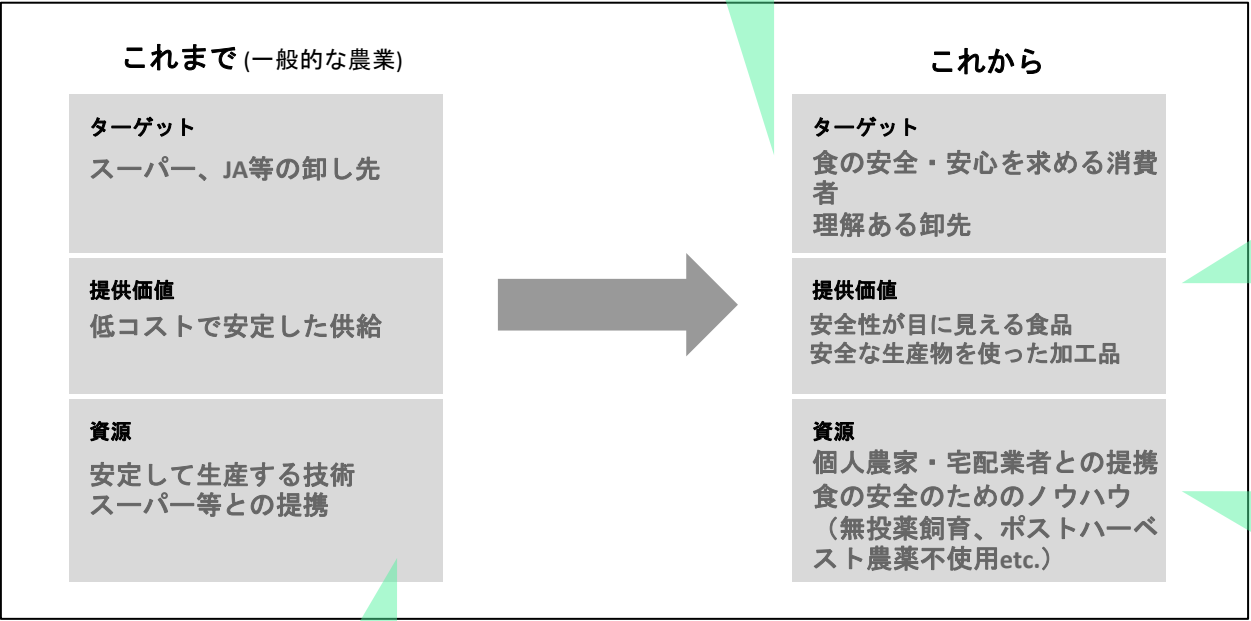
2020年、創業以来一貫している理念や取り組みを消費者に表現することを目的としてブランドリニューアルを行い、明確化されたビジョン・コンセプトをもとに、ロゴ、タグライン、商品パッケージを刷新した。



株式会社
秋川牧園

POINT 1

食の安全へのこだわりは創業当時から変わらない秋川牧園のアイデンティティー。とにかく安いものが支持される苦しい時代もあったが、現在は安全・安心な食品を選びたいと考える消費者が着実に増えており、小手先の安全でない秋川牧園の強みが顧客を惹きつけている。



POINT 2

ただ安全な食品をつくるだけではなく、いかに食べてもらうかを重視し、流通販路開拓にも注力。食の安全・安心を重視する消費者が集まる生協や、首都圏のオーガニックスーパーなどの販路に加え、最近では消費者に直接商品を届ける直販事業も拡大。

POINT 4

飼料や飼育環境などにこだわって育てられた生産品を消費者にしっかりと届けるためには加工も重要と考え、合成添加物やアミノ酸を使わない加工食品の開発に力を入れている。幅広い品目を生産・加工することで、暮らし全体を支えていくことを目指す。

POINT 3

2020年に行ったブランドリニューアルは、秋川牧園の商品であることを伝えるための見た目の刷新だけでなく、創業以来一貫している理念や取り組みをストーリーと共に伝えることも重視。

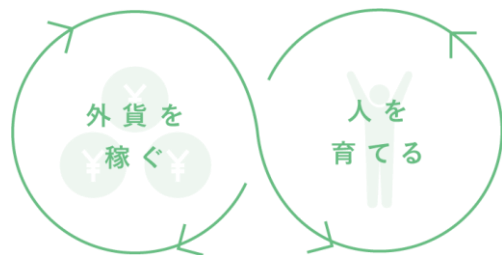
- 自社の理念に対して忠実であり続けるために、生産だけでなく流通・加工などの各領域も段階的にアップデートしていく姿勢を持ち続けている。
- 足もとの事業がうまくいっているときこそ、販路開拓やオペレーションの改善、事業領域拡張、ブランドリニューアルなど、次の事業成長を支える柱づくりに能動的に取り組んでいる。

一般財団法人こゆ地域づくり推進機構 (宮崎県児湯郡新富町)

一般財団法人こゆ地域づくり推進機構（以下、「こゆ財団」という。）は、2017年4月に宮崎県児湯郡新富町の旧観光協会を法人化して設立した地域商社。

世界一チャレンジしやすいまち

こゆ財団では、強い地域経済をつくることをミッションとし、行政では成し得なかったスピード感で特産品販売と起業家育成を行いながら地域経済の創出に取り組んでいる。ふるさと納税の返礼品に関する業務も行っており、設立からの4年間で累計55億円以上の寄付を受け入れた。地域資源で稼いだ利益を人材育成や空き家・空き店舗の再生など、地域に再投資する循環モデルを構築することで持続可能なまちづくりを目指している。



1粒1,000円の新富ライチ

国内にわずか1%しか流通していない国産ライチの生産に10年以上取り組む地元の農家と共同で、新富ライチのブランド化を実現した。ストーリーを重視したブランディングをすることで東京圏を中心に販路開拓に成功した。多くの人がライチをきっかけに新富町を訪れるなど、関係人口の増加にも貢献している。新しい技術やビジネスの仕組みを取り入れながら、地域の農家と協力して商品の付加価値を高め、持続可能な稼ぐ農業の実現を目指している。



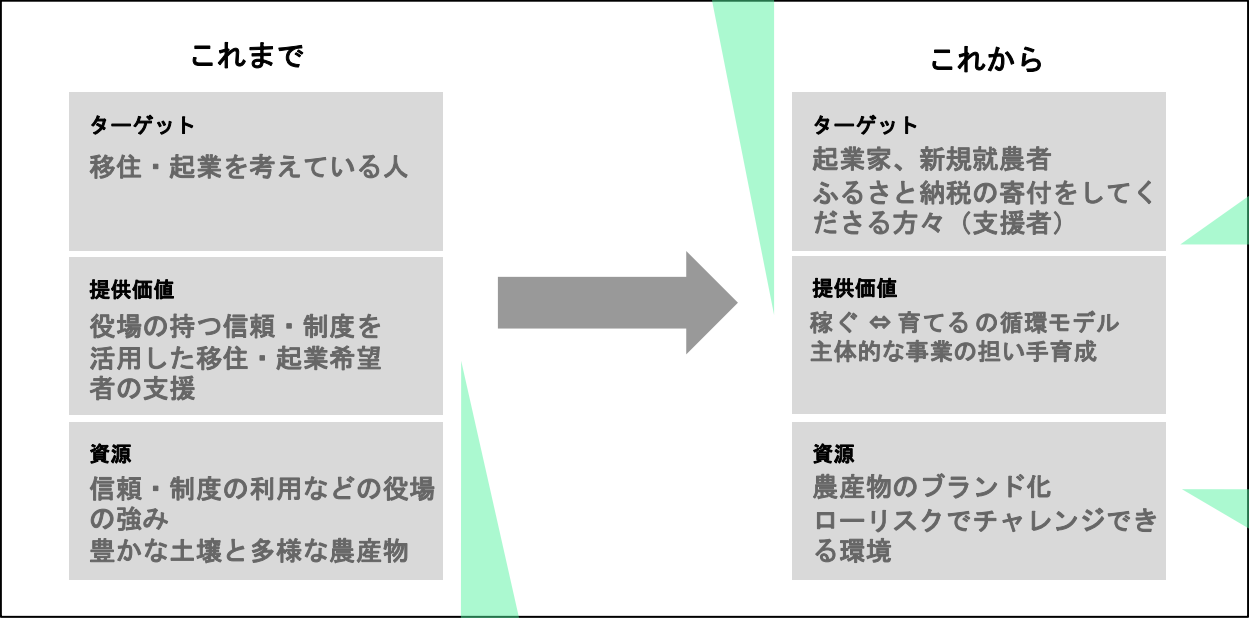
地域の課題をビジネスで解決

活気がなくなった商店街での「こゆ朝市」の開催、まちの中心部の空き店舗をリノベーションしたコワーキングスペースの開設など、移住希望者や新しいことにチャレンジする人たちの相談・交流拠点づくりにも取り組んでいる。2019年には、生産者の高齢化という課題の解決に向け、AIやIoTなどの先進技術を活用した省力化・省人化の実現を目指し、農業ベンチャーらと共にスマート農業推進協会を発足した。閉店したスーパーマーケットを改装した施設「新富アグリバレー」を拠点とし、新富町内の農家や役場職員、JAなどの組織と連携した勉強会・交流会を継続して開催している。



一般財団法人 こゆ地域づくり推進機構

POINT 1 地域資源を活用し、付加価値の高い商品開発をリードすることで、地域経済に恩恵をもたらす。さらには、そこで得た利益を人材育成のための投資に回すことで、次代の成長につなげる循環モデルを構築することに成功。



POINT 2 域外からの移住者・起業家の誘致や育成のために、仲間づくりと事業支援をサポートすることで、事業の成功と地域への定着を促進。地域おこし協力隊とオフィスシェアするなど、連携をしやすい環境づくりにも積極的に取り組む。

POINT 4 こゆ財団は、役場と役割分担をしながら、人材育成をサポートする中間支援団体として機能している。新しいことに挑戦をしやすいコミュニティづくりをすることで、新富町を選ばれるまちにしている。

POINT 3 地域経済活性化のための行政のサポートは従来からあったが、制度的な支援ができる強みがある一方で、民間と比較するとどうしてもスピード感では劣ってしまっていた。こゆ財団は一般財団法人という形をとり、地域経済活性化のために必要なことを迅速に行っている。

- 地元にもともとある資源や、行政の支援、地域コミュニティなど、地域のあらゆるリソースをつなぎあわせることで起業家精神や、果敢に挑戦する意識醸成に貢献。
- スタートアップや資本家が集まり、資金の調達や互いに刺激し合える環境を作り、起業家を育てていく循環モデルは、まさにシリコンバレーのような成功例を日本で実装しようとする試み。