

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.2

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。

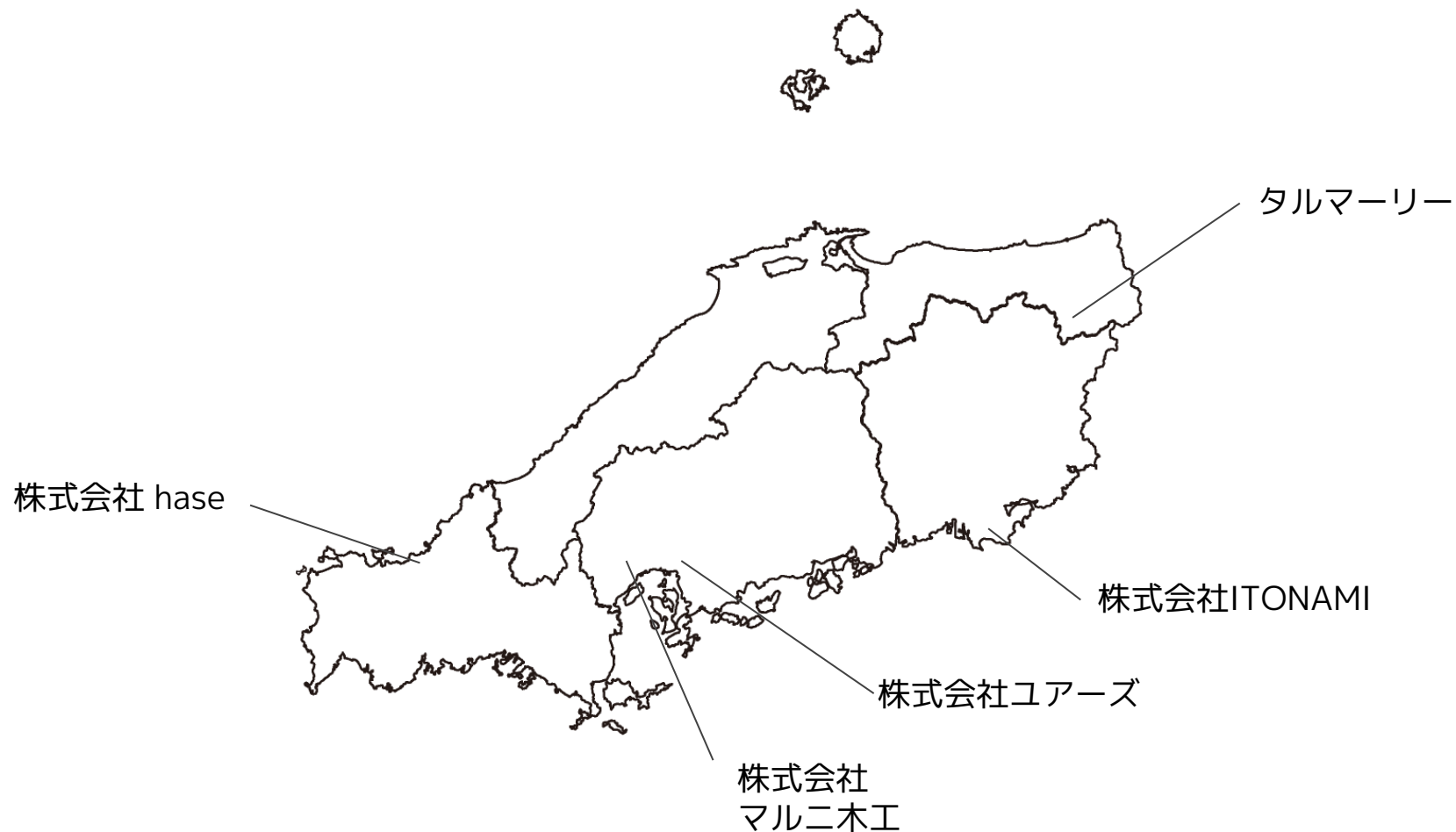
属する業界や事業の規模も様々で、長い歴史を持つ老舗企業から起業してまだ数年の若い企業も、幅広く取り上げています。今後も事例を追加していく予定です。

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



タルマーリー (鳥取県智頭町)

“パンをつくれればつくるほど、地域社会と環境が良くなっていく”事業を目指しているパン屋。タルマーリーにしか作ることのできないパンとクラフトビールで多くのファンを惹きつけている。



タルマーリーにしかつukれないパンとビール

2008年、オーナーシェフ渡邊格氏と妻で女将の麻里子氏が、夫婦共同経営で、千葉県いすみ市で開業した。自家製酵母と国産小麦だけで発酵させるパンづくりを行っていたが、2011年の東日本大震災後、岡山県に移転した。さらに、パンで積み上げた発酵技術を生かし、野生の菌だけで発酵させるクラフトビール製造を実現するため、2015年鳥取県智頭町に移転した。智頭町でしか採取できない野生の菌と自然栽培の材料でタルマーリーだけのパンやビールを生み出している。



地域の天然菌×天然水×自然栽培原料

素材の栽培方法が発酵に表れるという気づきから、地域を巻き込んで自然栽培の農地を増やす取り組みに挑戦している。環境保全、生態系の保全により、地下水が綺麗になることで、パンやビールも良い発酵をするという地域内循環の実現を目指している。



言葉を紡ぐパン屋

開業当時からブログや2冊の本の出版を通して、タルマーリーの理念や生活のことを、自分たちの言葉で包み隠さず発信し続けている。環境保全だけでなく、人材育成、飲食店特有の課題の解決に向けて果敢に取り組んでいる。こうしたタルマーリーが実践する新しい生き方が共感を生み、全国にファンを増やしている。

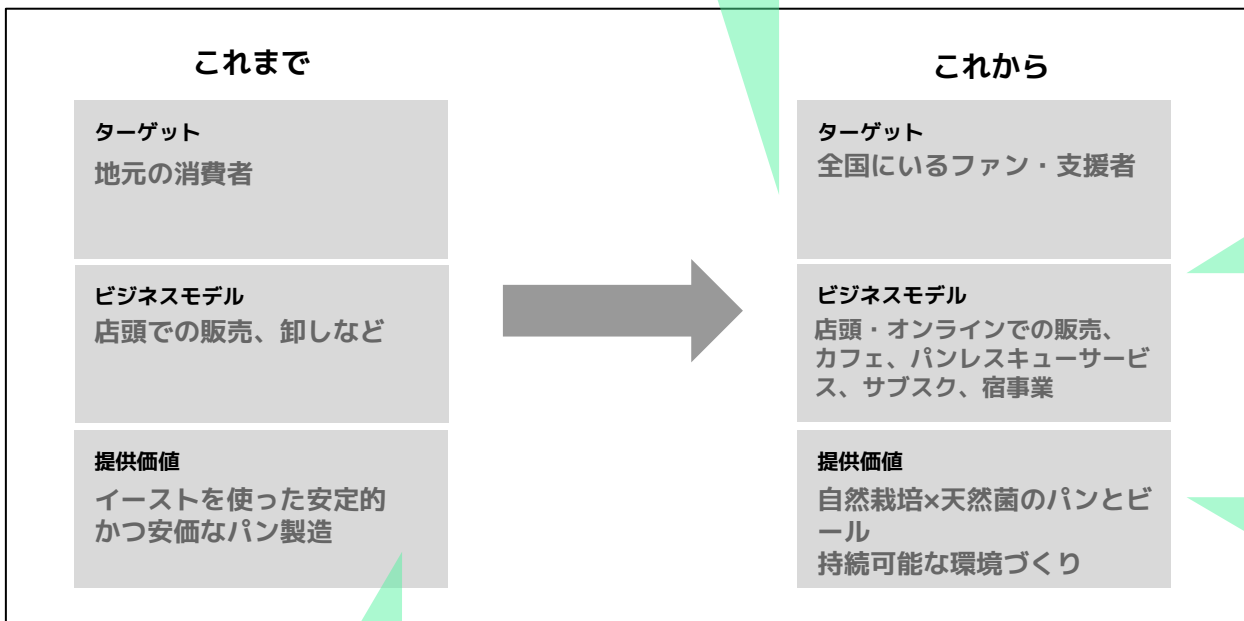
タルマーリー

POINT 1

タルマーリーの原点は、世の中を良くしたいという思いである。自分たちが信じられる商品を正しい価格で売ることが、飲食業の過酷な労働環境という社会課題の解決につながるという信念を持ち、それを発信し続けることで、地元のみならず全国規模でファンを獲得している。

POINT 2

理念の実現のために、より利益率の高いカフェ業態やビール醸造など設備投資を行い、事業の拡大を進めていった。利益を確保して経営基盤を安定させた恩恵は、パン製造の技術者の養成やスタッフの働きやすさの向上のために再投資を行っている。



POINT 3

立ち上げ初期から、ブログ、SNS、著書など、様々な形で自分たちの理念や思いを発信してきた。コロナ禍では店頭のパンが余った時にパンを宅急便で届けるパンレスキューサービスを立ち上げ、短期間で1,000人を超える登録者を集めるなど、信念に裏打ちされた特色的な取り組みがさらにファンとの絆を強めている。

POINT 4

タルマーリーのパンやビールづくりには、智頭町でしか採取できない野生の菌が重要な資源である。地域の自然環境の保全や智頭町のまちづくりにも積極的に取り組んでいる。智頭町での暮らしを体験できるインターンの受け入れも行っている。

- 強固な理念・信念を出発点として、そこに妥協しないモノづくりや経営を、試行錯誤しながら行っている。その姿勢が商品だけでなく、タルマーリーという企業への熱烈なファンを作り出している。
- 理念を実現するために、様々な取り組みに挑戦し、経営基盤安定のための事業の多角化などにも取り組む。

株式会社 ITONAMI

(岡山県倉敷市児島)

岡山県の地域資源であるデニムの魅力を伝えるため、デニム兄弟こと山脇耀平氏、島田舜介氏が立ち上げた「EVERY DENIM」。2020年に「ITONAMI」に名称を変更した。

原点は、「デニムの魅力を伝えたい」という思い

大学在学中にデニム工場を見学したこときっかけに、2014年にデニム工場の魅力を発信するブログを立ち上げ、その翌年にはデニムの企画制作をスタートした。キャンピングカーで全国を移動しながらの販売会など売り手と買い手の距離を縮めるためのユニークなプロジェクトを通じて、児島のデニムの魅力を発信し続けてきた。



泊まれるデニム屋 DENIM HOSTEL Float

デニムの産地である児島に拠点をつくりたいという思いから、2019年にデニムを基調とした hostel・アパレル・カフェの複合施設「DENIM HOSTEL Float」をオープンした。デニム素材で彩った客室からは瀬戸内海を一望でき、カフェでは、キャンピングカーの旅をしていた当時に出会った生産者の食材を使ったメニューを提供している。



ヒトと服との関係性をリデザインする 服のたね、fukuen

モノづくりの現場を知ってもらい、自分と服との関係性をより豊かにするための体験型、参加型の企画を提案している。2018年からは、実際に Cotton の種をまくところから、1年間を通して服づくりのプロセスと一緒に楽しむ月額制のサービス「服のたね」を運営している。2021年には“服と、ヨリを戻そう。”をテーマに衣類を染め直すサービス fukuen をリリースした。ただ服を送るのではなく、服との思い出を綴ってもらい、染め直した服とともにビフォーアフターの写真を送付するなど、そのプロセスを大切にしている。他にはない、新しい価値の創出を行うことで熱烈なファンを作り出している。

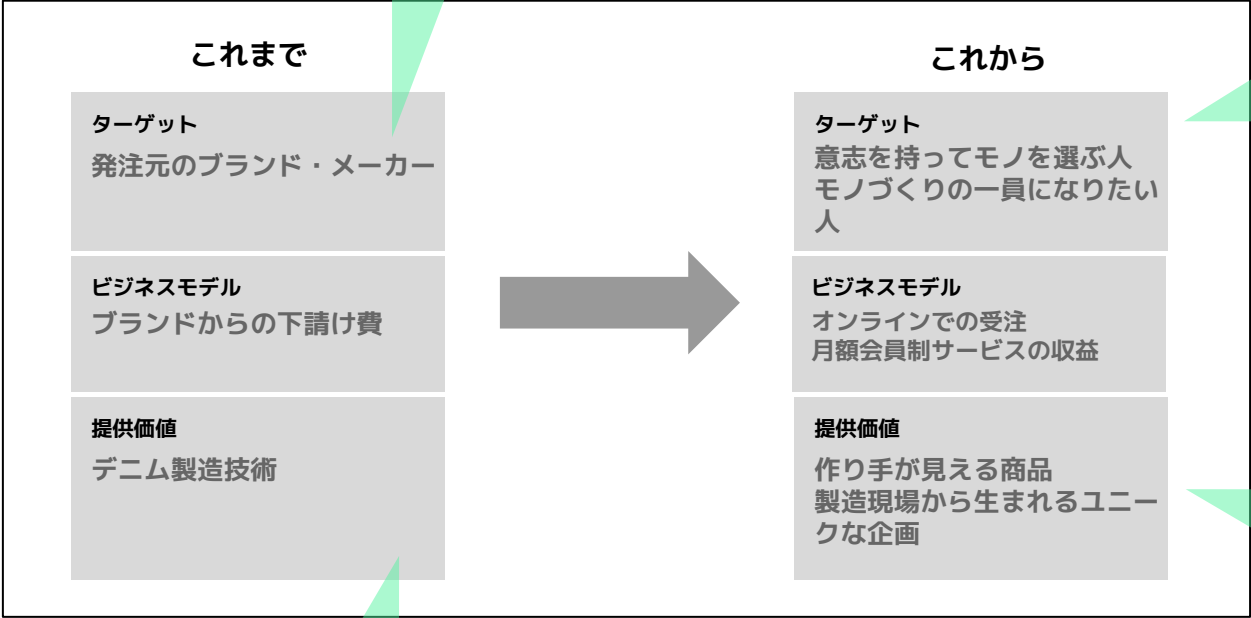
回収デニムプロジェクト「FUKKOKU」

“メイド・イン・わたしたち”をテーマにしたみんなでつくる回収デニムプロジェクト FUKKOKU は、1,000本のデニム回収を目標として5店舗の回収拠点からスタートしたが、回収期間中に多くの賛同を得て回収拠点を約100店舗まで拡大し、約4,000本のデニム回収を達成した。回収したデニムは粉碎され糸になり、もう一度新たなデニム生地へと生まれ変わり、今後その生地を用いた製品や、回収拠点との共同企画アイテムの生産・販売を予定している。環境への負担が大きい繊維産業だからこそ、感度の高い顧客から共感を得て、ITONAMI への信頼度を高めている。

株式会社 ITONAMI

POINT 1

岡山のデニム工場の技術力は世界的に高く評価されているが、繊維産業の構造上、工場の名前が世に出ることはなかった。「工場の魅力や作り手の思いを伝えたい」という思いが事業をスタートさせる原点にあった。



POINT 2

「人の手でつくられたものを大事にすることの幸福感を伝えたい。生産者の側に立って一緒にモノづくりをすることで生産者と消費者の関係性をリデザイン、手に入れてから手放すまでをデザインしていきたい。」

POINT 4

児島のデニム工場を熟知し、職人たちと密な連携がとれることが大きな強み。回収デニムプロジェクトの「FUKKOKU」などは職人や他企業と信頼関係をしっかり築いているからこそできる事業である。

POINT 3

ファンとのより深い絆を築いていくために、ひとりひとりと向き合える場をつくりたいという思いから宿泊機能を備えた直営店を運営している。拠点ができただけを契機に法人化、リブランディングに至る。

- 工場という裏方を表にするような価値転換や、モノだけではなく“モノとの関わり”を商品化することで、新たな価値の創出を行っている。
- 現場で得た気づきをもとに、新しい事業アイデアを次々に構想し、スモールスタートで立ち上げ、そこから広げていく、俊敏性の高いビジネス開発に長けているチームである。

株式会社 マルニ木工

(広島県広島市)

1928年に創業した広島県の老舗家具メーカーである。それまで手工業の域を出なかった日本の家具工業に対して、“工芸の工業化”をモットーに職人の手によらない分業による家具の工業生産を目指して研究開発に取り組み、「技術のマルニ」と評される礎を築いた。1990年代以降は、デザインの重要性を見直し、日本から世界へ発信する家具づくりをスタートした。国際的なデザイン感覚と日本独自の木に対する美意識、そして精緻なモノづくりの技を融合したマルニ木工にしかつくりえない、“100年後も定番として愛される家具”を目指したモノづくりに、全力を挙げて取り組んでいる。



工芸の工業化

厳島神社のある宮島の地で、木を用いた伝統工芸に魅了された創業者・山中武夫氏は、当時としては技術難度の高い木材の曲げ技術を確立した。戦後、木材の人工乾燥技術の研究開発を始め、高度な木工加工表現のため新技術を開発導入し、一品生産の高級品とされていた彫刻入り家具の工業化に成功した。こうして職人の繊細な感覚と高度な加工技術で仕上げた「ベルサイユシリーズ」を1968年に発売。今もなお、多くのファンに愛され続けている。



100年経っても愛される世界の定番

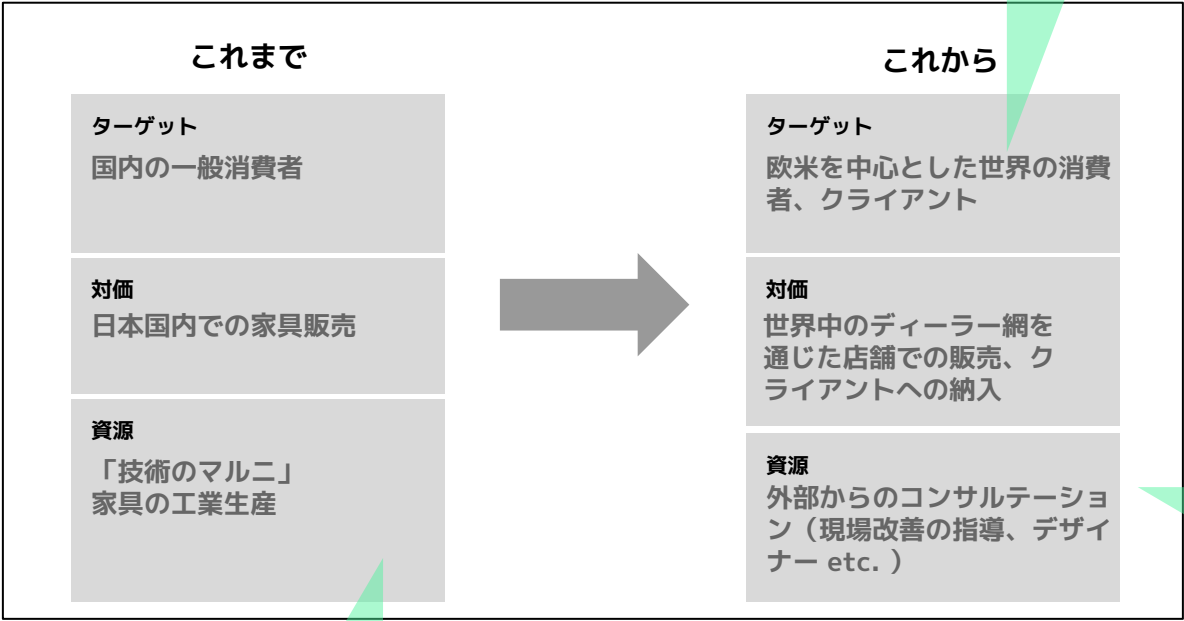
「ベルサイユシリーズ」好調の裏側で、安い輸入家具の普及や消費者のライフスタイルの変化にともない、同社は存続の危機にあった。再生への道を模索し、様々な取り組みを行う中で同社の職人と木工技術を高く評価するプロダクトデザイナー・深澤直人氏に出会う。深澤氏を開発パートナーに迎え、新商品を開発するにあたり、高度な要望・設計に対し、現場でも全力をもって応えていった。こうして互いを信頼しあい、二人三脚で作り上げた「HIROSHIMA」をはじめとする MARUNI COLLECTION は地道な努力を積み重ねながら販路開拓を行い、大ヒット商品となった。まさに「技術のマルニ」にしか作り得ない、木のぬくもりを感じる座り心地と美しいデザインで多くの人を魅了し続けている。



株式会社 マルニ木工

POINT 1

プロダクトデザイナーの深澤直人氏との協働を皮切りに、本格的な海外展開に取り組む。欧米を中心とした展示会に出展し、実際に製品に座ってもらうことで品質の良さを伝えていった。海外での売上が伸びるまでに時間はかかったが、トップディーラーとの接点をつくり、そこからの紹介でディーラーを増やしていくという質に妥協しない戦略で、着実に海外事業における業績を伸ばしていった。



POINT 2

元々は企画から製造、販売までをすべて社内で行っていた。しかし、バブル崩壊や経営不振を契機に発想の飛躍が必要と考え、外部のデザイナーとタッグを組んだ商品開発や、専門家のアドバイスを取り入れた製造工程の効率化など、外部の力を取り入れた変革を進めていった。当初は外部の力を借りることに対し、現場からの反発もあった。しかし、自らが作り上げた商品がメディアで注目され、工場への視察や取材が増えることで、仕事が認められた実感を得られ、現場も外部を信頼することができている。

POINT 3

家具づくりは天然素材である木が相手であるため、機械化と手仕事の融合を大切にしている。コンサルタントを招へいし、製造プロセスのアップデートを日々行うことで、現場の職人たちが仕事をしやすい環境づくり、仕上がりの美しさの追求、生産能力の向上を実現している。これにより「技術のマルニ」というブランドイメージを作り上げている。

- 自社の強みや持っている資源を正確に理解した上で、外部の力を柔軟に取り入れることで日々研鑽ができていく。これにより一商品だけでなく、企業として確固たるブランドイメージを作り上げている。
- 市場やメディアからの評価を通じて、自分たちの価値を全社的に認識している。これにより経営陣だけでなく現場の職人も一体となって、前向きに新事業などにも取り組むことができている。

株式会社ユアーズ

(広島県広島市)

1979年創業の広島県と岡山県を中心に展開する生活提案型のスーパーマーケット。レギュラースーパーであるユアーズと高品質スーパーであるアバンセの2業態を展開する、株式会社イズミのグループ会社。現在は2025年までを目標とした新たな中期経営計画に取り組んでおり、より快適な売場を実現するための店舗改装や、新たな店舗形態での出店を推進中。



「小さな発見で、毎日を豊かに」

ユアーズでは、豊富な食材を提供するとともに、新商品のプロモーションなど、食にまつわるあらゆる情報を発信し、いつもの買い物の時間をより楽しく演出。アバンセでは、厳しい基準をクリアし、徹底して管理された安全性とこだわりの品質を提供している。また、豊富な商品知識を持つアドバイザーを配置して買い物をサポートするなど、毎日を豊かにするための空間づくりを行っている。さらに、プライベートブランド商品の開発を積極的に行い、人気商品となっている。

安心・安全だけでなく、顧客のさらなる豊かな生活を提案していくことで地域に欠かすことのできない存在になっている。



ごちそうコンビニ アバンセ紙屋町シャレオ店

2021年、広島市中心部にある地下街、紙屋町シャレオにアバンセをオープンした。オープンに合わせてさらに本格的となったプライベートブランド商品をはじめ、お弁当、惣菜、焼きたてパン、フルーツサンドなど、約2,200を超える特別に選んだ商品が並ぶ。通勤時に昼食を購入する顧客のニーズに合わせて開店時からの豊富な品揃えを強みとし、コンビニ感覚で気軽に立ち寄れる高品質な店舗づくりを行っている。

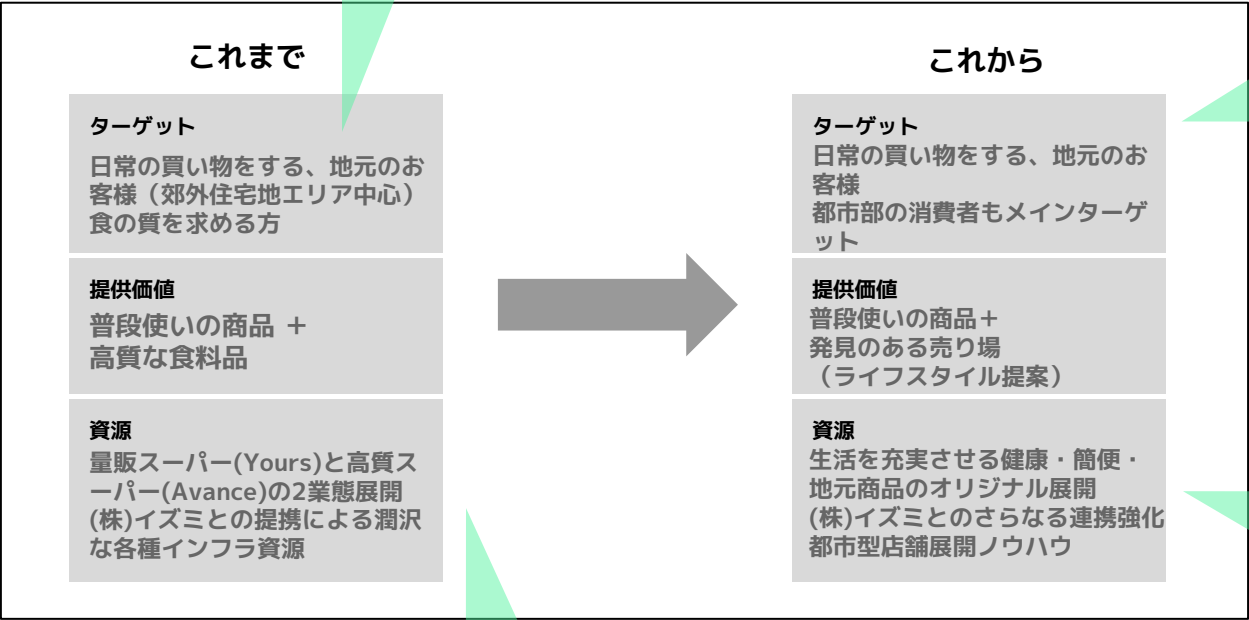
都市型、中小型への展開 ユアーズ職町店

同じく2021年にオープンしたユアーズ職町店は、都市部エリアという地域特性に配慮した品揃えで、お酒とおつまみのちょい飲みセットコーナーやカップラーメンに特化したイベントコーナーなどユニークな売り場づくりで、「小さな発見で、毎日を豊かに」というコンセプトを実践している。



株式会社ユアーズ

POINT 1 低価格を売りにすることが当たり前の食品スーパー業界において、特色ある仕入れの目利き・商品陳列の仕方・特色あるプライベートブランド商品の開発など、価格だけではない魅力づくりに取り組むことで、生活提案型の企業を目指している。



POINT 2 人口動態の変化を考慮して、これまで主流だった住宅地への出店に加え、都市型、小型など新たな店舗づくりに挑戦した。アバンセの高品質スーパーとしての強みを生かした売り場づくりで、顧客層の拡大を実現している。

POINT 3 「小さな発見で、毎日を豊かに」を企業スローガンにかかげ、売り場の楽しさや独自の品揃えで魅力をつくっていく方針での改革を推進している。また、仕入れ・商品陳列・店づくり・プライベートブランド商品など、様々な要素を統合した変革に取り組んでおり、他のスーパーにない魅力を持っていることが大きな強みになっている。

POINT 4 2015年、ゆめタウンを展開している株式会社イズミと提携。仕入れやポイントプログラム等のインフラを統合することで効率化した。これにより、ユアーズ・アバンセが持つ、高品質、健康といった特徴をより強固にするための様々な差別化に、経営資源を集中することができている。

- 新たな中期経営計画や企業スローガンを通じて社内外に方向性を示すことで、積極的な改革を推進している。
- 時代の変化に合わせて、新たな業態や店舗のあり方の変革に挑戦することで、顧客層を拡大している。
- 仕入れ・インフラ等、経営の効率化を推し進める部分と、自社の特徴をより打ち出すための差別化に投資する部分とを切り分けた、メリハリのある経営を行っている。

株式会社hase

萩ゲストハウス ruco

(山口県萩市)

萩ゲストハウス rucoは、ローカルでリアルなまちの魅力と、旅人をつなぐことをコンセプトに掲げるゲストハウスである。オーナー塩満氏の「当事者を増やす」という思いに共感した若い世代の人たちが、萩の地で美容室やカフェなどを付近に次々オープンさせており、地域再生やUターン・Iターンの推進力になっている。

地元のよさをデザインで魅せる

元は音楽学校だったという古い4階建てのビルをフルリノベーションした。吹き抜けから続く階段横の壁面は、地元特産の大漁旗や萩焼のタイルなど、萩にちなんだ素材を上手く活用している。萩の良さを凝縮したデザインで来る人を魅了している。

人とまちをつなぐ旅の交差点

宿名は流（る）交（こ）という漢字に由来し、水路のように訪れる人と萩の日常をつなぎたいという思いから名づけられている。萩の交通の要である萩バスセンターから徒歩すぐに立地、大きな窓が特徴の開放的な1階のカフェ＆ラウンジスペースは、地元の方からも人気で、まちと旅人をつなぐ空間となっている。



まちの小さな kiosk Agawa

(山口県下関市)

rucoのオーナーである塩満氏が山陰本線の阿川駅の新駅舎と、飲食・物販・レンタサイクルの3つのコンテンツからなる商業施設「Agawa」をプロデュース。駅の乗降客数が10倍になるなど、地域振興や移住促進のモデルとして注目されている。飲食スペースでは阿川や山陰本線沿線の地域の食材を使い、季節によって異なるメニューを提供。



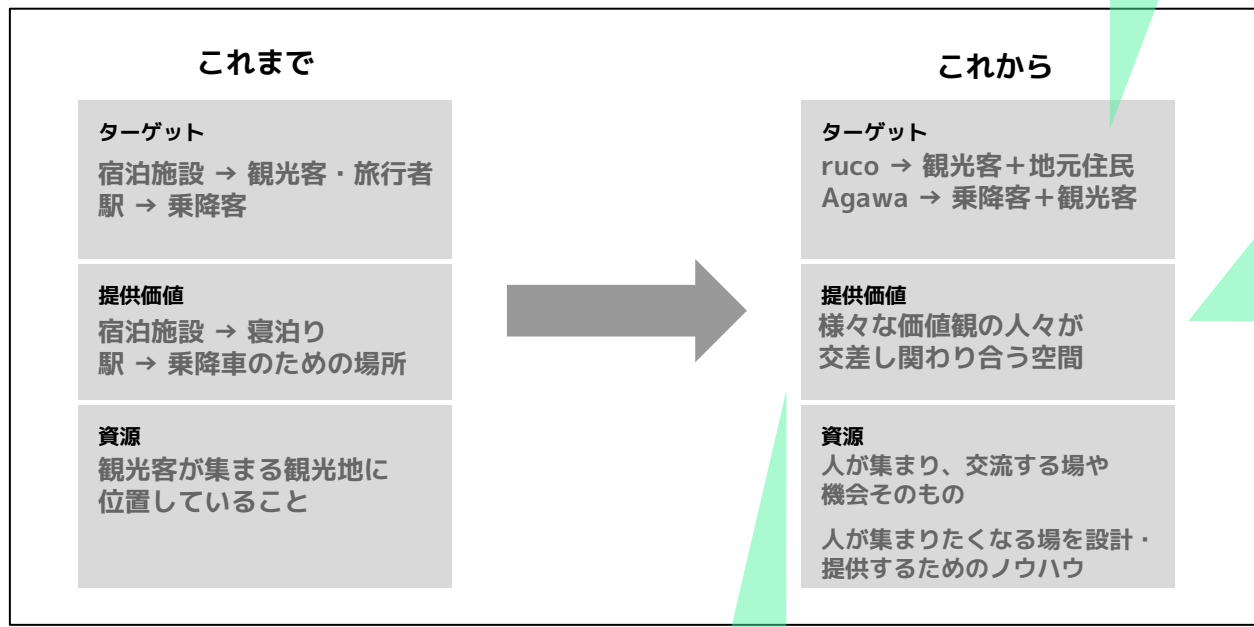
何もないと感じる自分の価値観を疑ってほしい

阿川駅は、多くのローカル線の駅と同様、老朽化や利用客の減少という問題を抱える山陰本線沿線の無人駅である。「何もない」という固定概念にとらわれた地元の人々の価値観を変えていきたいという思いから、ホームに佇む理由を提案することで阿川に新しい価値を生み出している。

株式会社 hase
萩ゲストハウス ruco
まちの小さな kiosk Agawa 運営

POINT 1

rucoは宿泊施設でありながら、カフェとしても営業することで、地元の人と観光客が交ざり合う新たな交流の場を提供している。その知見を生かしてプロデュースを任された阿川駅は、観光客がほとんど訪れることのない無人駅であったが、Agawaという佇む理由ができたことで、多種多様な人たちが訪れるようになった。



POINT 2

株式会社 haseがデザインする空間は、塩満氏の海外での体験をもとに、人と関わることで、様々な価値観に触れるきっかけをつくることを目指している。Agawaにおいても、駅という公共性の高い場所だからこそ、コンセプトをつくりすぎず、境界線をぼかすようにデザインにすることで、誰にでも開かれた場所づくりを実践している。

POINT 3

どのような地域においても、保守的な考え方や、「自分たちの地域には何も無い」という固定観念が、地域の発展を停滞させてしまうことがある。ゲストハウスや駅舎という事業でありながら、地域にこれまでとは違う新たな人の流れを生んでいるという点において公共性が高く、各地の地域経済に対して示唆を与える事例といえる。

- 営利事業でありながら、地域に来る人の流れを変え、地域コミュニティ全体の活性化のための一翼を担っている。
- 経営者の体験をもとに、“あったらいいと思えるものを形にする”、ビジョン・ドリブンな経営をしている。