

デザイン思考を経営に取り入れよう！

将来価値設計ノート 活用マニュアル

新しい製品・サービスを開発したい！
どうやって取り組んだらいいのだろう？



どうすれば多くの方に**自社技術**
の良さを理解してもらえるかな？

当社のことを**効果的にPRする方法**が
思いつかない・・・



デザイン思考を経営に生かしたいとお考えの
経営者の皆様、ぜひご一読ください！

- | | |
|-------------------------|---------|
| 1. デザイン思考を経営に取り入れるとは |1 |
| 2. 将来価値設計ノートとは |3 |
| 3. 「将来価値設計ノート」の役割を理解する |5 |
| 4. 「将来価値設計ノート」の作り方を理解する |7 |
| 5. ノートを活用する前に |13 |



経済産業省
中部経済産業局

1. デザイン思考 を経営に取り入れる とは

①デザイン思考を経営に取り入れる 基本的な考え方

■デザイン思考を経営に取り入れるとは…

“デザイン思考を経営に取り入れる”とは、
「顧客目線に立ち、自社のビジネスがどのような価値を提供できるかを考え、その実現に向けて自社ができることを整理して事業に取り組む経営スタイルを採用すること」とご理解ください。「デザイン経営」と呼ばれています。

デザイン経営を実践する企業は、大企業から中小企業まで様々です。
いずれの企業も、“よいところ”を明らかにして、その成長ストーリーを描き、様々な取組を進めるなかでデザイン経営を実現させています。
自社のビジネスに役に立つ考え方であるご理解ください。

「デザイン経営」の課題と解決事例

特許庁
我が国のデザイン経営に関する調査研究
2020年3月23日

Column

改革の効果を裏付ける結果を出すことが現場の共感を得る鍵

下請け型経営からの脱却を期した当初は、顧客からの理解を得られず、社内の反響も弱かった本多プラス株式会社。状況を打開したのは、圧倒的なその結果だった。

本多プラス株式会社
（食品、飲料、日用品、文具、玩具等のデザイン・開発）
〒100-0001 東京都千代田区千代田1-1-1
TEL 03-5561-1111
FAX 03-5561-1112
E-MAIL info@honplus.co.jp
HP honplus.co.jp

課題

下請け型経営からの脱却

顧客の仕様に従ってプラスチック容器を製作し、コスト対応するという下請け型経営に対し、会社の将来を懸念する経営者らが、社内でのデザインを推進し、顧客との共感を得ることを目指した。

解決策

デザイナーを採用し、社内でのデザインを推進し、顧客との共感を得ることを目指した。

下請け型経営からの脱却のためには、ただ容器を作るだけでなく、顧客のニーズに合わせたデザインを提案し、顧客との共感を得る必要があった。そのため、デザイナーを採用し、社内でのデザインを推進し、顧客との共感を得ることを目指した。

効果

製品単価の上昇、品質の向上も実現した。顧客のニーズに合わせたデザインを提案し、顧客との共感を得ることを目指した。

Column

経営者自らがプロジェクトを推進し 社内の意識を変革

顧客のニーズを捉え、自社の強みを活かして、顧客のニーズに応える製品を開発する。これが、経営者自らがプロジェクトを推進し、社内の意識を変革することである。

株式会社アサヒ興洋
（食品、飲料、日用品、文具、玩具等のデザイン・開発）
〒100-0001 東京都千代田区千代田1-1-1
TEL 03-5561-1111
FAX 03-5561-1112
E-MAIL info@asahi.co.jp
HP asahi.co.jp

課題

多様化するライフスタイルに即した製品開発を

近年のライフスタイルの変化により多様化する日本の市場に、食料品業界が追いついていないとの思いがあり、従来は標準的なオリジナル製品の開発を行っていたが、商品デザインの重要性を感じて、これを推進した。

解決策

経営者自らが先頭に立ち、プロジェクトを推進し、社内の意識を変革することである。

自社の価値とは何か、顧客に何を提供していくのかを明確にし、「現代の日本の子育て世代のための製品づくり」を理念に掲げるとともに、ユーザーニーズに応えるオリジナル製品を開発するプロジェクトを立ち上げ、経営者自らが先頭に立ち、これを推進した。

効果

ヒット商品の誕生と、デザインの重要性の認識

完成した「WAYOWAN」は、販売当初から市場や消費者の反響も非常に高く、メディアでも取り上げられ、年間約40万個を売り上げている。また、このプロジェクトの成功により、社内でのデザインの重要性への理解が促進され、現在は毎年オリジナル製品の開発に取り組んでいる。

右上：株式会社アサヒ興洋（東京都品川区）
左下：本多プラス株式会社（愛知県新城市）

参照：特許庁「デザイン経営」の課題と解決事例 より
<https://www.meti.go.jp/press/2019/03/202003233002/202003233002-2.pdf>

解説

デザイン経営は大企業だけのものか？

デザイン経営の考え方は企業の規模を問わず採用できる考え方です。

自社の価値を伝える顧客・ターゲットを絞り込み、どのような価値を提供するのかを考え、その価値を提供するための方法・手段を具体的に考えることは企業規模にかかわらず共通しています。
決して大企業だけのものではありません。



②デザイン経営に取り組むメリット

■デザイン経営のメリットとは…

デザイン経営を実践することで、企業が目指す方向性が明確となることが最大のメリットです。他方、現時点で自社には無いものや足りないことも見えてきます。

- ・ 事業に関する振り返りと将来に向けた検討を繰り返し、内容の見直しを行う
- ・ これにより、自社（事業）の“よいところ”を成長させるためのストーリーが明確になる
- ・ そのストーリーを実現させるために必要な行動内容が絞り込まれてくる
- ・ 自社に無いもの/足りないものを補うためにどんなことに取り組まないといけないかを明らかにすることができる

顧客に伝えたい“よいところ”を将来に向けてどう成長させたいかを考え行動していく

新しい、改良した、これまでと違った価値が生まれる

考え行動するきっかけとして、事業や組織の将来について考える『将来価値設計』に取り組む

あらゆる“よいところ”を見える化（言語化）して共有していく



取組事例 1

デザイン経営により新事業の拡張に取り組む

有限会社小松鋳型製作所

（金型加工業：石川県小松市）

- ・ 本業（鋳物用の中子・砂型の設計・製造）で培った技術を活かして、食品用金型を製作する新事業を開始。
- ・ 新事業を始めて数年が経過し、現状のターゲット顧客やビジネスモデルでは、売上（受注量など）が頭打ちとなる可能性が懸念される状況。
- ・ 自社の特徴・強み・利用資源・提供価値を振り返りつつ、今後の顧客ポートフォリオを検討。
- ・ 主要な顧客層別に、将来価値設計ノートを用いて「提案したい将来価値」や「発信したいメッセージ」を検討。
- ・ デザイナーや弁理士の助言により、各顧客層へのメッセージを束ねるブランド戦略や、将来における価値提供を実現するためのデザイン戦略について、取り組みの方向性を議論。

KI 有限会社 小松鋳型製作所

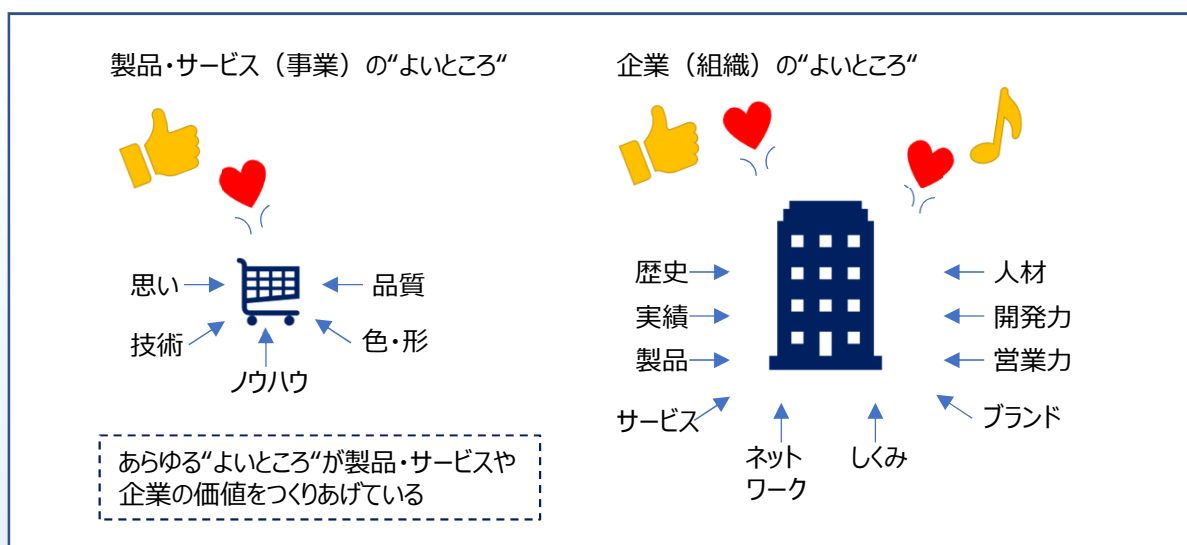


2. 将来価値設計ノート とは

①デザイン思考採用のためのツール

■将来価値を設計する とは？

本書では「“よいところ”を明らかにして、その成長ストーリーを設計（デザイン）すること」と定義します。「よいところ」とは顧客に伝えたい『価値』です。



■将来価値設計ノート とは？

- ① 企業価値を高める、製品・サービスを創出する、“よいところ”を成長させるストーリーを組織全体で議論、納得して、周囲を巻き込み、やってみる
- ② 生み出されたアイデアを着実に実現できるよう、知的財産（権）による守りを効かせる

ために作成、使用するツールです。

💡 解説

なぜデザイン思考が大切となるのか？

ただ製品やサービスをつくるだけでは利益につながらないこともあります。利益の源泉は、ビジネスモデルと自社の技術力であり、それを強くする手段としてデザイン思考の取組を位置付けることが大切です。

「デザイン」は当社に関係ないからと排除しない！

デザインと聞くと、色形などをイメージされる方が多いと思います。しかし、「デザイン」とは「顧客に伝えたい価値を設計すること」です。『デザインを扱ったことはない』『社内にデザイナーがいない』企業でも取り組むことは可能です。



②事業計画を補強するツール

■将来価値設計ノートの対象範囲 は？

将来価値設計ノートの使い途は、1つの製品・サービスから会社全体の方針や戦略まで、企業活動のあらゆる要素に適用できます。

いきなり経営戦略を考えるのではなく、1つの製品・サービスを対象に、将来価値設計を検討し、その対象を増やしていくように取り組んでください。

たくさんの製品・サービスをお持ちの場合は、個々に作成した将来価値設計ノートをさらにまとめるようなイメージで、事業部門や企業全体の戦略に関する将来価値設計ノートへ編集してみてください。

■将来価値設計ノートを作成するタイミング は？

すでに事業計画を策定して運用している場合でも、将来価値設計ノートを利用して事業計画において不足していることや弱いと判断できることを見つけ出すことができ、計画を補足・再構築・転換する際のツールとしても活用できます。

将来価値設計ノートには対象期間の制限は設けていません。作成の過程で検討したことを事業計画に組み込む場合、具体的にいつまでに何を実施するのかをあわせて検討します。

将来価値設計ノートで整理したことが、既存の事業計画に含めることが難しいと感じた場合は、その内容は新規事業（周辺事業）を考える出発点となる可能性があることを理解すると良いでしょう。



取組事例 2

デザイン思考を取り入れたブランディング活動へ

ニチニチ製薬株式会社

（食品・化粧品製造業：三重県伊賀市）



- ・ 外部専門家の指導を受けデザイン思考を試行的に実施。
- ・ 将来価値設計ノートを活用し、化粧品市場開拓に対する事業戦略を見直し、ターゲット顧客を徹底的に分析し、商品開発へのフィードバックを検討。
- ・ 参加メンバー一人一人がノートを作成し、それらを集約しつつ、商品プロモーションについてデザイナーによる助言やブランド専門家（弁理士）の助言を参考に今後の取組を具体化。
- ・ 市場の掘り起こしとともに、社内に新しい発想を導入でき、社員間の情報共有ツールとして将来価値設計ノートを活用していく。

3. 「将来価値設計ノート」の役割を理解する

③ 将来価値設計ノートの構造

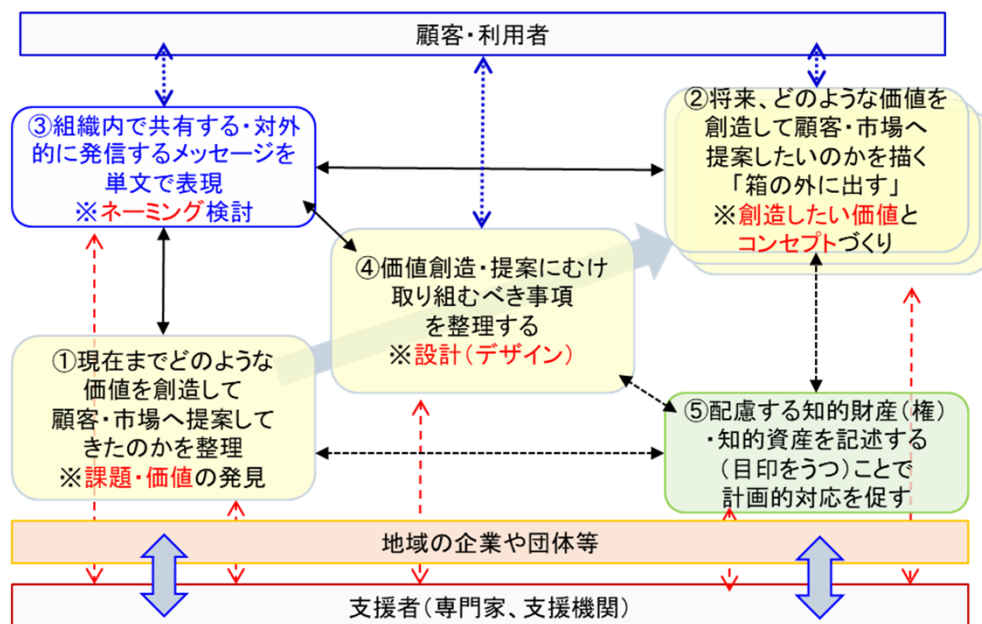
■ デザイン思考のためのツール「将来価値設計ノート」…

将来価値設計ノートは5つのセルで構成されています。

それぞれ、①現在の価値と課題の整理、②将来価値のブレインストーミング、③将来価値の決定と言語化、④具体的な行動内容の整理、⑤将来価値に生じる知財の検討、というテーマを設定しています。

なお、必ずしも①から順に取り組む必要はありませんが、②の後に④の整理をした方がよいでしょう。③や⑤は後回しにできます。

将来価値設計ノートの概念図（セルの意味と相関）



- ① まず製品・サービスを利用する顧客に対して、現在までにどのような価値を提供してきたのか、まだどのような課題があるのかを議論して相談しつつ整理します。
- ② さらに、その製品・サービスについて将来どのような価値を提供したいのかを書き出します。単語や短いフレーズなど思い浮かぶものを整理します。
- ③ 整理できた①②を見直してみて、将来価値に向けた取組を一言で表すキャッチフレーズとなる短いフレーズ（メッセージ）を考えます。関係者で共通化する『将来価値の『名前』』となります。
- ④ ①②③を確認しながら、提供したい価値を実現させるために取り組む行動内容を書き出します。これまで取り組んできたことやそれらを改良すること、あらたに取り組むことなど、制約は設けず考え整理します。
- ⑤ 最後に、①②③④において、これまでにない新しい、改良した、これまでと違った内容がある場合は、それを他社に利用される（模倣される）ことで自社に不利益が生じないか考えます。もしリスクがあると考えた場合は、知的財産としての守るための対応（例：商標登録して商品名を保護する）を整理します。



④それぞれのセルの意味・役割

■今後の取り組むべきことを整理し共有しやすい…

将来価値設計ノートでは、あらゆる“よいところ”を見える化（言語化）して共有していくことを想定しています。

今後取り組むべきことを明らかにし、社内の関係者や外部の支援者（専門家）と共有しつつ、具体的な行動内容を設計・実践していくこと（磨き上げ）を意識してください。

最初からノートを埋めることは考えず、気になっていたことや以前より考えたいと思っていたこと、新しい・改良した・これまでと違った発想などを書き記すことから始めてください。書き記すことが重要であると考え、将来価値設計『ノート』と称しています。

将来価値設計ノート 作業ひな形

想定顧客		
③組織内で共有する・対外的に発信するメッセージ		②創造・提案したい将来価値・コンセプト
①創造・提案してきた価値とその課題	④取り組むべき事項の設計	【将来価値】
【価値】		
【課題】		
		⑤配慮する知的財産(権)・知的資産

💡 解説

将来価値設計ノートは経営者が作成するの？

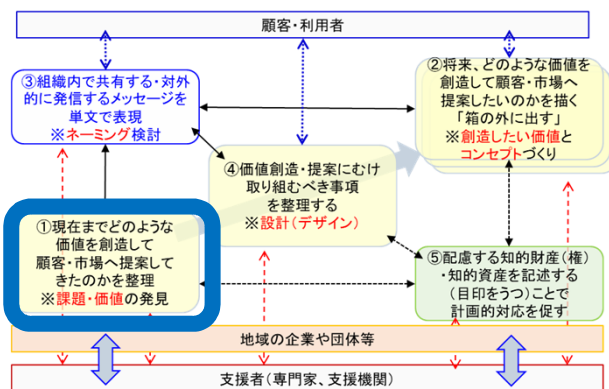
将来価値設計ノートを経営者が一人で作成することができます。しかし、社員を交えた議論を通じてノートを作成していくことは、社内全体の理解を高めることになります。社員の当事者意識やモチベーションアップにつながります。また、外部の専門家（弁理士、中小企業診断士等）を交えた議論は、より自社を俯瞰することができるためお勧めします。

4. 「将来価値設計ノート」の作り方を理解する

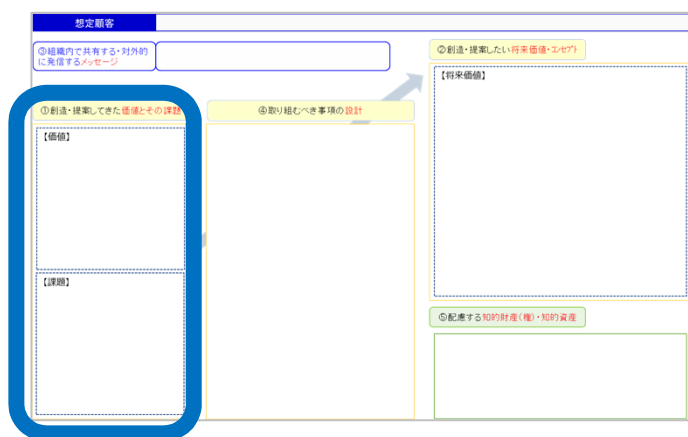
① 創造・提案してきた価値とその課題

■ 課題・価値の再確認…

- まず製品・サービスを利用する顧客に対して、現在までにどのような価値を提供してきたのか、まだどのような課題があるのかを議論して整理します。
- これまでの取組内容を振り返りつつ、価値や課題をまず書き出してみてください。後日、読み返してみれば抜け漏れがあれば追加できます。



価値と課題を分けて記載すると、作業しやすい場合があります。もし、区別がしにくい場合は、1つの枠内に整理することでもよいでしょう。外部の専門家と協議するなかで、価値と課題に区別していくことができる場合があります。



整理の仕方は箇条書きにするなど柔軟に設定して構いません。外部専門家の助言を受けつつ整理してみましょう。綺麗に書き記す必要はありません。今後、加筆したり修正したりするものであると理解してください。

💡 解説

製品・サービスや自社の“よいところ”が思い浮かばない？

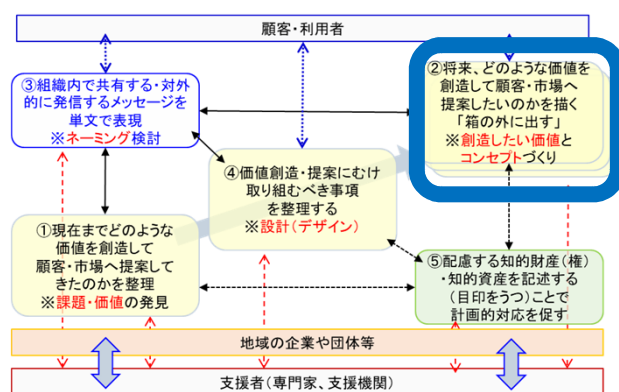
例えば、あなた自身の長所をたくさん挙げることは簡単ではないですね。同様に、自社の製品・サービスや会社の“よいところ”もたくさん思いつかないかもしれません。その時は、社外声を集めてみましょう。顧客に対するアンケートの結果や取引先から言われたことなど、普段から目にしたり耳にするなかに“よいところ”が潜んでいます。そうした“よいところ”を見つけ出す作業と理解しましょう。



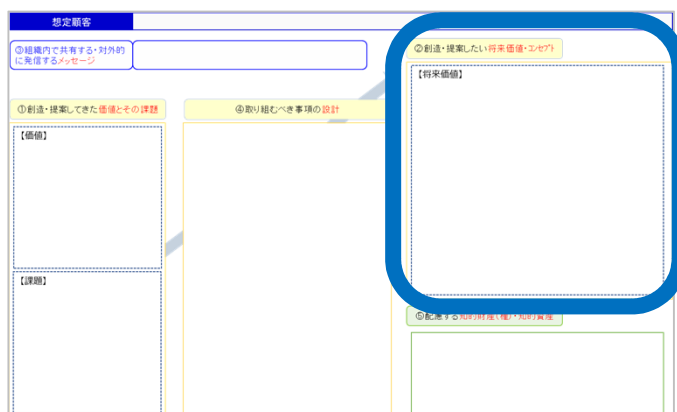
②創造・提案したい将来価値・コンセプト

■創造したい価値とコンセプトづくり…

- ①に対し、どのような価値創造や提案が可能なのか、アイデアや発想を広げてみてください。
- さらに、その製品・サービスについて将来どのような価値を提供したいのかを書き出します。単語や短いフレーズなど思い浮かぶものを整理します。
- 文章で記載する必要はなく、単語や短いフレーズなど思い浮かぶものを整理することで問題ありません。



常に顧客目線に立って商品・サービス・事業の将来像を提案しあい、どのような価値をどのような顧客に提案していくかについて議論を深めていくことが大切です。外部専門家の知見を活用しつつ議論を進めていくことで、自分たちでは気づかない発想に至ることも期待できます。



多数のアイデア・将来像が提起された場合は、優先順を明確にして③以降の検討を行うようにします。類似する内容が多数ある場合は、それらを包含するような上位の概念が設定できないか考えてみましょう。

💡 解説

将来の価値はどのように考えるとよいのか？

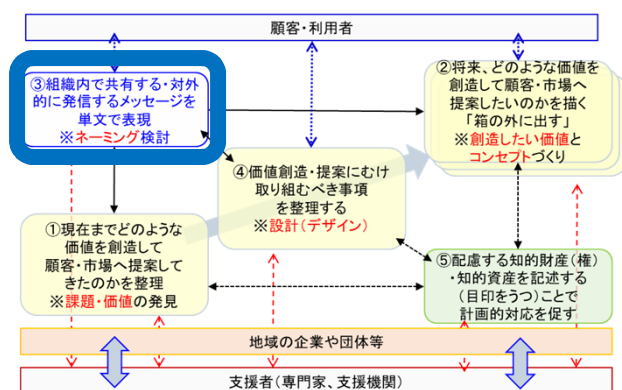
企業全体を考えようとするとうまくいかないこともあります。まずは、1つの事業、1つの製品、1つのサービスを対象に考えてみることをお勧めします。

考える対象が明確であれば、どのような価値を将来獲得したいのかをイメージしやすくなると思います。例：〇〇な商品として30代女性からのリピートを獲得している

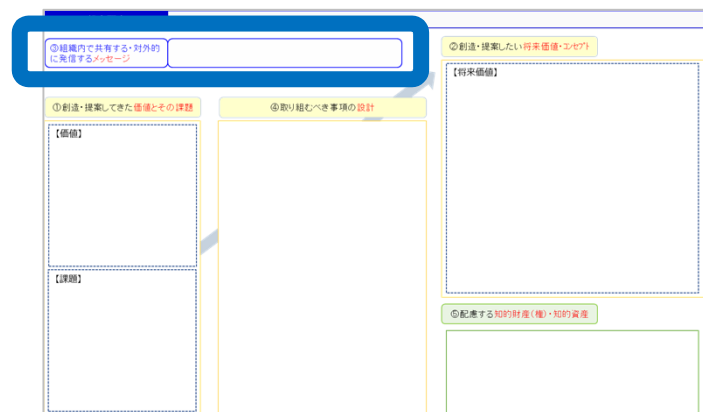
③組織内で共有する・対外的に発信するメッセージ

■ネーミング検討…

- その価値を一言で表現できるフレーズを考えてみましょう。
- 整理できた①②を見直してみて、将来価値（に向けた取組）を一言で表すキャッチフレーズとなる短いフレーズ（メッセージ）を考えます。関係者で共通化する『将来価値の名前』となります。



社内で共通して用いていく取組や製品/サービスの名称でも良いです。顧客から商品の説明を求められた時にシンプルに回答できる「メッセージ」として発信し続けていくことができるか？という観点で検討してみてください。競合他社のタグラインを参考に考えてみることも1つの方法です。



ご参考：タグライン
企業のコンセプトや理念を表し、どのような製品・サービスを提供しているのか分かりやすく伝える不変的な言葉です。コーポレート・アイデンティティを表すものとしても扱われており、企業や商品のロゴマークに隣接して表示させていることが多いです。

タグラインの例：
コスモ石油「ココロも満タンに」
カネカ「カガクでネガイをカナエル会社」
カゴメ「自然を、おいしく、楽しく。」
永谷園「味ひとすじ」 など

💡 解説

ネーミングは必要なの？

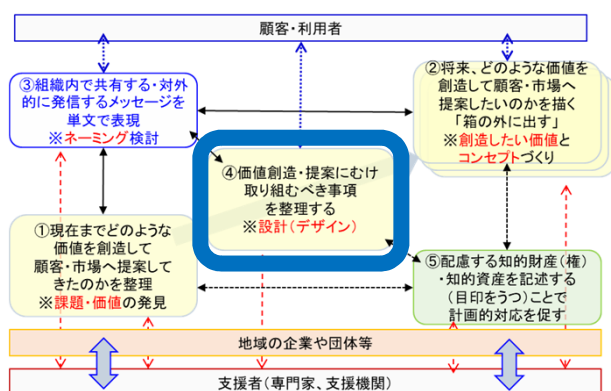
伝えたいメッセージに関するネーミングがその商品の特徴を現している事例をあげればキリがありません。ソニー「ウォークマン」、クールビズ、小林製薬「熱さまシート」など、ネーミングの浸透が私たちの生活様式に影響を与えることも少なくありません。提供する側と利用する側の共通言語となるものであり、余計な説明を省略してくれるものとなる大切な要素であると理解してください。



④ 取り組むべき事項の設計

■ 価値創造・提案にむけ取り組むべき事項を整理する…

- ②の実現に向け、どのような取組が今後必要となるのか整理します。
- ①③との関連を確認しながら、提供したい価値を実現させるために取り組む行動内容を書き出します。
- これまで取り組んできたことやそれらを改良すること、新たに取り組むことなど、制約は設けず考え整理します。



①②③の関連について、1つのストーリーとなっているかに注意してください。

これまでの蓄積を生かしつつ、あらたな“いいところ”を積み上げていく活動は、将来的なブランドづくりにつながっていきます。



「未来からバックキャストして考える」アプローチとなります。いつまでに取り組むのか、おおよその時期についても想定してください。

③で発信したいメッセージから乖離していないかについてもチェックしてください。もし、乖離していると感じた場合は③を再考します。

💡 解説

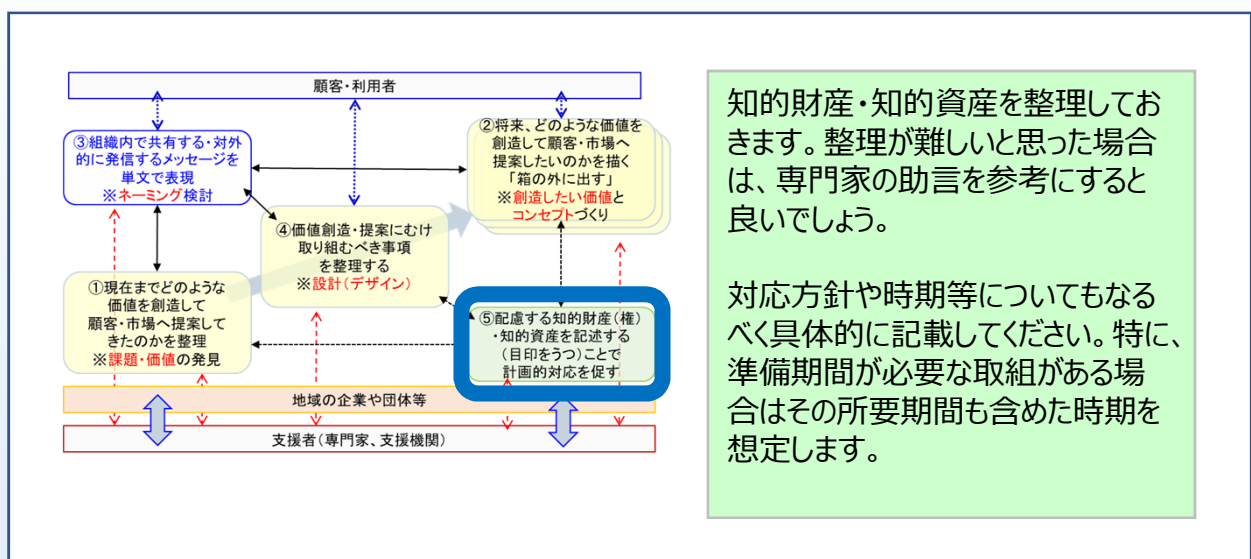
取り組み事項に抜け漏れがあったら？

将来価値設計ノートは、常に加筆修正していく前提で作成することで大丈夫です。抜け漏れがあれば、その都度書き加えていけばよいのです。ただし、書き加えた際、ノート全体のつじつまが合っているかを見直すことも忘れないでください。また、いつでも振り返りができるよう、加筆修正前のものを保存しておくといよいでしょう。

⑤ 配慮する知的財産（権）・知的資産

■ 計画的な知財対応を促す…

- これまでにない新しい、改良した、これまでと違った内容がある場合は、それを他社に利用される（模倣される）ことで自社に不利益が生じないか考えます。
- もしリスクがあると考えた場合は、知的財産として守るための対応（例：商標登録して商品名を保護する）を整理します。



取組事例 3

デザイン経営により新領域へ進出

清峰堂株式会社

（陶磁器製造販売業：石川県能美市）

九谷和ガラスとは



- ライフスタイルの変化から装飾品から日用品への事業転換を図り、九谷焼の新たな市場を開拓。
- デザイナーを外部専門家として招へいし、ターゲット顧客の設定、商品コンセプトや形状のほか付加価値を高めるためのコラボ企画を検討。
- 誰に、どのような販路を経由して販売していくのかを徹底的に議論し商品開発を進める。メンター役としてデザイナーの役割がポイントとなった。



⑥外部支援者の役割

■外部支援者（専門家、支援機関）のみちびきが不可欠…

- 支援者は、企業等の諸活動について俯瞰する立場に関わり、時に必要な助言を、時に活用可能な支援資源を提案し、企業等の活動の前進を促す存在となることが大切です。
- 支援先の企業とのコミュニケーションを活性化させるツールとして将来価値設計ノートを活用していくことを意識してください。
- 企業等は、支援専門家（弁理士・デザイナー・クリエイター含む）や支援機関等の協力を得つつ、能動的に将来価値設計ノートの作成ならびに進捗を管理していくことが大切です。定期的に内容を確認し、必要に応じ加筆修正をすることも必要です。こうした考え方を支援対象の企業等へ説明し、行動してもらうように促すようにしてください。

デザイン経営に関心を持って
いただいた方へ「**出会いの場**」
を気軽にご利用ください！

DESIGN COLLECTIVE TOKAI

（デザインコレクティブ東海）

中部エリアの事業者がプロデューサー・クリエイターとの協働により実践したデザイン経営プロセス、商品・サービスのリブランディング、デザイン経営実践企業インタビュー等を発信しています。

中部経済産業局 知的財産室

TEL : 052-951-2774

E-mail : chb-chizai@meti.go.jp

URL : <https://www.chubu.meti.go.jp/b36yokkyo/tokai>



5. ノートを**活用**する前に

① 経営者の皆様へ

■ 常に顧客目線で…

- 将来価値設計ノートを作成することが目標ではなく、書き記したことを実践していくこと、掲げた将来価値を実現していくことが目的であることを理解しましょう。作成後は社内で常に共有し、進捗を確認することが大切です。
- 常に顧客目線に立って将来像を検討し、どのような顧客に対して、どのような価値をどのように提案していくかについて考えていくことが大切です。
- その際、経営者ひとりで考えるのではなく、社内の関係者や外部専門家の知見を活用しつつ議論を深めることが大切です。
- デザイン経営を実践している企業の経営者は最初からデザイン思考を勉強して取り組んでいない場合も多いです。経営を考える方法の1つとしてご理解ください。
- 「経営方針」を将来価値設計ノートで検討することができますが、テーマを小さく設定して試行的に取り組むことから始めるようにしてください。
例えば、1つの商品のブランディングを今後どのように進めていくのかを検討する際の思考整理のフォーマットとして活用することが取りかかりやすいでしょう。
- どの取組事項を、誰が、誰と、いつ（までに）実施するのかを整理するために、実施時に協力/共働をしてくれる外部関係者を思い描き整理することも必要です。（具体的な関係者が思い浮かばない場合は、「〇〇を提供してくれる企業」など、関係者に求める役割を記載して、それを担ってくれる先を探していくことを取組事項とすることも1つの方法です）
- 取組事項について、到達しやすい目標（小ゴール）を想定することも取組を進めるうえで重要です。具体的にどのような状態に至っていることを目指すのか記述して関係者で共有することが大切です。
- 知的財産面の対応内容について、「商標権の出願を〇月までに行う」など、具体的な行動内容を専門家の助言を得つつ期限を決めて記述してください。



② 支援者の皆様へ

■ 適切なみちびきのために…

- 支援者は、将来価値設計ノートの作成段階から関与してもらうことが望ましいと考えます。企業のみでは見過ごしてしまうような顧客目線での助言や提案を行い、具体的な行動内容が整理されているかを確認してください。
- 内容の更新は企業等が自ら行うよう助言し、支援者が必ず関与しないといけないといったイメージを払拭してください。
- 知的財産面の対応について、支援する側に知的財産に関する知見を有する人材が不在の場合はそうした人材（弁理士など）を加えるなど、体制強化を検討ください。『INPIT知財総合支援窓口』がその役目を担うことも可能です。

解説

顧客は既存顧客・新規顧客いずれでもよいのか？

既存顧客であれば、社内に蓄積された知見等を生かした将来価値の検討ができます。他方、新規顧客について何の情報もない状況で検討することは簡単ではありません。どのような顧客をターゲットに将来価値の検討を行うのか明確に絞ってください。新規顧客の対象を絞って検討することで、情報収集がやりやすくなったり、取り組み事項の想定がより具体的になります。

解説

支援者はいつまで支援すればいいの？

デザイン経営に対する支援は一定の距離感が必要だと考えてください。常に寄り添うことで支援先の企業経営者の安心感が高まりますが、自ら取組む意識が薄れる恐れもあり、都度相談に応じ、助言を行うことができる関係を継続することを心がけてください。知的財産面については、準備等に時間がかかるため、支援者は定期的なフォローアップを心がけてください。

“よいところ”を明らかにして、その成長ストーリーをデザインする



将来価値設計ノート 活用マニュアル

○発行 2021年3月 中部経済産業局 地域経済部 産業技術課 知的財産室
○編集 三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 政策研究事業本部 研究開発部