



Design Management Compass

Handbook ASAHIKAWA

旭川デザインプロデューサーの地産地消が、
地域を面白くする。

デザイン経営コンパス ハンドブック

中小企業へのデザイン経営導入支援と デザインプロデューサーの育成

一般社団法人北海道デザインラボは、2024年度の経済産業省の補助事業として「デザイン経営コンパス」を活用した中小企業へのデザイン経営導入支援事業を実施しました。

「デザイン経営コンパス」とは「デザイン経営（2018年度発表）」を実践していくための知線ツールとして、2023年に経済産業省、特許庁が発表したツールです。デザイン思考を企業経営に取り入れることで、製品やサービスの付加価値を高め、顧客満足度の向上を図るための指針です。この手法を導入することで、中小企業が市場の変化に迅速に対応し、「独自のブランド価値の確立」や「イノベーション実現」の原動力となることがすることが可能です。

本事業は、2024年9月よりスタートし、この地域で7社の事業所がADP(旭川デザインプロデューサー)の方々と共に「デザイン経営」に取り組み、ワークショップ等を実施して具体的な導入手法や実践的なアプローチを指導いたしました。

これにより、企業が自らの強みを最大限に活かし、新たなビジネスチャンスを創出することを目指しています。

今後自社においてもデザイン経営導入や知財活用などをお考えの事業主の皆さまや「デザイン経営とはどんなものなんだろう？」など少しでも興味がある方々の参考になりますよう、当ハンドブックが、企業とデザイナーがより良いパートナーシップを築き、「デザイン経営」を推進していく上での参考となれば幸いです。



contents

旭川市におけるデザイン経営コンパス導入の目的と必要性	02
デザイン経営についての基本	04
デザイン経営における3つのデザイン	06
地域コミュニティとしてのADP(旭川デザインプロデューサー)の存在	08
「デザイン経営コンパス」ワークショップの実施背景	10
課題別デザインアクション	12
デザイン経営実践事例 01	14
デザイン経営実践事例 02	16
デザイン経営実践事例 03	18
地域のネットワークとして旭川デザインプロデューサーができること	20
特集「座談会」／デザインプロデューサーの地産地消が、地域を面白くする	22

デザイン経営コンパス導入の目的と必要性

01 旭川市の産業と デザイン経営の必要性

旭川市は、北海道のほぼ中央に位置し、豊かな自然と独自の産業文化を育んできました。特に、家具・木工、食品加工、観光などの分野では、地域資源を活かした高品質な製品が生まれています。しかし、国内外の市場が変化の中で、これらの産業も持続的な成長のための新たな戦略を求められています。

ここで重要となるのが「デザイン経営」です。デザイン経営とは、単なる製品のデザインだけでなく、経営の根幹にデザイン思考を取り入れ、企業価値を高める手法です。旭川市の企業が競争力を維持し、さらなる成長を遂げるためには、「デザイン経営コンパス」を活用し、地域に根ざした新しい経営戦略を確立することが不可欠です。



02 旭川市でデザイン経営を 導入する意義

旭川市は、歴史的に「ものづくりのまち」として発展し、多くの優れた職人技術が蓄積されています。しかし、現在の市場では、単に「良いものを作る」だけではなく、ユーザー目線での価値創造が求められています。

デザイン経営コンパスを活用することで、地域企業が自社のビジョンを明確にし、強みを活かしたブランド構築を行うことが可能になります。さらに、デザインを経営戦略に組み込むことで、企業の持続的な成長と、地域全体の産業発展へとつながるのです。



03 デザイン経営 コンパス導入の目的

「デザイン経営コンパス」は、中小企業がデザインを経営に取り入れ、企業の競争力を強化するためのガイドツールです。旭川市では、これを活用することで次の3つの目的を達成します。

○地域中小企業の競争力強化

旭川市の産業は長い歴史を持ち、高い技術力を誇ります。しかし、製品力だけで市場競争に勝つことは難しく、ブランディングやユーザー視点の導入が必要です。デザイン経営コンパスを活用することで、企業の強みを再定義し、独自の価値を創出できます。



○デザイン経営を担う人材の育成

旭川市には、デザインに関心のある若手経営者や職人が多くいます。しかし、「デザイン経営」を実践するための具体的な手法を学ぶ機会は限られています。本プログラムでは、**「旭川デザインプロデューサー」**を育成し、地域企業のデザイン経営をサポートできる人材を増やしていきます。



○デザイン経営の普及と継続的な実践

デザイン経営は一度導入して終わりではなく、継続的に実践し、改善していくことが重要です。そのために、ワークショップや成功事例の共有、企業同士のネットワーク構築を進めていきます。これにより、地域全体でデザイン経営の考え方を浸透させ、産業の活性化につなげることができます。



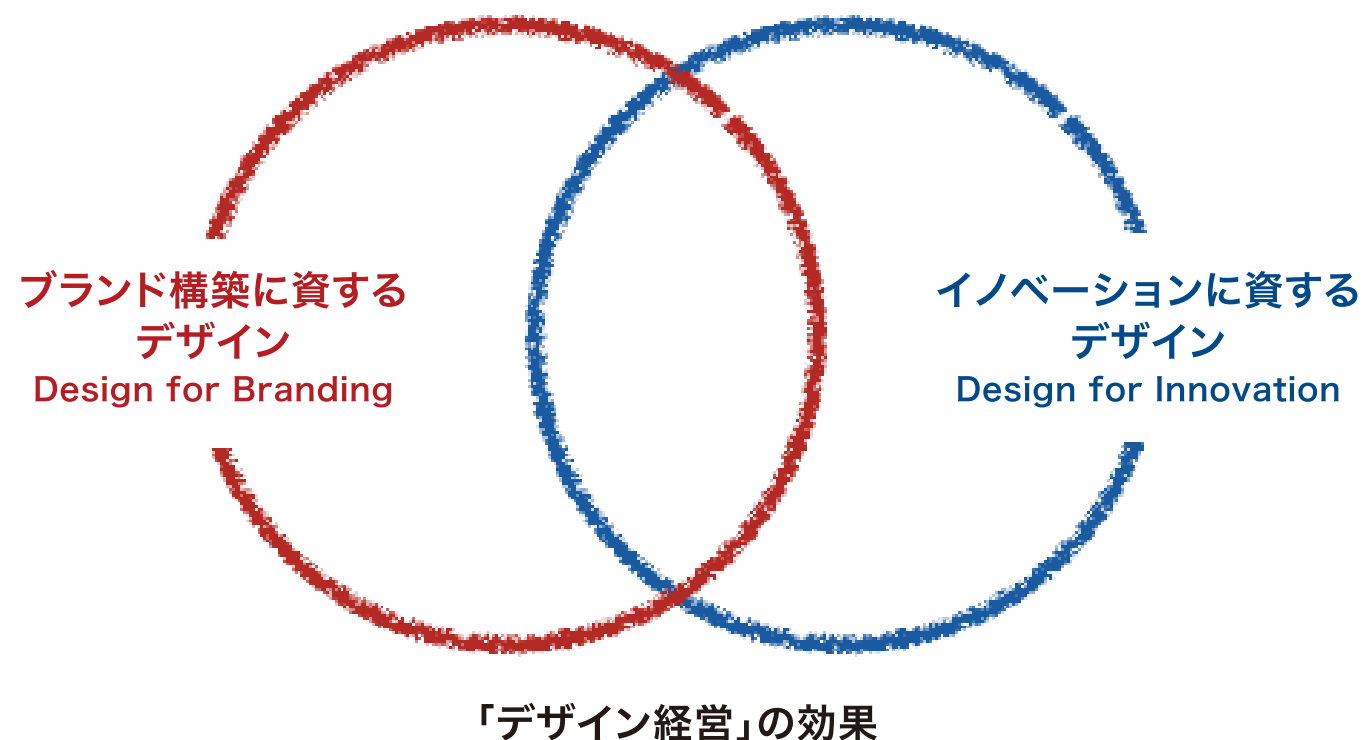
「デザイン経営(2018年特許庁発表)」とは、
徹底して「人間」に向き合い、
企業の持続力を高める経営

「デザイン経営」の効果＝

ブランド力向上 + イノベーション力向上

＝企業競争力の向上

「デザイン経営」は、ブランドとイノベーションを通じて、企業の産業競争力の向上に寄与する。



変化の時代に求められる、新たな経営の視点

現代の社会は急速に変化しています。技術革新の加速、産業構造の変化、人口減少による市場の縮小や労働力不足、そして、人々の価値観や消費行動の多様化。こうした環境の変化は、企業にとってこれまでの経営のあり方を根本から見直す契機となっています。これまで通りの経営手法では生き残ることが難しくなり、今こそ新たな視点を取り入れる必要があります。

その答えの一つが「デザイン経営」です。デザイン経営とは、企業価値を向上させるために「デザイン」を経営の核に据えること。

しかし、ここでいう「デザイン」とは、単に製品の外観を整えることではなく、経営全体の構造や意思決定のプロセスをデザインすることを意味します。

デザイン経営の本質は、「人間」に徹底して向き合うことにあります。企業は顧客だけでなく、経営者自身、社員、パートナー、地域社会、さらには社会全体と向き合いながら、持続可能な経営を実現していく必要があるのです。

「デザイン経営」のための具体的取組

① デザイン責任者(CDO,CCO,CXO等)の経営チームへの参画

デザインを企業戦略の中核に関連付け、デザインについて経営メンバーと密なコミュニケーションを取る。

② 事業戦略・製品・サービス開発の最上流からデザインが参画

デザイナーが最上流から計画に参加する。

③ 「デザイン経営」の推進組織の設置

組織図の重要な位置にデザイン部門を位置付け、社内横断でデザインを実施する。

④ デザイン手法による顧客の潜在ニーズの発見

観察手法の導入により、顧客の潜在ニーズを発見する。

⑤ アジャイル型開発プロセスの実施

観察・仮説構築・試作・再仮説構築の反復により、質とスピードの両取りを行う。

⑥ 採用および人材の育成

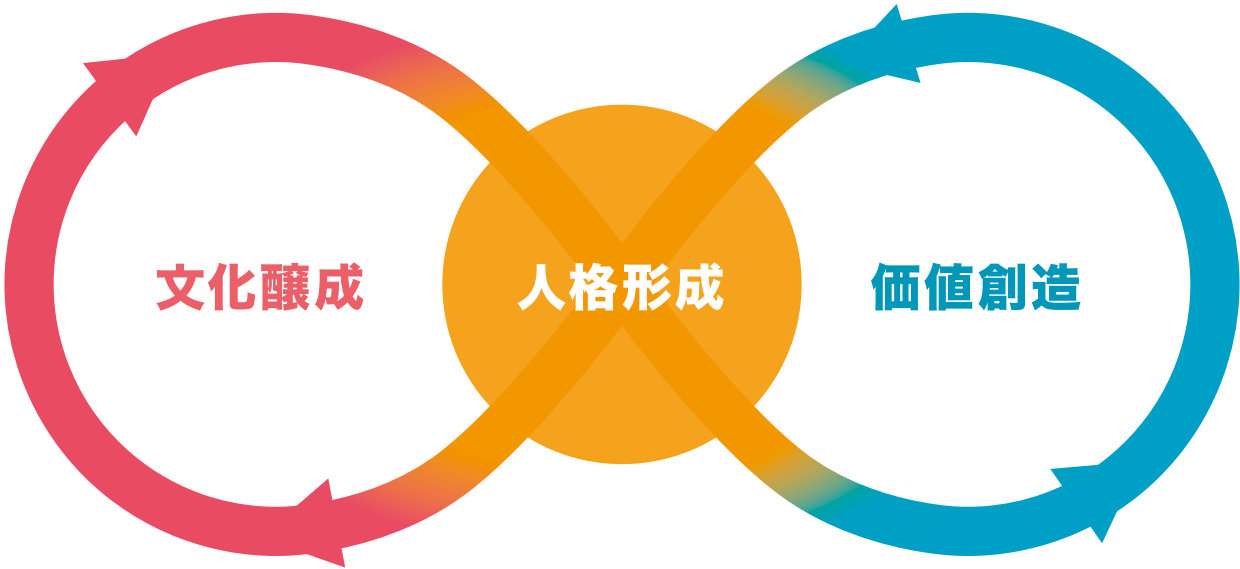
デザイン人材の採用を強化する。また、ビジネス人材やテクノロジー人材に対するデザイン手法の教育を行うことで、デザインマインドを向上させる。

⑦ デザインの結果指標・プロセス指標の設計を工夫

指標作成の難しいデザインについても、観察可能で長期的な企業価値を向上させるための指標策定を試みる。

デザイン経営における3つのデザイン

デザイン経営を実践するためには、「文化醸成」「人格形成」「価値創造」の3つの視点が欠かせません。企業の「想い」や「らしさ」を明確にし、それを社内外に伝え、共感を生み出しながら、新たな価値を創出。この一連の営みが、企業の成長を加速させ、社会に貢献する強いブランドを生み出します。



人格形成を軸にした文化醸成と価値創造

上の図は、「人格形成」「文化醸成」「価値創造」の3つを、循環するプロセスとしてモデル化したものです。ポイントは、中心の「人格形成」を軸に、「文化醸成」と「価値創造」を行き来させながらそれぞれの営みを発展させていくことです。デザインといえば、一般的には、魅力的な製品やサービスを生み出す「価値創造」のみが重視されがちです。しかし、価値創造の持続と発展のためには、すべての活動の軸になる「人格形成」と、価値創造に取り組む基盤である組織や仲間の「文化醸成」が必要となります。3つのデザインに対応する「9つのデザインアクション」と具体的なアクションの例を右ページに記載しているので、取組の確認や検討の参考にしてみてください。

文化醸成 自社の想いや「らしさ」を、顧客や社内外の仲間に伝え、共感と共創の土壌を形成する営み

Cultivating Culture

企業文化は、社員の行動や意思決定に影響を与え、「らしさ」を支える基盤となります。デザイン経営では、企業の想いを可視化し、顧客やパートナー企業と共有することで、強い共感を生み出します。これにより、**社内外の仲間とともに価値を創造する「共創型の経営」**が可能になります。

-  想いを社内外に伝える COMMUNICATION
-  社員の意欲と能力を引き出す EMPOWERMENT
-  共創する仲間をつくる COLLABORATION

人格形成 自社の想いや「らしさ」を明確にし、未来の自社の姿を構想する営み

Shaping Identity

企業が成長し続けるためには、「自社は何者であり、どこへ向かうのか」という明確なビジョンが必要です。人格形成とは、企業のアイデンティティを定義し、それを社員や顧客に浸透させることで、強いブランドとしての存在感を確立するプロセスです。

-  自社の個性を見つめ直す IDENTITY
-  存在意義を深掘りする MISSION
-  将来のありたい姿を描く VISION

価値創造 自社の想いや「らしさ」と、顧客や社会のニーズを基に魅力ある製品やサービスを創出する営み

Creating Value

デザイン経営の最も重要な要素の1つが「価値創造」です。企業が提供する価値は、単に機能的なものだけでなく、顧客の感情やライフスタイルに寄り添うことが求められます。また、社会的課題への対応を組み込むことで、持続可能なビジネスモデルを構築できます。

-  顧客と社会のニーズを探る INSIGHT
-  試行錯誤を繰り返す PROTOTYPING
-  心を込めて届ける GIFT

図1: デザイン経営の好循環モデルと9つのデザインアクション

地域コミュニティとしての ADP(旭川デザインプロデューサー)の存在

旭川デザインプロデューサーとは

近年、企業経営の在り方が大きく変化し、従来のビジネス手法だけでは解決できない複雑な課題が増えています。技術革新や市場の変化が加速する中で、企業が競争力を高め、持続的に成長するためには、ユーザー視点に立ち、柔軟かつ創造的に課題を解決する力が求められています。このような背景のもと、経営にデザインの考え方を取り入れる「デザイン経営」が注目を集めています。

デザイン経営とは、単なる「見た目のデザイン」ではなく、企業のビジョンや価値観を明確にし、サービスや製品の本質的な課題を見極め、継続的に改善・創造していく経営手法です。デザインを重要な経営資源として活用することで、顧客の潜在ニーズを発見し、新たな価値を生み出すことが可能になります。

しかし、いざデザイン経営に取り組もうとしても、「何から始めればいいのか分からない」「自社に合ったデザインの活用方法が分からない」といった悩みを抱える企業も少なくありません。そこで、旭川市では、企業の皆さまが気軽に相談できる「かかりつけクリエイター」として『旭川デザインプロデューサー』を派遣し、経営の課題解決に向けた伴走支援を行なっています。

旭川デザインプロデューサーの役割

旭川市は20～22年度に、デザインプロデューサーを育てる取り組みを実施。3年間で約50人のデザインプロデューサーが実践研修を修了し、巣立ちました。デザイン経営の専門知識を持つプロフェッショナルとして、企業が抱える課題の診断から解決策の立案、実践のサポートまで幅広く支援します。

- 企業の現状分析と課題発見
- ブランディングや商品・サービスの価値向上
- ユーザー視点に立った事業の改善提案
- デザインを活用した新規事業や市場開拓のアドバイス

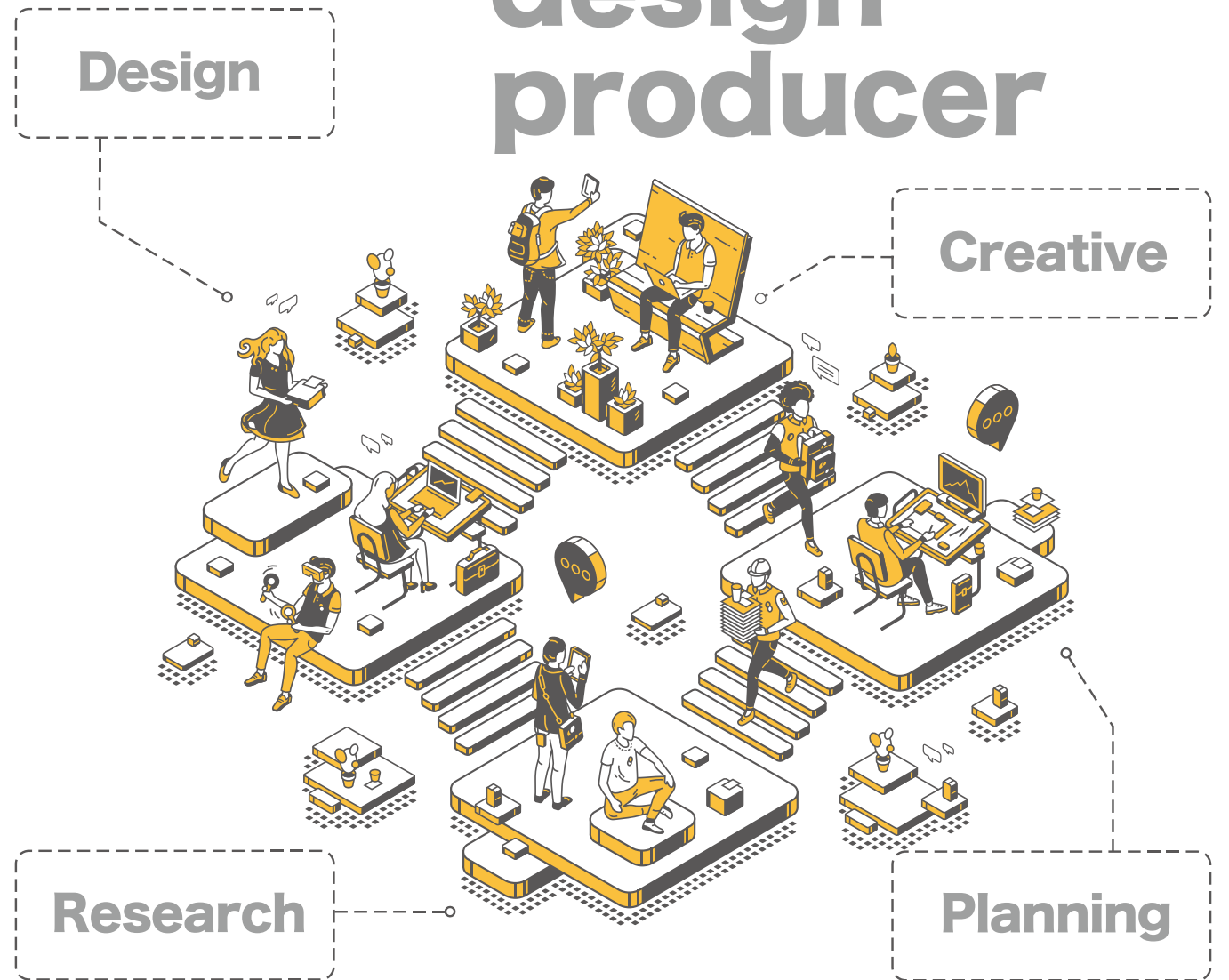
例えば、「自社の強みをどのように伝えればいいのか分からない」「新しい商品を開発したいが、アイデアがまとまらない」といった悩みに対して、デザインの視点から最適な解決策を共に考え、具体的なアクションへとつなげていきます。

旭川の企業を支える、デザイン経営のパートナー

旭川市には、木工・家具、食品加工、観光など、地域資源を活かした産業が数多く存在します。これらの企業が持続的に成長し、魅力的なブランドを確立するためには、地域ならではの「らしさ」を活かしながら、社会の変化に適応していくことが不可欠です。旭川デザインプロデューサーは、企業の皆さまが目指す「ありたい姿」を明確にし、その実現に向けた伴走支援を行います。デザイン経営を取り入れることで、競争力のあるビジネスモデルを構築し、持続可能な成長を実現することが可能になります。



design producer



 ASAHIKAWA DESIGN PRODUCER



「デザイン経営コンパス」ワークショップの実施背景

事業の実施背景

旭川市は、2019年にユネスコ創造都市ネットワークの「デザイン都市」として加盟し、北海道のみならず日本国内でも注目されるような「デザイン」を核としたまちの発展を目指し、さまざまな政策を推進してきました。その一環として、企業の競争力強化や地域経済の活性化に向け、デザインの力を経営に活かす「デザイン経営」に注目が集まっています。

しかし、急速な市場環境の変化や人材不足により、持続的な成長が課題となっています。こうした背景のもと、本事業では「デザイン経営コンパス」を活用し、企業のビジョン形成やブランド価値向上、イノベーション創出を支援するため、旭川市で育成されたデザインプロデューサーがファシリテーターとして関わり、企業の課題解決に向けた伴走支援を行いました。これにより、企業の内側から変革を促し、持続可能な成長を実現するための土台を築くことを目指しました。

事業スケジュール



ワークショップ (3時間×2回)

- ① 会社の軸の見直し
- ② 新商品開発・ブランディング
- ③ 組織力強化 の3テーマ

個別面談

旭川デザインプロデューサー (ADP) が実践に向けて、課題整理と助言を行います。

報告会

参加者全体での事例発表。他の事例を知ることでデザイン経営の理解をより深めます。



課題別デザインアクション ワークショップの実施内容

course 01

会社の軸を見直すためのデザイン経営

価値観、社会、産業構造など大きく環境が変化する中で、企業経営のあり方を根本的に問い直し、企業の持続力を高め、さらにしなやかな成長を目指すための支援プログラム

初回(3時間): 会社の軸を見直し、経営に反映する

- ・デザイン経営についてのレクチャー
- ・デザイン経営コンパス【STEP2】深掘りシート「人格」を活用した会社の軸の見直し
- ・会社の軸を経営目標、事業ポートフォリオに落とし込む

二回目(3時間): デザイン経営の視点からデザインアクションを検討する

- ・宿題を共有
- ・デザイン経営コンパス【STEP1】を活用した現状把握・課題設定
- ・デザイン経営コンパス【STEP3】を活用したデザインアクションの発散
- ・デザインアクションの絞り込み

course 02

新商品開発・ブランディングのためのデザイン経営

自社の強みを活かした新規事業開発、既存事業の販路拡大や単価アップに取り組み、事業の高付加価値化を目指す中小企業のための支援プログラム

初回(3時間): 事業開発の核となる会社の軸を見直す

- ・デザイン経営およびデザイン経営に基づく新商品開発・ブランディングの進め方の解説
- ・デザイン経営コンパス【STEP1】を活用した現状把握・課題設定
- ・デザイン経営コンパス【STEP2】深掘りシート「人格」を活用した会社の軸の見直し

二回目(3時間): 新商品開発・ブランディングにつながるデザインアクションを検討する

- ・会社の軸の共有
- ・デザイン経営コンパス【STEP3】を活用し、
新商品開発・ブランディングにつながるデザインアクションの発散
- ・デザインアクションの絞り込み

course 03

組織力強化のためのデザイン経営

人口減少と高齢化が進む中で、社会・従業員・求職者から選ばれ、成長し続ける企業文化と採用ブランド確立を目指すための支援プログラム

初回(3時間): 組織づくりの核となる会社の軸を見直す

- ・デザイン経営およびデザイン経営に基づく新商品開発・ブランディングの進め方の解説
- ・デザイン経営コンパス【STEP1】を活用した現状把握・課題設定
- ・デザイン経営コンパス【STEP2】深掘りシート「人格」を活用した会社の軸の見直し

二回目(3時間): 組織力強化につながるデザインアクションを検討する

- ・会社の軸の共有
- ・会社の理念やパーパスを社員に浸透するプロセスについてのレクチャー
- ・デザイン経営コンパス【STEP3】を活用し、
社員を巻き込みながら進めるデザイン経営アクションプランの発散
- ・デザインアクションの絞り込み



course

01

会社の軸を見直すためのデザイン経営

自分たちの“やさしさ”を、言葉と世界観で伝える

北海道・旭川を拠点に、森の恵みから生まれたアロマ製品を届けるグラス株式会社。心と体にそっと寄り添うその香りには、土地の記憶と人の想いが込められています。今回、グラスが取り組んだのは、自社の「らしさ」を言語化し、これからのブランドの方向性を再確認するプロセスでした。自分たちにとって当たり前だった想いやこだわりを見つめ直し、スタッフ全員で共有しながら、未来に向けた共創の第一歩を踏み出していきます。

Hands-on Program

ハンズオン支援プログラム

Day 01

自社語の再確認と「らしさ」の言語化

グラス株式会社は、アロマ製品の製造・販売を通じて、「森林の恵み」を届けてきました。ワークショップ初日は、企業のアイデンティティを探るために、現状把握シートとチャート分析からスタート。「北海道の森」ではなく「自然」全体へと視野を広げ、「自然のぬくもりを、手から手へ」という表現に再定義しました。



また、スタッフ全員が「選ばれる理由」を出し合いながら、自社の強みをあらためて言語化。「香りがやさしい」「アロマのブレンドが豊富」「癒される」など、顧客が感じている価値を再認識しました。



Day 02



未来のビジョンと、共創に向けた構想の芽

2日目のワークショップでは、自社のビジョンに基づいた「デザインアクション」を構想しました。特に注目されたのは、新規事業「はぐりらの森」の展開や、東京の木材企業や神社とのコラボレーションです。



「まずは1つやってみる」という姿勢を全員で共有し、今後のプロトタイピングの実施へ向けて社内の意思統一が図られました。また、役割分担が明確になったことで、代表が外部連携、スタッフが現場運営を担う体制が整理され、今後の事業展開の基盤が強まりました。



グラス株式会社 代表取締役 早川 舞 さん

旭川市に拠点を置き、日本各地の森林資源を活用したアロマ製品を企画・製造・販売。香りを通じた癒しや地域とのつながりを大切にしながら、ブランドづくりと商品開発に取り組み、店舗での販売だけでなく、ワークショップやイベント出展も積極的に行い、五感に訴える体験を提供している。

パートナー企業と連携するなど、地域に根づいたデザイン経営と「グラス」らしさの浸透を図る
自然のぬくもりを、手から手へ。

DESIGN
ACTION



MISSION
意志と
情熱を持つ



COLLABORATION
社内外の仲間を
巻き込む



PROTOTYPING
実験と失敗を
繰り返す



EXECUTION
心をつかむモノ・
サービスをつくる

成果と気づき

- 自社語を見直すことで「自然全体への視野」が生まれた
- 顧客視点を基に、自社の「選ばれる理由」を言語化
- 社内での役割分担と外部との共創ビジョンが明確化
- 新規事業構想の具体化と、実現への一歩を踏み出せた

今後のアクション

- 「はぐりらの森」のプロトタイピングを実施予定
- パートナー企業との共創商品の開発へ
- 店頭接客や販促物への「らしさ」の浸透を図る

参加者の
声

ワークショップを通じて、自分たちの言葉に愛着がわいてきました。誰にどんな価値を届けたいのかを全員で共有できたのが大きかったです。「はぐりらの森」のプロトタイピングへ向けて、これからもスタッフとのコミュニケーションを大切に、成長していきたいと思います。



伴走いただいた旭川デザインプロデューサー

Comment



家のこと キミノコト 旭川デザインプロデューサー 山下 真由

グラス株式会社さんはデザインを基にいろんな活動をされており、今回も新規事業の構想もある状態でしたが、今後の持続的な発展を見据え、スタッフ全員で人格形成のワークに取り組んでくださいました。すでにあるしっかりとした軸を言葉やイラストで見える化したことで、改めて自分たちの良さや強みをちゃんと全員で共有できているという手ごたえや安心感が生まれたのではないかと思います。やさしくしっかりと癒されるグラスさんですが、時に軽やかに大胆にでもいいのかも?! 事業の優先順位と具体的アクションを整理しながら、基本は大切に一つ一つ丁寧に。グラスさんらしい魅力的なご活躍をこれからも楽しみにしています。

course
02

新商品開発・ブランディングのためのデザイン経営

自社らしさを磨き上げる

大野土建株式会社は、地域に根ざした建設業を展開する中で、若い世代に「地元(名寄)っていいな」と感じてもらえるような地域貢献を目指し、産官学連携の中心的存在になりたいという思いがありました。しかしながら、「何をしている会社なのか、地域に十分に認知されていない」という課題を抱えていました。ワークショップでは、企業のアイデンティティの整理から未来ビジョンの策定までを実施。その過程で、「自分たちが本当に価値を届けたいのは誰なのか」という問いに向き合いました。

Hands-on Program

ハンズオン支援プログラム

Day 01

事業開発の核となる「会社の軸」を見直す

- デザイン経営の基礎理解
- 会社の現状を把握(現状把握シートのチャート分析)
- 会社の「人格形成」について深掘り・共有
- 人格形成をもとに価値を届けたい顧客像を描く



会社の現状を把握するための現状把握シートのチャート分析からスタート。

自社が社会に貢献できることって？10年後、どんな会社でありたい？最も価値を届けたい相手は誰だろう？など、チャートや人格形成の深掘りシートを参加企業のみなさまへ発表して共有しました。

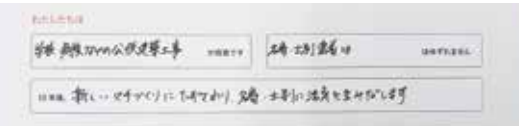
Day 02



新商品開発・ブランディングにつながる「デザインアクション」を検討する

- フィードバックを受けて人格形成をもとに価値を届けたい顧客像をさらに描く
- 人格形成を基にしたデザインアクションを検討(10年後のビジョン)
- 今はじめられる第一歩のアクションを設定

新商品開発・ブランディングにつながる「デザインアクション」を検討し言語化



自社の強みや誰に届けたいのかなどが、少しずつ見えてきました。



大野土建株式会社 代表取締役副社長 平野 栄一 さん

士別・名寄市に本社を構える建設会社。地域に根ざした事業展開を行い、公共施設や商業施設、住宅などの建設を手掛けている。また、環境負荷低減や地域社会への貢献を重視し、持続可能な社会の実現に向けた取り組みを推進。

価値を届けたい人に響く自社のブランディングは？まずその第一歩のアクションを起こしてみました。
創業100年を超える「レガシー」の価値を再構築



現状把握シートをやることで、自分に思い込みや「こうだろう」という決めつけがあったことに気づくことができた。また、本当の価値を届けたい人は誰なのかという深掘りで、正しいかは別として「本当に自社の価値を届けたい人は「高校生だ!」と一つの結論にたどり着けたことが大きかった。

今後のアクションとして

- 社内でもワークショップを実施し、意識を共有
- 地域密着の企業としてあるために、地元の若い人へのヒアリングを行いながら社内でも取組めることを考察し、会社のアイデンティティをつくるきっかけにしてい



普段会うことのないクリエイティブな人達とコミュニケーションできたのが良かった。自分では思いつかない角度から意見があり刺激や気づきがあった。「デザイン経営」って何なんだろう？がいまいちちゃんと理解できていないのが率直なところ。ワークショップの前にもう少し詳しく知りたいと思った。



伴走いただいた旭川デザインプロデューサー

Comment



デザインスタジオ・オザキ 旭川デザインプロデューサー 早苗 智佳

「新商品開発・ブランディングのためのデザイン経営」というテーマのコースでしたが、特に「会社の軸は何か」という問いに向き合う時間を中心に実施しました。壁打ちの中で見えてきたのは、より地元愛される企業になるために、「何をしている会社なのか」を積極的に発信し、地域の方と交流を持つことで会社のファンを作ることがブランディングの第一歩になりそうということです。これからの未来を担う地元の若い方たちを巻き込む力と強さを、大野土建さんは持っていると確信しております。

course

03

組織力強化のためのデザイン経営

コミュニケーションで見えてくる課題

株式会社ウッドワークでは、従業員同士の意見共有の場が十分でなく、朝礼が形式的になっていました。また、社長と工場の間で理想や認識のギャップがありました。ワークショップでは、付箋を活用した意見交換を導入し、柔軟なコミュニケーションの場を創出。さらに、「新しい情報と出会う視点」の重要性を提案し、朝礼のブラッシュアップを推奨しました。

Hands-on Program

ハンズオン支援プログラム

Day 01

柔軟なコミュニケーションの場を創出

最初は、全然言葉が出てこない時間もありましたが、ADPがファシリテーションしながら、ツールを使いながら、少しずつ言葉を抽出。慣れてくると、どんどん言葉が出てきました。



これまで仕事に関する話を出せておらず、個人のプライベートなことを絞り出している状態で、それも限界に来ていました。朝礼では仕事の改善内容とか良かったこと・悪かったことを共有できる場にしたいと思っていました。

コミュニケーションの場を設けることが十分ではなく「一人ひとりが全体の前で意見を発表できるように」という趣旨で始めた朝礼。

Day 02



2回目のワークショップは ウッドワーク ショールームにて開催

コミュニケーションの場を作る上で、どんな目的のもとに従業員一人ひとり発信するのかを考えたり、「新しい情報と出会う」という視点を持ったりする重要性について考えることができました。

他者にしっかりと向き合って受け入れることは、自分の中に「新しい情報」を取り入れること。本人は大して重視していなくても、他人から見れば役立つ情報だということも多い。コミュニケーションを円滑にし、個性を認め合うことができれば、商品展開といった領域にも派生させられる可能性があることに気づきました。



株式会社ウッドワーク

工場長 菊永 正樹 さん 工場長代理 野坂 季生 さん

株式会社ウッドワークは、北海道上川郡東川町に本社を置き、暮らしに寄り添ったオーダーメイド家具作りをはじめ、クラフトの製造・販売を行っています。

朝礼のブラッシュアップから、第一歩のアクションを起こしてみました。

朝礼を通して全社員に「ビジョン」を共有

DESIGN ACTION



MISSION
意志と情熱を持つ



COLLABORATION
社内外の仲間を巻き込む



BEHAVIOR
社員の行動変容を促す



STORYTELLING
魅力ある物語を発信する

気づき
01

デザインアクションを考える2回目のワークショップで付箋をどんどん貼っていくことができ、話が膨らんでいった。このスタイルはやりやすく見やすく、社内のミーティングでも取り入れようと思った。

気づき
02

「自社らしさ」を言語化するという当初のゴールとは違った方向に進んだものの、「コミュニケーションの場を設ける」という点に着目し、事業者側が求めているものに即して柔軟に対応してもらったのはありがたかった。

参加者の声

今回のワークショップを通じ、朝礼の目的を見直し、意見共有の場として改善する重要性を再認識しました。コミュニケーションの活性化が個性の尊重や商品展開にまでつながると気づきました。今後は朝礼のブラッシュアップを継続し、半年間の変化を観察しながら定着を目指したいです。



伴走いただいた旭川デザインプロデューサー

Comment



旭川デザインプロデューサー 佐藤 公哉

「組織力強化のためのデザイン経営」に取り組んだウッドワークさんは、すでに多くのデザインアクションを実践しており、情報整理もスムーズでした。コミュニケーションの課題には、朝のストレッチや旬の食を通じた交流など、多彩な工夫で取り組んでいましたが、一方で「本質を見落としているのでは」という気づきもあったそうです。そこで、「社員が楽しみにする、新しい情報と出会う朝礼をどうつくるか?」という視点からアイデアを考え、小さな変化や悩み、気づきが組織全体を動かすきっかけになることを目指しました。今後の展開に期待しています。

地域のネットワークとして 旭川デザインプロデューサーができること

デザイン経営の導入において、企業が初めの一步を踏み出すためには、専門的な知識と外部からの視点が欠かせません。そこで大きな役割を果たすのが、「旭川デザインプロデューサー」の存在です。彼ら彼女らは、デザインと経営の両方に精通した地域の専門人材であり、企業の内側に入り込むようにして課題を整理し、具体的なアクションへと導いていきます。

伴走支援期間中、プロデューサーは経営者や現場の声を丁寧に拾い上げながら、「企業の『らしさ』とは何か」「誰にどんな価値を届けるのか」といった問いに共に向き合い、ビジョンの明確化やブランド構築、商品・サービス開発の支援を行います。その過程は単なるアドバイスではなく、経営者自身が思考し、決断していくプロセスでもあります。

しかし、真に重要なのは伴走支援が終わった後に、企業が自らの力でデザイン経営を継続・発展させていけるかどうかです。そのために求められるのは、「自走力」の獲得です。

ワークショップやプロジェクトの経験を通じて、経営者と社員がデザインの視点や考え方を体得し、日々の意思決定や業務プロセスの中で自然に活用できるようになることが理想です。

さらに、旭川では、デザインプロデューサー同士や支援を受けた企業同士がつながる地域内ネットワークが形成されつつあります。このネットワークを活用することで、情報交換や相談が継続でき、デザイン経営の実践知が地域全体に広がっていきます。

今後、旭川地域におけるデザイン経営が一過性の取り組みに終わるのではなく、地域産業の中に根づいた文化として育っていくためには、こうした人材の活用と自立の仕組みづくりが鍵となります。デザインプロデューサーの支援をきっかけに、企業が自らの価値を見つめ直し、未来を主体的にデザインしていく。この積み重ねこそが、持続的な地域の競争力を育む土台となるのです。



「困った」に寄り添い、
「自社らしさ」を磨く。
デザインプロデューサーの地産地消が、
地域を面白くする。



リソース不足に悩む地方の中小企業に、「デザイン経営」のインパクトをどう届けるのか？

伴走者には何が求められるのか？

今回の導入支援事業でメインのファシリテーターを務めた

旭川デザインプロデューサー（ADP）の佐藤公哉さん、早苗智佳さん、山下真由さんの3人が、
ワークショップを構築したミテモ株式会社代表の澤田哲也さんと、伴走の歩みを振り返りました。

熱いトークの話題は、旭川らしさを活かした今後の展開にも及んでいます。

「デザイン経営コンパス」の使い勝手



山下：複数の企業に同時に伴走する形となりましたが、事業の内容や規模・想いは当然ながらバラバラです。面白くもあり、ファシリテーターとしての引き出しは増えました。一方で、どう進めたらよいか悩む場面もありました。

早苗：企業ごとに温度差はあるので、どう足並みをそろえるかの難しさはありますよね。今年は3つのコースに応募時点で分かれていたので、参加のハードルが少し高かったかもしれません。ワークショップは自社の「軸」を掘り下げることから始まるので、例えば「会社を見直すきっかけ作りとしてコンパスを使ってみましょう!」と呼びかけた方が、興味を持ってもらえるかもしれません。



山下：コース分けに関しては私も同じ印象です。まず軸を考えるワークを体験した後に、各コースに分かれる方がスムーズなのかなと思いました。

澤田：「こんな悩みが解決できます!」といくつか示した方が参加企業を集めやすいのではと考え、事前にコース分けをしました。ただ結果的には、新規事業や採用などそれぞれ問題意識を抱えつつも、「うちの会社はどうあるべきか」という根本的な問いへの答えを出せず悩んでいる企業が多いなと感じました。

早苗：まず「デザイン経営」という言葉が取っつきにくいので、ワークの前に「これからこういうことをします!」としっかり丁寧に伝えと、自社がどう変わり得るのが見えやすい、参画意欲が高まりやすい気がします。



佐藤：参加企業の姿勢が前のめりにっていないと、僕らも十分に引き出せません。

早苗：ワークでは「デザイン経営コンパス」を使ったことで、自社の振り返りや見つめ直しをしやすかったようです。特に、現状把握のためのチャートは「可視化する上で良かった」という感想をいただきました。

佐藤：コンパスを使うことで、6時間（2日）あればアクションプラン策定など、何かしらのアウトプットまで辿り着けるといえます。デザイン経営の本質を知ってもらうには、いいツールです。

デザイン経営って何？ どう変わる？

早苗：「デザイン経営の本質って？」という部分は、私にはまだ言語化は難しいです。「デザインの力でブランド構築やイノベーション創出を」と説明されても、企業や担当者によってはピンとこないでしょう。私としては「人（ユーザーや顧客）に寄り添い、根本的な課題を見つけ出し、『自社らしさ』を高めながら、新しい発想や思考で未来をつくること」と捉えています。

澤田：今後は、デザイン経営の導入でどう変わるかをもっと発信する必要があります。財務的な成果が発現するまでには一定の時間がかかります。ただ、私のこれまでの経験から1〜2年で非財務的効果、特に採用に効果が表れるという実感はあります。

早苗：最近では、例えば新店舗を立ち上げる際に、ブランディングなしにロゴだけ作成するというようなことが起きています。まさに、側（がわ）だけ作って終わりという状況です。デザイナーがもっとアピールして、手前の段階から入っていかないと、と痛感しています。



澤田：卵の殻と一緒に、「側」だけあっても仕方ありません。デザイン経営では、他社が真似できないような中身をきっちり作っていくことを意識しています。権利としての「知的財産」は遠いところにあっても、その手前にある「知的資産」なら掘り起こすことができます。人財・技能・組織力・経営理念・顧客ネットワークなど、可視化されていない資産のことですね。それを形式知化していくツールがコンパスであり、そのアクションの積み重ねがデザイン経営です。

早苗：「デザイン経営をやったら自社の顔が分かります」など、かみ砕いて説明できるようになると、イメージしやすいでしょうね。あるいは、商標登録など「知的財産」に結び付けることをゴールにしてしまう道もあるかもしれません。



早苗：デザイナーの立場としては、「話してみてもよかったね」で終わらず、アクションのお手伝いやグラフィックなど、最終的にアウトプットまで辿り着けるのが一番だという思いはあります。

澤田：本来デザイナーさんは、表現やカタチのあるところから入りたい人が多いと思います。ただきれいなロゴのような「側」を作っても、中身が伴っていないとブランドは確立できません。ADPの皆さんはこの点を共通認識として持っていると感じます。経営者にとってはクリエイティブの導入を急がず、俯瞰的に見て伴走してくれるのは、とても心強いものです。

全国的にも珍しい、旭川ならではの強み

澤田：全国でデザイン経営の導入支援を手がけていますが、表現したいデザイナーさんからすれば、すぐにデザインの受注につながらず、テンションが下がり、脱落してしまうケースもよくあります。複数年にわたって企業に寄り添う上で、地元に伴走者がいることは大きなアドバンテージです。経営の全体像を把握しつつ、軸を見定めて伴走する。そんなADPが複数いる、つまりデザインプロデューサーを地産地消できるのは、全国的に見ても旭川くらいでしょう。

山下：細く長くつながることで、何かあった時に頼ってもらえるのかなと。今はまだ種まきの段階ですが、「ADPとやれば、こういう風になるんだ」というイメージを作れたら理想です。

佐藤：今回はミテモさんの設計に基づいて事業を進めました。が、旭川やADPとしてのオリジナルプログラムがありません。共通のワークショップや料金体系を考えるきっかけにしたいです。

早苗：旭川ならではのシステムができればいいですね。参加企業からは「コンパスが会社の振り返りに役立った」という声があったので、例えば人格形成のチャート策定を1セットやればこの料金、というような。



町医者のように。 困った時に相談してほしい。

佐藤: 各社が自発的にアクションを重ねていけるのが本来でしょうが、うまくいかなかった時に頼られるADPになればいいなと。そんな存在が複数いて、それぞれの経験値が高まっていけば、旭川の強みになっていくはずです。

山下: 地方の中小企業がいきなり東京の大きなデザイン会社に相談するのはハードルが高いはず。「ちょっと困ってるんだけど…」という段階から声をかけてもらえる存在にADPがなれたら、と思います。

早苗: 「デザイン」「経営」という言葉の響きもあって、どうしても難しく考えてしまう人は多いです。ただ、入り口としては「デザイン経営って何だろう？」でいいと思います。そしてADPとしては「まずは一緒に話しましょう」という感じで。

佐藤: ミテモさんが総合病院だとしたら、僕は町医者。「ちょっと喉が痛い」と言ってもらえる空気感を大切にしていきたいです。いつか経営が苦しくなるタイミングで「相談したい」という需要が生まれると予想しています。だからこそ、間口が広い状態でいたいなと。

早苗: それも旭川ならではの強みですね。

山下: まず相談してもらって、必要なことやものが分かったら、それにふさわしいADPやスペシャリストにつなぐことができます。

佐藤: ADP育成事業は2020年度に始まりました。初期に携わった企業から「今、あの時にまとめてくれたように動いています」という声が届いています。それぞれに咀嚼して継続してくれているケースが多く、デザイン経営に基づく取り組みが着実に広がっているという肌感覚があります。とても嬉しいです。私はコンパスを使って2年目になりました。慣れてきたので自分なりのやり方を取り入れ、私個人の顧問先でも応用しています。

澤田: お三方のように、とてもオープンなスタンスのADPがいることをぜひ、企業の皆さんに知ってほしいですね。いきなり経営に関することで説教したり、デザインを売り込んだりはしませんので(笑)。これは地域にとって大きな強みですし、頼らない手はありません。そして、共通言語としてのデザイン経営を学んでくれる仲間が増えれば、地域の地力はさらに上がるはずです。

デザイン経営とはつまるところ、独自化戦略。ユニークで魅力的な会社が増える、それはすなわち、この地域のポテンシャルが高まるということです。その先には「旭川って圧倒的に面白いね!」と注目される未来が待っていると思います。

design Management Handbook ASAHIKAWA Compass



Hokkaido Design Lab

Project Members

事務局

一般社団法人 北海道デザインラボ

代表理事 伊藤 友一
理事 やはずの よしゆき
伊藤 圭吾
大橋 愛
江口 抄織

事業設計・運営・管理

株式会社ミテモ

代表取締役 澤田 哲也
岸 大五
矢口 舞
荒川 タカシ

伴走支援

旭川デザインプロデューサー

山下 真由
早苗 智佳
佐藤 公哉
谷越 亜紀
やはずの よしゆき
松本 浩司

おわりに

先行きが見えにくく、不確実性が高まる時代において、既存の延長線上にはない「新たな価値」を創造することが、企業の持続的成長にとってますます重要になっています。

その実現の鍵となるのが、「デザインの視点」で自社を見つめ直し、ビジョンや想いを発信し、共感する仲間と共に取り組む共創の姿勢です。このプロセスは、自社単独では成し得なかったような新しい挑戦や価値の創出を可能にします。

本事業では、参加企業が「自社らしさ」に根ざした知的資産に着目し、それをいかにデザイン経営の中で活かしていくかという検討も行いました。知的資産の棚卸しと可視化を通じて、自社の強みや独自性を再確認し、それを外部に伝える力を高めることで、共創の可能性が広がり、新たな価値の芽が生まれやすくなります。そしてその新たな価値は、また次なる知的資産として企業に蓄積され、さらなる発展へとつながっていくはずです。

本ハンドブックが、これからデザイン経営に取り組もうとする皆さまにとって、小さな一歩を踏み出すきっかけとなり、新たな共創と価値創造の種となることを心より願っております。



主催／一般社団法人 北海道デザインラボ

〒070-0030 旭川市宮下通11丁目蔵田夢内 tel 0166-74-3355 fax 0166-74-3371
<https://hokkaidodesignlab.jp> snow@hokkaidodesignlab.jp

協力／経済産業省北海道経済産業局・ミテモ株式会社・あさひかわ創造都市推進協議会・(一財)旭川産業創造プラザ

後援／北海道上川総合振興局・旭川市・旭川商工会議所・(一社)北海道中小企業家同友会道北あさひかわ支部・(一社)旭川建設業協会・
旭川工業団地協同組合・旭川機械金属工業振興会・旭川デザイン協議会・旭川信用金庫・株式会社飯島組