

# 「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

# about

特許庁は、平成30年5月23日に公表した、「産業競争力とデザインを考える研究会」の報告書『「デザイン経営」宣言』を受け、デザインの力をブランドの構築やイノベーションの創出に活用する経営手法である「デザイン経営」を推進しています。

これからデザイン経営にチャレンジしてみようというビジネスパーソンの皆様の疑問を解消し、実践する際の参考にさせていただくため、既にデザイン経営に取り組んでいる企業96社のアンケート回答と、21社及び3名の専門家へのヒアリングより、8つの課題とその課題を乗り越えるための解決策をまとめました。

企業が実践する解決事例は、デザイン活用に関する心構え「マインドセット (mindset)」またはデザイン活用の方法「アプローチ (approach)」に分類しています。

## デザイン経営の課題と解決事例

## contents

- 01 経営陣の理解不足 ..... p.1-2
- 02 全社的な意識の不統一 ..... p.3-9
- 03 用語・理解の不統一 ..... p.11
- 04 人材・人事 ..... p.12
- 05 効果を定量化できない ..... p.13
- 06 組織体制・評価指標ができていない ..... p.15
- 07 ビジネスとの両立 ..... p.16-17
- 08 既存プロセスへの組込 ..... p.18

## 事例

- 株式会社アサヒ興洋 ..... p.10
- 本多プラス株式会社 ..... p.14
- 株式会社サイバーエージェント ..... p.19

## 01

経営陣の  
理解不足

## What are the challenges?

- ◆ 経営にデザインを用いることへの理解不足
- ◆ 会社トップまたは、関係本部長とのベクトルあわせ
- ◆ 商品デザインに力を入れていくことへの社内理解の不足、コスト的な抵抗
- ◆ デザインの価値や役割の広がりを経営層に知ってもらう必要性があった

上記のような声がある一方で、社長や創業者がデザインへの関与に積極的なケースでは導入が早いことが明らかになった。デザインの導入が全社的な変革である以上、経営陣が指揮を取りトップダウンによる指示は欠かせないという意味では、中小企業やオーナー企業の方が大企業よりも優位性が高いのかもしれない。いずれにせよデザインにコミットすることのメリットを間接的にあれ数値化・論理化する必要があるが、トム・ケリーは「日本企業は海外の成功事例には耳を傾けてくれない」という悩ましい指摘をしている。

Solution A **mindset**

## 経営層の過去の経験とデザインの活動を紐づけて理解を促す

お客さま目線に基づいて、自分たちがやりたいこととは何かを考えるという活動は、経営層がデザインと意識せずに行ってきたこれまでの経験とリンクする部分がある。双方を関連付けることができたので、デザインの必要性が自然と受け入れられた。

三井住友フィナンシャルグループ

Solution B **approach**

## 経営層に理解してもらえ言葉でデザインを説明する

社内ではデザイン用語に頼らず、経営理念や事業戦略に紐づけた共通した言葉で伝えることが大事。

パナソニック

Solution C **approach**

## 経営層向けのワークショップなどでデザインに理解を得て、全社的な取組を進める

経営層を対象に、事業ミッションの策定、商品のブランディングなどの様々な課題について、解決策を導出するためのデザイン思考を使ったワークショップを開催した。ワークショップの結果、デザイン思考によって顧客理解が進むことに経営層が納得し、デザイン思考が全社共通フレームワークとして採用された。

Hamee

Solution D **approach**

## デザインの視点を持った者が経営会議に参加し、課題提起を行う

顧客のニーズを満たしているかの課題の発見と、そこからサービスを具体的に改善していくことを目的として、デザイン責任者がデザインの視点で経営会議に定期的に参加し、主に経営に対する課題提起とサービス開発プロセスの見直しについて議論している。

メルカリ

01

## 経営陣の 理解不足

デザイン経営推進の課題

### Solution E approach

#### 経営層にデザインの論理的な解釈の仕方を伝える

経営層に対し、「カッコいいデザイン」は錯視のコントロールなどによって論理的に作り出すことができるという基本的なノウハウを示し、デザインの手法をわかりやすく説明した。デザインの価値を伝え、信頼してもらうことが重要。

自動車業界企業

### Solution F approach

#### デザイン部門やデザイン責任者が 経営層や事業部門とコミュニケーションする機会を定期的に設ける

デザイン責任者が各事業のクリエイターとミーティングを行い、現在の開発進捗をすべて集約して、経営層と議論する機会を月に1度設定した。また、デザイン責任者が事業責任者や現場のクリエイターと一緒に経営層のもとに行き、クリエイティブの課題を抽出する議論を定期的に行っている。

サイバーエージェント

定期的に、デザインセンターの取組の過程を社内に公開し、様々な部署と議論する環境を作った。

パナソニック

## 02

## 全社的な意識の不統一

## What are the challenges ?

- ◆ 関係部署やボードメンバーにおいても、デザインへの理解度、関心度などのレベル感がバラバラ
- ◆ ブランディングを行っていく上で、全体戦略の策定が必要だった
- ◆ 全社を巻き込んで方針を合意形成する必要があった
- ◆ デザイン強化の方向性と現場の意識のずれ
- ◆ デザイン関係部署が分割されているため、ビジネスの方向性、デザインイメージの共有、デザインスタッフへの浸透が課題

社内での意識統一の困難は、今回のリサーチでも最も頻出した課題だった。プロダクト開発におけるデザインの重要性への意識は浸透しつつあるが、それをどう経営や戦略に組み込むところで足踏みしている企業が多いことも明らかになった。デザインを経営に組み込むためにはデザインが単に「見た目をよくする」ことではないことを強く啓蒙・教育する必要があるようだ。また「社風」や「文化」といったことばを用いる担当者も少なくなかった。デザイン経営が「企業の文化を刷新する試み」と理解されていることが伺われる。

Solution A **mindset**

## 経営資源としてデザイン人材を活用するという共通認識をつくる

ビジネスの上流から顧客の課題の発掘及び解決のためのプロセスを考えるにあたり、これらの活動を一体となっていくデザイン人材が企業経営に欠かせないリソースであるという共通認識を事業内で醸成する。

ビズリーチ (Visionalグループ)

Solution B **mindset**

## デザインを製品原価に対するコストとして捉えるだけではなく、ブランドの価値や顧客体験の価値向上に寄与する投資として考えてみる

デザインを製品原価に対するコストと捉えて活動を限定的にするのではなく、ブランドの価値や顧客体験の価値向上などに寄与する投資の側面としても評価してもらうようにする。

ソニー

現状は製造原価から商品の価格が決まっているが、製品が提供する価値で価格を決めていく必要がある。

パナソニック

Solution C **mindset**

## 問題解決のための活動としてデザインを捉え直す

デザインは、日本では「意匠」のような意味で捉えられることが多いが、海外においてはデザインは「問題解決」である。

早稲田大学 入山教授

## 02

## 全社的な意識の不統一

**Solution D** **mindset**

## 事業のあらゆる側面に対してデザインが関わると捉え直す

デザインの対象はモノに限らず、無形の体験、ビジネスや組織の在り方など、「人」が関わる全てのモノやコトを指す。デザインは単に見た目を良くすることではなく、事業の各方面において「人のために創造する」姿勢が必要である。

D4V 太田氏

**Solution E** **mindset**

## 何をしたい会社なのかという「意思」が重要

必ずしも企業のあらゆる部門、事業でデザインが活用できる訳ではない。自社が何をやりたくて、どういう方向に行きたくて、どういう戦略を打って何をしたいのかをはっきりさせることが重要であり、これを行うためにデザインで全体を統合化させるとか、会社に眠っている暗黙的なものを形式知化させる。

早稲田大学 入山教授

**Solution F** **mindset**

## デザイン思考の導入において大事なのは、組織のマインドセットだということを理解する

デザイン思考を企業に取り入れることで、瞬く間に成果が出るわけではない。大切なのは、偏見を持たずに課題に接する姿勢や、分野横断的に会話ができるチーム作りなど、組織における仕事の進め方の見直しが求められる。

D4V 太田氏

**Solution G** **mindset**

## デザインの活用は社員満足度向上や離職率抑制にも効果がある

顧客ニーズと特許技術をマッチさせ機能美を追求した商品は、国内トップシェアであり自社のビジネス基盤を築いている上、社内に向けたデザイン活用が社員のモチベーション向上につながり、社員満足度は高く、かつ離職率は極めて低い。

貝印

## 02

## 全社的な意識の不統一

**Solution H** **mindset**タグラインをつくり、  
それに従ってビジュアル・アイデンティティ等を変える

高いシェアを占める製品を持っていても、社員が実力を自覚していない企業があった。そこでタグライン（顧客と潜在顧客に対して、企業やブランドが持つ感情面と機能面の優れた点を伝えるメッセージ）をつくり、それに従ってビジュアル・アイデンティティを全て変えたところ、社員の中にタグラインが刻み込まれ、意識が向上した。

Kontrapunkt 濱口屋氏

**Solution I** **mindset**

## 業務環境の変化に対する危機感を認識する

どれだけ利益になるのか分からないものにお金を使うことに強い抵抗があったが、ネット空間やデジタル、新しい商品やサービスなど、世の中が変わってきているなかで、未開の地への新たな一歩を踏み出さなければならなくなっているのではないかという認識の急速な広がりが、今回の転機となった。

三井住友フィナンシャルグループ

**Solution J** **approach**顧客の現場を観察し声を聴くことで、  
新たな製品やサービスの開発にニーズを反映させる

納入した製品、システムのメンテナンスや保守で顧客を訪問した際に、現場の観察と顧客との会話により潜在ニーズに気付いた。このニーズを踏まえ、不要な曲線や複雑な構造を排した設計変更によって、機能性や安全性に加え、視認性も向上した。このような取組を通じて、見た目に関するデザインとユーザビリティに関するデザインが結びついて一体となることを経営層が理解した。

スギノマシン

02

## 全社的な意識の不統一

デザイン経営推進の課題

### Solution K approach

#### 小さな成功事例を積み上げる

外資系顧客の物件での採用で、特定ジャンルの製品が、海外競合他社に変更されることが重なった。それを機に、各国顧客の文化やニーズをふまえたデザイン戦略を強化し、その結果、当該ジャンルの製品の業績が伸びてきた。こうした成功事例が積み重なり、デザインの重要性が少しずつ社員に理解されてきた。

TOTO

### Solution L approach

#### 外部評価を積み重ねる

顧客本位の姿勢を保ち、結果として受賞等の外部評価が積み重なれば、「社会的にも対外的にも評価されている、正しいのだ」と皆が思い始めるようになり、その流れが一度できてしまえば良い方向に流れていく。

三井住友フィナンシャルグループ

### Solution M approach

#### 技術者が顧客の現場を訪問してニーズを把握し、営業も技術提案を行える自律的な多能工を育てる

製品の設計、開発に携わる技術者が顧客の現場に赴きニーズを把握し、営業担当社員もセールスを行うだけでなく、技術的な提案ができるレベルになることで、技術部門と営業部門の相互理解が促進された。

スギノマシン

### Solution N approach

#### 社内サイトを使った密な情報発信

社内サイトは全社員の眼に触れやすく、広く情報共有できるため、若手デザイナーの記事や、小さな報告であっても、デザインの活動成果を積極的に発信している。

パナソニック

## 02

## 全社的な意識の不統一

**Solution O** approach

## 他部署の社員が興味を持つオフィスを設計

オープンなスペースやガラス張りの会議室など、他部門の社員が訪れやすいクリエイティブ性の高いオフィスを作ることで、今までデザイン部門を訪問しなかった幹部や他部署の社員が訪れるようになった。また、それがきっかけで部署をまたいだ新たなプロジェクトも生まれた。

パナソニック

**Solution P** approach

## 「デザイン思考」や「デザイン経営」といった言葉を自社業務に即して解釈し、プロセスを体系化する

「デザイン思考」や「デザイン経営」といった言葉について、自社の定義を社内で議論し、業務プロセスに即して「デザイン経営」を解釈することで、言葉や形に落としとして体系化することができ、実践につながると考えている。

オムロンヘルスケア

**Solution Q** approach

## 顧客からの評価が分かるような展示などを社内に設ける

製品開発プロジェクトの途中までしか携わらない部門に、最終的にどのようなプロダクトとなり、それがどのように評価してもらったかが分かるように、工場内に展示スペースを設けたり、取材記事や映像を共有した。

福永紙工

## 02

## 全社的な意識の不統一

**Solution R approach**経営者が新たなプロジェクトを先導し、  
生まれた製品やサービスを外部に評価してもらう

近年のライフスタイルの変化に伴う新たなニーズに応えるには、既存商品の改良ではなく、顧客目線で使いやすさを考えてメーカーから提案すべきと考え、初めてオリジナルの製品設計に着手した。プロジェクトは経営者自らが先頭に立ち、全てのディスカッションに参加して方向性やデザインなどの決定を行った。完成したオリジナル商品は、市場や消費者の反応も非常に良く、定番商品となった。魅力的な自社商品ができたことにより、営業などがしやすくなり、社内でデザインの重要性への理解が進んだ。

アサヒ興洋

**Solution S approach**

## 他社のサービスとの比較を通じて、デザインの重要性に気づく

経営層自身が市場のトレンドを目の当たりにし、自社サービスと他社サービスを見比べたときに、ユーザビリティやインタラクションがサービスクオリティとして重要であることに自ら気付いた。

サイバーエージェント

**Solution T approach**階層ごとの研修を行い、デザインの意味と、  
立場や役割に応じた関わり方、為すべきことを理解してもらう

経営層、事業部長クラス、現場のプロジェクトリーダークラスという三つの階層に分け、それぞれの立場や役割に応じたデザインの教育研修プログラムを組んでいる。

ユニカミノルタ

## 02

# 全社的な意識の不統一

### Solution U approach

#### デザイン組織の長が経営層の言葉を翻訳する

デザイン責任者が経営層で決まった方針をかみ砕いて部門内で説明するなど、経営とデザインの翻訳を行っている。

ディー・エヌ・エー

### Solution V approach

#### デザイン部門やデザイン責任者が経営層や事業部門とコミュニケーションする機会を定期的に設ける

デザイン責任者が各事業のクリエイターとミーティングを行い、現在の開発進捗をすべて集約して、経営層と議論する機会を月に1度設定した。また、デザイン責任者が事業責任者や現場のクリエイターと一緒に経営層のもとに行き、クリエイティブの課題を抽出する議論を定期的に行っている。

サイバーエージェント

定期的に、デザインセンターの取組の過程を社内に公開し、様々な部署と議論する環境を作った。

パナソニック

### Solution W approach

#### デザイン責任者が事業部のプロジェクトに参加して、実績を少しずつ積み上げる

デザイン責任者が事業部の行っているサービス開発プロジェクトの一員として一時的に介入し、現場のデザイナーと共に好事例をつくる。この実績を少しずつ積み上げることで、デザイン責任者に対する信頼を獲得するとともに、他の事業部門からの協働の申し出が増えるようになった。

サイバーエージェント

## 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

業界を取り巻く変化をきっかけに  
自社のあるべき姿を見つめ直しながら  
ヒット商品開発への道を拓いた株式会社アサヒ興洋。  
ユーザーニーズに即した製品開発とその成果。

### 株式会社アサヒ興洋

食卓で使う碗、茶碗、箸などの  
生活雑貨、及びキャラクターレ  
ジャーシートなどのピクニック  
雑貨の製造・販売を行う。  
設立：1975年、従業員数：25人、  
売上高：12億円  
※令和2年3月現在



### 課題

Problems  
to be solved

## 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食卓に、食器業界が追いついていないとの思いがあり、従前は積極的なオリジナル製品の開発を行っていなかったが、商品デザインの重要性を感じはじめていた。

### 解決策

Solutions

## 経営者自らが先頭に立ち、プロジェクトを推し進める

自社の価値とは何か、顧客に何を提供していくのかを見つめ直し、「現代の日本の子育て家族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、経営者自らが初めて先頭に立ち、これを推し進めた。

製品開発にあたっては、子育て家族の食器の収納方法や日々の献立、食事の準備についての不満等を調査した。また、ここから得られた様々なニーズを踏まえて、和でも洋でも、大人でもこどもでも使いやすいデザインを追求した、ラフスケッチでの検討及び3Dデータでの件所を経て、3Dプリンタでモックアップを作成し、洗いやすくしまいやすい形と、手になじむちょうどいいサイズを探った。

### 効果

Effects

## ヒット商品の誕生と、デザインの重要性の浸透

完成した「WAYOWAN」は、販売当初から市場や消費者の反応も非常に良く、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。

## 03

用語・理解の  
不統一

## What are the challenges ?

- ◆ デザインの力がどう影響するかを  
事業責任者に説明し、  
納得したうえで意思決定してもらうこと
- ◆ 「ブランディング」の解釈が各々異なる状態
- ◆ リテラシーの違いによる共通言語化の準備および実行
- ◆ もともとデザイン経営的なことが実践されていたが、  
言語化されていなかった

用語や解釈の統一は、採用や人事といった観点からも、すぐにも取り組まなければならない課題だ。オーナー企業のように企業文化の一貫性が保たれる仕組みをもっている会社であれば別だが、人材の流動性の激しい組織においてはなおさら、経営の理念体系がシンプルかつ明快に論理化される必要がある。社内コミュニケーションや教育といったレイヤーにおいてデザインが貢献できることは大きく、ビジョンの共有などで上手にビジュアル言語を用いた事例は少なくない。

## Solution A approach

## 複数部門のメンバーで構成されるチームで取組を進める

事業部門をまたぐ全社的な戦略の可視化を行う取組を、デザイン部、技術企画部、その他の組織のメンバーで構成されるチームで実施した。

デンソー

## Solution B approach

## 議論の場でデザインのビジュアライゼーション力を活用する

新製品の開発や新規事業の立ち上げ時にテキストベースの資料を用いて議論していると、参加者の認識やイメージにギャップがあることに気付かないまま進んでしまうことがある。議論にデザイナーが参加し、スケッチを描いたりムービーを作ったりして、製品や事業のストーリーや体験をビジュアライズ（視覚化）することにより、イメージを共有できるため、議論の精度が上がり、意思決定が促進されるという効果があると考えている。

ソニー

## Solution C approach

全社にミッションやバリューを伝え共感を高める議論を、  
デザイナーがファシリテートする

全社方針として定義されたミッションや社員に求められるバリューをいかにして現場社員へ浸透させ、共感してもらえるようにするかというテーマでワークショップを行う際に、デザイナーが参画しファシリテートを行っている。

パーソルキャリア

## Solution D approach

## 様々な組織の人が集う場をつくり、アイデアを創発する

良いデザインを生み出すには、デザイン組織単独のクリエイティブな環境が必要だと考え、本社とは別にデザインスタジオを作った。研究所、事業部、外部クリエイターなどとのコラボレーションでアイデアを創発する場となっている。

富士フィルム

## 04

## 人材・人事

## What are the challenges?

- ◆ 人材不足による実行スピードの遅さ
- ◆ デザイン責任者の選定に時間を要した
- ◆ 同業や異業種からの  
中途入社幹部とのすり合わせに時間を要する
- ◆ デザイン活動の意義や理解が職位や人によって異なる
- ◆ 社外に人材を求めたが、どこまでの権限を与えるべきか
- ◆ 社内にUXデザインをできる人間が少ない
- ◆ デザイナーの育成と他セクションへのデザインの啓蒙

「デザイナー」のジョブディスクリプションが曖昧なままデザインの導入が行われることの問題は上記のコメントからもわかるように、仕事を属人化してしまい、社内、もしくは業界内での人員の流動性を阻害してしまうことにある。実際「デザインを包括的に指揮できるデザイナーを社外から採用するのが困難」という声は少なからずあり、最適な人材を自社で育てるしかないという現状もあるようだ。「デザイン」「ブランド」「ビジョン」といった言葉の用法を、社内・社外双方においてきちんとすり合わせる活動は必須だ。

Solution A **mindset**

## デザイン人材の採用プロセスでは、経験とスキルはもちろん、課題に対する姿勢も見ることが重要

デザイン人材に求めるべき能力は、スキルや経験に限らない。課題に対してすぐに答えを求めず、偏見を持たずにユーザーと接する姿勢や、自分とは専門が異なるチームメイトと建設的なブレインストーミングができる分野横断的な思考など、マインドセットを含めて包括的に見る必要がある。

D4V 太田氏

Solution B **mindset**

## デザイン人材の考え方、発想の仕方を共有する

UXデザインプロセスでは、デザイナーではないメンバーを巻き込むようにしている。共創を通じ、デザイナーの使うフレームワークや思考法を、デザイナー以外のメンバーが身につける機会になり、デザインを共通言語化できる。

Unipos

マネジメントにデザイン人材を入れれば直ちに効果が上がるという訳ではなく、場合によっては経営層が抵抗感を覚える可能性もあるので、むしろ一般の社員がデザイン人材のようにフレキシブルかつ自由に発想しましょう、と呼びかけるのが正しい方向ではないかと思っている。

Kontrapunkt 濱口屋氏

Solution C **approach**

## デザイン、技術、ビジネスの混合チームを構成し、取組を進める

ビジョンの実現に向けた多くの課題に対しては、ビジネスの専門家や技術の専門家と一緒に取組む必要がある。そのため、デザイン思考などを共通言語として、ビジネスデザイナーとテクノロジーデザイナーがサービスデザイナーとコラボレーションしている。

日本電気

## 05

効果を  
定量化できない

## What are the challenges?

- ◆ デザインがどこまで寄与しているかわからないので、評価が定性的にならざるを得ない
- ◆ 費用対効果やROIを極度に求められる状態ではBtoBメーカーでのデザインの活用はなかなか進められない
- ◆ 外部の株主や経営陣に「効果を示せ」と言われる
- ◆ 定性的な価値の言語化
- ◆ 費用対効果を示しづらいため、新たな投資に対する意思決定をするのが難しい

前述の「経営陣の理解不足」を「教養の問題」に帰する声もあるが、それをいくら指摘したところで状況は改善しない。次章でクリスチャン・ベizonが語っているように、そもそもデザインの導入は数値化されていない「価値」をビジネス内に組み込むことに端を発しているため、それを現状使っている数的指標で解釈するのでは堂々めぐりになってしまう。それを回避すべく、「経営理念との整合性」「プロセス改善に対する効果」「ブランド価値の向上」といった論点から、デザインの効果を説得したという声があがった。

## Solution A approach

定量的に捉えることに拘らず、  
経営計画との整合性や顧客の評価で成果を説明する

事業の成果に対するデザインの貢献度は可能な限り定量化するよう努めているが、困難なものに関しては、中期経営計画の考え方との整合性や、サービスに対する評価などから説明してきた。必ずしも定量的なものにはならなくても継続して説明責任を果たすことで、デザインが必要であると経営層や社員が考えるようになってきた。

ビズリーチ (Visualグループ)

## Solution B approach

顧客の購買部でなく、デザインの価値を理解する  
マーケティング部に向けて提案し、売上増につなげる

製品にデザインの要素を追加すると、効果を定量的に測ることが困難な一方で、コストは増加するため価格上昇につながることもある。デザインを含めたトータルの価値で製品を購入してもらうために、「決められたものをいかに安く仕入れるか」という立場の購買担当ではなく、その上流のマーケティング部に対し、デザイン人材が直接営業を行ってデザインとストーリーを提案し、その結果売上増につながった。

本多プラス

## 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図った当初は  
業界からの理解を得られず、  
社内の反発も強かった本多プラス株式会社。  
状況を打開したのは、圧倒的なその効果だった。

### 本多プラス株式会社

化粧品、食品、医療機器、医薬品の容器や文具などのプラスチック成形品のデザイン・開発・製造を行う。

設立：1982年（創業1946年）、  
従業員数：200人、売上高：53  
億円 ※令和元年実績



### 課題

Problems  
to be solved

## 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、コスト削減要求に対応するという下請け型経営に対し、会社の将来を懸念していた。

### 解決策

Solutions

## デザイナーを採用し、社内でのデザインを行うとともに 営業担当や営業先の部署も戦略的に変更

下請け型経営からの脱却のためには、ただ容器を作るのではなく、「売れる容器」を作る必要があり、このためには製造がわかる自社デザイナーが必要であった。そこでまずデザイナーの採用と教育から始め、容器のデザインを行っていった。

社内でデザインを開始した当時は、なぜプラスチック容器の下請けがデザインを行うのかが社内外に全く響かず、説明や写真を見せるだけでは現場の共感は得られなかった。実際にデザインした製品が売れたり、利益が出たりすることでこの問題は解決していった。

また、決められたものをいかに安く仕入れるか、という立場の購買部ではなく、よりデザインを理解しているマーケティング部に対し「売るデザイナー」が直接営業を行うようにし、販売数を伸ばした。

### 効果

Effects

## 製品単価の上昇、品質の向上も

取組の結果生まれたストラップ型パッケージが大ヒット。容器の容量が小さくなったにもかかわらず、製品単価が大幅に上昇した。

また、元請企業からの指示通りに作ることによる成形のしづらさや不良率の高止まりも、同時に解決することができた。



## 06

組織体制・  
評価指標が  
できていない

## What are the challenges?

- ◆ デザインのKPI等の投資対効果をはかる  
共通指標の整備が遅れている
- ◆ デザイン決裁体制の整備・提案スピードの強化
- ◆ メンバー内での事例共有・デザイナー共有・  
メソドロジー策定・グローバルでのトレーニング提供など
- ◆ スピード感はあるが、  
社内への浸透・理解のギャップが懸念
- ◆ デザイン決定の基準が定まっていない

デザインの導入は全社的・部門横断的な作業になるため、それを推進する部門をどこに置き、どの程度の権限を与えるのか、現状多くの企業がまだ試行錯誤している段階だ。社長直轄にする事例がとりわけ中小企業においては目立つが、その影響をどのように全社的に行き渡らせるか、さらに包括的な視点をもって指揮することのできる人材の不足といった点も、多くから声があがった。前述のベイズンによれば、一番やってはいけないのは「マーケティング部門の中にデザイン部門を置くこと」だそうだ。

## Solution A approach

## 複数部門のメンバーで構成されるチームで取組を進める

事業部門をまたぐ全社的な戦略の可視化を行う取組を、デザイン部、技術企画部、その他の組織のメンバーで構成されるチームで実施した。

デンソー

UX視点で新たな価値を創出するためには、デザインだけでなくBTC人材が同時に議論し、推進する必要がある。そのためにカンパニー直下に混成チームを作った。

パナソニック

## Solution B approach

## 非デザイン人材とデザイン人材が交流する人事を行う

ビジネス視点とデザイン視点を持つ人材の融合のため、BTCのB（ビジネス）側の組織にデザイナーを投入し、デザイナーの視点でビジネスでの課題発見を行っている。

パナソニック

## Solution C approach

初めからデザイン組織をつくるのではなく、  
個別サービスのチームにデザイン人材が入ってプロジェクトを進める

新規サービスの立ち上げフェーズのように、当初からデザイン担当者がプロダクトチームに入って推進することで、スピード感を持って色々な施策をどんどん仕込み、意思決定の速度を高められる場合もあるため、ケースバイケースで判断した。

メルカリ

## 07

ビジネスとの  
両立

## What are the challenges?

- ◆ デザインが経営にどういった影響があるかを明確にできなかった
- ◆ デザインがすべての取組において重要だという認識をつくる必要があった
- ◆ 商品開発に関するコストがわかりにくい
- ◆ デザインの質が上がることでブランド価値向上につながり、ブランド価値があがることで最終的に売上に繋がると明確にすること
- ◆ 〈売れる製品〉と〈デザイン性を重視した商品〉の落とし所の判断
- ◆ 各事業責任者からの信頼の得かた

「売れるもの」か「いいもの」か。営業現場と製作現場の永遠の対立はいまなお消えることはない。デザインの部分がコストの兼ね合いから真っ先に経費を削減されるのは、どの業界においてもよく聞く「あるある」だ。こうした個別の現場での小競り合いから脱却のためには、全社的なデザイン戦略の策定が不可欠になる。全社的な戦略のなかで、デザインへの投資の正当性や合理性が説明されないことには、現場は混乱するだけになる。CDOやCXOといった役職が経営の最上流に置かれることの意義はここにある。

Solution A **mindset**

## 長期的な収益につながる活動としてデザインを捉える

デザインの成果が出るのは中・長期スパン。デザインを活用して共感・信頼されるブランドを作ることで、自社のファンになってもらい、顧客に長く愛されることで、将来的な資産につなげることを目指している。

パナソニック

Solution B **mindset**デザインの手法をなぞるだけでなく、  
仮説構築から検証までプロセスを踏んで成功事例を作っていく

日本企業ではデザインシンキングの流行に乗った2～3日のワークショップに止まり、成果につながらないことが多い。デザインシンキングは本来、多くの仮説を立て、A/Bテストをして、どれがワークするかを6ヶ月程度かけて検証する。その全てのプロセスを実施して成果につなげる。

Kontrapunkt 濱口屋氏

Solution C **approach**顧客の購買部でなく、デザインの価値を理解する  
マーケティング部に向けて提案し、売上増につなげる

製品にデザインの要素を追加すると、効果を定量的に測ることが困難な一方で、コストは増加するため価格上昇につながることもある。デザインを含めたトータルの価値で製品を購入してもらうために、「決められたものをいかに安く仕入れるか」という立場の購買担当ではなく、その上流のマーケティング部に対し、デザイン人材が直接営業を行ってデザインとストーリーを提案し、その結果売上増につながった。

本多プラス

## 07

ビジネスとの  
両立**Solution D** approachデザイン責任者が事業部のプロジェクトに参加して、  
実績を少しずつ積み上げる

デザイン責任者が事業部の行っているサービス開発プロジェクトの一員として一時的に介入し、現場のデザイナーと共に好事例をつくる。この実績を少しずつ積み上げることで、デザイン責任者に対する信頼を獲得するとともに、他の事業部門からの協働の申し出が増えるようになった。

サイバーエージェント

## 08

## 既存プロセスへの組込

## What are the challenges ?

- ◆ 事業のミクロなKPIやリソースセンターとしては十分動いていたが、事業のマクロや経営レイヤーにおいてレスポンスが發揮出来ていない
- ◆ 外観・操作性については、従前から経営層や技術者の理解・関心は高かった。一方、サービスやソリューションなど造形以外の分野へのデザイン活用、課題解決の手段としてのデザインの活用、デザインのアウトプットの多面的活用による会社貢献に関しては、さほど認知されていなかった

IDEOのトム・ケリーは「デザイン」は「マインドセット」もしくは「ツールセット」だと強く語っている。新しい道具の投入はこれまでの習慣を壊すものであるため、どんな小さなものであれ摩擦や反発を引き起さずにはいられない。けれども、そのツールセットは、凝り固まった習慣を継続的に継続的に壊し、自社を自律的にイノベートしていくために導入が要請されているものでもある。変化のスピードに対応するための基礎体力を身につけるのに近道はない。地道に少しずつ変化をもたらしていくしかなさそうだ。

## Solution A approach

## デザイン責任者が事業部のプロジェクトに参加して、実績を少しずつ積み上げる

デザイン責任者が事業部の行っているサービス開発プロジェクトの一員として一時的に介入し、現場のデザイナーと共に好事例をつくる。この実績を少しずつ積み上げることで、デザイン責任者に対する信頼を獲得するとともに、他の事業部門からの協働の申し出が増えるようになった。

サイバーエージェント

## Solution B approach

## 「デザイン思考」や「デザイン経営」といった言葉を自社業務に即して解釈し、プロセスを体系化する

「デザイン思考」や「デザイン経営」といった言葉について、自社の定義を社内で議論し、業務プロセスに即して「デザイン経営」を解釈することで、言葉や形に落としとして体系化することができ、実践につながると考えている。

オムロンヘルスケア

## Solution C approach

## デザイン推進組織を設置し、製品デザインだけでなく企画、販売、プロモーションまで統括的に活動する

デザイン推進組織を社内に設置したことで、製品デザインだけでなく企画から販売ツールの提供、プロモーションまで統括的に活動できるようになった。既存事業だけでなく、新規事業においてもアイディエーションの段階から参画を依頼されるようになり、広義のデザインが浸透してきている。

ヤンマーホールディングス

## Column

# デザイン推進組織による 社内の意識変革と 事業部門との信頼構築

クリエイティブを重要視する動きが加速する中より一層これを強化し、他職種の社員も巻き込んで全社的にクリエイティブへの意識変革を行った株式会社サイバーエージェントの戦略とは。

### 株式会社サイバーエージェント

インターネットテレビやブログサービス等のメディア事業、インターネット広告事業、投資育成事業など多様な事業を運営している。

設立：1998年、従業員数：5,139人（連結）、売上高：4,536億円（連結） ※令和元年9月現在



### 課題

Problems  
to be solved

## 社員の意識を高め、クリエイティブの強化を

PCからスマートフォンへとサービス開発がシフトする際、クリエイティブがサービスの発展に寄与した、ソーシャルゲームアプリでの経験を踏まえ、アプリの操作体験や機能等、クリエイティブに注力する動きが強まった。そのため、これをより一層強化するとともに、クリエイティブに対する社員の意識を変える必要があった。

### 解決策

Solutions

## 「クリエイティブ統括室」の設置とその施策

社内におけるクオリティ管理やデザイナー育成を体系化するとともに、各部門にクリエイティブ戦略の基礎をつくるために、クリエイティブ統括室を設置した。そして、社内に大きなインパクトをもたらし、意識変革の一助とするため、ロゴとコーポレートキャラクターのリブランディングを実施した。従前は自由度の高かったロゴやキャラクターについて、その希少性を高め、社員のブランディングへの意識向上を目的として、使用時はすべてクリエイティブ統括室への確認を要することとした。

また、各部門のデザイナーと連携して実績を積み上げ、現場の信頼を獲得し、現場と経営層とのハブとなって意識改革を推し進めた。

### 効果

Effects

## 社内のクリエイティブへの意識や美意識が向上

種々の取組の結果、サービス作りにおいてクリエイティブの重要性が尊重され、クリエイティブを経営に生かそうという意識が醸成されてきた。実際に、ブランディング等に関して、現場のデザイナーがチームを引っ張って経営層に提言をして進めることも増加した。

また、デザイナーしか使わなかった言葉や概念が営業職などにも派生したり、目先の数字を追っていた事業責任者が、数字だけでは説明のつかないデザイン的な意見に耳を傾けるようになった。

## 「デザイン経営」の課題と解決事例

発行者 特許庁  
「我が国のデザイン経営に関する調査研究」  
委託先 一般社団法人行政情報システム研究所  
問い合わせ 特許庁 審査第一部意匠課



特許庁はデザイン経営を推進しています

[https://www.jpo.go.jp/introduction/soshiki/design\\_keiei.html](https://www.jpo.go.jp/introduction/soshiki/design_keiei.html)

本冊子の利用ルールは「政府標準利用規約（第 2.0 版）」に準じるものとします。

[http://www.kantei.go.jp/jp/singi/it2/densi/kettei/gl2\\_betten\\_1.pdf](http://www.kantei.go.jp/jp/singi/it2/densi/kettei/gl2_betten_1.pdf)