

デザイン経営2018（別冊）

データとネットワークが全てを飲み込む時代の経営

デザイン経営およびデザイン活用の先行事例

経済産業省・特許庁

産業競争力とデザインを考える研究会

2018年5月21日

デザインが経営にもたらす価値

p.1-2

デザイン経営は、ブランド力を向上する。

デザイン経営は、イノベーション力を向上する

デザイン経営の特徴

p.3-6

デザイン経営では、デザイナーが最上流から参画する。

デザイン経営では、ウォーターフォール型からアジャイル型へ移行する。

デザイナーは、顧客の潜在ニーズの発見を主導する。

デザイナーは、コトバにならないものをカタチにする。

デザイン経営の推進

p.7-9

デザイン責任者が、経営チームに参画する。

経営層のデザインリテラシーを高める。

デザイン投資の KPI を工夫する。

デザイン人材の育成・活用

p.10-13

デザイナーの採用は、美大卒だけではない。

デザイナーは育成できる。

外部のデザインリソースを活用する。社

員のデザインマインドを向上させる。

デザインが経営にもたらす価値

デザイン経営は ブランド力を向上する。

マツダブランド価値経営の柱の一つにデザインを位置付け、デザインのビジョンを描き、それを商品全体に反映させる戦略を策定している。それまでのデザイン戦略は、個別商品のデザイン開発であったが、エンジニアリングサイドの中長期計画、戦略的な方向性と合致させ、マツダのモノ創りの思想を体現した个性的で一貫性・継続性を持つブランドとしての統一感表現（群としての表現）を目指した。

マツダ株式会社

コーポレートミッションとして「どこにいても素晴らしい経験を生み出すことで、人間のポテンシャルを引き出すこと」を掲げて、その実現のためにデザイン活用を行っている。

Steelcase Inc.

デザイン経営を導入するにあたって、機器単体ではなく、自社が提供する機器全体を通じて、「スギノマシン」というブランドを顧客に認知してもらうことを重要視している。そのため、商品ごとに6事業部に分割していた組織構造を2事業部に集約し、クロスセルで顧客に製品を提案することが可能となり、顧客への訴求力も向上した。

株式会社スギノマシン

デザイナーのプロダクトデザイン以外の業務としては SONY のブランディング全般への貢献がある。SONY のビルのデザイン、CSR レポート、人事の採用活動にもクリエイティブセンターが関わっている。

ソニー株式会社

「コンセプト・卓越した技術・デザイン」が経営の根幹であるとの意識に、「デザインは企業の想いそのもの」という考えを加味し、デザインの機能を一部内製化して、デザイン本部を設置している。

ヤマハ発動機株式会社

デザインが経営にもたらす価値

デザイン経営は、 イノベーション力を向上する。

顧客の体験価値を起点として、サービスを企画設計し、その次にビジネスモデルを考えて行く。決してビジネスモデルから始めない。自らが顧客として感じる問題意識と課題の発見能力を重要視しており、そこから事業を妄想していく。

株式会社スマイルズ

従来の開発プロセスでは、家電としてもイノベーションが生まれてこない。開発のより源流で、デザインも商品企画も一体となり進めるようになってきている。CNSデザインセンターでは、技術者・マーケター・デザイナーが共創しながら新領域のイノベーションにチャレンジしており、異なる組織が同フロアで開発に取り組んでいる。ここでは、流通や外食産業の現場におけるサービス・UI・アプリケーションをすべて一つのビジネスモデルとして考えるような開発を行っている。

パナソニック株式会社

PC 自体のデザインを考えるのではなく、PC を通じて世の中にどのようなインパクトを残すことができるかを考える。

日本電気株式会社 (NEC)

デザインに注力する狙いは、UX の向上によるお客さま事業の競争力向上の支援に加え、顧客ニーズの汲み取り自社の製品の共創力向上やお客さまへ提供するソリューションの提供価値拡大及び新事業や新サービス創出の 2 点と認識している。

富士通株式会社

イノベーションを起こすという観点で、製品ごとの担当制をやめ、多様なバックグラウンドのメンバーでチームを組むようにした。

株式会社イトーキ

デザイン経営では、デザイナーが最上流から参画する。

デザイナー・エンジニア・ディレクター含め、全ての人材がサービス開発の上流工程の議論に入ることを重要視し、システムに関してはアジャイル型開発を行なっている。

プラネット・テーブル株式会社

製品開発にデザイナーが企画段階から携わり、エンジニアと協働することで、エンドユーザーの視点を取り入れることに成功している。

ソニー株式会社

社内のデザイナーはサービス開発・プロダクトデザイン・UX デザイン・社会課題デザインと専門分野ごとに分類され、プロジェクトの性質によって関与する人材を決めている。デザイナーは初期仮説の構築、アイディアの創出・可視化といった顧客視点を製品開発の初期段階に取り入れる業務を担当している。

株式会社 日立製作所

企業としてどのようなビジネスに取り組んでいくかという構想の段階からデザイナーが入る。デザイナーは顧客インサイトなどのより潜在的な課題の発見・掘り起こしと、それらの課題をどう解決するのかをデザインすることが求められている。

日本電気株式会社 (NEC)

デザインの上流工程化を実践している。製品開発における上流工程にもデザイナーが入っていき、早い段階で製品のデザインを決めてしまうこと。このことで、開発プロセスにおけるデザインの後戻りが少ないというメリットがある。

富士フイルム株式会社

カメラという製品特性上、人間の目や動きにフィットし、使いやすいということが大きな商品力となるため、形やスタイリングによる他社との差別化要素が強い。そのため、開発を担当する技術者とデザイナーとの距離感が従前より近く、開発工程でもデザイン先行で取り組んできた。

キヤノン株式会社

かつては製品を開発する際には機能を考えるところから始めていたものを、まずは製品のデザインを提案するスタンスに変わった。製品のデザインの質を高めた結果として、技術、さらには機能も高まっていくという考えを持ちながらトップが動いている。

TOTO株式会社

デザイン経営の特徴

デザイン経営では、 ウォーターフォール型から アジャイル型へ移行する。

ー 開発プロセスが加速する。

「ポッドチーム」と呼ばれるチーム制を導入した製品開発を実践している。現在1チームあたり、エンジニア（5-6名）、デザイナー（1名）、マーケティング（1名）、プロジェクトマネージャー（1名）で構成されている。デザイン思考を用いて最良のパフォーマンスを発揮するためにはアジャイル型開発で、改善を繰り返しながら開発を進めて行くべきである。設計に基づき一度開発を始めたら中間での改善を行わない従来型の開発では、開発終了時に致命的な欠陥が発見される可能性がある。一方でアジャイル型は、開発途中で適宜の変更を加えられる点で優れている。

Steelcase Inc.

課題に対するアイデアを、具体的な「プロトタイプ」として社員全員に見せることができる。その結果、議論が活性化し、アジャイル的に改善が加わりながら製品開発を行うことが可能になる。

株式会社スマイルズ

製品の内容の検討・デザイン・マーケティングに関しては事業部、デザイン部、R&D 部とバックグラウンドの異なるメンバーでチームを組成し、アジャイル型でプロジェクトを進めている。

サントリーホールディングス株式会社

日立では10数年前からデザイン思考に取り組んでいる。現在は、デザイン思考をデジタルやIoTに利用することで、どうビジネスがスピードアップしていくかに関心がある。

株式会社 日立製作所

アジャイル型開発の様にサービス開発の際に、早期改善を行う開発を行っている。プロトタイプより前のモックアップの段階で、社員一人二人で考えられる範囲の検証を全て行い、開発を進めている。

SELF株式会社

デザイン経営の特徴

デザイナーは、 顧客の潜在ニーズの 発見を主導する。

デザイナーが実施するのは初期仮説の段階である。自由なアイデア出しや可視化、お客様からのフィードバックを把握すること、ビジュアライゼーション、エンドユーザー視点で社会課題を切り出す力はデザイナーが強い。

株式会社 日立製作所

Salesforce としては (Design) Researcher の業務がもっとも価値の高いものと考えている。企業のありたい姿を検討する際、「企業の顧客」や「企業の顧客の顧客」の行動観察やインタビューを通じて、顧客が直面している課題や問題をあぶり出し、そこから得られた考察・洞察からソリューションのテーマ設定を行う。デザイナーの重要な役割は、スケッチやアイデアカード等で描いた課題を顧客のインサイトとして具現化できることである。

株式会社セールスフォース・ドットコム

色・物・形といった従来のデザインはあくまで表現の話と考えており、デザイナーは顧客インサイト等のより潜在的な課題の発見・掘り起こしと、それらの課題をどう解決するのかをデザインすることが求められている。

日本電気株式会社 (NEC)

プロダクトデザイン・グラフィックデザイン・インターフェースデザインのいずれかのバックグラウンドを持つ人材が、「人間の本質的なニーズ」を抽出しながら、R&D と協業し、技術はあるが未だユーザーが定まらない製品の構想を行っている。

富士フイルム株式会社

デザイン経営の特徴

デザイナーは、 コトバにならないものを カタチにする

デザイナーには、考えをビジュアルやプロトタイプで可視化する能力がある。デザイナーが入ることによってアイデアが可視化され、アイデアがスタックした時に他のアイデアを促すファシリテーション効果もある。例えば、カスタマージャーニーは誰でも作れるが、そこに絵コンテやムービーを追加できるのはデザイナーのみであり、それが強みである。

ソニー株式会社

エンジニアやビジネス領域の人材のデザインマインドが向上しているが、高い審美性をもって、ストーリーやコンセプトを製品に表現できるのがデザイナーの強みである。

キヤノン株式会社

デザイナーと経営幹部が、モデルを前に論議する。具体的なカタチで見える化できるデザイナーの役割は非常に大きい。

パナソニック株式会社

デザイナーは絵が描けること、具象として見せられること、プロトタイプを作れることが価値である。デザイナーによって可視化されたものをベースに、議論が深まることもある。

株式会社スマイルズ

デザイナーは全体最適の視点で物事をとらえ、可視化することに優れた職能である。顧客の課題特定に始まり、全体最適でのソリューションの策定から最終形状として顧客が触れるものまで作り上げるのがデザイナーであるという教育を行っている。

富士通株式会社

デザイン責任者が、 経営チームに参画する。

社長直下に事業部横断のデザイン組織であるクリエイティブセンターを設置し、全事業部における製品デザインの質を担保している。

ソニー株式会社

デザイン本部を社長直轄組織として位置付け、デザイン活用に関する社内の迅速な意思決定を可能にしている。

TOTO株式会社

社内のデザインのスキルセットを集約し、シナジーを生むことで産業競争力強化を図るためにデザイン室の統合が行われた。名称も総合デザインセンターと変更し、会長・社長直轄の組織として位置付けている。

キヤノン株式会社

常務執行役が、デザイン活用に求めるハードルを常に高いところに置き、さらに深化させつづけ、デザインの質の低下を防ぎ、且つ方向性がぶれないようにマネジメントしている。

マツダ株式会社

CEO が元々建築デザイナー、Web デザイナーを経験しており、デザインに関する幅広い素養を備えていたため、創業時からサービス開発にデザインを活用している。

SELF株式会社

クリエイティブディレクターを務めるクリエイティブ本部長は、スマイルズの取締役でもある。

株式会社スマイルズ

デザイン経営を行う上ではデザイントップがハブとなり、デザイナーと技術者、ビジネスマンとのアグリゲーターの役割を果たすことで、デザインをコアにおいた協働を進めている。地位の高い人間をデザインの責任者に置き、デザイナーが社内で自由に作業する環境を整えることで、デザインをスムーズに経営全体へ導入することが出来る。

ヤマハ発動機株式会社

経営層の デザインリテラシーを高める。

製品デザインを経営層にビジュアルで示し理解を得ることと、ビジョンに基づいて開発した製品やその機能、既存の製品との関わり等を順序立てて論理的に説明することの双方を行っている。

株式会社ニトリホールディングス

月次の経営層への報告において、近年はデザインの結果報告だけでなく、これからやろうとしていることを先手先手で報告している。この報告を通じて経営層のデザインへの理解を醸成した。また、デザインセンターとしての経営層とのやり取りの中で、デザインのみを語るのではなく、あえてコンセプトやマーケティングの内容を盛り込むことで経営層の関心を引き出し、そこにデザインが関わること、製品開発の上流工程にデザインが携わる理由を丁寧に説明していくことを心掛けた。

富士フイルム株式会社

常務執行役が、デザイン活用によってもたらされる効果である「プレミアム」という言葉を使って、デザイン・ブランドの重要性を経営層に訴えた。経営会議で何度も説明の場を持ち、考えを伝え続けた。ある位置を狙うと決めたら、経営層には、戦略や哲学について共通言語を用いて論理的に伝える一方で、実物のデザインを見せてビジュアル的にも納得していただくという右脳にも左脳にも訴える二軸で説得を行った。

マツダ株式会社

経営層には、デザインに取り組むことで〇〇ができるといった、デザインへの投資理由を明確にするストーリーをもって説得することが重要である。世間での常識や他社事例、社内で何ができるようになるかといった情報をもとに経営層を説得した。定量データでの説得はしていない。

ヤマハ発動機株式会社

デザインが良い会社は、企業ブランドが向上し、良い人材が集まるといった定性的な話によって説得を行う。具体的にデザインをどう活用するのかといった方法論に関しては、デザインが出来るアグリゲーター人材が、しつこく提案を行いながら、予算をとって行くことが重要である。

株式会社LIXIL

デザイン投資の KPI を工夫する。

デザイン投資の成果指標は、アイデアを製品化して市場に出している「スピード」、出したアイデアの中で実際製品となる「数」、そして実際に製品となったものの「収益」におく。

Steelcase Inc.

NPS（Net Promoter Score：企業やブランドに対する愛着・信頼の度合いを数値化する指標）をどこまで高められるかを一つの指標としている。

株式会社セールスフォース・ドットコム

デザイン投資を行った製品と行っていない製品の売上目標達成率をそれぞれデータとして集計している。その結果、デザイン投資を行った製品の達成率が、行っていない製品よりも高いことが判明し、経営陣の説得材料として機能している。

株式会社LIXIL

デザインを利用して開発を行った 40000 系ではマスコミの製品への対応が以前とは大きく異なった点（従来の 5 倍程度の取材）や、グッドデザイン賞を受賞した点など、外部評価でも評価可能であると考えている。

西武鉄道株式会社

ニールセン等の世間的な調査に加え、社内指標としてアプリのレーティングは重要な指標の一つである。またユーザに選ばれるためのデザインについては AB テスト等を通じ、日々向上を図っている。

ヤフー株式会社

定量的な効果を測定するものとして、デザイン賞の件数、知的財産権の件数をカウントしている。しかし、これらの件数が必ずしも製品の価値や競争力に直結して語れるわけではないので KPI については日頃から模索している。

ソニー株式会社

デザインを企画した時点での目標達成項目数とその製品が完成した際に達成できた項目数の差異をその製品のデザインに携わった社員の個人の評価項目としている。

TOTO株式会社

商品の中で、デザイン部隊が開発において影響を及ぼした製品数と売上を一つの簡易的な KPI 指標として経営層に報告を行っている。

株式会社ニトリホールディングス

デザイン賞の受賞は納得性のある KPI である。近年、デザインのお役立ちの拡大という意味では、グッドデザイン賞のベスト 100 受賞は経営幹部へのデザインの領域拡大と経営貢献への納得性を上げるアピール材料になる。

パナソニック株式会社

デザイン競争力強化の出口としては「経営への貢献度・学生の採用・デザイン賞・社内アンケート」を指標として設定している。

ヤマハ発動機株式会社

デザイナーの採用は、 美大卒だけではない。

サービスデザイナーは、工学系デザイン / 社会科学 / システム工学系のバックグラウンドの人が多く、基本的なファイナンスビジネスモデル構築の知識がある。UX デザイナーは、工学系 / 美大系 / 工学系デザイン等、多様なバックグラウンドの人がいる。新卒は、Business/Technology/Creative どの方向性に素養があるかの判断が難しい。大学でデザイン+工学的教育といったハイブリッド教育を受けている人を探している。

株式会社 日立製作所

従来は美大出身人材を基本に採用していたが、近年では一般大学の工学系の学生も採用する傾向にある。

パナソニック株式会社

リサーチを行うデザイナーは必ずしもデザインインスクール出身者ではない。美大出身等の美術のバックグラウンドを持っている人材もいるが、心理学・統計・リサーチ (Usability) 等、多岐に渡る。

キヤノン株式会社

基本的に大部分は美大出身者である。最近では美大出身ではなく、情報デザイン、プログラマー、建築を学んだメンバーもデザイナーとして活躍している。

ソニー株式会社

デザインを専門的に学んできた人材もいれば、企画分野から移動し、現在デザインに取り組んでいる人もおり、そのように多岐に渡るバックグラウンドを持つ人材でサービス企画・開発・コミュニケーションデザインを行っている。美大出身のデザイナーが多くいるかという点必ずしもそうではない。

ソフトバンク株式会社

デザイナーは育成できる。

デザイナーに対して社内研修などの教育も実施しているが、一方、現場ではエンジニア・マーケティング・営業等の様々なバックグラウンドをもつ社員とチームを組んで、成功・失敗の経験を経験することが最もデザイン人材の育成につながっている。

サントリーホールディングス株式会社

社内での勉強会等でエンジニアリングとデザインを交流させる取り組みも行なっている。勉強会はサービスユニット内には限られておらず、全社レベルで行なっている。

ヤフー株式会社

デザイナーが、ビジネスやエンジニアリングを学ぶ取り組みを行っている。具体的に、様々な開発においてプロダクトデザイナーとエンジニアや UI/UX 等の能力をもつ人が、チームを組みながら進めていくことでスキルを身につけていく。

パナソニック株式会社

デザイン本部内には人材育成のプログラムがあり、他社との意見交換会や大学での講義を行っている。大学の講義では学生にコンセプト作り段階からの商品開発を体験してもらう。実際に現地に社員を派遣し、指導やFB等を行っており、これはTOTOとしてのデザイン人材の育成にもつながっている部分がある。

TOTO株式会社

外部のデザインリソースを活用する。

インハウスデザイナーと外部デザイナーと一緒に創り上げるコラボレーションの形での相乗効果を期待している。

パナソニック株式会社

外部のデザイン会社とソフトバンクのデザインに携わるチームで製品構想を練って、メーカーに開発提案をすることもある。外部でデザインマインド・スキルの高い人と仕事をする方が効率的であるとの考え方である。

ソフトバンク株式会社

製品のライフサイクル上、デザイナーを社内で養成することは難しい。外部プロを活用した方がいいアイデアが出てくると考えている。

西武鉄道株式会社

全てをインハウスデザインで行うことはリソースが限られているという弱みがあるため、外部デザイナーと連携しながら社内へのノウハウの吸収を行なっている。

サントリーホールディングス株式会社

全行程の内製化は行っておらず、外部機関との協業により得ることのできる学びに重きを置き、積極的な外部機関の活用を図っている。

ヤマハ発動機株式会社

社員のデザインマインドを向上させる。

デザイナーがデザインというものをかみ砕いて、デザインバックグラウンドではない人にもきちんと説明をする。この取り組みによって、社内のデザインマインドが向上する。

ソニー株式会社

デザインを行う際に、業務として意識しない部分が見える化し、絵やイメージ等の例をもって示す。デザイン思考を分解して、構造化し、業務と照らし合わせながら社員に教えることで、デザインを「右脳的にも左脳的にも」理解することができ、思考が行動や業務に反映されていく。

株式会社イトーキ

営業職の課長クラス 1,300 名、3～4 年かけて総計 3,000 名～4,000 名に、デザイン思考や顧客との関係性作りや課題検討にあたってのデザインアプローチについて研修を行う予定である。現在は SE に向けて教育を始めた段階である。

富士通株式会社

社内でデザインとして実現していきたい方向性を共有し、具体的なカタチとして表現し、その結果を社員と共有することで、モチベーションを高めると同時に部門の一体感を醸成した。当初は半信半疑だったが、経営への貢献、自社のデザインに関する外部のプロの意見やデザイン賞受賞など外部の声が社内のデザインマインド向上の追い風になったと感じている。

マツダ株式会社

社内研修の E-learning の中でデザインに関する質問を投げかけたり、全社的な朝礼、職種間の会合等で社員に発言の場を設けたり、デザイン啓蒙活動を継続的に行っている。

ヤフー株式会社

外部のメディアを利用し世間にデザインを活用した取り組みやデザインに取り組む人間を取り上げて貰い、それに対する世間の反応を社内に共有することで、社内にデザインの意識を持たせるように取り組んでいる。

ヤマハ発動機株式会社