

第1部付論 I

イノベティブなアイデアや商品・サービス創出に向けて

1 デザインの活用によるイノベーションの創出

(1) 企業内で生じているデザイン上の変化

製品競争・価格競争だけでは企業の発展が望めないため、ものづくり”から”ことづくり”へパラダイムシフトに向けデザインの役割が重要になってきている。顧客ニーズもパラダイムシフトにあわせて変化しており、製品の機能から、製品が持つ世界観へのニーズが顕在化しており、これに伴いデザイン領域が大きく拡大（サービスデザイン、ソリューションデザイン、UI/UX デザイン等）してきている。

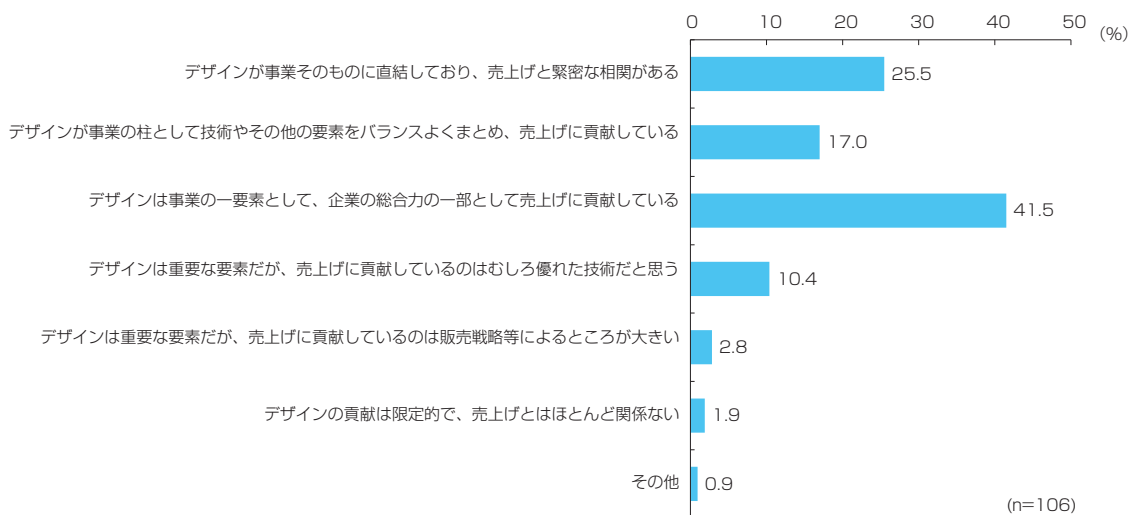
また、既存市場の成長鈍化に伴い、新規市場創出の必要性が増大しており、新たな市場・顧客の開拓に向け、新たなビジョン・ビジネスを描くことが重要となっているが、経済社会が複

雑化している中、真のニーズ・解決課題がわかりにくくなっている。そんな中、課題探索・発掘、コンセプト設計においてデザイナーの役割が期待されている。

① 企業におけるデザインの重要性の高まり

デザインが事業運営や売上計上に貢献しているとの回答は8割超となっている。アンケート調査の結果、「デザインが事業そのものに直結しており、売上げと緊密な相関がある」、「デザインが事業の柱として技術やその他の要素をバランスよくまとめ、売上げに貢献している」及び「デザインは事業の一要素として、企業の総合力の一部として売上げに貢献している」との回答を合わせると8割を超える（図付 I 1-1）。

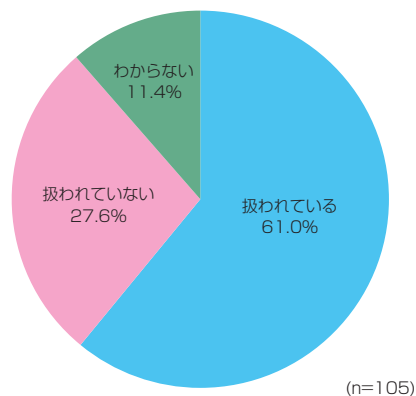
図付 I 1-1 事業とデザインの関係についての考え



資料：経済産業省「デザインの活用によるイノベーション創出環境整備に向けたデザイン業の実態調査研究」

企業戦略においてデザインに言及する企業は6割超となっており、企業経営戦略（中長期計画や行動指針等）の中でデザインが検討要素の一つとして扱われているかとの問いに対しては、「扱われている」との回答が6割超に達している（図付 I 1-2）。

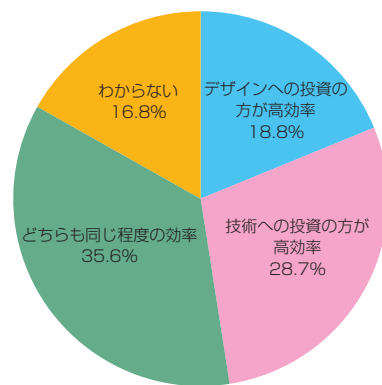
図付 I 1-2 事業の中期計画や行動指針等の中でデザインについて触れているなど、企業経営戦略で検討する要素の一つとして扱われているか



資料：経済産業省「デザインの活用によるイノベーション創出環境整備に向けたデザイン業の実態調査研究」

デザイン投資は技術投資と同等もしくはそれ以上に効率が低いとする企業は5割超となっている。デザインへの投資と技術への投資では、どちらの方が効率が低い投資行動かとの問いに対しては、「どちらも同じ程度の効率」との回答が4割弱、「デザインへの投資の方が高効率」との回答も2割弱に達した(図付I 1-3)。

図付I 1-3 将来の事業収益を増加させるための無形財産への投資として、デザインへの投資と技術への投資を比較した場合、どちらの方が効率が低い投資行動と考えるか



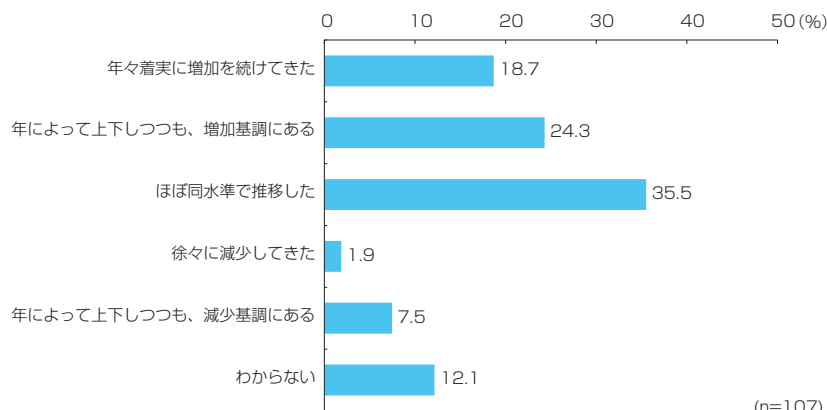
(n=101)

資料：経済産業省「デザインの活用によるイノベーション創出環境整備に向けたデザイン業の実態調査研究」

過去及び今後の企業のデザイン費が増加基調にあるとの企業は、それぞれ4割程度となっている。過去5年間のデザイン費の推移については、「ほぼ同水準で推移した」が約3分の1と最も多くなっているが、増加基調との回答(「年によって上下

しつつも、増加基調にある」、「年々着実に増加を続けてきた」の和)も4割超。今後の推移についても、最多の「ほぼ同水準で推移」との回答に拮抗し、「年々着実に増加する」との回答が4割弱に達している(図付I 1-4・5)。

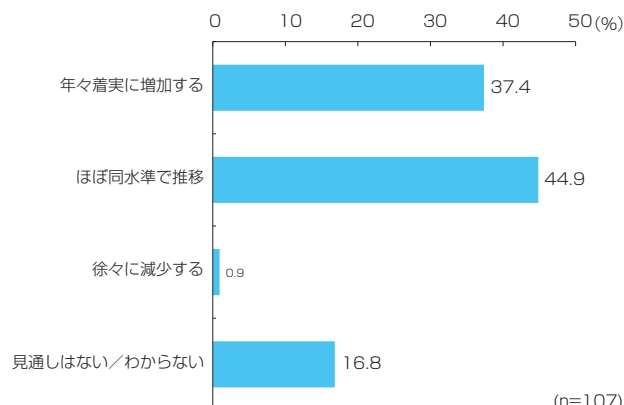
図付I 1-4 過去5年間にデザイン費はどのように推移したか



(n=107)

資料：経済産業省「デザインの活用によるイノベーション創出環境整備に向けたデザイン業の実態調査研究」

図付I 1-5 デザイン費の予算規模は今後どのように推移すると予想するか



(n=107)

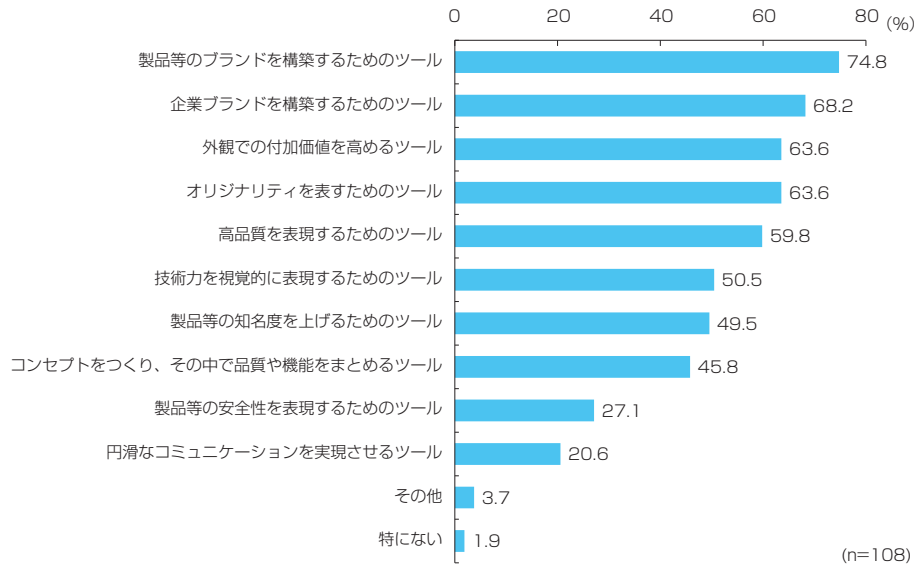
資料：経済産業省「デザインの活用によるイノベーション創出環境整備に向けたデザイン業の実態調査研究」

②デザイン部門 / デザイナーの役割・業務範囲が拡大

企業がデザインに期待する役割は多様になってきている（図付 I 1-6）。例えば、経営においてデザインに期待する事項として、ブランドの構築、外観での付加価値の向上、オリジナリ

ティの表現等が多く挙げられているが、これらに続いて、品質や技術力の表現や、コンセプトの提案等の役割が期待されるようになってきている。

図付 I 1-6 経営において「デザイン」に期待されていることは



資料：経済産業省「デザインの活用によるイノベーション創出環境整備に向けたデザイン業の実態調査研究」

また、デザイン部門には、社内からの理解と連携を得て、企画・開発の一機能を担うとともに、デザインマインドを社内に浸透する役割が期待されている。具体的には、デザインに期待される役割の拡大に伴い、社内のデザイン部門にも下記等の変化がみられている。

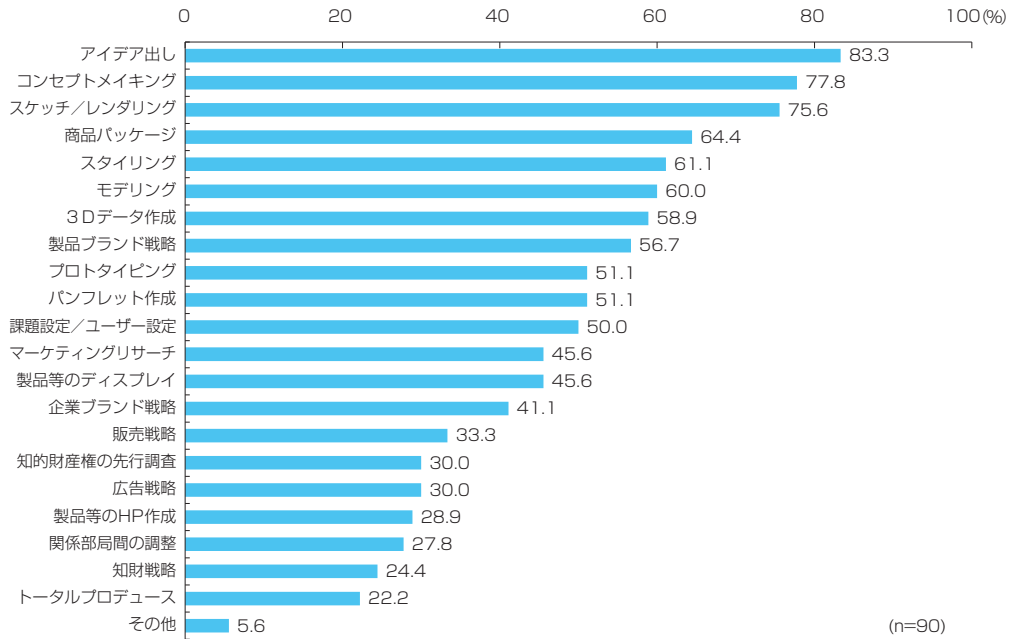
- ・デザイン部門の位置づけは経営課題に応じて変遷するが、現在は、企画・開発機能(本社機能)に位置づけられる傾向あり
- ・他部門、他職種との連携・コミュニケーションをとりながら、イノベーションを促進する役割が求められる
- ・デザインマインドを社内に浸透させる役割も担う（デザイ

ンに対する社内の理解不足が有効な活動の支障となるため、経営者・社内からの理解獲得が重要)

③デザイナーに求められる能力の多様化・高度化

デザイナーの業務範囲は幅広くなってきている。デザイナーの主要業務としては、アイデア出し、コンセプトメイキング、スケッチ、商品パッケージ、スタイリング、モデリング、3Dデータ作成等が挙げられる。一方、近年デザイン思考等でその重要性が指摘されている、マーケティングリサーチや課題／ユーザー設定、ブランド戦略構築等もこれに続いている（図付 I 1-7）。

図付 I 1-7 デザイナーは、製品等の開発プロセスにて関与する業務



資料：経済産業省「デザインの活用によるイノベーション創出環境整備に向けたデザイン業の実態調査研究」

デザイナーが幅広い業務範囲・業務内容を手掛けるようになるに伴い、デザイナーに期待される能力も多様化・高度化している。ヒアリング調査から、その方向性を以下に示す。

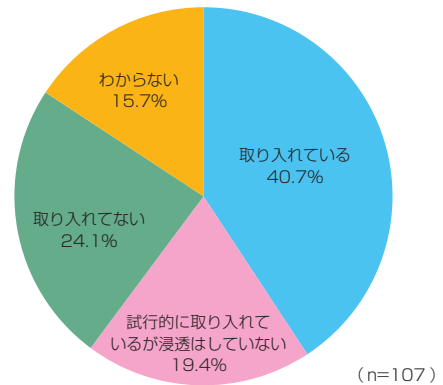
- ・幅広い業務範囲・業務内容を手掛けるようになってきている（プロダクト、サービス、ソリューション、UI/UXデザイン等）
- ・事業企画者として、企画力・社会課題解決力等をベースとした、トップダウン的な思考に基づくデザイン活動も必要とされている
- ・社内外のハブ役・ファシリテーター役となることが望まれている
- ・世の中の流れを俯瞰し、未来を想像する機能が期待されている

④新たな課題

デザインをイノベーションにつなげる環境整備として、組織へのデザインマインドの浸透が必要となっている。デザイン思考を「取り入れている」、「試行的に取り入れているが浸透はしていない」を合わせると、約6割の企業がデザイン思考の導

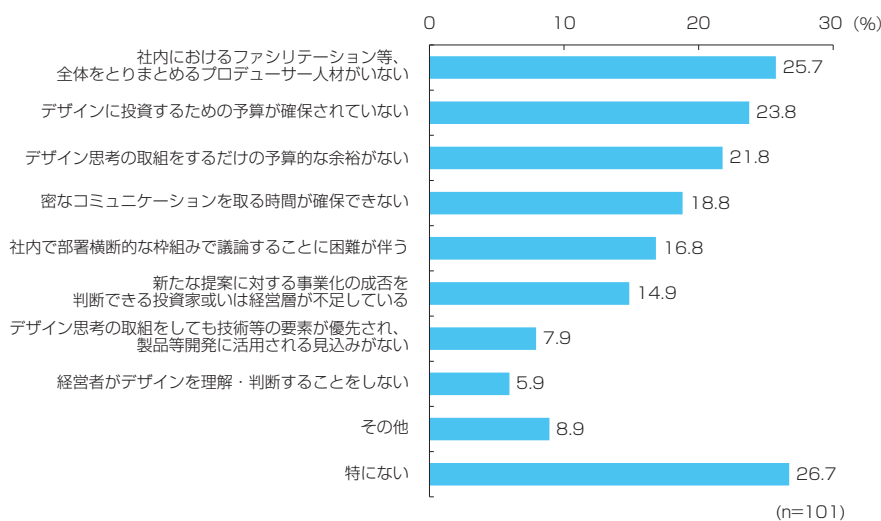
入に取り組んでいる（図付 I 1-8）。デザイン思考導入に際しては、人材、予算の不足が課題となっており、社内関係者の理解が必要となる（図付 I 1-9）。

図付 I 1-8 デザイン思考に基づいた「手法」を実践したり、導入を検討しているか



資料：経済産業省「デザインの活用によるイノベーション創出環境整備に向けたデザイン業の実態調査研究」

図付 I 1-9 デザイン思考を取り入れる際の課題と考えられることは何か



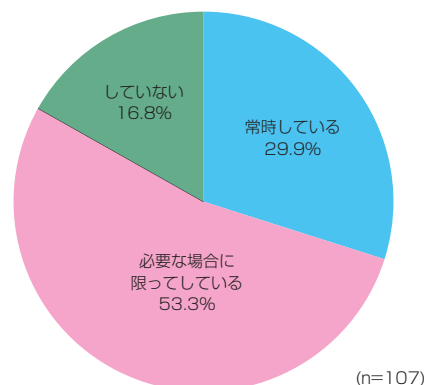
資料：経済産業省「デザインの活用によるイノベーション創出環境整備に向けたデザイン業の実態調査研究」
 備考：「デザイン思考」の定義は諸説あるが、本アンケートにおいては、想定ユーザーの所作等の詳細な観察から潜在的ニーズを発掘し、複数領域の専門家がグループワークを通してのブレインストーミング等によりアイデアを拡散・収斂させ、ラビッドプロトタイプング等の手法でイメージを可視化・具現化しつつ試作を繰り返し、製品開発や事業構想等を創造的に行うフレームワークあるいは開発手法を指すものと解する。

デザイナーの果たす役割・機能が多様化・高度化するにつれ、高度な能力を有する人材が不足しており、その確保・育成が必要とされている。ヒアリング調査結果から、その方向性を以下に示す。

- ・ エース人材が不足(戦略設計、プロデュース、コーディネート等の能力を備え、イノベーション創出の核となる人材)
- ・ UI/UX デザイン能力向上が課題
- ・ 製造・サービス等の現場にまで精通したデザイナー (クリエイティブ営業機能)が重要(特に中小・中堅企業)

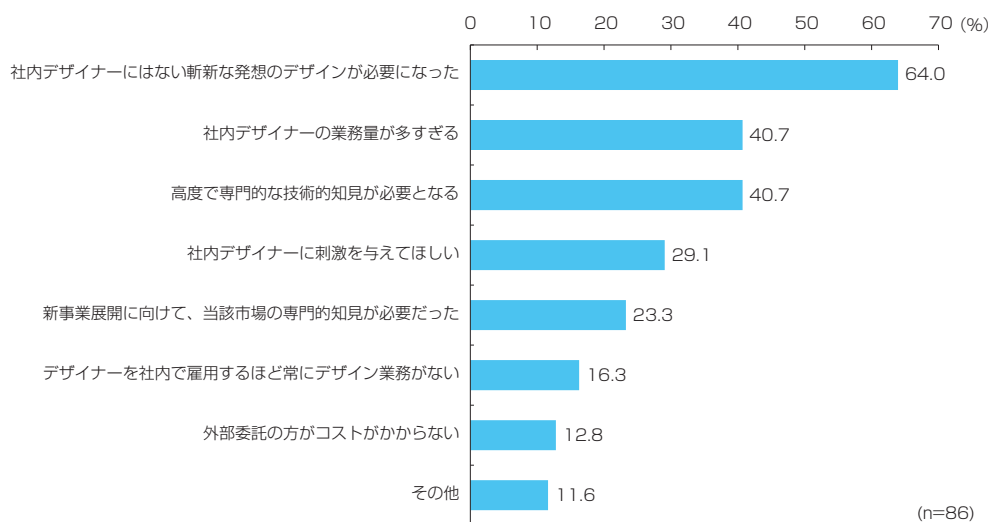
外部デザイナーの活用している企業は8割超に達する(図付 I 1-10)。外部デザイナーには、斬新な発想や高度・専門的な技術を求める傾向がみられる。また、社内デザイナーが多忙との回答も多い(図付 I 1-11)。

図付 I 1-10 外部デザイナーを活用しているか



資料：経済産業省「デザインの活用によるイノベーション創出環境整備に向けたデザイン業の実態調査研究」

図付 I 1-11 外部デザイナーに委託しているのはどのような理由か



資料：経済産業省「デザインの活用によるイノベーション創出環境整備に向けたデザイン業の実態調査研究」

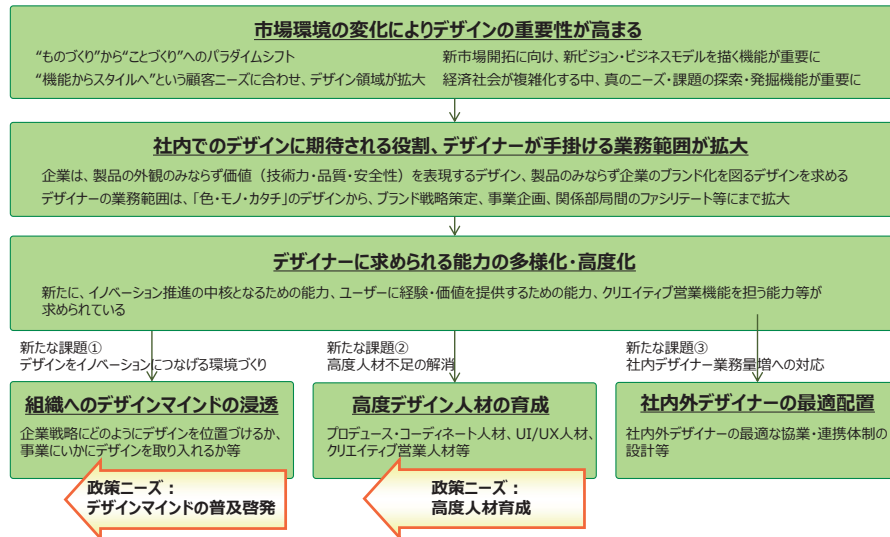
社内外のデザイナーを含めた最適配置・最適役割分担が重要であり、外部資源も含めたデザイン推進体制の最適化が模索されている（図付 I 1-12）。

- ・外部デザイナー活用の目的は、業界トップレベルの発想、高度なスキルの獲得、コスト削減、社内のしがらみの打

破等、多様である

- ・社内外のデザイナーの最適配置、最適分担等が重要となっている。
- ・デザイン責任者は社内外のデザイナーのハブとなる役割も担う

図付 I 1-12 （まとめ）企業内で起こっているデザイン上の変化の構造図



資料：経済産業省作成

コラム

自由な発想でデザインされたオリジナル紙製品を展開・・・福永紙工（株）

福永紙工（東京都立川市）は、1963年創立の印刷会社で、特色印刷や厚紙印刷、抜き加工、折り加工等を得意とし多くの実績を積み重ねてきた。同社を含む印刷業は基本的に受注生産であり、請負型業務がほぼ100%だった同社も、将来的な会社運営のためにも下請けからの脱却が求められていた。

そこで、アパレル業界出身の現代表・山田社長は、ファッション業界の経験を活かし、新事業を立ち上げた。まず開始した「かみの工作所」では、新しい紙の可能性を追求したテーマに基づき、外部デザイナーが自由な発想でデザイン、それをもとに紙製品にしていった。製品化にあたっては、もちろん、同社が長年に渡って培ってきた印刷・加工技術が核となっている。その結果、「空気の器」等の成功例が創出された。

その後、「テラダモケイ」、「MABATAKI NOTE」等の新しい製品を次々と開発した。外部デザイナー、特にトップランナーのデザイナーとのコラボレーションにより“今までにない”紙製品を創りだしている。そこには、何より“面白いことがしたい”という気持ちがあった。

デザイナーにとって、同社のプロジェクトは、大きな制約なく自由な発想で取り組める場である。これは参加デザイナーのモチベーション向上にも繋がっており、プロジェクトの成功要因のひとつとなっている。

現在、オリジナル紙製品の販売は、同社の核となる事業にまで成長している。「空気の器」が「reddot design award best of the best 2012」（ドイツ）を受賞。またデザイン性の高い製品に敏感な国内外の美術館のショップ等が同社のオリジナル紙製品を取り扱う等により知名度が向上。これにより既存の印刷事業の受注拡大にも繋がっている。



かみの工作所 “空気の器”



テラダモケイ “1/100 建築模型用添景セット No.11 お花見編”

コラム

ユーザーによる、ユーザーのためのデザイン・・・(株) スノーピーク

SUV(スポーツ・ユーティリティ・ビークル)を走らせ、自然の中で豊かな時間を過ごす“オートキャンプ”という新しいスタイルを提唱し、自らオートキャンプ製品の愛好者として、感動を呼ぶ製品・サービスを提供することを企業使命とし、新事業領域の確立・拡大に注力している。

(株) スノーピーク(新潟県三条市)は、徹底してユーザーの立場に立った製品開発を行うこと、開発製品を自らフィールドで仮説検証することを社の根本精神とする。そのため、1製品に対し1人のデザイナーが、商品企画、デザイン、設計、金型製作、パッケージまでを一気通貫で担当する。デザイナーは製品を作り上げる工程で4つ(①デザイン、②フィールドテスト、③開発の各工程、④量産時)の仮説-検証サイクルを回す。自らが使い手として心から欲しいモノであるか、ユーザーの期待以上のモノであるかを常に自問しつつデザインを行っている。また、ユーザーと社員と一緒にキャンプを楽しむイベント“Snow Peak Way”を開催し、経営課題やユーザーニーズを詳細・具体的に把握する場としている。その結果、品質へのこだわり、製品の永久保証とアフターサービスの充実、テントやテーブルをシステムとして接続して使えるようにするための共通寸法規格の策定等、画期的なビジネスモデルを生み出しており、例えば、テント内に炭火スペースを設けた“ラウンジシェル”等、世界初の製品を提供し続けている。

同社は、市場の伸びを大きく上回る売上成長率を記録し、スノーピーク製品を熱烈に支持するユーザーは「スノーピーカー」と呼ばれ、同社の売上を支えている。2014年12月に東証マザーズに上場、翌年2015年12月には東証一部に市場変更し、急成長を遂げている。新領域として“アーバンアウトドア”に着目し、マンション1階住戸の居室内部と専用庭にアウトドア空間をつくりだす“半ソト空間”を開発した。



ラウンジシェル



半ソト空間

企業に貢献するデザイン部門のあり方を追求・・・ダイキン工業（株）

ダイキン工業（株）（大阪府大阪市）のデザイナー集団である先端デザイングループは、従来のデザインアプローチ（既存技術に立脚した課題設定、マーケティング調査の積み上げによるお客様利便性向上策の検討等）ではイノベーションを継続的に創出することは難しいと感じていた。従来アプローチに加え、お客様に提供する“価値”、新たに創出する”ライフスタイル”を提示し、お客様の共感を得ていくアプローチを模索していた。

そこで先端デザイングループでは、デザイン思考を導入し、“ものづくり（技術開発）”から“ことづくり（価値創造）”へのパラダイムシフトを図る取組を展開。デザイン領域を一步踏み出た他領域の知見を高めることで、デザイナー個人や先端デザイングループの競争力を高めていった。

例えば、高齢者にターゲットを絞ったエアコン開発（“ラクエア”）や、主力エアコンの大型モデルチェンジ（“うるるとさらら”）などを世界最大のデザイン祭典“ミラノサローネ”に出展し、ダイキンブランドをグローバルに発信する活動に注力。デザインの有効性、先端デザイングループの存在価値を社内外にアピールした。

デザイン業務を①プロダクトデザイン（造形を中心としたデザイン）と②サービスデザイン（サービス・ビジネスモデル等のデザイン）に分類し、イノベーション創出等により企業に大きく貢献するために、②サービスデザインの領域を重視したデザイン活動を進めている。さらなる業績発展に向けて“変化”を目指す同社において、デザインが重要であるとの認識を社内に広めている。



高齢者向けエアコン“ラクエア”のリモコンを開発



扇をコンセプトとした“うるるとさらら”側面のデザイン

(2)デザインを重視する企業の特徴

①事業におけるデザインの貢献度が高い企業の特徴

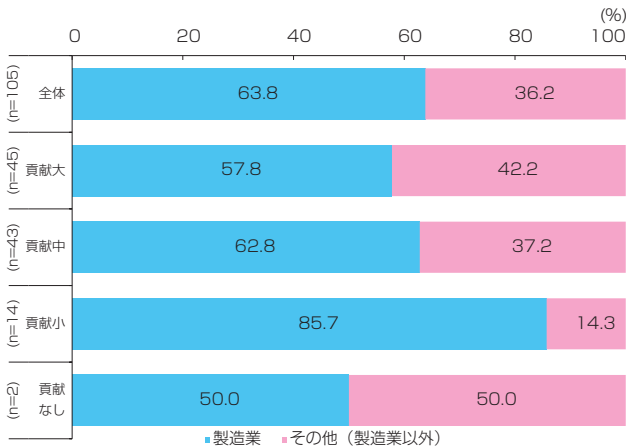
製造業以外、新たな企業等において、事業におけるデザインの貢献度が高い企業が多い。アンケート設問「事業とデザインとの関係」への回答状況から、回答企業ごとに事業におけるデザインの貢献度を下記【定義】の要領で設定し、企業属性とのクロス集計を実施した。事業におけるデザインの貢献度が高いと回答した企業は、全体と比較して、業種別には製造業以外、創業年別には比較的新しい企業において多い傾向がみられる（図付 I 1-13）。一方、製造業の企業、創業後比較的年数が経っている企業においては、「デザインは重要な要素だが、売上げに貢献しているのはむしろ優れた技術だと思う」、「デザインは重要な要素だが、売上げに貢献しているのは販売戦略等によるところが大きい」といった回答が多い。これらの企業では、「技術」「販売戦略」といった、これまでの市場環境で重視された項目に加え、市場環境の変化にあわせた「デザイン」活用が、新規事業開拓に向けたポテンシャル領域として広く残されていることが示唆される（図付 I 1-14）。

【定義】事業におけるデザインの貢献度が高い企業

アンケート設問「事業とデザインの関係についての考えを教えてください」への回答内容から、企業を以下の4つのグループに分類した。

- ①「デザインが事業・売上げに」「貢献 大」（「デザインが事業そのものに直結しており、売上げと緊密な相関がある」との回答）
- ②「貢献 中」（「デザインが事業の柱として技術やその他の要素をバランスよくまとめ、売上げに貢献している」、「デザインは事業の一要素として、企業の総合力の一部として売上げに貢献している」との回答の和）
- ③「貢献 小」（「デザインは重要な要素だが、売上げに貢献しているのはむしろ優れた技術だと思う」、「デザインは重要な要素だが、売上げに貢献しているのは販売戦略等によるところが大きい」との回答の和）
- ④「貢献なし」（「デザインの貢献は限定的で、売上げとはほとんど関係ない」との回答）

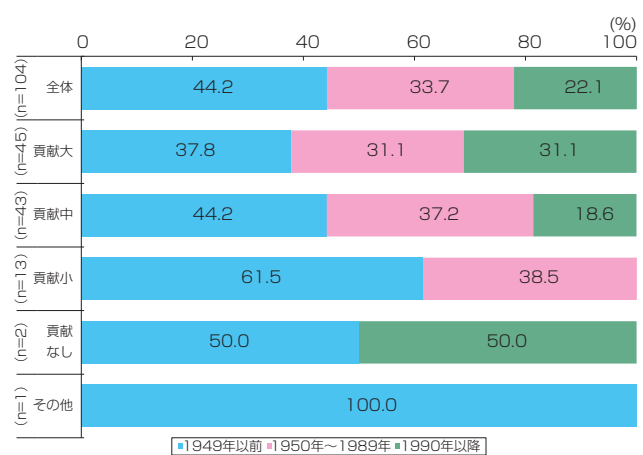
図付 I 1-13 業種構成 (事業におけるデザインの貢献度別)



資料：経済産業省「デザインの活用によるイノベーション創出環境整備に向けたデザイン業の実態調査研究」

事業におけるデザインの貢献度が高い企業では、企業戦略の中でデザインが扱われていたり、デザイン思考を導入していた

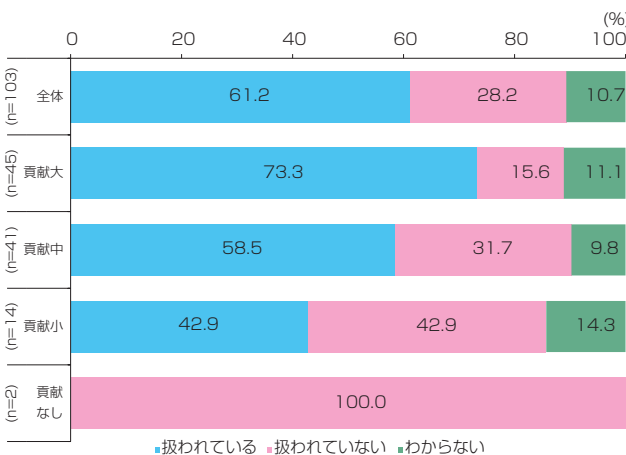
図付 I 1-14 創業年構成 (事業におけるデザインの貢献度別)



資料：経済産業省「デザインの活用によるイノベーション創出環境整備に向けたデザイン業の実態調査研究」

りする企業が多くなっている (図付 I 1-15・16)。

図付 I 1-15 企業戦略等でのデザインの取り扱いの有無 (事業におけるデザインの貢献度別)

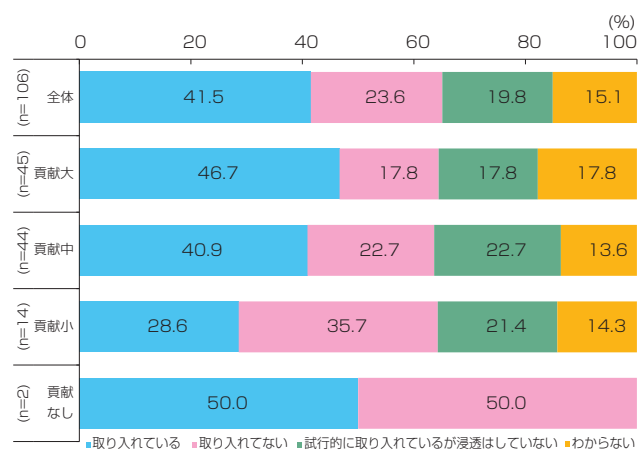


資料：経済産業省「デザインの活用によるイノベーション創出環境整備に向けたデザイン業の実態調査研究」

②企業戦略でデザインを重視している企業の特徴

企業戦略でデザインを取り扱っている企業 (以下、「企業戦略でデザインを重視している企業」) においては、デザイナー

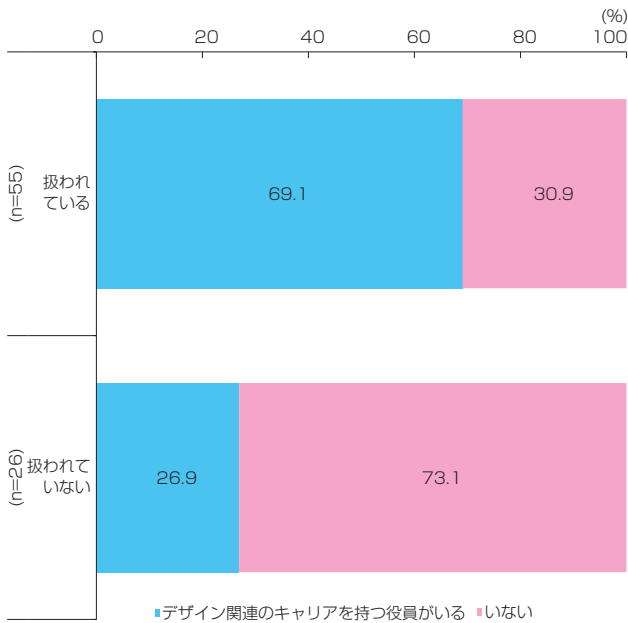
図付 I 1-16 デザイン思考の導入状況 (事業におけるデザインの貢献度別)



資料：経済産業省「デザインの活用によるイノベーション創出環境整備に向けたデザイン業の実態調査研究」

出身あるいはデザイン関連キャリアを有する経営陣が存在する比率が高い、デザイン部として独立した部署を有している比率が高い等の傾向がうかがえる (図付 I 1-17・18)。

図付 I 1-17 デザイン 関連キャリアを有する経営陣の有無 (事業におけるデザインの貢献度別)

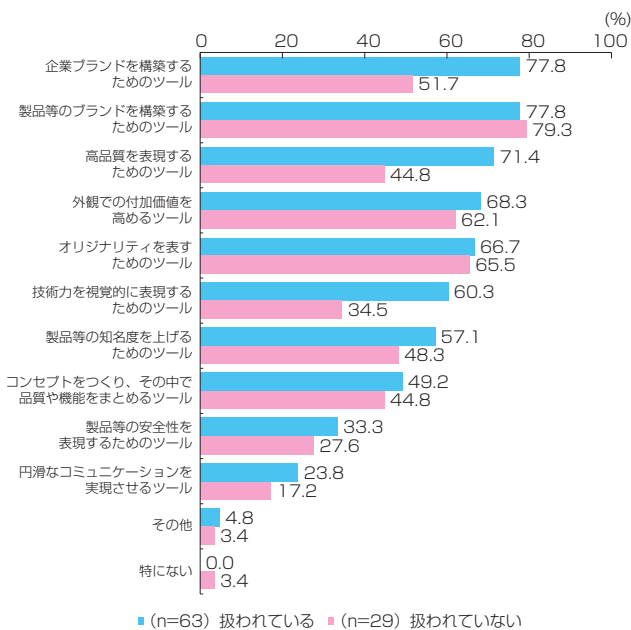


資料：経済産業省「デザインの活用によるイノベーション創出環境整備に向けたデザイン業の実態調査研究」

企業戦略でデザインを重視している企業では、外観デザインのみならず、技術力、品質等を表現するツールとしてや、また製品ブランドのみならず、企業全体のブランドを構築する機能として、デザインに期待している (図付 I 1-19)。

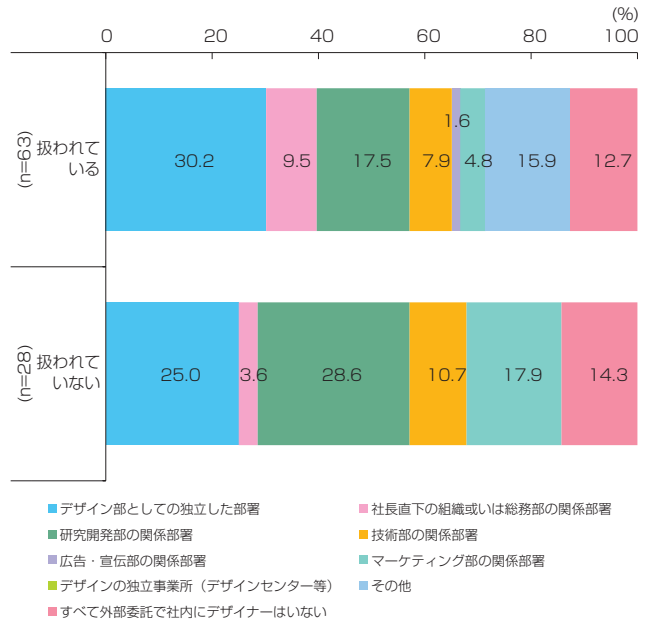
企業戦略でデザインを重視している企業では、デザイナーの労務範囲について下記の特徴がみられる (図付 I 1-20)。

図付 I 1-19 企業戦略でのデザインの取扱有無別、デザインに期待していること



資料：経済産業省「デザインの活用によるイノベーション創出環境整備に向けたデザイン業の実態調査研究」

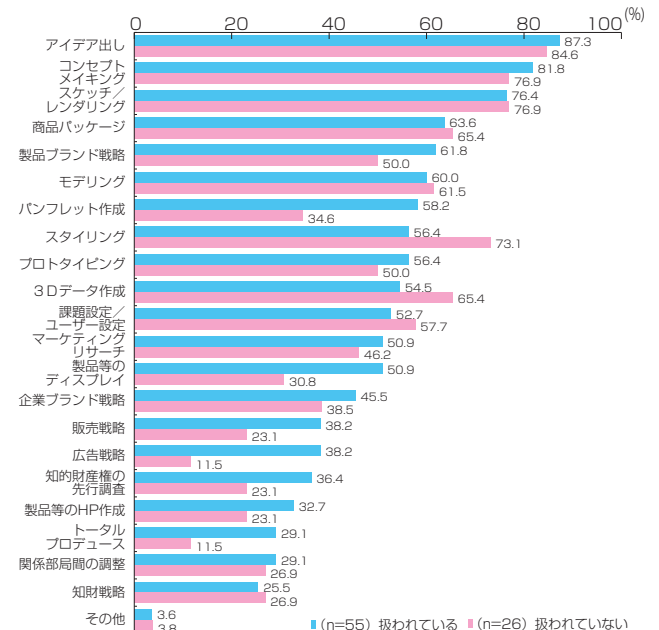
図付 I 1-18 デザイナーが配属されている部署 (事業におけるデザインの貢献度別)



資料：経済産業省「デザインの活用によるイノベーション創出環境整備に向けたデザイン業の実態調査研究」

- ・ 販売戦略、広告戦略、製品ブランド戦略等の戦略立案に関与している。
- ・ 製品ディスプレイ、パンフレットなどのコミュニケーションデザインを手掛けている。
- ・ トータルプロデュースを手掛けている。

図付 I 1-20 企業戦略でのデザインの取扱有無別、デザイナーの業務範囲

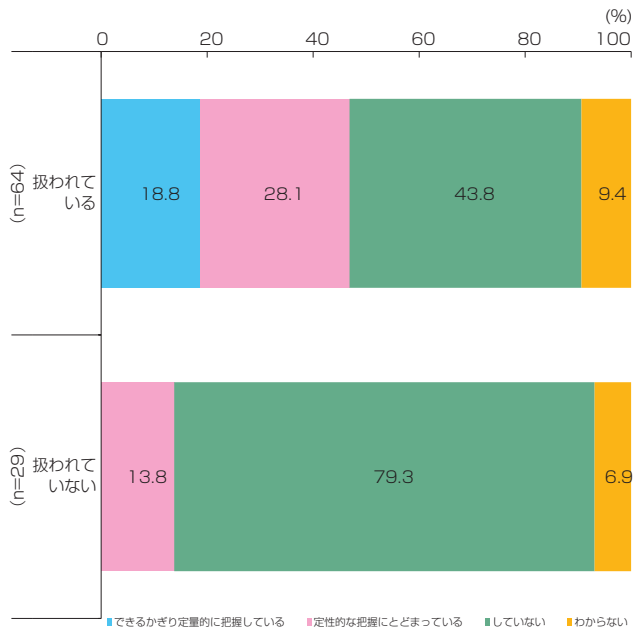


資料：経済産業省「デザインの活用によるイノベーション創出環境整備に向けたデザイン業の実態調査研究」

企業戦略でデザインを重視している企業では、デザインの費用対効果の把握に取り組んでいる（「できるかぎり定量的に把握している」及び「定性的な把握にとどまっている」）との回答比率が高くなっている（図付I 1-21）。

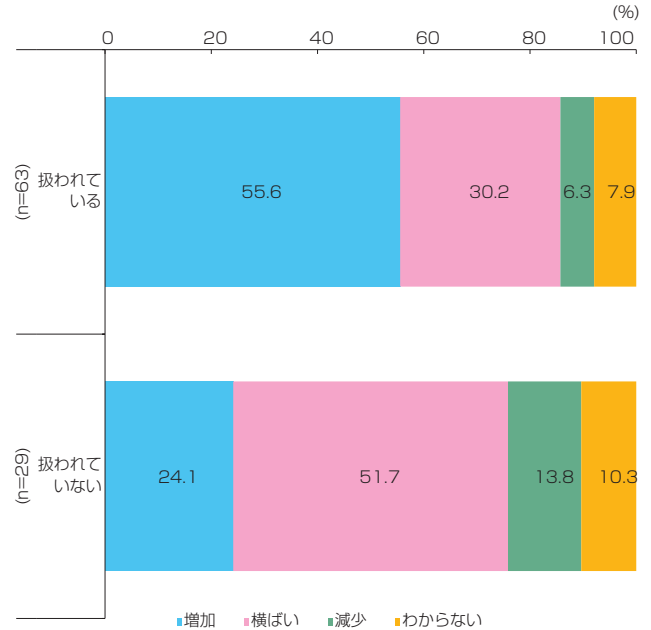
企業戦略でデザインを重視している企業においては、過去5年間のデザイン費の推移、今後のデザイン費の推移予想ともに、「増加」との回答が多い傾向が見られる（図付I 1-22・23）。

図付I 1-21 デザイン投資に対する費用対効果の算定状況（企業戦略でのデザインの取扱有無別）



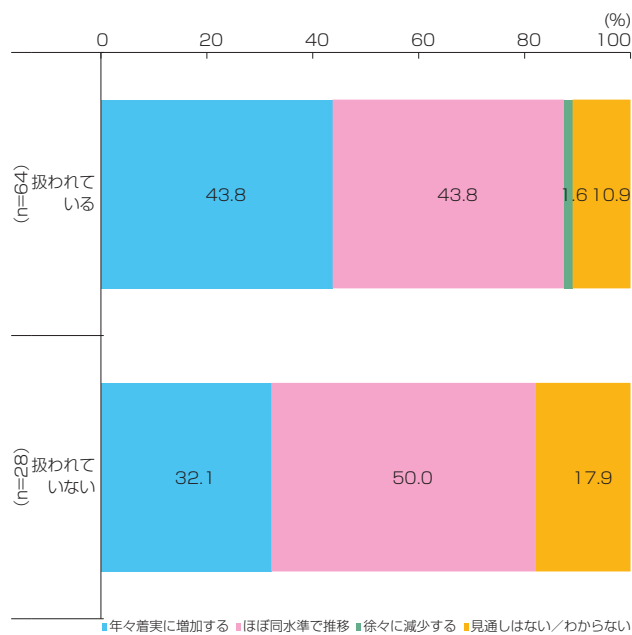
資料：経済産業省「デザインの活用によるイノベーション創出環境整備に向けたデザイン業の実態調査研究」

図付I 1-22 過去5年間のデザイン費の推移（企業戦略でのデザインの取扱有無別）



資料：経済産業省「デザインの活用によるイノベーション創出環境整備に向けたデザイン業の実態調査研究」

図付I 1-23 今後のデザイン費の推移予想（企業戦略でのデザインの取扱有無別）



資料：経済産業省「デザインの活用によるイノベーション創出環境整備に向けたデザイン業の実態調査研究」

③まとめ

・製造業以外（卸・小売業、建設業、不動産業、サービス業等）や創業が比較的新しい企業等では、デザインを効果的に活用しており、事業に高く貢献している。比較的デザイン活用が進んでいない、製造業の企業および創業から比較的年数が経っている企業においては、経営層へのデザインマインド浸透、デザイン人材が活躍する組織体制の整備、デザイン戦略の策定などにより、新市場開拓などのイノベーション創出が期待される。同時に、異業種企業やベンチャー企業がデザインを活用して新規事業を開拓してきていることから、かつては競合と見られなかったこれらの企業が、自社の競合となり得るといった認識を持つことも重要である。

・事業におけるデザインの貢献度が高い企業の中には、デザインを経営に導入している企業が多い。（例：企業戦略においてデザインを取り扱う、デザイン思考を導入する等）
・企業戦略でデザインを重視している企業には、そうでない企業と比較して、下記の特徴がみられ、経営トップの理解が得られていることが推察される。

- デザイン関連の経歴を有する役員がいることが多い
- デザイン部門等の独立した部署が設置されることが多い
- デザイン部門に期待される役割が幅広い
- デザイナーが手掛ける業務が幅広い
- デザイン投資の費用対効果算定への取組が進む
- デザイン費が増加傾向

コラム

技術とデザインの手で、下請企業から提案型企業へと躍進

・・・本多プラス（株）

90年代前半、文書のデジタル化等により、本多プラス（株）（愛知県新城市）が売上の多くを依存していた修正液ボトルの需要減が見込まれており、同社の強みである、多様な表現性が可能な「ブロー成形（中空成形）技術」を活かして取扱製品の幅を広げる必要があった。これまで強みとしてきた優れた技術（“作る力”）に加え、販売力（“売る力”）の両輪が必要とされたのである。

そこで同社は、製品設計から素材開発、金型製作、成形機開発までを内製化し、一貫して手がける戦略拠点「ブローラボ」を設置した。プラスチックネイルカラー容器として利用可能な、PEN（ポリエチレンナフタレート）樹脂のブロー成形技術を世界で初めて開発する等、“作る力”を向上させた。

また、自社製品の開発に向け「デザイン」を重視している。デザイナー採用を開始し、デザイン部門「クリエイティブオフィス」を設置し、社長自らクリエイティブディレクターとして提案活動をけん引した。同社のデザイナーは入社後ブローラボでの研修を通して製造知識を身につけ、その上で自らお客様を訪問し、相手の“熱量”を体感しつつ対話の中から曖昧な要望をくみ取る。技術とお客様ニーズを理解したデザイナーは、デザインとコスト・納期を両立した提案をする“クリエイティブ営業機能”を担うようになり、“売る力”が飛躍的に強化された。成果を着実に出すことにより、上記の新たな取組に対する社内外の理解と協力を徐々に広めていった。

こうして同社は技術とデザインの手で、自社製品を次々と開発・提案し、下請型企業から提案型企業へと転換。「本多プラスにはブランディングできる技術と感性がある」と認めてもらうことで、お客様のパートナーとして企画段階からともに議論し、新製品を次々と開発するサイクルを確立した。現在は化粧品、医薬品等の新領域で売上が拡大し、取扱製品数は約2万アイテム、取引企業は3,500社にまで拡大している。



世界初、PEN樹脂によるネイルカラー容器



新開発のメタリック調素材 “メタパール”



企画提案を行ったストラップ型ボトル

コラム

経験価値を生み出し、伝えて、届けるためのデザイン活動

・・・(株) リコー

事業領域を急速に拡大させている(株)リコー(東京都中央区)は、例えば、オフィス領域では、従来の複写機、プリンター等のハードウェアに加え、遠隔会議やネットワーク運用等のソフトウェア、サービスを手掛けるに至っている。一方で、事業が変わるとお客様のニーズ、製品の使用方法が変わるため、デザインも変えていく必要が生じる。従来の商品(モノ)のデザインに加え、顧客体験等を通じたインテグレーション(コト)のデザインの重要性が増大していた。インテグレーションのデザインにおいては、人と人、情報と情報、人と情報とのつながりに目を向け、お客様にどのようなユーザー経験を届けるかが必要となる。

そこで同社は、開発の上流工程からデザイナーを参画させるように開発体制を見直した。デザイナーはお客様のニーズや経験価値を、関係者に対して的確に伝えることで、開発を支援する役割を担う。また、将来ビジョンの描写し、社内外へアイデアを発信し、関係者の想像をかきたてる等の役割を果たしている。さらに、あるラインアップの商品群のデザインを統括する“デザインディレクター”を設置。商品間にまたがるテーマ(ライフスタイル)のデザインや全社的なコンセプトのデザイン等に注力している。

360度空間(全天球)を撮影できるカメラ“RICOH THETA(リコーシータ)”では、SNSでユーザーから寄せられる意見を基に、「THETAでいいね!を増やす」、「全天球画像をフェイスブックに掲載する」等の利用方法を提案し、ユーザーとともに製品の楽しみ方を考えだすことで販売台数増に結びつけるなど、デザイン・シンキング手法を取り入れた新商品開発が続いている。



全天球カメラ“RICOH THETA”

コラム

デザインを活用しつつ新たなサービス・価値を創造・・・日本電気(株)

日本電気(株)(東京都港区)では、2015年にデザインセンターを設置し、グループ内のビジネスデザイナーを集結した。全社注力事業の牽引やビジネスモデル創造の推進などを担う部門とともにイノベーションを興していく組織設計を図っている。これは、成熟化社会となり既存事業からの大きな成長が見込めなくなる中、新顧客・新市場の開拓に向け、新たなビジョンを描き、新たなロジックを構築していく必要があったことから、社会の課題を解決し、新たなサービス・価値を提供する「社会ソリューション」への注力を全社戦略としたことが背景にある。

複雑かつ潜在化する社会課題に向き合うためには、これまで市民・ユーザーの立場(人間中心設計等)から課題発掘に取り組んできたデザイン部門のアプローチが有効との判断の下、イノベーション創出に向け“デザイン”を活用することを全社方針としたのである。こうして、新事業「社会ソリューション」開発にデザインを活用することになった。

デザインセンターは、イノベーション事例の創出とともに、“デザイン思考”を全社に拡げ、根付かせていくことを使命としている。また、デザイナーは、組織横断的活動や、社外との“共創活動”におけるハブ機能として、ファシリテーションや要件整理、議論の拡散と集約、事業イメージの形成等を行う役割を担っている。さらに、デザイン思考の社内浸透に向け、発想法の教育や共創ワークショップ等も実施している。

アルゼンチン・ティグレ市の2030年ビジョン、空港ソリューション、セブン銀行ATMの開発等にデザイン思考及びデザイナーが貢献するなど、デザインセンターは現在、20本程度の新事業開発PJに深く関わり、社会の課題解決に資する新規ソリューションを創出している。

Social Value Design事例

アルゼンチン ティグレ市 2030年ビジョン

誰もが豊かで楽しい街づくり

- ティグレ市に実際に行き、オブザベーションや市の職員とのワークショップを実施し、2030年の市のビジョンとIGTによる実態イメージを共有しました。
- 2030年のティグレ市での体験をシナリオ化して、未来のイメージをわかりやすく伝えていきます。

市の職員と未来ワークショップを実施しました。

空港ソリューション

人にやさしい快適な空間を提供

- フライトインフォメーションシステムは、航空機の運航情報、空港アクセス交通情報、気象情報、ニュース等、空港で必要な様々な情報をリアルタイムに表示します。
- 空港を利用するお客さまが必要な情報を素早く見つけられるようにレイアウトし、視認距離に合わせて文字やディスプレイの大きさを設計しています。
- 色弱や高齢の方にも見やすいような色やフォントを採用しています。

実際に使用される表示パネルで見やすく、わかりやすさの検証、検証を行いました。

セブン銀行 ATM

便利な暮らしを支える

- 誰にでもわかりやすく使いやすいATMをめざし、画面の文字を大きく、文字を短くして見やすさを向上させています。
- 視覚障がいのある方には音声ガイダンスサービスを提供しているほか、誰もが見やすい文字(ユニバーサルデザインフォント)を導入しています。

視覚障がいのあるかたにくりかえし評価いただき、使いやすさ、安心・安全を追求しました。

Social Value Design の事例

(3) デザインが企業経営に及ぼす効果と投資効果判断のメカニズム

① デザインが企業経営に及ぼす影響

ヒアリング対象企業に対し、デザインは製品・サービスのイノベーションにどの程度影響しているかをたずねたところ、「非常に大きい」及び「大きい」との回答が9割超に達した(図付 I 1-24)。

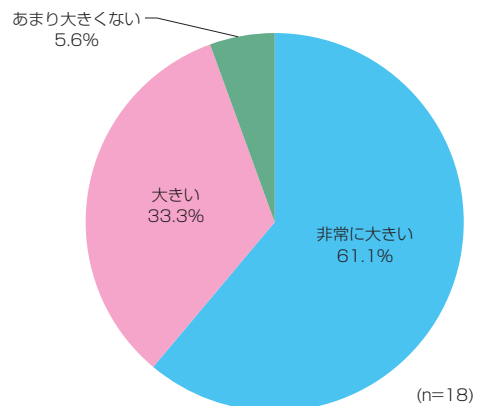
ヒアリング調査では、デザインが企業経営に及ぼす影響として、下記等の効果が挙げられている(図付 I 1-25)。

- ・ブランド力・顧客満足度の向上
- ・売上の増大
- ・自社製品の開発による下請けからの脱却(特に中小・中堅企業)

ヒアリング対象企業に対し、デザインが企業経営に及ぼす効果項目ごとに、デザイン活動が及ぼした影響度合いを5段階

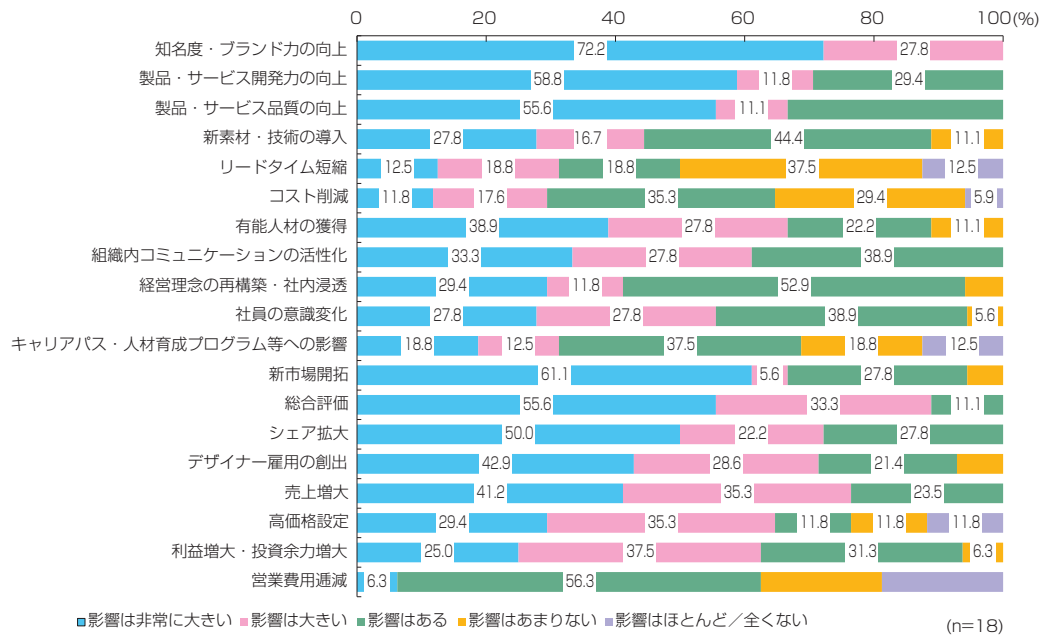
評価でたずねたところ、知名度・ブランド向上、売上増大に加え、開発力の向上、シェア拡大、デザイナー雇用創出等にも好影響を及ぼしているとの結果が得られた。

図付 I 1-24 製品・サービスのイノベーションに、デザインが及ぼす影響



資料：経済産業省「デザインの活用によるイノベーション創出環境整備に向けたデザイン業の実態調査研究」

図付 I 1-25 分野・項目別、デザインが及ぼす影響

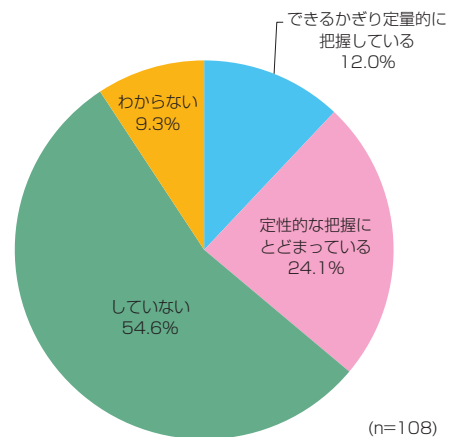


資料：経済産業省「デザインの活用によるイノベーション創出環境整備に向けたデザイン業の実態調査研究」

②デザイン投資効果判断のメカニズム(仮説)

デザイン投資の費用対効果を算定する試みをしているとの回答は、定量・定性把握合わせて約3分の1に及ぶ(図付 I 1-26)。効果測定・評価に用いる評価軸としては、顧客満足度・ブランド向上関連(ユーザー評価、顧客評価、ブランドイメージ調査結果等)、売上・受注関連(売上伸長率、受注率等)が多くなっている(図付 I 1-27)。

図付 I 1-26 デザインへの投資に対する費用対効果を算定する試みをしているか



資料：経済産業省「デザインの活用によるイノベーション創出環境整備に向けたデザイン業の実態調査研究」

図付 I 1-27 どのような評価軸で効果測定・評価をしているか（自由記述、抜粋）

デザイナーに求められる能力	主な回答
製品知識、市場・顧客・ユーザーに関する知識、ユーザー課題解決力	製品の製造知識を身に付けていることを基本として、市場や顧客の幅広い要求に対して、よりよい提案で応えられる デザイン能力。 製品が使用される施設の状況まで考えつつ、メーカーとして可能なあるべき姿を総合的に判断し、追及、実現できる デザイナー。そのための幅広い視野と知識、総合的な知見を持つこと。 お客様の問題解決。人、モノ、金の三拍子揃った認識の上的確なアドバイス。
企業戦略への精通、社内への影響力	当社が目指す企業戦略に合致した商品・製品の開発。 調査からPRまでのプロセス全般を経験しており、各事業部に横串をさせる人材。 専門家として勉強を欠かさず、自分たちを特別視せず偉そうにしない「謙虚さ」と、社内で信頼を得る「コミュニケーション能力」と「ホスピタリティ」が不可欠。
洞察力、新たな視点、柔軟な発想力、考える力	洞察力、具現化力、コミュニケーション能力。 新たな視点を見発、発掘できる力。 考える力、整理する力、表現して伝える力。
デザイナーに求められる能力	主な回答
オリジナリティとバランス感覚	オリジナリティとナチュラル性の程よいバランス感覚。 独自性（オリジナリティ）、主体性、バランス 独自性を出しつつ、実用性も重視。
コンセプト設計力・企画提案力・表現力・コミュニケーション能力	社内及び社外の技術・製法を把握し、ターゲットユーザーをイメージし、製品の機能及び意匠に落とし込む提案力。 社内外の関連分野を巻き込んで、製品イメージに近づける交渉力。 商品企画コンセプトのあるべき姿を描き、表現する（あるときは企画コンセプトを補完する）。またそのアウトプットを的確に伝える能力を有する人材。 顧客にアピールするデザイン提供力、コスト管理能力、コンセプト立案力、プロモーション力。
ユーザー志向デザイン、体験価値デザイン	ユーザー志向デザイン ユーザーオリエンテッドな商品の具現化 ユーザー視点の発想、コンセプト立案、イノベティブなアイデア創出、売れるモノづくり 形状、色彩などのデザインではなく、機能美を重視する。使用する人の立場で開発（人にやさしい製品開発をモットーにしている） ユニバーサルな機能性を高めることにより、国内外幅広い産業での利用を意識すること。 体験価値の創造。
マネジメント力、トータルプロデュース力	企画・開発と連携し、目的とする商品・サービスのゴールイメージを早期に可視化し、マネジメントの合意を形成しつつ、最終の量産にまで完遂する、可視化（3D）する技能とチームマネジメント能力。 今までは造形を中心としたデザイン力。これからはトータルプロデュース力。 製品そのものだけでなく、運営の仕方及び戦略、売り方、広告をもデザインしていく。
商品開発力、価値創造力	新商品の開発に期待する。ヒット商品や商品ラインナップのバリエーション。 新しい価値の創造。 商品のデザインのみならず、企業のもつあらゆる潜在パワーを引き出すことで新たな価値を生み、顧客と市場を創造
ブランド構築力	面的な「造形」のみを追い求めるのではなく、ブランドの課題を認識し、商品デザイン（＝よきモノづくり）を通じて生活の中での楽しさや心地よさを表現し、最終的にブランドを創造・確立・維持できるような商品デザインを提案販売に直結する、企業・製品ブランド構築に寄与するデザインの創造。

資料：経済産業省「デザインの活用によるイノベーション創出環境整備に向けたデザイン業の実態調査研究」

デザイン投資の効果評価は、ブランド向上、売上増への貢献度等を指標として、定性的・総合的に判断されていることが多い（図付 I 1-28）。ヒアリング調査では、デザイン投資効果の評価・判断の現状につき、下記等の意見が得られた。

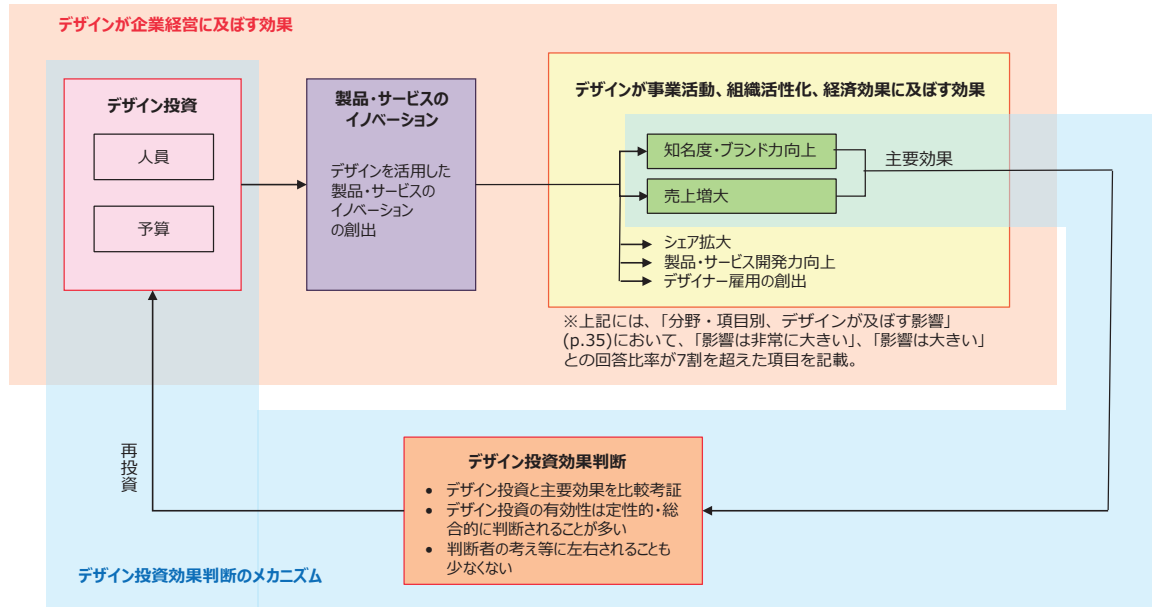
- ・効果評価未実施の企業も少なくない（金額ベースの費用対効果評価はほとんど行われていない）

- ・効果評価の指標は、1) 顧客満足度 / ブランド向上、2) 売上への貢献度
- ・次年度のデザイン投資額は、デザイン部門の活動成果を定性的・総合的に判断して決定されることが多い（将来的には定量化の可能性も）

図付 I 1-28 (まとめ) デザインが企業経営に及ぼす効果とデザイン投資効果判断のメカニズム

- 上記で得られた情報を基に、デザインが企業経営に及ぼす効果と、デザイン投資の効果判断のメカニズムについて、図示した。

デザインが企業経営に及ぼす効果とデザイン投資効果判断のメカニズム



資料：経済産業省作成

コラム

バーチャルスーパーという新たな買物スタイルをデザイン・・・Tesco

世界有数の売上高を誇るイギリスの小売店 Tesco も、進出先の韓国では競合の E-MART に店舗数、売上高等で大きく水をあげられていた。当時同社は、「Home plus」という同社が手がけるディスカウントストアを、多大な費用と時間をかけて店舗数を拡大するという従来手法によらずに、E-MART と比肩するレベルに高めることが必要とされていた。そこで 2011 年に同社がとった戦略は、「地下鉄のホームをバーチャルスーパーとしてデザインする」というもの。具体的には、駅構内の壁に、スーパーの商品棚を描いた巨大なポスターを貼り付けて、仮想店舗を出現させたのである。

取扱商品は生鮮食品・生活必需品等約 500 アイテム。各商品の写真には QR コードがつけられている。買物客はこれをスマートフォンで読み取り、ネット上で注文・決済を行うと、商品が自宅まで配送される仕組み。その後、同様の販売形態は、イギリス、中国の地下鉄や空港等にも展開された（トライアルを含む）。

先進国の中でも労働時間、通勤時間が長い傾向にある韓国では、通勤・移動等の隙間時間に買物ができる利便性が高く評価された。サービス開始後 2 カ月で、ネットショッピングの登録者数は 76%、売上は 130% 増加した。普段ネットショッピングを利用しない新規顧客層の獲得にも貢献した。

さらに、インパクトのあるビジュアルにより、社会的関心を高めただうえ、CM がカンヌ国際広告祭 2011 でメディア部門グランプリを受賞し、プロモーション効果も大きなものとなった。通勤・移動時の“隙間時間に買物”できる、バーチャルスーパーという新たな買物スタイルのモデルを確立した。

コラム

お客様と力を合わせて高品質低価格を実現・・・IKEA

イケアでは、お客様に革新的な製品をできるだけ安く提供することを企業使命としている。幅広い顧客層に対して創造的な製品を売るための重要課題の一つが「価格」であり、この課題を解決するため、同社のデザイナーは、“コストがかからないデザイン”を徹底追求している。

イケアが考える優れたデザインとは、フォルム・機能・品質・サステナビリティ・低価格を適切に組み合わせたデザインであり、同社ではこれを“デモクラティックデザイン”と呼んでいる。同社製品にはフラットな梱包方法が用いられていることが多いが、これはできるだけ保管や運送に係るコストを削減するための工夫である。また、既成概念にとらわれず、梱包用の箱をなくす工夫も行っている（ランパンテーブルランプ等）。また、お客様には製品の組立を行ってもらおう等、イケアとお客様が力を合わせることで、優れた製品を安く提供することを可能としている。

このような取組は製品の低価格化をもたらすだけでなく、保管場所の削減、物流トラックや燃料の削減等を通じて、同社の環境保全に関する目標達成にも貢献し、デザイン面での挑戦の繰り返し、企業の競争力を高めている。

コラム

デザインを通じて、子どもにやさしいおもちゃを開発・提供

・・・LEGO

レゴは世界有数の玩具メーカーとして、世界中の子どもが安全に、想像力を働かせながら遊ぶことができる社会を実現・維持していくために何ができるかについて考え、行動している。「遊び」、「地球」、「パートナー」、「人々」に向けた4つの約束（「レゴの約束 (LEGO Promises)」）をサステナビリティ原則として掲げ、このうち「地球への約束」では、子どもの安全を守り、子どもの成長する権利、自然をいつくしむ権利を尊重することをうたっている。同社はこの「レゴの約束」に沿って、すべての企業活動の見直しを図っている。商品開発工程やその根幹を担うデザイン業務もこの例外ではない。

例えば、レゴブロックの車輪部分に従前使われていた金属の車軸は廃され、車輪をブロックに直接取り付けられるデザインへと変更されている。これにより、子どもにやさしいおもちゃ（金属を使わないことによる安全性向上、金属アレルギーへの配慮等）、環境にやさしいおもちゃ（リサイクル率100%）を提供。さらに、このデザインの変更により、商品価格を下げるとともに、環境負荷を10～20%低減した。このような取組も奏功し、全社の顧客満足度（NPS値）は近年高水準で推移、リサイクル率も90%超に達している。

同社は新規性・創造性に満ちたデザインの追求ばかりでなく、対象顧客（子ども）とそのニーズを熟知し、将来子どもたちがどのような環境のもとでレゴブロックとともに遊んでほしいかをイメージして、デザイン・製品コンセプトを設定。これにより、やさしいおもちゃへの安心感とともに、商品価格下げ、環境負荷低減、顧客満足度向上等に貢献している。

(4)海外に見る、デザインとビジネスの関係

2013年頃から、大手企業によるデザインファームの買収が相次いでいる。アクセンチュアはFjord社を買収し、フェイスブックがHot Studio社を、グーグルがMike & Maaike社を買収している。Adobe社はBehance社を、そしてマッキンゼーがLUNAR社を買収した。これらの動きからは、変化の激しい市場において、顧客目線での価値提供のための一つの手段としてデザインが武器となることが示唆される。

また、上述した海外の高度デザイン人材育成機関の卒業生の、ビジネス分野での活躍も目立つ。昨今注目を集めているAirbnbの3人の創立者のうち、2人がアメリカの著名なデザインスクール、ロードアイランド・スクール・オブ・デザインの卒業生であるなど、商品・サービスが出来てからではなく、創業段階からデザイナーが関わるケースが見られるなど、海外では、既存産業によるデザインを活用したイノベーション創出や、デザイナーと共にビジネスをデザインしていく動きがある。

コラム

デザインをビジネスに・・・Creative Business Cup

デンマーク・コペンハーゲンで毎年開催されるビジネスイベント「Creative Business Cup」には、クリエイティブ産業を手がけるスタートアップと、それらの起業への投資を考える投資家に参加する。対象となるクリエイティブ分野はファッションから音楽まで幅広い。この中にデザインも位置づけられている。デンマークでは「デザインがビジネスになる」ことがすでに前提となっており、盛り上がりを見せているのである。なお、Creative Business Cup は世界から 50 ヶ国以上が参加しており、日本大会も開催されている。

コラム

特注・安価・ファッションナブルな義肢を開発

・・・Bespoke Innovation

従来の大量生産型の義肢は、多様な体型・好み・ライフスタイルを有するユーザーの細かなニーズに的確には応えてこなかった。オーダーメイド義肢もあったが、高価で、多くの人々が利用できるものではなかった。自身の障害や義肢を隠したがるユーザーもみられるが、そこには義肢の見た目（肌に似せようとして不気味になってしまう等）が関係していた。

そんな中 Bespoke Innovation は、3D プリンティング等の先端技術を活用し、各ユーザーの体型・感覚に合ったデザイン性の高い義肢を、短期間で仕上げることに成功した。同社ではまず、失われていない脚を 3D スキャンした上で、脚部組織の柔らかさ・硬さを測定することにより、復元すべき脚の 3D モデルを作製する。これらのデータを基に、ユーザーのライフスタイル等を加味した上で使用する素材を決定し、3D プリンターにより形状化していく。デザイン過程では、ユーザーとデザイナーとのコミュニケーションに時間をかけ、ユーザーの好みやライフスタイルに応じて、様々なバリエーションの中から最適な義肢を作製する。ユーザーの身体データに基づいて作製された義肢は、無理なく身体にフィットし、職人によるオーダーメイドに比べ、価格は 1/10 にまで抑えられている。

意匠性の高いファッションナブルな義肢に対するユーザーの満足度向上もみられ、同社の取り組みは義肢を医療器具からファッションアイテムへと転換したと言える。FDA（米国食品医薬品局）の認可取得等、実用化に向けた課題は少なくないが、3D スキャン・プリント技術等を駆使した新製造方法を開発した事例である。

（5）デザイン投資拡大に向けた政策

従来のビジネスは、既存コンセプトの枠内で技術改善をし、商品開発を実施してきたが、イノベーションを誘発するためには、コンセプト自体を再設計する必要がある。デザインはユーザーのニーズをイメージ化する能力であり、デザインをビジネスプロセス最上流におくことは、商品コンセプト再設計につながりやすい。このようなデザインを最上流においたビジネスプロセスを実現するためには、デザインを最上流のビジネスプロセスにおいた経営手法の普及啓発及び技術・経営の知見を有す

るデザイナーの人材育成（第1部第1章第3節（3）①（a）及び（b）参照）が重要であり、加えて、企業と高度デザイナーのマッチング支援等の実施も必要となる。

①企業と高度デザイナーのマッチング支援等

日本各地に存在する優れた文化や技術の可能性を顧客視点にたって引き出すため、企業へのデザイナー等の派遣・連携支援やデザイナーによるスタートアップ支援等を実施することで、潜在価値から経済価値へと変換し、事業化を行う（図付 I 1-29・30）。

図付 I 1-29 デザイナーによる日本各地の潜在価値の顕在化

- 日本各地には可能性を有するふるさと固有のものづくり、食、観光といった地方に根ざした伝統、文化が存在する。これら文化が有するポテンシャルを、デザインを加えることにより、文化価値から経済価値へと変換し地方産業の発展に寄与するものを生み出す。



資料：経済産業省作成

図付 I 1-30 高度デザイナーによる潜在価値の発掘例

庖丁工房タダフサ 基本の3本
新潟県 三条市
この地の包丁鍛冶屋・タダフサが提案する「庖丁工房タダフサ」は、デザイナー柴田文江がプロダクトデザインを手がける。毎日の暮らしにあわせた使いやすい本格派の庖丁。

株式会社カブク 酒器「urushi」
東京都 渋谷区
漆は、高級な食器や家具などに用いられる塗料として、古くから珍重されてきた。海外では「ジャパン」とも呼ばれ、多くの収集家を持つほど。そんな漆の歴史に新風をもたらしたのが、3Dプリンターの技術。

横山興業株式会社「BIRDY.」
愛知県 豊田市
洗練を極めた流線型のデザインと、磨き抜かれたステンレスの質感。こんな美しいシェーカーを開発したのは、日本の自動車産業を支えてきた愛知県豊田市の部品メーカー。長年培った研磨技術を内部加工に応用。

資料：経済産業省作成

②アンケート、ヒアリング調査から見られる政策ニーズ

アンケート調査、ヒアリング調査からは、以下の政策に対する要望が多くみられ、上記の政策の方向性は概ね産業界からのニーズを満たしていると考えられる。

(ア)デザインの重要性に関する普及啓発

経営層、一般社員、学生等に対し、デザイン思考導入・デザインマインド浸透の重要性を普及啓発する活動が重要。デザインに対する社会や消費者・生活者の意識を高める活動の充実は、必然的に彼らを顧客とする企業のデザイン活動の活性化に結びつくと期待されている。

(イ)高度デザイン人材の育成

高度な能力を有するデザイン人材が不足しており、特に下記の人材の育成が求められている。

- エース層：戦略設計、プロデュース、コーディネート等の能力を備え、イノベーション創出の核となるデザイン人材
- UI/UX 人材：ユーザーに経験・価値を提供する能力を持つデザイン人材

コラム

企画力・総合力で新たな製品用途・カテゴリーを開拓・・・コクヨ（株）

ステーショナリー、ファニチャーの業界では、テクノロジーと設備さえあれば類似品・模倣品をつくるのが可能であり、製品差別化が難しくなっている。その中で、企画力とデザイン力の双方を兼ね備える企業が業績を上げている。デザインだけでなく、全く異なる製品の使い方や、今までにはなかった製品カテゴリーを企画提案することが求められるようになっていく。表層的なデザインに加え、新たな企画提案を行うために、社員の能力向上が必要とされていた。

コクヨ（株）（大阪市東成区）は、これからのデザインには、企画力、総合力が重要との認識の下、社員の採用では、専攻よりも、創造性、企画力、想像力、アイデアの発展力を重視する方針を採り、デザインや企画を行う社員には、専門の力をつける為の研修等も用意している。デザインありきではなく、顧客の見つけ方や優れたアイデアにデザイナーを参加させることで、総合的に優れた商品を作り上げている。使う人の視点で優れた商品デザインを広くユーザーから集め、商品化を目指すコンペティション「コクヨデザインアワード」を主催。ユーザー起点の研究開発の一環として、注力している。

コクヨデザインアワードからは、「カドケシ」、「ビートルティップ」等、数々の新商品が生まれる。文系大出身社員が企画力を発揮し、誰でも簡単に遺言書をつくるキットを考案。デザイナーも参加し、文具メーカーのノウハウを活用して商品化。予想以上の反響を得た。若年層が生活・安心のために気になっていることを整理するための新たな文具「ライフイベントサポートシリーズ」へと発展した。



写真：コクヨデザインアワードから商品化された作品
（カドケシ、ビートルティップ）



写真：遺言書キット

コラム

全社デザイナーの行動指針となる哲学を再構築・・・パナソニック（株）

パナソニック（株）（大阪府門真市）では従前から、創業者の理念を踏まえた松下のデザイン方針（「用と美を極める」）があったが、これは日本語で・日本人が理解しやすい言葉で・日本中心に書かれたものであり、経営がグローバル化する中で、数百人に及ぶ世界のデザイナーが行動指針とできる新たなフィロソフィーが求められていた。

そこで2011年、同社はデザインフィロソフィー「Future Craft」を構築。これは、SNSを通じて世界中のパナソニックのデザイナーから募った意見を集約させながら、1年間かけて作成したものである。Future Craftは、「憧れを魅せる（革新）」、「誠実に造りこむ（日本のものづくり）」、「人を見つめる（ユニバーサルデザイン）」、「地球と共に（エコロジー）」の4要素から成り、それぞれに具体的な行動指針が記されているため、世界のデザイナーが、デザイン活動の拠り所とできる内容となっている（行動指針は非公開）。Future Craftという語には、未来（future）と過去（craft）という意味が込められている。明るい未来へつなげる先進デザインと、これまで培ってきた信頼と人への細やかな心配り。この二つを商品デザインとして表現し、洗練された丁寧なものづくりを行うことを目標としている。Future Craftは、パナソニックの全商品に一貫して用いられている。

デザインフィロソフィーの構築により、関係者から「パナソニックのデザインが一つ高みに上がった」との評価をもらうようになった。デザインに思想が盛り込まれたことにより、特に欧州等において対外的評価も上がっている。同社では近年、デザイン・シンキング等を取り入れた新たな製品群（三角形のフォルムのロボット掃除機「RULO」、高齢者向け家電シリーズ「Jコンセプト」等）が次々と創出されている。デザインフィロソフィーの浸透が、対外的評価の高まりと新製品群の創出につながっている。

三菱重工業（株）（東京都港区）が事業展開する発電システムや制御システム等の分野において、これまでデザイン性は求められてこなかった。しかし近年になり、デザインに対する要請が増大してきている。これは、一般社会やエンドユーザーの視点を意識して製品やサービスの価値を差別化しようとする動きによるものであり、B2B 事業であっても高度なデザイン対応が求められるようになってきたといえる。実際、同社の先進デザイングループに対しても、社内の事業部門からデザインオファーが来るケースが増えている。

同社のデザイン業務は、燃料電池複合発電システムからエネルギー利用最適化システムの GUI* さらには国産旅客機“MRJ”にまで、広範囲に及ぶ。グループ企業の広範なデザイン業務に対応すべく、先進デザイングループでは“人と製品・サービスのタッチポイントすべてをデザインする”との考えの下、デザイン領域を①コミュニケーションデザイン、②プロダクトデザイン、③エルゴノミクスデザインの3つに設定し、これらを組み合わせたトータルソリューションを提供している。

幅広い業務を行うがゆえに、先進デザイングループにはさまざまな情報が集まってくる。それらの情報を分析・統合等して、多くのデザインプロジェクトに活かしていく役割も担っている。

社内に対してデザインの重要性をアピールする取組を進めてきた中、MRJ等の大型プロジェクトも後押しし、自社の価値を社会に伝えていく手段としてデザインが貢献している、という認識が高まってきている。さらにお客様との相互理解を高めるための手段としてもデザインが果たす役割が大きくなってきており、顧客満足度の向上にも寄与している。



写真：燃料電池複合発電システム“HYBRID-FC”



写真：国産旅客機“MRJ”（三菱航空機（株）提供）