

経済産業省「産業競争力とデザインを考える研究会」

デザインと産業競争力に関する先行研究と初期的提案

2017年9月28日

A.T. カ一ニ一
梅澤 高明

デザインと産業競争力に関する先行研究

産業界を巻き込むための初期的提案

デザイン力は、消費者のニーズを起点に、顧客の体験価値を再設計し、イノベーションを創出するための原動力となる

産業競争力に至るまでの段階

意味合い

デザインへの投資

- 金銭的投資(デザイン部門の予算増加、等)
- 人材的投資(組織改変、人材育成プログラムの充実、等)

デザイン力の向上

- デザインへの投資により、当該企業のデザイン力(市場ニーズを適切に捉え、必要な製品・体験を考案する能力)が強化される

イノベーションの創出

- デザイン力の向上により、自社アセットを活かしながら、市場ニーズに合致した新製品・サービスを生み出すことが可能となる
- 生み出された製品・サービスを、顧客からのフィードバックを受けながら改良することで、新たな体験・価値を創出する

産業競争力の強化

- 生み出されたイノベーションは、効果的にデザインされた消費者とのコミュニケーションを通じて市場に普及し、企業に収益をもたらす

先行研究①「Design Value Index」は、デザイン力を重視する企業の株価パフォーマンスが高いことを示す

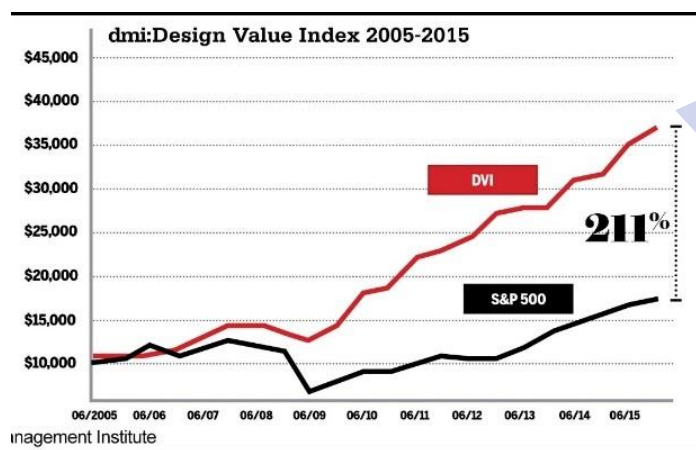
Design Value Index 2015

調査概要

- S&P 500企業中、デザインを重視する企業(16社)¹とその他の企業について株価の変動を調査

調査結果

- デザインを重視する企業の株価は、S&P 500全体と比較して、過去10年間で2.1倍成長
 - 2006年時点の株価を100とした時の2016年時点の株価は:
 - S&P 500 企業: 約180
 - デザイン力の高い企業: 約370



調査対象の選定基準

- 以下の6項目の観点により、S&P 500企業の中から「デザインを重視する企業 (Design Centric Company)」を選定
 - 全社横断でデザインが実施されている
 - 組織図においてデザイン関連部門が重要な位置を占めている
 - 経験豊富な幹部がデザイン機能を管轄している
 - デザインへの投資額が増加している
 - デザイン部署が経営陣からの支援を受けている
 - 過去10年にわたって米国市場に上場している

1. Apple, Coca-Cola, Ford, Herman-Miller, IBM, Intuit, Nike, Procter & Gamble, SAP, Starbucks, Starwood, Stanley Black & Decker, Steelcase, Target, Walt Disney, Whirlpoolの16社
出所: Design Management Institute

先行研究② British Design Councilは、デザイン賞に登場することの多い企業の株価パフォーマンスの高さを示す

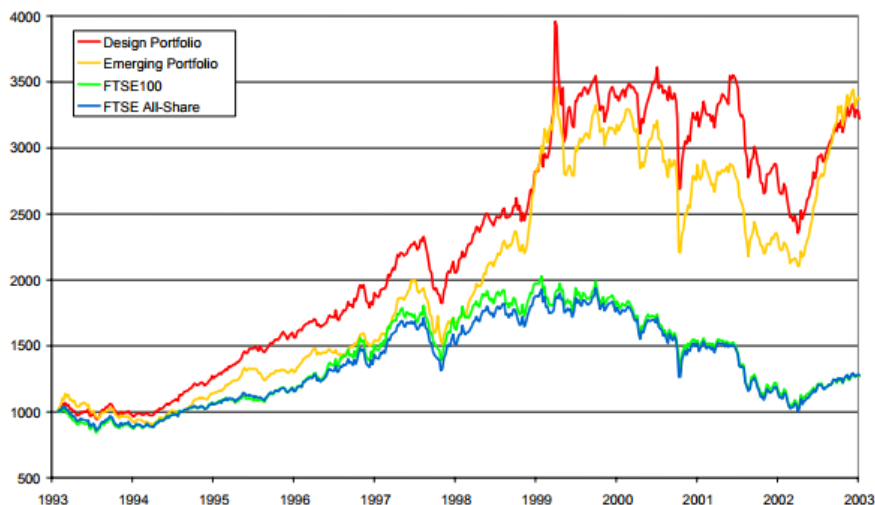
The Impact of Design on Stock Market Performance, an Analysis of UK Quoted Companies 1994-2003

調査概要

- UKにおけるデザインを重視する企業(166社)とその他の企業について株価の変動を調査

調査結果

- デザイン賞に登場することの多い企業(166社)の株価は、市場平均(FTSE index)と比較し、過去10年間で約2倍成長



Stock portfolio performance 1994-2003.

Source: Kester, David (2004). *The Impact of Design on Stock Market Performance, an Analysis of UK Quoted Companies 1994-2003*, Design Council (<http://www.designcouncil.org.uk>)

調査対象の選定基準

- デザイン賞に登場するか否かで企業を選別
 - デザイン賞に継続的に登場する企業: design portfolioと呼称(63社)
 - デザイン賞に登場する企業: emerging portfolioと呼称(103社)

先行研究③ 専門家の評価による「デザイン力上位企業」が、高い株価パフォーマンスを示すという研究もあり

Hertenstein, et. Al., “Valuing design: Enhancing corporate performance through design effectiveness” (2001)

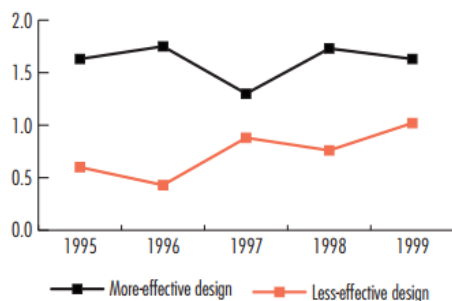
調査概要

- 家具・家電・コンピュータ・自動車の4業種の企業群に関して、専門家に聞き取りを実施。「デザイン力上位企業」と「下位企業」に区分した上で、各種経営指標の平均値を比較

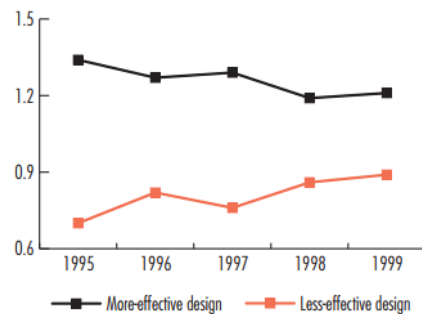
調査結果

- 上位企業は下位企業に比べて高い株価リターンを生み出す
- 上位企業の売上高研究開発費率は減少傾向にあるにもかかわらず、株価リターンは業界平均を上回る水準を維持

上位企業の株価リターンは一貫して業界平均を上回る水準を維持



上位企業の売上高研究開発費率は減少傾向



調査企業の選定基準

- 対象4業種について、データベースでアクセス可能な上場企業51企業を選定
- 専門家にデザイン力の観点から企業の順位付けを依頼
 - ただし、「デザイン力があるかどうか」の基準は専門家に一任
 - デザインへの投資、デザイン賞の数、製品に対する評価、等

先行研究④ 欧州委員会の調査は、「デザイン力が企業の競争力に4つのメカニズムで寄与」することを示す

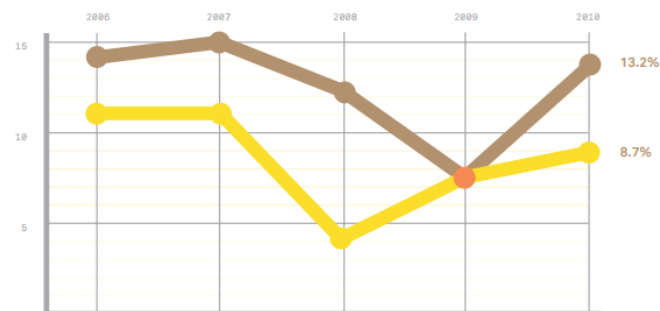
欧州委員会の委託調査(2015)



デザインが企業の競争力に与える4つのメカニズム

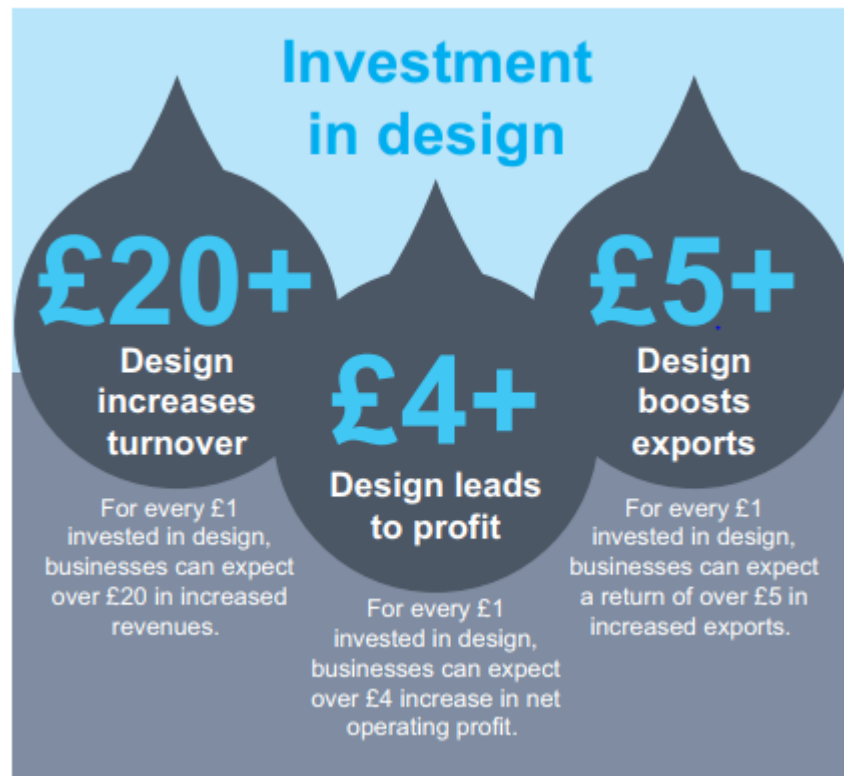
- 自社が抱える状況と、顧客のニーズを適切に汲み取ることにより適切な戦略を立てることが出来る
- 正確な顧客理解に基づき、ユニークで魅力的な製品を開発することが可能
- 結果として、産業財産権等の無形資産が増加するため長期的に得られる価値が向上
- デザインによるコスト削減

「戦略的にデザインを活用している」と回答した企業群の営業利益率の平均は、他の企業群よりも高水準¹



1. スウェーデンにおける製造業・サービス業企業を対象とした調査
出所: The Circa Group Europe "Design-Driven Innovation: Why it Matters for SME Competitiveness"

先行研究⑤「£1のデザイン投資に対して、売上は£20、営業利益は£4、輸出額は£5増加する」という試算も存在



デザインと産業競争力に関する先行研究

産業界を巻き込むための初期的提案

- 提案① 観光を核に地方創生をデザインする
- 提案② 複合公共施設を核にコミュニティをデザインする
- 提案③ D&Iの視点で東京の街をデザインする
- 提案④ オリパラの参加体験をデザインする
- 産業競争力強化のためのデザイン政策: 検討オプション私案

産業競争力強化のためのデザイン政策：検討オプション私案

政府の強いメッセージ

- 首相の「デザイン立国宣言」
- 「デザイン経営」のガイドライン

教育・研究機関の強化

- 国際的な先端研究機関(例：RCA-IIS Tokyo Design Lab)
- 工科系・芸術系大学におけるデザイン・イノベーションプログラムの普及

世界からの人材誘致

- 国内トップデザインスクールへの留学生誘致
- 高度デザイン人材に対する就労ビザ優遇(例：ポストスタディ・ワークビザ)

産業界との協働によるモデルケース

- パイロットプロジェクト(後述：提案①～④)
- 個別企業におけるデザイン起点イノベーションを支援するプログラム

提案① 観光を核に地方創生をデザインする

■ 概要

- 特定地域をパイロットとして、観光資源・体験のプロデュースに産業横断で総合的に取り組み、地方創生のモデルケースをつくる

■ 想定テーマ

- 体験(自然、歴史、伝統工芸、スポーツ)
- 交通インフラ(公共交通、ライドシェア)
- 宿泊、飲食などサービス
- 街の景観づくり

■ 協業先

- 観光・ホテル、小売・消費サービス、伝統工芸、メディア、交通、ICT
- DMO・基礎自治体、地域の大学

客船「guntū(ガンツウ)」



「日本忍者協議会」
設立記者発表会



提案② 複合公共施設を核にコミュニティをデザインする

■ 概要

- 特定の公共施設をパイロットとして、コミュニティデザインの視点からサービス革新・施設の改善を実施。横展開可能なコミュニティ再構築のモデルをつくる

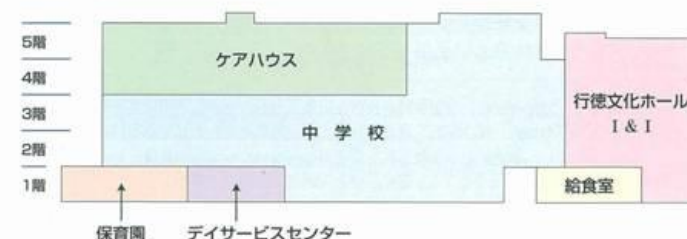
■ 想定ターゲット

- 地方部・郊外の学校を核とする複合施設(例:学校+保育+介護+行政サービス)
- スタジアムを核とする複合施設(例:スタジアム+スポーツジム・プール+レストラン)
- PPP・PFI対象施設

■ 協業先

- 商業施設、消費サービス(飲食・フィットネス)、エンターテインメント、ICT
- 基礎自治体

複合型公共施設(市川七中 行徳ふれあい施設)



提案③ D&Iの視点で東京の街をデザインする

■ 概要

- D&I(言語、障害、シニア、性差、LGBTQ等)の視点から東京の街をアップグレード。都市・関連産業の競争力向上につなげる

■ 想定テーマ

- 公共交通インフラ
- パーソナルモビリティ(電動車椅子、電動自転車、荷物運搬ロボットなど)
- 観光・生活情報提供サービス
- 訪日観光客の市民との交流

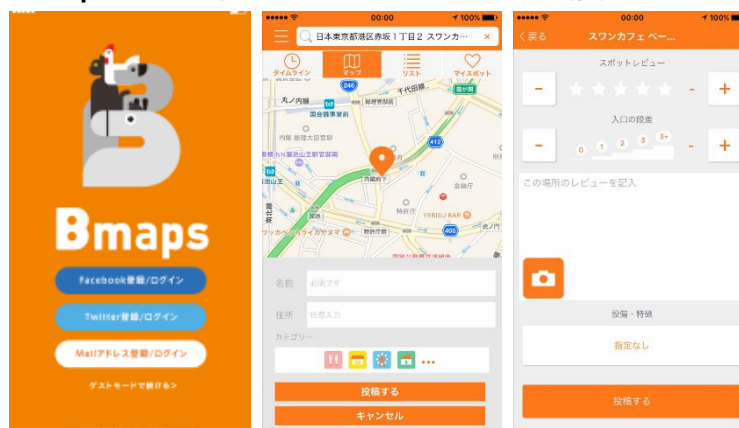
■ 協業先

- 不動産、交通、自動車、ロボティクス、ICT
- 東京都、基礎自治体

CYBERDYNE 搬送ロボット



Bmaps(障害者・高齢者・ベビーカー利用者等の情報共有サービス)



提案④ オリパラの参加体験をデザインする

■ 概要

- TOKYO 2020の競技・関連イベントにおいて、質の高い参加体験や、ICTを活用した新たな観戦体験を実現。ファンの満足度向上と関連産業の競争力強化につなげる

■ 想定テーマ

- 競技・イベント参加の顧客経験の向上
- スマートスタジアムにおけるICTを活用した新たな観戦体験
- パブリック・ビューイングの革新(シネコン、商業施設、ユニークベニュー)
- 「eリアルスポーツ」: スタジアム競技 + eスポーツの融合

■ 協業先

- ICT・電機、エンターテインメント、商業施設
- オリパラ組織委員会

ICTを活用した観戦体験(イメージ)



(参考) 諸外国の関連政策例

政策テーマ	政策例	事例
教育機関の高度化	<ul style="list-style-type: none">デザイン系教育と、エンジニアリング系・ビジネス系教育の融合	<ul style="list-style-type: none">Kaospilot(デンマーク)<ul style="list-style-type: none">デザイン+ビジネスを融合した教育機関。EU・デンマーク政府が補助金を拠出
ガイドライン・ノウハウの提供	<ul style="list-style-type: none">各レベルでデザイン政策を推進するためのガイドラインユーザー起点の事業立案ノウハウの教育プログラムを企業に提供	<ul style="list-style-type: none">欧州委員会“Design for Innovation”<ul style="list-style-type: none">“Design for Enterprises”: 企業向け無料プログラム
インセンティブの設計	<ul style="list-style-type: none">ユーザー起点の事業を立ち上げる企業に対する優遇措置(助成金など)	<ul style="list-style-type: none">フィンランド技術庁<ul style="list-style-type: none">イノベーション研修の提供ユーザー起点のサービス開発に必要なエスノグラフィー調査の助成
政策推進機関の設置・強化	<ul style="list-style-type: none">関連施策の実行を担うデザイン推進機関の整備・強化	<ul style="list-style-type: none">韓国デザイン振興院(KIDP)<ul style="list-style-type: none">国内のデザイン振興に加えて、海外に事務所を設置、海外進出する韓国企業のデザイン支援も実施

梅澤 高明

A.T. カーニー
日本法人会長

クールジャパン機構 社外取締役
グロービス 社外取締役／経営大学院理事

内閣府「クールジャパン人材育成検討会」
内閣府「税制調査会」
オリパラ組織委員会「テクノロジー諮問委員会」

「ワールドビジネスサテライト」コメンテーター
一社)外国人雇用協議会 副会長

03-5561-9155

tak.omezawa@atkearney.com

www.facebook.com/takaaki.omezawa

Twitter: @TakUmezawa