

# 「デザイン経営」宣言

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23日

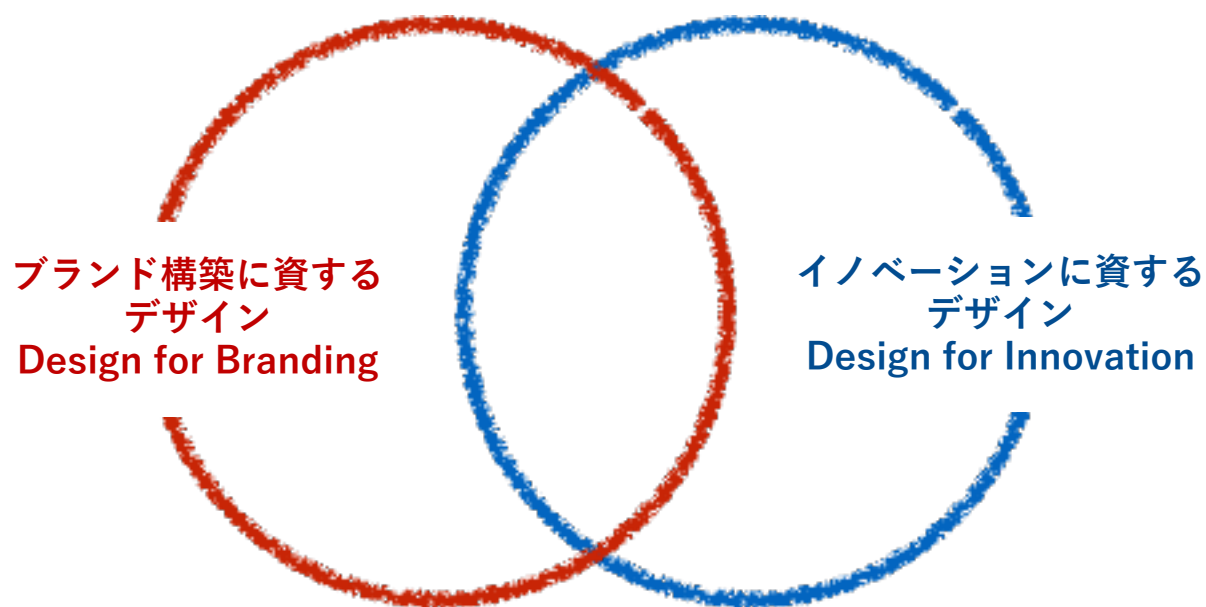
# 1. 「デザイン経営」の役割

「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。



「デザイン経営」の効果

日本は人口・労働力の減少局面を迎え、世界のメイン市場としての地位を失った。さらに、第四次産業革命により、あらゆる産業が新技術の荒波を受け、従来の常識や経験が通用しない大変革を迎えようとしている。そこで生き残るためには、顧客に真に必要とされる存在に生まれ変わらなければならない。そのような中、規模の大小を問わず、世界の有力企業が戦略の中心に据えているのがデザインである。一方、日本では経営者がデザインを有効な経営手段と認識しておらず、グローバル競争環境での弱みとなっている<sup>1</sup>。

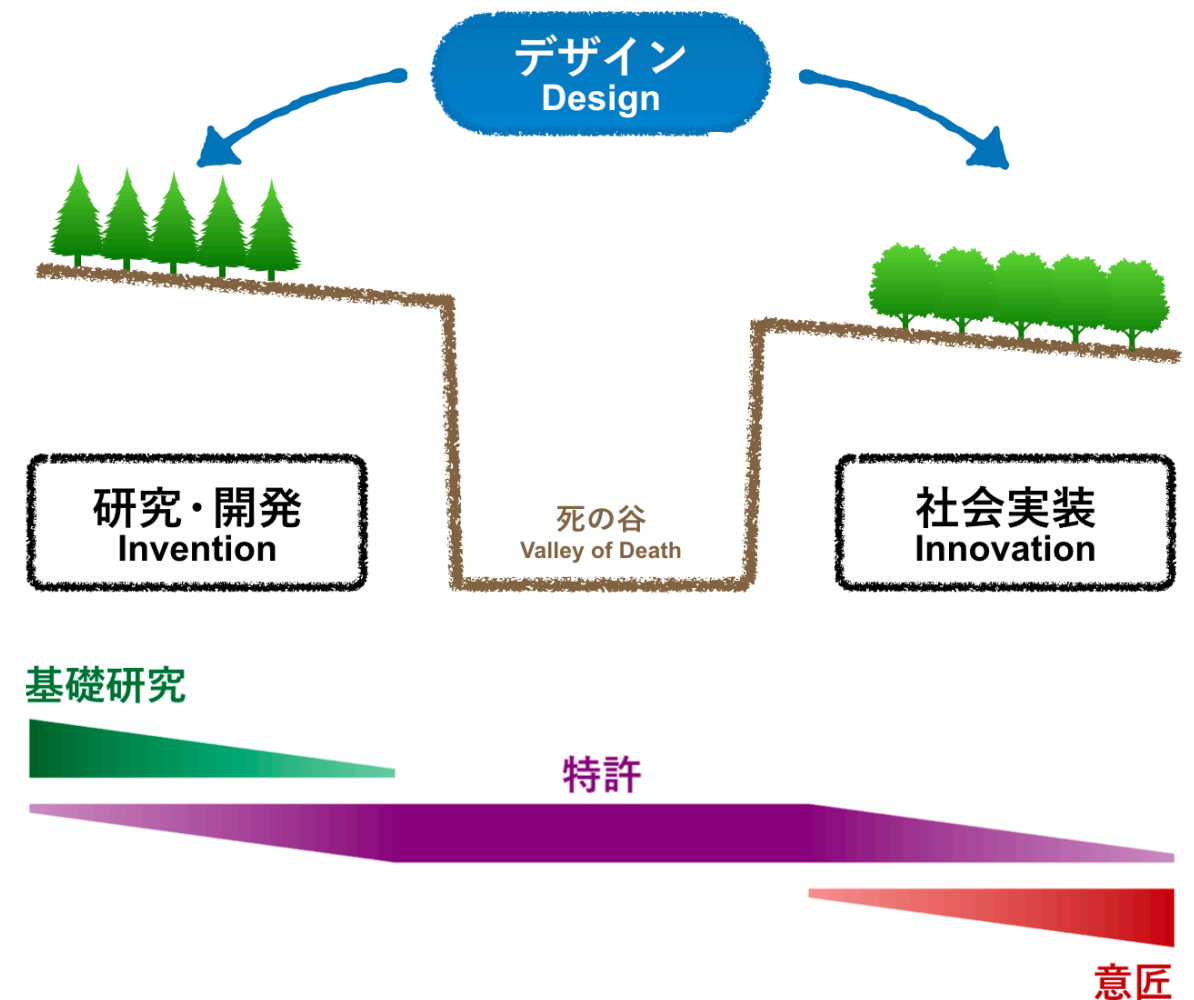
デザインは、企業が大切にしている価値、それを実現しようとする意志を表現する営みである。それは、個々の製品の外見を好感度の高いものにするだけではない。顧客が企業と接点を持つあらゆる体験に、その価値や意志を徹底させ、それが一貫したメッセージとして伝わることで、他の企業では代替できないと顧客が思うブランド価値が生まれる。さらに、デザインは、イノベーションを実現する力になる。なぜか。デザインは、人々が気づかないニーズを掘り起こし、事業にしていける営みでもあるからだ。供給側の思い込みを排除し、対象に影響を与えないように観察する。そうして気づいた潜在的なニーズを、企業の価値と意志に照らし合わせる。誰のために何をしたいのかという原点に立ち返ることで、既存の事業に縛られずに、事業化を構想できる。

このようなデザインを活用した経営手法を「デザイン経営」と呼び、それを推進することが研究会からの提言である。

<sup>1</sup> 「平成23年度中小企業支援調査 我が国ものづくり産業の競争力の源泉に関する調査報告書」（経済産業省）によれば、従業員100人超の製造業全て（全25,000社）を対象としたアンケートにおいて、「日本国内で市場開拓を成し遂げた成功要因」として、「高品質・高機能」を挙げた者は38.3%であるのに対し、デザインは0.8%。同様に「米国で市場開拓を成し遂げた成功要因」として、「高品質・高機能」を挙げた者は63.6%であるのに対し、デザインは0.0%。

## 2. 発明とイノベーションをつなぐデザイン

日本では、イノベーションは「技術革新」と翻訳されてきた。その「技術革新」は、研究開発によって新しい技術を生むこと、つまり発明（インベンション）とほぼ同義のように考えられているのではないかと。しかし、イノベーションの本来の意味は、発明そのものではなく、発明を実用化し、その結果として社会を変えることだとされている。革新的な技術を開発するだけでイノベーションが起きるのではなく、社会のニーズを利用者視点で見極め、新しい価値に結び付けること、すなわちデザインが介在してはじめてイノベーションが実現する。このプロセスを知財の観点からたどると、発明が行われると特許が出願され、その発明が商品化され市場に投入できるようになると意匠が登録されるということになると考えられる。ダイソン、アップルなどの企業は、特許出願が増えた後に意匠登録が増えるのに対し、日本企業の多くにおいては、1980年代に盛んだった意匠登録が、1990年代以降は低迷している。



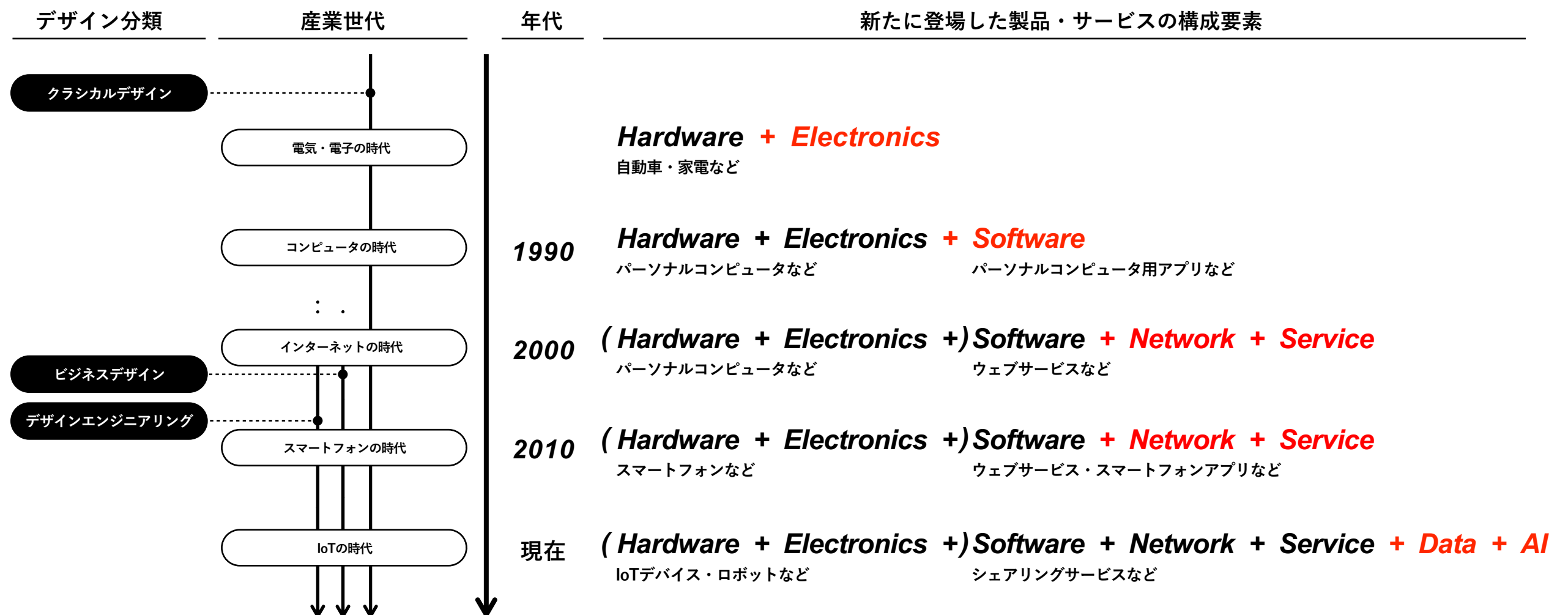
“必要は発明の母”とも古くから言われている。イノベーションは常に社会のニーズと突き合わせながら考える必要があり、デザインはそれを実現する有力な手法である。

(出典) 「Between Invention and Innovation」 U.S. Department of Commerce (2002) (p.36) を基に特許庁作成

### 3. 産業とデザインの遷移

日本の産業が世界をリードしている分野は、ハードウェア・エレクトロニクス of 組み合わせ領域が中心である一方で、世界の主戦場は第四次産業革命以降のソフトウェア・ネットワーク・サービス・データ・AI of 組み合わせ領域に急速にシフトしつつある。そして、これらインターネットに接続された製品やサービスにおいては、顧客体験の質がビジネスの成功に大きな影響を及ぼすようになった。

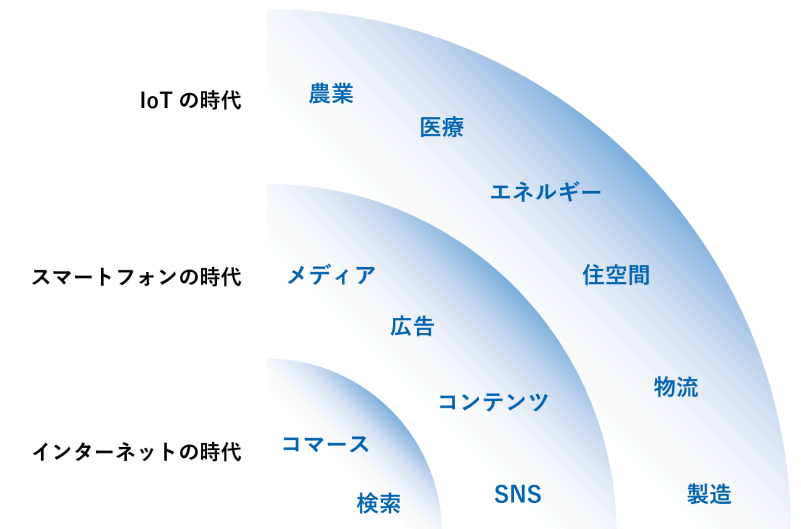
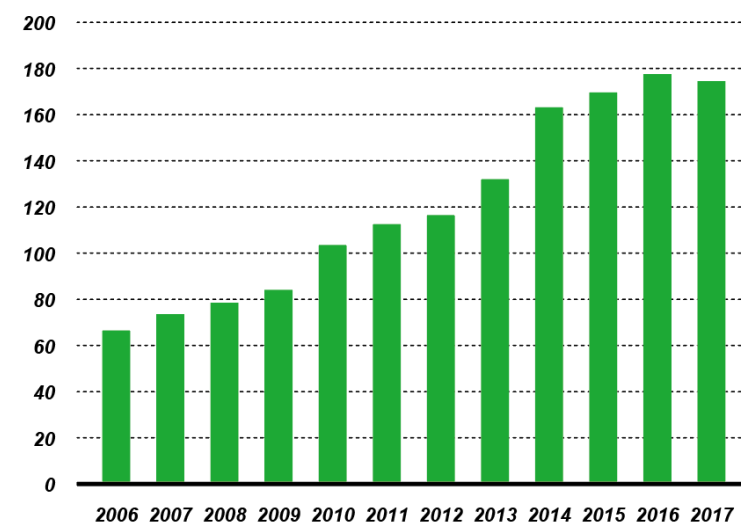
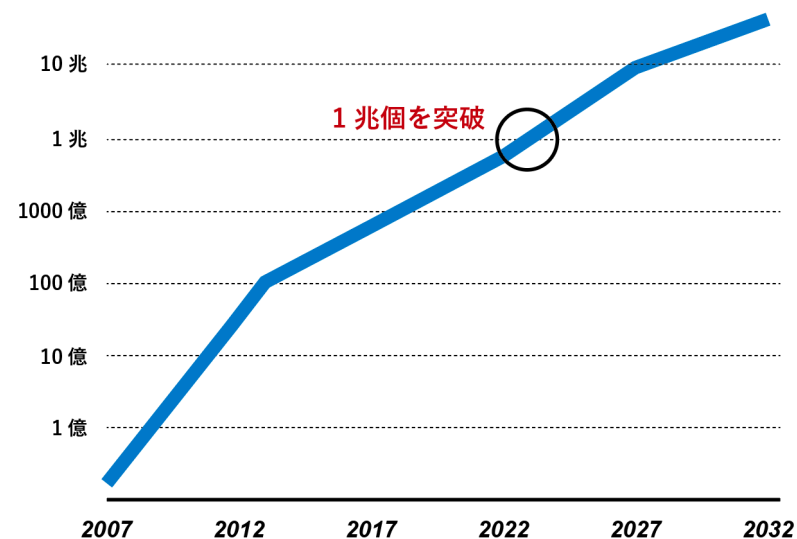
このため、顧客体験の質を大幅に高める手法であるデザインに注力する企業が、急速に存在感を高めていった。デザインは、①顧客と長期に渡って良好な関係を維持するためのブランド力の創出手法、②顧客視点を取り込んだイノベーションの創出手法、として活用されるようになった。デザインは、まさに産業競争力に直結するものとなった。



## 4. ネットワークとデータが全てを飲み込む時代

データやAIを活用したビジネスが社会に浸透しつつある。ネットの利用時間も1日平均3時間に迫っている。携帯端末のみならず各種の製品・部品に活用が広がるセンサーは、近い将来1兆個を突破するとの予測がある。モノをインターネットでつなぐ“IoT”(Internet of Things)に続き、まもなく、ネットワークとデータがすべてを飲み込む時代が到来する。

この時代のイノベーション競争をリードするグローバル企業は、質の高い顧客体験を設計するために、顧客やセンサーによって得られたビッグデータを活用してサービスの改善・拡張を速いスピードで進めている。製品やUI(ユーザーインターフェース)だけでなく、プラットフォームやデータを精緻にデザインし、高度な技術と組み合わせることで、競争力の高いビジネスモデルを築いていると言える。



### センサーの数が1兆個を超える

2014年頃に世界で使われたセンサーは年間約100億個。1兆個は2014年の100倍の規模に当たる。

(出典) NEハンドブックシリーズ センサーネットワーク (ローム社) を基に特許庁作成

### 平均3時間のネット利用

メディア総接触時間におけるデジタルメディアのシェアは年々拡大。携帯電話・スマートフォン・タブレットのシェアは合計で30%を占めている。

(出典) 博報堂DYメディアパートナーズ 2017年6月20日ニュースリリース「博報堂DYメディアパートナーズ「メディア定点調査2017」時系列分析より」を基に特許庁作成

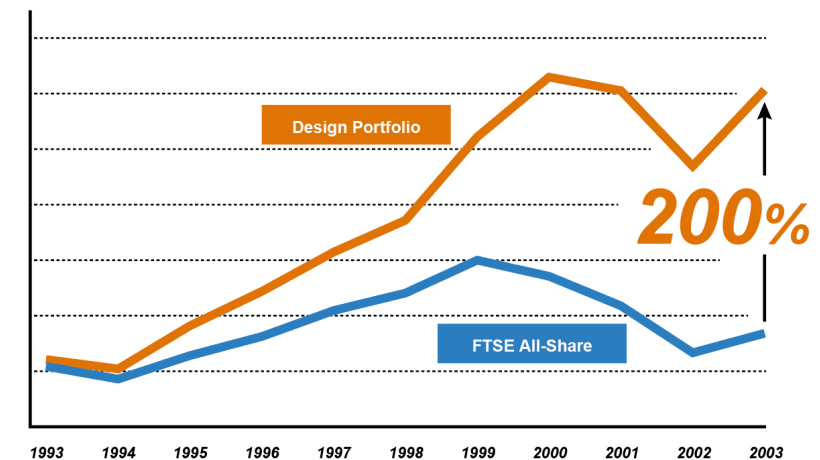
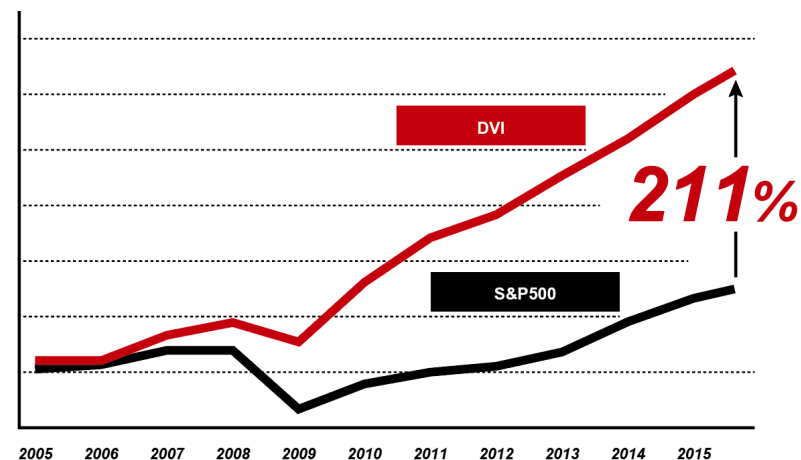
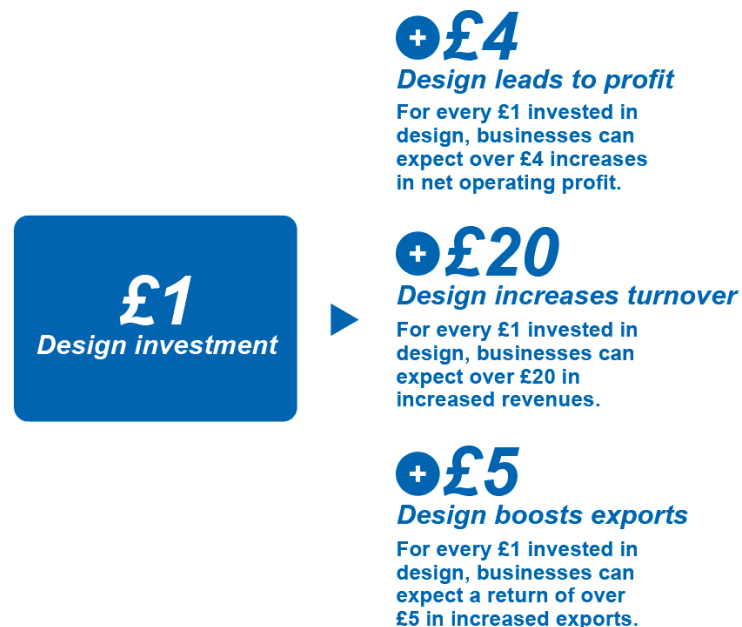
### 全ての産業にネットが波及

インターネットの時代から、スマートフォンの時代、IoTの時代を経て、ネットワークとデータは幅広い事業領域に浸透していく。



## 5. デザインの投資効果

「デザイン経営」は、そのリターンに見合うだろうか。各国の調査は「YES」であることを示している。欧米ではデザインへの投資を行う企業パフォーマンスについての研究が行われている。それらはデザインへの投資を行う企業が、高いパフォーマンスを発揮していることを示している。例えば、British Design Councilは、デザインに投資すると、その4倍の利益を得られると発表した。また、Design Value Indexは、S&P500全体と比較して過去10年間で2.1倍成長したことを明らかにした。その他の調査を見ても、「デザイン経営」を行う会社は高い競争力を保っていることがわかる。これがデザインを取り巻く世界の常識となっている。一方、日本の経営者がデザインに積極的に取り組んでいるとは言い難い。



# 4倍の利益

£1のデザイン投資に対して、営業利益は£4、売上は£20、輸出額は£5増加

(出典) British Design Council “Design Delivers for Business Report 2012” を基に特許庁作成

# 2.1倍の成長

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、10年間で2.1倍成長

(出典) Design Management Institute “What business needs now is design. What design needs now is making it about business.”を基に特許庁作成

# 2.0倍の成長

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、10年間で約2倍成長

(出典) British Design Council “The impact of Design on Stock Market Performance: An Analysis of UK Quoted Companies 1994-2003, 2004” を基に特許庁作成

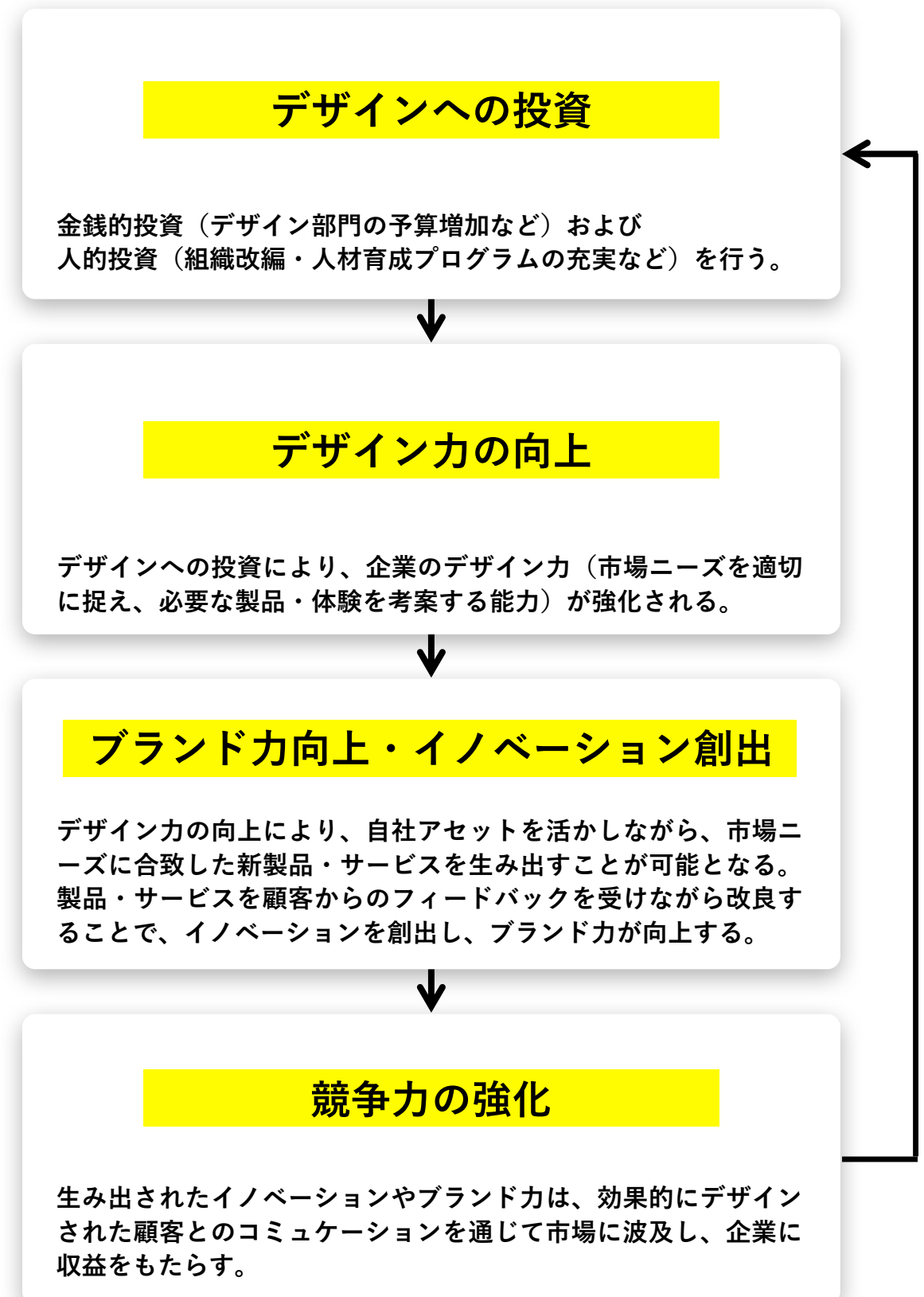
## 6. 「デザイン経営」の定義

「デザイン経営」とは、デザインを企業価値向上のための重要な経営資源として活用する経営である。

それは、デザインを重要な経営資源として活用し、ブランド力とイノベーション力を向上させる経営の姿である。アップル、ダイソン、良品計画、マツダ、メルカリ、AirbnbなどのBtoC企業のみならず、スリーエム、IBMのようなBtoB企業も、デザインを企業の経営戦略の中心に据えており、「デザイン経営」の実践企業・成功企業ということが言える。ここで、「デザイン経営」と呼ぶための必要条件是、以下の2点である。

- ① 経営チームにデザイン責任者がいること
- ② 事業戦略構築の最上流からデザインが関与すること

デザイン責任者とは、製品・サービス・事業が顧客起点で考えられているかどうか、又はブランド形成に資するものであるかどうかを判断し、必要な業務プロセスの変更を具体的に構想するスキルを持つ者をいう。



## 7. 「デザイン経営」の実践

「デザイン経営」の実践には前ページで述べたように、①経営チームにデザイン責任者がいること、②事業戦略構築の最上流からデザインが関与すること、の2点が必要条件となる。

このような「デザイン経営」を実践するためには、企業において、複数の取り組みを一体的に実施することが望ましい。例えば、デザイン手法による顧客の潜在ニーズの発見や、アジャイル型開発プロセスなどにより、企業のイノベーション力を向上させることができる。右図に、「デザイン経営」のための具体的な取り組みを整理した。

また、当研究会では、規模の大小にかかわらず、これから「デザイン経営」に取り組もうとする企業にとって参考となるように、日本・海外の企業における「デザイン経営」の先行事例を別冊として取りまとめた。

### 「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。



## コラム: なぜデザイナーはイノベーションの役に立つのか？

### A. 観察の達人であり、顧客の潜在ニーズの発見を主導する

皆さんが日々使う歯磨き粉のチューブ。しばらく前までは細長いチューブの先に刻みのついたキャップが付いていて、中のペーストをしごき出すようなタイプのものだった。チューブの出口に近いところを押してはいけない。出口から一番遠いところから順番に平たくなるようにしごき出さないと、最後まできれいに使いきれない。洗面所での行動を観察して、忙しい朝にこんなことをしたくないはずだというニーズに気づいて開発されたのが、逆さに立て置く自立型チューブだ。安定して立てられるよう、蓋は大きくなった。ペーストは昔より粘り気が減った。チューブの内側はつるつるになった。逆さに立てれば、中のペーストは自然に出口側に落ちて集まり、中身が減ってきても簡単にらせるようになった。この自立型チューブの開発と普及に尽力したのもデザイナーだ。ペーストの効能や味ではなく、誰もが受け入れていた使い勝手を劇的に改善することで、市場を一変した。デザイナーは、技術と人間中心的視点を上手く組み合わせることで、イノベーションを起こすのだ。

### B. コトバにならないものをカタチにして開発サイクルを加速化する

世界の家電市場でシェアを急拡大した企業がある。この企業はデザイン活用に長けており、エンジニアリングとデザインを分けずに取り扱うことを設計プロセスの思想として持っている。エンジニアやデザインエンジニアが、ユーザーの行動観察を行い、そこで得た気付きをベースに設計の仮説を構築し、それを設計スタジオの横に付設されたプロトタイピングワークショップですぐに試作し、それを世界中の住宅環境が再現されたテスト施設で検証にかける。そして、その検証を通じて、得られる気付きを再度設計とデザインに反映する。このようにプロトタイピングを繰り返すことで、イノベティブなアイデアを具体化し、製品の完成度を上げている。また、家電用品の中でも地味な部類の機器に対して、先進性のある外観デザインを施し、その印象を製品ラインナップ全体・パッケージ・店頭展示・ウェブサイト・CMなどに統一的に展開することにより、洗練されたイメージのブランドを築いた。このデザイン駆動型のイノベーションとブランド構築が、この企業を世界で支持される企業に押し上げたと言われている。

## 8. 政策提言

当研究会は、「デザイン経営」を推進し、日本の産業競争力を強化するために、政府が実施すべき施策・取り組みについての具体的な政策提言を取りまとめた。この政策提言は、情報分析・啓発、知財、人材、財務、行政の実践の5つの切り口から構成されている。政府には、民間企業のデザインに対する意識を高め、「デザイン経営」推進のきっかけを作るとともに、意欲ある企業の取り組みを制度面から後押しする役割を期待する。

切り口	内容	効果
情報分析・啓発	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 情報分析と政策提言</li><li>2. 啓発</li></ol>	経営層の意識向上 企業・行政へのデザイン導入の後押し 継続的取組の促進
知財	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 意匠法の改正</li></ol>	保護の拡大 意匠権取得の手続きの改善
人材	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 高度デザイン人材の育成</li><li>2. 海外からの人材獲得</li></ol>	企業の人材需要への対応 海外からの高度人材の迅速な獲得 東京のクリエイティブ都市化推進
財務	<ol style="list-style-type: none"><li>1. デザインに対する補助制度の充実・税制の導入</li></ol>	企業の財務面からのデザイン推進意欲醸成
行政の実践	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 行政におけるデジタル・ガバメントの実践</li><li>2. 有望プロジェクトの発掘</li></ol>	行政サービスの質の向上

## 8. 政策提言

### 情報分析・啓発

1. 情報分析と政策提言
2. 啓発

経営層の意識向上  
企業・行政へのデザイン導入の後押し  
継続的取組の促進

### 1. 情報分析と政策提言

継続的に技術動向や市場動向などを調査・分析し、デザインを巡る環境変化について常に把握するとともに、デザインに関する政策提言を行い得る、有識者を交えた組織を設置する。

### 2. 啓発

この5年間を「デザイン経営」の普及の集中期間として定め、官民連携して「デザイン経営」の実践と浸透を推進する。

「デザイン経営」の先行事例についての事例集を広く共有し、産業界における「デザイン経営」の機運を醸成する。「デザイン経営」についての考え方・実施の方法・先行事例などについての議論や「デザイン経営」を推進する関連政策についての発表を行うためのシンポジウム等のイベントを、経営者や有識者を招いて開催する。

特許庁は、世界に通じる優れたデザインを生み出し、知的創造サイクル<sup>2</sup>の実践に寄与したデザイン人材及びデザイン経営を確立した企業を知財功労賞において表彰する。

企業は、自社の製品・サービスを評価し購入する主体である生活者が、より良いデザインを求める顧客となるよう、そのデザインマインドの向上(デザインを評価する市場の創出)に取り組む。

<sup>2</sup> 「知的創造サイクル」とは、①開発された優れた研究成果を権利化し、②産業財産権の活用等によって研究開発の費用を回収し、③再び新しい研究開発に役立ててもらうという考え方。

## 8. 政策提言

### 知財

#### 1. 意匠法の改正

保護の拡大  
意匠権取得の手続きの改善

### 1. 意匠法の改正

デザインの役割が、①ブランド構築のためのデザイン＝企業の持つ哲学・美意識を表現するもの、②イノベーションのためのデザイン＝顧客に内在する潜在的ニーズ、事業の本質的課題を発見、技術と併走し課題解決を行うもの、③製品・サービスのコンセプト、外観、機能性、UIを含む顧客体験の品質を向上させるものとなったことを踏まえ、新技術の特性を活かした新たな製品やサービスのためのデザインや、一貫したコンセプトに基づいた製品群のデザインなど、その保護対象を広げるとともに、手続きの簡素化にも資するよう、意匠法の大幅な改正を目指す。（別紙参照）

## 8. 政策提言

### 人材

1. 高度デザイン人材の育成
2. 海外からの人材獲得

企業の人材需要への対応  
海外からの高度人材の迅速な獲得  
東京のクリエイティブ都市化推進

### 1. 高度デザイン人材の育成

企業・大学等において、事業課題を創造的に解決できる人材（高度デザイン人材）の育成を推進する。

企業においては、ビジネス系・テクノロジー系人材がデザイン思考を、デザイン系人材がビジネス・テクノロジーの基礎を身につけるための研修などを実施するとともに、専門領域の異なる人材同士が創造的に課題を解決するプロジェクトやワークショップなどを導入する。

ビジネス系・テクノロジー系大学においては、デザイン思考のカリキュラムや芸術系大学との連携プロジェクト（例：IIS-RCAデザインラボ）などを、芸術系大学においては、ビジネスおよびテクノロジーの基礎を身につけるためのカリキュラムやデザイナーとしての実践的能力を向上させるための産学連携プロジェクト（例：広島市立大学芸術学部共創ゼミ）などを実施する。

### 2. 海外からの人材獲得

増加が見込まれる高度デザイン人材の需要に応えるために、海外からの人材の戦略的獲得を行う。具体的には、①高度デザイン人材に対するビザ取得条件の緩和、②日本でデザイン系の大学・大学院を卒業した人材に対するポストスタディワークビザ（2年間）の創設、③外国人デザイナーが日本で創業することを容易にするためのプロフェッショナルビザ（D-visa）の創設、④世界最速グリーンカード制度において高度デザイン人材に対するポイント付与の実施を行う、⑤ビザ・グリーンカード制度のメリットを海外に向けて能動的に広報する。



## 8. 政策提言

### 財務

#### 1. デザインに対する補助制度の充実・税制の導入

#### 企業の財務面からのデザイン推進意欲醸成

### 1. デザインに対する補助制度の充実・税制の導入

デザインを活用する意欲を持つ企業の取り組みを後押しするため、財務面でのインセンティブ措置として、デザインに対する補助制度の充実・税制の導入を検討する。（例：平成27年に、中小ものづくり高度化法の対象技術にデザインが追加され、デザインの研究開発を対象とした補助金などの活用が可能となったことを踏まえ、今後、サービス領域においてもデザインを意識した支援策の充実を図る。さらに、それらの政策効果を見据えた上で、企業のデザイン活用を全国的に拡大させるため、デザイン税制の導入を検討する。）

## 8. 政策提言

### 行政の実践

1. 行政におけるデジタル・ガバメントの実践
2. 有望プロジェクトの発掘

行政サービスの質の向上

### 1. 行政におけるデジタル・ガバメントの実践

提供者視点ではなく、利用者視点で行政サービスを設計するために、デジタル・ガバメント実行計画<sup>3</sup>とも連動して、「デザイン思考」の導入を推進する。

### 2. 有望プロジェクトの発掘

「デザイン思考」を導入することによって、より質の高い行政サービスが期待できる分野に対して、これを実践する。まずは、特許庁において実践する。

なお、観光分野においては、カスタマージャーニーを意識した戦略や、顧客目線に立った旅客サービスの重要性が既に議論されている。

<sup>3</sup> デジタル・ガバメント実行計画 2018年1月16日にeガバメント閣僚会議にて決定された、政府・地方・民間全てを通じたデータの連携、サービスの融合を実現し、世界に先駆けた、日本型の「デジタル・ガバメント」の実現を目指す計画。