

Title	デザイン重視企業がステークホルダーに与える影響に関する研究
Author(s)	古賀, 啓太; 中山, 裕香子
Citation	年次学術大会講演要旨集, 38: 631-634
Issue Date	2023-10-28
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/19234
Rights	本著作物は研究・イノベーション学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Research Policy and Innovation Management.
Description	一般講演要旨

2 B 0 3

デザイン重視企業がステークホルダーに与える影響に関する研究

○古賀啓太（東京理科大学大学院），中山裕香子（東京理科大学大学院）

1. デザイン経営について

2018年に経済産業省 特許庁が「『デザイン経営』宣言」[1] を発表し、経営戦略におけるデザインの重要性を示した。デザイン経営とは、企業が大切にしている価値、それを実現しようとする意思を表現する営みであり、ブランド力向上とイノベーション力向上により、企業競争力向上を図る姿であるとされている[1]。デザインへの投資効果として、Design Value Index[2]は、S&P 500企業中、デザインを重視する企業(16社)とその他の企業について、株価の変動を調査し、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倍成長していることを明らかにした。また、British Design Council[3]では、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したところ、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倍成長していることを示した。さらにBritish Design Council[4]では、£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増加することを明らかにしている。これらの先行研究により、デザインへの投資に関し、企業の競争力向上に効果が期待できることがわかる。

しかし、現在の日本において、デザインを有効な経営手段として活用する認識が低い状況である。その原因の一つとして、日本の多くの人々が「デザイン経営」という言葉に、違和感を感じやすいことが考えられる。日本において、「デザイン」は物の色や形など、意匠のイメージが強く普及しており、それには日本特有の歴史的背景が関係している。鷲田[5]は、明治初期に輸入された概念「design」は、美術工業のための意匠と、実用品工業のための設計という、二つの日本語に訳され、その後、ドイツ近代美術工業の影響を汲んで、前者が「デザイン」というカタカナに変化して普及し、後者の意味は組み込まれなかったと述べている。永井[6]は、「デザインという言葉をめぐる定義の曖昧さ、概念の広さ、また誤解が、日本においてデザインが企業の中に浸透していかない大きな障壁になっているように思われる」と指摘している。

2. 日本におけるデザイン経営の現状と課題

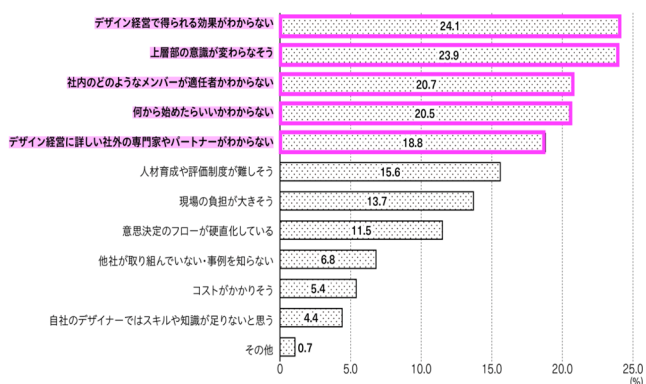
現在、デザイン経営の取り組みを行っている企業は増えてはいるものの少数である。元々インハウスデザイン部門を持っている一部の大企業が導入している例が多い。中小企業の取り組み状況に関しては、経済産業省 中小企業庁の 2022 年度版中小企業白書[7]にて、デザイン経営の認知状況及びデザイン経営の取り組み状況の調査が行われており、認知状況によらず、すでに取り組んでいる企業の割合は 12.2%に留まっていることが示されている。また、デザイン経営について「元々知っている」と回答した企業の割合は 13.7%となっており、認知状況が低いことがわかる。

株式会社コンセントのイノベーションや DX の推進に関連するビジネスパーソンを対象に調査を行った「デザイン思考・デザイン経営レポート 2023」[8]では、デザイン経営の導入ハードルとして、「効果がわからない」、「上層部の意識が変わらなそう」が最も多いことを示しており[図表 1]、「デザイン経営を推進している企業において近年課題となっている「人材育成や評価制度」、「自社人材のスキル・知識不足」といった人材に関する課題は本調査において低い結果となった」と述べている。

以上の調査結果により、多くの経営者がデザインを企業競争力向上のツールとして捉えられていないことがわかる。また、鷲田[5]は、国内デザイナーに対して実施した調査によると、「デザイナーが提案したイノベーションのアイデアが経営に却下される理由の第一位は「コストがかかりすぎると判断された」(50.5%)で、二位以下を大きく引き離す結果であった」と示し[図表 2]、「経営者の多くがデザインという要素をコスト削減の対象にしてきたことが、この原因だと分析している」と指摘している。日本の多くの経営者がデザインと経営が結び付かず、デザインをコストとして捉え、デザインを軽視した

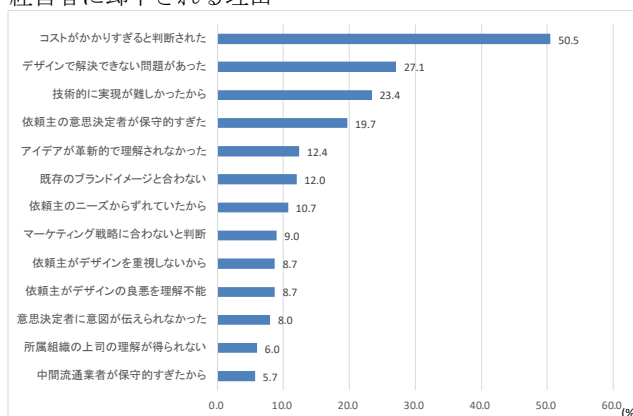
経営が行われていると考えられる。デザイン経営を推進するにあたり、経営者の理解を得ることが大きな課題である。

図表1: デザインを経営に取り入れるハードル



出所: 「デザイン思考・デザイン経営レポート2023」

図表2: デザイナーが提案したイノベーションのアイデアが経営者に却下される理由



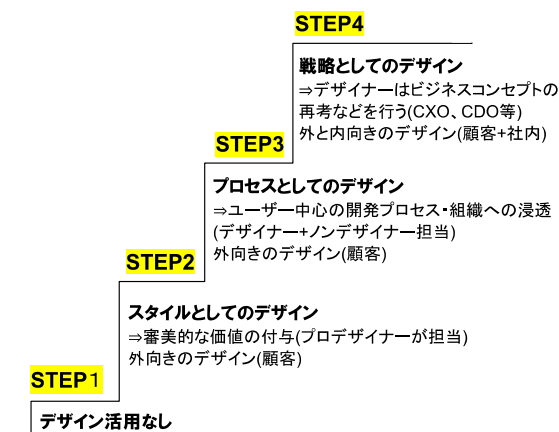
出所: 鷲田 (2021) を基に筆者作成

3. デザインの浸透過程

Dansk Design Center が提示した、デザインの浸透過程を表した「デザインラダーモデル」 [9]がある [図表 3]。ステップが進むほど、デザインが企業にもたらす価値が大きくなるとされている。STEP1「デザイン活用なし」は、組織としてデザインを活用していない段階、STEP2「スタイルとしてのデザイン」は、デザインを製品サービスの外観の仕上げとして活用している段階を表す。STEP3「プロセスとしてのデザイン」は、製品・サービスの初期段階からデザインのプロセスが取り入れられ、デザイナーのみならず、エンジニアやマーケッターなど他領域の専門家と協働が行われる段階であり、STEP4「戦略としてのデザイン」は、経営者や経営層の協力の下、企業のビジョンやビジネスモデルを変革するためにデザインの考え方を活用している段階を表している。

「「デザイン経営」宣言」 [1]では、デザイン経営の必須条件として、①経営チームにデザイン責任者がいること、②事業戦略の最上流からデザインが関与すること、2点を挙げており、デザインラダーモデルのSTEP4を示していると考えられる。

図表3: デザインラダーモデル



出所: Danish Design Centre 「The Design Ladder」を基に筆者作成

4. 仮説

前述の通り、多くの経営者がデザインをコストとみなしているため、デザインラダーモデルのSTEP2、STEP3の製品やサービスレベルでのデザイン活用から、STEP4である経営レベルでのデザイン活用への移行が達成されていない企業が多いと考えられる。このような背景から、「デザイン」が企業においてコスト要因となっているかどうかを検証することが重要である。STEP2及びSTEP3の企業において、デザインが企業のステークホルダーに与える肯定的な影響を基に、デザインの価値を評価する。

5. 調査内容

田川[10]によると、デザイン経営は、エンドユーザーとの接点を持つ企業においてより高い効果が見込めることを示している。そこで、エンドユーザーとの接点を持つ企業4社にインタビューを行い、会

社のデザイン活用度と、ステークホルダーへの影響を調査した。今回の調査では、ステークホルダーを「顧客」、「従業員」、「協力会社」に焦点を当て、インタビューを行った。

4社の概要は下記の通り。

A社	医療・介護用の製品を製造及び販売している企業。製品・サービス開発において、デザインを積極的に活用している。
B社	出版コンテンツの提供及び、幼稚園や学校向けにトータルサポートを提供している企業。製品・サービス開発においてデザイン思考を一部活用している。
C社	サイバーセキュリティサービスの提供を行っている企業。ソフトウェア及びハードウェアにおいてデザインを重視している。
D社	工場向けの自動機械装置や省力機器の製造・販売を行っている企業。デザインを重要視しており、多くのデザイン賞を受賞している。

4社は全て B2B 事業を実施しており、デザインラダーモデル STEP3 に位置する企業である。

・デザイン活用の「顧客への影響」

デザインがもたらす顧客への影響として、「コアなファンの獲得」、「製品の品質向上」、「体験価値向上」、「ブランド価値向上」、「競争力強化」の観点から分析を行った。

「コアなファンの獲得」の具体例として、A社では、デザインを活用し、性能、機能、デザインにおいて高品質な製品を提供することで、「製品の品質向上」が実現し、それが「コアなファン獲得」に繋がっている。この取り組みが、「体験価値向上」、「ブランド価値向上」、そして「競争力向上」に寄与している。この成功の源泉は、デザイン思考を開発プロセスに組み込み、エンジニアとデザイナーの積極的な連携によるものだとわかった。また、B社では、試作を通じたユーザーのフィードバックから、製品を改良することで、「製品の品質向上」、「体験価値向上」を実現している。さらに、「競争力向上」に関しては、D社が意匠登録を重視し、競合他社に模倣されない工夫を取り入れている。また、グッドデザイン賞を獲得することで、顧客から問い合わせ等の反響が一部見られたことがわかった。

デザインを活用することにより、製品やサービスの品質向上に効果があると回答した企業が多数であった。デザイン視点を活用した手法の活用や、本質的価値の気づきにより、より良い製品やサービスを生み出すことで、品質が向上していることがわかった。

・デザイン活用の「従業員」への影響

従業員への影響としては、「自社への愛着」、「モチベーションの向上」、「イノベーションの促進」、「チームワーク強化」、「デザイン投資への期待」の観点から分析を行った。

「自社への愛着」に関しては、調査対象4社全ての企業から、従業員から愛着を持たれていることがわかった。B社では、試作品を通じたユーザーとのコミュニケーションを通して、製品改良を行うことで、ユーザー満足度の高い製品提供が実現し、「モチベーションの向上」繋がっている。また、製品に愛着を持つ要因になっていることが確認できた。「イノベーションの促進」に関しては、D社でエンジニアとデザイナーのコミュニケーションにより、デザイナーから多くのアイデアが生まれ、「イノベーションの促進」がされている。「チームワークの強化」については、A社が設計の初期段階からデザイナーを積極的に参加させ、製品の本質的品質や価値を明確にし、共通の価値観を持ったコミュニケーションを実現させることで、「チームワークの強化」が実現されていた。「デザイン投資への期待」に関しては、多くの企業がデザイン投資に対して期待感を抱いており、そのメリットを実感していることがわかった。

デザイン活用による「従業員」への影響分析から、「自社への愛着」、「モチベーションの向上」、「イノベーションの促進」、「チームワーク強化」、「デザイン投資への期待」が明らかになった。企業がデザインを活用することで、従業員との関係強化や組織内の協力促進が実現され、組織全体のパフォーマンス向上に寄与していることがわかった。

・デザイン活用の「協力会社」への影響

ここ言う、「協力会社」とは、販売代理店、サプライヤーのようなパートナー企業を指す。協力会社への影響については、「協力関係の強化」、「協力会社の競争力向上」、「協力会社の売上向上」、「イノベーションの促進」の観点から分析を行った。

A社とC社の両社において、デザイン活用が販売パートナーに効果的であることが確認された。製品やサービスの開発ストーリーの共有が、ユーザーの視点での提案と開発者の声の伝達を促し、製品・サービスの本質的な価値をユーザーに伝えることが可能になり、「協力関係の強化」、「協力会社の競争力向上」に寄与していることがわかった。また、デザイン手法を用いて製品やサービスの開発を行っていることで、開発ストーリーが明確化され、この成功の源泉となっている。A社の場合、これが「協力会社の売上向上」にも寄与していることがわかった。B社においては、製品やサービスを提携企業と試作品を通じて共同で開発するアプローチが、お互いの企業間の理解を深め、協力関係を強化している。このプロセスにより、各企業からB社に対する問い合わせや意見交換の活性化が促され、「協力関係の強化」をもたらしている。「イノベーションの促進」に関しては、A社、B社、C社からは効果を感じられないとの回答があった。

デザイン活用による「協力会社」への影響は、「協力関係の強化」、「協力会社の競争力向上」、「協力会社の売上向上」、という多くの肯定的な要素を含んでいる。デザインを通じたストーリーテリングと共有が、協力会社との関係強化に寄与し、成功事例として示されている。また、共同開発のプロセスがお互いの企業間での理解を深め、協力関係を強化し、相互の利益を高める要因として明らかになった。

インタビュー結果より、デザインラダーモデルのSTEP3の企業に関しては、デザインを活用することで、顧客のみならず、従業員、協力会社に対して肯定的な影響を与えている可能性が高いことがわかった。

6. 今後の課題

更なる仮説検証として、ヒアリング対象を増やすとともに、デザイン活用企業のステークホルダーへの影響分析調査として、NPS分析、eNPS分析、広告費削減効果などの定量分析を行うことを予定している。また、今回の調査で分析した項目（例えば、顧客への影響としては、コアなファンの獲得、製品の品質向上、体験価値向上、ブランド価値向上、競争力強化などの項目）の関係性についても検討を行う。

参考文献

- [1] 経済産業省 特許庁、デザイン経営宣言、2018
- [2] Design Management Institute、What business needs now is design. What design needs now is making it about business、2011
- [3] British Design Council、The impact of Design on Stock Market Performance: An Analysis of UK Quoted Companies 1994-2003、2004
- [4] British Design Council、Design Delivers for Business Report 2012、2012
- [5] 鷲田祐一、デザイン経営、有斐閣、2021
- [6] 永井一史、デザインの本質、一橋ビジネスレビュー、2022、Vol. 70-No. 3、p. 10-20
- [7] 経済産業省 中小企業庁、2022年度版「中小企業白書」、2022
- [8] 株式会社コンセント、デザイン思考・デザイン経営レポート2023、2023
- [9] Danish Design Centre、THE DESIGN LADDER: Four steps of design use、2015
<https://danskdesigncenter.dk/en/design-ladder-four-steps-design-use>
- [10] 田川欣也、「デザイン経営」が効く企業、効かない企業、ダイヤモンドオンライン、2023、
<https://diamond.jp/articles/-/316136?page=3>