

# BBLウェビナー プレゼンテーション資料

2021年11月19日

「デザインと知財：デザイン経営宣言のその後」

RIETI上席研究員  
西垣 淳子

# デザインと知財 ～「デザイン経営宣言」のその後～

デザイン経営宣言とは？

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月公表)

# 本日のBBLの流れ

## 1. デザイン経営宣言の背景とその後

西垣 淳子 (RIETI) 元 経済産業省／デザイン政策室長

前 特許庁デザイン経営プロジェクトチームCDO補佐官

## 2. RIETI研究プロジェクト「デザインの組織経営への影響に関する量的検証」の狙い

鷺田 祐一 (RIETI FF／一橋大学大学院経営管理研究科教授) 研究会座長

## 3. パネル

### ○ デザイン経営宣言後に見えてきた課題

前田 育男 (マツダ株式会社常務執行役員) 研究会委員

長谷川 豊 (ソニーデザインコンサルティング株式会社代表取締役) 研究会委員

俣野 敏道 (経済産業省／デザイン政策室長)

今村 亘 (経済産業省特許庁デザイン経営プロジェクトチームリーダー)

# なぜ今経営にデザインが必要か？

ユーザーのためのビジネスへ、変化する必要がある時代

## 顧客・市場の変化

- 物の豊かさ < 心の豊かさ
- 顧客の体験価値への注目
- シェアリングエコノミーの拡大  
(所有から利用へ)

顧客の潜在的課題の発見による、顧客体験としての魅力を持つ、新たな製品・サービス等の創出が重要に。



新製品・サービス開発  
デザイン全般



## 技術の発展

- ネットの普及、デジタル化の進展
- リアルからサイバー、バーチャルへ
- ブロックチェーン、量子コンピューティング、5G等新技術の進展

新技術導入に対するユーザーの受容度や情報伝達スピードの向上への対応が重要に。



企業の魅力向上  
ブランド、ビジョン、共創



## 社会の変化

- VUCA時代の到来
- ESG, SDGs等の実現
- 組織を中心とした社会参画から個人としての社会参画へ

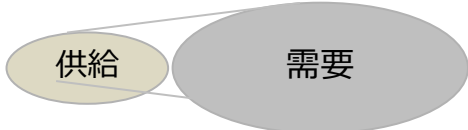

不確かな未来に対する洞察や、顧客や従業員とのより良い関係構築、エコシステムの構築などが重要に。



ユーザー中心のビジネスへのシフトが必要

# なぜデザイン思考が必要か？ 価値創造エコシステムの変化

知的財産戦略ビジョンー「価値デザイン社会」を目指してー（2018年6月知的財産戦略本部）

	これまで	これから
前提	 <p>良いものを作れば売れる マスコミュニケーションによる趣向の同質化</p>	 <p>新製品・新技術でも選ばれないと売れない 情報源の多様化、趣向の多様化</p>
価値	経済的な効用、対価（金銭）	経済的な効用、対価（金銭）＋感謝、評価、信頼「いいね」
価値の設計思想	技術や市場を起点とする <b>プロダクトアウト型</b>	ユーザー起点、さらにはユーザー自身も気づいていなNeedsやWantsに訴求する <b>デザイン思考</b>
価値創造モデル	<b>ウォーターフォール型</b> 組織内の調整	<b>複雑系、アジャイル型開発</b> 複数主体の協力＋オープンイノベーション

これからの価値を生み出す仕組みを構想する、すなわち「経営をデザインする」ことが重要。

# 経済産業省 + 特許庁にて「産業競争力とデザインを考える研究会」を開催

2017年7月2017年7月5日～2018年5月21日 全11回開催

デザインによる我が国企業の競争力強化に向けた課題を整理し、その対応策について検討。

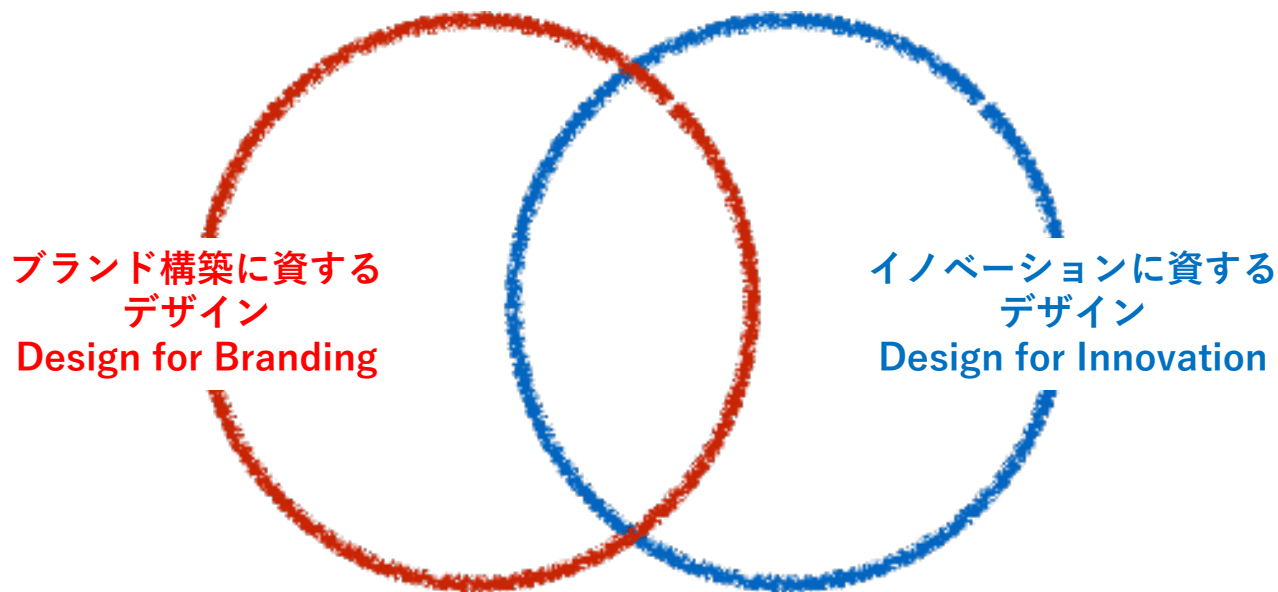


委員	梅澤 高明	A.T. カーニー株式会社 パートナー／日本法人代表
	喜多 俊之	株式会社喜多俊之デザイン研究所 所長
	小林 誠	デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社 知的財産グループ シニアヴァイスプレジデント
	田川 欣哉	株式会社タクラム・デザイン・エンジニアリング代表取締役・英国ロイヤル・カレッジ・オブ・アート客員教授
	竹本 一志	サントリーホールディングス株式会社 知的財産部長
	田中 一雄	株式会社GK デザイン機構 代表取締役社長
	永井 一史	株式会社HAKUHODO DESIGN 代表取締役社長 クリエイティブディレクター
	長谷川 豊	ソニー株式会社 クリエイティブセンター長
	林 千晶	株式会社ロフトワーク 代表取締役
	前田 育男	マツダ株式会社 常務執行役員 デザイン・ブランドスタイル担当
座長	鷺田 祐一	一橋大学大学院 商学研究科 教授

# デザイン経営の役割

<2018年「デザイン経営宣言」報告書での定義>

「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。



## ブランド構築に資するデザイン

企業が大切にしている価値とそれを実現しようとする意思を表現する営み

## イノベーションに資するデザイン

顧客の潜在的ニーズを基に既存の事業に縛られずに、事業化を構想する営み

# 企業の魅力向上 ⇒ ブランド構築に資するデザイン

意匠法で新たに保護可能に

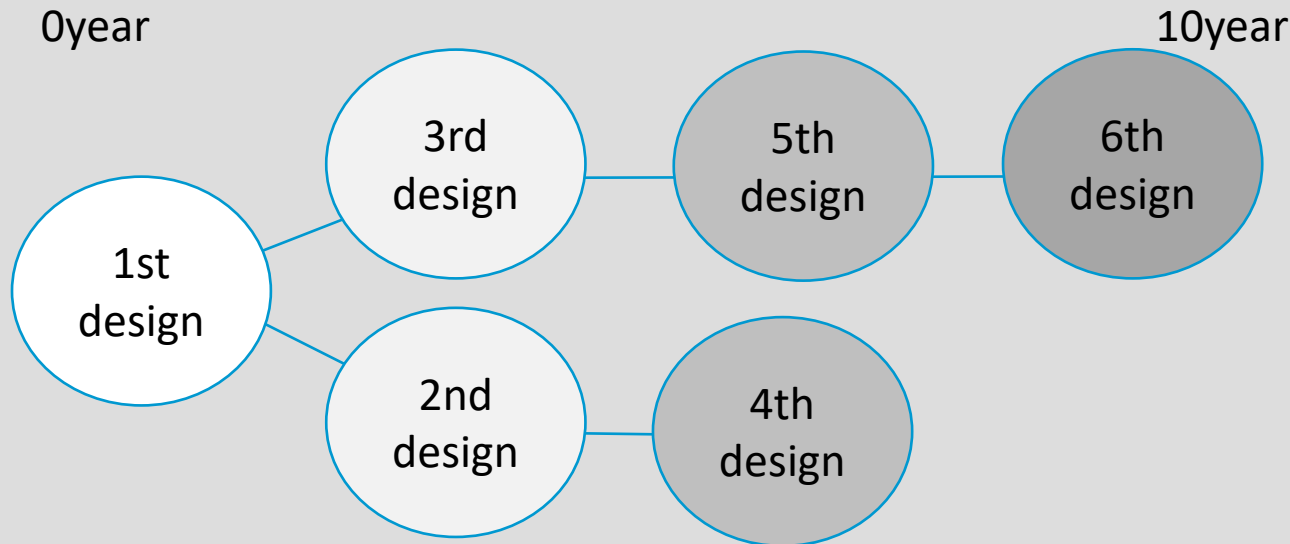


他の企業では代替できないものがその企業のブランド価値

## 関連意匠制度の拡充

デザインストラテジー  
(ブランドとしての統一感)

- 最初の意匠出願から10年間  
関連意匠登録可能に
- 最初のデザインに非類似でも  
登録可能に





「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。

## 「デザイン経営」のための具体的取組

### 必須条件

- 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。  
※経営を補完する人材（P16＜参考＞参照）
- 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。

# デザイン経営宣言後の企業の取組

企業の考えるデザインの定義。

デザイン経営に取り組む日本企業96社（大企業64社／中小企業32社）へのアンケート結果。

## デザインは「マインドセット」である

「デザインとはスタイリング（形や見た目を整えること）ではなく、ありたい姿を描きそこに向けた本質的な課題解決を行う考え方のこと」（金融／ITイノベーション）

## デザインは「組織改革」である

デザイン推進組織の役割として大事なものは、やっていることを体系化することと、目指すところと現状とのギャップを明らかにすることだと考えている。ギャップを明らかにし、目指すべきところを設定することによって、経営メンバーとも議論できるようになり、対外的に自分の言葉で語れるようになる」（医療機器／事業部長）

## デザインは「ブランディング／マーケティング」である

「抱えていた課題のひとつがブランディングであり、自社の一番の強みを社員が共有して発信する前に、社内がわかっていないと強みにならないということでインナーブランディングの一環としてビジュアル的な共有を行ってきた」（メーカー／代表取締役）

## デザインは「課題発見」である

「デザイナーの独特の感覚は心理学やエスノグラフィの行動学と同じくらい重要。平均ではない変な部分に目がいくこともあるが、100個あるうちひとつでも面白い気づきを得られたら、それが大きなビジネスになる可能性がある」（メーカー／デザインセンター長）

## デザインは「美しさ」である

「判断基準は、経営的なことを含めて、自分の価値観の中で「美しい」かどうか。かたちとして出来上がるものが「美しい」のかということ。取り組みとしても『美しい』かどうか。取り組みとして潔いとか、佇まいとして美しいと共感してもらえることで、ファンになってもらえる。必死で実直に楽しそうに取り組んでいれば、何か共感してもらえると思う。」（メーカー／取締役）

# デザイン経営に取り組む際の8つの課題

経営へのデザイン導入について、アンケート結果から見えてきた「よくある課題」と「企業の捉え方」。

経営陣の理解不足

課題に対し、社長や創業者がデザインへの関与に積極的なケースでは導入が早いことが明らかになった。デザインの導入が全社的な変革である以上、経営陣の指揮やトップダウンによる指示が欠かせないという意味では、中小企業やオーナー企業の方が大企業よりも優位性力高いのかもしれない。

全社的な意識の不統一

用語・理解の不統一

人材・人事

「経営陣の理解不足」を「教養の問題」に帰する声もあるが、それをいくら指摘したところで状況は改善しない。そもそもデザインの導入は数値化されていない「価値」をビジネス内に組み込むことにほかならないのに、その効果を現状使っている数的指標で解釈するのでは堂々巡りになってしまう。それを回避すべく、「経営理念との整合性」「プロセス改善に対する効果」「ブランド価値の向上」といった論点から、デザインの効果を説得したという企業があった。

効果を定量化できない

組織体制・評価指標ができていない

ビジネスとの両立

「売れるもの」か「いいもの」か。営業現場と制作現場の永遠の対立はいまなお消えることはない。デザインの部分がコストの兼ね合いから真っ先に経費を削減されるのは、どの業界においてもよく聞く「あるある」だ。こうした個別の現場での小競り合いから脱却するためには、全社的なデザイン戦略の策定が不可欠になる。全社的な戦略のなかで、デザインへの投資の正当性や合理性が説明されないことには、現場は混乱するだけである。CDO やCXO といった役職が経営の最上流に置かれることの意義はここにある。

既存プロセスへの組み込み

# デザインに対する期待は大きいですが、それを担う人材は？

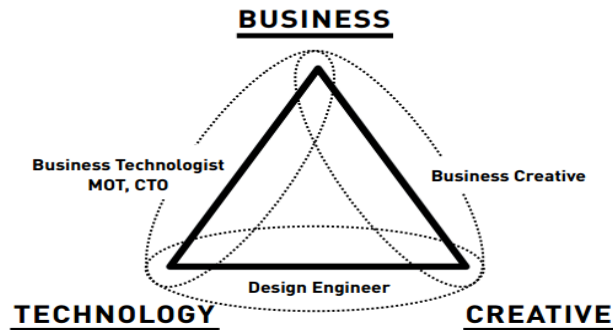
## 産業界の求める人材

- **幅広い業務範囲・業務内容**を手掛ける人材  
(プロダクト、サービス、ソリューション、UI/UXデザイン等)
- **企画力・社会課題解決力**等をベースとした、事業企画者としてデザイン活動を行う人材
- **社内外のハブ役・ファシリテーター役**となる人材
- 世の中の**流れを俯瞰し、未来を想像する**人材

(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」(平成27年度)

第4回「クールジャパン戦略会議」(平成27年4月)において、**ビジネス・テクノロジー・デザインの3つの力を持った人材育成環境整備**の提言がなされた。

ビジネス(B)・テクノロジー(T)・クリエイティブ(C)の三要素が有機的に連動することでイノベーションが生まれる。ビジネスとテクノロジーを、クールビジネス・クールテクノロジーへと昇華させるためには「デザイン」の力が重要。



(資料) クールジャパン戦略官民協働イニシアティブ概要より抜粋

# 特許庁デザイン経営プロジェクトチームの活動



出典：デザインにぴんとこないビジネスパーソンのための「デザイン経営」ハンドブック 2020年3月 特許庁



出典：中小企業のためのデザイン経営ハンドブック | 経済産業省 特許庁 ([jpo.go.jp](http://jpo.go.jp))

## ミッションビジョンバリューの作成

### ミッション（存在意義）

「知」が尊重され、一人ひとりが創造力を発揮したくなる社会を実現する

### ビジョン（目標）

産業財産権を通じて、

未来を拓く「知」が育まれ、新たな価値が生み出される

知財エコシステムを協創することで、イノベーションを促進する

### バリュー（価値観／行動指針）

透明性をもって、公正、公平に実務を行う

ユーザーの立場で考える

前例にこだわらず、改善を続ける

プロフェッショナルとして主体的に行動する

特許庁全体の視野に立つ



「商標拳～ビジネスを守る奥義～」  
動画及び特設サイトを2020年1月公開

