

中小企業におけるデザイン経営の 戦略的重要性と新たな要件

森田 昌希

キーワード：デザイン経営、デザイン経営宣言、ブランド、イノベーション、デザイン思考、パーパス、VUCA

1. はじめに

世界で注目されつつあるデザイン経営という経営手法だが、中小企業では浸透しづらいという現実がある。浸透しづらい事実と原因を探り解決することで、中小企業にとってデザイン経営が身近なものになるのではないだろうか。

なぜデザイン経営が中小企業に浸透しづらいのかを明らかにするために、デザイン経営宣言をベースに国内外のデザイン経営の事例からデザイン経営の実践の要件を確認する。また、大企業と中小企業、BtoCとBtoB、独自製品（サービス）の有無、などを軸に要件のギャップを洗い出し、中小企業への浸透を阻む原因にアプローチしつつ、デザイン経営を実践しづらい中小企業の存在を明らかにする。そして、デザイン経営の成功事例から実践するための新たな要件を明らかにする。

本稿の構成は以下の通りである。2章ではデザイン経営宣言を中心にデザイン経営に関する先行研究を捉えた。また、デザイン経営に深く関連する思考プロセスとイノベーションの種類について分類し、デザイン経営とデザイン思考をつなぎこんだ。3章ではデザイン経営の実績を調査結果から捉えた。4章ではデザイン経営宣言と現実とのギャップを整理整頓し、ギャップをカバーした成功事例の5章へとつなげた。最後の6章ではデザイン経営の新たな要件と今後の研究課題について論じている。

2. デザイン経営と思考プロセス

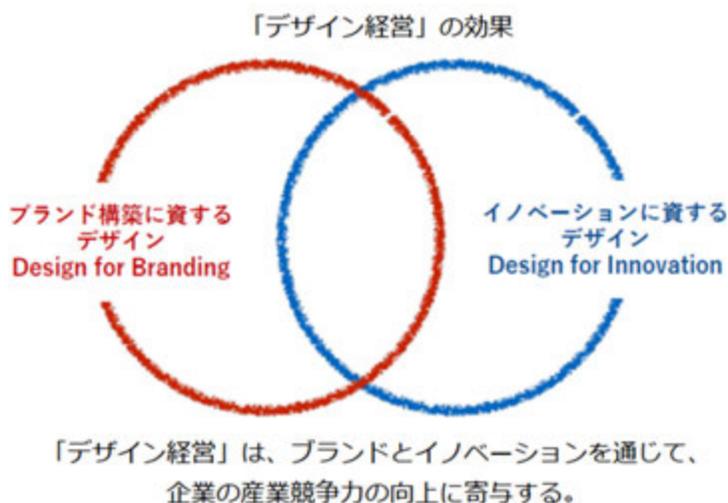
2章では、中小企業にデザイン経営が浸透しづらいという問題に対し、中小企業が置

かかれている時代背景や、デザイン経営に関連した先行研究や、言葉の定義について情報を整理整頓することから始める。そして、デザイン経営の実績を調査した3章へと続ける。

2-1. デザイン経営とは

経済産業省特許庁によると「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。」と2018年5月23日に発表したデザイン経営宣言の第6節で定義している(経済産業省特許庁2021年7月1日現在)。デザイン経営は、ブランドの構築による独自性とイノベーションの創出による新しい市場価値、この2つを競争力の源泉とする新しい経営手法ということである。

図表1. デザイン経営の効果



(出所：デザイン経営宣言(2018)スライド2より引用)

さらにデザインという言葉を「デザインとは企業が大切にしている価値や、それを実現しようとする意志を表現する営みである」とも同宣言で定義されている(経済産業省特許庁2021年7月1日現在)。これは、製品のパッケージデザイン、店頭でのデザイン、WEBデザインなど一般的な広告のデザインや外見のデザインだけを指すものではなく(カタチのデザイン)、経営手法や生産システムまでも含み包括的にステークホルダーにむけて企業の理念や存在意義も表現する(考えのデザイン)ことを最初に説明しておきたい。

なぜ今デザイン経営が競争力の源泉になるのか、これには多くの要因がある。最大

の要因の1つはVUCAという言葉が表すビジネスを取り巻く環境変化が極めて不安定であるからだ。これまでの経営は過去の成功体験や成功事例から科学的に未来を予測することで合理的な解（意思決定）を求めてきた。

しかし、この環境下において従来型の論理的思考ではコモディティ化した意思決定しか生まれない。コモディティ化した意思決定とは、意思決定の一般化、差別化がなくなることを意味する。環境変化が著しい昨今において、多方面で従来型論理的思考の限界が叫ばれている。例えば、奥出(2013)は、「このような変化のなかで経営において利益あるいは利潤を生みだすものとされていた技術や知識が、もはや切り札にならない」（奥出, 2013, p. 44.）と言い、山口(2017)は、自著で複雑化・不安定化した現環境で論理的思考による意思決定による戦いは困難を極めると訴えている(山口, 2017)。さらに、A・T・カーニー日本の梅沢高明会長(2021)は、数字に裏打ちされた論理的な思考だけでは企業は新たな製品やサービス開発に対応できなくなった(日経ビジネスダイリー, 2021, 5/28号)と言っている。

以上のような理由から、VUCAという言葉で表現される現代において、デザイン経営による独自性(ブランド)と新しい市場価値(イノベーション)は競争力の源泉となり、この時代を生き抜くために経営において優先されるべき戦略であると言える。これは中小企業に限ることではなくグローバルな大企業にも言えることである。

もう一つの要因として、モノを消費する時代からコトを消費する時代へ転換したことが大きい。尾崎は自著のなかで(尾崎, 2020)「技術力の高さを伝えるだけでは消費者の購買意欲は湧きませんし、他社との差別化も難しくなります。商品やサービスに消費者が求める付加価値を与えて“選びたくなる理由”を作り出す必要があります」(尾崎, 2020, p. 21.)と言い差別化の難しさと顧客の意思決定の変化について述べている。意思決定の変化“選びたくなる理由”が機能的価値から情緒的価値にシフトしたことは、論理的思考から解を求めづらくなったと解釈できる。

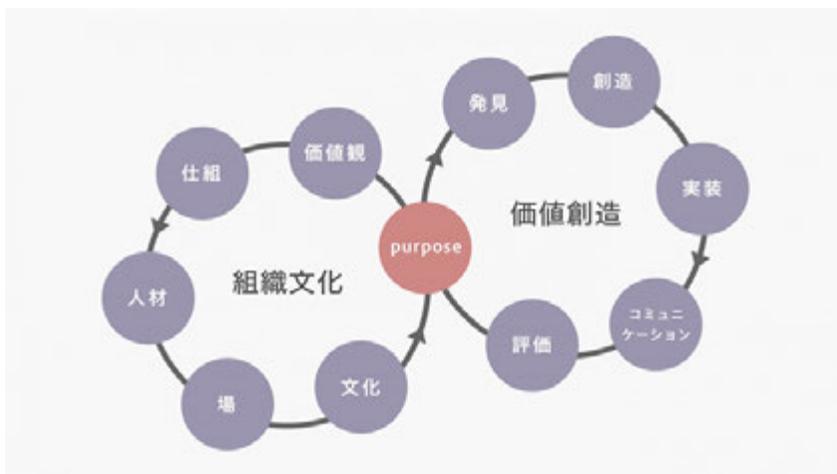
また、延岡(2021)は自著で機能的価値の問題点を以下のように指摘している。「現行の競争環境では、高い機能だけでは購入したいような魅力的な製品にはなにくく大きな価値を付加できない。また、差別化できたとしても数字や機能であれば、直ぐに他社から目標にされて模倣されてしまう可能性が高い。」(延岡, 2021, p. 70.)。模倣困難な独自性をもつブランドが情緒的価値を生むということになるが、そんなに簡単なことではないことは言うまでもない。

不安定な経営環境や消費者の行動の変化を世界中の経営者は肌で感じ始め、これまでの科学的アプローチによる効率的な経営手法やコスト削減による経営改善が通用し

づらくなったとも感じている。デザイン思考によるブランド創造やイノベーションの創出を多くの経営者が強く求め始めている。

ここで、どのようにデザイン経営を導入するかという方法論についての先行研究に触れる。デザイン経営宣言政策策定委員会の永井(2021)によると「デザイン経営とは、企業のパーパスを定め、それを起点とした組織文化を構築し、新たな価値を創造し続ける経営手法です」(永井, 2021, p. 4.)と述べている。続けて永井(2021)の言葉を借りると「パーパスとは、デザイン経営の中心であり組織の指針であるとされているものであり、パーパスを見定め、それを起点とした組織文化を構築し、新たな価値を創造し続ける手法、それがデザイン経営なのです」(永井, 2021, p. 65.)。

図表 2. デザイン経営概念図



(出所：永井 (2021) p. 64. より引用)

ではビジョンや理念とパーパスは何が異なるのかというと、ビジョンや理念は企業のあるべき姿を企業の目線で言語化したものであることに対し、パーパスは企業が社会に存在する理由や意義を指す2人称の概念であると言える。この2人称の概念が後述するデザイン思考であり、デザイン経営の源泉であると考えられる。

デザイン思考により独自性（ブランド）と新しい市場価値（イノベーション）が創造される一連の活動がパーパス起点になっている事例を紹介する。寝具メーカーの西川株式会社は2019年の再統合を機に「よく眠り、よく生きる」というパーパスを掲げ、“寝具を製造して販売する企業”から、外部と提携しながら良質な睡眠を提供して人々の健康を支える“睡眠ソリューションの企業”へと変貌した。京都で400年以上の歴史を持つ老舗企業のリブランディングから、新しい市場価値を創造するイノベーションへと繋がったこの成功事例はパーパスが起点となったデザイン経営である

ことが分かる。ここで重要なのは、パーパスとは1人称ではなく2人称から成り立つということである。では、マーケティング2.0などに代表される顧客志向とデザイン経営におけるパーパスの違いとは何なのかを考える。これを考えるうえで外せないのがデザイン思考というアプローチ方法である。

Better by Desingという言葉がある。デザインとは成果物を指すのではなく、方法論であるとの考え方だ。この方法論がデザイン経営のベースにあるデザイン思考であり、製品は「カタチのデザイン」で、その製品がなぜ必要なのかは「考えのデザイン」とすると、これは製品だけでなく組織や文化も参照する。つまり、どうやって製品をお届けするのか、どうやって製品を製造するのか、なぜこの製品を創るのか、なぜこの組織が存在しているのか、ブランドや企業が存在する意義を考えた結果の成果物と言える。パーパスを起点として考え（組織文化）とカタチ（価値創造）の両輪をデザイン思考というエンジンで回していく必要がある。そのために、アジャイル型の開発スタイルでプロットを多く制作し考えのデザインとカタチのデザインを行ったりきたりすることが重要である。その代表的なエピソードがダイソンだ。延岡(2015)によると「筆者が調べた時点で英国本社の650人のエンジニアのうち、約400人がデザインエンジニアであった」（延岡、2015、p.86.）という体制で、一世風靡した吸引力の衰えない掃除機を世に送り出す前に制作したプロット数は5,000台を超えているらしい。“吸引力”という機能以外にも追求し続けるBetter by Desingなデザイン思考が独自性と新しい市場価値を創造したデザイン経営の成功例と言える。

2-2. デザイン思考

最初に押さえておきたい重要なポイントは、デザイン思考とは先天的な才能でもなく、デザイナーだけが体得しうるスキルでもないということだ。デザインというワードに引っ張られるが、デザイン思考はビジネスに関わる全ての人が後天的に体得できる思考方法、手段である。デザインを構成する要素は2つあると言われていて、デザインドゥーイングとデザインシンキングである。これらは異なるスキルであり、本稿で取りあげているスキルはデザインシンキング（デザイン思考）である。デザイン思考は芸術でも科学でもない、経済性、文化性、社会性の面で市場と調和する能力、つまり統合思考を行う能力（手段）と言える。抽象的な表現になってしまったが、つまるところ経営の基本的な考え方に通ずるのではないだろうか。ただ押さえておくべき点として、マーケティングや顧客志向と異なるのは、起点がフレームワークや過去の実績や科学的根拠や機能的価値ではなくユーザーへの共感というところである。

前置きをしたうえでデザイン思考とは、ユーザーが中心にある思考方法である。ユーザーを観察し、ユーザーに共感し、ユーザーも気づいていない潜在的な課題に目を向け、課題解決をイメージする。そして、技術を結び付けたカタチにすることである。シーズ思考ではなくユーザーを中心とした潜在的ニーズに共感することで根本的な課題を発見し、カタチに落とし込む作業を反復する課題解決へのアプローチ方法である。ただし、同じ顧客目線でも、マーケティングや顧客志向とデザイン思考では、過去の事例や実績や科学的根拠から論理的にアプローチすることで機能的な課題解決に重点を置くことや、見た目の美しさを優先することに差があることを理解しておかなければならない。故にデザイン思考は、ユーザー起点（考えのデザイン）であることと、審美眼を持つこと（カタチのデザイン）であり、マーケティングなどの顧客目線とは異なった社会課題を解決するアプローチである説明につながる。永井(2021)は「デザインは関係性である」と言う(永井, 2021, p. 44)ことから、この2つを調和させることデザイン思考であると筆者は解釈している。

しかし、このユーザー目線による潜在ニーズの発掘とうものが非常に難しいのである。良品計画の金井政明会長は、日経ビジネス(2019年2月20日号)の記事で次のように語っている「企業は天動説になってしまいます。自分の会社から世の中を見てしまいます。世間は自分たちの会社や商品に分かっていると思ひ込みたいし、思ひ込みます。」と言い、ユーザー目線を企業が持つための(天動説を地動説に置き換えるための)人材の必要性を説いている。社内のボードメンバーが下すマーケティングや顧客志向による意思決定では、天動説(既存の尺度)の枠組みから出することは難しい。良品計画はアドバイザリーボードを置き、天動説に偏った意思決定を排除できる体制を整えている。

良品計画のように、デザイン思考による意思決定が事業部ではなく経営層にあるのは何故なのか。デザイン思考の重要度が高くなっていることについてはTimBrown(2009)も「今やデザインは思考プロセスとして上流に移りつつあるのだ」(Tim Brown, 2009, p. 18.)と述べている。事業部にあったプロダクトデザインという機能からデザイン思考による意思決定機関として重要度が高くなったのはデザイン思考によるデザイン経営が独自性(ブランド)と新しい市場価値(イノベーション)を創造し競争力の源泉になることが分かってきたからである。デザイン思考がイノベーションにつながる事例として、『デザインドリブンイノベーション(以下DDI)』(ベルガンティ, 2016)では、ニンテンドーwiiについて、枯れた技術に意味を付与する意味の価値、つまり“ゲームを楽しむ”から“運動する”価値転換により新しい市場を創造したイノベーション

であると言っている(ベルガンティ, 2016)。ただし、起点となるのは同じユーザーでも You (2人称) か People (3人称) かで少し異なる。森永(2021)は自著でデザイン思考と DDI とアート思考の起点について整理している。

図表 3. 各概念の守備範囲の違い

概念の名称	注目する対象	得意領域	不得意領域
デザイン思考	You	ユーザーにとっての有用性の探求	課題すら存在しないもの
DDI	People	社会で共有されてきた意味の革新	有用性の探求
アート思考	I (私)	未知の創出 (0→1のイノベーション)	1→10のイノベーション

(出所：森永 (2021) p. 156. より引用)

さらに、「DDI は 3 人称の People に注目した取り組みであり社会的に既に共有された意味を革新することで新しい価値を生む (中略) マクロな意味に注意が向く」(森永, 2021, p. 157.) と言っている。2 人称か 3 人称かの違い、マクロかミクロかの違い (後述)、その違いはあるものの、以上の先行研究からデザイン思考も DDI も経営戦略の上流にあることがイノベーション視点からも捉えることができる。ここでデザイン思考とイノベーション論についての先行研究と結びつきを整理整頓しておく。

2-3. デザイン思考に近いイノベーション研究

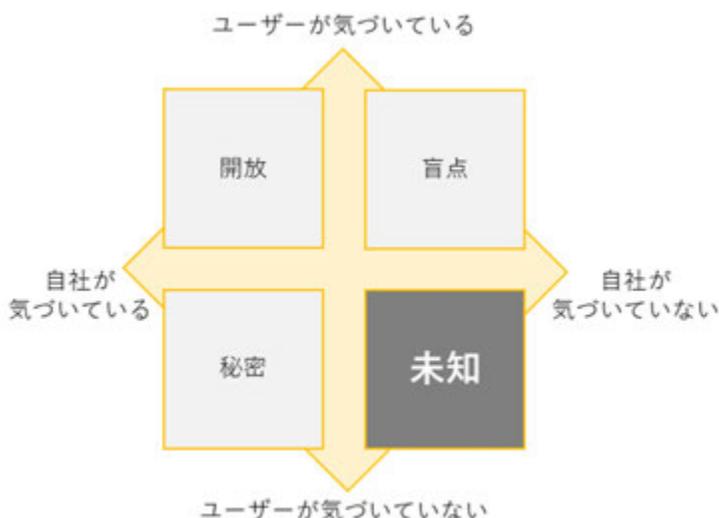
奥出(2013)は「デザイン主導のイノベーションで商品を開発することが競争力になり (中略) 消費者が真に求めているものを提供できる企業のみが生き残っていく」(奥出, 2013, p. 36.) ということからも、デザイン思考とイノベーションは隣接した概念であると考えられる。『ブルーオーシャン戦略』(キム・モボルニュ、2005)では、その戦略の土台に価値と革新を等しく捉えるバリューイノベーションを重視している。「ライバル企業を打ち負かすのではなく、買い手や自社にとっての価値を高め、競争のない未知の市場空間を開拓することによって競争を無意味にする」(キム・モボルニュ、2005、p. 31.) とある。実用性やコストが調和することで実現するという考え方は、デザイン経営宣言でいうイノベーションがイノベーションへ移り変わることと同じ意味と解釈した。P.F. ドラッカー (1997) は『イノベーションと起業家精神』で、経済的な新しい価値を創造するイノベーションを起こす 4 つの手段のうち 3 つ (効用戦略、価値戦略、顧客戦略) がユーザー中心の考え方と言っている (P.F. ドラッカー, 1997, p. 157. ~ 172.)。この考え方自体がマーケティングや顧客志向が強いことは先述した通りではあるが、デザイン思考とイノベーションが遠い存在ではないことは明らかである。

一方で、イノベーションとデザイン思考の違いも研究されている。奥出(2013)によ

れば、GE 社のイメルトは、これまでのマクロ視点でのイノベーション志向やプロセスイノベーションでは限界があると考え、研究所と市場のニーズを結びつけるマイクロ視点でのデザイン思考を取り入れたことで業績を向上させている (pp. 58-60)。現在科学の与えられた条件のなかで電力を最大限に供給するためのタービンはどんなタービンなのかを追求し、シックスシグマを導入することで生産性と効率性を重視する経営手法に限界を感じたイメルトは、“観察→仮説→デザイン→検証”という GE 社に今までないプロセスを持つ特別プロジェクトを 80 も同時に走らせた。イノベーションは、経済的価値を根底から覆すような技術的革新と市場の需要が結果的に結びつくことであると先人たちは述べている。しかし、これはマクロ的であり、市場発ではなく技術発である。デザイン思考は技術発ではなく市場発なのである。ここが決定的にイノベーションとデザイン思考の違いではないだろうか。

しかし、そう簡単な話しでもない。ユーザーイノベーションという言葉がある。「ユーザーイノベーションは市場発ではないか」という疑問に対しては、デザイン思考との違いとして、(森永, 2021)ユーザーを起点とする点では同じであるが、ユーザーイノベーションではユーザーの意識領域のなかにある課題に対する解決で、デザイン思考はユーザーの無意識領域のなかにある課題に対する解決である(森永, 2021, p. 10.) としている。この考え方はビジネス版ジョハリの窓で整理されている。

図表 4. ビジネス版ジョハリの窓

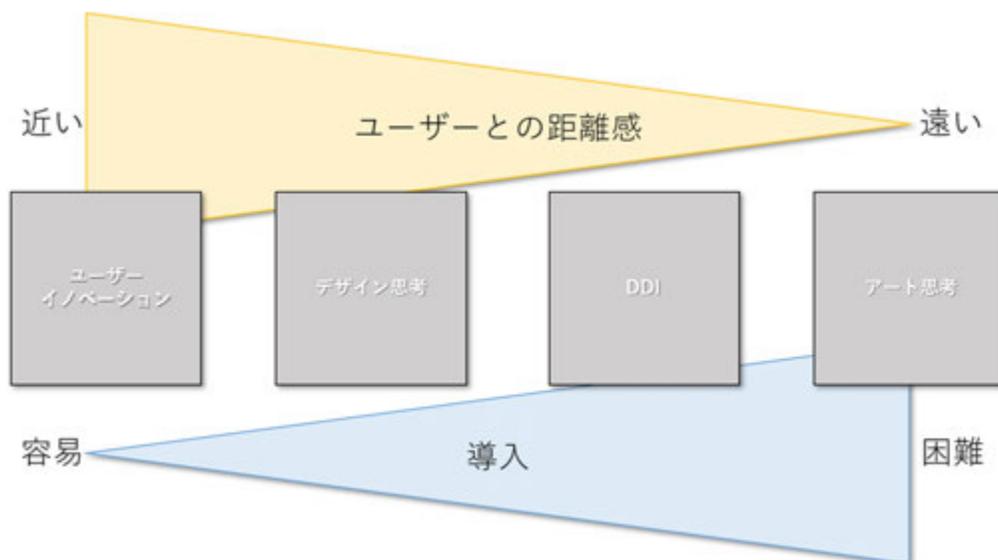


(出所：松波 (2014) p. 59. より引用)

ここまで出てきた 4 つの思考プロセスをユーザーとの距離感と組織的導入の困難度

を軸にして分類したものが図表5である。

図表5. 思考プロセスとユーザーとの距離感



ユーザーとの距離感が近い思考プロセスは連続的イノベーションを創造する仕組みは先行研究やフレームワークによって解析されているケースが多く組織的に導入がしやすく、一方でユーザーとの距離感が遠い思考プロセスは破壊的イノベーションを創造するが、組織的に創造する仕組みについて整理整頓されている先行研究は見当たらなかった。

ユーザーとの距離感が、思考プロセスと生まれるイノベーションの違いに繋がっていくと考えられるのであれば、本題から少し逸脱するがアート思考についても触れておく必要がある。

2-4. アート思考

VUCA やコト消費など経営をとりまく環境が著しく変化したことにより、顧客へ提供する価値の基準が変化した。それに伴いこれまでの科学的アプローチ、論理的アプローチによる意思決定がコモディティ化し差別化（競争力）につながらなくなったことはここまでに述べてきた。その中で注目を浴びているのがデザイン経営であるが、その根底にあるデザイン思考と並べて論じられるアート思考という思考プロセスがある。

その違いは、先に述べた通りユーザーとの距離感と産み落とすイノベーションの種

類が異なることであろう。デザイン思考は連続的（漸進的）イノベーションを生み、アート思考は非連続的（破壊的）イノベーションを生む。どちらが良い悪い、どちらが時代に合っているか、という議論は必要なく、それぞれの企業に必要なイノベーションがどちらであるかを明確にしてデザイン経営に取り組むことが重要と考える。ちなみに、連続的イノベーションを深化、非連続的イノベーションを探索と捉えるとデザイン経営は両利きの経営にもつながることになる（O'Reilly Charles A. と Tushman Michael L. 2016）。

アート思考について延岡（2021）は著書のなかで顧客や時代に迎合する必要はなく信念や哲学を表現するものづくりであると冒頭で論じている（延岡，2021，p. 22.）。また、日本のものづくり哲学とデザイン思考から抽出された顧客の経験価値を融合されることで新次元の価値へ昇華させることができると述べている（延岡，2021）。一見すると相矛盾する内容であるが、創造時のユーザーとの距離感は遠いが、アウトプット自体は結果的に市場に受け入れられることで市場価値を持ち、そして独自性（ブランド）にも繋がるということである。従ってアート思考もデザイン経営の要件を満たしていることになり、このような解釈からアート思考も図表5に整理した。

デザイン経営のベースとなる思考プロセスは複数あり、その選択肢は企業規模や扱うプロダクトによって異なることが分かる。求めるゴールとそのプロセスを明確にしたうえでデザイン経営の導入を進める必要があり、そのデザイン経営の要件は何かを明確にすることができればデザイン経営の浸透度は向上するのではないだろうか。つまり、デザイン経営を1段階ブレイクダウンして細分化して捉える必要があるのかもしれない。

3. デザイン経営の実績と効果

3章ではデザイン経営の実績と効果を調査結果からとらえ、その効果を評価したうえでデザイン経営宣言に定義された要件と現実のギャップについて論じる4章へと続ける。

3-1. デザイン経営の認知度

経済産業省特許庁が宣言まで発表したデザイン経営の認知度については、以下の調査結果を参照した。結論から述べると苦戦している事実が浮かび上がってきた。

この苦戦は中小零細に限った話しではなく、大企業でもデザイン経営を社内へ認知・浸透させるために苦慮しているようである。NTT コミュニケーションズは社内にデザイ

ン思考を定着させるため、「デザイン経営」という言葉をビジネスの現場で馴染みのある「顧客志向経営」に置き換えたというエピソードがある。デザインという言葉が見た目の美しさを連想させるため、その先にある顧客志向ヘリーチづばらい。経営層のトップダウンで強引に推進したところで浸透はしない可能性が高いと算段した NTT コミュニケーションズは、どうすれば社内に浸透するのかを従業員目線で考えるというまさにデザイン思考でデザイン経営を浸透させようとした。その結果、デザイン経営という言葉から離れ顧客志向経営という言葉に落ち着いた。

また、デザイン経営が浸透しているかどうかの判断基準は難しい。定量的に計測できないため経営者や経営層の主観に依るところが大きい。しかし、以下のアンケートを参照して浸透度と認知度は比較的相関関係にあると捉え、その結果から「苦戦」という表現を用いたのである。デザイン経営宣言が発出された半年後の 2018 年 10 月に、株式会社ビビビットが実施したインターネット調査によると、デザイン経営やデザイン思考の導入は 15%未満にとどまった(株式会社ビビビット, 2018 年)。このアンケート結果によると、デザイン経営の認知については、65.4%が「知らない」と回答している。

図表 6. デザイン経営とデザイン思考の認知度



(出所：株式会社ビビビット (2018) より引用)

調査方法：インターネットによる調査

調査危機感：2018 年 10 月

調査対象：全国都市圏に本所在地を置く中小企業基本法で定義する大企業と中小企業に所属するの 15-69 歳の男女で、経営層、課長以上、経営企画や人事に所属する者。

3-2. デザイン経営の成功事例

「デザイン経営の課題と解決事例」(2020 年 3 月 23 日、特許庁)を中心に、加えてインターネット検索「デザイン経営 成功事例」の結果からデザイン経営導入による成

功事例を挙げる。グローバル企業、大手企業、中小企業、BtoB企業、と分類することで問題提起へとつなげたい。

グローバル企業の成功事例としては、Apple、ダイソン、パタゴニア、ネスレ、slackなどが挙げられている。アップル、ダイソン、slackなど創業者にプロダクトデザイナー出身者が多いことが特徴的である。アップルとダイソンについては比較的分かりやすいプロダクトを持つことでデザイン経営という言葉とイメージが結びつきやすいと思われる。なぜならば「デザイン経営」＝「おしゃれな物を造る、売る会社」と認識している人が多いからである。Slackはビジネスチャットが自社製品に該当するが、「おしゃれなチャット」だから「利用率が高い」ということではなく、他のビジネスチャットと比べ拘ったUIUXを実装しているためユーザーのハートを驚つかみにしたのである。このことから「カッコいい外見の製品を販売して高い利益を確保することがデザイン経営ではない」ことが明らかにされている。しかし、一般的にはまだまだ「デザイン経営」＝「おしゃれな物を造る、売る会社」と認識している人が多く、このミスリードに誘導されているはデザイン経営への道のりはまだまだ長いと言える。パーパスを製品やUIUXで表現することで独自性や新しい市場価値を生むことがデザイン経営なのである。

国内大手の成功事例としては、SONY、良品計画、JINS、メルカリ、ヤマハ発動機、スギノマシン、などが挙げられている。BtoC企業が多いことは国内外問わず当てはまることと言えそうであるが、ここではヤマハ発動機やスギノマシンといったBtoB企業も成功事例として挙げた。富山県魚津市に本社を置く工作機械製造会社であるスギノマシンは、機器単体ではなく、自社が提供する機器や、従業員の制服や、コーポレートサイトなど全体を通じて、スギノマシンという企業ブランドを顧客に認知してもらうことを重要視してきた。ただ、副社長杉野岳は朝日新聞社ツギノジダイのインタビュー記事のなかで「デザイン経営を推進する人件費はバカになりません。経営に携わる誰かが『腹をくくってやるぞ』と言わなければ、とてもじゃないけどできないことです。特に当社のようなBtoBメーカーで、『経営にデザインを取り入れよう』と言っても、『そんな遊びみたいなことが何になるんだ』と言われるわけですよ。そこを力技ではなくロジカルに、他の経営陣を説得するだけの覚悟と準備は必要ですよ。」と言っている(ツギノジダイ, 2021年7月現在)。BtoB企業でのデザイン経営導入が難しいことが伝わってくる。

中小企業の成功事例としては、奈良県の中川政七商店などやはりBtoC企業が多いが、ジャクエツ、東洋スチール、クラスコなどBtoB企業やプロダクトを持たない中小企業

も挙げておく。ここで挙げた BtoB 企業のデザイン経営では、エンドユーザーとのタッチポイントがあるか、または BtoC への進出という場面での導入が多く見られる。福井県敦賀市に本社を置く遊具メーカーのジャクエツは、BtoBtoC であり園児との分かりやすいタッチポイントを持つ。東洋スチールは、自社技術を転用した BtoC 製品をブランディングと EC 戦略で新しい市場へ参入した事例で、こちらもプロダクトを通じた顧客接点がある事例である。自社のオリジナル製品を持たない中小 BtoC 企業での成功事例としてクラスコグループを取り上げる。石川県金沢市に本社を置く不動産仲介業の中小企業であり、「デザイン経営の実行」という書籍からデザイン経営の実践と成功事例として挙げておく。

小村(2019)によると、ブランディングはマインドイノベーションを、テクノロジーはプロセスイノベーションを、ブランディング×テクノロジー=サービスイノベーションをもたらす(小村, 2019, pp. 44-45)というデザイン経営の2つの産物をテクノロジーで分解している。これを WEB サイトや顧客サービス(顧客体験 UX)や従業員の働く環境に落とし込むことで、製品を持たずともパーパスを社内外に伝えることに成功している。その成果により顧客と従業員がクラスコに集まり始めたといい、具体的な成果として、デザイン経営の導入後に賃貸仲介件数ランキングで8年連続北陸地区第1位となり、社員一人あたりの生産性は2.5倍になり、県内社名認知度は50%以下から98%にまで向上したと同書籍で記している。

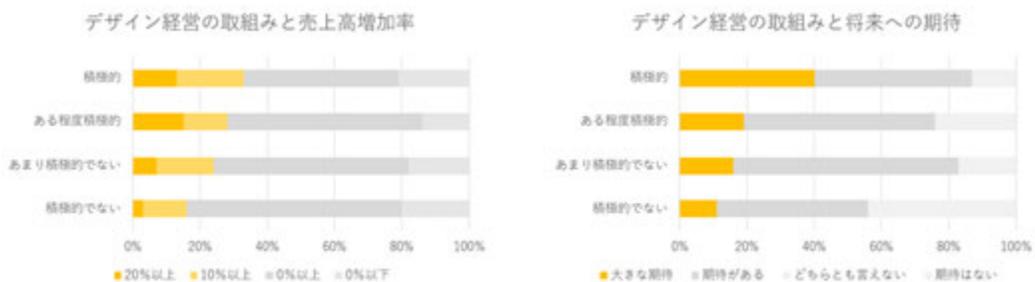
このように成功事例は数多くある。しかし、中小 BtoB 企業で、かつ、自社製品を持たない企業でデザイン経営の導入に成功した企業は数少ない。第5章で、大阪に本社を置くアンダーデザイン株式会社を取り上げ、代表の川口竜広へのインタビューを中心に、なぜデザイン経営が必要であったか、その障害はなにか、そしてどんな結果が表れたか、などを中心に論じ、中小 BtoB 企業でもデザイン経営を導入する必要性と、その要件を新たに整理整頓していく。

3-3. デザイン経営の効果

デザイン経営の効果をここまでブランドとイノベーションによる競争力の向上として論じてきたが、具体的に競争力を纏った企業にどんな便益をもたらしたのを「日本企業におけるデザイン経営の取り組み状況」(公益社団法人日本デザイン振興会, 2020)から読み取る。この調査報告書は、グッドデザイン賞に応募実績のある国内企業519社の有効回答(アンケート結果)に基づき作成されている。p.20.の総論から、「デザイン経営に積極的な企業ほど、①売り上げ成長率は高い傾向にある。特に

エンドユーザー向け企業、デジタルに積極的な企業は顕著である、②デザインへの投資は増加し将来的な効果への期待が高い傾向にある、③従業員と顧客から愛される傾向にある」という3つの結論を導いている。①と②を導き出したアンケート結果は以下になり、過去5年の売上高増加率が10%以上の企業割合は、デザイン経営の取り組みに積極的な企業ほど増加傾向にあることが分かる。デザイン経営に積極的な企業ほど売上が成長していると言える。また、これまで実施してきたデザイン経営への投資が効果をもたらすことへの期待がデザイン経営の取組みに積極的な企業ほど高い傾向にあることが分かる。デザイン経営に積極的な企業ほど将来への展望が明るいと言える。

図表7. デザイン経営と売上高、期待値



(出所：公益社団法人日本デザイン振興会（2020）より引用)

続いて3つ目の結論である③従業員と顧客から愛される傾向についての結果を導いたアンケート結果は以下になる。デザイン経営の取組みに積極的な企業ほど従業員と顧客から愛される傾向にあることが分かる。

図表8. デザイン経営と顧客愛顧と従業員忠誠心



(出所：公益社団法人日本デザイン振興会（2020）より引用)

その他では、人材採用や人材定着率での効果が顕著であると言われている。先の調査でも「デザイン投資に積極的な企業ほど従業員から愛される」という結果が出ている。これはインナーブランディングやインターナルマーケティングと呼ばれるマーケティング活動で、従業員満足度の向上がロイヤルティと顧客満足度の獲得へ繋がるというサービス・マーケティングの考え方で、ハーバード・ビジネススクールのヘスケット教授(J. S. Heskett)と、サッサー教授(W. E. Sasser, Jr.)らが1994年に提唱した概念である。サービスマーケティングという考え方からも、デザイン経営の導入がブランド構築による付加価値創造(利益の最大化)に影響することが分かる。

4. デザイン経営宣言と中小企業のデザイン経営におけるギャップ

4章では、デザイン経営を実践するための要件を押さえながら中小企業やBtoB企業でデザイン経営を実践しづらい理由について論じる。そして、中小BtoB企業でデザイン経営の実践に成功した事例研究として5章へと論文を展開する。

デザイン経営宣言では、デザイン経営を実践するための要件を以下2つに整理している。

- (1) 経営層(意思決定機関)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していること

確かにCDO(Chief Design Officer)の存在や、MFA(美術学修士)の名称を目にする機会が増えている。しかし、ポピュラーであるとは言えず、2021年現在の日本では経営層ではなくマーケティング部門の中にデザイン責任者がいることが多く、業務的意思決定の範疇にデザイン責任者の椅子は置かれている。デザイン責任者が経営層にいるかマーケティング部門にいるかという組織構造上の差異が競争力の差異になることを指摘しているのがデンマークデザインセンターCEOのクリスチャン・ベイソンである。

組織設計の視点で言うと、マツダでは2016年にブランドスタイル統括部という部門を新しく設置し、メディアと販売店を通じて外部に出る魂動デザインの伝播を統制することを試みたが、自動車業界において本体が販売店などマーケティング施策に関与することは珍しく強い反発があったという。しかし、マツダの前田常務執行役員はデザインの意思決定を販売店に任せず、マツダ本体の統括部で意思決定を行うことに拘ったのである。その結果、マツダの魂動デザインは販売店を巻き込み全社的に統制され、全国どこのお店でも顧客体験を重視したプロモーションが実施されている。ヤマハ発動機は、“コンセプト・卓越した技術・デザイン”が経営の根幹であるとの社内の共通意識を醸成し、“デザインは企業の想いそのもの”という考えを加味したうえでデザインの機能

を一部内製化（デザイン本部を設置）している。キヤノンは、社内のデザインのスキルセットを集約してシナジーを生むことで産業競争力強化を図るためにデザイン室の統合を行い、名称を総合デザインセンターに変更して会長・社長直轄の組織として位置付けている。

また、組織設計以外の視点で言うと、NECは企業としてどのようなビジネスに取り組んでいくかという構想の段階からデザイナーが入り、デザイナーは顧客インサイトなどのより潜在的な課題の発見・掘り起こしと、それらの課題を解決するデザインを求められている。もはやプロダクトデザインの範疇ではなく、デザイナーへの要求が非常に高い印象である。このようにデザイン経営の要件を満たす企業の事例が多くあることが分かった。

しかし、先にも述べた通りデザイン経営が浸透していない現実があり、デザイン経営の実践企業として事例掲載される殆どの企業が大手企業かBtoC企業なのである。

図表9. デザイン経営宣言の成功事例分類



中小企業やBtoB企業に浸透しづらい理由を探究することで中小企業やBtoB企業でもデザイン経営を実践できる追加要件を導き出せるのではないだろうか。

4-1. 中小企業に浸透しづらい理由

なぜデザイン経営は中小企業に浸透しづらいのか。その理由は、デザイン経営の実践要件1と2を満たすことが難しいからである。デザインを主幹業務とする会社を除き、経営層にデザイナーがいる中小企業は稀有であると言い切っても過言ではない。さらに経営感覚を持つデザイナーという高度人材を中小企業が保有することはさらに

現実的ではない。そのような高度な人材を採用するどころか、デザイナーを自社に抱える余裕さえないのが現実である。これについては永井(2021)も「宣言では社内にデザイン部門を抱えるメーカーなど大企業を想定していました」と足らずであったことを顧みている(永井, 2021, p. 85.)。また、中小企業の経営者や経営層はデザイン思考というスキルを持っていない。中小企業経営にデザイン思考が効果的であることの実感はまだ薄く、現実的にはマーケティングなど近代的な思考回路がやっと浸透してきた程度である。それほどに中小企業経営と理論には大きなギャップがあると言える。

4-2. BtoB 企業に浸透しづらい理由

なぜデザイン経営はBtoB企業に浸透しづらいのか。その理由は、BtoBではデザイン経営が売上に直結しないからである。顧客が法人のため、デザインによって表現しやすい情緒的価値が意思決定のトリガーになりにくい。法人は、意思決定が多層構造で、複数人に承認を取りながら意思決定をするため、BtoC企業のような情緒的訴求による衝動買いは発生しない。マシュー・ディクソン(2018)の調査によると、企業の購買関与者約3,000人に対して行った調査で、平均5.4人が意思決定に関わっており、法人にはパッケージがカッコいいから買い物かごに入れるという衝動的な消費行動はないと言われている。

しかし、意思決定のプロセスが論理的に実行されるということは取引企業の情報を多面的に収集するということであり、製品やサービス以外の要素、例えばコーポレートサイトや会社の沿革など判断材料を多くもつことになる。つまり、顧客との接点は多く、接する時間も長いことが言える。ただ、コーポレートサイトから信頼性や理念への共感があったとしても直接的に取引のトリガーになったかどうかの確認がしづらく、デザイン経営による成果が売上に直結していることを証明しづらいのである。この投資効果を計測することの難しさがデザイン経営の浸透を阻む最も大きな壁である。

4-3. 無形サービスを提供する企業に浸透しづらい理由

考えのデザインを落とし込む自社製品を持たない企業にとっても、同様の理由からデザイン経営が実践しづらいと言える。Tim Brown(2009)は「サービス業でイノベーションが遅れをとっている問題は、サービス業が扱うのは人間であるからだ。(中略)サービス業は極めて複雑な原理に基づいている」(Tim Brown 2009, p. 221.)と言っている。プロダクトを持たない中小企業にとって、デザイン経営の要件には不足があるのではないだろうか。

しかし、最終消費財にしか考えのデザインを落とし込めないことはない。永井(2021)は著書のなかで「デザインはカタチを整えるだけのものではありません。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、そのような思いを具体的なカタチに落とし込み、それをあらゆる顧客接点において一貫したイメージとして伝えていくことで他の製品やサービスには代えられないブランドを作り上げることができます」(永井, 2021, p. 22.)と記している。よって、永井(2021)の論理を借りるのであれば、独自製品を持たない企業であっても考えのデザインを製品以外の顧客接点に落とし込むことでデザイン経営を実践することは可能である。愛媛県のHITO病院では、顧客接点である空間と従業員の制服や診察券など細部に至るまでパーパスや理念を落とし込むデザインを施した。“美術館のような寛げる空間で家族同様の患者と共に考える”という考えのデザインをカタチのデザインに落とし込むことで、地域の病院との差別化、そして、優秀な医療従事者の確保という具体的な2つの目標を達成したという。商材を持たない事業者であってもデザイン経営が成り立つことを立証している。ただ、こちらも同様に“企業理念をカタチのデザインに落とし込んだから患者が増えた”という直接的な因果関係を証明することは難しい。

4-4. デザイン経営が浸透しづらい理由のまとめ

なぜデザイン経営が中小企業、BtoB企業、製品を持たない企業に浸透しづらいのかをまとめると、その理由はヒト、カネ、モノにある。つまり、デザイン思考を持つ意思決定者がいないから、デザイン思考が売上に直結しないから、考えのデザインをカタチで表現できないから、である。

ヒトの問題について現実的な面から考察すると、中小BtoB企業には社内デザイナーを持つ企業は少ないことと、中小企業(toB、toCいずれも)にいる社内デザイナーに意思決定に関わる高度人材は稀有なこと、この2つの理由からデザイン経営宣言の現在の要件だけでは不足があると考えられる。経営層にデザイナーがいない、またはアウトソースという前提は覆らないとしたうえで考える新しい要件は、社内と外部のデザイナーと共通言語で話すために経営者や経営層がデザイン思考を持つことである。それができればデザイン経営は中小企業でも実践できる。

モノの問題について現実的な面から考察すると、HITO病院のように顧客接点が何かを考えることでクリアにできる。BtoBや無形サービス提供事業者であっても顧客接点を丁寧に炙り出し、その接点に考えのデザインを落とし込むことでパーパスや理念を顧客に伝え、“他社との違い”や“拘り”を訴求することで競争力を生むことになる。

そこに“共感”という重要なトリガーが必要であるが、その共感デザイン思考から生まれるのである。

カネの問題について現実的な面から考察すると、“売上に直結しない”“投資効果が見えづらい”ことはデザイン経営に限らず広報など経営の特定分野ではついて回る課題である。これをクリアにすることは非常に難しい。広報戦略を事例に対策を講じる必要がある。

ヒト、モノ、カネという視点から見た不足部分を補いデザイン経営を実践してきた中小BtoB企業として大阪に本社を置くアンダーデザイン株式会社を事例企業として5章で取り上げる。

5. 中小企業の成功事例

これまで論じてきたデザイン経営と現実のギャップをクリアした成功事例を5章では掘り下げ、新たな要件と課題について論じる6章へと続ける。

5-1. 成功事例

アンダーデザインは、大阪に本社を構える中小企業（建設業、資本金150百万円、従業員190名）で、創業72年と歴史は古く、現経営者の川口竜広は創業家3代目社長である。事業内容は、オフィス空間の見えない部分（電話交換機や配線、ネットワーク、サーバ、クラウド環境など）のITインフラを構築し、お客様の業務環境上の課題を解決することで価値を提供している独自製品を持たないBtoB企業である。

図表 10. アンダーデザインの事業領域



設計から施工、そして24時間365日の保守運用体制を自社リソースによる一貫サービスで提供できることを強みとする同社は、VUCAと呼ばれる厳しい経営環境のなかでも売上高、利益率ともに成長を続ける優良企業と言える。しかし、自社独自製品を持たないことにより価格競争に巻き込まれるなど弱みを持つ企業とも言える。顧客関係性

の強化による差別化を図り成長してきたが、“御用聞き営業”に限界を感じた川口はリブランディングによる事業ドメインの再定義と企業文化の再構築を決意したと言う。同社の事業承継とリブランディングはデザイン経営に合致する部分が多く成功事例として取り上げたのである。

5-2. リブランディング

時代とともに会社も変わっていく必要があることを実感していた川口は、変わるにしてもどの方向に進むべきかを重視し、創業70年を目前に控えてリブランディングが守破離の“破”の段階にあると考えていた。企業ドメインと顧客に提供する新しい価値の再定義から、「あらゆる企業を挑戦のステージへ」という理念と3つのクレドを定めることで会社の存在意義（パーパス）が明確になっていく（考えのデザイン）。そして考えのデザインをカタチのデザインへ落とし込んでいく作業、つまりはリブランディングを1年かけて推進していったのである。

図表 11. アンダーデザインの理念とクレド

Philosophy

あらゆる企業を挑戦のステージへ

仕事環境を意味するステージと、
企業における成長・発展の段階を示すステージ。
我々はその両方において顧客に最高の舞台をもたらす。
業績の向上。さらには企業変革と次なる挑戦を支援していく。
その結果、社会全体の活性化と競争に貢献する。

Unlock Freedom

私たちは古い働き方にとらわれることなく、自ら考えて自由に働きます。
ただし、自由には責任が伴っていることを理解しています。

Design Everything

私たちはあらゆる物事を捉え直し、新たなカタチを創出します。
また、顧客までこだわり、
より美しく高機能化することで顧客を最大限に喜ばせます。

Update Myself

私たちは常に新しい技術や知識を習得し、時代の先駆けを行うサービスを
提供します。高い目標を掲げ、変化を怖れずに挑戦し続け、
自分自身を成長させます。

5-3. 考えのデザインをカタチのデザインへ

先述したHITO病院のように、アンダーデザインも顧客接点に考えのデザインを落とし込んでいったのである。オフィス空間、倉庫、ホームページ、ワークスーツ、名刺、キャラクターなど“Design Everything”という行動指針に沿い細部にまで拘りをもっている。

図表 12. アンダーデザインのカタチのデザイン



「なぜやるのか」という想いを具体的なカタチのデザインに落とし込んだ事例として、社内のヒストリーボードと公式キャラクターについて取り上げる。大阪本社のカフェテリアと来客スペースという接点に設置されているヒストリーボードで、アンダーデザインの存在意義を70年という時系列で表現し内外に発信している。クリンパーという公式キャラクターで、ファーストペンギンの挑戦思考を表現し社内外に従業員のありべき姿を発信している。戦国武将の旗印のように自分たちが何者であることを示すことと、敵味方を区別する機能だけではなく一体感の醸成すること、を同社は重視している。BtoB企業で自社プロダクトを持たない同社は、顧客とのわずかな接点である名刺やロゴや社員のワークスーツを通じて「アンダーデザインとは何者か」を伝えることに注力した。デザイン思考とパーパスから生まれた独自性（ブランド）である。

後述するが、アンダーデザインにデザイン責任者は在籍しないため、外部のアートディレクターとクリエイティブディレクターと経営層が連携することで全ての意思決定が行われ、4章冒頭で述べたデザイン経営における要件を満たしていることになる。

5-4. デザイン経営の要件

コストセンターをスリムにする傾向が強い中小企業全般に言えるが、アンダーデザ

インにもクリエイティブ部門はない。リブランディング以前のアンダーデザインは、アウトソースによる一方通行な発注により対応してきたが、リブランディング以降の制作物に関しては、発注というよりはクリエイターから出てくるプロットを初期段階から経営層がチェックして最終成果物を創造するアジャイル的なプロセスを踏み、デザインに関する意思決定に経営層が大きく関わっていることが分かった。アンダーデザインの経営層は、TimBrown(2009)が言うデザイン思考のプロセスにより再上流からデザインに関する意思決定を実践すること(TimBrown, 2009, p. 53.)で、外見がスタイリッシュなだけでなく、アンダーデザインの理念や経営者の思いが反映されたアウトプット(顧客接点)に細部までこだわることで独自性(ブランド)を社内外のステークホルダーへ発信することに拘っている。その効果が採用効率や労働生産性など定量的にも表れていることは後述する。

図表 13. アンダーデザインのデザイン経営



(出所：アンダーデザイン中期経営計画書(2020)より引用)

アンダーデザインは、クリエイティブ部門とデザイン責任者を持たずに経営再上流からデザインに関する意思決定を実行していることが分かった。自社でクリエイティブ部門や意思決定ができる高度なデザイン人材を抱えるコストを考えずにデザイン経営を実践できるのであれば、中小企業のデザイン経営実践はより一層身近になるのではないだろうか。アンダーデザインのような要件を部分的に満たしたデザイン経営が生んだ効果を、定性的効果と定量的効果で捉えて分析する。

5-5. デザイン経営の定性的な効果

デザイン経営宣言によるデザイン経営の効果は、ブランド(独自性)とイノベーション(新しい市場価値)による企業の産業競争力が生まれることである。先述した通り、経営再上流でのデザイン思考による意思決定がブランド(独自性)を創造してきた。リ

ブランディングという非常に分かりやすい企業活動としても表れている。では、イノベーションの視点での効果についての疑問に対しては、新規事業のワークアンドアートスペース事業（以下 WAAS 事業）で説明ができる。2020 年に建築家を採用し本格稼働し始めた WAAS 事業は、創業からの主幹事業である IT 構築の技術を活かした床下の設計だけでなくワークスペース全体を設計・構築する事業である。オフィスの見えない部分から見える部分もデザインするという事業領域の拡大による経営革新である（プロダクトイノベーション）。

図表 14. アンダーデザインの WAAS 事業

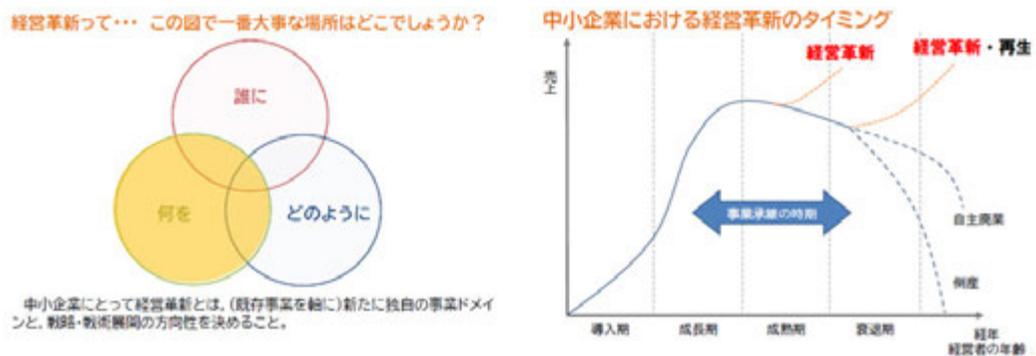


本論ではイノベーションを新しい市場価値の創造活動としている。これはデザイン経営宣言(2018)でも「イノベーションの本来の意味は、発明そのものではなく、発明を実用化し、(以下略)」(経済産業省デザイン経営宣言, 2018, p. 2.)と述べられている通り発明ではなく市場で生まれる新しい価値創造活動を指している。

WAAS 事業が創造する新しい価値は、IT インフラ構築とワークスペースデザインを融合させることでビジネスを活性化することであるが、具体的な機能的価値としては一括発注による契約の簡素化とコスト削減であり、情緒的価値としては理念を具現化したクリエイティブ空間における生産性の向上と従業員のモチベーションアップである。新規事業であるため、顧客の潜在的ニーズの全てが顕在化される前の状態であり、今後創出されるニーズや価値があると同社は見込んでいる。シュンペータ(1938)の新結合から生まれるイノベーションと、中小企業白書(2015)の経営革新と、ドラッカーのイノベーション7つの機会(1985)の3つの視点からアンダーデザインの新規事業を整理すると、価値観の変化とニーズの存在により、新しい財貨と組織をもって、新サービスの開発・提供を行っていることになる。

最後に経営革新と事業承継のタイミングについて触れておきたい。既存事業を軸足に残しながらの新たな事業ドメインの再定義は、組織や事業のライフサイクルに大きく影響すると言われており、アンダーデザインのリブランディングと経営革新が事業承継のタイミングとも合致していることも大きな成功要因である。リブランディングのタイミングについては、尾崎(2020)も「事業承継」「創業●●年」「理念が時代に合わなくなった」「サービスが時代に合わなくなった」(2020、p. 130.)と言っている。

図表 15. アンダーデザインの経営革新と事業承継



(出所：中小機構「小規模事業者のための業務必携 p106」(2016) 引用)

以上のように、アンダーデザインはデザイン経営を実践する要件を満たすことでブランディング（独自性）とイノベーション（新しい市場価値）により競争力を得てきた。その独自性と新しい市場価値によって得た競争力が具体的にどれくらいの定量的効果をもたらしたのかを更に掘り下げる。

5-6. デザイン経営の定量的な効果

デザイン経営により得た競争力から得た具体的な効果は、採用と労働生産性に表れている。

若手人材の採用数は500%アップした。デザイン経営の取り組みによる人材面での効果については、中川(2016)も「奈良の中小企業では手に届かないような優秀な人材を採用できるようになった」(中川、2016、p. 158.)と言っている。アンダーデザインでは、採用数の純増だけでなく応募経路での変化も多く見られ、多様な人材からの応募が増えたとアンダーデザイン人事責任者の小倉は言う。これまではハローワークや人材エージェントから画一的な人材からの応募に偏っていたが、SNS などを通じアンダーデザ

インの理念や取組に共感して応募してくるようなケースもあり、実際に採用まで至っている。2018年以降の新しい人材を中心としたストラテジーデザインという新設部門を中心に新規事業開発が進み、2021年にはサービスにデザインを落とし込むところまで手を伸ばした。

図表 16. アンダーデザインの採用実績



(出所：アンダーデザイン中期経営計画書（2020）より引用)

リブランディング以前と以降を比較すると、従業員一人あたりの付加価値額としての労働生産性は134.4%に上昇している。根拠は、計算書類より70期売上総利益776百万円（180人）に対し、71期の売上総利益1,096百万円（189人）という数値であり、従業員一人当たりの総利益を見ている。また、総利益率の向上は、原価にあたる技術部門の労務費の削減（無駄な残業の削減）など以下に触れる業務効率向上によるものである。

社内にむけヒストリーボードやキャラクターで「アンダーデザインとは何者であるか」を伝えるだけでなく、実際に業務プロセスの効率化を図るために様々な施策が実践された。例えば、モバイルノートとiPhoneを全社員に配布することや、複数の業務アプリ導入など様々な業務効率向上が図られている。2021年現在もDX推進プロジェクトチームにより、ネットワーク環境やグループウェアのクラウド化など益々の業務効率化を組織的に取り組んでいることもデザイン思考を持つ中核メンバーで推進されており新しい組織運営が浸透してきている表れであると考えられる。今後、ますます労働生産性は向上し、利益率へと返ってくることからデザイン経営による定量的効果も明確に表れている事例である。

また、クリエイティブで働きやすい空間（インターネット環境やフリーアドレスやフレックスタイム）が従業員の生産性に影響するという意味で数々の外部評価も受けている。

図表 17. アンダーデザインの実績



(出所：アンダーデザイン中期経営計画書（2020）より引用）

オフィス空間の改善による働き方改革への取り組みについては、働き甲斐のある企業として近畿経済産業局長賞を受賞し、その空間改善やオシャレなワークスーツは様々なメディアへ取り上げられてきた。これらの実績はリブランディング以降のものであり、独自製品を持たない企業でも社内外とのタッチポイントにデザインを落とし込むことで独自性と新しい市場価値を創造する事例と言えるのではないだろうか。

5-7. アンダーデザインのデザイン経営推進への課題

アンダーデザインのデザイン経営に関する課題は、デザイン思考をベースとしたデザイン経営が実践されているが、組織全体に浸透し文化として醸成されているかと問われれば道半ばなことにある。永井(2021)は「デザイン思考の方法論は、その効果を発揮するための組織文化の構築とセットで導入されなければならないのです」(永井, 2021, p. 61-62)と述べている。また、延岡(2021)も「最大の課題は、組織全体でその哲学を共有することである」(延岡, 2021, p. 193.)と組織的なデザイン経営の必要性について最大の課題であると言っている。

組織へ浸透させるための手段としてマインドセットが重要である。デザイン経営宣言プロジェクトレポート(2019)で「デザイン経営はプロセスやメソッドも大事ですが～中略～あらゆることに対しての課題意識の感度をあげるマインドセットが重要です。」(デザイン経営宣言プロジェクトレポート, 2019, p. 40.)と記されている。例えば、日本 IBM ではデザイン思考導入のため 6,000 人の営業マンにマインドセットを実施する必要があったという。多大なコストをかけてでも「最も必要とされる存在に」という

マインドセットを実施して営業マンからコンサルタントに職種が変わったという事例である。また、組織へ浸透させるための手段として評価制度が重要であることについても述べておく。尾崎(2020)は自著で経営理念を体現する評価制度を作ることで理念や文化は浸透すると述べている(尾崎, 2020, p. 130.)。

この新しい思考プロセスや文化を組織全体へ浸透させることは大変難しい。しかし、アンダーデザインに限らず中小企業におけるデザイン経営の重要性を説くのであれば回避できない大きな問題であるため、この場で課題として抽出することで今後の研究への足掛かりとなればと思う。

6. まとめ

ここまで、デザイン経営の要件を整理し、実践事例を参照することで要件と現実のギャップを論じてきた。そこで導き出した結論は、中小 BtoB 企業にデザイン経営が浸透しづらい現実があり、その理由には2つあることが分かった。1つ目は、カタチのデザインを表現することができず売上に直結しづらいからである。2つ目は、社内に意思決定に関与できる高度なデザイン人材を確保できないことである。

中小企業にデザイン経営が浸透しない理由の1つ目は、売上に直結しづらい、つまり投資効果を計測しづらいからである。従って、売上以外の投資効果を評価することが重要である。広報戦略と同様に売上以外のところで投資効果を計測する評価制度を作ることになるが、具体的には、採用効率や労働生産性など内部評価と、メディア露出数や受賞数など外部評価に対する投資効果を測ることである。割り切った推進手段を取った事例としてヤマハ発動機を取り上げる。同社はデザインに取り組むことで〇〇ができるといったデザインへの投資理由を明確にするストーリーを説明することが重要であるとしているが、定量データでの説明はしていないという。

中小企業にデザイン経営が浸透しない理由の2つ目は、デザイン思考を持つトップがいない(もしくはボードメンバーが集まらない)からと、従業員への浸透が進まないからである。従って、社外のデザインリソースを意思決定の場にどれほど近づけられるかが重要である。デザイン経営宣言では高度デザイン人材の育成と海外からの人材獲得を政策提言しているが、中小企業へお鉢が回ってくるのは遅いことが予想されるため、やはり外部にデザインの意思決定機関を置くことから始めることになる。

しかし、それで充分なのである。奥出(2013)は、「デザイナーが培ってきた方法を、デザイナーとは異なる分野の人間とコラボレーションしながら実践することができる。そのコラボレーションで分析的な手法で解決できない厄介な問題を解決する方法をデ

デザインすることができる。それは、ゼロをイチにするイノベーションの方法なのだ。」(奥出、2013、p. 300.)と言う。ただ、この場合であっても外部のデザイナーとの共通言語として社内の経営層にデザイン思考が必須になる。デザイン思考は後天的に得られるスキルであるため、トップを含むボードメンバーが研修などを受けてスキルを体得することが優先される。

よって、中小企業がデザイン経営を実践するために必要な新たな要件は、経営者と経営層がデザイン思考を研修などで体得することである。デザイン思考をもつ経営者と経営層がいれば、外部のデザインリソースと歩調を合わせて意思決定をすることができる。デザイン経営宣言で掲げられている「経営層(意思決定機関)にデザイン責任者がいること」とほぼ同義になり、「事業戦略の最上流からデザインが関与していること」とほぼ同義になると言えるのではないだろうか。そして、1つ目の理由への対策として、その投資効果を売上以外で計測することで持続的な経営戦略として取り組んでいくべきではなかろうか。

今回の論文で、中小企業やBtoB企業でのデザイン経営実践に必要な新たな要件を導くことができたが、これはデザイン経営実践の入り口にすぎない。論じたことはデザイン経営を実践する手段であって、目的の達成までは論じ切れていない。デザイン経営の実践と効果を目指すには、従業員へのデザイン思考の浸透が必要である。言い換えると、新しい経営戦略を推進していくには、新しい組織文化や組織構造が必要であるのだ。しかし、この要件は簡単ではない。社員がデザイン思考を後天的に持ち、独自性(ブランド)と新しい市場価値(イノベーション)を創造し続けることは簡単ではない。

例えば、2001年にP&GのCEOに就任したラフィリは、デザインとイノベーションを戦略的に統括する副社長を置き、デザイン思考によるイノベーションを組織的にマネジメント(デザイン経営)するために、内部から組織文化を変えていくのは不可能であるという判断のもと多くの古参社員を解雇し、過去の栄光に染まっていない優秀なデザイン思考の持ち主を大量に採用した。また、ラフィリはIDEOに依頼して、本体とは別の場所でGYMと呼ばれるイノベーションセンターを構築したという。奥出(2013)は「P&Gという巨大な企業が従来の枠組みを変えて新しい商品を作ることができる組織を作り、新しいマーケットを創ることができる人材を育てたということである。ザッカイがデザインしたのはプロダクトではなくて、プロダクトを生み出す組織だったのである」(奥出、2013、p. 237.)と言っている。さらに、両利きの経営(O'Reilly Charles A. と Tushman Michael L. 2016)においても、同一組織のなかで、同じ文化や評

価制度における両利きの経営は困難であることを前提にし、組織を分割するという結論に導いている。

しかし、これらは大企業や外資の論理であると強く主張したい。国内中小企業の現場で日々働く経営者を前に同じことが先人たちは言えようか、いや言えない。デザイン経営を設計する手段はともかく、デザイン経営を推進する手段については、まだまだ議論と研究が必要である。日本の中小企業が組織全体でデザイン経営導入と推進という大きな課題について、論理的な解決方法に余地があり今後の研究課題となるのではないだろうか。

謝辞

アンダーデザイン株式会社の川口竜広氏や指導教員の内田康郎教授をはじめ多くのご協力いただいたことと、ここまでお読みいただいたことに感謝いたします。

〈参考文献_英語〉

Joseph Alois Schumpeter(1939), *Business Cycles*, (金融経済研究所訳(1964)『景気循環論：資本主義過程の理論的・歴史的・統計的分析』有斐閣)

Matthew Dixon 他(2018年) *The Challenger Sale* (邦訳 三木 俊哉(2018『隠れたキーマンを探せ!』実業之日本社)

O'Reilly Charles A. と Tushman Michael L. (2016) *Ambidexterity*(邦訳 入山章栄(2016)『両利きの経営』東洋経済新報社)

Roberto Verganti(2016) *Design Driven Innovation*, (邦訳立命館大学DML(2016)『デザインドリブンイノベーション』クロスメディアパブリッシング)

P.F. Drucker (1985) *Innovation and Entrepreneurship*, (邦訳伊藤惇生, 1985, 『イノベーションと起業家精神』ダイヤモンド社刊)

Tim Brown(2009) *CHANGE BY DESIGN*, (邦訳 千葉敏生訳(2010)『デザイン思考は世界を変える』早川書房。)

W.Chan Kim & Renee Mauborgne(2005) *BLUE OCEAN STRATEGY*(邦訳 有賀裕子(2005)『ブルーオーシャン戦略』武田ランダムハウスジャパン)

〈参考文献_日本語〉

奥出直人(2013)『デザイン思考の道具箱』早川書房

尾崎美穂(2020)『経営とデザインのかげ算』合同フォレスト

小村典弘(2019)『デザイン経営の実行』現代書林
永井一史(2021)『これからのデザイン経営』クロスメディアパブリッシング
中川淳(2016)『経営とデザインの幸せな関係』日経 BP マーケティング
延岡健太郎(2021)『アート思考のものづくり』日本経済新聞出版
松波晴人(2014)『行動観察をイノベーションにつなげる 5 ステップ』ハーバードビジネスレビュー
森永泰史(2021)『デザイン、アート、イノベーション』同文館出版
山口周(2017)『世界のエリートはなぜ美意識を鍛えるのか?』光文社新書

〈参考資料〉

朝日新聞社「ツギノジダイ」

<https://smbiz.asahi.com/article/13357655> (2021年7月1日現在)

株式会社日経 BP「日経ビジネスデイリー」(2019年2月20日号)

株式会社日経 BP「日経ビジネスデイリー」(2021年5月28日号)

株式会社ビビビット「デザイン経営とデザイン思考に対する企業の意識調査」

[https://vivivit.co.jp/wordpress/wp-](https://vivivit.co.jp/wordpress/wp-content/uploads/2018/11/2018.11.15_%E5%A0%B1%E9%81%93%E7%94%A8PR.pdf)

[content/uploads/2018/11/2018.11.15_%E5%A0%B1%E9%81%93%E7%94%A8PR.pdf](https://vivivit.co.jp/wordpress/wp-content/uploads/2018/11/2018.11.15_%E5%A0%B1%E9%81%93%E7%94%A8PR.pdf) (2021年7月1日現在)

公益社団法人日本デザイン振興会「日本企業におけるデザイン経営の取り組み状況」

<https://www.jidp.or.jp/media/f2fc1aca-a053-42e7-9c17-e259724c8a93> (2021年7月1日現在)

経済産業省特許庁「デザイン経営宣言」(2018)

<https://www.meti.go.jp/press/2018/05/20180523002/20180523002-1.pdf> (2021年7月1日現在)

経済産業省特許庁「デザイン経営の課題と解決事例」(2020)

https://www.jpo.go.jp/introduction/soshiki/document/design_keiei/jirei_2020319.pdf (2021年7月1日現在)

経済産業省・特許庁「『デザイン経営』の先行事例」(2018)

<https://www.meti.go.jp/press/2018/05/20180523002/20180523002-3.pdf> (2021年7月1日現在)

経済産業省特許庁「デザイン経営ハンドブック」(2020)

https://www.jpo.go.jp/introduction/soshiki/document/design_keiei/handbook_20

200319.pdf(2021年7月1日現在)

経済産業省特許庁「デザイン経営宣言プロジェクトレポート(2019)」

<https://www.meti.go.jp/press/2019/04/20190404002/20190404002-1.pdf>(2021年7月1日現在)

中小企業庁ウェブサイト <https://www.chusho.meti.go.jp/soshiki/teigi.html>(2021年7月1日現在)

中小企業庁「中小企業白書2015」(2016)

以上