

日本企業におけるデザイン経営の取組み状況

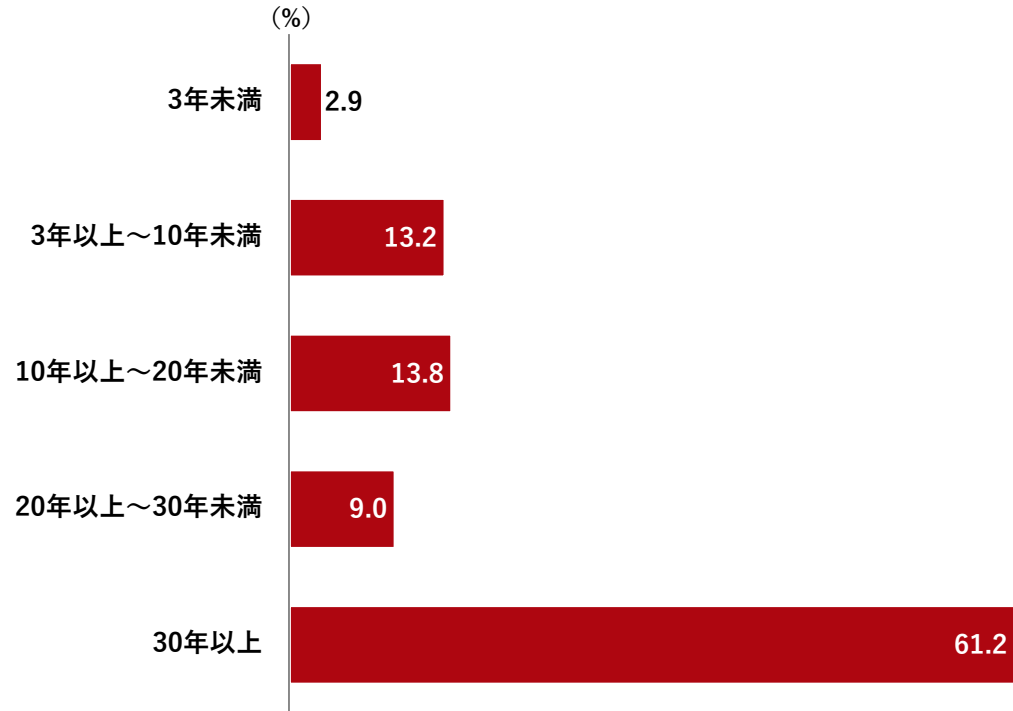
Design Management Empowers Your Business.

企業アンケート結果

基本情報

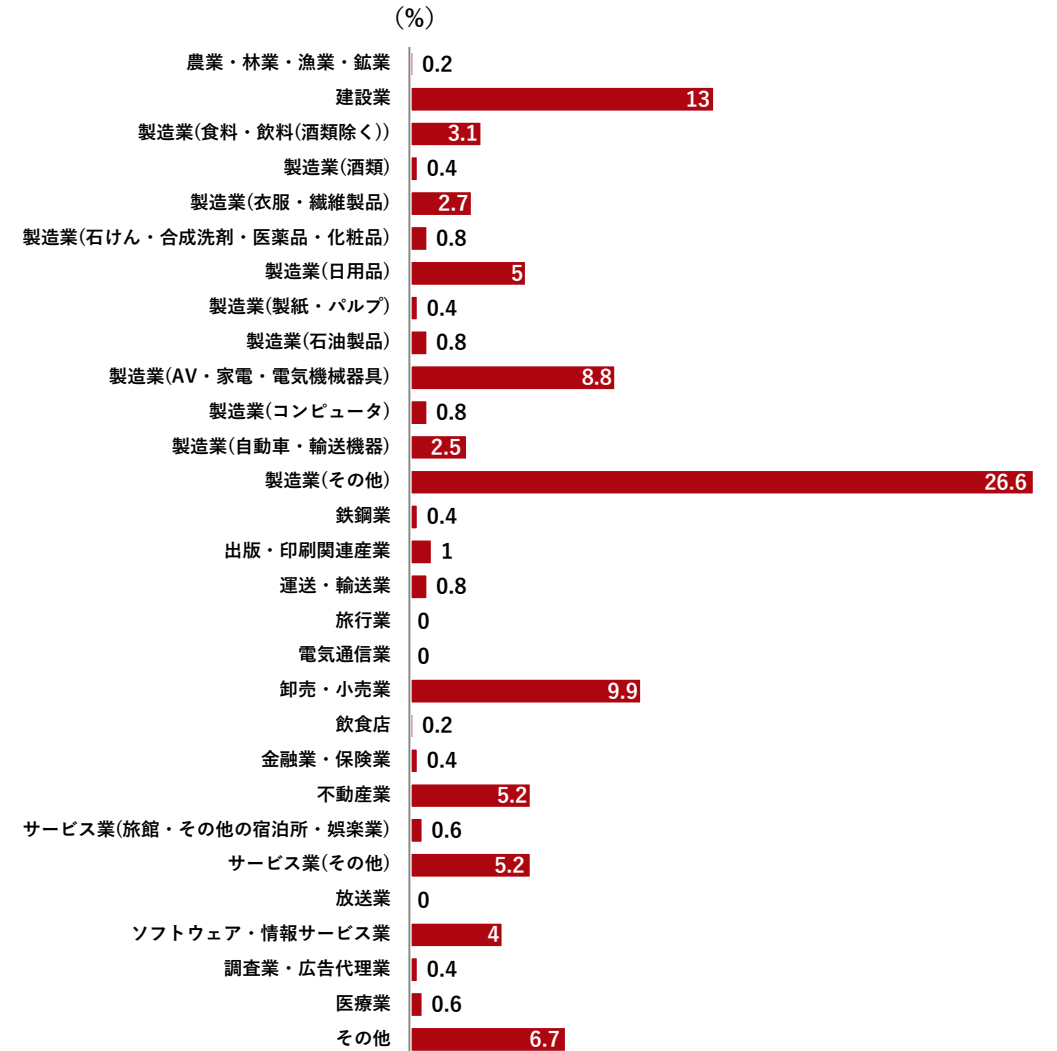
Q1-10

[Q1] 設立年数をお答えください。



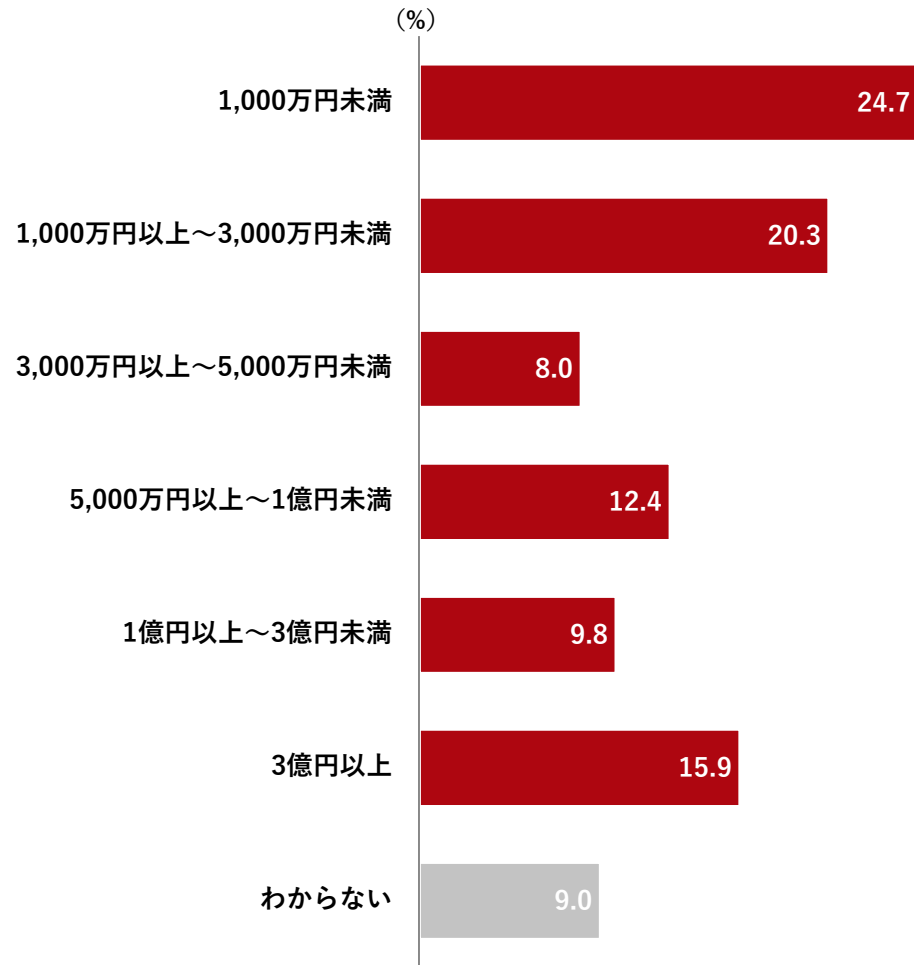
単一回答 (n=523)

[Q2] 業種をお答えください。



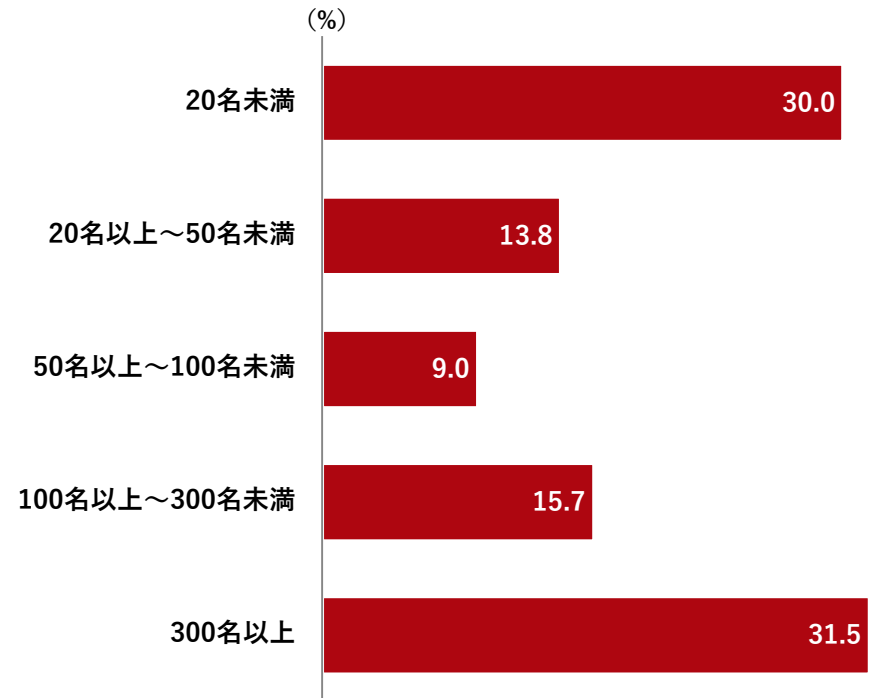
単一回答 (n=523)

[Q3] 資本金をお答えください。



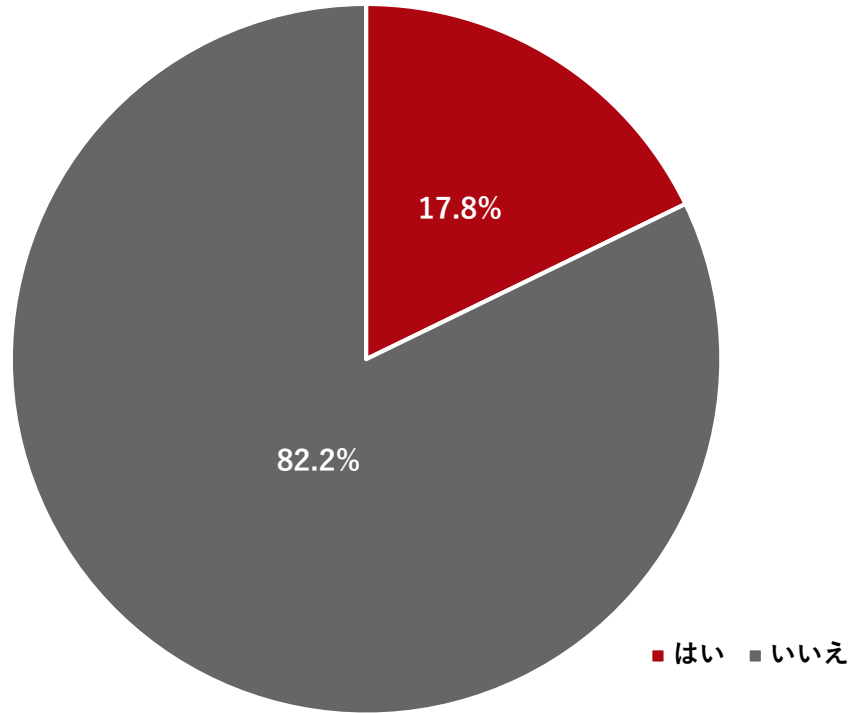
単一回答 (n=523)

[Q4] 従業員規模をお答えください。

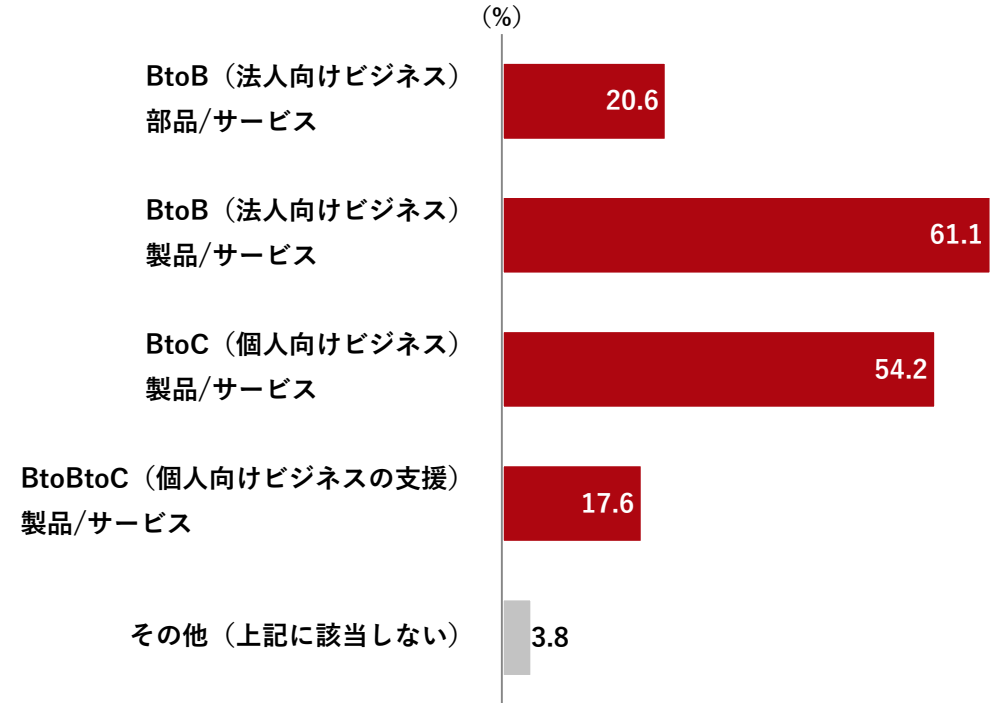


単一回答 (n=523)

[Q5] 貴社は「デザイン事務所」「設計事務所」等の業態に該当しますか。



[Q6] 貴社の主なビジネス領域をお答えください。(いくつでも)

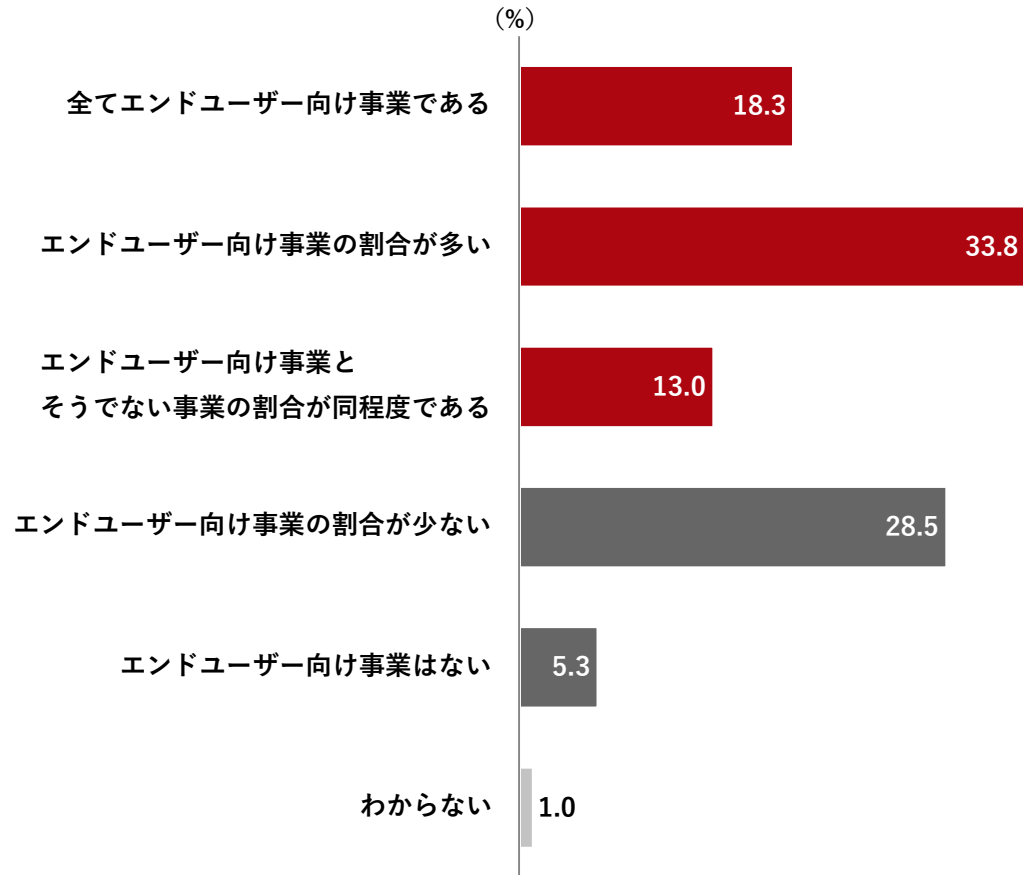


※ここでいう「デザイン事務所」「設計事務所」等とは、デザイン制作や企画、建築設計等の受注事業を主軸とした企業を指します。

単一回答 (n=478)

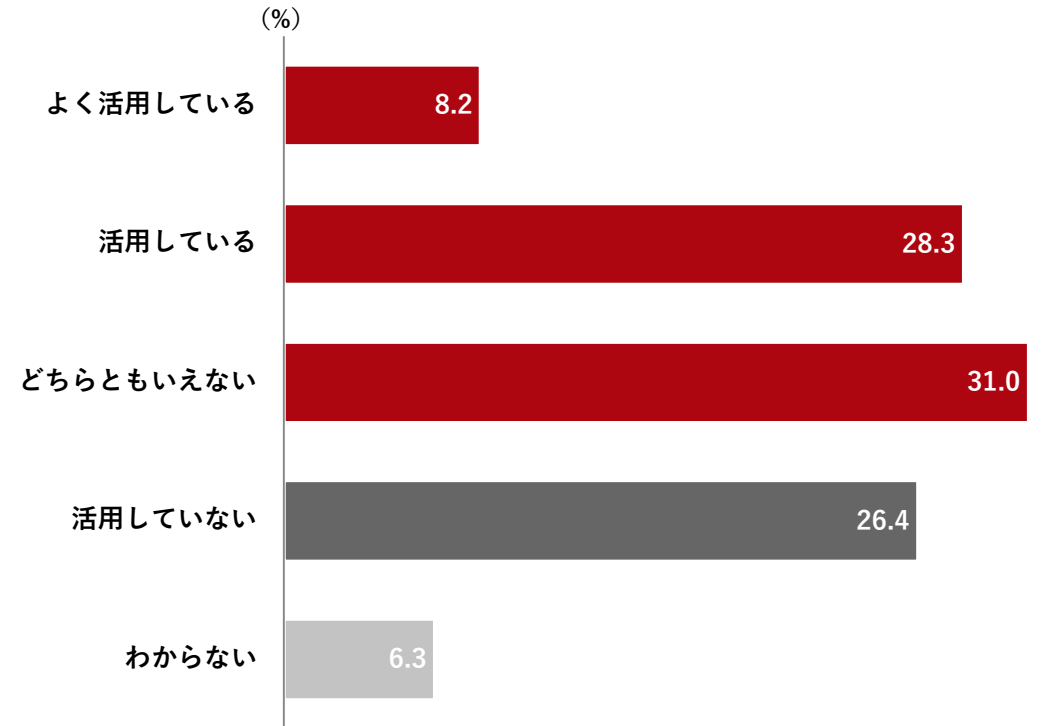
複数回答 (n=393)

[Q7] 貴社の事業においてエンドユーザー向けの事業はどの程度の規模を占めていますか。



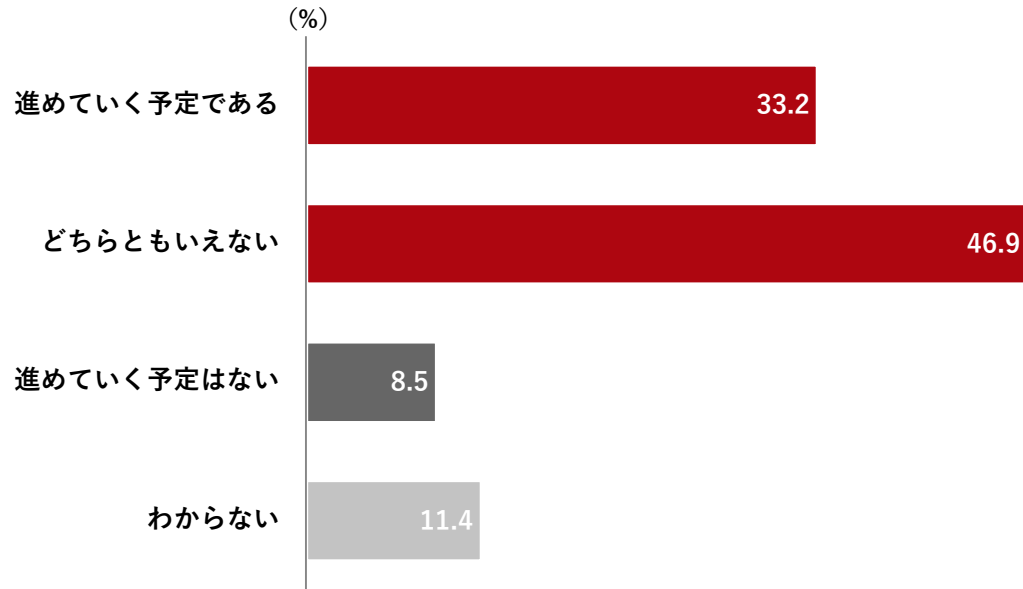
単一回答 (n=393)

[Q8] 貴社はユーザー体験（いわゆるUX：User Experience）向上のため、デジタル技術を活用していますか。



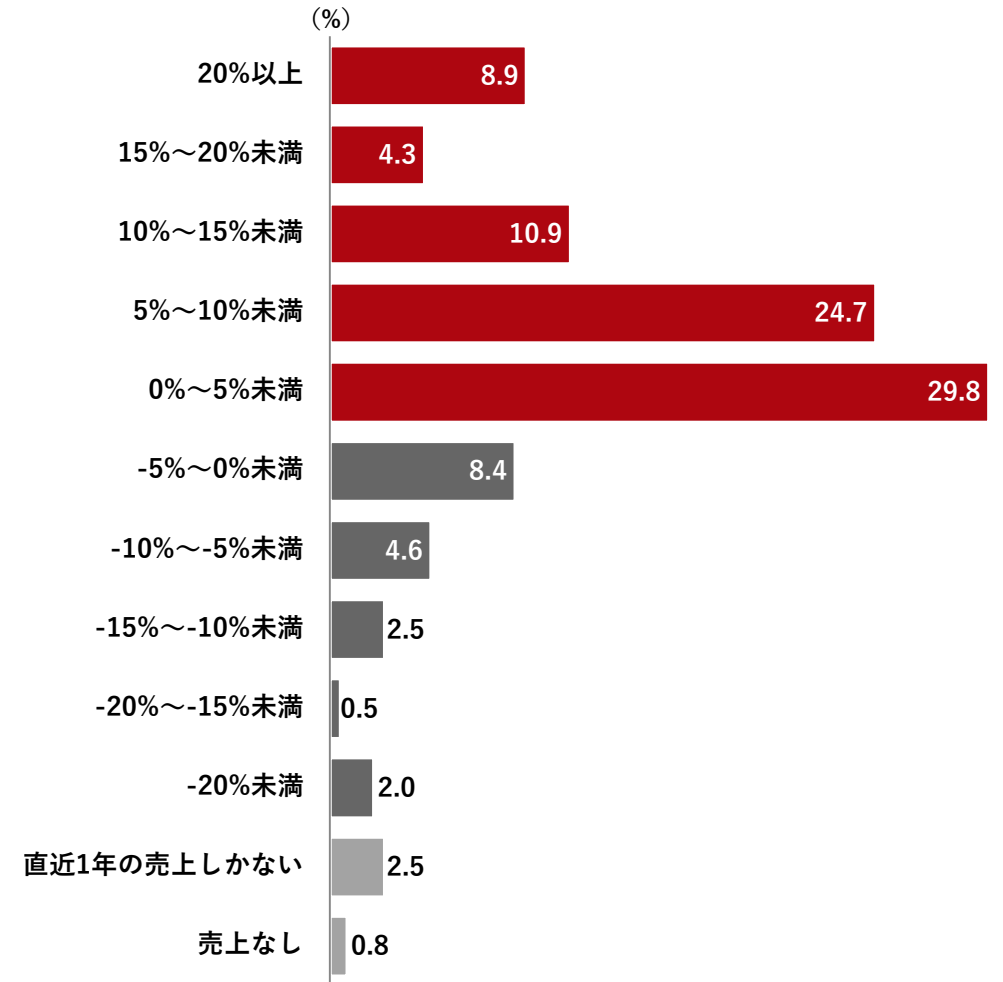
単一回答 (n=368)

[Q9] 今後、ユーザー体験向上のため、デジタル技術の活用をより進めていく予定です。



単一回答 (n=211)

[Q10] 貴社の直近5年の平均売上高増加率をお答えください。

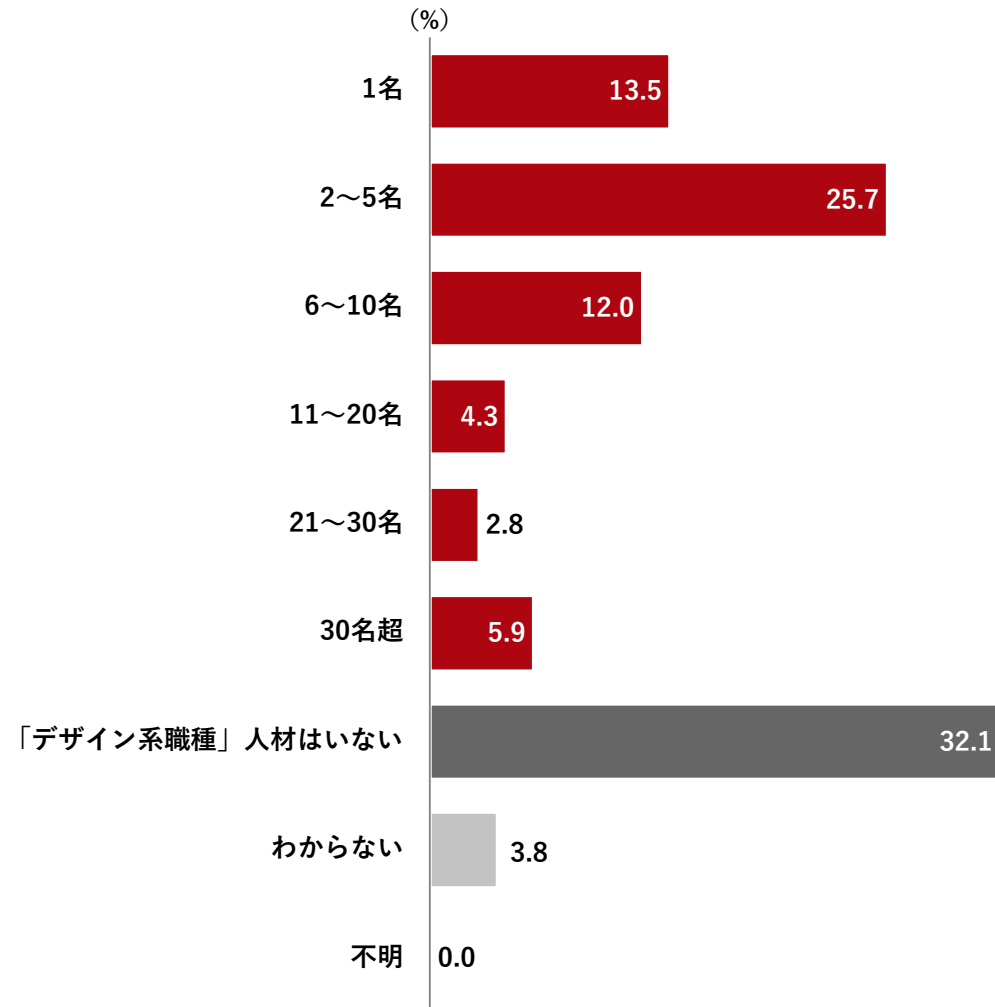


単一回答 (n=393)

組織

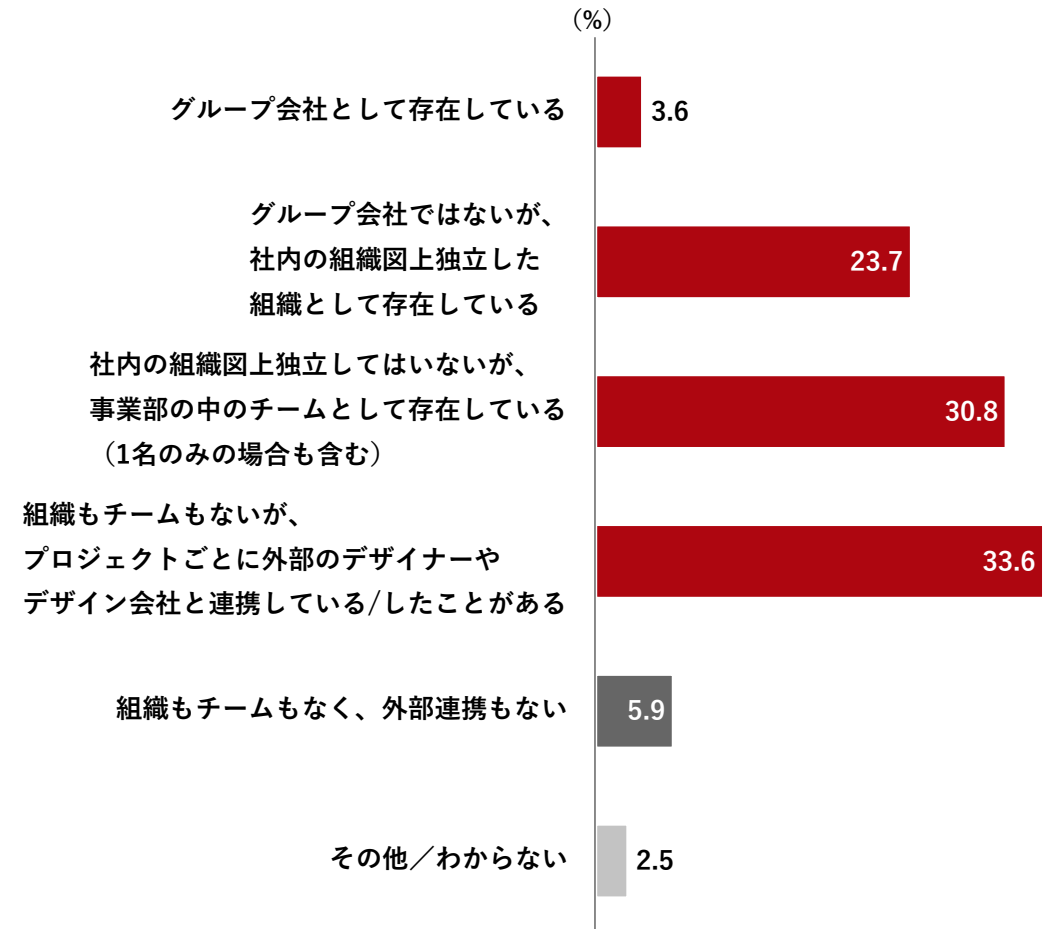
Q11-14

[Q11] 貴社において、「デザイン系職種」人材は全従業員のうち何人程度いますか。



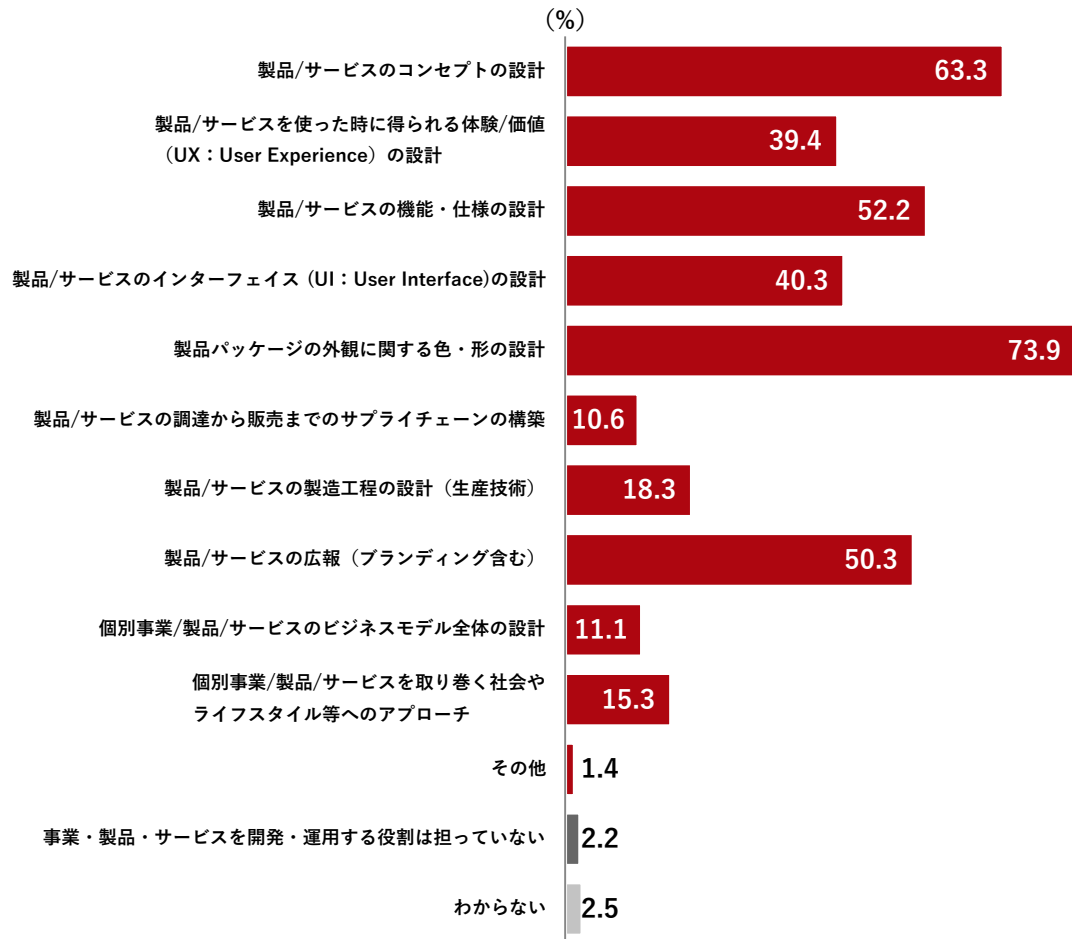
※グループ全体ではなく、単体企業でお答えください。単一回答 (n=393)

[Q12] 貴社の中にはデザインを専門とする組織/チームはありますか。

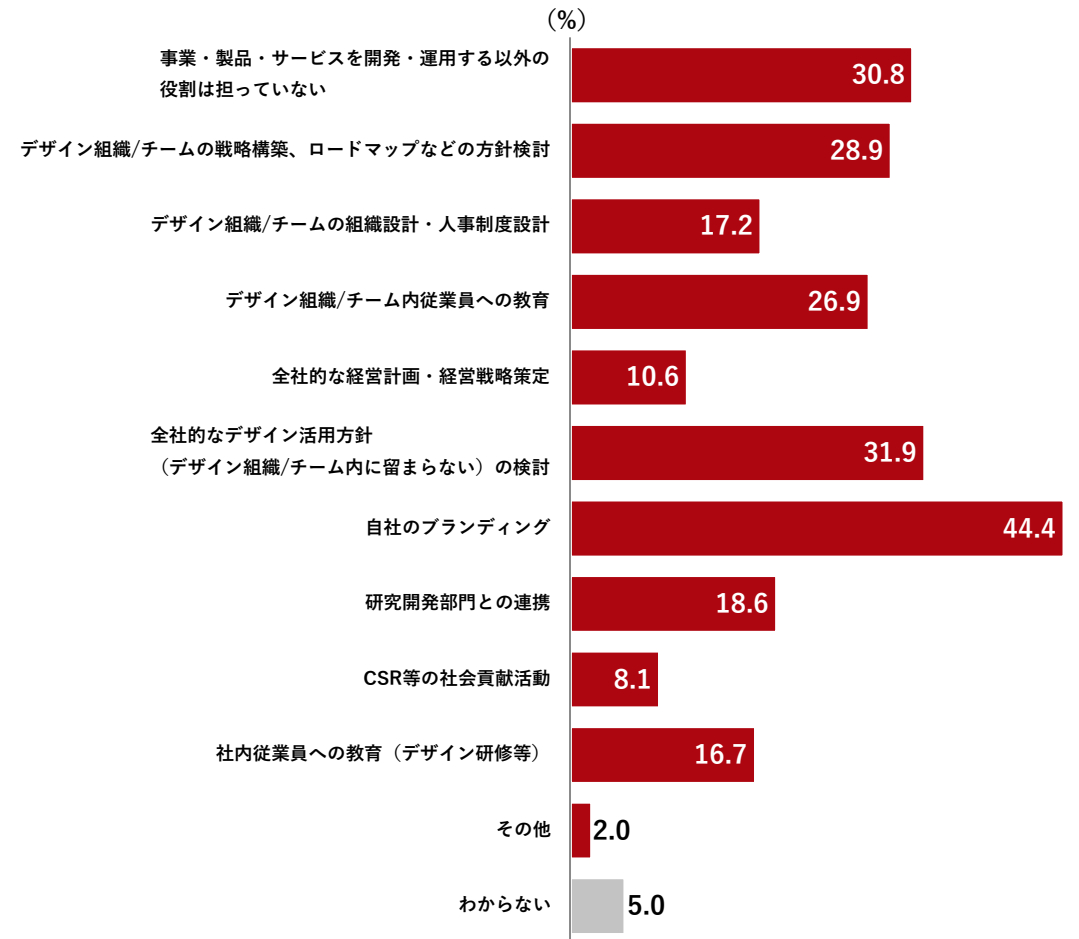


単一回答 (n=393)

[Q13] デザインを専門とする組織／チーム（1名のみの場合）や外部の連携先デザイナー等について、事業・製品・サービスを開発・運用する際にどのような役割を担っていますか。（いくつでも）



[Q14] デザインを専門とする組織／チーム（1名のみの場合）や外部の連携先デザイナー等について、事業・製品・サービスを開発・運用する以外でどのような役割を担っていますか。（いくつでも）



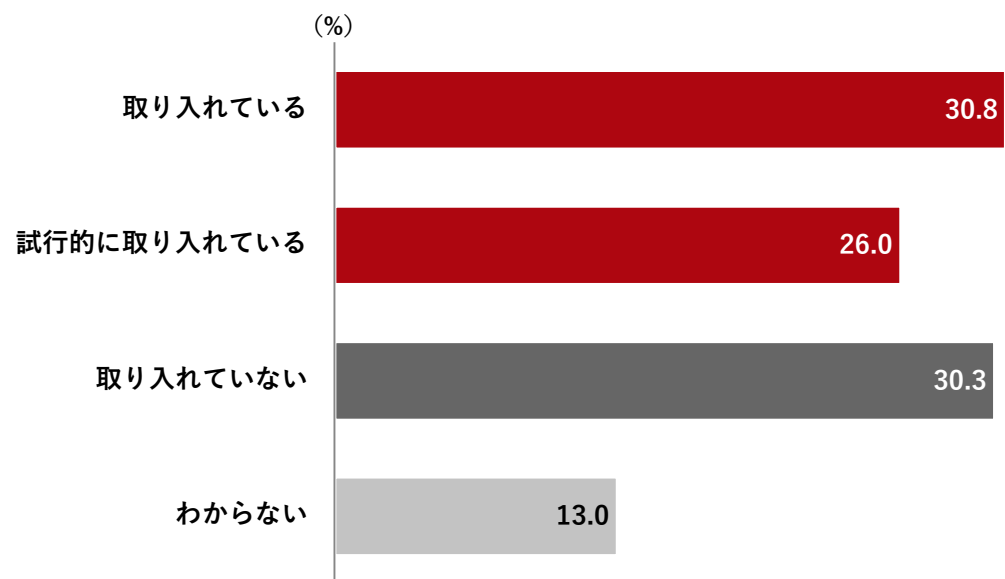
※グループ全体ではなく、単体企業でお答えください。複数回答 (n=360)

※ここでいう「連携」とは、研究開発部門の方針検討へ一定程度影響力を持つ程度の連携状況を指します。複数回答 (n=360)

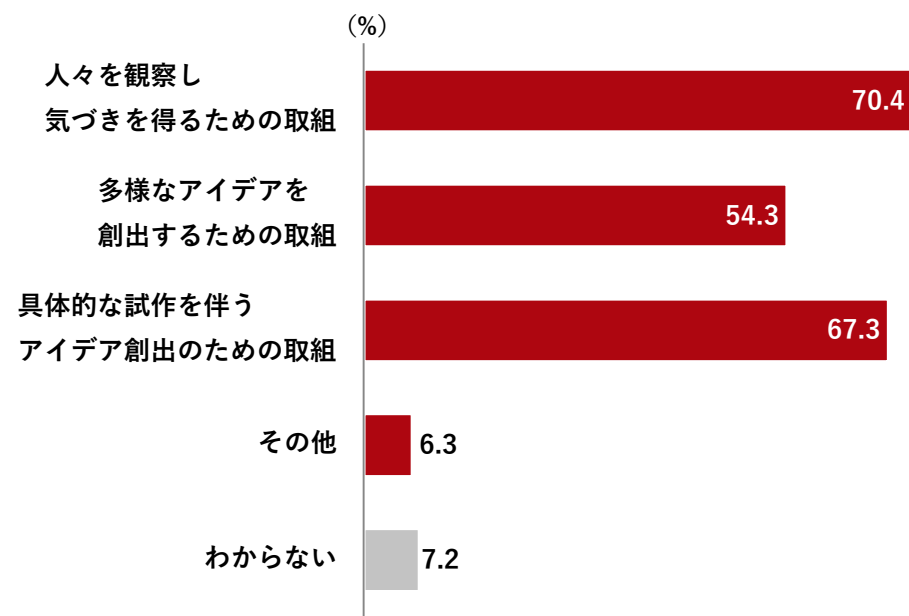
デザインの視点の導入

Q15-19

[Q15] 現在、商品・サービスのアイデアを創出する段階で、以下の定義に基づく「デザインの視点を活用した手法」を取り入れていますか。



[Q16] 主にどのような工夫を取り入れているかをお答えください。(いくつかでも)



人々を観察し気づきを得るための取組<※設問に注記した取組例>

- 製品/サービスが使われる場所に行き、インタビュー等を通して、利用者のニーズだけでなくその裏にある文脈や体験を理解している。
- 一定期間、製品/サービス利用者と一緒に過ごす、もしくは同一の活動を通して、利用者のニーズだけでなくその裏にある文脈や体験を理解している。
- 利用者の活動を撮影し、映像を分析して気づきを得ている
- 製品/サービスをの利用状況を実演しシミュレーションすることでより体験を深く理解している 等

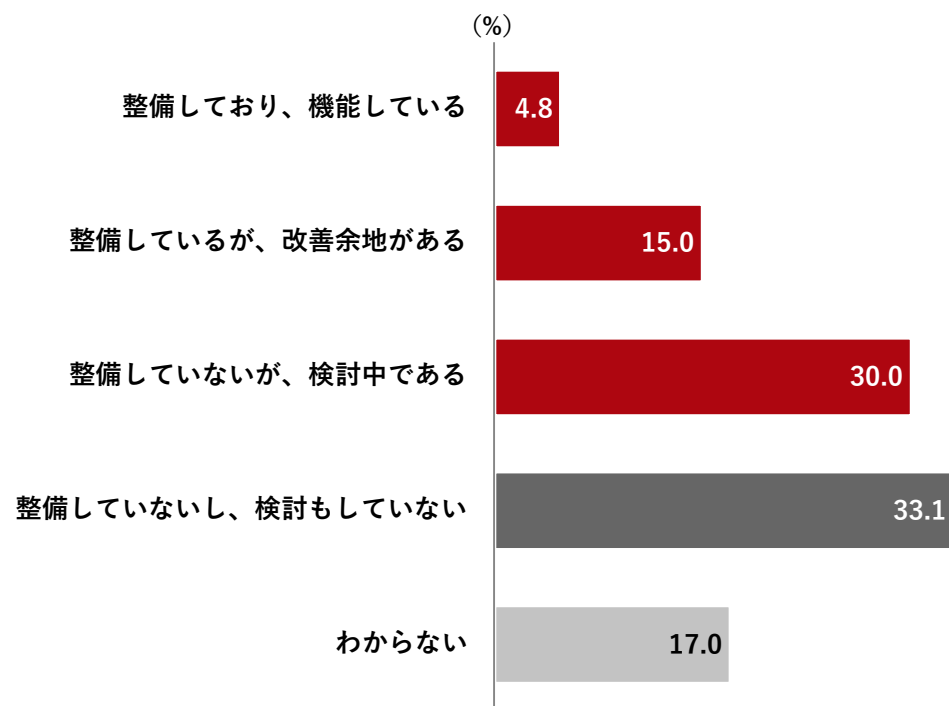
多様なアイデアを創出するための取組< ※設問に注記した取組例>

- 多くのアイデアを出すため、批判禁止
- 反対意見禁止をルールとしたアイデア創出プロセスを設けている
- 有り得る未来のシナリオを描き、それを基にアイデアを出している
- 外部ファシリテーターを呼びアイデア創出を行っている 等

具体的な試作を伴うアイデア創出のための取組<※設問に注記した取組例>

- アイデア創出時には、絵も併せて描いて伝えるようにしている
- アイデア創出時やコンセプト固めなどの初期段階から製品/サービス試作品を作成している
- アイデア創出時やコンセプト固めなどの初期段階から製品/サービス利用環境を試作し利用状況を確認している 等

[Q17] 製品/サービスにおけるデザインの有効性について、定量・定性評価のための仕組みを整備していますか。



単一回答 (n=393)

[Q18] 前問で「整備しており、機能している」と回答した方にお尋ねします。もしよろしければ、その具体的な評価方法についてお答えください。

- グッドデザイン賞等の外部デザイン評価機関への継続的な応募を行っている。
- デザインチームによる日常的なミーティングに基づく開発を行っている。また、営業部門及び事業部門を交えてプレゼンテーションを行い、開発の方向性を確認している。
- エンドユーザーに対して評価してもらっている。
- 専門部署が長年、消費者調査やユーザビリティ評価を実施しており、社内外で信頼を得ている。デザイン系職種以外にも多様な専門分野の人材を配置しており、客観性の高い調査を実施できている。

※三菱総合研究所において回答内容を一部抜粋・編集。

単一回答 (n=14)

【Q19】前問で「2. 整備しているが、改善余地がある」「3. 整備していないが、検討中である」「4. 整備していないし、検討もしていない」のいずれかを回答した方にお尋ねします。デザインの有効性の評価について、課題を感じておられる場合、その課題についてお答えください。

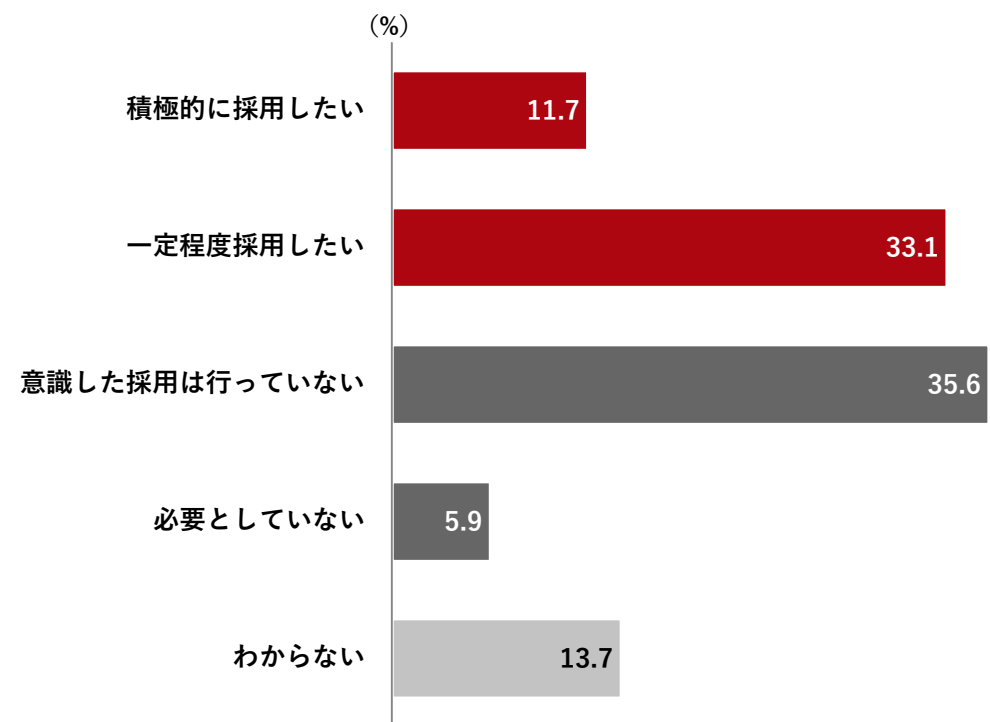
- デザイン単独の評価を定量化できない。エンドユーザーの評価を得る仕組みがない。
- どのような取組から着手すべきかがわからない。
- 製品の評価はユーザーの使用方法に左右される可能性が高く、定量的・定性的な評価が難しい。
- デザインの定量的・定性的な評価と機能性能の評価が同じ軸で考えられており、そこを分離するための取組が不足している。デザインがプロダクトの外観としてしか認知されていないため、デザインへの理解を深めるのが難しい。
- 総論としてデザインが重要という社内認識はあるが、売上に対する貢献度合いを定量的に評価するのは極めて難しい。
- デザインを評価・検証するためのチームが社内にないため、各担当者が独自に工夫して行っている。社外に研修等があれば参加したい。ノウハウを習得する機会を求めている。
- 経済的評価以外の評価指標が日本社会に広まってほしい。Gマークはこうした経時的評価以外の重要な評価指標として普及されていると思われるが、世代、性別、場面、目的等によってさまざまな評価が行えるようになれば理想である。
- 学位等を有している「デザインの専門家」が本領域においては不足しており、特に管理職クラスに少ないのが現状である。そのため、デザインは感性の領域のものにとらえられてしまっており、そもそも評価ということ自体が議題となることが少ない。
- 職種ごとに「デザイン」への理解の度合いに相当の違いがあると感じている。
- 定量的な評価をしたいと考えているが、何を指標化すればデザインの有効性を社内で共有できるかわからない。
- 好き／嫌いなどの感覚的な評価になってしまい、定量的に評価することが難しい。機能や性能が売上に貢献していると社内では認知されているため、デザインの有効性を証明する取組が行えていない。

※三菱総合研究所において回答内容を一部抜粋・編集。

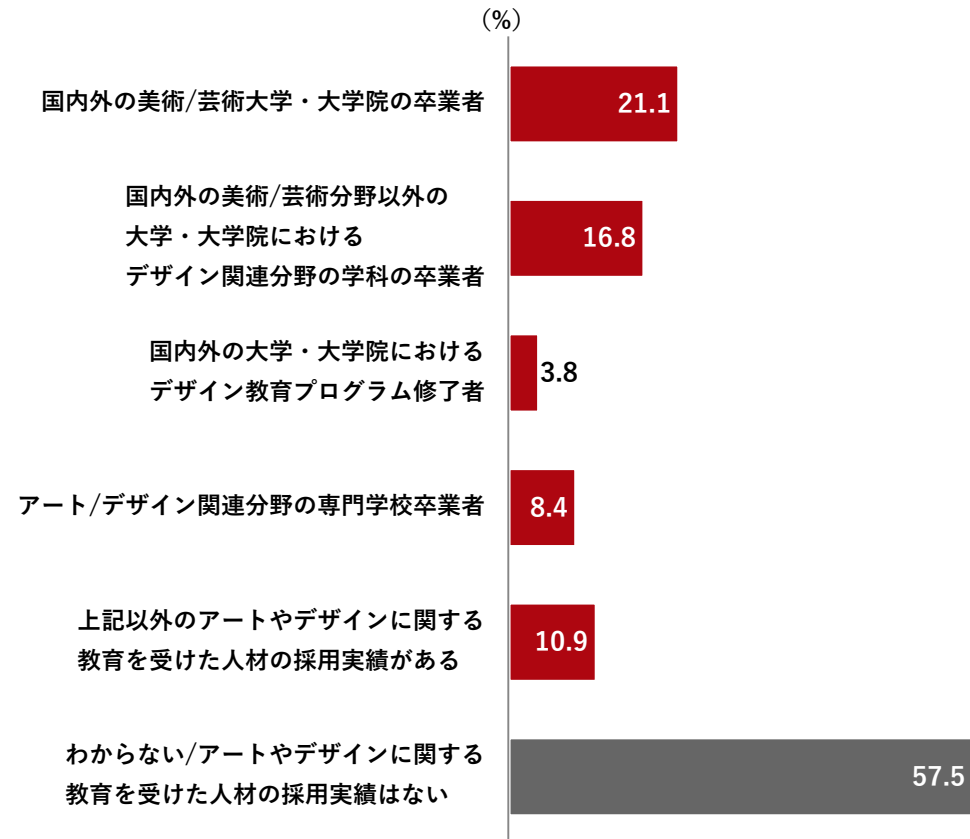
デザイン人材の採用・育成

Q20-24

[Q20] 貴社では「デザイン系職種」の採用について、どのように考えていますか。

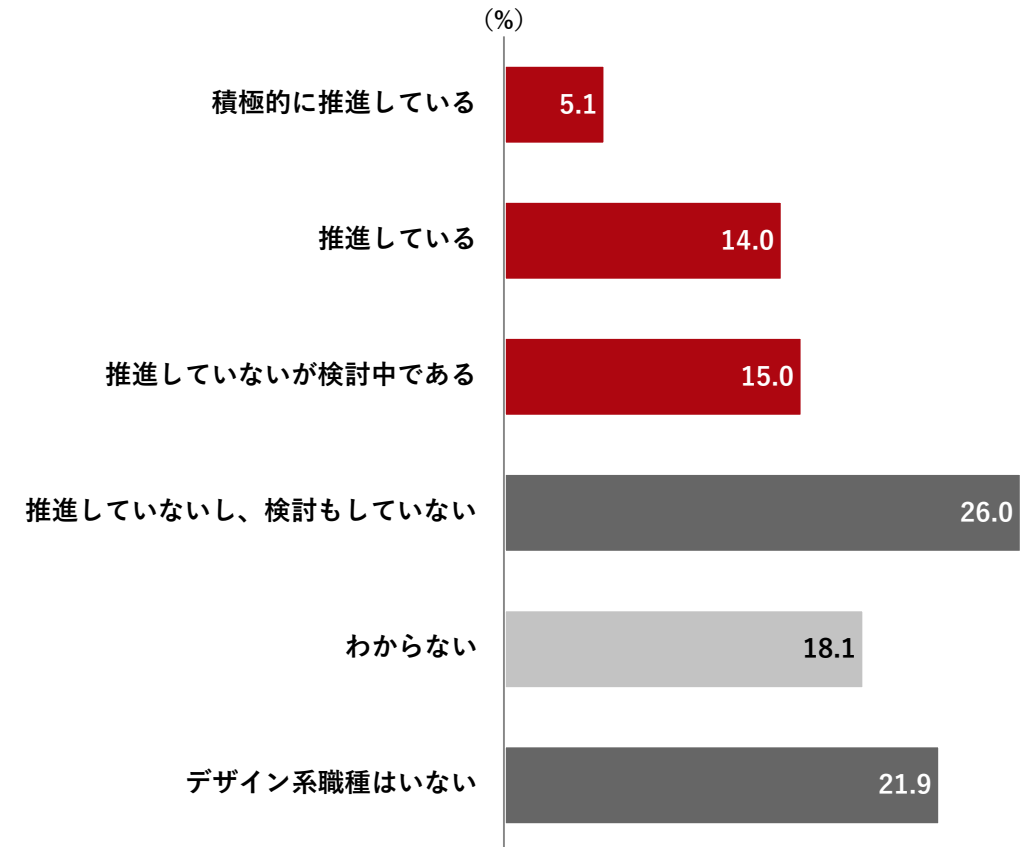


[Q21] 過去3年間程度で、貴社のデザイン系「以外」の職種において、アートやデザインに関する教育を受けた人材の採用実績はありますか。実績があるものを選択してください。（いくつでも）



複数回答 (n=393)

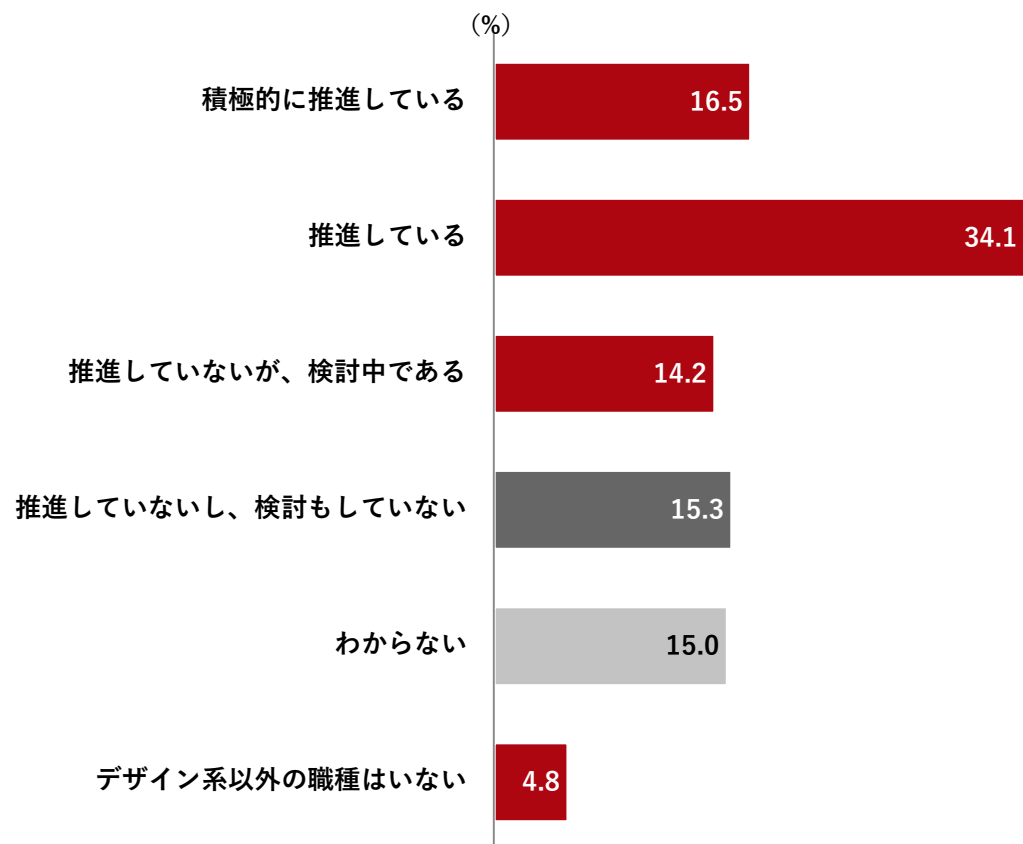
[Q22] 貴社の「デザイン系職種」の人材（採用の区分に関わらず、社内でデザイン系業務を請け負う者を含む）に対して、経営や事業開発を理解してもらうための取組や教育・研修を推進していますか。



例：将来的に経営参加してほしいデザイナーにはOJTとして経営の議論に参加してもらっている、MBA取得を推奨している、経営や事業開発に関する研修を受講させている等

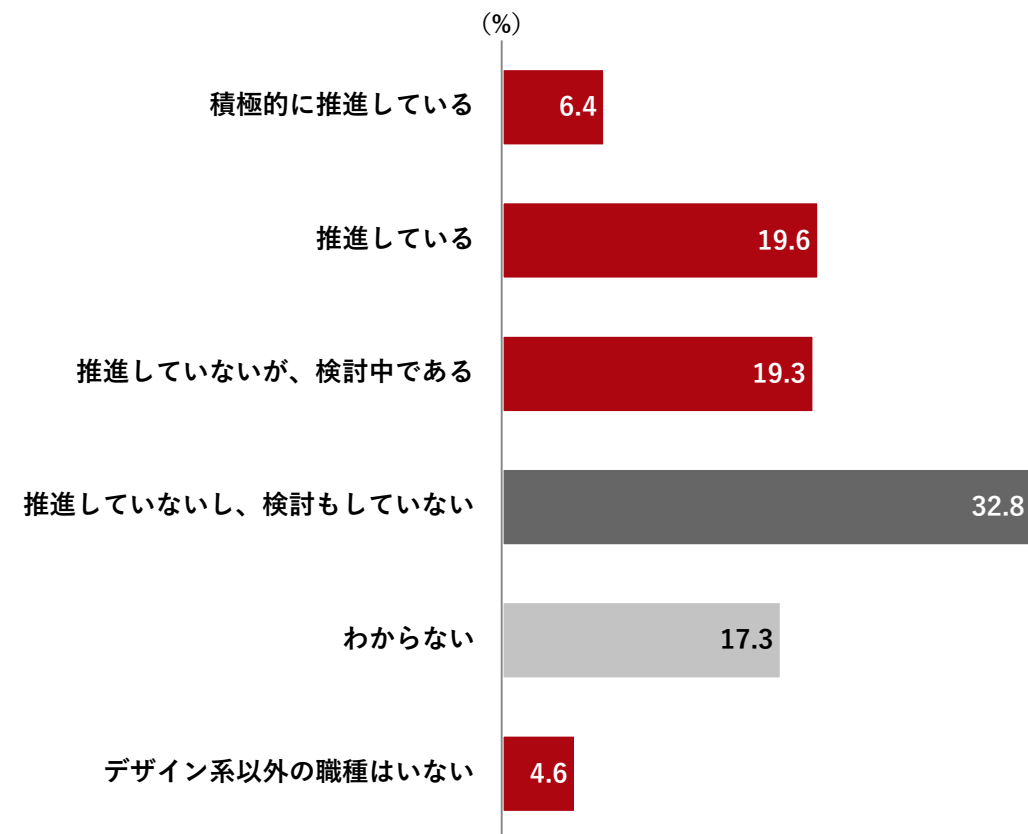
単一回答 (n=393)

[Q23] 貴社の「デザイン系以外の職種」（研究開発、生産技術、事業開発、経営企画等）が、デザイナーと連携することを推進していますか。



例：事業開発のために、外部デザイナーと意見交換することを薦めている
単一回答 (n=393)

[Q24] 貴社の「デザイン系以外の職種」（研究開発、生産技術、事業開発、経営企画等）に対して、デザインマインドの啓発やデザイン教育等を推進していますか。

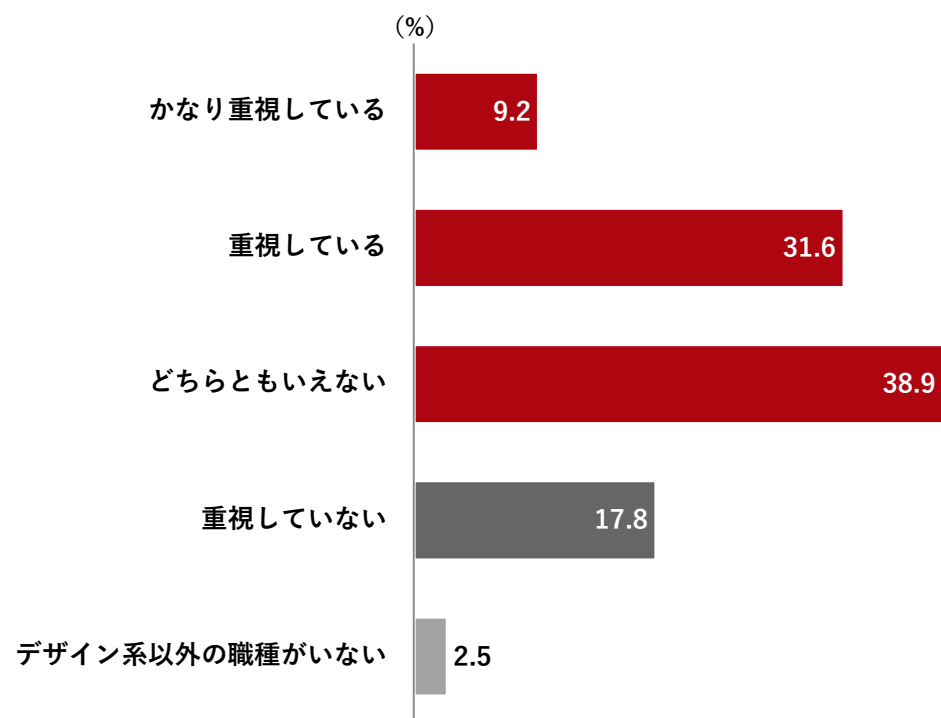


例：技術者にデザインスクールのプログラムを受講させている、事業開発担当者にデザイン思考の研修を提供している等
単一回答 (n=393)

デザインに関する考え方

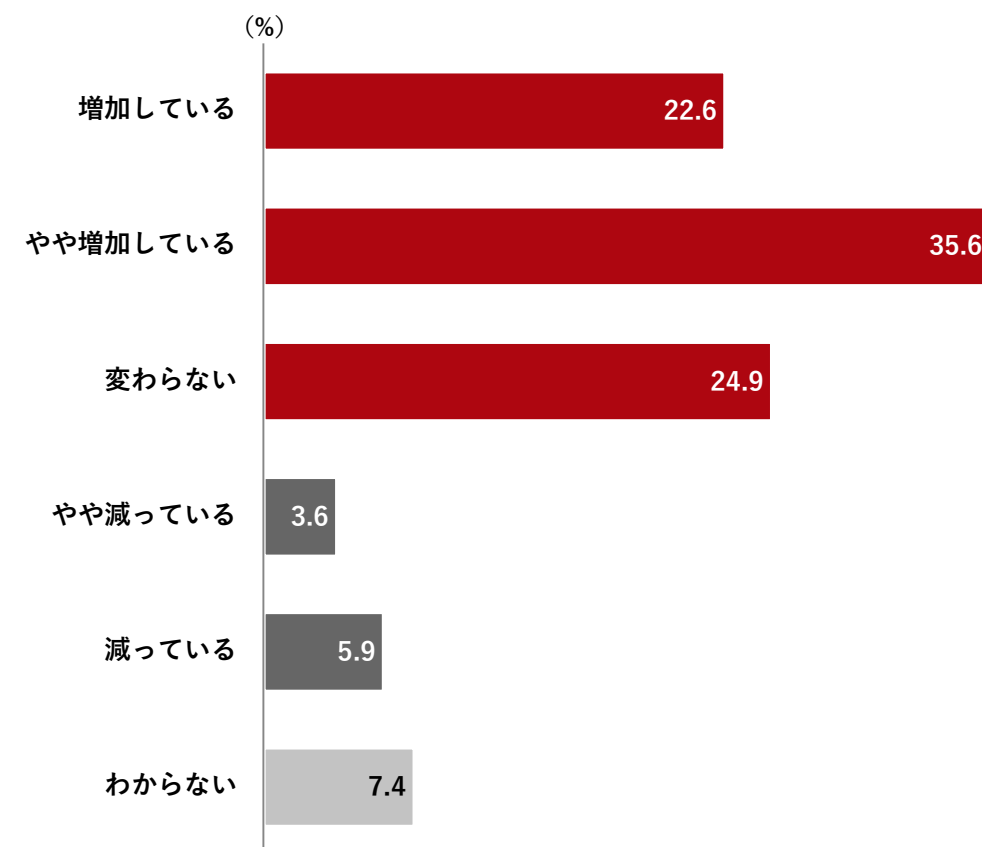
Q25-29

[Q25] 貴社の「デザイン系以外の職種」（研究開発、生産技術、事業開発、経営企画等）も、デザインの活用（デザイン思考も含む）を重視していると思いますか。



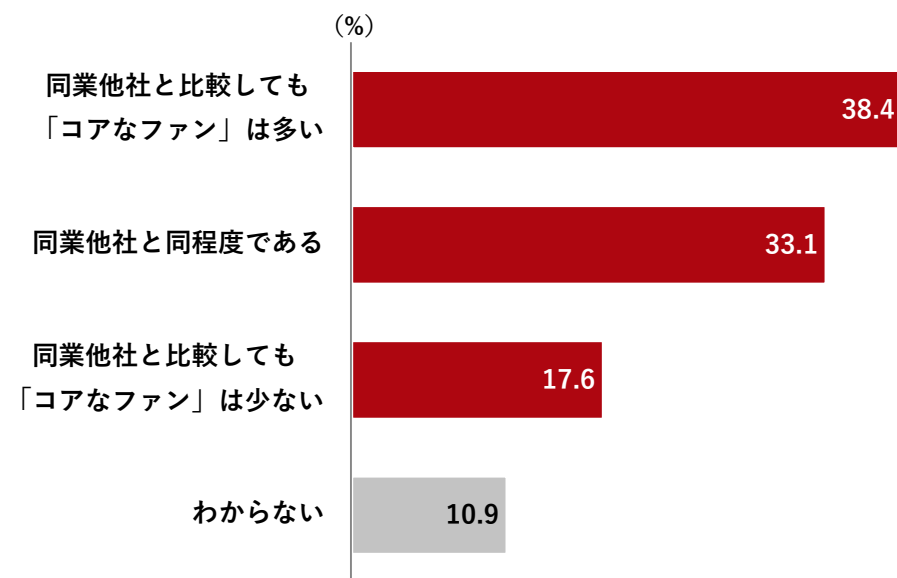
単一回答 (n=393)

[Q26] 貴社では、「デザインへの投資」は過去と比較して増加していると思いますか。※「デザインへの投資」とは、デザイン人材の採用・育成、設備の拡充等デザイン関連への企業投資全般を指します。



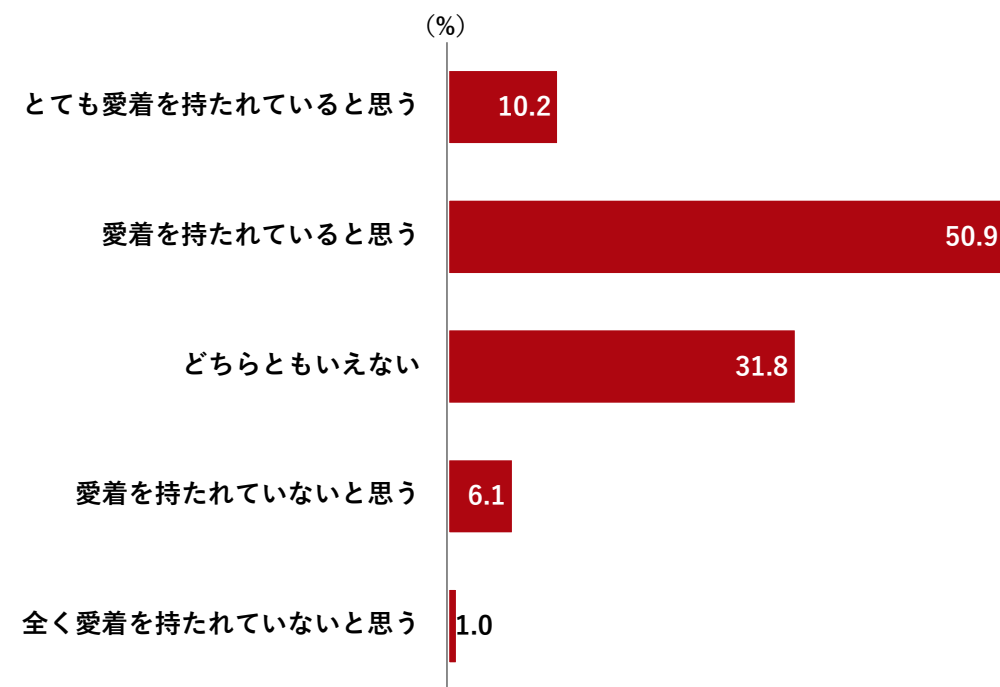
単一回答 (n=393)

[Q27] 自社又は、自社のサービスや製品のブランドに対して、どの程度コアなファンはいると考えられますか。



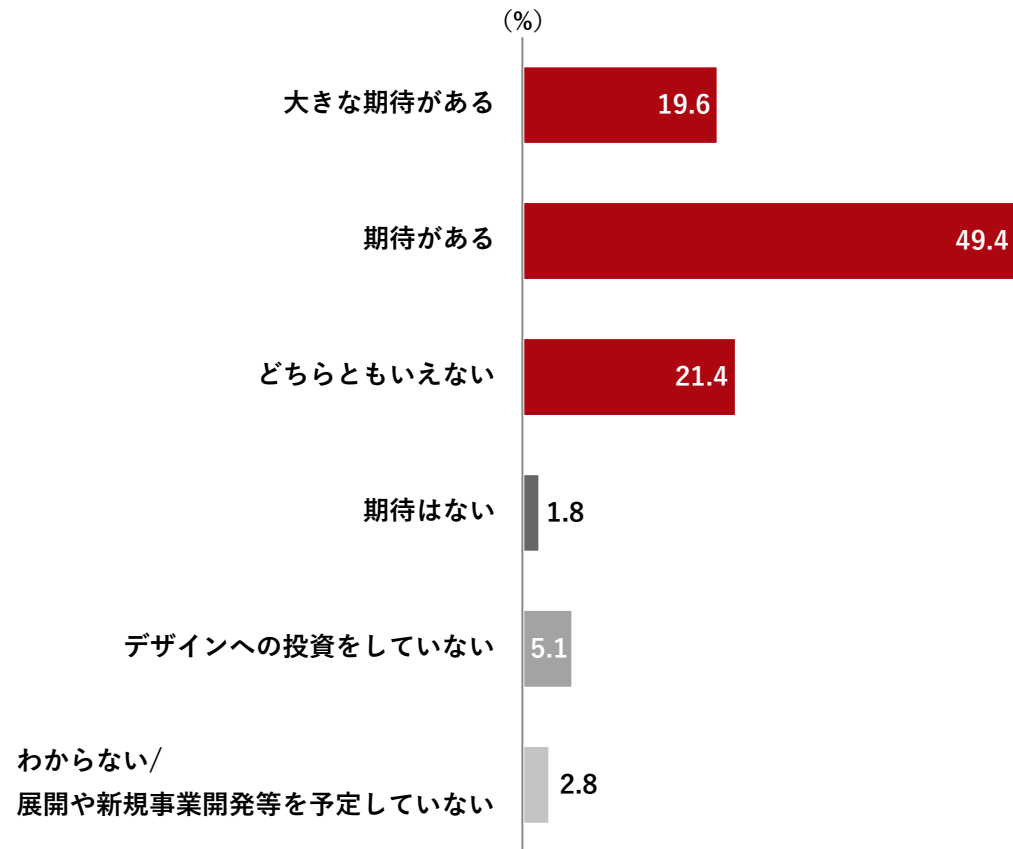
例：将来的に経営参加してほしいデザイナーにはOJTとして経営の議論に参加してもらっている、MBA取得を推奨している、経営や事業開発に関する研修を受講させている等
単一回答 (n=393)

[Q28] 従業員から、自社又は自社のサービスや製品はどの程度愛着を持たれていると思いますか。



例：事業開発のために、外部デザイナーと意見交換することを薦めている
単一回答 (n=393)

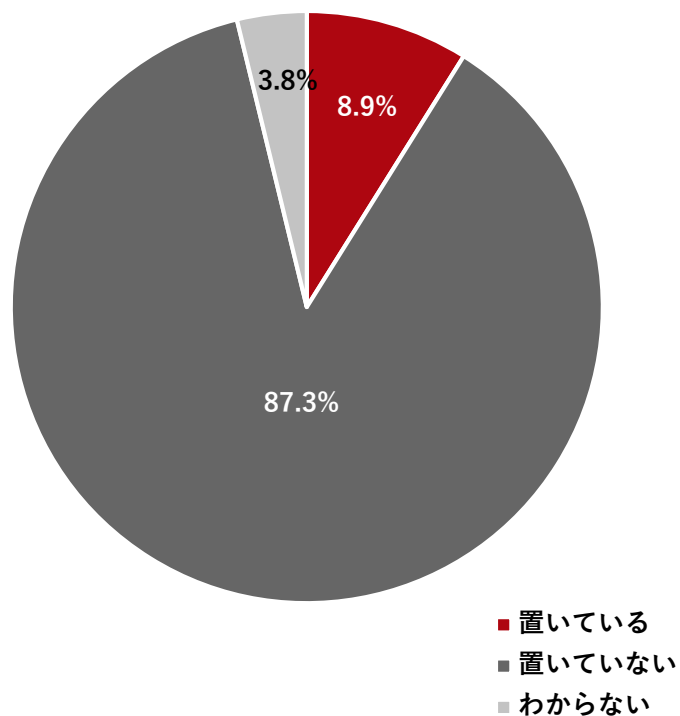
[Q29] これまで実施した「デザインへの投資」が、貴社の将来的な展開や新たな事業開発等においても効果を発揮してくれるという期待はありますか。



経営へのデザインの浸透状況

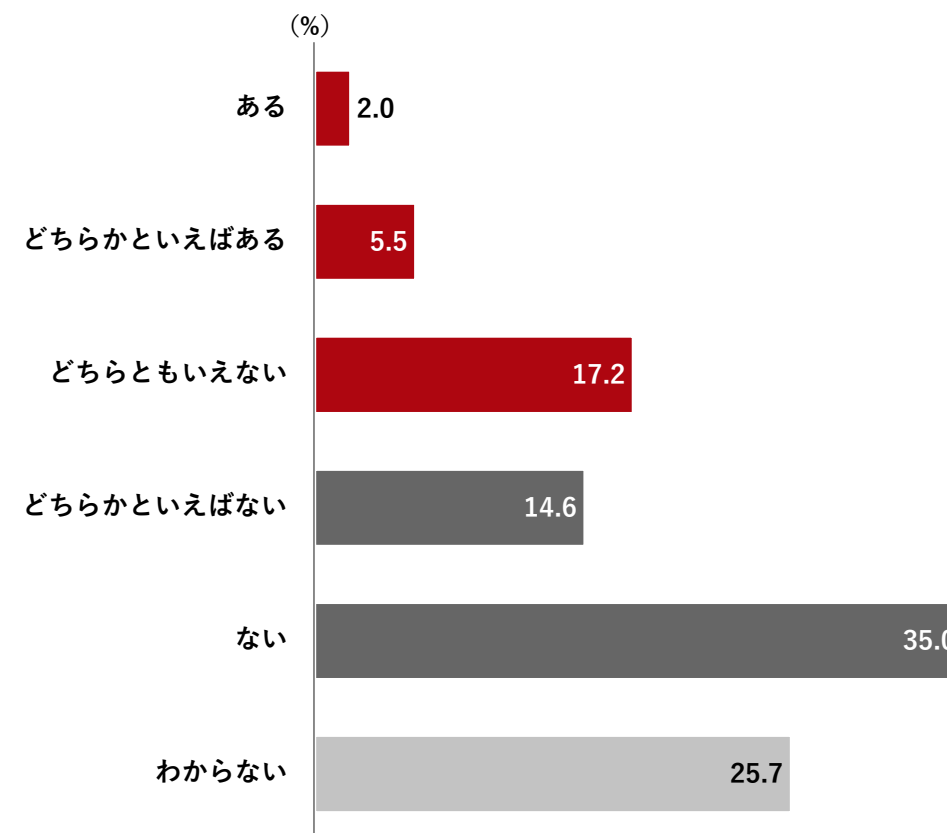
Q30-36

[Q30] 貴社にCDO（チーフ・デザイン・オフィサー）、CCO（チーフクリエイティブオフィサー）等のデザイン関連専任役員は置いていますか。



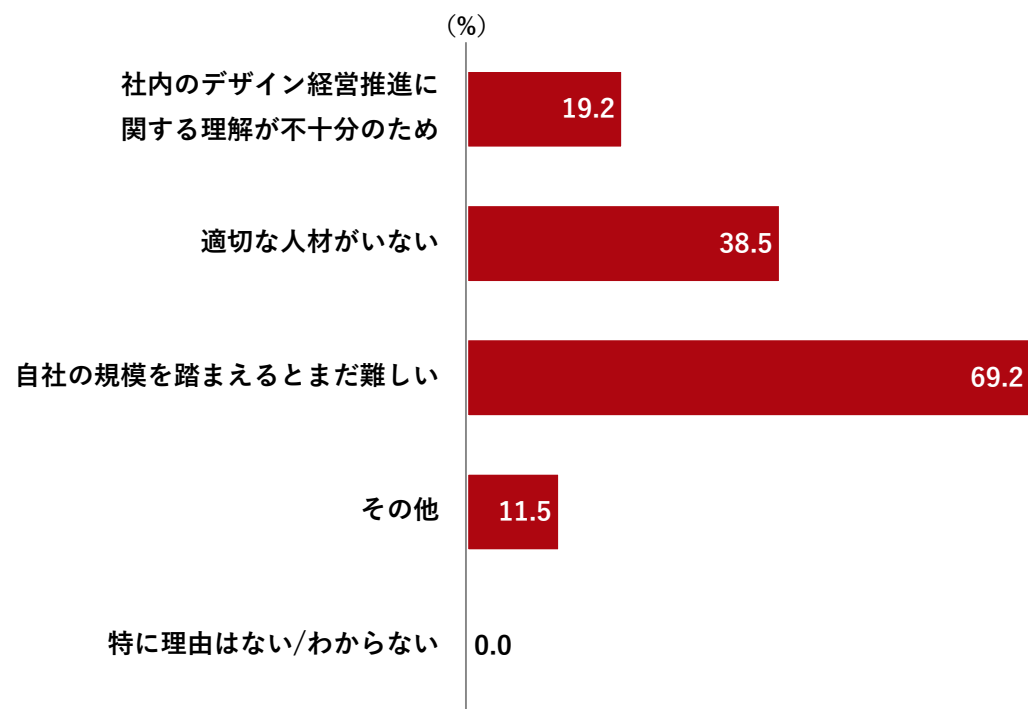
単一回答 (n=393)

[Q31] 今後、CDO、CCO等のデザイン関連の専任役員を設置する意向はありますか。



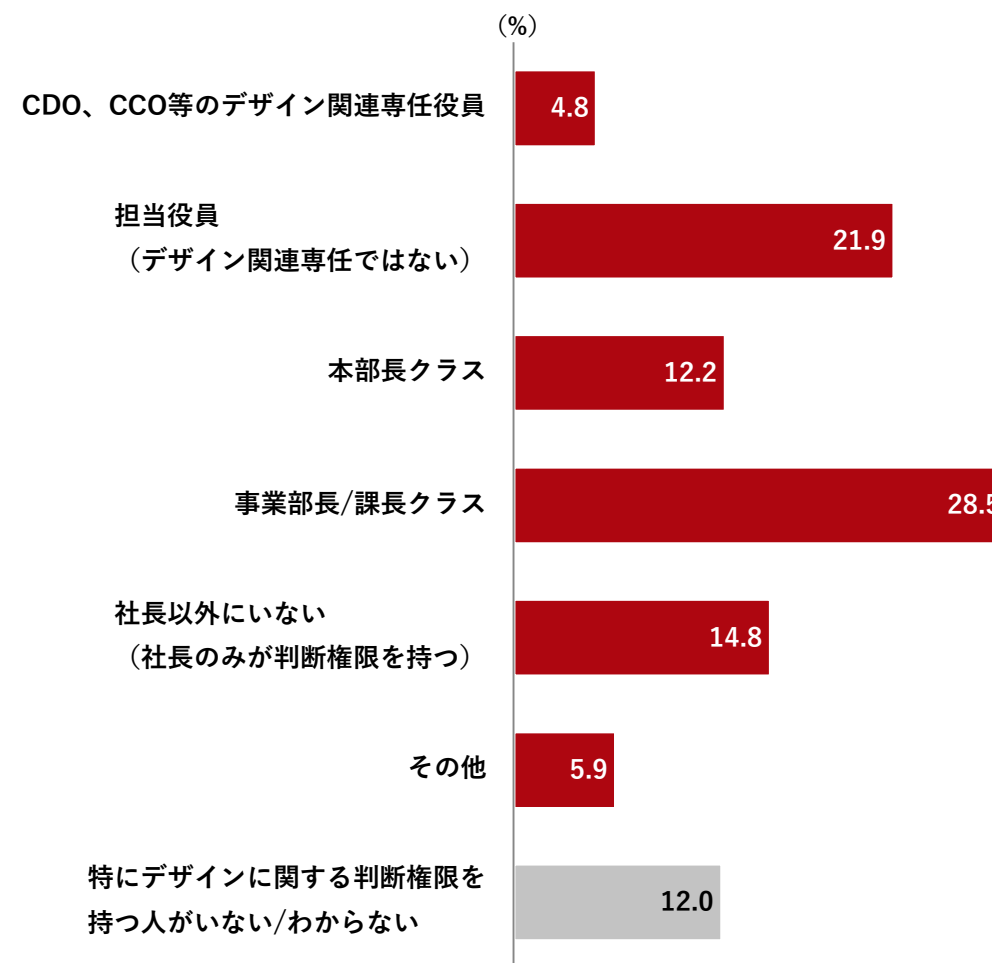
単一回答 (n=343)

[Q32] 現状CDO、CCO等のデザイン関連の専任役員が設置されていない要因で、主なものをお答えください。（いくつでも）



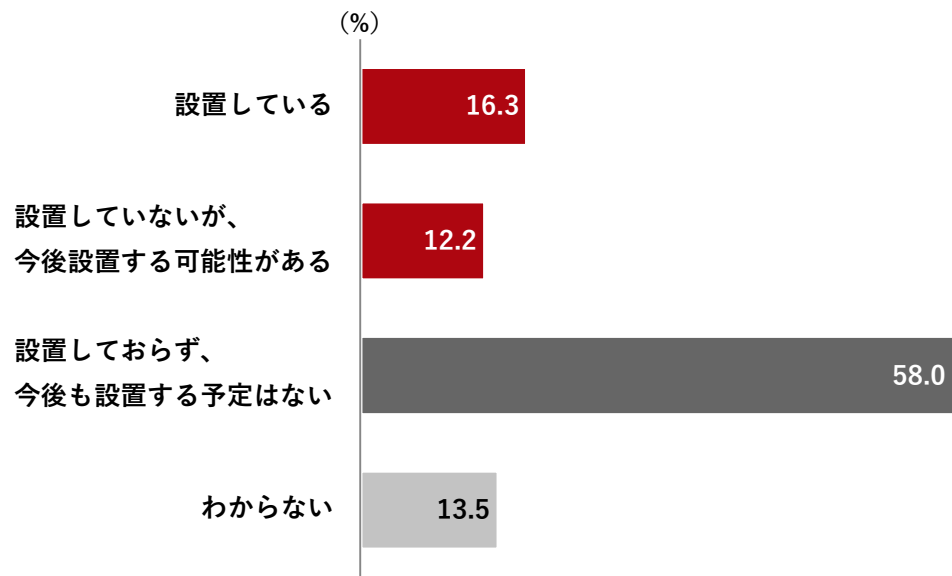
複数回答 (n=26)

[Q33] 社長以外に、社内におけるデザインに関して大部分責任・判断権限をもつ方はどの位置づけにありますか。



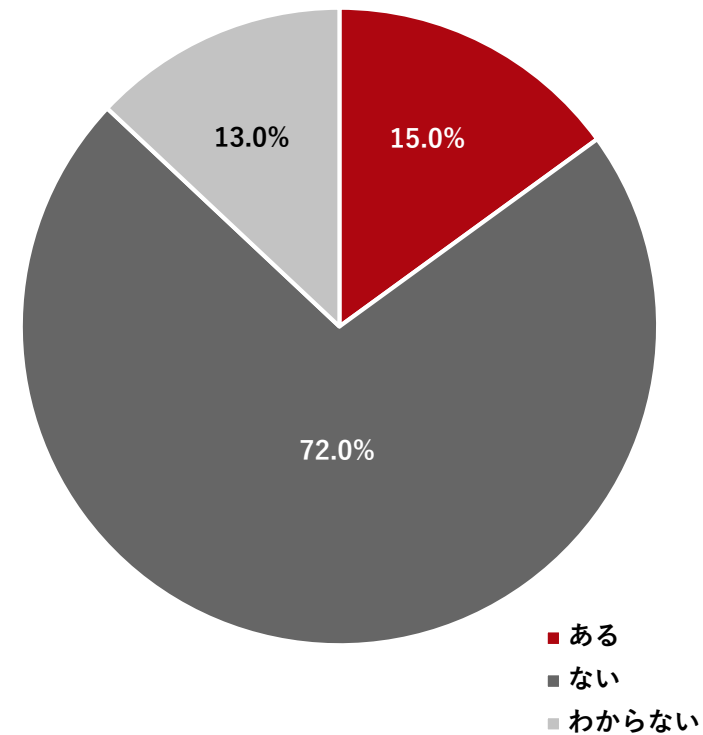
単一回答 (n=393)

[Q34] デザインに関するアドバイスを主な役割とする外部取締役、及び、デザインに関する責任をもった外部アドバイザーは設置していますか。



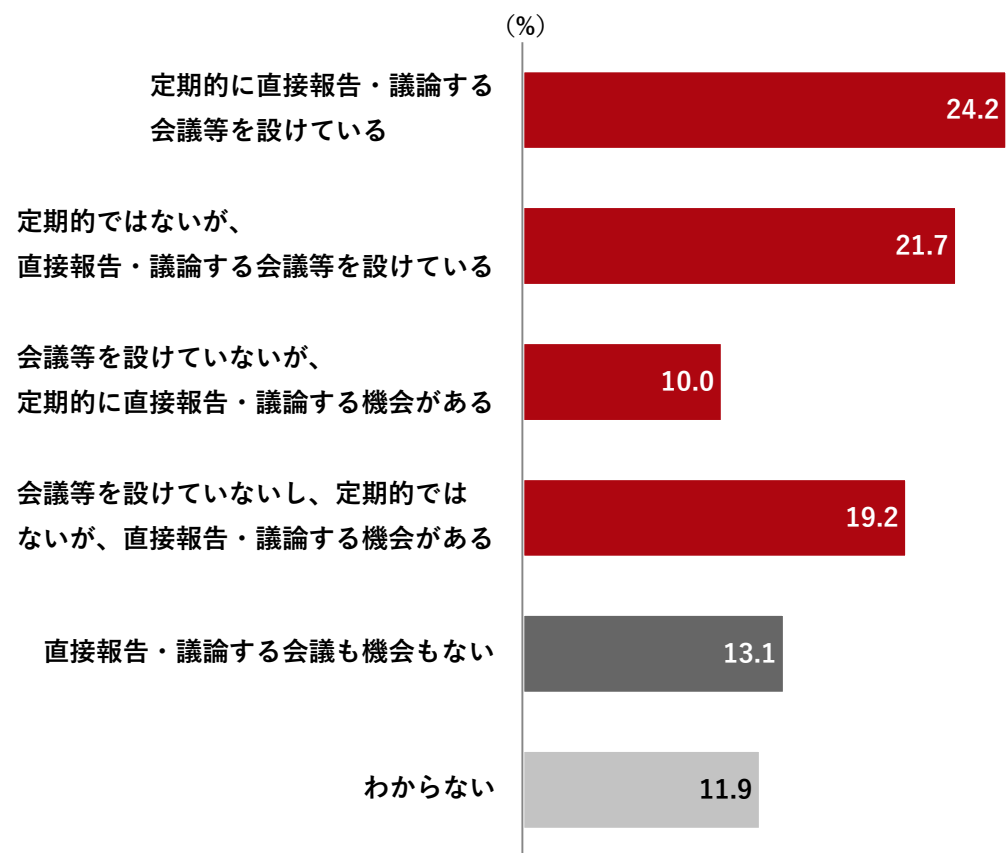
単一回答 (n=393)

[Q35] 貴社において、これまで「デザイン系職種」として現場業務に従事していた人材が、経営陣に参画した例はありますか。



単一回答 (n=393)

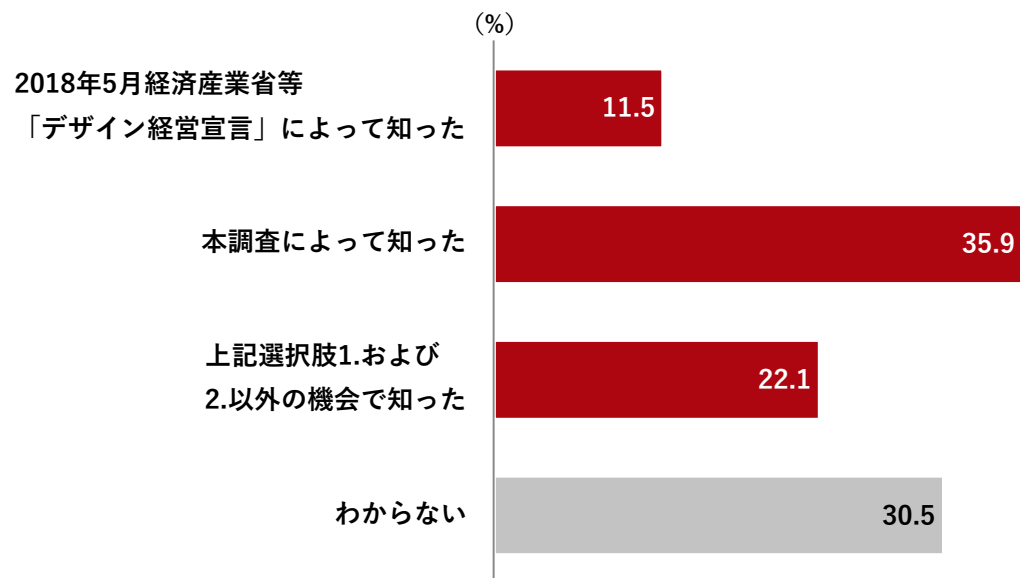
[Q36] 貴社のデザインを専門とする組織/チーム（1名の場合も含む）から経営陣に直接報告する機会がありますか。



デザイン経営推進への期待 / 課題等

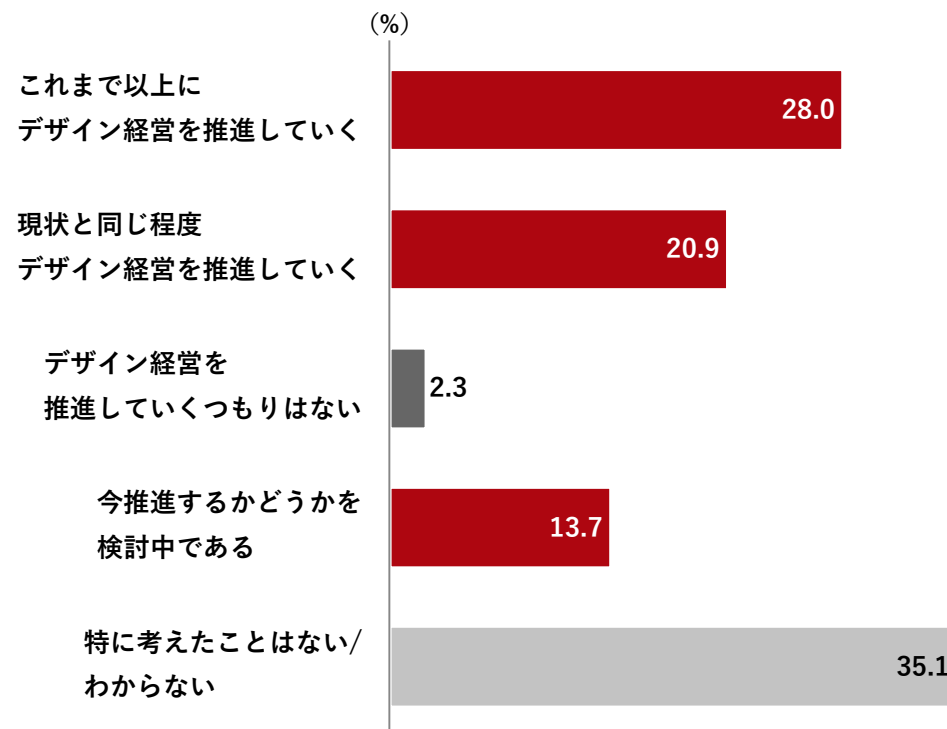
Q37-44

[Q37] 【この設問は、なるべく経営における決定権限をお持ちの方のご意見をお尋ねします】「デザイン経営」についてご認識をされたのはいつでしょうか。



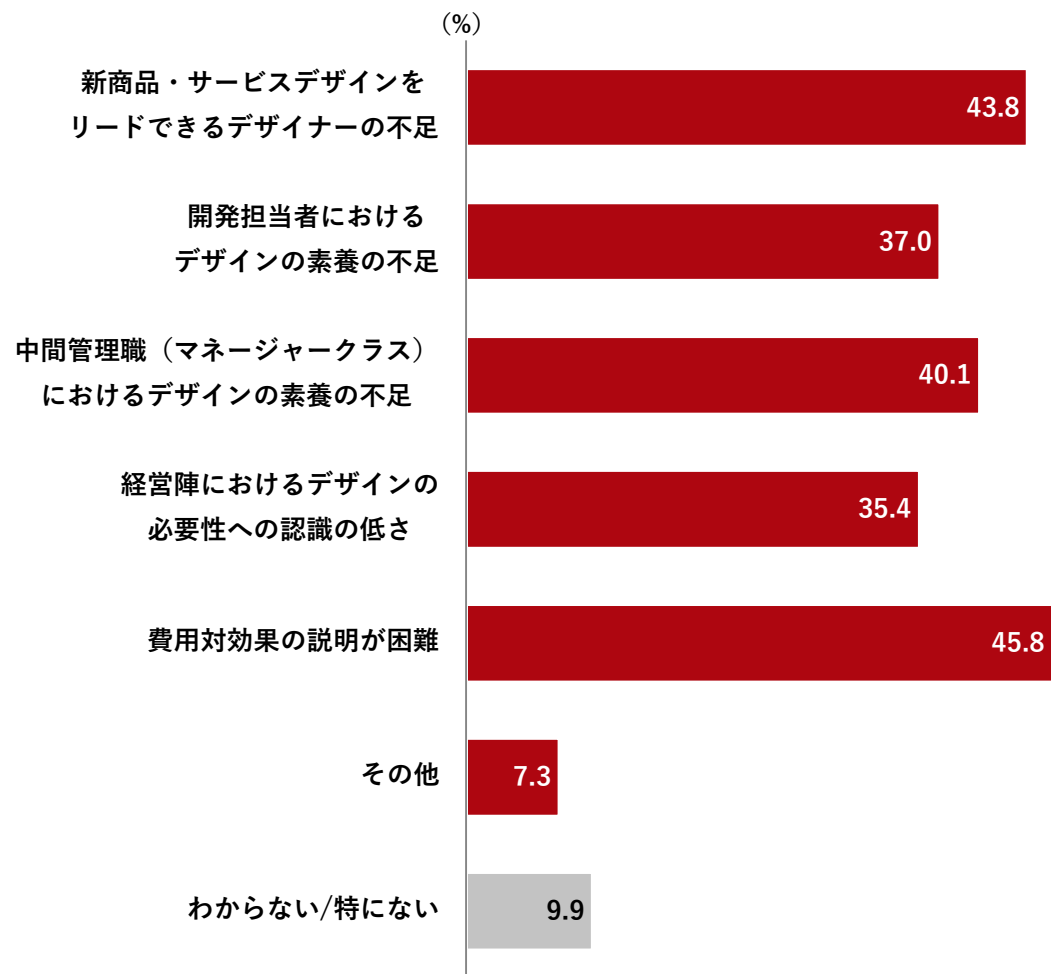
単一回答 (n=393)

[Q38] 【この設問は、なるべく経営における決定権限をお持ちの方のご意見をお尋ねします】今後、デザイン経営を推進したいと考えていますか。



単一回答 (n=393)

[Q39] 【この設問は、なるべく経営における決定権限をお持ちの方のご意見をお尋ねします】デザイン経営推進上の課題はなんですか。（いくつでも）



複数回答 (n=192)

[Q40] 「デザイン経営」についての考えやご意見を自由に記載してください。回答者の方の個人的見解で結構です。

※資料「デザイン経営についての考え・意見 [Q40 自由回答からの抜粋]」を参照

単一回答 (n=152)

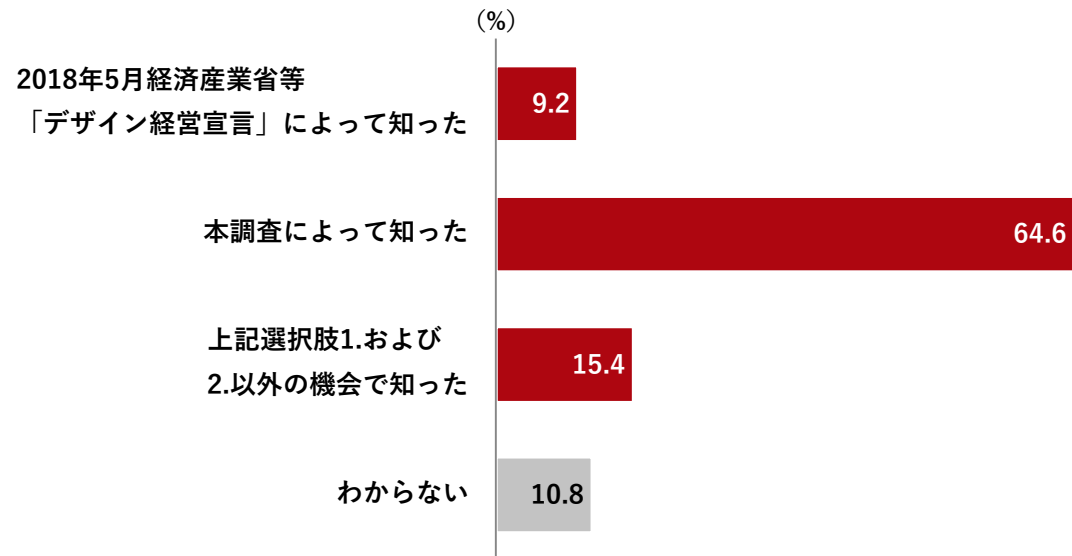
[Q41] 今後は、「デザイン経営」に加えて、『「経営」と「企業としての美しさ」の関係性』についても研究を進めていきたいと考えております。今後の研究活動を進めるための参考情報として、貴社のご意見をお伺いしたく思います。貴社で経営を行うに当たり、企業としての「美」「美しさ」をどのように捉えていますか。ご意見をご自由にご記載ください。

- 「企業としての美」は一過性のものではないと考えている。普遍性があり、人々が真に求めるものを提供し社会を豊かにすることであり、また、それを「文化」として根付かせていくためのサービスを提供していくことだと考えている。
- 社員が生き生きと働き、積極的な姿勢で開発した製品が市場で受け入れられ、ユーザーの喜びにつながれば、企業として価値があると考えている。そこにデザインは欠かせない要素であるし、変化を続ける社会に企業が進化しながら対応することが重要である。次世代の経営上の課題として認識している。
- 企業理念に基づき、一貫したポリシーの下に事業を展開し、市場を切り開くイノベーションを起こし続ける企業であることと捉えている。
- 企業として誠実であるということだと考えている。
- 社会や従業員の豊かさに貢献するものとして捉えている。
- デザインに配慮している企業は、社会からの信頼度・信用度を上げる取組を行っていると考えている。

- 利益の視点からだけではない姿勢が企業活動に現れた時に、企業の美しさに繋がっていくのではないかと思う。
- 人や社会に寄り添いながら、共に成長し合えることだと考えている。働くことや生活することも、人が生きる上での一部であり、その人生を少しでも豊かにしたい、楽しい時間やことを増やしたいという人を感じる気持ちが「企業としての美」ではないか。
- 優れた工業デザインは美しく見せたいという主観的なものではなく、機能や性能を徹底的に追求し、他者が見て美しいと思うレベルまで高めたものである。
- 企業側の自己満足ではなく、顧客をはじめとしたステークホルダーが「美しい」と感じられるようにするのが重要である。
- 人が生きる上で人としての美意識が必要なように、企業も美意識を有していないと長く生き残ることができないと思っている。
- 企業の美しさは、モノとしての美しさだけでなく、経営理念における倫理的／審美的なバランスと合致して初めてよい経営ができると考えている。

※三菱総合研究所において回答内容を一部抜粋・編集。

[Q42] 「デザイン経営」についてご存知ですか。ご認識をされたのはいつでしょうか。



[Q43] 民間企業による「デザイン経営」の推進に対して、期待や問題意識等があればご自由に記載してください。

- デザインに対する理解が不足している。
- 「デザイン経営」を定義をしたり形式化する必要はないのではないか。社会の成員全員にデザインの心が広まり、特に経営者にその意識付けができればよいと思う。
- デザイン経営をこれまで意識していなかった企業や組織がそれを意識するようになり、より良いデザインによって社会が住みやすい社会になればと期待している。
- 経営者層に、デザインの価値は、経済的な利益だけではなく未来を創ることにつながるものだという理解を持ってもらいたい。
- デザイン経営実践のためには、デザインの専門家からのコンサルティングだけでなく、他に弁理士、弁護士等の専門家のコンサルティング、アドバイス等が必要である。専門家間の連携により、民間企業のデザイン経営を多面的な判断により推進できると考えている。
- デザインという言葉に対して、日本社会では認知度及び理解度が極端に低い。その中で、デザインが経営に貢献できるというメッセージを分かりやすく国が表現したことが画期的である。

- 国によるデザイン経営宣言を、日本デザイン振興会が経営者層に啓発していくワークショップを実施するなど、社外からのインプットを行うことが最も効果的だと考えている。社内でも取り組んでいるが、こうした動きにも期待している。
- 都市部においては、デザインスクールなど学ぶ場が数多くあるが、地方では継続的に学べる場が少ない。企業としても規模が小さく、デザインができる担当者に多様なデザイン業務が偏って負担となっていることが大きな課題だと感じている。

※三菱総合研究所において回答内容を一部抜粋・編集。

単一回答 (n=52)

[Q44] 今後は、「デザイン経営」に加えて、『「経営」と「企業としての美しさ」の関係性』についても研究を進めていきたいと考えております。今後の研究活動を進めるための参考情報として、貴社のご意見をお伺いしたく思います。あなたの会社では「経営」と、企業としての「美」「美しさ」をどのように捉えていますか。ご意見をご自由にご記載ください。

※分岐による設問のため、Q41に回答を統一

単一回答 (n=57)

監修者

永井 一史

公益財団日本デザイン振興会 理事
株式会社HAKUHODO DESIGN 代表取締役社長
多摩美術大学美術学部統合デザイン学科 教授

廣田 尚子

有限会社ヒロタデザインスタジオ マネージングディレクター
女子美術大学デザイン学科 教授
2019年度グッドデザイン賞審査委員
2020年度東京ビジネスデザインアワード審査委員長

調査実施機関

公益財団法人日本デザイン振興会

共同研究メンバー

松浦 大貴（株式会社ELYZA、株式会社三菱総合研究所）

藪本 沙織（株式会社三菱総合研究所）

山越 理央（株式会社三菱総合研究所）

アンケート調査企業

株式会社マクロミル

調査期間

2020年2月18日～3月26日

発行

2020年11月25日