# デザイン経営はビジネスを強くする。

Design Management Empowers Your Business.

## 日本企業におけるデザイン経営の取組み状況

JDP
公益財団法人日本デザイン振興会
Japan Institute of Design Promotion

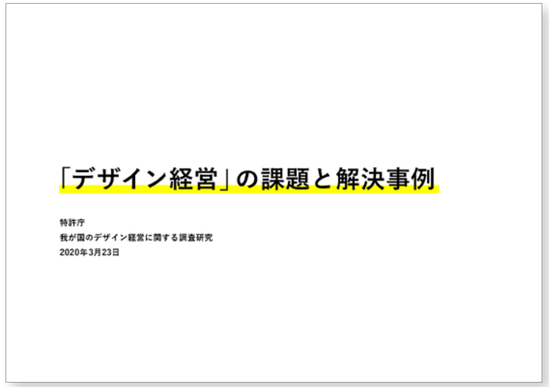
# 調査の背景

2018年5月に、経済産業省及び特許庁が「**デザイン経営宣言**」を発表しました。そこでは、デザインを「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、ブランド価値を生み、イノベーションを実現する力」と位置づけ、デザインを活用した経営手法としてデザイン経営の推進を提言されています。

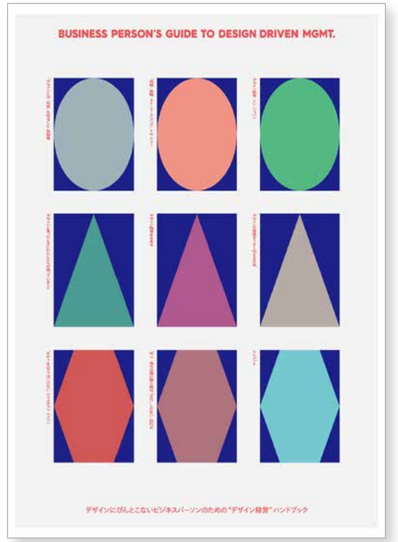
発表以降、特許庁によるさらなる取組みや、活発な議論も行われ、大きな関心を呼んでいます。デザインの社会への浸透を図ってきた日本デザイン振興会としても、デザイン経営に取組む企業の活動データを示し、デザイン経営がどのように機能しているかを可視化することで、デザイン経営の一層の促進を図れないかと考えました。



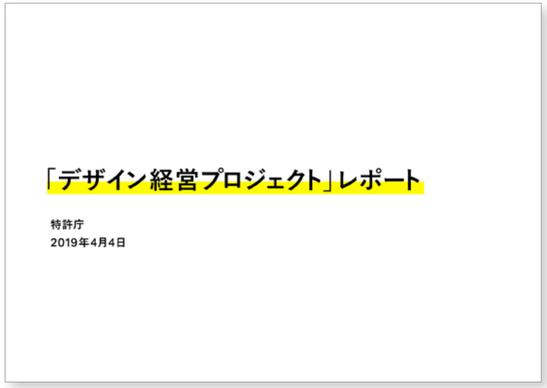

「デザイン経営」宣言
2018.5.23
www.meti.go.jp/press/2018/05/20180523002/20180523002-1.pdf




「デザイン経営」の課題と解決事例
2020.3.23
www.jpo.go.jp/introduction/soshiki/document/design_keiei/jirei_20200319.pdf




特許庁「デザイン経営」ハンドブック
2020.3.23
www.jpo.go.jp/introduction/soshiki/document/design_keiei/handbook_20200319.pdf




「デザイン経営プロジェクト」レポート
2019.4.4
www.meti.go.jp/press/2019/04/20190404002/20190404002-1.pdf



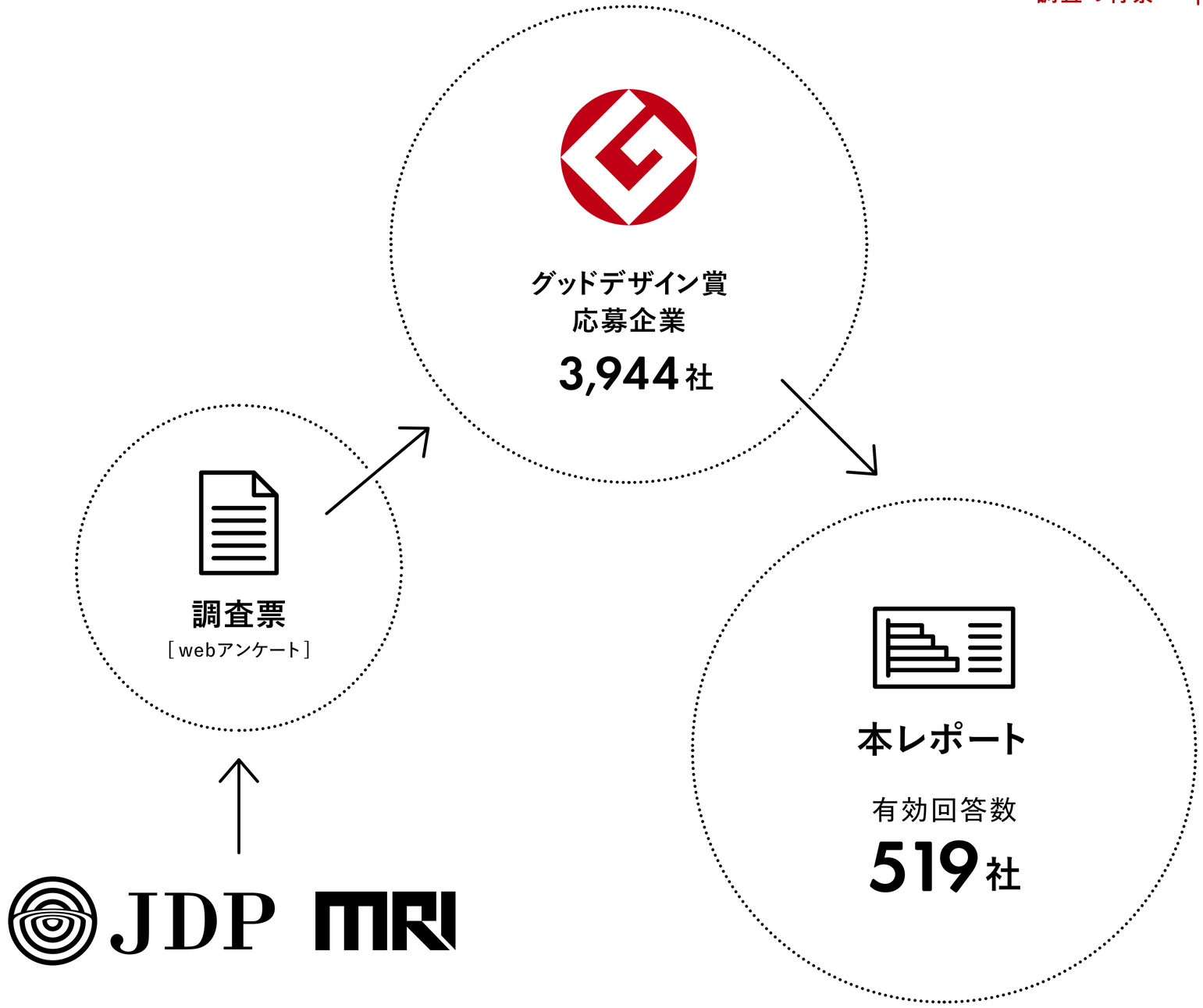

中小企業のデザイン経営
2020.3.30
loftwork.com/jp/news/2020/03/05_design-driven-management_report

そのため、先んじてデザイン経営に取組む“グッドデザイン賞に応募実績のある国内企業”に協力を願い、アンケート調査を行いました。調査に当たっては、実効性を高めるために、監修者を立て、シンクタンク（三菱総合研究所）との共同研究形式をとりました。

先行研究を参照し、企業や有識者にヒアリングを重ね、調査票の設計を行い、**3,944社**（注）を対象に、WEBアンケートを実施、**519社（13%）**から有効回答が集まりました。

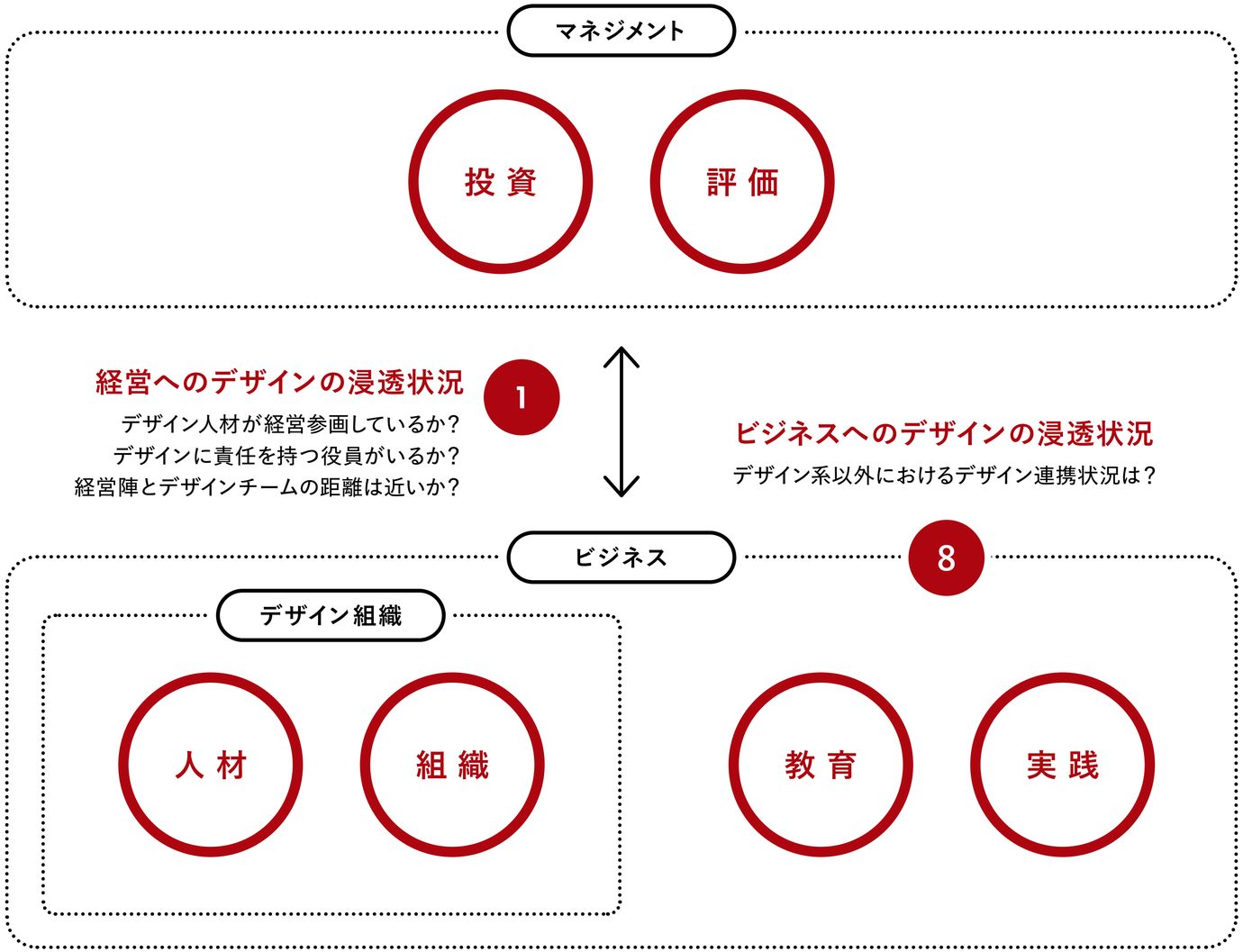
アンケートにご協力いただいた皆様には、この場をお借りして御礼申し上げます。

（注）今後デザイン経営に本格的に取組む可能性がある企業として、まずは「既にデザインを意識している企業」が有力と判断し、グッドデザイン賞に応募したことのある企業を対象にしました。そのため、回答結果は一般的な日本企業全体の傾向を表しているわけではない点をご留意ください。一方、グッドデザイン賞応募企業が対象ではありますが、多様な類型の企業（規模、業種、デザイン組織の有無等）から回答をいただくことができました。（詳細はP8参照）



# デザイン経営の取組みを把握するための8つの視点

8つの視点からアンケート調査票の設問を設定しました。




**2 デザインへの投資状況**
デザイン投資は増えているか？

**3 デザインの評価制度**
デザイン評価の
仕組みはあるか？

**1 経営へのデザインの浸透状況**
デザイン人材が経営参画しているか？
デザインに責任を持つ役員がいるか？
経営陣とデザインチームの距離は近いか？

**8 ビジネスへのデザインの浸透状況**
デザイン系以外におけるデザイン連携状況は？

**4 デザインに関する人材の状況**
デザイン系人材が
どれくらいいるか？
デザイン系人材の採用を
どうやっているか？

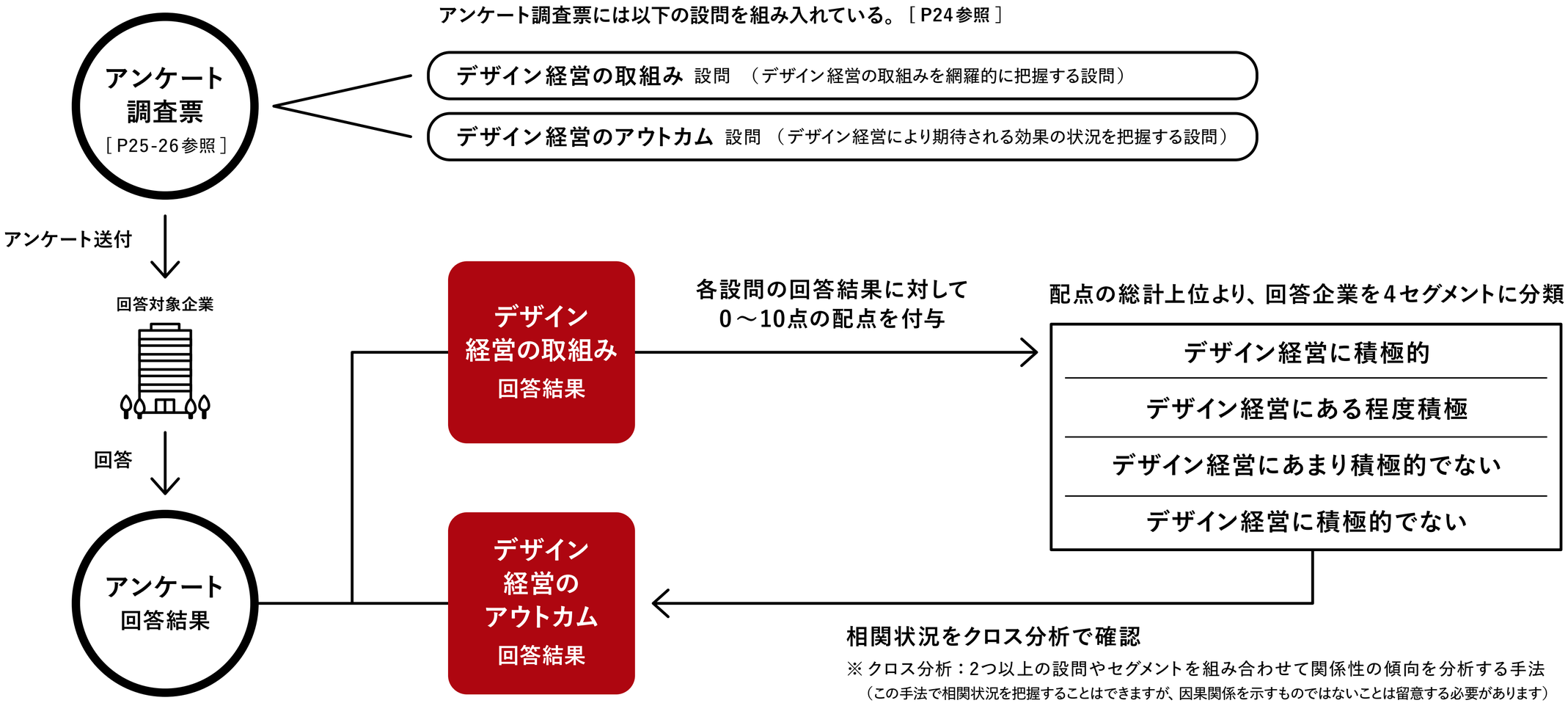
**5 デザイン組織の有無 ミッション**
デザイン組織はあるか？
デザイン組織のミッションは？

**6 デザインの啓発 教育状況**
デザイン教育を
どうやっているか？

**7 デザインの実践状況**
デザイン手法の
実践状況は？

# 設問の設定方法と分析方法

アンケート調査票には「デザイン経営の取組み」設問と「デザイン経営のアウトカム」設問を組み込んだ上で対象企業には回答をいただきました。
「デザイン経営の取組み」回答結果に対して0～10点の配点を付与し、配点の総計上位より回答企業をセグメント化した上で
「デザイン経営のアウトカム」回答結果と照らし合わせ、分析と示唆抽出を行いました。



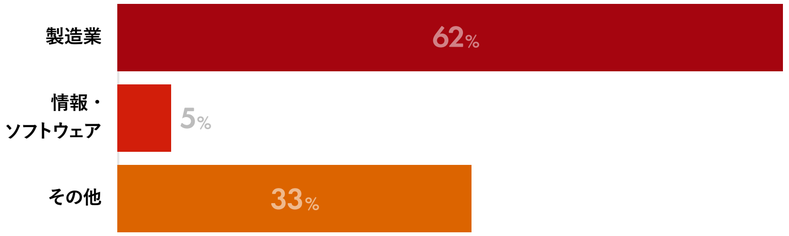
# 調査結果

# 回答企業の概観

本調査ではグッドデザイン賞応募企業を対象に実施しましたが、結果として様々な類型から回答を得られました。
製造業が約６割、中小企業が約７割、デザイン組織・チームを持つ企業は５割強、
BtoB領域を持つ企業の方が多いことなどが、回答企業の概観です。

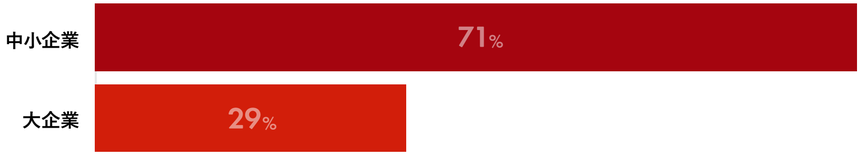
## 産業分野（n＝389）

Q2



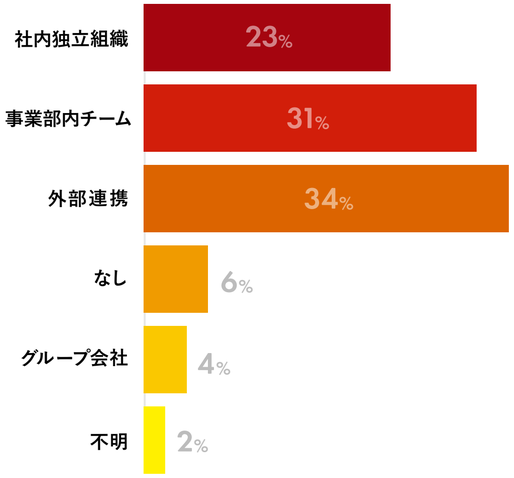

## 規模（n＝389）

Q2＋Q3＋Q4



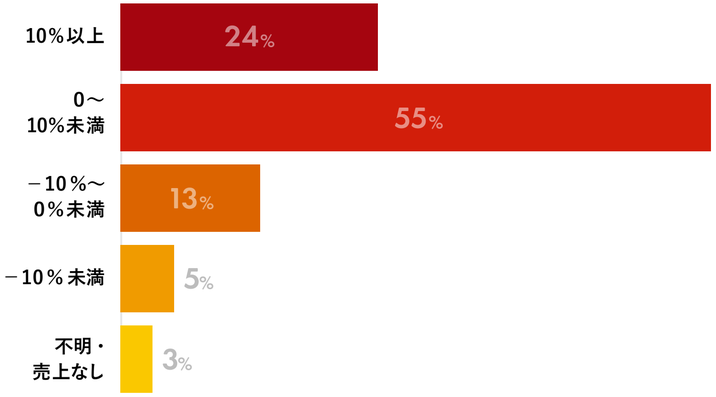

## デザイン組織（n＝389）

Q12



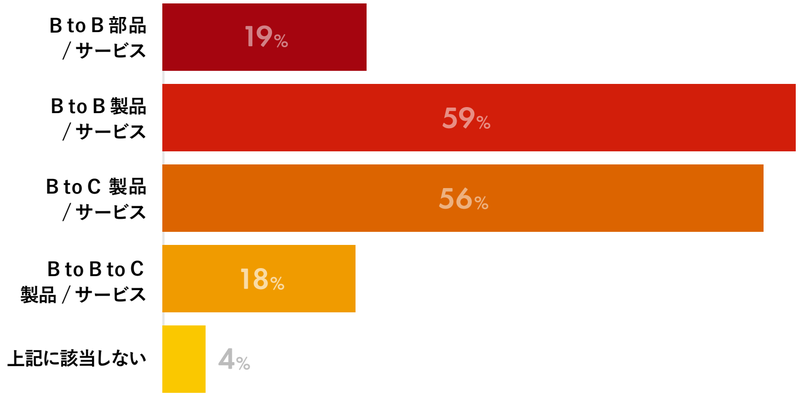

## 過去５年の平均売上成長率（n＝389）

Q10




## ビジネス領域（複数回答 n＝389）

Q6

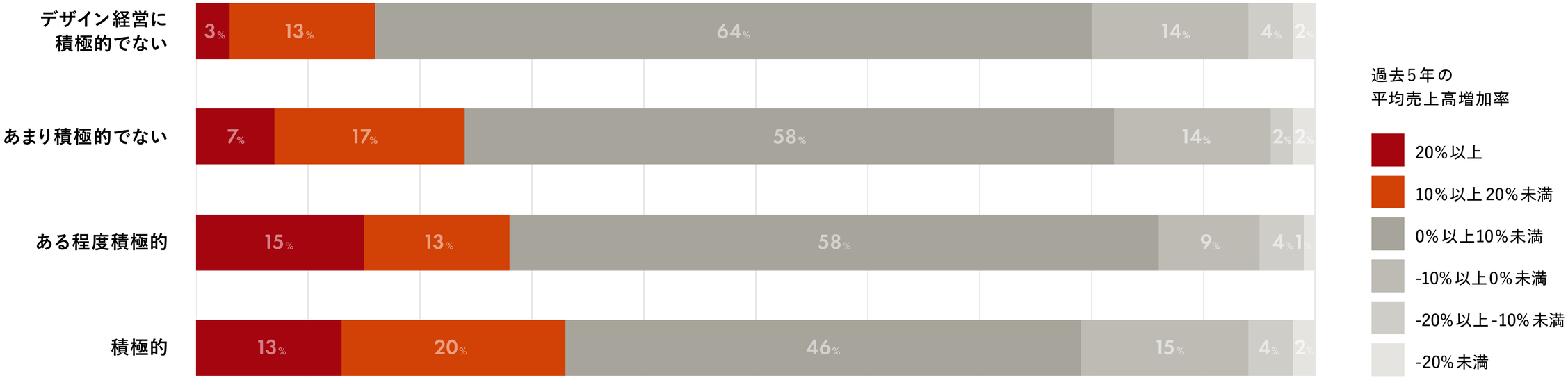


# デザイン経営に積極的なほど売上が成長している

過去５年の売上高増加率が10％以上の企業の割合は、デザイン経営の取組みに積極的なほど増加傾向にあります。（16％→24％→28％→33％）
つまり、デザイン経営に注力している企業と売上成長の相関は大きいと言えます。

## デザイン経営の取組みと過去５年の平均売上高増加状況の関係性（n＝393）

デザイン経営の取組み×Q10

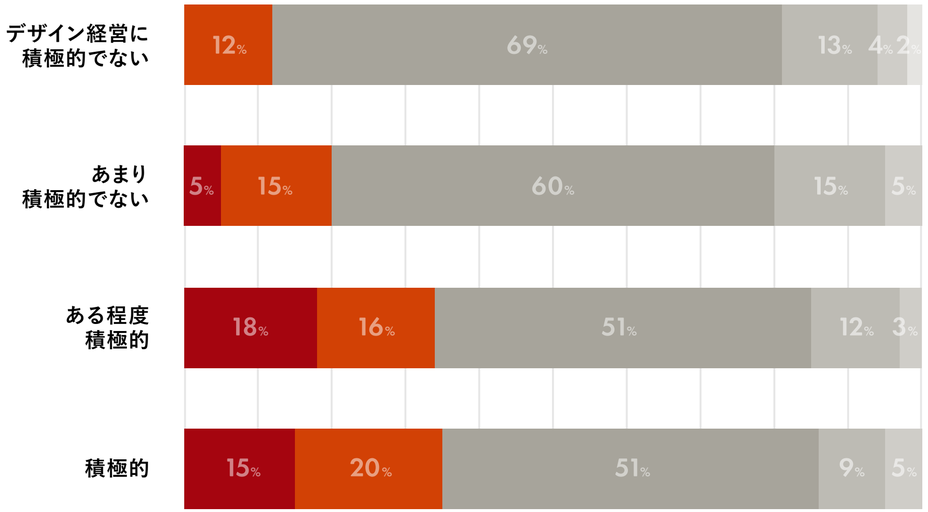


# エンドユーザー向け事業を持つ企業、UX向上のためにデジタル化を推進する企業は更に傾向が顕著

エンドユーザー向け事業を多く持つ企業の過去５年の売上高増加率が10%以上の企業の割合は、デザイン経営の取組み状況に応じて増加傾向にあります。（12%→20%→34%→35%）
またUX（User Experience：ユーザー体験）向上のためのデジタルへの取組みに積極的な企業で過去５年の売上高増加率が10%以上の企業の割合は、
「デザイン経営にある程度積極的」な企業ではやや下がるもののデザイン経営の取組み状況に応じて増加傾向にあります。
特に「デザイン経営に積極的」な企業では半数を超えています。（14%→31%→25%→54%）

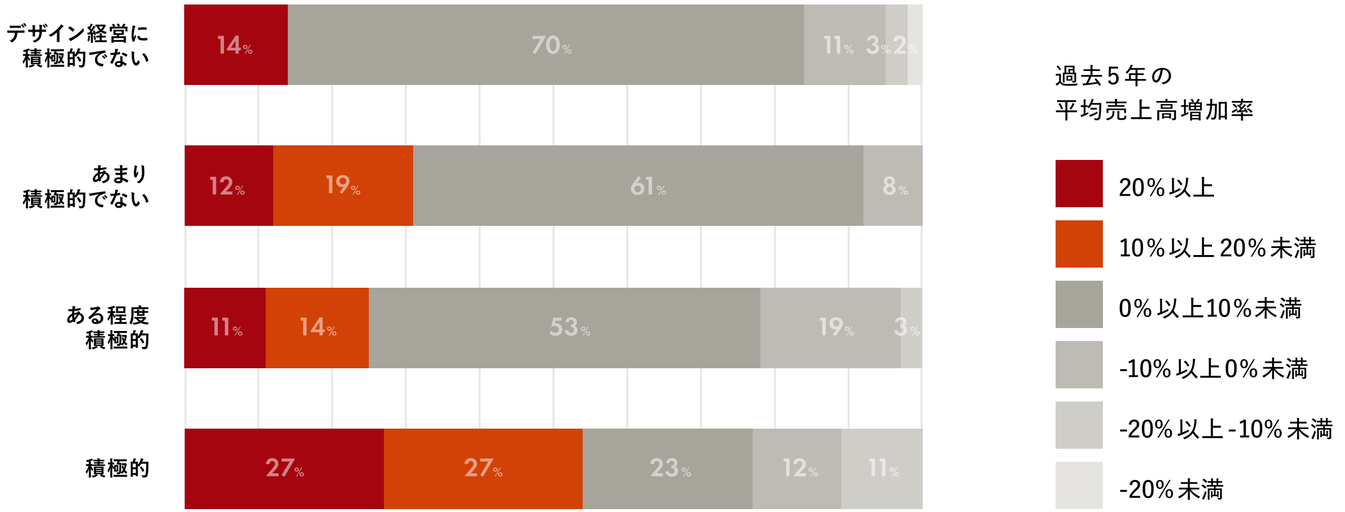
## エンドユーザー向け事業を多く持つ企業におけるデザイン経営の取組み状況と過去５年の売上の増加状況（n＝240）

デザイン経営の取組み×Q7×Q10




## UX向上のためのデジタルへの取組みに積極的な企業のデザイン経営の取組み状況と過去５年の売上の増加状況（n＝96）

デザイン経営の取組み×Q8×Q10

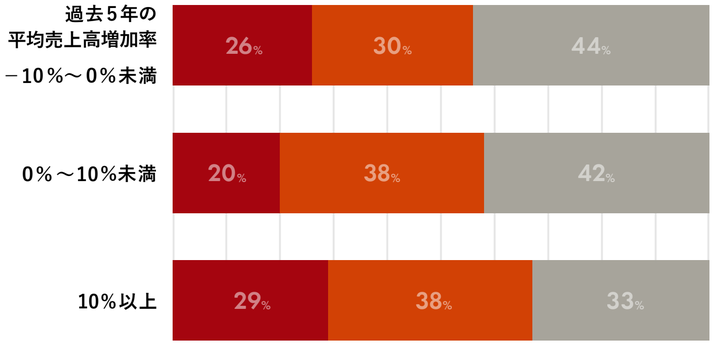


# 売上成長が高い企業は、デザインへの投資や教育、デザインの視点を活用した手法の実践に積極的である

売上成長している企業はデザインへの投資に積極的な傾向にあります。（増加している・やや増加しているが 56％→58％→67％）
また、売上成長している企業はデザインに関する啓発・教育（ここではデザイン系以外の職種へのデザインマインドの啓発やデザイン教育等）や
デザインの視点を活用した手法の取り入れにも積極的に取組む傾向にあります。

## 過去5年の平均売上高増加率と「デザインへの投資」の状況（n＝356）

Q26×Q10

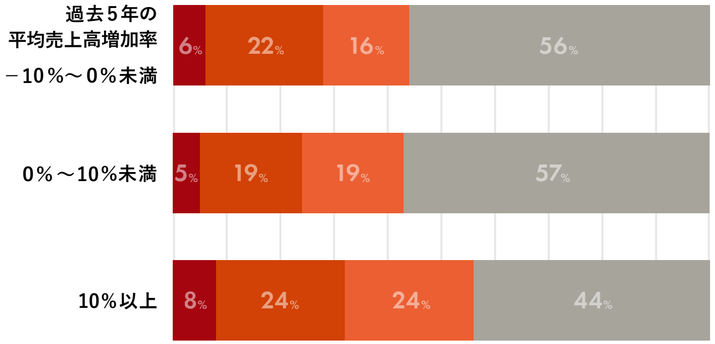



デザインへの投資

- 増加している
- やや増加している
- 変わらない / やや減っている / 減っている / わからない

## 過去5年の平均売上高増加率とデザイン系以外の職種への啓発・教育の状況（n＝356）

Q24×Q10

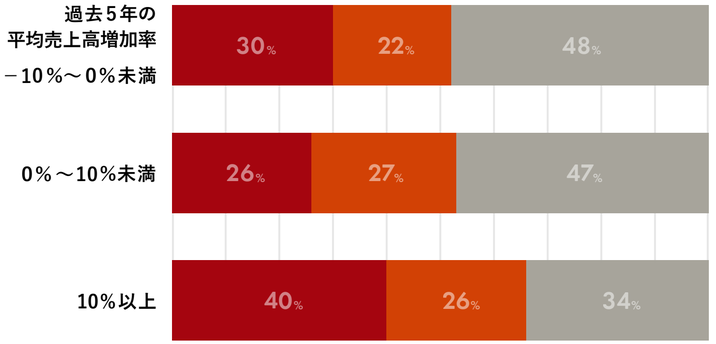



デザイン系以外の職種への啓蒙・教育

- 積極的に推進している
- 推進している
- 推進していないが、検討中である
- 推進していないし、検討もしていない / わからない / デザイン系以外の職種はいない

## 過去5年の平均売上高増加率と「デザインの視点を活用した手法」の取組み状況（n＝356）

Q15×Q10




デザインの視点を活用した手法

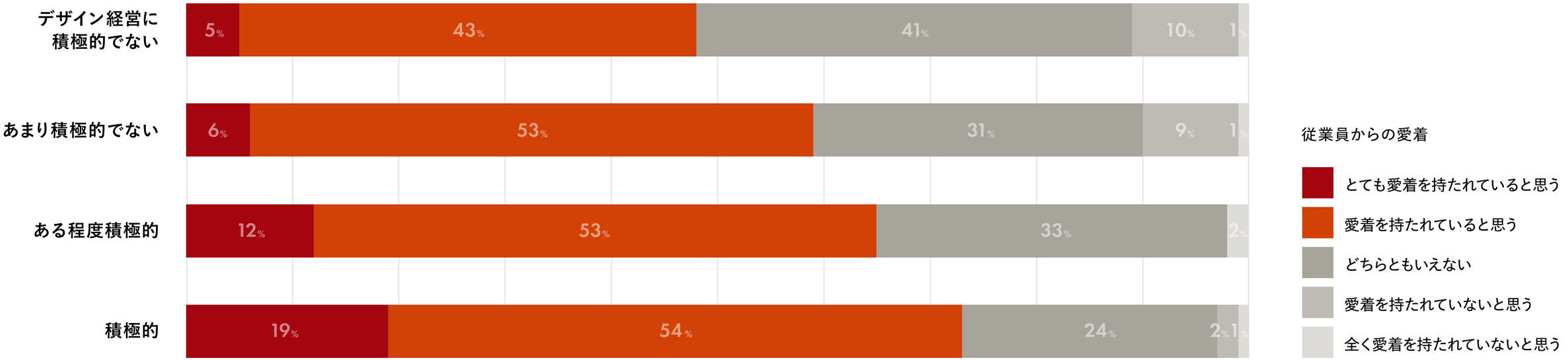
- 取り入れている
- 試行的に取り入れている
- 取り入れていない / わからない

# デザイン経営に積極的なほど従業員から愛される

従業員から「とても愛着を持たれていると思う」「愛着を持たれていると思う」と回答した企業の割合は、
デザイン経営の取組みに積極的なほど増加傾向にあります。（48％→59％→65％→73％）

## デザイン経営の取組み状況と従業員の自社への愛着状況 （n=393）

デザイン経営の取組み×Q28

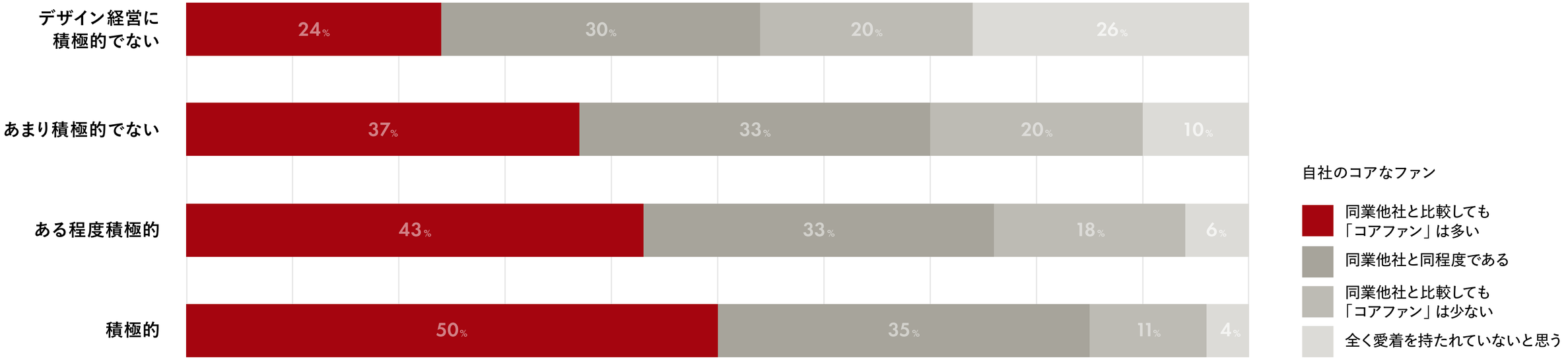


# デザイン経営に積極的なほど顧客から愛される

自社又は、自社のサービスや製品のブランドに対するコアなファンは「同業他社と比較しても多い」と回答した企業の割合は、
デザイン経営の取組みに積極的なほど増加しています。（24％→37％→43％→50％）

## デザイン経営の取組み状況と同業他社と比較した「コアファン」の状況 (n=393)

デザイン経営の取組み×Q27

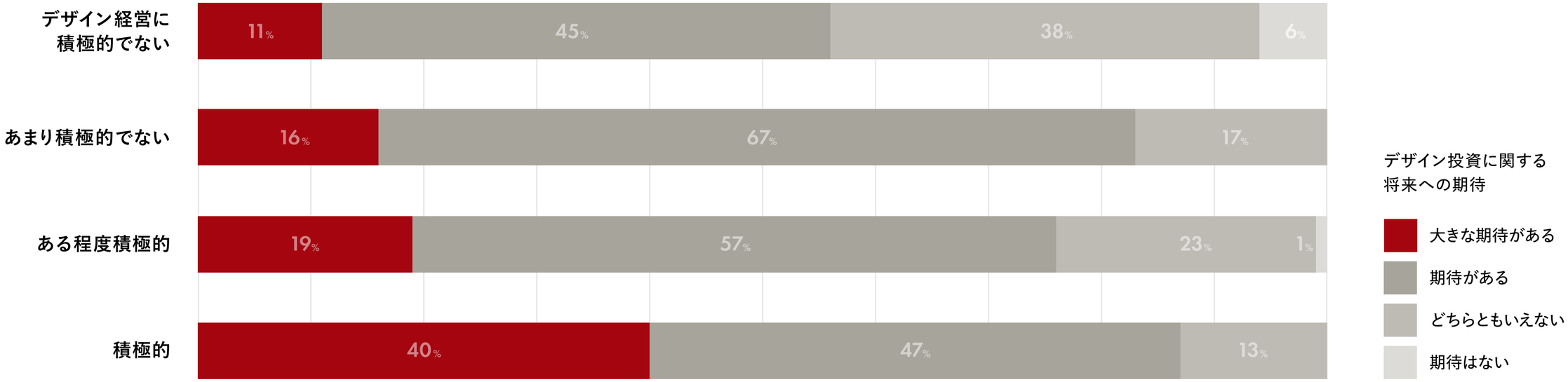


# デザイン経営に積極的な企業は未来への希望を感じている

これまで実施した「デザインへの投資」が、自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について「大きな期待がある」と回答した企業の割合は、
デザイン経営の取組みに積極的なほど増加傾向にあります。（11％→16％→19％→40％）

## デザイン経営の取組み状況とデザイン投資に関する将来への期待の状況 (n=393)

デザイン経営の取組み×Q29



# 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］

**デザインに直接関わるチームと経営陣の意見の調整が大切です。**デザインに注力しすぎてデザインチームの発言力が高すぎても良い機能を発揮しないことは先例でも明らかだからです。
（東京都／非営利団体）

---

デザインへの経営投資がブランド価値の醸成に繋がるのは確実なのだが、**BtoBビジネスの場合、業績向上のためにどの程度の投資が効率が良く適正なのかがロジカルに定義できない。そのため、商品プロジェクトにおいても投資決裁がされにくい**のが課題。
（京都府／製造業）

---

現代の日本において**「デザイン経営」は必須。**
（兵庫県／卸売業・小売業）

---

他社や海外メーカーとの差別化のため**絶対必要な考え方**と判断している。
（岐阜県／製造業）

---

消費者が多様性のある製品・サービスに触れる機会の増大により、企業にはより**オリジナルで社会を豊かにするデザイン経営**が求められていると感じる。
（東京都／卸売業・小売業）

---

**外部デザイナーにCCO**としてデザイン経営をリードして頂き、ここ数年で当社の業界におけるイメージが大きく変わったと感じている。**社内の意識にも変化**が起き、一般社員レベルでより一層デザインを重視する社風になった。
（東京都／製造業）

---

今後の新商品企画やブランディング拡充のため、プロジェクトに関わる**非デザイン系職種の人間にも**「デザイン思考」を浸透させていく取組みを検討したいと考えている。また、**事業開発や社内システムの改善等**にもデザイン活動は活用可能だと考えているため、積極的にデザイナーの参画を進めようと考えている。
（東京都／製造業）

---

経営にデザインを入れることで、**様々な垣根が取り払われ**、大きな可能性が生まれる。**デザインは愛**であり、デザインによって社会がよりよい方向に向かい、人の暮らしが豊かになり、世界が一つにつながっていく。
（大阪府／伝統芸能、劇場運営）

**経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報・デザイン）**の中で、多くの企業で「デザイン」が一番劣後になっているのが今までででという認識です。IT（テクノロジー、エンジニアリング）が潮流となりCTOが増えたように、今後デザインも潮流となり**CDOやCCO、CXO**が増えることを期待したい。
（東京都／情報通信業）

---

デザイン経営については**共感し、実現を目指すべき**であると考えている。経営層がデザイン経営についての理解を深めていくとともに**デザイナーの社内での地位**が高くなるよう育成していく必要があると考える。
（大阪府／製造業）

デザイン経営のような広義な「デザイン」についてはデザイナーが提言するだけでなく、**企画職など幅広い人たち**が考えていく必要があると思います。
（奈良県／製造業）

---

「デザイン経営」という言葉や内容には共感があるが、自身の所属する会社では推進には**大きな壁**を感じる。経営者の理解が必要というレベルではなく、**経営者自身が重視する思想**を持ち推進しなければ、デザイン経営の重要性は社内に根付くことも機能することもないだろうと感じる。
（大阪府／訪問販売業）

今までは価格重視での商品ばかりであったが、**今の世の中を生き抜くにはデザイン力で他社との差別化を図り、自社ブランドを構築**していかないといけない時代になってきたと思う。外部デザイナーとの連携のもと、自社内にもデザイン力を向上させ、さらにチャレンジしていく。
（新潟県／卸売業）

---

未だ浸透しないのは、**「デザインの有効性」**を実証し示すことが非常に難しいことが大きな理由と感じる。デザインが経営に資する影響力を**定量的に示す手法**が確立され、業界に広く周知され活用されるようにならないと、**経営陣に対する理解浸透は難しい**と感じる。
（埼玉県／製造業）

# デザイン経営の取組み

## オムロン ヘルスケア株式会社

2003年設立。家庭用・医療用健康機器の開発・販売、健康管理ソフトウェアの開発・販売、健康医療サービスなどの事業を展開する企業（従業員数3,758名）。「地球上の一人ひとりの健康ですこやかな生活への貢献」を企業理念として掲げ、血圧計や体温計などの高い信頼性を誇る医療機器でグッドデザイン・ベスト100等の数々の受賞実績を持つ。

### デザインに携わる人材が経営と密にコミュニケーション

オムロン ヘルスケアはオムロン株式会社から分社化した子会社。分社当時は小規模な組織ということもあり、当時プロダクトデザインを担っていたデザイン担当者が商品企画を兼務していた。そのためデザインと経営の距離が近く、デザイン組織のデザイン領域以外への取り組みが拡大していった。

### デザイン組織が企画の段階から関与し、経営とも密接に動いている

オムロン ヘルスケアでは、デザイン組織が事業部門と連携し、商品企画や事業戦略などに企画の段階から関与している。デザイン組織は事業部門との日常的な会話、連携を心がけており、デザイナーならではの用語を極力使わないようにするなど、円滑なコミュニケーションのための工夫もおこなっている。このような取組みにより、事業戦略と具体的な商品やサービスの間にギャップが生まれにくくなっている。デザイン領域に留まることなく全社への貢献を地道に積み重ねることで、信頼を獲得し、経営戦略会議にも毎回出席するなど密接な関係を築いている。

## 株式会社阿智昼神観光局

2016年設立。「日本一の星空がある村 阿智村」をつくることを通じて、阿智村の観光、地域振興等を目的とする第三セクターの企業（従業員数20名）。グッドデザイン賞（2017年、2019年）、ふるさとイベント大賞等の数々の受賞実績を持つとともに、開催したイベントへの累計来場者数が60万人以上となるなど、全国的な注目を集めている。

### デザイン人材が経営や地域と密にコミュニケーション

事業推進部長が経営・事業全体をトータルパッケージで考える「デザイン人材」として、経営層及び阿智村行政・議会等と密にコミュニケーションしながら取組んでいる。

### 目標・戦略・施策すべてでデザインを重視

経営目標自体をデザインしている。目標は「阿智村に1日3000人の観光客来場」であり、これを「幸せの数字」と呼んでいる。1日5000人呼ぶことや、一時のイベント集客で年間200万人を集めることは、施設不足、交通渋滞、ごみ問題を引き起こしてしまう。地域住民含めて皆が多すぎず・少なすぎない適切な数であり、この「幸せな数字」の実現を目指して、事業戦略から各種施策（イベントや広報、商品など）を「トータルデザイン」することが、同社のデザイン経営の特徴である。

# 中西金属工業株式会社

1941年設立。ベアリング･リテーナー・コンベア及び自動制御装置・住宅関連製品・各種金属プレス加工品などの製造販売を目的とする企業（従業員数3,500名）。先進的なデザイン組織と老舗部品メーカーという組み合わせが全国的な注目を集めるとともに、家庭用冷凍ゴミ箱［ CLEAN BOX ］などの開発などでグッドデザイン・ベスト100（2019年）を受賞。

## 外部のプロフェッショナルを誘致しデザイン経営組織を設置

伝統的な製造業者である同社にデザイン組織が発足したのは2017年。フィンランドにおいてデザイン思考を学んだ長﨑 陸氏がチームリーダーとしてヘッドハンティングされた「KAIMEN（カイメン）」というその組織は、社長直下におかれた。

## CI構築とBtoC新規事業の立ち上げ、チャレンジングな目標の達成により推進力を確保

一般にデザインはBtoCの商品やサービスで評価されやすい一方で、BtoBの事業領域では評価されることが難しい。しかしながら、BtoB領域においても、事業デザインや要件定義においてもデザインの視点を活用することで、必ず優れた事業を生み出すことができるという確信があり、まずはしっかりと成果を出すことによる信頼獲得を目指した。まず、KAIMENはCIを構築・社内浸透を進めた。また、3年間で10億円規模のBtoC商材を作り上げる目標を設定し、デザイン組織の存在意義を定量的に評価してもらうことに挑戦した。結果、家庭用冷凍ゴミ箱［CLEAN BOX］等のヒット商品を生み出し目標を達成することで社内での信頼を獲得。今後さらなるデザイン経営の可能性を切り拓いている。

デザイン経営に取組む企業に、デザイン経営の実践状況について
インタビューを実施しました。インタビューにあたり、
P5の視点①「経営へのデザインの浸透状況」や、
視点⑤「デザイン組織の有無・ミッション」を中心にお話を伺い、
ポイントを簡単に整理しました。

# まとめ

# 総論

最後に改めて今回の調査の経緯と結果をまとめます。
調査の結果、日本企業の経営におけるデザインの取組み状況や、企業の成長やステークホルダーとデザインとの関連などが、客観的データによって浮き彫りになりました。結論は3つに集約されます。

1. **デザイン経営に積極的な企業ほど、売上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**
2. **デザイン経営に積極的な企業ほど、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. **デザイン経営に積極的な企業ほど、従業員からも顧客からも愛される傾向にある**

この結果は、以下のステップによって導きました。
調査開始にあたり、2人の監修者とシンクタンクと共同研究チームを発足し、他の機関が実施してきた国内外の調査レポートを参照しつつ、実施目的や調査手法を検討しました。同時に、デザイン経営を既に実践している経営者やマネージャー等へのヒアリングを重ね、最終的に41の調査項目を設定しました。

この調査項目の選定にあたり、私たちは、「8つの視点」を仮説設定しました（P5）。「経営へのデザインの浸透状況」を始め、「投資」「評価制度」「人材」「組織」「教育」「実践」「ビジネスへの浸透」の8つの視点を抽出し、これらに紐付けるように具体的な質問を設けることで、デザイン経営の取組みを、網羅的かつ全体観をもって把握できるものと考えました。

今回の調査では、「全国の企業におけるデザイン経営の推進度合いをはかること」よりも、「デザイン経営の取組みと売上等のアウトカム（期待される効果）との相関を確認すること」を目的としました。そのため調査対象をデザインやデザイン経営に関心を持たれているグッドデザイン賞の応募企業にすることで、より有意義な調査結果を得ることを目指しました。

国内3,944社にWEBによるアンケート協力を依頼し、2020年2月18日から3月26日の期間中に、有効回答数519社の回答を得ました。企業規模は中小企業71%、業種は製造業62%、デザイン組織を内部に有する企業は54%など、多様な属性からの回答が集まりました。

単純集計を行った後、分析に際しては、デザイン経営の取組みに関わる設問の回答結果に対して、0～10点の配点を付与し、配点の総計上位を集計し、デザイン経営に対し「積極的／ある程度積極的／あまり積極的でない／積極的でない」の4種に回答企業を分類することを試みました。

この「デザイン経営の取組み状況」をベースとし、様々な設問とをクロス分析し、相関関係を分析し、特に大きい相関が見られるものを本レポート（P9～P14）では取り上げました。

第一に掲載したように（P9）、「デザイン経営の取組み」と「過去5年の平均売上高増加状況」の相関が確認され、デザイン経営に積極的な企業ほど、売上が成長していることが示唆されました。この結果は、過去の国内における類する調査では

示されたことはなく、今回の調査結果の最大ポイントとなります。さらに分析を深めると、特に、「エンドユーザー向けの事業を多く持つ企業」と、近年注目が高まる「UX（ユーザー体験）向上のためにデジタル技術の活用に積極的な企業」は、デザイン経営に積極性であるほど売上増加傾向にあるという結果も得られました（P10）。

また、過去の売上成長率が高い企業ほど「デザインへの投資は増加」しており、「デザインへの投資が将来的な展開や新規事業等に効果を発揮する」と認識されていることや、「デザインに関する教育や啓発や、デザインに視点を活用した手法に積極的であること」も示唆されました（P11）。

他にも、デザイン経営に積極的な企業ほど「従業員から愛着を持たれている」、「コアなファンが多い」という結果も得られました（P12-P13）。

デザイン経営は、「ブランド構築に資するデザイン」と「イノベーションに資するデザイン」の2つの軸で成果をもたらすと定義されていますが、今回の調査結果から、「エンドユーザー」「UX」「愛着」といった因子との関係は、今後さらに探求していく必要があると考えています。

調査では選択肢からの回答とともに、デザイン経営について自由回答も設けましたが、多岐にわたる意義の高いご意見が集まりました。ごく一部となりますが、その中から参考になる意見を抜粋しています（P15-P16）。データからだけでは得づらい、回答者の課題感や期待値なども加味して調査結果をご覧ください。

さらに、回答者の中から、デザイン経営に積極的な企業の事例収集として、異なる業種・企業規模である3社へのヒアリングを実施しました。ここからも、データでは抽出できない回答者固有の状況を、「8つの視点」を元に紐解くことで、各社によるデザイン経営の実践をリアリティをもって深く把握することができました（P17-P18）。

2018年のデザイン経営宣言発表後、「趣旨には賛同するけれど、デザインと企業の成長に関連する客観的な資料が欲しい」「自社の経営戦略策定で活用できるデータが欲しい」と言ったご意見を多数いただきました。

今回の調査でデザイン経営の効果を、マクロ・概観的に捉えることで、売上成長の視点、顧客や従業員の視点、未来への期待の視点などで、デザイン経営の取組みとの関係性の高さが示唆できたと考えています。

この調査結果を、デザイン経営の導入について検討されている経営層の方々、社内や上層部に対してデザイン経営を広めたいと考えているミドルマネジャーの方々、またデザイナーの職域や役割を再認識するためにも役立てていただければと思います。

日本デザイン振興会は、今後もデザイン経営に関わる調査を継続することで、デザイン経営の指標化なども視野に入れて活動していく予定です。

# 参考資料

## 調査・分析方法

# 本調査とこれまでの先行研究と比較した位置づけ

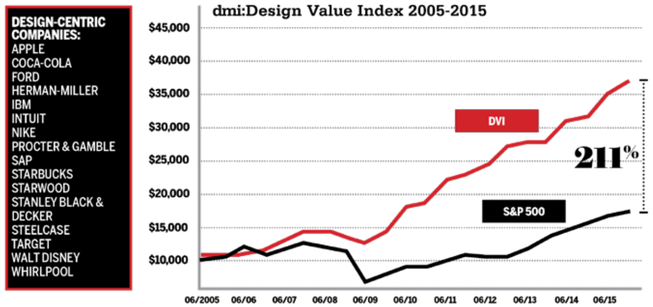
これまでもデザインの企業経営への効果に関する調査は様々なされていましたが、海外企業を対象とし、またデザインの取組みによるアウトカムは株価推移で分析されている調査が主でした。今回、日本企業を対象に様々な視点でのデザイン経営の取組みやアウトカムをアンケートで網羅的に把握し、日本企業にとっても納得性の高いデータとなるように意識をし調査しました。

## Design Value Index

**実施主体** Design Management Institute
（米国のデザイン推進を担う非営利組織）

**調査概要**
- S&P500企業中、デザインを重視している企業16社の株価をDVI（Design Value Index）とし、S&P500全体の株価推移と比較分析
- 比較期間：2005～2015年

**調査結果**
- DVIはS&P500全体と比較して211%のデザインを重視している企業16社の株価は、そうでない企業と比較して2倍以上の成長率を記録
- デザインを重視する会社は成長率が高いことを示唆



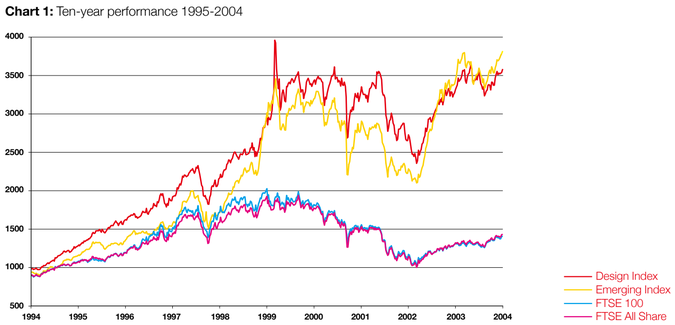

© 2016 The Design Management Institute
www.dmi.org/page/DesignValue/The-Value-of-Design-.htm

## Design Index : The Impact of Design on Stock Market Performance

**実施主体** Design Council（英国の非営利シンクタンク）

**調査概要**
- 1993年以降デザイン賞を獲得した166社をDesign Indexとし、ロンドン証券取引所の主要インデックス（FTSE100：ロンドン証券取引所の時価総額上位100企業）等の株価推移と比較分析
- 比較期間：1994～2004年

**調査結果**
- Design IndexはFTSE100等と比較しS&P500全体と比較して2倍以上の成長率を記録
- デザインを重視する会社は成長率が高いことを示唆



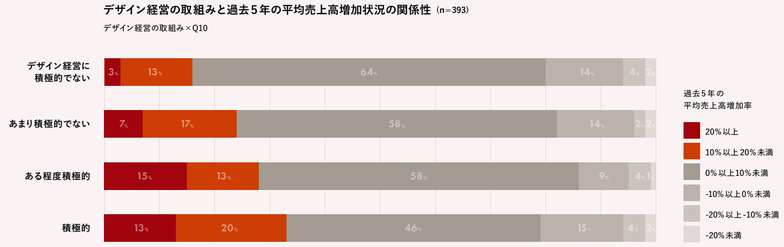

designbusinesscouncil.com/wp-content/uploads/2017/08/design_index_9199.pdf

## 日本企業におけるデザイン経営の取組み状況

**実施主体** 日本デザイン振興会

**調査概要**
- グッドデザイン賞に応募した企業約4000社に対しアンケートを実施、有効回答数は519社
- デザイン経営の取組みやアウトカムについて網羅的に把握
- 実施期間：2020年

**調査結果**
- 過去5年の売上高増加率が10%以上の企業の割合は、デザイン経営の取組み状況に応じて増加している（16%→24%→28%→33%）
- デザイン経営の取組みに積極的であることは、売上成長等様々なアウトカムにつながっていることを示唆



# 「デザイン経営の取組み」「デザイン経営のアウトカム」

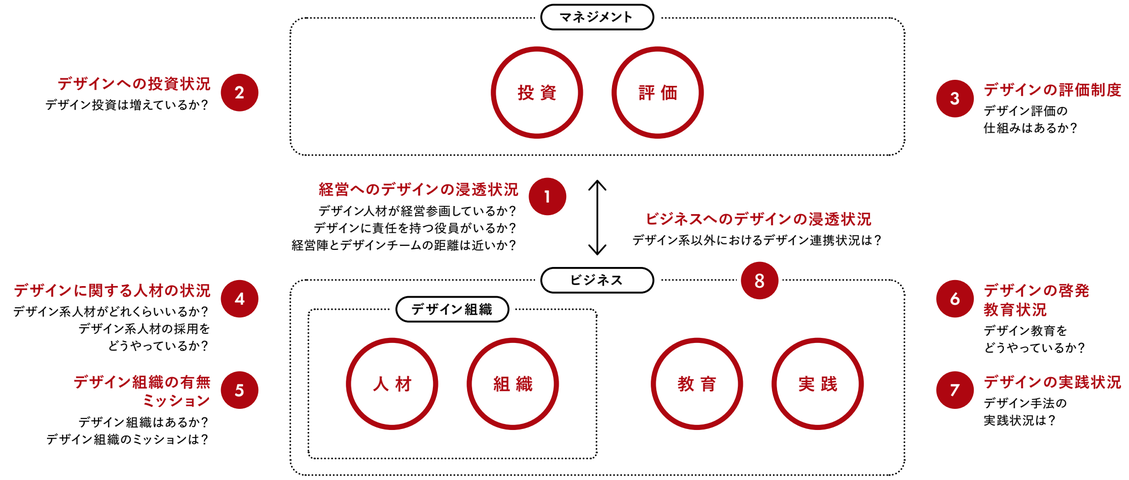
先行調査やヒアリングをもとに、「デザイン経営の取組み」を網羅的に把握するための８つの観点を抽出し、具体設問としました。
「デザイン経営のアウトカム」については「デザイン経営宣言」にあるブランド構築・イノベーションの観点を基にしています。

## デザイン経営の取組

### 概観

**デザイン経営の取組みを把握するための８つの視点**

8つの視点からアンケート調査票の設問を設定しました。




### 具体設問

**1 経営へのデザインの浸透状況**
- Q30 CDO,CCO
- Q31 CDO,CCO意向
- Q35 デザイン系職種の経営参画
- Q36 デザイン系職種と経営陣の距離

**2 デザインへの投資状況**
- Q26 デザイン投資

**3 デザインの評価制度**
- Q17 評価の仕組み

**4 デザインに関する人材の状況**
- Q11 デザイン系職種の割合
- Q20 デザイン系職種の採用
- Q21 デザイン系職種以外の採用

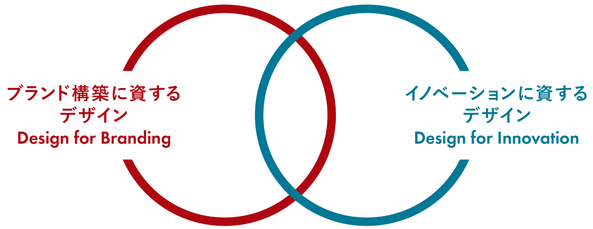
**5 デザイン組織の有無・ミッション**
- Q12 デザイン組織
- Q13 ミッション
- Q14 ミッション（広義）

**6 デザインの啓発・教育状況**
- Q22 デザイン系職種の教育
- Q24 デザイン系以外の職種への啓発

**7 デザインの実践状況**
- Q15 デザイン手法
- Q25 デザイン系以外の職種のデザイン活用

**8 ビジネスへのデザインの浸透状況**
- Q23 デザイン系以外の職種のデザイナー連携

## デザイン経営のアウトカム




「デザイン経営」の効果

出典：デザイン経営宣言

**ブランド構築**
- Q27 顧客からの愛情
- Q28 従業員の愛着

**イノベーション**
- Q10 売上成長
- Q29 未来への希望

注：設問全体はP25-26参照

# 調査項目

注：選択肢や注釈は省略

| | |
|---|---|
| Q1 | 設立年数をお答えください。 |
| Q2 | 業種をお答えください。 |
| Q3 | 資本金をお答えください。 |
| Q4 | 従業員規模をお答えください。 |
| 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） |
| 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。 |
| 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。 |
| 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か。 |
| 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。 |
| 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。 |
| 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。 |
| 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。 |
| 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。 |
| 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。 |
| 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。 |
| 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。 |
| 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。<br>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。 |
| 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。 |

| | |
|---|---|
| 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みや教育・研修を推進していますか。 |
| 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。 |
| 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。 |
| 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。 |
| 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。 |
| 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。 |
| 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。 |
| 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。 |
| 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。 |
| 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。 |
| 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） |
| 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。 |
| 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。 |
| 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。 |
| Q36 | 貴社のデザインを専門とする組織 / チーム（1名のみの場合も含む）から経営陣に直接報告する機会はありますか。 |
| Q37 | 「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。 |
| Q38 | 今後、デザイン経営を推進したいと考えていますか。 |
| Q39 | デザイン経営推進上の課題はなんですか。 |
| 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。 |
| Q41 | 本調査では、デザイン経営のさらなる推進を目的とし、デザイン経営の実施状況や問題意識等についてお伺いいたしました。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。 |

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）
薮本 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

デザイン

株式会社粟辻デザイン

調査期間

2020年2月18日 〜 3月26日

発行

2020年11月25日