

デザインが企業の国際競争力
に与える影響等に関する
調査研究報告書

平成 30 年 3 月

デロイト トーマツ コンサルティング合同会社

要 約

背景

第4次産業革命の進展や新興国の技術力向上に伴う製品・サービスの同質化(コモディティ化)が急速に進む今日、機能や品質のみでは顧客へ十分な付加価値を提供することが難しくなった。このなか、デザインを活用し、独自の企業ブランドイメージや良い顧客体験を提供することで産業競争力を高める企業が散見されるが、我が国企業の多くにおいてはデザインの活用が十分に図られていないように見える。

目的

本調査研究を通じて、特許庁の施策検討のため、更には我が国企業の国際競争力の強化の一助とするため、報告書を作成する。

公開情報調査

デザインに関する先行研究・事例の調査を主とする。研究会やヒアリング調査で調査事項の精緻化を行い、仮説の検証に必要な事項・企業ヒアリングに必要な事項を調査。

研究会

デザインに関する専門的な知見を有する有識者の議論を通じて、デザイン活用に関する論点整理、仮説検証のために必要な項目をまとめ、調査の方向性を定めるために用いる。

企業ヒアリング調査

デザイン活用に関して優れた取組をする国内外企業へヒアリングし、詳細な取組内容の聞き取りや仮説への意見交換を通じたブラッシュアップのために用いる。

デザインを取り巻く現状と課題

今日、デザインはブランディングや意匠のデザインを通じた商品力の向上に加え、新たなビジネスモデルや製品・サービスの開発(イノベーション)にも用いられる。これらデザインを巧みに活用することで企業活動へ良い影響があることは広く実証されており、我が国企業でも積極的な活用が望まれる。

我が国国民のデザインに対する意識は高いが、特に製造業を中心とした我が国企業では、デザインが競争力の維持・向上に重要な要素だとの認識が低い。同時に、先進的な取組みをする他国に比べ、我が国政府の政策支援も改善の余地がある。

我が国企業のデザインに関する知的財産戦略の在り方

デザインを活用し、競争力強化につなげるためにはトップマネジメントの理解・協力を得て、社内の風土を形成した上で、デザイン活用の戦略や組織・プロセスの整備が必要となる。これら活用メカニズムを整備することで、ブランディングからイノベーション、意匠のそれぞれに対するデザイン活用の効果が最大化される。

さらに、デザインによる新たな価値の創出を促進し、保護することも重要である。そのためには、教育的支援・経済的支援を通じたデザイン活用の促進と、知的財産権制度による保護範囲拡大と、手続き簡素化が望まれる。

I. 調査研究の背景・目的

製品やサービスの同質化（コモディティ化）が急速に進む今日、機能や品質のみで、他社製品を凌駕するだけの差別化が困難な時代を迎え、我が国企業は、新興国企業との低価格競争に直面し、競争優位を確保しがたい状況に直面している。

このなか、他国の有力企業では、明確な企業理念に裏打ちされた自社独自の強みや技術、イメージをデザインによって表現し、新たな事業の創出や付加価値の実現に繋げることにより競争力を強化している。

一方で、我が国企業ではデザインに対する自信と意識が低いこと、デザインを企業競争力へ繋げることが十分でない。そのため、我が国の国際競争力が今後低下することが懸念される。

本調査研究では、特許庁の施策検討のため、更には我が国企業の国際競争力強化の一助することを目的に、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、我が国企業のデザインに関する知的財産戦略の在り方を検討する。

II. 調査方法

本調査研究においては、有識者により構成される「産業競争力とデザインを考える研究会」（以下、研究会という）を設置して検討を進めるとともに、研究会における検討を踏まえた仮説を検証するために、公開情報調査及び企業ヒアリング調査を並行して実施した。

また、「デザイン」の定義は時代や経済環境等によって流動的であり、諸論があるものの、本調査研究においては、「デザイン」について一定の類型化を施した上で、各類型の性質の違いを念頭に置いて調査・分析を進めた。

Ⅲ. 調査研究結果

1. デザインを取り巻く現状と課題

今日、デザインはブランディングや意匠のデザインを通じた商品力の向上に加え、新たなビジネスモデルや製品・サービスの開発（以下、イノベーションという）にも用いられる。

企業活動におけるデザインの種別は、スタイリングやカラー、グラフィックにおけるデザインや、顧客の課題に立脚したイノベーションを生むデザイン思考・デザインエンジニアリング等に大別できる。これらデザインが企業活動の中で果たす役割は、提供する製品・サービスによって変化するが、広い意味でのデザインの役割、とりわけイノベーション創出におけるデザインの活用への認識を、我が国企業へ広く浸透させ、活用を促すことが重要である。

デザイン活用により企業活動へ良い効果が表れることは広く報告されている。米国やイギリスにおける調査によると、デザインへ注力する企業は、そうでない企業と比較し、10年間で株価が2倍程度の差が開くことが報告されている。我が国企業においても、ROA¹について、デザインに注力する企業と業界平均の間で差があることが確認された。

我が国企業のデザインに対して、海外からも一定の評価を得てきたが、海外企業のデザイン力向上に伴い、我が国企業の評価は相対的に低下していると考えられる。

我が国国民は、アンケート調査等からデザインへ一定の配慮をした購買行動を行っていることが伺える。研究会でも住環境や景観の改善、デザイン教育の見直しで、企業・国民におけるデザインに対する意識向上が可能との見解が示された。

近年、自国企業の競争力強化をねらい、「イノベーションのためのデザイン政策」を標榜し、国策としてデザイン活用に取り組む国が増加している。我が国でもデザインを意匠デザインのみならず、販売チャネルやブランド等、より広範な範囲で捉えて政策を推進しているが、デザイン活用の促進には更なる取組みの余地があるように見える。

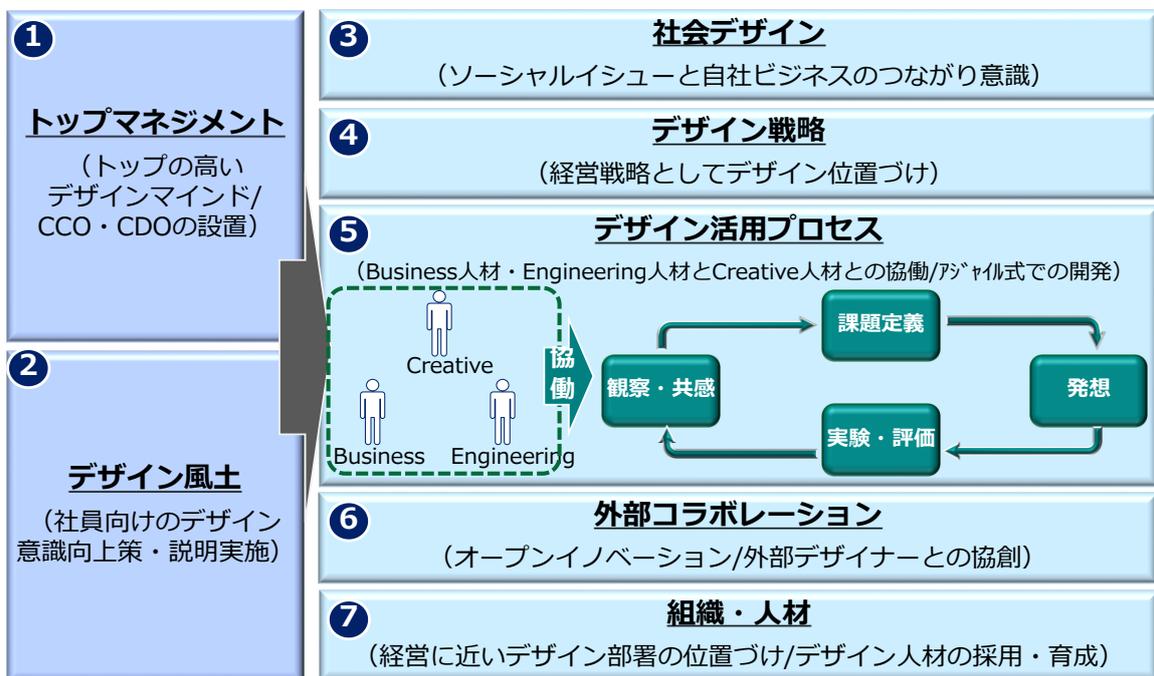
¹ ROA：総資本利益率（Return On Asset：資産に対する利益の割合）を指し、「純利益」÷「総資産」で算定され、企業の収益率(効率的に稼ぐ力)を示す。

2. 我が国企業のデザインに関する知的財産戦略の在り方

デザイン活用による競争力向上には、まず、各企業においてデザイン活用の重要性を理解し、仕組みを整える必要がある。

デザイン活用に優れた企業へのヒアリング調査から、デザイン活用を促進していくには、「①トップマネジメントの理解」、「②企業内のデザイン風土醸成」が必要であるとの回答を得た。また、下図表の③～⑦で定義した各要素を整備することで、デザイン活用の効果を最大化できることが分かった。

図表 デザイン経営導入企業におけるデザイン活用メカニズム



また、デザインの役割変化に応じた知的財産権制度の保護範囲見直しと、現行制度の運用改善も必要である。

クラウドサービスを通じた画面デザインの保護や、投影された面は、今日では重要な差別化要因となっている顧客体験の構成要素の1つであり、制度改正等を通じて保護していく必要がある。同時に、従前より行われてきた群としての意匠表現も、今日では企業の差別化戦術としての重要性が増していることから、何らかの方法による保護が検討されることが望ましい。

加えて、我が国の知的財産権制度が従前抱えてきた手続きの煩雑さ等についても、ユーザー目線に立った改善を図っていく必要があると考えられる。

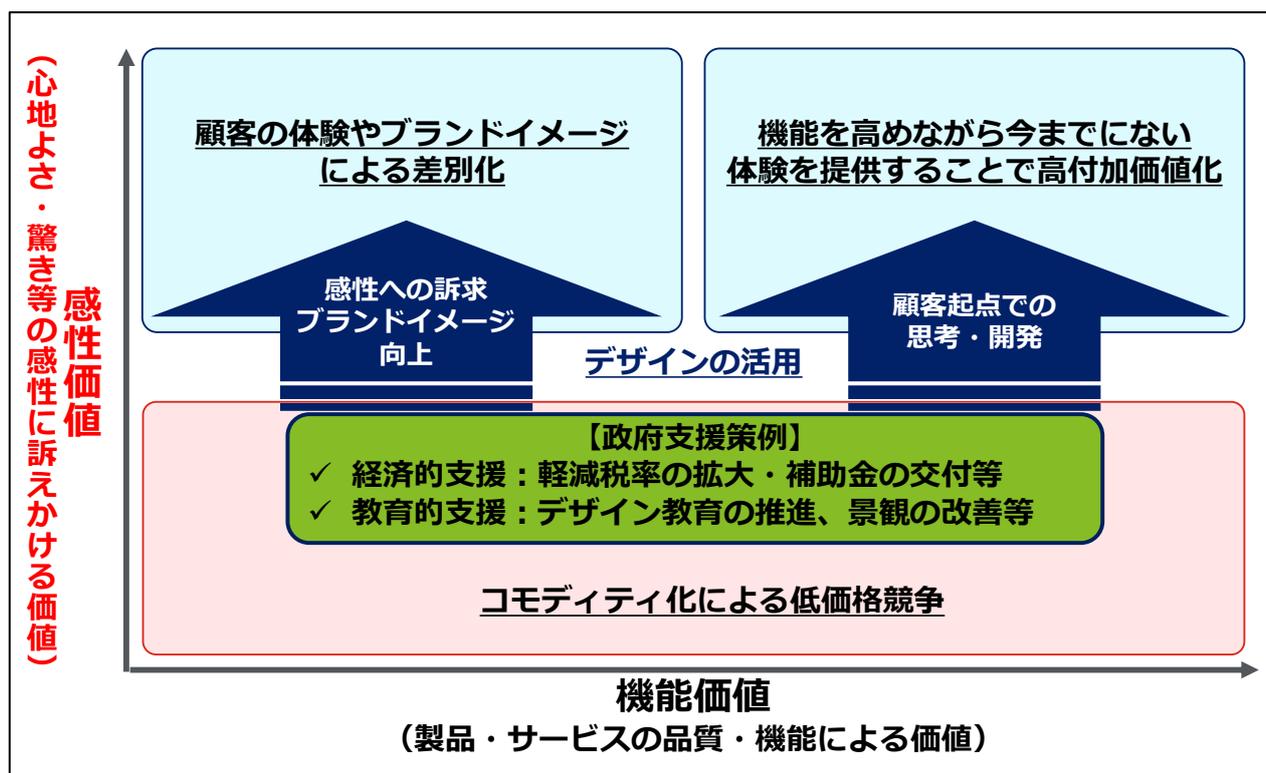
IV. おわりに

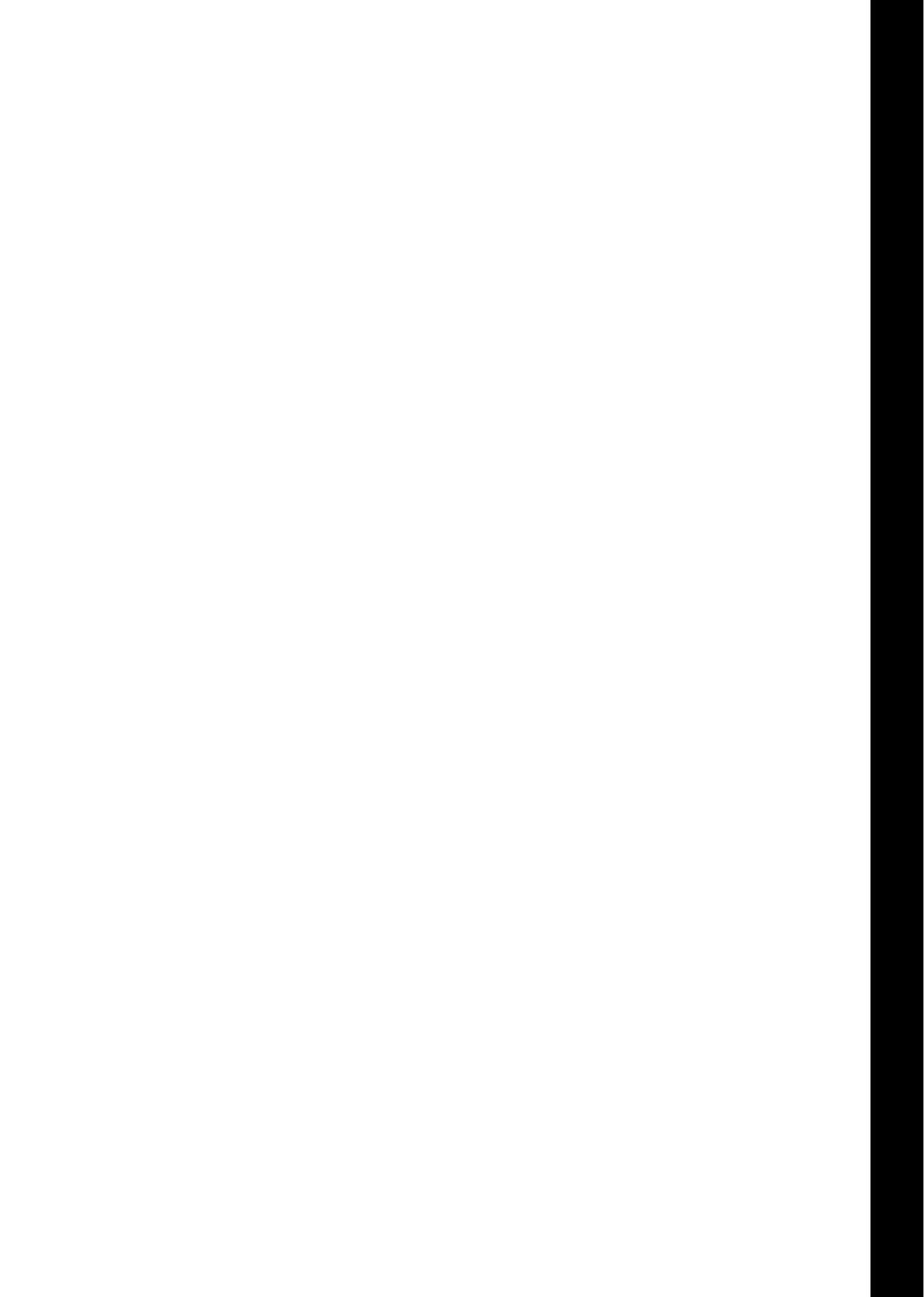
我が国企業が新たな価値を創出し、国際競争力を高めるためには、既存製品・サービスにおける感性価値向上による付加価値付与と、新たなビジネスモデルや新製品・サービスの創出の2方向が想定される（下図表）。

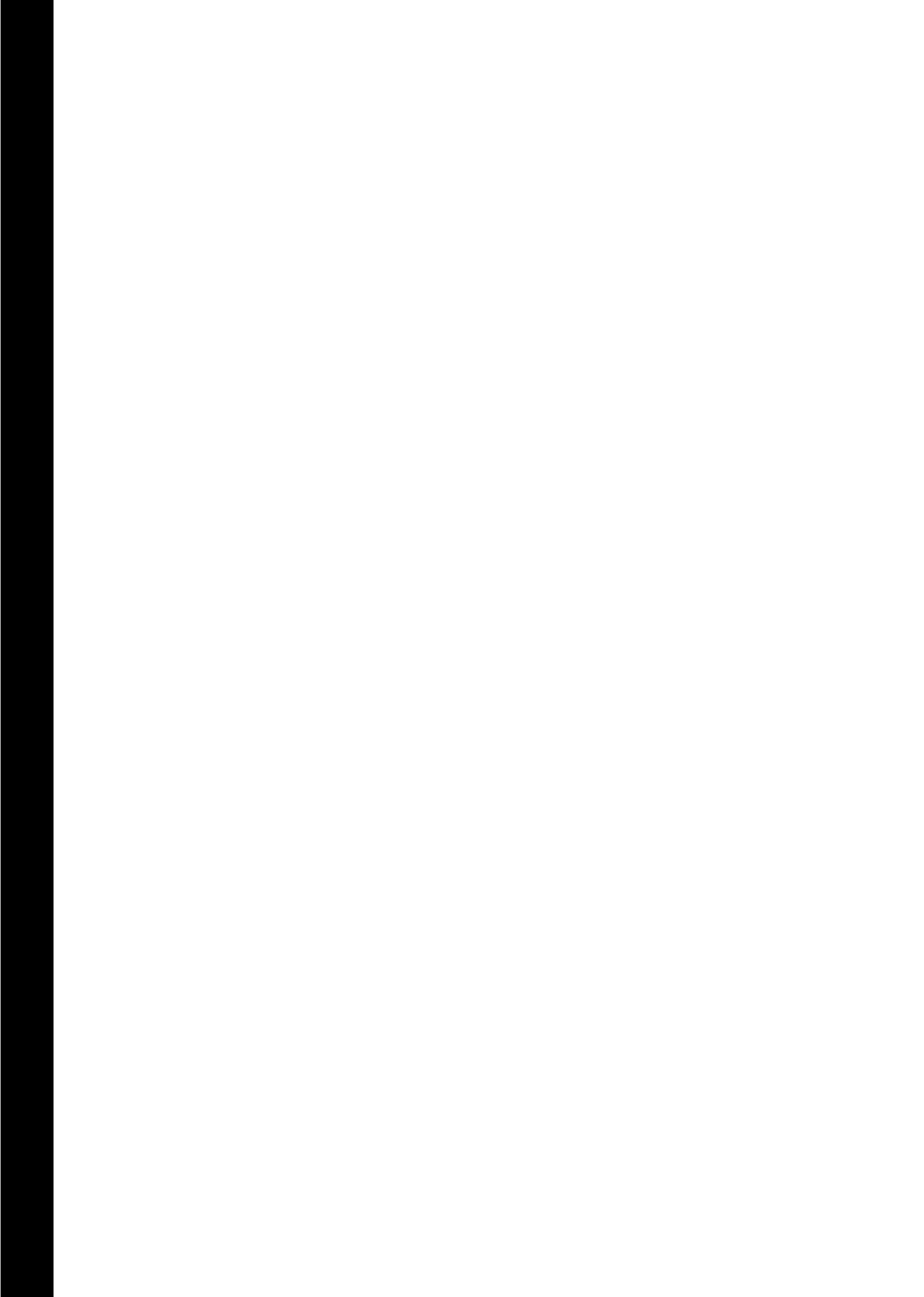
前者では、機能価値に加えて感性価値（心地よさ・驚きなどの体験を通じた価値）による付加価値向上・差別化やブランドイメージの向上が考えられ、後者では顧客起点の発想による開発が考えられ、いずれもデザイン活用が必要となる。

これらの企業行動を促進するためには、デザイン経営についての経済的インセンティブ付与、及び行政による情報発信を通じた理解浸透活動を進め、企業の創造する「ブランド価値」、「体験」を法的に保護することが求められる。加えて、知的財産権制度を今日的なデザインの射程に合わせ制度改正・運用改善することや、デザイン教育及び住環境や景観の改善を通じた全国的なデザインに対する意識向上を図ることも重要であると考えられる。

図表 我が国企業におけるデザインに関する知的財産戦略







はじめに

第4次産業革命が叫ばれて久しい。各種技術が加速度的に進歩・普及し、それに伴って新たなビジネスも生まれ、10年前には世間で認知されていなかったような企業が、伝統的な大企業の既存事業を脅かしつつある。このなかで、企業が提供する製品・サービスの競争も大きな変化を迎えている。

本調査研究において、今日の製品・サービスの競争戦略を考える際に、従前用いられてきた機能や性能・品質等の機能価値を主とした差別化軸に加え、体験や感覚といった顧客の人間性に訴えかける感性価値の軸を取り入れることがもはや必須であることが明らかになった。技術の進歩・普及に伴い機能価値における競争が激化したため、それのみでは新たな価値を創造できず、世界の競合企業との低価格競争に陥ってしまうためだ。

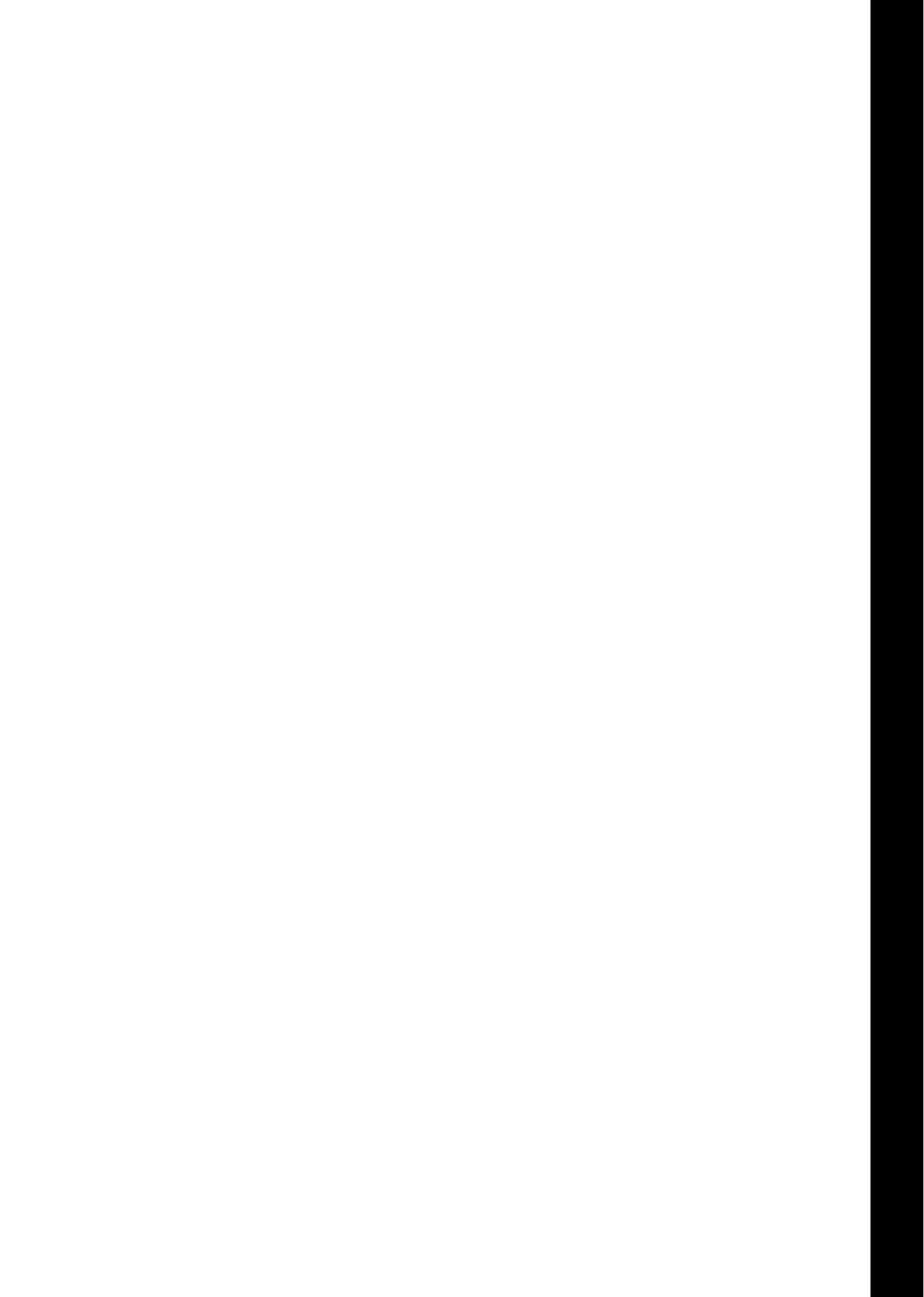
感性価値の提供のためには、各企業のコアとなる理念や、事業活動を通じて作り上げたい世界観の明確化が必要となる。すなわち、感性価値を軸とする競争では、各企業が独自の哲学・ビジョンを求められることとなる。

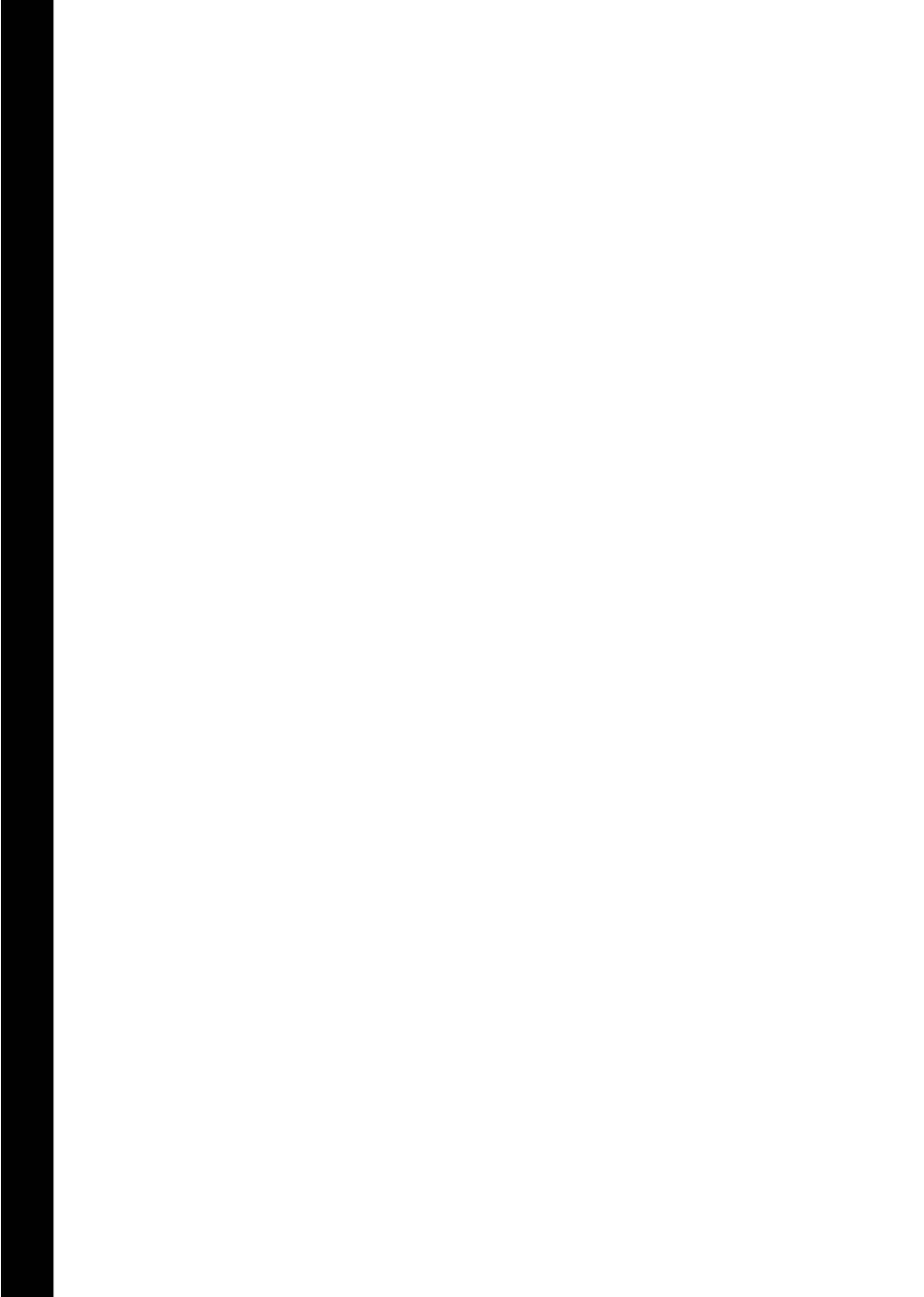
本調査研究では、「デザイン」をキーワードとして、企業内におけるその役割と効果及び活用の実態を調査し、取りまとめた。このなかでは、我が国企業における今日的な「デザイン」の概要と、産業競争力への繋げ方を記しており、この内容が我が国の国際産業競争力向上の一助となることを願ってやまない。

最後に、本調査研究の実施にあたり、研究会や公開情報への問い合わせ、企業ヒアリングを通じ、貴重なご見識やデータを提供いただいた全ての皆様へ、この場を借りて篤く御礼申し上げます。

平成30年3月

デロイト トーマツ コンサルティング合同会社





産業競争力とデザインを考える研究会名簿

座長

鷺田 祐一 一橋大学大学院 商学研究科 教授

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 Takram 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 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

オブザーバー

宗像 直子	特許庁	長官			
嶋野 邦彦	特許庁	特許技監			
小山 智	特許庁	総務部長			
戸高 秀史	特許庁	総務部	総務課長		
今村 亘	特許庁	総務部	企画調査課長		
松下 公一	特許庁	総務部	企画調査課	特許戦略企画調整官	
柴田 昌弘	特許庁	総務部	企画調査課	知的財産活用企画調整官	
武田 一彦	特許庁	総務部	普及支援課長		
佐藤 淳	特許庁	審査業務部	商標課長		
澤井 智毅	特許庁	審査第一部長			
桂 正憲	特許庁	審査第一部	調整課長		
木本 直美	特許庁	審査第一部	意匠課長		
久保田 大輔	特許庁	審査第一部	意匠課	意匠制度企画室長	
今村 玲英子	特許庁	審判部長			
江崎 禎英	経済産業省	商務・サービスグループ			
		商務・サービス政策統括調整官			
清水 幹治	経済産業省	商務・サービスグループ	クールジャパン政策課長		
西垣 淳子	中小企業庁	経営支援部	小規模企業振興課長		
柳幸 憲子	特許庁	総務部	企画調査課	特許戦略企画班	課長補佐
藤本 真人	特許庁	総務部	企画調査課	特許戦略企画班	

清野 貴雄 特許庁 審査第一部 意匠課 意匠制度企画室 課長補佐

中村 遥子 特許庁 審査第一部 意匠課 意匠制度企画室

藤原 宗久良 経済産業省 商務・サービスグループ
クールジャパン政策課 課長補佐

佐藤 晋太郎 経済産業省 商務・サービスグループ
クールジャパン政策課 課長補佐

堀越 瑞紀 経済産業省 商務・サービスグループ クールジャパン政策課

事務局

高橋 寿 デロイトトーマツコンサルティング合同会社
パブリックセクター パートナー

高林 龍 デロイトトーマツコンサルティング合同会社
パブリックセクター シニアコンサルタント

大熊 大我 デロイトトーマツコンサルティング合同会社
パブリックセクター ビジネスアナリスト

中村 文哉 デロイトトーマツコンサルティング合同会社
パブリックセクター

岩渕 匡敦 デロイトトーマツコンサルティング合同会社
Deloitte Digital パートナー

大島 泰介 デロイトトーマツコンサルティング合同会社
パブリックセクター マネジャー

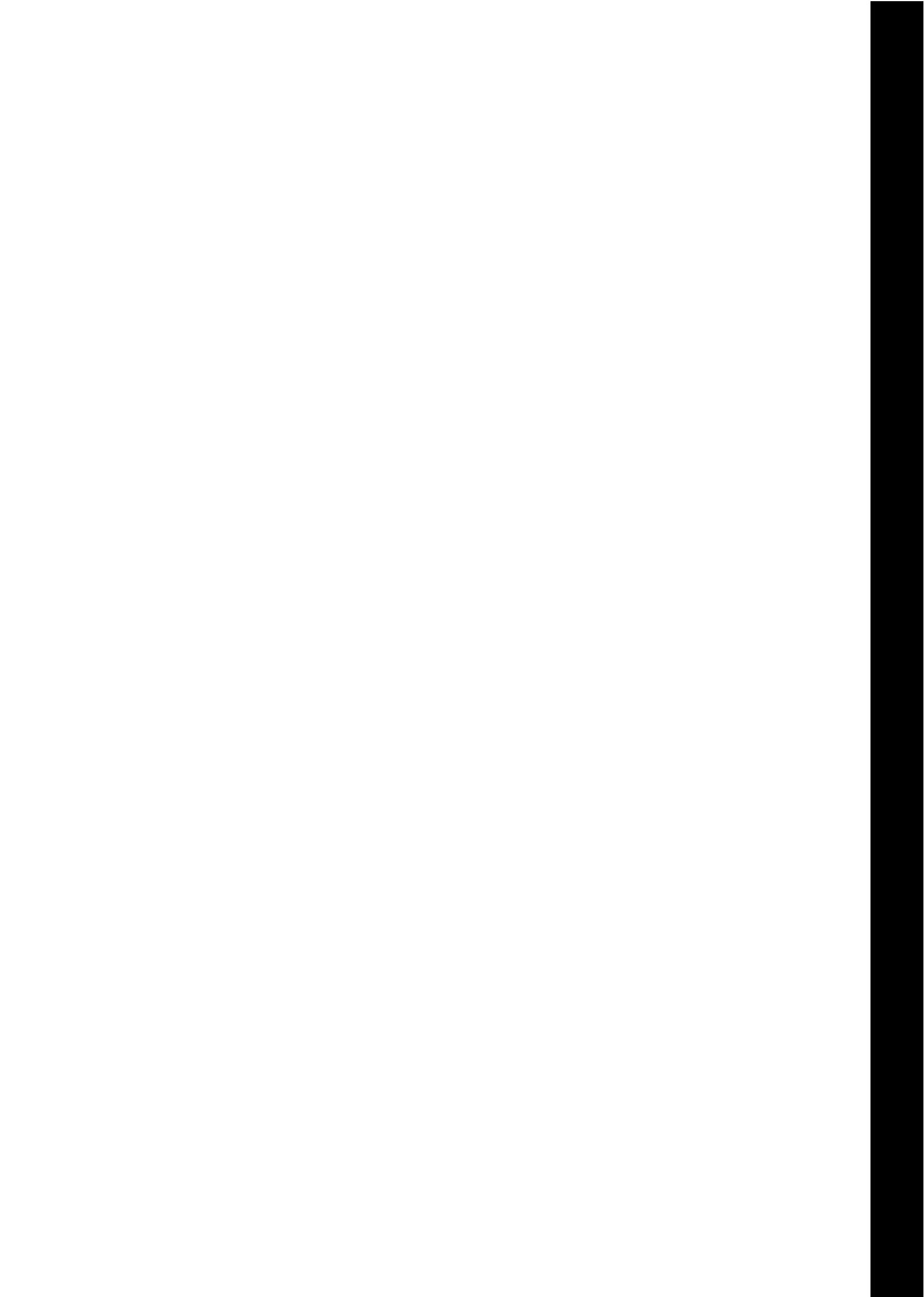
松矢 明宏 デロイトトーマツコンサルティング合同会社
パブリックセクター マネジャー

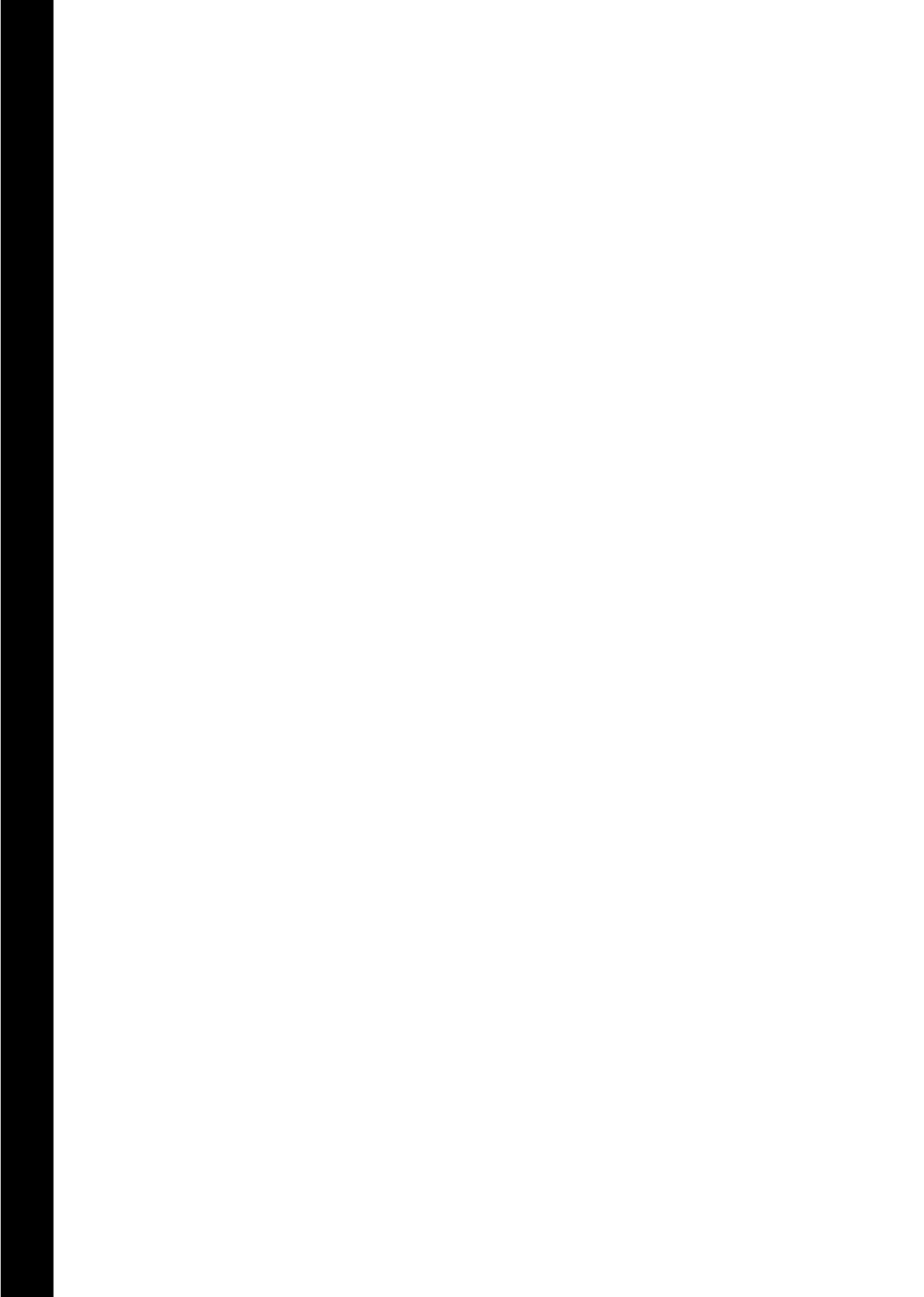
岩本 めぐみ デロイトトーマツコンサルティング合同会社
パブリックセクター シニアコンサルタント

酒井 菜々海 デロイトトーマツコンサルティング合同会社
パブリックセクター コンサルタント

田村 直子 デロイトトーマツコンサルティング合同会社
パブリックセクター コンサルタント

鈴木 道子 デロイトトーマツコンサルティング合同会社
パブリックセクター ビジネスアナリスト





目 次

要約

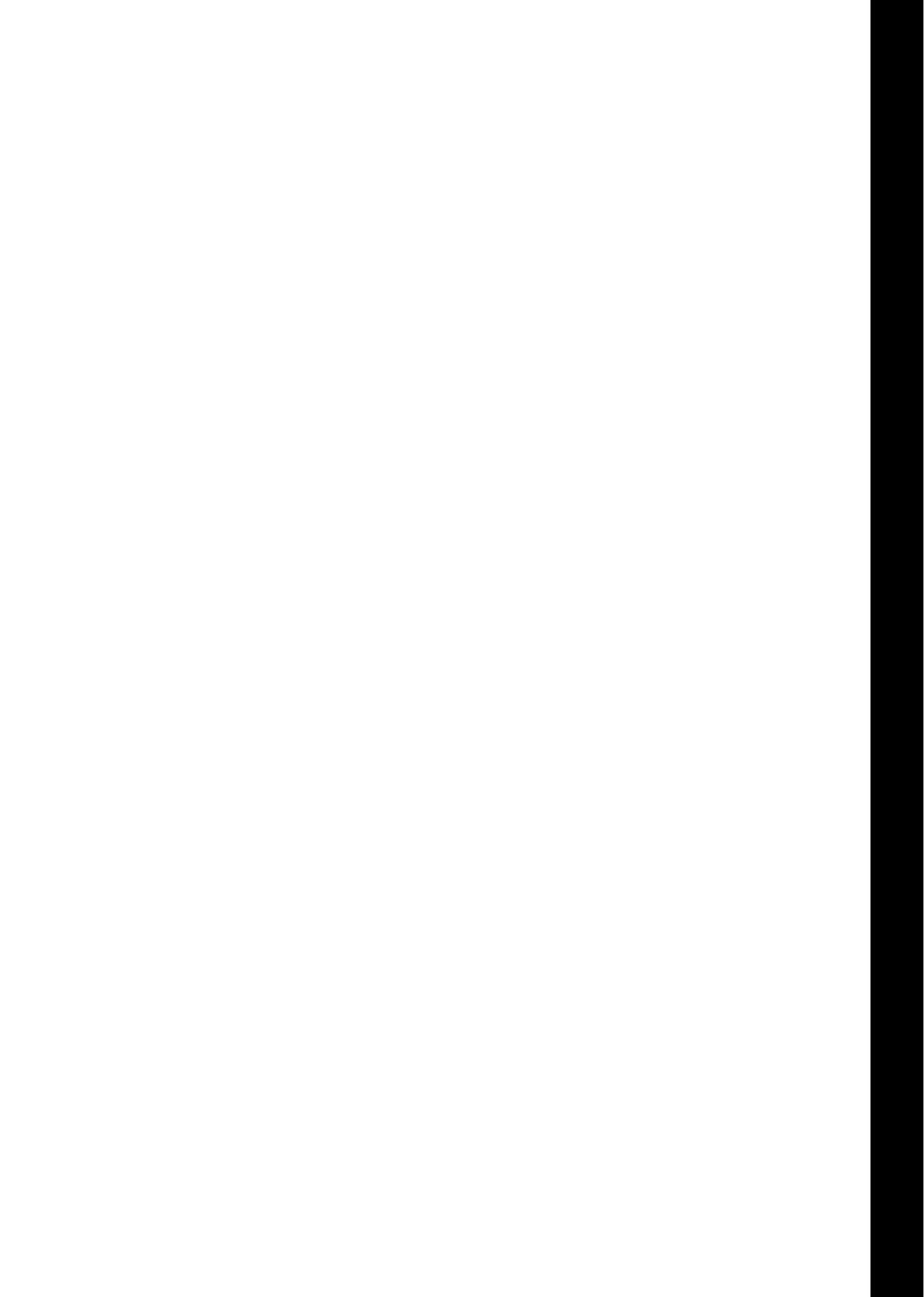
はじめに

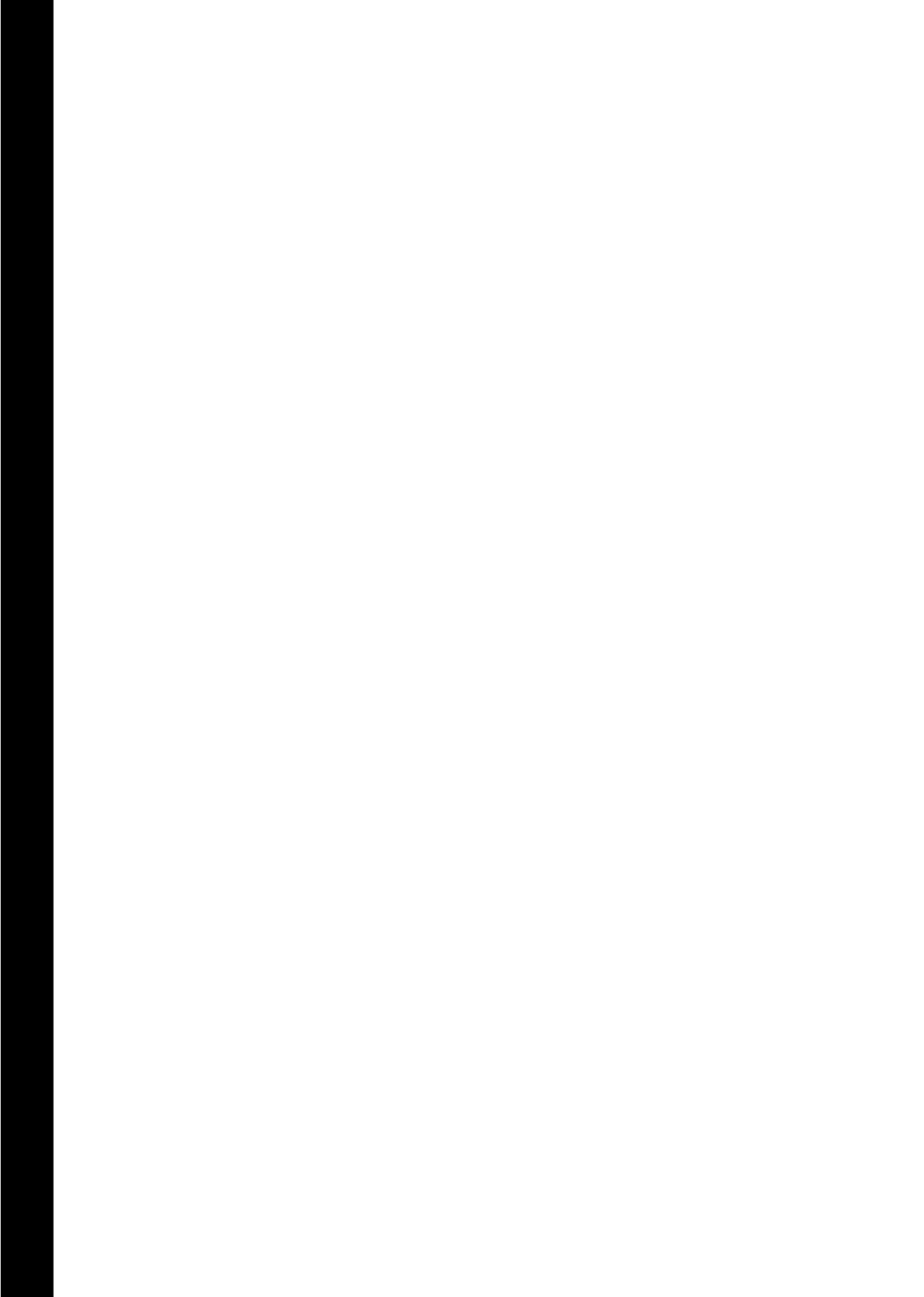
産業競争力とデザインを考える研究会名簿

I. 調査研究の背景・目的	- 1 -
II. 調査方法	- 2 -
1. 調査フロー	- 2 -
2. 研究会	- 3 -
3. 公開情報調査	- 5 -
4. 企業ヒアリング	- 6 -
III. 調査研究結果	- 7 -
1. デザインを取り巻く現状と課題	- 9 -
(1) 企業活動におけるデザインの役割	- 9 -
(2) デザイン活用の効果	- 17 -
(3) 我が国のデザインに対する意識	- 26 -
(4) 諸外国及び我が国におけるデザイン政策	- 34 -
2. 我が国企業のデザインに関する知的財産戦略の在り方	- 54 -
(1) デザイン経営とその導入	- 55 -
(2) デザインを保護する知的財産権制度	- 66 -
IV. おわりに	- 73 -

資料編

資料Ⅰ	各研究会総括	- 79 -
資料Ⅱ	企業別事例集	- 89 -
資料Ⅲ	各国デザイン政策	- 205 -





I. 調査研究の背景・目的

製品・サービスの同質化（コモディティ化）が急速に進む今日、機能や品質のみで、他社製品を凌駕するだけの差別化が困難な時代を迎えている。事実、我が国企業は、機能等で優れた製品を上市しても、直ちに新興国企業がこれに追随し、販売価格の下落を招き、競争優位を確保しがたい状況に直面している。

一方、米アップル社や英ダイソン社をはじめとする欧米企業は、明確な企業理念に裏打ちされた自社独自の強みや技術、イメージをブランド・アイデンティティとしてデザインによって表現し、付加価値の実現と世界的な市場拡大に結び付けている。こうした例は、欧米のプレミアムカーや服飾品のデザイン戦略にも長く見られるものである。こうした欧米企業にならい、近年は中国や韓国等のアジア企業もデザイン開発に注力しており、デザイン力を加速度的に向上させている。

他方、我が国企業の多くは、その経営層も含め、デザインに対する自信と意識がいまだ低いとの報告もあり、製品の同質化が一層進む中、我が国企業の国際競争力は一層低下するのではないかと危惧される。

こうしたデザインに対する意識の違いが知的財産戦略にも反映され、海外における我が国企業のデザインに関する知的財産戦略は、外国企業のそれと比して弱まっているとの指摘があり、我が国企業が国際市場においてデザインによる競争優位を確保・維持していくためには、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た上で、我が国企業のデザインに関する知的財産戦略の在り方を検討する必要がある。

そこで、本調査研究において、製品同質化が進む中での製品・サービスの差別化の在り方、産業競争力とデザインの関係及び我が国のデザイン力・デザインを取り巻く環境の国際比較等について調査・分析を行い、特許庁の施策検討のため、更には我が国企業の国際競争力の強化の一助とするため、本調査研究報告書の取りまとめを行った。

II. 調査方法

1. 調査フロー

本調査研究においては、有識者により構成される「産業競争力とデザインを考える研究会」（以下、研究会という）を設置して検討を進めるとともに、研究会における検討を踏まえた仮説を検証するために、公開情報調査及び企業ヒアリング調査を並行的に実施した。事前に設定した8つの調査項目に基づき、前述の研究会・公開情報調査・企業ヒアリング調査を通じた調査を進めていった（図表1）。

「デザイン」の定義は時代や経済環境等によって流動的であり、諸論はあるものの、本調査研究においては、「デザイン」について一定の類型化を施した上で、各類型の性質の違いを念頭に置いて調査・分析を進めた。

なお、研究会については、特許庁と経済産業省商務・サービスグループが7月に設置した「産業競争力とデザインを考える研究会」の第3回から第9回を本調査研究における研究会として開催した。したがって、本調査研究報告書は9月28日開催の研究会を第1回として回次を数え、第7回研究会（3月15日開催）までの議論を基にした事業結果の記載を行う。

図表 1 調査項目

① 製品同質化が進む中での製品・サービスの差別化の在り方
② デザインと産業競争力の関係
③ デザイン・アイデンティティの必要性
④ 我が国のデザイン力、デザインを取り巻く環境の国際比較
⑤ 第四次産業革命とデザイン
⑥ デザインによる我が国企業の競争力強化に向けた課題
⑦ 意匠制度が果たす役割と国際比較
⑧ 課題解決のための対応策

2. 研究会

研究会は、本調査研究に関して専門的な知見を有する 11 名で構成し、うち 1 名を座長とした（図表 2）。その上で、各研究会における議題を設定し討議を行い、必要に応じて各委員・事務局からプレゼンテーションと自由討議を行った（図表 3）。研究会は各回 2 時間程度で開催した。

図表 2 産業競争力とデザインを考える研究会 委員名簿

氏名	所属
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 Takram 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 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 (五十音順、敬称略)

図表 3 産業競争力とデザインを考える研究会 開催経緯

研究会	開催日	検討事項
-	7月5日(水)	キックオフ(デザインを巡る現状と論点)
-	8月10日(木)	製品同質化が進む中での製品・サービスの差別化の在り方
第1回	9月28日(木)	製品同質化が進む中での製品・サービスの差別化の在り方 産業競争力とデザインの関係
第2回	10月12日(木)	第4次産業革命とデザインの役割 デザイン・アイデンティティの必要性
第3回	11月2日(木)	我が国のデザイン力及びデザインを取り巻く環境の国際比較 デザインを巡る知的財産権制度
第4回	11月22日(水)	中間取りまとめ
第5回	12月15日(金)	デザインによる我が国企業の産業競争力強化に向けた課題 意匠制度が果たす役割と国際比較
第6回	2月7日(水)	我が国政府が企業におけるデザイン活用を促進するための 対応策(案)
第7回	3月15日(木)	我が国企業がデザインによって競争力を強化するための 対応策(案)

※9月より前に開催された研究会は、本調査研究事業外で開催されたため、研究会回次のカウントより除いている。

3. 公開情報調査

研究会において委員から提示される意見や情報の裏付けとなる資料や周辺情報が記載された資料を国内外の書籍、論文、調査研究報告書、データベース情報及びインターネット情報等から収集し、取りまとめた。また、外国語の資料の収集にあたっては、使用言語は広く対象とし、英語、ドイツ語、中国語、韓国語を含めた。

調査内容は、図表 1 で示した 8 つの項目に加え、研究会で委員から示唆された項目及び特許庁が指示した項目について追加調査を実施した。

なお、各国におけるデザイン政策の調査対象国は、日本、米国、EU(欧州連合)、イギリス、フランス、ドイツ、イタリア、スウェーデン、ノルウェー、フィンランド、中国、韓国、台湾、シンガポール、インドとした。

4. 企業ヒアリング

企業ヒアリングについては、研究会における委員の意見や公開情報調査の情報をもとに、国内外のデザインに注力していると思われる国内大手企業 21 社（うち製造業 17 社・非製造業 4 社）・国内中小企業 6 社・海外企業 4 社の計 31 社へのヒアリングを実施した（図表 4）。

また、企業ヒアリングでは、各企業の「デザインに関する認識」、「デザイン活用のメカニズム」、「政府に対する政策面での要望」について聞き取りを行った。

なお、各企業からヒアリング内容について、公表許諾が得られた情報は巻末の「資料編Ⅱ 企業別事例集」に取りまとめている。

図表 4 企業ヒアリング調査対象企業

Auris Health, Inc.	ニトリ株式会社	SELF 株式会社
キヤノン株式会社	日本電気株式会社	製造業 A 社
株式会社スギノマシン	パナソニック株式会社	ICT 業 B 社
Steelcase 株式会社	福永紙工株式会社	オフィス関連メーカー C 社
株式会社スマイルズ	ヤマハ発動機株式会社	住宅設備メーカー D 社
西武鉄道株式会社	富士フイルム株式会社	食品事業 F 社
せとうち DMO	プラネット・テーブル株式会社	専門店事業 G 社
株式会社セールスフォースドットコム	マツダ株式会社	デザインファーム H 社
SONY 株式会社	三井不動産株式会社	自動車メーカー I 社
ソフトバンク株式会社	ヤフー株式会社	(順不同、敬称略)
TOTO 株式会社	合同会社ツギ	

※一部企業は社名秘匿の条件で調査へご協力いただいたため匿名で表記している。

III. 調査研究結果

本調査研究においては、事前に設定した調査項目に基づき調査を進め(図表 5)、研究会での議論の内容等を踏まえて最終的に調査研究結果を図表 6 に挙げた形で取りまとめることとした。

図表 5 調査項目 (再掲)

①	製品同質化が進む中での製品・サービスの差別化の在り方
②	デザインと産業競争力の関係
③	デザイン・アイデンティティの必要性
④	我が国のデザイン力、デザインを取り巻く環境の国際比較
⑤	第四次産業革命とデザイン
⑥	デザインによる我が国企業の競争力強化に向けた課題
⑦	意匠制度が果たす役割と国際比較
⑧	課題解決のための対応策

図表 6 調査研究結果

調査研究結果		詳細	関連する調査研究内容
1. デザインを取り巻く現状と課題			
(1)	企業活動におけるデザインの役割	産業構造の変遷を軸として、企業活動におけるデザインの位置づけと役割がどのように変化したか整理し、デザインの射程を明確化。	①製品同質化が進む中での製品・サービスの差別化の在り方 ②デザインと産業競争力の関係 ③デザイン・アイデンティティの必要性 ⑤第四次産業革命とデザイン
(2)	デザイン活用の効果	デザイン活用の効果として、主になどどのような定量的な効果が報告されているか取りまとめた。	①製品同質化が進む中での製品・サービスの差別化の在り方 ②デザインと産業競争力の関係

調査研究結果		詳細	関連する調査研究内容
(3)	我が国のデザインに対する意識	我が国のデザインへの他国からの評価・我が国国民や企業のデザインに対する意識を取りまとめた。	④ 我が国のデザイン力、デザインを取り巻く環境の国際比較
(4)	諸外国及び我が国におけるデザイン政策	我が国と諸外国のデザインに関連する政策を取りまとめ、差異を比較した。	④ 我が国のデザイン力、デザインを取り巻く環境の国際比較 ⑤ 第四次産業革命とデザイン
2. 我が国企業のデザインに関する知的財産戦略の在り方			
(1)	デザイン経営とその導入	デザインを活用した産業競争力向上のために在るべき企業活動の姿と、その姿に向けた具体的な施策を取りまとめた。	① 製品同質化が進む中での製品・サービスの差別化の在り方 ③ デザイン・アイデンティティの必要性 ⑥ デザインによる我が国企業の競争力強化に向けた課題 ⑧ 課題解決のための対応策
(2)	知的財産権制度の在り方	我が国の国際産業競争力を強化するために知的財産権制度がどう在るべきか取りまとめた。	⑤ 第四次産業革命とデザイン ⑥ デザインによる我が国企業の競争力強化に向けた課題 ⑦ 意匠制度が果たす役割と国際比較 ⑧ 課題解決のための対応策

1. デザインを取り巻く現状と課題

(1) 企業活動におけるデザインの役割

我が国の製造業を中心とした大企業は、その高い技術力を背景に製品の品質の高さや機能の充実等によって競争力を維持・強化し、そのことが我が国の国際産業競争力を高めてきたと考えられる。

しかし、昨今の技術革新やインターネットの普及により、急速にデジタル化²が進行し、企業と顧客がインターネットを介して一層密接に繋がることとなったほか、広く普及した技術とデータを組み合わせることによって、どのような企業であっても高品質・高機能な製品・サービスの提供が可能となった。

このような環境変化に伴い、急速な製品の同質化(コモディティ化)が発生し、品質や機能のみで他社製品を凌駕するだけの差別化が困難な時代を迎えている。

事実、我が国が主力としてきた製造業においては、機能等で優れた製品を販売しても、直ちに人件費の低い新興国企業がこれに追随し、コスト競争の結果、販売価格の下落を招き、それ故、我が国企業が競争優位を確保しがたい状況に直面している。

研究会では、この大きな環境変化のなかで、我が国企業が競争優位性を保ち、低価格競争から脱却するためには、顧客の抱える課題に応える製品・サービスを開発し、顧客のニーズに立脚する必要性が議論された。

その中で、低価格競争からの脱却には、製品・サービスの品質・機能による価値(機能価値)に加え、「心地よさ・驚き」などの感性に訴えかける価値(感性価値)を提供することや、ブランド価値の向上やイノベーション創出を通じた付加価値向上が有効であり、それらを実現するツールとして「デザイン」が存在するという意見が挙げられた。

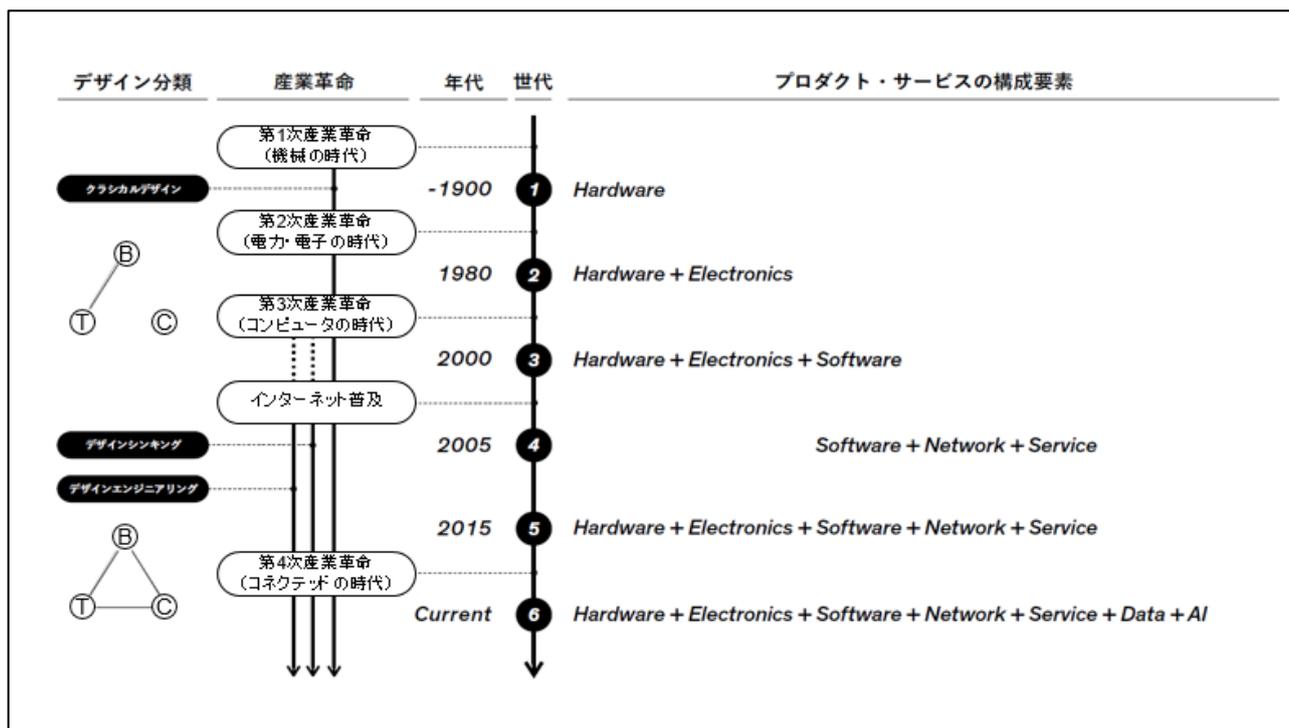
そこで、本節では、産業構造の変遷を軸に据え、企業活動におけるデザインの役割がどのように変化してきたかについて取りまとめた。

² デジタル化：多くの意味合いで使用される言葉であるが、既存の製品・サービス、あるいは仕組みが、デジタル技術を用いた別のモノや仕組みに移行することを指す。特に近年では、AIやIoT技術などの導入やBigDataの活用を通じたサービスやビジネスモデルの変革を総称することが多い。

(a) 産業構造の変遷とデザインの射程拡大

まずは、現代に至るまでの各産業革命が製品・サービスの構成要素にどのような変化を及ぼし、結果として、企業活動におけるデザインの役割がどのように変化したのか整理する（図表 7）。

図表 7 産業とデザインの位置づけの変遷



出所：経済産業省 産業競争力とデザインを考える研究会（第2回） - 配布資料「委員提出資料 1 田川委員提出資料」6 頁に基づきデロイトトーマツコンサルティングが作成

第1次産業革命から、電子・電力が普及するまでの約100年間、蒸気機関を用いた機械が産業の中心を占め、紡績や衣類、鉄製品を中心にハードウェアとして括られる製品が大量生産された。この世代の製品を製造する企業群を第1世代の産業として区分する。

第2次産業革命によって電子・電力が産業に使用されるようになると、第1世代で普及していた製品に電子・電力の要素が加わり、両者を組み合わせた家電製品や自動車などの製品が普及した。この製品群を製造する企業群を第2世代の産業と区分する。我が国の経済を牽引してきた総合電機メーカーや自動車メーカー等は、この第2世代に当てはまる。

その後、第3次産業革命によりコンピュータが普及し、生産の自動化が進むと、ソフトウェアが組み込まれたハードウェア製品が現れた。この環境変化に伴い、主に米国において、第2世代産業が製造していた製品へソフトウェアの要素を加えた製品を製造・販売する企業群が出現した。これら企業群を第3世代の産業と区分する。

第1世代から第3世代の企業にとって、製品のスタイリングやカラー、グラフィック等のデザイン(以下、クラシカルデザインという)は競争力の源泉であり、その点においてデザインが競争力に寄与していた。

例えば、1927年にゼネラルモーターズ社が企業内にデザイン部門を設け、それまでの画一的・同質な製品展開からデザインによる多様な製品バリエーションを顧客に提示する戦略を採用したが、この戦略が功を奏し1920～1930年代には売上面で先行していたフォード社を凌駕した。

今日では、個別製品のデザインと同時に、統一したコンセプト・企業ブランドの下に各製品をデザインすることで、顧客に企業の持つ世界観や思想・ブランドイメージを伝達し、競争力を高める企業も多く存在している。

2000年代になり、インターネットも広く普及すると、ネットワークを通じて顧客へサービスを提供することが可能となった。このなかで出現した、ソフトウェアを開発し、ネットワークを通じてサービスを提供する企業群を第4世代の産業と区分する。

この世代では、クラシカルデザインが主な対象としたスタイリング等で競争力を強化するのではなく、ソフトウェア等の技術者が顧客起点で課題を捉え、製品・サービスの使い勝手を向上することや顧客と密に繋がりサービスを開発すること(いわゆるデザイン思考³)で競争力を強化し始めた。

スマートフォンの普及や事業所・街区における無線ネットワーク網の充実により、ハードウェア製品が常にネットワークへ接続することが可能になると、第4世代で見られたネットワークを通じたビジネスとハードウェア製品を通じたビジネスが融合され、5つ全ての要素(ハードウェア/電子・電力/ソフトウェア/ネットワーク/サービス)を横断的に活用したサービスを提供する企業群が現れた。これら企業群を第5世代の産業と区分する。

³ デザイン思考には様々な定義があるが、要素としてはユーザー視点での問題理解・多様な選択肢と統合・ビジュアルライゼーションの3点が共通する(野村総合研究所「国際競争力のためのデザイン思考を活用した経営実態調査」2013年)

同世代の代表的な企業として Apple 社が挙げられる。同社は iPhone というハードウェアを顧客に提供するのみならず、ネットワークを通じて音楽や同社製品のみで活用することができるアプリケーション等の各種サービスを提供し、それ以前の世代のビジネスモデルをすべて包括した事業を展開している。このように、同社は自社のビジネスプラットフォーム上に顧客を囲い込み、収益チャンネルを複線化することで競争力を強化している。

近年では、第 4 次産業革命の諸技術により実現されたコネクテッドの時代(各種製品が常にネットワークに接続している状態が実現した世界)にて、今まで登場した 5 つの産業要素にデータ(いわゆるビッグデータと呼ばれる膨大な量のデータの分析・活用等)と AI (Artificial Intelligence)⁴が加えられた。これらを活用したサービスを提供する企業群を第 6 世代と区分する。

第 5 世代・第 6 世代では、第 4 世代と異なり、ハードウェアにおけるクラシカルデザインが再び競争力を構成する要素として重要になったことに加え、顧客が製品・サービスを活用する際の接点(画面表示や画面遷移等)を理解しやすいように製品をデザインする必要性が増し、ユーザーインターフェース等のソフトウェアデザインが非常に重要な位置づけとなった。

同時に、技術発展のスピードも早まり、最新技術を迅速に製品へ取り入れ、素早く顧客を確保することが事業戦略上求められるようになると、研究開発の工期短縮が必須要件となった。

第 5 世代・第 6 世代の企業群では、これらを解消する手法としてデザインの活用を図っている。顧客の課題起点で、素早い開発が可能となるデザイン思考や高度な技術を顧客にとっての価値が最大化されるよう素早く設計するデザインエンジニアリングが注目を集め、各企業にて実践されている。

また、従来、企業は自社が提供する製品の品質や機能と価格の伝達を通じて顧客を囲い込む一方的なコミュニケーション戦略を採用してきたが、インターネットやスマートフォン・ソーシャルネットワーキングサービスの普及により、顧客自らが情報を収集し、顧客間のコミュニケーションを通じて自身にあった製品・サービスを選択できる時代になったことで、産業構造の変化や産業世代に関係なく、企業はデザインを活用する必要性に迫られている。

上記環境変化に伴い、企業は顧客接点における情報伝達の在り方を再構築する

⁴ AI (Artificial Intelligence) とは、人間の知的営みをコンピュータに行わせるための技術のこと

必要があり、製品・サービスだけでなく、顧客の自社へのロイヤリティを高めるための体験価値の提供やブランド力の強化が求められるようになった。この体験価値の提供やブランド力強化においてもデザインが活用され始めている。

そのため、デザインは産業世代に関係なく、製品開発やマーケティングの上流に位置し、より経営に影響を与える要素として重要性が増していると言えよう。

以上が、産業構造の変遷と企業活動におけるデザインの役割の変化の概括である。そして、各産業世代の企業が市場内において入り混じった状態にあり、企業がどの世代に属した事業を行っているかにより、デザインの役割も大きく変わるため、「デザイン」を共通言語で語ることが難しいことが本節を通じて分かった。

一方で、デザインが企業活動で果たす役割が、世代を問わずに拡大していることも確認できた。第3世代以前の企業群においては、デザインは従前の商品力強化に加えて、重要性を増すブランド構築のために必須となり、より経営に直結する要素となった。それ以降の世代でも、製品・サービスの開発・販売においてデザインは必要不可欠なものであると言える。

(b) イノベーション創出におけるデザイン活用

前述の通り、第4次産業革命を契機として、ネットワークを通じたビジネスと、ハードウェアを活用したビジネスが融合することで、7つ全ての要素（ハードウェア/電子・電力/ソフトウェア/ネットワーク/サービス/データ/AI）を横断的に活用した製品・サービスを提供する第5世代・第6世代企業群が現れた。一方で第4世代までの企業群からもビジネスモデルや製品・サービスを変革する（以下、イノベーションと呼ぶ）ために、積極的にデザインを活用する企業も多くみられたため、その経緯と実態について追加調査を行った。

常時ネットワークを介して顧客と企業がつながる状態においては、従前の買い手・売り手の関係性が変化する。すなわち、製品・サービスを購入後にも企業と顧客の関係性が続くため、製品を売った後に継続的にサービスを提供していくことが重要となる。

そのため、一時の製品売買にとどまらず、製品を通じた継続的なサービス提供を行い、サブスクリプション型（定額制）の課金モデルをとる企業が増加する等、多くの企業でビジネスモデルが変化しつつある。

同時に、ネットワークを介することで、顧客を購買に導くための接点が増加した結果、ソフトウェアの優れたデザイン（見やすさ、分かりやすさ等）による顧客の誘導が重要となり、製造業であってもデザインへの投資を通じた良い顧客体験の提供を行うことが必要となった。

例えば、General Electric Company（以下、GE社という）では、2012年に事業部門「GE デジタル」を設立し、チーフデジタルオフィサー（以下、CDO という）を置くことで、事業の世代間変革を加速させた。

同年、シリコンバレーのソフトウェア開発拠点では、デザイナーを積極的に採用、拠点内に「GE デザインセンター」を新設し、デザイン思考を活用した顧客共創を実践している。

2013年にはチーフエクスペリエンスオフィサー（以下、CXO という）を設置、デザイン思考を活用した開発手法「Fast Works」の推進役となり、技術者に対して顧客の体験を重視した開発を行うための活動を行っている。

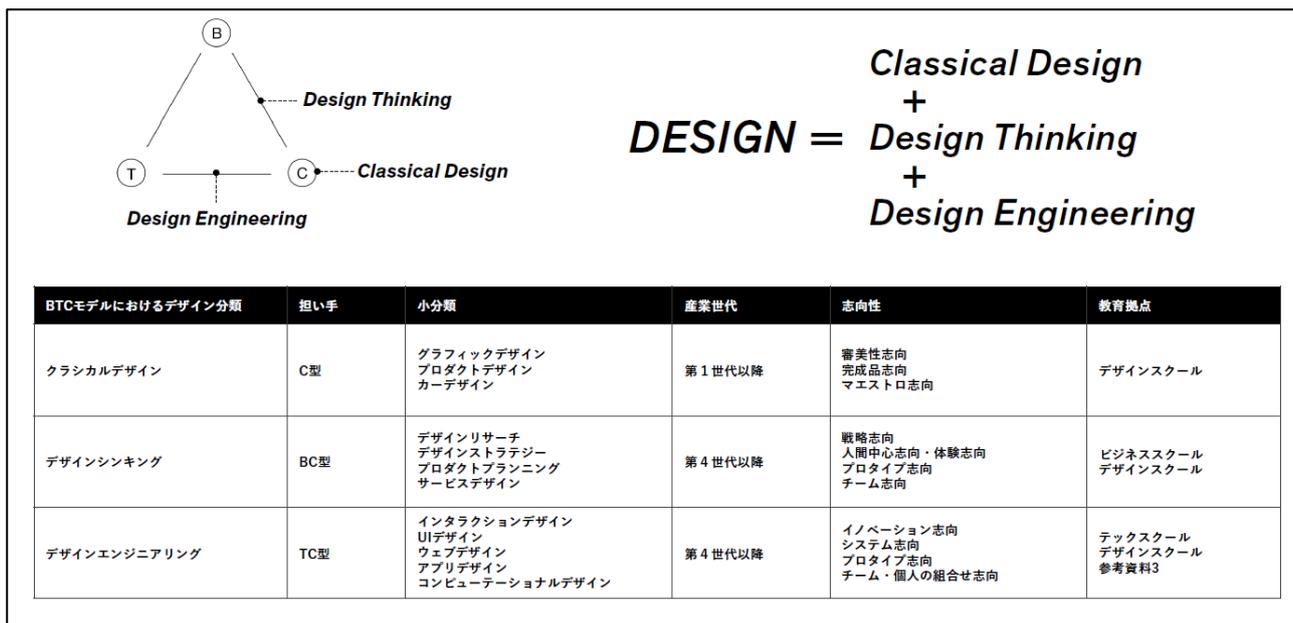
GE デジタルは、2016年に独立組織となり、10人のソフトウェア開発者につき、1人のデザイナーが配置される状況に至っている。⁵

⁵ 『ハーバードビジネスレビュー』2017年12月号、ダイヤモンド社 『日経ビジネス』2017年4月10日号、日経BP社 による

研究会では、GE 社のようにデザインを開発工程の上流から活用する際には、企業内における人材戦略が重要だという指摘がされた。

図表 8 は、デザインを活用したイノベーションを創出する際の人材活用を B (=Business)、T (=Technology)、C (=Creativity) の観点で表したものであり、研究会では、3 領域の人材が協働できる環境を整えていくことがイノベーションを創出できる組織を作ることにつながるとの見解が示された。

図表 8 デザインをイノベーション創出力にする人材・組織・教育



出所：経済産業省 産業競争力とデザインを考える研究会（第2回） - 配布資料「委員提出資料1 田川委員提出資料」5頁に基づきデロイトトーマツコンサルティングが作成

我が国企業をこのフレームワークに当てはめると Business と Technology の 2 要素を重視する企業が多い。大企業（特に製造業）においては、経営層はテクノロジーを理解した上で、それをビジネスとして翻訳できる人材を育成し、競争力を向上させてきたが、これは Business と Technology を活用している企業の典型例である。

一方、近年グローバル市場で成功している Samsung 社や Apple 社等では、この Business と Technology に加え、Creativity を担うデザイン人材を効果的に配置し、社内の製品・サービス開発においてデザインを重要な位置づけと認識し、デザインと経営を結びつける動きがみられる。

研究会では、我が国企業（特に製造業）の多くは、現在でも第2世代にとどまり、第3世代以降へのシフトが海外と比較し遅れているとの指摘があった。それゆえ、デザインの活用が限定的であり、第4世代以降で必須となるデザイン思考やデザインエンジニアリングといった手法を上手く活用できていないとの指摘も示された。

今後、我が国企業が第4世代以降で競争力を維持、強化していくためには、クラシカルデザインのみならず、企業のイノベーションを促進していくデザイン思考・デザインエンジニアリング等の取組みを実践していく必要があると考える。

企業活動においてデザインは開発工程の最終段階で、色・形を調整するものではなく、戦略やビジネスモデルの上流工程に位置づける必要がある。また、デザインとは、クラシカルデザインに加えて、顧客が真に欲しいサービス・プロダクトを開発するための手段としての役割も併せ持つという認識を我が国企業に浸透させていくことが重要であると考えられる。

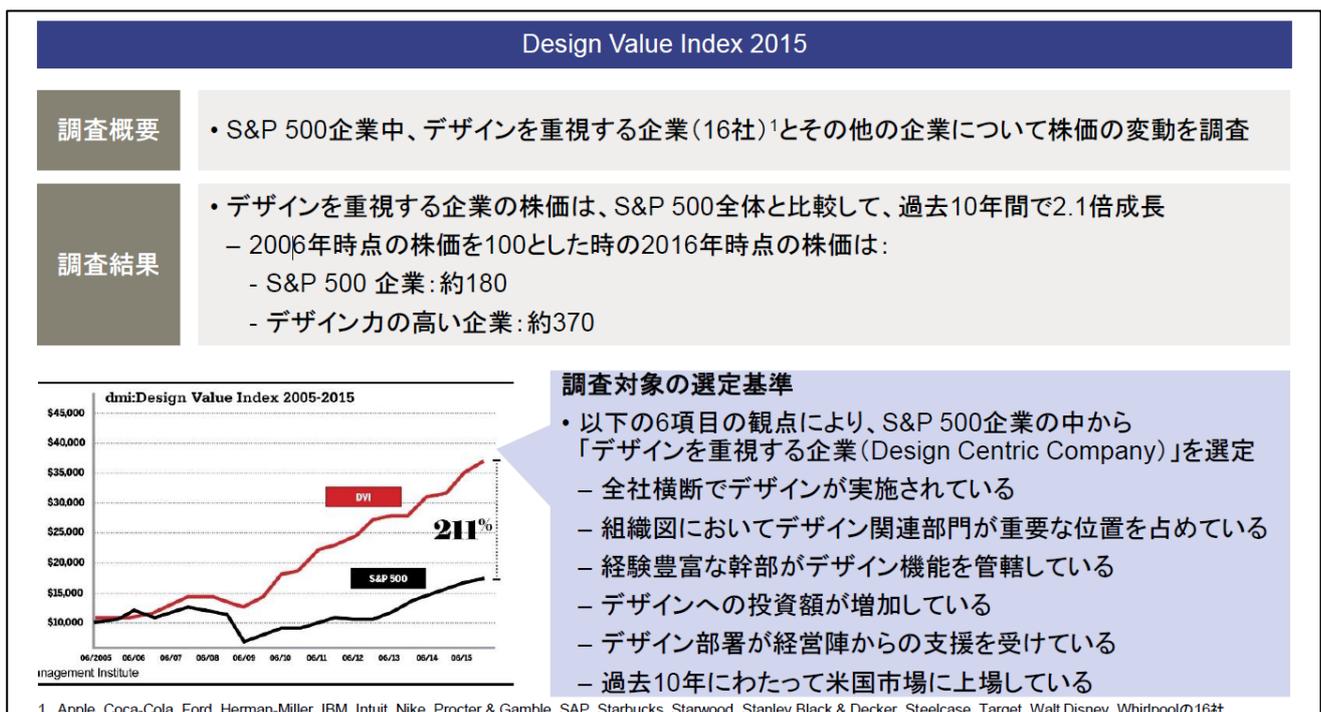
(2) デザイン活用の効果

研究会や企業ヒアリングの中で、デザイン活用の効果を定量的に示すことは困難であるとの意見が多く聞かれたため、公開情報調査等で得られた情報を基にデザイン活用の定量的効果について取りまとめた。

(a) 海外における検証

図表 9 は米国におけるデザインを重視する企業の株価の優位性を示す研究データである。S&P500⁶ の企業のうち、デザインを重視する企業 16 社とそれ以外の企業とで 10 年間にわたって株価にどの程度差が生じているか比較している。S&P500 企業の平均は、10 年間で約 1.8 倍に株価が上昇している一方で、デザインを重視する企業 16 社に関しては 3.7 倍になっており、相当な有意差がある。

図表 9 米国におけるデザインと株価の研究

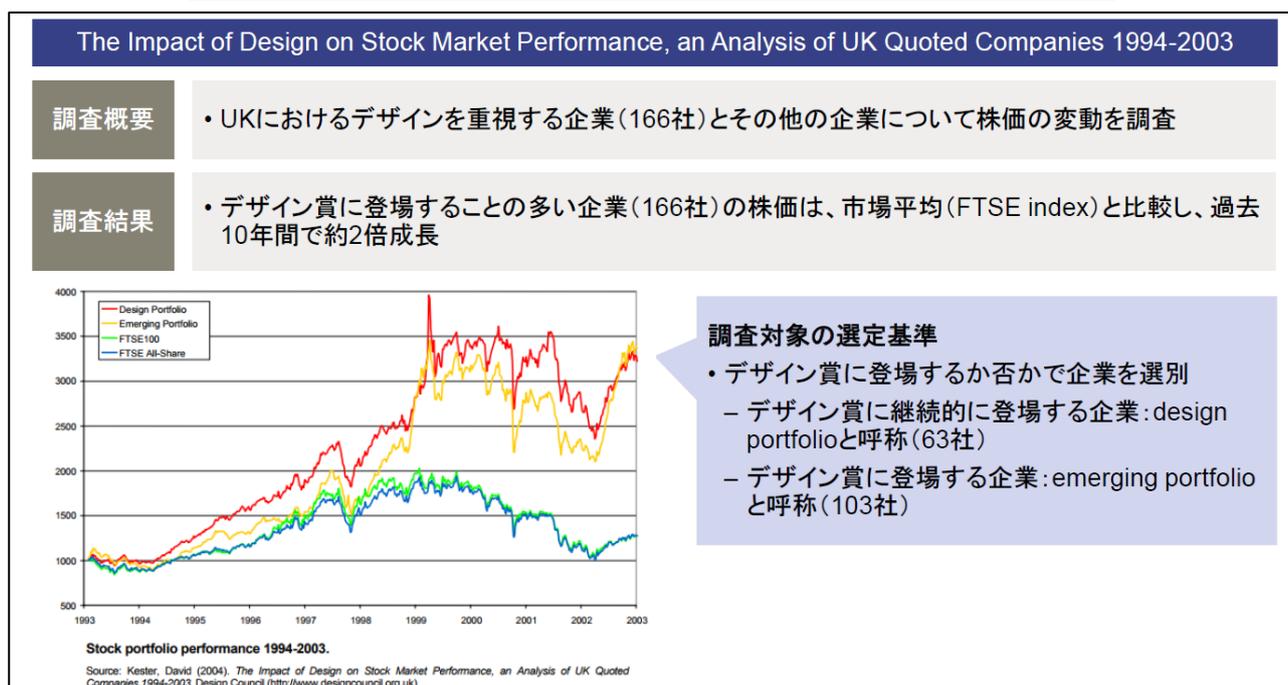


出所：経済産業省産業競争力とデザインを考える研究会（第1回） - 委員提出資料1 梅澤委員提出資料4頁に基づきデロイトトーマツコンサルティングが作成

⁶ スタンダード&プアーズ ファイナンシャル サービスズ エル エル シーが開発した株式インデックスで、ニューヨーク証券取引所 (NYSE Arca、NYSE Amex)、NASDAQ に上場している銘柄から代表的な500銘柄の株価を浮動株調整後の時価総額比率で加重平均し、指数化したもの

また、図表 10 の研究はイギリスで行われたものであり、同国においてデザインを重視する企業 166 社とそれ以外の企業の株価を比較したものである。同研究においても米国での研究と同様に、デザインを重視する企業 166 社とそれ以外の企業における株価には有意差がある。

図表 10 イギリスにおけるデザインと株価に関する研究



出所：経済産業省産業競争力とデザインを考える研究会（第1回） - 委員提出資料1 梅澤委員提出資料5頁に基づきデロイトトーマツコンサルティングが作成

更に、1985年のイギリスにおける『The designer as ‘gatekeeper’ in manufacturing industry』によれば、同国の製造業において、デザインを重視する企業とそうでない企業を比較した場合、前者の企業の方が収益率や利益幅が大きいことが報告されている。すなわち、株価以外の要素においてもデザインが経営に良い影響を与えていることが報告されている。

以上の結果からみても、デザインが企業の業績へ良い影響を与えることに疑問を挟む余地はないと考えられる。

(b) 我が国における検証

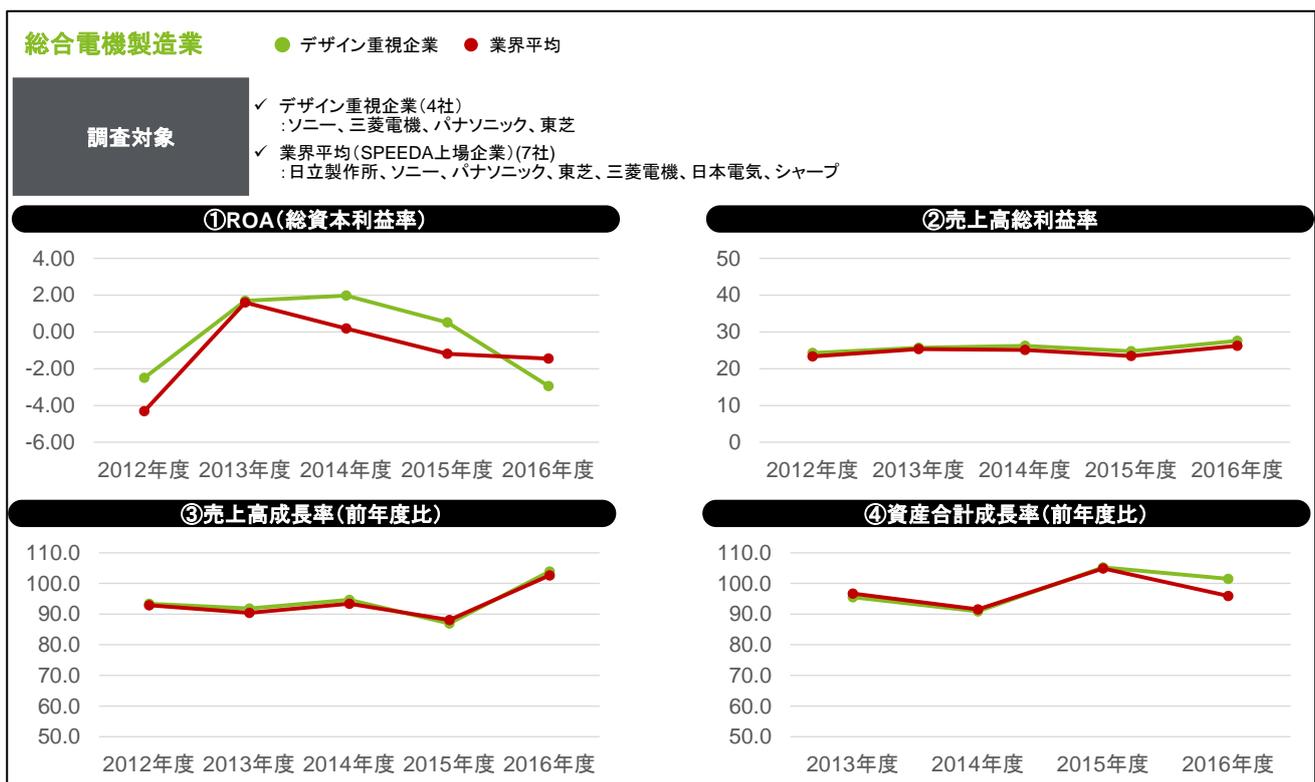
前述の『The designer as ‘gatekeeper’ in manufacturing industry』と同様の手法を用い、我が国企業の財務情報等を分析した。

イギリスにおける調査では、デザイン賞の受賞歴を基準にデザインを重視する企業を選定している。

同様に、我が国企業のなかでも2013年～2017年の5年間で、世界3大デザイン賞(iF Design Award、IDEA Design Award、Red Dot Design Awards)及びグッドデザイン賞を複数回受賞している企業をデザイン注力企業と定義し、同一業種における国内上場企業の各種財務指標の平均値⁷との比較を行った。

総合電機メーカーのなかで、デザインを重視する企業は、業界平均と比較して、ROA⁸が高く、資産合計成長率は僅かに高いことが確認できる(図表11)。

図表 11 我が国総合電機業におけるデザインと財務指標の関係



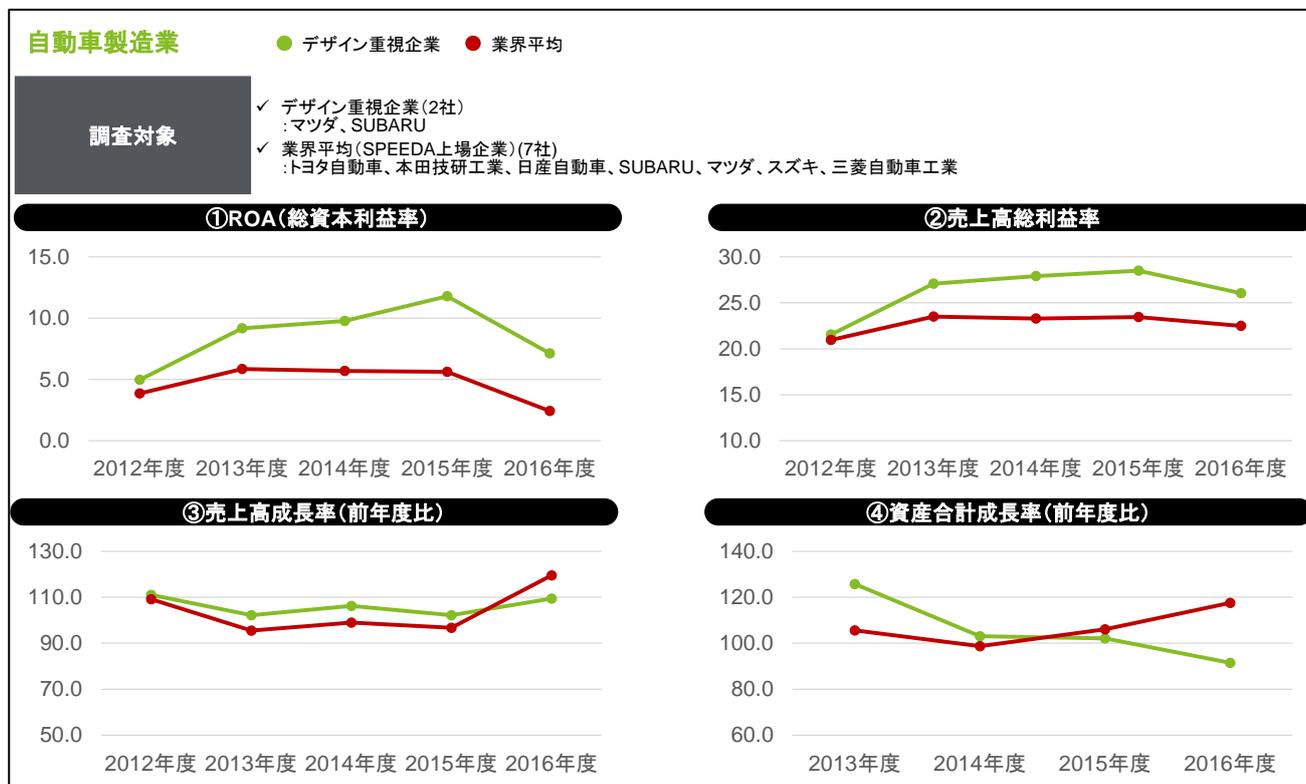
出所：公表されている財務諸表等のデータに基づきデロイトトーマツコンサルティングが作成

⁷ 一部業種では、国内だけでなく、グローバル企業も含めた平均値との比較を実施

⁸ ROA：総資本利益率（Return On Asset：資産に対する利益の割合）を指し、「純利益」÷「総資産」で算定され、企業の収益率(効率的に稼ぐ力)を示す。

同様に、自動車メーカーでも同様の比較を行ったところ、デザイン重視企業は、業界平均と比較して、ROA、売上高総利益率、売上高成長率が高い傾向にあることが確認された（図表 12）。

図表 12 我が国自動車製造業におけるデザインと財務指標の関係



出所：公表されている財務諸表等のデータに基づきデロイトトーマツコンサルティングが作成

上記以外にも住宅設備業、カメラ製造業、事務用プリンタ/複写機製造業において検証を行ったが、そのいずれの業種でも、デザイン注力企業は、業界平均と比較して、特に ROA において優位性が見られた（図表 13）。

図表 13 我が国産業におけるデザインと財務指標の関係

業種別 財務指標比較

○ : デザイン重視企業が業界平均より優位な項目

	ROA	売上高総利益率	売上高成長率	資産合計成長率
総合電機製造業	○	-	-	○
カメラ製造業	○	○	-	-
自動車製造業	○	○	○	-
事務用プリンタ・複写機業	○	-	-	-
住宅設備業	○	-	○	-

このように、業種やビジネスモデルによってばらつきはあるものの、我が国企業においても、イギリスの『The designer as ‘gatekeeper’ in manufacturing industry』の調査結果と同様の傾向がみられた。

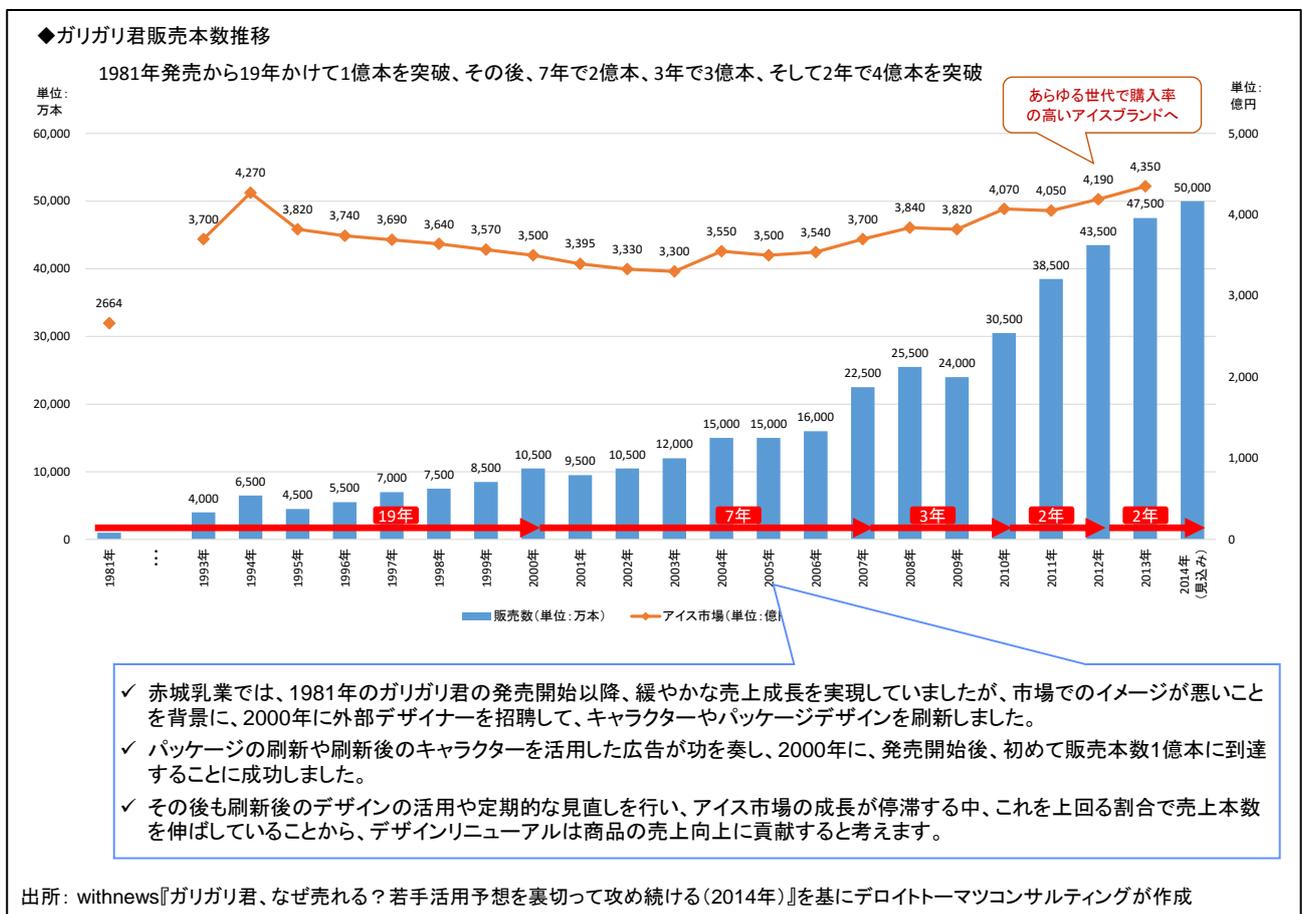
以上の結果を踏まえると、我が国企業においてもデザインに注力することにより、製品単価を押し上げ、利益率を向上させることが可能になると考えられる。

(c) デザイン活用効果の具体事例

また、個別企業のデザイン活用事例を調査した結果、デザインを用いて自社商品力を強化し差別化を図る事例や新製品・新サービスの開発にデザイン思考を用いた事例が存在した。

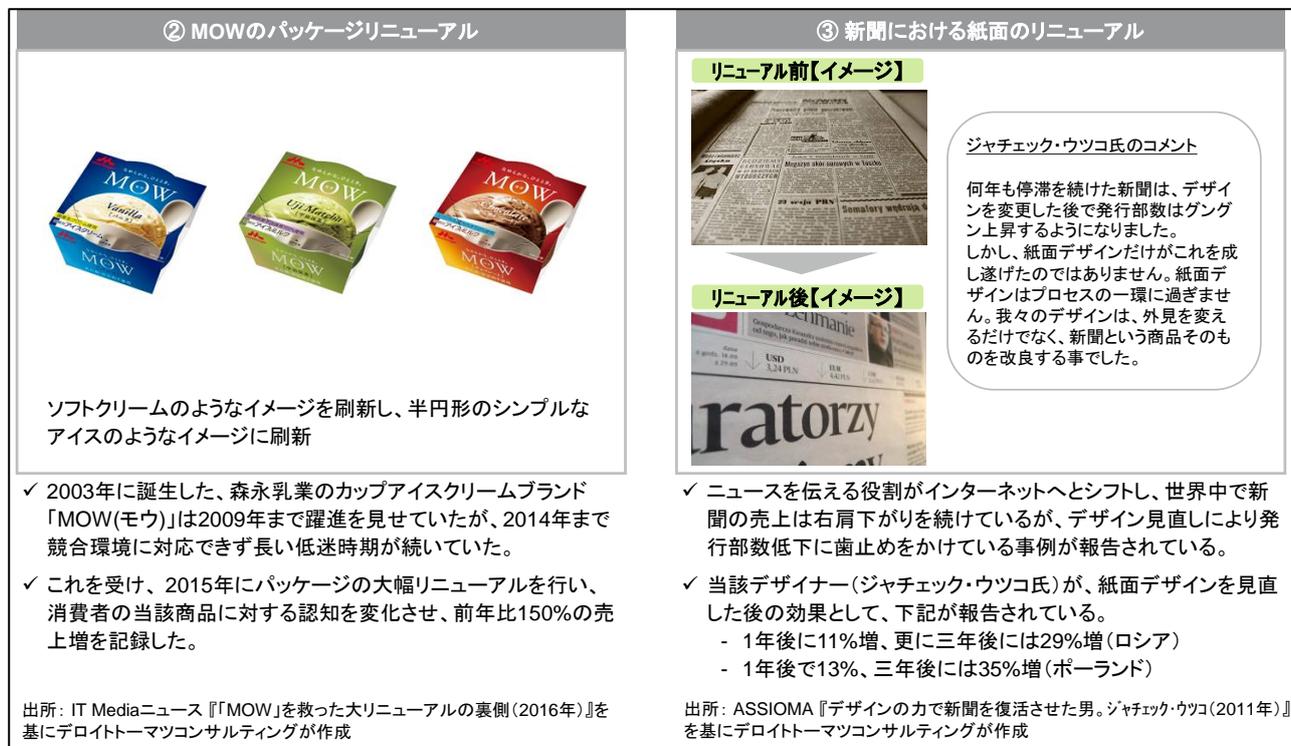
アイスクャンディーのガリガリ君で知られる赤城乳業では、製品パッケージのリニューアルにより売上を伸ばすことに成功している（図表 14）。

図表 14 赤城乳業におけるデザイン活用



併せて、森永乳業やメディア産業でも同様の結果が見られる（図表 15）。

図表 15 森永乳業・メディア産業におけるデザイン活用



また、デザインを活用してビジネスモデルを変革することや新製品・サービス開発を行うことで競争力を高める事例も存在した。

米国の KAISER PERMANENTE では、業務効率化・コスト削減にデザインを活用している。同団体では、ツールの改善と業務効率化をミッションとする組織を立ち上げ、職員や患者の行動観察を通じた改善活動を行った。その結果、業務効率化によるコスト削減や医療ミスの予防などの効果がみられている（図表 16）。

図表 16 医療現場におけるデザイン活用

事例: Kaiser Permanente(米国非営利医療サービス団体)	
背景・経緯	<ul style="list-style-type: none">• 米国最大規模の医療ケアグループで、2015年時点で38の総合病院を含む約660の医療関連機関を有し、医師1万8千人以上、看護師5万人以上の職員を抱えていた。• 大量の職員を抱える中で、看護師が患者と過ごす時間をより効率的に行うことのできるオペレーションを模索していた。
取組内容	<ul style="list-style-type: none">• 2003年に、IDEOの知識を得ながら、継続的にツールやオペレーション手法の開発・共有ができる「Health Care Innovation Center(以下HCIC)」を設立した。• 病院内にいる職員(看護婦等)や患者の行動観察を行い、そこで得られた記録をHCICに持ち込み、アイデアを出し、そこで生まれたプロトタイプを院内で実施した。
効果	<ul style="list-style-type: none">• 「Leave me alone(声をかけないで)」という作業集中用のナース服や、「聖域ゾーン」という医療ミス防止に向けた薬品管理責任者のみ入室可能なエリアなどを導入した。• 開始約1年間で看護師らの労働時間の効率化を達成し、医療ミスによるコストも96万ドル削減することに成功した• ヘルスケアにおける「ベストプラクティス」と呼ばれる。

出所: Kaiser Permanente HPを基にデロイトトーマツコンサルティングが作成

同様に、米国 T-mobile 社では、顧客の不平・不満を観察することでサービスの見直しを行い、競争力を高めている。具体的には、長期契約が前提となり複雑化していた携帯電話契約にユーザーの不満が発生していることを認識し、柔軟でシンプルな月額プランを導入した。更に、店舗におけるオペレーションも併せて見直し、レイアウト変更や迅速な対応・丁寧な説明を徹底した（図表 17）。

これらの変革によって、顧客のロイヤリティが高まり、契約者数の倍増を達成した。

図表 17 サービス開発におけるデザイン活用

事例 : T-Mobile	
背景・経緯	<ul style="list-style-type: none"> 2011年、T-mobileは当時アメリカの通信業界第4位で、LTEやiPhoneの導入に乗り遅れ、業績不振に陥っていた。 2012年、LTEやプリペイドサービスに強みのある業界5位のMetroPCS、と合併し「T-mobile US」を設立した。
取組内容	<ul style="list-style-type: none"> 2013年T-mobile USのCEOは 顧客の不平・不満の理解から生まれた「Un-carrier」戦略を推進、従来の長期契約から、柔軟でシンプルな月額プランを導入した。 全店舗で「究極の顧客体験の提供」をコンセプトにオペレーション改善を行った。快適に過ごせるレイアウトや、迅速な対応、長時間の丁寧な対応等の幅広いニーズに沿った顧客サービスを提供した。
効果	<ul style="list-style-type: none"> 顧客ロイヤリティを高め、2015年には業界第3位であったSprintを制し、現在アメリカで第3位の通信事業者となった。 契約者数は2倍以上の、2012年の3,300万人から2017年の7,200万人へと急成長し、巨額の利益を得た。

出所: 5 lessons from T-mobile's Game-Changing Strategy by David Aaker, T-mobile annual reportを基にデロイトトーマツコンサルティングが作成

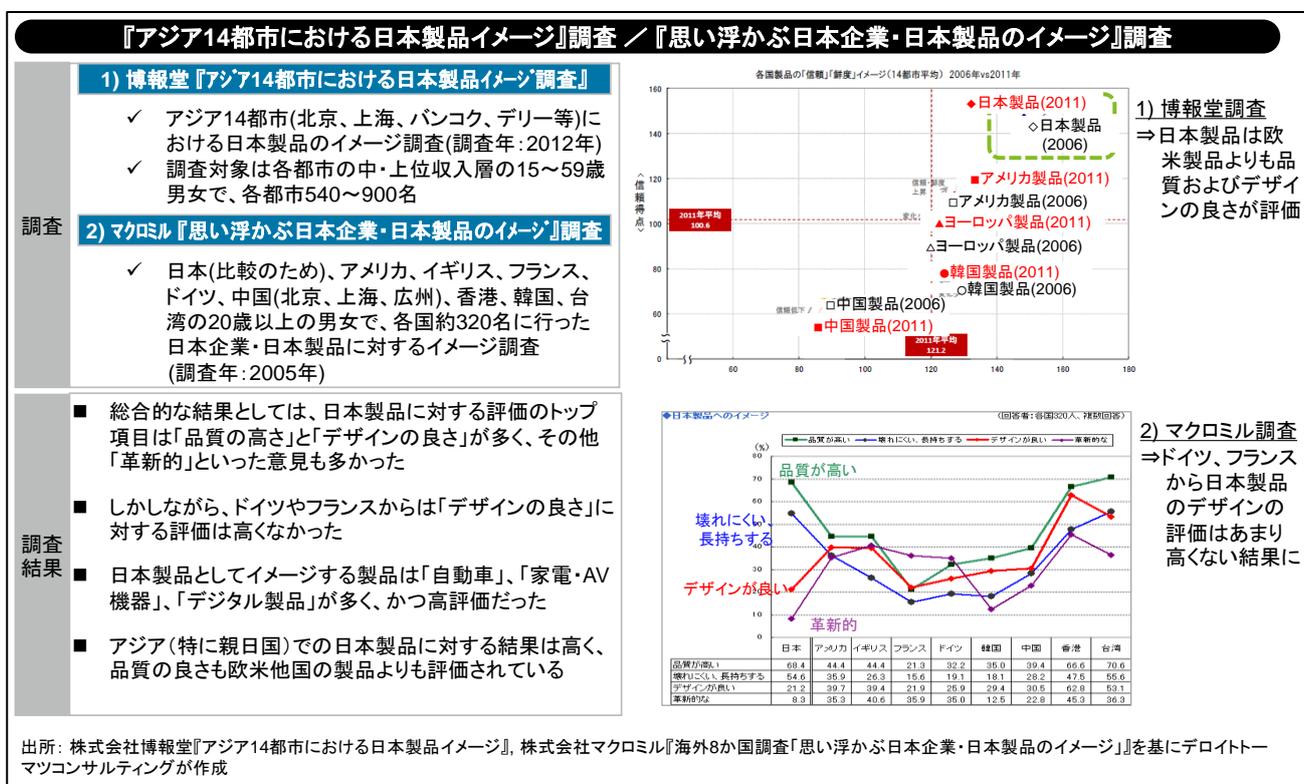
(3) 我が国のデザインに対する意識

(a) 他国からの我が国のデザインに対する評価

我が国企業のデザインに対する他国からの評価について調査した。

図表 18は、海外における我が国企業の製品イメージを調査したデータである。2012年までの調査においては、我が国企業の製品に対し、品質の高さとデザインの良さが高い評価を得ていることが報告されている。

図表 18 海外の消費者による日本の製品の評価



また海外のデザイン賞でも我が国企業の受賞数は他国と比較して大きな開きがないことが確認できる（図表 19）。その一方で、2017年の中国の受賞数を見ると、その存在感は日本よりも大きくなってきていると言える。

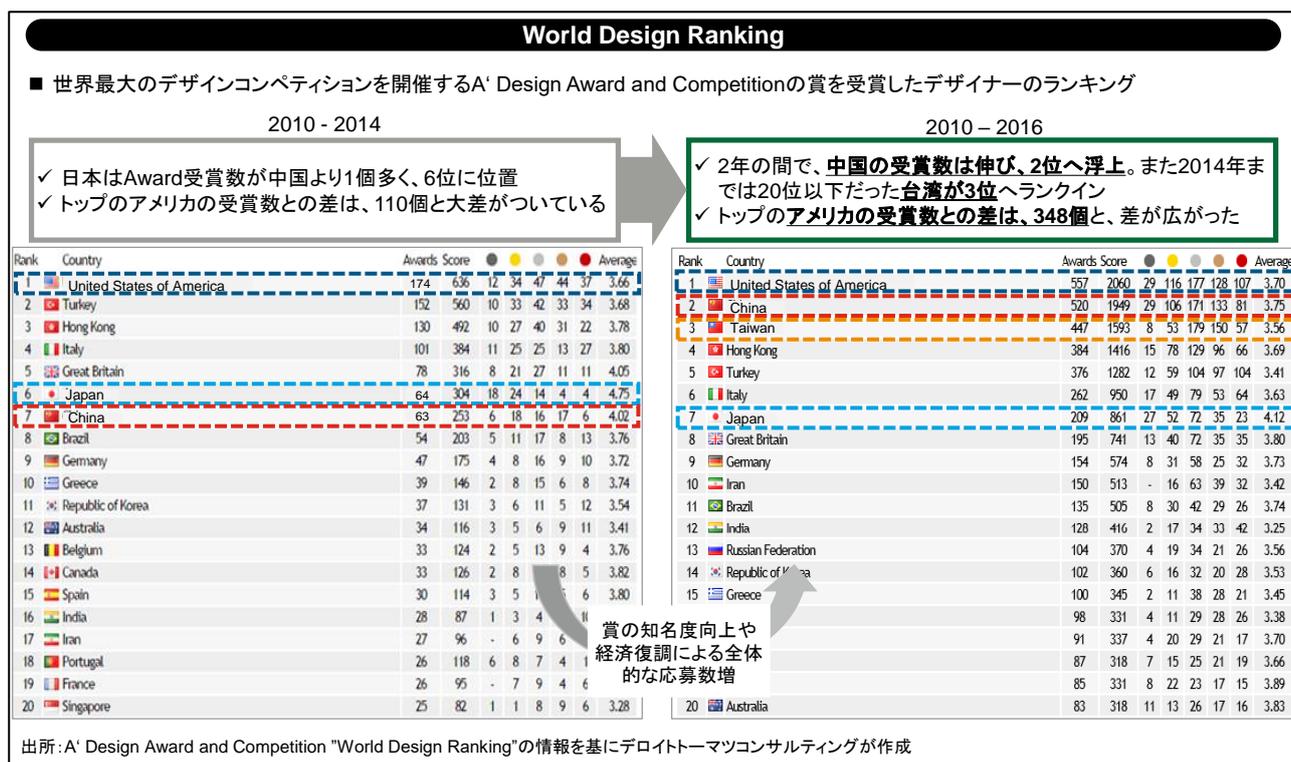
図表 19 我が国企業の海外デザイン賞の受賞状況

Red Dot Design Award (Product Design)		iF Design Award (Creative Ranking)	
概要	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 世界3大デザイン賞の一つ ✓ プロダクトデザイン、コミュニケーションデザイン等の部門に分かれている ✓ 評価基準:革新性、機能性、品質などの9項目(プロダクトデザインはいわゆる工業デザインから評価される) ✓ 2017年は54か国から5,500以上にわたる製品の応募があった(国毎の集計結果はなし) 	概要	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 1953年の創設され半世紀以上の歴史があり国際的に権威あるデザイン賞の一つ ✓ Creative Rankingは過去3年間でiFデザイン賞を多く受賞した企業数のランキング(賞は「製品」「パッケージ」「コミュニケーション」等の7つのデザイン部門に構成され審査されている) ✓ 評価基準:デザイン性、革新性、機能性、環境への対応、人間工学、安全性及び耐久性など ✓ 2017年は59か国から5,575件にわたる製品の応募があった(国毎の集計結果はなし)
日本企業	<ul style="list-style-type: none"> ■ 日本企業の受賞プロダクト数(2017年) <ul style="list-style-type: none"> ➢ 90個のプロダクトが受賞(うち金賞受賞10個) ⇒ 応募者数中16% (企業例) FUJIFILM Corporation/TOTO Ltd./Nikon Corporation/Iwasaki Design Studio/Sony Corporation/Mazda Motor Corporation/ITOKI Corporation/KORG Inc./AXIX(Taichi Ozawa) 等 	日本企業	<ul style="list-style-type: none"> ■ 日本企業のランクイン数(2017年) <ul style="list-style-type: none"> ➢ 17社がランクイン Sony/SANWA COMPANY LTD./Brother/SIGMA CORPORATION/TOTO Ltd./Trinity, Inc./good morning Inc./ECHIZEN BRAND PRODUCTS CONSORTIUM 等
海外企業	<ul style="list-style-type: none"> ■ 海外企業の受賞プロダクト数(金賞受賞数) <ul style="list-style-type: none"> ➢ アメリカ: 92個 (10個) ➢ ドイツ: 107個 (17個) ➢ イタリア: 88個 (9個) ➢ 韓国: 84個 (3個) ➢ 中国: 126個 (12個) 	海外企業	<ul style="list-style-type: none"> ■ 海外企業のランクイン数 <ul style="list-style-type: none"> ➢ アメリカ: 10社 ➢ ドイツ: 39社 ➢ イタリア: 1社 ➢ 韓国: 6社 ➢ 中国: 7社

出所: Red Dot Award HP、iF Design Award HPの情報を基にデロイトトーマツコンサルティングが作成

更に、別の海外デザイン賞における受賞数の伸びを比較すると、2016年時点で米国や中国の受賞数が躍進しているが、我が国はほぼ横ばい状態であり、我が国企業のデザイン評価が海外企業と比して相対的に低下している可能性が示唆される（図表 20）。

図表 20 諸外国とのデザイン賞受賞数比較

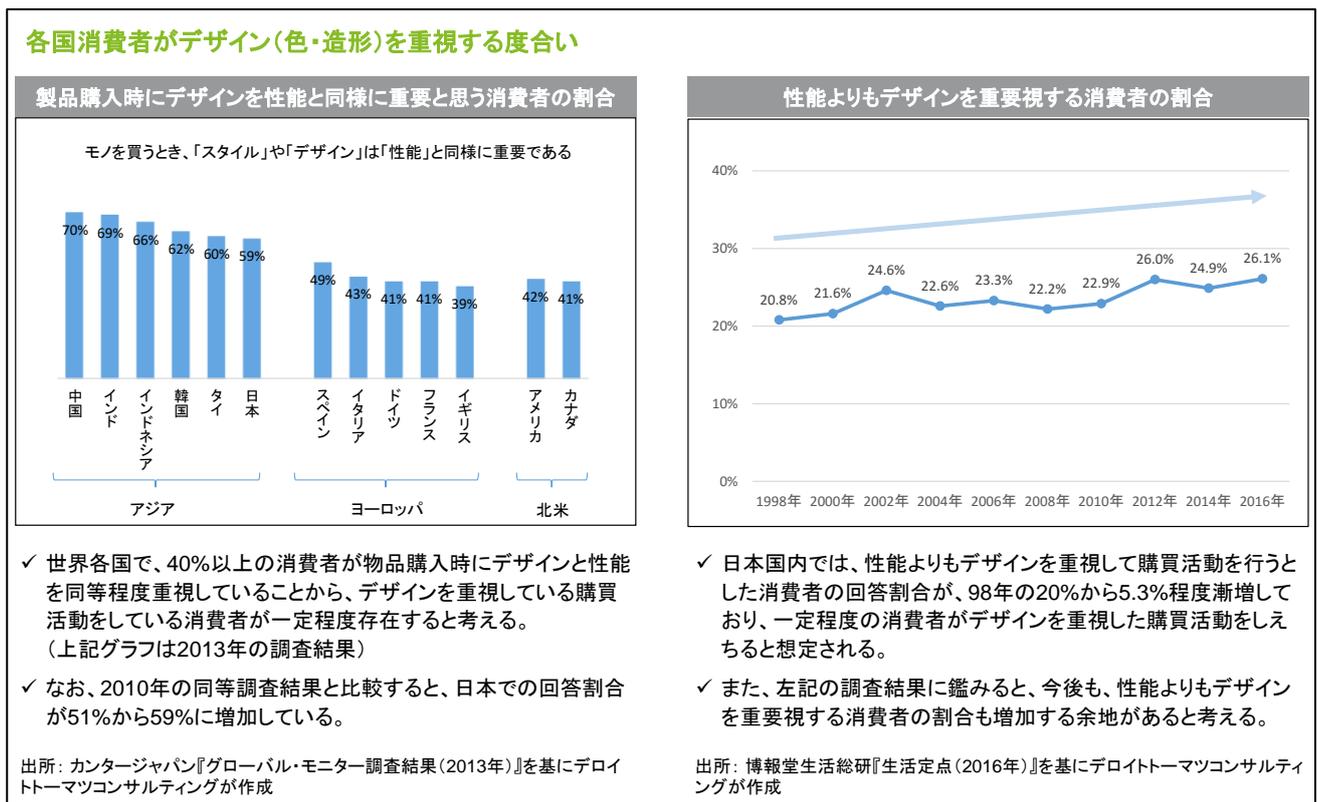


上記調査において、継続的な同一の情報を収集し、比較、検証することはできなかったが、近年、我が国企業のデザインに対する評価は、諸外国企業と比較して相対的に低下傾向にあると考えられる。

(b) 我が国国民のデザインに対する意識

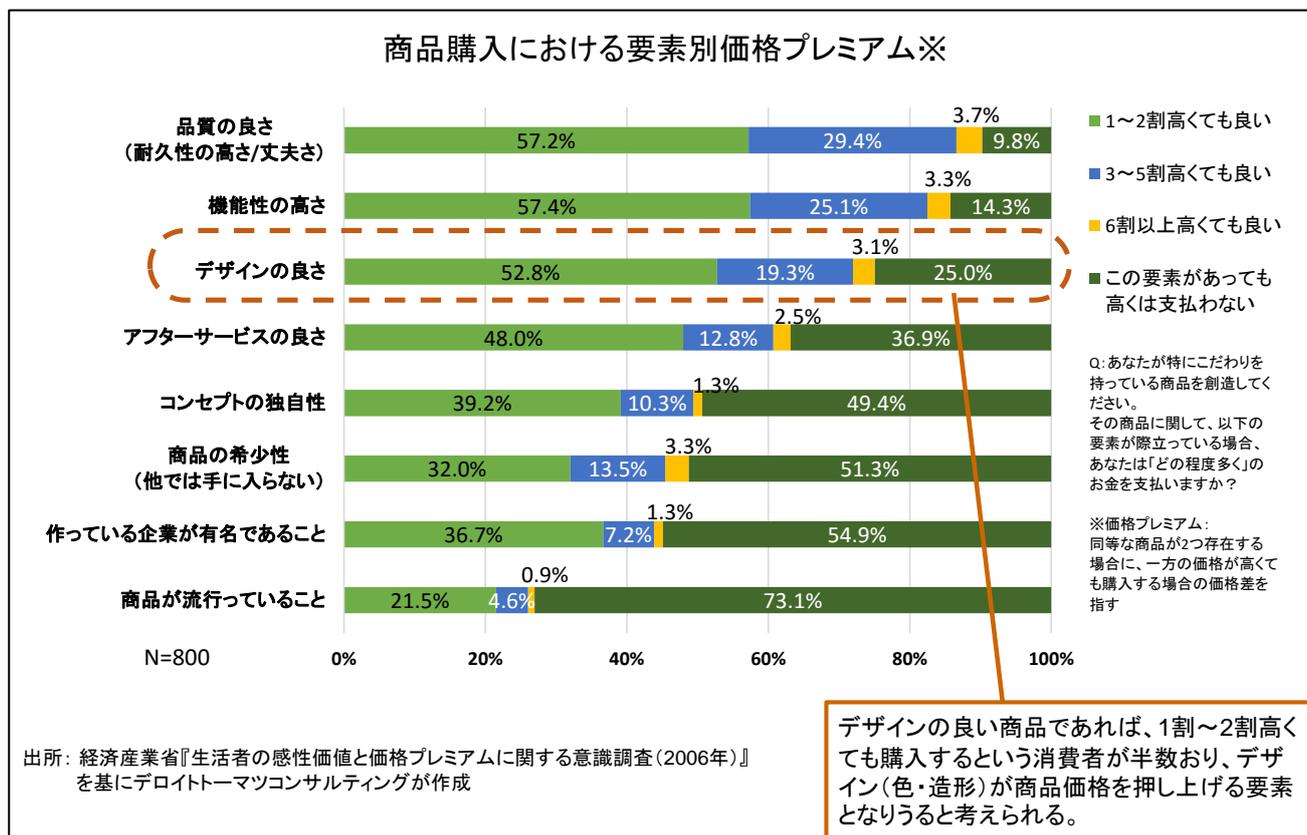
世界各国における消費者アンケートや、我が国生活者へのアンケート調査結果を見ると、我が国国民は、他のアジア諸国同様に消費者が製品購買時に機能よりもデザインを重視する傾向にあるとの報告がある（図表 21）。

図表 21 製品購買時に重視する要素



また、我が国国民にとってデザインは差別化要素としてだけでなく、付加価値として認識されており、製品価格を押し上げる要素となりうることを確認された（図表 22）。

図表 22 デザインによる価格プレミアム



一方で、以上のようなデータが存在するものの、研究会においては、我が国における生活文化の向上を通じた国民のデザインに対する意識向上には未だ課題が多いとの見解が示された。イタリアや中国のように、住環境や景観の整備による生活文化の向上を通じた国民のデザインに対する意識を高める施策が十分でないという指摘もあった。

特に、従来の地方創生に関する各種政策は、目的が不明確な豪華な建築物の建設や独自性の弱い公報活動等が行われており、国民のデザインに対する意識向上に必ずしも寄与しているとは言えないとの指摘もあった。

同時に、研究会ではデザイン教育の在り方についても議論された。幼少期からのデザイン教育が国民のデザインに対する意識を底上げするためには有効であり、他国にみられるような義務教育におけるデザイン教育についても検討する必要があるとの意見が出された。

我が国企業において、デザインに対する認識が改善されたとしても、顧客側の国民全体のデザインに対する意識を高めることができなければ、我が国全体として高いデザインに対する意識を醸成していくことは困難である。

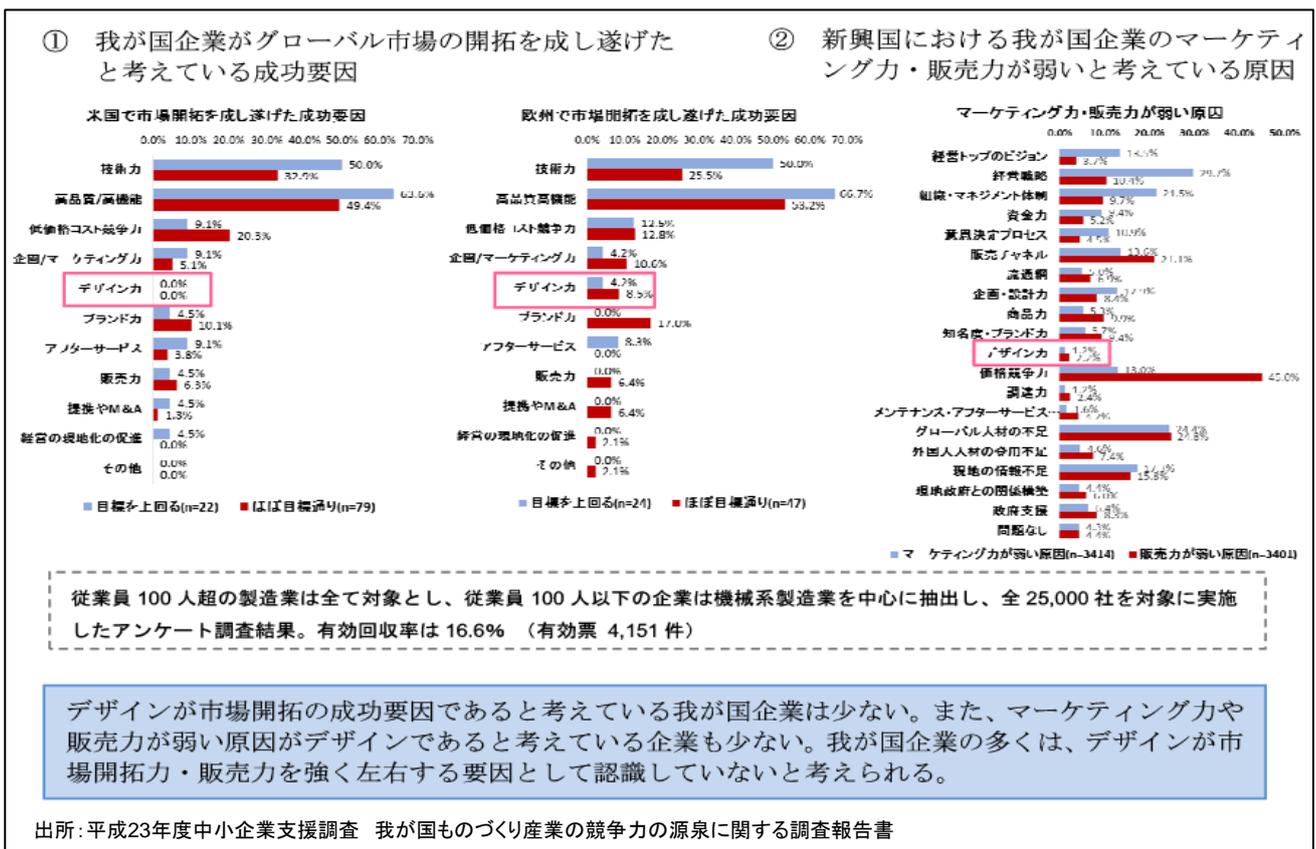
そのため、日本においても身近な生活環境の整備、デザイン教育の導入、各種デザイン賞の啓蒙等により、受け手となる国民のデザインに対する意識を高めていく必要があると考える。

(c) 我が国企業のデザインに対する意識

これまで述べてきたように、我が国では製造業が産業をリードしてきた。製造業では、伝統的に開発・設計・調達・生産・販売・広報というバリューチェーンに沿った企業活動を行い、特に技術が重要視されてきたため、デザインは技術部門主導で行われる機能面での設計の後工程に置かれ、所与の機能やコスト等の制約のもとで検討されるケースが多く、研究会においても製造業ではデザインに対する意識が低いのではないかという指摘があった。

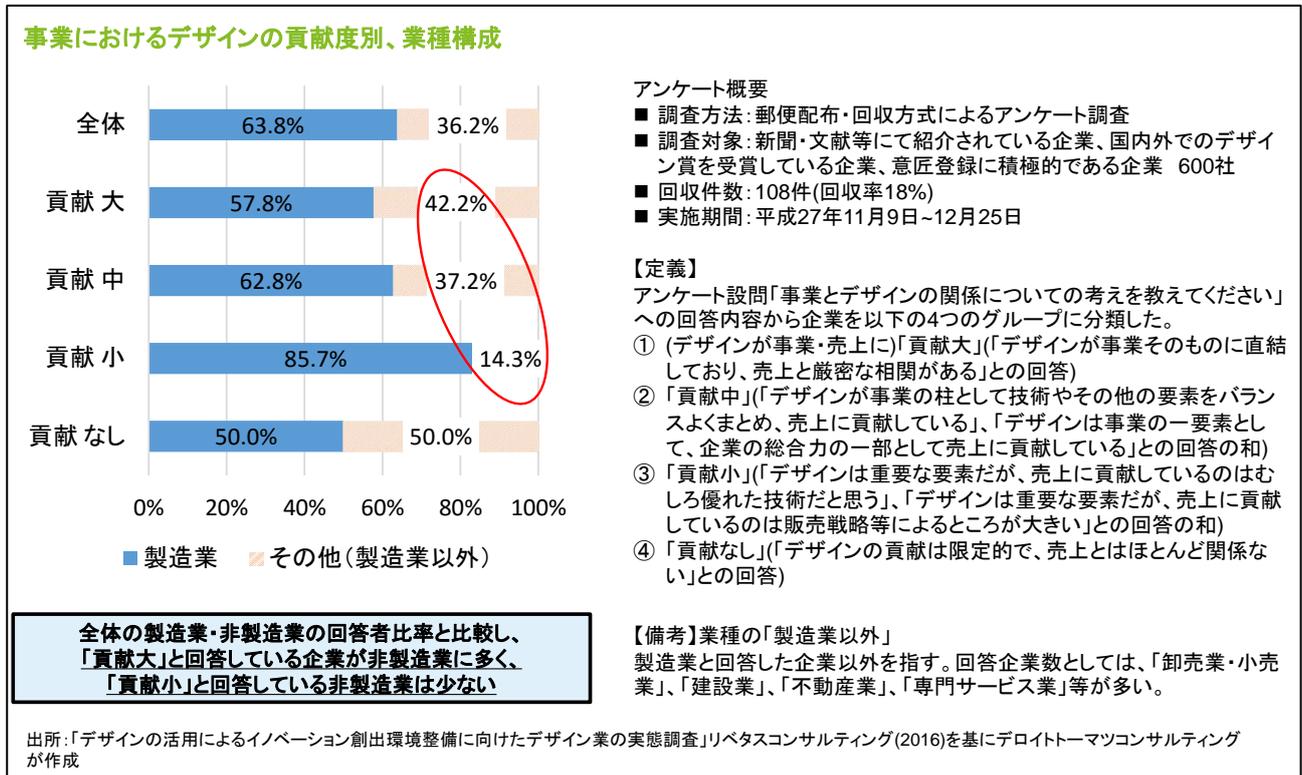
事実、製造業を対象とした過去のアンケート調査においても、製造業各社ではデザインに対する意識がまだまだ低いとの報告もあるが、その主な理由として、経営層がデザインの重要性について十分に理解していないと推察される(図表 23)。

図表 23 我が国製造業企業のデザインに対する認識



一方、製造業等と比較して、サービス業を中心とした第3次産業では、デザインが事業にもたらす貢献が大きいと考えられており、デザインが重視されてきたものと推察される（図表 24）。

図表 24 製造業とその他産業におけるデザインの事業への貢献差異



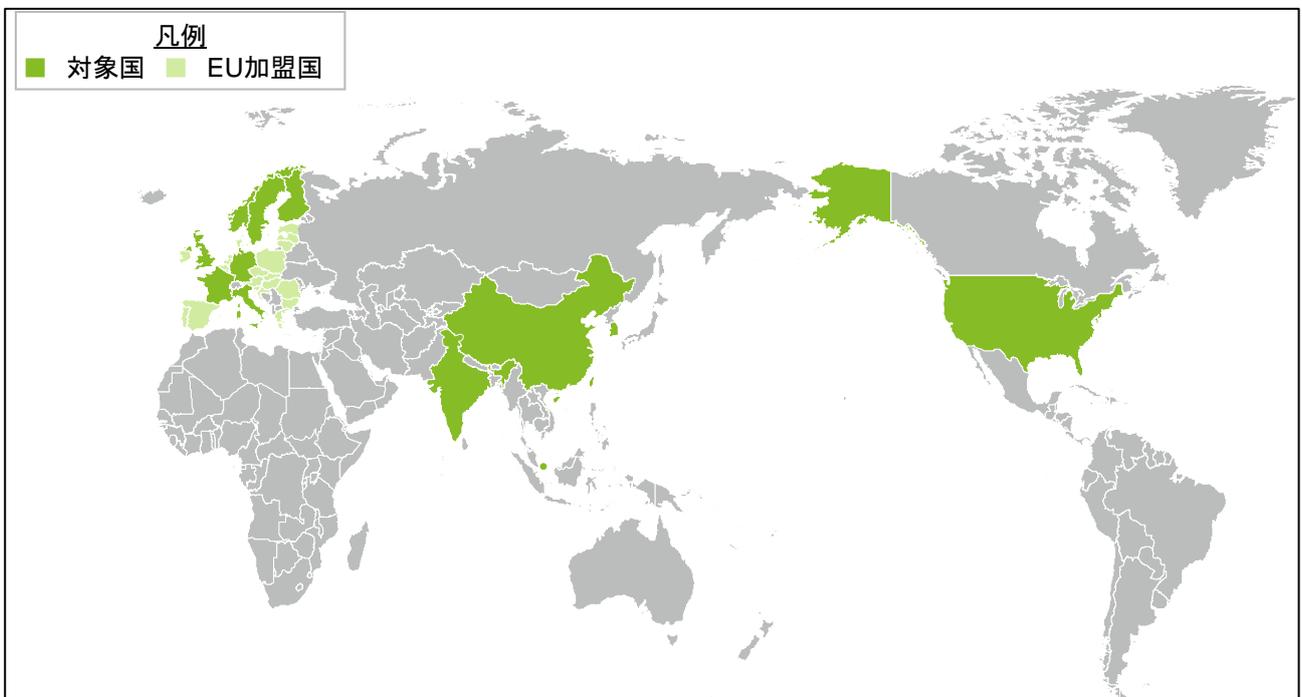
(4) 諸外国及び我が国におけるデザイン政策

(a) 諸外国におけるデザイン政策

デザインはイノベーション（ビジネスモデルの変革や、新製品・サービスの開発）のツールという側面を持つと言われている。近年、その点に着目し、国際競争力の強化を目的とした「イノベーションのためのデザイン政策」を標榜する国が増加している。

本章では、我が国のデザイン活用状況との比較を行うため、我が国及び研究会で先進的な取組がされているとされた14の国・地域（米国、EU、イギリス、フランス、ドイツ、イタリア、スウェーデン、ノルウェー、フィンランド、中国、韓国、台湾、シンガポール、インド）におけるデザイン政策の状況について、イノベーション政策・啓蒙政策・人材増強政策・人材育成政策・経済的支援政策での政策の5つの観点から整理し、研究会で議論されたイギリスや中国の先進的な取組や各国政策の適用されるデザインの領域について取りまとめた（図表25）。

図表 25 調査対象国・地域



我が国では、模倣品対策として 1957 年に開始したデザイン賞を中心に国民の生活の質向上を目的として政策を推進してきたが、上述の通り、近年ではイノベーションを促進するためのデザイン政策を打ち出す国が増加傾向にある。

内容や範囲は異なるが、各国がデザイン活用を推進するための政策に取り組んでいる（図表 26）。

図表 26 各国のデザイン政策（概要）

国名	政策の概要
日本	日本は、模倣品対策として 1957 年に開始したデザイン賞を中心に、国民の生活の質向上を目的として政策を推進してきた。
米国	米国では、民間主導でのデザイン振興が盛んであり、2010 年からは高等教育機関でのエンジニアリングやビジネスと融合したデザイン教育が進んでいる。
EU (欧州連合)	EU は企業競争力低下への危機意識から 2010 年からイノベーションのためのデザイン政策を打ち出した。
イギリス	イギリスは重工業的な製造業に代替する新規産業として 1997 年にクリエイティブ産業*を振興し、2015 年以降はイノベーションのためのデザイン政策を開始している。 *クリエイティブ産業は各国で定義が異なるが、イギリスの場合はデザイン業・映画業やソフトウェア業など 9 産業を指す。
フランス	フランスでは、民間主導のデザイン教育が行われてきたが、2013 年以降、ビジネスへのデザイン活用が進められている。
ドイツ	ドイツは重工業・製造業に代替する新規産業としてクリエイティブ産業を振興し、2007 年以降に文化・クリエイティブ産業の振興を通じた、イノベーションのためのデザイン政策を展開している。
イタリア	イタリアは古くからデザイン・品質の高さを証す「Made in Italy」ブランドを確立しており、2010 年から政策として、その強化・拡大を図っている。
スウェーデン	スウェーデンでは、2003 年からデザインを産業競争力強化するための要素として位置づけ、デザインによるイノベーション推進施策を展開している。
ノルウェー	ノルウェーは石油枯渇の危機意識から 2004 年にデザイン政策に乗り出し 2009 年以降はイノベーションを目的としたデザイン政策を行っている。
フィンランド	フィンランドでは、古くから「デザイン」を国家的アジェンダとして設定し、これを活用し 2008 年からイノベーションの推進を図っている。

国名	政策の概要
中国	中国では、2007年のトップの強いコミットの下、製造業主体のデザイン強化を進め、2010年以降はイノベーションへのデザイン活用へと政策領域を広げている。
韓国	韓国はアジア通貨危機による危機意識からデザイン政策に注力し、2016年からはイノベーションを目的に政策を実施している。
台湾	台湾では2003年から製造業に加え、デザインのアウトソース先産業活性化のため政策を振興している。
シンガポール	シンガポールではビジネスへの活用を前提として、2003年からデザイン政策を推進し、2009年以降はイノベーションへの活用を広げている。
インド	インドでは、アメリカ及び日本の影響を受け、2007年から新たな産業発展を促すデザイン政策を始め、企業支援を通してイノベーション促進を図っている。

(ア) デザインを活用したイノベーションを促進する政策事例

イギリスにおいては、イノベーションを促進するために、デザイン活用を啓蒙するための政策を展開した。2015年に、公的組織である Innovate UK⁹ が「Design in innovation Strategy 2015-2019」を公表し、デザインを製品開発の初期段階で導入する重要性を説き、ユーザー思考でのイノベーションを企業に提案している。

また、中国においても、2015年に「国家科学技術イノベーション計画」の中で、発展戦略として、イノベーションへのデザイン活用を謳っている。

これに加えて、デザイン活用に関する導入補助や教育を行う国も複数出てきている。

シンガポールでは2009年に公表した「Design Singapore Initiative phase2」において、公的機関によるデザイン思考の推進、デザイン起点のイノベーションの促進、中小企業のデザイン活用による産業競争力強化等を掲げている。

EU（欧州連合）では、2014年に「Design for Enterprises」で中小企業を対象にデザイン活用の教育を2016年より3年の計画にて行うことを決定した。

また、デザイナーの協業支援や助成金等でイノベーションを促進する政策を打ち出している国も複数存在している（図表 27）。

⁹ イノベーション促進を目指して、主に企業に対して研究費を助成しているイギリス政府の研究資金助成機関

図表 27 デザインを活用したイノベーションを促進する政策事例

実施時期	国名	概要
2015年～	イギリス	<u>デザインを製品開発の初期段階で導入する重要性等を発信・支援</u> 非政府組織の公的技術戦略組織の Innovate UK が打ち出した。デザイン戦略として、ユーザー思考でのイノベーションを企業へ提案している。
2015年～	中国	<u>国家科学技術イノベーション計画の中でデザイン活用を推奨</u> 国家科学技術イノベーション発展戦略のなかで、「デザインと電子決済、現代物流、インターネット金融、インターネット教育など新興サービス業の融合」が記載され、イノベーションへのデザイン活用を推進している。
2009年	シンガポール	<u>公的機関によるデザイン思考の推進</u> Design Singapore Initiative phase2 において、企業におけるデザイン活用の領域拡大のため、・デザイン思考やデザイン起点でのイノベーションプロセスの促進・中小企業へデザイン活用による競争力強化を行っている。
2014年	EU (欧州連合)	<u>Design for Enterprises で中小企業にデザイン活用を教育</u> 中小企業を対象に、2016年4月から3年計画でデザイン教育を行う。教育の中ではユーザー視点でのデザインに加え、意味のイノベーション等のデザイン・ドリブン・イノベーションについても学ぶ。産学連携体制で企画・実施し、各国ではローカル言語での対応を行っている。
2009年～	ノルウェー	<u>Design-Driven Innovation Program でイノベーションを加速</u> 公的組織 the Norwegian Design and Architecture Center (DOGA) が企業に対してイノベーションのコンセプトづくりに関するデザイナーとの協業支援を行う。初期のコンセプトのアイデアフェーズ段階にのみ支援している。
2005年	スウェーデン	<u>The Design Year 2005 で公的機関の購買プロセス見直し</u> 社会におけるデザインの重要性・意義に対する理解を促進するため、150の公的機関にて意思決定プロセス（特に購買プロセス）を統合的なプロセスにデザインし、その実現を図った。当該検討に対しては、500を超える公的機関・民間企業が参画した。

実施時期	国名	概要
2008年	フィンランド	<p><u>ユーザードリブなイノベーション促進</u></p> <p>フィンランドにおける産業のイノベーションを促進するため、年間約5億ユーロの予算をもち、約500社の民間企業をはじめとして大学・研究機関に助成を行う。</p> <p>特に中小企業やベンチャー企業を対象に、ユーザードリブへの転換を促しており、助成先の決定においても、開発した技術を見てその応用を考えるのではなく、デザイン思考を活用して、まず顧客ニーズを満足させる製品計画であるかどうかを評価する。</p>
2016年	韓国	<p><u>技術を起点としたコンセプトデザインを支援</u></p> <p>優れた技術力を保有している中小・中堅企業の戦略的な将来の製品企画と先行デザイン開発、及びビジネスモデルの提示を通じた海外市場への進出基盤作りを実施した。</p> <p>未来の設計戦略に基づいて、中小・中堅企業が2～3年後に製品化することができる将来の製品（Future Product）デザインと事業化戦略モデル開発を支援する。</p>

(イ) 啓蒙政策事例

政府等のトップがデザイン活用に対して強いコミットを示し、デザイン活用を啓蒙する事例も複数存在した。

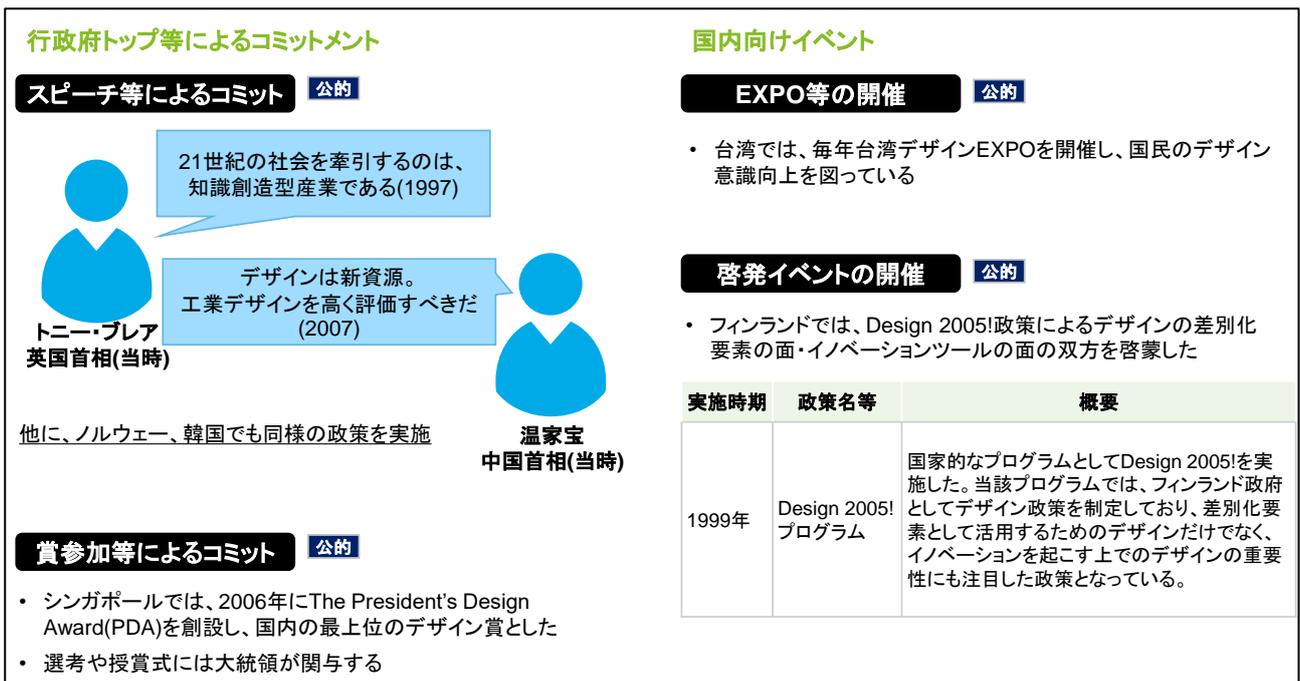
1997年に、イギリスのトニーブレア首相が「21世紀は知識創造型産業が社会を牽引する」と唱えて進めたクリエイティブ産業の振興策である「Cool Britannia」や、2007年に、中国の温家宝国家主席が要高度重視工業設計にて「デザインは新資源。工業デザインを高く評価すべきだ」との宣言した例が挙げられる。

また、シンガポールでは2006年に国内の最上位のデザイン賞であるThe President's Design Award(PDA)を創設した。この選考や授賞式には大統領が関与しており、同様にトップの強いコミットメントによる啓蒙政策であると言える。

更に、トップによる強いコミットメントに加え、国内でのイベント等を通じてデザインの活用を啓蒙している国も存在している。

台湾では、2003年より毎年「台湾デザイン EXPO」を国内外で開催し、国民全体のデザインマインドの向上を図りながら、海外にも台湾のデザインを広めている。フィンランドでは、1999年の政策である「Design 2005!」にて、デザインを差別化要素としてのみではなく、イノベーションを起こす上での重要なツールとしての啓蒙を行った(図表28)。

図表 28 啓蒙政策事例



(ウ) デザイン人材増強政策事例

特別ビザの発給や戸籍申請優遇等による障壁の緩和、またインセンティブの付与等により自国でのデザイン人材を増強する取組も広く行われている。

障壁緩和の事例としては、中国北京市でのデザイン人材の戸籍取得の優遇制度や高等学校のデザイン人材育成環境を改善するための施策が実施されている。

また、イギリスにおいては 2007～2012 年の間、ポストスタディワークビザを発給し、イギリスの大学・大学院を卒業した外国人留学生に対し、卒業後 2 年間、労働ビザを取得せずにイギリスで就労できる権利を与える制度を整備した。これにより、クリエイティブ産業へ多くの人材が流入した。

一方で、インセンティブ付与の事例としては、2004 年にシンガポールにおいて経済再生委員会の戦略にデザイナーの待遇改善が盛り込まれ、奨学金貸与や海外進出支援・デザイナー間のコラボレーション促進が行われた。

また、台湾では文化創意産業発展計画の中で個人所得税の控除枠設置、寄付の免税が掲げられた（図表 29）。

図表 29 デザイン人材増強政策事例

実施時期	国名	概要
2005 年	台湾	<p><u>文化創意産業発展計画</u></p> <p>計画の中で、外国籍の専門性あるいは技術性従業員招聘の関連法令を緩和し、外部人材の受け入れを進めた。</p> <p>同時に、計画の中で、個人所得税の控除枠設置、寄付の免税が挙げられた。</p>
2006 年	中国	<p><u>北京市でのデザイン人材への戸籍申請優遇</u></p> <p>中国メディア大学・アニメ学院をはじめ、高等学校のデザイン人材育成環境を改善するための施策。文化産業人材は、北京戸籍申請する際に優遇を受けられる。（中国の戸籍制度では、北京出身ではない人間が戸籍を取得するのは通常困難）</p>
2007 年 ～ 2012 年	イギリス	<p><u>ポストスタディワークビザ</u></p> <p>イギリスの大学または大学院を卒業した外国人留学生に対し、卒業後 2 年間、労働ビザを取得せずにイギリスで就労できる権利を与える制度。前労働党政権が 2008 年に移民労働者の規制制</p>

実施時期	国名	概要
		<p>度であるポイント制度を開始した際、「外国人大学卒業生就労許可スキーム (International Graduates Scheme)」及びスコットランドの同様の制度を統合して創設された。ポイント制度では、Tier1に区分される。2009年の本制度の利用者は3万9000人に上った。本制度は2012年に廃止された。</p>
2004年	シンガポール	<p><u>Design Singapore Initiative</u></p> <p>経済再生委員会の方針に沿って、5つの戦略を立てたが、そのうちの1つがデザイナーの待遇改善。</p> <p>具体的に、以下の2点を行った。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・デザイナー支援(奨学金貸与、海外進出支援、プレジデントデザインアワード受賞者への公共事業の優先発注等) ・デザイナーのコラボレーション促進(Studioにおける意見交換や知見共有を促進)

(エ) 人材育成政策事例

デザイン人材の育成に関する政策としては、高等教育を通じたデザインプログラムと初等・中等教育を通じたデザイン教育が複数の国で実践されている。

米国カリフォルニア州では、2003年にデザイン思考を発展させた IDEO 社の創設者である David Kelley 教授主導で、多様なバックグラウンドの学生が集まり、フィールドワークを通じてデザイン思考を学ぶことができる d.school をスタンフォード大学内に設立した。

また、2012年にはシンガポールでは、米国マサチューセッツ工科大学及び中国の浙江大学が共同で建築デザイン、エンジニア製品デザイン、システムデザイン、情報システムデザインからなるデザイン工学に関する教育・研究機関として Singapore university of technology & design が設立された。

これらの高等教育を通じたデザインプログラムに関してはイギリス、スウェーデン、フィンランド、韓国、インドでも同様の取組が実施されている。韓国においては、初等・中等教育で毎年小中学生を対象にしたデザイン展覧会を行っており、受賞者には大学への進学が有利になる制度を整えている（図表 30）。

図表 30 人材育成政策事例

実施時期	国名	概要
2003年	米国 カリフォルニア州	d. school 2003年、問題解決方法でデザイン思考を発展させた世界レベルのデザイン会社 IDEO の創設者である David Kelley 教授主導で、SAP の共同設立者である Hasso Plattner の 3,500 万ドルの寄付を受けて、Stanford 大学内に Hasso Plattner Institute of Design(通称:d. school)が設立された。文系理系問わず多様なバックグラウンドの学生が集まり、どの学部・大学院に属していても受講できるという授業であり、フィールドワークを通じ、Design thinking を学ぶことができる。授業では企業や公共機関から寄せられた課題を扱いプロダクトアウトすることになっている。

実施時期	国名	概要
2012年	シンガポール	<p><u>Singapore university of technology & Design</u></p> <p>SUTD は、第4の国立大学であり、米国マサチューセッツ工科大学及び中国の浙江大学と共同で建築デザイン、エンジニア製品デザイン、エンジニアリングシステムデザイン、情報システムデザインからなるデザイン工学に関する教育をする研究機関。創設にあたって、米国の最新デザイン研究を取り入れるために、MITの教授を社長として置くといった政府主導で取り組む。</p>
1994年 2017年	韓国	<p><u>韓国青少年デザイン展覧会</u></p> <p>毎年全国の小中高校生の作品を集めた「韓国青少年デザイン展覧会」を開催。受賞者には大学への進学が有利になるインセンティブが付与される。</p>
2001年 頃	シンガポール	<p><u>教育改定</u></p> <p>問題解決学習としての内容を重視し、デザインの本来の意味に近づき、生産を前提とする造形の学習として位置づけられた。</p>
2012年 2017年	イギリス	<p><u>技術・美術とのつながり</u></p> <p>初等中等教育の5歳から14歳までの義務教育であるナショナルカリキュラムに、「デザインと技術」と「美術とデザイン」が追加された。</p>

(オ) 経済的支援政策事例

助成金や減税、加えて企業・デザイナーのマッチング支援等の資金面でのデザインの活用を促進している政策も展開されている。

フィンランドでは、技術庁が旗振り役となり、特に中小企業やベンチャー企業を対象に、顧客視点のイノベーションへの助成を行っている。ここでは顧客ニーズを満足させる製品計画であるかどうかを最も重要な評価項目となっている。

また、韓国では、2010年から研究開発費控除に、固有デザインの開発のための費用・中小企業に対する工業及び製品デザインの開発指導のために支出した費用が追加された。

マッチングの効率化という点では、2010年に中国で立ち上げられた第12次5か年計画内において、中小のデザイン事務所を集約したデザインパーク(拠点)が設立され、低コストでマッチングを実現できる場となっている。

2011年に、シンガポールでも国の取組としてデザインセンターを設置し、ここはデザイナーと企業が集まりアイデアを交換し、ビジネスを生む場として機能している(図表31)。

図表 31 経済的支援での政策事例

実施時期	国名	概要
2008年	フィンランド	顧客起点のイノベーションへの助成 フィンランド技術庁は、特に中小企業やベンチャー企業を対象に、ユーザードリブンへの転換を促している。助成先の決定においても、開発した技術を見てその応用を考えるのではなく、まず顧客ニーズを満足させる製品計画であるかどうかを評価するようにしている。 応募者が顧客ニーズを満足させるアイデアをもつことが確認できたら、アイデアの実現によって見込まれる利益を調べ、市場における競合状況等も確認していくというプロセスで提案の評価を行う。

実施時期	国名	概要
2010年	韓国	<p>研究開発費控除へのデザイン項目追加</p> <p>研究開発費の額に対して、①～③について、それぞれに定める法定税額控除率を乗じた金額を法人税額から控除することができる。</p> <p>① 一般研究・人材開発費 ② 新成長動力産業分野の研究開発費 ③ 源泉技術研究開発費</p> <p>このうち、①一般研究・人材開発費へ</p> <ul style="list-style-type: none"> ・固有デザインの開発のための費用 ・中小企業に対する工業及び製品デザインの開発指導のために支出した費用の2項目が追加された。
2005年	台湾	<p>融資の促進と上場制度の改定</p> <p>アウトソーシングとしてのデザインサービスの市場拡大や国際化を目的とする中で、文化創意産業事業の立ち上げへの協力(助成金・融資の促進・上場制度の改定等)が挙げられた。</p>
2010年	中国	<p>第12次5か年計画(2010～2015)</p> <p>5か年計画によって、4,500万元超の予算をデザインのインフラ整備やイベント見本市の開催に投資。</p> <p>そのなかで中小のデザイン事務所を集約したデザインパーク(拠点)が設立された。企業側が競争入札可能な状況を作り出すことで、コストを抑えたマッチングができる場となっている。</p>
2011年	シンガポール	<p>デザインセンターの設置</p> <p>デザイナーと企業が集まりアイデアを交換し、ビジネスを生む場として機能。Design Singapore Councilによる支援を受けることもできるマッチングプラットフォームとしての色合いが強い。中国と同様にマッチングの効率化が図られ、コストを抑えながら効率的なマッチングが可能。</p> <p>展覧会やプログラムを通してデザイン啓蒙も行う。</p>

(カ) 各国のデザイン政策の適用領域

各国のデザイン活用に関する政策を TEN TYPES OF INNOVATION のフレームワークに照らし合わせ、我が国との政策の差異を抽出していく。

この TEN TYPES OF INNOVATION は、シカゴのコンサルティング会社ドブリンによって考案されたもので、組織がイノベーションを成功させるために必要な要素を体系化したものである（図表 32）。

「1. 自社構造(企業とそのビジネスシステムが一番内側の機能に集中的に取り組むためのもの)」、「2. 提供製品(企業の中核的な製品・サービス、もしくは製品・サービス群に集中的に取り組むためのもの)」、「3. 顧客体験(企業とそのビジネスシステムの、顧客と直接接する要素に集中的に取り組むためのもの)」の3つのカテゴリーに分類されており、更にカテゴリーの中でイノベーションに必要な要素を展開している。

図表 32 TEN TYPES OF INNOVATION

カテゴリー	TEN TYPES OF INNOVATION	内容
自社構造	利益モデル	どのようにして利益を得るか
	ネットワーク	価値を生み出すために、どのようにして他者とつながるか
	組織構造	人材や資産をどのように編成し、連携させるか
	業務プロセス	独自の優れた方法をどのように使って業務を遂行するか
提供製品	製品性能	独自の特性や機能をどのように開発するか
	製品体系	補完的な製品・サービスをどのように生み出すか
顧客体験	サービス	自社の製品の価値をどのようにして維持・増幅するか
	販売チャンネル	自社の製品をどのようにして顧客やユーザーに届けるか
	ブランド	自社の製品と事業をどのようにして描き出すか
	顧客エンゲージメント	心をつかむインタラクションをどのようにして促進するか

出所：“TEN TYPES OF INNOVATION”larry keeley 2013を基にデロイトトーマツコンサルティングが作成

(キ) 各国におけるデザイン政策のスコープ

TEN TYPES OF INNOVATION を使って、各国の政策を比較していく（図表 33）。

図表 33 各国のデザイン政策が対象とする領域

各国デザイン政策とイノベーション要素の比較					政策が寄与すると想定されるイノベーション要素									
特に推進されているデザイン手法					自社構造				提供商品			顧客体験		
	デザイン思考 ^{*1}	デザインエンジニアリング ^{*2}	プロダクトデザイン	UXデザイン ^{*3}	1利益モデル	2ネットワーク	3組織	4業務プロセス	5製品性能	6製品体系	7サービス	8販売チャネル	9ブランド	10顧客エンゲージメント
イギリス	✓	✓	✓	✓	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
中国		✓	✓	✓	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
シンガポール	✓	✓	✓		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
EU	✓		✓		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
ノルウェー	✓		✓		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
スウェーデン	✓		✓				■	■	■	■	■	■	■	■
フィンランド	✓	✓	✓					■	■	■	■	■	■	■
韓国	✓	✓	✓	✓	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

※下記の分類は、弊社が把握した政策から予見される要素をプロットしたもので、
※インド・ドイツは、デザインをイノベーションへ活用する方針は明示されているが、
個別施策について十分な情報が得られていないため、表からは除外している

*1:デザイン思考には様々な定義があるが、要素としてはユーザー視点での問題理解・多様な選択肢と統合・ビジュアライゼーションの3点が共通する
(野村総合研究所「国際競争力のためのデザイン思考を活用した経営実態調査」2013年)
*2:デザインエンジニアリングとは、デザイナーの持つようなクリエイティブとエンジニアの持つような技術の双方を掛け合わせて、新たな価値を生み出す手法
*3:UXデザインとは、製品やサービスを利用する顧客の体験(User Experience)をデザインすることを指す

- イギリスでは、初等・中等・高等教育を通じての人材育成や公的機関によるデザイン戦略の策定等により、TEN TYPES OF INNOVATION で定義されている項目を網羅的にカバーし、イギリス企業のデザイン活用促進を促している。
- 中国では、トップの強いコミットメントによりデザイン政策が実施され、その中でも戸籍の取得の優遇措置や高等教育機関設置による人材の確保及びデザインパークや大規模なデザイン賞の設立等によりデザインの活用を促進しており、主に自社構造の改革が他国に比べて進んでいると考えられる。
- シンガポールでは、高等教育を通じた人材育成やナショナルデザインセンターの設立を通じて、自社構造から提供製品までの部分において、デザイン活用を促進する政策が展開されていると考えられる。
- EU では、各国に向けた提言や中小企業向けのデザイン活用プログラムを通じてネットワーク構築から顧客体験の部分までカバーすることができている。

- ノルウェーでは、公的機関によるデザイナーと企業の協業支援等を通じた支援やソサエティを通じたデザイナーのサポート等によりデザイン活用を促進していると考えられる。
- スウェーデンでは、デザインを産業競争力と位置付けたのち、デザインを活用した購買プロセスの改善等に取り組み、他国と比較すると限定的ではあるが、TEN TYPES OF INNOVATION を体現している。
- 街づくりにおいてデザインを活用した施策を実施しているフィンランドは、提供商品及び顧客体験を包括的にカバーし、国民のデザインマインドの向上を図ることに成功していると考えられる。
- 韓国では、ベンチャー学校の設定を通じて「デザイン×技術」の融合人材の育成を図り、またデザインセンターやデザインイノベーションセンターの整備を実施している。加えてデザイン活用のイノベーションへの助成等を行っており、組織構造から顧客体験までをカバーしていると考えられる。

研究会では、上記の国に加え、スイスでもデザイン活用が進んでいるとの報告があった。

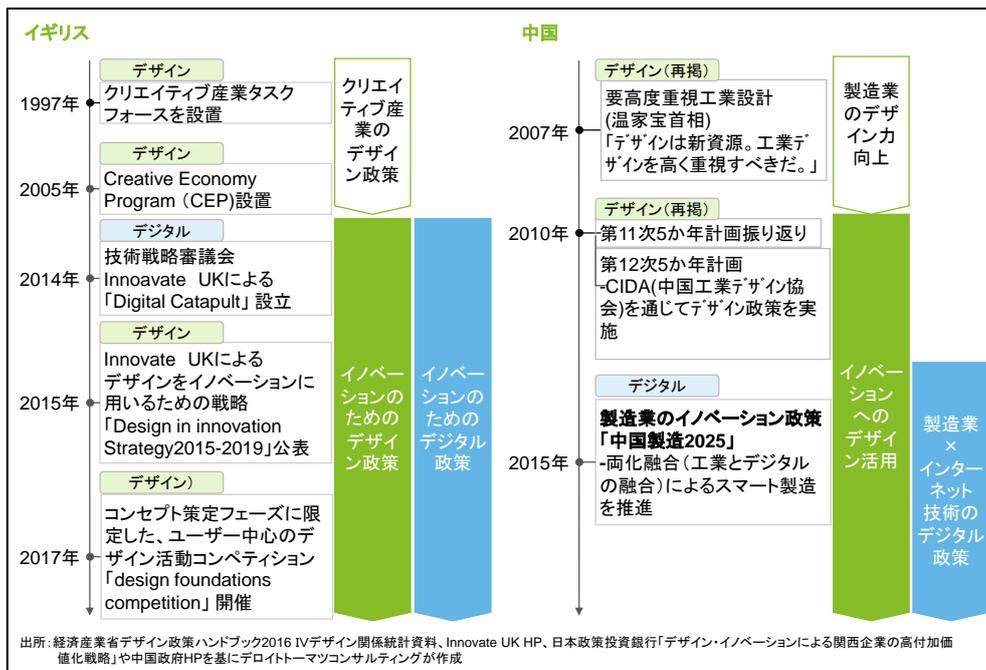
スイスでは、政府内でデザインに関するルールを定め「スイスブランド」の確立を推進している。例えば、政府が作成する資料にはテンプレートが定められ、統一的な視覚表現がされ、情報を受け取った者がスイス政府に対して一貫したブランドを感じるよう心掛けられている（図表 34）。

図表 34 スイスにおけるブランド戦略

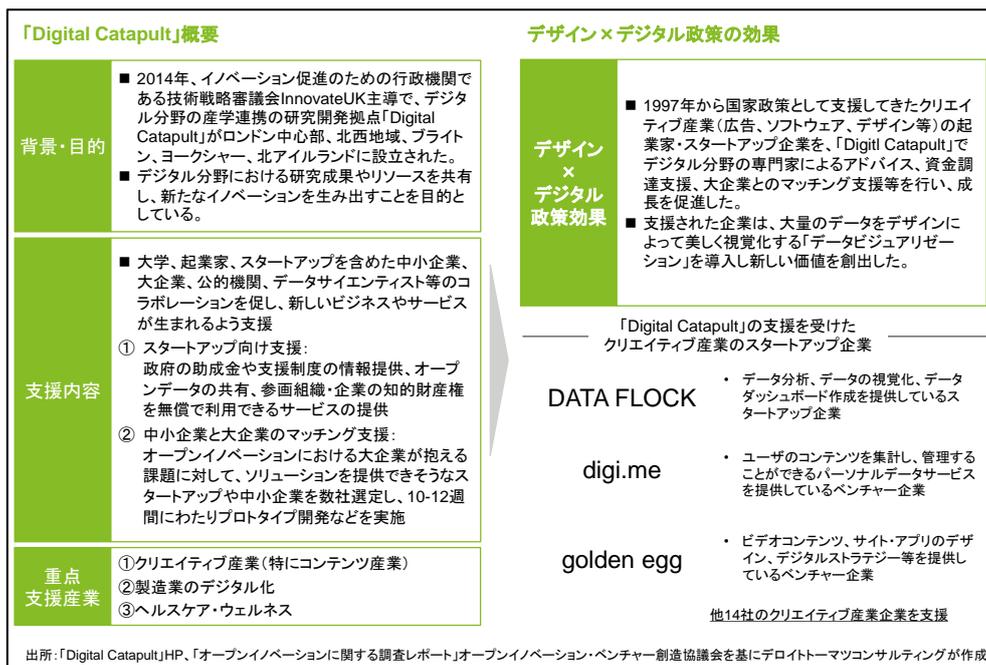


同様に、デザイン政策と他の産業振興政策の掛け合わせにより、国家の産業競争力を強化している国も存在することが研究会で指摘され、追加調査を実施したところ、特にイギリスと中国において両者の掛け合わせを意識した政策が展開していることが判明した（図表 35、図表 36）。

図表 35 デザイン政策と他の産業振興政策の掛け合わせ（イギリス・中国）



図表 36 デザイン政策と他の産業振興政策の掛け合わせ（イギリス詳細）



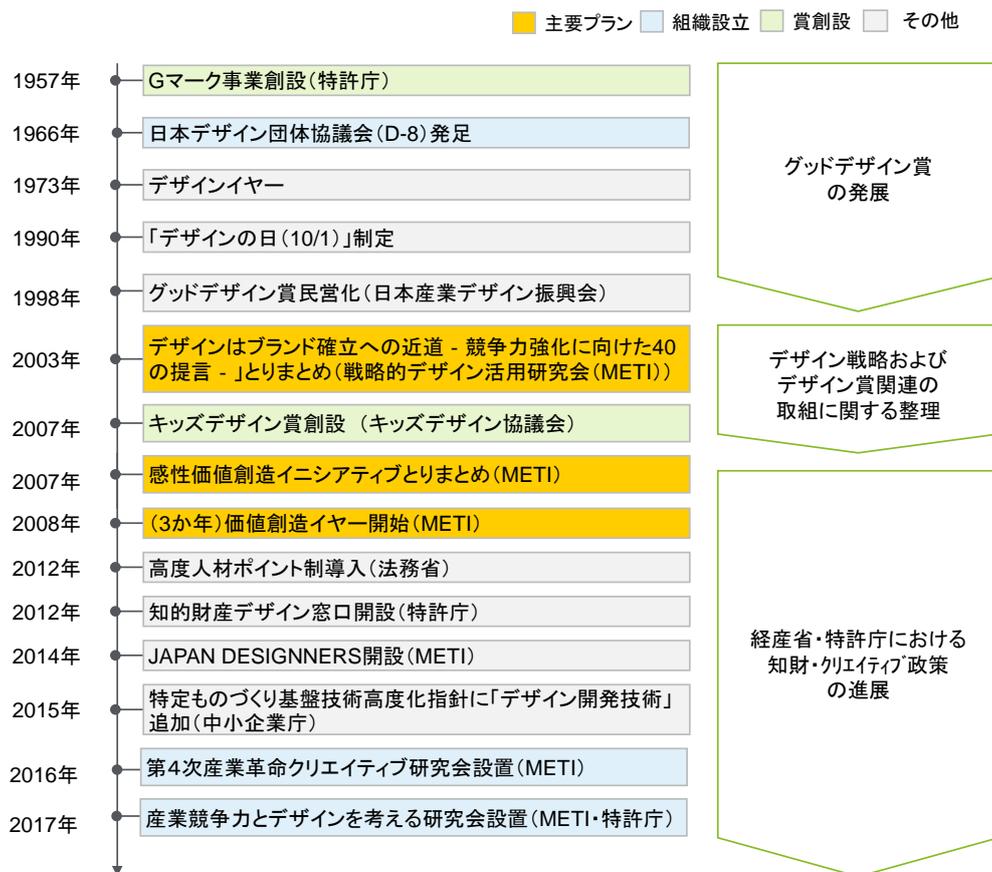
(b) 我が国におけるデザイン政策

我が国のデザイン政策は、1950年代における模倣品対策としての各種法整備、所管組織創設、Gマーク事業の創設等に端を発する。

その後も、時代の変遷に伴い、法律、組織、業務を見直しながら各種政策を展開している。昨今では、市場のグローバル化に伴い、我が国として産業競争力の維持及び経済活性化の推進が急務となっている中で、製品の高付加価値化や差別化ブランドの構築に向けたデザインの戦略的な活用を促すことをねらい、「第4次産業革命クリエイティブ研究会(2016年)」や「産業競争力とデザインを考える研究会(2017年)」等の政府主体での有識者を集めた研究会・委員会の設置等も行っている。

本章では、図表 37 で挙げた我が国のデザイン政策の中で、中心的な取組に触れ、各政策がどのような領域へのデザイン活用を促しているのかを述べる。

図表 37 我が国のデザイン政策の流れ (概略)



出所: 経済産業省デザイン政策ハンドブック2016等を基にデロイトトーマツコンサルティング作成

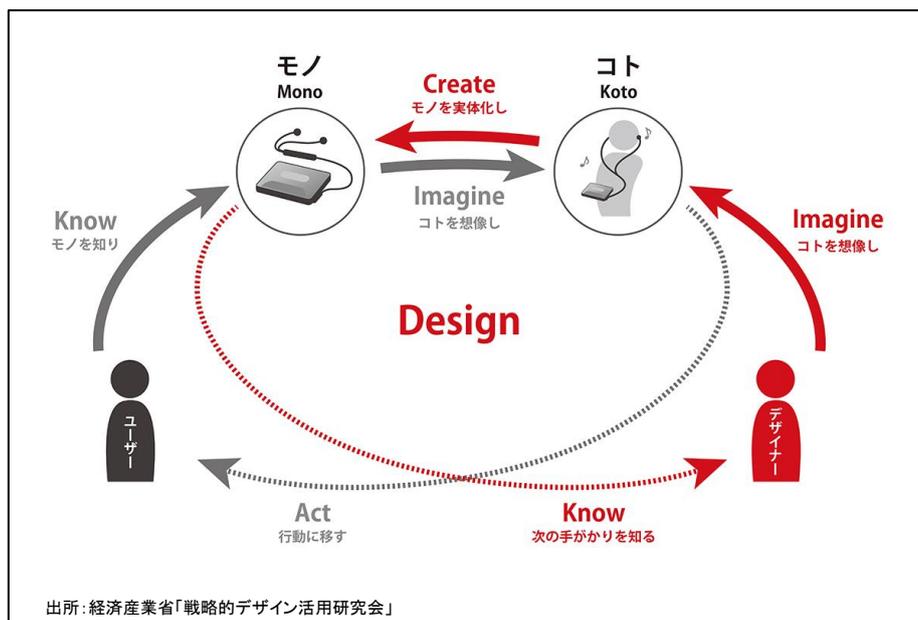
(ア) グッドデザイン賞等の推進

我が国におけるデザイン賞としては、60年にわたり開催されている「グッドデザイン賞」及び2007年に新たに設立された「キッズデザイン賞」の2つが挙げられる。

「グッドデザイン賞」は、有形無形を問わず様々な物事を対象に「よいデザイン(=誰かの生活を真に豊かにすることまたはその可能性があることそれを実践しているものごと)」を選び、検証することを通じて、暮らし・産業・社会全体をより豊かなものへ導くことを目的に行われている(図表38)。

これは1957年に「意匠奨励審議会」内において「グッドデザイン商品選定事業」が開始されたことを契機としており、評価対象範囲としてデザインを単なるプロダクトのデザインではなく、より広範な範囲で捉えている。

図表 38 グッドデザイン賞におけるデザインの概念図



具体的には、有形の製品では「製品」/「空間」×「一般向け」/「専門家向け」の4種類に分類して評価を行っており、受賞例としては、「オーサグラフ世界地図」(正確な地球の全体像を示す四角い世界地図)や「無印良品の小屋」(素材や機能、清掃の簡易さ等が評価)等が挙げられる。

また、無形の製品では、「メディア」、「仕組み」、「取組」といった広範囲でデザインをとらえ、同様に受賞例としては「ちょうどこの高さ」(広告：東日本大震

災の最大津波がわかる広告)や「ショートタイムワーク制度」(障害者雇用制度)等が挙げられる。

(イ) 感性価値創造イニシアチブ等の推進

2007年、経済産業省は生活者の感性に働きかけ、感動や共感を得ることで顕在化する価値を「感性価値」として着目し、日本の強みを活かしながら、我が国産業の競争力の強化と生活の向上のために産学官が一体となり取り組んでいくべき事項を、今後の産業政策の柱とすべく検討した。

その内容を「感性価値創造イニシアチブ」として取りまとめ、2008年から2010年を「感性価値創造イヤー」とし、感性価値フェアとして、感性ミュージアム等を通じた日本の感性の海外への発信やKANSEIカフェの実施、感性価値創造バンクの開催等、感性価値創造の実現に向けた施策を重点的に実施している。

(ウ) JAPAN DESIGNER 等の取組の推進

上記に加え、2014年には、経済産業省が「JAPAN DESIGNER」という日本全国のデザイナー情報を、デザイナー個人の過去の仕事や受賞歴等から検索できるデータベースを開設している。当該データベースは、国内外の企業・団体・個人等、デザインによるソリューションを必要とする者とデザイナーのマッチングを促進するため整備しており、利用者は、自身のニーズに沿ったデザイナーを無料で検索・マッチングをすることができる。

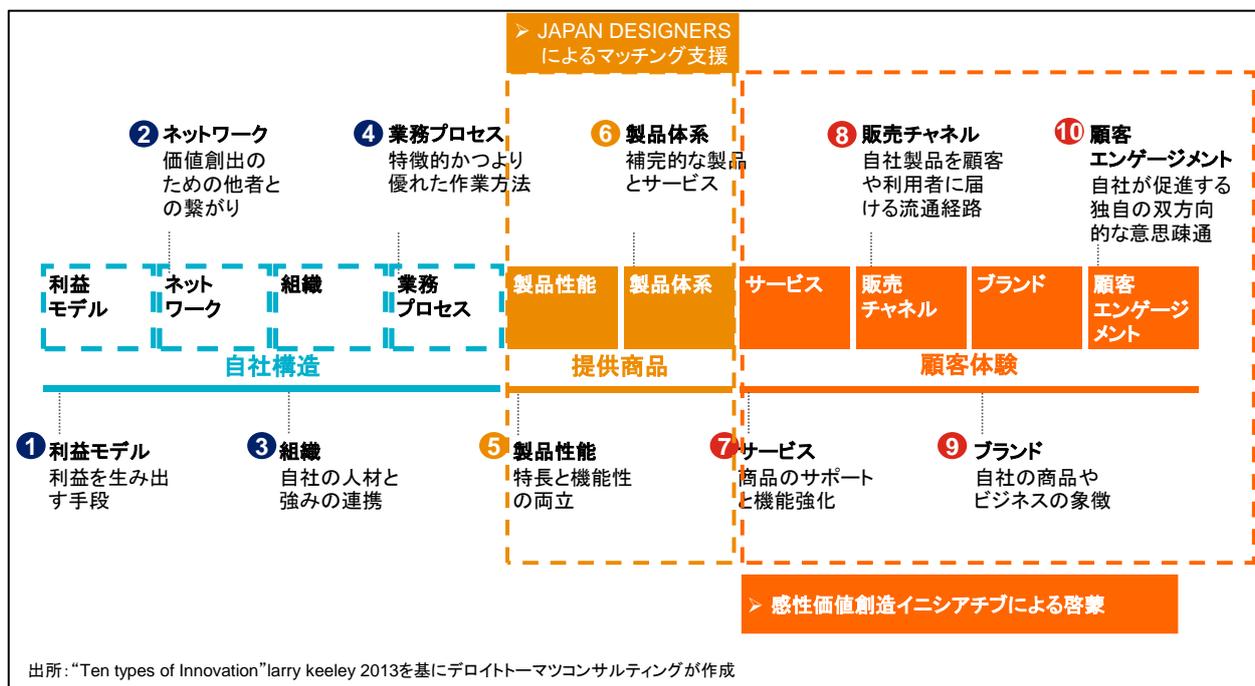
2015年には中小企業庁が主体となり、特定ものづくり基盤技術高度化指針(サポイン事業)の内容を改定し、特定ものづくり基盤技術への「デザイン開発に係る技術」を追加した。加えて同年に経済産業省が博報堂・ジェーワンの協業の元、「NIPPON QUEST」サイトをオープンさせた。これはクールジャパンによる地域活性化のため、「世界が知らないニッポンの”ふるさと名物”を発見、発信する」をコンセプトに、地方産品を持つが情報発信やPR等のノウハウがない地域と外国人を繋ぐ取組である。

2017年にはBrand Land JAPANプロジェクトとして、日本の技術や生活文化の特色を生かした商材を持つ中小企業が海外情報に詳しい外部人材を活用し、商材の開発、ブランディング、PR・流通まで一貫したプロデュースにより海外販路の拡大を目指す活動の支援を政府として行っている。このように政府主体で地方の中小企業や地方を支援することにフォーカスした取組が行われている。

(エ) 我が国におけるデザイン政策の適用領域

前述の我が国のデザイン政策の適用している領域を、「Ten types of Innovation」に照らした場合、主に提供製品及び顧客体験領域を対象とした政策を展開していると考えられる。これは、デザインを単なるプロダクトのデザインではなく、販売チャネルやブランド等のより広範な範囲で捉えて評価していると考えられる（図表 39）。

図表 39 我が国のデザイン政策の適用領域



我が国において、利益モデルや組織、業務プロセスといった「自社構造」に対してデザイン活用を促す政策は今回の調査の中で確認できなかった。

一方で、前述した通り、イギリスや中国等では自社構造領域を対象としたデザイン政策を実施し、各国企業の競争力確保やイノベーション促進を図っている。

研究会の議論では、我が国の多くの経営者の多くは、デザインが企業の競争力向上やイノベーション促進に寄与するものだとの認識が希薄であると指摘されており、これを改善するためにも我が国政府として自社構造領域を対象とした各種政策の展開が必要と考えられる。

2. 我が国企業のデザインに関する知的財産戦略の在り方

これまで、今日的なデザインの役割と効果に加え、それらを取り巻くステークホルダーの意識と政策支援について確認した。

デザインは産業構造の変遷に伴い、より広い役割を担うようになってきた。このなか、デザインは今日の企業活動における付加価値向上の重要な要素であり、ビジネスモデル変革や製品・サービスの開発に当たっての強力なツールであることが確認された。

一方で、我が国企業（特に大手製造業）において、デザインに対する認識を改める必要性が確認された。また、政策面でもデザインがイノベーション（ビジネスモデルの変革や、新製品・サービスの開発）のツールであることを啓蒙し、戦略的にデザイン活用を促進するで、未だ改善の余地があると考ええる。

以上の現状認識、課題把握に基づき、我が国企業のデザインに関する知的財産戦略の在り方を本節で検討し、取りまとめた。

まず、あるべきデザイン経営の姿と導入手法について取りまとめた上で、知的財産権制度の在り方についても取りまとめる。

(1) デザイン経営とその導入

(a) デザイン経営とは

これまで述べてきた通り、デザインは企業の競争力を高めていく上で非常に有効な手段であることが確認された。本章では、デザインを経営に活用している企業の各種取組について紹介していく。

デザイン経営とは、デザインを経営の重要な要素と位置づけ、デザイナーやデザインマインドを有した人材が製品・サービスの企画・開発段階から関わり、関係者が一貫したデザインコンセプトを共有し、資金や人材などの各種経営資源を適切に配置することと定義する。

従前、我が国の主要産業である製造業（モノづくり産業）においては、高い品質と機能の充実によって競争力を維持してきた。

他方、インターネットが普及して以降は、デザインの適用範囲が拡大し、ビジネスモデルのデザインやエンジニアリングとデザインの融合等が競争力を維持する上で非常に重要になったが、我が国企業はビジネス環境の変化に十分対応できなかったという指摘がある。

その結果、デザインを経営に取り込み、上手く活用できている海外の企業と比較して、我が国企業の多くは、製品・サービスのコモディティ化が進む中で、低価格競争に巻き込まれ、競争力を維持することが難しい状況に陥っている。

デザイン経営を重視している企業は、大きく以下の2つに分類できる。

- ✓ 創業者のデザインマインドが高く、創業時よりデザインを重視してきたケース
- ✓ 市場の環境変化等に対応するため、デザインへの注力を始めたケース

前者の事例としては、良品計画株式会社が挙げられる。同社では、デザインに造詣が深い創業者が自社の提唱するライフスタイルを顧客に体験してもらうこと（以下、「ストーリー」という）を最も重要視している。

新製品の開発において、ストーリーを体現するコンセプトやスタイリングを最も重視し、コストや品質・機能と同等もしくはそれ以上にデザインも優先するものとして位置付けられている。また、経営層と社外デザイナーが議論するアドバイザリーボードという会議体を設置し、実際の製品サンプルを見ながら同社が設定したストーリーと齟齬がないかの確認を行い、自社としてのストーリーの一貫

性を保っている。

これらの取組により、同社の製品は、個別に見ても、群として見てもストーリーが感じられるものとなり、製品の単価向上やクロスセル¹⁰による売上向上の重要な要因となっている。

後者の事例としては、マツダ株式会社が挙げられる。同社は、フォード社の傘下を離れるにあたって、独自のブランドイメージを新たに構築する必要性があった。

同社では、自動車業界のベンチマークを通じ、自社のブランドポジションの目標を定めるとともに、デザインを活用したブランドイメージの構築や設計開発を実践することとした。

デザイン経営を導入するために、デザインに造詣の深いデザイン担当役員が中心となり、経営層の理解を得つつデザイン戦略を策定するとともに、デザイナーの地位向上や技術担当部門とデザイン担当部門の協働を推進した。

また、各種デザイン賞の受賞について社内広報等を通じて全社的にアナウンスし、会社全体のデザインマインドを高めていった。

上記の取組により、同社のブランドイメージや経常利益の向上が図られており、デザインが経営に一定程度の貢献をしていると考えられる。

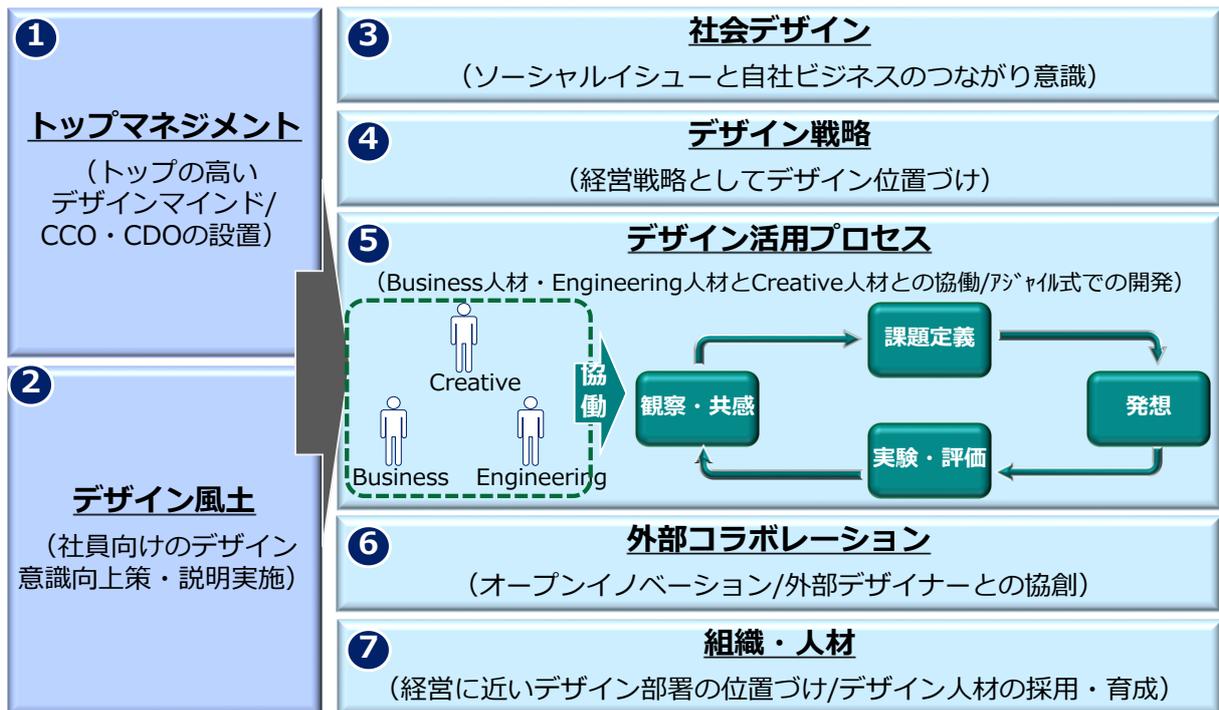
我が国においてもデザイン経営を導入している企業が存在しているが、海外の先進的な企業と比較した場合、総じてデザイン経営の導入は遅れていると言われている。しかしながら、我が国において、全ての産業領域・企業規模で共通の課題を抱えるというものでもなく、スタートアップやICT産業等においては、デザイン経営に積極的に取組む企業の多い領域も存在している。

¹⁰ クロスセルとは、顧客が購入を希望している商品と組み合わせて使うことのできる商品の購入を促すこと。

(b) 企業ヒアリング調査の概要

企業ヒアリングにおいて、デザインに注力する企業における活用メカニズムのフレームワークに基づき、デザインの認識範囲とその効果の測り方、デザイン活用を促す社内の具体的な取組み（組織・制度等）等を聞き取り調査した（図表 40）。

図表 40 デザインに注力する企業におけるデザイン活用メカニズム



企業ヒアリングにおいても、研究会での議論同様に、「①トップマネジメント」によるデザイン経営に対するコミットメントは必要不可欠なものであるとの意見が多く聞かれた。また、CDO（Chief Design Officer）やCCO（Chief Creative Officer）を設置しているケースも見られるが、CEO 自らが高いデザインマインドやデザイン活用への意識を持つケースも多くみられた。

「②デザイン風土」が社内で浸透していることも非常に重要であることが確認された。これは、デザイン部門のみを主体としたデザイン経営では十分な効果が得られないため、製品・サービスの開発において、関与する全部門へのデザインに対する認識を向上させる必要性を確認できた。

上記のように、社内の環境を整えた上で、デザイン経営を実践していくための戦略、組織、プロセスを整備していく必要があると考えられる。

「③社会デザイン」においては、社会における自社の役割を意識しつつ、「④デザイン戦略」を策定し、経営戦略の重要な要素としてデザインを位置付けていることが確認された。

「⑤デザイン活用プロセス」については、研究会でも議論され、デザイナーをはじめとした Creative 人材、企画等の Business 人材、技術者である Engineering 人材の協働が必要であるとの意見が出された。

また、協働を進める上でアジャイル開発が有効であり、製品・サービスの開発に活用している企業が多く存在した。

「⑦組織・人材」においては、デザイン組織の位置づけを経営に近いものとし、その組織運営やミッションを遂行可能な人材を確保する必要性が確認された。また、必要に応じて、「⑥外部コラボレーション」により、社内で確保が難しいノウハウや人材を社外に求めていく企業も多く見られた。

(c) デザイン経営の事例

前述した通り、ビジネスにおけるデザインの活用対象は広がりを見せている。経営にデザインを活用する際には、そのフレームワークやプロセスを理解し、それらを通じて新たな価値を生み出すことが重要である。

しかし、大企業ではデザインの重要性に関する認識が経営者に浸透しておらず、多くの経営者にとって、デザインは依然として装飾的要素が強く産業競争力は技術、品質によってもたらされるという認識が強い。

一方、デザインに興味はあるが、経営に取り込む具体的な手法や活用方法が広く共有されていないため、具体的な取組方法が不明瞭という経営者も存在することが指摘されている。他方で、スタートアップや ICT 産業等、に代表されるデザイン経営に積極的に取り組む企業の多い領域も存在する。

このように企業規模や産業領域等によって、デザイン経営導入の段階やそれに伴う課題が異なることは研究会においても議論されている。

以降で、研究会での議論及び企業インタビューで収集した情報を基に、前述の図表 39 デザイン活用のメカニズムに照らし合わせ、主な企業のデザイン経営における各種取組の事例を紹介していく。

① トップマネジメントに関する主な事例

我が国企業では、経営層のデザインの重要性に対する認識不足が指摘されており、企業インタビューでもボトムアップ的に経営層への啓蒙を実践している企業が存在した。

一方で、経営層のデザインに対する認識が高い企業においては、デザイン担当役員やデザイン担当組織の設置、全社共通のデザインコンセプト、ガイドラインの整備等を行っている企業も存在した。

▶ オフィス関連メーカーC社

- 社内のデザイン組織がデザインに関する本を出版し、外部メディアからの取材を通じて、デザインに関する世間の評判を集め、社外の声を経営層に伝えることで経営層から「世の中の的にデザイン思考が大切なことは理解できる。」と理解を得るに至った。

その理解の上で、経営層に対してデザイン思考のワークショップ実施を行い、経営層がデザイン投資を行う決断に至った。

➤ ヤマハ発動機株式会社

- 他社でデザインやブランドに係る役職を歴任した人材をデザイン本部のトップに抜擢した。同氏はデザインを経営の重要な要素として位置づけ、製品開発の上流工程からデザインを取り込むために、技術部門等の関係部署と積極的にコミュニケーションを実践し、デザイナーの地位向上や開発の上流工程から関与できる環境を整備した。現在は、自ら技術部門や営業等の関係部署とデザイナーのアグリゲーター(仲介役)の役割を担い、デザインをコアとした製品開発プロセスの円滑な運用を図っている。

② デザイン風土の浸透に関する主な事例

デザインの重要性の認識を醸成するために、デザイン賞の受賞や自社のデザインへの取組を社外メディアや Web・SNS・社内報等を活用して発信するだけでなく、主に、デザイナーとエンジニアの協働を促進するための環境整備や取組を実践している企業が多く存在した。

➤ 日本電気株式会社

- 社内におけるデザイナーとエンジニアの協働を強化していくため、ビジネスモデルキャンパスの開催やデザイン活用のフレームワークを策定・共有するなど、デザイナーとエンジニアが密にコミュニケーションできる環境作りに取り組んでいる。
一方で、デザイナーはデザインに関する研修等は受講しているが、決められたフレームワークに則って仕事をするだけではなく、都度新しいやり方を模索している。

➤ パナソニック株式会社

- デザイナーと技術者が、製品開発プロセスの中でチームを組みながら業務を進めており、技術者のデザインに関する意識が高まり、デザインエンジニアリングに関する能力が向上していると考えている。
また、デザイナー以外の人材がデザイン思考を学習するために、自主的に外部の専門家を招致してワークショップ等を行っている。現在では、多くの社員がデザインに積極的に取り組む組織風土が醸成されているため、上から意図的に啓蒙する必要性は無いと考えている。

③ 社会デザインに関する主な事例

社会課題への課題意識を持ち、デザインを活用した製品・サービス開発を実践している企業が存在した。

➤ プラネット・テーブル株式会社

- 世界規模での食糧危機という社会課題の解決を図るために、まずは日本における農業の課題解決に取り組んでいる。

その中で、日本の若者が農家の跡を継ぎたくなる環境を整えるために、各種サービスを開発し、農業の新しいビジネスモデル構築のためにデザイン思考やデザイナーの活用を行っている。

➤ 製造業 A 社

- 自社の主要製品がインフラ関連であり、社会の根底を支え、社会貢献のために新しい社会課題を発見・解決する企業文化が醸成されている。

現在、解決に取り組んでいる社会課題は「少子高齢化」であり、この問題の解決に向けて新たな製品・サービスの開発に取り組んでいる。

また、現時点で顕在化している課題以外にも 10 年後 20 年後に直面する潜在的な課題を発見するためのディスカッションを外部の専門家と行い、特定の領域に焦点を当て各種調査を実施している。

④ デザイン戦略に関する主な事例

デザインを経営戦略の中で重要な要素として位置づけている企業が多く存在した。また、単体の製品だけではなく、自社の製品群を通じたデザインの実装やデザイン投資を実践している企業も存在した。

➤ TOTO 株式会社

- デザイン本部では、「簡素的/装飾的」、「古風的/現代的」のデザインの観点で 2 つの評価軸を設け、海外企業と自社の製品群のベンチマークを行っている。自社が参入できていない、あるいは劣っている領域を見える化し、今後のビジネス戦略として注力エリアを選定している。

また、デザイナーは個々の製品にとらわれずに、製品群を通じた空間のデザインを念頭に置いている。自社製品の特性上、製品単体が目立つデザインであることは重要でないため、空間全体で見て製品の美しいデザインと空間のデザインが両立しているかを重要視している。

➤ 専門店事業 G 社

- 短期的な KPI や採算にとらわれず、数年～数十年の長期的視点でデザインへの投資やデザインを活用した製品開発に取り組んでいる。これまで、アジャイル型の製品開発プロセスを実践してきたので、それらのノウハウが社内に蓄積され、独自のデザイン開発手法を確立することができている。

⑤ デザイン活用プロセスに関する主な事例

デザイン活用プロセスにおいては、研究会でも議論されたデザイナーをはじめとした Creative 人材、企画等の Business 人材、技術者である Engineering 人材の協働を促進している企業が存在した。

また、アジャイル型の製品・サービス開発を実践している企業が多く存在した。

➤ キヤノン株式会社

- ホームビジットやデプスインタビューを通じた顧客共創、プロトタイプを用いたアジャイル型開発を行っており、潜在的な顧客ニーズの発掘や顧客体験の見える化を実践している。これらの経験を踏まえ、デザインを活用した製品開発の経験を社内に蓄積して、更なる改善を図っている。

➤ 富士フイルム株式会社

- デザイナーの上流工程化及び多機能化を社内を進めている。

上流工程化とは、事業戦略・製品戦略等の製品開発における上流工程にもデザイナーが関与し、初期段階で製品のデザインを決めることである。これらの取組により開発プロセスにおける手戻りが少ないというメリットがある。

また、多機能化とは、コンシューマーからプロシューマーの幅広い製品群を手掛けており、デザインのテーマや種別(プロダクトデザイン・グラフィックデザイン・インターフェースデザイン・UXデザイン・ソリューションデザイン)の守備範囲の広さに対応するため、専門とは異なる分野でもデザイナーが幅広い分野でデザインを行うことができるようにする取組である。

➤ 株式会社セールスフォースドットコム

- 顧客のニーズ把握の段階からデザイナー(リサーチャー)を参画させることで、顧客の潜在的な課題を把握できるようになった。定量的な情報だけでなく、定性的な顧客のニーズ把握も行った上で、サービス開発を行っている。そこから得られた考察・洞察から新たなソリューションのテーマ設定を行い、自社内でのワークショップを通じて、最終的にデザイナーがストーリーや UX を可視化し、企業にサービスとして提供している。

⑥ 外部コラボレーションに関する主な事例

業態や扱っている製品・サービスにより、外部コラボレーションの在り方は異なっていた。

デザイン関連の作業を積極的に外部委託する企業もあれば、内製化にこだわる企業もあり、企業の成り立ちや置かれているビジネス環境等によって、企業ごとに考え方が異なることが確認された。

➤ 西武鉄道株式会社

- 製品のライフサイクル上、デザイナーを内製化して抱えることは困難であるため、デザイン業務は外部のプロダクトデザイナーに依頼している。新車輛の開発にあたっては、ラフデザインを外部のデザイン会社に依頼し、社内で検討を重ねてデザインを明確化していった。また、車輛製造メーカーとの協業の中では、VR(Virtual Reality)を使って、プロトタイプ的にデザインを検討し、開発を行った(ベビーカーを車内で押したときのシミュレーションや座席の配置等)。

➤ ヤマハ発動機株式会社

- デザイン活用に関して外部との協業を行うことで新たな視点や考えが醸成され、企業におけるイノベーションが創出されるとの考えが全社共通の認識である。そのため、デザイン活用に関して、開発の全工程を内製化することは行わず、外部機関との協業により得られる学びや気づきを重要視し、積極的に外部機関の活用を図っている。

⑦ 組織・人材に関する主な事例

業態や扱う製品・サービスにより、組織・人材の育成や確保の方法が異なっていることが確認された。

全社横断的な横串のデザイン組織を設置している企業もあれば、事業単位でデザイン組織を設置したり、分業制を採用したりする企業が存在した。

▶ ヤフー株式会社

- 会社全体として打ち出していくサービスの開発において、デザインの価値追求及び明確化するための組織として、社内カンパニーを横断してデザインを統括するクリエイティブボードを設置した。クリエイティブボードでは、デザインの原則やガイドラインを策定し、自社のデザインのコンセプト、ベースとなる考え方を決めて運営している。クリエイティブボードは頻繁に開催され、サービスデザインのフィードバックや各カンパニー間で開発するサービスのデザインの整合性を管理しており、CTOなどの経営層との綿密なコミュニケーションを行っている。

▶ 株式会社スマイルズ

- デザインを統括する組織であるクリエイティブ本部は、事業部横断での横串組織として位置付けられている。クリエイティブ本部は15人のデザイナーによって構成される組織であり、価値創造を主要ミッションとしているが、広報やプロジェクトマネジメントも担当している。また、新しいビジネスモデル創出や既存ビジネスの改善検討等も担当している。

▶ ニトリ株式会社

- デザイナーが製品開発に関わり始めたのは最近になってからであり、専門性に富んだ人材(プロダクトデザイナー・インテリアデザイナー)が社内のデザイナーとして在籍している。製品開発工程において、1人のデザイナーが全工程に関与するのではなく、工程ごとにそれぞれの専門性を持ったデザイナーが部分的に関与する分業制を取り、製品開発にデザインを落とし込んでいる。

(d) 政府による支援策

企業におけるデザイン活用を促進する政策として、「優遇税制・軽減税率」の導入も1つの案であることが委員により指摘された。

現状、我が国においては、デザインを活用した製品・サービスの開発に係る費用やデザインに係る権利（特許権や意匠権）によりもたらされる売上・利益等の一部が、申請・計上の工夫により優遇税制や軽減税率の対象となりうることは広く周知されていない。同時に、その対象範囲は限定的であり、本調査研究で指摘されたデザインの射程の広がりに対応した内容とはなっていない。

「デザインによる製品開発の費用も優遇税制の対象とする税制の周知」や「意匠権や特許権を活用した製品・サービスによりもたらされるライセンス収入や収益等に関する軽減税率の適用範囲拡大、及び国民への周知」等の政策を通じ、企業の経営層にデザインの重要性を政府が認識していることを訴求するとともに、デザインを活用した製品開発等の促進を行っていくことが望まれる。

(2) デザインを保護する知的財産権制度

(a) 我が国の知的財産権制度がデザイン活用に果たしてきた役割

我が国の意匠登録制度は、意匠の創作を奨励し、企業がデザインによるブランド形成を行うにあたって重要な役割を果たしている。

意匠登録制度を活用することで、企業の顔となる特徴的・独創的なデザインを広く顧客に認識されるまで保護することが可能となり、デザインによるブランド形成を行うことができる。

一度、意匠権を取得すれば、その意匠を最長 20 年間独占することができ、第三者が類似した意匠を製造・販売した場合、その実施対象製品の差し止めや損害賠償を請求することができる。また、登録をすることで他者による意匠の模倣をけん制することができ、実際の対抗手段を取らずとも自社の意匠を保護する効果もある。

また、デザインの役割が拡大している今日では、意匠法を含む各知的財産権法（特許法、商標法、著作権法）の組み合わせによる保護も可能であり、その有効性について、研究会にて委員から意見が出された。

(b) 製品・サービスの変化に合わせた意匠権制度改正・運用改善

インターネットを介した各種サービスの発達や IoT 化の進展により、顧客とデジタル空間をつなぐ役割を果たす画面・投影のデザインや、一貫したコンセプトに基づきデザインされた製品群の意匠、顧客へ製品・サービスを通じた体験を提供するための販売店における外装・内装のデザイン等が重視されていることは前述の通りである。

一方で、例えばクラウドサービス¹¹における画面のグラフィックデザインや、プロジェクター等を通じて機器以外の場所へ投影される画像デザイン、建造物の外観・内装のデザイン、模様そのもののデザインに関しては、他の国や地域で保護の対象になっているものの、我が国の意匠法では保護対象となっていない(図表 41～図表 44)。

¹¹ 他のサーバーで記録・演算された情報がネットワークを通じて端末に表示されるサービス

図表 41 画像デザインの保護状況. 1

サーバー（クラウド環境のものを含む）に記録され、ネットワークを通じて他の電子計算機上で用いられる画像デザイン

サーバーからクライアント端末へアクセスの都度送信されるウェブアプリの画像



各国の保護状況	日本	米国	欧州	中国	韓国
	×	○	○	×	○

出所：経済産業省産業競争力とデザインを考える研究会（第5回） - 資料3 特許庁提出資料2頁に基づき
デロイト・トーマツコンサルティングが作成

図表 42 画像デザインの保護状況. 2

機器以外の場所に投影される画像デザイン

壁に投影される画像



人体に投影される画像



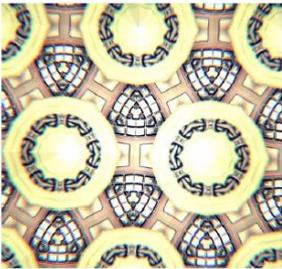
各国の保護状況	日本	米国	欧州	中国	韓国
	×	×	○	×	×

出所：経済産業省産業競争力とデザインを考える研究会（第5回） - 資料3 特許庁提出資料3頁に基づき
デロイト・トーマツコンサルティングが作成

図表 43 建築物のデザイン保護状況

土地に定着された建築物の外装・内装のデザイン					
外装のデザイン		内装のデザイン			
					
各国の保護状況	日本	米国	欧州	中国	韓国
	×	○	○	×	×
<p>日本：建築物のデザインは一般的に不動産であると解され、意匠の定義に該当しないものとして保護の対象から除外される。しかし、使用時に不動産となるものであっても、反復生産されるものであり、販売時に動産として扱われるものは保護の対象となる。</p> <p>米国：建築物のデザインは除外されることなく保護の対象となる。</p> <p>欧州：建築物のデザインは除外されることなく保護の対象となる。</p> <p>中国：建築物のデザインは保護の対象であるが、制限あり。特定の地理的条件に適合し、固定された建築、他の場所で立て直すことができないものは保護されない。</p> <p>韓国：反復生産されるもので、移動可能なものに限り、建築物のデザインが保護の対象となる。</p>					
<p>出所：経済産業省産業競争力とデザインを考える研究会（第5回） - 資料3 特許庁提出資料5頁に基づきデロイトトーマツコンサルティングが作成</p>					

図表 44 模様そのもののデザイン保護状況

模様そのもののデザイン					
					
各国の保護状況	日本	米国	欧州	中国	韓国
	×	×	○	×	×
<p>出所：経済産業省産業競争力とデザインを考える研究会（第5回） - 資料3 特許庁提出資料6頁に基づきデロイトトーマツコンサルティングが作成</p>					

更に、ブランドを構築すべく、一貫したコンセプトに基づいて創作した製品のデザイン群を登録する上で重要とされている群としての意匠制度は、世界的に見ても保護する仕組みは存在しない(図表 45)。

また、現状では特許制度や意匠制度で複合的に保護されている顧客体験を直接的に保護する法制度も存在しないことが研究会で指摘され、今日的なデザインの役割・効果に沿った保護制度の整備の必要性が議論された。

特許庁では、「事業戦略対応まとめ審査¹²」を開始しており、顧客体験について制度活用を通じた保護が可能であるものの、研究会では同制度の活用促進に改善の余地があることが指摘された。今後、制度のプロモーション手法等についての検討が必要であると考えられる。

同時に、同制度の効果を最大化するためには、企業内における知財担当人材の育成、弁理士やデザイナーに対する特許制度・意匠制度・商標制度についての研修やセミナーを通じた知財の複合的・総合的な活用に関する幅広い知見の共有等の各種支援を展開していくことが望まれる。

図表 45 一貫したコンセプトに基づく製品群のデザイン保護状況

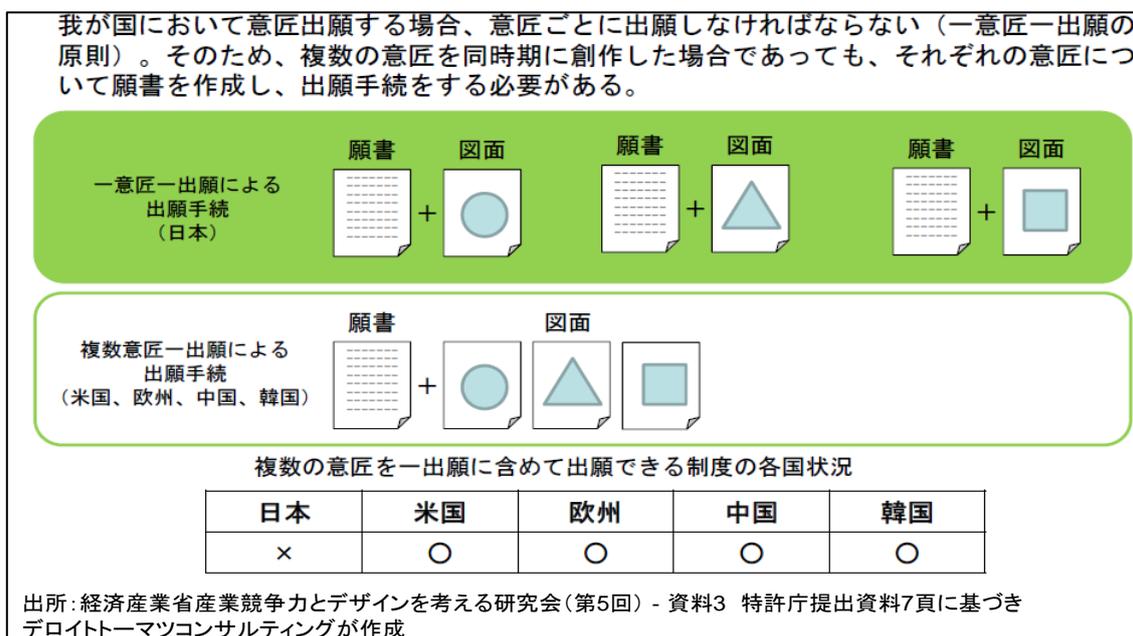


¹²事業で活用される知的財産の包括的な取得を支援するため、国内外の事業に結びつく複数の特許・意匠・商標を含む知的財産を分野横断的に事業展開の時期に合わせて審査・権利化を行う事業戦略対応まとめ審査(以下、「まとめ審査」とする。)を平成25年4月より開始

また、我が国の意匠権登録手続きでは、立体の意匠登録に6面図の提出が必須であることや一意匠一出願の原則などにより、国際意匠登録制度や他国の意匠登録制度と比較して手続きが複雑であり、このことが企業におけるデザイン活用を抑制してしまう恐れがある（図表 46、

図表 47）。我が国においてデザイン経営を広めていくためにも、意匠権取得のための手続きの簡素化が期待される。

図表 46 図面提出要件.1



図表 47 図面提出要件.2



以上を総括すると、デザインの役割変化に応じた知的財産権制度の保護範囲見直しと、現行制度の運用改善が必要であると考えられる。

第4次産業革命以降、デジタルと現実社会の関係性は変化している。具体例として、クラウドサービスを通じた画像デザインの保護、機器以外の場所に投影された画像の保護等が挙げられる。これらは今日では重要な差別化要因となっている顧客体験の構成要素の1つであり、知的財産権制度の改正等を通じて保護できるようにしていくことが望ましい。

同時に、従前より行われてきた群としての意匠表現も、デジタル化のなかで、その重要性が増してきていることに鑑みれば、何らかの方法で保護されるべきだと考える。

上記のような新たな価値の保護に加え、我が国の知的財産権制度が従前抱えてきた手続きの煩雑さ等についてもユーザー目線に立った改善を図っていく必要があると考えられる。

制度変更や運用方法の見直しを検討する上で、他の国や地域の制度を考慮した国際調和を図った法制度を念頭に置きつつも、日本が諸外国より先行した保護制度を整備していくことも期待される。

(c) 知的財産権法制度を活用した競争力向上事例

知的財産権の複合的・総合的運用について、知財ミックス戦略により自社のデザイン全般の保護を図っている企業の代表例として Apple 社が挙げられる。

同社では、ロゴマークのみならず、コネクタの端子の形状、iPhone・iPad の製品パッケージ、iPhone 自体のインターフェース、起動音、店舗デザインや製品の陳列棚等の自社のビジネスに関わるあらゆる製品・サービスを独自にデザインし、知的財産を複合的に権利化している。また、同じ図形の表現に対して、個別の知的財産権のみならず、意匠権と商標権など複数の知的財産権を活用して保護する手法を取っていることに特徴がある。

また、Apple 社が所有する商標権のうち、「Design Only¹³」に該当する商標は全体の 25%を占め、これは日本企業群の平均（8.1%）と比べて約 3 倍の数値となる。このことから同社においては文字や数字、記号を用いない図柄（絵）のみのデザインを重視し、その取組が自社のブランドイメージの構築に寄与していると推察される。

このことで Apple 社全体の企業イメージや企業ブランドの保護を実現し、競争力を高めている好事例と言える。

今後、我が国企業においても、Apple 社のようにデザインに重きを置きつつ、意匠・商標・著作権等の知的財産全般に対して総合的な戦略を構築していく必要があり、その後押しをするような政策や制度の整備が必要だと考える。

¹³ Design Only は、文字／記号／数字などを含まない正にデザインのみで構成される商標

IV. おわりに

我が国企業が低価格競争を脱し、コモディティ化の時代を勝ち残るためには、やはりデザイン活用が有効な処方箋となると考える。

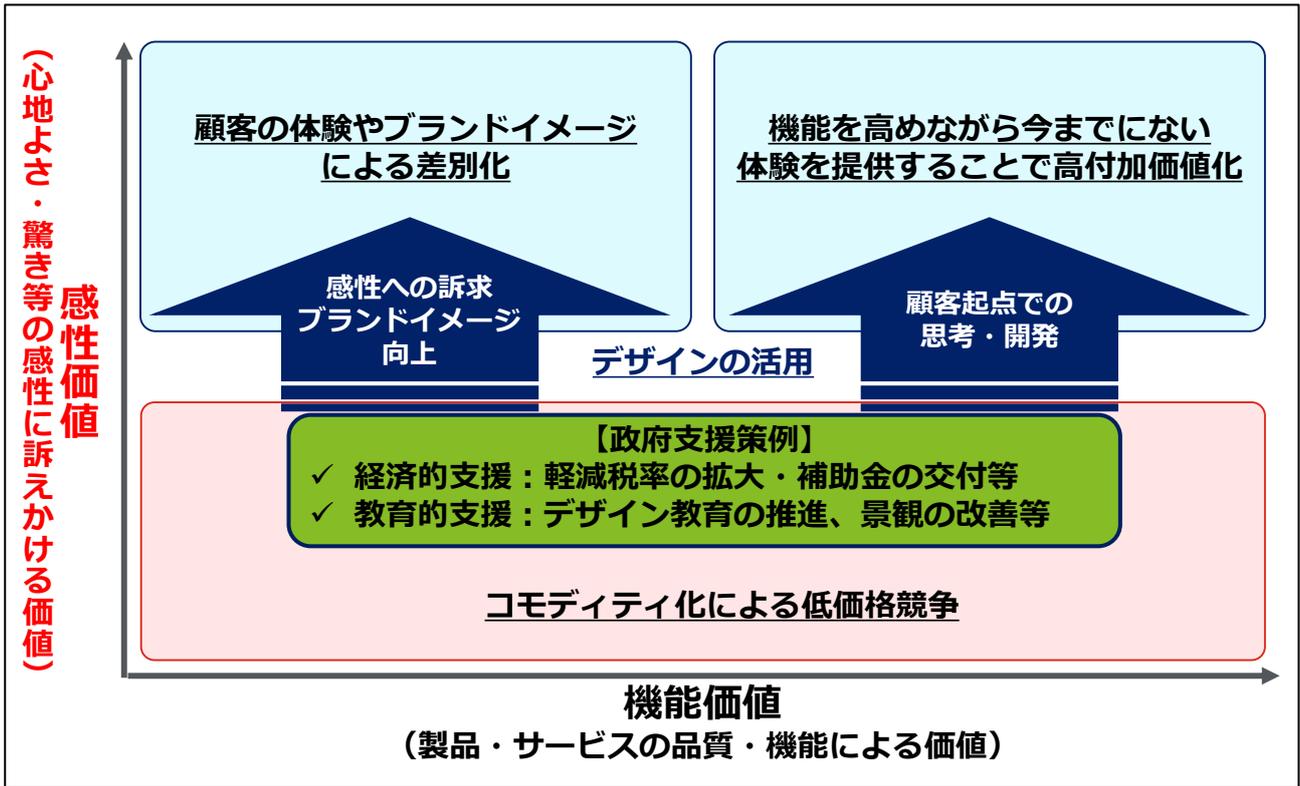
また、デジタル化の時代においては、製品・サービスの品質・機能による価値（機能価値）に加え、「心地よさ・驚き」などの感性に訴えかける価値（感性価値）を提供することや、ブランド価値の向上やイノベーション創出を通じた付加価値向上は多くの企業にとって避けて通れないものとなっている。

感性価値の創出を図るためには、各企業において企業哲学を持つことが必要であるとともに、競争力を強化していくためには、今一度立ち止まって、自社の存在意義や社会的位置づけ等の企業活動の根本に立ち返ることが求められていると考える。

我が国企業において、デザイン活用を推進し、新たな価値を創出するためには、「既存の製品・サービスに感性価値向上による新たな付加価値を付与する」、「新たなビジネスモデルや新製品・サービスの創出」の2つの方向性が考えられる。

前者においては、機能価値に加えて感性価値(心地よさ・驚きなどの体験を通じた価値)による付加価値向上、製品・サービスの差別化、ブランドイメージ向上が必要となる。一方、後者においては、顧客起点の発想による製品・サービス開発が必要となる。我が国企業の競争力向上にデザイン活用は必須の要素であるといっても過言でない(図表 48)。

図表 48 我が国企業におけるデザインに関する知的財産戦略



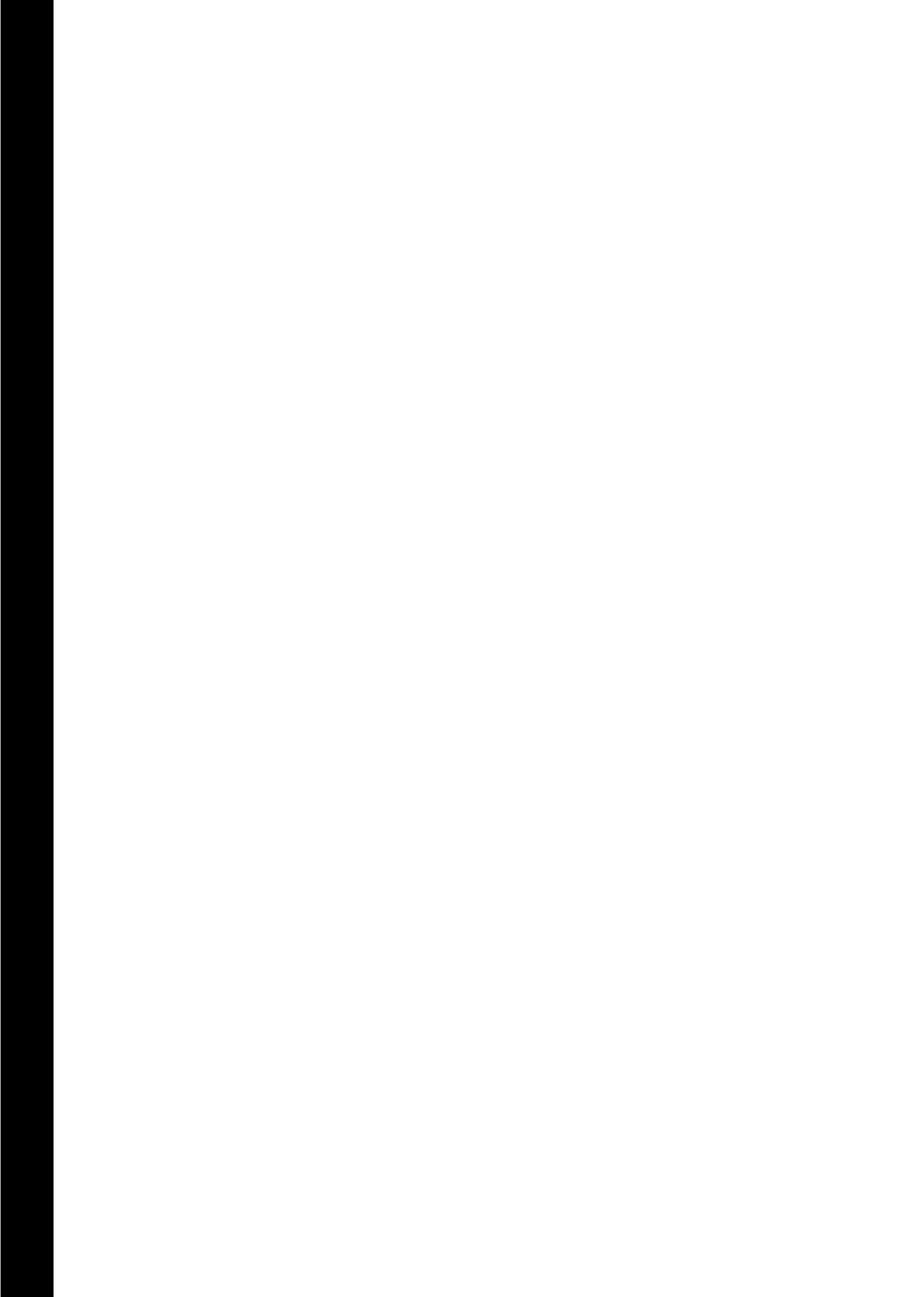
今後、企業の知財戦略としての「ブランド価値」、「体験」等を保護することが重要であると考えますが、これらの企業行動を促進するためには、デザイン経営についての経済的インセンティブ付与、及び行政による情報発信を通じた理解浸透活動を進め、企業活動の結果創造される「ブランド価値」「体験」を保護することが求められる。

加えて、知的財産権制度を今日的なデザインの射程に合わせ制度改正・運用改善することや、デザイン教育及び住環境や景観の改善を通じた全国的なデザインに対する意識向上を図ることも望まれる。

研究会の中でも、海外企業のデザイン活用への勢いを念頭に、我が国企業の未来について強い危機感が共有された。

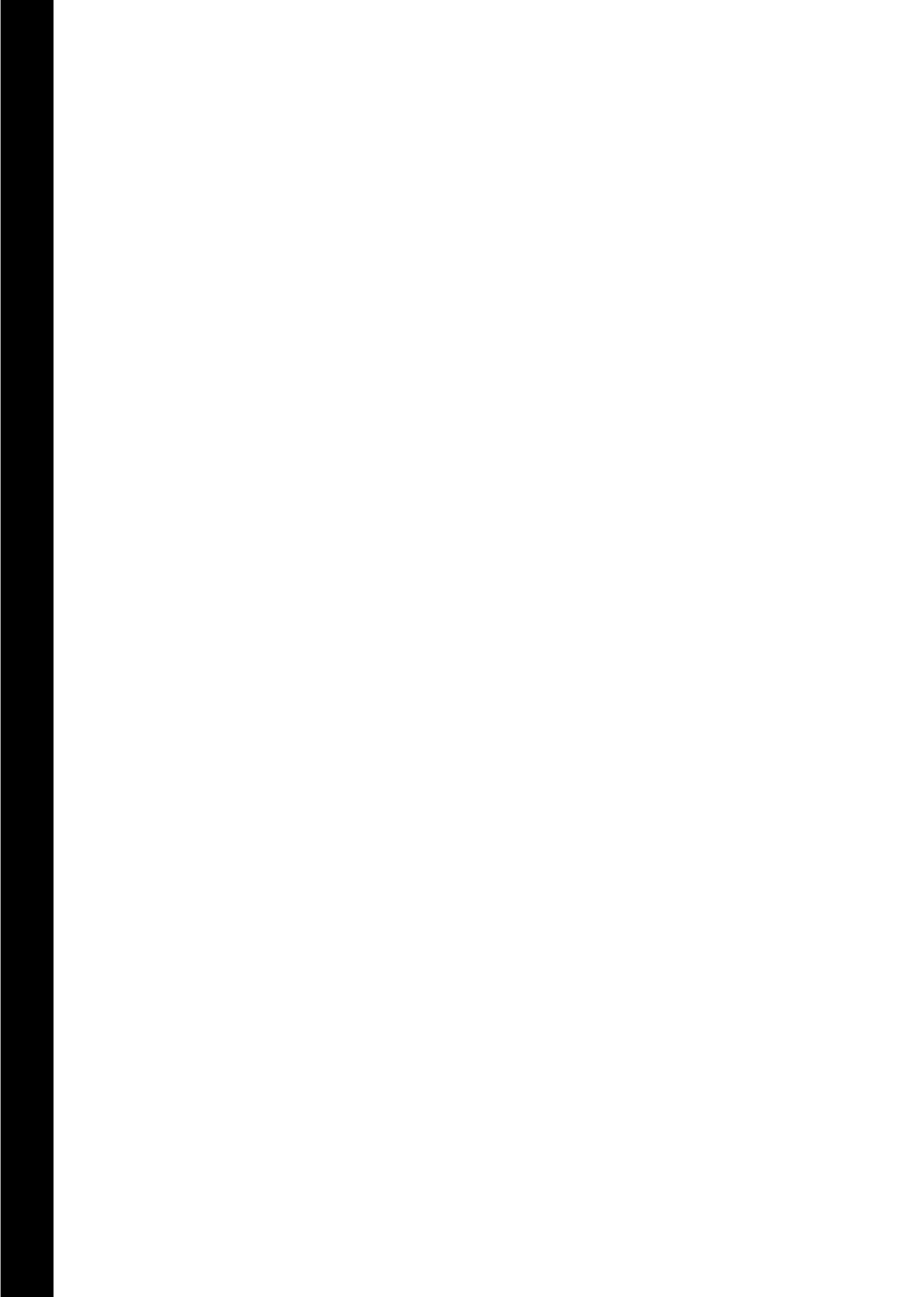
我が国が、グローバルの競争を勝ち抜き、再び世界の産業をリードするためにも、本調査研究の内容が実政策・企業活動の変化につながることを強く願う。

資料編



資料 I

各研究会総括



本調査研究事業の開始前に特許庁と経済産業省商務サービスグループの共催にて行われた2回の研究会では、それぞれ以下について議論が行われた。

【7/5 開催の研究会】

キックオフ(デザインを巡る現状と論点)

- (1) 事務局より、研究会の趣旨、検討の進め方、デザインを巡る現状と論点等について説明が行われ、これを踏まえて討議が行われた。事務局より提示した本研究会における論点案については委員から特段の異論なく了承が得られた。
- (2) 委員からは、我が国と諸外国における「デザイン」の意味に対する認識のずれや、デザインという概念の広がり等が見られる中、「デザイン」の定義や研究会で議論すべき「デザイン」を明確化する必要が指摘された。
- (3) 他の委員からは、日本でもデザインに対する感度が高いスタートアップ企業が存在しており、デザインをうまく使えていないのは歴史の長い大企業、特に製造業においていえることではないかという指摘があった。
- (4) 他方、委員より、研究会の中で提示された日本のデザイン力は国内外から高い評価を受けているというデータには違和感があり、むしろデザイン力の低さをリスクとして認識すべきという指摘があった。
- (5) 加えて、委員より、研究会における論点として、持続可能なものづくりやオープンイノベーションといった観点からのデザインの位置付け等が挙げられるという意見も挙げられた。

【8/10 開催の研究会】

製品同質化が進む中での製品・サービスの差別化の在り方

- (1) 竹本委員より、委員提出に沿って、サントリーのデザイン戦略と製品差別化の事例等について説明が行われた。
- (2) 田中委員より、委員提出に沿って、各国デザイン振興政策、近年のデザインの拡大、及び製品・サービスの差別化の事例等について説明が行われた。
- (3) 製品の同質化が進む中で、デザインは重要な製品やサービスの差別化要素であることが確認された。一方で、デジタルネットワーク技術の進展によりデザインの捉え方も変化・拡大していること、必ずしも企業の経営者がデザインの重要性について十分に認識していないことなどの指摘もあった。

【第1回研究会(9/28開催)】

製品同質化が進む中での製品・サービスの差別化の在り方 デザインと産業競争力の関係

- (1) 前田委員より、マツダ株式会社の経営改革とデザイン戦略等について説明が行われた。
- (2) 梅澤委員より、委員提出資料に沿って、デザインと産業競争力の関係を定量的に示している先行研究の紹介と、産業界を巻き込むための初期的な提案が行われた。
- (3) 事務局より、①デザイン経営の考え方、②知的財産制度のあり方、③デザインマインドの高め方を「この研究会で発信したいこと」として提案したところ、大筋として同意が得られ、今後はこれらを念頭に置いて議論を進めていくこととなった。
- (4) 第3回研究会であった「この研究会で発信したいこと」に対する委員からの意見・指摘については、引き続き議論を深めていくこととなった。
- (5) 調査研究事業で実施するヒアリング調査の対象企業及び調査項目についても議論を交わした。

【第2回研究会(10/12開催)】

第4次産業革命とデザインの役割

デザインアイデンティティの必要性

(1) 田川委員より、提出資料に沿って、インターネットの登場を契機とした産業とデザインの変遷について説明がされた。このような時代の変遷に対応し、デザインを競争力へつなげるためにはビジネス・テクノロジー・クリエイティブ(BTC)の人材を企業内で結合させる必要があることや体験価値と知財保護の新たな関係が示された。

これらに基づき、研究会が発信するメッセージに含めるキーワード及びデザインを産業競争力に活かすための施策に関する提案がなされた。

(2) 長谷川委員より、デザインを重要視してきたソニーの歴史、近年のAI、Roboticsを活用したデザイン戦略及びデザインの果たす役割と体験価値創出の重要性について、事例を交えて説明が行われた。

今後我が国の企業活動においては、デザインを活用し、顧客体験価値を創出し、企業独自のブランド価値を構築していくことの重要性についても言及がなされた。

(3) 上述の説明を踏まえたうえで、IoT、AI等の新技術に伴う新しいデザインについて議論が行われた。また、体験価値の保護の在り方、BTC人材の重要性及び具体的な施策についての意見も出された。

【第3回研究会(11/2開催)】

我が国のデザイン力及びデザインを取り巻く環境の国際比較 デザインを巡る知的財産権制度

- (1) 喜多委員より、同委員のこれまでの取組を交えつつ、イタリア、アジア諸国及び我が国のデザインを取り巻く環境の歴史的変遷について説明が行われ、世界と我が国とのデザインマインドの格差や日本固有のモノづくりの伝統が途絶えかけている現状に対する危惧が表明された。
- (2) 事務局より、諸外国のデザイン政策についての調査結果を説明した。
- (3) 喜多委員及び事務局の説明を踏まえ、我が国企業のデザイン力を高めるための政策について議論を行ったところ、作り手側のデザインマインドのみならず、市場側のデザインマインドを高めることも重要であること、及びすでにデザイン政策を積極的に進めている諸外国と競争していくためには、政策効果が大きい分野に絞ってデザイン政策を打ち出すことが重要であることなどの意見が出された。
- (4) 事務局より、我が国の意匠登録制度の役割について説明を行った。
- (5) 小林委員より、委員提出資料に沿って、実例を交えて米Apple社のデザイン保護戦略について説明されるとともに、企業におけるデザインの活用のある方、意匠法のあり方及びデザインに関する優遇税制の創設についての提案がなされた。
- (6) 小林委員及び事務局の説明を踏まえ、デザインを巡る知的財産権制度のあり方について議論を行ったところ、意匠権、特許権及び商標権を複合的かつ戦略的に確保する知財ミックスの推進が重要であること、並びにそうした知財ミックスを推進するには、既存の弁理士に対する意匠についての研修等が効果的であること、などの意見が出された。

【第4回研究会(11/22開催)】

中間とりまとめ

- (1) 米国特許商標庁との意匠分野における協力関係の強化について事務局より、11月15日、澤井審査第一部長がハーシュフェルド米国特許商標庁特許局長と、意匠分野における協力関係の効果について意見交換を実施し、意匠について両庁間の相互理解と協力関係の強化を進めることに合意したことを報告した。
- (2) 事務局より第3回までの議論を踏まえて、デザインの捉え方、デザインマイレンドの高め方、デザイン経営のあり方、及び知的財産権制度のあり方についてまとめた「中間とりまとめ」について説明を行った。その後の議論において、委員から意見や提案が出され、それらを反映した上で中間とりまとめとして公表することとした。

【第5回研究会(12/15開催)】

デザインによる我が国企業の産業競争力強化に向けた課題 意匠制度が果たす役割と国際比較

- (1) 事務局より、意匠分野における日米欧中韓の国際協力を推進する意匠五庁(ID5)の第3回年次会合(12月4～5日、スペイン・アリカンテ)において、意匠の保護要件、図面開示要件、外国優先権の実務、意匠分類、意匠出願や審査に関する統計についての五庁の制度比較調査の結果を取りまとめるとともに、これらを今後ユーザーに公表すること、及びID5の協力活動に関する情報をユーザーに共有するためのID5公式ウェブサイトを設置することに合意したことを報告した。
- (2) 事務局より、これまでの研究会で示された我が国産業競争力の強化に向けた課題について説明を行った。
- (3) 事務局より、意匠登録制度の各国比較について補足的に説明を行った。
- (4) その後の議論において、産業別や企業規模別などクラスター別に課題を整理した上で、政策効果の大きいクラスターを絞って対応策を検討すべきとの意見、デザインは経営層が考えるべき事項であることを発信すべきとの意見、及び物品を離れたデザインを保護することができない現行意匠制度は、ビジネスの実態から乖離しているとの意見が出された。

【第6回研究会(2/7開催)】

我が国政府が企業におけるデザイン活用を促進するための 対応策(案)

- (1) 事務局より、「1. デザイン経営のあり方についての対応策(案)」、「2. デザインマインドの高め方についての対応策(案)」及び「3. 知的財産権制度のあり方についての対応策(案)」を、資料に基づいて説明した。
- (2) その後、各対応策(案)について議論を行ったところ、「1. デザイン経営のあり方についての対応策(案)」及び「2. デザインマインドの高め方についての対応策(案)」については、次回以降も引き続き議論を行うこととなった。
「3. 知的財産権制度のあり方についての対応策(案)」については、委員から合意を得られた。
- (3) 本研究会は、次回を最終回とせず、数回の追加開催することを事務局が提案したところ、全委員に了承された。

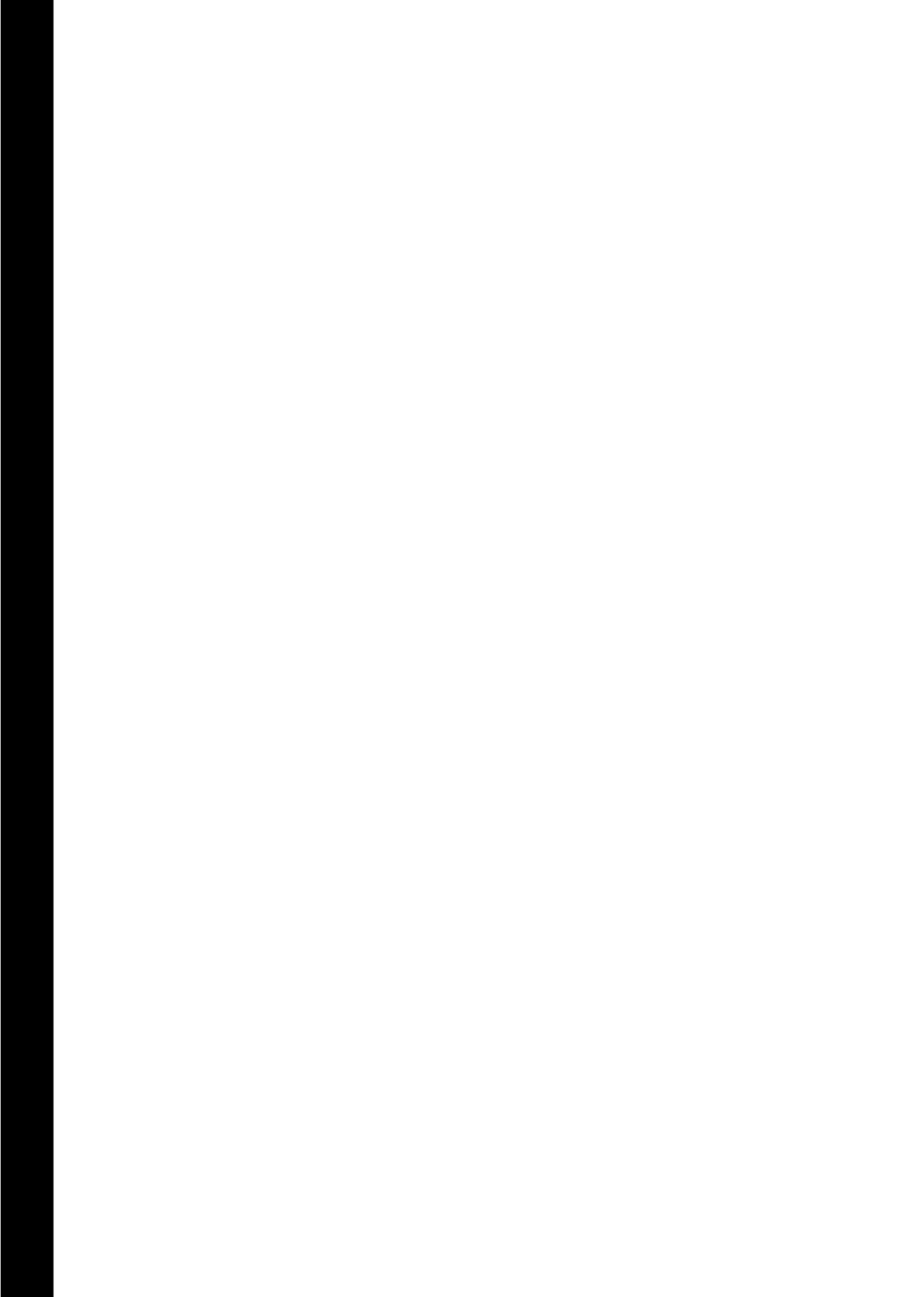
【第7回研究会(3/15開催)】

我が国企業がデザインによって競争力を強化するための 対応策(案)

- (1) 事務局が実施したデザインに注力している国内外企業約 30 社へのヒアリング調査結果に基づき、本研究会から発信するデザインの取組事例集の内容等について議論を行った。
- (2) デザインの取組事例集を含めた本研究会の報告書全体の構成についても議論を行った。
- (3) 次回研究会において、デザインの取組事例集を含めた報告書の骨子案について議論することとなった。

資料Ⅱ

企業別事例集



1. 調査対象

経営におけるデザインの活用に注力していると考えられる以下の 26 社を対象にヒアリングを行った。各社においては、下記の業務に従事する社員を対象にした。

- デザイン部門やデザインの活用に係る実務を統括・管理に従事する社員
- デザインを活用した経営戦略、企業ブランディングを統括・管理に従事する社員
- R&D 等に所属するデザイナー、またそのデザインの品質管理を行うブランドマネージャー等

【大企業】	
1	キヤノン株式会社
2	株式会社スギノマシン
3	Steelcase 株式会社
4	西武鉄道株式会社
5	株式会社セールスフォース・ドットコム
6	SONY 株式会社
7	ソフトバンク株式会社
8	TOTO 株式会社
9	ニトリ株式会社・ 株式会社ニトリホールディングス
10	日本電気株式会社
11	パナソニック株式会社
12	富士フイルム株式会社
13	マツダ株式会社
14	ヤフー株式会社
15	ヤマハ発動機株式会社
16	製造業 A 社

17	ICT 業 B 社
18	オフィス関連メーカーC 社
19	住宅設備メーカーD 社
【中小・ベンチャー企業】	
20	Auris Health, Inc.
21	株式会社スマイルズ
22	せとうち DMO
23	福永紙工株式会社
24	SELF 株式会社
25	合同会社ツギ
26	プラネットテーブル株式会社

2. 調査項目

前記 1. で示した企業群に対して、以下の 3 点の内容を中心としてヒアリングを行った(図表 1)。またヒアリング結果に加え、必要に応じた外部情報を追加し、個社別に事例集として取りまとめた。なお、事例内の製品・サービスの図については各社の HP より引用した。

図表 1 企業ヒアリング調査事項

デザイン活用メカニズムについてのヒアリング調査項目

調査項目	
競争力の源泉となっているデザイン種別	
1	デザインをどのような範囲でとらえているか。
2	デザイン活用をする中で、どのような対象をどのような手法によりデザイン活用することが競争力の源泉となると考えているか。
3	デザインの競争力強化への貢献を評価しているか。その場合、(実施の際)どのような観点で評価をするか。
デザイン活用メカニズム	
4	デザイン活用へ経営層が関心を示した経緯は。また、(CDO等設置の場合)CDOの具体的業務と責任は。
5	社員へのデザイン活用研修等の有無・内容は。デザイン賞への応募・受賞を通じた意識喚起やインナーブランディング実施など、研修以外の手法の有無は。(デザインコンセプト設定の場合)社内にデザインコンセプトは共有されているか。
6	(ソーシャルイシューの取り組みが見られた場合、)デザイン部門におけるソーシャルイシューの認識は。
7	デザインがもたらすビジネスモデルの変革や、ネットワーク効果*による競争力強化を意識して活用しているか。デザインが意味のイノベーションを促進することを認識し、活用しているか。
8	デザイン活用に関し、一貫したコンセプトを共有し、開発・設計から製造まで至っているか。アジャイル開発手法を用い、スピーディーなプロダクト・サービス開発が行われているか。
9	外部とのコラボレーションは、どのような局面で、どのように活用しているか。
10	デザイン人材の育成・採用はどのように行っているか。デザイン部門は企業の各部門との関係においてどのように位置付けられているか。(上流工程に位置付けられているか)
11	上記各取り組みを実施する際の課題と対応は。取り組んでいない場合、取り組みを阻害する課題は。
デザイン政策	
12	(日系企業の場合、)デザインを活用する中で、政府による支援を望む事項や、政府が実施すべきと考えられる施策(海外企業の場合、)政府によるどのような支援を活用しているか、重要と思う支援は何か

01. キヤノン株式会社

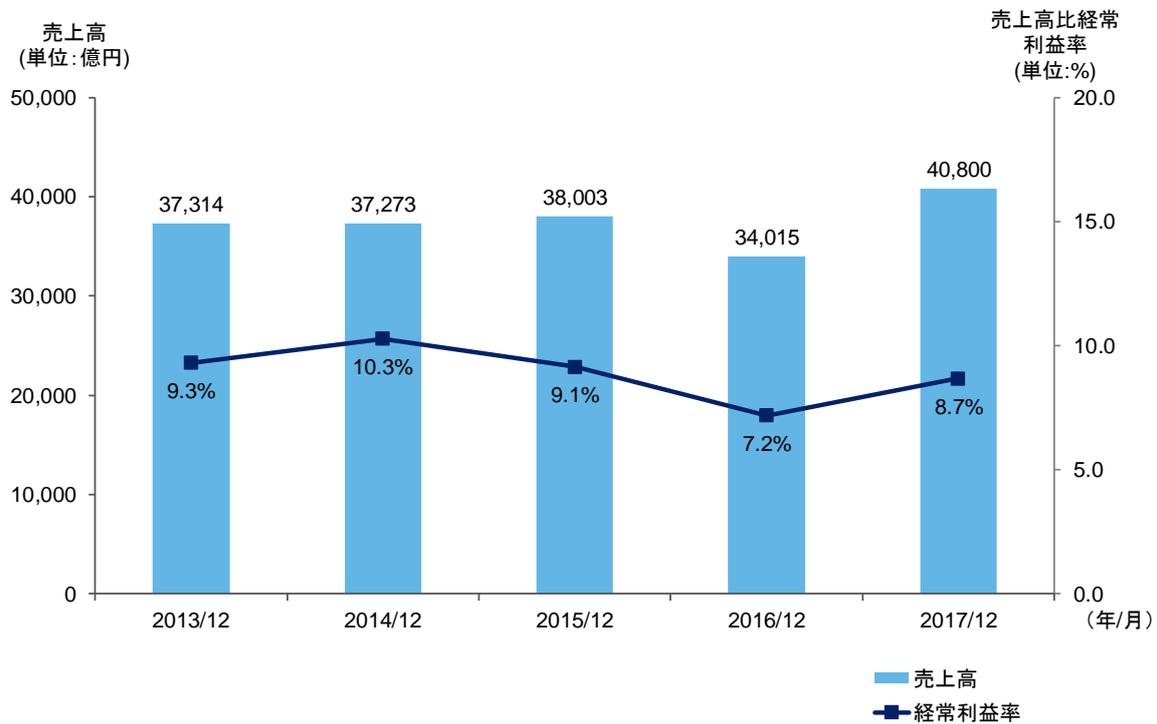
1. 会社概要

社名	キヤノン株式会社
会社設立	1937年8月10日
本社	〒146-8501 東京都大田区下丸子3丁目30番2号
代表者	御手洗富士夫
主な事業内容	精密機器・電気機器の研究・開発・生産
資本金	174,762百万円
従業員数	25,992人
主要製品	オフィス：オフィス向け複合機、レーザープリンター イメージング：レンズ交換式デジタルカメラ、インクジェットプリンター メディカル：デジタルラジオグラフィー、X線診断装置、眼科機器 産業機器その他：半導体露光装置、ネットワークカメラ

2. 株価推移



3. 売上高・経常利益率推移



出典:財務情報を基にデロイトトーマツコンサルティングが作成

4. 近年のデザイン賞受賞状況

- (1) EOS 5D Mark IV : iF デザイン賞(2018年、ドイツ)、グッドデザイン・ベスト100(2017年、日本)



EOS 5D Mark IV

- (2) MAXIFY MB5350 : Red Dot デザイン賞 (2015 年、ドイツ)、グッドデザイン・ベスト 100 (2014 年、日本)、iF デザイン賞 (2015 年、ドイツ)、universal design expert favorite 2016 (2016 年、ドイツ)



MAXIFY MB5350

5. デザインについての取り組み

(1) デザイン経営の導入背景

キヤノン社では、カメラという製品特性上、人間の目や動きにフィットし、使いやすいという顧客体験やユーザビリティが他社との差別化要因・大きな商品力となるため、従来からデザインに注力してきた。そのため、従前より開発を担当する技術者とデザイナーとの距離感が近く、開発工程においてもデザインを重視して取り組んでおり、創業当時から取り組んできた製品デザインに今後も脈々と取り組み続けていくことを目標としている。

(2) 具体的なデザイン活用事例

① デジタル技術を活用したアジャイル型製品開発

キヤノン社では、製品の開発から宣材の作成までのプロセスをデジタル技術を活用したシステム上で行い、アジャイル型開発を実装している。造形の前段階でデザイナーやマーケティング知見者がリサーチ・顧客訪問を行い、顧客の潜在的

なニーズの把握に努める。その情報を基に 3D プリンタ・バーチャル空間でのプロトタイプ化を通じたアジャイル型開発を行い、CG を利用してパッケージ・製品イメージを作り上げる。その結果、バーチャルで製品イメージが完成した段階で、デザインや使用に関するフィードバック等の顧客の反応を受け取ることで、上市するか判断を行うといった顧客の視点を取り入れた製品開発に成功している。

② デザイン組織の統合による知識・経験の社内共有

従前は商品ごとに設置されていたデザイン室であったが、社内のデザインのスキルセットを集約し、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が行われた。名称も総合デザインセンターと変更され、会長・社長直轄の組織として位置づけられた。

デザインセンターは DR(Design research)・PD(Product Design)・UI(User Interface)・UD(Usability design)・VD(Visual design)・CG をそれぞれ担当するデザイナーで構成されており、デザインだけではなく、リサーチによる顧客ニーズの抽出も行っている。

(3) デザインの KPI に関する考え方

定量的にデザインによる競争力向上効果を表すのは困難であるが、外部に依頼した場合と実際に行った内部でのコスト比較を 1 つの指標と考えている。デザインを内製化することによって、製品の造形に限らず、開発工程における CG・ムービーなど Web や SNS のように広告効果の高い媒体での発信が可能なコンテンツの作成やプロモーションの戦略・マテリアル作成まで早期に着手できる。加えて、総合デザインセンター内で共通のデジタル基盤を設けることで、コンセプトの設定から設計・プロモーションまで短期かつ一貫通貫で対応ができ、機密保持、スピード、コスト面でメリットがある。これらの成果を経営層へ報告している。

(4) 社内のデザインマインドの向上

① 従業員のデザインマインド向上

従業員のデザインマインドを高めるために、他の技術者(AI、Big Data、ソフトウェア等)とデザイナーとのワークショップの開催やプロジェクト内での協

働・コミュニケーションを積極的に行っている。この取り組みを通して、デザインに関する専門知識を社内で共通言語化し、デザイン組織を作り上げている。

また、デザイン賞を受賞したデザイナーをワークショップの講師に任命し、社外や大学での講義を行うことで、次の世代のデザインマインドを向上させたり、優秀な学生をキャノンに即戦力として採用する試みを行っている。

02. 株式会社スギノマシン

1. 会社概要

社名	株式会社スギノマシン
会社設立	1956年4月6日
本社	〒937-8511 富山県魚津市本江 2410 番地
代表者	杉野太加良
主な事業内容	高圧ジェット洗浄装置、超高压水切断装置、原子力発電所検査保守用機器、湿式・乾式微粒化装置、ドリリングユニット、タッピングユニット、マシニングセンタ、拡管工具・装置、抜管装置、鏡面仕上工具、バイオマスナノファイバー、産業ロボット等の開発・設計、製造、販売
資本金	2,324 百万円
従業員数	1,590 人(グループ全体)
主要製品	ウォータージェットカッター マシニングセンタ 高圧水バリ取り洗浄機

2. 株価推移

非上場企業のため、データなし

3. 売上高・経常利益率推移

情報なし

4. 近年のデザイン賞受賞状況

(1) 「精密部品加工・洗浄一貫対応ライン」



※日刊工業新聞社主催の「第47回機械工業デザイン賞」において、「日本力(にっぽんぶらんど)賞」を受賞。小型立形マシニングセンタ、ドリリング・タッピング専用機、CNCロボットハンド形バリ取り洗浄機、スイングアーム式コラムロボットで構成されている。

5. デザインについての取り組み

(1) デザイン経営の導入背景

現在の社長である杉野太加良氏が元来デザインを好む傾向にあり、従前から意匠デザインに関する取り組みを行っていた。2016年の創立80周年の際に、本格的に顧客体験といった広義のデザインを活用した「顧客の使い勝手を先に考え、機能部品をそこに取り込む」という製品開発手法に取り組みはじめた。

デザインを活用することによって、従来の製品開発で軽視されていたメンテナンス性やユーザーインターフェースの部分を考え直し、これまで「産業機械だから実現できなくても仕方がない」というのが一般的だった不便な部分を改善した。

現在では、顧客体験といった広義のデザイン活用で、製品に付加価値を付けることができると認識し、デザイン重視の製品開発にシフトしている。

(2) 具体的デザイン活用事例

① デザイン経営を社内に浸透させるアグリゲーターの任命

広義のデザインを経営に導入するにあたって、社長の子息である杉野岳経営企画本部長をリーダーに任命し、オーナー一族という立場を良い意味で活用するとともに、デザインを社内に浸透させる役割を与えた。

「今後は従前のカリスマ性によって運営される会社ではなく、良さを残しつつ組織的な運営ができる会社が変わる必要がある」という考えのもと、執行役員である杉野岳氏が直接従業員に対して、「責任は自分取るので、自由な提言と実行をしてほしい」と明言し、ボトムアップの組織風土を作り上げることに成功した。

② 外部デザイナーとの連携によるデザインコンセプトの製品への反映

創立 80 周年という節目にデザイン経営を行うにあたり行った企業理念の再構築で、「富山、北陸、日本をベースに世界で戦い、スギノマシンが必要とされるニッチな市場においてトップを取っていく」という戦略を「グローバルニッチリーダー」というフレーズで明文化した。

そしてそれを基にした自社のデザインコンセプトを顧客に伝えるために、桐山登士樹氏をディレクターに、GK インダストリアルデザイン社や廣村デザイン事務所といった外部のデザイナーと協業することで、社内の意匠デザインを抜本的に見直し、一貫したコンセプトをデザインに反映できるようにした。

③ デザインを経営に導入するための組織改革（デザイン組織の設置・事業部の集約）

デザインを経営に取り入れるために、本社部門である業務管理本部内に法務と知財そして広報業務を一括してまとめる法務・広報部を設置し、全社的に発言力のある組織とした。また、デザイン専攻の若手人材の投入と、デザインに関心があり、かつ意欲がある人材の積極登用・育成をしていく方針である。併せて、デ

デザインを活用する上で知財戦略も必要不可欠になると考え、意匠と商標等をリンクさせるべく、知財部門と広報部門を1つの部に行している。

更に、デザイン経営を導入するにあたっては、機器単体ではなく、自社が提供する商品・サービス全体を通して、「SUGINO」というブランドを認知させることを重要視している。そのため、商品ごとに6事業部に分割していた組織構造を2事業本部に集約し、クロスセルで顧客に製品を提案できるようにした。

(3) デザインの KPI に関する考え方

デザインと売上を結び付け、定量的に評価することは出来ていない。現段階ではメンテナンス性等に関して定性的な評価を顧客からフィードバックしてもらい、営業活動に反映している。

(4) 社内のデザインマインドの向上

① 執行役員主導による従業員のデザインマインド向上

上述した執行役員である杉野岳氏による取り組みによって、ボトムアップの組織風土が構築された後、従業員へのコンセプトと企業理念の浸透と、規程や制度など社内の仕組みづくりを目的とした後継のプロジェクトが立ち上げられた。また、人事評価制度も改変し、コンセプトに沿った昇進昇級の仕組みも構築中である。さらに、上長との業績面談の際には、日々の業務がコンセプトに沿っているかも確認し、従業員への理解深化を図っている。

03. Steelcase 株式会社

1. 会社概要

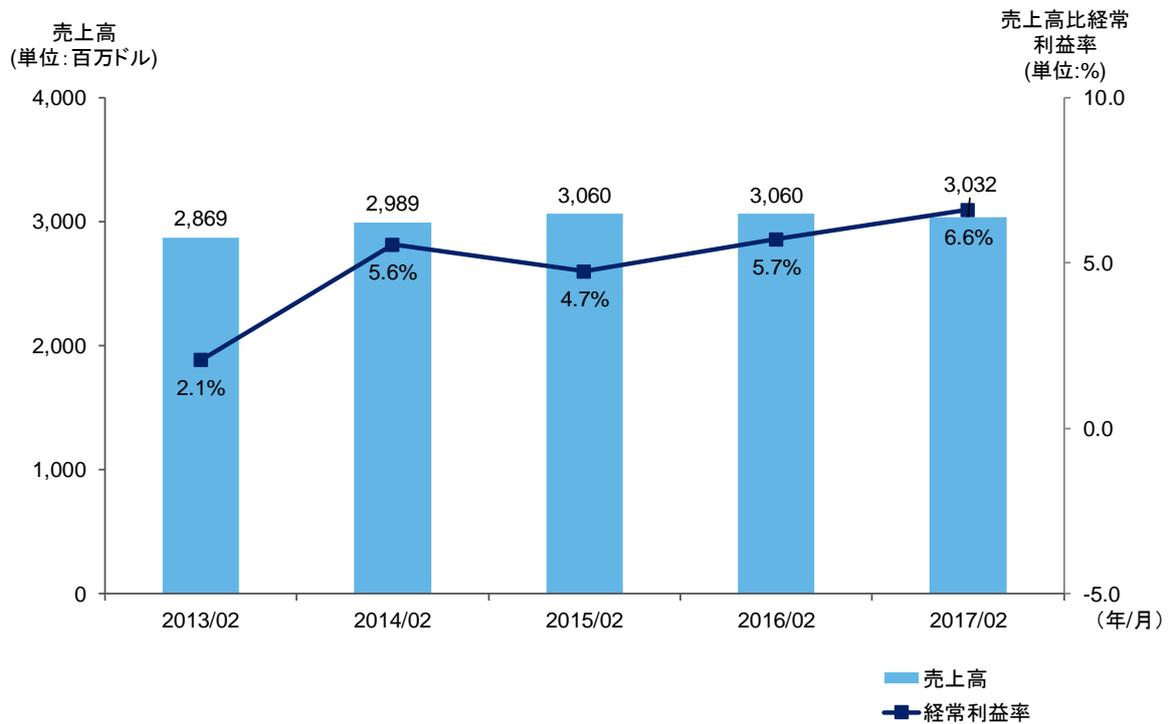
社名	Steelcase 株式会社
会社設立	1912 年
本社	901 44th Street SE, Grand Rapids, Michigan 49508-7594, United States
代表者	-
主な事業内容	「インテリアアーキテクチャー」、「家具」、「テクノロジー」
資本金	-
従業員数	約 10,000 人
主要製品	ワークプレイス、ヘルスケア、教育スペースにおける家具とサービスのトータルなソリューション提供「インテリアアーキテクチャー」、「家具」、「テクノロジー」

2. 株価推移



出典: Yahoo!ファイナンス(<https://finance.yahoo.co.jp/>)を基にデロイトトーマツコンサルティングが作成

3. 売上高・経常利益率推移



出典:財務情報を基にデロイトトーマツコンサルティングが作成

4. 代表的な製品・サービス

(1) Leap Chair : 代表製品例



5. デザインについての取り組み

(1) デザイン経営の導入背景

元 CEO ジェームス・ハケット氏の「技術発展とともにビジネス全体を進化させるため、デザイン思考の活用を自社内で推進させる」というビジョンのもと、デザイン経営を導入した。このビジョンによって、デザインコンサルティングファームである IDEO 社とのパートナーシップの提携に至った。

現在では、コーポレートミッションとして「どこにいても素晴らしい経験を生み出すことで、人間のポテンシャルを引き出すこと」を掲げて、その実現のためにデザイン活用を行っている。

(2) 具体的なデザイン活用事例

① チーム制による製品開発体制の導入

2017 年から「ポッドチーム」と呼ばれるチーム制を導入した製品開発を実践している。ポッドチームはメンバーの作業スタイル・短所・長所を考慮しながら、プロジェクトリーダーを中心として結成され、その中で人事評価まで行う形となっている。現在 1 チームあたり、エンジニア（5～6 人）、デザイナー（1 人）、マーケティング（1 人）、プロジェクトマネージャー（1 人）で構成されている。

様々な専門性を持った人材が 1 つのチームとなり、アジャイル的に製品の改善を繰り返しながら製品開発を行う。従来型の開発では、開発終了時に致命的な欠陥が発見される可能性がある一方で、アジャイル型では開発途中でありながらも適宜変更を加えられる点で優れていると考えている。

今後は、他企業との協力下におけるアジャイル型開発の効率化を実現する方法や VR といった新しい技術を使うことで更なる効率化を検討している。

(3) デザインの KPI に関する考え方

デザインの直接的な効果を定量的に計ることはできないと考えている。しかし、検討している KPI として、アイデアが実際の製品として上市されるまでの期間、アイデアの中で実際製品となる物の数、顧客シェアの変化率、特許の数、収益を考えている。

(4) 社内のデザインマインドの向上

① トップダウンによる従業員のデザインマインド向上

役員が率先してデザインを活用した新たな働き方を提示することで、全従業員の働き方が改善された。従前は、役員は本社（現在のビジネスセンター）にいたが、意思決定を分散・迅速化してイノベーションを促進するために、役員を所掌の業務を行うオフィスに配置した。役員が従業員とオフィスという空間を共にすることで、企業としての統率が生まれ、役員は「意思決定をする存在」に加え「会社の文化と組織を管理する存在」も担うようになった。

04. 西武鉄道株式会社

1. 会社概要

社名	西武鉄道株式会社
会社設立	1912年5月7日
本社	〒359-0037 埼玉県所沢市くすのき台一丁目 11番地の1
代表者	若林久
主な事業内容	鉄道事業、沿線観光事業、不動産事業
資本金	21,665百万円
従業員数	3,641人
主要製品	西武鉄道

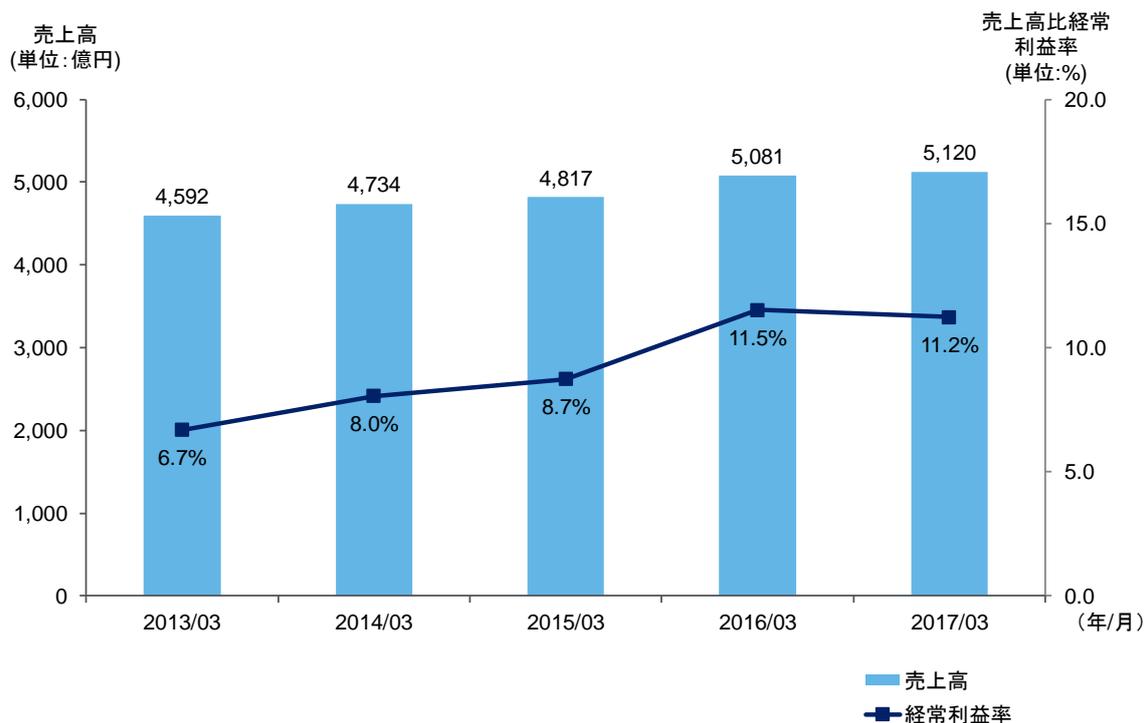
2. 株価推移¹



出典: Yahoo!ファイナンス(<https://finance.yahoo.co.jp/>)を基にデロイトトーマツコンサルティングが作成

¹ 西武ホールディングス株価推移: 西武鉄道株式会社は未上場であるため、参考値として記載している。

3. 売上高・経常利益率推移²



出典: 財務情報を基にデロイトトーマツコンサルティングが作成

4. 近年のデザイン賞受賞状況

(1) スマイルトレイン 40000系 : キッズデザイン賞(2017年、日本)



² 西武ホールディングス売上高・経常利益率推移: 西武鉄道株式会社は未上場であるため、参考値として記載している。

5. デザインについての取り組み

(1) デザイン経営の導入背景

少子高齢化や生産年齢人口の減少という社会問題、そして従前より交通網が発達し、他社との直通運転等も盛んになったことで競争環境に晒されることとなり、「西武鉄道を選んで乗ってもらおう」ことが必要となった。他社との差別化のために、従来の車両と一線を画したものを作ろうという想いのもと、顧客が本質的に電車に求めている機能をデザイン活用することによって明確化かつ具現化し、製品開発に反映している。

(2) 具体的なデザイン活用事例

① 製品のデザインコンセプト設定

「新たな西武」のイメージを世間に発信していくために、西武鉄道社が一貫して顧客に訴求したいコンセプトである「スマイルトレイン」(みんなに喜んでもらう)を設定し、コンセプトを製品開発に落とし込むことを意識している。

② チーム制の開発による製品のUI/UX向上

普段から車両の設計や企画に携わっている人材からは従来の製品と変わりのない凝り固まった意見しか出てこないと考え、40000系のプロジェクトチームには、従来の車両部の人材に加え、企画系(管理や人事、財務)の人間を選抜した。さらに、プロジェクトメンバー選考の際には、様々な利用者の体験価値を高めるために、部署の幅だけではなく、家族関係のバックグラウンドも幅を持たせた(既婚/未婚・子持ち/子なし・世代等々)。そして、別途社内で候補の社員に関するヒアリング、日常業務への取り組み姿勢等も加味し、メンバーを決定した。一方で、デザインという観点からは、車両開発のプロジェクトには保守的な考え方をする人間は、必要な部分のみ関与させ、それ以外のデザイン検討には入れない方が良いと考えている。

③ 外部企業との協業によるアジャイル型開発

製品のライフサイクル上、デザイナーを内部に抱えることは困難であるため、デザインの業務は外部のプロダクトデザイナーに依頼している。新車両製造の際にはラフデザインを外部のデザイン会社に依頼し内部の人間とすり合わせを行う中で、デザインを明確化していった。また、車両メーカー(川崎重工業社)との協業の中ではVR(Virtual Reality)を使って、完成品の車内のイメージをプロトタイプ的に構築し、改善を繰り返しながら開発を行っていった(ベビーカーを車内で押したときのシミュレーション等)。

(3) デザインの KPI に関する考え方

デザインのもたらした成果について、定量的な評価を行うことは困難であると考えている。しかし、売上や収益への影響は定量的に明確化できないが、デザインを利用して開発を行った 40000 系ではマスコミの製品への対応が以前とは大きく異なった点(従来の 5 倍程度の人数が取材に来たこと)やグッドデザイン賞を受賞した点等の「外部の評判」を評価の指標と捉えることは可能であると考えている。イベント時の来場者数や、顧客の声の数も将来の顧客を増やし、結果的に売上を増やすことに繋がるため、デザインによる成果の指標の 1 つになりうると考えている。

(4) 社内のデザインマインドの向上

① 定性データを利用した説得による従業員のデザインマインド向上

ミドル層の社員や現場で実際に働く社員には「車両にデザインが重要」という認識は醸成されていないため、デザインを活用することへの熱意を伝えるのは困難であった。そのため、デザインを活用して実現できる製品の良さや新しさを何度も説明した。現場の社員や運転士・車掌にも説明すると同時に、製品への顧客の声やデザイン賞受賞等の実績といった外部からの声によって社内の説得を行うことで少なからず理解を得られた。

05. 株式会社セールスフォース・ドットコム

1. 会社概要

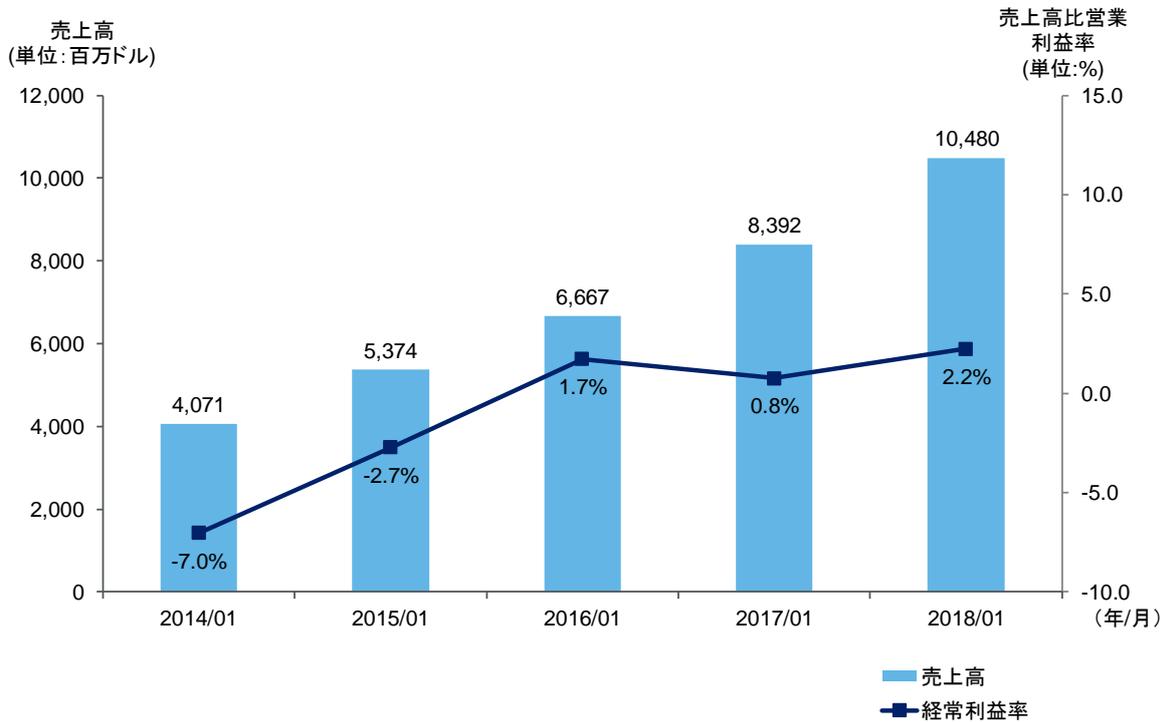
社名	株式会社セールスフォース・ドットコム
会社設立	2000年4月
本社	〒100-7012 東京都千代田区丸の内2-7-2 JPタワー12階
代表者	代表取締役会長兼社長 小出伸一
主な事業内容	ソーシャルテクノロジーを企業で活用するためのクラウドアプリケーション、及びクラウドプラットフォームとモバイルプラットフォームの提供
資本金	400百万円
従業員数	非公開
主要製品	クラウド型CRMサービス

2. 株価推移



出典: Yahoo!ファイナンス(<https://finance.yahoo.co.jp/>)を基にデロイトトーマツコンサルティングが作成

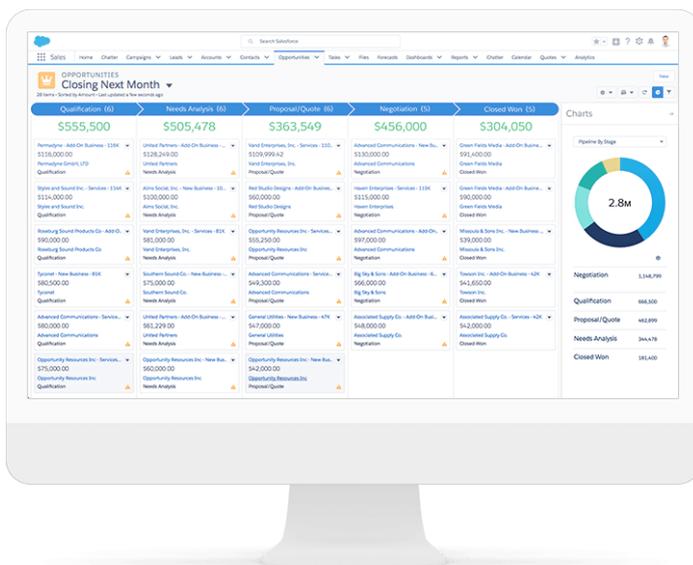
3. 売上高・営業利益率推移



出典: 財務情報を基にデロイト・トーマツコンサルティングが作成

4. 代表的な製品・サービス

(1) Salesforce : 代表サービス例



5. デザインについての取り組み

(1) デザイン経営の導入背景

Salesforce 社は、時代の変遷に伴い、顧客の嗜好が「製品の機能価値」から「製品を通じた体験価値」にシフトしてきていること、及びテクノロジーの進化に伴い多くの企業においてビジネスモデルに変化が生じていることを把握し、従来のプロダクトアウトの考え方ではビジネスを成功させることが困難であることを認識した。

例として、車を購入する消費者が実店舗に行く回数が激減している事実に現れているように、実店舗に足を運ぶよりもバーチャルで手続きを済ませたいと考えている顧客サイドと実際に店舗に足を運んでもらうことで上質なサービスを提供しようと考えている企業サイドの意識の乖離が発生しており、企業が顧客の求める体験価値に対応できていないと考えている。

そのため、顧客のありたい姿を可視化するという考えに基づき、デザインを活用した新しいビジネスを創出している。

(2) 具体的なデザイン活用事例

① 新しいビジネスモデルの策定

従来は企業の「as-is」と「to-be」を明確化したうえで、そのギャップを埋めるベストプラクティスを検証するというプロセスによってサービスを提供してきたが、新しいサービスである「Ignite」では、最初に将来のビジョンを決め、その実現のために現状を如何に変えていくかというスタンス（バックキャストイング）で顧客にサービスを提供している。

その際に、Salesforce 社が現在提供している製品やサービスありきでソリューションを組むのではなく、企業のありたい姿や直面している課題や問題点を可視化し、その実現に必要なソリューションを組むという顧客の理想像へ近づけることを目的として、各企業に対する支援を行っている。

② リサーチャー・デザイナーによる顧客の本質的な課題発掘・可視化

MBA やデザインファーム出身者といったデザイン思考を身に着けた人材で構成されるリサーチャーと呼ばれる人達が、「企業の顧客」や「企業の顧客の顧客」の行動観察やインタビューを通じて、企業のありたい姿を検討し、直面している課題や問題をあぶり出している。

そこから得られた考察・洞察からソリューションのテーマ設定を行い、企業内でのワークショップを通して、最終的にデザイナーがストーリーや UX を可視化し、企業にサービスとして提供している。

(3) デザインの KPI に関する考え方

NPS(Net Promoter Score:企業やブランドに対する愛着・信頼の度合いを数値化する指標)をどこまで高められるかを一つの指標としている。

(具体的な数値の算出方法に関しては、機密情報のため、ヒアリングできていない。)

(4) 社内のデザインマインドの向上

① 組織風土の変革による従業員のデザインマインド向上

Salesforce 社としては、失敗に対して「×」をつける日本企業的な人事評価制度からは新しいビジネスは生まれないと考え、企業の枠にとらわれない発想をする傾向にある若手にアイデアを出させる仕組みを作ることを重要視している

② 顧客の声といった外部データによる経営層のデザインマインド向上

社内の上層部を説得するには「顧客の顧客」の意見がとても効果的である。○の様な取り組みを行えば顧客の顧客が変わるという説明を経営層に対して行うことが重要である。

06. SONY 株式会社

1. 会社概要

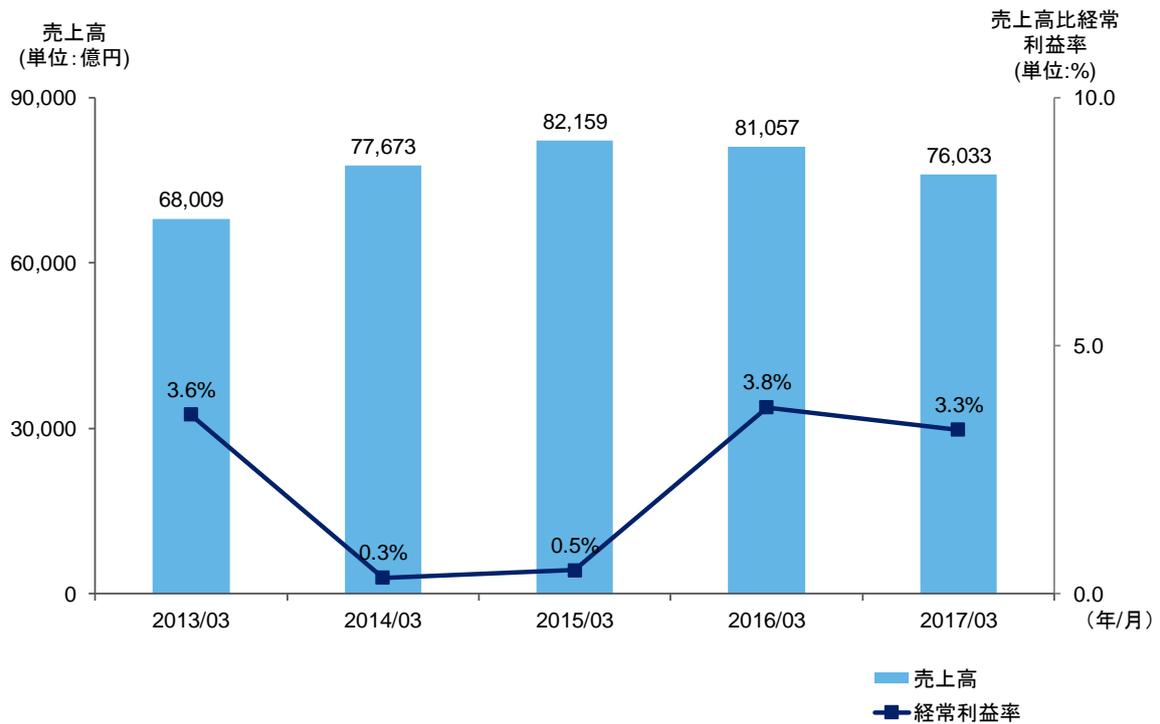
社名	SONY 株式会社
会社設立	1946年5月7日
本社	〒108-0075 東京都港区港南 1-7-1
代表者	平井一夫
主な事業内容	モバイル・コミュニケーション、ゲーム&ネットワークサービス、イメージング・プロダクツ&ソリューション、ホームエンタテインメント&サウンド、半導体、コンポーネント、映画、音楽、金融及びその他の事業
資本金	860,600百万円
従業員数	128,400人(内、デザイナー約200人)
主要製品	テレビ、ビデオ オーディオ デジタルカメラ スマートフォン、インターネット ゲーム&ネットワークサービス 映画、音楽 金融

2. 株価推移



出典: Yahoo!ファイナンス(<https://finance.yahoo.co.jp/>)を基にデロイトトーマツコンサルティングが作成

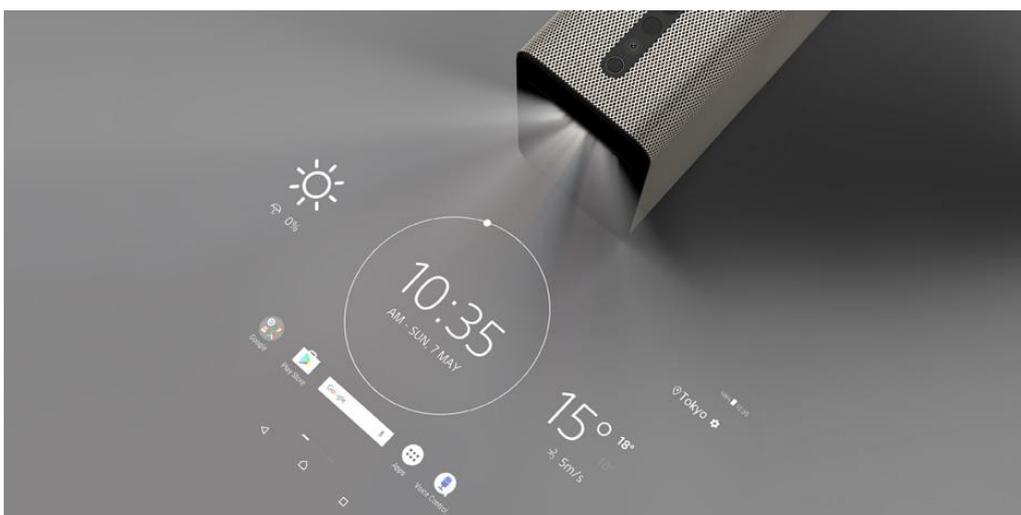
3. 売上高・経常利益率推移



出典: 財務情報を基にデロイトトーマツコンサルティングが作成

4. 近年のデザイン賞受賞状況

(1) Xperia Touch: グッドデザイン賞 金賞 (2017年、日本)



(2) BRAVIA® A1 Series : iF デザイン賞 iF Gold Award (2017年、ドイツ)



5. デザインについての取り組み

(1) デザイン経営の導入背景

SONY 社は「ものづくり」も「デザイン」も重視する社長によって経営をされてきた企業であり、会社の組織風土としても経営層がデザインを理解し、アイデアを出す雰囲気は確立されている。

デジタル技術による時代の変化とともに、デザイナーに求められる能力は顧客体験の創造等、その範囲が拡大してきており、デザイン本来の役割は変わっていないと考えている。そのため、デザインを活用し「審美性」といったユーザーの感性に訴求する要素を製品・サービスに加えることを企業としてのコアに据え置いている。

(2) 具体的なデザイン活用事例

① 事業部横断のデザイン組織を社長直下に位置づける

社長直下に事業部横断のデザイン組織であるクリエイティブセンターを設置し、全事業部における製品デザインの質を担保している。社長直下に位置づけら

れることで、特別与えられる権限はないが、社長から直接製品デザインに対してコメントをもらう機会がある。

クリエイティブセンターの人材配置に関しては、職能の制限はないので他部署からクリエイティブセンターに異動してくる場合もある。しかし、その場合でも、人材がもつ「審美性」を最重要視し、採用を行っている。例えば、アナリティクスの専門性を持っている人を採用するときにも、審美性をフィルターの1つにしている。一見デザインとは関係のない、プログラミング、ディープラーニング技術にも、審美性やセンスが重要であるという風土が組織に根付いている。

② デザイナーの企画段階からの関与による製品開発へ顧客視点の反映

デザイナーには、プロセスを学んでアイディアに拡張、その考えをビジュアル、プロトタイプで可視化するという能力があると考えており、その能力は BtoC や BtoBtoC における顧客視点の取り込みに際し、デザイナーの強みが活かされる。そのため、BtoB の製品開発においても、デザイナーとエンジニアが協働し、BtoBtoC の発想を重要視している。

例えば、競馬場のパドックビジョンの入札に参加した際、SONY の技術とデザイナーのアイディアが活かされた。ディスプレイには、SONY の技術力が活かされているが、その中で競馬に知見のあるデザイナーは、パドックビジョンにどのような意味があるかをユーザー視点で考え、馬全体が見えるようなディスプレイを提案した。この事例のように、製品開発にデザイナーが企画段階から携わり、エンジニアと協働することで、エンドユーザーの視点を取り入れることに成功している。

(3) デザインの KPI に関する考え方

デザインの定量的な効果を測定する指標として、デザイン賞受賞の件数、知的財産権の件数をカウントしている。一方、これらの数値が必ずしも製品の価値や競争力に直結しているとは限らないため、定性的なデザイン価値指標の設定に着手している。

(4) 社内のデザインマインドの向上

① 社内向けのプレゼンテーションによる従業員のデザインマインド向上

社内のデザインマインドを向上させるために、クリエイティブレポートと呼ばれるデザイナーの仕事を社内に理解してもらう取り組みを行っている。デザイナーがデザインというものをかみ砕いて共通言語化し、トップマネジメントや事業ユニットのヘッドのみならず、法務、財務、経理等の部門に対しても、プレゼンテーションを行い、自由な発想で話し合う場を設けている。

この様に、デザインと直接関連がない部署に説明をする機会を設けることで、これからやろうとしている事業のビジョン・感動を共有でき、社内でのデザイン活動の重要性を認識させ、事業の予算獲得を促す効果もある。

07. ソフトバンク株式会社

1. 会社概要

社名	ソフトバンク株式会社
会社設立	-
本社	〒105-0021 東京都港区東新橋 1-9-1
代表者	宮内謙
主な事業内容	移動通信サービスの提供、携帯端末の販売、固定通信サービスの提供、インターネット接続サービスの提供
資本金	177,251 百万円
従業員数	約 17,200 人（2017 年 3 月末現在）
主要製品	移動通信サービス（SoftBank、Y!mobile） 個人向けブロードバンドサービス（SoftBank 光、Yahoo! BB など） 法人向け固定通信サービス

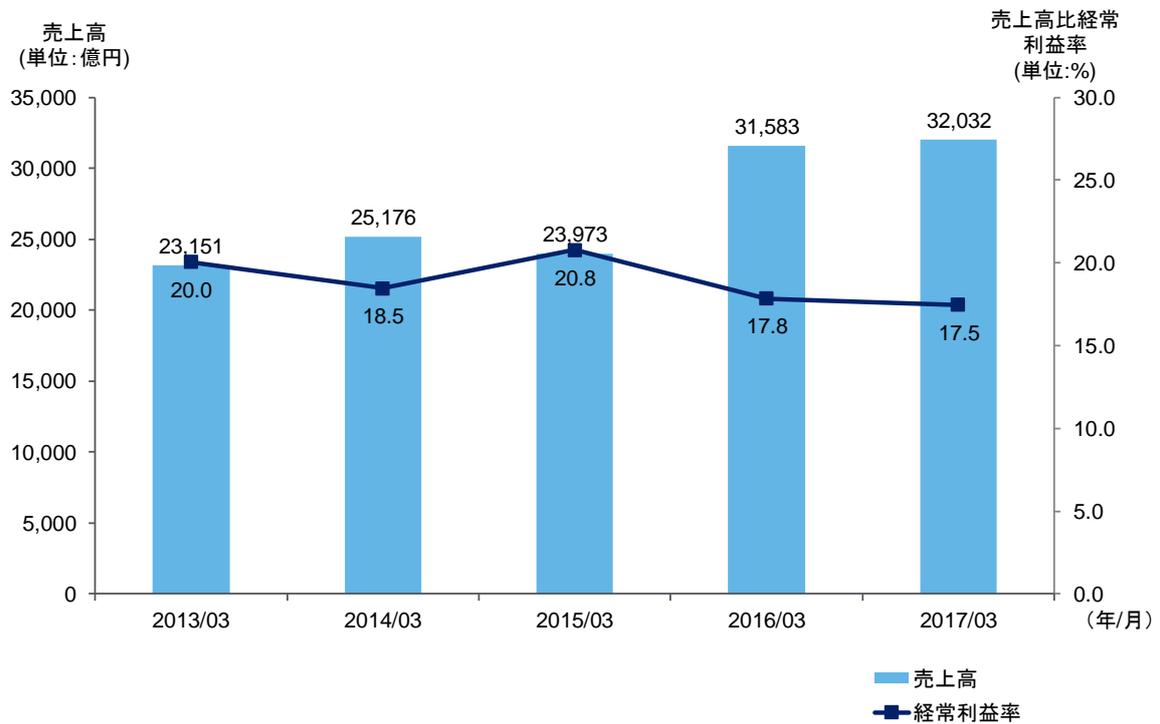
2. 株価推移³



出典: Yahoo!ファイナンス(<https://finance.yahoo.co.jp/>)を基にデロイトトーマツコンサルティングが作成

³ ソフトバンクグループ株価推移：ソフトバンク株式会社は未上場であるため、参考値として記載している。

3. 売上高・経常利益率推移



出典:財務情報を基にデロイトトーマツコンサルティングが作成

4. 代表的な製品・サービス

(1) 白戸家のお父さん



(2) SUPER! FRIDAY



5. デザインについての取り組み

(1) デザイン経営の導入背景

ソフトバンク社では、価格だけではなく商品サービスのベネフィットやその勝手でキャリアを選択するユーザーも多く存在していることを理解し、価格競争ではなく、UI/UX といったデザインによる付加価値の追求を行っている。自社の商品を通じた先進性(先んじて楽しいことを提供する)を顧客に体験してもらうことを意識しており、ビジネスモデルの一部として、そのような顧客体験の提供を目指している。

(2) 具体的なデザイン活用事例

① 顧客体験を基にした新サービスの開発

プロダクト担当・コミュニケーション担当間の議論や市場調査、海外事例の学習の中から、商品がコモディティ化しているという課題を発見した。そのため、顧客がソフトバンクの商品を使っていると店舗外で実感し、ソフトバンクでなければいけない理由が体感できる体験を提供しようと考え、SUPER FRIDAY と呼ばれる“SoftBank”のスマートフォンの利用者向けに、金曜日に他企業のサービスを無料で利用できるというサービスを創出することに成功した。

② 外部デザイナーとの協業による新たな知見の獲得

商品のデザインとコストパフォーマンスの最適化を求め、外部のデザイン会社とソフトバンクのデザインに携わるチームで協業しながら、製品の構想を練り、メーカーに開発提案を行うという取り組みを行っている。その際に、理想の顧客体験を抽出する感覚とデータによる示唆からプロトタイプ化を行い、両社で共有・提示をしながら、お互いに利益をもたらすことを意識している。

商品自体のデザインや外部への自社メッセージの発信の仕方等に関して、自社単体で考えられることには限界があり、クリエイティブエージェンシーやメーカーとの協業を通じて自分たちの想いを実現していくことができると考えている。

(3) デザインの KPI に関する考え方

デザインによる効果は定量的に示したいと考えている一方で、困難であるとも感じている。デザインを活用した取り組みに関して、上長や経営層を説得する際には「顧客の反応」等を定量、定性的に提示し、判断できるようにしている。

(4) 社内のデザインマインドの向上

N/A

08. TOTO 株式会社

1. 会社概要

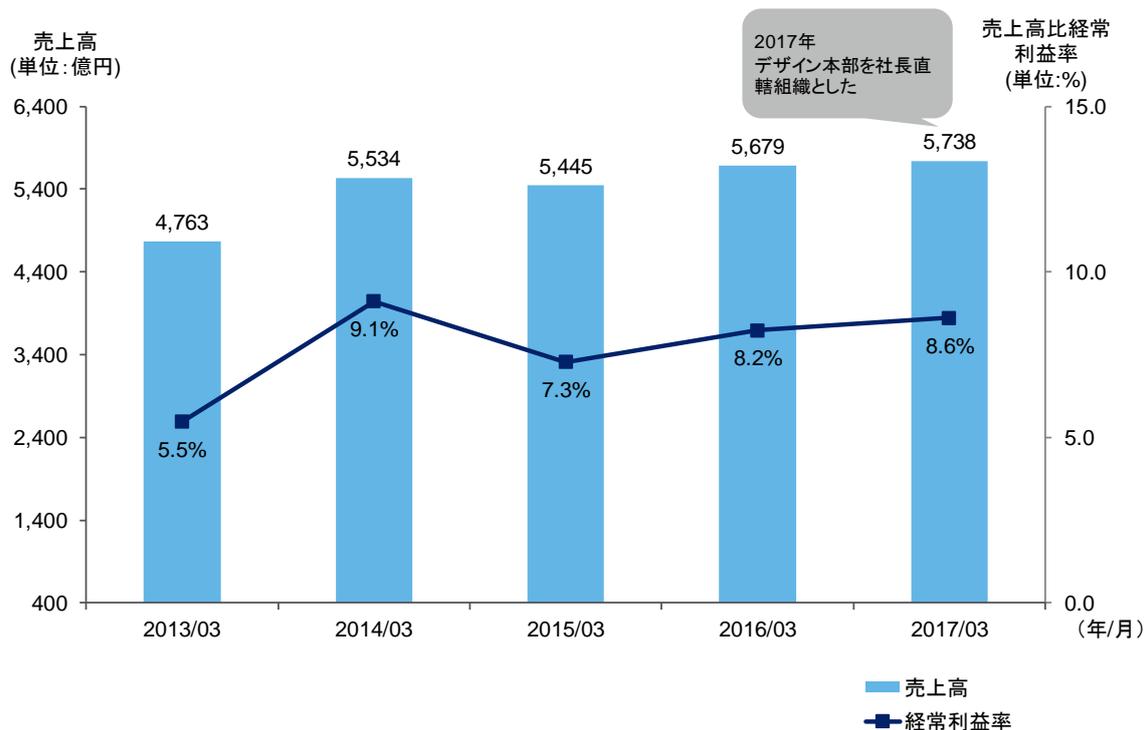
社名	TOTO 株式会社
会社設立	1917年5月15日
本社	〒802-8601 福岡県北九州市小倉北区中島 2-1-1
代表者	喜多村 円
主な事業内容	住宅設備機器、新領域事業商品
資本金	35,579 百万円
従業員数	30,334 人
主要製品	衛生陶器（大便器、小便器、洗面器、手洗器など） システムトイレ 浴槽

2. 株価推移



出典: Yahoo!ファイナンス(<https://finance.yahoo.co.jp/>)を基にデロイトトーマツコンサルティングが作成

3. 売上高・経常利益率推移



出典: 財務情報を基にデロイトトーマツコンサルティングが作成

4. 近年のデザイン賞受賞状況

- (1) Washbasin(ベッセル式洗面器) : iFデザイン賞 iF Gold Award (2017年、ドイツ)



(2) 台付シングル混合水栓「GO シリーズ」 : Red dot デザイン賞(2017年、ドイツ)



5. デザインについての取り組み

(1) デザイン経営の導入背景

現社長の喜多村氏は「製品の機能がどれだけ優れていても、デザインが美しくない」と顧客の興味の対象とはなりえない。」との考えを持っている。同氏が社長に就任した際にデザインと技術の融合をトップの方針として定め、国内市場と比べてグローバル市場で戦えていない状況を打開するための戦略として「デザインへの取り組み」を掲げた。同業界において日本企業の製品は機能ありきでデザインは後付けとなっている一方で海外企業はまずデザインありきで開発を行っている状況等を鑑み、経営・製品開発におけるデザインの活用に踏み切った。

(2) 具体的なデザイン活用事例

① 社長直轄組織としてのデザイン本部の設置

喜多村氏の就任後、デザイン本部を社長直轄組織として位置づけ、デザイン活用に関する社内の迅速な意識決定を可能としている。

② ポートフォリオに基づく戦略策定

どの製品においても「デザインは良くあるべき」との大前提の元、デザイン本部ではデザインの種別による2軸(簡素的/装飾的・古風的/現代的)の評価軸を設けている。その軸に基づきグローバル企業と自社の製品群・空間の分析を行い、自社が参入できていない・劣っているエリアを見える化し、戦略を策定している。

③ 製品「群」を通じた空間のデザイン

企画段階からデザイナーが関与し、製品に関するレビューを行っている。デザイナーは個々の製品にとらわれずに、「静かなる存在感」という自社のコンセプトを体現するために、製品群を通じて空間をデザインすることを念頭に置いている。便器や洗面器という製品特性上、製品単体が目立つデザインであることは重要でないため、空間全体で見て製品の美しいデザインと空間のデザインが成立しているかを検証している。

そのようなコンセプトに基づいた空間のデザインの体現のために、デザイン本部内で月に1回デザイン評価会を行い、本部長以下のメンバーで進行中のプロジェクトの方向性や製品群のデザインの整合性を定性的に確認している。

④ 外部との連携

自社製品へのデザイン活用に関しては外部との連携は基本的に行っていない。一方でリサーチという観点では世界のインテリアの設計者に大手のホテル等で採用される空間デザインのトレンドについてヒアリングを行い、自社として足りていない部分の明確化を行っている。

(3) デザインのKPIに関する考え方

喜多村氏がデザインを重視しており、定性的な情報に基づく製品の提案であっても「いいデザインならば安く作れ」という考えである。またトップマネジメントとしても基本的に自社のデザインは他社に比べて劣っているという前提で話を進めており、デザイン主導の企画に関する「Go or No Go」に対して定量的なデータに基づいた採算性を細かく見ることはしていない。

製品デザインに携わった社員個人の評価項目としては、例えば「デザインを企

画した時点での目標達成項目数とその製品が完成した際に達成できた項目数の差異」(製品に反映したいデザインの目標 20 個に対して何割達成できたか)を定めている。

(4) 社内のデザインマインドの向上

① 経営層のデザインマインドの向上

喜多村氏がデザインへの理解が深く、社長就任後に「技術とデザインの融合」を戦略として掲げている。

② 従業員のデザインマインドの向上

社内のイントラや社内報を通じて社長・経営層のメッセージの定期的な発信を行っている。その中で近年ではデザインという言葉が取り上げられるようになっており、社員のデザインマインド向上に寄与している。またデザイン賞の受賞の社内周知は同様に行っている。

デザイン本部としては、同本部内に人材育成のプログラムを設け、他社との意見交換会や大学での講義を行っている。大学の講義では学生にコンセプト作り段階からの商品開発を体験してもらう。実際に現地に社員を派遣し、指導やFB等を行っており、これは TOTO 社としてのデザイン人材の育成にもつながっている部分がある。

09. ニトリ株式会社・株式会社ニトリホールディングス

1. 会社組織

社名	ニトリ株式会社・株式会社ニトリホールディングス
会社設立	1972年3月1日
本社	〒115-0043 東京都北区神谷三丁目6番20号
代表者	白井俊之
主な事業内容	グループ会社の経営管理、並びにそれに付帯する業務
資本金	13,370百万円
従業員数	10,169人(内、デザイナー20人)
主要製品	家具 インテリア用品 デコホーム

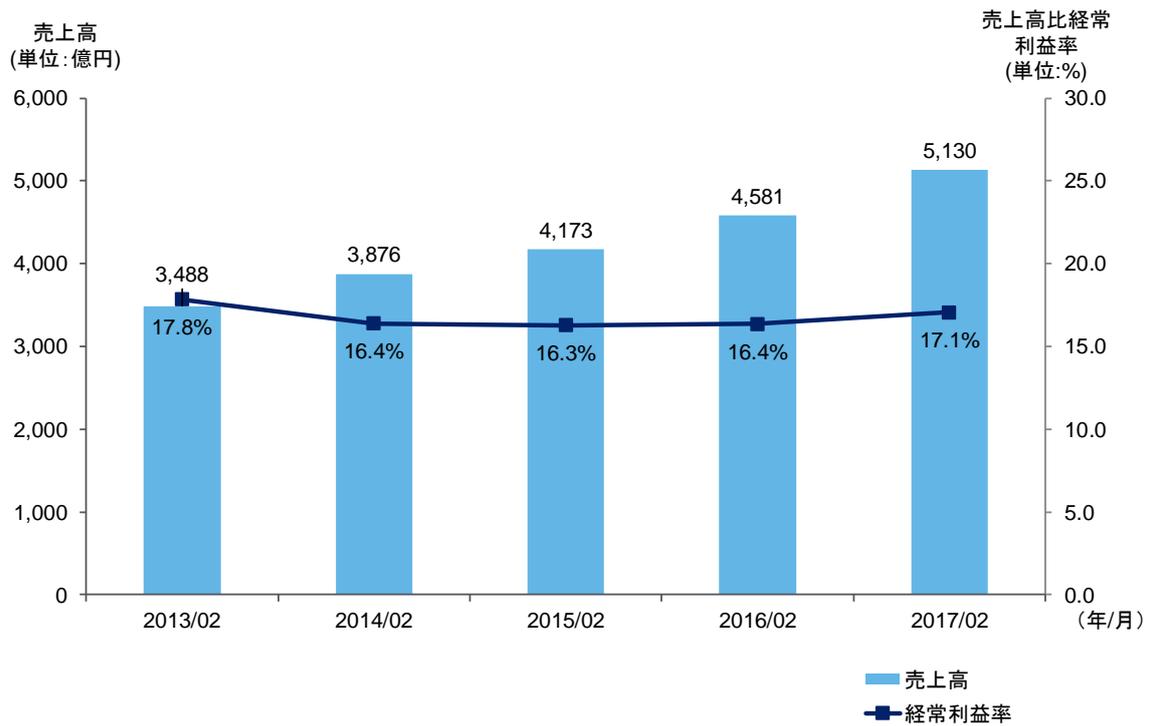
2. 株価推移⁴



出典: Yahoo!ファイナンス(<https://finance.yahoo.co.jp/>)を基にデロイトトーマツコンサルティングが作成

⁴ 株式会社ニトリホールディングス株価推移

3. 売上高・経常利益率推移⁵



出典:財務情報を基にデロイトトーマツコンサルティングが作成

4. 近年のデザイン賞受賞状況

(1) ボンネルコイルマットレス : グッドデザイン賞(2015年、日本)



⁵ 株式会社ニトリホールディングス売上高・経常利益率推移

5. デザインについての取り組み

(1) デザイン経営の導入背景

近年、顧客の価値観やニーズを最大公約数的に捉え、製品に反映するだけの従来のやり方では、家具業界での他社との差別化や企業としての価値向上の実現が困難となった。そのような市場の中で、対象となる顧客のグルーピングをより細かいものに変え、各グループを意識したブランディングに基づいた製品開発にデザインの活用を始めた。

(2) 具体的なデザイン活用方法

① 自社ビジョンに基づくビジネスモデルの策定

ニトリ社の根底にある「一般大衆の日常の暮らしを豊かにしたい」というロマンを、製品を通じて表現することを最重要事項として捉えている。しかし、家具業界のそれまでのビジネスモデルでは、製品開発の多くの工程で他のメーカーに依存しており、自分たちの理想とするデザインやメッセージが製品に反映されない傾向にあると考えている。そのため、自社のビジョンを的確にビジネスモデルへ反映させるために、「製造-物流-小売り」を一気通貫でやる必要があるという結論に至り、製造物流小売業という家具業界にはこれまで存在しなかったビジネスモデルへの取り組みを始めた。

② ブランディング戦略の策定

従来とは異なる客層の確保及びその拡大を目標と定め、企画先行の製品開発を実践する中で、既存製品の売上や単価を上げるためのブランディング・新規顧客を獲得するためのブランディングを2軸で考えている。即ち、既存顧客に対して、今まで通り、安さ第一のモノ、客層を拡大するための中価格帯のモノの2軸に分け、ブランディング戦略を策定している。

③ 企画(クリエイティブ)先行の製品開発

時代の変遷に伴い、万人から一定の共感を得られる最大公約数的要素では捉え

きれない嗜好を持つ顧客もターゲットとしていく必要が生じた。そのために新製品の開発に関して、従来はチェーンストア独特のトレードオフ(本当に必要な機能だけを残し、不要な機能を無くして商品の価格を安くすること)の考え方に基づき、Buyer 主導で製品の買い付けを行っていたが、コンセプトに基づいたオリジナル製品を作るために、企画先行(クリエイティブ先行)の開発方式も実践するようになった。

④ 分業制によるプロセス毎のデザイナーの関与

デザイナーが製品開発に携わり始めたのは最近であり、専門性に富んだ人材(プロダクトデザイナー・インテリアデザイナー)が社内のデザイナーとして在籍している。そのため、上述のような企画先行の製品開発を行う際でも、1人のデザイナーが全工程に携わるのではなく、開発工程ごとにそれぞれの専門性を持ったデザイナーが部分的に携わる分業制を取り、製品開発にデザインを落とし込んでいる。

(3) デザインの KPI に関する考え方

製品の売上に対して、デザインの貢献度は定量的に表すことは困難であることから、商品の中で、デザイン部隊が開発段階から携わり、その製品に影響を及ぼした製品数と売上を一つの簡易的な KPI 指標として定め、経営層への報告の際に用いている。

(4) 社内のデザインマインドの向上

① 経営層のデザインマインドの向上

製品のデザインを経営層にビジュアルで示し理解を得ること、及びビジョンに基づいて開発した製品やその機能、既存の製品との関わり等を順序立てて論理的に説明することの双方を経営層へのデザインマインドの向上策として行っている。

デザイナーの中途採用においては、開発すべき製品群が増えてきたため、「ニトリ社として少しでもオリジナルの製品を上市するためにはデザイン人材が不足している」という説得を行った。

② 従業員のデザインマインドの向上

研修を通じて、一般社員の製品デザインへの理解の醸成を図っている。その取り組みの一環として、若手(3年目程度)の社員をアメリカに連れていき、現地の製品開発工程を見せ、ビジュアルで情報共有をしたうえで知識理論や組織開発、作業の仕組みの構築法等の理論の共有を行っている。

10. 日本電気株式会社

1. 会社組織

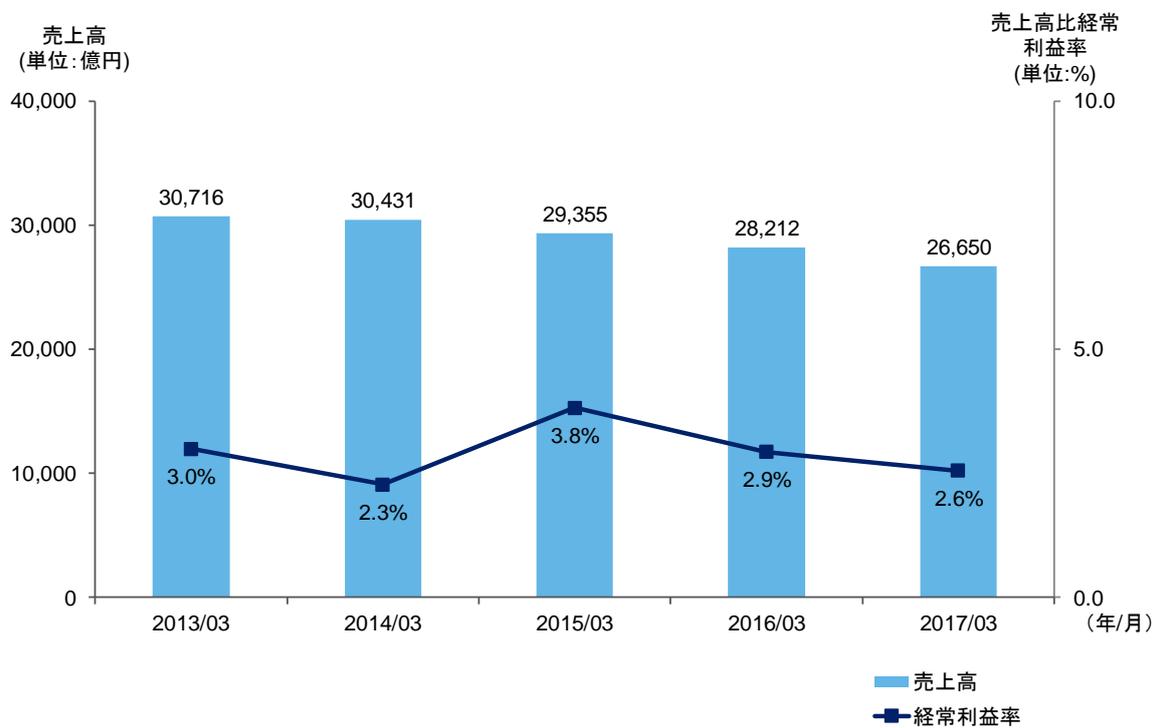
社名	日本電気株式会社
会社設立	1899年7月17日
本社	〒105-0014 東京都港区芝五丁目7番1号
代表者	新野隆
主な事業内容	パブリック、エンタープライズ、テレコムキャリア、システムプラットフォーム
資本金	397,200 百万円
従業員数	107,729 人(内、デザイナー45 人)
主要製品	<ul style="list-style-type: none">・システム構築、コンサルティング、サポート、アウトソーシング・基幹ネットワークシステム・ハードウェア・ソフトウェア

2. 株価推移



出典: Yahoo!ファイナンス(<https://finance.yahoo.co.jp/>)を基にデロイトトーマツコンサルティングが作成

3. 売上高・経常利益率推移



出典:財務情報を基にデロイトトーマツコンサルティングが作成
15

4. 近年のデザイン賞受賞状況

(1) MEDIAS W N-05E : Red Dot デザイン賞 (2013年、ドイツ)



(2) MultiSync EA273WM : iF デザイン賞(2012年、ドイツ)



5. デザインについての取り組み

(1) デザイン経営の導入背景

従前 NEC 社が BtoC 事業に取り組んでいた時代から製品デザインには注力していた。しかし、時代の流れに沿う形で、社会全体の利益と個人の利益の実現のため、自社が定める 7 つの社会課題の解決にフォーカスし、BtoC ビジネスからの撤退、及び BtoB ビジネスへの移行を決断した。自社ビジネスモデルの変遷に伴い、デザイナーも単なる製品デザインから「製品を通じて社会にどのようなインパクトを残せるか」というビジネス自体のコンセプトのデザインへと業務の対象を拡大してきた。

(2) 具体的なデザイン活用事例

① ビジネスイノベーション統括ユニットの設置

新ビジネスを立ち上げるミッションを負う組織としてビジネスイノベーション

ン統括ユニットを設置して、事業仮説の構築、ビジネスモデルの作成及びそれらを通じた社会価値の創出等の業務に取り組んでいる。同組織は社内のデザイナーが集結している部門であり、企業全体を俯瞰する横断組織としての役割を果たしている。

② デザイナーの上流工程化

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事業構想の段階からデザイナーが入り込んで議論を行っている。色・物・形といった従来のデザインが意味するところはあくまで表現の話と考えており、同社におけるデザイナーは顧客のより潜在的な課題をどう解決するのかをデザインすることが求められている。そのような事業構想段階にデザイナーが関与する意義として、「本質的に人が何を望んでいるか」をビジュアルなどの表現を通して顕在化することにあると考えている。

③ 外部機関を活用したオープンイノベーション

社会にとって新たな意義を持つビジネスの創出は企業内の意志だけでは実現不可能との考えの元、外部のシーズを拾う・顧客と協働しての製品開発や外部機関(ベンチャー企業・大学・ファンド・研究所等)と多岐に渡って協業している。

このようなオープンイノベーションを促進する取り組みに関してはエンジニアや営業担当を含めた専門家から様々な意見が出るが、デザイナーが入ることで議論が可視化でき、その結果に基づきコンセプトを立案することにデザイン人材が関わることのメリットがあると考えている。ファシリテーション含めたオープンイノベーション全体の設計をデザイナーが担っている。自社の強みをどう生かすのか、パートナーの強みをどう生かすのか、自社とパートナーの関係性を如何にマネジメントするかにデザイナーが能力を発揮している。

(3) デザインの KPI に関する考え方

デザインの成果について定量的に表すことは困難であるため、デザイン投資を経営に諮る際には、デザインを活用した他社の好事例やベンチマークといった定性データを使用している。

(4) 社内のデザインマインドの向上

① 従業員のデザインマインドの向上

デザインに携わる人間同士はコミュニケーションに関して暗黙知で行っている部分が多い。

一方で社内におけるデザイナーと Business Unit との連携を強化の必要があるため、ビジネスモデルキャンパスやフレームワーク共有を通じたエンジニア・営業がデザイナーとコミュニケーションを促進する環境作りに取り組んでいる。

デザイナーに関しては、デザインに関する研修やプログラムは受けているが、現場での業務を通じて、ノウハウを構築していく傾向が強い。デザインを活用する際にも、決められたフレームワークに則るのではなく、都度やり方を考えていくスタンスである。

11. パナソニック株式会社

1. 会社組織

社名	パナソニック株式会社
会社設立	1935年12月15日（創業1918年3月7日）
本社	〒571-8501 大阪府門真市大字門真 1006 番地
代表者	津賀一宏
主な事業内容	部品から家庭用電子機器、電化製品、FA 機器、情報通信機器、および住宅関連機器等に至るまでの生産、販売、サービスを行う総合エレクトロニクスメーカー
資本金	258,700 百万円
従業員数	257,533 人(内、デザイナー約 360 人)
主要製品	家電 照明 航空、製造、パブリック向け機器、ソリューション提供 車載関連機器、液晶ディスプレイ

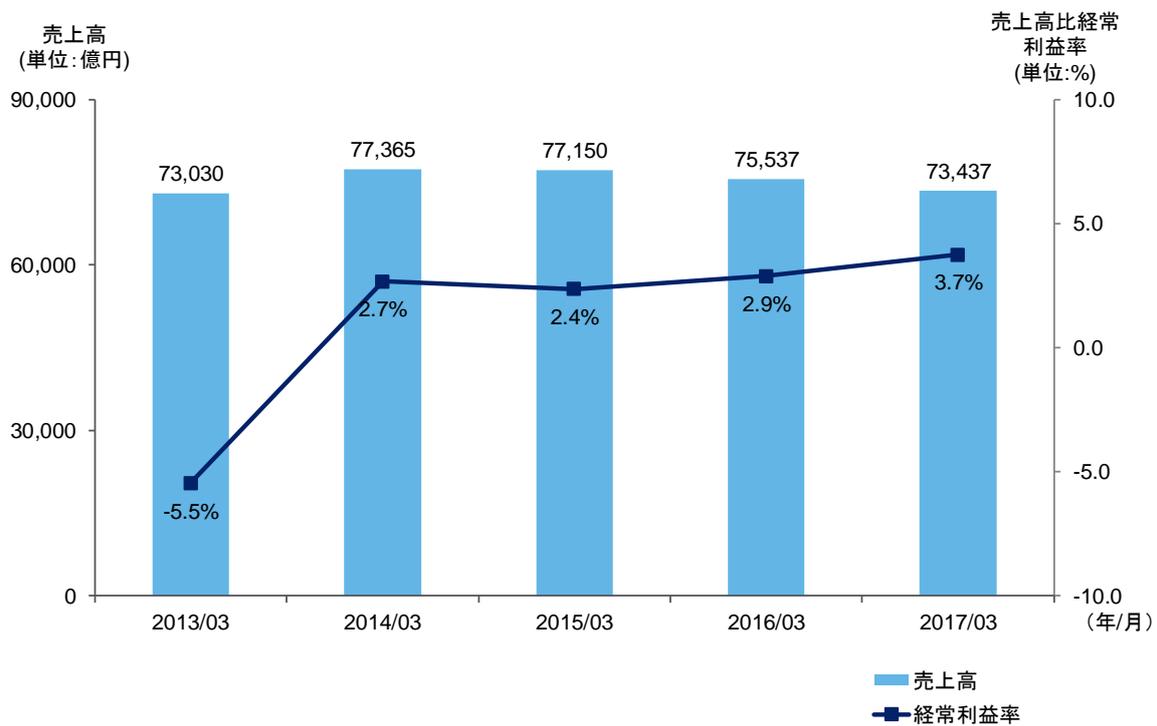
(2017年3月31日)

2. 株価推移



出典: Yahoo!ファイナンス(<https://finance.yahoo.co.jp/>)を基にデロイトトーマツコンサルティングが作成

3. 売上高・経常利益率推移



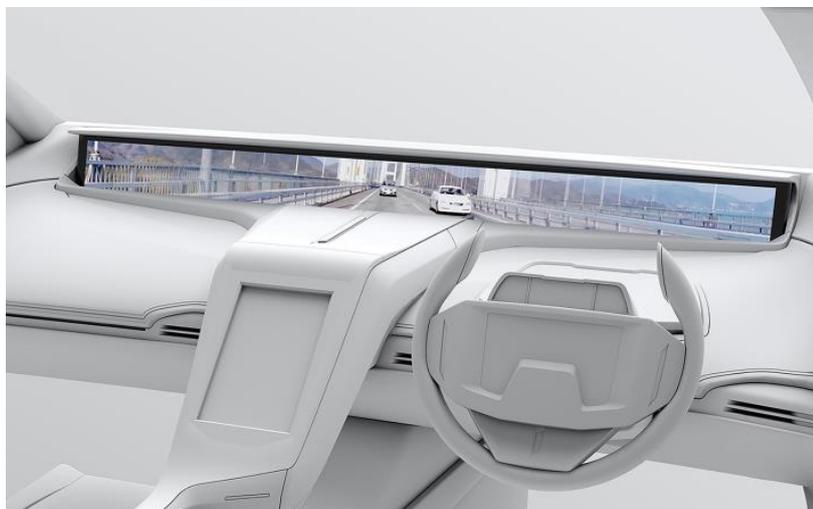
出典:財務情報を基にデロイトトーマツコンサルティングが作成

4. 近年のデザイン賞受賞状況

- (1) バルーン型マルチコプター バルーンカム : グッドデザイン賞 特別賞
「未来づくり」(2016年、日本)



(2) 車載向け高精細ワイドディスプレイシステム : グッドデザイン賞 特別賞「未来づくり」(2017年、日本)



5. デザインについての取り組み

(1) デザイン経営の導入背景

意匠デザインに対して理解がある人物が役員・社長といった重職についた歴史があり、デザインを理解する組織風土が構築されていた。近年では、時代の変遷に伴い、人材の多様化、デザインの範囲拡大等といった変化が起きているため、これまで培ったノウハウやリソースを新たな事業に反映させていく方向性を定めている。

(2) 具体的なデザイン活用事例

① デザイナーとの協働による新たな事業の創出

パナソニック(株)では、注力する事業領域が広く、各部署(AP社:家電事業/ES社:住宅事業/CNS社:B2B事業/AIS社:車載事業)によってデザイン活用の取り組みは異なっている。

AP社に関しては、ダイソンといったデザインを活用した競合他社の存在を認識している。とくに新規開発のプロジェクトでは期段階に関与させることで顧客視点を落とし込んだ製品開発に取り組んでいる。一方で効率性が求められる製品

開発は多く存在し、そこでは従来の開発手法(流れ作業的)が主流となっている。

CNS社は、会社としてのデザインへの取り組み拡大のフロンティアにおり、技術者・マーケティング・デザイナーが協働し、顧客視点といった広義のデザインを活用することで、新事業等のイノベーションを生み出すことにチャレンジしている。(AP社：アプライアンス社、ES社：エコソリューションズ社、CNS社：コネクティッドソリューションズ社、AIS社：オートモーティブ&インダストリアルシステムズ社)

② 外部デザイン企業との協業による、社内デザイナーの能力向上

海外デザイン事務所との協業や海外拠点に若手のデザイン人材を出向させることで、デザイナーの能力を向上させることに注力している。

アジアでは、デザインを行い、製品を開発する機会が豊富にあるため、プロダクトデザイナーとしての経験を数多く積み、基本的なデザイナーとしての力量の向上が可能となっている。欧州、ロンドンにある事務所では、先行開発や外部の海外デザイン事務所と協業でデザインを行う機会があるため、外部の視点やノウハウを獲得する機会に恵まれている。

(3) デザインのKPIに関する考え方

デザイン(感性的な部分)に関する定量評価を行うことは困難であると考えている。

しかし、パナソニック(株)ではKPIといった指標を設定していないにも関わらず経営層によってデザイン投資が促進されてきたこともあり、KPI等の定量的な指標がないとデザイン投資を決断できないと言う経営者ならば、その会社はデザイン注力企業となることは困難だと考えている。

(4) 社内のデザインマインドの向上

① 社内人材の協働による従業員のデザインマインド向上

デザイナー人材と製品開発の際に、チーム等を組みながら業務を進めていくことでデザインに関する意識が深まり、能力が向上すると考えている。

また、デザイン以外の部門もデザイン思考を学習するために、自主的に外部の専門家を招致してワークショップ等を行っており、多くの社員がデザインに積極

的に取り組む組織風土が構築されつつあるため、上から意図的に啓蒙する必要性はないと考えている。

12. 富士フイルム株式会社

1. 会社概要

社名	富士フイルムホールディングス株式会社
会社設立	1934年
本社	〒107-0052 東京都港区赤坂 9-7-3
代表者	助野健児
主な事業内容	イメージングソリューション、インフォメーションソリューションの開発、製造、販売、サービス
資本金	40,000百万円
従業員数	4,948人(内、デザイナー50人)
主要製品	カラーフィルム、デジタルカメラ、光学デバイス、写真プリント用カラーペーパー・サービス・機器、インスタントフォトシステム等 メディカルシステム機材、ライフサイエンス製品、医薬品、グラフィックシステム機材、フラットパネルディスプレイ材料、記録メディア、電子材料

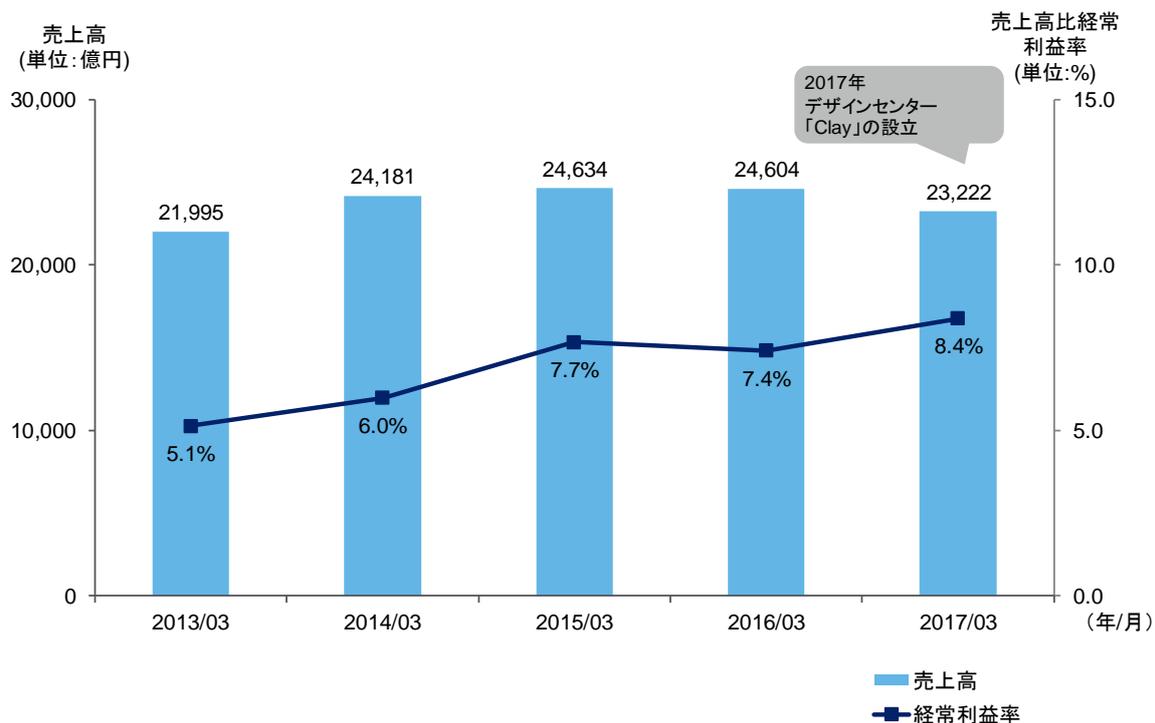
2. 株価推移⁶



出典: Yahoo!ファイナンス(<https://finance.yahoo.co.jp/>)を基にデロイトトーマツコンサルティングが作成

⁶ 富士フイルムホールディングス株価推移: 富士フイルム株式会社は未上場であるため、参考値として記載している。

3. 売上高・経常利益率推移⁷



出典: 財務情報を基にデロイトトーマツコンサルティングが作成

4. 近年のデザイン賞受賞状況

(1) FUJIFILM GFX システム : iF デザイン賞 (2017年、ドイツ)



⁷ 富士フィルムホールディングス売上高・経常利益率推移

(2) FUJIFILM BL-7000/VP-7000 : Red Dot デザイン賞(2017年、ドイツ)



5. デザインについての取り組み

(1) デザイン経営の導入背景

従前はフィルム写真を生業にした会社であったが、携帯電話やデジタルカメラといった製品の台頭等のいわゆる「デジタルショック」に伴い、2000年頃から売上の70%程度を占めていた同事業が急速に落ち込んだ。そのようなデジタル機能の進歩に伴い、自社が取り扱っている写真フィルム等のアナログ製品の部分の進退を会社として見直し、写真フィルム事業で培った技術をコアとしながらも注力事業の選定を行った。その中で製品群を通じた富士フィルムらしさや一目でわかる富士フィルムのデザインを訴求していくために経営におけるデザインの活用を開始した。

また全社としても会長・社長を含めて、上述の通りのデザインの領域や事業部をまたいでの富士フィルムらしさの形成、一目で富士フィルムとわかる製品をデザインすることを重要であると考え、戦略やコンセプト策定からデザイナーが関与する体制づくりをバックアップしている。

(2) 具体的なデザイン活用事例

① デザインセンターによる全社横断機能

事業部ごとにデザイナーは設置しておらず、デザインセンターを全社のデザインを所掌する独立した組織としている。彼らが管理間接・研究開発・事業に渡る全社的な目線を持つことで、全体最適を実現し、デザイン活用を起点に社内を横断的につなげている。

② デザイン活用コンセプトの策定

デザインセンターとして「誠実なデザイン」「デザインセンター1st」という活用コンセプトを掲げ、企画部門、設計開発部門、研究開発センターとも協働しながら、デザインセンターから新製品コンセプトや新ビジネスを発信することを心掛けている。

富士フイルム社ではアマチュア向けからプロ向けまで幅広い商材を取り扱っており、製品開発のデザイン活用のために顧客目線を体感したくてもそもそもユーザーになれない製品が存在する(医療用機器等)。その際にも「誠実なデザイン」というコンセプトを最重要視し、製品の仕様現場に密着することで使用者の潜在的なニーズの抽出を心掛ける等のデザイン思考を用いた取り組みを行う。

③ デザイナーの上流工程化・多機能化

デザイナーの上流工程化及び多機能化を社内で進めている。

上流工程化とは事業戦略・商品戦略等の製品開発における上流工程にもデザイナーが入っていき、早期の段階で製品のデザインを決めることである。このことで、開発プロセスにおけるデザインの後戻りが少ないというメリットがある。

また多機能化とは、コンシューマーからプロシューマーの製品群を手掛けていることに伴うデザインのテーマや種別(プロダクトデザイン・グラフィックデザイン・インターフェースデザイン・UXデザイン・ソリューションデザイン)のすそ野の広さに対応するため、専門とは異なる分野でもデザイナーがフレキシビリティをもってデザインを行うことを促進する取り組みである。

④ デザインセンタースタジオ「CLAY」の設立

事業部や研究開発部門とデザイナーとの距離を縮め、相互に議論を活性化できる環境を作ることで新たなデザイナーの働き方を実現したいとして、デザインセンタースタジオ「CLAY」の設立を考案した。構想にあたり地理的な条件や内装(容積・統一されたデザイン・個々のアプリケーションの統一感)にもこだわりを持たせた。その結果として、当施設を利用した社内のデザイナー・経営層・研究者・事業部長間の議論は以前よりも頻繁に行われ、デザイン意識の向上や製品開発におけるデザインの活用の促進を実現した。時には産学協同の研究発表会や寄席、音楽イベント等、社外を巻き込んで社員のクリエイティビティを高めるイベント等も行っている。

(3) デザインの KPI に関する考え方

デザインセンターは事業とセットで働くため、事業の KPI で成果をはかる。

(4) 社内のデザインマインドの向上

① 経営層のデザインマインド向上

経営層とのやり取りの中で、デザインセンターとして、意匠デザインのみを語るのではなく、あえてコンセプトやマーケティングの内容を盛り込むことで経営層の関心を引き出し、そこにデザインが関わるメリット、製品開発の上流工程にデザインが携わる理由を丁寧に説明していくことを心掛けた。月次の経営層への報告書においても、近年は過去の結果報告ではなく、未来の広い範囲でのデザイン活用のプランの報告を心掛けている。このような定期的な報告を通じて経営層のデザインへの理解を醸成した。

② 従業員のデザインマインド向上

社内の広報活動の一環として、社長・研究所長・事業部長が一堂に会して CLAY スタジオの開所式が行われ、イントラを通じてその内容を社内に拡散した。従前そのような会議が開催されたことがなく、経営層におけるデザインの意識が共有されたことで社内でも話題となり従業員にデザインの重要性を訴求することが

できた。

また近年では医療、化粧品、医薬、カメラ等の富士フィルムを象徴する多岐に渡る分野で 2016 年グッドデザイン賞の 11 製品受賞(2017 年は 20 製品)をしている他、iF デザイン賞・RedDot デザイン賞も複数の製品で受賞している。これらの結果、富士フィルムのウェブページへのアクセスが急増したことで、デザイン投資は宣伝効果が高いものであり、ブランディングに大きく寄与するという認識が社内で醸成された。

13. マツダ株式会社

1. 会社組織

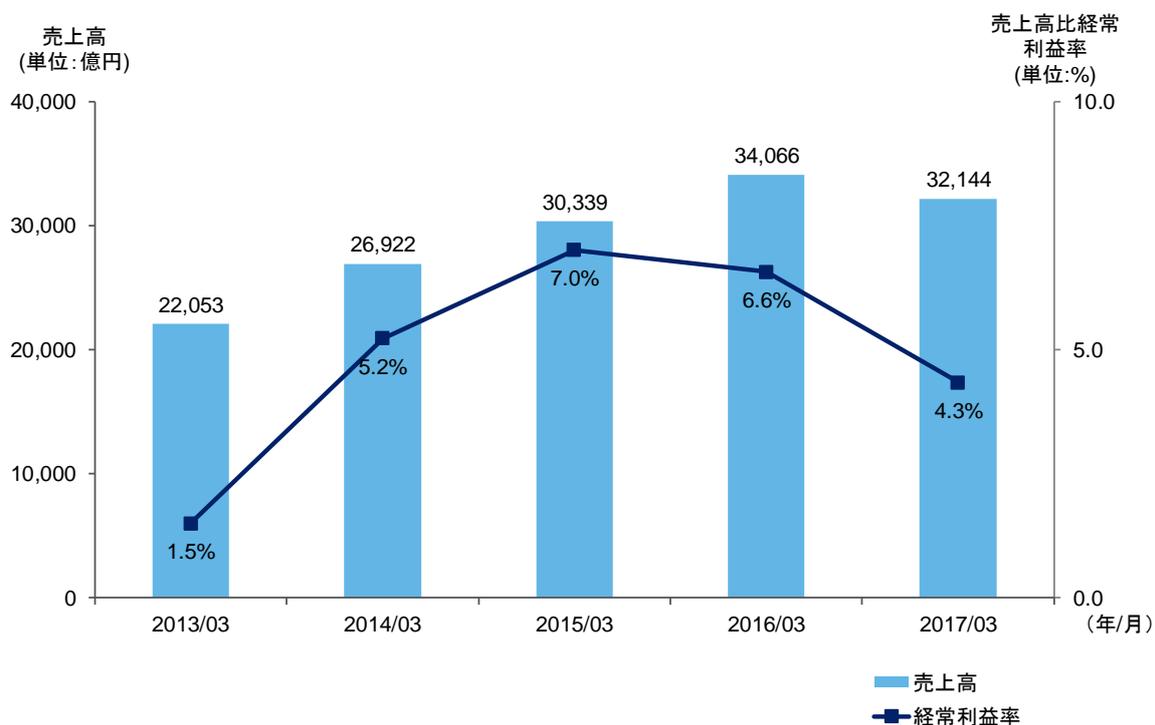
社名	マツダ株式会社（英訳名：Mazda Motor Corporation）
会社設立	1920年1月30日
本社	〒730-8670 広島県安芸郡府中町新地3番1号
代表者	小飼 雅道
主な事業内容	乗用車・トラックの製造、販売など
資本金	258,957百万円
従業員数	48,849人
主要製品	四輪自動車、ガソリンレシプロエンジン、ディーゼルエンジン、自動車用手動／自動変速機

2. 株価推移



出典：Yahoo!ファイナンス(<https://finance.yahoo.co.jp/>)を基にデロイトトーマツコンサルティングが作成

3. 売上高・経常利益率推移



出典: 財務情報を基にデロイトトーマツコンサルティングが作成

4. 近年のデザイン賞受賞状況

- (1) ロードスター(MX-5) : Red Dot デザイン賞-best of best(2015/2017年、ドイツ)、World Car Design of the Year(2016年)



(2) Mazda RX VISION : Most Beautiful Concept Car of the Year 賞 (2016年、フランス)



(3) VISION COUPE : Most Beautiful Concept Car of the Year 賞 (2018年、フランス)



5. デザインについての取り組み

(1) デザイン経営の導入背景

同社は、フォード傘下の頃からブランド構築の意識を持っていた。リーマンショックに起因するフォードからの独立に際し、ブランドの生死を掛けたビジネスストラクチャーをゼロベースで見直すこととなった。この状況を契機に、デザイナーである前田育男氏を執行役員に置いて（2009年）、全社をあげて本格的にブ

ランド価値経営を一つの目標として取り組みはじめた。当時、欧米の自動車製造企業と比較すると、同社は感性価値軸・機能価値軸ともに低いと評価されるノンプレミアム群に位置しており、国際競争に勝ち残るためには、アルファロメオ、ボルボ、ジャガーのようなプレミアムブランドポジションに近づく必要があると考えた。経営陣を含め、社内でブランド価値向上のためのディスカッションを行い、デザインを大きな一つの柱に据え、ブランドの形成タームに入った。マツダの新コーポレートビジョンの策定を含む、大がかりなブランド戦略策定を行い、ブランドポジションを再定義して社内への浸透を図った。

(2) 具体的なデザイン活用事例

① ブランド形成に資するデザイン長期戦略の策定

従来のデザイン戦略は、その時々々の製品デザインを対象（個別商品デザイン開発）としていたが、前田氏の主導によりデザインの長期戦略を定めた。技術開発の中長期計画、戦略的な方向性と合致させ、マツダのモノづくりの思想「人馬一体」を体現した个性的で一貫性・継続性を持つブランドとしての統一感表現を目指すべく、デザイン哲学と位置づけたテーマ「魂動」を策定した。マツダの強みである「造形力」を生かし、「フォルムの美しさを表現すること」を重視している。デザインはブランドそのものである。モノづくりに従事している人たちの想いが形になったものがデザインであり、その集大成がブランドであるという考えを持っている。

② 店舗デザインの導入

マツダは自動車のデザインだけでなく、販売店のデザインの改革も実施している。新世代店舗と呼ばれる新たなコンセプトの店舗は、マツダのデザイン本部が監修しており、現在順次展開している。外装は、品格・質の高さと温かみが調和された居心地の良い空間を実現し、内装は、走行シーンをイメージさせる車両展示と商品の美しさを際立たせる照明やインテリア家具により、気持ちの良い走りやエモーショナルなデザインといったマツダ車の魅力を前面に引き出す演出となっている。

③ 開発におけるチーム体制

企業内及び海外拠点に、技術開発、デザイン、マーケティング等のプロが多数存在する。早い段階からそうしたプロを巻き込んで、企画やデザインについての評価をもらう。全員が感動を共有し、納得することができれば、間違った方向に進むことはほとんどないという考え方である。「人馬一体」という哲学の下では、技術的な要求とデザインの美しさをトレードオフの関係にはしない。エンジニアと共創により、その両立を目指したブレイクスルーを目指している。マツダでは、こうした共創の風土ができあがっている。

④ デザインを起点とした製品開発及びマネジメント

クルマの骨格（プロポーション）がデザインの質、ブランド表現の胆になると考えており、大きな投資を伴う。そのため、その重要性を共有する目的で、デザインで骨格モデルを創り、他社比較等で優位性を確認する。その上で、投資の合意形成を行い、プロポーションと性能の両立を目指した活動を、開発全体で行っている。マツダの創るモノは、商品ではなく作品であり、レビューの際には、常に美しさの追究や本質的に創りたいものを創れているか、という問いかけを行う。美しさは、「こだわり」レベルで簡単に創れるものではなく、「執念」レベルが必要。前田氏自身が、デザインに常に高いレベルを求めて深化させ続けており、デザインの質の低下を防ぎ、方向性を見失わないようマネジメントしている。

⑤ ターゲットの明確化

自社を国内市場におけるスモールプレーヤーと設定し、主となるターゲットを絞り、開発を行っている。不特定多数をターゲットとして市場の表面的なトレンドに乗るだけでは、コアユーザーの感動を生む理想的な製品は作れないという考えによるものである。

（3）デザインの KPI に関する考え方

消費者調査などの従来行われてきた調査方法では、将来予測には直結しないと考えている。実際に製品を描くデザイナーが自ら市場に赴き、課題意識を持って顧客と話をすることで、必ず得るものがあり、それをイメージに落とし込む。プ

ロであるデザインチームが、知見や技を生かして、これ以上ないレベルの提案を創り上げること、及びそれを商品化することが、消費者の感動を生み、売上に寄与し、ブランドの信頼につながるというスタンスを貫いている。

(4) 社内のデザインマインドの向上

① 経営層のデザインマインドの向上

執行役員である前田氏自身が、デザイン・ブランドの重要性を経営会議で徹底的に訴え続けた。ブランド戦略や哲学について共通言語を用いて論理的に伝えるとともに、実物のデザインを見せて視覚的にも納得させるという、左脳と右脳に訴える説得を行った。そのプレゼンテーションにおいては、参加者全員の感動を喚起させることに注力し、感動が得られない場合は言い訳せずに撤退し、再挑戦を図った。

② 従業員のデザインマインドの向上

エンジニアや営業等の非デザイナーを対象とした、デザイン戦略ダイアログを年に2~3回実施している。さらに、デザイン本部の考えを、写真やスローガンを用いて伝えた。マツダのデザインに対する外部の高い評価なども、従業員のデザインマインド向上の追い風になったと考えられる。デザインの重要性についての認識は、プロセスや体制の改革によって広まるものではないため、クリエイターの志を高く維持し、それを社内に提示し続けることが重要である。

③ 販売店の変化

販売店のスタイルを大きく改善させた。結果、従業員のマインドが大きく変わり、接客のスタイルに大きな変化が生まれた。「その販売店で購入したい」というお客様が遠方から訪れるようになった。特に数店のモデル店舗（都内）に対する反響が世界中からあり、このスタイルが徐々にではあるが、グローバル店舗様式の変革に繋がってきている。

この戦略を実施して以来、世界中で多くのデザイン賞を受賞、商品デザインが

高い評価を獲得するようになってきた。それが販売に繋がり、徐々にではあるがブランド価値指標のスコアも上向き始め、経営に対してもプラスの効果を生み始めた。ただし経営の数字は色んな外部環境の変化など複雑な状況下では、短期で直結しないことも想定しておく必要がある。「ブランドは一日にしてならず」長期にわたってぶれない事が重要である。

同社が描くロードマップ（将来ビジョン）と結果がリンクしたという「成功体験」がデザイン戦略への信頼感につながり、経営陣含む全ての社員のマインドセットを変えていくイネーブラーになったと考えている。

14. ヤフー株式会社

1. 会社組織

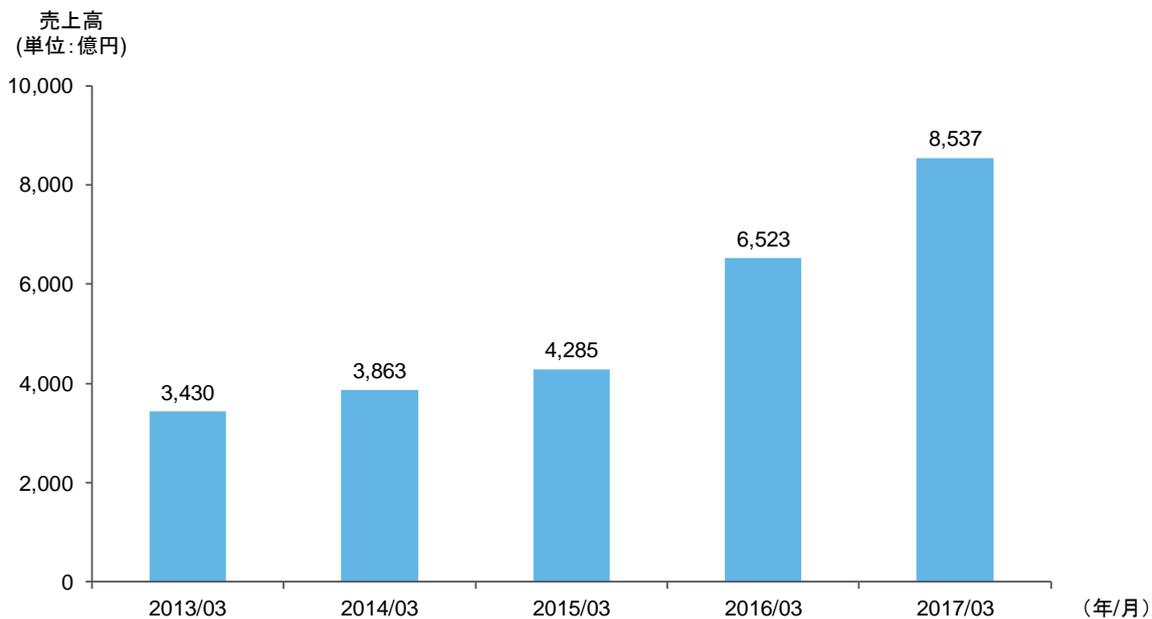
社名	ヤフー株式会社
会社設立	1996年1月31日
本社	〒102-8282 東京都千代田区紀尾井町1-3 東京ガーデンテラス紀尾井町紀尾井タワー
代表者	宮坂学
主な事業内容	インターネット上の広告事業、イーコマース事業、会員サービス事業
資本金	8,711百万円
従業員数	6,290人(内、デザイナー約400人)
主要製品	インターネット上の広告事業 イーコマース事業 会員サービス事業 その他事業

2. 株価推移



出典: Yahoo!ファイナンス(<https://finance.yahoo.co.jp/>)を基にデロイトトーマツコンサルティングが作成

3. 売上高・経常利益率推移



出典:財務情報を基にデロイトトーマツコンサルティングが作成

4. 代表的な製品・サービス

(1) Yahoo! JAPAN アプリ : 代表サービス(UI)例



5. デザインについての取り組み

(1) デザイン経営の導入背景

ヤフーのサービスは主にプラットフォーム型のビジネスであるため、インターフェースや顧客体験の提供を通じていかに多くのユーザーに選ばれるかが重要である。インターネットの技術の発展に伴って様々な新しい企業が登場しているなか、自社が提供するサービスをデザインすることの重要性・価値がますます高まってきていると考え、デザインの活用に取り組んでいる。その中でメディア型サービスにおいては、ユーザーに選んでもらえるインターフェースのデザイン、Eコマース型のサービスでは、購買行動からフィードバックまでのカスタマージャーニーをデザインの対象としている。

(2) 具体的なデザイン活用事例

① クリエイティブボードの設置

ヤフー全体として打ち出していくサービスデザインの方向性、デザインの価値を追求・明確化するために社内カンパニーを横断する横串的組織としてクリエイティブボードを設置した。当クリエイティブボードでは、ヤフーとしての基盤となるデザインの原則や、ガイドライン、ずれてはいけない自社のデザインのコンセプト、ベースとなる考え方を決めて運営している。当クリエイティブボードは頻繁に開催されており、サービスデザインの Feed Back や各カンパニー間のデザインのやり取り、CTO等の経営層との密なコミュニケーションも行っている。

② 開発におけるチーム体制

エンジニア・デザイナー・ビジネス(マーケティング・企画・営業)の人材で構成されるチームを組んでサービスの質を向上させていく。その中でデザイナーはユーザーインタビュー等のリサーチを行った後、各サービスの事業責任者や社内エンジニアとコミュニケーションを取りながらサービスの内容や実装の有無に係る意思決定を行う。その意思決定に基づき、アイコンやビジュアルデザイン等、ユーザーに選ばれるための UI・UX の画面構成や画面設計等を行うが、デザイナー

一のみではユーザーに選ばれるサービスを開発するための情報量が足りず、実装が困難な面もある。そのためマーケティング・企画・営業・エンジニアの人材の知見を活かしながらチームとしてのサービス開発・実装に取り組んでいる。

③ 外部の活用

サービスの UI 設計等に代表される Yahoo 社としてユーザーに訴求していきたい自社のコアな部分は内部のデザイナーで完結させる形を取っているが、プロモーションやキャンペーンを行う際には、物量的な作業が多い場合もあるため、その際にはユーザビリティの検証やリサーチ等の業務を外部へ委託しながら業務を行っている。

(3) デザインの KPI に関する考え方

ニールセン等のリサーチ情報は参考にしたうえで、デザインの効果測定に関しては内部指標を定めている。アプリのレーティングは重要な指標の 1 つであると考えている。またユーザーに選ばれるためのデザインについては AB テスト(試作品の画面表示の複数パターンを同時に評価してもらい、その結果を定量的に比較検討すること)等を通じ、日々向上させている。

(4) 社内のデザインマインドの向上

① 従業員のデザインマインドの向上

全社レベル、サービスの単位でも勉強会を行い、エンジニアリング人材とデザイン人材を交流させる取り組みを行い、デザインの浸透を図っている。また社内研修の E-learning の中でデザインに関する質問の投げかけや全社的な朝礼、ボード等で社員に発言の場を設けるといったデザインの啓蒙活動を継続的に行っている。

15. ヤマハ発動機株式会社

1. 会社概要

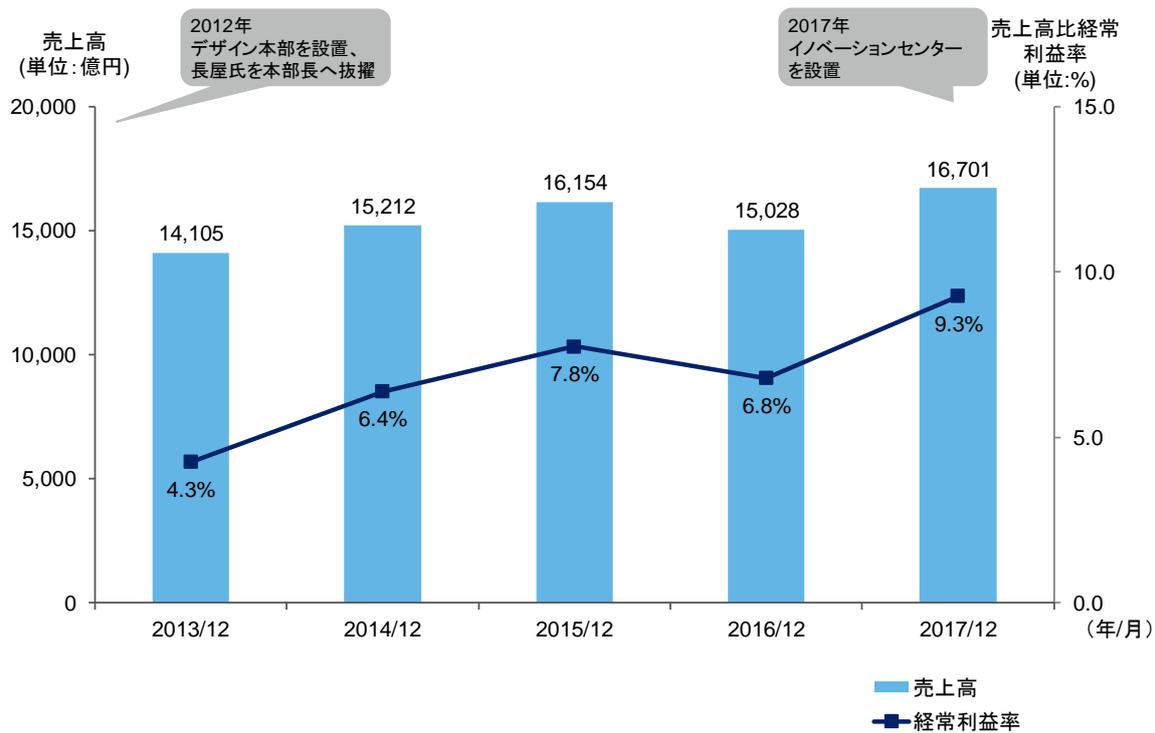
社名	ヤマハ発動機株式会社
会社設立	1955年7月1日
本社	〒438-8501 静岡県磐田市新貝 2500
代表者	日高祥博
主な事業内容	二輪車、マリン、特機、産業用機械・ロボット
資本金	85,797百万円
従業員数	10,564人
主要製品	二輪車、部品 水上オートバイ、レジャーボート 産業用ロボット、車いす エンジン、電動アシスト自転車

2. 株価推移



出典: Yahoo!ファイナンス(<https://finance.yahoo.co.jp/>)を基にデロイトトーマツコンサルティングが作成

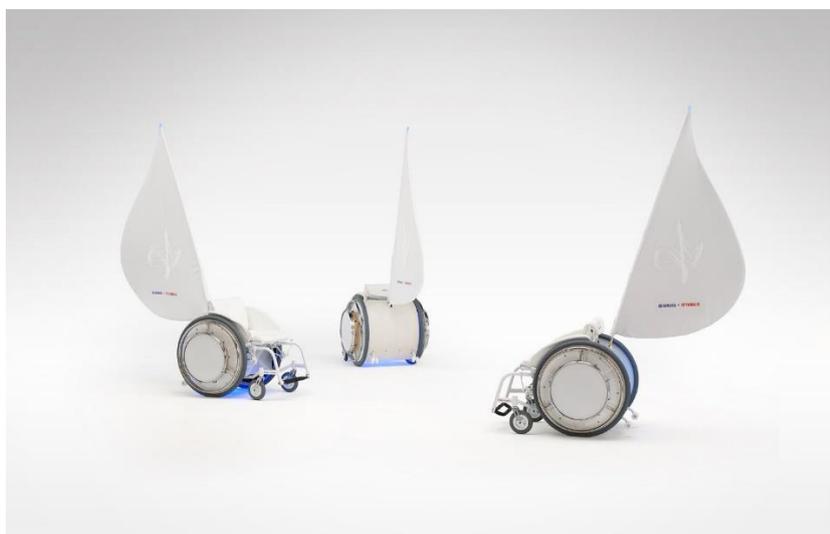
3. 売上高・経常利益率推移



出典: 財務情報を基にデロイトトーマツコンサルティングが作成

4. 近年のデザイン賞受賞状況

- (1) &Y (アンディ) 01 : iF デザイン賞 (2017年、ドイツ)、Red Dot デザイン賞 (2017年、ドイツ)



(2) XSR900 : Red Dot デザイン賞(2016年、ドイツ)



5. デザインについての取り組み

(1) デザイン経営の導入背景

ヤマハ発動機社では経営者が「コンセプト・技術・デザイン」が経営の根幹であるとの意識を持っており、その中で製品開発の上流工程にデザイナーが携わることが一般化し始めている時代の流れや「デザインは企業の思いそのもの」という考えを加味し、2012年に、従前外部委託で行ってきたデザインの機能を一部内製化し、デザイン本部を設置した。その後も2017年にはデザインに関する取り組みの拠点としてイノベーションセンターを設立する等、デザイン経営に関する取り組みを行ってきた。

(2) 具体的なデザイン活用事例

① アグリゲーターの設置

2012年に設置したデザイン本部の本部長にトヨタ社のレクサス事業にてブランド企画室長やデザイン部長を歴任した長屋氏を招致した。現在は自身で技術者やビジネスマンとのアグリゲーター(仲介役)の役割を務め、デザインをコアとし

た協働による製品開発の促進を行っている。

② 技術本部とデザイン本部の協働

東京モーターショーに出展し、好評を得た Motoroid は、デザイナーが起点となり、「理想のデザイン像」をベースにエンジニアと協働しながら製品開発を行った好事例である。このようにデザイナーとエンジニアの協働で製品開発を行うことは、従来の製品にとらわれない新たな価値を持つ製品の開発を実現し、また好評を得るような成功体験を通じて社内の従業員へのデザインの意識の醸成にも寄与する。

③ 外部機関の活用によるイノベーションの促進

デザイン活用に関して外部との協業を行うことで新たな視点や考えが醸成され、企業におけるイノベーションが創出されるとの考えが全社の基盤にある。そのため、製品開発におけるデザイン活用に関して全工程の内製化は行っておらず、外部機関との協業により得ることのできる学びに重きを置き、積極的な外部機関の活用を図っている。

(3) デザインの KPI に関する考え方

N/A

(4) 社内のデザインマインドの向上

① 経営層のデザインマインド向上

デザイン投資を経営に諮る際にはデザインに取り組むことで〇〇が実現できるといった、デザインへの投資理由を明確にするストーリーが重要であるとの考えを持ち、行っている。同社のイノベーションセンターの設立に際しては、定量データではなく、他社事例、イノベーションセンター設立により社内でも実現できることといった定性的な情報をもとに経営層を説得した。

② 従業員のデザインマインド向上

従業員のデザインマインドを向上させる取り組みとして、外部のメディアを活用し、自社のデザインを活用した取り組みやデザインに取り組む人材を取り上げている。そのような取り組みに対する世間からの好反応を社内に共有することで、デザインの重要性を認識させるとともに従業員のデザインマインドの向上を図っている。

同時に実際に現場で作業を行っている従業員へは技術本部とデザイン本部の協働による製品開発の成功事例を作ることで、「デザインの重要性」を実際に社員にも浸透させている。

16. 製造業 A 社

1. 会社組織

会社設立	1930 年以前
主な事業内容	IT、社会インフラ、電気機械等
資本金	400,000 百万円以上
従業員数	約 300,000 人 (内、イノベーション部門でのデザイナー100 数十名、研究者 100 名程度)
主要製品	IT ソリューション インフラシステムインテグレーター 発電システム 医療機器 等

2. デザインについての取り組み

(1) デザイン経営の導入背景

A 社では 10 数年前からデザイン思考といった広義のデザインを活用した製品・サービス開発に取り組んできたため、デザインを重要視する組織風土が構築されている。現在では、デザインを Digital・IoT・AI といった新しい技術に活用し、ビジネスの高度化・効率化を促進させることに焦点を当てている。また、扱っている主要製品がインフラ技術といった社会の根底を支えるものである。社会貢献のために新しい社会課題を発見・解決する企業文化が構築されている。

(2) 具体的なデザイン活用事例

① デザイン組織内でのデザイナーと研究者の協働による製品開発

社内にデザイナーとデータを扱う研究者 (AI、IoT データサイエンティスト) が半数ずつ所属するデザイン組織を設置している。両者が協働しながら業務を進めることで、両職種の仕事内容に対するお互いの理解が促進し、デジタル的なア

プローチとデザイン思考の両方を製品開発に活かすことが可能となっている。また、社内のデザイナーはサービス開発・プロダクトデザイン・UXデザイン・社会課題デザインと専門分野毎に分類され、プロジェクトの性質によって関与する人材を決めている。

製品・サービス開発の際には、研究者はデータドリブンで解析して、ビジネスモデルの評価、課題のプライオリティをつけるといった業務を担当し、デザイナーは初期仮説の構築、アイデアの創出・可視化といった顧客視点を製品開発の初期段階に取り入れる業務を担当している。しかしながら、完全に業務を分担するのではなく個人の能力を考慮し、複数の領域を兼任出来る人材も存在している。

② 外部の専門人材との協業による社会課題の発見

A 社では、上述した様に社会課題の発見・解決をビジネスの目的としている。

現在顕在化している課題ではなく、10年後20年後に直面する可能性のある潜在的な課題を発見するために、大学教授といった専門家とディスカッション等を行っている。その際に、やみくもに社会課題を模索するのではなく、「課題ドリブン・コネクテッドインダストリー、シンギュラリティといった現在の技術の先に発生する課題は何か」という視点を用いて、特定の領域に焦点を当て、各種調査を実施している。

(3) デザインに関する KPI への考え方

BS/PL といった財務諸表の中で、デザインが寄与した項目を特定することは困難であると認識している。そのため、デザインの効果を評価するために、顧客体験のデザインや人間中心設計といった広義でのデザインを活用した事業が受注された際には、成功事例として認知されるような努力をしている。

(4) 社内のデザインマインドの向上

N/A

17. ICT 業 B 社

1. 会社概要

会社設立	1930 年以前
主な事業内容	情報通信技術関連ソリューション提供
資本金	300,000 百万円以上
従業員数	約 155,000 人(内、デザイナー130~140 人)
主要製品	OA 機器(電子デバイス) 家電 ソフトウェア SI サービス

2. デザインについての取り組み

(1) デザイン経営の導入背景

ハードウェア製品の販売が売り上げの大半を占めていた時代より、長時間使用しても疲れないう人間工学を活用したスタイリングのデザインを推進していた。その後、事業領域がソフトウェアに拡大すると GUI へ、ICT の普及に伴い金融機関向け自動機(ATM)等の公共性の高いプロダクトなどを中心にユニバーサルデザインの活用へとデザインの果たす役割が拡張していった。

2000 年代に入りよりハードウェア・ソフトウェアの販売に加え SI(システムインテグレーション)事業を拡大するようになると、顧客の課題を抽出する上で UX(ユーザーエクスペリエンス)デザインやデザイン思考への取り組みが始まり、事業の拡大に伴ってサービスを顧客と共創する際のデザイン活用が強化された。

(2) 具体的なデザイン活用事例

① デザインの種別毎におけるミッションに応じた組織再編

B社グループでは、グループの機能子会社にプロダクトデザインとUI/UXに関連する機能・要員を主に集中させる一方、B社本体のマーケティング関連部門に「コーポレートブランド」「ユニバーサルデザイン」「コミュニケーションデザイン」「UXデザイン」をテーマとしてVIやCIの規定や、同社でのUXを定義し、そのメソドロジーを活用したサービス化を進める機能・要員を置いている。

このことで、経営・事業戦略へのデザイン活用の推進と、既存事業の付加価値を向上させるためのデザイン活用を効率的に並走させることができしており、グループにおけるデザインの位置づけの拡張・複雑化を組織の分離によって対応している。

② ビジネスモデル変革におけるツールとしてのデザイン活用

B社グループでは、ビジネスモデルの転換や事業領域を拡大する際にデザインを効果的に活用してきた。特定の事業領域の普及に合わせ、当該事業の直下にデザイン組織を設置し、競争力を高めた。

同時に、従前のハードウェア製品の販売を主軸としたモノ売りのビジネスモデルから、SI事業を主軸とするコト売りのビジネスモデルへ転換する際には、ビジョンの策定と可視化・多様化する顧客ニーズの汲み取り・ソリューションのスピーディーな策定にデザインを活用した。この際には、前述のコーポレートのマーケティング機能における1要素としてデザインを設定し、経営に近い位置に組織を置き、ミッションを明確化することでデザイン職能を強化した。

③ デザインを活用した顧客共創の場の設立

B社グループでは、2010年代に顧客共創の拠点を設立し取り組みを本格的に開始した。この場ではデザイナーとエンジニア、そして顧客が共にワークショップなどの共創プロセスを通じて、サービスの上流工程における課題認識の共通理解とソリューションのアイデア創出を行う。デザイナーが関与することで顧客の抱える課題の可視化と、ソリューションのアイデア出しのスピードは加速されている。

一方で、同社では顧客に閉じず地域との対話による課題の設定も行う。例えば、ある県の山岳観光における官・民・ユーザーを巻き込んだサービス開発を、デザイナーを交えたワークショップ形式で行った。このケースでも、通常は1年かかるようなソリューション開発を3か月で開発する等、工程短縮において効果を見せている。

(3) デザインの KPI に関する考え方

プロトタイプの実成に伴う特許申請数で図ることもあれば、設計プロセスにおけるデザイン活用による工期短縮効果で効果を考えることもある。

一方で、産業競争力への寄与をダイレクトに図る KPI は設定していないが、波及するビジネス拡大の可能性といった間接的な設定が必要であるが、将来的なリターンを見越したデザインコンサルティング等のサービスへの対価設定は難しい。

(4) 社内のデザインマインドの向上

① デザインコンセプトの策定と普及

B社グループでは、近年独自のデザインアプローチの考え方、方法論を策定し、製品の企画・設計段階にとどまらず、営業職や開発工程に位置するエンジニアやコーポレートスタッフにも人間中心のデザインについて理解活動を進めている。

営業職の課長クラスにデザイン思考や顧客との関係づくり・課題検討におけるデザイン活用について研修を行うほか、エラーニングなどを通じたデザインの射程の広がりに対する理解活動を行う。

② 一貫通貫でのデザイン理解

B社グループでは、デザイン思考の社内浸透に関して、①デザイン思考の活用が手段でなく、目的になっている場合があること②共創によって得られた解決策は、今までにない革新的なものだけに実現には明確な顧客側の決断と、開発側の多くの部門の連携が必要なこと③その結果、共創の次のステップへ移行する率がまだ十分ではないこと3点が課題となっている。

デザイン思考の有用性に関する理解浸透を得ながら、プロセス偏重のデザイン

理解にならないよう、更なる理解活動を続けることで全社的に効果的なデザイン活用を推進している。

18. オフィス関連メーカーC社

1. 会社概要

会社設立	1930年以前
主な事業内容	オフィス関連事業、設備機器関連事業など
資本金	5,000百万円以上
従業員数	3,000人以上
主要製品	オフィスシステム オフィス関連設備・内製 等

2. デザインについての取り組み

(1) デザイン経営の導入背景

C社では、社会の中でデザインの役割・対象が広がってきたことを理解し、経営にデザインを活用し始めた。経済の変遷に伴い、従来の「機能がいいから値段もあげる」といった多機能・高品質で差別化する製品だけではなく、顧客体験やユーザビリティといったデザインを付加価値の1つとして、製品に取り入れる必要があることを認識した。そのため、顧客に製品のストーリー(自社として伝えたいメッセージ)や体験価値を提供することを起点として開発を進め、顧客起点のビジネスを行っている。

また、同社では、デザイン活用は本質的な課題や顕在化していないニーズが明確化された上で初めて、ビジネスのイノベーションを起こすことが出来ることを認識している。そのため、製品コンセプトの設定や市場の定義などの開発の上流工程からデザインを活用することを心掛けている。

(2) 具体的なデザイン活用事例

① 製品開発の効率化

工場の集約や再編のプロセスの際に、単に工程の管理工数を削減する等の観点から集約や再編を行うのではなく、デザインを活用し、単新製品を作る際に既存製品との部分的なパーツの転用・標準化といった効率化の観点を加えた。この取り組みによって、製造の効率性を追求できていなかった部分に関して改善を行うことに成功した。

② プロジェクトベースの製品開発体制の構築

デザインの対象によって、デザイナー個々の向き不向きがあることを認識し、イノベーションを起こすという観点で、製品毎に担当デザイナーを割り当てるのではなく、よりデザインの種別とデザイナーの能力を紐づけ、プロジェクト毎に多様なバックグラウンドのメンバーでチームを組む体制を導入した。

例えば、デザインの中でも、空間のデザインとプロダクトのデザインは専門性が異なるものであると理解し、プロジェクトの内容によってどのデザイナーを割り当てるかを都度決めるといった柔軟性がある開発体制となっている。

(3) デザインの KPI に関する考え方

生産性や製品の満足度は数字で測れるが、売上へ貢献した要素等は定量的に測定することは出来ない。そのため、デザインの効果はある程度主観に頼らなければならないが、定量的に測定することは困難であると認識している。

(4) 社内のデザインマインドの向上

① 世間の声を利用し、経営層にデザインの有用性を訴求する

デザイン経営を行うにあたって、経営層のデザインの有用性・重要性に対する意識が高くないとデザイン活用にむけた意識を社内に醸成させることは困難であると考えている。

C社では社内のデザイン組織がデザインに関する本を出版し、外部メディアからの取材を通じて、デザインに関する世間の評判を集め、社外の声を経営層に伝えることで経営層から「世の中的にデザイン思考が大切なことは理解できる。」と理解を得るに至った。その理解の上で、経営層に対してデザイン思考のワークショップ実施を行い、経営層がデザイン投資を行う決断に至った。

② デザインの共通言語化による社内のデザインマインド向上

社内のデザインマインドを向上させるために、デザインを活用することで付加価値が向上する例や効率化する事柄が見える化し、絵やイメージ等の例をもって示した社内用のデザインに関する教科書を作成している。その教科書をもとに、社内知見者の講義を通じて、社員に対してデザイナーとの対話の重要性や製品等のセクターを超えた解決が重要ということを啓蒙している。

この様にデザイン思考を分解して、構造化し、業務と照らし合わせながら社員に教えることでデザインを「右脳的にも左脳的にも」理解することが出来、デザイン思考が普段の行動や業務に反映された。

19. 住宅設備メーカーD社

1. 会社概要

会社設立	1950年以前
主な事業内容	住宅およびビル用内装・外装建材 住宅関連設備・ソリューション
資本金	60,000百万円以上
従業員数	約60,000人以上(内、デザイナー60人)
主要製品	水回り設備 住宅、ビル建材 カーテンウォール キッチン

2. デザインについての取り組み

(1) デザイン経営の導入背景

D社では、2010年代に大幅な組織改革を行い自社ブランド力の向上と他社との差別化を目的として製品開発の全行程にデザインを活用することを企業方針として定めた。

(2) 具体的なデザイン活用事例

① 組織改革によるデザイン組織の社内地位向上

D社は社内カンパニー制をとっており、カンパニーCEO直轄の組織として、各カンパニーにデザインセンターを設置した。従来は開発部門や企画部門の下に設置され、開発の下流行程で製品装飾を行うといった下請け的な扱いをされており、デザインを製品工程全体に活用することは組織論上困難であったため、各カンパニーCEO直下において、事業部と並列の組織とした。さらに、各カンパニーのデザインセンターの中から人材を選抜し、各カンパニー横断でデザインに関する知識・経験を共有するデザイン会議体を設置している。

② 製品開発工程におけるデザインの活用範囲拡大

デザイン組織の再位置づけを行うと同時に、製品開発の際に、アジャイル型の開発手法とステージゲートによる商品開発プロセスを導入した。製品開発から販売までに審査会議が5回あり、デザインセンター長が製品プロトタイプに対して、設計や構想といった初期段階からデザインに関するチェックを行う。機能が優れていても、デザインが優れていない場合には、プロセスの中で差し止められる。従来は承認が体系化・仕組み化されておらず、社内の力関係で決まっており、企業戦略としてデザインを使うことは困難であったが、デザインセンター長が直々に判断に参加することで製品開発全体にデザインを活用することが可能となった。

③ 自社ブランド力の向上を目的としたデザインコンセプトの設定

D社では、1つの家を構成する数十種類の製品を取り扱っているため、デザインに関する何らかの方向性を決定しないと、企業としての統一感を出すことが困難であると認識した。そのため、各カンパニーのデザインセンターから選ばれた人材で構成されるカンパニー横断のデザイン会議体において、デザインスタイルと呼ばれるデザインに関するコンセプト・方向性を決定し、数多くの製品に一定レベルの統一感を実装している。デザインスタイルは2軸のポジショニングマップの中に、和風スタイル・洋風スタイル等5種類程度位置付けられており、スタイル毎に製品デザインを行っている。この様に多くのスタイルを作成する理由としては、住宅という顧客の好みの範囲が広い製品を取り扱っている、かつD社は幅広い顧客を抱えているため、ある程度幅を持たせたスタイルを設定しないと全ての顧客の期待に応えられないと考えているためである。

スタイルの設定にあたっては、外部の委託企業を利用して、海外のトレンド等の市場リサーチを行う。リサーチ内容を社内のデザイナーに共有し、絞り込みを行った上で、D社らしいデザインを追加して5種類くらいのスタイルを決定している。

(3) デザインの KPI に関する考え方

D社では、近年デザイン経営に取り組み始めた段階であるため、デザイン投資を促すために経営層に対して説得を行う必要性があり、デザイン投資を行った製品と行っていない製品の売上目標計画達成率をそれぞれデータとして集計している。その結果、デザイン投資を行った製品の売上目標計画達成率は行っていない製品よりも高いことが判明し、経営陣の説得材料として機能している。

しかしながら、一概にデザインが売上に貢献していると結論づけるのは困難であるという認識も持っている。デザイン投資を行った、行っていないという判断が非常に難しいことに加え、デザイン投資を行っていない製品は、既存製品の改良など、そもそも売上予測がしやすく、高い目標を設定される製品である一方、デザイン投資を行っている製品は新規性が高い新製品が中心であり、そもそもの売り上げ予測が困難ということもある。

(4) 社内のデザインマインドの向上

① 定性データを利用した説得による経営層のデザインマインド向上

D社の経営上層部は、デザインを企業戦略として設定し、ブランディングと差別化のために用いているため、比較的デザインマインドは高いと認識している。さらに、経営層（各カンパニーCEO）に対しては、デザインに関して個別にインプットをする機会があり、デザインを重視している企業は、企業ブランドが向上し、良い人材が集まるといった定性的な話によって説得を行っている。

経営層がデザインに対して理解を示していない場合は、デザインによる成功体験を作り出すことが何よりも重要である。その際には、経営層といった経営の上位ポジションにデザイナーを招き、社内の反対を押し切ってでもデザインを利用する人材が必要である。

② トップダウン的なアプローチによる従業員のデザインマインド向上

D社においては、経営層よりも現場の人員がデザインに対して反対の声をあげることが多い。その理由として、現場の人間はデザインを活用しない従来の開発プロセスがこれまでの成功体験として残ってしまっていることがあげられる。若手は経験が少ないため従前と異なる広い意味でのデザイン活用に積極的である

が、40～50代の課長・部長の様に経験が深く、かつ成果責任を負う立場の中間層の意識改革が一番問題であると考えている。

この様な人材の説得を行うためには、理詰めによる担当者説得、より上位者によるトップダウン的なアプローチなどあらゆる手段を用いて説得を行っている。

20. Auris Health, Inc.

1. 会社概要

社名	Auris Health, Inc.
会社設立	2007年
本社	150 Shoreline Dr. Redwood City, CA 94065
代表者	Dr. Fred Moll
主な事業内容	医療ロボット、計測器、ナビゲーションおよびデータサイエンスの技術を組み合わせ、ロボット技術の医療適用範囲を拡大するプラットフォームを構築
資本金	2億8,000万ドル
従業員数	-
主要製品	-

2. 株価推移

非上場企業のため、データなし

3. 売上高・経常利益率推移

情報なし

4. 近年のデザイン賞受賞状況

該当写真なし

5. デザインについての取り組み

(1) デザイン経営の導入背景

デザイン思考は「顧客目線で現状の課題を考え、その課題を如何に解決できるかを、ブレインストーミング等を用いて徹底的に考える」ことであると認識して

いる。シリコンバレーではデザイン思考の活用に基づいたスタートアップ企業が多く存在しているほか、エリア全体として「デザインは付加価値である」ということを認識している。また、広義でのデザイン活用は製品の付加価値を高めるという観点から欠かすことができず、製品の機能向上とは全くの別軸で取り組む必要があり、デザインに取り組まないことは逆にリスクであるという認識がシリコンバレー全体に密着している。

デザイン活用を当たり前とする文化に囲まれる中で、Auris Health, Inc. 社としては顧客視点で現状の課題を考え、肺癌患者の死亡率が未だ高止まりであるという課題の解決を自社ビジネスの目的とした。ソリューションとして、肺癌の内視鏡手術のロボット活用を用いてがんの早期発見・死亡率減少の実現を目指している。

(2) 具体的なデザイン活用事例

① デザイン主導のアジャイル型製品開発

ロボット業界の特性としてカラー・スタイリングに加え、顧客体験向上にもデザイン活用を行うことが当然であり、デザイン投資を行わないことは自社競争力の弱体化に繋がる。製品開発は、デザイン主導で進められ、顧客が試作段階からプロジェクトに関与し、フィードバック、改良のサイクルを繰り返すことで、UXや機能の向上を図る。フィードバックにて抽出された要望をデザインファームに伝え協業し、製品の意匠デザインを固め、そのデザインを揺るがない根底に据え置き、同社で技術を用いて機能をプロダクトに詰め込んでいくという開発手法をとる。また、デザインを最優先事項としながらも、デザインは製品の主役ではなく付加価値であるという認識も併せ持ち、技術をないがしろにはせず、両者のバランスを成立させている。

② 外部機関との連携による新たな視点の獲得

Auris Health, Inc. 社では医療機器を開発しているが、製品のライフサイクルが長く、頻繁に新しいモデルを開発するわけではないので、デザイナーを社内に抱えることに経済合理性がない。そのため、外部デザインファームへ意匠デザインを外注している。課題に基づき技術起点でソリューションを差し出し、製品のコンセプトを固め、実際にモノを作る段階で外観や人間工学的な最適な形の実現

のためデザインファームと協業している。

外観に関してデザイナーはエンジニアと全く異なる教育を受けてきているため、エンジニアでは考えつかない製品の外観案を提示できる点が強みであると考えている。

(3) デザインの KPI に関する考え方

定量化はしない。経営者がデザイン投資をリスクと捉えてしまうため、効果を見るべきではない。

(4) 社内のデザインマインドの向上

① 外部環境によって醸成される従業員のデザインマインド向上

シリコンバレーの人材は日常的にクリエイティブな環境に身を置いており、物事についてよく考える傾向にある。その結果としてデザイン思考の素養や、より美しいプロダクトの開発に注力するという姿勢が身についていく。そのため、各々のバックグラウンドは関係なく、また特段の教育プログラム等はなくとも、新入社員の中にデザインは重要という意識が時間と共に醸成されていく。

そのため、採用の際に候補人材のクリエイティビティやデザインのバックグラウンドは重視していない。

21. 株式会社スマイルズ

1. 会社概要

社名	株式会社スマイルズ
会社設立	2000年2月9日
本社	〒153-0061 東京都目黒区中目黒 1-10-23 シティホームズ中目黒 203
代表者	遠山正道
主な事業 内容	飲食店、小売店の経営
資本金	50百万円
従業員数	社員93人 アルバイト約180人
主要製品	Soup Stock Tokyo (2016年に分社化)、giraffe、PASS THE BATON、 100本のスプーン、PAVILION、刷毛じょうゆ 海苔弁山登り

2. 株価推移

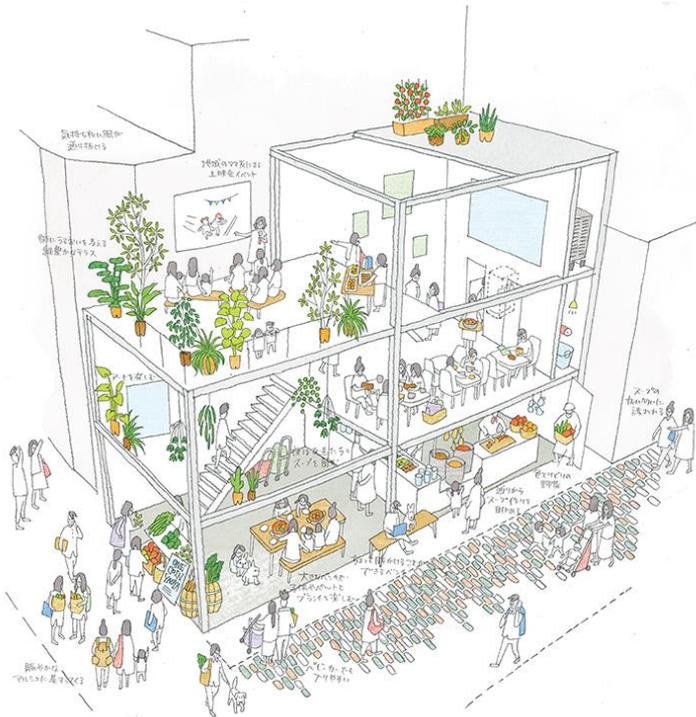
非上場企業のため、データなし

3. 売上高・経常利益率推移

情報なし

4. 近年のデザイン賞受賞状況

(1) also Soup Stock Tokyo : グッドデザイン賞(2017年、日本)



5. デザインについての取り組み

(1) デザイン経営の導入背景

スマイルズ社ではデザインを事業活動に活用することは当然と考える組織風土が構築されており、社員全員がデザインの重要性を認識し、ブランドと事業遂行には、デザインが必要不可欠という共通認識がある。

これまでにない新しいビジネスモデルを創出するのではなく、デザインを活用して既存のビジネスモデルをもとに、顧客体験を起点として今の時代に合わせて新しいサービスとして再構築して提供している。

(2) 具体的なデザイン活用事例

① デザイナーを中心とした社内人材による市場調査

スマイルズ社がアイデアの創出や顧客課題の発見が出来る理由としては、リサーチやデザインを外注せず、内製化していることにあると考えている。コンサルや外部デザイナーへ丸投げするのではなく、自分たちで市場リサーチすることで顧客体験を創造する経験が社内に蓄積され、新たなサービス開発に繋がると考えている。

市場リサーチにあたってはデスクトップのマーケティング調査だけでなく、デザイナーを含めた社員が必ず現場に足を運び、生活者としての感覚を基にアイデアを出すことを重要視している。実際の現場調査によって、街の雰囲気やどんな人がどんな風に歩いていくかを観察し、生活者目線で本質的な問題を探り、課題を発見している。発見した課題に対し、具体的な商品・サービスの開発に落とし込んでいく。この一連のプロセスがデザインを行う上で最も重要だと考えている。

具体的な例を挙げると、渋谷の Soup Stock Tokyo と名古屋の Soup Stock Tokyo では、客層によって店舗デザインを変更している。現地リサーチの結果、名古屋はファミリー層が多いことが判明したため、店舗内にキッズスペースを設けた。客席を減らすと事業としては収益性が下がるが、子供がいるお母さんでもゆっくり食べられるような顧客体験を想定して設計を行った。一方、渋谷は充電ができ、Wi-Fi もつなげられるように整備した。当初は仕事を忘れてリラックスしてほしいという思いがあったが、仕事の合間や仕事場をもたない個人事業主の人にも使ってもらえるような顧客体験を想定して設計している。

大手のメーカーはこのようなりサーチを外部に委託してしまい、レポートを読むだけで、肌感覚といった感性的な部分を社内に蓄積出来ないため、顧客体験を商品・サービスの開発に落とし込むといったデザイン活用を行うことが困難であると考えている。

② 部門横断のデザイン組織の構築

デザイン組織であるクリエイティブ本部は、事業部横断の横串の組織として位置付けられている。クリエイティブ本部はデザイナーを中心に 15 人程で構成さ

れる組織であり、基本的には価値創造をミッションとしているが、広報やプロジェクトマネジメントも行っている。ルーティンの仕事ではなく、新しいビジネスモデル創出や、既存ビジネスの改善検討等を担当している。

③ デザイナーによるアイデアの可視化

スマイルズ社では、生活者のためのサービスを作っているため、日常生活の中での課題を発見することまでは、誰にでも出来ると考えている。デザイナーがサービス・商品開発に関与することで、その課題に対するアイデアを具体的な形として可視化し、プロトタイプとして社員全員に見せることが出来る。その結果、議論が活性化し、アジャイル的に改善が加わりながら製品開発を行うことが可能となっている。

(3) デザインの KPI に関する考え方

N/A

(4) 社内のデザインマインド向上

① OJT による従業員のデザインマインド向上

組織風土としてデザインマインドが求められる職場であるため、OJT を通じて従業員のデザインマインドが向上すると考えている。社長が 2 冊の本を執筆しており、社員に対して読むことを強制してはいないものの、それらが対社内の意識浸透に役立っている部分もある。デザイン風土は、トップダウンで考えられるものではないと考えており、例えば、みんながデザインを創り出せるんだよと、デザイン思考を実践出来る組織風土を構築することが、イノベーションを創出するにあたって重要である。

22. せとうち DMO

1. 会社概要⁸

社名	一般社団法人せとうち観光推進機構
会社設立	2016年3月10日
本社	〒730-0011 広島県広島市中区基町10-3（広島県庁敷地内自治会館）
代表者	会長 佐々木隆之
主な事業内容	国内外の観光客へのプロモーション・マーケティング 受入環境整備 主要事業（クルーズ・サイクリング・アート・宿・食・地域産品） における商品・サービス開発支援
資本金	なし
従業員数	24人
主要製品	-

社名	株式会社瀬戸内ブランドコーポレーション
会社設立	2016年4月1日
本社	〒730-0011 広島県広島市中区基町10-3（広島県庁敷地内自治会館）
代表者	代表取締役社長 佐々本 博士
主な事業内容	瀬戸内地域の観光関連事業者に対する、経営支援・事業支援 せとうち観光活性化ファンド（総額100億円）投資事業に関わる 受託業務 主要事業（クルーズ・サイクリング・アート・宿・食・地域産品） における商品・サービス開発支援
資本金	450百万円
従業員数	14人
主要製品	-

⁸ せとうち DMO は「せとうち観光推進機構」と「瀬戸内ブランドコーポレーション」から構成される

2. 株価推移

社団法人のため、データなし

3. 売上高・経常利益率推移

情報なし

4. 代表的な製品・サービス

- (1) 瀬戸内 Finder : 代表サービス例(瀬戸内に接する 7 県の魅力を対外的に発信する独自メディア)



- (2) 瀬戸内ブランド登録制度 : 代表サービス例



5. デザインについての取り組み

(1) デザイン経営の導入背景

これまでの観光団体が行う仕事は、一過性のプロモーションが中心であったため、長期的に地域が儲ける仕組みづくりを行うことができていなかった。そのため、一般社団法人せとうち観光推進機構では地域（事業者・住民・行政）と協業しながら、長期的に地域が儲けられる仕組みづくりを人材育成・インフラ整備といった環境整備等を含めて、創出することを目的としている。

また、観光という事業の性質上、顧客が誰と来たか、何のために来たかといった来訪状況によって、同じ観光場所でも求めるものが異なるため、もっと肌感覚、顧客感覚を大事にしたことをやらなければならないと考え、顧客中心でのビジネス開発を行うことに決めた。

(2) 具体的なデザイン活用事例

① 事業理念の共有

せとうち DM0 では、多くの事業者と協業しながらビジネスをつくりあげるため「観光を通して外国人を呼び、経済活動に繋げる」という単純明快かつ、具体的な事業理念を共有している。理念の共有があることで、多くの事業者と異なるビジネスモデルを作りあげたとしても同じ方向性に向かうと考えており、理念の共有・共感ができ、かつ長期的に収益の観点で発展性がある事業者と共創している。

② 外部事業者との協業によるリソースの確保

せとうち DM0 ではクルーズ、サイクリング、アート、食、宿、地域産品という6つのテーマ別に主な事業者が集まって頂き、新規事業に関して DM0 とコラボレーションを企画する「部会」と呼ばれる会議を開催している。部会を行う前に彼らが中心となり、市場調査を行い顧客のニーズを調査し、せとうち DM0 としてのプロモーションの方向性・コンセプトを事業者に伝え、この方向性・コンセプトに事業者が共感した場合、支援をしながら一緒に事業を創り上げている。

(3) デザインの KPI に関する考え方

N/A

(4) 社内のデザインマインドの向上

① デザインマインドを持つ社員同士の協働による従業員のデザインマインドの向上

せとうち観光推進機構は社団法人であり、出向してくる人材は J T B や J A L といった観光市場を理解している人材中心であるため、デザインマインドの素養は持っている。その様な人材と瀬戸内ブランドコーポレーションに出向してくる銀行といった異なるバックグラウンドを持つ人材が一つの事業理念に基づき、協働することでデザインマインドが醸成されていると考えられる。

23. 福永紙工株式会社

1. 会社組織

社名	福永紙工株式会社
会社設立	1963年1月8日
本社	〒190-0022 東京都立川市錦町6丁目10番4
代表者	山田明良
主な事業内容	主に紙のパッケージ製造に関わる 構造設計、DTP、オフセット印刷、打抜き加工、貼り加工、箔押/エンボス加工、レーザーカット加工等の設備と技術を用いての一貫製造。 デザイナーとの協働プロジェクト「かみの工作所」を発足させ、それまでの製造のノウハウをベースに 自由で斬新なデザイナーの発想を融合させ工場発の主体的な紙製品の開発、製造、販売（2006年より）。
資本金	48百万円
従業員数	44人
主要製品	紙製品 紙パッケージ 紙雑貨、自社オリジナル製品

2. 株価推移

非上場企業のため、データなし

3. 売上高・経常利益率推移

情報なし

4. 近年のデザイン賞受賞状況

(1) 空気の器 : Red Dot デザイン賞(201年、ドイツ)



5. デザインについての取り組み

(1) デザイン経営の導入背景

約 20 年前から紙・印刷業界の市場環境の低迷に伴い、自社の業績も低迷していたため、下請けビジネスから脱却し、自社製品の製造販売を始める新たなビジネスモデル構築に向けてデザインの活用を考えはじめた。

現社長である山田氏は元来デザインやアートに理解があり、デザインを利用した仕事に取り組みたい・デザイナーと多くの仕事を成し遂げたいという想いを持っており、従前培ってきた品質や技術に関するスキルにデザインを絡めながら従来の事業を発展させていくイメージでデザインを活用しはじめた。その際にも、初期は工場の生産に負担にならないよう、デザイナーのアイデアベースではなく、工場設備起点でデザイナーには後付けでアイデアを創出してもらおう形で製品開発を行う体制でデザインを経営に導入した。

(2) 具体的デザイン活用事例

① デザイン施設の設立

下請けビジネスから脱却し、自社製品の製造販売を始めるために、2006年にデザインへの取り組みを行う「かみの工作所」を設立し、自社製品の開発に取り組んだ。

② 製品開発の全工程におけるデザイナーの関与

製品開発はデザイナー、エンジニア、経営者が協働して行う形を取っている。その中でデザイナーは製品を発注後、完成を単に待つといったロールではなく、製品企画といった初期段階から発表・展示・販売促進といった最終工程にまで参加している。

③ 外部デザイナーとの協業

福永紙工社では製品の製造と販売を行い、デザインに関しては外部デザイナーが担当する形を取っている。「空気の器」という自社製品は、建築家・グラフィックデザイナー・プロダクトデザイナー等のバックグラウンドやモノの捉え方が異なる人材を外部から登用し、製品開発が行われた。

(3) デザインの KPI に関する考え方

N/A

(4) 社内のデザインマインドの向上

① 従業員のデザインマインド向上

スタッフが現場に出て実際の販売業務を行うことを通じた、デザインマインドの醸成を行っている。デザインを活用した製品開発はその過程が面白いと考えており、発注から完成までいかに作られたか、どのような失敗があったか等を顧客に伝えることで社員自身の製品デザインに対する意識も向上すると考えている。

またデザイン賞受賞や顧客からの製品への Feed Back の社内への共有、製作物を称賛する取り組みを行っている。印刷業においては元来 BtoB が主であるため、顧客からのフィードバックは少なかったが、自社製品を用いた BtoC へのビジネスに乗り出したため、エンドユーザーからのフィードバックを貰える様になり、それに対する好評の声が社員のデザイン意識向上につながっている。

24. SELF 株式会社

1. 会社概要

社名	SELF 株式会社
会社設立	2014年11月13日
本社	〒108-0075 東京都港区港南 1-7-1
代表者	生見臣司
主な事業内容	ソフトウェア・アプリケーション・コミュニケーションエンジン
資本金	86百万円
従業員数	20人(内、デザイナー2人)
主要製品	AI コミュニケーションアプリ「SELF」

2. 株価推移

非上場企業のため、データなし

3. 売上高・経常利益率推移

情報なし

※参考情報:

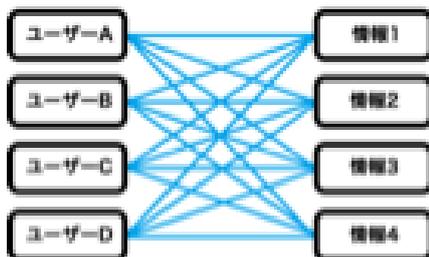
2016年4月サービス開始→2017年8月 50万ダウンロード達成

4. 代表的な製品・サービス

(1) SELF : 代表サービス例



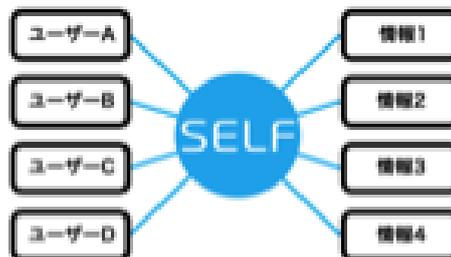
一般的サービス、サイト



各ユーザーが全ての情報を確認し、探し出す労力。

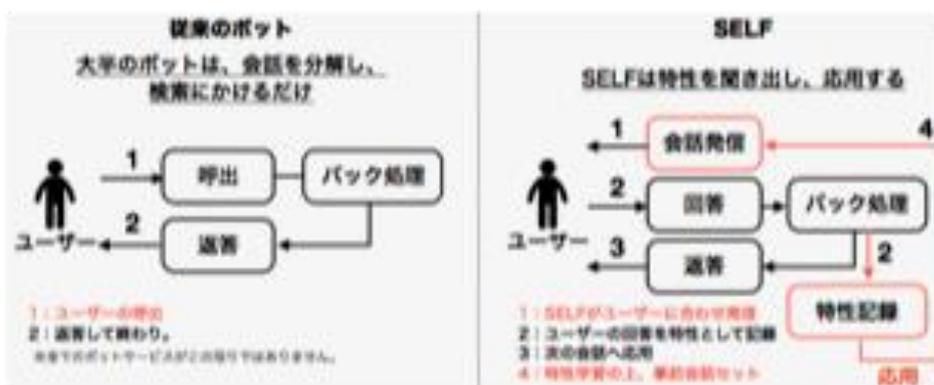
非効率、スロー

SELFエンジン



ユーザーごとに
出すべき情報をSELFが精査。

効率、スピーディー



5. デザインについての取り組み

(1) デザイン経営の導入背景

CEO が建築デザイナー、WEB デザイナーを経験しており、デザインに関する幅広い素養を備えていたため、創業時からサービス開発にデザインを活用していた。

おもてなしの精神が世界で評価されていることからわかる通り、顧客の心地よさを考える力は、元来日本人の特性であり、一番強い部分であると考えている。また、技術のみで勝負を試みても、Apple、Google といった世界的な企業とは資本力に差があるため、競争優位を保つことは出来ないと考えている。そのため、デザインを活用しておもてなしの精神をサービスに組み込み差別化を図るため、デザインを活用している。

(2) 具体的なデザイン活用事例

① 顧客の課題認識を起点としたサービス開発

「SELF」は、現在インターネット上で起こっている情報過多や、顧客ニーズの多様化によって、顧客が欲しい情報を集めることが困難になっているという問題の解決を図っている。そのため、インターネット上でも、現実社会のように接客（対話）によって、顧客に合わせた情報提供を行えるようにすることを目指している。

「SELF」はそのような顧客の課題を解決するために生まれたサービスであり、顧客の必要とする情報のみを提供することが重要である。そのため、AI と顧客の対話を通じて得られた顧客情報や行動パターン等の情報を収集・蓄積し、提供する情報を顧客単位で最適化することに注力している。

顧客のニーズを引き出すための AI の対話内容を考えるライティング (writing) と呼ばれるプロセスを通じて、社内の専門家がコミュニケーションライブラリを構築している。

② アジャイル型のサービス開発体制構築

SELF 社はベンチャー企業であり、使える予算が限られているため、低コストで

開発を行う必要性がある。そのためサービス開発の際には、手戻りを最小限にするため、プロトタイプより前のモックアップの段階で、UI/UXに関する検証を全て行い、開発内容を決定している。また、同社の開発手法ではサービスを提供しながら改善を加えるため、顧客の反応に基づいた改善によるマーケティング費の削減が可能である。

(3) デザインの KPI に関する考え方

UI デザインの効果に関しては AB テスト（試作品の画面表示の複数パターンを同時に評価してもらい、その結果を定量的に比較検討すること）の結果で測定するしかないと考えている。

しかし、SELF 社では AI を用いた対話型を通じた Big Data 収集及び分析という独特のビジネスモデルに取り組んでおり、現状では明確な競合企業は存在しないため、差別化の必要がなく AB テストによる効果測定までは必要だと捉えていない。

今後、対話型 AI 領域の競争が加速し、業界が競争過多となった際には、UI/UX による差別化が必要となるため、AB テストによる効果測定を実施する必要があると考えている。

(4) 社内のデザインマインドの向上

① CEO のマネジメントによる従業員のデザインマインド向上

CEO がエンジニアリング、プロダクトデザイン、UX デザインに関するスキルを兼ね備えており、各職種の業務に対して理解があるため、デザイン活用の背景にある論理と戦略を、各職種に理解してもらえる様に筋道たてて説明することが可能であり、従業員の育成に繋がっている。

CEO がデザインの素養を持ってない企業においては、CDO(Chief Design Officer)といった経営層にデザインの素養を持つ人間を招致し、評価していくことが企業内にデザインマインドを醸成するのに効果的であると考えている。

25. 合同会社ツギ

1. 会社概要

社名	合同会社ツギ
会社設立	2015年5月
本社	〒916-1222 福井県鯖江市河和田町 19-8
代表者	新山直広
主な事業	デザイン事業
内容	商品開発事業 イベント事業
資本金	-
従業員数	4人
主要製品	CI・VI開発、ブランドステートメント開発、デザインコンサル ルティング及びプランニング、各種グラフィックデザイン、 ウェブデザイン、パッケージデザイン、空間デザイン 自社商品の企画、製造、販売

2. 株価推移

非上場企業のため、データなし

3. 売上高・経常利益率推移

情報なし

※参考情報:

鯖江市で行った自社主催の地域の産業品を紹介するイベントにて
2017年度、前年の約20倍の4万2000人の集客に成功した。

移住者も増加傾向。

4. 代表的な製品・サービス

- (1) SAVA!STORE : 代表サービス例(地域の特産品や伝統工芸品を集めたセレクトショップ)



5. デザインについての取り組み

- (1) デザイン経営の導入背景

CEOが大学時代に建築を学んでいたことから、問題の中から本質的な課題を定義し、解決するというデザイン思考と類似した建築的思考を身に付けていたため、事業活動へ顧客視点といった広義のデザイン活用を試みることができている。創業時から、デザインを活用し、従来のビジネスモデルでは収益化が困難だった鯖江市の地域産業を復興することを目的としている。

- (2) 具体的なデザイン活用事例

① デザイナーによる顧客視点を活用したデザインコンサルティング

デザイン思考を備えたデザイナーが中心となり、市場調査による地域資源、クライアントの課題定義を行っている。デザイナーが関与することで、顧客視点を起点とした地域の競争力・差別化ポイントを探しだし、具体的な形として可視化することが可能となっている。

例えば、和紙を扱っている事業者では、問屋向けの BtoB 事業に昔から注力してきたが、近年では問屋を通じた販売チャンネルが直販型のチャンネルに対する優位性を失い、新たな販売チャンネル開拓が必要となった。そのため、ツギと協業することで、自社の競争力・差別化ポイントを活かした BtoC 向けの新たな製品開発を行い、BtoC の販売チャンネルを構築することに成功した。BtoC 製品によって売上高を確立し、従来から取り組んできた大型和紙の生産といった BtoB 事業に再投資を行うことで、伝統を守ることに成功した。

また、製品を試作段階で自社販路によってテスト販売を行い、その結果をもとに改善を加え、販売するといったアジャイル型開発を行うことによって、製品に顧客視点を反映している。

(3) デザインの KPI に関する考え方

地場産業へのデザインコンサルティング業務において、顧客に対してデザインの効果を売上といった定量的な数値で計測することは困難であるが、数値を向上する確率をあげることはできると伝えている。ある地域復興プロジェクトでは、顧客視点を取り入れた取り組みによって、地域のイメージが改善され、就職希望者が増加したという結果もでており、顧客や世間の声といった定性的な効果をあげることに成功していると考えている。

自社ブランド製品事業に関して、売上といった定量的な KPI を求めるのではなく、コンサルティング事業において、顧客へ伝達する知見の蓄積を目的としている。

(4) 社内のデザインマインドの向上

社員全員がデザインに関するバックグラウンドを持っているため、社内向けのデザインに関する取り組みは行っていない。

26. プラネットテーブル株式会社

1. 会社組織

社名	プラネットテーブル株式会社
会社設立	2014年5月30日
本社	〒150-0002 東京都渋谷区渋谷 1-20-18 ミタケタワー2F
代表者	菊池紳
主な事業内容	食料生産支援・流通支援プラットフォームの開発・提供
資本金	26百万円
従業員数	N/A
主要製品	物流最適化プラットフォーム ダイレクト商談、出荷取引管理プラットフォーム 生産者向け早期支払いサービス

2. 株価推移

非上場企業のため、データなし

3. 売上高・経常利益率推移

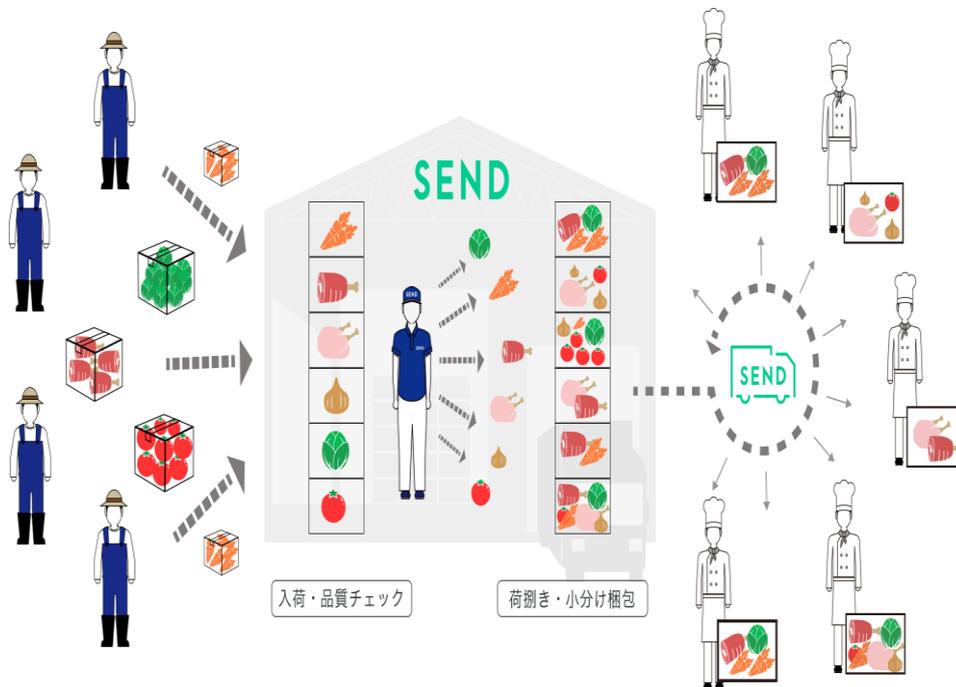
情報なし

※参考情報:

2015年8月サービス開始→2017年8月 出荷生産者数 4000軒・登録レストラン 3200軒

4. 近年のデザイン賞受賞状況

(1) SEND : グッドデザイン賞(2017年、日本)



5. デザインについての取り組み

(1) デザイン経営の導入背景

社長である菊池氏が実家の農家の後継ぎを依頼された際に、農業は後を継ぎたくなるような魅力的な仕事ではないのではないかとの疑問を感じた。その疑問に基づき、日本の農業の現状を分析し、農業自体の衰退や農業という仕事に対して生産者のモチベーション低下による従業者数の減少という課題を発見した。生産者視点でその課題の発生理由を考え、彼らのモチベーションの維持・向上の必要性を感じ、その実現のために「誰の、何の問題を解決したいか」という考えをベースに生産者起点でビジネスモデルをデザインし、「SEND」のサービス開発に至った。

菊池氏はビジネスを通じて実現したいことの方向性の設計を行うことがデザインであると考えており、「顧客の課題を解決する」ためのビジネスモデル構築のデザイン活用に重きをおいた経営を実践している。

(2) 具体的なデザイン活用事例

① 社会課題の解決におけるデザイン思考の活用

世界規模での食糧危機という社会課題の解決を図るために、まずは日本で農業の課題解決に取り組んでいる。その中で、日本の若者が跡を継ぎたくなる環境を整えるために、「SEND」を初めとする生産者起点のビジネスモデル構築のためにデザイン思考やデザイナーを活用している。

② 製品開発におけるチーム体制

デザイナー・エンジニア・ディレクター含め、全ての人材がサービス開発の上流工程の議論に入ることを重要視し、その体制を実装したうえでシステム開発の際にはアジャイル型開発を行っている。

またチーム全員で生産者の元を訪れ、「誰のために問題解決を行っているのか」の意識共有を図ることを習慣化している。

③ デザイン活用に係る資金支援プログラムの活用

Design for ventures (D4V)⁹というベンチャーキャピタルを通じて、デザインコンサルティングファームである IDEO から出資を受けている。

(3) デザインの KPI に関する考え方

自社の利益率ではなく顧客への支払率を変えていくことが、プラネットテーブル社でいうビジネスモデルのデザインであると捉えている。生産者とレストランを繋ぐ流通サービスを通じた農業の生産者支援を展開しているため、生産者側にとどのくらいのレートでどのくらいの額を支払うことができるかが重要な指標であり、その指標を KPI としている。

狭義のデザイン(意匠や UI 等のデザイン)で考えると、評価基準としてサイトのクリック率や CPI¹⁰の向上の有無、ユーザーのアクセス時間や登録率は指標の

⁹ IDEO 社と Genuine Startups 株式会社による合弁で設立されたベンチャーキャピタルである。”デザイン”は、全てのステージのスタートアップにおいて、強力な競合優位性を発揮するとの信念のもと、業界や技術にこだわらず、日本国内・海外の両方の市場にインパクトを与えうる日本のアーリーステージのスタートアップ企業への投資を目的としている。

¹⁰ CPI: Consumer Price Index の略であり、消費者物価指数を示す。

1つであると考えている。

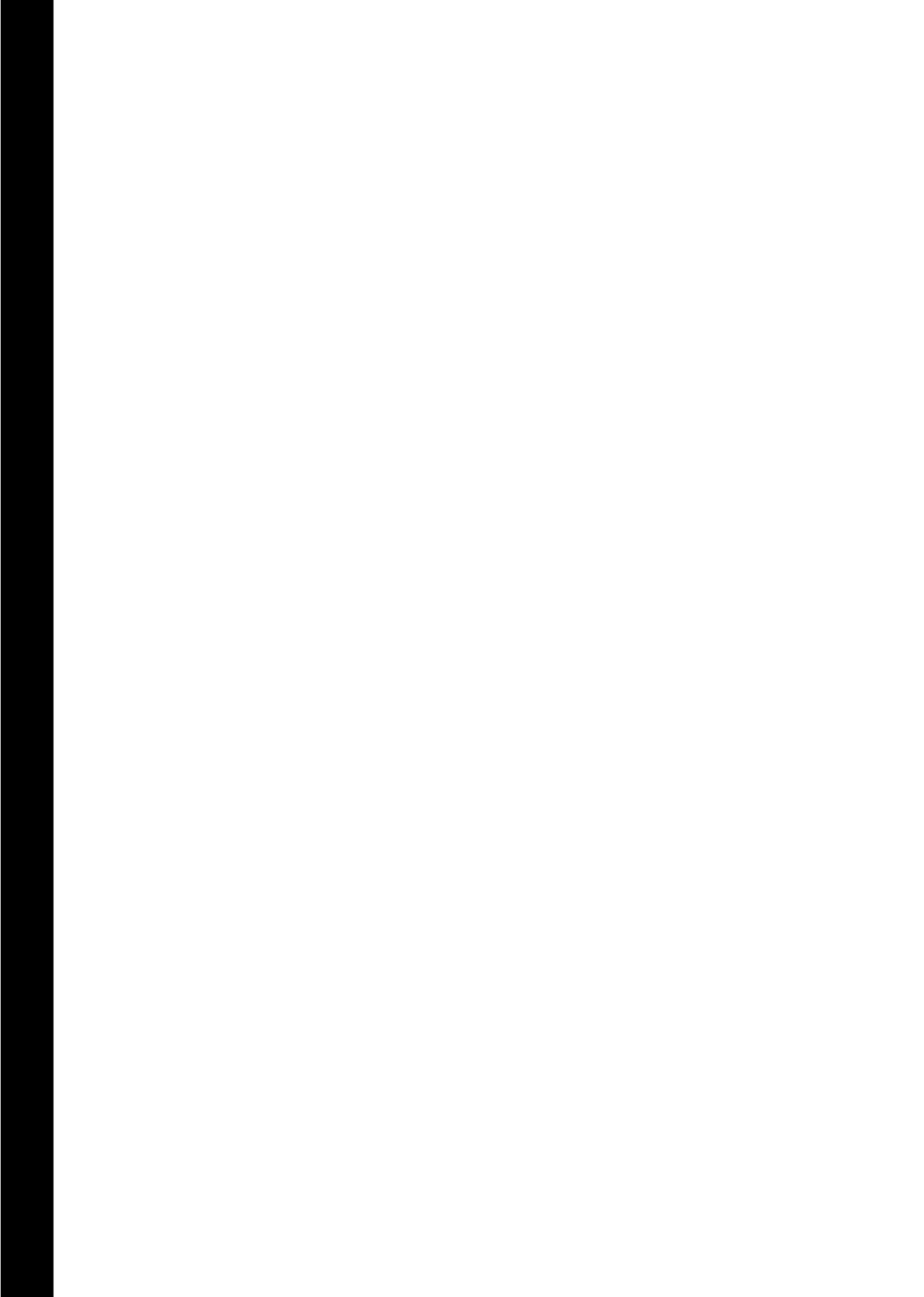
(4) 社内のデザインマインドの向上

① 従業員のデザインマインド向上

上述の通り、ディレクター・デザイン・エンジニア含め、業務に携わる人材全員が顧客である生産者の元を訪れることを習慣としていることに加え、社内のコミュニケーション活性化に取り組んでいる。これは組織内での仕事に対する認識のギャップや温度の差が発生を防ぐために、社内共通の価値観、ビジョン・ミッション、やりがい等の設計も含め、組織の体験デザインであると捉えているためである。

資料Ⅲ

各国デザイン政策



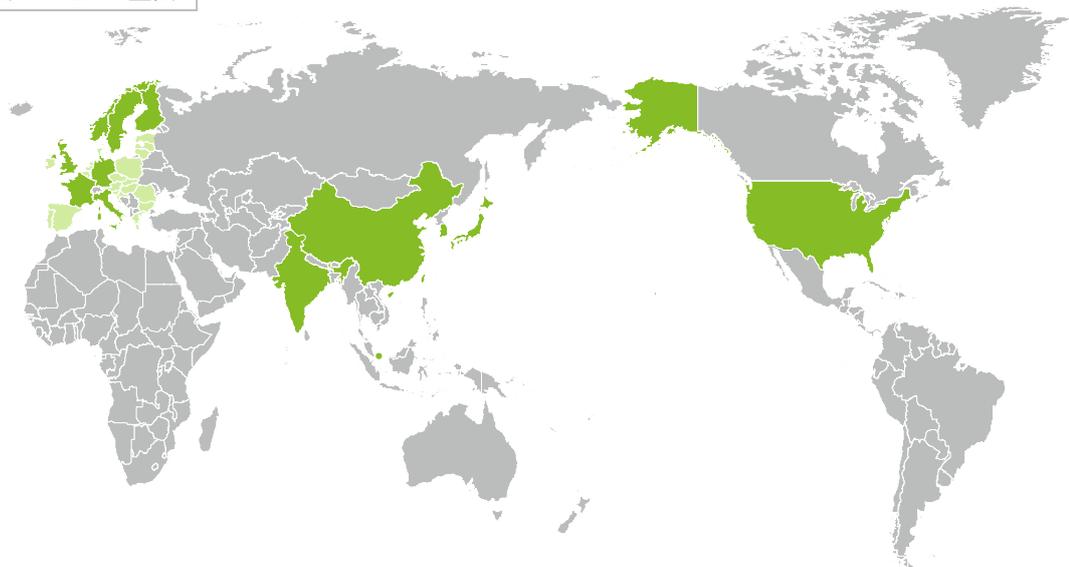
1. 調査対象

以下の 15 の国と地域を対象として調査を実施した。

- | | |
|---------------|-------------|
| (1) 日本 | (9) ノルウェー |
| (2) 米国 | (10) フィンランド |
| (3) EU (欧州連合) | (11) 中国 |
| (4) イギリス | (12) 韓国 |
| (5) フランス | (13) 台湾 |
| (6) ドイツ | (14) シンガポール |
| (7) イタリア | (15) インド |
| (8) スウェーデン | |

図表 1 調査対象の国・地域

凡例
■ 対象国 ■ EU加盟国



2. 調査の概要

前記1. で示した15の国と地域におけるデザイン政策の動向及び具体的な政策の内容について、国内外の書籍、論文、調査研究報告書及びインターネット等から情報を収集し、取りまとめを行った。

近年、「イノベーションのためのデザイン政策」を標榜する国が増加しており、イノベーションへのデザイン活用の啓蒙に加え、各種助成やデザイン教育に力を入れている国が多く見られた。

図表 2 各国と地域のデザイン政策の概要

	日本は、模倣品対策として1957年に開始したデザイン賞を中心に、国民の生活の質向上を目的として政策を推進してきた		ノルウェーは石油枯渇の危機意識から2004年にデザイン政策に乗り出し2009年以降はイノベーションを目的としたデザイン政策を行う
	米国では、民間主導でのデザイン振興が盛んであり、2010年からは高等教育機関でのエンジニアリングやビジネスと融合したデザイン教育が進んでいる		フィンランドでは、古くから「デザイン」を国家的アジェンダとして設定し、これを活用し2008年からイノベーションの推進を図っている
	EUは企業競争力低下への危機意識から2010年からイノベーションのためのデザイン政策を打ち出した		中国では、2007年のトップの強いコミットの下、製造業主体のデザイン強化を進め、2010年以降はイノベーションへのデザイン活用へと政策領域を広げた
	イギリスは重工業的な製造業に代替する新規産業として1997年にクリエイティブ産業*を振興し、2015年以降はイノベーションのためのデザイン政策を開始している		韓国はアジア通貨危機による危機意識からデザイン政策に注力し、2016年からはイノベーションを目的に政策を実施
	フランスでは、民間主導のデザイン教育が行われてきたが、2013年以降、ビジネスへのデザイン活用が進められている		台湾では2003年から製造業に加え、デザインのアウトソース先産業活性化のため政策を振興している
	ドイツは重工業・製造業に代替する新規産業としてクリエイティブ産業を振興し、2007年以降に文化・クリエイティブ産業の振興を通じた、イノベーションのためのデザイン政策を開始		シンガポールではビジネスへの活用を前提として、2003年からデザイン政策を推進し、2009年以降はイノベーションへの活用を広げている
	イタリアは古くからデザイン・品質の高さを証す「Made in Italy」ブランドを確立しており、2010年から政策として、その強化・拡大を図る		インドでは、アメリカ及び日本の影響を受け、2007年から新たな産業発展を促すデザイン政策を始め、企業支援を通してイノベーション促進を図っている
	スウェーデンでは、2003年からデザインを産業競争力を強化するための要素として位置づけ、デザインによるイノベーション推進施策を展開している		

*クリエイティブ産業は各国で定義が異なるが、イギリスの場合はデザイン業・映画業やソフトウェア業など9産業を指す

3. 各国・地域のデザイン政策の動向

(1) 日本のデザイン政策

これまで、日本では模倣品対策として開始した G マーク事業創設を皮切りに国民生活の質向上のために各種デザイン政策を推進してきた。

初期デザイン政策として開始した G マーク事業が広範なデザインに対する賞へと展開され、2003 年に「デザインによる競争力強化への提言」に至った。

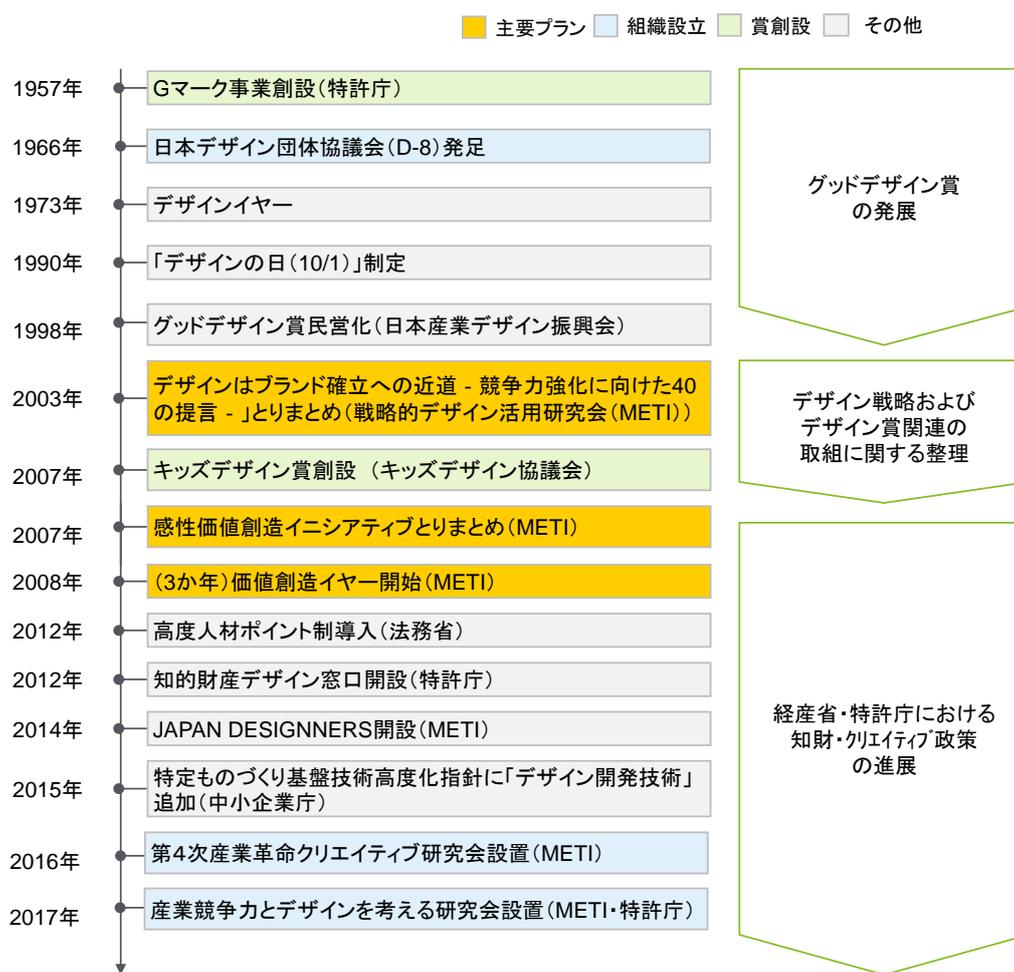
2007 年に「感性創造イニシアティブ」を取りまとめて以降、経済産業省及び特許庁が中心となり、クリエイティブ政策推進のための各種施策を展開している。

日本におけるこれまでのデザイン政策の内容は、図表 3、図表 4、図表 5 のとおり。

図表 3 日本におけるデザイン政策の概要

	<p>日本は、模倣品対策として開始したデザイン賞を中心に、国民の生活の質向上のために、デザイン政策を推進してきた</p>
政策動向	<ul style="list-style-type: none">• 1950年代、模倣品対策のために各種法整備、組織創設、Gマーク事業創設• 1970年代、デザイン奨励審議会部会報告書「今後のデザイン振興策について」にて提言• 1980年代、名古屋市にて世界デザイン会議、世界デザイン博覧会を開催• 2000年代、優れたデザイン・ブランドの創造、デザイン、ブランドの戦略的活用を推進することとなった。2003年に競争力強化のための提言、2007年、感性価値創造イニシアティブが取りまとめられた<ul style="list-style-type: none">➢ セミナー・ミュージアム開催、各種賞創設、法制度改正、データベースの開設等の具体的施策の実施➢ 価値創造イヤーの実施で、国内外に感性価値の認知度を向上させた• 2010年以降、さらにデザイン政策を充実させるべく経済産業省内の組織を充実させた。デザイナーを紹介するために公開データベースの開設、中小企業向けのデザイン技術促進のための補助金、相談窓口の開設等の施策を実施している
具体的な政策	<ul style="list-style-type: none">• 資金面での支援：特定ものづくり基盤技術高度化指針に基づく研究開発に対する支援事業（サポイン事業）、JAPANブランド等プロデュース支援事業• 人材供給：デザイン賞を獲得している外国人の出入国優遇、デザイナー紹介データベースの創設• 人材育成：感性価値を共有するカフェの開催、JAPANブランド等プロデュース支援事業• その他：日本の感性価値を発信する国内外の展覧会開催、情報プラットフォームの構築

図表 4 日本におけるデザイン政策の変遷



図表 5 日本におけるデザイン政策の具体的内容

実施時期	政策名等	具体的内容	事業費
1957年	Gマーク選定制度開始	優れたプロダクトデザインを選定するGマーク選定制度を開始 輸出検査法の制定→輸出検査制度の強化	-
1959年	輸出品デザイン法の制定→盗用模倣防止の法的体制の整備	デザイン奨励審議会を設置→本格的なデザイン政策を開始	-
1961年	デザイン奨励審議会答申	デザイン振興の中心的機関の設立、デザイン教育の充実、デザイン研修機関の設立、官公設試験研究機関の充実、総合デザイン展の開催、意匠センターの助成強化などを提言	-
1969年	(財)日本産業デザイン振興会設立		-
1972年	デザイン奨励審議会中間答申「70年代のデ	デザイン振興政策のシステム化の推進、デザイン振興体制の整備拡充、試験研究体制の確立、デザインの保全、国際交流の促進などを提言	-

実施時期	政策名等	具体的内容	事業費
	デザイン振興施策のあり方」		
1973年	デザイン・イヤー	前年の審議会答申のデザインを通じた国際交流の促進の提言を受け、“第8回国際インダストリアルデザイン団体協議会総会”及び“世界インダストリアルデザイン ICSID’ 89 京都”の開催を核に、『日本人の生活とデザイン展』、『世界サイクルデザインコンペ』など全国的なキャンペーン活動が展開	-
1979年	デザイン奨励審議会部会報告書「今後のデザイン振興策について」	デザインの重要性の関する国民意識の深化、産業に対するデザイン振興策の強化、G マーク商品選定制度の充実強化、公共デザインの上向、デザイナー対策の強化、国際交流の強化、デザイン振興策のシステムの推進、デザイン振興のための施設の整備などを提言	-
1988年	デザイン奨励審議会答申「1990年代のデザイン政策」	デザインの社会への一層の浸透、デザインインフラの整備、デザインを通じた国際交流の推進、’89 デザイン・イヤーの提唱など	-
1989年	デザイン・イヤー	名古屋市が国際インダストリアルデザイン団体協議会総会・大会を誘致して“世界デザイン会議 ICSID’ 89 名古屋”を開催、これを核に市政100周年記念事業として『世界デザイン博覧会』を開催	-
1990年	「デザインの日」制定	’89 デザイン・イヤーの成果を記念し制定。デザイン奨励審議会が設置された日が昭和34年10月1日であることから、毎年10月1日を「デザインの日」と定め、デザインの社会への一層の浸透を効果的に図ることを目的に、デザイン関連の諸事業が集中的に実施されるよう働きかける	-
1993年	デザイン奨励審議会中間答申「時代の変化に対応した新しいデザイン政策のあり方」	デザイン人材育成支援スキームの確立、中小企業におけるデザイン振興、地域におけるデザイン振興、デザインを通じた国際協力事業の拡充強化、デザインの社会への一層の浸透などを提言	-
2003年	戦略的デザイン活用研究会報告書「競争力強化に向けた40の提言」	ブランド確立のためのデザインの戦略的活用支援、デザインの企画・開発支援、デザイン情報インフラの確立・整備、意匠権等の権利保護の強化、実践的人材の育成、国民意識の高揚などに関する40項目を提言	-
2007年	キッズデザイン賞の創設	感性価値創造イニシアティブ策定「『感性☆(きらり)21』報告書」感性の働き、感性価値とは何か、感性価値はイノベーションと成長のドライバー、感性価値創造における日本の強みと弱み、感性価値創造の方法論、感性価値を活用した将来系のビジネスモデル、感性価値の高いものづくりとサービス実現のために、など提言	-
2008年～2010年	感性価値創造イヤー	「感性価値創造イヤー」として、感性価値創造の実現に向けた施策を重点的に実施中	-
2011年	経産省クリエイティブ産業課の設立	クリエイティブ産業に共通する課題ごとの機能を集約するかたちで、経産省商務情報政策局内にクリエイティブ産業課が設立。クールジャパンプロジェクトの実施を通じた、海外展開の推進の役割	-
2013年	「クールジャパン推進会議」設置	内閣総理大臣決裁により、クールジャパン戦略担当大臣を議長とする「クールジャパン推進会議」設置	-

実施時期	政策名等	具体的内容	事業費
2013年	「クリエイティブ産業国際展開懇談会」において中間取りまとめを公表	<p>コンテンツ、ファッション、地域産品等の「日本の魅力」の「事業展開」を図る観点から、「クリエイティブ産業国際展開懇談会」を設置し、クリエイティブ産業の海外展開を促進するための課題と具体策を検討懇談会では、海外事業経験者や海外市場に精通している有識者を委員に迎え、計3回議論を重ね「中間とりまとめ」を策定</p> <p>①日本ブーム創出、②現地で稼ぐ、③日本に呼び込む、の3ステップで支援策を実施</p> <p><①日本ブーム創出></p> <ul style="list-style-type: none"> 日本の魅力をコンテンツ等の海外発信を通じ、日本のブランドイメージを向上することの必要性 <p><②現地で稼ぐ></p> <ul style="list-style-type: none"> 株式会社海外需要開拓支援機構の活用（海外展開の拠点となる流通拠点や基盤を整備） <p><③日本に呼び込む></p> <ul style="list-style-type: none"> 海外におけるデザイナーやクリエイター等の活躍機会の創出 <p><横断的課題></p> <ul style="list-style-type: none"> 人材育成や地域の持つ魅力の新しい価値の創造や資源の発掘 海賊版対策の強化 	-
2014年	「クールジャパン提言」をとりまとめ	<p>クールジャパンのミッションを実現させるためのステップを「国内の成長を促す」「国内と海外を繋ぐ」「世界に役立つ日本へ」とし、各ステップ内に3つのミッションを定義、さらにそれらのミッションを実行させるためのアクションを提案</p> <p><国内の成長を促す></p> <ul style="list-style-type: none"> 海外と活発に交流できるコミュニケーション能力を獲得する クリエイティブに対する障壁を取り除き、挑戦への気運を高める 縦割りや前例に縛られず、自由な挑戦や協働を応援する <p><国内と海外を繋ぐ></p> <ul style="list-style-type: none"> 世界でのより良い日本のパブリック・イメージを形成する 国際社会における日本の情報やコンテンツの流動性を上げる 日本の本質的な魅力を発見するために海外の視点を取り入れる <p><世界に役立つ日本へ></p> <ul style="list-style-type: none"> 日本の課題と世界の課題を自分ゴト化する 環境問題や少子高齢化など日本が世界に貢献できる産業の推進 サステナビリティや調和を大切にす日本古来の哲学を発信・共有する 	-
2015年	「クールジャパン戦略官民協働イニシアティブ」をとりまとめ	<p><クールジャパン戦略深化のための5つの視点></p> <ol style="list-style-type: none"> 様々な取組に横串を刺し、デザイン視点での編集によって魅力を高める 官民の活動を俯瞰し、相互に連携させる 世界中から日本に人材を引きつける「人材ハブ」を構築する 日本の魅力を外国人目線で再編集し、外国人と協働して発信・展開する 地方の魅力を、海外で受け入れられるようにプロデュースする <p><民間の4つの取組モデル-プロジェクトアイデア-></p> <ul style="list-style-type: none"> 海外のデザイン人材を取り込むため、「デザインラボ/スクール」を設立する 音楽業界一体となった海外進出を後押しする「エージェント組織」及びコンテンツ利活用の拠点を設立する 「食の大学院」や「重点都市拠点」等の設立を通じ、日本食の魅力を発信するシステムを構築する 地方の魅力の発掘・磨き上げを行う「ローカル・クールジャパン・プロデュース事業」体制を設立する <p><政府の5つの横断的取組-アクションプラン-></p> <ol style="list-style-type: none"> 官民連携プロジェクトを組成するため、「官民プラットフォーム」を創設する 各分野の人材・情報の発信拠点の構築を目指す民間の取組を、政府が連携して支援する 日本ファンの外国人などをアンバサダーとしてネットワーク化する 	-

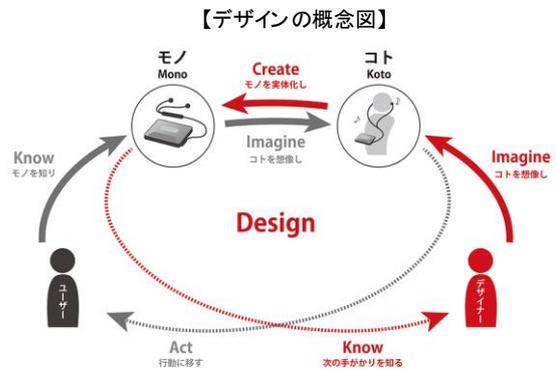
実施時期	政策名等	具体的内容	事業費
		4. ジェットロ等や地方自治体と連携し、地方におけるクールジャパン相談窓口を整備する 5. 地域プロデューサーをリスト化し、地方に情報提供する。	
2015年	クールジャパン官民協働プラットフォームを設立	政府・民間のクールジャパン関係業界が一体となって、クールジャパン官民協働プラットフォームを設立	-

出所：経済産業省「デザイン政策ハンドブック 2016」（平成 28 年 3 月）、「クールジャパン政策について（商務・サービスグループクールジャパン政策課）」（平成 30 年 2 月）、「クールジャパン戦略推進会議」報告書（平成 27 年 6 月）等に基づきデロイトトーマツコンサルティングが作成

【参考資料】

◆ グッドデザイン賞の概要（1/3）

目的	様々に展開される事象の中から「よいデザイン」を選び、顕彰することを通じ、暮らし・産業・社会全体を、より豊かなものへと導くこと
実施者	公益財団法人 日本デザイン振興会
歴史	1957年以降、約60年実施されている <ul style="list-style-type: none"> ■ 1957年 輸出品のデザイン盗用問題を発端として「意匠奨励審議会」内において「グッドデザイン商品選定事業」が開始 ■ 1998年 日本産業デザイン振興会（現日本デザイン振興会）主催のグッドデザイン賞となる（民営化）
対象	<p>有形無形を問わず、様々な物事</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ デザインの定義 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 「常にヒトを中心に考え、目的を見出し、その目的を達成する計画を行い実現化する。」この一連のプロセスが我々の考えるデザインであり、その結果、実現化されたものを「ひとつのデザイン解」と考える ■ 良いデザイン、グッドデザインの定義 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 誰かの生活を真に豊かにすること、またはその可能性があること、それを実践しているものが「よいデザイン」 ➢ グッドデザイン賞の理念に照らし、人間のために、高い倫理性を踏まえ、ものごとの本質を見据えたうえで、魅力的な創造活動をおこなうことが「グッドデザイン」



出所：経済産業省「戦略的デザイン活用研究会」(http://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/mono/human-design/sendeken.html)を基にデロイトトーマツコンサルティングが作成

◆ グッドデザイン賞の概要 (2/3)

■ グッドデザイン賞の応募カテゴリー

- ▶ 応募カテゴリーは「その対象を使用するユーザー(ユーザー)」×「その対象が主にどのような機能性を有するか(レイヤー)」のマトリックスでカテゴライズ

			ユーザー	
			一般向け	専門家向け
レイヤー	有形	製品	「教材・教育用品」(①)等	「素材・部材／生産・開発・製造技術／製造法」等
		空間	「商品住宅／工業化住宅」(②)等	「土木構造物」等
	無形	メディア	「宣伝・広告・メディア・コンテンツ」(③)等	「業務用のパッケージ」等
		仕組み	「ソーシャルプラットフォーム」(④)等	「ビジネスモデル」等
		取り組み	「教育・推進・支援手法」(⑤)等	「産業向けの意識改善／マネジメント方法」(⑥)等

グッドデザイン賞受賞例①

- **作品名:**世界地図図法 [オーサグラフ世界地図]
- **概要:**大きさや形の歪みをおさえた正確な地球の全体像を示す四角い世界地図

グッドデザイン賞受賞例②

- **作品名:**小屋 [無印良品の小屋]
- **概要:**特長は「小さくて広い」。木材は100%国産。外壁は「焼杉」の手法に加え、オイルステインで仕上げることで、防腐性、耐久性を向上。内装は好みの壁をつくることもできるよう、無塗装のまま。床面はモルタルそのままに仕上げていることで、汚れやすい環境下でも気兼ねなく使え、凹凸がないので掃除も簡単。

◆ グッドデザイン賞の概要 (3/3)

グッドデザイン賞受賞例③

- **作品名:**広告 [「ちょうどこの高さ」]
- **概要:**銀座ソニービルに、2011年3月11日の東日本大震災で岩手県大船渡市で観測された最大津波16.7mがわかる広告を掲出

グッドデザイン賞受賞例④

- **作品名:**行政施策へのデザイン視点導入の取組 [さがデザイン]
- **概要:**「さがデザイン」とは、行政組織デザインの革新であり、政策立案にデザイナーを巻き込むために新たに県庁内に設けられた組織であり仕組み。県庁内の部局を越えた「さがデザイン」の仕組みを通して、事業構想の段階からデザインの視点を加えることにより独創性のある事業や施策を創出している。

グッドデザイン賞受賞例⑤

- **作品名:**創造教育プログラム [CREATIVE WORKSHOP ちびっこうべ]
- **概要:**ちびっこうべは、子どもの創造性を育むための学びの場。神戸を中心としたクリエイターたちと一緒に、子どもだけの夢のまちをつくるという体験を開催。知る、考える、つくる、伝える、というプロセスを大事にしながら夢のまちをつくりあげている。

グッドデザイン賞受賞例⑥

- **作品名:**障がい者雇用制度 [ショートタイムワーク制度]
- **概要:**業務の遂行に支障がなくても、発達障がいや精神障がいなどの理由により、長時間働くことが難しく、就労機会を得ることができない障がいのある方を対象とした、短時間でも働くことができる場を提供する制度。彼らの社会進出をサポートし、会社全体の生産性の向上を目指す。

出所:グッドデザインアワード(<http://www.g-mark.org/>)、日本デザイン振興会(<https://www.jidp.or.jp/ja/>)等の情報を基にデロイトトーマツコンサルティングが作成

◆ キッズデザイン賞の概要

目的	「子どもが安全に暮らす」「子どもが感性や創造性豊かに育つ」「子どもを産み育てやすい社会をつくる」ための製品・空間・サービスで優れたものを選び、広く社会へ伝えること
実施者	特定非営利法人 キッズデザイン協議会
歴史	2007年に開始されて以降、2017年現在11回実施されている ■ 2007年 キッズデザイン協議会創設
対象	■ すべての製品・空間・サービスが対象 ■ 乳幼児用品や玩具などの子ども用の製品・空間・サービスに加え、大人・一般向けに開発されたものでも、子どもへの配慮、子ども目線を持った幅広い製品・空間・サービス・プログラム・調査研究活動などを対象
受賞作品例	<ul style="list-style-type: none"> ・ 作品名: 新型通勤車両40000系 ・ 事業主体: 西武鉄道株式会社、川崎重工株式会社 ・ 概要: 「40000系」は、現在「スマイルトレイン」の愛称で親しまれる「30000系」車両の後継として、「人にやさしい、みんなと共に進む電車」をコンセプトに「やさしさ」「沿線に寄り添う」「未来志向・先進性」をキーワードにした、これからの100年に向けて走り出す「進化したスマイルトレイン」 <div style="display: flex; justify-content: space-around;">    </div>

出所: キッズデザインアワード2017 (<http://www.kidsdesignaward.jp/2017/>)、キッズデザイン協議会 (<http://www.kidsdesign.jp/>) の情報を基に
デロイト・トーマツコンサルティングが作成

◆ 競争力強化に向けた40の提言(2003年2月)の概要

背景	<ul style="list-style-type: none"> ■ 2002年2月に知的財産戦略会議が策定した「知的財産戦略大綱」で「優れたデザイン、ブランドの創造支援」「デザイン、ブランドの戦略的活用」を図るための方策に関する検討を求めている ■ 経済産業省として2003年2月に製造産業局に「戦略的デザイン活用研究会(座長: 青木幸弘学習院大学教授)」を設置し、我が国の産業競争力強化のために必要とされるデザインの創造と活用に関する課題と対応について検討を行い、とりまとめた 						
内容	<ul style="list-style-type: none"> ■ 6つのテーマについて40の提言(括弧内は提言数) <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%;">① ブランド確立のためのデザインの戦略的活用支援(11)</td> <td style="width: 50%;">④ 意匠権等の権利保護の強化(7)</td> </tr> <tr> <td>② デザインの企画・開発支援(6)</td> <td>⑤ 実践的人材の育成(6)</td> </tr> <tr> <td>③ デザイン情報の確立・整備(6)</td> <td>⑥ 国民意識の高揚(4)</td> </tr> </table> 	① ブランド確立のためのデザインの戦略的活用支援(11)	④ 意匠権等の権利保護の強化(7)	② デザインの企画・開発支援(6)	⑤ 実践的人材の育成(6)	③ デザイン情報の確立・整備(6)	⑥ 国民意識の高揚(4)
① ブランド確立のためのデザインの戦略的活用支援(11)	④ 意匠権等の権利保護の強化(7)						
② デザインの企画・開発支援(6)	⑤ 実践的人材の育成(6)						
③ デザイン情報の確立・整備(6)	⑥ 国民意識の高揚(4)						
実施施策例	<ul style="list-style-type: none"> ■ デザイン & ビジネスフォーラム活動等によるデザイン関連のセミナーやフォーラムの開催を促進 ■ デザインマインドを経営に取り入れ、成果をあげている企業表彰制度の創設(デザイン・エクセレント・カンパニー賞) ■ グッドデザイン賞におけるブランド活動への対象拡充(新領域部門) ■ 意匠法の改正(画面デザインの保護、類似の範囲の明確化等) ■ 次世代のデザイン人材育成に向けた一部大学院でのデザイン・マネジメント関係の専門コース創設 ■ 感性価値創造イニシアティブにおける各種施策の展開 ■ デザイナーズ団体等によるデザイン・ミュージアム事業の開始 ■ 人間特性データベースの整備(size-JPN) 						

出所: 経済産業省「戦略的デザイン活用研究会 報告」(http://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/mono/human-design/kennyuukaihoukoku.html)
を基にデロイト・トーマツコンサルティングが作成

◆ 今後のデザイン政策の具体的な方向性について（2009年1月）の概要

背景	<ul style="list-style-type: none"> ■ 提言数が多く、それぞれのプライオリティ・深度が不明確との意見が多く、2006年度に3つのWG(戦略的活用WG、振興・発信WG、事業環境・人材WG)を設置、提言の見直しを含め検討を実施 ■ 2008年度第2回戦略的デザイン活用研究会にて、今後のデザイン政策の具体的な方向性について検討 			
内容	<p>デザイン政策が目指すこと: デザインは、未来の社会をつくるためにある。デザイン政策は、それを支えるためにある。</p> <p>これからのデザイン政策: 3つの柱</p> <table border="0"> <tr> <td style="vertical-align: top;"> <p>➢ 経営</p> <p>日本企業の相対的競争力が低下し、国内では少子化の進行による市場の縮小が予想される中で、個々の企業が世界市場の中で独自のポジショニングを築くことが重要。そのためには、経営者がデザインを経営の中核に取込みアイデンティティを統合するよう訴えていくことが不可欠。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 経営者に対するデザインの重要性のPR ・ 経営におけるデザインの重要性に関するエビデンスの収集 ・ 知財に関わる人材の育成・周知徹底 ・ 安全安心のデザインの推進 ・ 工学的手法の活用の推進 </td> <td style="vertical-align: top;"> <p>➢ 教育</p> <p>デザインを活用出来る分野は、グラフィックやプロダクトだけでなく、サービスやまちづくり、ひいては社会問題の解決などに拡大している。こうしたDesign Thinkingが出来る人材を育てるための、領域融合的な教育や実践的な人材育成、または一般教育としてのデザイン教育が不可欠。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 領域融合的教育プログラムによる、Design Thinkingをする人材の育成 ・ 幼少期からのデザイン教育の推進 ・ デザイナーの表彰制度の創設 ・ 新たな領域へのデザイナーの登用 </td> <td style="vertical-align: top;"> <p>➢ 国際化</p> <p>日本デザインは戦後飛躍的に発展したものの、国内市場の拡大と併せて成長した部分が大きく、今後はさらに世界市場に売り出していく必要がある。グッドデザイン賞の国際化、海外展示会での情報発信、デザインを通じた国際協力などにより、世界に日本のデザインをPRすることが重要。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 海外機関との連携・情報交換 ・ グッドデザイン賞の国際的PR ・ デザイン活用による国際援助 ・ 省庁間で連携した日本ブランド戦略の推進 ・ デザイン留学の推進(派遣・受入) </td> </tr> </table>	<p>➢ 経営</p> <p>日本企業の相対的競争力が低下し、国内では少子化の進行による市場の縮小が予想される中で、個々の企業が世界市場の中で独自のポジショニングを築くことが重要。そのためには、経営者がデザインを経営の中核に取込みアイデンティティを統合するよう訴えていくことが不可欠。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 経営者に対するデザインの重要性のPR ・ 経営におけるデザインの重要性に関するエビデンスの収集 ・ 知財に関わる人材の育成・周知徹底 ・ 安全安心のデザインの推進 ・ 工学的手法の活用の推進 	<p>➢ 教育</p> <p>デザインを活用出来る分野は、グラフィックやプロダクトだけでなく、サービスやまちづくり、ひいては社会問題の解決などに拡大している。こうしたDesign Thinkingが出来る人材を育てるための、領域融合的な教育や実践的な人材育成、または一般教育としてのデザイン教育が不可欠。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 領域融合的教育プログラムによる、Design Thinkingをする人材の育成 ・ 幼少期からのデザイン教育の推進 ・ デザイナーの表彰制度の創設 ・ 新たな領域へのデザイナーの登用 	<p>➢ 国際化</p> <p>日本デザインは戦後飛躍的に発展したものの、国内市場の拡大と併せて成長した部分が大きく、今後はさらに世界市場に売り出していく必要がある。グッドデザイン賞の国際化、海外展示会での情報発信、デザインを通じた国際協力などにより、世界に日本のデザインをPRすることが重要。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 海外機関との連携・情報交換 ・ グッドデザイン賞の国際的PR ・ デザイン活用による国際援助 ・ 省庁間で連携した日本ブランド戦略の推進 ・ デザイン留学の推進(派遣・受入)
<p>➢ 経営</p> <p>日本企業の相対的競争力が低下し、国内では少子化の進行による市場の縮小が予想される中で、個々の企業が世界市場の中で独自のポジショニングを築くことが重要。そのためには、経営者がデザインを経営の中核に取込みアイデンティティを統合するよう訴えていくことが不可欠。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 経営者に対するデザインの重要性のPR ・ 経営におけるデザインの重要性に関するエビデンスの収集 ・ 知財に関わる人材の育成・周知徹底 ・ 安全安心のデザインの推進 ・ 工学的手法の活用の推進 	<p>➢ 教育</p> <p>デザインを活用出来る分野は、グラフィックやプロダクトだけでなく、サービスやまちづくり、ひいては社会問題の解決などに拡大している。こうしたDesign Thinkingが出来る人材を育てるための、領域融合的な教育や実践的な人材育成、または一般教育としてのデザイン教育が不可欠。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 領域融合的教育プログラムによる、Design Thinkingをする人材の育成 ・ 幼少期からのデザイン教育の推進 ・ デザイナーの表彰制度の創設 ・ 新たな領域へのデザイナーの登用 	<p>➢ 国際化</p> <p>日本デザインは戦後飛躍的に発展したものの、国内市場の拡大と併せて成長した部分が大きく、今後はさらに世界市場に売り出していく必要がある。グッドデザイン賞の国際化、海外展示会での情報発信、デザインを通じた国際協力などにより、世界に日本のデザインをPRすることが重要。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 海外機関との連携・情報交換 ・ グッドデザイン賞の国際的PR ・ デザイン活用による国際援助 ・ 省庁間で連携した日本ブランド戦略の推進 ・ デザイン留学の推進(派遣・受入) 		

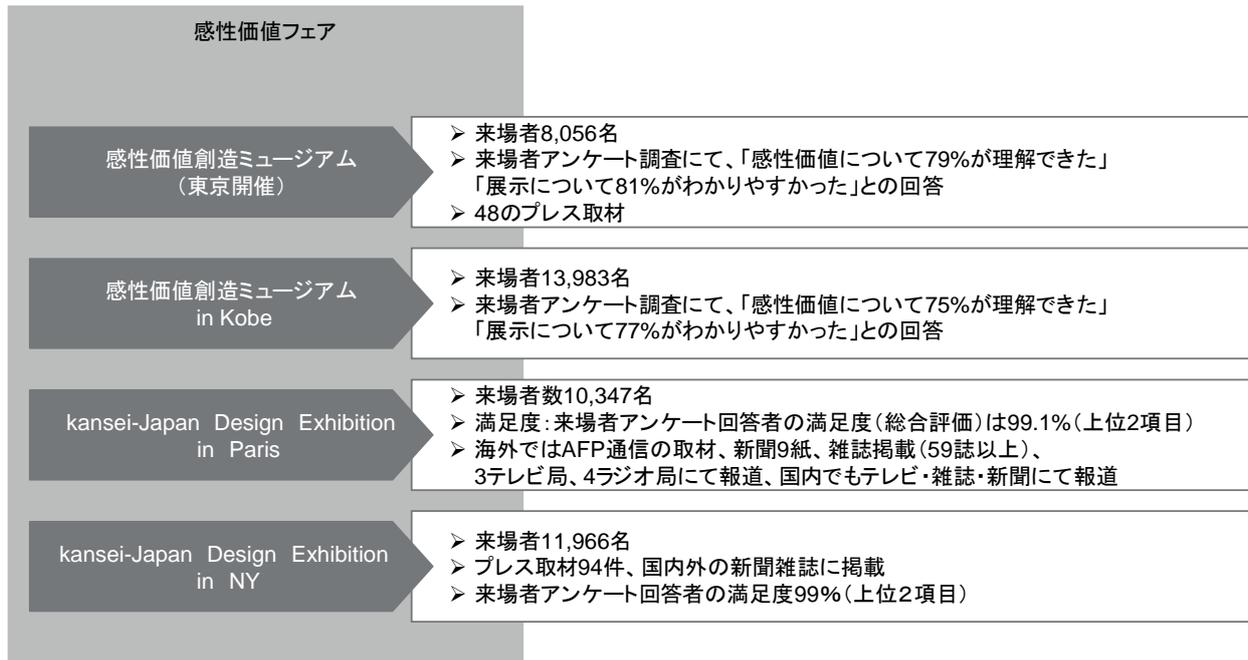
出所: 経済産業省「戦略的デザイン活用研究会」(http://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/mono/human-design/sendeken.html)を基に
デロイト・トーマツコンサルティングが作成

◆ 感性価値創造イニシアチブ（2007年）、感性価値創造イヤー（2008年～2010年）の概要

背景	<ul style="list-style-type: none"> ■ 暮らしぶりを向上させ、活力のある発展を遂げるためには、機能や価格といった従来のものづくりの価値軸に加え、新たな着眼点からの価値創造が必要になっている ■ 経済産業省は、生活者の感性に働きかけ、感動や共感を得ることで顕在化する価値を「感性価値」として着目し、日本の強みを活かしながら、我が国産業の競争力の強化と生活の向上のために産学官が一体となり取り組んでいくべき事項を、今後の産業政策の柱とすべく検討 ■ その検討内容を「感性価値創造イニシアチブ」として取りまとめ、2008年度から2010年度までを「感性価値創造イヤー」と定め、感性価値創造の実現に向けた施策を重点的に実施 		
内容	<table border="0"> <tr> <td style="vertical-align: top;"> <p>感性価値創造イニシアチブ 感性☆21報告書 目次</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 今なぜ「感性価値イニシアチブ」か ■ 感性の働き ■ 感性価値とはなにか ■ 感性価値はイノベーションと成長のドライバー ■ 感性価値創造における日本の強みと弱み ■ 感性価値創造の方法論 ■ 感性価値を利用した将来系のビジネスモデル ■ 感性価値の高いものづくりとサービス実現のために </td> <td style="vertical-align: top;"> <p>感性価値創造イヤー</p> <p>写真は戦略的デザイン活用研究会資料より</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 考え方の普及 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 「感性価値創造フェア」の開催 <ul style="list-style-type: none"> ・ 日本の“KANSEI”を海外に発信 ・ 感性価値創造ミュージアム ■ 方法論の確立・人材育成 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 「KANSEIカフェ」の開催 <ul style="list-style-type: none"> ・ 参加者の感性価値を共有する場 ■ 情報プラットフォームの構築 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 「感性価値創造バンク」の開催 </td> </tr> </table>	<p>感性価値創造イニシアチブ 感性☆21報告書 目次</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 今なぜ「感性価値イニシアチブ」か ■ 感性の働き ■ 感性価値とはなにか ■ 感性価値はイノベーションと成長のドライバー ■ 感性価値創造における日本の強みと弱み ■ 感性価値創造の方法論 ■ 感性価値を利用した将来系のビジネスモデル ■ 感性価値の高いものづくりとサービス実現のために 	<p>感性価値創造イヤー</p> <p>写真は戦略的デザイン活用研究会資料より</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 考え方の普及 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 「感性価値創造フェア」の開催 <ul style="list-style-type: none"> ・ 日本の“KANSEI”を海外に発信 ・ 感性価値創造ミュージアム ■ 方法論の確立・人材育成 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 「KANSEIカフェ」の開催 <ul style="list-style-type: none"> ・ 参加者の感性価値を共有する場 ■ 情報プラットフォームの構築 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 「感性価値創造バンク」の開催
<p>感性価値創造イニシアチブ 感性☆21報告書 目次</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 今なぜ「感性価値イニシアチブ」か ■ 感性の働き ■ 感性価値とはなにか ■ 感性価値はイノベーションと成長のドライバー ■ 感性価値創造における日本の強みと弱み ■ 感性価値創造の方法論 ■ 感性価値を利用した将来系のビジネスモデル ■ 感性価値の高いものづくりとサービス実現のために 	<p>感性価値創造イヤー</p> <p>写真は戦略的デザイン活用研究会資料より</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 考え方の普及 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 「感性価値創造フェア」の開催 <ul style="list-style-type: none"> ・ 日本の“KANSEI”を海外に発信 ・ 感性価値創造ミュージアム ■ 方法論の確立・人材育成 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 「KANSEIカフェ」の開催 <ul style="list-style-type: none"> ・ 参加者の感性価値を共有する場 ■ 情報プラットフォームの構築 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 「感性価値創造バンク」の開催 		

出所: 経済産業省「感性価値創造の推進」(http://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/mono/creative/kansei.html)を基にデロイト・トーマツコンサルティングが作成

◆感性価値フェアの効果



出所: 経済産業省「感性価値創造の推進」(http://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/mono/creative/kansei.html)を基にデロイトトーマツコンサルティングが作成

(2) 米国のデザイン政策

米国では、自動車業界を中心に、工業デザインの重要性が従前より認知されていたことで、民間主体によるデザイン活用が活発に行われてきた。

最近では、映画・テレビ制作に関する税制優遇措置や高等教育機関のデザイン教育が積極的に進められている。

米国におけるこれまでのデザイン政策の内容は、図表 6、図表 7、図表 8 のとおり。

図表 6 米国におけるデザイン政策の概要

	米国では、映画・テレビ制作に関する税制優遇措置や高等教育機関のデザイン教育が進んでいる
政策動向	<ul style="list-style-type: none">自動車業界を中心に、工業デザインの重要性が従前より認知されていたことで、民間主体によるデザイン活用が活発に行われていた1937年には、ドイツのデザインスクール「バウハウス」の設立者がアメリカへ亡命し、その潮流を引き継ぎ「ニューバウハウス(現:イリノイ工科大学)」がアメリカ・シカゴに誕生した。その後、高等教育機関でのエンジニアリングやビジネスと融合したデザイン教育が進められ、デザイン起点でのイノベーションを促進しているイノベーション税制に加え、クリエイティブ産業への税額控除や、ポストスタディワークビザの発給により、政策としてもデザイン活用を下支え
具体的な政策	<ul style="list-style-type: none">資金面での支援:クリエイティブ産業・研究開発での減税人材供給 :ポストスタディワークビザ(1年間)人材育成 :高等教育におけるデザイン教育その他 :N/A

図表 7 米国におけるデザイン政策の変遷



出所: IIT Institute of Design HP, Hasso Plattner Institute HP, MIT IDM HP
 平成26年度産業技術調査事業(海外主要国における研究開発税制等の関する実態調査)調査報告書等を
 基にデロイトトーマツコンサルティングが作成

図表 8 米国におけるデザイン政策の具体的内容

州名	実施時期	政策名等	具体的内容	事業費
ミネソタ	1937年	The New Bauhaus Chicago 設立 (現・Illinois Institute of Technology Institute of Design)	1919年の設立からわずか14年で閉鎖となった、ドイツの伝説のデザインスクール『バウハウス』。その潮流を汲み『ニューバウハウス』として1937年にアメリカ・シカゴに誕生したのが、Illinois Institute of Technology Institute of Design (ID)である。 研究機関・大学院教育・エグゼクティブ教育の3つを軸とし、デザインを実践的に活用してグローバルな課題に取り組むことを目指している。大学院レベルでのプログラムとしては大きく分けて3種類 (Master of Design: 基本的なデザインの学位, Master of Design+MBA: デザイン+MBA, Master of Design Methods: デザイン思考の活用法に特化)あり、いずれもコミュニケーション・UX・プロトタイピングなど、人間中心の実践的なデザイン教育に力を入れている。	-

州名	実施時期	政策名等	具体的内容	事業費
カリフォルニア	2003年	d・school Stanford 設立 (Hasso Plattner Institute of Design)	2003年、問題解決方法デザインシンキングを発展させた世界レベルのデザイン会社 IDEO の創設者である David Kelley 教授主導で、SAP の共同設立者である Hasso Plattner の 3,500 万ドルの寄付を受けて、Stanford 大学内に Hasso Plattner Institute of Design(通称:d・school)が設立された。文理系問わず多様なバックグラウンドの学生が集まり、どの学部・大学院に属していても受講できるという授業であり、フィールドワークを通じ、Design thinking を学ぶことができる。授業では企業や公共機関から寄せられた課題を扱い、プロダクトアウトすることになっている。	-
マサチューセッツ	2015年	MIT「Integrated Design & Management」	MIT のデザインプログラムが 2015 年に設立された。デザイン×ビジネス×エンジニアリングの 2 年間のマスタープログラム。 ”世界最高峰のデザインスクールにおいて用いられている直感的的方法論と、世界最高峰のエンジニアリングスクール・ビジネススクールにおいて用いられている体系的・分析的方法論”を満遍なく学ぶことができる。	-
ワシントン	2016年	ワシントン大学 イノベーション プログラム CoMotion	ワシントン大学の CoMotion イノベーションプログラムは、最先端のアイデアが現実的で市場性のあるソリューションに発展するためのリソースと環境を提供する。CoMotion の目標は、研究者、デザイナー、起業家を対象に、製品開発、資金調達戦略、ツールや研究リソースをメーカー空間に提供すること、業界のリーダーや投資家とつながりを持つことである。産業界の企業の多くが CoMotion の支援を受けてスピノフしています。これらのイノベーターはより健全で持続可能な世界を創造するソリューションを見つける。	-
米国全体	-	研究実験費用 の損金算入時 期の特例	研究実験費用の支払時に費用化又は当該費用の便益を認識した月から 60 ヶ月以上の期間にわたる償却のいずれかを選択することができる。上記の選択をしなかった場合は、資産計上しなければならず、資産計上後は通常の減価償却ルールの下で費用化される。 【対象費用】 研究実験費用とは、製品またはプロセスの開発にあたり不確実性がある場合における費用である。そのため、すでに研究されたものと類似した研究に係る費用は、研究実験費用とならない。 研究もしくは実験費用には、直接費と間接費の両方が含まれる。直接費には、当該活動に関連する研究開発人員ならびに実験助手、技術者、事務員、及び研究実験活動を監督する人員の給与及び消耗品費が含まれる。 間接費は、研究に関連し、研究に必要であるが、研究費用として直接に識別可能ではない費用であり、研究開発活動に帰属する一般管理費、設備費用(減価償却費及び家賃を含む)、水道光熱費、保守費用、間接労務費、間接材料費及び消耗品費、固定資産税、ならびに保険費が含まれる。	-

州名	実施時期	政策名等	具体的内容	事業費
米国全体	-	研究開発税額控除	<p>毎年下記の選択適用</p> <ul style="list-style-type: none"> ・標準税額控除 税額控除額＝（適格研究開発費－過去4課税年度の平均年間総収入×適格研究開発費/総収入）×20% ・代替簡易税額控除 税額控除額＝（適格研究開発費－過去3課税年度の平均適格研究開発費×50%）×14% <p>【対象費用】 納税者による、適格研究の実施において発生した、社内研究費（直接人件費、消耗品費）と委託研究費（65%制限有り） 適格研究とは、新たなまたは改良された製品の事業の構成要素を開発することを目的として、新たな情報を発見するために設計された実験のプロセスを伴う研究及び開発活動と定義されている。</p>	-
ニューヨーク	-	商業税控除プログラム	<p>資格を有する制作会社がNYSでコマーシャルを制作し、雇用を創出し維持するのを助けるために、年間7百万ドルまでのクレジットを割り当てることができる。年間700万ドルの内訳は、州南部（300万ドル）、州の北部（300万ドル）、および成長している企業（100万ドル）の3つに対して割り当てられる。申請者は、州法および州法の下、商業税額控除プログラムを用いて、制作費に対して5%の控除を受けることができる。成長している企業では、1年間の制作費の増加が適切になるよう、さらに20%のクレジットが提供される。</p>	-
ニューヨーク	-	ニューヨーク州映画税クレジットプログラム（プロダクション）	<p>年に4億2000万ドルのプログラムクレジットを配分して、企業がニューヨークで映画を制作し、映画業界の振興に役立てることが可能である。 制作会社はニューヨーク州（NYS）で発生した適切な制作費の30%とポストプロダクションの費用の全額を払い戻すことができる。2015-2022年の間、予算が50万ドルを超える作品は、対象の郡で発生した適格な人件費についてさらに10%のクレジットを受け取ることが可能。</p>	4億2000万ドル
ニューヨーク	-	ニューヨーク州映画税クレジットプログラム（ポストプロダクション）	<p>映画制作会社は、プロダクションプログラムとは別に、ニューヨーク州（NYS）で発生したポストプロダクション費用の30%の全額を払い戻すことができます。 期間2015-2022年の間、予算が50万ドルを超える作品は、対象の郡で発生した適格な人件費について、さらに10%のクレジットを受け取ることが可能である。</p>	2500万ドル
ニューヨーク	-	エンパイア・ステート・ミュージックと演劇制作税額控除プログラム	<p>このクレジットは、州の北部の経済を刺激するために、Upstate New Yorkで技術リハーサルやその他のプレッシャー活動を促進するために使用される。</p>	400万ドル
カリフォルニア	-	映画・テレビ制作の税額控除	<p>カリフォルニア映画およびテレビ制作の税額控除プログラムは、カリフォルニアでの映画およびテレビ番組の制作を促進するために毎年3億3,000万ドルを提供している。</p>	3億3,000万ドル

出所：IIT Institute of Design HP、Hasso Plattner Institute HP、MIT IDM HP、平成26年度産業技術調査事業（海外主要国における研究開発税制等の関する実態調査）調査報告書等を基にデロイトトーマツコンサルティングが作成

(3) EU (欧州連合) のデザイン政策

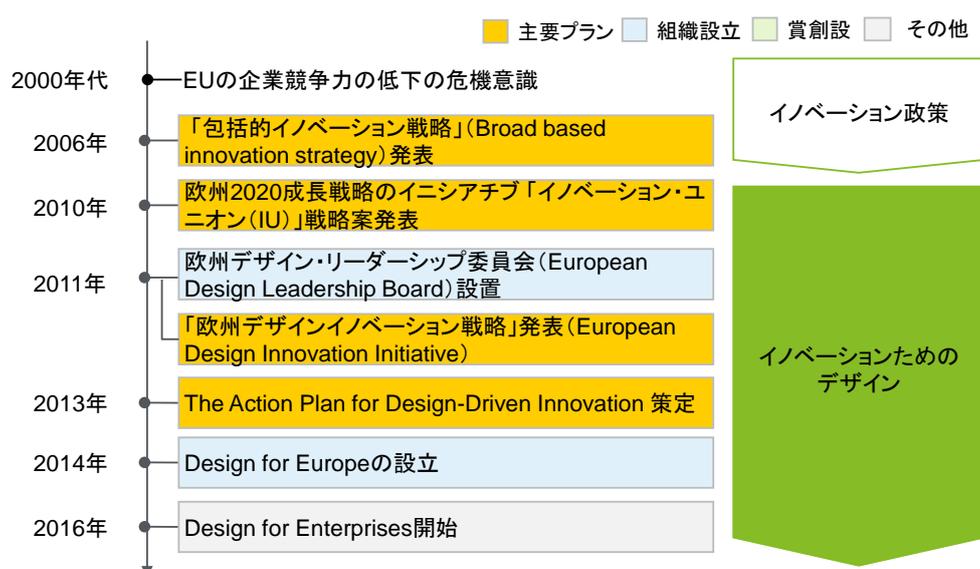
EU (欧州連合) では、企業競争力低下に対する危機意識からイノベーションのためのデザイン政策を打ち出してきた。2006年の包括的イノベーション戦略を皮切りに、2010年のイノベーション・ユニオン戦略案でデザインのイノベーションへの活用を掲げてデザイン活用の推進のための各種政策を実行している。

EU(欧州連合)におけるこれまでのデザイン政策の内容は、図表9、図表10、図表11のとおり。

図表9 EU (欧州連合) におけるデザイン政策の概要

	EU(欧州連合)は企業競争力低下への危機意識からイノベーションのためのデザイン政策を実施
政策動向	<ul style="list-style-type: none"> 2006年の「包括的イノベーション戦略」でイノベーションの推進を掲げたのち、2010年の「イノベーション・ユニオン」戦略案でデザインのイノベーションへの活用が記載された 実働部隊としてDesign for Europeが整備されデザインによるイノベーションを支援するプログラムを実施している 中小企業向けのデザイン活用プログラムとしてDesign for Enterprisesが行われている
具体的な政策	<ul style="list-style-type: none"> 資金面での支援 : N/A 人材供給 : N/A 人材育成 : N/A その他 : EU各国に向けた提言、及び中小企業向けのデザイン活用プログラムの実施

図表10 EU (欧州連合) におけるデザイン政策の変遷



出所: Design for Europe HP、クロスメディアパブリッシング発行「デザインの次に来るもの」、EC「Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs」HPを基にデロイト・トーマツコンサルティング作成

図表 11 EU（欧州連合）におけるデザイン政策の具体的内容

実施時期	政策名等	具体的内容	事業費
2006年	包括的イノベーション戦略 (Broad based innovation strategy)	EU 域内の成長と競争力強化のためにイノベーション政策が最重要と位置づけ、研究開発や標準化、政府調達等のイノベーションにかかわる広範囲な取り組みを提言した。	-
2010年	欧州 2020 成長戦略のイニシアティブ 「イノベーション・ユニオン (IU)」 戦略案発表	欧州 2020 年成長戦略の主導的フラッグシップイニシアチブのイノベーション・ユニオン (IU) が発表された。 R&D 投資の GDP 比 3%の目標を達成することで、370 万人の雇用が創出され、2025 年までに GDP を 7950 億ユーロ押し上げるとし、そのために必要な 30 以上のアクションを提言し、その中には「欧州デザイン・リーダーシップ委員会と欧州優秀デザインラベルを 2011 年に設置」が含まれていた。	-
2011年	欧州デザイン・リーダーシップ委員会 (European Design Leadership Board) 設置	欧州委員会は、欧州デザイン・リーダーシップ委員会 (European Design Leadership Board) を設置した。主旨はイノベーション政策におけるデザインの役割を強化するための計画の作成を 1 年以内の実施を促すことである。(EU 及び/もしくは国のプログラム、「欧州優秀デザイン (European Design Excellence)」ラベルの設置)	-
2012年	成長と発展のためのデザイン (Design for Growth&Prosperity) 報告	成長と発展のためのデザイン (Design for Growth & Prosperity) 報告書には、(1)世界の舞台、(2)欧州のイノベーション制、(3)欧州の企業、(4)民間企業、(5)研究制度、(6)教育制度の 6 つのテーマについて 21 の政策提言が記載された。	-
2013年	The Action Plan for Design-Driven Innovation 策定	欧州デザイン・リーダーシップ委員会によって策定された「Design for Growth & Prosperity」に基づき、イノベーション政策におけるデザインの加速と政策の実行力を高めるために、Design-Driven innovation の行動計画が策定された。以下を促進する。 ・イノベーションに対するデザインのインパクトの理解 ・産業競争力を強化するためのデザイン主導型のイノベーション ・公共部門における再生のためのデザイン	-
2014年	Design for Europe	Design for Europe は Action Plan for Design-Driven Innovation の実行機関である。これら一連のイベントは、イノベーション政策におけるデザインの採用を促進する。また、共同学習、ネットワーキング、パートナーシップを構築するためのウェブのプラットフォームを創る。	-
2016年	Design for Enterprises 開始	デザインの考え方と手法を広めるために、中小企業向けに無料のデザイン教育を開始した。これはビジネスの日常的な業務にデザインを活用することを学べるプログラムである。タリアのダッポロニア社、ベルガンティやデッレラが所属するミラノ工科大学、イタリアのデザイン協会 ADI が中心になって企画・実施された。2016 年 4 月から 3 年計画で始まり、EU 加盟国、提携国合計 29 か国で、中小企業向けのデザイン教育を始めた。イタリア、クロアチア、スペイン、ハンガリー、ラトビア等が最初の半年の対象国である。各国ではローカル言語への対応がある。	1,500 万ユーロ (2016-2019)

出所：Design for Europe HP、クロスメディアパブリッシング発行「デザインの次に来るもの」、EC 「Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs」HP を基にデロイトトーマツコンサルティングが作成

(4) イギリスのデザイン政策

イギリスは重工業的な製造業に代替する新規産業としてクリエイティブ産業を振興し、現在はイノベーションのためのデザイン政策を展開している。

2015年に公的組織 Innovate UK が「Design in innovation Strategy2015-2019」を公表し、現在はイノベーションを起こす手段としてデザイン活用が積極的に図られている。

イギリスにおけるこれまでのデザイン政策の内容は、図表 12、図表 13、図表 14 のとおり。

図表 12 イギリスにおけるデザイン政策の概要



イギリスは重工業的な製造業に代替する新規産業としてクリエイティブ産業を振興し、現在はイノベーションのためのデザイン政策を開始している

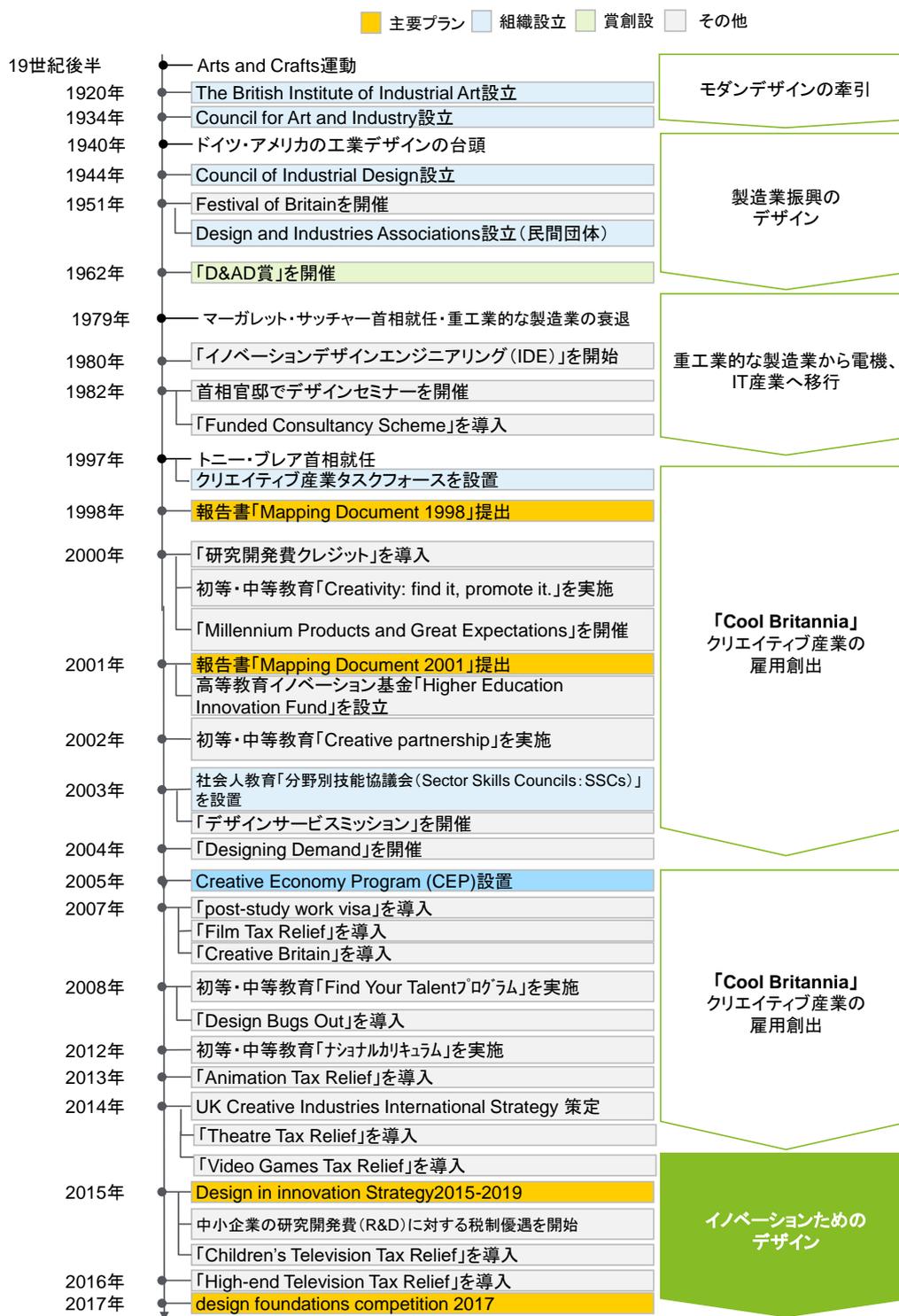
政策動向

- 1940年代、工業デザインでドイツ・アメリカに遅れを取っていたイギリスは、工業デザイン協議会を設立し製造業振興を図った
- 1980年代、イギリスの強みであった鉄鋼や自動車などの重工業的な製造業が低迷し、電機やITなどのハイテクな製造業へ方向転換が図られ、デザインの役割は造形だけではなく市場ニーズを満たすための手段として変化していった。当時サッチャー首相は、産業界へデザインの重要性を理解させるため、企業に対するデザイナー活用補助金支援を実施した
- 1997年、トニー・ブレア首相は21世紀は知識創造型産業が社会を牽引すると唱え、イギリスとして重点的にクリエイティブ産業の振興を図った。これらの政策はデザインに関する教育支援、クリエイティブ産業の雇用創出支援が実施され、「Cool Britannia」の愛称で普及した
 - 効果としては、1997年から2012年の間に製造業が失った雇用約170万人に対し、同期間、クリエイティブ経済は70万人以上の雇用を新たに生み出している
- 2015年、公的組織Innovate UKが「Design in innovation Strategy2015-2019」公表し、現在はイノベーションを起こす手段としてのデザイン活用が図られている

具体的な政策

- 資金面での支援: R&D税制優遇、クリエイティブ産業減税、イノベーションのコンセプト策定に対するデザイン活動補助金支援、デザイナー活用補助金(1985年終了)
- 人材供給 : ポストスタディワークビザ(2012年終了)
- 人材育成 : 初等中等教育におけるデザイン教育、デザインとエンジニアリングが融合した高等教育
- その他 : 企業に対する無料のデザイナーとのマッチングサービス

図表 13 イギリスにおけるデザイン政策の変遷



出所: 経済産業省デザイン政策ハンドブック2016 IVデザイン関係統計資料、Design in innovation Strategy 2015-2019
 Government UK HP, JETRO「英国 税制 研究開発費用関連の控除」、Royal College of Art HP
 上記をもとにDTC作成

図表 14 イギリスにおけるデザイン政策の具体的内容

実施時期	政策名等	具体的内容	事業費
19世紀後半	Arts and Crafts 運動	ウィリアム・モリスらが始めた Arts and Crafts 運動は、ヨーロッパ中に大きな影響を与え、その後の 20 世紀のデザインの基礎を形作ったと言われている。モダンデザインの歴史は、英国から始まったというのが通説である。	-
1920 年	The British Institute of Industrial Art を設立	デザインの奨励運動を担う公的機関を設立した。	-
1934 年	Council for Art and Industry を設立	デザインの奨励運動を担う公的機関を設立した。	-
1939 年	アメリカ・ドイツの工業デザインの台頭	この時期、産業とデザインの結びつけに成功していたのはドイツとアメリカで、ドイツでは、総合造形学校バウハウス（1919-1933）が工業化時代のデザインの原型をつくり、アメリカでは、レイモンド・ローウィ等の独立系のデザイナー達が、スタイリングにより製品の品質やイメージを高める手法を開発していました。大量生産時代のデザインを主導していたのはドイツとアメリカであった。	-
1944 年	Council of Industrial Design (COID) を設立	第二次世界大戦を通じて、ドイツやアメリカの工業製品に接することで、自国の製造業の遅れに気付いた英国は、製造業を近代化することを目的に、チャーチル内閣は、現在の Design Council の前身となる Council of Industrial Design (COID) を設立し、産業界に対するデザインの普及啓発活動や展覧会の開催等による消費者の意識向上を推進した。	-
1951 年	「Festival of Britain」を開催	世界に向けて、英国製品とそのデザインの優位性をアピールすることを目的に COID により開催された全国的な展示会である。	-
1962 年 -2017 年	「D&AD 賞」を開催	デザインと広告における独創性を促し支援することを目的に、同業界のデザインプロモーション組織 British Design and Art Direction (D&AD) によって 1962 年に設立された。	-
1980 年代	マーガレット・サッチャー首相就任/ 重工業的な製造業の低迷	1980 年代になると、英国の産業構造は転換を迫られるようになった。鉄鋼や自動車など、英国が強みを持っていた重工業的な製造業が低迷する中、電子機器や医療機器、情報機器などのハイテクな製造業への方向転換が図られた。これに伴いデザインの役割に対する認識も、伝統的な製造業を近代化するためのものから、市場のニーズに即した製品を作るためのものへと変化した。	-
1980 年	ビジネスと融合したデザイン教育 「イノベーションデザインエンジニアリング (IDE)」	イギリスのデザイン教育システムは、ビジネスとデザインをつなぐ最先端の専門プログラムを豊富に有している。イノベーションデザインエンジニアリング (IDE) は 35 年以上にわたり、国立美術大学ロイヤル・カレッジ・オブ・アートと、公立研究大学インペリアルカレッジロンドンと Imperial College London (ICL) 共同で運営されているダブルマスターである。これは、デザイン、エンジニアリング、およびビジネスを含む最先端の創造的な製品開発コースである。	-
1982 年	首相官邸でのデザインに関するセミナー	サッチャー首相は、首相官邸で産業界とデザイン界の指導者を招いてのセミナーを開催した。これを皮切りに、政府高官と企業トップがデザインに関する討議を行なうセミナーが繰り返し開かれ、デザインの重要性が企業に伝えられていった。	-

実施時期	政策名等	具体的内容	事業費
1982年 -1987年	Funded Consultancy Scheme	企業がデザイン事務所に仕事を依頼するに当たって、政府が企業に補助金を支払う仕組み「Funded Consultancy Scheme : FCS (1985年からは、Support for Design 1 : SFDに改称)」が導入された。1982年から1987年の5年間に渡って続けられたこの補助制度により、企業は新製品開発等の際に積極的にデザインを活用するようになり、合計で4,000社以上がこの補助金を利用した。	-
1997年 -2007年	トニー・ブレア首相 就任	-	-
1997年	「クリエイティブ産業 タスクフォース」 (Creative Industries Task Force : CITF)	1997年に、労働党のトニー・ブレア首相は、21世紀の社会を牽引するのは、知識創造型産業であると唱え、英国が重点的に振興を図る産業分野は「クリエイティブ産業」(Creative Industries)であるとした。これに基づき、就任直後の1997年6月に「クリエイティブ産業タスクフォース」(Creative Industries Task Force : CITF)が設置された。	-
1998年	報告書「Mapping Document 1998」	クリエイティブ産業としてデザインを含む13の産業を定義した上で、それらがいかに英国経済にとって重要な分野であるかを分析・報告した。	-
2000年 -2002年	初等・中等教育 「Creativity: find it, promote it.」	全国から集められた200の小中学校において、創造性を育成する教育を導入。	-
2000年	Millennium Products and Great Expectations	英国のデザイン、技術、科学に関するイノベーションを象徴する製品を選定し、2000年に展覧会を開催(世界巡回)。	-
2000年 -2017年	研究開発費クレジット	R&D expenditure credit (RDEC)研究開発費クレジットはR&D活動をしているみなされた企業を対象にした科学技術の革新的なプロジェクトに関する税制措置。適格研究開発費に11%を乗じた税額を還付請求できる。 【対象の費用】 ・R&Dプロジェクトスタッフの直接人件費(給料、賃金、国民保険、生命保険) ※スタッフを外から派遣する場合は、外部代理店に支払った費用の65%を請求することが可能。 ・外注費※次の団体が直接引き受けられない限り外注費は請求不可能(慈善団体、高等教育機関、科学研究機関、保健サービス機関、個人) ・消耗品(R&Dで消費されたすべての消耗品) 【対象外の費用】 ・サービスの生産と流通費、資本的支出、土地のコスト、特許と商標のコスト、賃貸料または料金	-
2001年	報告書「Mapping Document 2001」	1998年の定義を変更し、クリエイティブ産業を11の産業分類へと再編した報告書。(その後も定義は変更され、現在では、9つの産業グループがクリエイティブ産業とされている。) ・現在の9つの産業グループ ①Advertising & Marketing②Architecture③Crafts④Design: product, graphic, & fashion design⑤Film, TV, video, Radio & photography⑥IT, software & Computer Services⑦Publishing⑧Museums, galleries & libraries⑨Music, performing & visual arts	-
2001年	高等教育イノベーション 基金「Higher Education Innovation Fund」	知識創造型社会へのシフトに大学が主導的役割を果たすための資金援助	-

実施時期	政策名等	具体的内容	事業費
2002年	初等・中等教育 「Creative partnership」	小中学校において、クリエイティブな専門家（建築家、デザイナー、アーティスト等）との長期的なパートナーシップの下で行なわれる、子ども達の向上心を喚起し、スキルを発展させるための教育プロジェクト	-
2003年	社会人教育「分野別技能協議会（Sector Skills Councils：SSCs）」	産業分野別の雇用主（＝企業）が設立し、政府が認定・助成を行なう民間の独立機関。クリエイティブ産業分野ではソフトウェアやコンピュータゲームの分野における e-skills UK が 2003 年に設立されたのを皮切りに、各分野の設立が続いた。デザインを対象とする SSCs としては、Creative & Cultural Skills が 2005 年に設立された。	-
2003年	デザインサービスミッション	各国の英国大使館によるイギリスのデザイン事務所と現地企業とのマッチングイベント	-
2004年	Designing Demand	企業に対する無料のコンサルティング&デザイナーとのマッチングサービス。Design Council によって選定されたデザイン知識を持つビジネスコンサルタントが企業の相談に乗り、デザイナーの活用方策を提案する。提案までは無料だが、提案を受け入れ、デザイナーを活用する場合は、デザイナーへ委託料を支払うこととなる。	-
2005年	Design Against Crime	犯罪や事故を抑制するためのデザインを考え、形にするためのプロジェクト。英国政府、Design Council、複数の大学・機関によって資金提供されている。	-
2005年	Creative Economy Program (CEP)	DCMS (Department of Culture, Media and Sports) 内にクリエイティブ産業を所管する組織 Creative Economy Program (CEP) が設置された。	-
2007年	Creative Britain	CEP は、2006 年、2007 年と 2 年間に渡る調査期間を経て、クリエイティブ産業を振興するために政府や他の公共部門が実施すべきことを 8 つのテーマ、26 のコミットメントにまとめた “Creative Britain” を公表した。クリエイティブ産業振興のための、初の包括的な政策パッケージである。	-
2007年 -2012年	Post-study work visa	英国の大学または大学院を卒業した外国人留学生に対し、卒業後 2 年間、労働ビザを取得せずに英国で就労できる権利を与える制度。前労働党政権が 2008 年に移民労働者の規制制度であるポイント制度を開始した際、「外国人大学卒業生就労許可スキーム (International Graduates Scheme)」及びスコットランドの同様の制度を統合して創設された。ポイント制度では、Tier1 に区分される。2009 年の本制度の利用者は 3 万 9000 人に上った。本制度は 2012 年に廃止された。	-
2007年 -2017年	Film Tax Relief (FTR)	映画製作に対する税制優遇措置。	£23 億 (2007-2017)
2008年 -2011年	初等・中等教育 「Find Your Talent program」	Find Your Talent (FYT) プログラムは、イギリスのすべての子どもと青少年への週 5 時間の質の高い文化体験の授業を提供するパイロット事業である。	-
2008年	Design Bugs Out	院内感染を防ぐための解決策を考え、形にするためのデザインプロジェクト。英国政府、Design Council、National Health Service が支援。	-
2012年 -2017年	初等・中等教育「ナショナルカリキュラム」	初等中等教育の 5 歳から 14 歳までの義務教育であるナショナルカリキュラムに、「デザインと技術」と「美術とデザイン」が追加された。	-
2013年 -2017年	Animation Tax Relief	アニメ制作に対する税制優遇措置。	£29 万 (2013-2017)

実施時期	政策名等	具体的内容	事業費
2014年 -2020年	UK Creative Industries international Strategy 策定	UK Trade & Investment は国際競争力を獲得するため、産業界と連携しながら、英国におけるクリエイティブ産業の支援をする 2015-2020 年の 5 年実施計画を策定した。	-
2014年 -2017年	Video Games Tax Relief	ビデオゲーム制作に対する税制優遇措置	£119 万 (2014-2017)
2014年 -2017年	Theatre Tax Relief	劇場に対する税制優遇措置	£60 万 (2014-2017)
2015年 -2019年	Design in innovation Strategy 2015-2019	非政府組織の公的技術戦略組織の Innovative UK が打ち出したデザイン戦略であり、ユーザー思考でのイノベーション政策を提案している。	-
2015年 -2017年	中小企業の研究開発費 (R&D) に対する税制優遇	R&D 活動をしているとみなされている中小企業を対象にした優遇措置である。 a: 通常の 100% の控除と同様に、毎年の利益から適格研究開発費の 130% を控除して合計 230% の控除を行う。 b: 欠損法人 (課税義務のない赤字決算の法人) の場合、上記 a. または a. を控除する前の税引前利益のいずれか少ない金額に 14.5% を乗じた税額を還付請求できる。 【中小企業】 ・ 500 人未満のスタッフ ・ 売上高 1 億ユーロ未満または貸借対照表合計 86 百万ユーロ未満 【対象の費用】 ・ R&D プロジェクトスタッフの直接人件費 (給料、賃金、国民保険、生命保険) ・ 外注費 (R&D に係る外注費の 65% を請求可能) ・ 消耗品 (R&D で消費されたすべての消耗品) 【対象外の費用】 ・ サービスの生産と流通費、資本的支出、土地のコスト、特許と商標のコスト、賃貸料または料金	-
2015年 -2017年	Children's Television Tax Relief	子ども用のテレビプログラム政策に対する税制優遇措置。	£5 万 (2015-2017)
2016年 -2017年	High-end Television Tax Relief	テレビ制作に対する税制優遇措置。	£374 万 (2016-2017)
2017年	Design foundations competition 2017	「デザイン基金」イノベーションを起こす事業の、コンセプト策定フェーズに対するデザイン活動に補助金を支援する、高品質で人間中心のデザイン活動を行うことにのみ特化したコンペティションである。企業規模は問われない。	£100 万

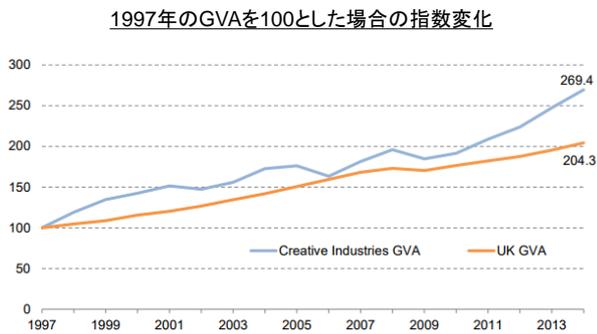
出所：経済産業省デザイン政策ハンドブック 2016 I V デザイン関係統計資料、Design in innovation Strategy 2015-2019、Government UK HP、UK Creative Industries International Strategy UK Trade&Investment 等を基にデロイトトーマツコンサルティングが作成

【参考資料】

◆ イギリスのクリエイティブ産業におけるデザインの効果

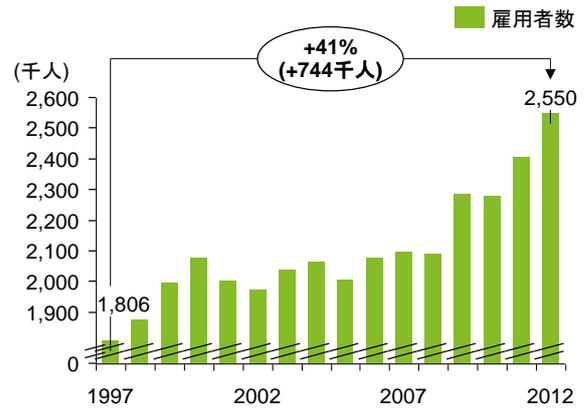
イギリスのクリエイティブ産業の粗付加価値(Gross Value Added)

- クリエイティブ産業の粗付加価値(GVA)は1997年で£312億、2014年で£841億であった。
- イギリスの全産業におけるクリエイティブ産業のGVA比率は1997年の3.9%であったが2014年の5.2%であった。
- 1997年のGVAを100としたとき、2014年の指数はイギリス全体で204.3なのに対し、クリエイティブ産業は269.4であった。



イギリスのクリエイティブ産業に関する雇用者数

- 効果としては1997年から2012年の間に製造業が失った雇用約170万人に対し、同期間、**クリエイティブ経済は70万人以上の雇用を新たに生み出している。**
- 製造業の衰退を完全に補完できていないが、知識創造型産業への構造転換を目指してきた英国の政策は、一定程度、成功をおさめてきたと言える。(経済産業省デザイン政策ハンドブック2016 IVデザイン関係統計資料)



出所: Official Statistics Creative Industries Economic Estimates - January 2016、Creative Industries Economic Estimates - January 2015、経済産業省デザイン政策ハンドブック2016 IVデザイン関係統計資料を基にデロイトーマツコンサルティングが作成

(5) フランスのデザイン政策

フランスでは、民間主導のデザイン教育が行われてきたが、2013年にNational Design Policyを制定し、デジタル産業における中小企業を中心とした研究開発・イノベーションに対する各種支援政策を展開している。

フランスにおけるこれまでのデザイン政策の内容は、図表 15、図表 16、図表 17 のとおり。

図表 15 フランスにおけるデザイン政策の概要

	フランスでは、民間主導のデザイン教育が行われてきたが、2013年以降、ビジネスへのデザイン活用を推進
政策動向	<ul style="list-style-type: none"> 1954年に高級ブランド75社によりコルベール委員会が設立され、長きにわたり民間主導でブランド教育・デザイン教育を行ってきた 2013年にNational Design Policyを制定し、国としてデザインのビジネスへの活用を促し始めた。具体的には、企業内にデザインSMEsを配置することやデザイナーへの支援等を行った
具体的な政策	<ul style="list-style-type: none"> 資金面での支援 : N/A 人材供給 : N/A 人材育成 : N/A その他 : N/A

図表 16 フランスにおけるデザイン政策の変遷



出所:平成28年度海外主要国における研究開発税制に係る実態調査、CampusFrance、日本政策投資銀行「デザイン・イノベーションによる関西企業の高付加価値化戦略」を基にデロイトトーマツコンサルティング作成

図表 17 フランスにおけるデザイン政策の具体的内容

実施時期	政策名等	具体的内容	事業費
1954 年	コルベール委員会の設置	ブランドの価値と伝統技術の保護を目的として 1954 年に設立	-
1980 年代	デザインプロモーション教育機関の設立	デザインやプロモーションに関する教育機関を設立	-
2002 年	コルベール委員会による国内外への活動	<p>【人材育成】</p> <p>国内の中等教育機関に対し、委員会加盟会社のアトリエにおける職業カリキュラムを提供。高等教育では、世界の著名なデザインスクール、ビジネススクールのカリキュラムを提供。また、デザイン啓蒙の学生コンクールを主催</p> <p>【ブランド保護活動】</p> <p>世界各国で偽造品防止対策活動実施</p>	-
2013 年	National Design Policy の制定	<p>下記を目標としたアクションプランを制定</p> <p>① 企業内におけるデザインに長けた SME を配置する部署の増加</p> <p>② 製造やデザインにおける高度な職業訓練・教育の提供</p> <p>③ デザイナーに対する企業支援 等</p>	-
	デジタルベンチャー支援の開始	<p>中小企業を対象としてデジタルベンチャー支援イニシアティブ「French Tech」が開始された。</p> <p>公的投資銀行が、2 億ユーロの基金により年間 1,000 程度の中小ベンチャーへの融資を計画し、2014 年末から先端技術開発に関する起業家支援を公募している。</p> <p>また、政府は、2014 年 11 月、「French Tech」による地域経済活性化・都市環境デジタル化を図るため、公募に応じた 15 都市から 9 都市を指定し、関連施設の設置や雇用の斡旋等の資金として、基金の一部を分配している。このほか、世界各国で開催される ICT 関連の見本市への出展などにより、関連企業の海外展開支援も進められている。</p>	-
2014 年	デジタル法案策定に向けた協議の推進	<p>情報通信分野における政府の諮問機関である全国デジタル評議会は、2014 年 10 月、ヴァルス首相やルメール経済・産業・デジタル大臣付デジタル担当長官の出席の下、デジタル分野における政策の在り方に係る公開協議の開始を表明する催しを開催した。主な協議事項は下記の通り。</p> <p>①成長戦略・デジタル分野における企業育成、②デジタル技術と基本的権利の保障、③政府によるデジタル技術利用、④デジタル技術による社会の変革（教育、健康分野等）</p>	-
2015 年	イノベーション税額控除の開始	<p>中小企業のイノベーション税額控除が開始された。税額控除額は、「イノベーション費用×20%」である。ただし、フランスの属領では、2015 年 1 月 1 日以降に発生したイノベーション費用に対する税額控除率は 20%を 40%としている。（上限は 40 万ユーロ）</p> <p>中小企業には、一般的な研究開発税額控除の他、2013 年 4 月 1 日以降に革新的な技術開発に支出した一定の費用に対してイノベーション税額控除が認められる（重複適用可能）。</p>	-
不明	研究開発費用に対する税額控除の開始	研究開発税額控除（Crédit d' Impôt Recherche、CIR）が開始されている。限度額は定められていないが、研究開発費が年間 1 億ユーロを超えると税額控除率は下がる。	-

出所：平成 28 年度海外主要国における研究開発税制に係る実態調査、CampusFrance 等を基にデロイト トーマツコンサルティングが作成

(6) ドイツのデザイン政策

ドイツは重工業的な製造業に代替する新規産業としてクリエイティブ産業を振興し、現在はイノベーションのためのデザイン政策を開始している。2010年には、メルケル政権による積極的な科学技術やイノベーションに対する投資が行われる中、「クリエイティブ企業・起業家支援」が開始された。

ドイツにおけるこれまでのデザイン政策の内容は、図表 18、図表 19、図表 20 のとおり。

図表 18 ドイツにおけるデザイン政策の概要

	ドイツは重工業・製造業に代替する新規産業としてクリエイティブ産業を振興し、現在はイノベーションのためのデザイン政策を開始
政策動向	<ul style="list-style-type: none">1919年、デザイン学校バウハウスがデザイン×プロダクトの概念を広める教育を行いGerman Designの発展に寄与したが1933年に閉校となり、第二次大戦後にドイツデザインは衰退した1953年、連邦議会がデザイン振興を促すため、民間主導でのデザイン振興民間組織としてドイツデザインカウンセルを設立した。展覧会の開催やコンサルサービスを提供し、60年以上にわたってドイツのデザイン振興の中心的な役割を担ってきた2007年「文化・クリエイティブ産業イニシアチブ」を開始し、経済発展を目指したイノベーションを促進する文化・クリエイティブ産業の振興が図られた2010年、メルケル政権による積極的な科学技術やイノベーションに対する投資が行われる中、「クリエイティブ企業・起業家支援」が開始された
具体的な政策	<ul style="list-style-type: none">資金面での支援：デザイン関連の企業・起業家への短期融資支援人材供給：N/A人材育成：N/Aその他：企業向けクリエイティブ企業・起業家支援、及びiF Design Award、Red Dot、UX design Award等のデザイン賞

図表 19 ドイツにおけるデザイン政策の変遷



出所: 経済産業省デザイン政策ハンドブック2016 IVデザイン関係統計資料、German Design Council HP、ドイツ連邦経済エネルギー省HP、Design Zentrum NRW HP、Kreativ.NRW HP、Red Dot Design Award HP、iF Design Award HP、International Design Zentrum Berlinを基にDTC作成

図表 20 ドイツにおけるデザイン政策の具体的内容

実施時期	政策名等	具体的内容	事業費
1919年 - 1933年	Bauhaus	ジャーマンデザインの発展に寄与したバウハウスは、デザイン×プロダクトの概念を広める教育を行った。その後、創設メンバーがナチスの迫害を恐れ亡命したため 1933 年に閉校	-
1945年	終戦	終戦により、ドイツ東西分裂へ。東西分裂中もデザインに関する対話の活動が行われ、国境を越えた“ジャーマンデザイン”の在り方について討議する機会を設置	-
1949年	New York で行われたトレードショーに参加	New York で行われたトレードショーに参加した際、ドイツのデザインが酷評され、国を挙げたデザイン振興の必要性を迫られたイベント	-
1953年	German Design Council 設立	ドイツ連邦議会により、独立したデザイン専門機関として German Design Council を設立。設立時は民間主導型の団体にするために、出資を民間企業等から募り、現在もその組織体制は残っている。出資しているファウンダーと呼ばれる企業には、Audi や Deutsche Bank といった大手企業も含まれ、各地にデザインセンターが設立された。現在でも、各地のデザインセンターはファウンダーからの資金をもとにデザイン産業の振興のための人材育成や企業支援、デザインに関する教育、各種イベント等を開催	-
1953年	Good Industrial Forum 設立	現・iF Design Award の原型である、Good Industrial Forum が Hannover に設立される。現・Hannover Messe に所属していた創業メンバーが、戦後に荒廃した工業製品のデザインの復興を目指し活動をしていく中で、デザインの重要性を感じ団体を設立	-
1954年	Design Zentrum NRW 設立	現・Red Dot Design Award を運営する Design Zentrum NRW (Nordrhein-Westfalen) が設立される。工業都市として発展した。Essen を拠点に、州のデザイン振興に貢献。1992年に Roten Punkt Design Award を開始し、現在はデザイン賞の他に、デザイン関連の企業・起業家への短期融資支援の提供、デザインスペースや講座の開講等、多岐にわたる活動を実施	-
1968年	International Design Zentrum Berlin 設立	現・UX Design Award 運営機関であり、東西分裂中の東ドイツに設立された。現在は本拠地のベルリンでデザイン産業や企業、デザイナーの支援のための各種活動を実施し、UX Design Award を開催	-
1969年	German Good Design Award 開始	German Design Council が主催で行うデザイン賞であり、審査が厳しいことで有名。受賞者にデザイン関連の著名なグループとのネットワークや、事業支援等を提供	-
1982年	「Design - Thinking Ahead for Humanity」開催	German Design Council が主催で行った東西ドイツのデザインを通じた対話を目指したエキシビション。政治的問題を越えたデザインによる相互理解を目指した取り組み	-
1991年	「Design Turnaround - Design in Germany」開催	ベルリンの壁崩壊後、東西ドイツの発展を比較するとともに、東西ドイツのプロダクトデザインの発展の違いがみられたエキシビション	-
1992年	Roten Punkt Design Award 開始	後に Red Dot Design Award に発展するデザイン賞が開始される。ドイツ国内だけではなく、海外の製品も集め、またデザインに関連するフォーラム等を主宰、本拠地 Essen だけではなくシンガポールや台北に Red Dot Design Award 博物館を開くまでに発展	-

実施時期	政策名等	具体的内容	事業費
2003年	文化・クリエイティブ産業に関する研究報告の提出	連邦議会にて、「文化・クリエイティブ産業に関する研究報告書」が提出され、のちに発表される「文化・クリエイティブ産業イニシアティブ」政策に発展	-
2005年	アンゲラ・メルケル政権発足	元・科学学者のアンゲラ・メルケルが首相に選出されたことがきっかけで、科学技術や研究開発への積極的な投資を開始	-
2007年	「Cultural & Creative Industries Initiative」を発表	ドイツ連邦経済エネルギー省等が発表した、文化・クリエイティブ産業の振興に対するイニシアティブ。英国の「クリエイティブ産業」に似た概念で、11の産業分野（音楽産業、本、美術、映画、ブロードキャスト等）から成り立つ。活動は主に、1) ポータルサイトの運営、2) クリエイティブ産業プラットフォームの設置、3) ローカルレベルでの実践的な支援の提供を行っている。ローカルな取り組みとしては、クリエイティブ産業企業に対するファイナンス支援、ワークショップ提供、ワークスペースの提供等が行われている。（実施している各州で取り組み内容は違う） Nordrhein-Westfalen州では、「Creative.NRW」というプロジェクト名で実施され、2015年には2010年比でクリエイティブ産業市場の売上20億ユーロ（+6%）、就業者数25,500人（+10%）に増加	150万Euro (2017年)
2010年	「Kultur- und Kreativpiloten Deutschland」を開始	ドイツ連邦経済エネルギー省等が、クリエイティブ企業・起業家支援を目的に開始	-

出所：経済産業省デザイン政策ハンドブック 2016 I Vデザイン関係統計資料、German Design Council HP、ドイツ連邦経済エネルギー省 HP、Design Zentrum NRW HP、Kreativ.NRW HP、Red Dot Design Award HP、iF Design Award HP、International Design Zentrum Berlin 等を基にデロイトトーマツコンサルティングが作成

(7) イタリアのデザイン政策

イタリアは古くからデザイン・品質の高さを証す Made in Italy ブランドを確立しており、その強化・拡大を図っている。

2010年に制定された Industria2015 では、Made in Italy を強化し、企業競争力を向上させることが明記され、2015年～2020年の国家研究計画にはデザイン・独創性と Made in Italy が掲げられている。

イタリアにおけるこれまでのデザイン政策の内容は、図表 21、図表 22、図表 23 のとおり。

図表 21 イタリアにおけるデザイン政策の概要

政策動向	<p>イタリアは古くからデザイン・品質の高さを証す「Made in Italy」ブランドを確立しており、その強化・拡大を図る</p> <ul style="list-style-type: none"> 1900年代には確立していたMade in Italyブランドを背景に、1920年代より国家戦略としてデザイン教育を行った 2010年に制定されたIndustria2015では、Made in Italyを強化し、企業競争力を向上させることが明記された 2015年～2020年の国家研究計画には「デザイン・独創性とMade in Italy」が挙げられている
具体的な政策	<ul style="list-style-type: none"> 資金面での支援 : N/A 人材供給 : N/A 人材育成 : N/A その他 : N/A

図表 22 イタリアにおけるデザイン政策の変遷



出所: 科学技術・イノベーション動向報告～イタリア編～、産業経済研究所紀要、イタリア～都市国家の歴史を受け継ぐ社会経済を基にデロイト・トーマツコンサルティング作成

図表 23 イタリアにおけるデザイン政策の具体的内容

実施時期	政策名等	具体的内容	事業費
1900年代	Made in Italy ブランドの確立	北部イタリア最大の工業都市であるミラノは、国際的ファッションの中心地であり、1900年代後半よりイタリアの繊維・服飾産業が隆盛を極めていた。特に、1978年に「ミラノ・コレクション」が始まると、パリやニューヨークと並んで最新ファッションの発信地として注目されるようになった。急成長を遂げたアジアの新興工業国で作られた安価な服飾品が世界に流通するようになり、イタリアの価格競争力を喪失したが、デザインや機能など高い生産技術で国際競争力を堅持することに成功し、「Made in Italy」（イタリア製）は「質の高さ」の代名詞として認知されるほどに発展	-
1900年代	国家戦略としてのデザイン教育	デザイン教育は1920年代からイタリアの国家戦略として非常に重視されていて、数式を使わず3次元の物体を2次元平面上に射影するような「図法幾何学」の訓練が高校では5年もかけて徹底的に実施	-
1954年	ゴールデンコンパス賞の開始	工業製品の技術面における発達と並行して、その美的価値においても質的向上を図らなくてはならないという要請に応える目的でゴールデンコンパス賞が設立された。当初はミラノにあるリナシェンテ百貨店が自社で取り扱っている製品の質的向上を促進する活動として設定されたが、1957年には、イタリア工業デザイン協会（ADI）にその主催が移され、広範な分野の工業製品がこの賞の対象になった。さらに、1979年以降はミラノ市が財政的な援助を与えるようになり、同市の重要な文化事業の一つとなっており、国際審査団によって、コンセプト、市場性、形態的・技術的・経済的なソリューション、総合的品質などの審査基準をもとに審査	-
2002年	科学技術政策に係るガイドライン制定	国内の研究強化のための新しい戦略として「科学技術政策のためのガイドライン」を策定した。同ガイドラインは国家研究計画（2005-2007）策定の際の基礎となっており、政府として国家研究における優先事項の正確なフレームワークを設定	-
2010年	Industria2015 - Made in Italy 制定	イタリア経済の将来的な発展・競争力の創出を目的とした戦略的なガイドラインを制定しており、同ガイドラインを基に、総額で2億ユーロの予算を用意し、30のプロジェクトを推進した。このうちの一つのプロジェクトが、「the 'Made in Italy' programme」であり、「美しく・機能的で品質の高いイタリアデザイン」を梃にしてイタリア経済の競争力を高めることを目的として制定	2億 Euro

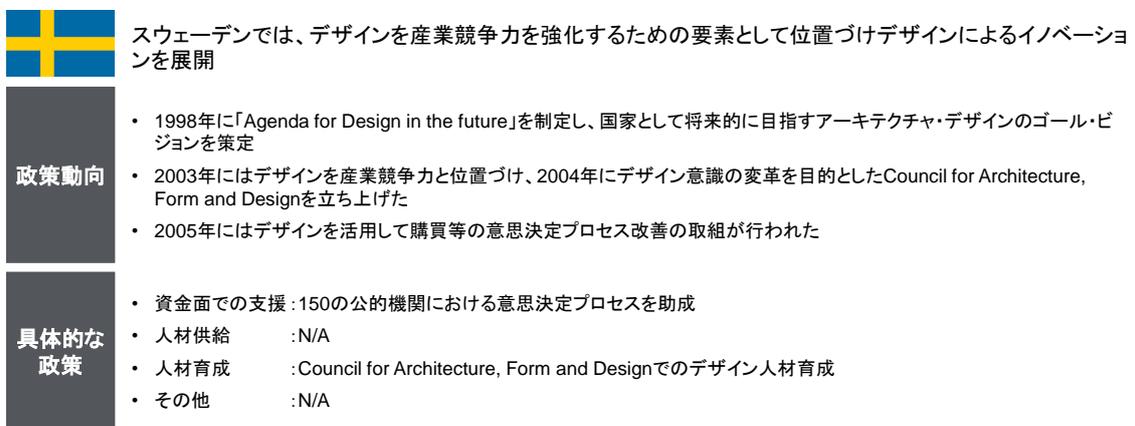
出所：科学技術・イノベーション動向報告～イタリア編～、産業経済研究所紀要、イタリア～都市国家の歴史を受け継ぐ社会経済等を基にデロイトトーマツコンサルティングが作成

(8) スウェーデンのデザイン政策

スウェーデンでは、デザインを産業競争力強化の重要な要素として位置づけ、デザインによるイノベーションを創出するための各種イニシアティブを展開している。2003年にはデザインを産業競争力と位置づけ、2004年にデザイン意識の変革を目的としたCouncil for Architecture, Form and Designを立ち上げた。

スウェーデンにおけるこれまでのデザイン政策の内容は、図表 24、図表 25、図表 26 のとおり。

図表 24 スウェーデンにおけるデザイン政策の概要



図表 25 スウェーデンにおけるデザイン政策の変遷



出所: THE SWEDISH DESIGN INDUSTRY、科学技術・イノベーション政策動向報告 ～スウェーデン～を基に
デロイト・トーマツコンサルティングが作成

図表 26 スウェーデンにおけるデザイン政策の具体的内容

実施時期	政策名等	具体的内容	事業費
不明	Swedish Centre for Architecture and Design の設立	アーキテクチャやデザインによる製品やビジネスの付加価値向上を実現するために必要な知識を習得することを目的とした教育機関として「Swedish Centre for Architecture and Design」を設立	-
1998年	The Agenda for Design in the Future 制定	スウェーデン議会により、国家として将来的に目指すアーキテクチャとデザインにおけるゴール・ビジョンを策定	-
2003年	デザインを産業競争力として位置づけ	The Swedish Industrial Design Foundationにより、「産業構想力を強化するためのデザイン」が提議され、Design Year 2005 を実現するために、政府として2000万クローナの拠出を決定	-
2004年	Council for Architecture, Form and Design の設立	デザイン産業に関する専門的な知識・経験を有する人を育成し、スウェーデン社会におけるデザインへの意識を変革し、興味・関心を上げることを目的とした活動を行う機関として、Council for Architecture, Form and Design が設立	-
2005年	The Design Year 2005 の実施	The Design Year 2005 として、スウェーデン社会におけるデザインの重要性・意義に対する理解を促進するための取組を展開した。具体的には、150の公的機関にて意思決定プロセス（特に購買プロセス）を統合的なプロセスにデザインし、その実現を図った。当該検討に対しては、500を超える公的機関・民間企業が参画	-
2010年	チャレンジドリブン・イノベーション戦略策定	イノベーションシステム庁は2010年春、産業や社会の課題解決を目指した「チャレンジドリブン・イノベーション」戦略を開始した。対象となる課題はスウェーデンの産業と社会が直面していると同時に国際的にも共通する、①持続可能で魅力的な都市、②健康・幸福・医療、③競争力のある産業、④情報社会3.0（安全安心な情報社会）の4つ	-
2015年	イノベーションプロジェクトへの補助・振興	産業デジタル化に向けたイノベーション投資を進め、2015年には2,627件のプロジェクトに対し、総額26億クローナを出資した。「Produktion2030」や「STREAM」といったイノベーションプロジェクトをサポート	-

出所：THE SWEDISH DESIGN INDUSTRY、科学技術・イノベーション政策動向報告～スウェーデン～等を基に
 デロイトトーマツコンサルティングが作成

(9) ノルウェーのデザイン政策

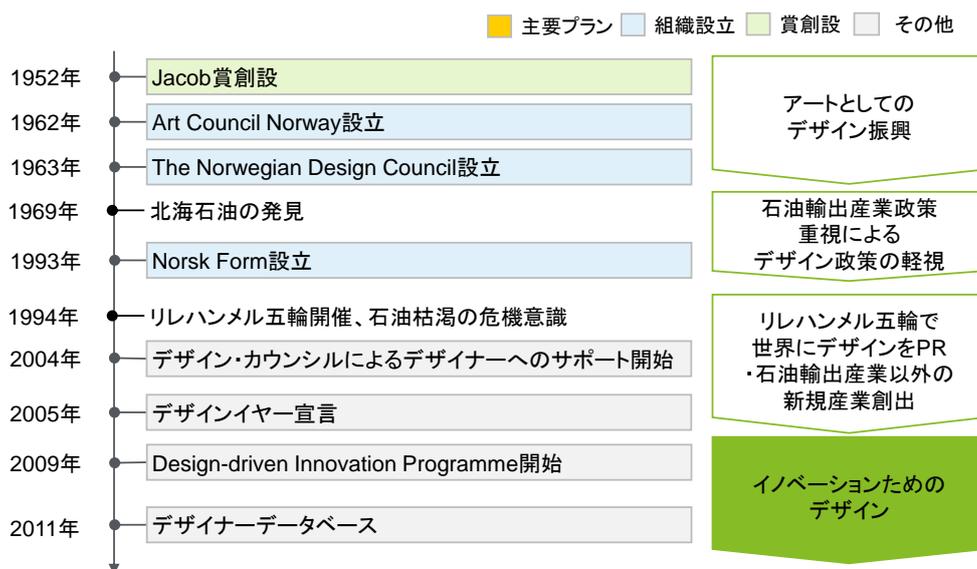
ノルウェーでは、現在イノベーションを目的とした各種デザイン政策を展開している。2009年にはDesign-Driven Innovation Programを開始し、公的機関がデザイナーと企業の協業支援を実施している。

ノルウェーにおけるこれまでのデザイン政策の内容は、図表 27、図表 28、図表 29 のとおり。

図表 27 ノルウェーにおけるデザイン政策の概要

	ノルウェーは石油枯渇の危機意識からデザイン政策に乗り出し現在はイノベーションを目的としたデザイン政策を行う
政策動向	<ul style="list-style-type: none"> 1994年前後に、主産業であった石油産業以外の新産業創出・強化のため、デザインの活用が進められた 2004年にはデザイン・ソサエティを通じたデザイナーのサポートを開始 2009年にはDesign-Driven Innovation Programを開始し、公的機関がデザイナーと企業の協業支援を行う
具体的な政策	<ul style="list-style-type: none"> 資金面での支援: デザイナーとのアイデアフェーズの支援、及びR&Dへのファンドを通じた助成 人材供給 : N/A 人材育成 : ソサエティを通じたデザイナーのサポート その他 : N/A

図表 28 ノルウェーにおけるデザイン政策の変遷



出所: DOGA(Norwegian Design and Architecture Center)HP、Art Council Norway HP、The Norwegian Design Council HP、北欧デザインを巡る旅(5)、2011年6月25日、日本のデザイン政策の現状と課題、森永 泰史、北海学園大学経営論集、日経ビジネス2007年12月13日に基にデロイトトーマツコンサルティングが作成

図表 29 ノルウェーにおけるデザイン政策の具体的内容

実施時期	政策名等	具体的内容	事業費
1952年 -2017年	Jacob 賞創設	1957年に金細工師 Jacob Tostrup Prytz にちなんで創設された。その約60年の歴史の中で、宝石の芸術家、陶芸家、家具デザイナー、工業デザイナー、テキスタイルアーティスト、建築家、インテリアデザイナーやグラフィックデザイナーが受賞	-
1962年	Art Council Norway 設立	オスロに拠点を置くノルウェーの国家機関。アーティストへの助成金等を提供するなど芸術振興を目的として1965年に創設	-
1963年	The Norwegian Design Council 設立	ノルウェー貿易協会とノルウェー企業連盟によって設立された。通商産業省の金銭的支援を受け、ノルウェーの輸出と産業競争力を強化するため政府と連携し活動	-
1993年	Norsk Form 設立	デザインの産業振興を目的としたデザインの専門家の非政府組織が設立された。2013年、政府は Norwegian Design Council と Norsk Form が統合することを認め、2017年に Design and Architecture Norway (DOGA) という名前に変更	-
1994年	リレハンメル五輪開催/石油枯渇の危機意識	世界に向けてノルウェーのデザインイメージを発信するきっかけとしたのは、1994年に開催されたリレハンメル・オリンピックだ。その前年に設立された「ノシュクフォルム (Norsk Form)」(デザイン産業発展を目的としたデザインの専門家の NGO 組織) を政府は全面的に支援し、国内をはじめ海外からオリンピックを機に訪れるメディアや観光客に向けて積極的にデザイン PR を実施	-
2004年	デザインカウンスルによるデザイナーへのサポート開始	オスロ市街のデザインセンターに2つのデザイン・ソサエティ (Norsk と Norway design council) が入居し、国を挙げての本格的なデザイナーのサポートを開始	-
2005年	デザイン・イヤー	ノルウェー政府はこの年を「デザイン・イヤー」と定め、国をあげてデザインの意識向上を図る	-
2009年 -2017年	Design-Driven Innovation Program	公的組織 the Norwegian Design and Architecture Center (DOGA) が企業に対してイノベーションのコンセプトづくりに関するデザイナーとの協業支援を行う。初期のコンセプトのアイデアフェーズ段階にのみ支援をする。後段の R&D に関しては支援せず他の公共ファンドが支援を行う。顧客に対する新しいソリューションをつくり競合との差別化を図る企業が対象だが、企業規模や立地は問わない。これまで建築、ヘルスケア、IT、環境、漁業、食品、観光、交通分野で実施	NOK 53.9 million to 132 PJ (2009-2017年)
2011年	デザイナーデータベース	デザイナーおよびデザイナー事業者の雇用を促進するため、企業がデザイナーを探すために役に立つツールを開発	-

出所：DOGA (Norwegian Design and Architecture Center) HP、Art Council Norway HP、The Norwegian Design Council HP、北欧デザインを巡る旅 (5)、2011年6月25日、日本のデザイン政策の現状と課題、森永 泰史、北海学園大学経営論集、日経ビジネス 2007年12月13日等を基にデロイトトーマツコンサルティングが作成

(10) フィンランドのデザイン政策

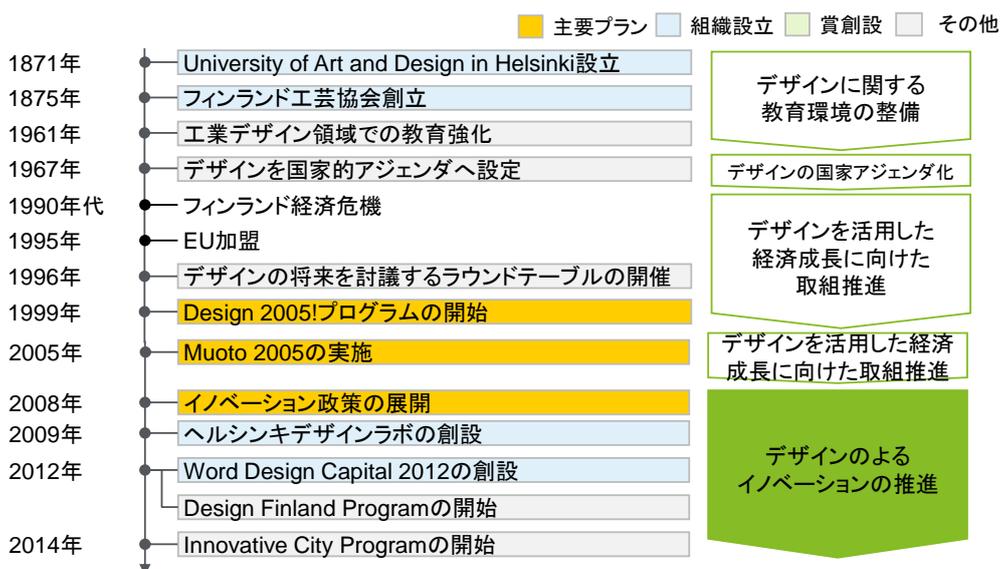
フィンランドでは、デザインを国家的アジェンダとして設定しイノベーションの推進を図ってきた。古くは1967年にデザインを国家的アジェンダとして宣言し、輸出業における産業競争力強化を目指した。2010年代に入り、街づくりへのデザイン活用のための各種施策を展開した。

フィンランドにおけるこれまでのデザイン政策の内容は、図表30、図表31、図表32のとおり。

図表 30 フィンランドにおけるデザイン政策の概要

	フィンランドでは、古くから「デザイン」を国家的アジェンダとして設定しイノベーションの推進を図っている
政策動向	<ul style="list-style-type: none"> 輸出業での産業競争力強化を背景として、1967年にはデザインを国家的アジェンダとして宣言した 1999年のDesign 2005!にて、デザインを差別化要素に加え、イノベーションのツールとして啓蒙 2008年からのイノベーション政策展開時には、エスノグラフィ等への助成も行う 2010年代では、街づくりへのデザイン活用のための施策を展開
具体的な政策	<ul style="list-style-type: none"> 資金面での支援：ユーザー起点イノベーションへの助成 人材供給：N/A 人材育成：N/A その他：Design Driven City!に向けて取り組みを行う、デザインによるイノベーション・エコシステム形成

図表 31 フィンランドにおけるデザイン政策の変遷



出所：Finland Design and National Policies of Innovation, DESIGN FINLAND PROGRAMMEを基に
デロイトトーマツコンサルティングが作成

図表 32 フィンランドにおけるデザイン政策の具体的内容

実施時期	政策名等	具体的内容	事業費
1871年	University of Art and Design in Helsinki 設立	輸出される工業製品の品質を向上させる人材を教育・育成するための機関として、「University of Art and Design in Helsinki」が創設された。	-
1875年	フィンランド工芸協会創立	ヨーロッパの産業分野における技術・作品を収集・保管するための機関として、「フィンランド工芸協会」が創立された。	-
1961年	工業デザイン領域での教育強化	1961年から1966年にかけて、輸出業の産業競争力を向上させるため、官・民・教育機関等が強く連携し、市場に対してデザインに関するプロフェッショナルを提供できるよう、デザインに関する教育を強化する旨を打ち出した。	-
1967年	デザインを国家的アジェンダへ設定	デザインフォーラムをフィンランドで開催し、デザインがフィンランドの国家的なアジェンダである旨を宣言した。これにあわせて、Finnish Innovation Fund 等が創設された。	-
1990年代	フィンランド経済危機	90年代初頭、フィンランド経済が低迷し、低迷から脱却するためのツールとしてデザインが注目された。	-
1995年	EU加盟	EUに加盟することで、フィンランドにおける産業競争力の更なる強化が求められるようになった。	-
1996年	デザインの将来を討議するラウンドテーブルの開催	Finnish National Fund for Research and Development (SITRA) が、デザインに関連する有識者を招集し、フィンランドにおけるデザインの将来像を討議した。当該議論に基づき、政府としてのデザインに関する取り組みが検討され、1998年以降、順次各種取組が展開されている。	-
1999年	Design 2005!プログラムの開始	国家的なデザインプログラムとして Design!2005 を策定。このプログラムの主な目的は、 ・デザインが企業競争力に影響する要素である ・イノベーション活動においてデザインの重要性が高まっている 上記二点に対する企業理解を深めることにあった。 この政策方針を基礎として2005年 Muoto や2012年 Design Finland Program が計画される。	-
2005年	Muoto 2005の実施	産業分野におけるデザインを活用・向上させることを目的としたプログラムが実施された。当該プログラムでは、産業分野におけるデザインの活用状況が調査されており、デザインによる競争優位性を持つ企業は、これを理解する投資家の支援があって初めて育成されることが報告されている。	-
2008年	イノベーション政策の展開	フィンランドにおける産業のイノベーションを促進するため、下記の取組を実施した。 具体的には、年間約5億ユーロの予算をもち、約500社の民間企業をはじめとして大学・研究機関に助成を行っている。助成への応募件数は年間5,000プロジェクトほどで、そのうち2,000プロジェクトが採択される。 助成対象のプロジェクトは大きく二つのグループに分かれる。1つは、応募者が100%自ら考えて計画を作成したもので、もう一つは、企業が直接関心をもっていなくてもフィンランド技術庁として戦略的に助成したいものである。後者の例としては、16年前に助成を開始したナノテクノロジーがある。フィンランド技術庁は特に中小企業やベンチャー企業を対象に、ユーザードリブンへの転換を促してきた。助成先の決定においても、開発した技術を見てその応用を	-

実施時期	政策名等	具体的内容	事業費
		考えるのではなく、まず顧客ニーズを満足させる製品計画であるかどうかを評価するようにしている。 応募者が顧客ニーズを満足させるアイデアをもつことがわかったら、アイデアの実現によって見込まれる利益を調べ、市場における競合状況なども確認していくというプロセスで提案の評価を行う。ユーザーニーズを出発点としたアプローチの採用に変えたことで、フィンランド技術庁は年間予算の半分以上を技術開発以外の目的で使っているという。企業がユーザードリブンの方向へ社内のビジネスプロセスを変えようとするのであれば、それに対する支援や助成も行っている。新しいイノベーション戦略に基づいた研修を実施し、そのためのツールも提供している。	
2009年	ヘルシンキデザインラボの創設	デザインを、ビジネスの世界（ビジネスの考え方、働き方）に、より高度かつ戦略的に適用する方法を検討・適用することを目的とした機関として、SITRAによって、「ヘルシンキデザインラボ」が創設された。	-
2012年	Word Design Capital 2012の創設	日常生活において、デザインにより享受できる利点に対する理解を促進することを目的とした「Word Design Capital 2012」が実施された。当該取組では、公共サービスに課するデザインをたたき台として見直しプランが討議されており、討議結果をもとに、国家的なデザイン戦略の見直しが図られた。	-
2012年	Design Finland Programの開始	デザインに対する投資の促進を図ることを目指し、戦略的なデザインの活用方法や当該方法の学習の仕方等を定めた、デザインポリシーが制定された 当該戦略では、デザインエコシステムをよりダイナミックなものに変革できるよう29のアクションを定めており、「市民の日常生活に対してデザインを落とし込むとは具体的にどのような状態を指すのかを関係者が理解すること」等が目的として定められている。	-
2014年	Innovative City Programの開始	国際的なイノベーションクラスターを創生することを目的とした取組が実施された。フィンランドの大規模都市を中心に4つのエリアを設け、ナレッジドリブなビジネスを創生し、各都市が「Design Driven City」と位置付けられるための取組が展開されている。	-

出所：Finland Design and National Policies of Innovation, DESIGN FINLAND PROGRAMME等を基に
デロイトトーマツコンサルティングが作成

(11) 中国のデザイン政策

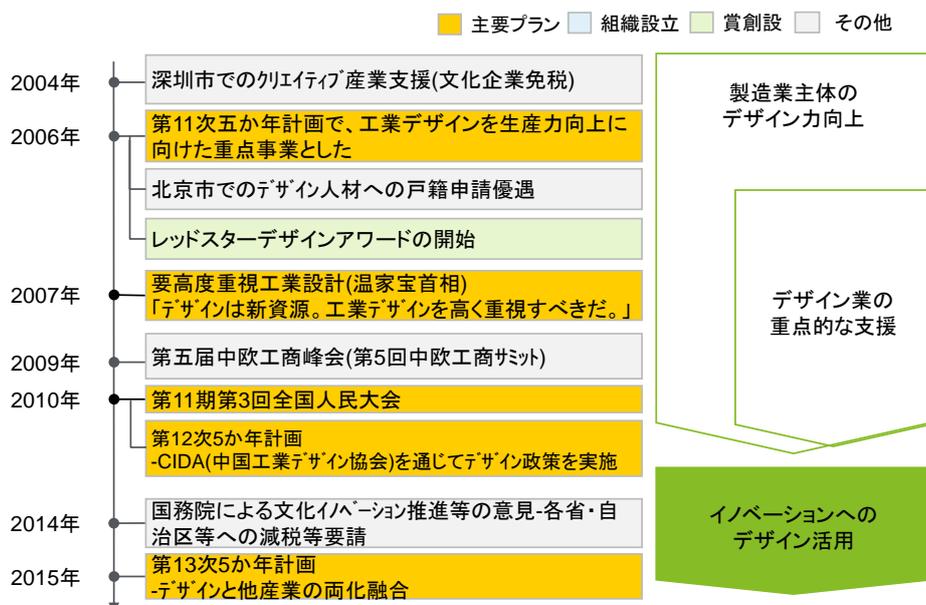
中国では、トップの強いコミットの下、製造業主体のデザインからイノベーションへのデザイン活用へと領域を広げている。2010年からは、教育機関へのデザイン教育導入、デザインパーク(中小のデザイン事務所を集約した拠点)設立や国家的な工業デザイン表彰制度を創設する等、様々な施策を展開している。

中国におけるこれまでのデザイン政策の内容は、図表 33、図表 34、図表 35 のとおり。

図表 33 中国におけるデザイン政策の概要

	<p>中国では、トップの強いコミットの下、製造業主体のデザインからイノベーションへのデザイン活用へと領域を広げた</p>
政策動向	<ul style="list-style-type: none"> 2000年以降、温家宝首相の強力なリーダーシップや、5か年計画への「工業デザイン」記載により、急速にデザイン活用を推進 2010年からは、義務教育にデザイン教育の整備、高等教育では工業デザインの大学・養成機関(目標500校)の新設、デザインパーク(中小のデザイン事務所を集約した拠点)の設立や国家的な工業デザイン表彰制度を創設する等、具体的に大規模な施策を実施している 近年では、ハイテク企業のイノベーションとデザインサービス業に対する企業所得税軽減等を通じ、デザインと他産業の融合(両化融合)が進められている
具体的な政策	<ul style="list-style-type: none"> 資金面での支援: デザイン業での減税、省や市におけるイノベーション補助金 人材供給 : 都市部での戸籍の取得促進 人材育成 : デザイン高等教育機関の新設 その他 : デザインパークの設置

図表 34 中国におけるデザイン政策の変遷



出所: 日本政策投資銀行「デザイン・イノベーションによる関西企業の高付加価値化戦略」や中国政府HP等を基にデロイトトーマツコンサルティングが作成

図表 35 中国におけるデザイン政策の具体的内容

実施時期	政策名等	具体的内容	事業費
2004年	深圳市でのクリエイティブ産業支援(文化企業免税)	文化産業(織物、音楽、テレビ、映画、出版、工芸、デザイン、ビデオゲームなど)の企業に毎年総額で3億元の支援金を用意。 新規の文化産業企業に対し、3年企業所得税を免税させることで、企業誘致や起業を誘発。	3億元/年
2006年	北京市でのデザイン人材への戸籍申請優遇	中国メディア大学・アニメ学院をはじめ、高等学校のデザイン人材育成環境を改善するための施策。文化産業人材は、北京戸籍申請する際に優遇を受けられる(中国の戸籍制度では、北京出身ではない人間が戸籍を取得するのは通常困難)。	-
2006年	レッドスターデザインアワードの設定	2006年から中国工業設計協会、北京工業設計促進センターと、国務院発展研究センター雑誌「新経済ガイド」が共同で創立した賞。原則は“公平、公平、公益、高水準、国際化”。現在国内で最も影響力があり、参加製品が多い工業デザイン賞であり、日立、コマカミノルタ等も参加。 イノベーション性、実現可能、ビジュアル、使用効果、省エネルギー、製造コストが審査基準。	-
2007年	要高度重視工業設計	中国工業設計協会の報告を受け、温家宝首相が「デザインは新資源。工業デザインを高く重視すべきだ」とし、国家の戦略の一つに位置づけ。	-
2009年	第五屆中欧工商峰会(第五回中欧工商サミット)	温家宝首相が中欧間企業の提携を機に、中国企業に不足するデザイン力を欧州企業から積極的に学べる環境づくりを訴えた。	-
2010年	(第11次5か年計画振り返り)	第11期第3回全国人民大会(日本における国会に相当)における政府報告にて、「工業デザイン」を、今後発展させるべき7テーマのうちの1つとして報告。	-

出所：日本政策投資銀行「デザイン・イノベーションによる関西企業の高付加価値化戦略」や中国政府HP等に基づきデロイトトーマツコンサルティングが作成

(12) 韓国のデザイン政策

韓国は1997年のアジア通貨危機による強烈な危機意識からブランド力・競争力強化のためのデザイン活用が再注目され、金政権下でデザイン政策が活発に展開された。2001年以降デザインセンターやデザインイノベーションセンターを整備し、2016年に「未来の市場の創出企業のイノベーションデザイン事業施行計画」を発表した上で、優れた技術力を保有している中小・中堅企業の戦略的な将来の商品企画と先行デザイン開発、ビジネスモデルの提示を通じて海外市場への進出基盤作りを実施した。

韓国におけるこれまでのデザイン政策の内容は、図表36、図表37、図表38のとおり。

図表 36 韓国におけるデザイン政策の概要

	韓国はアジア通貨危機による危機意識からデザイン政策に注力し、現在はイノベーションを目的に政策を実施
政策動向	<ul style="list-style-type: none">• 朴政権下で輸出品の品質向上に向けたデザインの活用促進が開始された• アジア通貨危機後、ブランド力・競争力強化のためのデザイン活用が再注目され、金政権下でデザイン政策が活発に打たれる• 2001年以降、デザインセンターやデザインイノベーションセンターを整備• 2016年には、デザイン活用のイノベーションに対して助成を行う
具体的な政策	<ul style="list-style-type: none">• 資金面での支援：イノベーションデザイン事業に対し助成を行う• 人材供給：N/A• 人材育成：デザイン融合ベンチャー総合学校を6か所で設立し、デザイン・技術の融合人材育成• その他：N/A

図表 37 韓国におけるデザイン政策の変遷



出所: 経済産業省デザイン政策ハンドブック2016 IVデザイン関係統計資料、韓国デザイン振興院 (KIDP) HP を基にDTCが作成

図表 38 韓国におけるデザイン政策の具体的内容

実施時期	政策名等	具体的内容	事業費
1950年代	工業化の開始	独立回復後の1950年代後半から工業化が始まった。	-
1963年	朴正熙大統領就任	1963年に朴正熙（パク・チョンヒ）が大統領になってから、輸出に力が入られ、「漢江の奇跡」と言われる本格的な高度経済成長期に入った。	-
1966年	第一回大韓民国商工美術展覧会の開催	この時期、朴正熙大統領は、「美術輸出」のスローガンを掲げ、輸出品の質的向上のために、デザインを重視するようになり、デザイン振興策が始まる。	-
1970年	「韓国デザインパッケージングセンター」が設立	政府のデザイン振興機関が設立。	-
1972年	韓国グラフィックデザイナー協会の設立	民間企業が設立。	-
1985年	優秀デザイン賞（Good Design賞）	韓国の経済や市民生活向上への貢献と、デザイン製品開発の啓蒙を目指して設立され、韓国デザイン振興院（KIDP）によって選定活動が実施されている。	-
1988年	ソウルオリンピック開催	1988年のソウルオリンピックで多くのデザイナーが活躍したこともあり、1990年代になると、デザインに対する関心がにわかに高まる。	-
1993年	「デザインの日」を制定	韓国政府は、1993年、「デザインの日」を制定。	-
1993年	第一次デザイン振興五カ年計画」を策定	国家としてのデザイン政策「第一次デザイン振興五カ年計画」を策定。	-
1994年 2003年	デザイン革新商品開発事業（successデザイン商品）	韓国デザイン振興院が94年から施行してきた企業デザイン支援事業。 ・2000年～2002年のデザイン革新商品開発事業に参加した企業のうち、デザイン的に優れ、売上実績をあげた46社の中小企業を、2003年 Success デザイン商品に選定した。 ・技術力があるにもかかわらず経済事情などでデザイン開発ができない企業に対してデザイン開発を支援することが目的。 ・企業ごとデザイン開発費の3/2まで、最高額1億ウォンまで支援している。	2002年は約142億ウォン、2003年は約153億ウォンの予算規模で実施された。
1994年	韓国青少年デザイン展覧会	毎年全国の小中高校生の作品を集めた「韓国青少年デザイン展覧会」を開催。受賞者には大学への進学が有利になるインセンティブが付与。	-
1996年	「産業デザイン振興法」を成立	-	-
1997年	韓国デザイン振興院（KIDP：Korean Institute of Design Promotion）」を設立	デザイン振興のための大統領直轄組織「韓国デザイン振興院（KIDP：Korean Institute of Design Promotion）」を設立した。	-
1997年	アジア通貨危機	KIDPが設立された1997年、アジア通貨危機が発生する。韓国経済は、起亜自動車が倒産するなど、大混乱に陥った。「朝鮮戦争以来、最大の国難」と言われたこの経済危機を乗り越えるためにIMF（国際通貨基金）に救済を求めた韓国は、以後、IMFの管理下で、財政再建や市場開放、企業経営の透明化などの政策を推し進めることになる。経済危機を経験したことで、韓国は、国際的に通用する成長産業を育成しなければ、国際経済社会の中で生き残っていくことはできないという強烈な危機意識を持つ。	-

実施時期	政策名等	具体的内容	事業費
1998年	金大中（キム・デジュン）大統領就任	-	-
1998年	「文化大統領宣言」の発表	通貨危機後に韓国政府が目にしたのが、デザインや文化などのソフトパワー強化を通じた韓国のブランド力と競争力の向上だった。通貨危機後の1998年に大統領となった金大中（キム・デジュン）は、就任したその年に、21世紀は文化の世紀になるとして、「文化大統領宣言」を行う。	-
1998年	「21世紀デザイン時代宣言」を発表	英国のトニー・ブレア首相と会談し、「21世紀デザイン時代宣言」を発表。	-
1999年	「文化産業振興基本法」を制定	デザインと共に注力されたのが文化産業で、「文化産業」とは、ドラマ、映画、アニメ、音楽などのコンテンツ産業全般を指す。既に1990年代からドラマなどの輸出が始まっていたことに加え、当時、世界的に勃興しつつあったデジタル経済とも親和性が高かったことから、文化産業は、輸出産業としての期待が寄せられ、21世紀の成長産業として位置づけられた。韓国政府は、1999年に、「文化産業振興基本法」を制定し、国を挙げて文化作業の振興に取り組める体制をつくりあげた。	-
1999年	「第一回産業デザイン振興大会」を主催	1999年、韓国政府は、「第一回産業デザイン振興大会」を主催。	-
1999年	「デザイン産業のビジョン」を発表	5年以内にデザイン先進国となることを宣言した「デザイン産業のビジョン」を発表。	-
2001年	「デザイン・イヤー宣言」を発表	2001年には、「デザイン・イヤー宣言」を行い、金大中大統領が「デザインパワー」を産業振興のキーワードに掲げるなど、デザインに対する国家としてのビジョンが矢継ぎ早に打ち出された。	-
2001年	「韓国デザインセンター」が設立	2001年からは、国家予算でデザインインフラが整備されていった。まず、京畿道城南市に韓国デザイン産業のハブとして機能すべく「韓国デザインセンター」が設立された。その他、地域のデザイナーやデザインを学ぶ学生、それに中小企業の活動を支援するデザイン拠点として、3つの「地域デザインセンター」と15の「デザインイノベーションセンター」が順次整備されていった。	-
2003年 2017年	「デザインコリア」の開催	韓国最大のデザインビジネス展で昨年は32,000人を超える来場者があった。今年は、韓国、海外から約2,000ものデザイン性に優れたプロダクトが出展し、企業とデザイナー、バイヤーのマッチングを促進する機会があった。	-
2004年	次世代デザイナー育成プログラム	産業資源部主催。韓国デザイン振興院主管。毎年若手デザイナー10名を選抜、海外留学や展示会費用最大3,000万ウォンを助成。	-
2004年 2017年	デザインホームドクター制度 (現在の名称：デザインコンサルティング支援事業)	求職中のデザイナーと退職後のデザイナーから構成されるデザインホームドクターチームが、中小企業の製品の分析、ディレクション、デザイン開発を実施。	-
2008年	「ソウルデザイン財団」立ち上げ	ソウル市は、市独自の取り組みとして、2008年に「ソウルデザイン財団」を立ち上げ、デザインサポートセンターやデザインスタジオの運営を通じて、デザイナーや中小企業の支援を開始した。	-

実施時期	政策名等	具体的内容	事業費
2008年	デザイン専門会社申告・登録	デザイン専門会社支援育成事業は、産業デザインに対する開発、調査、分析を専門的に行っている会社を支援することにより、産業デザインの需要に応じて、知的価値化時代に産業先兵の役割を行い、専門会社の競争力を高める。	-
2010年	「世界デザイン首都」に指定	国際インダストリアルデザイン団体協議会（ICSID）によって、ソウルが「世界デザイン首都」に指定された。世界のデザインの中心都市として、ソウルは存在感を高めた。	-
2010年	研究開発税額控除	<p>以下の研究開発費の額に対して、それぞれに定める法定税額控除率を乗じた金額を法人税額から控除することができる。</p> <p>① 一般研究・人材開発費 ② 新成長動力産業分野の研究開発費 ③ 源泉技術研究開発費</p> <p>【対象費用】 ①一般研究・人材開発費とは、②③に該当しない研究・人材開発費で以下のものをいう。</p> <ul style="list-style-type: none"> 自己研究開発 委託及び共同研究開発 企業が従業員等に支払った職務発明補償金 技術情報費（技術諮問費を含む）または導入技術の改良費 中小企業が一定の技術指導を受けて支出した費用 固有デザインの開発のための費用 中小企業に対する工業及び商品デザインの開発指導のために支出した費用 委託訓練費（担当部署等で研究業務に従事する研究要員に限る） 中小企業に対する人材開発及び技術指導のために支出する費用 生産性向上のための人材開発費 社内技術大学（大学院を含む）及び社内大学の運営に必要な費用 社内職業能力開発訓練の実施及び職業能力開発訓練の関連事業の実施に要する費用 	-
2014年	「東大門デザインプラザ&パーク（Dongdaemun Design Plaza and Park）」設立	「東大門デザインプラザ&パーク（Dongdaemun Design Plaza and Park）」は、「世界のデザインのメッカ」となることが謳われている。	-
2016年	2016年度未来の市場の創出企業のイノベーションデザイン事業施行計画発表	<p>「2016年度未来の市場の創出企業のイノベーションデザイン事業施行計画発表」 優れた技術力を保有している中小・中堅企業の戦略的な将来の商品企画と先行デザイン開発、ビジネスモデルの提示を通じた海外市場への進出基盤作りを実施する。</p> <p>【集中的に育成優遇分野：消費財輸出有望品目と新成長動力産業分野】 ①輸出有望品目：化粧品、食料品、生活用品、ベビー用品、スマート家電 ②5の新産業分野：ICT融合、バイオヘルス、先端新素材部品、エネルギー、高級消費財</p> <p>【事業内容】 先行デザイン開発 未来の設計戦略の結果に基づいて、中小・中堅企業が2～3年後に商品化することができる将来の製品（Future Product）デザインと事業化戦略モデルを開発</p> <p>①製品の設計開発：未来のデザイン戦略の研究で導出された将来の価値を創出 Concept を具体化してアイデアスケッチ、レンダリング、モデリング、UXデザイン、適用技術確立を具体化する将来の製品の設計開発 ②事業化戦略モデルの開発：未来の製品の設計結果を商品化するための新しいビジネスモデルを確立し、具体的なビジネスの創出を実行できる事業化戦略モデルを開発</p>	7社以内 1.3億円 (13.1億円)

実施時期	政策名等	具体的内容	事業費
2017年	「デザイン融合ベンチャー総合学校」	<p>産業通商資源部と韓国デザイン振興院は、デザイン主導のソフトパワー型創業の生態系づくりと雇用創出のために、全国6つの拠点にデザイン融合ベンチャー創業学校を設立し、デザイン主導型創業を支援した。</p> <p>【支援分野】 ・デザイン技術などが融合した製造サービス分野</p> <p>【サポート対象】 デザイン融合型（予備）創業チーム（2人以上） *デザイナーや技術の専門家などが共同してのみ39歳以下の予備創業チームや創業3年未満の事業体</p> <p>【事業内容】 アイデアの検証から試作品の開発と製造、事業化、投資連携、販路支援などの事業ライフサイクル全体にわたってサポート</p> <p>【特徴】 STEP1 創業キャンプ修了者のうち評価（検証）を行う。 STEP2 創業アカデミーボランティアを選抜する STEP3 まで引き続きサポート *創業チームの事業計画書上総事業費の70%以内で、最大5,000万円までの試作品製作費、知的財産権の取得原価、マーケティング費、創業活動費などを支援（創業アカデミー選抜に限る）。</p>	-
2017年	デザインとエンジニアリングが融合した大学院教育の実施	<p>企業の現場においてデザイナーが活躍できるように、実務中心、企業参加型の授業を実施し、デザインとエンジニアリングを理解した、博士レベルの人材を養成する。企業の現場においてデザイナーが活躍できるように、実務中心、企業参加型の授業を実施し、デザインとエンジニアリングを理解した、博士レベルの人材を養成する。</p>	-
2017年	優れたデザイン専門会社の選定計画発表	<p>優れたデザイン企業を発掘し、デザイン事業者の強化を奨励し、世界的な競争力を持つグローバル企業として成長することができるように支援する計画を発表した。審査に合格した企業は「優れたデザイン専門会社」として登録され、2018-2019年に国内外のデザイン関連事業への参加が優遇されるようになる予定である。30社程度を選定予定である。</p>	-

出所：経済産業省デザイン政策ハンドブック 2016 I V デザイン関係統計資料、韓国デザイン振興院（KIDP）HP 等に基づきデロイトトーマツコンサルティングが作成

(13) 台湾のデザイン政策

台湾では製造業に加え、デザインのアウトソース先産業活性化のための各種政策を展開している。また、2004年に開設された台湾デザインセンターを中心に Golden Pin 賞の刷新や、補助金助成・海外企業とデザイナーのマッチング支援を行っている。

台湾におけるこれまでのデザイン政策の内容は、図表 39、図表 40、図表 41 のとおり。

図表 39 台湾におけるデザイン政策の概要

	台湾では製造業に加えデザインのアウトソース先産業活性化のため政策を振興
政策動向	<ul style="list-style-type: none"> ・ 製造業主体のデザイン力向上が行われていたが、2003年の「デザイン産業離陸経計画」から、デザインのアウトソース先産業活性化も見据えたデザイン政策が開始された ・ 2004年に開設された台湾デザインセンターを中心に、Golden Pin賞の刷新や、補助金助成・海外企業とデザイナーのマッチング支援を行う ・ 同時に2003年からデザインEXPOを行い、他国でも行うことで台湾デザインを普及
具体的な政策	<ul style="list-style-type: none"> ・ 資金面での支援 : 文化創意産業事業(クリエイティブ産業)立ち上げへの助成・融資の促進 ・ 人材供給 : 外国籍の専門性・技術性従業員招聘の法令緩和 ・ 人材育成 : N/A ・ その他 : 台湾デザインセンターによるワンストップの政策実施

図表 40 台湾におけるデザイン政策の変遷



出所: 野村総合研究所「中華民国投資通信」、台湾デザインセンターHP等に基づきデロイト・マツコンサルティングが作成

図表 41 台湾におけるデザイン政策の具体的内容

実施時期	政策名等	具体的内容	事業費
2009年	「文化創意産業発展 方案」	台湾の文化産業振興を図るためのアクションプラン＝「文化創意産業発展方案」を策定した。これは、台湾文化コンテンツの競争力を高め、一兆元産業化を目指す2013年までの政府計画である。 資金は国家発展基金が200億元を拠出してベンチャーキャピタルを設立。 2014年までに文化産業の総生産額は1兆元まで成長し、20万人の就業機会が創出されると予測された。	-
2010年	Creative Expo Taiwan 開始	文化省が主導し、Taiwan International Cultural and Creative Industry Expo (Creative Expo Taiwan) を立ち上げ。主な目的は、国内外での台湾でデザインされた文化創造的な商品、サービスを国内外へ啓蒙し、中国以外の国へも台湾の高いレベルのデザインを周知すること。	-
2011年	台北世界デザイン会議開催	台北で、世界3大デザイン組織(Icsid, Icograda, IFI) から成る IDA (国際デザイン連盟) が設立後に初めて開催する国際的なデザイン会議を開催。 パリやメルボルンなどの他の候補都市19を抑えて開催地に選出。	-
2014年	Golden Pin Design Award の再定義	台湾経済部が主導していた Golden Pin Award を台湾デザインセンターの下で再定義し、台湾デザインセンターが主催する国際的アワードとして再スタートさせる。 現在では、中国語圏における有力なデザイン賞としての地位を確保。	-
2016年	World Design Capital Taipei	世界3大デザイン組織の1つである Icsid により、台北が世界デザインキャピタル (WDC) に選出される。WDC は、経済的、社会的、文化的発展のために都市デザインが革新的に使用されている都市が選定される。 2016 年には選出されたことを受け、各種デザイン関連のイベントが多く行われた。そのオープニングセレモニーで蔡英文総統が「デザインは国家発展のエンジン。そしてデザイン思考を活用すべきだ」と発言。	-

出所：野村総合研究所「中華民国投資通信」、台湾デザインセンターHP等、第2回研究会田中委員プレゼンテーション等に基づきデロイトトーマツコンサルティングが作成

(14) シンガポールのデザイン政策

シンガポールはビジネスへの活用を前提とした各種デザイン政策を積極的に推進している。デザイナーの待遇改善、大統領主催のデザイン賞創設による企業のデザインマインド醸成等の施策を積極的に展開している。また、高等教育におけるデザインエンジニアリング教育を実施し、またデザイナーとのマッチングのためのナショナルデザインセンターを設立した。

シンガポールにおけるこれまでのデザイン政策の内容は、図表 42、図表 43、図表 44 のとおり。

図表 42 シンガポールにおけるデザイン政策の概要

シンガポール	シンガポールではビジネスへの活用を前提として、デザイン政策を推進し、直近ではイノベーションへの活用に移行している
政策動向	<ul style="list-style-type: none"> 2003年にデザインシンガポールカウンセルを設置し、デザイン政策を加速 「国際社会で競争力を保ち続けるため」のデザイン政策が志向され、ビジネスの競争力に生きるデザイン活用政策が打たれた 具体的には、デザイナーの品質底上げのための待遇改善と他国とのコラボレーション促進や、各種イベントや大統領主催のデザイン賞創設などによる企業におけるデザイン意識啓蒙を図った その後に、高等教育におけるデザインエンジニアリング教育や、企業内におけるデザイン思考の促進等を進め、デザイナーとのマッチングやワンストップの行政サービス提供のため、ナショナルデザインセンターを設立した
具体的な政策	<ul style="list-style-type: none"> 資金面での支援: 助成金によるデザインR&D促進 人材供給 : デザイナーの優遇による誘致 人材育成 : 高等教育でのデザインエンジニアリングプログラム導入 その他 : ナショナルデザインセンター設立

図表 43 シンガポールにおけるデザイン政策の変遷



出所: 「シンガポール中等教育のデザイン学習の位置づけについて」福田隆真、シンガポールナショナルデザインセンター「Dsg- II」等を基にデロイト・トーマツコンサルティング作成

図表 44 シンガポールにおけるデザイン政策の具体的内容

実施時期	政策名等	具体的内容	事業費
2001年頃	教育改訂	2001年の教育課程の改訂により、デザイン学習は問題解決学習としての内容が重視され、デザインの本来の意味に近づいて生産を前提とする造形の学習として位置づけられた。	-
2003年	デザインシンガポールカウンセルの設置	2003年、シンガポール政府の経済再生委員会は、今後の経済発展に不可欠な産業として「教育」「医療」「クリエイティブ」の3つを掲げた。それを受けて同年に発足したデザインシンガポール・カウンシル (DesignSingapore Council、以下Dsc) は、国際社会で競争力を保ち続けるためには、自らを常にリデザインし続ける力が必要だと説いている。	-
2004年	Design Singapore Initiative 開始	<p>経済再生委員会の方針に沿って、5つの戦略を立て、個別施策を実施した。</p> <p>①Design Development (デザイナーの待遇改善等を通じた拡充と機能強化)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・デザイナー支援(奨学金貸与、海外進出支援、プレジデントデザインアワード受賞者への公共事業の優先発注等) ・デザイナーのコラボレーション促進(Studioにおける意見交換や知見共有を促進) ・Awardの設立・応募促進(RedDotへの応募促進、自国でのコンペティション開催) <p>②Design Promotion(シンガポールデザインの国際化、他国へ啓蒙活動、ビジネス活用)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・デザイン意識の向上(大統領賞の設立、ワークショップ等の開催) ・デザインのビジネス活用(デザイナーとビジネスのマッチング、デザインを新興企業の差別化ポイントにするコンサルティング) ・デザイン展覧会とメディア露出(国内外向けのデザインウィーク等の開催) <p>③デザインカルチャー</p> <ul style="list-style-type: none"> ・国際的なつながり強化(グローバル企業やデザイン賞のイベントの誘致) ・デザイン調査(デザイン国民意識やデザイン教育の調査) ・視察や知見の整理(有力デザイン機関への訪問、デザイン関連情報の整理と公表) ・政策検討(特にデザイン教育等) <p>④シンガポールデザインフェスティバル</p> <ul style="list-style-type: none"> ・デザイナー、デザイナーのクライアント、消費者が交流する場として設定 <p>⑤デザインの未来</p> <ul style="list-style-type: none"> ・Design R&Dを促進し、デザインの先進的な活用を検討 	\$48M/5years
2006年	プレジデントデザインアワードの設置	シンガポールの優秀なデザインが経済、そしてQOLに貢献していることを認識するために設置。国内外への情報発信・啓蒙活動の側面もあり、大統領自らが関与する。	-
2009年	Design Singapore Initiative phase2 策定	<p>FY04/05にスタートしたデザイン政策(DesignSingaporeProgram・Project)を検証し、2015までのデザイン政策を立案したもの。</p> <p>3つの戦略を立て、個別施策を実施した。</p> <p>①デザインクラスターとしての能力開発</p> <ul style="list-style-type: none"> ・デザイナーへの教育 ・Techスクール等へのデザインの授業導入や、中等教育の見直し ・国際市場の開拓 <p>②企業におけるデザイン活用の領域拡大</p> <ul style="list-style-type: none"> ・デザイン思考やデザイン起点でのイノベーションプロセスの促進 ・中小の新興企業へデザイン活用による競争力強化 ・フェスティバルやaward開催による、国内外への情報発信 <p>③イノベーションの推進とデザインIPの創造</p> <ul style="list-style-type: none"> ・デザインR&Dの推進 ・ワンストップサービスを受けられる場としてのナショナルデザインセンター設立 	-

実施時期	政策名等	具体的内容	事業費
2011年	ナショナルデザインセンター設立	デザイナーと企業が集まりアイデアを交換し、ビジネスを生む場として機能。Design Singapore Council による支援を受けることもできるプラットフォームとしての色合いが強い。展覧会やプログラムを通してデザイン啓蒙も行う。	-
2012年	SUTD (Singapore university of technology & Design) の設置	SUTD は、米国マサチューセッツ工科大学及び中国の浙江大学と共同で設立された建築デザイン、エンジニア製品デザイン、エンジニアリングシステムデザイン、情報システムデザインからなるデザイン工学に関する教育・研究機関である。創設にあたって、MIT の教授を社長として置くといった米国の最新デザイン研究を取り入れるために、政府主導で取り組む。	-
2014年	科学技術五ヵ年計画	シンガポールでは、「知識基盤社会」(knowledge-based society)の到来に対応して、産学官の連携によるイノベーションの創出のため研究開発に多額の予算を割り当てるとともに、知識産出機関としての大学の役割を重視し、NUS を中心に大学が企業家(起業家)大学としてイノベーションの創出と起業家的マインドを持った人材育成を推進している。また、大学を世界のトップレベルに押し上げるために、欧米の大学の招致や共同プログラムの創設など積極的な施策をとっている。近年は旧宗主国英国の制度に倣った大学制度をより米国的なシステムに転換している。	-

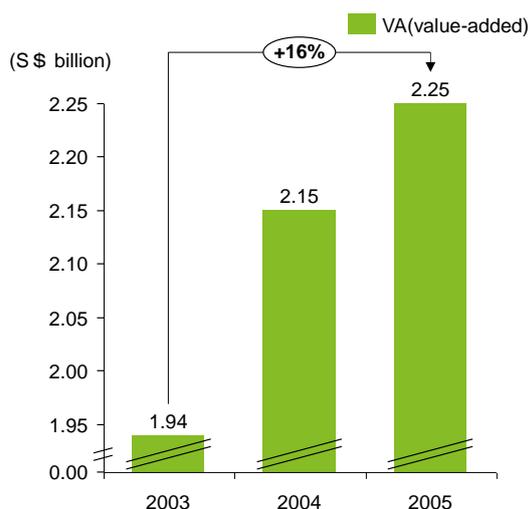
出所：シンガポールナショナルデザインセンター「Dsg-II」、SBF コンサルティング「シンガポールのイノベーション政策と人材育成戦略」等に基づきデロイトトーマツコンサルティングが作成

【参考資料】

◆ シンガポールにおけるデザインの効果

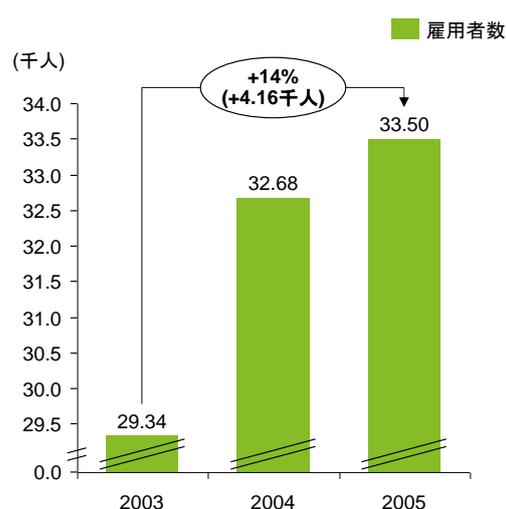
デザインセクターにおける付加価値(Valued-Added)

デザインセクターにおけるシンガポールのGDPへの寄与の付加価値(Valued-added)は2003年から2005年の間に16%増加した。



デザインセクターにおける雇用者数

デザインセクターにおけるシンガポールの雇用者数は2003年から2005年の間に14%増加した。



出所：Dsg-II Strategic BLUEPRINT OF THE DESIGNSINGAPORE INITIATIVEを基にデロイトトーマツコンサルティングが作成

(15) インドのデザイン政策

インドでは、アメリカおよび日本の影響を受け、新たな産業発展を促すために2007年から各種デザインに関する政策の展開を開始している。2016年からは新 National Design Policy を発表し、イノベーションへのデザイン活用を見据えた新しい国家デザイン方針を定めている。

インドにおけるこれまでのデザイン政策の内容は、図表 45、図表 46、図表 47 のとおり。

図表 45 インドにおけるデザイン政策の概要

	インドでは、アメリカ及び日本の影響を受け、2007年からデザイン政策を始め、企業支援を通してイノベーションの促進を図る
政策動向	<ul style="list-style-type: none"> 2007年にNational Design Policyを策定し、研究機関の設置・デザイン賞の創設・デザイナーの認証を定めた 2014年にDesign Manifestoを発表し、エンジニアへのデザイン教育や地域福祉・教育を支援する機関へデザイン思考を取り入れた 2016年には新National Design Policyを発表し、イノベーションへの活用も見据えた新しい国家デザイン方針をとした
具体的な政策	<ul style="list-style-type: none"> 資金面での支援 :N/A 人材供給 :N/A 人材育成 :エンジニア教育へのデザイン要素取入れ その他 :N/A

図表 46 インドにおけるデザイン政策の変遷



出所: National Institute of Design HP, India, "India National Design Policy", National Institute of Design in Ahmedabad HP, Deloitte Tax 「2017年度インド予算案(税制改正)」, 税務研究会『国際税務』2017年 Vol.37 No.4を基にデロイトトーマツコンサルティングが作成

図表 47 インドにおけるデザイン政策の具体的内容

実施時期	政策名等	具体的内容	事業費
1957年	インド政府がアメリカ・フォード財団にNY近代美術館のデザイナーの派遣を要請	1955年、インドの著名な伝統工芸家であり、the Indian Handlooms and Handicrafts Export Council (HHEC)の創設者である Pupul Jayaker は、ニューヨーク近代美術館のデザイナーであったチャールズ・イームズ氏に出会う。当時急速な産業発展の中、インド社会におけるデザイン研究の必要性を感じていた Jayaker 氏は、1957年にインド政府を通じてイームズ夫妻の派遣をフォード財団へ要請	-
1958年	デザイン研究所の設立およびデザイン教育の必要性に関する報告書提出	1957年に招聘されたイームズ夫妻は、インドでのデザイン研究所の設立のための調査を実施。1958年にデザイン研究所の設立及びデザイン教育の必要性に関する報告書を提出し、後の National Institute of Design の設立に貢献	-
1961年	National Institute of Design の設置	1958年にフォード財団よりインド政府へ派遣されていたアメリカ人のイームズ夫妻が提出した報告書をもとに National Institute of Design (NID) が設立。2014年に国家重要機関に指定され、インドのデザイン研究機関として重要な存在であると位置づけられた。	-
2007年	National Design Policy の策定	2007年2月にインド政府は産業政策部及び商工省の広報部が作成した国家デザイン政策を承認。デザインに関する研究機関の設置、デザイン賞の作成、デザイナーの認証を目的とした。デザイン政策として、インドの新しい産業発展を目指し策定された。	-
2012年	India Design Mark の設置	2010年に日本の公益財団法人日本デザイン振興会と連携協定を締結し、グッドデザイン賞をモデルとしたインドの産業デザインを認証する新たなデザイン賞が立ち上げられた。	-
2014年	Design Manifesto の発表	政府は現代の世の中においてデザイナーの役割が変化し（より幅広い範囲をカバーする）、産業において重要なものと定義し、開発途上国におけるニーズと機会に対応し得るデザインに関する教育（主にエンジニア教育）や地方地域での教育、保健、経済活動を支援する機関 CFTI の取組にデザイン思考を取り入れることなどを発表した。	-
2016年	新・National Design Policy の策定	より企業のプロダクトデザインやサービスデザイン、イノベーションの促進を目的とした新しい国家デザイン方針として発表される。2007年の National Design Policy の代替案として承認され、防衛、医療機器、エレクトロニクスなどの特定分野に重点を置いた政策となっている。	-

出所：National Institute of Design HP、インド政府，“National Design Policy”、India Design Mark HP、Confederation of Indian Industry “India Design Report”等に基づきデロイトトーマツコンサルティングが作成

禁 無 断 転 載

平成 29 年度 特許庁 知的財産国際権利化戦略推進事業

デザインが企業の国際競争力に与える
影響等に関する調査研究報告書

平成 30 年 3 月

請負先 デロイトトーマツコンサルティング合同会社

〒 100 - 6390 東京都千代田区丸の内 2-4-1

丸の内ビルディング

電話 03 - 6867 - 8916

FAX 03 - 5220 - 8601

URL [http:// www.deloitte.com/jp//dtc](http://www.deloitte.com/jp//dtc)

E-mail amatsuya@tohmatu.co.jp