

「デザイン経営」宣言

経済産業省・特許庁

産業競争力とデザインを考える研究会

2018年5月23日

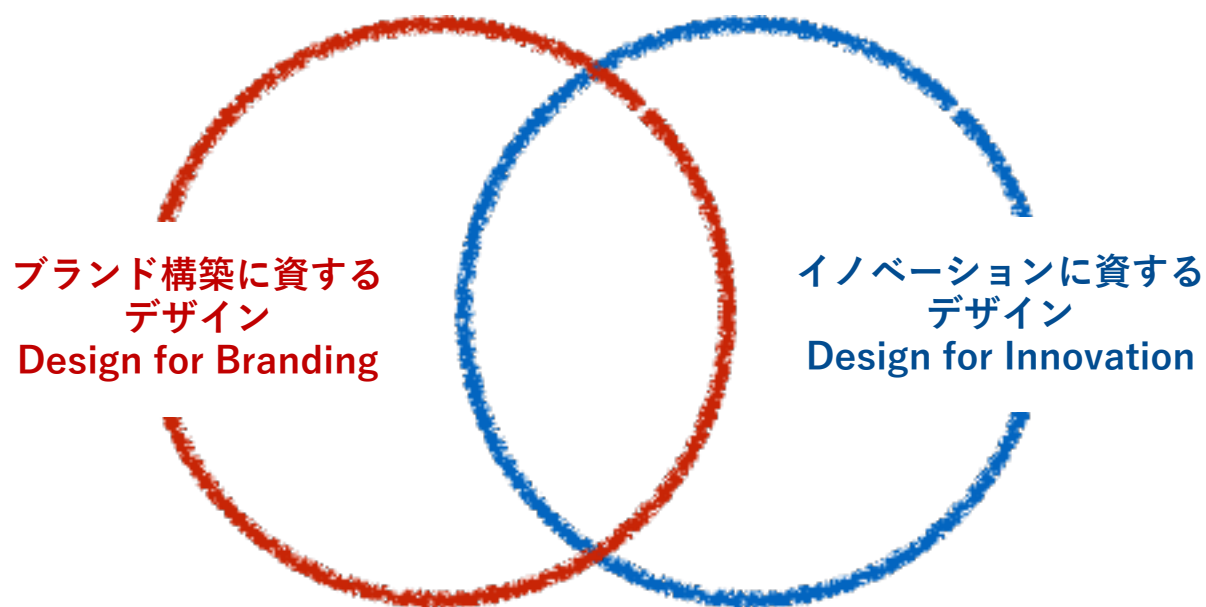
1. 「デザイン経営」の役割

「デザイン経営」の効果＝

ブランド力向上＋イノベーション力向上

＝企業競争力の向上

「デザイン経営」は、ブランドとイノベーションを通じて、企業の産業競争力の向上に寄与する。



「デザイン経営」の効果

日本は人口・労働力の減少局面を迎え、世界のメイン市場としての地位を失った。さらに、第四次産業革命により、あらゆる産業が新技術の荒波を受け、従来の常識や経験が通用しない大変革を迎えようとしている。そこで生き残るためには、顧客に真に必要とされる存在に生まれ変わらなければならない。そのような中、規模の大小を問わず、世界の有力企業が戦略の中心に据えているのがデザインである。一方、日本では経営者がデザインを有効な経営手段と認識しておらず、グローバル競争環境での弱みとなっている¹。

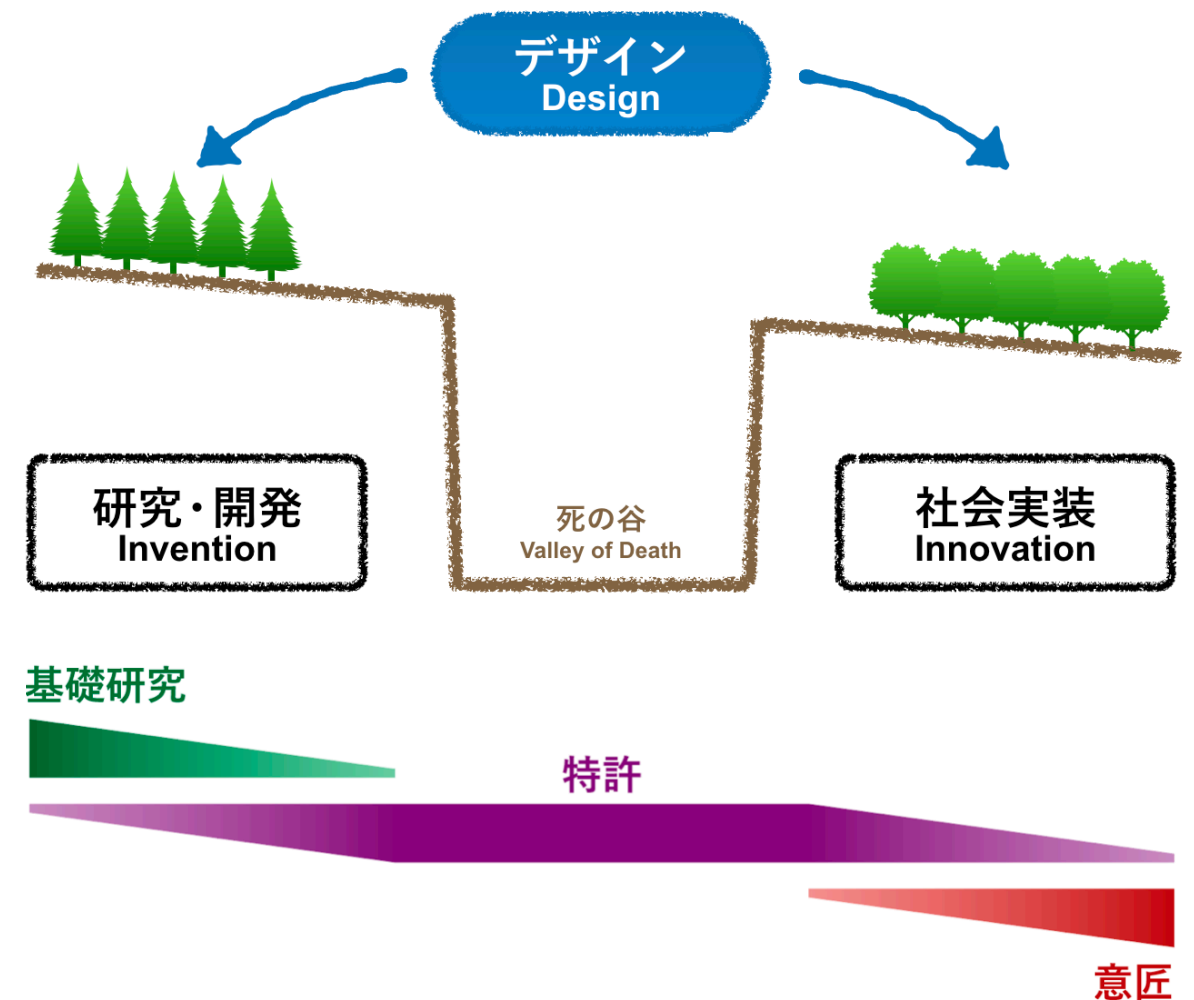
デザインは、企業が大切にしている価値、それを実現しようとする意志を表現する営みである。それは、個々の製品の外見を好感度の高いものにするだけではない。顧客が企業と接点を持つあらゆる体験に、その価値や意志を徹底させ、それが一貫したメッセージとして伝わることで、他の企業では代替できないと顧客が思うブランド価値が生まれる。さらに、デザインは、イノベーションを実現する力になる。なぜか。デザインは、人々が気づかないニーズを掘り起こし、事業にしていける営みでもあるからだ。供給側の思い込みを排除し、対象に影響を与えないように観察する。そうして気づいた潜在的なニーズを、企業の価値と意志に照らし合わせる。誰のために何をしたいのかという原点に立ち返ることで、既存の事業に縛られずに、事業化を構想できる。

このようなデザインを活用した経営手法を「デザイン経営」と呼び、それを推進することが研究会からの提言である。

¹ 「平成23年度中小企業支援調査 我が国ものづくり産業の競争力の源泉に関する調査報告書」（経済産業省）によれば、従業員100人超の製造業全て（全25,000社）を対象としたアンケートにおいて、「日本国内で市場開拓を成し遂げた成功要因」として、「高品質・高機能」を挙げた者は38.3%であるのに対し、デザインは0.8%。同様に「米国で市場開拓を成し遂げた成功要因」として、「高品質・高機能」を挙げた者は63.6%であるのに対し、デザインは0.0%。

2. 発明とイノベーションをつなぐデザイン

日本では、イノベーションは「技術革新」と翻訳されてきた。その「技術革新」は、研究開発によって新しい技術を生むこと、つまり発明（インベンション）とほぼ同義のように考えられているのではないかと。しかし、イノベーションの本来の意味は、発明そのものではなく、発明を実用化し、その結果として社会を変えることだとされている。革新的な技術を開発するだけでイノベーションが起きるのではなく、社会のニーズを利用者視点で見極め、新しい価値に結び付けること、すなわちデザインが介在してはじめてイノベーションが実現する。このプロセスを知財の観点からたどると、発明が行われると特許が出願され、その発明が商品化され市場に投入できるようになると意匠が登録されるということになると考えられる。ダイソン、アップルなどの企業は、特許出願が増えた後に意匠登録が増えるのに対し、日本企業の多くにおいては、1980年代に盛んだった意匠登録が、1990年代以降は低迷している。



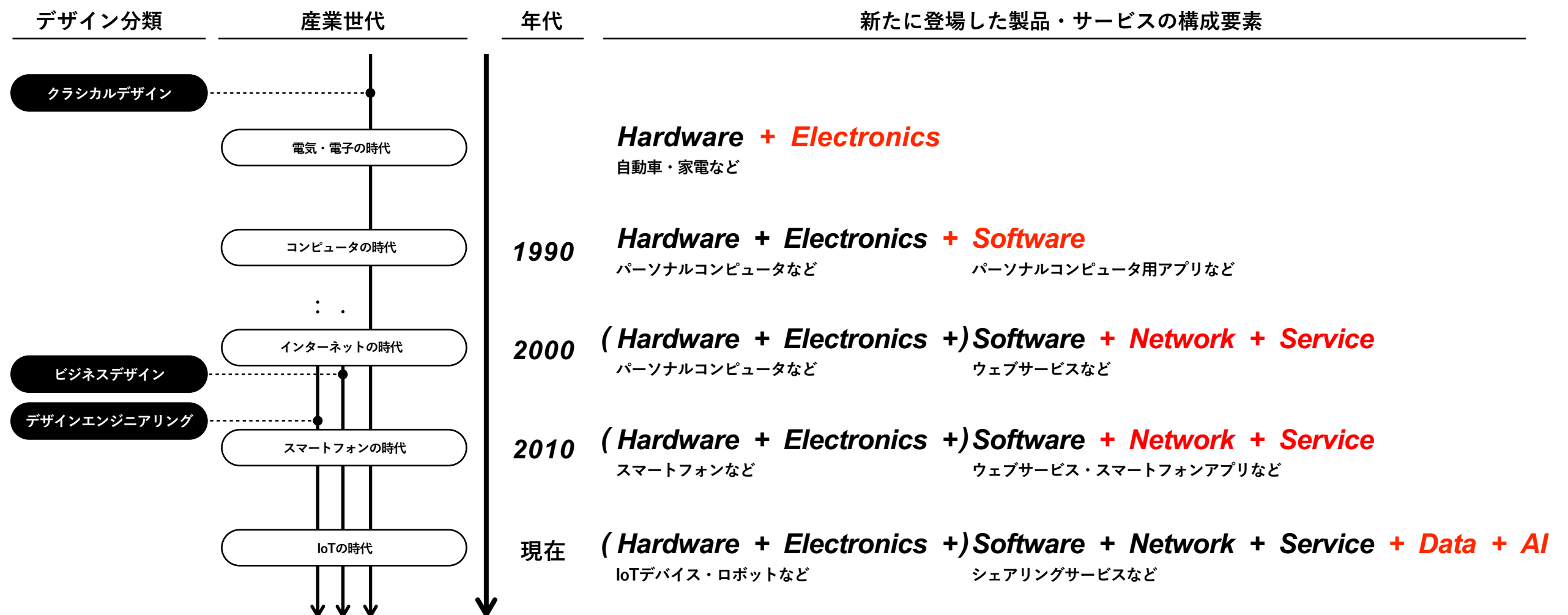
“必要は発明の母”とも古くから言われている。イノベーションは常に社会のニーズと突き合わせながら考える必要があり、デザインはそれを実現する有力な手法である。

（出典）「Between Invention and Innovation」U.S. Department of Commerce (2002) (p.36) を基に特許庁作成

3. 産業とデザインの遷移

日本の産業が世界をリードしている分野は、ハードウェア・エレクトロニクスとの組み合わせ領域が中心である一方で、世界の主戦場は第四次産業革命以降のソフトウェア・ネットワーク・サービス・データ・AIとの組み合わせ領域に急速にシフトしつつある。そして、これらインターネットに接続された製品やサービスにおいては、顧客体験の質がビジネスの成功に大きな影響を及ぼすようになった。

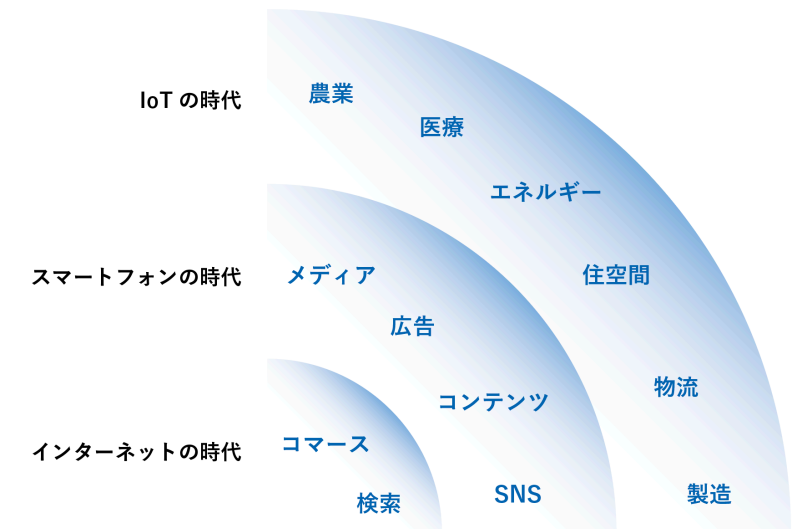
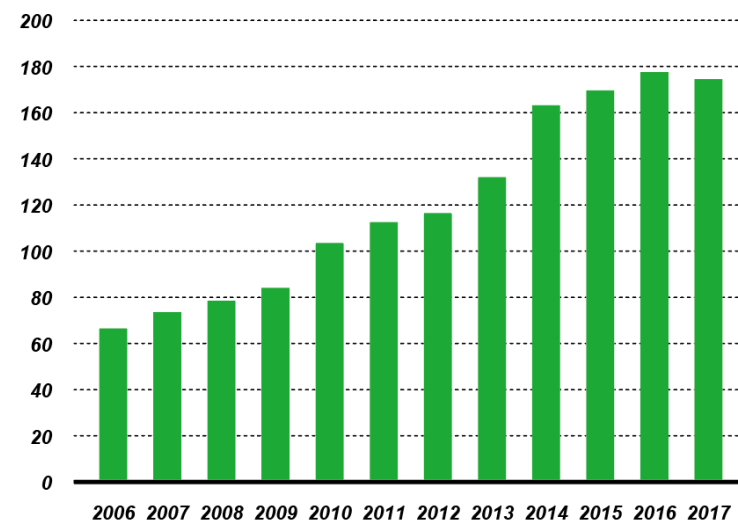
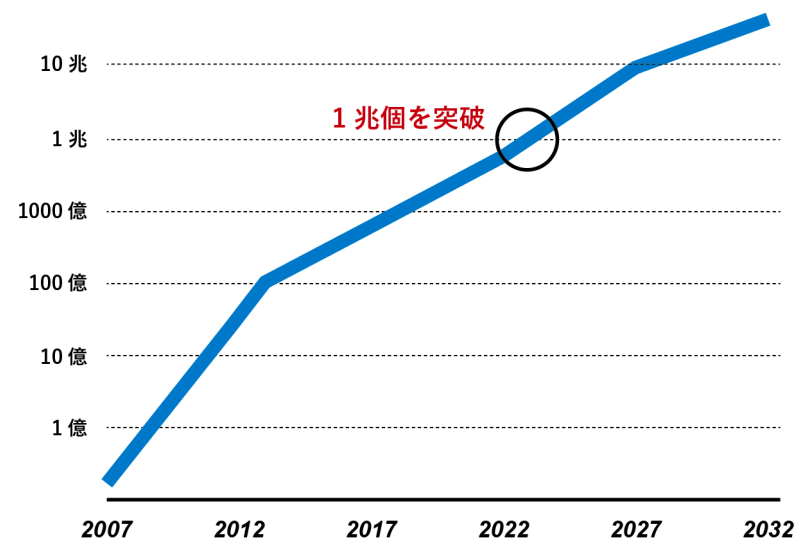
このため、顧客体験の質を大幅に高める手法であるデザインに注力する企業が、急速に存在感を高めていった。デザインは、①顧客と長期に渡って良好な関係を維持するためのブランド力の創出手法、②顧客視点を取り込んだイノベーションの創出手法、として活用されるようになった。デザインは、まさに産業競争力に直結するものとなった。



4. ネットワークとデータが全てを飲み込む時代

データやAIを活用したビジネスが社会に浸透しつつある。ネットの利用時間も1日平均3時間に迫っている。携帯端末のみならず各種の製品・部品に活用が広がるセンサーは、近い将来1兆個を突破するとの予測がある。モノをインターネットでつなぐ“IoT”(Internet of Things)に続き、まもなく、ネットワークとデータがすべてを飲み込む時代が到来する。

この時代のイノベーション競争をリードするグローバル企業は、質の高い顧客体験を設計するために、顧客やセンサーによって得られたビッグデータを活用してサービスの改善・拡張を速いスピードで進めている。製品やUI(ユーザーインターフェース)だけでなく、プラットフォームやデータを精緻にデザインし、高度な技術と組み合わせることで、競争力の高いビジネスモデルを築いていると言える。



センサーの数が1兆個を超える

2014年頃に世界で使われたセンサーは年間約100億個。1兆個は2014年の100倍の規模に当たる。

(出典) NEハンドブックシリーズ センサーネットワーク (ローム社) を基に特許庁作成

平均3時間のネット利用

メディア総接触時間におけるデジタルメディアのシェアは年々拡大。携帯電話・スマートフォン・タブレットのシェアは合計で30%を占めている。

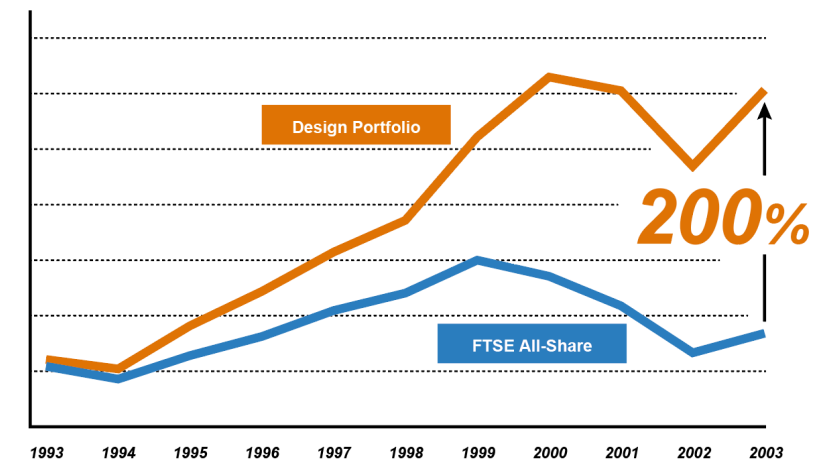
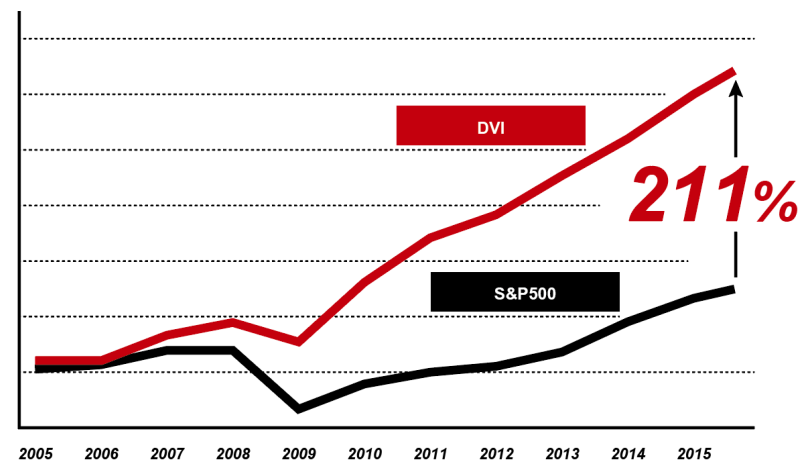
(出典) 博報堂DYメディアパートナーズ 2017年6月20日ニュースリリース「博報堂DYメディアパートナーズ「メディア定点調査2017」時系列分析より」を基に特許庁作成

全ての産業にネットが波及

インターネットの時代から、スマートフォンの時代、IoTの時代を経て、ネットワークとデータは幅広い事業領域に浸透していく。

5. デザインの投資効果

「デザイン経営」は、そのリターンに見合うだろうか。各国の調査は「YES」であることを示している。欧米ではデザインへの投資を行う企業パフォーマンスについての研究が行われている。それらはデザインへの投資を行う企業が、高いパフォーマンスを発揮していることを示している。例えば、British Design Councilは、デザインに投資すると、その4倍の利益を得られると発表した。また、Design Value Indexは、S&P500全体と比較して過去10年間で2.1倍成長したことを明らかにした。その他の調査を見ても、「デザイン経営」を行う会社は高い競争力を保っていることがわかる。これがデザインを取り巻く世界の常識となっている。一方、日本の経営者がデザインに積極的に取り組んでいるとは言い難い。



4 倍の利益

£1のデザイン投資に対して、営業利益は£4、売上は£20、輸出額は£5増加

(出典) British Design Council “Design Delivers for Business Report 2012” を基に特許庁作成

2.1 倍の成長

デザインを重視する企業の株価は、S&P 500全体と比較して、10年間で2.1倍成長

(出典) Design Management Institute “What business needs now is design. What design needs now is making it about business.”を基に特許庁作成

2.0 倍の成長

デザイン賞に登場することの多い企業(166社)の株価は、市場平均(FTSE index)と比較し、10年間で約2倍成長

(出典) British Design Council “The impact of Design on Stock Market Performance: An Analysis of UK Quoted Companies 1994-2003, 2004” を基に特許庁作成

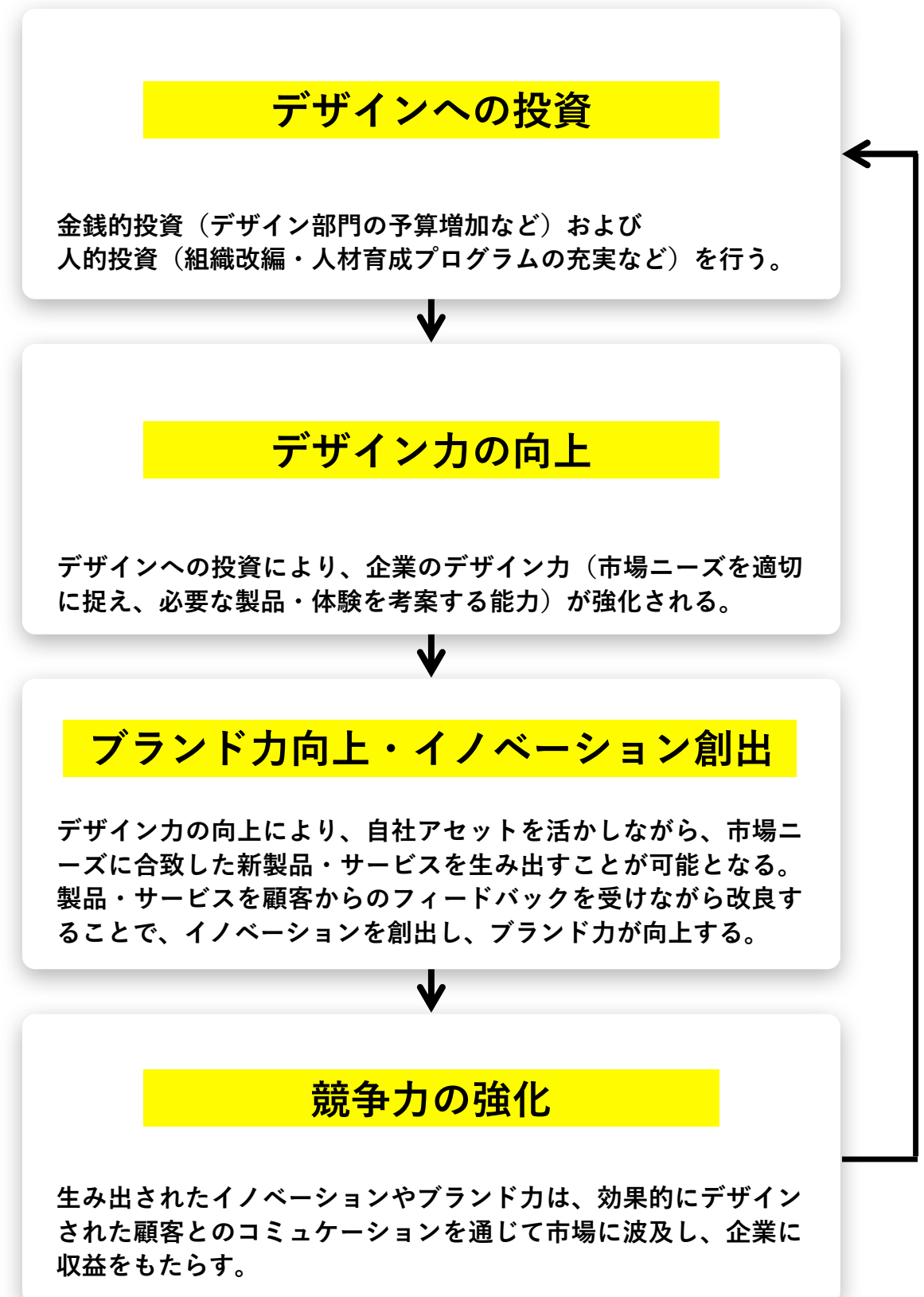
6. 「デザイン経営」の定義

「デザイン経営」とは、デザインを企業価値向上のための重要な経営資源として活用する経営である。

それは、デザインを重要な経営資源として活用し、ブランド力とイノベーション力を向上させる経営の姿である。アップル、ダイソン、良品計画、マツダ、メルカリ、AirbnbなどのBtoC企業のみならず、スリーエム、IBMのようなBtoB企業も、デザインを企業の経営戦略の中心に据えており、「デザイン経営」の実践企業・成功企業ということが言える。ここで、「デザイン経営」と呼ぶための必要条件是、以下の2点である。

- ① 経営チームにデザイン責任者がいること
- ② 事業戦略構築の最上流からデザインが関与すること

デザイン責任者とは、製品・サービス・事業が顧客起点で考えられているかどうか、又はブランド形成に資するものであるかどうかを判断し、必要な業務プロセスの変更を具体的に構想するスキルを持つ者をいう。



7. 「デザイン経営」の実践

「デザイン経営」の実践には前ページで述べたように、①経営チームにデザイン責任者がいること、②事業戦略構築の最上流からデザインが関与すること、の2点が必要条件となる。

このような「デザイン経営」を実践するためには、企業において、複数の取り組みを一体的に実施することが望ましい。例えば、デザイン手法による顧客の潜在ニーズの発見や、アジャイル型開発プロセスなどにより、企業のイノベーション力を向上させることができる。右図に、「デザイン経営」のための具体的な取り組みを整理した。

また、当研究会では、規模の大小にかかわらず、これから「デザイン経営」に取り組もうとする企業にとって参考となるように、日本・海外の企業における「デザイン経営」の先行事例を別冊として取りまとめた。

「デザイン経営」のための具体的取組

- ① **デザイン責任者（CDO,CCO,CXO等）の経営チームへの参画**
デザインを企業戦略の中核に関連付け、デザインについて経営メンバーと密なコミュニケーションを取る。
- ② **事業戦略・製品・サービス開発の最上流からデザインが参画**
デザイナーが最上流から計画に参加する。
- ③ **「デザイン経営」の推進組織の設置**
組織図の重要な位置にデザイン部門を位置付け、社内横断でデザインを実施する。
- ④ **デザイン手法による顧客の潜在ニーズの発見**
観察手法の導入により、顧客の潜在ニーズを発見する。
- ⑤ **アジャイル型開発プロセスの実施**
観察・仮説構築・試作・再仮説構築の反復により、質とスピードの両取りを行う。
- ⑥ **採用および人材の育成**
デザイン人材の採用を強化する。また、ビジネス人材やテクノロジー人材に対するデザイン手法の教育を行うことで、デザインマインドを向上させる。
- ⑦ **デザインの結果指標・プロセス指標の設計を工夫**
指標作成の難しいデザインについても、観察可能で長期的な企業価値を向上させるための指標策定を試みる。

コラム: なぜデザイナーはイノベーションの役に立つのか？

A. 観察の達人であり、顧客の潜在ニーズの発見を主導する

皆さんが日々使う歯磨き粉のチューブ。しばらく前までは細長いチューブの先に刻みのついたキャップが付いていて、中のペーストをしごき出すようなタイプのものだった。チューブの出口に近いところを押してはいけない。出口から一番遠いところから順番に平たくなるようにしごき出さないと、最後まできれいに使いきれない。洗面所での行動を観察して、忙しい朝にこんなことをしたくないはずだというニーズに気づいて開発されたのが、逆さに立て置く自立型チューブだ。安定して立てられるよう、蓋は大きくなった。ペーストは昔より粘り気が減った。チューブの内側はつるつるになった。逆さに立てれば、中のペーストは自然に出口側に落ちて集まり、中身が減ってきても簡単にらせるようになった。この自立型チューブの開発と普及に尽力したのもデザイナーだ。ペーストの効能や味ではなく、誰もが受け入れていた使い勝手を劇的に改善することで、市場を一変した。デザイナーは、技術と人間中心的視点を上手く組み合わせることで、イノベーションを起こすのだ。

B. コトバにならないものをカタチにして開発サイクルを加速化する

世界の家電市場でシェアを急拡大した企業がある。この企業はデザイン活用に長けており、エンジニアリングとデザインを分けずに取り扱うことを設計プロセスの思想として持っている。エンジニアやデザインエンジニアが、ユーザーの行動観察を行い、そこで得た気づきをベースに設計の仮説を構築し、それを設計スタジオの横に付設されたプロトタイピングワークショップですぐに試作し、それを世界中の住宅環境が再現されたテスト施設で検証にかける。そして、その検証を通じて、得られる気づきを再度設計とデザインに反映する。このようにプロトタイピングを繰り返すことで、イノベティブなアイデアを具体化し、製品の完成度を上げている。また、家電用品の中でも地味な部類の機器に対して、先進性のある外観デザインを施し、その印象を製品ラインナップ全体・パッケージ・店頭展示・ウェブサイト・CMなどに統一的に展開することにより、洗練されたイメージのブランドを築いた。このデザイン駆動型のイノベーションとブランド構築が、この企業を世界で支持される企業に押し上げたと言われている。

8. 政策提言

当研究会は、「デザイン経営」を推進し、日本の産業競争力を強化するために、政府が実施すべき施策・取り組みについての具体的な政策提言を取りまとめた。この政策提言は、情報分析・啓発、知財、人材、財務、行政の実践の5つの切り口から構成されている。政府には、民間企業のデザインに対する意識を高め、「デザイン経営」推進のきっかけを作るとともに、意欲ある企業の取り組みを制度面から後押しする役割を期待する。

切り口	内容	効果
情報分析・啓発	1. 情報分析と政策提言 2. 啓発	経営層の意識向上 企業・行政へのデザイン導入の後押し 継続的取組の促進
知財	1. 意匠法の改正	保護の拡大 意匠権取得の手続きの改善
人材	1. 高度デザイン人材の育成 2. 海外からの人材獲得	企業の人材需要への対応 海外からの高度人材の迅速な獲得 東京のクリエイティブ都市化推進
財務	1. デザインに対する補助制度の充実・税制の導入	企業の財務面からのデザイン推進意欲醸成
行政の実践	1. 行政におけるデジタル・ガバメントの実践 2. 有望プロジェクトの発掘	行政サービスの質の向上

8. 政策提言

情報分析・啓発

1. 情報分析と政策提言
2. 啓発

経営層の意識向上
企業・行政へのデザイン導入の後押し
継続的取組の促進

1. 情報分析と政策提言

継続的に技術動向や市場動向などを調査・分析し、デザインを巡る環境変化について常に把握するとともに、デザインに関する政策提言を行い得る、有識者を交えた組織を設置する。

2. 啓発

この5年間を「デザイン経営」の普及の集中期間として定め、官民連携して「デザイン経営」の実践と浸透を推進する。

「デザイン経営」の先行事例についての事例集を広く共有し、産業界における「デザイン経営」の機運を醸成する。「デザイン経営」についての考え方・実施の方法・先行事例などについての議論や

「デザイン経営」を推進する関連政策についての発表を行うためのシンポジウム等のイベントを、経営者や有識者を招いて開催する。

特許庁は、世界に通じる優れたデザインを生み出し、知的創造サイクル²の実践に寄与したデザイン人材及びデザイン経営を確立した企業を知財功労賞において表彰する。

企業は、自社の製品・サービスを評価し購入する主体である生活者が、より良いデザインを求める顧客となるよう、そのデザインマインドの向上(デザインを評価する市場の創出)に取り組む。

² 「知的創造サイクル」とは、①開発された優れた研究成果を権利化し、②産業財産権の活用等によって研究開発の費用を回収し、③再び新しい研究開発に役立ててもらうという考え方。

8. 政策提言

知財

1. 意匠法の改正

保護の拡大
意匠権取得の手続きの改善

1. 意匠法の改正

デザインの役割が、①ブランド構築のためのデザイン＝企業の持つ哲学・美意識を表現するもの、②イノベーションのためのデザイン＝顧客に内在する潜在的ニーズ、事業の本質的課題を発見、技術と併走し課題解決を行うもの、③製品・サービスのコンセプト、外観、機能性、UIを含む顧客体験の品質を向上させるものとなったことを踏まえ、新技術の特性を活かした新たな製品やサービスのためのデザインや、一貫したコンセプトに基づいた製品群のデザインなど、その保護対象を広げるとともに、手続きの簡素化にも資するよう、意匠法の大幅な改正を目指す。（別紙参照）

8. 政策提言

人材

1. 高度デザイン人材の育成
2. 海外からの人材獲得

企業の人材需要への対応
海外からの高度人材の迅速な獲得
東京のクリエイティブ都市化推進

1. 高度デザイン人材の育成

企業・大学等において、事業課題を創造的に解決できる人材（高度デザイン人材）の育成を推進する。

企業においては、ビジネス系・テクノロジー系人材がデザイン思考を、デザイン系人材がビジネス・テクノロジーの基礎を身につけるための研修などを実施するとともに、専門領域の異なる人材同士が創造的に課題を解決するプロジェクトやワークショップなどを導入する。

ビジネス系・テクノロジー系大学においては、デザイン思考のカリキュラムや芸術系大学との連携プロジェクト（例：IIS-RCAデザインラボ）などを、芸術系大学においては、ビジネスおよびテクノロジーの基礎を身につけるためのカリキュラムやデザイナーとしての実践的能力を向上させるための産学連携プロジェクト（例：広島市立大学芸術学部共創ゼミ）などを実施する。

2. 海外からの人材獲得

増加が見込まれる高度デザイン人材の需要に応えるために、海外からの人材の戦略的獲得を行う。具体的には、①高度デザイン人材に対するビザ取得条件の緩和、②日本でデザイン系の大学・大学院を卒業した人材に対するポストスタディワークビザ（2年間）の創設、③外国人デザイナーが日本で創業することを容易にするためのプロフェッショナルビザ（D-visa）の創設、④世界最速グリーンカード制度において高度デザイン人材に対するポイント付与の実施を行う、⑤ビザ・グリーンカード制度のメリットを海外に向けて能動的に広報する。

8. 政策提言

財務

1. デザインに対する補助制度の充実・税制の導入

企業の財務面からのデザイン推進意欲醸成

1. デザインに対する補助制度の充実・税制の導入

デザインを活用する意欲を持つ企業の取り組みを後押しするため、財務面でのインセンティブ措置として、デザインに対する補助制度の充実・税制の導入を検討する。（例：平成27年に、中小ものづくり高度化法の対象技術にデザインが追加され、デザインの研究開発を対象とした補助金などの活用が可能となったことを踏まえ、今後、サービス領域においてもデザインを意識した支援策の充実を図る。さらに、それらの政策効果を見据えた上で、企業のデザイン活用を全国的に拡大させるため、デザイン税制の導入を検討する。）

8. 政策提言

行政の実践

1. 行政におけるデジタル・ガバメントの実践
2. 有望プロジェクトの発掘

行政サービスの質の向上

1. 行政におけるデジタル・ガバメントの実践

提供者視点ではなく、利用者視点で行政サービスを設計するために、デジタル・ガバメント実行計画³とも連動して、「デザイン思考」の導入を推進する。

2. 有望プロジェクトの発掘

「デザイン思考」を導入することによって、より質の高い行政サービスが期待できる分野に対して、これを実践する。まずは、特許庁において実践する。

なお、観光分野においては、カスタマージャーニーを意識した戦略や、顧客目線に立った旅客サービスの重要性が既に議論されている。

³ デジタル・ガバメント実行計画 2018年1月16日にeガバメント閣僚会議にて決定された、政府・地方・民間全てを通じたデータの連携、サービスの融合を実現し、世界に先駆けた、日本型の「デジタル・ガバメント」の実現を目指す計画。

別紙

産業競争力の強化に資する 今後の意匠制度の在り方

経済産業省・特許庁

産業競争力とデザインを考える研究会

2018年5月23日

1. 我が国の意匠制度の現状と課題

意匠制度は、新規に創作された独創的な意匠を保護するものであり、デザインの創作・保護・活用サイクルの基軸となるものである。この意匠制度が潤滑に機能することにより、イノベーションの創出における重要なツールであるデザインを、我が国企業の産業競争力の資とすることができる。

近年、IoT、AI及びビッグデータ等の新技術による社会変革が勃興し、産業界を取り巻く状況は劇的に変化している。産業財産権制度の一翼を担う意匠制度には、かかる変化に機敏に対応し、当該変革を牽引する役割を果たすことが期待されている。

しかしながら、デザインの在り方が多様化する一方、我が国意匠制度の保護対象は、制限的ではないかとの意見が出ている。第4次産業革命が進む中で、顧客とのインターフェースとして重要な役割を担う画像デザインについてみて、我が国においては、その保護が十分でないために、新たにデザインを創作しても模倣のリスクにさらされている可能性がある。結果、投資に十分なインセンティブを与えられず、投資が無いからより良いデザインが生まれず、良いデザインが無いから勝てない、といった負のスパイラルに陥ってしまうのではないかと、との指摘もある。

また、ブランド形成に資する意匠権の広がりやつながりも十分ではないとの意見もある。現行の意匠制度では、一貫したコンセプトに基づいた製品群のデザインについて、意匠権を取得しようとしても、最初に出願されたデザインが公開されると、後発のデザインは、原則意匠登録を受けることができない。また、意匠権の存続期間の延長を求める声もある。

デザインが重視される中、日々新たな創り手による創作が芽生えており、この制度を活用する者の手続上の障壁を可能な限り撤廃し、より簡便で実効力の

高い意匠制度を実現する必要性が生じている。

以上の状況に照らし、我が国の意匠制度について、デザインの創作・保護・活用のサイクルの基軸として有効に機能し、ひいてはデザインによる我が国の産業競争力強化を牽引するものとするために、その保護対象や意匠権の効力、及び出願手続の各観点から現状の問題点を抽出し、その対応について早急に検討すべきではないか。

その際、意匠制度が我が国の産業競争力強化に資するよう、「デザイン経営」（デザインの力を企業価値向上のための重要な経営資源として活用する経営）を促進する制度を、諸外国に先駆けて導入するという視点が望まれる。

2. 各課題における問題の所在と今後の検討の必要性

2.1 意匠権の保護対象

2.1.1 画像デザインの保護

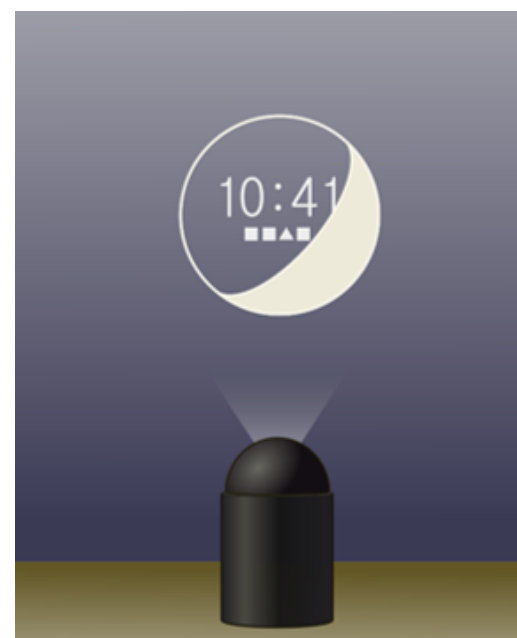
① 問題の所在

情報通信技術の急速な進展に伴い、新技術に基づく製品やサービスが近時の新たな産業競争力の源泉となってきた。このような分野においては、技術の向上に比例して製品やサービスが複雑化するというジレンマを抱えており、これを解決するため、UI（ユーザーインターフェース）、及びUX（ユーザーエクスペリエンス）の果たす役割が急速に高まっている。また、顧客の体験価値が重視されてきており、顧客との接点となるUIやUXのデザインの重要性が高まっている¹。加えて、VR（仮想現実）、AR（拡張現実）技術や、多様な投影技術を活用した製品やサービスを通じて、顧客に新たな体験を提供し、他社との差別化を図る企業も現れている。

しかし、現行意匠制度においては、必ずしもこれらの新技術を活かした意匠を十分に保護することはできない。

② 検討の方向性

例えば、画像デザイン等、新技術の特性を活かした新たな製品やサービスのために創作されたデザインを適切に保護できるよう、意匠法における意匠の定義を見直すなど、意匠法の保護対象について検討を進めるべきではないか。



現行制度で保護できない画像デザインの例
壁に投影される画像デザイン
（仮想事例、特許庁作成）

2.1.2 空間デザインの保護

① 問題の所在

建築物の内外装のデザインをはじめとする空間デザインは、近年、顧客との直接的な接点として重視されてきており、心地良い空間を提供し、企業のアイデンティティを空間に表現することが、UX、ひいてはブランドの形成の糧となってきた。

しかし、現行意匠制度においては、これらの意匠を十分に保護することができていないとの声もある。

② 検討の方向性

一部の空間デザインを適切に保護できるよう、意匠法の保護対象の範囲について検討を進めるべきではないか。

¹ 既に諸外国の企業においてはUIやUXのデザイン開発に多額の投資がなされるようになってきており、IBM社では2014,15年の2年間で造形やデジタルプログラムを学んだデザイナーを2000名規模で採用し、社内のエンジニア、リサーチャー、ストラテジストなどと協働させ、クライアントのビジネス改善やユーザーエクスペリエンスの設計を実践している。

2. 各課題における問題の所在と今後の検討の必要性

2.2 ブランド形成に資するデザインの保護

2.2.1 一貫したコンセプトに基づく製品群のデザインの保護

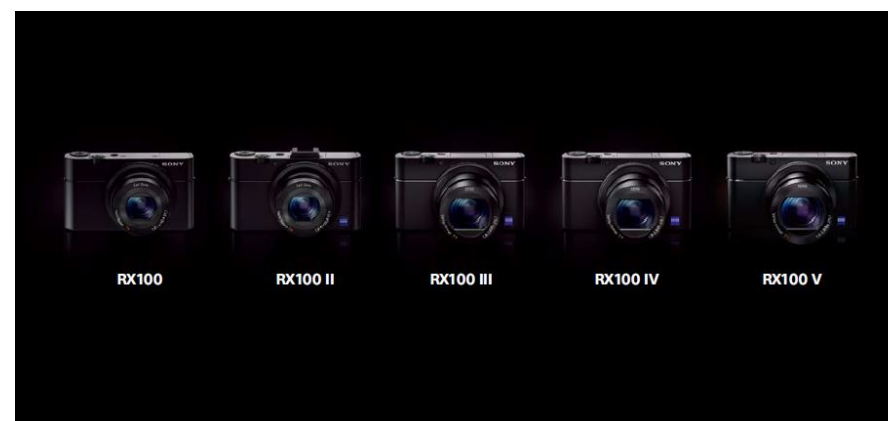
① 問題の所在

企業活動におけるブランド形成の重要性が高まる中、デザインの在り方も大きく変容してきている。これまで、個々の製品について、個別に行われがちであったデザイン開発は、特に欧米の自動車やスマートフォンのデザインを中心に、複数の製品群を一貫したコンセプトに基づいてデザインする手法に移行しつつあり、近時は、我が国においても同様の動きが見受けられるようになってきている。こうした群のデザイン手法は、デザインによる産業競争力の強化において極めて有効な手段であり、年々こうしたデザイン手法を採る企業が増加してきている。

現行の意匠制度上、群を構成するそれぞれのデザインについては関連意匠によってその保護を図っているところであるが、関連意匠は本意匠の意匠公報の発行日前までしか登録をすることができず、デザインコンセプトの保護のためには不十分ではないかとの意見もある。諸外国の意匠登録制度をみても、一貫したコンセプトに基づく製品群の意匠を積極的に保護する制度は未だ確立していない。

② 検討の方向性

一貫したデザインコンセプトによって創作された後発のデザインについて、最初に出願されたデザインが公開された後であっても意匠登録をすることができるよう、諸外国に先駆けて検討を行ってはどうか。



一貫したコンセプトに基づく製品群のデザインの例（ソニー株式会社ホームページより）

2.2.2 意匠権の存続期間

① 問題の所在

ロングライフデザインといわれるデザインのように、長期にわたり付加価値の源泉となるデザインがある。こうしたデザインを適切に保護するため、平成18年に意匠権の存続期間を15年から20年に延長している。

しかしながら、一貫したデザインコンセプトに基づく製品群の意匠を保護することで、ブランドを形成し、維持していくために存続期間の延長を求める声がある²。

② 検討の方向性

デザインによるブランド形成、及びブランドの維持に資するよう、意匠権の存続期間について検討を行うべきではないか。

2 主要国における意匠権の存続期間は以下のとおり。

日 本	米 国	欧 州	韓 国	中 国
登録から20年	登録から15年	出願から25年 (最初5年、5年毎4回延長可)	出願から20年	出願から10年

2. 各課題における問題の所在と今後の検討の必要性

2.3 意匠権を取得するための手続要件の簡素化

2.3.1 一意匠一出願制度

① 問題の所在

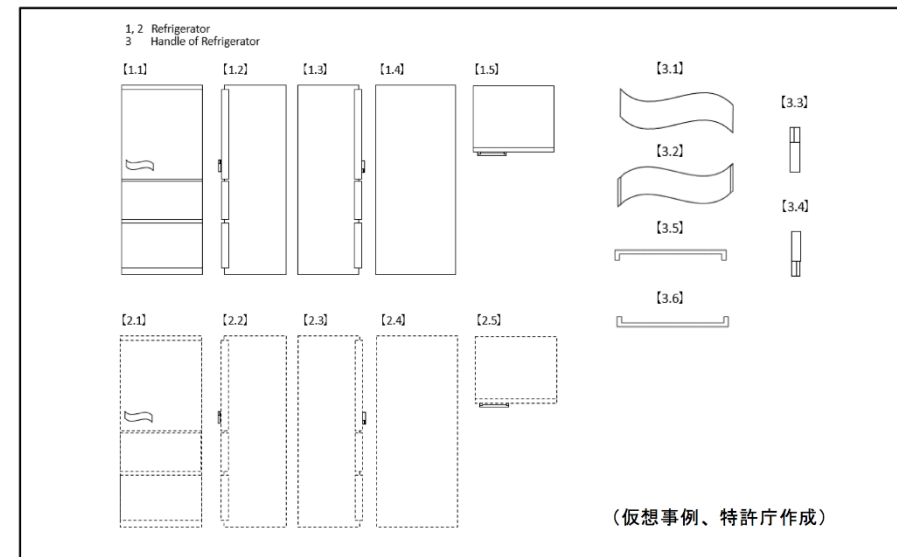
意匠の創作の成果を、より広く、強固に権利化しようとする際は、複数の意匠を束として出願し、多元的に権利化を図ることが効果的である。また、一つのデザインコンセプトから複数の物品に及ぶ共通したコンセプトの意匠を多数同時に創作することもあり、同時期に多数の出願を行う場合がある。

一方、我が国の現行制度においては、複数の意匠を一出願に含めることができない。よって、ユーザーからは、願書作成に要する時間的及び経済的負担の軽減が可能となる、複数意匠を一出願に含むことができる制度を望む声が寄せられている。

加えて、組物の意匠制度についても、現状では、その対象が所定の組物に限られており、ユーザーが自由に物品を組み合わせることができない。

② 検討の方向性

一つの出願に複数の意匠を含むことができるよう、組物の意匠の規定との調整をはかりつつ検討を行うべきではないか。



複数の意匠を一括して出願した国際出願の例（全体意匠と部分意匠の場合）

2. 各課題における問題の所在と今後の検討の必要性

2.3.2 意匠に係る物品

① 問題の所在

近時の技術の発展は、従来全く異なる機能を持つものの統合を可能とし、新たな機能、用途を持つ物品を創出している³。特にIoT技術、AI技術の発展は、既存の物品の枠にとらわれない新たな物品の発生を加速させている。

現行制度では、願書の「意匠に係る物品」の欄の記載について、所定の要件に従い記載しなければならず、手続き上の負担がある。

② 検討の方向性

願書の「意匠に係る物品」の欄の記載の要件について、検討を行うべきではないか。

2.3.3 図面等の記載要件

① 問題の所在

現行制度においては、出願に係る意匠について、原則、物品の全体の形態を開示しなければならない。かかる要件は、諸外国に比して厳しいものとなっており、ユーザーからは、図面作成負担を軽減することが可能となる図面の記載要件の緩和を望む声が寄せられている。

② 検討の方向性

国際意匠登録制度や外国の意匠登録制度との調和を意識しつつ、図面要件の緩和について、部分意匠の取り扱いも含めて検討を進めるべきではないか。

³ スピーカーを内蔵し、スマートフォンによる調色・調光可能な電球等が出現している。

別冊

「デザイン経営」の先行事例

経済産業省・特許庁

産業競争力とデザインを考える研究会

2018年5月23日

デザインが経営にもたらす価値

p.1-2

「デザイン経営」は、ブランド力を向上する。

「デザイン経営」は、イノベーション力を向上する。

「デザイン経営」の特徴

p.3-6

「デザイン経営」では、デザイナーが最上流から参画する。

「デザイン経営」では、ウォーターフォール型からアジャイル型へ移行する。

デザイナーは、顧客の潜在ニーズの発見を主導する。

デザイナーは、コトバにならないものをカタチにする。

「デザイン経営」の推進

p.7-9

デザイン責任者が、経営チームに参画する。

経営層のデザインリテラシーを高める。

デザイン投資の KPI を工夫する。

デザイン人材の育成・活用

p.10-13

デザイナーの採用は、美大卒だけではない。

デザイナーは育成できる。

外部のデザインリソースを活用する。

社員のデザインマインドを向上させる。

デザインが経営にもたらす価値

「デザイン経営」は、 ブランド力を向上する。

マツダブランド価値経営の柱の一つにデザインを位置付け、デザインのビジョンを描き、それを商品全体に反映させる戦略を策定している。それまでのデザイン戦略は、個別商品のデザイン開発であったが、エンジニアリングサイドの中長期計画、戦略的な方向性と合致させ、マツダのモノ創りの思想を体現した個性的で一貫性・継続性を持つブランドとしての統一感表現（群としての表現）を目指した。

マツダ株式会社

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。

Steelcase Inc.

「デザイン経営」を導入するにあたって、機器単体ではなく、自社が提供する機器全体を通じて、「スギノマシン」というブランドを顧客に認知してもらう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事業部に集約し、クロスセルで顧客に製品を提案することが可能となり、顧客への訴求力も向上した。

株式会社スギノマシン

デザイナーのプロダクトデザイン以外の業務としてはSONYのブランディング全般への貢献がある。SONYのビルのデザイン、CSRレポート、人事の採用活動にもクリエイティブセンターが関わっている。

ソニー株式会社

「コンセプト・卓越した技術・デザイン」が経営の根幹であるとの意識に、「デザインは企業の想いそのもの」という考えを加味し、デザインの機能を一部内製化して、デザイン本部を設置している。

ヤマハ発動機株式会社

デザインが経営にもたらす価値

「デザイン経営」は、 イノベーション力を向上する。

顧客の体験価値を起点として、サービスを企画設計し、その次にビジネスモデルを考えて行く。決してビジネスモデルから始めない。自らが顧客として感じる問題意識と課題の発見能力を重要視しており、そこから事業を構想していく。

株式会社スマイルズ

従来の開発プロセスでは、家電としてもイノベーションが生まれてこない。開発のより源流で、デザインも商品企画も一体となり進めるようになってきている。CNS デザインセンターでは、技術者・ marketer・デザイナーが共創しながら新領域のイノベーションにチャレンジしており、異なる組織が同フロアで開発に取り組んでいる。そこでは、流通や外食産業の現場におけるサービス・UI（ユーザーインターフェース）・アプリケーションをすべて一つのビジネスモデルとして考えるような開発を行っている。

パナソニック株式会社

PC 自体のデザインを考えるのではなく、PC を通じて世の中にどのようなインパクトを残すことができるかを考える。

日本電気株式会社（NEC）

デザインに注力する狙いは、UX（ユーザーエクスペリエンス）の向上によるお客さま事業の競争力向上の支援に加え、顧客ニーズの汲み取り、自社の製品の共創力向上やお客様へ提供するソリューションの提供価値拡大及び新事業や新サービス創出の2点と認識している。

富士通株式会社

イノベーションを起こすという観点で、製品ごとの担当制をやめ、多様なバックグラウンドのメンバーでチームを組むようにした。

株式会社イトーキ

「デザイン経営」の特徴

「デザイン経営」では、 デザイナーが最上流から参画する。

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、システムに関してはアジャイル型開発を行なっている。

プラネット・テーブル株式会社

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。

ソニー株式会社

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ごとに分類され、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。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。

株式会社 日立製作所

企業としてどのようなビジネスに取り組んでいくかという構想の段階からデザイナーが入る。デザイナーは顧客インサイトなどのより潜在的な課題の発見・掘り起こしと、それらの課題を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。

日本電気株式会社（NEC）

デザインの上流工程化を実践している。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、早い段階で製品のデザインを決めてしまうこと。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。

富士フイルム株式会社

カメラという製品特性上、人間の目や動きにフィットし、使いやすいということが大きな商品力となるため、形やスタイリングによる他社との差別化要素が強い。そのため、開発を担当する技術者とデザイナーとの距離感が従前より近く、開発工程でもデザイン先行で取り組んできた。

キヤノン株式会社

かつては製品を開発する際には機能を考えるところから始めていたものを、まずは製品のデザインを提案するスタンスに変わった。製品のデザインの質を高めた結果として、技術、さらには機能も高まっていくという考えを持ちながらトップが動いている。

TOTO 株式会社

「デザイン経営」の特徴

「デザイン経営」では、 ウォーターフォール型から アジャイル型へ移行する。

— 開発プロセスが加速する。

「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。現在1チームあたり、エンジニア（5-6名）、デザイナー（1名）、マーケティング（1名）、プロジェクトマネージャー（1名）で構成されている。デザイン思考を用いて最良のパフォーマンスを発揮するためにはアジャイル型開発で、改善を繰り返しながら開発を進めて行くべきである。設計に基づき一度開発を始めたら中間での改善を行わない従来型の開発では、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は、開発途中で適宜の変更を加えられる点で優れている。

Steelcase Inc.

課題に対するアイデアを、具体的な「プロトタイプ」として社員全員に見せることができる。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になる。

株式会社スマイルズ

製品の内容の検討・デザイン・マーケティングに関しては事業部、デザイン部、R&D部とバックグラウンドの異なるメンバーでチームを組成し、アジャイル型でプロジェクトを進めている。

サントリーホールディングス株式会社

日立では10数年前からデザイン思考に取り組んでいる。現在は、デザイン思考をデジタルやIoTに利用することで、どうビジネスがスピードアップしていくかに関心がある。

株式会社 日立製作所

アジャイル型開発の様にサービス開発の際に、早期改善を行う開発を行っている。プロトタイプより前のモックアップの段階で、社員一人二人で考えられる範囲の検証を全て行い、開発を進めている。

SELF 株式会社

「デザイン経営」の特徴

デザイナーは、 顧客の潜在ニーズの 発見を主導する。

デザイナーが実施するのは初期仮説の段階である。自由なアイデア出しや可視化、お客様からのフィードバックを把握すること、ビジュアライゼーション、エンドユーザー視点で社会課題を切り出す力はデザイナーが強い。

株式会社 日立製作所

Salesforce としては (Design)Researcher の業務がもっとも価値の高いものと考えている。企業のありたい姿を検討する際、「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、顧客が直面している課題や問題をあぶり出し、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う。デザイナーの重要な役割は、スケッチやアイデアカード等で描いた課題を顧客のインサイトとして具現化できることである。

株式会社セールスフォース・ドットコム

色・物・形といった従来のデザインはあくまで表現の話と考えており、デザイナーは顧客インサイト等のより潜在的な課題の発見・掘り起こしと、それらの課題を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。

日本電気株式会社（NEC）

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のいずれかのバックグラウンドを持つ人材が、「人間の本質的なニーズ」を抽出しながら、R&D と協業し、技術はあるが未だユーザーが定まらない製品の構想を行っている。

富士フイルム株式会社

「デザイン経営」の特徴

デザイナーは、 コトバにならないものを カタチにする。

デザイナーには、考えをビジュアルやプロトタイプで可視化する能力がある。デザイナーが入ることによってアイデアが可視化され、アイデアがスタックした時に他のアイデアを促すファシリテーション効果もある。例えば、カスタマージャーニーは誰でも作れるが、そこに絵コンテやムービーを追加できるのはデザイナーのみであり、それが強みである。

ソニー株式会社

エンジニアやビジネス領域の人材のデザインマインドが向上しているが、高い審美性をもって、ストーリーやコンセプトを製品に表現できるのがデザイナーの強みである。

キャノン株式会社

デザイナーと経営幹部が、モデルを前に論議する。具体的なカタチで見える化できるデザイナーの役割は非常に大きい。

パナソニック株式会社

デザイナーは絵が描けること、具象として見せられること、プロトタイプを作れることが価値である。デザイナーによって可視化されたものをベースに、議論が深まることもある。

株式会社スマイルズ

デザイナーは全体最適の視点で物事をとらえ、可視化することに優れた職能である。顧客の課題特定に始まり、全体最適でのソリューションの策定から最終形状として顧客が触れるものまで作り上げるのがデザイナーであるという教育を行っている。

富士通株式会社

「デザイン経営」の推進

デザイン責任者が、 経営チームに参画する。

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。

ソニー株式会社

デザイン本部を社長直轄組織として位置付け、デザイン活用に関する社内の迅速な意思決定を可能にしている。

TOTO 株式会社

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し、会長・社長直轄の組織として位置付けている。

キヤノン株式会社

常務執行役が、デザイン活用を求めるハードルを常に高いところに置き、さらに深化させつつ、デザインの質の低下を防ぎ、且つ方向性がぶれないようにマネジメントしている。

マツダ株式会社

CEO が元々建築デザイナー、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る。

SELF 株式会社

クリエイティブディレクターを務めるクリエイティブ本部長は、スマイルズの取締役でもある。

株式会社スマイルズ

「デザイン経営」を行う上ではデザイントップがハブとなり、デザイナーと技術者、ビジネスマンとのアグリゲーターの役割を果たすことで、デザインをコアにおいた協働を進めている。地位の高い人間をデザインの責任者に置き、デザイナーが社内で自由に作業する環境を整えることで、デザインをスムーズに経営全体へ導入することが出来る。

ヤマハ発動機株式会社

経営層の デザインリテラシーを高める。

製品デザインを経営層にビジュアルで示し理解を得ることと、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行っている。

株式会社ニトリホールディングス

月次の経営層への報告において、近年はデザインの結果報告だけでなく、これからやろうとしていることを先手先手で報告している。この報告を通じて経営層のデザインへの理解を醸成した。また、デザインセンターとしての経営層とのやり取りの中で、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こと、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。

富士フイルム株式会社

常務執行役が、デザイン活用によってもたらされる効果である「プレミアム」という言葉を使って、デザイン・ブランドの重要性を経営層に訴えた。経営会議で何度も説明の場を持ち、考えを伝え続けた。ある位置を狙うと決めたら、経営層には、戦略や哲学について共通言語を用いて論理的に伝える一方で、実物のデザインを見せてビジュアル的にも納得していただくという右脳にも左脳にも訴える二軸で説得を行った。

マツダ株式会社

経営層には、デザインに取り組むことで〇〇ができるといった、デザインへの投資理由を明確にするストーリーをもって説得することが重要である。世間での常識や他社事例、社内で何ができるようになるかといった情報をもとに経営層を説得した。定量データでの説得はしていない。

ヤマハ発動機株式会社

デザインが良い会社は、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う。具体的にデザインをどう活用するのかといった方法論に関しては、デザインが出来るアグリゲーター人材が、しつこく提案を行いながら、予算をとってることが重要である。

株式会社 LIXIL

「デザイン経営」の推進

デザイン投資の KPI を工夫する。

デザイン投資の成果指標は、アイデアを製品化して市場に出している「スピード」、出したアイデアの中で実際製品となる「数」、そして実際に製品となったものの「収益」におく。

Steelcase Inc.

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。

株式会社セールスフォース・ドットコム

デザイン投資を行った製品と行なっていない製品の売上目標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達成率が、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。

株式会社 LIXIL

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 倍程度の取材）や、グッドデザイン賞を受賞した点など、外部評価でも評価可能であると考えている。

西武鉄道株式会社

ニールセン等の世間的な調査に加え、社内指標としてアプリのレーティングは重要な指標の一つである。またユーザに選ばれるためのデザインについては AB テスト等を通じ、日々向上を図っている。

ヤフー株式会社

定量的な効果を測定するものとして、デザイン賞の件数、知的財産権の件数をカウントしている。しかし、これらの件数が必ずしも製品の価値や競争力に直結して語れるわけではないので KPI については日頃から模索している。

ソニー株式会社

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をその製品のデザインに携わった社員の個人の評価項目としている。

TOTO 株式会社

商品の中で、デザイン部隊が開発において影響を及ぼした製品数と売上を一つの簡易的な KPI 指標として経営層に報告を行っている。

株式会社ニトリホールディングス

デザイン賞の受賞は納得性のある KPI である。近年、デザインのお役立ちの拡大という意味では、グッドデザイン賞のベスト 100 受賞は経営幹部へのデザインの領域拡大と経営貢献への納得性を上げるアピール材料になる。

パナソニック株式会社

デザイン競争力強化の出口としては「経営への貢献度・学生の採用・デザイン賞・社内アンケート」を指標として設定している。

ヤマハ発動機株式会社

デザイナーの採用は、 美大卒だけではない。

サービスデザイナーは、工学系デザイン/社会科学/システム工学系のバックグラウンドの人が多く、基本的なファイナンスビジネスモデル構築の知識がある。UX デザイナーは、工学系/美大系/工学系デザイン等、多様なバックグラウンドの人がいる。新卒は、Business/Technology/Creative どの方向性に素養があるかの判断が難しい。大学でデザイン+工学的教育といったハイブリッド教育を受けている人を探している。

株式会社 日立製作所

従来は美大出身人材を基本に採用していたが、近年では一般大学の工学系の学生も採用する傾向にある。

パナソニック株式会社

リサーチを行うデザイナーは必ずしもデザインインスクール出身者ではない。美大出身等の美術のバックグラウンドを持っている人材もいるが、心理学・統計・リサーチ(Usability)等、多岐にわたる。

キャノン株式会社

基本的に大部分は美大出身者である。最近では美大出身ではなく、情報デザイン、プログラマー、建築を学んだメンバーもデザイナーとして活躍している。

ソニー株式会社

デザインを専門的に学んできた人材もいれば、企画分野から移動し、現在デザインに取り組んでいる人もおり、そのように多岐に渡るバックグラウンドを持つ人材でサービス企画・開発・コミュニケーションデザインを行っている。美大出身のデザイナーが多くいるかという点と必ずしもそうではない。

ソフトバンク株式会社

デザイナーは育成できる。

デザイナーに対して社内研修などの教育も実施しているが、一方、現場ではエンジニア・マーケティング・営業等の様々なバックグラウンドをもつ社員とチームを組んで、成功・失敗の経験を経験することが最もデザイン人材の育成につながっている。

サントリーホールディングス株式会社

社内での勉強会等でエンジニアリングとデザインを交流させる取り組みも行なっている。勉強会はサービスユニット内には限られておらず、全社レベルで行なっている。

ヤフー株式会社

デザイナーが、ビジネスやエンジニアリングを学ぶ取り組みを行っている。具体的に、様々な開発においてプロダクトデザイナーとエンジニアや UI/UX 等の能力をもつ人が、チームを組みながら進めていくことでスキルを身につけていく。

パナソニック株式会社

デザイン本部内には人材育成のプログラムがあり、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、指導やフィードバック等を行っており、これは TOTO 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。

TOTO 株式会社

外部のデザインリソースを活用する。

インハウスデザイナーと外部デザイナーと一緒に創り上げるコラボレーションの形での相乗効果を期待している。

パナソニック株式会社

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製品構想を練って、メーカーに開発提案をすることもある。外部でデザインマインド・スキルの高い人と仕事をする方が効率的であるとの考え方である。

ソフトバンク株式会社

製品のライフサイクル上、デザイナーを社内で養成することは難しい。外部プロを活用した方がいいアイデアが出てくると考えている。

西武鉄道株式会社

全てをインハウスデザインで行うことはリソースが限られているという弱みがあるため、外部デザイナーと連携しながら社内へのノウハウの吸収を行なっている。

サントリーホールディングス株式会社

全行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。

ヤマハ発動機株式会社

社員のデザインマインドを向上させる。

デザイナーがデザインというものをかみ砕いて、デザインバックグラウンドではない人にもきちんと説明をする。この取り組みによって、社内のデザインマインドが向上する。

ソニー株式会社

デザインを行う際に、業務として意識しない部分が見える化し、絵やイメージ等の例をもって示す。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」理解することができ、思考が行動や業務に反映されていく。

株式会社イトーキ

営業職の課長クラス 1,300 名、3～4 年かけて総計 3,000 名～4,000 名に、デザイン思考や顧客との関係性作りや課題検討にあたってのデザインアプローチについて研修を行う予定である。現在は SE に向けて教育を始めた段階である。

富士通株式会社

社内でデザインとして実現していきたい方向性を共有し、具体的なカタチとして表現し、その結果を社員と共有することで、モチベーションを高めると同時に部門の一体感を醸成した。当初は半信半疑だったが、経営への貢献、自社のデザインに関する外部のプロの意見やデザイン賞受賞など外部の声が社内のデザインマインド向上の追い風になったと感じている。

マツダ株式会社

社内研修の E-learning の中でデザインに関する質問を投げかけたり、全社的な朝礼、職種間の会合等で社員に発言の場を設けたり、デザイン啓蒙活動を継続的に行っている。

ヤフー株式会社

外部のメディアを利用し世間にデザインを活用した取り組みやデザインに取り組む人間を取り上げて貰い、それに対する世間の反応を社内に共有することで、社内にデザインの意識を持たせるように取り組んでいる。

ヤマハ発動機株式会社