

デザイン経営の実際

—サムスン電子の成功事例から—

京都工芸繊維大学・名誉教授

Office FUKUDA

福田民郎

2013.07.31

RIETI BBLセミナー

■ サムスン電子の90年代の凄まじい改革

サムスン電子は経営的には今のところ大成功、その成功要因の多くは90年代にある。

●サムスン電子のDesign経営の考え方：

経営におけるDesignの重要性

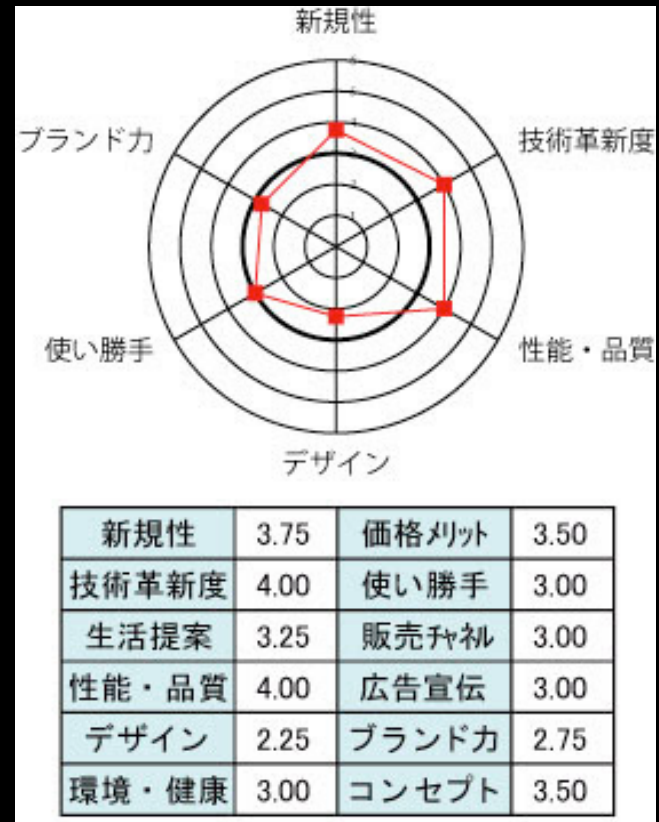
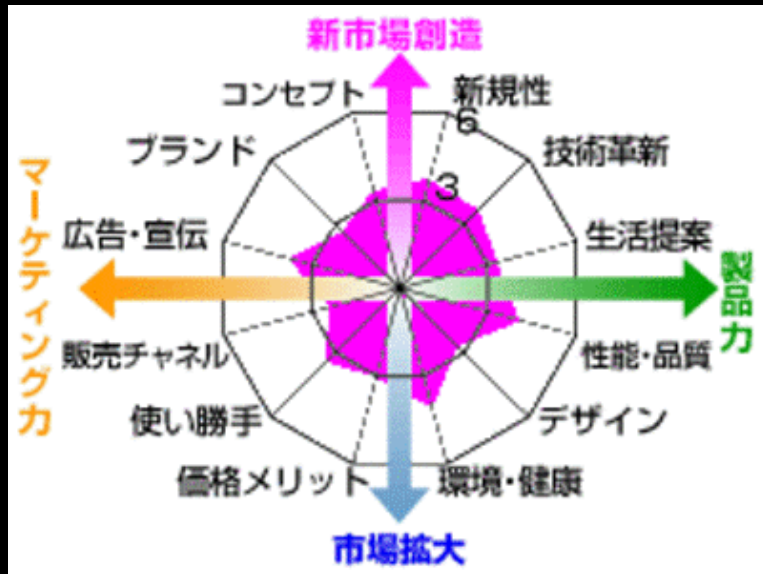
サムスンと日本の電機企業とのDesignに対する認識、取り組みの違い

●Design経営の実際：

意識革命・Process革命（意識と戦略 企業文化とDesign戦略）

実際に行ったこと

■ Designに対する日本企業の誤った狭い認識



- ✗ Product Design → 形と色？
- ✗ Graphic Design → 模様と色？

日本家電Designの危機



競争力の変遷

大量生産・大量消費時代 (60—80年代)

→Stylingの大量生産

知識・情報の時代 (90年代)

→MarketingとConceptの重視

創造の時代(21世紀)

→経験価値Design?

→融合Design?

→感性Design?

→Service Design?

競争力とは収益力！その収益力を高めるためにDesignの活用

●Designとは革新を生むToolであり、
強力な経営資源の一つである。

時代の流れ、市場の変化、人々の変化でDesignもまた変化
させねばならない。

昔の概念を捨て去る時に来ている。

■ Design を開発思想の中心へ Design Thinking?

販売促進センター (50・60・70年代)
(Sales Promotion Center)



スタイリングセンター (80・90年代)
(Styling Center)



イノベーションセンター (21世紀)
(Innovation Center)

Sharp・Sanyo



Panasonic



Sony



Samsung

SAMSUNG

Redesigning Samsung

Here's how Samsung is continuing to reinvent itself to keep its product designs at the leading edge

PIPELINE TO THE TOP

Designers can now go straight to top managers with ideas for new products. An award-winning rear-projection TV was developed by a designer who pitched it to the TV unit chief.

DESIGN-LED INNOVATION

Designers no longer have to build boxes around engineers' devices. Instead, engineers now often find a way to stuff the right parts inside the designers' boxes.

QUESTION AUTHORITY

Samsung is shedding its traditional Confucian hierarchy, encouraging younger designers to challenge their superiors when they think something needs to be changed.

BACK TO SCHOOL

Designers are sent to work at furniture, fashion, and industrial design houses to keep on top of the latest trends.

GLOBAL REACH

Since 2000, Samsung has opened or expanded design centers in San Francisco, London, Tokyo, Los Angeles, and this year in Shanghai.

BEYOND HARDWARE

Samsung studies everything about how consumers actually use products—from owners' manuals to packaging to the beeps, buzzes, and bells that digital devices make.

Business Week Nov.29.2004

90年代のすさまじい改革

- ①Top Management層との直結
- ②DesignがLeadする商品開発姿勢
- ③硬直した縦割り組織の変革
- ④企業内教育System
- ⑤国際化
- ⑥Hard志向からの革新
- ⑦研究領域の選択と集中
- ⑧優れた中長期計画
- ⑨評価制度の継続的改革

●革新への仕組みは、
李会長の経営者の強いLeading
仕組みの多様性と制度を中長期で構想
経営資源を見直し、既成概念を打破
Design部門を Innovation Centerへ

■ 1993年当時の私のConcept

優れたDesignerの育成

- 社内再教育Systemの構築
- 継続的Design Processの改革 Waterfall型Processの否定
- Designerの視野・経験の拡大
- 企業文化を興す役割

優れたDesignを生む組織・企業文化の構築

- 誰がDesign部門の責任者になるのか？
- Design部門はどの組織の下に位置するのか？
- Designを全社的な企業文化にするには？
- 硬直した縦割り組織における横串的機能

■ Samsung Design 成功要因 その1

- Network
 - 国際化を常に意識 → 海外Design室、英語、外国人顧問
 - Networkで最新の情報を常に獲得、分析に努めている
→ 海外Design室、Marketing室、役員とのCommunication、顧問の活用
 - Outsourcing (内外Design事務所、大学等) の活用
 - 頻繁な組織改革と役員教育・啓蒙運動
- Project主義
 - 決断の早さ
→ Speedではなく、Agility (財閥系の特徴、失敗を恐れない、戦略転換決断が早い)
 - Styling ではなく Conceptを中心に非常に集中的な開発と発表(社内評価)
90年代最大の努力をもって行ったこと
 - 海外のDesign賞の獲得と広報 (社外・社内の両面で戦略的に)
 - 組織内での横断的機能の最大化 (原則は事業部制の縦組織) 組織改革 (融合組織の実現)

■ Samsung Design 成功要因 その2

●Research

- 常に5年後の目標を想定して、戦略構築→先行研究やDesign Processの継続的革新（Design Processの継続的改革）
- 先行研究・Study Project
- Locality対策は地域専門家制度の活用
- Design研究の選択と集中：Concept→PI/CI→Branding・素材と表面処理・色（※90年代）
- Interface・感性価値Design・経験価値Design・融合Designなどの研究継続・・・・・・・・（※2000年代のTheme）
- Service Design/Service Business（2010年代のTheme）

●Education

- 全社的に「Design Mind Company」を志向→李会長のLeadershipとその浸透、頻繁な役員教育
- BrandとDesignの融合
- 人材を非常に大切にする、優れた教育System→IDS、SDM（学生Membership制度）、Sadi（社内大学）、DPP、留学、短期派遣、地域専門家制度

デザイン経営の実際

—サムスン電子の成功事例から—

京都工芸繊維大学・名誉教授

Office FUKUDA

福田民郎

2013.07.31

→教育System

→ 世界市場規模の情報収集と研究

→DesignCenterが横串的機能

→Design部門への投資

→Design決定方法

→Design経営の進化

※以下（3ページ分）は参考資料です。

※参考1

■ Paradigm Shift そして90年代の重点事項

●大量生産・大量消費を謳歌 そして大量廃棄の時代 → 知識情報化の時代

社会基盤：	工業化社会	→情報・知識社会
生産基盤：	Fordism	→Post Fordism
経営感覚：	合理的経営（数字重視）	→知識経営（創造力重視）
市場：	Mass marketing	→Personal marketing
Media：	Mass Media（push型）	→Network（pull型）
価値基準：	機能価値	→感性価値・経験価値
製品価値：	機能価値・美的価値（外観）	→Brand価値・意味的価値
教育：	組織の中の歯車	→文化創造ができる人材

※参考2

■ 90年代のDesign Management上の重点事項

市場価値重視	→User価値重視
横並び競争	→Originality競争
Needs発見型	→市場創造型
Market Oriented	→User Oriented
物理的機能中心	→意味的機能重視
経済的価値重視	→文化的価値重視
Market Share重視	→高利益重視
Styling（外観）重視	→Concept重視
効率主義	→人間中心
Hierarchy組織	→Network組織

※参考3

■ 90年代、改革を進める上での重点事項としていた事項

Designer :	Designerの大量生産	→	革新的精鋭Designer
Design思想 :	他社との差別	→	User価値創造中心
Designの位置 :	Art寄り	→	Engineering寄り → 中間
開発速度 :	Speed/効率競争	→	作りこみ
外観印象 :	複雑で冷たい・高級感	→	暖かい・Universal・Ecology
創造過程 :	参加不可能	→	Userの参加
Userの価値思想 :	保有価値	→	Brand価値・経験価値
教育 :	Sketch中心	→	考え方中心
Design手法 :	Sketchから始動	→	Concept中心、Observation、UX
Designとは? :	外観・Styling	→	Innovation