

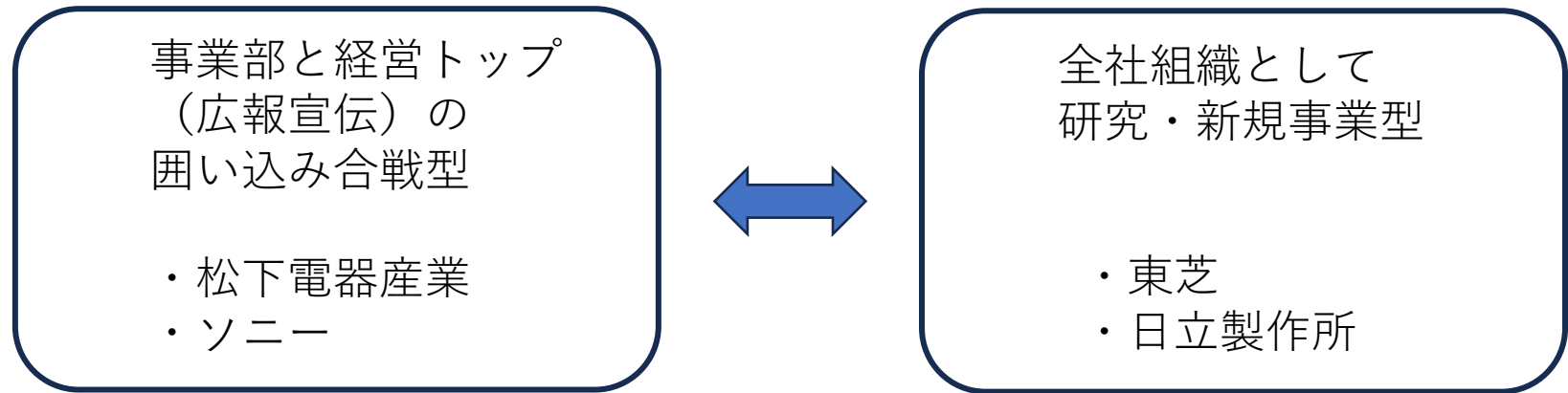
# 日本企業のデザイン組織の 機能・変遷と デザイン組織KPI調査の分析

2024年11月21日  
RIETI ファカルティフェロー  
一橋大学経営管理研究科  
鷲田祐一

# デザイン組織の役割と機能の変遷

## デザイン組織の歴史と変遷

- 1951年 松下電器産業 創業者の一声「宣伝部意匠課」（国内初のデザイン組織）
- 1953年 東芝「総務部・意匠課」
- 1955年 日立家電販売事業部「意匠研究室」
- 1955年 ソニーがはじめてデザイナーを採用
- 1960年代に大賀典雄氏（後のソニー社長）が「デザイン室」を組織化  
広報部長兼任

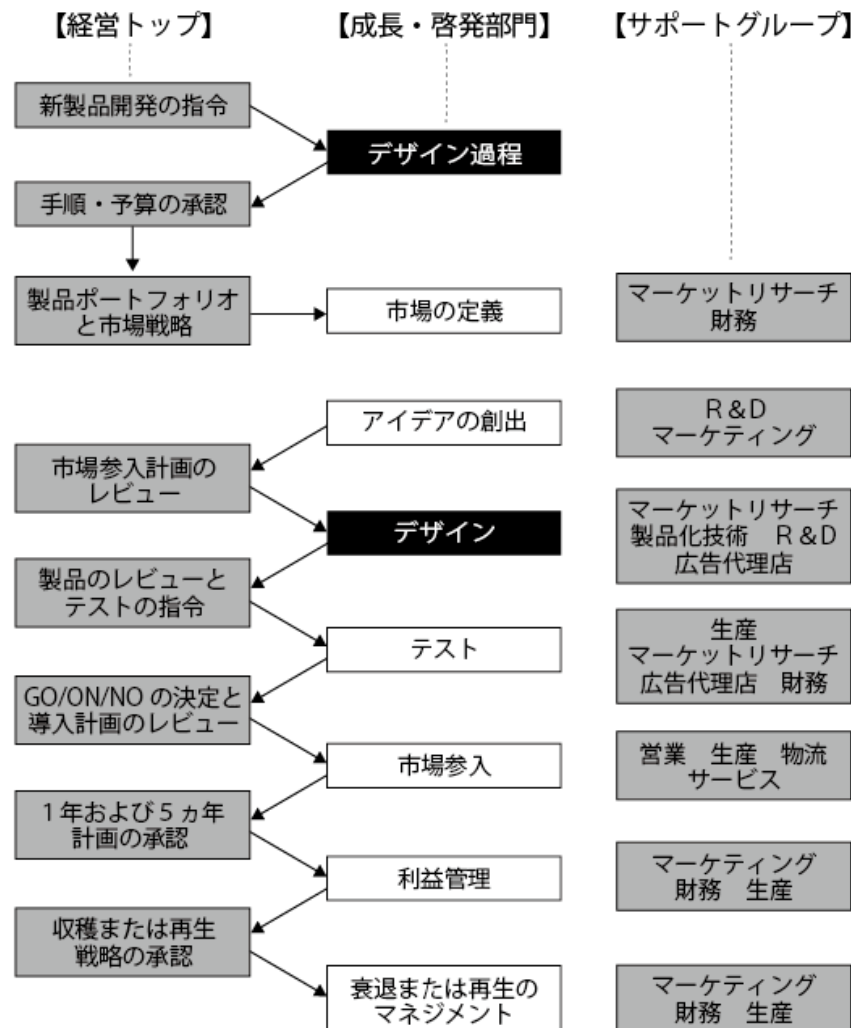


## 問題意識

経営トップ型あるいは全社組織型のデザイン組織が、どのように企業の期待にこたえてきたのか？

# 米国の商品開発プロセスとの対比：トップと現場（2つのデザイン）

図1 経営トップの新製品開発過程への参画モデル



出典：アーバンほか（1989）より作成

先行研究より：

1) 日本企業では「デザイン」はコスト要因ととらえられている。

2) 日本企業では「デザイン」は下流工程でのスタイリング職という意識が強く、上流工程の「デザイン」はあまり機能していない。

# 「デザイン思考」の普及とその位置づけ

デザイン組織KPI調査（鷺田・肥後, 2024）の結果、「デザイン思考」は

- （1）ユーザーとのコミュニケーション
- （2）提案力・情報提供の向上
- （3）インナーブランディング

という3要素でデザイン組織の機能強化に資することが判明した。

（1）はエンドユーザーあるいはユーザー企業とコミュニケーションをとって深いニーズの理解や洞察を得るために、デザイナーが自らユーザーと「デザイン思考」ワークショップを実施するという行為のことを指す。（2）は「デザイン思考」を用いて考案したアイデアや解決策を経営層や各事業部に対して提案したり情報提供したりする行為のことを指す。（3）は社内研修として「デザイン思考」をデザイン組織主導で教育したり、社内啓蒙活動として「デザイン思考」ワークショップを実施したりすることで、社員自身が自社に対する認識やロイヤルティを再認識するという行為のことを指す。

しかし同調査によれば、「デザイン思考」がこれら3つの要素のどれに対して主に寄与するのかについては年によって揺らぎが見られることも判明している。また「デザイン思考」は、対外的なブランディング活動の向上に対しては有意な関連性が見られないこともわかってきた。

# 「デザイン思考」の普及とその位置づけ

「デザイン思考」の日本企業内での普及状況を2020年（一橋大学調べ）と2024年（多摩美術大学調べ）で比較したところ、4年間で認知・理解率はかなり上昇し、普及が進んだことが確認できるが、それでもまだ理解が深い層は全体平均で16.4%に留まっている。

職種別にみると、「新規事業・研究系」の職種の回答者における普及が26.1%と最も高いことが確認できる。これは東芝・日立型のデザイン組織が含まれる層と考えられ、「デザイン思考」を用いた新規事業や研究アイデアの提案が普及していると考えられる。いっぽうソニー型やパナソニック型のデザイン組織はこの分析では「その他クリエイティブ系」の職種に該当し、理解率は20.0%であった。

| 表1 デザイン思考 認知度 職種別 |                   | カッコ内はサンプル数 |                  |            |
|-------------------|-------------------|------------|------------------|------------|
|                   |                   | よく知っている    | 言葉は知っているがよくわからない | 知らない・興味がない |
| 2020年             | 全体(206)           | 0.5%       | 55.3%            | 44.2%      |
|                   | ・ 経営企画(49)        | 0.0%       | 57.1%            | 42.9%      |
|                   | ・ 事業統括(105)       | 1.0%       | 46.7%            | 52.4%      |
|                   | ・ 新規事業・研究系(47)    | 0.0%       | 70.2%            | 29.8%      |
|                   | ・ その他クリエイティブ系(5)  | 0.0%       | 80.0%            | 20.0%      |
| 2024年             | 全体(499)           | 16.4%      | 43.3%            | 40.3%      |
|                   | ・ 経営企画(325)       | 16.3%      | 41.8%            | 41.8%      |
|                   | ・ 事業統括(163)       | 16.0%      | 46.0%            | 38.0%      |
|                   | ・ 新規事業・研究系(138)   | 26.1%      | 43.5%            | 30.4%      |
|                   | ・ その他クリエイティブ系(35) | 20.0%      | 48.6%            | 31.4%      |

# 「デザイン経営」のゆるやかな浸透

「デザイン思考」などの新しい手法の活用を通じて、デザインを企業経営の資産として活用し、主に経営の上流工程での創造性を高めようという試みを総称して「デザイン経営」と呼ぶことがある。2018年に経済産業省・特許庁(2018)が公表した「デザイン経営宣言」以降に徐々に普及している言葉である。表2は「デザイン経営」という言葉についての理解度も質問した結果である。やはり「新規事業・研究系」の層が最も高い理解度を示している。経営トップ層を指す「経営企画」においても「よく知っている」「知っている」合計で12.9%という結果であり、4年前の6倍になった。徐々にではあるがこの4年間で「デザイン経営」の理解度が浸透・普及していることが確認された。

| 表2 デザイン経営 理解度 職種別 | カッコ内はサンプル数 |       |           |         |        |
|-------------------|------------|-------|-----------|---------|--------|
|                   | よく知っている    | 知っている | どちらともいえない | あまり知らない | 全く知らない |
| 2020合計(206)       | 0.5%       | 2.9%  | 9.2%      | 20.4%   | 67.0%  |
| ・ 経営企画(49)        | 0.0%       | 2.0%  | 6.1%      | 22.4%   | 69.4%  |
| ・ 事業統括(105)       | 1.0%       | 1.0%  | 6.7%      | 16.2%   | 75.2%  |
| ・ 新規事業・研究系(47)    | 0.0%       | 8.5%  | 19.1%     | 27.7%   | 44.7%  |
| ・ その他クリエイティブ系(5)  | 0.0%       | 0.0%  | 0.0%      | 20.0%   | 80.0%  |
| 2024合計(499)       | 3.8%       | 7.0%  | 12.4%     | 37.9%   | 38.9%  |
| ・ 経営企画(325)       | 4.6%       | 8.3%  | 12.0%     | 36.3%   | 38.8%  |
| ・ 事業統括(163)       | 6.1%       | 6.7%  | 16.0%     | 37.4%   | 33.7%  |
| ・ 新規事業・研究系(138)   | 9.4%       | 7.2%  | 11.6%     | 39.1%   | 32.6%  |
| ・ その他クリエイティブ系(35) | 2.9%       | 8.6%  | 11.4%     | 40.0%   | 37.1%  |

# デザイン組織KPIの検証と活用



## 問題意識とフレームワーク

過去100年近くにわたって、幅広い企業に拡大し多様な機能・役割を担っている社内デザイン組織であるが、そのパフォーマンスを量的に測り、企業経営の管理指標・財務指標として活用するという試みは、驚くほど進展していない。現状の日本の会計制度上では、「特許権」「意匠権」「著作権」「商標権」「実用新案権」などの法律で定められた知的財産として扱う以外には財務的評価ができないが、企業のデザイン組織が生み出す活動の大半はそのような知財登録がなされていない。

そのため、「管理会計」指標としてパフォーマンスを測るしか方法がないが、赤枠部分の評価指標が、多くの国内有力企業の間で共通認識化されていないと、いつまでたっても「デザイン」を量的な経営資産として考えようという姿勢が根付かない。

### エンドユーザーの評価

- ・ 製品・サービスの満足度
- ・ ブランドイメージ

### 経営者・事業責任者の評価

- ・ 事業への貢献  
(売上・競争力強化)
- ・ ブランド価値向上への貢献  
(ストーリー・タッチポイント)
- ・ 新価値創造への貢献  
(新事業・開発・発明)

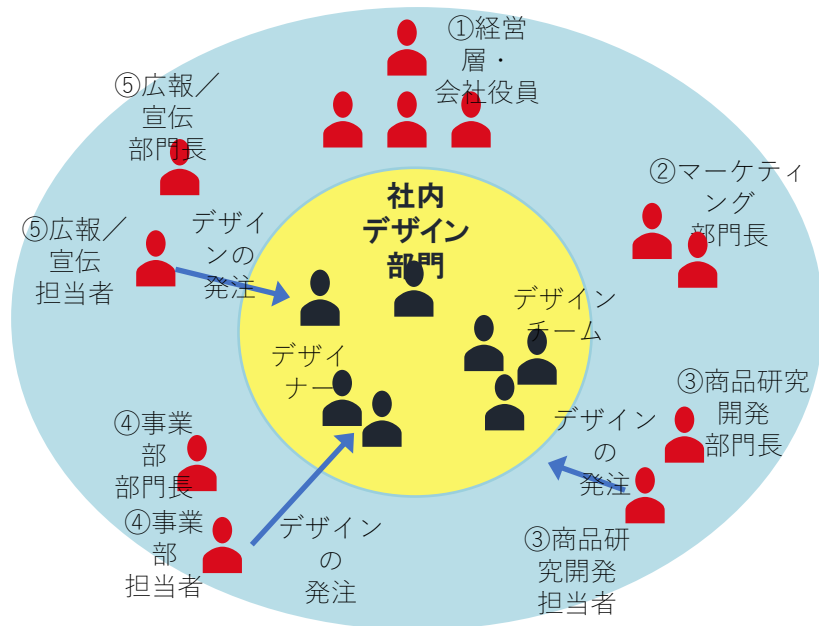
### 組織オペレーションの評価

- 左の二項目に加え；
- ・ 組織経営の健全性  
(ヒトモノカネ)

# 「デザイン組織KPI調査」実施方法

参加企業のデザイン担当部署に、**統一的なアンケート票を配布**する。そして、過去1年間で各社のデザイン担当部署が明確に関与・担当したすべてのプロジェクトを同定し、それぞれのプロジェクトの推進に関与した**社内ステークホルダー（事業部署の部長、研究開発部署の部長、担当役員など）のリストを作成**してもらう。リスト化された人物に対して、上記アンケート票を**イントラネット等を通じて**送付し、回答してもらう。回答結果は、個人情報や企業秘密部分をすべて削除したうえで本研究メンバーに送付してもらう

回収した回答をすべて合算しての**主成分分析**を実施し、デザイン組織KPIの主要要素を同定する。同定されたKPI要素を用いて、全回答での重回帰分析、各企業ごとの重回帰分析を実施する。参加した全企業でのデザイン担当部署への総合満足度の予測モデル、および各企業ごとの予測モデルを策定し、**無料で参加企業にフィードバック**する。



1. デザインによる商品の価値向上への貢献
2. 製品・サービスに関する企画・提案(新製品・新機能)
3. デザイン視点での訴求力向上のサポート
4. 自社の将来のビジョンの提案
5. ユーザー情報や市場トレンド情報の提供
6. ブランドとしての価値の向上
7. デザイン視点でのブランド訴求力の向上
8. ブランドの社会的価値や存在意義の明確化
9. 自社社員におけるブランド好感度の高まりへの貢献 (インナーブランディング)
10. 自社社員のやりがいや参加意識の向上
11. デザイン思考などの新しい手法の提供
12. 知的財産(意匠・商標・特許)創出への貢献
13. 知的財産(意匠・商標・特許)のビジネスでの活用
14. 新しい研究開発テーマの探求・提案
15. ユーザーとのコミュニケーションに対する貢献
16. デジタルトランスフォーメーションへの貢献
17. 突発的な問題への柔軟な対応
18. 互いの信頼関係に基づく業務運営
19. アウトプット納品までのスピード
20. 貢献に対するコスト

図2 統一的な質問

## 「デザイン組織KPI調査」 3か年の調査で抽出された7つの主成分

2024年までの期間で、計3回の調査を実現できた。のべ58社（初年度18社、2年目19社、3年目21社：重複あり）の参加企業を集め、図4のように主成分分析を実施し、デザイン組織KPI案として7つの成分を統計的に有意に、かつ安定的に導出することに成功した。

|                     |                           | パターン行列 |      |      |         |      |      |      |
|---------------------|---------------------------|--------|------|------|---------|------|------|------|
|                     |                           | 1      | 2    | 3    | 成分<br>4 | 5    | 6    | 7    |
| 成分①：対応力、スピード、信頼、コスト | 17. 突発的な問題への柔軟な対応         | .883   |      |      |         |      |      |      |
|                     | 19. アウトプット納品までのスピード       | .875   |      |      |         |      |      |      |
|                     | 18. 互いの信頼関係に基づく業務運営       | .786   |      |      |         |      |      |      |
|                     | 20. 貢献に対するコスト             | .613   |      |      | .260    |      |      |      |
| 成分②：ブランド力の向上        | 6. ブランドとしての価値の向上          |        | .824 |      |         |      |      |      |
|                     | 7. デザイン視点でのブランド訴求力の向上     |        | .780 |      |         |      |      |      |
|                     | 8. ブランドの社会的価値や存在意義の明確化    |        | .726 | .296 |         |      |      |      |
| 成分③：提案力、情報提供        | 5. ユーザー情報や市場トレンド情報の提供     |        |      | .850 |         |      |      |      |
|                     | 4. 自社の将来のビジョンの提案          |        |      | .836 |         |      |      |      |
|                     | 14. 新しい研究開発テーマの探求・提案      |        |      | .565 |         |      |      | .343 |
| 成分④：商品価値向上          | 1. デザインによる商品の価値向上への貢献     |        |      |      | .827    |      |      |      |
|                     | 2. 製品・サービスに関する企画・提案       |        |      |      | .800    |      |      |      |
|                     | 3. デザイン視点での訴求力向上のサポート     |        |      |      | .747    |      |      |      |
| 成分⑤：知財              | 12. 知的財産創出への貢献            |        |      |      |         | .981 |      |      |
|                     | 13. 知的財産のビジネスでの活用         |        |      |      |         | .924 |      |      |
| 成分⑥：インナーブランディング     | 10. 自社社員のやりがいや参加意識の向上     |        |      |      |         |      | .943 |      |
|                     | 9. インナーブランディング            |        | .395 |      |         |      | .704 |      |
|                     | 11. デザイン思考などの新しい手法の提供     |        |      | .307 |         |      | .439 |      |
| 成分⑦：ユーザーコミュニケーション   | 15. ユーザーとのコミュニケーションに対する貢献 |        |      |      |         |      |      | .822 |
|                     | 16. デジタルトランスフォーメーションへの貢献  |        |      |      |         |      |      | .605 |

図4 3か年の調査で抽出された7つの成分

## 「デザイン組織KPI調査」 3か年の調査での重回帰分析

このような成分を用いて、デザイン組織に対する総合満足度を予測する重回帰分析も毎年実施している。図5は、3回の調査において、7つの成分が総合満足度にどの程度寄与しているのか、その変化の推移を分析したものである。

(調整済みの $R^2$ は、1回目0.649、2回目0.636、3回目0.665)

7つのうち特に5つが安定的な成分として総合満足度に寄与していることが確認された。成分①と④が二本柱であるが、②と⑥のブランド要素や③もデザイン組織の基本機能になっていることが確認された。いっぽう⑤は残念ながらデザイン組織の機能としては根付いていないこともわかった。

①対応力、  
スピード、  
信頼、コスト

②ブランド力の  
向上

③提案力、  
情報提供

④商品価値  
向上

⑤知財

⑥インナー  
ブランディング

⑦ユーザー  
コミュニケーション

切片

第3回調査:2023年度21社全体(N=1878)

$$Y_A = 0.340X_1 + 0.086X_2 + 0.049X_3 + 0.370X_4 + 0.080X_6 - 0.492$$

第2回調査:2022年度19社全体(N=2074)

$$Y_B = 0.373X_1 + 0.066X_2 + 0.041X_3 + 0.332X_4 - 0.052X_5 + 0.132X_6 - 0.393$$

第1回調査:2021年度18社全体(N=1883)

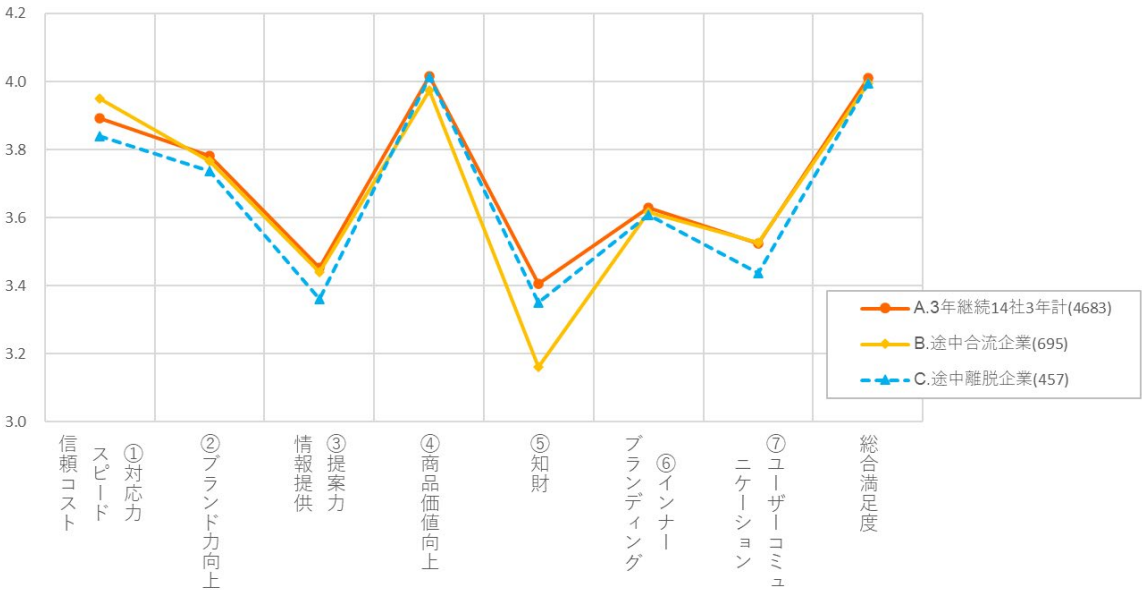
$$Y_C = 0.329X_1 + 0.063X_2 + 0.068X_3 + 0.376X_4 + 0.058X_6 + 0.061X_7 - 0.299$$

# 指標の経年的安定性についての検証

7つの指標と総合満足度はわずかではあるが有意にインフレしている。3回連続で参加している企業と、途中離脱企業、途中参加企業でのスコアの差はほとんどないことが確認できた。（調査慣れによる自慢合戦は発生していない）

|        | N          | 成分①<br>対応力、スピード、信頼、コスト | 成分②<br>ブランド力向上 | 成分③<br>提案力、情報提供 | 成分④<br>商品価値向上 | 成分⑤<br>知財 | 成分⑥<br>インナーブランディング | 成分⑦<br>ユーザーコミュニケーション | 総合満足度  |
|--------|------------|------------------------|----------------|-----------------|---------------|-----------|--------------------|----------------------|--------|
| 2023年度 | 21社 N=1878 | ● 3.970                | ● 3.854        | ● 3.492         | ● 4.071       | ● 3.393   | ● 3.707            | ● 3.610              | ● 4.05 |
| 2022年度 | 19社 N=2074 | ● 3.894                | ● 3.789        | ● 3.462         | ● 4.007       | ● 3.393   | ● 3.620            | ● 3.494              | ● 3.99 |
| 2021年度 | 18社 N=1883 | ● 3.821                | ● 3.685        | ● 3.379         | ● 3.952       | ● 3.330   | ● 3.554            | ● 3.451              | ● 3.98 |

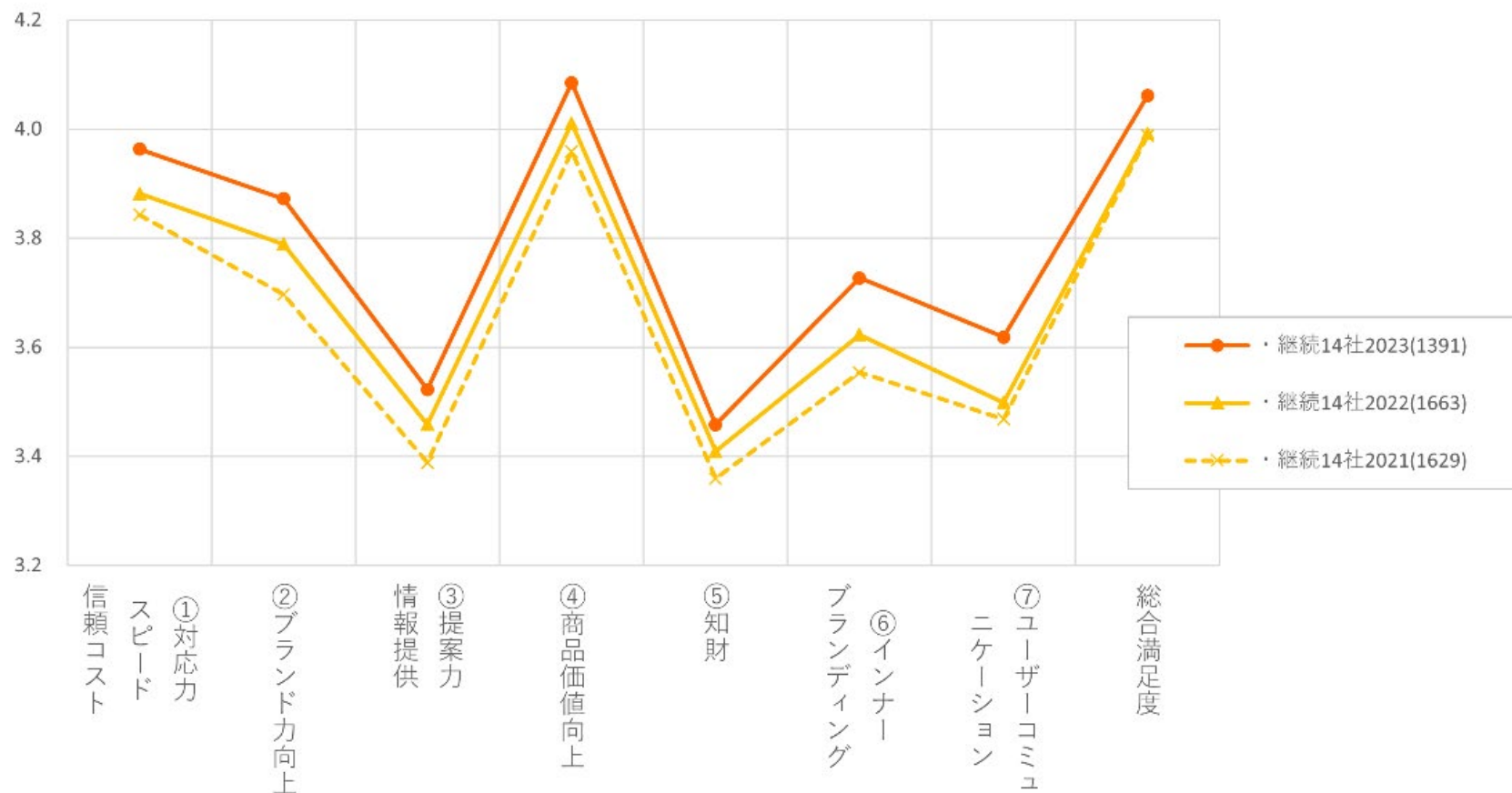
t検定にて、2値に有意差(p<0.05)がみとめられた項目(両端●記号間で)





## 指標の経年的安定性についての検証

3回連続で参加している企業だけの経年変化をみると、確実に上昇していることが確認できた。KPIの可視化によって、連続参加企業の企業努力によってスコアが改善していることがインフレの主因と考えられる。



## 指標の運用例

個社の視点でみると、図9のように、7つの成分についての経年変化をすることで、自社のデザイン組織がどのような強み・弱みがあり、どのような方向性に向かうべきなのかを考える基礎的なデータとして活用できる。また量的データとして経営層に理解を得ることに資することができる。

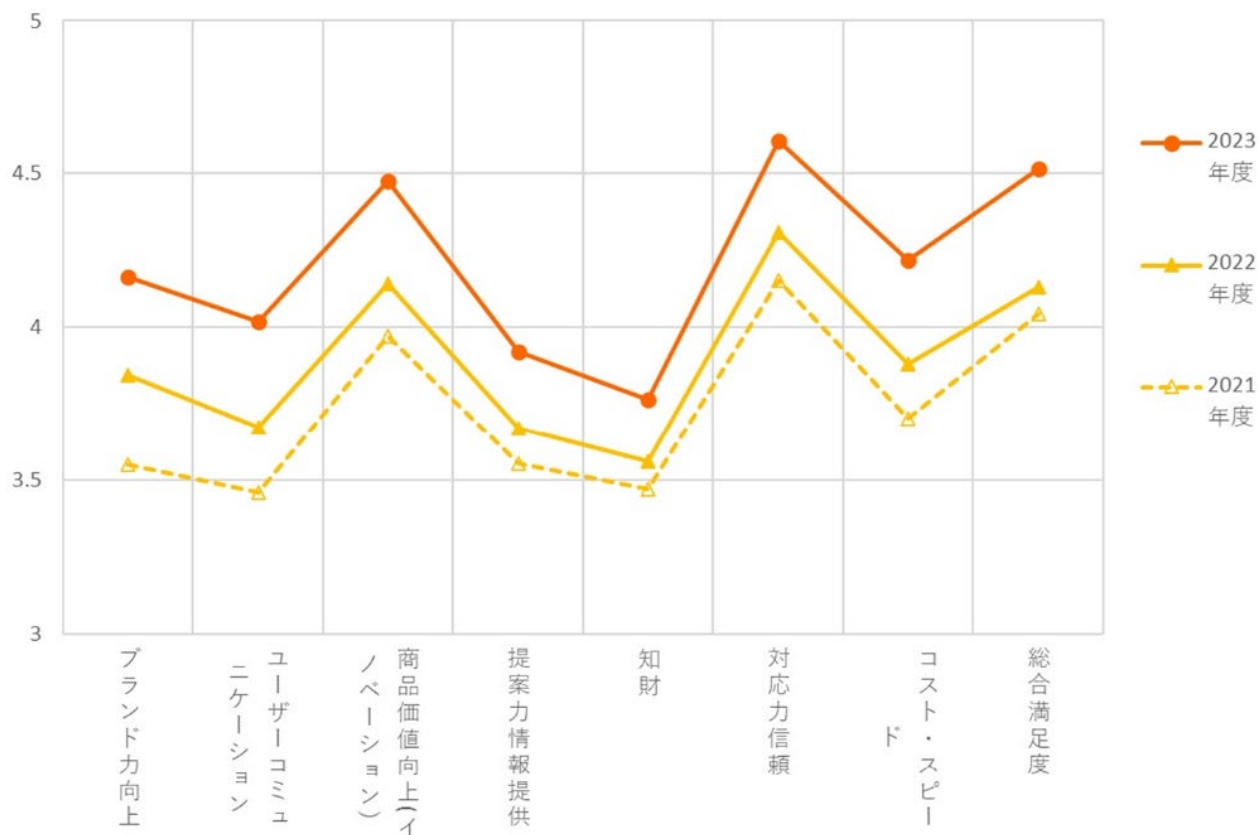


図9 A社の7つの成分と総合満足度の経年推移

## まとめ

日本のデザイン学は、デザイン組織のパフォーマンスの量的な可視化という問題について、研究を蓄積してきていない。日本のデザイン学領域の興味を中心は、芸術性や創造性、およびそれらの人間心理や認知との関係、あるいは美術の歴史的検証、過去・現在におけるデザインによる課題解決プロセスの検証などにあり、実社会での経済的・企業経営的な側面についての研究は皆無。むしろ、美術の本質をゆがめるものとして忌避される傾向すらあった。

また、経営学研究においても、前述のようにデザイン組織については、長い歴史があるにもかかわらず、経営資源として研究する必要性が低いという誤解があり、十分な知見が蓄積されてこなかった。

本研究はこのようなデザイン学領域と経営学領域の研究の方向性を根本的に変革し、かつ実務の現場である各企業のデザイン組織が幅広く活用できる知見と研究を生み出そうという試みであり、その意義は大きいと考える。またこの取り組みは、2024年には経済産業省・日本デザイン振興会がまとめた「デザイン白書2024」（経済産業省デザイン政策室, 2024）でも紹介された。

今後もこのような取り組みを継続し、知見を蓄積することで、世界に先駆けて社内デザイン組織の量的評価をする標準的なフレームワークの1つとして育てていくことが望まれる。



## まとめ

社内デザイン組織が日本企業に誕生してすでに70年あまりがたった。その間、組織的な位置付けが各社で目まぐるしく変遷してきた。その中で、各事業部と全社的組織との間での囲い込み合戦や、新規事業・新提案への期待、あるいはブランディングへの期待など、いくつかの論点が俎上に挙がってきた。

しかし先行研究によれば、日本企業においては、いまだにデザイン要素への経営資源投入はコスト増の要因という意識が根強く、特に経営の意思決定の上流工程におけるデザインの活用が、組織上の変遷にもかかわらず十分に実現していないのではないかという指摘がなされている。

そのような問題の解決方法の模索のために、最近10年あまりでの「デザイン思考」の導入と普及が、重要なキッカケになったと考えられる。

本研究の結果では、4年間の浸透・普及は緩やかなものであり、いまだデザイン組織への期待の全体像は、上流工程での全社的な機能・役割だけではカバーしきれず、各事業部への下流工程での適切な対応も同時に必要なものと考えらるべき。

今後も各企業内のデザイン組織の在り方は様々に検討され変化をし続けられるが、より効果的な組織の在り方を検討・模索する際に、重要な示唆をもたらすと期待できる。