

**「デザイン」の組織経営への
影響に関する量的指標
普及をめざして**

RIETI BBL Webinar
2022年12月13日

RIETIファカルティフェロー
(一橋大学) 鷺田祐一

本研究の先行研究

赤字部分の「管理会計」的指標が、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。

→日本の経営者や行政にしみついた「デザインは苦手」意識の打破。

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)

「デザイン経営の標準KPI策定」研究

本研究は中長期政策の中で必要不可欠になる、広義の「デザイン」による組織経営への影響を量的視点で検証することを目的とする。

具体的には、**国内の大企業**において、**それぞれの組織内構成員に対してその組織のデザイン担当部署の貢献についての統一的なアンケート調査を実施**し、その結果を量的手法で仔細に分析することによって、本質的な理解を実現する。

このような量的・本質的な理解は、組織におけるデザイン担当部署の貢献を、組織間で量的に比較検討するための**主要指標 (Key Performance Indicators: KPI)**を同定する助けになると考えられる。

従来、デザイン組織の経営に対する影響の評価は、売り上げや株価との相関など外形的な方法（川上・枝村 2015など）が多かった。また国際的な学術誌に対する大規模なレビュー研究（原・立本 2018）によれば、デザイン組織のパフォーマンスを製品デザインの産出というデザイン組織固有の機能に限定して測定している研究が大半であり、しかもその研究手法は千差万別であった。

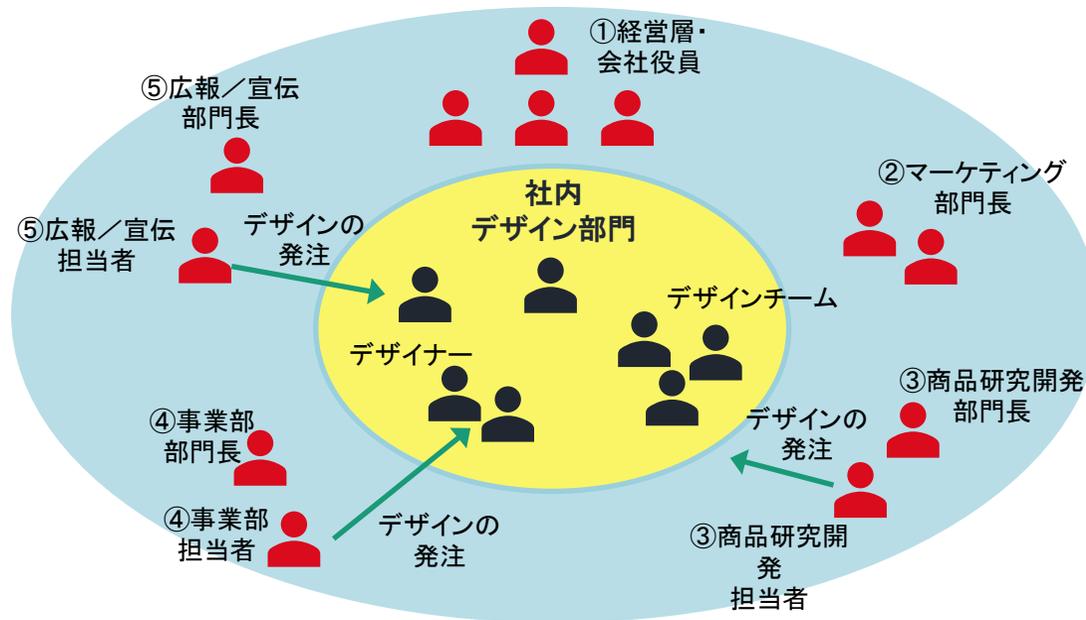
そのため、組織内の他の種類の組織（例えば研究開発組織、マーケティング担当組織、広告宣伝担当組織、広報業務担当組織など）と比較してどのような要因で組織経営に貢献しているのか、という視点での検討が難しい状況である。このような状況は「デザイン」という要素を経営資源として量的に検証することを妨げてきている。

本研究はこのような課題を解決するために、**デザイン組織の主要指標 (KPI)**を同定することを目指す。

「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**因子分析**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。



2021年の「第一次調査」には18社（N=1883）の参加をいただくことができた。

18社分 因子分析（18社 N=1883、因子数：7）

パターン行列^a

成分

	1	2	3	4	5	6	7
Q1_6	0.849						
Q1_8	0.793						
Q1_7	0.791						
Q1_9	0.678	0.431					
Q1_15		0.797					
Q1_16		0.780					
Q1_11		0.724					
Q1_10	0.323	0.636					
Q1_1			0.774				
Q1_2			0.738				
Q1_3			0.722				
Q1_5				0.787			
Q1_14				0.676			
Q1_4	0.349			0.649			
Q1_12					0.935		
Q1_13					0.879		
Q1_17						0.998	
Q1_18						0.660	
Q1_20							0.975
Q1_19						0.377	0.589

因子抽出法: 主成分分析

回転法: Kaiser の正規化を伴うプロマックス法

a. 7 回の反復で回転が収束しました。

因子 FC1_6x7x8x9 : ブランド力の向上

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. 自社社員へのブランドの浸透（インナーブランディング）

因子 FC2_15x16x10x11 : 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
16. デジタルトランスフォーメーションへの貢献
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

因子 FC3_1 x 2 x 3 : 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
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

因子 FC4_5 x 14 x 4 : 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
14. 新しい研究開発テーマの探求・提案
4. 自社の将来のビジョンの提案

因子 FC5_12x13 : 知財

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

因子 FC6_17 x 18 : 対応力、信頼

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

因子 FC7_20x19 : コスト・スピード

20. 貢献に対するコスト
19. アウトプット納品までのスピード

「非該当=0点」の因子分析の結果とは異なる。その他の因子の項目組み合わせは全て同じ

重回帰式

デザイン組織
への総合満足度

ユーザー
コミュニケーション

商品価値向上

提案力、情報提供

$$Y_B = 0.062X_1 + 0.110X_2 + 0.379X_3 + 0.065X_4 + 0.206X_6 + 0.153X_7 - 0.316$$

ブランド力向上

対応力・信頼

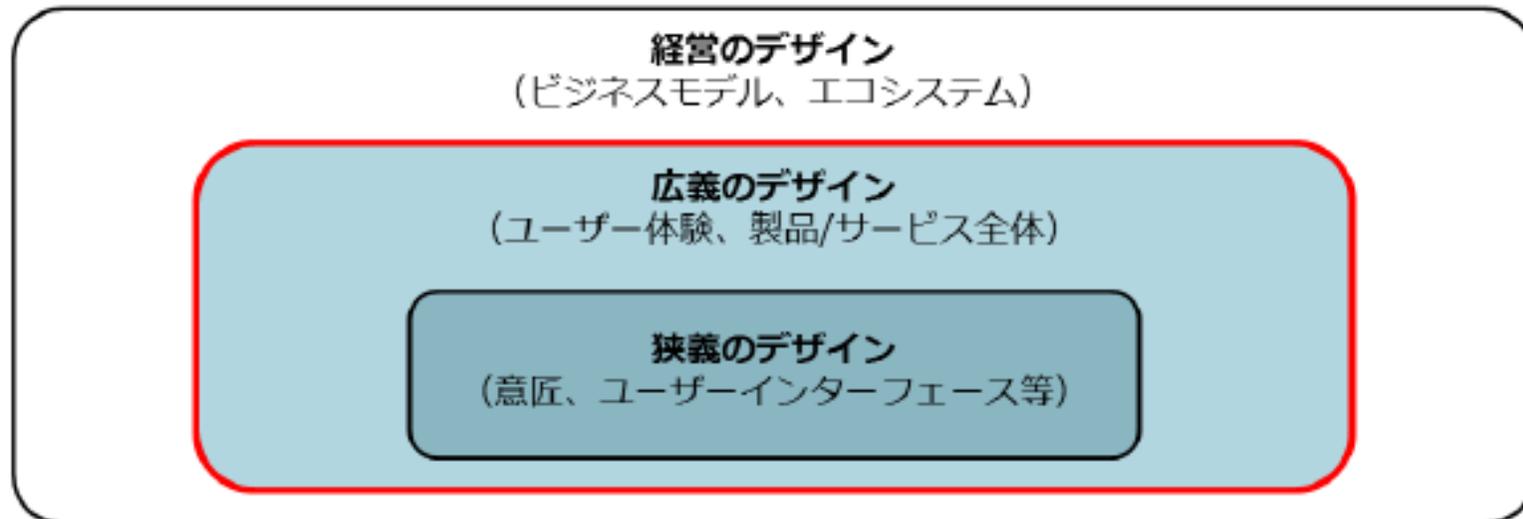
コスト・スピード

分析Bでは、最も影響力が大きいのは「商品価値向上（イノベーション）」になり他を引き離している。次は「対応力・信頼」「コスト・スピード」と続く。「ユーザーコミュニケーション」「ブランド力向上」も弱いながら影響力が現れた。いっぽう「知財」はデザイン組織の総合満足度に対して無相関になった。分析Bでは「非該当」の影響を最小にした結果、R2は0.647と高まり、重回帰分析として十分な水準になった。

第一次調査における最も大きな発見は、いわゆる「デザイン思考」（因子分析上は「ユーザーコミュニケーション」という項目）活動が、社内デザイン組織の評価要素として認識されていることが量的に検証されたことである。

これまで社内デザイン組織は、商品やサービスの色やカタチの創造（因子分析上は「商品価値向上」という項目）に貢献する組織という認識が支配的であったが、国内主要企業において、それを越えた評価が定着しつつあることが確認された意味は大きい。

デザインの定義：カッコ内はデザインの対象



各社の 重回帰分析 (A社の例)

N=143

※守秘のため、ここでは、実際の数値とは少し変更しております。

個社の重回帰式（A社の例）

デザイン組織
への総合満足度

$$Y_{\text{御社}} = 0.203X_1 + 0.510X_3 + 0.229X_6 - 0.336$$

ブランド力向上

商品価値向上

対応力・信頼

御社内のステークホルダーがデザイン組織に期待している最大の要素は「商品価値向上（イノベーション）」で、全体の約5割を占めた。2番目は「対応力・信頼」、3番目は「ブランド力向上」であった。モノ・サービスづくりを基本としながらもブランド力向上への期待がかなり強く作用しているのが御社の最大の特徴である。

18社全体との比較

デザイン組織
への総合満足度

$$Y_{\text{御社}} = 0.203X_1 + 0.510X_3 + 0.229X_6 - 0.336$$

$$Y_{18\text{社}} = 0.062X_1 + 0.110X_2 + 0.379X_3 + 0.065X_4 + 0.206X_6 + 0.153X_7 - 0.316$$

ブランド力向上

ユーザー
コミュニケーション

商品価値向上
(イノベーション)

提案力、情報提供

対応力・信頼

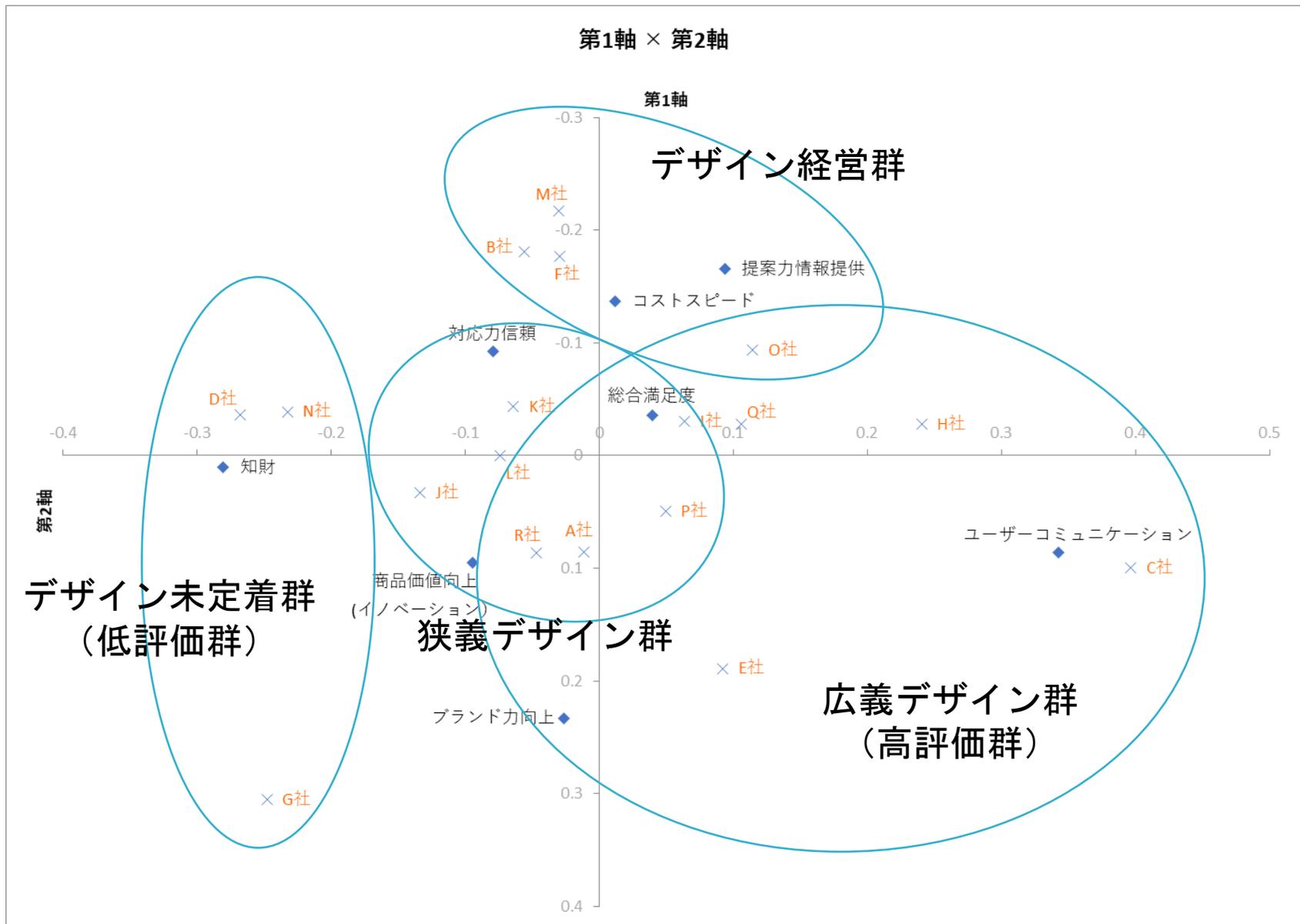
コスト・
スピード

18社全体での重回帰式と御社の重回帰式を比較すると、モノ・サービスづくりとブランディングに大きな重視点がおかれていることが明確にわかる。その意味で「広義のデザイン」の領域に踏み込んでいるといえる。

7個のKPI因子と各企業（18社）の得点分布

社	ブランド力 向上	ユーザーコ ミュニケー ション	商品価値向 上	提案力・情 報提供	知財	対応力・信 頼	コスト・ス ピード	総合満足度
A社	4.017	3.672	4.248	3.682	3.555	4.120	3.714	4.266
B社	3.551	3.459	3.970	3.553	3.469	4.154	3.702	4.044
C社	4.016	4.207	4.174	3.718	3.079	4.096	3.847	4.392
D社	3.357	2.796	3.801	2.971	3.137	3.689	3.396	3.770
E社	3.978	3.783	4.188	3.439	3.327	4.069	3.679	4.094
F社	3.324	3.231	3.648	3.287	3.188	3.855	3.466	3.769
G社	3.752	3.221	3.926	2.986	3.495	3.807	3.309	3.585
H社	3.817	4.084	4.138	3.726	3.419	4.050	3.945	4.272
I社	3.471	3.627	3.869	3.183	3.267	4.083	3.591	3.942
J社	3.542	3.187	3.739	3.011	3.248	3.894	3.529	3.729
K社	3.551	3.055	3.843	3.234	2.976	3.769	3.580	3.698
L社	3.745	3.439	4.049	3.303	3.448	3.900	3.935	4.026
M社	3.642	3.475	4.007	3.757	3.481	4.131	3.792	4.064
N社	2.912	2.738	3.352	2.746	3.029	3.377	2.898	3.247
O社	3.238	3.287	3.477	2.901	2.833	3.748	3.524	3.560
P社	3.871	3.957	4.210	3.606	3.722	4.150	3.824	4.284
Q社	4.163	4.219	4.476	3.919	3.763	4.606	4.216	4.517
R社	4.131	3.674	4.442	3.670	3.562	4.308	3.880	4.431

7個のKPI因子と各企業（18社）のクラスタリング



「第二次調査」実施を望む声が多数寄せられた。

A社：現社長の戦略で、デザイン経営への取り組みを本格化させており、そのための資料として今後継続して実施したい。また気になる競合企業を何とか引き込んでもらえる嬉しい。

B社：すでに先行研究の結果と今回の結果を比較分析しており、有用である。今後も継続したい。

C社：この種の情報は経年で繰り返すことに意味があるので、次回があればぜひ参加したい。

D社：自社の位置がはっきりわかり、有用であった。今後、社内変革をしていくベンチマークとして参加したい。

E社：これまでの取り組みの結果も反映されているように見えるので、今後も同じ指標でベンチマークすべき。

F社：管理会計指標の候補として興味深い。今後もこの領域を研究していきたい。

前回参加企業もちろん、新規参加企業も大募集。

「第二次調査」実施に向けての追加的な工夫

- (1) この研究で得られたKPIは、いわば管理会計指標である。これがどのように財務会計指標とむすびついているのかの手がかりを得ることが重要である。そこで、本年度は参加企業の**社内デザイン組織がどのような組織構成なのか**（企業全体の中でどこに位置づけられているか、どんなミッションを付託されているか、人員数、年齢性別構成、部署数、年間の案件数など）を追加的に聴取する企業調査を作成し、可能な限りの情報を得ることを試みたい。これによって、どのようなデザイン組織がどのようなパフォーマンスを発揮するのかの傾向の把握が可能になる。
- (2) さらに、その参加企業の財務的な情報とそのようなデザイン組織情報、およびKPIの成績を突き合わせることによって、**財務会計指標とKPIの結びつきの可能性を探ることにチャレンジ**する。
- (3) このような分析を「第三次調査」でも積み上げることで、デザイン組織の標準KPIとしての信頼性の確保を狙い、広く自走的に普及していくことを目指す。
- (4) ある程度の分析が実現できた段階から積極的に成果を社会に発信し、自走的な普及を後押しする。

残されている疑問

- (1) 第一次調査では「知財」はKPI因子の1つとしては抽出されたが、「デザイン経営」との有意な関係は見いだせなかった。
- ブランドを市場での「武器」ではなく、社内の「品質基準」として認識している企業もある。
 - 知財を取得することで精いっぱい、それを活用する意識が薄い。「新価値創造」に至っていない。
 - 意匠法の改正の事実自体も、まだ十分認知されていない。