

# 地方中小企業におけるデザイン経営の社会実装に向けたモデル構築とデザイン経営戦略論の模索

－岩手県内中小企業に対する実態調査からの考察－

近 藤 信 一

1. はじめに
2. 岩手県内中小企業におけるデザイン活用に関する調査研究とモデル構築
3. 社会的貢献としての地域協働研究を通じたデザイン経営に関する学術的貢献の追求
  - －感性のマッチングと価値創造及びデザインの組織定着化と経営資源化に関する新理論の構築
4. デザイン経営戦略論構築に向けた一考察

## 1. はじめに

本稿では、地方中小企業におけるデザイン経営の社会実装に向けたモデル「岩手版デザイン経営モデル」の構築を目指して実施している、筆者と岩手県工業技術センターの産業デザイン部との地域協働研究<sup>1</sup>の取り組みを紹介する。

## 2. 岩手県内中小企業におけるデザイン活用に関する調査研究とモデル構築

筆者と岩手県工業技術センターの産業デザイン部は、岩手県立大学の地域協働研究費ステージⅠ（課題解決プラン策定ステージ）として、2019年度に「県内中小企業におけるデザイン活用に関する調査研究」（研究期間は2019年4月から2020年3月）

<sup>1</sup>岩手県立大学が実施する地域協働研究とは、地域課題を解決するために実施する研究の成果を地域社会へ実用化・普及を進めようとする過程において、2つの段階で支援するプログラムで、ステージⅠ（課題解決プラン策定ステージ）では地域課題を解決する方策を策定するための調査研究を支援し、ステージⅡ（研究成果実装ステージ）では地域課題を解決するために実施した本学の調査研究の成果を実際に地域に活用する活動を支援するプログラムである。

を、2020年度に「県内中小企業におけるデザイン活用に関するモデルの社会実装とインフラ構築－岩手版（地方版）デザイン経営モデルと支援システムの確立」（研究期間は2020年4月から2021年3月）を実施している。

## 2.1 2019年度の研究概要

まず、2019年度に実施した「県内中小企業におけるデザイン活用に関する調査研究」（研究期間は2019年4月から2020年3月）について紹介する。

### (1)解決を目指す地域課題

2016年度に経済産業省が行った調査（第4次産業革命クリエイティブ研究会調査報告書）では、デザインを「ユーザー体験を含む価値創造プロセスという広義のデザイン」と捉えている企業は、「意匠やインターフェイスといった狭義のデザイン」と捉えている企業よりも営業利益の増加率が高く、商品開発を行うにあたっては、必要に応じ外部デザイナー等の人材を活用しながら、経営者を含めた企業全体の活動として行うことが重要としている。

しかし、岩手県内中小企業がデザインをどのように捉え、活用しているかは明らかでないことから、現状を明らかにし、地場企業における広義のデザインを意識した商品開発を推進し、競争力を高めていくことを目指すのが本協働研究の実施目的である。

### (2)実施方法・取り組みの概要

本協働研究では、岩手県内中小企業においてデザインがどのように認識され、どのように使われているか、また活用効果や活用にあたっての課題等について明らかにした。具体的には、①新商品開発はどのような流れ、手法で行われているか、②デザインをどのように活用しているか、③どのようなデザイン人材を活用しているか（従業員、外部デザイナー等）、④経営者と従業員がデザインをどのように認識しているか、等の項目についてアンケート調査（定量調査）とインタビュー調査（定性調査）による実態調査を行い、企業経営に及ぼすデザイン活用の効果や今後の望ましい方向性について考察を行った。

### (3)期待される効果

本協働研究により、岩手県内企業におけるデザイン活用の現状を明らかにし、岩手県におけるデザイン経営の社会実装の方向性を決める指針とする。さらに、広義のデザイン活用により消費者の視点や感性を捉えた商品開発が進み、県内企業の商品開発力強化につながる一方、企業価値向上のためにデザインをどのように活用して行くかという経営者の意識向上にもつなげていく。

### (4)解決すべき課題および研究の必要性

商品の同質化（コモディティ化）が急速に進み、「モノづくりからコトづくり」といわれるように、品質や経済性に優れているだけでなく、消費者の視点や感性を捉えた商品開発が重要になっている。その時に欠かせないのがデザイン視点のアプローチである。最近のデザイン活用に関する流れは、意匠やユーザーインターフェースといった狭義のデザイン活用から、ユーザー体験（UX）を含む価値創造プロセスという広義のデザイン活用、更には企業価値向上のため経営資源としてのデザイン活用と、デザインの担う役割が拡大・多様化しており、デザインの重要性に対する認識が高まっている。

2016年度に経済産業省が行った調査（第4次産業革命クリエイティブ研究会調査報告書）では、AI, IoT, ロボットに代表される第4次産業革命の進展により、産業の垣根がなくなり、現在の市場を一変させるようなビジネスが生まれ出される時代

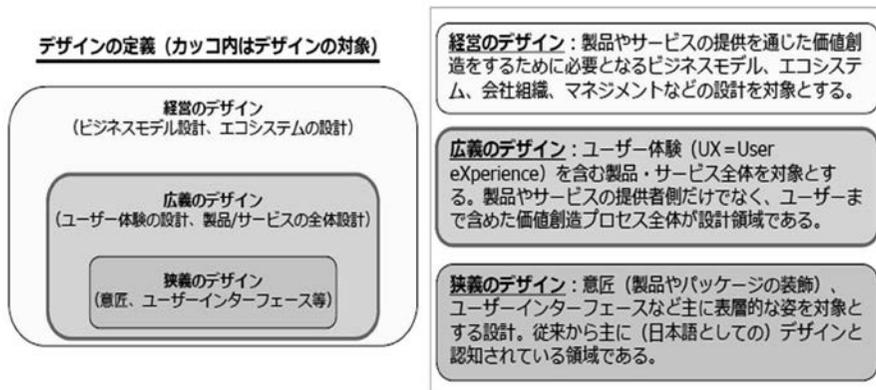


図1 デザイン経営の定義

出典：第4次クリエイティブ研究会「クリエイティブで飛躍する企業経営」より抜粋

においては、デザインシンキングやクリエイティビティを用いた課題の解決やUXを重視したユーザー視点での問題解決が重要であり、デザインを「狭義のデザイン」と理解している企業より「経営／広義のデザイン」と捉えている企業の方が、営業利益の増加率や他社と差別化された製品／サービスの開発の達成度が高い傾向があり、企業は自社の製品／サービスを「経営／広義のデザイン」の視点で再定義しなおすべきであり、また、企業経営においてもデザインの重要性の理解促進、デザイン人材を活用できる企業体制の構築が不可欠で、これは地方の中小企業においても重要な取り組みとしている。

また、経済産業省と特許庁が設置した「産業競争力とデザインを考える研究会」は、『「デザイン経営」宣言』という報告書を公表(2018年度)した。第4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適用しない大変革を迎えようとするなか、生き残るためには顧客に真に必要な存在に生まれ変わらなければならない。アップルやダイソンのようにデザインを戦略の中心に据え、活用して行くことが必要である。デザインには、「顧客と長期に渡り良好な関係を維持するためのブランド力創出手法としての役割」「顧客視点を取り込んだイノベーション

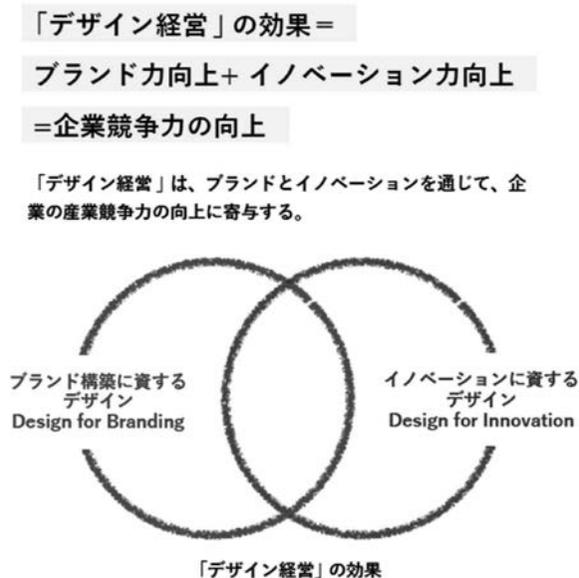


図2 デザイン経営の必要性と効果

出典：産業競争力とデザインを考える研究会『「デザイン経営」宣言』より抜粋

の創出手法としての役割」があるが、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「デザイン経営」を推進していくことが必要としている。

一方、岩手県内中小企業においては、新商品開発に取り組んだものの、競合商品との差別化や市場競争力の獲得が出来ず販路拡大に苦慮している事例が見受けられる。「デザイン経営宣言」に基づく、これら企業の商品開発力強化のためには、経営者がデザインの担う役割を認識し、デザインを「狭義のデザイン」としてではなく、「経営／広義のデザイン」として捉えて商品開発に取り組むこと、更にはデザインを企業価値向上のための経営資源として使っていく「デザイン経営」を意識していくことが重要であると考えられる。しかし、岩手県内中小企業がデザインをどのように捉え活用しているか、又デザイン活用における課題は何かという点は明らかになっ

**「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。

図3 「デザイン経営宣言」における「デザイン経営」の具体的取り組み  
出典：産業競争力とデザインを考える研究会 『「デザイン経営」宣言』より抜粋

ておらず、デザイン活用の取り組みを進める際の課題となっている。

#### (5)研究の達成目標

本協働研究では、県内中小企業におけるデザイン認識、活用の現状を明らかにし、岩手県におけるデザイン振興やデザインを活用した企業競争力の強化に活用して行く。具体的には、①新商品開発はどのような流れ、手法で行われているか、②デザインをどのように活用しているか、③どのようなデザイン人材を活用しているか（従業員、外部デザイナー等）、④経営者と従業員がデザインをどのように認識しているか、等のアンケート調査とインタビュー調査による実態調査を行い、企業経営に及ぼすデザイン活用の効果や今後の活用促進に向けて必要な取り組みについて考察を行い、企業支援の効率化、高度化を実現する。

デザイン活用やデザインを活用した競争力強化に関しては、これまでも経済産業省が調査を行ってきた。「デザイン導入の効果測定等に関する調査研究」(2006年3月)では、国内中小企業におけるデザイン導入の促進に資することを目的に、デザイン導入が企業経営に与える影響、成功要因の抽出とデザインマネジメント、デザインマネジメントのケーススタディ、デザイン導入のためのロードマップ、という報告が行われている。「第4次産業革命におけるデザイン等のクリエイティブの重要性及び具体的な施策検討に係る調査研究報告書」(2017年3月)では、デザインの定義を狭義のデザイン（意匠等の主に表層的な姿）、広義のデザイン（ユーザー体験を含む製品・サービス全体）、経営のデザイン（価値創造のためのビジネスモデル、エコシステム、会社組織、マネジメントなど）と3階層に分類、製品・サービスの競争優位の創出に必要な差異を生むのに必要な力をクリエイティブと定義し、企業のクリエイティブと成長性の相関、クリエイティブの発揮に必要なスキル・人材像、クリエイティブの発揮に必要な企業体制、クリエイティブを生かした企業競争力向上のための施策提言、という報告が行われている。

『「デザイン経営」宣言』(2018年5月)では、世界の有力企業でデザインが戦略の中心に据えられているように、国内企業においても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していくことが必要という報告と施策提言が行われている。

今回行う研究結果と全国を対象とした調査結果とを比較することにより、本県の

現状がより明確になり、取り組むべき方向性が明らかになり、企業競争力の強化による地域活性化につなげていくことが可能となる。

## (6)研究の実施方法

本協働研究では、県内中小企業においてデザインがどのように認識され、どのように使われているか、また活用効果や活用にあたっての課題等について、アンケート調査、インタビュー調査という方法で調査を行い、その調査結果を質的研究手法により分析し、デザイン活用に対する提言としてまとめる。具体的には、①調査内容の検討：国等が行ってきたデザイン活用に関する調査内容等を参考に調査項目等を決定する、②調査対象の選定：対象業種、企業等の選定を行う、③アンケート調査の実施：面としての現状を明らかにするために、業種毎に一定数の企業を対象に、郵送でアンケート調査を行う、④インタビュー調査の実施：デザイン活用がうまく行われている企業についてインタビュー調査を行う、⑤調査結果分析・まとめ：調査結果を分析し、まとめる、を行った。

## (7)アンケート調査の集計結果と分析<sup>2</sup>

岩手県工業技術センターの産業デザイン部で、アンケート調査結果に対して「商品開発の状況について」と「事業所のデザイン活用について」でクロス集計を行った。その結果、主に企業業績（売上）との関係で以下の事柄が浮かび上がってきた。

- ✓ デザインを経営資源として活用している企業は、2018年度より2019年度の売上予測が「増加する」又は「ほぼ同等」としている企業が多い。逆に活用していない企業は「減少する」としている企業が多い。
- ✓ デザインを経営資源として活用している及び活用したいと考えている企業においても、デザインを「狭義のデザイン」と捉えている企業が多い。
- ✓ デザインを広く捉えている（「経営のデザイン」）企業は、売上予測が「増加する」としている。

---

<sup>2</sup>アンケート調査の報告は、岩手県立大学総合政策学部産業講演会「中小企業編：経営基盤強化と人材不足対応へのヒントを探る」（日時：2019年12月23日、場所：岩手県立大学アイーナキャンパス）での岩手県工業技術センター産業デザイン部（高橋正明・菊池仁）「アンケート調査の実施結果」、また高橋・菊池・近藤（2021）「県内中小企業におけるデザイン活用に関するアンケート調査の実施」『岩手県工業技術センター研究報告』第23号（所収予定）で詳細に報告されている。

- ✓ デザインの担当者が内部にいることにより、デザインを経営資源として「活用している」としている。
- ✓ デザインの担当者が内部にいない企業の売り上げ予測は「減少する」が多いものの、内部にいるか外部のデザイナーに外注しているかは、売上予測に差はみられない。

上記のことから以下の（岩手県内の）中小企業のデザイン活用について要件を抽出した。要件(1)デザインを経営資源として活用することにより、売上げの増加が見込まれる。要件(2)デザイナーと協働して自社ブランドの商品を開発することにより、デザイン活用の意識が高まり、売上げの増加が見込めるものと思われる。要件(3)（岩手県内の）中小企業においては内部のデザイナーを活用しても、外部のデザイナーを活用しても売上に影響は少ない。

アンケート結果から導出された上記の要件を踏まえて仮説（モデル）を構築した。国のデザイン経営宣言では、デザイン担当者の採用と育成が主であり、デザイン担当者が活躍できる組織の形成を推奨している。人材を採用し、育成し、活躍できる組織を形成する、つまり自社組織内で囲い込むモデル（クローズド・イノベーション、自前主義）であることから、国のデザイン経営宣言は経営資源に余力がある大企業に適したモデルであると考えられる。一方、本協働研究における岩手県内の中小企業に対するアンケート調査結果からは、デザイン活用している中小企業においてもアウトソーシングが中心であり、また県内のデザイナー不足から採用したくても採用できないという人材不足問題が浮かび上がってきている。ついでに、中小企業は経営資源が不足していることから、また岩手県内においてはデザイン人材が不足していることから、社外のデザイン人材を資源として活用するモデル（オープン・イノベーション、外注モデル）を構築し、経営資源が絶対的に不足している中小企業に適したモデルとして、本協働研究の岩手発「地方版デザイン経営モデル（中小企業のデザイン経営モデル）」を仮説構築した。この仮説実現には、デザインに対する経営者のマインド、また現場従業員のマインドを変え、デザイン（デザイン人材）を使いこなす組織になる（組織イノベーションを起こす）必要があるといえる。

アンケート調査対象企業から、デザインに「関心があり」、「デザインを活用した取り組みを行っている」企業を抽出し、インタビュー調査対象企業とした。インタ

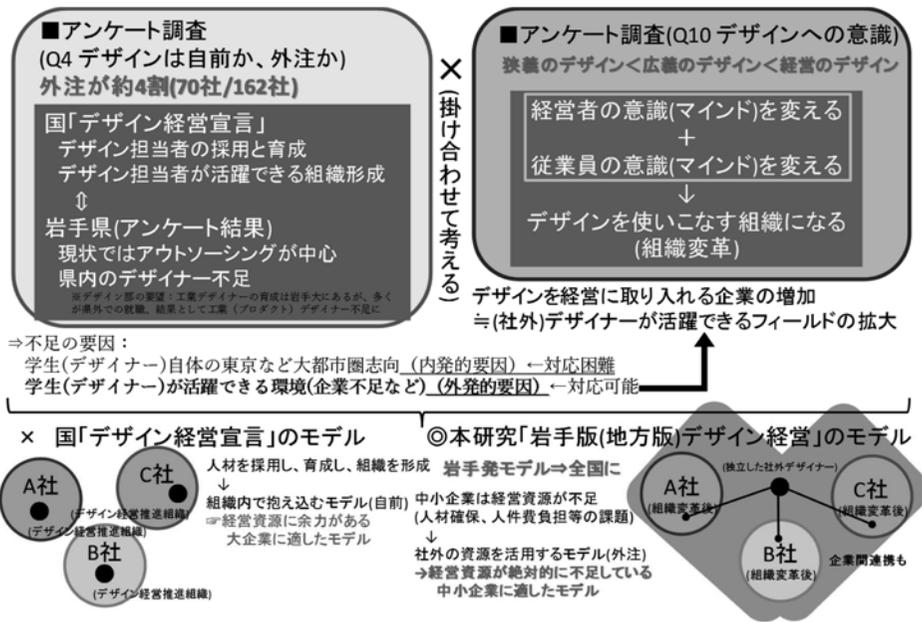


図4 実態調査前の仮説(モデル)構築

出典：筆者作成

ビュー調査内容は、商品開発の状況について(狭義のデザイン)、事業所のデザイン活用について(広義のデザイン、デザイン経営)、とした。なお、技術力の低い企業や経営基盤の弱い企業が商品企画を行うと、受け身になってしまう懸念があることから、技術力を生かして商品企画からデザインを活用できる企業(広義のデザインができる企業)であり、かつ、B to C(自社ブランド商品有)、B to B(自社ブランド商品有)を調査対象として、B to B(自社ブランド商品無、下請型企业等)は調査対象外とした。

インタビューの主な質問項目は、図5のモデル図に対応して抽出・設定した下記の①から③である。これらの質問項目に基づく半構造化インタビューを実施した。半構造化インタビューとは、目的に合わせて大まかな質問を用意しておき、インタビュー調査対象の回答に応じてその場で質問内容を重ねたり、深掘りしたりするインタビューの形式である。本形式によるデータ収集を採用した理由は、デザインを活用している企業、特に中小企業が少ないことから定量調査が困難なこと、デザインの活用が経営層の経営判断によって導入され、現場管理層により活用が進められ

ていることから、半構造化インタビューによる定性調査を採用した。

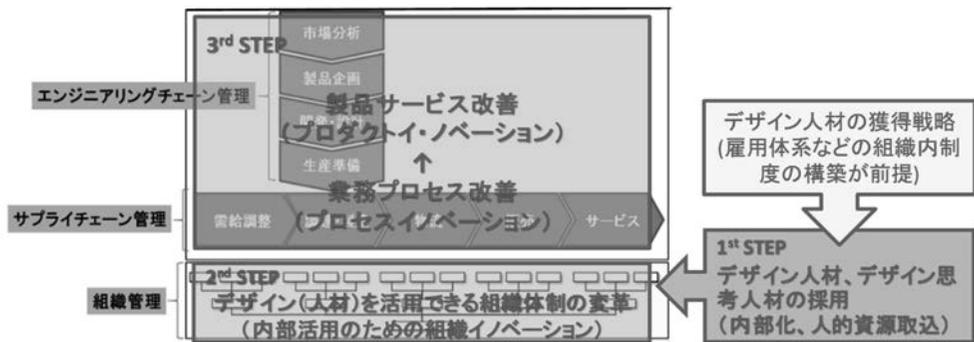
《実態調査の概要》

■方式：インタビュー調査による定性的実証研究

■実態調査対象企業の要件定義

- ・ 製造業企業であること
- ・ 自社開発商品を持つ企業であること（エンジニアリングチェーン）
- ・ 量産工程を持つ企業であること（サプライチェーン）

大企業モデル【国「デザイン経営宣言」のモデル】



⇕ 比較分析

中小企業モデル【本研究のモデル（仮説）】

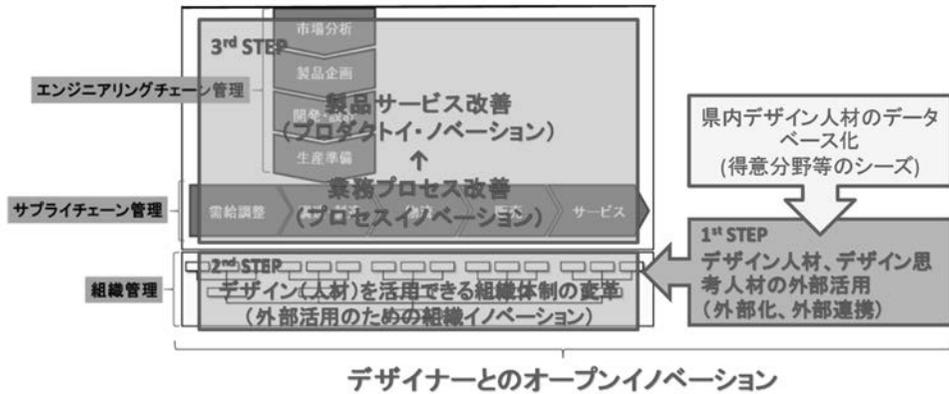


図5 「岩手版（地方版）デザイン経営」モデルの個社適応イメージ

出典：筆者作成

■インタビュー形式：対面式の半構造化インタビュー調査

■インタビュー調査における質問項目：モデル図に対応して下記を設定

- ①デザイン人材の獲得，または育成について
- ②デザイン人材が活躍できる組織イノベーションへの取り組みについて
- ③デザインの事業プロセスへの活用
  - ③-1 エンジニアリングチェーン（商品企画開発）での取り組み
  - ③-2 サプライチェーン（調達・生産・販売）での取り組み

■インタビュー調査実施概要

◆大企業サイド

- 2020.01.10 ソニー(株) クリエイティブセンター（東京）  
2020.02.26 パナソニック(株) デザインラボ（京都）  
(2020.03.06 (株)ディー・エヌ・エー デザイン本部（東京）)

◆県内中小企業サイド

- 2020.01.23 鎌田段ボール工業(株)  
2020.02.06 (株)東光舎  
2020.02.10 サンポット(株)  
2020.02.17 (株)大武・ルート工業

収集した個別事例データについては，経営戦略上，秘匿性の高い内容であることから本稿については公表せず，個別事例データに基づく一致法による分析結果のみを次に示す。

(8)データ分析と考察：大企業モデル

大企業へのインタビュー調査から導出した命題は以下の通りである。

①デザイン人材の獲得，または育成について

命題(1) 大企業はデザインをインハウスで行う傾向が強い。

命題(2) 求めるデザイン人材の要件が，狭義のデザインから，広義のデザインへ，さらにデザイン経営へとデザイン人材に求める能力が変化してきている。そのため，採用（新卒と中途）方法も，採用基準も変化してきている。

## ②デザイン人材が活躍できる組織イノベーションへの取り組みについて

## 【経営層】

命題(3) 経営層がデザインの重要性を認識する必要がある。

命題(4) 経営者はデザイン部門とのコミュニケーションを図る必要がある。

## 【デザイン部門】

命題(5) デザイン部門の役割が変化してきているとともに、重要度も増している。

命題(6) デザイン部門は重要性が拡大していることから、経営を学ぶ必要がある。

## 【事業（現場）部門】

命題(7) 事業（現場）サイドとデザインサイドの融合（一体化）に取り組む必要がある。

命題(8) 経営理念（ひいては企業文化や企業風土）を重視する企業では、経営理念と個人の意識改革が事業サイドとデザインサイドの融合に効果的に働く。

命題(9) 組織（制度）構築を重視することで個人の意識変革がなり、融合が進む。

## ③デザインの事業プロセスへの活用

③-1 エンジニアリングチェーン（商品企画開発）での取り組み

命題(10) 商品企画段階、さらにその前段階からデザイン部門が参画している。

③-2 サプライチェーン（調達・生産・販売）での取り組み

命題(11) 量産化を意識してデザインを、川上領域からの参加で効率的になる。

命題(12) 川上領域からの参加でチェーンの短期化とLTの短縮、コスト削減になる。

命題(13) 顧客価値を落とさないようにデザインがチェーン自体を構築する。

大企業へのインタビュー調査では、「デザイン部門 VS 経営部門」、「デザイン部門 VS 事業部門」になってしまう（しまっていた）ことが明らかになった。その理由としては、「認知バイアス」の存在、特に個人レベルでの認知バイアスが問題（入山<sup>3</sup>・第23回）であると考えられる。これに対して組織的対応が必要であるが、その方法としては（1）個人の変化による組織の変化、（2）組織（≒制度）の進化によ

<sup>3</sup>入山章栄「連載 世界標準の経営理論」『ハーバードビジネスレビュー』ダイヤモンド社から。回数は、当該理論が掲載されている連載の回数を示している。なお本連載は、入山章栄（2019）『世界標準の経営理論』ダイヤモンド社、としてまとめられている。

る組織の変化, が考えられる (理論から考える組織イノベーションの方向性)。さらに, (1) 個人の変化による組織の変化は, (1) - (a) 「モチベーション論」(入山・第21回) と (1) - (b) 「感情・情緒 (感情の経営学)」(入山・第22回) に対応が分けられる。そして, (2) 組織 (≡制度) の進化による組織の変化は, (2) - (a) 「ルーティン」(入山・第18回), (2) - (b) 「エージェンシー理論」(入山・第8回), (2) - (c) 「社会学ベースの制度理論」, に対応が分けられる。今後, 理論的な考察を進めていきたい。

### (9) データ分析と考察：中小企業モデル

岩手県内の中小企業へのインタビュー調査から導出した命題は以下の通りである。

#### ① デザイン人材の活用状況について

命題(1) 県内企業でもデザインの活用領域が拡大してきている。

命題(2) インハウスで活用したい企業は, 内部に入り込んで意識やイメージの共通認識を持ったうえでの活用を考えている。

命題(3) 採用は, アーティストよりもエンジニアリングデザイナーで, 中途採用を考えている。

命題(4) 一般的な採用ルートでの募集は困難で, 人的ネットワークによる採用が中心となっている。

命題(5) 外部デザイン人材の活用したい企業は, 広義のデザインの領域, さらに経営のデザインの領域までを任せられる人材の活用を考えている。

命題(6) しかし, デザイン人材の所在, 選択方法等が分からない<sup>4</sup>。

#### ② デザイン人材を活用できる貴社組織体制について

命題(7) デザイン人材活用のための組織変更はないが, 変更を考えている企業はある。

命題(8) デザインサイドと事業 (現場) サイドのコミュニケーションは必要である。

命題(9) デザイン人材はモチベーションを高めることで定着を図るべきである。

命題(10) 経営理念までデザインを活用することで, 現場にデザインの重要性が浸

---

<sup>4</sup> データベースについては, 本協働研究の実験的取り組みに基づく実証研究 (マッチング事業) でデータベース構築とその有用性を検証する予定となっている。

透する。

### ③デザインの事業プロセスへの活用

#### ③-1 エンジニアリングチェーン（商品企画開発）での取り組み

命題(11) 外部活用でも、インハウスでも、企画コンセプト段階から参画を求めている。

命題(12) サプライチェーンを意識したエンジニアリングチェーンでのデザイン活用は効率化・コスト削減に効果的である。

#### ③-2 サプライチェーン（調達・生産・販売）での取り組み

命題(13) サプライチェーン（生産技術とコスト）はデザインの制約要因となる。

命題(14) サプライチェーンとデザインの擦り合わせの中でデザイン活用が必要である。

命題(15) デザインサイドの要望を実現する手段として職人の技能は有効である。

命題(16) デザイン性の追求と量産規模によるコスト削減でバランスが重要である。

命題(17) デザインを広義のデザイン領域まで活用することで収益性が向上する。

中小企業の生産現場は現場主義のデメリット（例えば、個別部分最適の偏重）が顕在化しており、かえってムダが多くなっている。さらに、商品開発との連携が取れていないことで、ムダが多くなっている。したがって、デザイン経営を浸透させることで、経営の効率化が図れると考えられる。インタビュー調査を行なった中小企業の一社では、狭義のデザイン経営、つまり第五の経営資源であるブランドを強化するための一環としてデザインを活用してある程度の成功を収めている（ブランディング活動）。今後は、デザイン経営を導入することで、他の経営資源（ヒト・モノ・カネ・インフォメーション）にも影響を与えるように、デザインを経営資源化することは可能であるといえる。

## 2.2 2020年度の研究概要

本協働研究は、2020年度も継続して実施している（「県内中小企業におけるデザイン活用に関するモデルの社会実装とインフラ構築－岩手版（地方版）デザイン経営モデルと支援システムの確立」2020年度地域協働研究費ステージⅠ（課題解決プラン策定ステージ））。次に、2020年度の研究概要について紹介したい。

### (1)解決を目指す地域課題

前述のように、経済産業省と特許庁は、2018年5月23日に報告書『「デザイン経営」宣言』を公表した。その中で、企業経営において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高めることにより、企業の産業競争力が向上することが提言された。しかし、県内中小企業においてデザインをどのように活用しているかが明らかでないことから、現状を明らかにし、競争力を高めていくことを目的として、2019年度に地域協働研究（ステージⅠ）を実施した。そこで、県外大企業と県内中小企業に対して実態調査を行い、「岩手版（地方版）デザイン経営モデル」の構築を行った。当該モデルを実用化するにあたり、モデルを確立し、社会実装に向けた実証研究を行うことが必要である。

### (2)実施方法・取り組みの概要

2020年度は2019年度の地域協働（ステージⅠ）で導出された「岩手版（地方版）デザイン経営モデル」の社会実装に向けて、岩手県工業技術センターを中核において製造事業者が社外デザイナーと協働して自社ブランドの商品を開発するための支援体制を構築し、支援先製造事業者の発掘及び当該製造事業者における商品開発への支援を試みる。

### (3)期待される効果

本協働研究により、岩手県においてデザイン活用を目指す県内中小企業への商品開発支援体制を構築することができる。その構築過程において、「岩手版（地方版）デザイン経営モデル」では、外部のデザイン人材の活用を前提としていることから、岩手県工業技術センターにおいて県内外のデザイン人材及びデザイン事務所のシーズをまとめ、県内中小企業がデザイン経営を実際に行う際のデザイン人材のデータベース構築を行う。このデータベースを活用して、デザイン人材が必要な県内中小企業とのマッチングをモデル事業として行う。

### (4)解決すべき課題および研究の必要性

経済産業省と特許庁が、2017年度に「産業競争力とデザインを考える研究会」を設置し、2018年5月23日に報告書『「デザイン経営」宣言』を公表した。その中で、

企業経営において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高めることにより、企業の産業競争力が向上することが提言された。しかし、県内中小企業においてデザインをどのように活用しているかが明らかでなかったことから、現状を明らかにし、デザインを活用した商品開発を推進し、競争力を高めていくことを目指して、2019年度に地域協働研究（ステージⅠ）を実施した。

2019年度においては、まず県内中小企業に対してアンケート調査を実施した。具体的には、①新商品開発はどのような流れ、手法で行われているか、②デザインをどのように活用しているか、③どのようにデザイン人材を活用しているか（従業員、外部デザイナー等）、④経営者と従業員がデザインをどのように認識しているか、等についてアンケート調査を実施し、企業経営に及ぼすデザイン活用の効果や今後の望ましい方向性について考察を行った。その結果、(a) デザインを経営資源として活用することにより企業業績の向上が見込まれること、(b) デザイナーと協働して自社ブランドの商品を開発することにより企業全体にデザイン活用の意識が高まり企業業績の向上が見込めること、(c) 県内中小企業ではデザイン人材を企業内部で抱えるよりも外部のデザイン人材を活用している企業が多く、内部で抱えず外部で活用しても企業業績に影響はないこと、が浮かび上がってきた。

そこで、デザイン経営を推進している先端企業とデザイン経営を進めていきたい岩手県内中小企業（本社が県内・県外を問わず、県内に事業所を有する製造業の中小企業であり、かつエンジニアリングチェーン（自社開発商品）及びサプライチェーン（量産工程）を有している企業）に対してインタビュー調査による実態調査を行い、県内企業、特に中小企業への適応を目的として「岩手版（地方版）デザイン経営モデル」の構築を行った。今後、当該モデルを実用化するにあたり、モデルの確立と社会実装に向けて実証研究が必要である。

そして2020年1～3月に、デザイン経営を行う先端企業（大企業）とデザイン活用に意欲的な県内企業（中小企業）にインタビュー調査を実施した。その結果、上記の「岩手版（地方版）デザイン経営モデル」について概ね方向性に間違いがないことを検証できた。ただし、モデルの実証及び実装段階に入る前に、外部デザイン人材のデータベース設計と構築、実証及び社会実装に協力してくれる実証企業の選定などに向けて、モデルや事業のより検証と再構築を行う必要があることも明らかとなった。

## (5)研究の達成目標

### 【全体達成目標】

本協働研究により、本県において岩手県工業技術センター「IIRI DESIGN LAB (De.i) (デザインラボ)」を拠点として、デザイン活用を目指す県内企業、特に中小企業への商品開発支援体制を構築することができる。その結果、岩手県において県内企業、特に中小企業のデザイン活用の啓発と、さらにデザイン経営の実践による企業価値の向上と経営基盤の強化、そして競争力の確保を目指す。

### 【個別達成目標①】

上記支援体制の構築過程において、「岩手版（地方版）デザイン経営モデル」では、外部のデザイン人材（定義としてはデザイナーより広い活動領域を持つ）の活用を前提としていることから、岩手県工業技術センターにおいて県内外のデザイン人材及びデザイン事務所のシーズをまとめ、県内中小企業がデザイン経営を実際に行う際のデザイン人材のデータベース構築を行う。県内にプロダクトデザイナーとして活動を行っている人材が殆どいないことから、デザイン人材データベースの構築を行うことは有益である。マッチング事業の実施に必要な最低限のデータベースの詳細項目（得意分野、実績、人柄など）について実態調査（デザイン人材に対する面談）により作成していく。

### 【個別達成目標②】

上記で構築したデータベースを活用して、デザイン人材が必要な県内中小企業とのマッチングをモデル事業として行っていく。デザイナーとユーザー企業との相性もあるため、実証1年目に商品開発に取り組む件数としては1～2件程度に絞り込む。データベース化した外部デザイン人材とユーザーである県内企業サイドのマッチング事業においては、通常のマッチング事業のように仕様や受発注価格などの外形的な取引条件のみならず、価値観や感性などの要件も入れる必要があると考えられる。外部デザイン人材と県内企業のマッチング事業の最適化に必要と思われる要件定義の抽出を試みたうえで、データベースを再構成し、県内企業においてマッチング事業を実証していく。

県内中小企業において、第6の経営資源（その他は、カネ・ヒト・モノ・インフォメーション・ブランド）としてのデザイン活用（デザイン経営）に取り組むことにより、

デザイン（人材）を活動できる組織体制を整備し、デザインを活用した商品開発（エンジニアリングチェーンでの活用）が進み、かつデザインを活用した生産体制（サプライチェーンでの活用）を構築することで、企業価値を向上させていくことができる。更には、企業価値向上のためにデザインをどのように活用して行くかという経営者の意識向上につながる。ひいては、デザイン活用による県内企業の付加価値向上、経営基盤強化、競争力強化が図られる。

デザインを活用した商品開発に取り組む県内製造企業を発掘するためには、デザイン活用の成功事例のプロセスを紹介する必要がある。本研究事業の企業実証での商品開発、特にマッチング事業の取り組み、デザイン経営の取り組みについて、岩手県工業技術センターの支援メニューの活用方法などを紹介し、実証完了後にそのプロセスを公開することで、県内企業、さらに他地域企業への社会実装に向けた検証を行う。

#### (6)研究の実施方法

2020年度の研究では、2019年度の研究で導出された「岩手版（地方版）デザイン経営モデル」の社会実装に向けて、岩手県工業技術センターにおいて県内製造業企業が社外デザイナーと協働して自社ブランドの商品を開発するための支援体制を構築し、支援先製造業企業の発掘及び当該製造事業者における商品開発への支援を試みる。また、県内製造業企業がデザイン経営を実践するための支援を試みる。

まず、県内企業とデザイン人材のマッチング事業を実施する。次いで、経営戦略論の視点から県内企業へのデザイン経営の実装（デザインのサプライチェーンとエンジニアリングチェーンでの活用、およびデザイン人材を活用できる組織イノベーションの実践）及び本事業の収益モデル（本事業のビジネスモデルの構築）において伴走型の商品開発支援を行う。

学外の研究協力者として岩手大学人文社会科学部インダストリアルデザイン研究室の田中隆充教授が参画する。同氏は、本協働研究で構築を目指す外部デザイン人材データベースの設計・構築・運用に助言と協力を行う。また、岩手版デザイン経営モデルとマッチング事業の実証に際して、協働実施者の県内企業を募集する。なお、岩手版デザイン経営モデルとマッチング事業の実証に協力をいただく協働実施者の候補案企業として、2019年度の実態調査（アンケート調査及びインタビュー調

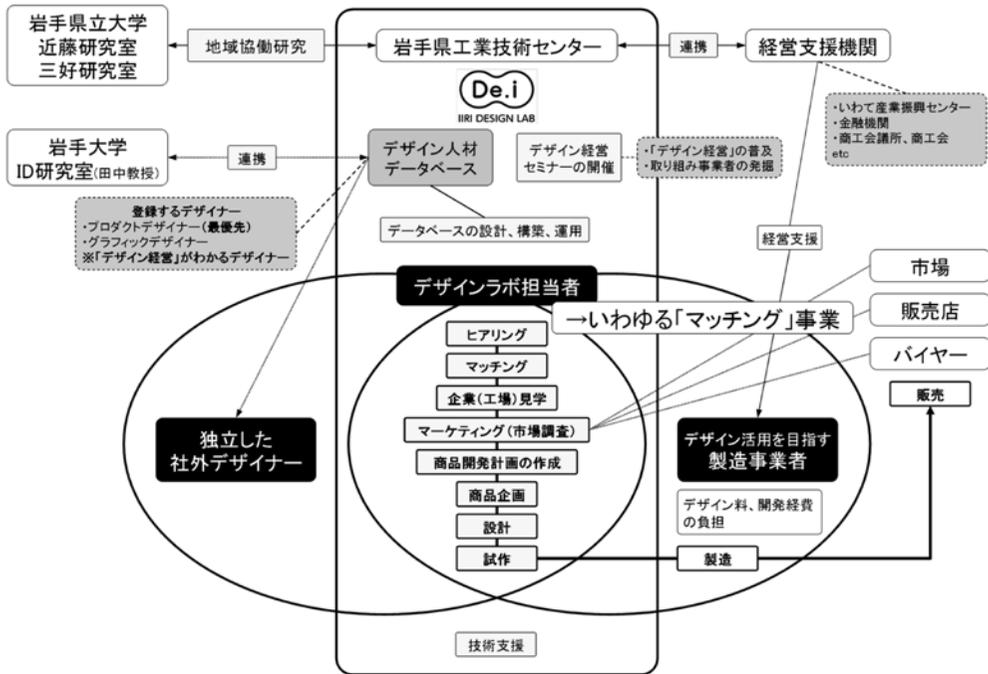


図6 「岩手版（地方版）デザイン経営モデル」 社会実装イメージ  
 (実験的取り組みとしての実証)

出典：筆者及び岩手県工業技術センター作成

査)を行なった県内中小企業であり、デザインを活用した実績を持ち、グッドデザイン賞などの受賞歴もあり、さらにデザイン経営に意欲的な企業から複数抽出する。また候補案企業は岩手県工業技術センターの産業デザイン部をはじめ、県内外の公設試及び大学等の高等教育機関等との産学官連携の実績を持つ企業とする。

本協働研究では、研究の実施体制として、デザイン活用を志向する県内企業（産）、県内企業へのデザイン支援を行う岩手県工業技術センター産業デザイン部（官）、経営戦略とマーケティングを専門とする岩手県立大学の教員（筆者）とデザインを専門とする岩手大学の教員（学）、の産学官連携による協働研究による実施体制を構築し、「岩手版デザイン経営モデル」とマッチング事業の実証と社会実装を確実に実施していく。

研究の実施スケジュールとしては、デザイン人材データベースでは、2020年度に設計・構築について実施し、2021年度以降に運用及び検証（協働実施企業での実証）

について実施する。マッチング事業では、2020年度にデザインとマーケティング視点からデータベースの詳細項目について検討し、2021年度以降に企業間関係の視点からマッチングの視点などマッチング事業を実施し、結果を検証する。デザイン経営の実証については、協働実施企業に対して、研究期間を通じてデザイン経営を実践できる企業経営への変革の支援を行う。

### (7)期待される地域への効果（社会的貢献（意義））

本協働研究によって、深刻な、かつ慢性的なデザイン人材不足状態にある県内企業を取り巻く事業環境において、デザイン人材の活用とデザインの活用による企業価値の向上と経営基盤の強化、さらには市場獲得や企業組織の改善などが期待できる。また、本協働研究で実証及び社会実装を行う「岩手版デザイン経営モデル」は、本研究成果の検証を通じて「地方版デザイン経営モデル」としてデザイン人材の不足に悩む地方企業及び支援機関に適應できる支援プログラムとしての開発を行うことを予定している。

## 3. 社会的貢献としての地域協働研究を通じたデザイン経営に関する学術的貢献の追求 —感性のマッチングと価値創造及びデザインの組織定着化と経営資源化に関する新理論の構築

### 3.1 はじめに：研究課題の核心をなす学術的「問い」

第1部で紹介したように筆者が実施している岩手県立大学の地域協働研究（ステージⅠ）「県内中小企業におけるデザイン活用に関する調査研究」（2019年度実施済）と、同（ステージⅠ）「県内中小企業におけるデザイン活用に関するモデルの社会実装とインフラ構築—岩手版（地方版）デザイン経営モデルと支援システムの確立」（2020年度実施中）では、デザイン経営を岩手県内で推進していくために「岩手版デザイン経営モデル」を構築・確立し、さらに社会実装するため、外部デザイン人材のデータベースの構築、デザイン経営をしたい岩手県企業とデータベースを活用した外部デザイン人材とのマッチング事業、デザイン経営を企業内活動に根付かせるためのデザイン経営の実践、を研究目的としている。したがって、当該地域協働研究においては社会実装が主であり、かつ岩手県内の中小企業におけるデザイン経営の啓発

普及促進が事業の柱となっている。つまり、社会的意義が研究目的の主体であり、学術的意義を主体とはしていない。

しかし、当該地域協働研究は理論構築型研究において必要である事例研究（ユースケース）を実験的取り組みによって創出する実証研究であると捉えることができる。したがって、地域協働研究で積み上げる岩手県内企業における取り組み事例を基に、既存の理論と異なる新理論構築を目指すことが今後の研究課題であり、かつ今後の研究目的である。

具体的には、①外部デザイナーを活用したい企業とデザイン人材のマッチングを事例研究として、事例研究から感性を起点としたマッチング理論の構築と感性のマッチングによる価値創造の理論構築を行う。従来、企業におけるマッチング活動は、企業間の受発注関係連携活動など幅広い領域で行われてきているが、理論的背景となる取引費用論や価格決定論は、スペック（仕様）、価格、納期などいわゆるQCDを中心とした要求事項が数値化されたものであり、技術ニーズについても要求水準が数値化されていることが多い（外形基準）。しかしデザインにおける企業とデザイン人材のマッチングでは、価格は相対的なものであり、数値化できる要件に加えて感性やイメージなど数値化できない要件でのマッチングが必要となる。このことを理論的に発展させることで、マーケティング分野におけるマッチングという領域に対し新たな学術的貢献を行うことができるとともに、新理論を活用した企業間や産学連携でのマッチング事業が促進されることが考えられる。

そして、②感性を起点とするマッチングによって外部デザイン人材を活用し、デザイン経営を実践する企業の事例研究から、経営戦略論の新分野としてのデザイン経営戦略論の構築とデザイン（人材）の組織定着化への新理論の構築を行う。これによりデザイン活用に関して企業活動全般に影響を及ぼす新理論が構築でき、デザインの経営資源化に向けた理論構築を行う。現在のデザイン経営は、コンセプトデザインなどあくまでも第5の経営資源であるデザインを強化補完するためのツールとして活用されることが多い。しかし、本研究では、デザインを経営資源化し、他の経営資源に影響を及ぼすような経営戦略論における新理論の構築を目指す。

### 3.2 本研究の目的および学術的独自性と創造性

岩手県立大学の地域協働研究は、地域課題を解決するために実施した研究成果を

地域に活用する活動を支援する研究活動が主体であるため、社会実装事例の積み上げには最適であるものの、経営戦略論の視点からは事例研究の範疇を超える研究成果は期待できない。

そこで、筆者は今後の研究として、2019年度と2020年度に地域協働研究で積み上げる事例研究をベースに、仮説の構築と実践的な事例研究の精緻な分析に基づく仮説検証による理論構築型研究を実施する。このことにより企業のデザイン活用に関して、地域協働研究では岩手県内の中小企業、さらに他地域の中小企業を対象に社会的貢献を成し遂げ、本研究において新理論構築による学術的貢献を成し遂げる。

### 3.3 本研究の具体的研究課題

地域協働研究は社会実装であるため事例研究の積み重ねには最適であるが、学術的な研究成果としては経営戦略論的には研究ノート又は事例報告が限界となる。そのため、本研究では、地域協働研究を新理論構築のための事例研究と捉えて、実験的な取り組みによって創出した複数の詳細な事例研究を基に新理論の構築を行う。新理論の構築を行うことで、研究成果として学術的な研究成果の創出（学術的貢献、

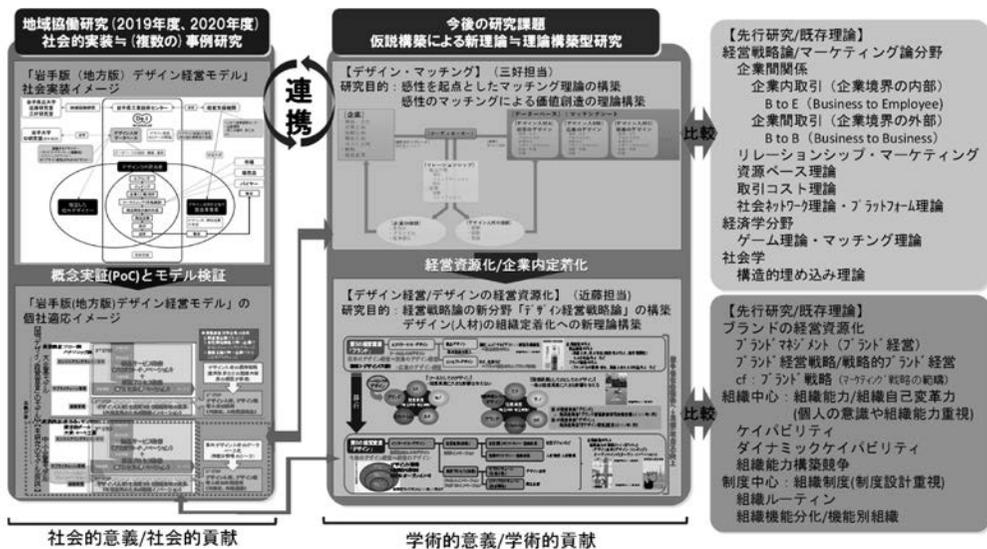


図7 研究全体の概念図

出典：筆者作成

学術的意義)を試みる。

研究スケジュールについては、1年目は、①マーケティングにおけるマッチング理論の先行研究調査、②デザイン経営の先行研究としてブランド戦略とブランドの経営資源化に関する先行研究調査、を行う。2年目と3年目は、④県内において地域協働研究(ステージⅡ)で社会実装をされる「岩手版デザイン経営モデル」の成果分析(事例研究)と共に、③学識有識者との意見交換等による理論的仮説の検証と新理論の構築を模索する。また、新理論の構築を模索する段階では、事例研究による定性的実証研究で得られる定性データの定量的把握(テキストマイニング)と統計的分析(重回帰分析や多変量解析)を実施する。

### (1)具体的な研究課題：デザインをケースとした感性のマッチング新理論の構築

本研究の具体的な研究課題として、デザイン経営に注目し、デザイン経営を取り入れる企業とデザイン人材、即ちB to E(Business to Employee)と表現される企業とデザイナーとのマッチングを、岩手県の地方版モデルを構築することで理論的検証を行う。本研究において対象とする専門人材であるデザイン人材とのマッチングに関しては、感性やイメージなど数値化が困難な要件が含まれてくる。このような数値化困難な要件を踏まえてマッチングする手法がどのようなものが研究課題の

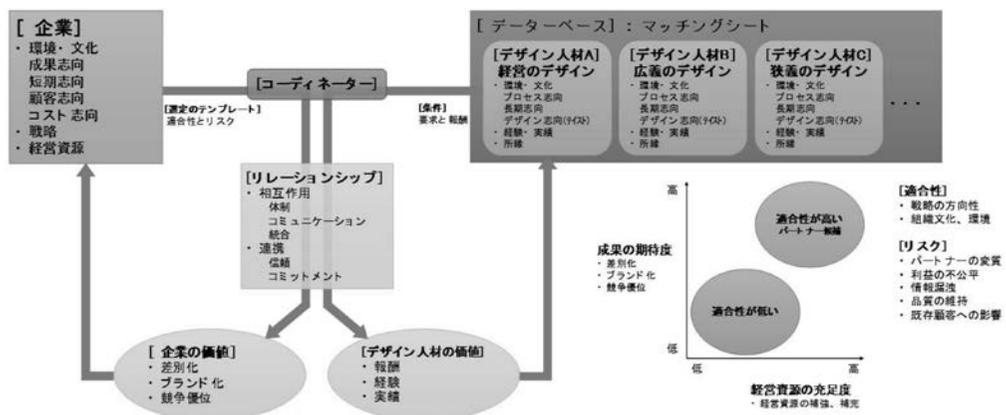


図8 研究概念図 感性を起点としたマッチングモデル(デザイン・マッチング)

研究目的：感性を起点としたマッチング理論の構築

感性のマッチングによる価値創造の理論構築

出典：筆者作成

核心をなす学術的「問い」となる。

(2)具体的な研究課題：デザイン経営戦略の構築とデザインの経営資源化

デザインの組織定着化とデザインの経営資源化に関する新理論構築では、デザイン経営の先行研究が主に大企業、大組織での実践的な事例研究を踏まえたものが多く、中小企業を含めた経営戦略論体系の一理論として確立していない点に学術的な課題がある。そこで、本研究では岩手県内企業、特に中小企業での実証研究（地域協働研究にて実施予定）を基に、中小企業も含めた幅広い企業に適用できるデザイン経営戦略論の構築を目指すとともに、デザインの経営資源化に向けた新理論の構築を目指す。

2020年度に実施している地域協働研究（ステージⅠ）「県内中小企業におけるデザイン活用に関するモデルの社会実装とインフラ構築－岩手版（地方版）デザイン経営モデルと支援システムの確立」では、デザイン経営を岩手県内で推進していくために「岩手版デザイン経営モデル」を構築・確立し、さらに社会実装するため、①外部デザイン人材のデータベースの構築、②デザイン経営をしたい岩手県企業と

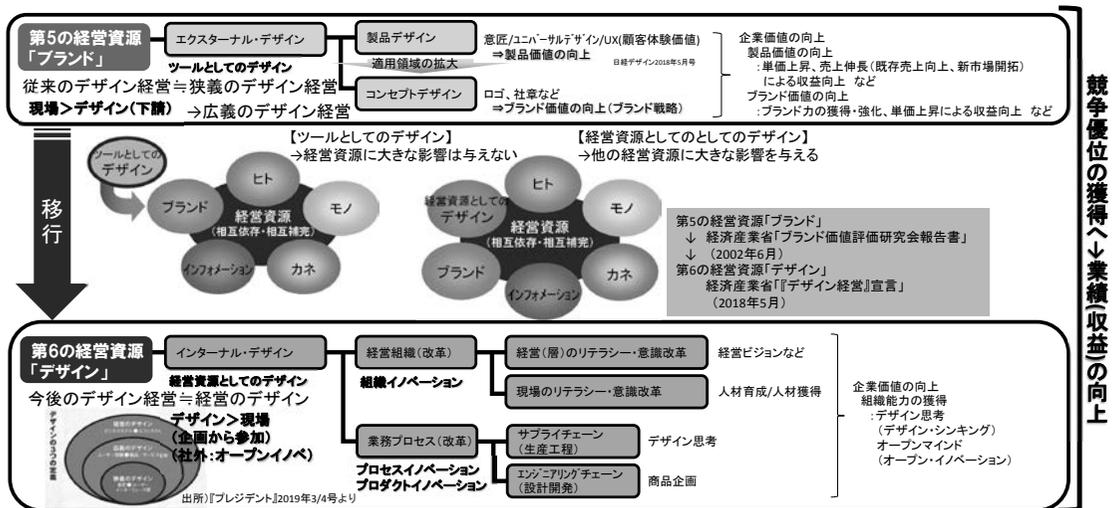


図9 デザイン経営/デザインの経営資源化に向けた戦略モデル研究概念図

研究目的：経営戦略論の新分野「デザイン経営戦略論」の構築

デザイン（人材）の組織定着化への新理論構築

出典：筆者作成

データベースを活用した外部デザイン人材とのマッチング事業、③デザイン型を企業内活動に根付かせるためのデザイン経営の実践、を研究目的としている。したがって、当該協働研究においては社会実装が主であり、かつ岩手県内の中小企業におけるデザイン経営の啓発普及促進が事業の柱となっている。つまり、社会的意義が研究目的の主体であり、学術的意義を主体とはしていない。また地域協働研究は、地域の課題から課題解決プランを策定し（ステージⅠ）、成果を社会実装すること（ステージⅡ）、が研究活動の中心であり、経営戦略論的視点では「事例研究」の領域を出ない。

しかし、当該地域協働研究は理論構築型研究において必要であるユースケースの積み重ねであると捉えることができる。特に今後申請予定の地域協働研究（特にステージⅡ）は社会実装を目的としているため事例研究の積み重ねには最適であるが、学術的な研究成果としては研究ノート、事例報告が限界となる。そのため、本研究では、地域協働研究を新理論構築のための概念実証（PoC）による事例研究と捉え、本研究では今後の研究テーマとして実践的な事例研究を基にした新理論の構築を行う。そこで、本研究では地域協働研究（特にステージⅡ）での岩手県内企業での社会実装を先端的事例研究（観察研究）と捉え、本研究においては地域協働研究の成果を活用して、経営戦略論における新理論の構築を研究目的とする。つまり、地域協働研究で積み上げる岩手県内企業における取り組み事例（ユースケース）をもとに、既存の理論と異なる新理論構築を目指すことが今後の研究目的である。

#### 4. デザイン経営戦略論構築に向けた一考察

##### 4.1 問題意識：ものづくりニッポンの高付加価値化の新たな一手としてのデザイン経営

バブル期には、日本人が海外、特に欧米に出かけ、買い物（アウトバウンド）を行っていた。その理由は、高成長による賃金の上昇と円高により欧米先進国での買い物が安かったからである。しかし、現在では、外国人が日本に来て、買い物（インバウンド）を行うようになってきている。これは、低成長時代に入り相対的な為替安と中国をはじめとする新興国の高成長による賃金の上昇から、日本での買い物が安くなったからである。その結果、日本人は日本よりもより物価が安い地域、例えば東南ア

ジア等に出かける傾向にある。日本はグローバル規模で“安い国”になったのである<sup>5</sup>（日本経済新聞連載「安いニッポン」（2019年12月10日から）など）。筆者は、その原因を「良い製品を、低価格で、大量供給」することが是とされたわが国のものづくり文化があると考えている。その代表的ケースがパナソニック(株)創業者松下幸之助氏の水道哲学ではないだろうか。「良い製品を、低価格で、大量供給」を実現するために現場重視の経営が主流になり、生産現場でのコスト削減、特に生産技術によるコスト削減、例えば改善活動、ムダどり、QCサークル活動などが重要視されてきた。その結果、生産現場はプロフィットセンターの位置づけとなった。

しかし、2000年代に入ると「安くて、良い商品」市場では、韓国企業、そして中国企業の追い上げ（キャッチアップ）が起こってきている。一方で、「高くて、良い商品」市場では、ブランドと最先端技術を持つ欧米企業（フロントランナー）が席卷している状態が続いている。その結果、日本企業は苦境に立たされているのである。それを示すように、グローバル企業の代表であるフォーチュン500に入る日本企業が近年激減している。

日本企業の対応策としては、①新技術の開発、②ブランド構築、が主流であるが、①については、応用研究を担う企業の研究開発投資の水準で相対的に低下しており、また運営交付金の削減などにより基礎研究を担う大学の競争力低下も指摘されている。②については、例えばブランド価値ランキングではトヨタがレクサスブランドを中心にBMWやベンツなどハイブランドメーカーと競争しているが、それ以外の日本企業は欧米企業に遠く及ばない現状がある。筆者は、対応策の第三の選択として「デザイン」があると考えている。本研究においては「デザイン」を、商品のデザインやブランドイメージ向上のためのデザイン（意匠デザイン）など狭義のデザインと広義のデザインだけでなく、企業経営の全体に関わる「経営のデザイン」を研究対象の中心に位置づけ、デザイン経営の実践をすることで高付加価値化の実現による競争優位性の獲得が実現できると考えている。

---

<sup>5</sup> 「価格が映す日本の停滞」『日経産業新聞』2019年12月10日、日本経済新聞連載「安いニッポン」、加谷圭一「「安い国」になった日本の現実」『NEWSWEEK』2019年11月12号、p.40、加谷圭一（2019）『貧乏国ニッポン』幻冬舎新書、等が挙げられる。

表1 BRANDZによる「もっとも価値あるブランド」ランキング TOP100

・50位以内に入っている日本企業はトヨタのみ・・・日本企業にブランドは無いという現実

| Brand | Category        | Brand Value 2019 (\$B) | Brand Contribution | Brand Value % Change 2019 vs. 2018 | Rank Change | Country of Origin | Brand | Category  | Brand Value 2019 (\$B) | Brand Contribution | Brand Value % Change 2019 vs. 2018 | Rank Change | Country of Origin |
|-------|-----------------|------------------------|--------------------|------------------------------------|-------------|-------------------|-------|-----------|------------------------|--------------------|------------------------------------|-------------|-------------------|
| 1     | amazon          | Retail                 | 315,505            | 4                                  | +52%        | 2                 | 26    | PayPal    | Payments               | 44,956             | 5                                  | +25%        | 4                 |
| 2     | Apple           | Technology             | 309,527            | 4                                  | +3%         | 0                 | 27    | 中国移动      | Telecom Providers      | 39,522             | 4                                  | -5%         | -6                |
| 3     | Google          | Technology             | 309,200            | 4                                  | +2%         | -2                | 28    | accenture | Technology             | 38,184             | 3                                  | +16%        | 4                 |
| 4     | Microsoft       | Technology             | 239,244            | 4                                  | +25%        | 0                 | 29    | ICBC      | Regional Banks         | 38,432             | 2                                  | -16%        | -7                |
| 5     | VISA            | Payments               | 172,918            | 5                                  | +22%        | 2                 | 30    | Spectrum  | Telecom providers      | 38,423             | 2                                  | -2%         | -3                |
| 6     | facebook        | Technology             | 158,958            | 4                                  | -2%         | 0                 | 31    | CHANEL    | Luxury                 | 37,006             | 5                                  | NEW         |                   |
| 7     | Alibaba Group   | Retail                 | 131,246            | 3                                  | +16%        | 2                 | 32    | Walmart   | Retail                 | 36,801             | 2                                  | -6%         | -1                |
| 8     | Tencent         | Technology             | 130,852            | 4                                  | -27%        | -3                | 33    |           | Payments               | 35,071             | 4                                  | +17%        | 2                 |
| 9     | McDonald's      | Fast Food              | 130,368            | 4                                  | +3%         | -1                | 34    | NETFLIX   | Entertainment          | 34,280             | 3                                  | +65%        | 27                |
| 10    | AT&T            | Telecom Providers      | 108,375            | 3                                  | +2%         | 0                 | 35    | Intel     | Alcohol                | 33,524             | 4                                  | +16%        | -1                |
| 11    | verizon         | Telecom Providers      | 94,598             | 4                                  | +11%        | 1                 | 36    | Intel     | Technology             | 31,880             | 2                                  | +13%        | 2                 |
| 12    | Mastercard      | Payments               | 91,829             | 4                                  | +30%        | 3                 | 37    | RED BULL  | Luxury                 | 30,966             | 5                                  | +10%        | 2                 |
| 13    | IBM             | Technology             | 86,005             | 4                                  | -11%        | -2                | 38    | SAMSUNG   | Technology             | 30,369             | 4                                  | -6%         | -5                |
| 14    | Coca-Cola       | Beverages              | 80,825             | 5                                  | +1%         | 0                 | 39    | YouTube   | Entertainment          | 29,813             | 4                                  | +29%        | 12                |
| 15    | Walt Disney     | Tobacco                | 71,958             | 3                                  | +2%         | -2                | 40    | 中国平安      | Insurance              | 29,470             | 3                                  | +13%        | 3                 |
| 16    | SAP             | Technology             | 57,528             | 3                                  | +4%         | 1                 | 41    | TOYOTA    | Car                    | 29,131             | 4                                  | -2%         | -5                |
| 17    | Disney          | Entertainment          | 57,007             | 4                                  | +6%         | 2                 | 42    | 思科        | Technology             | 28,861             | 2                                  | +25%        | 15                |
| 18    | UPS             | Logistics              | 54,899             | 5                                  | -9%         | -2                | 43    | LOREAL    | Personal Care          | 28,376             | 4                                  | +9%         | 1                 |
| 19    | Walmart         | Retail                 | 53,507             | 3                                  | +13%        | 1                 | 44    | Instagram | Technology             | 28,205             | 4                                  | +95%        | 47                |
| 20    | xfinity         | Telecom Providers      | 48,889             | 3                                  | +16%        | 4                 | 45    | Adobe     | Technology             | 27,830             | 2                                  | +57%        | 30                |
| 21    | Nike            | Apparel                | 47,360             | 4                                  | +23%        | 8                 | 46    | 腾讯        | Technology             | 26,917             | 3                                  | +56%        | 32                |
| 22    | LV              | Luxury                 | 47,214             | 5                                  | +15%        | 4                 | 47    | HUAWEI    | Technology             | 26,908             | 3                                  | +6%         | 1                 |
| 23    | Bank of America | Regional Banks         | 46,656             | 3                                  | -15%        | -5                | 48    | 中国烟草      | Conglomerate           | 26,700             | 2                                  | -32%        | -20               |
| 24    | Starbucks       | Fast Food              | 45,884             | 4                                  | +3%         | -1                | 49    | vodafone  | Telecom Providers      | 26,499             | 3                                  | -8%         | -12               |
| 25    | AT&T            | Telecom Providers      | 44,219             | 3                                  | +7%         | 0                 | 50    | ORACLE    | Technology             | 26,488             | 2                                  | -3%         | -5                |

Source: BRANDZ™ | Kantar (including data from Bloomberg)

出典：BRANDZのHPより抜粋

#### 4.2 「デザイン」のコストセンターからプロフィットセンターへの転換と経営基盤の強化

多くのものづくり企業では、「デザイン」は「コスト」という認識が主流であり、デザイン部門はコストセンターの位置づけである。そのため大企業のデザイン部門の多くは、費用捻出のためCTO傘下に位置づけられていることが多い。そして、2019年度に筆者が岩手県内で実施したアンケート調査（前述）でも、中小企業においてもデザインに対する強いコスト意識があることが明らかになった。

コストセンターの企業収益への貢献は常に「コスト削減」とならざるを得ない。そして、コスト削減対象である限り、経営資源とはならないのである。したがって、「デザイン」が経営資源化するためにはデザイン部門のプロフィットセンター化が必要であるといえる。デザイン部門が、収益貢献部門であることで、第6の経営資源となりえるのである。

では、どうすれば「コストセンター」から「プロフィットセンター」に転換でき

るのだろうか。理論的考察については、次節に詳細を記したい。そして、デザイン部門のプロフィットセンター化のためのデザイン経営の実践（デザイン経営戦略）の実践が必要となる。デザイン経営戦略を実施することは、エンジニアリングチェーン、サプライチェーン、つまり企業活動全般に大きな影響を及ぼすことになる。そのためには、デザイン（人材）を活用できる組織改革（組織イノベーション）が必要となる。このことを通じて、デザインが第6の経営資源として経営資源化されるのである。

そして、本協働研究の実施によりデザインが第6の経営資源となり、地方中小企業がデザイン経営を実践することで、地方中小企業のデザイン経営による付加価値の向上と経営基盤の強化に寄与することができると考えている。ひいては、コロナショックで経営基盤の脆弱性が改めて露呈した中小企業の経営基盤を強化することに繋がると考えている。

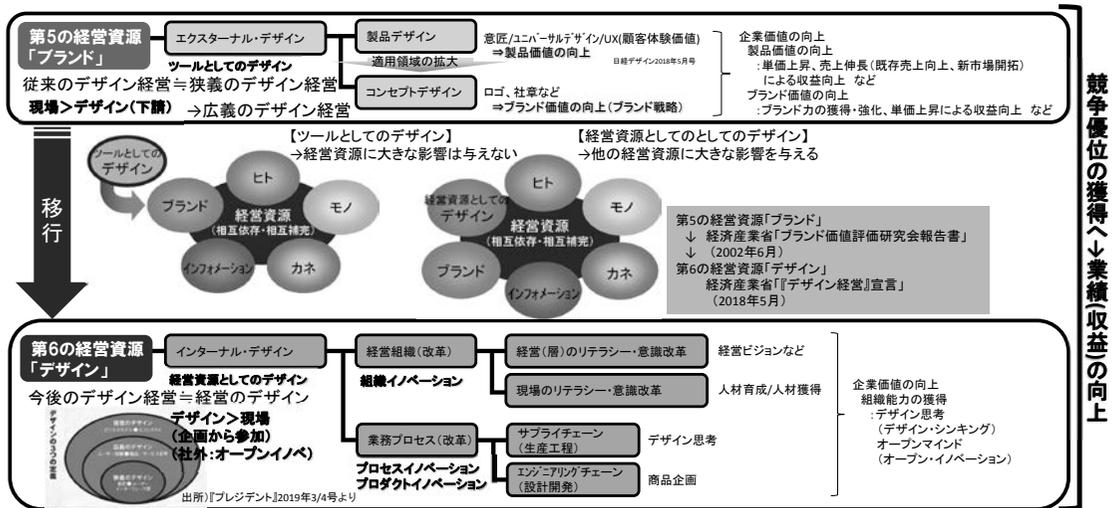


図10 デザイン経営戦略とデザインの経営資源化（一部再掲）

- エクスターナル・デザイン ㊦これまでの主なデザイン活用領域  
 : ブランド構築(会社ロゴ等), マーケティング(商品デザイン等)  
 “意匠”でのデザイン関与
- インナーナル・デザイン ㊦これからの主なデザイン活用領域  
 : サプライチェーン, エンジニアリングチェーンでのデザイン活用  
 “設計”でのデザイン関与

出典: 筆者作成

## 参考文献

- David Hands (2017), *Design Management: The Essential Handbook*, Kindle (ハンズ, デイビッド著・篠原稔和監訳・ソシオメディア訳 (2019) 『デザインマネジメント原論－デザイン経営のための実践ハンドブック』)
- Kathryn Best (2015), *Design Management: Managing Design Strategy, Process and Implementation*, Kindle
- 古賀智敏 (2020) 『企業成長のデザイン経営－知的資産の創造的利用, イノベーションと事業性評価』 同文館出版
- 小村典弘 (2019) 『デザイン経営の実行－ブランド力, イノベーション力を劇的に向上させる源泉』 現代書林
- 森永泰史 (2016) 『経営学者が書いたデザインマネジメントの教科書』 同文館出版
- Rachel Cooper, Sabine Junginger, Thomas Lockwood (2013), *The Handbook of Design Management*, Kindle
- 立教大学大学院ビジネスデザイン研究科編 (2016) 『ビジネスデザインと経営学』 創成社
- 田子學・田子裕子 (2019) 『突き抜けるデザインマネジメント』 日経 BP 社
- 田子學・田子裕子・橋口寛 (2014) 『デザインマネジメント』 日経 BP 社