京都企業におけるデザイン導入事例の調査研究

加悦秀樹*1
古郷彰治*1
松井洋泰*1
福岡崇*2

[要　旨]

京都企業におけるデザイン導入事例をアンケート調査等によって収集し、事例等についてヒアリング調査を行い、中小企業におけるデザインマネジメントのあり方と、デザイン成功の鍵について検討した。

その結果アンケート調査では、社内デザイナーと社外デザイナーを協働させることが重要であることなどが判明した。また、事例ヒアリング調査において、企業の業種や規模により小人数のデザイン組織を有効に活用している事例なども確認できた。これらの結果をふまえ、中小企業のデザインのマネジメントのあり方として、デザイン部門の担当分野は製品のスタイリングを中心とした業務ばかりではなく、市場調査やコンセプト立案から担当させることの重要であることが裏付けられた。また、「デザインに対する方針」は明確でなければならないものの、「デザインを方向づけるもの（デザイン規約等）」は必ずしも必要とは限らず、人材や組織等によって代替できることが判明した。

1　はじめに

京都府製造業の競争力強化の観点から、デザインの戦略的活用が注目されている。特に国際競争の厳しい分野や技術的に成熟した分野においてはデザインによる製品価値の向上が重要な課題となっており、中小企業における製品デザインの方向性やデザインマネジメントのあり方が希求されている。

そこで本研究は京都企業におけるデザイン導入事例をアンケート調査等によって収集し、特徴的な事例等についてヒアリング調査を行い、中小企業におけるデザインマネジメントのあり方と成功の鍵を考え、中小企業における製品価値向上の支援に生かすことを目的に実施した。

＊1　企画連携課　主任研究員
＊2　企画連携課　副主査

2　アンケート調査

2．1　アンケート調査の概要

アンケート調査は優れた製品を企画・製造している京都企業のデザイン導入の状況を調査した。

調査対象企業の選定については、グッドデザイン賞（主催：公益財団法人日本デザイン振興会）、京都デザイン賞（主催：社団法人京都デザイン協会）、京都デザイン優品（主催：京都府）、関西デザイン撰（主催：近畿経済産業局）選定企業の情報に、当センターにおける技術指導による情報を加えて１０４社を選定した。

２．１．１　アンケート調査の内容

アンケート調査の内容は下記のとおりである。

問１　デザインに関する賞の受賞
問２　受賞によっての効果の内容
問３　デザインの効果の内容
問４　デザインを方向づけるもの（デザインポリシー等）の有無
問５　デザインの管理・運営
問６　優れたデザインを実現するために実施していること
問７　これから重要だと思うこと
問８　デザイン業務の実態
問９　これから実施したいこと
問１０　デザインの最終決定方法
問１１　デザイン部門等の業務範囲
問１２　デザインに力を入れはじめた期間
問１３　どのような効果を期待してデザインに力をいれたか
問１４　デザインに力を入れた効果
問１５　自社でデザインが優れていると考える製品
問１６　回答者情報

２．１．２　デザイン導入による効果（仮説）

問２、３においてはデザイン導入による効果の体系化を試みた。

まず、その効果の仮説を大きな括りとしての売上増加等の「経済的効果」生産コストの削減等の「ものづくりにおける効果」、イメージ向上等の「イメージ・ブランド面の効果」、社員の意識変化等の「社員意識・企業風土面の効果」に分けた上で、細分化し、表１のように整理した。

これらについて実際にデザインを導入した企業の認識を問うことで、仮説の妥当性の検証を試みた。

表１　デザイン導入による効果（仮説）

大区分	小区分
経済的効果	製品の売上増加（シェアの増加） 従来よりも高価格での価格設定 新市場の開拓
ものづくりにおける効果	製品の品質の向上 生産コストの削減 製品の開発期間の短縮 製品開発力の向上 新素材や新技術導入等の革新
イメージブランド面の効果	企業又は製品の知名度の向上 企業イメージの向上 企業又は商品のブランドの構築 就職希望者の増加
社員意識企業風土面の効果	社員の意識変化 経営理念の再構築 組織内コミュニケーションの向上

２．２　アンケート調査結果

上記のとおり１０４社にアンケートを郵送したところ、４０社からの回答を得た。回答率は３８．５％であった。

２．２．１　回答企業の業種（図１）

会社名の記載のあった回答企業のうち、最も多い業種は「精密機械」であり、次いで「電気機械」であった。

２．２．２　デザイン賞受賞の有無（図２）

デザインに関する受賞の有無をたずねたところ、「ある」が７０．０%、「ない」が３０．０%あった。

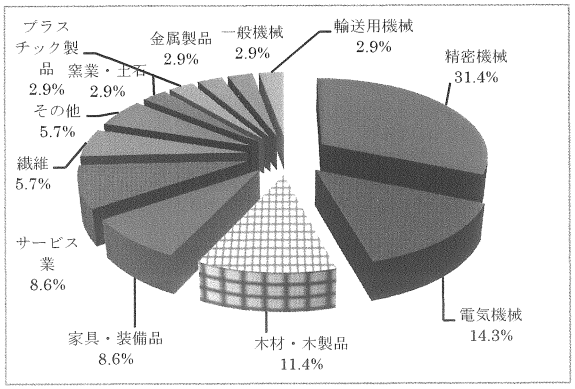

図１　回答企業の業種

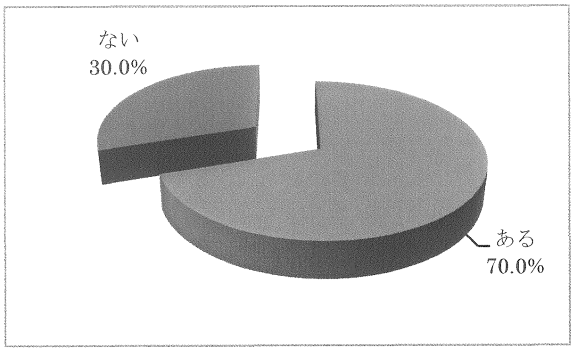

図２　デザイン賞受賞の有無

２．２．３　デザインに関する受賞によってどんな効果があったか（図３）

デザインに関する賞の受賞が、どのような効果をもたらしたのか尋ねた。

「企業イメージの向上」（１５社）、「企業又は商品の知名度向上」（１２社）、「企業又は商品のブランドの構築」（１０社）などは効果が高い結果となった。一方、「製品の開発期間の短縮」「生産コストの削減」「経営理念の再構築」「就職希望者の増加」などの効果はないものと認識されている。

また、２．１．２において設定したデザイン導入による効果の仮説については、ほとんどの項目において効果が認められたとする回答を得ている。すなわち仮説として挙げたデザイン導入の効果は、現実に何らかの効果をもたらすものとして、認識されていることが検証されたことになる。

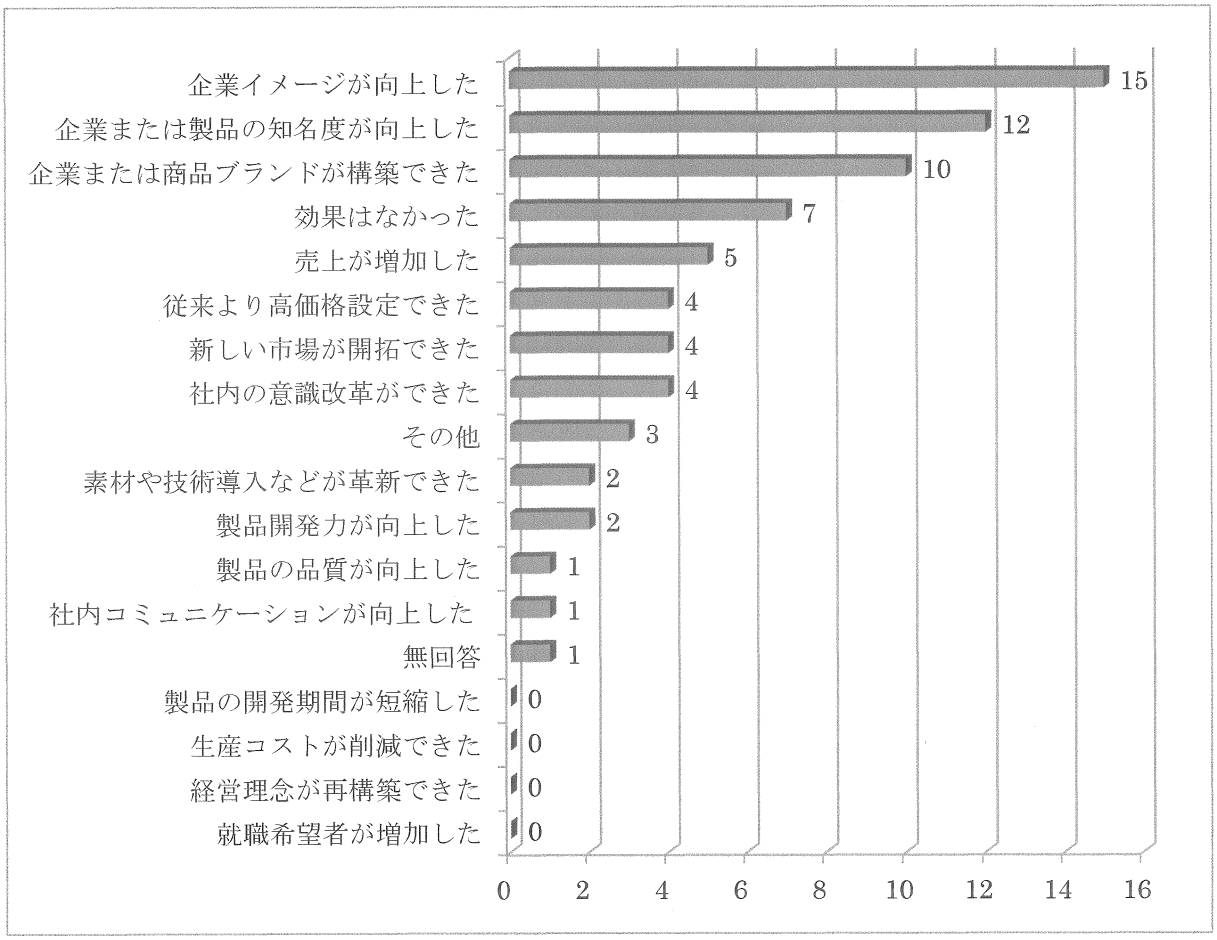

図３　デザインに関する受賞によってどんな効果があったか

ただし、効果がなかったとする回答が７社あり、これら企業と、効果が認められた企業との比較については後述する。

２．２．４　一般的にデザインにはどのような効果があるか（図４）

一般的にデザインにはどのような効果があると考えているか尋ねた。

「企業イメージの向上」（３０社）、「企業又は商品のブランドの構築」（２９社）、「売上増加」（２３社）、「企業又は商品の知名度向上」（２３社）、「新しい市場の開拓」（１８社）、「製品の品質の向上」（１２社）などへの効果が高かった。

また、２．１．２デザイン導入による効果の仮説について、全ての項目において効果が認められたとする回答を得た。ここでも仮説として挙げたデザイン導入の効果の検証が補強されたことになる。

２．２．５　デザインを方向づけるものの有無（図５）

デザインを方向づけるデザインポリシー等の有無を尋ねたところ、「持っていない」が５０．０％と最も多く、次いで「明文化されたものがある」２０．０％、「あるが明文化されていない」が２０．０％、「持つことを検討中である」が１０．０％であった

検討中を含め、デザインポリシーを持っている企業は回答企業の半分であり、デザインポリシーはまだ醸成中といえよう。

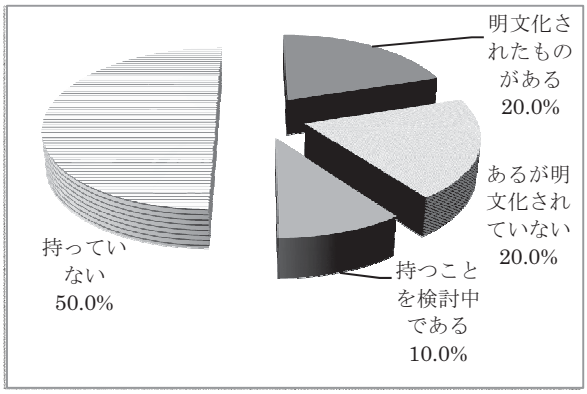

図５　デザインを方向づけるものの有無

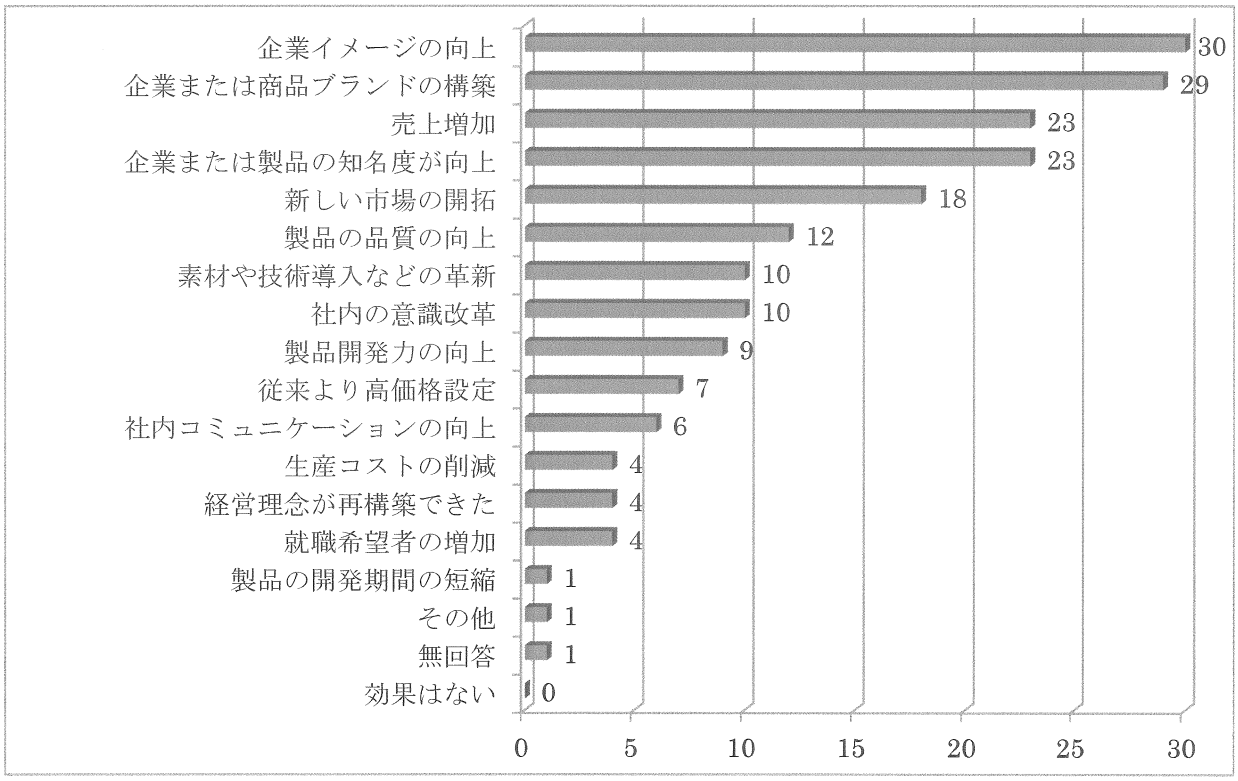

図４　一般的にデザインにはどのような効果があるか

２．２．６　デザインの管理・運営のタイプ（図６）

デザインの管理・運営のタイプを尋ねたところ、「デザインに理解ある経営トップ等が中心となり、属人的にデザインをマネジメント」が３５．６％と最も多く、次いで「特定のプロジェクトにおいて、外部機関を活用してデザインをマネジメント」が２０．０％であった。

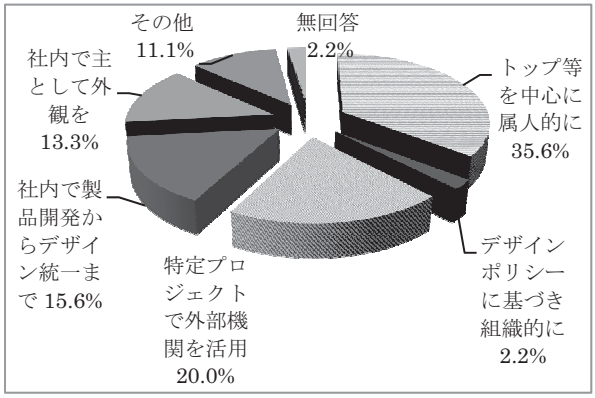

図６　デザインの管理・運営のタイプ

２．２．７　優れたデザインの実現に向けて実施していること（図７）

優れたデザインを実現してデザイン効果を生み出すために企業が実施していること尋ねた。

実施している主な取り組みは、「技術や素材の特性をデザイナーが十分理解していること」（２１社）、「デザインに対する方針を明確にすること」（２０社）、「市場ニーズをデザイナーが的確に理解すること」（１７社）などであった。

２．２．８　将来の優れたデザインの実現に向けた重要事項（図８）

優れたデザインを実現してデザイン効果を生み出すために将来何が重要であるか尋ねた。

重要度の高い取り組みは、「市場ニーズをデザイナーが的確に理解すること」（２６社）、「技術や素材の特性をデザイナーが十分理解すること」（２３社）「デザインに対する方針を明確

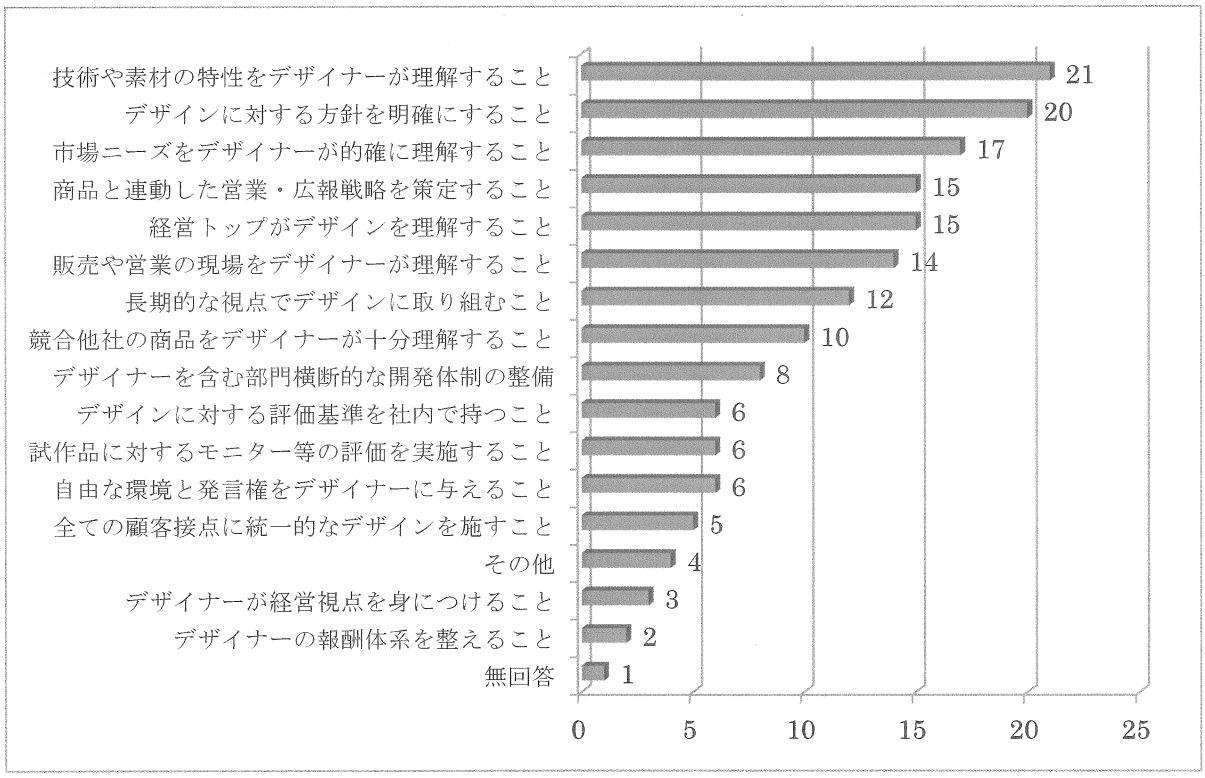

図７　優れたデザインの実現に向けて実施していること

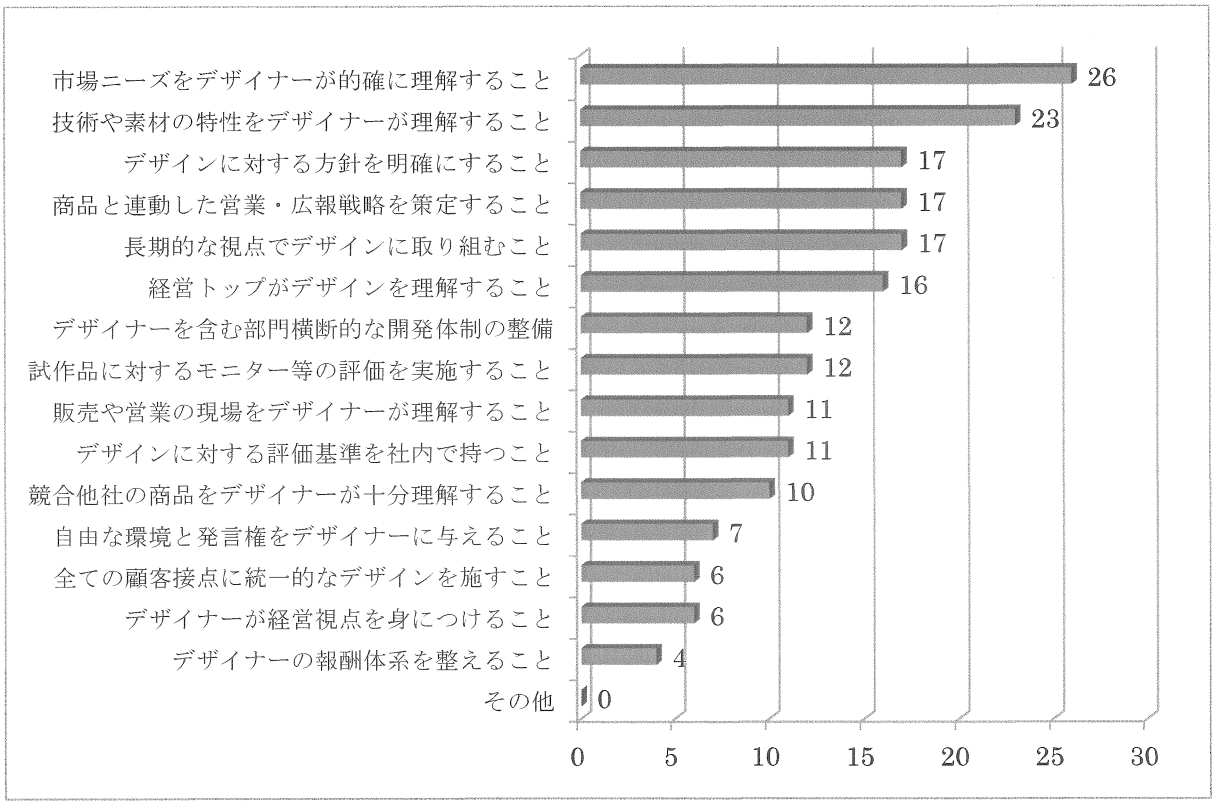

図８　将来の優れたデザインの実現に向けた重要事項

にすること」（１７社）、「商品と連動した営業・広報戦略を策定すること」（１７社）「長期的な視点でデザインに取り組むこと」（１７社）などであった。

２．２．９　デザイン業務の実施状況（図９）

企業のデザイン業務の実施状況について尋ねたところ、「主として社内で実施」が３５．７%、次いで「主として社内と外部の共同作業」が２８．６%、「プロジェクトや商品によって異なる」が１９．０%、「主として外部に依頼」が１６．７%であった。

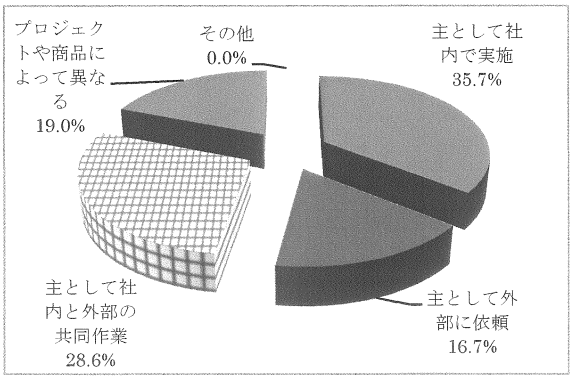

図９　デザイン業務の実施状況

２．２．１０　デザインの実施方法（図１０）

今後デザイン業務はどのように実施したいか尋ねたところ、「社内と外部の共同作業とし、より充実させたい」が４０．５%と最も多く、次いで「社内を主とし、より充実させたい」１９．０%であった。

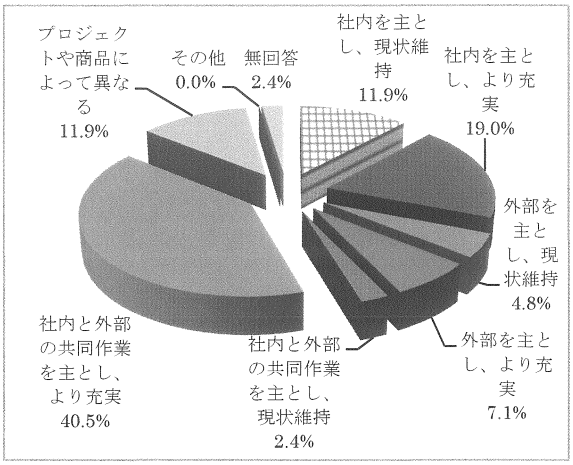

図１０　デザインの実施方法

２．２．１１　デザインの最終選考方法（図１１）

どのような方法でデザインの最終選考（商品化の決定）を行なっているか尋ねたところ、「経営トップが決定」が４６．７%と最も多く、次いで「プロジェクトや商品によって異なる」３１．１%、「経営トップ以外の責任者が決定」１７．８%であった。経営トップがデザインの最終判断をしている割合が約５割であり、経営トップのデザイン理解が重要であることがうかがえた。

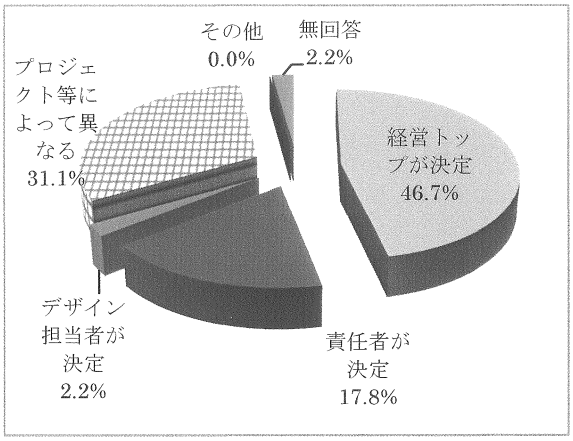

図１１　デザインの最終選考方法

２．２．１２　デザイン部門等の業務範囲（図１２）

デザイン部門やデザイン担当者あるいは外部デザイナーが、どのような業務まで参加しているのか尋ねたところ、「製品のデザイン（外観）」が３１社と最も多く、次いで「試作品作成」が１７社、「設計（技術設計）」が１５社であった。

「市場調査」「販売戦略立案／実施」「広報宣伝戦略立案／実施」などの川下の割合は低く、デザイン部門が川上から川下まで担当するよりも、色や形のスタイリングを中心に担当している状況にある。

また、「製造」までも担当している企業が８社存在する。これは製造現場との密接な関係を示すものであるのか、それとも少ない人材を多様に活用しているためなのか、その理由は判別できず、今後詳細に調査する必要があると考えられる。

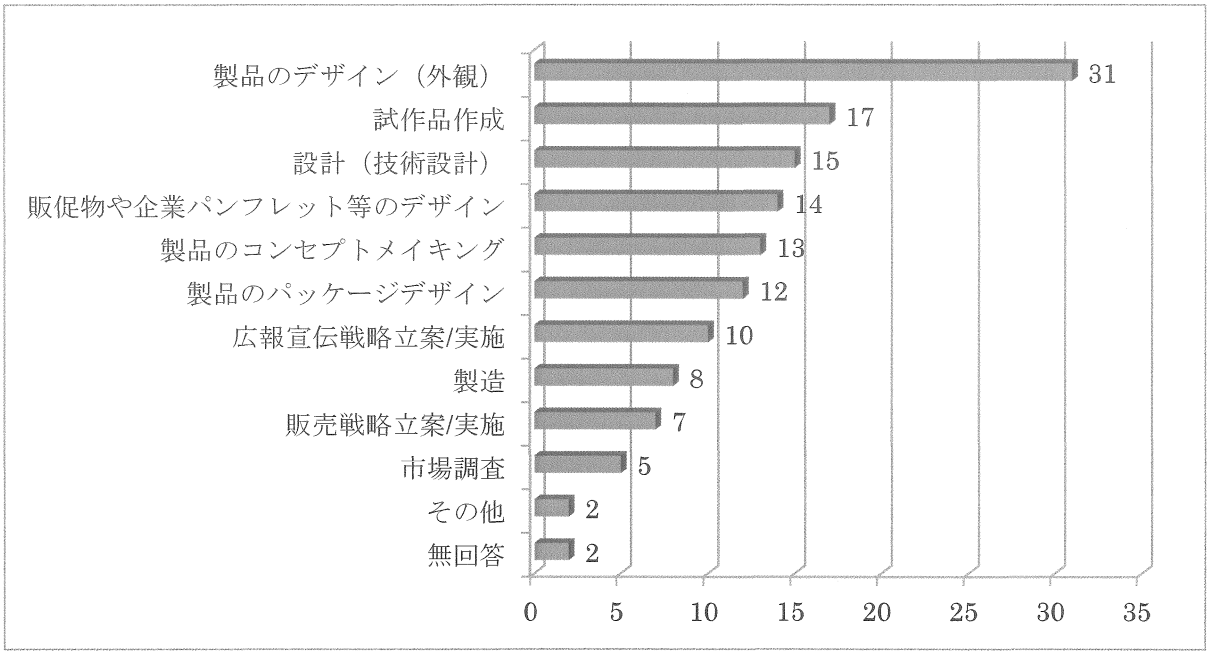

図１２　デザイン部門等の業務範囲

２．２．１３　デザインに力を入れはじめた期間（図１３）

デザインに力を入れはじめた期間を尋ねたところ、「10 年以上」が３０．０％と最も多く、次いで「5 年以上10 年未満」２５．０％、「3 年以上5 年未満」１７．５％であった。回答企業は長年デザインに取り組んでいることがうかがえた。

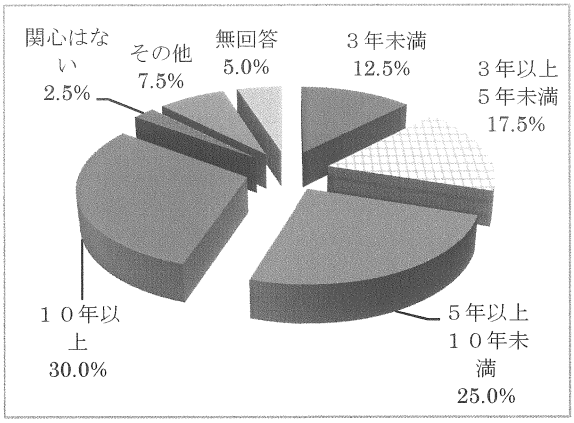

図１３　デザインに力を入れはじめた期間

２．１４　受賞効果（図３）に着目した回答比較

デザインに関する賞の受賞によって効果があった企業と、効果はなかったと認識する企業との比較を通じて効果の違いの要因把握を行った。具体的には問１（図２）において受賞経験があるとした２９社のうち、問２（図３）で「効果があった」とする２１社と、「効果がなかった」とした７社を比較した。（無回答１社を除く）

①　一般的にデザインはどのような効果があるか（図１４）

「効果有り企業」は「一般的にデザインにはどのような効果があるか（図４）」という設問において「企業イメージの向上」「企業または商品ブランド構築」などをはじめとして、「効果なし企業」よりも項目全体的にわたり、高い効果を認めている。

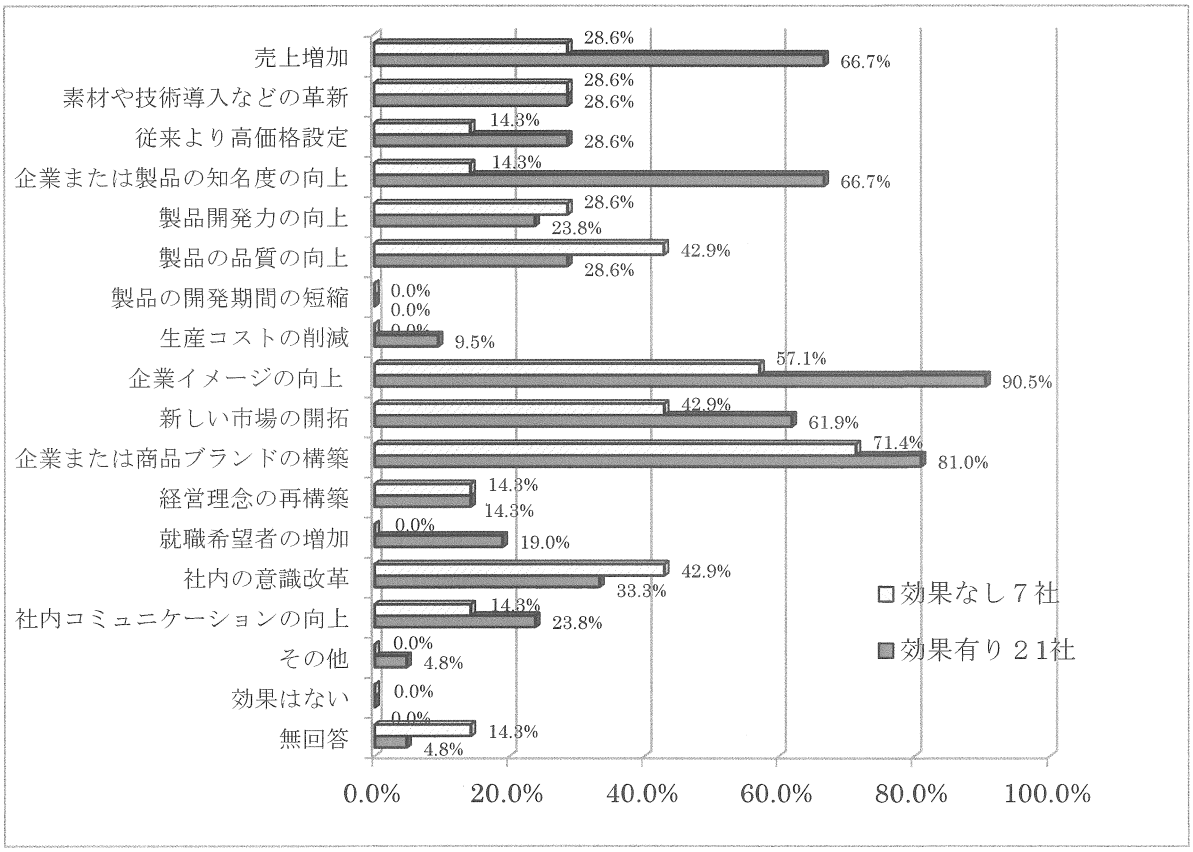

図１４　一般的にデザインはどのような効果があるか（比

② デザインを方向づけるものの有無（図１５）

「明文化されたものがある」と回答した企業は「効果なし企業」は１４．３%でしかないが、「効果有り企業」は２８．６%ある。

また、「持っていない」と回答した企業は「効果なし」企業は半数以上にあたる５７．１%であるが、「効果有り」とした企業は４２．９%でしかない。

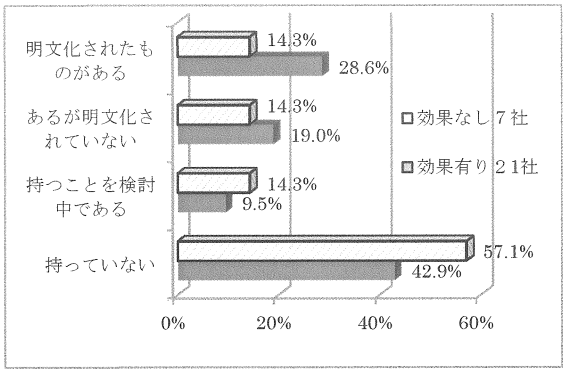

図１５　デザインを方向づけるものの有無（比較）

③ デザインの管理・運営のタイプ（図１６）

「デザインに理解あるトップ等が中心に、属人的にデザインをマネジメント」と回答した企業は「効果なし企業」は２８．６%でしかないが、「効果有り企業」は３８．１%存在する。

「社内のデザイン部門が主導的に製品開発からデザイン統一までマネジメント」と回答した企業は「効果なし企業」では１４．３%でしかないが、「効果有り企業」は２３．８%ある。

また、「特定プロジェクトにおいて外部機関を活用してデザインをマネジメント」と回答した企業は「効果なし企業」では４２．９%であるのに対し、「効果有り企業」は２３．８%ある。

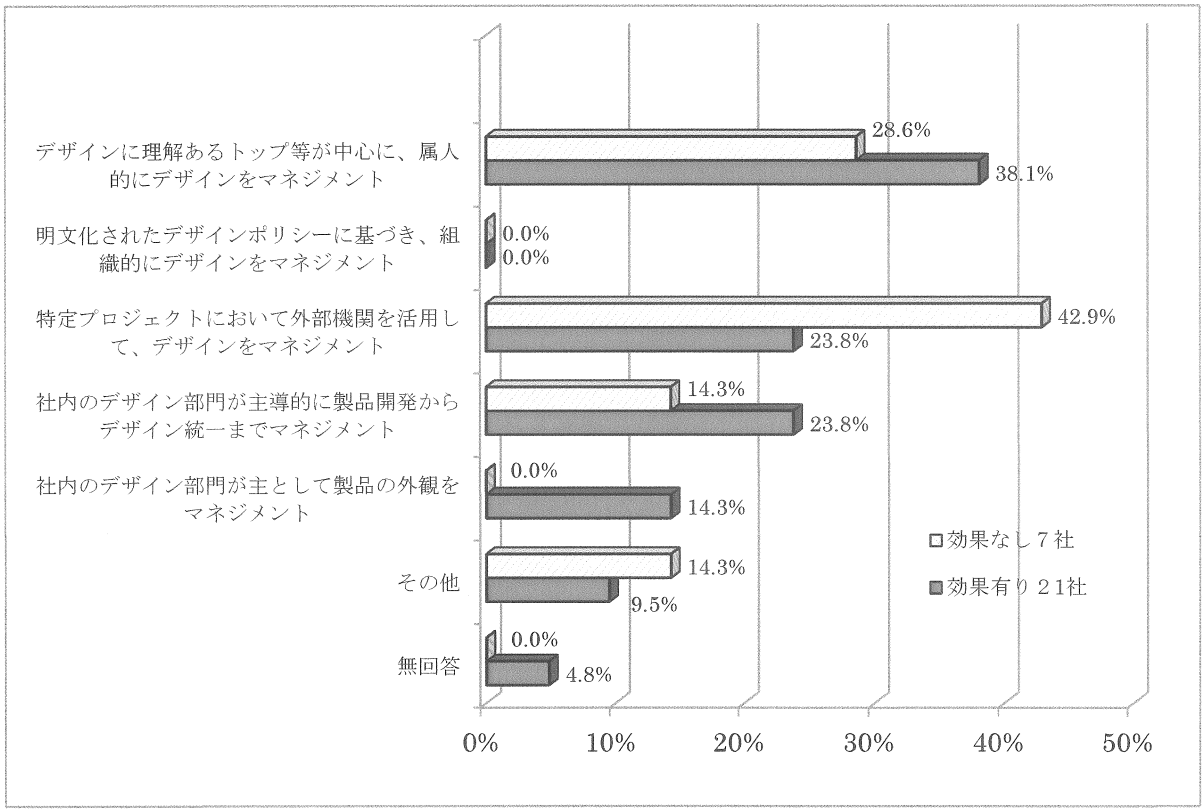

図１６　デザインの管理・運営タイプ（比較）

④ デザイン業務の実施状況（図１７）

「主として社内と外部の共同作業」と回答した企業は「効果なし企業」では２８．６%でしかないが、「効果あり企業」では３８．１%と高いものとなっている。

「プロジェクトや商品によって異なる」と回答した企業は「効果なし企業」では４２．９%と高く、「効果あり企業」は１４．３%と低い比率になっている。

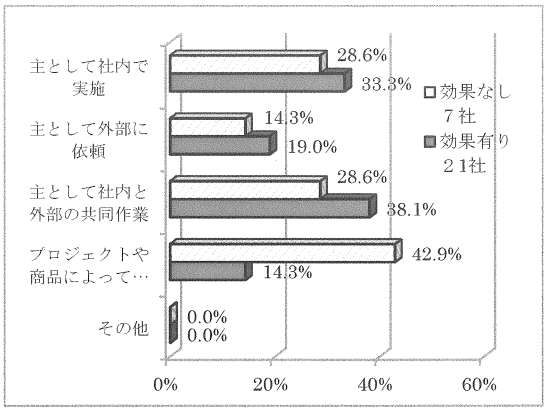

図１７　デザイン業務の実施状況（比較）

⑤ デザインの最終選考方法（図１８）

「経営トップが決定」すると回答した企業は「効果あり企業」では６１．９%あるのに対し、「効果なし企業」では２８．６%でしかない。また、「プロジェクトや商品によって異なる」と回答した企業は「効果あり企業」では２３．８%でしかないのに対し、「効果なし企業」では７１．４%でもある。デザイン決定の一貫性が重要であることが判明した。

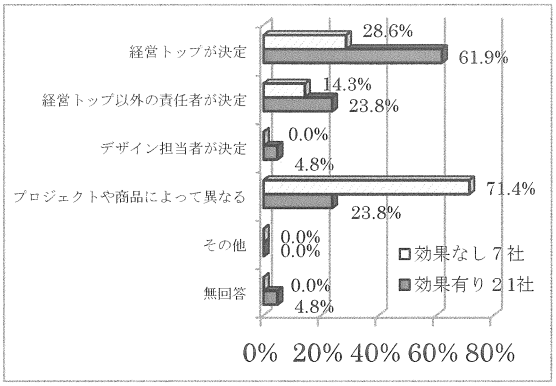

図１８　デザインの最終選考方法（比較）

⑥ デザイン部門の業務範囲（図１９）

「効果あり企業」ではデザイン部門が「販売戦略立案/実施」「製品のコンセプトメイキング」「市場調査」を業務範囲とする比率が高い。また「効果なし企業」においては「製品のデザイン（外観）」を中心とした業務を行っていることが判明した。

特に「販売戦略立案/実施」を業務範囲とする企業が「効果あり企業」が４２．９%なのに対し、「効果なし企業」においては１４．３%である。「製品のコンセプトメイキング」を業務範囲とする企業も「効果あり企業」では３８．１%なのに対し、「効果なし企業」においては２８．６%である。

⑦　デザインに力を入れはじめた期間（図２０）

「１０年以上」と回答した企業は「効果あり企業」ではが３８．１%であるのに対し、「効果なし企業」は２８．６%でしかない。「関心がない」との回答も「効果なし企業」高い比率を示している。

デザインが効果をもたらすには長期にわたる蓄積が必要であることが判明した。

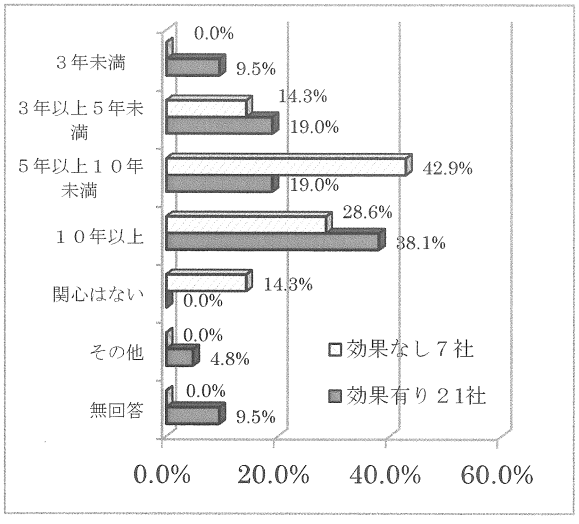

図２０　デザインに力を入れはじめた時期（比較）

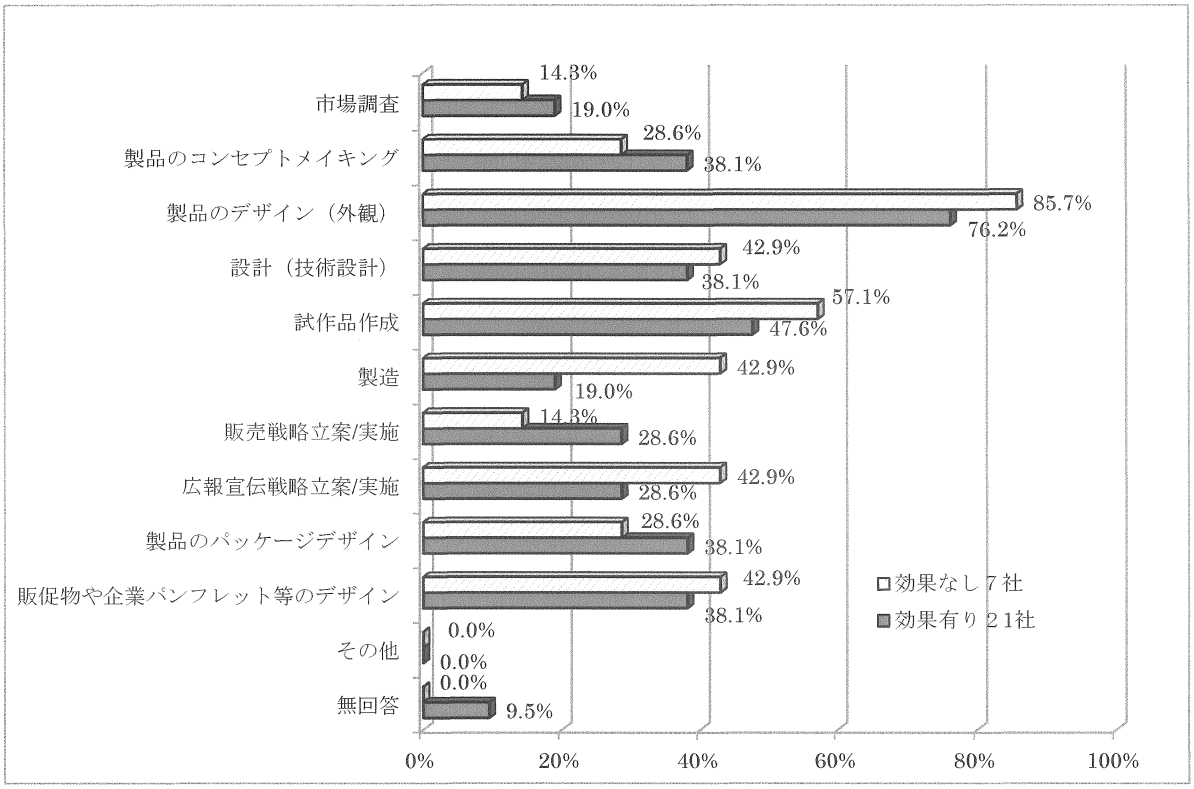

図１９　デザイン部門の業務範囲（比較）

２．３　アンケート調査結果からの考察

２．１．２において設定したデザイン導入による効果の仮説について、現実に何らかの効果をもたらすものとして、認識されていることが検証された。

また、経営トップと社内デザイナーの主導により、社内と社外のデザイナーの共働が重要であることも判明した。そして、デザイン開発は長期にわたる蓄積が必要であり、デザイナーは外観やスタイリングだけでなく、市場調査やコンセプト立案からの関与が重要であることが明らかとなった。

３　ヒアリング調査

３．１　ヒアリング調査の概要

本調査ではアンケート調査による知見をもとに、実際の企業経営の現場でデザインがどのような意味を持ち、どのようにデザインがマネジメントされているのか、また、その構築過程はどのようなものであったのかを検証した。

３．１．１　ヒアリング調査の対象

本調査で取り上げたのは以下の５社のケースである。これら５社は、いずれも製造業であり、デザインに関して定評のある企業である。

・朝日レントゲン工業株式会社（ レントゲン機器、医療関連機器等）
・ユーシン精機株式会社（取出ロボットを中心としたプラスチック成形機器等）
・株式会社島津製作所（検査・測定機器、医療機器、航空機器等）
・株式会社富永製作所（ガソリン計測機器等）
・株式会社日吉屋（和傘、家具・インテリア用品等）

これら５社は以下に着目して取り上げたものである。

① 社内と社外の協働が主体となっているケース

朝日レントゲン工業株式会社、ユーシン精機株式会社

② 社内デザイナーが主体となっているケース

株式会社島津製作所、株式会社富永製作所

③社外デザイナーが大きな役割を果たしたケース

株式会社日吉屋

３．２　ヒアリング調査結果

これら企業の経営者、デザイン責任者に対してヒアリングを行ったところ、下記の結果を得た。

３．２．１　朝日レントゲン工業株式会社

①デザイン導入の背景

元来歯科用Ｘ線撮影装置の専業メーカーだが、１０年程前からデジタル画像情報ソフトウェアの開発にも乗り出した。ソフトの操作者は歯科医師だけとは限らず、パソコンに不得手な歯科衛生士等も操作することを念頭に、一目で分かりやすいアイコンによる操作が主体になるよう　設計し、発売後もユーザーの声を反映させながら改良を加えられた。

写真１　朝日レントゲン株式会社　歯科用デジタル画像情報ソフトウェア[NEO PREMIUM]

② 経営におけるデザインの意義・位置付け

デザインの効果は十分に感じられて、それによって他社との競争力をアップできると考えられている。効果が得られない場合はデザイン以外の問題も含めた検討がなされている。

③ デザインを生み出す体制

初期にはデザイナーでない開発技術者がデザインも担当したが、現在はプロジェクト毎に外部デザイナーを活用して作業している。特に明文化されたデザイン基準はないが、機器の操作性の向上、ブランドイメージの強化を念頭にマネジメントされている。

④ デザインの成功のために心がけていること

今後は市場ニーズを的確に把握し、営業・広報戦略と連動したデザイン開発の必要性が検討されている。

⑤ デザインマネジメントの進化過程

プロジェクト単位でのデザインから、企業のブランドイメージを構築できるまでのデザインへの進化が認識されている。デザイン活用で他社製品との競争力向上の手応えも認識されている。

３．２．２　ユーシン精機株式会社

① デザイン導入の背景

取出ロボットを中心にプラスチック射出成形取出ロボットのメーカーだが、平成８年頃からタッチパネルによる操作が製品にとって重要となり、デザインに力を入れはじめた。

写真２　ユーシン精機株式会社　プラスチック射出成形品取出ロボット　[NETLINER　VNXII-150D]

② 経営におけるデザインの意義・位置付け

デザインの意義について、企業イメージの向上、社内の意識改革についての効果が認識されている。

③ デザインを生み出す体制

初期にはデザイナーでない開発技術者がデザインも担当したが、現在は特定プロジェクトにおいて外部デザイナーを活用して作業している。

明文化されたデザイン基準を持ってはいないが、持つことを検討中である。

④ デザインの成功のために心がけていること

デザインに対する方針を明確にすることが重要であると認識されている。また、経営トップにデザインを理解させることも重要とされている。

⑤ デザインマネジメントの進化過程

現在はヒューマンインターフェイスに注力されているが、以前は外観やスタイリングへのこだわりが強かった。また、特定プロジェクトに対して適切なデザイナー採用することも重要視されており、複数のデザイナーによるコンペを実施してのデザイナーの採用も試みられている。

３．２．３　株式会社島津製作所

① デザイン導入の背景

かなり以前からデザインの重要性が認識されていたが、昭和３３年に中央研究所に意匠研究室が設置されて以来、組織的に取り組まれている。

② 経営におけるデザインの意義・位置付け

デザインの意義について、企業イメージの向上、企業・製品ブランドの構築、新市場の開拓についての効果が認識されている。

③ デザインを生み出す体制

現在デザイン担当部所はマネージャーを含めて、２０名程度の組織で運営されている。基本的に社内でデザインを行うが、業務も拡大しつつあって３割程度は外部デザイナーも活用している。デザインを方向づけるものとしては、平成１１年に製造ハンドブック「製品デザイン編」を作成し、これをさらに発展させて平成１４年に「デザインマニュアル」を制定している。これは形状、色彩やロゴの使用等を規定するほか、マニュアルとしてだけでなく事例集も併載し、デザインの目指す方向を指示している。

写真３　株式会社島津製作所　エネルギー分散型蛍光Ｘ線分析装置［EDX-720/ EDX-800HS/ 900HS］

④ デザインの成功のために心がけていること

デザインに対する方針を明確にすることが重要であると認識されている。また市場ニーズ、技術や素材の特性、販売や営業現場の把握についても重視され、基本的にデザインは社内で完結される。

⑤ デザインマネジメントの進化過程

わが国の大手家電メーカーがデザインに注力しはじめた時期から、デザインを組織的に活用してきている。デザインマニュアル制定以前は、好き勝手なデザインもあったが、制定以後はデザインの目指す方向がはっきりしてきた。社内のデザインの認識も変化し、ユーザーからも使い勝手がよくなったという評価を得ている。商品の全体的なレベルの向上が認識されている。

３．２．４　株式会社富永製作所

① デザイン導入の背景

長年にわたり石油流通の小売り供給に必要な機器設備の設計・施工等を実施してきた会社である。デザインの導入については昭和４０年頃にガソリン計量器のデザインを伏見工業高校の先生と一緒に開発したことが最初である。その後外部デザイナー等を導入しつつデザインを行ってきたが、昭和５０年頃から工業デザイナーをデザインの責任者として雇用してデザイン業務を担当させた。それ以来、社内デザイナー主導によるデザイン開発が続いている。

② 経営におけるデザインの意義・位置付け

デザインの意義について、企業イメージの向上、企業または製品の知名度の向上について効果が認識されている。

③ デザインを生み出す体制

デザイン担当は常に技術系の部署に設置されてきた。現在では２人で担当し、基本的に全て社内でデザインし、１人のデザイン責任者が総括している。

写真４　株式会社富永製作所　ガソリン計量機
[SMD6263L121BZ3、ロングエース]

④ デザインの成功のために心がけていること

技術や素材の特性や競合他社の商品動向をデザイナーが十分に理解することが重要であると認識されている。

⑤ デザインマネジメントの進化過程

同社のような業種と規模であれば、これまで社内デザイン責任者が１人でデザインを統括することは効率的だったと認識されている。しかしそのために常に後進の育成が続けられてきている。

また、以前は社内のデザイン発注に担当役員の了解が要るなど高いハードルが設定されていた。発注する側には企画力が必要で、受ける側もそれに見合うデザインを心がけなければならならず、その結果として良いデザインを生み出すインセンティブを生み出した。現在では企画段階から多くの部所から人が集まり、デザイナーも設計、生産部門と共同で開発を行うようになっている。デザイン業務自体、初期のスタイリングから使い方やシステムのデザインへ進化してきたと認識され、今後は社内と外部の共同作業の必要性やデザイン規約の制定も検討されている。

３．２．５　株式会社日吉屋

① デザイン導入の背景

日吉屋は江戸時代に創業した和傘の老舗であるが、売上が低迷し廃業が予定されていた。しかし、婿養子の主人が工芸品としての和傘の伝統に触れ、この製品と技術を残そうと平成１５年からデザインを活用した新製品開発に取り組み、和風照明の開発を行った。

② 経営におけるデザインの意義・位置付け

和傘自体の需要が増やせないことは明白であり、和傘の技術や経験を生かしつつも時代に合う商品開発を行わなければ生き残れないとの考えから、新しいデザインによる製品開発が、家業を存続させる生命線だと強く認識されていた。

写真５　株式会社日吉屋　ペンダントライト
和風照明「古都里 -KOTORI-」

③ デザインを生み出す体制

主人１人が外部デザイナーと協議の中で製品開発を行っており、そのため適切なデザイナーの選定が重要であった。そこで主人はあらゆるつてを使ってデザイナー情報を収集し、目的に合致したデザイナーを選定した。

④ デザインの成功のために心がけていること

主人は製品デザインが最も重要と考え、「デザイン料は値切らない」と決めていたが、開発初期に支払うべきデザイン料が捻出できなかった。そこでデザイナーと協議してデザイン料は出来高払いとした。また、デザイナーに開発タイムスケジュールと販売プロモーションを確約し、製品のデザインと品質が確保できるインセンティブを生じさせるよう配慮した。そして商品と連動した営業・広報戦略として「和傘屋の主人のプロデュース」という点を強く押し出した。

⑤ デザインマネジメントの進化過程

和風照明開発後、日本独自の技術や意匠とモダンデザインを融合させた、コンテンポラリー商品の開発を目標としている。京和傘の伝統的な骨組構造にメタル、ABS 等の現代的な素材を採用した製品も開発している。

３．３　ヒアリング調査結果からの考察

以下のように考察した結果、アンケート調査での結論が裏付けられた。また、中小企業が独自に生み出してきたデザインマネジメントを確認することもできた。

３．３．１　デザイン導入の背景

おおよそすべてのデザイン関係者が、「デザインに力を入れなければ生き残れない」という考えを示し、デザインが導入されていた。直接の動機はさまざまではあるが、結論は同一であった。

３．３．２　経営におけるデザインの意義・位置付け

すべてのデザイン関係者が、デザインは単なる表面的な姿や形を意味するものではないとの信念を有していた。デザインは経営の全てのプロセスに関わるものであり、経営とは切り離せないもの、経営理念の追求や経営戦略の実行において不可欠なもの、と位置づけてられている。ヒアリングした全ての企業が戦略レベルでデザインを捉えているといえよう。

また、デザインは明確にコストとして捉えられている。しかし、それは必要な投資であり、そこから得られる効果はそれを補って余りあるものと認識されている。

３．３．３　デザインを生み出す体制

デザインを生み出す体制については、各企業がそれぞれのやり方を実施しており、あまり共通するものは見られなかった。

しかしながら、規模や業種によるものであろ

うが、非常に小規模なデザイン組織に強い権限を持たせ、有効に活用しているケース（株式会社富永製作所）や、デザイン料を出来高払いにしながらも製品のデザインと品質が確保できるインセンティブを生じさせているケース（株式会社日吉屋）も確認できた。

３．３．４　デザインの成功のために心がけていること

各企業がデザインを成功させるために心がけていることは以下のポイントに整理される。

①朝日レントゲン工業 株式会社

市場ニーズを明確に理解する

商品と連動した営業・広報戦略を持つ

②ユーシン精機株式会社

デザインに対する方針を明確にする

③株式会社島津製作所

デザインに対する方針を明確にする

市場ニーズを明確に理解する

技術や素材の特性を理解する

販売や営業の現場を理解する

④株式会社富永製作所

技術や素材の特性を理解する

競合他社の状況を把握する

基本的にデザインは社内で完結する

⑤株式会社日吉屋

デザイン料は値切らない

製品のデザインと品質が確保できるインセンティブを生じさせる

商品と連動した営業・広報戦略を策定する

以上のうち、「基本的にデザインは社内で完結する」のは社内デザイナーにこだわってきた株式会社富永製作所ならではの視点であり、また「製品のデザインと品質が確保できるインセンティブを生じさせる」は株式会社日吉屋が資金力に乏しい中でデザイン開発を行うためのものであり、一般化することは難しい。しかし、業種や規模によっては効率的に活用可能と考えられる。

３．３．５　デザインマネジメントの進化過程

朝日レントゲン工業株式会社は社内と社外の協働が主体となっているケースであるが、現時点においてデザイン規約等は予定されておらず、外部デザイナー活用へシフトする指向が見受けられた。

ユーシン精機株式会社も社内と社外の協働が主体となっているケースであるが、デザイン規約等の検討やコンペの実施により、組織化の方向へ向う傾向にある。

株式会社島津製作所はデザイン導入期から社内デザイナーが主体の組織的なデザインマネジメントが指向されているが、今後も現状路線が踏襲されるように見受けられる。

株式会社富永製作所は社内デザイナーを主体に属人的なデザインマネジメントが実施されているが、組織化も進行している。

株式会社日吉屋は当初から主人を主体に外部デザイナーを活用するスタイルであるが、さらに外部デザイナー活用を多方面に展開していく傾向にある。

以上、各社のデザインマネジメントの進化過程を検証してきたが、これを模式的に描いたものが図２１である。

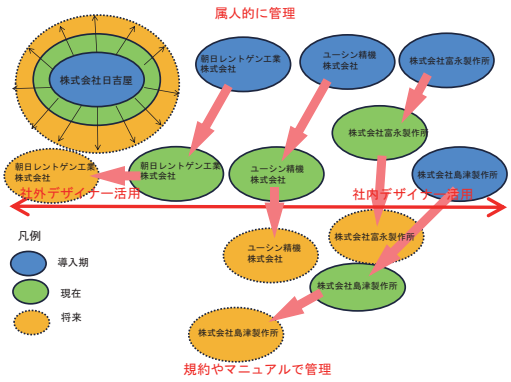

図２１　各社のデザインマネジメントの進化過程

4　まとめ

以上の検討をふまえ、表２の長沢伸也氏の分類[5]による「デザインマネジメントの形態」を中小企業において見直したものが表３である。

表２　デザインマネジメントの形態
（長沢伸也氏分類）[5]

１．デザイナーのデザイン能力のマネジメント
２．デザイナー集団、あるいはデザイン組織のマネジメント
３．商品やプロジェクトの企画・プロデュースのマネジメント
４．企業のデザイン戦略のマネジメント
５．企業経営そのもののデザイン

表３で示したデザインマネジメントの形態はアンケート調査の結果からも判別できるように、長年にわたる蓄積が必要とされる。長期間企業の業態や事情に応じて進化させ、完成に近づけていくべきものといえる。

導入初期は経営トップやデザイン責任者が牽引して導入されるのが一般的であろう。この場合、通常は社内にデザイン資源を持たないことから、社外デザイナーを活用することが多いと考えられる。

しかし、株式会社島津製作所や株式会社富永製作所のように、初期からデザイナーを雇用してデザイン導入を試みる形態もある。

デザイン導入がどうあれ、その形態は時代の要請に従いながら進化し、発展していくものである。だが、その目指すものはデザインと経営が不可分となった、「企業経営そのもののデザイン」が定着することであると考えられる。

表３　中小企業においてデザイン導入を成功させるためのマネジメントの形態

1. デザイナーのデザイン能力のマネジメント	
	社内デザイナーのマネジメント ・自由な環境と発言権を与える ・デザイナーの報酬体系を整える
2. デザイナー集団、あるいはデザイン組織のマネジメント	
	社外デザイナーのマネジメント ・適切なデザイナーを主体的に探す ・適切なデザイナーを選定する ・プロジェクトの目的・目標を明確化する ・役割分担を明確化する ・契約内容を明確化する ・予算、コスト等の制約条件を明確化する ・自社経営状況を開示する
	デザイン開発体制のマネジメント ・デザインを含む組織横断的開発体制のマネジメント
	デザイナーとのコミュニケーション ・デザイナーとの信頼関係を構築する ・デザイナーとの共通認識を醸成する ・デザイナーのプライドに配慮する
3. 商品やプロジェクトの企画・プロデュースのマネジメント	
	デザインの川上化 ・デザイナーにコンセプト立案や市場調査を担当させる
	デザインワークのマネジメント ・コンセプトワークの明確化 ・市場ニーズをデザイナーが的確に理解する ・競合他社の商品をデザイナーが理解する ・技術や素材の特性をデザイナーが理解する ・販売や営業の現場をデザイナーが理解する ・デザイナーが経営視点を身につける
4. 企業のデザイン戦略のマネジメント	
	一環したデザインの実施 ・デザインに対する方針を明確にする ・商品と連動した営業、広報戦略を策定する ・全ての顧客接点に統一的なデザインを施す
	デザイン管理者の設置 ・製品の企画から製造、販売までを統括する ・デザイン管理の後継者を育成する
	デザインの評価と決定 ・デザインに対する評価基準を持つ ・試作品に対するモニター等の評価を実施する ・プロジェクトを評価しデザイナーへフィードバックする
5. 企業経営そのもののデザイン	
	デザイン導入自体のマネジメント ・デザインに対する方針を明確にする ・長期的な視点でデザインに取り組む ・経営トップが本質的なデザインを理解する ・経営トップがデザインの価値を理解する

最後に「デザイン導入成功の鍵」について定義したのが、表４である。

それぞれデザイン導入を成功させるためのデザインマネジメントと成功の鍵に関する本研究の結論とする。

表４　中小企業におけるデザイン導入成功の鍵

1. デザイナーのデザイン能力のマネジメント ・自由な環境と発言権は大切だが、経営視点や技術知識、後進の育成も重要。
2. デザイナー集団、あるいはデザイン組織のマネジメント ・プロジェクトの目的・目標の明確化は非常に重要。 ・製品開発にはデザインを含む組織横断的な体制を構築することが重要。 ・社外デザイナーの活用には役割分担、契約内容や予算、コスト等の制約条件等を明確化が必要。デザイン料金や支払い方法の設定には自社経営状況の開示も重要。 ・デザイン料金や支払い方法の設定には自社経営状況の開示も重要。 ・デザイン料金はデザイナーのプライドややる気が反映しており、安易な値切りは禁物。
3. 商品やプロジェクトの企画・プロデュースのマネジメント ・社内と社外のデザイナーを協働させることが重要。 ・デザイナーにコンセプト立案や市場調査を担当させ、市場ニーズを把握させることも有効。
4. 企業のデザイン戦略のマネジメント ・デザインに対する方針を明確にすることが最も重要。 ・デザイン規約等の策定が有効だが、人材や組織で代替も可能。 ・商品と連動した営業、広報戦略の策定が重要。 ・製品の企画から製造、販売までを統括する管理者の育成も有効だが、後継者等を育成しておく必要あり。 ・デザインに対する評価基準の設定や、プロジェクトを評価をデザイナーへフィードバックすることも重要。
5. 企業経営そのもののマネジメント 経営トップが本質的なデザインを理解することが重要。 長期的な視点でデザインに取り組むことが必要。

５　謝辞

本研究に御協力いただきました京都企業のみなさまに感謝申し上げます。

（参考文献）

１）財団法人機械振興協会・経済研究所:デザイン振興に関する調査研究, 1994, 4

２）大阪府産業デザイン振興センター・大阪府立産業開発研究所:大阪の中小製造業に関するデザイン・マネジメント調査報告書データ編, 1997. 3

３）大阪府産業デザイン振興センター:デザインマネジメント研究報告書, 1995. 3

４）財団法人中小企業総合研究機構：中小企業のためのデザイン開発に関する調査研究, 2000. 2

５）長沢伸也・岩谷昌樹:デザインマネジメント入門, 2004. 12. 10（京都新聞出版センター）

６）ＵＦＪ総合研究所:中小企業におけるデザインの成功事例とその要因分析に係る調査研究, 2004. 7

７）財団法人産業研究所，デザイン導入の効果測定等に関する調査研究，2006

８）藤巻通，金峻永，黄ロビン，李海黙：日本の中小企業におけるデザインマネジメントの事例研究，デザイン学研究 2011, 日本デザイン学会誌第58回研究発表大会概要集, 108-109，2011. 6