

京都企業におけるデザイン導入事例の調査研究(Ⅱ)

加悦秀樹^{*1}

古郷彰治^{*1}

新野寛^{*2}

松井洋泰^{*1}

福岡崇^{*3}

【要 旨】

京都企業におけるデザイン導入事例について、社外と社内のデザイナーの協働に着目し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を検討した。

その結果ヒアリング調査において、社内と社外のデザイナーを協働させることが重要であるものの、社外デザイナーの導入のみが有効とは限らないことが判明した。社外デザイナーの活用には初期段階から意識の共有が重要であり、長期的な関係構築が有効であることが確認できた。

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において、「デザインに対する方針」を明確にすることが重要であり、規約まで準備できなくとも、方針を冊子やポスターで伝達する手法の有効性も判明した。社外との意志の共有化には、明文化したものが有効であるが、教育や研修で代替できることが判明した。また、社内デザイナーを設計や宣伝部門に固定化するよりも、横断的に配置することが有効である事例が確認できた。

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。特に国際競争の激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について社外デザイナーと社内デザイナー

の協働に着目し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を検討し、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。

2 ヒアリング調査

2.1 ヒアリング調査の概要

ヒアリング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：公益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104社を選定して依頼した。

*1 企画連携課 主任研究員

*2 企画連携課 主査

*3 企画連携課 副主査

(現 京都府商工観光労働部 染織・工芸課副主査)

2.2 ヒアリング調査結果

104社に調査を依頼したところ55社からの承諾を得た。(昨年度研究⁹⁾5社を含む)調査達成率は52.9%であった。

2.2.1 調査企業の業種

調査企業のうち、最も多いのが「精密機械」、次いで「電気機械」「繊維」であった。

昨年度アンケート調査⁹⁾との差異はあまりないが、「繊維」「金属製品」の比率が高くなっている。

ヒアリング調査企業のうち、伝統産業関係が比較的多かったことが原因と考えられる。

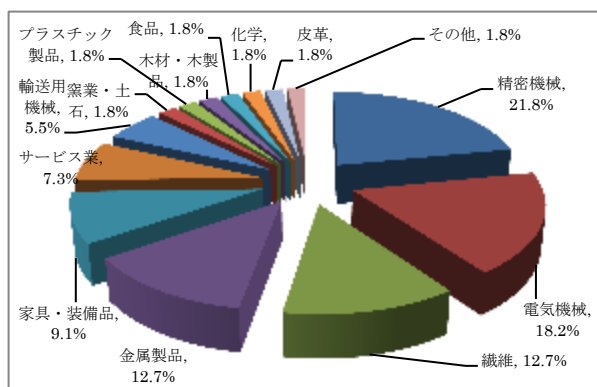


図1 調査企業の業種

2.2.2 調査企業のデザイン開発タイプ

調査企業のデザイン開発タイプを分析すると以下の傾向がある。調査企業での状況は図2のとおりである。

アンケート調査との比較では「社内・社外デザイナー活用型」「社内デザイナー活用型」の比率が若干高くなっている。

① 社内デザイナー活用型

主として、社内のデザイナーが業務を行うタイプ。最も多いタイプであるが、保有技術を発展させたり、設計者がそのままデザインを担当したケースも含まれる。マネジメントが発展途上な場合もあるが、開発スピードへの対応や製造部門と

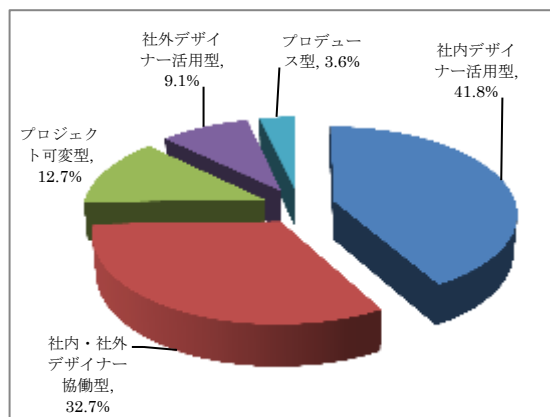


図2 調査企業の開発タイプの状況

の緊密なコミュニケーションが必要のために実施されているケースもある。

② 社内・社外デザイナー協働型

主として社内・社外のデザイナーが協働してデザイン業務を行うタイプ。社内デザイナーでは対応できないアイデアを補強するために実施することが一般的であるが、営業・販売面からの視点を導入するため実施することもある。また、チェック機能を充実させるために導入されるケースもある。

③ 社外デザイナー活用型

主として社外のデザイナーが業務を行うタイプ。社内にデザイナーがいなかったため、社外に依頼することになったというのが一般的であるが、自社製品のリニューアルや新分野進出のために、あえて社外デザイナーを活用するケースもある。

④ プロジェクト可変型

プロジェクトや商品によって開発タイプが異なるタイプ。社内デザイナーもしくはデザイン担当者がプロジェクトや商品の事情によって開発手法を使い分ける。製品が多様化してくると管理しきれない面も出てくるため、明確な方針と広範な

マネジメントが求められる。

⑤ プロデュース型

コンセプト立案及び製品プロデュースのみを担当し、デザインを含め製造などの業務を社外で行うタイプ。商品企画が主体であるため、営業・販売へのマネジメントが求められる。

2. 3 ヒアリング調査からの考察

以下のように考察した結果、昨年度研究⁹⁾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事例を多数収集することができた。

2. 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あるが、結論は同一であった。

2. 3. 2 経営におけるデザインの意義・位置付け

ほぼ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、と位置づけられている。多くの企業において戦略レベルでデザインを捉えていることが実証された。

デザインの効果についても昨年度研究⁹⁾において設定した仮説（表1）を裏付ける意見が多数あった。

また、デザインは明確にコストとして捉えられていた。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た。

社内・社外のデザイナー使い分けについては

表1 デザイン導入の効果

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

業種やビジネス形態によって社外デザイナーを活用しない企業も存在した。

2. 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、すべてに共通するという内容は見受けられなかった。

しかしながら、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があった。

定期的にデザイナーとの会合を設定したり、自社のデザイン方針を理解してもらうためのツールを制作するなど、デザイナーとの密接な関係を構築しようとする事例もあった。また、機密保持体制を重視する企業もあった。

社内・社外のデザイナーデザイナーの協働に

多くの効果を認める事例が多かったものの、社外デザイナーの導入のみが有効であったとする事例はわずかであった。

また、社内デザイナーを設計や宣伝部門に固定化するよりも、横断的に配置する事が有効であった事例も確認できた。

2. 3. 4 デザインの成功のためのポイント

各企業がデザインを成功させるためのポイントとしていることは表2に整理される。

「デザインに対する方針」を明確にすることが重要であり、規約まで準備できなくとも、方針を冊子やポスターで伝達する手法の有効性も判明した。

社内・社外のデザイナーの使い分けについて、各企業がそれぞれの事情で使い分けられている。ただ、製品の向上には多様な視点からの検討が必要であり、デザインにおいても社内、社外にかかわらず同様の検討が必要とされる。社内デザイナーでは気づかない部分を補強するために外部デザイナーの活用が有効であるとする事例が多数あった。

表2 デザイン成功のためのポイント

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が大切。
・ 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。
・ 製品開発には横断的な組織を構築することが有効。
・ デザイナーの活用には制約条件等の明確化が必要。
・ デザイナー選定は多様なチャンネルから選ぶ。
・ デザイン契約には自社経営状況の開示も重要。
・ デザイン契約はできるだけ詳細に取り決める。
・ デザイン料金の安易な値切りは禁物。
・ デザイナーと密接な関係を保持できるよう配慮する。
・ デザイナーとは目的を共有する関係を築く。
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は有効だが、代替手段もある。
・ 商品と連動した営業、広報戦略の策定が重要。
・ 製品企画、製造、販売を統括する管理者の育成も有効。
・ デザイン導入には自社の受け入れ準備も大切。
・ デザインの評価情報をデザイナーへ戻すことも有効。
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。

社外デザイナーの活用には初期段階から意識の共有が重要であり、長期的な関係構築が有効であるとする事例も多数あった。また、社外デザイナーとの意志の共有化には、明文化したものが有効であるが、教育や研修で代替できることが判明した。

2. 3. 5 デザインマネジメントの進化過程

各企業におけるデザインマネジメントの進化過程について状況を追ってみると、現在から将来にかけて、社内デザイナーから社外デザイナーへシフトする指向が見受けられる。また、属人的な管理から規約やマニュアルで管理しようとする動きもある。

ただこれらは単一的な方向への指向という訳ではなく、マネジメントの複合化が進む上での傾向であると考えられる。

3 まとめ

以上の検討をふまえ、昨年度研究⁹⁾における「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。

これらは昨年度研究⁹⁾の結果からも導き出されるように、長年の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。社内にデザイン資源を持たない場合は社外デザイナーを活用することが多いと考えられる。また設計部門にデザインを担当させる場合も考えられる。

しかし、導入初期からデザイナーを雇用し、社内デザイナーを育成する企業も少なからずあり、社外デザイナーとの併用もそれほど無理なく導入されている印象がある。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、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 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の形態

1. デザイナーのデザイン能力のマネジメント		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	
	社内デザイナーのマネジメント		デザインの川上化
	・自由な環境と発言権を与える		・デザイナーにコンセプト立案や市場調査を担当させる
	・デザイナーの報酬体系を整える		デザインワークのマネジメント
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			・コンセプトワークの明確化
	社外デザイナーのマネジメント		・市場ニーズをデザイナーが的確に理解する
	・適切なデザイナーを主体的に探す		・競合他社の商品をデザイナーが理解する
	・適切なデザイナーを選定する		・技術や素材の特性をデザイナーが理解する
	・プロジェクトの目的・目標を明確化する		・販売や営業の現場をデザイナーが理解する
	・役割分担を明確化する		・デザイナーが経営視点を身につける
	・契約内容を明確化する	4. 企業のデザイン戦略のマネジメント	
	・予算、コスト等の制約条件を明確化する		一環したデザインの実施
	・自社経営状況を開示する		・デザインに対する方針を明確にする
	・自社の技術的資産を開示する		・商品と連動した営業、広報戦略(マニュアル)を策定する
	・生産現場の実態を理解させる		・全ての顧客接点に統一的なデザインを施す
	・機密保持体制を明確化する		デザイン管理者の設置
	デザイン開発体制のマネジメント		・製品の企画から製造、販売までを統括する
	・デザインを含む組織横断的開発体制の実施		・デザイン管理の後継者を育成する
	・自社のものづくりに関する思想を共有する		デザインの評価と決定
	・企画段階から協働する		・デザインに対する評価基準を持つ
	デザイナーとのコミュニケーション		・試作品に対するモニター等の評価を実施する
	・デザイナーとの信頼関係を構築する		・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
	・デザイナーとの共通認識を醸成する	5. 企業経営そのもののデザイン	
	・デザイナーのプライドに配慮する		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

表4 製品開発段階ごとのデザインマネジメントの体系

	事業活動								
	経営戦略	商品戦略	商品企画	デザイン企画	商品デザイン	設計・生産	資材・流通	営業・販売	チェック・改善
人的要素	・経営者	・経営企画責任者 ・商品企画責任者	・商品企画担当者 ・プロデューサー ・ディレクター ・デザイナー ・各種専門家	・ディレクター ・デザイナー ・各種専門家	・デザイナー ・設計者 ・各種専門家	・設計者 ・生産技術者	・資材担当者 ・購買担当者	・デザイナー ・営業担当者 ・販売担当者	・経営者 ・デザイナー ・営業担当者
活動要素	社会的ニーズを理解する 競合他社の状況を理解する 技術の状況を理解する デザインに対する方針を明確にする デザインポリシーを策定する デザイナーを含む部門横断的組織を整備する 長期的な視点でデザインに取り組む	市場動向を把握する 自社シーズを把握する 適切なデザイナーを選択する 目標を明確化する 契約内容を明確化する 予算、コスト等の条件を明示する 自社経営、技術状況を明示する	各種スタッフと連携を密にする 各種スタッフと共通認識を醸成する 作業状況を定期的に確認する 商品の目指すもの目標を説明する ターゲットを分析する 予算、コスト等の条件を明示する	アイデアを収束する	アイテムを設定する	基本設計、試作を行う 各種試験を行う	コンセプトに適合した資材、部品調達を行う	市場導入の策定する 販売計画の策定する	商品の品質評価を行う 顧客満足度調査を行う デザインに対する評価基準を持つ
成果要素	・開発戦略 ・デザインポリシー	・開発テーマ	・開発アイテム ・ターゲット ・開発計画	・コンセプト	・図面 ・レンダリング ・モデル ・CAD、3Dデータ	・試作品 ・金型 ・生産計画	・パッケージ ・資材	・カタログ、取説 ・マーク、ロゴ ・広告、PR ・販売計画	・評価基準 ・改善計画

上記考察を前提に、製品開発段階における事業活動ごとのマネジメント体系を定式化したものが表4である。

人的要素とはデザイン開発体制づくりを目的とした体制のあり方を示すものである。製造するものによってデザイナーの役割と組織づくりは違ってくるものではある。しかし成果を上げるためには、旧来の縦割り組織から、デザイナーを含め、開発に関わるすべてのスタッフを横横断的に配置してマネジメントすることが理想といえる。

活動要素とは、デザインを活用した製品開発手法を示すものである。いきなり売れるデザインを求めても実現は不可能であり、自社の製品開発手法と連動するデザイン活用が求められる。

成果要素とは製品開発段階それぞれにおける成果を示すものである。開発が徐々に具体化されると同時に、成果の評価も徐々に具体的な項目を設定しつつ実施することが重要となる。

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に関する本研究の結論とする。

4 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

9) 加悦秀樹他:京都企業におけるデザイン導入事例の調査研究, 京都府中小企業技術センター技報No. 40 2012, 73-90, 2012. 8