中小企業におけるデザイン経営の実践に関する検討

北出　芳久

川本　誓文

要約

　中小企業の経営において、「デザイン」を活用することは、企業競争力の向上において非常に有効な手段である。しかし昨今では、デザインの概念があまりにも広がりすぎ、デザインの全体像が捉えづらくなっている。中小企業（特にＢtoＢ）に、デザイン（を活用した）経営手法の理解と実践を促すには、デザインの本質を分かりやすく整理するとともに、企業の実践事例を示すことが必要である。本稿はその取組の端緒としての調査結果を示し、今後の本格的な調査の布石とするものである。

目次

１．はじめに

２．デザイン経営をめぐる最近の議論

３．中小企業におけるデザイン経営の現状

４．事例にみる中小企業のデザイン経営

５．おわりに（今後のデザイン経営普及に向けて）

１．はじめに

　2018年5月、経済産業省・特許庁は「『デザイン経営』宣言」を発表した。その中で、デザイン経営を「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経営である。」[[1]](#footnote-1)と定義するとともに、デザイン経営と呼ぶための条件として、「①経営チームにデザイン責任者がいること、②事業戦略構築の最上流からデザインが関与すること」[[2]](#footnote-2)の2点を提示している。そして、世界の有力企業に比べ、「日本では経営者がデザインを有効な経営手段として認識しておらず…」[[3]](#footnote-3)との問題を提起した。これらの動きは、グローバル化の推進を目指す大阪の産業にとっても大きな関心を寄せられるべきものである。

しかし、ここでの「デザイン」という用語が、従来一般的に認識されている「ものの色や形の設計」という意味合いを大きく超えることから、その意図が広く中小企業にも正しく伝わるように考慮する必要がある。

　本稿では、デザインの定義について改めて考察するとともに、中小企業（特にＢtoＢ）への理解と取組みを促すための基礎調査として、主として文献資料調査と、企業ヒアリングによって、中小企業のデザイン経営のあり方について検討するものである[[4]](#footnote-4)。

２．デザイン経営をめぐる最近の議論

2-1 デザイン経営が求められる背景

　「『デザイン経営』宣言」の冒頭には、①日本は人口減少等により世界市場での地位を失ったこと、②あらゆる産業が第４次産業革命の影響を受けること、③そこで生き残るためには、顧客に真に必要とされる存在になることが必要であること、④その中で世界の企業が戦略の中心に据えているのがデザインであること、⑤ところが日本では経営者がデザインを有効な経営手段と認識しておらず、グローバル競争環境での弱みとなっていることが指摘されている[[5]](#footnote-5)。

これに関連して、奥山(2019)は、工業デザイナーの立場から、欧米と日本のデザイン界の差異について、「デザインのコンセプトを誰にでもわかる言葉で表現し、目指す方向性を明確に示す」という意味の「言葉でデザインする」ことが日本人に足りないと指摘[[6]](#footnote-6)している。まずコンセプトを明確に表現してから、絵や模型といったビジュアルなものを作るべきで、言葉の力を軽視してはならないという考えである。

また、「ビジネスのためのデザインではなく、アート（アーティスト）としてのデザイン（デザイナー）を日本の市場は期待してしまっている」[[7]](#footnote-7)とも述べている。つまり、アートの世界はともかく、売り上げに結びつかないデザインは、失敗でしかないが、日本ではそれが容認されてしまい、それが現在の日本のビジネスを行き詰まらせているというのである。

どちらの資料からも、日本の産業界がデザインについて世界の潮流といかにずれているかを憂慮する気持ちが汲み取れる。欧米並みに、ビジネスとして結果を出せるデザインであるためには、デザインをどう理解し、企業経営においてどう使いこなす必要があるのか[[8]](#footnote-8)。そこで次項では、デザインの定義について検討する。

2-2 デザインの広義解釈の意義と問題点

　経済産業省・特許庁(2018a)でいうデザインは、単にモノの色・形の問題ではなく、「企業が大切にしている価値、それを実現しようとする意志を表現する営み」[[9]](#footnote-9)と位置づけている。さらに、デザインが顧客の潜在的なニーズを顕在化させ、事業につなげていくことで、イノベーションやブランド価値が創出されるとする。このような企業経営の源流から一貫してデザインを活用した経営手法を、「デザイン経営」と呼んでいる。そして、デザイン経営は、ブランド力とイノベーション力という２つの力を向上させるとしている[[10]](#footnote-10)。

　しかし、この解釈ではデザイン経営の論点が広すぎてわかりにくい。今日では、デザインを単に「モノの色・形を魅力的なものに仕上げること」といったような、狭い意味でとらえるべきでないことまでは理解できる。それでも、デザイン経営を、「企業経営の諸問題全てをデザインで解決する方法論」のように定義すると、デザイン経営は従来のマーケティングや経営戦略論をはじめ、経営学全般の議論との境界線を見失ってしまう。

これに関して、森永(2016)は、「デザイン万能主義的な考え方を採用すると、あらゆる人間の、あらゆる行為を議論の対象に含めることが可能になる反面、デザインに固有の議論がどこにあるのかが分かりにくくなる。」[[11]](#footnote-11) と指摘している。

また、鷲田(2014)は、「以前であればプロダクトデザイン、グラフィックデザインという専門の際がはっきり決まっていたのだが、ウェブデザインやインタラクティブデザインという新しい分野が出現し、（中略）従来からのデザイナーの仕事内容も専門の際を超えてさまざまな広がりをみせている」 [[12]](#footnote-12)と考察しつつ、「デザイン業務が分散化・業際化することと呼応して、まるで『デザイン』という行為がものづくりのプロセスの中で、非常に幅広い分野で活用されはじめているかのような錯覚が生まれた」[[13]](#footnote-13) とし、企業の実態とはかけ離れている点を懸念する。

実際、デザイン経営には、デザイナーが狭義のデザイン部門を飛び出して、企業経営の中枢（意思決定過程）に参画することも企図されているが、それができる人材の養成は一朝一夕には実現できそうにない[[14]](#footnote-14)。

一方で、博報堂コンサルティング・HAKUHODO DESIGN(2014)では、「デザインとは、論理性や創造性や感性などが複雑に絡み合う様々な領域を統合的に構想し、形にする方法論」であると説き、その際、特に重要な３つの領域、「経済性」「文化性」「社会性」を頭に描き、構想するというフレームワークが大きな力を発揮する[[15]](#footnote-15)という。

それは、デザイナーならではの「ニュートラルな立ち位置」に関係している。永井(2015)は、「デザイナーは送り手側の立場に身を置きながら、同時に受け手側の立場でも考える。（中略）一人の中に、二つの立場を持っているのがデザイナーなのだ。それは個人個人の資質の問題ではなく、デザインという方法論の持つ構造的な特性だ」[[16]](#footnote-16)と述べている。

このような中で、三菱総合研究所(2017)では、デザインの定義を狭義・広義・経営の3段階に分けて図式化し（図表１）[[17]](#footnote-17)、企業(大企業が中心)に対して「デザイン」の捉え方についてアンケート調査を行った(図表２)。その結果、約8割の企業が「広義のデザイン」を含むと回答し、4割以上の企業が「経営のデザイン」までをも含むと回答した[[18]](#footnote-18)。

ここでいう「狭義のデザイン」とは、冒頭で述べた「製品、パッケージ、インターフェイス等」を対象とした、ビジュアルなものである。次の広義のデザインは「ユーザー体験を含む製品／サービスの全体」である。これは、消費者ニーズ・価値観が「モノからコトへ」移り変わっていることに対応するものであり、「ＵＸ(User Experience)デザイン＝商品・サービスの利用によってユーザーが得る体験をデザインすること」と同義と思われる。そして最上位の経営のデザインは、「ビジネスモデル、エコシステム、組織等」を対象としている。同調査からは、サンプルに限りはあるものの、少なくない割合で、企業が「デザイン」の認識範囲を幅広く捉えていることがうかがえる。

図表１　デザインの定義

**スクリーンショット が含まれている画像

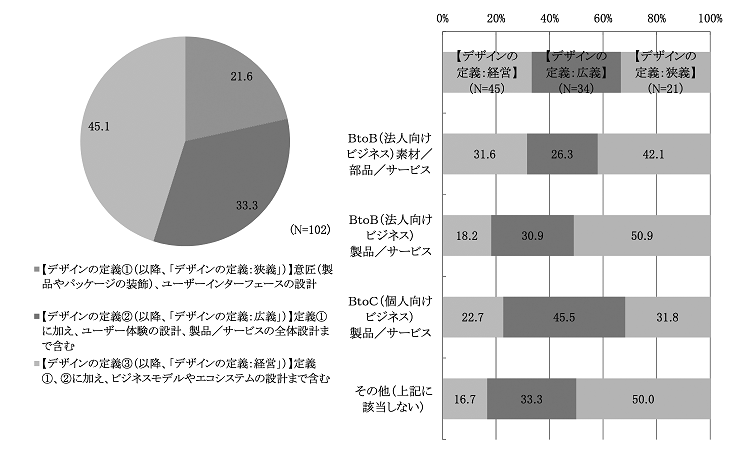
自動的に生成された説明**

（出所）三菱総合研究所(2017)

しかし一方で、デザインの定義を「狭義」・「広義」・「経営」としたため、デザインの解釈が回答者に委ねられることによって、議論が混乱することが懸念される。先の報告書でも、アンケート結果を受けて、研究会委員から「企業によってデザインのスコープが違う」[[19]](#footnote-19)との指摘が上げられている。

さらに、元々「経営（＝ガバナンス）」は、先に示したとおり、デザイン固有の議論とは別次元のものとすべきではないかという疑問が残る。

図表２　企業内のデザインの定義

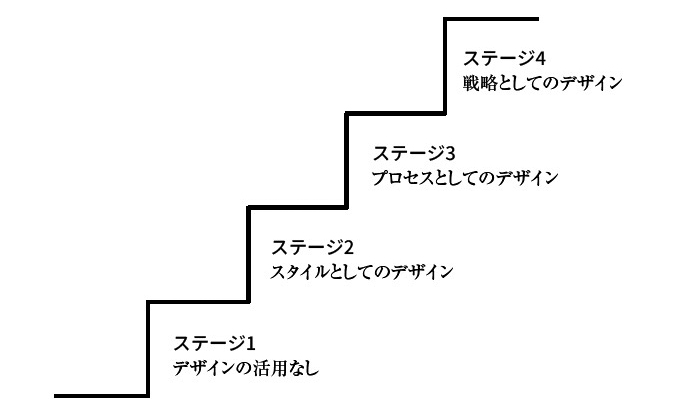


（出所）三菱総合研究所(2017)

「デザインマネジメント」論の先行研究を、もう少し見てみることとする。八重樫・安藤(2019)は、デザインマネジメントを２つの概念に分けて説明している。１つは、「デザインプロセスのマネジメント」であり、新たな価値の探求から製品を製造して社会に提供するまでの一連の活動を示す。もう１つは、「デザインの考え方を用いた組織のマネジメント」であり、組織成員にデザインの考え方を浸透させ、組織にデザインの文化を形成することと説く[[20]](#footnote-20)。

また、デイビッド・ハンズ(2019)は、デンマーク・デザインカウンシル(DDC)では、デザインの組織への浸透度を、ステージ１の「デザインの活用なし」からステージ４の「戦略としてのデザイン」まで４段階に分ける「デザインラダー」という概念を提唱[[21]](#footnote-21)（図表３）している。

図表３　デンマークのデザインラダー



（出所）デイビッド・ハンズ(2019),p9

図表２で見たように、企業によってデザインの解釈が一様ではないことに鑑み、本稿における「デザイン」の定義は、狭義か広義かの二者択一的に限定することはしない。今後のデザイン経営研究の前提として、図表３のようなデザイン活用段階を参考に、企業の現状や、経営者のデザインマインド、取組による成果を丁寧に観察・分析することで、当該企業が今どの段階にいて、どのようにステージを昇る営みを行っているかを解明することが適切と考える。

３．中小企業におけるデザイン経営の現状

中小企業にとって、価格によらない競争優位性の発揮は非常に重要な戦略であり、差別化にデザインは欠かせない要素である。デザイン経営は、価格競争力では劣位に立たされがちな中小企業の競争力向上にとって、ブランドのレバレッジ（ブランドの認知をテコにした事業拡大）効果として、大いに意義のある取組といえよう。

しかし、現状において中小企業に対してデザイン経営の意義を十分に伝えきれているだろうか。

デザイン経営に関する議論では、具体的な企業の例として、アップルやダイソンといった、世界的巨大企業の名があげられがちであり、そのことが、わが国の中小企業、特にＢtoＢ企業の関心を妨げているのではないか。

　デザイン経営は、企業規模の大小や業種に関わらず、実践可能であり、それが自社のイノベーション創出やブランド力の向上につながることを感じてもらうためには、中小企業でデザイン経営を実践しているデータや事例を収集し、その効果や可能性を示すことが必要である[[22]](#footnote-22)。

　さらに、ＢtoＢであっても、デザインはエンドユーザーにとっては機械の小型化や操作性の向上、労働環境の改善に資するなど、課題解決のツールとしても有効に作用する側面を見逃してはならない。

４．事例にみる中小企業のデザイン経営

大阪府内のＢtoＢ主体の中小企業において、デザイン経営を実践している事例として、下記の企業を訪問、そのきっかけや、デザイン経営の普及に関する意見等について、代表取締役へのヒアリングを行った[[23]](#footnote-23)。

4-1 事例企業Ａ社（紙製品製造業、資本金5,200万円）

概要：1918年の創業以来、封筒を主力とした紙製品製造販売を手掛けてきた。電子媒体普及によるペーパーレス化傾向等で、業界環境は厳しいが、同社では1999年からデザイン性の高い個人向けのカスタマイズ商品の製造・販売を開始、2001年には東京・表参道にストアをオープン、2002年にはオリジナルの紙素材を開発、2013年にはストアに続いて東京・表参道に法人向けショールームをオープンするなど、高付加価値な商品開発でニーズを開拓する取組みを続けている。

会社が変わった転機：およそ20年前からみれば、会社が変わったと感じる。明確なゴールがあるわけではなく、日々の小さな改善の積み重ねの結果だ。

デザイン活用については、元々それをすることを期待されて就任したこともあり、先代社長（父）との葛藤は特になかった。しかし、従来の企業ロゴのセンスが古くてよくないといったとき、それを作った人（社員）を否定することになるので、作り替える時の葛藤の方が重かった。やはり社員との信頼感が必要だ。

　以前、ランダムに社員を20人選び、「会社のどこが好きか・嫌いか」「社長のどこが好きか・だめか」を聞いたことがあるが、どこがダメかという問いについては、20人がみんな違う答えだった（社長・会社に求めるものは一人一人違うことからも、価値観の共有や信頼感の構築の大切さ・難しさが感じ取れる）。

　社長としては、すがりたいものがある。それは創業者の言葉であったり、感覚的なものだが、特に2代目・3代目は、芯のあるものを求める（これがデザインに込められる理念やストーリーにもつながるかと思われる）。

　同社のイノベーションは、日々地道に変わっていくものである。社屋が新しくなればイノベーションかといえば、そうではない。人間は、何かに縛られたい気持ちを持っている。会社の組織をある意味「不安定にする」ことが、イノベーションには必要である。当社では、役職で呼ぶことを禁止している。また、服装も自由である。（ルールや慣習をなくして）不安定な隙間ができてくると、そこから現場の改革が始まる。

開発の経緯：当社はもともとＢtoＢであった。旧国鉄や郵政省との取引が多かったが、現在ではほとんどなくなり、小ロットの受注が増えた。また、ＢtoＣでは卸・小売を介する売り方は半減し、直営店で直接販売するスタイルに変更している。

　直接販売するとなると、顧客に会社を好きになってもらうこと、何をするかよりもどうあるかで勝負する（DoingよりもBeing）ことで、存在感をわかってもらうことは、デザイン経営に通じるのではと思う。

デザイン経営に関して大切なこと：社員と経営がどうつながっていくかが大切である。アイデアは社員から出てくる。スタッフが同じ方向を向いていることで、みんな一生懸命に走っているのに、それほどくたくたな感じがしない。力で自分の意見を通そうとはしない。適度に立ち止まるし、ゆるいつながりだがお互い信頼しているので、崩れない。

　事業プランは、どちらかというとトップダウンで、プランの大枠は社長が示すが、その元は社員の意見からという場合が多い。経営者は潮流を読んでニーズを探し続けなければならない。そのために若い人と行動を共にすることで、世の中の変化の兆しを感じ取ることができる。どこでアイデアを得ているか、その行為をルーチン化している人と、あきらめている人では違う。

リスクに対しては、大やけどしない程度の投資にとどめているが、打席に立った数だけヒットも増える（小さな失敗を恐れず挑戦する姿勢）。

情報量が多くなったことと、選択肢が圧倒的に増えたことで、顧客は商品を選びにくくなった。デザインで解決できることもあるが、それにはセンスが必要である。何かわからないけど、目に見えないもので儲けること、好きになってもらうことが、ブランディングにつながる。

4-2 事例企業Ｂ社（電子部品製造業、資本金2,000万円）

概要：1970年創業の電子基板を中心とした電子部品・機器製造業。プリント基板の配線で首都圏や京阪神の鉄道路線を表現したスマホケース、カードケース等の雑貨ブランドがヒットし、映画やアニメキャラクターのライセンス商品を次々に発売している。

開発の経緯：同社初のＢtoＣ商品となる基板雑貨は、2014年から売り出し、翌年になってヒットした。はじめは鉄道マニアの間で「東京回路線図」がヒットし、そこから基板の面白さを理解する人に広がった。自ら設計から手掛けるＰＣＢ（プリント基板）アーティストは、これまでいなかったことも、注目された要因といえる。

木造建築で社屋の増築を行った際、思案を巡らせる場所としてのトイレ空間を、珪藻土の壁にしたり、天井材に杉皮を使うなど凝った作りにしたところ、テレビの取材が入った。そこでどんなアイデアが浮かぶか聞かれたことから、「基板萌え」という言葉が浮かんだ。これは、子供の頃から家業の電子基板に囲まれ、基板を光に透かして見たり、回路の線を指でたどって遊ぶうちに、電子基板を「美しい！」「基板とは完璧に計算された芸術である」と感じるようになったという自身の体験につながっている（のちに様々な企業に売り込みをかけたとき、このエピソードを「面白い」と共感をもってもらえたことが突破口になった）。

最初は基板を使ったアクセサリーを東京の展示会に出したところ、有名バイヤーに見いだされ、オリジナルグッズのオファーにつながった。当初は女性向けのアクセサリーだったが、東京の鉄道路線図を回路で描いた商品が人気になったことから、男性雑貨に路線変更し、現在に至っている。

「ギミック（仕掛け）が面白い」との評価を得て、中国人にもよく買われている。中国の富裕層はアイフォンの最高機種を買うことから、アイフォンケースは差別化の重要なアイテムになる。

著名な映画やアニメのライセンス契約についても交渉に成功した。商談は一発勝負だが、他社を差し置いて当社が受け入れられた要因としては、社長の生い立ちと基板愛のストーリーと、情熱であったと考えている。

次の新製品のウエアラブルＬＥＤディスプレイは、紳士雑貨として販売開始した。新製品開発のきっかけは、テレビ局の取材を受けたとき、今後どうしていきたいか、との問いかけを受け、機械の中にあって普段は見えないものを、表に出してやりたい、基板にさわれるガジェットという発想が生まれたことによる。

最新技術ではないが、今までになかったことから、2019年東京ギフトショー秋の新製品コンテストで大賞を受賞した。

社内の反応、既存事業への影響等：取引先には内緒にしていた。当初、社内からも「自社商品をつくるのなら、（損を出しても既存事業に影響しないように）別会社にしてくれ」という声も出ていた。当社のサイトへのアクセスは、現在雑貨目当てが8割を占める。取引銀行等には自社商品を保有していることが評価された。海外からも取材を受けるようになり、電子基板だけの時には考えられなかったことである。先代社長も喜んでくれている。

それまでは下請企業で、いきなり仕事がなくなることもあるし、忙しい時には土日もないような毎日の中で、仕事しながら大学院で「仕組みの差別化」について学んだ。真似されないことは、お客から逃げられないことにつながる。そこで考えたのが、3つの新しさ（１．ＣＡＤで絵を描く、２．光る回路、３．コーティング技術）であった。これは、安ければ売れるような商品ではない（だからこそ中小企業にも勝機が生まれる）。

自社商品の存在を知ったことがきっかけで入社した社員もいるし、海外からの問い合わせに対応可能な、英語のできる社員もいる。

デザイン経営に関して大切なこと：デザインができるだけでなく、行動力や熱意もすべて必要になる。デザインを考えることができても、その先のことができないと、試作までつながらない。現状では、社長がいないと止まってしまう。（社員でできる人を育てることが課題である。）

4-3 企業事例の小括

両事例に共通していたのは、ひとつは商品・サービスそのもののアピール以前に、自社はどのような思いをもって事業を行い、商品・サービスを開発しているかといった、自身の存在意義にかかわるメッセージを伝達することを強く意識されていたことである。また、もうひとつあげるとすれば、社員とのコミュニケーションを重視し、そこから出た発想・意見を商品・サービスの開発コンセプトに生かす姿勢が感じられたことである。経営者としての思いと、現場からの発想をつなぎ、課題を解決しながら形にしていくプロセスの成否のカギを、デザイン経営が握っているといえるのではないか。

また、事例企業の経営者からは、「中小企業全体では、自分もかつてそうだったが、デザイン経営への関心はまだまだ低く、社内でそういう人材を抱えることも困難なのが普通」との意見もあった。啓発の重要性が感じられる。

５．おわりに（今後のデザイン経営普及に向けて）

　本稿では、2社の企業事例にとどまったが、中小企業、中でもＢtoＣ展開を目指すＢtoＢ業種企業に対して、デザイン経営の可能性を感じさせるものがあった。それは、デザインコンセプトに秘められたストーリーが、取引先や顧客の共感を得ることから始まる。いうまでもなく、供給側の一方的な思いだけでは相手の共感を得ることはできない。それをどう表現し、伝えていくか（「言葉でデザインする」）、商品やサービスに語らせる技術力はもちろん、経営者や社員の発言や行動にも、顧客体験ＣＸ（Customer Experience）の場において筋の通ったアイデンティティを感じさせることが重要である。その一連の取組みの成果がイノベーションであり、ブランドの構築につながる。

事例企業ではショールーム、直営店、直販サイトなど、顧客体験の場の作り込みに力を入れているが、コンセプトやストーリーをもとに、顧客の潜在的ニーズに訴える商品・サービスを開発し、顧客の反応を見て、スピーディな軌道修正につなげる、シナリオに従った「一気通貫のデザイン」[[24]](#footnote-24)、アジャイル型開発[[25]](#footnote-25)という、デザイン経営の特徴をよくみることができる。

　また、両企業とも、当初は新規事業に対する社内のコンセンサスを得ることに苦労しているが、最終的には経営者の姿勢や情熱がよく理解されたことも、企業全体にプラスの影響を与える結果につながったと思われる。理解・共感に至った背景には、経営者が社員とのコミュニケーションを重視していることがあげられよう。社員の発想にも注意深く反応し、開発コンセプトに生かしてきたことが社員のモチベーションにもつながっていると思われる。

最後に、デザインを問題解決の手段と位置付けることは、デザイン経営への理解を助けると思われる。典型例としては「ユニバーサルデザイン」があげられる。これまで重い、扱いが難しい、敷居が高い（心理的抵抗感）、環境負荷が大きい、値段が高いなどの様々な問題を、利用者の立場になって顧客目線で解決することが、デザインの機能であると考えれば、デザイン経営は、ＳＤＧs（持続可能な開発目標）の取組みにも資するところが大きいだろう。

本稿はあくまでもデザイン経営研究の助走段階にあたるため、大枠の概念規定と、問題意識、そして企業ヒアリングを試みたところで、結びとすることを、お許しいただきたい。今後はさらに異なる業種の事例収集を進め、デザイン経営の可能性について引き続き探っていきたい。

〈参考文献〉

大阪府立産業デザイン研究センター・大阪府立産業開発研究所(1997)『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』

大阪府立産業デザイン研究センター(1998)『デザイン・マネジメント研究報告書』

大阪府産業デザインセンター(2015)『新商品開発マニュアル　中小企業デザイン開発思考』

奥山清行(2019)『ビジネスの武器としての「デザイ

ン」』祥伝社

川上淳史・枝村一磨(2015)『デザイン活動は企業の

　生産性向上に貢献しているか』（独法）経済産業

研究所

近畿経済産業局(2019)『デザインのチカラ、活かし

　方』

経済産業省・特許庁(2018a)『「デザイン経営」宣言』

経済産業省・特許庁(2018b)『「デザイン経営」の先

　行事例』

経済産業省(2018)『「デザイン経営」宣言とその後の展開』

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

幸本洋平ほか(2009)「特集　デザイン経営が中小企業を救う！」『企業診断』2009年12月号,同友館

デイビッド・ハンズ、篠原稔和監訳(2019)『デザインマネジメント原論』東京電機大学出版局

博報堂コンサルティング・HAKUHODO DESIGN(2014)『経営はデザインそのものである』ダイヤモンド社

永井一史(2015)『博報堂デザインのブランディング』誠文堂新光社

三菱総合研究所(2017)『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』

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』同文舘出版

文部科学省(2009)『民間企業の研究活動に関する調査報告』

八重樫文・安藤拓生(2019)『デザインマネジメント論』新曜社

鷲田祐一(2014)『デザインがイノベーションを伝える』有斐閣

1. 経済産業省・特許庁(2018a),p6 [↑](#footnote-ref-1)
2. 経済産業省・特許庁　前掲書,p7　中小企業では、デザイン責任者を経営者が兼ねることが少なくないため、経営者の意識次第で、この２条件を満たすことは大企業に比して容易ともいえよう。 [↑](#footnote-ref-2)
3. 経済産業省・特許庁　前掲書,p1 [↑](#footnote-ref-3)
4. 中小企業診断士の専門誌『企業診断』では、2009年12月号で「デザインが中小企業を救う！」という特集記事を掲載している。ここでも中小企業におけるデザイン経営の重要性が訴えられており、中小企業のデザイン経営は決して斬新なテーマではない。しかし、10年が経過するも、対策が進んでいるとはいえず、その難しさを改めて感じさせられる。 [↑](#footnote-ref-4)
5. 経済産業省・特許庁　前掲書,p1 [↑](#footnote-ref-5)
6. 奥山(2019),p50 [↑](#footnote-ref-6)
7. 奥山　前掲書,p62 [↑](#footnote-ref-7)
8. 八重樫・安藤(2019)のように、最近では国際的な研究成果を幅広く紹介しつつ、国内のデザインマネジメント論の「未熟」さを正す試みがみられる。なお、国内の「デザインマネジメント」論は、少なくとも1990年代にはビジネスの世界で一定の広がりをみせており、大阪府立産業デザイン研究センター・大阪府立産業開発研究所(1997/1998)でも府内デザイン事務所及び中小製造業に対する調査を行っている。最近では、デザインマネジメントの領域はプロダクトデザインを対象とした議論から、経営戦略やイノベーション、人材育成といった経営の源流を含む幅広い議論になってきており、「デザイン経営」と区別することには、実務上あまり意味がないと思われる。 [↑](#footnote-ref-8)
9. 経済産業省・特許庁(2018a),p1 [↑](#footnote-ref-9)
10. 経済産業省・特許庁(2018b),pp1-2 [↑](#footnote-ref-10)
11. 森永(2016),pp5-6 [↑](#footnote-ref-11)
12. 鷲田(2014),p10 [↑](#footnote-ref-12)
13. 鷲田　前掲書,p32 [↑](#footnote-ref-13)
14. 鷲田(2014),p69において、日本人デザイナーの意識調査結果から、日本のデザイナーは、リーダーとしてよりもスタッフメンバーの一人という意識が多数派であることを示している。 [↑](#footnote-ref-14)
15. 博報堂コンサルティング・HAKUHODO DESIGN(2014),pⅳ [↑](#footnote-ref-15)
16. 永井(2015),p22 [↑](#footnote-ref-16)
17. 三菱総合研究所(2017),pp13-14 [↑](#footnote-ref-17)
18. 三菱総合研究所　前掲書,p14 [↑](#footnote-ref-18)
19. 三菱総合研究所　前掲書,p103 [↑](#footnote-ref-19)
20. 八重樫・安藤(2019),pp2-4 [↑](#footnote-ref-20)
21. デイビッド・ハンズ(2019),pp8-10 [↑](#footnote-ref-21)
22. この分野における企業調査による先行研究は多いとは言えない。デザイン活動とイノベーション実施の関係を分析した文部科学省(2009)、企業のデザイン活動がもたらす効果については、川上・枝村(2015)等があげられるが、前者では資本金規模1億円以上、後者でも従業者50人以上かつ資本金・出資金3000万円以上の企業が対象であり、より小規模の中小企業の実態を調査する必要性が認められる。 [↑](#footnote-ref-22)
23. デザイン経営に関する企業事例集として、近畿経済産業局(2019)などが発行されているが、業種・規模・目的等を幅広く、より多くの事例を今後も収集・分析し発信し続けることが必要である。 [↑](#footnote-ref-23)
24. 田子學・田子裕子(2019),pp67-69 [↑](#footnote-ref-24)
25. 経済産業省・特許庁(2018b),p4 [↑](#footnote-ref-25)