

# 特許庁のデザイン経営の取組み

## JPO DESIGN-DRIVEN MANAGEMENT PROJECT

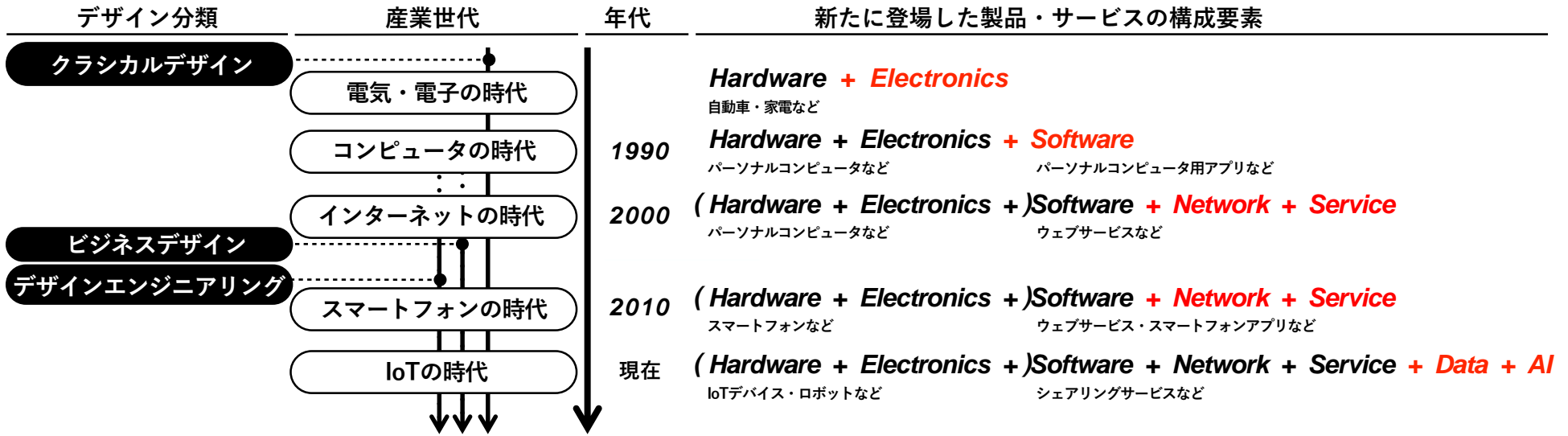
特許庁 CDO/特許技監

嶋野 邦彦

2019年2月28日

# 産業とデザインの遷移

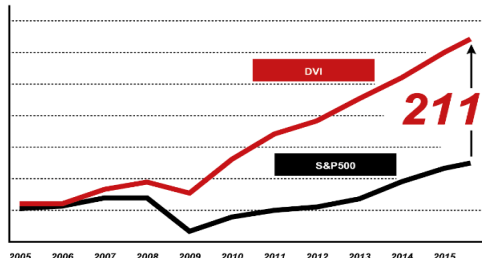
昨今、顧客体験の質がビジネスの成功に大きな影響を及ぼすようになった。このため、顧客体験の質を大幅に高める手法であるデザインに注力する企業が、急速に存在感を高めていった。



# デザインの投資効果

各国の調査では、デザインへの投資を行う企業が、高いパフォーマンスを発揮していることを示す。

- ・デザインを重視する企業の株価はS&P500全体と比較して過去10年間で2.1倍成長した
- ・デザインに投資すると、その4倍の利益を得られる



デザインを重視する企業の株価は、S&P 500全体と比較して、10年間で2.1倍成長

(出典) Design Management Institute "What business needs now is design. What design needs now is making it about business."を基に特許庁作成

£1  
Design investment

⊕£4  
Design leads to profit  
For every £1 invested in design, businesses can expect over £4 increases in net operating profit.

⊕£20  
Design increases turnover  
For every £1 invested in design, businesses can expect over £20 in increased revenues.

⊕£5  
Design boosts exports  
For every £1 invested in design, businesses can expect a return of over £5 in increased exports.

£1のデザイン投資に対して、営業利益は£4、売上は£20、輸出額は£5増加

(出典) British Design Council "Design Delivers for Business Report 2012"を基に特許庁作成

# デザイン経営の実践に至る背景と経緯

## 1. 産業競争力とデザインを考える研究会

2017年7月2017年7月5日～2018年5月21日 全11回開催

デザインによる我が国企業の競争力強化に向けた課題を整理し、その対応策について検討。



## 2. 産業競争力とデザインを考える研究会 報告書の公表

2018年5月23日

- ・ 「デザイン経営」宣言
- ・ 別紙 産業競争力の強化に資する今後の意匠制度の在り方
- ・ 別冊 「デザイン経営」の先行事例

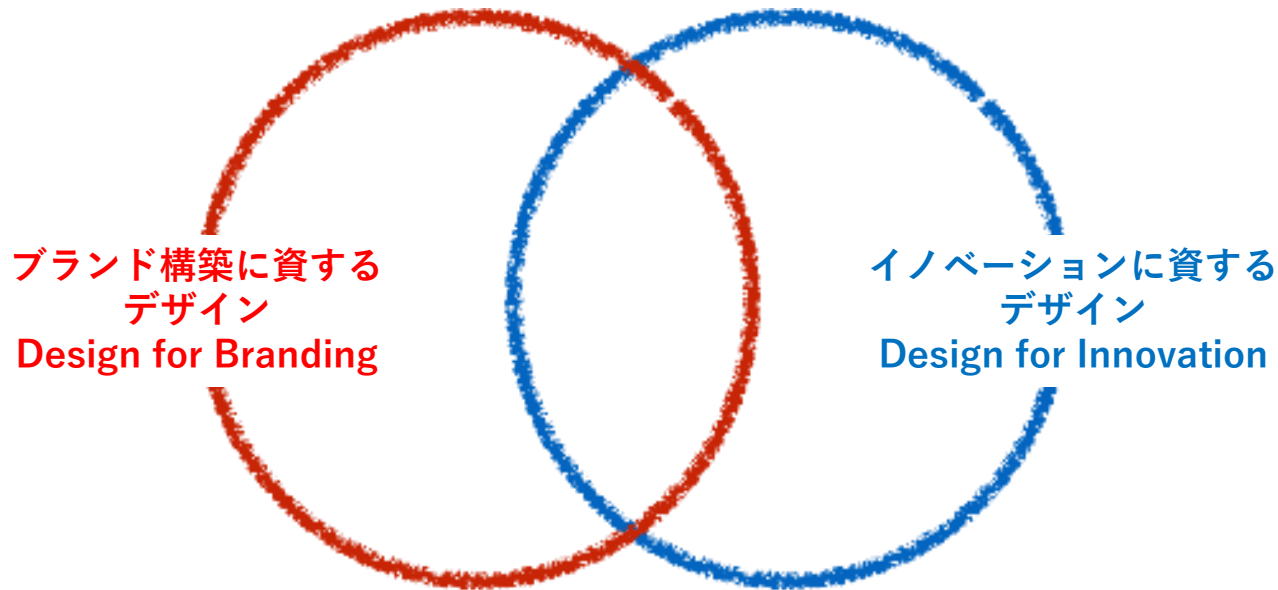
<http://www.meti.go.jp/press/2018/05/20180523002/20180523002.html>



# デザイン経営の役割

「デザイン経営」の効果 = ブランド力向上 + イノベーション力向上 = 企業競争力の向上

「デザイン経営」は、ブランドとイノベーションを通じて、企業の産業競争力の向上に寄与する。



- デザインは、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。
- それは、個々の製品の外見の好感度を高めるだけでなく、顧客が企業と接点を持つあらゆる体験に、その価値や意志を徹底させ、それが**顧客に一貫したメッセージとして伝わることで、他の企業では代替できないと顧客が思う「ブランド価値」**が生まれる。
- デザインは、「イノベーションを実現する力」になる。
- デザインは、供給側の思い込みを排除し、対象に影響を与えないように観察し、人々が気づかない潜在ニーズを掘り起こす。
- そうして気づいた潜在ニーズを、企業が実現しようとしている価値に照らし合わせ、誰のために何をしたいのかという原点に立ち返ることで、既存の事業に縛られずに、事業化を構想できる。

# デザイン経営の定義

「デザイン経営」とは、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。

## 「デザイン経営」のための具体的取組

### 必須条件

#### 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。

# デザイン経営の実践に至る背景と経緯

## 3. デザイン思考の特許庁内研修

外部から講師を招き、若手から幹部まで参加するデザイン思考についての研修を、希望者に対して行っている。これまで延べ約300名の職員が受講した。

2月16日～3月20日全7回 若手向け「デザイン思考を活用した課題発見プロジェクト」

6月 8日 管理職向け「デザイン思考養成研修」（課長等28名出席）

7月13日 幹部向けデザイン思考研修（長官、技監、部長等10名出席）

他5回 職員向け「デザイン思考養成研修」



# 特許庁のデザイン経営の取組み

## 1. デザイン統括責任者（CDO）とプロジェクトチームの設置

ユーザー目線で行政サービスを刷新し、幅広い利用者にとっての利便性向上に努めると同時に、これからの世界において競争力の源泉となる知的財産の強化を支えるため、平成30年8月9日、「デザイン統括責任者（CDO）」を設置し、その下に「デザイン経営プロジェクトチーム」を立ち上げた。

デザイン統括責任者の設置によって、行政サービスの改善に、一貫性と継続性をもたらす。デザインを活用した施策の検討を行う実行組織として、デザイン経営プロジェクトチームを、デザイン統括責任者の下に設置。

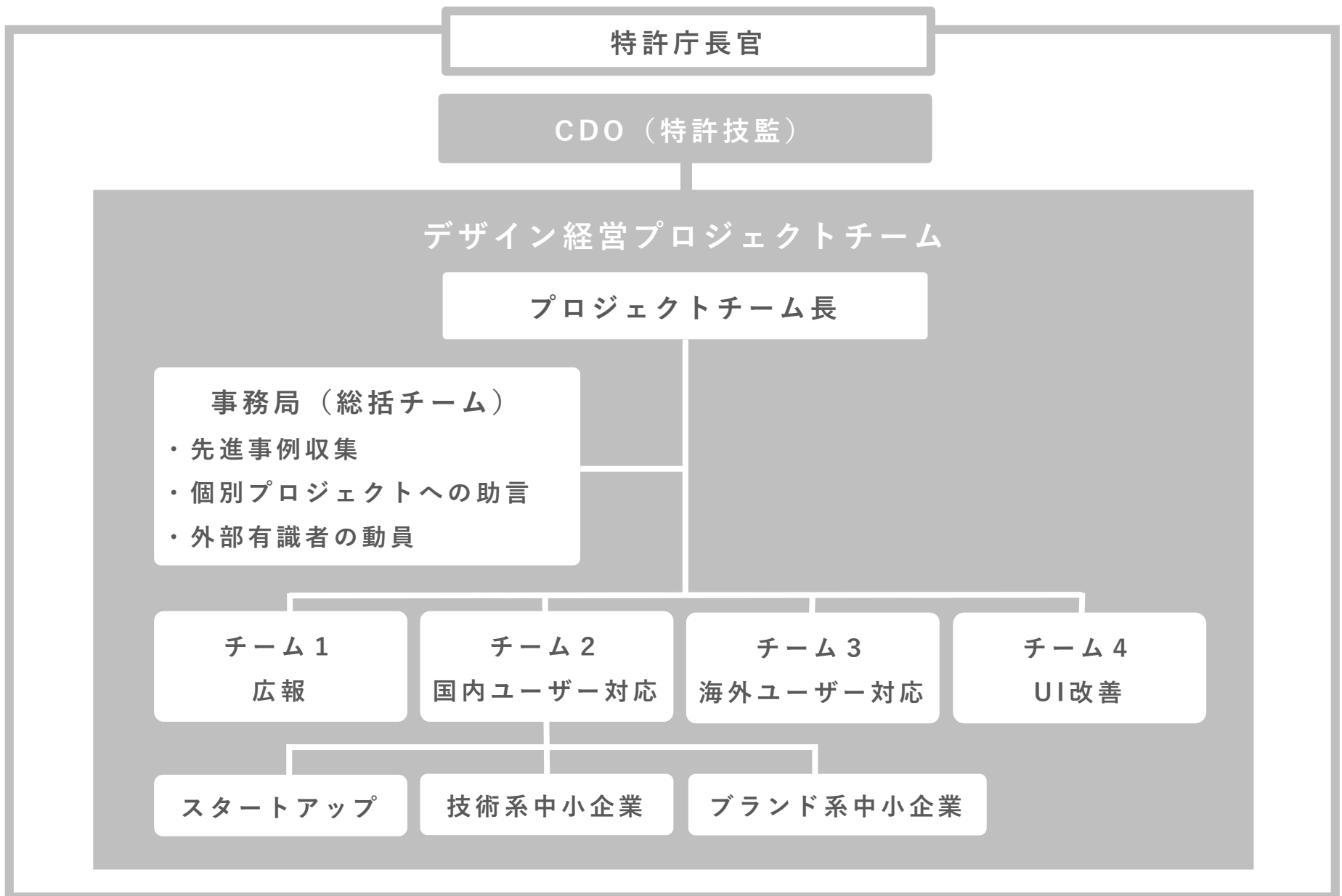
平成30年8月9日 特許庁の「デザイン経営」がスタートします  
<http://www.meti.go.jp/press/2018/08/20180809002/20180809002.html>

## 2. 公募によるデザイン経営プロジェクトチームのメンバーを発令

公募により各部署から計60名がプロジェクトに参加（2019年2月時点）

総括チーム（他チームとの兼任を含む）	13
広報チーム	10
国内チーム（スタートアップ、技術系中小企業、ブランド系中小企業）	17
海外チーム	14
ユーザーインターフェイス（UI）チーム	9

# 特許庁デザイン経営プロジェクトチーム組織図





# 特許庁のデザイン経営の取組み

2018年10月24日 キックオフミーティング

デザイン経営に取り組むメンバー全員が初めて集合し、キックオフミーティングを開催プロジェクトの全体像や各チームの取組みの共有を行った。



# 特許庁のデザイン経営の取組み

2018年11月7-8日 課題設定合宿（東村山研修所）

合宿までに行った複数のユーザーインタビューを基に、ユーザーの立場になりきって、庁内の課題発見や解決のための議論を行った。



# 特許庁のデザイン経営の取組み

2018年11月20,28日 第一回メンタリング

2019年1月18日 第二回メンタリング

メンター：博報堂デザイン 永井氏、ATカーニー 梅澤氏、Takram 田川氏

各チームの検討内容について意見を頂き、議論の軌道修正と課題及びその解決案の精査を行った



# 企業でのデザイン経営推進事例

## 良品計画

無印良品がスタートした1980年から、外部クリエイターで構成されるアドバイザーリーボードを設置している。代表取締役会長、社長、その他経営幹部社員を含め、月一度「アドバイザーミーティング」を開き、無印良品を取り巻く様々な課題について話し合う。

## マツダ

2013年にデザイナーが執行役員に就任し、デザインを経営の柱に置く事を提言。デザインの長期戦略を、エンジニアリングサイドの中長期計画や、戦略的な方向性と合致させた。2016年には常務執行役員に就任し、商品デザインだけでなく、ブランドスタイル領域を統括し、商品を核とした、独自のブランド価値の確立を推進している。

## ビズリーチ

2018年8月にCDO（チーフ・デザイン・オフィサー）を設け、デザインを経営に取り入れた。CDOは経営幹部ポストの一つであり、デザイン戦略、プロダクト、ブランド、コミュニケーションなどデザイン領域の執行に対する権限と責任を有している。

また、CDO就任にあわせデザイン組織を大改編し「デザイン本部」を経営直下に新設した。

# 知的財産功労賞におけるデザイン経営の表彰

2018年5月に取りまとめた産業競争力とデザインを考える研究会報告書における『「デザイン経営」宣言』の政策提言を受けて、2019年年度より、知的財産権制度を有効に活用しその発展に寄与した企業等を表彰する「知財功労賞」に新たな区分を設け、世界に通じる優れたデザインを生み出し、知的創造サイクルの実践に寄与したデザイン人材及びデザイン経営を確立した企業を表彰する。

## 「知財功労賞」の概要

経済産業省 特許庁では、毎年4月18日「発明の日」(我が国初の特許制度である「専売特許条例」の公布(明治18年4月18日)を記念)に、知的財産権制度の発展及び普及・啓発に貢献のあった個人に対して「知的財産権制度関係功労者表彰」、また、制度を有効に活用し円滑な運営・発展に貢献のあった企業等に対して「知的財産権制度活用優良企業等表彰」として、経済産業大臣表彰及び特許庁長官表彰を行っています。両表彰を合わせて、「知財功労賞」と総称しています。



特許庁 デザイン経営プロジェクト  
**JPO DESIGN-DRIVEN MANAGEMENT PROJECT**