

DESIGN

これからの

MANAGEMENT

# デザイン経営

常識や経験が通用しない時代に  
顧客に必要とされる企業が実践している経営戦略



HAKUHODO DESIGN 代表取締役社長

永井一史

〈はじめに〉

## 「デザイン経営」の実装に向けて

「ビジネスにおいてデザインは重要だ」

この感覚は、いまや日本でも多くの経営者・ビジネスパーソンに広く共有されるようになりました。しかし、「経営にもデザインを導入すべきだ」という意見には、まだまだ違和感があるのが正直なところではないでしょうか。

本書は変化の激しい時代において、手探りで自社の未来を模索している経営者に向け、「これからの経営にはデザインの創造性と美意識が欠かせない」と伝えるためのものです。少し極端な言い方をすれば、「経営にデザインを取り入れなければ、これからの日本企業は生き残っていけない」、それくらいの確信を持って、私は「デザイン経営」の重要性を語りたいと思っています。

一九八五年、私は広告会社の博報堂にデザイナーとして入社しました。広告キャンペーンの企画や制作などで忙しく日々を過ごす中で、二〇〇三年にはデザインによるブラン

ディングに特化した会社「博報堂デザイン」を設立。現在もその代表取締役社長を務めています。これまで、様々な業種の企業や組織が抱える課題に、クライアントとともに向き合い、デザインによる解決を模索してきました。

当初は「デザイン」といえば、プロダクトデザインやグラフィックデザインといった「カタチのデザイン」ばかりが注目されがちでした。しかし、新しいブランドを立ち上げるお手伝いをしたり、既存のブランドを活性化する仕事に携わったりする中で、そのもっとも前にある、企業やブランドのあり方そのものを構想する「考えのデザイン」も求められるようになっていくに違いない、と考えるようになりました。

強いブランドディングを実現するためには、「カタチ」を整えるだけでは十分でなく、その背景にある「思い」を見定め、コンセプトから具体的なアウトプットまで一貫させる必要があるからです。

つまり、ビジネスにおけるデザインの力を真に追求するならば、必然的に創業者の理念や社会における役割など、その組織の「存在意義」にまで踏み込んでいかなければなりません。それはデザインが経営の領域に入り込むということです。

幸い、近年は「デザイン思考」がイノベーション創出の手法として注目されたように、

デザインを経営戦略の一環として位置づける潮流が生まれています。そして、この「デザイン×経営」が生み出す可能性をさらに追求したものが「デザイン経営」です。

発端は二〇一八年五月。経済産業省と特許庁が『デザイン経営』宣言（以下『宣言』）という政策提言を発表しました。「日本は人口・労働力の減少局面を迎え、世界のメイン市場としての地位を失った」との書き出しで始まるこの提言は、成熟した国内外の市場で生き残るために、企業がデザインによってブランド価値を育て、デザインによって顧客の真のニーズをとらえ、イノベーションを起こす必要性を説いています。私も策定委員のひとりとして、議論に加わりました。

すでにビジネスにおけるデザインの活用が注目されていたこともあり、『宣言』が世に出ると大きな反響を呼びました。しかし、その一方で「デザイン経営」が具体的に何を指し、どのように優れているのか、提言の内容だけではなかなか理解しにくいという感想も多くいただきました。それは「経営そのものにデザインがどのような影響を及ぼすのかイメージできない」といった声です。

「デザイン経営」とは、企業のパーパスを見定め、それを基点とした組織文化を構築し、

新たな価値を創造し続ける経営手法です。本書では、「デザイン経営」とは何か。なぜ、この時代の「経営」に「デザイン」が必要とされているのか。あらためて振り返りながら、デザインを経営に実装するためのロードマップを示していきます。

私たちが生きる現代は、かつてないほど先の見通しが困難な時代です。

以前は、過去の経験に基づいて未来を予測し、その予測を踏まえた意思決定をしていくことが経営者には求められました。しかし、労働人口の減少、市場の縮小、グローバル競争の激化、急激なデジタルシフトなどの様々な要因により、未来はどんどん予測不可能なものになっています。

さらに、二〇二〇年には新型コロナウイルスの影響も重なりました。商品の売り方だけでなく、従業員の働き方や人々のライフスタイルまで劇的に変わらざるを得なくなり、経営をめぐる「当たり前」は、ますます通用しなくなりました。

私自身も緊急事態宣言が発令されて以来、テレワークが続いています。オフィスに行かずに仕事をしている自分を振り返ってみると、以前の働き方との大きなギャップにあらためて驚くことがあります。そのような時代が到来して、企業も仕事も、かつてと同じまま

でいられるのでしょうか。

まさにいま、日本企業は重大な岐路に立たされており、多くの経営者が危機感を抱いています。こうした時代状況の中で、日本企業が生き残るためには、自社の価値や思いを社会に向けて積極的に共有し、生活者から真に必要な存在とされる存在に生まれ変わらなければなりません。その変化のための重要な鍵を握っているのが、世界の有名企業が経営戦略の中心として取り組んでいる「デザイン」なのです。

デザインとは、論理や感性が複雑に絡み合う領域を統合的に構想し、カタチにする方法論です。経済性だけでなく、あくまで「人」を中心に考え、生活の中の美や社会における価値も追求していくからこそ、科学的な経営手法だけでは見えてこない、新たな価値を創造していくことができます。これは企業規模の大小を問いません。

例えば、長らく下請けを続けてきたが、先行き不透明な時代にあって、自ら事業を作り出したいと考えている中小企業にとっても、「デザイン経営」は有効です。実際、『宣言』の発表以降、多くの中小企業の経営者の方に、デザイン経営に関するセミナーやイベントに参加していただきました。

二〇二〇年春の緊急事態宣言の期間中に開催されたオンラインセミナーでは、全国から二〇〇〇人近くもの参加者が集まりました。大学やビジネススクールではデザイン経営を教える講座も始まっています。そこに集まっている人のほとんどは、デザイナーやクリエイターではなく、一般企業の経営者であり、ビジネスパーソンです。従来の経営手法に多くの人が行き詰まりを感じている中で、「デザイン×経営」がもたらす可能性に高い関心が集まっていることを日々実感しています。

ピーター・ドラッカーの有名な言葉に、「企業の目的の定義は一つしかない。それは顧客の創造である」とあるように、変化の時代だからこそ、企業は顧客にとっての新しい価値を生み出し続けなければなりません。変化を切り切るためには、大胆にビジネスモデルを変えていくことも必要でしょう。そのときにデザインのマインドセットや方法論、全体を総合していく力、つまり「デザイン経営」が求められていくと考え、本書をまとめました。本書を通じて、ひとりでも多くの方が企業経営に新たな可能性を見出し、これからのビジネスのヒントを見つけていただければ幸いです。

〈はじめに〉

「デザイン経営」の実装に向けて

002

第01章

「デザイン経営」がもたらすもの

世界の企業や国が注目するデザインの力

016

科学合理的な経営は限界を迎えている

017

デザインがブランディングとイノベーションを実現する

020

デザインの投資リターン

023

デザイン経営の客観的な「効果」

026

人材採用にもデザインが影響する

031

そもそも「デザイン」とは何か

033

近代デザインの原点を探る

036



## 第02章

# 「パーパス」から始めるデザイン経営

デザインの三つの特性	039
デザインとは「より良くする」こと	046
経営にデザインの視点を入れる	047
デザインの持つ創造性と美意識	050
デザインと日本文化の関係	054
デザイン経営の四つの段階	058
組織文化の構築と価値創造	061
いまの時代にパーパスが欠かせない理由	065
「なぜ、その事業をしているのですか？」	068
国内外企業のパーパス	070

パーパスを掲げて成長したD2Cブランド	073
パーパスは企業の中から探り出す	075
インプットのための五つの視点	078
インプットから最適解を導き出す	082
外部からの視点を組織に取り入れる	085
経営者にデザインセンスをもたらす三つの力	086
課題に気付き、カタチにする	089
デザイン経営はパーパスから始まる	093
デザイン経営で生まれ変わったある病院	094
未来に向けた「思い」が経営を変える	096

〈特別対談／佐宗邦威×永井一史〉

# 「パーパスが持続的な経営の王道になる」

## 第03章

# 組織文化をデザインする

企業の何が共感ポイントなのか	103
デザインは経営のOSである	106
企業のフェーズごとにパーパスをデザインする	110
事業の社会的インパクトからパーパスを考える	112
日本の経営には「青臭い話」が欠けている	115
老舗企業のパーパスを再定義する	117
不況期こそ組織の存在意義が問われる	120
パーパスはDNA、事業は細胞	122
組織にパーパスを浸透させるには	126
行動に結びつけるための場や仕組み	129

パーパス・ドリブンな組織改革	130
スターバックスのケース	132
日本IBMのケース	134
良品計画のアドバイザリーボード	136
目に見えるカタチが組織文化にもたらす力	138
カタチの変更が経営にも影響を及ぼした 目指す姿を象徴化する	142
パーパスを意識させる仕組みを作る	146
従業員の習慣をデザインする	149
デザイン経営は「やりがい」も創出する	153
豊かな組織文化からイノベーションは生まれる	156
	159

第04章

価値創造をデザインする

新しい価値創造のための三つのポイント	162
経営者がデザイナーを有効に活用するには	164
デザイン思考の五ステップ	168
ユーザーへの共感と課題の定義	170
解決するためのアイデアを創造する	172
プロトタイプを作り、検証する	174
失敗を恐れない文化がなければ機能しない	176
「その課題解決は、自分たちがやるべきこと？」	177
技術の見直しによるイノベーション	180
意味の付与によるイノベーション	183
様々な手法の良いところを合わせる	185
自社の「らしさ」を追求しよう	188
再び、デザイン経営とは何か	190

〈特別対談／山地章夫×永井一史〉

## 「企業経営のリアルとデザインの関係」

中小企業は社長のセンスが経営を左右する	195
理念と事業の一貫性が壁を乗り越える力になる	199
経営者が苦しいときほど理念は必要だ	201
中小企業こそデザイン投資の効果が出やすい	203
安心して働ける環境が社員の創造性を育てる	205
クリエイティブな社風を作るには	209
「任せる」ことで人は育つ	212
デザインを取り入れた中小企業が世の中を良くする	214

〈おわりに〉

デザインの領域は広がり続ける	216
----------------	-----