

分科会2 「事業におけるデザイン価値」

2020年度報告書

コアメンバー（五十音順）

凸版印刷株式会社 石川

ヤマハ株式会社 神田

株式会社東京デザイン研究室 林

株式会社内田洋行 松野（座長）

鈴木正次特許事務所 山本

分科会2とは？

- 「事業におけるデザイン価値」＝「デザイン」はどう「事業」に資するか、と捉え、各社の「デザイン」と「事業」の関係性について実地の例を集めることで、「事業に資するデザイン」とはなんであるのかについて考察を試みる分科会。
- 昨今「デザイン」の重要性はますます高まっており、特許庁が「デザイン経営」を標榜するなど注目も高まっている。
- プロダクトからサービスに至るまで「デザイン」と「事業」は密接に関わりがある点は疑義の無いところであるが、一方で「デザイン」が「事業」にどういう貢献をしているか、という点に各業界、各企業によって全く異なっている。
- 当分科会では実際に「わが社の事業とデザイン」というテーマで講演を行って頂き、その情報の蓄積から「事業におけるデザイン価値」とはなんであるかの仮説構築を試みるべく情報収集中。

2020年度活動内容

- 第1回会合・・・2020/10/10 メンバー募集
- 第2回会合・・・2020/11/10 コアメンバーでのキックオフ
- 第3回会合・・・2020/12/08 コクヨ 黒田様講演
- 第4回会合・・・2020/12/14 コアメンバーで第3回の振り返り
- 第5回会合・・・2021/01/19 乃村工藝社 長谷川様講演
- 第6回会合・・・2021/01/26 コアメンバーで第5回の振り返り
- 第7回会合・・・2021/02/25 CCC 中路様講演
- 第8回会合・・・2021/03/04 コアメンバーで第7回の振り返り
- 第9回会合・・・2021/03/29 今年度活動取りまとめ

講演①

黒田 智子 氏

コクヨ株式会社 経営管理本部 法務部知的財産ユニット/弁理士

テーマ「事業におけるデザインの価値 デザインは事業にとってどういう価値を生んでいるか？」

文具というプロダクトの観点から

- 3つの部品から構成されるCampusノート
 - 表紙デザインを変えても変えない拘りポイント：背表紙、罫線幅
 - 位置の意匠登録
- 測量野帳
 - ロングセラー商品→知的財産権はないが、根強いファンが付いている。デザインそのものが武器
- ユニバーサルデザインの画鋲（ぷによぷによピン）
 - 製品デザインがそのまま機能に。意匠登録あり。



デザインは知的財産権を取得するとより 強力な武器に

- 権利確保
- ブランド構築
- 模倣品排除の活動
- 有名になってしまった中国模倣品メーカーを買収したことも。

デザインについて

- 使うヒトファーストでモノづくり。デザインは、その思いそのもの。
- 気を引くためのものではなくユーザーが使いやすいための「必然的な」デザイン
- 長年愛されるデザインは知的財産権以上の武器に。
- 「コクヨらしさ」の由来？
 - ブランドのなかでは統一されているが、デザイン全体を監修する部門はない。役員レビューはあり。
- 評価は？
 - 社外の賞の受賞、顧客アンケート等

「事業におけるデザインの価値とは一言
で言うと・・・？」

人の想いをモノに繋げてくれるのがデザインであり、価値である。

講演後のコアメンバーでの議論①

- 部門ごとの自由度が高い会社なのかもしれないという印象をもった。
- とにかく「まずはやってみる」という社内風土。
- 家電業界と車業界。前者はアジアのメーカーにシェアを奪われているが、後者はポジションを維持。家電が作りたくて入社する人というのはあまり想像できないが、車を作りたくて入社する人は選択肢としてわかる気がする。そういったことが文具業界にもあるのでは？
- 文具は使い勝手がそのまま形状に現れるので、商品デザイン = 商品開発になるのでは。デザインが（電機のように）メカに引っ張られないのでは？
- 誰が最終的にデザインにOKを出すのかはもう少し突っ込んで知りたい。
- 製品の売り上げとデザインの評価についてもう少し聞いてみたい。例えばCampusノートは機能は全く変わらずデザインだけが変わっているので、デザイン変更前と変更後での売り上げ分析はされているのでは。（※Campusは商標権の寄与度も高そう）
- デザインはブランドに大きく関わっているが、その評価が難しい。社外の受賞や顧客アンケートなど？社内での議論？

講演後のコアメンバーでの議論②

- デザインとイノベーションについての外部講座を受講したが、デザインの価値はやはり数値では表せないのではないか、とのことだった。
- 商品を守る時に特許権が使われることが多いことについて。
- デザイン = 意匠権ではないので特許でもデザイン自体は守れるのでは。
- 機能が形に現れる文具は意匠でも戦えそう。
- 特許にかかるコスト、意匠にかかるコスト 企業は前者にコストを掛けがちになる理由はなにか？
- 企業にとって特許権と意匠権の本質的な差はなにか？
- 新製品を出した時に機能をまねされることは多いが、形をそのままということはあまりない。
(業界による？)
- 税関での摘発には意匠権のほうが使い勝手が良い。

◆今後の検討のヒント

- デザインの変更が売りに与える影響について

ここをもう少し
整理・検討したいです
(観点の洗い出し)

講演②

長谷川 雄氏

総務管理本部 法務部 法務課 課長

テーマ「事業におけるデザインの価値 デザインは事業にとってどういう価値を生んでいるか？」

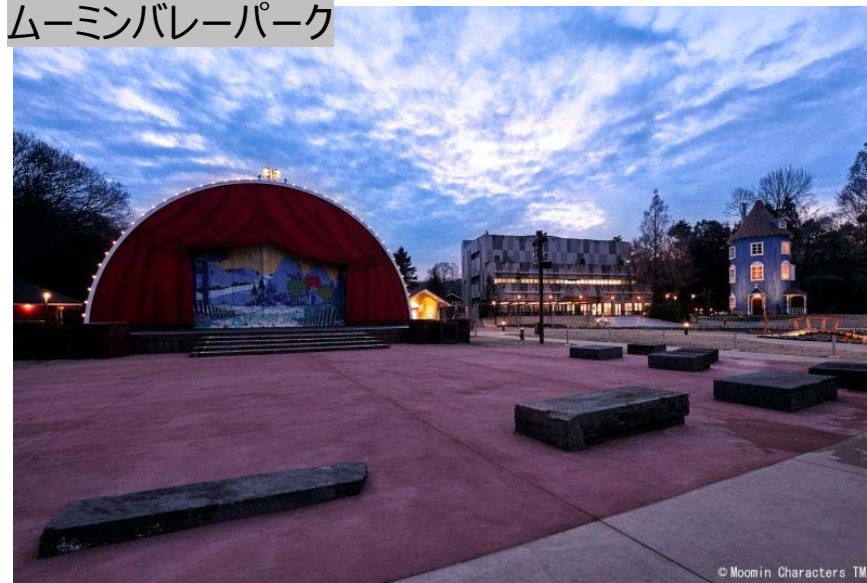
空間のデザインという観点から (提供サイド)

- 神田明神文化交流館 EDOCCO
 - 参拝者を増やしたいという課題解決のため内装とコンセプトメイクをプロデュース
 - 神社声援 (ジンジャーエール) の商品調達、パッケージのプロデュース
- ムーミンバレーパーク
 - 原作の意図するところをきちんと理解して創っていく姿勢でライセンサーとの信頼関係を醸成
 - パーク全体企画、設計、演出計画、施工を担当。
 - パーク内のジオラマを撮影した絵本、ジオラマのカプセルトイなどその後の商品展開も。
- GUNDAMFACTORY YOKOHAMA
 - 同社の川原正毅氏がディレクターとして参加。
 - アニメ絵のまま立体化しても実はかっこよくならないためリデザイン
 - お台場にガンダムを建てたとき、その前に富士急での実物大ガンダムも受注 BANDAIの信頼を得ていた。その後プラモ化も。
- 白い恋人パーク
 - 元々アンティーク調の活かしつつ、混雑解消、新たな魅力を創造したい。インバウンド、道内顧客も楽しめるように。
 - ブランディングを丸ごと行った事例

神田明神文化交流館 EDOCCO



ムーミンバレーパーク



GUNDAMFACTORY YOKOHAMA



白い恋人パーク



<https://www.nomurakougei.co.jp/> 乃村工藝社様WEBページより引用

同社のブランドステートメント／強み

- プロスペリティ・パートナー
 - 空間を創造する(=Create)だけでなく、お客様と空間の目的を共有して戦略的に空間を育て活性化していくことで、お客様の事業繁栄(=Prosperity)を最大化できる存在(=Partner)
- 2800社の取引先、リピーターが多い。
- 総合力。クリエイティブ力。デザイナーが610名、一級建築士も110名。デザインアワードも複数受賞している。
- 500社以上の協力会社が多数。それをディレクションするディレクターが550名いる。

デザインについて

- デザインは顧客の課題解決策の手段。課題の解決によってお客様の事業の価値を向上させる。
 - 事業の価値とは？ → ブランド構築に寄与。課題をデザインで解決することが事業の価値向上につながる。
- 知財はあくまでも顧客のもの。権利化するかどうかはケースバイケース。顧客の希望によるところが大きい。
- ガンダムやムーミンのような事例ではあくまで元の作品ありき。元の作品の権利者の信頼がないと成り立たない。
- デジタル領域が苦手だったが、専門組織ノムラボを立ち上げた。
- デザイナー自ら顧客とコミュニケーションを取ってデザインに当たっている。

「事業におけるデザインの価値とは一言で言うと・・・？」

事業や事業を企画した人の想いを届けるべき人に届けること。

人を集める、多くの人に共感を持ってもらう、ためにこういうデザインであれば伝わっていく、ということがあると思っている。

講演後のコアメンバーでの議論①

- 違うお立場の方だが想いをつなげる、届けるというキーワードは共通していた。
- 同社はBtoBだが、その先のCを想定しないといけない事業。「乃村が提供する価値」→「エンドユーザーの心の豊かさを創造し」「実際に使う方を創造し」というところでプロダクトデザインに近いところもあった。
- 二次元のものを三次元（の大規模なもの）に変換するところに特徴点があり、そこもまたデザイン。
- 大きく作ったもの→プラモデルに反映されるなどいたりきたりするところが興味深い（その場合乃村工芸社様にバックがあるのかなどは興味がある。）
- 空間の保護 → クリエイターの保護にはならなそう、という感触をお持ちだった。
- デザイナーを自由にさせている、作り手の想いを大事にする、というのが印象的だった。一方で管理監督、マネジメントは難しそうだが、どういう工夫があるのかが興味がある。

講演後のコアメンバーでの議論②

- アニメを実体化していることでの吸引力がある。
- 意匠権についてはプロダクトデザインと考え方が違う。一方で出願するとしても乃村工藝社様が取るのが、顧客がとるのかという問題がでてくる。
- デザインによってエンドユーザーの心を豊かにすることの追及を感じる。実際にデザインされているお立場の方のお話も聞いてみたい。
- 例えば同業他社であればどのような考え方があるのか興味がある。
- メーカーの立場からすると乃村工藝社様が作られたデザインを流用してのさらなる展開などは考えられるように思う。

◆今後の検討のヒント

「顧客の課題を解決するツールとしてのデザイン」という観点と「自社の力としてのデザイン」の関係性という観点

講演③

中路 星児氏

カルチュア・コンビニエンス・クラブ株式会社

戦略法務ユニット長、デザイン法務ユニット長、蔦屋書店法務ユニット長

エンタテインメント法務ユニット長

空間のデザインという観点から（事業サイド）

- TSUTAYA、Tポイント等を運営。「生活提案」や「データベースマーケティング」を中心とした事業を展開。
- 「生活提案」としてモノではなくコトを提供したい。→新しい店舗のあり方を提供したい。
- ブック＆カフェ＝CCCスタイル（本を読みながら時間を過ごせる場所。単なる書店と喫茶店の併設ではない。）
- 代官山蔦屋書店
 - 経営が「目指すべき価値」を示し、それを実現するための形だった。
 - 前例のない店舗を押し進められたのはトップの業態変革への危機感。
- 武雄市図書館
 - 365日、9－21時開館のサービス提供
 - 利用者、利用冊数が大幅に増加



<https://www.ccc.co.jp/>

カルチュア・コンビニエンス・クラブ様WEBページより引用

デザインについて

- 蔦屋書店のデザイン
 - 文化の発信地点、「クリエイティブクラス」を呼び込む、いつでもだれでもいける
 - デザイン的に特徴のあるものをどこに配置するか
 - 照明スタンド付きの平台、天井ルーバー、本の小部屋、ヒューマンスケール・・・etc
 - ああ、蔦屋書店だなという統一感
 - コンセプトブックを作って社内で共有
 - サインマニュアルも統一
- 以前：機能性、利便性を突き詰めてデザイン→空間に何があったらお客さんが心地よいかへの方向転換
- 事業サイドとデザイナーは一緒になってやっている→デザイナーの関わる領域の拡大
- 10年前とは社内の連携や動きが変わってきた。事業サイドも「こういうコト」が実現する「デザイン」とは、という考えに。
- 今後も新しい驚きの提供を。仮想空間と現実空間の融合。
- デザインの価値向上という意味で内装意匠が権利化できるようになったことは大きい。
- 経営者がアパレル出身でコンテンツやデザインの力を信じている。デザインは会社の資本。

講演後のコアメンバーでの議論①

- 業態変革へのトップの強い意志という後押しがあり、まさに「デザイン」と「事業の価値」が等価値という事例であった。
- 開発の経過を伺っているとデザインの価値はコンセプトメイクにあるが、元々のところは顧客が求めている価値をいかに体現するかということ。顧客目線でのデザインを企業側が一生懸命にやったという印象を受けた。
- どうやって提供している価値を測るのかという観点は空間でもプロダクトでも一緒ではないか。あえて分ける必要はないと感じた。
- 中路さんが本当に楽しそうに働いている様子が伝わってきた。特にプロジェクトに、入りたければ入っていいといった自由度。そのための評価制度があるわけではないが、いつかは何かの形で評価される、という心持で参加されるところがすごい。
- 創業者の個性が表れており、ご健在であることも大きな要素ではないか。
- 蔦屋書店の収益はどのくらいあるのかが興味がある。→Tカード、フランチャイズ、蔦屋書店で3分の1ずつくらい。業態変革を目指した時にデジタルにふりきれなかったのは店舗数9割を占めるフランチャイズを切り捨てられなかったので、店舗の価値を上げる方向に進めた。
- iPhone、iPadがでてくる前、ユーザーは「iPhone」や「iPad」のようなものが欲しいということはユーザー自身わかっていなかった。ユーザーが言語化したりましてや形として思い浮かべられていないが、もやっと「ほしい」と思っているものを、翻訳して言語化したり、形に落とし込めるか否かが、企業がデザインを価値にできるかに関わっているのでは。
- デザインの過程において「ユーザーインタビュー」はよく使われる手法ではあるが、日本企業においてはしばしば「決まっている結論」の補強に使われている。
- 代官山の1号店という成功体験がやはり大きかった。今後創業者以外の人がトップになったときにどうなるか。

講演後のコアメンバーでの議論②

- コンセプトブックを創って価値観を揃えるというのはCIのやり方とすごく似ている。ブランドと言う方向に近づくとああいう開発になる。
- プロダクトはブランドうんぬんはなくてもスペック決まっていればブランドがあってもなくても形はでてくる。
- インスタ映えする、というところが印象にのこった。普通の書店がお客が呼べなくなっている中SNSでの発信を集客効果に繋げているところは広告としての店舗という意味あいがあると感じた。→意匠ではなくて商標
- ものより先に情報をどう発信するかが大切になっている。バラバラになってしまうと需要者に響かない。
- プロダクトのレベルでどこのものかわかる製品の企業は限られている。例えばバルミューダ等はそうだが、創業社長でデザインも社長が行っている。彼の頭のなかにあるものを可視化できないと維持できない。
- 可視化する = コンセプトブックと共通している
- 業態変革を迫られたときになぜ内装のデザインだったのかには理由があったはず。リアルに執着した理由。
- デザインに投資するというのははっきりとした意思、経営者としての賭けが社員に浸透した。
- デザインの力が会社のビジョンを伝えるインサイドマーケティングにつながる。社員のモチベーションにも繋がるという事例。

◆今後の検討のヒント

デザインの力が会社のビジョンを社員に伝える力になるという観点

「事業におけるデザインの価値とは一言
で言うと・・・？」

デザインはお客様の「欲しい」に直結している。「接点」であるところ。
CCCが顧客に提供できる価値 = 事業における価値

まとめ

- 分科会の活動としてはまだ端緒についたばかりであり、仮説構築には至らないが、3社のお話を伺うなかから「事業におけるデザインの価値」がなんであるかを考えるうえでの観点をいくつか見出すことができた。
- ここまで企業の方からプロダクトの側面、空間の側面からお話をうかがっているがさらに様々な分野の方のお話を伺う形で進めているが、さらに様々な分野、立場の方からの話を伺うことで示唆を得たい。
- 今後はある程度、BtoC, BtoB、BtoBtoCなどの事業形態や、製品カテゴリなどを軸としてベクトルで整理を行うことも検討。
- 「デザインの評価」という観点についても検討が必要。

以上