

ビジネスデザインに関する調査研究

藤田雅彦

Surveillance study about the Business Design

FUJITA Masahiko

県内ものづくり企業が抱える商品開発や販路開拓等の問題を解決する1つの手段として、「ビジネスデザイン」があり、県内企業においても、その重要性は認識している。しかし、県内企業の多くは、ビジネスデザインに取り組んだ経験が無いため、「どこから手をつけてよいかわからない。ビジネスデザインに取り組む際の情報が欲しい」といった要望がある。このことから、本研究では、ビジネスデザイン活用経験を有する県内中小企業及び県内デザイナーを対象に、関連情報の調査を行った。

その結果、県内中小企業が自社のビジネス戦略にビジネスデザインを導入することを目的に、「デザイン依頼の明確化」、「依頼テーマの情報開示」、「デザイン成果物、日程条件の明確化」、「デザイン成果物権利の明確化」、「デザイン料金の明確化」等の情報分類を行った。

キーワード：デザイン、ガイドブック

はじめに

社会状況、経済状況が激変するなか、県内企業も多様化・個性化している。そのようななか、企業におけるデザインの実践についても「見えるデザイン：審美性に着目した形状、色彩、図柄等の商品開発、パッケージ、PRツール、ネーミング等」だけでなく、「見えないデザイン：社会状況、経済状況が激変するなか企業はどのような取り組みを行うべきか？また、経済・環境・社会・技術・文化等を念頭に企業規模、企業の経営状況を考慮しながらビジネス戦略にどのようにデザインを取り入れるべきか？それをブランド化に繋げていくべきか？（ビジネスデザイン）」に対する要望が高い。しかし、県内企業の多くは、ビジネスデザインに取り組んだ経験が無いため、「デザインの概要」、「ビジネスデザインの進め方」「デザイン料の考え方、支払方法」等の情報を知りたいという要望がある。

今回、県内中小企業が自社のビジネス戦略にビジネスデザインを導入する際の参考となる情報について調査研究を行った。

実験方法

1. 調査対象者

ビジネスデザイン活用経験を有する県内企業（5社）及び県内デザイナー組織（2団体）を対象に、ビジネスデザイン活用に必要とされる情報の調査を行うことにした。

2. ビジネスデザイン情報の調査

(1) 企業の視点を重視した調査

中小企業経営者が、自社のビジネス戦略にビジネスデザインを導入する際の注意点等について調査を行った。

(2) デザイナーの視点を重視した調査

中小企業経営者が、自社のビジネス戦略にビジネスデザインを導入する際、デザイナーとして注意すべき点等について調査を行った。

3. ビジネスデザイン情報の分類

中小企業経営者が、自社のビジネス戦略にビジネスデザインを導入する際、参考となるような情報の分類を行った。

結果と考察

1. ビジネスデザイン調査対象者

愛媛県内企業を対象に、過去に「えひめ中小企業応援ファンド（ビジネスデザイン助成事業：愛媛県内の中小企業が自ら製造、販売することを目的として、新たにデザイナー等と協働して行うデザインを活用した商品開発、デザイン企画開発、ビジネスデザインの確立に関する費用の一部を助成する事業）」を利用した企業5社（有高扇山堂株式会社（伝統産業：水引）、五十崎社中株式会社（伝統産業：和紙）、清光堂株式会社（食品製造業）、大五木材株式会社（木材加工流通業）、中野本舗株式会社（食品製造業））及び、県内デザイン団体：エヒメデザイン協会（会員数45名）、クリエイターズクラブ愛媛（会員数58名）を対象にした関連情報の調査を行うことにした。これは、今回、中小企業、デザイナーの双方向から調査を実施したのは、中小企業の視点からみたビジネスデザインと実務に関わるデザイナーの視点からみたビジネスデザインに関する調査を目的としたためである。

2. ビジネスデザイン情報の調査

(1) デザイン認識調査

県内中小企業経営者、県内デザイナーを対象としたデザインに関する認識調査を行った。その結果を表1に示す。このことから、企業が捉えるデザインは一般的に「見えるデザイン：審美性に着目した形状、色彩、図柄等の商品開発、パッケージ、PRツール、ネーミング等」であり、デザイナーが捉えるデザインは、「見えないデザイン：社会状況、経済状況が激変するなか、多様化、細分化するユーザーに対し、どのような取り組みを行うべきか？企業と一緒にどのように解決すべきか？また、経済・環境・社会・技術・文化等を念頭に企業規模、企業の経営状況を考慮しながらビジネス戦略にどのようにデザインを取り入れるべきか？等」を考慮したうえでのデザイン（見えるデザイン含む）であり、両者の「デザイン認識」のズレが生じていることが分かった。

表1 企業が捉えるデザインとデザイナーが捉えるデザイン

中小企業の捉え方		デザイナーの捉え方
<ul style="list-style-type: none"> 高付加価値商品、差別化商品のため、形状、色彩、柄等を格好よくすること。 美的感覚に基づき、現状よりも格好よくすること。 	デザインとは？	<ul style="list-style-type: none"> 社会、経済が変化するなか、多様化するユーザー（消費者含む）ニーズに対応した魅力的な商品、PRツール等を企画開発すること。 企業が抱える問題を解決し、新しい価値を生み出すこと。 意匠性を高め、付加価値を創出し、消費者の購買意欲を高め、売れる商品をつくること。
<ul style="list-style-type: none"> 企業の問題を形状、色彩、柄等で解決すること。 センスのよさで格好良い商品、マーク、パッケージ、ポスター等を作成すること。 	デザイナーの役目	<ul style="list-style-type: none"> ユーザーの「ウォンツ」を捉えたコンセプト企画立案、商品開発、マーケティング（PR含む）等を考慮し、ユーザーに届くまで（売れるまで）の仕組みを考慮すること。 社会、経済、環境、文化、習慣等を念頭に様々な問題を解決すること。
<ul style="list-style-type: none"> 見た目が格好良いこと。 	良いデザインとは？	<ul style="list-style-type: none"> 社会、経済、環境等に配慮するとともにユーザーの「ウォンツ」に合致していること。 ユーザーが抱える様々な課題解決がなされていること。 新規性、機能性、審美性等のトータルバランスが同時に実現されていること。

<ul style="list-style-type: none"> デザイナーの直観、センスに基づき制作する。 コンピュータのグラフィックソフトを駆使して、いろんな案を制作する。 	どのようにデザインするのか？	<ul style="list-style-type: none"> 商品コンセプト、販売チャネル、価格等のマーケティング戦略や広告・販売促進等をトータル的に考慮し、ターゲットユーザーを対象にしたデザイン（見えるデザイン、見えないデザイン）に取り組むこと。
<ul style="list-style-type: none"> どんなものでもデザインすれば売れるようになる。 センスのよいデザインで、新しい顧客を確保、販路開拓が行える。 	デザインの効果	<ul style="list-style-type: none"> ユーザーの感性に訴え、美的満足感を与えるとともに利便性を提供し、その結果、商品が売れることで、企業に売り上げをもたらすこと。
<ul style="list-style-type: none"> 外注先と発注者の関係 	デザイナーと企業の関係	<ul style="list-style-type: none"> 企業と連携、協働して良いモノを作り、社会に提案、提供する企業に寄り添うパートナー。
<ul style="list-style-type: none"> コンピュータのグラフィックソフトを使用するだけなので、時間もコストもそれほどかからない。 デザイン料に定価がないので不安。 デザイン料は安い方が良い。 	デザイン料について	<ul style="list-style-type: none"> デザイン企画（見えないデザイン）に対する理解、対価が欲しい。 プランニング企画、作業工程、成果物に見合った対価が欲しい。 自社で設定した標準価格を確保したい。 プロフェッショナルとしての料金を確保したい。 ケースバイケースであり、定価設定が困難である。料金も大切であるが、案件も大切である。まずは、相談に来てほしい。

(2) 企業の視点を重視したビジネスデザイン情報の調査

市場には、様々な商品やサービスが溢れている。そのようななかで、価格競争に巻き込まれずに消費者に「欲しい」と感じてもらえる商品の開発やサービスをいかに消費者に提供するかが、中小企業の課題の1つである。愛媛県内の多くの中小企業が、独自技術を有するものの、魅力的な商品開発に結びつけられておらず、また、開発した商品やサービスの特徴を的確に消費者に伝えることができていない。その課題解決の一要素にデザインがある。

今回、過去にビジネスデザイン導入経験のある中小企業経営者を対象に、「企業が考えるデザインでできること」、「デザイナーが関わる項目」について調査を行った。その結果を表2、図1に示す。

表2 中小企業の課題に対して、デザインでできること

中小企業の捉え方		デザイナーの捉え方
自社の技術を生かしたい	デザインでできること	<ul style="list-style-type: none"> 機能を整理する ユーザーの視点に立ち使いやすくする 美しさを与える 安心感や信頼性を高める 新しい用途を開発する
商品の売り上げを伸ばしたい		<ul style="list-style-type: none"> 市場ニーズに合ったデザインにする 商品の魅力を訴える 分かりやすく解説する 多様な媒体でアピールする ブランドイメージを高める
会社を変えたい		<ul style="list-style-type: none"> 新しい発想を促す ものづくりのプロセスを見直す 新しいネットワークをつくる 企業ブランドのイメージを生み出す 企業の知名度を上げる

デザイナーによる企業調査	・デザイナーの視点による企業調査	・現状調査、分析 ・他社商品との差別化等を含めたマーケティング調査	・コンセプト ・アイデア展開	・アイデア展開	・知的財産権登録 ・試作 ・使い勝手評価	・設計 ・生産管理 ・デザイン管理	・販促物制作 ・広告ツール制作 ・展示会出展 ・店舗展開
デザイナー成果物	・現状の課題（商品開発） ・中長期の課題（ブランド構築） ・課題解決の優先順位	・商品開発戦略 ・商品販売戦略販路	・ターゲット設定 ・商品開発・販売戦略企画書	・ラフスケッチ（商品、マーク、パッケージ、ネーミング等）	・試作品 ・デザイン画 ・デザイン管理マニュアル（取扱い指示書）等		・ネーミング ・パッケージ ・PRツール（パンフレット、POP、ポスター、フラッグ等） ・Web ・ディスプレイ ・店舗インテリア

図1 デザイナーが関わる項目

中小企業経営者が、自社のビジネス戦略にビジネスデザインを導入する視点で捉えた場合、「商品開発」や「PRツール開発」のみで捉えると、一過性の取組みとなり会社のブランド構築の視点で見た場合、同じ企業の商品なのにイメージが異なるといった弊害が多々ある。ビジネスデザインの視点で捉えた場合、「会社のイメージを作る（守る）ことを目的としたブランド構築」を念頭にしながら、「商品開発」、「PRツール開発」を行う取組みが中小企業にとって、最も有効かつ効果的であることが分かった。

(3) 企業の視点を重視したビジネスデザイン情報の調査

日本におけるデザイン業の歴史は浅く、昭和三十年前後に職能として成立し始め、企業の技術部門、営業・宣伝部門で行ってきた商品開発、宣伝活動に外部のデザイナーが関わりをもつようになってきた。また、経済産業省が実施している「特定サービス産業実態調査（デザイン業編）平成22年度」におけるデザイン業種（デザイン業の調査対象は、顧客の要請に応じて工業的・商業的製品又はその他の造形物、装飾の製造・製作に関し、販売を目的に用途、材質、製作法、形状、色彩、模様、配置、証明などについて設計、表現する業務を行う事業所である。ただし、デザインにより一貫して製造・販売までを行う事業所（衣服製造業、漆器製造業など）は、対象としない）の分類を表3に示す

表3 デザイン分類

インダストリアルデザイン	機器、スポーツ用品など
パッケージデザイン	箱、商品個装など
グラフィックデザイン	ロゴマーク、ポスター、パンフレットなど
ディスプレイデザイン	展示構成、店舗・店頭装飾、ウィンドディスプレイなど
インテリアデザイン	室内の構成と装飾
テキスタイル、ファッションデザイン	カーテン、既製服、靴、装身具、履物など
マルチメディアデザイン	デジタルコンテンツ、Webなどのオンラインプロダクツなど
その他のデザイン	クラフト、ジュエリー、看板などのサイン、庭園、建物など

平成22年度 経済産業省「特定サービス産業実態調査（デザイン業編）」

また、現在では、「見えるデザイン：狭義のデザイン：企業が抱える様々な問題（顕在化している

問題)を「色」、「柄」、「形」等の造形的な要素(目に見える要素)で解決すること:プロダクトデザイン、パッケージデザイン、グラフィックデザイン、インテリアデザイン、Webデザイン等」と「見えないデザイン:広義のデザイン:企業が抱える様々な問題(潜在化している問題)について様々な視点から問診(例:企業規模、特徴、優位性、短期ビジョン、中長期ビジョン)を実施し、優先的に取り組むべき課題を見出し、具体的な取り組み方法(効率的かつ効果的な問題解決のプロセス)を提案・実施すること:デザインコンサルティング、デザインディレクター等」、また、都市環境デザイン、ユニバーサルデザイン、サステナブルデザイン等、その範囲は多岐に渡り年々拡大している。そのようななか、表4に示すように「デザインとは「理念を核とした創造行為と制作行為」といった考え方に定義される。

表4 デザインの定義

デザイン	審美性:形状、色彩等、表現的美しさ→内容の美しさ
	独創性:特徴的ユニークさ→人の内面多様性への満足
	機能性:物理的機能性→心理的機能性
	経済性:コスト・ミニマム→バリュー・マキシマム
	信頼性:モノの信頼性→人、企業に対する信頼性

なお、愛媛県と全国のデザイン産業に関する主要データは表5のようになっている。これによると愛媛県内にはデザインに関する事業所数(単独事業所+本社+支店の合計)が40存在し、全国の0.5%である。

表5 愛媛県のデザイン産業

	愛媛県	全国
事業所総数	40	7,212
従業者数(人)	119	1,195
年間売上高(百万円)	836	307,475

平成22年度 経済産業省「特定サービス産業実態調査(デザイン業編)」

愛媛県におけるデザイン業の問題点としては、事業規模によって異なるが、「契約先におけるデザインの理解不足」、「デザイン料が安い(デザイン企画料への支払いが行われない)」、「受注が不安定」、「経験者・熟練者の不足」等があり、今後の課題として、「報酬の明確化・基準の設定」、「著作権等デザイン保護体制の確立」、「契約方法の標準化」等が挙げられている。このことから、県内企業とビジネスデザイン導入に関する必要とされる情報として、デザイン料金算定に関する基本的な考え方、デザイン料の支払い方式、知的財産権帰属等についても盛り込む必要がある。(表6、表7、表8)

これらは、中小企業がデザイナーを活用する際のビジネス上におけるトラブルを避けるために必要な情報である。

表6 デザイン料の考え方

	デザイン料算定方法	内容
企画費分離方式	企画費+作業費+経費	デザイン料を「企画費+作業費+経費」として算定。作業費は基本的に「人件費単価×日数」で算出する。経費を別途計上する。
単価方式	人件費単価×日数+経費	「人件費単価×日数」で算出する費用に経費を加えた構成。人件費単価はデザイン事務所で統一した数値を用いる場合とデザイン担当者の経験や技能により、異なる数値を使う場合がある。
条件算出方式	条件に応じた算定費用+経費	事業の条件に応じて算出した作業費と経費で構成する。事業の条件として、「例:事業規模、販路開拓、売上目標、ブランド構築等」がある。

表7 デザイン料の支払い方式

プロジェクト契約	・イニシャル一括方式 あらかじめ定めておいたデザイン企画及びデザイン作業に対してデザイン料を一括で支払う。プロジェクトが終了した時点で支払うのが一般的。
	・イニシャル分割方式 あらかじめ定めておいたデザイン企画及びデザイン作業に対してデザイン料を分割で支払う。プロジェクト着手時、中間時、終了時等に区切って支払う場合がある。
	・ロイヤルティー方式 商品の発売後、売上金額の一定比率を支払う。比率は対象物の分野ごと（例：食品、インテリア、ファッション等）に異なる。
	・イニシャル+ロイヤルティー方式 あらかじめ定めておいたデザイン料とロイヤルティーの支払いを組み合わせる。イニシャルですべて支払う方式よりも、初期投資が少なくて済む。
顧問契約	・定期相談方式 一定のコンサルタント料を契約期間支払う。通常は月ごとに支払い、定期的にデザイナーに会社してもらい、取り組むべきデザイン課題等、調査分析を行う。具体的な実作業を伴う調査、商品開発等のデザインは、別途契約する。
	・プロジェクト込み方式 契約期間に支払うコンサルタント料のなかに商品開発などの具体的な作業を含む。期間中に商品開発するアイテム数の目標などを明確化することが多い。

表8 知的財産権帰属の考え方

委託者（企業）に帰属	「デザイン買い取り」のケース。成果物の知的財産権（意匠登録、商標登録等）は企業が保持管理する
受託者（デザイナー）に帰属	権利化、維持、管理、運用はデザイナーに帰属する。企業がロイヤルティーを支払、権利をもとに商品化、販売を行う。
委託者（企業）と受託者（デザイナー）が共有	企業、デザイナーの両者が権利をもつ。権利、維持、管理、運用手続きといった実務をどちらが担当するかの明確化を行わないとトラブルの原因となる。

3. ビジネスデザイン情報の分類

中小企業経営者が、デザイナーと連携、協働し、自社のビジネス戦略にビジネスデザインを導入して良い成果を得ることを目的に、表9に示すように調査情報の分類を行った。

表9 ビジネスデザイン成功に向けた情報分類

デザイン依頼範囲の明確化	市場調査や商品開発企画立案のソフト業務を依頼するのか、形状、色彩、柄等を主とした見えるデザイン業務範囲を明確にする
依頼テーマの情報開示（ソフト面）	企業理念や商品コンセプト、市場での商品ポジション、競合商品との関係、販売に関わる情報等、企業側の情報を伝える
依頼テーマの情報開示（ハード面）	企業の現有設備、生産技術、開発に当たる開発計画書、図面、カタログ、参考商品、試作品の情報を伝える
デザイン成果物、日程条件の明確化	デザイン企画書、アイディアスケッチ、図面、実物試作（モックアップ）、企業側が得たい成果物の種類と数量を明確にし、日程計画をデザイナーと検討すること
成果物権利の明確化	一般的には知的財産権のなかの意匠権等工業所有権は考案者であるデザイナーに帰属し、実施権はデザイン料の対価として依頼者が有する。提出されたデザイン案がすべて依頼者の所有になるのではなく、通常採用されたデザイン案のみに限定され、シリーズ化等への転用やデザインの一部変更については、デザインの品質を確保する意味からも必ず考案者であるデザイナーの承諾を得なければならない

デザイン料金の明確化	デザイン料はテーマの難易度、デザイン行為によって、得るメリットの影響度合いにより決定する。また、料金の内訳は市場調査、分類、構想等のソフト面（デザイン企画）と、それらの結果を表現するハード面（アイディアスケッチ、図案、図面等の具体的なデザイン）及び外注費（コピー、カリグラフィ、写真、Web、試作開発等）、打ち合わせ出張、販路開拓出張等の経費で構成され、ビジネスデザイン導入に際しては、デザイナー側も最も多く時間を費やすことから、全体予算の費用配分が多くなる傾向にある。また、成果物の実績に伴うロイヤリティ方式の採用もあるが、企業とデザイナーの相互信頼感が基本となる。料金に関しては、総予算、支払条件を明確にしてデザイナーに相談するのが最適である。
デザイン担当窓口の明確化	経営者、商品企画担当者、営業担当者等、企業内におけるデザイン依頼担当者を明確にすることがトラブルの無いデザイン管理をする第一歩。また、デザイン決定については、企業経営者とデザイナーの参加により、相互の意志疎通を図ることが重要になる。それにより、デザイナーは企業と商品をより理解し、依頼者側である企業はデザインを管理するノウハウを取得できる。
デザインフォローアップ	デザイナー側は、完成したデザインに最後まで責任を持ち、社会や経済の変化に合わせて、完成したデザインについても微調整、リデザインを行い、デザインの劣化がないように常にその時の一番良い状態を考えている。デザイン完成後についてもその都度、現状報告を行い、企業における次なる案件（商品開発等）に繋がる有効な関係づくりを保つことが重要である。そのため、企業においても、デザインフォローアップの予算は少額でも用意しておきたい。

このような分類を行うことで、県内中小企業が自社のビジネス戦略にビジネスデザインを導入するための手順に関する見える化が図れ、また、企業がブランド化を図るにあたり、狭義のデザイン、広義のデザインを含めたビジネスデザインに取り組むことの必要性や重要性が分かった。

ま と め

1. 企業が捉える「デザイン」、デザイナーが捉える「デザイン」について認識調査を行った。その結果、企業が捉えるデザインは一般的に「見えるデザイン：審美性に着目した形状、色彩、図柄等の商品開発、パッケージ、PRツール、ネーミング等」であり、デザイナーが捉えるデザインは、「見えないデザイン：社会状況、経済状況が激変するなか、多様化、細分化するユーザーに対し、どのような取り組みを行うべきか？企業と一緒にどのように解決すべきか？また、経済・環境・社会・技術・文化等を念頭に企業規模、企業の経営状況を考慮しながらビジネス戦略にどのようにデザインを取り入れるべきか？等」を考慮したうえでのデザイン（見えるデザイン含む）であり、両者の「デザイン認識」のズレが生じていることが分かった。
2. 企業の視点を重視したビジネス情報の調査として、県内企業5社（伝統産業（紙・紙加工品製造業）2社、食品製造業2社、木材加工流通業1社）を対象に「企業が考えるデザイン及びその効果」、「デザイン導入のタイミング」、「デザイナーの探し方」、「デザイナーへの依頼」等について調査した。
デザイナーの視点を重視したビジネスデザイン情報の調査として、県内デザイナー組織2グループを対象に「デザイン分野の分類」、「デザインの定義」、「ビジネスデザインの考え方（狭義のデザイン、広義のデザイン）」、「デザイン料設定の考え方」、「デザイン料の支払い方式」、「知的財産権帰属」等について調査した。
3. 中小企業経営者がデザイナーと連携、協働し、自社のビジネス戦略にビジネスデザインを導入することを目的に「デザイン依頼範囲の明確化」、「依頼テーマの情報開示」、「デザイン成果物。スケジュール等の明確化」、「成果物権利の明確化」、「デザイン料金の明確化」、「デザイン担当窓口の明確化」、「デザインフォローアップ（5年後、10年後を見据えたデザイン改善プラン）」等の情報分類を行った。

謝 辞

本研究を進めるにあたって、有高扇山堂株式会社、五十崎社中株式会社、清光堂株式会社、大五木材株式会社、中野本舗株式会社、エヒメデザイン協会、クリエイターズクラブ愛媛には多くの有益なご助言を頂きました。ここに心から感謝を申し上げます。

文 献

- 1) 経済産業省製造産業局：デザインはブランド確立への近道， p1-37(2003)．
- 2) 中小企業基盤機構：デザイン開発のためのデザイナー活用マニュアル， p20-23(1993)．
- 3) 女子美術大学：職域プロジェクトデザイン視点プロダクトマネジメント， p391-438(2013)．
- 4) 博報堂ブランドデザイン：ブランドらしさの作り方， p32-62(2006)．
- 5) ウジトモコ：売れるデザインのしくみ， p50-130(2009)．
- 6) 凸版印刷知的財産権研究会：クリエイターのための知的財産権ルールブック， p13-27(1995)．
- 7) 凸版印刷知的財産権研究会：クリエイターのための模倣と想像のルールブック， p15-38(1995)．
- 8) 中川淳，西澤明洋：ブランドのはじめかた， p132-204(2012)．
- 9) 中川淳，西澤明洋：ブランドのそだてかた， p169-219(2012)．