

いかにして企業知財戦略とデザインの溝を超えるか？ — D-KPI調査からみえてきたこと —

一橋大学大学院 経営管理研究科 鷺田祐一

1. D-KPI調査の概要

一橋大学では、経済産業研究所（RIETI）や日本デザイン振興会と連携をしながら、大企業のデザイン組織（いわゆるデザイン部）の経営的視点でのパフォーマンスを量的に比較可能な形で評価する指標（D-KPI）の策定と運用を進めている。2021年度から本格的に開始し、本年度で5回目の調査を重ねることができた。毎回、日本を代表するような多数の有名企業デザイン組織に参加いただけており、指標としての代表性も少なくとも国内においては十分に確保されている。5回の調査によってのべ100社以上のデータが集められており、統計分析をすることで、今まで明確には把握できていなかった日本企業のデザイン組織の特性や企業経営との関係の一部が統計的に明らかになってきた。ここではそのD-KPI調査の結果をもとにして、デザイン経営が意味することとは何か？そしてその中でデザインに関する知財を守ることの位置づけをどう考えるべきか？について改めて再検証してみたい。

大企業のデザイン組織は、世界的には100年以上前、国内企業でも60年以上前から設置されはじめたという長い歴史がある。日本は世界的にみてもこのようなインハウスデザイン組織が多い国であり、美術系大学の卒業生にとっては憧れの名門デザイン部も多数存在している。しかし、そのような長い歴史のわりには、企業経営の中での役割や位置づけが不明確であり、とかく業績が悪くなるとリストラの対象にされたり、経営陣から過小評価をされたり、というケースが後を絶たない。

そのような扱いを受けてきている最大の理由は、デザインというものが典型的な無形資産、つまり非

財務要素として扱われ、企業業績への貢献が見えにくいものという認識が定着してしまっているからだと言える。意匠登録や商標登録はある程度デザインを有形な資産として取り扱うための制度ではあるものの、現代のキャッシュフロー主義かつ株価重視な財務経営環境の中では、それらですら非財務情報としてカテゴライズされてしまっている事実がある。公会計に準拠した一般的な企業財務会計のルールの中にはデザイン開発にかかる経費を計上できる適切な費目がない（人件費やデータ購入費として計上するしかない）うえに、いわゆるブランドの価値（日本の会計用語では「のれん代」）についても短期間で償却されてしまうような仕組みになっており、無形資産の取り扱いについては世界的にも遅れていると言わざるを得ない状況であるため、この状況がすぐに解決されるとは考えにくい。そのため、この調査では、デザインそのものの価値を測るというアプローチをとらず、企業が持つ機能としてのデザイン組織に焦点をあて、管理会計的な視点をヒントにしてそのパフォーマンスを量的に見える化し、複数の企業を相対的に比較できる指標づくりを目指した。

D-KPI調査は一般的な企業調査とは大きく構造が違う。[図1]のように、各参加企業のデザイン組織がそれぞれ実施する社内調査を、統一的な方法で複数企業の結果を匿名でヨコに連結するような独特の構造を持つ調査である。

参加各企業内では、デザイン組織が過去1年間の間で協働した別部門組織や事業部（以下、社内ステークホルダーと呼ぶ）の管理職（課長以上）に[図2]のような統一的な質問のアンケートを送付し、回答を匿名化して一橋大学に送付してもらう。一橋大学