

NEC デザイン部門から学ぶ「知財組織の役割再定義」

本稿は 2024 年 1 月 16 日に開催された知的財産研究教育財団主催の[未来価値創造フォーラム 2024「未来の価値創造に向けた知的財産とデザインの融合」](#)の内容から登壇者の発言を抜粋・再構成したものです。

未来価値創造フォーラム2024



未来の価値創造に向けた 知的財産とデザインの融合



住田 孝之 氏
住友商事(株)常務執行役員
兼 住友商事グローバルサー
チ(株)社長



菊地 拓哉 氏
特許庁 デザイン経営プロジェクト
中小企業支援チーム長



勝沼 潤 氏
NEC コーポレートエグゼクティブ
/チーフデザインオフィサー



小林 誠 氏
株式会社シクロ・ハイジア
代表取締役CEO

2024年1月16日 18:30~20:30

デザインの活用による企業価値向上をめざし、企業のデザイン部門がその役割を大きく変容させるなか、2018年には『デザイン経営』宣言[※]も提示された。

そして2022年、NECはそれまでのデザイン部門の役割を拡大再定義し、デザイン経営へと本格的に舵を切った。幅広い事業領域をもつ同社において、デザイン部門はいかにして自らの存在意義をリデザインしたのか。

その先頭指揮を執り、NEC初のチーフデザインオフィサー（以下、CdO）となった勝沼潤氏と、コーポレートデザイン部 統括部長の井手裕紀氏のおふたりが本イベントで語った内容から、企業経営における未来の価値創造のために知財部門が取り組むべき役割再定義のあり方と、その道筋へのヒントを探る。

※ 経済産業省・特許庁が2018年に発表した政策提言。社会や産業構造が大きく変化するなか、日本企業が生き残るためにはビジネスの上流から「デザイン」の考え方や手法を取り入れることが重要であると訴えた。

―― NEC デザイン部門が行った役割再定義とは

デザインのカで NEC を、ひいては日本全体を強くする！

「安全・安心・公平・効率という社会価値を創造し、誰もが人間性を十分に発揮できる持続可能な社会の実現を目指します」をパーパスに掲げ、社会価値創造企業として多様なビジネスを展開する NEC が、自社の企業価値にデザインのカで光を当てることを目的として、経営企画機能の中にコーポレートデザイン部門を設置した。その立ち上げまでには、CdO の勝沼氏のさまざまなアクションがあった。

「我々の事業領域は『海底から宇宙まで』と説明するくらい本当に幅広く、そのなかでいかにしてデザインのカを活用し、NEC ブランドを輝かせるか。僕がデザイン本部長として NEC に入った 2020 年当時は、そこから考える必要がありました」。

そして勝沼氏は、経営層との対話を重ねていく。先立つ 2018 年の『デザイン経営』宣



言」も追い風に、NEC 内部でデザイン活用の幅を広げていくことが出来たと勝沼氏は話す。

CdO としての勝沼氏は、デザイン、ブランド、コミュニケーションという 3 つの役割を束ね、全社のブランディング&メッセージング機能を統括する立場にある。「この体制でデザインのカを活用し、NEC の企業価値を高めていく。その先に、少し大きく言うと“日本全体を強くする”というモチベーションで日々活動しています」。

経営戦略にアラインしたブランド戦略を推進する、新たな体制

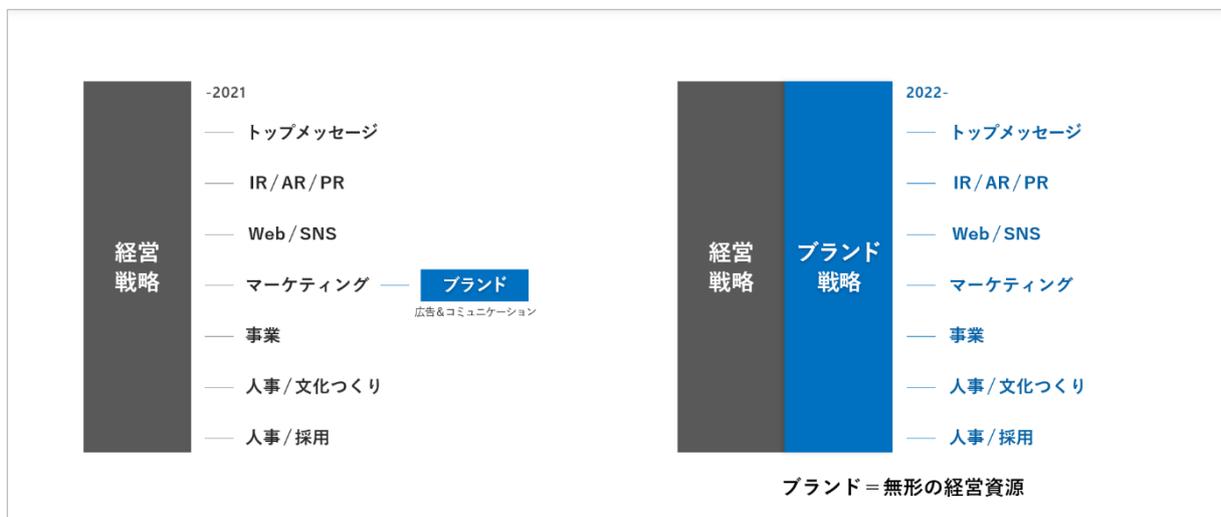


図 1

2022 年から NEC におけるブランド戦略の立ち位置が大きく様変わりしている。(図 1)

「経営戦略をベースにさまざまな企業活動があり、これまでは、ブランド戦略はマーケティング部門に紐づいていました。これは特に BtoC ビジネスを展開している場合は、有効に機能する体制だと思います。しかし、toB、toG のビジネスが中心の NEC におい

て、これで本当にワークするのか、という問いを立てました」。そして勝沼氏が提案したのが図 1 の右側の考え方だ。

これにより、トップメッセージの発信や IR、マーケティングや各事業、その中の製品・サービスづくり、さらに人事採用や企業カルチャーの醸成まで、まさに全社的な活動に対してブランド戦略を実現できるようになった。

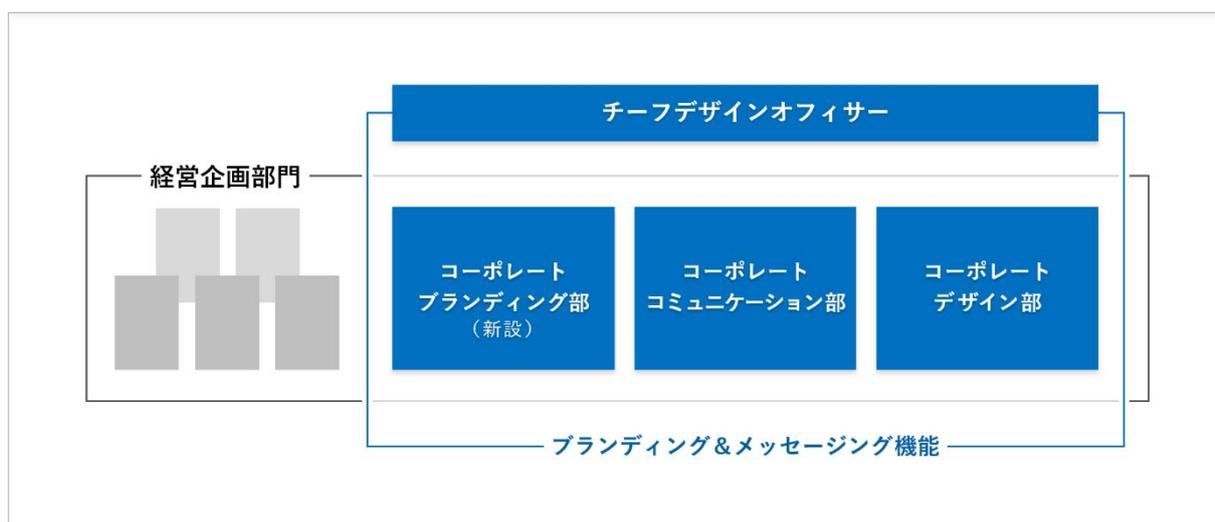


図 2

現在のブランディング&メッセージング機能は 3 部で構成されている (図 2)。

「これが経営企画部門の中にあることが肝だと思っています。この体制にもっていく必要を一生懸命に説いていったんです」と勝沼氏。

具体的な活動としては、コーポレートメッセージ、製品・サービス、マーケティングコミュニケーションの 3 つの領域でデザインを活用する。「おそらく一番わかりやすいのは製品・サービスのデザインで、各事業部門や R&D、知財部門と協力しながら新しい製品・サービス・事業を生み出し、そこにデザ

インの力を使っていきます。マーケティングコミュニケーションのデザインも比較的わかりやすく、以前からあるマーケティング部門に対し、我々がコーポレートのデザイン部門として、NEC ブランドを一貫性をもって打ち出していくためのいろいろなアプローチをしています。では 3 つめ、コーポレートメッセージのデザインとは何か。我々は社会価値創造企業であり、社会課題の解決に取り組んでいます。今の時代はひとつの企業が単体でやれることは限られます。世の中全体で立ち向かっていかななくてはならない課題が多い。そこでは、NEC という企業がパトナ

ーシップを組む相手として信頼できる存在かが重要になります。つまりこれからは、コーポレートとしての発信がしっかりできていないとビジネスが成立しない。また企業の姿勢の打ち出しという意味では、NECのような会社ではトップマネジメントが社内外

にさまざまなメッセージングをしますが、そのメッセージの一貫性とユニークネスをどうデザインしていくかも重要です。これらのメッセージからビジュアルまで、すべて我々のチームが行っています」。

―― いかにして経営層の理解を得るか



“ショートタームでシャープな成果”を積み重ねる

実際のところ、企業において組織がその役割を再定義し、変化を生んでいくのは容易ではない。まずは経営層の理解をどのように得ていくか。勝沼氏は、小さい成果、具体の成果を出していくことが重要だと語る。

「当時、僕がデザインチームにいつも言っていたのは、ショートタームでシャープな成果を出すということ。そしてその成果のどこにポイントがあるかを明確にして、トップマネジメントにしっかり訴求していったんです」。小さい事例でひとつひとつポイントを

突いていけば、大きな事例に拡大展開できる要素が増えていくという考え方だ。

こうしてシャープな成果を追求し、かたちにしていくことで、周囲にも徐々に仲間が増え、最初は<個>の力だったものが、やがて会社の中で<群>としての力も持つようになっていったという。「さらにデザイン部門の内部でも同様の変化があって、以前は個でワークしていたデザイナーが群としてワークするようになり、パワーも10倍、100倍になっていくことを実感しました」。

視座を上げ、経営に届く言葉で伝える

経営層への訴求力向上につながるヒントをもうひとつ、勝沼氏の話から引用しよう。

「僕はもともとデザイナーで、でもデザイナーだからデザインだけ考えていけばいいかというそうではない。デザインのバックグラウンドをもつ自分のケイパビリティを活かして、こんなことやあんなことをやって、その結果として経営の価値が高まるはずだ、というような考え方をしています。ありきたりかもしれませんが、いかに視座を高くもつかがポイントかなと」。

この“視座の高さ”についても興味深いエピソードが語られた。「現職の前、自分のデザインスタジオをもっていて、あるクライアントから製品のデザインを依頼されたことがあります。そこでどんなデザインがいいかを聞き、絵を描くことはもちろんできますが、それでは当たり前すぎるし、僕の特徴も活かせません。製品のデザインを決めるに当たって、クライアントがどんな姿勢で事業をしていて、今後どんな世界をつかっていきたいのか、みたいなのが大切になってくる。そこまで視座を高めた上で、クライアントの経

営層とディスカッションしていくんです。最初は製品のデザインだったはずが、結果的にはその企業のブランディングを全部やることになりました」。

これはクリエイティブな領域ならではの話のように感じるかもしれないが、実は組織の役割再定義に取り組む際の重要なキーワードでもある。また勝沼氏はこうも続ける。

「デザインの活用価値を上げていきたいと考えたとき、そこをトップマネジメントを含めて社内にわかってもらうプロセスが大事です。陥りがちな罫として、デザインには力があるんだからもっと活用してください、では伝わるわけがない。僕らはデザインのプロとしてデザインの力をわかっているが、相手はわかっていない。ここをいかに丁寧に説明するか。デザインとはこういうことなのかというパーセプションを相手にいかにつくってもらえるか。そこは僕らの側に説明責任があると思っています。」

経営の視座から企業の営みを俯瞰し、経営に届く言葉にして説明する。知財部門としても応用できるヒントになるだろう。

—— 知財部門の役割の再定義 ～NECの活動から学ぶこと



デザイン≒デザインする、知財≒知財する

企業において、また社会においてもデザインの活用場が広がり、いわゆるく広義のデザイン>が世の中に浸透してきた過程では、デザインを行為、あるいは姿勢として捉え直すという“デザインの動詞化”がひとつのブレイクスルーになった。これを知財に置き換えることはできるだろうか。ここからは、デザイン経営や知財の専門家も交えた当日のディスカッションをもとに、知財部門としての役割再定義のヒントを探っていく。

『統合報告の肝となる価値デザイン』と題したスピーチを行った住田孝之氏のコメントを引用しよう。「デザイナーは“デザインする”ことを通じて、クライアントの本質的な

部分を捉えきる。そうでないとデザインできないということです。そして知財を“知財する”という動詞にするとしたら、たぶん『差別化の源泉を考えよう、差別化しよう』という意味が近いと思います。それなら可能だし、実はものすごく大事です。自分の個性は何か、他の人にはなくて自分が持っているものは何かと向き合うことですから」。

“知財する”ことは、自分と向き合い、他者(社)との違いを見極めること。そのように一段レイヤーを上げて考えることで、“デザインする”と“知財する”を同一線上に理解できそうだ。

まずありたい姿を描く、その先に課題が見えてくる

知財部門が役割を再定義するとしたら、どんなやり方があるだろう。「まずは、こうありたいという姿を自分なりに描いてみるのが大事です」と勝沼氏。「その一方で現状に目をやると、双方のギャップが見えてくる。このギャップをなくすためには何をすればいいか。それがいわゆる“課題”であり、この課題を解決するにはどうしたらいいか、というステップを踏むのがいいのではないでしょうか」。

NEC も実践するデザイン経営の概念では、未来のありたい姿を描くことはもっとも大切な項目のひとつだ。そして住田氏は、知財部門がそこは自分たちの守備範囲ではないと考えるのは誤りで、知財部門こそが自分ごととして考える必要があると指摘する。「知財戦略という言い方がありますが、知財とは本来、経営戦略あつてのもの。その経営がめざすものが、どんなありたい姿なのか、知財の視点から読んでいくことが必要です」。

ありたい姿について、勝沼氏もこう続ける。「ありたい姿ってなんだっけと考えると、企業がどんな人格になりたいのかということだろうと思います。人格というと堅いので、僕はふだん“企業の姿勢”という言い方にしていますが、うちってどういう姿勢なんだっけ？と。それを定めることは、こんな人格になりたという姿を自然に描くことにもなります。でもそれを描いただけではダメで、伝わらないと意味がない。住田さんから『アイデアはアイデアのままでは価値がなく、共感されないと価値じゃない』というお話があり、その通りだと思います。今の人格の話にも通じますが、僕は優しい人ですと言っても意味がなくて、誰かが勝沼さんは優しいですねと言ってはじめて、僕は優しい人格になり得るんです。そのように、いかに相手のパーセプションをつくれるような伝え方ができるのかということも含めて、考えていくべきテーマだと思います。」

変化を加速させる“巻き込み力”、その前提となる“自分ごと化”

さらに、企業内でひとつの部門が自らの役割を変えていくには、経営層だけでなく水平での連携とコミュニケーションも大切だ。

「いかにまわりを巻き込めるかが大事だなと、改めて思います。例えばコーポレートデザイン部門も、ここだけでは何もできません。企業にはいろんな役割の部門がある。そのなかで、デザインの力をどこにどう使えるかを考え、それを各ステークホルダーにしっかり

説明し、仲間を作っていくアプローチがすごく大事です。そのときに、課題を自分ごとにして、自分がこうしたいんだという意志を明確にして、そこにまわりから共感してもらうことで<群>になれる。そうした考え方でやっていると、物事の変化は加速するのではないのでしょうか」。チームのメンバーは大変だったかもしれないが、と勝沼氏。

そのメンバーのひとり、コーポレートデザ

イン部を統括する井手裕紀氏は次のように語る。「NECは、勝沼が来る以前から、経営課題に基づいてデザインの機能をどう活用していくか、実験的な取り組みを続けてきました。会社として社会ソリューション事業にシフトするなか、2014年から15年にかけて、デザイン部門の位置づけも大きく変えました」。

これはデザイナー、エンジニア、知財がひとつのユニットとして協働し、知財リストをもとに事業開発に取り組み、マネタイズをめざしたプロジェクトを指す。それまで別々に

仕事をしてきたメンバーが、ひとつのKPIに向けて同じ環境で働くことで、とてもいい成果が生まれたという。「あらゆることが自分ごと化するんです」と井手氏。また、デザインを“営み”として捉えて、それをどう価値にしていくかというマインドセットも育まれたという。「勝沼が来て、ショートタームでシャープな成果を出せと。そしてそれを価値化して幹部と対話し、共感を得て、それを次にどう活かすか議論しなさいと言われたとき、まさにこの経験が役に立ち、僕らとして食らいついていけたかなと思います」。

知的な財産を使って未来の価値を生む方法を考える

“知財する”の議論もおもしろいと井手氏。「知的な情報や価値を財産化するという営みは、単純に過去に積み上げたものを権利化するだけではなくて、過去にやってきたことを大事にしようとか、『子どもは財産』のように未来に価値を生む可能性のあるものを大事にしようという考え方にもつながると思います」。また『“知財する”とは、知的財産を使って次のために何をしていくかをみんなと一緒に考えること』といったように、領域を拡張して捉え直すことで、NECがデザインを進化させたのと同じようなパラダイムシフトを、知財部門においても再現できる

のではないかと話した。

最後に勝沼氏から、ここまでのおさらいを含め、部門の役割再定義に取り組むに当たって大切なポイントが語られた。「企業によってアプローチは全く異なるはずですが、自社における提供価値を見定めた上で、ありがたい姿を描き、現時点とのギャップを見定めて、それをどう解決していくか、というふうに考えていくことが大切です。結果的にそれは、企業のらしさを洗い出すことにもなるかもしれませんが、企業ごとのやり方、提供価値を探索するために、今日の話を参考にしてもらえたらうれしいと思います」。

<プロフィール>

勝沼 潤 氏

NEC コーポレートエグゼクティブ チーフデザインオフィサー

多摩美術大学卒業。株式会社 NEC デザイン、ソニー株式会社クリエイティブセンター、自身のクリエイティブスタジオにて、プロダクトデザインを中心にコミュニケーション、ブランディングなど幅広くデザイン活動を行う。国内外デザイン賞受賞多数、デザイン賞審査員も務める。2020年 NEC 入社。ブランディング&メッセージングを経営企画機能に位置付け、2023年度より NEC 初の Chief Design Officer に就任。全社のブランディングおよびデザインを統括。

井手 裕紀 氏

NEC 経営企画部門 コーポレートデザイン部 統括部長

多摩美術大学卒業。株式会社 NEC デザインにて、プロダクトから UI/UX まで、幅広い製品・サービス開発に携わる。2014年より NEC の事業開発部門にて事業開発メンバーとして多様なプロジェクトに参画。2018年からデザイン部門のマネジメントに従事。2022年4月から現職。