

McKinsey  
& Company



# 経営における デザインの価値

The business value of design

2023年3月10日

# デザインで最高の成果を あげている企業は、 収益率や株主還元率も 同業他社の2倍近く 増大させている

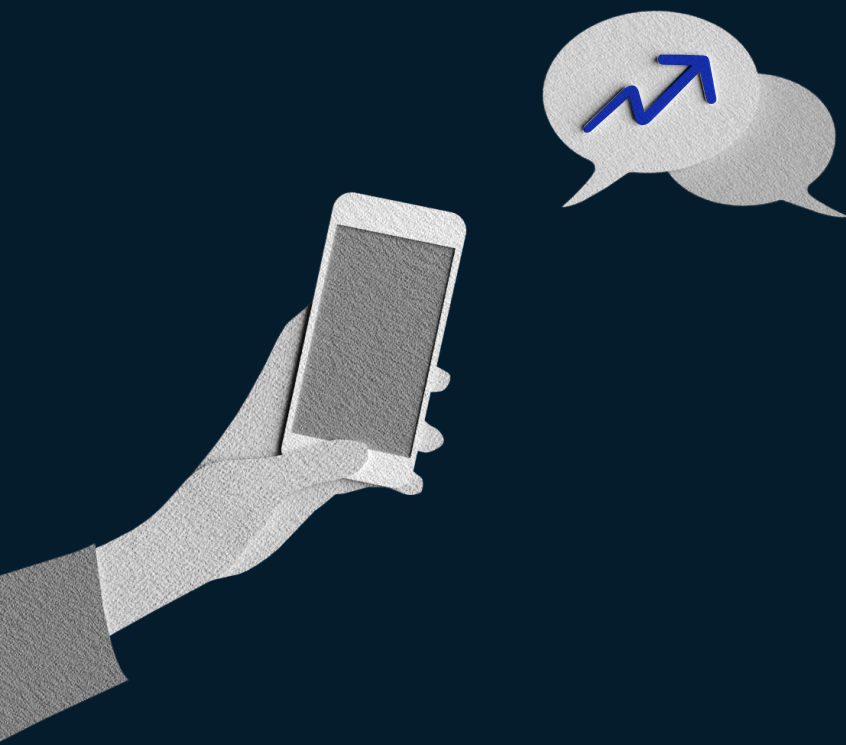
執筆者: Benedict Sheppard、Garen Kouyoumjian、Hugo Sarrazin、Fabricio Dore

日本語版著者: 梅村 太郎、茶谷 公之、越智 円香、多田 涼、岡本 麻言

## 目次

経営におけるデザインの価値	3
デザインの成果は明確には把握しにくい	7
デザインは直感やセンスではない: 分析的リーダーシップである	10
デザインは単なる製品設計ではない: シームレスなユーザー体験を提供することである	12
デザインは部署ではない: 部門横断的に協業する多様な専門分野の人材である	13
デザインは1回限りで終わらない: 継続的な反復改善である	16
優れたデザインへの第一歩	17

# 経営における デザインの価値



誰もデザインがうまくいっていない商品やサービスの例がいくつか思い浮かぶだろう。認識しないUSBのプラグは、3回は挿し直す必要がある。トランジットの次の飛行機に乗るために空港で猛ダッシュしなければいけない。『スター・ウォーズ』に登場する要塞デス・スターの弱点となったあの排熱孔もその一つだ。

一方で、スイスのアーミーナイフや、Googleのシンプルなホームページ、ドイツのビクター体験など素晴らしい例もある。これらの例は革新的で、かつ、持続的に成功する経営を成し遂げるには、物理的な製品、デジタルな体験、サービスに「優れたデザイン」が根幹であることを私たちに訴えかけている。

優れた商品やサービスをデザインすることが経営において有益であることは明らかだが、これを常に実現し続けることは容易ではなく、昨今はますます難しくなっている。

グローバルな情報やレビューを瞬時に見ることができ、ハードウェア・ソフトウェア・サービスを統合的に提供しているAmazonをはじめとする企業の登場によって、消費者の期待は急速に高まっており、非常に優れたデザインのみが群衆から抜きん出ることができる。つまり、企業は、これまで以上に強力なデザイン能力を必要としている。

では、どのようにすれば、優れたデザインを次々と世に送り出すことができるのだろうか。

また、デザインにはどのような価値があるのだろうか。

これらの問いに答えるため、マッキンゼーは、経営におけるデザインの価値を最大化するために経営陣が取り得る行動を分析した、(おそらく執筆時点では)世界で最も広範かつ厳密な調査を実施した。本稿で目指しているのは、デザイン・マネジメント・インスティテュートなどによる過去の調査や指標を土台に、それらを更に強化することにある。

今回、マッキンゼーは、複数の国と業界の上場企業300社がこの5年間、デザインをどう実践してきたかを追跡調査した。経営陣やデザインのリーダーにインタビューや調査を実施し、200万件以上の財務データを収集し、10万件以上のデザイン活動を記録した。

また、高度な回帰分析により、財務パフォーマンスの向上と最も相関性の高い12の行動を発見し、これらのアクションを4つの大きなテーマに分類した。

以下に示す優れたデザインの4つのテーマは、マッキンゼーの診断ツールMDI(Mckinsey Design Index)<sup>2</sup>の基礎となっており、企業のデザイン能力を評価し、それが各企業の財務パフォーマンスとどのように関連しているかを初めて明らかにしたものである(図表1)。

→次頁へ続く

<sup>1</sup> デザイン活動の1例として、取締役会のメンバー1人にデザインもしくはユーザー体験、あるいは両方を担当させることが挙げられる。他にも、デザインの質や顧客満足度の指標を経営陣のボーナスと連動させるといったことがある

<sup>2</sup> デザインに関する組織の強みやビジネス機会、更なる改善で得られる経済価値を把握することができる調査

# 「経営におけるデザインの価値 を最大化するために経営陣が 取り得る行動を分析した、 (おそらく執筆時点では)世界 で最も広範かつ厳密な調査」

## マッキンゼーの調査からいくつかの重要な結果が得られた

1. MDIスコアの高さと優れた経営の成果との間に強力な相関関係があることが判明した。MDIスコアで上位4分の1に入る企業は、同業他社が5年間かけて達成した収益と株主総利回り(TRS)の増大をより早期に実現した。同期間全体と比較すると、収益増加率は32パーセント、TRSの成長率は56パーセント高かった
2. この結果はマッキンゼーが分析した3つの業界、すなわち医療技術、消費財、リテールバンキングのすべてに該当した。このことは、企業の重点分野が物理的な製品、デジタル製品やサービス、あるいはこれらの組み合わせであるか否かに関係なく、優れたデザインを行うことが重要であることを示唆している
3. MDIスコアにおいて、上位4分の1に該当しない第2四分位群、第3四分位群、第4四分位群の企業の間での株主総利回り(TRS)と収益の差はわずかであった。つまり、他より抜きん出た企業こそが市場から集中的に見返りを獲得したということである(図表2)

5年間

300

の上場企業を追跡調査

10万件以上

のデザインを使った企業内の運営や施策を記録

200万件以上

の財務データを収集



マッキンゼー・デザインの  
ストックホルムスタジオの  
様子



経営におけるデザインの価値

図表1

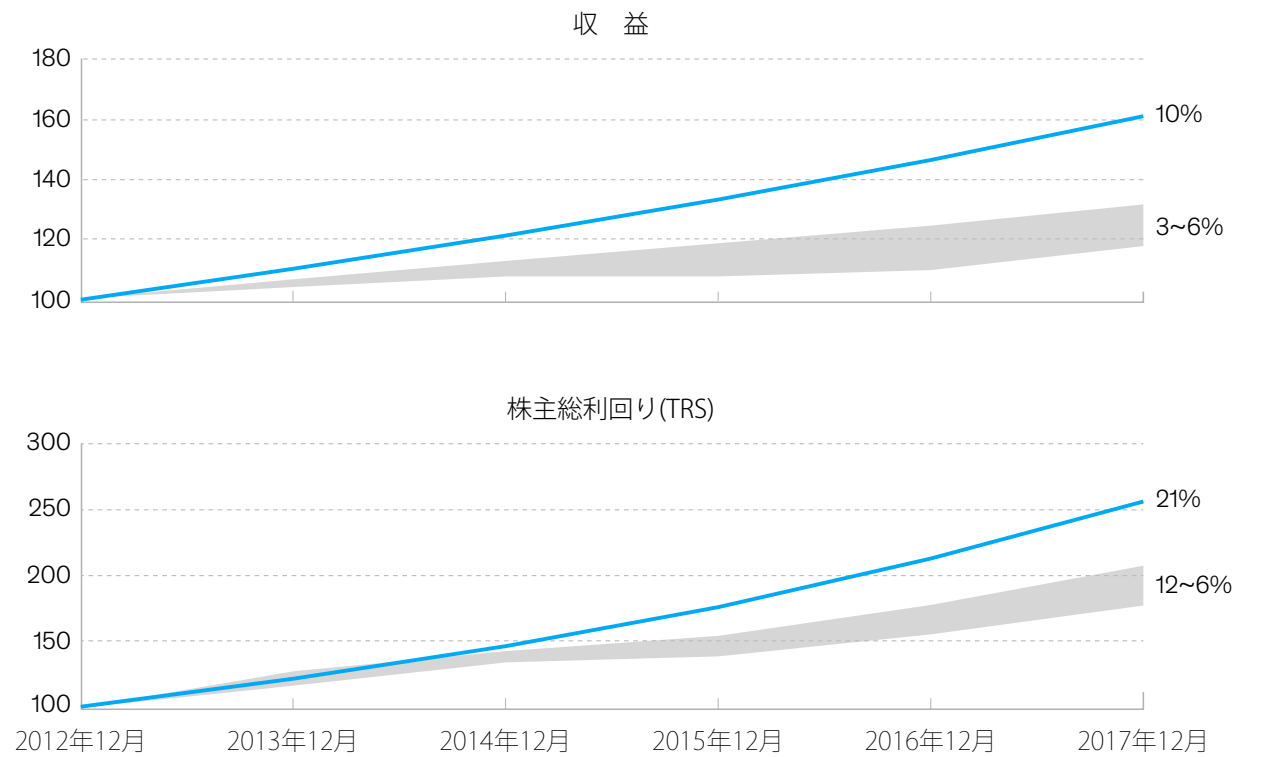
MDIのスコアが上位4分の1に入る企業は業界のベンチマークとなる成長率を2倍近く上回っていた

年間成長率(正規化済み)

%

— MDIで上位4分の1に入る企業

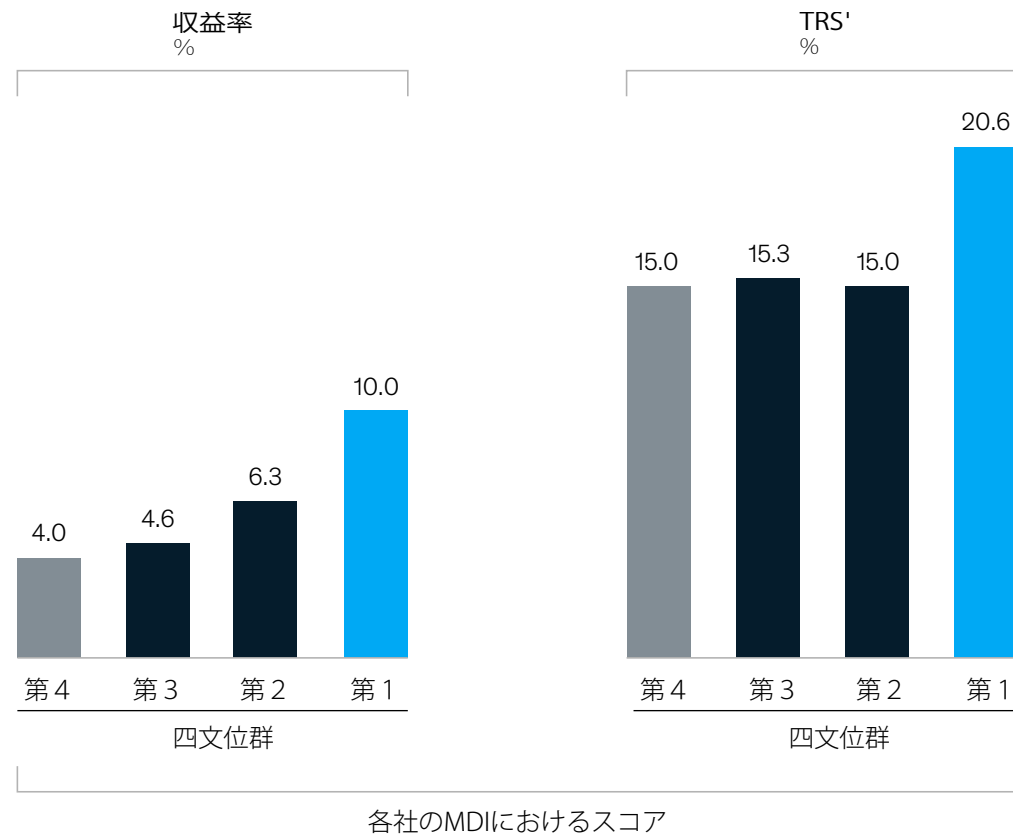
■ 業界ベンチマーク<sup>1</sup>



<sup>1</sup>当エンベロープは次の独立した3つのデータセットの最小値と最大値を用いて設定: 「MDIの第2四分位群、第3四分位群および第4四分位群」、 「S&P500種株価指数」、 「4万社のデータを含むマッキンゼーの企業データベース」

図表2

MDIのスコアの高さは、収益成長率の高さと相関し、上位4分の1の企業では、株主総利回り(TRS)が他の四分位群より高かった

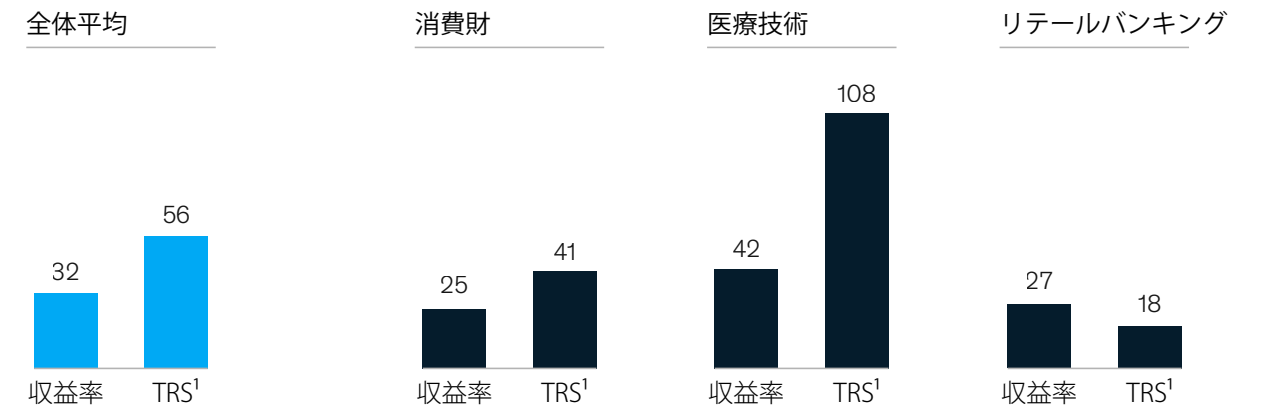


<sup>1</sup>株主総利回り(Total Returns to shareholders)

図表3

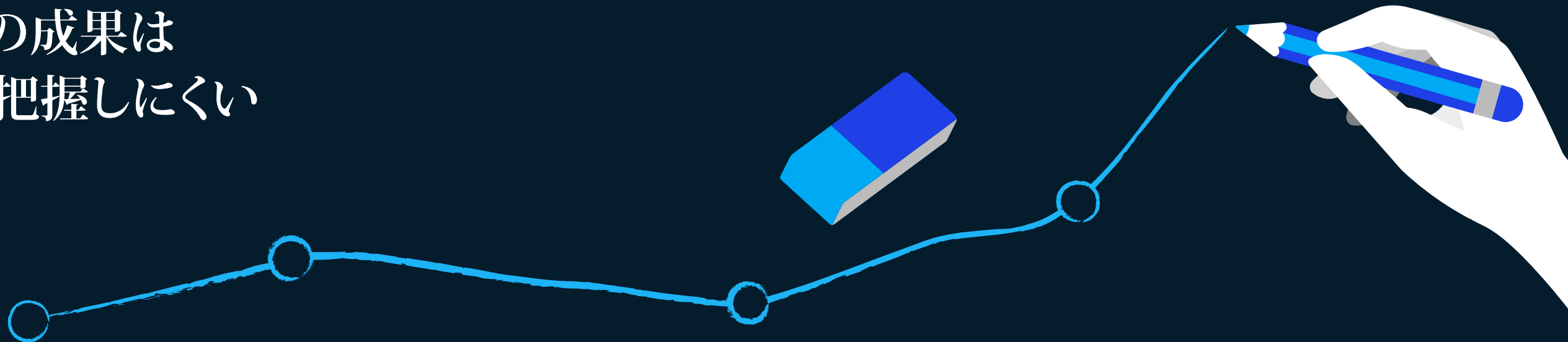
上位4分の1に入る企業の財務的パフォーマンスが他の四分位群の企業を上回ることが、調査対象の3つの業界で当てはまった

MDIで上位4分の1の企業と同業他社との差  
パーセンテージポイント(パーセント数値の差): 2013~18年



<sup>1</sup>株主総利回り(TRS)

# デザインの成果は 明確には把握しにくい



製品・サービスの両分野において、デザイン主導の企業成長の可能性は非常に大きく(図表3)、ユーザー志向の分析に基づいたデザインを追求する機会は、これまで以上に増えている。今やユーザーは、企業に意見をリアルタイムにフィードバックすることができ(その逆も亦然り)、企業がそうした意見を聞きたいかどうかに関わらず、デザインは顧客自身によって評価されるようになった。

リーン・スタートアップは、プロトタイプと反復学習によって、より良い意思決定を行う方法を実証した。膨大なユーザーデータの蓄積と人工知能(AI)の進化は、強力で新しい視野を生み出し、コンピューショナルデザインや価値分析などの新手法の扉を開いており、複数のチャネル、特にソーシャルメディアやスマートデバイスを通じて、実際の顧客へすぐにアプローチ出来るようになった。

これらの技術革新によって、「経営の意思決定の根幹にユーザーを置く」という、デザインのリーダーが長年望んできた考え方が必須となった。

しかし、マッキンゼーの調査からは、多くの企業が依然遅々としていることが明らかとなっている。調査対象企業の40%以上が、開発時にエンドユーザーにヒアリングを実施しておらず、50%を超える企業が、自社のデザインチームの成果を客観的に評価し、目標を設定する方法がないと答えた。デザインを経営の健全性に結びつける明確な方法がないため、経営陣は希少なリソースをデザイン部署に割り振ることに消極的になりがちだ。

これは大きな問題である。なぜなら、マッキンゼーの調査で明らかになった、強力かつ一貫性のあるデザイン環境を創るための要素の多くは、経営層の意思決定と投資を必要とするからである。

MDIの4つのテーマの一部またはすべてをすでに鋭敏に意識しているデザイナーは大勢いるものの、大抵このような変革は、デザイナーだけでは遂行できないため、経営層の理解を得るのに何年も要することが少なくない。

MDIのスコアが上位4分の1に入る企業は、財務パフォーマンスに加え、MDIの4つの全テーマにおいても卓越していた。更に、経営陣がMDIのテーマの重要性を、すでに暗に理解しているようであった。これらの企業の経営陣に、「自社組織におけるデザインの観点での最大の弱点を1つだけ挙げよ」と尋ねたところ、回答の98パーセントがMDIの4つのテーマと一致した(図表4aおよび4b)。

「ユーザー志向の分析に基づいたデザインを追求する機会は、これまで以上に増えている。」

## MDIの詳細

以下、業績向上と最も強い相関性が示されたデザイン活動の4つのテーマについて説明する

- 収益やコストと同じ客観性や厳密さをもって、デザインパフォーマンスを評価し、積極的に活用する
- ユーザー志向のデザインについて社員全員が責任をもって取り組む
- 物理的製品、デジタル製品、サービスデザインの垣根を取り除く
- エンドユーザーと一緒に、ヒアリングし、プロトタイプをテストし、改善を繰り返すことで、開発におけるリスクを軽減する

# 50%

を超える企業が自社のデザインチームのアウトプットに対して客観的な評価や目標設定を行う方法がないことを認めた

# 40%

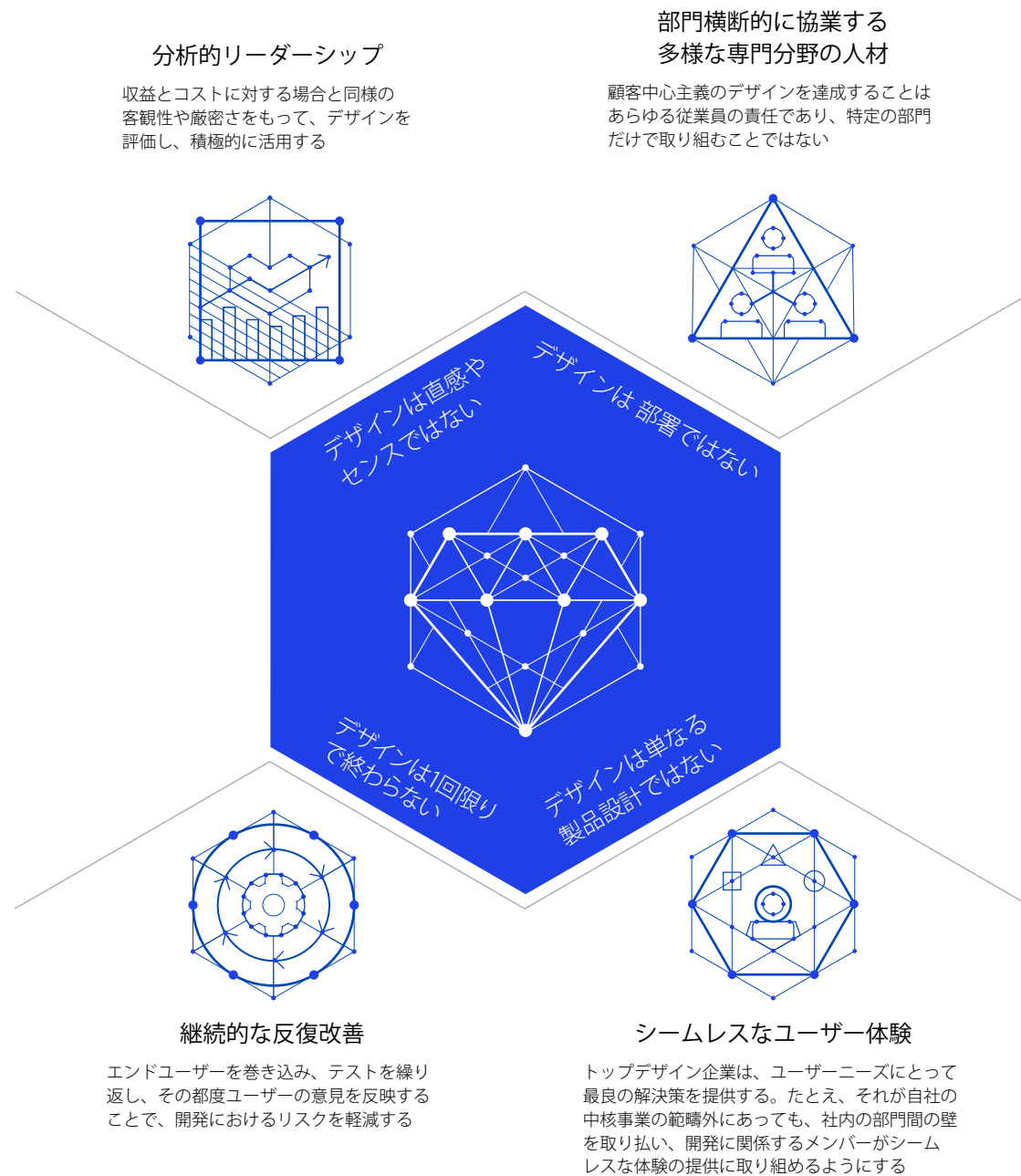
以上の調査対象企業が開発時にエンドユーザーにヒアリングをしていない



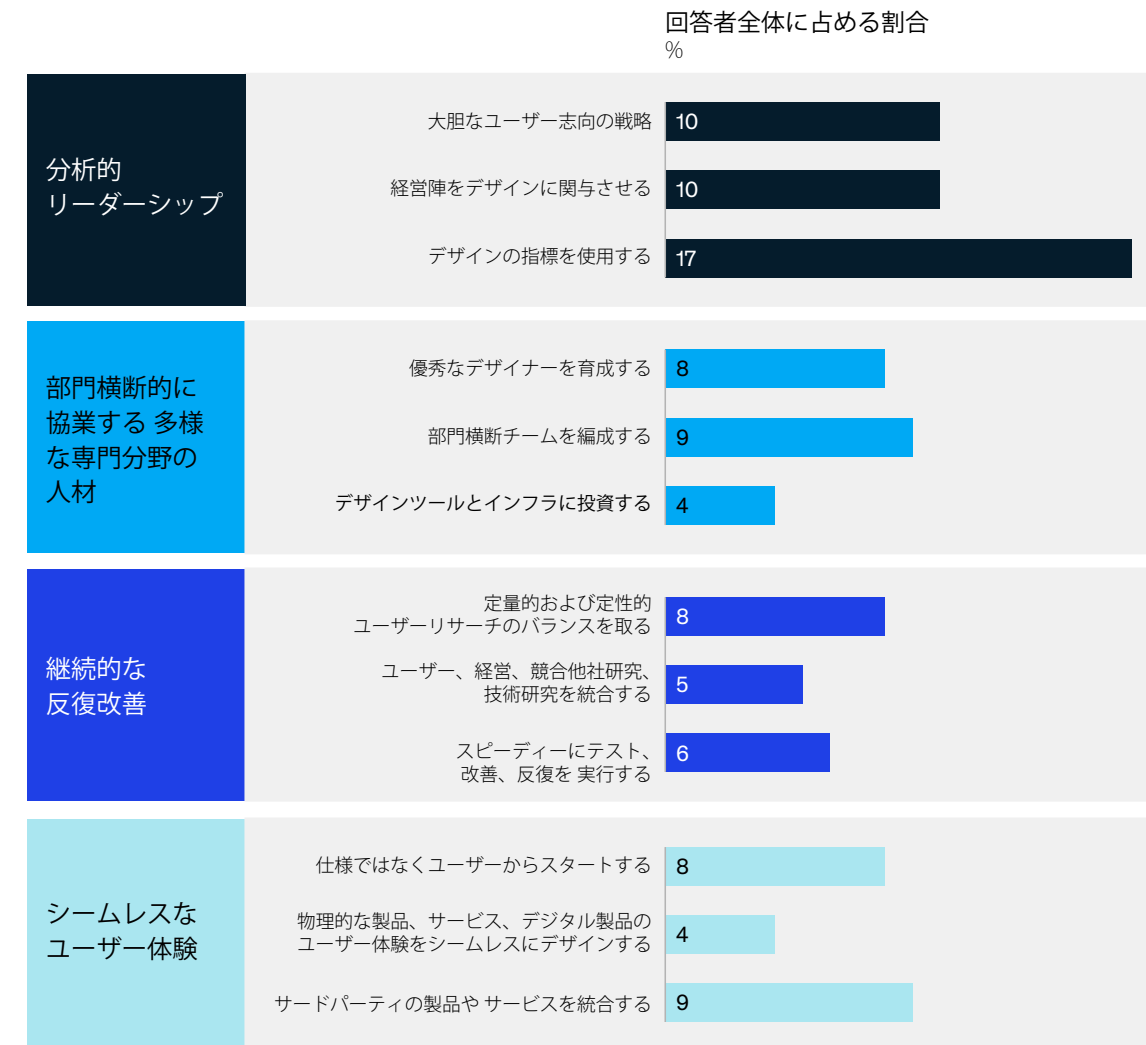
マッキンゼー スtockホルム  
スタジオのデザイナー



図表4a  
デザインの本質的価値



図表4b  
経営陣に、自社組織のデザイン能力の弱点を1つだけ挙げるよう求めたところ、4つのテーマを暗黙のうちに理解していることが明らかになった



MDIの4つのテーマ以外の回答を寄せた2%の回答者は含まれていない  
資料: マッキンゼー・バリュー・オブ・デザインがグローバル企業300社を対象に実施した調査(2018年7月)

# デザインは直感やセンスではない： 分析的リーダーシップである

調査結果によれば、財務的に最も優れた業績をあげた企業は、デザインが経営陣の扱うべき課題であることを理解しており、収益とコストを管理するのと同じ厳しさでデザインのパフォーマンスを評価していた。一方で、他の多くの企業では、デザインのリーダーが「自分達は二級市民のような扱いである」と述べている。デザインの課題の多くは中間管理職にとどまり経営層まで届かない。仮に目に留まったとしても具体的な根拠ではなく、幹部の直感に基づいて意思決定が下される。

デザイナー自身にも一部責任がある。デザインに客観的な評価尺度を取り入れたり、自分たちのデザインが経営目標の達成と、どのように結びついているかを経営陣に積極的に示すことに、常に取り組んでいただけではなかった。

一方でマッキンゼーの調査で明らかになったことは、最高の財務パフォーマンスを得ている企業は、デザイン志向の大胆なビジョンを経営陣との討議に明確に組み込むことで、デザインと経営陣とを結びつけている。

顧客のためにデザインすることが強いビジョンとして明示された企業では、そのビジョンが経営陣への継続的なリマインダーとして機能している。例えば、T-MobileのCEOは「黙って(顧客の声を)聴く」ことをモットーとしている。IKEAは、「より快適な毎日を、より多くの方々に」提供するために仕事に取り組んでいる。またPixarの共同設立者であるエドウィン・キャットマルが『マッキンゼークォーター』のインタビューの中で読者に語っていたのは、映画を見る人を常に「驚かせる」ために、新しいプロジェクトでリスクを取ることをチームに促しているということであった。つまりPixarにとっては、過去の商業的成功の常套手段を繰り返すことは、一時的な商業的失望をもたらす以上に、長期的生存への大きな脅威であると考えているのである。



**「経営陣がデザインリサーチャーと継続的に関わり、自ら理解しようと努めることは非常に重要である。経営陣が自社のロールモデルとなり、顧客から直接、何が不満を与えるのか、何が最も感動を呼び起こすかを学ぶことができるからだ。」**

もちろん、経営陣のオフィスの壁に立派な言葉が貼ってあるだけでは不十分である。今回の調査対象のうち、最も優れた業績を示した企業は、経営陣全員が顧客のことを理解しているという基本的な水準をクリアしており、また、ユーザーが「これが欲しい」といった言葉通りではなく、ユーザーが真に何を必要としているかを理解しようとする好奇心を持っていた。

ある企業の経営陣は、自社の製品やサービスについて顧客と議論を行うためだけに、月次会議を行なっているとマッキンゼーに語ってくれた。世界最大の銀行の1つである、ある銀行のCEOはひと月に丸1日をクライアントと一緒に過ごしており、経営陣全員に同じことをするよう奨励している。

→次頁へ続く

経営陣がデザインリサーチャーと継続的に関わり、自ら理解しようと努めることは非常に重要である。経営陣が自社のロールモデルとなり、顧客から直接、何が不満なのか、何が最も感動を呼び起こすかを学ぶことができるからだ。しかし、多くの企業では、組織のトップ層の顧客理解に深刻なギャップがある。

マッキンゼーが調査した企業のうち、経営陣が客観的なデザイン上の意思決定（例えば、新製品の開発や新分野への参入など）ができると答えたのは5%未満だった。オンラインツールが普及し、どこでもデータによる顧客フィードバックが可能な時代にあって、デザインが時間やコストと同じように厳格に測定されていないのは驚くべきことである。

今や企業は材料のグレードや市場投入までの目標時間の要件を含めるのと同じように、製品の仕様にデザイン指標（満足度評価やユーザビリティ評価など）を組み込むことが可能である。

あるオンラインゲーム会社では、ホームページの使い勝手をほんの少し向上させただけで、売上げが25%も伸びたという事例があり、こうした正確なインサイトが非常に大きな価値をもたらしている。同社は更に、その他の微調整はユーザーにとって価値がないことを突き止めることにも成功した。これによって、利益をもたらさない改善に対する無駄な労力をかけずに済んだ。

## 5% 未満

の企業しか、リーダーがデザインについて客観的な意思決定を下せる(例: 新製品の開発や新規セクターへの参入)と回答しなかった



# デザインは単なる製品設計ではない： シームレスなユーザー体験を 提供することである

## 「マッキンゼーが調査した企業のうち、 最初のデザイン案や仕様書を作成する前に、 ユーザー調査を実施していた企業は 50%に留まった」



MDIにおいて上位4分の1に入る企業は、物理的なデザイン、デジタルデザイン、サービスデザインの垣根を取り払い、完全に統合されたユーザー体験を実現している。

ユーザー志向が重要になるにつれて、デザインはどこに違いをもたらすことができるのか、幅広い視野で考える必要がある。交通渋滞が発生しているために、予定より早めに出発することをスマートフォンが警告したり、帰宅時間を予測して家が暖房のスイッチを入れるような世界が現実化してきており、製品とサービスは、統合された体験として融合しつつある。

体験をデザインするためには、既製品の技術仕様をコピー＆ペーストするのではなく、ユーザーの困り事と、新たな機会の可能性をユーザージャーニーとして描き出すことから始める。

このデザイン手法には、潜在的なユーザーのニーズを観察し、理解することによって得られる、確かな洞察が必要であり、この洞察は活動のあらゆる場面で活かされるべき指針となる。

しかし、マッキンゼーが調査した企業のうち、最初のデザイン案や仕様書を作成する前に、ユーザー調査を実施していた企業は50%に留まった。

物理的な製品、デジタルツール、そしてサービスを組み合わせ、統合的な体験を創出ことで、新たなビジネス機会を企業は得ることができる。

例えば、ホテルでは、チェックインからチェックアウトまでの時間(サービス要素)だけでなく、ソーシャルメディアや自社アプリ(デジタル要素)を通じて早期予約を促し、お土産を提供することで(物理的要素)、再度予約してもらうことを促すきっかけにもなる。あるホテルの場合、ホテルを出発する宿泊客に同ホテルの所在都市のイメージ(例えば、アムステルダムなら木靴やチューリップ)を加えたアヒルのおもちゃをプレゼントしている。ホテルのフロントスタッフはおもちゃにメモを添え、滞在の思い出として自宅で飾り、同ホテルグループの他の施設に宿泊しておもちゃをコレクションすることを提案しており、この小さな工夫が、定着率を3%向上させることにつながっている。

マッキンゼーが取材したデザイン主導の優秀な企業は、自分たちのエコシステムに留まらず、広い範囲でビジネスを考えている。例えば、惣菜を購入する顧客とNetflixの顧客は潜在的に親和性が高いため、ある惣菜の小売業者は、Netflixと提携し、ワンクリックで惣菜を注文できるサービスを開発することを検討している。動画を2時間視聴していると、ユーザーの画面にポップアップで広告が現れる仕組みだ。Google PayやApple Payなどのモバイル決済サービスは、決済をより簡単にするために積極的に部門横断で検討を重ねることにより実現した。財布の中のクレジットカードは確かに1つのソリューションではあるが、既にポケットに入れて持ち歩いているスマートフォンを使うの方がはるかに便利ではないだろうか。

# デザインは部署ではない： 部門横断的に協業する 多様な専門分野の人材である

上位4分の1の企業は、顧客中心のデザインを縦割りの特定の部門に任せるのではなく、社内全員の責任としている。

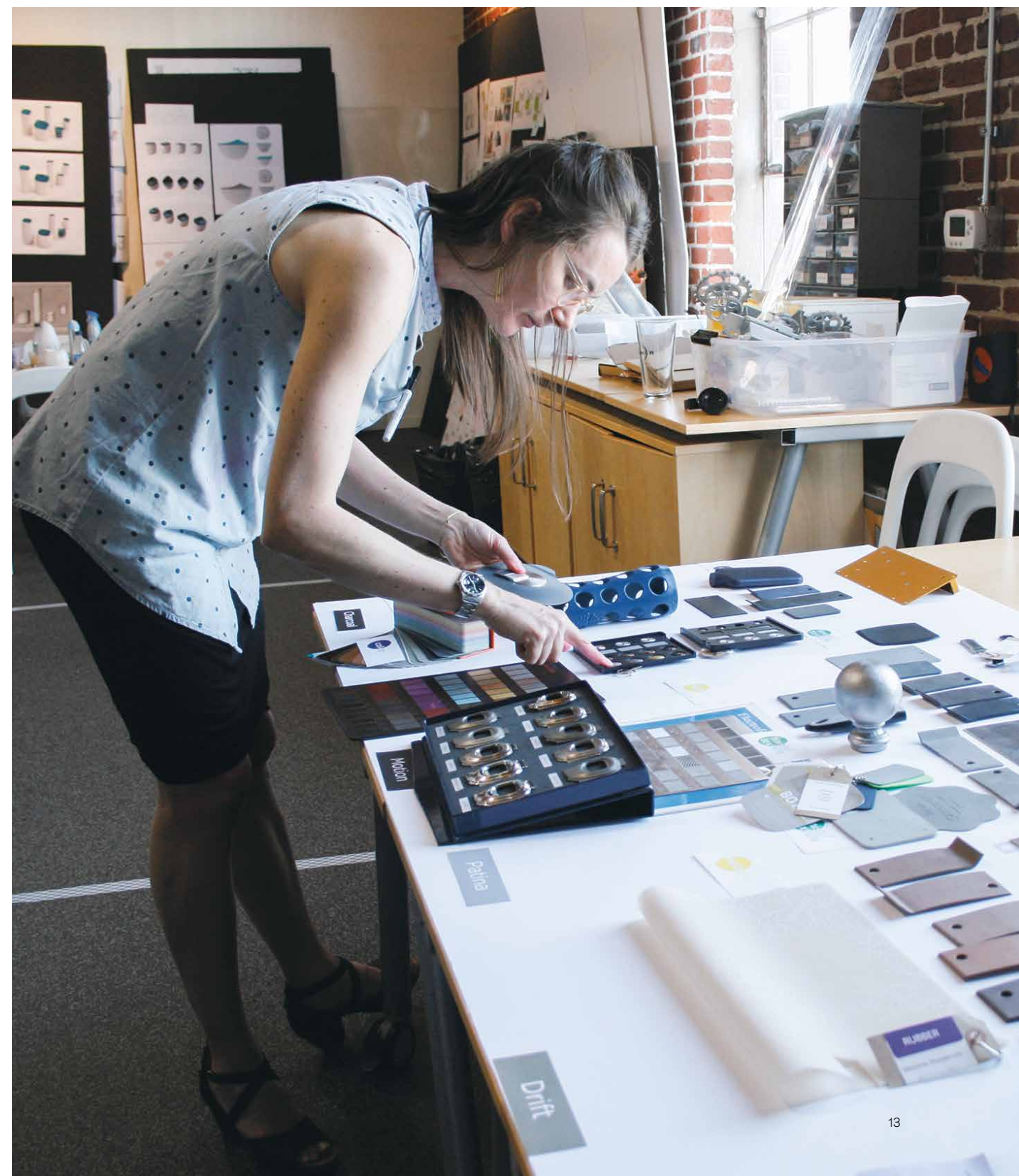
従来のデザイン部門をマンガで表現するならば、黒い服や奇抜な服を着た人たちの集団が、組織の他の部門から隔離されたお洒落な空間で、コーヒーを飲みながら作業をしている、といった感じだろうか。マンガの中で、他の仲間たちから反抗者または孤立主義者と思われるこの社員たちは、自分たちのアイデアを大事にするあまり、「デザイナーの壮大なビジョンを実現したくない(またはできない)、心の狭いエンジニアリングやマーケティングの部門長によってアイデアがいつも台無しにされる」と不満ばかり言う登場人物として描かれる。

写真  
マッキンゼーデザインの  
サンフランシスコスタジオで  
試作に取り組んでいる様子

私たちは、この固定観念が未だに一般的だと言いたいわけでもないし、他の部署が悪いと言いたいわけでもない。しかし、この考えは未だ根強く残っている。例えば、ある企業では、新たなフラグシップ・デザイン・スタジオを開設し、デザイン業界全体から喝采を浴びた。しかし、間もなくして、すべてのデザイナーがスタジオ内にデスクを移し、マーケティング、エンジニアリング、品質チームの自由な出入りを禁止してしまった。このような状況は、共同作業のレベルを劇的に低下させ、全社的な経営パフォーマンスを低下させることになった。

マッキンゼーの調査が示唆するのは、孤立主義を打破することは極めて大きな価値をもたらすということである。本調査でマッキンゼーが発見した最も強い相関関係の一つは、財務パフォーマンスがトップの企業は「縦割りの組織を解体してデザイナーをほかの部署と統合することは可能だ」と述べているということであった。

→次頁へ続く





この相関関係は消費者向けパッケージ製品 (CPG) のメーカー企業において特に顕著であり、上位4分の1に入る企業は、部門間の統合が進んでおり、この点で最も脆弱な企業と比べて年平均成長率が約7パーセント高かった。

事業に対し圧倒的な貢献をするのは、業界を問わずトップ2%の従業員だが、そうした上位のデザイン人材を育成することは組織設計のもう一つの重要な側面である。インセンティブを適切に採り入れることは、この一環である。

マッキンゼーの調査では、MDIでデザインで上位4分の1に属する企業は、デザイナー向けの特別なインセンティブ制度を保持している割合が3倍高かった。

このインセンティブは、ユーザー満足度の評価や主要な賞の受賞といったデザインの成果と連動していた。

しかし、ここで決定的に重要なのは、優れたデザイン人材を保持し続けるには、多額のボーナスを約束したり、上位のマネージャーとしてのキャリアパスを提示したりするだけでは足りないということである。情熱を掻き立てるプロジェクトで自由に働けたり、同業他社が出席する会議で話す時間を与えられたり、より広いデザインコミュニティと繋がれる機会がなければ、そうした「インセンティブというエサ」も最高のデザイン人材に留まってもらうには不十分である。

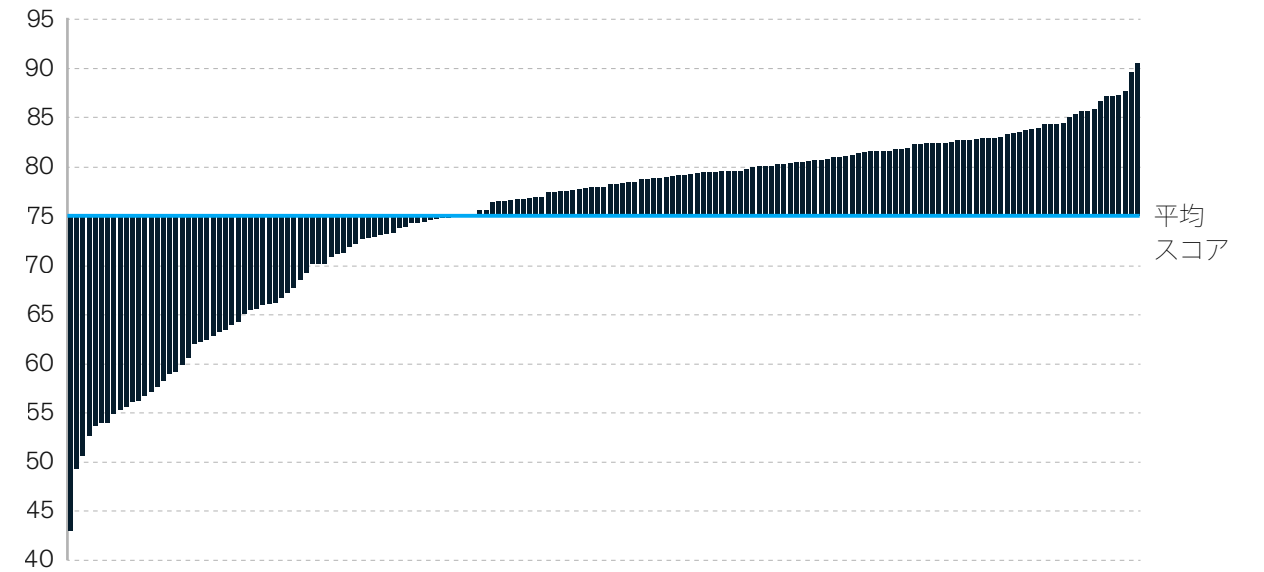
例えば、あるCPG企業では、大いに尊敬されていた実績のある有能なデザイナーたちが退職し始めた。その原因となったのは、マーケティング部門のパワーポイントスライドのフォーマットを整えるだけの仕事に多くの時間を費やさないといけないことであった。反対に、Spotifyがトップデザイナーたちから人気の就職先になったのは、組織横断的かつ自律型の企業文化や、多様性、楽しさ、自身の仕事ですぐに市場に出るようなやりがいのある職場環境によるものだろう。

→次頁へ続く

図表 5

初期の調査から、各社のデザインパフォーマンスに差があることが明らかになった

MDI: 企業のスコアと平均との比較  
n=173



資料: マッキンゼー・バリュー・オブ・デザインがグローバル企業300社を対象に実施した調査(2018年7月)

デザインは既に経営の多くの部分に関わっている。イノベーションや新規ビジネスモデルの開発は言うまでもなく、ヒューマン・コンピューター・インタラクション、AI、行動経済学、工業心理学など多岐にわたる。部門横断的な業務に携わりながら、深いデザイン知識も保持する「T字型」のハイブリッドデザイナーは新しい概念ではないが、そうした従業員こそが最大の実質的なインパクトをもたらすだろう。

もっとも、それを実現するには、適切なツール、企業の組織的能力、社内インフラが必須である。それはつまり、生産性を促進し、デザインの反復作業を加速するために、デザイン用ソフトウェア、コミュニケーションアプリ、ディープ・データ・アナリティクス、プロトタイピングテクノロジーといったものが必要だということだ。

上記のすべてが時間と投資を必要とする。マッキンゼーは、成功している企業と、製品の問題の最初の兆候が現れた時に、リサーチ、試作、コンセプト策定への支出

を削る誘惑に抗することができる企業との間には、強い相関関係があることを見出した。

デザインの予算配分においては、マーケティングやエンジニアリングの予算の費目の1つとして扱うのではなく、(これまではこうなっていることが多かった)、デザイン部門の管理職たちと協力して合意を得ることが重要である。

「本調査でマッキンゼーが発見した最も強い相関関係の一つは、財務パフォーマンスがトップの企業は、『縦割りの組織を解体してデザイナーをほかの部署と統合することは可能だ』と述べているということであった。」  
(p.13)

写真  
マッキンゼーのグローバル・  
デザイン・リーダー・サミットで  
発表するデザインリーダー



# デザインは1回限りで終わらない： 継続的な反復改善である

デザインは、「学び」、「試作し」、「継続的な反復改善を行う」、これらをユーザーと一緒にいることを奨励する環境においてこそ最高の成果を生み出す。

これを実践することで、画期的な製品やサービスを生み出す確率を飛躍的に高めると同時に、多額の損失を生じさせる大きなミスリスクを低減できる。この方法は、多くの企業で普及している通常のやり方、すなわち製品開発時にフェーズごとに分けて後戻りしないことが強調されているやり方とは対照的である。こうした類の区分けされたプロセスは消費者の意見を見落とし、あるいは過度に一つの意見に依拠したりするリスクを増大させることになる。

ここで重要なのは、定量(コンジョイント分析など)と定性(エスノグラフィーインタビューなど)両方のユーザーリサーチを常に融合させることではじめて、最高の調査結果が得られるということだ。また、この調査を行う上で、市場分析部門からのレポートや、常に新規技術を知っておくために特許に目を通すことや、財務部門による懸念点の洗い出しなどの情報も統合することも欠かせない。こうした緊張感ややり取りが他部署との間でなければ、開発部門はどれだけ優れた仕事をしたとしても、日の目を見ることもなく、顧客の喜びに触れることもない製品を生み出すだけである。

— 例えば、ユーザー体験の向上に成功した取り組みで、あるクルーズ船運営企業は、乗客との直接の対話や、決済データの分析等を活用することで、時間毎に人気の食べ物やアクティビティを解明し、監視カメラの画像をAIアルゴリズムで分析することで、非効率な船内のレイアウトを特定している。

「デザインは、『学び』『試作し』『継続的な反復改善を行う』、これらをユーザーと一緒にいることを奨励する環境においてこそ最高の成果を生み出す。」

また、ある医療技術企業の例では、「アイデアの源泉を他分野から得る」とは、おもちゃのデザイナーと人間工学について話すことや、デートアプリのデザイナーとデジタルインタフェースのデザインについて話をすることを意味する。こういった取り組みから、より細かい操作がユーザーにとって簡単になるように製品を改良することができた。その結果生み出された製品は安全性や操作性が向上しただけでなく、販売が開始されると4パーセント以上も市場平均を上回った。

反復改善から価値が生み出されるにもかかわらず、マッキンゼーの調査では、約60パーセントの企業が開発プロセス後半に、しかも社内製品テスト用にしかプロトタイプを作成していないと述べている。

対照的に、最も成功している企業は初期のプロトタイプを外部の人と共有したり、萌芽的アイデアを称賛したりする文化を意識的に育てている。また、経営陣は、初期のモックアップや社内用のプレゼンテーションを完璧に仕上げることにデザイナーの時間を使わせないようにしている。

ユーザー志向の企業は、製品の発売が反復改善の終わりではないことを理解している。ほぼすべての商用ソフトウェアのプロバイダーが発売開始後も、製品改善のために継続的なアップデートを実施している。例えば、Apple Watchは、厳しい実際の使用環境下での顧客の製品利用実態から、細かい修正を続けている多くの製品のひとつだろう。

約

# 60%

の企業が開発プロセス後半に、しかも社内製品テスト用にしかプロトタイプを作成していないと述べている



# 優れたデザインへの 第一歩

マッキンゼーの調査により多くの企業が、例えば経営陣に強力な意見を届けたり、デザイナーと共有されたスペースを作ったりして、これらの実践的なデザイン活動を行っていることが分かった。しかし、マッキンゼーの調査結果によると、上位4分の1に到達するために必要な、4つのテーマすべてにおいて「最優秀」を獲得している企業はまれであった。これは、調査対象の企業のMDIスコアが下限43、上限92というように著しく範囲が広いことの説明にもなっている(図表5)。

上位4分の1に入るMDIパフォーマンスを達成した企業の業界が多様であるを見ると、製品、サービス、デジタル志向に関わらず、あらゆる経営において卓越したデザイン能力を手に入れることが可能であることが分かる。

また、インタビューや、デザインを強化するための企業変革を行ってきたマッキンゼーの経験から分かったことがある。それは、最も強力な第一歩は、今後の重要な製品やサービスを選定し、それをパイロットとして利用して4つのテーマを適切に実現することを責任をもってやり遂げることである。この手法は、デザインの改善を全社的にいきなり行う(例えば、実際の製品やサービスから切り離れた状態で部門横断的な業務を試行するなど)よりもはるかに良好な財務的結果が示された。

ある医療機器メーカーグループは、競合企業の脅威が増大する状況から回避するために、新規の外科手術用器械のデザインに力を結集した。CEOと経営陣が熱心にこのプロジェクトに注力し、役員報酬は製品のユーザビリティ評価やユーザーである外科医の満足度に紐づけられた。

このプロジェクトでは、同じ場所で作業に取り組む部門横断的な複数のチームが、最初期のコンセプトから機能の詳細なデザインに至るまで、ユーザーテストを2年間で200件以上実施した。全部で110以上のコンセプトとプロトタイプが作成、反復改善された。最終的なデザインの顧客満足度に基づくユーザビリティスコアは90パーセントを上回った。主な競合他社2社の器械では76パーセント未満であった。更にそこに最終版として、物理的な医療機器にデジタルなデータタッチパッドを組みこみ、そのデジタル機器は40ものサードパーティ製手術器械と接続可能で、サービス契約まで組み合わせた。

その後6カ月間で、同社の市場シェアは40パーセントの飛躍的伸びを見せた。その要因の一部として、今回の製品が、ユーザー志向の製品とサービスであること、同社を競争から抜け出させるものであること、そしてもっとも重要なことは、患者の命を救うことに大きく貢献していることが投資家に理解されたことが挙げられる。

**MDIによって、デザイン面のパフォーマンスで上位4分の1に入るために企業が取り組むべき4つの重要なテーマが明らかになった**

## 1つ目の優先事項

経営陣は、収益とコストの測定に適用するのと同様の厳密さを持った分析的アプローチをデザインに適用して、企業のデザインパフォーマンスを測定し、統括する

## 2つ目の優先事項

顧客にとっては無意味な社内の境界(例:物理的な製品、サービス、デジタルインタラクションの部門間の壁)をなくし、ユーザー体験を企業内の文化の前線や中核に据える

## 3つ目の優先事項

部門横断的なチームの中で優秀なデザイン人材を育成し、部門毎の機能を維持しながらも、ユーザー体験を向上させることに共同責任を持たせる

## 4つ目の優先事項

反復改善し、テストし、そして高速で学ぶ。始めのアイデアから発売までの長期にわたり、ユーザーから直接得られた気づきをプロジェクトに反映させ続ける

企業はこれらの4つの優先事項に取り組むことで、常に優れた製品とサービスのデザインが行える、よりクリエイティブな組織になれる確率が格段に高まる。MDIスコアの上位4分の1に入った企業はその賞杯として、業界の競合他社を上回る2倍の収益成長率と株主利益率を得ることができる。

# 「デザインは直感やセンスではない。デザインは成長や長期的パフォーマンスの達成に向けたCEOレベルの優先事項である」

本稿は、マッキンゼーシリコンバレーオフィスのシニアパートナーであるヒューゴ・サラジン **Hugo Sarrazin**、同ロンドンオフィスパートナーのベネディクト・シェパード **Benedict Sheppard**、アソシエイトパートナーのギャレン・クウムジオン **Garen Kouyoumjian** が実施した調査に基づくレポート「The business value of design」(2018年10月発行)の日本語訳である。

日本語版の著者である**梅村 太朗**はマッキンゼー東京オフィスのパートナー、**茶谷 公之**はベンチャーリーダー(ビルド・バイ・マッキンゼー日本統括)、**越智 円香**は同オフィスのデザイン・ディレクター、**多田 涼**、**岡本 麻言**はアソシエイト・デザイン・ディレクター。

御社の組織をMDIで評価してみませんか？

リンク: [designindex.mckinsey.com](https://designindex.mckinsey.com) から、MDIを使い、約1時間で、デザインに関する組織の強みやビジネス機会、更なる改善で得られる経済価値を把握することができます。

著作権はマッキンゼー・デザインに帰属します。

[mckinsey.com/valueofdesign](https://mckinsey.com/valueofdesign)

 [@McKinseyDesign](https://www.linkedin.com/company/mckinsey-design)

 [@McKinseyDesign](https://www.instagram.com/mckinseydesign)