

令和7年度

デザイン経営  
と  
知的創造サイクル  
の関係に関する調査研究

# 目次

P.03	01. 本調査研究の全体像
08	02. デザイン経営支援の全国的な実態把握と事例収集
21	03. デザイン経営の実践が“知的創造サイクルを促進しているか”の検証
45	04. デザイン経営と知財の支援を統合した“新しい支援の型”の創造
67	05. なぜ、特許庁がデザイン経営を推進するのか (成果報告会から得られた示唆)
69	06. 参考資料 (デザイン経営支援プログラムの詳細)
70	Dcraft デザイン経営リーダーズゼミ in 関西(2021)
78	デザイン経営支援事業(2023)
85	VALUE -WAKAYAMA Design Management-(2022)
93	ミライ経営塾 Wonders(2021~2023)

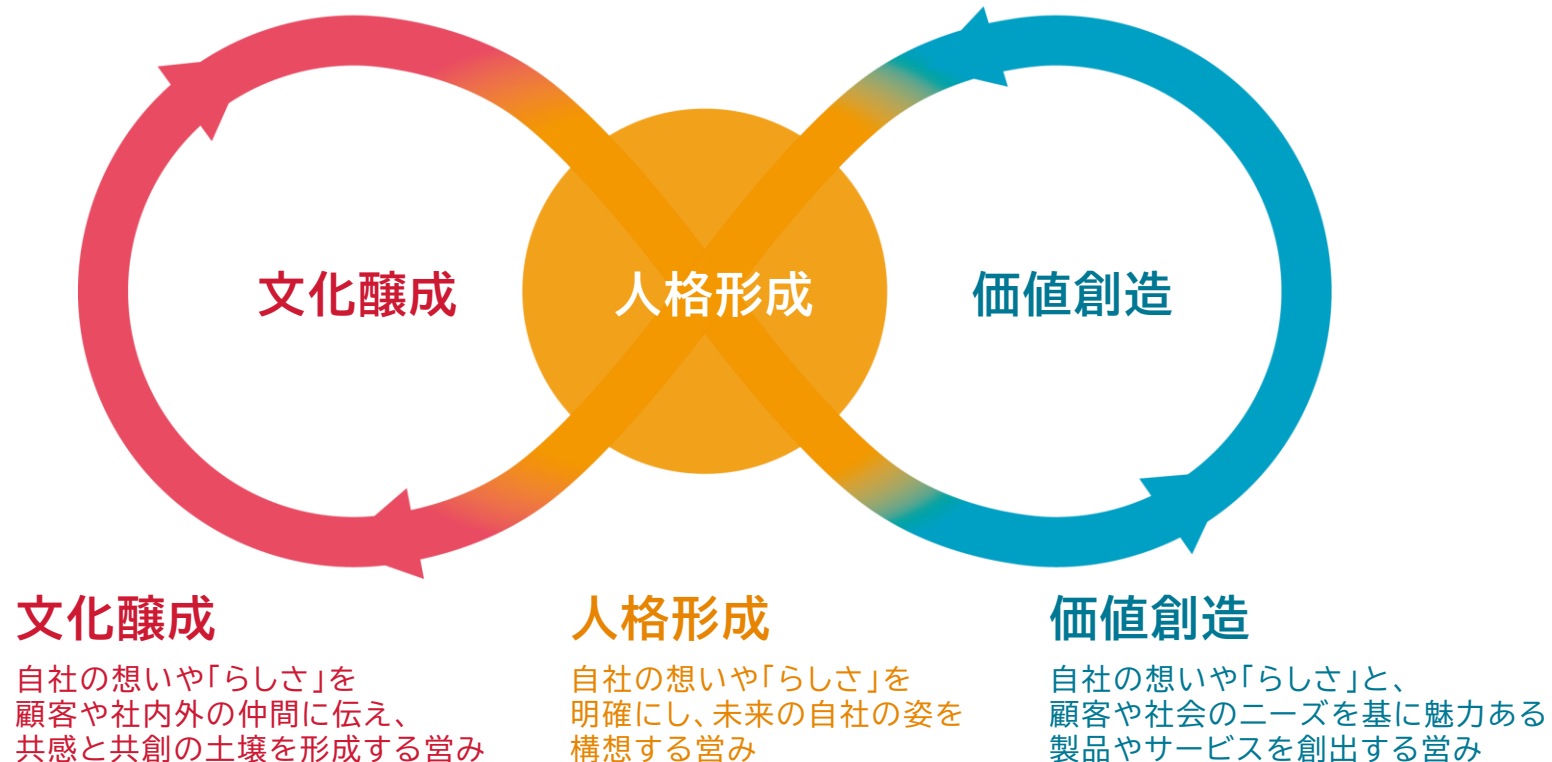
01

## 本調査研究の全体像

## 前提 | デザイン経営の好循環モデル

- 特許庁『中小企業のデザイン経営ハンドブック2』では、デザイン経営について、経営者自身や従業員、社外の仲間や地域社会、さらにその外側に広がる社会にまで徹底的に向き合いながら、「人格形成」「文化醸成」「価値創造」に取り組むことで、企業の持続力を高め、環境の変化に適応する経営と定義している。

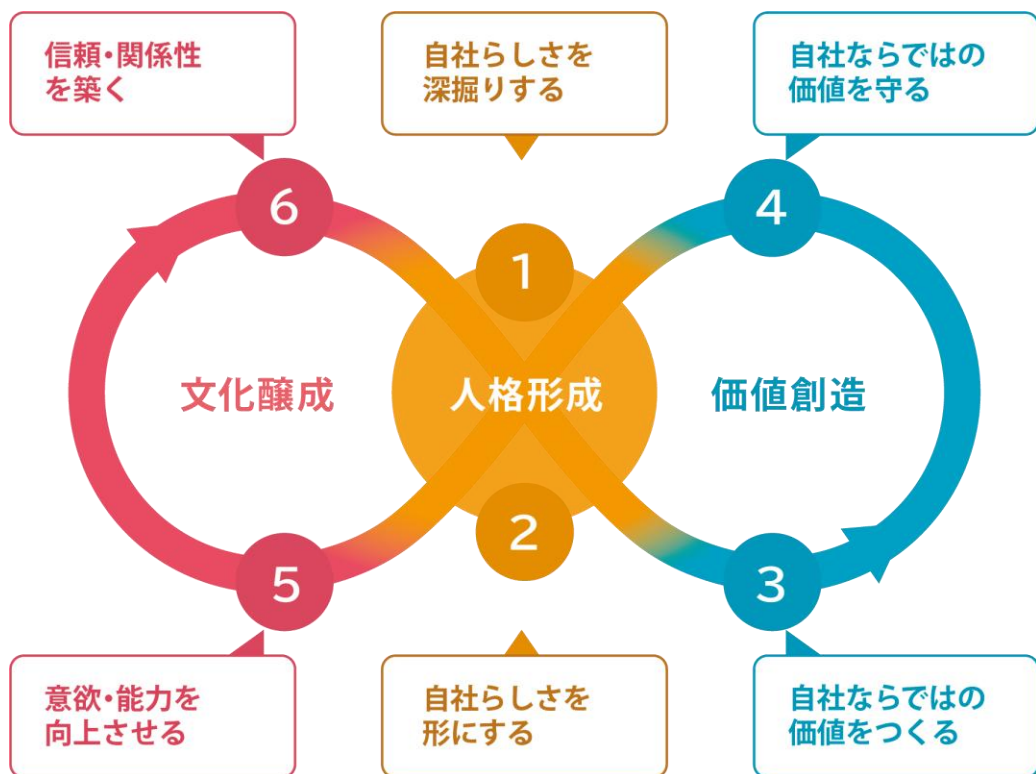
【 デザイン経営の好循環モデル 】



# 前提 | 「知財アクション」がデザイン経営の推進力になる

- 特許庁『中小企業のデザイン経営ハンドブック2』では、技術のアイデア(発明・考案)や物品などのカタチ(意匠)、ロゴ・マーク・商品名(商標)、営業・技術情報(ノウハウ)、写真・動画・記事などのコンテンツ(著作物)といった自社固有の経営資源を「幅広い知財」として認識し、それを経営に活かしていく活動(知財アクション)がデザイン経営の推進力になると伝えている。

【デザイン経営の推進力を生み出す6つの知財アクション】



	知財アクション	アクションの例
人格形成	① 自分らしさを深掘りする	<input checked="" type="checkbox"/> 自社の知財を幅広く発掘・棚卸しして自社の独自性や自社らしさを深掘りする
	② 自分らしさを形にする	<input checked="" type="checkbox"/> 自社らしさが表れた知財、自社の誇りとなる知財を権利化し、確かな形にする
価値創造	③ 自社ならではの価値をつくる	<input checked="" type="checkbox"/> 他社の知財権の把握や、自社の知財の活用によって、独自の製品・サービスを開発する
	④ 自社ならではの価値を守る	<input checked="" type="checkbox"/> 個々の製品・サービスに関する知財の保障やノウハウなどの秘匿によって、独自性を守る
文化醸成	⑤ 意欲・能力を向上させる	<input checked="" type="checkbox"/> 知財の創出や知財権の取得に貢献した社員を適切に評価することで意欲・能力を向上させる
	⑥ 信頼・関係性を築く	<input checked="" type="checkbox"/> 取得した知財権で協業先や顧客からの信頼を得て、事業機会を生み出す

## 目的

- 全国のデザイン経営支援の実態と先行事例を把握した上で、デザイン経営が知的創造サイクル(知的財産の創造・保護・活用)をいかに促進するかを検証し、知財と一体となった新しい支援モデルの構築を目指す。

1

デザイン経営支援の  
全国的な実態  
把握と事例収集

2

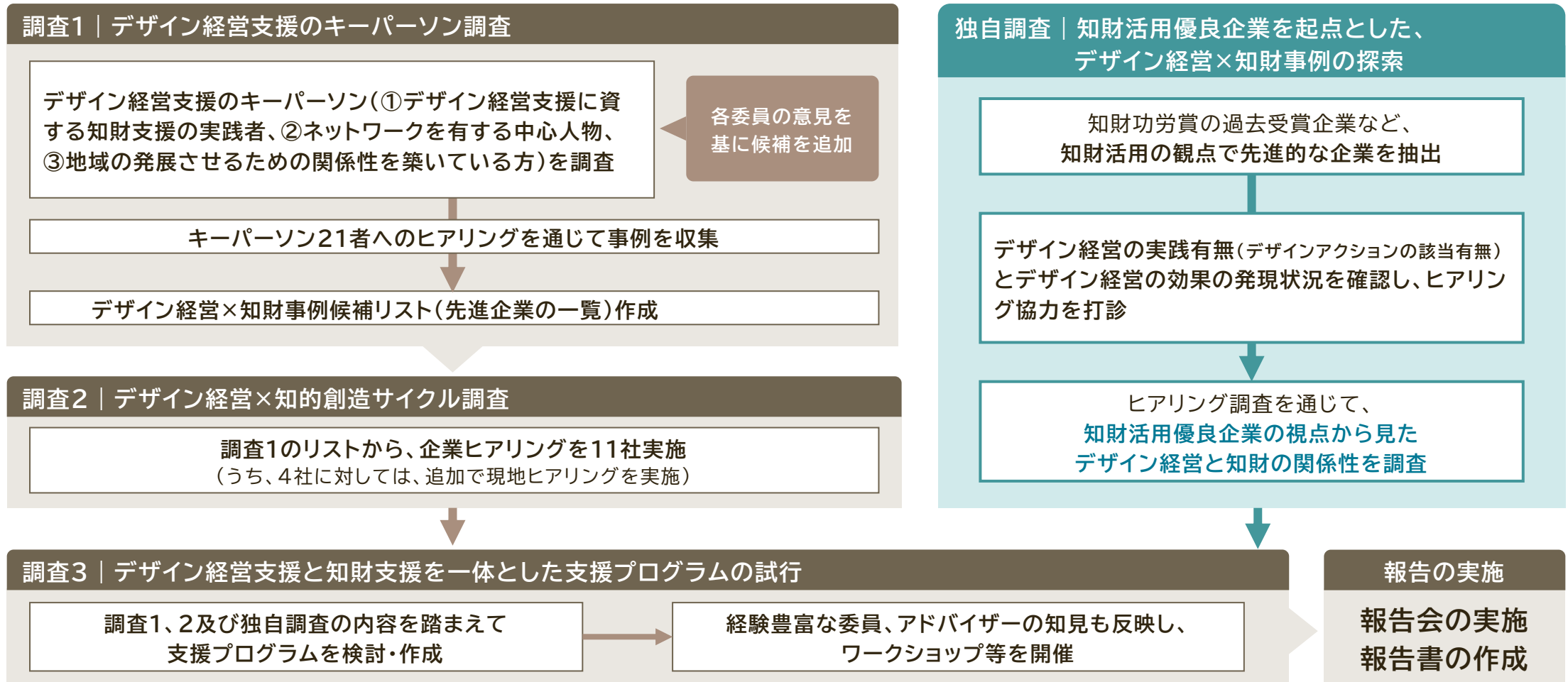
デザイン経営の実践が  
“知的創造サイクルを  
促進しているか”  
の検証

3

デザイン経営と知財の  
支援を統合した  
“新しい支援の型”  
の創造

# 本調査研究の全体像

- デザイン経営支援のキーパーソンや先進企業の実践知から全国のデザイン経営支援の実態やデザイン経営と知的創造サイクルの関係性を可視化。複数の調査と有識者の知見を重ね、新しい支援プログラムを試行した。



# 02

## デザイン経営支援の 全国的な実態把握と事例収集

## 調査手法 (1/2)

- デザイン経営支援の全国的な実態を把握するため、時期に応じて調査アプローチを切り分け、デスクトップ調査と有識者の知見を組み合わせて対象プログラムを網羅的に整理した。

抽出プログラムの前提条件

- ① 「デザイン経営」と単語が明示されたプログラム
- ② ワークショップ・セミナー・伴走支援等、企業参加型のプログラム

2018～2020年度

(『デザイン経営宣言』発出後、ハンドブック公開前)

Step1

各地の“経済産業局”ごとに  
デザイン経営に関連すると思われる事業を  
デスクトップ調査で広く抽出

2021年度～

(『中小企業のためのデザイン経営ハンドブック』公開後)

Step1

“地域名／都道府県名”と  
“キーワード(「デザイン経営」)”  
を基にデスクトップ調査を実施

Step2

特許庁の過去登壇資料、経済産業省  
「地方自治体等のデザイン振興施策」等を  
基に、掲載プログラムを追加

最終化

特許庁、各経済産業局、本件有識者委員の皆様の知見を基に、  
プログラムの追加・更新・削除を実施し、過去のデザイン経営支援プログラムを網羅的に整理

## 調査手法 (2/2)

- デザイン経営支援プログラムを実施目的と実施形態の2つの軸から整理し、各事業の特徴と傾向を分析した。
- 実施目的はデザイン経営の構成要素(人格形成・文化醸成・価値創造)に基づき分類し、実施形態はセミナー・ワークショップ・伴走支援に分けて整理している。

分類		定義	具体的な取り組み例
実施目的	人格形成	自社の価値観、強み、存在意義を深掘りし、自社が将来にありたい姿を想像、言語化する	企業の”らしさ”を引き出し、未来を共につくる伴走者へ～デザイン経営の実践と効果～(近畿経済産業局)
	文化醸成	自社の想いを行動指針や評価制度、对外発信物等に落とし込み、社内外の共感を生み出す	アトツギのブランディング経営力強化事業(関東経済産業局)
	価値創造	顧客・社会の視点で自社の製品・サービスを見つめ直し、試行錯誤のもと、既存の製品・サービスの改良や新規の製品・サービスの開発に取り組む	九州デザイン経営ゼミ(九州経済産業局)
	上記の組み合わせ	人格形成/文化醸成/価値創造のうち2つ以上が実施の目的に含まれる	Dcraft デザイン経営リーダーズゼミ(近畿経済産業局)
実施形態	セミナー	デザイン経営の基礎的知識のインプットを主な目的に行われる講演 公開募集され、単体で開催されるもの	デザイン導入支援セミナー(東京都中小企業振興公社)
	ワークショップ	デザイン経営の基礎的な理解を基にデザイン経営のプロセスの一部を実践する体験型講義。公開募集され、単体で開催されるもの	中小企業のためのデザイン経営実践ワークショップ(近畿経済産業局)
	伴走支援	デザイン経営の基礎的知識のインプットからプロセスの実践を含めて複数日程でセミナーやワークショップ、個別支援等を実施するもの	VALUE -WAKAYAMA Design Management(和歌山県)

## 2. デザイン経営支援の全国的な実態把握と事例収集 | 2018-2020年度のデザイン経営支援プログラム

## 実施プログラムの概要

- 2018～2020年度において、経済産業局主体で実施されたデザイン経営支援プログラムは全国で6件となる。
- 実施形態はセミナー形式が中心であり、デザイン経営の意義や手法、デザイナーとの連携について周知を行っている。

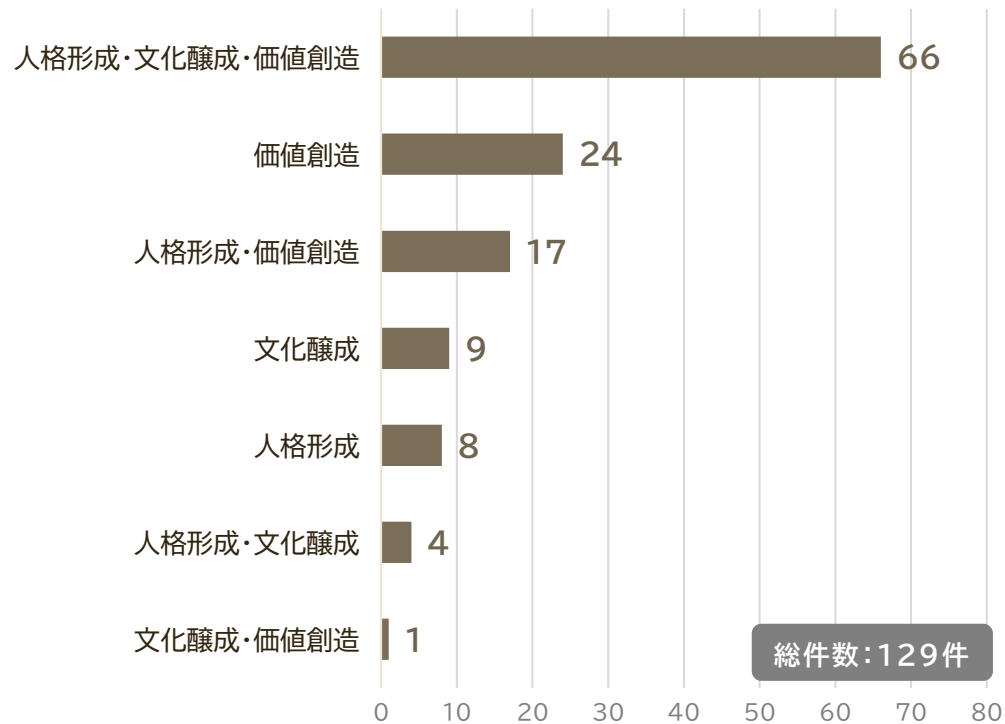
#	年度	経済産業局名	プログラム名	実施形態	当該年度の取り組み
1	2019年度	北海道経済産業局	知財のミカタ<巡回特許庁>in 旭川	オープン(公募)なセミナー形式	※特許庁との共催 ・ミニセッション「デザイン活用セミナー」 ・メインセッション「デザイン経営と地域活性化」 ・個別セッション「小さな会社のデザインと知財」「知的財産の視点からみる農林水産業」「あなたの会社やお店に眠る知的財産の見つけ方」「地域ブランド構築セミナー」 ・ミニセッション「意匠法改正セミナー」
2	2020年度	近畿経済産業局	デザイン経営セミナー	オープン(公募)なセミナー形式	「中小企業におけるデザイン経営」をテーマにセミナーを開催。
3	2020年度	四国経済産業局	四国デザインサミット	オープン(公募)なセミナー形式	デザイン、経営、知的財産等の様々な知見を持つ地域支援者と企業の経営者が、共に企業の課題解決について検討する事業を実施。
4	2020年度	九州経済産業局	「デザイン経営」わからない宣言～そのままにはおかない4日間～	伴走支援型(複数回にわたり開催する)形式	改めて「デザイン経営」の意義を問い直し、企業が自社の価値や未来について、デザイナーとともに“見える化に挑戦”。その過程や課題、連携事例等を九州デザインガイドブックとしてとりまとめた。
5	2019年度	九州経済産業局	令和元年度「デザイン経営」のパートナーを見つけるプロジェクト	公募等の単発のワークショップ形式	「デザイン経営」の導入・推進を目指す企業とデザイナーとの連携促進による企業価値の向上を目的として、「デザイン経営」のパートナーを見つけるプロジェクトを実施した。
6	2020年度	沖縄総合事務局	令和元年度 知財活用リレーセミナー事業 デザイン経営セミナー	オープン(公募)なセミナー形式	事例を交えながら経営にデザインを取り入れる考え方・手法、企業とデザイナーの役割・関わり方について紹介。 【第1部】講演: デザインと経営 ミテモ株式会社 代表取締役 講師: 澤田 哲也氏 【第2部】トークセッション: デザインを活かす ファシリテーター 澤田 哲也氏

## 2. デザイン経営支援の全国的な実態把握と事例収集 | 2021年度以降のデザイン経営支援プログラム

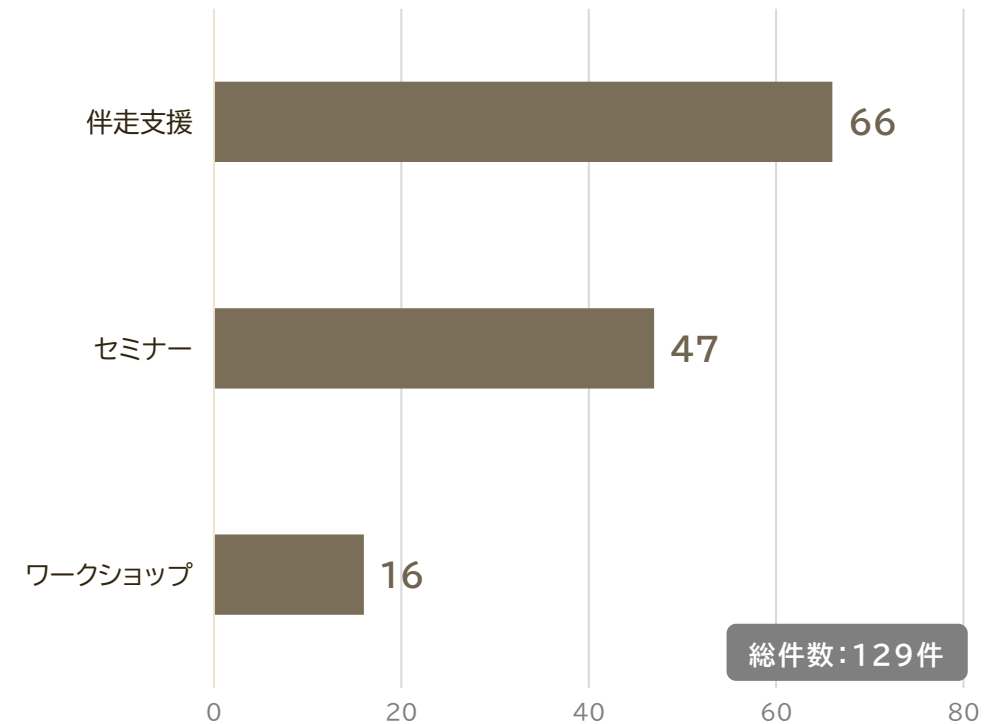
## プログラムの目的と実施形態の傾向

- 2021年度以降は、人格形成・文化醸成・価値創造を段階的に支援する包括型プログラムが最も多い。一方で価値創造に焦点を当てたプログラムも多く存在し、商品・サービス面での支援が重視されている。
- 実施形態では、伴走支援が最多となっており、セミナーによる概念理解に留まらず、デザイナー等の専門家が企業に継続的に関与する形での実践支援が多く見られる。

【 支援プログラムの実施目的(2021～2025年度の総件数) 】



【 支援プログラムの実施形態(2021～2025年度の総件数) 】

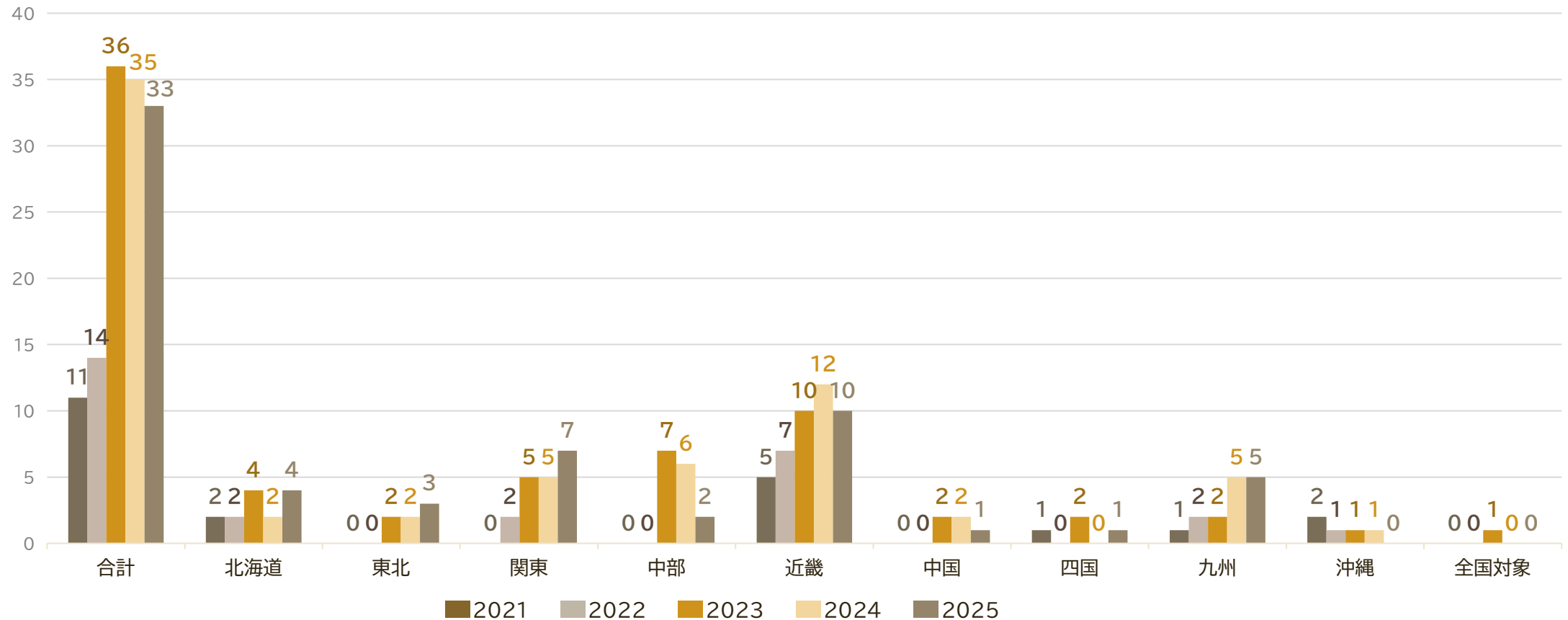


\* セミナー: デザイン経営の基礎的知識のインプットを主な目的に行われる講演。公開募集され、講演単体で実施されるもの  
 \* ワークショップ: デザイン経営の基礎的な理解を基にデザイン経営のプロセスの一部を実践する体験型講義。公開募集され、講演単体で実施されるもの  
 \* 伴走支援: デザイン経営の基礎的知識のインプットからプロセスの実践を含めて複数複数日程でセミナーやワークショップ、個別支援等を実施するもの

## 2. デザイン経営支援の全国的な実態把握と事例収集 | 2021年度以降のデザイン経営支援プログラム

## プログラム件数の地域別推移

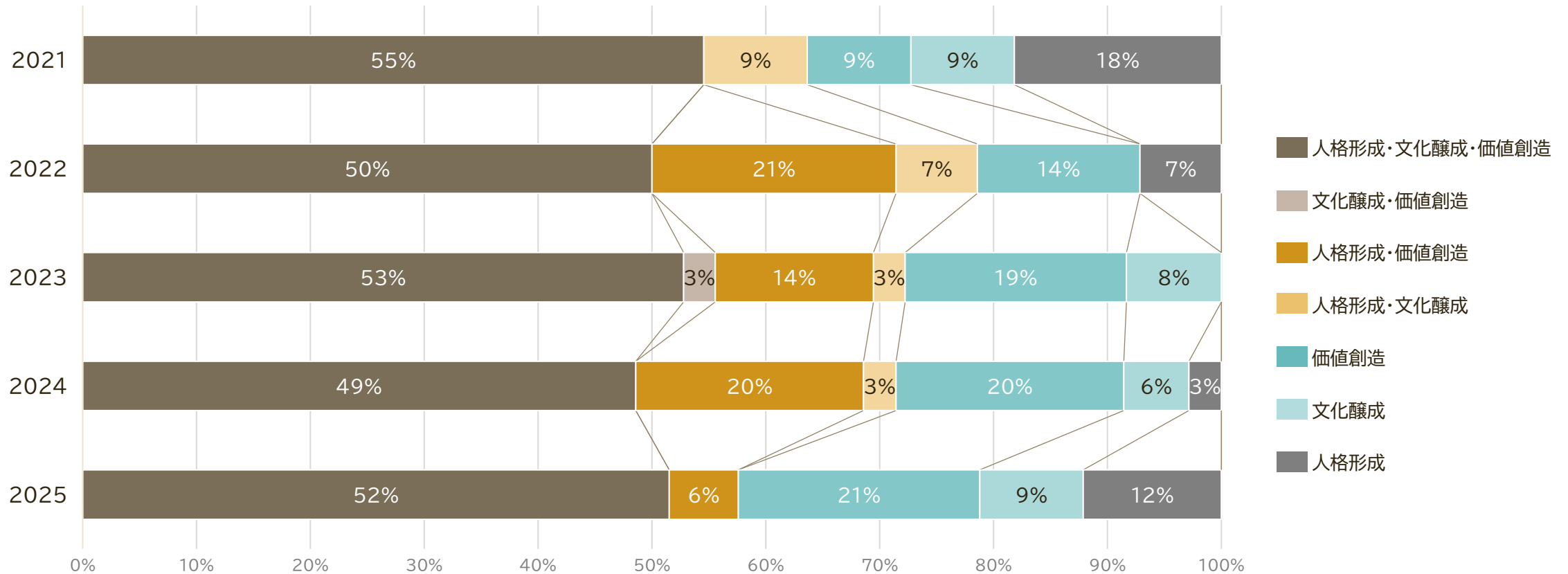
- 2021年以降全国的に実施件数は増加しており、2023年度にピークの36件を迎えた後、2025年度にかけて30件程度の水準でやや減少傾向にある。
- 地域別では、関東・近畿で集中的に実施され、特に近畿は2023以降10件以上実施。北海道・九州では一貫して支援が続いている一方、四国では散発的な実施となっており、地域間で支援が偏在している。



## プログラム実施目的の推移

- 2021年度以降、全国的に人格形成・文化醸成・価値創造の包括的な支援の実施が最も多く、例年5割程度の水準で推移している。一方で直近は価値創造を単独で扱うプログラムの割合も増えており、商品・サービス面での支援が強化されつつある。

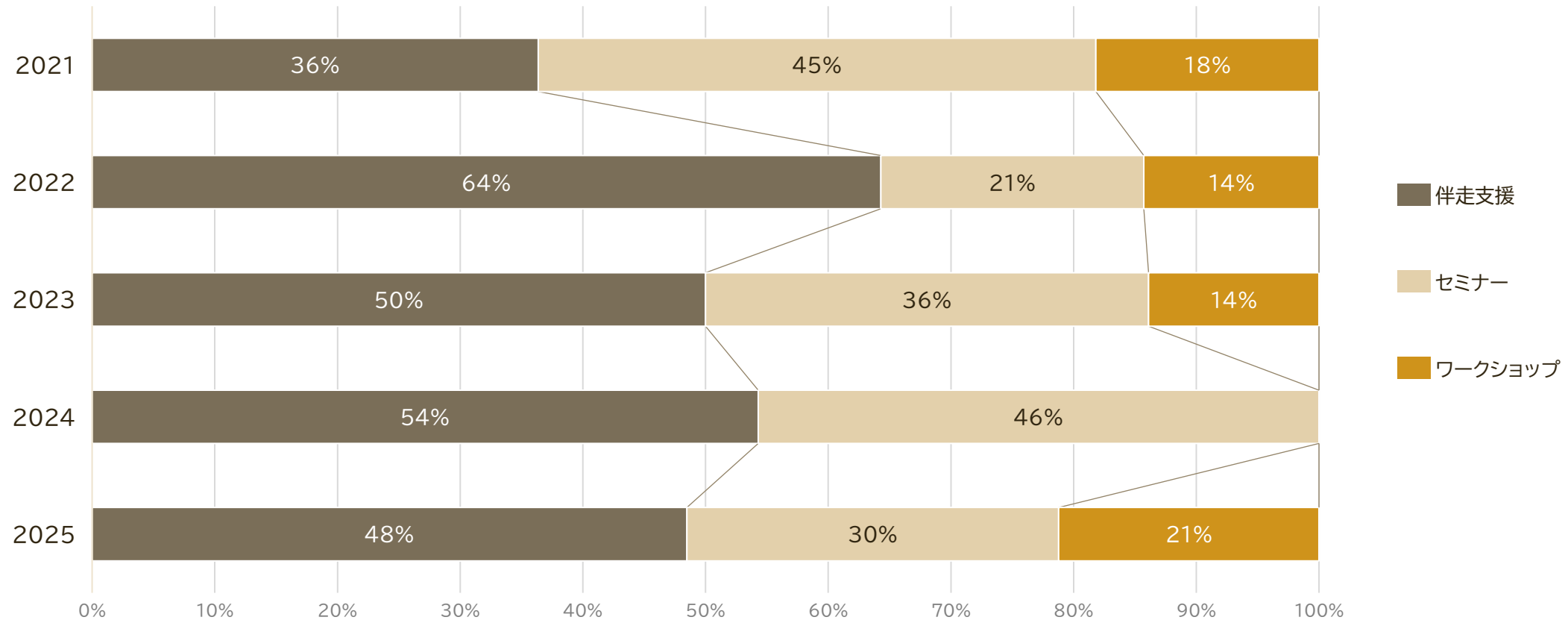
【 支援プログラムの実施目的(2021～2025年度) 】



## プログラム実施形態の推移

- 2021年度以降、全国的に支援の実施形態は一貫して伴走支援が中心となっており、各年度とも概ね5割前後を占めている。その他、セミナー形式は3～4割前後、ワークショップ形式の支援は1～2割前後で実施されている。

### 【支援プログラムの実施形態(2021～2025年度)】

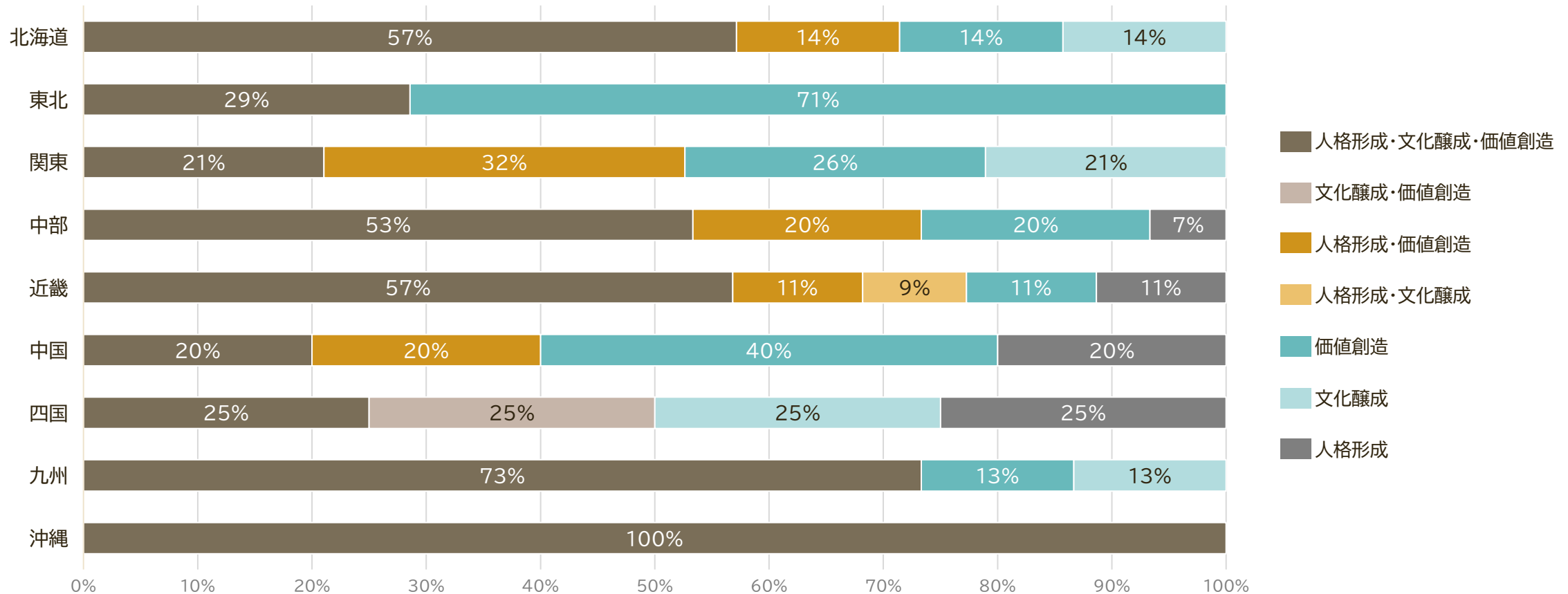


## 2. デザイン経営支援の全国的な実態把握と事例収集 | 2021年度以降のデザイン経営支援プログラム

## プログラム実施目的の地域別特徴

- 2021年度以降、全国的には人格形成・文化醸成・価値創造を包括的に扱うプログラムが中心となっている。特に北海道・近畿・中部では半数超を占めており、九州・沖縄ではその割合がさらに高く、包括型の支援が主流となっていることが確認できる。

## 【支援プログラムの実施目的(2021～2025年度)】

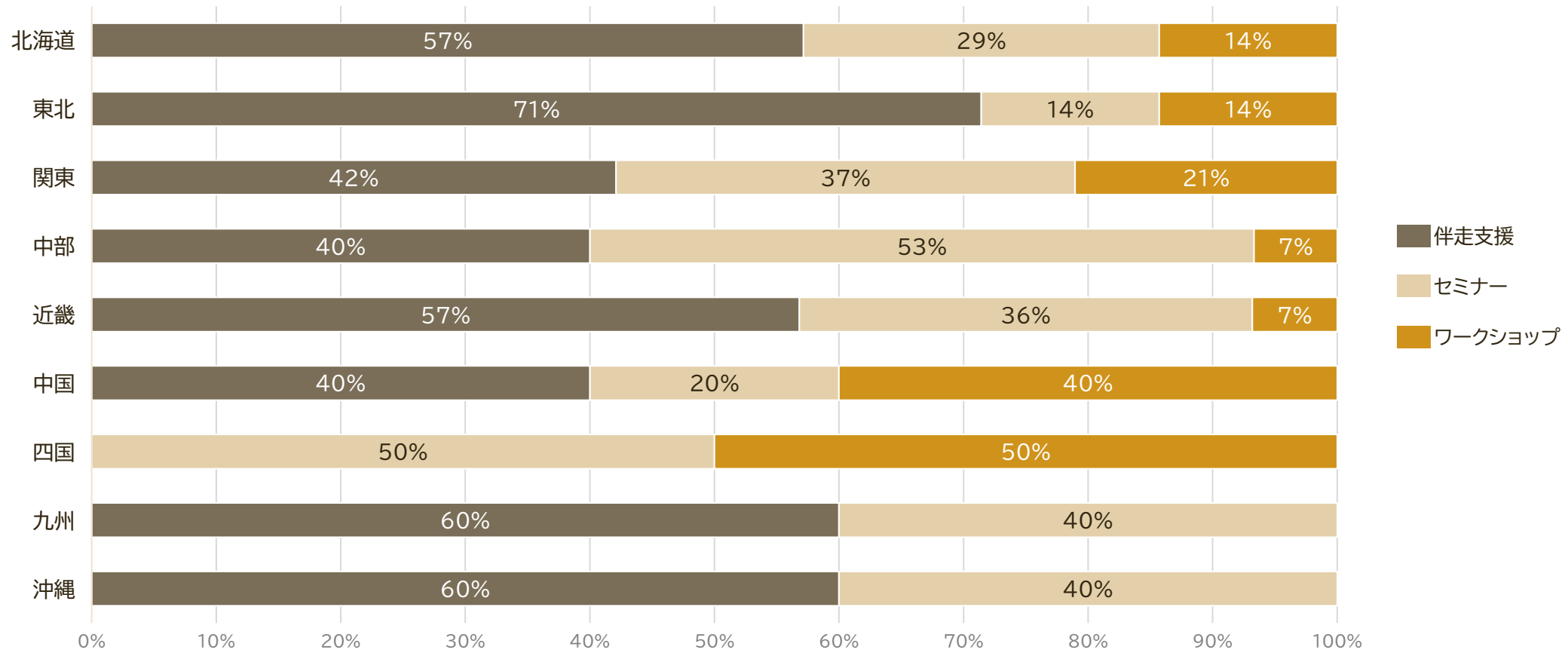


## 2. デザイン経営支援の全国的な実態把握と事例収集 | 2021年度以降のデザイン経営支援プログラム

## プログラム実施形態の地域別特徴

- 2021年度以降では、東北・九州・沖縄・近畿で伴走支援の比率が高い一方、中国・四国ではワークショップ型の割合が他の支援形態と比べて相対的に高い。

## 【 支援プログラムの実施形態(2021～2025年度) 】

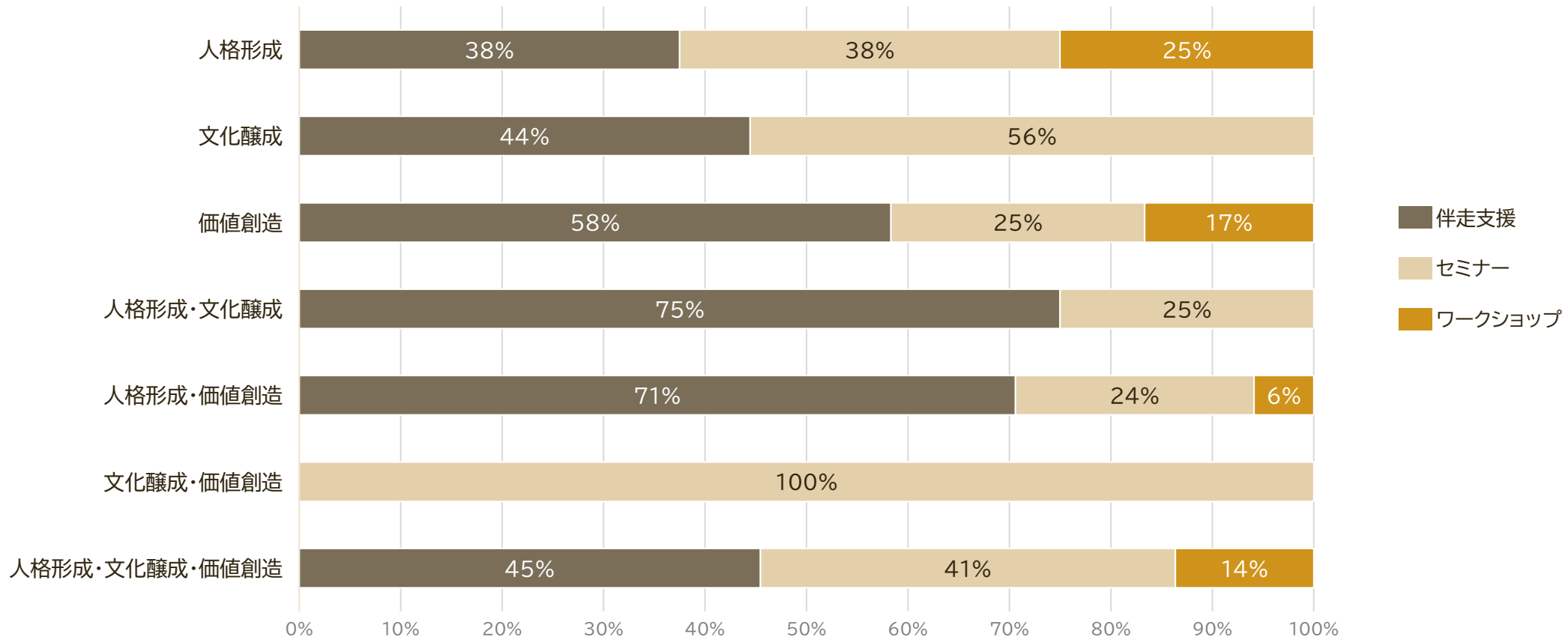


## 2. デザイン経営支援の全国的な実態把握と事例収集 | 2021年度以降のデザイン経営支援プログラム

## プログラムの目的別の実施形態の傾向

- 2021年度以降、人格形成・文化醸成・価値創造を複合的に支援するプログラムでは伴走支援の割合が高い。ブランディング等、文化醸成に関するプログラムでは、セミナー形式での実施が目立っている。

## 【 支援プログラムの目的別の実施形態(2021~2025年度) 】



## 従来のデザイン経営支援プログラムに見られる主な課題 (1/2)

- 従来のデザイン経営支援プログラムの課題について、「調査1 | デザイン経営支援のキーパーソン調査」では、①デザイン経営の理解の不足、②支援プログラムの設計、③知的財産の扱いの3点に課題が多いことが明らかになった。

デザイン経営の理解が  
不足している

- デザイン経営=見た目のデザインだと思われている
- 言葉や考え方が難しく感じられている
- 何の効果があり、どんな時に使えるかが伝わっていない



支援プログラムの設計に  
課題がある

- 経営者も支援者も、自分の役割がはっきりしていない
- 成果の測り方や共有の仕方が整っていない
- 支援が一度きりで終わり、続かない






知的財産の扱いが  
不十分である

- 知財を「守るためのもの」としか見ていない
- デザイン経営と知財支援がバラバラに進んでいる
- 知財を扱える人やお金が足りない



## 従来のデザイン経営支援プログラムに見られる主な課題 (2/2)

- デザイン経営の理解不足、プログラム設計の不備、知財活用の弱さは相互に影響し合い、知的創造サイクルの停滞を招いている可能性があることも、デザイン経営支援のキーパーソン調査を通じて課題として挙げられた。
- 今後は、経営者・支援者・知財専門家が共通の理解のもとに連携し、「デザイン経営×知財」を一体的に支援する仕組みを整備することが一層重要となる。

キーパーソンから聞かれた主な課題		概要
デザイン経営の理解が不足している 	デザイン経営=見た目のデザインだと思われている	経営者や支援者の多くが「デザイン経営」をロゴや商品デザインの話と誤解しており、実は「 <b>経営の考え方や組織のあり方を変える取り組み</b> 」であることが伝わっていない。その結果、経営の中核にデザインを活かす発想が広がらない。
	言葉や考え方が難しく感じられている	「デザイン思考」「共感」「意味のデザイン」など、聞き慣れない言葉が多く、 <b>専門的でとっつきにくい印象</b> を与えている。特に中小企業では、実務との結びつきが見えにくく、導入への心理的ハードルが高い。
	何の効果が、どんな時に使えるかが伝わっていない	「デザイン経営で何が変わるのか」「どんな課題に効くのか」が明確に示されていないため、 <b>経営者が必要性を実感しづらい</b> 。結果として、単なる流行的な取り組みと受け取られやすい。
支援プログラム設計に課題がある 	経営者も支援者も、自分の役割がはっきりしていない	経営者が主体的に考える姿勢が弱く、支援者も「どこまで関わるべきか」が明確でない。そのため、 <b>プログラムが「外部にやらしてもらおうもの」になりがち</b> で、企業の中に定着しにくい。
	成果の測り方や共有の仕方が整っていない	プログラムの効果を数値や事例で示す仕組みが不足しており、 <b>支援が成功したかどうかが見えにくい</b> 。各地域で進め方もバラバラなため、成果を横展開しにくい。
	支援が一度きりで終わり、続かない	研修やワークショップの後にフォローがなく、企業や関係機関とのつながりが途切れてしまう。長期的な支援体制やネットワークづくりが十分でなく、 <b>継続的な変化につながらない</b> 。
知的財産の扱いが不十分である 	知財を「守るためのもの」としか見ていない	知財を知的財産権としてしか捉えられておらず、 <b>権利を取ることが目的化している</b> 。知財を広く捉えることで、経営を伸ばす武器として活用することができるようになる。
	デザイン経営と知財支援がバラバラに進んでいる	両者が別々の支援制度・人材で動いており、 <b>デザイン経営で生まれた価値を知財として活かす流れが断絶している</b> 。そのため、せっかくの成果が権利化やビジネス化につながらない。
	知財を扱える人やお金が足りない	デザイン経営の考え方を理解した弁理士や知財専門家が少なく、 <b>企業支援の初期段階から関われない</b> 。また、知財活用にかかる費用への支援も限られており、中小企業にはハードルが高い。

# 03

**デザイン経営の実践が  
“知的創造サイクルを促進しているか”  
の検証**

## 調査手法

- デザイン経営支援および知財支援に携わるキーパーソン21者へのヒアリングを通じて、デザイン経営の実践や知的財産の創造・活用において顕著な実績を有する企業11社をヒアリング先として選定した。
- 委員会での協議を踏まえ、ヒアリング実施先のうち、4社に対して知財専門家同席の元でのヒアリングを追加で実施し、デザイン経営の実践が企業の知的創造サイクルの促進にどのように寄与しているかを整理した。

調査プロセス

#	実施内容	概要
1	インタビュー候補企業の選定	<ul style="list-style-type: none"> <li>● キーパーソン調査の結果を基に委員会の意見も踏まえてインタビュー先11社を選定</li> </ul>
2	デザイン経営と知的財産活用に係るデプスインタビューの実施	<ul style="list-style-type: none"> <li>● デプスインタビューを通じてデザイン経営と知的財産活用に関する各社の現状や意見を確認</li> </ul>
3	知財専門家同席の元でのデプスインタビューの実施	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 委員会での協議の元、追加インタビュー先4社を選定</li> <li>● 本調査のアドバイザーである知財専門家も一部インタビュアーの役割を担い、知財活用状況の可視化を通じた深い分析を実施</li> </ul>
4	デザイン経営と知的創造サイクルの関係性の整理	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 各社ヒアリングで得られた、デザイン経営による知の構造の変化、実践企業に共通する特徴を踏まえ、デザイン経営が知的創造サイクルを促進するプロセスを整理</li> </ul>

ヒアリング実施先11社

#	企業名	所在地	追加ヒアリング実施先
1	株式会社乾レンズ	福井県鯖江市	
2	株式会社ササキ工芸	北海道旭川市	○
3	平安伸銅工業株式会社	大阪府大阪市	○
4	荒井建設株式会社	北海道旭川市	○
5	有限会社ハヤシ商店	愛知県安城市	○
6	株式会社乗富鉄工所	福岡県柳川市	
7	株式会社テント	東京都目黒区	
8	株式会社ベルニクス	埼玉県さいたま市	
9	株式会社SUNAO製菓	宮崎県宮崎市	
10	ポーたま株式会社	沖縄県那覇市	
11	株式会社雪花	石川県金沢市	

## ヒアリングからの示唆 | 荒井建設（北海道旭川市）

### 1 デザイン経営は「創造」の前段階を構造的に強化している。

- 荒井建設では、自社らしさの言語化や理念の再定義を通じて、暗黙知が組織内で共有可能な形式知へと転換された。このプロセスは、単なる理念浸透ではなく、組織の判断軸や行動原理を再設計するものであった。結果として、現場課題に対する問題意識が顕在化し、「やってみる」姿勢が醸成された。
- すなわち、デザイン経営は知財創造の直接的施策ではなく、創造を生み出す前提条件（態度・文化・視点）を整備する機能を果たしていることが確認された。

### 2 知財の「創造」は偶発的ではなく、態度変容の帰結として発生している。

- 削孔システム等の発明は、当初から特許取得を目的としたものではなく、現場の安全性向上や効率化という課題解決の試行錯誤から生まれている。しかし企業側は、「デザイン経営に取り組んでいなければ特許には至らなかった」と明言している。
- これは、デザイン経営による挑戦志向の醸成が、結果として技術創出を誘発したことを示すものであり、「デザイン経営が知財の創造を促進する」という仮説を支持する証左といえる。

### 3 「保護（権利化）」は創造後に自然発生的に接続されている。

- 特許出願は、技術の有効性が確認された後、外部からの助言を契機に行われている。これは、創造活動が先行し、その成果を保護する段階で知財制度が接続されるという流れである。
- すなわち、デザイン経営が創造を促し、その後に保護へと接続される構造が確認できる。知財支援が創造前に主導するのではなく、創造後に自然に組み込まれる点が特徴的である。

### 4 「活用」は収益化に先立ち、プレゼンス向上として顕在化している。

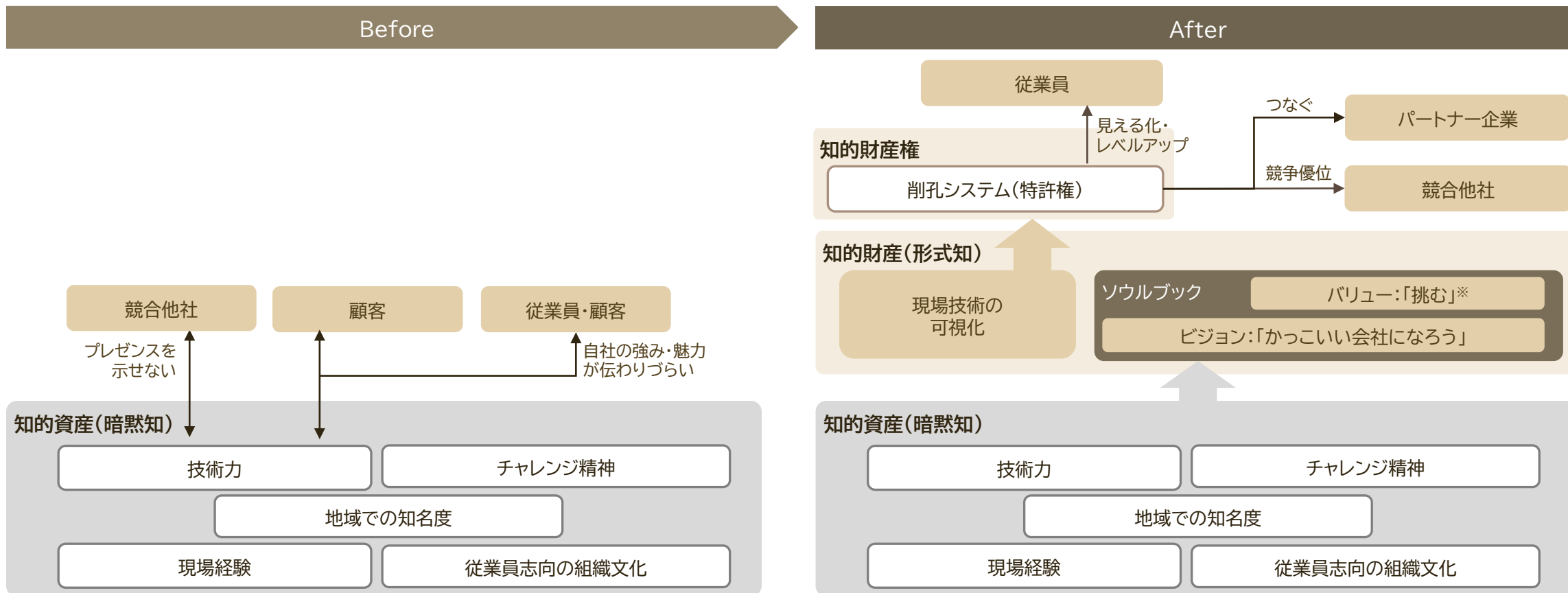
- 特許取得は、仕様の決まった公共事業の中で差が付きにくい状況において、自社の独自性やプレゼンスを示す手段として機能している。加えて、若手社員の関心喚起やモチベーション向上、地域からの評価向上にもつながっている。
- すなわち、知財の「活用」は必ずしも直ちに経済的成果のみを意味するものではない。まずは組織の自信や対外的信頼の向上として顕在化し、その延長線上で事業的・経済的活用へと展開していく段階的なプロセスとして捉えるべきである。

### 5 デザイン経営は中小企業における知的創造サイクルの駆動装置となり得る。

- 本事例では、理念の形式知化（文化醸成）→挑戦態度の醸成（人格形成）→技術創出（創造）→特許取得（保護）→組織的波及（活用）という連鎖が確認できた。特に、中小企業に豊富に存在する現場の暗黙知が、デザイン経営を媒介として知財へと転換される構造が明らかになった。
- これは、「デザイン経営の実践が知的創造サイクル（創造・保護・活用）を促進する」という本調査の中心仮説を支持する具体的事例である。

# デザイン経営による知の構造の変化 | 荒井建設

- 自社のチャレンジ精神を「挑む」というバリューとして明確化し、現場の暗黙知を可視化し開発した削孔システムの特許取得に成功。これを契機に従業員の技術開発意欲が高まり、業界課題の解決に向けた他社との技術開発や更なる特許出願も進展。現場で得た暗黙知を形式知化し、継続的に活用する仕組みが定着した。



※ 荒井建設のバリュー:「挑む」のほかに「磨く」「想う」「繋ぐ」「敬う」「彩る」の計6つの行動指針が存在する。「挑む」とは、ファーストペンギンのように、はじめに飛び込むことを恐れないアクションを示している。

### 3. デザイン経営の実践が“知的創造サイクルを促進しているか”の検証

## ヒアリングからの示唆 | ササキ工芸（北海道旭川市）

#### 1 デザイン経営は「創造」の源泉を理念レベルから再構築している。

- ササキ工芸では、代表就任直後に「なぜ自分は会社を継いだのか」という問いから出発し、経営理念を再定義している。ここで確立された「世界に届ける」「旭川のものづくりを発信する」という思想が、その後のブランド再編・商品刷新の基軸となった。デザインは手段であり、根底にある哲学の明確化が先行している点が特徴的である。
- すなわち、デザイン経営は知財創造の前段として、企業の存在意義と価値基準を再設計する役割を果たしていることが確認された。

#### 2 創造は「ユーザー視点への転換」を通じて、技術の価値を表出させている。

- 従来は作り手目線の商品開発が中心であったが、デザイナー招聘を契機にユーザー視点へと転換した。「良いものを作る」から「選ばれる商品を作る」への認識転換が、商品総入れ替えやブランド体制の確立につながっている。社長が「当社の加工技術の価値が表出した」と語ったように、この変化は単なる見せ方の改善ではない。デザイナーの参加を通じて、既存の加工技術が市場に伝わる価値へと再構成され、個々の商品という知的財産の質的転換が生じた事例と捉えられる。
- すなわち、本事例は、デザイン経営が製品の形状や意匠の工夫にとどまらず、知財の前段にある「意味の創造」を通じて、技術の価値そのものを顕在化させていることを示している。

#### 3 「保護（権利化）」は限定的であり、ブランド浸透を優先する戦略が採られている。

- 商標登録は実施しているが、意匠登録は積極的には行っていない。模倣対策よりもブランド力の確立を優先し、「消費者が気づくレベルまで高める」ことを重視している。
- これは、知的創造サイクルにおける「保護」を制度的権利化に限定せず、市場認知やブランド確立による事実上の保護を志向している事例といえる。すなわち、創造→市場浸透→制度的保護という順序ではなく、創造→ブランド確立を先行させる戦略的選択が確認された。

#### 4 「活用」は価格戦略・取引構造の変化として顕在化している。

- ブランド再設計後、商品単価は3～4千円から6～7千円へと上昇し、販売先も変化している。さらに、OEM依頼においても単なる下請けではなく、協業パートナーとして位置付けられている。
- これは、デザイン経営による価値再定義が、価格決定力や取引関係の質を変化させていることを示す。知的創造サイクルにおける「活用」は、必ずしも特許収益ではなく、ブランド力を通じた利益構造の改善として顕在化している。

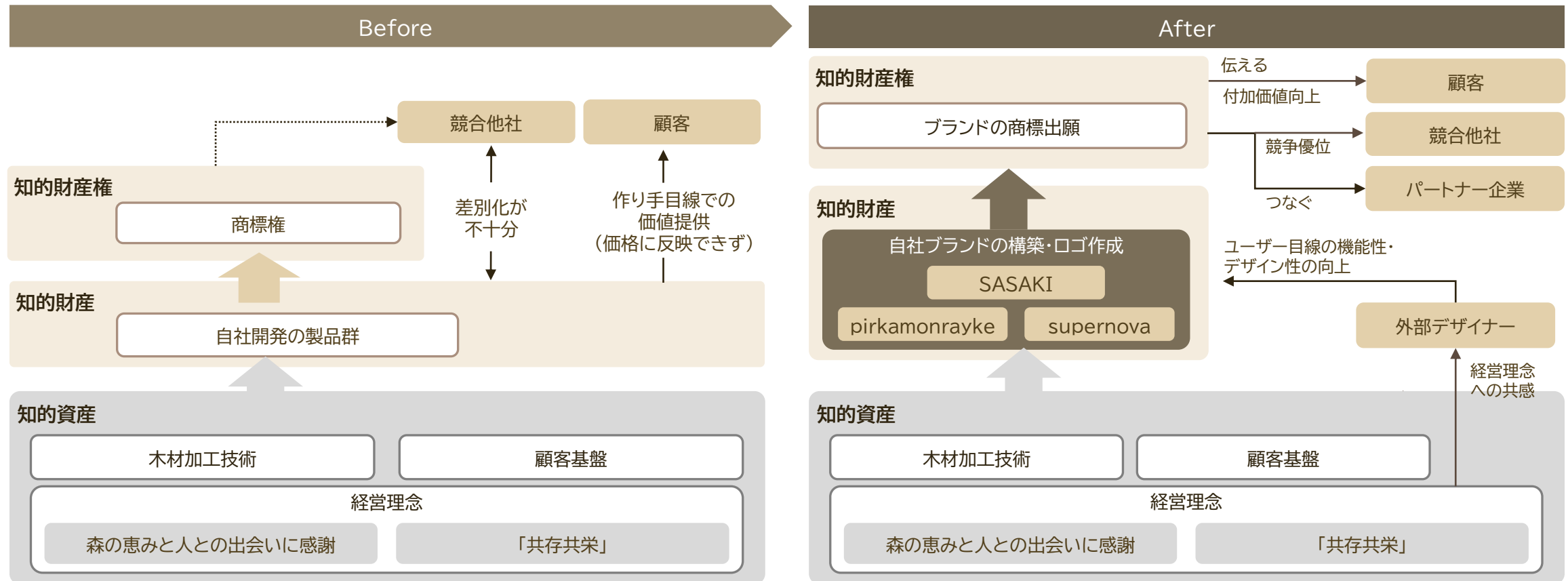
#### 5 本事例は「創造と活用が先行し、保護が後続する」モデルを示唆する。

- 荒井建設が創造→保護へと接続していたのに対し、ササキ工芸では創造（ブランド・商品再構築）と活用（価格向上・市場評価）が先行し、制度的保護は限定的である。これは、デザイン経営が知的創造サイクルを促進する際、必ずしも「創造→保護→活用」という直線的順序を取らないことを示している。中小企業においては、まず価値創造と市場活用が進み、その後に制度的知財戦略が接続される可能性がある。
- 知財制度の利用有無だけでなく、ブランド・価格・取引構造の変化も含めて「活用」を広義に捉える必要があることが示唆された。

### 3. デザイン経営の実践が“知的創造サイクルを促進しているか”の検証

## デザイン経営による知の構造の変化 | ササキ工芸

- 自社商品が作り手目線に偏重しているとの課題認識のもと、デザイナーとの協業を通じて商品開発をユーザー視点へと転換し、自社ブランドを再構築した。
- その結果、木材の加工技術という知的資産の価値が顧客に伝わる形で表出し、商品に体现される知的財産が質的に転換したことで、商品単価の向上、価格決定力の強化、取引関係の質の向上につながった。



## ヒアリングからの示唆 | ハヤシ商店（愛知県安城市）

### 1 デザイン経営は、先行していた商品開発と知財活動を“共通言語(包む力)”で組織につなぎ直している。

- 本件では、「包む力」という自社アイデンティティが、単なるスローガンではなく、商品企画・顧客対応・意思決定をつなぐ拠り所として機能している点が確認できた。もともと社長主導で進んでいた商品開発や知財活用に対し、デザイン経営が後から組織的な意味づけを与えた点に特徴がある。
- これは、デザイン経営が新たな創造を生むだけでなく、先行していた実践を社員が理解し参加できる状態へと再構成する役割も担うことを示している。すなわち本事例では、創造の起点というより、創造を支える共通基盤の形成に意義がある。

### 2 「創造」は社長の高度な暗黙知を核としつつ、デザイン経営を通じて組織へ移転し始めている。

- 社長は包装材・塩ビ加工・構造設計の知識を深く持ち、「包む」ことへの高い感度をもとに商品開発や知財創造を先導してきた。創造の源泉は依然として社長個人の暗黙知にあるが、それが事業成果として先行して現れていた点が本事例の出発点である。
- 一方で近年は、「包む力」という言葉を介してその知が社員にも共有され、回転板ケースのように現場発案を後押しする場面が生まれている。つまり本事例では、個人に偏っていた創造の源泉が、デザイン経営によって徐々に組織知へと接続され始めている。

### 3 「保護」は従来から戦略的に行われていたが、デザイン経営によって判断基準の共有が進みつつある。

- 本事例では、知財制度の利用は場当たりのではなく、保護対象を見極めたうえで企業秘密と特許を使い分ける判断が従来から行われていた。もっとも、その判断は主として社長個人の知識と経験に支えられており、組織全体で明示的に共有されていたわけではない。
- デザイン経営は、「自社は何を価値として提供しているのか」という認識を言語化することで、「何を守るべきか」の判断を共有しやすくしている。したがって本事例の保護は、新たに始まったというより、既存の判断が組織的運用へ近づいている点に意味がある。

### 4 「活用」はすでに事業機会の拡張に結びついていたが、デザイン経営によってその意味が組織的に再接続されている。

- 特許は、単なる権利取得ではなく、参入障壁を築き、対外的な本気度や技術的信頼性を示す手段として活用されてきた。大手企業との対話においても、商談上の信用や交渉力を高める効果が認識されており、活用は経済的収益化に先立つ形で先行していた。
- ただし、そうした活用成果が現場の納得や一体感に十分結びついていたとは言えず、社長と現場の間には距離も残っていた。デザイン経営は、この活用を「包む力」という自社らしさと結びつけることで、個別成果を組織として意味づけられた実践へと変えつつある。

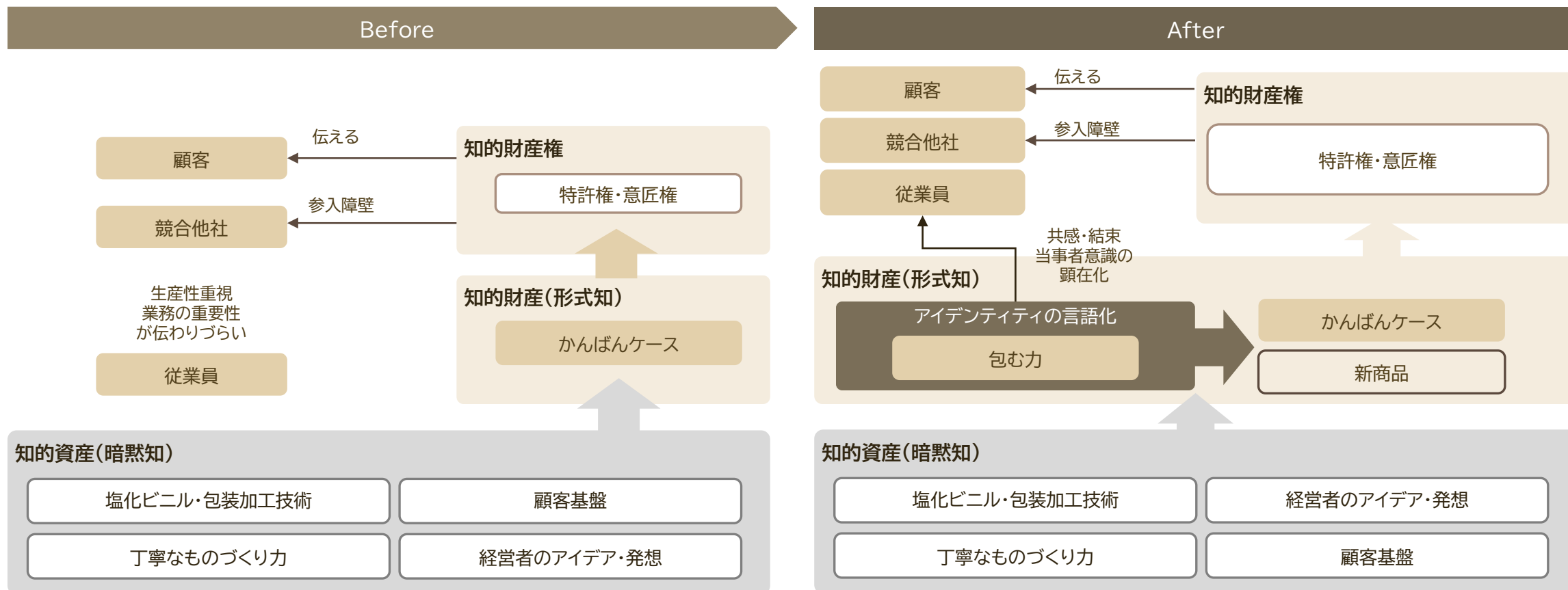
### 5 焦点は「創造→保護→活用」の有無ではなく、それを支える組織基盤が補完されつつある点にある。

- ハヤシ商店では、創造・保護・活用の流れ自体はすでに一定程度成立しており、商品開発や知財マネジメントも先行して成果を上げていた。課題は、その循環が社長個人への依存度が高く、組織全体として持続的に回る状態にはなお至っていなかったことである。
- 本事例におけるデザイン経営の意義は、「包む力」という共通言語を通じて社長の知と現場をつなぎ、先行していた知財活動を支える基盤を補完した点にある。

3. デザイン経営の実践が“知的創造サイクルを促進しているか”の検証

# デザイン経営による知の構造の変化 | ハヤシ商店

- 社長主導で先行していた知財マネジメントに対し、デザイン経営は「包む力」を共通言語として社員との隙間を埋め、組織的な基盤を補完した。
- 従業員の自律性向上と、自社の強みを活かした商品開発の進展を通じて、知的財産の創出は社員を巻き込む形へと広がっている。



## ヒアリングからの示唆 | 平安伸銅工業（大阪府大阪市）

### 1 知財は「あとから守るもの」ではなく、「どの挑戦に本気で投資するかを決める目印」になっている。

- 平安伸銅工業では、創業期には実用新案を積極的に出願していたが、コモディティ化が進んだ2代目の時代には、知的財産権だけでは差別化が難しいとの認識から出願を停止していた。
- その後、3代目のもとで、生活者視点に立った価値提案やブランド再構築が進む中で、意匠・商標・特許が再び意味を持つようになり、知財は「守るための制度」から「どの挑戦に本気で投資するかを見極める目印」へと再定義されている。

### 2 「創造」は、デザイナーによる暗黙知の掘り起こしと、意味のイノベーションへの転換によって駆動している。

- 2代目の時代には、製品のコモディティ化が進み、従来型の差別化や知財活用が効きにくくなっていたが、3代目のもとでは、デザイナーの参画を通じて経営者や組織に蓄積された暗黙知が掘り起こされ、生活者視点で価値を再編集する方向へ転換した。
- その結果、創造は単なる新規性の追求ではなく、「誰のどんな暮らしをどう良くするか」という意味の設計を起点とするものとなっており、この変化が意匠・商標・特許を伴う新たな知的財産の創出を支えている。

### 3 「保護」は本事例の中心論点ではなく、意味の再設計に応じて必要な権利が選ばれている点に意義がある。

- 本事例で重要なのは、知財管理の細かな運用実務そのものではなく、事業の競争軸が変わる中で、保護の位置づけもまた変化してきたことである。
- すなわち、コモディティ化の局面では権利化の意義が相対的に低下していた一方、意味のイノベーションを伴う現在の事業モデルでは、意匠・商標・特許が再び有効な手段として位置づけられており、「保護」は価値創造の結果として選択されている。

### 4 「活用」は模倣排除にとどまらず、協業・外注・市場対話を成立させる交渉基盤として機能している。

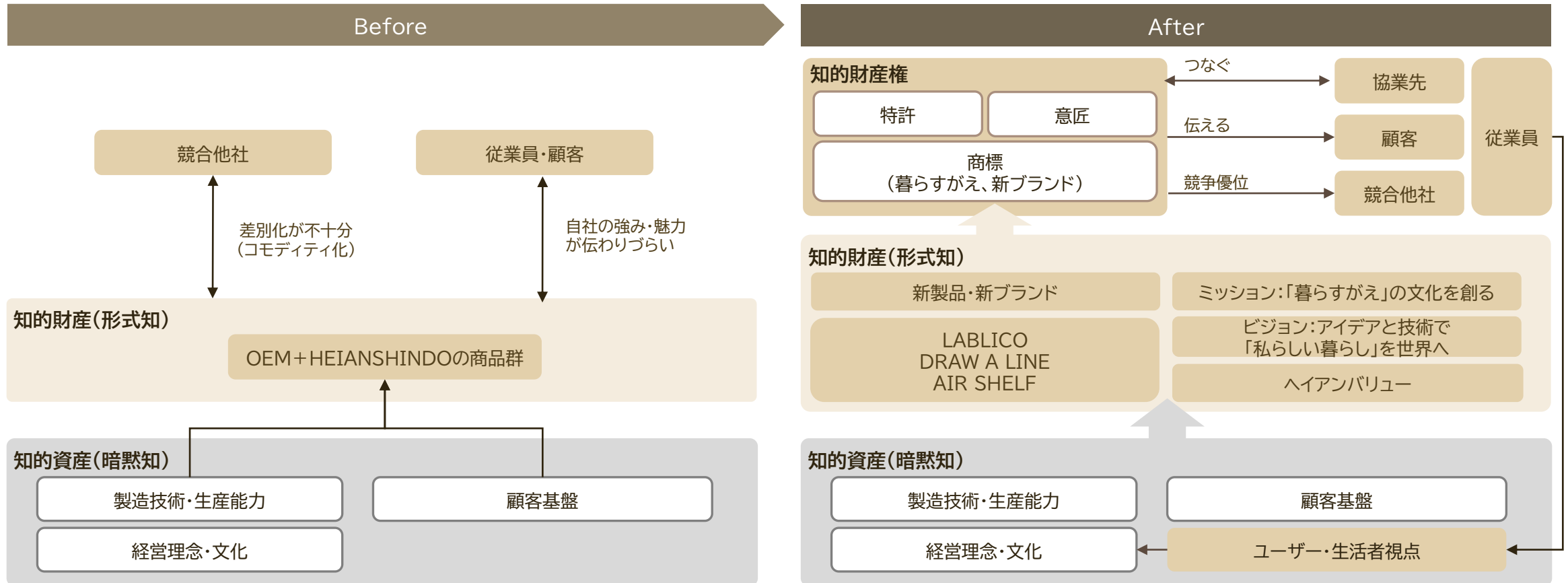
- 3代目のもとで再活性化した知財は、単に他社を排除するためではなく、自社がどの領域に独自性を持ち、どこに責任を持って投資しているかを示すことで、取引先や協業先との対話を円滑にする役割を担っている。
- とりわけ、生活者価値を起点とした商品・ブランド設計と組み合わせることで、知財は市場での信頼形成や適切な役割分担を支える基盤となっており、「活用」は排他よりも関係構築の側面で現れている。

### 5 知的創造サイクルを回す鍵は、意味の創造を継続できる共創体制への転換にある。

- 平安伸銅工業における知財の変遷は、どのような価値を創り、どう市場と接続するかによって知財の意味が変わることを示している。
- 本事例の本質は、創業期の技術起点、2代目のコモディティ化対応を経て、3代目においてデザイナーとの協働を通じた意味のイノベーションへと移行した点にあり、知的創造サイクルはその転換を支える共創体制の中で再び動き始めている。

# デザイン経営による知の構造の変化 | 平安伸銅工業

- 「暮らすがえ」のミッションや「私らしい暮らし」のビジョン等、自社らしさの暗黙知を形式知化することで、生活者目線のアイデア提案・商品開発が活性化。特許や意匠取得を通じて自社製品を保護するだけでなく、「暮らすがえ」の商標登録を通じて、OEMに代わる他企業とのコラボレーションに繋げる等、知財活用を推進した。

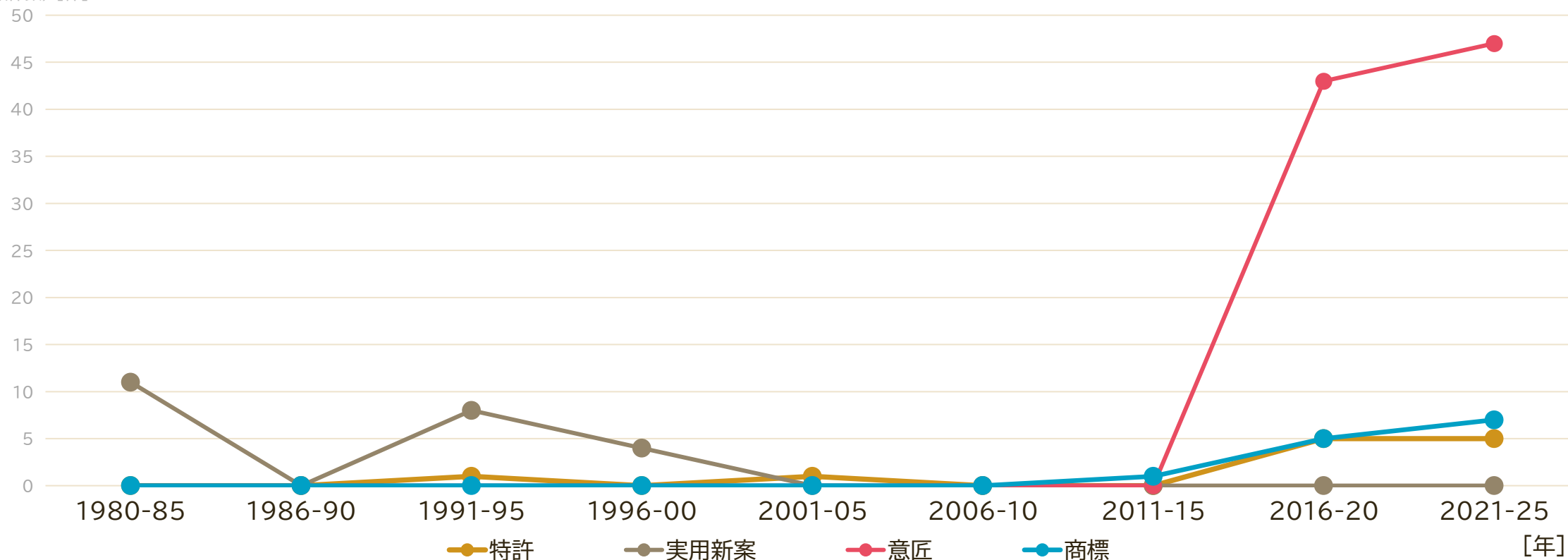


## デザイン経営による知の構造の変化 | 平安伸銅工業

- 平安伸銅工業の出願推移を見ると、初期は実用新案が中心であり、構造・機能の改良を守る知財が主であった。
- 他方、近年は意匠・商標の出願が大きく増えており、重心が「技術を守る知財」から「自社らしい価値や世界観を表現し、伝える知財」へ移っていることがうかがえる。件数の増減以上に、何を価値として権利化するかという知財の質が変化している。

### 【出願件数の推移】

(出願件数) [件]



## デザイン経営実践企業に共通して確認されたこと (1/2)

- 創造を生み続ける企業に共通するのは、自社らしさを判断軸として共有し、内発的な問いから価値創造を始め、挑戦と試行を許容する土壌を持っていることである。

### 観点1

#### 出発点として「自社らしさ」を共通言語化している

**共通点** ▶ デザイン経営を「ロゴ作り」や「見た目改善」ではなく、意思決定の軸をつくる営みとして捉えている。  
自社らしさが共通言語となり、開発・投資・採用・発信の判断基準として機能している。

### 観点2

#### 創造の起点が「ニーズ追随」ではなく「内発的な問い」になっている

**共通点** ▶ 新しい価値や技術の出発点が、「顧客に言われたから作る」ではなく、自分たちは何を実現したいのかという問いから始まっている。  
デザイン経営は、顧客ニーズの聞き取りにとどまらず、企業内で問いを立て、創造を促す営みとして機能している。

### 観点3

#### 「挑戦・試作・まずやる」を許容する態度が創造を押し上げている

**共通点** ▶ 創造の背景には、挑戦や試行錯誤を許容する文化・姿勢がある。  
デザイン経営は「良いアイデア」を直接生むというより、試行回数を増やし、学習を許容する土壌を育てている。

## デザイン経営実践企業に共通して確認されたこと (2/2)

- デザイン経営に取り組む企業では、暗黙知が共有可能な知へと変換され、知財が経営判断の対象として位置づけられ、その活用効果は顧客や取引先からの評価、信用、協業機会の拡大として現れている。

### 観点4 暗黙知が共有可能な形に変換され、創造の材料になっている

**共通点** 暗黙知が、組織の中で共有し活用できる形へと変換されている。形は企業ごとに異なるが、本質は共通している。  
デザイン経営は、単なる「強みの棚卸し」にとどまらず、判断や発想、対話に活かせる形で共有可能な知へと変えている。

### 観点5 知財は「何を守り、どう使うか」という経営判断として位置づけられている

**共通点** 知財を経営の中に位置づけ直している点が共通している。  
知財は法務手続ではなく、守る価値の特定、投資判断、参入障壁や協業・交渉力の形成に関わる経営判断の材料となっている。

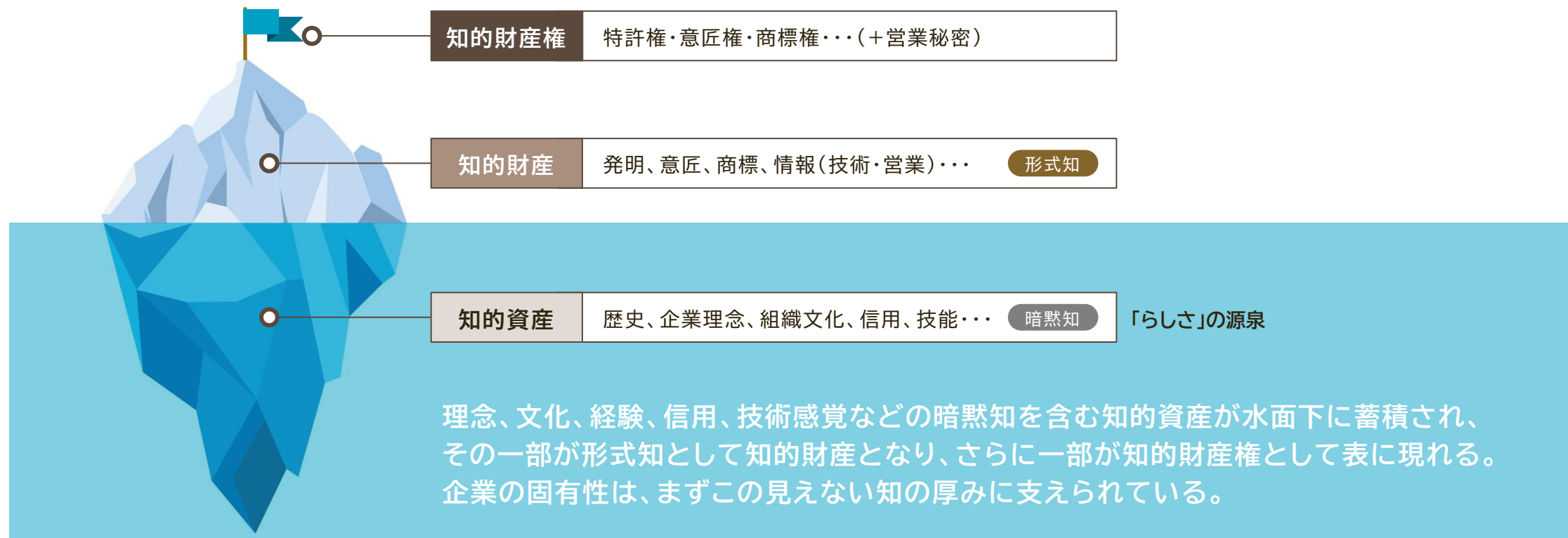
### 観点6 「活用」の効果は、顧客や取引先からの評価、信用、協業機会の拡大として現れる

**共通点** 知的創造の成果はまず「市場での関係性」や「組織の変化」として出やすい。  
活用の価値は、ライセンス収益の前に、“関係性の価値”(信用・指名・協業)と“組織の価値”(自信・主体性)として現れる。

## 企業の本当の強みは、水面下の「知」に支えられている

- 知的財産権等による保護の対象となる知的財産は、企業が持つ「知」のごく一部にすぎない。その背後には、理念、文化、経験、技術感覚、顧客との信頼関係、組織の癖や判断の仕方など、言葉にしきれない暗黙知を含む知的資産が広がっている。
- 企業らしさや固有性の源泉は、まずこの水面下にある。そこから一部が共有可能な形で表れたものが知的財産であり、さらに権利として保護されたものが知的財産権である。

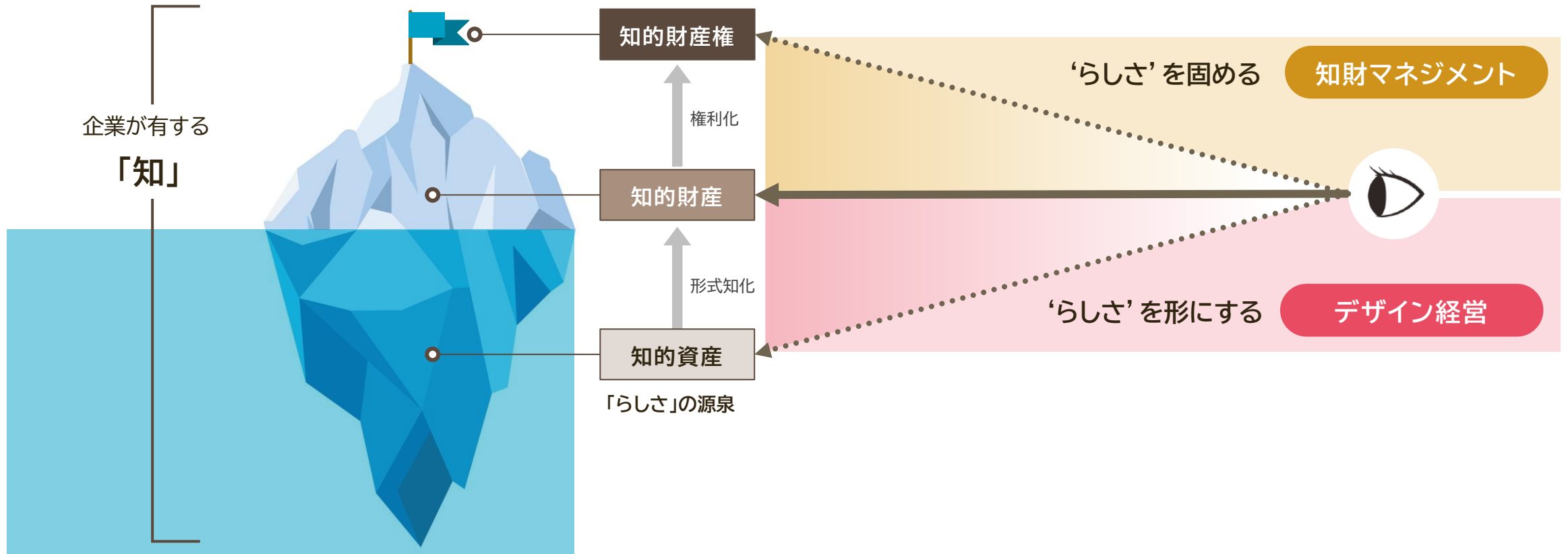
知的財産を本当に活かすには、権利の対象になり得る部分だけでなく、その背後にある知的資産まで見なければならない。



### 3. デザイン経営の実践が“知的創造サイクルを促進しているか”の検証

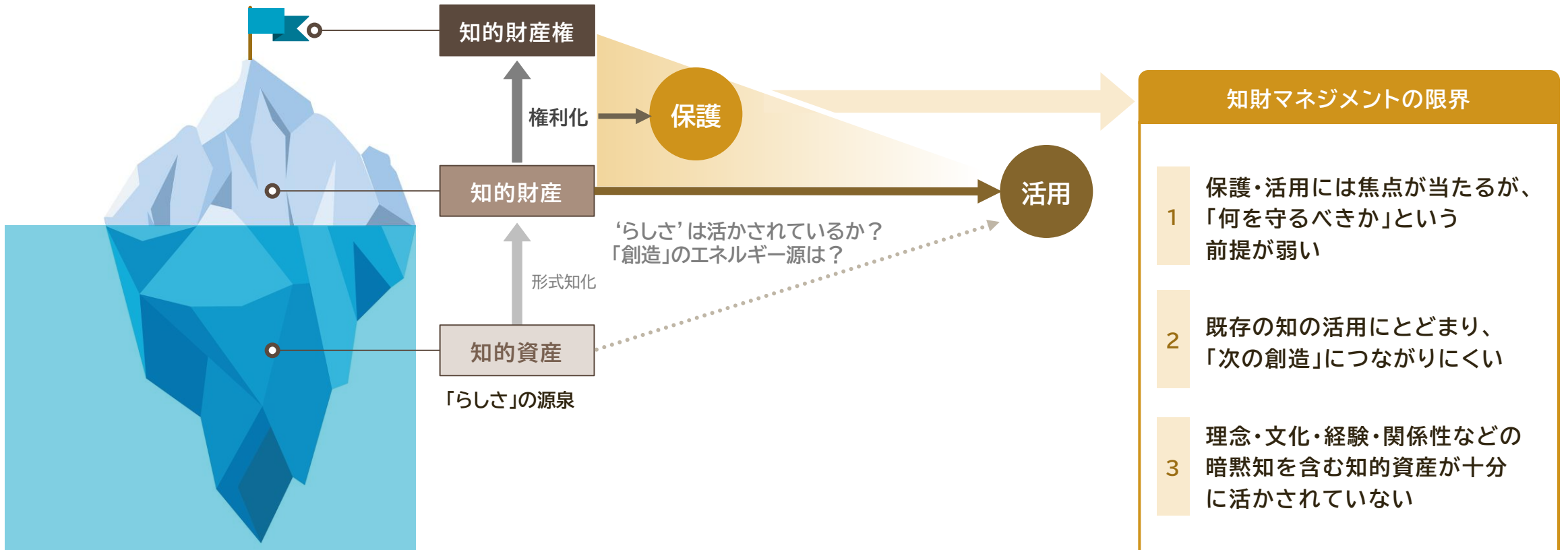
## デザイン経営と知財マネジメントは「自社らしさ」をつなぐ両輪である

- 自社らしさの根源は、水面下の知的資産にある。デザイン経営は、その暗黙知を掘り起こし、共有可能な形へと変えながら、「らしさ」を形にしていける営みである(=形式知化)。
- 一方、知財マネジメントは、知的財産を権利化等により自社独自の資源として活用できるようにするために、「らしさ」を固める営みである。企業が有する「知」を真に活かすにはデザイン経営と知財マネジメントを一連のプロセスとして捉えることが重要である。



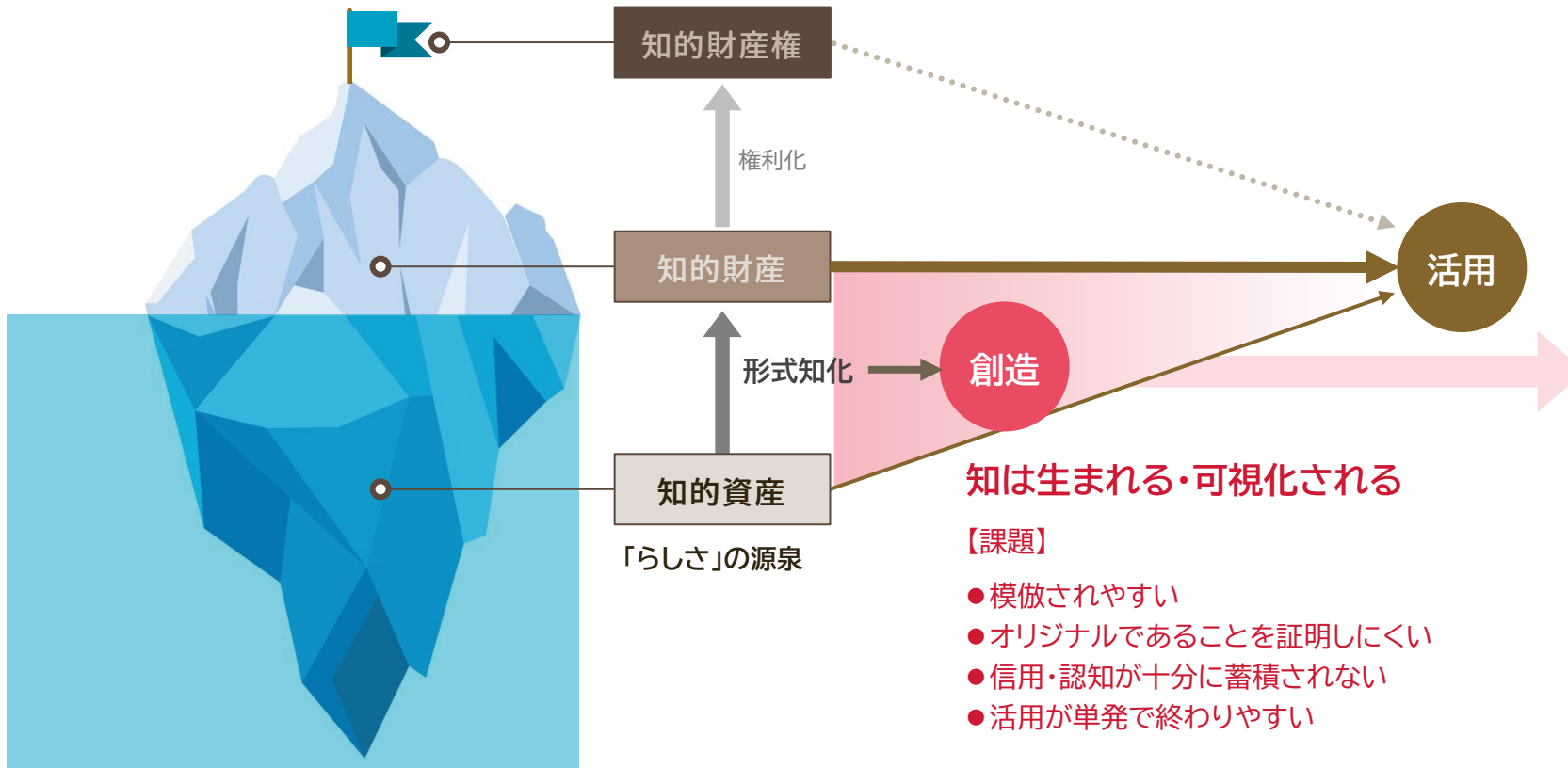
## 補足 | 知財マネジメントだけでは「創造」の源泉である知的資産に届かない

- 知財マネジメントを重視し、形式知である知的財産の「保護」と「活用」に集中すると、代替性のない固有の資源である企業の理念、文化、経験、信頼といった水面下の知的資産に意識が及ばず、「らしさ」が活かされずに同業者と同質化してしまうおそれが生じる。
- 自社の「らしさ」が意識されないまま知財マネジメントに注力しても、「わが社だからできる」「わが社がやらねば」という意欲が喚起されにくい。



## 補足 | デザイン経営だけでは不十分 — 知財マネジメントとの補完が不可欠

- デザイン経営は、自社らしさの可視化や知の共有を通じて、知的資産の形式知化と新たな創造を促進する。しかし、それだけでは、その知を守り、オリジナルとして証明し、事業価値へと転換することは難しい。
- デザイン経営で生まれた知を競争力へとつなげるためには、知財マネジメントによる保護と活用の設計が不可欠である。



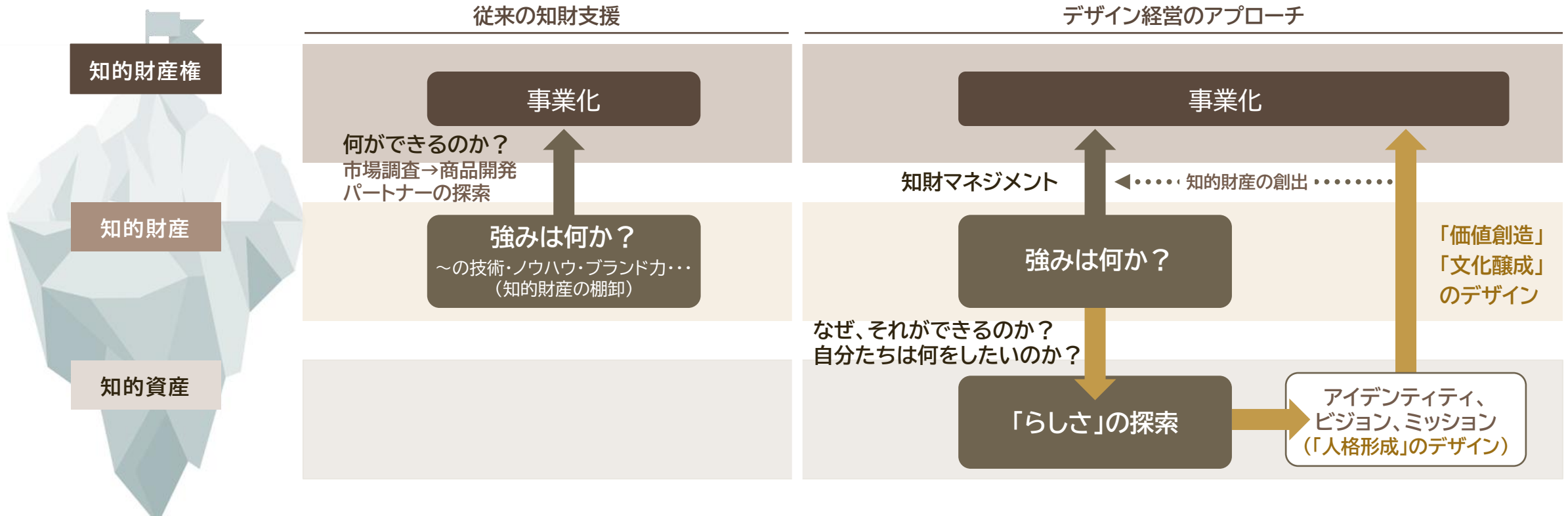
### デザイン経営の限界

- 1 デザイン経営による知的財産の創出に止まると、事業化の推進に支障が生じやすい
- 2 創造した知が守られず、活用の道筋も設計されないままでは、事業価値につながりにくい
- 3 オリジナル性の証明、信用の蓄積、継続的な活用は、デザイン経営だけでは担いきれない

### 3. デザイン経営の実践が“知的創造サイクルを促進しているか”の検証

## 知財支援は、知的財産から知的資産へと遡る必要がある

- 従来の知財支援は、企業の「強み」である技術・ノウハウ・ブランドなどの知的財産を起点に、「何ができるか」「どの市場に展開するか」を考え、そのまま事業化へ進むアプローチであった。
- 一方、デザイン経営のアプローチは、いったん「なぜ、それができるのか」「自分たちは何をしたいのか」に立ち返り、企業の歴史、価値観、経験、文化といった知的資産に遡って「らしさ」を掘り下げる。その上で事業化に進むことで、単なる強みの展開ではなく、自社らしい価値を起点とした価値創造へと転換できる。自社らしい価値は完全な模倣が困難であるため、参入障壁の構築に依拠する必要性は低下し、知財マネジメントのあり方は変化する。



## デザイン経営は、創出される知的財産を豊かにする

- デザイン経営は、企業の「らしさ」の根源にある固有の歴史や文化などが反映された代替性のない知的資産を掘り起こす。
- それによって、独自性の高い知的財産を生み出しやすくするとともに、従業員の能力と意欲を引き出すことで、知的財産を質と量の両面から豊かにする。

デザイン経営に取り組むことで、

創出される知的財産が **質的** **量的** に豊かになる

デザイン経営によって企業の「らしさ」の根源である知的財産が掘り起こされることで、

- 1 その企業ならではの固有性の高い知的財産が表出しやすくなる → **質的向上**
- 2 従業員の能力・意欲が引き出されて知的財産の創出が活発化する → **量的向上**

## 知財の役割は、参入障壁形成から付加価値訴求へと広がる

- 従来の知財(トラディショナル知財)は、模倣や参入を防ぎ、シェアと利益率を守るための手段として機能してきた。
- これに対して、デザイン経営における知財は、技術がコモディティ化した後も、自社ならではの意味や価値を可視化し、付加価値にふさわしい価格で売ることが支える手段として位置づけられる。

### トラディショナル知財

#### 「機能的優位を参入障壁で守る」 ためのツール

- ヒット商品や独自技術を生み出しても、後発が参入すれば模倣や価格競争が起こり、利益率は低下しやすい。
- そのため、従来の知財戦略では、特許等で模倣や参入を抑え、市場シェアと利益率を守ることが重視されてきた。
- このとき知財は、競争優位を防衛し、収益基盤を守るためのツールとして機能してきた。

### デザイン経営における知財

#### 「付加価値にふさわしい価格で売る」 ためのツール

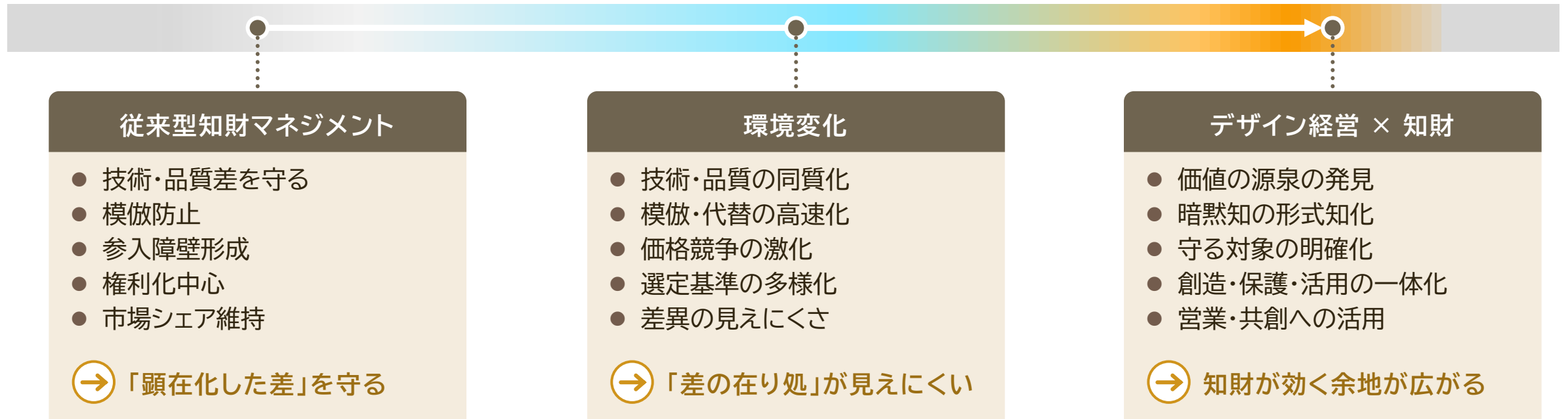
- 技術や品質だけでは差がつきにくく、やがてコモディティ化しやすい時代には、価格競争から脱し、独自の価値で選ばれることが重要である。
- そのため、自社ならではの意味や価値を商品・サービスに付与し、それを顧客に伝えることで、付加価値にふさわしい価格で選ばれる状態をつくる必要がある。
- このとき知財は、参入障壁として守るためだけでなく、自社のオリジナリティや付加価値を可視化し、付加価値にふさわしい価格で売ることが支えるツールとして機能する。

## コモディティ化時代における知財マネジメントの再定義

- 技術や品質がコモディティ化しやすい時代には、知財を模倣防止や参入障壁のためだけに使う従来型の発想では不十分である。
- デザイン経営は、自社らしい価値の源泉を見出し、可視化し、社内外で共有可能にする実践である。こうして明らかになった価値の起点を、保護し、活用し、関係形成や事業展開につなげていくことが、いま求められる知財マネジメントである。差異が機能だけでは測れなくなった現在、デザイン経営は、コモディティ化した領域においても知財マネジメントを有効に機能させる。

### 【コモディティ化時代における知財の役割転換】

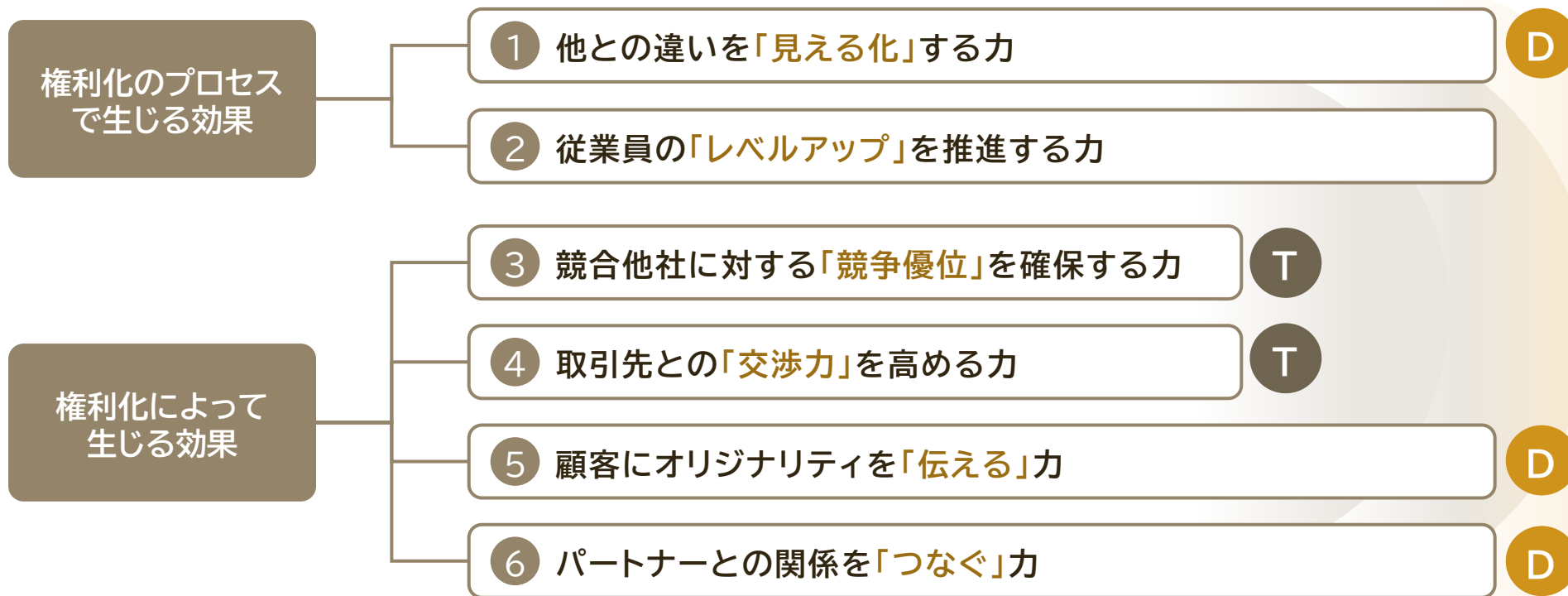
なぜ、転換が必要か？ なぜ、今それが可能か？(コモディティ化 × 差異の可視化)



## 6つの知財力 | 知財の役割の重心は変化している

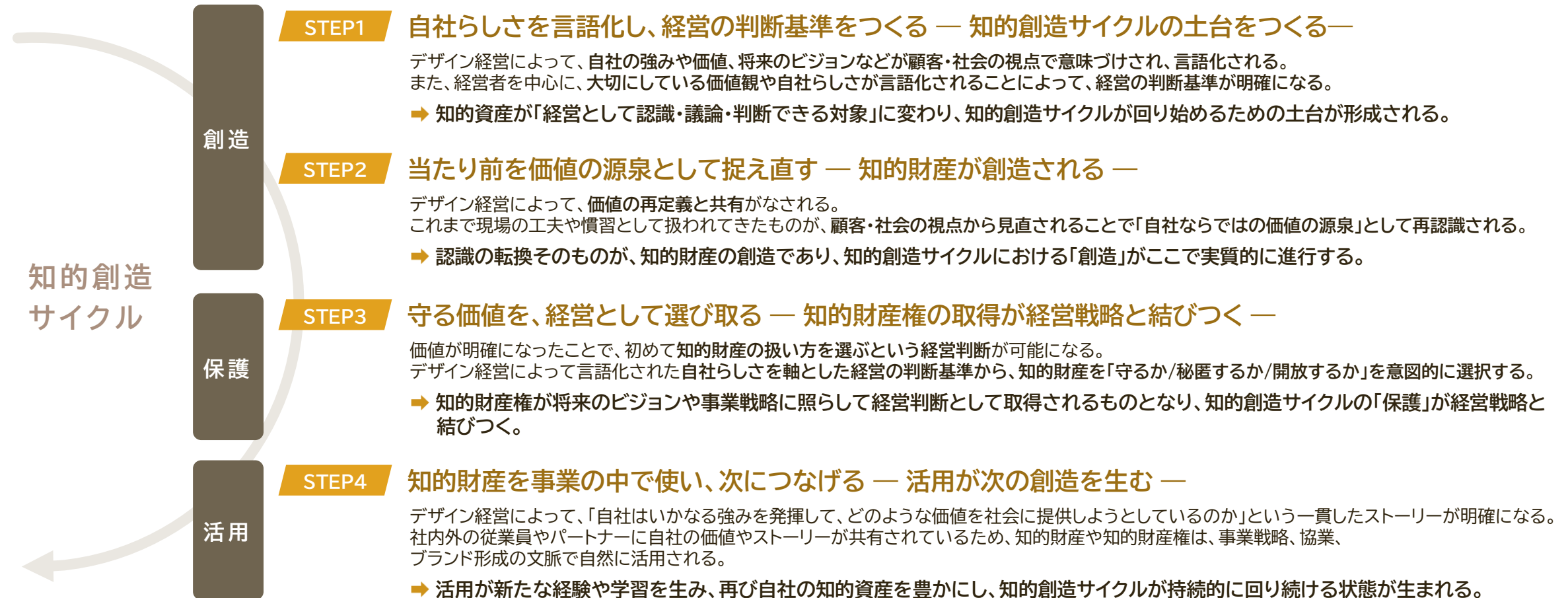
- 従来の知財(トラディショナル知財)は、技術やノウハウそのもの(下図で“T”と表記)による差異化を通じて、競争優位を確保し、取引先との交渉力を高める手段として重視されてきた。
- デザイン経営における知財は、知的資産まで遡って企業らしさを反映した差異化(下図で“D”と表記)を通じて、他との違いを見える化し、顧客にオリジナリティを伝え、パートナーとの関係をつなぐ手段としても機能している。

### 【6つの知財力】



## デザイン経営 × 知的創造サイクルの関係性

- デザイン経営は、自社らしさの言語化を起点に、価値の再定義、守るべき知の選択、事業での活用を促すことで、知的創造サイクルを持続的に回す土台を形成している。



## デザイン経営が知的創造サイクルを促進するプロセス

- デザイン経営は、自社らしさの構造化と言語化、挑戦を許容する組織づくり、守る価値の選択、事業での活用までを一連の行動として進め、知的創造サイクルの創造・保護・活用を実務の中で回し続ける土台をつくる。

Step1	自社らしさの構造化と言語化 判断軸をつくる	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 企業が大切にしている価値観や強み、文化、目指す方向性を、社員や関係者が共有できる形に整理する。</li> <li>● 理念、MVV、ブランドの言葉、行動指針など形式は問わない。重要なのは、これらが掲げられるだけでなく、投資・開発・協業・発信の判断基準として日常的に使われることである。</li> </ul>
Step2	挑戦しやすい環境づくり 創造を後押しする	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 形式知化された判断軸を前提に、試行錯誤や小さな挑戦を認める風土をつくる。</li> <li>● 「確実なことだけを行う」姿勢から、「まず試し、改善する」姿勢へと転換する。これにより、アイデアが検討段階で止まらず、試作や実装へと進みやすくなる。</li> </ul>
Step3	創造を進める体制づくり 進め方を設計する	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 創造を継続的に生み出すために、社内でプロジェクトチームを組成する、部門を横断する、推進役を置くなど、役割と進め方を明確にする。</li> <li>● 重要なのは、結論を急ぐことよりも、問いを整理し、仮説と試作を回せる体制を整えることである。外部専門家との連携は選択肢の一つであり、本質は探索と実装をつなぐ機能を持つことである。</li> </ul>
Step4	課題から価値へ落とし込む 創造を形にする	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 自社の判断軸と、現場や生活者の違和感、社会課題などを結びつけ、解くべき課題を内側から設定する。</li> <li>● その課題に対して試作・検証・改善を重ね、製品・サービス・技術として実装する。ここが知的創造サイクルの「創造」に当たる。</li> </ul>
Step5	守り方を考える 保護の方法を選ぶ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 実装された価値について、「何を守るか」「どの方法で守るか」を検討する。</li> <li>● 特許・意匠・商標などの権利化か、企業秘密か、あるいはブランド浸透を優先するかを、経営判断として整理する。守ること自体が目的ではなく、将来の競争優位をどう確保するかという観点で選択される。</li> </ul>
Step6	価値を広げ、次につなげる 活用し循環させる	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 知財やブランド、実績は、直接的な収益だけでなく、信用の向上、協業の拡大、交渉力の強化といった形で活用される。</li> <li>● また、社内では誇りや主体性が高まり、学習が蓄積される。こうした関係性と組織の変化が、次の創造につながる土台をつくる。</li> </ul>

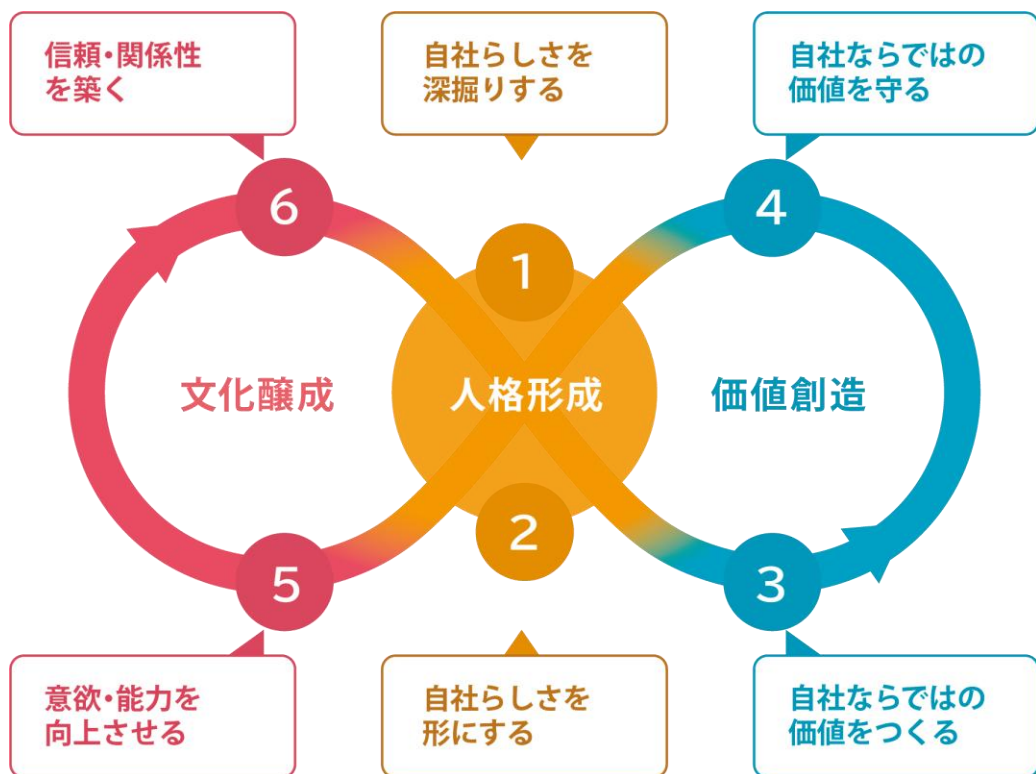
# 04

## デザイン経営と知財の支援を 統合した“新しい支援の型” の創造

## 前提 | 新たな支援の型は、中小企業の「イノベーション創出」を特に支援する

- 特許庁『中小企業のデザイン経営ハンドブック2』では、自社固有の経営資源を「幅広い知財」として認識し、それを経営に生かしていく活動(知財アクション)がデザイン経営の推進力になると伝えている。
- 本調査研究では、中小企業の価値創造(イノベーション)を特に支援する新しい支援の型を検討・開発することを目指している。

### 【デザイン経営の推進力を生み出す6つの知財アクション】



	知財アクション	アクションの例
人格形成	① 自分らしさを深掘りする	<input checked="" type="checkbox"/> 自社の知財を幅広く発掘・棚卸しして自社の独自性や自社らしさを深掘りする
	② 自分らしさを形にする	<input checked="" type="checkbox"/> 自社らしさが表れた知財、自社の誇りとなる知財を権利化し、確かな形にする
価値創造	③ 自社ならではの価値をつくる	<input checked="" type="checkbox"/> 他社の知財権の把握や、自社の知財の活用によって、独自の製品・サービスを開発する
	④ 自社ならではの価値を守る	<input checked="" type="checkbox"/> 個々の製品・サービスに関する知財の保障やノウハウなどの秘匿によって、独自性を守る
文化醸成	⑤ 意欲・能力を向上させる	<input checked="" type="checkbox"/> 知財の創出や知財権の取得に貢献した社員を適切に評価することで意欲・能力を向上させる
	⑥ 信頼・関係性を築く	<input checked="" type="checkbox"/> 取得した知財権で協業先や顧客からの信頼を得て、事業機会を生み出す

## 目的とゴールの設定

- 中長期的に新しい支援の型が全国各地に浸透し、主体的な取組が見られるようになることを見据えて、企業がデザイン経営の実践を通して知的創造サイクルを促進していける「『デザイン経営×知財』支援プログラム」を試行した。

	1～2年目 短期 全国的な基盤形成と融合プログラムの試行	2～3年目 中期 地域への浸透とモデル化	3～5年目 長期 主体的取組と全国的なエコシステム化
目的	<ul style="list-style-type: none"> <li>● デザイン経営と知財支援を一体化させた新しい支援の型を試行し、全国的な基盤づくりを行う</li> <li>● 支援関係者・中小企業に「融合の意義」を伝え、理解を深める</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 各地域において、デザイン経営と知財支援の融合プログラムを本格的に浸透させる</li> <li>● 支援チームや地域キーパーソンの主体的参画を促進し、地域モデルを育成する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 各地域で自走的に「デザイン経営×知財」の支援が実施され、主体的な取組の広がりを実現する</li> <li>● 成果を全国的に還流させ、政策的・制度的にも新しい支援の型として確立する</li> </ul>
ゴール	<ul style="list-style-type: none"> <li>● デザイン経営と知財支援を組み合わせた新たなプログラムの試行版を構築できている</li> <li>● 新たなプログラムを地域に浸透・普及するための課題を整理できている</li> <li>● 全国規模での認知・共通理解の形成(特定地域での試行結果の報告、報告書の発信、等)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 各地域での新たな支援プログラム実施と、成果の具体的な可視化(出願・新規事業の芽)</li> <li>● 支援機関・弁理士・キーパーソンが協働し、持続可能な支援体制を形成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 中小企業自身が主体的にデザイン経営と知財活用を結び付け、継続的な知的創造サイクルを回している</li> <li>● 成果モデルを全国に展開し、支援エコシステムとして定着している</li> </ul>
KPI	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 参加者・参加企業数</li> <li>● 開催地域数</li> <li>● 新プログラムの試行回数</li> <li>● 参加者の基礎理解度</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 新プログラムの地域展開数</li> <li>● 各地域での実施回数</li> <li>● 出願・活用事例数</li> <li>● 連携体制の構築数</li> <li>● プログラム継続意向</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 自走的に実施される地域プログラム数</li> <li>● 中小企業による知財出願件数・活用事例</li> <li>● 新製品・新サービス開発数</li> <li>● 全国共有事例集の発行回数・参照数</li> <li>● 支援プログラムの継続実施率</li> </ul>

## 本調査研究(短期)における、特定地域での試行の目的とゴール

- デザイン経営の実践を通じた知的創造サイクルの促進に資する新しい支援の型を作るとともに、全国各地で同様の支援を提供するエコシステムの実現も目的に据え、4つのゴールを設定して試行を行った。

### 試行の目的

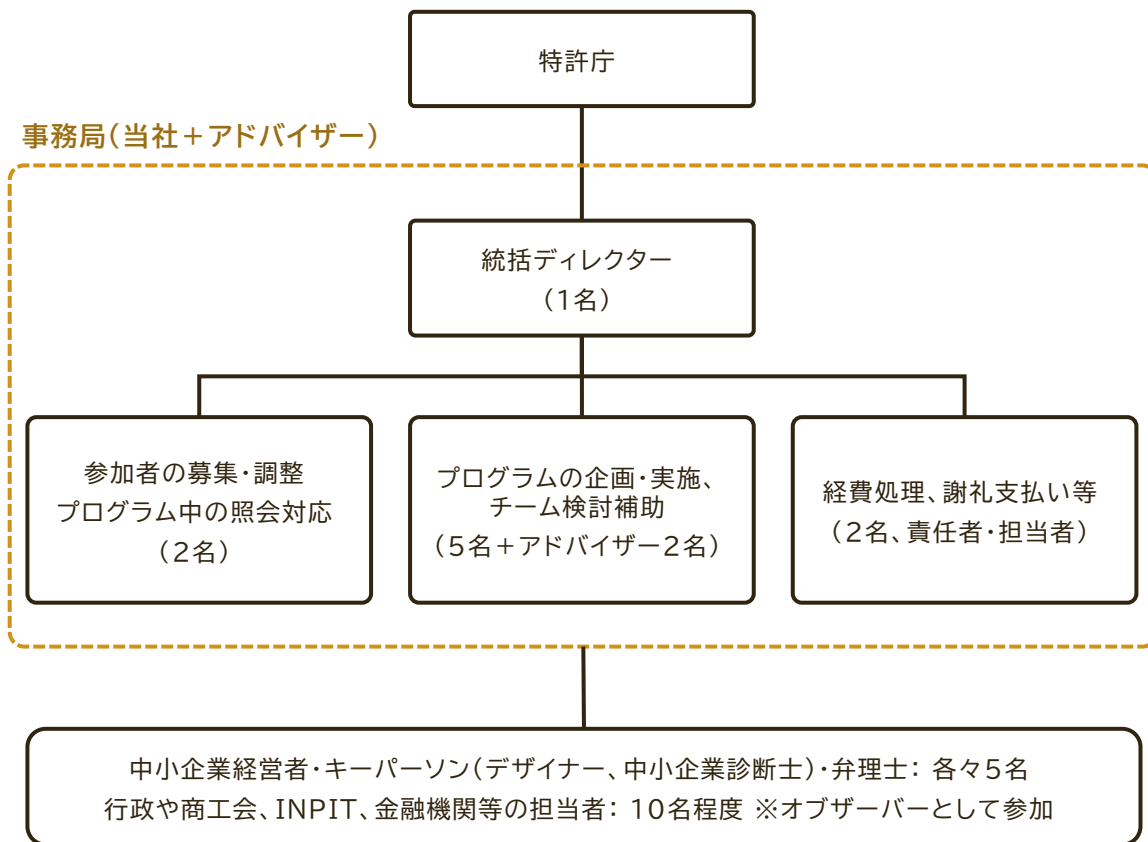
- ① デザイン経営支援に知財支援を積極的且つ自然な形で取り入れ、デザイン経営の実践をとおしながら知的創造サイクル(知財の創造・保護・活用)も促進される新しい支援の型を作ること
- ② 全国各地において、同様な支援を提供するための仕組み(地域の多様な支援機関が新しい支援の型を協力して推進するエコシステムの形成)を構築すること

### ゴール (試行後の状態)

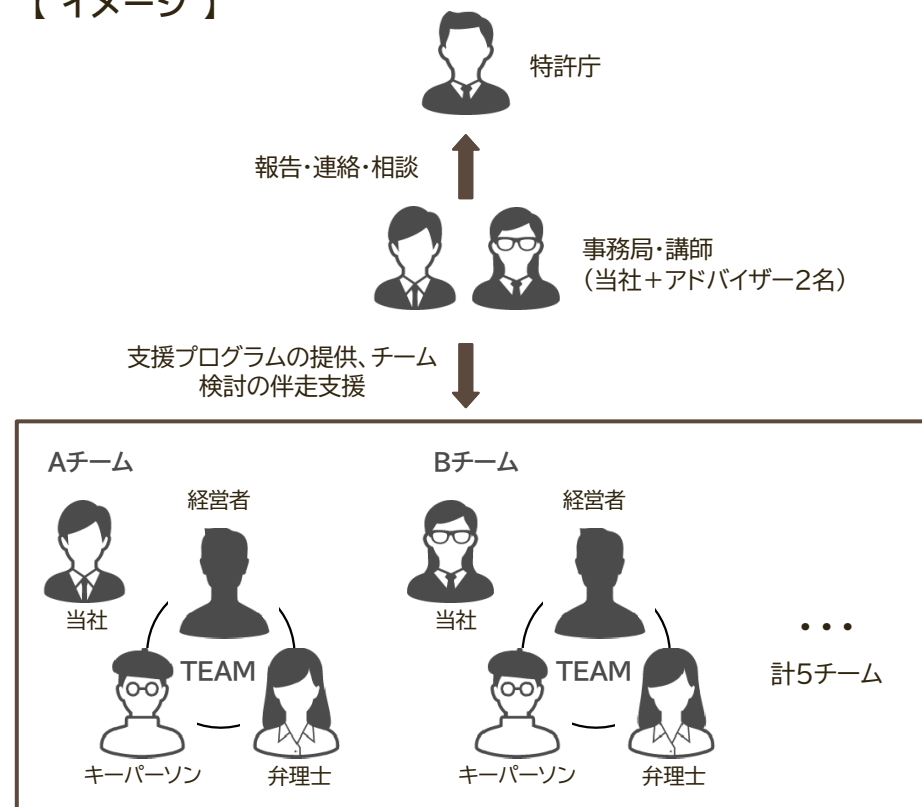
- ① 中小企業の経営者が、(1)自社らしさを明確化でき、(2)現状と目指したいビジネスモデルを整理・構想し、(3)自社の強みである知的資産を可視化し、(4)知的財産の保護・活用・再創造の重要性を理解することで、競争力と共創力の向上による持続的な成長(持続力の向上)を実現する企業変革の一步を踏み出している
- ② デザイン経営支援者(デザイナー、中小企業診断士、等)が知財リテラシーを高め、デザイン経営の実践と知財支援の繋がりを明確に理解し、弁理士と効果的に協業しようとする志向を持つようになる
- ③ 弁理士がデザイン経営の本質(経営のデザイン)を理解し、自社らしさの明確化やビジネスモデルの整理・構想などの知財創造段階から関与し、企業の内側からの変革を支援できるようになる
- ④ 行政や商工会、INPIT、金融機関といった多様な支援機関の担当者が新しい支援の型を理解し、地域において今後の協力体制を確認し、中小企業の持続的な成長をより一層支援していく素地をつくっている

## 支援・実施体制

- 初回:2025年11月18日から最終回:2月20日までの約4ヶ月間で、全4回のワークショップ(4時間/回)を試行した。
- 地域に根差す中小企業経営者×デザイン経営支援のキーパーソン(中小企業診断士/デザイナー)×弁理士が1つのチームとなって、各ワークショップに取り組んだ。



### 【イメージ】



#### 4. デザイン経営と知財の支援を統合した“新しい支援の型”の創造

## ワークショップ講師・参加者一覧

- 講師のレクチャーのもと、中小企業経営者、デザイナー/中小企業診断士、弁理士/知財専門家が連携し、チームで検討を行った。

	属性	企業/組織名・役職	参加者名(敬称略)
講師	デザイナー	株式会社SASI 代表取締役	近藤 清人
	弁理士	株式会社IPディレクション 代表取締役・弁理士	土生 哲也
小泉製作所 チーム	中小企業経営者	株式会社小泉製作所 代表取締役	小泉 達哉
	中小企業診断士	スリーバイスリーコンサルティング株式会社 代表取締役/中小企業診断士	池田 雅史
	弁理士/知財専門家	黒川弁理士事務所 代表弁理士	黒川 陽一
常磐精工 チーム	中小企業経営者	常磐精工株式会社 代表取締役	喜井 翔太郎
	デザイナー	株式会社MERRY BEETLE 代表取締役 / 一般社団法人TOGU 代表理事	志波 大輔
	弁理士/知財専門家	INPIT-KANSAI 知財戦略エキスパート/弁理士	鶴 善一
つぼ市製茶本舗 チーム	中小企業経営者	株式会社つぼ市製茶本舗 代表取締役副社長	谷本 康一郎
	デザイナー	株式会社THREE OAK 代表取締役 / 一般社団法人TOGU 代表理事	依田 真幸
	弁理士/知財専門家	弁理士法人IPRコンサルタント 代表弁理士	仲 晃一
日本ツクリダス チーム	中小企業経営者	日本ツクリダス株式会社 代表取締役	角野 嘉一
	中小企業診断士	SORA-MON株式会社 代表取締役 / 中小企業診断士	深野 慎一
	弁理士/知財専門家	共栄国際特許商標事務所 弁理士	関口 皓太
プロスペクト チーム	中小企業経営者	プロスペクト株式会社 代表取締役	瀬野 竜之介
	デザイナー	SANTO DESIGN STUDIO 代表 / 一般社団法人TOGU 代表理事	フジキタツゾウ
	弁理士/知財専門家	弁理士法人WisePlus 弁理士	浜谷 康一

#### 4. デザイン経営と知財の支援を統合した“新しい支援の型”の創造

## 支援プログラムの全体像 ※全4回のワークショップを実施

- 第1回で知財の理解を深め、アイデンティティの言語化に取り組み、第2回で新ビジネスモデル構想の理論と実践を行った。第3回では構想を知財活用を組み込みながら磨き上げ、第4回では新ビジネスモデルと知財活用戦略に対するフィードバックと振り返りを通して知的創造サイクルを回す土台づくりを行った。

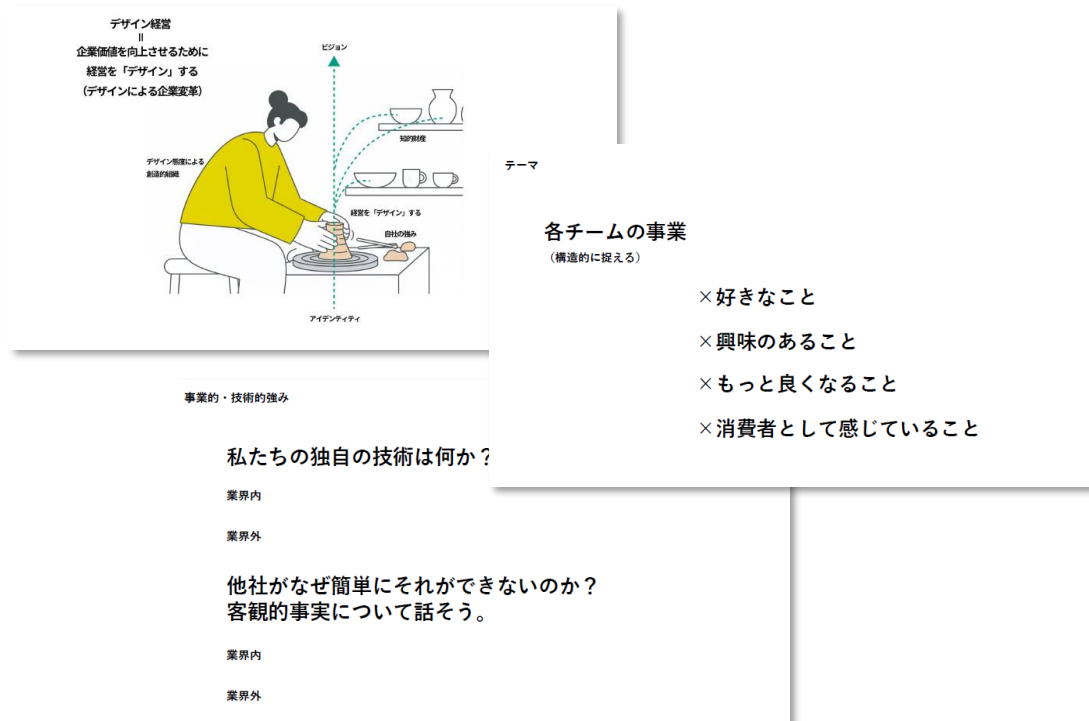
	テーマ	目的	事前課題(役割別)	当日の内容
第1回 (11/18)	デザイン経営と知財を理解し、アイデンティティを言語化する	デザイン経営の基本概念と6つの知財力を学び、自社の知的資産を整理しつつ、アイデンティティを言語化する	<ul style="list-style-type: none"> <li>● なし</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● デザイン経営とは何か</li> <li>● 6つの知財力とは何か</li> <li>● ワーク:知財・知的資産の棚卸し、知の構造化</li> <li>● ワーク:アイデンティティの言語化</li> </ul>
第2回 (12/23)	顧客の課題、ニーズ、想定参入市場を言語化する	自社のアイデンティティと顧客の視点を融合させ、自社の独自性、顧客の課題、ニーズ、想定参入市場を言語化する	<ul style="list-style-type: none"> <li>● チーム全員:企業訪問の実施</li> <li>● チーム全員:第1回ワークの取りまとめ(知の構造化、根っこのアイデンティティとビジョンの言語化)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 事前課題の取りまとめ結果共有</li> <li>● 理論共有&amp;議論(顧客価値、市場・業界、代替品、ブルーオーシャン戦略、アトリビュートマトリクス、アンゾフの成長マトリクス、等)</li> <li>● ワーク:自社技術の独自性、顧客のペイン、ニーズ、新しく参入する市場と想定競合先の深堀り</li> </ul>
第3回 (1/27)	新ビジネスモデルを構想する	第2回での議論をもとに、ビジネスモデルを構想し、知の構造を分析し、必要な知財活用のあり方を検討する	<ul style="list-style-type: none"> <li>● チーム全員:第2回ワークの取りまとめ(顧客のペイン、ニーズ、新しく参入する市場と想定競合先の深堀り)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 事前課題の取りまとめ結果共有</li> <li>● ワーク:デザイン経営の理論共有&amp;議論、新たなビジネスモデルの構想、知の構造の分析、知財活用の検討</li> </ul>
第4回 (2/20)	成果を統合し、未来の経営をデザインする	新ビジネスモデルと知財戦略を統合し、知的創造サイクルを回す土台をつくる	<ul style="list-style-type: none"> <li>● チーム全員:第3回のフィードバックを踏まえたビジネスモデル案、新たな知の構造を整理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 新ビジネスモデルと知財活用戦略の発表とフィードバック</li> <li>● 振り返り</li> </ul>



## 第2回の主なインプットと事後課題

- 第1回で取り組んだアイデンティティとビジョンの言語化、知の構造の可視化をもとに、自社のアイデンティティと顧客の視点を融合させ、自社の事業的・技術的独自性や顧客のペイン・ニーズ、新しく参入すべき市場や想定競合先の深掘りを整理した。

### インプット



### 事後課題

#### 【課題 近藤 清人氏パート】

#	課題の内容
1	目の前の顧客が感じている本当のペインは何か? 情景が見えるように物語で伝える
2	顧客が「本当に」欲しいと思っているのは何か? 自分ならなぜそれがほしいのか?
3	新たな市場は何業界か? そこにはどんなライバルがいるのか?

#### 4. デザイン経営と知財の支援を統合した“新しい支援の型”の創造

### 第3回の主なインプットと事後課題

- 第2回までの議論をもとに、自社事業への掛け算としての新たな事業アイデアを検討した。また、多様なフレームワークを用いながら、競合優位性の高い事業アイデアを議論し、財務的観点での妥当性も分析した。
- 検討した事業アイデアに対して、知の構造を改めて可視化し、必要な知的マネジメントを整理した。

#### インプット

**Bricolage** Academia

まず「後ろ向きに」

野生の思考

ここで使えますよとは後ろ向きの行為である。今までに集めて持っている道具と材料の全体を振り返って、何が揃っているかを整理し、もしは揃っていないものは揃えない。

押し付けない（対話する）創造力

ものを考えるプロセスの中で、何が揃っているかを整理し、それらを寄せ集め、バラバラに解き、統合し、種々な知識と力を合わせる。

用途の発展（リデザイン）と変換（レディメイド）

発想人が素手で石を磨いていた頃、木の皮などを糸として縫い付け、その結果を整理して最新の知識をさせることをリデザインと呼び、オリジナルの機能を維持しているが、ある道具やものも変換・加工せずそのままの形で別のコンテキストを導入する「見立て」をレディメイドという。

S A S I

掛け合せのイノベーション

考え方の参考

既存の商品・サービスに掛け合わせる  
現在取り扱っている商品・サービスに新たな「何か」を掛け合わせてみた時に、これまでにない半歩先の提案になるかどうか？を考察する

既存の商品・サービス

×

- 新しいもの
- 新しい見せ方・伝え方
- 新しい販路
- 新しい考え方や材料
- 新しい組織

S A S I

熱狂させる便益

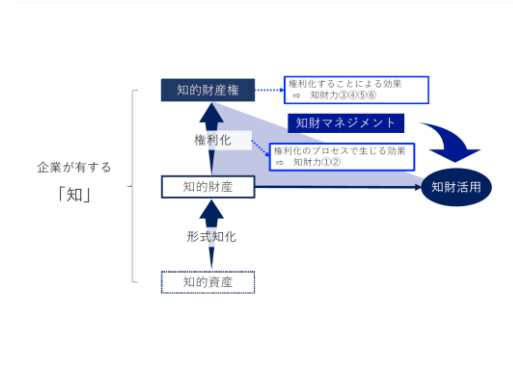
顧客が決定的に欲しがることを、実現するための強みを磨き上げよう

考え方の参考

顧客が熱狂する決定的特徴から強みを見つける  
顧客がどうしても欲しい2つの軸を設定し、そこに競合を配置した時に空白地を見つける。その際に、自社の強みに他社が真似できない強みを加える

	基本的要素	差別的要素	決定的要素
顧客の熱狂する便益2	あって当たり前	他とほちょっと違う	非常に嬉しい
顧客の熱狂する便益1	だから何？	ただならぬしい	なんとも要わない
	獲得できる	文句を言いたい	許せない

S A S I



#### 事後課題

##### 【課題① 近藤 清人氏パート】

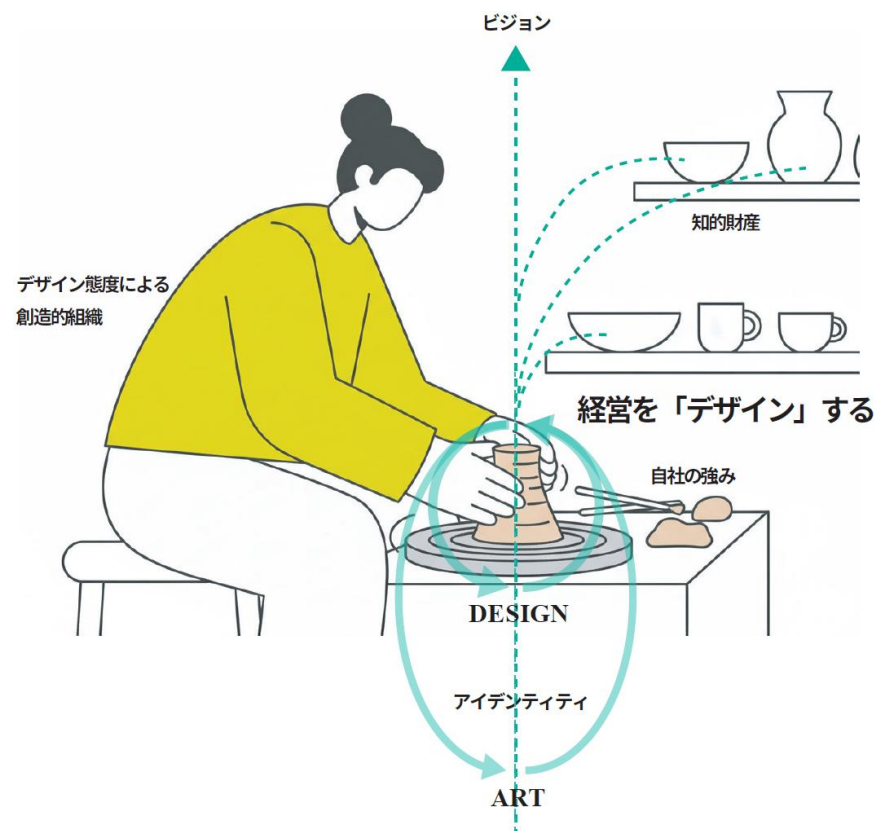
#	課題の内容
1	ブリコラージュの考え方(自社らしい資源の組合せから新たな価値を生む実践)を活かし、「掛け合せのイノベーション」や「ブルーオーシャン」のフレームワークを用いて新たな価値・事業アイデアを検討してください
2	上記1.の事業アイデアについて、「顧客がどうしても欲しい決定的要素(顧客が熱狂する便益)」の2つの軸を設定し、当社は競合が不在/限定的である空白地に位置できるかを確認してください
3	上記2.の事業を始めると仮定し、固定費、損益分岐点、価格、年間顧客数を設定してください
4	上記1~3.の検討の結果を統合し、新しいビジネスモデルについてのピッチを行う想定で発表資料を作成してください

##### 【課題② 土生 哲也氏パート】

#	課題の内容
1	課題①で検討した新たなビジネスモデルの「知」の構造を整理してください
2	上記1.の「知」の構造を実現するために必要な知財マネジメントについて整理してください
3	上記1~2.の整理の結果を統合し、発表資料を作成してください

## 参考 | デザイン経営とは「経営をデザインする」営みである

- 講義では、SASI近藤氏から、デザイン経営とは完成したモノの見た目を整えることではなく、自社のアイデンティティや美意識を軸に、自社の強みや社会への問いを捉え直し、試行錯誤を重ねながら価値や知的財産を生み出していく「経営をデザインする」営みであることが示された。
- また、その前提として、失敗を恐れて動けない硬直した組織ではなく、挑戦が許容される創造的な組織へと変わることの重要性も強調された。ろくろを回すこの図は、そうした創造のプロセスを象徴的に表している。



## 参考 | 最終プレゼンの振り返り

- 第4回の最終プレゼンでは、デザイン経営に基づく新たなビジネスモデルの提案と、その実行前後（Before/After）における「知の構造」の変化が示された。Before/Afterを比較することで、デザイン経営に基づく新たなビジネスモデルの実践が知的財産を質的・量的の両面で豊かにしていく可能性の萌芽を参加者自身が実感したことが振り返りからうかがえた。

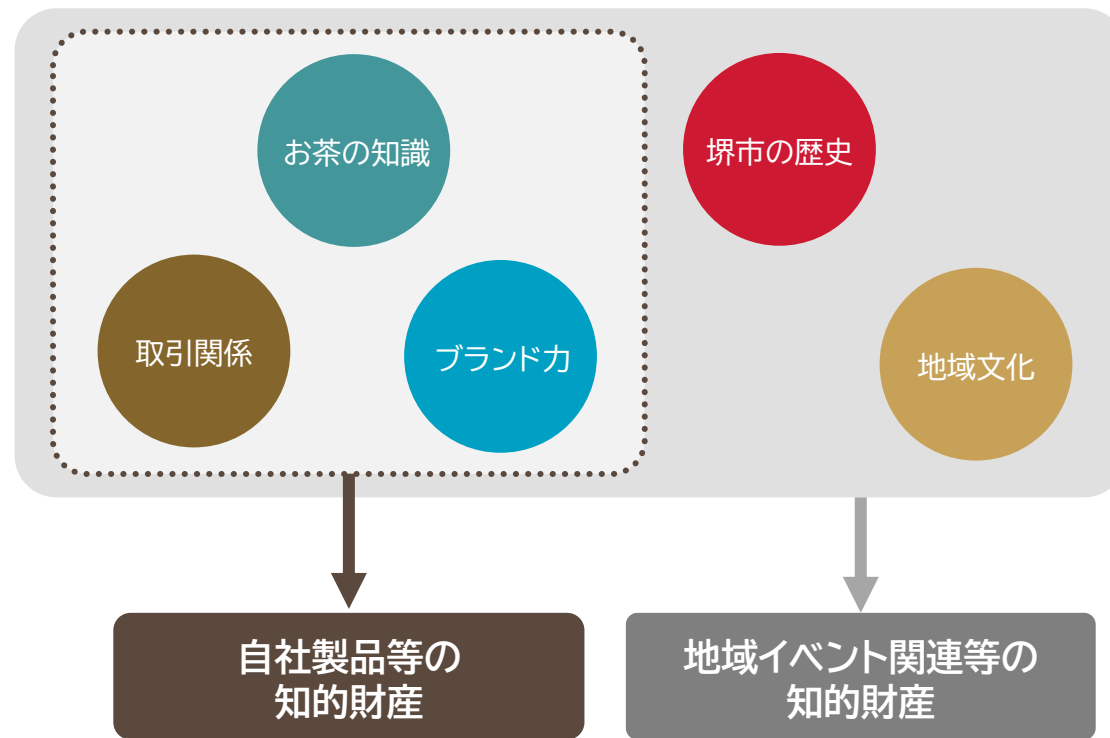
例 |

つば市製茶本舗: 歴史等の堺市の地域資源(それらとのつながりが同社の知的資産)にまで目を向けることで、お茶自体の特徴だけでなく、歴史や地域性の反映された知的財産が生まれる可能性がある。

常盤精工: 看板への想いや自社に蓄積されたノウハウを振り返り、サービス型のビジネスモデルを構想。それを実践することでメンテナンス関連のノウハウや顧客情報という従来にない知的財産を獲得するとともに、看板の意味を新たに捉え直すことによって生まれるブランド資産が生まれる可能性がある。

プロスペクト: 野球関連の事業で培った資源を見直し、異なる視点(野球→親)からスポットを当てることで、知的資産がこれまでと異なる形の知的財産(ノウハウ、新ブランド等)として表出する可能性がある。

参考: つば市製茶本舗チームの視野の広がり



新・デザイン経営支援プログラム

## 今回のプログラム実証の振り返り

## ワークショップ参加者への振り返りアンケートの実施内容

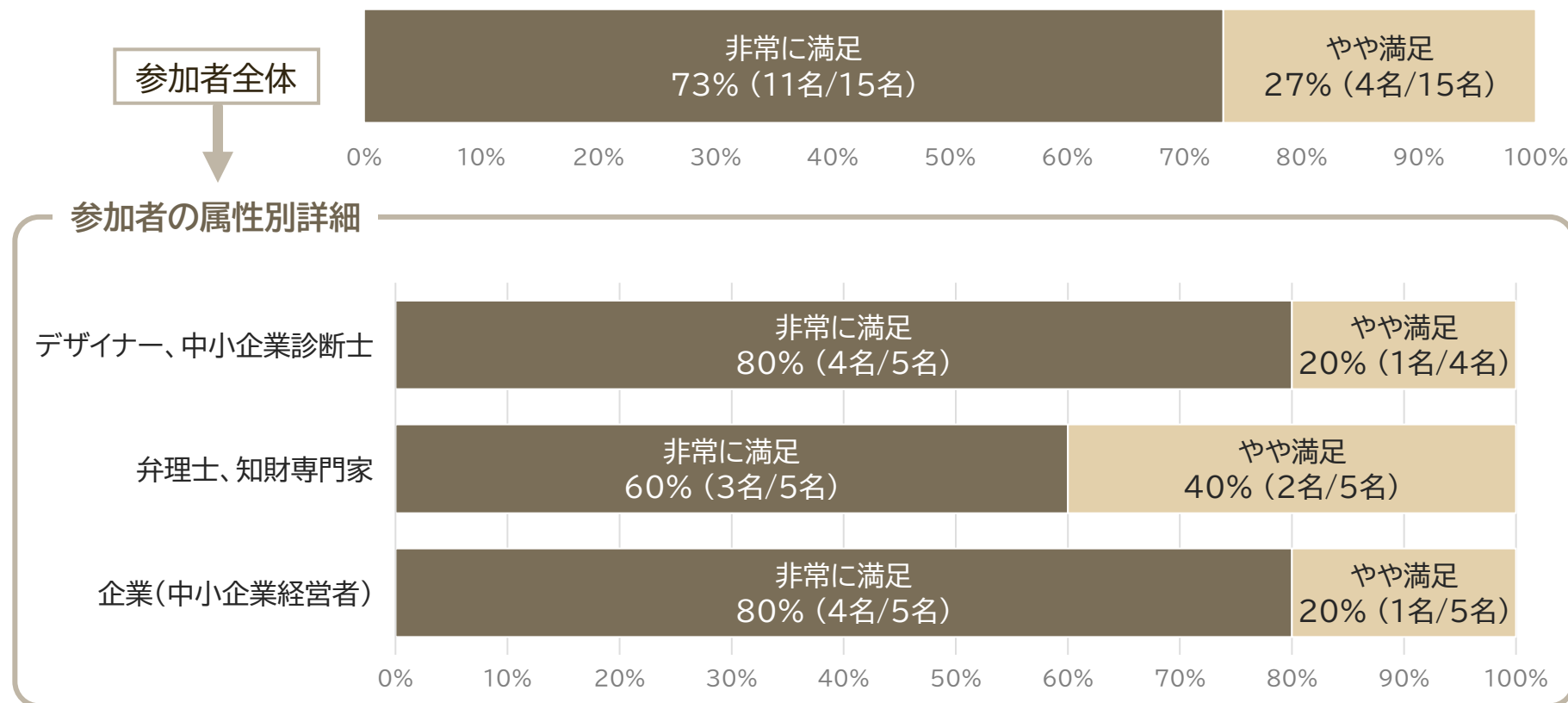
- ワークショップに参加した中小企業経営者、デザイナー/中小企業診断士、弁理士/知財専門家に、下記の論点を踏まえた計41問のアンケートを実施し、ワークショップ全体の振り返りを実施した。

立場ごとの論点	アンケートにて確認した質問項目
参加者全体に共通する論点	WS参加の満足度、WS内容への理解度
	各ワークショップで実施した事前課題の達成度
	中小企業経営者、デザイナー/中小企業診断士、弁理士/知財専門家の混成チームへの感想
中小企業経営者を中心とした視点での論点	自社らしさの明確化への理解
	検討した新しいビジネスモデルへの評価や継続性
	知財・知財権への意識の変化
デザイナー/中小企業診断士の視点での論点	弁理士との協業を通じて得た気付き
	弁理士との協業の効果
	弁理士との協業の好ましいタイミングへの感想
弁理士/知財専門家の視点での論点	形式知化への意識の変化
	弁理士がビジネスモデルの検討から議論に入ることへの意見
	知的資産を起点に知財を考えるプロセスへの意識変化

## ワークショップ参加者の満足度は全体を通じて非常に高かった

- ワークショップの参加者全員が肯定的な回答(非常に満足+やや満足)を選択した。
- 属性別の詳細についても、全ての属性で積極肯定(非常に満足)の回答率が6-8割となっており、参加者全体の満足度が非常に高いワークショップとなったことが確認できた。

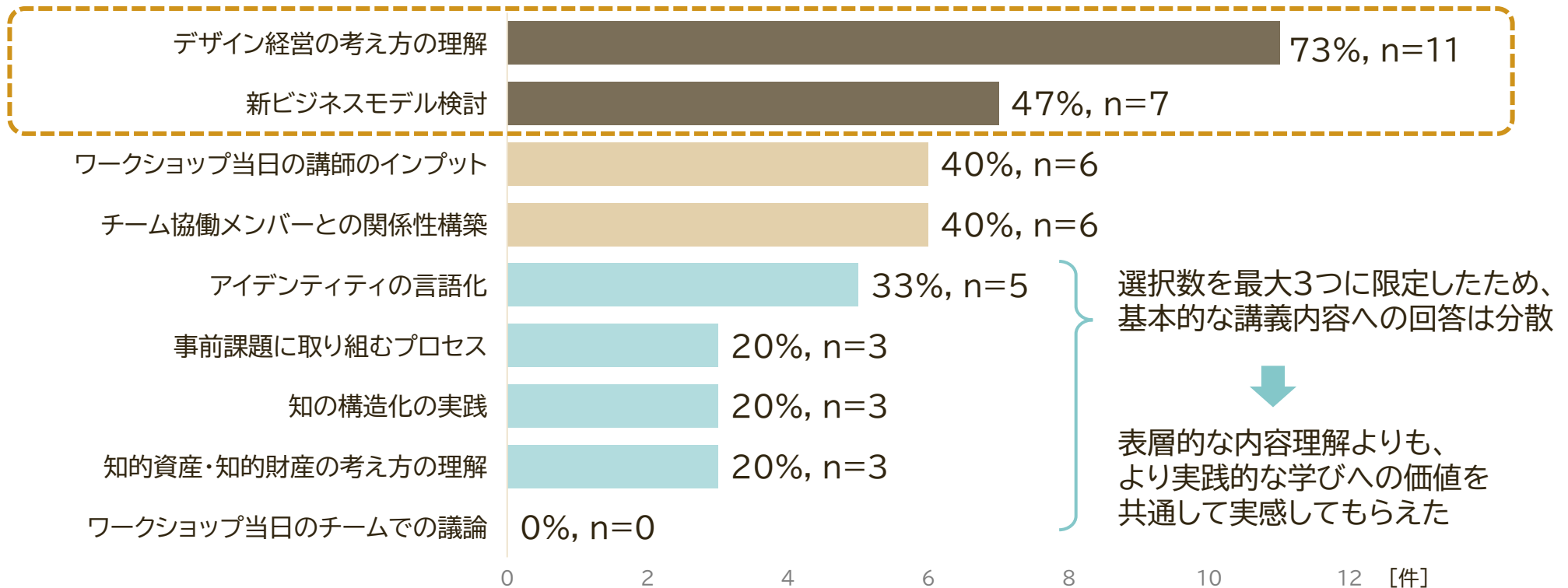
【設問: 今回のワークショップ全体の満足度】 (n=15)



## 特に価値を感じていただけた要素はデザイン経営の理解と実践

- 「特に価値が高いと感じた要素」を確認する設問では、「デザイン経営の考え方の理解」と「新ビジネスモデルの検討」の2項目を選択する参加者の割合が特に多かったことが明らかになった。
- デザイン経営を正しく理解し、知財の観点を織り交ぜながら実践的なビジネスモデルの検討につなげていく、今回のワークショップ設計の趣旨が、ワークショップの価値として参加者に実感いただけた結果となった。

【設問:ワークショップの中で、特に価値が高いと感じた要素(※最大3つまで)】(n=15)

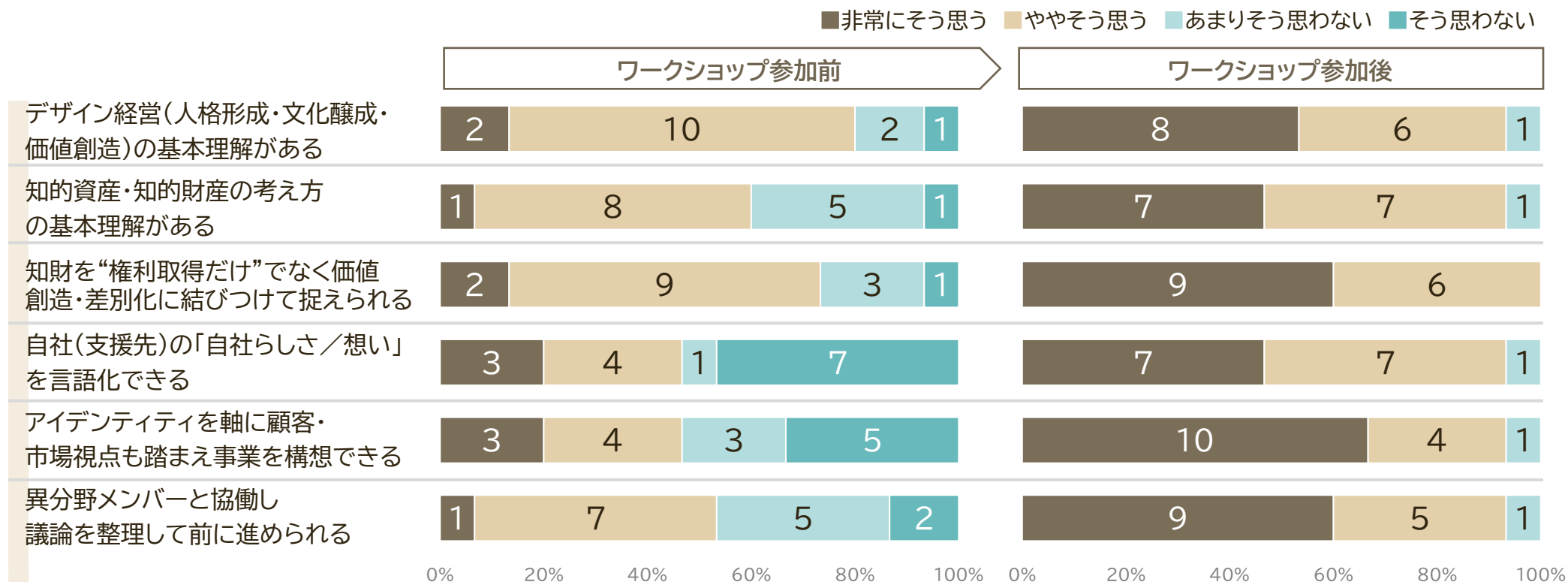


#### 4. デザイン経営と知財の支援を統合した“新しい支援の型”の創造

## ワークショップの多角的な内容の“すべて”で参加者の理解度が深化

- ワークショップ参加前後での理解度の深さを確認する設問では、すべての項目で参加者の理解が深まったと確認され、ワークショップで設計した多角的な内容に対し、全方位的に学びを提供できたと整理できた。

【設問：参加前と参加後におけるワークショップ内容への理解度の深さ】（n=15）



確認したすべての項目で参加者の理解が深まったことが確認できた

## ワークショップを通じた知的資産の可視化・活用にも肯定意見多数

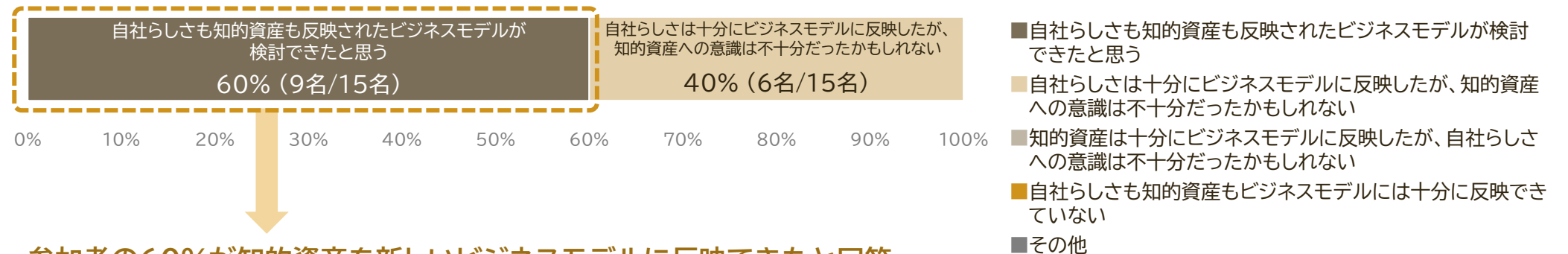
- 全参加者がワークショップ後に知的財産の重要性の理解が深まった状態であることが確認でき、6割は検討したビジネスモデルに知的資産が反映できたと回答していることから、知財支援の観点でも本ワークショップの有用性が確認できた。

【設問:知的財産の重要性に関する理解の深まり方】(n=15)



従前からの理解者も含め、全参加者が知的財産の重要性への理解に肯定的

【設問:検討したビジネスモデルへの自社らしさや知的資産の反映】(n=15)



参加者の60%が知的資産を新しいビジネスモデルに反映できたと回答

4. デザイン経営と知財の支援を統合した“新しい支援の型”の創造

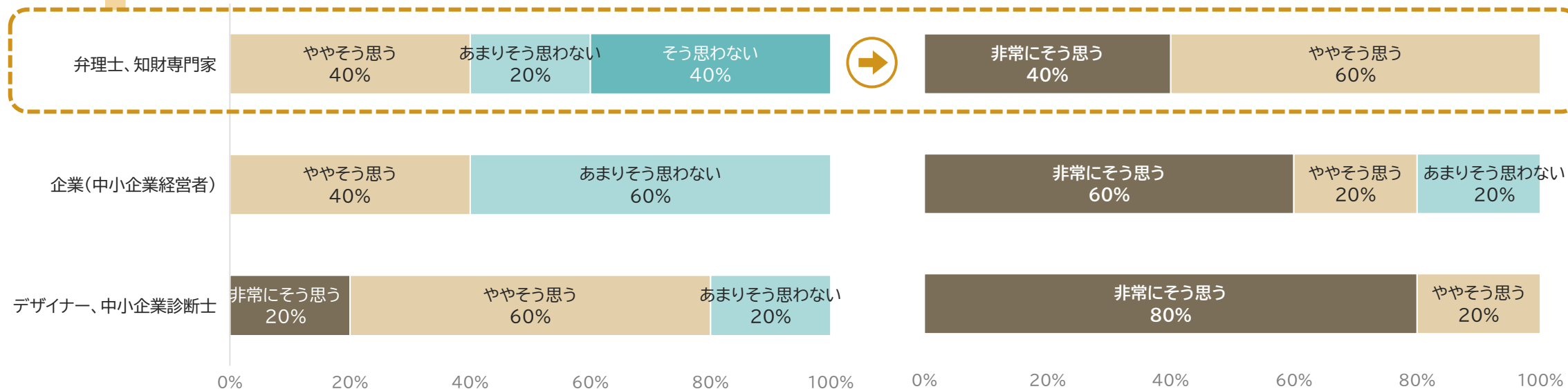
# 特に弁理士/知財専門家の参加者にてデザイン経営理解が深まった

- 属性別に「デザイン経営」の基本理解を確認する設問では、弁理士/知財専門家において、デザイン経営の理解の深まり度合いが大きかった。
- 今回のワークショップの学びについて、実務での実践につながる意見も確認できており、弁理士/知財専門家のデザイン経営の実践を後押しするワークショップとしても成果を得られた。

【 設問:参加前と参加後におけるワークショップ内容への理解度の深さ 「デザイン経営」の基本理解について 】 (各属性 n=5)

特に弁理士/知財専門家は、デザイン経営への理解度についてワークショップを通じて特に深く理解をいただけた

- 今後の相談対応業務に今回の役割を組み込めそう
- 知の形式知化を今後の業務に活かそう
- 発明の前提にあるビジネスモデルを今後は確認しようと思った



## 中小企業経営者の声 | 新ビジネスモデルは満足、スピード感は課題

- 新しいビジネスモデルの検討を通じて、デザイン経営の観点から自社らしさを踏まえたビジネスモデルを検討したプロセスについては、特に満足の声が多く上がった一方、知的資産を「知的財産権」までつなげていこうとした際にはスピード感の確保に課題が生じるという問題提起もなされていた。

### デザイン経営について

利益性だけでなく、自社の理念・想い・らしさを起点に事業を捉え直すことで、  
継続性のある新規事業の方向性が見えた

- 通常の経営では、売上を追求するあまり、理念・想いに沿わないと感じることも多く、利益と自社らしさのせめぎあいが生じていたが、深くアイデンティティを深堀りしたことで、徐々に社会と自社の想いを両立できた。
- 近年、継続性のある経営のためトレンドを追うようになっていたが、想いの重要さ、初心を思い出し原点に戻れた。
- 今回検討した新規事業は、算盤とアイデンティティの両軸を踏まえた事業であり、継続性故に成功率も高いだろう。
- 従業員とは、アイデンティティをもとに対話したほうが想いが伝わりやすい

### 知財との関係について

自社の将来を左右する存在として知的財産を捉えるようになった一方、  
デザイン経営をふまえた知財権取得に価値を感じつつも経営のスピードとの両立が課題

- 知財権を取るべきと考えるようになった一方で、知財権取得のリードタイムを踏まえると、経営のスピード感が乏しくなる点は課題か。
- 知的財産について、これまであまり考えていなかったが、取得して損はないと考えるようになった。社内の知的財産の権利化で未来が変わるかもしれないと価値観が改められた。

## デザイナー/中小企業診断士の声 | 弁理士との協業には時機が重要

- 弁理士と協業をすることを通じた専門性横断の議論による新たな気づきや刺激には、ポジティブな意見が多く寄せられた。一方、実務上における弁理士との協業については、適切な関与開始時期(時機)を見計らう必要があるなど、実務上の課題も確認されてきた。

### デザイン経営について

#### 弁理士との協業で、デザイナーや中小企業診断士が得意とする 人格形成の部分においても、新たな視点や考え方による刺激があった

- 感性と技術について、**デザイナーと弁理士**で双方から固める流れが生まれるのは良い。
- 言語化の難しい「らしさ」の検討にあたり、商標・ノウハウの観点等、弁理士の知見を得て企業が有する素材を抽出し、源泉を逐一検討することができた。
- 多くの企業の具体的な事例を踏まえた素材の抽出、可視化の進め方が**中小企業診断士とは異なるアプローチ**だった。
- ビジネスを見る際に、別の切り口で客観的視点で見ることができ、大変整理できた状態でデザイナーとしてのアプローチに取り組めた。

### 知財との関係について

#### 知財視点の意見はおおむねプラスに働いたが、弁理士の特性によって適切な関与開始時期が異なる

- アイデンティティの組立から弁理士がいたことで議論が進んだ場面もあったが、関係構築に終始する側面もあった。
- 最初から弁理士がチームにいると面白い。知財の観点で議論を翻訳してくれることで大変助かった。
- 中小企業のコスト面を考慮するなら、弁理士の介入のタイミングは、中小企業診断士が最初の整理を進めたあとの段階が良い。
- 「強み」について、弁理士の豊富な知見に基づき、序盤から知財として成長の可能性についての意見を出してくれたことで、ヒアリングにおける自身の視野も広がった

## 弁理士/知財専門家の声 | 経営の上流から理解する重要性を実感

- 弁理士/知財専門家は、経営者の想いを聴き、知的資産の整理につなげるプロセスや発明の源流となる会社のビジネスモデルの理解の重要性を実感したとの意見が多く上がっており、本ワークショップを通じて、普段の支援とは異なる、より上流の経営課題に触れながら知財支援を行うイメージをより強固にさせていただけた。

### デザイン経営について

#### 経営者の想いや悩みを深く理解することが、本質的な知財支援につながることを理解できた

- 権利化をするという話にはならなかったが、経営者の想いを引き出す重要性を体感できた。
- 知財を取ることに固執せず、経営者にとって最も必要な助言をすることも重要な視点と実感した。
- 弁理士も経営の勉強を進めていくべきだ。
- 中小企業の社長が抱えている「暗黙知の裏側」にある深い悩みまで理解することができた。

### 知財との関係について

#### 権利化の下流である発明自体の申請だけでなく 上流の経営の根幹から関わる知財支援の重要性が認識された

- 弁理士は商品等が形になってから相談されることが多く、事業自体を考えることは少ないが、知的資産・知的財産の本質を、立ち止まって考えるためには、事業自体を考えることが大切だ。
- 社長の深い悩みまで理解し、専門家として立ち振る舞うことができれば、さらに知財相談の機会の活用も進むのではないか。

# 05

**なぜ、特許庁が  
デザイン経営を推進するのか  
(成果報告会から得られた示唆)**

## 成果報告会から得られた示唆

- 特許庁がデザイン経営を推進する理由は、知財権の取得支援にとどまらず、知の源泉を豊かにし、付加価値で売る力を高め、知的創造サイクルを回す経営そのものに働きかける必要があるからである。
- その射程は、中小企業支援を超え、大企業、事業承継、地方創生へと広がっている。

デザイン経営は、知的財産を  
質と量の両面から豊かにする

デザイン経営は、企業内に蓄積された知的資産を掘り起こし、自社らしさや顧客価値へと再編集することで、新たな知的財産の創出を促す。その結果、創出される知的財産は量的にも質的にも豊かになり、知的創造サイクルの活性化につながる。これが、特許庁がデザイン経営を推進する意義である。

知的財産や知的財産権の背後に、  
企業の本当の強みがある

知的財産や知的財産権として見えているものは企業の知の一部にすぎない。理念、文化、経験、顧客との信頼など、暗黙知を含む知的資産こそが知的財産の源泉である。コモディティ化していない技術では参入障壁としての知財活用が有効であり、コモディティ化した技術でもデザイン経営により新たな知的財産の創出が可能となる。

参入障壁を築くだけでなく、  
付加価値を高める知財へ

従来の知財は、模倣や参入を防ぐことで自社の付加価値を守る役割を担ってきた。これからは、その役割に加え、自社らしい意味や価値を可視化し、その付加価値にふさわしい価格で売ることを支える役割も重要になる。

デザイン経営は、具体的な課題  
と結びつけてこそ動き出す

大企業の組織変革、事業承継における価値観の再編集、地域の思いや関係者をつなぐ共創基盤づくり(地方創生)といった明確な課題と接続することで、デザイン経営は抽象的な理念ではなく、実践を動かす方法として位置づけられる。

# 06

## 参考資料

### (デザイン経営支援プログラムの詳細)

※特許庁『中小企業におけるデザイン経営の効果・ニーズに関する調査』より転載

Dcraft デザイン経営リーダーズゼミ in 関西 (2021)

デザイン経営支援事業(2023)

VALUE -WAKAYAMA Design Management- (2022)

ミライ経営塾 Wonders(2021~2023)

デザイン経営支援プログラムの詳細(1/4)

**Dcraft**

**デザイン経営リーダーズゼミ in 関西 (2021)**

# Dcraft デザイン経営リーダーズゼミ in 関西 (2021)

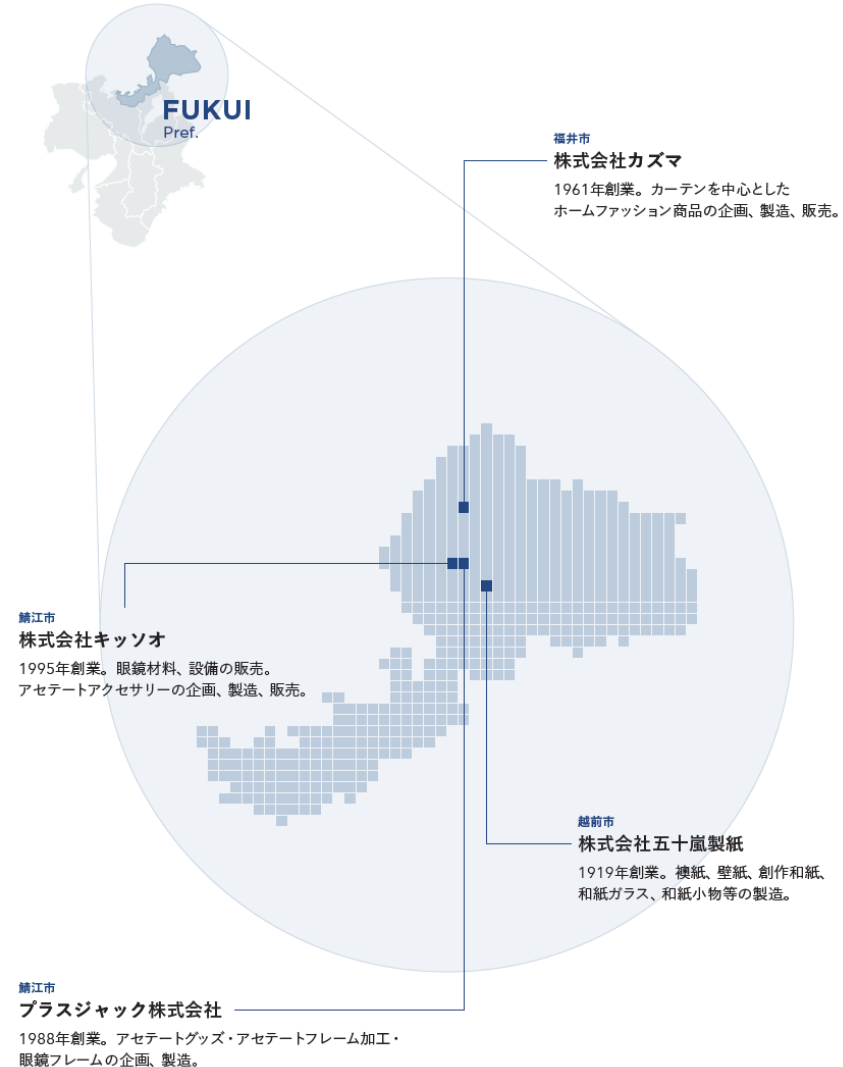


## デザイン経営リーダーズゼミ

産地の中から「ものづくりとまちづくり」で  
活力ある地域のあり方を探索する

2021年度のDcraft デザイン経営リーダーズゼミ in 関西では、福井県内にある、業種や規模、設立年数も異なる事業者4社を対象とし、地域内外のクリエイターとの共創に向けたプロジェクトを実施。

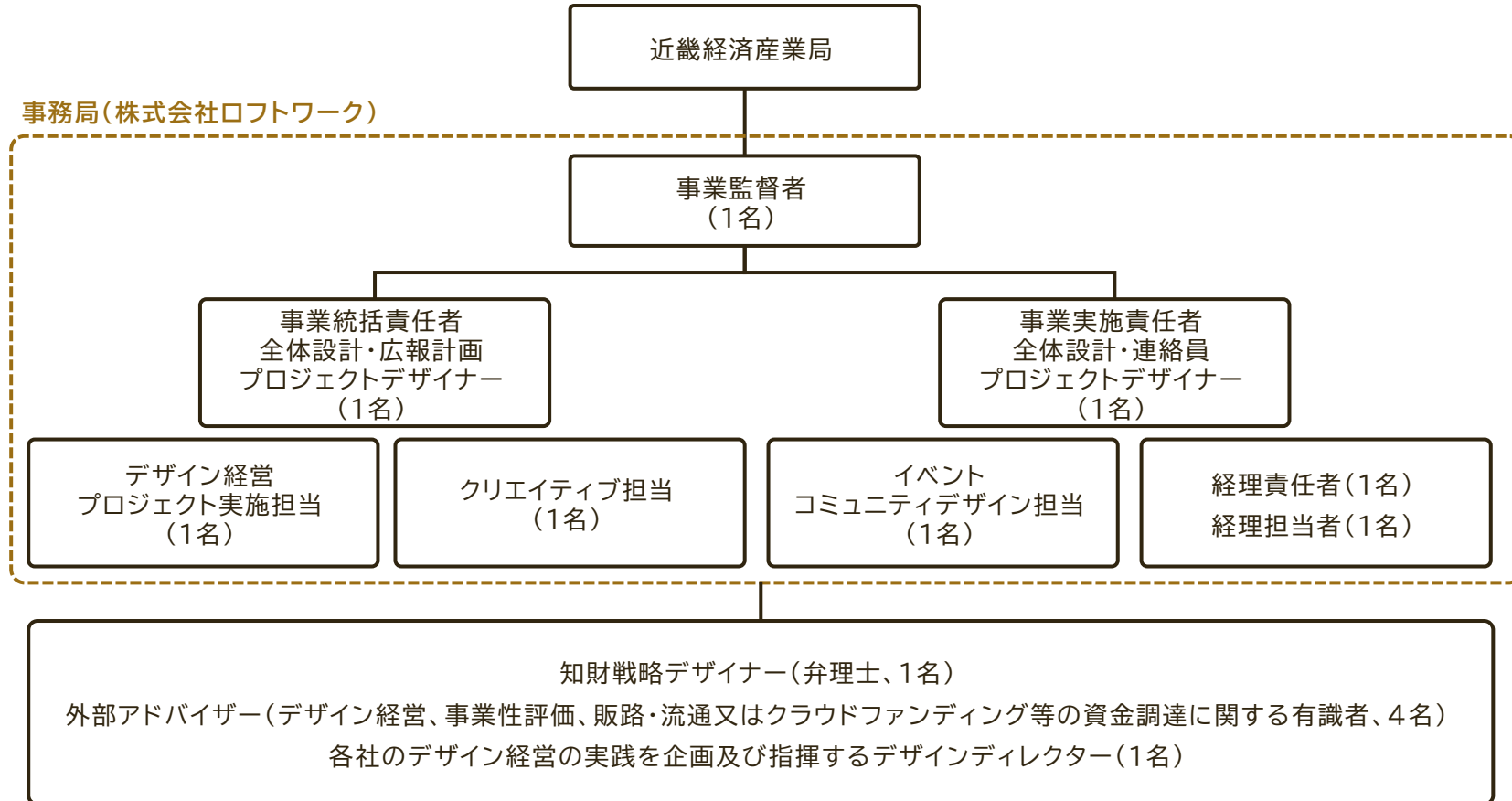
福井エリアは、越前和紙、若狭塗、越前打刃物、越前筆筒、若狭めこの細工、越前焼など、7つもの産地が集積した地域。近年では、持続可能な地域づくりを目指した工房見学イベント「RENEW(リニュー)」を通じて、ものづくりが盛んなこの地域に訪れる人も増えている。



# Dcraft デザイン経営リーダーズゼミ in 関西 (2021)

- 近畿経済産業局と株式会社ロフトワークが中心となり、外部アドバイザー・パートナーの協力を得ながら推進した。

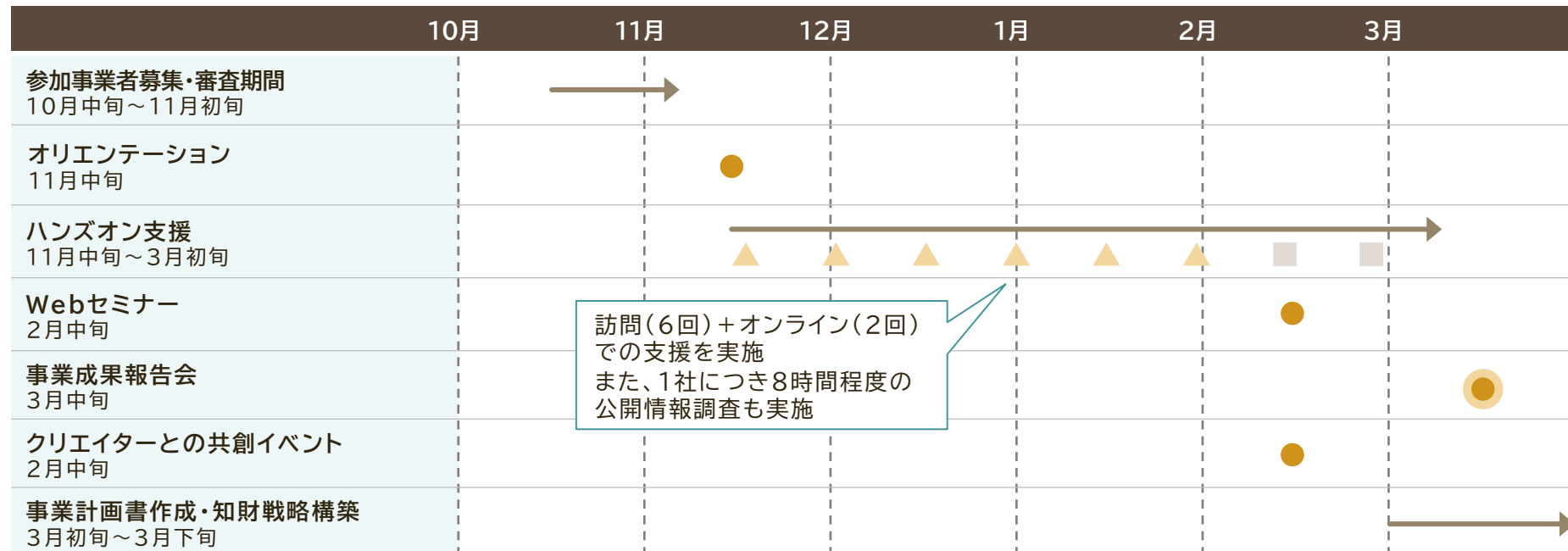
## 【 Dcraft の実施体制 】



## Dcraft デザイン経営リーダーズゼミ in 関西 (2021)

- 経済産業省近畿経済産業局と鯖江市商工会議所の協力の上で、事務局が能動的に募集を実施した。
- 11月のオリエンテーション後は、ハンズオン支援として、支援機関も交えた打合せを月に2度程度実施した。ハンズオン支援を通じて、企業がこれからに向けてどんなVision/Mission/Valueを掲げるかを可視化した。
- Webセミナーやクリエイターとの共創イベントもハンズオン支援期間中に実施された。それらの内容を踏まえて、事業成果報告会と、支援プログラム終了後の事業計画書作成・知財戦略構築が行われた。

### 【 Dcraft の全体スケジュール 】



## Dcraft デザイン経営リーダーズゼミ in 関西 (2021)

- オリエンテーション後は、支援機関も参加した月2回程度の定期的なセッションや2度のWEBセミナー、各社ごとに行われた共創イベントなどを通じてデザイン経営を実践していくプログラムとなっていた。

### 【 Dcraft の主な取り組み 】

	主な取り組み	内容
1	参加事業者の募集・審査	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経済産業省近畿経済産業局と鯖江市商工会議所の協力のもと、参加事業者候補(13社)をリスト化し、メールや電話にて打診を実施</li> <li>・ 打診に回答のあった企業に来訪の上、事業内容の説明を実施した。その後、過去のデザイン経営の実施状況に関する1次審査(書類審査)と事業者側からのプレゼンテーションを含めた2次審査(オンライン面接)を実施し、参加企業(計4社)を選定</li> </ul>
2	オリエンテーション	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事務局、プロジェクトデザイナー、デザインディレクター、知財戦略デザイナー及びアドバイザーが参加し、プロジェクトの目的や全体像を伝えるためのオリエンテーション(午後半日)を提供</li> <li>・ 伴走支援にて関係者同士が円滑にコミュニケーションできるように、Slackによるコミュニケーションの環境も整備</li> </ul>
3	ハンズオン支援期間	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 1社に対して訪問(2時間程度)6回及び Web 会議(2時間程度)2回を実施した。訪問は、支援企業でのワークショップ、ユーザー観察も含め、各社のプロジェクトのゴールと進捗に応じて実施</li> <li>・ 1社に対して 8時間程度の公開情報調査を実施した。各社におけるデスクリサーチの調査内容をもとに、各社のプロジェクト計画を作成</li> </ul>
4	WEBセミナー/共創イベント	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 「ミドルウェア人材」と「ブランディングと広報PR」の2つのテーマでセミナーを開催。セミナーはzoomにて実施され、参加者からの質疑等も行える形式とした</li> <li>・ 共創イベントは各社ごとに基本1回ずつ、対面にて企画・実施</li> </ul>
5	成果発表会	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 新型コロナウイルス感染症の状況を鑑みて、オンラインによる配信(3時間程度)にて実施</li> <li>・ デザインディレクター、知財デザイナーと講評を行う評価者の計3名のスピーカーが登壇。評価者は個社ごとの発表内容に対するフィードバックも実施</li> </ul>

## Dcraft デザイン経営リーダーズゼミ in 関西 (2021)

- 参加事業者募集(約1ヶ月)では、近畿経済産業局及び鯖江市商工会議所の協力のもと、参加事業者候補13社をリスト化し、メールや電話による打診を実施した。
- 打診に回答のあったに対し、1次審査(書類審査)では過去のデザイン経営の実施状況や経営状況等の確認、2次審査(オンライン面接)では事業者側からのプレゼンテーションを実施の上、参加企業を選定した。

### 1次審査(書類審査)

書類審査への応募が4社有り、審査会委員による書類審査を実施した。デザイン経営の実践状況として、過去のデザイナーとの協働実績、成長性、経営状況の健全性などについて、基準に則り採点を実施した。  
(実施期間:2021年10月29日)

#### 【書類審査項目】

- 主な商品・サービス
- 設立年数
- 財務指標を設定しているか
- 主な国内販路
- 経営者が思う現状の経営課題
- ここ数年での社内の変革や、従業員の意欲を高めるために取り組んだこと
- 本プログラムを通じてチャレンジしたいこと
- 社内外の協働デザイナーの有無
- これまでにデザイナーと実施したことのある取り組み(選択式)
  - 自社WEBサイト・パンフレット
  - 自社オフィスや施設のデザイン
  - 広告・PR施策
  - 社内広報物・インナーブランディング施策等
  - 製品・サービスのコンセプト策定
  - 製品・サービスの設計・開発・デザイン
  - 製品・サービスのユーザーテストや展示会出展
  - 経営戦略からの相談と各種デザインの制作
- 本プログラムに参加できる社員・デザイナー等の体制
- 今後、新規事業・製品・サービス開発等にかかる予算の想定
- 直近3年間について、特許権、意匠権、商標権を合計した取得件数
- 契約関係にある顧問弁理士 / 顧問弁護士の有無
- 社内に知財を担当する社員がいるか

- 社員数
- 会社サイト(URL)
- 年間売上(過去3年間)
- 海外販路・貿易

### 2次審査(オンライン面接)

書類選考による1次審査を通過した4社について、オンライン面談を実施。事業者側からのプレゼンテーションを受けて、審査委員による質疑応答を実施した。

#### 【2次審査項目】

- 事業者プレゼンテーション(5分間)
  - 事業内容
  - 応募理由
  - 本プログラムを通じて成し遂げたいこと
  - その他
- 質疑応答(15分間)
  - 知的財産の活用、デザイン経営への取り組みを行う目的はなんだと考えていますか？
  - 特にチャレンジしたいと考えていることは何ですか？
  - 理想としている企業や団体はありますか？
    - どの点が理想的だと考えますか？
  - その他

## Dcraft デザイン経営リーダーズゼミ in 関西 (2021)

- オリエンテーションでは、事業の目標の全体像に関する説明に加えて、デザインディレクターと知財戦略デザイナーによる事例紹介、経営デザインシートを用いた実践ワークなどが行われた。
- 各社からの自己紹介を通じて、経営者自身の自己紹介、企業の紹介、プロジェクトで取り組みたいことを事務局・参加者間で共有する機会も設けられた。

### 【 オリエンテーションのプログラム詳細 】

実施日時：  
2021年11月15日 14:00-18:00

会場：  
鯖江市商工会議所(SCC)

14:00~14:20	■ インTRODクシヨN 事業運営者である株式会社ロフトワークから事業の全体像について説明
14:20~14:40	■ 各社からの自己紹介 経営者自身の自己紹介・企業の紹介・プロジェクトで取り組みたいことを共有
14:40~15:20	■ デザイン経営の実践とコ・クリエーション概要 / 事例紹介 デザインディレクターから先行する企業の事例などについて説明
15:20~15:40	■ 質疑応答
15:40~15:55	■ 休憩
15:55~16:35	■ デザイン経営と知財戦略の関係性 / 事例紹介 知財デザイナーから先行する企業の事例などについて説明
16:35~16:55	■ 質疑応答
16:55~17:35	■ 実践ワーク 経営デザインシートを用いて企業のこれまでとこれからについて整理
17:35~17:55	■ 全体共有と講評
17:55~18:00	■ クロージNG
18:00~18:15	■ 転換
18:15~19:00	■ 懇親会

## Dcraft デザイン経営リーダーズゼミ in 関西 (2021)

- 支援は、支援企業でのワークショップ、ユーザー観察も含めて、各社のプロジェクトのゴールと進捗に応じて1社ごとに、支援機関のメンバーも交えて実施した。また、1社に対して8時間程度の公開情報調査も実施した。
- デザイン経営の導入支援、ハンズオン支援、事業計画・知財戦略構築の3つの検討が、同時並行で行われた。

### 【 事業期間中の実施内容の例 】

導入支援 プログラム	<ul style="list-style-type: none"><li>・ オフィス/工場見学</li><li>・ 事業者ヒアリング</li><li>・ ステークホルダーの分析</li><li>・ 企業課題の検討</li><li>・ 知的財産の活用状況確認</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 観察・フィールドリサーチ</li><li>・ 顧客インタビュー</li><li>・ 競合他社/補完業者の分析</li><li>・ 売場の分析</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ MISSION/VISION/PURPOSEの検討</li><li>・ ムードボードの作成</li><li>・ 企業ステートメントの作成</li><li>・ 共創プログラムの検討</li></ul>
ハンズオン支援 プログラム	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 共創プログラムの提案</li><li>・ 外部人材との共創イベントの実施</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ MISSION/VISION/PURPOSEを踏まえた事業計画書の作成</li><li>・ 事業計画書を体現する</li><li>・ プロトタイピング検討</li><li>・ 知財戦略構築・実行体制の整備</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ プロトタイプ提案</li><li>・ 知財の戦略・管理体制</li><li>・ 記事作成</li></ul>
事業計画・ 知財戦略構築	<ul style="list-style-type: none"><li>・ オンラインセミナー×2</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ ビジネスモデル策定</li><li>・ 資金調達、クラウドファンディングの検討</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 流通・販売計画の検討</li><li>・ 製造計画の検討</li><li>・ 知的財産のマネジメント</li></ul>

デザイン経営支援プログラムの詳細(2/4)

## デザイン経営支援事業

令和5年度中部経済産業局デザイン経営支援事業

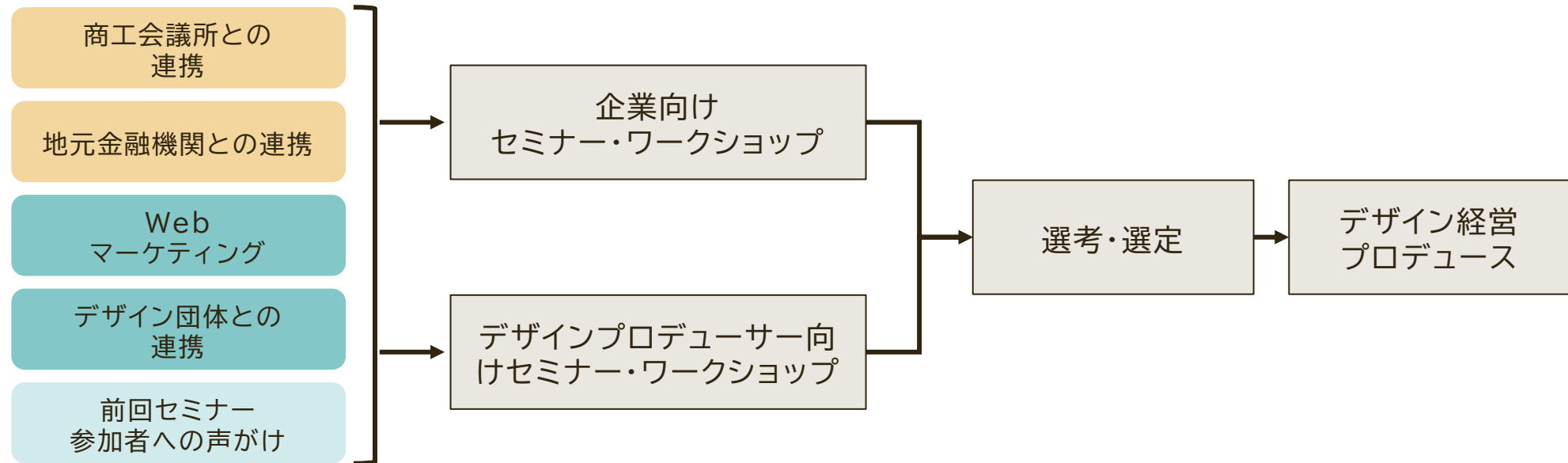
# デザイン経営支援事業 (2023)

## デザイン経営支援事業の特徴

- 企業側だけでなく、デザイン経営の伴走支援ができるデザインプロデューサー育成も目指してプログラムを展開
- 企業とデザインプロデューサーの双方に広くセミナーとワークショップを提供し、その後に再度選考を行った上で、デザイン経営の継続が期待できる企業とデザインプロデューサーをマッチング

ビジョンから経営戦略・新規事業展開を伴走できる  
地元のデザインプロデューサーを育成し、  
そのうえで、デザイン経営伴走支援の実績を見せる必要がある

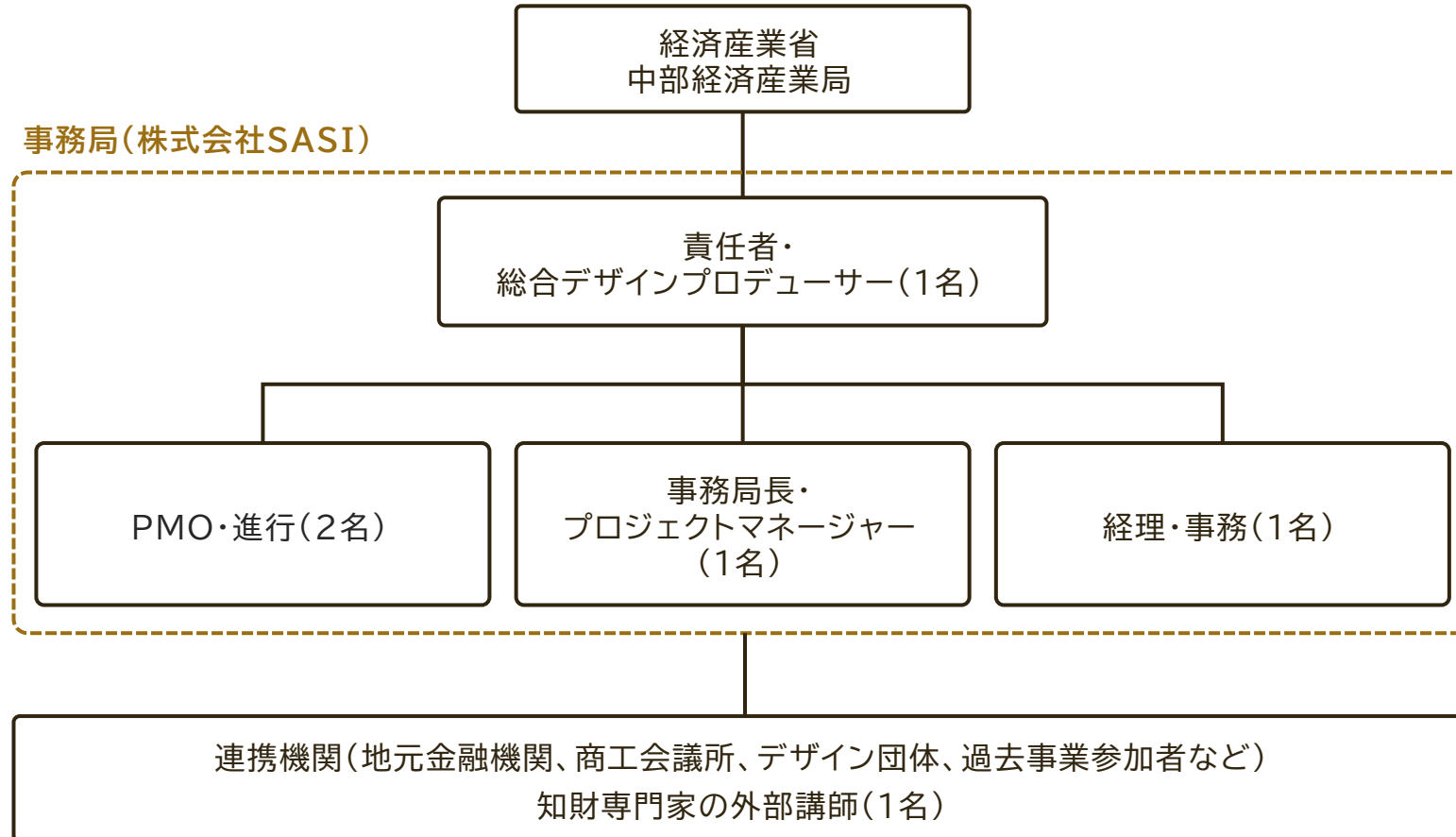
地元デザインプロデューサー養成の為の  
アイデンティティ型デザイン経営実践



## デザイン経営支援事業 (2023)

- 経済産業省中部経済産業局と株式会社SASIが中心となり、外部の連携機関や講師の協力を得ながら推進した。

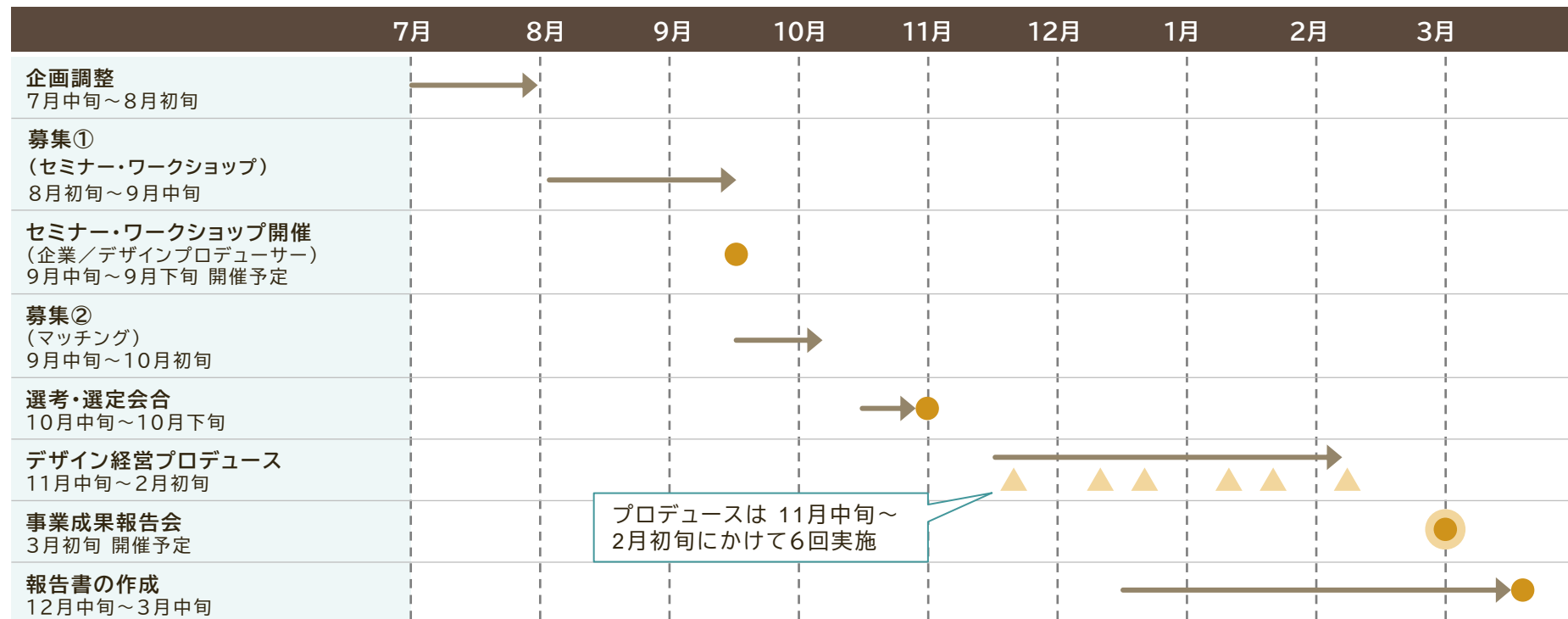
### 【 令和5年度中部経済産業局デザイン経営支援事業の実施体制 】



## デザイン経営支援事業 (2023)

- まず、中堅・中小企業向けとデザインプロデューサー向けのセミナーやワークショップを実施し、各者にデザイン経営を実践的に学んでもらった。その上で、企業とデザインプロデューサーのマッチングを行い、改めてデザイン経営プロデュースの募集を実施するという、2段階のスケジュールで選考が行われた。
- マッチング後は、6回にわたるデザイン経営プロデュースを実施し、成果報告会と報告書の作成が行われた。

### 【 デザイン経営支援事業の全体スケジュール 】



## デザイン経営支援事業 (2023)

- 中堅・中小企業とデザインプロデューサー向けにセミナー・ワークショップを開催し、デザイン経営を実践的に学んでもらった。その後、両者をマッチングし、デザイン経営プロデュースを実施した。

### 【デザイン経営支援事業の主な取り組み】

	主な取り組み	内容
1	セミナー・ワークショップ (中堅・中小企業向け)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中小企業支援に長けた講師や専門家にて、座学とワークショップ(1日)を提供</li> <li>・「新規事業創出の考え方」「企業の知財活用」「ブランディング戦略」「ビジネスモデル構築」などについて、デザイン経営支援を想定した体系的なセミナーを開催</li> </ul>
2	セミナー・ワークショップ (デザインプロデューサー向け)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中小企業支援に長けた講師や専門家にて、支援者がデザイナープロデューサーとして経営者と対等にセッションする為に必要な能力を、座学とワークショップ(午後半日)を通じて共有</li> <li>・「組織や財務」「ビジネスモデルと知財活用」「デザイン思考を活用した伴走支援」について、経営的な内容を中心にデザイン経営支援を想定した体系的なセミナーを開催</li> </ul>
3	企業およびデザインプロデューサーの募集と選定会合の開催	<ul style="list-style-type: none"> <li>・企業には、次年度以降の投資意思や経営への姿勢、企業内の巻き込みなどを踏まえて審査を実施。また、デザインプロデューサーには、経営・ビジネスへの意識やチームとしての共創意識、結果へのこだわりを基準に審査を実施</li> <li>・審査後は、選定会合を通じて企業とデザインプロデューサーの相性を踏まえたマッチング(企業1社とデザインプロデューサー1名でペアとなり、計3組をマッチング)を実施</li> </ul>
4	デザイン経営プロデュースの実施	<ul style="list-style-type: none"> <li>・計6回のセッションを行い、「アイデンティティの抽出」と「アイデアの創出」を企業とデザインプロデューサーが共に行いながら、ビジョンシート(事業計画)の作成とビジネスモデルの構築を実施</li> <li>・アイデンティティの深掘りを通じて事業者理解を深めた上で、経営の最上流からビジネスモデルを検討し、最終発表に向けた検討や製品開発を実施</li> </ul>
5	事業成果報告会 (カンファレンス)の開催	<ul style="list-style-type: none"> <li>・デザイン経営の軌跡や実例を発信する成果発表を開催。オンラインとオフラインを併用し、確実な情報発信を実施</li> <li>・成果報告会では、事業者、デザイナーに限らず 地元金融機関、商工会議所、デザイン団体、大学、自治体など合計100名以上(現地・オンラインの合計)の来場者を集めた</li> </ul>

## デザイン経営支援事業 (2023)

- 中堅・中小企業は、次年度以降の投資意思や経営への姿勢、企業内の巻き込み等を考慮し、審査を行った。
- デザインプロデューサーは、経営・財務・ビジネスモデルへの意識、チームでの共創意識、結果へのこだわりを基準に審査を実施した。その後、企業とデザインプロデューサーの相性を考慮し、選定会合を通じてマッチングを行った。

### 【選定会合での参加者選定における審査のポイント】

#### 中堅・中小企業

##### 1. 次年度以降の投資の意思

デザイン経営は短年で絶対に成果がでない  
だからこそ、今回のプログラムでの学びやデザイン経営の基礎を利用して次年度以降に「投資」として企業の価値創出に取り組む意思があるかを重要視

##### 2. 経営の対しての学び／挑戦の姿勢

デザイン経営は経営者のアントレプレナーシップが最重要  
スタートアップするには、デザイナーに頼り、これまでの知識を利用するだけでなく自らが積極的に学び、リスクに対しても果敢に挑戦する姿勢を重要視

##### 3. 企業内の巻き込み、事業継続の危機感

単なる新たな取り組みではなく、全社をかけて「新たな企業に生まれ変わる」という意気込みで、社内を巻き込んでいけるリーダーシップがあるかどうかを重要視

#### デザインプロデューサー

##### 1. 経営や財務、ビジネスモデルへの意識

クリエイティブな要素だけではなく、経営自体をデザインしていく為の経営知識、一番苦手とする財務や人事、ビジネスモデルへの理解と意欲

##### 2. チームでの共創意識

経営は様々な要因が入り組んでいるために、「何かをデザインする」だけでは何も変わらない。そのため様々なパートナーと得意分野を活かし合うチームとしての共創意識が必要

##### 3. 納品ではなく、結果にこだわれるか

デザインは納品を一つの区切りにする事が多いが、それでは経営の伴走にはならない。結果にまでコミットし、必ず実現するかどうかを判断基準として仕事ができるかが鍵



デザイン経営支援プログラムの詳細(3/4)

**VALUE**

**-WAKAYAMA Design Management- (2022)**

## VALUE -WAKAYAMA Design Management- (2022)



紡ぎだす、企業の価値  
創りだす、社会の価値  
多様な知が織りなす挑戦の舞台  
VALUE

VALUE-WAKAYAMA Design Management-はこの土地で長い間育み、守ってきた技術や思いを持つ事業者と、多様な経験を持つ外部人材が仲間となって挑戦する価値創出プロジェクトです。

それぞれ違った実践知を持ち寄り、ビジョン作り、デザイン思考、ブランドコミュニケーションやマーケティングなどを、学びながら事業に昇華させていきます。

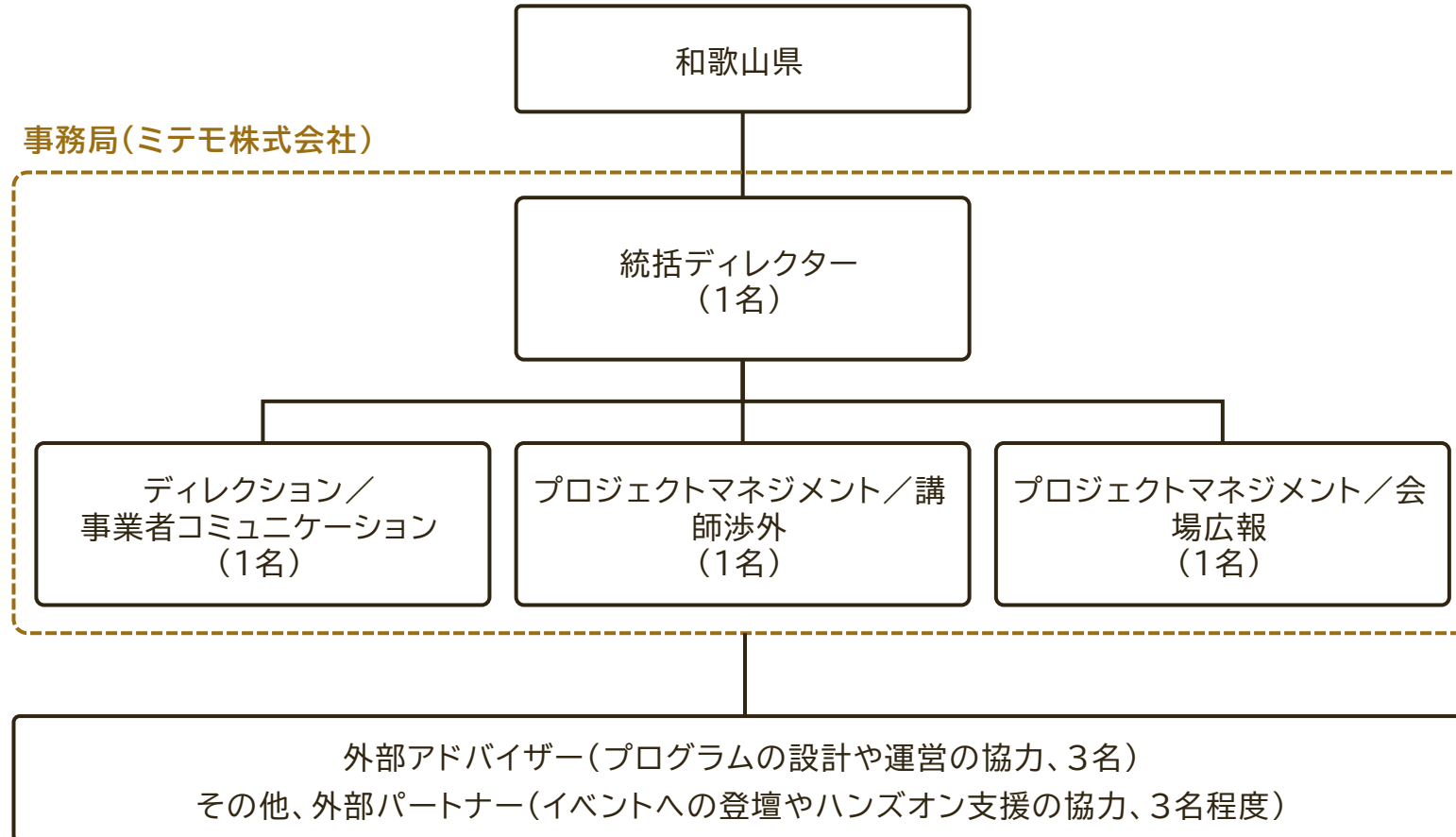
### VALUEのゴール

1. ワークショップを通して事業開発のプロセスを学び、実践することで、自社のビジョンの明確化し、新たな価値を生み出す一連の流れを体験している状態をつくる。
2. 多様な実践知を持つチームメンバーと侃侃諤諤の議論をしながら、さらに他チームの事業者・支援者が入り混じり、VALUEに集まる多様な知が活きる状態をつくる。
3. ハンズオンで事業化を目指す事業案のプロトタイプができている。

# VALUE -WAKAYAMA Design Management- (2022)

- 和歌山県とミテモ株式会社を中心となり、外部アドバイザー・パートナーの協力を得ながら推進した。

## 【 VALUE の実施体制 】



## 6. 参考資料(デザイン経営支援プログラムの詳細)

# VALUE -WAKAYAMA Design Management- (2022)

- 参加企業の募集や周知活動として、チラシ作成、WEBページの立ち上げとレポート記事の作成、シンポジウムの開催、メーリングリストでの案内送付、支援機関・金融機関と連携した情報展開を実施した。

### 【 VALUE のプロモーション 】

**VALUE**  
-WAKAYAMA Design Management-

日本創世から近世、現代までの歴史の中で培ってきた  
繊維・漆器・皮革や機械金属など多様な産業を持つ和歌山。  
VALUE-WAKAYAMA Design Management- は  
この土地で長い間育み、守ってきた技術や思いを持つ事業者と、  
多様な経験を持つ外部人材が仲間となって挑戦する価値創出プロジェクトです。

開催日程 2022 **7/1 (金)** 13:00-17:00

紡ぎだす、企業の価値  
創りだす、社会の価値  
多様な知が織りなす  
挑戦の舞台

**第一部 基調講演 (13:00-14:00)**  
「すべてはビジョンからはじまる」株式会社 中川政七商店代表取締役会長 中川 政七  
1974年生まれ、京都大学法学部卒業後、2000年富士通株式会社入社。  
2002年に株式会社中川政七商店に入社し、2008年に十三代社長に就任。2018年より会長を務める。  
業界初の工芸をベースにしたSPA業態を確立し、「日本の工芸を完果にする」というビジョンの  
もと、コンサルティング事業、教育事業、地域活性化事業や奈良の街をスモールビジネスで完果にする  
「N.PARK PROJECT」にも取り組んでいる。

**第二部 パネルディスカッション (14:15-15:30)**  
「地場企業がデザインを取り入れる意味とその実践」

西堀 耕太郎氏 株式会社自営 代表取締役  
吉澤 良祐氏 株式会社カシヨーデザイン社 代表取締役社長  
藤戸 佐千世氏 design MAP 代表  
モデレーター 堀内 康広 トラクデザイン株式会社 クリエイティブディレクター

「令和4年度和歌山県デザイン経営事業 VALUE」の事業説明会を実施いたします (15:40-16:00)  
※また、終了後会場にて交流会を実施予定です (16:00-17:00)

概要  
会場：ホテルアパローム紀の国/オンライン  
〒640-8262 和歌山県和歌山市湊通丁北 2-1-2  
参加費：無料  
参加方法：QRコードより申し込みフォームに必要事項をご入力ください

運営 ミテモ株式会社 重田・谷口 03-4572-0407 cue@mitemo.jp  
主催 和歌山県企業振興課 吉田 073-441-2760

**VALUE**  
WAKAYAMA Design Management

**VALUE**  
WAKAYAMA Design Management

紡ぎだす、企業の価値  
創りだす、社会の価値  
多様な知が織りなす挑戦の舞台

**VALUE**  
WAKAYAMA Design Management

「令和4年度和歌山県デザイン経営事業 VALUE」の事業説明会を実施いたします (15:40-16:00)  
※また、終了後会場にて交流会を実施予定です (16:00-17:00)

**About**  
VALUE

**Program's Flow**

Open Event Selection Phase

VALUE

**Report**

Interviews

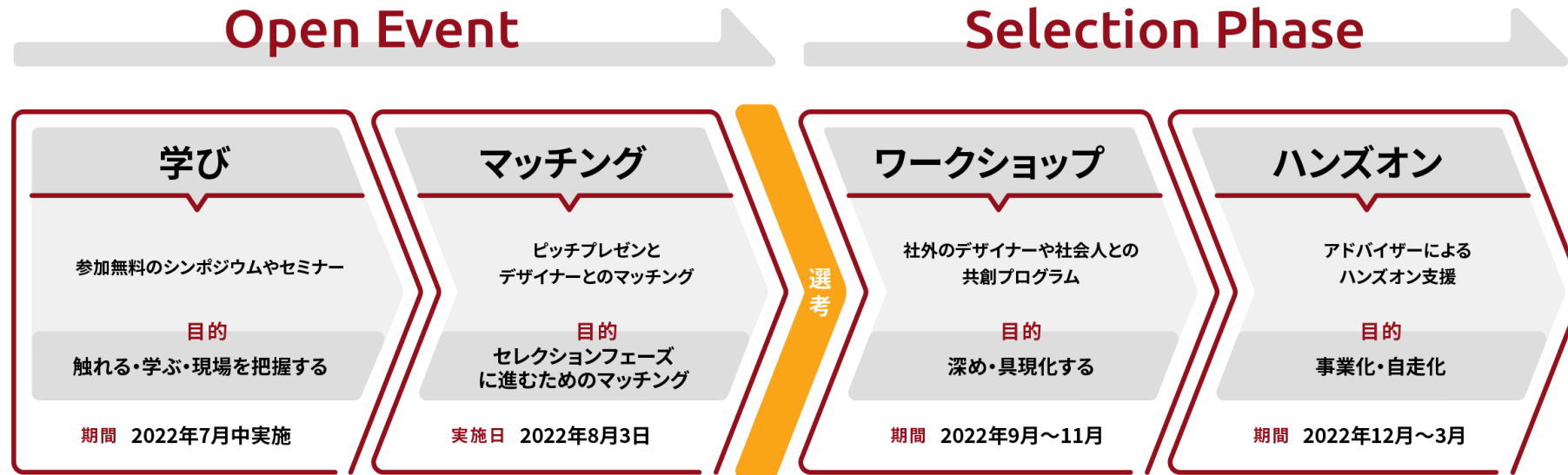
FAQ

**VALUE**  
WAKAYAMA Design Management

# VALUE -WAKAYAMA Design Management- (2022)

- デザイン経営について学ぶ複数回のセミナーやデザイナーに対してピッチを行うマッチングイベントを経て、選考を通過した中小事業者と支援者(デザイナー、ビジネスパーソン)が共同でデザイン経営を学び、実践を通して、事業開発にチャレンジするプログラムである。

【 VALUE の全体像 】



※Selection Phaseにはデザイナーマッチング会で選考された事業者のみが参加可能です

## 参加条件

事業者	支援者
<ul style="list-style-type: none"><li>・ 和歌山県内の中小企業であること</li><li>・ デザイン経営の活用と新規事業開発に意欲的であること</li><li>・ 全てのセミナー、ワークショップに参加できること</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 所在地は問わない</li><li>・ 実務経験があること</li></ul>

## VALUE -WAKAYAMA Design Management- (2022)

- デザイン経営について学ぶ複数回のセミナーやデザイナーに対してピッチを行うマッチングイベントを経て、選考を通過した中小事業者と支援者(デザイナー、ビジネスパーソン)が共同でデザイン経営を学び、実践を通して、事業開発にチャレンジするプログラムである。

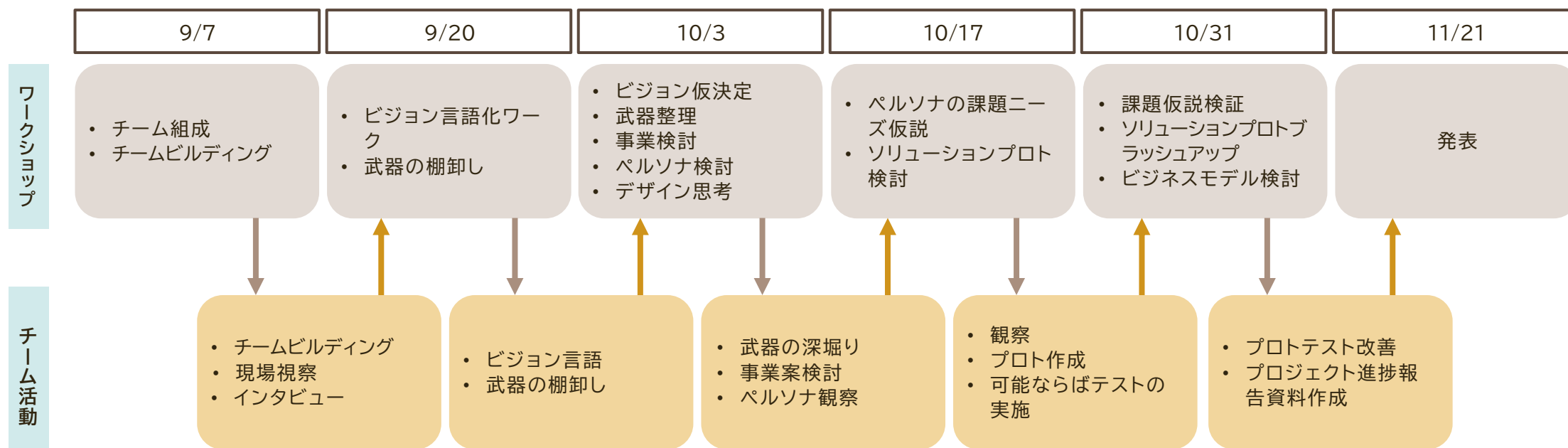
### 【 VALUE の主な取り組み 】

	主な取り組み	内容
1	Open Event 学び	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 中川政七商店の中川氏による基調講演「すべてはビジョンから始まる」と、同氏を含むパネルトーク「地場企業がデザインを取り入れる意味とその実践」を同日に開催(1日程)</li> <li>・ デザイン経営の手法を学び、自社の事業やブランド、商品に取り入れるためのノウハウを習得する「デザイン経営セミナー」を全3回開催(オンライン実施・終了後アーカイブを展開)</li> </ul>
2	Open Event マッチング	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 「デザイナーマッチング会」を開催(1日程。事業者10社、デザイナー10名、ビジネスパーソン9名が参加)</li> <li>・ 最初に、参加事業者がアドバイザーや支援者に対して、自社の現状や今後のビジョン、デザインの活用について1社3分のピッチプレゼンテーションを実施</li> <li>・ 次に、事業者ごとに個別ブースに分かれ、支援者(デザイナー、ビジネスパーソン)と対話するブースセッションを実施。アドバイザーもブースを回り、事業者に対するフィードバックやアドバイスを行う</li> <li>・ 最後に、支援者が協働したい事業者を投票し、支援者と事業者のマッチングを完了する</li> </ul>
3	Selection Phase ワークショップ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ マッチングした事業者と支援者がチームとなり、ともにデザイン経営を学び、事業者のビジョンを深掘りし、ワークと課題を通して事業者の新規事業創出を実践(ワークショップは全6回。次回までのインターバル期間に課題を設定し、事業者主体で取り組むプロジェクト学習形式で事業者と支援者を育成し、自走を促す)</li> </ul>
4	Selection Phase ハンズオン	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ Selection Phaseに進んだ5チームが、事業者を中心にワークショップで学んだことを元に事業開発を進める(2022年12月から2023年3月まで) 毎月、5チームの事業者が集まり、1か月の活動状況や課題等を共有する進捗共有会も実施</li> <li>・ なお、事業者の取り組みフェーズに応じて、以下の支援がなされた             <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) 一線で活躍する経験豊かな実業家の支援を受けられる実践型アドバイス</li> <li>(2) 損益計算から貸借対照表、キャッシュフローまでの事業計画立案支援</li> </ol> </li> </ul>

# VALUE -WAKAYAMA Design Management- (2022)

- 初回のワークショップでは、事業者、支援者、デザイナーの関係構築のためにレゴブロックを用いたチームビルディングを実施。
- インターバル期間には課題を設定し、事業者主体で課題に取り組み、ワークショップ当日は課題の発表に対し、アドバイザーのフィードバックをもらうことでブラッシュアップを繰り返し、短い期間でのプロトタイプの実験、テストマーケティングを実施することでデザイン態度の習得を目指した。
- 事務局からは顧客の課題を発見するため、現場に足を運び視察したり、顧客へのインタビューを行うなど、生の声を取りに行くことを徹底することを推奨した。

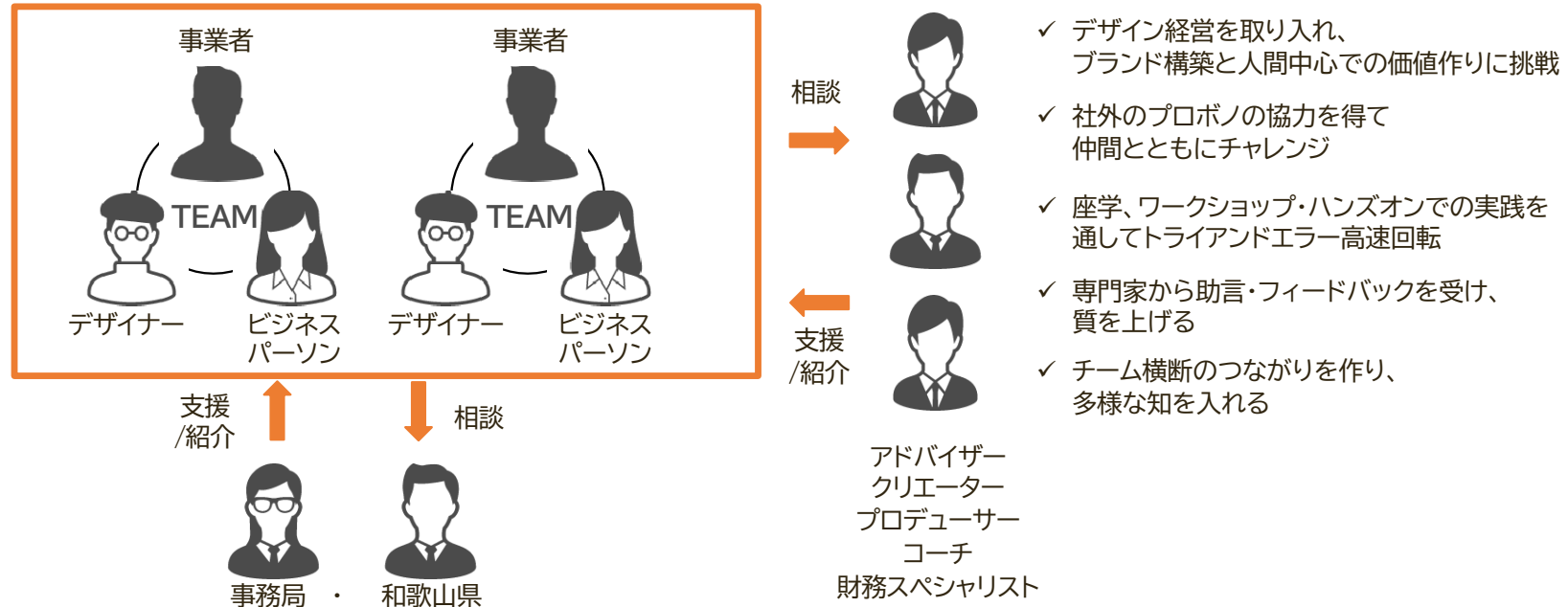
## 【ワークショップの内容と、インターバル期間におけるチームの活動内容】



# VALUE -WAKAYAMA Design Management- (2022)

- Selection Phase(ハンズオン)では、Selection Phaseに進んだ事業者5チームが、ワークショップで学んだことを元に、事業者が主体的に事業開発を進める(2022年12月から2023年3月まで)。毎月、事業者5チームが集まり、1か月の活動状況や課題等を共有する進捗共有会も実施した。
- なお、事業者の取り組みフェーズに応じて、以下の支援がなされた。
  - (1) 一線で活躍する経験豊かな専門家の支援を受けられる実践型アドバイス
  - (2) 損益計算から貸借対照表、キャッシュフローまでの事業計画立案支援

## 【チームで進めるデザイン経営】



デザイン経営支援プログラムの詳細(4/4)

## ミライ経営塾 Wonders

(2021～2023)

## ミライ経営塾 Wonders (2021~2023)



### デザインの力を経営に生かそう！

3人のメンターから「デザイン」志向で経営課題にアプローチする方法を学び、実践する。

「ミライ経営塾 Wonders」は神戸市内に拠点のある中小企業の経営者・経営層の方々を対象に、「デザイン経営」の視点から事業成長を目指す実践型のプログラム。

プログラムへの参加を通じて、新たな事業開発、組織体質の見直し、事業承継、販路拡大に繋がるようなネットワークづくりや課題解決のヒントを得ることが期待される。

### プログラムの特徴

#### (1) 座学・ワークショップ

- ・ 国内外で実績のある3人のメンターからデザイン経営の基礎を学ぶ

#### (2) デザイン経営の実践

- ・ 企業の課題に合わせて「プロダクトデザイン」「ブランドデザイン」「組織デザイン」の3つのテーマでサポート

### 参加条件

#### 事業者

- ・ 神戸市内の中小企業経営者もしくは経営部門
- ・ 合計12社(1社あたり2名での参加)
- ・ 全3日間の基礎プログラム、全9日間の実践プログラム、合計12日間のプログラムに全て参加必須

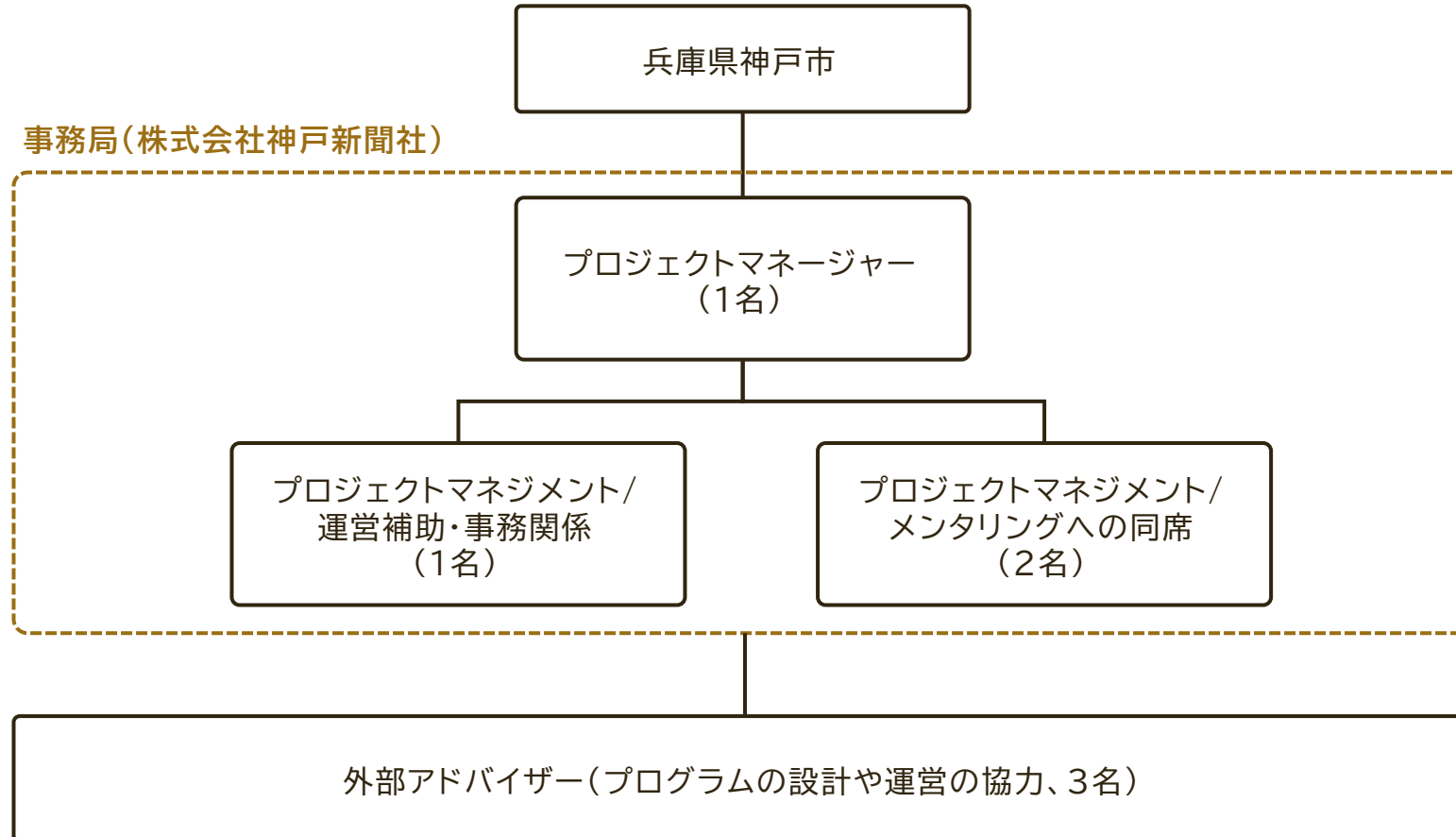
#### 支援者

- ・ 兵庫県内に事業拠点を有している
- ・ 兵庫県内・外でデザイン経営支援に関する実績を有している

## ミライ経営塾 Wonders (2021~2023)

- 兵庫県神戸市と株式会社神戸新聞社が中心となり、外部アドバイザー・パートナーの協力を得ながら推進した。

### 【ミライ経営塾 Wonders の実施体制】

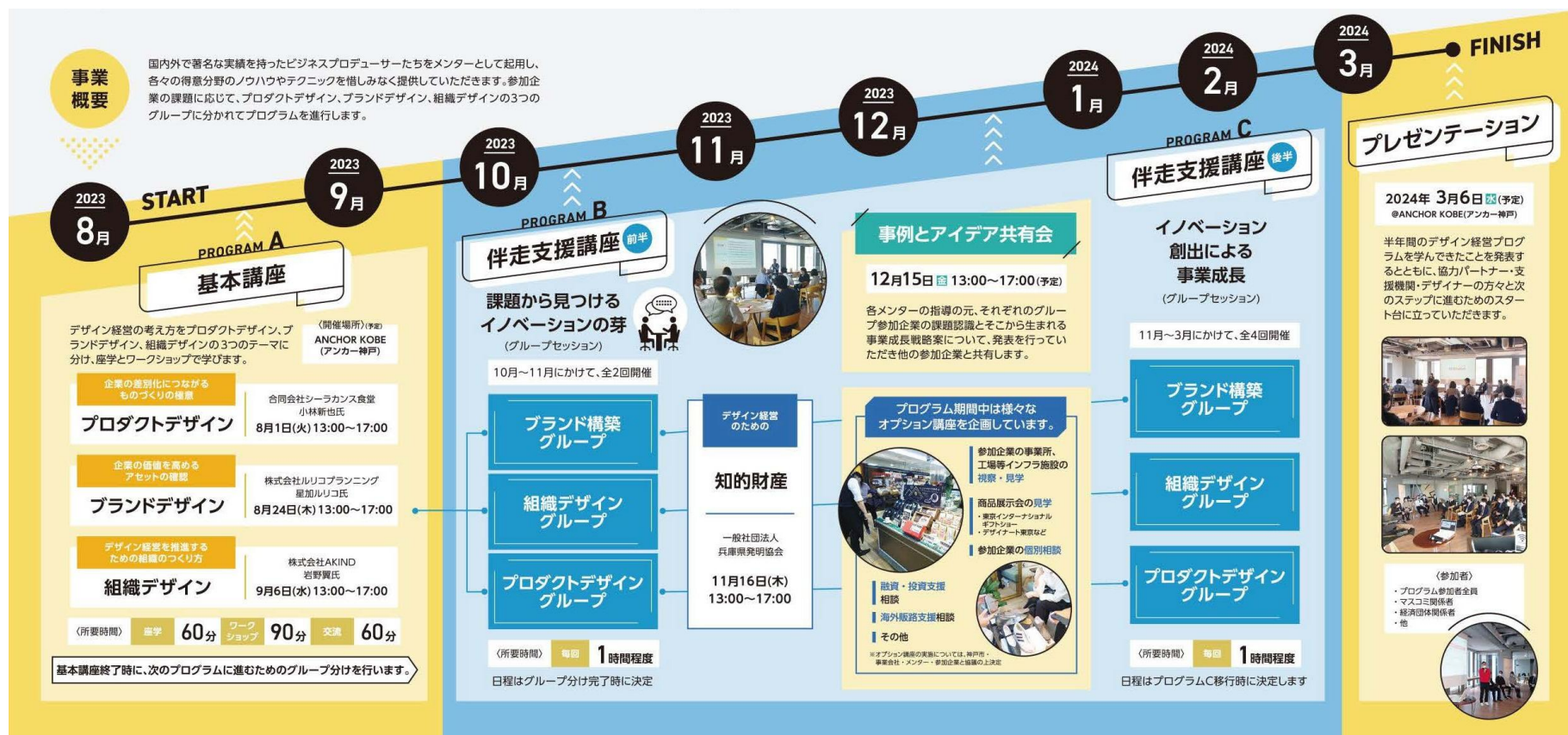


6. 参考資料(デザイン経営支援プログラムの詳細)

# ミライ経営塾 Wonders (2021~2023)

- 基礎講座および事前ヒアリングを通じて、参加企業の課題に応じたグループ分けを実施。プロダクトデザイン、ブランド構築、組織デザインの各グループにおいて、テーマに精通したメンターが月1回のメンタリングを行う。メンターは、デザイン経営を実践する各社に対して、課題の整理、言語化、そして課題へのアプローチを支援した。

【ミライ経営塾 Wonders の全体像】



出所:株式会社神戸新聞社からの提供資料より

## ミライ経営塾 Wonders (2021~2023)

- 基礎講座と事前ヒアリングを通じて参加企業の課題テーマに応じたグループ分けを実施。各テーマに精通したメンターが月1回のメンタリングを行い、各社に課題整理と言語化、課題へのアプローチを支援した。

### 【 未来経営塾 Wonders の主な取り組み 】

	主な取り組み	内容
1	PROGRAM A 基本講座	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3つのデザインの分野の基本的な知識を学ぶ座学とワークショップを実施(3日程)</li> <li>• 「プロダクトデザイン」:「デザインをするプロセス」を経験から学ぶワークショップを実施</li> <li>• 「ブランドデザイン」:デザイン経営とブランディングに関する座学とセルフキャッチコピー作成を実施</li> <li>• 「組織デザイン」:共通理解に基づき従業員が行動できる組織づくりに関するワークショップを実施</li> </ul>
2	PROGRAM B 伴走支援講座(前半)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 課題テーマ別に、各社で現状、環境の分析、課題への向き合い方の状況整理を実施</li> <li>• 「課題から見つけるイノベーションの芽」に関するグループセッションを全2回実施</li> <li>• デザイン経営のための知的財産セミナーとして「知財と働きやすい環境整備」講座を実施</li> <li>• それぞれの参加企業の課題事例と事業成長戦略案を他の参加企業と共有するセッションを実施</li> </ul>
3	PROGRAM C 伴走支援講座(後半)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PROGRAM Bで整理された自社の課題について、アプローチ方法を検討・実践</li> <li>• 「イノベーション創出による事業成長」に関するグループセッションを全4回実施</li> </ul>
4	プレゼンテーション	<ul style="list-style-type: none"> <li>• プログラム全体での伴走支援の取組を通じて浮かび上がった各社の課題とその解決に向けた取組、現段階での成果についての報告</li> <li>• 各社の課題感や成果に対して参加企業同士でフィードバックを行い、ネクストアクションに繋がるアドバイスに加え、異なる業界の他社と共感する機会を提供</li> </ul>

## ミライ経営塾 Wonders (2021~2023)

- 伴走支援講座では、参加企業の課題に対応する形で「プロダクトデザイン」「ブランドデザイン」「組織デザイン」の3つのテーマに分かれ、テーマ別にメンターとのメンタリングを通じて、自社の現状・環境の分析、課題への向き合い方の状況整理を行った。

### 【テーマ別 伴走支援の実施内容】

<p><b>プロダクトデザイン</b> メンター:小林 新也氏 (合同会社シーラカンス食堂)</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 自社の技術力がPRできるフラグシップ製品のプロトタイプの検討</li><li>• 自社のリブランディングの方向性を再確認し、従業員の働き甲斐に寄与する商品開発の検討</li><li>• 全社で統一感の取れた販促物の制作</li><li>• 会社の提供・存在価値が浸透するような、自社らしさを体現したキャラクターの設計</li></ul>
<p><b>ブランドデザイン</b> メンター:星加 ルリコ氏 (株式会社RURIKO PLANNING)</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 自社の取り扱いブランドとターゲット顧客の洗い出し</li><li>• クロスセルなど戦略的な接客方法の検討</li><li>• 購入者のデータの分析を基にした、顧客コミュニケーションの在り方の検討</li><li>• WebやECの顧客動線の確認</li></ul>
<p><b>組織デザイン</b> メンター:岩野 翼氏 (株式会社AKIND)</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 提案型営業の体制を実現するための既存の会議体の見直しやインセンティブの設計</li><li>• 顧客の購買動機と商品価値を照合させた計画的な収益スキームとブランドの再定義</li><li>• 従業員が自律的に行動する組織づくりに向けた、人事施策の見直し</li><li>• 離職防止に向けた、社員全員が共感できるビジョンづくりの検討</li></ul>

## ミライ経営塾 Wonders (2021～2023)

- 伴走支援講座では、ものづくりやブランディングに必要な知財について、実例を交えた講義を実施。実際のプロジェクト進行に役立つよう、プロジェクトにおける障壁をできるだけ想定しながら、参加者に実践的な知識を提供した。
- また、プロジェクト実装や人材不足に悩む中小企業の経営状況を考慮し、社員コミュニケーションを踏まえたDXに関連する講座も同時に実施した。

### 【「知財と働きやすい環境整備」講座 プログラム詳細】

実施日時：  
2023年11月16日 13:00-16:30

会場：  
アンカー神戸

13:00 ~	■ 知的財産について(90分) 講師：一般社団法人兵庫県発明協会 是枝特許事務所 弁理士 是枝 洋介 氏 『デザイン経営における知的財産の基本』
14:30 ~	■ 休憩(10分)
14:40 ~	■ 働きやすい環境整備の事例(90分) 「経営にも社員にもメリット満載！ NOVITAの働き方改革～人材採用・育成編～」 講師：株式会社ノヴィータ 代表取締役社長 三好 怜子 氏
16:10 頃	■ 終了・アンケート
16:30 ~	■ 閉会 閉会後も名刺交換等交流の時間

# 謝辞

## ご支援・ご協力に 深く感謝 申し上げます

本調査を実施するにあたり、多くの皆さまに貴重なお時間とご知見を惜しみなくご提供いただきました。特に、アドバイザー、委員の皆さま、ヒアリングにご協力いただいた皆さまには、深く感謝申し上げます。

皆さまの率直なお声と実体験に基づくご示唆が、本調査をより意義深いものにしていただきました。この場をお借りし、改めて心より御礼申し上げます

### ● アドバイザー

近藤 清人

株式会社SASI  
代表取締役

土生 哲也

株式会社IPディレクション  
代表取締役・弁理士

### ● 委員

押谷 昌宗

弁理士法人IPX  
代表弁理士CEO

近藤 清人

株式会社SASI  
代表取締役

鮫島 正洋

弁理士法人内田・鮫島法律事務所  
代表

澤田 哲也

ミテモ株式会社  
代表取締役

二本柳 友彦

株式会社ロフトワーク  
ゆえんユニットリーダー

山縣 正幸

近畿大学経営学部  
教授

※所属・役職は2026年3月時点

### ● ワークショップに参加いただいた皆さま

小泉 達哉  
池田 雅史

株式会社小泉製作所 代表取締役  
スリーバイスリーコンサルティング株式会社  
代表取締役/中小企業診断士

黒川 陽一  
喜井 翔太郎  
志波 大輔

黒川弁理士事務所 代表弁理士  
常磐精工株式会社 代表取締役  
株式会社MERRY BEETLE 代表取締役/  
一般社団法人TOGU 代表理事

鶴 善一  
谷本 康一郎  
依田 真幸

INPIT-KANSAI 知財戦略エキスパート/弁理士  
株式会社つぼ市製茶本舗 代表取締役副社長  
株式会社THREE OAK 代表取締役/  
一般社団法人TOGU 代表理事

仲 晃一  
角野 嘉一  
深野 慎一  
関口 皓太  
瀬野 竜之介  
フジキタツゾウ

弁理士法人IPRコンサルタント 代表弁理士  
日本ツクリダス株式会社 代表取締役  
SORA-MON株式会社 代表取締役 / 中小企業診断士  
共栄国際特許商標事務所 弁理士  
プロスペクト株式会社 代表取締役  
SANTO DESIGN STUDIO 代表/  
一般社団法人TOGU 代表理事

浜谷 康一

弁理士法人WisePlus 弁理士

—上記の皆さま以外にも、多数の関係者・支援機関等の皆さまにご参加・ご協力いただきました。改めて感謝申し上げます。

### ● キーパーソンヒアリングにご協力いただいた皆さま

大通 薫  
廣瀬 隆彦

一般社団法人 山形県発明協会 常務理事・事務局長  
CX Value Lab 株式会社 代表取締役

近藤 泰祐

一般社団法人日本知財学会 経営デザイン分科会 代表幹事 /  
一般財団法人知的財産研究教育財団 知的財産教育協会事業部長

五島 宏明  
神里 僚子  
稲石 勝人

ヒロパートナーズオフィス、日本知財学会 経営デザイン分科会 中小企業診断士  
一般社団法人デザインイノベーションおきなわ 代表理事

石川 俊祐  
月本 久美子

大場 智博

トキガラデザイン デザインコンサルタント  
株式会社KESIKI 代表取締役CDO / 旭川市チーフデザインプロデューサー(CDP)  
山形県工業技術センター 主任専門研究員

平野 朋子  
羽立 幸司

合同会社Brand. Communication. Design.代表 ブランドディレクター ワークショップデザイナー  
知的財産総合事務所NEXPAT所長弁理士 / NEXT BIZ PARTNERS株式会社 代表取締役

田川 欣哉  
新山 直広

Takram Japan株式会社 代表取締役 デザインエンジニア / 東京大学特任教授  
TSUGI LLC.代表/ 一般社団法人SOE副理事 クリエイティブディレクター

田中 志保  
佐藤 かつあき

公益財団法人広島市産業振興センター 工業技術センター デザイン支援室 専門員  
株式会社かつあき / BRIDGE KUMAMOTO 代表理事 / 九州ADC 理事

熊野 泰裕  
武田 壮平

合同会社くまでんディレクション&デザイン 代表社員・ブランディングディレクター  
合同会社HYAKU デザインプロデューサー

堀内 康広  
後藤 哲憲  
保田 亮

トランクデザイン株式会社 代表取締役 クリエイティブディレクター デザイナー  
旭川市産業振興課 課長  
TOYPLOT デザイナー

日高 一樹  
金谷 勉

日高国際特許事務所 所長・弁理士  
有限会社セメントプロデューズデザイン 代表取締役社長・クリエイティブディレクター

### ● デザイン経営×知的創造サイクル 調査にご協力いただいた企業

株式会社乾レンズ

株式会社ササキ工芸

平安伸銅工業株式会社

有限会社ハヤシ商店

荒井建設株式会社

株式会社テント

株式会社乗富鉄工所

株式会社ベルニクス

株式会社SUNAO製菓

ポーたま株式会社

株式会社雪花

令和7年度

# デザイン経営と 知的創造サイクル の関係に関する調査研究

2026年3月

【発行者】

特許庁

【問合せ先】

特許庁デザイン経営プロジェクトチーム

PAdesign.project@jpo.go.jp

【特許庁デザイン経営プロジェクト特設ページ】

特許庁はデザイン経営を推進しています

[https://www.jpo.go.jp/introduction/soshiki/design\\_keiei.html](https://www.jpo.go.jp/introduction/soshiki/design_keiei.html)



特許庁デザイン経営プロジェクトチーム

伊佐地 公美	藤野 尚久
菊地 拓哉	星野 英也
黒谷 祐介	三沢 岳志
小泉 華穂	森田 充功
澤藤 ことは	横山 幸弘
田中 晃洋	

特許庁

青柳 政嗣

**MRI**

株式会社三菱総合研究所

DESIGN×CREATIVE TEAM

山越 理央	町田 匠人	豊田 陸
竹内 萌恵	大川 夏実	