

令和6年度

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

要約版

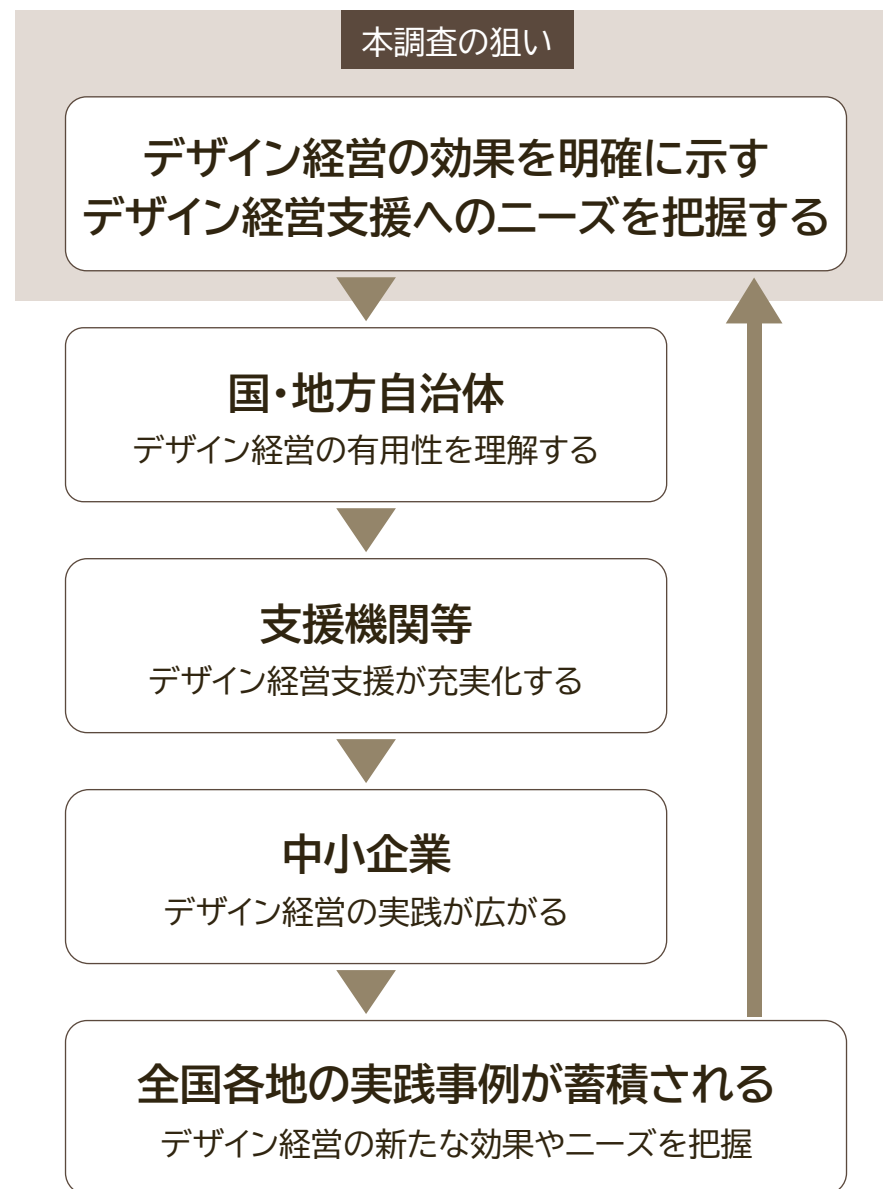
背景と目的

2018年の『「デザイン経営」宣言』（経済産業省・特許庁）以降、行政などの支援機関は中小企業のデザイン経営の実践を積極的に支援してきた。

しかし、その効果は客観的に評価しにくく、企業によっては成果が現れるまでに年単位の時間を要することもあるため、デザイン経営を説得力のある形で広く普及することは依然として難しい課題となっている。

「デザイン経営の効果を明確化し、中小企業のデザイン経営支援へのニーズを把握することで、支援機関が説得力をもってその有用性を伝え、中小企業によるデザイン経営の実践が広がる好循環サイクルを目指す」

それが、本調査の目的である。



本調査の全体像

本調査では、有識者による検討会を複数回開催しながら、アンケート調査とインタビュー調査から支援プログラムに参加した中小企業におけるデザイン経営の効果や、今後の支援プログラムへのニーズを確認した。

また、インタビューを通して中小企業で確認された3つの効果(①自社らしさの明確化、②人材の採用と定着化、③新しい仕事の創出)に着目し、これらの効果が発現するプロセスを具体的な取組とともに紹介している。

■ 実施事項

調査対象 	● 中部・近畿地方のデザイン経営支援プログラムに参加した中小企業 ● 中部・近畿地方のデザイン経営支援プログラムの支援機関	
アンケート調査 	● デザイン経営継続企業における財務的效果や非財務的效果を確認 ● デザイン経営を継続できなかった企業の背景や支援施策の改善点等の確認	90社超の中小企業にアンケートを送付、計57の回答を収集
インタビュー調査 	● デザイン経営がもたらす影響と効果の把握： 企業ブランドやイノベーション、業務プロセス、組織文化、人材育成などに与える影響を聴取し、それが財務・非財務的にどのような成果を生んでいるかを分析 ● デザイン経営が適した中小企業の条件と支援のあり方の検討： デザイン経営が有効な中小企業の条件や必要な支援のあり方を聴取。支援プログラムの詳細や運営上の工夫、改善点を整理し、より効果的な支援策を検討	22社の中小企業と7社・局の支援機関にインタビュー調査を実施
検討会 	● 以下、経営学や知的財産、デザイン経営支援の有識者4名(敬称略)の意見交換を実施 - 神戸大学大学院経営学研究科 特命教授 佐藤 正和 - 株式会社IPディレクション 代表取締役 土生 哲也 - 株式会社SASI 代表取締役 近藤 清人 - ミテモ株式会社 代表取締役 澤田 哲也	全5回の検討会を開催

デザイン経営の3つの効果

中小企業22社にデザイン経営の効果の深掘りを実施。デザイン経営の人格形成・文化醸成・価値創造に対応づけると、【自社らしさの明確化】、【人材の採用と定着化】、【新しい仕事の創出】、の3つの効果として抽出できる。

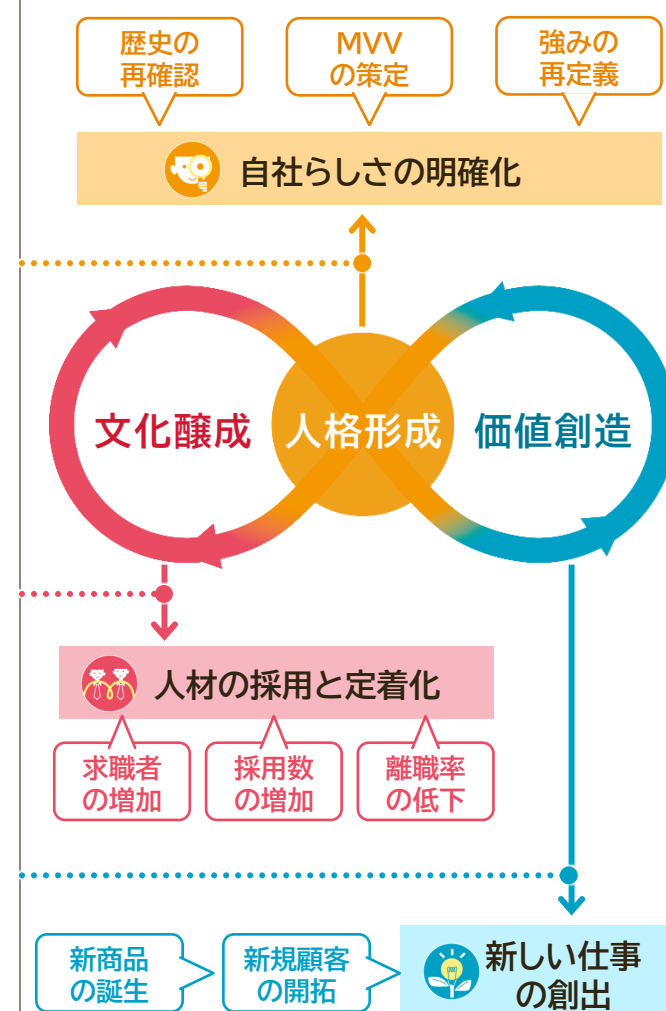
■ 中小企業のインタビューから確認できたデザイン経営の効果に関する発言内容

中小企業22社の「デザイン経営の効果」に関する発言内容

伝えたいメッセージや存在意義の具現化でき、高付加価値化新サービスの開発が実現
暗黙知であった経営者の知見の強みに再注目し、知見を活かした新サービスを開発
経営者に共感する社員が定着、自社の強みを活かした新規顧客層の開拓が実現
創業の想いと伝統を基に自社らしさを見定め、自社独自の技術開発への戦略的投資を決断
本来の事業と全く異なる新たな取組が始まり、それを起点に対外的な露出機会も増加
採用や新規事業を担うメンバーが拡充され、収益事業を支える周辺業務の新体制が確立
自社のMVVに沿って社員が自走するようになり、従業員が発案・開発した新商品も誕生
自社らしさの言語化を追求したことで、採用市場への訴求力が高まり、求職者数が増加
従業員起点の商品開発プロジェクトが生まれ、取組を通じて若手従業員の採用数も増加
先代の築いてきた社風を経営者が再認識し、従業員に豊かな環境を提供する姿勢が強化
明快なMVVを策定・活用することで、採用市場での訴求力や従業員の業務意識が向上
デザイナーと協業した新ブランドの開発、若手を積極的に採用・育成する取組の発生
企業のあるべき姿の検討を通じて、認知していなかった従業員の企業への想いを再発見
長い歴史の背景にある自社らしさを発見、顧客の声を反映する新たな業務プロセスが浸透
地域貢献を意識した新規事業を展開、新規事業に惹かれて応募した従業員の採用も実現
デザイナーと初めて開発した自社商品が社外でも評判を呼び、異業種との協業が増加
初のBtoC商品の開発や制服の刷新により、従業員がさらに自社に親近感を抱くように変化
プログラムに参加した従業員を巻き込み新事業を始動、パンフレットの刷新等で採用も好転
クレドの制定で、従業員がやりがいを持って主体的に仕事できるようになり、新商品も誕生
企業としての対外的なイベントを初めて企画し、従業員は企業や商品の強みへの理解が深化
自社らしさを確認し、自社が求める人材像を再認識したことで、採用した人材の定着率が改善
新事業の難しさを実感し、既存事業の成長に向けた、待遇改善など従業員への還元を強化

■ インタビューから抽出された3つの効果

抽出されたデザイン経営の3つの効果

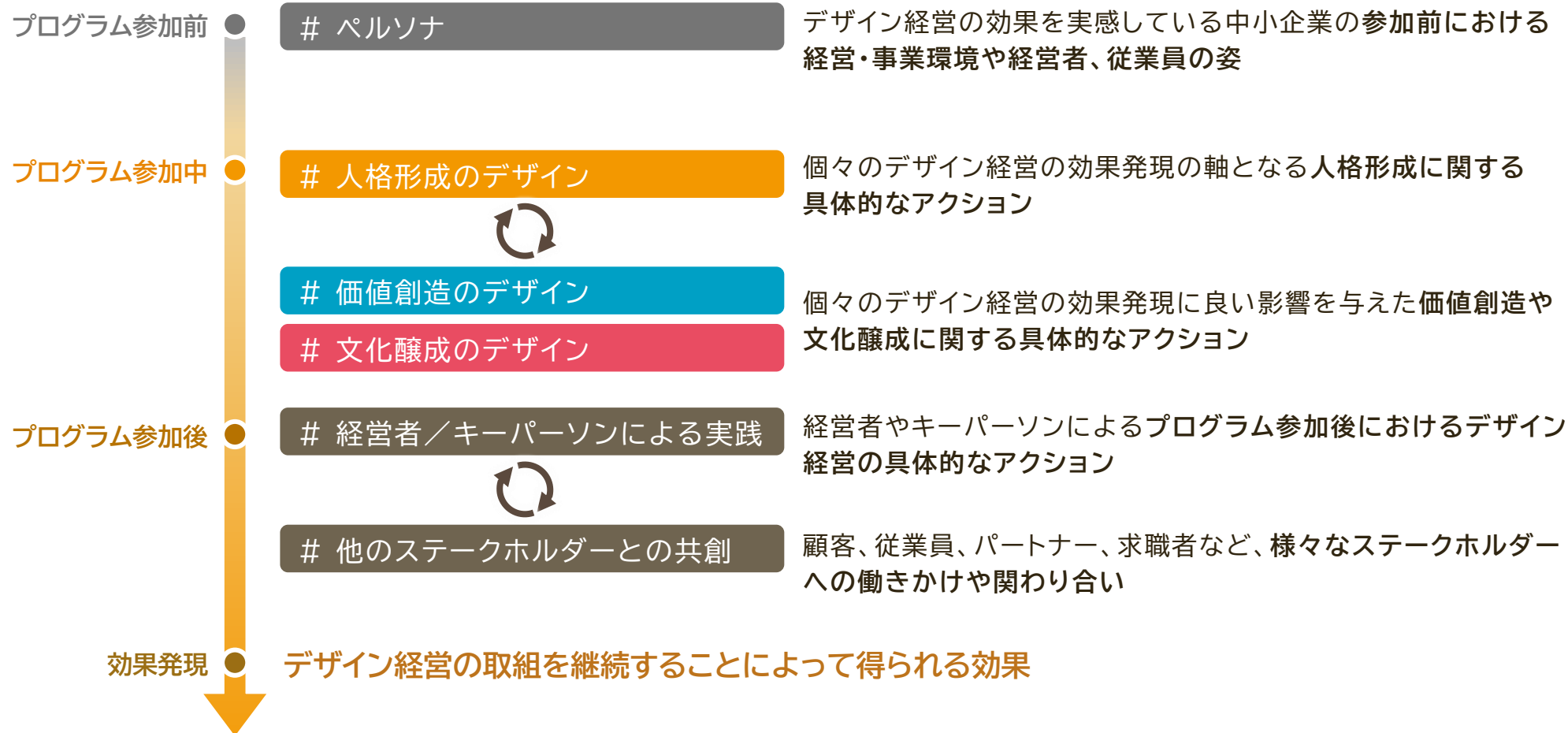


デザイン経営の効果発現モデル

中小企業がデザイン経営支援プログラムに参加する過程で、どのような行動や取り組みを通じて効果を生み出したのかを体系的に整理し、「デザイン経営の効果発現モデル」として可視化した。

特に、支援プログラムの参加中と参加後の具体的なアクションに着目し、それらがどのようにして3つの主要な効果に結びついたのかを明らかにすることで、デザイン経営の実践が成果に至るプロセスを立体的に捉えている。

■ デザイン経営の効果発現モデル



3つの効果発現モデルの全体像

デザイン経営は「自社らしさ」を言語化し、経営の軸を定めることで、人材を惹きつけ、新たな仕事を創り出す。デザイン経営を継続している中小企業では、複数の効果が連鎖的・継続的に生まれている。

■ 3つの効果発現モデルの全体像

参加前の姿

参加中の
取組と変化

その後の
取組と変化



自社らしさの明確化

#ペルソナ

経営の指針となる“自社らしさ”を明確に言語化し、意思決定の軸を確立することが不可欠である企業

#人格形成のデザイン

過去を振り返り、未来を切り拓く経営者の意思を言語化し、“自社らしさ”の本質を明確にする

経営者が自社の個性や強みを軸として、企業変革の方向性を打ち出せるようになる。

#文化醸成のデザイン

“自社らしさ”を発信し、未来に向けて従業員を巻き込み、顧客・パートナーと強固な信頼関係を築く

“自社らしさ”が社内外に深く根付き、変革のビジョンに共鳴する仲間が次々と集結する。



人材の採用・定着化

#ペルソナ

従業員や求職者に選ばれる存在へと進化するため、組織変革と採用戦略の抜本的な見直しが急務な企業

#人格形成のデザイン

#文化醸成のデザイン

経営者が現場を観察し、自社の価値と自身の想いを、相手に響く言葉として具現化する

経営者が自社の魅力を言語化し、社内外に明確かつ自信を持って伝えられるようになる。

#文化醸成のデザイン

従業員の熱意を引き出し、従業員が自社の魅力を広め、組織全体が成長し続ける好循環を生み出す

従業員満足度が高まり、定着率が向上。優秀な人材が集まり、自社の成長を加速させる。



新しい仕事の創出

#ペルソナ

新たな事業領域や顧客を開拓するために、新たな価値を生み出すことが不可欠な企業

#人格形成のデザイン

#価値創造のデザイン

自社の強みを活かし、成長の方向性を見極めながら、新たな市場を切り拓く新商品開発に取り組む

自社の強みと意志が融合し、これからの事業や商品のコンセプトが見えてくる。

#価値創造のデザイン

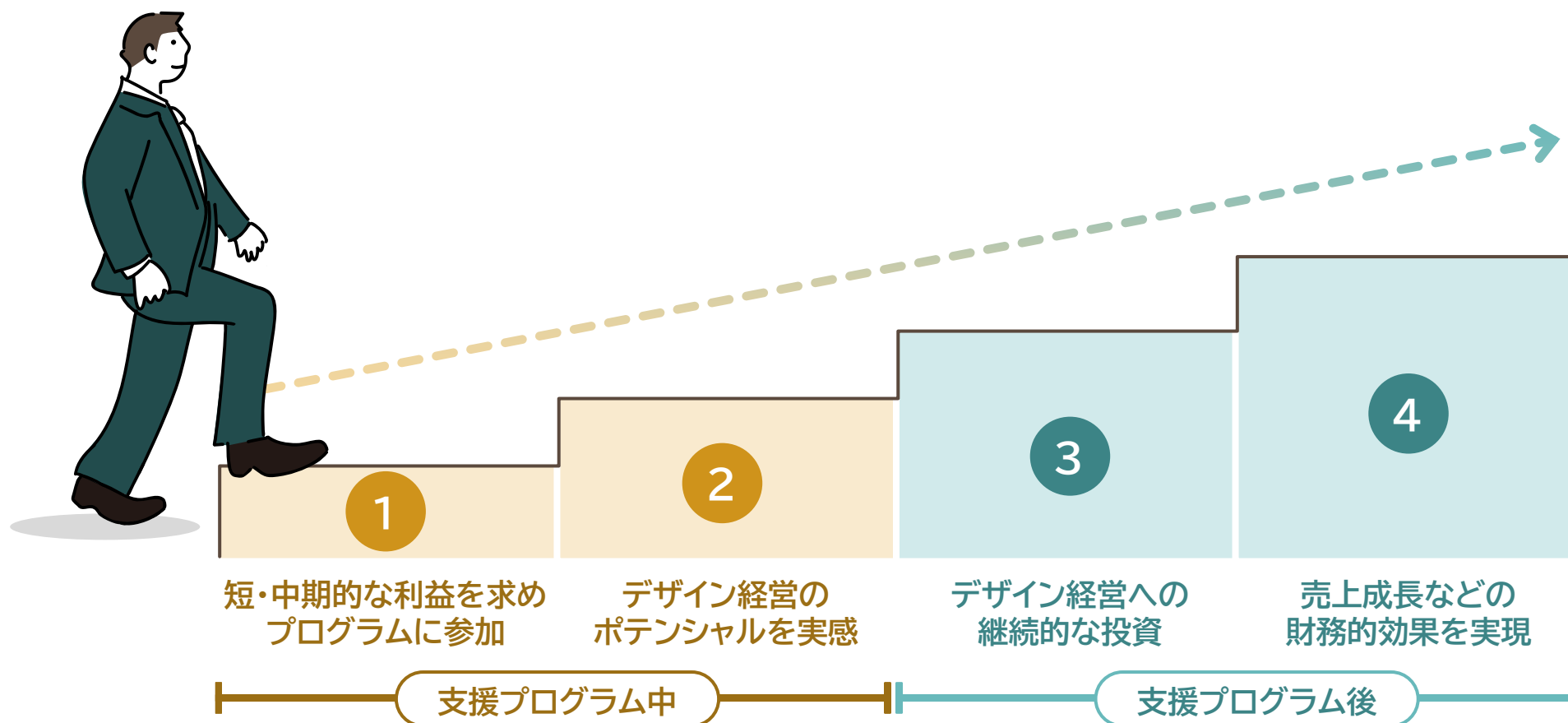
従業員が先頭に立ち、新たな仕事を創出し、自社の強みと意志を社内外へ広く浸透させる

従業員の創造力と主体性が開花し、事業が新たなステージへ進化する。

デザイン経営を継続した企業のモデルケース

インタビュー調査では、支援プログラム終了後もデザイン経営を継続し、投資を続ける企業が多く確認された。初めは「新商品を開発し、売上を伸ばしたい」といった短・中期的な利益を求めて参加した経営者も、支援プログラムを通じて「自社らしさ」に徹底的に向き合い、事業開発や企業変革の核となる、より本質的な部分を模索。その過程でデザイン経営のポテンシャル(可能性)を実感し、プログラム終了後もデザイン経営への継続的な投資(人材面、資金面)を行い、最終的に売上成長などの財務的効果を実現している。

■ 支援プログラム後もデザイン経営を継続した企業のモデルケース



今後の支援プログラムへの期待

インタビュー調査では、今後のデザイン経営支援プログラムへの期待として、

- ① 中小企業の状況(デザイン経営を始める企業、継続的に取り組む企業)に応じた柔軟な支援の提供
 - ② 外部人材に不慣れな中小企業と支援者の円滑な連携の促進
 - ③ 支援終了後もデザイン経営を継続するための体制づくりの支援
- が求められていることを確認した。

■ 今後のデザイン経営支援プログラムに期待されていること

1

中小企業の状況に応じた 柔軟な支援の提供

企業によってデザイン経営の取組状況が異なるため、デザイン経営を始める企業や継続的に取り組む企業に対し、それぞれ最適な支援プログラムを設計

2

中小企業と支援者の 円滑な連携の促進

外部人材との協業に不慣れな中小企業が多いことを踏まえ、円滑な連携を支援するために、事務局のフォロー体制を強化

3

デザイン経営を継続する 体制づくりの支援

短期間で得られる効果の限界を踏まえ、支援後の取り組みを具体化するとともに、補助金の活用支援など継続に向けた体制づくりをサポート

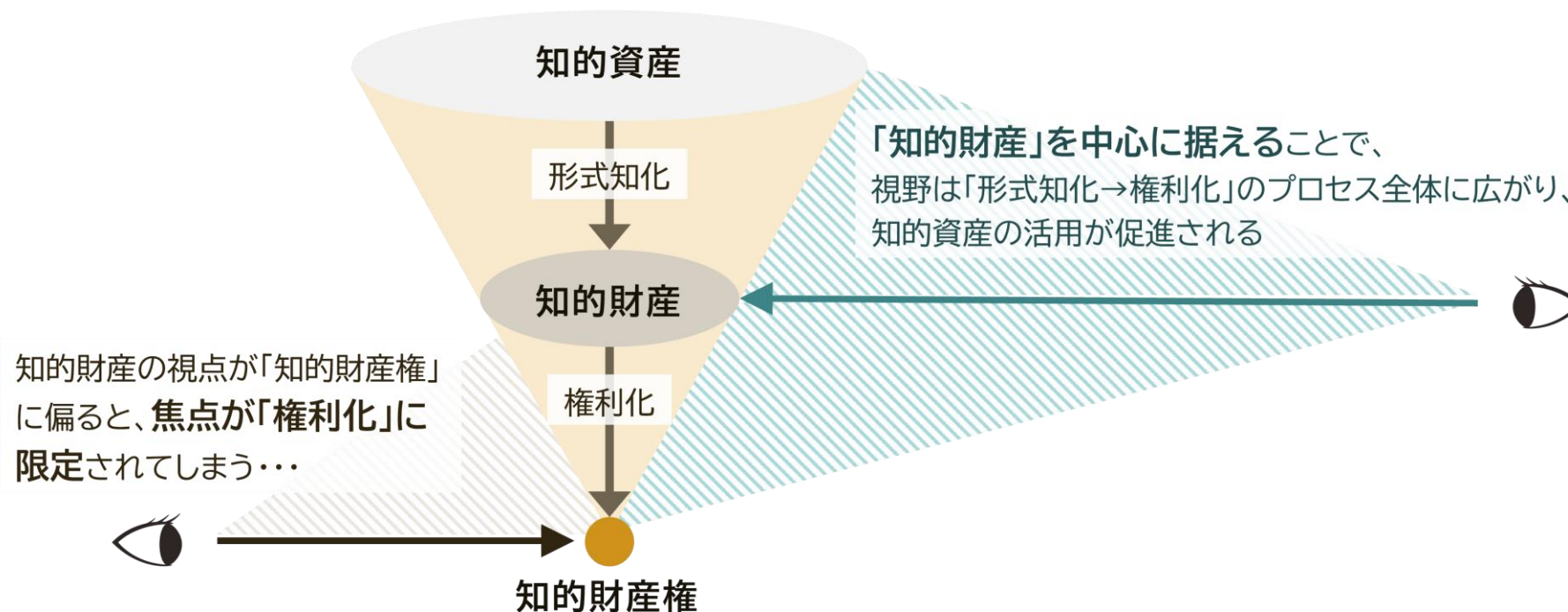
これからの知財活用支援に向けて

本調査を通じ、デザイン経営支援が中小企業の知的財産に与える影響が見えてきた。

従来、知的財産の視点が「知的財産権」に偏ると、焦点が「権利化」に限定され、企業が持つ潜在的な知的資産を十分に捉えられないまま知財活用が進められるという課題があった。一方で、「知的財産」を中心に据えることで、視野は「形式知化→権利化」のプロセス全体に広がり、知的資産の活用が促進される。

その際、デザイン経営の支援プログラムが有効な施策となる。デザイン経営は潜在的な知的資産にも焦点を当てることから、知財活用支援を知的財産を単に知的財産権へと変換するだけでなく、**双方向の視野を持つ統合的な知財活用支援**に発展させる可能性を秘めている。

■ 知的財産を中心に据えた知財活用支援の見方



令和6年度

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

要約版

2025年3月発行

【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チーム

伊佐地 公美

菊地 拓哉

小泉 華穂

近藤 裕之

澤藤 ことは

田中 晃洋

横山 幸弘

特許庁

藤野 尚久

【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



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

MRI