

令和6年度

中小企業の デザイン経営推進のための ワークショップ等調査研究事業 報告書



目次

事業概要

01 本事業の目的

04

02 調査概要

05

令和6年度 デザイン経営ワークショップ実施事例

事例紹介 1 (北海道: 北見市役所)

11

事例紹介 2 (富山県: INPUT富山県知財総合支援窓口)

13

事例紹介 3 (福島県: 一般社団法人福島県発明協会)

15

事例紹介 4 (広島県: 広島市役所)

17

事例紹介 5 (熊本県: 天草市役所)

19

実施報告会について

21

デザイン経営ワークショップ実施分析

01 実施アンケート分析

23

02 知財の創造につながるデザイン経営支援に向けて

26

03 今後の展望

29

デザイン経営WSカリキュラム改善

ワークショップカリキュラムの改善: フェーズ1

31

ワークショップカリキュラムの改善: フェーズ2

32

参考資料

33

事業概要

01 本事業の目的

特許庁デザイン経営プロジェクトは、令和4年度に、中小企業によるデザイン経営と知財活動の関係性に着目した調査事業を実施し、その成果物として、デザイン経営の新たなモデルとデザイン経営の推進力を生む知財アクションを提示した「中小企業のためのデザイン経営ハンドブック2」、中小企業や中小企業支援機関等に向けたデザイン経営実践支援ツール「デザイン経営コンパス」、当該支援ツールを用いたワークショップ資料「デザイン経営コンパス活用ガイド」を公表した。

令和5年度は、各地域の自治体・支援機関等（例えば、公設試験研究機関、デザイン支援機関、金融機関、大学、その他）（以下、実施機関）との連携のもと、「中小企業のためのデザイン経営ハンドブック2」、「デザイン経営コンパス」及び「デザイン経営コンパス活用ガイド」を用いたデザイン経営コンパスワークショップを各地域で実施した。実施機関の持つリソース（人、サービス、プログラム、ネットワークなど）を生かし、参加企業の状況に合わせて、デザイン経営コンパスを活用したワークショップを実施することで、デザイン経営についての理解促進やアクション検討につながること、参加企業の多くが「今後もデザイン経営コンパスを定期的に活用したい」と回答しており、デザイン経営コンパスがデザイン経営に向けた継続的な活動を後押しするツールとして有益であることを示せた。

他方、「社員同士の相互理解の深まりが満足度に影響を与える。具体的なアクションの検討に繋がるよう、より長い時間でワークショップを開催すべき」、「参加者同士で共有・対話をさらに促すべき」など、自社らしさの深掘りや自社ならではの価値をつくるプロセスが不十分であり、相応の長さの、あるいは分割されたワークショップを実施すべきとの声も寄せられた。これら検討が不足していると指摘された点は、知的創造サイクルの“創造”活動に深く関連しており、この点を強化することは、地域中小企業の知財活動の円滑化に寄与することが期待される。

そこで、令和6年度は、地域中小企業等の“創造”活動に寄与することを主眼としたデザイン経営ワークショップの効果を検証するための調査研究を行う。現在までに当庁が蓄積してきたデザイン経営に関する知見、開発したツール等を活用しつつ、企業の“創造”活動を強力に促進するワークショップの調査・設計を行い、実際に実施することで、その効果を検証する。

地域／中小企業の状況に即したデザイン経営ワークショップの設計

本事業では、中小企業が持つ暗黙知を形式知化し、創造活動につなげるため、デザインマネジメントの観点から企業の状況を段階的に分類した。立命館大学 Design Management Lab.との共同研究を通じて体系化したフェーズに基づき、地域の状況に応じて異なるワークショップを設計した。

フェーズ		フェーズ概要
1	デザイン態度と基礎知識の習得	この段階では、経営者がデザイン態度を習得し、デザイン経営の基礎となる知識やスキルを身につける。具体的には、外部パートナーとの関係作り、試行錯誤の方法、デザイン思考、ブランディング、マーケティング、商品開発といった分野の基礎知識を学ぶ。経営者がこの段階でデザイン経営の概念や重要性を理解し、社内での実践に向けた準備を整える。
2	社内外メンバーとの連携と実践	経営者は、習得したデザイン態度や知識をもとに、社内メンバーを巻き込みながら外部パートナーと共同で実践を進める。この段階では、事業ビジョンから商品開発、あるいはコーポレートビジョンから理念浸透といったテーマに基づき、具体的な実践が行われる。経営者だけでなく、社内全体でデザイン経営の考え方を共有し、実際のビジネス活動に結びつける。
3	事業・ブランドポートフォリオの構築	経営者は外部パートナーと共に、ブランドポートフォリオの構築に取り組む。1つのデザイナーが1つの事業を担当するような形で、ブランドのポートフォリオを設計する。企業全体のブランド戦略を整理し、各ブランドや事業におけるデザインの役割を明確にする。このフェーズは、企業のビジョンに基づき、長期的なブランド戦略を構築するための重要なステップとなる。
4	デザイン・ブランドマネジメントの実践と改善	企業としてデザインとブランドマネジメントを実践し、継続的に改善する。デザイン経営を実践することで得られた成果や課題をもとに、企業全体のデザインマネジメントの体制を整え、ブランド価値の向上を目指す。ここでは、ブランド戦略やデザインの実践を持続可能な形で発展させ、企業の競争力を強化していくことが求められる。

本事業ではフェーズ1、2に対する
2種類のワークショップを開発した

02

調査概要

プログラム設計のためのワーキンググループの設置

本事業で実施するワークショップが、中小企業のデザイン経営の推進、暗黙知の形式知化、具体的な知財創造活動を促進する内容となるよう、専門的な知見を有する有識者によるワーキンググループを設置し、プログラムについて意見交換を行った。ワーキンググループは、実践経験豊富なデザインプロデューサー、知財関連業務の専門家、デザイン経営・デザインマネジメントの研究者の計3名で構成し、多様な視点から助言を得た。

ワーキンググループメンバー



株式会社RW 代表取締役
稻波 伸行 氏



株式会社IPディレクション
代表取締役
土生 哲也 氏



立命館大学 経営学部 教授
デザイン科学研究所長
後藤 智 氏

ワーキンググループ会議開催

第1回：令和6年12月3日（火） 09:00 – 12:00

第2回：令和6年12月23日（月） 10:00 – 12:00

02 調査概要

フェーズ1 向けプログラム概要

ゴールおよび設計意図

- 1) 自社らしさ・強みを多面的に捉える機会を持つ
自社のらしさや強みを経営者のみならず、従業員やお客様の視点を含め、自分たちの経験を振り返りながら多面的に言語化する初めての体験を行う。
- 2) 経営者と従業員が共感できる自社らしさ・強みを言語化する
経営者だけでなく、従業員目線でも共感できる言葉を作り上げることにより、「社員たち自身の言葉」として定着させる。
- 3) 自社らしさ・強みを活かす方向性を定め、具体的なアクションを決める
自社の強みや個性を活かした具体的なアクションの方向性を明確に定めることで、「考えるだけ」にとどめず実行に移すことを目指す。

カリキュラム構造

ワークショップ

Day1 以下、3つのアクティビティを実施

- ①カードを用いて暗黙知・身体知をキーワードとして洗い出す
- ②キーワードを分類する
- ③自社らしさと強みを深掘りする

Day2 自社らしさを深掘りし、 具体的なアクションを検討する

- ①自社らしさを多面的に深掘りする
- ②デザイン経営および知財との関係性について理解する
- ③具体的なアクションを検討する

宿題

宿題

得意先と社員に
自社らしさ、強みについてヒアリングする

02 調査概要

フェーズ2向けプログラム概要

ゴールおよび設計意図

フェーズ1のゴールに加え、以下2点を追加する

- 4) アクションを社内に伝えリアルな反応を得る
自社らしさを表現するキーワードや具体的なアクション方針を社内に共有し、現場のリアルな反応を観察する。
- 5) 従業員からのリアルな反応をベースに、実現・継続可能なアクションを計画する
従業員一人ひとりを意識しながら、より具体的で実施可能なアクション計画を立てることで、ワークショップ終了後の実行確度を高める。

カリキュラム構造

ワークショップ

Day1 以下、4つのアクティビティを実施

- ①カードを用いて暗黙知・身体知をキーワードとして洗い出す
- ②キーワードを分類する
- ③自社らしさと強みを深掘りする
- ④仮のアクション検討

Day2 実現・継続可能なアクションの検討

- ①デザイン経営および知財との関係性について理解する
- ②宿題の声を参考にリアルな反応を想定
- ③リアルな反応を前提としたアクションの検討

宿題

事前宿題

得意先に自社らしさ、強みをヒアリングする

宿題

社員に自社らしさと仮で検討したアクションを共有し、リアクションを集めること

02 調査概要

実施地域とフェーズ

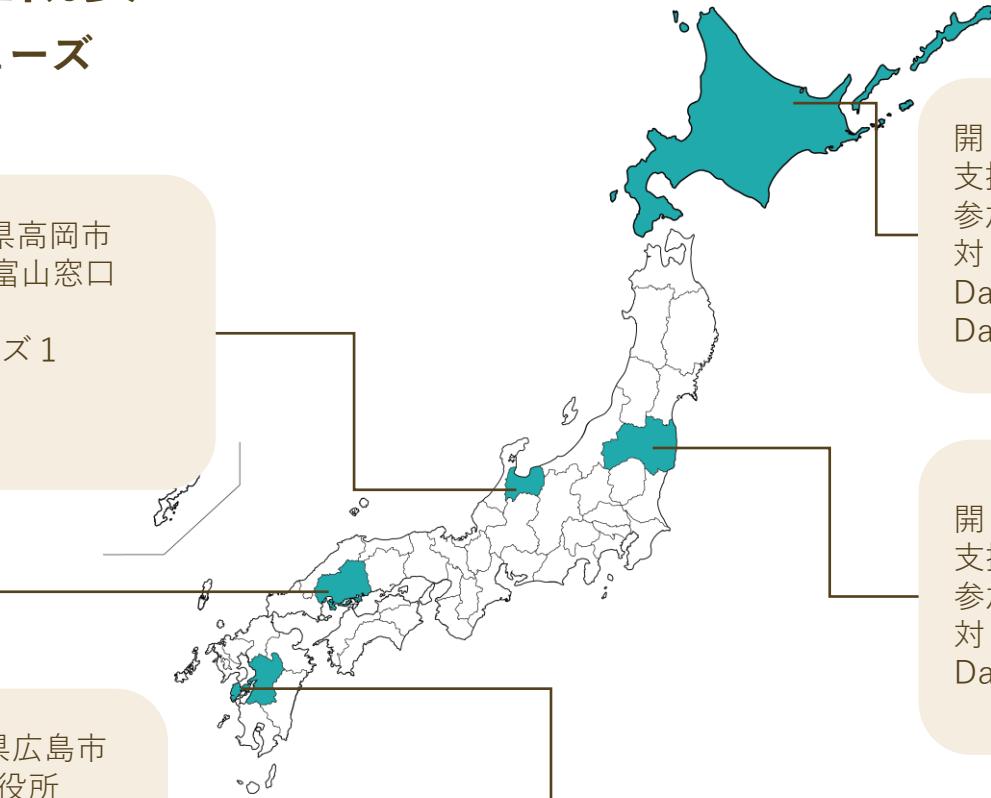
開催地：富山県高岡市
支援機関：INPIT富山窓口
参加社数：2社
対象：フェーズ1
Day1：2/3
Day2：2/17

開催地：北海道北見市
支援機関：北見市役所
参加社数：3社
対象：フェーズ1
Day1：2/10
Day2：2/26

開催地：福島県郡山市
支援機関：福島県発明協会
参加社数：4社
対象：フェーズ2
Day1Day2合同開催：3/3

開催地：広島県広島市
支援機関：広島市役所
参加社数：7社
対象：フェーズ2
Day1：3/7
Day2：3/21

開催地：熊本県天草市
支援機関：天草市役所
参加社数：7社
対象：フェーズ2
Day1：2/27
Day2：3/10



デザイン経営ワークショップ

実施事例



北海道北見市：北見市役所

フェーズ1

実施概要

日時： DAY1 2025年 02月10日（月）14:30 – 17:30

DAY2 2025年 02月26日（水） 9:30 – 12:30

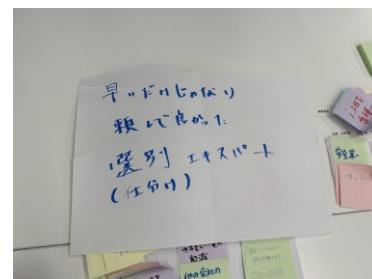
場所：北見市役所 5階

参加者数：2社／3名

参加企業

	社名	参加人数
1	有限会社和幸紙業	2名
2	飲食サービス業	1名

実施風景



実施体制



メインファシリテーター

山下 真由 氏

19年間で200棟の新築住宅の空間デザインを手がける。2020年より旭川市主催の「デザインプロデューサー育成事業研修」に3年間参加。中小企業や団体、旭川市役所の取り組みに参画するほか、地元の店舗や空間を活用したイベントを企画・運営し、想いのある個人事業主の発展を支援。また、特許庁主催事業にて2年連続でファシリテーターを務める。



谷越 亜紀 氏

cafe sunaoの店主として、コーヒーインストラクターの活動をしながら、子ども食堂やけん玉教室の開催、イベント出店などを通じて地域と関わる。旭川市の「デザインプロデューサー育成事業」を修了後、福岡県糸島市のまちづくり事業に参画。2024年に旭川でカフェを再開し、「一般社団法人あさひかわ地域創造デザイン局（D局）」を設立。地域活性化に取り組んでいる。

サブファシリテーター

【DAY1】2名 【DAY2】2名



参加企業アンケート結果（定性・抜粋）

- 自社の強みや自社らしさがより強く語源化出来た。
- 会社社員が会社に対してどのように思っているか又それを上司に伝えることが出来たのかなと思いました
- 今回は有意義な時間に参加させていただきありがとうございます。このワークショップはとても街の活性化に繋がるので、参加企業が増えると良いと思います。

自社の在り方を模索し、俯瞰して経営を見直す

中小企業のための 自社を生かした戦い方を考える ワークショップ

Day.2 自社らしさを言葉にして事業に活かす

フェーズ1
(日(月)14時~17時)
2月17日(月)14時~17時

富山県高岡市

INPIT富山県知財総合支援窓口

『ものづくりのまち高岡で、自社の個性をカタチにするデザイン経営ワークショップ』

実施概要

日時： DAY1 2025年 02月03日（月）13:30 – 16:30

DAY2 2025年 02月17日（月）13:30 – 16:30

場所： TASU（高岡まちなかスタートアップ支援施設）

参加者数：5社／8名

参加企業

	社名	参加人数
1	株式会社高田製作所	3名
2	株式会社AGUMOGU	2名
3	製造業	1名
4	製造業	1名
5	個人事業主（藪中映子）	1名

実施体制



メインファシリテーター

角谷 恭一 氏

大手通信会社入社。研究開発部門、新規サービス企画部門、UXチームを経て、2015年からは同社のオープンイノベーションを推進する組織において、自社とスタートアップ企業の事業連携を推進するとともにロジカル思考とデザイン思考を掛け合わせた手法を開発し、顧客企業の新規ビジネス創発を支援。

サブファシリテーター

【DAY1】2名 【DAY2】2名

実施風景



参加企業アンケート結果（定性・抜粋）

- 明確なゴールまでたどり着いた。社員、経営陣と改めて話せて良かった。今後は目標を共有していきたい。
- 自社の強みの再確認と、今後への取り組み方を明確にできた。
- やはり、もっと社員を巻き込みたい。
- 普段、考えない事柄を整理して考えられた。



福島県郡山市

一般社団法人福島県発明協会

『郡山から広がる未来 — 商社・製造・酒造・工芸が挑むデザイン経営ワークショップ』

実施概要

日時： DAY1+DAY2

2025年 03月03日（月）10:00 – 16:30

場所：郡山商工会議所

参加者数：4社／10名

参加企業

	社名	参加人数
1	株式会社ハンドレット	2名
2	製造業	2名
3	東亜通商株式会社	2名
4	専門サービス業	4名

実施体制



メインファシリテーター

杉谷 昌彦 氏

中小企業のデザイン経営を活用した新規事業開発プログラムの総責任者・企画設計・実施（名古屋4期、和歌山2期）、東京都中小公社デザイン経営スクール講師など、デザイン経営のプログラム開発、登壇多数。大企業の事業開発の人材開発・組織開発に従事。2021年より立命館大学デザイン科学研究センターと共同研究。2022年より同大学客員研究员。

実施風景



参加企業アンケート結果（定性・抜粋）

- 自社が得意先からどのように捉えられているかを考える機会になったこと。
- それぞれふんわりと認識していたことが共通で認識できるようになりました。また、このように思っていたんだななど、新たな発見がありました。
- 自社の認識していなかったことや当たり前に思っていたことが言語化出来ました。



広島県広島市

広島市役所

『広島の文化を磨き上げ、強みを見出すデザイン経営ワークショップ』

実施概要

日時：DAY1 2025年3月07日（金）15:00 – 18:00

DAY2 2025年3月21日（金）09:00 – 12:00

場所：広島市工業技術センター

参加者数：7社／18名

参加企業

	社名・団体名	参加人数
1	有限会社なか川 (瀬戸内麺工房なか川)	3名
2	株式会社オキデザイン	3名
3	製造業	3名
4	全社員よろず屋計画	3名
5	株式会社EVENTOS	2名
6	多文化共生のための情報発信係	2名
7	Care Embrace Fashion by LeAILE	2名

参加企業アンケート結果（定性・抜粋）

- 今まで社内の中でも閉鎖された空間で経営戦略を考えていたのが、製造との温度差を感じていた部分を埋める方法が具体的に出てよかったです。また外部への委託のツールなども紹介があり今後利用していきたいと思いました。
- 課題の発見と対策の具体化が部署を巻き込んでできたと思う、あとは会社を巻き込めるようにしたい。
- ワークショップ自体行うことが普段あまりないので、参加することで、企業の一員として何をすべきかが意識できるようになりました。

実施体制



メインファシリテーター

近藤 泰祐 氏

2018年の経営デザインシートの公表後、内閣府と連携しながらその普及推進のため日本知財学会内に経営デザイン分科会を設置し、代表幹事を務める。経済産業局、地方自治体、民間からの依頼を受け多くのセミナーや経営デザインシートを活用した企業支援に携わり、その普及活動に取り組んでいる。

サブファシリテーター

【DAY1】 1名 【DAY2】 3名

実施風景



熊本県天草市

天草市役所



『地域の力を重ね、未来を描き続ける天草のデザイン経営ワークショップ』

実施概要

日時： DAY1 2025年 2月27日（木）14:00 – 17:00
DAY2 2025年 3月10日（月）14:00 – 17:00

場所：天草市複合施設こらす

参加者数：7社／17名

参加企業

	社名	参加人数
1	天草ケーブル ネットワーク株式会社	3名
2	小売業	3名
3	株式会社ミヨセ	2名
4	運輸業	2名
5	株式会社リハビリ テーションコムラッド	3名
6	株式会社シーフーム	2名
7	アマクサ サンタカミングホテル	3名

参加企業アンケート結果（定性・抜粋）

- 経営者、従業員どちらにもすごく大事なワークショップだなと思いました。 色んな立場の人が気持ち・目的を共有する場に最適だと思いました。
- 2日間のワークショップを通して、自社らしさを社内に落とし込むための次のアクションが決まったこと。 社内にある別部署合同で今回のワークショップの内容に取り組んでみる（自部署らしさを自分視点、他者視点で考える機会を設定できた）。
- 社員だけでワークショップに参加することはあるが、経営層と一緒に参加することはなかなかないので、今後もこの形でのワークショップは開催してもらいたい。

実施体制



メインファシリテーター

澤田 哲也 氏

採用コンサルティング会社、人材育成・組織コンサルティング会社を経て、2012年よりデザインと教育を組み合わせながら、企業と地域の課題を解決することを目指す、ミテモ株式会社 代表取締役に就任。日本各地の中小企業を地域経済と社会を支える「地域企業」として捉え、地域企業の革新と循環をテーマに活動を展開。地域企業を対象としたデザイン経営、ブランド開発支援、新規事業開発、海外進出支援などに取り組む。

実施風景

【DAY1】2名 【DAY2】2名



実施報告会について

実施概要

日時：2025年3月19日(水)13:00-14:30 オンライン

参加登録者数：86名

参加者数：77名

パネルトーク登壇者：特許庁デザイン経営プロジェクト 中小企業支援チーム 伊佐地 公美氏

天草市役所 経済部産業政策課 主任 嶋崎 健介氏

株式会社IPディレクション 代表取締役 土生 哲也 氏

モデレーター：ミテモ株式会社 シニアディレクター 杉谷 昌彦 氏

プログラム：実施報告会の流れ

13:00-13:10 オープニング／事業全体像の説明

13:10-13:15 特許庁によるデザイン経営普及活動の紹介

13:15-13:25 展開カリキュラムの解説

13:25-14:15 実践者によるパネルトークと質疑応答

14:15-14:25 今後の普及に向けた展望

14:25-14:30 クロージング



デザイン経営ワークショップ

実施分析

01 実績アンケート分析

参加者からの満足は総じて高く、設計意図に基づく効果が認められた。

満足度
NPS **34.6**

講師満足度
NPS **55.8**

NPS（ネットプロモータースコア）について NPSは業界によって数値にはらつきがあるが、0～30が一般的な水準、30以上が良好、50以上は世界の業界トップクラスとされる指標である。10段階評価を行い、推薦者（9-10点）、中立者（7-8点）、批判者（1-6点）に分類し、「推薦者の割合（%）－批判者の割合（%）」で算出され、顧客の忠誠度や満足度を測るものである。

自社らしさ・強みの意識化

4.35/5

自社らしさ・強みの明確化

3.90/5

具体的なアクションの明確化

3.85/5

自社らしさ・強みを複数の視点で検討できた

4.02/5

新しい取り組み

4.19/5

社内メンバーとの相互理解の深まり

4.08/5

01 実績アンケート分析

参加者アンケート結果の相関分析結果

	満足度	推奨度	講師満足度	強みの意識化	強みの多面検討	強みの明確化	新たな取り組み意欲	具体的なアクション	社内の相互理解
満足度	1.00	0.81	0.71	0.73	0.68	0.77	0.77	0.57	0.53
推奨度	0.81	1.00	0.71	0.64	0.66	0.65	0.71	0.56	0.47
講師満足度	0.71	0.71	1.00	0.59	0.39	0.59	0.69	0.51	0.41
強みの意識化	0.73	0.64	0.59	1.00	0.68	0.68	0.71	0.43	0.52
強みの多面検討	0.68	0.66	0.39	0.68	1.00	0.50	0.67	0.41	0.51
強みの明確化	0.77	0.65	0.59	0.68	0.50	1.00	0.76	0.53	0.56
新たな取り組み意欲	0.77	0.71	0.69	0.71	0.67	0.76	1.00	0.58	0.69
具体的なアクション	0.57	0.56	0.51	0.43	0.41	0.53	0.58	1.00	0.71
社内の相互理解	0.53	0.47	0.41	0.52	0.51	0.56	0.69	0.71	1.00

本ワークショップでは、参加者が暗黙知・身体知として内在化している自社らしさや強みを、デザイン経営の視点から形式知化するとともに、知的財産の創造に向けた具体的なアクションの創出を目指した。本目的を踏まえ、参加者アンケートの相関分析から得られた主な洞察は以下のとおりである。

●洞察1. 強みの明確化は、「自己認識のきっかけ」と「場の満足度」によって促進される

「強みの明確化」は、「強みの意識化」との相関が高く、まずは自身の強みに気づくことが重要な第一歩であることが示唆された。また、ワークショップ自体への満足度が高いことも、強みの明確化に好影響を与えている。これにより、良質な体験設計やプロセスが、参加者の自己認識を促進する要因であることが読み取れる。

●洞察2. 具体的なアクションは、「意欲の醸成」と「社内理解」によって促進される

「具体的なアクション」は、「新たな取り組み意欲」との相関が特に高く、まずは「やってみたい」という気持ちを引き出すことが行動の起点となる。また、この意欲は「強みの明確化」とも関係しており、自身の強みに対する理解が行動意欲を高める可能性がある。さらに、ワークショップを通じた「社内の相互理解」も、行動を後押しする重要な要素であると考えられる。

01 実績アンケート分析

フェーズ別アンケート結果比較

フェーズ	地域	回答者数	満足度	推奨度	講師満足度	強みの意識化	強みの多面検討	強みの明確化	新たな取り組み意欲	具体的なアクション	社内の理解
フェーズ1	2地域平均	8	9.50	9.50	9.88	4.75	4.63	4.63	4.50	4.00	3.83
	北海道北見市	3	9.67	9.67	10.00	4.67	4.67	4.67	4.67	4.00	4.00
	富山県高岡市	5	9.40	9.40	9.80	4.80	4.60	4.60	4.40	4.00	3.67
フェーズ2	3地域平均	44	8.09	7.89	8.50	4.27	3.91	3.77	4.14	3.82	4.11
	福島県郡山市	10	8.10	7.80	8.30	4.20	3.90	3.90	4.00	3.80	4.00
	熊本県天草市	17	8.00	7.76	8.35	4.24	3.82	3.53	4.00	3.76	3.94
	広島県広島市	17	8.18	8.06	8.76	4.35	4.00	3.93	4.35	3.88	4.35

本分析では、フェーズ1およびフェーズ2におけるワークショップの結果を比較した。フェーズ1では2地域、フェーズ2では3地域にて実施されたが、いずれのフェーズにおいても地域間でのスコアの差は小さく、傾向は概ね一貫している。一方で、フェーズ1とフェーズ2を比較すると、全体的な傾向には明確な違いが見られる。

フェーズ1では、1回あたりの参加者数が比較的少人数であったことから、ワークショップ形式でありながら参加者一人ひとりに対して丁寧なフォローを行うことが可能であった。その結果として、「強みの意識化」「強みの多面的な検討」「強みの明確化」といった項目において、高い効果が得られたと考えられる。また、フェーズ1のカリキュラムでは、自社らしさや強みを検討するためのワークに多くの時間を割いており、これが成果に寄与した可能性も高い。

一方、フェーズ2では、ワークの中で宿題や繰り返しの対話を通じて「社内の相互理解」を促す設計がなされており、この点においてはフェーズ1を上回る成果が見られた。特に、フェーズ2ではリアルな社内の反応を想定しながらアクションを検討する構成となっていたため、参加者からは「アクションを考えることの難しさを実感した」という声も上がっており、この点が「具体的なアクション」に関するスコアに影響したと考えられる。

総じて、フェーズ1のカリキュラムは参加者満足度および狙った効果を高く得られる設計であったといえる。ただし、「社内の相互理解」に関するスコアがやや低かった点については、フェーズ1の参加企業の中に、経営者のみ、あるいは従業員のみで参加したケースがあったことが一因と考えられる。今後の課題としては、従業員も巻き込んだ形でワークショップをどのように設計・実施していくかが挙げられる。

フェーズ2は、限られた時間の中で顧客や従業員に対するプロトタイピングを行う構成であり、一定の効果が見られたものの、より企業ごとの実情に即した設計への見直しが求められる。特に、フェーズ2においては参加企業の状況が多様であることから、複数企業を一括して対象とする形式ではなく、本事業で開発した手法を活用しつつ、個社ごとの課題や特性に応じたプログラム設計が必要である。あわせて、「自社らしさ・強みの確立」や「社内を巻き込んだアクション検討」を支援する体制の構築が、今後の取り組みにおいて求められるのではないか。

02 知財の創造につながるデザイン経営支援に向けて

暗黙知や価値観、コンテキストを型式知化するにあたり、自身が体験したナラティブを語り、他者がナラティブからキーワードをピックアップすることで形式知化を促進

形式一般的な
知化

抽象的な問い合わせ

(例)

- Q：自社らしさを考えてみましょう。
Q：貴社の特徴はなんですか？



形式知化を自らする

(例)

問い合わせの記載があるワークシートに個人ワークで書き込む

形式知化
今回の

具体的な案件や 仕事の1シーンでの思い出話を語ってもらう

(実例)

- Q：お客様から言われて嬉しかった言葉は？
Q：社員の働き方を見て「うちの会社らしいなあ」と思ったことはありますか？



形式知化を他者がする

2-3人程度のグループでワーク。1人が話している間、他の1-2名は話者の話のキーワードを付箋に書き記し、ピックアップする。

02 知財の創造につながるデザイン経営支援に向けて

複数の立場から「自社らしさ」を考えることで、自社を多面的に理解し、
自社のらしさの深掘りを容易にする

お客様や外部パートナーが
見えている自社的一面

経営者が見えている
自社的一面

自社

従業員が見えている
自社的一面

プログラム設計への 落とし込み

- ・ 経営者だけでなく従業員も参加
- ・ 宿題でお客様やパートナー企業にも「自社らしさ」を質問し、社外の視点も取り入れる
- ・ 多面的な自社らしさをナラティブから引き出すことで言語化の難易度を調整

02 知財の創造につながるデザイン経営支援に向けて

デザイン態度の因子に関わる設計により、定性的に態度変容の一周期を体験

ワークショップ内でのアクティビティ

仮置きでまずは自社らしさのキーワードを作ってみる

自社らしさを従業員や取引先からも声を集め、
従業員と共に作り上げる

問い合わせカードを使い、ゲーム感覚でまずはやってみる

自社らしさの言語化を他者に協力してもらい見える化

アクション計画検討時に外部（自治体や社内の協力者）
の巻き込みを考える

計画を社内に一度共有し反応を受けて次の手を考える

デザイン態度の5因子

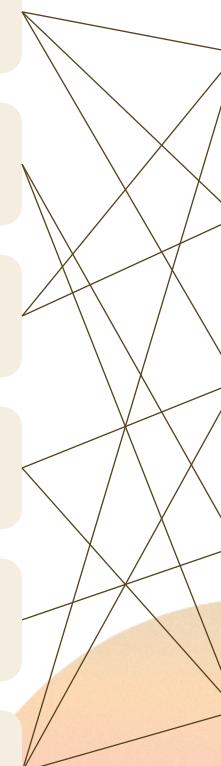
実験主義

楽観主義

可視化への信頼

協調

共感



03

今後の展望

本事業を通じ、中小企業において知財創造プロセスを促進するため、企業の暗黙知や身体知を形式知化し、自社らしさや強みを具体的なアクションに結びつける手法を開発した。実際のデザイン経営支援現場でも、自社らしさや強みを明確に言語化するために本手法が活用され、事業者自身や支援者のサポートによる効果的な運用が期待できる。汎用性の高いこの手法は、企業が自ら取り組む場合でも、支援者がサポートの一環として活用する場合でも効果を発揮するものである。

特に、デザイン経営において自社らしさや強みを確立する過程に経営者だけでなく従業員も積極的に関与し、対話を通じて企業の軸を共有・形成することは、従業員の経営に対するオーナーシップを高め、デザイン経営の推進力を強化する。一方、中小企業では経営者と従業員の対話の文化が未成熟なことが多く、暗黙知を言語化・見える化することに難しさがある。従来は専門的な支援者の介入が不可欠であったが、本手法を用いることで経営者や従業員自身による効果的な言語化・見える化が可能となり、今後の幅広い現場での活用が見込まれる。

1.ワークショップの時間的制約：本事業では限られた時間内でのワークショップ実施となったため、知財創造につながる十分な自社の強みを導出できたかには課題が残る。今後はさらなる時間の確保や効果的な補助ツールの充実が必要である。

2.自社らしさ・強みの意味化プロセスの課題：暗黙知や身体知を明確なキーワードに整理した後、自社独自の強みを俯瞰的に捉えて意味化するプロセスは、依然として属人的である。これを体系的に支援する手法の確立が求められる。

3.知的資産としての自社らしさ・強み：自社らしさや強みは「知的資産」であり、知的財産とは異なる。デザイン経営が目指す新たな価値創造とは、自社らしさを起点にした独自のビジネスモデルや価値提供モデルを生み出すことにある。経営デザインシートなど既存ツールと連携しつつ、企業と支援者双方が使いやすい手法開発が重要となる。

4.デザイン経営アクションの具体化促進：具体的なデザイン経営活動（デザインアクション・知財アクション）に移る段階では、現在のデザイン経営コンパス（STEP2やSTEP3）があるものの、中小企業の当事者が具体的なイメージを掴みにくく、実践への移行が困難である。この課題を解消し、実効性のあるアクションを促進する手法の開発が引き続き求められる。

デザイン経営WS

カリキュラム改善

ワークショップカリキュラムの改善：フェーズ1

デザイン経営が初めてな参加者に向けて、理論や概念よりも、ナラティブ中心に

	提案時 カリキュラム	WG指摘	実施版 カリキュラム	実施・アンケー トでの気づき	報告版 カリキュラム
ゴール	デザイン経営コンパスによる現状把握とデザイン経営の理解	自社らしさの深掘りからネクストアクションまでが妥当	自社らしさの言語化とネクストアクションの検討		
内容 ・ 設計	デザイン経営のレクチャーとデザイン経営コンパスを利用した現状分析	人格形成に注力し、自社らしさからネクストアクションを検討する	ナラティブや他社視点も含み自社らしさを言語化し実施計画を検討	特になし	実施版から変更なし
	デザイン経営コンパスを利用し包括的に組織の状況を理解	身体知優位な中小企業に向けた設計が必要（理論よりナラティブを重視）	ナラティブを語らせ、他者が形式知化(付箋に言語化) ワーク中心で講義を少なく		

ワークショップカリキュラムの改善：フェーズ2

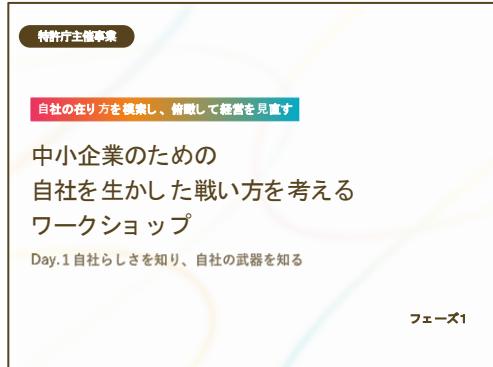
フェーズ1に加え、より具体的により実現可能な実施計画を検討

	提案時 カリキュラム	WG指摘	実施版 カリキュラム	実施・アンkee トでの気づき	報告版 カリキュラム
ゴール	デザイン経営の理解、ブランド価値を軸にしたアクション決定	自社らしさを見る化し、実現可能な実行プランを考える	自社らしさの見える化し、社内の反応を見た上で実現可能な実行プランの策定	社内外の協力者を巻き込む視点も入れると良い	支援機関などの外部の巻き込みの検討もワークに挿入
内容 ・ 設計	フェーズ1の内容に加え、ブランドステートメントを軸としたデザインアクションの検討	プログラム後にリアルに実施ができるアクションを検討	一度アクションを考え、宿題で社内の反応を見て、リアルな実施計画を	社内の反応がネガティブなものが多いと、具体的な一步目を考えるのが難しくなってしまう。	社内の反応の中で、ポジティブな人、一歩自動けそうなポイントを探るワークを挿入
	人格形成を軸としてブランド価値を創造するデザインアクションを明確化	人格形成の中の自社らしさを中心として深掘り、そこからアクションを検討	自社らしさを中心として、デザイン経営の循環モデルからアクション検討	アクションの方向性の判断が難しい	デザイン経営コンパスを利用して方向性を検討

參考資料

参考資料

各フェーズに応じた ワークショップ進行資料



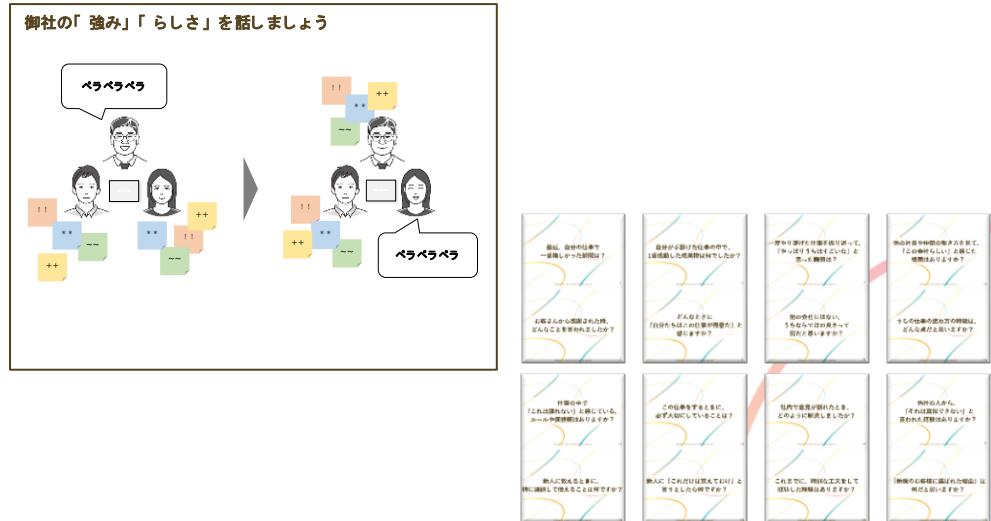
ファシリテーターの虎の巻

ワークショップは講師のみで実施するよりも、各事業者にファシリテーターが入る方がより対話が活発になる。

本事業では、別添の虎の巻をファシリテーターが事前に読み込み適切にファシリテーションをして参加事業者の価値観やストーリーを紡いで行った。



デザイン経営視点で 暗黙知の形式知化を促す問い合わせのカード



参考資料

デザイン経営コンパス・ガイドブック・過去の関連資料



経済産業省・特許庁 『「デザイン経営」宣言』

<https://www.jpo.go.jp/resources/shingikai/kenkyukai/kyousou-design/document/index/01houkusho.pdf>



特許庁 「デザイン経営コンパス」

https://www.jpo.go.jp/introduction/soshiki/design_keiei/compass.html



特許庁 『中小企業のためのデザイン経営ハンドブック みんなのデザイン経営』

https://www.jpo.go.jp/introduction/soshiki/design_keiei/chusho.html



特許庁 『中小企業のためのデザイン経営ハンドブック2 未来をひらくデザイン経営×知財』

https://www.jpo.go.jp/introduction/soshiki/design_keiei/chusho_2.html



『中小企業支援のための デザイン経営アプローチ』

https://dandan.com/p_design_brand/book/



経済産業省 近畿経済産業局 『中小企業をアップデートする！』

https://www.kansai.meti.go.jp/2tokkyo/10design_keiei/2023_chusho_update.pdf



謝辞

本報告書は、特許庁 令和6年度 「中小企業のデザイン経営推進のためのワークショップ等 調査研究事業」 の一環として作成したものです。調査事業では、全国から5地域の支援機関に協力を依頼し、中小企業向けのワークショップを実施しました。調査事業の実施にあたり多大なご協力をいただいた皆様に心より感謝を申し上げます。

[協力支援団体・機関]

北見市役所

一般社団法人福島県発明協会

INPIT富山県知財総合支援窓口

広島市役所

天草市役所

[調査事業実施体制]

特許庁 総務部 普及支援課

特許庁 デザイン経営プロジェクト

中小企業支援チーム

高田 龍弥
遠藤 壮一郎
吉野 彩
鎌田 雄志
三浦 明
根生 拓弥

菊地 拓哉
伊佐地 公美
澤藤 ことは
田中 晃洋
森田 充功
横山 幸弘

[請負先]
ミテモ株式会社

澤田 哲也
杉谷 昌彦
谷 紋美
岸 大五
徳竹 菜乃
大川 喜和子

令和6年度 デザイン経営ワークショップ実施レポート

特許庁 令和 6 年度 「中小企業のデザイン経営推進のためのワークショップ等 調査研究事業」 報告書

2025年4月発行

[発行者]

特許庁

[請負先]

ミテモ株式会社

[問い合わせ先]

特許庁 総務部 普及支援課

PA0661@jpo.go.jp

[特許庁 デザイン経営プロジェクト特設ページ]

https://www.jpo.go.jp/introduction/soshiki/design_keiei.html

