



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**

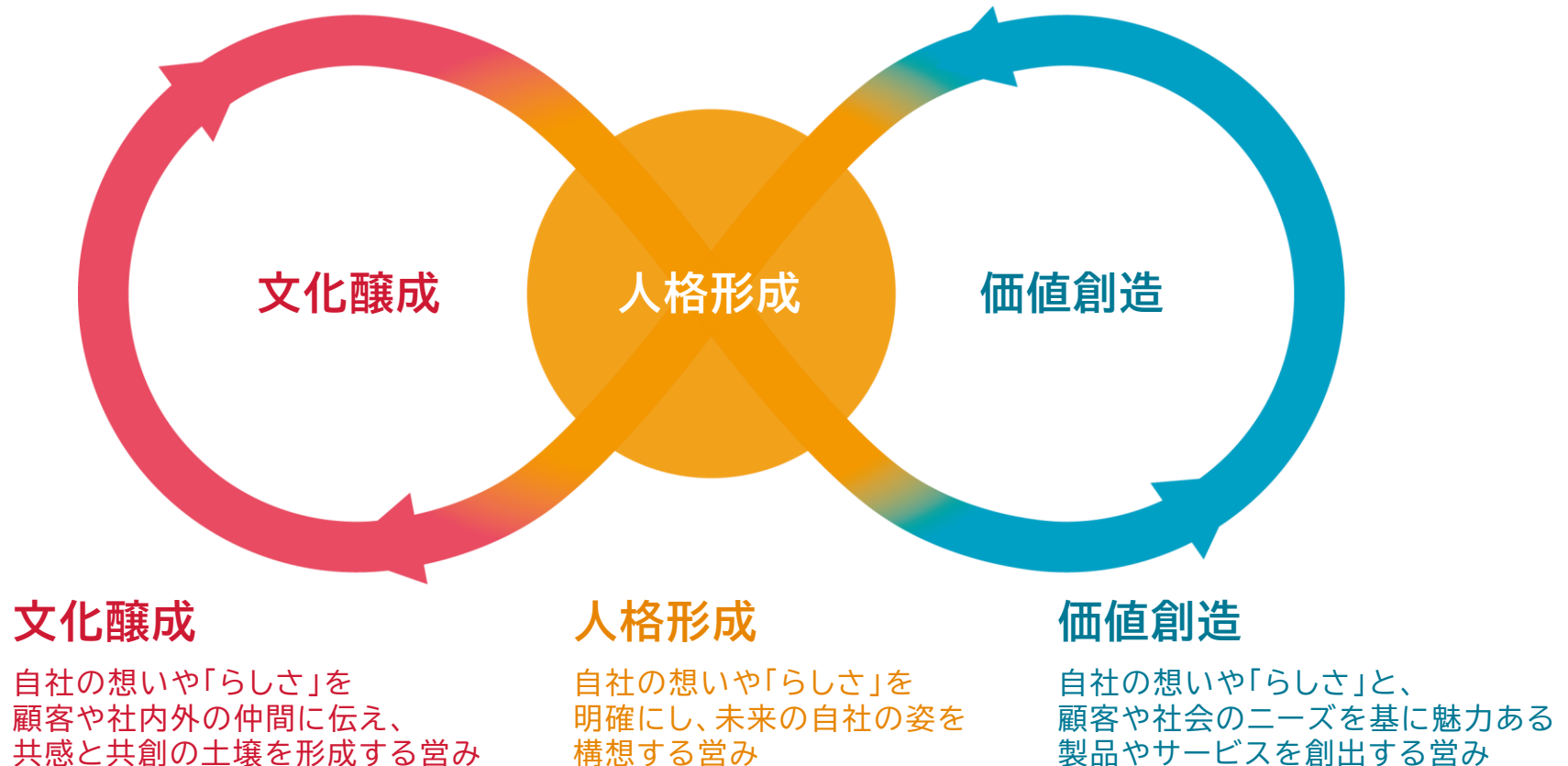
01

はじめに

前提の確認 | 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

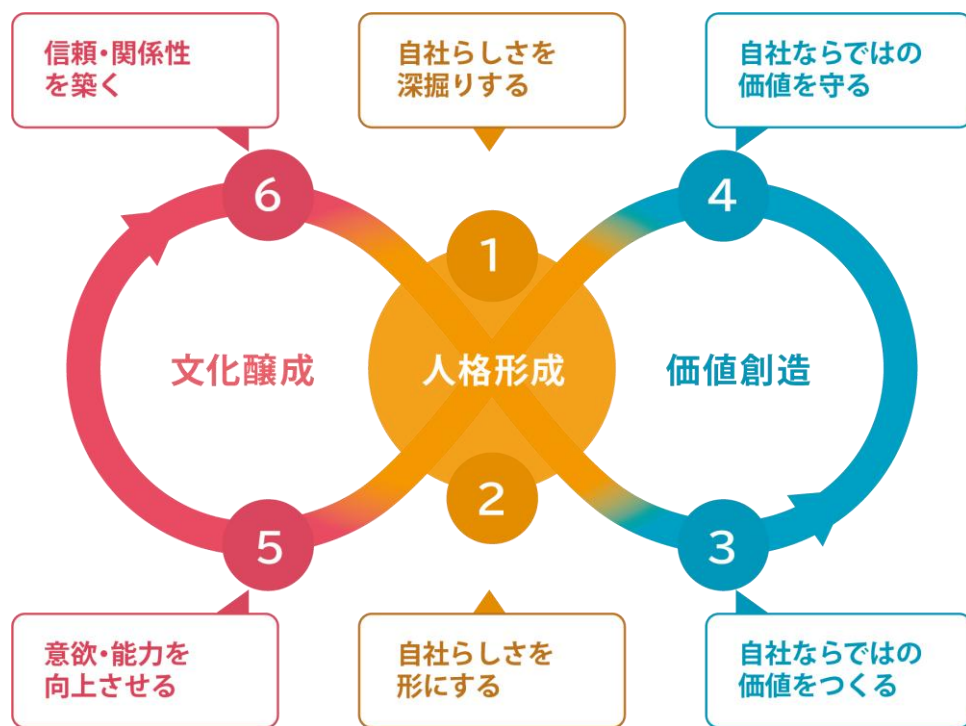
■ デザイン経営の好循環モデル



前提の確認 | 「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

■ 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

本調査研究の目的

- 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

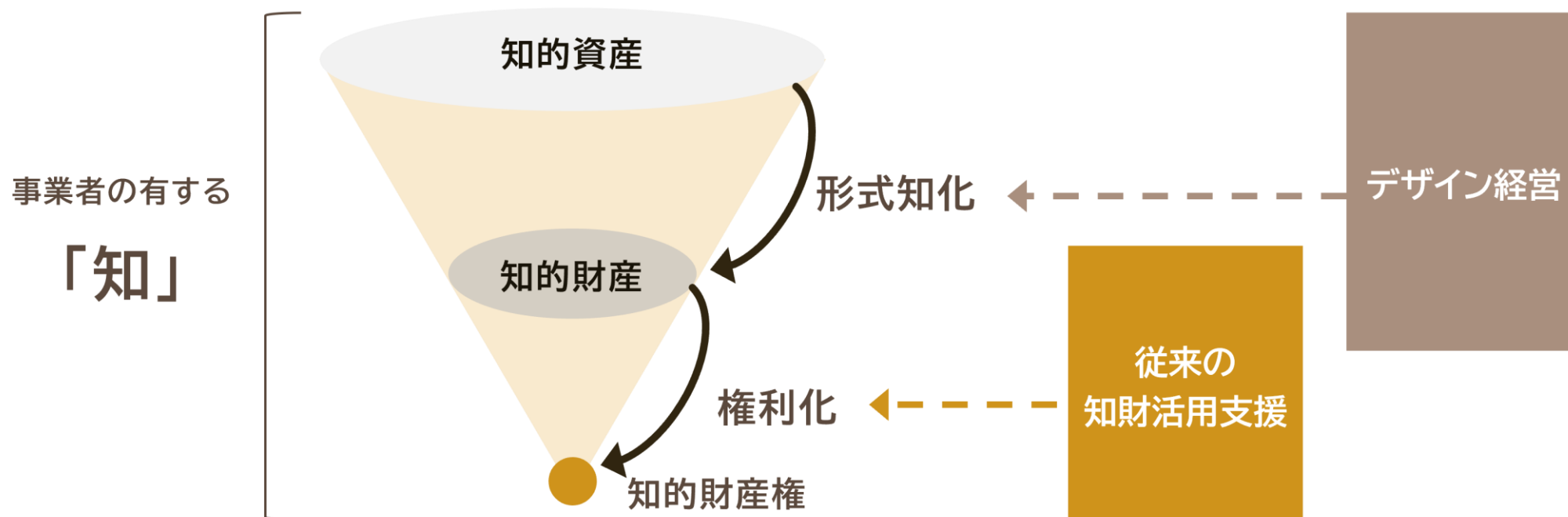
02

**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**

前提の確認 | デザイン経営は「形式知化」のプロセスを担う

- 昨年度調査では、デザイン経営支援が、中小企業の自社らしさや強みの再発見を促し、理念の言語化や新商品開発につながっていることを確認した
- こうした形式知化のプロセスは知財の創造を促すものであり、権利化以降に重点を置く従来の知財支援を補完する前段の支援として重要である

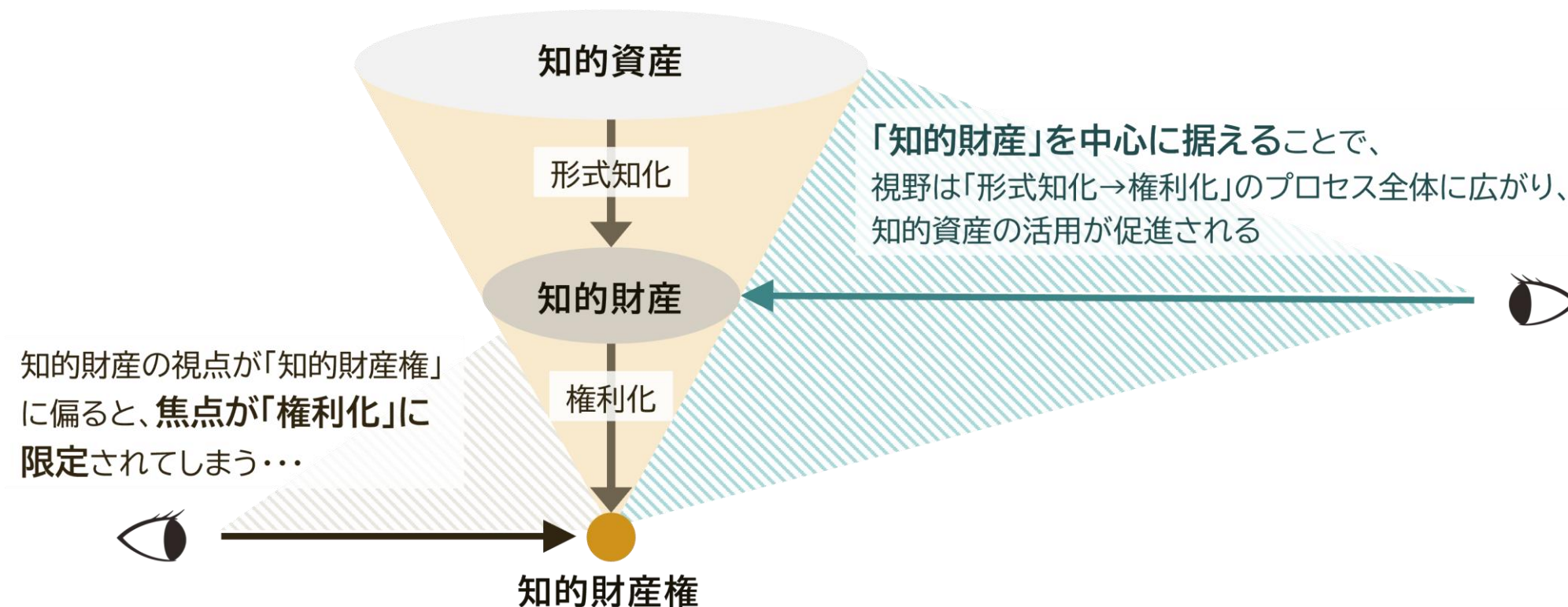
デザイン経営が担う「形式知化」



前提の確認 | 権利化に閉じない知財活用へ

- 知財を「知的財産権」中心で捉えると、焦点は権利化に限定され、企業が持つ潜在的な知的資産を十分に捉えきれない
- 他方で、「知的財産」を中心に捉えれば、形式知化から権利化までを一体の流れとして捉えることができる。デザイン経営支援は、この前段の形式知化を促すことで、従来の知財支援を補完し、より広い視野での知財活用につなげる可能性を持つ

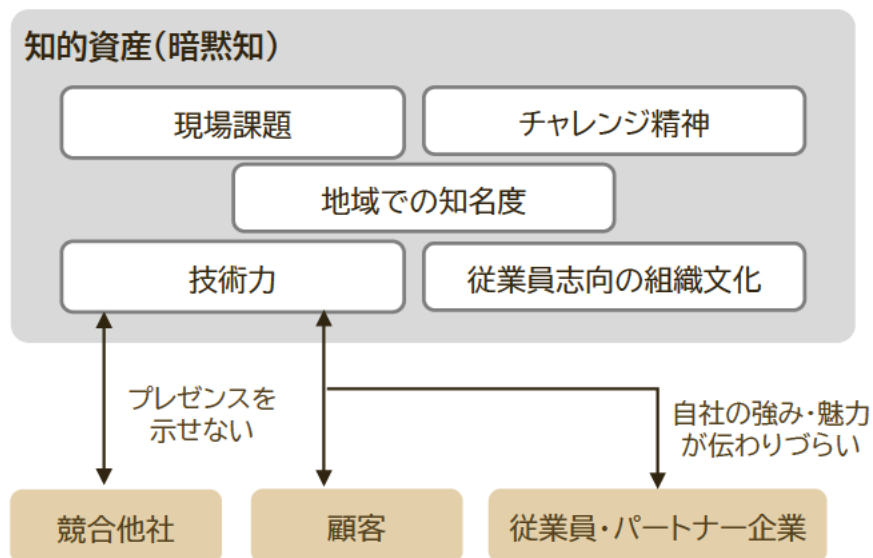
知的財産を中心に据えた知財活用支援の見方



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

Before



After



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

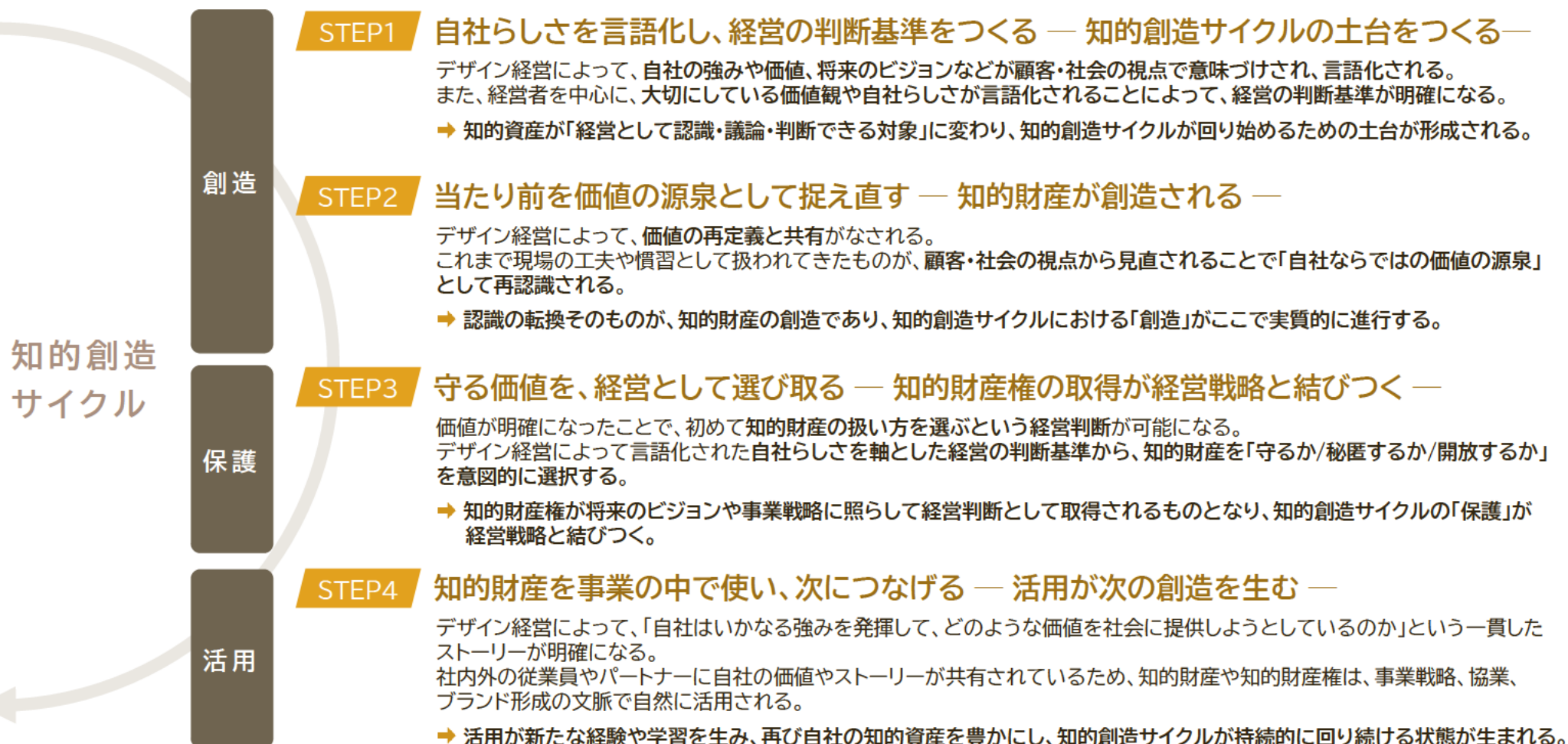
共通点 ▶ 知財を経営の中に位置づけ直している点が共通している。
知財は法務手続ではなく、守る価値の特定、投資判断、参入障壁や協業・交渉力の形成に関わる経営判断となっている。

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。

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



03

**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(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

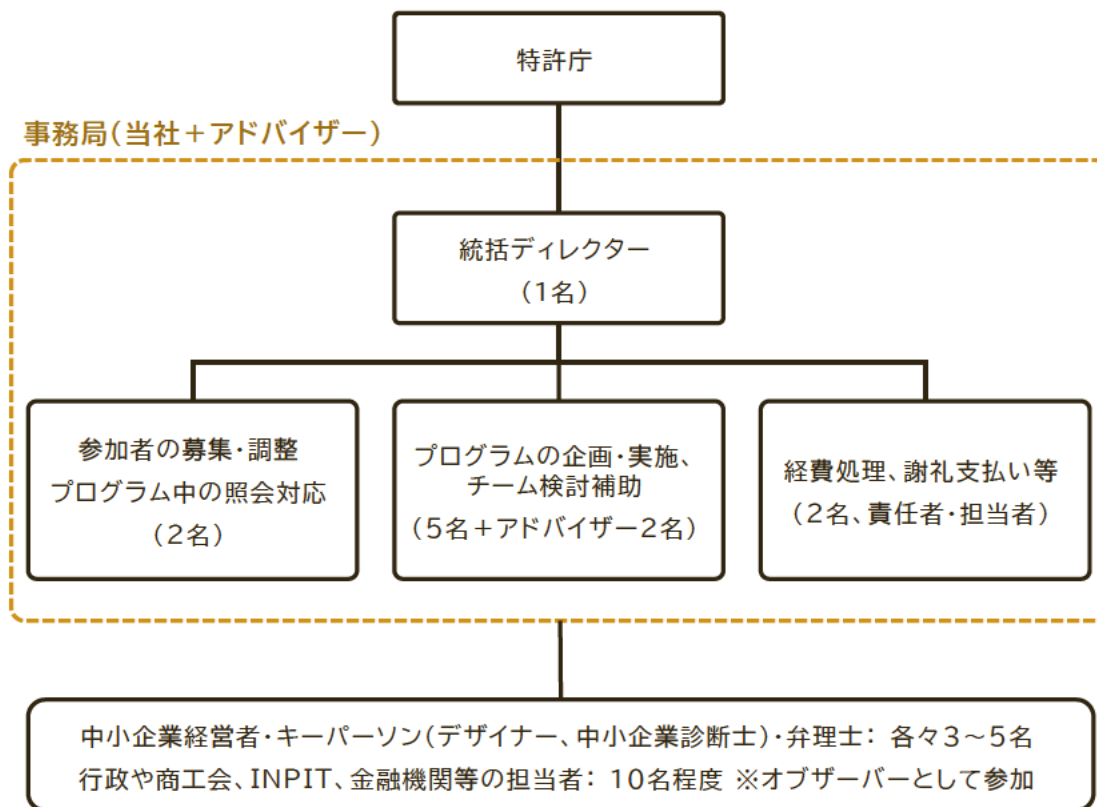
- ① デザイン経営支援に知財支援を積極的且つ自然な形で取り入れ、デザイン経営の実践をとおしながら知的創造サイクル(知財の創造・保護・活用)も促進される新しい支援の型を作ること
- ② 全国各地において、同様な支援を提供するための仕組み(地域の多様な支援機関が新しい支援の型を協力して推進するエコシステムの形成)を構築すること

ゴール (試行後の状態)

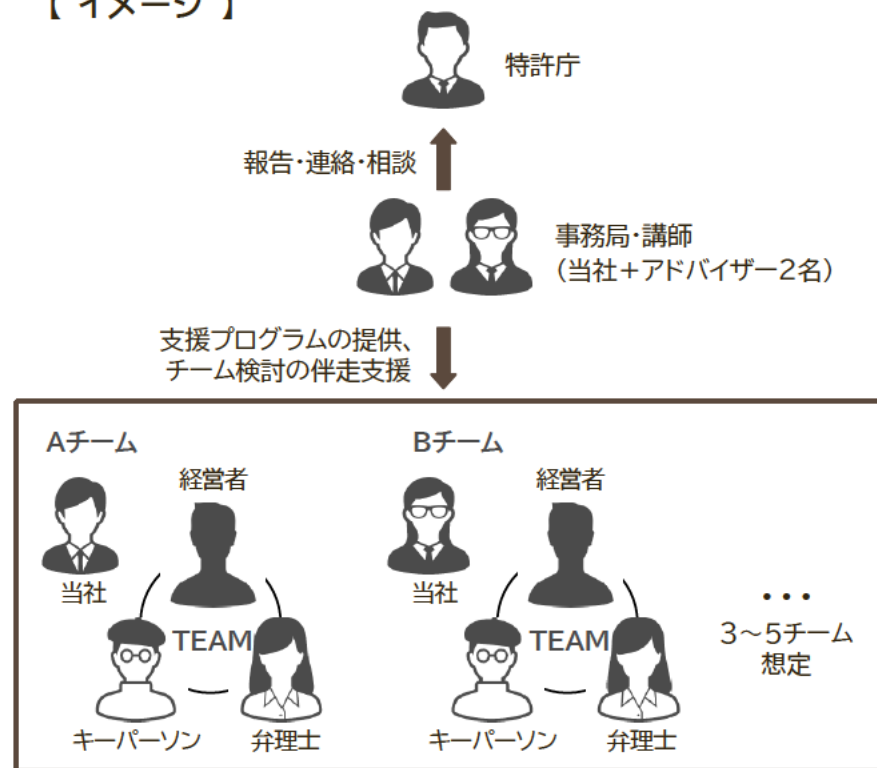
- ① 中小企業の経営者が、(1)自社らしさを明確化でき、(2)現状と目指したいビジネスモデルを整理・構想し、(3)自社の強みである知的資産を可視化し、(4)知的財産の保護・活用・再創造の重要性を理解することで、競争力と共創力の向上による持続的な成長(持続力の向上)を実現する企業変革の一步を踏み出している
- ② デザイン経営支援者(デザイナー、中小企業診断士、等)が知財リテラシーを高め、デザイン経営の実践と知財支援の繋がりを明確に理解し、弁理士と効果的に協業しようとする志向を持つようになる
- ③ 弁理士がデザイン経営の本質(経営のデザイン)を理解し、自社らしさの明確化やビジネスモデルの整理・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

- 11月後半～2月後半の4ヶ月間で、全4回のワークショップ(4時間/回)を試行
- 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】



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

支援プログラム参加者一覧 1 / 2

- 中小企業経営者に対してデザイナー/中小企業診断士と弁理士が密に連携し、ペアで伴走支援を行った

	企業・組織名	参加者名・役職(敬称略)	属性・役割
中小企業経営者	日本ツクリダス株式会社	角野 嘉一 (代表取締役)	<ul style="list-style-type: none"> ● デザイン経営支援プログラムへの参加経験がある方が中心 ● 新商品開発や新規事業開発などのイノベーションの創出に期待や課題をもっている
	株式会社小泉製作所	小泉 達哉 (代表取締役)	
	常磐精工株式会社	喜井 翔太郎 (代表取締役)	
	つぼ市製茶本舗株式会社	谷本 順一 (代表取締役)	
	プロスペクト株式会社	瀬野 竜之介 (代表取締役)	
デザイナー・診断士	株式会社MERRY BEETLE/TOGU	志波 大輔 (代表取締役)	<ul style="list-style-type: none"> ● 企業1社につき、1名専任で配置し、経営者とグループワークに取り組む
	SANTO DESIGN STUDIO/TOGU	藤木 達三 (代表)	
	株式会社THREE OAK/TOGU	依田 真幸 (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	池田 雅史 (代表)	
	SORA-MON株式会社	深野 慎一 (代表取締役)	
弁理士・知財専門家	黒川弁理士事務所	黒川 陽一 (代表弁理士)	
	共栄国際特許商標事務所	関口 皓太 (弁理士)	
	弁理士法人 WisePlus	浜谷 康一 (弁理士)	
	弁理士法人 IPRコンサルタント	仲 晃一 (弁理士)	
	INPIT-KANSAI	中川 美和 (知財戦略エキスパート) 鶴 善一 (知財戦略エキスパート)	

支援プログラム参加者一覧 2 / 2

- 各支援機関の皆さまに第三者視点のオブザーバーとして参加いただき、プログラムの進め方やノウハウを確認しながら、地域における今後の展開方法について考え、より実現可能で効果的な支援プログラムとするための改善点等が事務局にフィードバックされた

	企業・組織名	参加者名・役職(敬称略)	属性・役割
支援機関・ オブザーバー	堺市 産業振興局 産業戦略部 地域産業課	廣田 遼平 (高度化支援係長) 他	<ul style="list-style-type: none"> ● プログラム参加者への呼びかけを適宜サポート ● 地域において同様な取組みを継続するために必要な改善や連携体制やリソース共有の在り方について検討
	堺商工会議所 中小企業振興部 経営支援課	松原 唯夫 (参事)	
	公益財団法人 堺市産業振興センター	伊藤 奈津子 (副主査)	
	一般財団法人 大阪デザインセンター	石川 佳名子	
	公益財団法人 大阪産業局 大阪府よろず支援拠点	谷村 真理 (チーフコーディネーター)	
	クリエイティブネットワークセンター大阪 MEBIC	堂野 智史 (所長)	
	パナソニックホールディングス株式会社	北村 直美 / 河井 康史 他	

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

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

- デザイン経営と知財の視点を統合し、経営者・デザイナー／中小企業診断士・弁理士が協働して新たな価値創出に取り組む実践型プログラムを試行した
- 全4回を通じて、知財理解の深化、自社アイデンティティの言語化、新ビジネスモデル構想の具体化、知財活用戦略の検討と振り返りを行い、知的創造サイクルを回す土台づくりを進めた

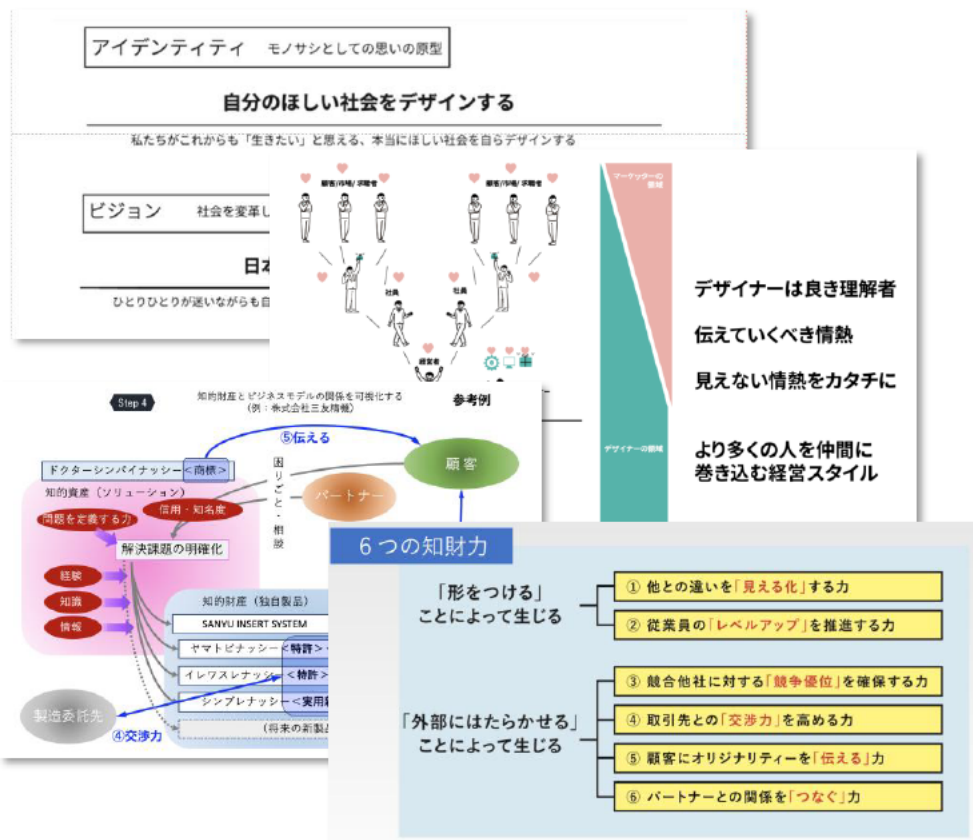
	テーマ	目的	事前課題	当日の内容
第1回	デザイン経営と知財を理解し、アイデンティティを言語化する	デザイン経営の基本概念と6つの知財力を学び、自社の知的資産を整理しつつ、アイデンティティを言語化する	<ul style="list-style-type: none"> ● なし 	<ul style="list-style-type: none"> ● デザイン経営とは何か ● 6つの知財力とは何か ● ワーク: 知財・知的資産の棚卸し、知の構造化 ● ワーク: アイデンティティの言語化
第2回	顧客の課題、ニーズ、想定参入市場を言語化する	自社のアイデンティティと顧客の視点を融合させ、自社の独自性、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"> ● チーム全員: 企業訪問の実施 ● 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) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 事前課題の取りまとめ結果共有 ● 理論共有 & 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) ● 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掘り
第3回	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"> ● 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掘り) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 事前課題の取りまとめ結果共有 ● ワーク: デザイン経営の理論共有 & 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
第4回	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"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 ● 振り返り

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

第1回の主なインプットと事後課題

- 自社のアイデンティティとビジョンについて各チームの経営者がデザイナー/中小企業診断士の伴走のもと、自社事業への想いや自社らしさを棚卸しし、議論を重ね言語化に取り組んだ
- 自社の知的財産とビジネスモデルの関係を可視化するために、弁理士/知財エキスパートの伴走のもと、自社の知的資産/知的財産/知的財産権の棚卸しや、ステークホルダーと6つの知財力※との関係性を整理した

インプット



事後課題

【課題① SASI近藤さんパート】

#	課題の内容
1	実際に価値創造の現場を観察し、経営者や現場社員の皆さんがどのように働いているかを共有・理解しましょう
2	変わらないモノサシとしての想いの原型である「アイデンティティ」を端的な言葉で表してください
3	社会を変革した先の未来像である「ビジョン」を端的な言葉で表してください

【課題② 土生さんパート】

#	課題の内容
1	ワークセッションの取りまとめをお願いします
2	将来的な理想形ではなく、現時点における「知の構造化」に取り組んでください

※ 6つの知財力:企業が知的財産を活用することにより期待される6つの効果。具体的には「見える化」「レベルアップ」「競争優位」「交渉力」「伝える」「繋ぐ」を指し、自社技術の保護だけでなく、事業成長やブランド力強化への効果が期待される(<https://www.jpo.go.jp/support/example/document/kigyoujireii2020/c01.pdf>)

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

デザイン経営
||
企業価値を向上させるために
経営を「デザイン」する
(デザインによる企業変革)

デザイン管理による
業務の効率化

ビジョン

知識の活用

経営を「デザイン」する

目的の明確化

テーマ

各チームの事業
(構造的に捉える)

- ×好きなこと
- ×興味のあること
- ×もっと良くなること
- ×消費者として感じていること

事業的・技術的強み

私たちの独自の技術は

業界内

業界外

他社がなぜ簡単にそれができないのか？
客観的事実について話そう。

業界内

業界外

事後課題

【課題 SASI近藤さん】

#	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？

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

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。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

The input section contains several key documents:

- Bricolage:** A slide titled 'Academia' discussing '創造力' (creativity) and '押し付けない(対話する)創造力' (dialogue-based creativity). It mentions '野矢の思考' (Yoshi's thinking) and '後向き' (backward-looking).
- 掛け合せのイノベーション:** A diagram illustrating the combination of '既存の商品・サービス' (existing products/services) with a list of new elements:
 - 新しいもの
 - 新しい見せ方・伝え方
 - 新しい経路
 - 新しい考え方や材料
 - 新しい組織
- SASI:** A slide titled '顧客が熱狂する便益' (Benefits that excite customers) and 'アトリビュートマトリックス' (Attribute matrix). It includes the text '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' (Sharpen strengths to realize what customers desperately want).
- 知的資産の可視化:** A diagram showing the flow from '知的資産' (Intellectual Assets) through '形式知化' (Formalization) to '知的財産' (Intellectual Property), then '権利化' (Rights) to '知的財産権' (Intellectual Property Rights), and finally '知財活用' (Intellectual Property Utilization). It also mentions '知財マネジメント' (Intellectual Property Management) and '権利化することによる効果' (Effects of rights).

事後課題

【課題① SASI近藤さんパート】

#	課題の内容
1	プリコラーージュの考え方(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 土生さんパート】

#	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

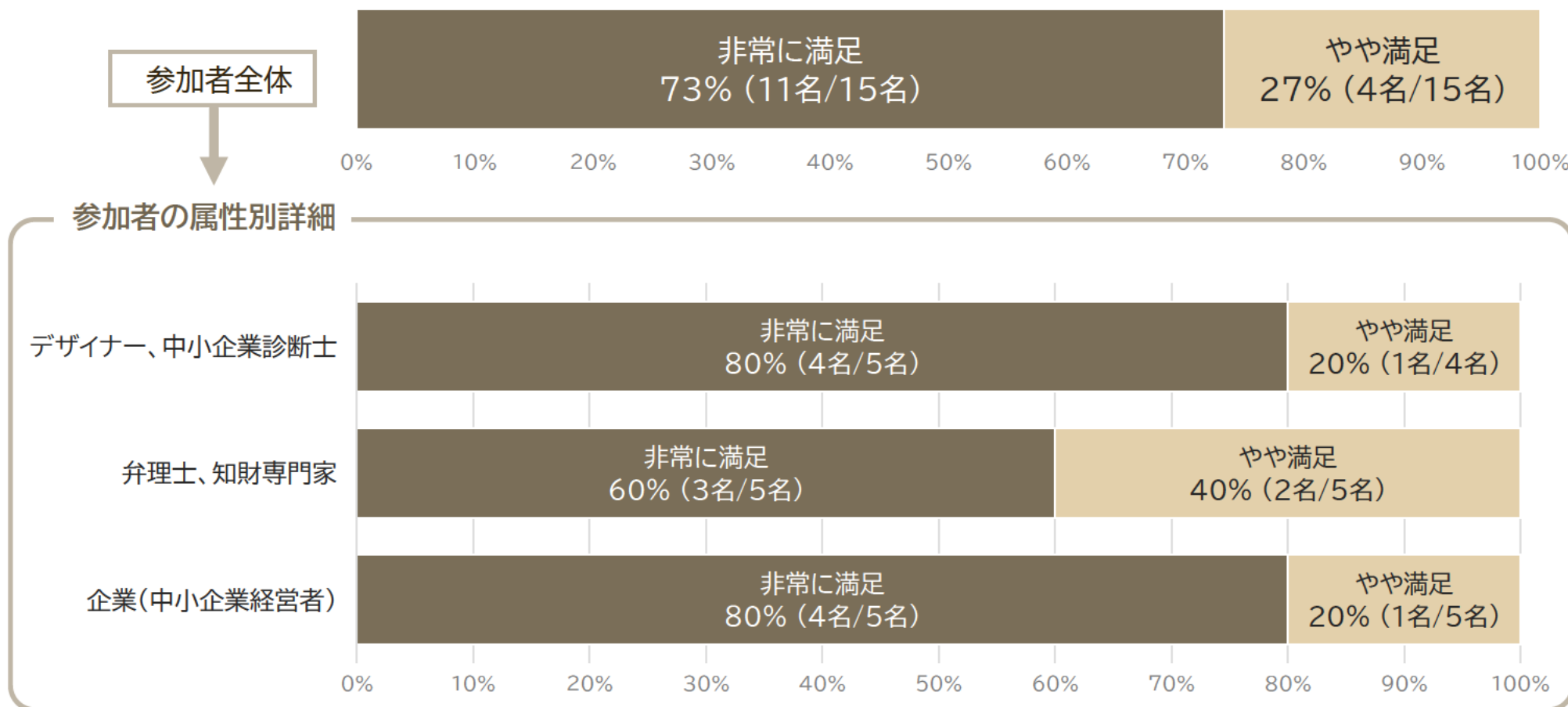
堺市ワークショップ

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から肯定的な回答(非常に満足+やや満足)をいただいた
- 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)

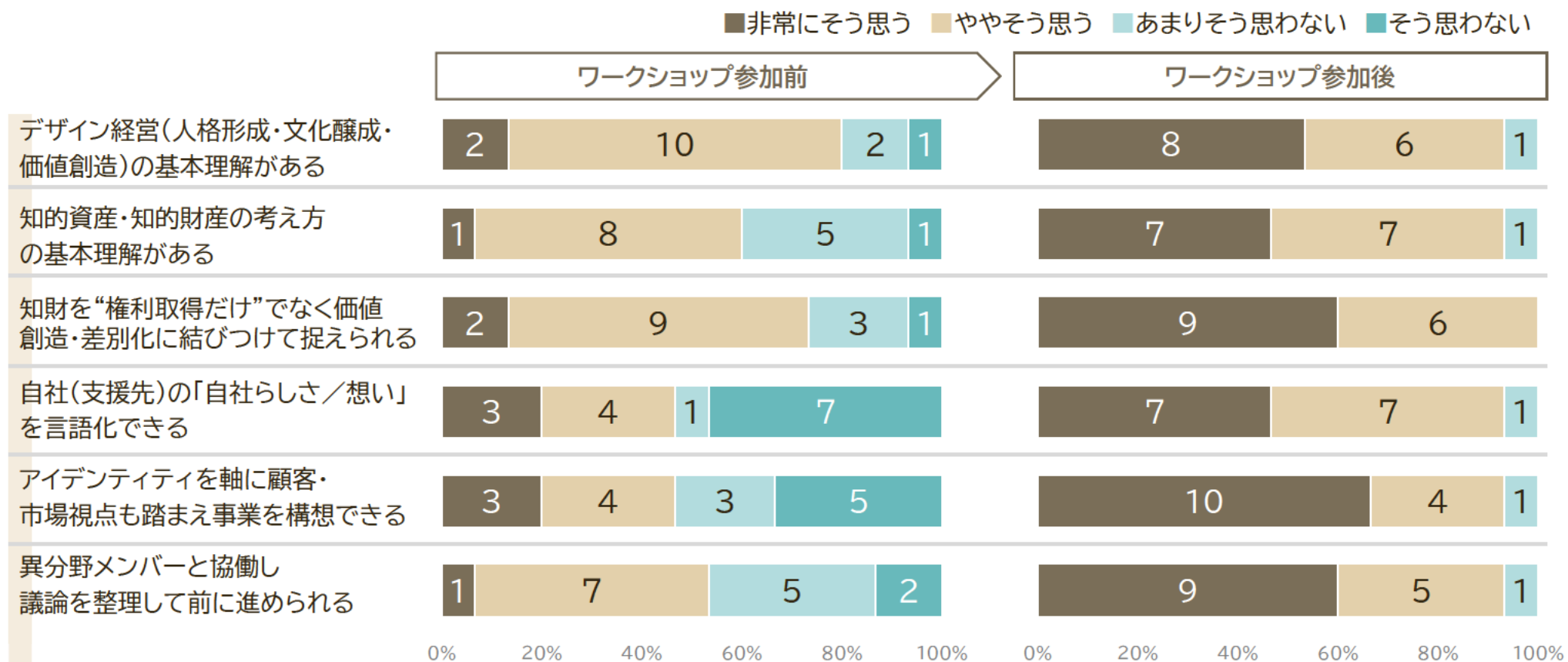


3. デザイン経営と知財の支援を統合した“新しい支援の型”の創造

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

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

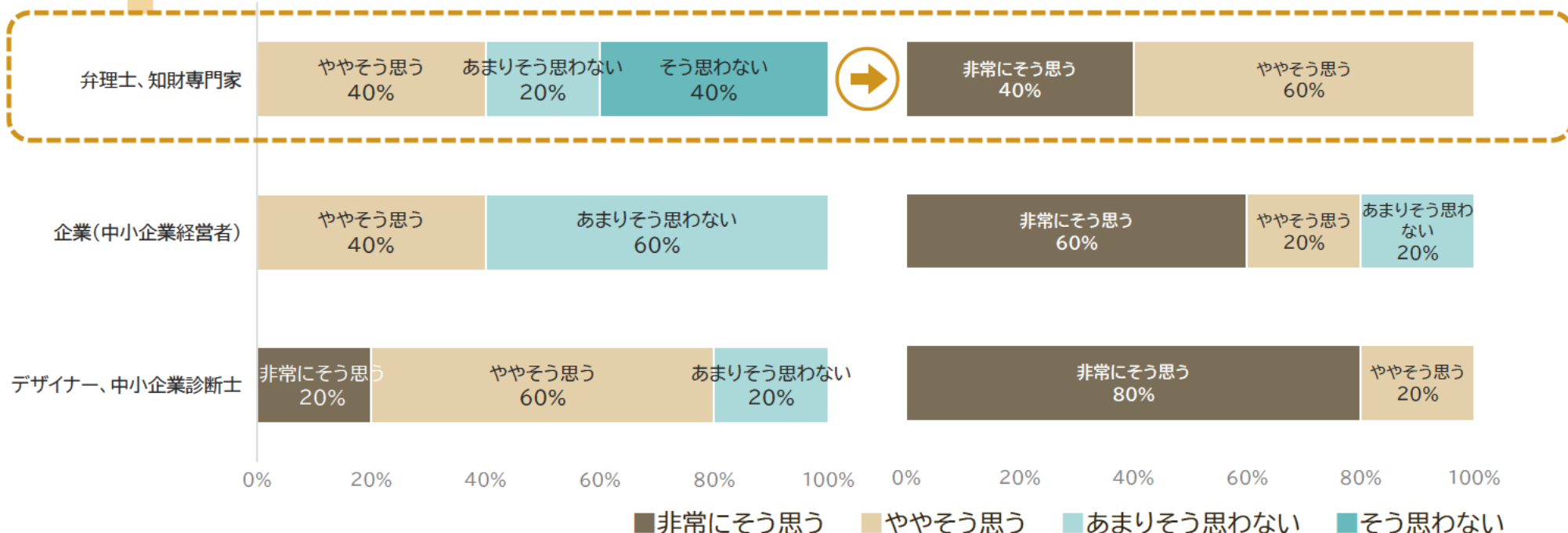
特に弁理士/知財専門家の参加者にてデザイン経営理解が深まった

- 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/知財専門家の属性が、特に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



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、経営者の想いを聞き、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していただけました。

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も進めていくべきだ。
- 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を改めて認識できた

- 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と。

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

感謝 | 地域とともに、デザイン経営をすべての企業の“当たり前”に。

