

# デザイン経営報告会

## 市場で選ばれる新たな価値の創造 デザイン経営と知財戦略

2026年3月18日  
弁護士・鮫島正洋



弁護士法人

内田・鮫島法律事務所

UCHIDA & SAMEJIMA LAW FIRM

# 鮫島正洋(さめじままさひろ)

弁護士法人内田・鮫島法律事務所代表弁護士



1985年 東京工業大学金属工学科 → (株)フジクラ 電線材料研究

1992年 日本IBM 知的財産部 (弁理士登録)

1999年 弁護士登録

2004年:地域中小企業知的財産戦略啓発プロジェクト 主査(委員長)

↓ 2012年 知財功労賞(経済産業大臣表彰)受賞

2025年: J-Startup(METI) 公式サポーター・推薦委員

テックプランター(リバネス)経営支援パートナー

特許庁ベンチャー支援プロジェクト委員等々ベンチャー関連活動多数

2020年:「研究開発型スタートアップと事業会社のオープンイノベーション促進のためのモデル契約書」プロジェクト座長 (METI)

2022年:カーブアウト研究会(METI) 座長

2023年:VCM(Venture Client Model)研究会(METI) 座長

2025年:デザイン経営プロジェクト委員

(著書)

「技術法務のススメ」(日本加除出版・2014)

中小企業を念頭に置き、知財と法務の融合を論じた書

「知財戦略のススメ」(日経BP・2016)

ビジネスマン(スタートアップ経営者含む)のための知財戦略読本

★直木賞小説「下町ロケット」に登場する正義の弁護士(神谷)のモデル

# 第1部

## 「トラディショナル知財」

(知財戦略は参入障壁を形成し、利益率を維持するためのツール)

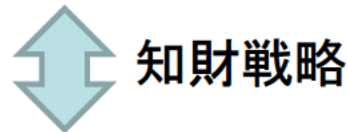
# 「トラディショナル知財」

参入障壁→シェア／利益率確保のためのツール

- ・いくらヒット商品を開発しても、後発が登場すれば価格競争→利益率低下というシナリオを辿ることになる。
- ・後発の登場を制御(マーケットコントロール)し、利益率の維持を図るのが知財の役割

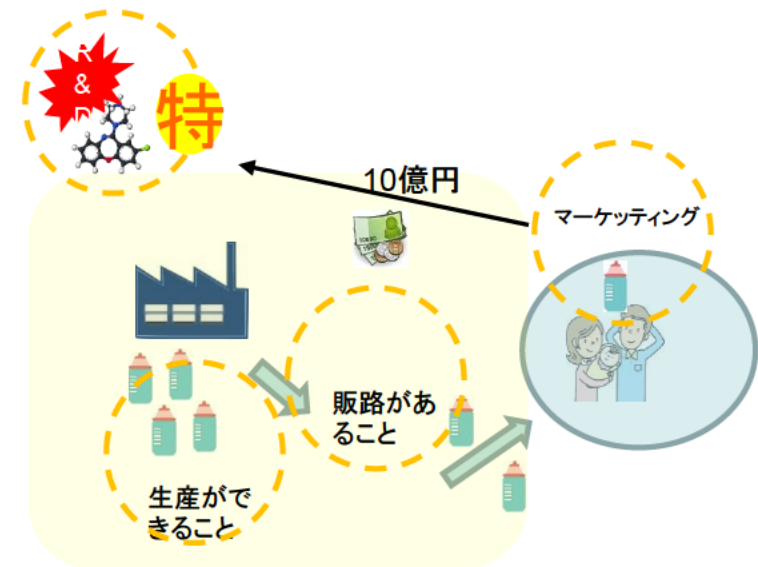
売上の確保

- ①マーケティング
- ②製品開発
- ③量産体制の整備
- ④販路開拓



利益率の維持

- ⑤知財実務



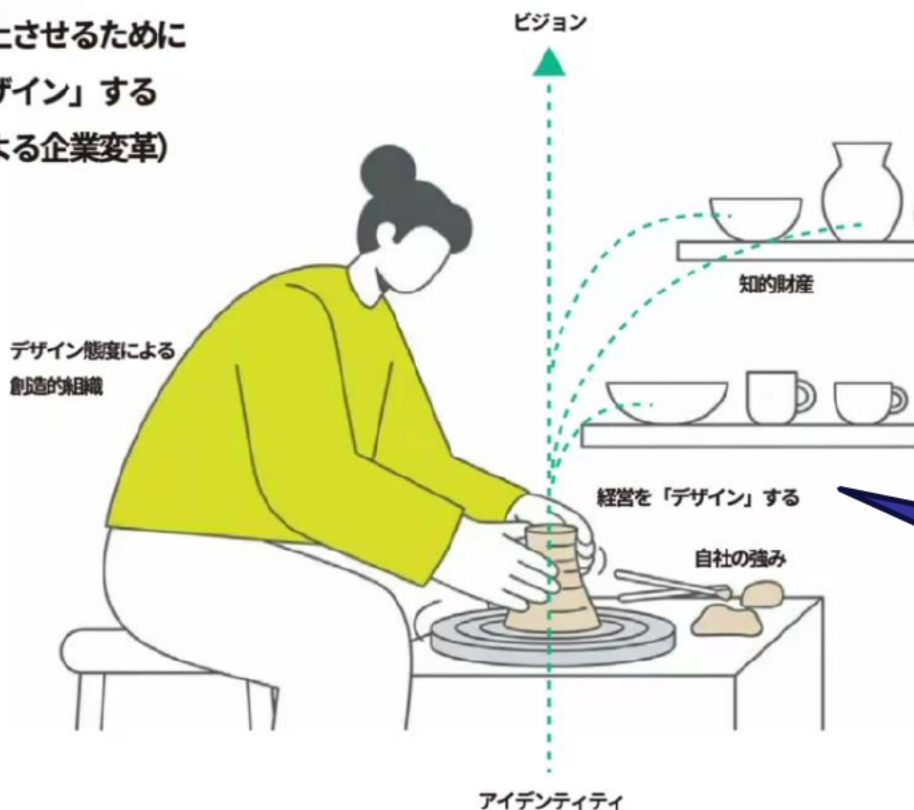
## 第2部

# 「デザイン経営」

知財創造サイクル的な観点(創造・保護・活用)

近藤清人様による定義(本講立脚)

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)



知財は「経営をデザインする」過程で副産物的に生じてくる

S A S I  
Shinsei Academy of Strategy & Innovation

- ① 自社のアイデンティティ(自分たちが何者なのか)を特定
- ↓
- ② それを一定のビジョン(社会課題の解決など)に沿って展開・表現



経営をデザインする

# 「デザイン経営」を創造・保護・活用という観点から引きなおす

- ・従前から大きな変化はない。←権利行使性／侵害検出性は劣後してもよい？
- ・「保護」ができない、必要がない知財も多い。

## 「デザイン経営」を創造・保護・活用という観点から引きなおす

## 6つの知財力

「形をつける」  
ことによって生じる

① 他との違いを「見える化」する力

D

② 従業員の「レベルアップ」を推進する力

「外部にはたらかせる」  
ことによって生じる

③ 競合他社に対する「競争優位」を確保する力

T

④ 取引先との「交渉力」を高める力

T

⑤ 顧客にオリジナリティーを「伝える」力

D

⑥ パートナーとの関係を「つなぐ」力

D

# 第3部

## デザイン経営の意義

「よい物を安く売る」経営から、  
「物に付した付加価値なりの価格で売る経営」へ

## 「よい物を安く売る」経営（昭和）

「品質／価格のバランス」がユーザの選択基準。日本がある時期、最高だった。



アジア勢の台頭により、「品質／価格のバランス」で勝てなくなった（平成）



知財はその場合の「敗者復活手段」しかし、もはやそれも限界に来ている



「物に付した**付加価値**なりの価格で売る」経営（令和）

# 「付加価値」って？

「ユーザが好ましいと思う要素、購買意欲に結びつくもの」

技術やデザインのこともあるが、ブランド・ストーリー・企業風土その他なんでもアリ



品質／価格のバランスのように、付加価値自体に普遍性があるものではなく、当初は比較的少数のユーザを感じるものでもいい。（昭和と違って、SNS等でユーザが伝搬してくれる）



付加価値に普遍性がないので、そもそも「競争」にならない。



知財に参入障壁の実現を求める必要なし



「知財権」から「知財」「知」へ


排他性ではなく、アイデンティティその他の付加価値を訴求するためのツール

付加価値を理解するユーザのみが購入→付加価値なりの価格となる

「物に付した付加価値なりの価格で売る」＝デザイン経営の経営学的な意義

## 第4部

なぜ「特許庁」がデザイン経営を  
普及啓発するのか？



ご清聴ありがとうございました！

「技術法務で日本の競争力に貢献する」

弁護士法人内田・鮫島法律事務所