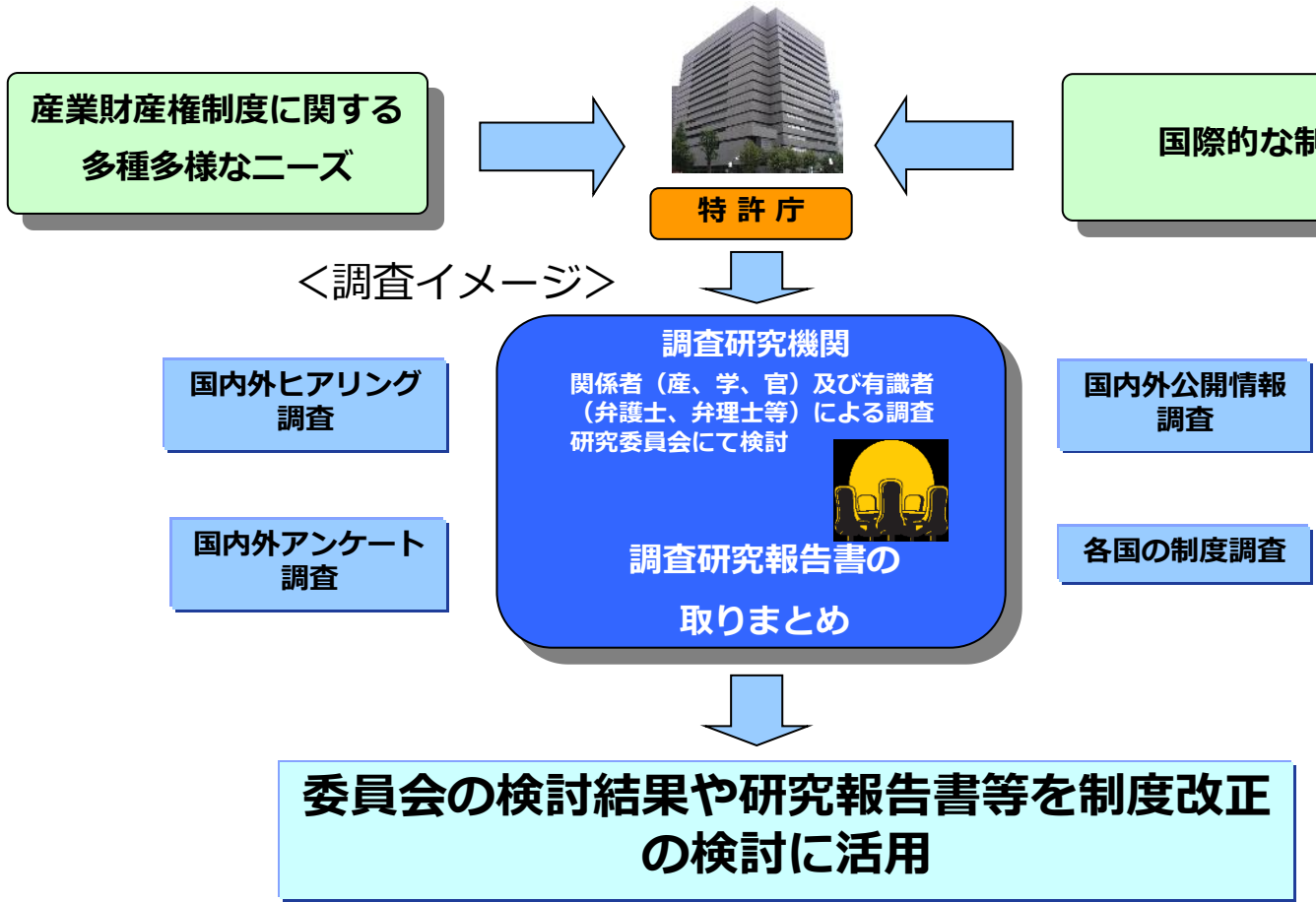


# デザイン経営と知的創造サイクル の関係について



- 産業財産権制度に関しての企画立案に資するように、法制面や運用面について改正を行う際の基礎資料となる報告書を取りまとめることが目的。
- 調査研究テーマ毎に専門家を交えた研究委員会の開催・国内外公開情報調査・国内外ヒアリング調査・国内外アンケート調査等、調査研究テーマに応じた調査・分析を行う。



<詳細について>  
本調査の詳細については、特許庁HP（以下URL記載）に掲載しております。令和7年度研究テーマ一覧「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報告書」をご参照ください。  
URL:<https://www.jpo.go.jp/resources/report/sonota/zaisanken-seidomondai.html>

<お問い合わせ先>  
経済産業省 特許庁 総務部 企画調査課  
〒100-8915 東京都千代田区霞が関3-4-3  
TEL : 03-3581-1101 (内2152)

# 調査の俯瞰図

## 背景

全国各地でのデザイン経営の実践事例は、各地域の支援機関等の連携のもとに知見が蓄積され、過年度調査ではデザイン経営の効果の明文化もされた一方、デザイン経営支援と従来の知的財産支援の分断の解消が課題として見えてきた。また、デザイン経営支援は中小企業の暗黙知を形式知化するプロセスに効果を発揮するため、デザイン経営と知的財産・知的創造サイクルの関係の明確化にも課題があった。

## 目的

上記の課題を解決し、①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、②デザイン経営支援と知財支援を統合した“新しい支援の型”の創造、③デザイン経営支援の全国的な実態把握と事例収集、の3点を実現する。

### ■デザイン経営支援のキーパーソン調査

対象：デザイン経営支援に資する知財支援実績、ネットワーク、地域の発展の関係性のいずれかを有する21者

### ■デザイン経営×知的創造サイクル調査

対象：上記調査より抽出した知的財産の取組を行うデザイン経営実践企業11者

### ■委員会（委員：6名）

委員：押谷昌宗（弁理士法人IPX）、近藤清人（株式会社SASI）、鮫島正洋（弁理士法人内田・鮫島法律事務所）、澤田哲也（ミテモ株式会社）、二本柳友彦（株式会社ロフトワーク）、山縣正幸（近畿大学）

### ■統合型支援モデル実証

対象：大阪府堺市内企業5者、堺市周辺が拠点のデザイナー・中小企業診断士5者、弁理士・知財専門家5者

### ■全国のデザイン経営支援プログラムの実態調査

対象：2018年度に実施されたデザイン経営支援プログラム

## まとめ

デザイン経営は、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、知的財産権の背後にある、理念、文化、経験等の暗黙知としての知的資産に目を向けることが重要であり、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」を形にしていく営みであると明らかになった。

# 目次

## 1. 本調査研究の背景・目的

## 2. 本調査研究の実施方法

- 2.1. デザイン経営支援のキーパーソン調査
- 2.2. デザイン経営×知的創造サイクル調査
- 2.3. 統合型支援モデル実証
- 2.4. 全国のデザイン経営支援プログラムの実態調査
- 2.5. 委員会の実施・運営

## 3. 調査結果

- 3.1. デザイン経営支援のキーパーソン調査
- 3.2. デザイン経営×知的創造サイクル調査
- 3.3. 統合型支援モデル実証
- 3.4. 全国のデザイン経営支援プログラムの実態調査
- 3.5. 委員会の実施・運営

## 4. まとめ

## 背景

- 特許庁デザイン経営プロジェクトは、令和4年度以降、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、各種ガイドブックや支援ツールを作成している。
- 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』では、知財専門家によるデザイン経営の継続企業へのインタビューの結果、中小企業固有の経営資源が、デザイン経営の取り組みによって知的財産として可視化されるという効果があることを確認しており、デザイン経営は知的財産の「創造」を促進する有効なアプローチに位置付けられることが明らかになった。
- 一方で、デザイン経営と知的財産の権利化や知的創造サイクルとの関係性については、関係性や相互の有効性についての整理や分析が進んでいなかった。また、同令和6年度調査では、調査対象地域が中部地方と近畿地方に限定していたことから、より全国的な調査が課題となっていた。

## 目的

- 本調査研究では、デザイン経営支援の全国的な実態把握と事例収集、デザイン経営の実践が“知的創造サイクル（知財の創造・保護・活用）”を促進しているかの検証、デザイン経営と知財の支援を統合した“新しい支援の型”の創造の3点を目的とした。

## 2. 本調査研究の実施方法

- 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。

### 調査1 | デザイン経営支援のキーパーソン調査

デザイン経営支援のキーパーソン（①デザイン経営支援に資する知財支援の実践者、②ネットワークを有する中心人物、③地域の発展させるための関係性を築いている方）を調査 ※50者程度

各委員の意見を  
基に候補を追加

キーパーソン21者へのヒアリングを通じて事例を収集

デザイン経営×知財事例候補リスト（先進企業の一覧）作成 ※30社程度

### 調査2 | デザイン経営×知的創造サイクル調査

調査1のリストから、企業ヒアリングを11社実施  
（うち、4社に対しては再度、現地ヒアリングを実施）

### 調査3 | デザイン経営支援と知財支援を一体とした支援プログラムの試行

調査1、2及び独自調査の内容を踏まえて  
支援プログラムを検討・作成

経験豊富な委員、アドバイザーの知見も  
反映し、ワークショップ等を開催

### 報告の実施

報告会の実施  
報告書の作成

### 独自調査 | 知財活用優良企業を起点とした、 デザイン経営×知財事例の探索

知財功労賞の過去受賞企業など、  
知財活用の観点で先進的な企業を抽出

デザイン経営の実践有無（デザインアクションの該当有無）とデザイン経営の効果の発  
現状況を確認し、ヒアリング協力を打診  
※2～3社程度

ヒアリング調査を通じて、  
知財活用優良企業の視点から見た  
デザイン経営と知財の関係性を調査

- 全国におけるデザイン経営支援の実態把握、デザイン経営×知財事例候補リストの整備についてキーパーソンから情報・意見をいただくとともに、当時、検討を進めていた統合型支援プログラムの実施内容についても、新しい支援の型に対する意見聴取（論点整理）にて意見をいただき、キーパーソンの知見を反映した支援プログラムの実現を目指した。

### 調査プロセス

#	実施内容	概要
1	ヒアリング対象キーパーソンの選定	<ul style="list-style-type: none"> <li>● デザイン経営支援、デザインの実装、知財支援の少なくとも一つ以上の領域で企業支援に携わっている支援者をキーパーソンとし、「①デザイン経営と知的財産の双方に関する具体的な説明ができること」、「②デザイン経営支援で、知的財産の権利化だけでなく、活用に繋がった事例を把握している可能性が高いこと」の2要件のいずれかを満たすことを抽出条件に委員会で議論の上、計21名のヒアリング対象を選定した</li> </ul>
2	ヒアリングの実施	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 計21名のヒアリング対象者について、各支援者の通常業務における支援内容が「デザイン経営」、「経営支援」一般いずれへの意識が強いと考えられるか、2種類のヒアリング項目を用意し、主な支援内容、支援企業を中心とした企業における知的創造サイクル促進事例、支援のあるべき姿、デザイン経営×知財支援の新しい支援の型へのご意見の4点について、ヒアリングを通じて意見を聴取した</li> </ul>
3	ヒアリング結果の整理	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ヒアリング調査にて得られた結果については、「支援内容」、「支援における課題」、「デザイン経営と知財の関係」の3つの視点で発言の整理を行った</li> </ul>

## ヒアリング実施先21者

#	名前	所属・肩書
1	大通 薫	一般社団法人 山形県発明協会 常務理事・事務局長
2	廣瀬 隆彦	CX Value Lab 株式会社 代表取締役
3	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
4	五島 宏明	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
5	神里 僚子	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
6	稲石 勝人	トキガラデザイン デザインコンサルタント
7	石川 俊祐	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)
8	月本 久美子 大場 智博	山形県工業技術センター 主任専門研究員
9	平野 朋子	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
10	羽立 幸司	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
11	田川 欣哉	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
12	新山 直広	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
13	田中 志保	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
14	佐藤 かつあき	株式会社かつあき / BRIDGE KUMAMOTO 代表理事 /九州ADC 理事
15	熊野 泰裕	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
16	武田 壮平	合同会社HYAKU デザインプロデューサー
17	堀内 康広	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
18	後藤 哲憲	旭川市産業振興課 課長
19	保田 亮	TOYPLOT デザイナー
20	日高 一樹	日高国際特許事務所 所長・弁理士
21	金谷 勉	有限会社セメントプロデュースデザイン 代表取締役社長・クリエイティブディレクター

- デザイン経営支援のキーパーソン調査を通じて、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・実施した。
- 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	ヒアリング候補企業の選定	<ul style="list-style-type: none"> <li>● デザイン経営支援のキーパーソン調査にて確認した、デザイン経営と知的創造サイクルの促進事例として候補に挙げられた35社の候補企業から、委員会での議論も踏まえて打診先を選定した</li> </ul>
2	ヒアリングの実施	<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した</li> <li>● 委員会での協議の元、追加インタビュー先4社を選定した</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ーアの役割を担い、知財活用状況の可視化を通じた深い分析を実施</li> </ul>
3	ヒアリング結果の整理	<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した</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	株式会社ササキ工藝	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	有限会社八ヤシ商店	愛知県安城市	○
6	株式会社乗富鉄工所	福岡県柳川市	
7	株式会社デント	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製薬	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	

- 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

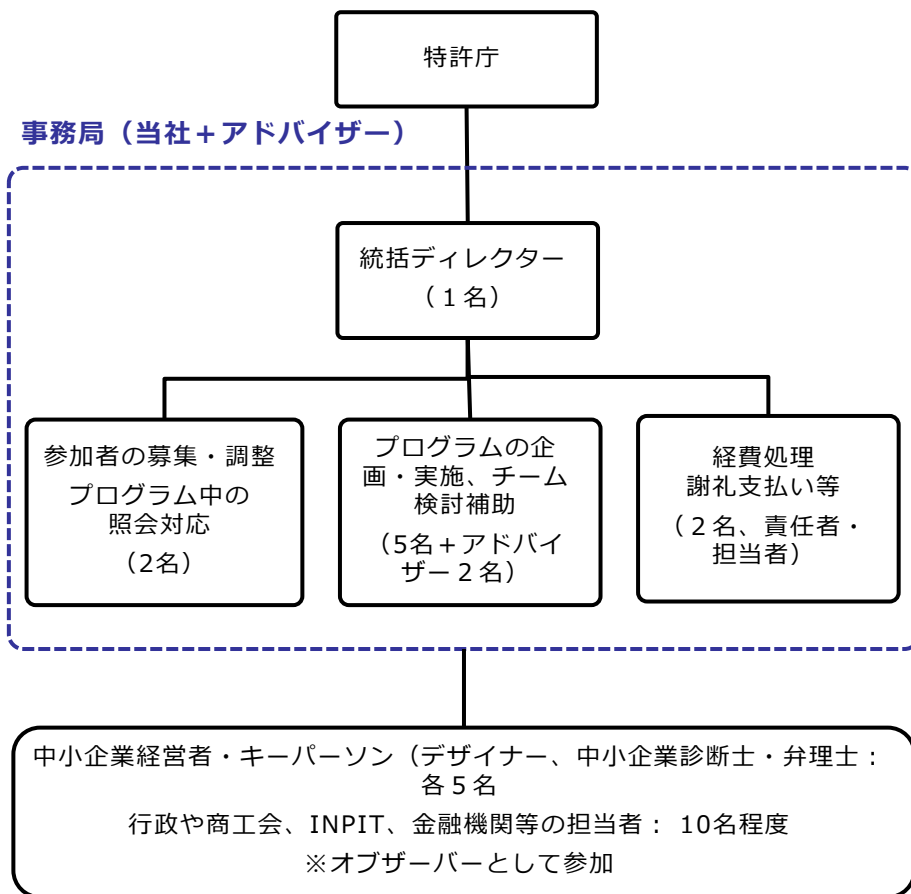
- 1 デザイン経営支援に知財支援を積極的且つ自然な形で取り入れ、デザイン経営の実践をとおしながら知的創造サイクル（知財の創造・保護・活用）も促進される新しい支援の型を作ること
- 2 全国各地において、同様な支援を提供するための仕組み（地域の多様な支援機関が新しい支援の型を協力して推進するエコシステムの形成）を構築すること

### ゴール

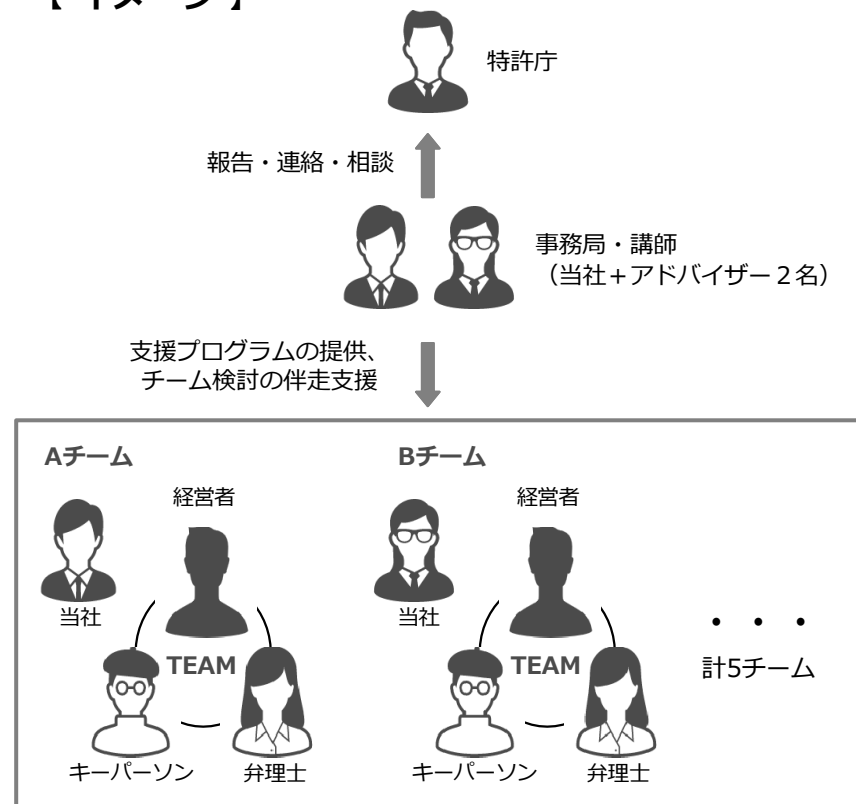
（試行後の状態）

- 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

- 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】



- 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

- デザイン経営と知財の視点を融合し、経営者・デザイナー/中小企業診断士・弁理士が協働してイノベーションを創出する実践型プログラムを試行した。
- 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。

実施回	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	● なし	<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	● 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）	<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	● 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"> <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>

- 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。アンケート結果は総じて満足度の高い結果となった。

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

- デザイン経営支援の全国的な実態を把握するため、時期に応じた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、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

- 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た。

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、提供する	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）

- 本調査研究に関して専門的な視点からの検討、分析、助言を得るために、デザイン経営を軸とした中小企業支援の経験を有する者3名、経営学者1名、中小企業支援の経験を有する弁理士2名の合計6名から構成される委員会を開催した。
- 本委員会は2025年8月から2026年3月にかけて、三菱総合研究所会議室、特許庁会議室およびオンライン会議室のハイブリッド形式で、計5回開催された。

#	役割	所属・肩書	氏名
1	デザイン経営を軸とした中小企業支援の経験を有する者	株式会社SASI 代表取締役	近藤 清人
2		ミテモ株式会社 代表取締役	澤田 哲也
3		株式会社ロフトワーク ゆえんユニットリーダー	二本柳 友彦
4	経営学者	近畿大学経営学部 教授	山縣 正幸
5	中小企業支援の経験を有する弁理士	弁護士法人内田・鮫島法律事務所 代表	鮫島 正洋
6		弁理士法人IPX 代表弁理士CEO	押谷 昌宗

- キーパーソン調査を通じて、従来のデザイン経営支援プログラムでは、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

- 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。
- 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重要である。

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、 <b>実は「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。
	何の効果があり、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	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。 <b>長期的な支援体制やネットワークづくりが十分でなく、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。

- デザイン経営を実践する企業に共通して確認されたのは、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。
- また、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。

### 【デザイン経営実践企業に共通して確認されたこと】

観点		共通点
1	出発点として「自社らしさ」を共通言語化している	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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。</li> <li>● 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。</li> </ul>
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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。</li> <li>● 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。</li> </ul>
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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。</li> <li>● 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。</li> </ul>
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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。</li> <li>● 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。</li> </ul>
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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。</li> <li>● 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。</li> </ul>
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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。</li> <li>● 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。</li> </ul>

- 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×知的創造サイクルの関係性】

創造	Step1	<p>自社らしさを言語化し、経営の判断基準をつくる — 知的創造サイクルの土台をつくる —</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● デザイン経営によって、<b>自社の強みや価値、将来のビジョン</b>などが顧客・社会の視点で意味づけされ、言語化される。</li> <li>● また、経営者を中心に、大切にしている<b>価値観や自社らしさ</b>が言語化されることによって、<b>経営の判断基準が明確になる</b>。</li> </ul>
	Step2	<p>当たり前を価値の源泉として捉え直す — 知的財産が創造される —</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● デザイン経営によって、<b>価値の再定義と共有</b>がなされる。これまで現場の工夫や慣習として扱われてきたものが、<b>顧客・社会の視点から見直される</b>ことで「<b>自社ならではの価値の源泉</b>」として再認識される。</li> </ul>
保護	Step3	<p>守る価値を、経営として選び取る — 知的財産権の取得が経営戦略と結びつく —</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 価値が明確になったことで、初めて<b>知的財産の扱い方を選ぶ</b>という経営判断が可能になる。</li> <li>● デザイン経営によって言語化された<b>自社らしさを軸とした経営の判断基準</b>から、<b>知的財産を「守るか/秘匿するか/開放するか」</b>を意図的に選択する。</li> </ul>
活用	Step4	<p>知的財産を事業の中で使い、次につなげる — 活用が次の創造を生む —</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● デザイン経営によって、「<b>自社はいかなる強みを発揮して、どのような価値を社会に提供しようとしているのか</b>」という一貫したストーリーが明確になる。</li> <li>● 社内外の従業員やパートナーに<b>自社の価値やストーリーが共有</b>されているため、<b>知的財産や知的財産権は、事業戦略、協業、ブランド形成の文脈で自然に活用される</b>。</li> </ul>

- 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。

## 【デザイン経営が知的創造サイクルを促進するプロセス】

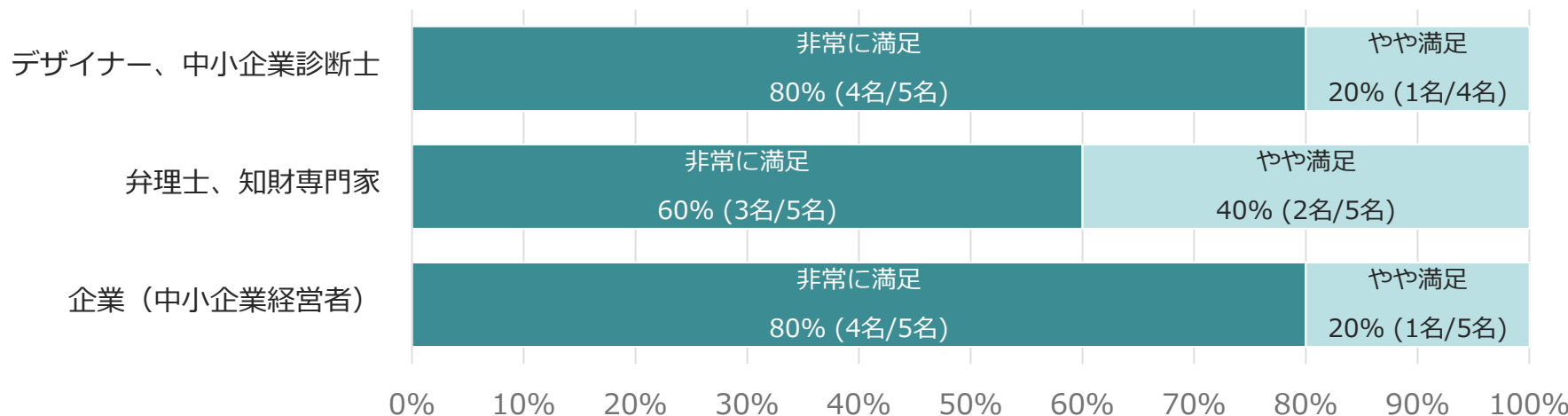
Step1	<b>自社らしさの構造化と言語化</b> 判断軸をつくる	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 企業が大切にしている価値観や強み、文化、目指す方向性を、社員や関係者が共有できる形に整理する。</li> <li>● 理念、MVV、ブランドの言葉、行動指針など形式は問わない。重要なのは、これらが掲げられるだけでなく、投資・開発・協業・発信の判断基準として日常的に使われることである。</li> </ul>
Step2	<b>挑戦しやすい環境づくり</b> 創造を後押しする	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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	<b>創造を進める体制づくり</b> 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	<b>課題から価値へ落とし込む</b> 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	<b>守り方を考える</b> 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	<b>価値を広げ、次につなげる</b> 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>

- ワークショップの参加者全員から肯定的な回答（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)



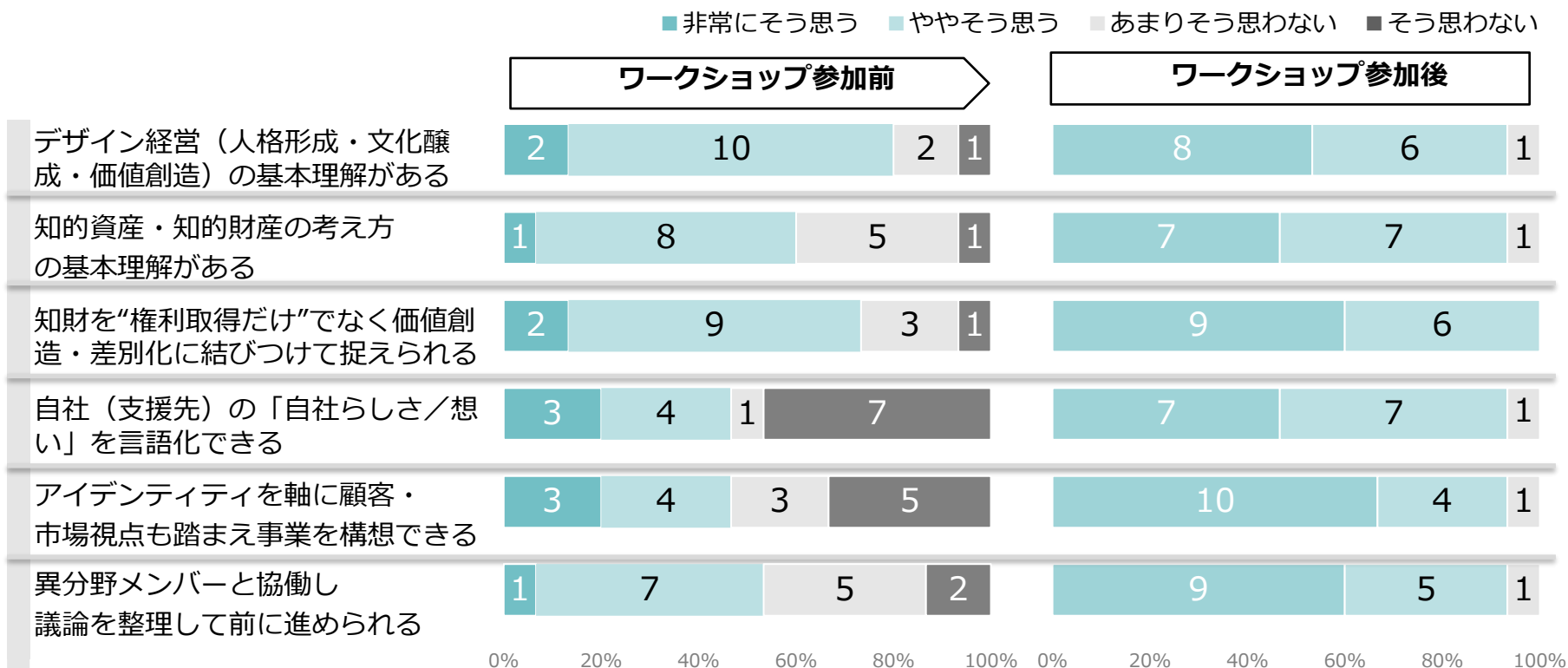
## 参加者の属性別詳細



出所) 新・デザイン経営支援プログラム WS参加者向け全体アンケートより三菱総合研究所作成

- 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

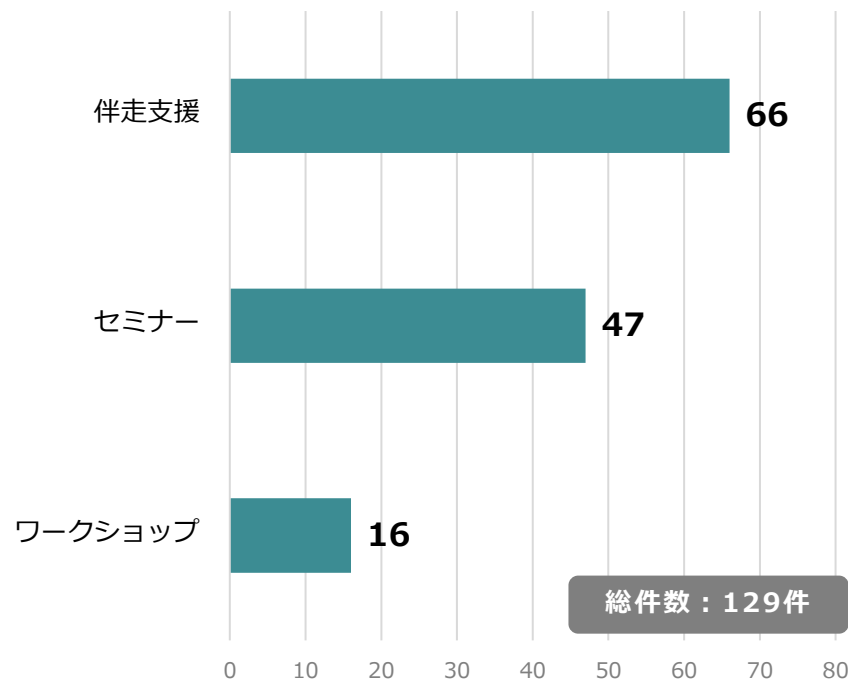
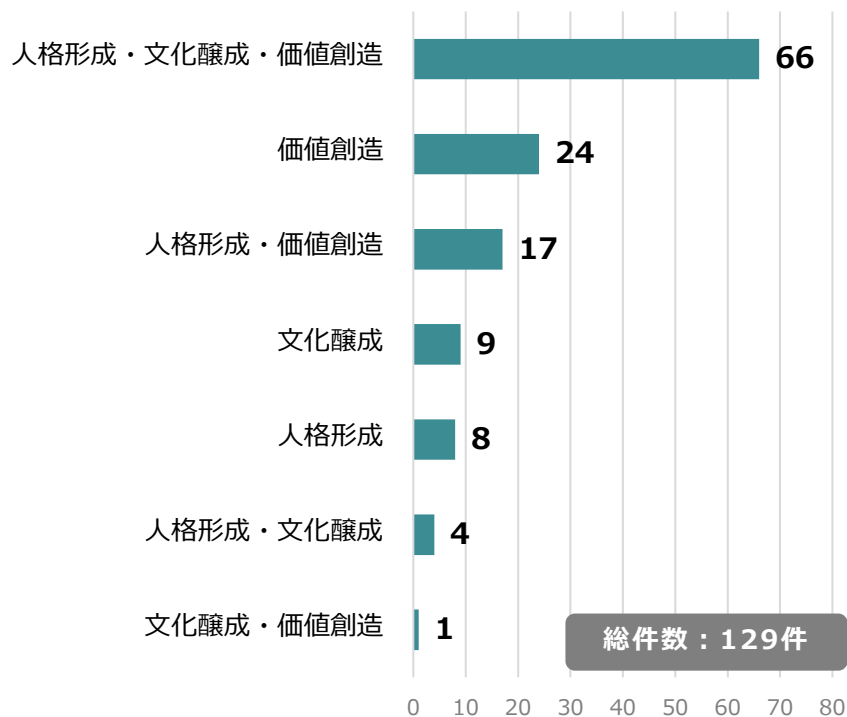
出所) 新・デザイン経営支援プログラム WS参加者向け全体アンケートより三菱総合研究所作成

- 中小企業経営者からは、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事業を検討するプロセスに満足する声が多く上がった一方、知的財産を権利化するスピード感の確保を懸念する声が上がった。
- デザイナー・中小企業診断士からは、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対して肯定的な意見が多く寄せられた。
- 弁理士・知財専門家からは、経営者の想いを聞き、知的資産の整理に繋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た。

分類		主な意見
デザイン経営について	中小企業経営者	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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</li> </ul>
	デザイナー/診断士	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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</li> </ul>
	弁理士/知財専門家	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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事が理解できた</li> </ul>
知財との関係について	中小企業経営者	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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</li> </ul>
	デザイナー/診断士	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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</li> </ul>
	弁理士/知財専門家	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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</li> </ul>

- 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。

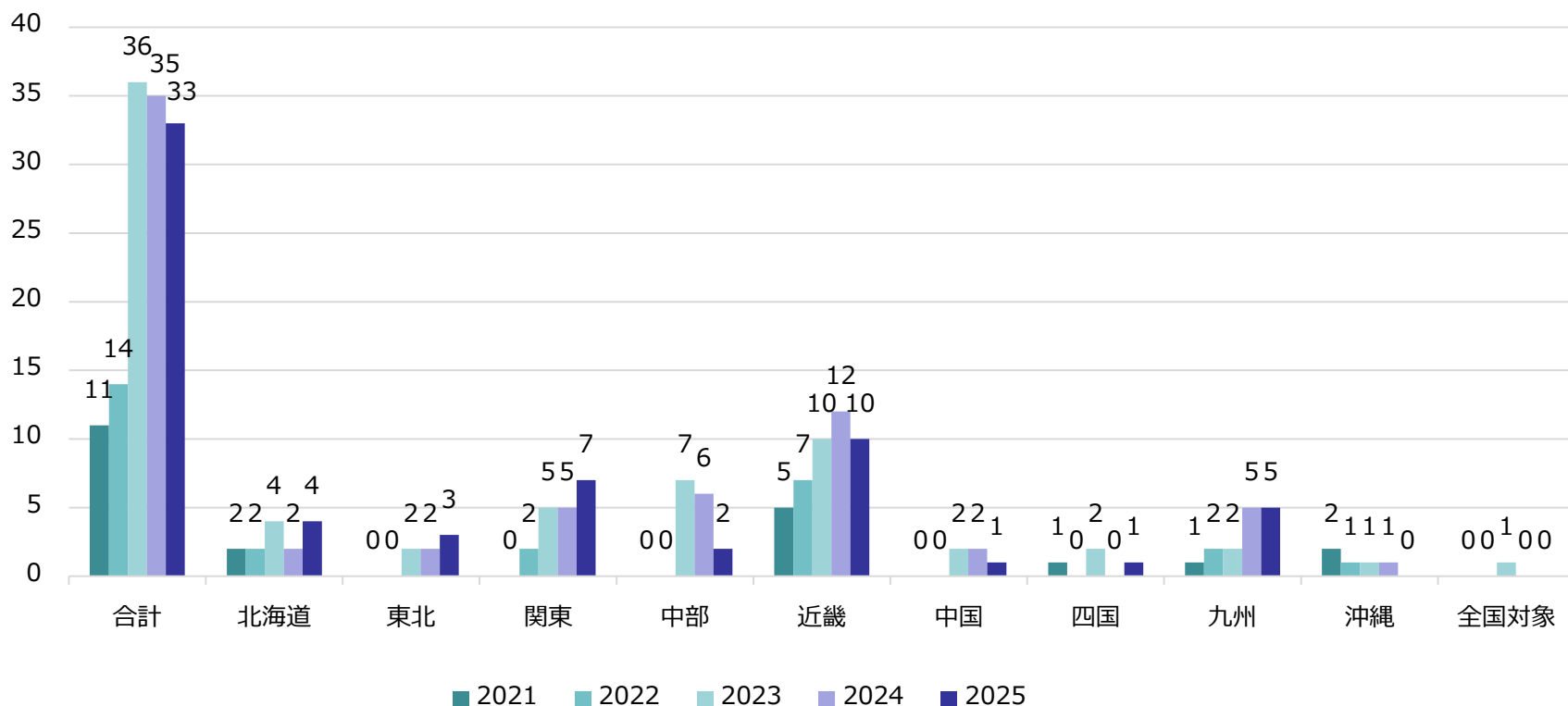
【 支援プログラムの実施目的（2021～2025年度の総件数） 】      【 支援プログラムの実施形態（2021～2025年度の総件数） 】



\* 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

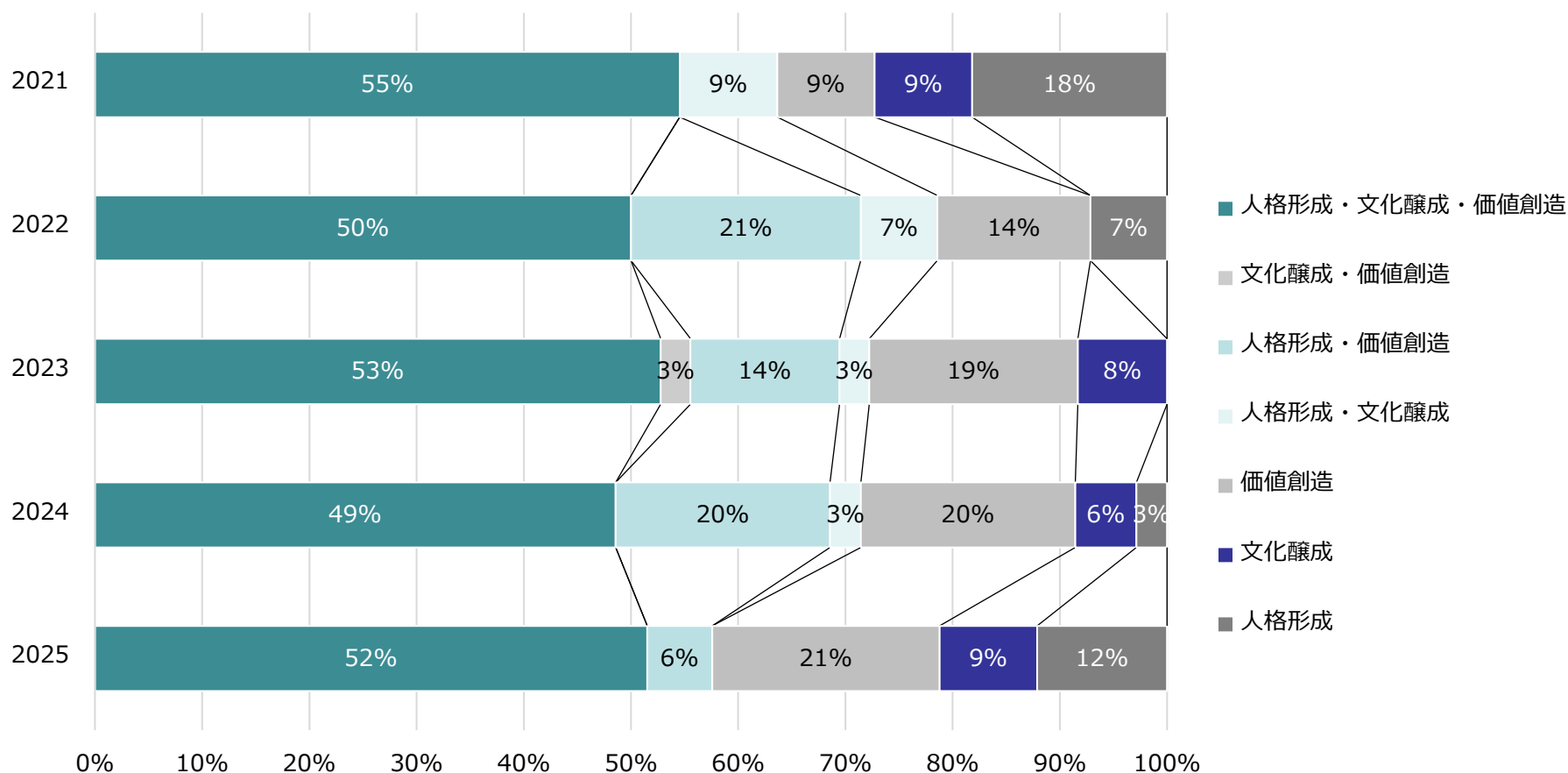
- 2021年以降全国的に実施件数は増加し、2023年度にピークの36件を迎えた後、2025年度にかけて30件程度の水準でやや減少傾向にある。
- 地域別では、関東・近畿で集中的に実施され、特に近畿は2023以降10件以上実施。北海道・九州では一貫して支援が続いている一方、四国では散発的な実施となっており、地域間で支援が偏在している。

【 支援プログラム件数の地域別推移（2021～2025年度） 】



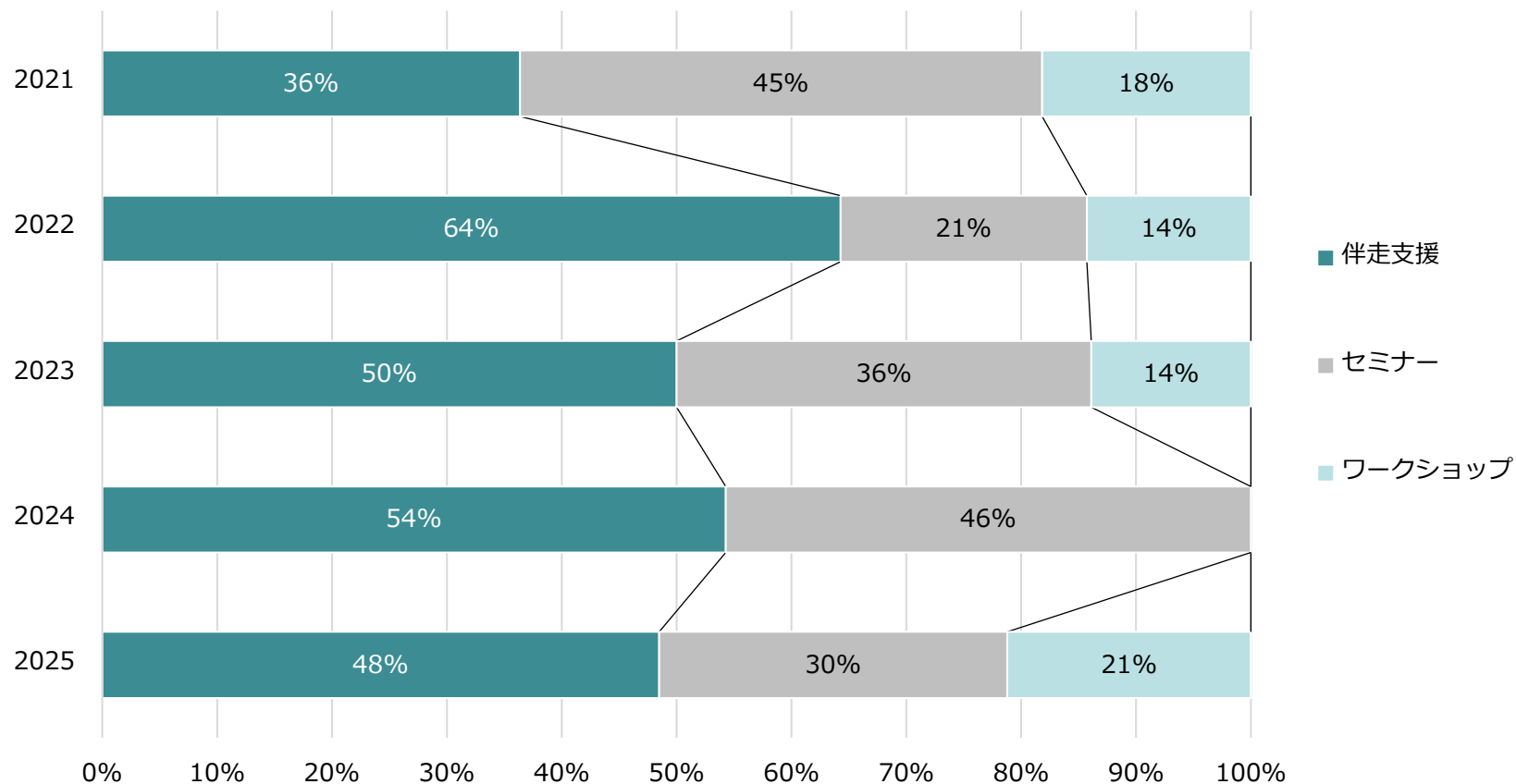
- 2021年度以降、全国的に人格形成・文化醸成・価値創造の包括的な支援の実施が最も多く、例年5割程度の水準で推移している。一方で直近は価値創造を単独で扱うプログラムの割合も増えており、商品・サービス面での支援が強化されつつある。

【 支援プログラムの実施目的の推移（2021～2025年度） 】



- 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。次点でセミナー形式が3~4割前後で実施されている。直近はワークショップ型の割合も増えており、支援手法の多様化が進んでいる。

【 支援プログラムの実施形態の推移（2021~2025年度） 】



■ 本委員会では、下記議題について委員に報告・確認を行い、専門的見地から助言を受けた。

実施回	実施日	主な議題
第1回	2025年8月29日（金）	<ul style="list-style-type: none"> <li>調査1：デザイン経営支援のキーパーソン調査における対象者の選定基準、ヒアリング項目の確認と助言</li> <li>調査3：デザイン経営支援と知財支援を一体とした支援プログラムの試行の実施体制・コンテンツの確認と助言</li> </ul>
第2回	<ul style="list-style-type: none"> <li>2025年10月6日（月）</li> <li>2025年10月8日（水）</li> </ul> ※2回に分けて開催、委員はいずれかに参加	<ul style="list-style-type: none"> <li>調査1：デザイン経営支援のキーパーソン調査で得られた示唆の共有</li> <li>調査2：デザイン経営×知的創造サイクル調査で実施する企業ヒアリングのヒアリング項目と対象企業の確認と助言</li> <li>調査3：デザイン経営支援と知財支援を一体とした支援プログラムの試行の実施体制・内容の確認と助言</li> </ul>
第3回	<ul style="list-style-type: none"> <li>2025年11月19日（水）</li> <li>2025年11月20日（木）</li> </ul> ※2回に分けて開催、委員はいずれかに参加	<ul style="list-style-type: none"> <li>調査1：デザイン経営支援のキーパーソン調査のまとめ共有</li> <li>調査2：デザイン経営×知的創造サイクル調査で実施する企業ヒアリングのヒアリング項目・対象企業の確認と助言（続き）</li> <li>調査3：デザイン経営支援と知財支援を一体とした支援プログラムの試行の進捗状況の共有</li> </ul>
第4回	2026年1月20日（火）	<ul style="list-style-type: none"> <li>デザイン経営が知的創造サイクルを想起するプロセスに係る仮説の共有と相談</li> <li>調査2：デザイン経営×知的創造サイクル調査の1回目ヒアリングの内容と得られた仮説の共有</li> <li>調査3：デザイン経営支援と知財支援を一体とした支援プログラムの試行の進捗状況の共有</li> <li>調査報告書の内容確認と助言</li> </ul>
第5回	2026年3月5日（木）	<ul style="list-style-type: none"> <li>調査2：デザイン経営×知的創造サイクル調査の2回目ヒアリングの内容と得られた仮説、デザイン経営による知の構造の変化に関する共有</li> <li>調査3：デザイン経営支援と知財支援を一体とした支援プログラムの試行の最終結果報告</li> <li>成果報告会、報告書の内容の確認と助言</li> </ul>

実施項目	主な実施結果
デザイン経営支援のキーパーソン調査	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 従来のデザイン経営支援プログラムでは、支援者・参加者のデザイン経営の理解が不足しており、支援プログラムの設計にも改善の余地があることが示唆された。</li> <li>● 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。</li> <li>● 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重要である。</li> </ul>
デザイン経営×知的創造サイクル調査	<ul style="list-style-type: none"> <li>● デザイン経営を実践する企業では共通的に、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。また、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ことも確認された。</li> <li>● 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。</li> </ul>
統合型支援モデル実証	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 中小企業経営者からは、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事業を検討するプロセスに満足する声が多く上がった一方、知的財産を権利化するスピード感の確保を懸念する声が上がった。</li> <li>● デザイナー・中小企業診断士からは、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対して肯定的な意見が多く寄せられた。</li> <li>● 弁理士・知財専門家からは、経営者の想いを聞き、知的資産の整理に繋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た。</li> </ul>
全国のデザイン経営支援プログラムの実態調査	<ul style="list-style-type: none"> <li>● プログラムの目的としては、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。</li> <li>● プログラムの実施形態としては、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。次点でセミナー形式が3～4割前後で実施されている。直近はワークショップ型の割合も増えており、支援手法の多様化が進んでいる。</li> </ul>
委員会の実施・運営	<ul style="list-style-type: none"> <li>● デザイン経営を軸とした中小企業支援の経験を有する者3名、経営学者1名、中小企業支援の経験を有する弁理士2名の合計6名から構成される委員会を開催した。</li> <li>● 本委員会は2025年8月から2026年3月にかけて計5回開催され、デザイン経営支援のキーパーソン調査、デザイン経営×知的創造サイクル調査、統合型支援モデルの実証、全国のデザイン経営支援プログラムの実態整理、調査報告書、成果報告会について委員に報告を行い、専門的な助言を受けた。</li> </ul>

禁無断転載

令和7年度 特許庁産業財産権制度問題調査研究  
デザイン経営と知的創造サイクルの関係について  
(要約版)  
令和8年3月

請負先  
株式会社三菱総合研究所  
〒100-8141 東京都千代田区永田町二丁目10番3号