

# 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

令和8年3月

株式会社三菱総合研究所



## 要 約

### 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。

### ヒアリング調査

#### 【調査1】デザイン経営支援のキーパーソン調査

対象：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者、のいずれかに該当する 21 者

#### 【調査2】デザイン経営×知的創造サイクル調査

対象：【調査1】を参考に抽出した、知的財産の取組も確認できるデザイン経営実践企業 11 者

#### 【調査3】統合型支援モデル実証

対象：堺市内の企業（5 者）、大阪府・堺市周辺を拠点に活動するデザイナー/中小企業診断士（5 者）、弁理士/知財専門家（5 者）

#### 【調査4】全国デザイン経営支援プログラムの実態調査

対象：2018 年度以降に実施されたデザイン経営支援プログラム

### 委員会

開催：8 月、10 月、11 月、1 月、3 月にて全 5 回を開催

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（弁護士法人内田・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）【計 6 名、近藤清人氏はアドバイザーも兼任】

### アドバイザー

近藤清人（株式会社 SASI）、土生哲也（株式会社 IP ディレクション）【計 2 名】

### 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、技術感覚、顧客との信頼関係、組織の癖や判断の仕方など、言葉にしきれない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ことも、本調査研究を通じて改めて明らかになった。

# I. 調査研究の概要

## 1 調査研究の背景

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年度の特許庁調査事業『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、デザイン経営の継続企業への知財専門家によるインタビューの結果、中小企業がもともと持っている固有の経営資源が、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効果があることを確認し、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、知的財産の権利化や知的創造サイクルと、デザイン経営の関係性やその相互の有効性については、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、調査対象地域を中部地方と近畿地方に限定していたことから、デザイン経営支援の実態についても、全国的な調査を実施することが課題となっていた。

## 2 調査研究の目的

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による“知的創造サイクル（知財の創造・保護・活用）”の促進の検証、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。

## II. 本調査研究の実施方法・全体像

### 1 調査の全体設計

「調査 1：デザイン経営支援のキーパーソン調査」、「調査 2：デザイン経営×知的創造サイクル調査」、「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」の仕様上の 3 つの調査と、全国における「『デザイン経営』宣言」以降のデザイン経営支援プログラムの運営実態調査を実施した。

「調査 1：デザイン経営支援のキーパーソン調査」では、全国でデザイン経営支援や知財支援等の地域における企業支援に携わるキーパーソン計 21 者にヒアリングを実施し、支援に関する調査の知見を得るとともに、デザイン経営と知的創造サイクルの両軸で取組を行う企業の収集を行った。

「調査 2：デザイン経営×知的創造サイクル調査」では、調査 1 にてキーパーソンから挙げられた、デザイン経営と知的創造サイクルの両軸で取組を行う企業 35 社の中から計 11 社にヒアリング（内 4 社には追加ヒアリングも実施）を行い、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”についての検証を進めた。

「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」では、大阪府堺市の中小企業を対象に、調査 1、調査 2 にて得られた知見を反映しつつ、中小企業経営者・デザイナーまたは中小企業診断士・弁理士または知財専門家のチームで取り組む「新・デザイン経営支援プログラム」を実施。ワークショップの試行を通じて、デザイン経営支援と知財支援の一体的な支援の在り方を検討した。

また、調査 1～3 に加えて、全国各地の経済産業局からの情報共有やデスクトップ調査をもとに、2018 年度以降に実施されたデザイン経営に関連するプログラムを整理し、全国における「『デザイン経営』宣言」以降のデザイン経営支援プログラムの運営実態についても、併せて調査を実施した。

### III. 調査 1：デザイン経営のキーパーソン調査

#### 1 調査概要

##### (1) デザイン経営のキーパーソン調査の目的

調査 1 では、①全国におけるデザイン経営支援の実態把握、②デザイン経営×知財事例候補リストについてキーパーソンから情報・意見を得るとともに、検討を進めていた調査 3 の実施内容についても③新しい支援の型に対する意見聴取（論点整理）にて意見をもらい、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。

##### (2) ヒアリング対象の選定方法

ヒアリング対象の選定にあたっては、「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 者のヒアリング対象を選定した。

### (3) ヒアリング対象者一覧

今回実施したヒアリング対象者に関する情報は下記の通り。

表 III-1 ヒアリング対象者とヒアリング実施日の一覧

名前	所属・肩書
大通 薫	一般社団法人 山形県発明協会 常務理事・事務局長
廣瀬 隆彦	CX Value Lab 株式会社 代表取締役
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
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
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
稲石 勝人	トキガラデザイン デザインコンサルタント
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)
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
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
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
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
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
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
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
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
武田 壮平	合同会社HYAKU デザインプロデューサー
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
後藤 哲憲	旭川市産業振興課 課長
保田 亮	TOYPLOT デザイナー
日高 一樹	日高国際特許事務所 所長・弁理士
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

### (4) ヒアリング項目

計 21 者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」への意識が特に強いと考えられるか、「経営支援」一般への意識が強いと考えられるか、ヒアリング対象のデザイン経営への理解度を踏まえて 2 種類のヒアリ

ング項目を用意し、過去の支援内容や参考になりそうな企業事例の共有、新しい支援の型への意見等についてヒアリングを通じて確認した。

各ヒアリング対象に、①主な支援内容、②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、③支援のあるべき姿、④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もらった。

## 2 各キーパーソンへのヒアリングで得られた知見

各キーパーソンに実施したヒアリング調査にて得られた知見については、「(i) 支援内容」、「(ii) 支援における課題」、「(iii) 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。

各ヒアリングの整理について、詳細は本編に記載している。

## 3 ヒアリングで得られた知見のまとめ

### (1) 全国におけるデザイン経営支援の課題

調査の結果として、全国におけるデザイン経営支援の実態としては、そもそものデザイン経営に関する理解が不足しているケースが多く、また、その結果として、デザイン経営の趣旨を踏まえた適切な支援プログラムの設計やデザイン経営に関連する知的財産の扱いについて、課題が多くあると明らかになった。

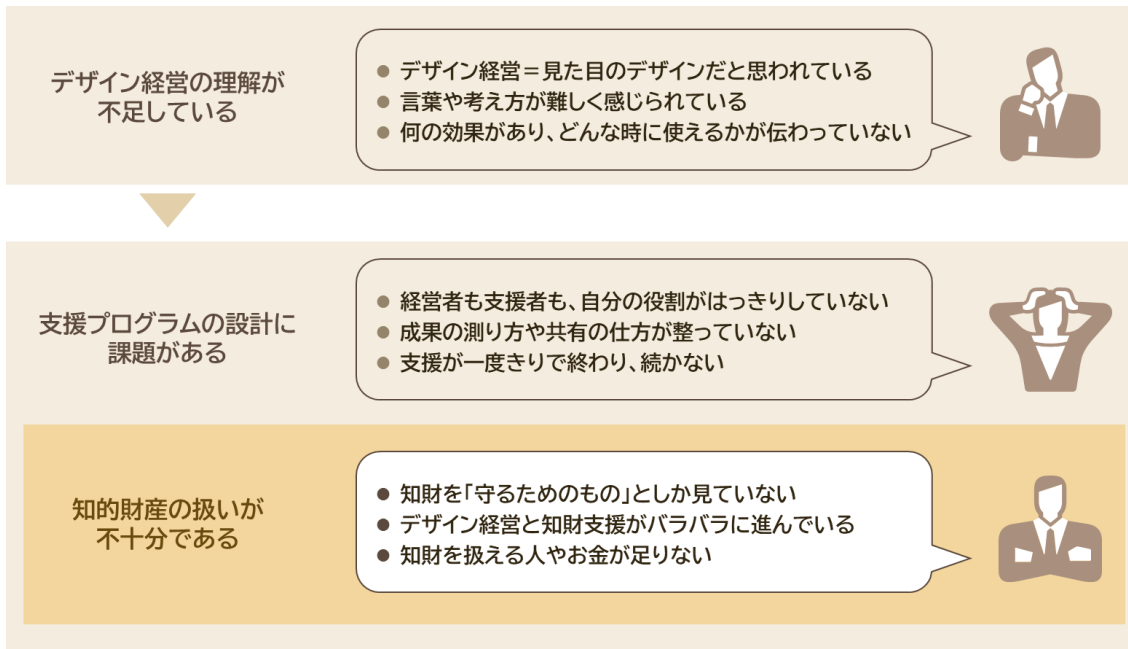


図 III-1 デザイン経営支援プログラム設計上の課題

上記の課題について、キーパーソンの発言を整理すると、下記の3分類、9つの観点で課題が整理された。

表 III-2 デザイン経営支援プログラム設計上の課題の具体的な観点

キーパーソンから聞かれた主な課題		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、実は「経営の考え方や組織のあり方を変える取り組み」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、専門的でとっつきにくい印象を与えている。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、経営者が必要性を実感しづらい。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、プログラムが「外部にやってもらうもの」になりがちで、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、支援が成功したかどうかが見えにくい。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。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。
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、権利を取ることが目的化している。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、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。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、企業支援の初期段階から関われない。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。

(2) キーパーソン調査から得られた課題に対する打ち手

また、キーパーソンが紹介した事例やコメントをもとに、9つの観点ごと課題に対して考えられる打ち手が整理できた。

キーパーソンから聞かれた主な課題		考えられる打ち手の例
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>参加企業募集時に、デザイン経営の手法・効果について、丁寧に説明する</li> </ul>
	言葉や考え方が難しく感じられている	<ul style="list-style-type: none"> <li>序盤に、広義の「デザイン」の基礎に関するレクチャーを実施する</li> </ul>
	何の効果があり、どんな時に使えるかが伝わっていない	<ul style="list-style-type: none"> <li>デザイン経営実践による効果・恩恵を受けている企業の事例をベースに、効果について参加企業に丁寧に説明する</li> </ul>
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>支援開始前に「関係者マップ」や「役割分担シート」で整理</li> <li>行政・支援者間の打合せを定例化</li> </ul>
	成果の測り方や共有の仕方が整っていない	<ul style="list-style-type: none"> <li>「目的・ルール・言葉の定義」を確認する時間を設け、共通のフレーム(グランドルール)で議論する</li> </ul>
知的財産の扱いが不十分である	支援が一度きりで終わり、続かない	<ul style="list-style-type: none"> <li>支援護の「3カ月フォローアップ」を標準化し、地域の支援者が伴走を続ける体制をつくる</li> <li>成果を「支援プロセス+効果モデル」として可視化し、横展開できるテンプレートを整備する</li> </ul>
	知財を「守るためのもの」としか見ていない	<ul style="list-style-type: none"> <li>デザインと知財をセットで理解できる入門講座を導入し、事例ベースで「知財が生む価値」を紹介する</li> </ul>
	デザイン経営と知財支援がバラバラに進んでいる	<ul style="list-style-type: none"> <li>両者を一つの知的創造サイクルとして設計し、共通のスケジュール・KPI・支援記録を持つ</li> </ul>
	知財を扱える人やお金が足りない	<ul style="list-style-type: none"> <li>デザイン経営を理解する弁理士、知財について理解する診断士・デザイナー等の人材を育成する</li> </ul>

図 III-2 デザイン経営支援の課題に対する打ち手

## IV. 調査 2：デザイン経営×知的創造サイクル調査

### 1 調査概要

#### (1) デザイン経営×知的創造サイクル調査の目的

会社の概要や方向性、知的財産権の取得状況、デザイン経営のアプローチと知的財産の創造・保護・活用の関係性、等についての先進事例を確認し、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”についての検証を目的に企業へのヒアリング調査を実施した。

#### (2) ヒアリング対象の選定方法

「調査 1：デザイン経営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ヒアリングを打診する企業を選定し、計 11 社（デザイン経営と知的創造サイクルの促進を実践している中小企業：9 社、そうした中小企業を支援している支援企業：2 社）を対象に 1 回目ヒアリングを実施した。

また、1 回目インタビューの実施内容を踏まえて、デザイン経営の実践と知的創造サイクルの促進について、更なる示唆を得られる可能性があるかと判断した 4 社については、本事業のアドバイザーである弁理士の土生 哲也氏同行のもと、企業現地にて実施する 2 回目ヒアリングの対象に選定した。

#### (3) ヒアリング対象企業一覧（1 回目ヒアリング）

今回実施した 1 回目ヒアリングの対象企業に関する情報は下記の通り。

表 IV-1 1回目ヒアリングの対象企業とヒアリング実施日の一覧

#	所属	地域	ヒアリング実施日
1	株式会社乾レンズ	福井県鯖江市	2025/12/11
2	株式会社ササキ工芸	北海道旭川市	2025/12/15
3	平安伸銅工業株式会社	大阪府大阪市	2025/12/15
4	荒井建設株式会社	北海道旭川市	2025/12/17
5	有限会社ハヤシ商店	愛知県安城市	2025/12/17
6	株式会社乗富鉄工所	福岡県柳川市	2025/12/19
7	株式会社テント	東京都目黒区	2025/12/19
8	株式会社ベルニクス	埼玉県さいたま市	2025/12/22
9	株式会社SUNAO製菓	宮崎県宮崎市	2025/12/24
10	ポーたま株式会社	沖縄県那覇市	2025/12/25
11	株式会社雪花	石川県金沢市	2026/1/14

なお、上記のうち、「7：株式会社テント」と「11：株式会社雪花」は「中小企業を支援している支援企業」、その他の企業は「デザイン経営と知的創造サイクルの促進を実践している中小企業」という位置付けでヒアリングを実施した。

#### (4) ヒアリング項目 (1回目ヒアリング)

1回目ヒアリングでは、所要時間1時間半を目安に、Microsoft Teams を用いたオンラインヒアリングを実施し、「デザイン経営と知的創造サイクルの促進を実践している中小企業」と「そうした中小企業を支援している支援企業」でヒアリング項目を分けてヒアリングを行った。

「デザイン経営と知的創造サイクルの促進を実践している中小企業」には、①会社の経営方針・経営理念、②知的財産権の取得状況およびそれぞれに係る取組、③「自社らしさ」を軸とした知的財産権の創造・保護・活用の取組、の3点についてヒアリングを通じて確認した。また、「そうした中小企業を支援している支援企業」には、①支援企業の事業概要・特徴・大切にしている考え方や経営ビジョン、②知的財産権の取得状況とそれに係る取組、③デザイン経営のアプローチと知的財産の創造・保護・活用の関係

性、の3点を確認した。

#### (5) ヒアリング対象企業一覧 (2回目ヒアリング)

今回実施した2回目ヒアリングの対象企業に関する情報は下記の通り。

表 IV-2 2回目ヒアリングの対象企業とヒアリング実施日の一覧

#	所属	地域	ヒアリング実施日
1	平安伸銅工業株式会社	大阪府大阪市	2026/2/2
2	有限会社ハヤシ商店	愛知県安城市	2026/2/2
3	荒井建設株式会社	北海道旭川市	2026/2/5
4	株式会社ササキ工芸	北海道旭川市	2026/2/5

#### (6) ヒアリング項目 (2回目ヒアリング)

2回目ヒアリングについては、1回目ヒアリングの内容を踏まえて、企業ごとにヒアリング内容の整理を行い、ヒアリング対象企業の会社に訪問して対面でヒアリング(所要時間:1時間半目安)を実施した。

ヒアリングには、本事業アドバイザーである弁理士の土生 哲也氏も同席し、ヒアリング対象企業の知的資産・知的財産・知的財産権等の「知」に関する情報を構造化して図示を行うことで、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関する、対象企業の分析を深めた。

## 2 1回目ヒアリングで得られた知見

1回目ヒアリングにて得られた知見について、「デザイン経営と知的創造サイクルの促進を実践している中小企業」に対しては「(i) 経営方針・理念」、「(ii) 知的財産権の取得状況およびそれに係る取り組み」、「(iii) 『自社らしさ』を軸とした、知的財産の創造・保護・活用の取り組み」の3つの視点、「そうした中小企業を支援している支援企業」には「(i) 経営ビジョン・大切にしている考え方」、「(ii) 知的財産権の取得状

況およびそれに係る取り組み」、「(iii) デザイン経営のアプローチと、知的財産の創造・保護・活用の関係性」の3つの視点から、各ヒアリングでの発言について、それぞれ整理を行った。

各ヒアリングの整理について、詳細は本編に記載している。

### 3 2回目ヒアリングで得られた知見

2回目ヒアリングでは、①出発点として「自社らしさ（理念・存在意義・強み）」を“共通言語”にしている、②創造の起点が「ニーズ追随」ではなく「内発的な問い（意味・課題・暮らし）」になっている、③「挑戦・試作・まずやる」を許容する“態度（デザイン態度）”が創造を押し上げている、④暗黙知が“共有可能な形”に変換され、創造の材料が増えている、⑤知財（権利化）の扱いは一様でないが、「何を守り、どう市場で使うか」という経営判断として位置づいている、⑥「活用」はライセンス収益以前に、価格決定力・信用・協業機会・組織の自信として顕在化しやすい、の6つの観点が共通して確認された。

### 4 ヒアリング調査のまとめ

1回目ヒアリングでは、デザイン経営と知的創造サイクルの関係について、下記のような知的創造サイクルの課題ごとにデザイン経営が知的創造サイクルを促進するかどうかに関する検証仮説について確認を行った。ヒアリング調査の結果、章末にて紹介する、「知的資産とデザイン経営の関係性」や「デザイン経営が知的創造サイクルを促進するプロセス」に関する整理が進んだ。

表 IV-3 デザイン経営が知的創造サイクルを促進する検証仮説

		デザイン経営をしていない場合に見られる課題	デザイン経営が知的創造サイクルを促進する検証仮説
創造	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>「強みは何か」と聞かれても明確に答えられない</li> <li>現場の工夫や知恵が経営に共有されない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>デザイン経営により自社の価値・強みが言語化されている企業ほど、現場の暗黙知が経営に認識され、知的財産として把握されやすい</li> </ul>
	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>機能や性能の説明に終始している</li> <li>なぜ選ばれるのかを語れない</li> <li>知的財産が差別化や価値訴求につながらない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>デザイン経営により顧客・社会視点で価値を再定義している企業ほど、技術やノウハウが意味を伴った独自価値として整理され、知的財産の質が高まる</li> </ul>
	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>特定の技術者・部署だけがアイデアを出している</li> <li>異動や退職で創造が止まる</li> <li>価値創造が単発で終わる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>デザイン経営を通じて部門横断の対話や共創が行われている企業ほど、知的財産の創造が特定個人に依存せず、組織として継続的に生じる</li> </ul>
	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>良い成果が「たまたま」と捉えられている</li> <li>成功要因が説明できない</li> <li>属人的なひらめきに依存している</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>デザイン経営により人的資産・構造資産・関係資産が可視化されている企業ほど、知的財産創造が再現可能な経営プロセスとして認識されている</li> </ul>
保護	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>「念のため」「とりあえず」の出願が多い</li> <li>事業に使われない権利が増える</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>デザイン経営により将来像や競争軸が明確な企業ほど、知的財産権を「取るか・取らないか」を事業戦略に基づいて選別している</li> </ul>
	6	<ul style="list-style-type: none"> <li>製品上市後に模倣に気づく</li> <li>慌てて出願するが間に合わない、結果として守れない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>デザイン経営を実践している企業ほど、事業構想段階で知的財産権の検討が行われ、後追いの保護が減少する</li> </ul>
	7	<ul style="list-style-type: none"> <li>使われていない権利を情性で維持し、コストが増え続ける</li> <li>重要な権利が見えない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>デザイン経営がある企業ほど、取得済みの知的財産権を定期的に見直し、維持・放棄を経営判断として行っている</li> </ul>
活用	8	<ul style="list-style-type: none"> <li>営業が知的財産権の中身を理解していない</li> <li>顧客に価値として語れない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>デザイン経営により知的財産の意味が社内でも共有されている企業ほど、知的財産・知的財産権が営業・事業活動で活用されやすい</li> </ul>
	9	<ul style="list-style-type: none"> <li>協業交渉で語る強みがない</li> <li>知的財産権が防御用途に限定される</li> <li>信頼構築に使われない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>デザイン経営を通じて関係資産(信頼・共感)が形成されている企業ほど、知的財産・知的財産権が協業や提携の根拠として活用される</li> </ul>
	10	<ul style="list-style-type: none"> <li>知財は現場任せで、経営会議で扱われない</li> <li>戦略と切り離されている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>デザイン経営により知的財産・知的財産権が経営会議のテーマとなり、重要な経営資源として活用されている</li> </ul>
循環	11	<ul style="list-style-type: none"> <li>部署ごとに目的が異なる</li> <li>創造・保護・活用が別々に動く(サイクルとして回らない)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>デザイン経営に取り組む企業ほど、知的財産の創造・保護・活用が一連のプロセスとして認識され、知的創造サイクルが分断なく成立している</li> </ul>
	12	<ul style="list-style-type: none"> <li>成功体験が共有されず、ノウハウが蓄積されない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>知的財産・知的財産権の活用経験を持つ企業ほど、その経験が学習・投資につながり、次の知的財産創造を促す好循環が生じる</li> </ul>

また、2回目ヒアリングからは、下記の6つの観点について、共通点が確認できた。

- 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。
- 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の材料となっている。
- 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。

図 IV-1 デザイン経営を通じて知的創造サイクルを促進している企業の共通点

## 5 デザイン経営×知的創造サイクルの関係性

デザイン経営が知的創造サイクルを促進するプロセスについて、構造的な整理を行うことで、「デザイン経営は、自社らしさを言語化する人格形成のデザインを軸に、企業の当たり前を知的財産へと昇華できる。その結果、守るべき価値を経営として選び、事業の中で活用する循環が生まれ、知的創造サイクルが持続的に回り始める。」という知的創造サイクルごとのプロセスを整理できた。

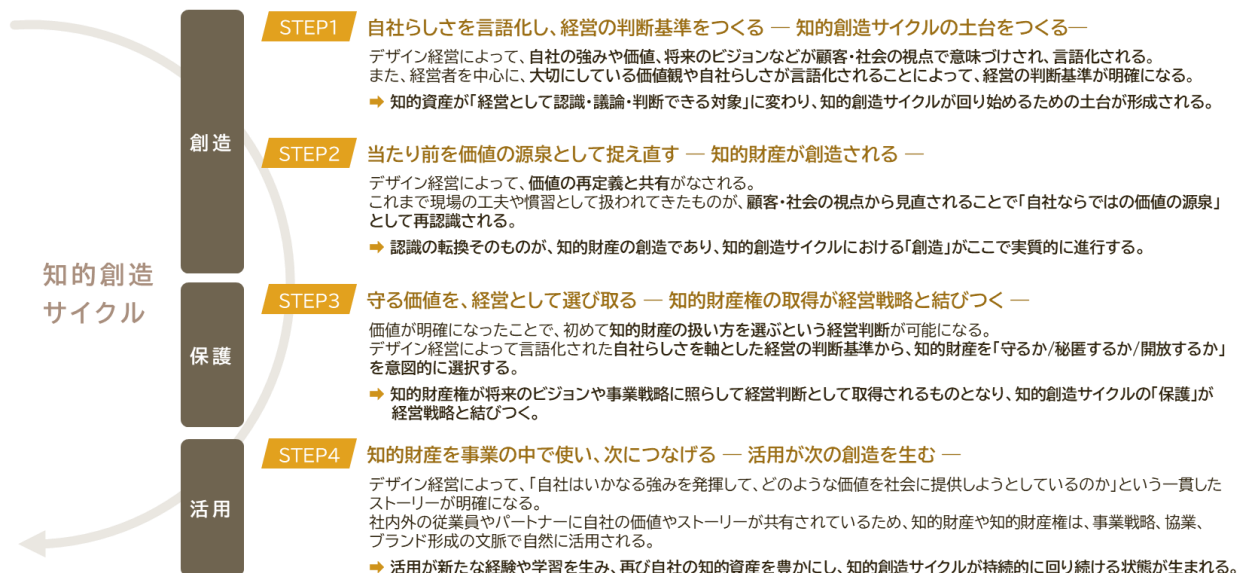


図 IV-2 デザイン経営が知的創造サイクルを促進するプロセス

デザイン経営が知的創造サイクルを促進するこれらのプロセスを、企業の行動レベルに分解して整理すると、「デザイン経営の、『自社らしさの構造化』と『挑戦を許容する組織づくり』を起点に、知的財産の創造・保護・活用を一体で進めていくことで、知的創造サイクルの質と量の向上を促す営み」について、下記の6つのStepで説明できる。

Step1	自社らしさの構造化と言語化 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	挑戦しやすい環境づくり 創造を後押しする	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 形式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	創造を進める体制づくり 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	課題から価値へ落とし込む 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	守り方を考える 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	価値を広げ、次につなげる 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>

図 IV-3 デザイン経営を通じて知的創造サイクルを促進するための6Step

## V. 調査 3: デザイン経営と知財支援を一体とした支援プログラムの試 行

### 1 ワークショップの設計

ワークショップは、デザイン経営支援のゴールを、中小企業の人格形成だけでなく価値創造（イノベーション）に据えることで、知財支援の文脈を踏まえながら新たなビジネスモデルの検討まで行う、新しい支援の型の開発を目指し設計した。

中長期的に全国の各地域に浸透し、主体的に取り組まれるようになることも意識しながら、デザイン経営の実践によって中小企業の知的創造サイクルを促進する『『デザイン経営×知財』支援プログラム』の検討・確立を行うことを目的に、堺市内の経営者 × デザイナー/中小企業診断士 × 弁理士 を1つのチームに編成し、支援プログラムの試行を実施した。

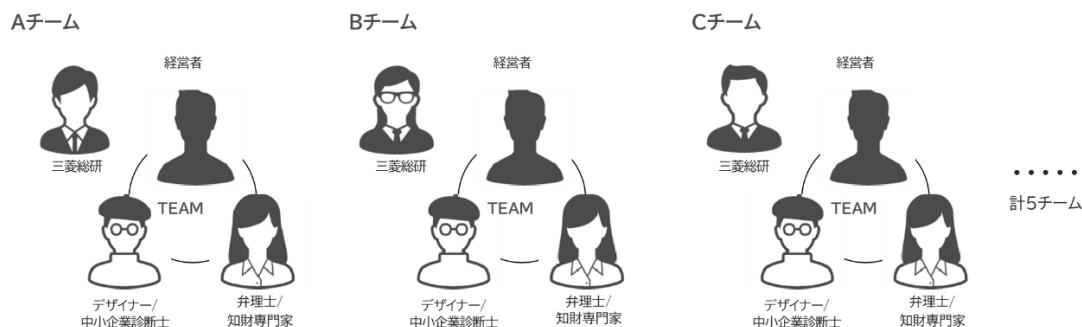


図 V-1 新・デザイン経営支援プログラムのチーム編成

講師には本事業のアドバイザーであり、デザイン経営支援、知財支援の豊富な知見と経験を有する株式会社 SASI 代表取締役の近藤 清人氏と株式会社 IP ディレクション 代表/弁理士の土生 哲也氏を招聘し、質の高い支援の体制を確立した。

また、本プログラムでは、今回の試行的な支援プログラムが、最終的に中長期的に全国の各地域に浸透し、主体的な取組が見られるようになることも意識し、ロードマップを設定して長期的な視点の上でワークショップの設計を行った。

表 V-1 新・デザイン経営支援プログラムの長期的な展開の構想（ロードマップ）

	1～2年目 短期 全国的な基盤形成と融合プログラムの試行	2～3年目 中期 地域への浸透とモデル化	3～5年目 長期 主体的取組と全国的なエコシステム化
目的	<ul style="list-style-type: none"> <li>デザイン経営と知財支援を一体化させた新しい支援の型を試行し、全国的な基盤づくりを行う</li> <li>支援関係者・中小企業に「融合の意義」を伝え、理解を深める</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>各地域において、デザイン経営と知財支援の融合プログラムを本格的に浸透させる</li> <li>支援チームや地域キーパーソンの主体的参画を促進し、地域モデルを育成する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>各地域で自発的に「デザイン経営×知財」の支援が実施され、主体的な取組の広がりを実現する</li> <li>成果を全国的に還元させ、政策的・制度的にも新しい支援の型として確立する</li> </ul>
ゴール	<ul style="list-style-type: none"> <li>デザイン経営と知財支援を組み合わせた新たなプログラムの試行版を構築できている</li> <li>新たなプログラムを地域に浸透・普及するための課題を整理できている</li> <li>全国規模での認知・共通理解の形成（特定地域での試行結果の報告、報告書の発信、等）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>各地域での新たな支援プログラム実施と、成果の具体的な可視化（出願・新規事業の芽）</li> <li>支援機関・弁理士・キーパーソンが協働し、持続可能な支援体制を形成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>中小企業自身が主体的にデザイン経営と知財活用を結び付け、継続的な知的創造サイクルを回している</li> <li>成果モデルを全国に展開し、支援エコシステムとして定着している</li> </ul>
KPI	<ul style="list-style-type: none"> <li>参加者・参加企業数</li> <li>開催地域数</li> <li>新プログラムの試行回数</li> <li>参加者の基礎理解度</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新プログラムの地域展開数</li> <li>各地域での実施回数</li> <li>出願・活用事例数</li> <li>連携体制の構築数</li> <li>プログラム継続意向</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自発的に実施される地域プログラム数</li> <li>中小企業による知財出願件数・活用事例</li> <li>新製品・新サービス開発数</li> <li>全国共有事例集の発行回数・参照数</li> <li>支援プログラムの継続実施率</li> </ul>

地域への浸透に向けては、地域の支援機関の支援プログラムの理解醸成とサポート体制の確立も重要な要素と考え、地域の支援機関等にも呼びかけを行い、プログラム参加者への呼びかけのサポートや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の検討に協力を仰いだ。

これらの設計趣旨を踏まえて、本ワークショップでは、下記の試行の目的・ゴールを据え、また、下記の体制にてワークショップを実施した。

試行の目的	<ol style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ol>
ゴール （試行後の状態）	<ol style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> <li>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</li> <li>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</li> </ol>

図 V-2 新・デザイン経営支援プログラムの試行の目的とゴール

支援プログラムについては、各参加者への事前説明に加え、2025年11月～2026年2月にかけての全4回、各4時間の対面ワークショップを実施した。第2～4回では事前課題も設定し、参加チームはプログラム参加に加えて、チームごとにワークショップに向けた事前課題にも取り組んだ。

表 V-2 全4回の新・デザイン経営支援プログラムの全体像

	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、アンソ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>

## 2 ワークショップ参加者・協力者

本ワークショップでは、中小企業経営者、デザイナー/中小企業診断士、弁理士/知財専門家が各チーム1名ずつ参加した。また、多数の支援機関・オブザーバーや関係者の協力も得て実施した。

## 3 ワークショップにおける参加チームの検討プロセス

各回のワークショップでは本事業のアドバイザーであり、ワークショップの講師を務める近藤 清人氏、土生 哲也氏のインプットとそれに関連するワークセッションを中心とした内容で開催した。

全4回のワークショップでは、各回の全体の振り返りにつながる内容を次回の事前課題に位置付け、チーム活動の機会を設けることで、ワークショップ内容のチーム内の

定着を図った。

各ワークショップの実施内容と事前課題の詳細は本編に記載している。

#### 4 各参加者のチーム内での役割

ワークショップおよび各事前課題では、各チームに中小企業経営者、デザイナー/中小企業診断士、弁理士/知財専門家が参加し、それぞれ下記の役割を中心に担いながらも、各者が自身の専門外の論点についても議論にも参加することで、領域横断にてチーム全体で議論を進めた。

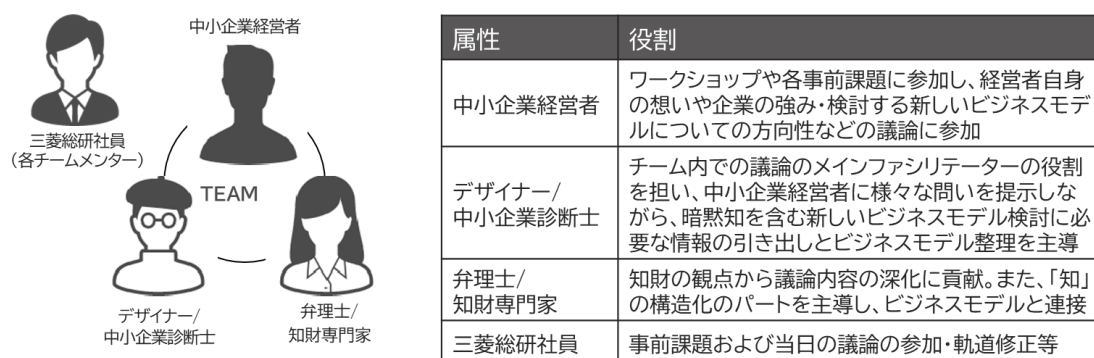


図 V-3 各参加者のチーム内での役割

#### 5 各チームの最終成果物の紹介

各チームの最終成果物に該当する発表内容の要旨は本編に、最終成果物の全体像は資料 I にそれぞれ記載している。

#### 6 ワークショップ参加者の意見・感想

第 4 回ワークショップの最後には、「参加者からのワークショップ全体を通じた振り返りの共有」の時間を設定し、中小企業経営者、デザイナー/中小企業診断士、弁理士/知財専門家の各属性の参加者に対して、ワークショップ全体を通じた意見や感想を聞いた。

## 7 ワークショップの効果測定

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/知財専門家の計 15 名に、ワークショップ参加後のアンケートを行い、ワークショップの効果測定を実施した。

### (1) アンケートの説明設計

本アンケートでは、「セクション 1：基本情報」、「セクション 2：WS 全般に対して」（※ここでは「ワークショップ」を「WS」と記載）、「セクション 3：事前課題や検討内容・プロセスについて」、「セクション 4：知的財産等への考え方について」、「セクション 5：弁理士の経営支援への参画について」、「セクション 6：気付き・学び・フリーコメント等」の 6 つのセクションで計 41 問の設問を設定した。

### (2) アンケート回答結果の全体像

各設問の回答結果については本編に記載している。総じて満足度が高く、本ワークショップの狙いについて参加者に実感してもらえたことが、参加者のアンケート結果から確認された。

## 8 ワークショップ成果のまとめ

前章で示した通り、参加者のワークショップの満足度は全体を通じて高く、参加者の属性別の回答結果に注目しても、極端に満足度の低い属性は確認されなかったことから、参加者全体に対して非常に満足度の高いワークショップとなったことが改めて確認できた。

【設問:今回のワークショップ全体の満足度】(n=15)

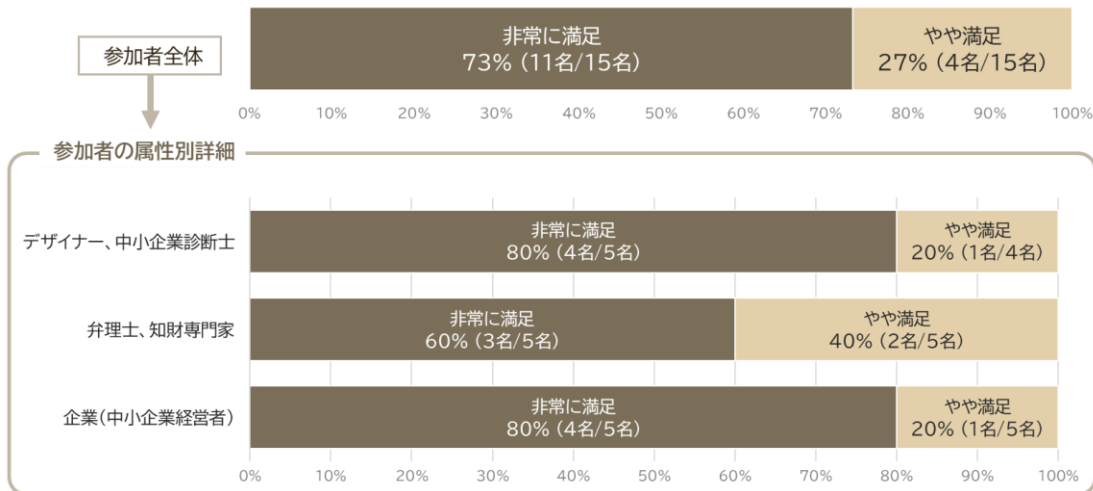


図 V-4 全体・属性別の今回のワークショップ全体の満足度 (Q3×Q4)

また、特に価値が高いと感じた要素に着目すると、「デザイン経営の考え方の理解」と「新ビジネスモデルの検討」の2項目を選択する参加者の割合が特に多かったことから、デザイン経営を正しく理解し、知財の観点を織り交ぜながら実践的なビジネスモデルの検討につなげていく、今回のワークショップ設計の趣旨が、ワークショップの価値として参加者に実感してもらえたことが示唆された。

【設問:ワークショップの中で、特に価値が高いと感じた要素(※最大3つまで)】(n=15)

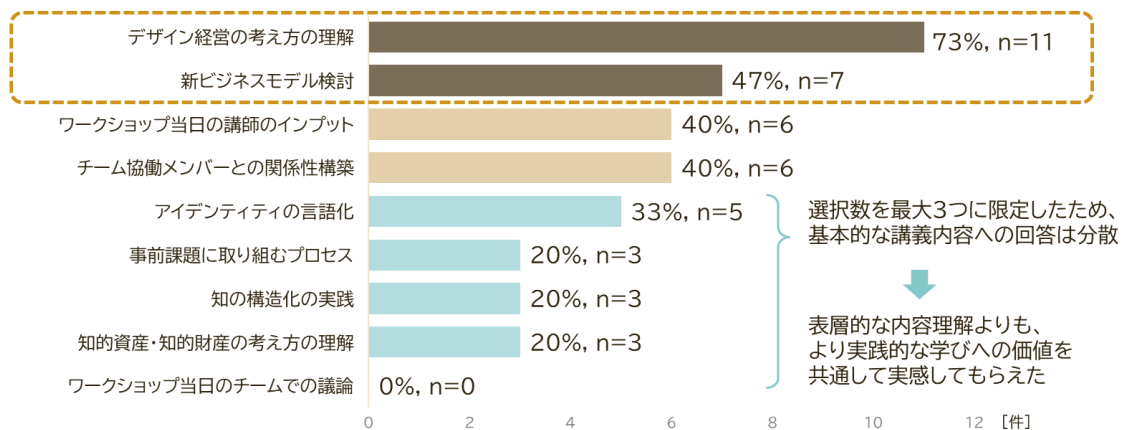


図 V-5 ワorkshopの中で特に価値が高いと感じた要素 (Q7)

ワークショップの参加前後の理解度を確認する設問 (Q8、Q9) 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ことも明らかになった。

【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)

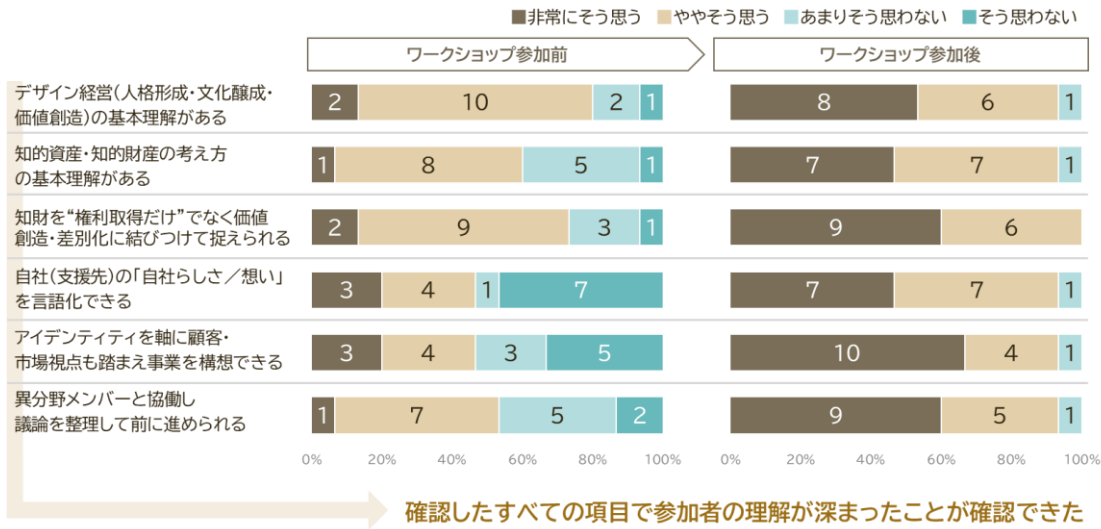


図 V-6 ワークショップ参加前後におけるワークショップ内容への理解度の変化

知財の観点でも、全参加者がワークショップ後に知的財産の重要性の理解が深まった状態であることが確認でき、また、6割は検討したビジネスモデルに知的資産が反映できたと回答していることから、知財支援の観点でも本ワークショップの有用性が確認できたといえる。

【設問：知的財産の重要性に関する理解の深まり方】(n=15)



【設問：検討したビジネスモデルへの自社らしさや知的資産の反映】(n=15)

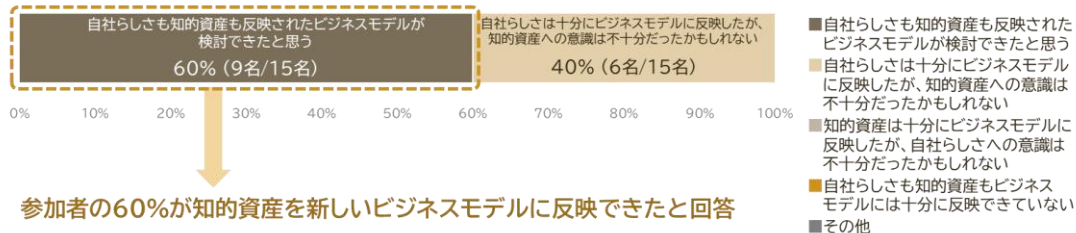


図 V-7 知的資産・知的財産に関連するアンケート設問の整理

弁理士/知財専門家については、特にデザイン経営の理解が深化したとの回答の傾向が強かったことも確認され、今回のワークショップは弁理士/知財専門家のデザイン経営の実践を後押しする可能性についても前向きな成果を得ることができた。

【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「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

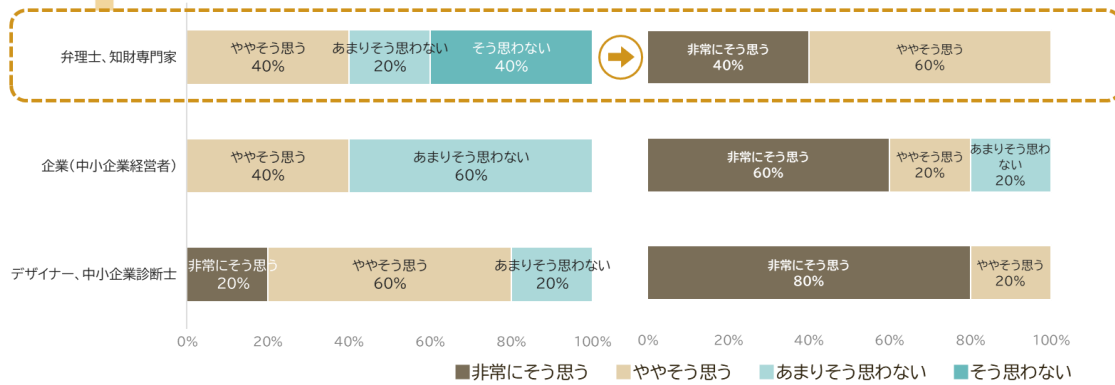


図 V-8 弁理士/知財専門家の「デザイン経営」の基本理解の深化

## VI. 調査 4：全国のデザイン経営支援プログラムの実態調査

### 1 調査概要

2018 年度以降に実施されたデザイン経営に関連するプログラムを整理し、全国における「デザイン経営」宣言以降のデザイン経営の実態について調査した。

本調査では、支援プログラムの調査を、「『デザイン経営』宣言」が公開された 2018 年度以降を対象期間として調査を行った。「中小企業のためのデザイン経営ハンドブック」（2021 年 4 月公開）を基準とし、公開前の 2018～2020 年度と、公開後の 2021～2025 年度（※2025 年度は上半期時点の情報を中心に、調査期間内で取得可能な情報に限定）で調査手法を区別し、下記の調査設計に基づいて特許庁、各経済産業局、本事業の有識者・アドバイザーの知見を反映し、調査を実施した。

デザイン経営支援プログラムの整理に当たっては、「実施目的」と「実施形態」の二軸からし、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、「実施形式」は支援形態・フェーズ（セミナー・ワークショップ・伴走支援）に着目して整理を行った。

表 VI-1 デザイン経営支援プログラムの整理軸

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、対外発信物等に落とし込み、社内外の共感を生み出す ア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、既存の製品・サービスの改良や新規の製品・サービスの開発に取り組む 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)

## 2 2018～2020 年度デザイン経営支援プログラムの整理

2018～2020 年度のデザイン経営支援プログラムについては、経済産業局主体で実施されたデザイン経営支援プログラムが、全国で計 6 件確認された。実施形態はオープン型セミナーを中心に、デザイン経営の意義や手法、デザイナーとの連携について周知する内容であった。

## 3 2021～2025 年度デザイン経営支援プログラムの整理・分析

2021～2025 年度のデザイン経営支援プログラムについては、全国で計 129 件のデザイン経営支援プログラムの実施が確認できた。各プログラムの開催年度と実施地域の内訳は下記の通り。

表 VI-2 2021～2025 年度に実施されたデザイン経営支援プログラムの全体像

	北海道	東北	関東	中部	近畿	中国	四国	九州	沖縄	全国	合計
(件)	14	7	19	15	44	5	4	15	5	1	129
2021年度	2	0	0	0	5	0	1	1	2	0	11
2022年度	2	0	2	0	7	0	0	2	1	0	14
2023年度	4	2	5	7	10	2	2	2	1	1	36
2024年度	2	2	5	6	12	2	0	5	1	0	35
2025年度	4	3	7	2	10	1	1	5	0	0	33

今回確認されたデザイン経営支援プログラムでは、上表のように近畿地方で特に盛んに支援プログラムが実施されており、また、2021～2022 年度は支援プログラムが増加傾向にあるが、2023 年度以降の実施プログラム数は高止まりしていることが確認できる。また、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ことも示唆された。

調査結果の詳細は本編に記載している。

## VII. 委員会の実施・運営

### 1 委員会の実施体制

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。委員会を構成する参加者は以下の通りである。

表 VII-1 委員一覧

	所属・肩書	氏名
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
	ミテモ株式会社 代表取締役	澤田 哲也
	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
経営学者	近畿大学経営学部 教授	山縣 正幸
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
	弁理士法人IPX 代表弁理士CEO	押谷 昌宗

### 2 各委員会における主な議題

また、委員会の各回の開催日時と主な議題は下表の通りである。

表 VII-2 委員会の開催日時と主な議題

	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	2025年10月6日(月) 2025年10月8日(水) ※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	2025年11月19日(水) 2025年11月20日(木) ※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像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>

### 3 各委員会の議題の内容と委員コメント

#### (1) 第1回委員会の議事要旨

第1回委員会では、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や聴取項目、新・デザイン経営支援プログラムの実施体制とコンテンツの内容について委員に確認を行い、助言を受けた。

#### (2) 第2回委員会の議事要旨

第2回委員会では、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や、中小企業へのヒアリング調査における聴取項目と打診先企業、新・デザイン経営支援プログラムの実施体制とコンテンツの内容について委員に確認を行い、助言を受けた。

#### (3) 第3回委員会の議事要旨

第3回委員会では、中小企業へのヒアリング調査における聴取項目・打診先企業や、デザイン経営支援のキーパーソン調査の取りまとめ結果、新・デザイン経営支援プログ

ラムの実施体制とコンテンツの内容について委員に確認を行い、助言を受けた。

(4) 第4回委員会の議事要旨

第4回委員会では、デザイン経営が知的創造サイクルを促進するプロセスに係る仮説や、中小企業へのヒアリング調査（1回目）で得られた仮説検証結果、新・デザイン経営支援プログラムの実施状況の進捗、調査報告書の内容について委員に共有・確認を行い、助言を受けた。

(5) 第5回委員会の議事要旨

第5回委員会では、中小企業へのヒアリング調査（2回目）で得られた示唆、デザイン経営による知の構造の変化に関する仮説や、新・デザイン経営支援プログラムの最終結果、調査報告書・最終報告会の内容について委員に共有・確認を行い、助言を受けた。

## VIII. なぜ、特許庁がデザイン経営を推進するのか

### 1 成果報告会「デザイン経営が企業を変える ～なぜ、特許庁がデザイン経営を推進するのか～」の実施報告

今回の調査研究内容について、経済産業省・特許庁だけでなく、広く一般参加も含めた報告の場として、「デザイン経営が企業を変える ～なぜ、特許庁がデザイン経営を推進するのか～」と題した成果報告会を実施した。

成果報告会の概要は以下のとおり。

#### ■実施日

2026年3月18日 13:00 - 16:00

#### ■開催場所

経済産業省 別館7階（通称：ベツナナ）

#### ■開催形態

現地会場と Microsoft Teams によるハイブリッド開催

プログラムは、「第1部 デザイン経営とは?」、「第2部 デザイン経営と知的創造サイクルの関係 ～調査報告～」、「第3部 パネルディスカッション ～デザイン経営と知的創造サイクル～」、「第4部 堺市モデル事例 ～デザイン経営×知的財産のエコシステム構築に向けて～」の全4部構成で開催され、特許庁幹部をはじめ、デザイン経営関係者、弁理士会関係者、報道関係者等が会場にて聴講した。また、オンラインでは総計593名が参加し、参加者の平均視聴時間は1時間55分と、多くの方の関心を集めた。

参加者に実施した事後アンケート（n=174）の結果では、全体および各部のプログラムに満足したと回答した割合（「非常に満足」＋「やや満足」）と、「デザイン経営」への理解が深まったと回答した割合（「とても理解が深まった」＋「やや理解が深まった」）

は 9 割を超えており、本調査研究の成果を多くの人に実感してもらえた成果報告会となった。

## 2 なぜ、特許庁がデザイン経営を推進するのか

知財を本当に生かすためには、企業が持つ知的財産や知的財産権の背後にある、言葉にしきれない暗黙知としての知的資産に注意を向けることが重要となる。

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。そして、「らしさ」の根源である知的資産に目を向け、企業が有する「知」を真に生かすためには、デザイン経営と知財マネジメントを一連のプロセスとして捉えることが重要となる。

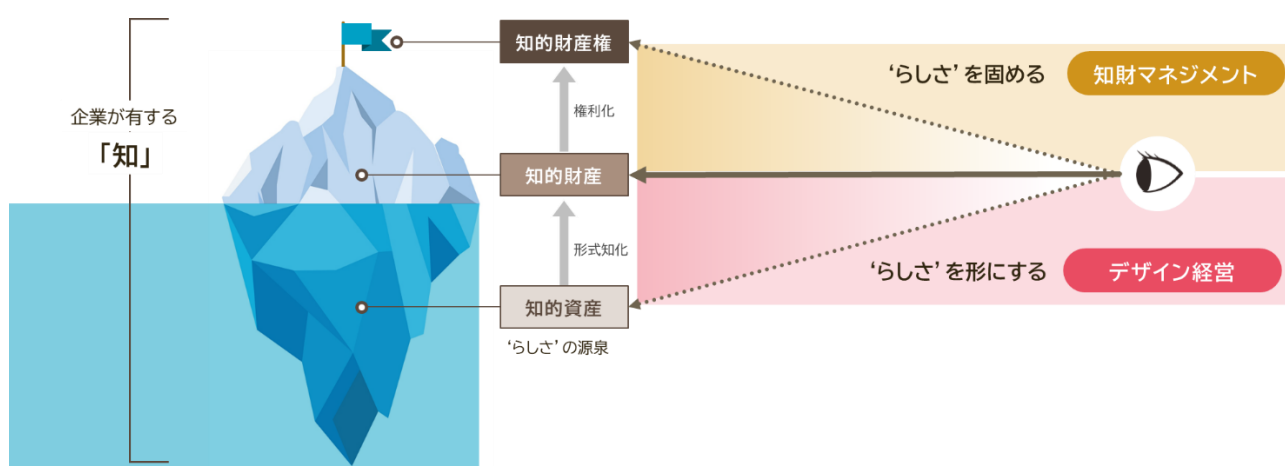


図 VIII-1 「知財マネジメント」と「デザイン経営」の関係性 | 出所：株式会社 IP ディレクション 代表取締役 土生 哲也氏の提供資料より三菱総合研究所にて作成

知的資産・らしさに目を向けるデザイン経営では、知的財産の背景にある企業のアイデンティティ・ビジョンまで「らしさ」の掘り下げを行ったうえで事業化の方向性を探索するアプローチが取られる。自社らしい価値は完全な模倣が困難であるため、参入障壁の構築に依拠する必要性は低下し、結果知財マネジメントのあり方が変化する。

このように、自社らしい、模倣困難性の高い価値が伴った「デザイン経営における知

財」は、「付加価値を上乗せした価格」で商品・サービスを売るためのツールとして、  
トラディショナル知財が担っていた参入障壁の文脈とは異なる、顧客に積極的に選ば  
れる理由をつくるための機能を担うことができる。

トラディショナル知財	デザイン経営における知財
<p data-bbox="255 544 670 616">「機能的優位を参入障壁で守る」 ためのツール</p> <ul data-bbox="183 645 734 840" style="list-style-type: none"><li>● ヒット商品や独自技術を生み出しても、後発が参入すれば模倣や価格競争が起こり、利益率は低下しやすい。</li><li>● そのため、従来の知財戦略では、特許等で模倣や参入を抑え、市場シェアと利益率を守ることが重視されてきた。</li><li>● このとき知財は、競争優位を防衛し、収益基盤を守るためのツールとして機能してきた。</li></ul>	<p data-bbox="893 544 1356 616">「付加価値にふさわしい価格で売る」 ためのツール</p> <ul data-bbox="853 645 1404 896" style="list-style-type: none"><li>● 技術や品質だけでは差がつきにくく、やがてコモディティ化しやすい時代には、価格競争から脱し、独自の価値で選ばれることが重要である。</li><li>● そのため、自社ならではの意味や価値を商品・サービスに付与し、それを顧客に伝えることで、付加価値にふさわしい価格で選ばれる状態をつくる必要がある。</li><li>● このとき知財は、参入障壁として守るためだけでなく、自社のオリジナリティや付加価値を可視化し、付加価値にふさわしい価格で売れることを支えるツールとして機能する。</li></ul>

図 VIII-2 トラディショナル知財とデザイン経営における知財の比較 | 出所：弁護士  
法人内田・鮫島法律事務所 代表パートナー 鮫島 正洋氏の提供資料より三菱総合研究  
所にて作成

環境変化に伴い、現代は技術や品質がコモディティ化しやすい時代となっている。そ  
のような時代だからこそ、自社らしい価値の起点を示し、その意味や物語に共感する顧  
客との関係を広げながら、付加価値にふさわしい価格で商品・サービスを売るための知  
財マネジメントが求められる。そうした知財マネジメントにおいては、デザイン経営を  
通じて生まれる、自社らしさに紐づく新しい知財が一層求められる。

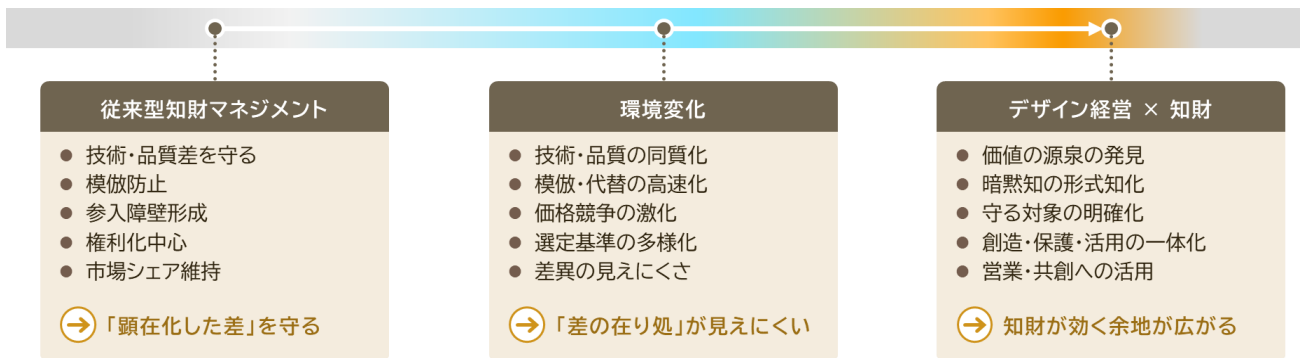


図 VIII-3 コモディティ化時代における知財の役割転換 | 出所：弁護士法人内田・鮫島法律事務所 代表パートナー 鮫島 正洋氏の提供資料より三菱総合研究所にて作成

以上より、「『知』が尊重され、一人ひとりが創造力を発揮したくなる社会を実現する」ことをミッションに掲げ、時代に応じた「知」の育みや「知」を通じた価値創造を促進する特許庁が、コモディティ化時代である現代を企業が生き抜くための知財支援の形として、デザイン経営を推進する主体となることが重要であることが、改めて整理された。







「令和7年度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関する調査研究』」

関係者名簿

アドバイザー

近藤 清人 株式会社 SASI 代表取締役  
土生 哲也 株式会社 IP ディレクション 代表取締役・弁理士

委員

押谷 昌宗 弁理士法人 IPX 代表弁理士 CEO  
近藤 清人 株式会社 SASI 代表取締役  
鮫島 正洋 弁護士法人内田・鮫島法律事務所 代表  
澤田 哲也 ミテモ株式会社 代表取締役  
二本柳 友彦 株式会社ロフトワーク ゆえんユニットリーダー  
山縣 正幸 近畿大学経営学部 教授

ワークショップ参加者

小泉 達哉 株式会社小泉製作所 代表取締役  
池田 雅史 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  
黒川 陽一 黒川弁理士事務所 代表弁理士  
谷本 康一郎 株式会社つぼ市製茶本舗 代表取締役副社長

依田 真幸	株式会社 THREE OAK 代表取締役 一般社団法人 TOGU 代表理事
仲 晃一	弁理士法人 IPR コンサルタント 代表弁理士
喜井 翔太郎	常磐精工株式会社 代表取締役
志波 大輔	株式会社 MERRY BEETLE 代表取締役 一般社団法人 TOGU 代表理事
鶴 善一	INPIT-KANSAI 知財戦略エキスパート・弁理士
角野 嘉一	日本ツクリダス株式会社 代表取締役
深野 慎一	SORA-MON 株式会社 代表取締役・中小企業診断士
関口 皓太	共栄国際特許商標事務所 弁理士
瀬野 竜之介	プロスペクト株式会社 代表取締役
フジキタツゾウ	SANTO DESIGN STUDIO 代表 一般社団法人 TOGU 代表理事
浜谷 康一	弁理士法人 WisePlus 弁理士

#### 事務局

山越 理央	株式会社三菱総合研究所 プリンシパル
町田 匠人	株式会社三菱総合研究所 コンサルタント
豊田 陸	株式会社三菱総合研究所 コンサルタント
竹内 萌恵	株式会社三菱総合研究所 コンサルタント
大川 夏実	株式会社三菱総合研究所 コンサルタント





# 目 次

要約

関係者名簿

I.	調査研究の概要.....	- 50 -
1	調査研究の背景.....	- 50 -
2	調査研究の目的.....	- 51 -
II.	本調査研究の実施方法・全体像.....	- 52 -
1	調査の全体設計.....	- 52 -
III.	調査1：デザイン経営支援のキーパーソン調査.....	- 54 -
1	調査概要.....	- 54 -
(1)	デザイン経営のキーパーソン調査の目的.....	- 54 -
(2)	ヒアリング対象の選定方法.....	- 54 -
(3)	ヒアリング対象者一覧.....	- 55 -
(4)	ヒアリング項目.....	- 56 -
2	各キーパーソンへのヒアリングで得られた知見.....	- 57 -
(1)	大通 薫氏（一般社団法人山形県発明協会 常務理事・事務局長）..	- 58 -
(2)	廣瀬 隆彦氏（CX Value Lab 株式会社 代表取締役）.....	- 59 -
(3)	近藤 泰祐氏（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）.....	- 60 -
(4)	五島 宏明氏（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）.....	- 61 -
(5)	神里 僚子氏（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） - 62 -	

- (6) 稲石 勝人氏 (トキガラデザイン デザインコンサルタント) ..... - 63 -
- (7) 石川 俊祐氏 (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)) ..... - 64 -
- (8) 月本 久美子氏、大場智博氏 (両者とも、山形県工業技術センター 主任  
専門研究員) ..... - 65 -
- (9) 平野 朋子氏 (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) ..... - 66 -
- (10) 羽立 幸司氏 (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) ..... - 67 -
- (11) 田川 欣哉氏 (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) ..... - 68 -
- (12) 新山 直広氏 (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) ..... - 70 -
- (13) 田中 志保氏 (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) ..... - 71 -
- (14) 佐藤 かつあき氏 (株式会社かつあき、BRIDGE KUMAMOTO 代表理事、  
九州 ADC 理事) ..... - 72 -
- (15) 熊野 泰裕氏 (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) ..... - 73 -
- (16) 武田 壮平氏 (合同会社 HYAKU デザインプロデューサー) ..... - 74 -
- (17) 堀内 康広氏 (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) ..... - 75 -
- (18) 後藤 哲憲氏 (旭川市経済部産業振興課 課長) ..... - 76 -

(19)	保田 亮氏 (TOYPLOT デザイナー)	- 77 -
(20)	日高 一樹氏 (日高国際特許事務所 所長・弁理士)	- 78 -
(21)	金谷 勉氏 (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)	- 79 -
3	ヒアリングで得られた知見のまとめ	- 80 -
(1)	全国におけるデザイン経営支援の課題	- 80 -
(2)	キーパーソン調査から得られた課題に対する打ち手	- 81 -
IV.	調査2：デザイン経営×知的創造サイクル調査	- 83 -
1	調査概要	- 83 -
(1)	デザイン経営×知的創造サイクル調査の目的	- 83 -
(2)	ヒアリング対象の選定方法	- 83 -
(3)	ヒアリング対象企業一覧 (1回目ヒアリング)	- 83 -
(4)	ヒアリング項目 (1回目ヒアリング)	- 84 -
(5)	ヒアリング対象企業一覧 (2回目ヒアリング)	- 84 -
(6)	ヒアリング項目 (2回目ヒアリング)	- 85 -
2	1回目ヒアリングで得られた知見	- 85 -
(1)	株式会社乾レンズ	- 86 -
(2)	株式会社ササキ工芸	- 87 -
(3)	平安伸銅工業株式会社	- 88 -
(4)	荒井建設株式会社	- 89 -
(5)	有限会社ハヤシ商店	- 90 -
(6)	株式会社乗富鉄工所	- 91 -
(7)	株式会社テント (※支援企業)	- 92 -

(8)	株式会社ベルニクス .....	- 93 -
(9)	株式会社 SUNAO 製菓 .....	- 94 -
(10)	ポーたま株式会社 .....	- 95 -
(11)	株式会社雪花 (※支援企業) .....	- 96 -
3	2回目ヒアリングで得られた知見 .....	- 97 -
(1)	平安伸銅工業株式会社 (2回目ヒアリング) .....	- 97 -
(2)	有限会社ハヤシ商店 (2回目ヒアリング) .....	- 99 -
(3)	荒井建設株式会社 (2回目ヒアリング) .....	- 101 -
(4)	株式会社ササキ工芸 (2回目ヒアリング) .....	- 103 -
4	ヒアリング調査のまとめ .....	- 105 -
5	デザイン経営×知的創造サイクルの関係性 .....	- 106 -
V.	調査3：デザイン経営と知財支援を一体とした支援プログラムの試行 .....	- 109 -
1	ワークショップの設計 .....	- 109 -
2	ワークショップ参加者 .....	- 112 -
3	ワークショップにおける参加チームの検討プロセス .....	- 113 -
(1)	第1回ワークショップ (2025年11月18日開催) の実施内容 .....	- 113 -
(2)	第2回ワークショップの事前課題 .....	- 115 -
(3)	第2回ワークショップ (2025年12月23日開催) の実施内容 .....	- 117 -
(4)	第3回ワークショップの事前課題 .....	- 118 -
(5)	第3回ワークショップ (2026年1月27日開催) の実施内容 .....	- 120 -
(6)	第4回ワークショップの事前課題 .....	- 121 -
(7)	第4回ワークショップ (2026年2月20日開催) の実施内容 .....	- 122 -
4	各参加者のチーム内での役割 .....	- 123 -

5	各チームの最終成果物の紹介 .....	- 124 -
(1)	小泉製作所チームの発表要旨 .....	- 124 -
(2)	つぼ市製茶チームの発表要旨 .....	- 125 -
(3)	常磐精工チームの発表要旨 .....	- 126 -
(4)	日本ツクリダスチームの発表要旨 .....	- 127 -
(5)	プロスペクトチームの発表要旨 .....	- 128 -
6	ワークショップ参加者の意見・感想 .....	- 129 -
(1)	中小企業経営者の意見・感想 .....	- 129 -
(2)	デザイナー/中小企業診断士の意見・感想 .....	- 131 -
(3)	弁理士/知財専門家の意見・感想 .....	- 132 -
7	ワークショップの効果測定 .....	- 134 -
(1)	アンケートの設問設計 .....	- 134 -
(2)	アンケート回答結果の全体像 .....	- 139 -
8	ワークショップ成果のまとめ .....	- 149 -
VI.	調査4：全国のデザイン経営支援プログラムの実態調査 .....	- 153 -
1	調査概要 .....	- 153 -
2	2018～2020年度デザイン経営支援プログラムの整理 .....	- 154 -
3	2021～2025年度デザイン経営支援プログラムの整理・分析 .....	- 155 -
VII.	委員会の実施・運営 .....	- 162 -
1	委員会の実施体制 .....	- 162 -
2	各委員会における主な議題 .....	- 163 -
3	各委員会の議題の内容と委員コメント .....	- 163 -
(1)	第1回委員会の議事要旨 .....	- 163 -

(2)	第2回委員会の議事要旨 .....	- 165 -
(3)	第3回委員会の議事要旨 .....	- 166 -
(4)	第4回委員会の議事要旨 .....	- 168 -
(5)	第5回委員会の議事要旨 .....	- 170 -
VIII.	なぜ、特許庁がデザイン経営を推進するのか.....	- 171 -
1	成果報告会「デザイン経営が企業を変える ～なぜ、特許庁がデザイン経営を 推進するのか～」の実施報告.....	- 171 -
(1)	実施概要 .....	- 171 -
(2)	プログラム実施内容 .....	- 172 -
(3)	参加者情報 .....	- 176 -
2	なぜ、特許庁がデザイン経営を推進するのか.....	- 178 -
資料 I	ワークショップの各チーム最終成果物.....	- 184 -
資料 1	小泉製作所チームの最終成果物.....	- 186 -
資料 2	つば市製茶チームの最終成果物.....	- 201 -
資料 3	常磐精工チームの最終成果物 .....	- 206 -
資料 4	日本ツクリダスチームの最終成果物.....	- 221 -
資料 5	プロスペクトチームの最終成果物 .....	- 231 -





## I. 調査研究の概要

### 1 調査研究の背景

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。

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」と紹介されている。

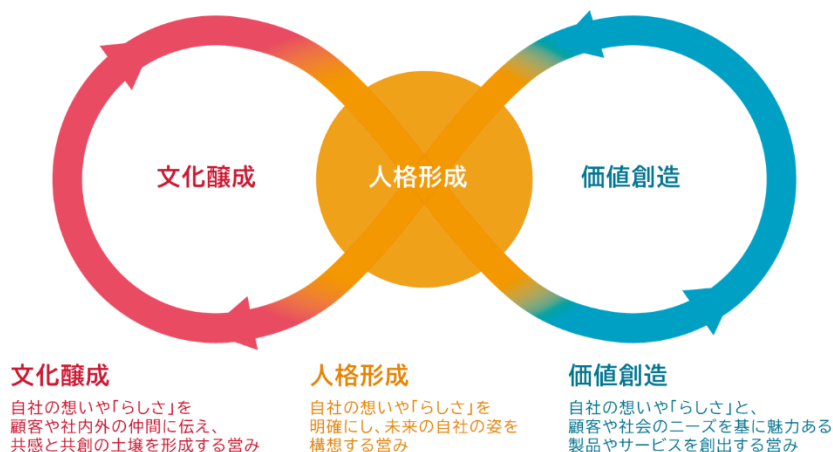


図 I-1 デザイン経営の好循環モデル

令和6年度の特許庁調査事業『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、デザイン経営の継続企業への知財専門家によるインタビューの結果、中小企業がもともと持っている固有の経営資源が、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、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されていたことから、デザイン経営支援の実態についても、より全国的な調査を実施することが課題となっていた。

## 2 調査研究の目的

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。

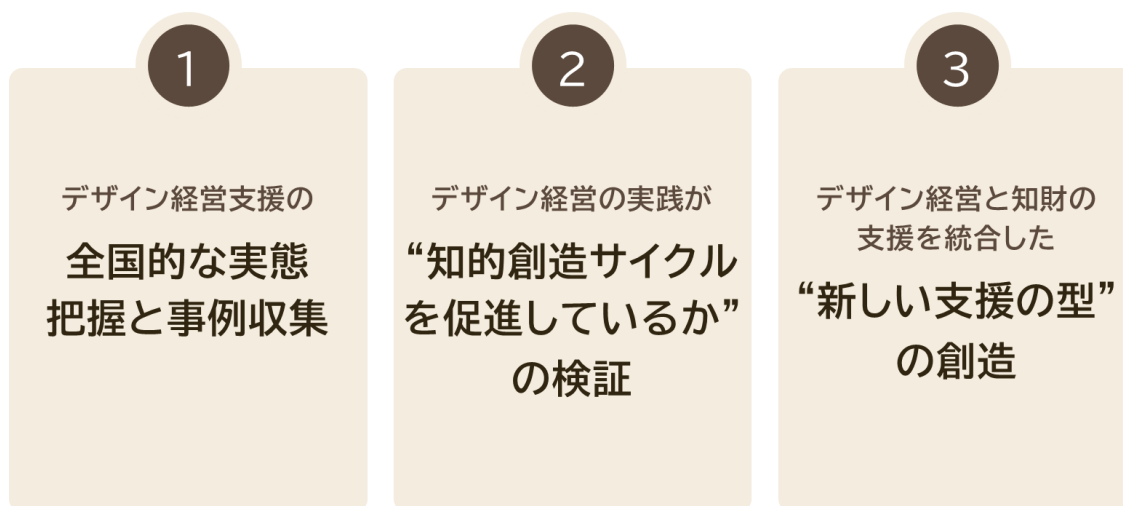


図 I-2 本事業の目的

## II. 本調査研究の実施方法・全体像

### 1 調査の全体設計

本事業では、「調査 1：デザイン経営支援のキーパーソン調査」、「調査 2：デザイン経営×知的創造サイクル調査」、「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」の仕様上の 3 つの調査と、全国における『「デザイン経営」宣言』以降のデザイン経営支援プログラムの運営実態調査を実施した。

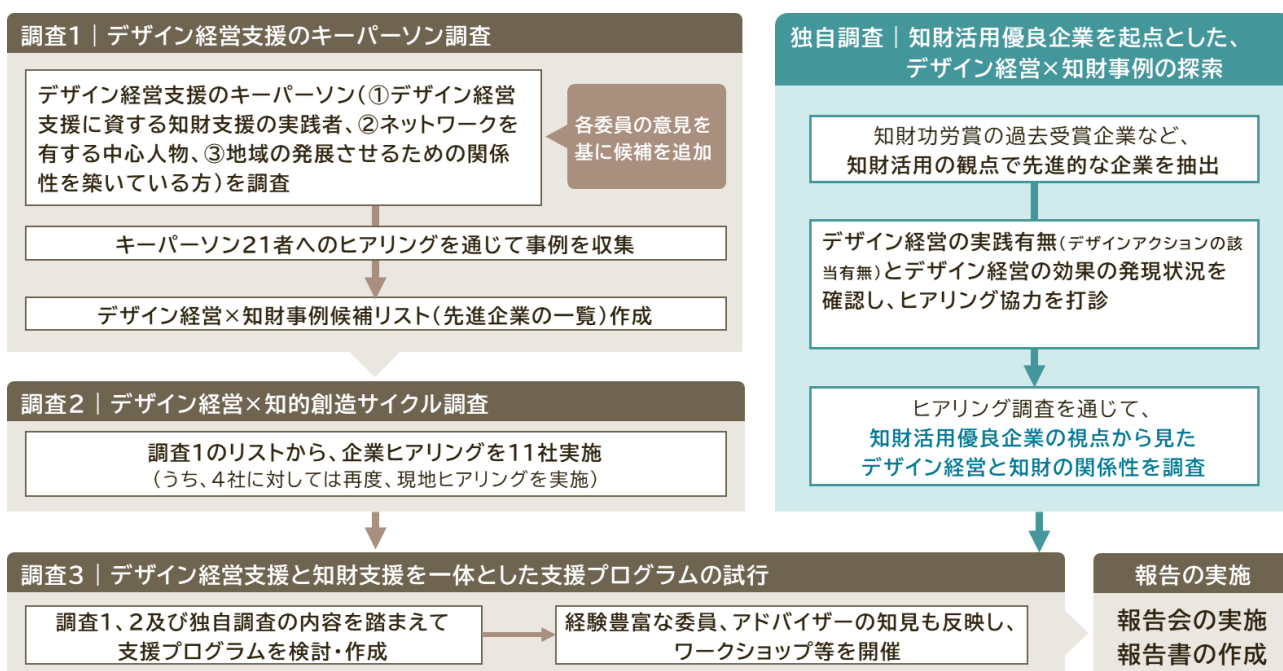


図 II-1 本事業における調査の全体像

「調査 1：デザイン経営支援のキーパーソン調査」では、全国でデザイン経営支援や知財支援等の地域における企業支援に携わるキーパーソンを対象に、計 21 者にヒアリングを実施し、支援に関する調査の知見を得るとともに、デザイン経営と知的創造サイクルの両軸で取組を行っている企業の収集を行った。

「調査 2：デザイン経営×知的創造サイクル調査」では、調査 1 にてキーパーソンから挙げられた、デザイン経営と知的創造サイクルの両軸で取組を行っている企業 35 社の中から計 11 社にヒアリング（内 4 社には追加ヒアリングも実施）を行い、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”についての検証を進めた。なお、調査 2 では、「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」の観点も踏まえてヒアリング先の選定を行い、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に関する調査の内容を一層深化させた。

「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検討・作成」では調査 1、調査 2 にて得られた知見も反映しながら、大阪府堺市の中小企業を対象に、中小企業経営者・デザイナーまたは中小企業診断士・弁理士または知財専門家のチームで取り組む「新・デザイン経営支援プログラム」を実施し、デザイン経営支援と知財支援の一体的な支援の在り方についての検討を、ワークショップの試行を通じて実施した。

調査 1～調査 3 に加えて、全国各地の経済産業局からの情報共有やデスクトップ調査をもとに、2018 年度以降に実施されたデザイン経営に関連するプログラムを整理し、全国における「『デザイン経営』宣言」以降のデザイン経営支援プログラムの運営実態についても、併せて調査を行った。

これらの調査を踏まえて、デザイン経営の実践と知的創造サイクルの関係性、デザイン経営と知財支援を一体とした支援の新たな型の創造、デザイン経営支援の全国的な実態把握と事例収集に関して整理を行い、本調査報告書を作成した。

### III. 調査1：デザイン経営支援のキーパーソン調査

#### 1 調査概要

##### (1) デザイン経営のキーパーソン調査の目的

調査1では、①全国におけるデザイン経営支援の実態把握、②デザイン経営×知財事例候補リストについてキーパーソンから情報・意見をもらうとともに、検討を進めていた調査3の実施内容についても③新しい支援の型に対する意見聴取（論点整理）にて意見をもらい、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。

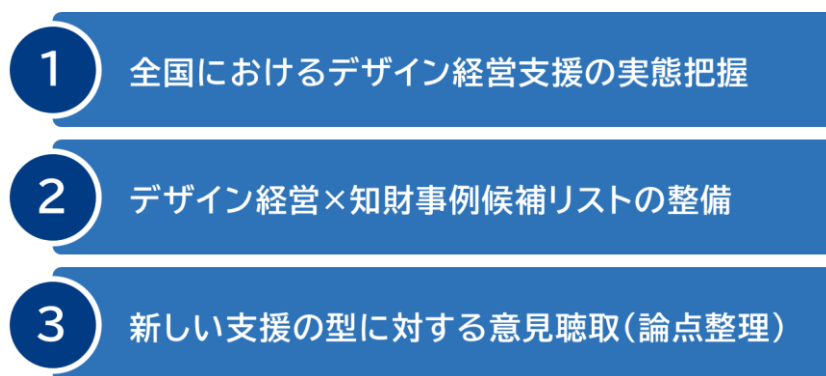


図 III-1 デザイン経営のキーパーソン調査の目的

##### (2) ヒアリング対象の選定方法

ヒアリング対象の選定にあたっては、「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、それらのキーパーソンについて、「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、活用につな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ヒアリング対象候補を選定した。

「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」については、過去調査研究等の知見やデスクトップ調査の結果をもとに、デザイン経営やデザイン実

装と知的財産の双方に関する関与を確認することで抽出を行った。

「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」については、直近のデザイン活用の動向について網羅的な整理がなされている日本デザイン振興会『デザイン白書 2024』の地域×デザインパートを参照し、地域を代表するデザイン経営の取り組みを確認し、関連するキーパーソンを抽出した。

また、抽出した①、②のキーパーソンから、全国（地域横断）、「③および各地域から満遍なくキーパーソンを選定すること」を条件にスクリーニングを行った。

**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**

- デザイン経営と知的財産の双方が盛り込まれた支援プログラムに関与(企画・運営/メインで登壇)した人を最優先で選定する
- 該当する人がいない場合、少なくとも、デザイン経営支援か知的財産支援のいずれかに、実践者として関与したことがある人とする

**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**

- 複数の中小企業に対して、継続的にデザイン経営の支援を実施した実績のある人(企業事例を詳細に共有できる人)を選定する
- ※ 選定段階で、支援先企業が権利化まで進んでいるかを確認することは困難という前提のもと、デザイン経営の実践が知的財産権の取得や活用に繋がった事例を把握している可能性を高めるため、複数の支援実績をもつ経験豊富な人を選定する

**3 全国(地域横断)、および各地域から満遍なくキーパーソンを選定すること**

- 全国および各地方(北海道、東北、関東、中部、近畿、中国・四国、九州)で活躍する支援者を、なるべく満遍なく選定する
- 一部地域ではキーパーソンが不在となることも許容し、インタビューの質を担保できることを優先した選定を実施する

## 図 III-2 デザイン経営のキーパーソン調査のヒアリング先の選定基準

上記の基準（①または②を満たすキーパーソンの中から、③の方針に沿って打診先をスクリーニングする）に沿って委員会で議論を行い、計 21 者のヒアリング対象者にヒアリングを実施した。

### （3） ヒアリング対象者一覧

今回実施したヒアリング対象者に関する情報は下記の通り。

表 -III-1 ヒアリング対象者とヒアリング実施日の一覧

#	名前	所属・肩書	ヒアリング実施日
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	2025/9/11
2	廣瀬 隆彦	CX Value Lab 株式会社 代表取締役	2025/9/12
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	2025/9/17
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	2025/9/18
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	2025/9/19
6	稲石 勝人	トキガラデザイン デザインコンサルタント	2025/9/19
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)	2025/9/19
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	2025/9/25
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	2025/9/26
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	2025/9/29
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	2025/9/29
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	2025/10/1
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	2025/10/1
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	2025/10/2
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	2025/10/3
16	武田 壮平	合同会社HYAKU デザインプロデューサー	2025/10/6
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	2025/10/6
18	後藤 哲憲	旭川市産業振興課 課長	2025/10/7
19	保田 亮	TOY PLOT デザイナー	2025/10/8
20	日高 一樹	日高国際特許事務所 所長・弁理士	2025/10/10
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	2025/10/24

#### (4) ヒアリング項目

ヒアリングについては、基本的に所要時間 2 時間にて、Microsoft Teams を用いたオンラインヒアリングを実施した。

計 21 者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」への意識が特に強いと考えられるか、「経営支援」一般への意識が強いと考えられるか、ヒアリング対象のデザイン経営への理解度を踏まえて 2 種類のヒアリング項目を用意し、過去の支援内容や参考になりそうな企業事例の共有、新しい支援の型への意見等についてヒアリングを通じて確認した。各ヒアリング項目は下記の通り。

表 III-2 デザイン経営への意識が強いと考えられるキーパーソン向けのヒアリング

項目

デザイン経営支援の事例について (支援プログラム等)	1. これまで関与された主なデザイン経営支援(支援プログラム等)について実施目的・目標・内容、実施体制や対象地域・企業を教えてください 2. 支援の構想検討から実施後に至るまでに工夫されていた点があれば教えてください(行政を含む関係者の巻き込み方、地域への根付かせ方、等) 3. 支援により得られた成果を支援企業・実施地域の面で教えてください (企業面:売上向上・新商品開発・組織文化の変化   地域面:自治体のデザイン経営に対する意識の変化、企業間のコラボレーションの活性化、等)
デザイン経営による知的創造サイクル促進事例(企業事例)について	4. ご自身の支援への関与に関わらず、デザイン経営の実践によって、知的創造サイクル(知的財産の創造・保護・活用:自社固有の経営資源・事業・技術の強みの再認識、特許・意匠等への権利化、事業への活用等)が促進された中小企業の事例をご存じでしたら教えてください 5. (ご存じであれば)上記の企業において、どのようなデザイン経営の実践が、どのような「知財創造」「知財保護(権利化)」「知財活用」につながっているのか、具体的に教えてください
デザイン経営支援プログラムのありかについて	6. これまで関与された主なデザイン経営支援(支援プログラム等)において、支援者側として苦労した点や課題と感じた点、あるいは、他の協力者や参加者から伺った課題等があれば、教えてください 7. 今後、自治体や支援機関等、周囲からどのようなサポートがあれば、デザイン経営支援の取り組みが普及していくとお考えでしょうか ※今日における中小企業側の課題意識なども併せてご教示いただけますと幸いです
デザイン経営×知財支援の新しい支援の型について	8. デザイン経営支援(支援プログラム実施中、実施後)において、知的財産については具体的に検討・支援されていましたか ※検討・支援されていた場合、どのような体制で支援を検討・実施していましたか 9. デザイン経営支援と知財支援を融合した新たな支援の型について、留意すべき点や採用すると良いと思われる検討課題・ワークショップについて、率直にご意見いただけますと幸いです。今後の検討・開発に生かして参ります ※新たな支援の型では、中小企業の経営者とデザイン経営支援のキーパーソン(中小企業診断士やデザイナー)と弁理士の3者がチームとなり、全4回のワークショップを通して、中小企業のデザイン経営・知財の取り組みを推進していくことを想定しております(次頁参照)

表 III-3 一般の経営支援の意識が強いと考えられるキーパーソン向けのヒアリング

項目

経営支援事例について	1. これまで関与された主な経営支援(コンサルティング、セミナー、行政の支援プログラム等)において、背景や目的、主な実施内容、支援体制や対象地域・企業を教えてください ※先述のデザイン経営(人格形成・価値創造・文化醸成)に関連するようなお取組みについて伺えますと幸いです 2. 上記の支援における、特徴や工夫について教えてください(関係者の巻き込み方、企業の強みの言語化、社内への意識の根付かせ方、等) 3. 支援により得られた成果を支援企業・実施地域の面で教えてください (企業面:売上向上・新商品開発・組織文化の変化   地域面:行政の中小企業支援に対する意識の変化、企業間のコラボレーションの活性化、等)
経営支援による知的創造サイクル促進事例(企業事例)について	4. ご自身の支援への関与に関わらず、上記のような経営支援の実践によって、知的創造サイクル(知的財産の創造・保護・活用:自社固有の経営資源・事業・技術の強みの再認識、特許・意匠等への権利化、事業への活用等)が促進された中小企業の事例をご存じでしたら教えてください 5. (ご存じであれば)上記の企業において、どのような支援の実践が、どのような「知財創造」「知財保護(権利化)」「知財活用」につながっているのか、具体的に教えてください
経営支援のありかについて	6. これまで関与された主な経営支援において、支援者側として苦労した点や課題と感じた点、あるいは、他の協力者等の関係者から伺った課題等があれば、教えてください 7. 自治体や支援機関等、周囲からどのようなサポートがあれば、今後の中小企業に対する経営支援の取り組みが普及していくとお考えでしょうか ※今日における中小企業側の課題意識なども併せてご教示いただけますと幸いです
デザイン経営×知財支援の新しい支援の型について	8. これまで関与/実践されてきた経営支援において、知的財産に関する戦略や対応策などを具体的に検討・支援されたことはございますか ※検討・支援されていた場合、実施内容や支援体制などを教えてください 9. デザイン経営支援と知財支援を融合した新たな支援の型について、留意すべき点や採用すると良いと思われる検討課題・ワークショップについて、率直にご意見いただけますと幸いです。今後の検討・開発に生かして参ります ※新たな支援の型では、中小企業の経営者とデザイン経営支援のキーパーソン(中小企業診断士やデザイナー)と弁理士の3者がチームとなり、全4回のワークショップを通して、中小企業のデザイン経営・知財の取り組みを推進していくことを想定しております(次頁参照)

2 各キーパーソンへのヒアリングで得られた知見

各キーパーソンに実施したヒアリング調査にて得られた知見について、「(i) 支援内容」、「(ii) 支援における課題」、「(iii) デザイン経営と知財の関係」の3つの視点から、各キーパーソンの発言についての整理を行う。

(1) 大通 薫氏（一般社団法人山形県発明協会 常務理事・事務局長）

(i) 支援内容

山形県発明協会が、県内4つの地域金融機関との包括連携協定を基盤に、知財相談のきっかけづくりとその延長としてデザイン経営支援を進めている。講師講演に加え、参加企業と金融機関担当者が同席する少人数のグループワークを組み、ワークシート記入、言語化、相互フィードバック、壁打ちを重ねる設計である。補助金事業では壁打ちの比重を高め、終了後は経営資源マップへの登録や発表機会づくりにも接続し、デザイン経営の理解者の拡大は知財総合支援窓口、個社支援は県の技術支援機関が担う棲み分けで運用している。

(ii) 支援における課題

山形県発明協会が事業受託している知財総合支援窓口自体の認知度が低く、認知されていても利用につながらず、企業への直接営業も不発であったため、窓口の周知には、他の支援機関から対象企業を紹介してもらう形を進めていた。加えて、デザイン経営という言葉そのものが伝わりにくく、連携先の金融機関の協力を仰いでいる。さらに、自社らしさを一度の支援で言語化し切ることは難しく、その理解を次のアイデアや行動に結び付ける方法の確立にも苦労がある。

(iii) デザイン経営と知財の関係

自社らしさの言語化が、知的創造と権利化の入口である。実際に、知財総合支援窓口がつかない県内企業では、人格形成の過程で潜在的な特許になり得る技術が掘り起こされ、また、自社らしさ自体を商標として権利化しようとする企業も出ている。一方で、人格形成が完了した段階の企業はまだ少なく、権利化まで到達しない例も多い。形式知だけでなく身体知を引き出して腹落ちさせ、対話を通じて言葉にすることが、その先の知財の創造・保護・活用につながる。

## (2) 廣瀬 隆彦氏 (CX Value Lab 株式会社 代表取締役)

### (i) 支援内容

マーケティングを基盤に、社内外のブランディング、パーパス実現のための戦略・目標設定、必要な施策設計を支援している。地方都市のケーブルテレビ第三セクターでは、経営層へのヒアリングを重ねて地域貢献の方向性を言語化し、パーパス、経営ビジョン、組織再編、行動指針、評価制度、新規事業まで一体で設計した。知財経営伴走支援では、提供価値の明確化、販売戦略、自社の強み整理、新規事業計画、知財の可視化とロードマップ策定まで担っている。

### (ii) 支援における課題

知財支援という言葉が、特許技術の有無で必要性を判断する中小企業に狭く受け取られやすく、普及の入口をつくりにくい。現行制度では打合せが1~2回で終わりやすく、実現方法の課題を抱えたまま伴走が切れてしまう。継続支援の要否を確認し、最適な支援者につなぐ仕組みも乏しい。有料提案は営業色が強く見えやすく、継続提案もしにくい。経営者の想いを新しい価値創造へ結び付けるには、コーチングに近い力量を持つ支援者が必要である。

### (iii) デザイン経営と知財の関係

成功例は、権利化ありきで入るより、企業の強みや提供価値を可視化してから権利化を検討する流れに多い。過去に支援した企業には、ミッション・ビジョンからクリエイティブ、新しい価値創出まで一貫させ、廃材を新製品へ展開した事例もある。知財経営伴走支援でも、技術・ノウハウに加え人的資本や社会関係資本まで可視化し、ロードマップや防衛戦略まで描く。暗黙知の形式知化と、可視化した知的資産の保護認識が要である。

(3) 近藤 泰祐氏（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）

(i) 支援内容

経営デザインシートを起点に、当初はシートの仕組みや書き方の説明を中心に支援していたが、2022年頃から経営者支援へ移り、コロナ明け以降は伴走支援が中心である。デザイン経営支援と経営デザインシート活用支援は徐々に融合し、新規事業創出や事業承継を主題に、行政、地域金融機関、経営者団体、民間人材育成プログラムなどで展開している。福島県では支援者と経営者が1対1で学ぶ形を取り、自走できる状態を目指す。地域金融機関向けには対話ツールやマインドセットの更新としても活用している。

(ii) 支援における課題

公的支援の多くは単発で終わりやすいため、対話の中で変化する経営者に十分伴走しにくい。個社支援だけでは届く社数に限界があり、面的なエコシステム化やコミュニティ支援が必要だが、継続予算を持てる組織は少ない。支援を受けたい側に資金が乏しいこと、優れた支援者やデザイン経営人材が見えにくいこと、支援者の成功体験に依存する面が強く、選抜や仕組み化が不十分なことも障害である。制度面では支援後に継続伴走へ接続する導線づくりも不足している。

(iii) デザイン経営と知財の関係

知的財産は自社らしさそのものであり、経営デザインシートでは権利そのものを前面に出すのではなく、自社らしさを起点に未来構想を描く。そのうえで、形式知化によって他者とながら、新しい組み合わせや事業を生み、差異化の局面で秘密化、権利化、尖らせるといった選択肢が現れる。権利化だけを成果とは捉えず、 이슈の質、解決策の質、差異化を通じて付加価値を高める過程全体を重視している。共創によって価値

を広げる開かれた知財活用も重要な位置づけである。

(4) 五島 宏明氏 (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)

(i) 支援内容

経営デザインシートをツールに、傾聴と対話で経営者の信頼を得ながら上位概念を引き出し、既存事業の見直しや新規展開の方向づけを支援している。簡易版なら概ね2回で書き上げ、1回目でシートの考え方を共有し、2回目までに将来の上位概念を深めてもらう。過去は最後に記入させ、成功体験への拘束を避ける進め方により、支援した菓子店では店舗改装及び営業時間見直しや商品開発時間の確保、生産性向上につながった。

(ii) 支援における課題

導入段階で経営者に拒否されやすく、デザイン経営や経営デザインシートへの理解が浅いまま声をかけると必要性が伝わらない。真に支援を求める企業を見極めずに募集すると空振りになり、中小企業診断士やデザイナーへの先入観も障壁になる。社長本人が全回参加しない案件では共感形成が進まず、4回のワークも形骸化しやすい。支援後も商工会・商工会議所の制度制約があり継続伴走へつなぎにくく、知財総合支援窓口との接続設計が要る。

(iii) デザイン経営と知財の関係

経営デザインシートはデザイン経営の入口としての活用が有効であり、上位概念や提供価値を描き出した後にビジネスモデルを具体化し、必要な段階で知財保護へ接続していく流れである。着手時から権利化を前面に出すのではなく、自走が進み、競合比較や費用対効果の理解が深まる中で保護の必要性を本人が実感する形が望ましい。商標への

関心は高まりやすい一方、特許・意匠は経営デザインシートから直ちに生まれるというよりは、ビジネスモデルの変革を通じて必要となることが多い。

(5) 神里 僚子氏（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）

(i) 支援内容

沖縄の事業者の規模感に合わせて、ありたい姿から逆算する簡略化したデザイン経営の手法を用いて支援を行う。まず人格形成で経営者のやりたいことを抽出し、その後に経営、戦略、表現、共感のデザインへ進める。個社支援では、地域のパン店に対し、3カ月の濃密なヒアリングで経営を担う夫婦の認識を揃え、2年間の補助金の活用でブランドづくり、社内文化醸成、地域連携、看板商品開発まで伴走した。加えて、金融機関を事務局に巻き込んだ6回の勉強会・ワークショップも運営し、支援の担い手側へ手法を広げている。

(ii) 支援における課題

通常のデザイン経営の手法をそのまま沖縄の小規模事業者へ持ち込んでも自分事化しにくく、地域の実情に合わせた簡略化と丁寧な入り口づくりが欠かせない。人格形成では週1回4～5時間の対面と随時の情報交換を重ね、心の扉を開くまで深く聞く必要があり、相手の言葉を肯定しながら引き出すクリエイティブ人材の力量に依存する面も大きい。デザイン活用の普及促進には、第三セクターレベルのデザイン機関と地域の関連機関が連携し、政策・産業振興・教育を横断して一体的に推進する体制の構築が重要だと考える。

(iii) デザイン経営と知財の関係

デザイン経営は、現状の積み上げではなく、ありたい姿を描いて知をつなぎ、新しい価値を生み出すための起点である。人格形成で経営者の思いを言語化すると、地域との

コラボレーションや新事業の着想が広がり、知的創造の裾野が広がる。さらに、アイデンティティの抽出と言語化が進んだ段階で、企業ごとの強みを踏まえた知財活用の方向性を示すと、知財の種を拾い上げ、事業の根幹を何で守るかが明確になる。商標取得に向けた動きもその延長線上にある。

(6) 稲石 勝人氏 (トキガラデザイン デザインコンサルタント)

(i) 支援内容

よろず支援拠点でのセミナー・個別相談を活動の柱の一つとし、事業活動では自動車部品メーカー、繊維リサイクル企業、映像演出企業などに対し、アイデンティティ共有、ビジョン・CI/VI 整理、組織づくり、新規事業やライセンス設計まで伴走している。1時間×3回のワークショップや半年規模のセミナー後の継続契約などで、信頼関係を起点に経営者の視野を明確化し、社内改革、B2C 展開、地域との接続へつなげている。

(ii) 支援における課題

中小企業経営者にデザイン経営を促す難しさが大きく、費用対効果を数字で示しにくいいため導入前の理解形成に時間を要する。専門家派遣や補助事業は期間が短く、有料の継続支援に移りにくいことも痛い。愛知県では支援者同士のエコシステムや料金体系が未整備で、成果の偏りも起こりやすい。デザイナー、弁理士、中小企業診断士を有機的につなぐ仕組みや公開リストも乏しく、ロイヤリティ契約や成果報酬型の仕組みがなければデザイナー側に利益が残らず、継続性とインセンティブを確保しにくい。

(iii) デザイン経営と知財の関係

デザイン経営と知財の結び付き方は一様ではない。支援した繊維リサイクル企業では、理念、組織改革、地域との関係づくりが先行し、少なくとも主業では権利化を前面に出していない。一方、映像演出企業では、急成長と海外展開を背景に、知財保護の可能性

とリスク整理、コンテンツのライセンス化まで扱っている。デザイナーがデザイン経営的アプローチを担い、弁理士が知財を担う形もあり、企業の段階やテーマに応じて接続している。

(7) 石川 俊祐氏 (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))

(i) 支援内容

文化承継型 M&A で自社化し、受託より深く関与しながら、「自分たちらしさ (=人格形成)」を中心に制度設計、組織づくり、人材育成、給与・評価体制改革、後継候補の育成と権限移譲まで支援している。木工家具企業では、無垢家具から内装建築へ事業 PF を組み替え、4 年間伴走した。行政では、旭川市をはじめ、ビジョン助言、政策形成、地域ブランド構築、人材育成を三本柱に地域自走型の仕組みづくりも進めている。

(ii) 支援における課題

型として一律提供できず、「らしさ」を軸にしながらも各案件で追加リサーチと応用が要る。家具業界のように事前理解を持ったうえで、当事者の信じるものと社会のマクロトレンドを接続する見立てが求められる。高価格商材ではユーザー側の文脈形成にも時間がかかる。行政支援でも、職員約 300 名や地域プロデューサー 30 名への権限移譲にはなお育成が必要で、個社の成功事例を増やして地域の信頼を高める段階にある。

(iii) デザイン経営と知財の関係

デザイン経営と知財は、権利化を先に置くのではなく、「らしさ」を言語化して価値を再定義し、事業・ブランド・組織を組み替える過程の中で接続している。木工家具企業では、家具そのものの権利化は難しいため、森との接続や木材調達の仕組みにビジネス特許的な保護可能性を探っている。行政でも、表層的なマークではなく、その土地らしさ

を感じさせるブランドや記憶装置をつくり、認知拡大と地域価値の定着を図っている。

(8) 月本 久美子氏、大場智博氏（両者とも、山形県工業技術センター 主任専門  
研究員）

(i) 支援内容

山形県工業技術センターでは「やまがた&D スクール」を5年継続し、県内企業27社に対して、新規事業計画と人材育成を目的に支援している。初手で「デザイン経営」を説明するのではなく、各社の歴史、強み、避けたいことを掘り下げて自社パーパスを抽出し、参加企業同士の相互フィードバック、社会変化を踏まえるアウトサイドイン・ミーティング、学生との新規事業検討、最終発表へと進める。導入ではデザイン発想ワークも組み合わせ、経営層に近いリーダー層と現場担当者の参加を基本に伴走している。

(ii) 支援における課題

「デザイン経営」という言葉を初手で出しても理解されにくく、取り組み始める動機に目を向けない支援ではうまく進まなかった経験を踏まえ、まずパーパス探求から入る形を構築した。企業ごとの素地の差に応じて伴走の強弱を付け、宿題へのコメントや発表資料づくりまで支える必要がある一方、外部専門家が各社へ十分助言する時間は確保しにくい。知財面では新規事業立案にとどまりやすく、ワーク後の継続的な知財支援はまだ接続できていない。

(iii) デザイン経営と知財の関係

パーパス探求は人格形成と同義であり、そこから解決策を検討することで新たな価値創出につながるという捉え方である。まず自社らしさを言語化し、デザインの発想力で問いを立て直して新規事業やブランドの方向を見いだす流れを重視している。一方、現

状の&D 参加企業では、事業化に至った例があっても特許出願、意匠登録、商標登録まで進んだ例は把握していない。ロゴ制作時などに知財の知識が入れば商標取得の発想につながる可能性があり、今後はデザイナーとの連携強化も必要としている。

(9) 平野 朋子氏 (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)

(i) 支援内容

新規事業立案や既存事業の再生に加え、組織変革を含めた中小企業支援として、まず部門横断での内部ヒアリングを通じて、事業や組織の現状、価値観を把握する。その上で、経営層に加え、エンゲージメントの高いメンバーとともにワークショップを実施し、ミッション・ビジョンやブランドコンセプトの言語化・設計を行う。また、既に理念が存在する場合には、それを現場に浸透させるために再定義を行い、中間層や現場メンバーを中心としたボトムアップ型のワークショップを実施するケースも多い。その後、ネーミング、ロゴ、商標出願、クリエイティブ制作へと展開する。案件によっては初期段階からデザイナーやコピーライターも入れるが、基本は社内メンバー中心で進める。期間は、戦略言語化に月 2 回・半年から 1 年程度、その後に具体化と行動変容支援を重ね、全体で 2~3 年程度の伴走支援を行う。

(ii) 支援における課題

より早い段階で相談が入らないと、戦略や権利の打ち手を最適化しにくい。企業内では縦割り構造が強く、開発、ブランド、知財が上流でつながりにくいため、全社戦略より部門目標が優先されやすく、知財部門も前面に出にくい。また、中小企業では、ネーミングやタグライン等の開発、ロゴや VI の設計、Web サイト構築などのクリエイティブ領域が、経営上の重要な投資として十分に位置づけられていないケースが多い。その

背景には、戦略とクリエイティブが一体のものとして捉えられていないことに加え、公的支援において無償で戦略アドバイスが提供されることにより、戦略立案後のクリエイティブへの実装・投資が一連の取り組みとして認識されにくい側面もある。その結果、クリエイティブの実装に必要な投資が行われず、戦略が具体化されないままにとどまることが課題となっている。

### (iii) デザイン経営と知財の関係

経営戦略を先に整理し、その戦略に基づいてネーミングやロゴといった表現開発を行い、それらに紐づく商標・意匠・特許を含めた知的財産を設計する順序を重視している。知的財産権は取得自体が目的ではなく、活用することで資産価値を高める点に意義がある。戦略が固まる前に出願すると、後で変更しにくく、効果的な活用が難しくなる。一方で、戦略整理と並行して知財検討が進むケースもあり、その際には特許調査に加えて競合分析を俯瞰的に行うことで、より強固な保護や差別化につながる“攻めの知財”の設計が可能となる。特許が先にあり後からブランディングを依頼される例は多く、デザイン経営の成果として特許や意匠出願まで至る例はまだ限定的である。BtoB 商材においても、名称が安易に付けられている場合が多く、製品や技術の価値が十分に伝わっていないケースが見られる。これを見直し、技術や機能の価値を適切に言語化し、識別力を備えた名称へと再設計することで、販促のしやすさや付加価値の伝わり方は大きく変えられる。

## (10) 羽立 幸司氏（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）

### (i) 支援内容

九州のデザイン系主体や公設機関と連携し、ビジネスモデルを軸にシーズ、ニーズ、

組織のつながりを捉えるカリキュラムを組み、中小企業向けの実践プログラムやコミュニティ運営を継続してきた。支援した製薬メーカーでは、全社員参加で理念を組み直し、新商品開発、組織変革、知財情報の読み方、他分野参入を想定した発想訓練まで伴走した。切削加工メーカーでは、医療・介護向け新製品の市場投入と権利化にもつながっている。

(ii) 支援における課題

単年度予算で終わる事業を継続させるため、資金を介さず個人的な声かけでコミュニティを保ってきた。加えて、弁理士はニーズ起点の発想に弱く、経営者は自社の強み整理に弱いため、その間をつなぐ設計が要る。知財調査は発想を縛るものとして敬遠されやすく、調査への抵抗をなくす組織づくりから入る必要がある。出願ニーズ自体が少ないため、無料相談などで弁理士が能動的に取りに行く場面も多く、デザイン経営的視点で創造段階へ踏み込める担い手はごく少数である。

(iii) デザイン経営と知財の関係

デザイン経営と知財は、シーズ偏重でも権利化先行でもなく、顧客ニーズ、自社の強み、法的な成立可能性を一貫してつなぐことで機能する。J-PlatPat や特許調査は、侵害回避や出願準備だけでなく、発想段階でアイデアの質と量を高める材料として使える。出願はあくまで出口であり、創造の場づくりやビジネスモデル検討の段階から弁理士が関わることで、その後の知財活用まで自然に接続できる。顧客価値を軸にデザインと知財を融合させることが重要である。

(11) 田川 欣哉氏 (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)

(i) 支援内容

デザインエンジニアリング、デジタルプロダクトデザイン、ブランディング、工業デザイン、ビジネスデザインなどの領域で支援している。ブランディングでは経営者、商品開発では事業部担当者を主なカウンターパートとし、技術、ブランド、組織を横断した支援を行う。いずれも序盤にインタビューや定量・定性調査でユーザーと市場の実態を緻密に把握する。中盤以降は、高度な抽象思考とプロトタイピングを駆使し、有効性の高いデザインアウトプットを行う。

(ii) 支援における課題

売上規模、サプライチェーン上の役割によって、企業におけるデザイン投資や知財支援の効き目は大きく異なる。中小企業では、デザインのみならず販売戦略やビジネスモデルを同時に導入する必要がある。大企業では、サイロ打破や合意形成のノウハウが支援効果の効き目を大きく左右する。素材や装置などエンドユーザーから遠い企業では、デザインで付加価値の差をつくる余地は限られるが、ブランド面での寄与する可能性はある。

(iii) デザイン経営と知財の関係

デザイン経営についてはイノベーションとブランディングの二軸で捉えており、テクノロジーの社会浸透やマーケティングとの接続に意味がある。デザインの有効性を人格形成や文化醸成を中心に置くモデルについては、未知数という印象。中小企業および中堅企業における知財活用については、名称・ロゴマークなどの商標取得が現実的な選択肢であり、特許についても有効と考える。中小企業および中堅企業においては、外部の弁理士を入れた検討が必要だが、知財の専門性のみならず、M&A・ビジネスモデル・ブランド構造のアドバイスなどビジネス視点を組み合わせた支援が必要である。

(12) 新山 直広氏 (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)

(i) 支援内容

民間企業向けに、ブランディングとデザイン経営の観点から、商品開発と社員のデザインリテラシー向上を支援している。越前鯖江デザイン経営スクール、LIVE DESIGN School、福井県クリエイター協会 (fucco) の三本柱で、越前鯖江デザイン経営スクールではシンポジウム、全 6 回セミナー、地域内外のクリエイターと事業者が半年伴走するキャンプ、継続参加者向けの実践プログラムを運営する。経営者だけでなく、プランナーや編集者など右腕人材も育て、全 8 チーム中 6 チームが継続するなど、自走化を含む地域の人材基盤づくりまで担っている。

(ii) 支援における課題

熱量の維持と行政との協働設計に難しさがある。参加者やディレクターは能力より熱量を重視して選び、これまでの参加費 10 万円も覚悟を測る役割を持っていたが、行政の要望で値下げすると取り組みが浅くなる懸念がある。担当者交代で認識や仕様が変わり、うまくいっているプログラムまで変更を求められることもある。自治体職員が大企業向けのデザイン経営宣言だけを参照し、自分事化しにくい点も壁で、行政と民間が互いの制度や制約を理解したうえで伴走する必要がある。

(iii) デザイン経営と知財の関係

デザイン経営と知財は、まだ全面的には結び付いておらず、まずビジョンやブランディング、社員の誇りの醸成を進め、その先で権利化につなぐ流れで捉えている。ある地域企業では、半年間のワークショップ後に商品化へ進み、商標取得と特許検討につながり、年間 4,000 万円の売上を上げた。一方で、スクール全体として権利化はなお学習段

階で、知財セミナーや発明協会との相談を通じて実践知を蓄積している。

(13) 田中 志保氏(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)

(i) 支援内容

ひろしまグッドデザイン賞と「と、つくる」を中心に、デザイン振興や企業の商品開発・製品デザインの技術的支援を担い、地域企業のものづくりにおけるデザイン技術指導相談を行っている。相談は回数を問わず、多くの企業が抱える課題について何度も技術指導を重ねながら、デザイナーと協業できる状態になった段階で伴走支援へ移す。来年度以降は、企業、デザイン事業者、行政を包括的に支える体制へ広げる構想である。

(ii) 支援における課題

過去に時間単価のアドバイザー派遣事業も行っていたが、持続的な支援につながらなかったため、現在は行っていない。そのかわりに地域デザイナーと企業が協業できる基盤をつくる部分に力を注いできた。協業を行う上で、デザイン活用経験が少ない企業はデザイナーが提案するデザインに対し、正解を見出すことが難しく、また、デザイナーが提示する価格に対し、判断基準がないため、不信感を招きやすいという課題もある。こういった部分に第三者的な公的機関が入ることで、双方の信頼関係をつくり、協業をスムーズに進めていく必要があるが、公的機関側にも経験値が必要とされるため、人材育成に時間を要すといった課題がある。

(iii) デザイン経営と知財の関係

知財においては、技術指導相談から「と、つくる」でデザイナーと協業、その後、開発商品をひろしまグッドデザイン賞へ応募し、また技術指導相談で新商品開発する、といった企業の成長循環をつくり、その過程で権利取得への関心が高まれば、弁理士や知

財支援拠点（発明協会など）公的機関同士が連携しながら伴走者を増やす。支援した多くの企業は特許・商標・意匠取得しながら商品展開に至っている。

（14） 佐藤 かつあき氏（株式会社かつあき、BRIDGE KUMAMOTO 代表理事、九州 ADC 理事）

（i） 支援内容

エンドユーザーへの届け方やコミュニケーションの設計を重視し、竹箸メーカーに 8 年ほど伴走している。OEM 中心から自社ブランド立ち上げへ転換するため、会社案内・HP、商品名、パッケージを作り替え、工場併設店の開設、短編映画、新聞広告、食育活動まで段階的に実装をサポートした。社員の勉強会や広報担当の設置も支援し、表現刷新から始めて経営面へ広げ、知名度の低い地域性を魅力へ転換する見せ方まで含めて事業者とともにデザイン（設計）している。

（ii） 支援における課題

事業者にデザイン経営の筋道を理解してもらい、「自分たちに合った表現」を腹落ちさせる難しさが大きい。急にアイデア出しを求めても進まず、現地視察や食事、読書などを共にし、同じ景色を見ながら共通言語を増やす必要がある。加えて、熊本ではグラフィック特化のデザイナーが多く、ブランディングや伴走支援を担える人材が少ない。地域産業に即した担い手育成や、自治体による展示会・海外展開時の外部発信支援も不足している。

（iii） デザイン経営と知財の関係

デザイン経営と知財は、企業の真の売りや価値を見つけ、複数要素の掛け算で唯一性を立ち上げる過程で結び付く。知財は有名キャラクターに限らず、あらゆるものに内包されており、それを導き出すこと自体に大きな価値がある。菓子ブランドの映画化着想や、

アイスブランドのパッケージ起点の異業種連携のように、気づきと可視化が新しい関係や創造を生み、知的創造サイクルを動かしていく。

(15) 熊野 泰裕氏 (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)

(i) 支援内容

自社の支援プログラムでは、月2回程度、3~4カ月を基本に企業の価値整理を進め、継続案件では1年~1年半かけて伴走している。現在地の確認、事業の方向性の仮決め、経営者個人の思いの抽出、事業のペルソナ・バリュー整理を経て、最終的に経営理念へ落とし込む流れである。一定規模の企業では組織体制や役割分担、場合によっては社員個人の理念やキャリアプランまで扱う。主眼は経営目的の確立と経営戦略の策定にあり、ブランディング支援と称しつつも、実質的には経営の在り方そのものを設計する支援として進めている。

(ii) 支援における課題

支援商材そのものが分かりにくく、個社ごとに内容が異なるため、依頼前に十分な信頼形成が要る。自社側もまだ選ばれる側として信用を蓄積している段階であり、後押しとなる評価や認証があれば選ばれやすくなるという感覚がある。加えて、経営者、デザイナー、弁理士がワンチームで動くには、経営者の性格や支援ニーズを見立てて適切に伝えるディレクション人材が不可欠である。経営理解や哲学を持たない支援者では成立しにくく、中小企業単独での自走も難しいため、丁寧に伴走する支援者の不足が大きい。

(iii) デザイン経営と知財の関係

デザイン経営は、技術や品質ではなく、なぜその企業がそれを行うのか、どう顧客に貢献するのかという文化・価値を掘り下げ、企業の「らしさ」を定義し直す営みである。

その過程で言葉の再定義が事業の広がりを変え、例えば障害福祉事業を「生きる力創造業」と捉え直すことで発展可能性が開く。知財については、地域企業で商標化や知的資産の財産化への認識が薄く、必要性を理解していても後手になりやすい。だからこそ、価値整理と納得感ある言語化の段階に知財の視点を組み込み、届け方まで含めて支援者側が意識を持つ必要がある。

(16) 武田 壮平氏 (合同会社 HYAKU デザインプロデューサー)

(i) 支援内容

旭川のデザイン人材育成事業や地域デザイン支援組織を通じ、企業伴走者の育成と個社支援の両面を進めている。個社支援では、まず一人で企業に入り現在の経営課題を聞き取り、方針を整理したうえで、必要に応じてグラフィックデザイナーやプロダクトデザイナーなどの専門家を加える。人材育成では、デザイン思考と生成 AI と文化人類学の視点を持ち合わせた人物像を目指し、各分野やデザイン経営の基礎共有、地域企業への訪問による実践まで設計している。

(ii) 支援における課題

支援者側の経営理解と経営リテラシーが不足している場合が多く、経営者側のデザインリテラシーも不足したまま進みやすい。初対面の経営者とデザイナーが短期間で腹を割って話せる関係になることは難しく、事前に仲良くなるための関係性のデザインが欠かせない。加えて、小規模の地域企業には組織内外に支援チームを組めるほどの金銭的余力がない場合もあるので、まず一人で入り込んでから専門家を連れてくる必要がある。デザイン経営が効果を発揮するまで 2~3 年かかることもあるが、時間に耐えられない企業には半年~1 年で成果を見せる設計も求められている。

### (iii) デザイン経営と知財の関係

デザイン経営は最初から型にはめて押し付けるものではなく、「何がその企業にとって重要か」という切り口から入り、結果として接続していくものである。知財も単独で前面に出すのではなく、目的やゴールを共有し、引継ぎを丁寧に行いながら他の専門家と滑らかにつながることが重要である。弁理士にも専門性だけでなく他プレイヤーの視点理解と、越境して自分のスタンスをしなやかに変える姿勢が求められる。

### (17) 堀内 康広氏（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）

#### (i) 支援内容

小売店舗併設のデザイン事務所として、兵庫県を拠点に全国の伝統産業を支援し、商品開発、ブランディング、流通・商流まで一気通貫で担っている。決算書や売上報告も見ながら強みを洗い出し、半年～1年、月1回2～3時間の面談で、社会性、経済性、関係者の幸福が両立する構造かを精査する。工芸分野では会社のポートフォリオになる商品や協業ブランドも設計し、必要に応じて販売権を持つ形やダブルネームの自社ブランド化まで踏み込んで伴走している。

#### (ii) 支援における課題

行政の無料プログラムは、経営者がデザイン経営を十分理解しないまま参加してしまうことが多く、デザイナーを安く使える場として受け取られる危うさがある。毎年同じ設計のまま形式的に終わり、内面からの変革や継続支援につながりにくい。加えて、支援成果をプログラム後も無断同然に使われるなどリテラシー不足による摩擦も起きる。熱量や本気度を見極めたマッチング、支援者側の経営理解、能力開示、長期伴走を前提にした設計が欠かせない。

### (iii) デザイン経営と知財の関係

デザイン経営は、自分の内面と向き合ってミッション・ビジョン・バリューを言語化し、その会社らしさを社会性や経済性に照らして磨く営みである。知財はその先で、模倣防止や価値の保全に必要となる。支援したお香・マッチ製品企業では、擦って火をつける技術と文化を守るべき価値と捉え直し、商品設計や海外商標にもつなげた。数値化しにくい日本の美意識や職人の感覚も、形式知化して残す対象として知財に期待している。

### (18) 後藤 哲憲氏（旭川市経済部産業振興課 課長）

#### (i) 支援内容

旭川市では令和元年前後から、経営デザインシートを起点にデザイン経営支援を開始し、信用金庫等と連携したワークショップやセミナーを実施してきた。国の交付金等を活用した複数年の取組の中で、中小企業支援とデザイナー育成を並行して進め、旭川デザインプロデューサー（ADP）育成事業では伴走人材を3年間育成し、現在も地域内で活動している。近年は、より身近で使いやすいデザイン経営コンパスに加え、ADPとも連動しながら伴走支援を行っている。

#### (ii) 支援における課題

経営デザインシートは中小企業や支援者にとって難度が高く、いきなり未来を描くことに抵抗が生じやすい。デザイン経営コンパスにより入口のハードルは下がったものの、両者の使い分けや体系整理が課題となっている。上流の伴走まで担えるデザイナーは増えつつあるが、まだ十分ではなく、会計士、金融機関、診断士、デザイナーが連携する支援コミュニティの形成も途上である。また、継続的な支援体制の構築も課題となっている。

### (iii) デザイン経営と知財の関係

デザイン経営と知財は、権利取得の段階だけでなく、価値創造の初期段階から連動させることが重要である。中小企業は自社の知財に気づいていない場合も多く、まず未来像を描き価値を言語化するプロセスの中で、商標・意匠や休眠特許活用の可能性を見出していくことが望ましい。現状では、特許に至る事例はまだ限定的であり、デザイン経営から生まれた知財の整理も十分とは言えない。こうした課題を踏まえ、初期段階から知財を意識した伴走支援と、INPIT等の支援機関との連携強化を進めている。

### (19) 保田 亮氏 (TOY PLOT デザイナー)

#### (i) 支援内容

INPITの専門家として、商工会議所、中小企業診断士、弁理士と役割分担しながら、ブランドアイデンティティの可視化を支援している。地域そばブランドの支援では、中小企業診断士がブランド概要を組み、そこからヒアリングでキーワードを抽出し、ロゴ素案づくり、合意形成、浸透施策までを担当した。月1回・全12回、1年半かけてシンボルマーク、スタンプラリー、コラボ景品へ展開したほか、通常案件でも3C分析やコンセプト整理を経て、ロゴや告知物の制作まで一貫して担っている。

#### (ii) 支援における課題

自社の課題を自分事化できていない中小企業では、デザイン投資への腰が重く、支援へのモチベーションも上がりにくい。クリエイティブを作って終わるのでなく、売上につながるまで伴走し、成功体験をつくらなければ継続しにくい。短期のワークショップでは、経営者と支援者の波長や信頼が合うか、作業量と効果をどこまで具体的に示せるかが大きい。現行の支援枠組みは情報整理で止まりやすく、販路開拓や補助金と結びつく設計も不足している。

### (iii) デザイン経営と知財の関係

自社らしさは「想い（企業理念・文化）」「個性（魅力・普遍的価値）」「強み（競争優位）」の3要素で成り立ち、まずそこを言語化し可視化することがデザイン経営の核である。知財はその延長で生きる。地域そばブランドでは、ロゴを軸にブランドを束ねた一方、登録の難しさと更新費用から商標取得は見送った。東京のデザインアワードでは、医療機器メーカーとの協業でマッサージ器具を開発し、意匠・商標申請まで進めた経験が、企業目線の知財支援につながっている。

### (20) 日高 一樹氏（日高国際特許事務所 所長・弁理士）

#### (i) 支援内容

東京ビジネスデザインアワードで延べ100社超、神奈川県ロボット関連企業で約50社超、大学発スタートアップにも関わり、知財起点ではなく経営起点で伴走している。展示会での反応や市場性を見ながら権利化の可否を判断し、必要な出願を経営者に提案するほか、商品化段階では写真などの権利処理まで担う。アワードでは企業審査、企業とデザイナーの適合判断、契約、知財、トラブル対応、経営相談まで幅広く担い、信頼形成には最低2～3年をかけている。

#### (ii) 支援における課題

企業側の課題として、特に下請け型の中小企業では、デザインが広告やインターフェース程度に矮小化されやすく、知財まで含めた意味が伝わりにくい。新規事業や商品開発への投資余力も乏しく、数回の支援プログラムだけで理解を変えることは難しい。成功体験がなければ腹落ちせず、変わりたい企業と支援提案が噛み合う確率も低い。デザイナーへの過大期待や、経営者ごとに異なる性格・事情への個別対応も重く、長年の意識を変える伴走には大きな負荷がかかる。

### (iii) デザイン経営と知財の関係

デザイン経営と知財は、抽象論ではなく事業戦略と市場仮説の中で結び付ける必要がある。まず会社を潰さないために何をするかを考え、既存の経営資源から新商品・新サービスを構想し、その各段階で必要な特許、意匠、商標、契約をシミュレーションする流れである。当初は出願意義が十分共有されていなくても、権利化後に優位性や引き合いの増加が生まれ、初めて知的財産権の効果が実感された事例もある。

### (21) 金谷 勉氏 (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)

#### (i) 支援内容

ブランディングとプロモーションを軸に 25 年間中小企業を支援し、墨田区の新ものづくり創出拠点整備、京都信用金庫との地域商社立ち上げ、ギフトショー出展や販路開拓支援などを手がけている。個社では、ステンレス加工企業で 40～50 代の 3 名を選び、技術や素材から強みを掘り起こして商品化、展示会出品、クラウドファンディング、インナーブランディングまで支援した。ギター塗装工場でも、先代技術の継承を軸にパーパス策定と新ブランド構築を伴走している。

#### (ii) 支援における課題

支援を始める前に、財務状況の確認と関係性づくりが欠かせない。中小企業では BS・PL 管理が弱く、コンサルへの警戒も強いいため、食事の場も交えながら従業員と同じ目線に立ち、同じチームとしての雰囲気をつくっていくことを意識している。経営陣が繁忙などで離脱すると社内の推進力が消え、支援を中断せざるを得ない。会長や名誉職を外した座組づくりも要る。数億円規模の企業には直接的な経営改善まで届きやすい一方、数十億規模ではデザイン支援単体で変化を起こす難しさも強く感じている。

### (iii) デザイン経営と知財の関係

デザイン経営と知財は、価値づくりと保護を切り分けず、事業化の節目で接続するのがよい。支援したネクタイメーカーでは、機械織りから手織りのローカルラグジュアリーへ転換し、職人への知財教育も進めながら攻めと守りの知財を両立している。江戸切子メーカーでは、模様を商標化して菓子や小物へ展開した。中小企業は費用や相談先の不足で取得時期に迷いやすく、経営視点を持つ弁理士を含む多様なチーム編成と事例共有が重要である。

## 3 ヒアリングで得られた知見のまとめ

「①全国におけるデザイン経営支援の実態把握」、「②デザイン経営×知財事例候補リストの整備」、「③新しい支援の型に対する意見聴取(論点整理)」の3つの目的のうち、③については、ヒアリング内容を適宜参考としながら、大阪府堺市で実施したワークショップの内容に反映した。また、②の内容については、次章(IV章)にて記載する。

以下は、「①全国におけるデザイン経営支援の実態把握」について、本調査から得られた調査結果の整理を行う。

### (1) 全国におけるデザイン経営支援の課題

調査の結果として、全国におけるデザイン経営支援の実態としては、そもそものデザイン経営に関する理解が不足しているケースが多く、また、その結果として、デザイン経営の趣旨を踏まえた適切な支援プログラムの設計やデザイン経営に関連する知的財産の扱いについて、課題が多くあると明らかになった。

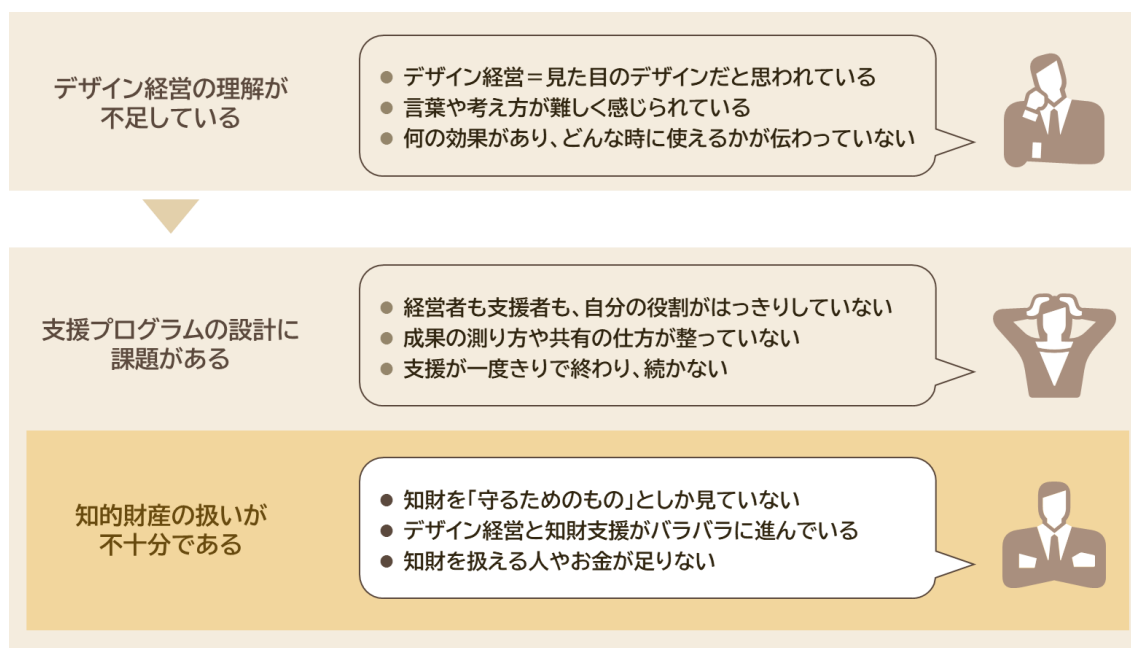


図 III-3 デザイン経営支援プログラム設計上の課題

上記の課題について、キーパーソンの発言を整理すると、下記の3分類、9つの観点で課題が整理された。

表 III-4 デザイン経営支援プログラム設計上の課題の具体的な観点

キーパーソンから聞かれた主な課題		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ている	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、実は「経営の考え方や組織のあり方を変える取り組み」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、専門的でとっつきにくい印象を与えている。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、経営者が必要性を実感しづらい。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、プログラムが「外部にやらせようもの」になりがちで、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、支援が成功したかどうかが見えにくい。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。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。
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、権利を取ることが目的化している。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、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。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、企業支援の初期段階から関われない。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。

## (2) キーパーソン調査から得られた課題に対する打ち手

また、9つの観点ごとに、課題に対して考えられる打ち手として、キーパーソンが紹介した事例やコメントをもとに下記の打ち手が整理できた。

キーパーソンから聞かれた主な課題		考えられる打ち手の例
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	◀ ● 参加企業募集時に、デザイン経営の手法・効果について、丁寧に説明する
	言葉や考え方が難しく感じられている	◀ ● 序盤に、広義の「デザイン」の基礎に関するレクチャーを実施する
	何の効果があり、どんな時に使えるかが伝わっていない	◀ ● デザイン経営実践による効果・恩恵を受けている企業の事例をベースに、効果について参加企業に丁寧に説明する
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	◀ ● 支援開始前に「関係者マップ」や「役割分担シート」で整理 ● 行政・支援者間の打合せを定例化
	成果の測り方や共有の仕方が整っていない	◀ ● 「目的・ルール・言葉の定義」を確認する時間を設け、共通のフレーム(グランドルール)で議論する
知的財産の扱いが不十分である	支援が一度きりで終わり、続かない	◀ ● 支援護の「3カ月フォローアップ」を標準化し、地域の支援者が伴走を続ける体制をつくる ● 成果を「支援プロセス+効果モデル」として可視化し、横展開できるテンプレートを整備する
	知財を「守るためのもの」としか見ていない	◀ ● デザインと知財をセットで理解できる入門講座を導入し、事例ベースで「知財が生む価値」を紹介する
	デザイン経営と知財支援がバラバラに進んでいる	◀ ● 両者を一つの知的創造サイクルとして設計し、共通のスケジュール・KPI・支援記録を持つ
	知財を扱える人やお金が足りない	◀ ● デザイン経営を理解する弁理士、知財について理解する診断士・デザイナー等の人材を育成する

図 III-4 デザイン経営支援の課題に対する打ち手

## IV. 調査2：デザイン経営×知的創造サイクル調査

### 1 調査概要

#### (1) デザイン経営×知的創造サイクル調査の目的

会社の概要や方向性、知的財産権の取得状況、デザイン経営のアプローチと知的財産の創造・保護・活用の関係性、等についての先進事例を確認し、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”についての検証をすることを目的に企業へのヒアリング調査を実施した。

#### (2) ヒアリング対象の選定方法

「調査1：デザイン経営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、計11社（デザイン経営と知的創造サイクルの促進を実践している中小企業：9社、そうした中小企業を支援している支援企業：2社）を対象に1回目ヒアリングを実施した。

また、1回目インタビューの実施内容を踏まえて、デザイン経営の実践と知的創造サイクルの促進についての更なる示唆につながると判断した4社については、本事業のアドバイザーである弁理士の土生 哲也氏同行のもと、企業現地にて実施する2回目ヒアリングの対象に選定した。

#### (3) ヒアリング対象企業一覧（1回目ヒアリング）

今回実施した1回目ヒアリングの対象企業に関する情報は下記の通り。

表 IV-1 1回目ヒアリングの対象企業とヒアリング実施日の一覧

#	所属	地域	ヒアリング実施日
1	株式会社乾レンズ	福井県鯖江市	2025/12/11
2	株式会社ササキ工芸	北海道旭川市	2025/12/15
3	平安伸銅工業株式会社	大阪府大阪市	2025/12/15
4	荒井建設株式会社	北海道旭川市	2025/12/17
5	有限会社ハヤシ商店	愛知県安城市	2025/12/17
6	株式会社乗富鉄工所	福岡県柳川市	2025/12/19
7	株式会社テント	東京都目黒区	2025/12/19
8	株式会社バルニクス	埼玉県さいたま市	2025/12/22
9	株式会社SUNAO製菓	宮崎県宮崎市	2025/12/24
10	ポーたま株式会社	沖縄県那覇市	2025/12/25
11	株式会社雪花	石川県金沢市	2026/1/14

なお、上記のうち、「7：株式会社テント」と「11：株式会社雪花」は「中小企業を支援している支援企業」、その他の企業は「デザイン経営と知的創造サイクルの促進を実践している中小企業」という位置付けでヒアリングを実施している。

#### (4) ヒアリング項目 (1回目ヒアリング)

1. 貴社の事業概要や特長、大切にされている考え方や経営ビジョンについて教えてください。
2. 知的財産権の取得状況、およびそれに係るお取り組みについて教えてください。
  - 知財取得の背景や動機
  - 知財に関する体制、検討プロセス ※社外弁理士の役割、具体的な連携内容等を含む
  - 知財出願(権利化)の要否に関する判断基準
  - 取得した知財権の活用方法、活用による効果
3. デザイン経営のアプローチと、知的財産の創造・保護・活用の関係性について意見交換させてください。
  - 率直に、デザイン経営と知的財産の関係をどのように捉えているか(冒頭の説明への納得度)
  - デザインアクションに代表されるようなデザイン経営のアプローチが、知的財産の創造・保護・活用に寄与したと考えられる事例(具体的な場面)はあるか
  - デザイナーや中小企業診断士、弁理士との理想的な関係性とは

#### 図 IV-1 1回目ヒアリングのヒアリング項目 (支援企業向け)

#### (5) ヒアリング対象企業一覧 (2回目ヒアリング)

今回実施した2回目ヒアリングの対象企業に関する情報は下記の通り。

表 IV-2 2回目ヒアリングの対象企業とヒアリング実施日の一覧

#	所属	地域	ヒアリング実施日
1	平安伸銅工業株式会社	大阪府大阪市	2026/2/2
2	有限会社ハヤシ商店	愛知県安城市	2026/2/2
3	荒井建設株式会社	北海道旭川市	2026/2/5
4	株式会社ササキ工芸	北海道旭川市	2026/2/5

## (6) ヒアリング項目 (2回目ヒアリング)

2回目ヒアリングについては、1回目ヒアリングの内容を踏まえて、各社ごとにヒアリング内容の整理を行い、ヒアリング対象企業の会社に訪問して対面でヒアリング（所要時間：1時間半目安）を実施した。

ヒアリングには、本事業アドバイザーであり弁理士の土生 哲也氏も同席し、ヒアリング対象企業の知的資産・知的財産・知的財産権等の「知」に関する情報を整理しながら構造化して図示を行うことで、対象企業の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関する分析を深めた。

## 2 1回目ヒアリングで得られた知見

1回目ヒアリングにて得られた知見について、「デザイン経営と知的創造サイクルの促進を実践している中小企業」に対しては「(i) 経営方針・理念」、「(ii) 知的財産権の取得状況およびそれに係る取り組み」、「(iii) 『自社らしさ』を軸とした、知的財産の創造・保護・活用の取り組み」の3つの視点、「そうした中小企業を支援している支援企業」には「a.経営ビジョン・大切にしている考え方」、「b.知的財産権の取得状況およびそれに係る取り組み」、「c.デザイン経営のアプローチと、知的財産の創造・保護・活用の関係性」の3つの視点から、各ヒアリングでの発言について、それぞれ整理を行う。

(1) 株式会社乾レンズ

(i) 経営方針・理念

脳腫瘍や光過敏、網膜剥離の経験を起点に、「皆さんの大切な目を守る会社」という立ち位置を明確にし、透明なサングラスの発想からブルーライトカットレンズへ展開した。日本人は目で会話する文化を持ち、見えていることを軽視しがちだという問題意識がある。次の 100 年も会社を残すには、下請けではなくエンドユーザーに選ばれる存在であることが必要であり、その実践として直売店レンズパークを設立し、遠方からでもわざわざ足を運びたくなる会社づくりを重視している。

(ii) 知的財産権の取得状況およびそれに係る取り組み

ブルーライトカット眼鏡や紫外線を後ろから吸収するコーティングなどで特許を取得し、オールタイムサングラスでは 3 件の特許を保有している。知的財産権取得では技術の専門家や協力会社、紹介を受けた弁理士と連携し、費用も分担した。特許番号はバイヤーへの説得力となり、商標はエンドユーザーに刺さる言葉を押さえる手段と位置付けており、出願可否は定量基準ではなく自らの感覚で判断しつつ、特許・商標・グッドデザイン賞を価値の証明として販売や認知拡大に結び付けている。

(iii) 「自社らしさ」を軸とした、知的財産の創造・保護・活用の取り組み

自社らしさは、OEM の受託製造にとどまらず、目を守る価値を自社の言葉と商品で直接届ける点にある。特許や商標を取りながら、パンフレットやカタログにイラスト付きで技術を示し、先生の監修も受けて価値を伝達している。さらにレンズパークの開設、鯖江ギフト組や RENEW での連携、SNS や来訪体験の発信を通じて、知財の創造・保護・活用を販売導線と一体で組み立て、単なる高い商材ではなく選ばれる商品として届ける仕組みを築いている。

## (2) 株式会社ササキ工芸

### (i) 経営方針・理念

創業 50 年を迎える木工メーカーであり、タンス部品の下請けから端材を生かした小物づくりへ転換してきた。理念は「世界の人々が喜び、感動、安らぎを感じるものづくりをする」「森の恵みと人との出会いに感謝し、共存共栄する」であり、同友会での学びを通じて言語化し、社内で唱和して共有している。木屑や薪を暖房に活用し、植樹も続けるなど、森を大切にする価値観を事業運営と結び付け、5～6 年前からは経営にデザインを取り込み、世界に通用するブランドづくりへ舵を切っている。

### (ii) 知的財産権の取得状況およびそれに係る取り組み

知的財産権では、SASAKI などブランドの商標を既を取得しており、発明協会所属の弁理士の協力を得て、海外展開を見据えた保護を重視してきた。特許では、先代時代に金属ワイヤーを埋め込み強度を担保した木製メガネフレームを製作したが、レンズのはめ込みに課題があり開発は停止中である。一方、木製ライターケース「モクター」は模造を受けて意匠登録したが、注意喚起だけでは止まらず、裁判の負担も痛感した。この経験から、今後は特許・意匠より商標取得を優先する考えである。

### (iii) 「自社らしさ」を軸とした、知的財産の創造・保護・活用の取り組み

自社らしさは、端材活用や木工技術を基盤にしつつ、外部デザイナーの視点を取り込み、消費者目線と世界市場を意識したブランドへ再構成している点にある。SASAKI、産地間協業の pirkamonrayke、異素材加工の supernova を分けて立ち上げ、商標で差別化を図っている。外部のディレクターを招聘し、各分野のデザイナーと連携しながら、パッケージ刷新、海外を意識したプロダクトのリデザイン、ロゴを含めた見せ方のデザイン、展示会出展、ユニフォーム整備まで一体で進め、付加価値を高めて単価向上と海外取引につなげている。

### (3) 平安伸銅工業株式会社

#### (i) 経営方針・理念

創業来、変化を恐れず暮らしを豊かにするメーカーであることを軸に、突っ張り棒メーカーから「暮らすがえ」の文化をつくるメーカーへの転換を進めている。ビジョン・ミッション・バリューは、先代から受け継いだ「アイデアと技術で暮らしを豊かに」という理念を基に、コーチングを通じて経営陣の価値観と会社の歴史を深掘りして再構成したものである。外部デザイナーの視点も入れながら、自社の知的資産を見直し、今後はこの MVV にメンバーを巻き込んで文化として根付かせる段階にある。

#### (ii) 知的財産権の取得状況およびそれに係る取り組み

知的財産権の取得は、開発担当に任せきりにせず、経営視点を持つ者が最終判断すべきものと位置付けている。実際の取得・運用としては、突っ張り棒のコア技術は必ず権利化を図り、新たに生み出した言葉である「暮らすがえ」は商標を取得している。出願はプロダクト概要が固まった段階で弁理士に相談し、提案内容とコストを踏まえて社内協議し、必要に応じて一年ほど様子を見ることもある。K&T 特許商標事務所と顧問契約を結び、開発メンバーへの教育も委託しながら、守るべき市場や将来性を基準に取捨選択している。

#### (iii) 「自社らしさ」を軸とした、知的財産の創造・保護・活用の取り組み

自社らしさは、自社の強み＝知的資産を軸に、単なる突っ張り棒メーカーではなく「暮らすがえ」のソリューションを提供する点にある。その考え方は、ボタンで組み合わせる使うカーテン「One Fit Cloth」のように、従来の業界の枠ではなく暮らしの変化に応える商品開発に表れている。知的財産は模倣抑止だけでなく、共創相手を広げる基盤でもあり、「暮らすがえ」の商標は今後パートナー企業にも使ってもらおう構想を持つ。OEM からコラボへ切り替え、自社名を共同開発先に載せる動きもその延長にある。

#### (4) 荒井建設株式会社

##### (i) 経営方針・理念

公共インフラを主力としてきた総合建設会社であるが、人材調達や営業面で他社との差別化に課題を感じ、社員の意識や会社の見せ方を変える必要からデザイン経営に着手した。従来の「社会の発展に貢献し共に歩む」「北海道で一番信頼される企業」という抽象的な理念を見直し、業界に向けられる否定的な見られ方への違和感から「カッコいい会社になろう」を新たな軸に据えた。さらに、古い縦社会やハラスメント傾向の刷新、ボトムアップの風土づくりも重視している。

##### (ii) 知的財産権の取得状況およびそれに係る取り組み

知的財産権では、令和 6 年に、現場の仕事を少しでも楽にするためのシステムで特許を取得している。発明者 2 人はいずれも第 1 期デザインプロジェクトのメンバーであり、デザイン経営を通じたマインドセットの変化が、中小企業には高いハードルだった特許挑戦を後押ししたと整理されている。出願は乃木坂特許商標事務所に依頼し、取得の狙いも事業利益の即効性より社内の意識醸成に置かれている。現在は新技術開発の登録や NETIS 登録にも挑戦している。

##### (iii) 「自社らしさ」を軸とした、知的財産の創造・保護・活用の取り組み

自社らしさは、「カッコいい会社」を掲げ、社員一人ひとりの良さや主体性を表に出しながら、地域に誠実で新しい建設会社像をつくらうとしている点にある。知的財産権もその延長で位置付けられ、最初の特許取得が次の開発や外部協業への勇気となり、若手技術者のデジタル施工への関心や新たな技術開発への意欲、NETIS への挑戦につながっている。また、社内報 Ourly、写真コンテスト、安全幕、ポスター、キャラクター制作などで現場参加を広げ、文化浸透と対外発信を一体で進めている。

(5) 有限会社ハヤシ商店

(i) 経営方針・理念

元は零細な包装資材商社で、大手商社との価格競争で劣勢だったが、塩化ビニル加工へ舵を切り、自動車産業向けかんばんケースの製作などで国内有数の関連メーカーへ成長した。他方、成長に伴う生産性重視で職場が殺伐とし、退職も増えたため、デザイン経営を契機に人格形成・文化醸成へ転換し、自社の在り方を「包む力」と定義した。現在は「生産性」より「ありがとう」を重視し、「包む」ことは許すことでもあるという考えのもと、従業員の丁寧さや優しさ、触感を大事にする感性を強みとして、楽しく働ける風土づくりを進めている。

(ii) 知的財産権の取得状況およびそれに係る取り組み

知的財産権では、高周波ウェルダーのように見れば模倣できる技術について、取得が難しそうでも一度は特許出願する姿勢を取っている。権利化に当たっては、単独技術だけでなく周辺技術まで含めて押さえ、複数の特許を輪のように張ることで侵害しにくい状態をつくる考えである。また、当初は意味がないように見える特許でも数年後に意味を持つ場合があると捉えている。一方、絶対に真似できない技術は公開を避け、特許ではなく製造秘密として管理している。弁理士らから知財活用の検討を勧められているが、その検討は十分進んでおらず、現在の知財活動はデザイン経営プログラムとは切り分けて実践している。

(iii) 「自社らしさ」を軸とした、知的財産の創造・保護・活用の取り組み

自社らしさは、「包む力」を単なる包装技術ではなく、女性ならではの強さ、美意識、優しさが活かされた価値として捉え、ものづくりの根本に置いている点にある。新商品開発は日々進め、まず自動車部品メーカーに共通する課題を解く製品を考え、トヨタ自動車・デンソー等から高い評価を得ているが、従業員に求めているのは新商品そのもの

ではなく、「包む力」として何を提供したいかを考えることである。回覧板ケースの例でも、売れるかどうかより、自社が作り発信すべきものを重視し、利益だけに囚われない姿勢を貫いている。

## (6) 株式会社乗富鉄工所

### (i) 経営方針・理念

外部に開かれ、変化し続けるきっかけを生み出すことをビジョンに掲げ、ものづくりの会社でありながら、これまでつながっていなかったものをつなぎ、モノコトを生み出す会社像を志向している。従業員や地域の「やりたい」を事業としてかなえる考え方も重視しているが、現状はその意欲自体を引き出す必要があると認識している。MVVは約2年前に社内対話を重ねて整え、最終的な言語化は代表が担ったが、プロセスは従業員とともに進めた。デザイン経営は5～6年前から続けており、MVV化以前から文化醸成や変革に取り組んでいる。

### (ii) 知的財産権の取得状況およびそれに係る取り組み

知的財産権については、製品ができてオリジナリティが高く、類似品がない場合に特許取得を検討する運用であり、相談先は馴染みの弁理士である。他方、見てわかる特徴で特許を取った製品が模倣され、侵害対応が長期化した経験から、中小企業が特許を使いこなす難しさも実感している。訴訟は精神的・金銭的負担が大きく、示談で終わりそうな案件もある。商標も取得しており、中国では商標登録を行った。特許取得の告知はECサイトや社長個人のSNSで触れる程度で、効果は定量化できていないが、発明提案者には褒章を与え、業務時間中の成果物に対する会社の権利も明確にしている。

### (iii) 「自社らしさ」を軸とした、知的財産の創造・保護・活用の取り組み

自社らしさは、外部に開かれながら、まち・川・ものづくりを横断して意味付けを行

い、つながっていなかったものを結び直す点にある。価値創造ではプロやユーザーへのヒアリングを行い、専任部門を置かず、適性と希望を踏まえたプロジェクトベースで社内に波及させている。屋外家具、古民家再生、水門の遠隔化、流域治水のデジタル化、自費出版、フェスや焚火などの取り組みもその延長にある。知財は単独で戦うよりブランド力を高める補助手段と位置付け、「乗富鉄工所のパクリだ」と言われる状態を目指してデザイン経営と連動させている。

(7) 株式会社テント (※支援企業)

(i) 経営ビジョン・大切にしている考え方

自社製品をつくり、店舗とオンラインショップを持ちながら、クライアントワークも行う点を特徴とする。商品企画から製造、在庫管理、販売、クレーム対応まで一気通貫で関わり、戦略や販路が見えない企業を支援している。自分たちの日々の暮らしに欲しいものをつくる姿勢を基盤とし、完全な裏方ではなく、世に出た製品と自社売場を通じて TEND の考え方が伝わる状態を重視している。メーカー側から TEND と組んだこと自体を発信したいと望まれる点も、その立ち位置を示している。

(ii) 知的財産権の取得状況およびそれに係る取り組み

自社商品・クライアント商品を問わず権利化に取り組むが、知的財産権そのものが収益を生むとは限らないため、意味がなかった経験も多いと捉えている。そのため、クライアントには攻撃よりも権利侵害を避けるための守りとして取得を勧めている。自社では意匠・特許・商標を取得しており、choplate (まな板兼皿) では断面形状を意匠で守り、FRYINGPAN JIU (着脱式ハンドルの鉄フライパン) では、特許とマークを含む商標を取得した。商標は企画段階から確認し、意匠や特許は、後半で顧問弁護士(兼弁理士)に随時相談し、法的に実効性のある権利を十分に検討の上出願している。

(iii) デザイン経営のアプローチと、知的財産の創造・保護・活用の関係性

デザイン経営のアプローチは、企業が最初に掲げる自社らしさを起点にせず、工場見学や対話、試作を重ねるなかで、本人たちも気づいていない個性を後から浮かび上がらせる点にある。企画段階からディレクターとして一貫通貫で関わり、実際に使われる現場で価値を見極めることを重視している。知的財産権はその試行錯誤の後から付いてくるものであり、意匠確定時や技術着想時に顧問弁護士（兼弁理士）と対話し、技術価値の言語化やプロモーション、最低限の防御へ接続している。

(8) 株式会社ベルニクス

(i) 経営方針・理念

1978年創業の産業用電源メーカーであり、医療器具や航空機向けのハイエンド製品を手掛けてきた。一方、産業インフラ分野の顧客業界の国際競争力低下を受け、下請け事業の安定性が揺らぎ、新市場開拓を目的にデザイン経営へ踏み出した。社は「夢と創造、そして愛」のもとMVVを刷新し、2030年5月までに電源を幹としてMONOプラスKOTOへ事業領域を広げる構想を掲げる。あわせて年功序列を廃し、フィロソフィーと面談に基づく評価制度へ改め、挑戦を支える組織運営に切り替えている。

(ii) 知的財産権の取得状況およびそれに係る取り組み

知的財産権では、ワイヤレス給電技術の保護を目的に技術特許を取得し、送電コイルを受電コイルに挿入するデザインは意匠登録している。シェアサイクルのバッテリー交換事業でも、さいたま市・埼玉大学との産官学連携で共同特許と意匠を取得した。体制面では弁理士3社と連携し、製品ごとに知的財産権検討とデザインレビューを実施している。さらに技術部門ごとに年間の特許取得目標を置き、知的財産権提案が起きる仕組みを構造化し、SDGsアクションにポイントを付与するビジネスモデル特許も取得し

ている。

(iii) 「自社らしさ」を軸とした、知的財産の創造・保護・活用の取り組み

自社らしさは、電源メーカーとして培った技術をワイヤレス給電という新技術へ展開し、下請けではなく新事業を自ら構想して多業界へ開いていく点にある。J-POWERの出資を受けてベルデザイン社を設立し、POWER SPOTを基盤に、象印のワイヤレス充電型タンブラーやシェアオフィス向け電源設置などのオープンイノベーションを推進している。田子學氏をCDOに迎え、想いの言語化、製品デザイン、ブランディングを継続的に進め、知財功労賞やメディア露出を信頼醸成と採用効果にもつなげている。

(9) 株式会社 SUNAO 製菓

(i) 経営方針・理念

2025年1月総会でMVV経営に振り切る方針を全社に再提示し、採用もMVV共感を前提に運用している。デザイン経営受講を経て、ミッションを「地域支援革新でみんなを幸せに」から「地域支援革新でみんなと幸せに」へ改め、バリューも見直した。MVV手帳(SUNAO手帳)、朝礼・終礼での振り返り、表彰やいいねカードで浸透を図り、総務部主導のもと全社員で実践している。MVV共感による応募増加も生じている。

(ii) 知的財産権の取得状況およびそれに係る取り組み

知的財産権については、当初は弁理士法人に依頼し、その後は宮崎県の支援機関と提携弁理士に相談しながら、売れてからではなく売れる前に権利化する運用へ切り替えている。ブランド数が多いため商標取得件数も多く、現在保持する特許は1件である。権利化の主眼は売上拡大ではなく模倣対策と安心して販売できる状態づくりにあり、ブランド名検討時には既存商標を事前確認し、香港・台湾を含む海外申請のリスクも学んで継続的に守備力を高めている。

(iii) 「自社らしさ」を軸とした、知的財産の創造・保護・活用の取り組み

自社らしさは、模倣されやすく技術の権利化が難しいファブレス企業であることを踏まえ、自社の強みを磨いて競争力に変える点にある。具体的には、粉末商品の処方設計を内製化し始め、蓄積データベースを知的財産として捉え、OEM 対応速度と自社製品開発力の向上を図っている。製造は外部を活用しつつ、開発は大学との共同研究やラボ設置も視野に強化し、特許化一辺倒ではなく秘密保持契約による秘匿も含めて管理する考えである。

(10) ポータたま株式会社

(i) 経営方針・理念

自家焙煎カフェから出発し、次の事業としてポークたまごおにぎり専門店を立ち上げた。「他にないことをする、ないものをつくる」ことをビジネスの基本に置き、朝 7 時開店や出来立て提供、味の開発にこだわってきた。ブランディングを通じて会社のビジョンや判断軸を整理し、現在は「出来立て、片手のごちそう」を核に、単に商品を売るのではなく、沖縄の家庭で味わうのと同じ体験を提供することを重視している。

(ii) 知的財産権の取得状況およびそれに係る取り組み

2 店舗目の那覇空港店開店時に模倣リスクを感じ、自ら商標を出願し、社名も変更した。ごはんの成形枠では意匠、シート状米飯成形具では特許を取得し、具材やトッピングの模倣を受けて以降は松尾特許事務所に相談しながら、福岡限定商品の意匠登録やメニューの意匠出願も進めている。ロゴやキービジュアルも商標で保護し、韓国・中国・台湾・アメリカ・シンガポールでも商標を取得している。商品開発のたびに相談し、年に数回面談して状況共有を行う体制である。

(iii) 「自社らしさ」を軸とした、知的財産の創造・保護・活用の取り組み

自社らしさは、ブランドと体験価値を一体で磨き続けている点にある。福岡進出を機にロゴ、内装、制服、包装紙を刷新し、ブランド顧問や各分野の外部パートナーと月1回の会議を重ねながら、新商品や出店計画をブランドに沿って判断している。知財は安心して事業を続ける基盤であると同時に、従業員が生み出した商品が権利になるという創作意欲にもつながっている。食材やサイズ改良でも独自性を積み上げている。

(11) 株式会社雪花 (※支援企業)

(i) 経営ビジョン・大切にしている考え方

一点物のオブジェ制作や企業協業を通じて、伝統的な工芸を前進させることを主題に据えている。伝統技術と新技術を掛け合わせ、現代に求められる形へ翻訳することを事業の核とし、Origin、Co-Creation、Applicationの三つのアウトプットを持つ。支援した樹脂ブランドはその社会実装の一つであり、デザインはスキルではなく視点と捉える。工芸を通じて過去と接続し、日本・東洋の思想を世界に発信することを志向している。

(ii) 知的財産権の取得状況およびそれに係る取り組み

支援企業の特許取得はあまり重視しておらず、採択率も一割程度との認識である。大手との係争に耐えにくいことから、楽器の事例では国際特許の申請を取り下げた。一方で商標や意匠は重視しており、単機能製品が多い樹脂ブランド案件では、ほとんどの製品で協業先の樹脂成形メーカーと共同出願している。権利化は外部弁理士に相談し、闇雲な出願は避け、新規開発時に将来展開や取引継続性、契約上の帰属も踏まえて、自社の立場とデザインを守る観点で判断している。

(iii) デザイン経営のアプローチと、知的財産の創造・保護・活用の関係性

デザイン経営のアプローチは、売れるものを先に定めるのではなく、企業や素材が持つ価値観を掘り起こし、未来に向かう意味を言語化して共感の土台をつくる点にある。樹脂ブランド案件でも、協業先メーカーの課題意識を起点に、社内外の仲間を巻き込みながらブランドや取組内容をゼロから構築した。知財の活用は守ることと同義であり、共同出願や権利帰属の確保によって、創作物とデザインの立場を保護し、継続的な協業と社会実装を支える関係にある。

### 3 2回目ヒアリングで得られた知見

2回目ヒアリングの結果、デザイン経営と知的創造サイクルの関係に関して、各社から下記のような知見が得られた。

#### (1) 平安伸銅工業株式会社 (2回目ヒアリング)

平安伸銅工業株式会社に実施した2回目ヒアリングからは、下記の5点の示唆が得られた。

■知財は「あとから守るもの」ではなく、「どの挑戦に本気で投資するかを決める目印」になっている。

本件では、知財をクローズに管理すると「権利化＝守り」に閉じがちという問題意識が提示された一方、現経営では「お客様価値が最大化され、レバレッジが効くものに投資する」という投資思想の中で、知財が位置づけられている。

特に、知的財産権獲得に至るまでの調査・課題設定・技術高度化といった一連の過程自体が創造であり、知財はその痕跡でもあるという整理は、知的創造サイクル仮説のうち「創造」の捉え方を強化する示唆である。

■「創造」はデザイナーによる暗黙知の掘り起こしと、生活者視点の内製化によって駆

動している。

経営者は、売上予測など定量指標では測れない領域で投資判断を迫られる中、デザイナーが経営者や組織文化の暗黙知を掘り起こし、判断を研ぎ澄ます役割を担うと認識している。また、ユーザーヒアリングを縮小し、「社員は生活者である」という前提で、社内の生活者感覚を創造源泉に置いている点が特徴的である。

すなわち、創造は“ニーズ追随”ではなく、“自分たちが良いと思う暮らしの提案”から生まれる設計になっている。

■「保護」は“売れる兆し”を観測してから取得する、投資効率を織り込んだ段階的アプローチである。

知的財産権の権利化の判断の半分を経営者が担い、全件を権利化するのではなく、大手での販売決定や初速データ等により「売れる兆し」が立った段階で権利化するという、投資効率を重視した取得方針が語られた。

模倣リスク（特に100円ショップ）を前提に、未来予測と市場シグナルの両方で取得判断を行う点は、「保護」をコストではなく投資として扱う実務モデルを示している。

■「活用」は模倣排除よりも、正規の協業・外注を誘発する“コンプライアンス時代の交渉力”として機能している。

知的財産権は、必ずしも模倣排除するためだけではなく、「権利を押さえている姿勢の明示」により、他社が模倣ではなく正規に協業・外注する方向へ行動を変える効果がある、という点が重要である。

コンプライアンス重視が強まる環境下では、知財は市場での取引設計（正規ルート形成）のためのツールとして活用され得ることが示唆された。OEM比率が一定ある事業モデルとも整合的である。

■「知的創造サイクルを回す鍵は「共創体制の設計」と「依存の抑制」にある。

デザイナーや外部パートナーを“外注”ではなく対等な共創者として位置づけ、販売まで伴走する覚悟を重視する一方、成果が出た後にデザイナーが神格化され依存が生まれたという課題も語られた。創造を外部に依存しすぎると循環が持続しないため、ブランドは自分たちで育てる、既存事業と新規事業を分けて浸透させる、といった体制設計が行われている。

これは、知的創造サイクルを“滞りなく循環”させる条件が、知財制度そのものよりも、創造を再現可能にする組織設計にあることを示す。

## (2) 有限会社ハヤシ商店 (2回目ヒアリング)

有限会社ハヤシ商店に実施した2回目ヒアリングからは、下記の5点の示唆が得られた。

■デザイン経営は「創造」を生む“共通言語（包む力）”をつくり、内発的な発明を誘発している。

本件では、「包む力」という自社アイデンティティが、単なるスローガンではなく、商品企画・顧客対応・意思決定の拠り所として機能している点が確認できた。市場規模や流行から逆算して商品を作るのではなく、「ある課題に対してハヤシ商店ならどう解決するか」を起点にアイデアを蓄積し、技術へ落とし込むという姿勢が一貫している。

これは、デザイン経営が“知の創造”を外部トレンド追随ではなく、企業内部の理念と技術理解に根差した形で発生させることを示唆する。

■「創造」は社長の高度な暗黙知（素材・構造・加工の知）を核にしつつ、組織へ移転され始めている。

社長は包装資材・塩ビ加工・構造設計の知識を深く持ち、日常から「包む」に対するアンテナを張り、あらゆる構造を自社技術へ翻訳できる状態にある。この暗黙知が創造の源泉となっている一方で、近年は社員にも考えを伝え、回覧板ケースのように現場発案を後押しする場面が出ている。

知的創造サイクルの観点では、創造の持続性は“社長個人の暗黙知”を“組織の形式知・実践知”へどう移すかにかかっていることが示唆された。

■「保護」は明確な判断基準を伴い、企業秘密と特許を戦略的に使い分けている。

本事例では、知財制度の利用が場当たりのではなく、保護対象の選別ロジックが明確である。具体的には「最終製品を見て、知識のある人が構造を見抜けるか否か」で、特許（公開して守る）と企業秘密（秘匿して守る）を切り分けている。

これは、知的創造サイクルの「保護」が、制度の取得件数ではなく“何をどこまで開くか”の経営判断として運用されていることを示す。

■「活用」は“参入障壁”と“大手との交渉力”として現れており、知財が事業機会を拡張している。

特許は「資金がもたない負担」ではなく、参入障壁をつくり、対外的な本気度を証明するツールとして位置づけられている。

大手企業との対話において、特許取得が商談上の信用や交渉力を高めるという認識が語られており、知財が“収益化（ライセンス）”以前の段階で、取引機会・提案機会を拡張する形で活用されている点が重要である。模倣への訴訟は未実施だが、「元祖である」と言える状態を確保する意図が明確である。

■「創造→保護→活用」が循環し得る状態に近づいており、次の検証焦点は“循環の再

現性”である。

ハヤシ商店では、課題起点のアイデア蓄積（創造）→権利化・秘匿の選別（保護）→交渉力・参入障壁としての利用（活用）という流れが、経営者の意思と体制により回り始めている。加えて、投資により「良い未来を見せる」ことで社員の主体性が高まり、現場が自走し始めたという発言は、創造活動の担い手が広がる可能性を示す。

一方で、創造の多くを社長が担う構造も残っており、今後の仮説検証では、①創造が現場へどこまで移管されるか、②知財判断が組織ルーティン化するか、③活用が継続的な事業機会に接続するか、という“循環の再現性”が焦点となる。

### （3） 荒井建設株式会社 （2回目ヒアリング）

荒井建設株式会社に実施した2回目ヒアリングからは、下記の5点の示唆が得られた。

■デザイン経営は「創造」の前段階を構造的に強化している。

荒井建設では、自社らしさの言語化や理念の再定義を通じて、暗黙知が組織内で共有可能な形式知へと転換された。このプロセスは、単なる理念浸透ではなく、組織の判断軸や行動原理を再設計するものであった。結果として、現場課題に対する問題意識が顕在化し、「やってみる」姿勢が醸成された。

すなわち、デザイン経営は知財創造の直接的施策ではなく、創造を生み出す前提条件（態度・文化・視点）を整備する機能を果たしていることが確認された。

■知財の「創造」は偶発的ではなく、態度変容の帰結として発生している。

削孔システム等の発明は、当初から特許取得を目的としたものではなく、現場の安全性向上や効率化という課題解決の試行錯誤から生まれている。

しかし企業側は、「デザイン経営に取り組んでいなければ特許には至らなかった」と明言している。

これは、デザイン経営による挑戦志向の醸成が、結果として技術創出を誘発したことを示すものであり、「デザイン経営が知財の創造を促進する」という仮説を支持する証左といえる。

■「保護（権利化）」は創造後に自然発生的に接続されている。

特許出願は、技術の有効性が確認された後、外部からの助言を契機に行われている。これは、創造活動が先行し、その成果を保護する段階で知財制度が接続されるという流れである。

すなわち、デザイン経営が創造を促し、その後に保護へと接続される構造が確認できる。知財支援が創造前に主導するのではなく、創造後に自然に組み込まれる点が特徴的である。

■「活用」は経済的活用に先立ち、組織的活用として顕在化している。

現時点では、ライセンス収益等の直接的な事業化は限定的である。しかし、特許取得が若手社員の関心喚起やモチベーション向上につながり、地域からの評価向上にも寄与している。

すなわち、知財はまず組織文化や信用力の強化という形で活用されている。知的創造サイクルの「活用」は必ずしも経済的成果のみを意味せず、組織的・社会的価値創出として段階的に進行していることが示唆された。

■デザイン経営は中小企業における知的創造サイクルの駆動装置となり得る。

本事例では、理念の形式知化（文化醸成）→挑戦態度の醸成（人格形成）→技術創出

(創造) →特許取得 (保護) →組織的波及 (活用) という連鎖が確認できた。

特に、中小企業に豊富に存在する現場の暗黙知が、デザイン経営を媒介として知財へと転換される構造が明らかになった。

これは、「デザイン経営の実践が知的創造サイクル (創造・保護・活用) を促進する」という本調査の中心仮説を支持する具体的事例である。

#### (4) 株式会社ササキ工芸 (2回目ヒアリング)

株式会社ササキ工芸に実施した2回目ヒアリングからは、下記の5点の示唆が得られた。

■デザイン経営は「創造」の源泉を理念レベルから再構築している。

ササキ工芸では、代表就任直後に「なぜ自分は会社を継いだのか」という問いから出発し、経営理念を再定義している。ここで確立された「世界に届ける」「旭川のものづくりを発信する」という思想が、その後のブランド再編・商品刷新の基軸となった。デザインは手段であり、根底にある哲学の明確化が先行している点が特徴的である。

すなわち、デザイン経営は知財創造の前段として、企業の存在意義と価値基準を再設計する役割を果たしていることが確認された。

■創造は「ユーザー視点への転換」と「ブランド再設計」から生まれている。

従来は作り手目線の商品開発が中心であったが、デザイナー招聘を契機にユーザー視点へと転換した。

「良いものを作る」から「多数の良いものの中から選ばれる商品を作る」への認識転換が、商品総入れ替えや3ブランド体制の確立につながっている。

これは、デザイン経営が製品そのものの形状や意匠以前に、価値提案の再構築を促し

ていることを示す。知財の前段にある“意味の創造”が先行している点が本事例の重要な示唆である。

■「保護」は限定的であり、ブランド浸透を優先する戦略が採られている

商標登録は実施しているが、意匠登録は積極的には行っていない。模倣対策よりもブランド力の確立を優先し、「消費者が気づくレベルまで高める」ことを重視している。

これは、知的創造サイクルにおける「保護」を制度的権利化に限定せず、市場認知やブランド確立による事実上の保護を志向している事例といえる。

すなわち、創造→市場浸透→制度的保護という順序ではなく、創造→ブランド確立を先行させる戦略的選択が確認された。

■「活用」は価格戦略・取引構造の変化として顕在化している。

ブランド再設計後、商品単価は3～4千円から6～7千円へと上昇し、販売先も変化している。さらに、OEM依頼においても単なる下請けではなく、協業パートナーとして位置付けられている。

これは、デザイン経営による価値再定義が、価格決定力や取引関係の質を変化させていることを示す。知的創造サイクルにおける「活用」は、必ずしも特許収益ではなく、ブランド力を通じた利益構造の改善として顕在化している。

■本事例は「創造と活用が先行し、保護が後続する」モデルを示唆する。

荒井建設が創造→保護へと接続していたのに対し、ササキ工芸では創造（ブランド・商品再構築）と活用（価格向上・市場評価）が先行し、制度的保護は限定的である。

これは、デザイン経営が知的創造サイクルを促進する際、必ずしも「創造→保護→活用」という直線的順序を取らないことを示している。中小企業においては、まず価値創

造と市場活用が進み、その後に制度的知財戦略が接続される可能性がある。

知財制度の利用有無だけでなく、ブランド・価格・取引構造の変化も含めて「活用」を広義に捉える必要があることが示唆された。

#### 4 ヒアリング調査のまとめ

1回目ヒアリングでは、デザイン経営と知的創造サイクルの関係について、下記のような知的創造サイクルの課題ごとにデザイン経営が知的創造サイクルを促進するかどうかに関する検証仮説について確認を行った。ヒアリング調査の結果、章末にて紹介する、「知的資産とデザイン経営の関係性」や「デザイン経営が知的創造サイクルを促進するプロセス」に関する整理が進んだ。

表 IV-3 デザイン経営が知的創造サイクルを促進する検証仮説

		デザイン経営をしていない場合に見られる課題	デザイン経営が知的創造サイクルを促進する検証仮説
創造	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>「強みは何か」と聞かれても明確に答えられない</li> <li>現場の工夫や知恵が経営に共有されない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>デザイン経営により自社の価値・強みが言語化されている企業ほど、現場の暗黙知が経営に認識され、知的財産として把握されやすい</li> </ul>
	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>機能や性能の説明に終始している</li> <li>なぜ選ばれるのかを語れない</li> <li>知的財産が差別化や価値訴求につながらない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>デザイン経営により顧客・社会視点で価値を再定義している企業ほど、技術やノウハウが意味を伴った独自価値として整理され、知的財産の質が高まる</li> </ul>
	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>特定の技術者・部署だけがアイデアを出している</li> <li>異動や退職で創造が止まる</li> <li>価値創造が単発で終わる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>デザイン経営を通じて部門横断の対話や共創が行われている企業ほど、知的財産の創造が特定個人に依存せず、組織として継続的に生じる</li> </ul>
	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>良い成果が「たまたま」と捉えられている</li> <li>成功要因が説明できない</li> <li>属人的なひらめきに依存している</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>デザイン経営により人的資産・構造資産・関係資産が可視化されている企業ほど、知的財産創造が再現可能な経営プロセスとして認識されている</li> </ul>
知的創造サイクル 保護	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>「念のため」「とりあえず」の出願が多い</li> <li>事業に使われない権利が増える</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>デザイン経営により将来像や競争軸が明確な企業ほど、知的財産権を「取るか・取らないか」を事業戦略に基づいて選別している</li> </ul>
	6	<ul style="list-style-type: none"> <li>製品上市後に模倣に気づく</li> <li>慌てて出願するが間に合わない、結果として守れない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>デザイン経営を実践している企業ほど、事業構想段階で知的財産権の検討が行われ、後追いの保護が減少する</li> </ul>
	7	<ul style="list-style-type: none"> <li>使われていない権利を惰性で維持し、コストが増え続ける</li> <li>重要な権利が見えない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>デザイン経営がある企業ほど、取得済みの知的財産権を定期的に見直し、維持・放棄を経営判断として行っている</li> </ul>
活用	8	<ul style="list-style-type: none"> <li>営業が知的財産権の中身を理解していない</li> <li>顧客に価値として語れない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>デザイン経営により知的財産の意味が社内で共有されている企業ほど、知的財産・知的財産権が営業・事業活動で活用されやすい</li> </ul>
	9	<ul style="list-style-type: none"> <li>協業交渉で語る強みがない</li> <li>知的財産権が防御用途に限定される</li> <li>信頼構築に使われない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>デザイン経営を通じて関係資産(信頼・共感)が形成されている企業ほど、知的財産・知的財産権が協業や提携の根拠として活用される</li> </ul>
	10	<ul style="list-style-type: none"> <li>知財は現場任せで、経営会議で扱われない</li> <li>戦略と切り離されている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>デザイン経営により知的財産・知的財産権が経営会議のテーマとなり、重要な経営資源として活用されている</li> </ul>
循環	11	<ul style="list-style-type: none"> <li>部署ごとに目的が異なる</li> <li>創造・保護・活用が別々に動く(サイクルとして回らない)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>デザイン経営に取り組む企業ほど、知的財産の創造・保護・活用が一連のプロセスとして認識され、知的創造サイクルが分断なく成立している</li> </ul>
	12	<ul style="list-style-type: none"> <li>成功体験が共有されず、ノウハウが蓄積されない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>知的財産・知的財産権の活用経験を持つ企業ほど、その経験が学習・投資につながり、次の知的財産創造を促す好循環が生じる</li> </ul>

また、2回目ヒアリングからは、デザイン経営を通じて知的創造サイクルを促進している企業に共通すると考えられる観点として、下記の6つの観点が確認できた。

### 観点1 出発点として「自社らしさ(理念・存在意義・強み)」を「共通言語」にしている

4社に共通するのは、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扱っている点である。具体的には、以下の形で「共通言語」が明確に置かれている。

- 荒井建設: 地域に根差した姿勢や全体最適志向を背景に、「荒井建設らしさ」を動詞群やロゴ・ソウルブックとして可視化し、理念「かっこいい会社」に統合している。
- ササキ工芸: 「なぜ継いだのか」から始めて経営理念を固め、「世界」「旭川発の発信」を核にブランドを再設計している。
- ハヤシ商店: 「包む力」という言葉を中核に据え、開発判断を市場規模ではなく「自社技術を課題にどう落とすか」で行う。
- 平安伸銅: 生活者としての視点を軸に「暮らしを変える」文脈を育て、MVVや言葉づくりを“腹落ちするまで”磨き直している。

**共通点** 理念・存在意義・強みが「飾り」ではなく、開発・投資・協業・発信の判断基準(=意思決定インフラ)として機能している点

### 観点2 創造の起点が「ニーズ追随」ではなく「内発的な問い(意味・課題・暮らし)」になっている

4社とも、新しい価値や技術の出方が「顧客に言われたから作る」「流行に乗る」といった受動的なロジックではなく、自分たちの意味・課題設定から始まっている。ここが非常に重要である。

- 荒井建設: 公共工事で差がつきにくい環境下で、「荒井らしさが必要」という問題設定を置き、そこから挑戦や技術開発が出る。
- ササキ工芸: 「良いものを作れば売れる」から「選ばれるにはユーザー視点が必要」への転換を自社の課題として引き受け、商品総入れ替えに踏み切る。
- ハヤシ商店: 「市場の大きさを開発を判断するのはナンセンス」と明言し、「ハヤシ商店ならどう解決するか」を起点にする。
- 平安伸銅: ユーザーヒアリングをやり過ぎると「媚びた商品になる/自分たちの良さが欠ける」違和感を持ち、生活者としての感覚を創造源に戻している。

**共通点** デザイン経営が「顧客ニーズの聞き取り」ではなく、むしろ“問いの設定”を企業内部で成立させることで創造を促している点

### 観点3 「挑戦・試作・まずやる」を許容する“態度(デザイン態度)”が創造を押し上げている

4社すべてで、創造の背景に挑戦を許容する文化・姿勢が確認される。

- 荒井建設: 従来「絶対失敗しないものだけ」から、「とりあえず始めてみよう」。曖昧さを受け入れる態度(ネガティブケイパビリティ)が語られた。
- ササキ工芸: 商品総入れ替え・単価引上げ・販路変更という大きな賭けに踏み切り、社員の不安を抱えつつも実行した。
- ハヤシ商店: 投資(機械)を「運転資金ではなく資産」として捉え、回収算段を持った上で踏み切る。現場に余白と裁量を持たせる。
- 平安伸銅: 既存事業と新規探索の両輪、曖昧さ耐性とロジックの両立を意識し、デザイナーと伴走しながら試行錯誤を増やす。

**共通点** デザイン経営が「良いアイデア」を直接生むというより、試行回数を増やし、学習を許す土壌をつくる点

### 観点4 暗黙知が“共有可能な形”に変換され、創造の材料が増えている

4社すべてで、暗黙知が組織内で扱える形に“変換”されている。形は違うが本質は同じである。

- 荒井建設: 文化・理念が動詞化され、ロゴ・ソウルブックとして共有される。
- ササキ工芸: 哲学→理念→ブランド→商品構成へと落ち、デザイナーと合宿で意識合わせを行う。
- ハヤシ商店: 「包む力」が共通言語となり、商品背景(なぜその仕様か)まで語れることを重視する。
- 平安伸銅: 外部コンサルの“きれいな言葉”では腹落ちせず、歴史・文化・経営者の感覚まで掘って言語化した言葉が定着した。

**共通点** デザイン経営が「強みの棚卸し」に留まらず、判断・発想・語りに使える“運用可能な形式知”へ変換している点

### 観点5 知財(権利化)の扱いは一様でないが、「何を守り、どう市場で使うか」という経営判断として位置づいている

4社の違いが最も出たのはここだが、共通しているのは「知財を経営の中に位置づけ直している」点である。ただし、権利化の強度と順序は企業ごとに違う。

- 荒井建設: 創造(現場課題→試作)後に、助言等で特許が接続。
- ササキ工芸: 意匠登録は積極でなく、商標は整備。ブランド浸透を優先。
- ハヤシ商店: 見れば分かるものは特許、作り方は企業秘密という棲み分けが明確。
- 平安伸銅: 売れる兆し(初速・販売決定)を見て投資効率よく権利化し、正規協業を誘発する装置として用いる。

**共通点** 知財が「法務の手続き」ではなく、「守る価値の特定」「投資タイミング」「参入障壁・協業・交渉力」といった経営判断の対象になっている点

### 観点6 「活用」はライセンス収益以前に、価格決定力・信用・協業機会・組織の自信として顕在化しやすい

4社に共通して、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。

- ササキ工芸: 単価上昇・販路変更・協業的OEM(下請けでない)
- 平安伸銅: 知財保有姿勢が正規協業を促す/コミュニティ・文化醸成(突っ張り棒マスター等)
- 荒井建設: 外部からの高評価、表彰、特許が姿勢の表象となる
- ハヤシ商店: 知財は交渉・本気度の証明、現場の自走化

**共通点** 活用を「稼ぐ(ライセンス)」という話の前に、“関係性の価値”(信用・指名・協業)と“組織の価値”(自信・主体性)として先に出ている点

## 図 IV-2 デザイン経営を通じて知的創造サイクルを促進している企業の共通点

### 5 デザイン経営×知的創造サイクルの関係性

ヒアリング調査から、下図のように、「企業の価値は、人の中にある知や経験から生

まれる。それを仕組みや知的財産として組織に残し、顧客や社会との信頼につなげていく。デザイン経営によって『人的資産・構造資産・関係資産』を切れ目なく循環させることによって、企業の持続的な成長が達成される。」といった知的資産とデザイン経営の関係性が明らかになった。

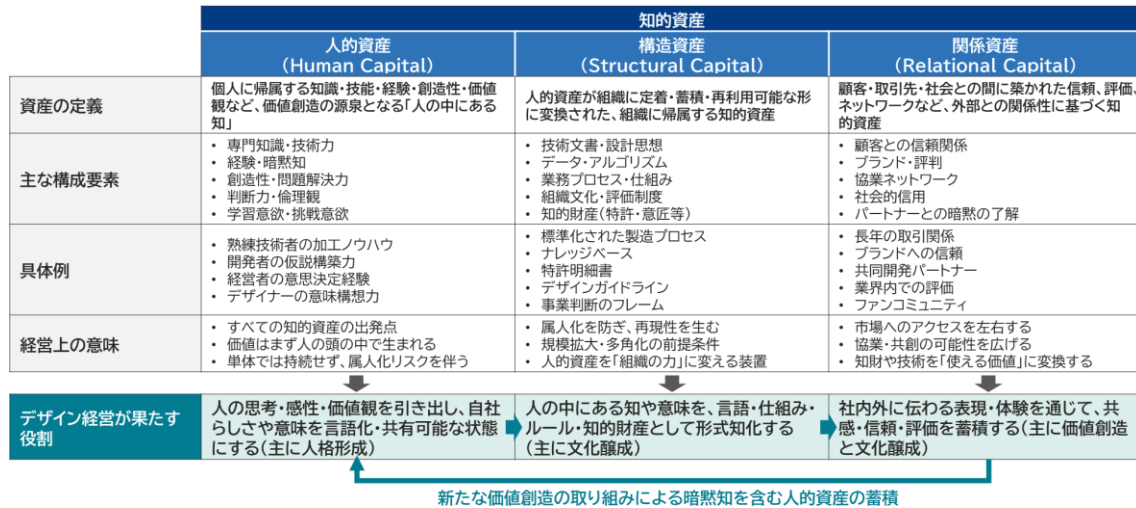


図 IV-3 知的資産とデザイン経営の関係性

また、デザイン経営が知的創造サイクルを促進するプロセスについて、構造的な整理を行うことで、「デザイン経営は、自社らしさを言語化する人格形成のデザインを軸に、企業の当たり前を知的財産へと昇華させる。その結果、守るべき価値を経営として選び、事業の中で活用する循環が生まれ、知的創造サイクルが持続的に回り始める。」という知的創造サイクルごとのプロセスについても整理ができた。

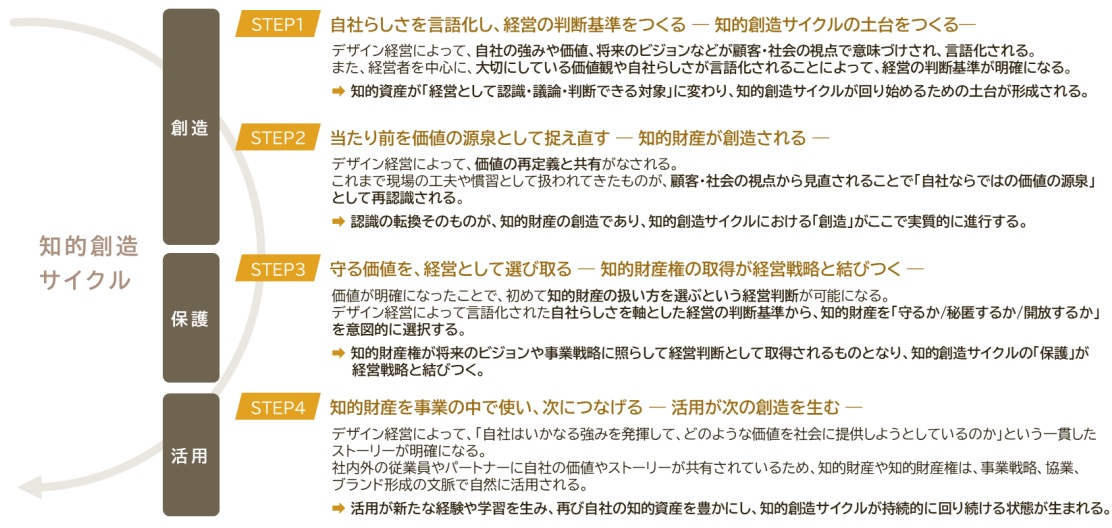


図 IV-4 デザイン経営が知的創造サイクルを促進するプロセス

これらの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企業の行動レベルに分解して整理を行うと、「デザイン経営の、『自社らしさの構造化』と『挑戦を許容する組織づくり』を起点に、知的財産の創造・保護・活用を一体で進めていくことで、知的創造サイクルの質と量の向上を促す営み」について、下記の6つのStepにて説明できると考察された。

Step1	自社らしさの構造化と言語化判断軸をつくる	<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	挑戦しやすい環境づくり創造を後押しする	<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	創造を進める体制づくり進め方を設計する	<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	課題から価値へ落とし込む創造を形にする	<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	守り方を考える保護の方法を選ぶ	<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	価値を広げ、次につなげる活用し循環させる	<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>

図 IV-5 デザイン経営を通じて知的創造サイクルを促進するための6Step

## V. 調査 3: デザイン経営と知財支援を一体とした支援プログラムの試行

### 1 ワークショップの設計

ワークショップでは、デザイン経営支援のゴールを人格形成の実現にとどめず、中小企業の価値創造（イノベーション）を目的に据えることで、知財支援の文脈を踏まえ、中小企業の新たなビジネスモデルの検討まで実施を行う、新しい支援の型を検討・開発することを目指して設計を行った。

中長期的に全国の各地域に浸透し、主体的な取組が見られるようになることも意識しながら、中小企業がデザイン経営の実践を通して知的創造サイクルが促進される『デザイン経営×知財』支援プログラム』について試行を通じて検討・確立させていくことを目的に、堺市内の経営者 × デザイナー/中小企業診断士 × 弁理士 が1つのチームとなるチーム編成で支援プログラムを実施した。

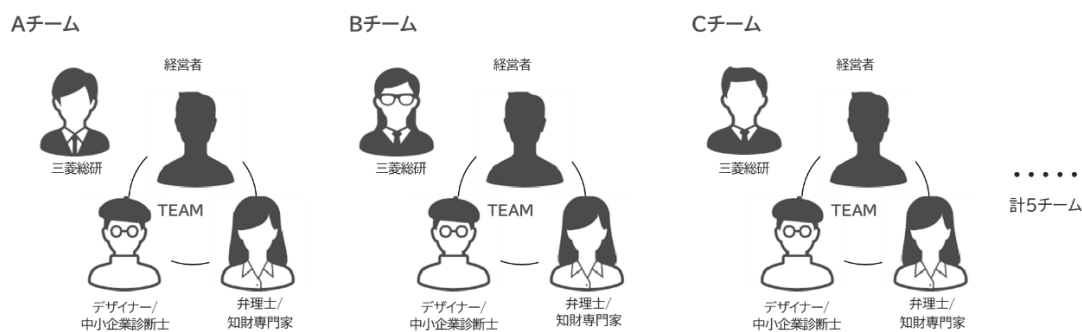


図 V-1 新・デザイン経営支援プログラムのチーム編成

講師には本事業のアドバイザーであり、デザイン経営支援、知財支援の豊富な知見と経験を有する株式会社 SASI 代表取締役の近藤 清人氏と株式会社 IP ディレクション 代表/弁理士 の土生 哲也氏を招集し、質の高い支援の体制を確立した。



**株式会社SASI**  
代表取締役 近藤 清人

デザイン経営支援を行う支援会社(SASI)代表として日本全国のデザイン経営プログラムや企業支援を手掛ける日本有数のデザイン経営実践者



**株式会社IPディレクション**  
代表/弁理士 土生 哲也

武蔵野美術大学造形修了の弁理士として全国のデザイン経営支援プログラムに関与、知財とデザイン経営の関係性を全国に発信

図 V-2 新・デザイン経営支援プログラムの講師のお二人

また、本プログラムでは、今回の試行的な支援プログラムが、最終的に中長期的に全国の各地域に浸透し、主体的な取組が見られるようになることも意識し、ロードマップを設定して長期的な視点の上でワークショップの設計を行った。

表 V-1 新・デザイン経営支援プログラムの長期的な展開の構想（ロードマップ）

	1～2年目 短期 全国的な基盤形成と融合プログラムの試行	2～3年目 中期 地域への浸透とモデル化	3～5年目 長期 主体的取組と全国的なエコシステム化
目的	<ul style="list-style-type: none"> <li>デザイン経営と知財支援を一体化させた新しい支援の型を試行し、全国的な基盤づくりを行う</li> <li>支援関係者・中小企業に「融合の意義」を伝え、理解を深める</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>各地域において、デザイン経営と知財支援の融合プログラムを本格的に浸透させる</li> <li>支援チームや地域キーパーソンの主体的参画を促進し、地域モデルを育成する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>各地域で自発的に「デザイン経営×知財」の支援が実施され、主体的な取組の広がりを実現する</li> <li>成果を全国的に還元させ、政策的・制度的にも新しい支援の型として確立する</li> </ul>
ゴール	<ul style="list-style-type: none"> <li>デザイン経営と知財支援を組み合わせた新たなプログラムの試行版を構築できている</li> <li>新たなプログラムを地域に浸透・普及するための課題を整理できている</li> <li>全国規模での認知・共通理解の形成(特定地域での試行結果の報告、報告書の発信、等)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>各地域での新たな支援プログラム実施と、成果の具体的な可視化(出願・新規事業の芽)</li> <li>支援機関・弁理士・キーパーソンが協働し、持続可能な支援体制を形成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>中小企業自身が主体的にデザイン経営と知財活用を結び付け、継続的な知的創造サイクルを回している</li> <li>成果モデルを全国に展開し、支援エコシステムとして定着している</li> </ul>
KPI	<ul style="list-style-type: none"> <li>参加者・参加企業数</li> <li>開催地域数</li> <li>新プログラムの試行回数</li> <li>参加者の基礎理解度</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新プログラムの地域展開数</li> <li>各地域での実施回数</li> <li>出願・活用事例数</li> <li>連携体制の構築数</li> <li>プログラム継続意向</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自発的に実施される地域プログラム数</li> <li>中小企業による知財出願件数・活用事例</li> <li>新製品・新サービス開発数</li> <li>全国共有事例集の発行回数・参照数</li> <li>支援プログラムの継続実施率</li> </ul>

地域への浸透に向けては、地域の支援機関の支援プログラムの理解醸成とサポート体制の確率も重要な要素と考え、地域の支援機関等にも呼びかけを行い、プログラム参加

者への呼びかけのサポートや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の検討に協力してもらいながら、支援プログラムの企画・実施を通じた次年度以降の新・デザイン経営の自走も目指してワークショップの設計を行った。

これらの設計趣旨を踏まえて、本ワークショップでは、下記の試行の目的・ゴールを据え、また、下記の体制にてワークショップを実施した。

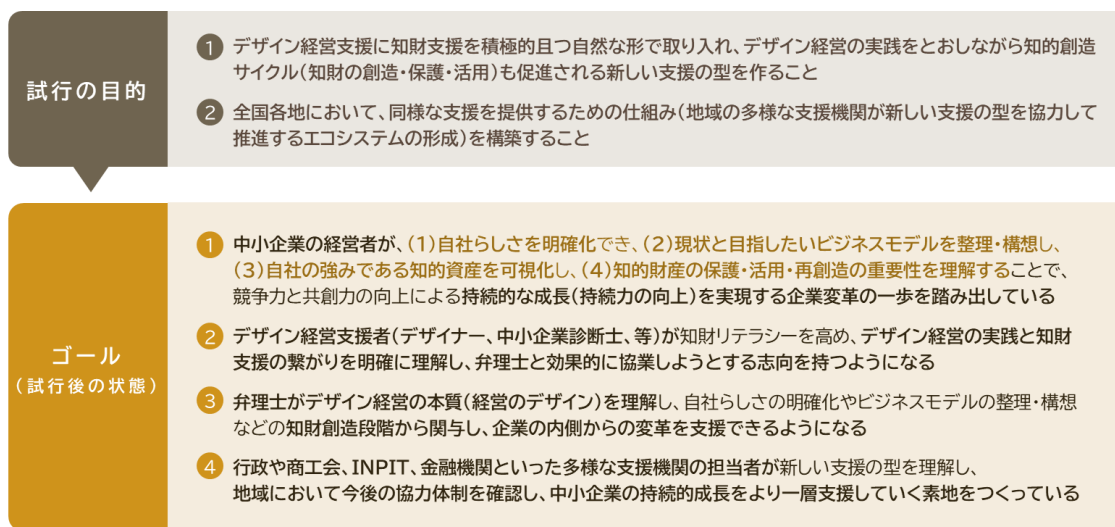


図 V-3 新・デザイン経営支援プログラムの試行の目的とゴール

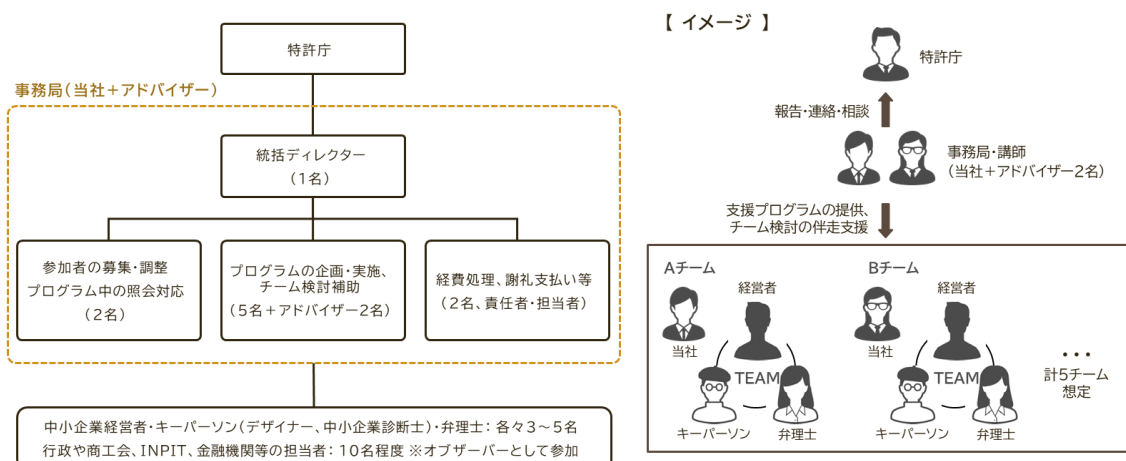


図 V-4 新・デザイン経営支援プログラムの実施体制

支援プログラムについては、各参加者への事前説明に加え、2025年11月～2026年

2月にかけての全4回、各4時間の対面ワークショップを実施した。第2～4回では事前課題も設定し、参加チームはプログラム参加に加えて、チームごとにワークショップに向けた事前課題にも取り組んだ。

表 V-2 全4回の新・デザイン経営支援プログラムの全体像

	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、アンソ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る方を検討する	● 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、知財活用戦略の検討</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>

## 2 ワークショップ参加者

本ワークショップに参加してもらった中小企業経営者、デザイナー/中小企業診断士、弁理士/知財専門家および代表的な支援機関・オブザーバーは下記の通り。下記に記載した方々以外にも、多数の関係者のご協力を得た。

表 V-3 ワークショップ参加者

	属性	企業/組織名・役職	参加者名(敬称略)
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
	デザイナー/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/中小企業診断士	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/中小企業診断士	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
	デザイナー/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/中小企業診断士	SANTO DESIGN STUDIO 代表/ 一般社団法人TOGU 代表理事	フジキタツソウ
	弁理士/知財専門家	弁理士法人WisePlus 弁理士	浜谷 康一

### 3 ワークショップにおける参加チームの検討プロセス

各回のワークショップでは本事業のアドバイザーであり、ワークショップの講師を務める近藤 清人氏、土生 哲也氏のインプットとそれに関連するワークセッションを中心とした内容でワークセッションを開催した。

各ワークショップの全体の振り返りにつながる内容を次回ワークショップの事前課題に位置付けることで、ワークショップ後のチーム活動を通じたワークショップ内容のチーム内定着を図る内容で全4回のワークショップを設計した。

第1～3回のワークショップで扱った内容については、翌回の事前課題の内容が対応しているため、各実施内容の具体内容については、翌回の事前課題（例：第1回ワークショップの内容については第2回ワークショップの事前課題）を確認してもらう形で、下記の検討プロセスについて整理を行っている。

#### (1) 第1回ワークショップ（2025年11月18日開催）の実施内容

##### ■開催日時

2025年11月18日 13:00-17:00

## ■開催場所

堺市産業振興センター

## ■当日の実施内容

・「デザイン経営の概要と『知』の体系」に関するインプットとワークセッション（講師：土生 哲也氏）

・「知財マネジメントのはたらき」に関するインプットとワークセッション（講師：土生 哲也氏）

・「デザイン経営と経営における経営者個人のアイデンティティ」に関するインプットとワークセッション（講師：近藤 清人氏）

### 第1回ワークショップのインプットのイメージ

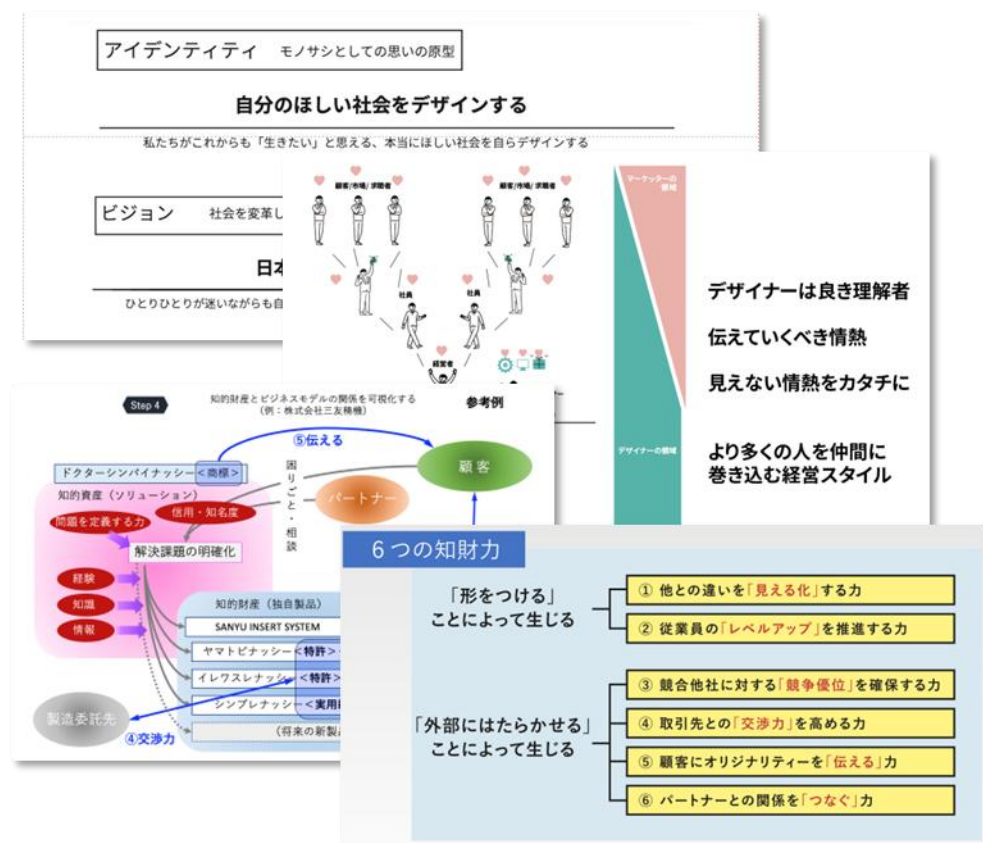


図 V-5 第1回ワークショップのインプットのイメージ | 出所：講師の当日説明資料

## (2) 第2回ワークショップの事前課題

第2回ワークショップの事前課題の内容は下記の通り。

- ・各チーム単位での中小企業経営者の企業への現地訪問と企業理解
- ・知的財産とビジネスモデルの関係の可視化
- ・中小企業経営者のアイデンティティの言語化
- ・中小企業のビジョンの言語化

知的財産とビジネスモデルの関係の可視化では、6つの知財力（特許庁発行・知財活用事例集「Rights」

P.3-6

[https://www.jpo.go.jp/support/example/document/kigyuu\\_jireii2020/c01.pdf](https://www.jpo.go.jp/support/example/document/kigyuu_jireii2020/c01.pdf) ) の内容を参考に、各企業の「知の構造化」に取り組んでもらった。

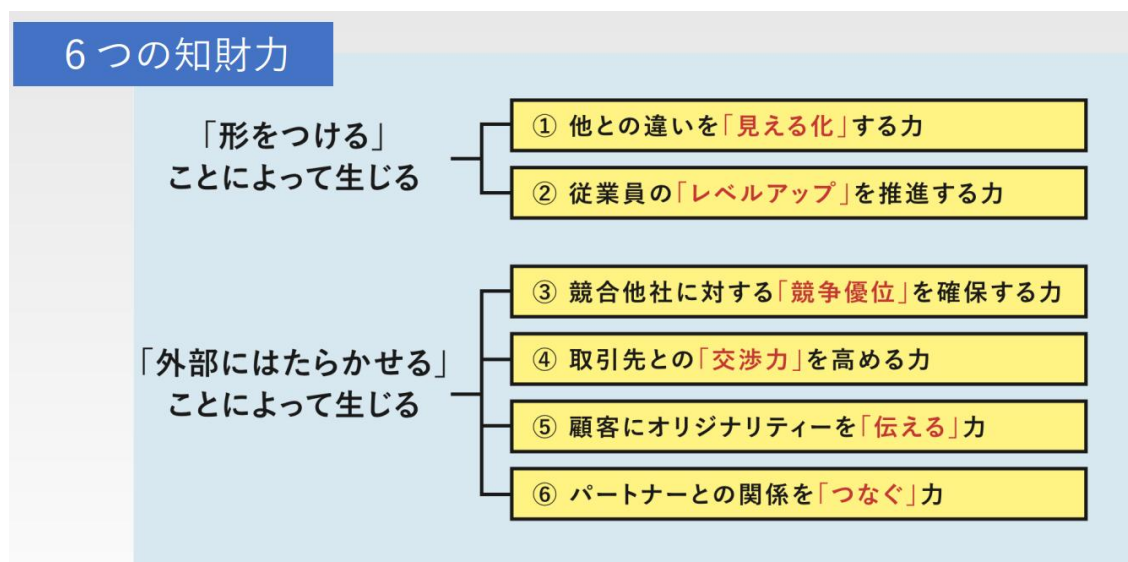


図 V-6 6つの知財力 | 出所：知財活用事例集「Rights」

【Step2】知の構造を整理する



図 V-7 第2回事前課題成果物例 (プロスペクト社) 1/2

【Step4】知的財産とビジネスモデルの関係を可視化する

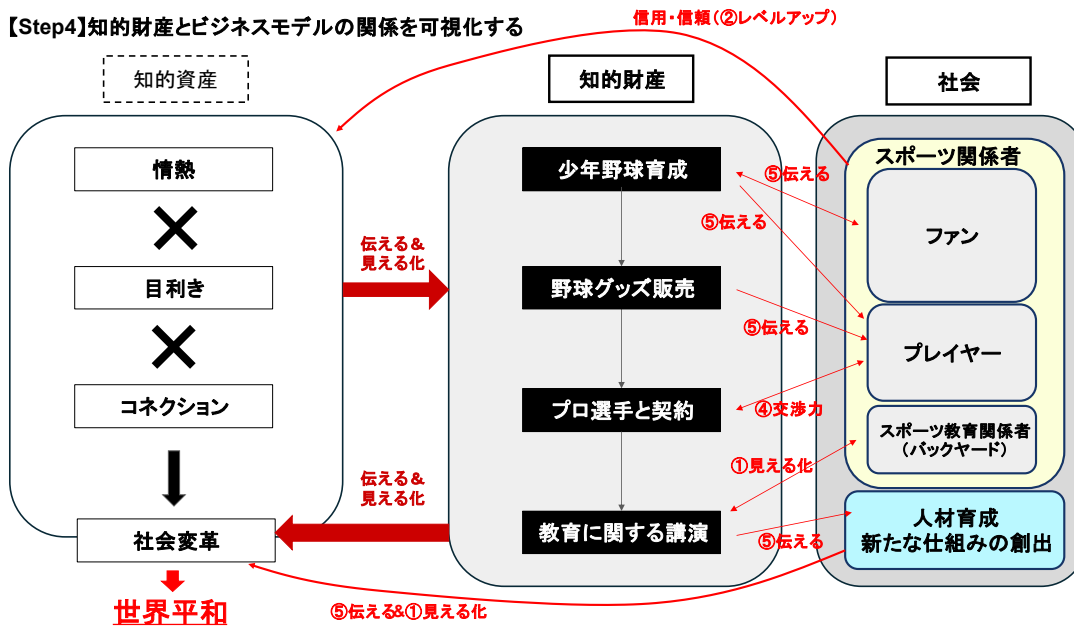


図 V-8 第2回事前課題成果物例 (プロスペクト社) 2/2

中小企業経営者のアイデンティティの言語化、中小企業のビジョンの言語化の課題では、下記の例を参考に、各社のアイデンティティとビジョンの言語化に取り組んでもらった。

アイデンティティ モノサシとしての思いの原型

## 自分のほしい社会をデザインする

私たちがこれからも「生きたい」と思える、本当にほしい社会を自らデザインする

ビジョン 社会を変革した先の未来像

## 日本の100年を、ひとりの気持ちから

ひとりひとりが迷いながらも自分らしく邁進していく姿が仲間を勇気づけ、日本の100年を変革させる。

図 V-9 講師近藤 清人氏が代表を務める企業 株式会社 SASI のアイデンティティとビジョン | 出所：近藤 清人氏提供資料

(3) 第2回ワークショップ（2025年12月23日開催）の実施内容

### ■開催日時

2025年12月23日 13:00-17:00

### ■開催場所

堺市産業振興センター

### ■当日の実施内容

- ・第2回事前課題の成果共有
- ・「企業価値を向上させるためのデザイン経営」に関するインプットとワークショップ（講師：近藤 清人氏）

## 第2回ワークショップのインプットのイメージ

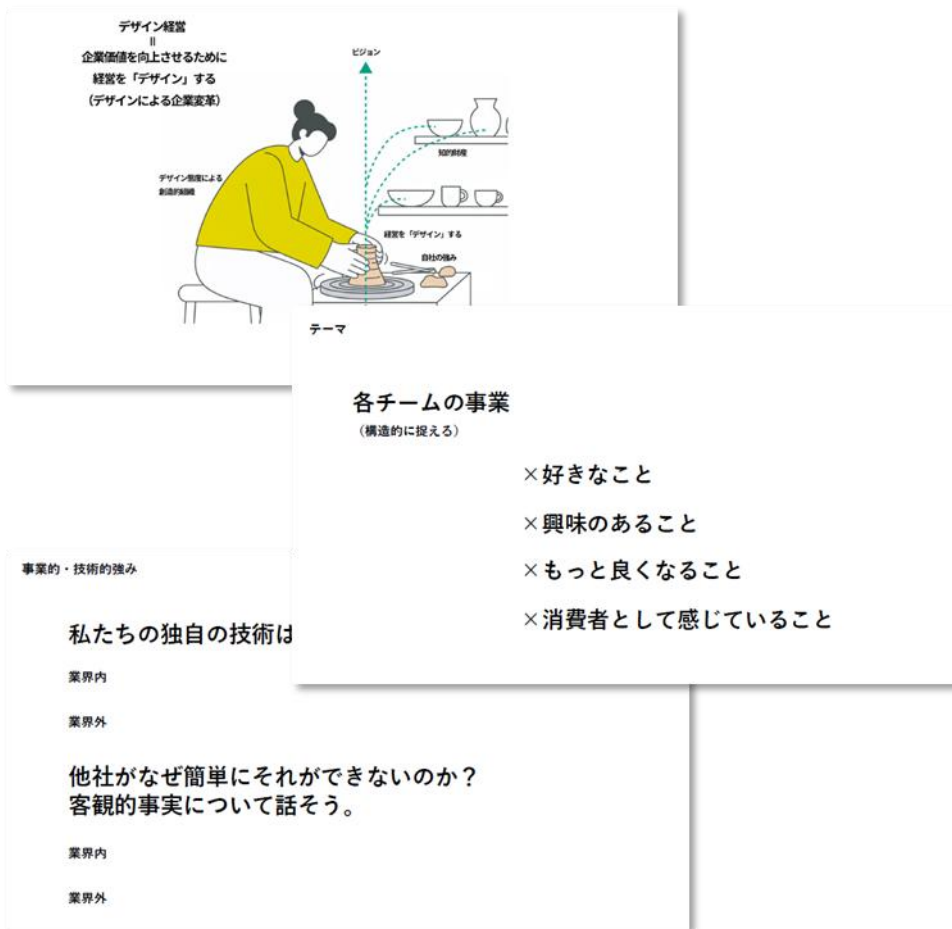


図 V-10 第2回ワークショップのインプットのイメージ | 出所：講師の当日説明資料

### (4) 第3回ワークショップの事前課題

第3回ワークショップの事前課題では、下記3点についての整理に取り組んでもらった。

- ・「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」
- ・「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？」
- ・「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？」

事前課題については、第2回ワークショップにて講師の近藤 清人氏による下記の講

義スライドの内容を参考に、各チームで議論を進め、各社スライド形式で第3回ワークショップにて発表してもらった。



図 V-11 近藤 清人氏 第2回ワークショップ資料抜粋 1/3

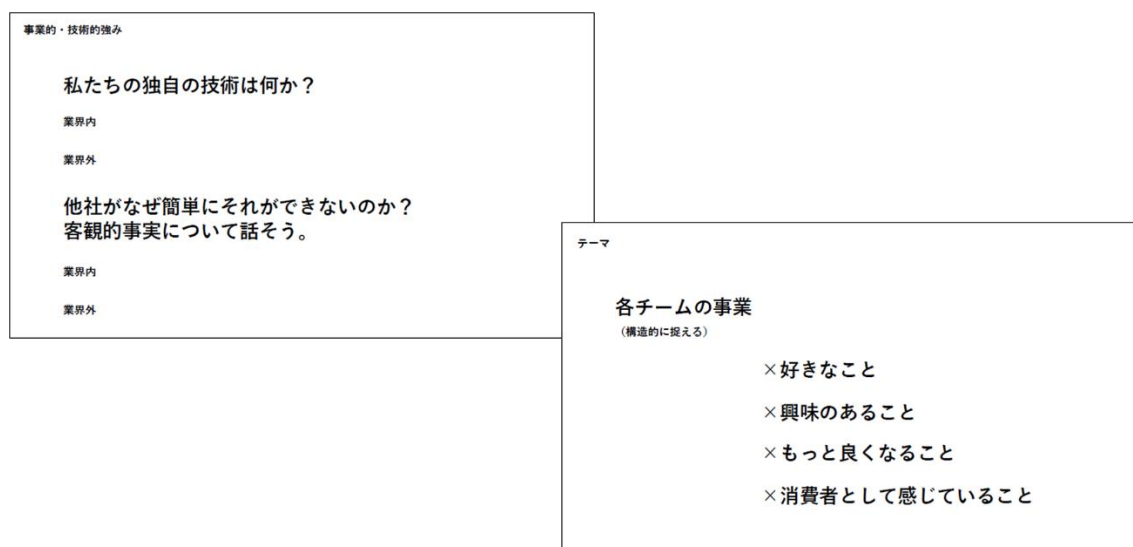


図 V-12 近藤 清人氏 第2回ワークショップ資料抜粋 2/3

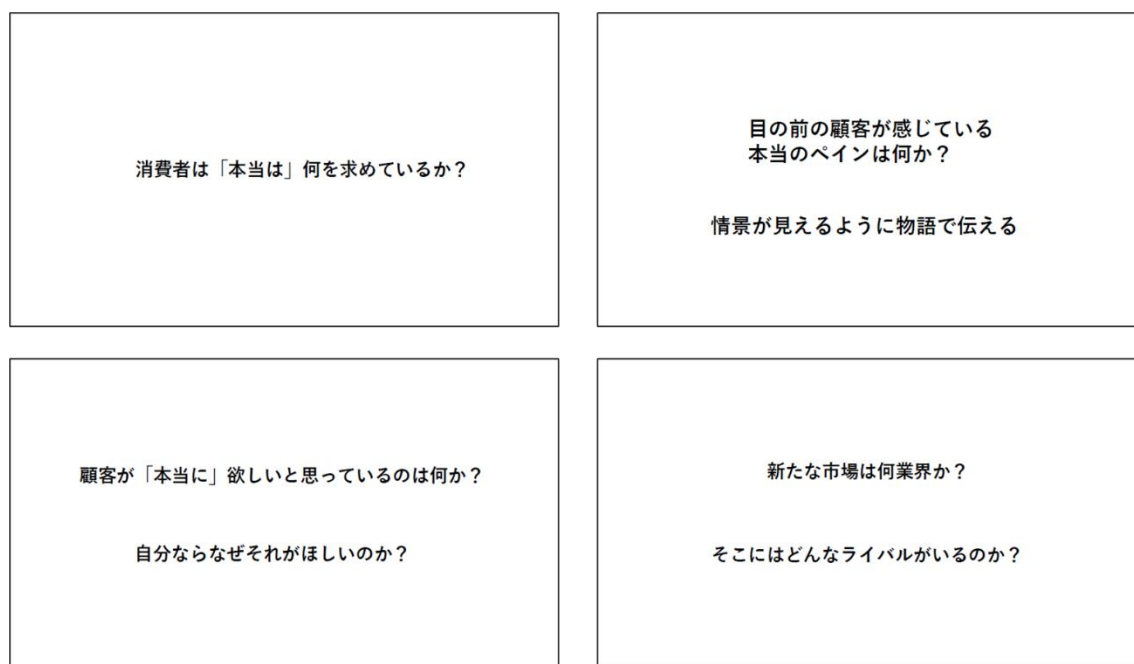


図 V-13 近藤 清人氏 第2回ワークショップ資料抜粋 3/3

(5) 第3回ワークショップ（2026年1月27日開催）の実施内容

■開催日時

2026年1月27日 13:00-17:00

■開催場所

堺市産業振興センター

■当日の実施内容

- ・第3回事前課題の成果共有
- ・「デザイン経営において、『デザイン』という言葉をもとに真真正面から考える」に関するインプットとワークセッション（講師：近藤 清人氏）
- ・「デザイン経営における知財の創造促進」に関するインプットとワークセッション（講師：土生 哲也氏）

## 第3回ワークショップのインプットのイメージ

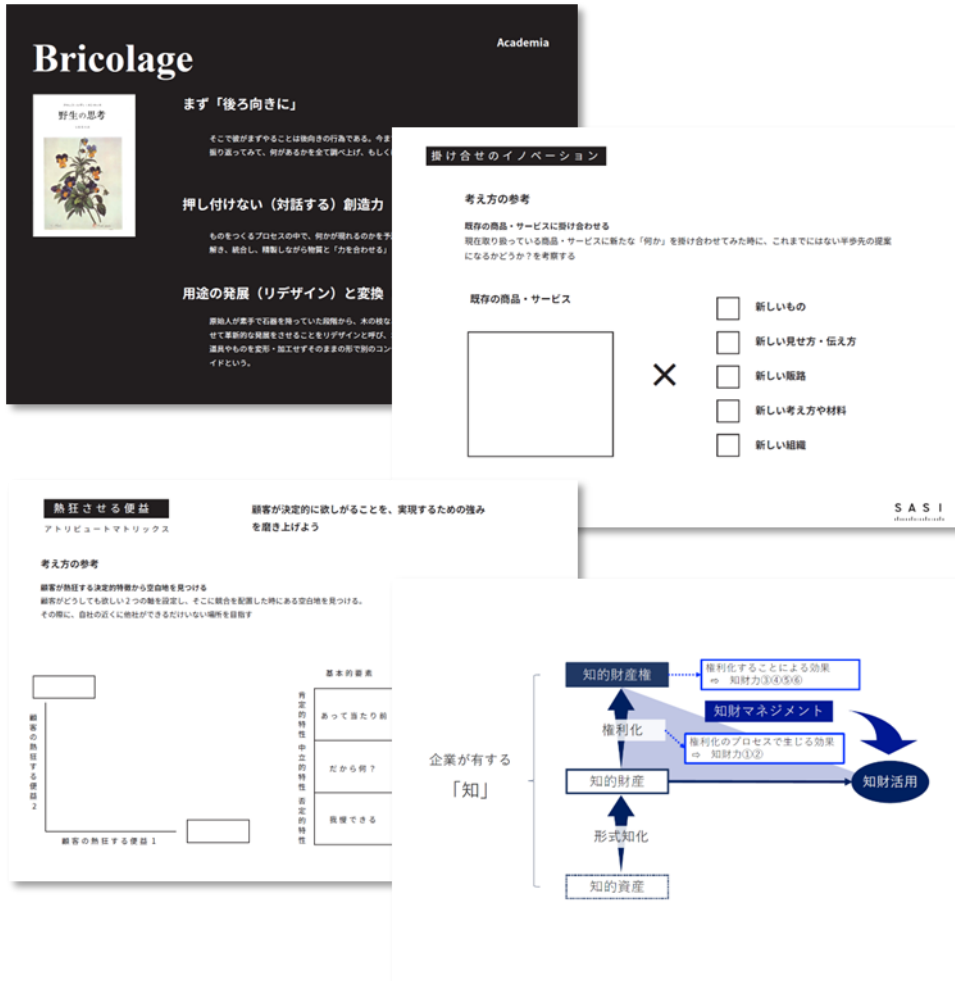


図 V-14 第3回ワークショップのインプットのイメージ | 出所：講師の当日説明資料

### (6) 第4回ワークショップの事前課題

第4回ワークショップの事前課題では、第1～3回のワークショップの内容や事前課題での検討を踏まえて、本ワークショップを通じて検討した新しいビジネスモデルについてのピッチ資料を作成し、第4回ワークショップ当日の最終発表資料を作成してもらった。

最終発表では、各チーム20分の発表時間を設定し、中小企業経営者をメインスピーカーとして、弁理士・知財専門家の知の構造化に関する発表も織り交ぜながら、ピッチ

形式での発表準備も事前課題の中で実施してもらった。

事前課題の準備に向けては、下記の事前課題Ⅰ、事前課題Ⅱの2つの内容に分けて検討事項を提示し、デザイン経営と知財の両観点から整理を進めてもらった。

1. ブリコラージュの考え方を活かし「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、当社は競争が不在/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  
※競争が不在/限定的である空白地に位置できない場合は、上記1.の検討に戻るか、設定した軸を見直しましょう
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

## 図 V-15 事前課題Ⅰ：新・デザイン経営支援プログラムを踏まえた新しいビジネスモデルの検討の内容

1. 事前課題Ⅰ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(第2回事前課題と同様)
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

## 図 V-16 事前課題Ⅱ：新しいビジネスモデルに関連する「知」の構造の整理課題の内容

### (7) 第4回ワークショップ(2026年2月20日開催)の実施内容

#### ■開催日時

2026年2月20日 13:00-17:00

#### ■開催場所

サンスクエア堺

#### ■当日の実施内容

- ・参加各チーム最終発表
- ・全体まとめ(講師:近藤 清人氏、土生 哲也氏)
- ・参加者からのワークショップ全体を通じた振り返りの共有

## 4 各参加者のチーム内での役割

ワークショップおよび事前課題では、各チームに中小企業経営者、デザイナー/中小企業診断士、弁理士/知財専門家が参加し、それぞれ下記の役割を中心に担いながらも、各者が自身の専門外の論点についても議論に参加することで、領域横断にてチーム全体で議論を進めた。

チームによっては、3者に加えて企業の従業員・パートナーも議論に加わりながら、明確な領域の役割分担はせず、チーム全体で新しいビジネスモデルの検討を深めてもらった。

### ■中小企業経営者の主な役割

ワークショップや事前課題に参加し、経営者自身の想いや企業の強み・検討する新しいビジネスモデルについての方向性などの議論に参加

### ■デザイナー/中小企業診断士の主な役割

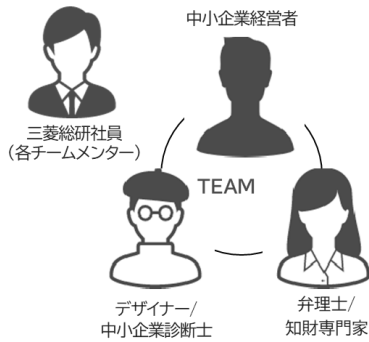
チーム内での議論のメインファシリテーターの役割を担い、中小企業経営者に様々な問いを提示しながら、暗黙知を含む新しいビジネスモデル検討に必要な情報の引き出しとビジネスモデル整理を主導

### ■弁理士/知財専門家の主な役割

知財の観点から議論内容の深化に貢献。また、「知」の構造化のパートを主導し、ビジネスモデルと接続

### ■三菱総合研究所社員（各チームに1人ずつメンターとして関与）の主な役割

事前課題および当日の議論の参加・軌道修正等



属性	役割
中小企業経営者	ワークショップや各事前課題に参加し、経営者自身の想いや企業の強み・検討する新しいビジネスモデルについての方向性などの議論に参加
デザイナー/ 中小企業診断士	チーム内での議論のメインファシリテーターの役割を担い、中小企業経営者に様々な問いを提示しながら、暗黙知を含む新しいビジネスモデル検討に必要な情報の引き出しとビジネスモデル整理を主導
弁理士/ 知財専門家	知財の観点から議論内容の深化に貢献。また、「知」の構造化のパートを主導し、ビジネスモデルと接続
三菱総研社員	事前課題および当日の議論の参加・軌道修正等

図 V-17 各参加者のチーム内での役割

## 5 各チームの最終成果物の紹介

第4回のワークショップでは、事前課題にて取り組んだ「新・デザイン経営支援プログラムを踏まえた新しいビジネスモデルの検討」と「新しいビジネスモデルに関連する『知』の構造の整理課題」の内容を踏まえて、各チーム20分間で最終発表を実施した。

各チーム、中小企業経営者がビジネスモデルの検討について、弁理士・知財専門家が知の構造について説明する形で分担し、スライド資料を用いて最終発表を実施した。

各チームの最終発表のプレゼン資料については資料Iにて掲載している。

ここで、各チームの当日発表の内容について、①企業概要、②ワークショップで言語化した会社のアイデンティティ、③今回検討した新しいビジネスモデルの概要、④ビジネスモデルと知の構造化との関係性、の4点についての要旨を整理する。

### (1) 小泉製作所チームの発表要旨

まず、①企業概要について、小泉製作所は、高度かつニッチな金属加工技術を強みとし、定番部品から最先端の試作部品までを手がける金属加工業である。一人ひとりに関心を持ち尊重する「人間愛」を基盤とした組織文化を育み、オープンファクトリーの実践などを通じ、ものづくりの現場そのものを価値として発信してきた点が特徴である。

②ワークショップで言語化した会社のアイデンティティについて、ワークショップを

通じて、ひとが関わり合い・協力し合うことで、挑戦と楽しさが生まれ、世の中に「アッ！」を届ける「アットホームなひらめき力で社会を感動させる」存在として自社のアイデンティティを明確化した。

③今回検討した新しいビジネスモデルの概要について、新規事業として、楽しいものづくり現場の構築を支援する「体験・コンサルサービス」と、宿泊機能付きの開発ラボを提供する「工房サービス」を構想している。既存の金属加工事業に付加する形で、ひらめき力や技術力・即応力などの7つの力からなる小泉製作所「らしさ」と工場内の未活用空間や新規購入不動産を掛け合わせた事業モデルとなっている。

④ビジネスモデルと知の構造化との関係性について、従来は暗黙知として蓄積されてきた組織文化、現場運営力、顧客対応力などの「小泉メソッド」が、ワークショップを通じて知的資産として整理された。小泉メソッドの核心部分は徹底的に管理されたうえで、メソッドはアセットと掛け合わされ、体験・コンサルサービスや工房サービスとして構造化されている。また、こうしたサービスを通じて顧客の課題解決に貢献し、自社に暗黙知としてのノウハウを蓄積させることで、顧客対応スキルの向上や、オープンファクトリーの運営に繋げていく等、暗黙知から形式知への知の循環が強化されている。

## (2) つば市製茶チームの発表要旨

まず、①企業概要について、つば市製茶本舗は、1850年に堺で創業した170年以上の歴史を持つ老舗茶商である。「お茶は人と人をつなぐ」という信念のもと、良質で新鮮、安心安全な「暮らしのお茶」を提供してきた。急須でお茶を淹れ、味わい、語らうという生活文化を大切にし、茶を通じた人のつながりや和の価値を大切にしてきた企業である。

②ワークショップで言語化した会社のアイデンティティについて、ワークショップを

通じて、つば市製茶本舗は「おいしい時間＝和をつくる特別な時間」を提供する存在として自社のアイデンティティを明確化した。お茶を「人の幸せを支援するツール」と再定義し、言葉にしづらい感謝などの気持ちを翻訳する役割を担う存在として位置づけた。

③今回検討した新しいビジネスモデルの概要について、新規事業として、「堺発ウェルビーイングプログラム」を構想している。千利休のふるさとである堺の地域連携を活用し、茶と禅を軸に浄化・調律・覚醒・調和の4ステップ体験を提供するモデルである。従来の茶葉販売に加え、体験・観光などを組み合わせた形で価値を提供する。

④ビジネスモデルと知の構造化との関係性については、これまで暗黙知として蓄積されてきた経営の伝統、産地ネットワーク、急須体験の提供ノウハウ、茶文化への理解などが、ワークショップを通じて知的資産として可視化され、ビジネスモデルとして構造化された。可視化された知的資産について、商標・意匠の登録、営業秘密の管理などを通じて保護するなど、知財マネジメントも構想されている。

### (3) 常磐精工チームの発表要旨

まず、①企業概要について、常磐精工株式会社は、1964年創業の商業施設向けスタンド看板を製造する企業である。国内の自社工場での生産にこだわり、**Quality、Price、Speed&Stable、Personalize**の4点を競争力の源泉としてきた。

②ワークショップで言語化した会社のアイデンティティについて、ワークショップを通じて、「ものづくりの楽しさを届ける伝道師」というアイデンティティを明確化した。単に製品を製造・販売する存在ではなく、ものづくりの喜びや価値を次の世代や社会へ伝えていく役割を自社の本質として再認識した。

③今回検討した新しいビジネスモデルの概要について、新規事業として「トキセイメ

「メーカー保証サービス」を構想した。本サービスは、看板納品後の不安や管理負担といった顧客ペインに着目し、メーカー保証、交換備品の特別価格での提供、アフターサポート、修理対応、古い看板の無料回収などを通じて直販を促進するモデルである。従来の製造・販売事業に、アフターサービスを付加することで、作る喜びから、使われ続けることに対する喜びに、ものづくりの喜びを再定義している。

④ビジネスモデルと知の構造化との関係性について、従来は暗黙知として扱われてきたモノづくり技術力、価格対応力・設計力に加え、保守や壊れた際のサービス対応に関する知見が、ワークショップを通じて知的資産として再整理された。これらの暗黙知は保証サービスという形で構造化され、商標やサービス設計として形式知化された。

#### (4) 日本ツクリダスチームの発表要旨

まず、①企業概要について、日本ツクリダスは、生産管理 SaaS「エムネットくらうど」を提供する SaaS 事業者である。以前は、堺市の町工場として、多品種小ロットの金属加工を行い、月 1,000 枚規模の図面に対応してきたが、2024 年に製造事業を譲渡した。

②ワークショップで言語化した会社のアイデンティティについて、ワークショップを通じて、単なる生産管理システム提供者ではなく、製造業の経営者の根源的な不安や孤独に寄り添い、判断を支える伴走者としての存在意義を見出した。元製造業社長の視点と現場の解像度の高さを武器に、どれだけきちんと管理していても「それでも心配」という経営者の根源的な不安を取り除く相談相手として、自社を再定義した。

③今回検討した新しいビジネスモデルの概要については、新規事業として、「誰に聞いてよいか分からない、経営のあれこれ相談処」を構想している。従来の生産管理 SaaS「エムネットくらうど」によるシステム提供に加え、「社長のニノウデトッピング」「エ

グゼクティブニノウデ」といった月額制の伴走型支援（IT サポート・経営相談・商談同席等）を付加する二階建てのモデルを想定している。IT 支援から経営相談までを一気通貫で提供することができる。

④ビジネスモデルと知の構造化との関係性については、これまで代表取締役の角野嘉一氏に蓄積されてきた、製造業に関する経験知や現場に対する解像度の高さが知的資産として再認識されたことで、経営者に真に伴走する相談相手となる事業構造という形で形式知化された。それにより、システム提供だけでなく、人的な支援が加わる事業構造へと変化した。

#### （5） プロスペクトチームの発表要旨

まず、①企業概要について、プロスペクト株式会社は、野球道具・用品・ウェアの卸売を主軸とする企業である。良いものを真摯に作り、常に新たな、斬新な提案を送り届けることを存在価値として、ONYONE BASEBALL GEAR や IP SELECT 等、野球ファンに愛される製品を提供してきた。また、代表取締役の瀬野 竜之介氏は長年、少年野球チームの運営や指導に携わっており、競技現場と経営の双方に豊富な経験を持っている。

②ワークショップで言語化した会社のアイデンティティについて、ワークショップを通じて、「目利き力」「常識を疑い真実を探究する姿勢」「美学をもって仲間を集める力」が核としてあることが整理された。スポーツ界に品格ある未来を築き、スポーツをする経験から多くのことを学び、人生を豊かにする人を増やすため、「先を見通し、新常識に挑戦する」という会社のアイデンティティが見出された。

③今回検討した新しいビジネスモデルの概要については、新規事業として瀬野 竜之介氏の苗字と会社名である PROSPECT に関連した「SENOSPECT」を構想した。そ

ここでは「スポーツペアレンティング」を事業として行う構想をしている。「社会に出て伸びる人材をはぐくむためには、家庭環境が何よりも大切である」という瀬野社長の考えを軸に、子ども本人ではなく親の関わり方に焦点を当て、瀬野 竜之介氏の経験・知見を会社の価値につなげる構想だ。企業・クラブチーム向けの導入型講座、親向けの講座などを組み合わせ、既存事業とは異なる教育・支援型モデルを展開する構想となっている。

④ビジネスモデルと知の構造化との関係性について、瀬野 竜之介氏が少年野球チームの指導・運営や業界関係者との関係構築を通じて蓄積した経験知や目利き力は、個人に依存した暗黙知であった。そうした知的資産が、ワークショップを通じて実績等の形式知や書籍出版等の著作物につながると整理されたことで、スポーツペアレンティング事業が、瀬野 竜之介氏とプロスペクトだからこそ提供できる唯一性のある新事業として知の構造化とともに説明された。

## 6 ワークショップ参加者の意見・感想

第4回ワークショップの最後には、「参加者からのワークショップ全体を通じた振り返りの共有」の時間を設定し、中小企業経営者、デザイナー/中小企業診断士、弁理士/知財専門家の各属性の参加者に対して、ワークショップ全体を通じた感想やコメントを聞いた。

各属性における当日の振り返り内容の整理を下記に示す。

### (1) 中小企業経営者の意見・感想

中小企業経営者には、下記の2つのいずれかの質問に答えてもらう形で、参加者それぞれに意見・感想を聞いた。

## ■質問①

今回の参加を通じて、知的資産や知的財産に関する意識は変わりましたか？また、今後の経営判断において、知的資産や知的財産が影響を与えると考えますか？

## ■質問①への意見・感想

- ・開発メンバーがすごい機能を作ってくれた際に、知的財産権を取るべき、取ったほうがよいのではないかと考えるようになった。一方で、知的財産権取得のリードタイムを踏まえると経営のスピード感が乏しくなる点は課題とも感じている。
- ・知的財産について、これまであまり考えていなかったが、あるに越したことはないと考えようになった。社内の知的財産の特許化で未来が変わるかもしれないと価値観が改められた。

## ■質問②

自社の強み・想い（アイデンティティ）を軸に事業計画を立てることについて、どのように感じていますか？また、これまでの事業計画と違う点や変わらない点は何ですか？

## ■質問②への意見・感想

- ・普段の経営では、売上を追求してしまい、理念・想いに沿わない方針と感じてしまうことも多い。実際問題では利益と自社らしさのせめぎあいが生じる。今回は、久々に、社会と自社の想いを両立できた案になった。通常、ここまで深くアイデンティティを深掘りできていない。
- ・普段から自社では取り組んでいると思う。従業員とは、アイデンティティをもとに対話した方が、想いが伝わりやすい。
- ・創業当初の想い・アイデアが自社の基礎を作っており、起業当初は周囲から反対され

た意見を押し切ってうまくいったこともあった。しかし、最近は、継続性のある経営を踏まえて、トレンドを追いかけるようになった。今回、想いの重要さを感じ、原点に戻れた。初心を思い出し、改めて経営者のワンマン的な姿勢をもった事業にもチャレンジしたい。

・アイデンティティを軸に考えた事業は成功確率が上がる。売れば事業は成功と考えたと、想いが乗らない算盤だけの事業は継続性が乏しい。今回検討した新規事業は、算盤とアイデンティティの両軸を踏まえた事業であり、継続性がある故に成功率も高いだろう。

## (2) デザイナー/中小企業診断士の意見・感想

デザイナー/中小企業診断士には、下記の2つのいずれかの質問に答えてもらう形で、参加者それぞれに感想・コメントを聞いた。

### ■質問①

今後、この協働を続けるとすれば、どのタイミングで弁理士が関与するのが最も効果的だと思いますか？また、弁理士との協働は、アイデアの言語化やビジネスモデル構想にどんな変化をもたらしましたか？

### ■質問①への意見・感想

・アイデンティティの検討段階から弁理士が入っても、関係性が構築しきれないまではお互いが探り探りの姿勢になった側面もあった。一方、事業を組み立てる際に弁理士がいることで整理が進んだ場面もあった。その要因には、序盤のアイデンティティの組み立て時点から弁理士いたことも、寄与していたと思う。それでも、コミュニケーションコストを踏まえると、事業の検討段階からの弁理士の関与でも良いとは思う。

・最初から弁理士がチームにいると面白い。知財の観点で議論を翻訳してくれることで

大変助かった。

・弁理士側が議論の最初からチームに入りたいと思うのであれば、最初から一緒に議論をしてもよいと思う。一方、中小企業のコスト面を考えるのであれば、弁理士の介入のタイミングは、診断士が最初の整理を進めた後の段階の方が良いのではないかと考えている。

## ■質問②

知財を初期段階から意識する支援は、従来の支援とどこが違うと感じましたか？また、デザイン経営に弁理士が協働することに意義があると感じますか？

## ■質問②への意見・感想

・自身の支援では、これまでデザイン態度よりマネジメント態度を重視する傾向にあったが、今回はデザイン態度を意識するように心がけていた。その上で、ものづくりの現場で出てきた「強み」について、弁理士の豊富な知見に基づき、序盤から知財として成長の可能性について意見を出してくれたことで、ヒアリングにおける自身の視野も広がったと感じる。ヒアリングの内容が深化できた印象。

## (3) 弁理士/知財専門家の意見・感想

弁理士/知財専門家には、下記の 2 つのいずれかの質問に答えてもらう形で、参加者それぞれに感想・コメントを聞いた。

## ■質問①

今回デザイン経営に参加して、弁理士が協働する上で有益となった点や課題を教えてください

## ■質問①への意見・感想

・弁理士は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。それでは知的資産・知的財産の本質を、立ち止まって考えることはできない。「人間愛」という強みも、弁理士一人ではたどり着けない視点であったため、協働で行うことが重要と感じた。

## ■質問②

このような協働が定着すれば、知財の創造・保護・活用はどのように変わっていくと考えますか？また、弁理士に求められる能力や姿勢は何が変わりますか？

## ■質問②への意見・感想

・弁理士との協働は行うべき。弁理士の支援力の底上げにも、こうした経験は重要。普段の仕事でも知財マイニングをすることはあるが、経営・ビジネスには携わっていないケースが多い。日々のアンテナをはり、知的資産→知的財産のプロセスも学ぶことに意義がある。また、個人的にデザインの歴史（近藤 清人氏レクチャー）も興味深く勉強になった。

・通常の相談では、相談前からある程度の下地ができているケースが多い。一方、今回のプロスペクトの結論では、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。知的財産権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と思う。

・知財専門家として知的財産権の取得の方向性は話すことは従来の支援でも行える。一方、今回のプログラムでは、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。社長の深い悩みまでを理解して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な。

・発明の枝葉ではなく、幹の部分まで理解を深め、経営者・会社の想いを重視しながら弁理士が支援をすることが重要と思った。弁理士には、経営者の根幹的な価値観に共感する力が求められると思えた。

## 7 ワークショップの効果測定

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/知財専門家の計 15 名に、ワークショップ参加後のアンケートに協力してもらい、ワークショップの効果測定を実施した。

### (1) アンケートの設問設計

本アンケートでは、「セクション 1：基本情報」、「セクション 2：WS 全般に対して」（※ここでは「ワークショップ」を「WS」と記載）、「セクション 3：事前課題や検討内容・プロセスについて」、「セクション 4：知的財産等への考え方について」、「セクション 5：弁理士の経営支援への参画について」、「セクション 6：気付き・学び・フリーコメント等」の 6 つのセクションで計 41 問の設問を設定した。

各設問の内容は下記の通り。なお、下表において、「SA」は単一回答、「MA」は複数回答、「FA」は自由回答をそれぞれ表している。また、形式に「リッカート」と記載している設問については、各設問に対して、「非常にそう思う／ややそう思う／あまりそう思わない／そう思わない」の 4 段階からの単一回答にて回答を得ている。

表 V-4 「セクション 1：基本情報」の設問

セクション1:基本情報			
設問番号	形式	設問文	選択肢
Q1	FA	お名前をご記入ください	自由記述
Q2	SA	所属チームを選択してください	小泉製作所チーム つぼ市製茶チーム 常盤精工チーム 日本ツクリダスチーム プロスペクトチーム
Q3	SA	ご自身の立場を選択してください	企業(中小企業経営者) 企業(従業員等) デザイナー、中小企業診断士 弁理士、知財専門家

表 V-5 「セクション2：WS全般に対して」の設問

セクション2：WS全般に対して			
設問番号	形式	設問文	選択肢
Q4	SA	今回のWS全体の満足度を教えてください	非常に満足 やや満足 あまり満足でない 満足でない
Q5	SA	今回のWSは、期待していた成果(学び・検討の前進)につながりましたか	非常にそう思う ややそう思う あまりそう思わない そう思わない
Q6	SA	同じ立場の人に本プログラムを勧めたいと思いますか	強く勧めたい ある程度勧めたい あまり勧めたくない 勧めたくない
Q7	MA	WSの中で、特に価値が高いと感じた要素を選んでください(最大3つ)	デザイン経営の考え方の理解 知的資産・知的財産の考え方の理解 知の構造化の実践 アイデンティティの言語化 新ビジネスモデル検討 チーム協働メンバーとの関係性構築 ワークショップ当日の講師のインプット ワークショップ当日のチームでの議論 事前課題に取り組むプロセス その他(自由記述)
Q8	リッカート	それぞれの項目について、参加前(当時)の状態として、最も近いものを選んでください ※補足：後の設問との差分を確認します。参加前後で状態が変わらないものは同じ選択肢、状態に変化があったものは別の選択肢が選ばれているか、改めてご確認をお願いいたします。	デザイン経営(人格形成・文化醸成・価値創造)の基本理解がある 知的資産・知的財産の考え方の基本理解がある 知財を“権利取得だけ”でなく価値創造・差別化に結びつけて捉えられる 自社(支援先)の「自社らしさ／想い」を言語化できる アイデンティティを軸に顧客・市場視点も踏まえ事業を構想できる 異分野メンバーと協働し議論を整理して前に進められる
Q9	リッカート	それぞれの項目について、参加後(現在)の状態として、最も近いものを選んでください ※補足：後の設問との差分を確認します。参加前後で状態が変わらないものは同じ選択肢、状態に変化があったものは別の選択肢が選ばれているか、改めてご確認をお願いいたします。	デザイン経営(人格形成・文化醸成・価値創造)の基本理解がある 知的資産・知的財産の考え方の基本理解がある 知財を“権利取得だけ”でなく価値創造・差別化に結びつけて捉えられる 自社(支援先)の「自社らしさ／想い」を言語化できる アイデンティティを軸に顧客・市場視点も踏まえ事業を構想できる 異分野メンバーと協働し議論を整理して前に進められる
Q10	SA	参加にかかる負荷(時間・準備含む)はどの程度でしたか	非常に大きい やや大きい あまり大きくない 大きくない
Q11	SA	参加にかかる負荷にプログラムの内容は見合っていましたか	十分に見合っていた やや見合っていた あまり見合っていなかった 見合っていなかった

表 V-6 「セクション3：事前課題や検討内容・プロセスについて」の設問

セクション3：事前課題や検討内容・プロセスについて			
設問番号	形式	設問文	選択肢
Q12	SA	自社らしさの言語化に関する課題について、十分に取り組みましたか	十分な理解をもって取り組めた 当初は理解の及んでいない部分があったが、回を重ねるごとに全体の理解が進んだ 今でも理解の及んでいない部分がある 理解できているか分からない
Q13	SA	知の構造化に関する課題について、十分に取り組みましたか	十分な理解をもって取り組めた 当初は理解の及んでいない部分があったが、回を重ねるごとに全体の理解が進んだ 今でも理解の及んでいない部分がある 理解できているか分からない
Q14	SA	ビジネスモデル・知財戦略の検討に関する課題について、十分に取り組みましたか	十分な理解をもって取り組めた 当初は理解の及んでいない部分があったが、回を重ねるごとに全体の理解が進んだ 今でも理解の及んでいない部分がある 理解できているか分からない
Q15	SA	複数の専門家が領域横断で(分別なく)議論に取り組むプロセスは有意義でしたか	非常にそう思う ややそう思う あまりそう思わない そう思わない
Q16	リッカート	チームでの協働を振り返って、当てはまるものを選んでください	異分野視点で議論が整理され言語化が進んだ コミュニケーションコスト(所要時間、議論の円滑さ)は許容範囲内だった このチーム構成は実務でも有効だと思う
Q17	SA	アイデンティティ(自社らしさ/想い)はどの状態まで整理できましたか	明文化が実現し、活用フェーズへと進んでいる 明文化したが、具体的な活用はこれから 深掘りはできたが、明文化までは至っていない 深掘りも十分にはできていない
Q18	SA	今回提案した新ビジネスモデルはどの程度の具体性を持って検討できましたか	主要要素や実現に向けた道筋まで検討できた 骨子(価値・顧客・提供・収益)までは検討できた ビジネスアイデアとして整理はできた 具体的な整理はしきれっていない
Q19	SA	今回提案した新ビジネスモデルの実現への想いはどの程度ですか	経営の重要課題として最優先に実現する 重要な課題と考え、継続的に事業化する 重要な課題になりうるため、試行的に取り組み始める 実現するかどうかの検討から始める段階 実現に向けた検討の優先順位は低い

表 V-7 「セクション4：知的財産等への考え方について」の設問

セクション4:知的財産等への考え方について			
設問番号	形式	設問文	選択肢
Q20	MA	「知的資産」「知的財産」「知的財産権」の3つの概念について、WS参加を通じて得た概念の変化を選択してください(複数回答可) ※補足:「知的資産」「知的財産」「知的財産権」の各用語は添付の図もご参照ください	「知的資産」という言葉を初めて知った 「知的財産」と「知的財産権(特許権などの権利)」が別の概念であることを初めて知った。 「知的資産」を形式知化すると「知的財産」が考えられるという考え方を理解した 権利化以外にも「知的財産」の活用の仕方があることを理解した その他
Q21	SA	知的財産の重要性に関する理解は深まりましたか	非常に深まった やや深まった あまり深まらなかった 変化しなかった 参加前から重要性を十分に理解していた
Q22	SA	本WSを通じて、会社の知的資産が可視化されたと思えますか	非常にそう思う ややそう思う あまりそう思わない そう思わない
Q23	SA	本WSで検討したビジネスモデルには、自社らしさや知的資産が反映されたと思えますか	自社らしさも知的資産も反映されたビジネスモデルが検討できたと思う 自社らしさは十分にビジネスモデルに反映したが、知的資産への意識は不十分だったかもしれない 知的資産は十分にビジネスモデルに反映したが、自社らしさへの意識は不十分だったかもしれない 自社らしさも知的資産もビジネスモデルには十分に反映できていない その他
Q24	SA	デザイン経営を学ぶ中で、知的資産を理解し、検討していくことは重要だと思いますか	非常にそう思う ややそう思う あまりそう思わない そう思わない
Q25	MA	今回のWSでは、どのような知的財産の創造を意識して取り組みましたか(複数回答可) ※補足:「知的財産の創造は意識していない」を選択した場合は、他の選択肢は選択しないでください	発明・考案(技術的アイデア) 意匠(商品等のデザイン) 商標(ロゴや商品名等) 著作物(ソフトウェアや映像等のコンテンツ) 技術情報・営業情報(新たなノウハウ等) 知的財産の創造は意識していない その他
Q26	SA	知的財産の権利化を短絡的に考えず、知的資産の棚卸しから自社の知的財産を考えるプロセスは重要だと思いますか	非常にそう思う ややそう思う あまりそう思わない そう思わない

なお、Q20 では下記の図をアンケートに添付し、アンケート内容の補足を行った。

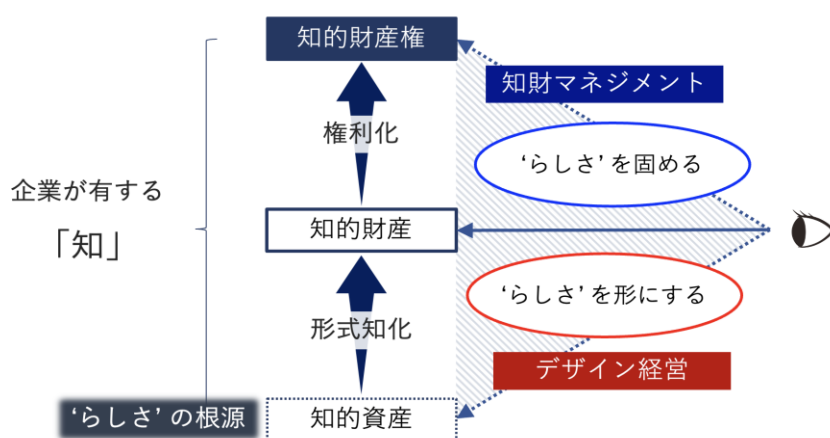


図 V-18 知的資産・知的財産・知的財産権の用語の補足に用いた図 | 出所：講師 土生 哲也氏ワークショップ資料

表 V-8 「セクション5：弁理士の経営支援への参画について」の設問

セクション5:弁理士の経営支援への参画について			
設問番号	形式	設問文	選択肢
Q27	SA	デザイン経営を実施していく上での弁理士との協業可能性について、弁理士が【無償】で協力する場合、協業が可能だと思いますか	協業を実現できると確信している
			協業の可能性は十分にあると思われる
			協業可能性はやや低い
			実際の協業は難しい
Q28	SA	デザイン経営を実施していく上での弁理士との協業可能性について、弁理士が【有償(時間単価に見合った費用)】で協力する場合、協業が可能だと思いますか	協業を実現できると確信している
			協業の可能性は十分にあると思われる
			協業可能性はやや低い
			実際の協業は難しい
Q29	SA	弁理士が【無償】で経営支援に参画する場合、弁理士/知財専門家が関与する最適タイミングはいつだと思いますか	アイデンティティの整理から
			アイデア出しの段階から
			ビジネスモデル骨子が固まってから
			権利化・契約の具体化段階から
			その他
Q30	SA	弁理士が【有償】で経営支援に参画する場合、弁理士/知財専門家が関与する最適タイミングはいつだと思いますか	アイデンティティの整理から
			アイデア出しの段階から
			ビジネスモデル骨子が固まってから
			権利化・契約の具体化段階から
			その他
Q31	SA	権利取得を前提としない、知的資産の深掘りや知の構造化の支援に弁理士が関わることは有意義だと思いますか	非常にそう思う
			ややそう思う
			あまりそう思わない
			そう思わない
Q32	FA	上記の設問について、選択の理由を教えてください	自由記述
Q33	SA	知的資産の深掘りや知の構造化の支援に弁理士が加わる場合、費用負担や契約の形態はどのような形式が好ましいですか	業務に対して、期間を定めて固定の報酬を設定する
			業務に対して、かかった時間に応じた稼働分の報酬を支払金額とする
			支援の結果、知財権の取得に発展した際に、その申請に係る報酬のみを報酬とする
			基本的に報酬は設定しない(プロボノ等)
Q34	FA	有償で今回のように弁理士が経営支援に参画する検討を実施する際、弁理士に支払う/受け取る報酬ほどの程度が適切と考えるか、ご意見をお聞かせください (例:週1日×1時間の打合せとその準備で月単価10万円[税込]以内)	その他
			自由記述

表 V-9 「セクション 6：気づき・学び・フリーコメント等」の設問

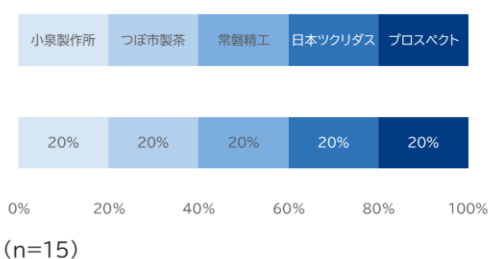
セクション6:気づき・学び・フリーコメント等			
設問番号	形式	設問文	選択肢
Q35	FA	今回の参加で得た最大の学び/気づきを教えてください	自由記述
Q36	FA	改善してほしい点(進行・内容・資料・運営等)を教えてください	自由記述
Q37	FA	【中小企業経営者向け設問】 デザイナー・中小企業診断士と弁理士・知財専門家とチームを組んで検討を行った中で、これまで検討してきたことや受けてきた支援と異なる点や新たな発見はありましたか？	自由記述
Q38	FA	【デザイナー・中小企業診断士向け設問】 企業の「らしさ」を掘り起こすにあたり弁理士・知財専門家のアプローチに自らと異なる点や新たな発見はありましたか？	自由記述
Q39	FA	【弁理士・知財専門家向け設問】 日常的な「知的財産」の形式知化(発明の発掘等)はどのように行っておりますか。また、今回のように知の構造化を意識して形式知化を進める方法と違いはありますか。あった場合、今後の業務に活かそうな要素はありましたか？	自由記述
Q40	FA	【弁理士・知財専門家向け設問】 本事業のような役割を通常業務に組み込むことは可能ですか。また、可能にしていくためにはどのような工夫が必要/どのようなことを行政に期待しますか？	自由記述
Q41	FA	コメント・感想など、自由にご記述ください	自由記述

(2) アンケート回答結果の全体像

「SA」、「MA」、「リッカート」の形式で回答を取得した各設問の回答結果（単純集計）は下記の通りとなった。なお、各回答結果の割合は小数第一位を四捨五入して示しており、合計値が100%ではない場合もある。

■ 「セクション 1：基本情報」の回答結果（SA、MA、リッカート形式の設問）

Q2 SA 所属チームを選択してください



Q3 SA ご自身の立場を選択してください

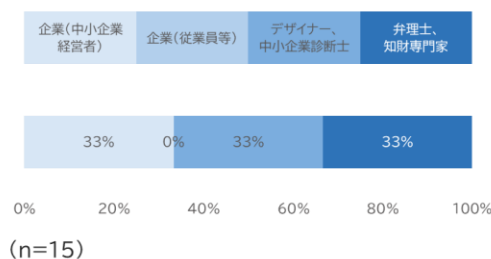
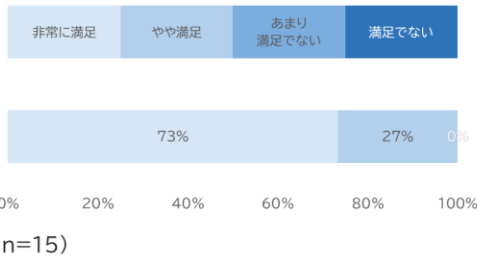


図 V-19 「セクション 1：基本情報」の回答結果 (1/1)

■ 「セクション 2 : WS 全般に対して」の回答結果 (SA、MA、リッカード形式の設問)

Q4 SA 今回のWS全体の満足度を教えてください



Q5 SA 今回のWSは、期待していた成果(学び・検討の前進)につながりましたか

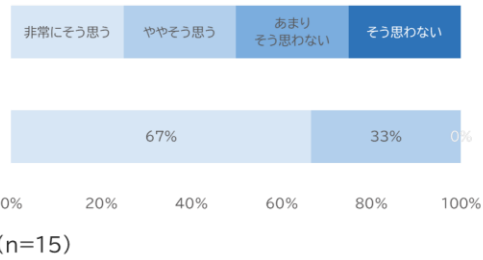
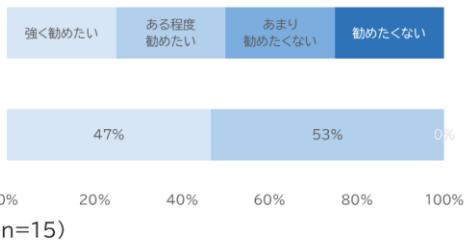


図 V-20 「セクション 2 : WS 全般に対して」の回答結果 (1/4)

Q6 SA 同じ立場の人に本プログラムを勧めたいと思いますか



Q7 MA WSの中で、特に価値が高いと感じた要素を選んでください(最大3つ)

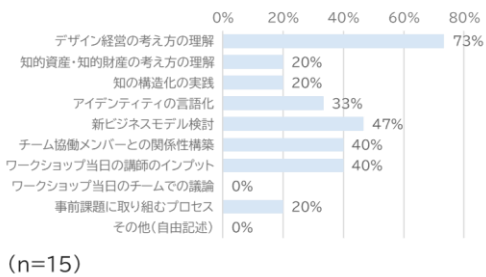
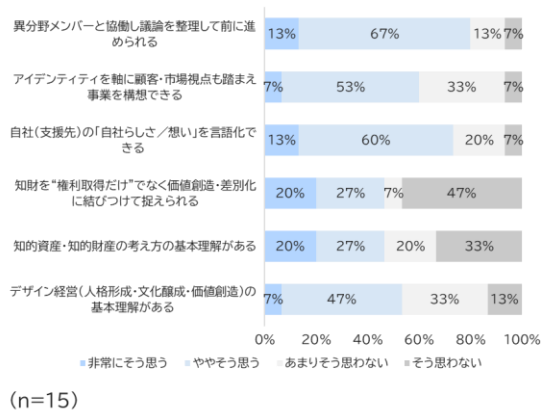


図 V-21 「セクション 2 : WS 全般に対して」の回答結果 (2/4)

Q8 SA それぞれの項目について、参加前(当時)の状態として、最も近いものを選んでください



Q9 SA それぞれの項目について、参加後(現在)の状態として、最も近いものを選んでください

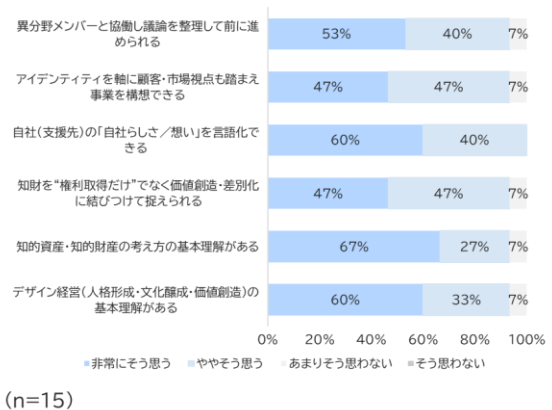
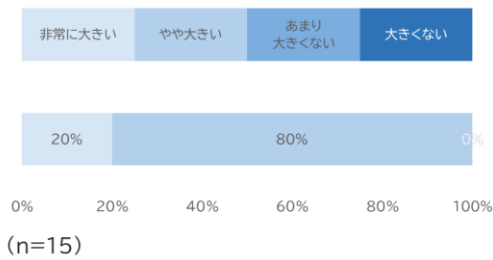


図 V-22 「セクション 2 : WS 全般に対して」の回答結果 (3/4)

Q10 SA 参加にかかる負荷(時間・準備含む)はどの程度でしたか



Q11 SA 参加にかかる負荷にプログラムの内容は見合っていましたか

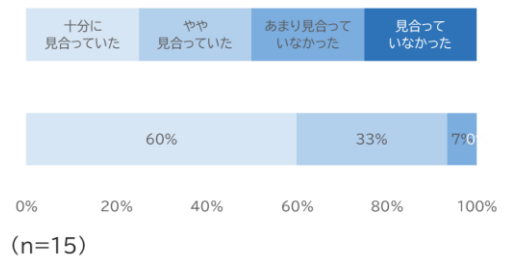


図 V-23 「セッション 2 : WS 全般に対して」の回答結果 (4/4)

### ■ 「セッション 2 : WS 全般に対して」の回答結果の整理

「今回の WS 全体の満足度を教えてください」の問いに対しては、「非常に満足」が 73%、「やや満足」が 27%と、すべての参加者が満足と回答した。「今回の WS は、期待していた成果（学び・検討の促進）につながりましたか」との問いに対しても、67%が「非常にそう思う」、33%が「ややそう思う」と回答した。「同じ立場の人に本プログラムを勧めたいと思いますか」との問いに対しては、「強く勧めたい」が 47%、「ある程度勧めたい」が 53%と、すべての参加者が勧めたいと回答した。以上より、WS 全体に関しての上記の 3 設問では、すべての参加者からの設問への積極肯定が確認できたことから、ワークショップを通じた学びとデザイン経営に取り組む意義を感じてもらえた、満足度の高いワークショップになったことが分かった。

また、ワークショップの各コンテンツの中で特に満足度の高かった項目は「デザイン経営の考え方の理解（73%の参加者が選択）」「新ビジネスモデル検討（同 47%）」「ワークショップ当日の講師のインプット(同 40%)」「アイデンティティの言語化(同 33%)」となった。

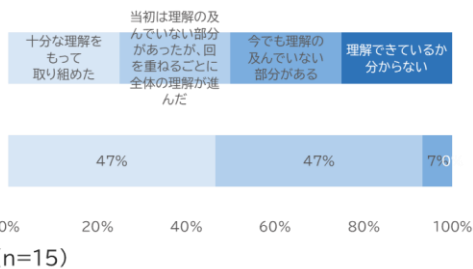
ワークショップを通じた理解度の変化についても、全項目で理解が進んだことが確認できる。特に、知的資産・知的財産の考え方については、参加前後の理解層（非常にそ

う思う+ややそう思う)の割合が顕著に増加しており、知財支援としての理解度醸成についても、本ワークショップは十分な効果を出したことが示唆される。

ワークショップにかかる負荷については、「非常に大きい」が20%、「やや大きい」が80%と、全参加者が負荷を感じる結果となった一方、負荷に対しプログラム内容が見合っていたかについては、93%が肯定的な印象を抱いており、参加者に多分なコミットを求める内容ではあるが、参加者がその効果や意義を十分に感じられるワークショップとなったと読み取れる。

■ 「セクション 3：事前課題や検討内容・プロセスについて」の回答結果（SA、MA、リッカート形式の設問）

Q12 SA 自社らしさの言語化に関する課題について、十分に取り組みましたか



Q13 SA 今回のWSは、期待していた成果(学び・検討の前進)につながりましたか

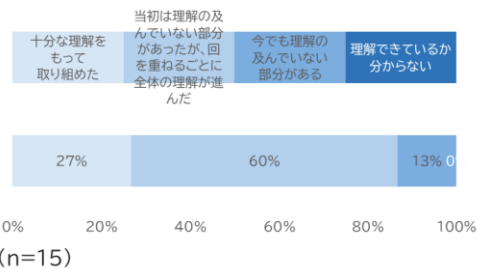
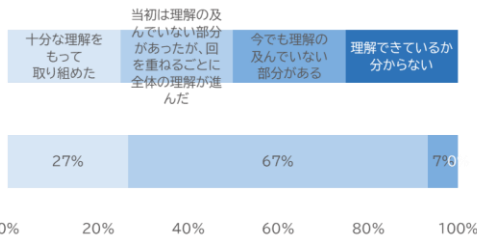


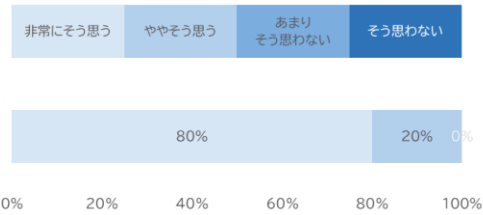
図 V-24 「セクション 3：事前課題や検討内容・プロセスについて」の回答結果 (1/5)

Q14 SA 同じ立場の人に本プログラムを勧めたいと思いますか



(n=15)

Q15 SA 複数の専門家が領域横断で(分別なく)議論に取り組むプロセスは有意義でしたか

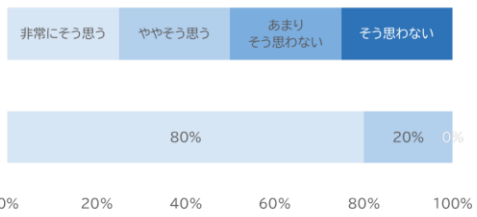


(n=15)

図 V-25 「セクション 3: 事前課題や検討内容・プロセスについて」の回答結果 (2/5)

Q16-1 SA チームでの協働を振り返って、当てはまるものを選んでください

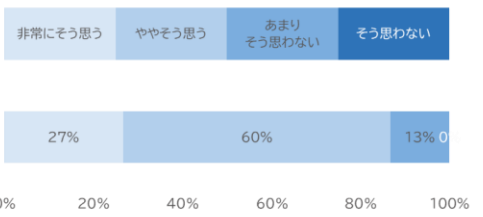
異分野視点で議論が整理され言語化が進んだ



(n=15)

Q16-2 SA チームでの協働を振り返って、当てはまるものを選んでください

コミュニケーションコスト(所要時間、議論の円滑さ)は許容範囲内だった

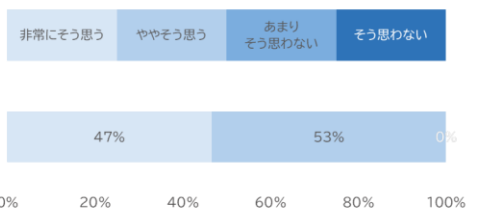


(n=15)

図 V-26 「セクション 3: 事前課題や検討内容・プロセスについて」の回答結果 (3/5)

Q16-3 SA チームでの協働を振り返って、当てはまるものを選んでください

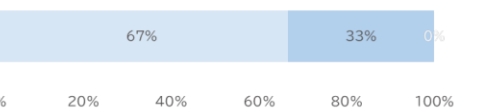
このチーム構成は実務でも有効だと思う



(n=15)

Q17 SA アイデンティティ(自社らしさ/想い)はどの状態まで整理できましたか

明文化が実現し、活用フェーズへと進んでいる



(n=15)

図 V-27 「セクション 3: 事前課題や検討内容・プロセスについて」の回答結果 (4/5)

Q18 SA 今回提案した新ビジネスモデルはどの程度の具体性を持って検討できましたか

主要要素や実現に向けた道筋まで検討できた  
骨子までは検討できた  
ビジネスアイデアとして整理はできた  
具体的な整理はできていない



0% 20% 40% 60% 80% 100%

(n=15)

Q19 SA 今回提案した新ビジネスモデルの実現への想いはどの程度ですか

最優先に実現する  
継続的に事業化する  
試行的に取り組み始める  
実現するかどうかの検討から始める  
実現に向けた検討の優先順位は低い



0% 20% 40% 60% 80% 100%

(n=15)

図 V-28 「セクション 3：事前課題や検討内容・プロセスについて」の回答結果 (5/5)

### ■ 「セクション 3：事前課題や検討内容・プロセスについて」の回答結果の整理

「自社らしさの言語化に関する課題について、十分に取り組みましたか」という問いに対しては参加者の 47%、「知の構造化に関する課題について、十分に取り組みましたか」という問いに対しては参加者の 60%が、「当初は理解の及んでいない部分があったが、回を重ねるごとに全体の理解が進んだ」と回答しており、本ワークショップが参加者のデザイン経営における人格形成及び知の構造化の理解を深化させる内容を適切に提供できていたことが確認できた。

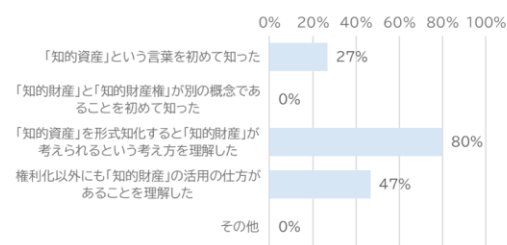
「ビジネスモデル・知財戦略の検討に関する課題について、十分に取り組みましたか」という問いに対しては、参加者の 67%が「当初は理解の及んでいない部分があったが、回を重ねるごとに全体の理解が進んだ」と回答だった。また、チームでの協働については、「異分野視点で議論が整理され言語化が進んだ」という問いに対し、参加者の 80%が「非常にそう思う」、20%が「ややそう思う」と回答していた。コミュニケーションコストについても、87%が許容範囲内であると回答した。「複数の専門家が領域横断で（分別なく）議論に取り組むプロセスは有意義でしたか」という問いに対しては、80%の参加者が「非常にそう思う」、20%が「ややそう思う」と回答しており、このチーム構成について、すべての参加者が肯定的な回答であったことから、複数の専門家が関与

しつつ、ビジネスモデルや知財戦略を複合的に検討する本ワークショップの体制は、参加者にとって有意義なものであったと改めて示唆された。

ワークショップにおけるワークの到達度合いについて、アイデンティティ（自社らしさ/想い）の整理においては、すべての参加者が明文化できたと回答。新ビジネスモデルについても、すべての参加者が整理できたと回答。そのうえで、参加者の60%が「重要な課題と考え、継続的に事業化する」と回答しており、アイデンティティを明確化した上で検討したビジネスモデルが、中小企業経営者をはじめとする参加者にとって納得感のあるものとなったとも確認できた。

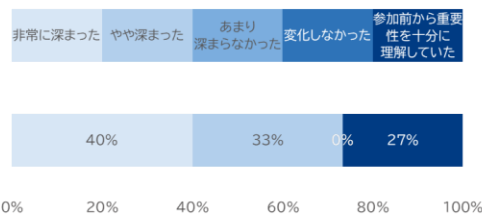
■ 「セクション4：知的財産等への考え方について」の回答結果（SA、MA、リッカー形式の設問）

Q20 MA 「知的資産」「知的財産」「知的財産権」の3つの概念について、WS参加を通じて得た概念の変化を選択してください(複数回答可)



(n=15)

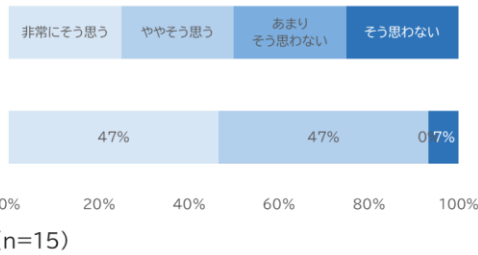
Q21 SA 知的財産の重要性に関する理解は深まりましたか



(n=15)

図 V-29 「セクション4：知的財産等への考え方について」の回答結果（1/4）

Q22 SA 本WSを通じて、会社の知的資産が可視化されたと思いますか



Q23 SA 本WSで検討したビジネスモデルには、自社らしさや知的資産が反映されたと思いますか

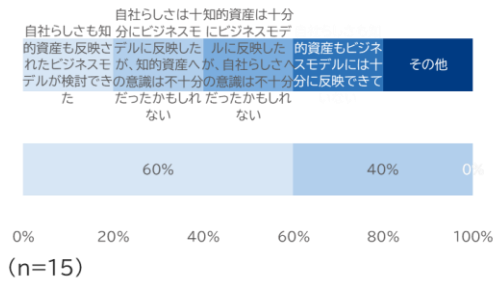
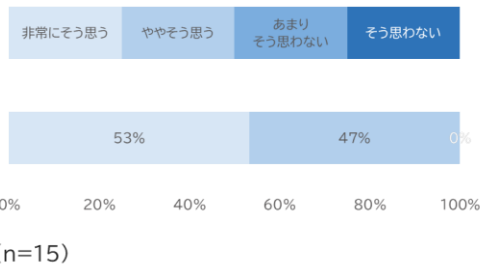


図 V-30 「セクション 4：知的財産等への考え方について」の回答結果 (2/4)

Q24 SA デザイン経営を学ぶ中で、知的資産を理解し検討していくことは重要だと思いますか



Q25 MA 今回のWSでは、どのような知的財産の創造を意識して取り組みましたか (複数回答可)

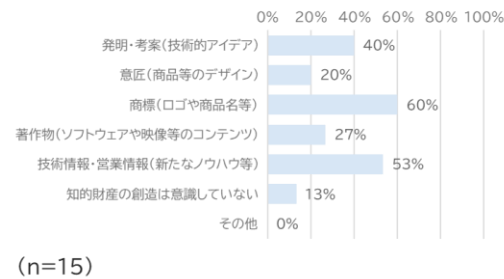


図 V-31 「セクション 4：知的財産等への考え方について」の回答結果 (3/4)

Q26 SA 知的財産の権利化を短絡的に考えず、知的資産の棚卸しから自社の知的財産を考えるプロセスは重要だと思いますか

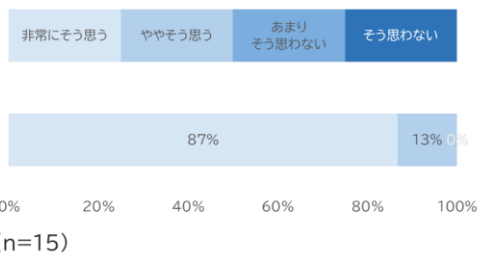


図 V-32 「セクション 4：知的財産等への考え方について」の回答結果 (4/4)

■ 「セクション 4：知的財産等への考え方について」の回答結果の整理

「知的財産の重要性に関する理解は深まりましたか」という問いに対して、40%が「非常に深まった」、33%が「やや深まった」と、計 73%の回答者が肯定的な回答をしてい

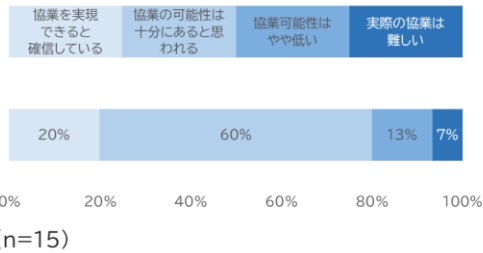
る。また、『知的資産』『知的財産』『知的財産権』の3つの概念について、WS参加を通じて得た概念の変化を選択してください（複数回答可）」との問いに対して、27%の参加者が『知的資産』という言葉は初めて知った」と回答している一方で、80%が『知的資産』を形式知化すると『知的財産』が考えられるという考え方を理解した」と回答していた。このことから、本ワークショップは、デザイン経営における知的財産の考え方とその意義を十分に伝えられるものであったことが示唆された。

また、「本WSを通じて、会社の知的資産が可視化されたと思いますか」という問いに対して、93%が肯定的な回答をし、「本WSで検討したビジネスモデルには、自社らしさや知的資産が反映されたと思いますか」という問いに対しては、60%が「自社らしさも知的資産も反映されたビジネスモデルが検討できたと思う」と回答した。「デザイン経営を学ぶ中で、知的資産を理解し、検討していくことは重要だと思いますか」という問いに対しては、すべての参加者が肯定回答（「非常にそう思う」：53%、「ややそう思う」：47%）と回答した。さらに、「知的財産の権利化を短絡的に考えず、知的資産の棚卸しから自社の知的財産を考えるプロセスは重要だと思いますか」という問いに対しては、87%が「非常にそう思う」と回答し、こちらも全参加者が肯定的な回答結果となった。以上より、本ワークショップは知的資産の形式知化に関するインプットを、実際の経営にアウトプットする過程を実感できるものであったこと、知的資産の起点とした知財の考え方の重要性を実感できるものであったことが確認できた。

一方、40%が「自社らしさは十分にビジネスモデルに反映したが、知的資産への意識は不十分だったかもしれない」と回答しており、知的資産と経営との接続に関しては、今後改善の余地があることも示唆された。

■ 「セクション 5：弁理士の経営支援への参画について」の回答結果（SA、MA、リッ  
カート形式の設問）

Q27 SA デザイン経営を実施していく上での弁理士との協業可能性について、弁理士が【無償】で協力する場合、どのような場面で協業が可能だと思いますか



Q28 SA デザイン経営を実施していく上での弁理士との協業可能性について、弁理士が【有償(時間単価に見合った費用)】で協力する場合、どのような場面で協業が可能だと思いますか

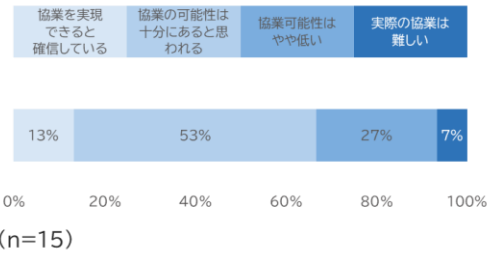
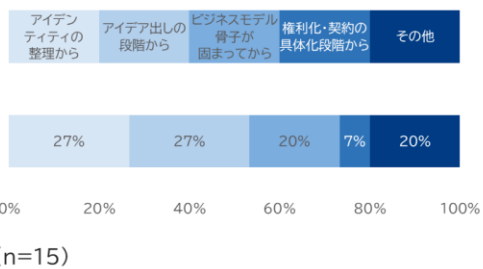


図 V-33 「セクション 5：弁理士の経営支援への参画について」の回答結果（1/3）

Q29 SA 弁理士が【無償】で経営支援に参画する場合、弁理士/知財専門家が関与する最適タイミングはいつだと思いますか



Q30 SA 弁理士が【有償】で経営支援に参画する場合、弁理士/知財専門家が関与する最適タイミングはいつだと思いますか

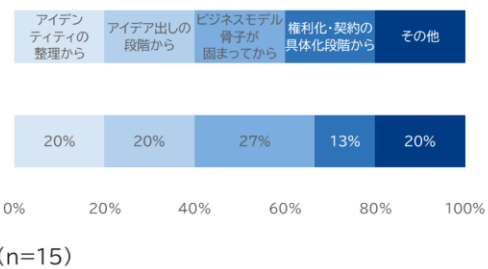
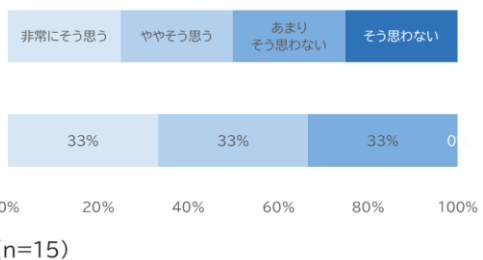


図 V-34 「セクション 5：弁理士の経営支援への参画について」の回答結果（2/3）

Q31 SA 権利取得を前提としない、知的資産の深掘りや知の構造化の支援に弁理士が関わることは有意義だと思いますか



Q33 SA 知的資産の深掘りや知の構造化の支援に弁理士が加わる場合、費用負担や契約の形態はどのような形式が好ましいか

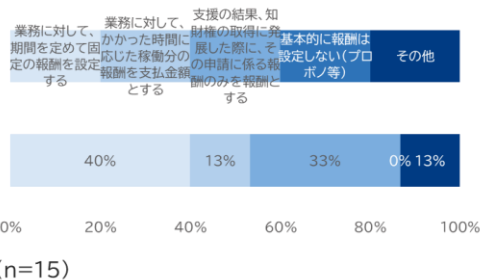


図 V-35 「セクション 5：弁理士の経営支援への参画について」の回答結果（3/3）

## ■「セクション5：弁理士の経営支援への参画について」の回答結果の整理

弁理士との協業可能性について、無償での協業については参加者の80%が協業に肯定的、有償であっても66%が肯定的な回答をしていることから、弁理士との協業について、参加者はワークショップを通じて前向きな印象を抱いていることが示唆された。

弁理士最適な関与のタイミングについて、無償での協業では74%が、有償では67%が権利化の段階以前からの協業が最適であると回答しており、本ワークショップを通じて、従来の知的財産権の獲得に向けた支援に収まらない、弁理士の働きへの期待も醸成されたと考えられる。

一方、「権利取得を前提としない、知的資産の深掘りや知の構造化の支援に弁理士が関わることは有意義だと思いますか」という問いに対しては、計66%が「非常にそう思う」または「そう思う」と回答している一方で、33%が「あまりそう思わない」と回答しており、肯定・否定の意見が分かれている傾向が確認できる。また「知的資産の深掘りや知の構造化の支援に弁理士が加わる場合、費用負担や契約の形態はどのような形式が好ましいか」という問いに対しても、33%が「支援の結果、知的財産権の取得に発展した際に、その申請に係る報酬のみを報酬とする」と回答していることから、弁理士には、従来通りの権利取得に向けた役割を期待する層も一定数存在し、実務上での本ワークショップのような弁理士の関与の仕方には未だ障壁があることも示唆された。

## 8 ワークショップ成果のまとめ

前章で示した通り、参加者のワークショップの満足度は全体を通じて高く、参加者の属性別の回答結果に注目しても、極端に満足度の低い属性は確認されなかったことから、参加者全体に対して非常に満足度の高いワークショップとなったことが改めて確認できる。

【設問: 今回のワークショップ全体の満足度】(n=15)

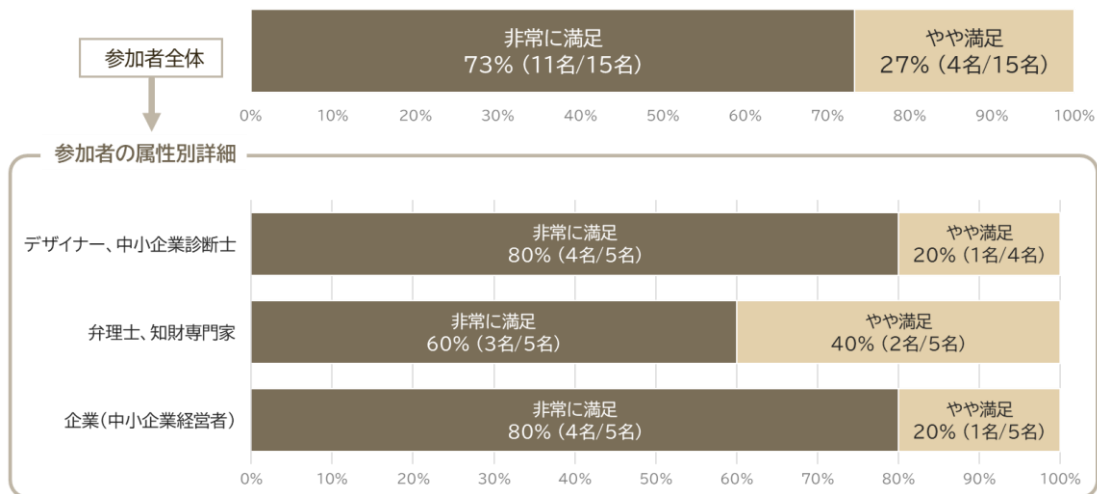


図 V-36 全体・属性別の今回のワークショップ全体の満足度 (Q3×Q4)

また、特に価値が高いと感じた要素に着目すると、「デザイン経営の考え方の理解」と「新ビジネスモデルの検討」の2項目を選択する参加者の割合が特に多かったことから、デザイン経営を正しく理解し、知財の観点を織り交ぜながら実践的なビジネスモデルの検討につなげていく、今回のワークショップ設計の趣旨が、ワークショップの価値として参加者に実感してもらえたことが示唆された。

【設問: ワークショップの中で、特に価値が高いと感じた要素 (※最大3つまで)】(n=15)

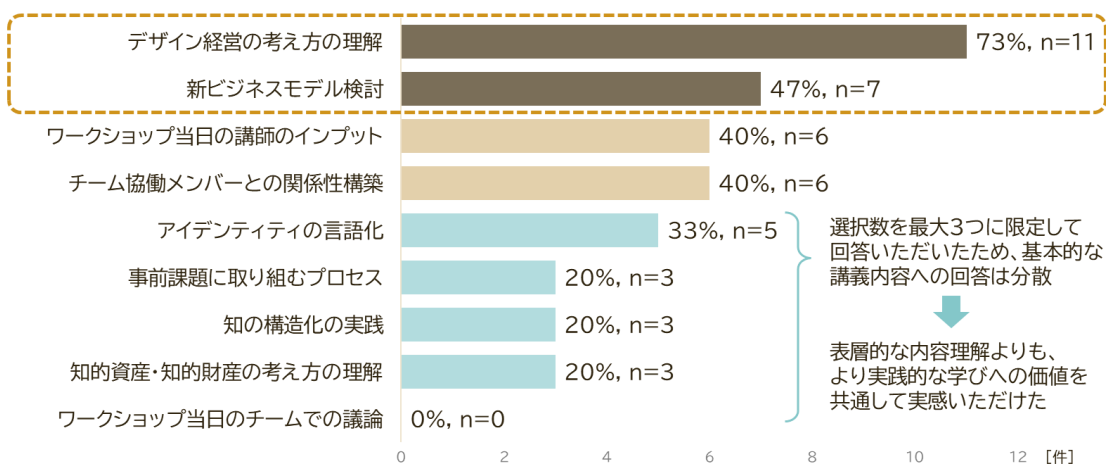


図 V-37 ワークショップの中で特に価値が高いと感じた要素 (Q7)

ワークショップの参加前後の理解度を確認する設問（Q8、Q9）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ことも明らかになった。

【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)

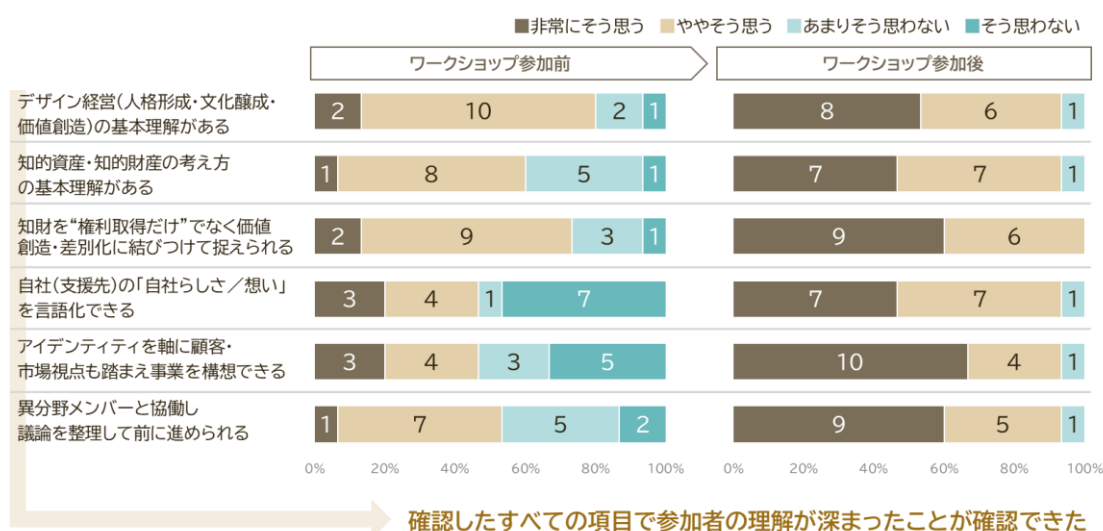


図 V-38 ワークショップ参加前後におけるワークショップ内容への理解度の変化

知財の観点でも、全参加者がワークショップ後に知的財産の重要性の理解が深まった状態であることが確認でき、また、6割は検討したビジネスモデルに知的資産が反映できたと回答していることから、知財支援の観点でも本ワークショップの有用性が確認できたといえる。

【設問:知的財産の重要性に関する理解の深まり方】(n=15)



【設問:検討したビジネスモデルへの自社らしさや知的資産の反映】(n=15)

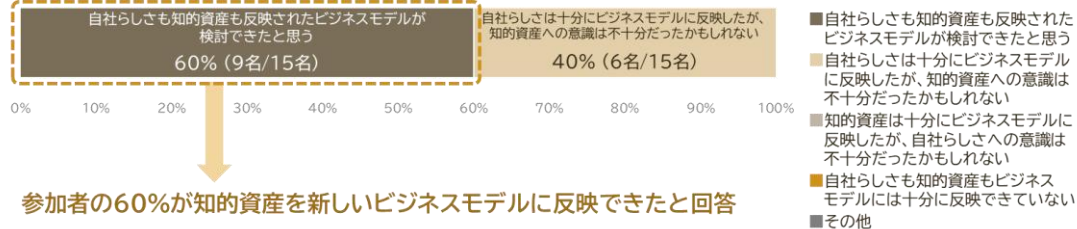


図 V-39 知的資産・知的財産に関連するアンケート設問の整理

特に、弁理士/知財専門家については、特にデザイン経営の理解が深化したとの回答の傾向が強かったことも確認され、今回のワークショップは弁理士/知財専門家のデザイン経営の実践を後押しする可能性についても前向きな成果を得ることができた。

【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「デザイン経営」の基本理解について】(各属性 n=5)

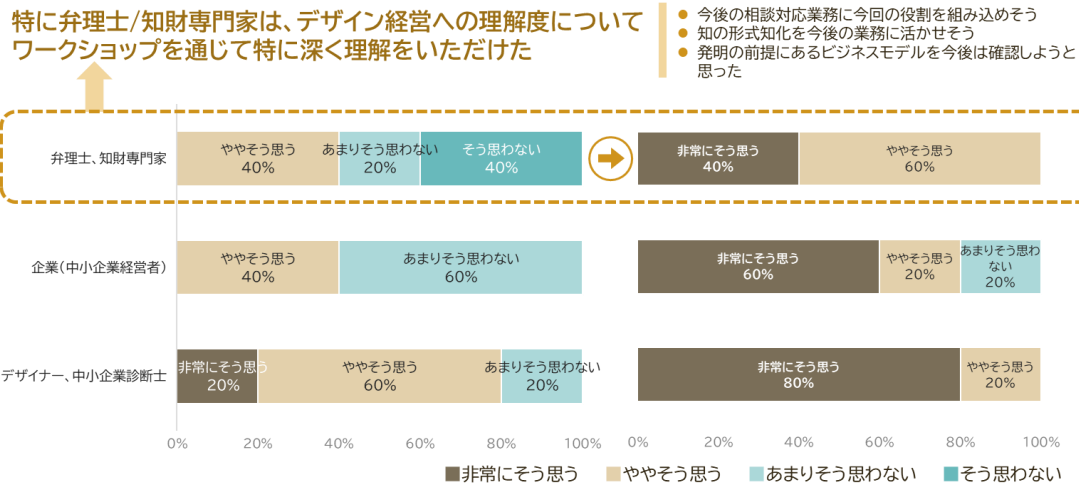


図 V-40 弁理士/知財専門家の「デザイン経営」の基本理解の深化

## VI. 調査4：全国のデザイン経営支援プログラムの実態調査

### 1 調査概要

2018年度以降に実施されたデザイン経営に関連するプログラムを整理し、全国における『デザイン経営』宣言以降のデザイン経営の実態について調査した。

「中小企業のためのデザイン経営ハンドブック」（2021年4月公開）を基準とし、公開前の2018～2020年度と、公開後の2021～2025年度（※2025年度は上半期時点の情報を中心に、調査期間内で取得可能な情報に限定）で調査手法を区別し、下記の調査設計に基づいて特許庁、各経済産業局、本事業の有識者・アドバイザーの知見を反映し、調査を実施した。

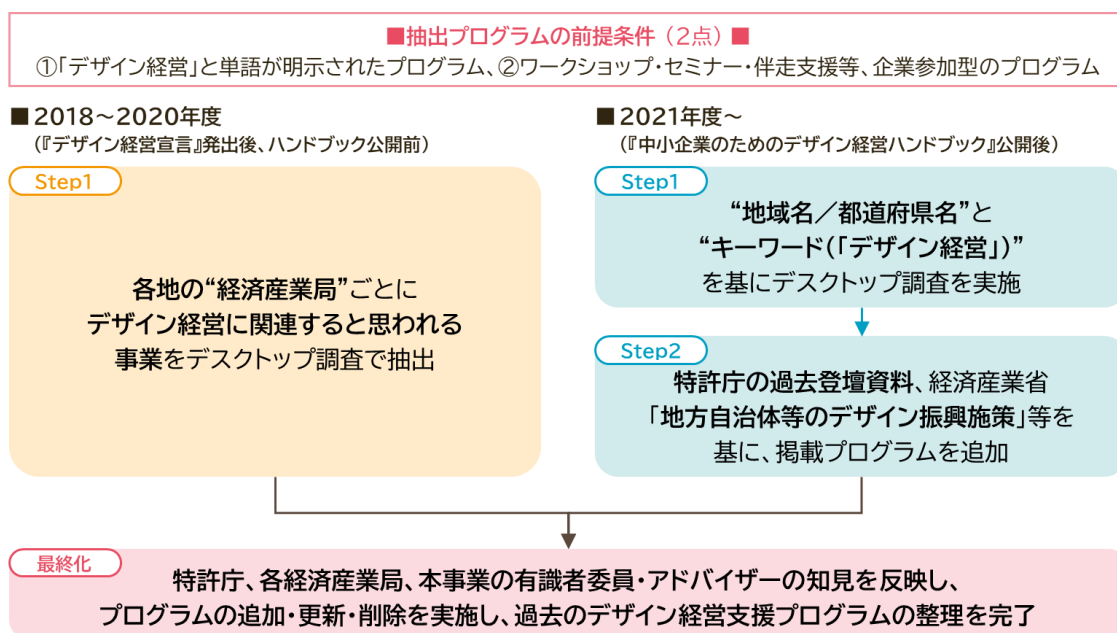


図 VI-1 全国のデザイン経営支援プログラムの実態調査の調査設計

デザイン経営支援プログラムの整理に当たっては、「実施目的」と「実施形態」の二軸から、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、「実施形式」は支援形態・フェーズ（セミナー・ワークショップ・伴走支援）に着目して整理した。

表 VI-1 デザイン経営支援プログラムの整理軸

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
	文化醸成	自社の想いを行動指針や評価制度、対外発信物等に落とし込み、社内外の共感を生み出す
	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、既存の製品・サービスの改良や新規の製品・サービスの開発に取り組む
	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
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
	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
	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

## 2 2018～2020 年度デザイン経営支援プログラムの整理

2018～2020 年度のデザイン経営支援プログラムについては、経済産業局主体で実施されたデザイン経営支援プログラムが、全国で計 6 件確認された。実施形態はオープン型セミナーを中心に、デザイン経営の意義や手法、デザイナーとの連携について周知する内容であった。

表 VI-2 2018～2020 年度に実施されたデザイン経営支援プログラム（計 6 件）

#	年度	経済産業局名	プログラム名	実施形態	当該年度の取り組み
1	2019年度	北海道経済産業局	知財のミカタ(巡回特許庁)in 旭川	オープン(公募)なセミナー形式	※特許庁との共催 ・ミニセッション「デザイン活用セミナー」 ・メインセッション「デザイン経営と地域活性化」 ・個別セッション「小さな会社のデザインと知財」「知的財産の視点からみる農林水産業」「あなたの会社やお店に眠る知的財産の見つけ方」「地域ブランド構築セミナー」 ・ミニセッション「意匠法改正セミナー」
2	2020年度	近畿経済産業局	デザイン経営セミナー	オープン(公募)なセミナー形式	「中小企業におけるデザイン経営」をテーマにセミナーを開催。
3	2020年度	四国経済産業局	四国デザインサミット	オープン(公募)なセミナー形式	デザイン、経営、知的財産等の様々な知見を持つ地域支援者と企業の経営者が、共に企業の課題解決について検討する事業を実施。
4	2020年度	九州経済産業局	「デザイン経営」わからない宣言～そのままにはおかない4日間～	伴走支援型(複数回にわたり開催する)形式	改めて「デザイン経営」の意義を問い直し、企業が自社の価値や未来について、デザイナーとともに「見える化に挑戦」。その過程や課題、連携事例等を九州デザインガイドブックとしてとりまとめた。
5	2019年度	九州経済産業局	令和元年度「デザイン経営」のパートナーを見つけるプロジェクト	公募等の単発のワークショップ形式	「デザイン経営」の導入・推進を目指す企業とデザイナーとの連携促進による企業価値の向上を目的として、「デザイン経営」のパートナーを見つけるプロジェクトを実施した。
6	2020年度	沖縄総合事務局	令和元年度 知財活用リレーセミナー事業 デザイン経営セミナー	オープン(公募)なセミナー形式	事例を交えながら経営にデザインを取り入れる考え方・手法、企業とデザイナーの役割・関わり方について紹介。 【第1部】講演: デザインと経営 ミテモ株式会社 代表取締役 講師: 澤田 哲也氏 【第2部】トークセッション: デザインを活かす ファシリテーター: 澤田 哲也氏

### 3 2021～2025 年度デザイン経営支援プログラムの整理・分析

2021～2025 年度については、全国で計 129 件のデザイン経営支援プログラムの実施が確認できた。各プログラムの開催年度と実施地域の内訳は下記の通り。

表 VI-3 2021～2025 年度に実施されたデザイン経営支援プログラムの全体像

	北海道	東北	関東	中部	近畿	中国	四国	九州	沖縄	全国	合計
(件)	14	7	19	15	44	5	4	15	5	1	129
2021年度	2	0	0	0	5	0	1	1	2	0	11
2022年度	2	0	2	0	7	0	0	2	1	0	14
2023年度	4	2	5	7	10	2	2	2	1	1	36
2024年度	2	2	5	6	12	2	0	5	1	0	35
2025年度	4	3	7	2	10	1	1	5	0	0	33

今回確認されたデザイン経営支援プログラムは、上表に示すように、特に、近畿地方で盛んに実施されている。また、2021～2022 年度は支援プログラムが増加傾向にあるが、2023 年度以降の実施プログラム数は高止まりしていることが確認できる。地域別では、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ことも示唆される。

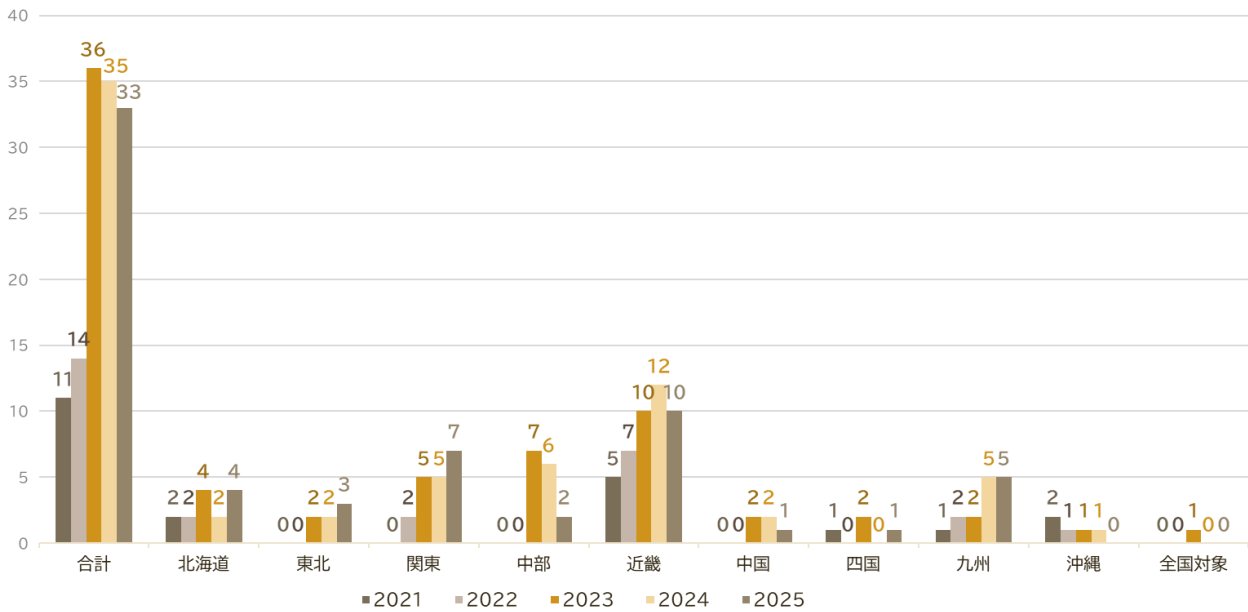


図 VI-2 2021 年度以降に実施されたデザイン経営支援プログラム数の地域別推移

支援プログラムの「実施目的」と「実施形態」に目を向けると、「実施目的」については人格形成・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ており、商品・サービス面での支援が重視されていることが考察できる。また、「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確認できる。

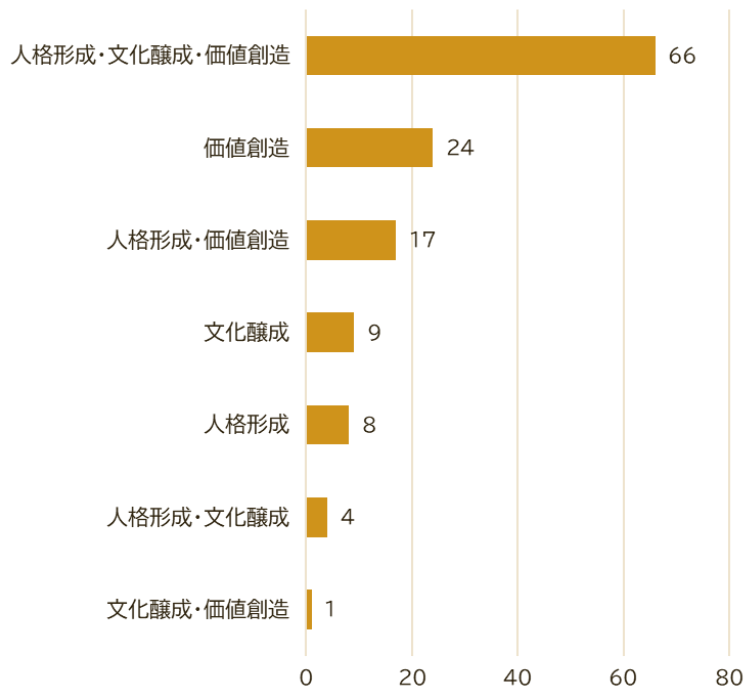


図 VI-3 2021 年度以降に実施されたデザイン経営支援プログラムの実施目的

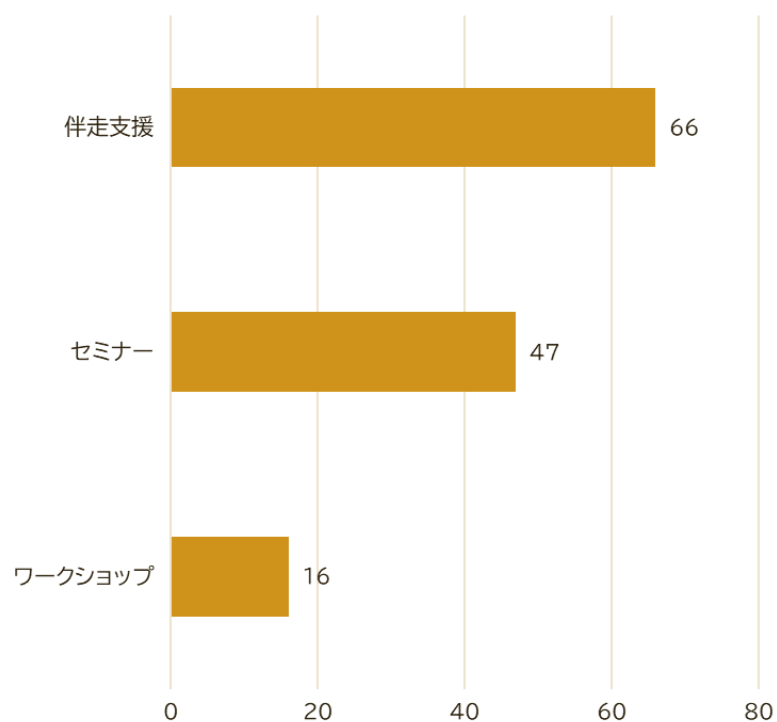


図 VI-4 2021 年度以降に実施されたデザイン経営支援プログラムの実施形態

上記の実施目的について、時系列的に整理を行うと、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、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傾向が確認できた。

【 支援プログラムの実施目的(2021～2025年度) 】

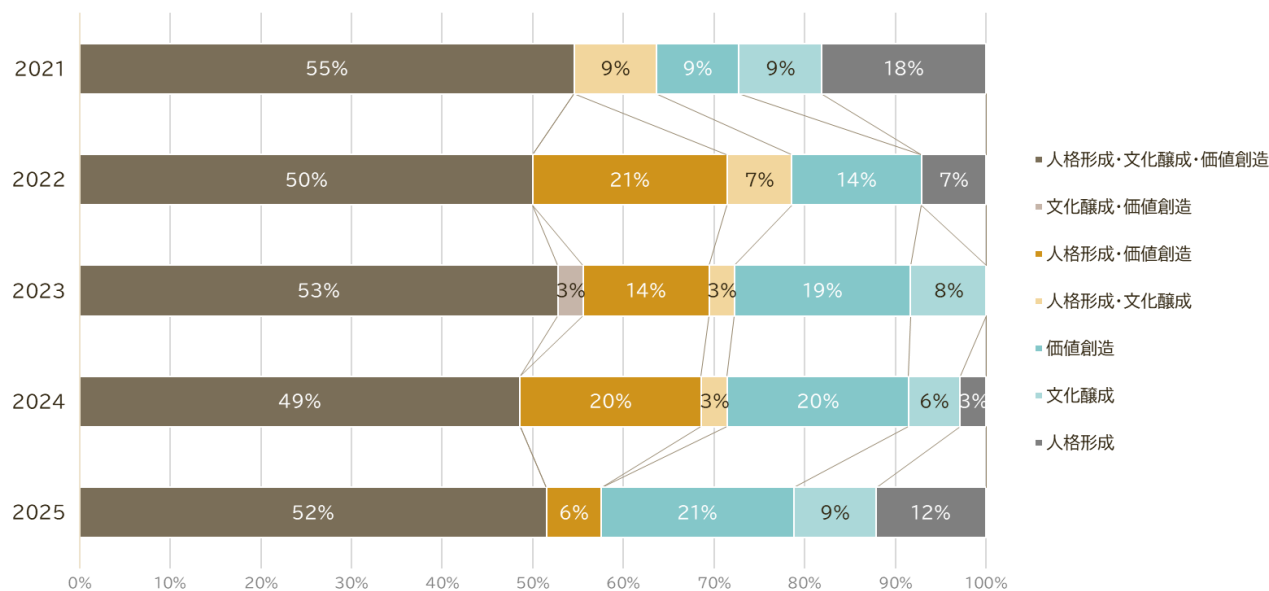


図 VI-5 2021 年度以降に実施されたデザイン経営支援プログラムの実施目的の変遷

また、実施形態については、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ことが明らかとなった。次点では、セミナー形式が 3～4 割前後で実施されている。

一方で、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と考察される。

【 支援プログラムの実施形態(2021～2025年度) 】

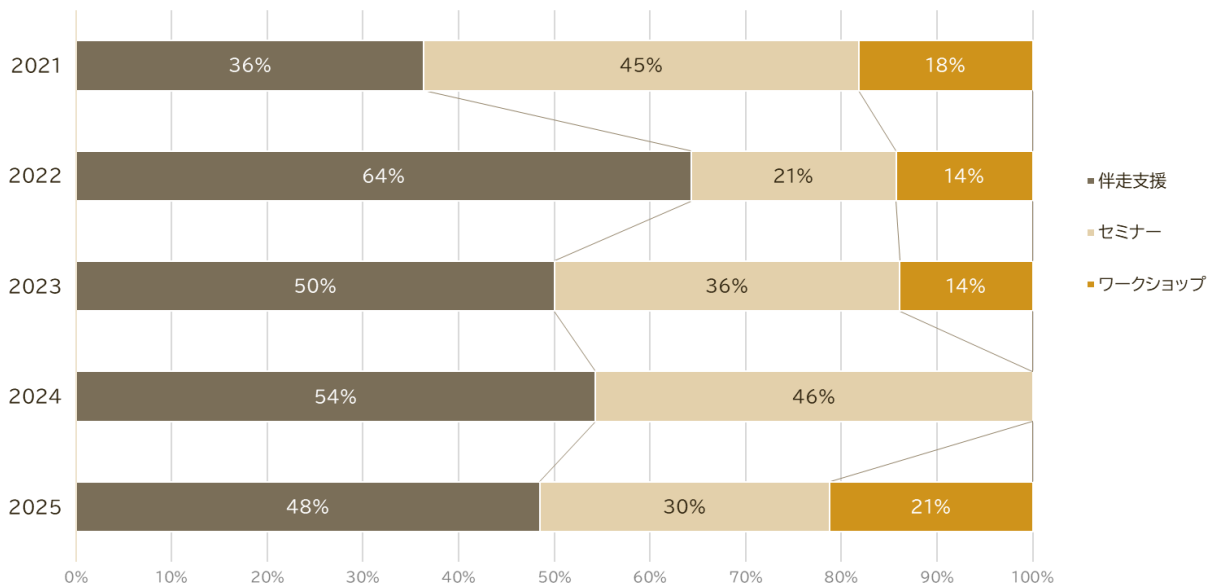


図 VI-6 2021 年度以降に実施されたデザイン経営支援プログラムの実施形態の変遷

次に、地域別にデザイン経営支援プログラムの実施目的を整理すると、2021 年度以降、全国的には人格形成・文化醸成・価値創造を包括的に扱うプログラムが中心となっていると確認できた。特に北海道・近畿・中部では半数超を占めており、九州・沖縄ではその割合がさらに高く、包括型の支援が主流となっていると考察できる。

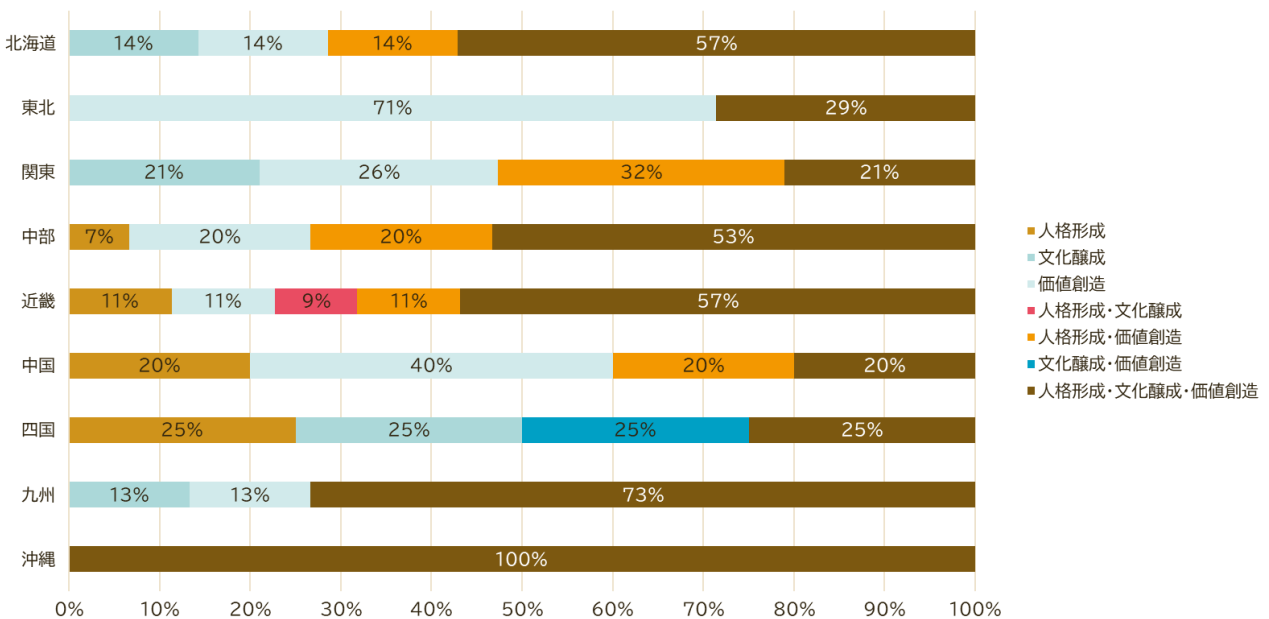


図 VI-7 2021 年度以降に実施されたデザイン経営支援プログラムの地域別実施形態

また、地域別の実施目的については、北海道・東北・九州・沖縄・近畿で伴走支援の比率が高い一方、中国・四国ではワークショップ型の割合が他の支援形態と比べて相対的に高い傾向があることも明らかになった。

【 支援プログラムの実施形態(2021~2025年度) 】

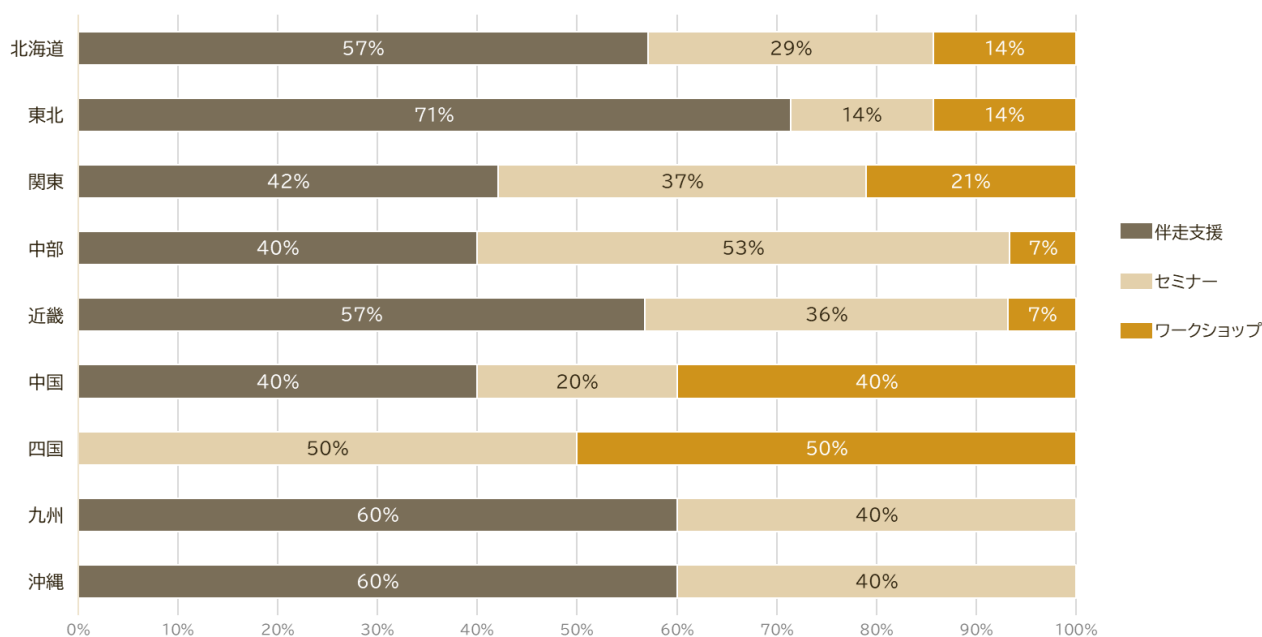


図 VI-8 2021年度以降に実施されたデザイン経営支援プログラムの地域別実施目的

最後に、デザイン経営支援プログラムの実施目的別に実施形態について分析を行うと、人格形成・文化醸成・価値創造を複合的に支援するプログラムでは伴走支援の割合が高い一方で、ブランディング等、文化醸成に関するプログラムでは、セミナー形式での実施が多い傾向が確認できた。

【 支援プログラムの目的別の実施形態(2021～2025年度) 】

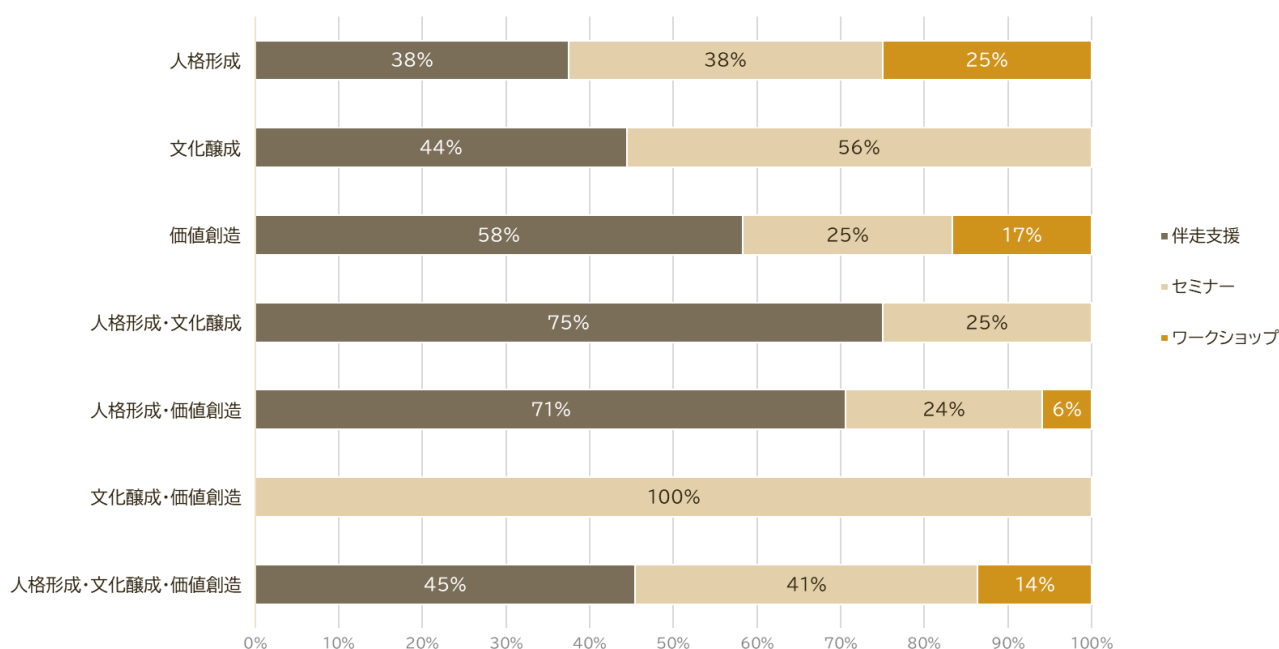


図 VI-9 2021 年度以降に実施されたデザイン経営支援プログラムの実施目的別実施形態

このように、2021 年の「中小企業のためのデザイン経営ハンドブック」公開以降、全国各地でデザイン経営支援プログラムの普及は進んでいるものの、地域差や実施目的・実施形態の差異は顕在化しており、キーパーソンヒアリングでも課題として挙げられた「デザイン経営の本質的な理解の醸成」については今後のデザイン経営支援プログラムの普及に向けた課題として挙げられる。

## VII. 委員会の実施・運営

### 1 委員会の実施体制

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。委員会を構成する参加者は以下の通りである。

表 VII-1 委員一覧

	所属・肩書	氏名
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
	ミテモ株式会社 代表取締役	澤田 哲也
	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
経営学者	近畿大学経営学部 教授	山縣 正幸
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
	弁理士法人IPX 代表弁理士CEO	押谷 昌宗

## 2 各委員会における主な議題

また、委員会の各回の開催日時と主な議題は下表の通りである。

表 VII-2 委員会の開催日時と主な議題

	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	2025年10月6日(月) 2025年10月8日(水) ※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	2025年11月19日(水) 2025年11月20日(木) ※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像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>

## 3 各委員会の議題の内容と委員コメント

### (1) 第1回委員会の議事要旨

第1回委員会では、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や聴取項目、新・デザイン経営支援プログラムの実施体制とコンテンツの内容について委員に確認を行い、助言を受けた。

第1回委員会にて、当日委員から寄せられた主なコメントは以下の通りである。

- デザイン経営支援のキーパーソンについては、全国各地域で中小企業のデザイン経営やブランディング、マーケティング支援に携わる者、地域で知財支援に携わる弁理士等が候補として望ましい。

- これまで知的財産については、技術が主体であり、自社の「技術の新規性・優位性」を深掘し、特許を多く取ることによって参入障壁を作り、企業の価値を上げるという考え方が主流であったが、デザイン経営における知的財産は技術でなく自社のアイデンティティを主体とする営みであるため、手法論に汎用性を見出しやすい。
- 新・デザイン経営支援プログラムの試行地域を検討する上では、専門家や被支援企業側の人数規模が一定程度見込まれる地域での開催が重要な点となる。
- デザイン経営支援においては、技術的な知的財産だけでなく、サプライチェーンやブランド力等の無形の知的財産までが参入障壁になることを認識するべきではないか。
- 新・デザイン経営支援プログラムに参画してもらおう弁理士としては、地方に拠点を置く弁理士が知的財産権のみならず、地場企業の経営について支援を手掛けているケースが多いため望ましいと考える。
- 新・デザイン経営支援プログラムの試行では、支援先企業の知的財産を明らかにするために、支援者が問答形式で強みとなる技術を引き出していくことが必要ではないか。
- 新・デザイン経営支援プログラムの対象企業の規模はどの程度を想定しているか。企業の規模に応じて支援のゴールも異なるため、企業規模を限定する等、参加企業の属性の幅を検討する必要がある。
- 新・デザイン経営支援プログラムを検討する上では、候補地域のキーパーソンに対しても事前に調査を行った上で地域の実態に合わせたプログラムとするべきではないか。
- デザイン経営支援の実績がない地域でプログラムを展開していくことには、事業趣旨の説明の段階で多くのリソースが割かれてしまうため、懸念がある。

- 支援プログラムのパッケージが完成し、地域に適用する段階になった場合は、当該地域にどの程度の効果があったかについて測定・検証をするべきである。

## (2) 第2回委員会の議事要旨

第2回委員会では、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や、中小企業へのヒアリング調査における聴取項目と打診先企業、新・デザイン経営支援プログラムの実施体制とコンテンツの内容について委員に確認を行い、助言を受けた。

第2回委員会にて、当日委員から寄せられた主なコメントは以下の通りである。

- 中小企業へのヒアリング調査の実施企業の選出に当たっては、企業の業種や所在地の偏りを無くすべきだと考える。その点で、候補企業は地域の多様性はあるものの、業種に偏りがあるのではないか。
- 中小企業へのヒアリング調査の実施企業の選出に当たっては、事業承継に関する取組事例がある企業を優先して選出するべきではないか。
- 中小企業へのヒアリング調査では、知的財産権を取得していない企業もあるので、知的財産権を取得する動機を深堀してもらいたい。
- 知的財産権を取得した企業には、単発的に知的財産権を取得した企業と継続的に取得している企業が存在している。後者について偶然的に技術等の創造ができているのか、会社として知的財産権取得のために能動的に仕組みを整えているのかについて確認してもらいたい。
- 新・デザイン経営支援プログラムの試行はデザイン経営支援と知財支援の融合モデルの構築が目的であると認識している。そのためには、企業のみならず支援機関での活用の解像度を上げて、分かりやすい形でパッケージ化することが重要ではないか。

- 新・デザイン経営支援プログラムでデザイン経営という言葉を使うと、参加企業の理解が滞る可能性がある。デザイン経営の概念を抽象的に説明するのではなく、具体的で平易な言葉を使って説明することが重要ではないか。
- デザイン経営のゴールは、自社の周囲にある自然環境も含めたステークホルダー全体が良い状態に至ることであり、その結果が社会課題を解決している状態であると認識している。
- 新・デザイン経営支援プログラムの試行では、デザイン経営等の考え方をレクチャーするための資料やレクチャーの構造を示すファシリテーターガイド、講師・ファシリテーターがきちんと説明できる状態にするための資料が必要である。また、ワークショップ全体を鑑みた場合のチェックポイントを、ファシリテーター向けの資料に織り込むと良い。
- 新・デザイン経営支援プログラムでは、想定顧客へのヒアリング等を通じて顧客からのフィードバックの要素があると良い。あるいは表層的な洗い出しに留まらないように参加者に粘らせるステップを入れ込めると良い。

### (3) 第3回委員会の議事要旨

第3回委員会では、中小企業へのヒアリング調査における聴取項目・打診先企業や、デザイン経営支援のキーパーソン調査の取りまとめ結果、新・デザイン経営支援プログラムの実施体制とコンテンツの内容について委員に確認を行い、助言を受けた。

第3回委員会にて、当日委員から寄せられた主なコメントは以下の通りである。

- 新・デザイン経営支援プログラムの内容に関しては、企業や地域の特性によってチューニングを行い、次年度以降も企業が挑戦を重ねられるよう、先を見据えたプログラムの在り方や体制を整えることが重要である。

- 中小企業がデザイン経営を継続する上での資金面の課題の克服には、支援の対象としている企業の規模が重要になる。企業にある程度の規模がなければデザイン経営の継続の意思があっても、投資面で問題が生じる。
- 小規模な企業では、知財面での技術の強みが出てきにくいので、見た目のデザインが先行してしまい、商標や意匠取得の活動に寄りがちである。強みの発掘という文脈で弁理士に経営支援に入ってもらうには、技術面が不足しているのではないか。
- デザイン経営の理解の不足はデザイン経営固有の課題。一方、支援が継続しないことや成果の測定方法については、デザイン経営固有の課題ではない。
- デザイン経営は社内のルールも含め、無形資産をどう最適化するかというものと理解している。
- デザイン経営では、知的資産の可視化をデザイナーが行っている。その後可視化された知的資産を権利化するという段階で、金銭的な問題や人材の関係で権利化が進まないことがある。弁理士が入るには、そもそも権利の種を見つけるところにも関わることが重要である。
- デザイン経営を行うにあたり、自社について考えることも大事だが、会社が置かれている環境も変化し活用できる価値が変わるので、自社の根幹を掘り返すことが重要だと考える。デザイン経営をステップに分けた方が、自分の会社がどの段階を行うべきかがわかりやすいのではないか。
- 中小企業へのヒアリング調査では、形式知化されている知財、権利化している知財を洗い出し、知の構造がどう変化しているかについて、差分を測定したい。
- デザイン経営は熱意が伝わってこそ集客できる。地域の銀行等が経営者に熱量を伝え、熱量で集客することが必要である。コネクションや信頼関係のある方からデザイン経営支援プログラムを紹介されることも重要となる。

#### (4) 第4回委員会の議事要旨

第4回委員会では、デザイン経営が知的創造サイクルを促進するプロセスに係る仮説や、中小企業へのヒアリング調査（1回目）で得られた仮説検証結果、新・デザイン経営支援プログラムの実施状況の進捗、調査報告書の内容について委員に共有・確認を行い、助言を受けた。

第4回委員会にて、当日委員から寄せられた主なコメントは以下の通りである。

- 今後デザイン経営を進めるにあたり、生成 AI は必須になると考えている。今年度の事業では難しいと推察するものの、今後デザイン経営や文化醸成への生成 AI の実装可否についても調査するとよいのではないかと考えている。
- 旧来の知財支援とデザイン経営に関して、保護という側面は共通する部分が多いものの、創造の面で大きな違いがあると考えている。旧来の知財支援は技術課題を見つけ、開発を行い、その成果を特許化するというものだが、デザイン経営は「自社らしさの言語化」などまったく異なる側面から支援を行う構図となっている。技術優位であることは自社らしさの対象ではなく、創造の根本にある考え方が異なっているという点で、創造とその延長にあるビジネスにおける活用も異なるものであるという印象を受けた。
- 既存事業の現在価値と将来価値の総和で企業価値が決まるとした場合、将来価値を向上させるために、現在の会社の人的資本、知的資本、社会関係資本、自然資本などの非財務価値としての経営資源をどうデザインするかという点が、デザイン経営につながるのではないかと考えている。
- 売上高が右肩上がりの企業であっても、非財務的な価値のデザインを疎かにすることで、トップラインが頭打ちになるという実感があり、またデザイン経営に関心を寄せる経営者も多い中で、売り上げ低迷への対応策としてデザイン経営を語るべき

か、または地域を牽引するような企業が更なる高みを目指す支援を行うものとして謳うべきか、どういった支援のアプローチがあるのかに関心を持った。

- 企業に対してデザイン経営を謳う際には、統合報告書のような考え方とつなげる必要があると考える。デザイン経営は貸借対照表の効果に影響を与えると考えている。損益計算書と貸借対照表の区別があいまいな状態では、デザイン経営をすることで儲かることを期待した経営者からは、目に見えた成果が得にくく、流行りの一つと勘違いされてしまうのではないかと懸念を抱いている。貸借対照表の項目に影響を与えることに経営者に気づいてもらい、損益計算書のプロフィットの側にも体質改善という形で繋がるロジックを可視化すると、デザイン経営の捉え方が変化するのではないかと。
- デザイン経営を企業にインストールするに際しては、人事評価の改善など、実行部分のインフラを変革するヒントになるような観点を組み込むことができれば、さらに面白いものになるのではないかと。
- 無形資産、非財務指標について経営として捉える中での知的資本の扱い方がデザイン経営という認識である。財務的な効果に即効性があるわけではないが、非財務的な価値にはつながっているという点について、経営への接続に言及できていないと認識している。デザイン経営の効果について、無形資産の向上が将来的な財務価値に繋がり、最終的に将来価値にどう繋がるかに関して、より踏み込んだ形で言及されるとよい。
- 知的創造サイクルの促進に関して、知的財産権が将来のビジョンや事業戦略に照らして経営判断として取得されるものであって、経営戦略と知財の保護を結びつけるという動きはこれまでもあったものとする。その場合、この知的創造サイクルはデザイン経営だからこそ促進できるという唯一性はないのではと疑問に感じた。

## (5) 第5回委員会の議事要旨

第5回委員会では、中小企業へのヒアリング調査（2回目）で得られた示唆、デザイン経営による知の構造の変化に関する仮説や、新・デザイン経営支援プログラムの最終結果、調査報告書・最終報告会の内容について委員に共有・確認を行い、助言を受けた。

第5回委員会にて、当日委員から寄せられた主なコメントは以下の通りである。

- 知的財産の質の変化は起こっているものの、その権利化についてはいまだ未達の企業が多い。知的財産権の取得について、経営者は技術を守るためであると認識していたが、実際は、大手との契約などにおいて強みとなっている。
- 内的環境と外的環境を繋ぐインターフェースをデザインとすると、経営を内的環境と捉えて、外的環境を繋ぐのがデザイン経営と認識している。
- 内発的動機を持つこと自体を許可しない企業では、自社らしさよりも「売れる」ことが優先される。自分らしさはMVVに沿う必要があり、リーダーがそれを北極星として経営を行うことで、文化になる。内発的な動機やMVVに立ち返った経営を誘引するカルチャーが重要である。
- デザイン経営は、コモディティ化の中でも可能な知財マネジメントではないか。商品の性能を追求せずともアイデンティティが付加価値になる。
- 技術的にコモディティしている中でもできる知財マネジメントがデザイン経営であるという観点は、デザイン経営の一側面であるが、興味深い。これまでの議論で見えてきたことをふまえ、結局「デザインとは何であるか」を可視化すべきである。美意識に着目して意味化したり、組織のマネジメントの在り方を統合していったりということが、デザイン経営の態度としての発露をどう促すかが重要である。

## VIII. なぜ、特許庁がデザイン経営を推進するのか

### 1 成果報告会「デザイン経営が企業を変える ～なぜ、特許庁がデザイン経営を推進するのか～」の実施報告

#### (1) 実施概要

今回の調査研究内容について、経済産業省・特許庁だけでなく、広く一般参加も含めた報告の場として、「デザイン経営が企業を変える ～なぜ、特許庁がデザイン経営を推進するのか～」と題した成果報告会を実施した。

成果報告会の概要は以下のとおり。

#### ■実施日

2026年3月18日 13:00 - 16:00

#### ■開催場所

経済産業省 別館7階（通称：ベツナナ）

#### ■開催形態

現地会場と Microsoft Teams によるハイブリッド開催

特許庁 令和7年度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関する調査研究」成果報告会

**成果報告会**

参加  
無料

# デザイン経営が 企業を変えろ

— なぜ、特許庁がデザイン経営を推進するのか

2026年 **3/18** 水 13:00 - 16:00 オンライン同時開催

**会場** 経済産業省 別館7階  
(通称:ベツナナ)

**定員** 50名(会場参加)

会場・オンライン参加申し込み

| 募集期間 |

3/3 火 -- 3/18 水



会場参加につきましては、  
定員に達し次第締め切ら  
せていただきます

東京都千代田区霞が関1-3-1

- 東京メトロ 霞が関駅 C2出口  
(丸の内線・日比谷線・千代田線)
- 東京メトロ 虎ノ門駅 7番出口  
(銀座線)
- 都営地下鉄 内幸町駅 日比谷寄り出口  
(三田線)





**Speakers**

**鮫島 正洋**  
弁護士法人 内田・鮫島法律事務所  
代表パートナー 弁護士・弁理士  
知的な創造にとどまらず、技術・ビジネス・知財を経営戦略に活かす「技術法務」のバイエル。2012年知財功労賞受賞。

**土生 哲也**  
株式会社IPディレクション  
代表取締役 弁理士  
金融出身の弁理士として中小企業の経営改革に伴走する活動を続け、近年はデザイン経営の推進に注力している。2017年知財功労賞受賞。

**近藤 清人**  
株式会社SASI  
代表取締役 デザイナー  
アイデンティティ(表裏編)から新規事業・ブランド・売上を同時に立ち上げる「経営をデザインする」押走を行う。

**志波 大輔**  
株式会社MERRY BEETLE  
代表取締役 クリエイティブディレクター  
グラフィックデザインを中心に、デザイン・ブランディング活動を行う。自社ブランドの教養事業も展開中。

**Program**

- 13:00 **第1部 | デザイン経営とは？**  
開会挨拶  
基調講演：株式会社SASI 近藤 清人氏  
委員からのコメント
- 13:45 **第2部 | デザイン経営と知的創造サイクルの関係  
～調査報告～**  
調査結果報告：株式会社三菱総合研究所 山越 理央氏
- 14:05 **第3部 | パネルディスカッション  
～デザイン経営と知的創造サイクル～**  
講演：弁護士法人 内田・鮫島法律事務所 鮫島 正洋氏  
講演：株式会社IPディレクション 土生 哲也氏  
対談：鮫島 正洋氏 / 土生 哲也氏
- 14:55 **第4部 | 携りモデル事例  
～デザイン経営×知的財産のエコシステム構築に向けて～**  
取り組み紹介：プロスペクト株式会社 / 常盤精工株式会社  
携りでのデザイン経営に関する活動ビジョン：株式会社MERRY BEETLE 志波 大輔氏  
質疑応答
- 16:00

本イベントに関するお問い合わせ [株式会社三菱総合研究所 DESIGN×CREATIVE TEAM](mailto:design_keiei_research@mMRI.co.jp)  
 E-mail: [design\\_keiei\\_research@mMRI.co.jp](mailto:design_keiei_research@mMRI.co.jp)

図 VIII-1 成果報告会周知用チラシ

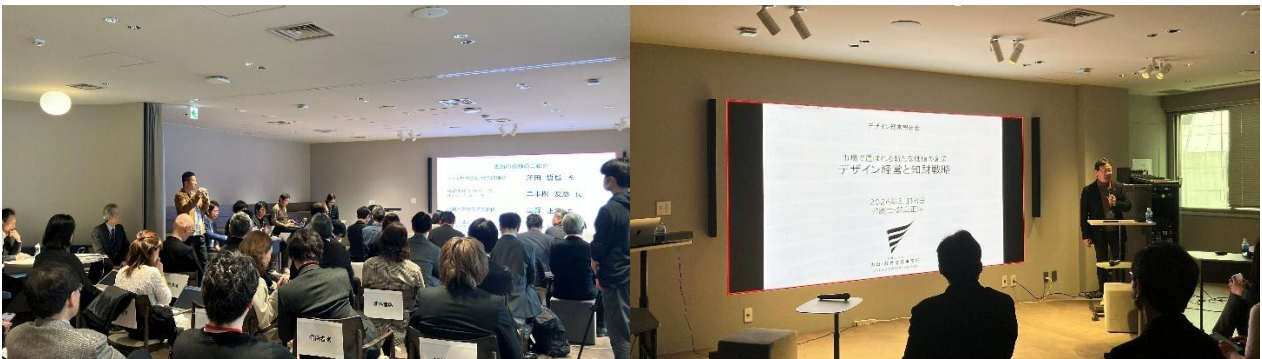


図 VIII-2 成果報告会当日の様子

(2) プログラム実施内容

(i) 第1部 デザイン経営とは？

第1部では、株式会社 SASI 近藤 清人氏が、「デザイン経営とは何か？」と題し基調講演を行った。本講演では、「デザイン経営」の定義を、「経営を『デザイン』する（動

詞としてのデザイン)」ことであると改めて定義し、デザイン経営は一種の「運動」であるとし、その上で、これまでモノに応用してきたデザインを、経営そのものに応用させていくことがデザイン経営であると説明した。さらに、アイデンティティを軸としてデザイン経営に取り組む創造的組織では、内発的に知的財産が生まれることについても言及した。

また、近藤 清人氏の講演を受け、本調査研究委員の皆様からのコメントも頂戴した。ミテモ株式会社 澤田 哲也氏は、地政学リスクや AI、気候変動で事業環境の不確実性が増す中、既存事業の延長では企業の未来は描けず、経営者や従業員がデザイン経営を通じて共創し態度を変容させることで、独自性を磨きつつ新たな戦略的選択肢を生み、中小企業のしなやかな事業戦略・競争力の根源になると述べた。株式会社ロフトワーク 二本柳 友彦氏は、価値は企業内部だけでなく多様な主体との関係性の中で生まれるため、自社の技術や歴史・文化・地域との関係を見つめ直して価値や未来像・らしさを言語化し、関係性を設計するデザイン経営が、知財活用の前提を整え、地域企業の挑戦と創造への自信を育てると述べた。近畿大学経営学部教授 山縣 正幸氏は、経営とは誰かに必要な価値提案を生み、それが受け取られて初めて成立する営みであり、自社資源や関係者との結び付きを捉え直し、製品やサービスを編み直す作業が、付加価値と社会への良い影響を生むデザイン経営の核心だと述べた。弁理士法人 IPX 押谷 昌宗氏は、デザイン経営に取り組む意義として、デザインを見た目の良さではなく機能や課題解決、戦略・仕組み・組織文化・事業化のタイミングまで含む全体設計として捉え、企業が持続的に価値を生み出す力を高める点にあると述べた。

## (ii) 第 2 部 デザイン経営と知的創造サイクルの関係

第 2 部では、株式会社三菱総合研究所 山越 理央より、本事業に関する調査研究内

容の報告を行った。まず、本調査研究における知財活用支援の考え方について、知的財産権ではなく「知的財産」を中心に据えることで、権利化にとどまらない知財活用のあり方を紹介した。そして、デザイン経営を実践している企業では、自社らしさが判断軸として共有され、内発的な問いから価値創造が行われていること、また、企業の持つ暗黙知が共有可能な知へと変換され、「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等の示唆を述べた。

### (iii) 第3部 パネルディスカッション ～デザイン経営と知的創造サイクル～

第3部では、弁護士法人 内田・鮫島法律事務所 鮫島 正洋氏、株式会社 IP ディレクション 土生 哲也氏がそれぞれ講演を行った。

鮫島 正洋氏の講演では、トラディショナルな知財の考え方とデザイン経営の関係について語られた。従来の知財戦略は、参入障壁形成のためのツールとして位置づけられてきた一方、デザイン経営においては、徹底的に自分たちらしさのアイデンティティが追求され、その過程で副産物的に知財が現れるものと整理した。そのようにして生み出された知財は、従来どおり競合他社に対する優位性としての機能よりも、自分たちらしさを社会に伝える機能が重要となり、技術がコモディティ化している現代における知財の価値であると結論づけた。

土生 哲也氏の講演では、デザイン経営と知財マネジメントの関係性について語られた。結論として土生 哲也氏は、デザイン経営に取り組み、企業の「らしさ」の根源にある知的資産が掘り起こされることにより、知財が質的にも量的にも豊かになるとした。デザイン経営から生まれた知的財産をビジネスの中でどのように活用していくかを考えるのが知財マネジメントであり、これらが両輪で行われていくことが有用であると結論づけた。

その後、トークセッションとして、鮫島 正洋氏と土生 哲也氏の対談が行われた。対談では、主にデザイン経営の今後の応用について語られた。まず、「デザイン経営×大企業」では、事業ユニット単位で行う等、企業構造に応じた実装の必要性が指摘された。

「デザイン経営×事業承継」では、後継者が会社の原点や先代の思いを振り返る営みとデザイン経営の相性が良いことから、デザイン経営が事業承継の支えになっていくという示唆が示された。さらに、「デザイン経営×地方創生」の文脈においては、自社らしさの根源として、地域への思い・地域文化への愛着等の「集合的無意識」が掘り起こされることも多いとし、地域における面的な連携・活性化につながる可能性が示された。今後、これらの実践的なテーマと掛け合わせ、デザイン経営を実際に展開していく段階に進むことが期待されるとし、対談が締めくくられた。

(iv) 第4部 堺市モデル事例～デザイン経営×知的財産のエコシステム構築に向けて～

第4部では、堺市におけるモデル事例として、「新・デザイン経営プログラム」ワークショップに参加した企業から、プロスペクト株式会社／常磐精工株式会社の2社が登壇した。2社からは、それぞれ経営者・支援者（デザイナー）・弁理士のチームで登壇し、自社のアイデンティティの見直し、そこから発想した新規事業、自社の「知の構造」について報告した。

続いて、株式会社 MERRY BEETLE／一般社団法人 TOGU 志波 大輔氏より、堺市でのデザイン経営に関する活動ビジョンが示された。堺市に根差したクリエイティブチーム「TOGU」として、地域や企業の思いを研ぎ澄まし社会価値に変換していくデザイン経営の取り組みを継続させていくことが宣言された。

### (3) 参加者情報

本成果報告会は、特許庁幹部をはじめ、デザイン経営関係者、弁理士会関係者、報道関係者等が会場にて聴講した。また、オンラインでは総計 593 名が参加し、参加者の平均視聴時間は 1 時間 55 分と、多くの方の関心を集めたイベントとなった。

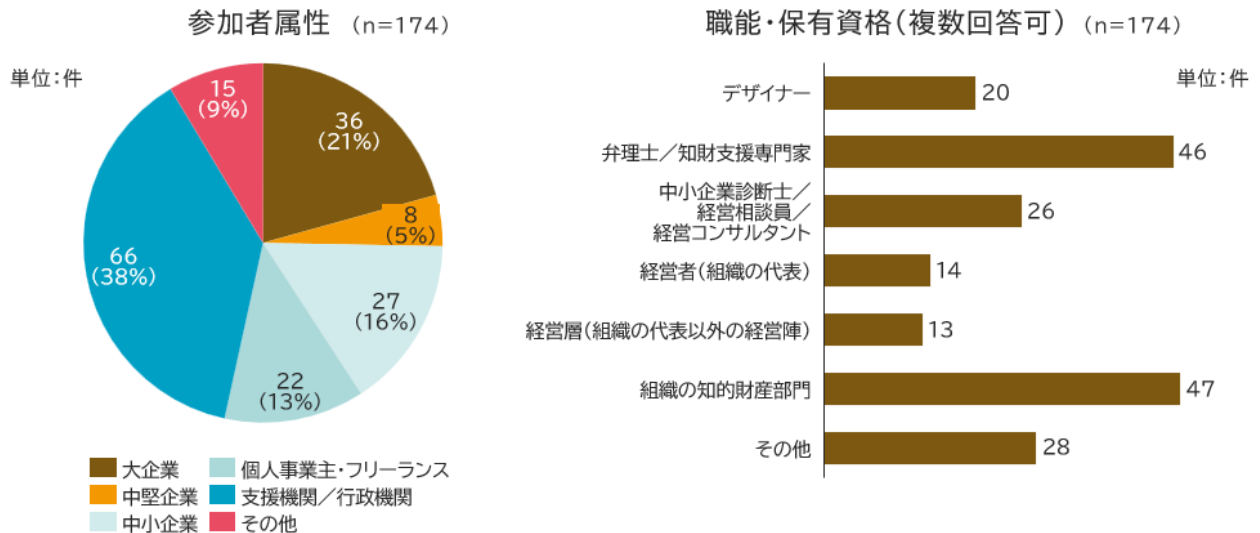


図 VIII-3 成果報告会参加者の属性・保有資格

成果報告会参加者の属性について、事後アンケート (n=174) を対象に集計したところ、最多が支援機関／行政機関 (38%) であった。経済産業省・特許庁を中心に多くの参加者を集客できたことがうかがえる。次いで大企業 (21%)、中小企業 (16%) と続き、参加者の属性は多様であったことが伺える。また、職能・保有資格については、「弁理士／知財支援専門家」「組織の知的財産部門」が計 93 件 (53%) と、知財関係者も多く参加したことが分かる。

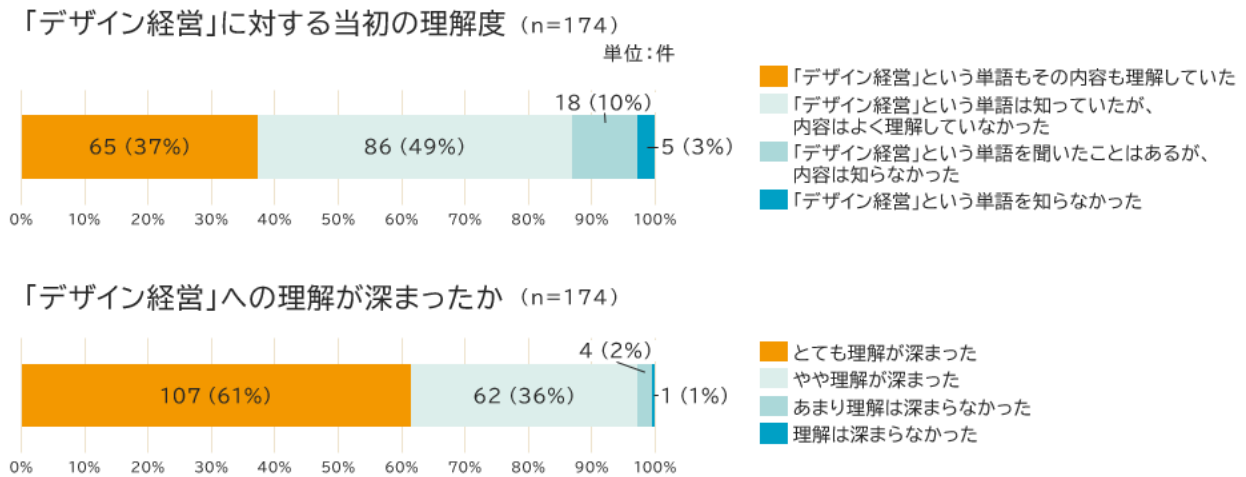


図 VIII-4 デザイン経営に対する当初の理解度・イベントによる理解の促進

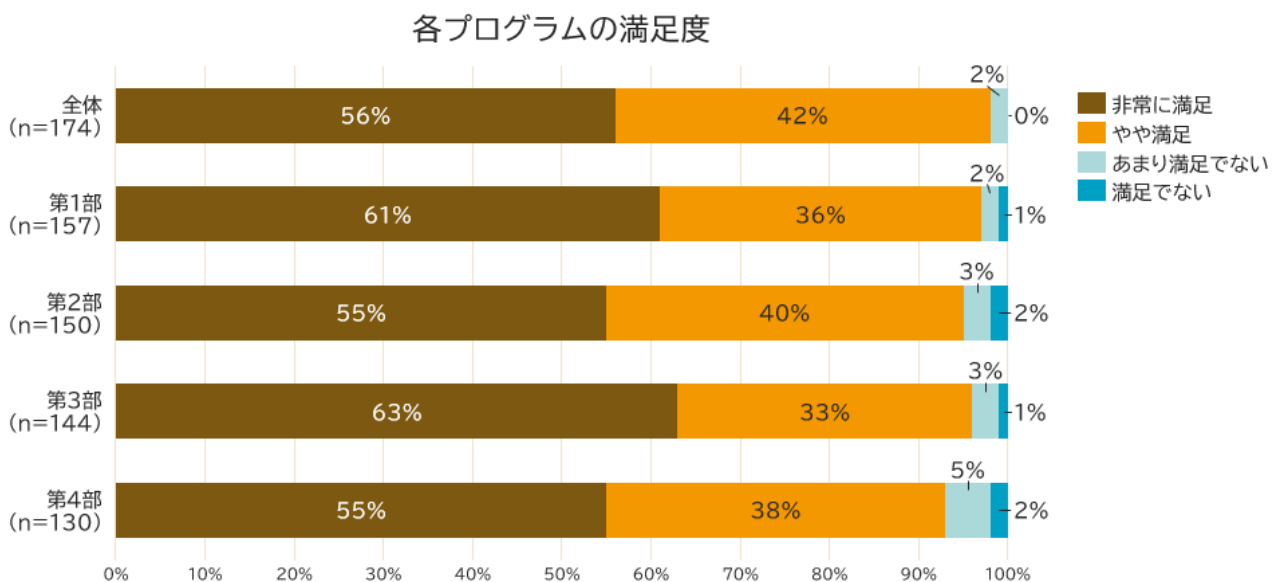


図 VIII-5 各プログラムの満足度

本イベントの参加者のうち、「デザイン経営」の内容について理解していない方（「内容はよく理解していなかった」「内容は知らなかった」「単語を知らなかった」の合計）は約6割であったが、イベントを通じて理解が深まったと回答した方（「とても理解が深まった」「やや理解が深まった」の計）が97%と、ほぼすべての参加者がデザイン経営の理解を深められるイベントとなった。

イベントの満足度についても、第1～4部の全てのプログラムにおいて、9割以上の

参加者が「非常に満足」「やや満足」と回答した。デザイナー・弁理士・地域のプレーヤーと様々な視点からのインプットが提供され、多様な属性の参加者にとって有益な示唆が示された。

## 2 なぜ、特許庁がデザイン経営を推進するのか

本調査および成果報告会で得られた知見を踏まえて、ここでは改めて「なぜ、特許庁がデザイン経営を推進するのか」という問いに対する、本調査を通じて整理した答えを示し、結びとする。

まず、企業が持つ知的財産や知的財産権の背後には、言葉にしきれない暗黙知としての知的資産が広がっており、知財を本当に生かすためには、権利そのものの背後にある知的資産に注意を向けることが重要となる。

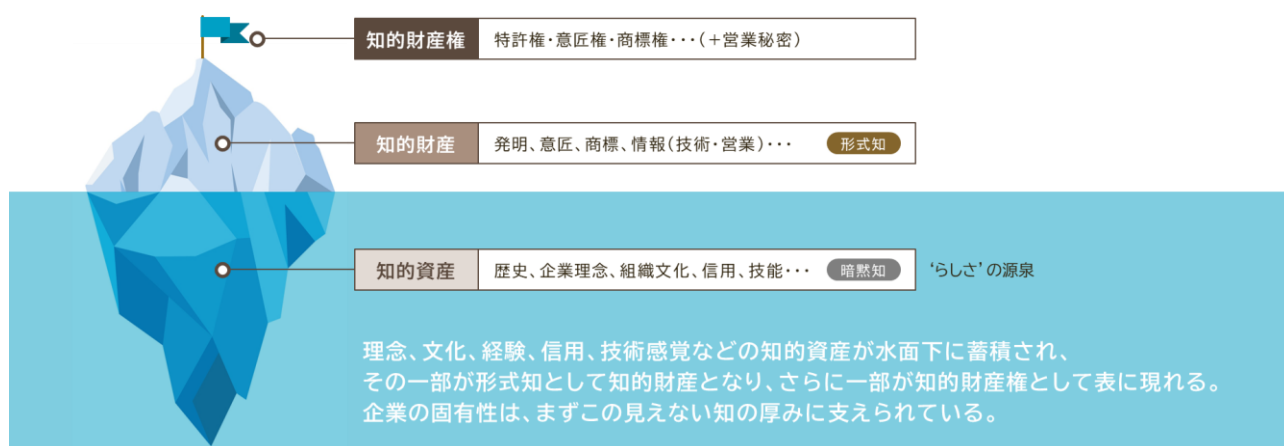


図 VIII-6 「知的資産」「知的財産」「知的財産権」の関係図 | 出所：株式会社 IP デイレクション 代表取締役 土生 哲也氏の提供資料より三菱総合研究所にて作成

知財マネジメントは、知的財産を権利化や活用につなげ「らしさ」を固める営みである一方で、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。そして、「らしさ」の根源である知的資産に目を向け、企業が有する「知」を真に生かすためには、デザイン経営と知財マネジメントを一

連のプロセスとして捉えることが重要となる。

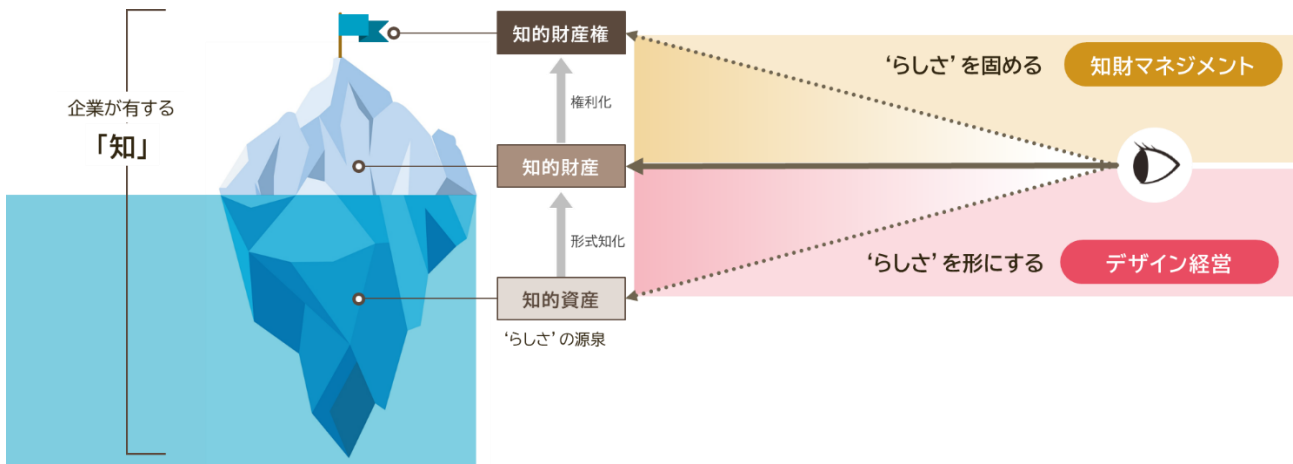


図 VIII-7 「知財マネジメント」と「デザイン経営」の関係性 | 出所：株式会社 IP ディレクション 代表取締役 土生 哲也氏の提供資料より三菱総合研究所にて作成

知的資産・「らしさ」に目を向けるデザイン経営では、知的財産の背景にある企業のアイデンティティ・ビジョンまで「らしさ」の掘り下げを行ったうえで事業化の方向性を探索するアプローチが取られる。そこでは、単なる強みの展開ではなく、自社らしい価値を起点とした価値創造へと知的財産が転換される。自社らしい価値は完全な模倣が困難であるため、参入障壁の構築に依拠する必要性は低下し、結果として知財マネジメントのあり方が変化する。

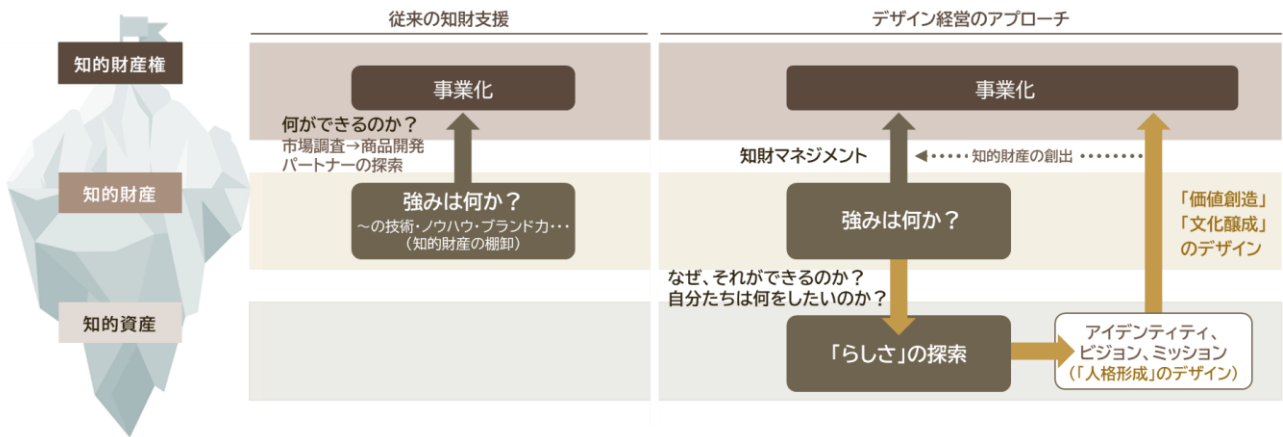


図 VIII-8 従来知財支援とデザイン経営の知財へのアプローチの差異 | 出所：株式会社 IP ディレクション 代表取締役 土生 哲也氏の提供資料より三菱総合研究所にて作成

このように、自社らしい、模倣困難性の高い価値が伴った「デザイン経営における知財」は、「付加価値を上乗せした価格」で商品・サービスを売るためのツールとして、トラディショナル知財が担っていた参入障壁の文脈とは異なる、顧客に積極的に選ばれる理由をつくるための機能を担うことができる。

トラディショナル知財	デザイン経営における知財
<p data-bbox="256 1395 671 1469">「機能的優位を参入障壁で守る」ためのツール</p> <ul data-bbox="185 1496 738 1688" style="list-style-type: none"> <li>● ヒット商品や独自技術を生み出しても、後発が参入すれば模倣や価格競争が起こり、利益率は低下しやすい。</li> <li>● そのため、従来の知財戦略では、特許等で模倣や参入を抑え、市場シェアと利益率を守ることが重視されてきた。</li> <li>● このとき知財は、競争優位を防衛し、収益基盤を守るためのツールとして機能してきた。</li> </ul>	<p data-bbox="900 1395 1362 1469">「付加価値にふさわしい価格で売る」ためのツール</p> <ul data-bbox="852 1496 1406 1747" style="list-style-type: none"> <li>● 技術や品質だけでは差がつきにくく、やがてコモディティ化しやすい時代には、価格競争から脱し、独自の価値で選ばれることが重要である。</li> <li>● そのため、自社ならではの意味や価値を商品・サービスに付与し、それを顧客に伝えることで、付加価値にふさわしい価格で選ばれる状態をつくる必要がある。</li> <li>● このとき知財は、参入障壁として守るだけでなく、自社のオリジナリティや付加価値を可視化し、付加価値にふさわしい価格で売れることを支えるツールとして機能する。</li> </ul>

図 VIII-9 トラディショナル知財とデザイン経営における知財の比較 | 出所：弁護士法人内田・鮫島法律事務所 代表パートナー 鮫島 正洋氏の提供資料より三菱総合研究所にて作成

特に現代は、環境変化に伴い、技術や品質がコモディティ化しやすい時代に突入している。そこでは、知的財産権を模倣防止や参入障壁のためだけに使う従来型の発想だけでは、企業の競争力確保は立ち行かなくなる。

そのような時代だからこそ、自社らしい価値の起点を示し、その意味や物語に共感する顧客との関係を広げていく知財マネジメントが求められる。デザイン経営を通じた新しい知財を活用し、付加価値にふさわしい価格で商品・サービスを顧客に届けながら、共感の獲得や価値の源泉の可視化、SNS を通じた価値の拡散などを行う営みこそが、コモディティ化時代である現代における知財マネジメントに求められる役割である。

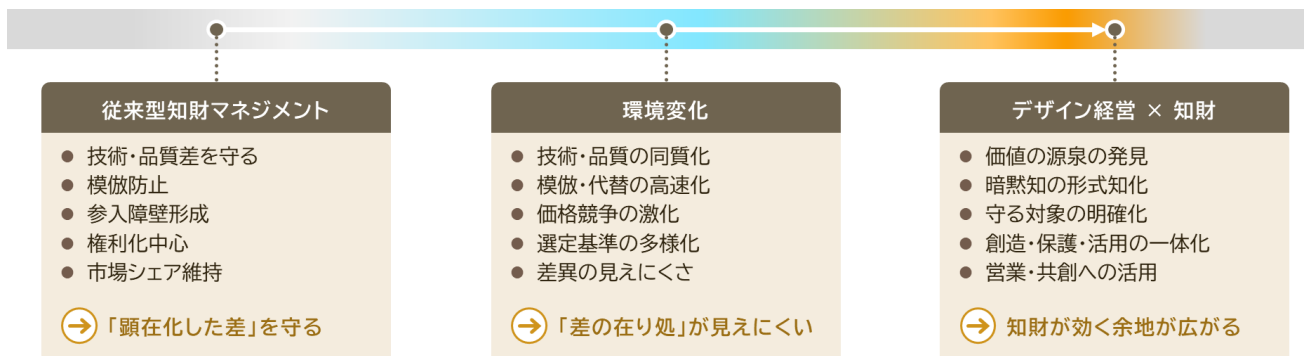


図 VIII-10 コモディティ化時代における知財の役割転換 | 出所：弁護士法人内田・  
 鮫島法律事務所 代表パートナー 鮫島 正洋氏の提供資料より三菱総合研究所にて作成

以上より、「『知』が尊重され、一人ひとりが創造力を発揮したくなる社会を実現すること」をミッションに掲げ、時代に応じた「知」の育みや「知」を通じた価値創造を促進する特許庁が、コモディティ化時代である現代を企業が生き抜くための知財支援の形として、デザイン経営を推進する主体となることが重要であることが、改めて整理された。

# 資料編



# 資料 I

ワークショップの各チーム最終成果物



## 資料 1 小泉製作所チームの最終成果物

(当日発表資料から掲載箇所を抜粋して資料に掲載)

### 新しいビジネスモデル

**新たな価値・事業アイデア、顧客がどうしても欲しい決定的要素、価格・損益分岐点等**

2026年2月20日（金）  
株式会社小泉製作所チーム  
1

### 株式会社 小泉製作所

高度かつニッチな金属加工技術で、定番部品から最先端試作部品をご提供



パイプ曲げ  
出典：当社ホームページ



鍍金・表面加工  
出典：当社ホームページ



溶接  
出典：当社ホームページ



定番部品：ハンドルパイプ（曲げ、鍍金）



最先端試作部品：GR-GT3のアルミ製パイプ部品（特殊溶接）

## 小泉製作所の「らしさ」

外から見える小泉製作所「らしさ」：7つの力による差別化

⑩ 株式会社 小泉製作所

ひらめき力

技術力  
即応力

提案力  
アピール力

対話力  
交渉力

観察力

共感力

顧客コミュニケーション力



**小泉製作所の職場は、既にオペラな職場！  
国内外の多数の工場見学者が絶賛する職場！**

4

## 小泉製作所のい熱い想い！

**アットホームなひらめき力による社会を感動させる取り組みで、**

**日本のものづくり現場を楽しく・元気にする！**

～ひとが関わり合い・協力し合うことで、挑戦と楽しさが生まれ、世の中に「アッ！」を届ける～

5

# 熱い想いで新ビジネスに挑戦

小泉製作所の「らしさ」(知的資産、知的財産)

×

工場内低稼働エリア、新規購入不動産

エンジニアのペインのない楽しいものづくり現場

6

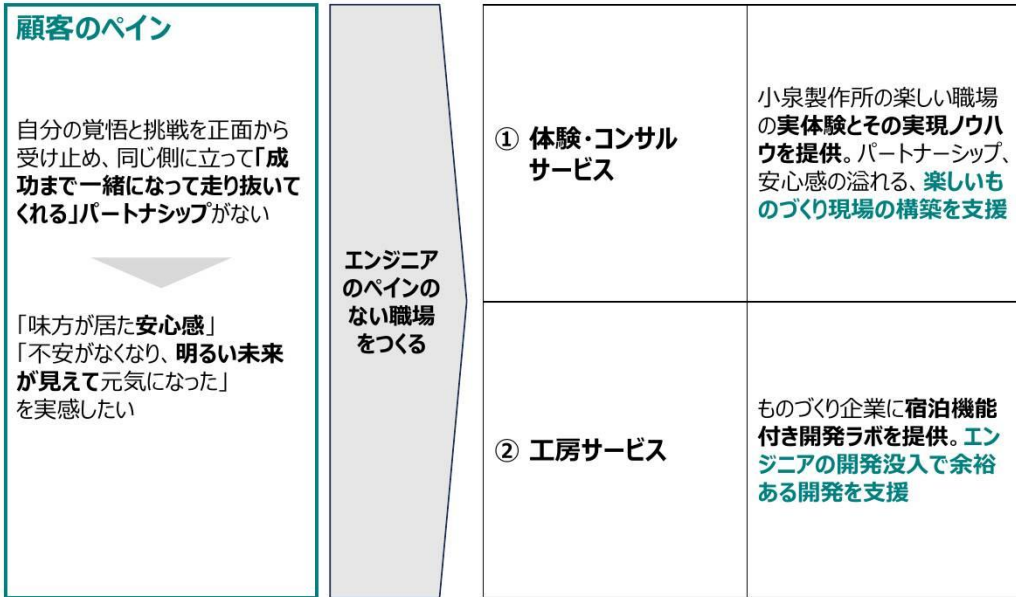
助けたい顧客のペイン

## プロジェクトの命運を握る重要部品開発：孤立と突破口



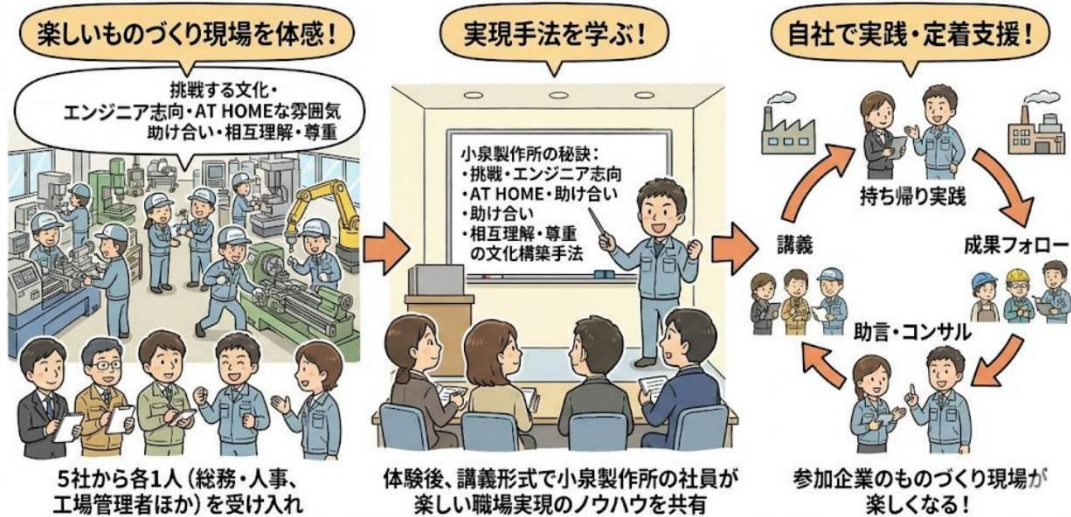
情熱と技術の出会いが、不可能を可能にする。

■顧客の職場がエンジニアのペインを生み出さないサービスを展開



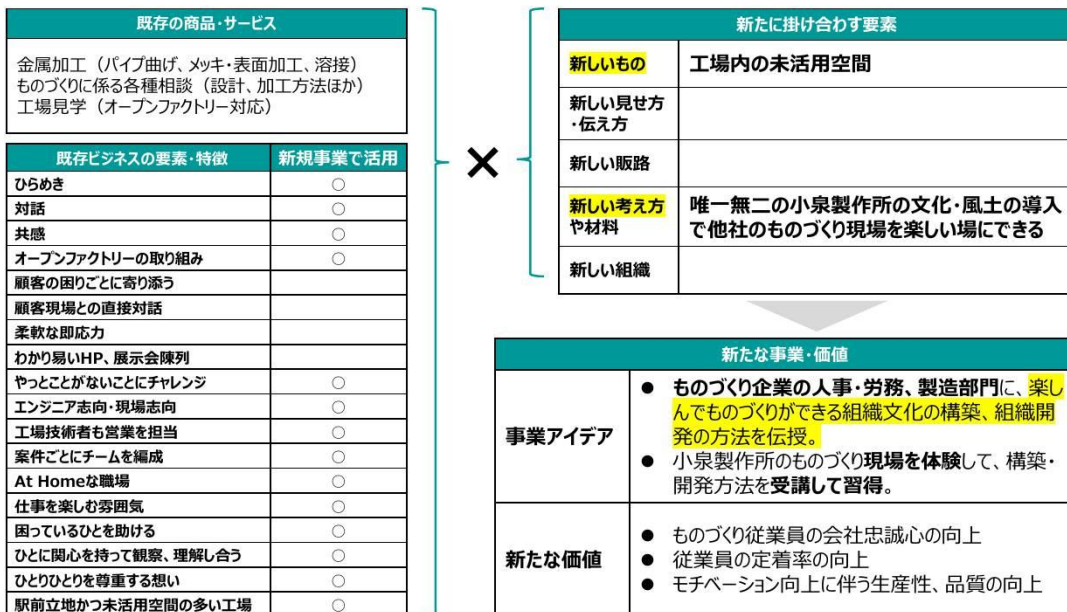
■体験・コンサルサービス：楽しいものづくり現場の構築を支援

小泉製作所 presents たのしい職場『体験・コンサル』サービス



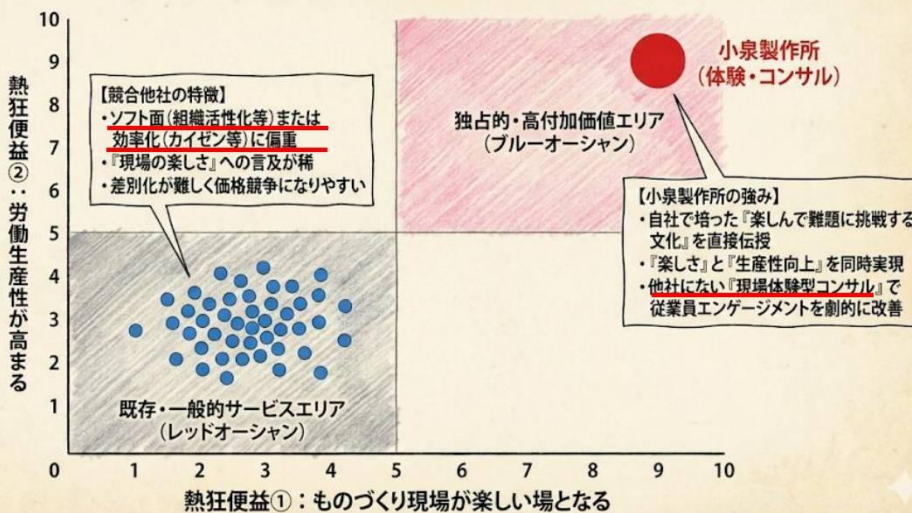
新たな価値・事業アイデア ～「らしさ」×「工場内低稼働エリア」～

■ 体験・コンサルサービス：楽しいものづくり現場の構築を支援



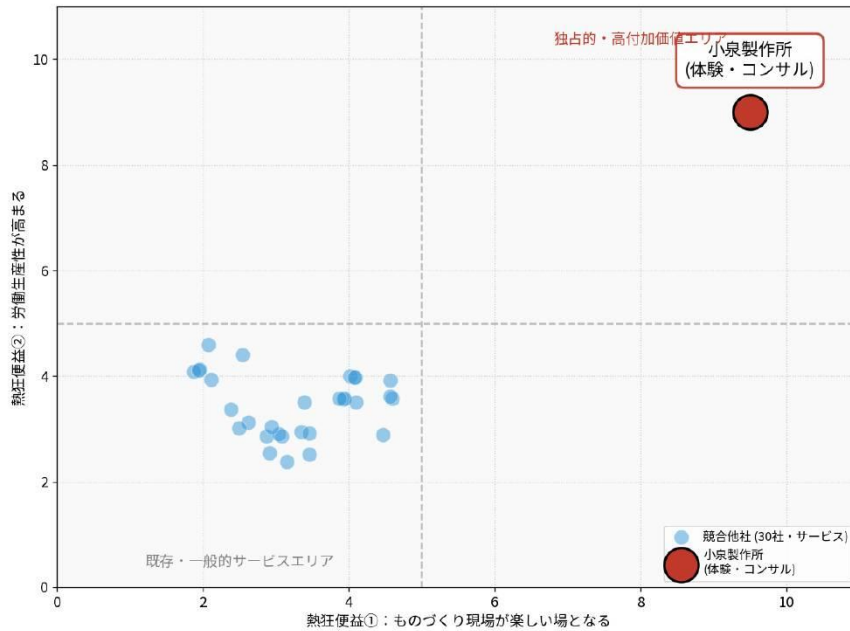
新たな価値・事業アイデア ～「らしさ」×「工場内低稼働エリア」～

小泉製作所「体験・コンサルサービス」競合分析散布図（全30社比較）



補足資料：新たな価値・事業アイデア ～「らしさ」×「工場内低稼働エリア」～

小泉製作所「体験・コンサルサービス」 競合分析散布図 (30社比較)



新たな価値・事業アイデア ～「らしさ」×「新規購入不動産」～

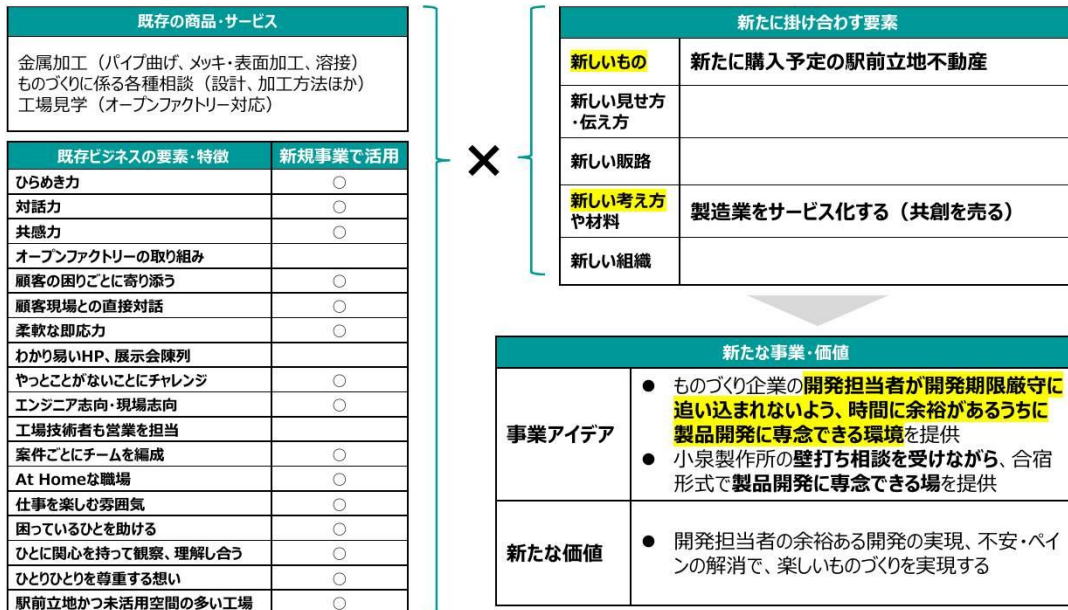
■ 工房サービス：ものづくり企業に宿泊機能付き開発ラボ（レンタル）を提供

小泉製作所 presents たのしい職場『工房』サービス



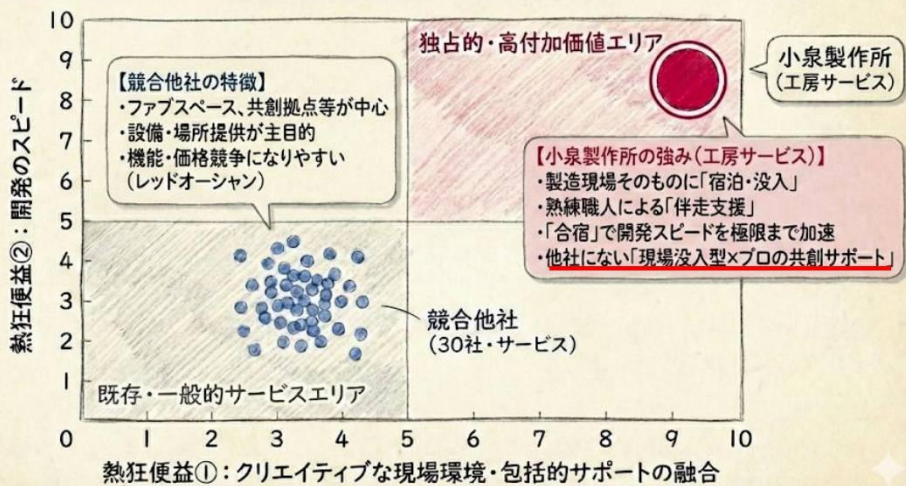
新たな価値・事業アイデア ～「らしさ」×「新規購入不動産」～

■ 工房事業：ものづくり企業に宿泊機能付き開発ラボ（レンタル）を提供



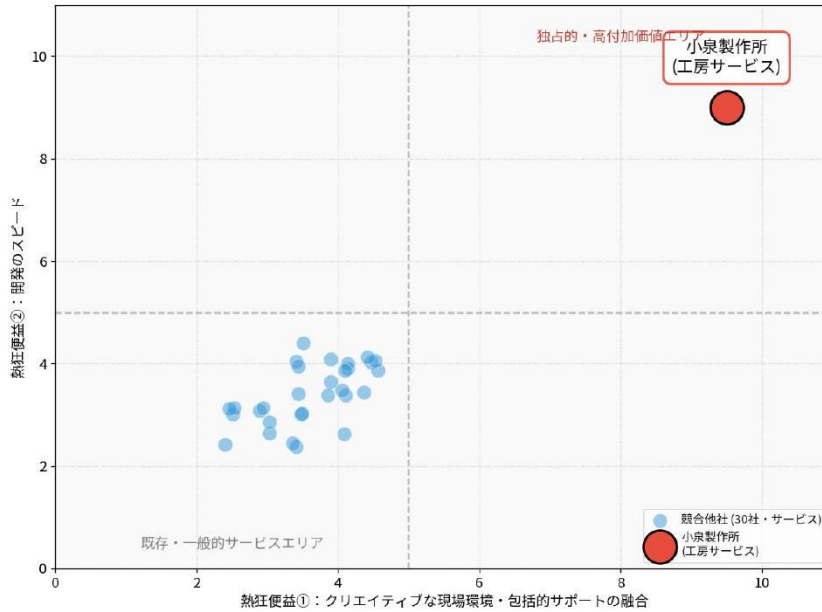
新たな価値・事業アイデア ～「らしさ」×「新規購入不動産」～

小泉製作所「工房サービス」競合分析散布図（全30社比較）



補足資料：新たな価値・事業アイデア ～「らしさ」×「新規購入不動産」～

小泉製作所「工房サービス」 競合分析散布図 (30社比較)



固定費、損益分岐点、価格、年間顧客数見積り

■ 売上高、利益、損益分岐点は以下のとおり

項目	事業合計	体験・コンサルサービス	工房サービス
売上高	1,680万円	1,080万円	600万円
変動費	270万円	90万円	180万円
固定費	290万円	105万円	185万円
費用合計	560万円	195万円	365万円
営業利益	1,120万円	885万円	235万円
損益分岐点売上高	<b>損益分岐点売上高：約346万円</b> ・限界利益率： $(1,680 - 270) \div 1,680 = 83.9$ ・ $290万円 \div 0.839 = 346万円$	<b>損益分岐点売上高：約115万円</b> ・限界利益率： $(1,080 - 90) \div 1,080 = 91.7$ ・ $105万円 \div 0.917 = 115万円$	<b>損益分岐点売上高：約264万円</b> ・限界利益率： $(600 - 180) \div 600 = 70.0$ ・ $185万円 \div 0.70 = 264万円$
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 損益分岐点比率は約20%（<math>346万 \div 1,680万</math>）と低く、「少しでも売れば利益が出る」収益構造。</li> <li>● 既存のリソースの活用で固定費を抑えている点が評価できる。</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 年間9社（単価30万円×9社＝270万円）受注すれば、それ以降は全て黒字</li> </ul>

固定費、損益分岐点、価格、年間顧客数見積り

■「体験・コンサルサービス+工房サービス」を提供する事業を当面以下のとおり展開する

項目	体験・コンサルサービス	工房サービス
対象顧客	ものづくり企業の人事・労務、製造部門責任者	ものづくり企業の開発担当者
提供価値	ものづくり現場が楽しくなり、労働生産性も高まる	クリエイティブな開発現場で、開発効率が高まる
提供方法	小泉製作所のものづくり現場を体験してもらい、楽しいものづくり現場の構築方法を講義形式で提供	小泉製作所の壁打ち相談を受けながら、合宿形式で製品開発に専念できる場を提供
利用客数	● 毎月3社に体験・コンサルパッケージを提供	● 会員10社とサブスク契約を締結
利用単価	● パッケージ内容：30万円/件 > 1日目・工場体験 > 2日目・楽しい職場構築ノウハウ講習 > 持ち帰り後・2日間・フォローアップコンサル	● サブスク内容：3万円/社・月 > 月3日間利用までは3万円定額 > それ以降は、1泊2日当たり2万円の追加料金
売上高	● 月間売上高：30万円×3社 = 90万円 ● 年間売上高：90万円×12ヵ月 = 1,080万円	● 月間売上高：サブスク・15泊、追加・10泊を想定 > サブスク会費：3万円×10社 = 30万円 > 追加料金：2万円×10泊 = 20万円 > 合計：30万円+20万円 = 50万円 ● 年間売上高：50万円×12ヵ月 = 600万円

18

固定費、損益分岐点、価格、年間顧客数見積り

■「体験・コンサルサービス+工房サービス」を提供する事業に係る原価、経費を以下の通りと想定

項目	体験・コンサルサービス				工房サービス			
変動費	区分	項目	年間金額 (概算)	計算根拠・備考	区分	項目	年間金額 (概算)	計算根拠・備考
	変動費	教材・消耗品費	36万円	1万円/社×36社(テキスト、ワークショップ材料)	変動費	リネン・清掃外注	90万円	3,000円/泊×25泊(想定)×12ヶ月
		飲食費	18万円	0.5万円/社×36社(2日間の昼食・飲料等)		機械消耗品・修繕	30万円	工具摩耗・修繕費(25日×12月=300日稼働)
		旅費交通費	36万円	フォローアップ訪問時の交通費(1万円×36回)		水道光熱費(従量)	60万円	機械稼働・宿泊(月5万円)
固定費	区分	項目	年間金額 (概算)	計算根拠・備考	区分	項目	年間金額 (概算)	計算根拠・備考
	固定費	広告宣伝費	60万円	顧客獲得(月5万円:Web広告、DM等)	固定費	減価償却費	91万円	建物2,000万円÷22年※
		減価償却費	33万円	リノベ・家具分の償却※		固定資産税(土地建)	50万円	土地4,000万+建物2,000万の評価額×1.4%(概算)
		水道光熱費按分	12万円	会場使用分の電気代等(月1万円)		保険料	20万円	火災保険+施設賠償保険
費用合計		195万円		通信・警備費	24万円	Wi-Fi、セコム等(月2万円)		
費用合計			365万円					

※減価償却費：  
 体験・コンサルサービス向けのリノベーション(既存工場内)を実施  
 ⇒「建物内装工事」と「家具・什器等の調達」を実施。  
 ・総額：400万円改装工事(内装・設備)：  
   内装工事 300万円(耐用年数15年)→20.0万円/年  
   家具・什器購入 100万円(耐用年数8年)→12.5万円/年  
 ・年間減価償却費：合計 約33万円

※減価償却費：  
 工房サービスを提供する土地・建物を新規調達(駅前立地)  
 これに伴う、建物資産の償却

19

**小泉製作所はオープンファクトリーの取り組みを先導！**  
国内外の多くの製造業者が、小泉製作所の楽しい職場を見学・体験済み。

まずは、小泉製作所のファン、支持者に呼びかけて集客基盤を固める。

良好な口コミ、評判を拡散させ、強固な関係性を構築している地元電鉄会社や工業系専門新聞との連携を進め、パブリシティ効果を呼び込み、唯一無二の取り組みでブランド化を図る。

- 想定する客数、価格は必ず実現する。
- 創意工夫で経費を削減して、損益分岐点の一層の低減に注力。

20

## 新たなビジネスモデルの知の構造と知財マネジメント

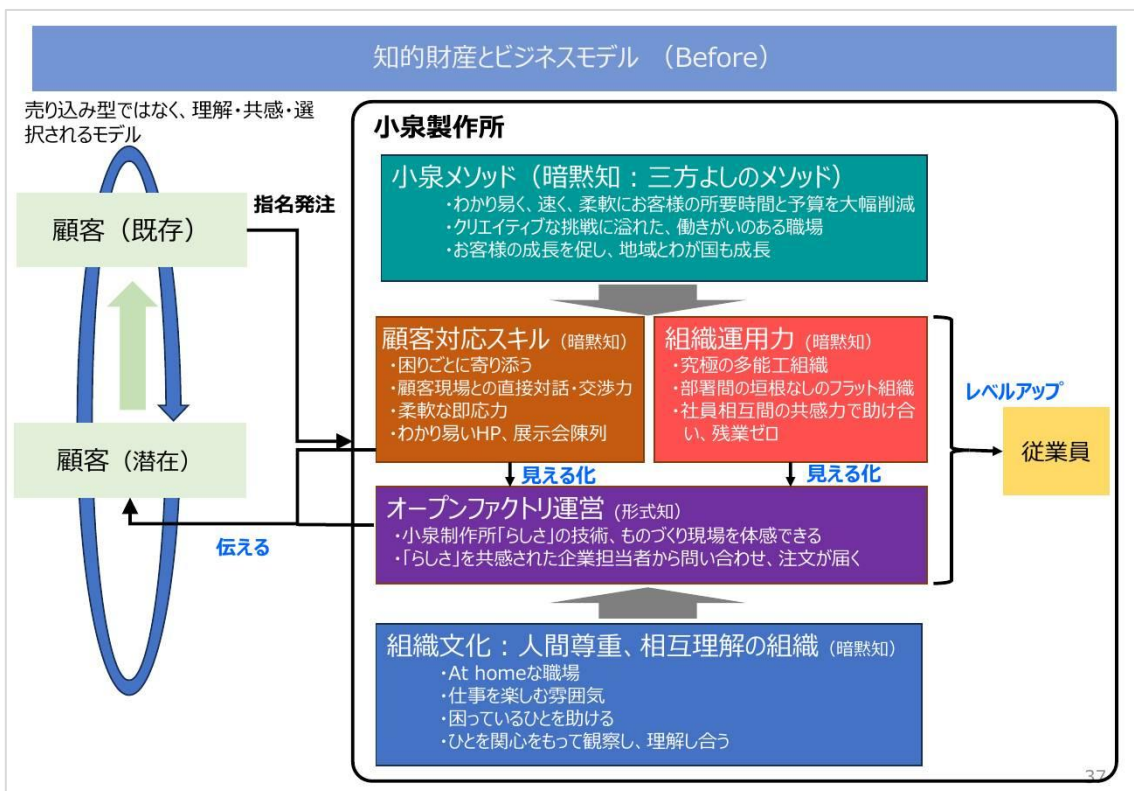
2026年2月20日（金）  
株式会社小泉製作所チーム  
32

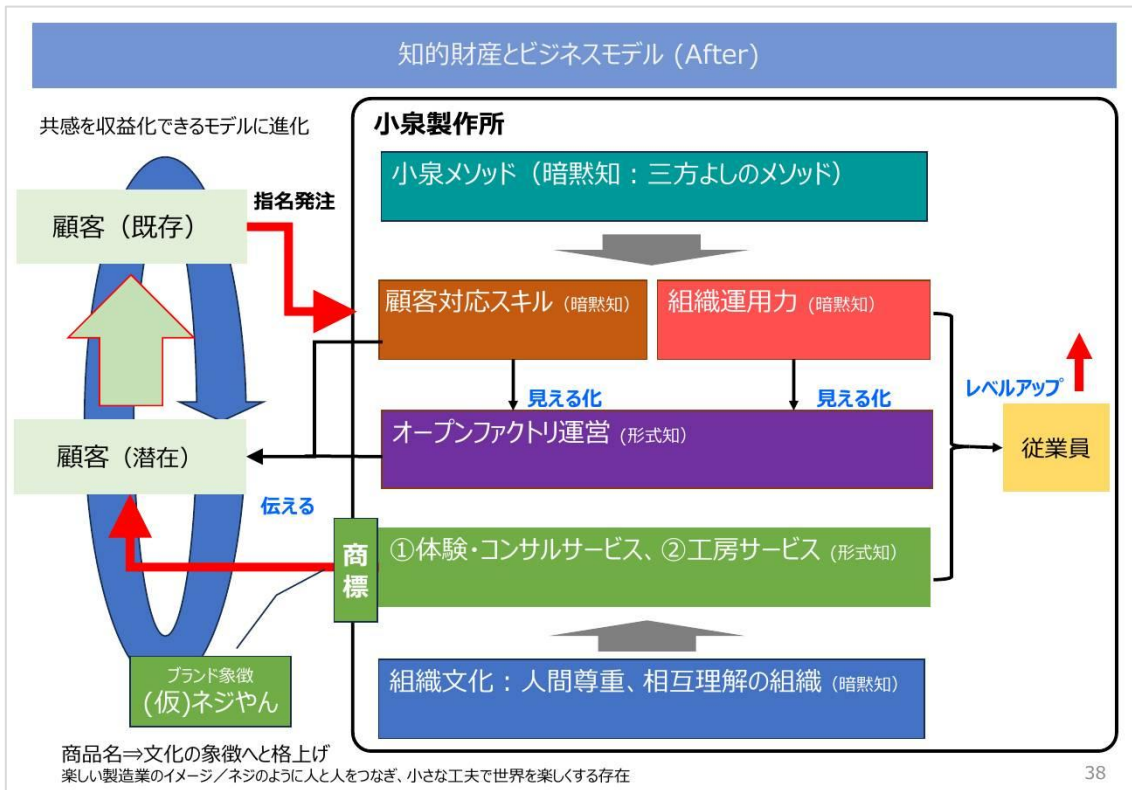
### 小泉製作所の「開かれた窓」: 暗黙知が共感を生むビジネスモデル



### 小泉製作所の進化: 共創がもたらす「知の循環」と組織のレベルアップ







知財マネジメント

- 狙い  
簡単には真似できない状態を維持しながら、知を循環させ、事業として成長させ続けること
- 基本方針
  - ① 守る小泉メソッドの核心部分はブラックボックスとしてノウハウ管理し、競争力の源泉を営業秘密として保持する。
  - ② 選別する提供範囲のオープン/クローズを明確にし、翻訳する情報を意図的に選別・管理する。
  - ③ 制御する共創においては契約で権利帰属を明確化し、リスクをコントロールする。
  - ④ 固定する外部との接点となる名称・ブランドは商標を活用し、小泉らしさを固定化する。
  - ⑤ 蓄積する工房・コンサル事業を通じて得た外部知見を再び暗黙知として内部に還流させ、知の循環を強化する。

39

## 新しいビジネスのビジョン

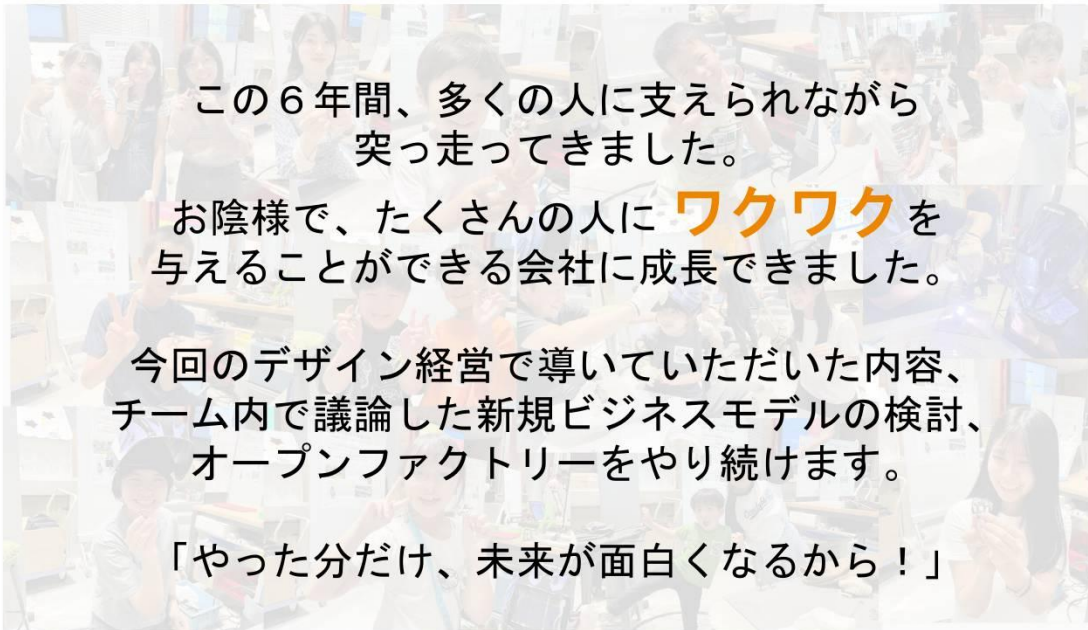
アットホームなひらめき力で 社会 を感動させ  
日本のものづくり現場を 楽しく・元気 にする！

41

小泉製作所の従業員は、  
**今知らないことを「やってみる」**で  
いつも笑顔！



**楽しい職場が、とても面白い会社に!!**



この6年間、多くの人に支えられながら  
突っ走ってきました。

お陰様で、たくさんの人に **ワクワク** を  
与えることができる会社に成長できました。

今回のデザイン経営で導いていただいた内容、  
チーム内で議論した新規ビジネスモデルの検討、  
オープンファクトリーをやり続けます。

「やった分だけ、未来が面白くなるから！」

## 資料2 つぼ市製茶チームの最終成果物

(当日発表資料から掲載箇所を抜粋して資料に掲載)



# 「おいしい時間」の過去・現在・未来



# 「おいしい時間」が創る価値循環モデル



## つぼ市製茶本舗の戦略的方向性



## 抹茶依存からの脱却

高付加価値商品・新規事業（例：アイスクリーム等）



## 適正価格取引

農家との信頼強化と安定供給



## 体験価値の提供

急須体験・試飲・茶文化教育



## ファンコミュニティ育成

優良顧客インタビュー・大学連携



## 業界連携強化

農家・問屋・小売・行政の協働



## デザイン経営の要点

## 6代目の思い

おいしい時間を届ける

＝ 和を作る特別な時間

## 差別化戦略

価格ではなく体験で選ばれる

体験価値・文化価値で差別化し、関係性を深める

## 知的財産戦略

無形資産の蓄積と保護

体験・文化・ノウハウを資産化し、商標・意匠・営業秘密で守る

## 持続可能性

次世代へつなぐ仕組み

文化継承と茶産業全体の発展を両立する



## 「大切な人を想う気持ちを、自信を持って形にできない」

誰かのために何かをしたい、その純粋な想いが空回りするもどかしさ

<p><b>👤 拒絶される貢献心</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>× 「触らないで」の壁 貴かれと思って手を出しても、作法や扱いを知らないため「壁」を築らずに顧客を冷やしてしまおう。</li> <li>× 自信の欠如 美味しい淹れ方がわからず、淹れた家賃を癒したいのに、その術（すべ）を持たない無力感。</li> </ul>	<p><b>💚 つながれないもどかしさ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>① 伝わらない「ありがとう」 感謝や思いの気持ちはあるのに、それを伝えるきっかけや共通の時間（お茶の間）が失われている。</li> <li>② 一方通行の優しさ 相手を気遣っているつもりでも、行動が伴わないため気持ちが伝わらず、関係性が希薄化していく。</li> </ol> <p>💖 感謝したいが、照れくさくてできない 本意では感謝を伝えたいが、直と向かっては照れくさい。しかし、お茶を通じてなら素直になれる。</p>	<p><b>✂️ 自分で実践できる環境がない</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>🚫 妻の急須には触れられない 「触らんといて」と明確に境界線を引かれ、共有の茶器を自由に使うことが許されていない。</li> <li>🚫 自分専用の茶器がない カップボードに入れたら「邪魔」と言われ、自分だけの道具を持つことができない状況。</li> <li>🚫 気軽に実践できない 物理的にも心理的にも、自分のタイミングで始められない環境が、行動の障壁となっている。</li> </ul>
---	---	---

💡 本質的欲求：お茶が欲しいのではなく、「優しさを形にして渡す手段」と「自信」が欲しい

## 「気持ちを無理なく、今すぐ届けられる仕組み」

<p><b>🍵 ドリップタイプのお茶</b></p> <p>コーヒーのように簡単に入れられる新しいお茶の提案</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 急須不要で誰でも簡単に美味しいお茶が淹れられる</li> <li>✓ 一保堂などで先行事例があるが、まだ広く普及していない</li> <li>✓ 小包装で鮮度と保存性を考慮した商品設計</li> </ul>	<p><b>📦 急須とお茶のセット商品</b></p> <p>「道具がない」を解決するエントリーモデル</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 洗いやすく使いやすい急須とお茶をセットで販売</li> <li>✓ ギフトとしても活用できる美しいパッケージ構成</li> <li>✓ 一人暮らしの学生や来客時のおもてなし用途に最適</li> </ul>
<p><b>📄 プチギフト商品</b></p> <p>「いつもありがとう」を気軽に伝えるサンクスカード</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 手紙と一杯のお茶がセットになった500円程度の商品</li> <li>✓ 相手に負担をかけず、感謝の気持ちだけを届ける</li> <li>✓ 人間関係の潤滑油として機能するコミュニケーションツール</li> </ul>	<p><b>👥 コミュニケーションツール</b></p> <p>お茶を通じて会話と関係性を生み出す仕組み</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 作法がわからなくても、自分で美味しく入れられる方法</li> <li>✓ 疲れている家族に「お疲れ様」とお茶を提供できる体験</li> <li>✓ お茶を飲む時間が、自然な会話のきっかけになる</li> </ul>

新たな市場はどこか？どんなライバルがいるか？

DAY 3 資料

### 新たな市場・業界候補

#### ☕ コーヒー市場

競合として圧倒的なシェアを持つ市場。  
手軽さと日常性に対抗する戦略が必要。

#### 🎁 ギフト市場

お茶のギフト利用率は低い現状。  
「急須がない」障壁を越える提案が鍵。

#### 💚 健康志向市場

テアニンのリラックス効果とカフェイン緩和。  
瞑想やアイデア創出との親和性を訴求。

#### 🏠 地域文化市場

千利休ゆかりの堺からの文化再発信。  
子供向け教育を通じた次世代育成。

### 想定されるライバル

#### ☕ コーヒーチェーン/メーカー/ギフト

スターバックス等の「サードプレイス」提供。  
空間価値とブランド力での強力な競合。  
上島珈琲、ドトールコーヒーなどコーヒーメーカー

#### 🍵 京都のお茶屋

一保堂などの老舗ブランド。  
伝統、品質、ブランド認知での高い壁。

#### 父の日・母の日

ケーキ、お菓子、花など  
感謝の定番ギフトを販売  
するデパートや通販。

#### 🍡 お菓子屋のギフト

京都・東京の有名和菓子店など。  
ギフト選択肢としての圧倒的な優位性。

#### 🍵 ペットボトル茶

コンビニ等での圧倒的な手軽さと日常性。  
「急須で淹れる」行為への最大の代替品。

つば市製茶本舗の価値提案

DAY 3 資料

CORE CONCEPT

## おいしいお茶 = 感謝の翻訳ツール

「照れくささを乗り越え、想いを形にする」



#### 言葉にできない想い

口に出すのは難しい感謝や労いの  
気持ちを、お茶という行為に  
自然に込められる



#### 自然な翻訳機能

一杯のお茶が「ありがとう」を  
自然に伝達するツールとして  
機能する



#### 行動がきっかけに

「淹れる」という具体的な  
行動をのものが、照れくささの  
壁を越えるスイッチになる



#### 疲れている妻へ

「お茶淹れかよ」 → 「いつもありがとう」



#### 親への感謝

お茶のギフト → 「育ててくれてありがとう」



#### 同僚への労い

お茶を差し入れ → 「一緒に頑張ろう」



#### OUR MISSION

この「翻訳」を誰でも自信を持って実践できる商品とサービスを提供する

ドリップ茶

フタギフト

茶器セット

資料 3 常磐精工チームの最終成果物



## 喜井 翔太郎

きい しょうたろう

2013年：大阪府立大学 卒業

2013年：川崎重工グループ 入社

2015年：常磐精工（家業）入社

2024年：代表取締役 就任



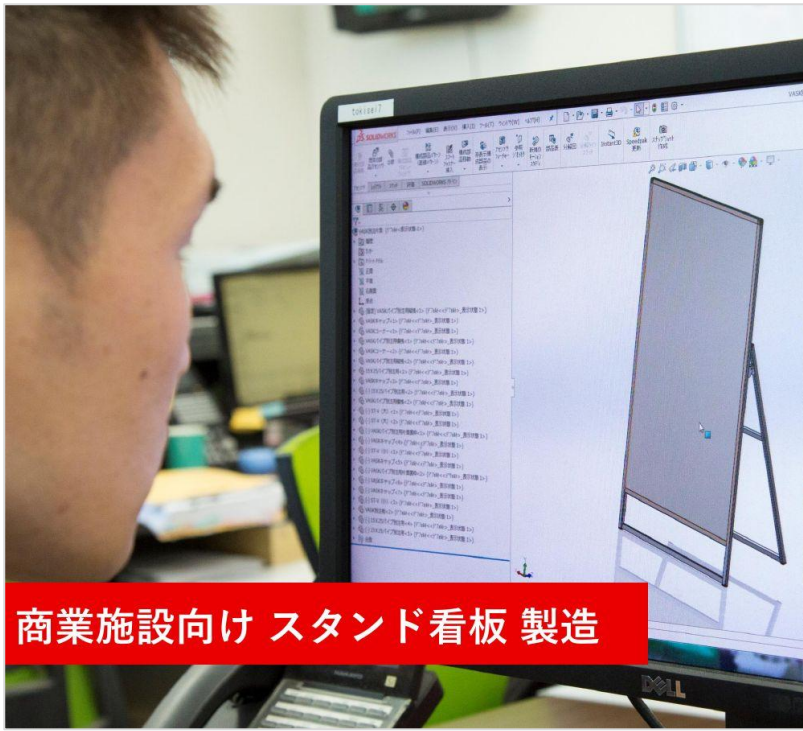


本社工場/大阪府堺市/2022年築



S R ・ 倉庫/大阪府堺市/2019年築





商業施設向け スタンド看板 製造

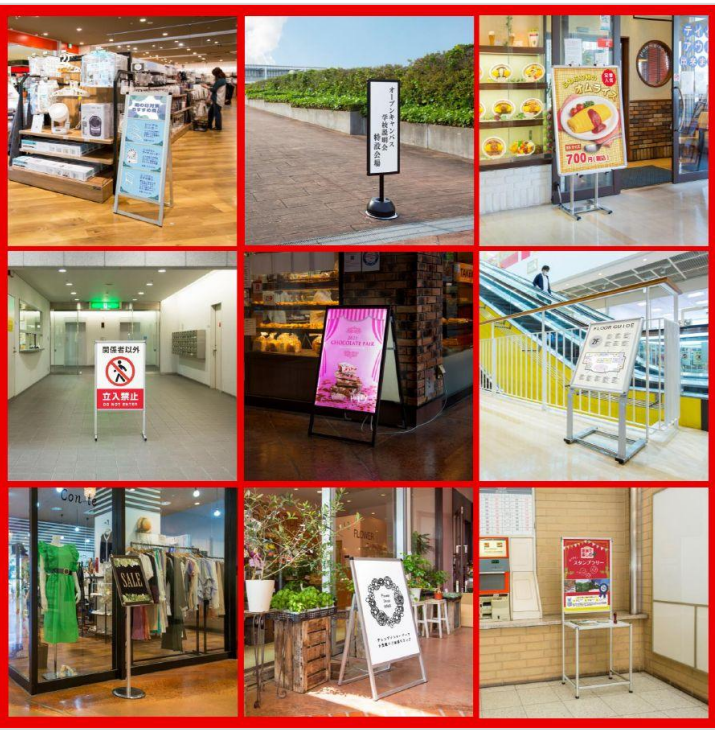


看板の生産台数 **日本最大級**

製品の点数 **2,000種類超**

年間生産台数 **3万台以上**

全国シェア率 **約10%**



国内自社工場での生産にこだわり、スタンド看板において最高クラス

- ① **Quality** (より高品質)
- ② **Price** (より適正価格)
- ③ **Speed & Stable** (より短納期かつ安定供給)
- ④ **Personalize** (より個別対応)

**IDENTITY  
& VISION**

アイデンティティ

## ものづくりの 楽しさを 届ける伝道師

幼い頃から現場に入り、ものづくりをする大人たちの背中を見て育ちました。  
「切削油の匂い、なんかいいな」と思える環境が、自分の原風景になっています。

だから今も、製造業の現場やものづくりに愛着があります。  
「ものづくりに携わってきた自分の人生は良かった」  
そう言えるのは、この仕事はずっと身近にあり、誇りを持てるからだと思っています。

一方で、利益にはならないけれど続けていることがあります。  
それが、子どもたち向けのものづくりワークショップです。

初めて道具に触れる子どもたちが、夢中になって手を動かし、  
「楽しかった」「できた」と目を輝かせる。  
その瞬間に立ち会えることが、何より嬉しい。

自分が原体験として持っている“ものづくりの楽しさ”を、  
まだ知らない子どもたちに、体験として手渡していく。  
そして「よかった」と言ってもらえることが、また次への力になる。

つくること、伝えること。  
その両方が、これまでの人生の中で自然につながってきました。  
これからも、現場で培ってきた感覚を大切にしながら、  
ものづくりの価値と面白さを、次の世代へとつないでいきたい。

ビジョン

## 挑戦と誇りが息づく “生きた”ファクトリー

私たちが目指しているのは、  
ただ製品をつくるための工場ではありません。

一人ひとりの「やってみよう」という挑戦と、  
ものづくりに携わってきたことへの誇りが重なり合い、  
新しい価値が生まれ続ける“生きた”ファクトリーです。  
「自分の考えたものが形になる」  
ものづくりのいちばん面白い瞬間を味わえる組織でありたいと考えています。

しかし、挑戦には失敗もあります。  
だからこそ私たちは、感覚だけではなく、ロジックと仕組みも大切に、  
改善を重ねながら前へ進む文化を育てていきます。

この会社の根っこにあるのは、  
連綿と続く、ものづくりへの愛着と技術への信頼。  
それは、私たちが大切にしていきたい誇りです。  
その誇りを胸に、地域や次の世代へ、ものづくりの楽しさや可能性を伝えていく。  
「ここで働けてよかった」「面白い会社だ」と思える文化を築いていきます。

一人ひとりの挑戦が、やがて会社の外へ自然に輪となって広がっていく。  
それが、私たちの描く常磐精工の未来です。

## コーポレーションサイトの代表挨拶に採用

アイデンティティ

ものづくりの  
楽しさを  
届ける伝道師



幼い頃から現場に入り、ものづくりをする大人たちの背中を見て育ちました。  
「切削油の匂い、なんかいいな」と思える環境が、自分の原風景になっています。

だから今も、製造業の現場やものづくりに愛着があります。  
「ものづくりに携わってきた自分の人生は良かった」  
そう言えるのは、この仕事がずっと身近にあり、誇りを持てるからだと思っています。

一方で、利益にはならないけれど続けていることがあります。  
それが、子どもたち向けのものづくりワークショップです。

初めて道具に触れる子どもたちが、夢中になって手を動かし、  
「楽しかった」「できた」と目を輝かせる。  
その瞬間に立ち会えることが、何より嬉しい。

自分が原体験として持っている“ものづくりの楽しさ”を、  
まだ知らない子どもたちに、体験として手渡していく。  
そして「よかった」と言ってもらえることが、また次への力になる。

つくること、伝えること。  
その両方が、これまでの人生の中で自然につながってきました。  
これからも、現場で培ってきた感覚を大切にしながら、  
ものづくりの価値と面白さを、次の世代へとつないでいきたい。

# PERSONA & PAIN

ペルソナ

飲食大手チェーン店の  
複数店舗を展開するオーナー  
各店の決裁権がある店長  
※個人店オーナーじゃない



朝、スマホを見ると、店舗LINEがいくつか入っている。

「入口で並び方が分からんって言われました」  
「店頭の看板、風で倒れてフレーム曲がってます」  
またか、と思いながら一息つく。

昼前に1店舗目をのぞく。

入口の前で、2組のお客さんが立ち止まっている。  
入っていいのか、待つのか、テイクアウトなのか、  
少し迷っている感じ。

中は忙しそうで、誰も外まで気が回らない。

入口にはA型看板。  
前につくったはずの案内も出ている。

でも、正直どこまで見られているのかは分からない。

夕方、別の店。

ピーク前で、店の前が少しごちゃつく。  
どこに並ぶか分からず、人が固まる。  
ベビーカーが通って、ちょっとヒヤッとする。

「ここ、もう少し何とかした方がええよな...」  
と思いながらも、今日はそこまで手が回らない。

夜、事務所に戻る。

隅に、曲がった看板と、予備のフレーム。  
直すか、買い替えるか、また今度でいいか。

考えることが多くて、後回しになる。

**1 看板が壊れた時が面倒**

- どこに連絡すればいいかわからない
- 写真撮って説明するのが面倒
- 忙しくて後回しになる
- 結果、壊れたまま使う or 放置

**2 店舗毎に劣化する**

- 店舗で綺麗、汚いの差がでる
- 古いが残る
- 買い換えのタイミングが不明

**3 放置・形骸化**

- 買ってから特に手入れをしない
- とりあえず置いてる感じに

**4 事故時の対応**

- 早く手を打ちたい
- 再発防止を示したい
- 全店に展開したい

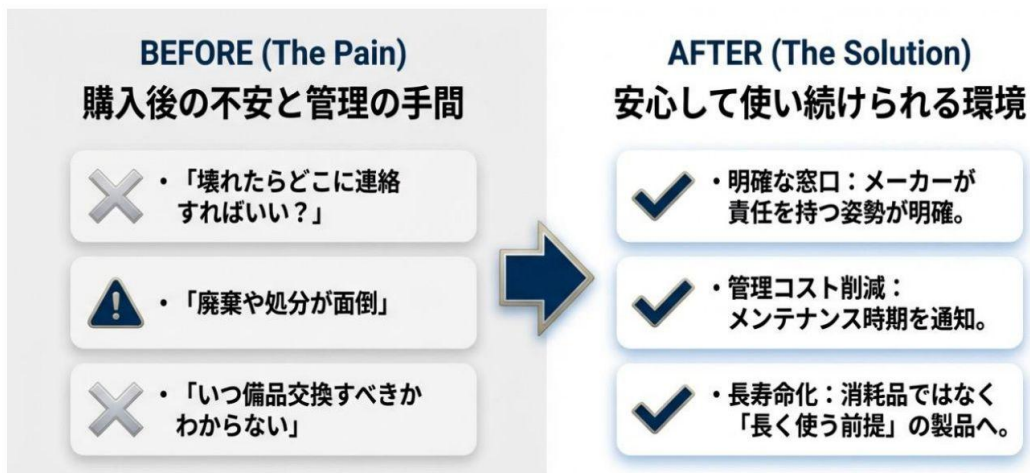
顧客が本当に欲しいものの仮説

## 看板納品後の管理サポート

# NEW SERVICE

## 提供サービス：5つの柱





## アイデンティティやビジョンとの繋がり

アイデンティティ「ものづくりの楽しさを届ける伝道師」  
ビジョン「挑戦と誇りが息づく“生きた”ファクトリー」  
としての“誇り”のアップデート

作る喜びから、使われ続ける喜びへ。  
ものづくりを「完成」で終わらせず、  
作った以上、最後まで責任を持つ姿勢が  
未来を手繰り寄せる。

## 再定義

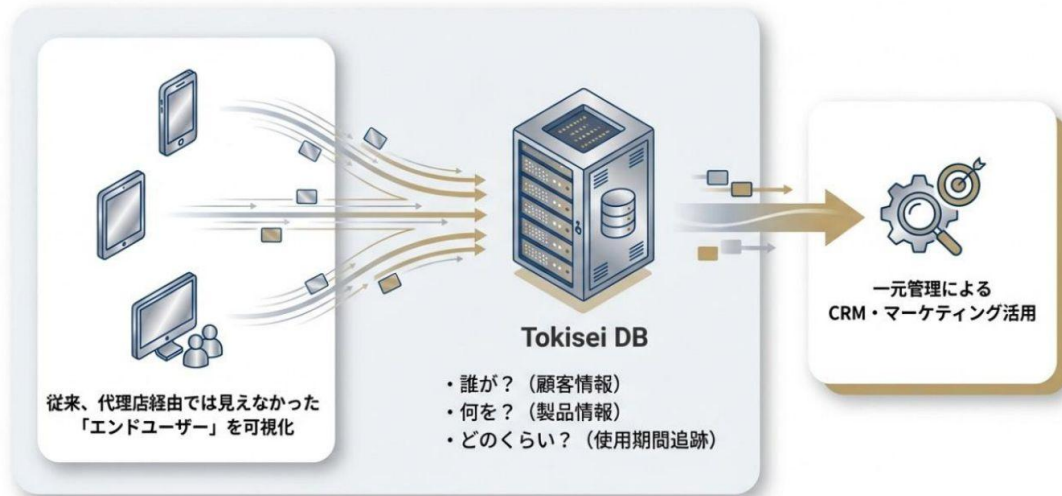
## 看板

使い捨て「消耗品」 ➡ 使い続ける「資産」

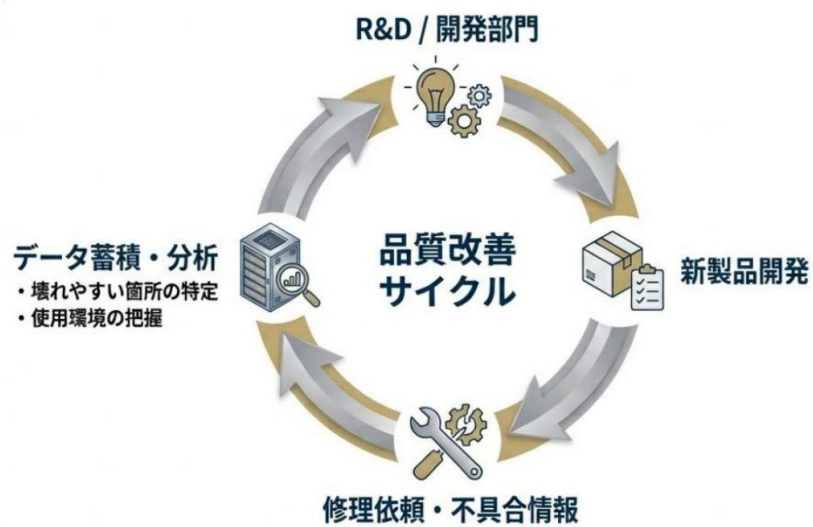
## 常磐精工

販売して終わりの  
「メーカー」 ➡ 店舗の現場運営を支える  
「オーナーの相棒」

## ビジネスインパクト①顧客データの資産化



## ビジネスインパクト②商品・品質改善への還元

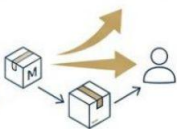


## ビジネスインパクト③収益構造とブランド価値

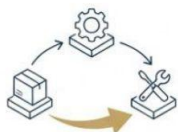


### Financial Impact Roboto Bold

- ・直販への誘導による  
利益率改善  
(中間マージンカット)



- ・LTV向上：本体販売後  
も、パーツ販売や修  
理で接点が続く



### Brand Impact Roboto Bold

- ・ブランド再定義：  
「作った責任を持つ」  
としての認知獲得



- ・販売代理店に対しても  
「安心できるメーカー」  
としての地位を確立



## 今後の展望と社会的意義



### SDGs / 環境配慮



無料回収とリサイクルによる環境  
配慮アピール。

### B2G / B2B 評価



公共・法人案件において「メーカー  
保証あり」は強力な評価軸となる。

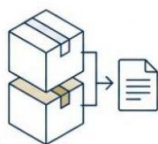
### 企業ブランディング



「責任あるモノづくり」という企業姿  
勢は、採用活動や広報にも寄与する。

顧客の「不安」を「安心」に変え、常磐精工を次のステージへ導くための第一歩

1. 責任分界点の明確化



保証対象・対象外条件を明文化し、トラブルを防ぐ。

2. コスト管理



無償保証（1年目）のコストと、有償修理の収益バランスを数値で把握する。

3. 情報配信の設計



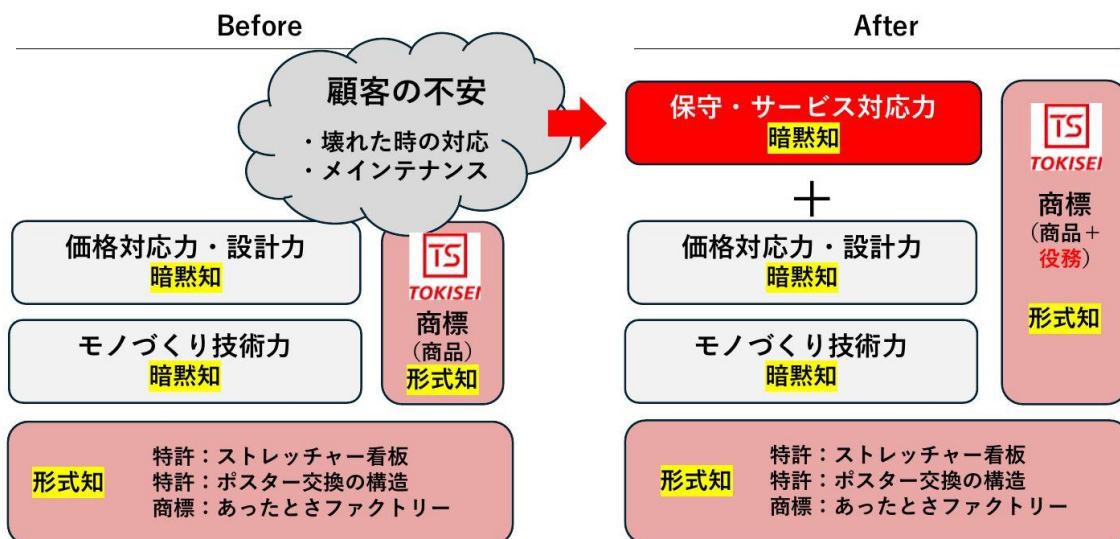
メールの頻度・内容を慎重に設計し、スパム扱いされない「実用情報」に徹する。

4. 他社製品の扱い



無料回収は「トキセイ製品」に限定（他社製品は対象外）を徹底する。

# INTELLECTUAL PROPERTY



## ①知的財産権の確保

登録商標第6761424号

区分 6 商品『建築用又は構築用の金属製専用材料，金属製立て看板，金属製金具，金属製手持式旗ざお，金属製のきゃたつ及びはしご』



区分 37 役務『看板の保守』を追加するための商標出願



## ②保守・サービス対応で得られた顧客情報



・新たな知的財産となり、さらなるビジネス展開に活用

## ③その他

・保守サービスやデータの管理・取り扱いに特長があれば特許取得を検討する



## デザイン経営セミナー 第3回課題発表

～製造業出身だから気づけた、もう一つの選択肢～

日本ツクリダスチーム

2026年2月

### 日本ツクリダスとは



#### 過去

町工場

月間1,000枚の図面対応  
協力会社100社のネットワーク  
多品種小ロット金属加工  
2024年7月 製造事業を卒業

製造業

IT業

デザイン



#### 現在

SaaS事業者

生産管理SaaS  
「エムネットクラウド」

2014年サービス開始

現在165社が利用

従業員10名

製造業

IT業

デザイン

独立スタッフに譲渡

## 4ヶ月間の旅路



### 第1回 (11月)

#### らしさの言語化

アイデンティティ:  
「すべてを楽しむ心。その心に光が集まる。」

ビジョン:  
「楽しく自信に満ちた会社であふれる世界をつくる」



### 第2回 (12月)

#### 顧客の本当の痛み

「それでも心配」という根源的不安

物語: 土曜夕方に一人で帳票を確認する社長



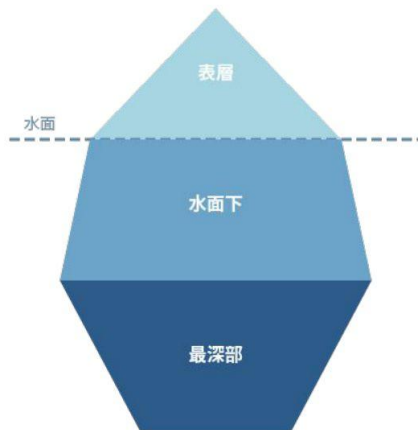
### 第3回 (1月)

#### 掛け合わせで価値創造

ブリコラージュによる材料の組み合わせ

空白地 (ホワイトスペース) の発見

## 顧客の本当の痛み



#### 表層 (見える課題)

紙管理の限界、情報の分散

#### 水面下 (構造的課題)

経営の自由の喪失、事業承継への不安

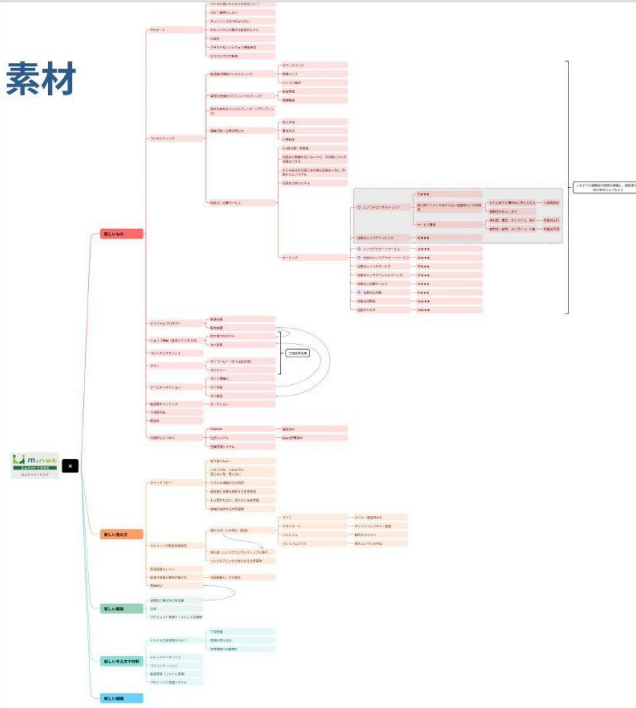
#### 最深部 (感情)

「売上があっても、それでも心配」

#### 物語: A社長の日常

土曜夕方、一人で帳票を見直す。深夜にタスクが頭をよぎり飛び起きる。社長不在だと、現場が止まってしまう…

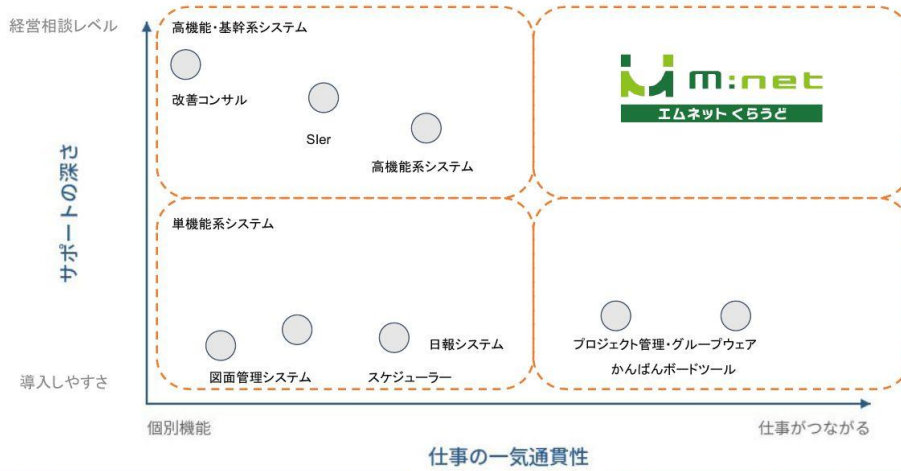
# ブリコラージュ素材



# 手元にある材料（ブリコラージュ）



## 誰もいない空白地（2軸マップ）

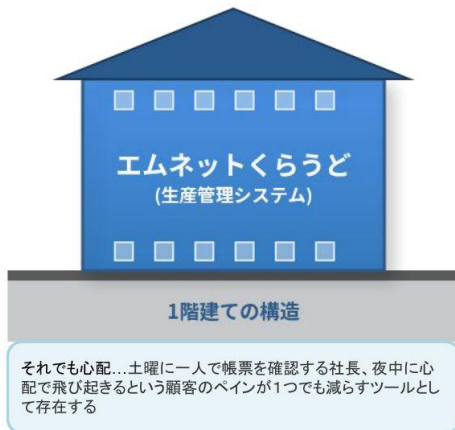


よくあるのは「機能のつながり」  
生産管理、伝票、在庫、分析などモジュール間の連携を指すことが一般的で常識

納期管理・工程進捗管理・スケジューラーと、  
ファイル管理(図面管理)・コミュニケーションチャットなどすべての進捗  
や仕事に必要な情報や機能がつながるという概念

## エムネットクラウドのビジネス構造

### これまでは1階建ての構造



### 従来のビジネスモデル

エムネットクラウド

### 主な特徴

- クラウド型生産管理システム
- 直販と代理店の2チャネル展開
- 165社が利用中（2026年1月時点）

### 見えてきた課題

- システム提供だけでは顧客の深い悩みに応えきれない
- 製造業出身という強みを活かしてきていない
- 収益構造に限界を感じる

# 発案したビジネスモデル



誰に聞いていいかわからない、  
経営のあれこれ相談処

## トッピングプランが実現する3つの支援

### トッピング1



#### ITサポート

パソコンの選び方  
コピー機の賢い導入方法  
ネットワークが繋がらない  
セキュリティの相談  
AIの活用  
クラウド系ソフトウェアの情報提供  
エクセルマクロの提案

IT化、DXを進めたいけどそもそもPCやネットワークに弱すぎるから相談相手がほしい

月額25万円（3社限定）



#### 経営相談

環境づくりの相談  
現場環境の相談  
IT環境の相談  
管理の仕組づくりの相談  
情報やファイル管理の仕組づくり  
会社の見せ方の相談  
求人相談  
人事制度

経営をしていると直面する様々な課題の相談、経験談などを聞きたい

月額35万円（2社限定）

### トッピング2



#### 商談同席

商談の同席  
ホームページ制作  
ソフトウェア導入  
サービス導入  
その他諸々  
社内会議の同席  
セミナー、勉強会など

興味や必要性を感じているがよく分からない分野での商談などに同席してほしい

月額55万円（1社限定）

新サービス発表

# 「社長のニノウデトッピング」 「エグゼクティブニノウデ」



社長にも、相談相手が必要です。  
私が製造業をやっていた時も、そうでした。  
今度は、元製造業の私が、あなたの相談相手になります。

## トッピングプランが実現する3つの支援

### 社長のニノウデトッピング



#### ITサポート

パソコンの選び方  
コピー機の賢い導入方法  
ネットワークが繋がらない  
セキュリティの相談  
AIの活用  
クラウド系ソフトウェアの情報提供  
エクセルマクロの提案

IT化、DXを進めたいけどそもそもPCやネットワークに弱すぎるから相談相手がほしい

月額25万円（3社限定）



#### 経営相談

環境づくりの相談  
現場環境の相談  
IT環境の相談  
管理の仕組づくりの相談  
情報やファイル管理の仕組づくり  
会社の見せ方の相談  
求人相談  
人事制度

経営をしていると直面する様々な課題の相談、経験談などを聞きたい

月額35万円（2社限定）



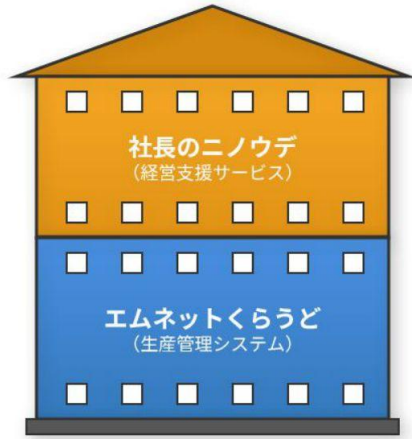
#### 商談同席

商談の同席  
ホームページ制作  
ソフトウェア導入  
サービス導入  
その他諸々  
社内会議の同席  
セミナー、勉強会など

興味や必要性を感じているがよく分からない分野での商談などに同席してほしい

月額55万円（1社限定）

## 二重構造の収益モデル（2階建て）



2階建ての構造

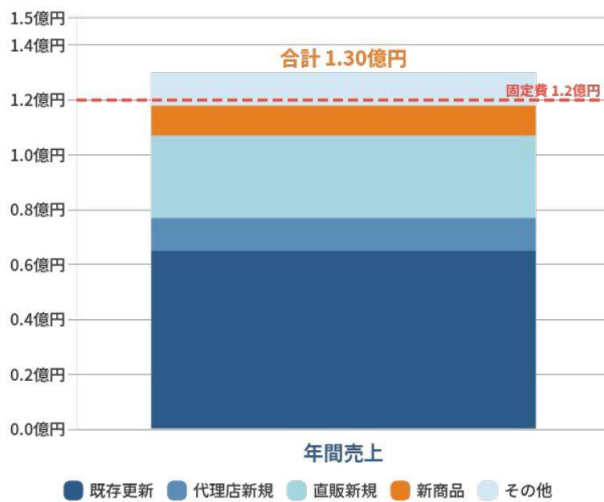
### 🎯 狙い

属人性の限界を超える仕組み化  
スケールと収益性の両立

それでも心配...土曜に一人で帳票を確認する社長、夜中に心配で飛び起きるとい顧客のペインが1つでも減らすツールとして存在する(エムネットくらうど)

さらに、「社長のニノウデトッピング」によって、たくさん存在するペインの原因を一つ一つ解決に導くヒントが得られ、もう飛び起きることなくぐっすりと眠れるようになる

## 実現可能性の検証（損益分岐点）



### 📊 収支サマリー

固定費	1.2億円
売上合計	1.30億円
損益	+0.10億円

### 👥 必要顧客数

既存 + 新規 **約230社**  
※出所: 収支シミュレーション (2026-02)

私たちのビジョン



## 楽しく自信に満ちた会社で あふれる世界をつくる



エムネットクラウド

見えないを、見えるに  
バラバラを、つながりに



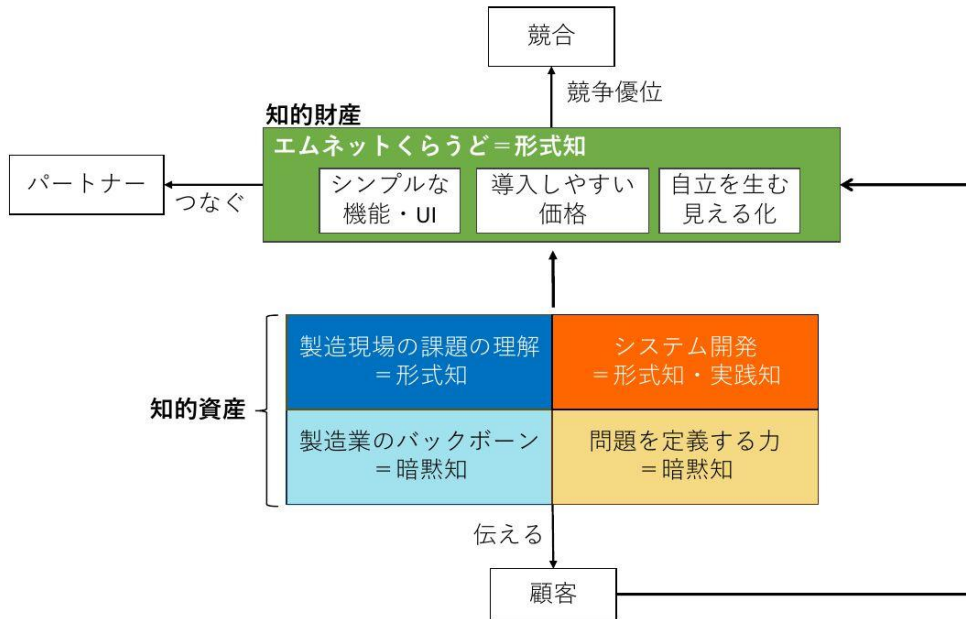
社長のニノウデトッピング

ひとりを  
相談できるに

製造業出身だからこそ見えた、もう一つの選択肢——  
社長のニノウデトッピング&エグゼクティブニノウデ

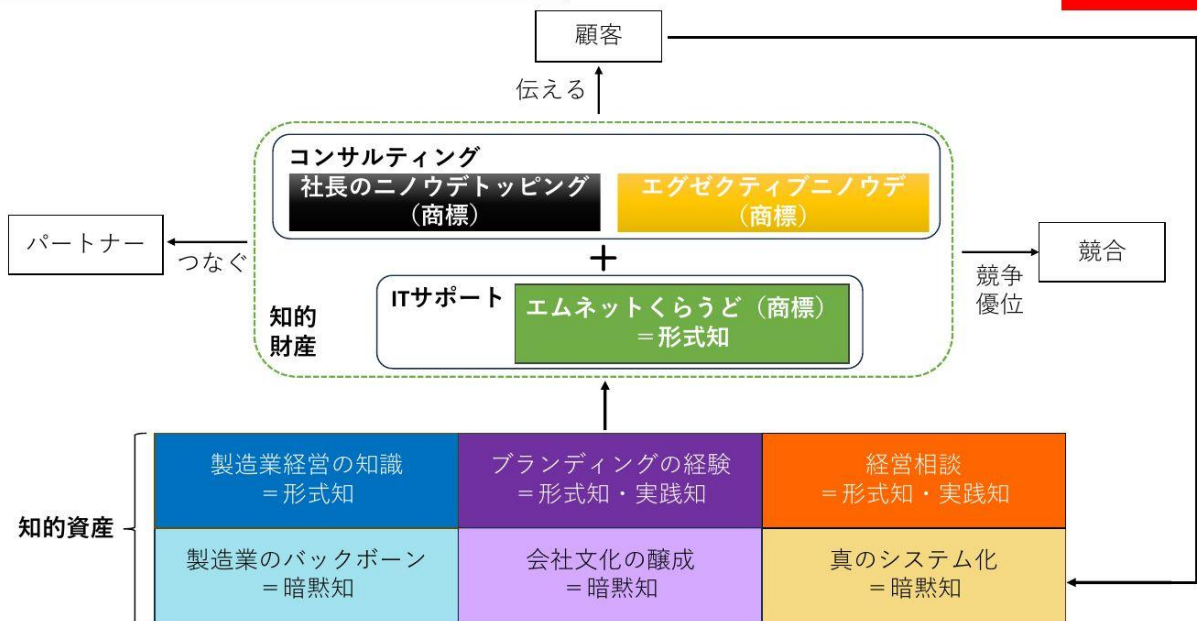
# 日本ツクリダスの知の構造

Before



# 日本ツクリダスの知の構造

After



## 日本ツクリダスの知財マネジメントの実践

- ① 「エムネットくらうど」の商標権取得
  - ② 「ニノウデトッピング」「エグゼクティブニノウデ」の商標権取得
  - ③ 「ニノウデトッピング」「エグゼクティブニノウデ」の契約の整備  
＜その他の可能性＞
- 商標：自社名・主要サービスの使用商品・役務の広い商標権取得  
管理体制の構築（適正使用・年金管理・侵害監視など）
  - 特許・意匠：侵害予防調査・先行技術調査  
発明発掘（システム特有の処理の特許可能性を検討）  
→技術開発計画に基づき、知的財産取得プランを策定
  - 従業員の知的財産意識の向上
  - 秘密情報の特定・分類・管理レベル設定（アクセス権限）
  - 公的認証取得（Pマーク or ISMS）

# PROSPECT NEW BUSINESS PRESENTATION

[プロスペクト株式会社 新規事業プレゼンテーション]

TEAM PROSPECT  
2026.3.18

新・デザイン経営支援プログラム

## 新・デザイン経営支援プログラムにおける プロスペクトの取り組みの経緯

参加当初は、グローブを作るときに余る革を使い、  
バック等革製品のブランド立ち上げをイメージして参加。

▼  
対話の中から想いの部分を深掘し、社長自身のありたい姿の言語化

+

卸販売している主軸商品の一つがベースボール市場からの撤退というタイミング

▼  
瀬野社長の意向で今後社長個人としても動ける個人の知的資産や財産を生かした、  
より想いを持ってチャレンジできる、新規事業を開発するという方向に舵を切ること。

PROSPECT  
NEW BUSINESS  
PRESENTATION

社名	プロスペクト株式会社
代表者	代表取締役 瀬野 竜之介
事業内容	野球道具・用品・ウェアの卸売業
所在地	593-8301 大阪府堺市西区上野芝町4丁9-1
電話番号	TEL 072-243-7771
設立	平成14年10月
資本金	1,200万円
売上高	3.5億円
従業員	10名
取引銀行	三菱UFJ銀行 / 池田泉州銀行 / 尼崎信用金庫

PROSPECT  
NEW BUSINESS  
PRESENTATION

**ANYONE BASEBALL GEAR  
IP SELET  
COMANDO  
FLECHA**

信念を曲げないぶれない経営。  
プロスペクトの存在価値は、  
良いものを真摯に作り、常に新たな、斬新な提案を送り届けること。

**PROSPECT  
NEW BUSINESS  
PRESENTATION**

**堺ビッグボーイズ  
NPO法人 BBフューチャー**

堺ビッグボーイズGM 監督として日本一2回、世界大会4回出場(2回優勝)  
主なOB: 筒香嘉智(横浜DeNAベイスターズ)、森友哉(オリックス・バファローズ)

15年以上前から選手の主体性を育てる指導方針を実践。  
近年では高校野球における投球制限、金属バットの反発係数について提言し、  
実際に甲子園で導入されている。  
野球関係者(プロ野球を含む)との太いコネクションを有している。  
ソフトバンクジュニアユースチームのトライアウトにアドバイザーとして参画した。

**PROSPECT  
NEW BUSINESS  
PRESENTATION**

PROJECT CONCEPT

# SENOSPECT

瀬野社長の先を見通し、  
事業を構築するプロジェクト

PROSPECT  
NEW BUSINESS  
PRESENTATION

# SENOSPECT

IDENTITY

先を見通し、新常識に挑戦する。

目利き力×常識を疑い真実を探索する力×美学を持って仲間を集める

MISSION

スポーツ界に品格ある未来を。

普遍的価値、倫理観を元に、  
未来を背負うこともたちにとってより良い選択肢を提示する

VISION

スポーツをする経験から多くのことを学び、  
人生を豊かにする人を増やす。

スポーツ(特に野球)に対する恩返しをする

PROSPECT  
NEW BUSINESS  
PRESENTATION

# SENOSPECT

## 解決したい課題、社会課題

- ▶ スポーツを通して社会に出て伸びる人材を育むための、家庭環境の大切さの普及、啓蒙
- ▶ 文武両道を目指す環境づくり
- ▶ スポーツ選手のセカンドキャリア問題
- ▶ 選手寿命にも関係する長期の育成、社会人として自立できる人材の育成

## 独自技術は何か？

- ▶ 名門少年野球チームの運営をベースにした、指導、育成、教育における経験と知見の深さ
- ▶ 会社経営(事業)を通して培ったプロスポーツ選手や監督、教育者とのパイプ、人脈
- ▶ 今後伸びる選手(人)などを見定める目利き力
- ▶ 自身のキャリアや経験を通じた、身体を動かすことの価値
- ▶ 必要性の啓蒙・発信・普及・「会社経営」と「スポーツチームの指導運営」の両輪を高次元で回す人材としての希少性
- ▶ 質の高い知見を持ち、本質を大事に首尾一貫で意思決定できる思想、美学、哲学

## 新規事業

# SPORTS PARENTING

(スポーツペアレンティング)

PROSPECT  
NEW BUSINESS  
PRESENTATION

# SPORTS PARENTING

(スポーツペアレンティングとは)

スポーツをする子供への望ましい関わり方を「親」が学び実践すること

### 従来の応援

結果重視  
指示・命令  
他社との比較  
親の期待優先

### スポーツペアレンティング

プロセス重視  
対話・傾聴  
個人の成長に注目  
子どもの意思尊重

単なる応援ではなく、成長をデザインするアプローチ

「勝敗との向き合い方」  
プロセスと学びを評価

「努力と失敗への声かけ」  
挑戦を肯定的に

「子どもの主体性を育む」  
自己決定の機会を

自己効力感UP

レジリエンス向上

内発的モチベーション

非認知能力育成

「ただ勝つためのアプローチではなく、人生を勝ち抜くためのアプローチへ」

## 改善するための親向け支援の市場を創る

海外では制度として組み込まれつつあるが、日本ではまだ概念として広がりはじめた段階

PROSPECT  
NEW BUSINESS  
PRESENTATION

## SPORTS PARENTING

(スポーツペアレンティング事業)

事業として成立させる3つのアプローチ + α

### BtoB

企業・  
クラスチーム向け  
導入型スポーツ  
ペアレンティング  
パッケージ講座

### BtoBtoC

企業・自治体・  
スポーツチーム・  
スポーツ関連企業向け  
講演会

### BtoC

保護者向け  
オンライン講座や  
個別伴走・  
コーチングや  
カウンセリング

+

書籍の出版

より多くの人に普及啓蒙するためと、  
SENOSPECTがこの事業に取り組む意義や権威性を高めるため

PROSPECT  
NEW BUSINESS  
PRESENTATION

## SPORTS PARENTING

(スポーツペアレンティング事業)

サービスの収益性 ※固定費：600,000/年

企業・クラスチーム向け導入型スポーツペアレンティングパッケージ講座(リアル開催)

サービス内容：スポーツペアレンティング普及のセミナーコーディネート(主催者、外部協力者の講演)  
単価：2,000,000円[1パッケージ] 原価(人件費)：100,000円/3名 原価率：5.0%  
1パッケージで1,700,000円の利益 ターゲット：企業やクラブチーム、スポーツの指導者、一般  
1パッケージ6回程度を想定(隔月1回、1年コース)/年間契約で都度更新していく

企業・クラスチーム向け導入型スポーツペアレンティングパッケージ講座(オンライン開催)

サービス内容：スポーツペアレンティング普及のセミナーコーディネート(主催者、外部協力者の講演)  
単価：1,200,000円[1パッケージ] 原価(人件費)：100,000円/3名 原価率：8.3%  
1パッケージで1,050,000円の利益 ターゲット：企業やクラブチーム、スポーツの指導者、一般  
1パッケージ6回程度を想定(隔月1回、1年コース)/年間契約で都度更新していく

〈顧客側のメリット〉

親からのクレーム・トラブルの減少/親対応のコスト削減/指導者の負担軽減/  
子どもの離脱率低下/ブランド価値の向上/CSR、地域貢献、社会貢献

PROSPECT  
NEW BUSINESS  
PRESENTATION

## SPORTS PARENTING

(スポーツペアレンティング事業)

サービスの収益性 ※固定費：600,000/年

企業・自治体・スポーツチーム・スポーツ関連企業向け カスタマイズ講演会 松

サービス内容：リアル講演(カスタマイズ講演 + ロールプレイ等のワークショップ)

単価：500,000円[1稼働(講演)] 原価(人件費)：100,000円 / 1名 原価率：20%

企業・自治体・スポーツチーム・スポーツ関連企業向け 講演会(リアル開催) 竹

サービス内容：リアル講演

単価：200,000円[1稼働(講演)] 原価率：0%

企業・自治体・スポーツチーム・スポーツ関連企業向け 講演会(オンライン開催) 梅

サービス内容：オンライン講演

単価：100,000円[1稼働(講演)] 原価率：0%

保護者向けオンライン講座

サービス内容：選手の家庭向けの有料の個別相談 5,000円 / 回(オンライン)

単価：5,000円[1稼働(オンライン相談)] 原価率：0%

PROSPECT  
NEW BUSINESS  
PRESENTATION

## 最後に

社会に出て伸びる人材を育むためには、  
家庭でのアプローチが何よりも大切。

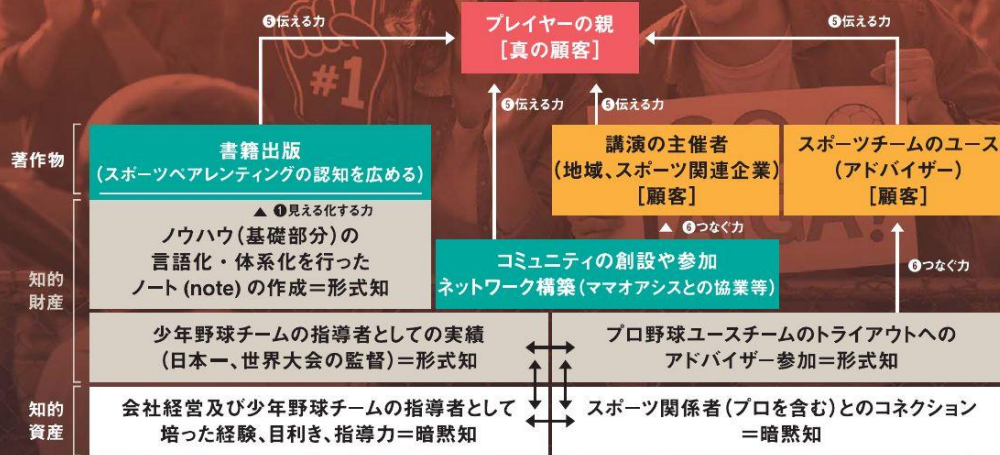
スポーツ界に品格ある未来を築き、  
スポーツをする経験から多くのことを学び、  
人生を豊かにする人を増やすため、  
先を見通し、新常識に挑戦します。

PROSPECT  
NEW BUSINESS  
PRESENTATION

# SPORTS PARENTING

(スポーツペアレンティング事業)

## ビジネスモデルと知の構造



(本ビジネスモデルを行う上で必要な知財マネジメント)

ノウハウ(基礎部分)の言語化・体系化を行ったノートの作成 / スポーツペアレンティングについての書籍の出版  
 スポーツペアレンティングに関するコミュニティの創設や参加 / 情報発信環境の整備 (オンラインサロン、メルマガ等)  
 コミュニティの広告・宣伝準備 (オンライン広告、著名人(プロ選手)の推薦等)

PROSPECT  
NEW BUSINESS  
PRESENTATION

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報告書

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

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

電話 03-5157-2111（代表）

URL <https://www.mri.co.jp/>