

特許庁「デザイン経営ハンドブック 2 〜知的財産の視点からみたデザイン経営〜」調査報告

2026 年 8 月 1 日

Claude Opus 5

1. 要旨

- ・本調査の対象である「デザイン経営ハンドブック 2」は、特許庁デザイン経営プロジェクトチーム 中小企業支援チームが 2026 年 7 月に発行した冊子であり、正式には副題を「知的財産の視点からみた『デザイン経営』—自社らしさが息づく『知』を、経営の力に変える—」とする。制作協力は株式会社三菱総合研究所。^{1,2,3}
- ・最大の新規性は、デザイン経営を「知財経営」と両輪で捉え直した点にある。特許庁は本書について、その鍵はデザイン経営と知財経営の関係にあり、本ハンドブックがその関係性を紐解くものだと説明している。¹
- ・構成は理論編（5 節＋コラム 2 本）・事例編（5 事例）・付録の 3 部。企業の「知」を〈知的資産→知的財産→知的財産権〉の 3 層で捉える「りんごモデル」と、デザイン経営を「人格形成・文化醸成・価値創造」の循環として示す好循環モデルを軸とする。²
- ・名称が酷似する 2023 年 7 月発行の『中小企業のためのデザイン経営ハンドブック 2 〜未来をひらくデザイン経営×知財〜』とは別資料であり、両者の混同に最も注意を要する。⁹
- ・2026 年版は、2018 年『「デザイン経営」宣言』が示した要件（経営チームへのデザイン責任者配置等）が中小企業にとって参入障壁となっていたとの課題認識を明示し、規模を問わない実践型モデルへ再整理している。^{2,8}

2. 名称の整理（最重要の留意点）

「デザイン経営ハンドブック 2」という呼称は、特許庁の刊行物のなかで実質的に 2 つの異なる資料を指しうる。本報告は、正式副題および発行時期から、対象を 2026 年版と判断したうえで両者を明確に区別する。

区分	正式名称・発行時期・特徴
2026 年版（本報告の対象）	『デザイン経営ハンドブック 2 〜知的財産の視点からみたデザイン経営〜』2026 年 7 月発行。特許庁デザイン経営プロジェクトチーム 中小企業支援チーム発行・

区分	正式名称・発行時期・特徴
	企画。
2023 年版（別資料）	『中小企業のためのデザイン経営ハンドブック 2 〜未来をひらくデザイン経営×知財〜』2023 年 7 月発行。「6 つの知財アクション」「デザイン経営コンパス」を提示した中小企業向け冊子。

副題による識別が確実である。すなわち「知的財産の視点からみた」であれば 2026 年版、「未来をひらく」であれば 2023 年版である^{1,9}（分析）。

3. 基本情報

- ・ **正式名称**：デザイン経営ハンドブック 2「知的財産の視点からみた『デザイン経営』—自社らしさが息づく『知』を、経営の力に変える—」^{1,2}
- ・ **発行時期**：2026 年 7 月。制作協力者である三菱総合研究所のプレスリリースは 2026 年 7 月 28 日付、特許庁紹介ページの更新日は 2026 年 7 月 22 日。^{1,3,4}
- ・ **発行・企画**：特許庁デザイン経営プロジェクトチーム 中小企業支援チーム。²
- ・ **制作協力**：株式会社三菱総合研究所 DESIGN×CREATIVE TEAM（代表 山越理央、町田匠人、豊田陸、竹内萌恵、大川夏実）。^{2,3}
- ・ **協力**：株式会社 SASI 近藤清人、株式会社 IP ディレクション 土生哲也。²
- ・ **奥付記載の発行・企画担当者**：横山幸弘、伊佐地公美、菊地拓哉、黒谷祐介、小泉華穂、澤藤ことは、田中晃洋、藤野尚久、星野英也、三沢岳志、森田充功。²
- ・ **入手方法**：特許庁公式サイトで紹介ページから「見開き版 A4」PDF（約 8.2MB）を無料でダウンロードできる。問い合わせ先は特許庁デザイン経営プロジェクトチーム（PAdesign.project@jpo.go.jp）。^{1,2}

4. 全体構成と主要フレームワーク

4.1 目次構成

- ・ **はじめに**：「自社らしさが息づく『知』を、経営の力に変える」²
- ・ **理論編**：①自社らしい価値で、選ばれ続ける企業へ ②デザイン経営の効果は、数字の前に組織の変化に現れる ③デザイン経営は、創造し続ける組織を育てる / コラム「デザイン経営とは、『経営をデザインする』こと」 ④企業の価値は、知的資産から育つ ⑤デザイン経営と知財経営を両輪

で回す／コラム「知的財産権は、模倣を防ぐ盾から、価値を伝える力へ」²

・事例編：荒井建設／ハヤシ商店／平安伸銅工業／パナソニック HD／大阪府堺市／コラム「デザイン経営を、社会に実装するために」²

・付録：実践・学び・相談につなげる情報²

4.2 主要フレームワーク

(1) **りんごモデル** 企業の「知」を三層に例える。土・根＝可視化されていない知的資産、木・りんご＝可視化された知的財産、りんごのタグ＝知的財産権である。そのうえで、デザイン経営＝土を豊かにする営み、知財経営＝実ったりんごを守り育て活用する営み、と対応づける。²

(2) **好循環モデル** デザイン経営を「人格形成（自社の思い・らしさの明確化）」「文化醸成（社内外への共感・共創の土壌づくり）」「価値創造（製品・サービス・事業への展開）」の循環として定義する。2023 年版から継承された枠組みである。²

(3) **知の 3 層構造** 知的資産（理念・文化・経験・技能・信用といった暗黙知）→知的財産（発明・意匠・商標・ノウハウ等）→知的財産権（特許権・意匠権・商標権等）という連続的な把握。²

(4) **デザイン経営コンパス（付録）** STEP1 現状把握（18 の質問への回答をレーダーチャート化）、STEP2 深掘り・発散、STEP3 活動検討の 3 部構成による自己診断ツール。相談先として INPIT 知財総合支援窓口（0570-082100）も掲載される。²

5. 掲載事例と知財の結びつき

事例	概要と知財の位置づけ
荒井建設株式会社（建設業）	ビジョン「かっこいい会社になろう」と 6 つのバリューを冊子『ソウルブック』に言語化。現場の暗黙知を「削孔システム」として形式知化し特許権を取得。公共工事で伝わりにくい独自性・技術開発力を顧客や協業先に示す手段として特許権を活用。
有限会社ハヤシ商店（愛知県安城市・塩化ビニル包装材加工）	自社らしさを「包む力」と言語化。従来は経営者個人が特許・意匠を取得していたが、構造・形状は特許権／意匠権、現場の加工ノウハウは営業秘密、と価値に応じて使い分ける知財経営へ移行。「一人の力から組織で回る循環」へ転換。
平安伸銅工業株式会社（大阪・収納/インテリア用品）	創業期は実用新案中心。三代目がデザイナーと協働しビジョンを「アイデアと技術で『私らしい暮らし』を世界へ」に刷新、LABRICO・DRAW A LINE 等を展開。出願重心が実用新案から意匠・商標へ移行し、商標が OEM に代わる他社コラボの土台となった。

事例	概要と知財の位置づけ
パナソニックホールディングス株式会社	「未来起点×人間中心」のデザイン経営。知財部門が開発初期から関与し、保有技術を目的から探せる「技術インデックス」、アイデアと技術・知財をつなぐ「IP JUNCTION」を運用。技術部門の「技術未来ビジョン」は2040年像を提示。
大阪府堺市（自治体・支援の試行）	特許庁「令和7年度 デザイン経営と知的創造サイクルの関係に関する調査研究」の一環。市内企業5社の経営者・デザイナー／中小企業診断士・弁理士等が混成チームを組み、約4か月・全4回のワークショップを実施。知財を事業構想段階から組み込む統合型支援モデルを検証。

なお平安伸銅工業は令和5年度知財功労賞「経済産業大臣表彰（デザイン経営企業）」を、パナソニックホールディングスは2026年4月公表の令和8年度知財功労賞で同表彰を、それぞれ受けている。^{2,5}

堺市事例の基礎となった調査研究の委託先は三菱総合研究所であり、研究委員会委員として押谷昌宗（弁理士法人 IPX）、近藤清人（SASI）、鮫島正洋（内田・鮫島法律事務所）、澤田哲也（ミテモ）、二本柳友彦（ロフトワーク）、山縣正幸（近畿大学）が名を連ねる。^{2,6}

6. 2018 年『「デザイン経営」宣言』との関係と差分

出発点は2018年5月23日に公表された『「デザイン経営」宣言』（経済産業省・特許庁「産業競争力とデザインを考える研究会」報告書）である。同宣言はデザインを「企業が大切にしている価値、それを実現しようとする意志を表現する営みであり、ブランド価値を生み、イノベーションを実現する力」と定義し、①デザイン責任者（CDO/CCO/CXO 等）の経営チームへの参画、②事業戦略・製品／サービス開発の最上流からのデザイン参画を含む「7つの具体的取組」を提示した。⁸

これに対し2026年版は、宣言が示したこれらの要件が中小企業にとって「実践の入口が遠く見える」必要条件として作用したことを明記し、本質は組織体制ではなく「自社らしさの明確化と価値への展開」にあると再整理する。専門人材の有無を問わない好循環モデルへ重心を移した点が差分である。²

さらに大きな追加点が「知財経営」との接続である。2023年版の「6つの知財アクション」から一歩進め、〈知的資産→知的財産→知的財産権〉の流れを「創造・保護・活用のスパイラル」として体系化した点が2026年版固有の新規性と評価できる^{2,9}（分析）。

7. シリーズおよび関連資料の全体像

公表時期	資料名
2018 年 5 月	『「デザイン経営」宣言』（経済産業省・特許庁）
2020 年 3 月	『デザインにぴんとこないビジネスパーソンのための"デザイン経営"ハンドブック』（編集・制作：黒鳥社）
2020 年 3 月	『「デザイン経営」の課題と解決事例』
2021 年	『中小企業のためのデザイン経営ハンドブック みんなのデザイン経営』（9 つの入り口）
2023 年 7 月	『中小企業のためのデザイン経営ハンドブック 2 ～未来をひらくデザイン経営×知財～』／「デザイン経営コンパス」
2024 年 7 月	「デザイン経営コンパス」Ver.2、ワークショップ実施レポート
2025 年 4 月	『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』報告書
2026 年 5 月	『デザイン経営と知的創造サイクルの関係に関する調査』報告書
2026 年 7 月	『デザイン経営ハンドブック 2 ～知的財産の視点からみたデザイン経営～』（本報告の対象）

上記のうち、「デザイン経営の課題と解決事例集」に相当するのは 2020 年 3 月公表の『「デザイン経営」の課題と解決事例』である⁵。なお「第 3 弾」に相当する明示的なタイトルは現時点で確認できず、2026 年版が実質的な最新かつシリーズ最上位の理論整理版と位置づけられる^{1,5}（分析）。

8. 知財戦略との関連性

2026 年版は、知財を狭義の知的財産権に限定せず、暗黙知（知的資産）から権利（知的財産権）までを連続的に捉える点に特徴がある。理論編第 5 節は、知財経営だけでは保護・活用に偏り創造につながりにくく、デザイン経営だけでは生まれた知の扱いを設計しないため価値が育ちにくい、として両輪で回すことの意義を説く。²

コラム「知的財産権は、模倣を防ぐ盾から、価値を伝える力へ」は、特許権＝技術的工夫、意匠権＝形・外観、商標権＝名前・印に込めた約束と整理し、これらを「信用の土台」と位置づける。²

これは 2018 年宣言以来の「知的創造サイクル（創造→保護→活用）」の考え方を、暗黙知を起点として再構成したものと解される^{2,6}（分析）。実務的には、権利化可能な対象を探す発想から、自社の知的資産を棚卸ししたうえで保護手段（権利化／営業秘密）を選択する発想への転換を促すものといえる（分析）。

9. 効果に関する数値と留保

本文では、デザイン経営を実践した企業のうち非財務的效果を得た企業が約 9 割、「企業文化／組織風土が改善した」と回答した企業が 57 社中 46 社（約 81%）と紹介されている。出典は特許庁「（令和 6 年度）中小企業におけるデザイン経営の効果・ニーズに関する調査」報告書（2025 年 4 月 21 日公表、制作：三菱総合研究所）である。^{2,10}

ただし同調査は、経済産業局・地方自治体のデザイン経営支援プログラムに参加した中小企業（90 社超）を対象としており、母集団が支援プログラム参加企業に偏る点は解釈上の留意点である^{2,10}（分析）。三菱総合研究所のリリースも、ハンドブックの掲載内容として経営者・社員の判断や行動の変化、企業文化・組織風土の改善、従業員満足度の向上といった非財務面の成果を挙げている³。

10. 反響・活用状況・関連施策

10.1 反響

一次的な発信は三菱総合研究所のプレスリリース（2026 年 7 月 28 日）および特許庁公式 SNS に限られる。発行から日が浅いため、業界紙・学術論文等による本ハンドブック個別の本格的な評価・批評は本調査時点で確認できず、評価の蓄積はこれからの段階にある^{3,4}（分析）。

10.2 関連施策との接続

- ・「デザイン経営コンパス」（自己診断ツール）および INPIT 知財総合支援窓口²
- ・統合型支援モデル（堺市で試行）と、その基礎となった「デザイン経営と知的創造サイクルの関係に関する調査」^{2,6}
- ・知財功労賞「デザイン経営企業」表彰（2019 年新設）⁵
- ・近畿経済産業局「関西デザイン経営プロジェクト」等の地域経済産業局施策⁷

10.3 批判的視点・限界

デザイン経営施策全般に対しては、Takram 代表・田川欣哉氏と Goodpatch 土屋尚史氏の対談において、「デザインの力」について十分なエビデンスがあったわけではないこと、デザインの力が活きやすいのは「デジタル×BtoC」領域であり逆が「非デジタル×BtoB」領域であること、実践に動き出している企業は肌感覚で全体の 2 割程度にとどまることなどが指摘されている¹¹。ただしこれは宣言・施策全般への論点であり、2026 年版ハンドブック個別への批判的言説は本調査時点で確認できていない（分析）。

11. 実務への示唆

- ・ **まず一次情報を確認する。**特許庁紹介ページと PDF 本体（見開き版 A4）を起点に読み、副題で版を識別すること。取り違えは事実関係の誤りに直結する^{1,2}
- ・ **中小企業・支援機関の実務では、**付録の「デザイン経営コンパス」で自己診断を行い、INPIT 知財総合支援窓口や地域局施策へ接続する順が実践的である^{2,7}（分析）。
- ・ **自治体・支援機関にとっては、**堺市の統合型支援モデル（経営者＋デザイナー／中小企業診断士＋弁理士の混成チーム、全 4 回ワークショップ）が設計テンプレートとして有用である^{2,6}（分析）。
- ・ **知財部門を持つ企業は、**パナソニック事例（技術インデックス、IP JUNCTION）を、開発初期からの知財関与のベンチマークとして参照できる²（分析）。
- ・ **今後の評価指標として、**①発行後 6 か月～1 年での業界紙・学術評価の有無、②知財功労賞「デザイン経営企業」受賞企業数の推移、③堺市型統合支援モデルの全国展開状況、の 3 点が本ハンドブックの実効性を判断する材料となる（分析）。

12. 留意事項・未確認事項

- ・ 本報告の主対象は 2026 年 7 月発行版である。名称類似の 2023 年版と取り違えると事実関係を誤るため、引用時は副題まで明記されたい。
- ・ 事例編の企業について、所在地・従業員数・売上等の定量データは PDF 本文に乏しく（ハヤシ商店の愛知県安城市のみ確認）、規模感は断定できない。
- ・ 「Idea to Impact」プログラムについては、特許庁のデザイン経営施策と結びつく一次情報を確認できなかった。同名称は海外大学等の別プログラムを指すものが多く、特許庁施策としての存在は未確認である。想定される施策は「新・デザイン経営プログラム」、堺市の統合型支援モデル、「I-OPEN プロジェクト」等の別名称施策である可能性がある（推測）。
- ・ コラム「知的財産権は、模倣を防ぐ盾から、価値を伝える力へ」の執筆者名について、PDF テキスト抽出の過程で「伸島正洋」と表示された箇所があるが、堺市研究委員会委員である鮫島正洋氏（内田・鮫島法律事務所）を指す表記揺れないし誤記の可能性が高い（推測）。原本での正確な表記は要確認である。
- ・ 発行が新しく、公表後の第三者評価・活用実績は今後蓄積される段階にある。第 10 章の記述はその制約下での暫定的評価である。

- ・参考文献 9～11 については、本調査において URL を検証できていない。引用の際は各自で所在を確認されたい。

参考文献

1. 特許庁「自社らしさが息づく「知」を、経営の力に変える。デザイン経営ハンドブック 2～知的財産の視点からみたデザイン経営～」（更新日：2026 年 7 月 22 日）
https://www.jpo.go.jp/introduction/soshiki/design_keiei/handbook2.html
2. 特許庁デザイン経営プロジェクトチーム 中小企業支援チーム『デザイン経営ハンドブック 2 知的財産の視点からみた「デザイン経営」—自社らしさが息づく「知」を、経営の力に変える—』（2026 年 7 月、見開き版 A4、PDF）
https://www.jpo.go.jp/introduction/soshiki/design_keiei/document/handbook2/handbook2_a4.pdf
3. 株式会社三菱総合研究所「三菱総合研究所、特許庁「デザイン経営ハンドブック 2」の制作に協力」（PR TIMES、2026 年 7 月 28 日）<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000268.000050210.html>
4. 「三菱総合研究所、特許庁「デザイン経営ハンドブック 2」の制作に協力」（Infoseek ニュース／PR TIMES 配信、2026 年 7 月 28 日）https://news.infoseek.co.jp/article/prtimes_000000268_000050210/
5. 特許庁「特許庁はデザイン経営を推進しています」
https://www.jpo.go.jp/introduction/soshiki/design_keiei.html
6. 特許庁「デザイン経営と知的創造サイクルの関係に関する調査～デザイン経営は、創出される知的財産を豊かにする～」（2026 年 5 月）https://www.jpo.go.jp/introduction/soshiki/design_keiei/cycle.html
7. 近畿経済産業局「関西デザイン経営プロジェクト」
https://www.kansai.meti.go.jp/2tokkyo/10design_keiei/design_top.html
8. Mtame 株式会社「デザイン経営とは？経産省・特許庁も重視する「経営とデザイン」の新しい関係」
https://mtame.jp/column/Design_management/（二次情報。経済産業省・特許庁「「デザイン経営」宣言」（2018 年 5 月 23 日）の内容確認に使用）
9. 特許庁『中小企業のためのデザイン経営ハンドブック 2～未来をひらくデザイン経営×知財～』（2023 年 7 月）※本調査対象（2026 年版）とは別資料。特許庁サイト上の掲載 URL は本調査では未検証。
10. 特許庁「（令和 6 年度）中小企業におけるデザイン経営の効果・ニーズに関する調査」報告書（2025 年 4 月 21 日公表、制作：株式会社三菱総合研究所）※文献 2 内で出典として引用。報告書本体の URL は本調査では未検証。
11. CULTIBASE 田川欣哉氏（Takram）×土屋尚史氏（Goodpatch）対談記事 ※「デザイン経営」宣言・施策全般に対する論評として参照。掲載 URL および公開日は本調査では未確認。

※ URL の最終アクセス日：2026 年 8 月 1 日。参考文献 9・10・11 は URL を検証できていない。