

特許庁「デザイン経営ハンドブック2」における デザイン経営と知財経営の統合体系

特許庁「デザイン経営ハンドブック2」の策定背景と政策的変遷

Gemini 3.6 Flash

日本の産業構造が機能・品質・価格による従来の差別化モデルの限界に直面するなか、特許庁および経済産業省は2018年に公表した『「デザイン経営」宣言』を端緒として、デザインの力をブランド構築やイノベーション創出に活用する「デザイン経営」の浸透を強力に推進してきた¹。初期の政策展開においては、デザイン経営の概念整理や導入における障壁の解明が主体であり、2020年には導入時の具体的課題を整理した『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』および『「デザイン経営」の課題と解決事例』が刊行された²。続く2021年には、中小企業が自社の特性に応じて実践に着手できるよう、人格形成・文化醸成・価値創造の3領域にわたる実践的手法を示した『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)』が策定された⁴。

この一連の施策の発展的到達点として取りまとめられたのが『デザイン経営ハンドブック2』の体系である²。本ハンドブック群は、デザイン経営によって掘り起こされた「自社らしさ」や独自価値を、知的財産(IP)として戦略的に保護・活用し、持続的な企業価値向上へと拡大させる「デザイン経営×知財経営」の融合モデルを構築している¹。特許庁デザイン経営プロジェクトチームは、株式会社三菱総合研究所やソニーデザインコンサルティング株式会社等の民間専門組織と連携し、理論的フレームワークの高度化と地域企業・支援機関における実践事例の体系的分析を実施した¹。デザイン経営単体では成果物である知的資産の適切な法的保護やライセンス等の展開設計が不十分になりやすく、一方で従来の知財経営単体では権利防衛や管理運用に焦点が偏重し、新たなイノベーションの創造プロセスそのものを牽引しにくいという相互の限界が存在していた¹。『デザイン経営ハンドブック2』は、この双方の限界を克服し、デザイン経営による「価値創造」と知財経営による「価値の保護・活用」を連動させる「両輪の経営」を提唱している¹。

刊行冊子名	公表時期	定義された対象と目的	主な提示フレームワーク・概念
『「デザイン経営」宣言』	2018年5月	全産業の経営者・政策立案者(理念普及)	デザイン経営の定義、2つの効果、7つの具体的取組 ²
『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』	2020年3月	デザイン未導入のビジネスパーソン	導入における「8つの課題」と課題解決の工夫 ²

『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)』	2021年3月	中小企業経営者および実務担当者	デザイン経営への「9つの入り口」(人格形成・文化醸成・価値創造) ⁴
『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	変革を目指す中小企業および伴走支援機関	6つの知財アクション、デザイン経営コンパス Ver.1 ⁶
『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	企業経営者、知財専門家、金融・支援機関	知の三層構造、りんごモデル、両輪経営理論、デザイン経営コンパス Ver.2 ¹

デザイン経営と知財経営を結ぶ理論的基盤とモデル

知の三層構造と無形資産の昇華プロセス

『デザイン経営ハンドブック2』においては、企業内部に蓄積された多角的な経営資源や競争力の源泉が「知」として定義され、その知が段階的に具現化・法的権利化されていくプロセスが三つの階層構造を用いて整理されている¹。

第一の階層である「知的資産」は、暗黙知を多く含む経営基盤であり、創業の志や経営理念、職人の感覚・技量、組織風土、顧客や地域社会との信頼関係など、外部からは直接観察しにくい無形の源泉で構成される¹。第二の階層である「知的財産」は、デザイン思考やR&Dのプロセスを通じて知的資産が外部から把握可能な形式知へと変換された成果であり、具体的製品形態、サービスモデル、技術思想、ブランドロゴ、技術ノウハウ、コンテンツなどが該当する¹。第三の階層である「知的財産権」は、それらの成果が特許権、実用新案権、意匠権、商標権、著作権などの法的制度に基づいて保護・権利化された状態を指す¹。

デザイン経営は、潜在的な「知的資産」を深く掘り起こして「知的財産」として形づくる役割を担い、知財経営は生まれた「知的財産」を「知的財産権」として確立・運用することで事業の優位性を強固にする¹。このように、デザイン経営と知財経営は別個の取り組みではなく、企業の無形資産を法的・経済的価値へと成長させる一連の変換プロセスにおいて不可分な関係にある¹。

「りんごモデル」による知の可視化と動態的循環

本書の理論的骨子を構成する「りんごモデル」は、企業の無形資産と知的財産権の動態的な相互作用を一株の果樹になぞらえて可視化した抽象モデルである⁷。

地上から見えない地中の「土壌」および「根」は、可視化されていない膨大な「知的資産」(経営者の想い、組織文化、熟練技能)を表している⁷。この土壌が肥沃であり根が深く張られていて初めて、健全な幹が育ち、豊かな果実が実る⁷。地上の「木」や「実」は可視化された「知的財産」(製品、技術、ロ

ゴ)を象徴し、実につけられた「出荷タグ」が法的保護を与える「知的財産権」を表す⁷。

デザイン経営の実践は「土壌を耕し、根を張らせて豊かなりんごを成育させるプロセス」に相当し、知財経営の実践は「実った果実をタグ付けして適切に保護・収穫し、市場での収益や信頼として社会に届けるプロセス」に位置づけられる⁷。市場で得られた対価や評価は再び土壌へと還元され、次なる果実を育む栄養となるため、このサイクルが循環し続けることによって企業の持続的な成長基盤が育まれる¹。

知的財産権の機能変容と非財務的成果

従来の知財実務において、知的財産権は他社の追従や侵害を排除するための防衛的な「盾」として捉えられる傾向が強かった¹。しかし本書の理論的提示においては、権利化された知財は自社の思想や価値基準を市場や協業パートナーへ正確に伝える「価値を伝える力」へと再定義されている¹。権利の存在が自社の独自性や誠実性を担保し、異業種連携やオープンイノベーションにおける対等な対話の基盤として機能する⁷。

また、特許庁の定量的調査結果に基づき、デザイン経営の導入効果は財務的成果(売上高や利益率)に直接波及する前段階として、まず組織内部における非財務的效果として顕現することが明確化された¹。経営理念の再定義による判断軸の明確化、社内コミュニケーションの活性化、心理的安全性の向上による従業員の試行錯誤の容認、エンゲージメントの強化、さらには採用市場における企業魅力の向上といった組織風土の変革が先行して発生する¹。これらの組織的基盤の成熟が最終的に新事業の創出や高付加価値化という定量的成果を導き出すメカニズムが解明されている¹。

推進力を生み出す「6つの知財アクション」の構造と実践

『デザイン経営ハンドブック2』は、デザイン経営と知財活動を統合し、実務において知の循環を駆動させるための具体的推進力として「6つの知財アクション」を設定している⁶。これらのアクションは社内の意思決定から対外的な権利・ブランド戦略まで多角的に作用し、組織の変革プロセスを段階的に補強する仕組みとなっている¹⁰。

各アクションの相互連関においては、まず自社内に眠る技術や文化、創業の精神といった無形資産を多角的に発掘・棚卸しする「自社らしさを深掘りする」ことから始まる¹⁰。深掘りされた独自の強みは、デザイン思考やプロトタイピングを経て製品形態やサービス、ブランドロゴへと結晶化される「自社らしさを形にする」プロセスへ移行する¹⁰。

形成された成果物は、意図的な秘匿(営業秘密)と適切な権利化(特許・意匠・商標)を組み合わせで競合から防衛する「守る・生かす」の戦略のもとで管理され、同時に取得された権利や開発ストーリーを根拠として顧客や市場へ説得力をもって訴求する「伝える・届ける」アクションへと繋がる¹。さらに、明確化された知財基盤を提示することで外部企業との対等な提携関係を構築する「共創・連携を広げる」へと波及し、これら一連の成果や知財創出に貢献した社員を正当に評価する「意欲・能力を向上させる」ことで社内の挑戦風土が持続的に再生産される¹⁰。

知財アクション	核心的取組内容	組織内への作用メカニズム	戦略的アウトカム
1. 自社らしさを深掘	歴史、職人技、技術	従業員が自社の本	自社独自のアイデン

りする	ノウハウ、失敗経験を含めた知財の包括的発掘・棚卸し ¹⁰ 。	質的強みを再認識し、暗黙知が共有可能な形式知へ転換 ¹⁰ 。	ティティとコアコンピタンスの再定義 ⁷ 。
2. 自社らしさを形にする	抽出された強みや思想を、製品形態、ブランドロゴ、技術仕様へ具体化 ¹⁰ 。	抽象的な理念が目に見える対象として具現化され、全社的な誇りと共感が醸成 ¹⁰ 。	市場における代替不可能な「自社らしい」新プロダクト・サービスの創出 ⁷ 。
3. 伝える・届ける	権利化された意匠・商標や開発背景ストーリーを営業・広報活動へ統合 ¹⁰ 。	価格以外の価値根拠を自社社員が論理的に説明可能となり、対外発信力が強化 ⁷ 。	脱価格競争の実現、適正な利益率の確保とブランドロイヤリティ形成 ⁷ 。
4. 守る・生かす	特許・意匠権による権利保護とコアノウハウの秘匿（営業秘密）の最適配置 ¹ 。	開発・生産現場において保護すべき知財と共有すべき情報の境界が明確化 ¹ 。	強固な参入障壁の構築およびライセンスによる新規収益機会の確保 ⁷ 。
5. 共創・連携を広げる	権利化された知財を対等な交渉力の基盤として外部パートナーと協業 ¹⁰ 。	社外のデザイナーや他業種企業との連携における契約上の懸念や不確実性が解消 ¹⁰ 。	オープンイノベーションの加速、新規参入領域の獲得 ⁷ 。
6. 意欲・能力を向上させる	発明・デザイン提案・ノウハウ蓄積に貢献した社員の表彰・評価制度の整備 ¹⁰ 。	社員の能動的な問題意識が高まり、受動的業務から創造的挑戦へのシフトが定着 ¹⁰ 。	継続的に新しい知的資産が生み出される自律的・継続的な組織風土の確立 ⁷ 。

実践支援ツール「デザイン経営コンパス」の設計と運用

ツールの基本構造と改訂経緯

デザイン経営および知財活動を企業現場で再現性をもって実行するための実践支援ツールとして構築されたのが「デザイン経営コンパス」である²。特許庁による委託事業を通じてソニーデザインコンサルティング株式会社等の専門知見を集約し、2023年7月に初版が公表された後、地域中小企業での導入検証を経て2024年7月に機能を拡張した「デザイン経営コンパス Ver.2」が公開された⁴。本ツールは単なる診断チェックリストではなく、組織内の対話や支援機関による伴走を円滑化するた

め、以下の3つの要素で一体的に構成されている⁴。

第一に「活用ガイド」であり、コンパスの思想背景、導入手順、ワークショップ設計上のファシリテーション技法が網羅されている⁴。第二に「ワークシート」であり、PowerPoint、Excel、PDFの複数形式で提供され、自社の現況把握から将来ビジョンの発散、具体的知財アクションの策定までを段階的に記入・改変できるよう設計されている⁴。第三に「ワークショップ進行スライド」であり、社内研修や支援機関のプログラムで即座に使用・編集可能なプレゼンテーション用資材が同梱されている⁴。

3つの活用ステップと運用シナリオ

デザイン経営コンパスの運用プロセスは、組織の状況に応じて柔軟にアレンジ可能であり、基本的には3つの連続するステップを通じて進行する⁴。

「STEP 1: 現状把握」においては、自社のこれまでの歴史や独自の強み、現在保持している特許・意匠・商標・営業ノウハウなどの無形資産を洗い出し、「6つの知財アクション」の実施状況を客観的に可視化する⁴。「STEP 2: 深掘り・発散」においては、5年～10年後に目指すべき社会における立ち位置や、自社が解決すべき顧客課題を議論し、未活用となっている潜在的な知的資産の活用法を模索する⁴。「STEP 3: 活動検討」においては、抽出されたアイデアを具現化するため、優先して取り組むべきデザイン開発および知財権利化のアクションプランと実施体制を決定する⁴。

本ツールの運用シナリオとしては、企業内での自律的活用と、支援機関による伴走支援の双方が設計されている⁴。企業内においては、経営層と現場社員、あるいは事業部門と知財部門が共通のワークシートを囲んで議論を行うことで、全社的なベクトル合わせと心理的安全性醸成の場として機能する⁴。一方、地域産業振興公社、知財総合支援窓口、弁理士、中小企業診断士などの支援者にとっては、ヒアリング項目の標準化ツールおよび企業との対話を深めるファシリテーション基盤として活用されている⁴。

先駆的企業および支援機関に見る実践事例の多角的一省察

『デザイン経営ハンドブック2』には、規模、業種、地域構造、抱える課題の異なる多彩な企業および支援機関の変革ストーリーが収められている⁶。これらの事例の分析から、デザイン経営と知財活動の統合がどの段階で機能し、いかなるシナジーを生み出したかを読み取ることができる¹。

平安伸銅工業株式会社(大阪府)の事例は、コモディティ化からの脱却と知財役割の変遷を示している⁷。同社は伸縮式つっぱり棒のパイオニアとして創業期に実用新案を多数取得して成長したものの、市場の成熟と海外模倣品の流入に伴い、知財権のみでは差別化が困難となった2代目経営時代に出願活動を一時停止していた¹³。しかし、3代目経営への移行期において生活者視点に立ったブランド再構築(「DRAW A LINE」等の開発)を推進するなかで、デザイン起点の新たな価値提案と連動させて意匠・商標・特許の取得を再開した¹³。同社において知財権は単なる防衛策を超えて「社内においてどの挑戦に本気で投資するかを決める目印」ならびに「ブランド価値を対外的に裏付ける信用基盤」として機能している¹²。

荒井建設株式会社(北海道)の事例は、施工現場に偏在していた暗黙知の可視化と組織風土改革の好例である⁷。同社は自社らしさの言語化や経営理念の再定義プロセスを通じて、各現場の職人や技術者が個別に抱えていた判断基準やノウハウを共有可能な形式知へと転換した¹²。この取り組みは単なる理念の浸透にとどまらず、現場における課題発見能力を高め、従業員が主体的に改善や新手法を試みる「やってみる」姿勢の醸成へと波及した¹²。

株式会社ベルニクスおよび株式会社ベルデザイン(埼玉県)の事例では、高度な電源技術を有する

技術主導型中小企業が、デザインコンサルティング組織(MTDO等)との協業を通じて技術の可視化と知財の再定義を成立させた⁶。複雑な技術思想をプロダクトデザインとして直感的に理解可能な形へ変換し、意匠・特許の統合ポートフォリオを構築することで、新会社設立と他業種とのアライアンス拡大を実現した¹⁷。

また、自治体による支援モデルとして大阪府堺市の試行プログラムが挙げられる⁷。堺市では中小企業経営者に対し、デザイナー、中小企業診断士、弁理士(知財専門家)から構成される混成伴走チームを派遣し、デザインによる潜在的強みの掘り起こしと知財専門家による権利保護・事業化戦略の構築を統合した新しい支援体制を実証した⁷。

企業・団体名	産業領域	導入前の経営課題	デザイン×知財の具体的アプローチ	創出された非財務・財務的成果
平安伸銅工業(株)	日用品・収納用品	製品のコモディティ化、価格競争の激化、知財出願の停滞 ¹³ 。	生活者観察に基づくブランド再構築、意匠・商標・特許の戦略的再取得 ¹³ 。	高価格帯市場の創出、知財を「経営投資の目印」とする判断軸の確立 ¹² 。
荒井建設(株)	総合建設業	施工ノウハウの属人化、組織的な判断軸の欠如 ¹² 。	自社らしさの再定義、現場ノウハウの言語化・マニュアル化 ¹² 。	暗黙知の形式知化、現場における自発的試行錯誤・提案風土の醸成 ¹² 。
(株)ベルニクス / (株)ベルデザイン	電子機器・電源技術	高度技術の対外訴求難、新規事業創出の壁 ¹⁷ 。	デザイナー協業による技術可視化、意匠権・特許権の統合的取得 ¹⁷ 。	新市場の開拓、異業種大手企業との対等な提携関係の確立 ¹⁷ 。
環境大善(株)	バイオ・環境製品	従来製品の認知限界、新規チャネルの不足 ⁶ 。	パッケージ・ブランドの全面刷新、意匠・商標によるアイデンティティ防衛 ⁶ 。	ライフスタイルショップ等の新市場開拓、ブランド価値の大幅向上 ⁶ 。
(株)能作	伝統工芸(鋳物)	下請け構造からの脱却、BtoC市場への直接進出 ⁶ 。	素材特性(曲がる鋳)を生かした新意匠開発、店舗・体験プロ	産業観光モデルの確立、地域を代表する独自高付加価値ブラ

			セスのブランド化 ⁶ 。	ンドの形成 ⁶ 。
大阪府堺市	産業支援(自治体)	従来の単体支援策(知財のみ・デザインのみの限界 ⁷ 。	経営者・デザイナー・診断士・弁理士による混成支援チームの派遣 ⁷ 。	デザイン支援と知財支援が融合した包括的伴走支援モデルの確立 ⁷ 。

知的創造サイクルの好循環と今後の展望

調査報告に基づく定量的・定性的裏付け

特許庁デザイン経営プロジェクトチームが実施した『中小企業におけるデザイン経営の効果に関する調査』および『デザイン経営と知的創造サイクルの関係に関する調査』の実証分析は、デザイン経営の実践が知的創造サイクル(創造・保護・活用)全体を活性化させるメカニズムを定性・定量の両面から実証している⁷。

調査を通じて明確になった最も顕著な知見は、デザイン経営の実践企業において生み出される知的財産が、質と量の双方において拡充される点である⁷。デザイン経営に取り組む企業は、自社の固有の歴史や組織文化(知的資産)に着目し、それを言語化・可視化するプロセスを経るため、他社による代替が困難な独自性の高い特許・意匠・商標を自発的に生成する確率が高まる⁷。また、製品の機能的差分が消失したコモディティ化領域においても、ユーザー体験やデザイン思考に基づくアプローチが知財マネジメントを再び有効に機能させることが確認された⁷。

さらに、デザイン経営の実践によって得られる成果は、「自社らしさの明確化」「人材の採用と定着化」「新しい仕事の創出」の3つの効果モデルとして体系化された⁷。経営理念やコアバリューが明確化されることで採用市場におけるマッチング精度が向上して優秀な人材が定着し、それらの人材が顧客観察を通じて潜在ニーズを掘り起こすことで新規事業や知財が連続的に生まれる好循環が立証されている⁷。

今後の政策的・経営的含意

『デザイン経営ハンドブック2』が提示した「デザイン経営×知財経営」の統合思想は、単なる一企業の経営ノウハウにとどまらず、今後の産業支援施策や地域経済活性化における重要な指針を含んでいる¹。

今後、企業経営者および産業支援に携わる実務者には、以下に述べる戦略的転換が求められる¹。企業内部の組織設計においては、知財担当部署の役割を出願手続きや権利維持などの事後的な管理業務から脱却させ、事業開発やデザインプロセスの最上流から参画する戦略的パートナーへと昇華させることが不可欠である²。デザイン思考によって創出される着想段階から法的保護やライセンス設計を同時並行で組み込むことで、市場投入時の確実性と競争優位性が飛躍的に高まる¹。また、産業支援エコシステムにおいては、支援機関の専門性分断(知財相談と経営相談、デザイン支援の隔たり)を解消し、「デザイン経営コンパス」等の共通言語を用いた横断的伴走体制を構築することが重要となる⁴。金融機関との対話においても、目に見える財務諸表のみならず、企業内部に蓄積された「土壌や根(知的資産)」とそれを守る「知的財産権」の循環構造を適切に評価する知財

金融・事業評価の枠組みを普及させることが期待される⁷。

「知」の深掘り、形化、権利化、そして発信と共創へと繋がる循環を一度組織内に定着させることができれば、企業は外部環境の変化に対しても自社のアイデンティティを保ちながら柔軟に変革を続け、持続的に価値を創出し続ける強固な経営体質を獲得することができる¹。

引用文献

1. 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,
<https://www.mri.co.jp/news/press/20260728.html>
2. 特許庁はデザイン経営を推進しています | 経済産業省 特許庁,
https://www.jpo.go.jp/introduction/soshiki/design_keiei.html
3. 特許庁が「デザイン経営ハンドブック」を公開。編集は黒鳥社・若林恵が担当,
<https://www.japandesign.ne.jp/news/2020/03/52989/>
4. 中小企業のためのデザイン経営ハンドブック | 経済産業省 特許庁,
https://www.jpo.go.jp/introduction/soshiki/design_keiei/chusho.html
5. 中小企業のためのデザイン経営ハンドブック - 特許庁,
https://www.jpo.go.jp/introduction/soshiki/document/design_keiei/chusho-handbook.pdf
6. 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 - 特許庁,
https://www.jpo.go.jp/introduction/soshiki/design_keiei/chusho_2.html
7. 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 - 特許庁,
https://www.jpo.go.jp/introduction/soshiki/design_keiei/handbook2.html
8. 特許庁の「中小企業のデザイン経営×知財」をテーマとしたハンドブックおよび支援ツールの作成を担当, https://www.sonydesignconsulting.com/article/pr_0020/
9. 「中小企業のためのデザイン経営ハンドブック2」に見るデザイン経営の効果と本質,
<https://icontents.co.jp/2023-10-31/>
10. デザイン経営コンパス Ver.2 活用ガイド - 特許庁,
https://www.jpo.go.jp/introduction/soshiki/design_keiei/document/compass/01_katsuyo-guide_compass_ver02.pdf
11. 「デザイン経営コンパス」活用ガイド - 特許庁,
https://www.jpo.go.jp/introduction/soshiki/design_keiei/document/compass/compass.pdf
12. 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 - 特許庁,
https://www.jpo.go.jp/resources/report/sonota/document/zaisanken-seidomondai/2025_08_zentai.pdf
13. デザイン経営 知的創造サイクル - 特許庁,
https://www.jpo.go.jp/introduction/soshiki/design_keiei/document/cycle/report_present.pdf
14. 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 - 特許庁,
https://www.jpo.go.jp/introduction/soshiki/design_keiei/cycle.html
15. ソニーデザインコンサルティングが特許庁「中小企業のデザイン経営×知財」がテーマのハンドブックおよび支援ツールを作成 - ADF Web Magazine,
<https://www.adfwebmagazine.jp/ja/design/sony-design-consulting-created-a-handbook/>

[ndbook-and-support-tools-for-japan-patent-office/](#)

16. 未来をひらくデザイン経営×知財ハンドブック – ソニーデザインコンサルティング株式会社,
<https://www.sonydesignconsulting.com/works/%E6%9C%AA%E6%9D%A5%E3%82%92%E3%81%B2%E3%82%89%E3%81%8F%E3%83%87%E3%82%B6%E3%82%A4%E3%83%B3%E7%B5%8C%E5%96%B6%E7%9F%A5%E8%B2%A1%E3%83%8F%E3%83%B3%E3%83%89%E3%83%96%E3%83%83%E3%82%AF/>
17. 記事掲載: 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』 | MTDO - note, <https://note.com/mtdo/n/n9077b171e881>