

特許庁「デザイン経営ハンドブック2」総合分析報告書

エグゼクティブサマリー

本報告書が主対象とするのは、特許庁が**2026年7月**に発行し、公式ウェブサイト**2026年7月22日**に公開した『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—』である。公式ページにはハンドブックPDFへのリンクが掲載されている。なお、2023年に発行された『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、題名が類似するものの別冊であるため、両者を混同しないことが重要である。^①

本書の中心命題は、**デザイン経営と知財経営を別々の専門活動として扱わず、企業固有の「知」を生み、守り、活用し、再び新しい知を生む一つの循環として経営することにある**。デザイン経営が「自社らしさ」を発見・共有・具体化する役割を担い、知財経営がそこで生まれた知を保護・活用・伝達する役割を担う。どちらか一方だけでは、創造した価値を守れない、あるいは保護する対象そのものが生まれないという限界があるため、本書は両者を「両輪」と位置付ける。^②

本書の最も重要な理論的貢献は、知財を登録済みの特許・意匠・商標だけに限定せず、企業理念、組織文化、従業員の経験、技能、信用、顧客との関係、仕事の進め方など、必ずしも可視化されていない**知的資産**までさかのぼって捉える点にある。これらが製品、サービス、技術、ブランド等の**知的財産**として具体化され、その一部が特許権、意匠権、商標権等の**知的財産権**になるという三層構造が、「りんごモデル」によって示されている。^③

企業への実務的示唆は、次のように集約できる。

経営上の論点	本書から導かれる結論
導入の起点	ロゴ変更や製品外観の改善ではなく、「自社は何者か」「何を大切にしてきたか」の言語化から始める
推進体制	経営、事業、デザイン、研究開発、営業、人事、知財・法務を横断する常設の意思決定体制が必要
知財活動	開発完了後の出願判断ではなく、顧客理解、構想、試作、名称決定、発表時期の各段階に組み込む
成果測定	売上だけでなく、組織文化、従業員行動、顧客関係、試行回数、知識共有などの先行指標を測る
権利の役割	模倣防止の「盾」に加え、品質、独自性、信頼、企業姿勢を社外に伝えるシグナルとして活用する
導入上の最大リスク	デザインを装飾、知財を出願件数として狭く理解し、両部門を既存の縦割りに閉じ込めること

特許庁の2025年調査では、対象となった中小企業の約9割が企業文化や従業員・顧客との関係など何らかの非財務的効果を認識し、約半数が売上増加や粗利率改善などの財務的効果を認識したと報告されている。ただ

し、回答企業は支援事業の参加企業を中心とする限定的な標本であり、デザイン経営と業績との因果関係を一般化するには慎重さが必要である。 4

総合的に見ると、本書はデザイン手法の入門書というよりも、**企業のアイデンティティ、組織変革、事業開発、知財ガバナンスを一体化する経営設計書**である。その強みは、理念から権利までを一つの流れて説明したことにある。一方、企業が実装するには、標準的なKPI、投資判断基準、権利化と秘匿・公開の選択基準、海外展開時の知財判断などを自社で補足する必要がある。

書誌情報・政策的位置付け・版の系譜

正式名称は『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―』である。発行年月は2026年7月、特許庁公式ページの更新日は2026年7月22日である。公式ページにはA4見開き版PDFが掲載され、理論編、事例編、付録から構成されている。 5

書誌上確認できる制作体制は以下のとおりである。

項目	確認内容
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
制作協力	株式会社三菱総合研究所 DESIGN×CREATIVE TEAM
制作協力者	山越理央、町田匠人、豊田陸、竹内萌恵、大川夏実
外部協力	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
発行年月	2026年7月
ウェブ公開・更新	2026年7月22日
明示された版番号	書名中の「2」以外の版番号は確認できない
改訂履歴	初版、改訂版、更新履歴等の明示的な一覧は確認できない
翻訳	原著が日本語であるため、本報告書における本文翻訳は不要

制作主体・協力者は特許庁公式PDFの奥付情報および三菱総合研究所の発表で確認できる。一方、個人単位の「著者」「編集長」「監修者」という役割分担は明示されておらず、制度上は特許庁のプロジェクトチームによる組織著作物として扱うのが適切である。 6

本書は単独の政策文書ではなく、2018年以降の特許庁「デザイン経営推進」の蓄積を統合したものである。2018年の「デザイン経営宣言」は、デザインをブランド構築とイノベーションに活用する経営手法と位置付け、その必要条件として、デザイン責任者が経営チームに参加すること、事業戦略の最上流からデザインが関与することを示した。特許庁は同年、組織内にCDOと複数のデザイン経営プロジェクトチームを設置し、自らも実践主体となった。 7

その後、2020年のビジネスパーソン向けハンドブック、2021年の中小企業向けハンドブック、2023年の『中小企業のためのデザイン経営ハンドブック2』、2023～2024年の「デザイン経営コンパス」、2025年の効果調査と知的創造サイクル調査を経て、2026年版はデザイン経営と知財経営の統合を前面に出した。 8

目次と各掲載ページはPDFの目次に基づく。事例は荒井建設p.24、ハヤシ商店p.26、平安伸銅工業p.28、パナソニック ホールディングスp.30、大阪府堺市p.32、社会実装コラムp.36、付録p.38の順で構成されている。¹¹

自社らしい価値で、選ばれ続ける企業へ

第1章は、デザイン経営の出発点を市場分析や競合比較だけに置かず、「自社が蓄積してきた固有の意味」に置く。ここでいう自社らしさは、広告用のキャッチフレーズではなく、経営判断、従業員の行動、製品・サービスの仕様、顧客との関係を一貫させる基準である。これは2023年版以来の「人格形成」、すなわち自社の思いや存在意義を明確にし、未来の姿を構想する営みを、知財の源泉として捉え直したものと解釈できる。¹²

実務上の要点は、「他社より優れているもの」を探すだけでなく、「なぜその仕事を続けてきたのか」「顧客はどのような振る舞いを信頼しているか」「失うと自社でなくなるものは何か」を対話で抽出することである。競争優位の棚卸しとアイデンティティの言語化は似ているが、前者が比較優位を扱うのに対し、後者は企業固有の意味と判断原則を扱う。

デザイン経営の効果は、数字の前に組織の変化に現れる

第2章は、デザイン経営の成果測定を短期売上だけで判断することに警告を発する。新しい価値が市場成果になる前に、部門間対話、社員の主体性、自社理解、意思決定、顧客への共感、採用・定着などに変化が表れるという構造である。特許庁の効果調査も、「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」という三つの効果を抽出している。¹³

したがって、導入初年度から投資利益率だけを求めると、学習や文化変化を途中で打ち切る危険がある。ただし、「測れないから評価しない」という意味ではない。本書の考え方は、非財務指標を財務成果の先行指標として構造化することを要求していると読むべきである。

デザイン経営は、創造し続ける組織を育てる

第3章は、優れたデザイナーを一人採用することより、企業全体が創造を反復できる状態を重視する。観察、問い直し、仮説、試作、顧客確認、修正という行動が日常化し、失敗が学びとして蓄積される組織が対象である。学術研究でも、中小企業ではデザイナーがマーケティングに関与し、プロトタイプを用いた議論、ユーザビリティテスト、アジャイル型開発を行う傾向が、デザイン責任者の経営参画と関連している。¹⁴

この章の実務的含意は、デザイン経営を「デザイン部門の仕事」とせず、営業が顧客観察を持ち込み、製造が試作可能性を提示し、知財が保護・公開の選択肢を示し、人事が行動規範と評価制度を整える横断活動に変えることである。

デザイン経営とは、「経営をデザインする」こと

p.14のコラムは、デザインという語を狭義の「意匠」から、企業の未来、事業、組織、顧客体験、社会との関係を構想する活動へ拡張する。日本ではデザインが外観や造形を意味する言葉として理解されやすく、広義のデザイン経営との間に認識の齟齬が生じやすいことが学術研究でも指摘されている。¹⁵

したがって、導入時には「デザイン経営とはデザイナーに経営を任せることではない」「ロゴやパッケージを変えるだけではない」と明示する必要がある。経営者は方向性と資源配分に責任を持ち、デザイナーは問いの設定、可視化、統合、試作、意味の翻訳を担う。

企業の価値は、知的資産から育つ

第4章の中核である「りんごモデル」では、土壌や根に相当する未可視化の知的資産が、幹、枝、果実に相当する製品・サービス・技術・ブランド等の知的財産へ育ち、その一部が権利として制度的に保護される。企業理念、文化、経験、技能、信用などが知的資産、具体化された技術・商品・ブランド等が知的財産、特許権・意匠権・商標権等が知的財産権という関係である。 16

この整理は、登録権利一覧だけを「知財台帳」と呼ぶ従来型管理の限界を示す。企業価値の源泉は、必ずしも出願可能なものだけではない。熟練者の暗黙知、独自の顧客対応、取引先ネットワーク、企業文化、設計判断の原則なども棚卸し対象となる。

デザイン経営と知財経営を両輪で回す

第5章は、本書の中心である。デザイン経営だけでは、創造された名称、形態、技術、ノウハウが適切に守られず、模倣や権利取得機会の逸失につながり得る。一方、知財経営だけでは、既に発生した発明やブランドを管理する活動に偏り、新しい知を継続的に生む組織能力が育たない。両者を接続することで、創造、保護、活用、学習が循環する。 17

本書が示す構造は、次のように整理できる。

知的資産の発見 → 自社らしさの言語化 → 顧客・社会との接続 → 製品・サービス・ブランド
への具体化 → 保護・秘匿・公開の選択 → 市場・組織での活用 → 経験と学習の蓄積 → 新しい
知的資産

知財部門が関与する時点は「完成後」ではなく、少なくとも価値仮説、試作、名称決定、外部発表、共同開発の前であるべきだという含意がある。

知的財産権は、模倣を防ぐ盾から、価値を伝える力へ

p.22のコラムは、権利の意味を防御からコミュニケーションへ広げる。意匠権や商標権などを取得していることは、単に他社を排除できるというだけでなく、その形態、名称、体験、ブランドを企業が重要な資産として扱っていることを示す。ライセンス、共同開発、採用、金融・投資家との対話、取引先への信頼形成にも利用可能である。 18

ただし、「伝える力」は権利を取得するだけでは生じない。権利と事業上の価値、顧客便益、企業理念との関係を説明できる必要がある。出願件数だけをKPIにすると、本書が目指す価値伝達とは逆方向になる。

掲載事例と二次資料による検証

本書の事例編は、企業規模、業種、組織形態の異なる事例に加え、自治体による支援モデルを掲載している。個社事例だけでなく、パナソニックの組織内推進と大阪府堺市の地域支援を含めた点は、デザイン経営を企業内部だけの課題とせず、実装のための制度・伴走者・地域ネットワークまで扱う意図を示している。 19

事例	掲載 頁	主な示唆
荒井建設株式会社	p.24	経営理念や「自社らしさ」を再定義し、個人に依存していた暗黙知を組織で共有可能な知に変えることが、創造の前段階を強化する。
有限会社ハヤシ商店	p.26	デザイン経営が部門や従業員をつなぐ共通言語となり、内発的な発明・改善を促す。

事例	掲載 頁	主な示唆
平安伸銅工業株式会社	p.28	実用新案等を中心とする従来の知財活動と、顧客価値・ブランド・デザインを含む経営活動を接続する必要性を示す。
パナソニック ホールディングス株式会社	p.30	「未来起点×人間中心」の構想と、社内伴走チームによる未来構想プログラムを通じ、デザインを事業戦略の上流に組み込む。
大阪府堺市	p.32	行政、企業、デザイナー、知財専門家を組み合わせ、デザイン経営と知財支援を一体化した地域支援モデルを試行する。

荒井建設について、基礎となった特許庁調査は、理念の再定義と自社らしさの言語化が、暗黙知を組織共有可能な知へ変え、創造の前段階を構造的に強化したと整理している。ハヤシ商店については、デザイン経営が創造を生む「共通言語」となり、内発的な発明を促したことが示唆されている。 ²⁰

平安伸銅工業は、知財活動を権利取得だけで終わらせず、事業構想、顧客理解、ブランド、組織文化へ広げる事例として位置付けられる。パナソニックでは、社内専任チームが事業部門の長期戦略・構想を伴走支援する「未来構想プログラム」が実践され、「未来起点×人間中心」の考え方を全社的な事業構想に接続している。 ²¹

大阪府堺市では、デザイン経営と知財支援を一体化した支援の型を検討する試行プログラムが実施された。これは、デザイン相談と知財相談を別窓口に分ける従来型支援ではなく、経営上流から知的創造サイクルを扱うモデルである。 ²²

本書およびその政策的背景を検証するため、以下の日本語二次資料・学術資料を参照した。

分類	資料	主な内容・評価
制作機関発表	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」	制作体制、発行年月、デザイン経営と知財経営の両輪構造を説明。書誌確認の最重要二次資料。 ²³
業界紙	建通新聞「デザイン経営の手引き 公開 荒井建設の事例を紹介」	建設業における荒井建設事例に注目し、業種を超えた適用可能性を示す。 ²⁴
主要メディア／中小企業報道	朝日新聞社「ツギノジダイ」のデザイン経営効果調査解説	非財務的效果と企業事例を紹介し、従業員満足度改善等を実務的に解説。 ²⁵
専門家論考	土生哲也「知的財産の視点からデザイン経営の意味を問う」等	デザイン経営が知的資産の発見・言語化を活性化し、知財経営につながると分析。 ²⁶
学術論文	加藤拓巳「大企業と中小企業におけるデザイン責任者が経営参画する組織の特徴」	大企業では推進組織、中小企業ではデザイナーのマーケティング関与、試作、ユーザビリティテスト、アジャイルが特徴と報告。 ²⁷
学術論文	毛鋭「デザイン組織の標準KPIの策定と検証」	大企業4社、管理職465名の評価から、商品開発力、情報提供、ブランド一貫性、速度、コストの五因子を抽出。企業ごとに重みが異なるとする。 ²⁸

分類	資料	主な内容・評価
学術論文	毛鋭「デザイン経営におけるデザイン概念に関する一考察」	デザインを狭義の意匠と理解することが、デザイン経営への違和感や認識齟齬を生むと分析。 29
学術・実践研究	菊地拓哉ほか「中小企業によるデザイン経営の実践を促進するためのワークショップ」	人格形成を軸に、文化醸成と価値創造を行き来する実践ツールの必要性を検討。 30
実務解説	Goodpatchによるデザイン経営の成果・KPI解説	短期成果と長期成果、財務指標と非財務指標を分け、段階的に測定する重要性を説明。 31

二次資料を総合すると、本書の主張は既存研究と概ね整合する。特に、デザインの経営上流への関与、部門横断組織、プロトタイピング、非財務的成果の測定、企業規模に応じた推進体制は学術研究からも支持される。一方、2026年版そのものが公開直後であるため、本書を直接検証した査読論文や長期追跡研究はまだ存在しない。

本書外の日本企業事例として、2023年版にはベルニクス、梅月堂、環境大善などが紹介されている。環境大善では、外部アートディレクターとのブランディング、大学との共同研究、商標取得、人材採用への影響など、人格形成、価値創造、文化醸成、知財活動が連動している。梅月堂も、単なるパッケージ変更ではなく、自社価値の再定義と知財活用を含む取組として紹介されている。 32

企業導入への含意と業界実務とのギャップ

本書に基づくデザイン経営導入の主な便益は、短期的な商品の外観改善ではなく、企業的意思決定と価値創造能力の再構築にある。具体的には、自社の判断軸の明確化、顧客理解の深化、部門間連携、従業員の主体性、採用・定着、ブランドの一貫性、新規事業創出、知財の戦略的活用が期待される。特許庁調査では非財務的效果が財務的效果に先行する傾向が示され、約9割が何らかの非財務的效果、約半数が財務的效果を認識した。 33

ただし、導入には少なくとも五つの困難がある。第一に、デザインを装飾と理解する認識上の壁、第二に、効果が出るまでの時間と因果関係の測定、第三に、デザイン・事業・知財部門の縦割り、第四に、暗黙知を言語化できる人材の不足、第五に、何を権利化し、秘匿し、公開するかという選択の難しさである。特に中小企業では、専任デザイン・知財人材を内部に抱えることが困難で、外部デザイナーや弁理士、支援機関との協働が必要になりやすい。 34

ハンドブック推奨と実際の業界慣行の比較

推奨事項	ハンドブック ク頁・節	観察される業界慣行	主なギャップ	推奨アクション
自社らしさを価値創造の起点とする	p.6「自社らしい価値で、選ばれ続ける企業へ」	理念は社長メッセージやウェブサイトに掲げるが、商品仕様、採用、投資判断に結び付いていない企業が多い。荒井建設では理念の再定義によって暗黙知の組織共有が進んだ。 35	理念と日常判断が分離	理念を三～五個の判断原則へ翻訳し、開発審査、採用、顧客対応に組み込む

推奨事項	ハンドブック ク頁・節	観察される業界慣行	主なギャップ	推奨アクション
財務成果より前に組織変化を測る	p.9「数字の前に組織の変化に現れる」	売上、利益、案件数だけで導入成否を評価し、文化・学習指標を測らない	先行指標がなく、成果が出る前に施策が打ち切られる	従業員の自社理解、部門間協働、試作回数、顧客対話等を四半期測定する
創造を継続できる組織を育てる	p.12「創造し続ける組織を育てる」	デザインを制作部門や外注先に閉じ込める。中小企業では、試作・ユーザビリティテスト・アジャイル導入が進む企業との格差がある。 ³⁶	デザインが下流の制作工程に限定	営業、製造、開発、デザイン、知財を含む小規模横断チームを設置する
知的資産から知財を育てる	p.16「企業の価値は、知的資産から育つ」	知財台帳が登録特許・商標の一覧にとどまり、技能、文化、顧客関係、ノウハウを扱わない	権利化前の価値源泉が見えない	「技術」「人」「組織」「関係」「ブランド」「データ」に分けて知的資産を棚卸しする
デザイン経営と知財経営を両輪化する	p.18「デザイン経営と知財経営を両輪で回す」	知財・法務が開発完了や公開直前に相談を受ける。デザイナーは権利・契約条件を知らない	知財判断が後工程となり、選択肢が狭まる	構想、試作、命名、公開、発売の各ゲートに知財レビューを置く
権利を価値伝達に使う	p.22「模倣を防ぐ盾から、価値を伝える力へ」	出願・登録件数を管理するが、営業、採用、広報、協業に活用しない	権利と顧客価値の物語が分離	権利ごとに「何を守るか」「誰に何を伝えるか」「どの事業成果に結び付くか」を記録する
経営上流にデザインを関与させる	p.14および事例編p.30	大企業では推進組織を設置する例がある一方、経営会議への継続的参加は企業間差が大きい。 ³⁷	プロジェクト参加はあるが資源配分権限がない	デザイン責任者または代替責任者を、事業ポートフォリオ・新規事業審議に参加させる
地域・外部専門家と一体支援する	p.32大阪府堺市、p.36社会実装コラム	デザイン、知財、経営相談が別々の窓口で提供される	企業が各専門家の助言を自ら統合しなければならない	支援機関側で共通診断、合同面談、共有ロードマップを導入する

この比較から明らかなのは、企業の最大のギャップが「知識不足」よりも**活動の接続不足**にあることである。企業理念は経営企画、顧客調査はマーケティング、デザインは制作部門、発明は研究開発、権利化は知財部門という形で個別に存在していても、それらが一つの価値創造サイクルとして管理されていない。

組織変更

企業規模を問わず、最低限必要な変更は、経営責任者の明確化、横断チーム、知的資産の共通台帳、段階別知財レビュー、非財務KPI、定期的な顧客対話である。大企業では専門組織の新設が選択肢となるが、中小企業では経営者直轄の少人数チームと外部専門家の組合せが現実的である。大企業と中小企業で有効な組織形態が異なることは、加藤の研究とも整合する。 ²⁷

報告先はデザイン部長や知財部長だけでなく、社長、事業責任者、経営会議とすべきである。予算・人員・事業撤退を含む意思決定に影響できなければ、「経営」ではなく改善活動にとどまる。

KPI体系

本報告書では、本書の考え方、特許庁効果調査、既存KPI研究を統合し、次の四層KPIを提案する。これはハンドブックに掲載された統一指標ではなく、企業実装のための分析上の提案である。既存研究では、商品開発力、情報提供、ブランド一貫性、アウトプット速度、コストの五因子が抽出される一方、重視度は企業ごとに異なるため、全社共通指標と事業固有指標を分ける必要がある。³⁸

KPI層	指標例	測定頻度	意味
人格形成・組織	「自社らしさ」を自分の言葉で説明できる従業員比率、経営判断原則の利用件数、従業員エンゲージメント	半期	企業の判断軸が共有されたか
文化・プロセス	部門横断案件数、顧客インタビュー数、試作・検証回数、仮説修正回数、意思決定リードタイム	月次・四半期	創造と学習が行動として定着したか
知的資産・知財	棚卸し済み知的資産数、文書化したノウハウ、発明・意匠・商標候補の届出、公開・秘匿・権利化判断の完了率	四半期	知が認識・管理・保護されているか
顧客・ブランド	継続率、紹介率、ブランド想起、顧客満足、価格プレミアム、新商品採用率	四半期・年次	自社らしい価値が市場に伝わったか
財務・事業	新製品売上比率、粗利率、既存顧客単価、開発期間、ライセンス・協業収入、採用・離職コスト	年次	組織変化が持続的成果に結び付いたか

出願件数は単独KPIにすべきではない。出願を増やすことと、重要な事業価値を適切に保護することは同じではないため、「事業上重要な知に対する保護方針決定率」「市場投入前レビュー完了率」「権利と事業戦略の対応率」の方が、本書の両輪モデルに適合する。

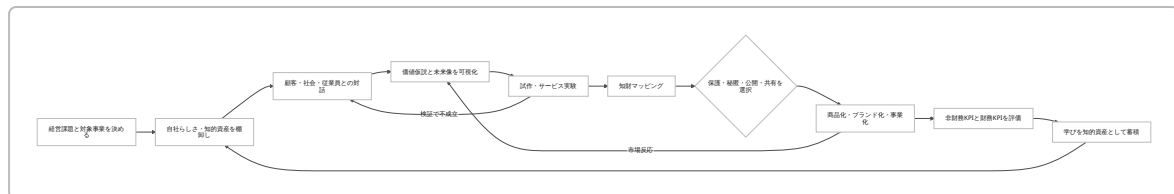
知財・意匠権の観点

デザイン経営で生まれる成果は、単一の権利だけで保護されるとは限らない。技術的な仕組みは特許・実用新案、製品や画面等の視覚的特徴は意匠、名称・ロゴは商標、文章・画像・ソフトウェア等は著作権、工程や配合、顧客情報等は営業秘密・ノウハウ、共同開発成果は契約による帰属・利用条件の設計が検討対象となる。意匠、特許、商標を組み合わせ、ブランド戦略と連動させることは、攻めの知財戦略としても指摘されている。³⁹

特に意匠権については、外観を完成後に保護するだけでなく、顧客体験のどの部分が識別力を持つのか、技術機能と形態をどのように組み合わせるのか、シリーズ製品の一貫性をどう維持するのかを構想段階から検討すべきである。海外展開、公開時期、共同制作物の権利帰属等は個別事情に左右されるため、実際の出願・契約判断では弁理士・弁護士による確認が必要である。

推奨導入プロセスとステークホルダー設計

会社規模や予算が指定されていない場合、最初から大規模なデザイン組織を設けるより、**一つの重点事業で小さく始め、経営・デザイン・知財の共通運用を確立してから展開する方法が適する**。本書の考え方、デザイン経営コンパス、特許庁の効果調査、事例研究を統合すると、導入は概ね次の段階に分けられる。 40



準備段階では、経営課題を一つに絞る。新商品開発、事業承継、採用難、ブランド再構築、既存顧客依存、新市場進出など、何を解決するための導入なのかを明示する。「デザイン経営を導入すること」自体を目的にしてはならない。

探索段階では、知的資産を棚卸しする。経営者だけでなく、ベテラン社員、若手、営業、製造、顧客、取引先へのインタビューを行い、歴史上の重要判断、顧客から評価される行動、独自技能、暗黙の品質基準、失敗から得た知を収集する。成果物は美しい理念文ではなく、価値仮説、判断原則、知的資産マップである。

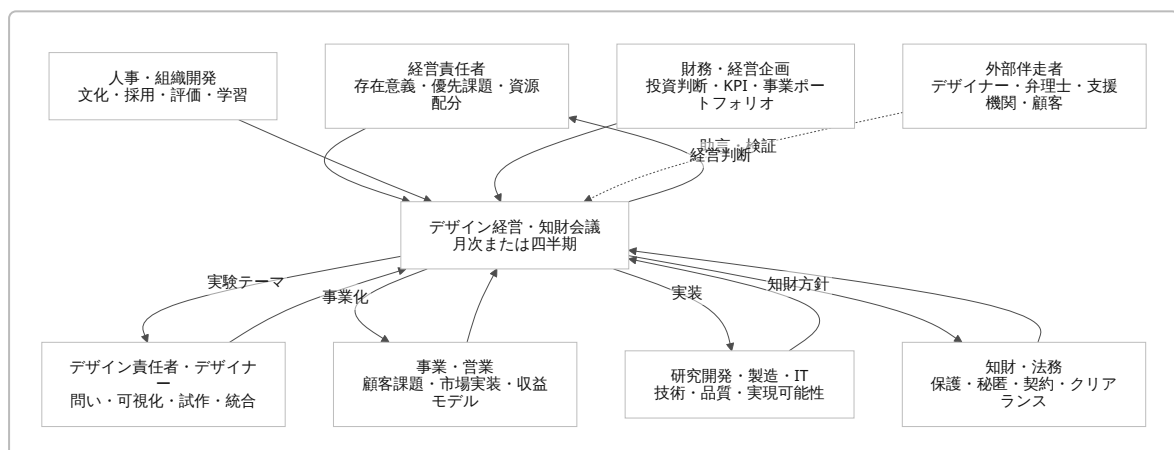
構想段階では、自社らしさと顧客課題を接続する。「自社が作りたいもの」と「顧客が必要とするもの」を対立させず、両者が重なる意味を探る。ここで経営、デザイン、営業、研究開発、知財が同じ仮説を共有する。

実験段階では、小さな試作と顧客確認を反復する。完成度の高い製品を一度に作るのではなく、コンセプト模型、画面、接客手順、名称候補、サービス脚本など、検証可能な形にする。中小企業におけるプロトタイプ、ユーザビリティテスト、アジャイル型開発の重要性は学術研究でも確認されている。 36

知財設計段階では、各価値要素に保護方針を割り当てる。「何を権利化できるか」から始めるのではなく、「何が競争優位を支え、誰との関係で、どの程度の期間守る必要があるか」を検討する。そのうえで、権利化、秘匿、契約、先行公開、標準化、ブランド発信等を選択する。

展開段階では、成果を組織知へ戻す。成功した製品だけでなく、棄却した仮説、顧客の反応、権利化しなかった理由、協業上の問題も記録する。この学習が次の知的資産となり、循環が成立する。

ステークホルダーの役割は次のように設計できる。



会社規模別には、次の最小構成が現実的である。

企業状況	推奨体制
小規模企業・専任者なし	経営者、現場責任者、外部デザイナー、弁理士・支援機関による四者体制。月1回程度の合同会議
中堅企業	経営企画または事業責任者をオーナーとし、デザイン・営業・開発・知財・人事の横断チームを設置
大企業	経営会議に接続するデザイン責任者、社内伴走チーム、事業部ごとのデザイン・知財担当、全社共通ガバナンス
公共・地域支援	デザイン相談と知財相談を統合し、企業ごとの共通診断・共通ロードマップ・合同レビューを行う

導入初年度の実務ロードマップは、次のように設定できる。

時期	重点活動	主な成果物
最初の一〜二か月	対象事業、経営課題、責任者、評価方法の決定	導入憲章、対象範囲、基準値KPI
三〜四か月	経営者・社員・顧客への対話、知的資産棚卸し	自社らしさ仮説、知的資産マップ
五〜七か月	顧客課題と未来像の構想、試作	価値仮説、プロトタイプ、検証記録
八〜九か月	知財・契約・公開方針の設計	知財マップ、保護・秘匿・公開方針
十〜十二か月	市場実験、ブランド発信、組織評価	市場結果、非財務KPI、次年度計画
二年目以降	他事業展開、制度化、人事評価・予算への統合	全社ガイドライン、ポートフォリオ管理

失敗を避けるため、経営者は外部デザイナーに「正解のロゴ」を依頼するのではなく、経営上の問いを共有する必要がある。デザイナーは表現品質だけでなく事業実現可能性を理解し、知財専門家はリスクを指摘するだけでなく複数の活用・保護選択肢を提示する。知財部門の役割を「止める部門」から「価値の選択肢を増やす部門」に変えることが、両輪化の要点である。

限界・未解決論点・主要資料

本書にはいくつかの限界がある。

第一に、2026年7月公開直後のため、本書に基づいて導入した企業の長期的な財務成果、組織変革、知財ポートフォリオの変化を追跡した独立研究はまだない。現在利用できる実証根拠の多くは、2025年以前の支援事業、インタビュー、先行ハンドブックの実践企業に基づく。

第二に、特許庁の効果調査は、デザイン経営支援プログラムに参加した企業等を中心とする。回答・面談企業はデザイン経営への関心が比較的高い可能性があり、無作為抽出された日本企業全体の代表標本ではない。したがって、「約9割」「約半数」という数値を全企業の導入効果として直接一般化することはできない。

41

第三に、掲載事例は成功や前向きな変化を中心に編集されている。導入中止、経営者交代、デザイナーとの不一致、権利取得失敗、期待した市場成果が出なかった例など、失敗事例の分析は限定的である。

第四に、本書は「知」の発見と循環を明快に示す一方、投資額、必要人員、標準導入期間、投資回収基準、KPIの計算方法までは統一的に規定していない。KPI研究でも企業ごとに重視項目が異なることが示されており、業種、企業規模、成熟度、事業ライフサイクルに応じた設計が必要である。 28

第五に、知的資産、知的財産、知的財産権の境界は実務上必ずしも固定的ではない。ノウハウを言語化すれば共有しやすくなる反面、流出リスクが増えることもある。権利化、秘匿、公開、標準化、共同利用の最適な組合せについて、本書は方向性を示すものの、個別判断の詳細までは提供しない。

今後検証すべき主要な問いは、デザイン経営導入企業と非導入企業の長期比較、非財務効果から財務効果へ至る時間差、デザイン・知財部門の最適な権限配置、中小企業における外部専門家費用と便益、意匠・商標・特許の組合せとブランド成果の関係、海外展開時の制度差、AI生成物やデータを含む新しい知的資産の管理である。

主要一次資料

- ・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」—自社らしさが息づく「知」を、経営の力に変える—』公式ページ・PDF案内。 42
- ・特許庁「特許庁はデザイン経営を推進しています」。関連ハンドブック、調査、実践ツールの総合案内。 43
- ・経済産業省・特許庁「『デザイン経営』宣言」。2018年の基本政策文書。 44
- ・特許庁『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年版。 45
- ・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年版。 46
- ・特許庁「デザイン経営コンパス」およびVer.2。実践診断・ワーク用資料。 47
- ・特許庁『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』。非財務・財務効果の調査。 48
- ・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研究報告書』。企業ヒアリングと大阪府堺市での試行を含む。 49

主要二次・学術資料

- ・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」。 23
- ・建通新聞「デザイン経営の手引き公開 荒井建設の事例を紹介」。 24
- ・朝日新聞社「ツギノジダイ」デザイン経営効果調査解説。 25
- ・土生哲也によるデザイン経営・知的資産・知財経営の論考。 26
- ・加藤拓巳「大企業と中小企業におけるデザイン責任者が経営参画する組織の特徴」。 27
- ・毛鋭「デザイン組織の標準KPIの策定と検証」。 28
- ・毛鋭「デザイン経営におけるデザイン概念に関する一考察」。 29
- ・菊地拓哉ほか「中小企業によるデザイン経営の実践を促進するためのワークショップ」。 30

最終的な評価として、本書は、2018年の「デザイン経営宣言」が示したブランド・イノベーション中心の枠組みを、企業固有の知的資産、組織文化、知的財産権、地域支援へ拡張した政策文書である。企業にとっての核心は、新しいデザイン部門を設置することではなく、**自社らしい知を発見する仕組み、形にする仕組み、守り活用する仕組み、学びを再蓄積する仕組みを一つの経営サイクルとして運用することにある。** 50

https://www.jpo.go.jp/introduction/soshiki/design_keiei/handbook2.html

<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000268.000050210.html>

https://www.jpo.go.jp/introduction/soshiki/document/design_keiei/kouka_report.pdf

https://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/mono/human-design/20180523001_01.pdf

https://www.jpo.go.jp/introduction/soshiki/document/design_keiei/handbook_20200319.pdf

handbook2_a3.pdf
https://www.jpo.go.jp/introduction/soshiki/design_keiei/document/chusho_2/chusho-handbook2_a3.pdf

<https://t.co/cKc0lsBk97>

2025_08_zentai.pdf
https://www.jpo.go.jp/resources/report/sonota/document/zaisanken-seidomondai/2025_08_zentai.pdf

https://www.jpo.go.jp/introduction/soshiki/design_keiei/cycle.html

https://digital.kentsu.co.jp/articles/artcl_rglr/01KY6SZDWTYS5PHHBNMCJE6R34

<https://smbiz.asahi.com/article/15773312>

https://note.com/t_habu/n/n1b14edfd376a

https://www.jstage.jst.go.jp/article/marketingreview/2/1/2_2021.007/_html/-char/ja

https://www.jstage.jst.go.jp/article/marketingreview/3/1/3_2022.003/_html/-char/en

https://www.istage.jst.go.jp/article/marketing/42/1/42_2022.038/_pdf

https://www.jstage.jst.go.jp/article/jssds/31/2/31_31_2_6/_pdf

<https://goodpatch.com/blog/design-driven-management>

%E3%80%90%E8%A8%98%E4%BA%8B%E6%8E%B2%E8%BC%89%E3%80%91%E3%80%8C%E4%B8%AD%E5%B0%8F%E

<https://www.bellnix.co.jp/news/%E3%80%90%E8%A8%98%E4%BA%8B%E6%8E%B2%E8%BC%89%E3%80%91%E3%80%8C%E4%B8%AD%E5%B0%8F%E>

<https://www.ipaj.org/bulletin/backnumber/JIPAJ6-2/p38-46.html>

40 47 https://www.jpo.go.jp/introduction/soshiki/design_keiei/document/compass/compass.pdf

https://www.jpo.go.jp/introduction/soshiki/design_keiei/document/compass/compass.pdf

41 <https://sme-support-navi.jp/2025designkeieityousakoukatokadai/>

<https://sme-support-navi.jp/2025designkeieityousakoukatokadai/>

43 https://www.jpo.go.jp/introduction/soshiki/design_keiei.html

https://www.jpo.go.jp/introduction/soshiki/design_keiei.html

48 https://www.jpo.go.jp/introduction/soshiki/design_keiei/kouka.html

https://www.jpo.go.jp/introduction/soshiki/design_keiei/kouka.html