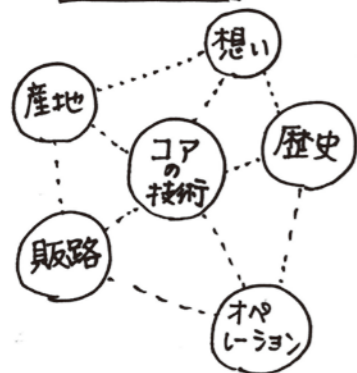


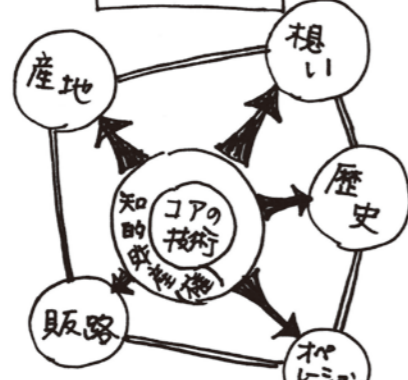
知財が

ないとき



やや  
パンチが弱い

あるとき



メリハリ  
パンチが効く!!

知財があるとき  
自社の知財 (=強み) の認識が十分。経営資源は強みを核として統合されている。メリハリ、パンチが効いている状態。

知財がないとき  
自社の知財 (=強み) の認識が薄い、又は、ぼやけている。経営資源は点として存在し、統合されていない。パンチが弱い。

# デザイン経営×知財で 会社の未来をデザインする

根っこの強みを活かすデザイン経営とは？  
関西中小企業 15 社と考え実践したデザイン経営 × 知財



## デザイン経営と知財をつなげるチーム関西

近畿地域中小企業知的財産活動支援共同事業体 URL:[https://dan-dan.com/ip\\_design\\_brand/](https://dan-dan.com/ip_design_brand/)

本事業は、近畿経済産業局「令和3年度中小企業知的財産活動支援事業費補助金」を受けて実施しました。  
ご関係の皆様のご協力に深く感謝申し上げます。

[代表構成員]

公益財団法人大阪産業局



コロナ禍を含めた経済環境変化に、中小企業が対応するのは簡単ではありません。このような中、本事業はデザイン経営と知的財産の考え方を統合するという挑戦でした。この経験が、ご参加の皆さまの経営革新の一助になり、さらにこの取組みが広く中小企業の皆さまが新しい一歩を踏み出すきっかけになれば幸いです。

〒541-0053  
大阪市中央区本町 1-4-5 (大阪産業創造館)  
<https://www.obda.or.jp/>

[構成員]

株式会社池田泉州銀行



池田泉州銀行は地元金融機関として、今回の事業を通じて地域の皆様の様々な課題を知り、同じ目線で考えつつ課題解決のお手伝いをさせて頂きました。至らぬ点も多々あったと思いますが、我々の活動が皆様の課題解決や新しい事業展開のお役に少しでも立てたのであれば光栄です。

〒530-0013  
大阪府大阪市北区茶屋町 18 番 14 号  
<https://www.sihd-bk.jp/>

株式会社ダン計画研究所



デザイン経営の議論が深まる中、中小企業にとってのデザイン経営の中に知的財産はどう位置付けられるのだろうか?という疑問から始まった本プロジェクト。デザイン経営の考え方による経営者の思いに深く迫るアプローチに、先行するアイデアや創作物との差異を明らかにしようとする知的財産の目線を加えることで、何がその企業にとっての強みであり深みなのかを考えていただく一助になれば幸いです。

〒540-0021  
大阪市中央区大手通 1 丁目 2 番 10 号  
<https://dan-dan.com/>

令和3年度中小企業知的財産活動支援事業費補助金  
「デザイン経営時代の中小企業の知財戦略」調査研究と実践セミナーの開催

発行：デザイン経営と知財をつなげるチーム関西



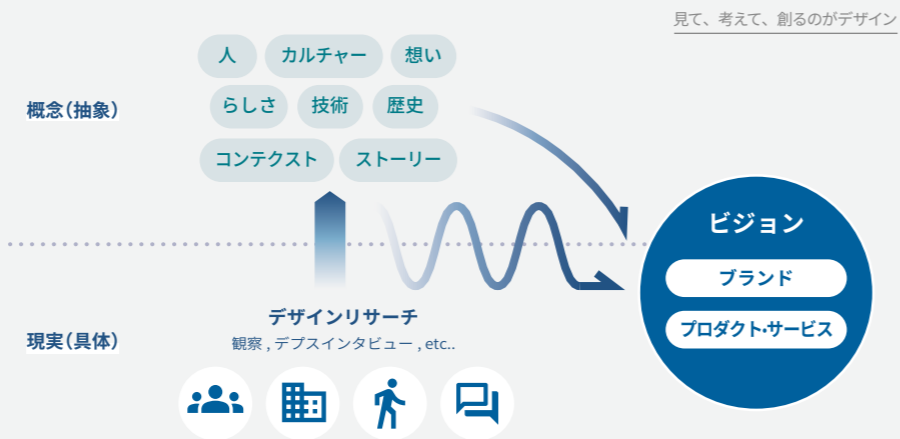
本冊子の執筆者 | P1-4: 土生哲也 P5 および上図: 岡 恵  
編集・問合せ窓口 | 株式会社ダン計画研究所 (TEL: 06-6944-1173 E-mail: ip-design-brand@dan-dan.com)

# デザインの表現する力、創造する力が デザイン経営を推進する

## デザイン経営とは？

※1 VUCA  
Volatility・Uncertainty・Complexity・Ambiguity の頭文字を取った造語で、社会やビジネスにとって、未来の予測が難しくなる状況のことを意味します

人間や社会を多面的に観察し、思考と試作を繰り返して、プロダクトやサービス、ブランドやビジョンを表現・創造するのがデザインの機能です。正解がなく将来予測が困難な VUCA(※1) の時代の経営に、こうしたデザインの力を活かしていくのがデザイン経営です。

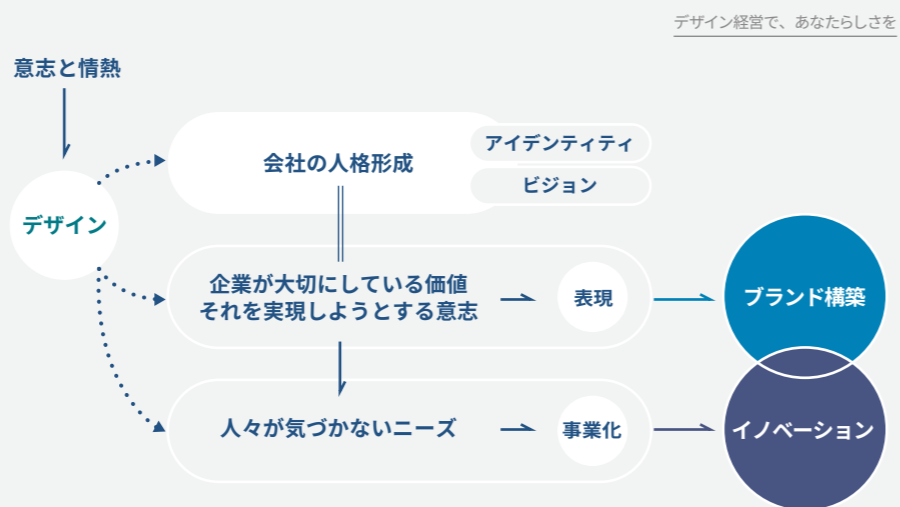


※2 「デザイン経営」宣言  
(経済産業省・特許庁、産業競争力とデザインを考える研究会・2018年)  
<https://www.meti.go.jp/press/2018/05/20180523002/20180523002-1.pdf>

経済産業省・特許庁が2018年に公表した「デザイン経営」(※2)宣言では、「ブランド構築」と「イノベーション」がデザイン経営の効果の二本柱とされていますが、中小企業のデザイン経営ではその前提となる「会社の人格形成」(特許庁発行「みんなのデザイン経営」参照(※3))が特に重要です。

中小規模の組織がその存在感を発揮し、自らの将来を切り開いていくためには、確固たる存在意義(アイデンティティ)に基づくビジョンの下に、社員の力を結集していく必要があるからです。

※3 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」  
(特許庁デザイン経営プロジェクトチーム・2021年)  
[https://www.jpo.go.jp/introduction/soshiki/design\\_keiei/chusho.html](https://www.jpo.go.jp/introduction/soshiki/design_keiei/chusho.html)

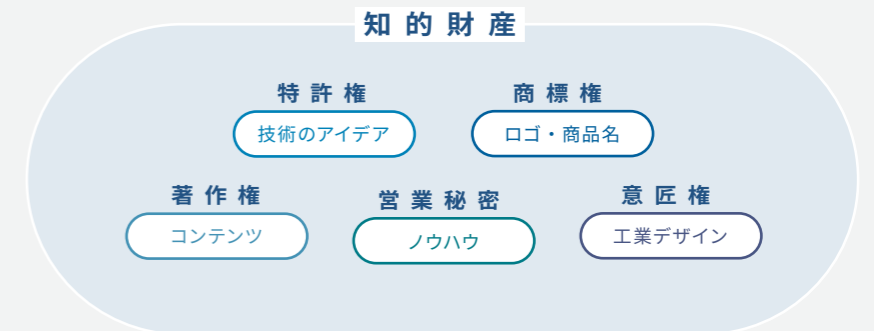


# 知的財産は自社に固有の経営資源、 その多様なはたらきを経営に活かす

## 知的財産とは？

特許権や商標権で保護されている財産だけが「知的財産」ではありません。自社にしかないアイデアや情報など固有の経営資源が「知的財産」で、商品やサービスに工夫を凝らしている企業には必ず存在し、自社の商品やサービスの特徴を生む原動力になります。

あなたの会社にもある知的財産



## 知的財産の力

※4 6つの知財力  
(「Rights」巻頭言、土生哲也「6つの知財力」を中小企業経営に生かそう!)特許庁・2020年)  
[https://www.jpo.go.jp/support/example/document/kigyou\\_jirei2020/c01.pdf](https://www.jpo.go.jp/support/example/document/kigyou_jirei2020/c01.pdf)

知的財産を意識することで、他社との違いが見える化され、従業員のレベルアップにもつながります。また、権利化された知的財産は、競争優位性や交渉力の向上、オリジナリティの伝達やパートナーとの関係構築に活かすことも可能であり、こうした知的財産の力は「6つの知財力」(※4)として整理することができます。

独占でない知財の力

### 6つの知財力

形をつける  
ことによって生じる

- 1 他との違いを**見える化**する力
- 2 従業員の**レベルアップ**を推進する力

外部に  
はたらかせる  
ことによって生じる

- 3 競合他社に対する**競争優位**を確保する力
- 4 取引先との**交渉力**を高める力
- 5 顧客に**オリジナリティ**を伝える力
- 6 パートナーとの**関係をつなぐ**力

このうち中小企業のデザイン経営で特に注目したいのは、「会社の人格形成」への効果を期待できる、①「他との違いを『見える化』する力」です。自社に固有の経営資源を探し出すプロセスは、アイデンティティを確認することにもつながるからです。

# デザインの成果は知的財産となり、知的財産はデザインの対象にもなる

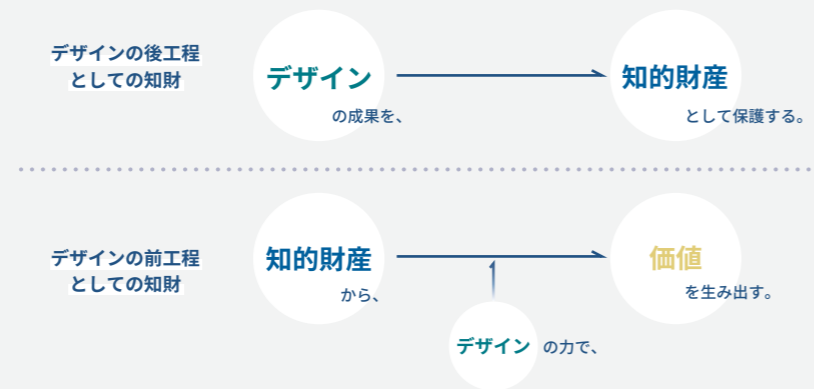
## 知的財産とデザイン

知的財産とデザインはどのような関係にあるのでしょうか。

例えば、「プロダクトをデザインしたら意匠登録をする」というように、デザインの後工程として、その成果を保護するために知的財産について考えることが一般的です。

しかし、知的財産とデザインは、そうしたリニアな関係に限られるものではありません。自社に固有の資源である知的財産をデザインの対象に加え、プロダクトやサービス、さらにブランドやビジョンを構想することによって、個性的なアウトプットを生み出す力になります。デザインの前工程で知的財産を活かすこともできるのです。

デザインの前にも後にも知的財産！



## 知的財産を探す「問いかけ」が、デザイン経営のスタートになる

客観的に抽出された固有の資源である知的財産がデザインの対象に加わることにより、個性的アウトプットを生み出せる可能性が高まります。

また、何が自社の知的財産といえるのか、他にないオリジナリティを探し出す問いは、自社のアイデンティティを深く考え、将来のありたい姿であるビジョンを構想するのにも有効です。

知的財産を加えて「らしい」デザインに！



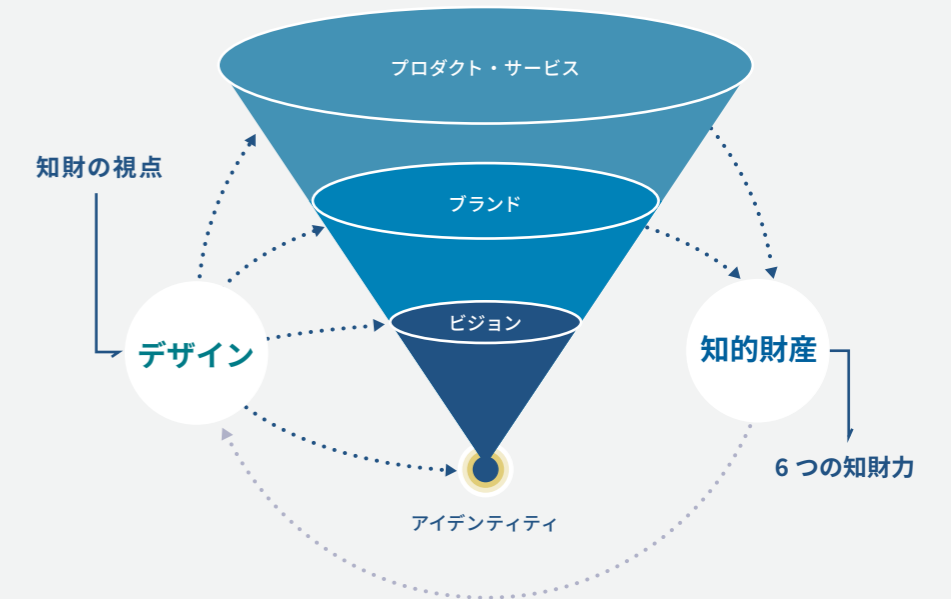
# 知的財産を探して‘根っこ’を掘り、会社のカタチをデザインしよう！

## ‘根っこ’にある会社のアイデンティティ

デザイン経営におけるデザインの対象は、ビジョン、ブランド、プロダクト・サービスの3層構造となり、その根っこを支えるのが会社のアイデンティティです。

自社の存在意義から構想したビジョンを実現するためのプロダクト・サービスを創り出し、それらの一貫したメッセージとして伝えるブランドを構築することで、ブレない軸のある経営、会社のカタチをデザインします。

根っこから掘って会社をデザイン



## 会社のカタチをデザインし、プロダクト・サービス、ブランドを創出

自社のアイデンティティを確認し、3層構造をデザインする際に、自社に固有の要素を見つけ出す知的財産の視点は、様々な気づきを与えてくれます。また、その知的財産をデザインの対象に加えることで、より個性的なアウトプットを生み出すことも可能になるでしょう。

こうしてデザインされたプロダクト・サービス、ブランドからは、新たな知的財産が生まれますが、その知的財産もまた次のデザインの対象となり、知的財産とデザインの相互作用で新しい価値を創造するサイクルが形成されます。「6つの知財力」を活かして他者との関係性を形づくり、自社のポジションを固めていくことも重要です。

まずは自社の知的財産が何かを問い直し、‘根っこ’を掘るところから始めてみましょう。

[ここから始める！デザイン経営]

# 自分の会社は何者か？ どこに向かうのか？を考えよう！

## 「知財」への問いが 根っこを掘り出す！

### ※5 ミエルカノート

(2020年2月近畿経済産業局 知的財産室)  
自社のプロダクト・サービスの開発ストーリー  
やイメージを図解・可視化できる便利なツール  
[https://www.kansai.meti.go.jp/2tokkyo/02shiensaku/guide/note\\_1.pdf](https://www.kansai.meti.go.jp/2tokkyo/02shiensaku/guide/note_1.pdf)

### ※6 顧客インタビュー (主に以下の3点)

自らの強みは、強みとして伝わっていますか。自社のプロダクト・サービスが選ばれている理由はなんですか。その理由は、認識している「強み」と同じですか、違いますか。  
(参考文献：村山幹朗・芹澤連 (2020) 『顧客体験マーケティング』 株式会社インプレス)

すでに述べたように、企業にとっての「強み」とは、企業活動によって生み出される成果物であり、広い意味での「知的財産 (知財)」にあたります。「強み」は、客観的に把握することが大切です。ここでは「強み」をあぶりだす、具体的な手法をご紹介します。内なる強みをあぶりだす「ミエルカノート」(※5)の活用や、外からは顧客インタビュー (※6)を行うのが効果的です。この2つのプロセスを通じて、自社の「強み」=「知財」の輪郭が見えてきます。それは、オンリー

外から内から知財を問え!



ワンの技術、ベテラン社員の存在、営業力、取引先との信頼関係、現場対応力、プロダクト名の認知度、市場シェア、経営者の人柄など、多岐にわたることでしょう。「強み」を表すキーワードから「根っこ」にたどり着く橋渡しをしてくれるのが、「なぜ (それが魅力の源泉だと思ったのか)」という問いかけです。「根っこ」とは、会社が大切にしてきた価値観、理念、行動の原点、そしてアイデンティティなのです。

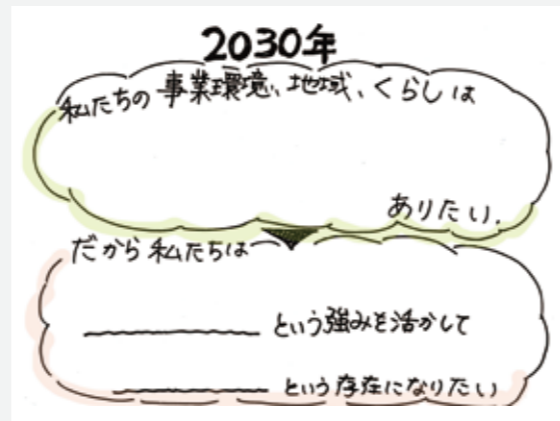
## 「知財」を起点に ビジョンを生み出す！

根っこと知財、そして未来予測。この3つを1枚のシートにまとめたのが「2030年の姿シート (通称：岡シート)」です。デザイン経営の「ビジョン」を策定する際に用います。「知財」を起点としたビジョンを言語化することによって、目指すべき方向性が明確となり、社員や顧客に伝わります。

ビジョンに基づき、強みである技術やサービスのブランド戦略 (ここでは「技術ブランディング」と呼びます) を構築する場合、キャッチコピー、メタファーでの表現、意味や理念をロゴやシンボルマークのデザインに込めるなどにより、他との違いを「見える化」することができます (6つの知財力の①)。なお、ブランドを保護するためには、商標権や意匠権も忘れず取得しておきましょう。デザイン経営では、知財とデザインは相互に作用しながら、循環して新しい価値を創り続けます。また、循環する過程において、知財の多様な働きによって企業とステークホルダーとの関係性が生まれます。知財の目線でデザイン経営を見つめることにより、オリジナリティの在りかが見つけやすくなります。

読者の皆さん、根っこの強みを活かし、明日への一歩をつかみ取ってください。

明日への一歩をつかみ取れ! (通称「岡シート」)



デザイン経営と知財マネジメント  
実践ワークショップ&セミナー実施内容

# 参加の関西中小企業 15社とともに実践



2021年10月～12月にかけて5回の連続講座を開催。ほぼ2週間に1回のペースで開催し、次回までの宿題も盛りだくさんでしたが、オブザーバーを含めて15社の参加者 (修了者) の皆さんが自社の強みを見つめ直し、会社の未来像を描き、色鉛筆を持ってシンボルマークも検討しました。講演の中から、各回講師の「心に残った一言」を下記にご紹介します。

(文責：編集担当 ダン計画研究所)

“好きな仕事でクリエイティブになろう。  
倒れるなら、前向きに倒れたい。”

第1回 株式会社 SASI 代表取締役 CEO 近藤清人氏

“私たちの会社は  
未来に必要でしょうか？”

第2回 東洋ステンレス研磨工業株式会社代表取締役社長 門谷豊氏

“対話・共感・観察、人間中心設計。  
共感できる仲間 × 楽しいが予想外の展開を生む。楽しんで！”

第2回 大阪大学知的基盤総合センター 特任助教 吉田悦子氏

“技術を変えずに文脈を変える。外から見ると  
1本の道を進んできたように見えるかもしれないが、5本のプロジェクトを同時進行で進めてきた結果が今。我々も一杯失敗している。”

第3回 平安伸銅工業株式会社常務取締役 竹内一雄氏

“アートとは既存概念からの逸脱。  
既存概念から逸脱する思考回路には、今までは無い何かを生み出す可能性がある。”

第4回 京都市立芸術大学美術学部デザイン科 (ビジュアル・デザイン専攻) 教授 辰日明久氏

## メイン講師より



### 土生 哲也 弁理士

知財の専門家は、他と比べてどこが違うのかという「差異」を考え、概念を抽出して言語化するのが得意。一方、デザイナーは、その企業と経営者の「らしさ」がどこにあるか、現実を多面的に深く「観察」して、手を動かしながら新しいアイデアを発想する。見出された「らしさ」や強みの中でも、その企業ならではのオリジナリティのある要素が知的財産だ。



### 岡 恵 弁理士

