

# 知財型デザイン経営で未来を描くチーム北九州

本事業は九州経済産業局「令和4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。



## 主催・発行

公益財団法人北九州産業学術推進機構  
(北九州市中小企業支援センター)



経済環境が厳しさを増し社会構造や経済活動に変革が求められる中、北九州地域中小企業の成長・発展の一助になればと北九州版・知財型デザイン経営推進事業を実施いたしました。多くの皆様の熱心なご参加に心より感謝申し上げますとともに、知財型デザイン経営に取り組んだ時間が、皆様の“北極星”（経営指針策定）に繋がれば幸いです。今後も地域金融機関等と緊密な連携を図り、地域産業振興に努めてまいります。

〒804-0003 北九州市戸畑区中原新町2番1号 <https://www.ktc.ksrp.or.jp>

## 連携機関

福岡ひびき信用金庫



現在、中小企業にとって時代の変化が速く、先行きが見えにくい経営環境にあります。その中で、当金庫は地域金融機関として、どのような経営支援が出来るかを考え本事業に連携機関として取り組んでまいりました。今回の知財型デザイン経営への取組みが、参加企業の皆様の経営の一助となり、今後の事業発展のお役に立てることが出来れば幸いです。当金庫も微力ながらそのサポートに引き続き取り組んでまいります。

〒805-8520 北九州市八幡東区尾倉2-8-1 <https://www.fukuokahibiki.co.jp/>

株式会社ダン計画研究所



令和3年度に関西地域で事務局メンバーの一員として企画運営を担当した中小企業の皆様のためのデザイン型経営。北九州の中小企業の皆様と共に深く考え、バージョンアップさせていただく機会をいただき、本当にありがとうございました。北九州の皆様の熱意、若さ、活気に圧倒されました。北九州、すごいです！今後ともお互いにエールを送り合える関係性でいさせていただきます。

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

株式会社IPディレクション

<http://www.ipv.jp/ipd/>

これからの経営指針となる

# 北極星を見つけに

北九州企業の変革、知財型デザイン経営への挑戦

北九州中小企業17社と考え実践したデザイン経営×知財



令和4年度中小企業知的財産活動支援事業費補助金

「実践型連続セミナー・ワークショップと伴走支援による北九州版・知財型デザイン経営推進事業」

主催・発行：知財型デザイン経営で未来を描くチーム北九州

本冊子の執筆者 | P2-4 土生哲也、P5 岡 恵、P6八木田一世

冊子問合せ・編集 | 株式会社ダン計画研究所 (TEL:06-6944-1173 E-mail:ip-design-brand@dan-dan.com)





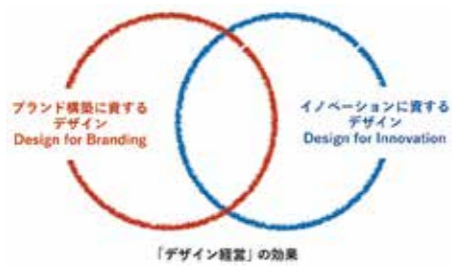
# 「デザイン経営」とは何か？ 中小企業にとっての意味を考える

株式会社IPディレクション 代表取締役 土生 哲也

## 「デザイン経営」宣言

デザイン経営が注目されることとなったきっかけは、経済産業省・特許庁が2018年5月に公表した「デザイン経営」宣言です。この宣言で、デザイン経営は「デザインを企業価値向上のための重要な経営資源として活用する経営」と定義され、デザインはブランド価値を生むとともに、イノベーションの力になると、その効果が説明されています。

図1：「デザイン経営」の効果



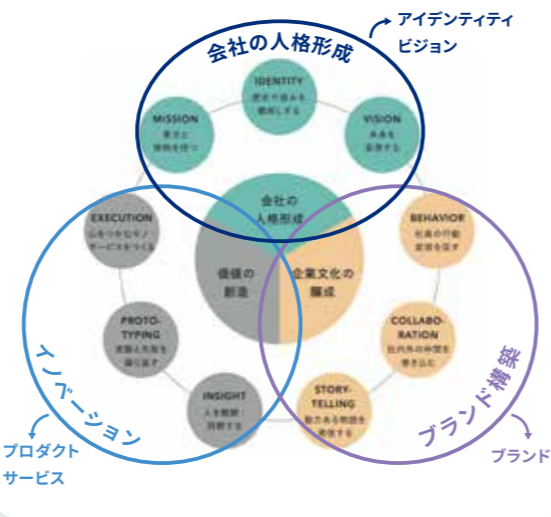
資料：「[デザイン経営]宣言」経済産業省・特許庁、2018年、p1より引用

## 中小企業にとってのデザイン経営

中小企業はデザイン経営の考え方をどのように取り入れていけばよいのか、特許庁が取りまとめたのが2021年6月に発行された「みんなのデザイン経営」です。この冊子では、中小企業がデザイン経営に取り組むきっかけを「9つの入り口」として紹介していますが、「企業文化の醸成」に関する3つの入り口がブランド構築に、「価値の創造」に関する3つの入り口がイノベーションに対応すると考えられる一方、中小企業に固有の要素として、デザインへの取り組みが「会社の人格形成」に貢献していることが指摘されています。(図2)

では、それぞれにおけるデザインの対象は何なのでしょう。ブランド構築ではブランドが、イノベーションではプロダクトやサービスがデザインされ、会社の人格形成においてはデザイナーの視点から自社のアイデンティティやビジョンが明らかにされると考えられます。

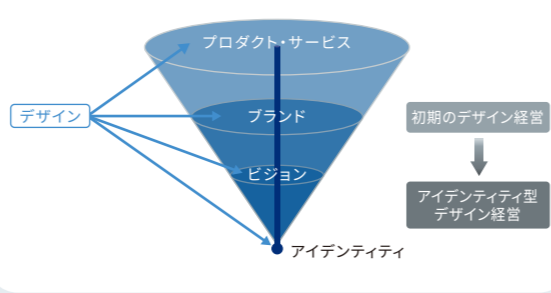
図2：中小企業のデザイン経営「9つの入り口」から



資料：「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6月を基に、土生哲也加筆

これらの3つの対象を図3に立体的に示してみました。日々の関心事は売上に直接つながるプロダクトやサービスであり、それを支えるのがその認知や信用を支えるブランドですが、さらに根っこにあるのが企業のビジョンであり、存在意義となるアイデンティティです。デザイン経営が注目された初期は、プロダクトやブランドにデザインを活かすイメージが強かったですが、特に中小企業については、自社「らしさ」を生み出すアイデンティティやビジョンの重要性が指摘され、「アイデンティティ型デザイン経営」という提案もされるようになっていきます。

図3：中小企業のデザイン経営の対象とその変化



# 経営に活かすデザインのアプローチ これまでの経営戦略とどう違うのか？

株式会社IPディレクション 代表取締役 土生 哲也

## デザイン経営の本質

### ～デザインのアプローチの4つの特徴

経営にデザインを活かすといっても、今までの経営とどのような違いがあるのでしょうか。特許庁のWebサイトには、デザイン経営の本質は「その本質は、人(ユーザー)を中心に考えることで、根本的な課題を発見し、これまでの発想にとらわれない、それでいて実現可能な解決策を、柔軟に反復・改善を繰り返しながら生み出すこと」にある、と説明されています。

つまり、競合や市場ばかりに目を奪われず①人(ユーザー)を中心に考えることや、計画的な実行が困難な変化の激しい時代に適した②アジャイルな取り組みがデザイン経営の大きな特徴ですが、その他にもデザインのアプローチでは、機能や価格といった側面だけでなく、多様な視点で③対象の意味を問い直すことや、自社と顧客、自社と競合といった二元論にとらわれず、④関係性を統合的に捉えて調和を探ることが、ロジカルな経営戦略にはあまり見られない特徴です。

### デザインのアプローチの特徴

- ① 人(ユーザー)中心に考える ←→ 競合・市場
- ② アジャイルに取り組む ←→ 計画的に実行
- ③ 対象の意味を問い直す ←→ 機能・価格
- ④ 関係性を統合的に捉えて調和を探る ←→ 二元論

ロジカルな経営戦略の考え方とデザインのアプローチの違いについて、今回のセミナーでは、北九州・小倉のソウルフードである焼きうどんのお店の仮想事例を用いて説明しました。

市場のトレンドや競合との差異化をロジカルに追求したケースが、図4左側の女性をターゲットにしたカフェスタイルへの店舗改装、デザインのアプローチで自らの存在意義から問い直したケースが、図4右側の「地域の家庭の味をつなぐ食堂」というビジョンを掲げたアジャイルなメニュー開発です。

このように方向性に大きな違いが生じますが、詳しくは右のQRコードの記事をご参照ください。



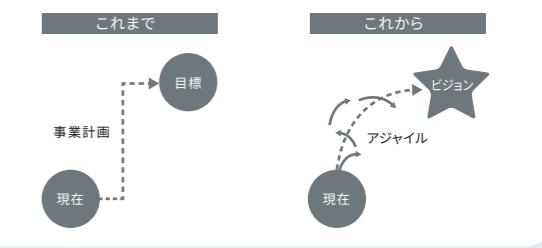
図4：デザイン経営の仮想事例

Comparison of 'Logical Business Strategy' (left) and 'Design Approach' (right) with specific examples like menu development and store renovation.

## 北極星となるビジョンを掲げて、アジャイルに進もう！

これまでのようにロジカルに事業計画を立案し、それを着実に遂行するという考え方だけでは、先行きを見通せないVUCAの時代を乗り越えることが難しくなっています。かといって、目先の仕事だけを追って闇雲に進むだけでは経営の体をなしません。これからの時代、中小企業経営に求められるのは、自社の存在意義を深掘りして「北極星」となるビジョンを掲げ、その北極星を目指してアジャイルに前進していく姿勢であり、デザイン経営とは、そうした新しい時代にあった企業のカタチを創っていくことなのです。(図5)

図5：北極星を目指してアジャイルに進む



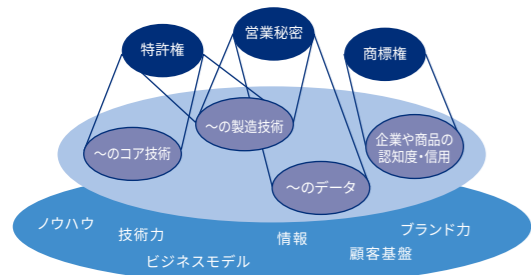
# 知的財産の視点で自社の根っこを掘り、 知的財産の力でファンや仲間を増やす

株式会社IPディレクション 代表取締役 土生 哲也

## 知的財産は自社に固有の経営資源

デザイン経営に取り組むにあたり、もう一つ注目したのが「知的財産」です。知的財産と聞くと特許権や商標権といった知的財産権を思い浮かべがちですが、本来「知的財産」とは、それらの対象になり得る独自技術などを指す広い概念です。かといって「技術力」や「ブランド力」では、広すぎて自社の固有性が表れません。今回のセミナーでは、図6のようにそれらの中間的な部分にあり、自社に固有の経営資源である「知的財産」を、その解像度を調整しながら見出していきました。

図6：知的財産は固有の経営資源



## 模倣対策だけでない、 知的財産の力の多様性

自社に固有の経営資源である知的財産を権利化することで、模倣への対処が可能になりますが、こうした知的財産を意識した活動の効果は、権利行使による模倣対策や他社権利の侵害防止に限られるものではありません。例えば、権利取得のプロセスで他との違いが見える化される、権利の存在によって自社のオリジナリティを伝える、ライセンスによってパートナーとの関係をつなぐなど様々な効果があり、こうした知的財産の多様な力を「6つの知財力」として整理することができます。

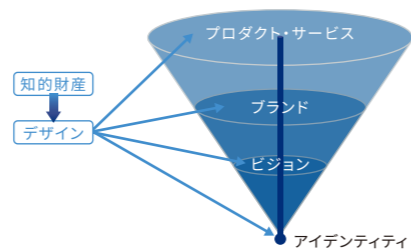
特許庁編「Rights」2020年4月発行の  
巻頭コラム参照



## 「知財型デザイン経営」の2つの視点

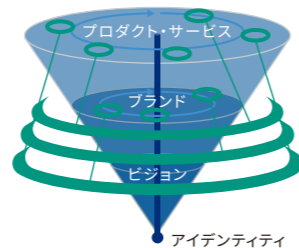
中小企業のデザイン経営では、自社の存在意義を深く掘り下げて考えることが求められますが、ここで生かされるのが「他との違いが見える化する」知的財産の力です。自社に固有の経営資源である知的財産は、これまでのこだわりが蓄積された自社「らしさ」そのものであるから、それを見出すことがアイデンティティの確認につながり、自社だからできること、自社の目指すビジョンを見つけるヒントになる可能性があります。(図7)

図7：知的財産の視点で根っこを掘る



そしてもう1つ、知的財産には他者を排除するだけでなく、他者に自らのオリジナリティを伝え、他者との関係をつなぐ力があります。P.1の図3に示したモデルに当てはめると、自社の製品やサービス、ブランドに関して取得する知的財産権は、緑色で示した小さな輪に過ぎませんが、それらによって自社のこだわりや固有性を伝えてファンを作り、パートナーとの関係をつないで仲間を増やすことが、大きな緑色の輪となって、逆円錐＝企業を支えてくれるはずでです。(図8)

図8：知的財産の力でファンや仲間を増やす



# CANの根っこに知財あり!! 共感・共創で生まれる知財ミックス

弁理士法人オフィス大江山 行政書士オフィス大江山 代表社員 弁理士 行政書士 岡 恵

## ビジョンの原点



八木田講師作成の図を基に岡恵加筆修正

自社の「知的財産」という経営資源に気づき、言語化します。ビジョンが定まれば、ポテンシャルが開花するかもしれません。

## CANの根っこは広義の知的財産



その会社「らしさ」を支えているのは、地下の根っこにある経営資源の集合体なのです。

## 雪吊りモデルの輪の中に



土生講師作成の図を基に岡恵加筆修正

雪吊りモデルを支える、星雲のような輪（関係性の輪）を拡大して見てみましょう。そこにはイノベーションが生まれうる、関係者のクラスターが存在しています。

「知財ミックス」とは、知的財産を多様な側面から複合的に保護することをいいます。

従来の知財ミックスは、商品等を守るために、特許権、意匠権、商標権などを組み合わせて、脅威から守ることを主眼に置いた閉じられたものでした（閉じるミックス）。

## ビジョン × 共感・共創 ＝「新」知財ミックス



私たちは、デザイン経営の視点から新しい知財ミックスを提案します。企業活動の意味“なぜ、やっているのか”やビジョンを表現し、伝え、他者の知財と融合するためにデザインするものです（開くミックス）。

新しい知財ミックスは、まるで情熱的なリーダーのビジョンに共感して集まってきたバンドメンバーたちが奏でるサウンドのように、融合することで新しい価値や、新たなファンが生まれるのです。

自社らしいビジョンを作りましょう。このビジョンを発信することで、仲間とイノベーションを生み出し、個性あふれる星の光で世の中を明るく照らしてゆきましょう。

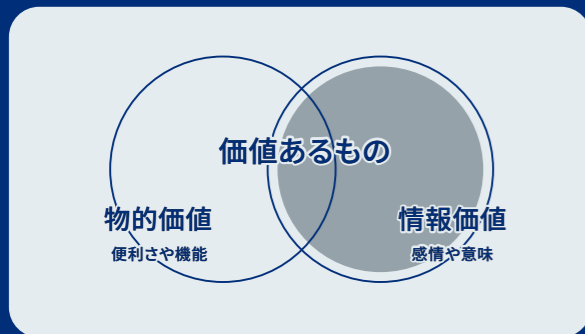


# これまでの強みを未来へつなぐ

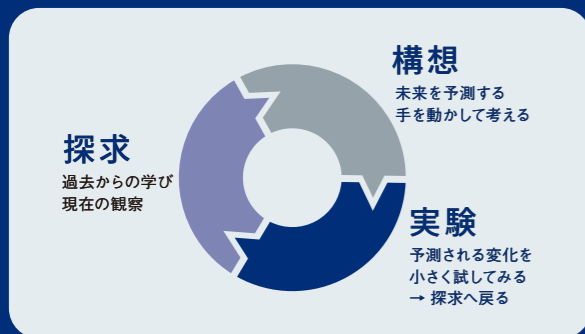
マーケティングデザインスタジオSEE°C 八木田 一世

## 物的価値 × 情報価値の時代に

21世紀の日本において「価値があるもの」とは、便利さや機能性といった「物的価値」と併せて、感情的な余韻や意味を呼び覚ます「情報価値」の両方を備えているものを指すようになりました。その結果、多くの企業は何かを創り出す技術があっても、「何をつくれれば正解なのかわからない」という悩みに直面。その打開策として、自分たちの「らしさ」「強み」「存在理由」「ビジョン」を見える化することに長けたデザインの手法を経営に取り入れるという流れが、ひとつの主流になりつつあります。



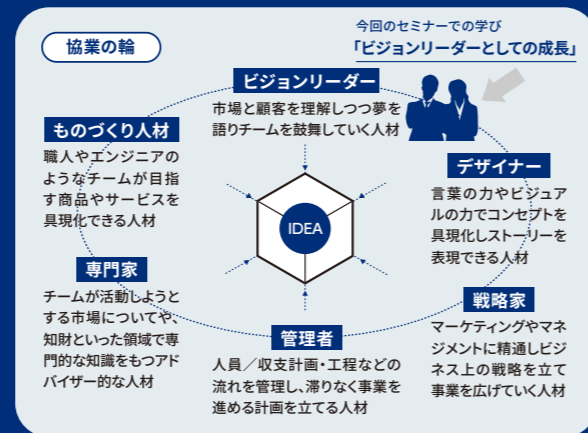
下の図は、「デザイナーがどのようにアイデアを生み出しているのか」の模式図です。1960年代から続いてきた研究により、デザインが付加価値を生むための手法や工程は明らかになっていました。しかしながら、それは工場での生産と違い、工程を踏めば誰もが価値を生み出せるようにはできていません。そのため、デザインを経営に活かすには、「餅は餅屋」としてデザイン能力に長けた人材と協業するというのが最適な手法です。



## 経営者に求められる

### ビジョンリーダーの役割

たしかに、デザインは現代の経営において大切なパーツです。しかし、デザイナーに丸投げすれば価値が生まれるわけではなく、経営者がビジョンリーダーになり、「自分たちがなぜ事業を行うのか」「どんな未来像を目指そうとしているのか」を自分の言葉で語りながら、一緒にアイデアを創り出す協業プロセスがとても重要です。また、経営者がビジョンリーダーになれば、下図のように組織の内外を問わずデザイナー以外の才能とチームを組むことで、より付加価値の高いアイデアを生み出すような組織運営を通じて、デザイン経営が実践できます。



ご存知のように、今回の連続講座セミナーは、ビジョンリーダーとなるための学びの機会でもあり、自分を見つめ直すプログラムとなっています。上図のようなデザイン経営型の組織モデルは、従来までの経営者がトップダウンで行うモデルとは異なるため、挑戦することにリスクを感じるかもしれませんが、けれども、北九州市にはそもそも「九州初の鉄道駅舎」「日本初の製鐵所」「日本初のアーケード型商店街」など、新しい要素を果敢に取り入れて発展してきた歴史と風土があります。1901年以来続く「日本屈指の職人の街」「サービス産業の街」という強い基盤（ハード）があるからこそ、他都市に先駆けて「知財型デザイン経営」というソフトをアップデートしたビジョンリーダーが増えれば、この街と企業の更なる発展へと繋がるはずです。

「実践型連続セミナー・ワークショップ」  
の成果とメッセージ

# 参加の北九州中小企業 17社とともに実践

2022年10月～2023年1月にかけて5回の連続講座を開催。2週間から1カ月に1回のペースで開催し、毎回WS、宿題も盛りだくさんで進行了ました。最終回では「2030年にこうありたい」という会社の未来像を北極星として文章とビジュアルで表現。下記にその一例を紹介させていただきます。



屋根で日常をつくる。

10万年前、人類が洞窟で暮らしていた時と変わらず、今もなお、安心・安全である“ 当たり前の日常”のために屋根は必要とされ続けています。この不変的な価値こそが、まさに屋根職人最大の使命であると考えます。しかし、私たちは安心・安全のその先にある、「もっと面白い、もっとワクワクする」そんな“新しい日常”をたくさんのお客様と共につくりたい。九州の人々を幸せにする。(白石工業)



多彩な食の彩と  
楽しい美味しいを食卓へ

常識を越えた食の提供を行いそと彩を添えながら、共に美味しいを共有していきます。食や人を通じた楽しいを想像し、変わりゆく時代の変化に挑戦しながら「変わりゆく変わらないもの」を提供していきます。(からあげにわ菓)

## メイン講師とファシリテータからのメッセージ

自社の「らしさ」と想いが詰まった、自社に固有の経営資源である知的財産を見出し、それが社会に活かされて、みんなが元気になる未来をデザインする。知的財産も楽しい、デザインも楽しい。正解が見えない難しい時代のビジネスで一番の力になるのは、前を向いて楽しく仕事をする姿勢ではないか...それを実感した今回のセミナーでした。北九州、面白くなりそうです！



わが社の知的財産（経営資源）は何なのか、未来に向かってどうありたいのか、その根本に迫る「問い」を続け、社会に対する存在意義を創造すること。逆円錐モデルの軸のように、いまと未来をつなぐ会社の背骨ができること。これが私の考える、未来に向けた知財型デザイン経営の根本だと思います。人生二度なし。自らのポテンシャルを信じ、どのように生き切るか、私たちは自らの北極星を見つめながら旅を続けているのです。



デザインを経営に取り入れる意味は、物事について様々な角度から思案を巡らし、よりよい未来のための企画を立て、それに挑戦することにあります。北九州の企業が誇る職人魂とデザインの力が融合することで、この街らしい「デザイン経営スタイル」が生まれる。そんな息吹を今回のセミナーで強く感じました。まずは参加された企業同士の交流が自然と共創に繋がり、思いも寄らないアイデアや活動がはじまることを楽しみにしています。



講座終了後、受講者の皆様が晴れ晴れとした明るい表情をしていたことが印象に残っており、参加企業各社、それまでモヤモヤとしていた知的財産やビジョンが明確になったものと思います。デザイン思考を活かし、燦然と輝く北極星に向かって永続する企業になっていただくことを切に願っております。



皆様が創り上げた“北極星”は、これからの経営の道しるべです。今後試行錯誤しながら、そこに向かって事業を進めて下さい。途中躓くこともあると思いますが、その時は振り返って今回のセミナーを振り返り、軌道修正してみてください。きっと“北極星”に近づいているはずです。

