

中小企業支援  
のための

デザイン  
経営  
アプローチ

～「らしさ」と「対話」を源に変革を支援～

主催・発行：

対話ツールとしての  
デザイン経営活用を目指す  
チーム関西

令和5年度中小企業等知的財産活動支援事業費補助金  
支援者を触媒とする中小企業の「デザイン経営と知的活動の好循環」  
実証・普及促進事業

# 1

## 中小企業に とっての デザイン経営

### 会社の「人格」を形成する

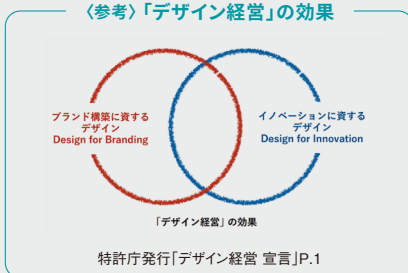
近年、耳にする機会が増えている「デザイン経営」。その実践例としてアップルやダイソンなどのグローバル企業が紹介されることが多いことから、中小企業、特に自社製品を持たないBtoBやサービス業には関係がないものと思われがちではないでしょうか。ところが、今回の連続セミナーの参加者はいずれも中小企業の方で、業種や規模も多種多様。デザイン経営の考え方は業種や規模を問わず中小企業にも有効であり、新しい時代に向けた変革のトリガーとなるものです。そんなデザイン経営への取組みが、中小企業をどのように変えていくのでしょうか？

#### デザイン経営の好循環モデル



特許庁発行「未来をひらくデザイン経営×知財」P.3

#### 〈参考〉「デザイン経営」の効果



特許庁発行「デザイン経営 宣言」P.1

上記の「デザイン経営の好循環モデル」は、2023年に特許庁が公表した、デザイン経営が中小企業にもたらす効果を示したものです。2018年の「デザイン経営」宣言では、〈参考〉にあるように、デザイン経営は企業のブランド構築とイノベーションに資するものと定義されましたが、「デザイン経営の好循環

# デザイン経営は中小企業

環モデル」では「文化醸成」がブランド構築に、「価値創造」がイノベーションに対応すると考えられます。そして、中小企業に固有の要素として示されたのが、自社の想いや「らしさ」を明確にし、未来の自社の姿を構想する、自社の「人格形成」です。これまでも中小企業の経営基盤を強化するために、価格競争に巻き込まれないブランド力の強化や、将来の収益源となる新規事業の必要性が叫ばれ、様々な支援施策が展開されてきました。それらをバラバラに推進するのではなく、両者を連動させ、かつ「人格形成」を軸に循環させていく。そこに「デザイン」の見方や考え方を取り入れていこうという取組みが、デザイン経営の骨格です。

### 「デザイン」の3つの特徴

では、「デザイン」に固有の見方や考え方にはどのような特徴があり、中小企業の経営にどのような影響を与えるのか。これまでの一般的な経営戦略との対比で考えてみることにしましょう。

デザイン	一般的な経営戦略
人中心に考える	市場・競合分析を重視
アジャイルに取り組む	事業計画に沿って実行
意味を問い直す	機能・価格の比較

特許庁のWebサイトにデザイン経営の本質と説明されているように(※1)、デザインの考え方を経営に適用する際の重要なポイントは、「①人中心に考える」「②アジャイルに取り組む」の2点です。新規事業を構想する際には、ロジカルな市場・競合分析が重視されがちですが、周りを意識するだけでは既存の価値観に囚われやすく、新しい価値の創出は困難です。デザインで重視されるのは、人、ユーザの徹底的な観察や体験の共有であり、数字ばかりではなく、目の前の「人」への共感を重視するのが1つめのポイントです。また、既存の価値の延長線上に事業を展開するのであれば、しっかりした計画に基づいて事業を推進するのが効率的ですが、手探りで新しい

(※1) [https://www.jpo.go.jp/introduction/soshiki/design\\_keiei.html#01](https://www.jpo.go.jp/introduction/soshiki/design_keiei.html#01)

# をどのように変えるのか？

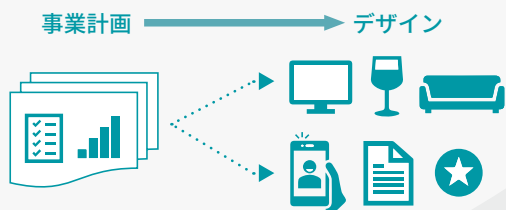
株式会社IPディレクション 代表取締役 土生 哲也

価値を生み出す新規事業は計画通りに進まないのが通常です。そこで求められるのが2つめのポイント、柔軟に反復・改善を繰り返すアジャイルな取組み姿勢です。

そしてもう一つ、特に「人格形成」との関係で重要になるのが、「③意味を問い直す」という視点です。競争力の強化という、機能や価格による差別化に意識が向かいがちですが、そもそもその事業を自社がやることにどのような意味があり、自社だからこそできることは何なのか。自社の歴史や、知的財産など固有の経営資源を深掘りして、腹落ちするまで考える。そこに自社の想いや「らしさ」が込められた、他にない事業や組織のあり方が立ち現れてくるはず。このように「意味を問い直す」ことの意義はあらゆる業種・業態に共通するので、デザイン経営はサービス業も含めた様々な業種に、組織の規模も問うことなく、取り組む価値のあるものとなるのです。

## デザインと事業計画の関係

これまでの「デザイン」は、プロダクトデザインやグラフィックデザインのように、形にして表現する狭い意味で捉えられがちでした。そのように捉えれば、デザインは事業計画を遂行するためのオペレーションの一つにすぎず、まずはロジカルな戦略に基づいて事業計画を策定し、デザインはその後からという順序になります。しかし、そうした計画優位の経営で、正解の見えない時代に立ち向かうことができるのでしょうか？



デザイン経営では、「デザイン」を広義に捉えることによって、事業計画との関係が再構築されることになります。デザインの見方や考え方を活用することで、自社の想いや「らしさ」を起点に固有性の高い事業を創り出し、社内外のステークホルダーとの強い関係性を築く、「デザイン経営の好循環」を生み

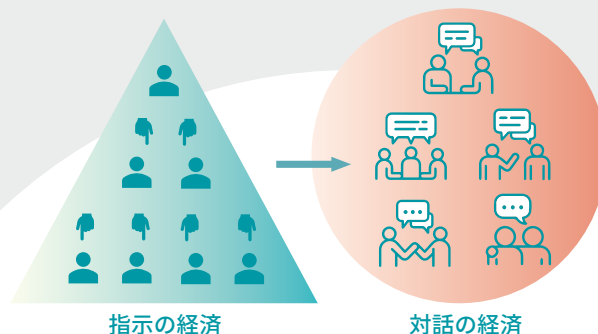


出す。ロジカルな事業計画は、そうした好循環の実現可能性を高める役割を果たしてくれることになるでしょう。

## デザイン経営の効果

人間に向き合い、意味を問い直すデザイン経営への取組みによって注目したいのが、「会話の質が変わる」という効果です。機能や価格ばかりにこだわる中小企業が発する言葉は、自社商品・サービスの優位性や自社で対応可能な技術などに偏りがちであり、それを受けた顧客は、当然にスペックや納期、価格などを要求し、両者の間には委託先、外注先といった関係しか成り立たなくなってしまいます。ところが、デザイン経営によって中小企業が自社の想いやビジョン、自社製品・サービスの意味を語り始めると、顧客からも多様な問いが投げかけられるようになり、共創的なパートナーへと関係が変化していきます。実際にデザイン経営の実践企業から、そうした声が聞かれるようになっていきます。

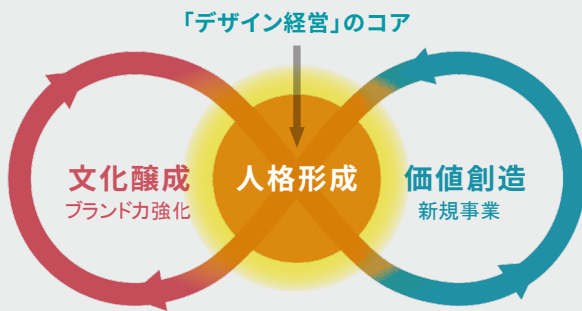
多くの中小企業の会話の質が変化すると、地域経済にも新たな可能性が見えてくるのではないのでしょうか。これまでの受発注関係に基づく「指示の経済」から、地域の企業がお互いの想いや「らしさ」をぶつけて未来を語り合う「対話の経済」へ。指示からは新しい価値など生まれるはずもなく、こうした対話の促進こそが地域活性化の鍵になるものと期待されます。



## 地域企業の「支援者」から「伴走者」へ

地域金融機関や中小企業支援機関は、中小企業のブランド力の強化や新規事業の立上げに、販売先・提携先・専門家の紹介、情報提供、事業計画の策定や資金支援など様々なサポートを行っています。デザイン経営という新たなアプローチによって何が加わるのでしょうか。

その核となるのが、「デザイン経営の好循環モデル」の中央に示されている「人格形成」です。「価値創造」のプロセスでは、デザイナーと協働して新たな製品開発に取り組むのが一般的ですが、従来からの新規事業支援と比較すると、デザイナーが参画することに加え、事業の推進に邁進するだけでなく「人格形成」にも立ち回り、自社の想いが込められた自社らしい事業を磨き上げていくことが特徴的です。「文化醸成」のプロセスでも、格好いいロゴやホームページを作成するだけでなく、自社らしさをどのように表現して伝えるか、「人格形成」との連動が必須となります。デザイナーは狭義のデザインに止まらず、こうした「人格形成」につながる問いを発し、企業の「らしさ」を引き出すプロでもあり、中小企業支援に厚みを加えてくれる存在です。



特許庁発行「みらいをひらくデザイン経営×知財」P.3 掲載図に加筆

このように、中小企業のデザイン経営では「人格形成」のプロセスが不可欠となりますが、そのために求められるのが、企業の「らしさ」を引き出す問いかけと対話の場づくりであり、各地で日々中小企業と接し、信頼関係を構築している地域金融機関や支援機関への期待が高まっています。

デザイン経営への取り組みは、企業の人格形成からスタートすることが可能です。自社が何者であり、どこに向かおうとしているかを改めて問い直すことは、業種や規模を問わずあらゆる企業に共通のテーマであり、人格形成から始めるデザイン経営のセミナーやワークショップは多種多様な中小企業に開かれた場となります。

### デザイン経営セミナーの流れ(本事業での例)

- 1 現状把握(デザイン経営コンパス)
- 2 デザイン&知財アクションの検討
- 3・4 人格形成にフォーカス  
(レクチャー・事例紹介 ⇄ 対話・言語化)
- 5 わが社の本当の価値を語る(言葉のデザイン)  
未来に向けたアクションを宣言

入門編であれば、よりコンパクトに設計することも可能ですが、本事業の全5回の連続セミナーは、上図の流れで実施しました。デザイン経営コンパス(※2)というツールを用いた自社の現状把握からスタートした上で、「人格形成」にフォーカスして自社を深掘りしていきます。参加者同士の対話を交えながら、自社らしさを言葉で表現する「言葉のデザイン」に取り組み、最終回は各社がその言葉に込められた意味を語り、未来に向けたアクションを宣言しました。そこには企画側で参加した地域金融機関や支援機関のメンバーも混じり合って、自らの想いや未来に向けた構想をぶつけ合う、業種や立場を超えた活発な対話の場となりました。

デザイン経営は、「事業者」と「支援者」という二元的な構造ではなく、支援者も地域を担うアクターの一人として主体的に参加することによって、大きな推進力を得られるものです。中小企業の「支援者」も、自らの存在意義や想いを改めて振り返り、事業者と一緒に地域を創り上げていく「伴走者」へと自らを変革することが、地域を変える力になっていくのではないのでしょうか。

(※2) [https://www.jpo.go.jp/introduction/soshiki/design\\_keiei/compass.html](https://www.jpo.go.jp/introduction/soshiki/design_keiei/compass.html)

参考  
情報



未来をひらく  
デザイン経営×知財  
(特許庁)



「デザイン経営」宣言  
(経済産業省・  
特許庁)



あらためて考える  
中小企業の  
デザイン経営  
(note 土生 哲也)



中小企業の経営者に  
デザイン経営を  
どのように伝えるか  
(同左)



「デザイン経営の  
好循環モデル」の  
意味するところ  
(同左)



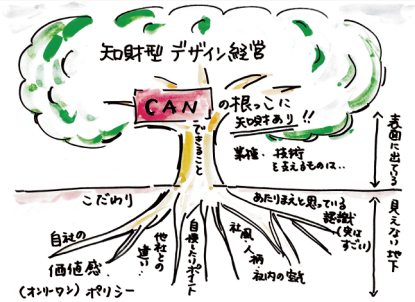
# 2

会社の「らしさ」を  
商標に

〈支援者の皆様へ〉

## 会社の「らしさ」はチャームポイント、「商標」でさらに魅力をアップする方法

弁理士法人オフィス大江山 代表社員 岡 恵



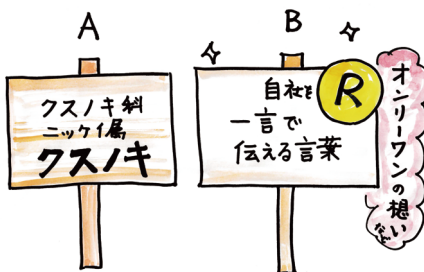
会社の人格ともいえるその会社「らしさ」を支えているのは、表にはでていないけれども会社をしっかりと支えている、経営資源の集合体です。「らしさ」を言葉で表現して「商標」にすることで魅力を伝える力が格段に上がります。しかし、どんな言葉でも商標登録できるわけではありません。

「らしさ」あふれる企業理念、経営方針の語句が  
商標登録できるケース

1. 造語である。
2. 指定商品・役務との関係で、直接的、具体的な意味合いを指すものではない。(におわせはOK)
3. 自社以外の第三者が宣伝広告に使用していない。

※商標審査基準(改訂第15版)第3条第1項第6号より抜粋して作成

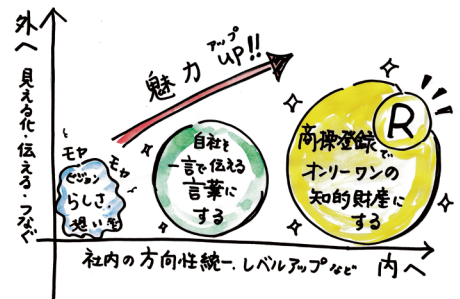
基本的に、広告宣伝等で多用されているような表現の企業理念や経営方針などは、商標登録できません。登録要件を端的に言えば、どこにもないオリジナリティがあることと言えるでしょう。これが商標の本質です(詳細は、商標審査基準(改訂第15版)第3条第1項第6号をご参照ください)。



会社を木に例えてみます。らしさとは、その木の種類(A)の看板でいうクスノキ科ニッケイ属)ではありません。Aの看板のように木の種類(会社で言えば業種)では区別はできません。Bの看板のように、自社らしさを一言で伝える言葉にすれば区別することができるのです。言葉を創造したならば、商標登録

できそうか、先に同一・類似の商標が登録されていないか、確認する必要があります。「J-PlatPat」というデータベースを用い、無料で誰でも調査することができます。詳しくは、下記サイトをご参照ください。操作方法は、弁理士などの専門家に相談するほか、独立行政法人工業所有権情報・研修館(INPIT)の検索講習を受ける方法などがあるをご紹介します。

J-PlatPat



商標とは他と区別するための文字やマークですから、オンリーワンの「らしさ」を伝える手段として適しています。雰囲気のように漂っている「らしさ」を、言葉で表現し、商標権を取得するというプロセスを通じて、社外、社内双方に良い効果をもたらし、魅力をアップさせることができます。商標登録によって、会社の方向性・らしさ・物語を形にすることができる、商標は強い味方になると、ご紹介ください。



商標調査した結果、登録可能性が高いならば、商標登録することをお勧めしてください。会社のらしさも、知的財産として形にすることができます。単なる会社の社風や雰囲気として認識していたものが、重要な経営資源に変わるので。会社の「らしさ」はチャームポイント、「商標」でさらに魅力をアップする取組をぜひ、お客様にご紹介ください。

## 「デザイン経営×知的財産」連続セミナーを通して見えてきたこと

令和3年度「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参加者の声

### CASE.01



「言語化を繰り返すことで、  
目指す方向性が見えてきました」

セミナーは話を聞くだけの座学が多いですが、このデザイン経営セミナーは全5回と長く、宿題や、セミナーの場でとにかく考えてひねり出すという実地がたくさんあり、私の場合は頭の中が整理されて表出、言語化されてきて、目指す方向が見えてきた気がします。ここから、より意志のある動きができるようになりました。ナビゲーターの土生さんにはセミナー後にも社内でのワークショップをやっていただくなどインナーブランディングの醸成にも役立っています。



共和鋼業株式会社  
代表取締役  
森永 耕治さん

### CASE.02

今後50年100年続く会社になるためには自社はどうかあればいいのかを考える際にデザイン経営は役に立ちました。取り組みの中で自社の軸を明らかにでき、今後目指す方向を定めることができました。そして、それを言語化またはデザインとして表現することで今まで出会えなかったであろうフォロワーと出会い、採用や認知度向上につながっています。また「自社の軸に沿っているか?」という基準で会社のすべての取組みを考え実行することで、一貫性とメッセージ性を持った取組みにできていると思っています。

「デザイン経営を活用して  
100年続く会社を目指します」



豊開発株式会社  
代表取締役  
清水 勇輝さん



# [ Seminar ]

## 令和5年度連続セミナー&ワークショップのご紹介

「令和5年度中小企業等知的財産活動支援事業補助金事業」デザイン経営&知的財産 ワークショップ型連続セミナー

令和5年度連続セミナー修了企業の皆様(最終回の発表会、GUTSUGUTSUにて)



### あなたの会社の本当の価値を見つける!

デザインと知的財産のエッセンスを取り入れ新しい時代の経営を先取りしませんか?

令和5年度に開催した5回連続セミナー&ワークショップ「あなたの会社の本当の価値を見つける!」では、新しい時代の経営を先取りしませんか?と呼びかけ、全16社にご参加いただきました。規模も業種も様々な企業の経営者・後継者・幹部スタッフがデザイン経営の考え方を学び、「会社の人格」を明確に言葉で伝えられるように深く考えました。宿題あり、講師の伴走支援もありと多彩なプログラムを経て、各自が見つけた「らしさ」を未来志向で発信する言葉を最終回で発表。これから、先輩企業に続く躍進が楽しみです。全5回でなくとも3回でも実施可能です。ぜひ一緒に地域に産業振興の新たな渦を巻き起こしませんか?

第1回

デザイン経営を学び、知的財産の力を知る

第2回

デザインの力を知る

第3回

本当の価値を探す

第4回

表現する

第5回

未来を語り合う

### ナビゲータとメイン講師、講師からのメッセージ

皆さんとの対話を通じて、中小企業が確かに変わってきていると感じました。これからも社会に求められる存在であるために、自社はどのような道を進んでいけばよいのか?自らが積み上げてきたもの・自分たちだからできることをあらためて見直し、新しい時代にあった価値に変えていく。今回のセミナーが、その一助となれば幸いです。



株式会社  
IPディレクション  
代表取締役  
土生 哲也

中小企業にとって、経営者が1人で自社の強みを探る作業に取り組むことは多忙な中で難しいかと思えます。同じ熱量の経営者同士で取り組むことで、孤立せず、深く見つめることができたので良かったのではないのでしょうか?イノベーションは色々な要素が交わって生まれると思います。この機会が「良い淀み」になりますように。



有限会社  
セメントプロデュース  
デザイン  
代表取締役社長  
金谷 勉

回数を経るごとに、参加企業の皆様の会社の「らしさ」が、少しずつ表出してきました。その「らしさ」を端的に表現する言葉を、磨き上げ、商標権にして形にする。商標は、オンリーワンの魅力を伝達するツールになりえる。デザイン経営と知財(商標)の融合を体感したセッションとなりました。



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  
岡 恵



# 対話ツールとしての デザイン経営活用を目指すチーム関西

本事業は、近畿経済産業局「令和5年度中小企業等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。

## 幹事法人



池田泉州銀行



GUTSU GUTSUとは...  
"新しい価値が生まれる場所"を目指す  
池田泉州銀行グループの拠点です。

デザイン経営や知的財産戦略を通じて経営資源の「見える化」を行うことは、企業の存在意義や自  
社が長年培ってきた「らしさ」を過去から未来につなげる取組みだと考えています。先行不透明感漂  
う経済環境下において企業が成長していくためには、経営者が目指すべき将来像や事業戦略をア  
ウトプットし、社内外のステークホルダーと理解を深め、共創することが求められています。当行は  
地域の事業者の方々との「つながり(対話)」を元に本質的な課題を共有し、その課題解決に向け  
たソリューションの提案や専門家の方々と協業することで、地域の持続的な成長のサポートを引き  
続き行ってまいります。

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

## 連携機関

一般財団法人大阪デザインセンター



デザイン経営という言葉にはまだまだ首をかしげる企業が多いかもしれません。しかし、デザイ  
ナーはデザイン仕事を依頼されたとき、「どんな人が使うのか?」「誰に向けたものなのか」を考え  
ながら仕事を進めていきます。実は意識せずデザイン経営の観点で企業の支援をしていたといえ  
るでしょう。これまでの経営支援とは少し違う視点(顧客優先)から考えることが一番の肝と言え  
るのではないかと思います。大阪デザインセンターではそのような視点をもつ多くの会員デザイ  
ナーが集っていますので、デザイン経営支援にデザイナーをチームメンバーに入れることをお勧  
めします。お気軽にお声がけいただけますと幸いです。

〒541-0055 大阪市中央区船場中央1丁目3番2-101号 船場センタービル2号館1階  
<https://www.osakadc.jp/>

株式会社ダン計画研究所



令和3年度から始まった「デザイン経営×知的財産」の連続セミナーは、関西から出発し北九州を  
経て今年度、ブラッシュアップして関西に戻ってきました。弊社は知的財産を追いかけてここまで  
来たわけですが、知的財産にデザイン経営を加味することで事業承継と結びつくという可能性に  
驚きます。ぜひ仲間になっていただき、「デザイン経営×知的財産」に新たな掛け算を加えて、地域  
産業の振興と維持に共に取り組んでいただければ幸いです。

〒540-0037 大阪府大阪市中央区内平野町1丁目1番8号 平野町ラボ  
<https://www.dan-dan.com/>

株式会社IPディレクション

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