

第41回研究会

「経営デザインシート活用事例発表研究会」

2025/04/17 19:00～21:00

経営デザイン分科会

<zoom設定のお願い>

氏名を漢字フルネームでお願いします（ふりがな歓迎）

カメラON・マイクミュートでお願いします

<質問について>

ご質問はチャットをお願いします。

すべての質問にお答えできないことをご了承ください。

1. 分科会の活動について

2. 事例発表

① 「特許庁事業：中小企業のデザイン経営ワークショップの紹介」

今年度、特許庁は企業が自社ならではの価値を見出すデザイン経営ワークショップを全国5地域で実施しました。その取り組みの概要、地域の支援機関が持つ課題意識や、そこから見えてきたことなどをご紹介します。

高田龍弥氏（特許庁 普及支援課 主任産業財産権専門官）

菊地拓哉氏（特許庁 デザイン経営PT 中小企業支援チーム長）

杉谷昌彦氏（ミテモ株式会社）

② 「デザイン経営時代の中小企業支援者育成への取り組み」

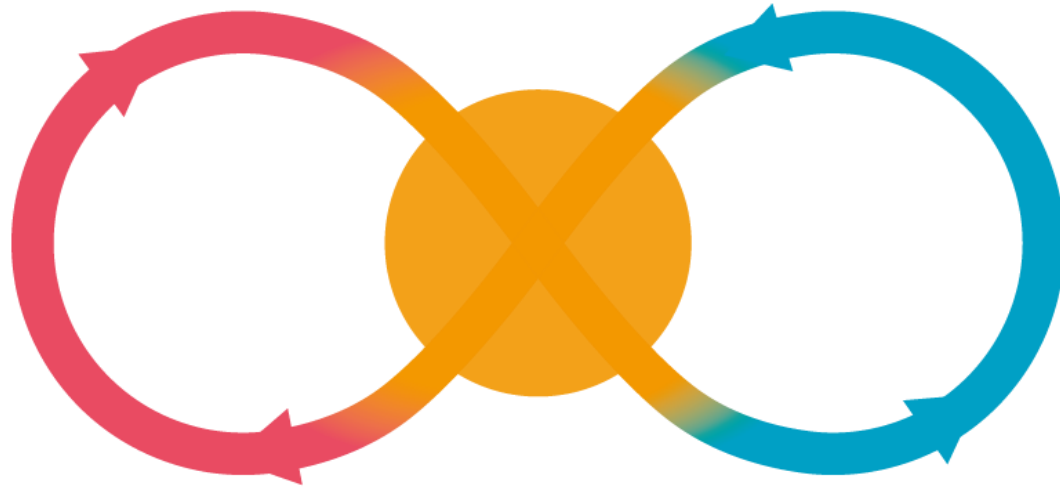
大阪デザインセンターでは、中小企業におけるデザイン経営を推進するため、中小企業診断士や弁理士などを対象に、デザイン経営支援者の育成に取り組んでいます。その取り組みの概要と3月に実施完了したプロトタイプであるパイロット講座の成果などについてをご紹介します。

内海 美保氏（一般財団法人大阪デザインセンター 専務理事）

3. 次回のご案内

中小企業のデザイン経営

—— 基本的な考え方と普及活動 ——

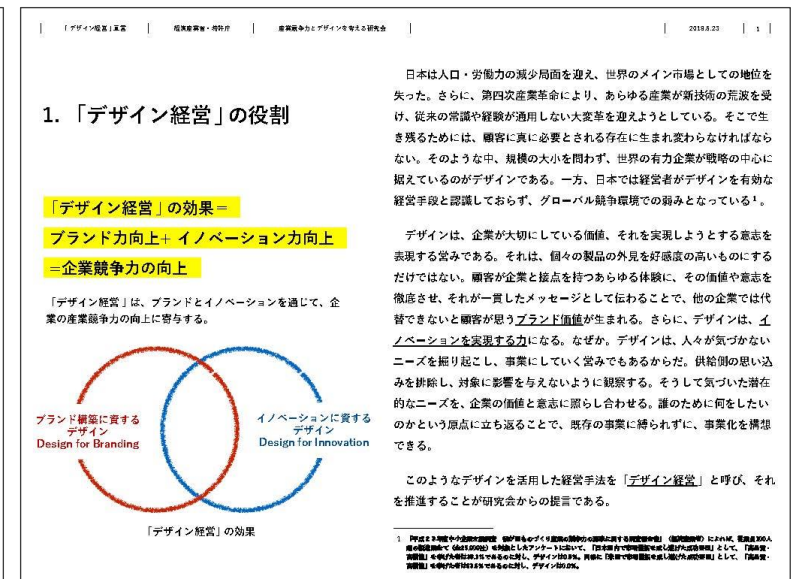


2025.4.17

特許庁 デザイン経営プロジェクト
中小企業支援チーム

『「デザイン経営」宣言』 (2018)

- 経産省と特許庁は、「産業競争力とデザインを考える研究会」の報告書として『「デザイン経営」宣言』を2018年5月に公表。研究会は「デザイン経営」の推進を提言。



日本の社会や産業構造の大きな変化
(人口・労働力・市場の縮小、新技術の台頭など)



企業が生き残るためには、
真に顧客に必要とされる存在に生まれ
変わらなければならない



「デザイン」を活用し、
企業価値を向上させる経営を推進

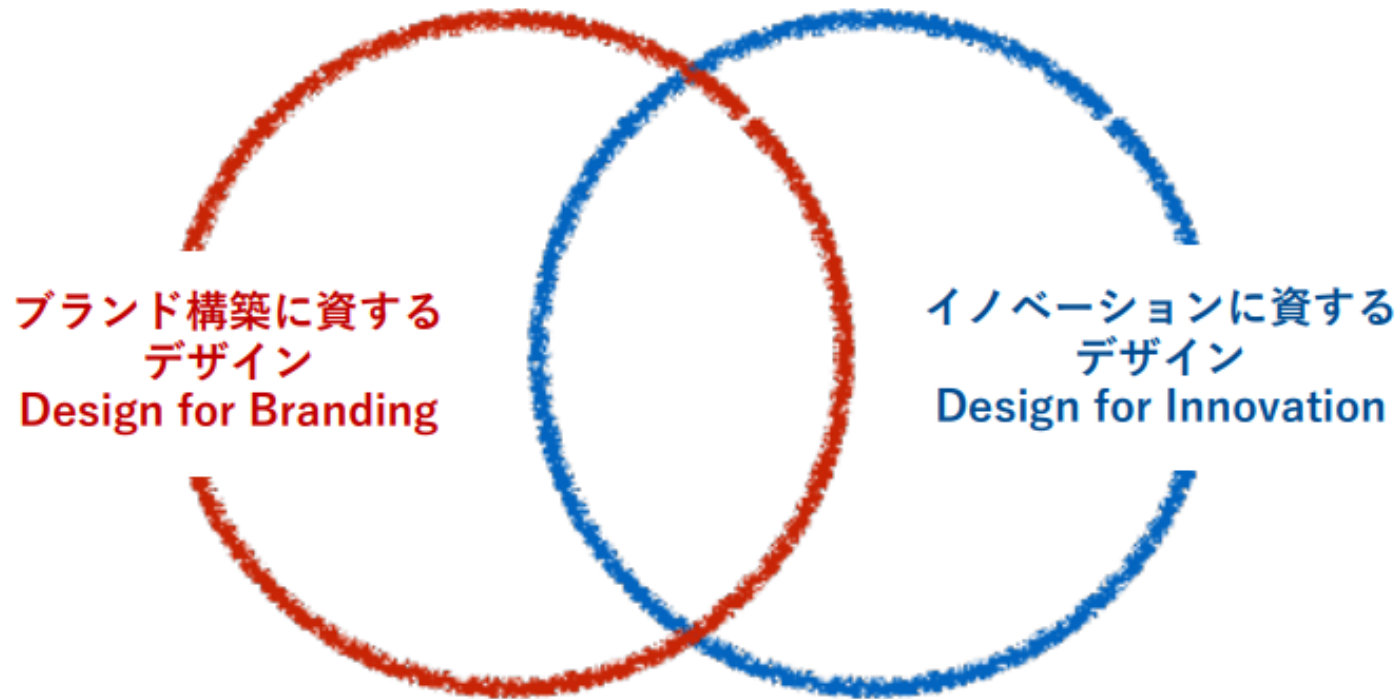
デザイン経営とは？

デザイン経営

＝

企業価値を向上させるために
「デザイン」を活用する経営

宣言で示した2つの「デザイン」



**企業の価値観・意志を
顧客とのあらゆる接点において
一貫して表現**

**企業の価値観・意志と
顧客の潜在ニーズを基に
新たな事業を構想**

デザイン経営を推進するためには？（必要条件）

① 経営層に「デザイン責任者」を置く

② ビジネスの最上流からデザインを活用する

宣言で示したデザイン経営企業の例

アップル、ダイソン、良品計画、マツダ

宣言では、
企業規模の大小を問わず
「デザイン経営」は有効と示唆。

一方、
宣言の内容は主に大企業に
向けたもの。

中小企業支援チームのビジョン

デザイン経営運動を 全国に広げる。



特許庁デザイン経営PT内に「中小企業支援チーム」を設置（2020年度）

特許庁長官

デザイン経営プロジェクトチーム（2024年度）

デザイン経営推進会議

デザイン経営推進事務局

経済産業局の
有志メンバーも参加

I-OPEN
チーム

中小企業支援
チーム

福島協創
チーム

ダイバーシティ&
インクルージョン
チーム

中小企業によるデザイン経営の 事例調査からスタート。

特許庁「中小企業のためのデザイン経営ハンドブック」(2021)



先駆者に学ぼう！ デザイン経営の実践例

デザイナーの役割は、単にロゴやパッケージをカッコよくするだけではない。デザイナーとともに自社のあり方を見直し、試行錯誤しながら、新事業に取り組んできた企業たち。そこには、豊かな文化が育まれている。



デザインで地域と世界をつなぐ

カンディハウス



MISSION
意志と情熱を持つ



IDENTITY
歴史や強みを掘り出す



COLLABORATION
社内外の仲間を巻き込む



EXECUTION
心をつかむモノ・サービスをつくる

ブランド構築やイノベーション創出を図るために地元企業に対し、デザイン経営を推奨する北海道旭川市。その中でも創業以来、デザイン経営という名称がない時代から「デザインは一番重要な経営資源」として経営に取り組んできたのがカンディハウスだ。世界中のデザイナーと共にものづくりを行い、国際的な家具のデザインコンペティションを地元で開催するなど、デザイナーのコミュニティづくりと地域の活性化を牽引している。"Made in Japan"

の品質と世界基準のデザインは、国内外で高く評価されている。同社は2018年の創業50年を節目に、会社全体のリブランディングを実施し、スローガンを「ともにつ

くるくらし」、ブランドコンセプトを「北の共創力。」と設定。事業の軸を明確にし、社内外に発信することで、企業文化の醸成を徹底している。



北海道の歴史から着想を得た「NUPURI」。
デザイナー喜多俊之との共創。



デザイナー佐藤オオキとの共創「SPRINTER」。

株式会社カンディハウス
北海道旭川市永山北2条6丁目
<https://www.condehouse.co.jp/>

20

事業承継を機にデザイナーと共創

新和工業



IDENTITY
歴史や強みを掘り出す



COLLABORATION
社内外の仲間を巻き込む



INSIGHT
人を観察・洞察する



PROTOTYPING
実験と失敗を繰り返す

1949年に神戸にて船舶用航海計器の修理、販売事業としてスタートした新和工業は、電子機器のOEM事業を展開していた。2018年、松島寛和現社長への事業承継のタイミングでデザイン経営を導入。会社としてのコーポレートアイデンティティ(CI)をデザイナーと共に再定義した。

CIを確立したことで企業として取り組むべき事業の軸が明確となり、医療現場で活用される革新的な自社プロダクトを打ち出すことに成功。商品開発プロセスにおいては、

社長自らがデザイナーと共に現場へ入り込み、ユーザーの潜在的な欲求を把握することで、ニーズを満たす商品を提供することができた。不安定なOEMを補完する事業とし

て、デザイン経営のもと、ニッチな市場にアプローチすることに成功。ものづくりだけでなく経営自体もデザイナーと共創している好事例といえる。

SHINWA
Connect to innovative tomorrow.



上:新和工業のCI。
下:新ブランドシリーズ「YAWARA」のロゴ。

新和工業株式会社
兵庫県神戸市中央区多聞通5-3-13
<https://shinwa.co.jp/>

プロトタイプでユーザーテストを重ねて商品化!



デザイナーと共創した医療用酸素ボンベ専用タイマー「かんたんO2タイマー」。

ビジョン発信で経営危機から復活

浜野製作所



MISSION
意志と情熱を持つ



VISION
未来を妄想する



COLLABORATION
社内外の仲間を巻き込む



STORYTELLING
魅力ある物語を発信する

本社兼工場が火事により全焼したのも、見事な復活劇を遂げた金属加工の町工場が東京都墨田区にある。先代の社長であった父のものづくりに対する思いに強く共感し、2代目である浜野廉一現社長は事業承継を決意。火災による工場の全焼という困難がありながら「ものづくりを通して社会に価値を提供する」という強いビジョンを描き、ゼロから事業拡大に奮闘する。

その情熱と魅力的なストーリーの発信が人々の共感を得て、多種多様

な業界とのコラボレーションを実現した。通常の製造業務に加え、ベンチャー企業に対するインキュベーションスペースや、全国の製造企業とのハブ機能を持つ「Garage Sumida」

の運営を行い、ものづくりを通じて社会課題の解決に取り組む。同社の経営姿勢は、クライアントや社会から高く評価され、幾つもの賞を受賞している。



3Dプリンターやレーザーカッターなど、最新のデジタル工作機器を備えた「Garage Sumida」。

株式会社 浜野製作所
東京都墨田区八広4-39-7
<https://hamano-products.co.jp/>

墨田区の中小企業の産学官連携によって実施した電気自動車「HOKUSA」のプロジェク



21

特許庁「中小企業のためのデザイン経営ハンドブック2」(2023)



社員の意識も会社の未来も デザインで「発酵」させていく。

オホーツク海に面する北海道北見市で、微生物による発酵の力を利用した商品を開発する環境大善株式会社。
アートディレクターとの出会いでブランディングを強化するとともに、地元の大学との共同研究を開始。
事業を通して将来的に実現したいのは地球環境の改善だ。
企業としての想いを語り起こして言語化し、社員全員と丁寧に共有しながら
会社全体をデザインしていったストーリーを環境大善の皆さんに語っていただいた。

地球の健康を見つめる



環境大善



代表取締役社長 宮内 誠さん
専務取締役 財務戦略・研究開発担当 工藤 公太さん
広報・マーケティング担当 竹井 崇さん

北海道北見市 環境大善株式会社

社長の宮内北見市出身。1998年に同市で創業。創業当初は、父が中身の異なる瓶を販売する中で、発酵食品の製造・販売を始める。人にも地球にもやさしい発酵食品「きんへん」を開発、販売を開始。現在は、宮内さんが2代目を継承すると同時にブランディングと研究開発を強化。5年間で売上を70%以上伸ばした。海外輸出も開始し輸出先はシンガポール、ベトナム、韓国など。研究開発は、発酵食品の生産・流通・消費のサイクルを改善。環境大善の未来を創る。

<https://kaneko.co.jp/>

9



パッケージリニューアルから
始まったデザイナー探し。

酪農の町ならではの副産物である「牛の尿」からつくった、人にも地球にもやさしい発酵食品を、もっとたくさんの人へ届けたい。父の想いを受け継ぎ会社を成長させたいと想っていた私は、まずパッケージのリニューアルをめざしました。それまで主な売り場は地元のホームセンターだったので、雑貨店やセレクトショップなどにも並べてもらえるようにするために、パッケージをオシャレなものに変えました。それなりに売上是伸びたのですが、セレクトショップの人から「らしさがないね」と指摘されたことがありました。適切なコミュニケーションができていなかったんですね。本当は既立っているはずの商品の特徴や想いが伝わりません。個性性のもので終わってしまう。そんな危機感から、パッケージをもう一度デザインし直すことに決め、背景にある想いの部分から一緒に考えてもらえるデザイナーを探し始めました。

Webサイトなどで気になる人を見つけてはアポイントを取り、10人位のデザイナーと面談したなかで出会ったのが、アートディレクターの藤田順也さんです。

「決算書を見せてください」
アートディレクターからの注文。

藤田さんとの出会い、最初と言われたのは、「パッケージだけ変えても意味がない」ということ。まさに自分が悩んでいた「想いの伝達」が指摘された感覚でした。この人なら信頼できそうだと話を進めていくうちに「決算書も3期分を見せてください」と言われました。会社のビジネスモデルや経営状況を把握し、商品ひとつあることで得られる利益がどのくらいなのかを理解した上でブランディング戦略を考えていく。その結果にこの人となら長くやっていけると、ブランディングの依頼を決めました。



会社の理念を言語化し、
商標として権利化する。

パッケージデザインを変える前にまず取り掛かったのはインナーブランディングでした。最初につけたスローガンは「従業員の皆さまで」 という一文から始まる社員に向けた手紙です。そこでは、会社としての目的や目標はこれまでも変わらないが、方法論やスピード感などを表して活動していくことを宣言。「発酵経営」として改めて言語化した理念についても、ベテラン社員から若手社員まで全員に丁寧に説明していました。その後は、会場の隅々まで理念を浸透させていくために、社員や作業員・工務員から、封筒、領収書などの小物にいたるまでデザインしていきまし。

「発酵経営」という言葉には、微生物による発酵の力で商品をつくるメーカーとして「社員である私たちも、皆主観のよう」に「発酵」していい仕事をしていこう」という意味を込めています。これは私が社長である限り最も大切にしていきたい言葉であり、変わらない価値観だと確信し、リブランディング後初となる商標出願を行いました。

なぜ会社の理念を権利化したかという点、それが会社の「心」だからです。会社の内外で価値的に活用していくためにも取得しておくべきだと考えたのです。

同じく商標の語でいうと、「きんへん」という当社のメイン商品について、実はそれまで商標権を持っていなかった。この名前には先代から受け継いだ大切な財産で、ブランディング活動の要となるもの。万一、権利上のトラブルなどが起きたら、経営の問題にも直結します。そこで権利化にとりかかったのですが、短くてシンプルなワードだけに本来に人気があった。発酵土の先生方とプロジェクトチームを話し、最終的にその商標権を所有している方には譲っていたけど、コストも時間もかけて取り組みました。

この権利取得の経緯については社員にもしっかりと説明しました。これまでただわかって一つの名前を大切にすることがどういうことなのか。会社として何を大切にしていけるのか、会社の責任として社員も受け取ってくれたと思います。



10

(出典) 特許庁「中小企業のためのデザイン経営ハンドブック2」(2023年)

中小企業の「デザイン経営×知財」研究会（2022年度）



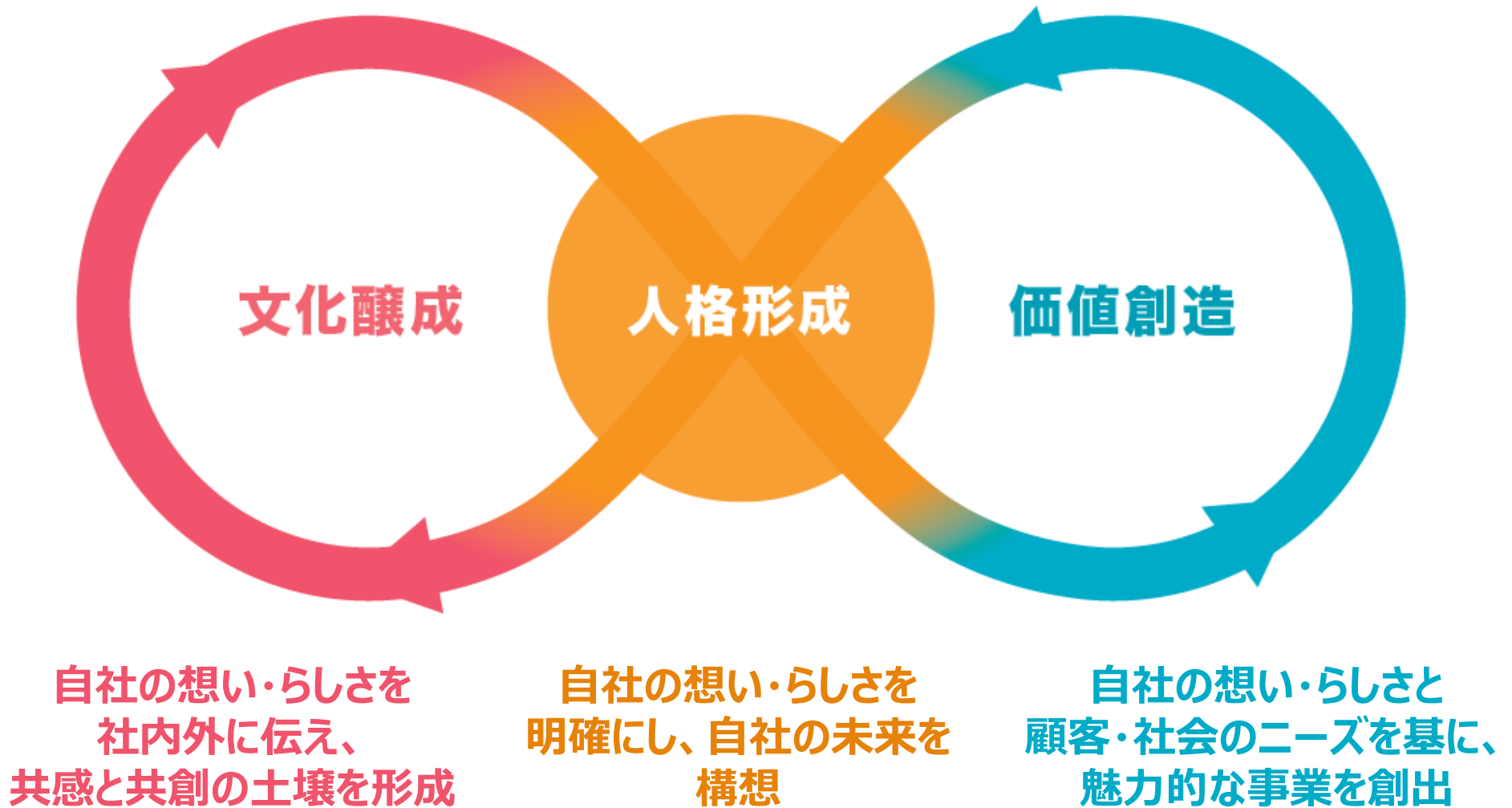
＜中小企業の「デザイン経営×知財」研究会 委員＞

※敬称略、五十音順、所属等は2023年3月時点

- | | |
|--------|---|
| 衛藤 章司 | (株) 池田泉州銀行 地域共創イノベーション部長 |
| 金谷 勉 | (有) セメントプロデュースデザイン 代表取締役社長・クリエイティブディレクター |
| 上條 由紀子 | 長崎大学 研究開発推進機構FFGアントレプレナーシップセンター センター長・教授・弁理士 |
| 近藤 泰祐 | (一社) 日本知財学会 経営デザイン分科会 代表幹事
(一財) 知的財産研究教育財団 知的財産教育協会 事業部長 |
| 土生 哲也 | (株) IPディレクション 代表取締役・弁理士 |
| 鷺田 祐一 | 一橋大学大学院 経営管理研究科 教授 |

**事例調査と研究会での検討を踏まえ、
デザイン経営の考え方をモデル化。**

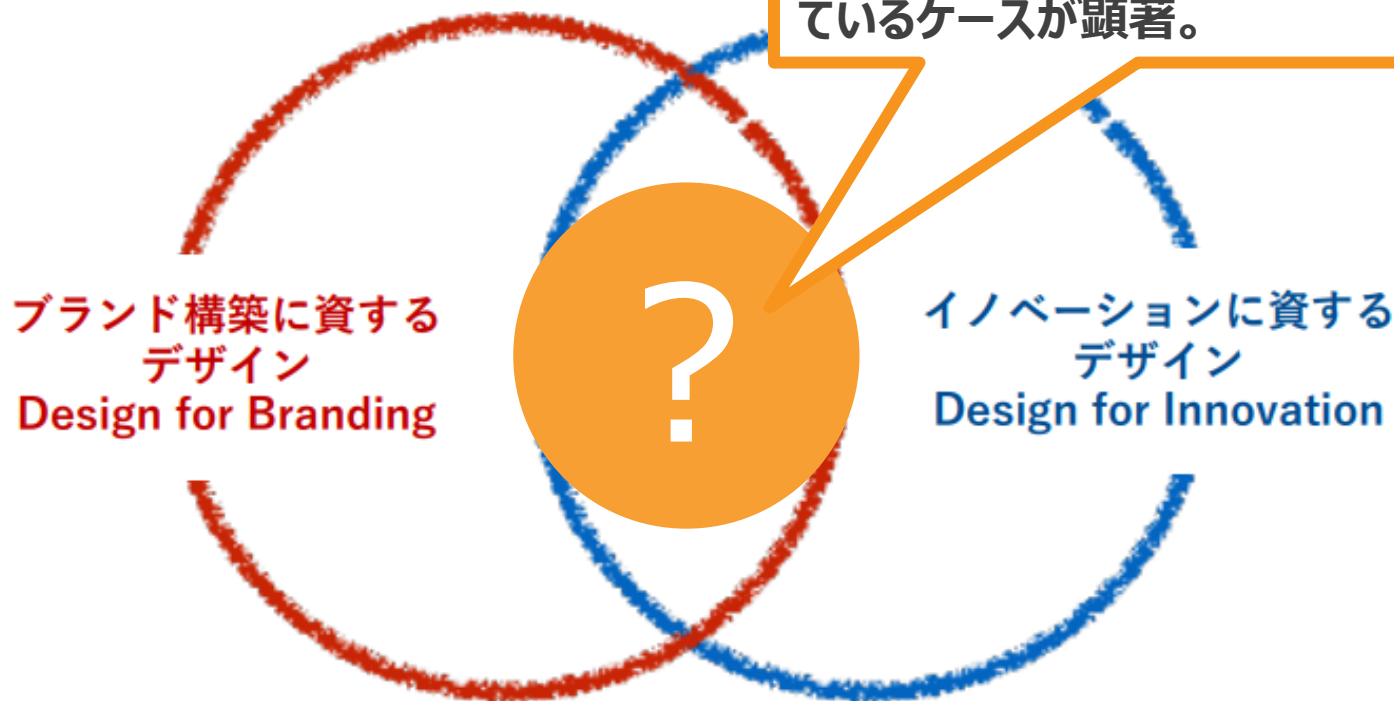
デザイン経営の好循環モデル（3つのデザイン）



（出典）特許庁「中小企業のためのデザイン経営ハンドブック2」（2023年）

<補足> 宣言では前提となっていた「企業の価値観・意志」

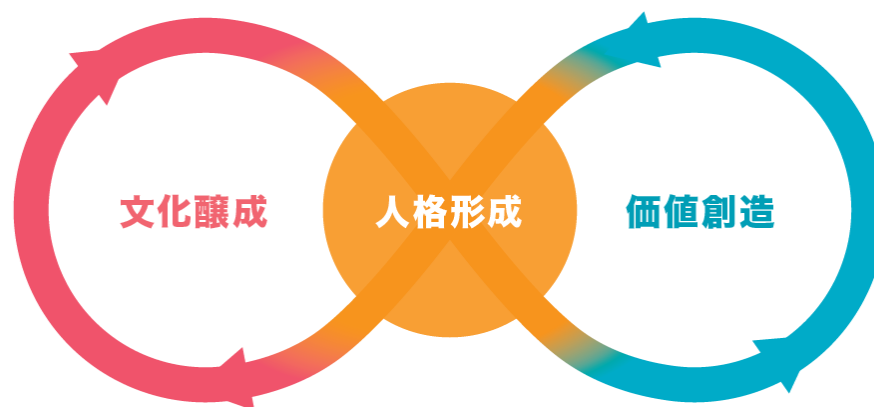
中小企業の実践事例では、デザイナー等の外部支援者が、企業の価値観・意志、個性等のいわば“人格”の明確化に寄与しているケースが顕著。



企業の価値観・意志を
顧客とのあらゆる接点において
一貫して表現

企業の価値観・意志と
顧客の潜在ニーズを基に
新たな事業を構想

9つのデザインアクション



文化醸成



想いを社内外に伝える
COMMUNICATION



社員の意欲と能力を引き出す
EMPOWERMENT



共創する仲間をつくる
COLLABORATION

人格形成



自社の個性を見つめ直す
IDENTITY



存在意義を深掘りする
MISSION



将来のありたい姿を描く
VISION

価値創造



顧客と社会のニーズを探る
INSIGHT



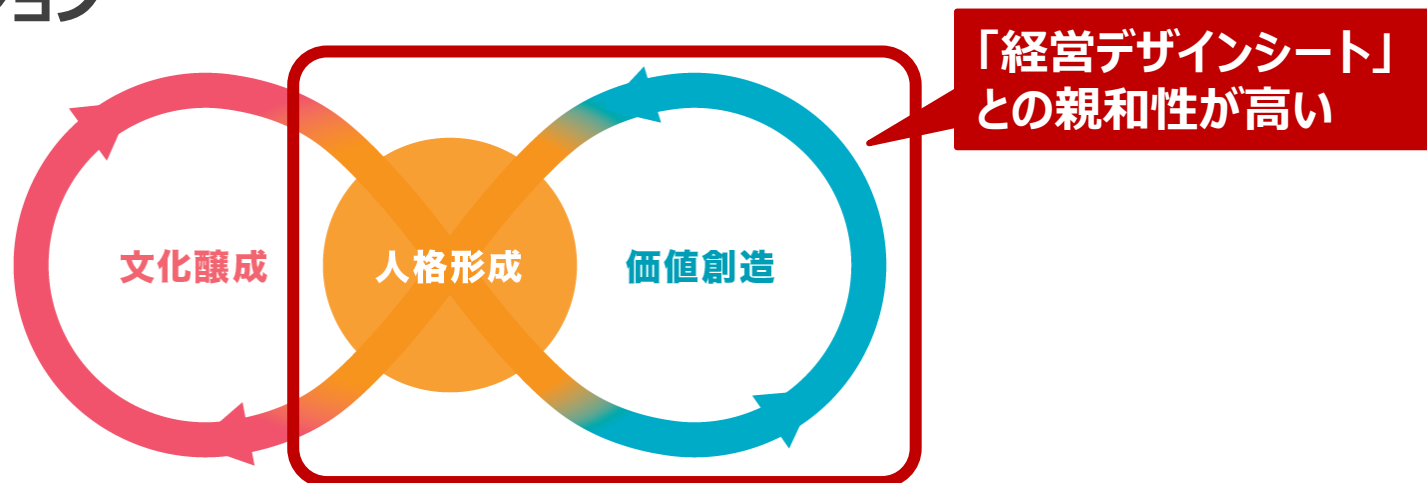
試行錯誤を繰り返す
PROTOTYPING



心を込めて届ける
GIFT

(出典) 特許庁「中小企業のためのデザイン経営ハンドブック2」(2023年)

9つのデザインアクション



文化醸成



想いを社内外に伝える
COMMUNICATION



社員の意欲と能力を引き出す
EMPOWERMENT



共創する仲間をつくる
COLLABORATION

人格形成



自社の個性を見つめ直す
IDENTITY



存在意義を深掘りする
MISSION



将来のありたい姿を描く
VISION

価値創造



顧客と社会のニーズを探る
INSIGHT



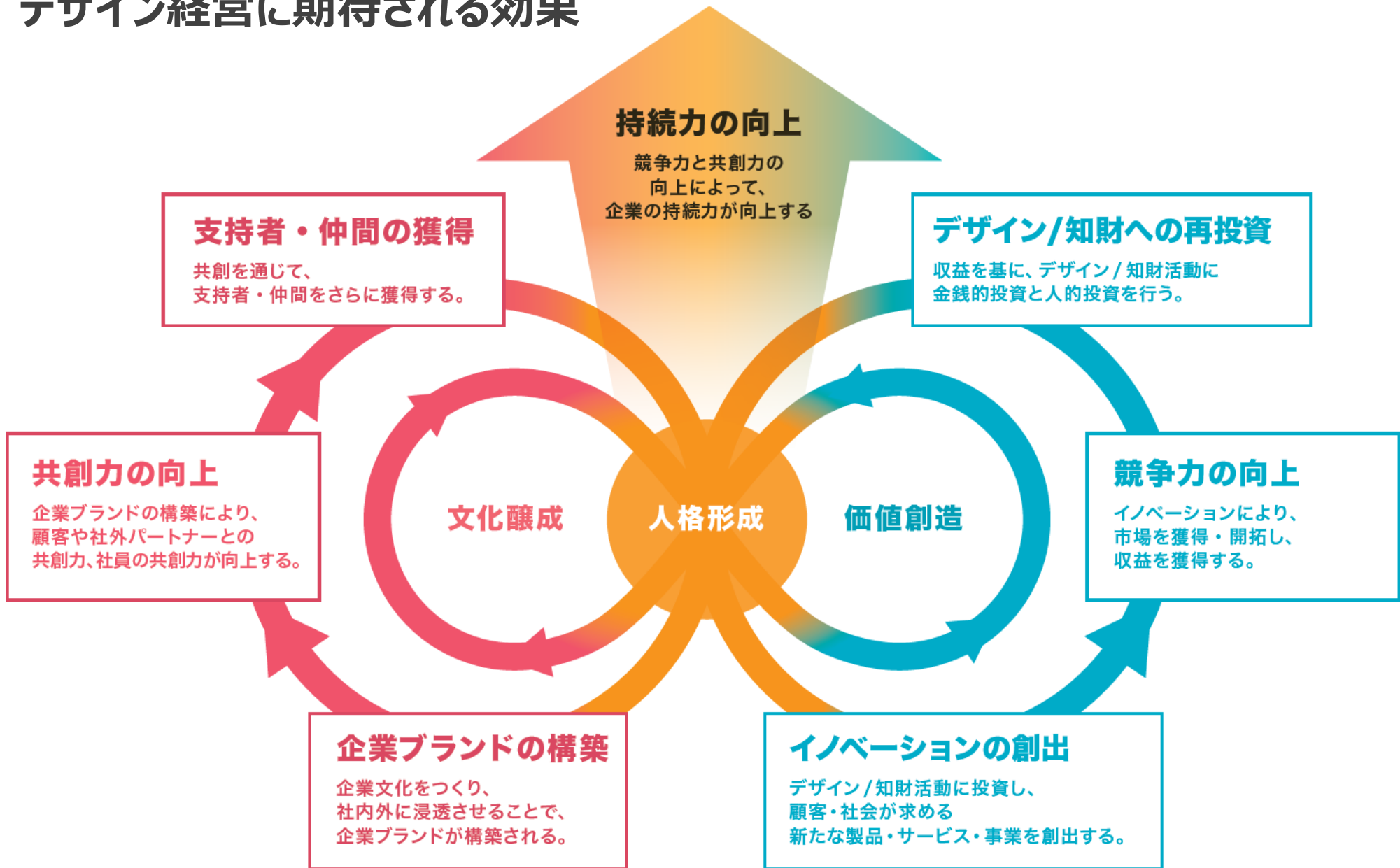
試行錯誤を繰り返す
PROTOTYPING



心を込めて届ける
GIFT

(出典) 特許庁「中小企業のためのデザイン経営ハンドブック2」(2023年)

デザイン経営に期待される効果



(出典) 特許庁「中小企業のためのデザイン経営ハンドブック2」(2023年)

中小企業の実践事例は？

事例① 株式会社梅月堂（鹿児島、菓子の製造・販売）

- 4代目が老舗の経営改善を図るべく、商品を値上げ。包装を今風に大きく変えるも逆効果に。
- 歴史や自社らしさを整理し、ミッション・ビジョンを言語化。働く女性に向けた新商品を開発。



- デザイナーと古いパッケージやロゴ・マークを発掘し、当時の想いや自社らしさと向き合う
- 4代目となって10年目にミッション・ビジョン等を言語化

HISTORY 企業文化

先祖代々のまじめさと発明

MISSION 使命

伝統と革新 情熱的な深掘りと自由な感性が生み出す和菓子で頑張るオトナをポジティブにする！

VISION 未来の理想像

未来永劫続くビジョナリーカンパニーを作る！



- ミッション・ビジョンを達成するための価値観・行動規範（クレド）を社員に日々共有

- 働く女性をポジティブにする新商品「ラムドラ®」の開発
- 経営者自らが調査・ディレクションしながら、店舗をリニューアル

（出典）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）を元に作成

事例② 東洋ステンレス研磨工業株式会社（福岡、金属の研磨加工等）

- 長年の下請けで受け身の姿勢が定着。不況下に、研磨技術の横展開を試みるも不発に。
- 自社固有の価値を掘り下げて言語化。技術を見せるブランドの立ち上げ、展示会出展で成功。



- 経営者が、企業の成り立ち、実績、技術などを社員と徹底的に洗い出し、自社のアイデンティティを「金属化粧師®」として言語化



- 入社して3か月経った社員には「金属化粧師®」の社章を授与
- 社員が会社の心を普段から意識するよう「金属化粧師」を各所で使用

- 自社技術の見える化を目指してオリジナルブランド「MAKO®」を立ち上げ
- 意匠性の高い金属パネルをラインナップして展示会に出展し、成功をつかむ

（出典）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）を元に作成

事例③ 有限会社ぬしや仏具店（浜松、仏具の販売等）

＜「デザイン経営」の実践事例 かつ「経営デザインシート」の活用事例＞

顧客との関係性にイノベーションを起こす！前編～創業180年 江戸時代から続く老舗仏具店がカフェをOPEN～

音声ガイダンス付き動画はこちら →



（出典）中国経済産業局 中国地域知的財産戦略本部「もうけの花道知財戦略のススメ」 <https://www.chugoku.meti.go.jp/ip/contents/134/index.html>

(参考) 好循環の意識が…ある時／ない時の例

ある時

製品やサービス創出(価値創造)から入り、自社らしさ(人格形成)と内外の仲間づくり(文化醸成)を経て再び価値創造に戻ってくる例。あくまで一例なので、人格形成や文化醸成から取組が始まる場合も考えられます。



3 社長が自社らしさを語り、想いが社内外に伝わり、社員も自社らしさを含め取引先に語り始め、デザイナーや新規取引先等の仲間が広がる

1 社長個人が走り出し、技術を活かした新領域を開拓しようと試行錯誤

4 見えてきた自社らしさをもとにした新事業や、共感してくれた新しいパートナーとの協業が生まれる

ない時

社長の想いで走り出し、新商品開発をしてみたが、それっきり……社員は「社長の気まぐれ」と感じて取組に入ってこない



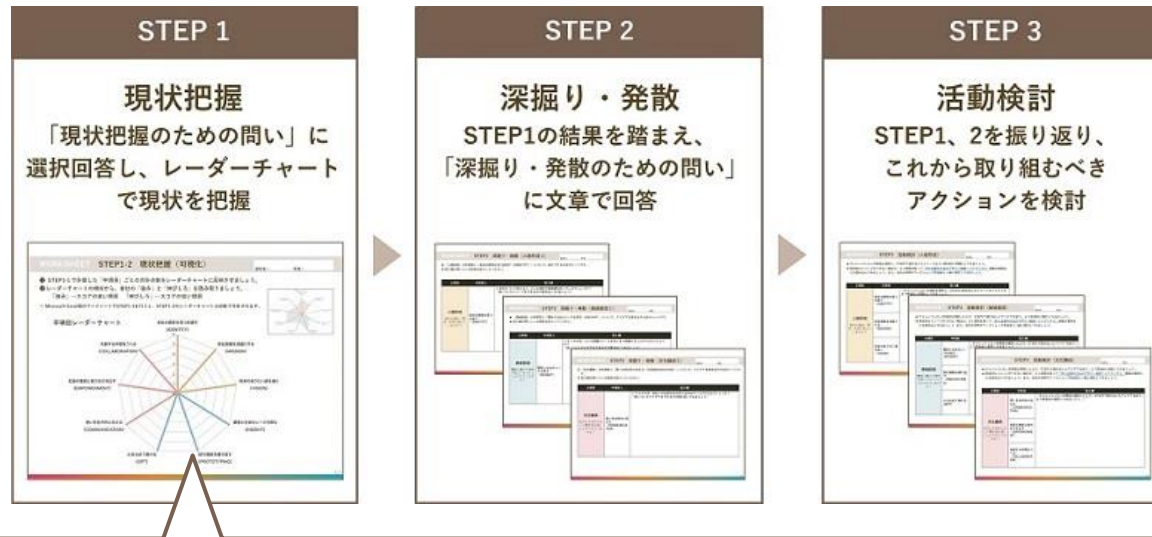
(出典) 近畿経済産業局「中小企業をアップデートする！」(2024年)

**事例等の情報発信だけでは
実践につながりにくい。**

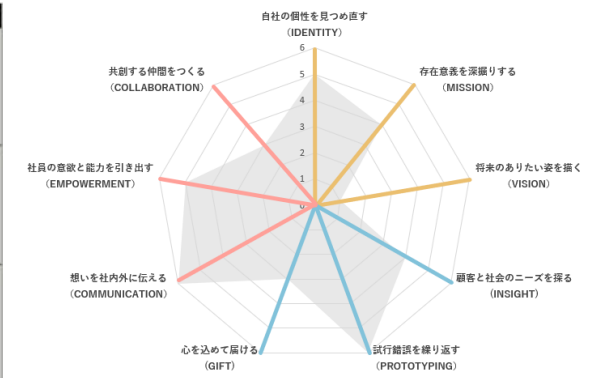
**デザイン経営の実践を
促すためのツールを開発し、
各地でワークショップを開催。**

認知と実践を架橋する支援ツール「デザイン経営コンパス」の公表（2023.7）

- 「デザイン経営コンパス」は、デザイン経営の考え方にに基づき、企業の取組の現状把握と未来に向けた取組の検討を促進するためのツール。
- 経営者と従業員の間、企業と支援者の間での意識合わせや対話の促進に有用。



大項目	中項目	説明	問い (問いは現状把握のための問い)	その問いが、現状を把握するための問いであるか	問いの答えが、現状を把握するための問いであるか	問いの答えが、現状を把握するための問いであるか	問いの答えが、現状を把握するための問いであるか	問いの答えが、現状を把握するための問いであるか	問いの答えが、現状を把握するための問いであるか	問いの答えが、現状を把握するための問いであるか
人格形成	自社の個性を見つめ直す (IDENTITY)	自社の個性を見つめ直す (IDENTITY)	自社の個性を見つめ直す (IDENTITY)	自社の個性を見つめ直す (IDENTITY)	自社の個性を見つめ直す (IDENTITY)	自社の個性を見つめ直す (IDENTITY)	自社の個性を見つめ直す (IDENTITY)	自社の個性を見つめ直す (IDENTITY)	自社の個性を見つめ直す (IDENTITY)	自社の個性を見つめ直す (IDENTITY)
	存在意義を深掘りする (MISSION)	存在意義を深掘りする (MISSION)	存在意義を深掘りする (MISSION)	存在意義を深掘りする (MISSION)	存在意義を深掘りする (MISSION)	存在意義を深掘りする (MISSION)	存在意義を深掘りする (MISSION)	存在意義を深掘りする (MISSION)	存在意義を深掘りする (MISSION)	存在意義を深掘りする (MISSION)
	未来のありたい姿を描く (VISION)	未来のありたい姿を描く (VISION)	未来のありたい姿を描く (VISION)	未来のありたい姿を描く (VISION)	未来のありたい姿を描く (VISION)	未来のありたい姿を描く (VISION)	未来のありたい姿を描く (VISION)	未来のありたい姿を描く (VISION)	未来のありたい姿を描く (VISION)	未来のありたい姿を描く (VISION)
価値創造	顧客と社会のニーズを探る (INSIGHT)	顧客と社会のニーズを探る (INSIGHT)	顧客と社会のニーズを探る (INSIGHT)	顧客と社会のニーズを探る (INSIGHT)	顧客と社会のニーズを探る (INSIGHT)	顧客と社会のニーズを探る (INSIGHT)	顧客と社会のニーズを探る (INSIGHT)	顧客と社会のニーズを探る (INSIGHT)	顧客と社会のニーズを探る (INSIGHT)	顧客と社会のニーズを探る (INSIGHT)
	試行錯誤を繰り返す (PROTOTYPING)	試行錯誤を繰り返す (PROTOTYPING)	試行錯誤を繰り返す (PROTOTYPING)	試行錯誤を繰り返す (PROTOTYPING)	試行錯誤を繰り返す (PROTOTYPING)	試行錯誤を繰り返す (PROTOTYPING)	試行錯誤を繰り返す (PROTOTYPING)	試行錯誤を繰り返す (PROTOTYPING)	試行錯誤を繰り返す (PROTOTYPING)	試行錯誤を繰り返す (PROTOTYPING)
	心を決めて掲げる (GIFT)	心を決めて掲げる (GIFT)	心を決めて掲げる (GIFT)	心を決めて掲げる (GIFT)	心を決めて掲げる (GIFT)	心を決めて掲げる (GIFT)	心を決めて掲げる (GIFT)	心を決めて掲げる (GIFT)	心を決めて掲げる (GIFT)	心を決めて掲げる (GIFT)
文化醸成	想いを社内外に伝える (COMMUNICATION)	想いを社内外に伝える (COMMUNICATION)	想いを社内外に伝える (COMMUNICATION)	想いを社内外に伝える (COMMUNICATION)	想いを社内外に伝える (COMMUNICATION)	想いを社内外に伝える (COMMUNICATION)	想いを社内外に伝える (COMMUNICATION)	想いを社内外に伝える (COMMUNICATION)	想いを社内外に伝える (COMMUNICATION)	想いを社内外に伝える (COMMUNICATION)
	社員の意欲と能力を引き出す (EMPOWERMENT)	社員の意欲と能力を引き出す (EMPOWERMENT)	社員の意欲と能力を引き出す (EMPOWERMENT)	社員の意欲と能力を引き出す (EMPOWERMENT)	社員の意欲と能力を引き出す (EMPOWERMENT)	社員の意欲と能力を引き出す (EMPOWERMENT)	社員の意欲と能力を引き出す (EMPOWERMENT)	社員の意欲と能力を引き出す (EMPOWERMENT)	社員の意欲と能力を引き出す (EMPOWERMENT)	社員の意欲と能力を引き出す (EMPOWERMENT)
	共創する仲間をつくる (COLLABORATION)	共創する仲間をつくる (COLLABORATION)	共創する仲間をつくる (COLLABORATION)	共創する仲間をつくる (COLLABORATION)	共創する仲間をつくる (COLLABORATION)	共創する仲間をつくる (COLLABORATION)	共創する仲間をつくる (COLLABORATION)	共創する仲間をつくる (COLLABORATION)	共創する仲間をつくる (COLLABORATION)	共創する仲間をつくる (COLLABORATION)



「デザイン経営コンパス」ワークショップの自治体等との共催（2023年度）

- 「デザイン経営コンパス」の普及と効果検証、地域の取組の後押しを目的として、2024年2～3月に全国5地域（旭川、郡山、千葉、大垣、大阪）の自治体や支援機関と、中小企業向けのデザイン経営導入支援ワークショップを共催。
- 参加企業・自治体等の多くからデザイン経営コンパスの継続的な活用意向が示された。

＜ワークショップの様子＞



＜ワークショップ実施レポート＞



事例1 北海道：旭川市③

開催概要

日時：2024年 2月20日（水） 13:00-16:00
3月 5日（火） 13:00-16:00
場所：旭川デザインギャラリー
参加費：4名
参加企業：株式会社ウッドワグ/株式会社ジュエ
ウィング旭川支店/カフェユニバー/緑川木材
株式会社

実施内容

- ★メインファシリテーター 1名
- ★サブファシリテーター 1名
- （参加企業1社につき）ADP 2名（計6名）
- 企業 4社（4名）

【実施体制の狙い】
中小企業と関係性のあるADP1人、関係性のないADP1人の計2名を割り振ることで、バランスの取れた議論を実施。

メインファシリテーターの役割

- WS設計・全場進行
- WS設計・参加者サポート

サブファシリテーターの役割

- WS設計・全場進行
- WS設計・参加者サポート

この体制で1グループ

ADP	ADP	企業代表	ADP	ADP
深掘り・活動検討	深掘り・活動検討	深掘り・活動検討	深掘り・活動検討	深掘り・活動検討
中小企業 A社	中小企業 B社	中小企業 C社	中小企業 D社	中小企業 E社

【狙い】

- ・STEP1シートを機軸に議論し、出た気づきを記録し、短い文章にまとめる
- ・関係者へのプレゼン（違う視点からフィードバックをもらいたいシートへ転送する）
- ・作業時間内に入らないと判断し、作業時間外に実施する

事例1 北海道：旭川市④

【参加企業との関係性】
市内の中小企業とADP 1名企業と関係性があるメンバーと関係性がないメンバーの構成。各グループとなり、デザイン経営コンパスを活用し、ワークショップを実施した。2回のワークショップとワークショップ間の作業を通して、それぞれ専門性が異なるADPや企業の得意業などの多様な視点を取り入れ、発想と収束を繰り返すことで、事業者が取り組むべきデザインアクションを抽出するプロセスが特徴的である。

カリキュラム

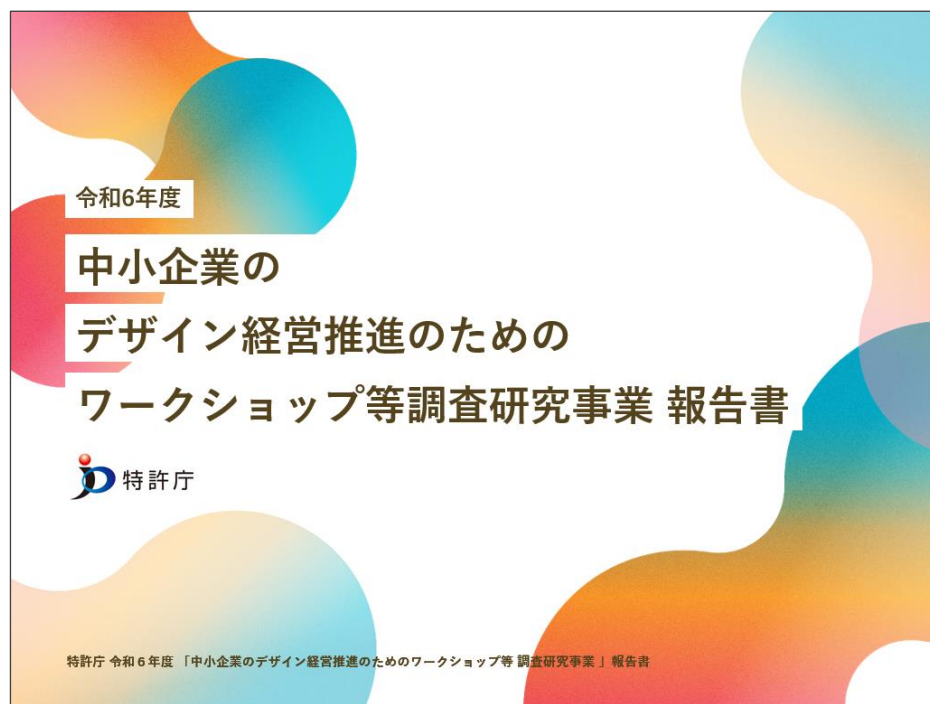
Day	プロセス	アクティビティ
Day 0	① 参加者へのデザイン経営コンパスとワークショップの概要説明	ADPメンバーへのワークショップ実施の目的説明
Day 1	② STEP1現状把握、STEP2深掘り・STEP3活動検討	深掘り・活動検討
Day 2	③ STEP1シートを機軸に議論し、出た気づきを記録し、短い文章にまとめる	関係者へのプレゼン（違う視点からフィードバックをもらいたいシートへ転送する）
Day 3	④ STEP1シートを機軸に議論し、出た気づきを記録し、短い文章にまとめる	関係者へのプレゼン（違う視点からフィードバックをもらいたいシートへ転送する）

【狙い】

- ・STEP1シートを機軸に議論し、出た気づきを記録し、短い文章にまとめる
- ・関係者へのプレゼン（違う視点からフィードバックをもらいたいシートへ転送する）
- ・作業時間内に入らないと判断し、作業時間外に実施する

「自社らしさ」の言語化を軸にしたデザイン経営ワークショップ^①（2024年度）

- 2023年度に実施した「デザイン経営コンパス」ワークショップは、自社のデザイン経営実践状況の把握には有用である一方、会社の人格である「自社らしさ」の掘り下げや具体的なアクションの検討を支援する内容としては必ずしも十分ではなかった。
- そこで、社内外の対話を通じて「自社らしさ」を言語化し、そこから具体的なアクションの検討につなげるワークショップを開発。
- 全国5地域（北見、郡山、高岡、広島、天草）の自治体・支援機関とワークショップを共催。

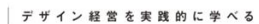


＜参考＞

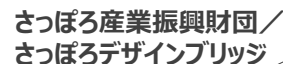
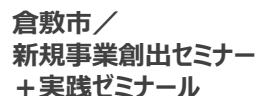
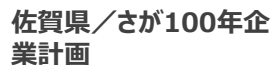
地域における支援事例

※「デザイン経営」というワードを前面に打ち出していない事例を含む。

※「デザイン経営」というワードを前面に打ち出していない事例を含む。



大分市／おおいたデザイン・エイド デザイン経営キャンプ

旭川市／旭川デザイン
プロデューサー山形県工業技術センター／
やまがた&Dプロジェクト

和歌山県／VALUE



東京都中小企業振興公社
／デザイン経営スクール

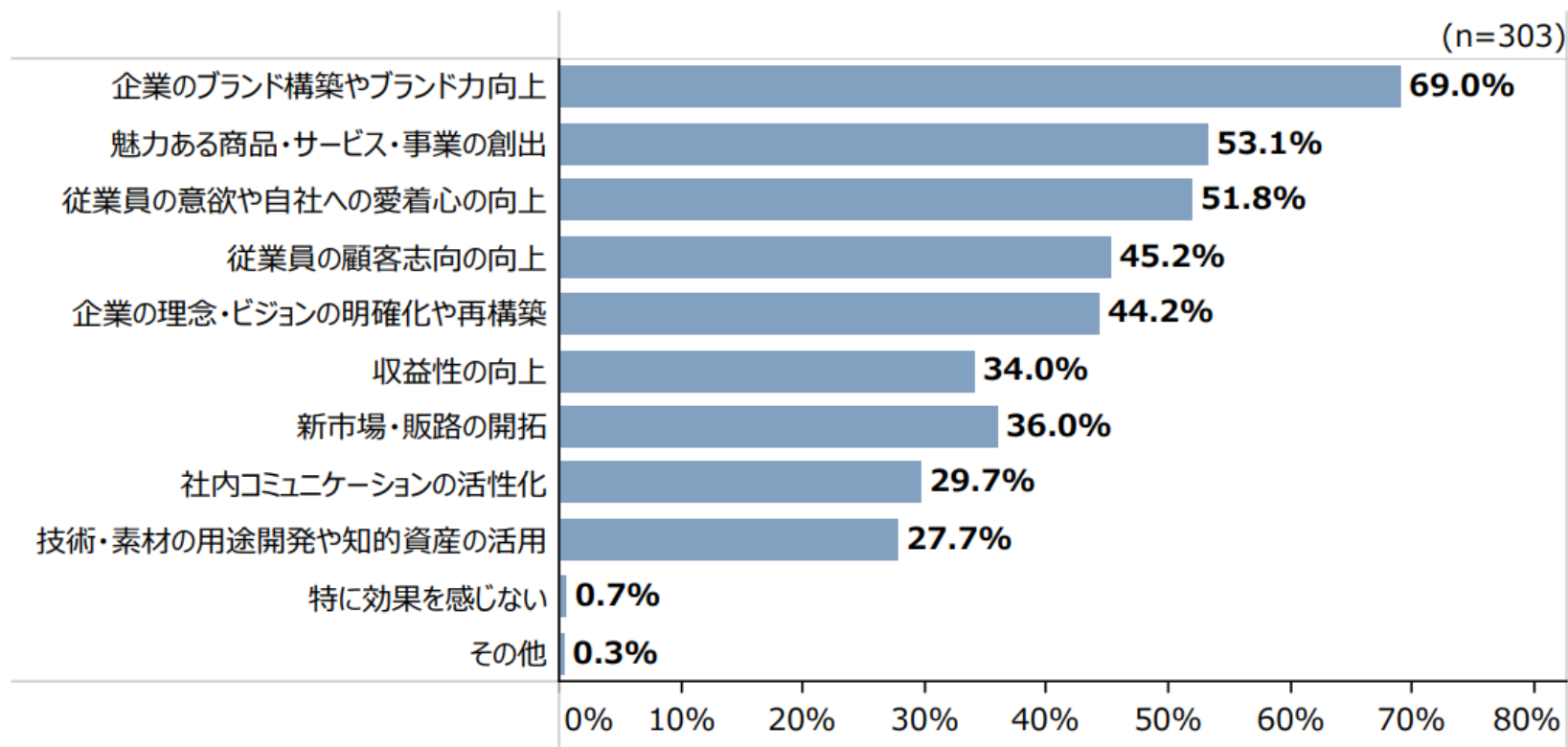
(画像出典) 各自治体・支援機関等のウェブサイトより

<参考> デザイン経営の効果

デザイン経営が定着している中小企業は、ブランド力向上などを実感

第2-2-14図

デザイン経営による効果



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」

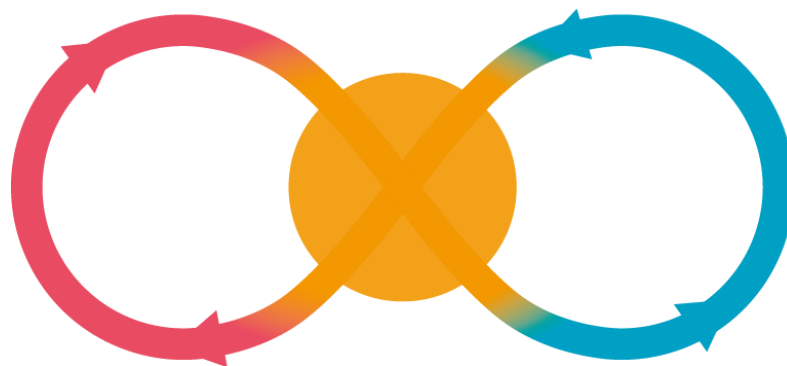
（注）1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

2.デザイン経営について、「既に取り組み、定着している」と回答した企業を集計対象としている。

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（2024年度）

- 中小企業がデザイン経営を複数年にわたり実践したことで生まれた変化や効果とは？
- デザイン経営と知的財産の関係性とは？





＼共にデザイン経営を推進しましょう／

[デザイン経営プロジェクト](#)



令和6年度

中小企業の デザイン経営推進のための ワークショップ等調査研究事業 報告書



目次

事業概要

- 01 本事業の目的 04
- 02 調査概要 05

令和6年度 デザイン経営ワークショップ実施事例

- 事例紹介 1（北海道：北見市役所） 11
- 事例紹介 2（富山県：INPIT富山県知財総合支援窓口） 13
- 事例紹介 3（福島県：一般社団法人福島県発明協会） 15
- 事例紹介 4（広島県：広島市役所） 17
- 事例紹介 5（熊本県：天草市役所） 19
- 実施報告会について 21

デザイン経営ワークショップ実施分析

- 01 実施アンケート分析 23
- 02 知財の創造につながるデザイン経営支援に向けて 26
- 03 今後の展望 29

デザイン経営WSカリキュラム改善

- ワークショップカリキュラムの改善：フェーズ1 31
- ワークショップカリキュラムの改善：フェーズ2 32
- 参考資料 33

事業概要

特許庁デザイン経営プロジェクトは、令和4年度に、中小企業によるデザイン経営と知財活動の関係性に着目した調査事業を実施し、その成果物として、デザイン経営の新たなモデルとデザイン経営の推進力を生む知財アクションを提示した「中小企業のためのデザイン経営ハンドブック2」、中小企業や中小企業支援機関等に向けたデザイン経営実践支援ツール「デザイン経営コンパス」、当該支援ツールを用いたワークショップ資料「デザイン経営コンパス活用ガイド」を公表した。

令和5年度は、各地域の自治体・支援機関等（例えば、公設試験研究機関、デザイン支援機関、金融機関、大学、その他）（以下、実施機関）との連携のもと、「中小企業のためのデザイン経営ハンドブック2」、「デザイン経営コンパス」及び「デザイン経営コンパス活用ガイド」を用いたデザイン経営コンパスワークショップを各地域で実施した。実施機関の持つリソース（人、サービス、プログラム、ネットワークなど）を生かし、参加企業の状況に合わせて、デザイン経営コンパスを活用したワークショップを実施することで、デザイン経営についての理解促進やアクション検討につながることで、参加企業の多くが「今後もデザイン経営コンパスを定期的に活用したい」と回答しており、デザイン経営コンパスがデザイン経営に向けた継続的な活動を後押しするツールとして有益であることを示せた。

他方、「社員同士の相互理解の深まりが満足度に影響を与える。具体的なアクションの検討に繋がるよう、より長い時間でワークショップを開催すべき」、「参加者同士で共有・対話をさらに促すべき」など、自社らしさの深掘りや自社ならではの価値をつくるプロセスが不十分であり、相応の長さの、あるいは分割されたワークショップを実施すべきとの声も寄せられた。これら検討が不足していると指摘された点は、知的創造サイクルの“創造”活動に深く関連しており、この点を強化することは、地域中小企業の知財活動の円滑化に寄与することが期待される。

そこで、令和6年度は、地域中小企業等の“創造”活動に寄与することを主眼としたデザイン経営ワークショップの効果を検証するための調査研究を行う。現在までに当庁が蓄積してきたデザイン経営に関する知見、開発したツール等を活用しつつ、企業の“創造”活動を強力に促進するワークショップの調査・設計を行い、実際に実施することで、その効果を検証する。

地域／中小企業の状況に即したデザイン経営ワークショップの設計

本事業では、中小企業が持つ暗黙知を形式知化し、創造活動につなげるため、デザインマネジメントの観点から企業の状況を段階的に分類した。立命館大学 Design Management Lab.との共同研究を通じて体系化したフェーズに基づき、地域の状況に応じて異なるワークショップを設計した。

フェーズ		フェーズ概要
1	デザイン態度と基礎知識の習得	この段階では、経営者がデザイン態度を習得し、デザイン経営の基礎となる知識やスキルを身につける。具体的には、外部パートナーとの関係作り、試行錯誤の方法、デザイン思考、ブランディング、マーケティング、商品開発といった分野の基礎知識を学ぶ。経営者がこの段階でデザイン経営の概念や重要性を理解し、社内での実践に向けた準備を整える。
2	社内外メンバーとの連携と実践	経営者は、習得したデザイン態度や知識をもとに、社内メンバーを巻き込みながら外部パートナーと共同で実践を進める。この段階では、事業ビジョンから商品開発、あるいはコーポレートビジョンから理念浸透といったテーマに基づき、具体的な実践が行われる。経営者だけでなく、社内全体でデザイン経営の考え方を共有し、実際のビジネス活動に結びつける。
3	事業・ブランドポートフォリオの構築	経営者は外部パートナーと共に、ブランドポートフォリオの構築に取り組む。1つのデザイナーが1つの事業を担当するような形で、ブランドのポートフォリオを設計する。企業全体のブランド戦略を整理し、各ブランドや事業におけるデザインの役割を明確にする。このフェーズは、企業のビジョンに基づき、長期的なブランド戦略を構築するための重要なステップとなる。
4	デザイン・ブランドマネジメントの実践と改善	企業としてデザインとブランドマネジメントを実践し、継続的に改善する。デザイン経営を実践することで得られた成果や課題をもとに、企業全体のデザインマネジメントの体制を整え、ブランド価値の向上を目指す。ここでは、ブランド戦略やデザインの実践を持続可能な形で発展させ、企業の競争力を強化していくことが求められる。

本事業ではフェーズ1、2に対する2種類のワークショップを開発した

プログラム設計のためのワーキンググループの設置

本事業で実施するワークショップが、中小企業のデザイン経営の推進、暗黙知の形式知化、具体的な知財創造活動を促進する内容となるよう、専門的な知見を有する有識者によるワーキンググループを設置し、プログラムについて意見交換を行った。ワーキンググループは、実践経験豊富なデザインプロデューサー、知財関連業務の専門家、デザイン経営・デザインマネジメントの研究者の計3名で構成し、多様な視点から助言を得た。

ワーキンググループメンバー



株式会社RW 代表取締役
稲波 伸行 氏



株式会社IPディレクション
代表取締役
土生 哲也 氏



立命館大学 経営学部 教授
デザイン科学研究所長
後藤 智 氏

ワーキンググループ会議開催

第1回：令和6年12月3日（火） 09:00 – 12:00

第2回：令和6年12月23日（月） 10:00 – 12:00

02

調査概要

フェーズ1 向けプログラム概要

ゴールおよび設計意図

- 1) 自社らしさ・強みを多面的に捉える機会を持つ
自社のらしさや強みを経営者のみならず、従業員やお客様の視点を含め、自分たちの経験を振り返りながら多面的に言語化する初めての体験を行う。
- 2) 経営者と従業員が共感できる自社らしさ・強みを言語化する
経営者だけでなく、従業員目線でも共感できる言葉を作り上げることで、「社員たち自身の言葉」として定着させる。
- 3) 自社らしさ・強みを活かす方向性を定め、具体的なアクションを決める
自社の強みや個性を活かした具体的なアクションの方向性を明確に定めることで、「考えるだけ」にとどめず実行に移すことを目指す。

カリキュラム構造

ワークショップ

Day1

以下、3つのアクティビティを実施

- ① カードを用いて暗黙知・身体知をキーワードとして洗い出す
- ② キーワードを分類する
- ③ 自社らしさと強みを深掘りする

Day2

自社らしさを深掘りし、 具体的なアクションを検討する

- ① 自社らしさを多面的に深掘りする
- ② デザイン経営および知財との関係性について理解する
- ③ 具体的なアクションを検討する

宿題

宿題

得意先と社員に
自社らしさ、強みについてヒアリングする

02 調査概要

フェーズ2向けプログラム概要

ゴールおよび設計意図

フェーズ1のゴールに加え、以下2点を追加する

- 4) アクションを社内に伝えリアルな反応を得る
自社らしさを表現するキーワードや具体的なアクション方針を社内に共有し、現場のリアルな反応を観察する。
- 5) 従業員からのリアルな反応をベースに、実現・継続可能なアクションを計画する
従業員一人ひとりを意識しながら、より具体的で実施可能なアクション計画を立てることで、ワークショップ終了後の実行確度を高める。

カリキュラム構造

ワークショップ

Day1

以下、4つのアクティビティを実施

- ①カードを用いて暗黙知・身体知をキーワードとして洗い出す
- ②キーワード进行分类する
- ③自社らしさと強みを深掘りする
- ④仮のアクション検討

Day2

実現・継続可能なアクションの検討

- ①デザイン経営および知財との関係性について理解する
- ②宿題の声を参考にリアルな反応を想定
- ③リアルな反応を前提としたアクションの検討

宿題

事前宿題

得意先に自社らしさ、強みをヒアリングする

宿題

社員に自社らしさと仮で検討したアクションを共有し、リアクションを集める

02

調査概要

実施地域とフェーズ

開催地：富山県高岡市
支援機関：INPIT富山窓口
参加社数：2社
対象：フェーズ1
Day1：2/3
Day2：2/17

開催地：北海道北見市
支援機関：北見市役所
参加社数：3社
対象：フェーズ1
Day1：2/10
Day2：2/26

開催地：福島県郡山市
支援機関：福島県発明協会
参加社数：4社
対象：フェーズ2
Day1Day2合同開催：3/3

開催地：広島県広島市
支援機関：広島市役所
参加社数：7社
対象：フェーズ2
Day1：3/7
Day2：3/21

開催地：熊本県天草市
支援機関：天草市役所
参加社数：7社
対象：フェーズ2
Day1：2/27
Day2：3/10

デザイン経営ワークショップ

実施事例



北海道北見市

北見市役所

実施概要

日時： DAY1 2025年 02月10日（月） 14:30 – 17:30

DAY2 2025年 02月26日（水） 9:30 – 12:30

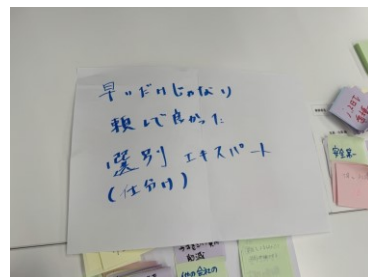
場所：北見市役所 5 階

参加者数：2社／3名

参加企業

	社名	参加人数
1	有限会社和幸紙業	2名
2	飲食サービス業	1名

実施風景



実施体制



メインファシリテーター

山下 真由 氏

19年間で200棟の新築住宅の空間デザインを手がける。2020年より旭川市主催の「デザインプロデューサー育成事業研修」に3年間参加。中小企業や団体、旭川市役所の取り組みに参画するほか、地元の店舗や空間を活用したイベントを企画・運営し、想いのある個人事業主の発展を支援。また、特許庁主催事業にて2年連続でファシリテーターを務める。

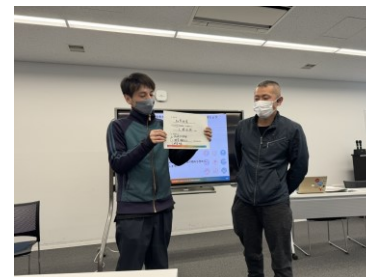


谷越 亜紀 氏

cafe sunaoの店主として、コーヒーインストラクターの活動をしながら、子ども食堂やけん玉教室の開催、イベント出店などを通じて地域と関わる。旭川市の「デザインプロデューサー育成事業」を修了後、福岡県糸島市のまちづくり事業に参画。2024年に旭川でカフェを再開し、「一般社団法人あさひかわ地域創造デザイン局（D局）」を設立。地域活性化に取り組んでいる。

サブファシリテーター

【DAY1】2名 【DAY2】2名



参加企業アンケート結果（定性・抜粋）

- 自社の強みや自社らしさがより強く語源化出来た。
- 会社社員が会社に対してどのように思っているか又それを上司に伝えることが出来たのかなと思いました
- 今回は有意義な時間に参加させていただきありがとうございます。このワークショップはとても街の活性化に繋がるので、参加企業が増えると良いと思います。



富山県高岡市

INPIT富山県知財総合支援窓口

『ものづくりのまち高岡で、自社の個性をカタチにするデザイン経営ワークショップ』

実施概要

日時： DAY1 2025年 02月03日（月） 13:30 – 16:30

DAY2 2025年 02月17日（月） 13:30 – 16:30

場所：TASU（高岡まちなかスタートアップ支援施設）

参加者数：5社／8名

参加企業

	社名	参加人数
1	株式会社高田製作所	3名
2	株式会社AGUMOGU	2名
3	製造業	1名
4	製造業	1名
5	個人事業主（藪中映子）	1名

実施体制



メインファシリテーター

角谷 恭一 氏

大手通信会社入社。研究開発部門、新規サービス企画部門、UXチームを経て、2015年からは同社のオープンイノベーションを推進する組織において、自社とスタートアップ企業の事業連携を推進するとともにロジカル思考とデザイン思考を掛け合わせた手法を開発し、顧客企業の新規ビジネス創発を支援。

サブファシリテーター

【DAY1】2名 【DAY2】2名

実施風景



参加企業アンケート結果（定性・抜粋）

- 明確なゴールまでたどり着いた。社員、経営陣と改めて話せて良かった。今後は目標を共有していきたい。
- 自社の強みの再確認と、今後への取り組み方を明確にできた。
- やはり、もっと社員を巻き込みたい。
- 普段、考えない事柄を整理して考えられた。



福島県郡山市

一般社団法人福島県発明協会

『郡山から広がる未来 — 商社・製造・酒造・工芸が挑むデザイン経営ワークショップ』

実施概要

日時：DAY1+DAY2

2025年 03月03日（月）10:00 – 16:30

場所：郡山商工会議所

参加者数：4社／10名

参加企業

	社名	参加人数
1	株式会社ハンドレット	2名
2	製造業	2名
3	東亜通商株式会社	2名
4	専門サービス業	4名

実施体制



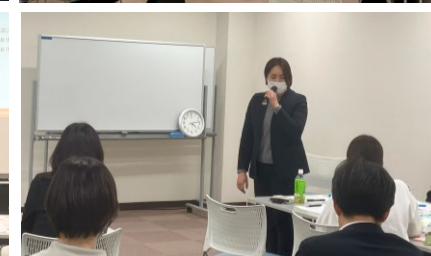
メインファシリテーター

杉谷 昌彦 氏

中小企業のデザイン経営を活用した新規事業開発プログラムの総責任者・企画設計・実施（名古屋4期、和歌山2期）、東京都中小公社デザイン経営スクール講師など、デザイン経営のプログラム開発、登壇多数。大企業の事業開発の人材開発・組織開発に従事。2021年より立命館大学デザイン科学研究センターと共同研究。2022年より同大学客員研究員。

サブファシリテーター 3名

実施風景



参加企業アンケート結果（定性・抜粋）

- 自社が得意先からどのように捉えられているかを考える機会になったこと。
- それぞれふんわりと認識していたことが共通で認識できるようになりました。また、このように思っていたんだなど、新たな発見がありました。
- 自社の認識していなかったことや当たり前になっていたことが言語化出来ました。



広島県広島市

広島市役所

『広島の文化を磨き上げ、強みを見出すデザイン経営ワークショップ』

実施概要

日時： DAY1 2025年 3月07日（金） 15:00 – 18:00

DAY2 2025年 3月21日（金） 09:00 – 12:00

場所：広島市工業技術センター

参加者数：7社／18名

参加企業

	社名・団体名	参加人数
1	有限会社なか川 (瀬戸内麺工房なか川)	3名
2	株式会社オキデザイン	3名
3	製造業	3名
4	全社員よろず屋計画	3名
5	株式会社EVENTOS	2名
6	多文化共生のための情報発信係	2名
7	Care Embrace Fashion by LeAILE	2名

参加企業アンケート結果（定性・抜粋）

- 今まで社内の中でも閉鎖された空間で経営戦略を考えていたのが、製造との温度差を感じていた部分を埋める方法が具体的に出て良かったです。また外部への委託のツールなども紹介があり今後利用していきたいと思いました。
- 課題の発見と対策の具体化が部署を巻き込んでできたと思う、あとは会社を巻き込めるようにしたい。
- ワークショップ自体行うことが普段あまりないので、参加することで、企業の一員として何をすべきかが意識できるようになりました。

実施体制



メインファシリテーター

近藤 泰祐 氏

2018年の経営デザインシートの公表後、内閣府と連携しながらその普及推進のため日本知財学会内に経営デザイン分科会を設置し、代表幹事を務める。経済産業局、地方自治体、民間からの依頼を受け多くのセミナーや経営デザインシートを活用した企業支援に携わり、その普及活動に取り組んでいる。

サブファシリテーター

【DAY1】 1名 【DAY2】 3名

実施風景



熊本県天草市

天草市役所



『地域の力を重ね、未来を描き続ける天草のデザイン経営ワークショップ』

実施概要

日時： DAY1 2025年 2月27日（木） 14:00 – 17:00

DAY2 2025年 3月10日（月） 14:00 – 17:00

場所：天草市複合施設こくらす

参加者数：7社／17名

参加企業

	社名	参加人数
1	天草ケーブル ネットワーク株式会社	3名
2	小売業	3名
3	株式会社ミヨセ	2名
4	運輸業	2名
5	株式会社リハビリ テーションコムラッド	3名
6	株式会社シーファーム	2名
7	アマクサ サンタカミングホテル	3名

参加企業アンケート結果（定性・抜粋）

- 経営者、従業員どちらにもすごく大事なワークショップだなと思いました。色んな立場の人が気持ち・目的を共有する場に最適だと思いました。
- 2日間のワークショップを通して、自社らしさを社内に落とし込むための次のアクションが決まったこと。社内にある別部署合同で今回のワークショップの内容に取り組んでみる（自部署らしさを自分視点、他者視点で考える機会を設定できた）。
- 社員だけでワークショップに参加することはあるが、経営層と一緒に参加することはなかなかないので、今後もこの形でのワークショップは開催してもらいたい。

実施体制



メインファシリテーター

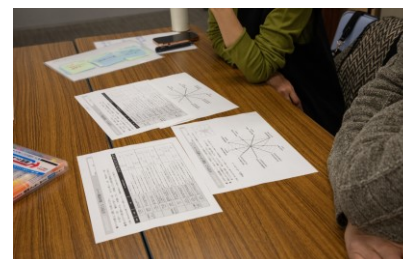
澤田 哲也 氏

採用コンサルティング会社、人材育成・組織コンサルティング会社を経て、2012年よりデザインと教育を組み合わせながら、企業と地域の課題を解決することを目指す、ミテモ株式会社 代表取締役役に就任。日本各地の中小企業を地域経済と社会を支える「地域企業」として捉え、地域企業の革新と循環をテーマに活動を展開。地域企業を対象としたデザイン経営、ブランド開発支援、新規事業開発、海外進出支援などに取り組む。

サブファシリテーター

【DAY1】2名 【DAY2】2名

実施風景



実施報告会について

実施概要

日時：2025年3月19日(水)13:00-14:30 オンライン

参加登録者数：86名

参加者数：77名

パネルトーク登壇者：特許庁デザイン経営プロジェクト 中小企業支援チーム 伊佐地 公美氏

天草市役所 経済部産業政策課 主任 嶋崎 健介氏

株式会社IPディレクション 代表取締役 土生 哲也 氏

モデレーター：ミテモ株式会社 シニアディレクター 杉谷 昌彦 氏

プログラム：実施報告会の流れ

13:00-13:10 オープニング／事業全体像の説明

13:10-13:15 特許庁によるデザイン経営普及活動の紹介

13:15-13:25 展開カリキュラムの解説

13:25-14:15 実践者によるパネルトークと質疑応答

14:15-14:25 今後の普及に向けた展望

14:25-14:30 クロージング



デザイン経営ワークショップ

実施分析

01 実績アンケート分析

参加者からの満足は総じて高く、設計意図に基づく効果が認められた。

満足度
NPS **34.6**

講師満足度
NPS **55.8**

NPS（ネットプロモータースコア）について NPSは業界によって数値にばらつきがあるが、0～30が一般的な水準、30以上が良好、50以上は世界の業界トップクラスとされる指標である。10段階評価を行い、推薦者（9-10点）、中立者（7-8点）、批判者（1-6点）に分類し、「推薦者の割合（％）－批判者の割合（％）」で算出され、顧客の忠誠度や満足度を測るものである。

自社らしさ・強みの意識化

4.35/5

自社らしさ・強みの明確化

3.90/5

具体的なアクションの明確化

3.85/5

自社らしさ・強みを
複数の視点で検討できた

4.02/5

新しい取り組み

4.19/5

社内メンバーとの
相互理解の深まり

4.08/5

01 実績アンケート分析

参加者アンケート結果の相関分析結果

	満足度	推奨度	講師満足度	強みの意識化	強みの多面検討	強みの明確化	新たな 取り組み意欲	具体的な アクション	社内の相互理解
満足度	1.00	0.81	0.71	0.73	0.68	0.77	0.77	0.57	0.53
推奨度	0.81	1.00	0.71	0.64	0.66	0.65	0.71	0.56	0.47
講師満足度	0.71	0.71	1.00	0.59	0.39	0.59	0.69	0.51	0.41
強みの意識化	0.73	0.64	0.59	1.00	0.68	0.68	0.71	0.43	0.52
強みの多面検討	0.68	0.66	0.39	0.68	1.00	0.50	0.67	0.41	0.51
強みの明確化	0.77	0.65	0.59	0.68	0.50	1.00	0.76	0.53	0.56
新たな取り組み意欲	0.77	0.71	0.69	0.71	0.67	0.76	1.00	0.58	0.69
具体的なアクション	0.57	0.56	0.51	0.43	0.41	0.53	0.58	1.00	0.71
社内の相互理解	0.53	0.47	0.41	0.52	0.51	0.56	0.69	0.71	1.00

本ワークショップでは、参加者が暗黙知・身体知として内在化している自社らしさや強みを、デザイン経営の視点から形式知化するとともに、知的財産の創造に向けた具体的なアクションの創出を目指した。本目的を踏まえ、参加者アンケートの相関分析から得られた主な洞察は以下のとおりである。

●洞察1. 強みの明確化は、「自己認識のきっかけ」と「場の満足度」によって促進される

「強みの明確化」は、「強みの意識化」との相関が高く、まずは自身の強みに気づくことが重要な第一歩であることが示唆された。また、ワークショップ自体への満足度が高いことも、強みの明確化に好影響を与えている。これにより、良質な体験設計やプロセスが、参加者の自己認識を促進する要因であることが読み取れる。

●洞察2. 具体的なアクションは、「意欲の醸成」と「社内理解」によって促進される

「具体的なアクション」は、「新たな取り組み意欲」との相関が特に高く、まずは「やってみたい」という気持ちを引き出すことが行動の起点となる。また、この意欲は「強みの明確化」とも関係しており、自身の強みに対する理解が行動意欲を高める可能性がある。さらに、ワークショップを通じた「社内の相互理解」も、行動を後押しする重要な要素であると考えられる。

01 実績アンケート分析

フェーズ別アンケート結果比較

フェーズ	地域	回答者数	満足度	推奨度	講師満足度	強みの意識化	強みの多面検討	強みの明確化	新たな取り組み意欲	具体的なアクション	社内の理解
フェーズ1	2地域平均	8	9.50	9.50	9.88	4.75	4.63	4.63	4.50	4.00	3.83
	北海道北見市	3	9.67	9.67	10.00	4.67	4.67	4.67	4.67	4.00	4.00
	富山県高岡市	5	9.40	9.40	9.80	4.80	4.60	4.60	4.40	4.00	3.67
フェーズ2	3地域平均	44	8.09	7.89	8.50	4.27	3.91	3.77	4.14	3.82	4.11
	福島県郡山市	10	8.10	7.80	8.30	4.20	3.90	3.90	4.00	3.80	4.00
	熊本県天草市	17	8.00	7.76	8.35	4.24	3.82	3.53	4.00	3.76	3.94
	広島県広島市	17	8.18	8.06	8.76	4.35	4.00	3.93	4.35	3.88	4.35

本分析では、フェーズ1およびフェーズ2におけるワークショップの結果を比較した。フェーズ1では2地域、フェーズ2では3地域にて実施されたが、いずれのフェーズにおいても地域間でのスコアの差は小さく、傾向は概ね一貫している。一方で、フェーズ1とフェーズ2を比較すると、全体的な傾向には明確な違いが見られる。

フェーズ1では、1回あたりの参加者数が比較的に少人数であったことから、ワークショップ形式でありながら参加者一人ひとりに対して丁寧なフォローを行うことが可能であった。その結果として、「強みの意識化」「強みの多面的な検討」「強みの明確化」といった項目において、高い効果が得られたと考えられる。また、フェーズ1のカリキュラムでは、自社らしさや強みを検討するためのワークに多くの時間を割いており、これが成果に寄与した可能性も高い。

一方、フェーズ2では、ワークの中で宿題や繰り返しの対話を通じて「社内の相互理解」を促す設計がなされており、この点においてはフェーズ1を上回る成果が見られた。特に、フェーズ2ではリアルな社内の反応を想定しながらアクションを検討する構成となっていたため、参加者からは「アクションを考えることの難しさを実感した」という声も上がっており、この点が「具体的なアクション」に関与するスコアに影響したと考えられる。

総じて、フェーズ1のカリキュラムは参加者満足度および狙った効果を高く得られる設計であったといえる。ただし、「社内の相互理解」に関するスコアがやや低かった点については、フェーズ1の参加企業の中に、経営者のみ、あるいは従業員のみで参加したケースがあったことが一因と考えられる。今後の課題としては、従業員も巻き込んだ形でワークショップをどのように設計・実施していくかが挙げられる。

フェーズ2は、限られた時間の中で顧客や従業員に対するプロトタイピングを行う構成であり、一定の効果が見られたものの、より企業ごとの実情に即した設計への見直しが求められる。特に、フェーズ2においては参加企業の状況が多様であることから、複数企業を一括して対象とする形式ではなく、本事業で開発した手法を活用しつつ、個社ごとの課題や特性に応じたプログラム設計が必要である。あわせて、「自社らしさ・強みの確立」や「社内を巻き込んだアクション検討」を支援する体制の構築が、今後の取り組みにおいて求められるのではないかと。

知財の創造につながるデザイン経営支援に向けて

暗黙知や価値観、コンテキストを型式知化するにあたり、自身が体験したナラティブを語り、他者がナラティブからキーワードをピックアップすることで形式知化を促進

形式知化 一般的な

抽象的な問い

(例)

Q：自社らしさを考えてみましょう。

Q：貴社の特徴はなんですか？

+

形式知化を自らする

(例)

問いの記載があるワークシートに
個人ワークで書き込む

形式知化 今回の

具体的な案件や 仕事の1シーンでの思い出話 を語ってもらう

(実例)

Q：お客様から言われて嬉しかった言葉は？

Q：社員の働き方をみて「うちの会社らしいなあ」と思ったことはありますか？

+

形式知化を他者がする

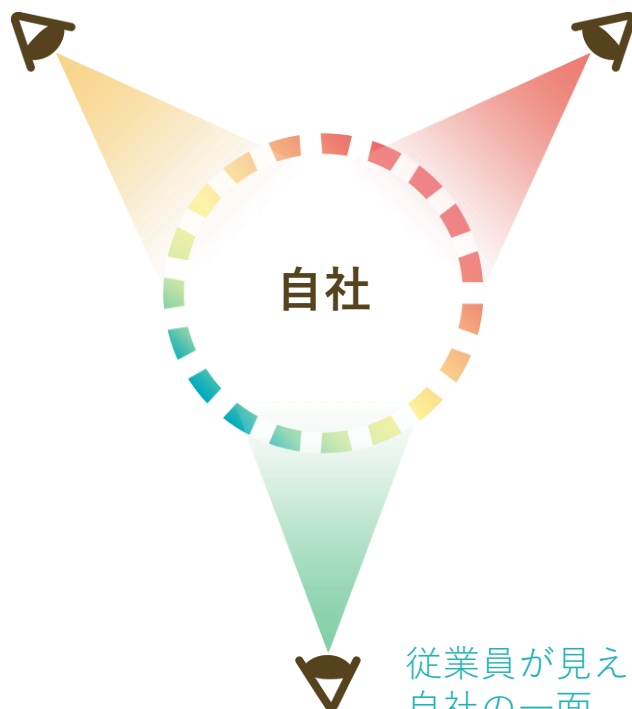
2-3人程度のグループでワーク。1人が話している間、他の1-2名は話者の話のキーワードを付箋に書き記し、ピックアップする。

知財の創造につながるデザイン経営支援に向けて

複数の立場から「自社らしさ」を考えることで、自社を多面的に理解し、
自社のらしさの深掘りを容易にする

お客様や外部パートナーが
見えている自社の一面

経営者が見えている
自社の一面



従業員が見えている
自社の一面

プログラム設計への 落とし込み

- 経営者だけでなく従業員も参加
- 宿題でお客様やパートナー企業にも「自社らしさ」を質問し、社外の視点も取り入れる
- 多面的な自社らしさをナラティブから引き出すことで言語化の難易度を調整

知財の創造につながるデザイン経営支援に向けて

デザイン態度の因子に関わる設計により、定性的に態度変容の一周目を体験

ワークショップ内でのアクティビティ

仮置きでまずは自社らしさのキーワードを作ってみる

自社らしさを従業員や取引先からも声を集め、
従業員と共に作り上げる

問いカードを使い、ゲーム感覚でまずはやってみる

自社らしさの言語化を他者に協力してもらい見える化

アクション計画検討時に外部（自治体や社内の協力者）
の巻き込みを考える

計画を社内にも一度共有し反応を受けて次の手を考える

デザイン態度の5因子

実験主義

楽観主義

可視化への信頼

協調

共感

本事業を通じ、中小企業において知財創造プロセスを促進するため、企業の暗黙知や身体知を形式知化し、自社らしさや強みを具体的なアクションに結びつける手法を開発した。実際のデザイン経営支援現場でも、自社らしさや強みを明確に言語化するために本手法が活用され、事業者自身や支援者のサポートによる効果的な運用が期待できる。汎用性の高いこの手法は、企業が自ら取り組む場合でも、支援者がサポートの一環として活用する場合でも効果を発揮するものである。

特に、デザイン経営において自社らしさや強みを確立する過程に経営者だけでなく従業員も積極的に関与し、対話を通じて企業の軸を共有・形成することは、従業員の経営に対するオーナーシップを高め、デザイン経営の推進力を強化する。一方、中小企業では経営者と従業員の対話の文化が未成熟なことが多く、暗黙知を言語化・見える化することに難しさがある。従来は専門的な支援者の介入が不可欠であったが、本手法を用いることで経営者や従業員自身による効果的な言語化・見える化が可能となり、今後の幅広い現場での活用が見込まれる。

1.ワークショップの時間的制約：本事業では限られた時間内でのワークショップ実施となったため、知財創造につながる十分な自社の強みを導出できたかには課題が残る。今後はさらなる時間の確保や効果的な補助ツールの充実が必要である。

2.自社らしさ・強みの意味化プロセスの課題：暗黙知や身体知を明確なキーワードに整理した後、自社独自の強みを俯瞰的に捉えて意味化するプロセスは、依然として属人的である。これを体系的に支援する手法の確立が求められる。

3.知的資産としての自社らしさ・強み：自社らしさや強みは「知的資産」であり、知的財産とは異なる。デザイン経営が目指す新たな価値創造とは、自社らしさを起点にした独自のビジネスモデルや価値提供モデルを生み出すことにある。経営デザインシートなど既存ツールと連携しつつ、企業と支援者双方が使いやすい手法開発が重要となる。

4.デザイン経営アクションの具体化促進：具体的なデザイン経営活動（デザインアクション・知財アクション）に移る段階では、現在のデザイン経営コンパス（STEP2やSTEP3）があるものの、中小企業の当事者が具体的なイメージを掴みにくく、実践への移行が困難である。この課題を解消し、実効性のあるアクションを促進する手法の開発が引き続き求められる。



デザイン経営WS カリキュラム改善

ワークショップカリキュラムの改善：フェーズ1

デザイン経営が初めてな参加者に向けて、理論や概念よりも、ナラティブ中心に

	提案時 カリキュラム	WG指摘	実施版 カリキュラム	実施・アンケート での気づき	報告版 カリキュラム
ゴール	デザイン経営コンパスによる現状把握とデザイン経営の理解	自社らしさの深掘りからネクストアクションまでが妥当	自社らしさの言語化とネクストアクションの検討		
内容 ・ 設計	デザイン経営のレクチャーとデザイン経営コンパスを利用した現状分析	人格形成に注力し、自社らしさからネクストアクションを検討する	ナラティブや他社視点も含み自社らしさを言語化し実施計画を検討	特になし	実施版から変更なし
	デザイン経営コンパスを利用し包括的に組織の状況を理解	身体知優位な中小企業に向けた設計が必要（理論よりナラティブを重視）	ナラティブを語らせ、他者が形式知化(付箋に言語化) ワーク中心で講義を少なく		

ワークショップカリキュラムの改善：フェーズ2

フェーズ1に加え、より具体的により実現可能な実施計画を検討

	提案時 カリキュラム	WG指摘	実施版 カリキュラム	実施・アンケート での気づき	報告版 カリキュラム
ゴール	デザイン経営の理解、ブランド価値を軸にしたアクション決定	自社らしさを見える化し、実現可能な実行プランを考える	自社らしさの見える化し、社内の反応を見た上での実現可能な実行プランの策定	社内外の協力者を巻き込む視点も入れると良い	支援機関などの外部の巻き込みの検討もワークに挿入
内容 ・ 設計	フェーズ1の内容に加え、ブランドステートメントを軸としたデザインアクションの検討	プログラム後にリアルに実施ができるアクションを検討	一度アクションを考え、宿題で社内の反応を見て、リアルな実施計画を	社内の反応がネガティブなものが多いと、具体的な歩目を考えるのが難しくなってしまう。	社内の反応の中で、ポジティブな人、一歩目動けそうなポイントを探るワークを挿入
	人格形成を軸としてブランド価値を創造するデザインアクションを明確化	人格形成の中の自社らしさを中心として深掘り、そこからアクションを検討	自社らしさを中心として、デザイン経営の循環モデルからアクション検討	アクションの方向性の判断が難しい	デザイン経営コンパスを利用して方向性を検討

參考資料

参考資料

各フェーズに応じた ワークショップ進行資料

特別付主編事業

自社の在り方を模索し、俯瞰して経営を見直す

中小企業のための
自社を生かした戦い方を考える
ワークショップ

Day.1 自社らしさを知り、自社の武器を知る

フェーズ1

ファシリテーターの虎の巻

ワークショップは講師のみで実施するよりも、各事業者にファシリテーターが入る方がより対話が活発になる。

本事業では、別添の虎の巻をファシリテーターが事前に読み込み適切にファシリテーションをして参加事業者の価値観やストーリーを紡いで行った。

ファシリテーターの虎の巻

第一編 ファシリテーターとしての基本姿勢

1. 意識
 - ・ シンクで参加者の意見を引き出す。参加者の意見や参加者の意見に寄り添って参加者の意見を引き出す。参加者の意見や参加者の意見に寄り添って参加者の意見を引き出す。
 - ・ 参加者の意見や参加者の意見に寄り添って参加者の意見を引き出す。参加者の意見や参加者の意見に寄り添って参加者の意見を引き出す。
 - ・ 参加者の意見や参加者の意見に寄り添って参加者の意見を引き出す。参加者の意見や参加者の意見に寄り添って参加者の意見を引き出す。
2. 態度
 - ・ 参加者の意見や参加者の意見に寄り添って参加者の意見を引き出す。参加者の意見や参加者の意見に寄り添って参加者の意見を引き出す。
 - ・ 参加者の意見や参加者の意見に寄り添って参加者の意見を引き出す。参加者の意見や参加者の意見に寄り添って参加者の意見を引き出す。
 - ・ 参加者の意見や参加者の意見に寄り添って参加者の意見を引き出す。参加者の意見や参加者の意見に寄り添って参加者の意見を引き出す。
3. 態度
 - ・ 参加者の意見や参加者の意見に寄り添って参加者の意見を引き出す。参加者の意見や参加者の意見に寄り添って参加者の意見を引き出す。
 - ・ 参加者の意見や参加者の意見に寄り添って参加者の意見を引き出す。参加者の意見や参加者の意見に寄り添って参加者の意見を引き出す。
 - ・ 参加者の意見や参加者の意見に寄り添って参加者の意見を引き出す。参加者の意見や参加者の意見に寄り添って参加者の意見を引き出す。
4. 態度
 - ・ 参加者の意見や参加者の意見に寄り添って参加者の意見を引き出す。参加者の意見や参加者の意見に寄り添って参加者の意見を引き出す。
 - ・ 参加者の意見や参加者の意見に寄り添って参加者の意見を引き出す。参加者の意見や参加者の意見に寄り添って参加者の意見を引き出す。
 - ・ 参加者の意見や参加者の意見に寄り添って参加者の意見を引き出す。参加者の意見や参加者の意見に寄り添って参加者の意見を引き出す。

デザイン経営視点で 暗黙知の形式知化を促す問いのカード

御社の「強み」「らしさ」を話しましょう

強み、自社の強みで、一歩進めようという強みはありますか？	強みがある強みの中で、1歩進めようという強みはありますか？	強みがある強みの中で、1歩進めようという強みはありますか？	強みがある強みの中で、1歩進めようという強みはありますか？
強みがある強みの中で、1歩進めようという強みはありますか？	強みがある強みの中で、1歩進めようという強みはありますか？	強みがある強みの中で、1歩進めようという強みはありますか？	強みがある強みの中で、1歩進めようという強みはありますか？
強みがある強みの中で、1歩進めようという強みはありますか？	強みがある強みの中で、1歩進めようという強みはありますか？	強みがある強みの中で、1歩進めようという強みはありますか？	強みがある強みの中で、1歩進めようという強みはありますか？
強みがある強みの中で、1歩進めようという強みはありますか？	強みがある強みの中で、1歩進めようという強みはありますか？	強みがある強みの中で、1歩進めようという強みはありますか？	強みがある強みの中で、1歩進めようという強みはありますか？



参考資料

デザイン経営コンパス・ガイドブック・過去の関連資料



経済産業省・特許庁
『「デザイン経営」宣言』

<https://www.jpo.go.jp/resources/shingikai/kenkyukai/kyousou-design/document/index/01houkokusho.pdf>



特許庁
「デザイン経営コンパス」

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



特許庁
『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』

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



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』

https://www.jpo.go.jp/introduction/soshiki/design_keiei/chusho_2.html



『中小企業支援のための
デザイン経営アプローチ』

https://dan-dan.com/p_design_brand/book/



経済産業省 近畿経済産業局
『中小企業をアップデートする！』

https://www.kansai.meti.go.jp/2tokkyo/10design_keiei/2023_cusho_update.pdf



謝辞

本報告書は、特許庁 令和6年度「中小企業のデザイン経営推進のためのワークショップ等 調査研究事業」の一環として作成したものです。調査事業では、全国から5地域の支援機関に協力を依頼し、中小企業向けのワークショップを実施しました。調査事業の実施にあたり多大なご協力をいただいた皆様に心より感謝を申し上げます。

[協力支援団体・機関]

北見市役所

一般社団法人福島県発明協会

INPIT富山県知財総合支援窓口

広島市役所

天草市役所

[調査事業実施体制]

特許庁 総務部 普及支援課

特許庁 デザイン経営プロジェクト

中小企業支援チーム

高田 龍弥
遠藤 壮一郎
吉野 彩
鎌田 雄志
三浦 明
根生 拓弥

菊地 拓哉
伊佐地 公美
澤藤 ことは
田中 晃洋
森田 充功
横山 幸弘

[請負先]

ミテモ株式会社

澤田 哲也
杉谷 昌彦
谷 紋美
岸 大五
徳竹 菜乃
大川 喜和子

令和6年度 デザイン経営ワークショップ実施レポート

特許庁 令和6年度「中小企業のデザイン経営推進のためのワークショップ等 調査研究事業」報告書

2025年4月発行

[発行者]

特許庁

[請負先]

ミテモ株式会社

[問い合わせ先]

特許庁 総務部 普及支援課

PA0661@jpo.go.jp

[特許庁 デザイン経営プロジェクト特設ページ]

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





デザイン経営時代における中小企業支援者のための

デザイン経営パートナー

認定講座

2025年4月17日

一般財団法人大阪デザインセンター

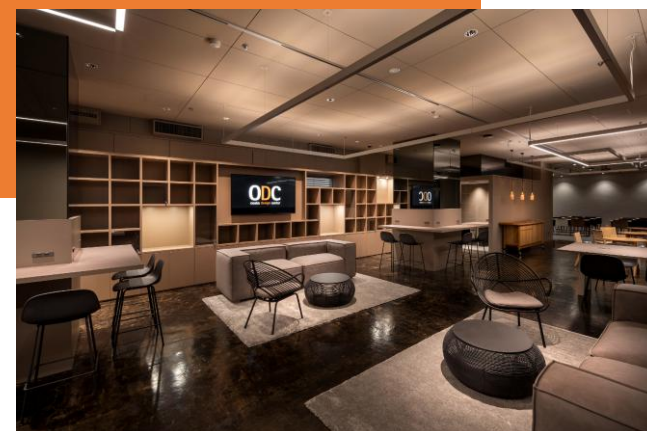


日本で最初の公設のデザインセンター

- ▶ 1960年10月大阪国際貿易センター内に大阪府、大阪市、大阪商工会議所、大阪産業デザイン振興会協同事業として「大阪デザインハウス」開館
- ▶ 1964年公益法人化「財団法人大阪デザインハウス」
- ▶ 1971年「財団法人大阪デザインセンター」へ改称、船場センタービルへ移転
- ▶ 2000年南港ATC ITM棟大阪デザイン振興プラザに移転

関西における産業デザインの中心拠点として
“デザイン”を軸とした人と企業と情報を結びつける活動

2014年「一般財団法人大阪デザインセンター」へ
2021年船場センタービルへ移転



デザイン思考のアプローチ

事業支援  研修/教育  機会創出 

を行うビジネスコミュニティ





内海 美保（うつみ みほ）

一般財団法人大阪デザインセンター 専務理事
経営管理修士（MBA）

関西学院大学大学院研究員

大手前大学現代社会学部非常勤講師

デジタル庁デジタル推進委員

チーフSNSマネージャー

大学卒業後、通商産業省大阪通商産業局（現 経済産業省
近畿経済産業局）入局

中堅・中小企業と若者とのミスマッチ解消、博士人材の産業界での
活用、高度海外人材の活用促進等の人材政策。

航空機分野における中小企業参入支援、自動車部素材産業の
強化、伝統的工芸品産業の振興。

クールジャパン発信。

海外展開支援、インバウンド拡大、安全保障貿易管理、在阪総
領事館等との交流、SDGs普及。

技術開発、知財、産学連携融合拠点創成。各種プロジェクトに取り
組み、2021年3月 経済産業省近畿経済産業局 定年退職。

2021年6月 一般財団法人大阪デザインセンター常務理事

2022年6月 現職

不確実性の時代、企業が長期的な競争優位を確保するためにはイノベーションを継続的に生み出すことが必要

FACTOR

社会課題が複雑になり市場や顧客の価値観が急速に変化している中、人間中心のアプローチにより柔軟に対応することが重要

FACTOR



デザイン経営に対する期待

デザイナーの思考

既存の技術や会計制度による
制約を受けにくい

絵や物体を用いて豊かなイメージを
喚起することに長けている

このような能力が経営の意思決定現場に持ち込まれることによって、硬直的な意思決定の打破および創造性の回復が期待される

想定外のことを考えるには何かを創造
することが必須であり、デザイナーはこれ
が得意である

経営のデザイン

(ビジネスモデル、エコシステム)

広義のデザイン

(ユーザー体験、製品・サービス全体)

狭義のデザイン

(意匠、ユーザーインターフェース等)

出所：経済産業省（2017）『第4次産業革命におけるデザイン等のクリエイティブの重要性及び具体的な施策検討に係る調査研究報告書』p. 8。

PAST

大阪デザインセンターのミッションは「産業デザイン振興に関する諸事業を推進し産業の交流と国民生活の向上に寄与すること」、かつてはモノのデザインが中心

時代の変化と共に、デザインに求められる機能が、マーケティングや雰囲気そのもののデザインなど、従来の見た目のデザインを大幅に超えるものへ

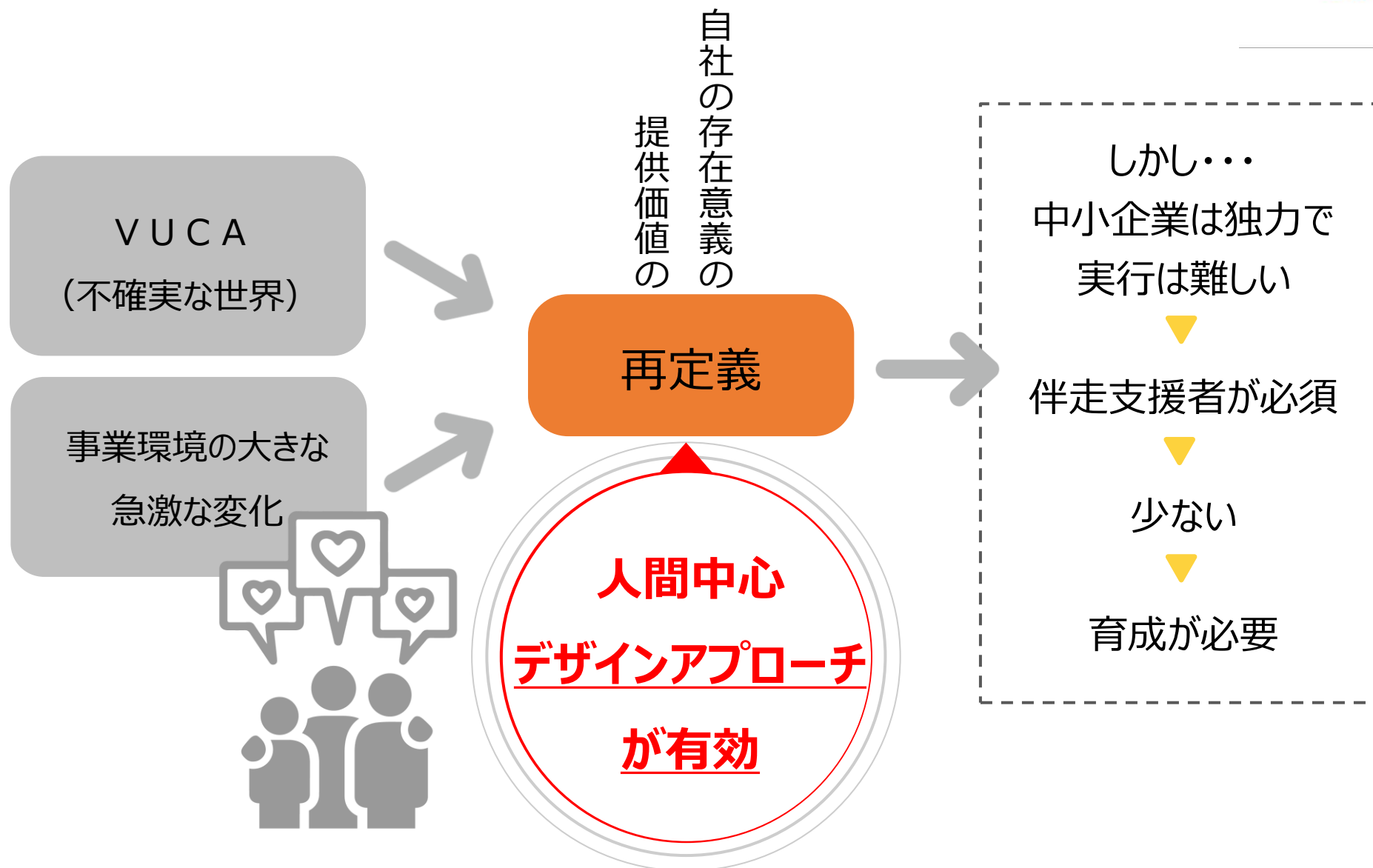
寄せられるデザイン相談は、ブランディングや経営相談が増加

NOW

伴走型支援の一つとして、
デザイン経営の支援に取り組み始めたところ

▶ 一方で、デザイン経営を支援できる人材の不足を実感

**デザイナー、中小企業診断士などの支援専門家の両方を会員として擁する
大阪デザインセンターならではのデザイン経営の支援体制を整えることが可能**



目的

- 行政ではできない継続的な支援システムの構築
- デザイン経営エコシステムの形成による地域経済の活性化

施策

1. 中小企業支援者の育成による支援の質の向上（見える化）
2. 中小企業と支援者の適切なマッチング（活躍機会創出）
3. デザイン経営実践による企業の持続的成長
4. 支援者の実践の蓄積と質の向上（支援者の価値向上）
5. デザイン経営コミュニティによる実践の共有とスパイラルアップ

効果

1. デザイナーの新たな活躍領域の開拓（拡張）
2. 企業の人人材育成を補完
3. 官民連携モデルの構築

中小企業診断士、デザイナーなど 企業の価値創造を支援する者に対し

- ▶ 自らの専門領域を拡張し、デザイン経営に関する深い知識を身につけ、より幅広いプロジェクトに対応できるようになり、結果として収入の向上につながる

VALUE

企業経営者や企業幹部に対し

- ▶ 従業員が受講し自社のデザイン経営を推進し、競争力を高める絶好の機会となる
- ▶ 幅広い知識や経験をもつ支援者により質の高い支援を受けることができ、価値創造の成功確率が高まる

VALUE

養成講座終了したアドバイザー認定者に対し

- ▶ 大阪デザインセンターによるデザイン経営コンサルティングの専門家として質の高い仕事を受注する機会につながる
- ▶ デザインと経営の知識を活用して、企業の価値創造に直接貢献できる

VALUE

大阪デザインセンターとしては

- ▶ デザイン経営の支援をする際に、支援者の質の保証が可能となり信頼性が高まる
- ▶ 認定したアドバイザーとデザイナーをチームとしてデザイン経営支援を行える

VALUE

物事の本質をとらえられず、やりたいこともわからず、現在やっていることを続けていることが中小企業が停滞する最大の原因

では経営者がどう変わればいいのか？ それを支援するにはどのような考え方、スキルが必要か？

中小企業（経営者）のありたい姿を描き、

それを達成することを支援できることが必要

1

現場を把握する

（本質をとらえる、観察する力）

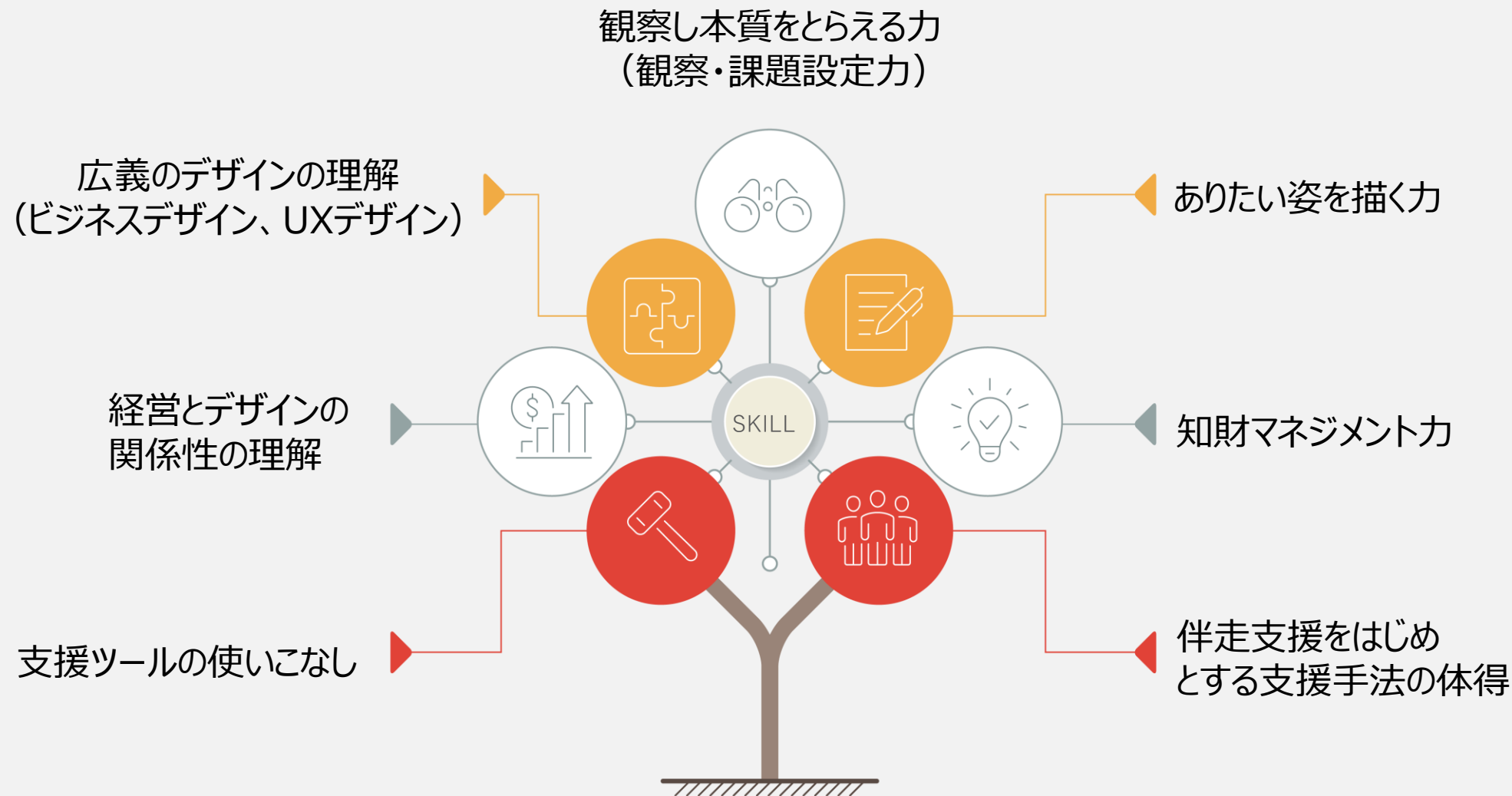


2

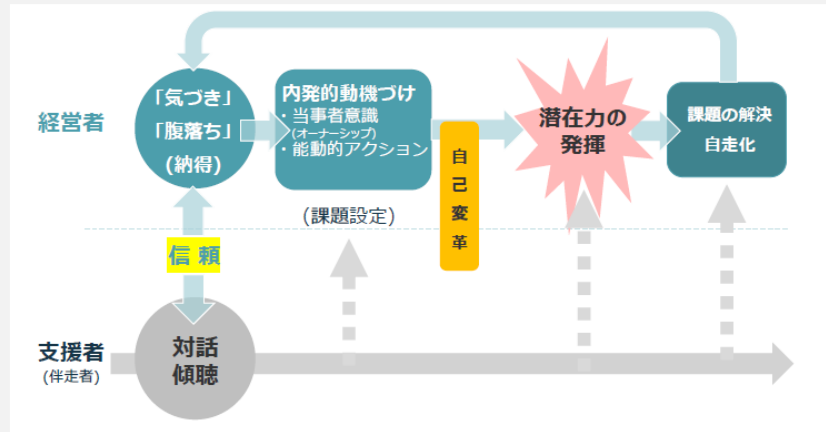
ありたい姿を描ける



デザイン経営パートナーに身につけてもらいたい力



経営力再構築伴走支援モデル



【要素1】

対話と傾聴による信頼関係の構築

【要素2】

気づきを促す課題設定型コンサルテーション

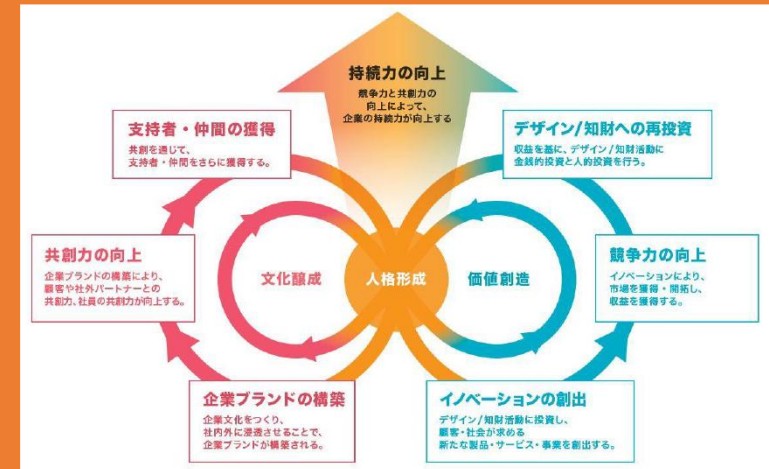
【要素3】

経営者の「自走化」のための「内発的動機づけ」と「潜在力」の引き出し



ODCらしい掛け合わせ

デザイン経営



【要素1】

自己・自社に向き合う「人格形成」

【要素2】

仲間に向き合う「文化醸成」

【要素3】

顧客・社会に向き合う「価値創造」

出所：中小企業庁他（2023）『経営力再構築伴走支援ガイドライン』p.16。

出所：特許庁（2023）『中小企業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」』p.28。

座 学

理論とフレームワークに関する知識

デザインについての知識

ビジネスデザインの知識

価値創造についての知識

支援手法の知識

※ワークショップ形式あり

※事例研究あり



実 践

理論とフレームワークを実際の
現場で実践

理論がどのように機能し、リアル
な課題にどう対応できるのかを
体感

生の声や実際の状況に触れ洞
察を得る

支援者としての資質を体得する

理論的な知識を具体的な成果に結びつけ、支援者として活動する総合力を育成

デザイン経営アドバイザー養成に向けた検討委員会 2025/3/31現在

【委員】 (五十音順 敬称略)	
奥田武夫	一般財団法人日本知財学会 経営デザイン分科会 幹事
小野郁磨	近畿経済産業局 地域経済部 知的財産室長
加藤貴彦	内閣府 知的財産戦略推進事務局 参事官補佐
菊地拓哉	特許庁 デザイン経営PT 中小企業支援チーム長
五島宏明	ヒロパートナーズオフィス代表
近藤泰祐	一般財団法人知的財産研究教育財団 事業部長 一般財団法人日本知財学会 経営デザイン分科会 代表幹事
澤田哲也	ミテモ株式会社 代表取締役
菅万希子	関西医療大学 教授
土生哲也	株式会社IPディレクション代表
干潟康夫	TAC株式会社 取締役 教育第三事業部長
八田明洋	近畿経済産業局 産業部 中小企業課長
藤本篤史	中小企業庁 経営支援部 経営支援課 課長補佐
藤原 明	りそな総合研究所株式会社 リーナルビジネス部長
皆川芳隆	独立行政法人中小企業基盤整備機構近畿本部 人材支援部長兼 中小企業大学校関西校 校長
村田智明	株式会社ハーズ実験デザイン研究所 代表取締役
湯浅保有美	トリニティ株式会社 代表取締役社長
【顧問】	
住田孝之	住友商事常務執行役員・WICIジャパン常務理事

日 程：2025年1月24日～3月18日
全16回 32コマ 48時間

参加者：中小企業診断士8名、弁理士1名、デザイナー2名

場所・形態：大阪デザインセンター＋オンライン（ハイブリッド）

- ・欠席の場合は録画を必ず視聴
 - ・参加者には各回ごとに全員アンケートに率直な意見を回答
 - ・最終アンケートおよびインタビュー
- ⇒これらを本番講座に反映

★ゼロ期生として、自主的な活動が始まっている

概論

現状認識と課題

・概論Ⅰ (内海)

- ・概論Ⅱ (住田・深野)
- ・デザイン経営概論 (土生)

各論Ⅰ

デザインと価値

- ・デザインとは (八重樫)
- ・デザインモード (杉谷)
- ・価値デザイン (杉谷)

各論Ⅱ

ビジネスとデザイン

- ・ビジネスデザイン (平野)
- ・知財マネジメント (近藤)
- ・知的資産経営 (森下)

実践編

対話と傾聴

- ・対話力・傾聴力 (津賀)

デザイン経営実践

- ・ツール活用 (近藤)

プロジェクト推進

- ・支援の実践 (澤田)
- ・プロジェクトマネジメント (吉田)

事例研究 (村田、五島、奥田)

フィールドワーク (石川)

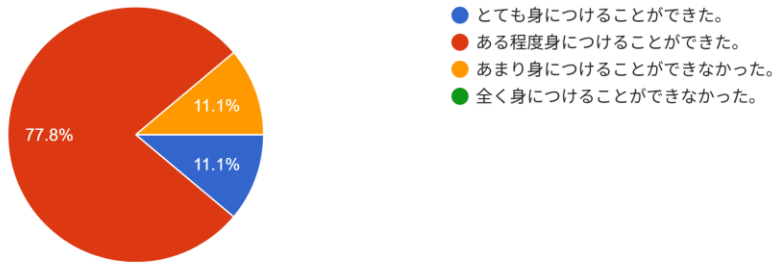


全体評価

本講座を受講したことで、中小企業支援においてデザイン経営の実践を支援するために必要な知識とスキルを身に付けることができましたか？

本講座を受講したことで、中小企業支援においてデザイン経営の知識とスキルを身に付けることができましたか？

9件の回答



- **デザイナーと診断士がコラボする意義**が腹落ちできた
- 知的資産経営とデザイン経営の共通点や相違点が分かり、支援の在り方や支援策が広がったと感じている
- 講師によって手法が違ような印象も受けており、**体系的な手法の構築**が今後の課題かもしれないと感じた
- お金を貰ってデザイン経営実践支援をする姿をまだ想像できない
- デザイン経営自体に「正しいフォーマット」があるものではないので、業務に活かすようなスキルには直結しにくいかもしれません
- **デザイン経営が再現性が高いアプローチではない**ので、相手方やタイミング（もちろん支援者も）によってアウトプットの質が大きく変わる可能性があると感じている
- デザイン経営を実践していくのに必要となるデザイン思考、デザイン態度、デザインモードなどデザイン経営のベースになるものは、少し座学やグループワークをただけでは身につかないですね。経営系の人材の場合、**実践を数多く積む中で習得できる**もののような感じがします。

意識・行動の変化

- 現状のマイナス面にとらわれすぎない、**強みをもっと活かした支援**をしなければならないと感じました
- 早速、**日々の業務で各種実行しています**。各クライアントとKDSに取り組んでいます
- デザイン経営的なこととしてきたことに気付く、デザインやインサイトから、さらに理念や本質的な価値の掘り下げ方について**視野が広がった**
- 本講座で知り合った方々に仕事をお願いしたい。あえてデザインと言わなくても**デザイン経営という考え方を当たり前のように使っていきたい**
- 知的資産経営を含む合理性アプローチのモダンな経営（構造主義）とし、デザイン経営をポストモダンの経営（社会構成主義）と位置づけることで、**考え方が整理され、経営者との対話がしやすくなり、実際の支援活動の幅が広がった**と思います
- ピンポイントで活かせることというよりは、
 - 自社のサポートの体系整理の必要性
 - 自社のクライアント規模の再認識
 - アート視点の重要性などを感じたので**「意識の持ち様」に変化はあった**
- 経営コンサルティングや研修等で**デザイン経営のノウハウを入れていきたい**と思います
- 先日の打ち上げにて、「**デザイン経営アドバイザーズ（DKAs）**」という言葉が自然に生まれました。複数形であることにとても意義があるように思います。修了生のコミュニティを継続していけるように、私も積極的に動いていきます。

改善に向けたアドバイス

- **各講座間の関連性と体系的な位置づけ**はもう少し工夫があると良いと思いました。**講師間の対話が必要**ではないでしょうか。
- 全体がオムニバス形式となっていたため、一貫した軸を感じられるものではなかったと思います。澤田先生の講義で理解できましたが、それまでは**講義を重ねる度に「結局、デザイン経営って何？」という混乱が拡大していく印象**でした。
- **大阪デザインセンターが推奨する支援はこうです！**と言い切って欲しいです。（例：「デザイン経営＝人中心」であり、「中小企業診断士＋デザイナー」でこれからは企業をサポートすることを理想形とします！のような。村田先生が各役割を示しておられたので、それをベースに掲げられるのが良いのでは？）
- 全体を一つのパズルとして捉え、各講義を聞くことで「デザイン経営」のピースが揃っていくような講義内容になって欲しいです。
- 一つ一つの講義の内容は理解出のですがこのカリキュラムを通しての**デザイン経営の全体像が少しぼやける点は改善した方がいい**と思います

改善に向けたアドバイス

- 診断士の業務フローとデザイン人材の業務フローを相互に理解し合う講義があれば受講後の協業がスムーズになるように思います
- 「認定試験」を導入した方が良いと思います。
- 企業さんからすると信用できるのではないかと思います。受講料を支払うと認定されるだけでは、企業様の立場を想像した時には、信用度は弱いのではないかと思います。
- 今頃で恐縮ですが、「デザイン経営アドバイザー」という名称はこのままで良いのでしょうか？「デザイン経営」は仕方がないにしても、**伴走支援的な関りになるにもかかわらず、「アドバイザー」という名称が気に入っています。**「アドバイザー」＝助言者と捉えた場合、本講座において養成したい人は、助言する人なのか？という疑問が湧きます。適切な言葉がないのですが、安易に助言（アドバイス）をする人ではなく、また助言だけする人でもなく、自走へ伴走支援する人を「コンサルタント」と呼べる社会にしたい気もしています。「デザイン経営コンサルタント」など、資格の名称について、ご検討を頂けるとありがたいです。



より、伴走者であることを表す名称として、
デザイン経営アドバイザー ⇒ デザイン経営パートナー

◎ 総論

- ・概論（内海/住田/深野）
- ・デザイン経営概論（土生）
- ・デザイン経営実践モデル
（澤田/谷）

◎ マインドセット

- ・デザインとは（八重樫）
- ・デザインモード（杉谷）
- ・対話力・傾聴力（津賀）

◎ スキルセット

- ・行為のデザイン思考法（村田）
- ・ビジネスデザイン（湯浅/平野）
- ・知財マネジメント（近藤）
- ・フレームワークの活用
（近藤/五島）
- ・プロジェクトマネジメント（吉田）
- ・組織の再定義（奥田）
- ・組織内デザイン経営（北村）
- ・デザイナーの役割Ⅰ（乙倉）
- ・デザイナーの役割Ⅱ（渡部）
- ・ビジネスデザインの実践（澤田）

◎ 実践

- ・フィールドワーク（石川）



◎ 認定

広義のデザイナーもしくは経営の専門家であること

※デザインの専門性については、企業の経営コンサルを行っている等、広義のデザイナーであると大阪デザインセンターが認める者

※経営の専門性については、中小企業診断士、企業経営アドバイザー、知財アナリスト、経営管理修士、弁理士の資格を有するなど大阪デザインセンターが専門性を認める者

全講座の終了

大阪デザインセンターの会員であること

◎ オープンバッジ付与

青 初級（今後創設）

オレンジ 全講座修了

銀 認定、ODCの専門家登録

金 大阪デザインセンターのコンサルティングにアサイン可



◎ 中小企業診断士更新要件充足のサポート

- ▶ 中小企業診断士の更新に必要な実務要件（診断助言業務等）のポイントを獲得できる
※フィールドワークで実際に中小企業支援を実施
- ▶ 大阪デザインセンターでの相談対応の機会（5時間）

◎ デザイン経営コミュニティへの参画

- ▶ 一般財団法人大阪デザインセンター内に「デザイン経営研究学会」（仮称）を設置
- ▶ 中小企業診断士とデザイナーを中心に、デザイン思考およびデザイン経営に関する研究、知識交流、ネットワーク形成を促進

01 専門性の証明

資格としての信頼性： デザイン経営に関する専門知識とスキルを公的に証明できる。

キャリアアップ： 経営コンサルタントやデザイナーとしてのキャリアにおいて、差別化された専門性をアピールできる。

02 ビジネス機会の拡大

クライアント獲得： 企業や団体からデザイン経営に関する相談やプロジェクトの依頼を受けやすくなる。

新たなネットワーク： 大阪デザインセンターのネットワークを活用し、企業や自治体との連携機会が増える。

03 学習・研鑽の機会

最新情報の取得： デザイン経営に関する最新のトレンドや事例を学ぶ機会が得られる。

専門家との交流： 他の認定者や専門家との意見交換を通じて、知識やスキルを深められる。

04 ブランディング

ロゴの使用権： 認定者としてのロゴマークを使用し、名刺やWebサイトなどでアピールできる。

プロフィール掲載： 大阪デザインセンターのWebサイトやパンフレットにプロフィールが掲載され、認知度が向上する。

05 活動支援を受けられる

イベント主催のサポート： セミナーやワークショップを主催する際に、大阪デザインセンターの施設やリソースを利用できる。

研究・実践の場の提供： デザイン経営に関する研究や実践プロジェクトに参加する機会が得られる。

06 報酬・収益の可能性

アドバイザー業務の報酬： 企業や団体からのアドバイザー業務に対して、報酬を得られる可能性がある。

出版・講演の機会： 書籍の執筆や講演会への登壇など、副次的な収益源が生まれる。

07 コミュニティへの参加

学会・コミュニティへの参加権： デザイン経営研究学会（仮称）などのコミュニティに参加し、活動に貢献できる。

メンター制度： 経験豊富なアドバイザーから指導を受けられる。

デザイン経営パートナー認定講座 始動！

【年2回実施】	①5～7月（2025年は6～8月） ②1～2月
【費用】	495,000円 （税込み）※ 初回特別価格 297,000円 （早期申込のみ）
【実施場所】	大阪デザインセンター
【実施形態】	土日祝 対面
※MBA 国内 1年120万円 ※芸術系大学 1年179万円 ※経営アカデミー9ヶ月133万円 ⇒ 60～70万と見積もられる	



住田 孝之（すみた たかゆき）

住友商事(株)常務執行役員CSO
兼住友商事グローバルリサーチ(株)社長

1985年東京大学法学部を卒業、通商産業省（当時）に入省。
米国ジョージタウン大学外交大学院卒業（1993年）。

IT、イノベーション、知的財産、無形資産、環境・エネルギー、税制・社会保障、企業開示、商務流通、保安、FTA交渉など幅広い分野での政策企画・立案に携わる。海外勤務は2009年から13年までベルギーにて、JETRO産業調査員、日本機械輸出組合ブラッセル事務所長を務める。

2019年12月 住友商事株式会社顧問、2021年4月から執行役員（2013年4月常務執行役員）兼 住友商事グローバルリサーチ株式会社社長。2024年4月より現職。サステナビリティ関連では、2022年までWICI（世界知的資本・資産イニシアティブ）会長を務め、現在はIFRS財団のIRCC（統合報告と結合性のカウンシル）メンバーを務める。



深野弘行（ふかの ひろゆき）

公益財団法人日本デザイン振興会 理事長

昭和54年3月 慶應義塾大学経済学部卒業

昭和54年4月 通商産業省入省

経済産業省 大臣官房審議官（地球環境問題担当）等を経て

平成21年7月 経済産業省 近畿経済産業局長

平成24年9月 同省 特許庁長官

平成25年10月 伊藤忠商事株式会社 顧問就任。

常務執行役員を経て

平成30年4月 同社 常務理事 社長特命（関西担当）。

平成31年4月 同社 専務理事社長特命（関西担当）

令和3年6月 同社 理事

平成28年5月～令和元年5月

一般社団法人関西経済同友会 常任幹事

令和元年5月～令和3年5月

一般社団法人関西経済同友会 代表幹事

令和3年5月～ 一般社団法人関西経済同友会 特別幹



土生哲也（はぶ てつや）

（株）IPディレクション代表取締役
弁理士

金融/知財/デザインを越境して、20年以上にわたり中小企業の経営改善に伴走する活動を続けており、近年はデザイン経営関連で多くのプロジェクトや研究会等に参画している。

平成29年度知財功労賞受賞。武蔵野美術大学大学院造形構想研究科修士課程修了。

「元気な中小企業はここが違う」等、知的財産に関する著書多数。

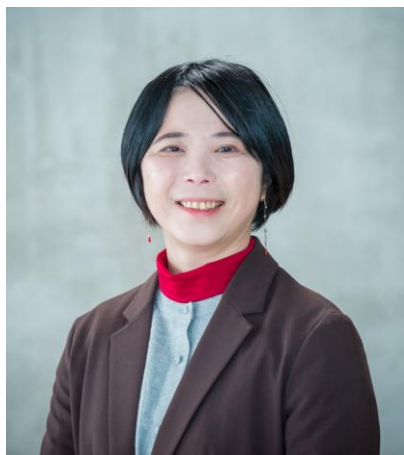


澤田 哲也（さわだ てつや）

ミテモ株式会社 代表取締役
株式会社インソース 取締役

採用コンサルティング会社、人材育成・組織コンサルティング会社を経て、2012年よりミテモ株式会社 代表取締役に就任。

「組織に、地域に、躍動するチームを作る」をスローガンに掲げ、地域共創事業を展開。地域企業を対象としたデザイン経営、ブランド開発支援、新規事業開発、海外進出支援などに取り組む。特に2019年からは地域企業のアイデンティティを明確化し、経営マネジメントシステム、事業開発、組織管理を統合的に刷新する経営手法としてデザイン経営の導入支援に取り組んでいる。



谷 紋美 （たに あやみ）

ミテモ株式会社

地域共創事業部 PMユニット マネージャー

リードディレクター

ブライダル会社でのプロデューサー、制作会社でのクリエイティブディレクション・進行管理業務、建築事務所での顧客アプローチやクリエイティブ業務を経て、2022年よりミテモ株式会社に参画。複数のデザイン経営に関する事業のプロジェクトマネジメントを手掛けるとともに、支援プロセスの構造化・標準化をリードしている。

■ 主な実績

令和5,6年度 和歌山県主催 デザイン経営価値共創事業
VALUE-WAKAYAMA プロジェクトマネジャー

令和5年度 特許庁 中小企業向けデザイン経営普及モデル構築プロジェクト プロジェクトマネジャー

令和6年度 特許庁 中小企業向けデザイン経営推進のための
ワークショップ等調査事業 プロジェクトマネジャー



八重樫 文（やえがし かざる）

学校法人立命館 総合企画室 室長／
立命館大学 デザイン・アート学部、デザイン・ア
ト学研究科（仮称）設置委員会 副委員長／
立命館大学 経営学部 教授／
立命館大学デザイン科学研究所DML（Design
Management Lab）チーフ・プロデューサー。

1973年北海道江別市生まれ。

専門はデザイン学、デザインマネジメント論。

国内外の企業や研究組織との共同研究・産学連携に積極的に取り組み、理論と実践を往還した研究・教育・コンサルティング・ネットワークの創発的統合を推進している。デザインによって、ビジネスや社会生活の場で人々のできることが増え、個人の思い描くビジョンが実現される社会の形成を目指す。

武蔵野美術大学造形学部基礎デザイン学科卒業、東京大学大学院学際情報学府修士課程修了。デザイン事務所勤務、武蔵野美術大学造形学部デザイン情報学科助手、福山大学人間文化学部人間文化学科メディアコミュニケーションコース専任講師、立命館大学文理総合環境・デザイン・インスティテュート准教授、同経営学部准教授を経て、2014年より同教授。2015、2019年度ミラノ工科大学訪問研究員。



杉谷昌彦（すぎたに まさひこ）

ミテモ株式会社 シニアディレクター

一般社団法人 知識創造プリンシプルコンソーシアム
サービス開発メンバー

立命館大学 デザイン科学研究センター 客員研究員
和歌山ものづくり文化祭 アドバイザー

TOKYO CORK Project エバンジェリスト

一般社団法人 大師 ONE 博 創立メンバー 理事

富士ゼロックス入社、法人営業、国内マーケティング、海外商品企画、新規事業開発に従事。本業外でデザイン思考による商品企画、デザインコンサル、研究開発部門との社会課題発見 WS を実施。デザイン思考を用いたものづくりを実践

NPO 二枚目の名刺の立ち上げより参画、一時、共同代表理事。
NPO のコンサルティング、VisionDriven のキャリアデザイン、パレルキャリア支援

ミテモ(株)に参画。中小企業のデザイン経営を活用した事業開発支援、大企業への新事業開発、事業開発を推進する人材開発、実践と学びのデザイン。

立命館大学 デザイン科学研究センターと共同研究。2022 年より客員研究員（中小企業におけるデザイン経営の実践を通じたデザイン態度の取得、およびデザイン思考の適切な活用方法に関する研究）



津賀弘光（つが ひろみつ）

中小企業診断士／公認内部監査人

事業性評価には「現在から将来にわたる定性的情報と定量的情報の組み合わせ」という定義を含みます。試験対策講義を通じて、「日常的なビジネスの取り組みが財務データにどう結びつくか、財務データの改善には日常的にどう取り組むべきか」が見えるようになるよう心がけますので、楽しみながら企業財務を学んでいきましょう。



村田 智明（むらた ちあき）

株式会社ハーズ実験デザイン研究所 / METAPHYS
代表取締役

大阪公立大学 研究推進機構 協創研究センター
イノベーション教育研究所 客員教授

公益社団法人日本インダストリアルデザイン協会 理事
一般財団法人大阪デザインセンター 理事

大阪市立大学工学部応用物理学科卒。デザイン思考から企画開発をサポートするデザインシンクタンク。国内外のデザインアワードで200点以上受賞。Newsweekの「世界が注目する日本の中小企業100社」に選定される。自ら運営するコンソーシアムブランドMETAPHYSは協賛企業のコアコンピタンスを生かし販売までを実践している。また東京都美術館伝統工芸プロデュース事業を始めとするリージョナルデザインにも多く携わる傍ら、social design conferenceを通じて「ソーシャルデザイン」という言葉を生み出し、社会性を持ったデザインの啓蒙に尽力している。経産省「感性価値創造ミュージアム」や「行為のデザイン思考法」のSSFB法による商品開発プロセスが国内外で普及、2024年蘇州市に「行為のデザイン博物館」常設。著書に『ソーシャルデザインの教科書』、『問題解決に効く行為のデザイン思考法』、『感性ポテンシャル思考法』、『バグトリデザイン』事例に学ぶ「行為のデザイン」思考』がある。



平野幸司（ひらの こうじ）

DXDキャンプ プロダクトマネージャー
株式会社idealShip 代表取締役
トリニティ株式会社 取締役

建築設計事務所にて空間デザインに携わった後、広告代理店にて企業ブランディングやプロモーションの企画を担当。2006年に起業し現職。現在は企業向けに新規事業の創出、企画・推進、ブランディングやプロモーションまでのトータルな支援を行う。新しいビジネスモデルで世の中の課題を解決する移動ソリューション「チョイソコ」は2019年グッドデザイン賞特別賞（グッドフォーカス賞・新ビジネスデザイン）を受賞（デザイナーとして参画）。静岡県浜松市出身。



近藤泰祐（こんどう たいすけ）

一般財団法人知的財産研究教育財団 知的財産
教育協会 事業部長

一般社団法人日本知財学会 経営デザイン分科
会代表幹事

文化服装学院 非常勤講師

「広義のデザイン」専門スクール DXDキャンプ 講師
／ファシリテーションディレクター

1994年 岡山大学法学部卒業、2020年 金沢工業大学大学院イノベーションマネジメント研究科修了（MBA）

1996年大手通信教育企業に入社。主にアセスメントサービスの企画・編集、学力調査等に携わる。2003年より、知的財産教育協会の設立、民間検定である知的財産検定の創設に参画。2008年の国家検定（知的財産管理技能検定）への移行に携わる。現職として、検定試験の普及・運営、知的財産管理技能士会の運営、知的財産アナリスト認定講座等の人材育成事業を担当。

2018年の経営デザインシートの公表後、その普及推進のため日本知財学会内に経営デザイン分科会を設置し、代表幹事を務める。

2020年から内閣府の価値デザイン経営WG委員に就任。

2022年には特許庁の中小企業の「デザイン経営×知財」研究会の委員に就任。2023年には特許庁のI-OPEN PROJECTに講義動画の講師も務めるなど、デザイン経営の普及活動にも取り組んでいる。



五島 宏明 （ごしま ひろあき）

ヒロパートナーズオフィス代表

中小企業診断士

日本知財学会 経営デザイン分科会幹事

INPIT知財総合支援窓口 登録専門家

中国経済産業局もうけの花道WG委員

静岡県商工会連合会 商工調停士・登録専門家

青山学院大学卒業後、婦人服大手チェーンにて修業し24歳で祖父が創業したベビー・子供洋品店に入る。30歳の若さで三代目社長となり、店頭公開を目標に製造小売業（SPA）へ業態転換し、プライベートブランドを立ち上げたが少子化やSC間の競争に巻き込まれ、七転八倒の末に45歳で会社を倒産。その後「一人として私と同じ経験はさせたくない」との思いから中小企業診断士への道を決断。現在は、経営デザインシートを活用したビジネスモデルの変革を主軸に中小企業のブランディング支援を行い、経営相談やセミナー及び講演を開催している。



吉田 隆司 （よしだ たかし）

株式会社PKS OFFICE 代表取締役
関西学院大学価値共創研究センター 客員研究員
マーケティングコンサルタント・イベントプロデューサー
MBA(経営管理修士)

FM音楽放送局、FM802に30年以上にわたり勤務し、営業、事業、編成、デジタルセクションなどを歴任。マーケティングおよびイベントプロデュース分野で数々の実績を上げ、独自のブランディング戦略でラジオ局の認知度向上や収益改善を実現。現在はPKS OFFICEを設立し、マーケティングやブランディングのコンサルティングを行う。

独自の着想とユニークなアイデア、戦略でクライアントニーズを満たす。



奥田 武夫（おくだ たけお）

日本知財学会 経営デザイン分科会幹事
電機メーカー 知的財産センタ センタ長
技術経営修士（MOT）

京都の電機メーカーにて、機械部品の設計・開発業務に約10年携わったのちに、知的財産に関する業務に従事。現在は全社知的財産部門の責任者となり、グローバルでの全社知財戦略の推進を担う。その一方、2017-18には、内閣府知的財産戦略推進事務局「知財のビジネス価値評価検討タスクフォース」に参画し、「経営デザインシート」の策定、また、2021-22には、知的財産戦略推進事務局の政策企画調査官として「知財・無形資産の投資・活用戦略の開示及びガバナンスに関するガイドライン」の策定に従事し、企業の知財・無形資産を活用した経営を推進。



内海 美保（うつみ みほ）

一般財団法人大阪デザインセンター 専務理事
経営管理修士（MBA）

関西学院大学大学院研究員

大手前大学現代社会学部非常勤講師

デジタル庁デジタル推進委員

チーフSNSマネージャー

大学卒業後、通商産業省大阪通商産業局（現 経済産業省
近畿経済産業局）入局

中堅・中小企業と若者とのミスマッチ解消、博士人材の産業界での
活用、高度海外人材の活用促進等の人材政策。

航空機分野における中小企業参入支援、自動車部素材産業の
強化、伝統的工芸品産業の振興。

クールジャパン発信。

海外展開支援、インバウンド拡大、安全保障貿易管理、在阪総
領事館等との交流、SDGs普及。

技術開発、知財、産学連携融合拠点創成。各種プロジェクトに取り
組み、2021年3月 経済産業省近畿経済産業局 定年退職。

2021年6月 一般財団法人大阪デザインセンター常務理事

2022年6月 現職

ご清聴ありがとうございました

一般財団法人大阪デザインセンター
専務理事 内海美保
m_utsumi@osakadc.jp

■次回（調整中）

定例研究会

日程：2025年5月15日（木）19:00～21：00

実施方法：オンライン（zoomミーティング）

第89回定例研究会（経営デザイン分科会）

「知財・無形資産ガバナンス表彰（2024年度）～受賞企業の取り組み～」
（仮題）

- ・登壇者紹介
- ・知財・無形資産ガバナンス推進協会の紹介
- ・知財・無形資産ガバナンス表彰の紹介（制度説明）
- ・2024年度表彰審査結果の紹介
- ・受賞企業の取り組み紹介
- ・パネルディスカッション

申込方法：日本知財学会の経営デザイン分科会ページより

ご参加ありがとうございました

アンケートへのご協力をお願いします

<https://jp.surveymonkey.com/r/FVGFDKC>