

# 中小企業のデザイン経営における 知的財産の役割

株式会社IPディレクション 土生 哲也<sup>1</sup>

## (1) 知的財産の分野でも注目される「デザイン」

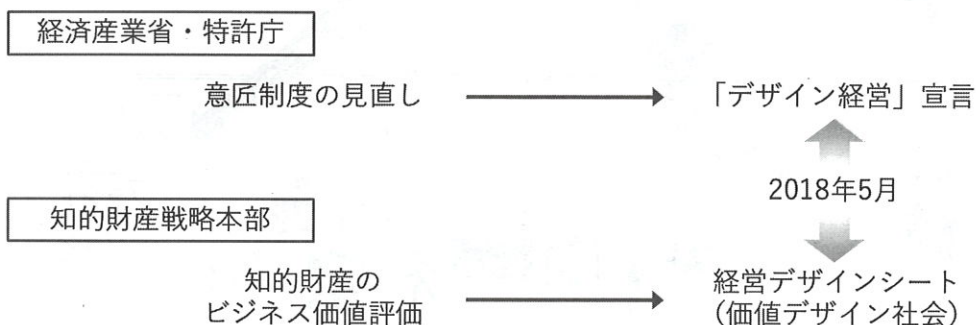
近年、新たな価値創造のための思考や手法として「デザイン」に注目が集まり、知的財産の分野でもキーワードの一つとなっている。従来、知的財産の分野でデザインといえば、意匠法の保護対象となる工業デザインのように狭義に解されることが多かったが、デザインの対象領域が情報やUX（ユーザ体験）、サービスなどの無体物にも拡張するのに伴い、知的財産とデザインの関係を企業経営のレベルから捉え直そうとする動きが広がっている。

そうした動きを加速させることとなったのが、2018年に公表された二つの政策提言である（図1）。その一つが、政府の知的財産戦略本部から公表された「知的財産戦略ビジョン」に示された「価値デザイン社会」という我が国が目標とすべき社会像で、同本部に設置されたタスクフォースからは、同年5月に価値デザインを企業等が実践する補助ツールとして「経営デザインシート」の活用が提案された<sup>2</sup>。

もう一つは、同年5月に経済産業省・特許庁の産業競争力とデザインを考える研究会によって公表された、「[デザイン経営]宣言」(以下「デザイン経営宣言」とする。)である<sup>3</sup>。

両者は異なる組織を発信元として、ほぼ同時期に提言されていることが注目されるが、さらに興味深いのが、どちらも当初は経営レベルでのデザイン活用をテーマに検討が開始されたものではないという点である。知的財産戦略本部のタスクフォース（知財のビジネス価値評価検討タスクフォース）は、企業価値に占める割合が有形資産から無形資産にシフトする中、知的財産の適切な評価を検討するために設置されたものであるが、知的財産は企業の価値創造メカニズムによって価値が顕在化するものであり、その価値評価はビジネスにおいて果たす役割の把握を通じて行われるべきという結論から、価値デザインの全体像を構想するのに好適な「経営デザインシート」の提案につながった。産業競争力とデザインを考える研究会では、意匠制度はどうあるべきかという意匠法に関する議論から、現在の産業の大き

【図1】「デザイン経営」と「経営デザイン」



な変革期において、デザインは広く経営全体に関わる問題ととらえるべきという方向に発展して、デザイン経営宣言の公表に至ったとのことである<sup>4</sup>。知的財産のビジネス価値評価、意匠制度のあり方という従来からの知的財産政策に関する議論の延長線上に、ほぼ時期を同じくしてデザインが主要な論点として浮上してきたことは、単なる偶然とは考え難く、これからの時代の知的財産のあり方を考える上でデザインがキーファクターとなっていることの証左といえるのではない。

本稿では、後者の提言である「デザイン経営」について検討するが、これまでのところデザイン経営に関する取組みはデザイナーを中心に進められており、知的財産の専門家の役割は、その過程で発生する知的財産の保護といった従来とあまり変化のない位置付けに止まっている印象が強い。時代が大きく変化する中、知的財産を扱う者も自らの役割を再考して、新しい動きに積極的に関与していくべきではないか。そうした問題意識で筆者が中小企業の経営を対象に考察してきたことを、以下に述べていきたい。

(2) デザインの機能

デザイン経営について論じる前に、そもそもデザイン経営における「デザイン」とは何を意味し、ど

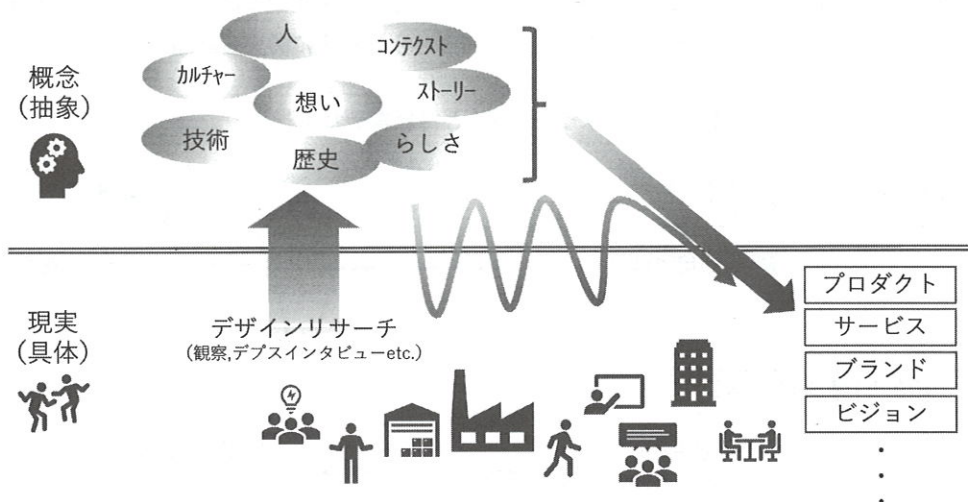
のような機能を有しているかを確認しておきたい。

デザイン経営の具体例として紹介される企業は、アップルやダイソン、国内であれば良品計画やスノーピークといった、コンシューマ向けにデザイン性の優れたプロダクトを提供している著名企業であることが多い。こうした例を示されると、美しいプロダクトを世に出すことがデザイン経営であるかのような誤解を招きやすいが、デザイン経営におけるデザインは、プロダクトデザインのみを指しているわけではない。デザインはより広義の概念であり、その対象領域が拡大しているのは各所で語られているところであるが<sup>5</sup>、デザインの対象が何であれ、その基本的な機能を次のように整理しておくとう理解しやすい(図2)。

デザインの第一の特徴は、そのリサーチ段階に表れる。観察やデプスインタビューといったデザインリサーチと呼ばれる手法であるが、現実の世界に存在している人間をはじめとする具体的な対象を、ありのままに観察し、問いかけ、五感を駆使して、アプローチを変えながら様々な情報を収集する。市場や競合に関する数字を収集して定量的な分析を行うこと以上に、対象をじっくり観察して、深く掘り下げていくことを重視するのが、リサーチ段階におけるデザインの特徴である。

デザインの第二の特徴は、成果をアウトプットするプロセスに表れる。デザインの過程では、デザイ

【図2】デザインの基本的な機能



ンリサーチによって収集した多様な情報から抽象的な概念を抽出して、思考とプロトタイピングを繰り返す。すなわち、概念(抽象)と現実(具体)の世界を行き来しながら、最終的には現実の世界に対して何らかの成果物を表現する。こうしたプロセスによって、現実の世界に新しいアウトプットが表出されるのであれば、その対象はプロダクトに限定されるものではない。

デザイン経営は、こうしたデザインの機能を、プロダクトやグラフィックといった従来からデザインの対象とされていた領域に限定することなく、事業開発やブランド構築、さらには経営全体に活かしていこうとするものである。その背景には、正解の見えないVUCA(Volatility・Uncertainty・Complexity・Ambiguity)と呼ばれる時代の事業環境下では、従来のような計画的な経営戦略の遂行が困難になっていることがあり、手探りで探索的に新しい価値を生み出していく、デザインの思考や手法が注目されることとなっている。

### (3) デザイン経営の定義

経済産業省・特許庁が公表したデザイン経営宣言では、デザイン経営を次のように定義している。

「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」

そのエッセンスを示すものとして、よく使われているのが図3である。

この図に示されているように、デザインの経営に

おける有効性には2つの側面がある。

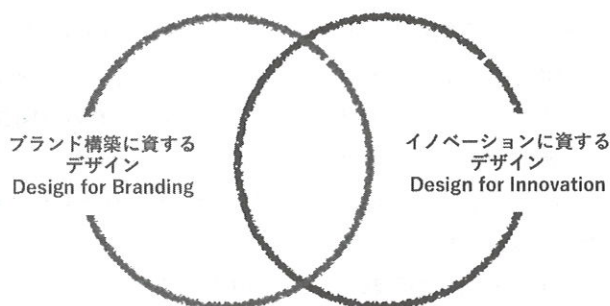
一つは、企業が大切にしている価値、それを実現しようとする意志を表現し、それらを一貫したメッセージとして伝えることによって、ブランド構築に資する効果である。もう一つは、人々が気づかないニーズを掘り起こして事業を起こすことで、イノベーションを実現する効果である。こうした効果を有するデザインを重要な経営資源と認識し、ブランド力とイノベーション力の向上に活用して企業の競争力を強化しようとするのが、デザイン経営の基本的な考え方である。

これらの2つの側面においてデザインの対象となるのは、前者についてはブランドであり、後者についてはイノベーション、具体的には事業化の対象になるプロダクトやサービスとなるが、新たに創出されるプロダクトやサービスは、人々の潜在的なニーズを対象に、その企業の価値観や意志に基づいて開発されるものである。そのため、両者は横並びの関係というより、ブランドが構築される領域にイノベーションが実現される、あるいは、イノベーションの成果であるプロダクトやサービスがブランドの基に束ねられるといった、縦の関係で示すほうが理解しやすいのではないかと(図4)。

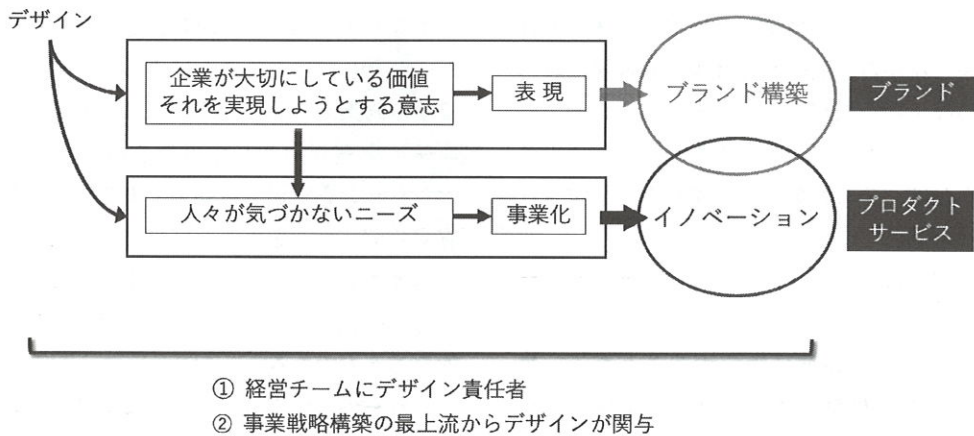
さらにデザイン経営宣言には、デザイン経営と呼ぶための必要条件として、①経営チームにデザイン責任者がいること、②事業戦略構築の最上流からデザインが関与すること、の2点が挙げられている。

中小企業の場合、経営者自らがデザイン責任者として取り組むことで、これらの2要件を満たすこと

【図3】「デザイン経営」の効果



【図4】『「デザイン経営」宣言』に示されたデザイン経営の骨格



(『「デザイン経営」宣言』を参考に筆者作成)

になるであろうが、「経営チーム」や「事業戦略構築」といった用語からは、一定の組織規模や体制を有する企業を想定していることが推測される。デザイン経営の定義に、その目的が「企業価値向上」と示されている点もあわせて考えると、デザイン経営宣言は、主なターゲットに大企業、上場企業を想定している感が否めない。そのため、本稿のテーマである中小企業を対象にしたデザイン経営について考えるにあたり、これまでに説明したデザイン経営の定義に対して、どのような違いを意識しておくべきかを検討する必要がある。

#### (4) 中小企業のデザイン経営

中小企業のデザイン経営を考える上で参考になるのが、2021年6月に特許庁が公開した「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』」<sup>6</sup>である。

このガイドブックでは、中小企業の実態を考慮して、デザイン経営を「ブランド構築・イノベーション」というデザイン経営宣言の2つのフレームではなく、「人格形成・文化醸成・価値創造」という3つのフレームで整理し直している。その3つの中でも特に注目したいのが、会社の「人格形成」である。デザイン経営宣言にはこれに対応する指摘がされていないものの、大企業に比べて事業領域の幅が狭い中小企業にとって、主力となる商品やサービスに紐

づいた企業のイメージが経営に与える影響が大きく、企業の「人格」が重要な要素となりやすい。その「人格」を明確にするところにデザイナーが貢献しているケースが多いと指摘されており、中小企業経営においてデザインの力が発揮されやすい領域と考えられる。

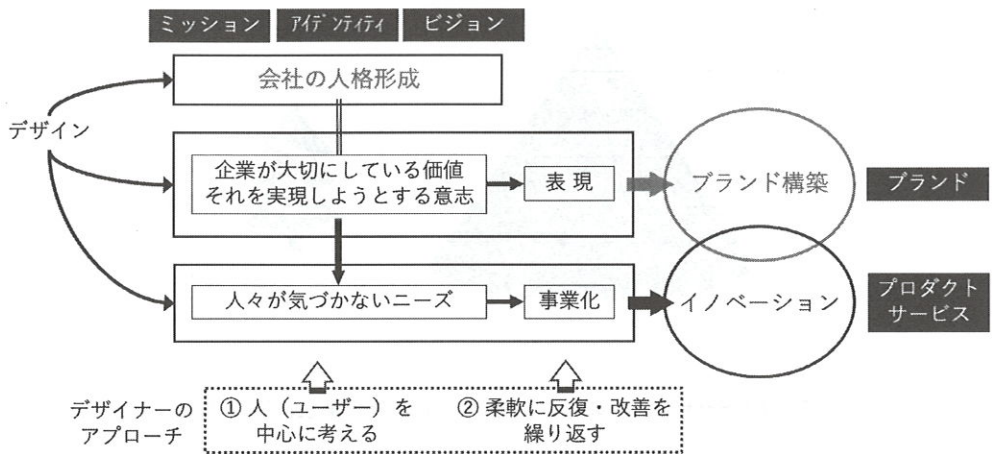
「みんなのデザイン経営」には、その「人格形成」に影響を与えるのが、ミッション（意志と情熱を持つ）、アイデンティティ（歴史や強みを棚卸する）、ビジョン（未来を妄想する）という3つの要素と説明されている。つまり、中小企業のデザイン経営では、ブランド構築やイノベーションを推進する前提として、会社の人格形成、すなわち、企業のミッションとアイデンティティに基づくビジョンの明確化が求められることになる。

さらに、こうしたデザインを取り入れた活動を推進するための組織について、社内の体制を整備するというよりも、社外のデザイナーと協働することによりデザインに固有のアプローチを取り入れて、社内に浸透させていくスタイルがイメージされているように見受けられる（図5）。

#### (5) 会社のカタチをデザインするデザイン経営

中小企業のデザイン経営をここまで説明したように整理すると、中小企業のデザイン経営におけるデザインの対象は、①（ミッションとアイデンティ

【図5】中小企業のデザイン経営の骨格



(「『デザイン経営』宣言」及び「みんなのデザイン経営」を参考に筆者作成)

ティに基づく)ビジョン、②ブランド、③(イノベーションの成果である)プロダクト・サービスの3階層によって構成されると考えられる。これらの3階層は、企業は自らの「①ビジョン」を実現するために、「③プロダクト・サービス」を社会に提供していくが、それを一貫したメッセージとして伝える媒介的な機能が「②ブランド」という関係に整理することができる。

こうした3層構造を立体的な形に表してみたものが、図6である。未来の方向性を示すビジョンを頂点に、ブランドを構築しながらプロダクトやサービスを展開する、上から下に広がる円錐形の形である。こうした円錐形からは、先にデザイン経営宣言の主なターゲットと考えられると述べた大企業の組織が想起され、中小企業のイメージには合致しにくい。また、上から吊るされるクリスマスツリーのような形状は、強いリーダーシップに導かれる欧米的な組織のような印象も受ける。

そこで、こうした3層構造を中小企業のイメージに近づけるべく、上下を逆にしてみるとどうなるだろうか。下から上に広がる逆円錐形となるが、この形は下からのびて枝や葉が広がる盆栽のような形状でもあり(図7)、図6に比べると、ボトムアップ型の日本的な組織を表しているとも見られるのではないかな。

特に受注生産・請負型の中小企業では、顧客からの依頼に応えるために、プロダクト・サービスの

質や生産性の向上に注力していることが多いが、そうした状態は、プロダクト・サービスの階層が最も目につきやすい最上位にある、図7の逆円錐の形状にも合致する。言い換えれば、目の前にある日々の仕事に追われている状態にあり、その根底を支えているはずのブランド(顧客等が自社に対してもつイメージ)やビジョン(自社が目指している方向性)には意識が向かいにくい。

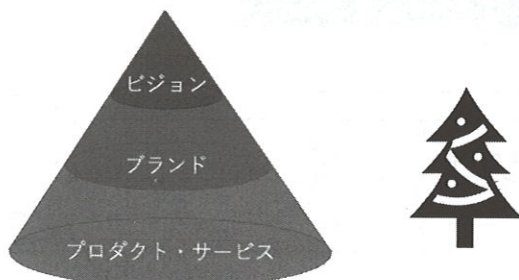
図7の全体を見ると、倒れてしまいやすそうな形にも見えるが、この逆円錐形を倒れないように支えている支点が、その企業が存在している理由とも言える企業の存在意義、企業のアイデンティティである。

長く経済の低迷が続く我が国において、厳しい環境下で生き残っている中小企業には、必ず存在している理由があるはずである。それを支点にしたブレない軸(=経営理念)を中心にしっかりと回転している、すなわち、プロダクトやサービスをより良いものにする努力を続けているからこそ、一見すると不安定に見える形状でも倒れることなく存在し続けていられるのではないかな。

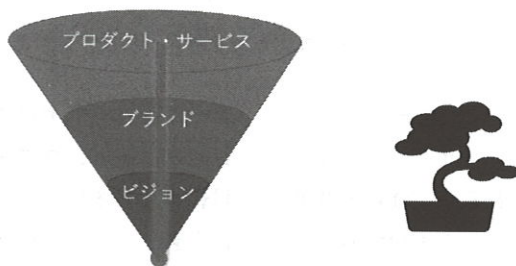
この形状を、あらためて大企業がイメージされる円錐形の3層構造(図6)と比べてみることにしよう。

大企業的な円錐形が倒れにくい理由、それは企業規模が大きくなればなるほど、存在すること自体が存在理由になる傾向が強まるからではないかな。従業員や取引先の数が多い大企業は、本当に倒れてし

【図6】デザイン経営におけるデザインの対象(円錐形)



【図7】デザイン経営におけるデザインの対象(逆円錐形)



アイデンティティ

まうと景気や雇用に与える影響が甚大であり、社会がその存在を支えようと努めるので、簡単に倒れてしまうことはない。どっしりした円錐形のカタチに、そうした社会構造が表れていると解釈することもできそうである。

これに対して、社会に与える影響が相対的に小さくなる中小企業は、存在すること自体が存在理由というところにはまでは、なかなか至ることができない。つまり、自らその存在意義を意識し、足元をしっかりと固めて全体のバランスをとっていかなければ、その存在が危うくなってしまおうということである。

支点がしっかりと定まらない状態で目先の売上に目を奪われ、プロダクトやサービスを売ることばかりに意識を向けていては、たとえ運良くヒット商品が生まれたとしても、それは構造的なものではなく、長く企業の存在を支えることにつながるかどうか分からない。むしろ全体のバランスが崩れて、倒れやすい状態になっている可能性すらあるかもしれない。

なによりも重要となるのは、支点となる自社のアイデンティティをしっかりと認識した上で、将来に

向けたビジョンを定め、その方向にブランドを構築してプロダクトやサービスを投入していくことである。それが中小企業のデザイン経営において、会社の「人格形成」の重要性が強調される理由ではないだろうか。

図7に示した中小企業のデザイン経営における逆円錐形の3層構造では、上の階層ほど変化のスピードが速くなり、流動性が高まることになる。アイデンティティを支点としたブレない軸に対して、上の階層ほど回転速度が速くなるイメージである。

創業の志やこれまでの歴史、社会に提供してきた価値、事業活動を通じて蓄積された企業の強みなどによって形成される企業のアイデンティティは、企業の根幹にある、最も変化しにくい構成要素である。そうしたアイデンティティを有する企業が、未来に向けてどうありたいかを示したビジョンも、環境の変化に応じて見直しが必要になるとしても、短期的に変動する性質のものではない。

これに対して、最も上の階層に位置しているプロダクトやサービスは、時代やユーザーニーズの変化に

合わせたスピーディーな対応が求められ、計画通り進まずに消滅してしまうものも少なくはない、流動性の高い階層になる。ビジョンとプロダクト・サービスを結びつける存在であるブランドは、上下の階層の変化に応じて柔軟に見直すことが必要な階層といえるであろう。

デザイン経営を実践する上で、デザイナーの思考法を応用したデザイン思考の導入は主要な手段の一つとなるが、最も変化の大きいプロダクトやサービスの開発にデザイン思考を取り入れるというだけでは、デザイン「経営」を実践することにはならない。自社のアイデンティティをしっかりと認識した上で、将来の方向性となるビジョンを明確化する。それを基盤にして、デザインの思考や手法を活用しながら、ビジョンを実現するためのプロダクトやサービスを創出して、自社の企業イメージとなるブランドを構築していく。デザインの対象をそうした大きな構造で捉えて、会社のカタチを意識しながら各々の対象をデザインしていくことが、中小企業のデザイン経営の全体像と言えるのではないだろうか。

## (6) デザイン経営と知的財産 ーデザインの前工程としての知的財産

では、こうした中小企業のデザイン経営の全体像において、知的財産はどのように関係してくるのだろうか。

デザインと知的財産の関係について通常思い浮かべるのは、プロダクトやサービスを創出する過程で生まれた発明や意匠を特許権や意匠権で保護する、ブランドを表象するマークや名称を商標権で保護するといった、デザインの後工程における知的財産管理の必要性であろう。そうした中、本稿で強調しておきたいのが、デザインの前工程における知的財産の意義である。デザインの前工程に知的財産が登場する状況には少なくとも2つの場面が想定され、一つは自社のアイデンティティを確認する場面、もう一つはプロダクトやサービスを創出する場面である。それぞれの場面において知的財産を意識することには、次のような意味があると考えられる。

一つ目の自社のアイデンティティを確認する場面については、自社が存在する理由ともいえる企業の

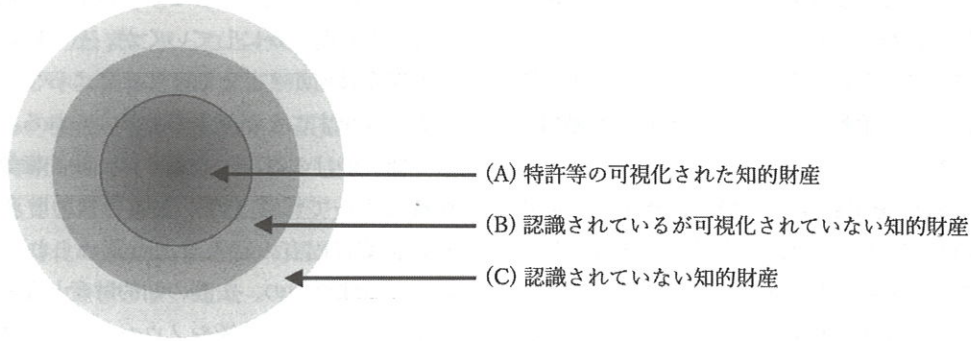
アイデンティティを探索する際に、その企業の創業の経緯や歴史、大切にしている価値観や他者にはない強みなどを明らかにしていくが、その際に「自社の知的財産は何か?」と問うことによって、有益な情報を引き出すことができると考えられる。但し、ここで問いかけの対象となるのは、特許権等の知的財産権によって保護された狭義の知的財産ではなく、その企業に固有の経営資源と認められる無形資産といった意味合いの、広義の知的財産となることに留意が必要である。技術やノウハウ、ビジネスモデルなどにおける他者との客観的な差異、他にない固有性はどの部分にあるのか。それをあらためて問い直し、確認することが、自社が存在し続けている理由を明らかにすることにもつながる。

ここで広義の知的財産を特定する際に生かされるのが、知的財産の専門家が得意とする差異分析のスキルである。一般に知的財産の専門家は、知的財産に該当する要素を抽出する際に、比較対象となるものを選択し、各々を要素分解して、客観的な視点から差異分析を行う。特許出願の際には、対象となる技術を言語化して要素分解し、先行技術との差異を分析することによって発明を特定するが、こうした思考プロセスは、広義の知的財産を抽出することにも活かせるはずである。

固有の経営資源である広義の知的財産は、図8に示したように、3領域に分かれたグラデーションを有するものとして把握される。特許権等の知的財産権を取得、あるいは営業秘密として管理することによって可視化された狭義の知的財産(A)の他に、漠然としたノウハウのように、企業がその存在を認識しているが明確には可視化されていない固有の資源(B)、さらには企業自身もその存在に気づいていない固有の資源(C)まで含めたものが広義の知的財産となるが、知的財産の専門家が有する客観的な差異分析のスキルは、(B)や(C)の可視化にも活かせるはずである。こうして抽出された知的財産を、デザイン経営の第一歩となる企業のアイデンティティの探索に活かすのが、知的財産をデザインの前工程に置くことの第一の意味である。

2021年10~12月に大阪市で開催された中小企業向けの連続セミナー「デザイン経営と知財で企業変革」<sup>7</sup>では、こうした仮説をベースに自社の広義の

【図8】 広義の知的財産のグラデーション



知的財産を問い直した上で、自社の将来ビジョンをシンボルマークやスケッチとして可視化することに取り組んだ。その他にも、知的財産活用に関するレクチャーを行った後に自社の広義の知的財産を考え、それを踏まえてシンボルマークを描くという、中小企業を対象にしたワークショップを複数の地域<sup>8</sup>で行ったが、いずれも自社の固有性や存在理由を深く考える機会になった感触を得ており、ここに知的財産とデザインの有意義な接点の一つがあると考えられる。

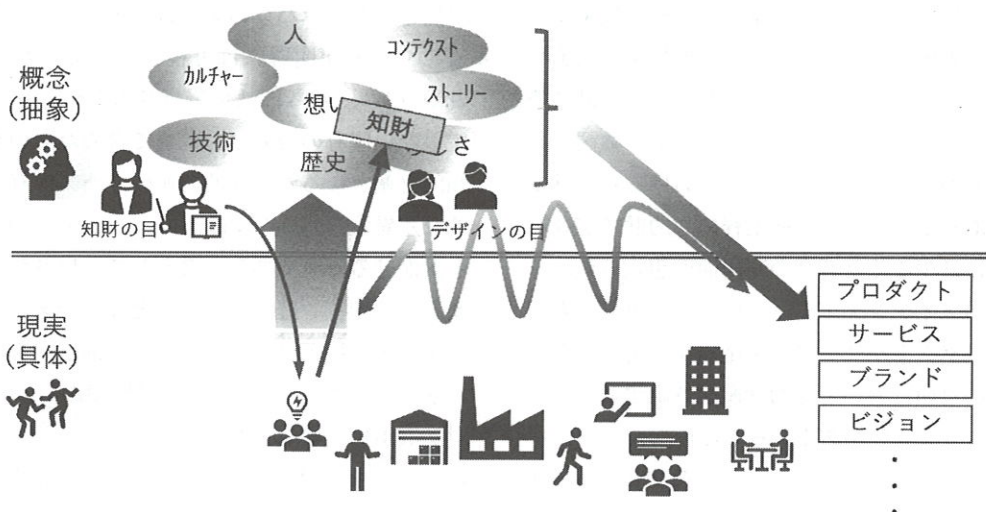
二つ目のプロダクトやサービスを創出する場面については、固有の経営資源である知的財産をデザインの対象に加えることによって、より個性的なアウトプットの創出を期待することができる。先に述べたとおり、対象そのものを、ありのままに、かつ多

面的に観察するのがデザインの特徴であるが、こうした「デザインの目」に対して、より客観的かつ分析的に「知的財産の目」によって抽出された知的財産は、その会社「らしい」アウトプットに、その会社「だから」できる個性を付加し得るものである(図9)。

デザインを料理に喩えるならば、知的財産は地域に固有の特産物や調理法であり、それらが加わることによって、その地域でしか味わえない名物料理が生まれる。デザインのアウトプットをより個性的なものに仕上げるのが、知的財産をデザインの前工程に置くことの第二の意味である。

(7) デザイン経営と知的財産 — デザインの後工程としての知的財産

【図9】 「デザインの目」に「知的財産の目」を重ねる





次に、デザインの後工程における知的財産の意義についても、図7に示した逆円錐形の会社のカタチをイメージしながら考えてみることにしたい。

図7に示した逆円錐形の3層構造において、デザインによって創出された知的財産権によって保護される知的財産は、図10の小さな輪のように表すことができる。プロダクト・サービスの階層では特許権で保護された発明や意匠権で保護された意匠、ブランドの階層では商標権で保護された商標が、一つひとつの小さな輪に対応する。

このように図示してみると、上位の階層に小さな輪が形成されていくとしても、全体として不安定な形状に変わりはない。すなわち、個々の知的財産の保護によって可能なことの限界や、知的財産権の力が企業の存在を支えてくれるわけではないという事実を、視覚的に認識することができる。

では、この不安定な形状を支えるために、どのような方法があるのだろうか。

筆者はその答えが、次の図11に示すように、できるだけ下にある階層の周囲に、逆円錐形を支える大きな輪を作っていくことにあると考えている。

この図に示されている大きな輪は、企業のビジョンに共感し、ブランドのファンとして企業の存在を支えてくれる、顧客や取引先をはじめとする企業のステークホルダーによって形成される「関係性の輪」(エコシステム)である。企業の存在を揺るぎないものとするステークホルダーとの関係性は、その企業のビジネスモデルのあり方でもあり、こうした「関係性の輪」(エコシステム)を形成していくことは、

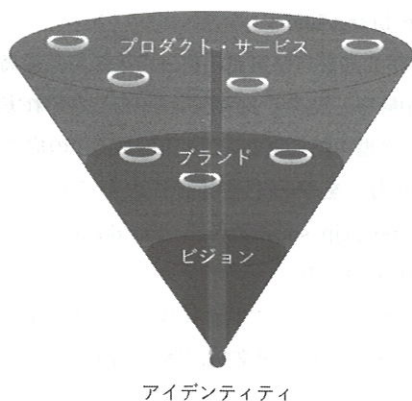
ビジネスモデルのデザインと言い換えてもよいかもしれない。

付言すると、図11はコンシューマ向けにプロダクト等を提供するBtoC企業のみを念頭に置いたものではない。部品や素材の製造、あるいは受託開発や保守メンテナンス等のサービスエンジニアリングを担うBtoB企業であっても、その企業の製品や技術に対する信頼がブランドであり、その企業の姿勢を評価して一緒に仕事をしていきたいという取引先の思いは、その企業のビジョンへの共感である。この逆円錐形モデルに示した関係性の輪は、業態を問わず企業の支えとなるものである。

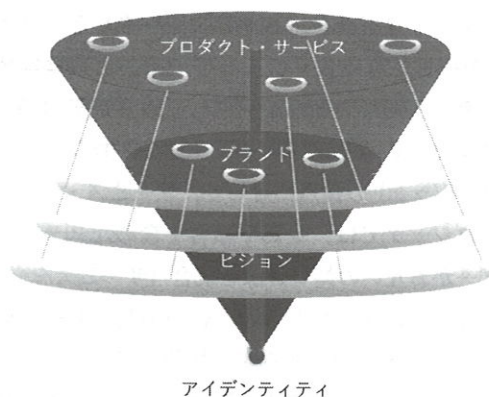
図11には、プロダクト・サービスやブランドの階層に存在する知的財産を表した小さな輪も描き、それを関係性の輪と雪吊りのようにつないだ様子を表現しているが、一つひとつの知的財産が直接的に企業の存在を支えるものとしては機能しなくても、各々の知的財産を「関係性の輪」を形成するために役立てることが可能はずである。

知的財産は、特許権等の知的財産権の排他的な効力によって、他者を排除して独占的な地位を得ようとするために用いることができるが、それ以外にも様々な効力を有している。具体的には、知的財産権を取得することでそのオリジナリティーを客観的に伝えることが可能になる、他者にライセンスすることで仲間づくりに活用することができるといった効力である。こうした知的財産が有する多様な効力を、筆者は「6つの知財力」として整理しているが<sup>9</sup>、その中でも「顧客にオリジナリティーを伝える力」は

【図10】デザインによって創出される知的財産



【図11】中小企業の存在を支える「関係性の輪」



顧客を関係性の輪に引き込むことに、「パートナーとの関係をつなぐ力」は代理店や外注先とのネットワークを形成して関係性の輪を強固にすることに、それぞれ活用することができるであろう。

このように、中小企業の経営を支えるために知的財産で何ができるかを考える際には、小さな輪を見つめるミクロの目だけでなく、その小さな輪を活かして大きな関係性の輪を構想するマクロの目も求められることになる。

### (8) おわりに～知的財産を「外に広げる」

以上のように、デザイン経営の視点から中小企業経営における知的財産の役割を考察すると、知的財産に対する見方に大きな転換が求められているように思えてくる。

これまで中小企業の知的財産支援施策において、知的財産の価値評価の必要性が度々指摘されてきたが、そこには知的財産を保有すること、すなわち知的財産を自社の「中に貯める」ことが企業の競争力強化につながるという前提が存在していると考えられる。

しかし、ここまで考察してきたように、知的財産それ自体が企業の存在を直接的に支えてくれるものではない。中小企業がその存在を確かなものにするために、より重要になるのは「関係性の輪」であり、知的財産もステークホルダーとの関係性の構築に活かすことを重視すべきである。つまり、知的財産を自社の「中に貯める」より、自社から「外に広げる」ことに意識を向けるべきであり、それが中小企業の知的財産活用の基本的な方向性となるのではない。

近時、マーケティングの分野では、サービス・ドミナント・ロジック(S-Dロジック)という考え方が<sup>10</sup>注目されるようになってきている。企業は価値のある有形・無形の商品を提供して顧客がその価値を消費するというグッズ・ドミナント・ロジック(G-Dロジック)の視点に対して、サービス・ドミナント・ロジックでは、企業や顧客を含めたステークホルダーがお互いの持つ資源を統合(サービスを交換)することで価値が生じると、経済活動の基盤を根本的に捉え直すものであるが、知的財産についても同様に、統合して価値を生む資源として捉え直す必要

があるのではない。図11に示した「関係性の輪」と知的財産の小さな輪との関係性は、そうした発想の転換の必要性を示唆しているようにも思われる。

<sup>1</sup> 株式会社IPディレクション代表取締役、土生特許事務所弁理士。12年半の金融機関勤務では主にベンチャーファイナンスを担当、2001年の独立後は弁理士として代理人業務に携わるとともに、中小企業向け知財関連の調査・支援事業に多数関与。近年はデザインと知的財産を活用した中小企業経営をテーマに研究を続け、2002年に設立した法人を株式会社IPディレクションに商号変更して新たなサービス開発に取り組んでいる。武蔵野美術大学大学院造形構想研究科修士課程修了、修士(造形構想)。

<sup>2</sup> 知的財産戦略本部：知財のビジネス価値評価検討タスクフォース報告書～経営をデザインする～、[https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/tyousakai/kensho\\_hyoka\\_kikaku/torimatome/houkokusho.pdf](https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/tyousakai/kensho_hyoka_kikaku/torimatome/houkokusho.pdf)

<sup>3</sup> 経済産業省・特許庁：「デザイン経営」宣言、<https://www.meti.go.jp/press/2018/05/20180523002/20180523002-1.pdf>

<sup>4</sup> 外山雅暁：今必要とされるデザイン経営とは - 特許庁デザイン経営プロジェクトの取組より -、Japio YEAR BOOK 2020、17、2020

<sup>5</sup> 田中一雄：デザインの本質、ライフデザインブックス、24-34、2020 等

<sup>6</sup> 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\\_keici/chusho.html](https://www.jpo.go.jp/introduction/soshiki/design_keici/chusho.html)

<sup>7</sup> 株式会社ダン計画研究所：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「デザイン経営と知財で企業変革」、[https://dan-dan.com/ip\\_design\\_brand/info/](https://dan-dan.com/ip_design_brand/info/)

<sup>8</sup> 2021年8月福島県南相馬市、10月福島県福島市、新潟県柏崎市、2022年1月名古屋市でそれぞれ実施

<sup>9</sup> 土生哲也：知的財産で引き出す会社の底力「6つの知財力」を中小企業経営に生かそう！、[https://www.jpo.go.jp/support/example/document/kigyou\\_jirei2020/c01.pdf](https://www.jpo.go.jp/support/example/document/kigyou_jirei2020/c01.pdf)

<sup>10</sup> ラッシュ、バーゴ：サービス・ドミナント・ロジックの発想と応用、同文館出版、2016