

## デザインを中核とする知財・無形資産ガバナンスの展開

増田 光吉<sup>(\*)</sup>

近年、日本企業ではデザインの経営資源化が進む一方、デザイン活動が企業価値に与える影響について体系的な評価枠組みは十分に確立していない。

本稿は、企業の価値創造過程を「インプット→プロセス→アウトプット→アウトカム→フィードバック」の循環として捉える独自のデザイン価値創造モデルを提示する。

さらに、デザインを「表層的形態→体験→経営」へと拡張する三層構造として整理し、知財権(特に意匠権と商標権)との接続を明確化する。

この枠組みをもとに、国内企業のデザイン KPI 研究と中小企業支援モデルを統合し、デザインを中核とする知財・無形資産ガバナンスの実装可能性を検証する。

以上より、デザインの投資合理性とガバナンス上の意義を、学術・実務の両面から提示する。

## 【目次】

- |  |   |
|--|---|
| <p>I 序論</p> <p>1 本研究の背景と問題意識</p> <p>2 本研究の独自性(循環モデル×三層構造)</p> <p>II デザイン価値創造の循環モデル</p> <p>1 インプット：デザイン能力・文化への投資</p> <p>2 プロセス：価値設計の統合と組織的学習</p> <p>3 アウトプット：知財保護による成果の固定化</p> <p>4 アウトカム：事業成果と無形資産価値への還元</p> <p>5 フィードバック：投資の正当性と統治への連動</p> <p>III デザイン三層構造と知財保護の統合モデル</p> <p>1 狭義デザイン：外観価値と差別化の法的確保</p> <p>2 広義デザイン：UX 価値と無形資産保護の接続</p> <p>3 経営デザイン：価値創造論理と制度的保護</p> <p>4 知財保護適合性モデルの統合的提案</p> <p>5 本章のまとめ</p> <p>IV デザイン KPI と価値評価：非財務情報の制度的統合</p> <p>1 主要指標(経営参画・横断性等)の抽出根拠</p> <p>2 財務成果・顧客価値との結びつき</p> <p>3 ガバナンス上の説明責任指標として</p> <p>V 中小企業における実装アプローチ</p> <p>1 啓蒙/現場貢献モデル：段階的導入による投資認知の転換</p> <p>2 人材配置と伴走支援の有効性：形式知化と知</p> | <p>財保護の連関</p> <p>3 大企業との比較と拡張可能性：迅速性と反復性の競争力</p> <p>4 本章のまとめ</p> <p>VI 知財・無形資産ガバナンスへの統合</p> <p>1 価値創造ストーリーへの接続：価値創造ストーリーの構築と説明責任の基盤</p> <p>2 デザイン資産化の制度的担保：意匠・商標の戦略的役割</p> <p>3 統治の実効化と再投資指針：デザイン KPI の機能</p> <p>4 本章のまとめ</p> <p>VII 結論：デザイン価値の制度的再定位と今後の展望</p> <p>1 本研究の学術的貢献</p> <p>2 今後の政策・実務課題</p> <p>3 結語</p> <p>I 序論</p> <p>1 本研究の背景と問題意識</p> <p>デザインは近年、企業価値創造において根源的な役割を担うようになっている。市場競争の焦点は、技術・機能中心の差異化から、体験・意味・ブランドといった非財務的価値へと移行しつつある。この変化は、エレクトロニクスをはじめとする多くの産業において、「モノとしての品質」ではなく「使用経験・物語の設計」</p> |
|--|---|

(\*) 校友、弁理士、拓殖大学工学部非常勤講師

が差別化の主戦場となった現状を示す。経済産業省「デザイン経営」宣言(2018年)は、この潮流を政策的に整理し、デザインをブランド構築およびイノベーション創出の基盤たる経営資源として位置づけている<sup>(1)</sup>。

一方、コーポレートガバナンス改革の進展により、知的財産・無形資産の戦略的活用と説明責任が求められている。2021年のコーポレートガバナンス・コード改訂では、無形資産を含む経営資源配分の監督を取締役会の役割として明示し<sup>(2)</sup>、2022年には「知財・無形資産ガバナンスガイドライン」が策定された<sup>(3)</sup>。この制度的展開は、デザインを企業価値の中核に位置づける要請が高まっていることを示唆する。

しかし、デザイン活動が価値創造の中核を担う一方で、その成果は財務会計上の無形固定資産として直接認識されず、ROIの説明責任において不利な立場に置かれている。すなわち、デザイン支出は短期費用として扱われ、長期的価値形成の視点が制度的に阻害されている。この構造的制約は、デザインが経営における意思決定に参画することを妨げる大きな障壁となっている。

また、日本企業ではインハウスデザインの歴史が長いものの、その位置づけは一貫せず、依然として事業部の支援機能に留まるケースが多い。デザイン思考の導入が進む中であっても、経営の上流工程での活用は十分とはいえないとされている<sup>(4)</sup>。制度設計と評価枠組みの不備が、デザインの潜在価値を顕在化しきれない要因の一つである。

## 2 本研究の独自性(循環モデル×三層構造)

こうした課題に対し、定量的指標によるデザイン価値評価の研究が始まっている。例えば、インハウスデザイン組織の貢献度をブランド構築・イノベーション・経営参画といった要素に分解して測定する試み<sup>(5)</sup>、また中小企業に対しては、伴走支援を通じて組織能力を蓄積し長期成果へつなげるモデル<sup>(6)</sup>が提示されている。これらは、デザインが人的資本・顧客関係資本等の無形資産形成に寄与することを示す有力な知見である。

しかし、企業価値創造プロセス全体を連続的に説明する理論体系は未だ十分に確立されていない。デザインは、インプット→プロセス→アウトプット→アウトカム→フィードバックという循環的ダイナミクスを有するにもかかわらず、この構造の統一的理解が進んでこなかった。デザイン価値の循環を可視化し、制度設計に統合する研究は、実務・学術双方において喫緊の課題である。

そこで本稿は、デザイン活動を企業価値創造の循環モデルとして体系化し、それを知財・無形資産ガバナンスの枠組みに統合することを目的とする。特に、

- (1) デザインの三層構造(形態・体験・経営)
- (2) KPIによる価値評価の可視化
- (3) 意匠権・商標権による成果の法的固定化

という三要素の統合により、デザイン価値の制度的根拠を明らかにする点に独自性があるものと考えている。

本稿の貢献は以下の三点に整理できる。

第一に、デザイン価値創造を循環的構造として定式化し、評価の単位を活動断片から戦略ループへ拡張した点。

第二に、デザインの三層構造を知財戦略と接続し、成果保護と企業価値向上を同時に達成しうる理論的根拠を確立した点。

第三に、企業規模差を踏まえた普遍的適用可能性を持ち、中小企業の構造的課題を乗り越える実装原理を提示した点。

以上を踏まえ、本稿ではデザインを中核とする知財・無形資産ガバナンスの展開可能性を検証し、その理論的・実務的示唆を提示することを試みることにする。

## II デザイン価値創造の循環モデル

第I章で確認したように、デザインはブランド構築、顧客体験価値、組織能力の形成など、多様な無形資産の形成に寄与する活動として位置づけられる。その価値は、最終成果物としての外観にとどまらず、価値創造プロセス全体を通じて動的に発現する。本章では、デザインを企業価値創造の主要なドライバーと位置づ

(1) 経済産業省・特許庁「『デザイン経営』宣言」(2018年6月)

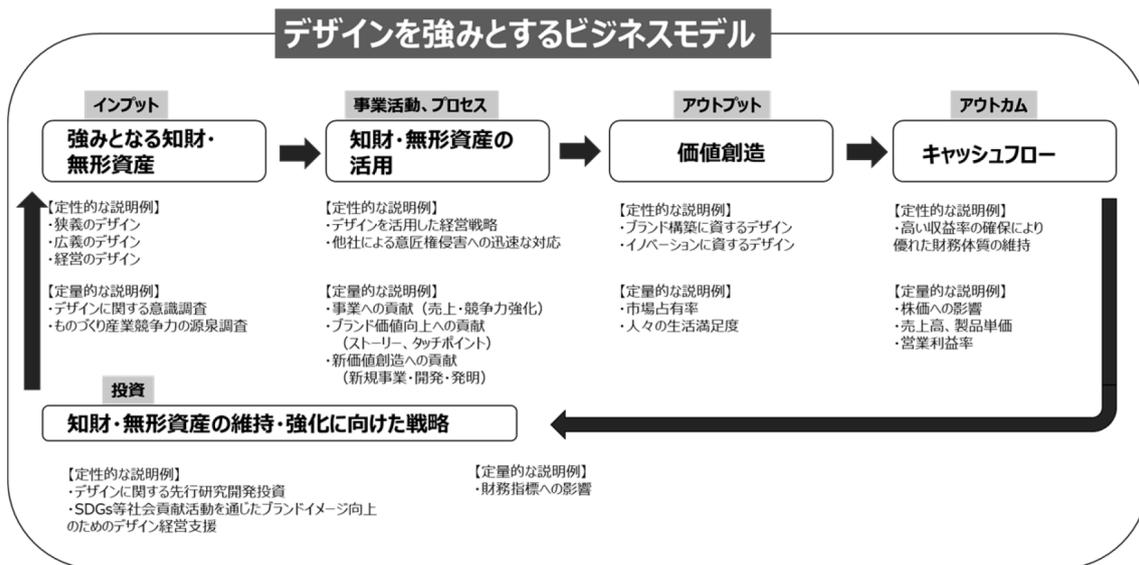
(2) 金融庁「コーポレートガバナンス・コード」(2021年6月改訂)

(3) 内閣官房知的財産戦略推進事務局「知財・無形資産ガバナンスガイドライン」(2022年4月改訂)

(4) 鷺田祐一・他1名「デザイン組織の役割と機能の変遷」REITI ディスカッションペーパーシリーズ24-J-029(2024年12月2日発行)

(5) 鷺田祐一・他5名「日本企業の社内デザイン組織のKPI策定」REITI ディスカッションペーパーシリーズ22-J-025(2022年6月27日発行)

(6) 西垣淳子・他5名「中小企業におけるデザイン導入の支援モデル構築」REITI ディスカッションペーパーシリーズ22-P-017(2022年7月27日発行)



け、資本投下から市場成果、さらには再投資へと至る循環的構造<sup>(7)</sup>に着目する。

前章で示したとおり、デザインは企業価値創造において重要な役割を果たすものの、その影響はしばしば断片的に把握され、価値創造プロセス全体との接続を明確に説明する理論枠組みは十分に整備されてこなかった。そこで本章では、インプット→プロセス→アウトプット→アウトカム→フィードバックという五段階からなる循環モデル(以下「デザイン価値循環モデル」という)<sup>(8)</sup>を提示し、デザイン投資がいかに企業価値へ連関するかを体系的に示すことを目的とする。この循環モデルにより、従来は個別事例ごとに評価されがちであったデザイン活動を、企業価値へ至る因果系列として統合的に理解することが可能となる。

## 1 インプット：デザイン能力・文化への投資

インプット段階には、デザイン人材の採用・育成、組織体制の整備、ブランド思想やデザイン文化の醸成など、企業内部に蓄積される資源が包含される。これらは、デザインを競争優位の源泉とするために不可欠な構造資本であり、企業独自の価値形成の出発点をなす。

もっとも、これらの資源形成投資は会計上、多くの場合「費用」として処理されるため、短期的な費用対効果によって評価されやすい。しかし、デザイン経営の実践が示すように、デザイン能力は中長期的に競争優

位を形成する基盤であり、本来は将来キャッシュフローを生み出す「投資」として理解されるべき性格を有する。

したがってインプット段階は、デザイン関連支出を単なる費用ではなく無形資産投資として捉え直し、本研究が提示するデザイン価値循環モデル全体の起点として位置づけるべき領域である。

## 2 プロセス：価値設計の統合と組織的学習

プロセス段階では、デザインが価値仮説の創発と検証を担い、プロトタイピング、サービス設計、顧客への共感形成などを通じて、事業戦略構築へ結びつく上流活動として機能する。デザイン組織が事業横断的に関与することで、競争優位の源泉となりうるコンセプトの探索、ブランド一貫性の維持、ビジュアライゼーションや論点整理を通じた意思決定の質的向上などがもたらされる。

とりわけ、CDO(Chief Design Officer)等が経営層に参画することは、会社法362条4項6号が定める資源配分監督に、デザインおよび知的資産の視点を導入する機能を持つ。このことは、デザインが単なる実務機能ではなく、経営判断の上流に位置づく戦略機能であることを意味する。

このようにプロセス段階における活動内容は、後のアウトプットおよびアウトカムの評価において、デザイン投資の妥当性を説明するための基盤を形成する。

(7) 増田光吉他「『知財・無形資産ガバナンスガイドライン』実践マニュアル デザイン(意匠)〈前編〉」DESIGN PROTECT No.139 (2023年9月8日) 2-16頁

(8) 菊地修他著「知財・無形資産ガバナンス入門」329-352頁(中央経済社出版、第1版、2024年7月1日)



**経営のデザイン**：製品やサービスの提供を通じた価値創造をするために必要となる。ビジネスモデル、エコシステム、会社組織、マネジメントなどの設計を対象とする。

**広義のデザイン**：ユーザー体験（UX=User eXperience）を含む製品・サービス全体を対象とする。製品やサービスの提供者側だけでなく、ユーザーまで含めた価値創造プロセス全体が設計領域である。

**狭義のデザイン**：意匠（製品やパッケージの装飾）、ユーザーインターフェースなど主にものの姿を対象とする設計。従来から主に（日本語としての）デザインと認知されている領域である。

すなわち、価値創造プロセスの設計と運用そのものが、デザイン投資の正当性を裏付ける重要な論拠となる。

### 3 アウトプット：知財保護による成果の固定化

アウトプット段階では、デザイン成果が具体的な形態・体験・事業構想として結晶化する。本稿は、デザインの担当領域が狭義のデザイン（プロダクトなどの形態）、広義のデザイン（UX / サービス体験）、経営のデザイン（ビジネスモデルや事業構想）という三層構造<sup>(9)</sup>に広がっていることを前提とし、価値資産としてのデザインもまた、これら三層を包含して捉えるべきであると考えられる。

これらの成果に対して、意匠権や商標権などの知的財産権による保護を図ることは、価値の排他性と継続性を確保する手段であると同時に、成果の存在と範囲を客観的に可視化する機能を持つ。特に、令和元年改正意匠法において画像意匠、建築物意匠、内装意匠が保護対象に加えられ、関連意匠制度も拡充されたことにより、顧客接点や空間デザインを含む広範なデザイン成果について、意匠権による保護が図りやすくなっている。

本稿では、この三層構造に対応する意匠・商標等の知財保護を、デザイン価値を企業資産として固定化するメカニズムとして位置づける。そして後章において、こうした広範なデザイン領域に対する知財保護が、いかに企業の知財・無形資産ガバナンスと接続しうるかを検討する。

### 4 アウトカム：事業成果と無形資産価値への還元

アウトカム段階では、市場に投入されたデザイン成

果が、売上高や利益率といった財務指標のみならず、顧客満足度、ブランド評価、顧客ロイヤルティといった非財務成果としても可視化される。インハウスデザイン組織が成熟した企業においては、ブランド価値向上による価格プレミアムの獲得や、UX改善を通じた顧客維持率の向上など、デザイン活動を起点とした事業成果への波及が期待される。

中小企業の場合、デザイン投資の効果が短期の財務指標に直ちに反映されないことも多く、顧客維持率、リピート購入率、現場改善に関する指標など、漸進的な無形資産の蓄積に着目する必要がある。このような非財務成果は、人的資本や顧客関係資本といった無形資産ストックの増大として捉えることができる。

かかる意味において、アウトカム段階はステークホルダー評価と企業価値との接続点を形成するものであり、第IV章で論じるデザイン KPI 評価の基盤となる。デザイン投資が企業価値へ波及する経路を示す指標群は、この段階において価値創造の帰結として把握される。

### 5 フィードバック：投資の正当性と統治への連動

フィードバック段階は、アウトカムの評価結果に基づき、企業が次期のデザイン投資判断を行う過程に相当する。この際、「投資の妥当性（ROI）の説明」、「知財権による差別化優位の維持」、「統合報告等を通じた外部説明責任の履行」などが重要な論点となる。ここでの評価と意思決定は、デザイン関連支出を単なる費用ではなく、将来価値創造に資する資産的投下として扱うべきかどうかを検証する契機となる。

アウトカムに関する指標と、意匠・商標等の知財保護状況を統合的に検証することで、デザイン投資が

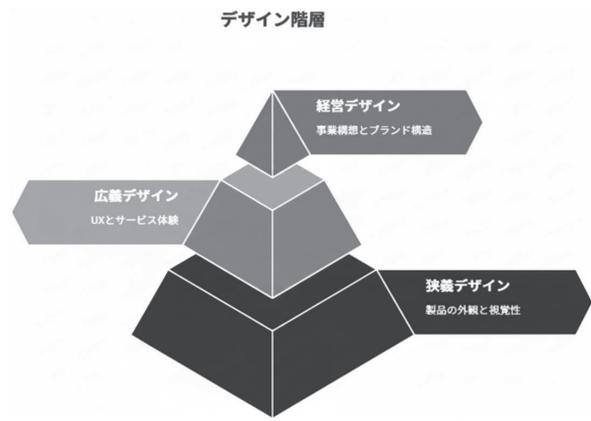
(9) 経済産業省・産業競争力とデザインを考える研究会第1回配布資料2-1「デザインを巡る現状と論点」16頁

費用ではなく資産的投下として取り扱われるべきことの論理的根拠が確立される。こうして得られた知見が次のインプット段階へとフィードバックされることにより、デザイン再投資、ポートフォリオ再構築、IR・統合報告における開示高度化など、価値創造ループが継続的に循環しうる。

このように、フィードバック段階を通じてデザイン価値循環モデルが閉じたループとして機能することで、取締役会等におけるガバナンス強化に資する枠組みが形成される。デザインは、単なる創造行為から、投資判断と統治の対象として位置づけられることになる。

### Ⅲ デザイン三層構造と知財保護の統合モデル

デザインは、企業価値創造の中核に位置づけられる無形資産であり、その価値は単一ではなく多層的に構成される。本章では、経済産業省が示す定義を踏まえ<sup>(10)</sup>、デザインを「狭義デザイン」「広義デザイン」「経営デザイン」の三層構造として整理する。それぞれの価値創造領域(価値実体)は異なり、適合的といえる知財保護手段も異なる。本章では、各層における知財保護のあり方を、具体的事例を踏まえて体系的に論じる。

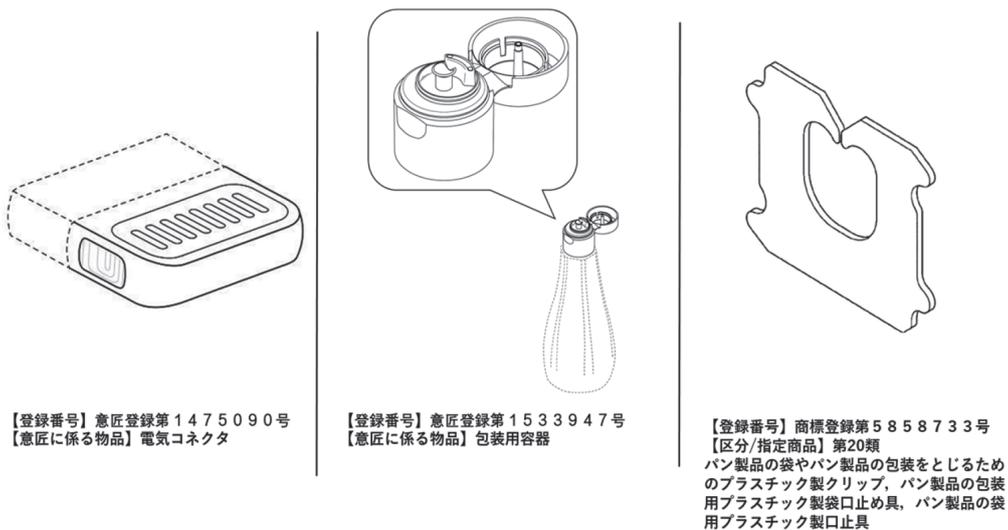


#### 1 狭義デザイン：外観価値と差別化の法的確保

狭義デザインは、製品形態・外観装飾・ユーザーインタフェース(UI)など、視覚的表現を主対象とする層である。意匠法は伝統的にこの層の主要な保護手段であり、製品差異化を直接的に排他権として固定化する機能を有する。また、外観の識別性が高まりブランド標識としての機能を獲得した場合には、商標法による保護も選択肢となる。

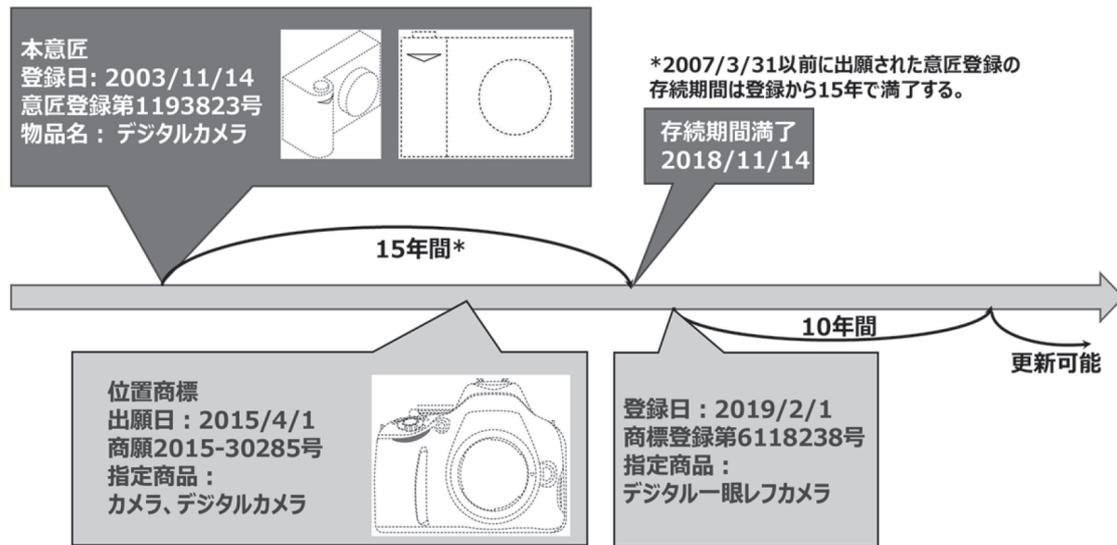
例えば、電気機器におけるコネクタ端子形状や、液体容器の注ぎ口形状など、機能と美感が統合されたデザインは意匠権によって保護される。また、パン袋の開放口を止める「バック・クロージャー」は、立体商標として登録されている事例もある。

さらに、いわゆるロングライフデザインを巡っては、



(10) 前掲注(9)

# 意匠と商標のコンビネーション



意匠と商標を組み合わせた保護戦略が顕著となりつつある。一眼レフカメラのグリップ部に施された赤い弧状の意匠は、当初部分意匠として保護された後、位置商標によって継続的に保護されている。このように、意匠権による短期的な形態保護と、商標権による長期的な出所表示機能を組み合わせることで、差別化の持続可能性を高める知財戦略が実務上定着しつつあるといえる。

加えて、適切な権利化は、デザイン投資の成果を可視化し、ライセンス収入や模倣排除効果を通じて対価的価値の算出を可能にする。この点は、知財価値評価に関する実務指針においても重視されている<sup>(11)</sup>。狭義デザインに対する意匠・商標による保護は、第Ⅱ章で提示したデザイン価値循環モデルのうち、「アウトプット」段階における成果固定化の典型的な形態を構成する。

## 2 広義デザイン：UX 価値と無形資産保護の接続

広義デザインは、ユーザー体験(UX)全体を対象とし、利用文脈・感情・行動を設計する活動である<sup>(12)</sup>。この層では、物理的な形態に限られない多様な要素が関与するため、単一の権利で全面的に保護されること

は稀であり、複数の知財手段を組み合わせた対応が必要となる。

具体的には、この層は形態以外の非視覚的要素が多岐にわたることから、外観表現は意匠法、名称やロゴ、その他の識別標識は商標法、ストーリーや画面構成等の表現内容は著作権法、サービス提供方法や運営ノウハウといったプロセス知識は営業秘密管理によって、それぞれ保護される<sup>(13)</sup>。すなわち、広義デザインの保護には、個別権利を点のように適用するのではなく、事業コンセプト全体の差別化を支える複合的な知財戦略が求められる。

UX が市場差別化の源泉となる場合、店舗内装は建築物意匠として、デジタルサービスのUIは画像意匠として、それぞれ排他性を確保しうる。また、顧客体験価値の向上がブランドロイヤルティや顧客維持率の向上に寄与することは、マーケティング研究やブランド研究においても実証されている<sup>(14)</sup>。このように、広義デザインは、ブランド価値・顧客関係資本といった無形資産の形成と密接に関係しており、その保護戦略は第Ⅳ章で検討するデザイン KPI とも連動して評価されるべき領域である。

(11) 経済産業省「知的資産経営の開示ガイドライン」(2005年10月)

(12) 黒須正明「UX の概念—プラクティス論文としての解説—」情報処理学会デジタルプラクティス Vol.6 No.4 (2015年10月)

(13) 大塚理彦(大阪工業大学知的財産学部教授)「複数の知的財産法によるデザイン保護の可能性」(2019年5月31日)

(14) 付航「ブランドイメージに関する先行研究の理論的考察」(2024年2月29日)

### 3 経営デザイン：価値創造論理と制度的保護

経営デザインとは、ブランド・アーキテクチャ、ビジネスモデル、組織構造、事業ポートフォリオなど、企業全体の価値創造論理を設計する階層であり、企業の長期的な方向性を規定する<sup>(15)</sup>。この層では、単一の製品・サービスを越えたレベルでのデザインが対象となるため、特許法・商標法・営業秘密法制等の組合せに加え、制度上の知財権では捉えきれない要素も考慮する必要がある。

具体的には、技術的アイデアやビジネスモデルの一部は特許権によって保護されうる一方、ブランド体系やネーミング戦略は商標権を通じて固定化される。また、価値創造を支える業務プロセス、組織運営ノウハウ、意思決定文化といった要素は、営業秘密管理の対象となる場合もあれば、権利化されないまま組織内に蓄積される場合も多い。このようなノウハウや組織文化といった知財制度の枠外の要素についても、知財・無形資産ガバナンスの視点から統合的に把握し、価値創造構造の一部として扱う必要がある。

さらに、経営デザインは、企業の価値創造ストーリーとして投資家に説明されるべき対象でもある。知財・無形資産ガバナンスガイドラインでは、企業に対し、統合報告書等を通じて価値創造プロセスと知財戦略の関係を明示し、長期的な競争優位との結びつきを説明することを要請している<sup>(16)</sup>。この意味で、経営デザインは、第Ⅱ章で示したデザイン価値循環モデルの全体構造と最も強く関係する層であり、知財とガバナンスを橋渡しする役割を担う。

### 4 知財保護適合性モデルの統合的提案

以上の整理から明らかなどおり、デザインの価値は狭義デザイン・広義デザイン・経営デザインという三層構造をなしており、それぞれの層に適合的な知財保護手段が存在する。本研究が提示する統合モデルは、この三層構造を前提として、各層における価値創造領域と意匠権・商標権・特許権・営業秘密管理等との対応関係を整理するものである。

このモデルは、企業がデザイン活動の成果をどの層でどのように資産化するかを明らかにし、知財ポートフォリオの設計方針を検討するための枠組みとして機能する。特に、デザイン価値循環モデルの「アウトプット」段階において、どの成果をどの権利で固定化

し、どの成果をノウハウとして内部蓄積するかを判断する際の指針となりうる。

### 5 本章のまとめ

本章では、デザインを「狭義デザイン」「広義デザイン」「経営デザイン」という三層構造として整理し、それぞれの価値創造領域に対応する知財保護手段の適合性を検討した。狭義デザインについては意匠権・商標権による外観価値の排他的固定化、広義デザインについてはUX全体を支える複合的な知財戦略、経営デザインについてはビジネスモデル・ブランド・組織能力を対象とする特許・商標・営業秘密・組織文化といった多元的保護の必要性を示した。

これにより、デザイン投資の成果が、各層において異なる形で資産性を担保されることが明らかとなった。本章で整理した三層構造と知財保護の対応関係は、第Ⅳ章で検討するデザインKPIとの連関を通じて、デザイン資産化の成果(意匠権による固定化、ブランド形成等)が、どのように測定され、企業価値へと接続されるかを説明するための前提となる。すなわち、本章は、デザイン価値循環モデルにおける「アウトプット」段階の内実を明らかにし、知財・KPI・ガバナンスを架橋するための基礎理論を提供するものである。

## Ⅳ デザインKPIと価値評価：非財務情報の制度的統合

前章で示したとおり、デザインは狭義の外観価値のみならず、広義の体験価値や経営設計の価値を包含する多層構造として理解される。しかし、これらが創出する成果の大半は財務諸表上「費用」として処理され、資産計上の対象とはならない。この会計上の構造的制約が、デザイン投資の効果を過少評価する主たる要因となっている。すなわち、企業におけるデザイン活動は、実質的には競争優位の源泉たり得る戦略的投下であるにもかかわらず、会計上は短期費用として扱われ、削減対象となりやすい。本章では、このギャップを是正し、デザイン価値を企業価値へと結びつけるための非財務指標(KPI: Key Performance Indicators)の制度的役割を検討する。

(15) 前掲注(1)

(16) 前掲注(3)

## 1 主要指標(経営参画・横断性等)の抽出根拠

まず、デザイン評価の制度的必要性を確認しておきたい。経済産業省が推進する統合報告の枠組みにおいては、企業価値創造のメカニズムを財務・非財務情報を統合した形で提示することが求められている<sup>(17)</sup>。また、知財 KPI 研究<sup>(18)</sup>においても、企業に蓄積された無形資産の成果を計測し、価値創造ストーリーとして投資家へ説明する手段が強く要請されている。この文脈において、デザインはブランド、顧客体験、組織能力などの無形資産の結節点に位置するものであり、その成果を定量的かつ継続的に測定するための指標体系が不可欠となる。

次に、デザイン評価を第Ⅲ章で整理した三層構造に対応させる必要がある。狭義デザインにおいては、外観品質や意匠権取得件数など、視覚的差別化を裏付ける成果が中心的指標となる。他方、広義デザインでは、顧客満足・UX改善・顧客関係資本の蓄積が重視され、顧客推奨度(NPS)、顧客維持率、サービス改善指標などが代表的である。そして、経営デザインでは、デザイン部門の上流工程参画比率、デザイン投資の回収効率(Return on Innovation Design:ROID)等が、取締役会に対する説明責任を支える重要な管理指標となる。各階層に固有の成果を KPI として体系化することで、デザインが企業価値創造プロセス全体に寄与する構造を立体的に可視化できる。その評価視点を整理すると、おおむね表1のようにまとめられる。

表1 デザイン三層構造と代表的 KPI の対応関係

デザイン層区分	主な価値領域	代表的 KPI の例
狭義デザイン	製品外観・UI・意匠性	意匠権・商標権の取得・維持件数、シリーズごとの意匠活用率、外観品質評価 など
広義デザイン	UX全体・ブランド体験・顧客関係資本	NPS、顧客維持率・リピート率、UX改善指標、ブランド評価スコア など
経営デザイン	ビジネスモデル・組織能力・上流参画	デザイン部門の上流工程参画比率、ROID、デザイン案件のポートフォリオ指標 など

## 2 財務成果・顧客価値との結びつき

さらに重要なのは、デザイン KPI が単独で価値を示すものではなく、財務成果へと転換する因果連鎖を説明する論拠となる点である。例えば、意匠権の活用は模倣排除効果やライセンス収益獲得を通じて利益率の向上に寄与し、UX改善指標の向上は顧客ロイヤリティを高め、顧客生涯価値(LTV)の増大へ波及する。統合報告実務においては、こうした非財務成果(アウトカム)と財務成果(リターン)との関係を、合理的整合性のあるストーリーとして提示することが求められる<sup>(19)</sup>。本研究が提示する「インプット→プロセス→アウトプット→アウトカム→フィードバック」という循環モデルは、この因果構造を理論化し、デザイン投資の合理性を制度的説明責任を果たすための論理的基盤として位置づける。すなわち、企業が描く将来像(バックキャスト)に基づく価値創造ストーリーを、検証可能な形で示す枠組みとして機能するのである。

## 3 ガバナンス上の説明責任指標として

加えて、デザイン KPI は経営統治の観点からも決定的意義を持つ。すなわち、KPI の設定とモニタリングを通じて、デザイン投資が長期的価値創造に資するかどうかを取締役会が監督できるようになる。この点において、デザイン KPI は単なる管理指標ではなく、無形資産戦略を経営に取り込むための統治装置(ガバナンス・メカニズム)として機能する<sup>(20)</sup>。すなわち、知財で固定化されたデザイン成果とその KPI を組み合わせることで、デザイン投資を「どの資産に・どの程度配分すべきか」を判断するための資産監督機能が具体化される。さらに、統合報告・IRを通じた外部開示は、投資家との対話を深化させ、企業価値の適切な市場反映を促す。これは、ガバナンス改革において要請される「攻めのガバナンス」<sup>(21)</sup>を実質的に支える基盤ともなる。

以上を踏まえると、デザイン KPI の本質は、デザイン活動を「費用」の枠から解放し、中長期的な企業価値創造へ関連する資産的投下として再定義することにある。すなわち、デザイン KPI は、デザイン投資の成果を可視化し、知財保護と整合させることで、無形資産ガバナンスの中核をなす統治機能として制度化

(17) 経済産業省「企業と投資家の対話のための『価値協創ガイドンス 2.0』(価値協創のための統合的開示/対話ガイドンス 2.0) (2022年8月)

(18) 高野誠司(弁理士)「最新の知財 KPI ~統合報告書に記載された知財 KPI の事例と傾向~」(2025年2月28日)

(19) 山内明他「知財 KPI 策定の勘所」知財管理 Vol.73 No.1 (2023年1月)

(20) 鷺田祐一(一橋大学経営管理研究科教授)「デザイン組織の標準 KPI の策定と検証」J-STAGE Advance published (2022年2月11日)

(21) 前掲注(2)

されるのである。

## V 中小企業における実装アプローチ

中小企業におけるデザイン活用の実態は、大企業とは異なる制度的および経営的背景を有する。多くの中小企業ではデザインが、製品開発の最終段階における装飾的付与＝費用項目として認識され、投資判断の初期段階では軽視されがちである<sup>(22)</sup>。しかしながら、資源制約の強い中小企業こそ、差別化戦略を通じて市場における存続可能性を高める必要がある<sup>(23)</sup>。本章では、第Ⅱ～Ⅳ章で論じた理論枠組(デザイン価値循環モデル、デザイン三層構造、知財保護、KPI評価)を踏まえ、中小企業がデザイン価値循環モデルを現実の制約下でどのように実装しうるかを検討する。

### 1 啓蒙／現場貢献モデル：段階的導入による投資認知の転換

中小企業における最大の障壁は、デザイン投資の効果が短期に顕在化しにくいゆえに、費用性が強調され、経営者の投資判断が保守化する点にある。この傾向は、短期採算性を優先しがちな製造業で顕著である。しかし部分最適の追求は、顧客価値差別化の欠如による価格競争への陥落を招き、長期的な利益率を棄損する危険がある。

そこで有効となるのが、製品改善や発信強化といった小規模領域から着手し、顧客反応を早期に可視化して経営者の認知転換を促す段階的アプローチである。リーン型の反復的改善(MVP→市場検証→改善)と親和性が高く、第Ⅳ章で述べたKPI測定との連携により、投資の合理性を説明可能にする。この成功循環は、デザインを費用ではなく資産形成への入口として理解させる契機となる<sup>(24)</sup>。言い換えれば、本節でいう「啓蒙／現場貢献モデル」は、現場の小さな成功事例を通じて、経営層の意識を「コスト」から「投資」へと段階的にシフトさせる仕組みともいえる。

## 2 人材配置と伴走支援の有効性：形式知化と知財保護の連関

多くの中小企業においては、デザイン専門人材を恒常的に配置することが困難である。外部デザイナーを単発的に起用する手法は、成果が属人化し、企業内部に蓄積されず一過性に終わる危険がある。

これに対して、外部デザイナーによる中期的伴走支援は、企業内部の担当者との協働を通じてデザイン思考が形式知化し、第Ⅱ章で示した広義デザインにおける組織能力が醸成される。さらに、この形式知化された成果に対し、知財専門家が連携して意匠権・商標権等による適切な保護設計を施すことで、アウトプットの資産性(排他性)が確保される<sup>(25)</sup>。

この「プロセス能力の蓄積×知財化」の連鎖は、次期投資判断に資するフィードバックを生成し、企業内部に投資の正当性を説明する根拠を形成するという点で、制度的意義を有する。すなわち、伴走支援による内在化と知財による固定化が統合されることにより、中小企業においてもデザイン投資を長期的な無形資産形成として位置づけるためのガバナンス基盤が整備されていく。

## 3 大企業との比較と拡張可能性：迅速性と反復性の競争力

大企業はブランド資源や技術力、デザイン人材に恵まれる一方、意思決定が階層的であり、製品コンセプト形成から市場実装までのサイクルが長期化しやすい<sup>(26)</sup>。市場との乖離が生じるリスクも否定できない。

これに対し中小企業は、経営層と現場の近接性により、デザインを起点とした事業仮説の検証を迅速に実行することが可能である。活用できるリソースは限定的であるがゆえに、小さな失敗の反復(試作→検証→改善)を高速に回すリーン型ものづくりは、中小企業の文化として根づきやすい。この結果、UX向上の成果が即座に収益性へと接続されるという構造的優位性が生まれ得る。

また、地域との結節性の高さから、ローカル文化を基盤とした物語資産が形成されやすい。昨今では大企業も地域共創に参入しているが、中小企業が保有する現場発の関係資本は、代替困難なブランド差別化要因

(22) 前掲注(6)

(23) 近藤信一「地方中小企業におけるデザイン経営の社会実装に向けたモデル構築とデザイン経営戦略論の模索」経営経済 56号(2021年1月)

(24) 前掲注(3)

(25) 増田光吉他「デザイン経営と知的財産権の新たな融合 社会課題解決と中小企業の未来を拓く『デザイン経営コンパス』の可能性(特許庁I-OPENプロジェクトの取組より、大阪・関西万博に向けて)」DESIGN PROTECT No.147(2025年9月25日) 8-23頁

(26) 中小企業庁「『中小企業白書』(2025年版)」(2025年7月1日)

として機能し得る。デザイン価値循環モデルの観点からみれば、中小企業は「迅速な反復」と「地域接続性」を梃子として、アウトカムおよびフィードバックの段階を短いサイクルで回転させる主体として位置づけられる。

#### 4 本章のまとめ

本章では、中小企業におけるデザイン価値循環モデルの実装可能性を、以下の点で整理した。

- ・段階的導入による認知転換が、デザインを費用から資産へと再定義する。
- ・伴走支援×知財化が、組織能力を形式知化し、成果の資産性を担保する。
- ・迅速な反復性と地域接続性が、大企業には代替困難な競争力となる。

以上より、中小企業のデザイン活用は、単なる付加価値向上策ではなく、投資の妥当性を内部で説明することを可能とする統治装置として機能しうる点において、第VI章で議論する知財・無形資産ガバナンスに接続されるべき持続的成長戦略であると位置付けられる。

## VI 知財・無形資産ガバナンスへの統合

これまで論じてきたとおり、デザインは狭義(形態)・広義(体験)・経営(事業構想)という多層的価値領域を包含し、それぞれが意匠・商標等の法的保護手段および非財務指標(KPI)を通じて企業価値へと結びつく。本章の目的は、このデザイン価値創造構造を、企業経営の監督機能(コーポレートガバナンス)の観点から整理し、知財・無形資産ガバナンスとの統合可能性を検証することにある。

特に、デザイン投資が財務会計上の「費用」の枠を超えて、取締役会が監督すべき無形資産投資として制度的に再定位されるプロセスに焦点を当てる。

### 1 価値創造ストーリーへの接続：価値創造ストーリーの構築と説明責任の基盤

デザイン価値循環モデルは、インプット(投資)からプロセス(価値設計)、アウトプット(知財による成果固定化)、アウトカム(顧客価値・ブランド価値の創出)を経て、フィードバック(再投資判断)へと至る因果連鎖を可視化する枠組みである。この循環構造を明

確化することで、統合報告において求められている価値創造ストーリーの透明性が高まり、企業が志向する中長期的な成長の方向性を投資家と共有しやすくなる<sup>(27)</sup>。

とりわけ、顧客体験やブランド認知の改善といった非財務成果が、価格プレミアム、需要維持、顧客生涯価値(LTV)の向上などの財務成果にどのように接続するのか、その論理を説明し得る点に制度的意義がある。

さらに、この価値創造ストーリーは、取締役会が企業資源の配分を監督する際の論理的な前提を構成する。すなわち、デザイン活動が「感性」や「センス」に留まるものではなく、特定のKPIと収益性指標によって裏付けられた投資テーマであることを示すことで、取締役会はデザイン投資を戦略的資本配分の一部として位置づけることが可能となる。その意味で、デザイン価値循環モデルは、価値創造ストーリーとガバナンスを媒介する基盤的フレームワークといえる。

### 2 デザイン資産化の制度的担保：意匠・商標の戦略的役割

意匠権は、製品外観やUI、建築・内装等に具現化された視覚的差別化要素に排他性を与え、模倣排除効果やライセンス収益を通じて財務成果へ転化し得る。また、商標権は、ブランドの名称、ロゴなどの識別要素に排他性を付与し、それを継続的に市場で機能させる制度的基盤となる。その結果、顧客がブランドを選び続ける環境が維持され、長期的なブランド価値の形成と収益機会の確保に寄与する。

近年では、店舗内装意匠、サービスUIにおける画像意匠、循環型ビジネスモデルにおける構造部材の意匠登録など、従来は「仕組み」や「コンセプト」として把握されていた経営設計要素を、視覚化されたデザインとして意匠・商標の対象に取り込む実務も見受けられるようになってきた。これは、第III章で論じたデザイン三層構造のうち、「広義デザイン」や「経営デザイン」の領域をも、知財制度を通じて資産化しようとする動きと理解できる。

すなわち、意匠・商標は単なる成果物の保護手段にとどまらず、デザインを企業の無形資産として固定化し、排他的な収益機会を確保するための制度的担保装置として機能する。法的な排他性の確保によって、デザイン投資の成果は誰もが享受し得る「準公共財」では

(27) 前掲注(17)

なく、当該企業が収穫を享受しうる「私的資産」として定義される。その意味で、意匠・商標による資産化は、デザイン価値をガバナンスの俎上に載せる前提条件であり、デザイン投資の正当性を評価するための基礎となる。

### 3 統治の実効化と再投資指針：デザイン KPI の機能

デザイン投資の妥当性は、その回収可能性と企業価値への貢献を説明することを前提として、経営判断および取締役会の監督の対象となる。この点において、デザイン KPI は、アウトプット(知財権取得・ブランド構築)およびアウトカム(顧客満足度、ロイヤルティ、LTV 等)の成果を定量的に測定し、インプット段階での投資判断と結びつける役割を担う<sup>(28)</sup>。第IV章で整理したように、KPI は三層構造(狭義・広義・経営)ごとの成果を可視化し、価値創造循環モデルの各段階を数値的にトレースするように機能する。

取締役会がこれらデザイン KPI を定期的にモニタリングし、目標値の設定・達成状況・乖離要因を検証することにより、デザイン戦略が中長期的な企業価値創造に資するかどうかを継続的に監督することが可能となる。また、KPI に基づく成果の外部開示は、統合報告や IR 活動を通じて投資家との対話を深化させ、知財・無形資産の活用状況を市場に対して説明する基盤となる。

このように、デザイン KPI は単なる実務的な管理指標ではなく、デザイン投資の合理性を制度的に裏付け、企業価値創造と無形資産ガバナンスを統合する統治装置としての性格を帯びる。コーポレートガバナンス・コード改訂が要請する「攻めのガバナンス」を実質化するうえで、デザイン KPI は無形資産戦略の可視化とモニタリングを支える中核的なメカニズムでもある。

### 4 本章のまとめ

本章では、デザイン価値循環モデル、意匠・商標による資産化、デザイン KPI による価値創造の可視化という三位一体の構造を、知財・無形資産ガバナンスの枠組みへと統合する意義を検討した。

第一に、デザイン価値循環モデルは、インプットからフィードバックに至るまでの因果連鎖を提示することにより、統合報告における価値創造ストーリーの骨

格を形成し、取締役会による資源配分監督の論理的前提を提供する。

第二に、意匠権・商標権は、デザイン成果に法的排他性を付与することで、デザイン投資の成果を企業固有の無形資産として固定化し、収益機会を維持・拡大するための制度的担保装置として機能する。

第三に、デザイン KPI は、こうしたデザイン資産化の成果と企業価値との連関を定量的に示し、取締役会のモニタリングおよび再投資判断を支える統治メカニズムとして位置づけられる。

これらを総合すると、デザインは単なる創造行為から、取締役会が監督すべき無形資産投資へと制度的に再定位される。本研究が提示した枠組みは、知財戦略とデザイン戦略を無形資産ガバナンスの文脈で統合し、日本企業が長期価値創造と持続的成長を実現するためのガバナンス構造の転換可能性を示すものである。

## VII 結論：デザイン価値の制度的再定位と今後の展望

### 1 本研究の学術的貢献

本稿は、デザインを企業価値創造の中核を担う無形資産として再定義し、その多層的価値を、知財保護および無形資産ガバナンスの観点から統合的に説明する理論枠組みを提示した。とりわけ、デザインが創出する価値を、狭義(形態)、広義(体験)、経営(事業構想)の三層構造として整理し、それぞれに対応する知財手段(意匠・商標等)と非財務指標(KPI)との適合性を体系化した点に、本稿の独自性がある。

また、「インプット→プロセス→アウトプット→アウトカム→フィードバック」という価値循環モデルを提起し、デザイン投資が単なる費用削減の対象ではなく、資産形成へと連関する因果構造を描き出した。この循環構造は、統合報告や知財・無形資産ガバナンスガイドラインが要請する価値創造ストーリーの提示に応答するものであり、デザイン活動を企業価値創造プロセスの中に位置づけ直すための論理的基盤を提供するものである。

さらに、中小企業における実装の観点から、①段階的導入による価値認知の転換、②外部知見との伴走支援と知財専門家の協働、③迅速性と地域性を活かしたデザイン経営の可能性を検討した。とりわけ、知財専

(28) 前掲注(19)

専門家との協働によりデザイン成果を法的に保護し、その排他性を明確化することが、アウトプットの資産性を担保し、フィードバック段階における再投資判断へと接続する点は、経営統治との親和性を高める重要な要素である。

本稿の結論は、以下の二点に集約される。

(1) デザインは「投資対象資産」として再定義されるべきである：

第一に、デザインは、組織能力、ブランド構築力、顧客基盤の強化を通じて持続的競争優位を形成する企業資源であり、本質的には中長期的な投資対象として扱われるべきである、という点である。財務会計上、デザイン関連支出の多くは研究開発費や販売費・一般管理費として期間費用に計上されるが、その効果は単年度の収益獲得にとどまらず、将来の事業構造や顧客関係資本、ブランド価値の形成に寄与する。本稿で提示した価値循環モデルは、デザイン投資をこのような長期的・構造的な視点から捉え直し、費用から資産へと再定義するための概念装置として位置づけられる。

(2) 知財と KPI は、デザイン経営を支える制度的基盤である：

第二に、意匠権・商標権等の知財手段と、デザイン KPI による非財務情報の可視化は、デザイン経営を支える制度的基盤を構成するという点である。意匠権や商標権は、狭義・広義・経営の各層で創出されたデザイン成果に排他性を与え、その利用価値を一定程度固定化する機能を有する。他方で、KPI は、こうした成果が顧客ロイヤルティ、ブランド評価、売上・利益といった財務成果へどのように波及しているのかを継続的に測定し、取締役会等による投資判断・モニタリングを可能にする。両者を統合することにより、デザイン価値は主観的評価を超えて制度的説明責任の対象となり、取締役会のガバナンス領域に位置づけられる。

以上を踏まえると、本稿は、デザインを無形資産ガバナンスの文脈で「再定位」するための理論的根拠を提示するとともに、知財戦略とデザイン戦略を統合する実務上の方向性を示すものといえる。

## 2 今後の政策・実務課題

本稿の理論枠組みを、企業実務における意思決定や評価の基盤として機能させるためには、なお幾つかの課題が残されている。

第一に、本稿は制度的・概念的整理に重点を置いたため、デザイン投資と企業価値との関係についての定

量的実証は限定的である。今後は、デザイン KPI と財務指標の時系列データを収集し、統計的手法や因果推論の枠組みを用いて両者の関係を検証することにより、「データ駆動型デザイン経営」とも呼ぶうる実証基盤の整備が求められる。

第二に、デザイン成果が企業価値に及ぼす影響は、製造業、サービス業、プラットフォームビジネス等、業態やビジネスモデルによって大きく異なる。このため、「標準的な」KPI セットを画一的に適用することには限界がある。産業別・企業規模別のベンチマークモデルを構築し、それぞれに適合した評価指標群を提示することができれば、デザイン価値循環モデルの実務適用範囲は一層拡張されるだろう。

第三に、意匠権や商標権などの知財保護が実際に生み出す経済価値、すなわちライセンス収入、模倣排除による逸失利益の抑止、ブランドプレミアムの維持といった効果を、どのように貨幣価値として算定するかという課題が残されている。知財価値評価の手法は既に一定程度蓄積されているものの、デザイン特有の「美感」や体験価値を含んだ無形資産を、どのような前提とモデルにより評価するべきかについては、今後さらに実証的検討が必要である。

これらの課題に取り組むことにより、本稿で提示した理論枠組みは、単なる概念モデルにとどまらず、企業がデザイン投資を意思決定し、説明し、再投資へとつなげるための実効性あるマネジメント基盤へと発展していくことが期待される。

## 3 結語

デザインは、もはや製品の外観を整えるための創造行為にとどまらず、企業の戦略、組織、ブランド、顧客関係といった多層的な領域に浸透しつつある。本稿が示したように、知財保護と KPI による可視化を媒介とすることで、デザインは企業価値創造の中核的資源として経営統治の枠組みに組み込まれうる。その意味で、デザイン価値の制度的再定位は、日本企業が有形資産偏重の発想から脱却し、無形資産経営へと転換していくための重要な契機となる。

今後、企業がデザインを「未来への投資」として位置づけ、その投資がいかなる経路を通じて企業価値へと変換されるのかを説明していくことができるかどうかは、知財実務、会計・開示実務、そしてガバナンスの在り方とも密接に関わる。本稿が、そのような変革のプロセスに対し、理論的な指針と実務的な示唆を提供する一つの試みとして位置づけられ、デザインと知財

を架橋する学術的・実務的議論のさらなる展開に資することができれば幸いである。