

2019年6月



経営をデザインする

経営デザインシートと知財のビジネス価値評価

内閣府 知的財産戦略推進事務局
参事官 仁科雅弘

検討体制（2017-2018）

知的財産戦略本部

本部長：内閣総理大臣
構成員：全閣僚、有識者10名

本部決定

2018年6月12日



知的財産戦略ビジョン



知的財産推進計画2018

知的財産戦略ビジョンに関する専門調査会

- 「知的財産戦略ビジョン」素案取りまとめ
- 2025年-2030年頃を見据え、社会と知的財産システムについて、中長期の展望及び施策の方向性を示す

検証・評価・企画委員会

- 「推進計画2018」素案取りまとめ

産業財産権分野を取り扱う会合

（座長）渡部俊也 東京大学 教授

コンテンツ分野を取り扱う会合

（座長）中村伊知也 慶應義塾大学大学院 教授

タスクフォース設置

知財のビジネス価値評価検討タスクフォース（座長）渡部俊也 東京大学 教授

相澤 英孝	武蔵野大学 法学部 教授	鈴木 行生	（株）日本ベル投資研究所 代表取締役 主席アナリスト
奥田 武夫	オムロン（株） 技術・知財本部 知的財産センタ長	関 大地	新日本有限責任監査法人 公認会計士 シニアマネージャー
小林 誠	デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイ ザリー合同会社 シニアヴァイスプレジデント	萩野 源次郎	大和合金（株） 代表取締役社長 日商・東商 知的財産戦略委員会 委員
強瀬 理一	（株）きらぼし銀行 常務執行役員	土生 哲也	土生特許事務所 弁理士
鮫島 正洋	内田・鮫島法律事務所 弁護士・弁理士	森 俊彦	特定非営利活動法人日本動産鑑定 会長
芝坂 佳子	KPMG Japan 統合報告CoE	渡部 俊也	東京大学 教授



報告書

2018年5月

冷戦崩壊：軍事技術・予算の民間開放、世界市場への東欧・中国等の参入
⇒ **供給力のブレイクスルー**

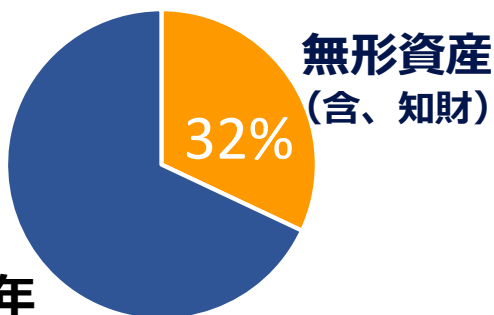
20世紀

21世紀

供給力

需要

- 良いものを作れば売れる



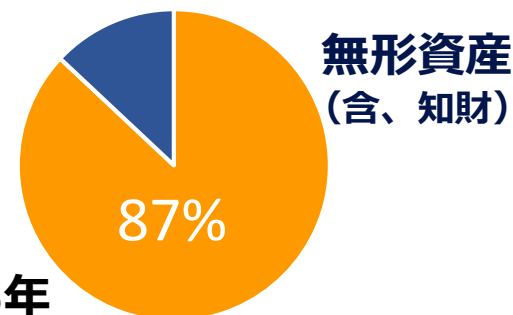
1985年

- 市場を維持・確保する大規模な製造設備等の有形資産が価値の源泉

供給力

需要

- 新技術・新製品でも選ばれないと売れない



2015年

- ニーズやウォンツに接近する価値を生み出す仕組み、データ等の無形資産が価値の源泉

これまでの価値を生み出す仕組みを把握し、ニーズやウォンツに訴求できるこれからの価値を生み出す仕組みを構想する、すなわち「経営をデザインする」ことが重要

財務情報

■ 見えやすい資産（有形資産）

貸借対照表 B/S

流動資産	流動負債
	固定負債
固定資産	純資産

損益計算書 PL

売上高
費用
利益

CF計算書

営業活動によるCF
投資活動によるCF
財務活動によるCF

KPIの例

- ROE
（自己資本利益率）
- ROA
（総資産利益率）
- ROIC
（投下資本利益率）
etc.

過去の価値創造の実績

非財務情報

■ 見えにくい資産（無形資産）

- ・ 人材／組織力
- ・ 技術／ノウハウ／技能
- ・ ビジネスモデル／経営戦略
- ・ 知的財産権
- ・ 企業文化／経営理念／経営ビジョン
- ・ 顧客とのネットワーク
- ・ ESG情報 etc.

難しい

見える化

- 統合報告書
- 知的資産経営報告書
- ローカルベンチマーク etc.

非財務情報開示の課題（※注）

- 「非財務情報を将来の企業価値と結びつけて開示・説明すること」: **62.1%**
- 「本業のビジネスと非財務情報とを関連付けること」: **54.3%**

将来の価値創造の能力

企業とは、環境を理解し、資源を確保し、それらを組み合わせ、ユーザの求める価値を創出し、提供する一連の仕組み（価値創造のメカニズム）である。

定式化

価値創造メカニズム

IN

使える資源

有形の資源

無形の資源

他者の資源

ビジネスモデル群

ビジネスモデル/
事業A

事業B

事業C

OUT

提供する価値

経済的価値

社会的価値

他者の資源を活用し、

市場の飽和・価値観の多様化への対応

オープン・イノベーション

ユーザーが求める価値と資源を結びつける

仕組みのデザイン

ひとことというと

事業を構想するための思考補助ツール（フレームワーク）

100文字というと

環境変化に耐え抜き持続的成長をするために、

(A) 自社や事業の存在意義を意識した上で、

(B) 自社の「これまで」を把握し、

(C) 長期的な視点で「これから」の在りたい姿を構想する。

(D) それに向けて今から何をすべきか戦略を策定する。

目的

環境変化に耐え抜くためには長期ビジョンが重要

⇒ 環境変化を見据え、自社の「これまで」の理解に基づき「これから」を構想

100文字でいうと

環境変化に耐え抜き持続的成長をするために、自社や事業の(A) 存在意義を意識した上で、(B) 「これまで」を把握し、(C) 長期的な視点で「これから」の在りたい姿を構想する。(D) それに向けて今から何をすべきか戦略を策定する。

(A) 企業理念/
事業コンセプト

事業概要

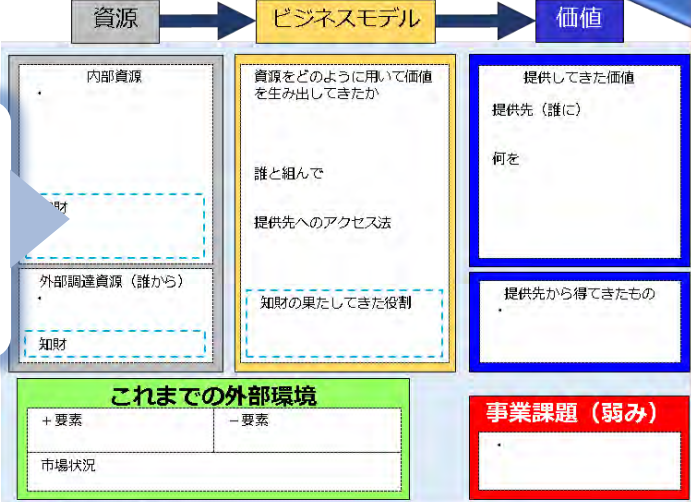
経営方針との関係

事業概要

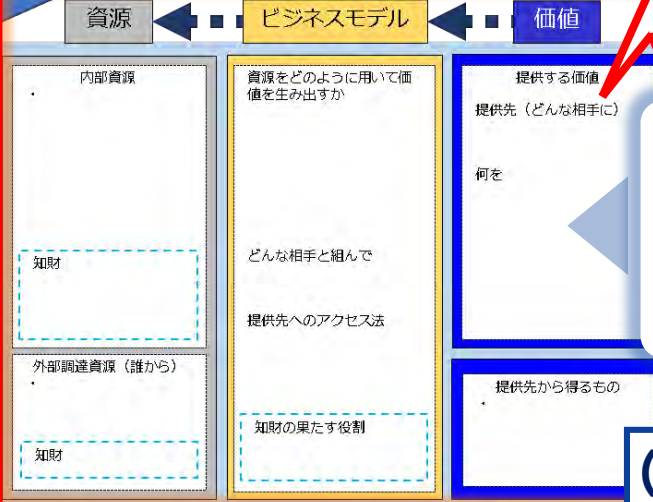
経営方針との関係

ここが
重要!

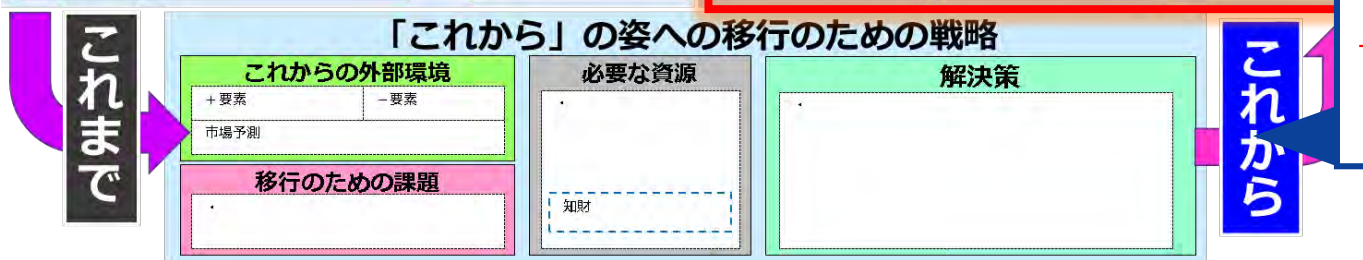
(B) これまでの
価値創造
メカニズム



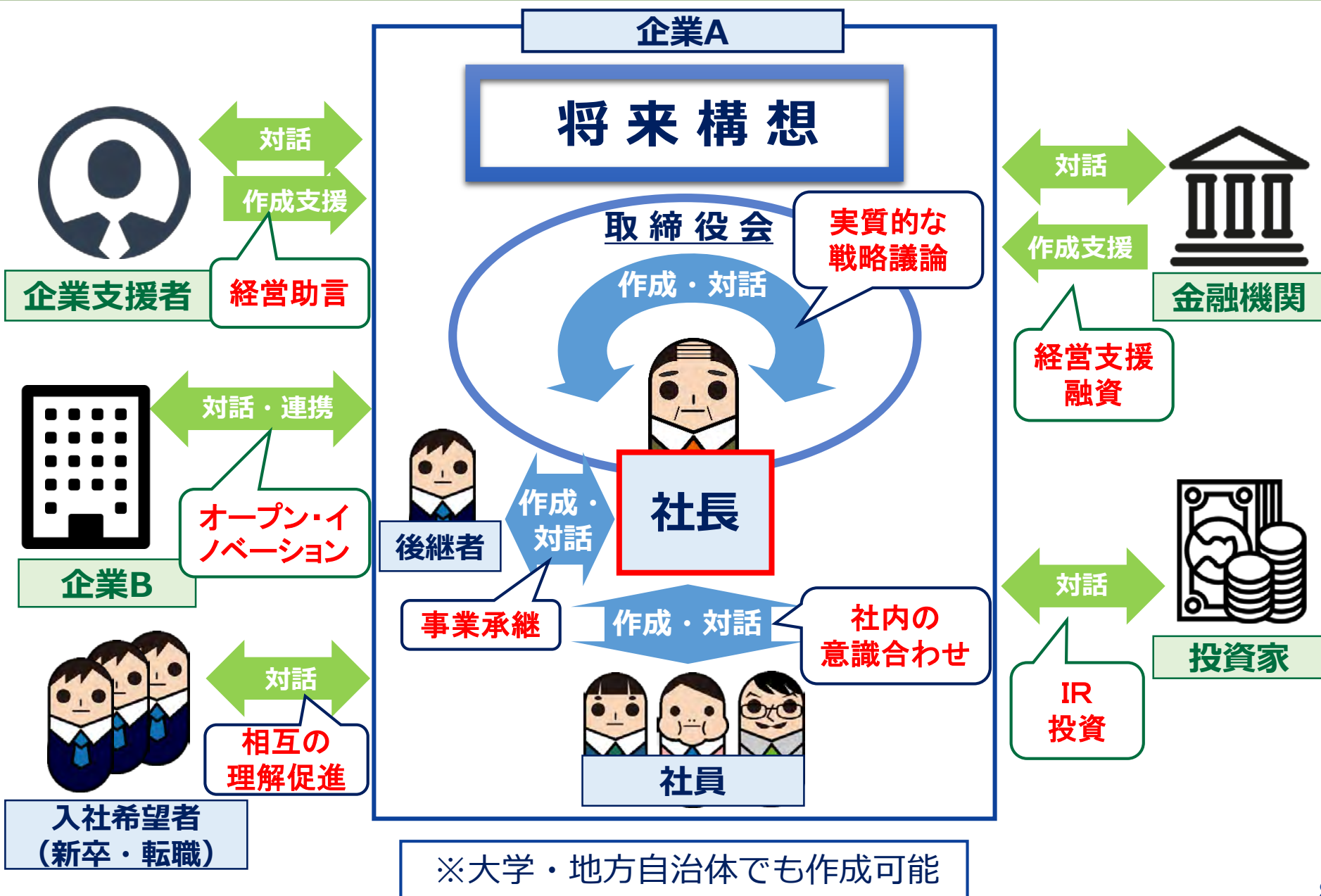
(C) これからの
価値創造
メカニズム



(D) これまでから
これからへ
移行の戦略



- 1枚で全体を俯瞰できる
- 時間軸を意識できる
「これまで」と「これから」
- 想いを記載できる
「自社の目的・特徴」、「事業概要」、「価値」等
- 欄が限られているので、大切なことしか書けない
大切な部分の明確化
- 「資源」と「ビジネスモデル」と「価値」の関係性を意識しやすい



- 書けるところから記載
- シートを埋めること自体が目的でなく、「これから」を構想し、実現するため
- 「これから」の構想をしながら対話（構想を「見える化」のみならず「磨き上げ」）
- 財務的に実現可能なものであるかについて配慮しつつも、財務的な裏付けにこだわりすぎないようにする
- 外部に開示する際には、表現ぶりや公表の範囲に注意する

経営デザインシート（全社用）

全社用：各事業間の関係・シナジー等、全社的視点で事業のポートフォリオを把握・デザイン

自社の目的・特徴

企業理念、重視する価値観・ありたい姿、自社が解決しようとする社会的課題、企業文化・企業風土、キャッチフレーズ等を記載

経営方針

企業理念等の実現のための経営戦略の方向性・基本行動指針、全社目標、KPI等を記載

資源

ビジネスモデル

価値

資源

ビジネスモデル

価値

内部資源

経営における重要資源を記載
(例) ○○に訴求するデザインが得意なデザイナー、精度の高い加工が可能な生産設備、販売ネットワーク
自社の強み

知財
(例) ○○技術の特許・ノウハウ、△△商標（ブランド）

外部調達資源（誰から）

知財

事業ポートフォリオ 各事業の役割・相互関係等

(例) ○○事業を主軸としつつ、△△事業に参入、××事業は安定、××事業で得る◇◇は○○事業のコア資源

自社の強み

知財の果たしてきた役割
(例) 他社との連携の促進、競争優位性の確保

提供してきた価値

自社が企業活動を通じて社会や顧客に提供してきた価値を記載
(例) 安心・安全、便利で快適な暮らし

提供先から得てきたもの
自社が企業活動を通じて社会や顧客から得てきたものを記載
(例) 社会的信用、○○のデータ

全社課題（弱み）

全社視点で捉えた現在の課題を記載
(例) ○○事業の市場が縮小傾向、○○の技術が弱い、事業承継の問題がある

内部資源

知財

外部調達資源（誰から）

知財

事業ポートフォリオ 各事業の役割・相互関係等

自社の強み

知財の果たす役割

提供する価値

提供先から得るもの

左側（これまで）との違いを意識して記載

これまでの外部環境

+要素

自社を取り巻く環境のうち、事業ポートフォリオ等に影響を与えるものだが自社の力では変えるのが困難な事柄を記載（政治、経済、社会、技術等）

-要素

「これから」の姿への移行のための戦略

これからの外部環境

+要素

将来の環境変化を予測して記載

-要素

移行のための課題

これからの姿に移行するにあたって生じる課題を記載

必要な資源

これからの姿を実現するために必要となる資源について記載

知財

解決策

- ・これからの姿を実現するために必要となる資源をどのように調達するかを記載（例）自社で開発する、○○社と連携する、M&Aで買収する
- ・どのようにこれからの姿に移行させるかの具体的な手段を記載
- ・予測し得ない環境変化が起きることも予め想定し、会社の存続可能性を高める策も検討

これまで

これから

経営デザインシート（事業用）

事業用：事業において資源をどのように用いて価値を生み出しているのかを把握・デザイン

事業概要

事業のビジョン、事業コンセプト、事業が解決しようとする社会的課題、事業目標、KPI等を記載

経営方針との関係

事業が経営に対して果たす意義、コミットする内容等を記載

事業概要

左記の内容に加え、予測し得ない環境変化や自社の他事業との関係の変化が発生することも想定し、事業の撤退基準を定義して記載

経営方針との関係

左側（これまで）との違いを意識して記載

資源

ビジネスモデル

価値

資源

ビジネスモデル

価値

内部資源

事業において重要な資源を記載
(例) ○○に訴求するデザインが得意なデザイナー、精度の高い加工が可能な生産設備、販売ネットワーク

知財 (例) ○○技術の特許・ノウハウ、△△商標（ブランド）

外部調達資源（誰から）
(例) ○○社の△△の販路

知財 (例) ××社のブランド力、技術ノウハウ

資源をどのように用いて価値を生み出してきたか

(例) 「別事業Bで収集した△△データを活用してアプリで○○サービスを提供し、使用料を取る」「若い女性向けのかわいいデザインにより商品価値を高め、意匠権取得により模倣を防止しつつ、C社にOEM生産させて価格競争力を高める」
誰と組んで

提供先へのアクセス法

知財の果たしてきた役割
(例) 他社との連携の促進、競争優位性の確保

提供してきた価値

提供先（誰に）

何を

事業を通じて社会や顧客に提供してきた価値を記載 (例) 安心・安全、便利で快適な暮らし、ブランドを使用する満足感

提供先から得てきたもの
事業を通じて社会や顧客から得てきたものを記載 (例) 社会的信用、○○のデータ

内部資源

資源をどのように用いて価値を生み出すか

知財

外部調達資源（誰から）

知財

どんな相手と組んで

提供先へのアクセス法

知財の果たす役割

提供する価値

提供先（どんな相手に）

何を

提供先から得るもの

これまでの外部環境

+要素 自社を取り巻く環境のうち、収益の仕組みに影響を与えるものだが自社の力では変えるのが困難な事柄を記載（政治、経済、社会、技術等）

市場状況 市場における成功要因、自社や競合の位置付けを記載

事業課題（弱み）

事業の成功を阻害している事項、現在の課題等を記載

左側（これまで）との違いを意識して記載

「これから」の姿への移行のための戦略

これからの外部環境

+要素 将来の環境変化を予測して記載
市場予測 市場における成功要因、自社や競合の位置付けを記載

移行のための課題

これからの姿に移行するにあたって生じる課題を記載 (例) 販路が変わるため販路開拓が必要、市場分析が必要、必要な資源を保有していない

必要な資源

これからの姿を実現するために必要となる資源について記載

知財

解決策

・これからの姿を実現するために必要となる資源をどのように調達するかを記載 (例) 自社で開発する、○○社と連携する、M&Aで買収する
・どのようにこれからの姿に移行させるかの具体的な手段を記載

これまで

これから

経営デザインシート（事業が1つの企業用）

自社の目的・特徴・事業概要

企業理念、重視する価値観・ありたい姿、自社が解決しようとする社会的課題、企業文化・企業風土、キャッチフレーズ、事業コンセプト等を記載

経営方針

企業理念等の実現のための経営戦略の方向性・基本行動指針、全社目標、KPI等を記載

資源

ビジネスモデル

価値

資源

ビジネスモデル

価値

内部資源

経営において重要な資源を記載（例）〇〇に訴求するデザインが得意なデザイナー、精度の高い加工が可能な生産設備、販売ネットワーク

知財（例）〇〇技術の特許・ノウハウ、△△商標（ブランド）

外部調達資源（誰から）
（例）〇〇社の△△の販路

知財（例）××社のブランドカ、技術ノウハウ

資源をどのように用いて価値を生み出してきたか

（例）「〇〇商品の商標△△を取得してブランド化し、価格プレミアムで収益を得る」「若い女性向けのかわいいデザインにより商品価値を高め、意匠権取得により模倣を防止しつつ、C社にOEM生産させて価格競争力を高める」
誰と組んで

提供先へのアクセス法

知財の果たしてきた役割
（例）他社との連携の促進、競争優位性の確保

提供してきた価値

提供先（誰に）

何を

自社が企業活動を通じて社会や顧客に提供してきた価値を記載（例）安心・安全、便利で快適な暮らし、ブランドを使用する満足感

提供先から得てきたもの
自社が企業活動を通じて社会や顧客から得てきたものを記載（例）社会的信用、〇〇のデータ

事業課題（弱み）

現在の課題を記載（例）〇〇の技術が弱い、事業承継の問題がある

これまでの外部環境

+要素
自社を取り巻く環境のうち、収益の仕組みに影響を与えるものだが自社の力では変えるのが困難な事例を記載（政治、経済、社会、技術等）
市場状況
市場における成功要因、自社や競合の位置付けを記載

内部資源

資源をどのように用いて価値を生み出すか

提供する価値

提供先（どんな相手に）

何を

左側（これまで）との違いを意識して記載

知財

提供先へのアクセス法

外部調達資源（誰から）

知財

知財の果たす役割

提供先から得るもの

「これから」の姿への移行のための戦略

これまで

これからの外部環境

+要素
-要素
将来の環境変化を予測して記載
市場予測
市場における成功要因、自社や競合の位置付けを記載

移行のための課題

これからの姿に移行するにあたって生じる課題を記載（例）販路が変わるため販路開拓が必要、市場分析が必要、必要な資源を保有していない

必要な資源

これからの姿を実現するために必要となる資源について記載

知財

解決策

・これからの姿を実現するために必要となる資源をどのように調達するかを記載（例）自社で開発する、〇〇社と連携する、M&Aで買収する
・どのようにこれからの姿に移行させるかの具体的な手段を記載
・予測し得ない環境変化が起きることも予め想定し、会社の存続可能性を高める策も検討

これから

将来構想のキャッチフレーズ

これまで
どうだった？

資源

ビジネスモデル

提供価値
(誰に・何を)

課題

20__年には
こうしたい！

資源

ビジネスモデル

提供価値
(どんな相手に・何を)

外部環境

20__年に向けていまからどうするか

(作成補助シート1~4) 全社レベルの戦略構築

○ 作成補助シート1：全社レベルの戦略構築

現在→5年後の動的事業ポートフォリオ

(-) 市場の成長見込み (+)

対り取っていく領域

旗艦事業として伸ばす領域

撤退すべき領域

今後有望となり得る領域

事業の収益性

(+)

(-)

経営方針、事業相互の関係

事業展開の方向性

戦略評価

①事業について、その収益性と属する市場の成長見込みで区分したマスの該当箇所に、事業規模の大きさの円を記入

②経営方針や事業同士の関係を確認し、各事業をどのように成長させるか、展開の方向性を検討し、右表の左欄に記入

③各事業の5年後の成長を予測し、5年後の事業の予測位置に、予測する事業規模の大きさの円を記入

④①と③の円の遷移の軌跡を適切な矢印でつなぐ

⑤成長のための投資や資源配分の方針を、右表の右欄に記入

※ 円を、今後5年間の投資・資源配分方針に基づき色分けすると良い

● 重点的加速 ● 積極的維持 ● 戦略的撤退 ● 投資しない

※ スペースが無い場合は、円は①か③のいずれかでも良い

○ 作成補助シート2：全社レベルの資源の整理

事業(方針)	()事業 ()	()事業 ()	()事業 ()	()事業 ()	()事業 ()	何れの事業にも 活用していない
人的資源						
物的資源						
知財						
資金						

○ 作成補助シート3：SWOT分析

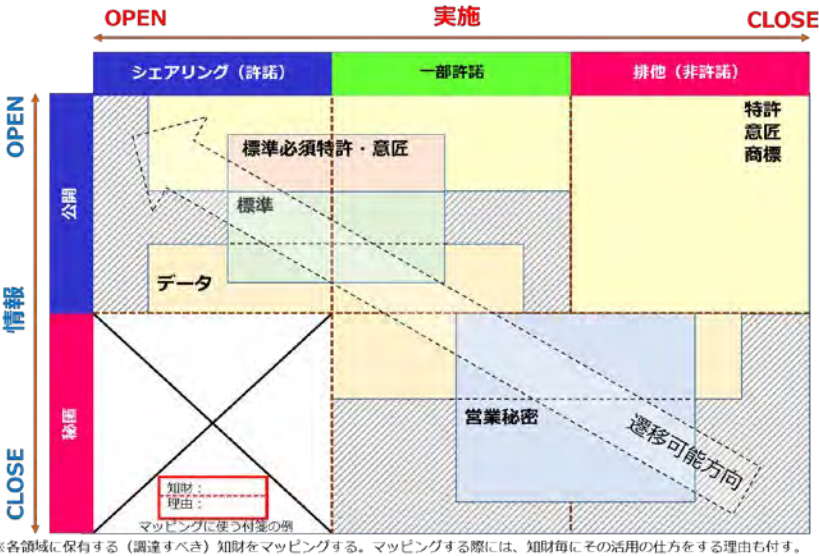
【SWOT分析】

①自社の強みと弱みを書き出す
自社を取り巻く外部環境による影響を書き出す

②知財関連部分をマークする

	内部環境	外部環境
プラス要素	S (強み)	O (機会)
マイナス要素	W (弱み)	T (脅威)

○ 作成補助シート4：知財の活用



※各領域に保有する（調達すべき）知財をマッピングする。マッピングする際には、知財毎にその活用の仕方をする理由も付す。

経営デザインシートにおける知財の位置付け



「知財」は、人間の創作的活動により生み出されるもの、商標、商号その他事業活動に用いられる商品又は役務を表示するもの及び営業秘密その他の事業活動に有用な技術上又は営業上の情報
(知的財産基本法第2条第1項)

知財の例	関連する知財権等
企業理念・組織文化・風土	
ビジネスモデル	一部特許権等 (ソフトウェア関連)
技術 (発明・設計図面・工場のオペレーション等)	特許権等
意匠(狭義デザイン) (パッケージ・画面デザイン等)	意匠権等
ブランド (名称・マーク・シンボル・ロゴ等)	意匠権、商標権 不正競争防止法等
販売方法・製造方法 (ノウハウ・顧客リスト等)	営業秘密等
データ	営業秘密等
コンテンツ (映画・音楽・漫画・キャラクター等)	著作権等

ビジネスにおいて果たす役割の例	
新事業を生み出す	新事業に必要な情報の獲得 市場への新規参入ツール化
事業の競争力を高める	他者との連携の促進／交渉力の向上／ 事業の自由度の確保／模倣排除による 競争優位性の確保／顧客ロイヤルティの 強化／顧客傾向の把握／戦略や製品 等の企画の素材／製品・サービスの付 加価値の向上／オープン化による市場 の拡大
社外からの評価を高める	対外認知の獲得／信頼の獲得・向上／ 将来性の認知
直接的な収益の確保	ライセンス収入／売却収入／価格優位 性の確保／コスト優位性の確保
社内(従業員)の意欲を高める	自信の獲得／愛社精神の向上／貢献欲 の充足／人材の獲得・育成

● 企業から寄せられた意見（まとめ）

【思考補助ツールとして】

- ・ 書けない部分があり、**自社（又は作成者）**が考えるべき・明確化すべき部分に気づいた
- ・ これまでの事業を整理し、**自社の強みを明確化・再認識**することができた
- ・ **言語化**することで、**頭の整理**ができ、**将来像が明確化**できた
- ・ 新規事業の構想・実現にあたって、**各人の意見やアイデアを整理**することに役立つ
- ・ 日々の業務に取り組むとき、部門の目標を考えると等、**立ち戻って考える拠り所**ができた
- ・ **経営マインドを醸成**するのに役立つと考えられるため、人材育成に活用していきたい

【対話のツールとして】

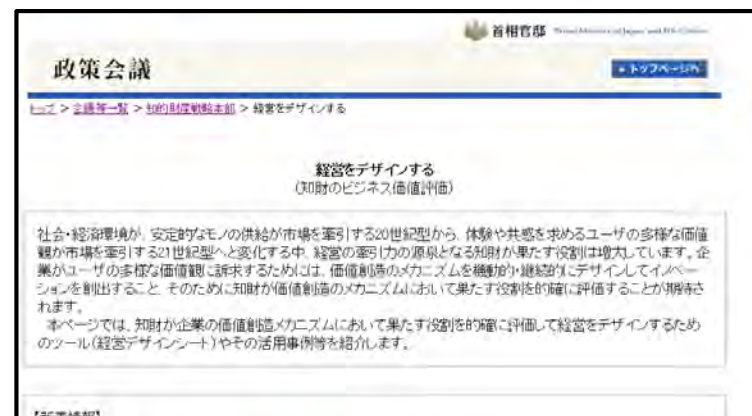
- ・ 関係者（社員、金融機関、協業先、支援者等）と**目指す方向が共有**できた
- ・ シートが1枚で完結しているので、社内外に説明しやすい
- ・ 事業承継において**焦点を絞って議論**ができた
- ・ 社外から新鮮な意見が得られて、自社の強みや課題・将来像が明確になった

● 企業支援者から寄せられた意見（まとめ）

- ・ 企業の事業を深く理解することに役立った
- ・ 企業と一緒に課題や将来について考えることができた
- ・ **対話の共通基盤**となり、議論が深まった

「経営をデザインする」HPにて、シートの活用例及びシートの実例を公表

- 企業における活用例
- 企業支援者による活用例
- アワードにおける活用例
- 団体における活用例



作成した経営デザインシートとともに

- ・経営デザインシートの用途
 - ・作成プロセス
 - ・活用した効果・感想
- を活用例として公表

- 企業における活用例
 - 大和倉金株式会社 [活用例\(PDF\)](#) / [作成したシート\(PDF\)](#)
 - 株式会社エドック沖縄 [作成したシート\(PDF\)](#)
 - キヤノン株式会社 [活用例\(PDF\)](#)
 - 株式会社テクノシステム [活用例\(PDF\)](#) / [作成したシート\(1\)\(PDF\)](#) / [作成したシート\(2\)\(PDF\)](#) / [作成したシート\(3\)\(PDF\)](#) / [作成したシート\(4\)\(PDF\)](#)
 - 株式会社JINS [活用例\(PDF\)](#) / [作成したシート\(PDF\)](#)
 - 株式会社ワフル [活用例\(PDF\)](#) / [作成したシート\(PDF\)](#)
 - 株式会社コプロス [活用例\(PDF\)](#) / [作成したシート\(PDF\)](#)
 - 宝貴生資材株式会社 [活用例\(PDF\)](#) / [作成したシート\(PDF\)](#)
 - 川谷瀬崎株式会社 [活用例\(PDF\)](#) / [作成したシート\(PDF\)](#)
 - 株式会社システムツワン [活用例\(PDF\)](#) / [作成したシート\(PDF\)](#)
 - 株式会社グリーン [活用例\(PDF\)](#) / [作成したシート\(PDF\)](#)
 - 株式会社宮本工業所 [活用例\(PDF\)](#) / [作成したシート\(PDF\)](#)
- 企業支援者による活用例
 - きら(し)銀行/丸富工業 [活用例\(PDF\)](#) / [作成したシート\(PDF\)](#)
 - 長野県信用組合/株式会社高松製作所/株式会社共進 [活用例\(PDF\)](#) / [作成したシート\(PDF\)](#) / [作成したシート\(PDF\)](#)
- アワードにおける活用例
 - 東京ビジネスデザインアワード [活用例\(PDF\)](#)
- 団体による活用例
 - 日本ケーパルテレビ連盟 [活用例\(PDF\)](#) / [作成したシート\(PDF\)](#)
 - 業界団体としての活用 [活用例\(PDF\)](#) / [作成したシート\(PDF\)](#)
 - 個社における活用 [活用例\(PDF\)](#)
 - Future Center Alliance Japan [活用例\(PDF\)](#)
 - (一社)ビジネスモデルイノベーション協会 [活用例\(PDF\)](#)

株式会社ジンズにおける活用例

得られたアイデアを統合による事業整理

新事業の構築において社内外の関係者から得られたアイデアを一つにまとめるツールとして活用

◆作成プロセス

STEP 1：ディスカッションする

- ・社内外の関係者と新事業についてディスカッションする

STEP2：書き出してみる

- ・得られたアイデアや意見を書き出してみて、ストーリーのつながりに落としこむ

STEP3：振り返ってみる

- ・自分が大事にしているポイントがどこなのか
記載内容を振り返ってみる

経営デザインシートを活用した感想・効果

- ・新規事業のプロジェクトマネジメントはビジョンや目指す社会像などの等の上流から、資源調達方法などの下流まで縦断してつなげて整理していく必要がある。その際に、社内外、多くの関係者人と相談するが、各人の意見やアイデアを1つのシートへと統合し、つながりを出すことに活用できるシートだと感じた。
- ・大事だと思っていることを棚卸ができ、思考のリソース配分の整理することができた。

株式会社コプロスにおける活用例

社員への気づきの誘導と、事業承継に向けた方向性の整合

社員へ課題感の整理と解決策の検討を促すために活用。また、今後の目指す方向性を次期社長から現社長（実父）へ説明を作成されたシートを用い実施

◆作成プロセス

STEP1：書き出す

- ・これまでの事業を整理する
- ・これからの課題を洗い出す

STEP2：ディスカッションする

- ・社内担当者と、課題感の整理整頓および解決策の検討を実施

STEP3：シートを記載する

- ・ディスカッション結果をふまえシートをブラッシュアップする



作成関係者：次期経営者

経営デザインシートを活用した感想・効果

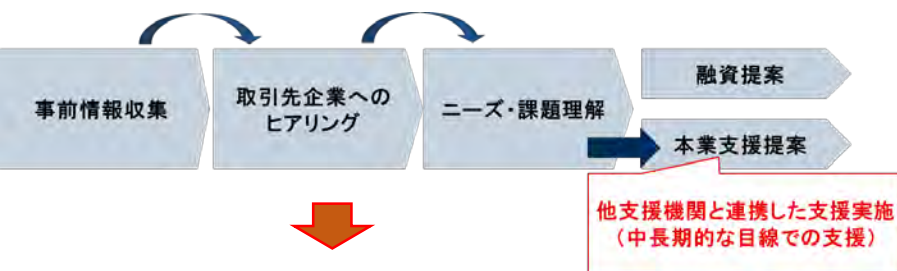
- ・【気づきの誘導】作業担当社員と共に課題感の整理整頓と解決策を検討する中で、これまでの仕組みを大きく変えないと、現状は変わらないことを認識させ、社員たちから「AI・ICTの活用」という意見や、『人不足の時代において、お客様重視はもちろん重要だが、「ESの上でのCS」を実現したい』という想いを引き出すことができた。
- ・【一覧性による焦点の絞り込み・説明の簡略化】社内では社長と社員という立場を取っているが、2人で話すときは良くも・悪くも『親子』が出てしまい議論が脱線することがある。一枚のシートを目前に議論したことで、焦点を絞り込み、自社の現状としては突飛な「機械の自動化」というアイデアも比較的スムーズに受け入れられた。

きらぼし銀行における活用例

伴走型支援での取り組み

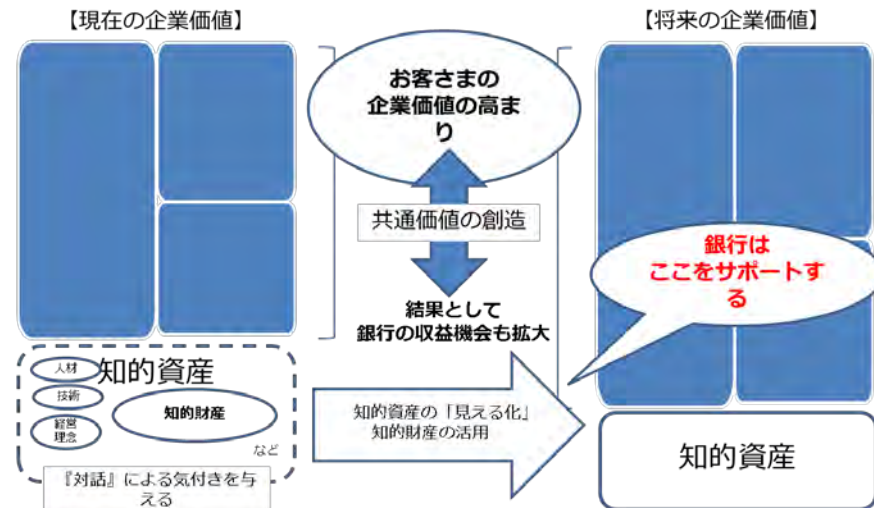
取り組み内容

- 優良企業として認知される取引先企業に対して、知財の観点から中長期的なリスク対策・成長機会獲得に向けた支援提案の創出に取り組んだ。
- ⇒平成29年度は、経営大賞等を受賞した優良企業として認知される取引先企業に対して、当行としての支援策提案にあたり、知財の観点から中長期的なリスク対策・成長機会獲得に向けた支援提案の創出に取り組んだ。



平成30年度
お客さまと一緒に経営デザインシートを作成

知的資産の中でも知的財産は企業の成長（将来キャッシュフローを生む）の源泉となっている。



経営デザインシートを活用した感想・効果

- 当行は「対話」を通じて、お客さまの理解を深めて課題を共有し、課題解決に向けた提案を行うことで、お客さまと共通価値を創造していくことを目指している。
- 経営デザインシートは、お客さまが描く将来像を具現化するために必要な戦略や課題解決策をお客さまと一緒に考えて、具体的な形で落とし込み、実行するためのツールとして大変有効である。

東京ビジネスデザインアワードにおける活用

企業とデザイナーの意識合わせ

テーマ審査

⇒ 提案二次審査 → **デザイナーと企業担当者によるワークショップ**

⇒ 提案最終審査

【ワークショップ（90分）】

- ・ 経営デザインシートを拡大印刷し、付箋を多数用意
- ・ デザイナーと企業担当者が一緒になって、これから（将来）の構想と、これからに向けてどうするか、を付箋に書き出しながら議論。経営デザインシートを有効活用。

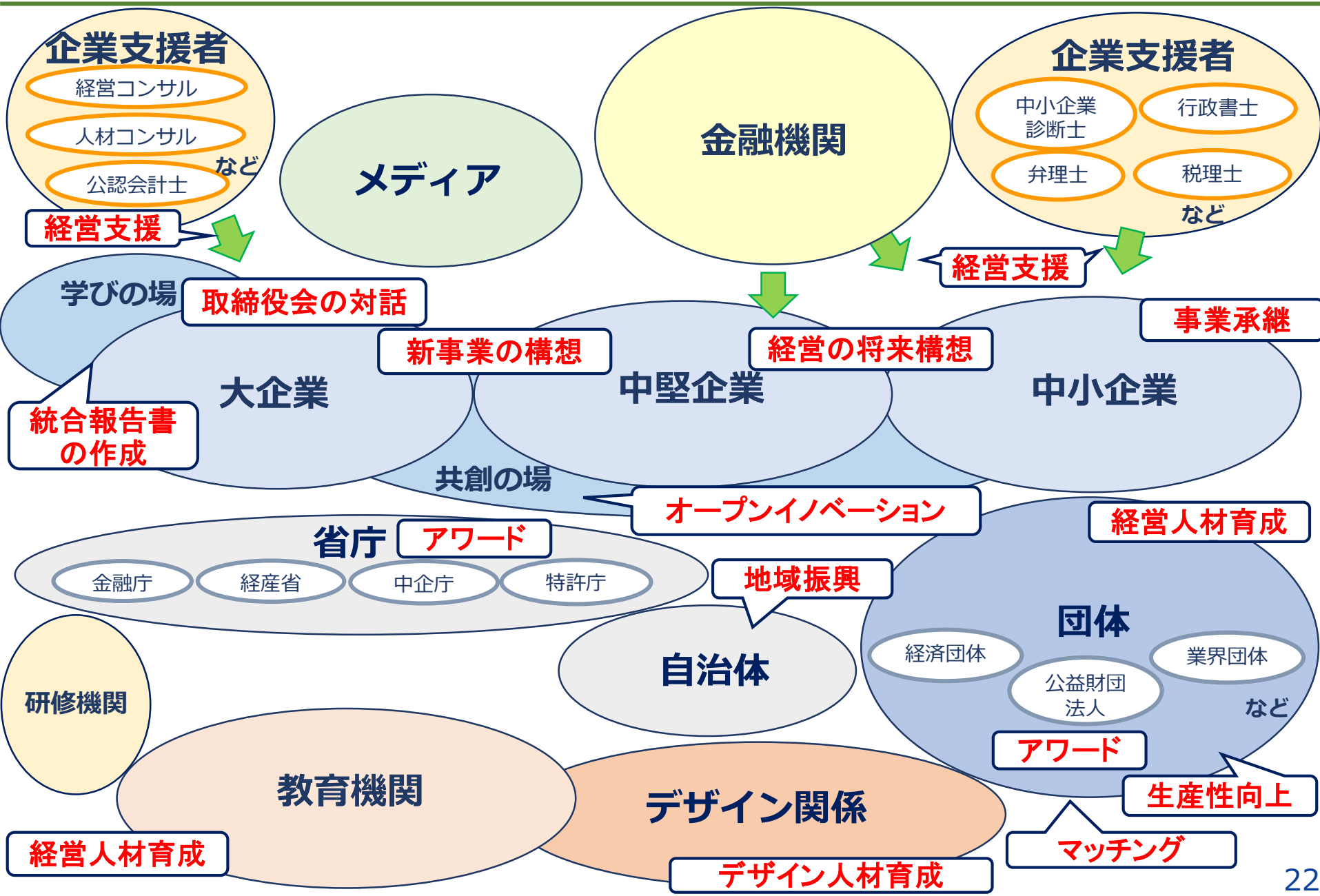


東京ビジネスデザインアワードとは、東京都内のものづくり中小企業と優れた課題解決力・提案力を併せ持つデザイナーとが協働することを目的とした、企業参加型のデザイン・事業提案コンペティション【主催：東京都 企画・運営：公益財団法人 日本デザイン振興会】

経営デザインシートを活用したワークショップの感想・効果

- ・ 会社の強み、現在の状況の洗い出し、目指す方向が共有でき、とても有意義だった
- ・ 現在と未来の在り方を言葉に落とし込む作業が勉強になった
- ・ 書き出すことで、お互いに頭の整理ができ、将来像をイメージしやすくなった
- ・ 企業とデザイナーが同じテーマについて、話し、深める、発見する機会になってよかった

経営デザインシート活用の広がり



知財は、「経営資源の一つ」であり、「価値創造メカニズムに組み込まれること」により価値の創出に貢献するものであるから、**知財の価値評価は、価値創造メカニズムとの関係において行う。**（※）

このような考え方のもと把握される知財の価値を、**「知財のビジネス価値」**と称する。

知財のビジネス価値の評価

定性評価

- ・ **知財がビジネスにおいて果たす役割に着目して評価**する。

定量評価

- ・ **ビジネスに組み込まれている知財が、価値創造メカニズムに全体としてどのような効果を及ぼすかを数値化**する。

金銭的評価

- ・ **評価の場面や目的に応じて、いくつかある算出手法を使い分ける。**

その他の指標

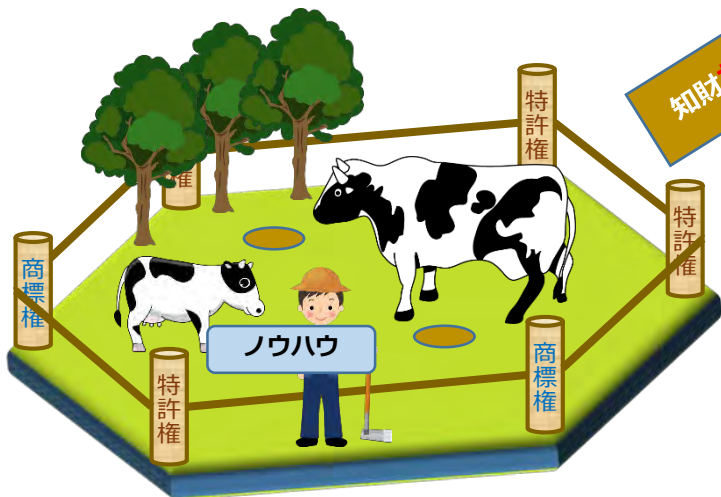
- ・ 金銭的価値の算出が困難な場合等には、**価値創造メカニズムへの貢献を類推可能な指標**を用いる。
- ・ 指標を利用する場合には、その**指標を採用する理由の説明が重要**。

（※）この考え方に従えば、以下のような知財も、ビジネス価値を有することになる。

- ・ いわゆる防衛的目的で保持されるが、ビジネスモデルの維持に貢献しているもの
- ・ 自社の事業で活用されていないが、他社の事業に組み込まれることで新たな価値の創出に貢献するもの
- ・ 現時点では価値の創出に貢献していないが、事業計画に組み込まれ、将来、価値の創出に貢献することが見込まれるもの

知財の金銭的評価の考え方（例）

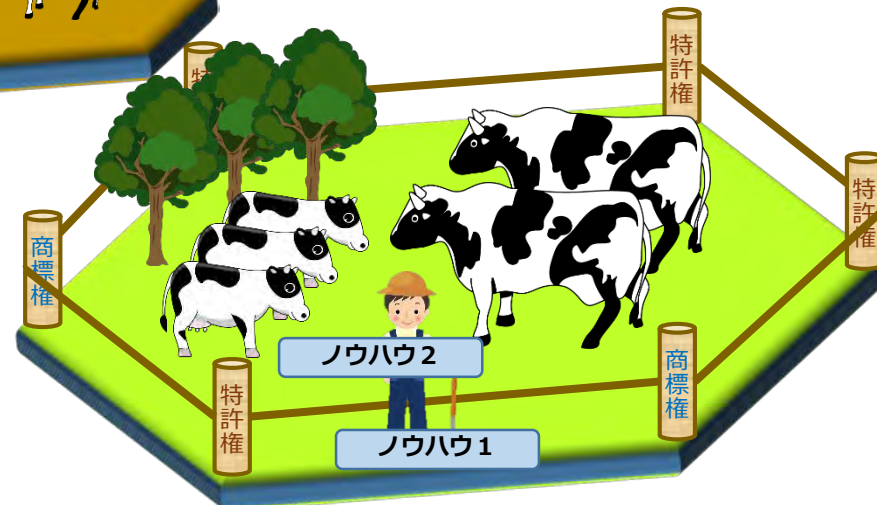
現在



知財なし

知財あり

将来

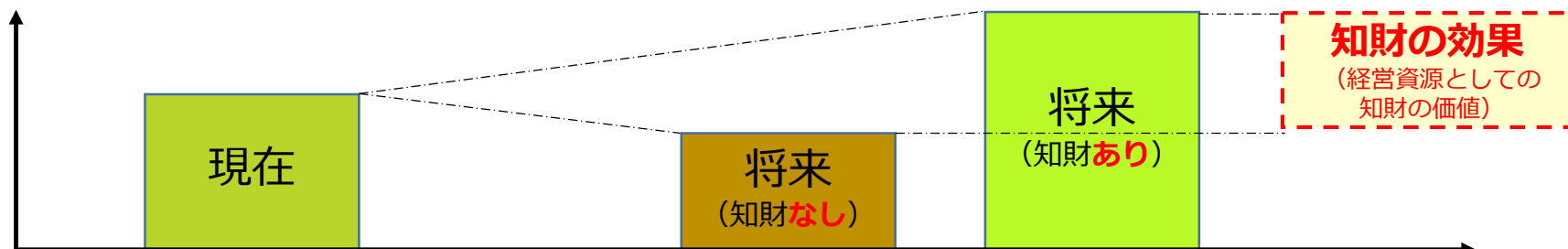


事業（牧場経営）を、経営資源の
知財（杭）で守りながら実施

事業（牧場経営）を、経営資源の
知財（杭）で守りながら**拡張**

- ・ 出荷可能な牛（製品）が増える
- ・ 土地が改良され、面積も増える
- ・ 農夫のノウハウの蓄積 など

事業価値



企業理念: 健康な牛から安心・安全な乳製品を提供し、地域環境の保全にも貢献する。

価値観: 牛と牧場で働く人の幸せをともに大切にする。

これまで

「知財戦略ビジョン」
が示すキーワード
共有・共働、プラットフォーム
データ、体験・リアル、SDG's etc.



ノウハウ

内部課題

- ・ 高齢化による事業承継
- ・ 重労働／長時間労働

搾乳機

対話

外部環境

- ・ ミルクの価格の低迷
- ・ 外国乳製品の増加
- ・ 事業承継税制の改正
- ・ 食品安全性への期待
- ・ 働き方改革機運の向上

ミルク



対話で、ヒントが…

- ・ 周辺酪農家
- ・ 健康状況や発情
発見のノウハウ
- ・ 画像解析
- ・ AI(人工知能)
- ・ 搾乳機のデータ

成長戦略（2019年）成長戦略フォローアップ（抜粋）

1. Society 5.0の実現

8. Society5.0実現に向けたイノベーション・エコシステムの構築（2）新たに講ずべき具体的施策 ③知的財産・標準化戦略

経営をデザインすることや社会的にインパクトのあるオープン・イノベーションを加速するため、「経営デザインシート」の活用の促進や、経営者や個人に求められる心構えを明らかにした診断項目リストの活用の促進に取り組む。

知的財産戦略ビジョン

～「価値デザイン社会」を目指して～（抜粋）

第5. 将来の「仕組み」に向けて今後の検討が必要な課題

2. 具体的なシステムの例

（1）脱平均で価値を生み出すチャレンジをする人材・組織の育成・集積と彼らが力を発揮してイノベーションを生みやすい場の提供

①価値創造メカニズムの見える化とそれを活かした組織経営

組織がダイヤモンド・サイドに訴求する新たな価値（社会的価値や金銭的価値）を持続的に創出するメカニズムを構築するため、各組織が自発的に組織内の価値創造メカニズムを見える化して把握する取組を促すことによって、組織内での資源配分の最適化、組織外からの資源調達の多様化・円滑化を図るとともに、新たなビジネスモデルの構築のための契機とすることにより、我が国企業等の価値創造能力と国際競争力を高める。

- 有形な資源より無形な資源のウェイトが相対的に増していることや、知的資産の共有・共働の仕組みが拡大していくことが想定されていることに鑑み、経営層のリーダーシップのもとに価値創造メカニズムの見える化を進めるにあたり、知的資産の果たす役割を明らかにする取組を普及・浸透させる。
- 金融機関が融資や投資に際して行う事業性評価や、統合報告等の企業情報の既存の見える化の取組において、組織内外の人材を活用し、知的資産を含む価値創造メカニズムの見える化をした結果が活用されるようにする。

知的財産推進計画2019（抜粋）

4. 「共感」を通じて価値が実現しやすい環境を作る

（1）中長期の方向性

① 共感を通じた価値の実現を円滑化する

個人や企業などの主体が、まず共感を得て実現する価値を意識したビジネスを構想（デザイン）していくためには、2018年5月に知的財産戦略本部で公表した「経営デザインシート」が役立つ。次第に利用が拡大してきている「経営デザインシート」を活用した企業におけるデザイン経営の実践を今後さらに本格的に後押しする。

（2）当面の施策の重点

① 各主体による価値のデザインを奨励

- ・ 経営デザインシートの普及・定着の担い手の組織化を含め、同シートの作成が民間における取組として定着するための検討を知的財産戦略本部の下に設置された検討体で行い、その実現に必要な取組を推進する。
- ・ 経営デザインシートを、企業におけるガバナンスの向上に向けた取組み、金融機関における事業性評価、及び中小企業における経営革新や経営支援に活用するよう促す。
- ・ 金融機関に対して、知財を経営に活かすための具体的なアドバイスをする「知財ビジネス提案書」とともに、経営デザインシートやその考え方の普及啓発を行う。
- ・ 知財総合支援窓口の利用者のニーズに応じて、経営デザインシートやその考え方を紹介し、将来の企業価値向上に気付きを与える。
- ・ 企業における経営デザインを後押しするため、経営デザインシートの考え方も活用し、ビジネスデザインが可能な人材と中小企業とのマッチングのための取組を進め、デザインされた経営の推進を支援する。

下記のウェブサイトへ

- 首相官邸HP

トップ > 会議等一覧 > 知的財産戦略本部 > 経営をデザインする

http://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/keiei_design/index.html



「経営デザインシート」について

— 経営をデザインする —

- 経営デザインシートの様式
- 作成テキスト
【入門編】

https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/keiei_design/designsheet_text_01.pdf

【応用編】

https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/keiei_design/designsheet_text_02.pdf

- 経営デザインシートの活用例

