知財等を活用して新しい価値をデザインする「経営デザインシート」
～知的財産戦略ビジョンが掲げる「価値デザイン社会」の実現～

内閣府 知的財産戦略推進事務局

〈要約〉ユーザの多様な価値観が市場をけん引する現代では、ニーズやウォンツに訴求できる価値を生み出す仕組みを構想すること、すなわち「経営をデザインする」ことが重要である。内閣府は、そのツールとして「経営デザインシート」（知財等を活用して新しい価値をデザインする思考補助ツール）を推奨している。本稿では、経営デザインシートの概要を説明するとともに、その狙いや効果などを解説する。

1. はじめに

「自社の将来について考えていますか？」と問いかけた場合、経営者のみなさんは、もちろん考えている、とお答えになるだろう。しかし、5年後、10年後の未来社会はどうなっていて、自社はどんな価値を提供しているか、具体的にイメージができているだろうか。

経営デザインシートは、企業等が新しい価値をデザインし、それを実現するために考えるべきことが1枚にまとまっており、自社の将来事業を構想（デザイン）するための思考補助や対話のツールである。

2. 価値デザイン社会

2018年6月知的財産戦略本部は、2030年頃を念頭に置いた「知的財産戦略ビジョン」（以下「ビジョン」という。）を策定し、今後我が国は、「価値デザイン社会」を目指すことを提言した。

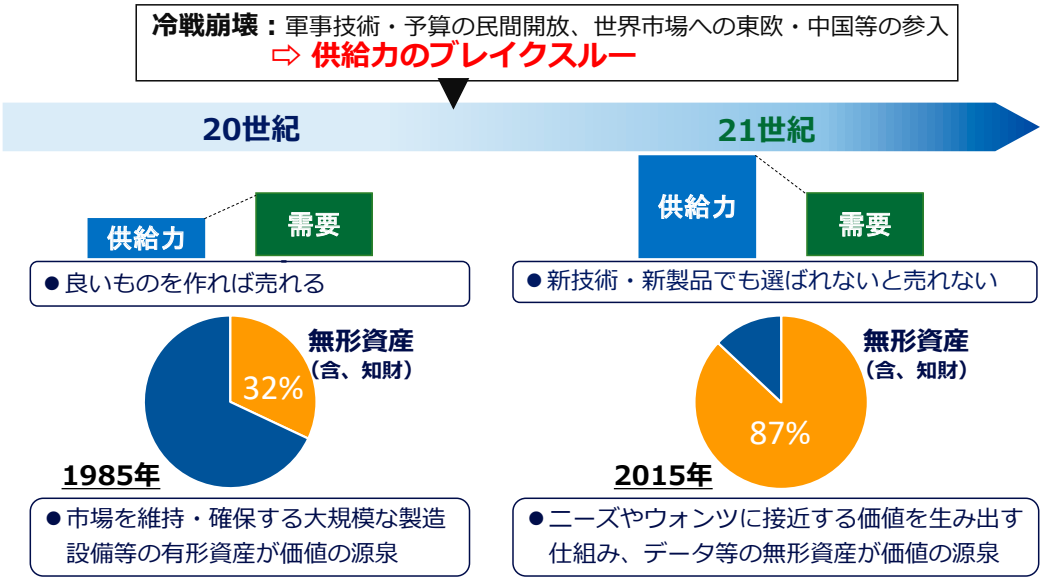
価値デザイン社会は、個人や企業などの経済主体が、その固有の能力や尖った能力を活かしながら、他の主体と協働して新しいアイディアを次々と構想（デザイン）し、世界から何らかの共感を得て、価値として実現していく社会である。個々の力を活かしながら新しい価値を次々と世界に発信していける社会が、目指す方向である。

その中で活躍する企業等には、新しい価値をデザインしていくことが期待され、それを加速するツールとして、内閣府は「経営デザインシート」（知的財産戦略本部の下に設置された「知財のビジネス価値評価検討タスクフォース」が2018年5月に提案）の活用を推奨している。

3. 時代の変化と新しいビジョン

この提案の背景にあるのは、社会やイノベーションの変質に関する認識である。20世紀は、旺盛な需要に対して供給力が十分ではなく、基本的に物不足の時代であった。それゆえ、改良を重ねてより良いものを提供すれば、普及して、イノベーションが起き、利益が技術開発に向けられるという循環になっており、企業等の成長につながりやすかった。ところが、21世紀には、需要と供給の関係が逆転した。20世紀の終盤に冷戦構造が崩壊し、旧東側の諸国が供給者として台頭するとともに、高度な軍事技術の民生転用が進んだり、軍事競争に注がれていた力がすべて経済競争に向けられたりするようになり、世界的に供給能力が高まった。その結果、基本的には人口の増加程度にしか増えない需要を供給能力が大きく上回ることになった。このため、供給側がリードして、技術、モノが中心だった従来の状況は一転し、新技術で新製品を作っても、選ばれないと売れない、つまり需要側のニーズやウォンツ（潜在ニーズ）が経済をリードする時代になった。そこでは、どのようなサービスが需要側の共感を得るか、またそれをどのようにビジネスで実現するかをデザインするデザイン思考が極めて重要になった。そして、企業の時価総額に占める有形資産と無形資産の割合を見ると、従来は、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であったのが、現在では、ニーズやウォンツに接近す

図1　イノベーションの変質（価値の源泉のシフト）[1]



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になっている（図1）。

この傾向は今後もしばらくは変わらないので、ビジョンでは、需要の基盤となる未来の社会について検討した。モノからコトへの変化、個人の個性の重視、デジタル化、シェアリングなど最近の変化を踏まえ、どういう未来にしたいかを考えると、個の多様性、それを包摂する社会、イノベーション、デジタル化の中でのリアルの価値の高まりなどが浮かび上がる。そうした未来に向けて、日本の特徴、日本らしさを活かしながら、次々と新しい価値をデザインして世界に広げていこうというのがビジョンの提言である。

その実現に向けたポイントの1つ目は、平均的に満遍なくできるという発想から脱し、「脱平均」の発想で、欠けた部分を受容しつつ、個々の尖った能力を見つけ、伸ばし、活かすこと。2つ目は、それに着目するほど分散していく個々の尖った能力を「融合」させ、新しい発想をつくること。3つ目は、その新しい発想について世の中の「共感」を得て、価値として実現していくことである（図2）。

現在イノベーションをけん引していると言われるGAFAは、まさにこの発想を体現している。彼らは、技術やモノをベースにした供給サイドからの発想ではなく、「暮らし」を軸に、そこで必要になるもの、サービス、ビジネスを構想し、必要なリソースを組み合わせて提供し、共感を得て価値にしている。

4. 価値デザイン社会と経営デザインシート

こうした価値デザインを企業等が実践するための補助ツールとなるのが、経営デザインシートであり、企業等が新しい価値をデザインし、それを実現するために考えるべきことが1枚にまとまっている。企業等が環境変化に耐え抜き持続的成長をするには、長期ビジョンを描くことが重要であり、経営デザインシートを活用し、長期を見据え、将来を構想することができる。具体的には、このシートは、自社の存在意義（A）と「これまで」やってきたこと（B）を改めて認識した上で、中長期的に「これから」何をしたいのか、目指す姿（C）を構想し、それに向けた戦略（D）を策定することができるように作られている（図3）。

B欄及びC欄には、「資源」「ビジネスモデル」「提供する価値」の関係（価値創造メカニズム）を明確

1　無形資産の割合はS＆P500時価総額に占める割合である。
http://www.oceantomo.com/2015/03/04/2015-intangible-asset-market-value-study/

図２　価値デザイン社会のイメージ図

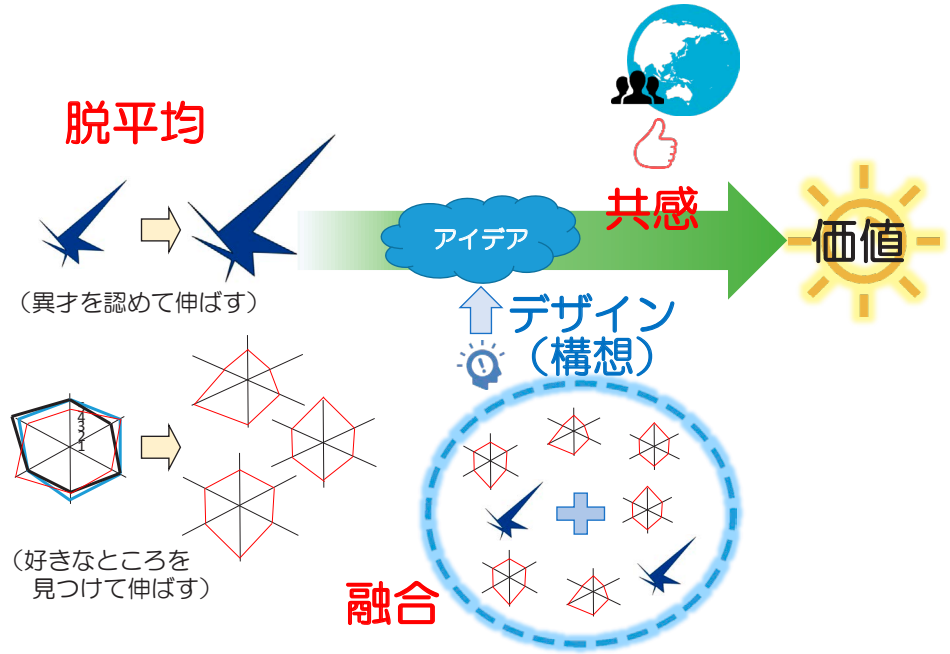
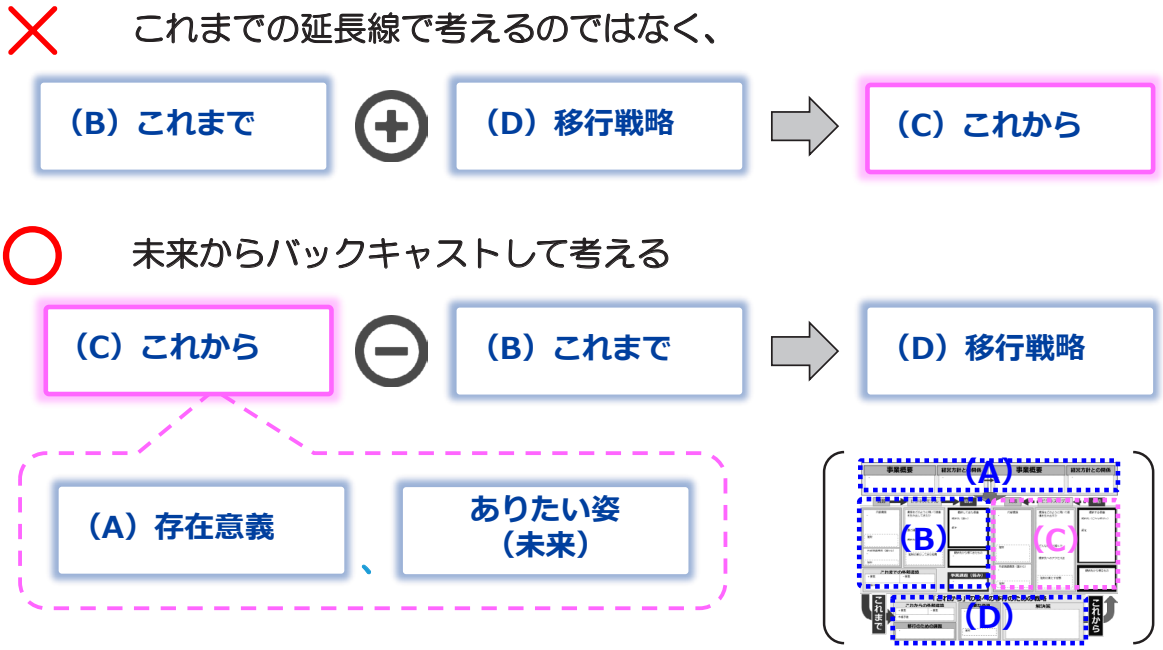


図３　経営デザインシートの概要

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。

図4　未来からバックキャストして考える



化するように構成されている。「資源」には、ヒト・モノ・カネ・知的財産（後述）などのうち自社にとって重要なものを記載する。また、「ビジネスモデル」には、資源を組み合わせてどのように価値を創出しているか、収益の仕組みを記載する。「価値」には、誰にどんな価値を提供しているかを記載する。これらがどのようにつながっているかを意識し、これまでやってきたことを把握し、これから何をやっていきたいかを考える。

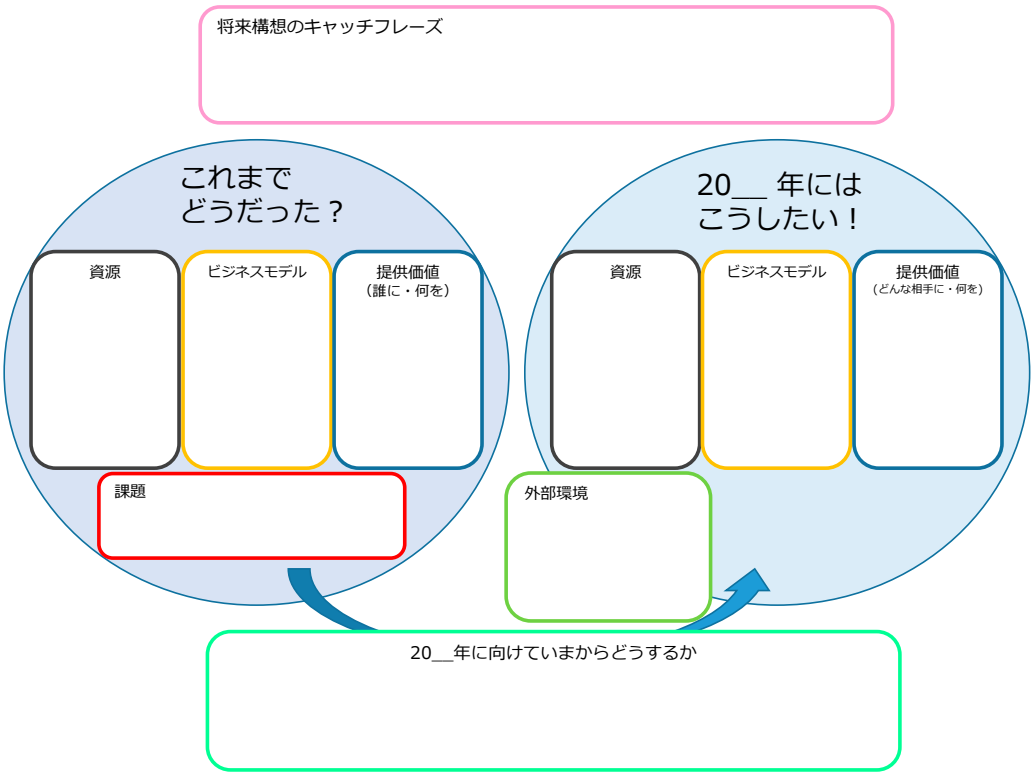
推奨する書き順は、次のとおりである。まずA欄やB欄から書き始める。どんなリソースを、どう組み合わせるビジネスモデルで、どういう価値を誰に提供してきたのか、という部分である。企業や事業の全体を簡潔にまとめるのは、やってみると意外と難しい。

次に、現状の延長線で、改善の発想でD欄を書くのではこれまでの計画と変わらない。したがって、いったんB欄を忘れ、頭を未来へ大きくジャンプして、そこからバックキャストするかたちで、C欄を先に考えるのが望ましい（**図4**）。C欄を書く際は、まずこれからどんな価値を提供したいか、会社としてやりたいことを明確にし、次にその実現のために社内外のリソースをどう組み合わせて新しいビジネスモデルにするか、というビッグピクチャーを描く。C欄がまさに価値デザインの部分であり、その結果生み出すものやサービス、ビジネスがどれだけの共感を得られるかで、実現する価値の大きさも決まる。ここで大きな夢を描くことができれば、現状からそれに向けた戦略を示すD欄もダイナミックなものになる。

もちろん、C欄を書いているうちに何か気がついてB欄に戻ったり、D欄を書いてみたらC欄を修正する必要が生じたり、A欄に立ち返ったり、様々な試行錯誤がある。また、何人かのグループで作ると、多くの気づきがあり、今後の方向性を改めて議論し、共有するチャンスにもなる。

なお、比較的単一の事業で構成されている企業の場合と、事業部が多い企業の場合とでは、事情が異なるので、後者については、ビジネスモデルの部分に、事業ポートフォリオを記載するようにした全社用のテンプレートを使うと良い。また、シートを作成していく過程で、全体像が見えにくくなることもあり得るので、その場合は簡易版（**図5**）が良い。簡易版で作成体験をし、深掘りをする際に通常版のシートを使うのも一案である。

図５　経営デザインシートの簡易版



5. 経営デザインシートの狙いと効果

1枚のシートで全社のことを俯瞰し、これまでを振り返り、これからやりたいことを明確にするというのがシートの大きな狙いであり、効果でもある。特に重要なのは、C欄の「提供する価値」のところである。価値デザインのコアとなるこの部分は、企業等の社是や社訓とかかわりが深いことが多い。中期計画ではそこまでの視野で考えることが容易ではないが、このシートでは、なぜその企業等が存在するのかに立ち返ってこの部分を明確にでき、それがこれからのビジネスを考える起点になる。また、今後、世界で共感を得ることができるのは、SDGs（持続可能な開発目標）に掲げられた項目に関連するものである可能性が高い。もともと三方よし、自然との共生、和の精神などSDGsの各項目の根幹を成すような精神に基づいて社是や社訓が形成されている我が国企業等は、それに立ち返ってビジネスを構想することで、多くの共感を得て、デザインした新しい発想を価値として実現し、大きな成功につながるチャンスが拡大する。

また、記入欄が非常に限られているため、本当に大事なことしか書けず、我が国企業等の作成している統合報告書のひとつの問題点とも言われているマテリアリティの問題（価値創造にとって重要なことを記載しているか）を解決することにも役立つ。また、統合報告書のもう一つの問題点であるコネクティビティーの問題（各要素のつながりがわかりにくい）についても、シートの矢印によってつながりや因果関係がわかりやすくなる。このため、このシートをうまく統合報告の作成のプロセスで活用すれば、我が国企業等の統合報告の質が大幅に改善することも期待される。

そして、このシートの大きな狙いの一つは、企業等の経営にデザイン思考を持ち込むことにある。大企業でも中小企業でも、デザイン思考と言われてもなかなか急にできるものではないが、経営の全体像や将来像を描く際にも、デザイナーと呼ばれる人たちとコラボすると、意外と良いものが生まれる。デザイン学校とかデザインの専門家は、色、形だけを学んでいるわけではなくて、デザイン思考やビッグ

ピクチャーについての素養があり、企業等の経営にもその能力は大いに活用できる。特許庁が推奨している「デザイン経営」においても、大企業の取締役の中にデザイン関係者を入れようということが提唱されているが、これも同じ発想によるものである。

より多くの人がデザイン思考に慣れてくると、それをぶつけあうことによって、本当の企業等の戦略を議論することができる。とりわけ、個別の新規投資案件の是非に終始することが多い取締役会において、このシートをベースに未来の戦略を議論できれば、意思決定プロセスが洗練され、ガバナンスの実質を大きく改善することが可能になる。取締役会であれ、社員の間であれ、企業等と投資家などとの議論であれ、このシートは、コミュニケーションツールとして大きな役割を果たす。一枚のシートに文字で表現することにより、意見が違う部分、同じ部分が明確になり、議論がかみあって、違いを包摂するような考えが生まれ、お互いの理解も経営の方向性もシート自体も改善されていく。

6. シートの活用から明確になった効果

そのほか、経営デザインシートは、内閣府が認知しているだけでも既に数十社が作成に取り組んでおり（同意が得られた企業等のものは、首相官邸のホームページ[2]で公表している）、実際に活用することを通じて多くの効果が明確になってきている。

経営デザインシートは、経営ストーリー・事業ポートフォリオの構想や、新事業の構想など、様々な場面で活用できる。作成にあたっては、一人で作成してもいいし、経営者と企業支援者が対話形式で作成してもかまわない。また、作成後のブラッシュアップの段階で、誰かと対話しながら気づきを得ていくことも有効である。対話の相手は、社内でもいいし、企業支援者などの社外でもかまわない。例えば、作成した経営デザインシートを社内で共有することにより、意識合わせをすることができるだけではなく、社員それぞれが自身の役割を認識することができる。また、社長の考えていることを知った社員から思わぬ意見が出て気づきが得られることもある。

また、作成した経営デザインシートを金融機関に共有し、議論のベースとすることにより、互いの認識のズレを解消することができる。これにより、金融機関が新たな価値創造の強力なパートナーとなり、金融機関から経営課題に対して適切なアドバイスを受けたり、将来の構想の実現に必要なパートナーの紹介を受けたりすることが期待できる。さらに、将来構想に共感してもらえれば、融資に結び付くことも考えられる。

また、複数の企業等で同じような分野（例えば未来のモビリティ、○○年後の介護など）に関心を持つ人同士がワークショップ形式でシートを作成すると、違う企業等でもC欄の価値がほぼ同じであるケースが出てきて、「それなら、互いのリソースを持ち寄って協業しよう」という話になることもある。そこまでいかなくても、自分の会社が持っている資源と実現したい価値のために必要な資源との関係で足りないものが明確になれば、別の企業等とのオープンイノベーションの契機にもなる。

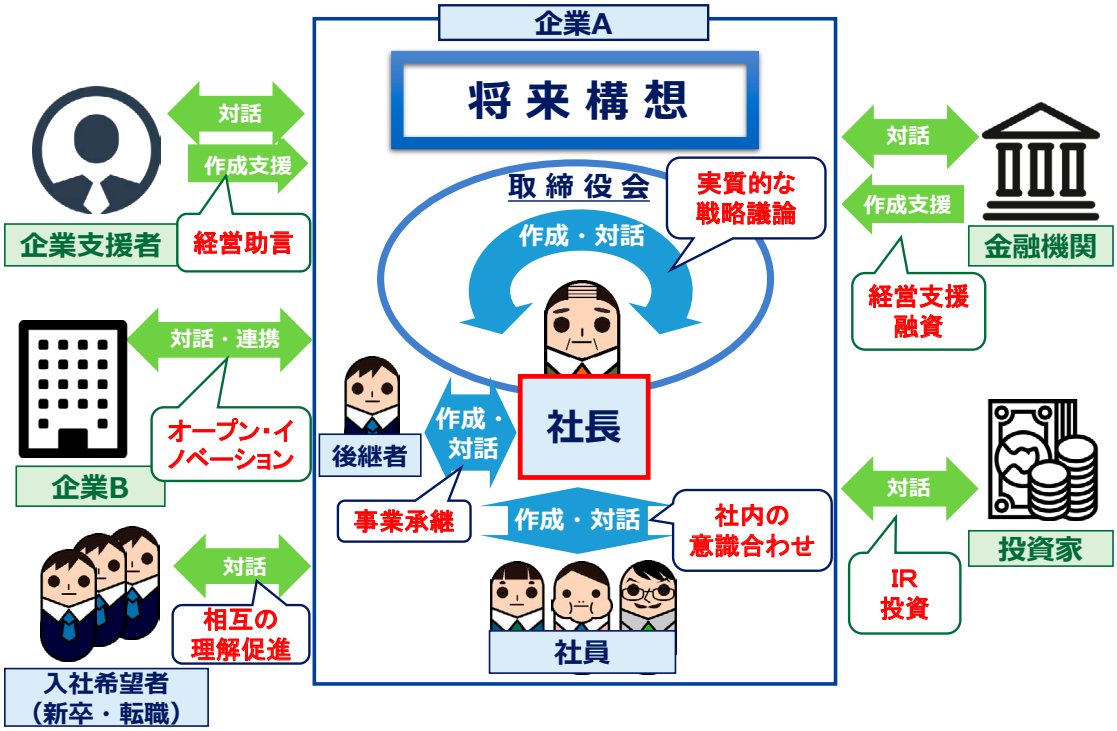
また、事業承継にあたり、現社長がB欄を書き、引き継ぐ人がC欄を書いて、共通の認識をベースに議論が円滑化したケースもある。これはM＆Aにおいても同様のことが可能であろう。さらに、入社希望者に、その企業等の現状をどう認識し、どう変えていきたいかを書かせてみることによって、本気度や企業等にとっての必要性がわかるのではないかという指摘もある（**図6**）。

7. 経営デザインシート活用の広がり

シートが公表されて約1年半になるが、自ら作成する企業だけでなく、このシートの有用性を理解し、その活用を促したり、自らの事業の中で活用したりしていこうという人も増えてきている。弁理士、行政書士、公認会計士、中小企業診断士などの企業支援者、各種のコンサル、研修ビジネスを行う企業、教育機関、デザイン関係者、業界団体や地域の経済団体、メディア、研究機関、金融機関などで

2　首相官邸ホームページ／経営をデザインする
https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/keiei_design/index.html（P.46掲載コラムにQRコードを掲載しています）

図6　経営デザインシートが活用される場面



ある。行政においても、内閣府のほか、特許庁、中小企業庁、各地の経済産業局、金融庁、各地の財務局、さらには自治体などが関心を高め、取組を開始しつつある。さらに、内閣府知的財産戦略推進事務局の職員も発起人に加わって、一般社団法人日本知財学会の中に「経営デザイン分科会」が発足したり（詳細はP.47掲載コラム参照）、その他、賛同者たちが自主的に研究会を発足させる動きも出てきている。

実際にシート作成のワークショップに参加した企業等や企業支援者の人からは、「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」「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」「新規事業の構想・実現にあたって、各人の意見やアイディアを整理することに役立つ」「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」「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」「新たな挑戦をしても良いのだと思わせてもらえた」などの意見が寄せられている。

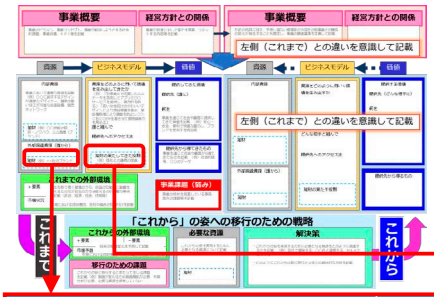
また、ワークショップを通じ、このシートは一人で書くよりも何人かで議論しながら書いたほうが気づきも多く、より内容の濃いものになることが実感されている。また、C欄で苦労する人が多く、日々の業務に追われて、実現したいことが明確でないケースが多いことがわかる。

シートのフォーマットは首相官邸のホームページからダウンロード可能であるが、使い方や企業等の実態にあわせてカスタマイズすることも想定している。決められた欄を埋めることよりも、デザイン思考で未来を考え、価値をデザインすることが目的だからである。なお、シートのリデザインのコンペティションも開催しており、間もなく新しいフォーマットを発表できる見込みである（詳細はP.47掲載コラム参照）。

8. 価値の源泉となる知的財産

冒頭で述べたとおり、現代は、企業価値に占める割合が、有形資産から無形資産へ大きくシフトし（図1）、知的財産が価値の源泉であるといえる。経営デザインシートは元々、このような知財のビジネ

図7　価値の源泉となる知的財産



「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

ス価値を評価しようとした「知財のビジネス価値評価検討タスクフォース」の中で開発されたものである。そして、このタスクフォースでの結論の1つは、知財は、価値創造メカニズムに組み込まれることで価値の創出に貢献することになるため、その価値の評価は、ビジネスにおいて果たす役割の把握を通じて行うというものであった。

経営デザインシートには、資源の欄に「知財」という欄があり、ビジネスモデルの欄に「知財の果たしてきた役割」や「知財が果たす役割」という欄がある。ここでいう知財とは、特許や商標だけではなく、「技術」「デザイン（色・モノ・形）」「ブランド」さらには「企業理念」「組織文化・風土」など人間の創作的活動により生み出されるものが該当する。また、近年、ビジネスモデルを構築するうえで重要性が増してる「データ」も知財に該当する。

各企業等はそれぞれ固有の知財を保有しており、それらが企業等の強み、提供価値や企業価値の源泉になっている。したがって、価値創造メカニズムを把握するにあたっては、自社が保有している知財を棚卸しして、ビジネスにおいてどのような役割を果たしているかを認識しておくことが有用である（**図7**）。

9. おわりに

経営デザインシートは、様々な局面で活用されつつある。シートの作成の過程でコミュニケーションを活発化し、関係者を巻き込んで共感を得ながら、試行錯誤で進めていくことが重要である。

その際、知財が価値の源泉となった今こそ、経営と知財を融合し、一体となって戦略を練ることが必要である。経営デザインシートは、思考補助及び対話のツールであり、経営層が知財を理解し、知財部門が経営を理解し、さらに両者が対話する際に役立つツールとなるだろう。

企業等が、経営デザインシートを活用することで、未来に向けてやりたいことを明確に描き、必要な知財や知財の果たす役割を的確に把握し、新しい価値のデザインや実現の一助につながれば幸いである。