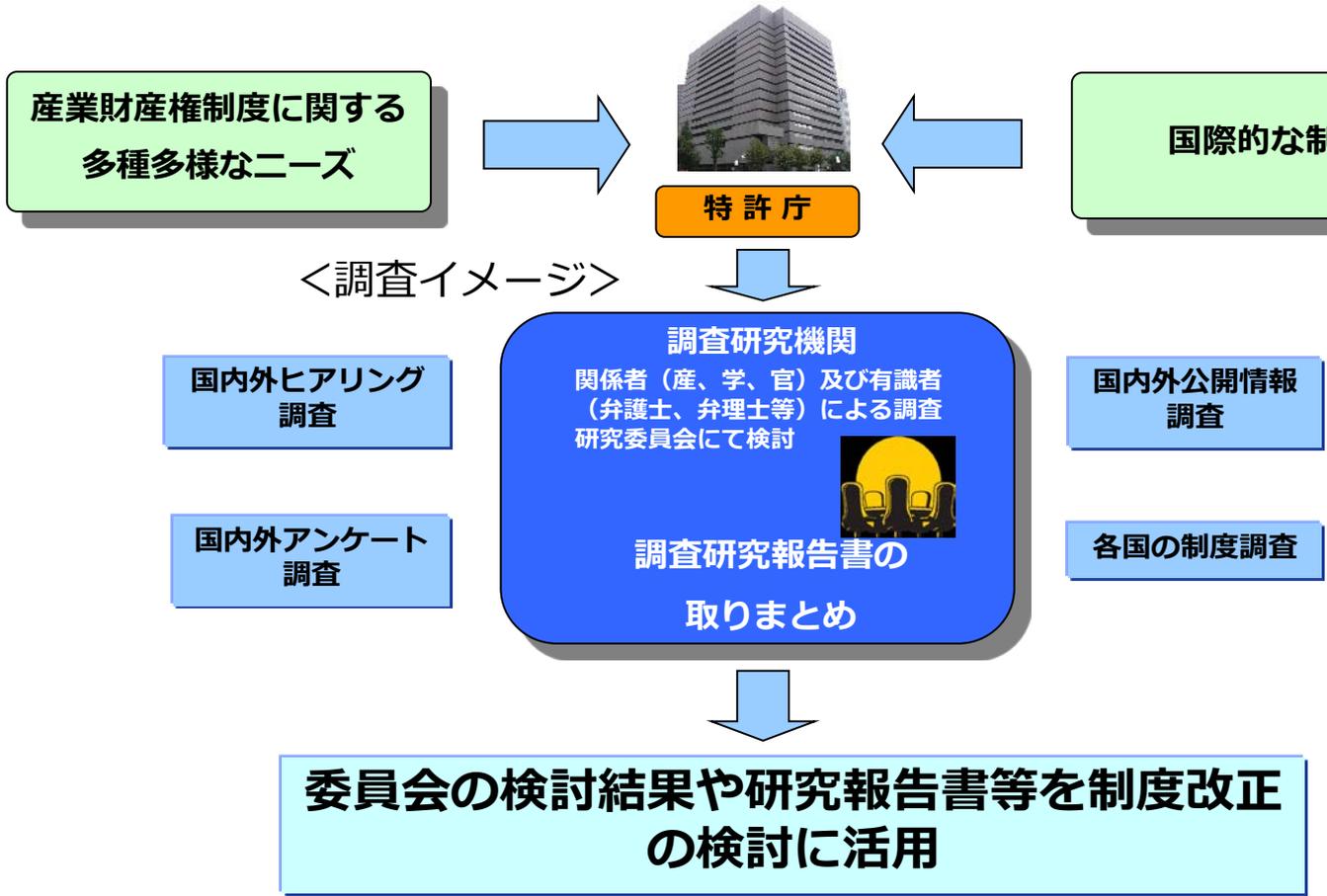


**企業規模や産業分野ごとの
知財活用を記載した
経営デザインシートの在り方と
その活用の促進について**

- 産業財産権制度に関しての企画立案に資するように、法制面や運用面について改正を行う際の基礎資料となる報告書を取りまとめることが目的。
- 調査研究テーマ毎に専門家を交えた研究委員会の開催・国内外公開情報調査・国内外ヒアリング調査・国内外アンケート調査等、調査研究テーマに応じた調査・分析を行う。



<詳細について>
本調査の詳細については、特許庁HP（以下URL記載）に掲載しております。平成30年度研究テーマ一覧「企業規模や産業分野ごとの知財活用を記載した経営デザインシート」の在り方とその活用の促進に関する調査研究報告書」をご参照ください。
URL:<http://www.jpo.go.jp/shiryoku/toushin/chousa/zaisanken.htm>

<お問い合わせ先>
経済産業省 特許庁 総務部 企画調査課
〒100-8915 東京都千代田区霞が関3-4-3
TEL : 03-3581-1101 (内2156)
FAX:03-3580-5741

調査の俯瞰図

背景

日本が目指すべき社会像である「価値デザイン社会」の実現を目的とし、知的財産戦略本部のもと、経営をデザインし、企業の価値創造メカニズムにおいて知財が果たす役割を的確に評価するツールとして経営デザインシートが提案された

目的

本調査は、企業規模や産業分野ごとの経営デザインシートの在り方や、その活用を促進するための基礎資料を作成することを目的としている

■ 国内外公開情報調査

企業47社を調査し、取り組みや特徴を整理および分析し、ヒアリング候補を抽出する

■ 国内ヒアリング調査、経営デザインシートの作成

経営デザインシート作成のためのヒアリング調査、経営デザインシートの作成を実施する

対象：ジンス、ウフル、コプロス、宝養生資材、システムツウ・ワン、宮本工業所、川合運輸、グーン、A社、B社

■ 経営デザインシート作成に関するテキストの作成

経営デザインシートの作成にあたって参考資料となるテキストを作成する

■ 調査報告会の実施

経営デザインシートの活用促進と、本調査で作成された経営デザインシート事例周知および経営デザインシート作成に関するテキスト案に対する意見収集のため、報告会を実施

まとめ

- 経営デザインシートが、企業規模や産業分野問わず、経営をデザインし、企業の価値創造メカニズムにおいて知財が果たす役割を的確に評価するツールとして、また、「経営デザイン」の必要性理解や意識付けを与えるツールとして有効であることが確認された
- 経営デザインシートの活用促進においては、経営デザインシートの事例、シート作成ポイントを盛り込んだ作成テキストに加え、専門家による支援も有効であることが考察された

1. 本調査研究の背景・目的

2. 本調査研究の実施方法

2.1. 国内公開情報調査

2.2. ヒアリング調査、経営デザインシートの作成

2.3. 経営デザインシート作成に関するテキストの作成

2.4. 調査報告会の実施

3. 調査結果

3.1. 国内公開情報調査結果

3.2. ヒアリング調査、経営デザインシートの作成結果

3.3. 経営デザインシート作成に関するテキストの作成結果

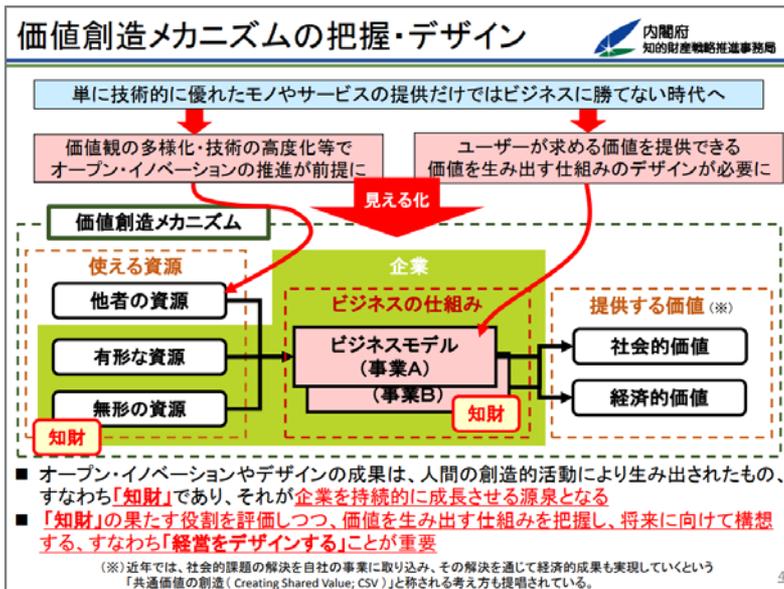
3.4. 調査報告会の実施結果

4. まとめ

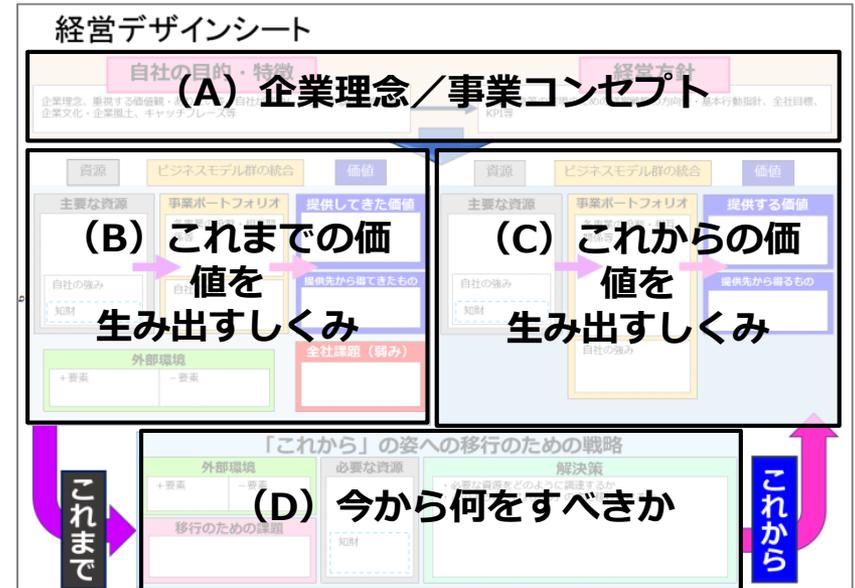
1. 本調査研究の背景・目的

日本が目指すべき社会像である「価値デザイン社会」の実現を目的とし、知的財産戦略本部のもと、経営をデザインし、企業の価値創造メカニズムにおいて知財が果たす役割を的確に評価するツールとして経営デザインシートが提案された。本調査は、企業規模や産業分野ごとの経営デザインシートの在り方や、その活用を促進するための基礎資料を作成することを目的としている。

価値創造メカニズムの把握と、デザインの必要性



経営デザインシート



【出所】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 [概要] 2018年5月」
https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/tyousakai/kensho_hyoka_kikaku/torimatome/gaiyou.pdf

経営デザインシートの活用が拡大する環境整備を目的とし、それに資する経営デザインシート事例、作成テキスト、報告会を形成することを方針とする。また、これらの資料・イベントに適したヒアリングが可能な調査対象企業を選定をした。

1

国内公開文献調査

- 我が国における知財を活用した事業構想を実施している企業を調査し、取り組みや特徴を整理および分析し、ヒアリング候補を抽出する

相互連携し実施

2

国内ヒアリング調査

- 企業等を10者選定し、経営デザインシートの作成のためのヒアリング調査を実施する

経営デザインシートの作成

- 上記ヒアリング先企業等において、経営デザインシートを実際に作成する
- 経営デザインシートの作成に関するノウハウ、作成により得られた効果等についてまとめる

3

経営デザインシート作成に関するテキストの作成

- 経営デザインシートの作成にあたって参考資料となるテキストを作成
- 作成にあたっては、入門編と応用編を設ける

4

報告会の開催

- 本調査研究の成果である経営デザインシート事例と、経営デザインシート作成のためのテキスト案の内容等を周知するとともに、意見等を収集するための調査報告会を開催する

調査報告書

知財を活用した事業構想を実施していると思われる企業47社を調査し、ヒアリング対象企業を選定するための分類分けを実施した。

国内公開情報調査の全体像

調査・分析の視点	目的	主な調査ソース・調査手法
候補企業等に関する調査	<ul style="list-style-type: none"> 国内ヒアリング調査先（10社）の選定 国内ヒアリング調査の事前調査の完了 	<ul style="list-style-type: none"> 弊社および貴庁等における過去参考調査、データベース等の情報 個社別のWebページ等 各企業等の統合報告、知的資産経営報告書、プレスリリース、ホームページ
①ビジネスにおける知財活用に関する調査	<ul style="list-style-type: none"> 企業規模・産業分野別に分類・整理した、知財活用の前提となる基礎情報（知財の種類、企業理念、事業コンセプト等）の把握 	
②知財の「見える化」に関する調査	<ul style="list-style-type: none"> 企業規模・産業分野別に分類・整理した、知財の貢献の「見える化」の手法・取組状況 	

国内公開文献調査の結果に基づき選定された企業に対し、知財活用に加え、シート作成のノウハウ収集、効果検証を目的とし、ヒアリングを実施した。

ヒアリング調査、経営デザインシート作成対象企業一覧（1）

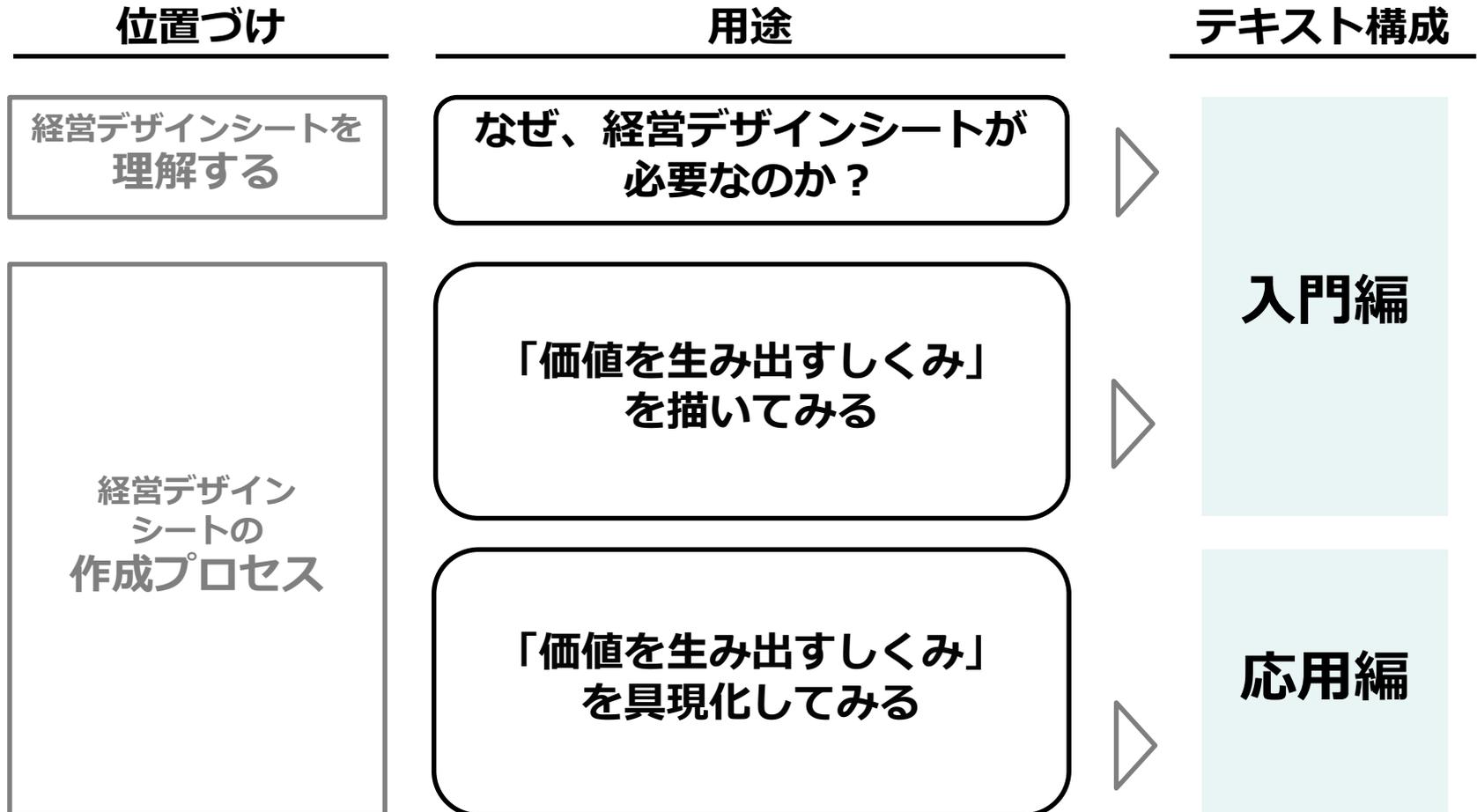
分類	法人名	業種	事業概要	特徴的な取り組み	シート作成者	作成シート
企業分類Ⅱ (大企業)	ジンス	その他	JINSブランドを展開するアイウェア製造・販売	視力矯正に限らないメガネの在り方を創造し、集中力を測るメガネの開発と、そこから得られたデータにより「集中を高める環境」を創り出し「集中体験」の提供を事業化	1名(新事業担当)	事業用
企業分類Ⅲ (スタートアップ)	ウフル	IT	IoT製品販売・コンサルティングサービス事業	特許をもとに、大企業との提携を数多く実現。IoT製品の販売から、自社ノウハウを基軸とした「デジタルトランスフォーメーション」支援等のコンサルティングを行う	1名(知財戦略担当)	全社用
	A社	バイオ	新薬開発等を手がける大学発ベンチャー企業	豊富な研究開発投資に基づく、多様な知財権の確保と、これを活用した、複数分野における事業展開の実現。	1名(新事業担当)	全社用

国内公開文献調査の結果に基づき選定された企業に対し、知財活用に加え、シート作成のノウハウ収集、効果検証を目的とし、ヒアリングを実施した。

ヒアリング調査、経営デザインシート作成対象企業一覧（2）

分類	法人名	業種	事業概要	特徴的な取り組み	シート作成者	作成シート
企業分類 Ⅳ（中小 企業）	コプロス	土木・建設	土木建設	特許技術工法により、某工法における全国シェアトップ。事業承継の準備も念頭に置いている	1名（経営層後継者）	全社用
	宝養生資材	製造・卸	建築養生資材の製造・卸売事業	特許をもとに、有名大学・大企業との提携により、特殊石鹼の製造・販売を実施	2名（経営層）	全社用
	川合運輸	運送	精密機器・楽器等の輸送事業	精密機器の輸送から得られたノウハウをもとに、「丁寧に運ぶ」強みを基軸とした事業展開を行う	2名（経営層）	全社用
	システムツーン	IT	IT事業（システム構築、自社製品開発・販売）、介護事業（デイサービス施設運営）	IT企業でありながら、介護事業を運営し、現場から得られたノウハウをふまえ介護向けIT製品の開発などを行う	3名（経営層）	全社用
	グーン	サービス	廃棄物再資源化事業	より広範・より効率のよい資源循環の実現を目指し、積極的な新規事業に着手	3名（経営層2名、経営企画1名）	全社用
	B社	製造・卸	某服飾関係製品製造・卸売事業	某製品の老舗メーカー。国内トップのシェアを誇り、ノウハウおよびネットワークを豊富に有する	3名（経営層2名、営業1名）	全社用
	宮本工業所	製造	炉製造事業	特許技術を多く持ち、火葬炉においては国内トップの納入実績を誇る。	5名（経営層2名、事業部門3名）	事業用

経営デザインシートの作成の参考となるテキストを作成を実施。シートのメリットと、シート作業イメージの理解を目的とした入門編と、シートの内容のブラッシュアップに資する作成手順やポイントの理解を目的とした応用編の2編として作成した。



2019年2月28日、「経営デザインシート活用セミナー～これからの経営・価値を生み出すしくみのデザイン～」の名目で、調査報告会を実施した。

調査報告会開催概要

- ① タイトル：「経営デザインシート」活用セミナー ～これからの経営・価値を生み出すしくみのデザイン～
- ② 日程： 2019年2月28日（木）14:00～17:00
- ③ 場所： 三田共用会議所
- ④ 対象者：価値デザインに根差した経営を実現させたい企業の経営者・社員および、その支援に従事するコンサルティング業務提供者、金融・投資機関従事者など
- ⑤ 定員： 150名程度
- ⑥ コンテンツ：

基調講演	<ul style="list-style-type: none"> ・価値をデザインする～そのツールとしての「経営デザインシート」の可能性～ (弁護士法人内田・鮫島法務事務所 パートナー 鮫島正洋氏) ・特許庁のデザイン経営の取組み (特許庁 CDO 特許技監 嶋野邦彦氏)
事例紹介	<ul style="list-style-type: none"> ・ケース1：新規事業を着想するツールとしての活用 (株式会社ジズ) ・ケース2：自社の強みを再定義するツールとしての活用 (株式会社ウフル) ・ケース3：事業承継の対話ツールとしての活用 (株式会社コプロス)
講演・ワーク	<ul style="list-style-type: none"> ・経営デザインシートの中核をなすビジネスモデルを図解で考える (株式会社そろそろ 近藤哲朗氏) ・経営デザインシート作成ガイドを用いたワーク (PwCコンサルティング合同会社)
パネルディスカッション	<ul style="list-style-type: none"> ・経営デザインシート活用の広がり (パネラー) 株式会社きらぼし銀行 常務執行役員 強瀬理一氏 株式会社日本ベル投資研究所 代表取締役 主席アナリスト 鈴木行生氏 合同会社ゆわく 代表社員 大山雅己氏 (中小企業基盤整備機構 事業承継コーディネーター) ヒロタデザインスタジオ 代表 廣田尚子氏

各調査の結果を以降に掲載する

3. 調査結果

- 3.1. 国内公開情報調査結果
- 3.2. ヒアリング調査、経営デザインシートの作成結果
- 3.3. 経営デザインシート作成に関するテキストの作成結果
- 3.4. 調査報告会の実施結果

企業47社の国内公開文献調査結果をふまえ、各企業を分類分けした。

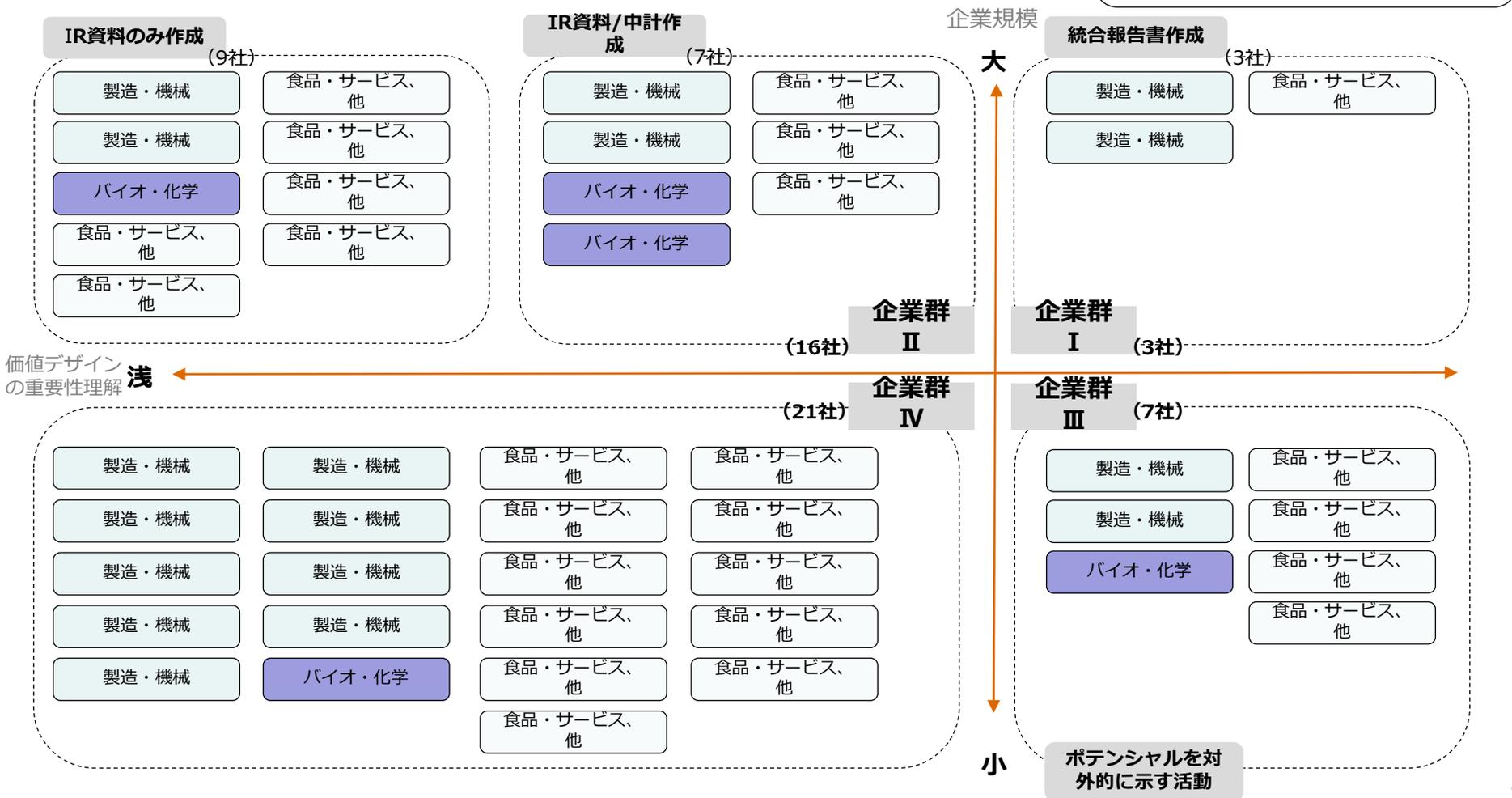
国内公開情報調査対象企業の調査結果

凡例：

製造・機械 (17社)

バイオ・化学 (5社)

食品・サービス、他 (25社)



作成の結果、以下の効果を得られた。いずれの企業においても「作成する効果」が検証された。経営デザインシート作成により、将来のビジョンの明確化、自社の強みの明確化、具体的アクションの明確化の効果を得ることができた。

ヒアリング調査、経営デザインシート作成結果

企業分類	企業名	得られた効果の属性			得られた効果の小分類	左記の効果の根拠となるコメント (キーワード化し、記載)
		作成	社内	社外		
Ⅱ	ジンス	◎			・価値創造メカニズムのデザイン見直し ・新事業の構想	・アイデアの統合
Ⅲ	ウフル	◎			・価値創造メカニズムのデザイン見直し	・自社の強みの明確化
Ⅳ	A社	◎			・価値創造メカニズムのデザイン見直し ・知財戦略の策定	・自社事業の整理 ・知的財産等の資源の整理
	コプロス	◎	◎		・価値創造メカニズムのデザイン見直し ・事業のビジネスモデルのデザイン ・社内調整の円滑化	・課題感の引き出し ・社内の議論の円滑化
	宝養生資材	◎	◎		・価値創造メカニズムのデザイン見直し ・経営課題の気づき整理	・自社強みの明確化 ・ビジョンの明確化 ・実施課題・解決策の明確化
	川合運輸	◎	◎		・価値創造メカニズムのデザイン見直し ・経営課題の気づき整理 ・社内イノベーションの促進	・価値・経営方針の明確化 ・実行策の明確化 ・社内意識の共通化への期待
	システムツウワン	◎	◎		・価値創造メカニズムのデザイン見直し ・経営課題の気づき整理	・自社の分析・将来像の明確化 ・注力事業分野の特定 ・社内意識の共通化
	グーン	◎			・価値創造メカニズムのデザイン見直し	・将来像明確化 ・課題、解決策の再認識
	B社	◎			・価値創造メカニズムのデザイン見直し	・実行策の明確化の明確化
	宮本工業所	◎	◎		・価値創造メカニズムのデザイン見直し	・自社強みの明確化 ・ビジョンの明確化 ・実施課題・解決策の明確化

株式会社ジンズ

作成目的：**得られたアイデアを統合し、事業化**

事業におけるアイデアを統合して整理するため、経営デザインシートを活用

作成関係者：**新事業担当部門 部門長 1名**

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

STEP 2 :

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、ストーリーのつながりに落としこむ

STEP 3 :

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作成した結果・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つのシートに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。

株式会社ウフル

作成目的：**自社の強みを再定義**

これまでの事業の取り組みを振り返り、強みを明確化するため経営デザインシートを活用

作成関係者：**知財戦略責任者**

STEP1：書き出す

- ・これまでの事業を整理する
- ・これからの事業の提供価値を設定する
- ・これからの価値に必要な資源、事業を整理する

STEP2：ディスカッションする

- ・書き出された価値、事業、資源をベースに、自社の強みや工夫（他社との差異化の要因）、顧客から選ばれる理由がどこか他の社員とのディスカッションを通じ明確化する

STEP3：1シートを記載する

- ・ディスカッション結果をふまえ1枚のシートに記載をする

経営デザインシートを作成した結果・効果

- ・これからは、「顧客の事業効率化」という小さな価値ではなく、世界初の価値を提供しなければならないと考えました。そして、「顧客のDX事業を創造する」という大きな価値を提供すると、自社の強みを再定義することにしました。一番最初に、これから提供する価値を決めたことになります。そして、その価値を提供するためには、どのような資源は必要か、どのような事業ポートフォリオが必要か、を逆算して決めました。
- ・自社の強みを再定義して、DXに最適な知財戦略を提供することによって、株式会社ウフルは、最大限の企業価値を、最短最速で上げることに成功しました。
- ・経営デザインシートは、視覚的に分かりにくいデザインという難点はあるものの、自社の強みを再定義するツールとしては、良いツールだと思います。自社の強みを再定義する時には、是非試してみingことをお勧めいたします。

バイオ系A社

作成目的：自社の将来構想に向けた自社事業の整理

大学発ベンチャーとして、新たな柱となる事業のアイデアを整理するため、経営デザインシートを作成

作成関係者：知財・法務部門関係者

STEP 1：ディスカッションする

自社の特徴、過去に得てきた知的財産等の整理、ビジネスモデル、マーケティング戦略、提供価値を洗い出し・整理

STEP 2：・経営デザインシートの素案作成

企業担当者・支援者が連携して、経営デザインシートの素案作成

STEP 3：今後の事業アイデアの整理

- ・ 現在および将来の課題に関して、外部環境認識からのこれからの事業アイデアを整理
- ・ 将来課題の整理（特に資金・人材等）

経営デザインシートを作成した結果・効果

- ・ 自社事業の整理において効果的。特に、知的財産等の「資源」の多様な展開に関して、適切な整理ができた。
- ・ 他方で、社歴が短く、顧客や社会のニーズに応じた非連続な変化を目指すベンチャー企業のスタンスとしては、「過去の事業からのピボット（過去の事業から新たな事業に繋ぐ）」という経営デザインシートについては、投資家等に対するメッセージとして、見せ方の工夫が求められると感じている。

株式会社コプロス

作成目的：自社の強みを再定義する

事業におけるアイデアを統合して整理するため、経営デザインシートを活用

作成関係者：次期経営者

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

支援者
ファシリテー
ション

シートは使わず、支援者の質問に対する答えをホワイトボードを用い整理した

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
- ・社内担当者と解決策の検討

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

STEP4：対話する

- ・シートを用いて、現社長にこれからを共有する

経営デザインシートを作成した結果・効果

■気づきの誘導

・これまでも社内からの改善提案制度はあったが、小さな改善に留まっていた。今回は、私の中で経営デザインシートへの落とし所を定めた上で、作業担当社員と一緒に課題感の整理整頓と解決策の検討を実施した。この中で、大きく仕組みを変えないと、現状は変わらないことを認識させ、自分達から「AI・ICT」を活用したいとの意見を引き出した。また、『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』との言葉が出て来たことは嬉しかった。

■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』が出てしまい意図せず議論が脱線してしまうことがある。一枚のシートを目の前にして議論したことで、焦点を絞り込むことができ、弊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。話の論理展開がより視覚的なデザインだと議論がより活発化したかもしれない。

・今回の作成は支援者の協力があり、なんとか作成が出来たが中小企業単独での作成は難易度が高いと感じている。シートの完成事例だけでなく、作成プロセスまで含めた作成手順事例などがあると単独での作成には役立つのではないかと思う。

宝養生資材株式会社

作成目的：資源を整理し、今後のこれからの取り組みを検討する

価格競争が激化する建築養生資材の市場において、どのように競争力を高め、市場優位性を確保していくかを検討するツールとして活用

作成関係者：経営層 2名、営業担当者 2名

STEP 1：対話する

支援者 ファシリテーション

・自社の特徴、強みとなる資源、事業における勝ちパターン、提供価値を洗い出し・整理

STEP 2：シートを記載する

・STEP 1のメモをもとに、経営デザインシートを記載し落とし込み

STEP 3：現場担当者からヒアリングする

支援者 ファシリテーション

・STEP 2の記載において、足りない現場情報を、営業部門からヒアリング

繰り返し
ブラッシュアップ



経営デザインシートを作成した結果・効果（作成者コメント）

- ・ 自社の強みの再確認+自社に眠っている知財の掘り起こしに有用だった。何を重視し、何を無視してよいか分かる。事業を検討する際において、有益な会話が増える気がする
- ・ 事業をしていると「これからの姿への移行のための戦略」というものが極めて重要になってくる。しかしながらこれを生み出すにはただの努力や思い付きでは創造できないものだ。今回このシートを作成したおかげで、そこにたどり着き着地できた。今ある自分たちの持っている最大限の有形無形の能力や財産は何か、それを活用するにはどうしたらよいかなど、なかなか向き合えない後回しにしたいものに直面することが出来た。同時に自社で当たり前に行っていたことでも、（支援企業様の助けのおかげで）それが強みであることなども改めて発見できてうれしかった。また実践するにあたって明確でクリアーなので一歩踏み出しやすい。

川合運輸株式会社

作成目的：自社にとって新たな柱となる事業のアイデア整理

「大事なものを丁寧に」運ぶ特徴と強みを活かし、新たな柱となる事業のアイデアを整理するため、経営デザインシートを作成

作成関係者：経営者2名

STEP 1：対話する

・自社の特徴、強みとなる資源、事業における勝ちパターン、提供価値を洗い出し・整理

STEP 2：書き出す

・自社の目指す姿を書き出す
・運輸に限らない、お客様の「想い」のための事業アイデア

※経営デザインシートの枠にとらわれず、画用紙に書き出す

STEP 2：調査する

・業界動向や外部環境を調査する

支援者
実施支援

STEP 3：ディスカッションする

・書き出されたアイデア、業界動向や外部環境を共有し、これからの事業、これから社内で実施すべきことをブラッシュアップ

STEP 4：シートを記載する

・ディスカッション内容をふまえシートに記載

経営デザインシートを作成した結果・効果

・自身の頭の中でただのアイデアで終わっていたことも対話形式であることから、支援者の承認を得ることにより、形にすることができたと感じる。また、自社・事業の想いを対話の中で繰り返すなかで、文章ではなく大事な要素をキーワードとして抽出することができた。「ただ枠を記入する」作業ではそれはできなかったと思う。キーワードであることで、自身の意識に振り返りを得やすい。

・本シートは、思考プロセスが視覚化されているので、どういう順序でそこにいきついたのか等の背景を含めて社員に共有しやすい。（ローカルベンチマークとの違いとして）

・今後の自社の価値・経営方針などの目的から迷子になるときに、原点に振り返って自身のアイデアが、自社の価値に即しているか、新しい価値なのかチェックできる気がする。将来へのアプローチをより具体的にしやすく使いやすかった。

株式会社システムツー・ワン

作成目的：組織力強化のため、自組織の将来構想の整理

5年後の経営目標実現と将来の事業承継を見据えて、自社のビジョンの整理と組織力を強化のため活用

作成関係者：社長1名、今後の組織運営を担う社員2名

STEP 1：自社の特徴、これからの経営目標を再確認する

- ・代表取締役のビジョンとこれからの方針を再確認

STEP 2：ディスカッションする

- ・これまでの事業、その強みを整理
 - ・これから伸ばしていきたい事業を整理
 - ・これからの事業における課題感を整理
 - ・課題の解決に必要な資源、その獲得にむけた実行策を整理
- ときに、付箋とホワイトボードを活用

支援者
ファシリテーション



STEP 2・3
を3巡ほど
実施し、内
容をブラッ
シュアップ
した

STEP 3：シートを記載する

- ・シートを記載する

- ・事業の位置づけ、自社組織の振り返り、強み弱み・機会脅威、外部環境をフレームワークに記載する（PPM、7S、SWOT、PEST等を活用）

経営デザインシートを作成した結果・効果

事業継承を進めていくなかで、創業社長と幹部社員が本音で意見交換を行い、自社の分析・将来像について、共通認識が持てた。

事業領域の整理の過程で、未来に向けた事業分野を特定できた。また、経営デザインシートの明文化により、社員と共通認識を持って戦略的に事業を展開するツールとして活用でき、社員ひとりひとりのキャリアパスの明確化にも役立つ。

株式会社グーン

作成目的：報告書準備に向け、自社の取り組み・ビジョンを整理

統合報告書準備を念頭に、自社のビジョンに向けた新規事業の取り組み・構想を整理するため、シートを活用

作成関係者：経営企画担当者3名

(STEP 1のみ代表取締役が出席)

STEP 1：自社の在り方、これからの価値を再確認する

- ・代表取締役の将来ビジョン
- 「自社の目指す社会・自社が提供する価値」を再確認

STEP 2：ディスカッションする

- ・これまでの事業、その強みを整理
- ・これからの新規事業を整理
- ・これからの新規事業における課題感を整理
- ・課題の解決に必要な資源、その獲得にむけた実行策を整理

支援者
ファシリテーション



STEP 3：シートを記載する

- ・ディスカッションした結果を記載する

STEP 2・3を3巡ほど実施し内容をブラッシュアップした

経営デザインシートを作成した結果・効果（作成者コメント）

この度、作成した経営デザインシートは、来期以降発行予定の統合報告書における中期計画のポンチ絵として活用する予定です。作成段階で、外部のファシリテーターからの質疑に答える中で、当社が理想とする将来像がより明確になり、またそこに至るための課題、解決策についても再認識をすることができたと実感しております。今後は作成したシートをもとに、具体的な数値やアクションを付け加えることで、全社的に明確なビジョンを共有できるものに発展させていきたいと考えております。

製造・卸業 B社

作成目的：社内のアイデアを整理し、今後の新事業の検討

社内若手社員から出された新事業のアイデアを整理し、今後の新事業検討を具体化するため、経営デザインシートを活用

作成関係者：経営者1名、営業部門1名

STEP1：ディスカッションする

- ・（事業価値を高める経営レポートの作成に向けて）若手社員と共に自社を振り返り、あるべき方向性の意見出し

STEP2：記載する

- ・経営デザインシートを用い、これまで・これからを整理し、これからに向けた次へのステップをより明確に位置付けて見える化する

経営デザインシートを作成した結果・効果

- ・事業価値を高める経営レポートの作成時に自社を振り返り、あるべき方向性の意見出しをし、経営デザインシートでこれまで・これからを整理し、これからに向けた次へのステップをより明確に位置付けて見える化したことで、社長も社員の気持ちを汲みながら、より大胆に新たな挑戦をしながら前に進もうと呼びかけやすくなる効果がある。
- ・シート作成後、シート整理により見出された「これからへの移行に向けた戦略」の一つである他業種とのコラボレーションに向け、具体的な活動に動いている。今まで今一步踏み出せないでいた新たな挑戦につながる機運がこの経営デザインシートを通じた検討・落とし込みから生まるのではないかという期待感がある

3.2. ヒアリング調査、経営デザインシート作成結果

株式会社宮本工業所

作成目的：これからの事業を具体化させる

定期開催している全社員交えての自社の目指す姿や強みのディスカッションに付随する形で、工業炉事業におけるこれからのビジネスを具体化させるツールとして活用

作成関係者：工業炉部長、産業環境技術部長（経営層）、現場社員3名、人事部1名

STEP 1：ディスカッションする

自社の特徴、強みとなる資源、事業における勝ちパターン、提供価値を洗い出し・整理

支援者
ファシリテーション

STEP 2：メンバー各自でシート記載する

メンバーそれぞれが経営デザインシートを記載し落とし込み

STEP 3：経営者が各メンバーが作成したシートを1枚にまとめる

経営者が、各人の記載シートの共通点や重要要素を洗い出し、集約

STEP 4：全員（作成メンバー+支援者）によるブラッシュアップと修正を同時に実施（2回実施）

事業のより高度な飛躍、そのための課題・解決策を議論しながら、記入枠や語句の修正を繰り返し実施

支援者
ファシリテーション

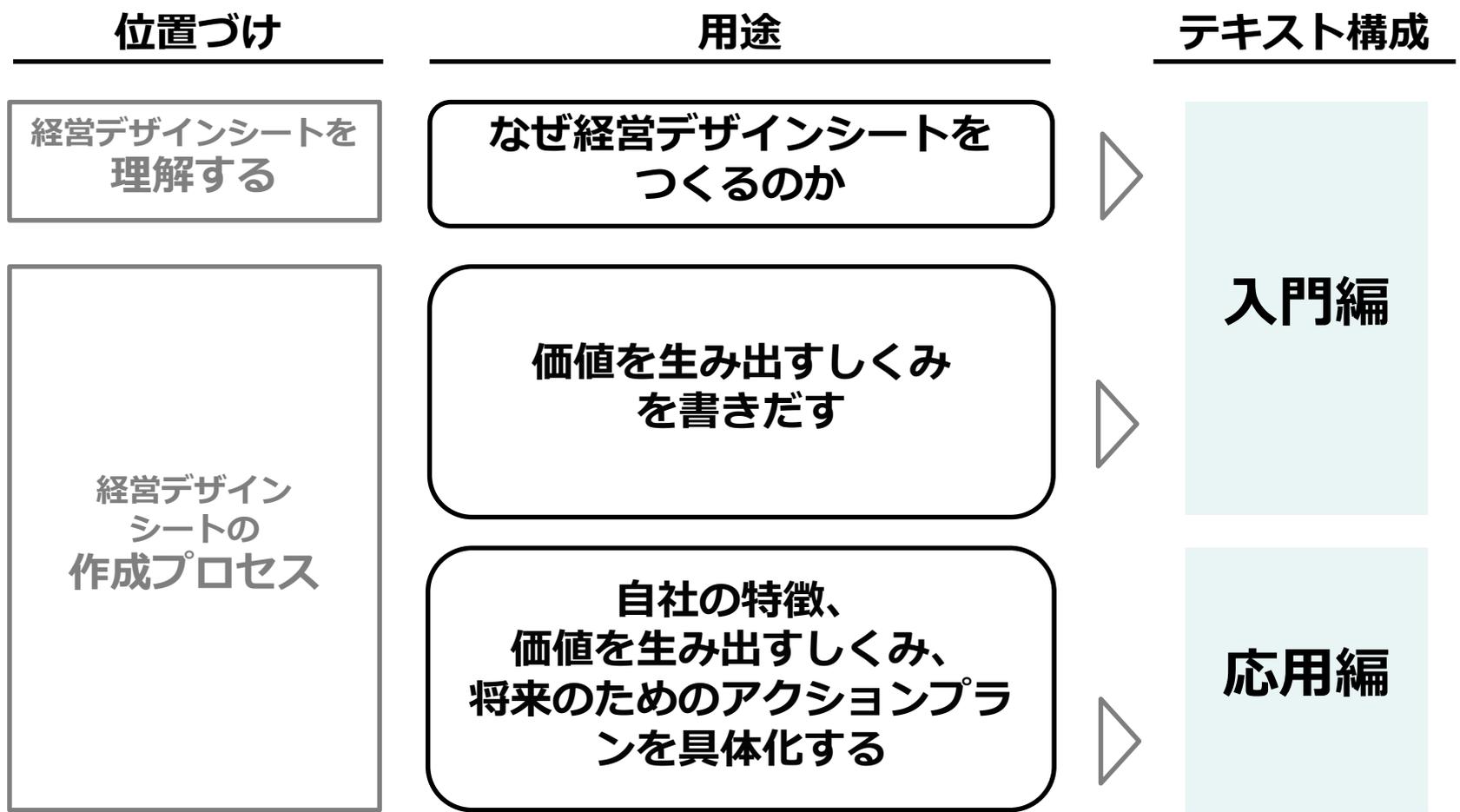


プロジェクトを用いシートを投影ディスカッションと修正を同時に実施することで全員の理解をその場で統一した

経営デザインシートを作成した結果・効果

空欄を埋める過程はとても大変だったが、議論を重ねるうちに、当社の強み、今後向かう方向が少しずつ見えてきた実感があった。それが見えてくれば、解決策としてすべきことが明確になる。今回経営デザインシートを作成したことにより、明確なゴール、明確な方策を導き出すことができた。作成メンバーにあえて工業炉部門以外の社員を入れたことにより、視点が広がり、活発な意見が出たと感じる。また、支援者からは社外からの視点による新鮮な意見や議論推進における支援を頂くことができた。

経営デザインシートの作成の参考となるテキストを作成。シートの作成への興味を促すことを目的とした入門編、シートを作成するに十分な手順やポイント理解を目的とした応用編の2編として構成



3.4. 調査報告会の実施結果（1）

来場者は167名、企業からの出席が大半を占めた。アンケート回答数は99件であり、回答者の属性も同じく企業が大半を占める。そのうち、経営層・経営企画、知財部、事業部門はほぼ同じ割合での回答数であった。

来場者人数

大分類	中分類	登録者数	来場者数
企業	大企業	67	53
	スタートアップ	11	6
	中小企業	61	43
支援者	支援者（金融機関）	6	4
	支援者（弁理士）	5	3
	支援者（その他）	36	25
その他	その他	10	9
	省庁、公共機関	24	24
合計		220	167

大分類ごとの出席者数 人数（割合）

102名（61%）

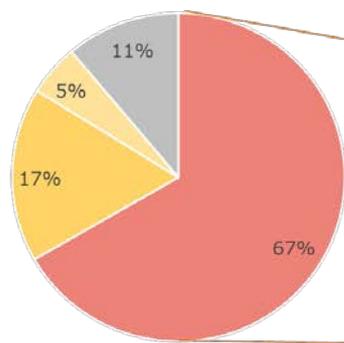
32名（19%）

33名（20%）

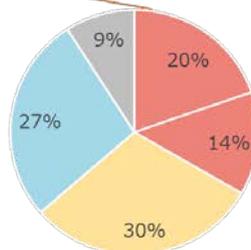
アンケート回答者属性

属性

■ 企業 ■ 支援者 ■ 金融機関 ■ その他



企業における所属



■ 経営層・役員
■ 経営企画部
■ 知財部
■ 事業部門
■ その他

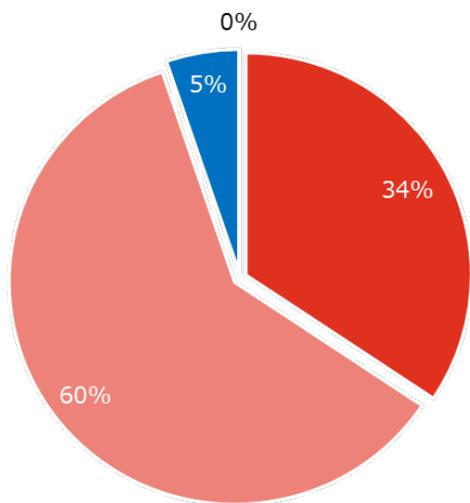
その他

- 新事業開発室
- マーケティング
- 広報
- デザイン

アンケート回答者の95%が本セミナーが参考になったと感じ、78%の方が新たに経営デザインシートの活用の実施意欲を示した。

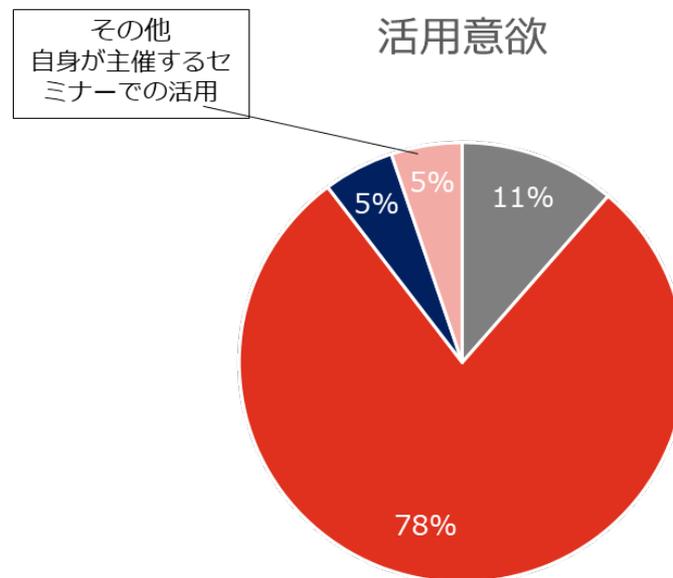
経営デザインシートの活用促進の観点

セミナー全体への満足度



- 大いに参考になった
- 参考になった
- あまり参考にならなかった
- 全く参考にならなかった

活用意欲



- 既に活用している
- 実施しようと思った
- 実施しようと思わなかった
- その他

経営デザインシート作成テキスト案への使い勝手においては、シンプルなデザインへの改良と、自動入力化のツール追加の要望があった。記載内容については、考え方の誘導方法に対する具体的な意見と、用語の定義の明確化を求める意見があった。

経営デザインシート作成テキスト案の使い勝手に対する意見や改善要望

ユーザビリティ

デザイン改良

- もっとシンプルにわかりやすくしてほしい

ツール追加

- データ入力ができるデザインシートがあるとよい

記載内容

考え方の誘導方法の追加

- 導入時のハードルを下げる記述、シートの基本的な想いをわかりやすく伝えてほしい
- 作成者目標が必要
- 「提供する価値」をわかりやすいBOXとして「主要な資源」からたどり着けるようなシートが運用しやすいのでは
- 実際の中小企業経験者や多くの中小企業と付き合っている方の意見の導入してはどうか
- 顧客の観察と学びながらValue Propositionをデザインする手法を入れてはどうか
- 既存ビジネスとの関連のない新規ビジネスを整理する際の考え方に関する記載がない
- 外部環境の変化の捉え方における、シナリオプランニングの手法を入れてはどうか
- しくみのデザインに対してのノウハウの共有 等

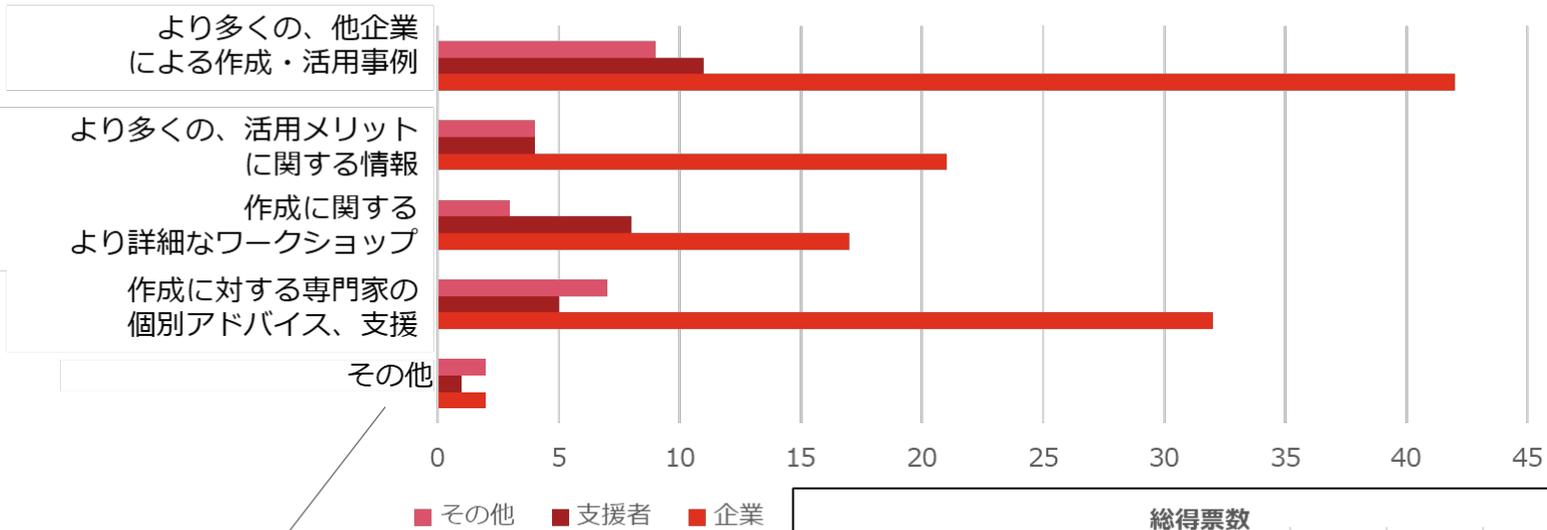
定義の明確化

- 「デザイン」、「価値」等の使用用語の定義

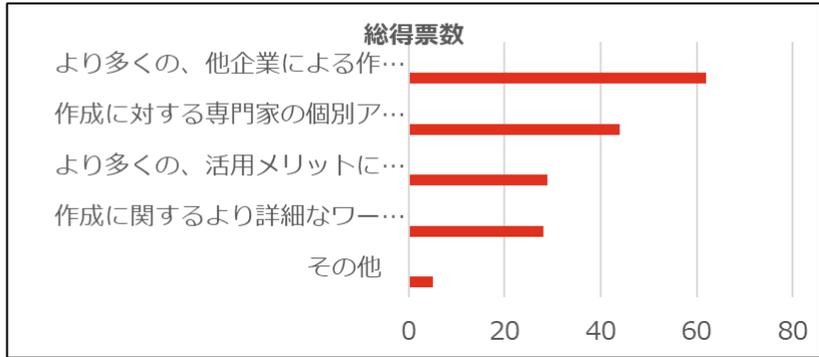
3.4. 調査報告会の実施結果（4）

その他、経営デザインシート作成・活用・促進において必要とされるものとしては、企業、支援者ともに、「より多くの活用事例が必要」という声が多かった。次いで、企業は専門家によるアドバイスを、支援者はワークショップを期待していることがわかった。

経営デザインシート作成・活用・促進において必要とされるもの



- 周知
- リソースの定量化のメソッド
- 他企業の作成プロセス
- デザインや要素の整理が必要
- 作成のプロセス



- 経営デザインシートが、企業規模や産業分野問わず、経営をデザインし、企業の価値創造メカニズムにおいて知財が果たす役割を的確に評価するツールとして、また、「経営デザイン」の必要性理解や意識付けを与えるツールとして有効であることが確認された。
- 経営デザインシートの活用促進においては、経営デザインシートの事例、シート作成ポイントを盛り込んだ作成テキストに加え、専門家による支援も有効であることが考察された。

様々な効果をもたらす経営デザインシートの在り方

企業規模や産業分野問わず以下において有効

- 経営をデザインし、企業の価値創造メカニズムにおいて知財が果たす役割を的確に評価するツール
- 「経営デザイン」の必要性理解や意識付けを与えるツール

今後の経営デザインシートの活用促進

企業規模や産業分野問わず以下において有効

- 経営デザインシートの事例、シート作成ポイントを盛り込んだ作成テキスト（本調査にて作成）
- 専門家による支援（上記に加え、今後の促進に有効）

禁無断転載

平成30年度 特許庁産業財産権制度問題調査研究
企業規模や産業分野ごとの知財活用を記載した
経営デザインシートの在り方について
(要約版)
平成31年3月

請負先
PwCコンサルティング合同会社
〒100-6921 東京都千代田区丸の内2-6-1