

平成 30 年度 特許庁産業財産権制度問題調査研究報告書

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

平成 3 1 年 3 月

PwCコンサルティング合同会社



## 要 約

### 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

本調査の目的は、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である

### 国内公開情報調査

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 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

国内公開情報調査結果をふまえ、企業 10 社を選定し、経営デザインシートの作成のためのヒアリング調査および、経営デザインシートの作成を実施する。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

### 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の参考資料となるテキストを作成

### 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の周知、テキスト案に対する意見収集を目的とし報告会を実施

### 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

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

「国内公開文献調査」は、ヒアリング調査および経営デザインシートの作成候補の抽出、ならびに、テキスト作成時の参考情報の収集を目的に、企業の公開情報を調査し、企業規模・産業分野別に分類・整理を行うものである。経営戦略やイノベーション/R&D戦略の観点で特徴的な取り組みを実施し、知的財産権を積極的に創造・保護・活用している企業等47社を調査対象として選定した。各社のwebページ、統合報告、知的資産経営報告書、プレスリリースなどを活用し、選定企業の、ビジネスにおける知財活用、知財戦略の位置づけ、知財情報の社内・社外への開示状況等を調査、分析し、10社のヒアリング候補企業を抽出した。

「ヒアリング調査」、「経営デザインシート作成」は、調査対象企業のビジネスにおける知財活用、知財情報の社内・社外への開示状況等のヒアリング調査を行い、また、経営デザインシート作成に関するテキストの作成に向けた作成ノウハウの収集、効果検証を目的とし、経営デザインシートの作成を行うものである。経営デザインシートの作成は原則として、調査対象企業に作成頂き、必要に応じて委託先が作成を支援し、最終的に10社のシートを作成した。

「経営デザインシート作成に関するテキストの作成」は、経営デザインシートの活用を促進するための基礎資料作成を目的とし、経営デザインシートの作成の参考となる「経営デザインシート作成テキスト」を作成するものである。ヒアリング企業10社の経営デザインシート作成プロセス、アドバイザーからの助言から、経営デザインシート作成に必要なポイントやノウハウを盛り込んだ内容としている。

「調査報告会の実施」は、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の周知、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を目的し、報告会を開催するものである。企業所属者 102 名（61%）、金融機関や弁理士等の支援者 32 名（19%）、その他 33 名（20%）が参加し、全体の 94 %が報告会を「参考になった」と評価し、高い満足度を得られた。また、全体の 78%が「今後経営デザインシートを活用しようと感じた」という回答しており、すでに活用している来場者とあわせると 89%が経営デザインシートの活用意欲を示す結果を得られた。

本調査を通じて、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。また、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的事例、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。





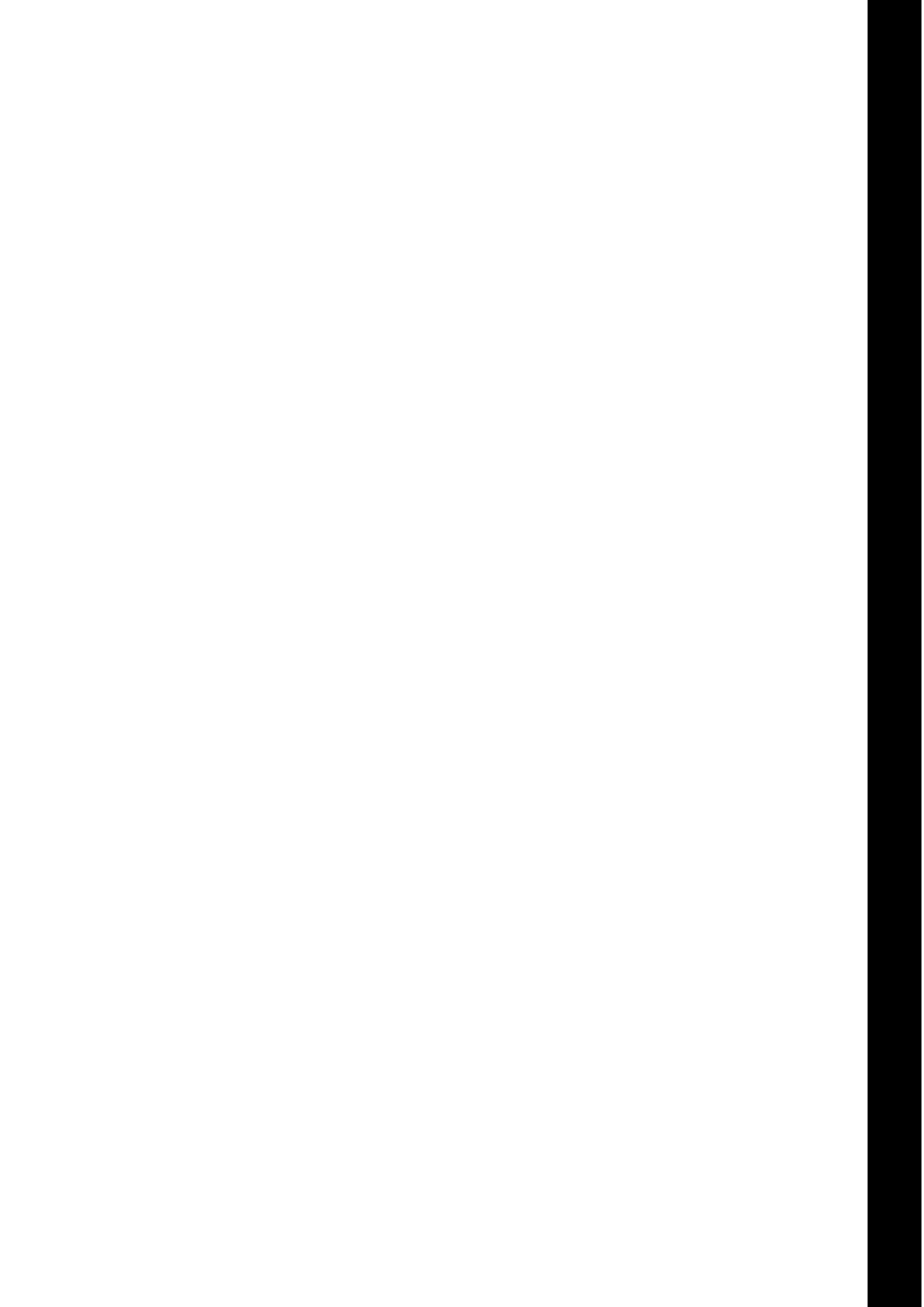


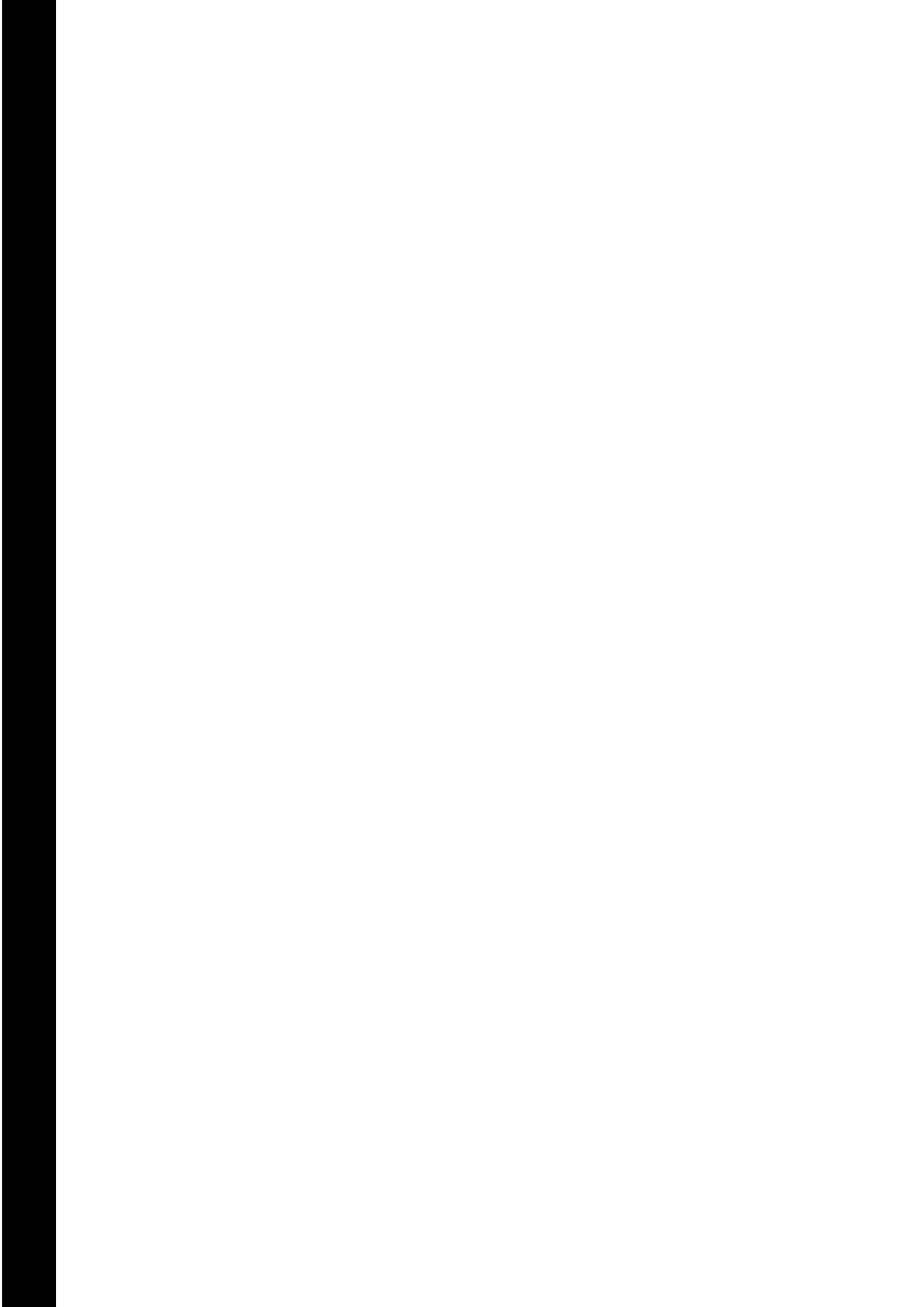




(x) 株式会社宮本工業所 .....	- 27 -
IV. 経営デザインシート作成に関するテキストの作成 .....	- 28 -
1. .... 実施概要・目的	- 28 -
2. .... 実施方法	- 28 -
3. .... 実施結果	- 29 -
(1) 入門編 .....	- 29 -
・ Introduction 「なぜ、経営デザインシートが必要なのか？」 .....	- 29 -
・ Work 「価値を描く体験を試してみる」 .....	- 30 -
(2) 応用編 .....	- 31 -
・ 第 1 章 自社らしさを再確認する .....	- 31 -
・ 第 2 章 これまでをとらえなおす .....	- 32 -
・ 第 3 章 これからを描く .....	- 33 -
・ 第 4 章 今から何をすべきかを考える .....	- 34 -
V. 調査報告会の開催 .....	- 35 -
1. .... 実施概要・目的	- 35 -
2. .... 実施方法	- 35 -
(1) 調査報告会開催 .....	- 35 -
(2) アンケート調査 .....	- 37 -
3. .... 実施結果	- 40 -
(1) 来場者人数 .....	- 40 -
(2) 報告会アンケート結果 .....	- 41 -
(i) アンケート回答者数 .....	- 41 -
(ii) 経営デザインシートの活用に関する結果 .....	- 42 -
(iii) 経営デザインシートの活用促進に必要なもの .....	- 45 -
(iv) 経営デザインシートの作成に関するテキストに対する意見 .....	- 46 -
(v) 経営デザインシートに対する意見、要望 .....	- 47 -
VI. まとめ .....	- 48 -
1. 様々な効果をもたらす経営デザインシートの在り方 .....	- 48 -
2. 今後の経営デザインシートの活用促進 .....	- 48 -







## I. 調査概要

平成 30 年度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とその活用の促進に関する調査研究」の調査概要を記載する。

### 1. 背景

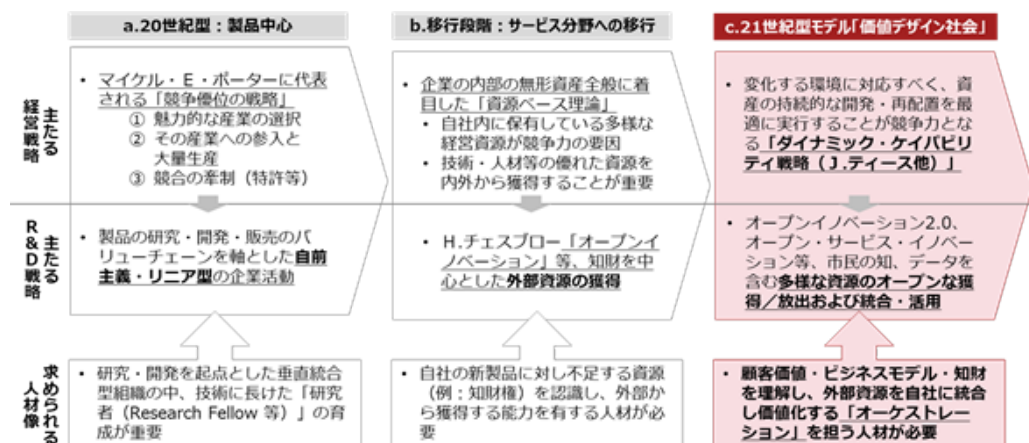
政府の知的財産戦略本部「知的財産ビジョン(2018/6)」では、今後我が国が目指すべき社会像として「価値デザイン社会」が示された。

価値デザイン社会に向けては、「知財」の果たす役割を評価しつつ、価値を生み出す仕組みを把握し、将来に向けて構想する、すなわち「経営をデザインする」経営戦略の重要性が示されている。ここでは、知財を始めとする自社・他社の様々な資源を俯瞰し、ビジネスモデルや提供価値を一体的に構想する活動の重要性が示された。(「知財のビジネス価値評価検討タスクフォース報告書等)。

「20 世紀型モデル」から「価値デザイン社会」へのシフト、および、企業の経営戦略は以下 3 の位置づけがあると考えられる。

- ・「20 世紀型モデル」としての、自前主義・垂直統合を軸としたリニアモデル型の経営戦略（競争優位の戦略）
- ・移行段階としての「資源ベース理論」。狭義のオープンイノベーションの実行（特許の移転）による競争力の確保等の実現
- ・変化する環境に対応して企業内外の資源の獲得と最適な統合を図ることにより競争力を確保する「ダイナミック・ケイパビリティ戦略」

【図 1 企業の経営戦略】



21世紀型モデルにあたる「価値デザイン社会」を担う先進的な企業は、図表1が示すところのb～cの位置づけにあると考えられる。

価値デザイン社会における経営戦略の実現、すなわち、有形・無形等を問わない自社の幅広い資産の価値を適切に捉え、それをデザイン(社内外より資源を獲得・統合し、ビジネスモデルや顧客価値を構想)する活動に向けては、知的財産戦略本部における報告書や、平成29年度 特許庁産業財産権制度各国比較調査研究等事業「諸外国における知財価値の評価に関する調査研究」<sup>1</sup>等において、いくつかの課題が示されている。例えば、企業が「知財」単体の価値のみに着目しており、ビジネスに組み込まれた価値を認識できていないこと、その結果として、日本企業は「知財を経営資源として活用し尽くす」戦略が不足している等の課題が挙げられる。

<sup>1</sup>[https://www.jpo.go.jp/resources/report/takoku/document/zaisanken\\_kouhyou/h29\\_06.pdf](https://www.jpo.go.jp/resources/report/takoku/document/zaisanken_kouhyou/h29_06.pdf)

## 2. 目的

上記背景にあげられる状況を受けて、知的財産戦略本部のもと、2017年11月～2018年4月に知財のビジネス価値評価検討タスクフォースが開催され、知財の価値評価の在り方について検討がなされた。タスクフォースが検討結果をまとめた報告書<sup>2</sup>において、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<sup>3</sup>」が提案された。なお経営デザインシートは①これまでの価値創造メカニズムを把握し、②これからの価値創造メカニズム、③これからの価値創造メカニズムへ移行するための戦略をデザインして記載するものである。経営デザインシートの作成は、価値創造メカニズムの把握や知財のビジネス価値の評価ステップとして効果があるだけでなく、企業戦略や事業戦略の策定補助、戦略の裏付け、思考の整理に効果的である。さらに、作成した経営デザインシートは、社内の対話や社外との対話のツール活用することができる。

また、企業規模や、産業分野に応じた適切な経営デザインシートの必要性が高まっており、知的財産推進計画2018<sup>4</sup>においても、経営デザインシートの活用方策について検討することが記載されている。

前述の背景をふまえ、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、本調査研究を実施した。

---

<sup>2</sup>[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>全社シート：[https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/keiei\\_design/siryou1.pdf](https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/keiei_design/siryou1.pdf)

事業シート：[https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/keiei\\_design/siryou2.pdf](https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/keiei_design/siryou2.pdf)

事業が一つの企業用シート：[https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/keiei\\_design/siryou3.pdf](https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/keiei_design/siryou3.pdf)

<sup>4</sup><https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/kettei/chizaikeikaku2018.pdf>

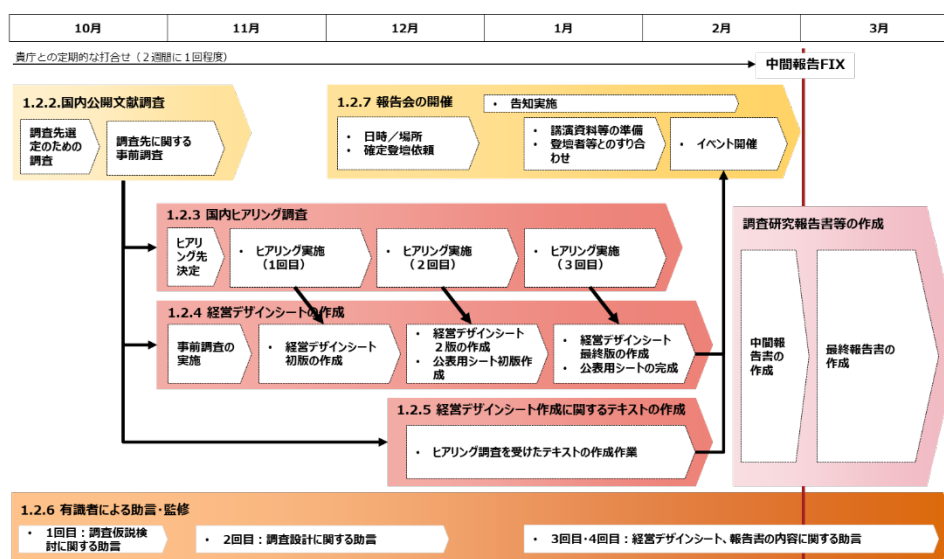


### 3. 本調査研究の実施内容

本調査研究では、47社を対象とした国内公開文献調査、10社を対象としたヒアリング調査および経営デザインシートの作成、ならびに、経営デザインシート作成に関するテキストの作成、調査報告会を実施した。

なお、本調査全体のスケジュールは次のとおりである。

【図 2 調査スケジュール】



なお、本調査研究は、経営デザインシートおよび価値デザインの有識者に監修・助言を受けながら実施を行った。

- ・ 土生 哲也<sup>5</sup> 氏 (土生特許事務所 弁理士)
- ・ 大山 雅己 氏 (ジュピター・コンサルティング 代表取締役)
- ・ 久禮 由敬 氏 (PwC あらた有限責任監査法人 パートナー)

<sup>5</sup> 知財のビジネス価値評価検討タスクフォースの委員

## II. 国内公開文献調査

### 1. 実施概要・目的

本調査は、ヒアリング調査および経営デザインシートの作成候補の抽出、ならびに、テキスト作成時の参考情報の収集を目的に、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について公開されている情報を調査し、企業規模・産業分野別に分類・整理を行うものである。

### 2. 実施方法

ビジネスにおける知財の活用状況、および、統合報告、知的資産経営報告書、個社別の Web ページ等における知財の見える化の状況を把握するための調査項目を設定した。

調査ソースとしては、個社別の Web ページ、各企業等の統合報告、知的資産経営報告書、プレスリリースなどを活用した。

【図 3 国内公開文献調査項目】

#	調査項目				
	Lv1	Lv2	Lv3	Lv4	Lv5
1	企業概要	企業名			
2		業種			
3		事業概要			
4		従業員数			
5		資本金			
6		一部上場			
7		IR情報の状況			
8		統合報告の有無			
9		中期経営計画の開示有無			
10		特許庁の事例集での過去掲載有無			
11	候補企業等の選定のための調査	経営戦略の観点		①投資家、利害関係者に対して積極的に情報開示	
12				②経営幹部において関連するポジションを有している企業	
13		イノベーション/R&D戦略の観点で特徴的な取り組みを実施		①オープンイノベーションを2つ以上の方法論にて実施している	
14				②その他特質すべき取り組みを有する企業	
15				知的財産権を積極的に創造・保護・活用	
16	選定された候補企業等に関する調査	①と②共通	企業の基本情報	「これから」の経営方針	経営戦略の方向性、基本行動指針、全社・事業目標など
17				事業イメージ(「これまで」と、「これから」)	
18		①ビジネスにおける知財活用に関する調査	知財戦略の位置づけ	知財戦略の概要	策定有無、及び、時期
19					戦略の明文化の状況
20				明文化された戦略の内外部に対する表明状況	
21				知財活用と、関連する経営戦略	どういった戦略と紐づいて、知財活用を行っているか
22			知財活用の状況	知財の活用場面	事業活動の詳細
23					全社・事業レベルの資源(人的資源、物的資源、知財、資金など)の整理
24	「これまで」と「これから」の価値創造メカニズム				
25	知財の活用場面(知財が、収益構造にどのように組み込まれているかなど)				
26	知財活用により得られるメリット		事業価値に対する貢献(事業上求められている目的)		
27			企業価値に対する貢献(経営上求められている目的)		
28			その他の貢献(社員への報酬、株主説明)		

29	選定された候補企業等に関する調査	②知財の「見える化」に関する調査	知財情報の社内・社外への開示状況	知財情報の社外への開示状況	開示目的	
30					開示媒体・形態(義務 or 任意)	
31					開示対象・内容(今後の開示対象含む)	
32					開示情報の利用者(投資家・金融機関、取引先、知財流通関係者など)	
33					開示・非開示の理由(特に、外的要因)	
34					開示効果	
35					開示情報の利用者におけるニーズ・要望	
36					知財情報の社内への開示状況	開示媒体・形態
37						開示対象・内容(今後の開示対象含む)
38						開示・非開示の理由(特に、内的要因)
39				開示効果		
40				開示情報の利用者におけるニーズ・要望(従業員など)		

### 3. 実施結果

調査された結果に基づき、企業規模・産業分野別に分類・整理を行った。

経営デザインシートの作成による効果の網羅性の向上を図るため、「企業規模」と「価値デザインの重要性理解の深度」の二軸で分類を行った。

【図 4 国内文献調査結果による企業分類と分類社数-1】

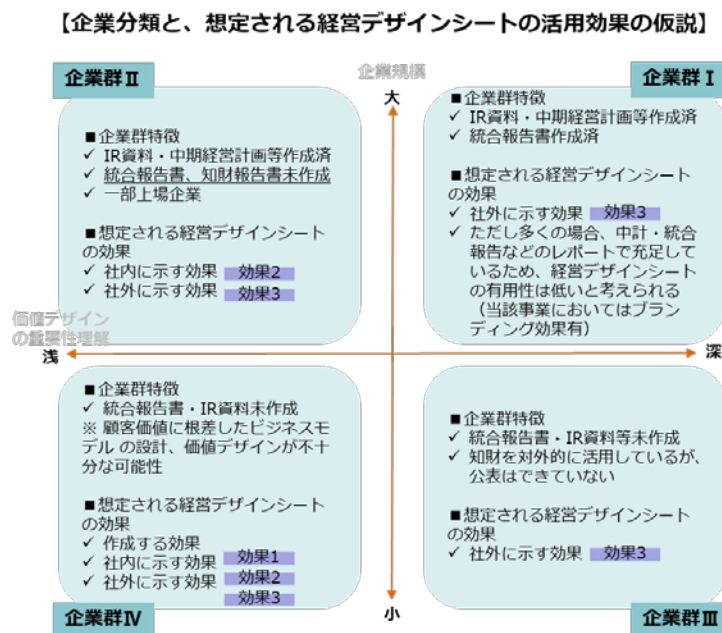
企業分類	特徴	分類社数
企業群Ⅰ	一般的に大企業に分類され、IR 資料・中期経営計画の他、統合報告書を作成している企業	3 社
企業群Ⅱ	企業群Ⅰと同じく一般的に大企業に分類され、IR 資料・中期経営計画を作成しているが、統合報告書を作成していない企業	16 社
企業群Ⅲ	一般的に大企業に分類されず、IR 資料等未作成だが、価値デザインに基づく事業活動を行っていると考えられる企業	7 社
企業群Ⅳ	一般に中小企業に分類され、統合報告書・IR 資料を未作成であり、価値デザインが不十分な可能性がある企業	21 社



【図 6 経営デザインシートの活用効果】

ステップ	想定される効果
効果 1： 作成する効果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経営課題の気づき・整理、新事業の構想</li> <li>・ 外部環境把握、全社レベルでの価値創造メカニズムのデザイン・見直し</li> <li>・ 各事業のビジネスモデルのデザイン・見直し</li> <li>・ 資源分配（投資回収）の最適化の計画策定</li> <li>・ 知財戦略の策定、知財投資の最適化の計画策定</li> <li>・ M&amp;A 時の事業価値等の評価適正化</li> </ul>
効果 2： 社内に示す効果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 社内調整の円滑化</li> <li>・ 従業員のモラル向上</li> <li>・ 社内イノベーションの促進</li> </ul>
効果 3： 社外に示す効果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 他社との連携促進</li> <li>・ 事業継承</li> <li>・ オープンイノベーションの円滑化</li> <li>・ 金融市場とのコミュニケーションによる評価適正化</li> <li>・ 価値評価の結果の収れん</li> </ul>

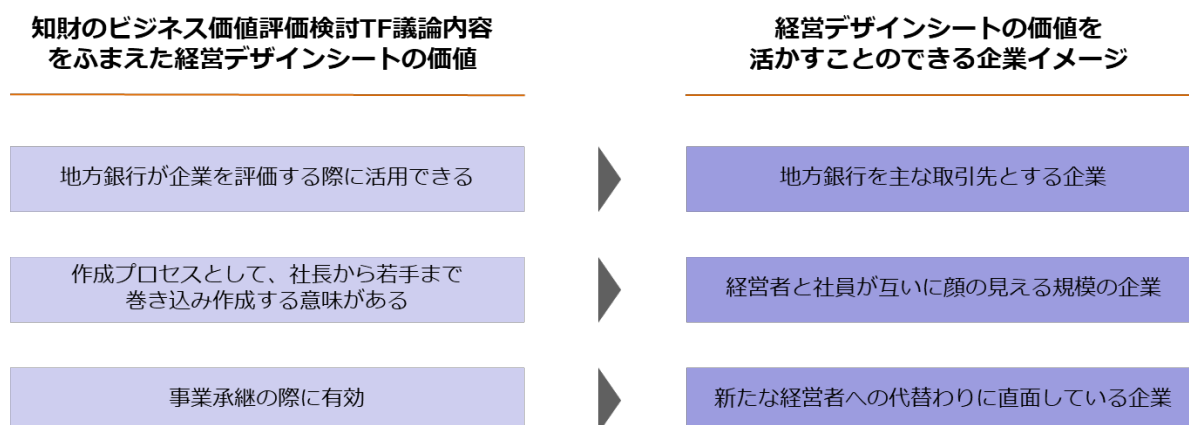
【図 7 企業分類と想定される経営デザインシートの活用効果の仮説】



また、ヒアリング対象企業を 10 社に絞り込むため、知財のビジネス価値評価検討タスクフォース第八回にて、「経営デザインシートの価値」として議論されていた内容をふまえ、経営デザインシート作成対象企業の選定の視点として「経営デザインシートの価値を活かすことのできる企業イメージ」を追加することとした。

地方銀行が企業を評価する際に経営デザインシートが活用できるという点からは「地方銀行を主な取引先とする企業」というイメージを、社長から若手まで巻き込み経営デザインシートを作成するプロセスによる効果という点からは「経営者と社員が互いに顔の見える規模の企業」というイメージを、事業承継の際に経営デザインシートが有効という点からは「新たな経営者への代替わりに直面している企業」というイメージを、抽出した。

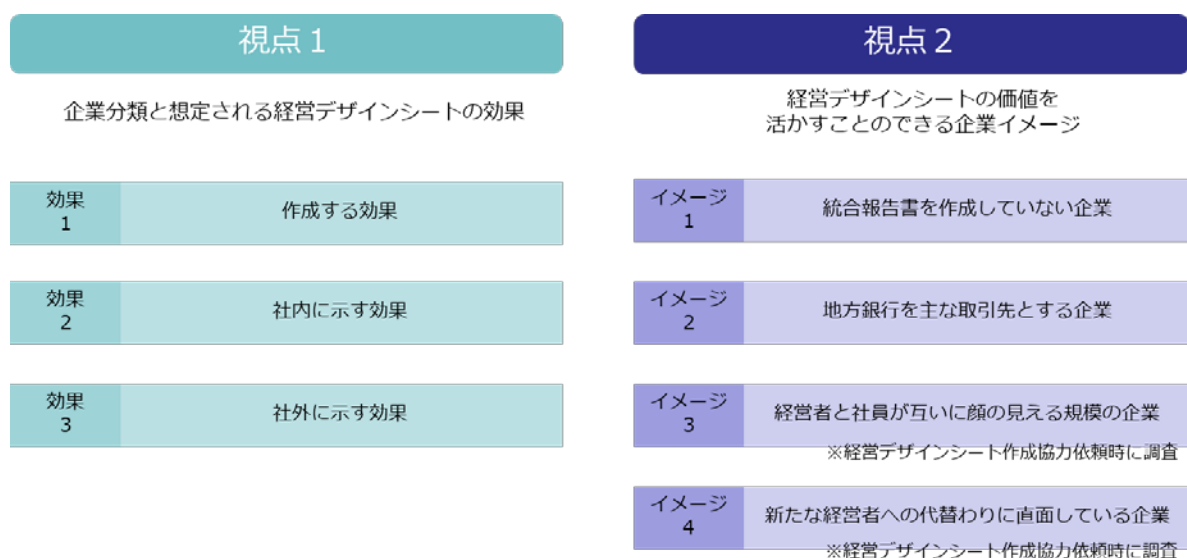
【図 8 経営デザインシートの価値を活かすことのできる企業イメージ】



以上、「企業分類と想定される経営デザインシートの効果」および、「経営デザインシートの価値を活かすことのできる企業イメージ」の 2 つの観点による選定の結果、ヒアリング対象企業として、企業群Ⅱからジズ (1 社)、企業群Ⅲからウフル、A 社 (2 社)、企業群Ⅳからコプロス、宝養生資材、システムツー・ワン、宮本工業所、川合運輸、グリーン、B 社 (7 社) を選定した。

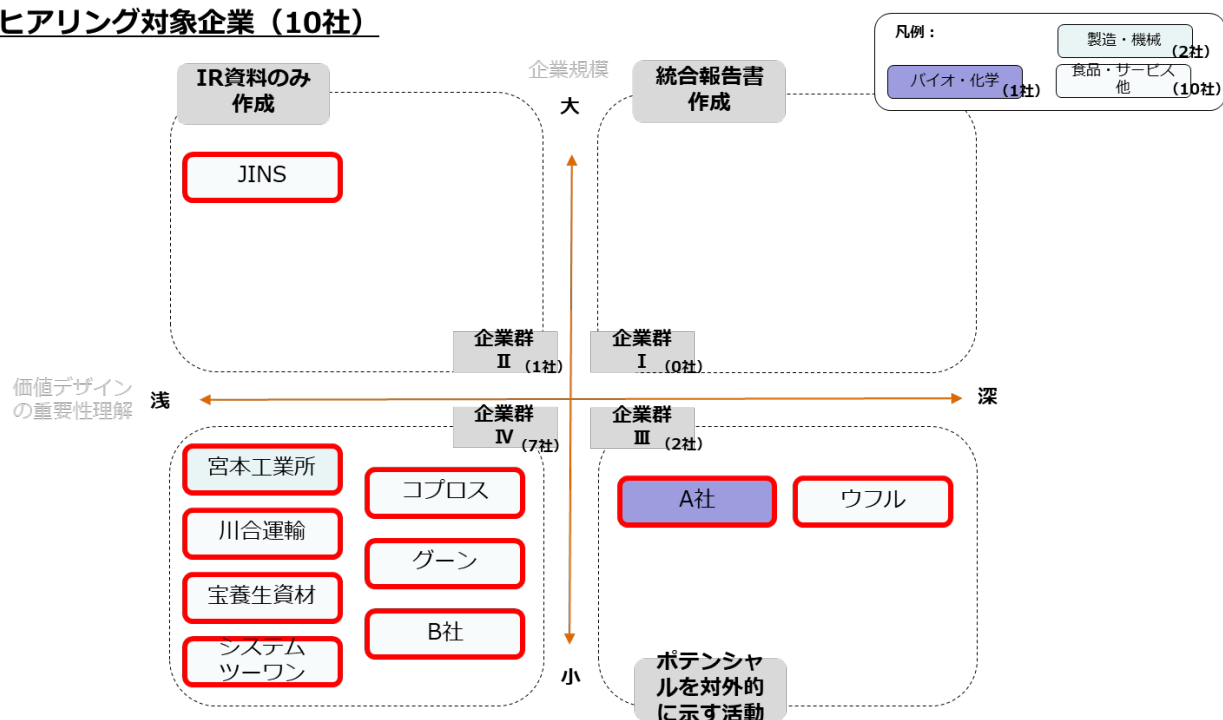


【図 9 ヒアリング対象企業絞り込みの視点】



【図 10 ヒアリング対象企業絞り込みの実施結果】

ヒアリング対象企業（10社）



### III. ヒアリング調査、経営デザインシートの作成

#### 1. 実施概要・目的

本調査は、調査対象企業のビジネスにおける知財活用、知財情報の社内・社外への開示状況等のヒアリング調査を行い、また、経営デザインシート作成に関するテキストの作成に向けた作成ノウハウの収集、効果検証を目的とし、経営デザインシートの作成を行うものである。

#### 2. 実施方法

##### (1) ヒアリング

経営デザインシートの作成と併せて、企業の基本情報のほか、ビジネスにおける知財活用、知財戦略の位置づけ、知財情報の社内・社外への開示状況等の情報をヒアリングから収集した。また、経営デザインシートの作成後に、活用効果をヒアリングした。

#### 【図 11 ヒアリング項目】

##### ・企業の基本情報

調査事項	想定される論点
「これから」の経営方針	・ 経営戦略の方向性、基本行動指針、全社・事業目標など
事業イメージ「これまで」と、「これから」	・ 誰(≒顧客)に、どのような製品・サービスで、どのような価値を与えているか(特に、顧客セグメント、事業活動、提供価値の3つ)

・知財戦略の位置づけ

調査事項	想定される論点
知財戦略の概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 策定有無、策定期期</li> <li>・ 戦略の明文化の状況</li> <li>・ 明文化された戦略の内外に対する表明状況</li> </ul>

知財活用と関連する経営戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ どのような戦略と紐づいて、知財活用を行っているか</li> <li>・ 事業戦略、研究開発戦略、プロダクトデザイン戦略、ブランド戦略、IR 戦略</li> </ul>
---------------	--

・知財活用の状況

調査事項	想定される論点
知財の活用場面	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事業活動の詳細</li> <li>・ 全社・事業レベルの資源(人的資源、物的資源、知財、資金など)の整理</li> <li>・ 「これまで」と「これから」の価値創造メカニズム</li> </ul>
知財活用により得られるメリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事業価値に対する貢献(事業上求められている目的)</li> <li>・ 競合優位性(参入障壁)の確保、売上・利益の拡大、個別事業ブランドの維持・拡大など</li> <li>・ 企業ブランドの向上、新事業創出、新たな企業間アライアンスの形成、市場の形成、データの獲得など</li> </ul>

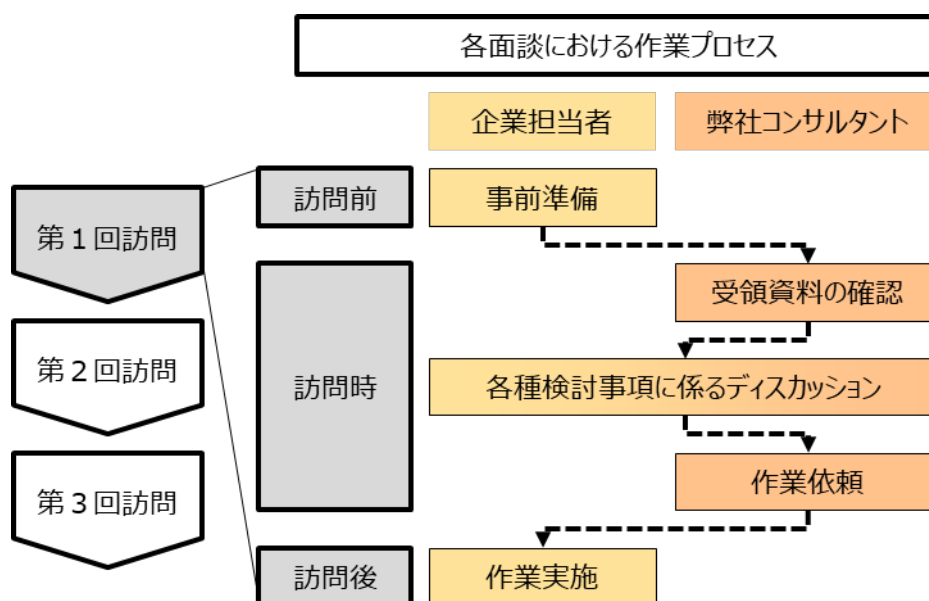
・知財情報の社内・社外への開示状況・開示効果

調査事項	想定される論点
社外への開示効果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ビジネスの創出</li> <li>・ ビジネスモデルの実現・維持・発展</li> <li>・ 直接的収益の確保</li> <li>・ 外部のステークホルダーからの評価・信頼を獲得向上</li> <li>・ 開示情報の利用者のニーズ・要望の取得</li> </ul>
社内への開示効果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ビジネスの創出</li> <li>・ ビジネスモデルの実現・維持・発展</li> <li>・ 直接的収益の確保</li> <li>・ 社員のモチベーション向上</li> <li>・ 開示情報の利用者のニーズ・要望の取得</li> </ul>

## (2) 経営デザインシートの作成

経営デザインシートの作成は原則として、調査対象企業に作成頂くが、必要に応じて当社が支援者として作成を支援した。なお、経営デザインシート作成過程で確認された作成ノウハウや、作成上の工夫の抽出を行い、経営デザインシート作成に関するテキストに反映させた。

【図 12 経営デザインシート作成プロセスのイメージ】



(3) ヒアリング対象企業

国内公開文献調査の結果、選定された企業 10 社を対象にヒアリングを行う。

【図 13 ヒアリング対象企業 10 社】

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)	ジンズ	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
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、特殊石鹸の製造・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
	システムツウワン	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て介護向け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

### 3. 実施結果

#### (1) 調査結果（全社共通）

本調査により、いずれの企業規模、産業分野においても、経営デザインシートの活用効果として「効果1：作成する効果」が検証された。具体的には、「自社の強みの明確化」、「将来のビジョン（目指す姿・価値）の明確化」、「これからへの移行に向けての具体的なアクションの明確化」である。特に、「自社の強みの明確化」については、シート作成を通じ、知財として認識されていなかった無形資産が、自社の価値を生み出すしくみの重要な要素であることの気づきを得られる効果が多く確認された。

【図 14 ヒアリング対象企業 10 社の結果】

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
	システムツーフン	○	○		・ 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

## (2) 調査結果各企業

### (i) 株式会社ジンス

## 株式会社ジンス

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。

(ii) 株式会社ウフル

## 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となります。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、是非試してみることをお勧めいたします。



(iii) バイオ系 A 社

## 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。

(iv) 株式会社コプロス

## 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

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

支援者  
ファシリテー  
ション

### STEP2：ディスカッションする

- ・社内担当者で課題感の整理整頓
- ・社内担当者で解決策の検討

### STEP3：シートを記載する

- ・ディスカッション結果をふまえて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、現社長にこれからの共有する

### 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、『人手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って、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なと思う。

(v) 宝養生資材株式会社

## 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

##### STEP1：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

##### STEP2：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

##### STEP2：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

##### STEP3：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

##### STEP4：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。

(vii) 株式会社システムツー・ワン

## 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



STEP2・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

事業承継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。

(viii) 株式会社グーン

## 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  
(STEP1のみ代表取締役が出席)

#### STEP1：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



#### STEP2：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

#### STEP3：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

STEP2・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、これからの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、これからの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。今まで今一歩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期待感がある



( x ) 株式会社宮本工業所

## 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

#### STEP1：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

#### STEP2：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

#### STEP3：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

#### STEP4：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。



## IV. 経営デザインシート作成に関するテキストの作成

### 1. 実施概要・目的

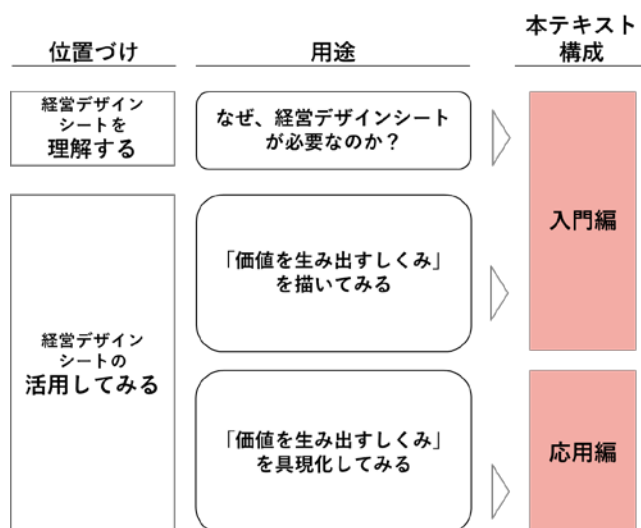
本作業は、経営デザインシートの活用を促進するための基礎資料を作成することを目的とし、経営デザインシートの作成の参考となる「経営デザインシート作成テキスト」（以降、「作成テキスト」として記載）を作成するものである。作成テキストは入門編と応用編の二編で構成される。

### 2. 実施方法

入門編は、経営デザインシートの考え方とメリットを知り、作業イメージを把握していただくためテキストとして作成した。経営デザインシートの作成においては、「価値生み出すしくみ」の理解と「どのように記載するか」の理解が、要となることが分かったため、「価値を生み出すしくみ」に焦点を当てたストーリーラインとするとともに、経営デザインシートの大枠を一旦作成してみる作業へ導入する書きぶりとしている。

応用編は、多くの企業が、より効果的な経営デザインシートを作成できるよう、入門編で作成した経営デザインシートをブラッシュアップするためのテキストとして作成した。ヒアリング企業 10 社の経営デザインシート作成プロセス、本調査のアドバイザーから得た助言から、経営デザインシート作成に必要なポイントやノウハウを記載している。

【図 15 経営デザインシートに関するテキストの構成と位置づけ】



### 3. 実施結果

#### (1) 入門編

入門編の構成を以下に記載する。(本文は別途納品する「経営デザインシート作成テキスト 入門編」参照)

【図 16 テキスト入門編 主要構成】

・ Introduction 「なぜ、経営デザインシートが必要なのか？」

タイトル	ポイント
大切なのは「価値を生み出すしくみ」を描くこと	<ul style="list-style-type: none"><li>多様化する顧客のニーズやウォンツに対応するためには、「経営をデザインする」ことが重要</li></ul>
「価値を生み出すしくみ」とは	<ul style="list-style-type: none"><li>「価値を生み出すしくみ(価値創造メカニズム)」とは、必要な資源を調達し、それらを組み合わせ、顧客の求める価値へと変換させ、提供するしくみのこと</li></ul>
「価値を生み出すしくみ」を描くツール(経営デザインシートとは?)	<ul style="list-style-type: none"><li>経営デザインシートは、社会、市場へ伝えたい自社/事業の思い・イメージを明確化し「これまで」の価値を生み出すしくみを把握し、「これから」の価値を生み出すしくみを構想し、今から何をすべきかを策定するための思考補助・デザインツール</li></ul>
「価値を生み出すしくみ」の描き方	<ul style="list-style-type: none"><li>どんな方法でも構わないので、「価値を生み出すしくみ」を描いてみましょう</li></ul>
「価値を生み出すしくみ」を描くことで享受できるメリット	<ul style="list-style-type: none"><li>「経営デザインシート」を活用することで、様々なメリットを享受することが可能</li></ul>
「価値を生み出すしくみ」を描く際の注意事項	<ul style="list-style-type: none"><li>記載に迷ったとき、新たな気づきを得たいときのポイント</li></ul>

・ Work 「価値を描く体験をしてみる」

タイトル	ポイント
これまでの価値を生み出すしくみ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 資源：どんな手札(ヒト・モノ・カネ・知財・外部)を持っているか？</li> <li>• ビジネスモデル：資源をどのように価値へ変換してきたか？</li> <li>• 価値：どんな顧客の、どんなニーズやウォンツに対応してきたか？社会、経済にどんな結果やインパクトをもたらしてきたか？</li> </ul>
これからの価値を生み出すしくみ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 社会の変化：20XX年、自社の周りにどんな変化がありそうか？</li> <li>• 顧客の変化：20XX年、お客様にどんな変化がありそうか？</li> <li>• 価値：20XX年、自社は、誰に、どんな価値を提案するか？社会にどんな貢献をしたいのか？</li> <li>• ビジネスモデル：どのように価値を提供するか？</li> <li>• 資源：これから必要となる手札(ヒト・モノ・カネ・知財・外部)は何か？</li> </ul>

## (2) 応用編

応用編の構成を以下に記載する。(本文は別途納品する「経営デザインシート作成テキスト 応用編」参照)

【図 17 テキスト応用 主要構成】

### ・第1章 自社らしさを再確認する

タイトル	ポイント
自社の目的・特徴	<ul style="list-style-type: none"><li>• 自社らしさをふりかえり、社会、市場へ伝えたいイメージを再考してみる</li><li>• 同じ事業をしている他社とも異なる、自社ならではのこだわりや想いを書き出す</li></ul>
経営方針	<ul style="list-style-type: none"><li>• 「これからの価値を生み出すしくみ」を自社の目的と乖離せず、実現性をもち、具体的なアクションプランにも落とし込むことができるよう、経営方針を再認識する</li></ul>

・第2章 これまでをとらえなおす

タイトル	ポイント
資源	<ul style="list-style-type: none"> <li>• どんな手札(ヒト・モノ・カネ・知財)を持っているか</li> <li>• 事業に必要な不可欠な、資源はなにか</li> <li>• 他社との差異化の要因となっている自社ならではの資源や知財はなにか</li> </ul>
ビジネスモデル	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 資源をどのように価値へ変換してきたか</li> <li>• どのように工夫し事業を成長させてきたか</li> <li>• 事業における勝ちパターンはどんなものか</li> </ul>
価値	<ul style="list-style-type: none"> <li>• どんな顧客が自社製品・サービスを必要としているか</li> <li>• 自社製品・サービスを通じて、顧客は、どんな困りごとを解決し、実現したいことをかなえているか</li> <li>• なぜ他社ではなく、自社製品・サービスが選ばれているのか</li> </ul>
外部環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 自社／事業をとりまく外部環境(世の中の流れ)をまずは書き出す</li> <li>• 書き出した外部環境が自社／事業にとってチャンスか、リスクかを選別する</li> </ul>
全社課題 事業課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 自社／事業における目的、経営方針の実現や持続的成長の障壁となっているポイントはどこか</li> <li>• 理想の姿と現在のギャップをうめるには、何をすればよいか</li> </ul>

・第3章 これからを描く

タイトル	ポイント
価値	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 20XX年、自社のまわりで、どんな変化がありそうか</li> <li>• 20XX年の環境変化により、顧客にどんな変化がありそうか</li> <li>• 20XX年の顧客の変化に対して、自社は、どんな相手に、どんな解決策（価値）を提案したいか？</li> <li>• 社会や顧客に対し、どんな結果やインパクトをもたらしたいか</li> </ul>
ビジネスモデル	<ul style="list-style-type: none"> <li>• どのように価値を提供するか（資源を価値に変換するか）</li> <li>• 資源の組み合わせ方においてどのような工夫が必要か、どんなパートナー、顧客へのアクセス方法が必要か</li> </ul>
資源	<ul style="list-style-type: none"> <li>• これからのビジネスモデルにおいて必要になる手札（ヒト・モノ・カネ・知財）は何か</li> <li>• 他社との差異化の要因となる資源や知財は何か</li> </ul>

・第4章 今から何をすべきかを考える

タイトル	ポイント
外部環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 自社／事業をとりまく外部環境（世の中の流れ）は何か</li> </ul>
移行のための課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 「これからの価値を生み出すしくみ」の実現において、障壁となるポイントはどこか</li> <li>• その障壁をなくすためには、何があればよいか</li> </ul>
必要な資源	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 「これからの資源」で新たに書き出されたもの、それら資源を得るために一時的に必要な資源を書き出す</li> <li>• 書き出す際に、量的不足か質的不足かを考える</li> </ul>
解決策	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 「これまでの価値を生み出すしくみ」と「これからの価値を生み出すしくみ」のギャップをうめるために、必要な活動は何か</li> <li>• 「移行のための課題」の解決、「必要な資源の獲得」のために、必要な活動は何か</li> </ul>

## V. 調査報告会の開催

### 1. 実施概要・目的

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、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を目的とし、報告会を実施した。

### 2. 実施方法

#### (1) 調査報告会開催

経営デザイン、および、価値デザインへの理解の浸透促進と、経営デザインシート作成のメリット、効果的な作成方法を発信することをテーマとし、報告会のプログラムを構成した。

なお、集客に向けては、報告会専用 Web サイトを用意し、企業へのメール配信、リーフレット配布のほか、内閣府知的財産戦略事務局や登壇者の Web サイトや SNS を通じ、告知を行った。



【図 18 調査報告会開催概要】

イベント名	「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～
開催日・場所	2019年2月28日（木） 三田共用会議所
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
実施コンテンツ	<p><b>【基調講演】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・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）</li> <li>・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）</li> </ul>
	<p><b>【事例紹介】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・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）</li> <li>・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）</li> <li>・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）</li> </ul>
	<p><b>【講演・ワーク】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・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）</li> <li>・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）</li> </ul>
	<p><b>【パネルディスカッション】</b></p> <p>経営デザインシート活用の広がり</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・株式会社きらぼし銀行 常務執行役員 強瀬理一氏</li> <li>・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</li> <li>・合同会社ゆわく 代表社員 大山雅己氏</li> <li>・ヒロタデザインスタジオ 代表 廣田尚子氏</li> </ul>

## (2) アンケート調査

作成テキスト案に対する意見や改善要望の収集のほか、本調査報告会への満足度、経営デザインシートの活用意欲、経営デザインシート活用効果への期待感、今後の活用促進のために必要なものを把握することを目的とし、アンケート調査を実施した。

アンケート項目は次の頁に掲載するとおりである。

【図 19 調査報告会アンケート項目】

経営デザインシート」活用セミナー  
～これからの経営・価値をデザインするしくみ～

アンケート

※本アンケートは、経営デザインシート活用セミナー事務局が実施するものです※

1. あなたの属性をお選びください。(〇はひとつ)

1. 企業	2. 企業支援者（コンサルティング業、行政書士、弁理士）
3. 金融機関	4. その他（ ）

2. あなたの所属をお選びください。(〇はひとつ)

1. 経営層・役員	2. 経営企画部	3. 知財部
4. 事業部門	5. その他（ ）	

3. 各プログラムの満足度をお選びください。(各プログラムに該当する満足度を記入ください)

(満足度：1. 大いに参考になった、2. 参考になった、3. あまり参考にならなかった、4. 全く参考にならなかった)

プログラム	満足度	回答選択理由（自由記入欄）
基調講演	1・2・3・4	
事例紹介	1・2・3・4	
ワークセッション	1・2・3・4	
パネルディスカッション	1・2・3・4	

4. 経営デザインシート活用セミナー全体の満足度をお選びください。(〇はひとつ)

1. 大いに参考になった	2. 参考になった	3. あまり参考にならなかった	4. 全く参考にならなかった
--------------	-----------	-----------------	----------------

満足度の理由（自由記入欄）

5. 本日のセミナーに参加して、経営デザインシートを活用しようと思いましたが。(〇はひとつ)

1. 既に活用している	2. 実施しようと思った	3. 実施しようと思わなかった	4. その他（ ）
-------------	--------------	-----------------	-----------

回答選択理由（自由記入欄）

裏面につづく

6. (質問4.で「1.既に活用している」「2.実施しようと思った」と回答した方のみご回答ください)  
 あなたの業務において、経営デザインシートの活用から、どのような効果が得られるとお考えですか。  
 (あてはまるものすべてに○)

- |                |                        |            |
|----------------|------------------------|------------|
| 1. 経営課題の気づき・整理 | 2. 事業のビジネスモデルのデザイン・見直し | 3. 新事業の構想  |
| 4. 事業継承        | 5. 社内外との対話             | 6. その他 ( ) |

回答選択理由 (自由記入欄)

7. 経営デザインシートを活用するために、必要なものがあれば教えてください。(あてはまるものすべてに○)

- |                        |                         |
|------------------------|-------------------------|
| 1. より多くの、他企業による作成・活用事例 | 2. より多くの、活用メリットに関する情報   |
| 3. 作成に関するより詳細なワークショップ  | 4. 作成に対する専門家の個別アドバイス、支援 |
| 5. その他( )              |                         |

回答選択理由 (自由記入欄)

8. 今後、経営デザインシート作成テキストの改善を図るために皆様のご意見をいただきたく存じます。  
 経営デザインシート作成テキストに対するご意見・ご要望をお聞かせください。

経営デザインシート作成テキストに対する、ご意見・ご要望 (自由記入欄)

9. 経営デザインシートに対するご意見、ご要望があれば教えてください。

自由記入欄

10. 「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」では、アンケート調査等に  
 ご協力いただける方を募集しております。調査に協力いただけますでしょうか。(○はひとつ)

- |         |         |
|---------|---------|
| 1. 協力可能 | 2. 協力不可 |
|---------|---------|

協力可能を選択くださった方は以下をご記入ください。事務局より、Webアンケートを送付させていただく可能性がございます。

会社名			
お名前		メール アドレス	

アンケートは以上です。ご出席、ご協力ありがとうございました。

### 3. 実施結果

#### (1) 来場者人数

来場者としては、企業所属者 102 名（61%）、金融機関や弁理士等の支援者 32 名（19%）、その他 33 名（20%）が参加した。

【図 20 調査報告会来場者人数内訳】

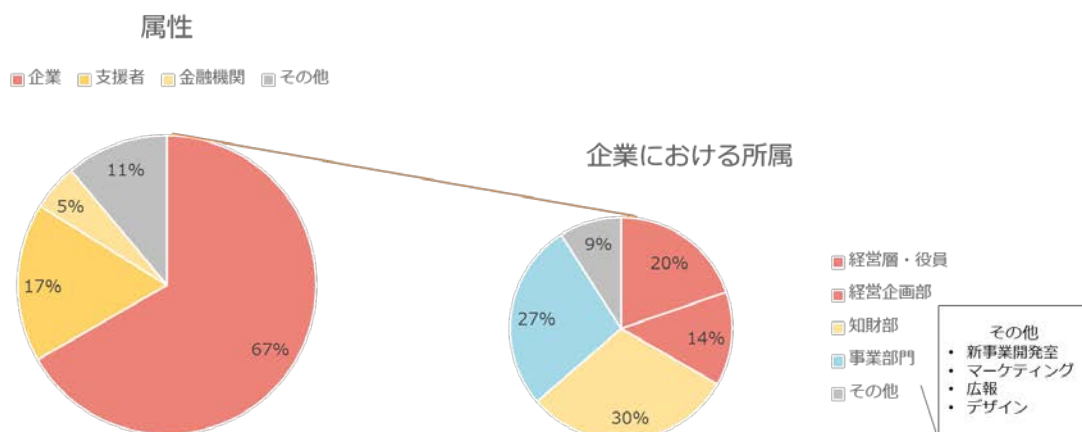
大分類	中分類	登録者数	来場者数
企業	• 大企業	67	53
	• スタートアップ	11	6
	• 中小企業	61	43
支援者	• 支援者（金融機関）	6	4
	• 支援者（弁理士）	5	3
	• 支援者（その他）	36	25
その他	• その他	10	9
	• 省庁、公共機関	24	24
	合計	220	167

## (2) 報告会アンケート結果

### (i) アンケート回答者数

アンケート回答者数は 99 名。来場者の割合と同じく、回答者の大半が企業所属者である。なお、企業所属者のうち、経営層・経営企画、知財部、事業部門の割合はほぼ同じ（それぞれ 3 割程度）であった。

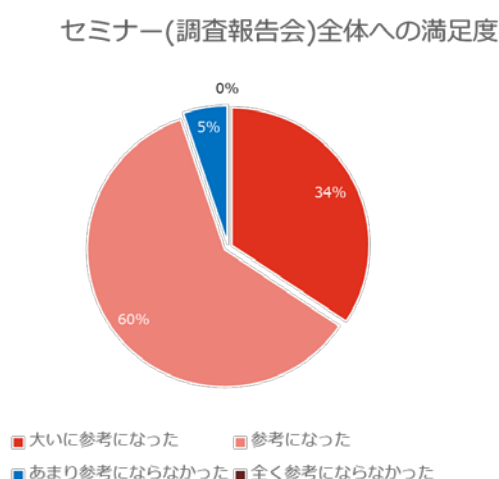
【図 21 (質問 1・質問 2) 回答者の属性に関する結果】



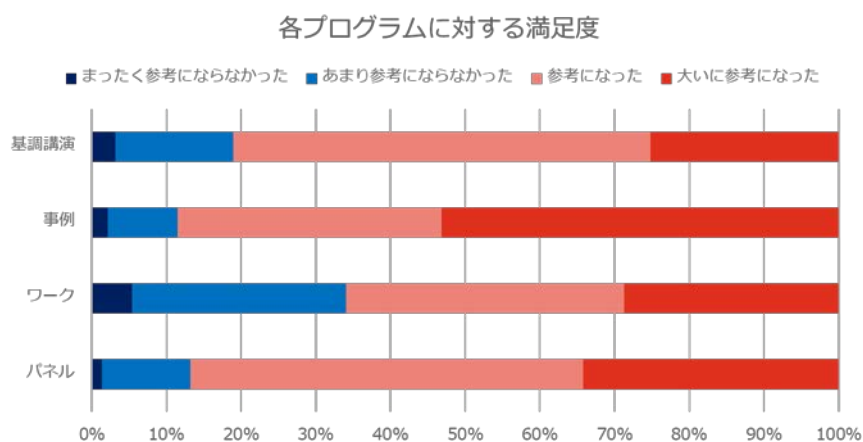
(ii) 経営デザインシートの活用に関する結果

調査報告会への満足度は高く、全体の94%が「参考になった」と回答した(質問4)。なお、コンテンツ(プログラム)に対する満足度については、事例、パネルディスカッションが比較的満足度が高い結果となった(質問3)。また、全体の78%が「今後経営デザインシートを活用しようと感じた」という回答しており、すでに活用している来場者とあわせると89%が経営デザインシートの活用意欲を示す結果を得られた。

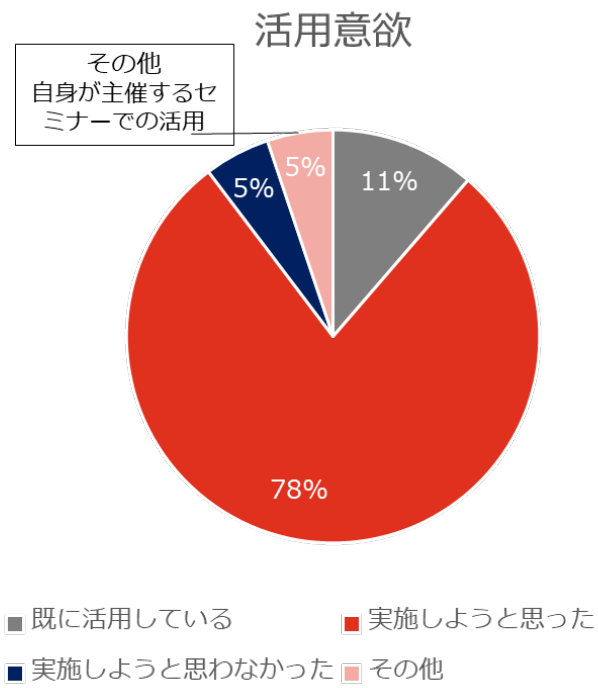
【図22 (質問4) セミナー全体に対する満足度に関する結果】



【図23 (質問3) 各プログラムに対する満足度に関する結果】



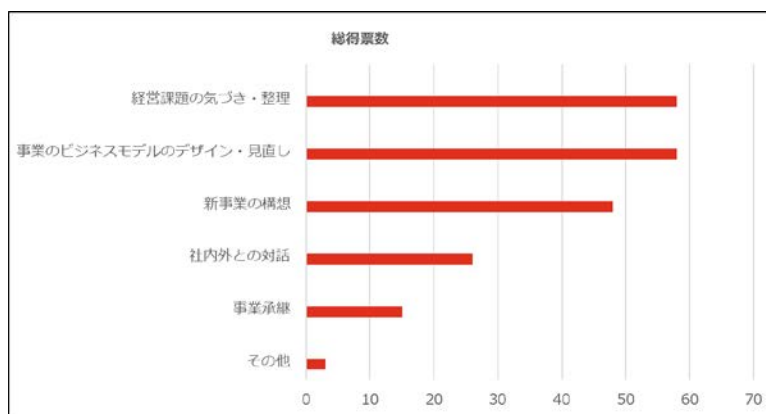
【図 24 (質問 5) 今後のシート活用意欲に関する結果】



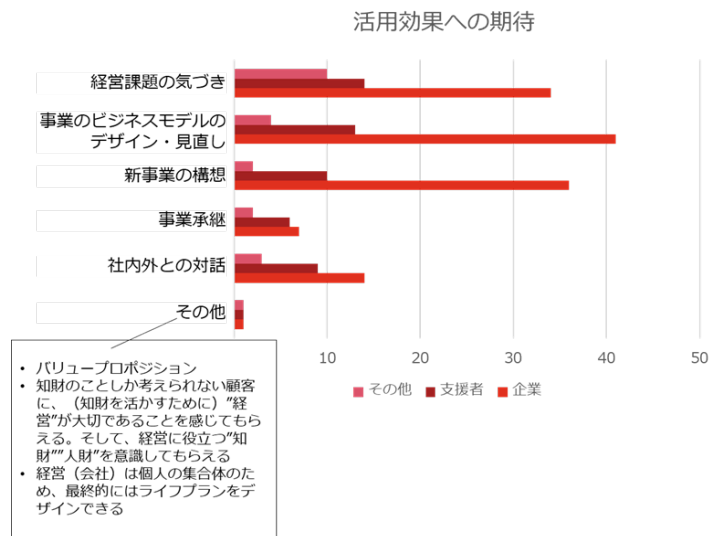


経営デザインシートの活用効果として期待できるものとして、「経営課題の気づき」、「事業のビジネスモデルのデザイン・見直し」が 60 票程度得票しており、アンケート回答者の約 60%が、経営デザインシートに対し、これら効果への期待感を示したことがわかる。なお、所属者別にみると、企業所属者からは、「事業のビジネスモデルのデザイン・見直し」への期待に次いで、「新事業の構想」への期待が 2 番目に多く票を寄せられた。一方で、支援者からは、「経営課題の気づき」、「事業のビジネスモデルのデザイン・見直し」、「新事業の構想」のほか「社内外との対話」も大差なく票を寄せられた。た。

【図 25 (質問 6) 経営デザインシートの活用効果として期待できるものに関する結果 (総得票数)】



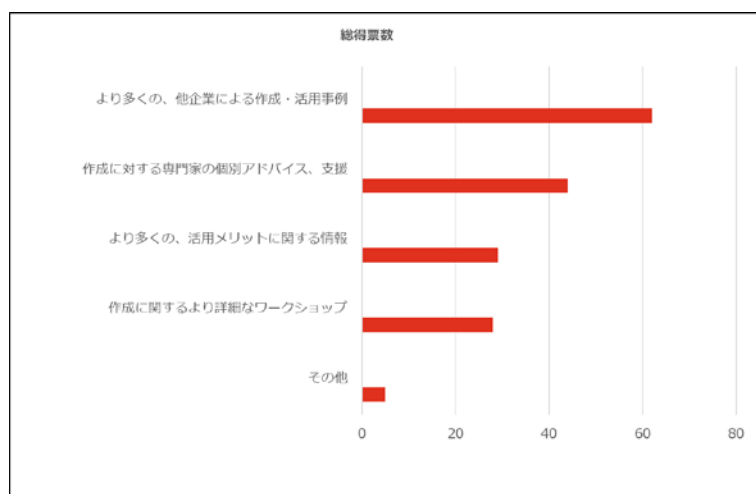
【図 26 (質問 6) 経営デザインシートの活用効果として期待できるものに関する結果 (属性別)】



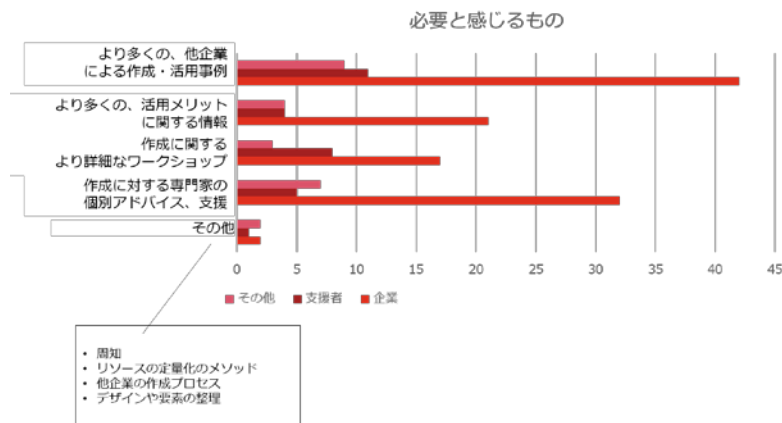
(iii) 経営デザインシートの活用促進に必要なもの

経営デザインシートの活用促進に必要なものとして、企業、支援者のいずれから、「より多くの他企業による作成・活用事例」が最も要望されていることがわかった。次いで、企業からは「専門家によるアドバイス」が求められ、支援者からは「ワークショップ」が求められていることがわかった。

【図 27 (質問 7) 経営デザインシートの活用促進に必要なものに関する結果 (総得票数)】



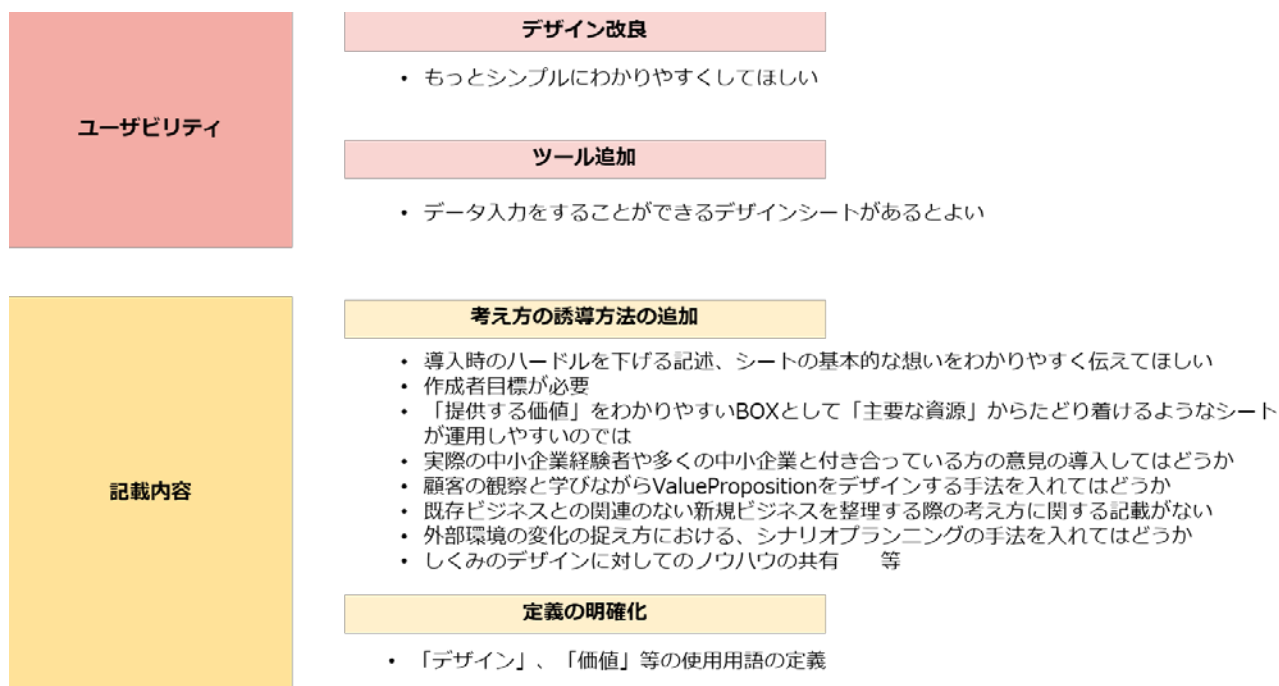
【図 28 (質問 7) 経営デザインシートの活用促進に必要なものに関する結果 (属性別)】



(iv) 経営デザインシートの作成に関するテキストに対する意見

経営デザインシートの作成に関するテキストに対する意見として、シンプルなデザインへの改良や、データ入力可能なシート、用語の定義の明確化に対する要望のほか、考え方の誘導方法に対する具体的な意見を得ることができた。

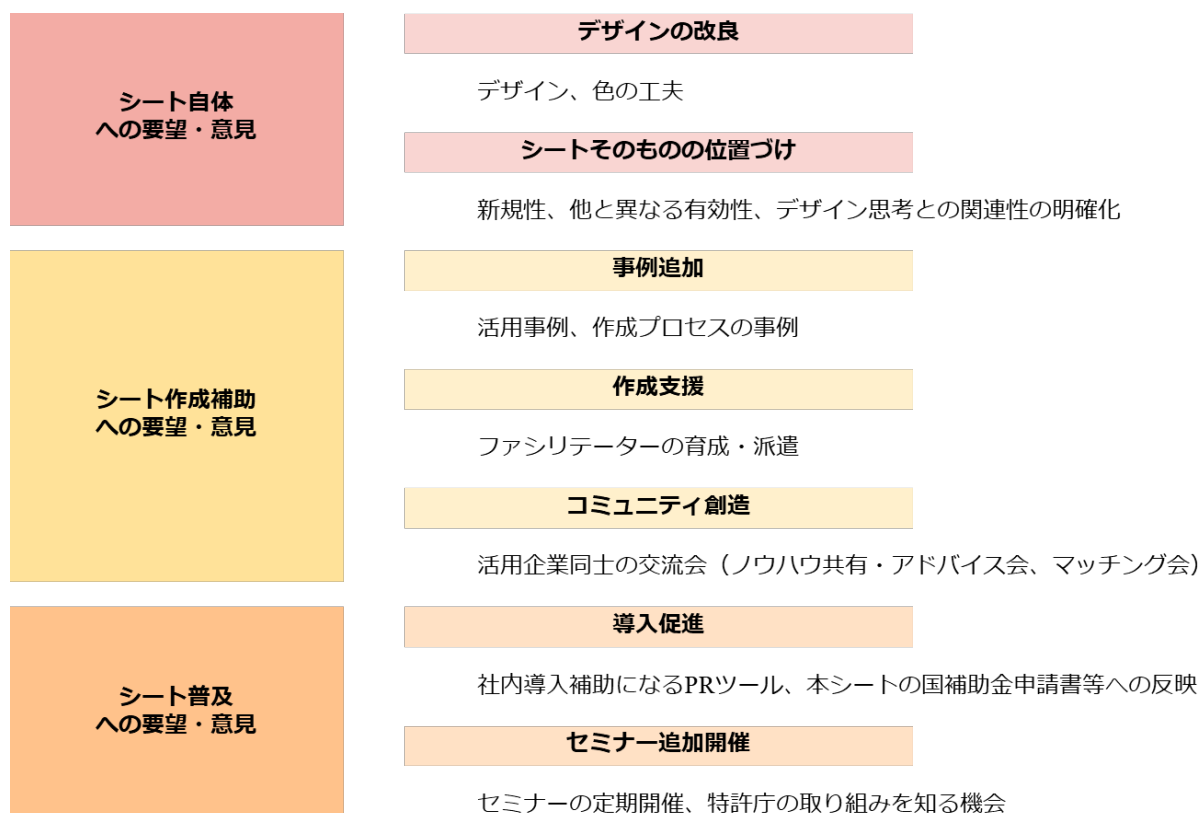
【図 29 (質問 8) 経営デザインシートの作成に関するテキストへの意見・要望に関する結果】



(v) 経営デザインシートに対する意見、要望

シートそのものへの意見・要望として、報告会で内閣府知的財産戦略推進事務局がアナウンスした「シートのデザイン変更」への期待が寄せられている。また、質問 6「経営デザインシートの活用促進に必要なもの」でも多く得票があった「活用事例・作成プロセス」の追加要望や、「専門家による支援」にあたる「ファシリテーターの育成・派遣」が改めて自由回答欄に記載された。

【図 30 (質問 9) 経営デザインシートに対する意見、要望に関する結果】



## VI. まとめ

### 1. 様々な効果をもたらす経営デザインシートの在り方

経営デザインシートの作成結果から、企業規模や産業分野問わず、いずれの企業においても「シートを作成する効果」が享受されることがわかった。特に「知財として認識されていなかった無形資産が、自社の価値を生み出すしくみの重要な要素であることの気づきを得られる効果」や、「企業のビジョン（経営をデザインするうえでの指針基盤）の明確化の効果」、「これからへの移行に向けての具体的アクションの明確化」が多く確認された。

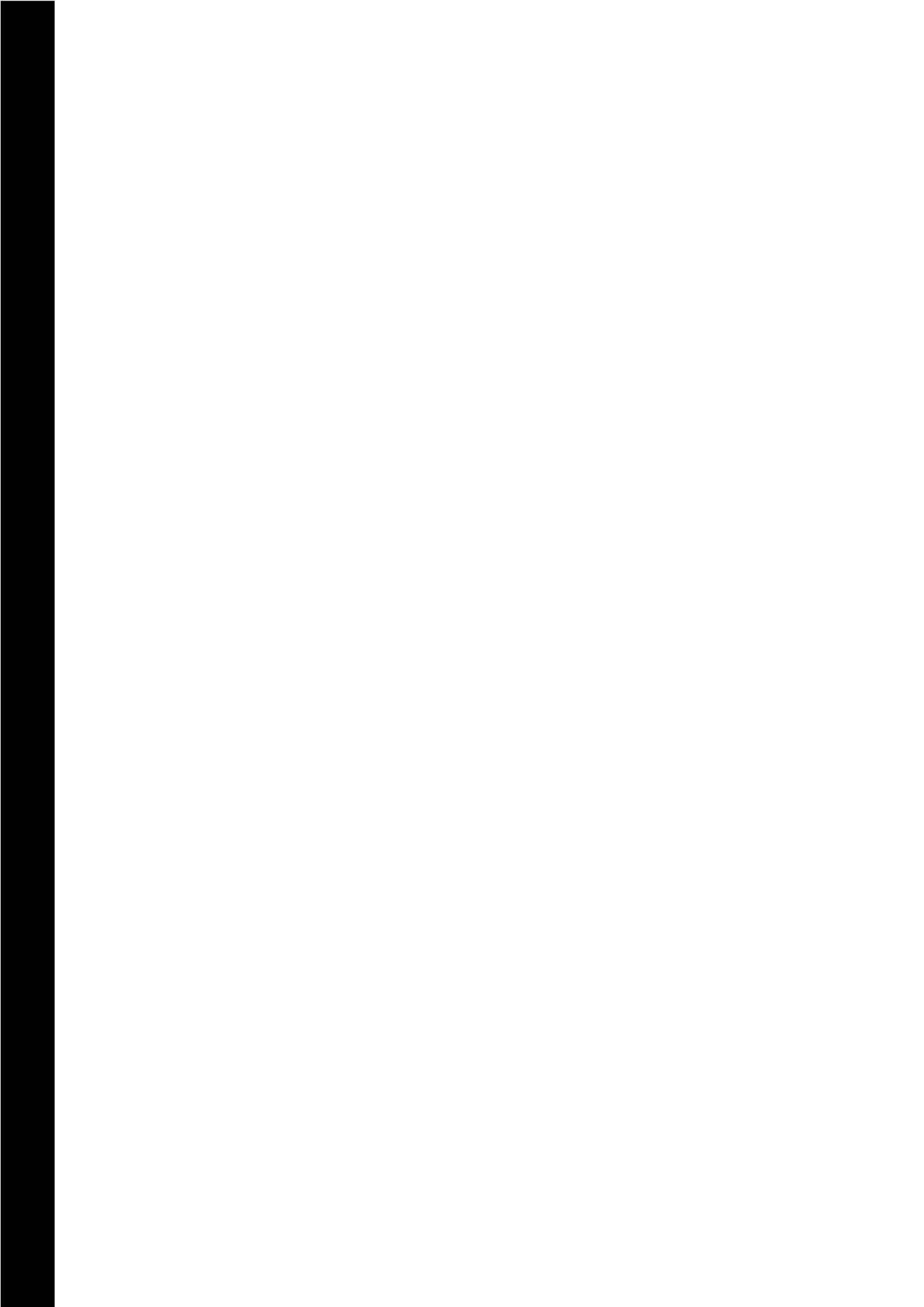
また、調査報告会への来場者が、経営デザインシートの目的や活用事例を聴講したうえで、経営・事業の見直し、新規事業創造、すなわち「経営をデザインするツール」として経営デザインシートに対して期待感と、活用意欲を多く示した。

以上のことから、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と考える。

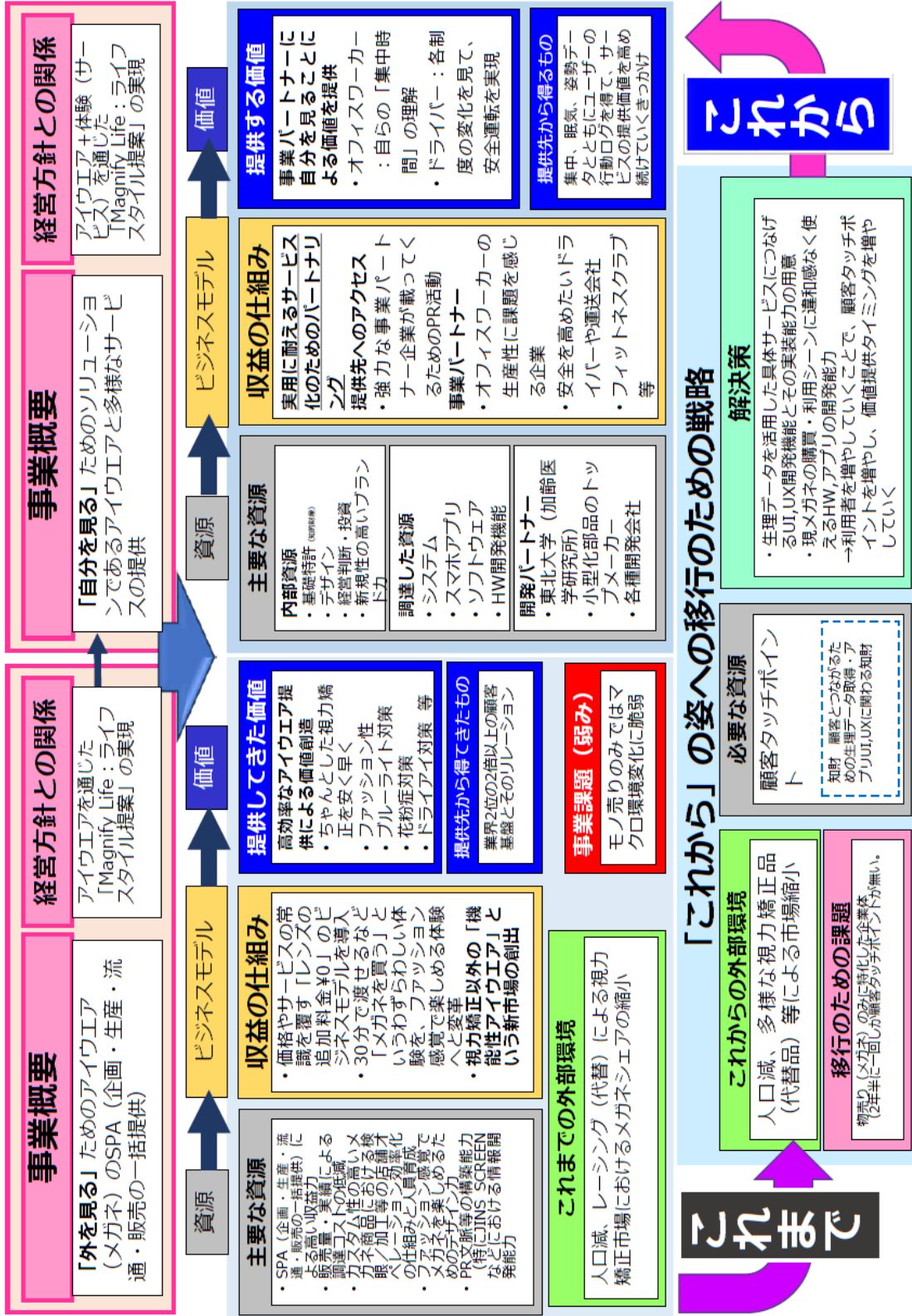
### 2. 今後の経営デザインシートの活用促進

本調査で、経営デザインシートの活用促進のための基礎として、経営デザインシートの事例作成、調査報告会による経営デザインシート（シートそのもの、事例、作成方法含め）の周知、そしてシート作成ポイントを盛り込んだ作成テキストを作成した。上記のほか、調査報告会のアンケートにおいて「今後の活用促進に期待されるもの」として「専門家の支援」への期待が高かったこと、そして、経営デザインシート作成企業の作成効果のヒアリングにおいて「支援者との対話により得られた効果」が多く述べられたことから、作成のポイントを把握し、シート作成者の対話の相手となり、質問方法を変え、作成者のアイデアを引き出す「壁打ち役」、ときに他業界含めた多様な事例などにより視野を広げ価値の飛躍を促す「外部者の視点」、すなわち専門家による支援も、活用促進において有効なのではないかと考える。

# 資料編



# 経営デザインシート（機能性アイウェアからJINS MEMEまで）





# 経営デザインシート (JINS MEMEからThink Lab)



# 経営デザインシート(全社用)

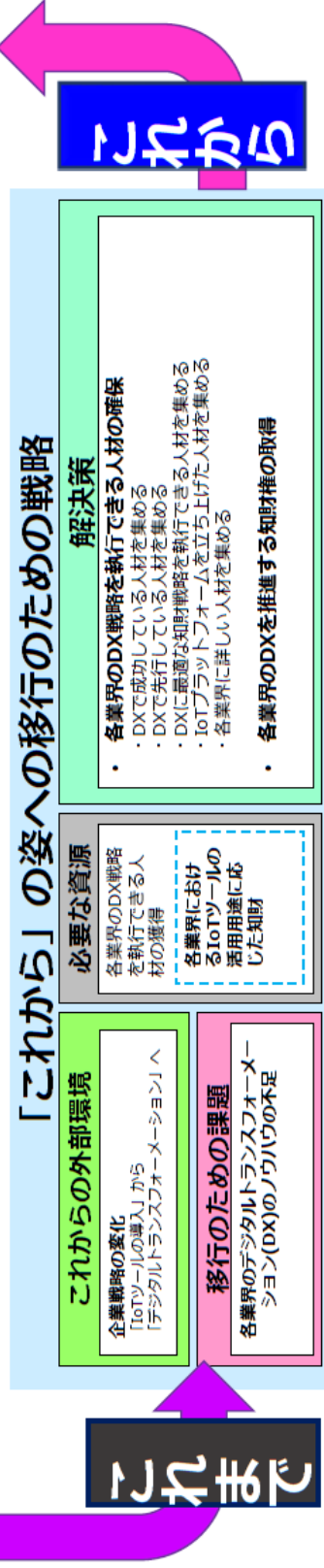
# 【株式会社ウフル】

## 自社の目的・特徴

IoTを、世界のすみずみまで。

## 経営方針

テクノロジーと自由な発想で未来を創る  
自由な発想で未来を追求し、  
皆様との協創によってイノベーションを実現します























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  
報告書

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

平成 3 1 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

電話 03-6250-1200

FAX 03-6250-1201