

# 企業の未来の事業性評価に役立つ 「経営デザインシート」

## 金融機関において

## 取引先企業との対話での活用が進む

知的財産戦略ビジョンが掲げた価値デザイン社会の実践に向け、企業に求められるのは経営をデザインする発想だ。それを補助するツールである経営デザインシートは、これまでの経営の骨格を明らかにし、これから提供したい価値を中心に今後の経営をデザインするためのものであり、金融機関での活用も進んでいる。企業と対話しながらそれを磨き上げていくことは、企業自身の価値創造や金融機関の事業性評価に大きな効果を有するだろう。

内閣府

知的財産戦略推進事務局長

住田 孝之



## 時代の変化と 新しいスタンダード

2018年6月知的財産戦略本部は、30年ごろを念頭に置いた「知的財産戦略ビジョン」を策定し、今後わが国は「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生かしながら、ほかの主体と協働して新しいアイデアを次々と構想（デザイン）し、世界からなんらかの共感を得て、価値

として実現していく社会である。個々の力を生かしながら、新しい価値を次々と世界に発信していく社会が目指す方向である。その中で活躍する企業には、新しい価値を構想（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もと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18年5月に提案）の活用を推奨している。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、

基本的にモノ不足の時代であり、需要の総量が供給の総量より多い時代であった。それゆえ、新しい技術で新しい製品を作ると売れ、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いた。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、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、技術、モノが中心だった従来の状況は一転し、供給側がリードして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が経済をリードする時代になった。そこでは、どういうサービス、ビジネスが需要側の共感を得るかを構想（デザイン）するデザイン思考が極めて重要になった。

この傾向は、今後も変わらな

いので、知的財産戦略ビジョンでは、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、デジタル化の中でリアルな価値の高まりなどが浮かび上がる。そうした未来に向け、日本の特徴、日本らしさを生かしながら、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一つ目は、平均的に満遍なくできるといふ発想から脱し、個々のとがった能力を見つけ、伸ばし、生かすこと。二つ目は、それに着目するほど分散していく個々のとがった能力を融合させ、新しい発想を作ること。三つ目は、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。

現在イノベーションを牽引しているといわれるGAFAM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、必要なり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。

## 価値デザインシート 経営デザインシート

こうした価値デザインを企業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る。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）をあらためて認識したうえで、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ならされている（図表1）。

順番は決まっていなくても、多くの人は、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

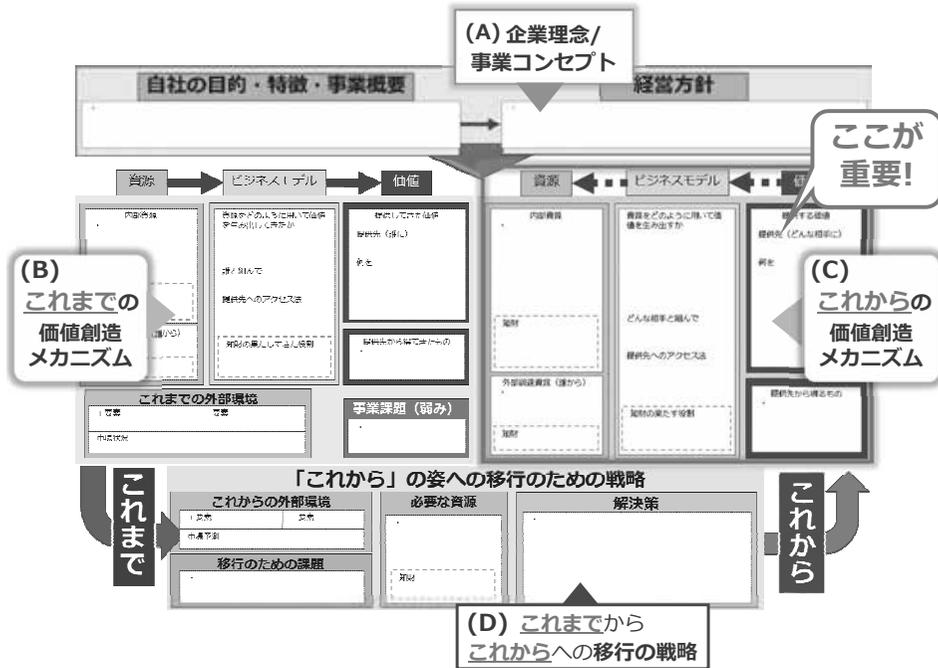
めるのは、やってみると意外と難しい。

次に、現状の改善点を修正していく発想でD欄を書くこと、これまでの計画と変わらない。むしろ、C欄を先に考えるのが望ましい。「これまで」を踏まえ、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、その実現のために社内外のリソースをどう組み合わせる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のである。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に気付いて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ある、A欄に立ち返ったり、さまざまな試行錯誤がある。また、何人かのグループで作ると、多くの気付きがあり、今後の方向性を

(図表1)

経営デザインシートの概要



(出所) 内閣府知的財産戦略推進事務局 (図表2も同じ)

あらためて議論し、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用意している。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、簡易版(図表2)も用意している。

経営デザインシートの狙った効果

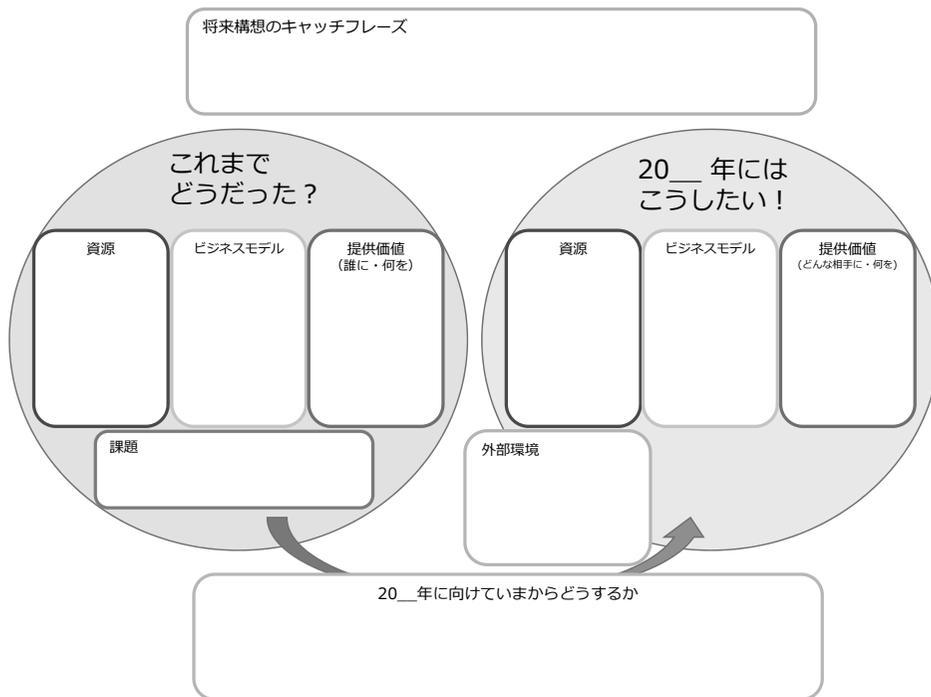
経営デザインシートは、すでに数十社が作成に取り組んでおり、同意が得られた企業のもの、首相官邸のホームページ(注1)で公表している。1枚で全社のことを俯瞰し、これまでを振り返り、これからやりたいことを明確にするというのがシートの大きな狙いであり、効果でもある。特に重要なのは、C欄の「提供する価値」である。価値デザインのコアとなるこの

部分は、企業の社是や社訓と関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。さらに今後、世界で共感を得ることができるとは、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。もともとわが国企業では、三方よし、自然との共生、和の精神などSDGsの各項目の根幹をなすような精神に基づいて社是や社訓が形成されている。それら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、わが国企業の作成している統合報告書の一つの問題点ともい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な

〔図表 2〕

経営デザインシート（簡易版）



い）を解決することにも役立つ。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、わが国企業の統合報告の質が大幅に改善することも期待される。

このシートの大きな狙いの一つは、企業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、デザイン思考を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ことで新しい発想が生まれる。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」でも、大企業の取締役の中にデザイン関係者を入れることが提

唱されているが、これも同じ発想によるものである。東京都が主催する東京ビジネスデザインアワードでも、18年冬に、そのプロセスの中で経営デザインシートを活用しながら中小企業とデザイナーが協力して新しいビジネスをデザインしていく機会が設けられ、双方の理解が深まるとともに、多くの新しい発想が得られた。

より多くの人がデザイン思考に慣れてくると、それをぶつけ合うことにより、本当の企業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、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、企業と投資家などの議論であれ、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、議論がかみ合って、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。

## シートの活用から 明確になった効果

そのほか、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。例えば、複数の企業で同じような分野（例えば未来のモビリティ、〇〇年後の介護など）に関心を持つ人がワークシヨップ形式でシートを作成すると、違う企業でも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、別の企業とのオープンイノベーションの契機にもなる。

また、中小企業の場合には、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。さらに、入社希望者に、その企業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、本気度や企業にとっての必要性がわかるのではないかと指摘もある。

実際にシート作成のワークシヨップに参加した企業の人からは、「ほかの企業の人や自社の他部門のメンバーとの議論を通じて、将来像が明確になった」「自社の強みあるいはリソースが明確になった」「新規事業の構想にあたって、ほかの人の意見やアイデアを整理することができた」「日々の業務に取り組みるときに立ち戻って考えるよりどころを得られた」などの意見が寄せられている。

さらに、ワークシヨップを通じて、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、気付きも多く、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だが、使い方や企業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、作成の際に参考になるよう、テキストも作成して公表（注）している。

## 金融機関も 活用例

シートが公表されて約1年になるが、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ようという人も増えている。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、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、金融機関などである。証券アナリストがアナリストリポートの中で活用している事例もある。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強め、取り組みを開始しつつある。

とりわけ、このシートの有用性に早くから注目し、特にコミュニケーションツールとしての活用を始めているのが地域金融機関である。金融機関がアドバイスしながら企業がシートを作成するケース、一緒に作成するケース、企業と対話しながら金融機関が作成するケースが見られる。いずれの場合においても、このシートを活用して取引先企業の事業性評価を行いながら、コミュニケーションの質を高め、理解を深め、ともに課題解決の方策を探っていくことに役立つている。

金融機関における活用は、金融庁が事業性評価に基づく融資のプロセスにおいて、金融機関の営業店から企業に評価情報をフィードバックし、認識の一致をみることに重要だとしていることとも整合的である。金融庁もこのフィードバックにおいて活用できるツールとして「経営

デザインシート」を紹介して説明をしており、金融機関における活用が加速されている。

例えば、きらぼし銀行は、取引先企業と一緒に経営デザインシートを作成している。対話を通じて、「企業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と一緒に考え、具体化していくツールとして使える」との感想や、「競合他社との違いを知ることが重要であることを説明するためにも、このシートが有効である」との感想が述べられており、シートの活用で、企業との距離がぐっと縮まっている。

長野県信用組合でも、取引先企業との対話をしながら共同で経営デザインシートを作成し、ソリューションの提案を行っている。その過程で、このシートにより、事業の仕組みやその仕組みの中で知財が果たす役割を「見える化」することで、的確な課題把握が可能となって実効性のあるソリューション提案につながったという。

一方、企業の側からは、「シートを金融機関とともに作成す

ることを通じ、第三者の視点からのコメントを受けて、社長が一人で話をするのではなく、社員が意見を言うきっかけができて、新商品開発につながった」との感想や、「自社の何がすごいかわか説明できていなかったが、こうやればよいのだという気付きになり、将来の構想に重要な定性情報をぜひ金融機関の方に理解していただきたい」との感想などが述べられている。

シートを通じて金融機関と企業との対話の共通の基盤ができて、思いを頭の中で言葉だけで語っていることと違い、文字にすることで共有できる部分とできない部分をはっきりして議論が深まっている様子が見えがえる。そのような意味で、このシートは、事業性評価に不可欠なフィードバックや相互理解の増進に寄与する。また、金融機関においては、こうした共通のテンプレートで取引先企業の情報が整理されれば、従来のような財務上の数字による一方的な判断ではなく、企業と共有できている定性情報に基づき各社の個性を認識するかたちで、これまでと

は違った意味での比較を行い、事業性を評価していくことが可能になる。

\* \* \*

経営デザインシートは、金融機関を含め、さまざま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。それが、実質的な意味での企業のガバナンスの質を高めることにもなる。

このシートは、ローカルベンチマークなど、ほかのツールと併用したり、それぞれの特性に応じてカスタマイズしたり、議論を通じて徐々に改良したり、時系列的に比較したりすることもできる。金融機関などのサポートを受け、対話をしながらシートを作成・活用することを通じて、未来に向けてやりたいこと、方向性がより明確になり、関係者の共感を得て企業の成功の一助となることを期待したい。今後も金融機関などが、より実質的に、かつ、お互いに納得感

のあるかたちで、取引先の事業性評価を行うことにつながれば幸いである。

(注) 1 [https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/keiei\\_design/index.html](https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/keiei_design/index.html)

2 [https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/keiei\\_design/designsheet\\_text\\_01.pdf](https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/keiei_design/designsheet_text_01.pdf) 【入門編】

[https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/keiei\\_design/designsheet\\_text\\_02.pdf](https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/keiei_design/designsheet_text_02.pdf) 【応用編】

すみだ たかゆき

85年東京大学法学部卒、通商産業省（現経済産業省）に入省。93年ジョージタウン大学国際政治大学院卒。特許庁、環境庁（当時）、知的財産政策室長、技術振興課長、情報通信機器課長、日本機械輸出組合ブラッセル事務所長、資源燃料部長、商務流通保安審議官などを経て、17年7月から現職。18年6月には知的財産戦略ビジョンをとりまとめた。