



「経営デザインシート」について

— 経営をデザインする —

2018年10月

内閣府 知的財産戦略推進事務局

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

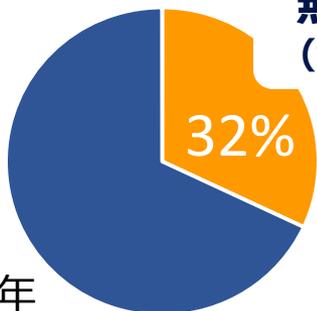
- 良いものを作れば売れる

供給力

需要

- 新技術・新製品でも選ばれないと売れない

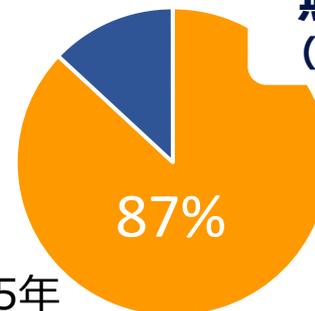
無形資産
(含、知財)



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重要

無形資産
(含、知財)



2015年

- ニーズやウォンツに接近するビジネスモデル、データ等の無形資産が重要

ひとことという

将来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

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。

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、自社や事業の「これまで」の理解に基づき
「これから」を構想

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

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。



ここが重要!

経営デザインシートは、企業経営における対話のツール

◆ 経営課題の気づき・整理、新事業の構想

- 例) 経営層と社員が共同で経営デザインシートを作成
⇒ 経営課題の気づき・整理、ビジネスモデルの見直し

◆ 他者との連携促進

- 例) 企業の経営層が「これまで」、「これから」を記載
⇒ ✓ 組みたい相手に共有
✓ 企業支援者が適切なパートナーの助言・提案等

◆ 事業承継

- 例) 現経営者が「これまで」を記載、後継者候補が「これから」を記載
⇒ 企業支援者が移行戦略の話し合いを促す
- 例) 現経営者が「これまで」、「これから」を記載
⇒ ✓ 事業承継の必要性の気づきのきっかけ
✓ 企業支援者が適切な承継先の検討を促す

- 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」）
- 対話の例
 - 経営者、経営企画部門 ⇔ 研究開発部門、知財管理部門
 - 社内取締役 ⇔ 社外取締役
 - 企業 ⇔ 金融機関、投資家、企業支援者
 - 企業 ⇔ 取引先企業
 - 経営者 ⇔ 次の経営者
- 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



主要な資源

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
 差別化に貢献している資源を記載

知財 (例) ○○技術の特許・ノウハウ、△△商標(ブランド)

事業ポートフォリオ

各事業の役割・相互関係等

(例) ○○事業を軸としつつ、△△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

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

これまでの外部環境

+要素	-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）	

主要な資源

左側（これまで）との違いを意識して記載

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

提供する価値

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	

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

主要な資源

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

収益の仕組み

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

主要な資源

内部資源

知財

外部調達資源 (誰から)

知財

収益の仕組み

資源をどのように用いて価値を生み出すか

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

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、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

「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
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

主要な資源

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

収益の仕組み

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

主要な資源

内部資源

知財

外部調達資源（誰から）

知財

収益の仕組み

資源をどのように用いて価値を生み出すか

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

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

これまで

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、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

(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 (+)		経営方針、事業相互の関係	
事業の収益性	(+) 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	
		事業展開の方向性	戦略評価
		()事業 ()事業 ()事業 ()事業 ()事業 ()事業	()事業 ()事業 ()事業 ()事業 ()事業 ()事業

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 ○：現状維持 ○：撤退準備 ○：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	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					

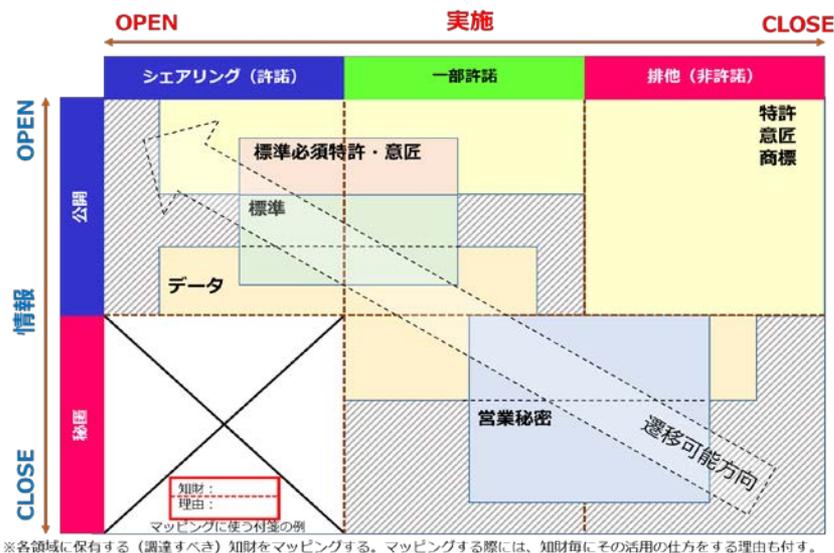
○ 作成補助シート3：SWOT分析

【SWOT分析】

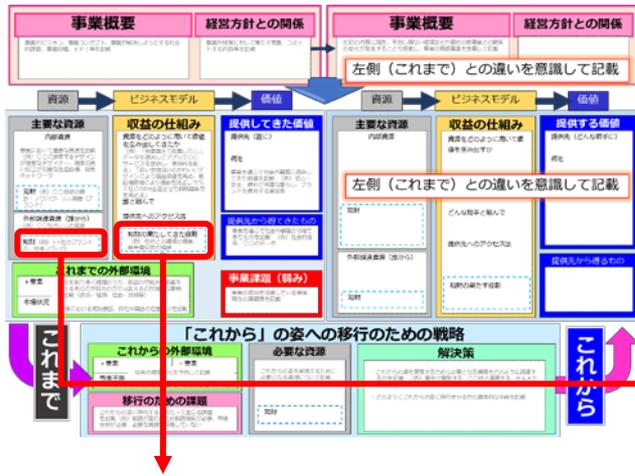
- ①自社の強みと弱みを書き出す
自社を取り巻く外部環境による影響を書き出す
- ②知財関連部分をマークする

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

○ 作成補助シート4：知財の活用



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

代表的役割 (大分類)	代表的役割 (小分類の例)	知財の例
ビジネスの創出	—	ビジネスモデル／企業理念／組織文化・風土
ビジネスモデルの実現・維持・発展	他者との連携の促進／交渉力の向上／事業の自由度の確保／市場への新規参入の切符、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／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	知財権 (特許、意匠、商標、著作権、営業秘密)／ノウハウ／データ／技術標準／ライセンス契約／ルール／企業理念／組織文化・風土
直接的収益の確保	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	知財権／データ／技術認証／ライセンス契約
外部からの評価・信頼の獲得・向上	対外認知の獲得／実現可能性の向上／将来性の認知	知財権／企業理念／組織文化・風土
従業員のモチベーション向上	自信の獲得／愛社精神の向上／貢献欲・名誉欲の充足	知財権／企業理念／組織文化・風土

経営デザインシートを作成する効果

- (i) 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
- (ii) 各事業のビジネスモデルのデザイン・見直し
- (iii) 資源配分（投資回収）の最適化の計画策定
- (iv) 知財戦略の策定、知財投資の最適化の計画策定
- (v) M & A時の事業価値等の評価適正化

経営デザインシートを社内^内に示す効果

- (i) 社内調整の円滑化
- (ii) 従業員のモラル向上
- (iii) 社内イノベーションの促進

経営デザインシートを社外^外に示す効果

- (i) オープン・イノベーションの円滑化
- (ii) 金融市場とのコミュニケーションによる評価適正化
- (iii) 価値評価の結果の収れん

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 —

- 報告書（本体）
- 報告書別冊（経営デザインシート記載要領）

- 経営デザインシートの様式
- 経営デザインシートの活用例

未来投資戦略2018 (抜粋)

II. 経済構造革新への基盤づくり

4. 知的財産・標準化戦略 (3) 新たに講ずべき具体的施策

「経営デザインシート」(平成30年5月9日知的財産戦略本部)等の普及、投資家向けの報告書や金融機関による事業性評価等での活用促進を通じて、企業が知財の価値を評価しつつ将来のビジネスを構想する取組を推進する。

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

組織がディマンド・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2018 (抜粋)

2. 「知的財産推進計画2018」重点事項

(1) これからの時代に対応した人材・ビジネスを育てる

① 知財のビジネス上の価値評価

・知的資産経営報告書、統合報告、ローカルベンチマーク等コミュニケーションツールを普及する際に知財のビジネス価値評価検討タスクフォースの考え方を広めていくとともに、金融機関が行っている事業性評価の取組においてもその考え方が導入されるよう促し、それらの状況に基づいて経営デザインシートの見直し等の必要な検討を行う。

③ 地方・中小企業・農業分野の知財戦略強化支援

・知財総合支援窓口の、支援担当者の増員、弁理士・弁護士等専門家の活用、直接訪問による支援、中小企業支援機関との連携等により相談体制の強化を図るとともに、ビジネス・知財総合支援の強化に向けて経営デザインシート等の活用方策についても検討する。

・金融機関による企業の事業性評価における知財活用を促進するため、「知財ビジネス評価書」について、利用者たる金融機関の意見も踏まえつつ使いやすくするなど、その作成支援を強化するとともに、中小企業知財金融支援策の一層の充実に向けて、今後の在り方について検討を行う。また、知財のビジネス価値評価検討タスクフォースの考え方が普及されるよう促し、それらの状況に基づいて経営デザインシートの見直し等の必要な検討を行う。

【参考】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