

経営デザインシート 記載要領

平成 30 年 5 月

知的財産戦略本部 検証・評価・企画委員会
知財のビジネス価値評価検討タスクフォース

経営デザインシートは、将来に向けて自社が持続的に成長するために、将来の経営の基幹となる価値創造メカニズム（資源を組み合わせる企業理念に適合する価値を創造する一連の仕組み）をデザインして移行させるためのシートである。これまで価値を創造してきた実績のある価値創造メカニズムをまず把握し、環境変化を考慮し、それに対応する価値創造メカニズムをデザインし、前者のメカニズムから後者のメカニズムへと移行させるための戦略を策定するにあたって、このシートをツールとして活用するとよい。

【シートの使い方】

- ・ 経営デザインシートは、「経営デザインシート（全社用）」（以下、「全社シート」という。）、「経営デザインシート（事業用）」（以下、「事業シート」という。）、「経営デザインシート（事業が1つの企業用）」（以下、「事業が1つの企業用シート」という。）がある。
- ・ 各シートの作成者としては、全社シート、事業が1つの企業用シートは経営者、事業シートは事業部長などが想定されるが、これに限定されるものではなく、知財部や外部ステークホルダー（金融機関等）と共同で作成してもよい。
- ・ 事業が1つの企業においては、事業が1つの企業用シートのみ作成すればよい。
- ・ 各シートとも基本的構成は共通である。すなわち、上部に基本事項を記載し、左部にこれまでの価値創造メカニズムを、右部にこれからの価値創造メカニズムをそれぞれ記載するとともに、下部に左部から右部の価値創造メカニズムに移行させるための戦略について記載する。価値創造メカニズムは、両端に資源と価値を配置し、その間に資源を価値に変える仕組みを配置する形で表現されており、それぞれについて記載するように構成されている。
- ・ 全社シートと事業シートとの大きな違いは、価値創造メカニズムにおける資源を価値に変える仕組みをどのように捉えるかにある。すなわち、全社シートでは事業が複数存在することを前提に各事業の相互関係等を記載し、事業シートではビジネスモデル自体を記載する。
- ・ 全社シート、事業シート、事業が1つの企業用シートとも、その作成目的等に応じて全ての欄に記載する必要はない。

- ・各シートの作成は、シートを拡大して、付箋にアイデアを書き、各欄に配置しながら、記載する事項を決めていくという方法も考えられる。この場合、付箋への書き込みや、付箋のシートへの貼り付けは、複数名で行ってもよい。
- ・各シートを外部ステークホルダーに開示する場合には、秘密にすべき情報が含まれていないかや、表現ぶりが適切であるかについての確認をしてから開示する。

第1章 経営デザインシート（全社用）

第1項 記入順の例

全体シートへの流れを理解しやすくする観点から、典型的な記入順を以下に示す。記載順は以下に示すものに限られるものではない。なお、各記載項目の書き方の詳細については、第2項で説明する。

1. 「自社の目的・特徴」、「経営方針」
2. 「これまで」の価値創造メカニズム
 - ①価値（提供してきた価値、提供先から得てきたもの）
 - ②事業ポートフォリオ
 - ③主要な資源
 - ④これまでの外部環境
 - ⑤全社課題（弱み）
3. 「これから」の姿への移行のための戦略（1）
 これからの外部環境
4. 「これから」の価値創造メカニズム
 - ①価値（提供する価値、提供先から得るもの）
 - ②事業ポートフォリオ
 - ③主要な資源
5. 「これから」の姿への移行のための戦略（2）
 - ①移行のための課題
 - ②移行に必要な資源
 - ③解決策

第2項 各項目の記入方法

1. 「自社の目的・特徴」、「経営方針」

【自社の目的・特徴】

最終的に実現しよう、成し遂げよう、到達しようとして目指すもの、即ち目的や自社の特徴を記載する。

具体的には、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（例えば、持続可能な開発目標（SDGs）のうち自社が達成しようとする目標）などを記載するが、これらの全て記載する必要はない。

併せて、自社の特徴を表すものとして、自社に固有な文化や風土や、自社を一言で表すキャッチフレーズについても記載する。

【経営方針】 ※報告書第1章第3項（ii）、第2章第1節第3項参照

「自社の目的・特徴」欄に記載した目的を達成するにあたり目指す方向や目的に至るまでの通過点である全社目標を記載する。必要応じ、全社目標の到達期限、目標の到達度を測る数値指標（KPI）も、併せて記載する。

具体的には、経営戦略の方向性・基本行動指針、全社目標、等について記載する。

また、目標の到達度を測る数値指標としては、経営戦略の進捗状況を検証するために、価値創造に関連する KPI をいくつか組合せて設定するとよい。KPI としては、例えば、全売上高に対する特定部門の売上高の比率、新製品比率、R & D集中度、従業員満足度、パイプライン数（医療用医薬品候補化合物の数）などが挙げられる。また、ROE（自己資本利益率）、ROIC（投下資本利益率）等の財務パフォーマンスに関する KPI を設定してもよい。なお、検証する際には、KPI の時系列の傾向も確認する。

※下記の「自社の強み」、「全社課題」、「これからの外部環境」について、例えば、作成補助シート3を活用して整理してみてもよい。

2. これまでの価値創造メカニズム

この項目は、これまで価値を創造してきた実績のある価値創造メカニズムについて記載する。

【価値】 ※報告書第2章第1節第2項（i）参照

●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（社会的価値・経済的価値）を記載する。
- ・ 顧客への提供価値は、自社が選ばれている理由、他社との違い等を明確にす

るように心がけるとよい。

- ・社会への提供価値は、社会的課題を解決することにより提供してきた価値などを記載する。例えば、持続可能な開発目標（SDGs）のうち自社が達成しようとする目標や、安心・安全、便利で快適な暮らしなどが挙げられる。

●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する。例えば、社会的信用や、顧客から得たデータなどが挙げられる。

【事業ポートフォリオ】 ※報告書第2章第1節第2項（iii）、第3項参照

●各事業の役割・相互関係等

- ・経営方針との関係で、自社の保有する各事業の役割や事業間の相互関係を記載する。
- ・各事業の役割・相互関係については、作成補助シート1を活用しながら整理してもよい。なお、作成補助シート1は、「これから」の事業ポートフォリオの検討にも活用できる。
- ・特に、他社との関係において自社を差別化することに貢献している事業の役割や事業間の相互間関係については、「自社の強み」欄に記載する。

●自社の強み

- ・他社との関係において自社を差別化することに貢献している事業の役割や事業間の相互間関係を記載する。具体的には、自社だから採用できるビジネスモデル、自社だから生じる事業間のシナジー効果、事業間で共用できるビジネスモデルなどを記載する。必要に応じ、その理由についても併記する。

【主要な資源】 ※報告書第2章第1節第2項（ii）、第3項参照

多数ある経営資源のうち、経営で必須となる資源を記載する。例えば、複数の事業で共用する資源や価値の創造に大きく貢献している資源を、以下の事項を考慮しつつ記載する。特に、他社との関係において自社を差別化することに貢献している資源については、「自社の強み」欄に記載する

- ・資源の特徴が明確になるように記載する。
- ・資源の分け方は、作成者が決定してよい。例として、「ヒト、モノ、知的財産、カネ（人的資源、物的資源、知的財産、資金）」や「財務資本、製造資本、知的資本、人的資本、社会・関係資本、自然資本」などが挙げられる。
- ・記載にあたって、各主要な資源を棚卸してみるとよい。例えば、作成補助シート2を活用して整理してみるとよい。その他、自社の保有する資源をアーンゾフの成長マトリクスのどの象限に振り分けられるかを考えながら棚卸しをすることが考えられる。
- ・物的資源としては、例えば、大量生産可能な製造設備、精度の高い加工が可能な製造設備などが挙げられる。

- ・人的資源としては、例えば、ターゲット層〇〇に訴求するデザインが得意なデザイナー、コア技術に関する研究者、などが挙げられる。
- ・知的財産としては、事業で蓄積した技術、ブランド、他者とのアライアンス形成に利用する特許などが挙げられる。 ※報告書第2章第3節、第3章第2節参照
- ・その他の資源としては、例えば、販売ネットワークなどが挙げられる。
- ・主要な資源を外部から資源を調達している場合、誰から調達しているか（取引先）が明確にする。

●自社の強み

- ・上記の通り、他社との関係において自社を差別化することに貢献している資源を記載する。
- ・他社との差別化の源泉は、知的財産であることも多いので、知的財産の存在を意識する。知的財産の範囲については、報告書本編を参照。

【これまでの外部環境】 ※報告書第1章第3項（i）参照

- ・外部環境には、自社を取り巻く環境のうち自社の力では変えるのが困難な事柄を「自社にとってプラスであった要素」と「自社にとってマイナスであった要素」に分けて記載する。
- ・外部環境として、マクロ環境（政治、経済、社会、技術の環境）を分析するとよい。

【全社課題（弱み）】

- ・全社的視点で捉えた現在抱えている課題（弱み）について記載する。例えば、〇〇事業の収益性が低い、〇〇事業の市場が縮小傾向にある、〇〇部門の生産能力が低い、〇〇の技術が弱い、有効活用できていない資源（余剰資源）がある、事業承継の問題がある等が挙げられる。

3. 「これから」の姿への移行のための戦略（1）

【これからの外部環境】 ※報告書第1章第3項（i）参照

- ・「これから」の姿に移行するまでの外部環境を予測して記載する。
- ・外部環境の基本的な考え方については、「これまでの外部環境」欄の説明を参照。
- ・外部環境を技術面から予測する場合には、例えば、特許情報に基づいて技術を俯瞰することができる。
- ・なお、外部環境の1つの環境要素が、自社の業界等におけるポジションや戦略によって、「自社にとってプラスになると思われる要素」にも「自社にとってマイナスになると思われる要素」にもなり得る点に留意する。

4. 「これから」の価値創造メカニズム

この項目は、**全社課題（弱み）**及び「これから」の外部環境を踏まえて、これから構築しようとする価値創造メカニズムについて記載する。

- これからの価値創造メカニズムをデザインするにあたっては、いつまでに「これから」の価値創造メカニズムに移行するかを設定する（例えば、○年後）。
- メカニズムのデザインにあたっては、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、財務的な裏付けに拘りすぎないようにすることが重要である。

これから構築するメカニズムについて記載することから、記載のしやすさの観点からは、提供しようとする「価値」から、バックキャストして記載していくことが推奨されるが、記載順は適宜変えてもよい。

【価値（提供する価値、提供先から得るもの）】

●提供する価値

- 基本的な考え方については、「これまで」の「提供してきた価値」欄の説明を参照。
- 「全社課題（弱み）」及び「これからの外部環境」で整理した内容を踏まえて、今後どのような価値を提供するかを検討してもよい。

●提供先から得るもの

- 基本的な考え方については、「これまで」の「提供先から得てきたもの」欄の説明を参照。
- 外部のステークホルダーに対して開示をする場合、財務パフォーマンス（予測）についても開示をするとよい。

【事業ポートフォリオ】

「これから」提供する価値を実現するために、構築していく事業ポートフォリオについて記載する。具体的には、今後力点を置く事業を念頭に置きつつ、経営方針との関係で、各事業の役割・相互関係を記載する。

●各事業の役割・相互関係

- 基本的な考え方については、「これまで」の「各事業の役割・相互関係」欄の説明を参照。
- 各事業の役割・相互関係については、作成補助シート1を活用しながら検討してもよい。

●自社の強み

- 基本的な考え方については、「これまで」の「自社の強み」欄の説明を参照。

【主要な資源】

- ・ 基本的な考え方については、「これまで」の「主要な資源」欄の説明を参照。ここでも、例えば、作成補助シート2を活用して検討してみてもよい。
- ・ 主要な資源の記載にあたっては、「事業ポートフォリオ」との関係を意識して記載する。

5. 「これから」の姿への移行のための戦略（2） ※報告書第1章第3項（ii）、第2章第3節第1項参照

【移行のための課題】

- ・ 「これから」の姿へ移行するにあたって生じる課題について記載する。例えば、チャンネル（販路）が変わるため販路開拓が必要、市場が変わるため市場分析が必要、「これから」の姿において必要となる資源を保有していない等が挙げられる。

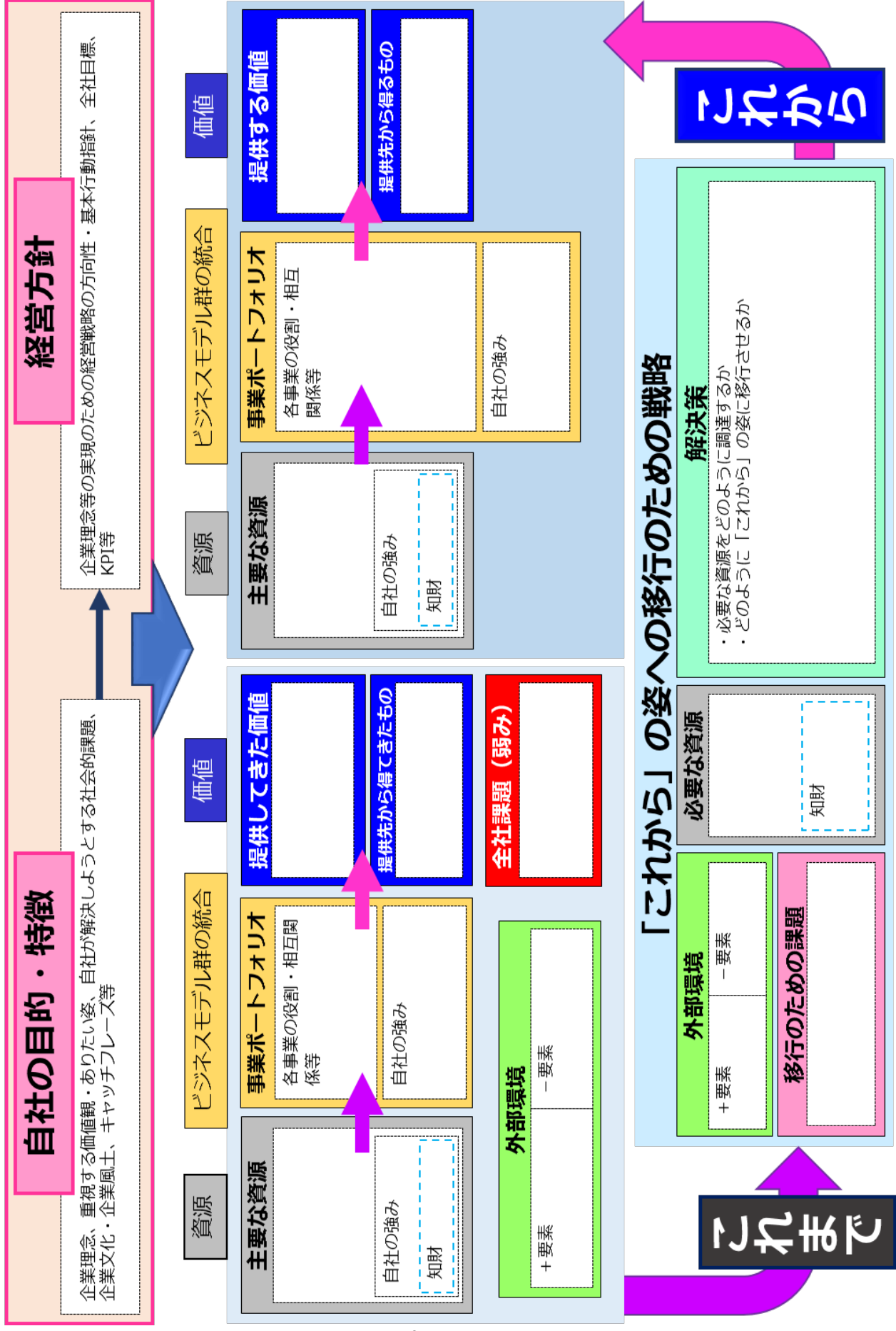
【移行に必要な資源】

- ・ 「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する。例えば、データを使ったビジネスに移行したい場合、初期データや解析プログラムなどが挙げられ、センサ技術が必要となる場合、センサ技術やセンサ技術の開発人材などが挙げられる。

【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する。具体的には、必要となる資源が技術の場合、「自社で開発する」、「他者の特許権のライセンスを受ける」、「他者の特許権を買い取る」、「M&Aで（事業全体を）取得する」といった手段が調達の方法として考えられる。この場合、自社の保有する知財を連携ツール・交渉ツールとして活用することも考えられ、例えば、作成補助シート4を活用して保有する知財を整理しておいてもよい。
- ・ 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する。

経営デザインシート(全社用)



第2章 経営デザインシート（事業用）

第1項 記入順の例

事業シートへの流れを理解しやすくする観点から、典型的な記入順を以下に示す。記載順は以下に示すものに限られるものではない。なお、各記載項目の書き方の詳細については、第2項で説明する。

1. 「これまで」の事業概要、経営方針との関係
2. 「これまで」の価値創造メカニズム
 - ①価値（提供してきた価値、提供先から得てきたもの）
 - ②ビジネスモデル（収益の仕組み）
 - ③主要な資源
 - ④これまでの外部環境
 - ⑤事業課題（弱み）
3. 「これから」の姿への移行のための戦略（1）
これからの外部環境
4. 「これから」の事業概要、経営方針との関係
5. 「これから」の価値創造メカニズム
 - ①価値（提供する価値、提供先から得るもの）
 - ②ビジネスモデル（収益の仕組み）
 - ③主要な資源
6. 「これから」の姿への移行のための戦略（2）
 - ①移行のための課題
 - ②移行に必要な資源
 - ③解決策

第2項 各項目の記入方法

1. 「これまで」の事業概要、経営方針との関係

【事業概要】

事業遂行の目的や目標となるもの、事業がどのようなものかを表す事業構想などを記載する。具体的には、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（例えば、持続可能な開発目標（SDGs）等のうち自社が達成しようとする目標）、事業目標、などを記載するが、これらのすべてに記載する必要はない。必要に応じ、事業目標の到達期限や目標の到達度を測る数値指標（KPI）も、併せて記載する。

また、目標の到達度を測る数値指標としては、経営戦略の進捗状況を検証するために、価値創造に関連する KPI をいくつか組合せて設定するとよい。KPI としては、例えば、新製品比率、R & D集中度、従業員満足度、パイプライン数（医療用医薬品候補化合物の数）などが挙げられる。なお、検証する際には、KPI の時系列の傾向も確認する。

【経営方針との関係】 ※報告書第2章第1節第3項参照

事業が経営方針に沿っているかを検討し、事業が経営に対して果たす意義やコミットする内容などを記載する。

※下記の「自社の強み」、「事業課題」、「これからの外部環境」について、例えば、作成補助シート3を活用して整理してみてもよい。

2. 「これまで」の価値創造メカニズム

【価値】 ※報告書第2章第2節第2項参照

●提供してきた価値

- ・ 事業を通じて社会や顧客に提供してきた価値（社会的価値・経済的価値）を記載する。
- ・ 顧客への提供価値は、自社が選ばれている理由、他社との違い等を明確にするように心がけるとよい。
- ・ 社会への提供価値は、社会的課題を解決することにより提供してきた価値などを記載する。例えば、持続可能な開発目標（SDGs）のうち事業が達成しようとする目標や、安心・安全、便利で快適な暮らしなどが挙げられる。

●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する。例えば、社会的信用、顧客から得たデータなどが挙げられる。

【ビジネスモデルの「収益の仕組み」】 ※報告書第2章第2節第2項参照

ビジネスモデルの構成要素を意識した上で、それらの要素を組み合わせでどのように収益を生み出してきたかを整理し、顧客や社会に対して価値を提供する仕組みを記載する。具体的には、資源をどのように用いて価値を生み出してきたか、誰をパートナーとしてきたか、どのように顧客にアクセスしてきたか、知財の果たしてきた役割は何か、などを記載する。

- ・例えば、新規市場を開拓したり、競争優位性を確立してその状態を保つために、どのようなことを行ってきたか、事業の強みは何かなどを考えるとよい。
- ・ビジネスモデルに競合との差別化要素がある場合、その点を明確にするとよい。

【主要な資源】 ※報告書第2章第1節第2項(ii)、第3項参照

多数ある経営資源のうち、事業で必須となる資源を記載する。例えば、価値の創造に大きく貢献している資源を、以下の事項を考慮しつつ記載する。特に、他社との関係において自社を差別化することに貢献している資源については、「自社の強み」欄に記載する。

- ・資源の特徴が明確になるように記載する。
- ・資源の分け方は、作成者が決定してよい。例として、「ヒト、モノ、知的財産、カネ（人的資源、物的資源、知的財産、資金）」や「財務資本、製造資本、知的資本、人的資本、社会・関係資本、自然資本」などが挙げられる。
- ・記載にあたって、主要な資源を棚卸ししてみるとよい。例えば、作成補助シート2を活用して整理してみてもよい。その他、自社の保有する資源をアンゾフの成長マトリクスのどの象限に振り分けられるかを考えながら棚卸しをすることが考えられる。
- ・物的資源としては、例えば、大量生産可能な製造設備、精度の高い加工が可能な製造設備などが挙げられる。
- ・人的資源としては、例えば、ターゲット層〇〇に訴求するデザインが得意なデザイナー、コア技術に関する研究者、などが挙げられる。
- ・知的財産としては、事業で蓄積した技術、事業のブランド、他者とのアライアンス形成に利用する特許などが挙げられる。 ※報告書第2章第3節、第3章第2節参照
- ・その他の資源としては、例えば、販売ネットワークなどが挙げられる。
- ・主要な資源を外部から調達している場合、誰から調達しているか（取引先）を明確にする。

【これまでの外部環境】 ※報告書第2章第2節第1項(ii)参照

- ・ 外部環境には、事業を取り巻く環境のうち自社の力では変えるのが困難な事柄を「事業にとってプラスであった要素」と「事業にとってマイナスであった要素」に分けて記載する。
- ・ 外部環境として、マクロ環境（政治、経済、社会、技術の環境）を分析するとよい。
- ・ 市場の状況には、市場の傾向（拡大傾向、縮小傾向等）、供給元の状況、競合状況などを記載する。 市場環境の分析視点としては、例えば、競合、新規参入、代替品、供給者、顧客の視点が挙げられる。

【事業課題（弱み）】

- ・ 事業の成功を阻害している事項、将来の課題などを記載する。 例えば、収益性が低い、市場が縮小計画にある、〇〇の生産能力が低い、〇〇の技術が弱い、〇〇の特許権の存続期間が満了する等が挙げられる。

3. 「これから」の姿への移行のための戦略（1）

【これからの外部環境】

- ・ 「これから」の姿に移行するまでの外部環境を予測して記載する。
- ・ 外部環境の基本的な考え方については、「これまでの外部環境」の欄の説明を参照。
- ・ 外部環境を技術面から予測する場合には、例えば、特許情報に基づいて技術俯瞰することができる。
- ・ なお、外部環境の1つの環境要素が、自社の業界等におけるポジションや戦略によって、「自社にとってプラスになると思われる要素」にも「自社にとってマイナスになると思われる要素」にもなり得る点に留意する。

4. 「これから」の事業概要、経営方針との関係

- ・ 「事業課題（弱み）」及び「これから」の外部環境で整理した内容を踏まえて、今後の事業概要を検討し、記載する。
- ・ 基本的な考え方については、「これまで」の「事業概要」「経営方針との関係」の欄の説明を参照。

5. 「これから」の価値創造メカニズム

- ・ これからの価値創造メカニズムをデザインするにあたっては、いつまでに「これから」の価値創造メカニズムに移行するかを設定する（例えば、〇年

後)。

- ・ メカニズムのデザインにあたっては、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、財務的な裏付けに拘りすぎないようにすることが重要である。

【価値】

●提供する価値

- ・ 基本的な考え方については、「これまで」の「提供してきた価値」欄の説明を参照。
- ・ 「全社課題（弱み）」及び「これからの外部環境」で整理した内容を踏まえて、今後どのような価値を提供するかを検討してもよい。

●提供先から得るもの

- ・ 基本的な考え方については、「これまで」の「提供先から得てきたもの」欄の説明を参照。
- ・ 外部のステークホルダーに対して開示をする場合、財務パフォーマンス（予測）についても開示をするとよい。

【ビジネスモデルの「収益の仕組み」】

- ・ 基本的な考え方については、「これまで」の「ビジネスモデルの「収益の仕組み」」欄の説明を参照。

【主要な資源】

- ・ 基本的な考え方については、「これまで」の「主要な資源」の欄の説明を参照。ここでも、例えば、作成補助シート2を活用して検討してみてもよい。
- ・ 主要な資源の記載にあたっては、「収益の仕組み」との関係を意識して記載する。

6. 「これから」の姿への移行のための戦略（2）※報告書第1章第3項（ii）、第2章第3節参照

【移行のための課題】

- ・ 「これから」の姿へ移行するにあたって生じる課題について記載する。例えば、チャンネル（販路）が変わるため販路開拓が必要、市場が変わるため市場分析が必要、「これから」の姿において必要となる資源を保有していない等が挙げられる。

【移行に必要な資源】

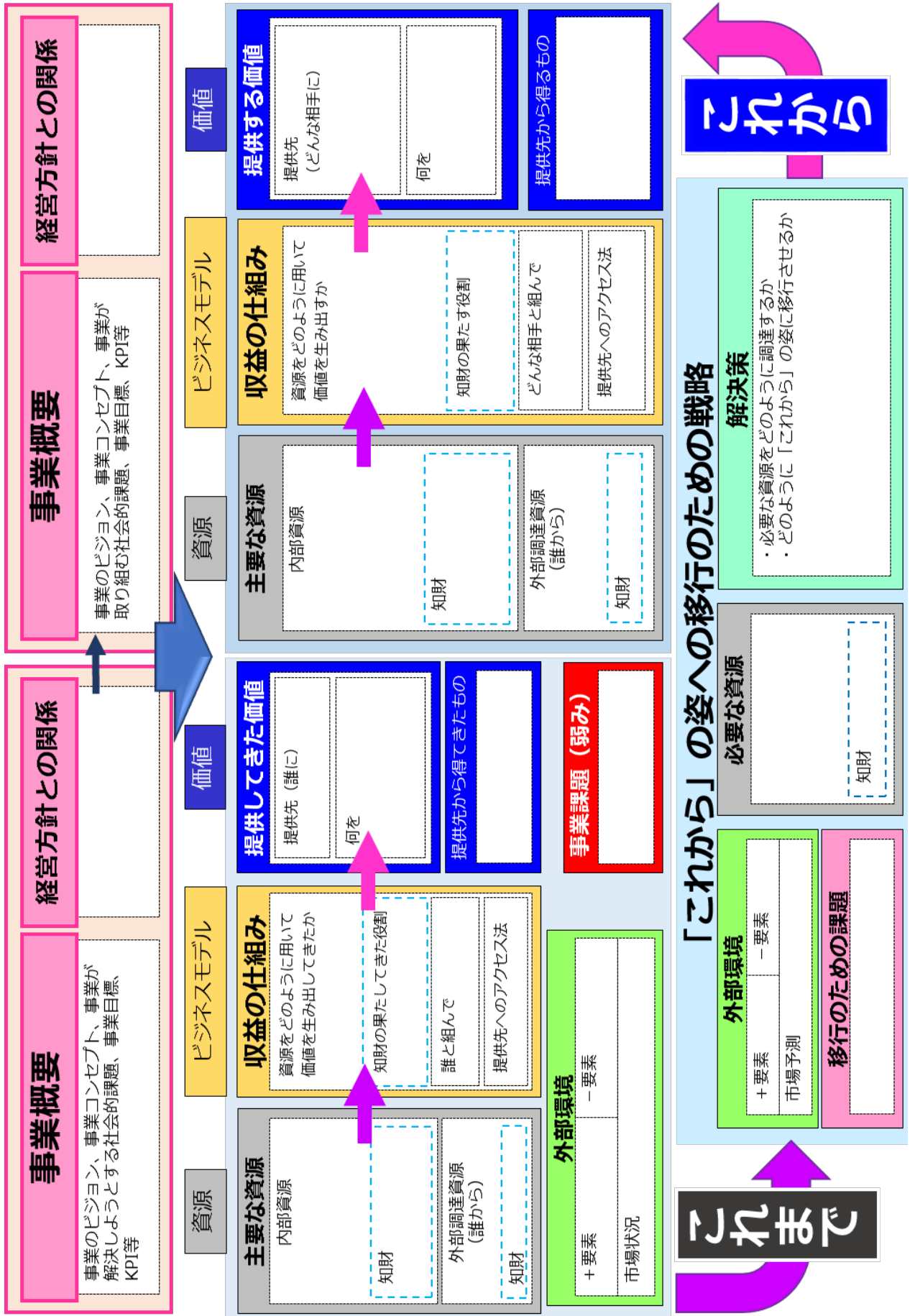
- ・ 「これから」の姿を実現するために必要となる資源について記載する。例えば、データを使ったビジネスに移行したい場合、初期データや解析プログラ

ムなどが挙げられ、センサ技術が必要となる場合、センサ技術やセンサ技術の開発人材などが挙げられる。

【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する。具体的には、必要となる資源が技術の場合「自社で開発する」、「他者の特許権のライセンスを受ける」、「他者の権利を買い取る」、「M&Aで（事業全体を）取得する」といった手段が調達の方法として考えられる。この場合、自社の保有する知財を連携ツール・交渉ツールとして活用することも考えられ、例えば、作成補助シート4を活用して保有する知財を整理しておいてもよい。
- ・どのように「これから」の姿に移行させるか具体的な手段を記載する。

経営デザインシート(事業用)



第3章 経営デザインシート（事業が1つの企業用）

第1項 記入順の例

事業シートへの流れを理解しやすくする観点から、典型的な記入順を以下に示す。記載順は以下に示すものに限られるものではない。

1. 「自社の目的・特徴・事業概要」、「経営方針」

2. 「これまで」の価値創造メカニズム
 - ①価値（提供してきた価値、提供先から得てきたもの）
 - ②ビジネスモデル（収益の仕組み）
 - ③主要な資源
 - ④これまでの外部環境
 - ⑤事業課題（弱み）

3. 「これから」の姿への移行のための戦略（1）
 これからの外部環境

4. 「これから」の事業概要、経営方針との関係

5. 「これから」の価値創造メカニズム
 - ①価値（提供する価値、提供先から得るもの）
 - ②ビジネスモデル（収益の仕組み）
 - ③主要な資源

6. 「これから」の姿への移行のための戦略（2）
 - ①移行のための課題
 - ②移行に必要な資源
 - ③解決策

第2項 各項目の記入方法

1. 「自社の目的・特徴・事業概要」、「経営方針」

【自社の目的・特徴・事業概要】

最終的に実現しよう、成し遂げよう、到達しようとして目指すもの、即ち目的や自社の特徴と、事業がどのようなものかを表す事業構想を記載する。

具体的には、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（例えば、持続可能な開発目標（SDGs）のうち自社が達成しようとする目標）、事業コンセプトなどを記載するが、これらの全て記載する必要はない。

併せて、自社の特徴を表すものとして、自社に固有な文化や風土や、自社を一言で表すキャッチフレーズについても記載する。

【経営方針】 ※報告書第1章第3項（ii）、第2章第1節第3項参照

「自社の目的・特徴」欄に記載した目的を達成するにあたり目指す方向や目的に至るまでの通過点である全社目標を記載する。必要応じ、全社目標の到達期限、目標の到達度を測る数値指標（KPI）も、併せて記載する。

具体的には、経営戦略の方向性・基本行動指針、全社目標、等について記載する。

また、目標の到達度を測る数値指標としては、経営戦略の進捗状況を検証するために、価値創造に関連する KPI をいくつか組合せて設定するとよい。KPI としては、例えば、全売上高に対する特定部門の売上高の比率、新製品比率、R&D集中度、従業員満足度、パイプライン数（医療用医薬品候補化合物の数）などが挙げられる。また、ROE（自己資本利益率）、ROIC（投下資本利益率）等の財務パフォーマンスに関する KPI を設定してもよい。なお、検証する際には、KPI の時系列の傾向も確認する。

※下記の「自社の強み」、「事業課題」、「これからの外部環境」について、例えば、作成補助シート3を活用して整理してみてもよい。

2. 「これまで」の価値創造メカニズム

【価値】 ※報告書第2章第1節第2項（i）、第2章第2節第2項参照

●提供してきた価値

- ・ 事業を通じて社会や顧客に提供してきた価値（社会的価値・経済的価値）を記載する。
- ・ 顧客への提供価値は、自社が選ばれている理由、他社との違い等を明確にするように心がけるとよい。

- ・社会への提供価値は、社会的課題を解決することにより提供してきた価値などを記載する。例えば、持続可能な開発目標（SDGs）のうち事業が達成しようとする目標や、安心・安全、便利で快適な暮らしなどが挙げられる。

●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する。例えば、社会的信用、顧客から得たデータなどが挙げられる。

【ビジネスモデルの「収益の仕組み」】 ※報告書第2第章第2節第2項参照

ビジネスモデルの構成要素を意識した上で、それらの要素を組み合わせでどのように収益を生み出してきたかを整理し、顧客や社会に対して価値を提供する仕組みを記載する。具体的には、資源をどのように用いて価値を生み出してきたか、誰をパートナーとしてきたか、どのように顧客にアクセスしてきたか、知財の果たしてきた役割は何か、などを記載する。

- ・例えば、新規市場を開拓したり、競争優位性を確立してその状態を保つために、どのようなことを行ってきたか、事業の強みは何かなどを考えるとよい。
- ・ビジネスモデルに競合との差別化要素がある場合、その点を明確にするとよい。

【主要な資源】 ※報告書第2第章第1節第2項（ii）、第3項参照

多数ある経営資源のうち、事業で必須となる資源を記載する。例えば、価値の創造に大きく貢献している資源を、以下の事項を考慮しつつ記載する。特に、他社との関係において自社を差別化することに貢献している資源については、「自社の強み」欄に記載する。

- ・資源の特徴が明確になるように記載する。
- ・資源の分け方は、作成者が決定してよい。例として、「ヒト、モノ、知的財産、カネ（人的資源、物的資源、知的財産、資金）」や「財務資本、製造資本、知的資本、人的資本、社会・関係資本、自然資本」などが挙げられる。
- ・記載にあたって、主要な資源を棚卸ししてみるとよい。例えば、作成補助シート2を活用して整理してみてもよい。その他、自社の保有する資源をアンゾフの成長マトリクスのどの象限に振り分けられるかを考えながら棚卸しをすることが考えられる。
- ・物的資源としては、例えば、大量生産可能な製造設備、精度の高い加工が可能な製造設備などが挙げられる。
- ・人的資源としては、例えば、ターゲット層〇〇に訴求するデザインが得意なデザイナー、コア技術に関する研究者、などが挙げられる。
- ・知的財産としては、事業で蓄積した技術、事業のブランド、他者とのアライアンス形成に利用する特許などが挙げられる。 ※報告書第2第章第3節、第3第章第2

節参照

- ・その他の資源としては、例えば、販売ネットワークなどが挙げられる。
- ・主要な資源を外部から調達している場合、誰から調達しているか（取引先）を明確にする。

【これまでの外部環境】 ※報告書第1章第3項(i)、第2章第2節第1項(ii)参照

- ・外部環境には、事業を取り巻く環境のうち自社の力では変えるのが困難な事柄を「事業にとってプラスであった要素」と「事業にとってマイナスであった要素」に分けて記載する。
- ・外部環境として、マクロ環境（政治、経済、社会、技術の環境）を分析するとよい。
- ・市場の状況には、市場の傾向（拡大傾向、縮小傾向等）、供給元の状況、競合状況などを記載する。市場環境の分析視点としては、例えば、競合、新規参入、代替品、供給者、顧客の視点が挙げられる。

【事業課題（弱み）】

- ・事業の成功を阻害している事項、将来の課題などを記載する。例えば、収益性が低い、市場が縮小計画にある、〇〇の生産能力が低い、〇〇の技術が弱い、〇〇の特許権の存続期間が満了する等が挙げられる。

3. 「これから」の姿への移行のための戦略（1）

【これからの外部環境】

- ・「これから」の姿に移行するまでの外部環境を予測して記載する。
- ・外部環境の基本的な考え方については、「これまでの外部環境」の欄の説明を参照。
- ・外部環境を技術面から予測する場合には、例えば、特許情報に基づいて技術俯瞰することができる。
- ・なお、外部環境の1つの環境要素が、自社の業界等におけるポジションや戦略によって、「自社にとってプラスになると思われる要素」にも「自社にとってマイナスになると思われる要素」にもなり得る点に留意する。

4. 「これから」の事業概要、経営方針との関係

- ・「事業課題（弱み）」及び「これから」の外部環境で整理した内容を踏まえて、今後の事業概要を検討し、記載する。
- ・基本的な考え方については、「これまで」の「事業概要」「経営方針との関係」の欄の説明を参照。

- ・ これからの価値創造メカニズムをデザインするにあたっては、いつまでに「これから」の価値創造メカニズムに移行するかを設定する（例えば、○年後）。

5. 「これから」の価値創造メカニズム

- ・ これからの価値創造メカニズムをデザインするにあたっては、いつまでに「これから」の価値創造メカニズムに移行するかを設定する（例えば、○年後）。
- ・ メカニズムのデザインにあたっては、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、財務的な裏付けに拘りすぎないようにすることが重要である。

【価値】

●提供する価値

- ・ 基本的な考え方については、「これまで」の「提供してきた価値」欄の説明を参照。
- ・ 「全社課題（弱み）」及び「これからの外部環境」で整理した内容を踏まえて、今後どのような価値を提供するかを検討してもよい。

●提供先から得るもの

- ・ 基本的な考え方については、「これまで」の「提供先から得てきたもの」欄の説明を参照。
- ・ 外部のステークホルダーに対して開示をする場合、財務パフォーマンス（予測）についても開示をするとよい。

【ビジネスモデルの「収益の仕組み」】

- ・ 基本的な考え方については、「これまで」の「ビジネスモデルの「収益の仕組み」」欄の説明を参照。

【主要な資源】

- ・ 基本的な考え方については、「これまで」の「主要な資源」の欄の説明を参照。ここでも、例えば、作成補助シート2を活用して検討してみてもよい。
- ・ 主要な資源の記載にあたっては、「収益の仕組み」との関係を意識して記載する。

6. 「これから」の姿への移行のための戦略（2） ※報告書第1章第3項（ii）、第2章第3節参照

【移行のための課題】

- ・「これから」の姿へ移行するにあたって生じる課題について記載する。例えば、チャンネル（販路）が変わるため販路開拓が必要、市場が変わるため市場分析が必要、「これから」の姿において必要となる資源を保有していない等が挙げられる。

【移行に必要な資源】

- ・「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する。例えば、データを使ったビジネスに移行したい場合、初期データや解析プログラムなどが挙げられ、センサ技術が必要となる場合、センサ技術やセンサ技術の開発人材などが挙げられる。

【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する。具体的には、必要となる資源が技術の場合「自社で開発する」、「他者の特許権のライセンスを受ける」、「他者の権利を買い取る」、「M&Aで（事業全体を）取得する」といった手段が調達の方法として考えられる。この場合、自社の保有する知財を連携ツール・交渉ツールとして活用することも考えられ、例えば、作成補助シート4を活用して保有する知財を整理しておいてもよい。
- ・どのように「これから」の姿に移行させるか具体的な手段を記載する。

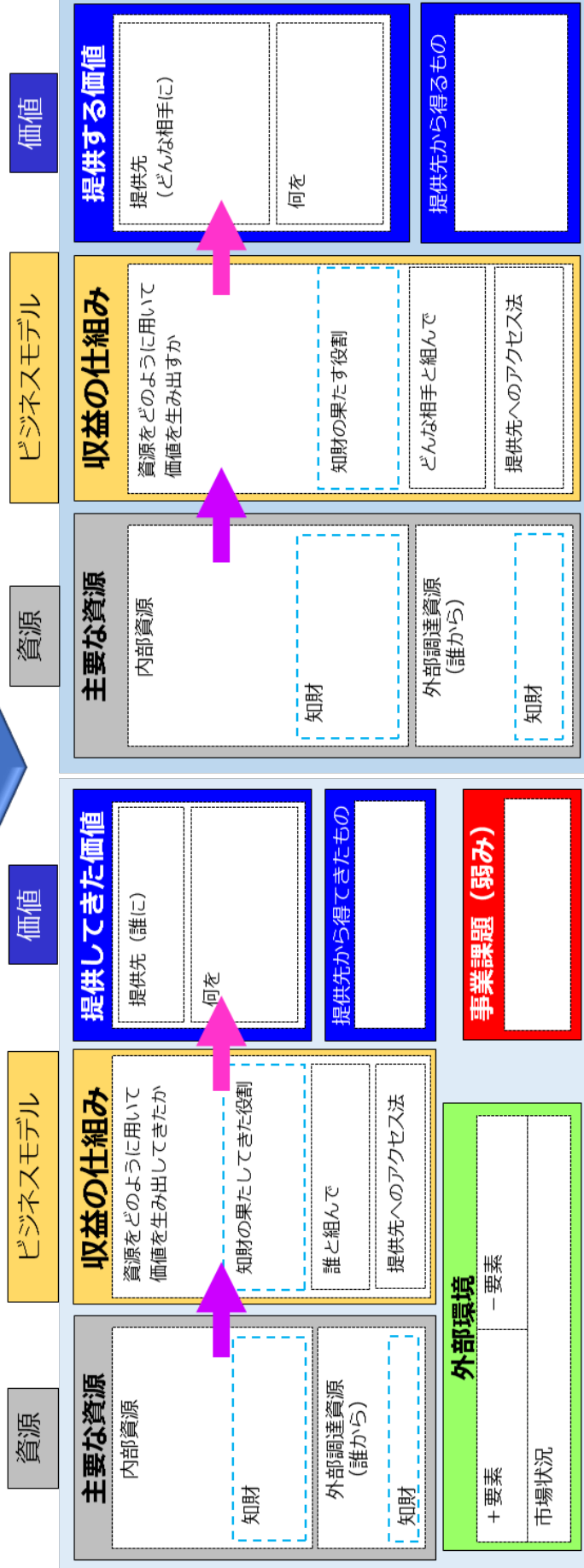
経営デザインシート(事業が1つの企業用)

自社の目的・特徴・事業概要

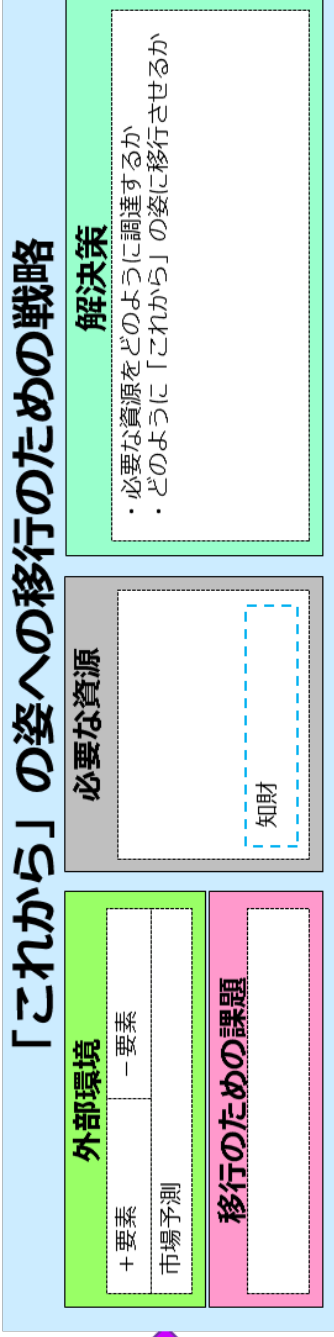
企業理念、重視する価値観・ありたい姿、自社が解決しようとする社会的課題、企業文化・企業風土、キャッチフレーズ、事業コンセプト等

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



これまで



これから

作成補助シート

(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	
刈り取っていく領域	旗艦事業として伸ばす領域		
(+) 事業の収益性 (-)	今後有望となり得る領域	事業展開の方向性	戦略評価
撤退すべき領域		()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 ()	() 事業 ()	() 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						

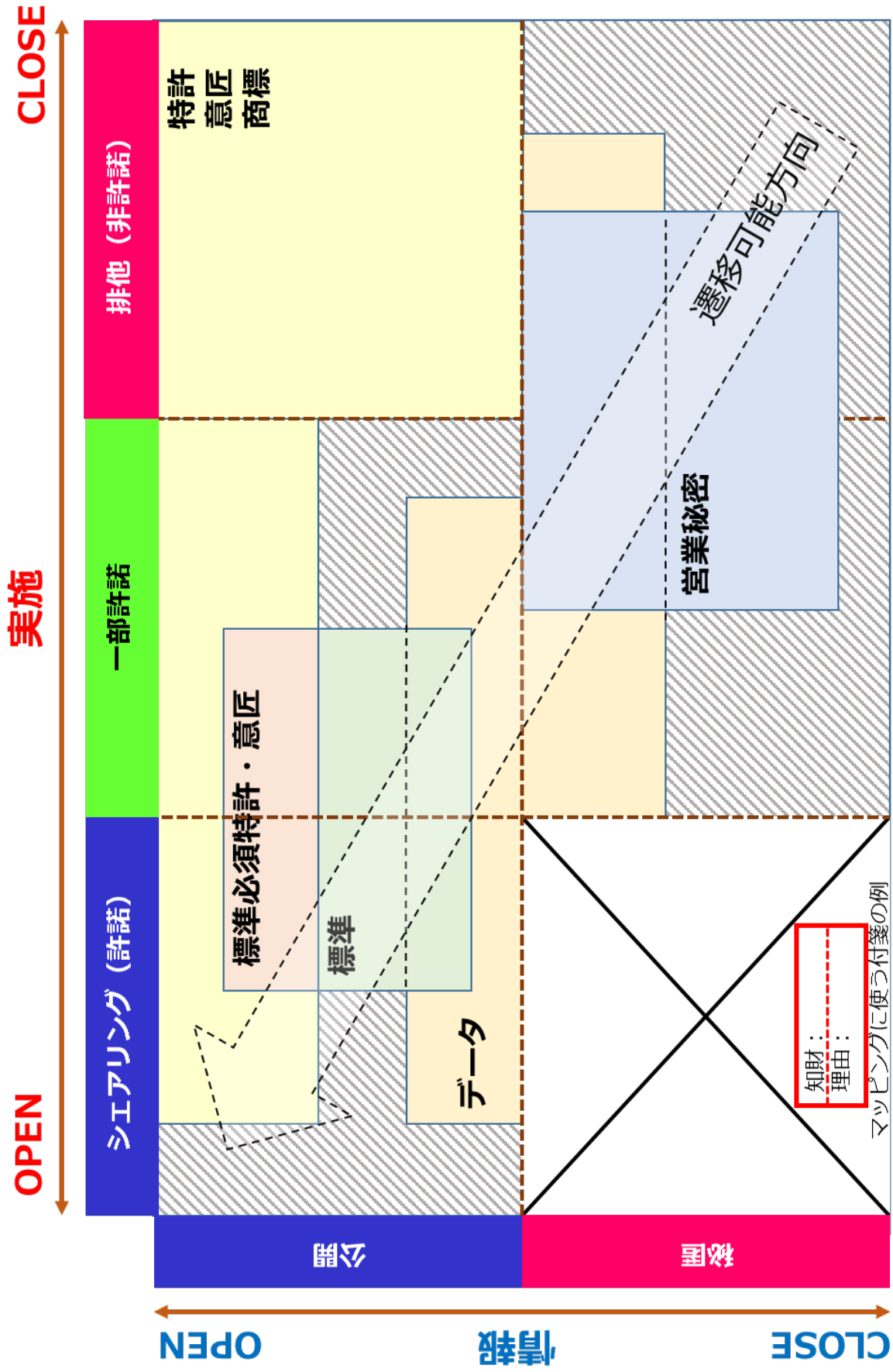
(作成補助シート3)SWOT分析

【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)
マイナス要素	W (弱み)	T (脅威)

(作成補助シート4) 知財の活用



※各領域に保有する (調達すべき) 知財をマッピングする。マッピングする際には、知財毎にその活用の仕方をする理由も付す。

シート作成の具体例（イメージ）

シート作成の具体的なイメージのため、知的財産戦略推進事務局において作成した仮想事例を用いて、シート作成の具体例を示す。

【仮想事例】

刃物メーカーのハサミ製造技術を応用したネイルニッパ製造・販売への進出

我が社は手作りの高級理美容用刃物の提供を通して、人々の美の追求に貢献することを企業理念とする、年商2億円の刃物メーカーである。

研磨技術と刃の嚙合せ角度特許、並びに外部の鍛造職人との連携によって製造した我が社の理美容業界用ハサミは、長時間の使用でも疲労が少ないまま切味を維持でき、研ぎに出す頻度も少なく済むという評判が国内外のトップスタイリストの間に確立され、海外では模倣品が出回るほどである。

しかし、外国製の安価なハサミの大量流通によって理美容業界用ハサミ市場は飽和気味で、このハサミ製造の核心的技術が5年後に特許期限切れを迎えることも踏まえ、従来の理美容用ハサミの製造販売にこだわらず、培ってきた技術も活かせる事業展開をしていく必要がある。

他業界に目を向けると、若年女性を中心にネイルブームが見られ、高級ネイルサロンではサービス価格の多寡よりも仕上がりの良さが成功の鍵であるという。

しかし、現在流通しているネイルニッパは安価で使い捨てであるが切味が悪く、長期的総合的に考えると切味の良い高級ネイルニッパを研ぎ直しながら継続使用の方がネイルサロンにとっての経営効率が高いことが判明した。ハサミ技術を応用すれば、ネイルの仕上がりが良くなるだけでなく、ネイル加工に要する時間も短縮できるため、ネイルサロンユーザーの満足度も上がるネイルニッパを製造できることもわかった。この他、自分でネイルアートを行うセルフネイル流行の兆しがある。

そこで、現在、一丁10万円で年間2,000丁出荷しているハサミに加え、来年度中に、培ってきた技術も活かせる高級ネイリスト向けのネイルニッパの製造・法人リース及び美容意識の高い女性向けリテールに進出し、2020年には、以下の姿になることを構想している。

- ・ネイルニッパを一丁5万円・年間500丁を高級ネイルサロン等にリースする（業界ではリースはほとんど行われていないが、リースにより、ユーザーの使用感のフィードバックを得やすくするとともに取引関係の安定化を図る）。
- ・高級ネイリストからのネット口コミ等の拡散により、流行やブランドに意識の高い女性に向けて廉価版をリテール（1丁5,000円で年間5,000丁）。

そのために、トップネイリストへの販売の開拓・確保や、ハサミ製造の技術をネイルニッパに転用する技術等が必要であると考えられる。

（※）なお、事例はあくまで仮想のものである。

経営デザインシート

自社の目的・特徴・事業概要

手作りの高級理美容用刃物の提供を通して、人々の美の追求に貢献する。
我が社の理美容用ハサミは、国内外のトップスタイリストに対して一定の評価を確立し、海外では模倣品が出回るまでになっている。

経営方針

我が社の製品の核心的技術が5年後に特許期限切れを迎えることを踏まえ、従来の理美容用ハサミの製造販売にこだわらず、**来年度中に、大規模投資を要さず**に培ってきた技術を活かせるネイルニッパのリリースに進出する。

※ 「これから」と「これまで」の違いは分かりやすいように太字で記載した。
※ 特に資源としての知識に關連する記述は分かりやすいように青点線で囲った。



「これから」の姿への移行のための戦略

外部環境 市場状況 + 美容意識の高まりと年齢層を問わず女性のネイルブーム。 + 高級サロンでは価格よりも仕上がりの質が重視される。 - セルフネイルが浸透し、ネイルサロン数の伸びは鈍化。(サロン数は全国約35万店) 市場状況 ハは、相悪だが安価な使い捨てのもの。切味が悪いため仕上がりが悪くなりやすく、ヤスリで削る箇所が多くなる。結果として、ネイルサロンユーズの満足度が下がり、処置時間が長くなった。このため、トップネイルニッパは、自分の手になじむ切味の良いネイルニッパを求めている。	事業課題 (弱み) 模倣品が出回る程評判のハサミの製造の核心的技術である刃物の幅合せ技術が、あと5年で特許期限を迎える中、ハサミ事業にのみ依存している。一方、事業を多角化する資金等の余裕は多くない。
移行のための課題 トップネイルニッパのリリースのための課題 ・ 高品質の顧客データ ・ ハサミ製造の技術 ・ ハサミ製造の技術 ・ ハサミ製造の技術	必要な資源 ・ トップネイルニッパへのリリースチャネル ・ ネイル業界顧客データ ・ ハサミの技術 ・ ハサミの技術

これまで

これから

解決策
 ・ 既存のハサミ技術を生かし、トップネイルニッパにカスタマイズした手作りのネイルニッパをリリースする。リリース期間中、リリース者の研習サービスは無料とし、高い切れ味を常に維持してもらう。トップネイルニッパへのチャネルは、従来の取引実績(金融機関の紹介や理美容業界で形成してきたネットワーク)も生かし、口コミで開拓する。
 ・ 高級ネイルニッパ等からのネット拡散を通じ、同一技術を用いた廉価版ネイルニッパをリテール販売する。
 ・ ハサミで培った技術でネイルニッパ転用する技術を自主開発する。

(作成補助シート2) 全社レベルの資源の整理

事業 (方針)	理美容用ハサミ事業	ネイルニツパ事業 (現有資源の有効活用による事業拡大)	何れの事業にも 活用していない
人的資源	刃物研磨職人 刃物鍛造職人(社外資源)	転用 転用	
物的資源	ハサミ製造工場	ニツパ加工場 ハサミ工場内にニツパ加工場を設ける(1千万円)	
知財	刃物研磨技術(自社ノウハウ) 刃物鍛造技術(社外資源) ハサミの刃の噛合せ技術(特許) 刃物業者としての評判(商標)	転用 転用 販売促進に有効	ネイル業界の顧客データ ハサミ技術を応用したネイルニツパ製造技術(新規開発)
資金	年商2億円	金融機関からの借入れ500万円 法人リース年商2.5億円(見込み) リテール年商2.5億円(見込み)	

(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) 刃物をハサミにする際の噛合せ角度(特許はあと5年存続) 刃物の研磨技術(ノウハウ) 刃物の鍛造技術(他者ノウハウ) →理美容用ハサミ以外にも応用可能	O (機会) 女性のネイルファッションブーム 現状のネイルニツパの切味の悪さに対するネイリストやネイルサロンユーザの不満
マイナス要素	W (弱み) 模倣品も出回る程評判のハサミのコア特許があと5年で切れる中、 ハサミ事業しか行っておらず、高い保有技術を十分活かした事業展開ができていない	T (脅威) 理美容用ハサミ市場の飽和 当社製品の模倣品の流通