

# 価値デザイン経営の普及に向けた 基本指針

～ニュー・ノーマルにおける価値デザイン社会の実現を目指して～



令和3年4月  
知的財産戦略本部 構想委員会本会合  
価値デザイン経営ワーキンググループ

経営をデザインすることはすごく重要なことで、  
企業の規模に関係なく  
やはり進めていかなければいけません

～第1回価値デザイン経営ワーキンググループより～

## 目次

はじめに .....	1
<b>1. 価値デザイン経営ワーキンググループ .....</b>	<b>3</b>
(1) ワーキンググループの目的 .....	3
(2) 基本指針の狙い .....	4
<b>2. 各用語解説 .....</b>	<b>5</b>
(1) 価値デザイン社会 .....	5
(2) 価値デザイン経営 .....	6
(3) 価値創造メカニズム .....	6
(4) 経営デザインシート .....	7
<b>3. 価値デザイン経営の普及に向けた基本指針.....</b>	<b>11</b>
(1) 基本指針の位置づけ .....	11
(2) 基本指針策定に向けて .....	11
(3) As Is (これまでの姿) .....	12
(4) To Be (これからの姿) .....	23
(5) To Do (これまでからこれからへの移行戦略) .....	24
<b>4. おわりに (普及実践エコシステムの構築に向けて) .....</b>	<b>42</b>
<b>関連資料 .....</b>	<b>43</b>

## はじめに

2018年6月、知的財産戦略本部で『知的財産戦略ビジョン～「価値デザイン社会」を目指して～』（以下、知的財産戦略ビジョンという。）が公表され、我が国が目指す社会像として「価値デザイン社会」が提唱された。知的財産戦略ビジョンの中で価値デザイン社会は、「経済的価値にとどまらない多様な価値が包摂され、そこで多様な個性が多面的能力をフルに発揮しながら、「日本の特徴」をもうまく活用し、様々な新しい価値を作って発信し、それが世界で共感され、リスペクトされていく」社会であるとされている。

一方、知的財産戦略ビジョンと同時期に、『知財のビジネス価値評価検討タスクフォース報告書～経営をデザインする～』と『報告書別冊（経営デザインシート記載要領）』がとりまとめられた。この知財のビジネス価値評価検討タスクフォースでは、経営をデザインする考え方について検討され、その考え方を体現したツールとして、経営デザインシートが創作された。報告書別冊（経営デザインシート記載要領）の中では、「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」とされている。

すなわち、経営デザインシートは将来の価値を生み出す仕組み（価値創造メカニズム）をデザインするためのツールであり、各個人や各組織が経営デザインシートを活用して多様な価値を次々に生み出しては発信していくことが、価値デザイン社会の実現に繋がると整理された。

様々な場面で経営デザインシートが活用される中、2020年5月、知的財産戦略本部で『知的財産推進計画 2020～新型コロナ後の「ニュー・ノーマル」に向けた知財戦略～』（以下、「知財推進計画 2020」という。）が公表された。本基本指針のタイトルにある「価値デザイン経営」はここで取り上げられ、「企業の持続的成長のためにはイノベーションを起こし続ける必要があるが、既存のニーズにそのヒントを求めず、自己固有の価値観・存在意義を確認し、社会に対して実現したい価値とそれを共創・共有する自他の将来像を明確化し、将来像と従来像とを比較することで現在の戦略を策定する、すなわち、自己と他者の過去・現在・未来の価値を統合的に把握する、真の価値デザイン経営の考え方を実践することが重要である」とされている。

価値デザイン経営は、経営デザインシートで提唱された「経営をデザインする」考え方を実践した経営である。新型コロナウイルス感染症の世界的蔓延によって大きな社会変革をもたらされている。そのような中、価値デザイン経営の重要性は変わらず、むしろ「新型コロナによって生じるニュー・ノーマルにおいて、我が国の産業構造を変革し、将来にわたって持続的に成長できる強靭さを持つためにも、価値デザインの考え方や「経営デザインシート」の普及浸透が求められる」状況となっている（知財推進計画 2020 より）。

この点、価値デザイン経営ワーキンググループでは、

- 今、日本経済が直面しているのは、大企業のいろいろな事業変革も重要だが、多くの中小事業者で、特にコロナにも直面しながら大変な状況にある。中小事業者の事業変革をいかに進めながら、改めて稼ぐ力をつけていく。そこが重要。
- コロナがあるが故に、スピード感を持って、中小事業者の事業変革を促していくことが不可欠。
- 今、このコロナの時代だからこそ、私はこの経営デザインシートが必要であり、それを描ける会社にはしっかり資金がサポートされるという体制を作るといことがチャンスにつながる。

のように、新型コロナウイルスの影響を受ける各企業が、窮地から脱し、将来にわたって持続的な成長を遂げるための変革を実現するツールとして、価値デザイン経営の考え方や経営デザインシートが求められている旨の意見が多く見られた。

本基本指針は、その必要性・重要性が高まっている価値デザイン経営の考え方や経営デザインシートのより一層の普及浸透を図るため、それらが自然に普及し、価値デザイン経営の実践が促進される絵姿として、「価値デザイン経営の普及実践エコシステム」をとりまとめたものである。加えて同エコシステムを実現するための各関係者のアクションアイテムもとりまとめた。

本基本指針が公表されることにより、「価値デザイン経営の普及実践エコシステム」の実現に向けて、官民の各関係者が具体的な行動を起こし、大企業、中小企業・スタートアップ等の各個人や各組織が価値デザイン経営を実践し、価値デザイン社会の実現が加速されることを期待する。

## 1. 価値デザイン経営ワーキンググループ

### (1) ワーキンググループの目的

我が国は、「経済的価値にとどまらない多様な価値が包摂され、そこで多様な個性が多面的能力をフルに発揮しながら、「日本の特徴」をもうまく活用し、様々な新しい価値を作って発信し、それが世界で共感され、リスペクトされていく」社会である「価値デザイン社会」を目指している（『知的財産戦略ビジョン～「価値デザイン社会」を目指して～』、2018年6月、知的財産戦略本部）。

この価値デザイン社会を実現するためには、各組織、各個人が「経営をデザインする」考え方、すなわち価値デザイン経営を実践し、多様な価値創造メカニズムが生まれる必要がある。表1に示すように、官民において価値デザイン経営及びその実践を促すツールである「経営デザインシート」の普及について一定の成果を見ている（各用語については第2章で後述）。

経営デザインシートを活用する組織、個人は徐々に増えており、価値デザイン経営、経営デザインシート、価値デザイン社会をより一層浸透させるべき、という声も聞かれる。一方で、経営デザインシートを活用する組織、個人が増えた結果、経営デザインシートが意図しない内容で紹介され、経営デザインシートが、当初の想定とは違った形で使用されているという声も挙がっている。

こうした中、2020年9月、知的財産戦略本部・構想委員会の下に、

- ・価値デザイン経営等の普及状況をモニタリングする等普及の司令塔としての機能
- ・民間における価値デザイン経営の実践に向けて、考え方の本旨を明確化するなどその普及に係る必要な取組の検討

を目的とした「価値デザイン経営ワーキンググループ（以下、WG という。）」が設置された。

WG では、価値デザイン経営等の普及状況を振り返りつつ、価値デザイン経営等をより一

活動	普及対象、連携先	狙い
各種セミナー、HPやSNS等での情報発信、普及啓発、ガイドライン等への掲載		「経営をデザインする」考え方、経営デザインシート、価値デザイン社会を <b>広く普及啓発する</b>
新たな活用方法の提案と試行	企業経営者、企業支援者（金融機関、工業）、自治体等	・知的財産推進計画2020：企業におけるDXの事例を分析するツールとして活用し、結果を掲載 ・地域価値WG：街づくりの成功要因を分析するツールとして活用し、結果を掲載 ⇒ <b>各事例の成功の秘訣を見える化して横展開を促す</b>
リデザインコンペティションの開催	デザイン系学生、デザイナー等	<b>経営デザインシートの利便性を向上</b> させつつ、デザイン系学生を対象とすることで、将来のデザイン人材の育成につなげる
政府における活用	経済産業省、各経済産業局、特許庁、金融庁等	政府内での連携強化、他省庁からも経営デザインシート等を普及啓発する
推進体制の構築支援と連携	日本知財学会	<b>民による普及活動を推進</b> することで、経営デザインシート等を広く普及啓発する
講師派遣スキームの構築	経営デザイン分科会	<b>質の担保された講師を派遣</b> することで、経営デザインシート等を正しく普及啓発する

**表1** 経営デザインシート普及活動と活用の例

層浸透させるための普及戦略を、本紙『価値デザイン経営の普及に向けた基本指針～ニュー・ノーマルにおける価値デザイン社会の実現を目指して～』（以下、「基本指針」という。）として、とりまとめた。

## （２）基本指針の狙い

基本指針は、「価値デザイン経営の普及実践エコシステム」（第３章で後述）を構築し、価値デザイン経営の普及とその実践が促されるようにするために、官民の各関係者のアクションアイテムをとりまとめたものである。例えば、大きな社会変革の中で、それに対応すべく経営改革を試みる企業経営者、その支援者である金融機関、士業やコンサルティング企業の方々などに読んでいただきたい。

## 2. 各用語解説

本章では、我が国が目指す社会像である「価値デザイン社会」について改めて説明し、加えて、「価値創造メカニズム」、「価値デザイン経営」、「経営デザインシート」について説明する。

### (1) 価値デザイン社会

前述のように、知的財産戦略ビジョンの中で価値デザイン社会は、「経済的価値にとどまらない多様な価値が包摂され、そこで多様な個性が多面的能力をフルに発揮しながら、「日本の特徴」をもうまく活用し、様々な新しい価値を作って発信し、それが世界で共感され、リスペクトされていく」社会であると述べられている。そして、『知的財産推進計画 2019』（2019年6月知的財産戦略本部、以下、「知財推進計画 2019」という。）は価値デザイン社会を提唱した知的財産戦略ビジョンを達成するための移行戦略と位置づけられている。知財推進計画 2019には、価値デザイン社会の実現のための3つの柱として、

「脱平均」…「脱平均」の発想で個々の主体を強化し、チャレンジを促す

「融合」…分散した多様な個性の「融合」を通じた新結合を加速する

「共感」…「共感」を通じて価値が実現しやすい環境を作る

が掲げられている。

これら3つの柱を含めて価値デザイン社会の概要と、価値デザイン社会における価値デザイン経営及び経営デザインシートの位置づけを示したのが図1である。図1に示すように、異才を認めて伸ばす、あるいは好きなどところを見つけて伸ばすことによる「脱平均」、そして脱平均な人材が「融合」してデザイン（構想）することによってアイデアが生まれ、それが「共感」を通じて「価値デザイン経営」を経て「価値」へとつながる。

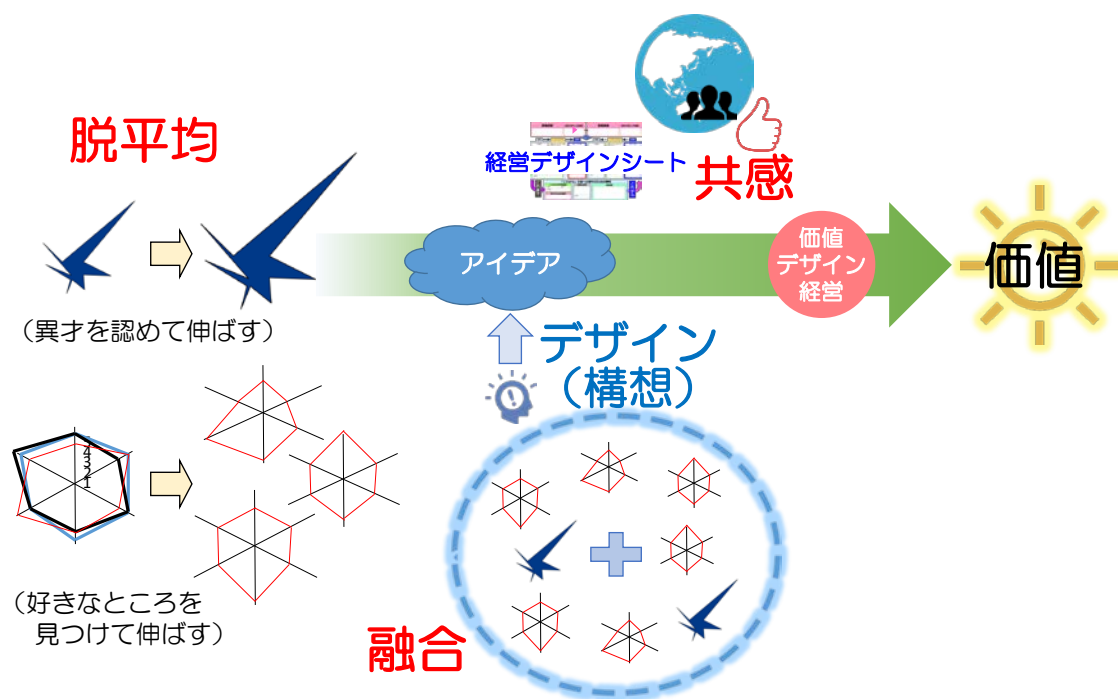


図1 価値デザイン社会のイメージ



に世界中の人たちが「共感」して「価値」が生まれる、それが価値デザイン社会である。生まれたアイデアを経営デザインシートで見える化することで共感を生み、価値デザイン経営を実践することで価値が生まれていく。

## (2) 価値デザイン経営

知財推進計画 2020 では、価値デザイン経営について、「企業の持続的成長のためにはイノベーションを起こし続ける必要があるが、既存のニーズにそのヒントを求めず、自己固有の価値観・存在意義を確認し、社会に対して実現したい価値とそれを共創・共有する自他の将来像を明確化し、将来像と従来像とを比較することで現在の戦略を策定する、すなわち、自己と他者の過去・現在・未来の価値を統合的に把握する、真の価値デザイン経営の考え方を実践することが重要である」とされている。したがって、価値デザイン経営とは、

- (A) 自己固有の価値観・存在意義を確認する
- (B) 従来像を確認する
- (C) 社会に対して実現したい価値とそれを共創・共有する自他の将来像を明確化する
- (D) 将来像と従来像とを比較することで現在の戦略を策定する

で構成されるものであり、最終的には「自己と他者の過去・現在・未来の価値を統合的に把握する」ものであるといえる。

詳細は後述のとおりであるが、上記 (A) ~ (D) は経営デザインシートにおける各パートの内容と一致しており、価値デザイン経営は、経営デザインシートで描く「経営をデザインする」考え方を実践した経営を意味する。

## (3) 価値創造メカニズム

価値創造メカニズムの概要を図2に示す。価値創造メカニズムは端的に言えば、資源をインプットとし、ビジネスモデルを変換器としたときに、資源がビジネスモデルによって価値というアウトプットが生まれる仕組みであり、経営デザインシートは、この「資源」「ビジネスモデル」「価値」の3つの要素と各要素の関係に基づいて構成されている。



図2 価値創造メカニズム

各要素について見ていくと、インプットである資源は有形・無形の資源に加えて他者の資源をも含む広い概念である。企業でいえば有形の資源は例えば製造設備であり、無形の資源は例えば特許権等の知的財産権やノウハウ等である。他者の資源、例えば他社が保有する技術等と自身の資源とを組み合わせるオープンイノベーションを目指すことももちろん可能である。

変換器であるビジネスモデルは「価値を生み出す仕組み」あるいは「価値を提供する仕組み」と言い換えることができる。複数の事業を有する企業であれば、事業ごとに価値創造メカニズムを整理することもできるし、各事業の組み合わせによって顧客へ提供している価値、すなわち会社全体の価値を整理することもできる。

アウトプットである価値は、経済的あるいは社会的価値等の様々な価値を含み、その提供先は日本社会全体あるいは世界全体だけではなく、例えば地域住民や、特定のユーザ等も考えられる。企業においては例えば安全安心な製品を消費者に提供し、快適な生活を実現することも価値と言えるし、自治体においては例えば充実した行政サービスを地域住民に提供し、地域住民の満足度、幸福度を高めることも価値と言える。この企業の例で考えると、「安全安心な製品」を製造できる設備が資源に該当し、その製品の提供（販売）がビジネスモデルに該当し、「快適な生活を実現する」が価値に該当する。

前述のとおり、経営デザインシートは、価値創造メカニズムを採用していることから、経営デザインシートを描くことで、経営（戦略）における、知財を含む無形資産の活用（戦略）を可視化することができる。

#### （４）経営デザインシート

経営デザインシートを図3及び4に示す。図3の経営デザインシートは、2019年12月に開催された「経営デザインシートリデザインコンペティション」を経てデザインが変更されたものであり、図4の経営デザインシートはそれ以前の当初デザインのものである。

両者はデザイン上の違いはあるが、次の4つのパートからなる考え方は共通している。

- (A) 企業理念／事業コンセプト
- (B) これまでの価値創造メカニズム
- (C) これからの価値創造メカニズム
- (D) これまでからこれからへの移行戦略

「(A) 企業理念／事業コンセプト」には自社の目的・特徴、経営方針を書く欄があり、自社や事業の存在意義を意識するためのパートである。

「(B) これまでの価値創造メカニズム」は「これまで」の姿を価値創造メカニズムとして描き把握するパートであり、価値創造メカニズムを構成する「資源」「ビジネスモデル」「価値」の欄がそれぞれ設けられている。図4の当初デザイン版では、資源の欄は「内部資源」と「外部調達資源」とに分かれており、各欄には「知財」の欄が更に設けられている。これは製造設備等の有形の資源のみではなく、知財等の無形の資源も自然と意識して記載できるようにするためである。(B)パートには更に「これまでの外部環境」「全社課題(弱み)」の欄も設けている。

**(A) 企業理念/  
事業コンセプト**

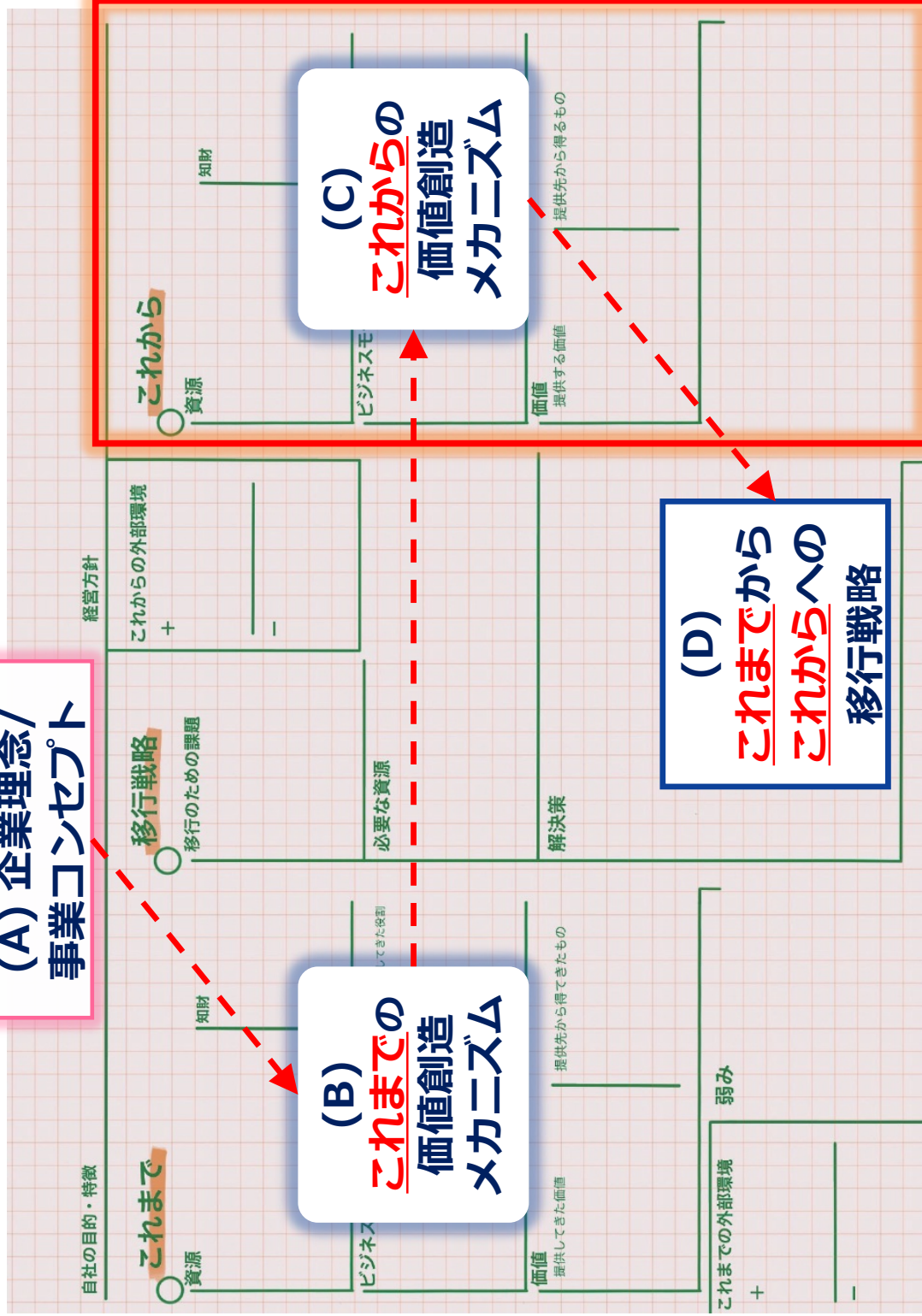


図3 経営デザインシートの概要（新デザイン版）

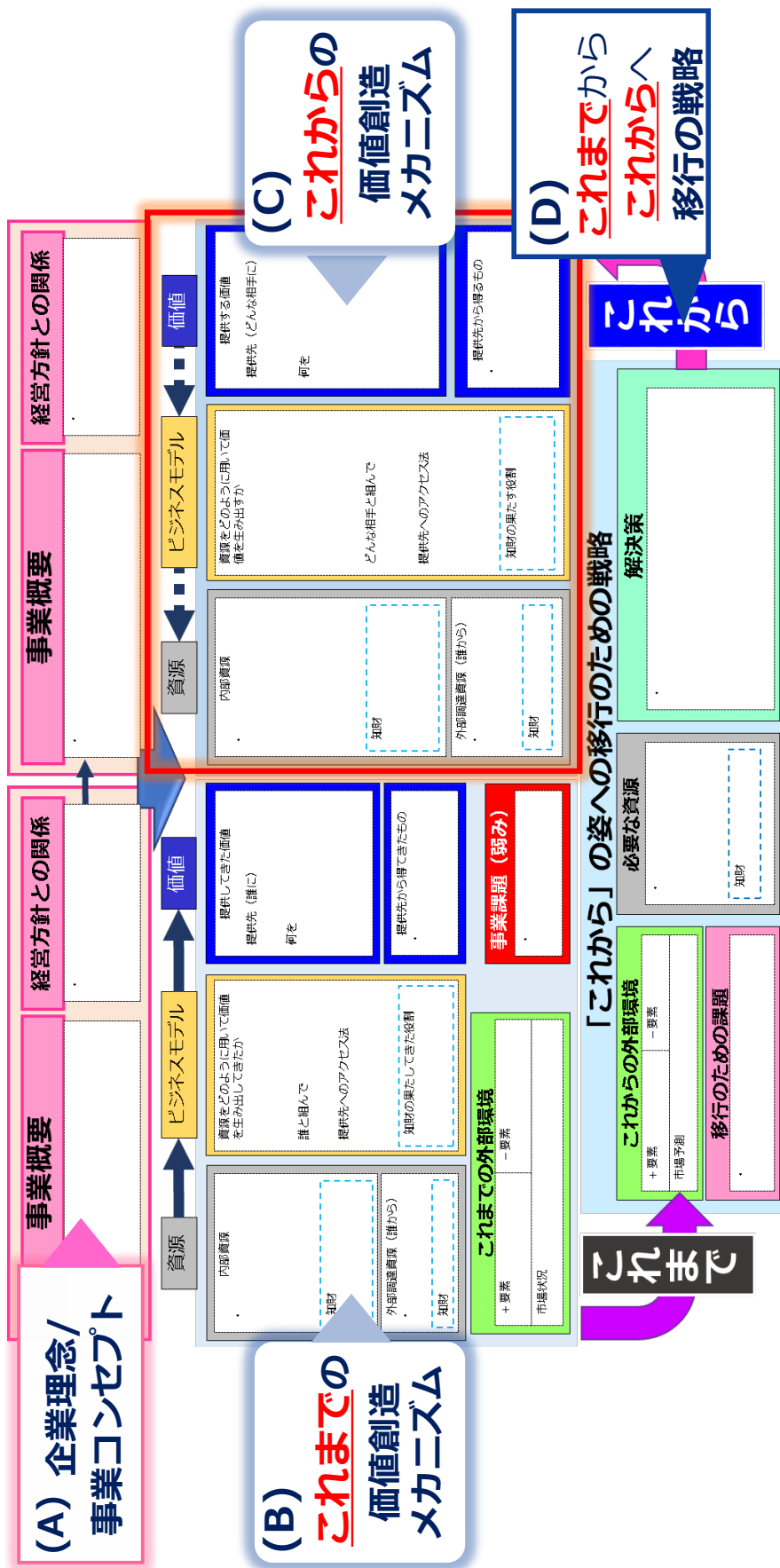


図4 経営デザインシートの概要（当初デザイン版）

「(C) これからの価値創造メカニズム」は中長期的な視点で「これから」の在りたい姿を価値創造メカニズムとして描き構想するパートであり、経営デザインシートにおいて、非常に重要となるパートである。(B)パートと同様に、価値創造メカニズムを構成する「資源」「ビジネスモデル」「価値」の欄がそれぞれ設けられている。

「(D) これまでからこれからへの移行戦略」は(C)パートで構想したこれからの在りたい姿に向けてバックキャストして、今から何をすべきか、戦略を策定するパートであり、最後に記入する部分となる。これからの姿に移行するために必要な資源、課題、解決策等を記入する欄がそれぞれ設けられている。

なお、複数のデザインがあるように、経営デザインシートは、シート自体をカスタマイズすることが可能である。一方、カスタマイズの内容によっては、意図しない使い方に誘導してしまうおそれがある。

価値デザイン経営は、「自己固有の価値観・存在意義を確認し、(中略)将来像と従来像とを比較することで現在の戦略を策定する」ことである。したがって、経営デザインシートの作成にあたっては、まずは(A)パートで「自己固有の価値観・存在意義を確認」することが重要である。そして、「将来像と従来像とを比較する」ために、次に書くべきは(B)パート及び(C)パートである。実際に活用される中では、まずは(B)パートを書くことで価値創造メカニズムに慣れてから(C)パートを書くケースがある。あるいは、より将来にジャンプしたい場合に、(B)パートよりも前に(C)パートから書き始めるケースもある。

(D)パートは(B)(C)パートの差分から書くことができる。

このように、経営デザインシートを(A)(B)(C)(D)あるいは(A)(C)(B)(D)の順番で書くことで、価値デザイン経営を実践することができる。

### 3. 価値デザイン経営の普及に向けた基本指針

#### (1) 基本指針の位置づけ

基本指針の位置づけを図5に示す。図5に示すように、目指すべき社会像は価値デザイン社会であり、その実現のためには、各組織、各個人が価値デザイン経営を実践し、多様な価値創造メカニズムが生まれる必要がある。更にそのためには、各組織、各個人へ価値デザイン経営が普及し、その実践が促される必要があり、そのために官民の関係者が取るべきアクションアイテムをとりまとめたものが本基本指針である。

#### (2) 基本指針策定に向けて

基本指針の策定に向けて、図6（次ページ）に示すように、価値デザイン経営の普及活動を「Vision」「As Is」「To Be」「To Do」の4つの観点から構想した。経営デザインシートに倣うと、「Vision」は（A）企業理念／事業コンセプトであり、「As Is」は（B）これまでの姿であり、「To Be」は（C）これからの姿であり、そして、「To Do」は（D）これまでからこれからへの移行戦略であってアクションアイテムであると整理した。

「Vision」は「新たな価値の創出」としている。後述のように「To Be」、今後の在りたい姿は価値デザイン社会であるが、価値デザイン社会を目指す理由は、多様な主体によって新たな価値が創出され、日本社会全体を豊かにしていくことであろうと整理した。

以下、「As Is」「To Be」「To Do」の各項目について説明する。

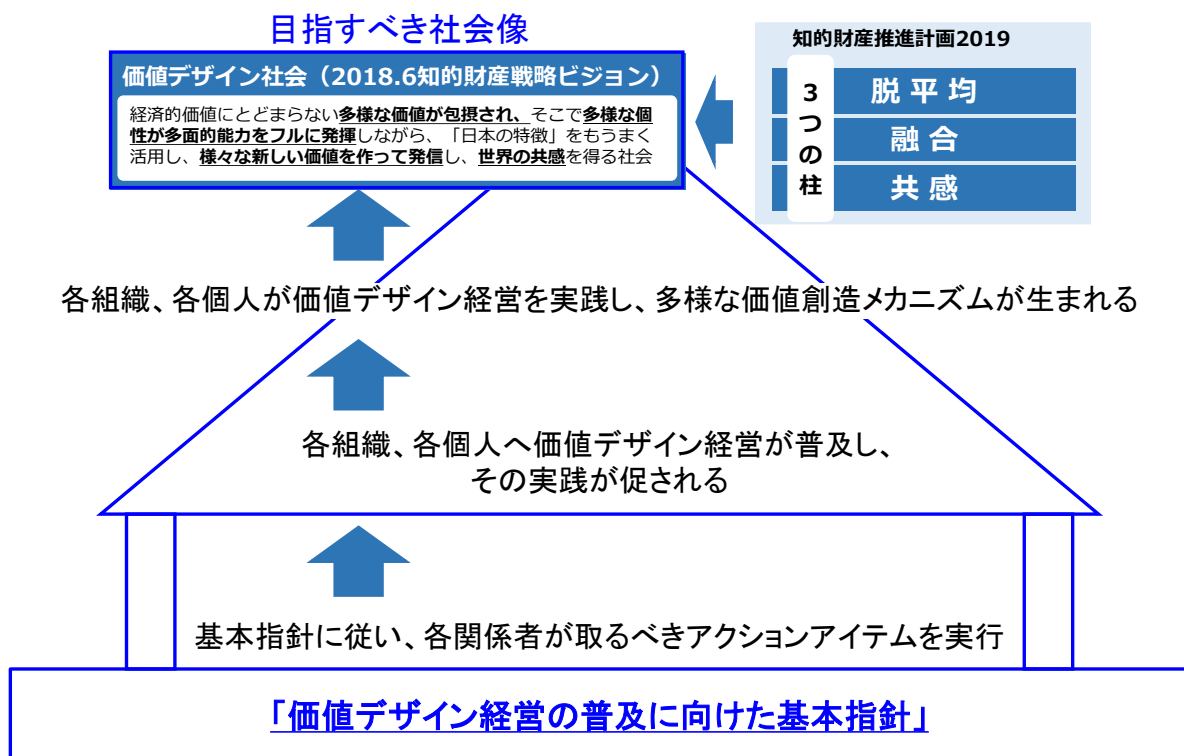


図5 基本指針の位置づけ



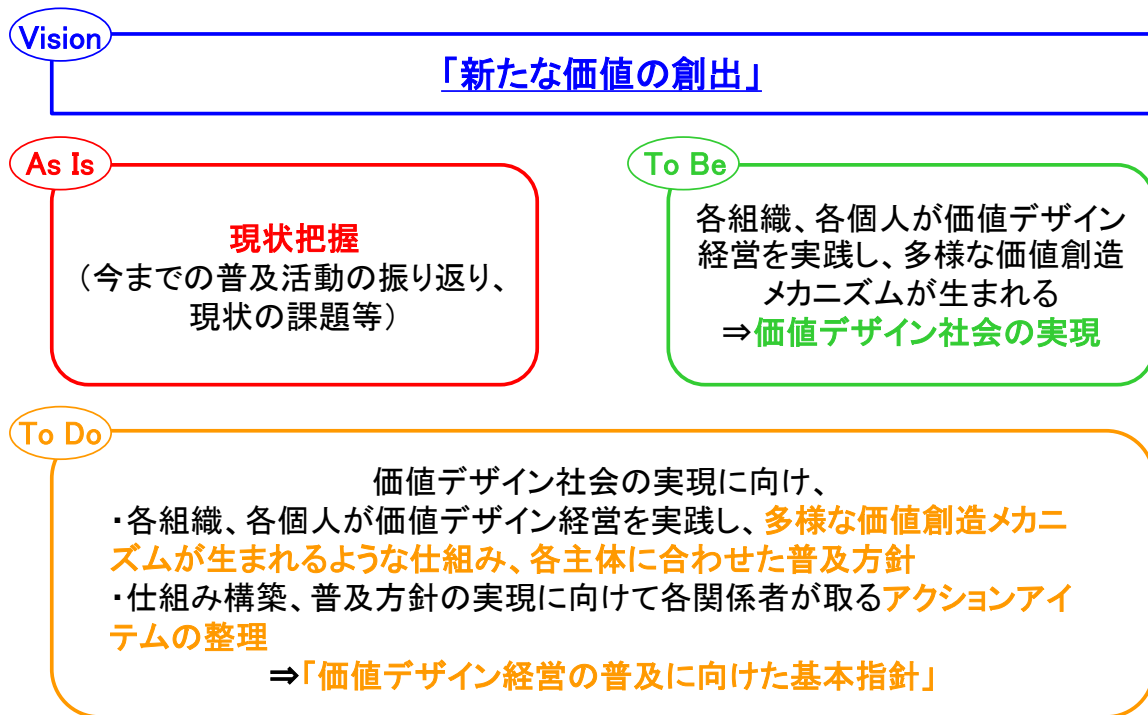


図6 基本指針策定に向けて

### (3) As Is (これまでの姿)

#### 今までの普及活動の振り返り

まずは今までの価値デザイン経営の普及活動（普及の取組）を振り返る。

後述する普及活動等の各事例から、経営デザインシートは、企業規模や業態に関わらず一定程度広がっており、また、活用の場が、企業から団体・教育機関に至っていることが看取できる。これらの各事例はあくまで経営デザインシートの活用例の一部であり、定量的な把握はできていないが、他にも様々な主体によって活用されていることが確認できている。

政府では、内閣府知的財産略推進事務局を中心に、前述の表1に示したように、各種セミナー、HPやSNS等での情報発信、普及啓発、ガイドラインへの掲載等を行い、企業経営者、金融機関や士業、自治体等へ価値デザイン経営と経営デザインシートを広く普及啓発してきた。また、DX（デジタルトランスフォーメーション）や街づくりの成功要因を分析するツールという経営デザインシートの新たな活用方法の提案・試行を行った。その他にも前述の「経営デザインシートリデザインコンペティション」や、関係省庁の連携も取り組んできた。

また、民間においては、価値デザイン経営や経営デザインシートに共感した金融機関、コンサルティング会社、各士業団体、各商工会議所等の団体・個人による普及、経営デザインシート作成支援が行われている。さらに2019年8月には、一般社団法人日本知財学会経営デザイン分科会が設置され、民間における普及推進基盤として活動が続けられている。WG第2回会合（2021年1月18日開催）において、WG委員から報告された、一般

社団法人日本知財学会経営デザイン分科会幹事会メンバー及び関係者等が関与した普及活動（2020年9月～報告当時まで）は以下のとおりである。

・ ・ ・

### （大企業向け）

#### ■一般社団法人 WICI ジャパン

##### 1. 「経営デザインシート活用の統合報告セミナー」

2020年11月～2021年2月

参加者：統合報告書の作成支援をされている方・今後作成支援をしたいと考えている方  
（募集人数：10～30名程度）

##### 2. 「経営デザインシート活用の統合報告セミナー」

2021年1月26日～2021年4月23日

参加者：統合報告書等を発行している企業・今後の発行を検討している企業、自社の価値創造やその表現、IRに関わりたい個人（募集人数：10～30名程度）

#### ■株式会社トリニティ

「高度デザイン人材ブリッジスクール powered by トリニティ」

2020年10月31日：ワークショップ「ビジョンデザイン（経営デザインシート）」

参加者：上場企業のデザイン組織メンバー30名。

例）ソニー、日産、コクヨ、デンソー、資生堂、堀場製作所、内田洋行、TOTO、タニタ、ニコン、サントリー、東芝、竹中工務店、日立ドキュメントソリューションズ、トヨタ自動織機等

#### ■ジェイ・フェニックス・リサーチ株式会社（分科会メンバー）

アナリストレポート作成において経営デザインシートを作成

Yahoo ファイナンス、Bloomberg、トムソンロイター、日経クイック、IFIS（プロ機関投資家向けアナリストレポートサイト）で全世界に配信

2020年9月以降の事例（4桁数字は証券コード）

6025 日本PCサービス 12月25日発行

8909 シノケングループ 11月15日発行

2372 アイロムグループ 10月14日発行

6838 多摩川HD 9月10日発行

#### ■産業技術総合研究所人工知能技術コンソーシアム（分科会メンバー）

2020年8月21日にバリューデザインワーキンググループを設立

分科会メンバーがワーキンググループのリーダーとして参加

目的：バリューデザインマインドの実践及び普及方策の検討とネットワーキング



具体的活動：AI/IT リテラシーがない経営者・関係者と AI エンジニアが経営デザインシートを通じて円滑にバリューデザインを構想して、プロジェクトを成功させるための仕組みづくり、研修制度、ガイドライン等を作成（3月中に成果を発表イベント開催予定）

■一般財団法人知的財産研究教育財団（分科会メンバー）

知的財産アナリスト認定講座（特許）において経営デザインシートを紹介

第 27 期：2020 年 10 月 14 日～11 月 11 日 45 名

第 28 期：2021 年 1 月 30 日～3 月 13 日（予定）約 60 名

受講者：大企業知財部門（IP ランドスケープ担当者）、特許事務所等

（中小企業向け）

■公益財団法人埼玉県産業振興公社

1. 知財経営力向上支援（経営デザインシートを活用した県内企業の経営ビジョン策定から実現までの継続的な支援）

2. 経営デザインシートの意義やメリット等についての説明（セミナー）を実施

・業界団体 2 回（2020 年 10 月、12 月）

・支援機関 1 回（2020 年 10 月）

3. 個別支援

・企業への直接周知（訪問・面談での案内）50 社程度

・支援は 22 社（一通りできたのが 4 社。作成中が 11 社。）

4. 個別セミナー

・2 社実施済み、5 社企画中

■経済産業省中国経済産業局

1. 知的財産を学ぶ動画サイト「もうけの花道」

経営デザインシートを取り上げた動画を作成中<sup>1</sup>

・経営デザインシートを紹介・説明する動画

・経営デザインシートの活用方法・メリットを紹介する動画

2. 動画を活用した支援者向けセミナーを実施予定（2021 年 1 月 28 日）

・支援者が経営デザインシートを中小企業経営者に提案する方法を学ぶ

・経営デザインシートを活用する中で経営者に知財の重要性を理解させる方法を学ぶ  
分科会が協力：企画、取材企業選定、出演（支援者として）

3. 令和 2 年度知財を活用した経営デザイン支援事業

・戦略的マネジメントケーススタディセミナー（2020 年 10 月 3 日）

---

<sup>1</sup> 注）基本方針策定時において、公表済。もうけの花道（経済産業省 中国経済産業局 中国地域知的財産戦略本部）：<https://www.chugoku.meti.go.jp/ip/index.html>

・経営デザインシート活用セミナー（2020年10月24日）

■一般社団法人首都圏産業活性化協会（TAMA協会）

事務局長が分科会メンバー

TAMA協会は令和元年度から経営デザインシートを活用した中小企業支援事業に取り組み中

令和2年9月18日経営デザインセミナー・ワークショップ(相模原会場)

参加者：中小企業事業者31名/会場19名

■伊豆の国市と伊豆の国市商工会（共催）

伊豆の国創業塾（2020年9月）

分科会メンバーが講師を担当

■磐田市&浅羽町&森町商工会（共催）

創業塾（2020年10月）

分科会メンバーが講師を担当

■長泉町と長泉町商工会（共催）

長泉創業スクール（2020年11月）

分科会メンバーが講師を担当

■公益社団法人日本青年会議所東海地区静岡ブロック協議会

2021年3月予定

分科会メンバーが講師を担当予定

■地銀系コンサルティングファーム（分科会メンバー）

コンサルティングの前工程において経営デザインシートを活用

■一般社団法人東京都中小企業診断士協会

2020年9月～2021年3月分科会メンバーが講師を務める理論政策更新研修(中小企業施策)全9回において経営デザインシートを紹介

対象：中小企業診断士

■ディスプレイ株式会社

クライアントである工作機械メーカー（売上10億、従業員60名）の活動方針策定で経営デザインシートを作成し支援

※中小企業大学校関西校・広島校海外事業マネジメント基礎講座も担当（2020年9月以前）

■株式会社トリニティ

「とやまデザインビジネススクール」

2020年9月4日、9月16日：オープンスクール

2020年11月12日、12月16日、2021年1月21日：企業導入ワークショップ

参加者：県内企業の経営者チーム、デザイン、商品開発、企画チームの責任者等 25名

■大阪府中小企業家同友会天王寺支部&経営委員会

経営デザインシート勉強会「経営デザインシートを知ろう！」

2020年9月30日、10月6日

対象：中小企業経営者

■起創会（尼崎商工会議所所属会員による研究会）

アフターコロナの時代に、わが社を繁盛させたい“本気”の起創会メンバーのための

「価値デザイン経営実践塾」

2020年9月16日、11月18日、2021年1月20日、2021年2月17日

対象：中小企業経営者

■大阪府商工会連合会

「支援に使える！ビジネスモデルキャンパス」

2020年10月19日対象：大阪府商工会連合会の経営指導員

■大阪府中小企業診断協会・大阪中小企業診断士会

「2020 中小企業診断士の日」記念イベント-セッションII「ピンチをチャンスに変える  
経営デザインシートの創り方」

2020年11月3日

対象：中小企業診断士

■兵庫県中小企業診断士協会

あたらしい生活様式に適合する中小企業の在り方（中小企業診断士の日イベント）-激動  
の環境変化に立ち向かう！未来を描く「経営デザインシート」の創り方

2020年11月3日

対象：中小企業診断士

■尼崎商工会議所・尼崎市・兵庫県商工会連合会

ビジネスを創る起業家のための創業塾 2020

2020年10月24日～11月28日（全5日）

対象：創業希望・検討者

- 一般社団法人ビジネスモデルイノベーション協会（BMIA）  
BMIA コンサルタント養成講座（応用）3「シナリオプランニング」  
2020年12月19日、20日
  
- 泉大津商工会議所  
夢に挑戦！！めざせ起業家！起業塾 Day 1  
2021年1月9日  
対象：創業希望・検討者
  
- 特定非営利活動法人 ITC 近畿会&特定非営利活動法人 IT コーディネータ協会  
ニューノーマル時代に求められるビジネスモデルの探索と深化～経営デザインシートの活用～  
2020年1月14日  
対象：IT コーディネータ、中小企業経営者及び幹部社員、企業支援者、支援機関、金融機関
  
- 八尾市  
八尾あきんど起業塾 2020  
2021年2月10日  
対象：創業希望・検討者
  
- 一般社団法人 IAbM 総研／経営デザイン研究会（東京都中小企業診断士協会認定）  
知的資産経営 WEEK イベント  
「経営デザインシートで始める事業性評価と知的資産経営」  
日本青年会議所や地方銀行の取り組みを紹介  
2020年11月14日  
参加者：主に中小企業診断士約70名
  
- 知財実務オンライン（オンラインメディア）  
「コロナ時代のデジタルと経営に知財人材はどう貢献できるか～接触確認アプリ・経営デザインシート・統合報告・知的資産経営報告」  
2020年10月15日より配信中
  
- 一般社団法人 日本金融人材育成協会  
「経営デザインシートの活用と作成方法」  
2020年12月4日  
「経営デザインシート活用セミナー～コロナの先の経営・価値を生み出すしくみのデザイン～」

2021年3月24日

参加者：中小企業経営者約100名、金融機関約20名

### (教育機関向け)

#### ■国際ファッション専門職大学

##### ・概要

長期インターンシップ制度への経営デザインシートの組み込み

##### ・意義

1. 価値デザイン社会を担う人材育成
2. 学生・教員の意識の変化
3. インターンシップ受け入れ企業にとっての受け入れメリットの実現
4. インターンシップ受け入れ企業への経営デザインシート浸透

##### ・取り組み

12月22日：内閣府知的財産戦略推進事務局による講義を実施（名古屋キャンパス40名）

（東京・大阪キャンパス約200名（後日動画視聴））

★現在分科会でシラバスを検討中（テキスト化も予定）

今年度は、まず分科会の中で議論した結果のシラバスに沿ってパイロット的に講義を行い、効果や反応（学生受け入れ企業双方）を検証する。また大学の多様性を超えて取り入れやすく、また経営デザインシート作成の趣旨を取り込んだシラバスを検討する。

#### ■桃山学院大学

ビジネスデザイン学科（2021年4月1日よりビジネスデザイン学部）「ビジネスモデル演習」

参加者：授業生徒約70名

#### ■都立新宿山吹高等学校

2020年12月都立新宿山吹高等学校で分科会メンバーが講演

参加者：生徒81名

### (金融機関向け)

#### ■一般社団法人首都圏産業活性化協会（TAMA協会）

2020年11月19日第2回金融機関勉強会

参加者：会員金融機関において、産業振興、産学官連携等をミッションに活動している方（10機関・13名）

#### ■財務省近畿財務局和歌山財務事務所・株式会社紀陽銀行・西日本電信電話株式会社・きのくに信用金庫・和歌山市SDGs推進ネットワーク事務局（共催）

2020年12月12日：「第2回みんなで考えるわかやまのMIRAI<オンライン>」  
 参加者：SDGs ネットワーク会員企業 18名

■公益財団法人埼玉県産業振興公社

経営デザインシートの意義やメリット等についての説明（セミナー）を実施  
 ・金融機関3回（2020年11月、12月、2021年1月）

・ ・ ・

また、首相官邸HP「経営をデザインする（知財のビジネス価値評価）」<sup>2</sup>では、経営デザインシートの活用報告に基づき、以下の経営デザインシートの活用事例を掲載している。

（企業）

団体名	目的・概要等
大和合金株式会社	利害関係者と会社の羅針盤を共感する秘密兵器として活用
株式会社エレドック沖繩	企業の内部環境の変化による事業領域のあり方の検討
株式会社テクノシステム	コア3事業の連関性の再認識や社内外に対する事業理解を深める取り組み
株式会社JINS	得られたアイデアを統合による事業整理
株式会社ウフル	自社の強みの再定義
株式会社コプロス	社員への気づきの誘導と、事業承継に向けた方向性の整合
宝養生資材株式会社	資源を整理と今後の取り組みの検討
川合運輸株式会社	自社にとって新たな柱となる事業のアイデア整理
株式会社システムツー・ワン	組織力強化に向けた自組織の将来構想の整理
株式会社グリーン	統合報告書準備に向けた、自社の取り組み・ビジョンの整理
株式会社宮本工業所	これからの事業の具体化
キヤノン株式会社	新規事業の構想とその事業における知財の役割の認識・人材育成
丸和運輸株式会社	現在価値と環境変化を踏まえ、将来価値の創造
サトーホールディングス株式会社	統合報告書の作成にあたって価値創造プロセスの整理
株式会社フォスタ	新事業のコンセプトやブランド戦略を検討するために、経営デザインシートを作成

<sup>2</sup> 「経営をデザインする（知財のビジネス価値評価）」  
 ([https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/keiei\\_design/index.html](https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/keiei_design/index.html))

北海道ポラコン株式会社	事業承継に伴う自社ドメインの再定義
株式会社日立製作所（知的財産部門）	事業戦略の理解や新規事業の構想と、知財の役割の認識及びその戦略の明確化

（企業支援者）

団体名

目的・概要等

きらぼし銀行／丸高工業	伴走型支援での取り組み
長野県信用組合／株式会社高松製作所／株式会社共進	実効性あるソリューション提案につなげる、お客様の事業理解に活用
日本弁理士会／株式会社山翠舎	経営において知財を活かす取り組み
尼崎信用金庫／有限会社ツトム経営研究所／共栄制御機器株式会社	（尼崎信用金庫）金融機関が事業者に寄り添う支援の一環として実施、そのサポート （共栄制御機器株式会社）自社の価値を整理して将来ビジョンを明確にするため
INPIT 長崎県知財総合支援窓口／流体テクノ株式会社	（INPIT 長崎県知財総合支援窓口）支援活動の一環として取り組み （流体テクノ株式会社）新たな顧客確保のための事業戦略
名古屋商工会議所／株式会社サン・リット企画	伴走型支援として（株）サン・リット企画のビジネスモデル変革に活用

（アワード）

行事名

目的・概要等

東京ビジネスデザインアワード	企業とデザイナーの意識合わせ
東京ベンチャー企業選手権大会 2019	ピッチコンテストへエントリー時の提出資料として活用

（アナリスト）

団体名

目的・概要等

ジェイ・フェニックス・リサーチ株式会社	証券アナリストレポートにおいて、過去の戦略発展の整合性の整理手段として活用
---------------------	---------------------------------------

(その他 (団体等))	
団体名	目的・概要等
若手イノベーション論 ELPIS	産学官の若手が未来像を描き、価値観の変化を後押しするビジネス案・政策案を立案
東京都 (企画・運営: (公財) 東京都中小企業振興公社)	企業とデザイナーによる協業体験
日本ケーブルテレビ連盟	
業界団体としての活用	業界をあげた人財育成施策としての取組み
個社における活用	近未来の環境変化を踏まえて経営方針を定める
一般社団法人 Future Center Alliance Japan	組織デザイン (自組織の将来構想)
一般社団法人ゲームカルチャー協会	
一般社団法人ビジネスモデルイノベーション協会	地域中小企業における価値創造メカニズムの、未来に向けた進化ストーリーのデザイン
一般社団法人首都圏産業活性化協会	専門家・自治体・コーディネーターが連携して取り組む中小企業支援体制の構築
社会福祉法人東原福祉会	非営利分野 (社会福祉法人) における職員育成、組織化 (責任の振り分け)、事業承継課題への対応 (事業承継の観点から、継承する側と継承される側がそれぞれ作成)
Impacto 大阪アカデミー	既存の格闘技ジム事業からの脱却を目指し、創業期の経営方針を決定する
一般社団法人日本金融人材育成協会	未来に向けて重視する取り組みの明確化と共有化
国際ファッション専門職大学	大学教育での初導入、インターンシップ学生と企業でつくる企業価値デザイン志向の未来



以上を踏まえ、これまでの価値デザイン経営の普及実践モデルをエコシステムとして図示したのが図7である。図7に示す「価値デザイン経営の普及実践エコシステム」(以下、「普及実践エコシステム」という。)は、これまで、すなわち、現在の姿であり、今後、維持・拡大すべき姿でもなる。

普及実践エコシステムの中心は、価値デザイン経営の「実践者」、例えば上記の各事例で経営デザインシート(一部図においてKDSと表記)を作成した企業経営者であり、企業である。そして、価値デザイン経営を実践しようとする実践者の要請に応えるのが、その実践の促進・支援する「支援者(紹介・仲介)」「支援者(専門家)」である。支援者(紹介・仲介)は、実践者(企業)に価値デザイン経営や経営デザインシートの概要の紹介、支援者(専門家)の仲介を行う。支援者(専門家)は実践者(企業)に対して価値デザイン経営の実践や経営デザインシートの作成を支援する。図7にベン図として示したように、支援者(紹介・仲介)であり支援者(専門家)でもある組織や団体、個人も存在する。また、これらの者は、実践者に対して、価値デザイン経営の実践や経営デザインシートの作成を促す役割も担う。

普及実践エコシステムでは、価値デザイン経営の実践を促すメカニズム(仕組み)が重要となる。内閣府知的財産戦略推進事務局を中心として、関係省庁(経済産業省(特許庁・中小企業庁)、金融庁等)は、実践者や支援者(紹介・仲介)、支援者(専門家)に対して、セミナーやワークショップ、それらの者が集うイベントなどを通じて、価値デザイン経営・経営デザインシートの普及を行っている。また、価値デザイン経営の考え方に賛同・協力する者も同様に、実践者や支援者(紹介・仲介)、支援者(専門家)に対して、

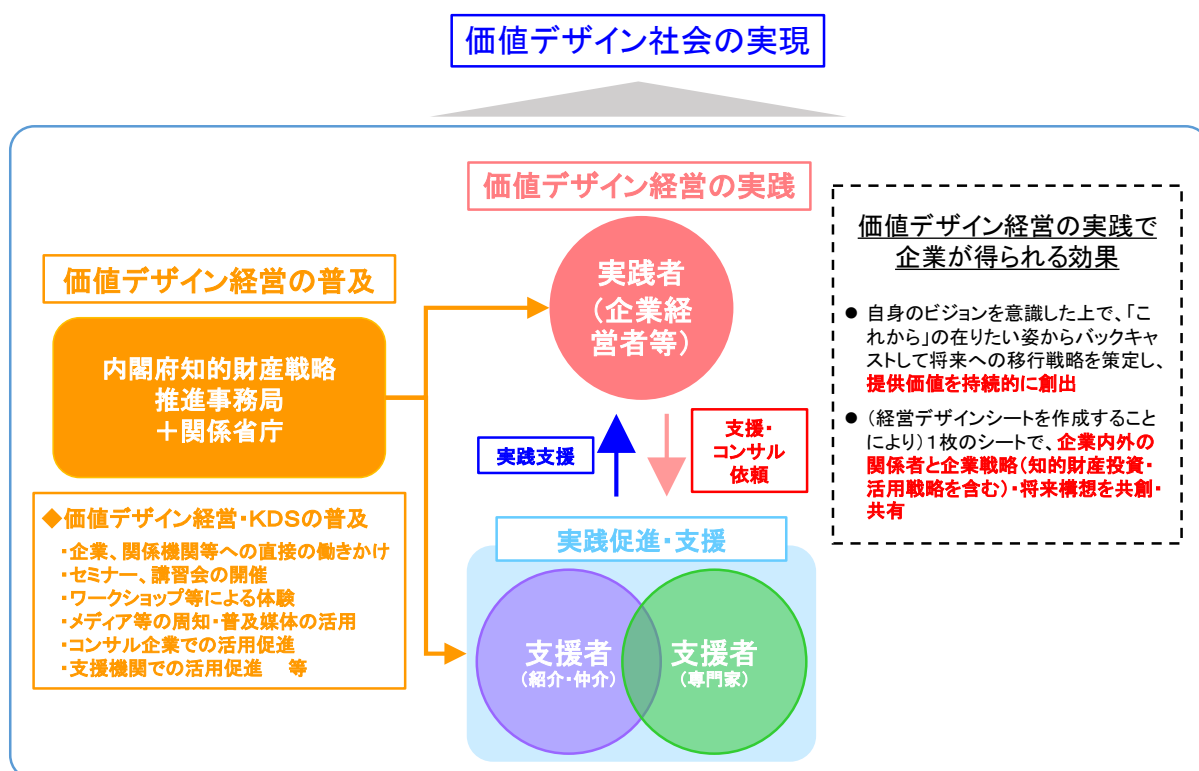


図7 価値デザイン経営の普及実践エコシステム(基本)

価値デザイン経営・経営デザインシートの普及を行っている。これが、普及実践を促すメカニズムの動力源である。

実践者は、支援者（紹介・仲介）、支援者（専門家）からの支援を受けて価値デザイン経営を実践することで、

- ・ 自身のビジョンを意識した上で、「これから」の在りたい姿からバックキャストして将来への移行戦略を策定し、提供価値を持続的に創出
- ・ （経営デザインシートを作成することにより）1枚のシートで、企業内外の関係者と企業戦略（知的財産投資・活用戦略を含む）・将来構想を共創・共有

といった利益を得る。そして、価値デザイン経営を実践する実践者が増え、多様な価値創造メカニズムを生み出し、実践者と支援者（紹介・仲介）、支援者（専門家）との連携や協業によって、やがて価値デザイン社会が実現される。

## 現状の課題

前述の各事例で示されるとおり、価値デザイン経営の考え方は経営デザインシートと併せて、様々な主体へ広く普及している。言い換えれば、図7におけるエコシステムの実践者、支援者（紹介・仲介）、支援者（専門家）は数多く存在する。しかしながら、

- ① 新型コロナウイルス感染症の世界的蔓延による大きな社会変革への対応など、経営改革の必要性が高まりとともに、価値デザイン経営の実践ニーズは高く、価値デザイン経営をさらに普及させ、価値デザイン社会を実現する必要がある。
- ② 経営デザインシートを活用する組織・個人が増えた結果、（経営デザインシートがシンプルな構成であり、記載の自由度が高いことから）経営デザインシートが意図しない内容で紹介・活用され、経営デザインシートが、当初の想定とは違った形で使用されている。

といった課題がある。

### （４）To Be（これからの姿）

価値デザイン経営が一層普及し、価値デザイン社会を実現するためには、各組織、各個人が価値デザイン経営を実践し、多様な価値創造メカニズムが生まれるような仕組みが必要である。とりわけ、近年、投資家が ESG 投資を重視しているように、企業経営における ESG や SDGs の注目度は高まっている。企業がこれに対応するには、フォアキャストではなく、バックキャストでの発想が必要であり、中長期視点で企業経営を変革させるために経営デザインシートを活用し、価値デザイン経営の考え方を取り入れるのが、その解決方法の一つとなる。

このような社会的要請も踏まえつつ、必要な仕組みがインストールされた普及実践エコシステムによって実現された価値デザイン社会そのものが、これからの姿となる。

以上説明した「As Is（これまでの姿）」と「To Be（これからの姿）」を踏まえて、「To Do（これまでからこれからへの移行戦略）」を次に検討する。

## (5) To Do (これまでからこれからへの移行戦略)

価値デザイン社会を支えるのは企業、自治体、大学等の実際に多様な価値創造メカニズムを生み出す各主体、すなわち価値デザイン経営を実践する各主体である。価値デザイン経営をさらに普及させ、価値デザイン社会を実現するためには、価値デザイン経営の実践が促される仕組みや動力源を、各主体を考慮して設計する必要がある。

WG では、大企業、中小企業・スタートアップに関して以下の指摘があった。

### 大企業に向けて

- 実は今で言えば、不確実性のこの時代の中、経営環境の中でいかに自分たちの存在意義、パーパスの部分と、その不確実性を踏まえながら企業変革のようなものを繰り返していけるような組織や企業体になっていくために、いかに構想を繰り返していくのかというところが実はこの経営デザインシートの意味合いですと説明しながら、各企業との間でのコミュニケーション、特にパーパスやビジョンをつくることから自分たちの事業構想、まさにこのコロナの足元ですから、変化が大きくて、日々、この構想を繰り返し行いながら、いかに早く企業変革を繰り返していけるような姿に生まれ変わっていくのかというテーマで実際にコンサルティングの中で使わせていただいています。
- やはりこれは大企業もベンチャーもそうですけれども、今のビジネスモデルは書けるのですが、将来はなかなか書きにくいみたいなどころがあって、この将来への考え方、価値観を変えていくのはすごく重要な、この経営デザインシートの価値だと思っています。
- 特に大企業だと思うのですが、課題として、今いる人材をどう活用していくのかということを考えている。また、どういうふうに変革していくのかという中で、内発的動機を開放していくということや、キャリア自立を促していくような方向性で企業の中では人材育成をやっているというお話を聞いております。これは経営デザインシートの普及という視点では、それを使っていく人材のスキル養成としても非常に有効なものではないかと考えています。
- やはり価値デザインというところに対する本質的なニーズ、特に未来に対しての価値、ここについてしっかりと思考することというのがより一層強く求められているのだなというのが日頃の大企業中心ですけれども、コンサルティングの中で経営層の方々と向き合う中で強く感じているところです。

### 中小企業・スタートアップに向けて

- 今、日本経済が直面しているのは、大企業のいろいろな事業変革も重要なのですが、358万者とされる本当に多くの中小事業者で、特にコロナにも直面しながら大変な状況にある。そこをまさに中小事業者の事業変革をいかに進めながら、改めて稼ぐ力をつけていく。そこが重要であろう。

- まさにこの価値デザイン経営を当たり前のように日本社会に普及・浸透させていくといったときの力学構造をしっかりと考えながらやらないといけない。
- コロナがあるが故に、スピード感を持って、中小事業者の事業変革を促していくことが不可欠。
- 経営をデザインすることはすごく重要なことで、企業の規模に関係なくやはり進めていかなければいけません。
- 全国の中小企業の社長を私自身、支援しているのですけれども、事業変革は待ったなしです。
- 今、このコロナの時代だからこそ、私はこの経営デザインシートが必要であり、それを描ける会社にはしっかり資金がサポートされるという体制を作ることがチャンスにつながると考えています。

これからの姿として掲げた価値デザイン社会の実現のためには、前述のように、各組織、各個人へ価値デザイン経営が普及し、その実践が促される必要がある。そして、価値デザイン経営をより一層普及させるためには、講演やコンサルティング、事例の横展開、各種媒体での紹介といった、これまでの姿における仕組み・動力源に加えて、各主体に合わせて価値デザイン経営が普及し、その実践が促される仕組みを新たに考える必要がある。この仕組み・動力源について、WGで主に議論がなされた大企業、中小企業・スタートアップに分けてそれぞれとりまとめた。加えて、普及実践が広がりつつある、自治体、大学に対しても検討した。

## 大企業

- これまでの統合報告書での活用や、構想委員会が進められている投資家からの知財活用パフォーマンスの開示ニーズの流れを捉えて、経営デザインシートの経営における知財活用開示ツールとしての活用を拡大。
- 人材育成など、大企業としての活用事例の横展開とベストプラクティスの検討。

大企業（上場企業）へ価値デザイン経営を普及し、その実践を促す仕組みとして、統合報告書等を作成する前の思考補助ツールとして経営デザインシートが活用されていることから、このような経営デザインシートの活用を通して価値デザイン経営の理解につなげ、価値デザイン経営の実践を促すことが考えられる。株式会社グーン<sup>3</sup>、サトーホールディングス株式会社<sup>4</sup>では、統合報告書の作成にあたって経営デザインシートを活用しており、株

<sup>3</sup> 「株式会社グーンにおける活用例」

([https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/keiei\\_design/guun\\_01.pdf](https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/keiei_design/guun_01.pdf))

<sup>4</sup> 「サトーホールディングス株式会社における活用例」

([https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/keiei\\_design/sato\\_01.pdf](https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/keiei_design/sato_01.pdf))

式会社グリーンでは、統合報告書準備に向けた、自社の取り組み・ビジョンの整理を目的とし、サトーホールディングス株式会社では統合報告書の作成にあたって価値創造プロセスの整理を目的としてそれぞれ経営デザインシートを活用している。また、WICI (The World Intellectual Capital/Assets Initiatives) でも経営デザインシートをアレンジしたツールが活用されている<sup>5</sup>。

日本企業の統合報告に関して、

- ・ 一部の統合報告は、企業独自の価値創造のやり方、活用したリソース、生み出す価値をかなり明確に示している。
- ・ しかし、まだ多くのものはそうした最も本質的な部分についての認識、説明が十分でなく、財務的な業績と非財務的な要素（とりわけいわゆる ESG の項目）を並べて書いてだけという発展途上のものである。
- ・ 統合報告の質の向上により、企業が自らの価値創造のメカニズム、ストーリーをより明確に示すことで、より幅広いステークホルダーの共感を得ることができる。
- ・ 経営デザインシートから始めると、経営の全体像、企業の個性、思いの big picture が明確になり、統合報告で記述することの軸が固まる。

との意見があり<sup>6</sup>、大企業への経営デザインシート導入を検討するにあたって参考にすべきである。

経営デザインシートで思考を整理してから統合報告書の作成に入ること、マテリアリティとコネクティビティの向上が期待される。このような経営デザインシートの活用方法を大企業に対して広く普及することで、経営デザインシートの活用を通して価値デザイン経営が大企業へ普及し、その実践が促されることが期待される。例えば、政府（内閣府知的財産戦略推進事務局）が統合報告等の企業における情報開示の研究を行っている団体と連携し、経営デザインシートを上記観点で大企業へ普及していくこと等が考えられる。

さらに、構想委員会では、論点として「知的財産投資・活用の促進」が検討されている。ここでは、ESG 投資において機関投資家が知財情報を活用する動きなどを踏まえて、企業による知的財産投資・活用戦略の開示を促し、投資家に代わって専門的な知見に基づき評価・分析する調査会社の機能の活用等により、企業の知的財産投資・活用が進む、知的財産投資・活用促進メカニズムが検討されている（詳細は後述の参考を参照）。経営デザインシートは、知財を含む様々な資源を価値創造メカニズムとして可視化するツールでもあり、このような流れの中で経営デザインシートの活用を促し、価値デザイン経営を大企業へ普及していくことが考えられる。

また、前述のように、WG において委員から大企業における人材育成に価値デザイン経営、経営デザインシートが有効ではないかとの意見が挙げられた。図 8（次ページ）に示す

---

<sup>5</sup> 「統合報告セミナー2021〈事業会社向け〉」

([https://wici-global.com/index\\_ja/event/seminar2021/](https://wici-global.com/index_ja/event/seminar2021/))

<sup>6</sup> 社会ソリューションイニシアティブ マンスリー・トピックス「企業って何？ 共感される価値が創る未来とは？」

(<https://www.ssi.osaka-u.ac.jp/activity/topics/sumita/>)

ようにキヤノン株式会社<sup>7</sup>では、新規事業を構想するワークショップで経営デザインシートを活用し、新規事業の構想だけではなく、人材育成の場面での活用も検討している。また、図9（次ページ）に示すように株式会社日立製作所の知的財産部門<sup>8</sup>でも、新規事業の構想に経営デザインシートを活用している例がある。

引き続き、こういった大企業における事例を収集し、共有の場を通じて横展開を促し、さらに、各事例からベストプラクティスを抽出し、各事例とともにベストプラクティスを広く普及することも有効である。

## キヤノンにおける活用例

### 新規事業の構想とその事業における知財の役割の認識・人材育成

部門Aと部門Bのそれぞれで、**経営デザインシートを活用して新規事業を構想するワークショップ**を開催。今後、新規事業の構想や人材育成の場面で活用することを検討。

【ワークショップ】

1 グループ5～6名でグループワークを実施

■STEP1：新事業の題材を決める

■STEP2：これまでの振り返り

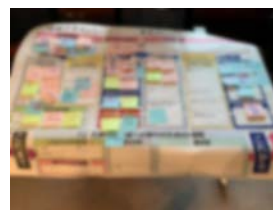
・自社ならではのもの（特徴・強み等）は何か

■STEP3：将来の構想

・これから提供する価値を検討

・将来の環境分析

・これからの価値を生み出すしくみを検討



作成途中のシート（一例）

### 経営デザインシートを活用した感想・効果

- ・ 会社や事業、社会について知らないことが多いことに気づくことができた（部門A）
- ・ 知財の重要性や価値について多くの方に認識いただけと思った（部門A）
- ・ 企業理念や風土も知財と認識することは、気づきになった（部門B）
- ・ 1枚にまとめることが非常に重要。コミュニケーションツールとしてどのように生かすか設計したうえで活用したい（部門B）
- ・ 経営層が捉える経営デザイン、事業部・開発現場が捉える経営デザインのギャップを認識した上で、全社戦略を立案するツールとして活用できる（部門B）

経営デザインシートの活用事例

### 図8 キヤノン株式会社における経営デザインシート活用事例

<sup>7</sup> 「キヤノン株式会社における活用例」

([https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/keiei\\_design/canon\\_01.pdf](https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/keiei_design/canon_01.pdf))

<sup>8</sup> 「株式会社日立製作所（知的財産部門）における活用例」

([https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/keiei\\_design/pdf/hitachi\\_01.pdf](https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/keiei_design/pdf/hitachi_01.pdf))



## 事業戦略の理解や**新規事業の構想**と、知財の役割の認識及びその戦略の明確化

### 知的財産部門で2日間のワークショップを開催

- 第1日
- ① 経営デザインシート（以下KDS）の理解（内閣府資料ベース）
  - ② Key Questionsを使って参加者各自がKDSを作成  
（各自が事業でやりたいことや想いを描くように）
  - ③ 作成したKDSの1つを発表・議論し、KDSの理解を深化

- ④ **事業部との対話等により、KDSをブラッシュアップ**  
特に、「これから」の明確化、「移行戦略」の具体化、  
その上で知財の役割と戦略の明確化、を実施

- 第2日
- ⑤ 価値創造ストーリーを物語るように、**作成したKDSを発表**（全員）  
発表されたKDSについて将来の価値起点での議論を実施
  - ⑥ 今後のKDSの有効な使い方について意見交換



作成したKDSの発表  
(2回ともweb会議で開催)

### 経営デザインシートを活用した感想・効果

- ・ 事業戦略を、①聞き出したいとき、②一緒に考えたいとき、③提案したいとき、のいずれにも使える。共通認識を醸成するのに有効なツールとして活用していきたい
- ・ 顧客協創により**お客様と共に価値から議論して実現に落とし込む過程で活用すると効力を発揮**できる。お客様と共に経営デザインシートの考え方を共有していきたい
- ・ 価値視点で事業をデザインすることができ、その視点から技術の新たな可能性を発見できる
- ・ **ありがたい姿からのバックキャストやビジネスモデルを踏まえた発明創生活動**に役立てたい
- ・ 考え方が重要なので、意識していきたい（「これから」－「これまで」＝「移行戦略」等）
- ・ **仕事にワクワク感**が出てくる点もうれしい

経営デザインシートの活用事例

図9 株式会社日立製作所における経営デザインシート活用事例

大企業向けの普及実践エコシステムを図10（次ページ）に示す。実践者は大企業であり、支援者（紹介・仲介）、支援者（専門家）の各役割を担うのは経営あるいは企業開示のコンサルティングを行う企業等が考えられる。例えば、アビームコンサルティング株式会社は「経営者の”想い”を形にし、将来構想及び実現に向けたストーリーをデザインするためのフレームワーク」と題し、大企業版経営デザインシートを作成し、実際のコンサルティングの現場で活用している<sup>9</sup>。実践者については大企業の経営者あるいは事業部門の責任者が想定される。経営者だけではなく、事業部門の責任者が経営者視点でその事業の将来を構想するときにも価値デザイン経営の考え方及び経営デザインシートは有効である。その際に経営者は事業部門の責任者に対してその会社全体のパーパス、ビジョンを示し、事業部門の責任者がそれに沿って担当事業の将来を構想できるように促す、あるいはそういった環境を整えることが好ましい。

<sup>9</sup> 「大企業版経営デザインシート | アビームコンサルティング」  
([https://www.abeam.com/jp/ja/service\\_line/strategy\\_bt/management\\_sheet](https://www.abeam.com/jp/ja/service_line/strategy_bt/management_sheet))

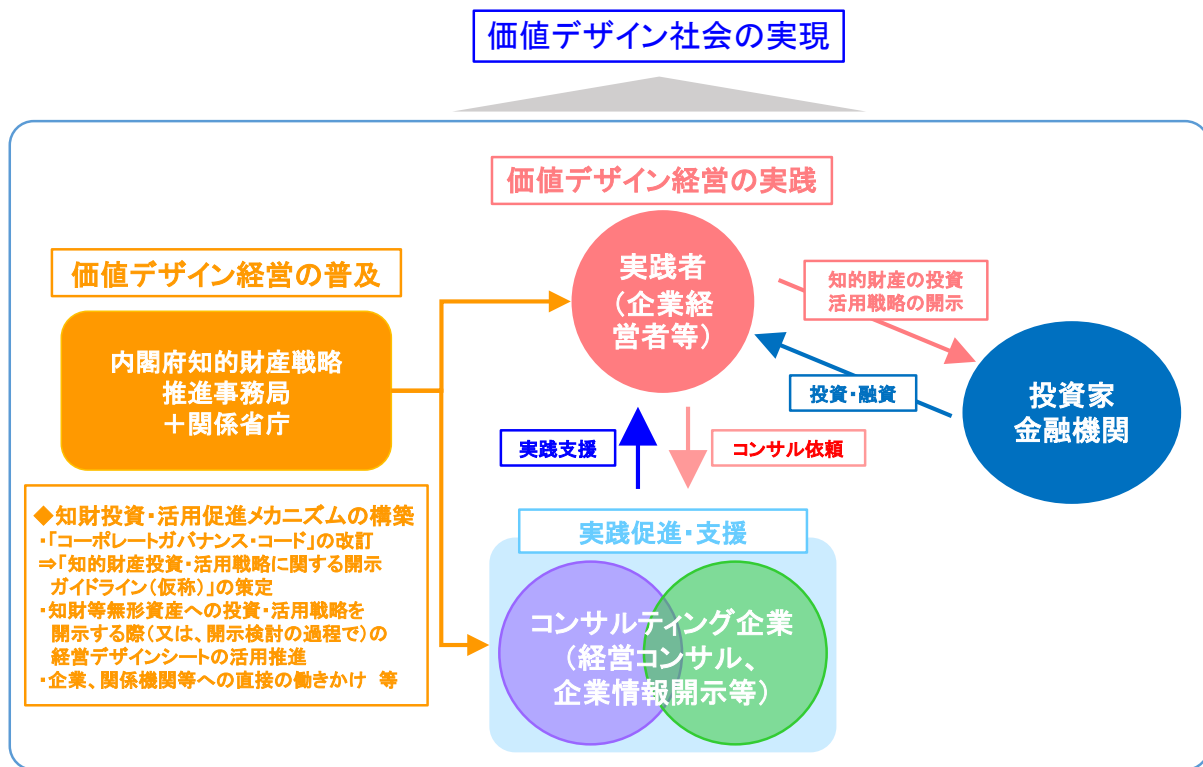


図 10 大企業向け普及実践エコシステム

こういったコンサルティング企業から価値デザイン経営の考え方と経営デザインシートの紹介、実践支援が大企業に対して行われることが期待される。そして、「知的財産投資・活用促進メカニズム」(後述)に基づき、企業が統合報告書等で知的財産の投資・活用戦略を積極的に開示し、機関投資家や金融機関からの資金流入が促されることが期待される。

図 10 の大企業向け普及実践エコシステムにおいて期待される各主体のアクションアイテム(例)を以下にまとめる。

○実践者(大企業経営者、事業部門責任者等)

- ・ 統合報告等において、自社の知財等無形資産への投資・活用戦略を開示する際(又は、開示検討の過程で)経営デザインシートを活用。経営デザインシートの作成を通して価値デザイン経営の必要性を認識し、実践。
- ・ 経営戦略等の検討を支援するコンサルティング企業等を通じて、価値デザイン経営を認識し、実践。

○支援者(紹介・仲介)、支援者(専門家)(コンサルティング企業等)

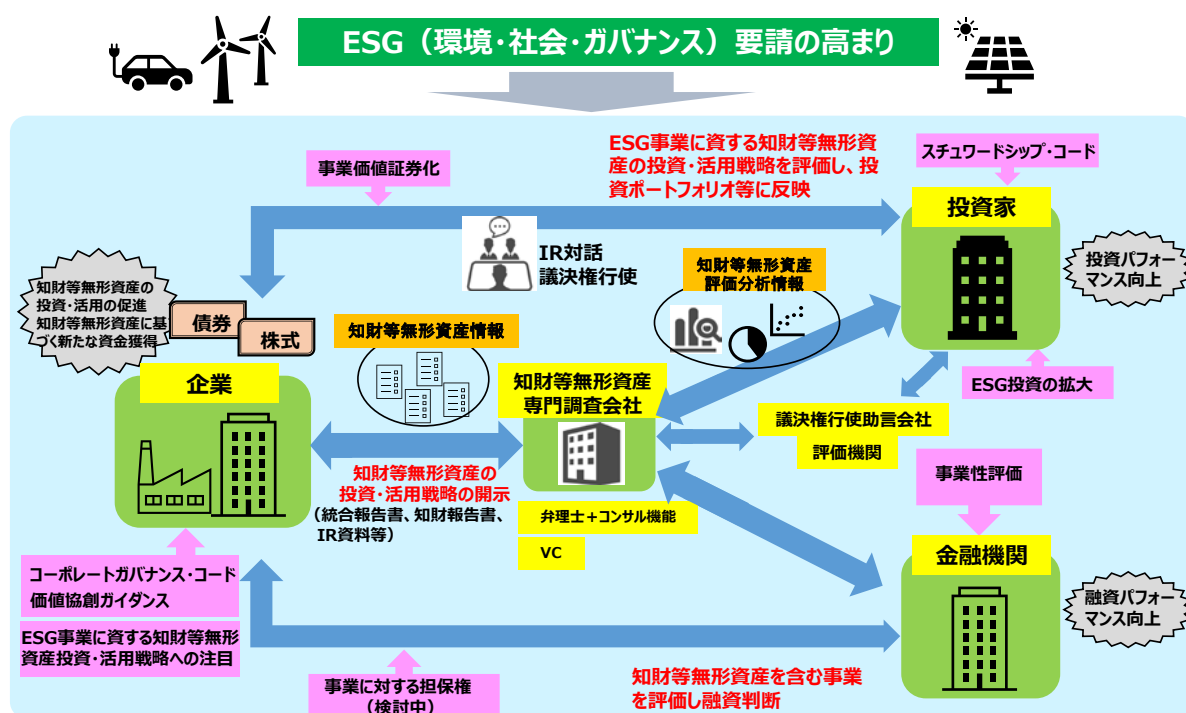
- ・ 価値デザイン経営の趣旨・必要性に基づき、企業のコンサルティングに価値デザイン経営の考え方を活用。その際、経営デザインシートのアレンジなどの取組の深化。



○内閣府知的財産戦略推進事務局

- ・ 司令塔として、基本指針に基づく経営デザインシートの普及実践状況のモニタリング。必要に応じて、基本指針の見直しや再定義。
- ・ 関係省庁、賛同者・協力者（日本知財学会経営デザイン分科会等）との連携を強化。
- ・ 活用事例等の収集と展開。また、ベストプラクティスの分析と展開。

< (参考) 構想委員会における「知的財産投資・活用促進」の検討 >



近年 ESG（環境・社会・ガバナンス）投資要請の高まりに加えて、機関投資家による ESG 投資において知財情報を活用する動きも見られる。例えば、年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）は、米国の MSCI 社の手法で投資先企業の特許データを分析し、二酸化炭素排出削減につながる低炭素関連の特許をスコアリングした<sup>10</sup>。また、海外の機関投資家の声<sup>11</sup>からも、そのような動きが把握できる。

また、本年6月に改訂される予定の「コーポレートガバナンス・コード」においては、上場会社は、知的財産への投資について、自社の経営戦略・経営課題との整合性を意識しつつ分かりやすく具体的に情報を開示・提供すべきであること、取締役会が、知的財産への投資の重要性に鑑み、経営資源の配分や、事業ポートフォリオに関する戦略の実行が、企業の持続的な成長に資するよう、実効的に監督を行うべきであることが盛り込まれる方向で検討が進んでいる。

このような流れを受け、知的財産投資・活用促進メカニズム構築に向けた取組として、「知的財産投資・活用戦略に関する開示ガイドライン（仮称）」の策定や、知的財産投資・活用戦略の開示における経営デザインシートの活用などが検討されている。

<sup>10</sup> 「環境規制で日本株上昇 GPIF 試算、特許に潜在価値」『日本経済新聞』、2020年10月22日、電子版 (<http://www.nikkei.com>)

<sup>11</sup> 第3回構想委員会（本会合）資料1事務局説明資料

(<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/tyousakai/kousou/2021/dai3/siryou1.pdf>)

## 中小企業・スタートアップ

- ▶ 内閣府知的財産戦略推進事務局を中心に、関係省庁・日本知財学会等の関係者と連携し、価値デザイン経営の普及実践を推進。価値デザイン経営の実践ニーズを拡大。
- ▶ 価値デザイン経営を促す仕組み・動力源を強化。価値デザイン経営の実践ニーズの拡大に応じて、支援者を充実。支援者をプールし、そのリストを用意するなど、実施者（企業）への支援者サービス提供を工夫。
- ▶ 更なる実践ニーズの拡大に応じて、引き続き支援者層を充実化。支援者層の拡大を踏まえて、セミナーや検定など、支援の質を維持・担保する仕掛けを検討。

現状の中小企業・スタートアップへの普及実践エコシステムを図 11 に示す。企業経営者は価値デザイン経営の実践者であり、多様な価値創造メカニズムを生み出すことで、支援者（紹介・仲介）及び支援者（専門家）とともに価値デザイン社会を実現する。

支援者（専門家）は、企業経営者を直接支援する者であり、価値デザイン経営の普及活動や、企業経営者からの支援要請に基づき経営デザインシートの作成支援等を行う支援者

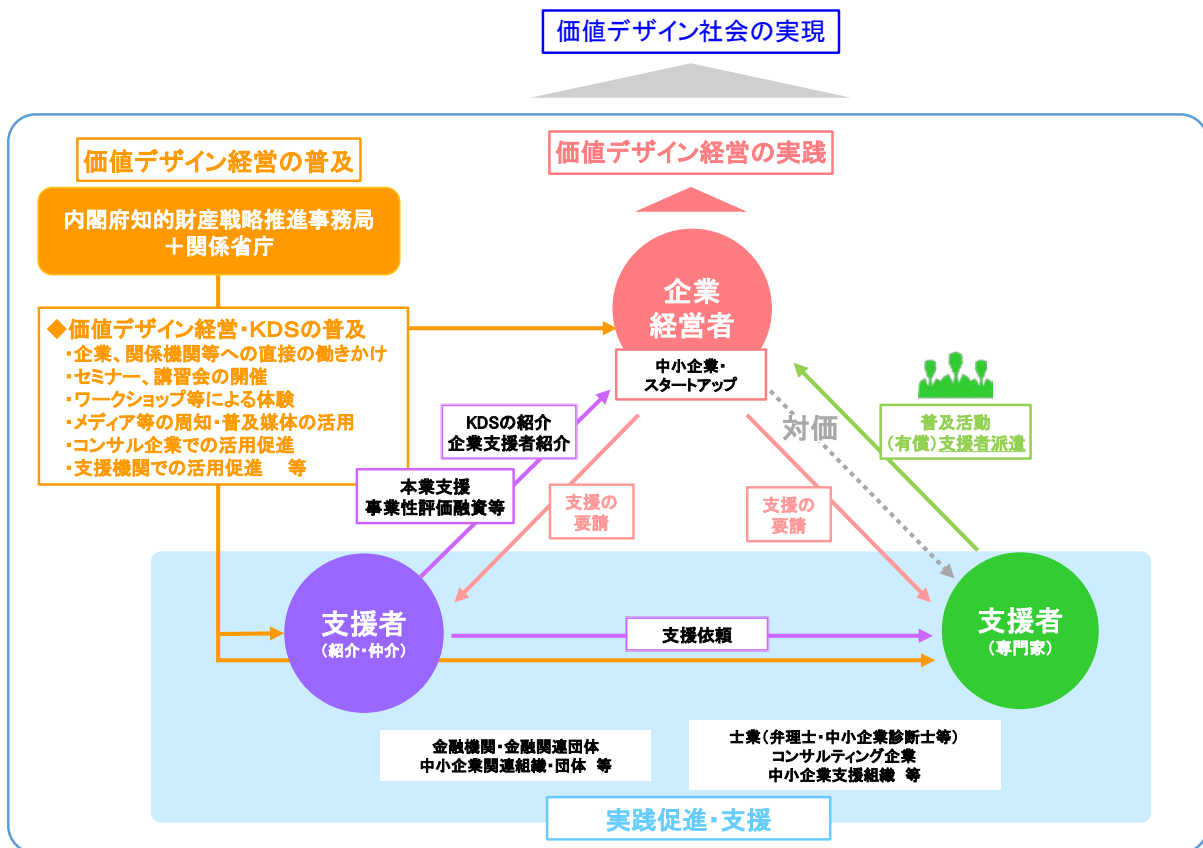


図 11 中小企業・スタートアップ向け普及実践エコシステム（現状）

の派遣を行う。具体的には、前述の「(3) As Is (これまでの姿)」に示した各事例のとおりである。

支援者(紹介・仲介)は、企業経営者に対して経営デザインシートの紹介を行っており、支援者(専門家)に企業経営者に対する支援を依頼する場合もある。こちらについても具体的な事例は、前述の「(3) As Is (これまでの姿)」に示した各事例のとおりである。

支援者(紹介・仲介)および支援者(専門家)は、金融機関・金融関連団体、中小企業関連組織・団体等、弁理士・中小企業診断士等の各士業、コンサルティング企業、中小企業支援組織等である。例えば金融機関等が支援者(紹介・仲介)および支援者(専門家)の両方を担うこともある。

また、内閣府知的財産戦略推進事務局が中心となり、経営デザインシートの普及に向けた取り組みとして、関係省庁及び関係者(日本知財学会等)と連携し、協力を得つつ、表1に示したとおり、個別機関、企業等への働きかけ、セミナーやメディアでの経営デザインシート紹介、ワークショップの開催等を行っている。この結果、企業経営者に対し、経営デザインシートの作成を介して価値デザイン経営の実践は促されている。さらに、経営デザインシートの活用手法についての間合せが内閣府知的財産戦略推進事務局にあるなど、経営デザインシートは一定の広がりが見られる。

これまでの普及活動を、より一層強化した場合の普及実践エコシステムが図12である。

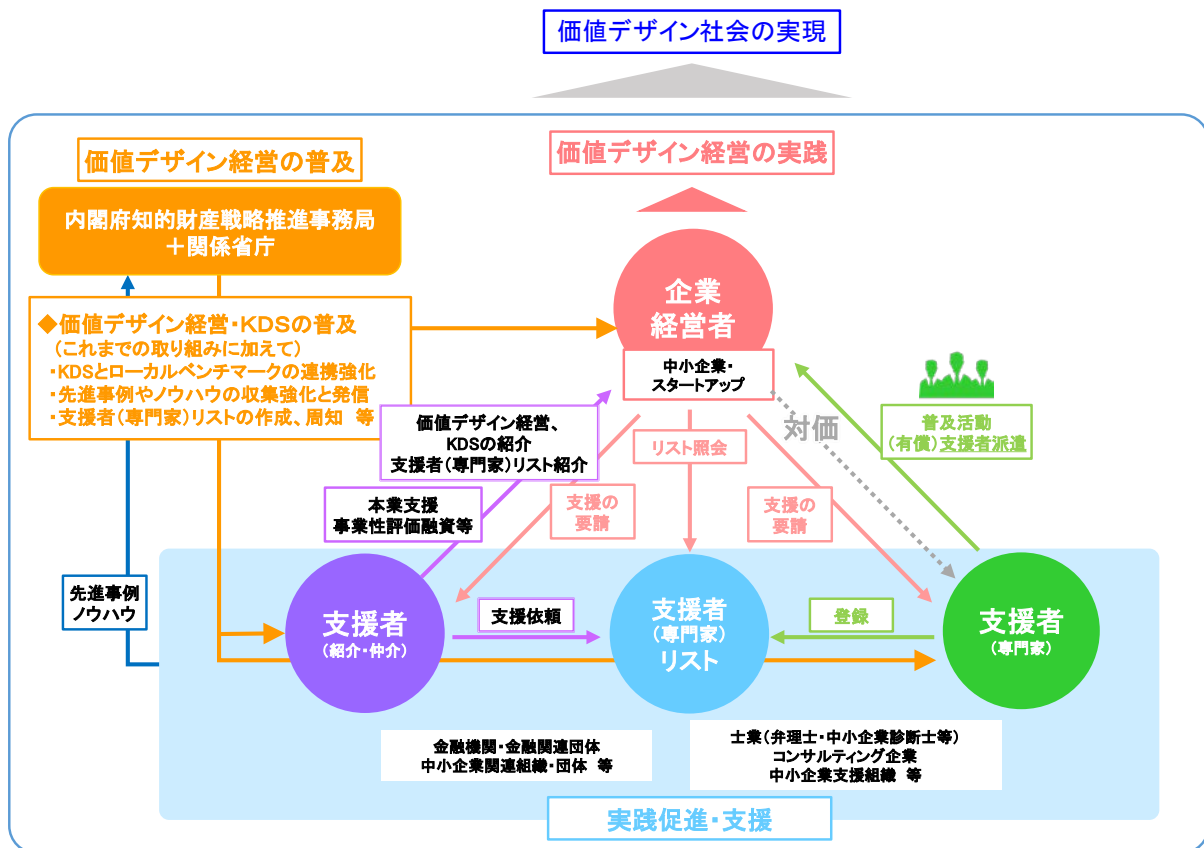


図12 中小企業・スタートアップ向け普及実践エコシステム (普及実践活動の強化)

例えば、経営デザインシートとローカルベンチマーク（企業の経営状態の把握、いわゆる「健康診断」を行うツール）<sup>12</sup>との連携強化や、中小企業と金融機関のコラボレーションによる先進事例やノウハウの公表、共有等が今後のアクションアイテムとして考えられる。これにより、支援者（紹介・仲介）の経営デザインシートへの意識を高め、経営デザインシートのニーズが高まり、支援者（専門家）への価値デザイン経営の普及及び実践が促されることが期待される。

価値デザイン経営の支援ニーズの拡大に伴って、例えば、支援者（専門家）のうち特に価値デザイン経営、経営デザインシートへの理解が深く、また企業経営者に対する支援実践も豊富な者をプール化してリストに掲載し、「支援者（専門家）リスト」として公表することが考えられる。これにより、支援者（紹介・仲介）が企業経営者から相談を受け、それに応えるための支援メニューとして経営デザインシートを選択した際に、同リストを参照してその企業経営者に合った支援者（専門家）を紹介するといった使い方が可能となる。

また、内閣府（知的財産戦略推進事務局）及び関係省庁から金融機関の関連団体等の支援者（紹介・仲介）に対して、経営デザインシートに加えて価値デザイン経営の考え方についても改めて広く伝え、企業経営者に対してより一層価値デザイン経営の考え方が広まるようにすることも重要である。

図 12 に示した中小企業・スタートアップ向けエコシステムを実現するためのアクションアイテム（例）を以下にまとめる。

#### ○企業経営者（中小企業、スタートアップ）

- ・ 支援者（紹介・仲介）からの働きかけにより、価値デザイン経営の必要性を認識し、実践。
- ・ 支援者（専門家）リストから自社に適した支援者を選定し、支援を申し入れ。

#### ○支援者（紹介・仲介）

- ・ 価値デザイン経営の趣旨・必要性に基づき、企業経営者との接点に応じて、企業経営者に価値デザインの考え方を普及。
- ・ 価値デザイン経営の支援者（専門家）又は企業支援者リストを企業経営者に紹介し、支援を受ける中での価値デザイン経営の実践を促す。

#### ○支援者（専門家）

- ・ 価値デザイン経営の趣旨・実践手法等への理解の維持・深化。
- ・ 適切な企業支援者を、支援者プールへ登録。要請に応じて、企業支援者を企業に派遣。

#### ○内閣府知的財産戦略推進事務局

- ・ 司令塔として、基本指針に基づく経営デザインシートの普及実践状況のモニタリング。必要に応じて、基本指針の見直しや再定義。
- ・ 関係省庁、賛同者・協力者（日本知財学会経営デザイン分科会等）との連携を強化（例：ローカルベンチマーク、よろず支援拠点、知財総合支援窓口等との連携強化、中小企業

<sup>12</sup> 経済産業省「ローカルベンチマーク（通称：ロカベン）」

([https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei\\_innovation/sangyokinyu/locaben/](https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/sangyokinyu/locaben/))

関連書籍・発行物への経営デザインシート掲載の推進、各種イベント、セミナー等での普及等)。

- ・ 活用事例等の収集と展開。また、ベストプラクティスの分析と展開。

○関係省庁（経済産業省（特許庁・中小企業庁）、金融庁）

- ・ 「価値デザイン経営の普及実践。経営デザインシートの利活用促進」への連携・協力。
- ・ （経済産業省）イベントや事例報告等を通じた、経営デザインシートの普及への引き続きの協力。ローカルベンチマークと経営デザインシート双方の特徴を活かした両ツールの活用の促進（連携強化）。
- ・ （金融庁）イベントや事例報告等を通じた、経営デザインシートの普及への引き続きの協力。

図 12 に示すエコシステムが機能することで、価値デザイン経営の実践ニーズが増加し、それとともに、①十分な支援者（専門家）の確保と提供、②支援者（専門家）の質の維持・向上が必要となる。これら将来必要になるとと思われる以下の機能を追加した普及実践エコシステムが、図 13 である。

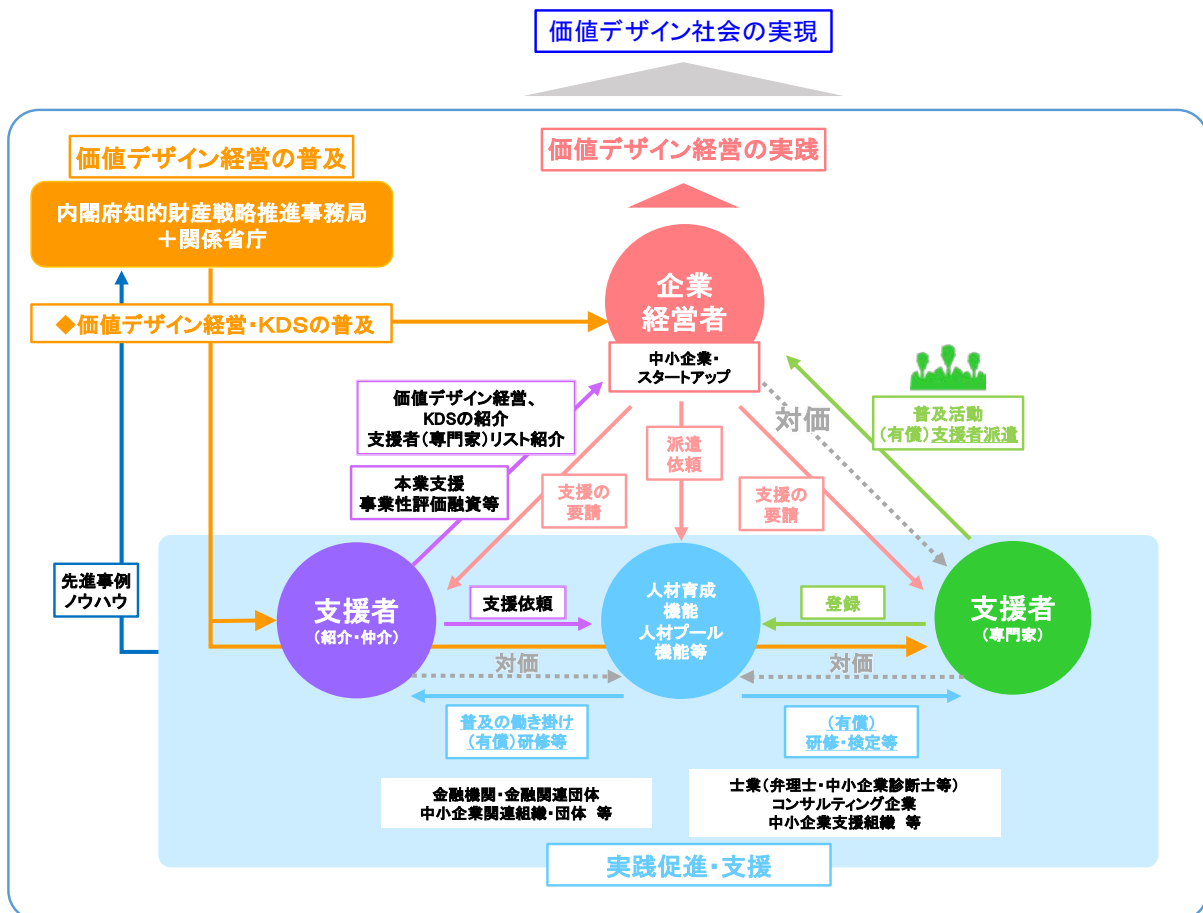


図 13 中小企業・スタートアップ向け普及実践エコシステム (将来必要となる機能)

- ▶ 価値デザイン経営の実践、価値デザイン経営の考え方に則った経営デザインシートの活用を支援する人材の育成、経営デザインシートの活用に関するノウハウの集約と関係者間での共有、価値デザイン経営等の普及に資する各種ツール・コンテンツの開発（価値デザイン経営の本旨を明確化し、分かりやすく伝えるためのコンテンツ、既存ツールのカスタマイズを含む）と提供、支援者（専門家）に対する研修・検定制度などの、支援の質を維持・向上させる機能。
- ▶ 価値デザイン形成の実践、経営デザインシートの活用を支える人材プールを運営・管理し、同人材の紹介を行う窓口機能（例：各関係者とのネットワークの強化、簡便に支援者へアクセスできる仕組等）。
- ▶ 支援者（紹介・仲介）と支援者（専門家）の橋渡し機能。
- ▶ 価値デザイン経営に関する支援者（紹介・仲介）、支援者（専門家）への働き掛けやサポート（例：説明会や個別サポート、企業支援における伴走型のサポート）

これらの機能を担う組織や団体は、その自走に向けて官民で引き続き議論することが必要であるが、その時点での状況や実現可能性を踏まえて検討されることも必要である。また、これらの機能が実装されることで、図 13 に示すエコシステムでは、金融機関が事業性評価の一環として経営デザインシートを活用する場合には、例えば、以下の流れが生じることが期待される。

- ① 金融機関が取引先の中小企業に対して、本業支援として価値デザイン経営の実践を提案する。具体的には経営デザインシートの作成による将来構想の見える化と、それに基づく資金需要から融資及び本業支援を提案。併せて価値デザイン経営や経営デザインシートの概要説明、自ら専門家として支援するほか必要に応じて支援者プールの紹介も行う。
- ② ①の提案を受けた中小企業は、金融機関から紹介を受けた支援者プール（その窓口）に支援者リストを照会し、自社に合っている企業支援者の派遣を要請。
- ③ ②の要請を受けた支援者（専門家）は、中小企業に対して価値デザイン経営の考え方や経営デザインシートを説明。経営デザインシートを用いて、中小企業と共に将来提供する価値を描き移行戦略を構築。なお、支援者（専門家）は、研修や検定等によって価値デザイン経営・経営デザインシートに対して十分な理解を持つ。
- ④ ③の支援を受けた中小企業は、経営デザインシートの作成をとおして得られた、新たな価値創造メカニズムと移行戦略を金融機関に提示。金融機関はそれを踏まえ、中小企業に対して資金供給及び本業支援を実施。

このように、図 13 に示す普及実践エコシステムでは、支援者（紹介・仲介）は、上記機能を担う組織や団体から普及の働きかけや有償の研修等を受けることにより、価値デザイン経営という考え方の必要性を認識し、それを企業経営者に伝えて共有することが求められる。また、経営デザインシートの活用を支える人材プールを企業経営者に対して周知する役割も求められる。



## 自治体

▶ 様々な場を活用して自治体等の事例を横展開。価値デザイン経営の考え方を普及。

価値デザイン経営は企業だけではなく、価値の提供主体となり得る自治体においても有効な考え方である。企業に限らず様々な主体が価値デザイン経営の考え方実践することが、価値デザイン経営の普及、そして、価値デザイン社会の実現を加速させる点から望ましい。

例えば、地域価値ワーキンググループ報告書『地域は変わる～「地域価値エコシステム」の提言と知財戦略～』<sup>13</sup>では、

新型コロナ危機とそれに続くニュー・ノーマルにおいて、従来提供してきた価値を抜本的に見直し、目指したい提供価値を再定義する地域も少なからず現れると考えられる。その際、「経営デザインシート」(後述)で提唱している「価値デザイン」、すなわち、地域特有の価値観や存在意義を再確認し、将来において実現したい価値を形にするとともに地域内外のステークホルダーとの共創を通じて明確化し、それを実現するための戦略を策定するという価値デザインの方法論が有効である。

と述べられているとおり、地域の企業・自治体・大学等の各主体が、地域が将来実現したい価値を明らかにし、それを実現するための戦略を策定する際に経営デザインシートを用いることが有効である。

上記報告書では、前橋市の取組(前橋市のトランスフォーメーション)を、経営デザインシートの形で整理、分析した結果が報告されている。図14に示す経営デザインシートは前橋ビジョン「めぶく。」の整理、分析結果を示しており、「首長が変わっても方針が変わらないよう、また、外部視点を取り入れるよう、50年後、100年後でも不変のビジョン(Where good things grow めぶく。)を、外部専門家とともに策定」することなどが重要であることが示されている。図15に示す経営デザインシートは前橋ビジョン「めぶく 2.0」の整理、分析結果を示しており、「めぶく。」がさらに詳細かつ具体的になり、これからの提供価値を、「デザイン都市」、「Green & Relax」、「IT(イト)の町」、「人が育つ街」の4つのキーワードで表していることが分かる。

その地域において将来実現したい価値を形にし、それを実現するための戦略を策定する方法論としての価値デザイン経営、経営デザインシートを、図14及び図15に示す前橋市の例のような取組と併せて、関係者へのセミナー等をとおして様々な地域に普及することが重要である。

<sup>13</sup> 知的財産戦略本部構想委員会地域価値ワーキンググループ報告書「地域は変わる～「地域価値エコシステム」の提言と知財戦略～」

([https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/tyousakai/kousou/chiiki\\_kachi\\_wg/pdf/houkokusho.pdf](https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/tyousakai/kousou/chiiki_kachi_wg/pdf/houkokusho.pdf))



・水と緑と詩のまち

自社の目的・特徴

## これまで (2013年頃)

### 資源

- ・東京駅から1.5時間
- ・豊かな緑、自然
- ・明治維新の基盤となった生糸産業
- ・県庁所在地であること
- ・充実した医療、教育
- ・暮らしやすさ

### 知財

- ・アーツ前橋
- ・前橋文学館
- ・赤城山
- ・製糸産業の遺産(シルク建築の建物など)

### ビジネスモデル

- ・観光収入
- ・既存産業
- ・地域内循環(地産地消)

### 知財の果たしてきた役割

- ・集客(観光)

### 価値

提供してきた価値

- ・(観光客へ)非日常体験、知的好奇心を満たす。
- ・(地元住民へ)各種公共サービスの提供

提供先から得てきたもの

- ・観光収入
- ・税金

### これまでの外部環境

+

- ・有名観光スポットがない
- ・行政主導まちづくりの限界
- ・前橋市人口減少
- ・厳しい地方財政
- ・公共交通が不便
- ・街中の魅力不足
- ・一貫した強いコミュニケーションの欠如
- ・地元の人たちは諦めている

-

- ・東京一極集中(若者、産業)

### 経営方針

## 移行戦略

移行のための課題

- ・観光に頼らないまちづくりが必要
- ・みんなが共感するまちづくりのビジョンがない
- ・首長が変わるたびにまちづくりの方針が変わる

### 必要な資源

- ・街を変えたいと思う人々、熱い想いを持つ人々
- ・サポーター、仲間(前橋商工会議所)
- ・自治体(前橋市)、大学(共愛学園)
- ・外部専門家(KMS TEAM)※コミュニティのデザイナー会社

解決策(民と官両方の取組を記載)

- ・**首長が変わっても方針が変わらないよう、また、外部視点を取り入れるよう、50年後、100年後でも不変のビジョン(Where good things grow めぶく.)を、外部専門家とともに策定し、その下で民間主導のまちづくりを行う**
- ・**民と官の真の連携(上下ではなく対等な連携)**
- ・(一社)前橋まちなかエージェンシー(前橋ビジョン「めぶく。」の具現化を担い、前橋のまちづくりに貢献)の設置
- ・太陽の会(市内に拠点に置く企業家有志により結成。参画企業は毎年、まちづくりのために寄付金を拠出)の設置
- ・民間が主体となってさまざまなまちづくりを行う
- ・多様性、寛容性、暮らしやすさをベースに街や人が幸せになるための新しい価値の創造(めぶく)でチャレンジするピトヤコトを支援する
- 都市魅力アップ共創推進事業(民間の尖った提案を最大限活かすために、競争入札に囚われない行政の仕組み)の活用

## これから (50,100年後)

### 資源

- ・前橋ビジョン「めぶく」
- ・前橋を変えたいと思う人々
- ・前橋に新たに集まるナレッジワーカー、クリエイティブ人材
- ・“刺激”と“Relax”が両立する環境
- ・“多様性”“寛容性”

### 知財

- ・都市が提供する“刺激”と自然が提供する“Relax”
- ・新しい価値の創造への支援

### ビジネスモデル

- ・ナレッジワーカーと地元産業とのコラボによってイノベーション、新デザイン、新ビジネスの創出を促し、地域経済を活性化させる。

### 知財の果たす役割

- ・ナレッジワーカーによるイノベーション、新デザイン、新ビジネスの創出の促進

### 価値

提供する価値

- ・(ナレッジワーカーへ)働きやすさ、やりがい、創造する喜び、リラククス
- ・(地元住民へ)充実した教育や医療、インフラ設備、人口増加、活気ある街の雰囲気

提供先から得るもの

- ・ナレッジワーカーと地元産業とのコラボによって生まれるイノベーション、新デザイン、新ビジネスから生まれる収入(税金)

図 14 経営デザインシート① ～前橋ビジョン「めぶく。」～



水と緑と詩のまち  
世界一美しい水と緑につつまれたデザイン都市まえばし  
個人が主役の豊かで持続可能なスーパースティ

前橋ビジョン「めぶく。」、Where good things grow.  
Green & Relax 構想、前橋市アーバンデザイン  
経営方針 まちづくりのビジネス化

## これまで (2019年頃)

### 資源

- 前橋を変えたいと思う人々
- 太陽の会
- 全国初の自動運転バス有料営業、ワンマイルタクシー(実証実験中)
- ICTするくプロジェクト
- EBPMの推進(超スマート自治体研究協議会)

### 知財

- 前橋ビジョン「めぶく。」
- 太陽の鐘
- GRASSA等が提供する美しいチャレンジ系の食
- 街のリビングとなる日井屋プロジェクト
- 自動運転の実証実験データ

### ビジネスモデル

- 既存産業 観光収入
- 新規産業(新規オープン)店舗、自動運転バス等
- GIA(群馬イノベーションアワード)、GIS(群馬イノベーションスクール)等のクリエイティブ人材の集積により起業家、新規産業を増やす。

### 知財の果たしてきた役割

- 集客(観光)
- 生活の質向上(地元住民へ)

### 価値

提供してきた価値

- (観光客へ)非日常体験、知的好奇心を満たす。
- (地元住民へ)各種公共サービスの提供、新しい交通手段、将来へのワクワク感

提供先から得てきたもの

- 観光収入
- 税収
- 自動運転、ワンマイルタクシーに対するフィードバック

### 弱み

- 5G
- スマートシティモデル事業(国土交通省)に採択された
- 前橋ビジョン「めぶく。」が行政全体、市民全体へまだ浸透していない。
- ビジョンを実現する人手が足りない

## 移行戦略

### 移行のための課題

- IT企業等のナレッジワーカーを呼び込むための準備
- 地方創生の真の先進モデルとなるための規制緩和や補助金等の国の支援が必要
- まちづくりのビジネス化に伴う、銀行、企業の協力・支援
- 市民、議会等の理解・協力が必要

### 必要な資源

- IT企業等のナレッジワーカー(クリエイター)、行政、企業等によるまちづくりのビジネス化の仕組、制度、協力、支援
- 前橋ビジョン(Where good things grow)「めぶく。」が市民や民間に浸透するための解釈やイメージの次のステータス構築とキーコンテンツ等(前橋ビジョン「めぶく2.0」)

## これから (50,100年後)

### 資源

- デザイン都市: 0の広場、白井屋
- 世界のエフ、シエラ/レジデンス
- Green & Relax: 0の広場、緑にざれた小道、赤城山、広瀬川
- IT(イト)の町: Data Center, MeaS, UMB、随時証、ed-tech、Medical
- 人が育つ街: GIA/GIS、Team Lab、ed-tech、大学教育支援、リカレント

### ビジネスモデル

- デザイン都市: 世界的建築家の活用、食のデザイン
- Green & Relax: マチナカノの森化、自然の資産の活用
- IT(イト)の町: 最新技術の実証実験特区、住民ファーストなテクノロジーの活用
- 人が育つ街: 起業家の支援、最先端の教育

### 知財の果たす役割

- ナレッジワーカーによるイノベーション、新デザイン、新ビジネスの創出の促進
- スーパースティのイノベーション構築

### 価値

提供先から得るもの

- Well-being/Well-design
- 「デザイン都市」
- 「Green & Relax」
- 「IT(イト)の町」
- 「人が育つ街」
- (↓)
- 新ビジネスから生まれる収入(税収)

### これまでの外部環境

- 5G
- スマートシティモデル事業(国土交通省)に採択された
- 東京一極集中(若者、産業)

### デザイン都市: 感度の高いまちが住みかたになる、住んでいる人や子供のデザイン・アートに対する感性が育つ/地元の意味と味の可能性が拓ける

Green & Relax: 都市/最先端の仕事と暮らし、自然を感じる人財がい、生活/まちづくりでも心地よさを感ぜられる街  
IT(イト)の町: 高橋達也子氏も、圧倒的に便利でい、生活/日本のデジタル産業の可能性を説いて、拡張できる街/デジタルの才情が集い、出せる街  
人が育つ街: いづつになっても、学びが止まり、起業(チャレンジ)できる街/最先端のデジタル教育を子供・女性・高齢者も受けられる/体当たりも、もの「一流の人」に集めて、感動が育つ街

図15 経営デザインシート② ~前橋ビジョン「めぶく2.0」~

## 大学

- ▶ 将来の価値デザイン社会を担う人材として、大学での取組は重要。例えば、企業インターンシップの取組などの、先進事例を積極的に発信。

図 16 に国際ファッション専門職大学における経営デザインシートの活用例の概要を示す。国際ファッション専門職大学では、学生が自身の将来を構想するためのツールとして経営デザインシートを活用し、価値デザイン経営の考え方を学ぶ機会を提供。さらに、インターンシップ先の企業の将来を学生が経営デザインシートで描くことで、当該企業の理解を深めるとともに、企業と学生とのコミュニケーションの促進を図っている。

インターンシップにおける経営デザインシートの活用方法の詳細は図 17 (次ページ) に示すとおりである。インターンシップ前とインターンシップ中にそれぞれ経営デザインシートで実習先企業の将来を描く。この取り組みは、「価値デザイン社会の担い手」の育成や「価値デザイン経営という思考方法」の習得を目的としており、このような取り組みが他大学にも広がり、学生のうちから価値デザイン経営を理解する人材が増え、価値デザイン社会の実現の加速化が期待される。

大学教育に価値デザイン経営の考え方や経営デザインシートが導入されることによって、学生が自身の将来を描いた上で進学先や就職先を選び、自身の在りたい姿を実現できるようになることが期待される。

また、大学自身の経営改革に、経営デザインシートが有効との意見がある。今後「教育」と「経営」の2つの観点から、経営デザインシートが大学に広く普及することが期待される。

### 大学教育での初導入、インターンシップ学生と企業でつくる企業価値デザイン志向の未来

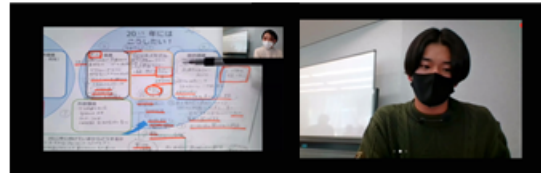
地域企業・地方連携ゼミ:600時間の長期臨地実習(インターンシップ)を行う3年次の学生・指導教員対象に経営デザインシートについての講義を開催し、実際に自らの10年後を構想するワークショップを行った。今後受け入れ先企業の資源→ビジネスモデル→価値の視点の企業分析を行い、受け入れ先企業の経営デザインシートを作成。経営をデザインするという思考方法の習得が期待でき、また、企業と学生のコミュニケーションツールとして、大学全体で活用することを検討する。

#### 【講義】

テーマ:「将来を描く経営デザインシート～価値デザイン社会を目指して～」  
講師:内閣府知的財産戦略推進事務局  
内容:経営デザインシート制作の目的  
活用方法および制作事例について  
【ワークショップ】学生各々が、10年後の  
なりたい自分を構想して経営デザイン  
シートを作成した。数名の発表・学生間での議  
論、講演者からの論評を実施した。



“思い描けないと書けない時代”  
これまでの価値を生み出す仕組みを把握し、  
ニーズやウォンツに訴求できるこれからの  
価値を生み出す仕組みを構想することが  
重要であることが学生に語り伝えられた。  
内閣府知的財産戦略推進事務局



制作したシートを発表する学生 松元洋平さん

### 経営デザインシートを活用した感想・効果

- 「ファッションを通じ高齢者がわくわくする社会をつくる」「グローバル市場でマーケティング活動をする」と明確に将来を描く同級生の発表から強い刺激を受けた。(学生)
- 将来を構想して、今後の学びや身につけるべきものが何か気づくことができた。(学生)
- 学生が受け入れ先企業の将来を構想することが、新しい大学教育となる。(教員)

経営デザインシートの活用事例

図 16 国際ファッション専門職大学における経営デザインシートの活用例



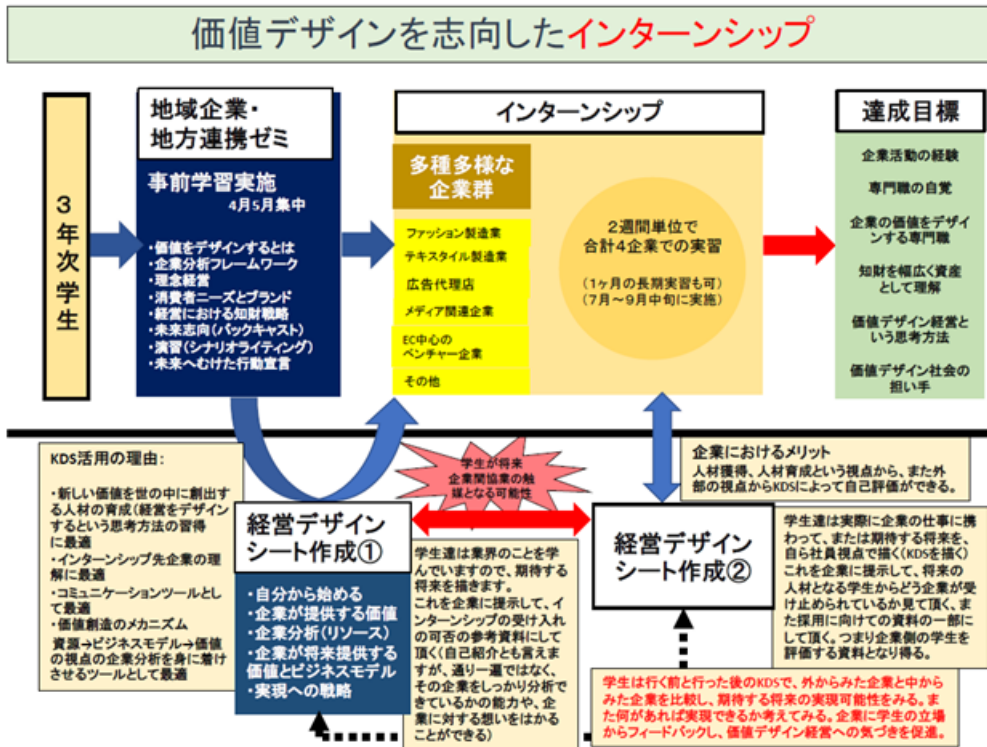


図 17 インターンシップにおける経営デザインシートの活用方法

#### 4. おわりに（普及実践エコシステムの構築に向けて）

WG は、①価値デザイン経営等の普及状況をモニタリングする等普及の司令塔として、また、②民間における価値デザイン経営の実践に向けて、考え方の本旨を明確化するなどその普及に係る必要な取組の検討の場、として設置された。

上記①と②の視点から、基本指針では、経営デザインシートに倣い、Vision、As Is（これまでの姿）、To Be（これからの姿）、To Do（これまでからこれからへの移行戦略）の4つの観点で価値デザイン経営の普及活動をデザインし、To Do として価値デザイン経営が正しく自然に普及し、実践が促される「普及実践エコシステム」を大企業及び中小企業・スタートアップ向けに構築し、普及実践エコシステムを実現するための各関係者のアクションアイテムを示した。また、経営デザインシートの広がりや踏まえ、自治体・大学への普及の方向性も含まれている。さらに、本基本指針では、用語解説を設け、「価値デザイン経営」を解説するとともに、「(4) 経営デザインシート」において、経営デザインシートを構成する(A) (B) (C) (D) パートを描く順番を改めて示し、価値デザイン経営との対応関係を示すことで、価値デザイン経営の考え方を明確化した。

大企業向け普及実践エコシステムでは、機関投資家が ESG 投資において知財情報を活用する動き、そして、コーポレートガバナンス・コードの改訂の動きがあり、価値創造メカニズムを可視化する経営デザインシートに、新たな役割が求められている。また、中小企業・スタートアップ向け普及実践エコシステムでは、価値デザイン経営・経営デザインシートの広がりにつれて、普及の取組に加えて価値デザイン経営等の考え方を正確に伝える仕掛けの必要性が高まり、その結果、経営デザインシートの普及の工夫や、研修やセミナー、検定等の取組も重要となる。このように、基本指針は、価値デザイン経営を取り巻く環境に応じて見直され、関係者による適切なアクションにつなげていく必要がある。加えて、中長期的視点で必要となる機能とその担い手について、検討・議論を深めて行くことも必要である。

普及実践エコシステムの実現に向けて、本基本指針が関係者の目に触れ、官民一体となって、前述のアクションアイテムを参考に、具体的な行動に移ることが期待される。

## 関連資料

## 価値デザイン経営ワーキンググループの検討経緯

第1回（令和2年9月4日 16:00～18:00）

- （1）知的財産推進計画2020における価値デザイン経営の位置づけ
- （2）価値デザイン経営に向けた最新動向

第2回（令和3年1月18日 13:00～15:00）

- （1）価値デザイン経営の普及戦略の策定に向けて
- （2）価値デザイン経営の普及状況

第3回（令和3年3月12日 13:00～15:00）

価値デザイン経営の普及に向けた基本指針（案）について

第4回（令和3年4月23日 書面開催）

価値デザイン経営の普及に向けた基本指針（案）について

## 価値デザイン経営ワーキンググループの開催について

令和 2 年 9 月 3 日  
知的財産戦略本部  
構想委員会座長決定

- 1 「構想委員会の運営について」(令和元年9月 27 日知的財産戦略本部構想委員会座長決定、令和2年7月 28 日一部改正)第4項に基づき、価値デザイン経営の普及の在り方に関する専門の事項を調査させるため、以下のワーキンググループ(以下「WG」という。)を開催する。

### ・価値デザイン経営WG

知財のビジネス価値評価タスクフォース『経営をデザインする』で報告された考え方<sup>※14</sup>(以下「考え方」という。)の理解及び実践の普及は、一定の成果を見ている。しかし、普及ツールたる経営デザインシートについて真のねらいに関する理解やそれを踏まえた活用が十分浸透しているとは必ずしも言えず、未だ普及目的が十分達成されたとは言い難い状況にある。

そのため、構想委員会の下に本 WG を、考え方の普及状況をモニタリングする等普及の司令塔となる組織として開催し、民間による実践に向けて、考え方の本旨を明確化するなど、その普及に係る必要な取組を検討することとする。

- 2 WGの座長及び委員は、別紙のとおりとする。WGの座長は、必要があると認めるときは、委員のほかにオブザーバを参加させることができる。
- 3 WGの座長は、必要があると認めるときは、委員のうちから座長代理を指名することができる。
- 4 WGの座長は、必要があると認めるときは、委員及びオブザーバ以外の専門委員を招いて意見を聞くことができる。
- 5 会議は、原則として公開し、事務局へ事前登録を行った者は傍聴することができる。
- 6 会議資料及び議事録は原則として会議開催後公開する。
- 7 WGの座長は、会議又は会議資料若しくは議事録を公開することにより率直な意見の交換が

---

<sup>14</sup> 知的財産推進計画 2020 に「企業の持続的成長のためにはイノベーションを起こし続ける必要があるが、既存のニーズにそのヒントを求めず、自己固有の価値観・存在意義を確認し、社会に対して実現したい価値とそれを共創・共有する自他の将来像を明確化し、将来像と従来像とを比較することで現在の戦略を策定する、すなわち、自己と他者の過去・現在・未来の価値を統合的に把握する、真の価値デザイン経営の考え方を実践することが重要である。」と記載されている。



損なわれるおそれがあるときその他必要と認めるときは、これらの全部又は一部を非公開とすることができる。

- 8 WGの座長は、委員、オブザーバ、専門委員及び傍聴者に対し、率直な意見の交換が損なわれることのないよう、会議によって知り得た情報を外部で取り扱うときは、発言をした者の所属及び氏名を特定しないよう求めることができる。
- 9 前各項に掲げるもののほか、WGの運営に関する事項その他必要な事項は、WGの座長が定める。

価値デザイン経営ワーキンググループ構成員名簿（12名）

あんど 安藤	さとし 聡	オムロン株式会社取締役
こばやし 小林	まこと 誠	株式会社シクロ・ハイジア代表取締役 CEO
こわせ 強瀬	りいち 理一	株式会社きらぼしコンサルティング代表取締役社長
こんどう 近藤	たいすけ 泰祐	一般社団法人日本知財学会経営デザイン分科会代表幹事
さめじま 鮫島	まさひろ 正洋	弁護士法人内田・鮫島法律事務所 弁護士
せき 関	だいち 大地	株式会社サイバーセキュリティクラウド常勤監査役 公認会計士
たなか 田中	ひとし 仁	株式会社ジズホールディングス代表取締役 CEO
のなみ 野並	あきら 晃	公益社団法人 日本青年会議所 会頭
みやまる 宮丸	まさと 正人	デロイトトーマツコンサルティング合同会社 執行役員
もり 森	としひこ 俊彦	一般社団法人日本金融人材育成協会会長
やまぐち 山口	しゅう 周	独立研究者
◎ わたなべ 渡部	としや 俊也	東京大学未来ビジョン研究センター教授

◎は座長

（敬称略、五十音順、令和3年4月時点）