

経営デザインシートの 「これまで」と「これから」

浜岸広明（内閣府知的財産戦略推進事務局 参事官）

“Past” and “Future” of Business Management Design Sheet

Hiroaki Hamagishi

Counselor, Secretariat of Intellectual Property Strategy Headquarters, Cabinet Office

【要旨】 知的財産戦略本部より 2018 年に公表した経営デザインシートについて、これまでの経緯および概要と、これからの活用の方向性について紹介する。

【キーワード】 経営デザインシート 価値デザイン社会

【Abstract】 Regarding the Business Management Design Sheet released by the Intellectual Property Strategy Headquarters in 2018, I will introduce the history and outline of the Business Management Design Sheet so far and the direction of future utilization.

【Keywords】 Business Management Design Sheet Value Design Society

1. 経営デザインシートの誕生

2018 年 6 月、知的財産戦略本部は、「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。)を公表し、2030 年頃を見据えた日本が目指すべき社会像として「価値デザイン社会」を提唱した。ここで、価値デザイン社会とは、「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」社会であるとしている。(図 1)

また、知的財産戦略ビジョンと同時期に、知的財産戦略本部の「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を体现

したツールとして、経営デザインシートが創作され、「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）」が公表された。

ここで、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（図 2））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ものとされている。

図 1 価値デザイン社会の実現

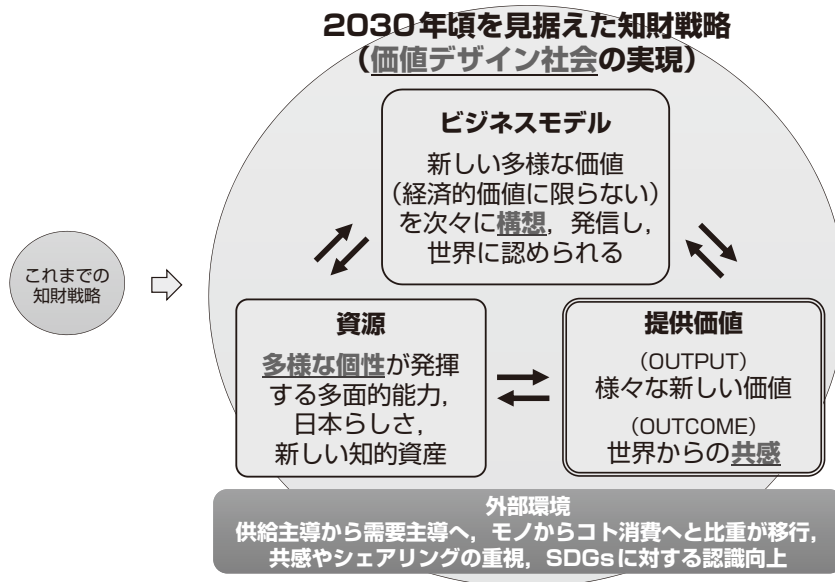
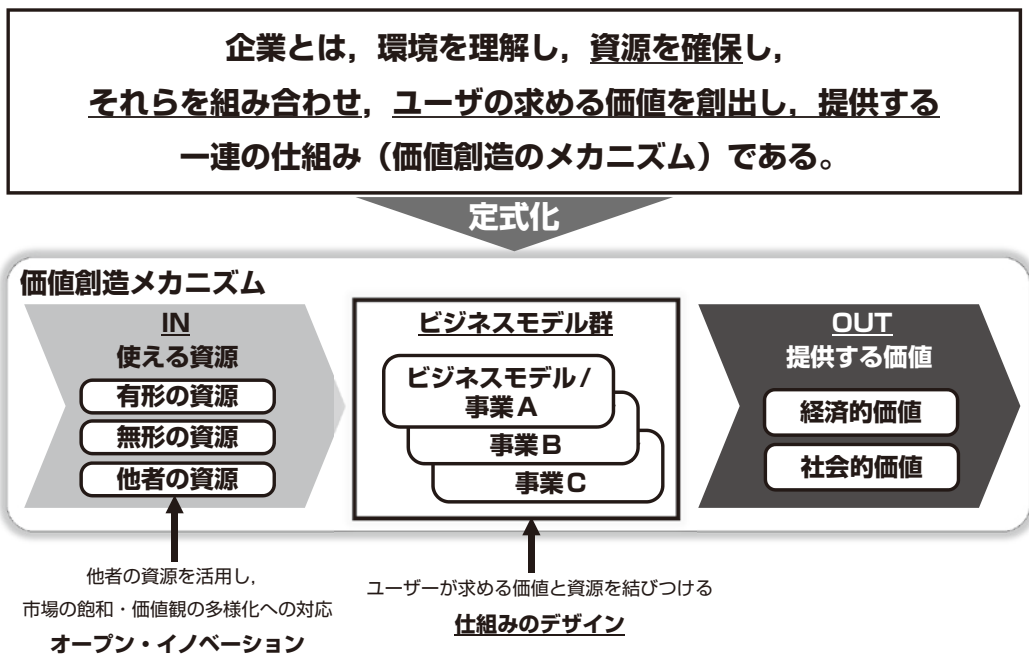


図 2 価値創造メカニズム



2. 経営デザインシートの特徴と効果

経営デザインシートは、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。」

ものである。(図3)

経営デザインシートの特徴として、(1)一枚で全体を俯瞰できること、(2)「これまで」と「これから」で時間軸を意識できること、(3)「自社の目的・特徴」、「事業概要」、「価値」等の想いを記載できること、(4)記載欄が限られているため大切なことしか書けず、大切な部分が明確化できること、が挙げられる。

経営デザインシートの効果は、「見える化」であるといえる(図4)。例えば、社長が自社の将来構想等を経営デザインシートに示すことで、取締役会において実質的な戦略を議論したり、後継者への事業承継に用いることができる(将来が見える化)。また、それを社内で共有することにより、経営陣と社員との間で意識合わせを行い、相互理解を深めることができる(社内で見える化)。さらに、社外の企業支援者に経営助言を求めたり、金融機関に経営支援や融資を求める際、また他企業とオープンイノベーションを議論する際の対話ツールとして用いることもできる(社外へ見える化)。

3. 経営デザインシートのロゴマーク

経営デザインシートをより多くの方に知っていたき、覚えていただけるよう、経営デザインシートのロゴマークを作成している。経営デザインシートは価値(Value)のデザインツールであることから、そのシンボルに相応しい“V”の字を全体構図のモチーフとし、経営デザインシートで未来が描き出されていくイメージを、樹木からから萌え出る若葉として、またデザインを描く羽ペンとキャンバスとして表現している(図5)。

4. 経営デザインシートリデザインコンペティション

日本の将来を担う学生に経営デザインシートの意義を理解してもらうとともに、経営デザインシートの更なる認知拡大を図るため、2019年に経営デザインシートリデザインコンペティションが開催された。

図3 経営デザインシート(初期デザイン版)

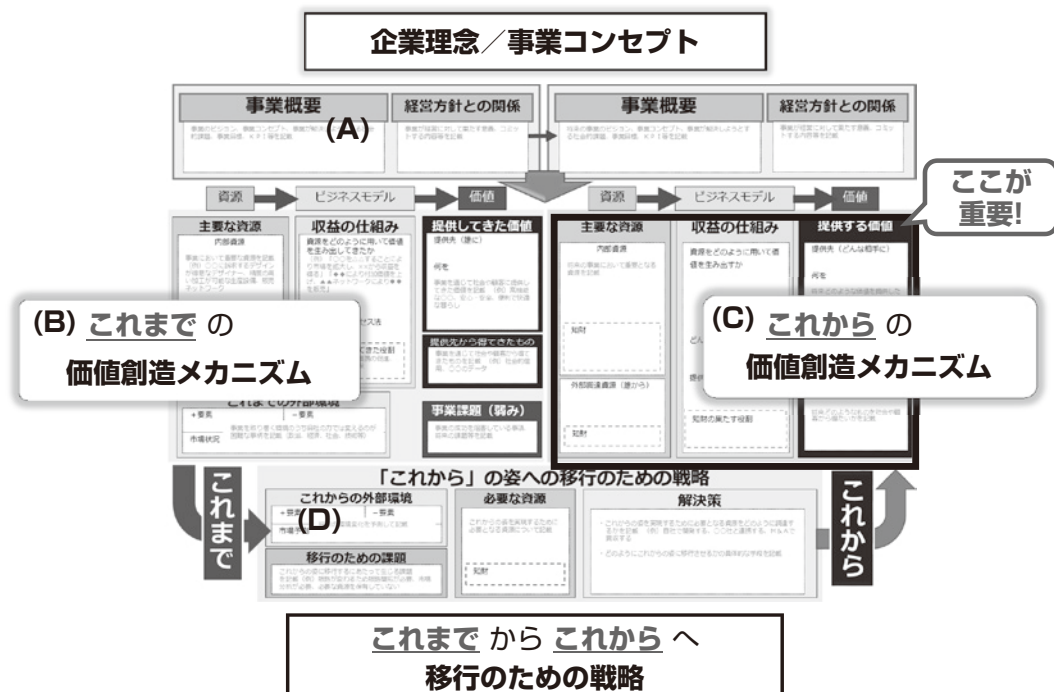


図4 経営デザインシートによる“見える化”

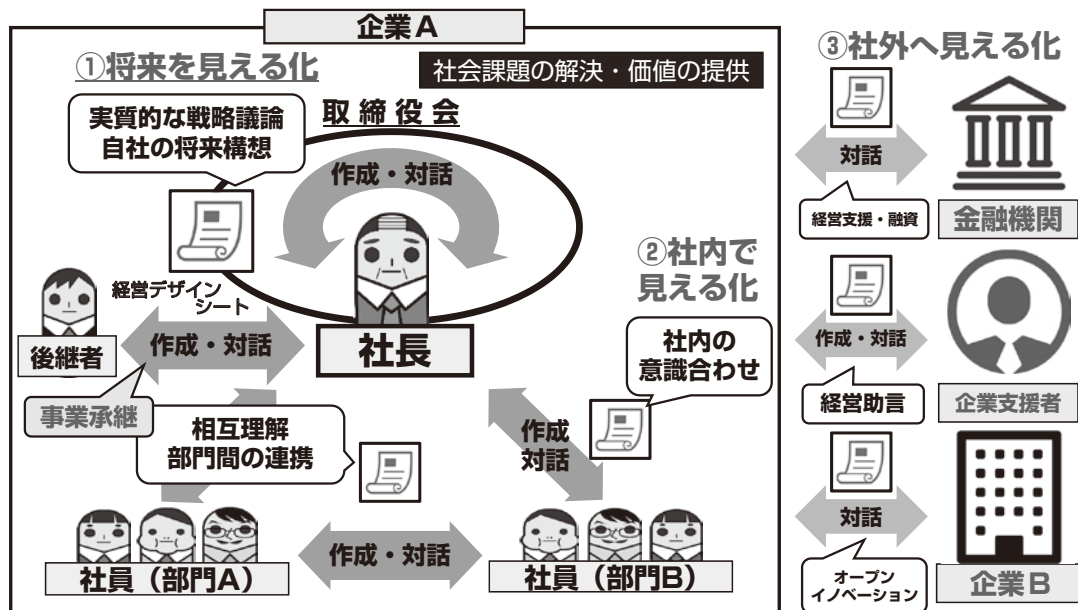
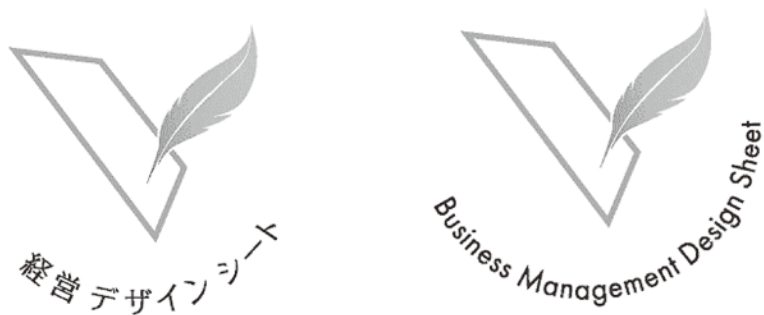


図5 経営デザインシートのロゴマーク



デザイン：施井 泰平 氏
スタートバーン株式会社代表取締役

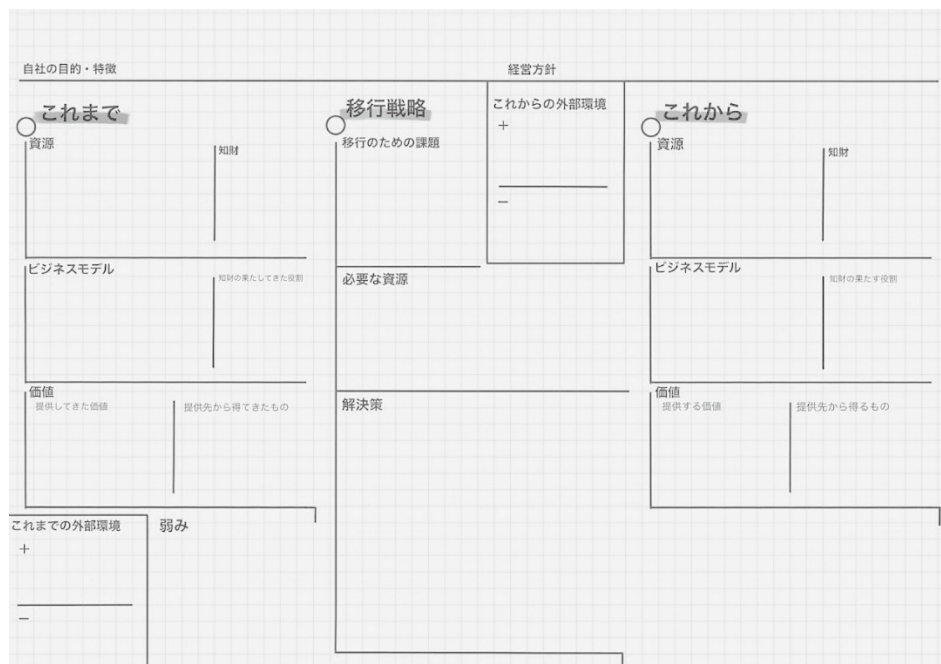
大賞を受賞した、専門学校桑沢デザイン研究所の佐藤寧音様の経営デザインシートは、表面を内側にして半分にシートを折り、移行戦略の線で折り返すことにより「これまで」と「これから」を隣り合わせで見ることができるようになっていることが特徴で、これを経営デザインシート（新デザイン版）として採用している（図6）。

5. 価値デザイン経営の普及に向けた基本指針

知財推進計画 2020 では、「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靱さを持つためにも、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」状況となっているとしている。そこで、知的財産戦略本部の構想委員会の下に、(1)価値デザイン経営等の普及状況をモニタリングするなど普及の司令塔としての機能、(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、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。

図6 リデザインコンペティション大賞作品（専門学校桑沢デザイン研究所 佐藤寧音様）



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層浸透させるための普及戦略を、『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。

この基本指針は、「価値デザイン経営の普及実践エコシステム」（図7）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。

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の派遣を行う。

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。

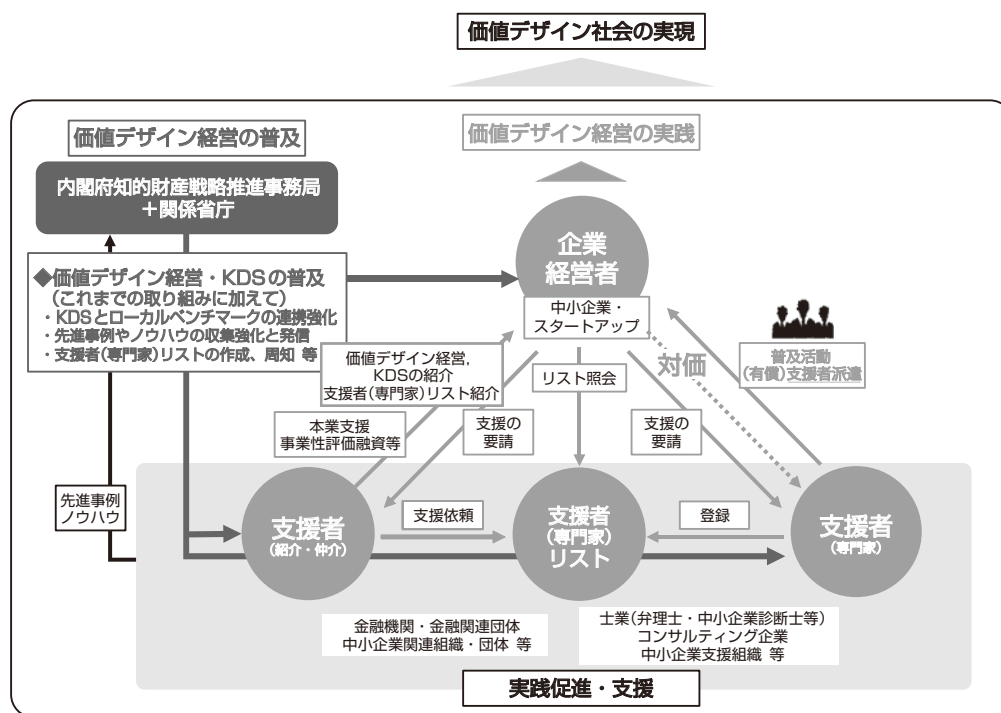
支援者（紹介・仲介）および支援者（専門家）は、金融機関・金融関連団体、中小企業関連組織・団体等、弁理士・中小企業診断士等の各士業、コンサルティング企業、中小企業支援組織等である。例えば金融機関等が支援者（紹介・仲介）および支援者（専門家）の両方を担うこともある。

このようなエコシステムを実現すべく、内閣府知的財産戦略推進事務局は、関係省庁とともに、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）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、支援者（専門家）リストの作成等を行っていく予定である。

6. コーポレートガバナンス・コードにおける経営デザインシートの活用

「コーポレートガバナンス・コード（企業統治原則：Corporate Governance Code：(CGC)）」とは、企業が株主などのステークホルダーとの望ましい関係性や、企業を監視する取締役会などの組織のある

図7 価値デザイン経営の普及実践エコシステム（中小企業・スタートアップ）



べき姿について記述した企業の行動規範のことであり、欧米を中心に世界的に重視されてきた。日本では2015年6月に金融庁と東京証券取引所が中心となって「日本版コーポレートガバナンス・コード」（以下「CGC」という。）を公表し、東証上場企業は、このCGCを遵守することが求められている。

2021年6月11日、東京証券取引所はCGCを改訂し、図8に示すとおり、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・提供すべきと明記した。

このCGC改訂のパブリック・コメントへの回答において、東証は「例えば知的財産への投資等をご検討いただく際に、「経営デザインシート」（知的財産戦略本部、2018年5月公表）等をご活用いただくことも考えられます。」としており、企業の知財戦略の開示の一手法として、経営デザインシートの活用が期待されている。

内閣府知的財産戦略推進事務局では、このCGC改訂における知的財産の開示の在り方について、「知的財産投資・活用戦略に関する開示ガイドライン」

図8 コーポレートガバナンス・コード改訂

第3章 適切な情報開示と透明性の確保	
【原則3-1. 情報開示の充実】	令和3年6月11日に東京証券取引所が公表した改訂コーポレートガバナンス・コード
補充原則	
3-1③ 上場会社は、経営戦略の開示に当たって、自社のサステナビリティについての取組みを適切に開示すべきである。また、人的資本や知的財産への投資等についても、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。	
【原則4-2. 取締役会の役割・責務（2）】	
補充原則	
4-2① 取締役会は、中長期的な企業価値の向上の観点から、自社のサステナビリティを巡る取組みについて基本的な方針を策定すべきである。	
また、人的資本・知的財産への投資等の重要性に鑑み、これらをはじめとする経営資源の配分や、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。	

の策定の検討を進めており、その中においても、開示に向けた検討ツールの一つとして、経営デザインシートが挙げられているところである。

7. おわりに

内閣府知的財産戦略推進事務局では、「価値デザイン社会」の実現を目指して、先に挙げた基本指針に沿って、引き続き経営デザインシートの普及に向けた取組を行っていく予定である。経営デザイン

シートの雛形，テキスト，説明資料や活用事例等は，知的財産戦略本部の HP（経営をデザインする：
https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/keiei_design/

[index.html](#)）に掲載されているので，是非参考にさせていただきたい。