

# 企業の未来を構想する「経営デザインシート」

## －その概要と「価値デザイン社会」における知的財産の役割－

土生特許事務所 弁理士 土生 哲也

### (1) 「価値デザイン社会」と「経営をデザインする」ことの必要性

政府の知的財産戦略本部の検証・評価・企画委員会に設置された「知財のビジネス価値評価検討タスクフォース」によって2018年5月に提案された「経営デザインシート<sup>1</sup>」は、企業が将来を構想するための思考補助ツールとして、知財関係者のみならず中小企業の支援者や地域金融機関からの関心が高まり、全国各地で活用が広がりはじめている。筆者自身も、セミナーでの紹介や中小企業支援の現場での活用が増加しているが、本項ではその概要を解説するとともに、経営デザインシートの活用を通じて改めて考えることとなった、これからの時代における知的財産の役割についても考察する。

はじめに、経営デザインシートが提案されることとなった背景にある、20世紀から21世紀にかけての事業環境の変化に関する認識を確認しておくことにしよう(図1)。詳細は同タスクフォースの報告書<sup>2</sup>に解説されているが、ここでは筆者の解釈も加えながら、説明を進めていくことにしたい。

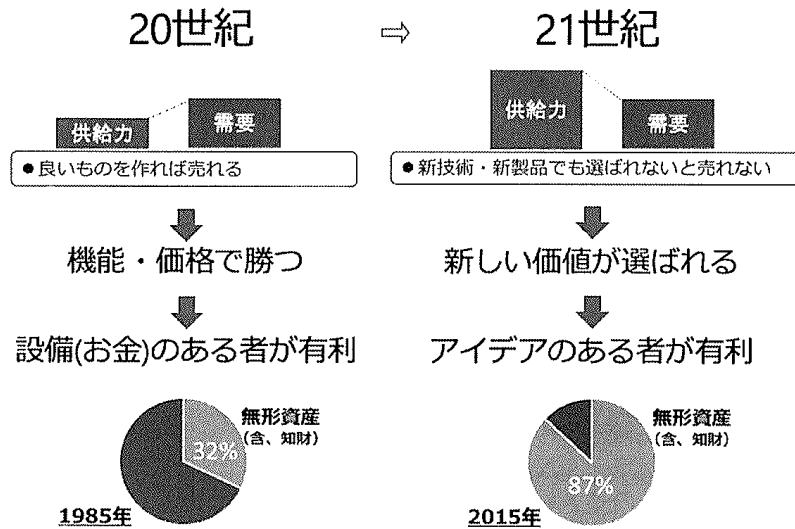
20世紀の社会・経済環境は、需要が供給力を上回

るモノ不足の状態にあった。市場は供給者が主導し、需要を満たす製品を作れば売れる環境下にあったため、多くの企業は需要予測や詳細な顧客ニーズの把握にコストを割くよりも、「良いものを作れば売れる」という前提で、大規模な設備投資により供給量を増やしていち早くシェアを確保する、シェア・売上高の拡大戦略に邁進した。より優れた機能を有するモノを、できるだけ安価に提供することが市場における優位性につながるため、大型で最新の設備を保有する者、資金力のある者が有利な時代であった。この頃の企業価値の評価において、知的財産を含む無形資産の占める割合が相対的に低かったこと<sup>3</sup>も、こうした企業の競争力の実態を反映するものであったと言えよう。

こうした事業環境を前提としていたため、企業の知財戦略においても、特許の取得やノウハウの秘匿によって、良いモノを作るための機能に関する排他性を確保することが主要な目的となった。

これに対して冷戦崩壊後の世界は、中国・東欧といった新たな供給者の台頭や、東南アジア等の新興国の成長によって供給力のプレイクスルーが起り、





【図1】20世紀と21世紀における事業環境の変化

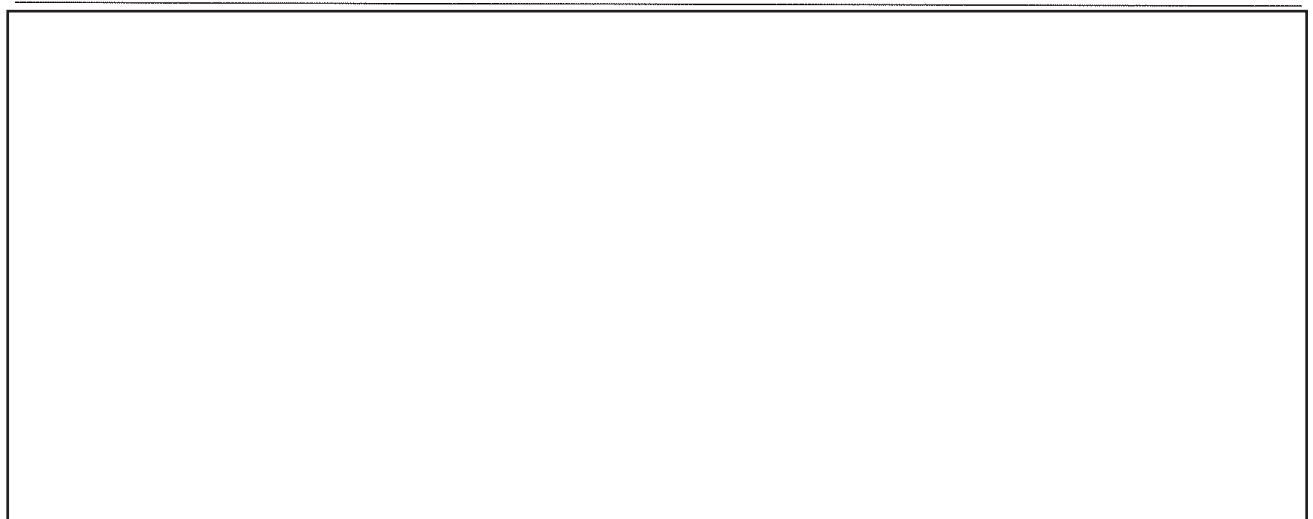
(知的財産戦略本部作成資料「経営デザインシート－経営をデザインする－」から作成)

21世紀を迎えてからは、供給力が需要を上回る時代に突入している。それにも関わらず20世紀型の発想に固執した企業は、低価格・高機能化で競争する路線を継続したが、一般的な製品の機能が需要者の満足するレベルに到達する中、従来のように高機能化が収益に直結する状況ではなくなっている。すなわち、市場の主導権は需要側に移り、需要者の多様な価値観に訴求し得るコトやサービスが求められるようになった今、需要者に新たな価値を提案することができる者、アイデアを有する者が有利な時代を迎えている。企業価値の評価において、知的財産を含む無形資産の比率が著しく高まっていることも、その顕れであると言える。

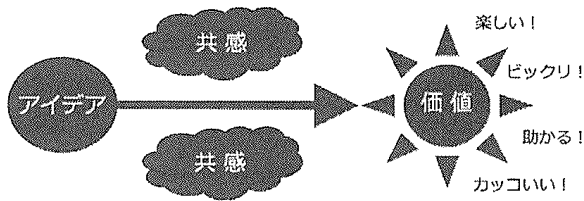
以上に説明したような社会・経済環境の変化を背景にして、2018年6月に知的財産戦略本部によ

てとりまとめられた「知的財産戦略ビジョン」では、これからの我が国が目指すべき社会の姿として「価値デザイン社会」が明示され、昨年6月に公表された知的財産推進計画2019にも、価値デザイン社会の実現に向けた様々な施策の方向性が示されることとなっている。

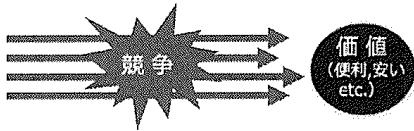
図2は、これまでの社会との違いを理解しやすいように、価値デザイン社会のイメージを簡単に図示してみたものである。これまでの社会は、誰の目から見ても明らかな共通の価値（より便利なもの、より安価なもの等）を目指して市場参加者が競い合ってきたのに対して、価値デザイン社会では、新しいアイデアを構想して世に問い、他者からの共感を得ながら新たな価値を生み出していくという、誰にもまだ見えていない価値の創出が求められることになる。



【価値デザイン社会】



(参考) これまでは...



【図2】「価値デザイン社会」のイメージ

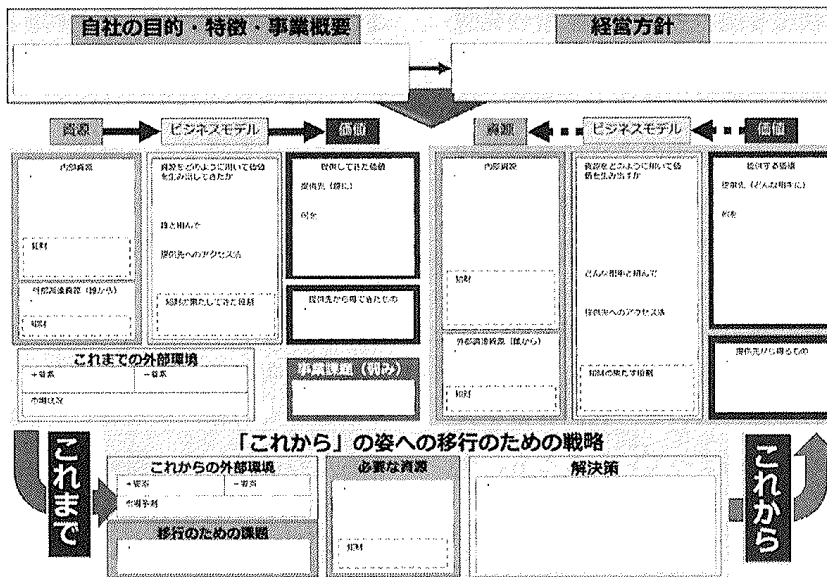
価値デザイン社会の実現に向けて、各々の企業には、自らがどのような価値をどのようなメカニズムで提供してきたのかを把握するとともに、将来に向けて

どのようなメカニズムによって新たな価値を提供していくのか、未来に向けた経営の骨格をデザインすることが求められている。こうした背景のもと、企業が将来を構想するための思考補助ツールとして提案されたのが「経営デザインシート」である。

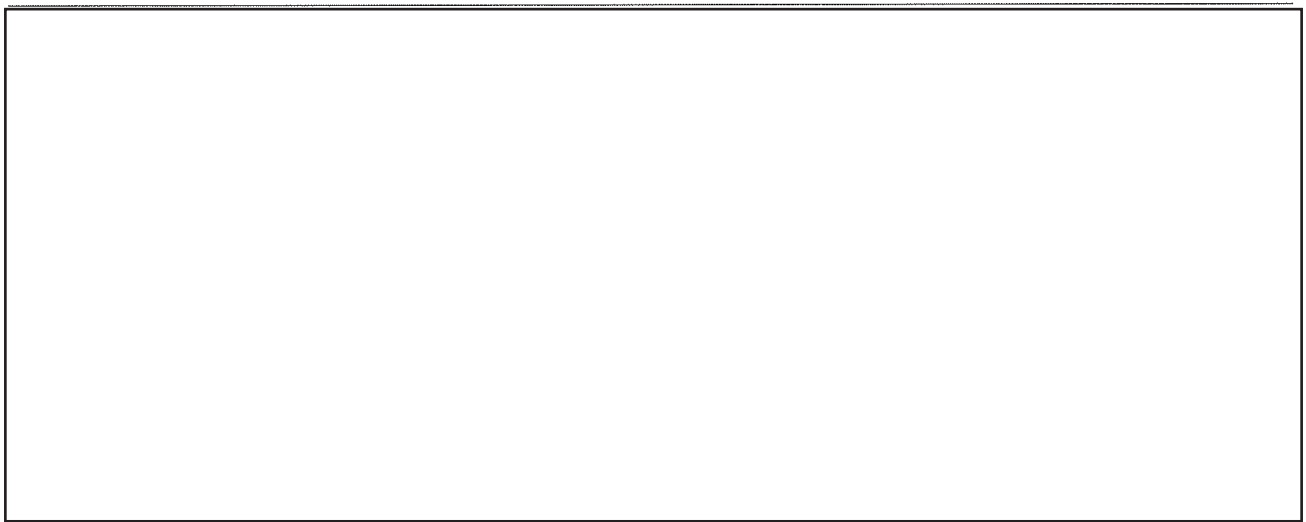
(2) 経営デザインシートの構成

では、経営デザインシートがどのような構成となっているかを確認していくことにしよう。経営デザインシートは、企業の将来構想に必要な情報を1枚のシートに集約して、その骨格を可視化することを特徴としている(図3)。複数の事業部門を有する企業では、事業毎にシートを作成することが必要になるケースもあるが(そうしたケースを想定して、全社用のシートと事業別のシートをそれぞれ作成する雛型も用意されている)、ここでは事業が1つの

経営デザインシート(事業が1つの企業用)



【図3】経営デザインシート(事業が1つの企業用)の雛型



企業用のシートの雛型を用いて説明する。

1枚に集約されているとはいいながらも、経営デザインシートには多くの項目が含まれているため、個々の項目の検討を進める前に、まずは全体の枠組みを理解しておくことが必要である。

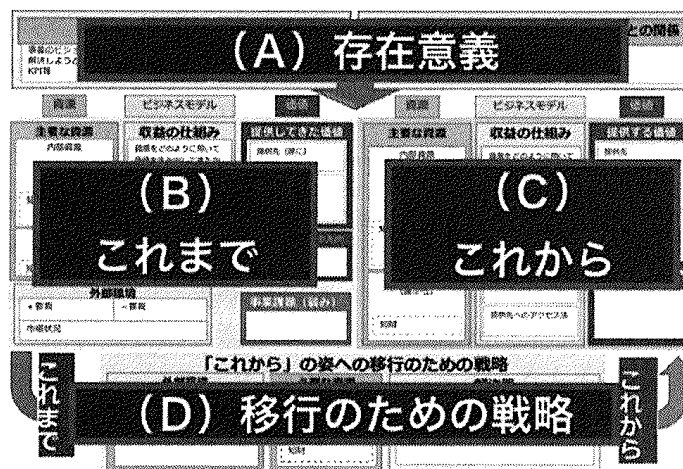
図4に示したように、経営デザインシートは、大きく分けて「(A) 存在意義」、「(B) これまで」、「(C) これから」、「(D) 移行のための戦略」の4つの要素によって構成されている。自社や事業の「(A) 存在意義」として、経営理念や経営方針を意識した上で、「(B) これまで」の状況を把握し、「(C) これから」のありたい姿を構想する。さらに、「(B) これまで」から「(C) これから」に移行するために何をすべきか、「(D) 移行のための戦略」を検討して、これらを1枚のフォーマットにとりまとめるのが経営デザインシートである。

(B)の「これまで」と(C)の「これから」については、それぞれどのようなメカニズムによってどのような価値を創造しているかを、「資源」、「ビジ

ネスモデル」、「価値」の関係を示した「価値創造メカニズム」というモデルに整理する(図5)。企業は顧客に対して何らかの価値を提供することによって存続し得るのであるから、その価値がどのようなものであるかを把握し、その価値を生み出す仕組みを理解することが重要であるが、こうした仕組みを端的に表したものが「価値創造メカニズム」である。企業は必要な資源を調達し、それらをビジネスモデルにより組み合わせ、顧客が求める価値へと変換する。あたかも原材料(資源)を設備(ビジネスモデル)に投入して製品(価値)が造り出されるかのように、価値が生じるメカニズムをこうした流れで整理することによって、事業の仕組みの骨格や自社の事業の特徴を可視化することができる。

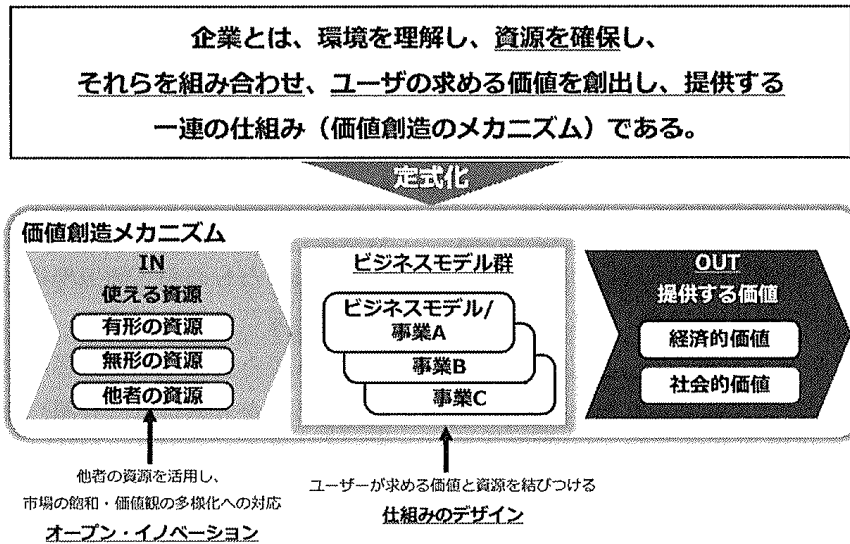
### (3) 経営デザインシート作成のポイント

経営デザインシートは、企業が「将来を構想」するための「思考補助ツール」として開発されたものであり、シートの項目を埋めることが目的化してし



【図4】経営デザインシートを構成する4つの要素





【図5】「価値創造メカニズム」の考え方

(知的財産戦略本部作成資料「経営デザインシート-経営をデザインする-」より抜粋)

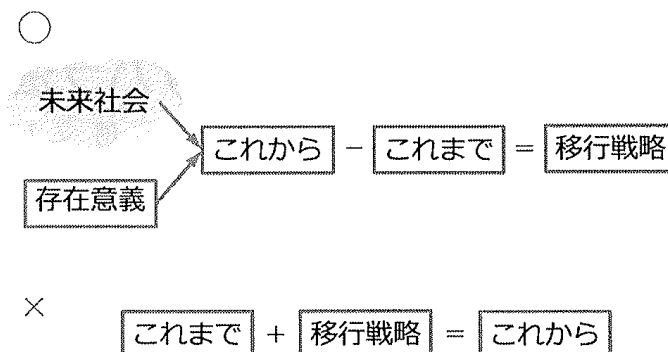
まうと、本来の目的を達成することができない。こうしたシートの様式を目の前にすると、どうしても一つひとつの空欄を埋める作業に陥ってしまいがちであるが、そうした義務的な作業に埋没することなく、シートを作成を通じて自社の「将来を構想」するためには、筆者は次の二点を意識することが特に重要と考えている。

一点目は、「これから」を構想する際の思考法である。

「これまで」の延長線上に「これから」を描くのではなく、「これまで」を整理した後は、一旦そこまでの思考を断ち切った上で、思考を未来にジャンプさせて「これから」を考える(図6)。ここがこれまでの経営計画や事業計画書の作成と大きく異なるポイントで、実績をベースにして積上げ型で考えるのではなく、「未来にジャンプする」ことが「これから」を考える上での肝となる。ターゲットとなる未来(5年後、10年後等の任意の期間)の社会を想像した

上で、その未来社会において自社がどのような役割を果たしたいのか、その未来社会における役割から、「これから」の自社が提供する「価値」を考える。その際に自社の果たすべき役割が、(A)で整理した自社の「存在意義」に沿ったものであるべきことは言うまでもない。現在自社が提供している製品やサービスありきの発想からは、イノベーティブなアイデアは生まれにくい。「これまで」に捉われることなく、未来社会において自社がどのような役割を果たしたいのか、そのために何をすべきなのかを構想することが、需要者に新たな価値を提案するために求められる思考と言えるであろう。

「これまで」+「移行戦略」の足し算によって「これから」を考えるのではなく、「これまで」から離れて「これから」を構想した上で、「これから」-「これまで」の引き算によって「移行戦略」を考える。いわゆるバックキャストイングと呼ばれる思考法で



【図6】積み上げ型ではなくバックキャストイングで考える

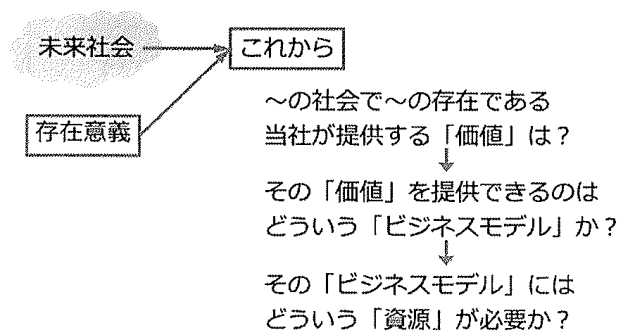


ある。経営デザインシートの作成に取り組まれたある中小企業の社長は、バックキャストिंगで考えないと「しょぼいシート」になってしまうと話されていたが、積上げ型の思考に止まっているは、将来を構想するという本来の目的に沿ったシートを作成することができないので、この点は十分に留意する必要がある。

二点目は、「これから」の価値創造メカニズムを考える順序である。

「これから」の価値創造メカニズムを整理する際には、「資源」→「ビジネスモデル」→「価値」の順ではなく、「価値」→「ビジネスモデル」→「資源」の逆順で考えることが望ましい。前述のとおり、「これから」において提供する「価値」は、未来社会と自社の存在意義から導き出されるはずなので、そこから導き出される「価値」を起点にして、その「価値」を提供できるのはどのような「ビジネスモデル」なのか、その「ビジネスモデル」にはどのような「資源」が必要とされるのか、という順に考えていく(図7)。

なぜ「価値」から遡って考えることが求められるのか。それは、「資源」から順に考えると、どうしても自社に存在する資源、現在調達可能な資源の範囲に限定して、提供する「価値」を考えてしまいがちになるからである。供給者主導の市場であれば、自社が有する「資源」から考えることにも一定の合理性が認められるが、今や市場が供給者主導にないことは先に述べたとおりである。需要者主導の市場環境下では、需要者の視点に立って顧客側が受け取る「価値」から考えるべきことは必然であろう。「これから」について構想する価値は、自社の資源から「提供できそうな価値」ではなく、自社が描く未来社会において顧客に「提供したい価値」となるべきである。



【図7】「これから」の価値創造メカニズムは「価値」から考える

このように「価値」から遡って必要な「資源」を考えると、自社に存在する資源だけではその価値を生じさせるためのビジネスモデルを実現することができず、足りない資源を他者から調達することが必要な場面が増加するはずである。近年、改めてオープンイノベーションへの取組みが重視されるようになってきている<sup>4</sup>が、この文脈からも価値デザイン社会に向けてオープンイノベーションの動きが加速することは必然と理解できるであろう。

以上の二点も含め、経営デザインシートを作成する上で留意すべき点については、筆者がアドバイザーを務めた特許庁の調査研究事業<sup>5</sup>において作成された「経営デザインシート作成テキスト(入門編・応用編)」<sup>6</sup>にわかりやすく解説されているので、シートを作成する際には同テキストをぜひ活用されたい。

#### (4) 経営デザインシートの具体例

実際に作成された経営デザインシートの具体例として、株式会社宮本工業所(工業炉統括本部)の例を紹介する。同社が作成した経営デザインシートは、知的財産戦略本部のWebサイトの「経営をデザインする(知財のビジネス価値評価)」に掲載されている<sup>7</sup>ので、シートの全容はそちらを参照して欲しい。

富山県富山市に本社を置き、90年以上の社歴を有する株式会社宮本工業所は、工業炉と火葬炉の2つの主力事業によって成長を続ける中堅企業である。同社では、創業100周年に向けて将来構想に関する議論が積極的に行われており、そうした取組みの一環として、主力事業の1つである工業炉の統括本部を対象に、「事業シート」の雛型<sup>8</sup>を用いて経営デザインシートを作成した。作成には社内から役員2名と社員4名が参加、筆者を含む2名の外部支援者も加わって、メンバー全員でディスカッション→社内のメンバーが各自でシートを記載→それらをリーダー(工業炉統括部門の担当役員)が1枚のシートに集約→集約したシートについてディスカッションを繰り返す、というプロセスを経て経営デザインシートの内容を固めた。

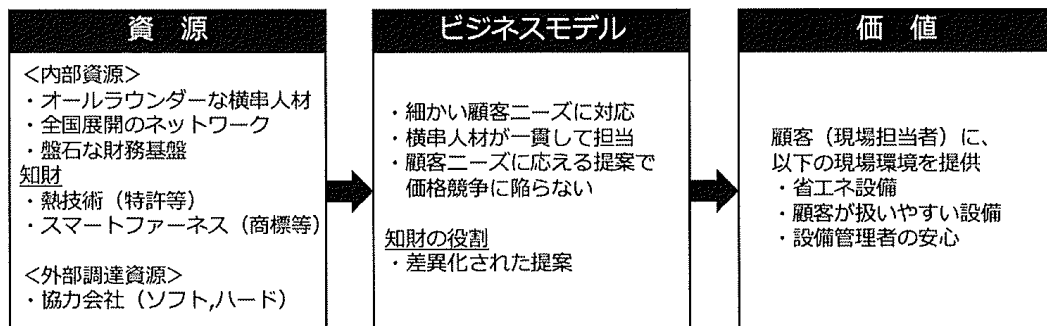
「(A) 存在意義」については、同社の経営理念を端的に表した「熱技術と未来環境の追究」をベースに、「これまで」と「これから」の事業概要と経営方針との関係を整理した。「これから」の事業概要については、「全ての工業炉を『スマート』にする」という経営方針を明示した。

「(B) これまで」の価値創造メカニズムの概要は、図8に示したとおりである。同社の特徴は、受注前の営業からアフターフォローまでのプロセスを「横串人材」が一貫して担当する点にあり、こうした人材が重要な資源であるとともに、顧客への提案の基礎となる特許技術を含めた熟技術と、業界に先駆けて開発したスマートファーンレス（同社のオールインワンタッチパネル式トータル制御システムにより制御された、品質の安定や省エネ等を実現する工業炉の総称）を、同社が保有する知的財産と整理した。これらの資源を活かし、横串人材が顧客ニーズに細かく対応するビジネスモデルによって、各々の顧客ニーズに応じた現場環境を提供できることが、同社が提供する価値であると確認した。

「(C) これから」の価値創造メカニズムの概要は、図9に示したとおりである。ここでは提供する価値を、未来社会と自社の存在意義から導き出すことに

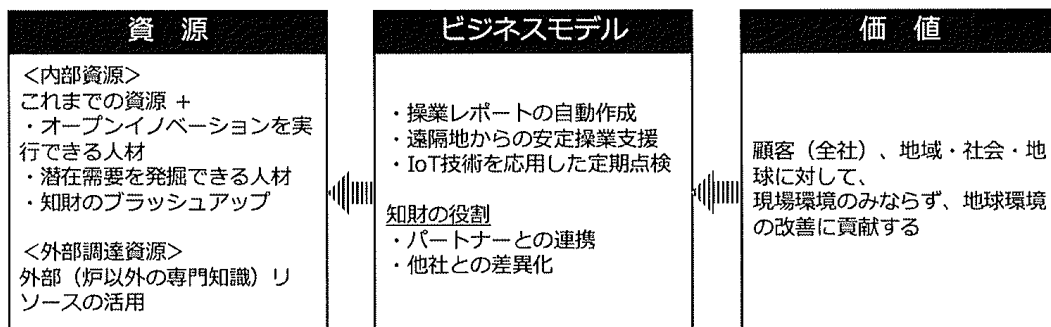
なるが、顧客企業には地域環境や地球環境への貢献がより強く求められる未来社会において、「熟技術と未来環境の追究」に努める同社が提供する価値は、現場環境のみならず、地域環境・地域環境の改善に貢献することであると定義した。その価値を実現するためには、より多くの企業がスマート化された工業炉によって地域環境・地域環境の改善に一層貢献し、そのことを対外的にも説明することが可能となるように、IoT等のIT技術を活かしたりリモートサービス等による事業展開の拡大と、IT化されたスマートファーンレスにより収集したデータを活用した操業レポートの作成といったビジネスモデルが想定される。そのビジネスモデルを実現するためには、知的財産も含めたこれまでの資源をブラッシュアップするとともに、IoT、AI等の最新のIT技術に精通した技術者や、環境貢献の可視化を支援するSDGs関連のコンサルタント等の外部人材との協業が必要とな

### 「これまで」



【図8】 宮本工業所工業炉統括本部の「これまで」の価値創造メカニズム  
(同社の経営デザインシートから抜粋して筆者が作成)

### 「これから」



【図9】 宮本工業所工業炉統括本部の「これから」の価値創造メカニズム  
(同社の経営デザインシートから抜粋して筆者が作成)

るので、そうした協業を推進すべく、オープンイノベーションを実践できる人材等の新たな経営資源が求められることが確認された。

そして、「(C)これから」の姿への「(D)移行のための戦略」には、移行のための課題を解決する方策として、未来の工業炉ビジョンを創造すべく、

1. 社員の意識改革(オープンイノベーション)、研修プログラムの実施、異業種との積極交流
  2. よそ者、若者、馬鹿者の新鮮な意見の吸い上げ
  3. 外部(炉以外の専門知識)リソースの活用
- という3項目が提示されることとなった。

経営デザインシートを作成した感想・効果として、同社からは「議論を重ねるうちに、当社の強み、今後向かう方向が少しずつ見えてきた実感があった。それが見えてくれば、今後すべきことが明確になる。今回経営デザインシートを作成したことにより、明確なゴール、明確な方策を導き出すことができた」というコメントを得られている<sup>9</sup>。まさに企業が将来を構想するための「思考補助ツール」として、経営デザインシートが活用された好例と言えるであろう。

## (5) 経営デザインシートにおける知的財産の位置づけ

経営デザインシートは、知的財産戦略本部の検証・評価・企画委員会に設置された知的財産のビジネス上の価値評価を検討するタスクフォースによって提案されたものであるが、経営デザインシートにおいて知的財産はどのように位置づけられているのであろうか。

企業が保有する「資源」に含まれる知的財産は、他者にはない固有の資源であり、新たな価値の創出に結びつくものである。経営デザインシートでは、こうした知的財産を「これまで」と「これから」の「資源」の欄に記載するとともに、それぞれの「ビジネスモデル」に記載する欄には、「知財(知的財産)の果たしてきた役割」と「知財(知的財産)の果たす役割」を記載する。ここに記載する知的財産は、特許権等の知的財産権によって保護された技術等に限定することなく、企業の強みとなる知恵や工夫を広く捉えて、事業の実態に応じた価値の源泉となる資源を記載することが望ましい。各々の欄にどのような事項を記載するかについては、先に紹介した「経営デザインシート作成テキスト(応用編)」の18ページに具体例が示されているので、こうした例を参考

にして、自社の知的財産とその役割を整理してみるとよいであろう(図10)。

経営デザインシートの「資源」と「ビジネスモデル」の欄に、それぞれ自社が保有する知的財産と、その知的財産が価値を生むためにどのような役割を果たしているかを整理することによって、「これまで」知的財産の存在がどのような価値に結びついてきたのか、「これから」新たな価値を生み出すために知的財産をどのように活かすべきかという、知的財産の位置づけのアウトラインが見えてくるはずである。

例えば、先に説明した宮本工業所工業炉統括本部の経営デザインシートでは、「これまで」において、他社が提供する工業炉とは差異化された提案を可能にする役割を果たしてきた知的財産が、「これから」ではさらに、パートナーとの連携を後押しする役割(「スマートファーマス」のコンセプトやテクノロジーと同社の熱技術を核に、新たなビジネスを推進するためのパートナーとの関係をつなぐ役割)も担うことに対する期待が示されている。

このように、将来を構想する経営デザインシートに知的財産の存在とその役割を明示することは、企業の知的財産部門が自らの役割を改めて認識するとともに、経営者や社内の他部門に知的財産活動への理解を得ることにも有用であろう。

## (6) 価値デザイン社会における知的財産の役割の変化

以上に説明したように、経営デザインシートには「これから」の企業のビジネスモデルにおいて知的財産の果たす役割が示されるが、最後に視点を広げて、我が国が目指すべき社会の姿である「価値デザイン社会」の実現に向けて、知的財産にはどのような役割を果たすことが求められることになるかを考察してみることにしたい。ここでは2つの視点から、「価値デザイン社会」における知的財産の役割を検討する。

1つめの視点は、顧客に提供する価値の性質とその変化である。

「価値デザイン社会」において知的財産が果たす役割を考えるにあたり、最近のベストセラーである「ニュータイプの時代」(山口周著、ダイヤモンド社、2019年)から重要なヒントを読み取ることができるので、ここに紹介しておく。

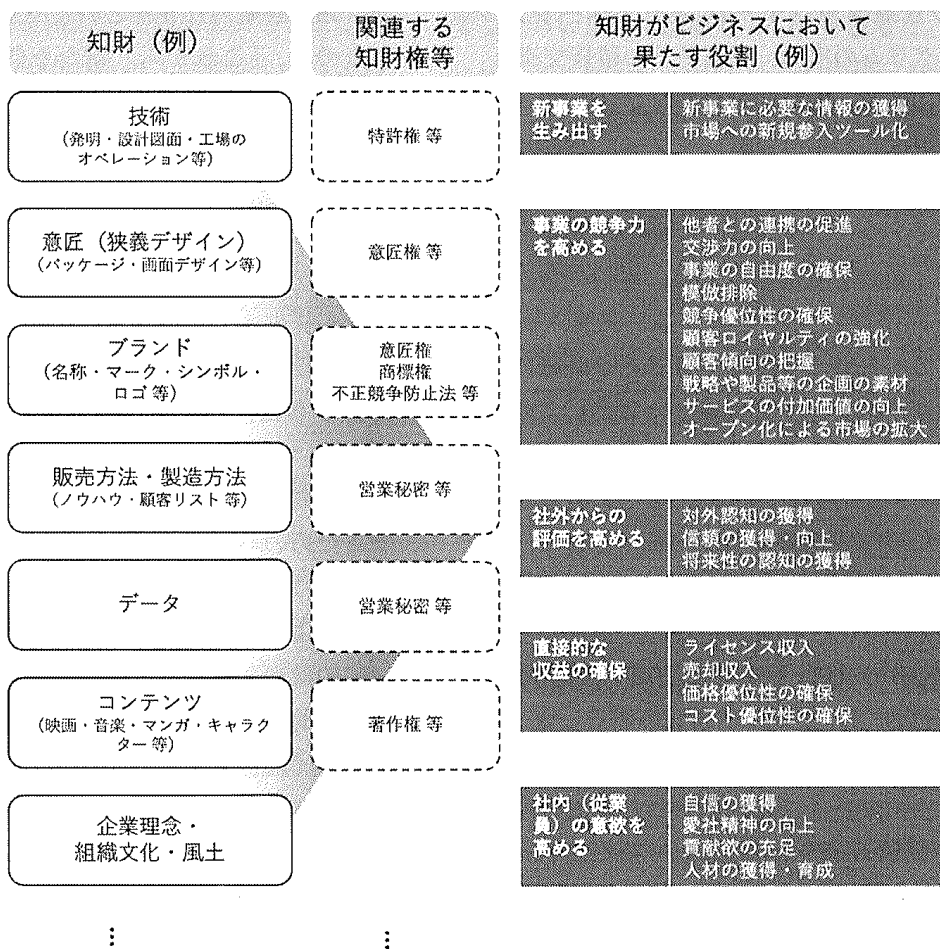
同書では、企業が顧客に提供する価値を「役に立



「立つ/立たない」と「意味がある/ない」の二軸に分け、図11のように整理した上で、次のように論じている。

市場は顧客に提供する価値によって、「役に立つ・立たない」(機能的便益の有無)と「意味がある・ない」(情緒的便益の有無)の2軸に整理して考えるこ

とができる。顧客の「役に立つ」ことに価値を置く市場では、機能や価格で競い合う結果、グローバル市場で最も役に立つものだけが勝利する「勝者総取り」の状況が起こりやすい。その一方で、顧客にとって「意味がある」ことに価値を置く市場では、価値



【図10】 知的財産がビジネスにおいて果たす役割  
(「経営デザインシート作成テキスト(応用編)」18pより転載)



【図11】 顧客に提供する価値の市場  
(山口周著「ニュータイプの時代」p.113より引用)

観の多様性に応じて多様な企業の生き残りが可能であるとともに、先進国の顧客は「意味がある」ことにより高い対価を払う傾向にある。以上の市場環境を考えると、これから伸びる「ニュータイプ」の企業は、いち早く「意味がある」市場へシフトし、高い収益と安定的な基盤を築こうとするであろう、という見解を同書の著者である山口氏が示している。

こうした見解には、先に説明した経営デザインシートが提案されることとなった背景や、「価値デザイン社会」が求められる背景にある事業環境の変化に対する認識とも重なる部分がある。我々は20世紀型の企業のように機能的価値を追求する戦略のリスクや限界を十分に認識しておくとともに、これからの日本企業は「意味がある」市場における価値も意識して戦略を構築していかなければならない。「これから」の価値を構想するにあたっては、自社が顧客にどのような「意味」を提供できるかも検討すべきであろう。

このようにして顧客に提供する価値の重心のシフトが進行すると、知的財産の果たすべき役割にも、当然に変化が生じてくるはずである。

グローバルニッチトップのように、ターゲットとなる市場をフォーカスすることによって、グローバルな「役に立つ」市場で勝ち残る戦略を選ぶ企業も存在するであろうが(そうした戦略を採用するのであれば、「役に立つ」ための機能の独自性を維持するために、競争を牽制することが引き続き知的財産の果たすべき重要な役割となるであろう)、「意味がある」市場へのシフトを進めるのであれば、知的財産にどのような役割を期待するかについても、機能競争を前提とした知的財産の役割から離れて、上流工程から再構築する必要が生じてくるはずである。

顧客に提供する価値の軸足が「役に立つ」ことにあるのであれば、知的財産の果たす主要な役割は、役に立つ根拠となる「機能の保護」、すなわち特許権の取得や権利行使、営業秘密の管理によって、「役に立つ機能を保護し、競争優位を維持すること」になるはずである。これに対して、顧客に提供する価値の軸足が「意味がある」ことにあるのであれば、知的財産の果たす主要な役割は、その意味を生じさせる「ストーリー」を裏付けること、例えば、自らのオリジナリティの証明となる権利を取得して、「ストーリーの裏付けとなる、自社のこだわりや意図を示すこと」になることが考えられる。

2つめの視点は、近時よく言われている、他者との関係性が「競争」から「共創」へと変化していることである。

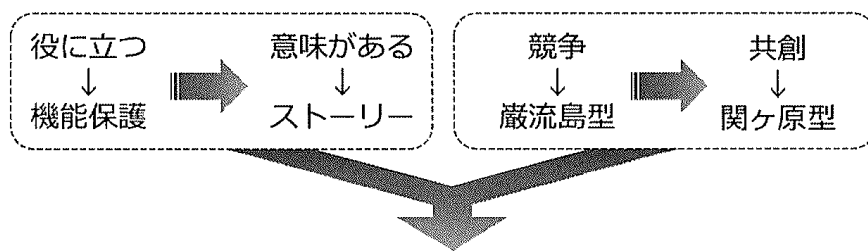
「役に立つ」市場から「意味がある」市場へのシフトが進行すれば、価値観の多様性に応じて様々な企業が独自の存在感を発揮するようになるので、市場における「競争」への意識はこれまでより低下していくはずである。また、勝者総取りの状況が進んだ「役に立つ」市場においても、ライバルの減少に伴い「競争」の必要性は失われていくであろう。

その一方で「共創」がこれまで以上に求められることになるが、その理由は、「所有」から「利用」へ、「モノ」から「コト」へ、すなわち産業構造のサービス化が進行すると、サービスの全体像をデザインする中で、自社の経営資源だけではカバーしきれない部分が生じやすくなるはずである。つまり、所与の「資源」を前提にしてモノを創るビジネスモデルではなく、提供したい「価値」を前提にサービスを構築するビジネスモデルを想定すると、外部に必要な「資源」を求めるケースが増加し、他者との協働が必要になる場面が多くなるはずであり、そのことが「共創」の意識が必要となる背景にあると考えられる。

そして、「競争」を前提する知的財産の活用が、競争相手と対峙し、いかにして相手を倒すかを競い合う「巖流島」型となるのに対して、「共創」を前提にする知的財産の活用は、価値観を共有できる仲間を集めて強い陣営を作ることを目指した「関ヶ原」型へと変化していくはずである。つまり、知的財産には他者との間を「つなげる」役割が、これまで以上に求められることになるであろう。

以上の2つの視点からの考察を整理すると、「ストーリーの裏付け」となる知的財産には、客観性をもって自社のオリジナリティを「伝える」役割が求められることになる。そして、「関ヶ原型」で強い陣営を作るための知的財産は、他者との間を「つなげる」役割を担うものとなるはずである。価値デザイン社会の実現に向けて、知的財産には「伝える」役割や「つなぐ」役割が、これまで以上に求められることになるのではなかろうか(図12)。

筆者が知的財産関連のセミナーで講師を務める際には、21世紀における事業環境の変化や価値デザイン社会の意義も含めた経営デザインシートの概要を説明することが多くなっているが、セミナーに参加された中小企業経営者や金融機関、中小企業支援者



## 「伝える」ため、「つなげる」ための知的財産へ

【図12】 価値デザイン社会に向けた知的財産の役割

など多くの方々からの共感を得られている実感がある。こうした傾向は、日本経済を覆う閉塞感の要因と、これから目指すべき社会の方向性について、社会的なコンセンサスが形成され始めていることの表れではないだろうか。

知的財産関連の業務に携わる者にも、従来型の競争戦略を前提にした思考をアップデートすることが求められている。2020年が、価値デザイン社会を目指した新しい知的財産マネジメントへの歩を進める一年となることを期待したい。

### 【筆者】

土生 哲也 (土生特許事務所 弁理士)

政府系金融機関で主にベンチャーファイナンスを担当した後、2001年に独立して土生特許事務所を開業。特許庁等の中小企業向け知財関連事業に委員や講師として多数関与している他、「経営デザインシート」を提言した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の委員も務めた。平成29年度知財功労賞経済産業大臣表彰受賞。

<http://www.oceantomo.com/2015/03/04/2015-intangible-asset-market-value-study/>

<sup>4</sup> 例えば、2019年6月に公開された価値共創タスクフォースの報告書「ワタシから始めるオープンイノベーション」参照

[https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/tyousakai/kensho\\_hyoka\\_kikaku/2019/openinov\\_tf/torimatome/siryoul.pdf](https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/tyousakai/kensho_hyoka_kikaku/2019/openinov_tf/torimatome/siryoul.pdf)

<sup>5</sup> 平成30年度産業財産権制度問題調査研究(企業規模や産業分野ごとの知財活用を記載した経営デザインシートの在り方とその活用の促進に関する調査研究)

<sup>6</sup> 経営デザインシート作成テキスト(入門編)

[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)

経営デザインシート作成テキスト(応用編)

[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)

<sup>7</sup> [https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/keiei\\_design/miyamoto\\_02.pdf](https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/keiei_design/miyamoto_02.pdf)

<sup>8</sup> [https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/keiei\\_design/siryoul\\_2.pdf](https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/keiei_design/siryoul_2.pdf)

<sup>9</sup> [https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/keiei\\_design/miyamoto\\_01.pdf](https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/keiei_design/miyamoto_01.pdf)

<sup>1</sup> 知的財産戦略本部ホームページ「経営をデザインする」

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

<sup>2</sup> 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～

[https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/tyousakai/kensho\\_hyoka\\_kikaku/torimatome/houkokusho.pdf](https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/tyousakai/kensho_hyoka_kikaku/torimatome/houkokusho.pdf)

<sup>3</sup> 無形資産の割合はS&P 500 時価総額に占める割合