

経営デザインシート、知的資産経営及び 財務分析の相互検証

経営コンサルタント・弁理士
鈴木 健治 (Kenji Suzuki)



〈要約〉経営デザインシート、事業性評価及び統合報告は、知的資産経営（特に、事業価値を高める経営レポート）のエッセンスを継承した経営ツールである。本稿では、財務分析やロカベンを含めたツール群につき事業の連続性を軸にポジショニングし（図1）、収益性、持続性及びキャッシュ・コンバージョンの区分で、財務指標と経営デザインシートを相互検証する可能性を探り（図3）、さらに、経営デザインシートに従う知財活動の提案に至った（図5）。

1. はじめに

(1) 長期利益

経営に関する最先端のツールを理解するために、まず、歴史的な巨人の肩の上ののろう。

二宮尊徳 [金次郎] (1787-1856) は、荒廃した農村の復興を指導し、荒れ地の開墾へ投資した。

「貧富の本は、利をはかることの遠近にある。遠い先の利益をはかる者は、木を植えてその生長を楽しむ。穀物の種をまくなどはもとよりである。だから富裕がその身を離れない。ところが、手近の利益しか考えられない者は、穀物の種まきさえ先が速すぎるとする。木を植えるなどはなおさらのことで、ただ目前の利益を争い、種をまかずに刈りとりとする。だから貧困がその身を離れないのだ。いったい、種をまかずに刈りとる道理がどこにある¹」

短期利益のための競争ではなく、遠い先の利益に向けた事業活動が富裕をもたらす、という因果関係は、日本の江戸時代にすでに示唆されていた。

(2) 自利利他

渋沢栄一 (1840-1931) は、複式簿記を国家にまで導入し（その後廃止）、論語の教訓による商売を目指し、多数の者に利益を配分できる株式会社を普及させた。勝者の多い経済社会²を生みだそうとしたのだらう。

「強い思いやりを持って、世の中の利益を考えることは、もちろんよいことだ。しかし同時に、自分の利益が欲しいという気持ちで働くのも、世間一般の当たり前姿である。(略) この道理と欲望とが、ぴったりくっついていないといけな³」

世の中の利益（道理）と、自分の利益（欲望）のトレード・オフではなく、道理と欲望をぴったりくっつけるトレード・オン⁴の発想は、日本の明治時代にすでに示唆されていた。トレード・オンは、自らの利益が他者の利益になるという「自利利他の円満」であり、親鸞の教えとされている。この思想の影響下にあった近江商人は「売り手良し、買い手

鈴木 健治 (Kenji Suzuki) 特許事務所ケイバリュエーション所長・弁理士、一般社団法人IAbM総研理事

特許事務所に入所後1996年弁理士登録。2000年現特許事務所ケイバリュエーション創設、調査・出願代理及び経営コンサルティングを提供。経済産業省産構審小委員会の臨時委員、(財)知財研 知的財産の適切な活用のあり方に関する委員会委員、小学校 読み聞かせボランティアなどを歴任。著書に「知的財産権と信託」『信託法コンメンタール』（ぎょうせい）、論文に「知材重視経営を支えるツール群に関する一考察（パテント）」などがある。

- 1 斎藤高行原著、佐々井典比古訳注『二宮先生語録（上）』（一円融合会、現代版報徳全書5-6、1997年小訂）p.88、鈴木健治「荒れ地に価値をもたらした農村のリーダー・二宮尊徳」<https://www.bizcompass.jp/original/column-aq-01.html> [2019-10-15 accessed]
- 2 住田孝之「IAbM総研 研究会資料 経営をデザインする」(2019.7.9講義より)
- 3 渋沢栄一『現代語訳 論語と算盤』（ちくま新書827、2010年）p.86、89、鈴木健治「『自利利他』の発想で成功を掴んだ経営者たち」<https://www.bizcompass.jp/original/column-aq-07.html> [2019-10-15 accessed]
- 4 ビーターD.ピーダーセン著、竹林征雄編著『SDGs ビジネス戦略—企業と社会が共発展を遂げるための指南書—』（日刊工業新聞社、2019）は、企業価値と社会価値のトレード・オフはもはや許されないとし、企業価値と社会価値の両立を目指すトレード・オンへの戦略転換を提唱している（pp.42-43）。

良し、世間良し」という三方よしを生み出した。

(3) 顧客は満足を買う

「企業が売っていると考えているものを顧客が買っていることは希である。(略)顧客は、満足を買っている。しかし誰も、顧客満足そのものを生産したり供給したりはできない。満足を得るための手段を作って引き渡せるにすぎない」「顧客の関心は、この製品は自分のために何をしてくれるか、だけである⁵⁾」

この1960年代のドラッカーの教えは、経営に幅広い変化をもたらした。顧客が欲しいのは扇風機ではなく風であり、エアコンではなく快適な室内である。

(4) 経営デザインシートに引き継がれた経営思想

将来の提供価値を記載し、その価値を生み出すビジネスモデルを描き、必要な資源を列挙する、という経営デザインシートの実践は、価値から出発するバックキャスト思考であり、二宮尊徳と同様、遠い先の利益をはかる。そして、提供価値と利益を同時に求めて、渋沢栄一と同様、道理と欲望をぴったりと合わせた自利利他（道徳経済合一、三方よし）の経営をデザイン（構想）する。

経営デザインシートには、これら長期利益と自利利他という経営思想が引き継がれている。

(5) 顧客満足から共感へ

企業が顧客満足を追求しすぎると、人間や自然に

負荷をかけすぎていく。例えば、不法労働させ、温室効果ガスを排出し、基準超の化学物質を使用し、食糧廃棄が避けられない販売方法で、顧客には糖尿病や依存症となる可能性を増加させ、環境負荷の高い廃棄物をもたらす食料品が、市場で最も顧客満足度が高かった、という可能性もある。

我々が目指すべきものは「共感」である。社会的課題をも解決しようとする企業の真摯さ、誠実さ⁶⁾が、見込客を感動させ、真摯な共感⁷⁾を育み、ファンを増やす。

2. 経営分析・開示ツールの比較

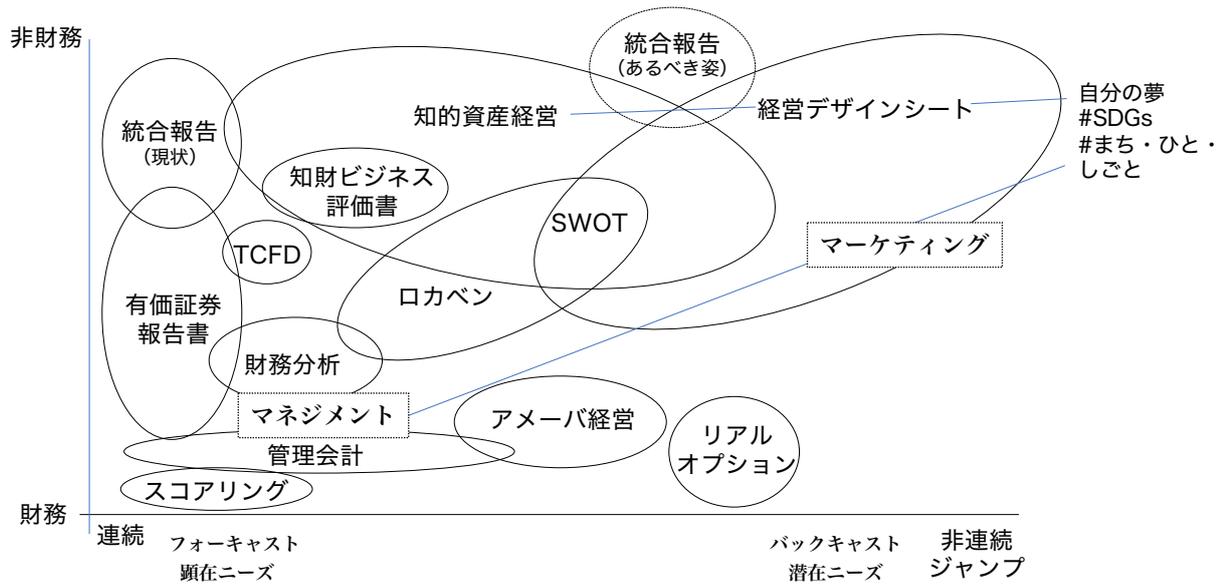
(1) 財務情報

図1は経営分析ツールのポジショニングマップで⁸⁾、左下は財務情報のグループである。財務情報は、企業の継続性（ゴーイング・コンサーン）を前提とした期間損益計算を基礎としており、連続性が高い。財務分析（ROE等⁹⁾、管理会計（損益分岐点等¹⁰⁾）はマネジメントのツールである。アメーバ経営は、社内の小組織（アメーバ）間の取引価格を管理会計に反映させた採算計算が可能であり¹¹⁾、市場環境の変化に強い。

金融機関は、多変量解析等を使用したスコアリングモデルで融資先の信用リスクを評価しているが、ブラックボックス化している。これに対し、ローカルベンチマーク（ロカベン）¹²⁾で採用される財務指標であれば、経営者と支援者と金融機関が対話しやすい¹³⁾。図1中TCFDは、気候関連財務情報である。

- 5 ピーター・ドラッカー著、上田惇生訳『創造する経営者』（名著集6、ダイヤモンド社、2007年〔原著1964年〕p.118, 121)
- 6 フィリップ・コトラー、ヘルマウン・カルタジャヤ、イワン・セティアワン著、恩蔵直人監訳、藤井清美翻訳『コトラーのマーケティング3.0 ソーシャル・メディア時代の新法則』（朝日新聞社、2010）には、価値主導のマーケティングへの移行（2章）や、ティンバーランド社を例としたグリーンマーケティングの事例（9章）などが記載されている。
- 7 「真摯な共感」という切れ味のあるキーワードは、（一社）日本知財学会 経営デザイン分科会 第1回分科会（キックオフ）、2019年10月9日の懇親会会場で参加者から教わったものである。本稿の文脈とは異なる意味も多様に考えられるが、市場での優位性を決定付ける要因が、マインド（ブランド・ポジショニング）から全人格的（精神的、スピリチュアル）な共感にシフトしつつあるといえる。
- 8 前掲註7 経営デザイン分科会 第1回分科会の複数の出席者に、2軸による図1の原案を見てもらい、数多くの貴重な示唆を得て、統合報告のあるべき姿の位置を加え、KPIを削除し、SDGs等の表現を再度工夫するなどした。また、サーストンの一対比較法などを用いてツールを定量的に描き出すことも考えられたが、図1は著者の知識経験に基づく位置づけに過ぎない。
- 9 例えば、太田康広『ビジネススクールで教える経営分析』（日経文庫1386C59、日本経済新聞出版社、2018）第2章。財務分析が初めてであれば事例も豊富なこの1冊が良い。
- 10 例えば、桜井久勝『財務諸表分析』（中央経済社、第7版、2017）第11章。教科書的な網羅性がある。
- 11 例えば、稲盛和夫『アメーバ経営』（日経ビジネス人文庫、2010）、伊丹敬之、青木康晴『現場が動き出す会計一人はなぜ測定されると行動を変えるのか』（日本経済新聞出版社、2016）第8章。
- 12 経済産業省「ローカルベンチマーク」「ローカルベンチマークツール（2018年5月ツール改訂版・最新基準値使用）」https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/sangyokinyu/locaben/ [2019-10-15 accessed]
- 13 例えば、中村中、(株) マネジメントパートナーズ『事業性評価・ローカルベンチマーク 活用事例集』には、事業性評価として金融機関と対話する前提で作成されたロカベン事例集が記載されている。

図1 非財務情報と事業の連続性



(出典) 著者・鈴木健治作成

(2) 非財務情報

非財務情報を分析し、開示できるツールとして、統合報告、知的資産経営報告¹⁴、そして経営デザインシートがある。非財務情報を分析し開示するツールの開発には、住田孝之氏¹⁵の貢献が大きい。住田氏によると、非財務情報の骨格は、「自分は誰?、何をを目指すの?、どのように?」の3点である¹⁶。「何をを目指すの?」は、ビジョンであり、提供する価値である。

「どのように?」は、経営デザインシートではビジネスモデルと主要な資源であり、知的資産経営では価値創造のストーリーである。その結果、「自分は誰?」は、ビジョンと資源（主に知的資産）を持った者となる。

経営デザインシートの提供価値は、自分の夢や創業理念が望ましいが、発想のためのチェックリストや見つけてもらうためのタグとして、SDGsや、都道府県単位のまち・ひと・しごとを参照しても良い。

(3) 事業価値を高める経営レポート

知的資産経営につき、事業価値を高める経営レポート¹⁷で作業すると、過去と連続した右側に将来がある。経営デザインシートの様式にある「主要な資源（知財）」は、「知的資産」であって、図2の人的資産、構造資産、関係資産というMERITUMプロジェクトの3分類に区分できる。この様式にある「知財」は、「知的資産」とすることで、経営デザインシートを活用できる業種を拡大し、中小企業診断士による活用も促進できる。知的財産権は、構造資産に含めれば良い。

(4) ローカルベンチマーク

事業価値を高める経営レポート、ロカベン及び経営デザインシートは、SWOT分析による定性項目の一部を共通化できる。さらに、現状を健康診断し金融機関と対話するにはロカベン、知的資産を詳しく分析するには経営レポート、イノベティブで非

14 経済産業省「知的資産経営の開示ガイドライン」(2005)

https://www.meti.go.jp/policy/intellectual_assets/guideline/list2.html [2019-10-15 accessed]

15 2004年経済産業政策局 知的財産政策室長として知的資産経営を推進され、2009年から2013年までWICI初代会長、IIRCのWG委員を歴任。2017年7月から2019年7月内閣府 知的財産戦略推進事務局長として経営デザインシートを提案。2016年から一般社団法人Future Center Alliance Japan (FCAJ) 理事、2019年7月からWICI会長に再任。

16 前掲註2 住田 [2019.7.9]

17 中小機構「事業価値を高める経営レポート 作成マニュアル改訂版」(2012)

https://www.smrj.go.jp/tool/supporter/soft_asset1/index.html [2019-10-15 accessed]

連続な事業は経営デザインシートを使うと良い。

(5) 統合報告の課題と解決策

「持続可能な社会においては、ワンレポートの迅速かつ幅広い採用が必要となる。持続可能性の戦略とそれらを支援する統合報告を採用する企業が多くなり、かつその採用が早まるほど、われわれの社会は、より持続可能なものとなるであろう¹⁸」

現在の日本の統合報告書は、社会の持続可能性を高めているだろうか。私見では、統合報告のあるべき姿は、図1に点線で示すように、より長期利益側に位置づけられるべきである。統合報告をより長期的な視点で作成・開示するには、まず経営デザインシートを作成すれば良い。経営者は、さらに全社用の経営デザインシートで、将来の潜在ニーズに対する準備として、自社の事業ポートフォリオを開示できる。

投資家や金融機関は、ニーズや事業収益が顕在化してプレーヤーの大多数が収益を予測できるようになる前に、成長可能性の高い企業を見つけ出したい。経営デザインシートによる事業ポートフォリオの開示は、この投融資側のニーズに対応できる新しい開示であり、潜在的に成長性の高い企業の時価総額¹⁹を裏付ける資料となり得る。

(6) 事業性評価

2004年に検査マニュアルに新設された中小企業融資編には、「技術力、販売力、経営者の資質等やこれらをふまえた成長性が十分評価できる場合には、これらを勘案して債務者区分の判断ができる」と記載されていた。その後、金融円滑化編チェックリスト（2009年12月）²⁰に、中小企業に適した資金供給手法として、「特許、ブランド、組織力、顧客・取引先とのネットワーク等の非財務の定性情報評価を制度化した、知的資産経営報告書の活用」と記載され、2014年2月の

改訂で金融検査マニュアル本体に統合された。

また、事業性評価という用語は、金融庁「地域金融機関による事業性評価について」（2014年10月）²¹から使われ始めている。

事業性評価シートは、金融機関や支援者によってそれぞれに工夫されたシートであり、特定の様式はなく、図2の事業価値を高める経営レポートに近い様式を採用している金融機関もある。事業性評価について、青木 [2018]²²は、財務分析を非財務情報と連動させることで、立体感や躍動感が生まれる場合があるとして（同pp.151-152）、ローカルベンチマーク（同pp.191-195, 370-372）、事業価値を高める経営レポート（図2、同pp.355-360）等の活用を提案している。経営デザインシートは、長期的な事業性評価に役立つシートであり、各地域の金融機関での採用が望まれる。

(7) 補助金申請と審査

2014年の金融検査マニュアル改訂や、事業性評価という用語は普及率が高く、知的資産経営が幅広く中小企業診断士に注目されるきっかけとなった。事業価値を高める経営レポートを使って、企業を診断・分析し、補助金等の申請書を整理すると、そのレポート自体を申請書に含めなくとも、当社の特徴を良く表現でき、補助金採択率が高くなる、という口コミも中小企業診断士に広がっていった²³。経営デザインシートも、補助金申請等について、同様の効果を期待できる。

(8) 知財ビジネス評価書・提案書への期待

特許庁における中小企業知財金融事業促進事業は5年間実施され、知財ビジネス評価書の活用が地域金融機関に浸透した。知財金融は、知的財産権を担保とした融資ではなく、「金融機関が取引先の中小企業が有する知的財産に着目し、事業内容を深く理

18 ロバート・G.エクレス、マイケル・P.クルス著、花堂靖仁監訳、ワンレポート日本語版委員会訳『ワンレポート—統合報告が開く持続可能な社会と企業』（東洋経済新報社、2012 [原著2010年]）p.191

19 越智信仁『社会的共通資本の外部性制御と情報開示』（日本評論社、2018）pp.57-60に、DCF法では算出しきれないAmazonとユーグレナの時価総額をリアルオプションで計算する事例が報告されている。経営デザインシートは、DCF法では算出されない潜在的な成長性による時価総額を、事業ポートフォリオという質的情報の開示で説明するツールとなり得る。

20 <https://www.fsa.go.jp/news/21/ginkou/20091204-1/08.pdf> [2019-10-15 accessed]

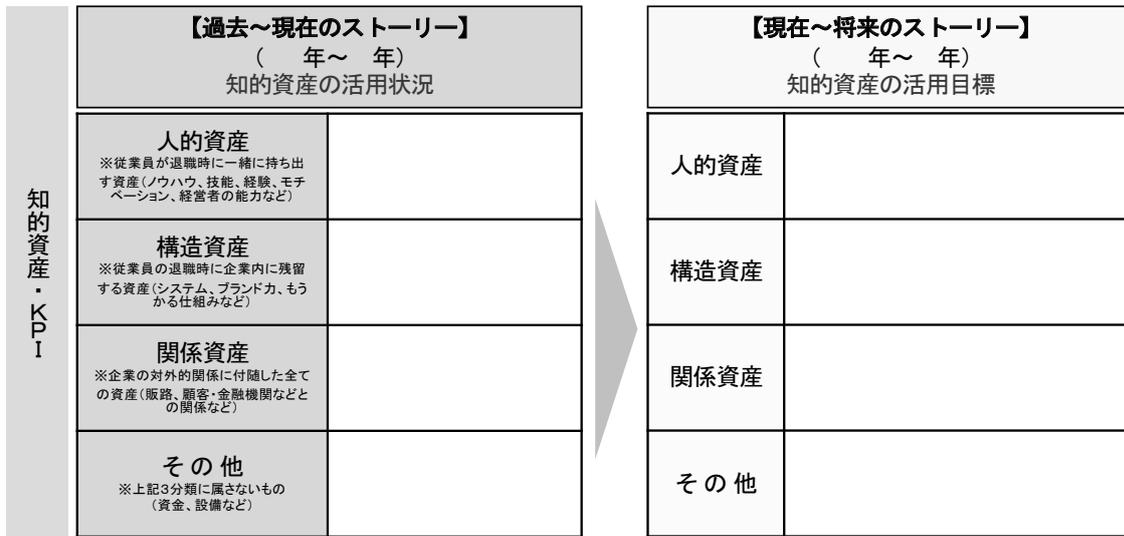
21 <https://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/jjkaigou/dai4/siryoul.pdf> [2019-10-15 accessed]

22 青木剛『事業性評価と課題解決型営業のスキル』（同友館、2018）。独自に工夫されたシートも提案されている。

23 一社IAbM総研定例会での著者ヒアリングによる。

図2 知的資産経営

VI. 価値創造のストーリー



(出典) 中小機構・経済産業省 事業価値を高める経営レポート 作成マニュアル改訂版 (抜粋)

解した上で「経営支援を行う取り組み」である²⁴。

知財ビジネス評価書は、通常の財務分析よりも長期視点での評価を提供でき、事業性評価にも有用である(図1)。「知財ビジネス提案書」に進化する際には、提案書に経営デザインシートを含めたい。バックキャストの発想で、当社の長期利益と地域の課題を融合的に解決する経営を構想してもらえれば、地域振興に役立つ。

提案書作成者の作業として、知財ビジネス提案書の作成のためにSWOT分析をするのなら、経営デザインシートを大きな追加負担なく記述できる人材が多いと確信する。金融機関にとっても、見慣れた様式の経営デザインシートが含まれていると、提案書の使い勝手が良くなるであろう。

3. 経営デザインシートとマネジメント

(1) 収益性の相互検証

図3に、財務分析と経営デザインシートの関係性

を示す。[1] 収益性、[2] 持続性、[3] キャッシュ・コンバージョンの3つのカテゴリーに区分することで、市場・財務分析と、無形の経営資源と、経営デザインシートの項目及びブランドの役割を並べて相互検証することができる。

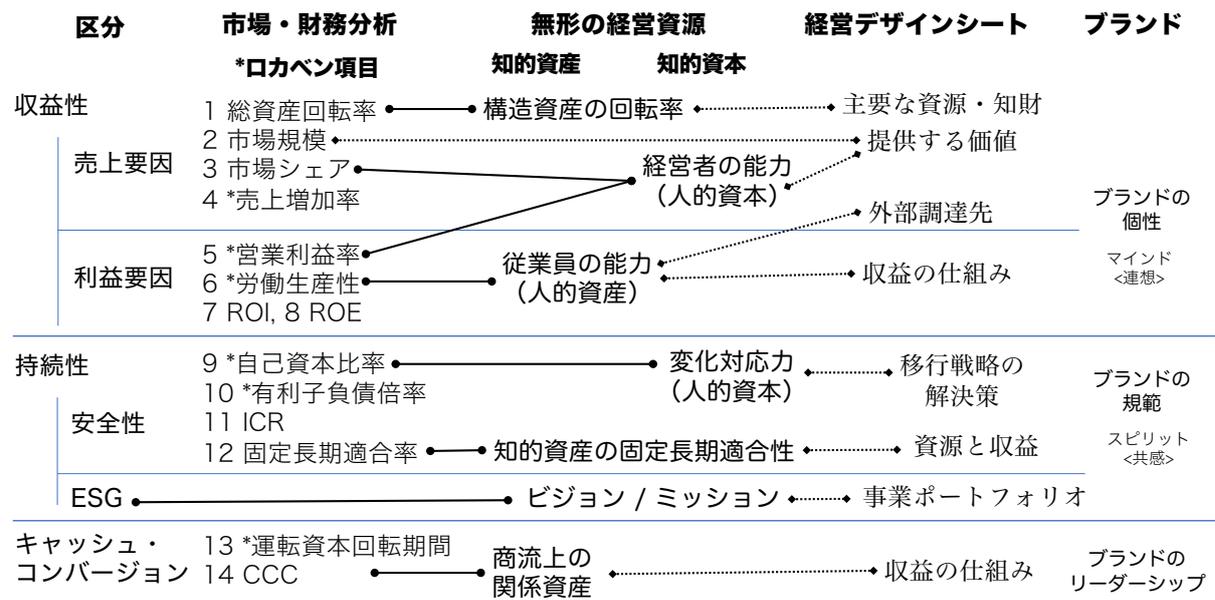
第1指標の総資産回転率は、資産が利益を生み出す際の比率であり、太田[2018]第1章及び第2章によると、業種ごとのビジネスモデルを財務分析により把握できる有用な指標である。

経営者の能力(人的資本)が優れていれば、財務では第2指標の市場シェアや第5指標の営業利益率が高い。経営デザインシートで経営者の能力が記載されている際に、過去に市場シェア等が高ければ、当該能力の記載をより信頼できる。

逆向きに、経営デザインシートに記述された提供する価値の将来性を検討し、第2指標の市場規模を推定することもできる。

24 柿沼広樹「特許庁における知財金融促進事業のご紹介」(IPジャーナル10号、2019.9、pp.86-87)に整理されている。特許権の経済的価値は製品のキャッシュフローに依存し、製品事業の低迷とともに価値が低下するため、低迷後に換価すべき担保としての価値は小さい。事業業況によらず価値を維持できる不動産とは異なる。ただ、デフレ経済下ではより特許権の経済的価値が顕在化しないため、経済状況によっては短期の担保とされていく可能性はある。制度として、出願後の特許を受ける権利の質権解禁は検討されて良い。破産時に申願審査が係属している際の庁での取り扱いを整理できれば、同一の取り扱いとできるであろう。

図3 財務分析と経営デザインシート



(出典) 著者・鈴木健治作成

(2) 持続性の相互検証

持続性のうち、安全性は、第9指標の自己資本比率が使用される。知的資産経営の視点では、外部環境の変化に素早く対応してキャッシュを生む製品を開発できる変化対応力があれば、その企業の安全性は高いと評価できる。第11指標のICRはフローに着目するインタレスト・カバレッジ・レシオである。ESGへの取り組みは、視線の高い価値創造ストーリーとして、当社のビジョンや事業ポートフォリオと整合していると良い。

(3) キャッシュ・コンバージョンと関係資産

第14指標のキャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)が長いと、仕入れてすぐに現金を支払う一方、販売後の入金が遅い。逆に、ゆっくり支払い、すばやく入金されると、CCCがマイナスとなり、事業を拡大するほど手元にキャッシュが蓄積される(前掲太田 [2018] p.105)。

CCCが良好なのは、商流で絶大な影響力を持つAppleや、オーナーに対して強い立場に立てるコンビニ本部など、ブランドリーダーである。また、顧

客に対して、自社でのみ使えるプリペイドカードやチャージを提供できている企業は、CCCも顧客との関係資産も良好と想定される。関係資産やブランドのリーダーシップの検証に、CCCや第13指標の運転資本回転期間を使うことができる。

4. 経営デザインシートとマーケティング

(1) カスタマーパス

図4に、カスタマーパス(カスタマージャーニー)と経営デザインシートの関係を示す。コトラーによると、顧客は、認知、訴求、調査、行動、奨励の順でブランド(プロダクト)とふれあう²⁵。

(2) 認知、訴求、調査、行動、奨励

認知段階で、プロダクトを見つけてもらう必要がある。優れたプロダクトを製造できても、認知してもらう仕組みがなければ、収益の仕組みを構想したとはいえない。

訴求ポイントは、経営デザインシートの提供価値である。

顧客は、購入などの行動をする前に調査をするか

25 フィリップ・コトラー、ヘルマン・カルタジャヤ、イワン・セティアワン、恩蔵直人監訳、藤井清美訳『コトラーのマーケティング4.0 スマートフォン時代の究極法則』(朝日新聞出版、2017)

図4 カスタマーパスと経営デザインシート

コトラー5A	チェック項目	知的資産	経営デザインシート	ブランド
認知 aware	見つけてもらえるか (広告, タグ) 覚えてもらえるか (ポジショニング) 社会とつながれるか (ESG)	顧客リスト 差別化ポイント 関係資産	主要な資源 収益の仕組み	ブランド・ ポジショニング <プッシュ型>
訴求 appeal	価値を提供できるか 共感してもらえるか	構造資産 ビジョン	提供する価値 (バックキャスト)	ブランドの 個性
調査 ask	好奇心を刺激できるか タッチポイント毎に資源があるか 価値創造のストーリーを伝えられるか	人的資産 (接客) Webサイト データベース	主要な資源 移行戦略 経営方針との関係	ブランドの 規範 <プル型>
行動 act	知覚を刺激できるか 行動をうながせるか クレームを受け止められるか	クロージンを うながす卓越性	収益の仕組み	ブランドの 体験
奨励 advocate	薦めてもらえるか ファンに情報発信してもらえるか	感動体験 口コミ発信を刺激	提供先から得るもの	ブランドとの 交流

(出典) コトラー『マーケティング4.0』を参照して著者・鈴木健治作成

ら、顧客とのすべてのタッチポイント（接点、接客、Webサイト、ショールーム、広告、動画等）で、統一的なブランド体験を提供し、共感を深めてもらえるよう、移行戦略を再確認する。

行動の局面では、価値を提供するために、問い合わせやクレームへの対応が重要であり、マーケッターは、カスタマー・サポートを収益の仕組みに組み込むよう主張すべきである。

奨励として、ファンによる情報発信は、経営デザインシートの「提供先から得るもの」の1つである。

5. 経営デザインシートと知財活動

(1) 知的資産の役割

図5に、経営デザインシートと知財活動²⁶の仮想事例を示す。経営デザインシートが完成したら、図5の要領で知的資産を一覧にする。知的資産の支配者は、従業員（属人）か、企業（法人）である。例えば、技術ノウハウは属人、営業秘密管理体制が構築されていれば法人が一定程度支配でき、特許権を取得すれば構造資産として完全に法人が支配する。

さらに、各知的資産の収益への貢献を評価する。スラッシュの項目では左側が現在、右側が将来である。企業の持続への貢献も評価する。ここまでの作業は、経営企画部門と知財部門、経営者と金融機関

担当者、また中小企業診断士と弁理士といった組みでの協働作業とすると良い。

(2) 知的資産の収益性をふまえた知財活動

知財活動は、知的資産毎の収益性や持続性への貢献が大きい知的資産を保護し、競争優位を持続させるための活動である。顧客名簿については、秘密管理体制を構築し、収益性が高い提携先との関係については、提携先との文書による長期契約を目指す。

市場が成熟し、製品自体の技術では差別化できない際には、カスタマーパスの調査の段階（図4）で機能する情報システムの方が、製品自体よりも競争優位に役立つ、というマーケッターの意見を採用し、情報システムのソフトウェアの権利化を図る。

開発案件では、経営デザインシートに描かれた提供する価値の内容を「解決すべき課題」として記載できる新技術については、ビジネスモデルを考慮して要素技術化したうえ、優先的に特許出願をし、先行文献調査も定期業務としていくこととした。

6. 経営デザインシート作成後

(1) 経営デザインシートの公開

経営デザインシートを作成したら、胸を張って公開できる経営者・企業であって欲しい。自社や支援

26 鈴木健治「経営戦略に役立つ知的財産や知識を、どう会社の資産にするか」IAbM総研 知的資産経営 [IAbM] エヴァンジェリスト育成実践コース2019、2019.8.17

図5 知財活動シート

知的資産の種類と内容	経営戦略の視点（これまで）				知財活動（法務を含む）	
	役割/期限	支配者	収益貢献	持続性貢献	対応する知的財産権等	権利化・対応（これから）
関係資産（顧客関係）	2025年	属人	高い	中程度	商標権、不競法、秘密管理体制	要◎ 秘密管理体制構築
関係資産（取引先関係）	2022年	営業担当	中程度	高い	民法（契約）、商標権	現状維持
関係資産（提携先関係）	不明	部門ごと	高い	低い	民法、不競法、特許権	要◎ 長期契約
人的資産（経営者）	長期	属人	中程度	高い	内容に応じて	要△ 社内手順化
人的資産（技術系・製造系）	2023年	一部法人	低い/高く	中程度	営業秘密管理、特許権	要◎ 提供価値関係、特、調査
人的資産（営業系・接客系）	移行	属人	高い	高い	営業秘密管理、著作権	要◎ 情報システム化、著・特
人的資産（業務系）	移行	部門ごと	低い	中程度	著作権（マニュアル、ソフトウェア）	現状維持
人的資産（変化への対応力）	長期	人的資本	ない	高い	内容に応じて	なし 技術交流会等の定期開催
人的資産（組織の気風）	2025年	社長個性	不明	高い	内容に応じて	要○ 採用資料の刷新、著
構造資産（知的財産権）	個別	個別	個別	低い	既存の棚卸し	要○ 商標みなおし
構造資産（情報システム）	2023年	提携先	低い/高く	低い	著作権、特許権	要◎ 収益貢献のソフトを特許化
構造資産（業務手順）	移行	法人	中程度	中程度	営業秘密、信用は商標権	現状維持
構造資産（社内規程）	移行	法人	不明	中程度	著作権	要○ 企業価値向上目的で整備

（出典）著者・鈴木健治作成

者が管理するWebサイトでの開示で良く、更新時には、前回分のシートに対する達成状況や変化を追記したい。作成したシートは、統合報告、自社パンフレット、また経営計画書にも含めたい。

(2) ブランディング

経営デザインシートや、図3及び図4の追加シートを社内配布し、ブランドのもとに働くすべての人に、提供する価値を理解し、納得してもらおう。これにより、顧客が感じる共感を関係者全員でより強固なものへと導いていく。

(3) NPOとの対話

経営者が、自社の提供する価値に取り組むNPOと対話し、現在の課題共有や解決策の提案を受ける機会を、年に1度作れないだろうか。経営デザインシートは、NPOと企業が交流を深めるツールになる。

(4) 異業種交流やオープン・イノベーション

日本青年会議所、商店街、経営の学習会などで、数社から数千社が経営デザインシートを作成できた

ら、シートに記載された課題を一覧にし、作成企業に配布したい。仲間の課題は、自社のビジネスの機会である。また、提供する価値やSDGsの目標に共通性のある企業の交流会も刺激的だろう。

(5) 金融機関の新たな収益源

金融機関が融資先の経営デザインシートを蓄積し、データベース化できると、M&Aや事業承継など新たな収益源を増やせる。また、経営デザインシートの項目で事業展開をモニタリングすると、財務に顕在化する前に、当該企業の成長性や安全性を評価できる。

(6) 知識社会における従業員資本主義

世界の経済規模が大きくなると、資本家の個人の影響力が低下し、年金基金が大企業の最大の所有者になっている²⁷。年金基金は、従業員退職後という将来の支払いに備え、投資先企業に長期利益と持続性を求める。年金基金は、企業に長期利益と持続性の経営を促すには、企業に経営デザインシートの作成を求めれば良い。

27 ピーター・ドラッカー著、上田惇生訳『ポスト資本主義社会』（名著集8、ダイヤモンド社、2007年〔原著1993年〕第3章、p.98他）