

筑波ふれあい倶楽部 第8期 次世代経営塾 ワクワクする未来ビジネスを構想する ～ 価値デザイン経営セミナー&ワークショップ～

筑波総研株式会社 企画調査部 上席研究員 山川 卓哉

※写真は受講者の方々のプライバシーに配慮しています

はじめに

現在の中小企業を取り巻く環境をみると、社会の中での価値観の変化や技術の急速な進展がみられ、さらに新型コロナの流行によって、経済活動や生活様式の変化を強制され、変革は待ったなしという状況です。

そうした中、弊社では、内閣府が提唱した「価値デザイン経営」と、その実践を補助するツールである「経営デザインシート」に着目し、これらを学んでいただくこと、そして学んだ成果を持ち帰っていただくことを目的として、「筑波ふれあい倶楽部 第8期 次世代経営塾」を企画しました。

次世代経営塾は、若手経営者・後継者の方を対象として、筑波銀行と筑波総研共催にて2013年から行っている講座です。コロナ禍で2年間開催を見送りましたが、2023年2月、3年ぶりに開催することができました。

多くの受講申込をいただき、30名の方に2日間の課程を修了していただきました。

本稿では、2月10日と20日の2日間にわたって行った本講座の内容についてレポートします。

0. 経営デザインシートとは

本講座の内容をご紹介する前に、今回のメインテーマである「経営デザインシート」の概要について簡単にご紹介します。

「経営デザインシート（図1）」は2018年5月、内閣府知的財産戦略本部 検証・評価・企画委員会の知財のビジネス価値評価検討タスクフォースがとりまとめた報告書「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～」において、将来を構想するための思考補助ツール（フレームワーク）として提案されたもので、以下のように大きく4つのパーツで構成されています。

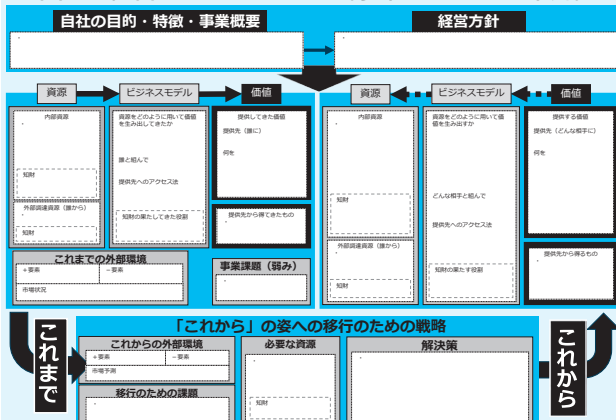
- ①企業理念・事業コンセプト
- ②「これまで」の価値創造メカニズム
- ③「これから」の価値創造メカニズム
- ④これからの姿への移行のための戦略

本シートは、首相官邸のホームページから入手することができます。3種類のシートがあり、それぞれの企業にあったものを選んで使用します。

「簡易版（図2）」もあり、本講座では受講者の皆様にこの簡易版を作成していただきました。

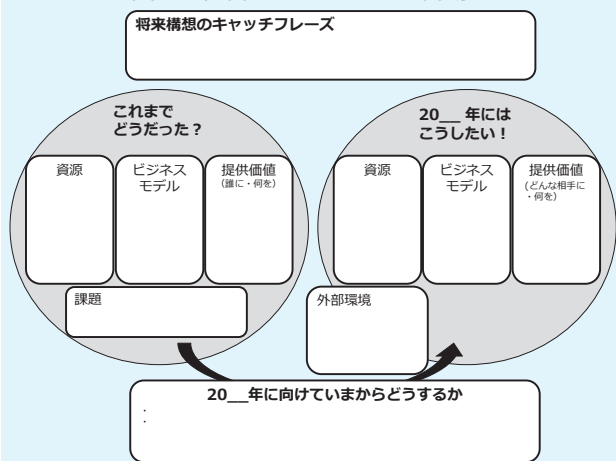
なお、本講座では、図3の順番で内容を検討していきました。

図1. 経営デザインシート (事業が1つの企業用)



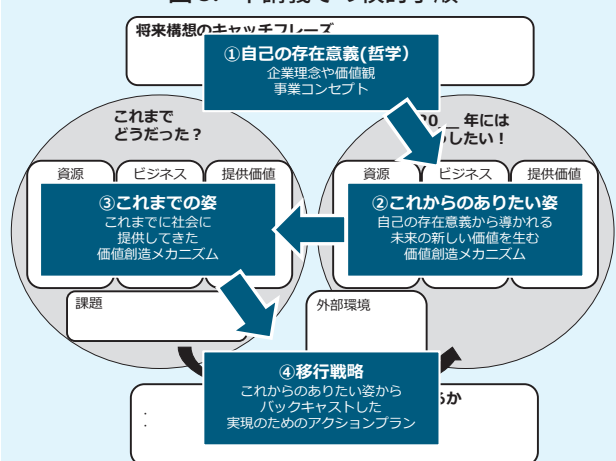
首相官邸 HP「経営をデザインする」資料に基づき筆者作成

図2. 経営デザインシート簡易版



首相官邸 HP「経営をデザインする」資料に基づき筆者作成

図3. 本講義での検討手順



近藤先生講義資料をもとに筆者作成

経営デザインシートでは、「価値創造メカニズム」というキーワードが出てきます。

価値創造メカニズムは、「資源」と「ビジネスモデル」、「価値」の3つの要素で構成されており、「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

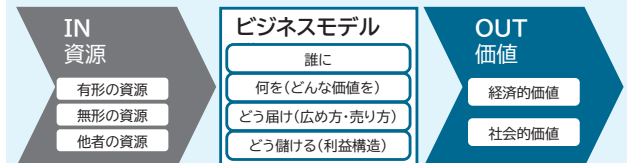
により変換されて生まれた「価値」がアウトプットとなります (図4)。

詳しくは、首相官邸ホームページ「経営をデザインする」をご確認ください。

https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/keiei_design/index.html

図4. 価値創造メカニズム

企業とは、環境を理解し、資源を確保し、それらを組み合わせ、ユーザーの求める価値を創出し、提供する一連の仕組み(価値創造メカニズム)である、



近藤先生講義資料をもとに筆者作成

1. 講師陣

本講座では、経営デザインシートの策定に携わり、その普及推進の第一人者である4名の方々に講師をお願いしました。ゲスト講師のお二人からはZoomでのレクチャーをいただきました。

メイン講師 近藤泰祐氏

内閣府価値デザイン経営WG委員
一般財団法人知的財産研究教育財団事業部長
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

共同講師 (2日目) 小林誠氏

内閣府価値デザイン経営WG委員
株式会社シクロ・ハイジア代表取締役CEO

ゲスト講師 奥田武夫氏

内閣府知的財産戦略推進事務局政策企画調査官

ゲスト講師 森俊彦氏

内閣府価値デザイン経営WG委員
一般社団法人日本金融人材育成協会会長

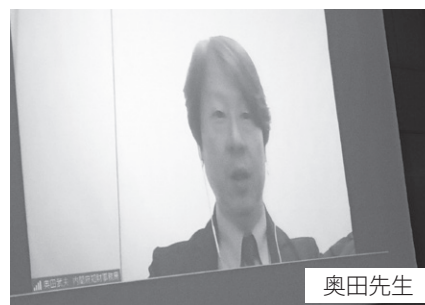


表 1. 2日間のプログラム

	1日目	2日目
午前	オープニング ゲスト講演① ゲスト講演② レクチャー・事例紹介	オープニング ワークショップ レクチャー ワークショップ
午後	ワークショップ ラップアップ 本日の宿題	ワークショップ 発表 全体のまとめ 修了式

2. プログラム

2日間のプログラムは表1のとおりです。

1日目はレクチャーとワークショップが半々、2日目はワークショップが中心の時間配分です。ワークショップの中では、受講者同士や筑波銀行・筑波総研のファシリテーターとの対話を行っていただきました。

3. 1日目の講義 (抜粋)

(1) ゲスト講演① 奥田武夫氏

「経営デザインシート活用への期待」

民間企業で知的財産戦略の策定・推進を担い、現在は内閣府の知的財産戦略の推進に携わっている奥田先生からは、国が価値デザイン社会を目指すこととした背景やその定義、実現に向けた経営デザインシートの活用などについてお話をいただきました。

- ・供給サイド経済から需要サイド経済への変化、AI・デジタル化の進展、幸福感や価値観が多様化する中、将来における価値とそれを生む仕組みが必要。
- ・「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。
- ・皆が同じことをしているのではなく、個性を活かしながら新しい価値を作っていくこと（価値デザイン経営）が大切で、それを構想するためのツールとして生まれたのが「経営デザインシート」。

(2) ゲスト講演② 森俊彦氏

「大きな環境変化の下での『中小企業と金融機関の価値共創』」

日本銀行勤務を経て、現在は中小企業支援に関わる民間企業の顧問や社外取締役などを兼務、中小機構の中小企業応援士、多様な省庁の政府委員として中小企業政策の提言を行うなど、多方面で活躍している森先生からは、国の中小企業支援策の動向と地域金融機関等の伴走支援のあり方、支援の事例などについてお話をいただきました。

- ・地域金融機関が、伴走支援により中小企業の事業を正しく理解したうえで融資や本業支援に取り組めば、企業価値の源泉である営業キャッシュフローが改善し、地域経済エコシステムの「好循環ループ」が実現する。
- ・従来の伴走支援は、補助金など政府等の支援ツールを届ける課題「解決」型に力点が置かれてきたが、不確実性の時代では「経営力そのもの」が問われるため、そもそも何を課題として認識・把握するかという課題「設定」型の伴走支援が重要で、伴走者は「対話」と「傾聴」で経営者の「自走化」を支援する。
- ・2022年7月、中小企業庁は、中小企業がデジタル化を活用して経営ビジョンを実現するための「みらデジ」ポータルサイトをスタートさせた。中小企業や金融機関など支援機関は「みらデジ経営チェック」や「無料相談」を活用できる。
- ・経営者の「心に着火」することが大切。左脳による分析論理も必要だが、これからは右脳の感性が「心の着火」にはより大事になる。

※「みらデジ」ポータルサイト
<https://www.miradigi.go.jp/>
 スマートフォンにも対応

(3) レクチャー・事例紹介 近藤泰祐氏

「事業環境の急激な変化に耐え抜く経営とは」

メイン講師の近藤先生は、民間の大手通信教育企業を経て、現在は国家資格である知的財産管理技能検定の普及・運営、知的財産に関する人材育

成を担当。経営デザインシート公表後は内閣府と連携して普及活動等に取り組んでいます。

本講座では、2日間をとおして価値デザイン経営に取り組むことの重要性や経営デザインシートの作成について、わかりやすく教えていただきました。



VUCAの時代、ビジネス環境は大きく変化

- 10年前には想像できなかったことがこれまでにたくさん起こっている。例えば、新型コロナウイルスの大流行は誰も考えもしなかったし、SGDsも無かった。10年前は財布を持っていないと街を歩けなかったが、今ではスマホがあれば大丈夫。仕事上でもサブスクリプションやZoomなど、オンラインで大抵の用が足りる。
- これから10年後はどのような社会になっているか。おそらく今後5年の間には過去10年間と同じくらいの変化が起きる。私たちのビジネスを取り巻く環境も大きく変わっていくはずだが、どのように変わっていくかを予測することは困難。
- このような状態を表すものとして、「VUCA」という言葉が近年使われるようになった。VUCAとはVolatility (変動性)・Uncertainty (不確実性)・Complexity (複雑性)・Ambiguity (曖昧性)の頭文字をとった造語だが、まさに今がそのとおりの状態であり、このような世の中では唯一の正解は存在しない。

環境変化に対応するための行動変容

- このような環境変化の中で、過去から現在に基づく目標設定や、なりゆき任せの経営を続けていくと、現状維持か衰退の未来が待っており、生き残るためには、環境変化に迅速、柔軟に対応する「自己変革力」が求められる。
- これまでの成功体験や常識に囚われず、本当に「やりたいこと」を探求し、夢の実現に向けていきいきと邁進することで未来を拓く。頭で考えるだけでなく、自分の目標やビジョンに向け

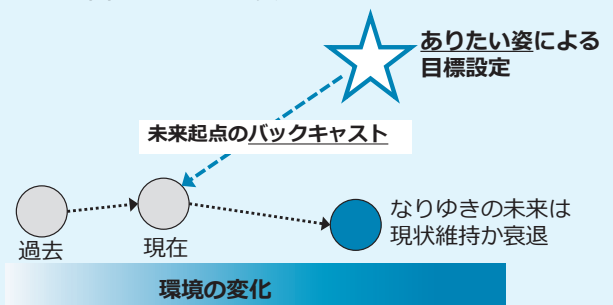
て、自発的に行動を変化させることが必要で、そのためには「内発的動機付け」が必要。

- “やらなくてはならない”といった「外発的な動機」では、不快な状態から逃れたいという思いから、短期間で元の状態に戻ってしまうが、“やりたい”という「内発的動機」があると、ありたい姿を目指すため、行動変容は定着し、やり抜くことができる。

「ありたい姿」からバックキャストする

- VUCAの時代、唯一の正解がない世界では、現在そして未来における自社の存在意義の問い直し求められる。
- 現状の自社の強みを起点に無理やりストレッチすることでもなく、チャレンジをしないお手軽な取り組みでもなく、コンサルが与えてくれる正解をトレースすることでもない、自社の特徴（ワタシらしさ）を起点にありたい姿を自ら描き出すことが重要。答えは経営者の真の「ありたい姿」にしかない。
- そのありたい姿を手に入れるためには、自らの思いを常に意識し、これまでの成功体験に縛られることなく現状維持バイアスから脱却し、自らのありたい姿を思い描くとともに、それを周囲と共有し、世界にあふれる情報から未来につながる情報を拾い出し、バックキャストによる計画を実行して輝ける自社の未来を引き寄せることが必要。

図5. ありたい姿からのバックキャスト



近藤先生講義資料をもとに筆者作成

自社の未来の姿を描き出す経営デザインシート

- 「経営デザインシート」は、自社の未来のありたい姿を思い描き、バックキャストでこれからやるべきことを思考するためのツール。
- その主な特徴として6つあげると、①1枚で全体を俯瞰できる、②「これまで」と「これから」の時間軸を意識できる、③思い（自社の目的・特徴、事業概要、提供する価値等）を記載できる、④欄が限られているので大切なことしか書けない、⑤「資源」と「ビジネ

スモデル」と「価値」の関係性を意識しやすい、⑥「共通言語」として様々なステークホルダーとの対話ツールにできる。

- もっとも特徴的なのは、②の時間軸を意識できることで、未来に向けて事業構想を、バックキャストで描くことができること。

良い経営デザインシートとは

- 経営デザインシートは、完成させることよりも、これを使って「思考」することが重要。
- まずは経営者など、書いている本人が「ワクワク」することが第一で、次にシートの内容を共有する様々なステークホルダーがワクワクするかどうか。
- また、4つのパーツがストーリーになっているかどうか、全体でつながっていることが重要。

4. 2日目の講義(抜粋)

レクチャー 小林誠氏

「自社の『これまで』を支えてきた強みを明らかにするには」

2日目は、茨城県出身で、国際特許事務所や外資系大手M&Aアドバイザー会社等を経て起業、経営・事業戦略アドバイザー、M&Aファイナンシャルアドバイザー、知的財産戦略アドバイザーを専門とする小林先生から、知的財産の考え方や、中小企業の強みや特徴を把握する手法等について講義をいただきました。



小林先生

- 知的財産（知財）とは、平たくいうと、それぞれの会社の強み・特徴そのもの。原料の調達先や製造方法、技術者のスキル、顧客リストなども広く知財と考える。他社が同じものを持っていないもの、似ていても全く同じでは無いものは知財。
- 自社の強みは、他社と比較する必要はなく、こだわりを持っていることやお客様の評価などから考えてよい。それらをきちんと理解したうえで

でワクワクする将来を構想することが重要。

- 知財ビジネス評価書とは、中小企業の経営力の源泉となる技術力やブランド力等の知的財産と事業との関係性を評価したレポートのことで、このレポートを作成するためのワークシートを活用して経営デザインシートの「これまで」の価値創造メカニズムを把握することが可能。
- 価値創造メカニズムの中で提供する「価値」は、掘り下げて考える必要がある。サービスを受ける本人にとっての価値から、その家族にとっての価値、さらにサービスを受けた人の将来への影響、社会に与える影響などまで考えを広げる。
- 資源について、社員（従業員）をあげる方が多いが、お客様や社会へも視点を広げて考える。

5. ワークショップ・発表

2日間をとおして行われたワークショップでは、受講者同士やファシリテーターとの活発な対話がみられました。

ワークショップの最後では、3名の方に作成した経営デザインシートを発表していただきました。この方々に共通していたのは、提供する価値を社員や顧客、社会と「共有」したいと考えていることでした。他の受講者の方も、社会的課題の解決を自社の事業の目的に掲げていることが多いことが印象的でした。



ワークショップの様子



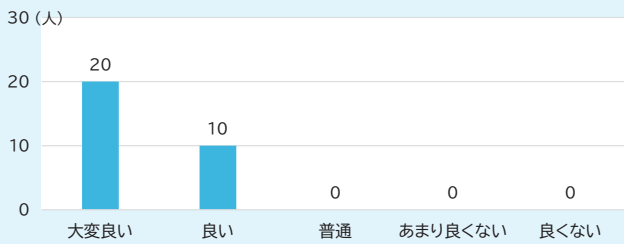
経営デザインシートの発表

6. アンケート結果

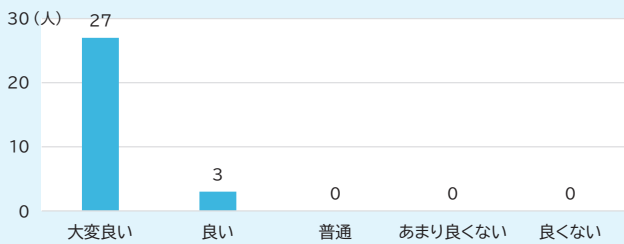
終了後、アンケートにご回答いただきました。

【選択式】

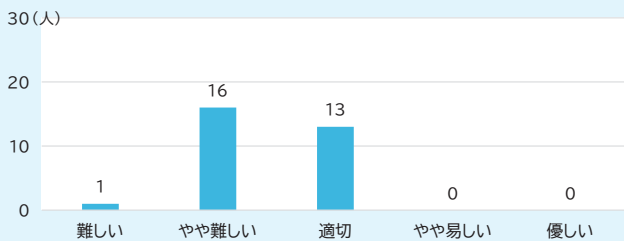
セミナーのテーマについて



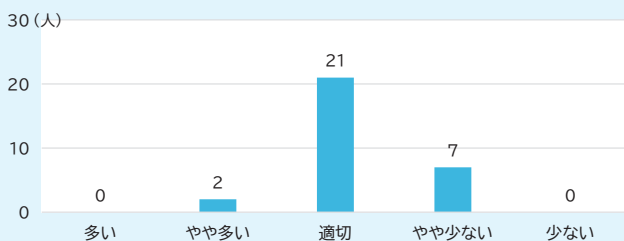
講師について



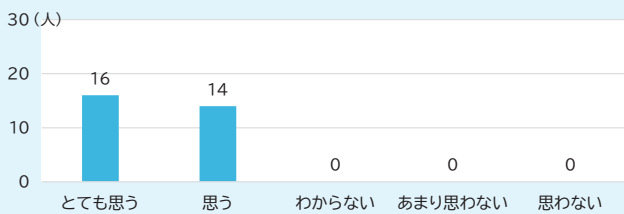
難易度について



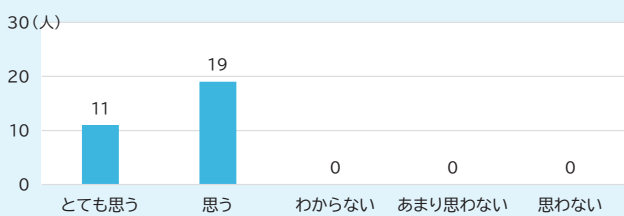
受講日数について



経営デザインシートを
貴社の経営に活かしたいと思いませんか



経営デザインシートについて
より深く学びたいと思いませんか



【自由記述（抜粋）】

- 経営デザインシートを作成していく中で、自社の強みや課題を認識することができた。
- ありがたい姿をイメージすること、バックキャストの大切さを学んだ。
- 提供する価値を深掘りしていくことで新たな気づきが生まれた。
- 自社の原点を見つめ直すことができた。これをベースに新たなチャレンジをしていきたい。
- 自社の強みを掘り起こすことで営業時のPRポイントの参考になった。
- 他業種の方の違う方向からの意見がとても参考になった。
- ワクワクすること、そしてそれを実現するためには何をすべきかを時間をかけて考えることができた。
- 経営人の想いを見える化して、皆で共有できるようにしたい。

おわりに

今回の次世代経営塾では、テーマを絞り込んで、座学よりもワークショップを中心とした講義を企画しました。アンケートでは高い評価をいただくことができ、後日、受講者の方から直接または間接的に「講師が良かった」、「テーマが良かった」、「ワークショップ中心のプログラムが良かった」などの評価をいただきました。

「経営デザインシートについて、さらに深掘りする講座を企画した場合は参加するか」と尋ねた方には、「ぜひ参加したい、その際、経営デザインシートを活用して成功した企業との対話の機会があったらなお良い」といったご意見もいただきました。そこで、今回の受講者の方々を対象とした「深堀講座」などを企画できるのではないかと考えているところです。

ところで、この企画は1年以上前からあったもので、関東経済産業局の方へ「経営デザインシート」をテーマとしたセミナーの講師として近藤先生をご紹介いただいたことから始まりました。近藤先生には、プログラムから3名の講師のご紹介や調整など、企画段階から多大なご尽力をいただきました。

最後に、近藤先生をはじめ講師の皆様、関係者の皆様、そして積極的にご参加いただいた受講者に皆様に感謝し、レポートを締めくくらせていただきます。

ありがとうございました。