

# 「経営デザインシート」で自社の未来を描きませんか？

筑波総研株式会社 企画調査部 上席研究員 山川 卓哉

## 経営デザインシートとは

### ひとことというと……

- ➔ 将来を構想するための思考補助ツール（フレームワーク）

### 100文字というと……

- ➔ 環境変化に耐え抜き持続的成長をするために、自社や事業の存在意義を意識した上で、「これまで」を把握し、長期的な視点で「これから」のありたい姿を構想する。それに向けて今から何をすべきか戦略を策定する。

内閣府知的財産戦略推進事務局資料「経営デザインシート」ー経営をデザインするーより

## はじめに

「モノ消費からコト消費へ」といわれるように、良いものを作れば売れる時代はとうに終わり、近年では「トキ消費」や「イミ消費」といった、体験価値や社会的・文化的価値、共感に対価を払って満足を得るといった消費スタイルがみられるようになっていきます。また、IoTやビッグデータ、AI活用の急速な進展、Society5.0、DX、SDGsなど、世の中の流れは確実に変わってきています。

これらに加えて、新型コロナウイルス感染症の流行は、経済活動や生活様式の変化を強制しました。今後この変化が元通りになることは考えられず、これまでの延長線上に未来を描くことはできなくなりました。

こうした中で企業は、連続的なコツコツとした「改善」だけでなく、非連続的でドラスチックな変革が求められています。

そうはいつても、これまで積み上げてきた企業文化や技術、ノウハウをまるっきり捨てた事業へ転換しなければならない、ということではありません。企業の存在意義や独自の資源、ビジネスモデルから生み出してきた価値を再認識したうえで、新たにどのような価値を創造する企業になるのか、目指す姿を構想し、それに向けて今から起こすべきアクションを検討し、実行に移すことが必要になると考えられます。

それでは、どうやってそれを検討したらよいのでしょうか。現在、企業経営の見直しを検討するための様々なツール（フレームワーク）がある中で、筆者は、「経営デザインシート」というツールが適していると考えており、本稿ではこれを紹介したいと思います。

## 1. 経営デザインシートとは

「経営デザインシート」（以下、「本シート」）は、内閣府の知的財産戦略本部のもとに設置された「知財のビジネス価値評価検討タスクフォース」が2018年5月にとりまとめた「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～」（以下「報告書」）において、企業等が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。

- (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) これからの姿への移行のための戦略

本シートでは、自社（事業）の存在意義と「過去から現在」を把握し、「将来」どう在りたいかを構想し、将来に向けて「これから」何をすべきか、といったことを検討（デザイン）します。すべての項目を1枚のシートにまとめるようになっていくことから、コアな要素に絞り込む必要があり、その過程も作成の効果の一つです。また、複数人で検討する場合や、検討した結果を社員や金融機関などと共有する際にも有効です。

## 2. 経営デザインシートの入手方法

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。また、「簡易版」もあるため、まずはこちらから取り組んでみることもお勧めします。

- ① **全社用シート（複数事業会社等向け）**  
各事業間の関係・シナジー等を含む、企業等全体の将来構想
- ② **事業用シート（複数事業会社等向け）**  
企業等における特定事業の将来構想
- ③ **事業が1つの企業用シート（単一事業会社等向け）**  
単一事業を営んでいる企業等の将来構想

◆簡易版

シンプルなシートでの将来構想

首相官邸HP「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)

### 3. 用語解説

本シートの作成手順などを紹介する前に、押さえておきたい用語をいくつか紹介します。

#### (1) 価値創造メカニズム

報告書において、「価値創造メカニズム」を以下のように定義しています。

一企業は、投入する経営資源を選択し、それらを組み合わせて企業理念に適合する価値を創造するという一連のプロセスを行う主体である。このプロセスを実行するメカニズムを「価値創造メカニズム」と呼ぶ。

「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変換されて生まれた「価値」がアウトプットとなります。

#### ① 「資源」

有形・無形のものに加えて他者の資源も含み、例えば、有形の資源は製造設備や原材料であり、無形の資源は知的財産やノウハウ等を指す。

#### ② 「ビジネスモデル」

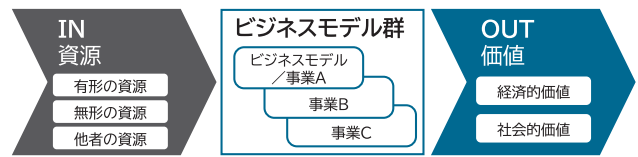
「価値を生み出す仕組み」あるいは「価値を提供する仕組み」と言い換えることができる。

#### ③ 「価値」

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ユーザーなども考えられる。

本シートでは、「これまで」と「これから」の価値創造メカニズムを検討します。

#### 価値創造メカニズム



知的財産戦略本部「価値デザイン経営の普及に向けた基本指針」より筆者作成

#### (2) 知財

報告書において、「知財」を以下のように定義しています。

一人間の創作活動により生み出されるもの、商標、商号その他事業活動に用いられる商品又は役務を表示するもの及び営業秘密その他の事業活動に有用な技術上又は営業上の情報。知的財産。一人間の創作的活動により生み出されるものや事業活動に有用な技術上又は営業上の情報には、企業理念、ビジネスモデル、組織文化・組織風土等を含むものと解する。

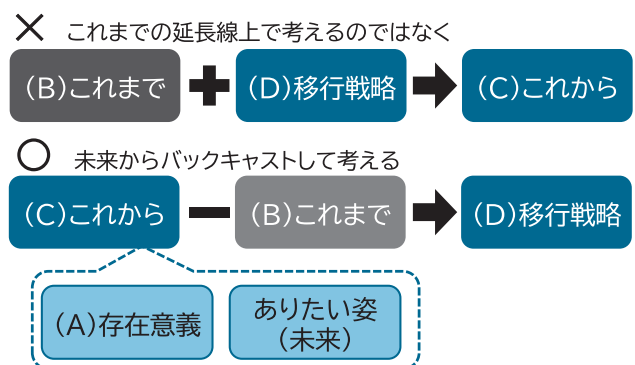
「知財」と聞くと、特許や商標が思い浮かぶことが多いと思いますが、固有の技術やデザイン、ブランド、企業理念や組織文化を含め、さらには現在、その価値が高まっている「データ」も知財として考えることが重要です。

#### (3) バックキャスト

これまでの延長線上の未来を考えることを「フォーキャスト」、目標となる未来の姿を描いて、そこを起点に今からやるべきことを考えるのは「バックキャスト」といいます。

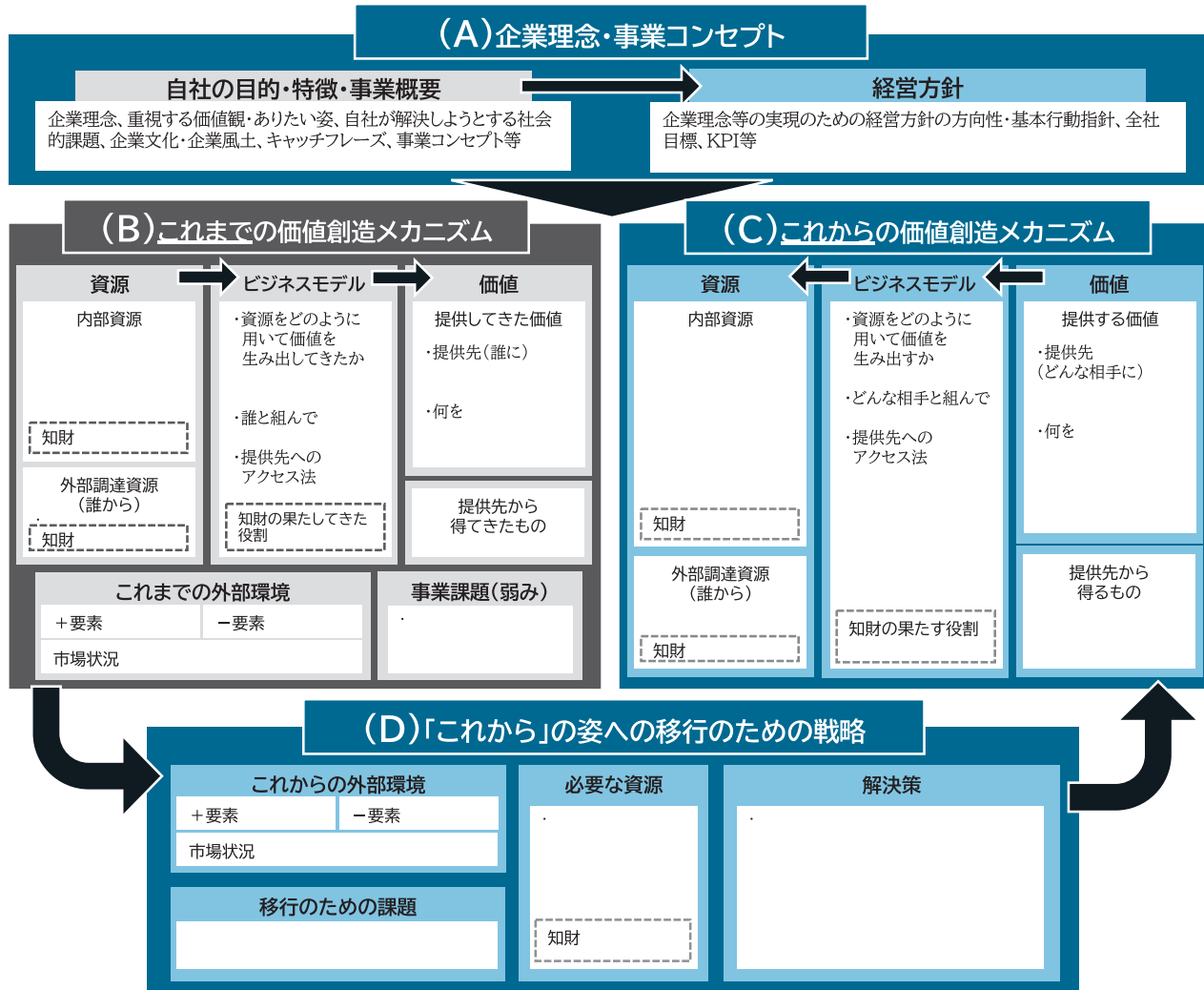
冒頭でも述べたように、今の時代の変化の中で、フォーキャストでは未来を描けないと思います。したがって、本シートの作成においてはバックキャストで考えることとなります。

#### バックキャスト



内閣府知的財産戦略推進事務局資料「経営デザインシート」より筆者作成

## 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

### 4. 経営デザインシートの作成

#### 事業が1つの企業用シート

本稿では、よりシンプルな「③事業が1つの企業用シート」と、さらに簡潔に全体像を俯瞰できる「簡易版」について取り上げます。

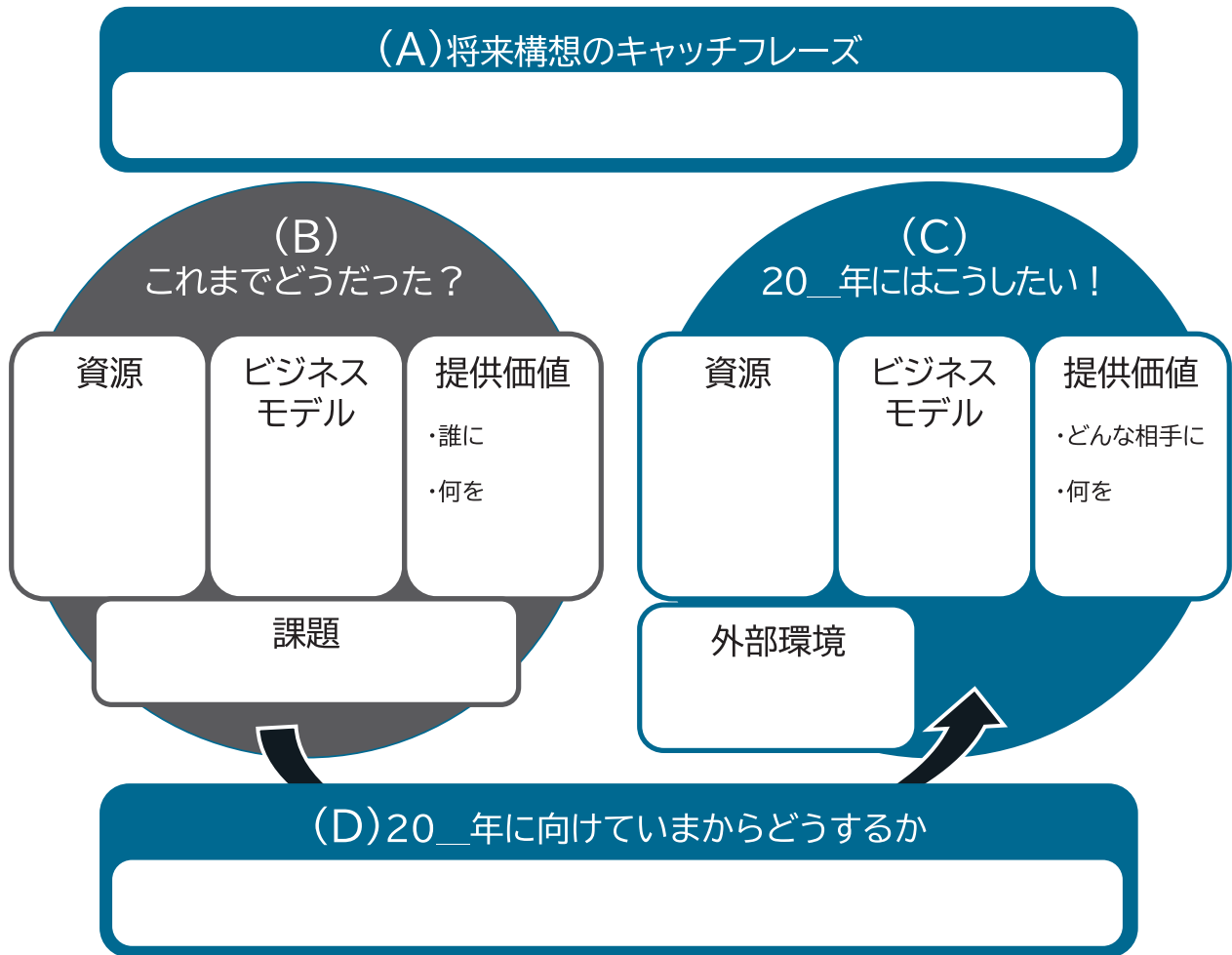
本シートは、(A)の企業理念と(B)のこれまでの価値創造メカニズムを再認識したうえで、(C)でこれから何を目指していくかを構想し、(D)で構想を実現するための戦略を検討する、という仕組みになっていますが、どこから書き始めなければいけないといった明確なルールはありません。

企業理念や経営方針が明確に定まっていれば(A)から書き始める、そうでなければ、これまでどのように事業が成り立ってきたのかを(B)で整理してから(A)を考えても良いでしょう。むしろ各項目を行ったり来たりしながら内容を深めていくことが大切です。但し、(A)の企業理念(経営方針)と(C)のこれからの価値創造メカニズムとの整合性はとても重要です。

#### 項目ごとの記載内容

(A) 企業理念・事業コンセプト	
項目	記載内容
自社の目的・特徴、事業概要	企業理念、重視する価値観・ありたい姿、解決しようとする社会的課題など
経営方針	自社の目的・特徴に記載した目的を達成するにあたって目指すべき方向や全社目標
(B) これまでの価値創造メカニズム	
資源	人・モノ・カネ・知財のうち、価値を生み出す仕組みにおいて重要な資源、差別化の要因になっている資源を記載
ビジネスモデル	資源をどのように価値に変換してきたか、だれと組んで、どうやって提供していたか、そのために知財をどう活用してきたか
価値	自社製品やサービスを、どんな顧客に提供してきたか、また、どのような価値を提供してきたか、なぜ選ばれてきたか、提供先から何を得られたか
これまでの外部環境	一般的な世の中の流れ、そのうち自社に関連する要素(プラス要素、マイナス要素)
事業課題(弱み)	全社視点で捉えた現在抱えている課題(弱み)

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

簡易版

簡易版は、項目を絞り込んだシンプルな構成ですが、まずはこちらで全体を検討し、通常のシートで各論を考えると良いと思います。また、大きな簡易版を用意し、経営者と従業員が一緒になってワークショップ形式で会社の未来を一緒に考える、といった活用方法もあると思います。

5. おわりに

本稿作成中に取材させていただいた今月号の企業探訪先（2P～）の明利酒類株式会社様の取組が、まるで本シートで描けるストーリーと重なったので、大変驚きました。医薬部外品製造事業を立ち上げた一連の流れの中には、(A) (B) (C) (D) すべての要素が含まれています。本シートの意義や構成が腹落ちすると思いますので、是非もう一度見返していただきたいと思います。

また、先に紹介した首相官邸HPにおいて、本シートの作成テキストや活用事例などが掲載されておりますのでご活用下さい。

(C) これからの価値創造メカニズム	
価値	どのような課題やニーズを持った顧客に、どのような価値を提供したいか提供先から得るものは何か
ビジネスモデル	どのように資源を価値に変換するかだれと組んで、どうやって提供するか知財がどのような役割を果たすか
資源	これからのビジネスモデルにおいて必要となるヒト・モノ・カネ・知財、差別化の要因となる資源
(D) これからの姿への移行のための戦略	
これからの外部環境	20XX年（各々で設定）の世の中の流れ、そのうち自社に関連する要素（プラス要素・マイナス要素）
移行のための課題	これからの価値創造メカニズム実現において障壁となること
必要な資源	これからの姿を実現するために必要となる資源
解決策	必要となる資源をどのように調達するか、これからの姿に移行するための具体的な手段（いつ、どこで、誰が、何を、どのように）