

# 経営デザインシート 作成テキスト 応用編

2019年3月

# 「応用編」の位置づけ

位置づけ	用途	本テキスト構成
経営デザインシートを理解する	なぜ経営デザインシートをつくるのか	入門編 (別冊)
経営デザインシートの作成プロセス	価値を生み出すしくみを書きだす	
	価値を生み出すしくみを具現化してみる	応用編 (本誌)

応用編は、経営デザインシートのドラフトをブラッシュアップしていくことを目的としたテキストです。

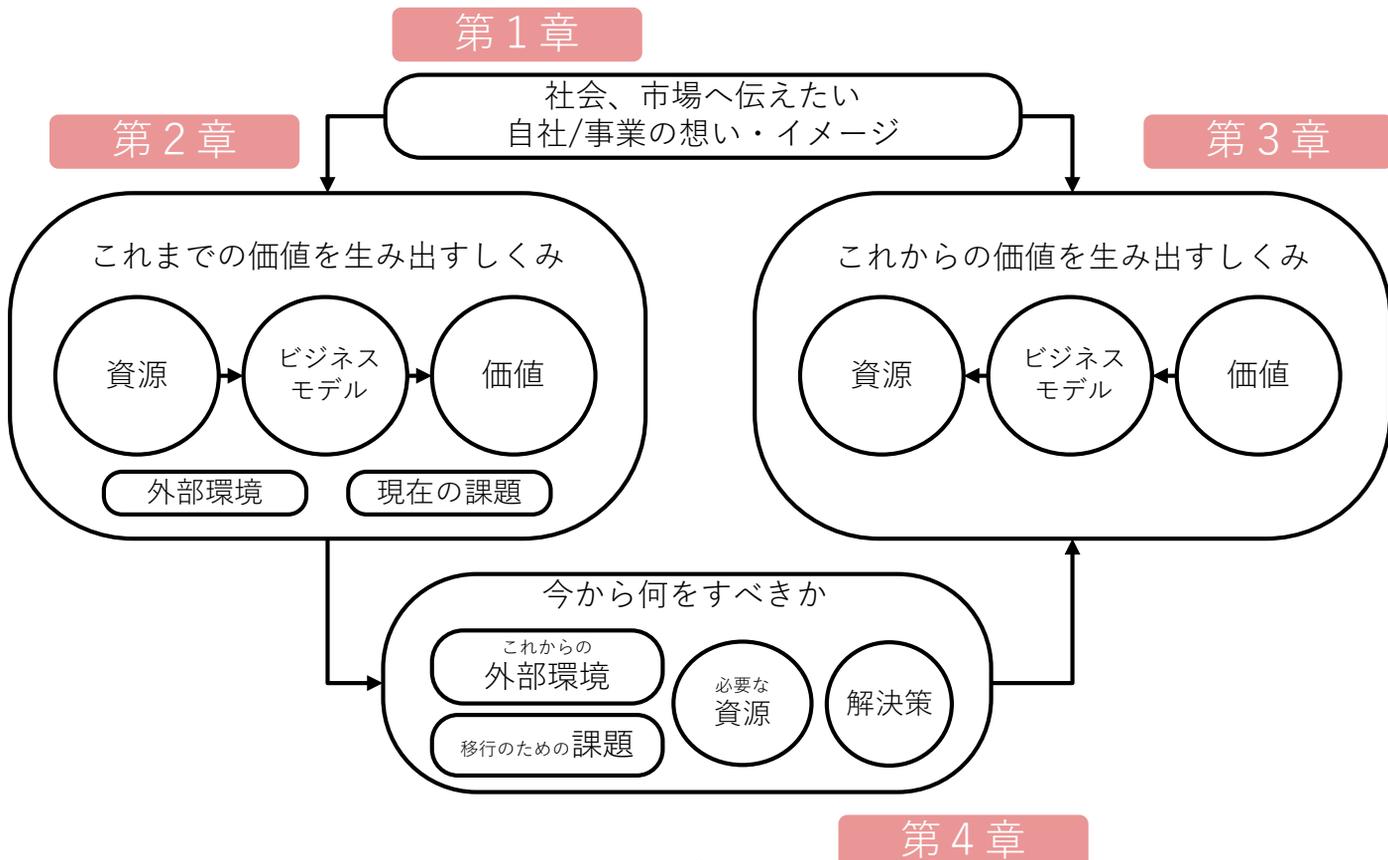
まずは入門編で、経営デザインシートの大枠の考え方を知り、記載をしてみたいいただくことをお勧めいたします。

# 目次

はじめに 経営デザインシートの作成方法	P4
第1章 自社らしさを再確認する	P8
第2章 これまでをとらえなおす	P14
第3章 これからを描く	P30
第4章 今から何をすべきかを考える	P40
全社用シートからの抜粋 事業ポートフォリオ	P50

1章から4章は下記のフレームに沿って進行します。

※本書の進み方はあくまでも例です。書きやすいところから進めてかまいません



# 経営デザインシートの作成方法

作成方法として、様々なパターンが考えられます。

## 誰が

- 経営者が
- 後継者が
- 事業担当者が

×

## 誰と

- 一人きりで
- 幹部候補と
- 若手社員と
- 支援者と

×

## どのように

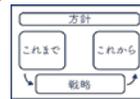
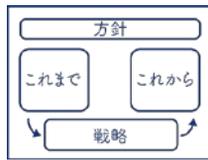
- 考えを紙に書き出して
- ディスカッション形式で
- ワークショップ形式で
- 対話形式で

## パターン例

## 経営デザインシートを作成する



事業担当が  
一人で  
考えを書き出して  
作成する

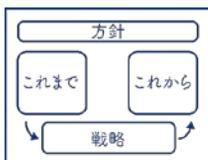


経営者が  
幹部候補と  
ディスカッション形式で  
作成する

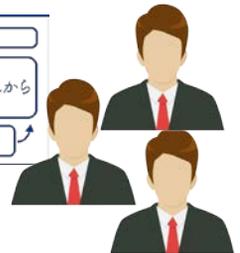
(意見を聞き、シート落とし込みは経営者が実施)



経営者が  
支援者と  
対話形式で  
作成する (QA形式で考えを引き出す)



後継者が  
若手社員と  
ワークショップ形式で  
作成する



(付箋を使う)

迷ったら、(社内外問わず) 誰かと対話しながら  
気づきを得ていくことが有効です

# 企業別シート作成の進め方例

企業の性格やこれまでの取り組みによって、  
様々なシート作成の進め方があります

## 企業例

## 進め方例

スタートアップ等の若い  
企業

作成者のバックグラウンド、  
ネットワーク、ノウハウを  
まずは記載をしてみると書  
きやすい

統合報告書を作成している  
企業

統合報告書とシートを比較  
すると様々な気づきが得ら  
れる

# ブラッシュアップのポイント

---

## 【ドラフトができた後】

- 誰かにシートの内容を話し、その中で違和感があったところや、相手から共感を得られたところ、得られなかったところを見分けることが有効です
- それぞれの欄の間にストーリーのつながりがあるかどうかを確認し、唐突に出てきたキーワードがあるとするれば、なぜそれを書いたのかをふりかえってみることが有効です
- これまでの価値を生み出すしくみとこれまでの価値を生み出すしくみの各フレームのバランス（粒度感や観点）を確認してみてください。そろえてみることを有効です

## 【作成した後】

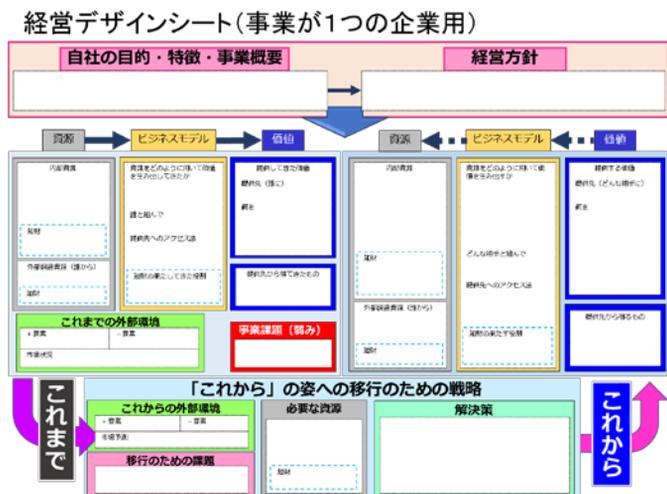
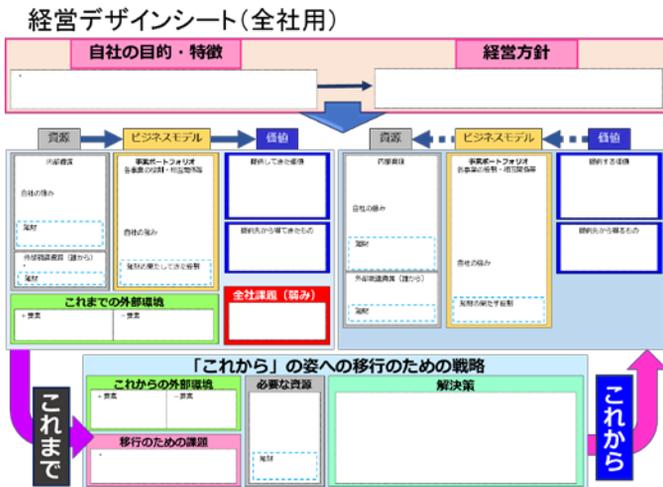
- 作成したものはコミュニケーションツールになります。コミュニケーションを通じて、更にブラッシュアップすると、より効果的です。

# 活用するシートについて

- 経営デザインシートには、「全社用」「事業用」「事業が一つの企業用」の3つがありますが、本テキストでは、「事業が一つの企業用シート」をベースに作成を進めます

**全社用シート**  
企業全体で、複数存在する事業の相互関係等を記載

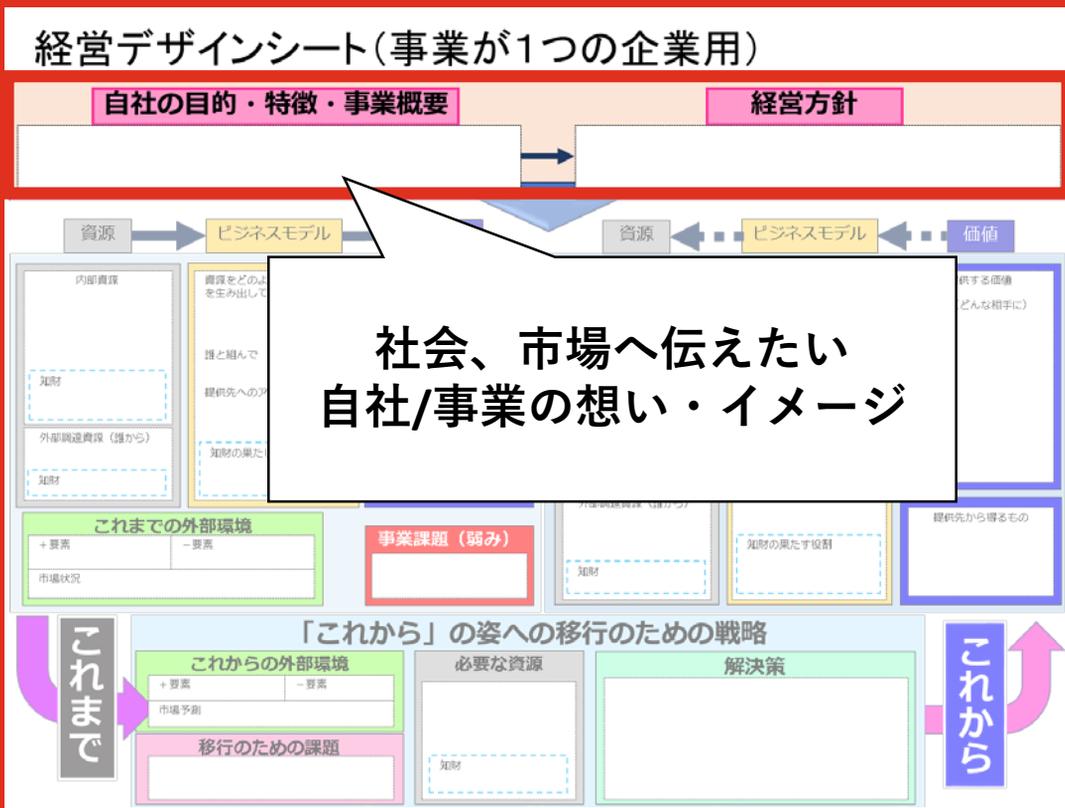
**事業用シート/事業が一つの企業用シート**  
特定の事業を対象に、ビジネスモデル自体を記載する



# 1

## 自社らしさを再確認する

第1章では、最初のステップとして  
「自社／事業の目的・想い」「経営方針」  
の再確認する



# 第1章の構成要素

構成要素	ブラッシュアップポイント	詳細ページ
① 自社の目的・想い	<ul style="list-style-type: none"><li>• 自社らしさをふりかえり、社会、市場へ伝えたいイメージを再考してみる</li><li>• 同じ事業をしている他社とも異なる、自社ならではのこだわりや想いを書き出す</li></ul>	P10
② 経営方針	<ul style="list-style-type: none"><li>• 「これからの価値を生み出すしくみ」を、自社の目的と乖離せず、実現性のあるものとして落とし込むことができるよう、意識すべき経営方針を再確認する</li></ul>	P12

事業用シートを作成しようと考えている方も、  
まずここを検討してみてください

# ① 「自社の目的・想い」を再確認する

- **自社らしさ**をふりかえり、社会、市場へ伝えたいイメージを再考してみる
- 同じ事業をしている他社とも異なる、**自社ならではの**こだわりや想いを書き出す

## 考えるポイント質問集

- Q1：企業理念、重視する価値観・ありたい姿、自社が解決しようとする社会的課題、企業文化・企業風土、キャッチフレーズなどにおいて、もっとも社内で発信され、浸透しているものは何か？
- Q2：競合他社と異なる、こだわりや想い、行動原理は何か？
- Q3：創業者はなぜ、この事業をはじめたのか？

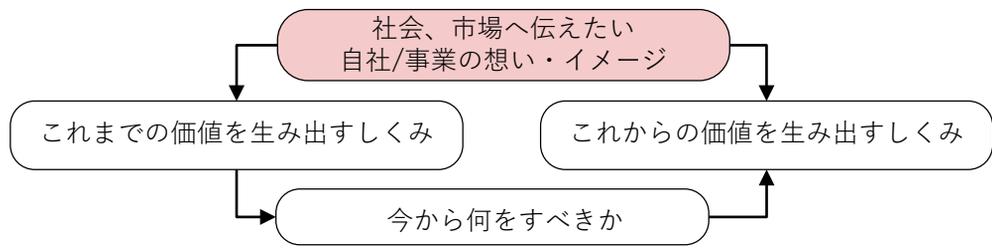
## 記載例

### 自社の目的・想い

我々は、人間の創造性がより良い社会を創り、子供たちの夢がその原動力になると信じている。したがって、我々の目的は、ワクワクゲームメーカーになることにより、世界中の子供たちが笑顔になり、将来に夢を抱ける社会を作るお手伝いをするにある。

(ホラーゲームなどでヒットを出す企業もあるが、自社は子供たちの笑顔を想起できないゲームはつくらない)

企業理念、重視する価値観・ありたい姿、自社が解決しようとする社会的課題、企業文化・企業風土、キャッチフレーズのうち、大切にしていることをまずは思い浮かべる

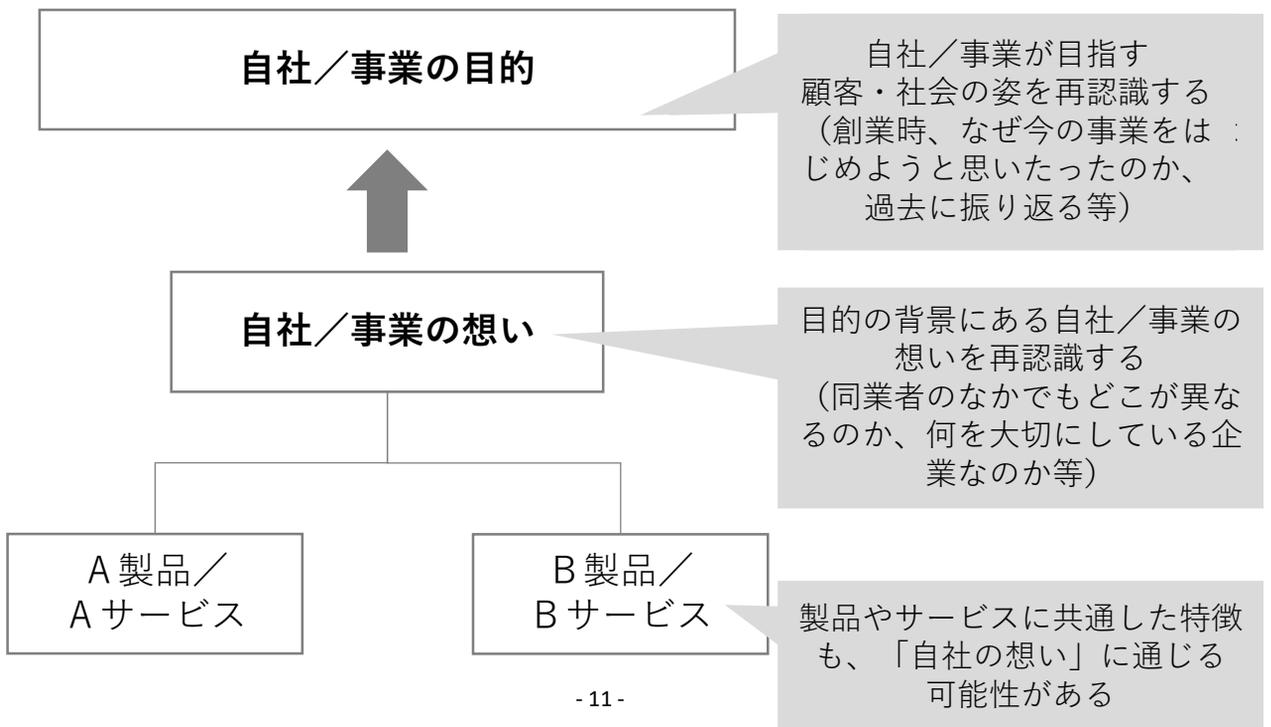


## Work

### 自社の目的・想い

## Point

何を抜粋すべきか迷った際の、考え方



## ② 「経営方針」を再確認する

- 「これからの価値を生み出すしくみ」（他章にて作成）を、自社の目的と乖離せず、実現性のあるものとして落とし込むことができるよう、意識すべき経営方針を再確認する

### 考えるポイント質問集

Q1：直近数年後の経営計画はどんなものか？

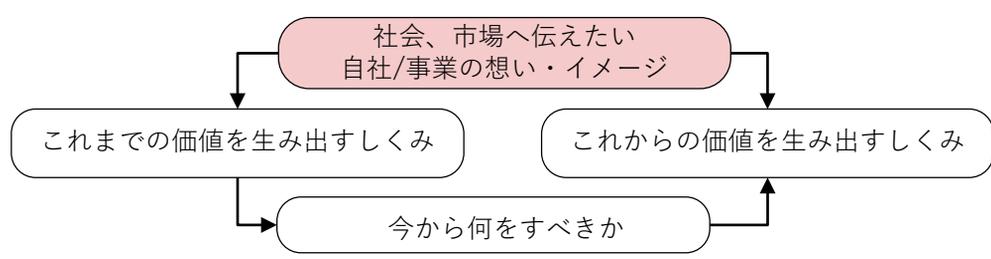
Q2：それは何年後に、どんな姿の実現を目指すものか？

### 記載例

#### 経営方針

友達同士で遊べる、我が社が開発したゲームを世界中に普及させる。そのために、先進国でゲームをメディアミックスで普及させ、その剰余金の一部と獲得した人気をテコにして、途上国への進出資金とする。2025年までには途上国の子供達の教育にもゲームで貢献できる会社になる。

中期の経営計画など、既存の経営資料から引用して検討してもよい



Work

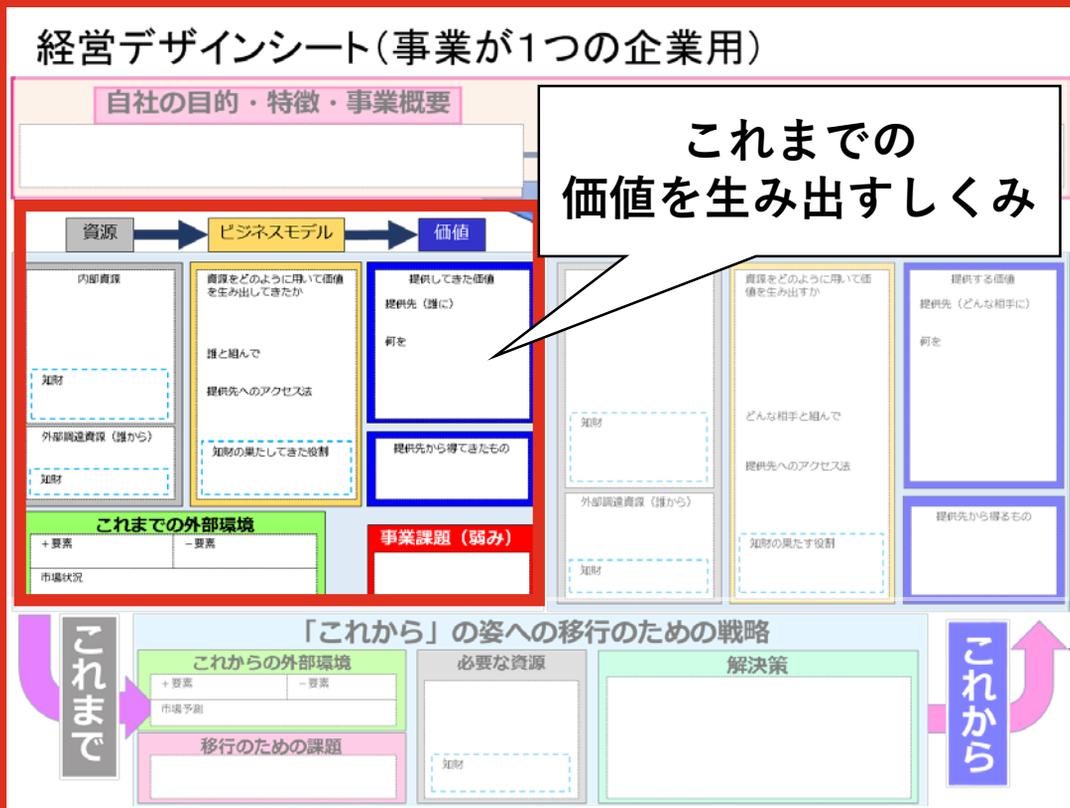
## 経営方針

A large rectangular area with a dashed border, intended for writing the company's management policy (経営方針).

# 2

## これまでのをとらえなおす

第2章では、自社の歩みをふりかえり、「これまでの価値を生み出すしくみ」をとらえなおす



# 第2章の構成要素

構成要素	ブラッシュアップポイント	解説ページ
① 資源	<ul style="list-style-type: none"><li>• どんな手札（ヒト・モノ・カネ・知財）を持っているか</li><li>• 事業に必要不可欠な、資源は何か</li><li>• 他社との差異化の要因となっている自社ならではの資源や知財は何か</li></ul>	P16
② ビジネスモデル	<ul style="list-style-type: none"><li>• 資源をどのように価値へ変換してきたか</li><li>• どのように工夫し事業を成長させてきたか</li><li>• 事業における勝ちパターンはどんなものか</li></ul>	P20
③ 価値	<ul style="list-style-type: none"><li>• どんな顧客が自社製品・サービスを必要としているか</li><li>• 自社製品・サービスを通じて、顧客は、どんな困りごとを解決し、実現したいことをかなえているか</li><li>• なぜ他社ではなく、自社製品・サービスが選ばれているのか</li></ul>	P22
④ 外部環境	<ul style="list-style-type: none"><li>• 自社／事業をとりまく外部環境（世の中の流れ）をまずは書き出す</li><li>• 書き出した外部環境が自社／事業にとってチャンスか、リスクかを選別する</li></ul>	P24
⑤ 全社課題 事業課題	<ul style="list-style-type: none"><li>• 自社／事業における目的、経営方針の実現や持続的成長の障壁となっているポイントはどこか</li><li>• 理想の姿と現在のギャップをうめるには、何をすればよいか</li></ul>	P26

①⇒③⇒②⇒④⇒⑤の順も考えやすい順序です。

# ①これまでの「資源」をとらえなおす

- どんな手札（ヒト・モノ・カネ・知財）を持っているか
- 事業に必要不可欠な、資源は何か
- 他社との差異化の要因になっている自社ならではの資源は何か

## 考えるポイント質問集

Q1：これまでの自社／事業の持続において、必要不可欠な資源は何か？

Q2：他社にはない無形資産は何か？

Q3：ノウハウが強みである場合、そのノウハウは、どのように蓄積され、今も残っているのか？

## 記載例

### 資源

ヒト（自社の従業員、組織の文化やマインド、自社のステイクホルダー・パートナー関係にある企業の人材等）

高い品質管理が維持される組織体制・文化、販売店舗網、自社独自の刃物研磨技術をもつ職人

モノ（自社の設備、保有している固定資産、自社とパートナー関係にある企業等の設備や資産等）

ハサミの製造機械、研磨機械

カネ（資金・株式等）

新規事業に投資可能な盤石な財務基盤

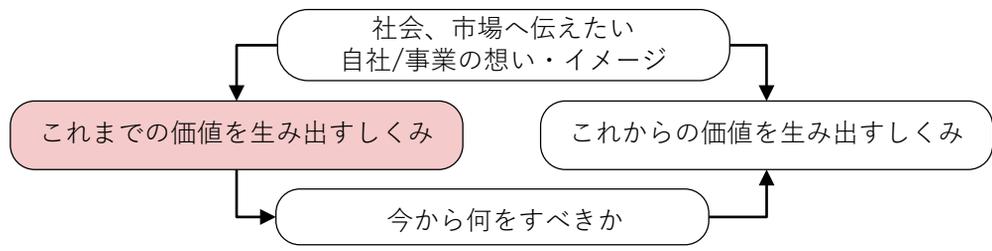
知財（技術、意匠（狭義デザイン）、ブランド、販売・製造方法、データ、コンテンツ、企業理念・組織文化・風土等）

ハサミの刃の噛み合わせ角度特許、自社独自の刃物研磨技術

すべてを書く必要はない。ヒト・モノ・カネ・知財（情報）のうち、価値を生み出すしくみにおいて重要な資源を見落としていないか一度全体を見渡す

独自の装置、機械機器の設定値、スキルマニュアル、過去の設計書、教育システム、顧客の購買データ等

ノウハウの源泉を深掘すると、自社らしい資源にいきつく



Work

資源

資源

内部資源

知財

外部調達資源

知財

まずは資源を書き出してみる

その資源を得ている  
手段ごとにわける

# 知財の例とビジネスにおいて果たす役割

- 経営デザインにおける「知財」は、自社ならではの知恵や工夫などを含む
- 知財がビジネスにおいて果たす役割を認識しておくことで、自社の強みや差別化要素を検討しやすくなる

## 知財（例）

## 関連する知財権等

## 知財がビジネスにおいて果たす役割（例）

技術  
(発明・設計図面・工場のオペレーション等)

特許権等

新事業を生み出す

新事業に必要な情報の獲得  
市場への新規参入ツール化

意匠（狭義デザイン）  
(パッケージ・画面デザイン等)

意匠権等

事業の競争力を高める

他者との連携の促進  
交渉力の向上  
事業の自由度の確保  
模倣排除  
競争優位性の確保  
顧客ロイヤルティの強化  
顧客傾向の把握  
戦略や製品等の企画の素材  
サービスの付加価値の向上  
オープン化による市場の拡大

ブランド  
(名称・マーク・シンボル・ロゴ等)

意匠権  
商標権  
不正競争防止法等

社外からの評価を高める

対外認知の獲得  
信頼の獲得・向上  
将来性の認知の獲得

販売方法・製造方法  
(ノウハウ・顧客リスト等)

営業秘密等

直接的な収益の確保

ライセンス収入  
売却収入  
価格優位性の確保  
コスト優位性の確保

データ

営業秘密等

社内（従業員）の意欲を高める

自信の獲得  
愛社精神の向上  
貢献欲の充足  
人材の獲得・育成

コンテンツ  
(映画・音楽・マンガ・キャラクター等)

著作権等

企業理念・  
組織文化・風土

# MEMO

---

## ②これまでの「ビジネスモデル」をとらえなおす

全社用シートを作成中の方は、  
P52【これまでの「事業ポートフォリオ」をとらえなおす】へ

- 資源をどのように価値へ変換してきたか
- どのように工夫し、事業を成長させてきたか
- 事業における勝ちパターンはどんなものか

### 考えるポイント質問集

- Q1：資源をどのように組み合わせていることが、事業成長（新規開拓・競合優位性の確保）に役立っているか？
- Q2：顧客へのアクセス方法に工夫があるか？
- Q3：パートナーの協力において、工夫があるのか？
- Q4：収益を得る、お金の流れ方において、工夫があるか？

無料で提供してきた活動・サービスが、ビジネスモデルの重要な要素となっている可能性もある

### 記載例

#### ビジネスモデル

理美容業界用ハサミの製造、販売

##### 知財の果たしてきた役割

刃の噛み合わせ角度が、長時間の使用でも疲労が少ないまま切味を維持できるという商品の差別化要素

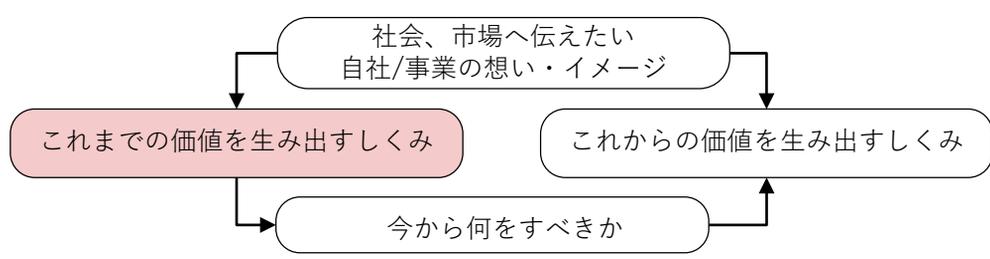
##### 誰と組んで

鍛造職人

##### 提供先へのアクセス方法

直販

特筆すべきことがない場合は、未記載でよい



Work

### ビジネスモデル

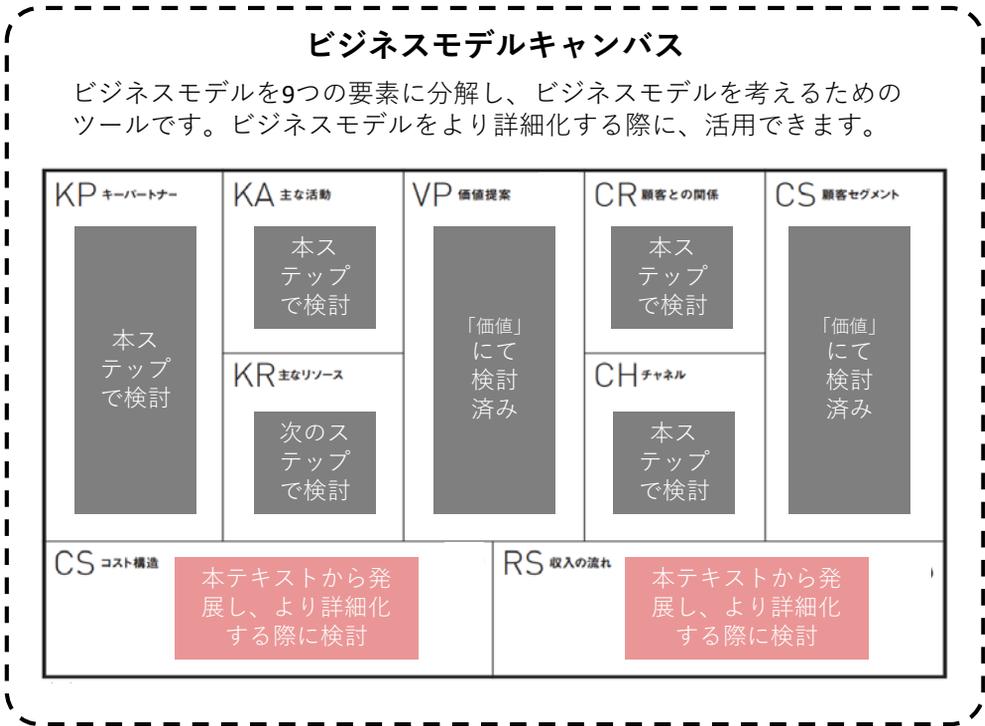
知財の果たしてきた役割

誰と組んで

提供先へのアクセス方法

書き出していない資源があることに気づいたら、前のページに戻って記載をする（特にネットワークやコネクションが、重要資源であることにここで気づくことがよくある）

Tool



# ③これまでの「価値」をとらえなおす

- どんな顧客が自社製品・サービスを必要としているか
- 自社製品・サービスを通じて、顧客は、どんな困りごとを解決し、実現したいことをかなえているか
- なぜ他社ではなく、自社製品・サービスが選ばれているのか

## 考えるポイント質問集

- Q1：どんな顧客が自社の製品・サービスを選んでくれているのか？
- Q2：なぜ他社ではなく、自社のものを選んでくれているのか？
- Q3：自社の製品・サービスによって、顧客はどんな喜びを得られているのか？  
顧客にとってのメリットは何か？
- Q4：どんなときに、顧客から感謝されているのか？
- Q5：何を顧客から得られるから、自社はこの事業を継続しているのか？

## 記載例

### 提供してきた価値

#### 誰に

顧客：国内外のベテラン理髪師や、カリスマヘアデザイナー

#### 自社製品・サービスは、顧客の何を実現したのか

顧客の疲労を減らす、理髪師の疲労による理美容サービスの品質低下を防ぐ  
顧客の作業時間軽減、理美容サービスの品質向上による社会の満足度の上昇

### 提供先から得てきたもの

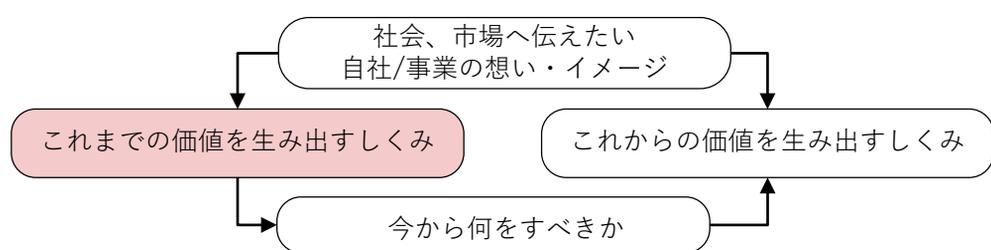
評判と口コミによる新たな顧客  
年商2億円

どんな顧客が自社製品・サービスを必要としているか考えると、自社が選ばれた理由(=価値)を検討しやすい

自社の製品やサービスが、顧客/社会のどんな「困りごと」を解決しているか、どんな「実現したいこと」を支援しているの考えると価値に結び付けやすい

他社ではなく、自社が選ばれているポイントが何かを考えると、より「自社ならではの提供価値」を見出すことができる

金銭的に得られるものは大きくなくても、評判や、新たな顧客網、情報入手の源などを得られている可能性がある



## Work

**提供してきた価値**

↓

**提供先から得てきたもの**

## POINT

自社の強み（他社との差異化の要因）や提供する価値は、自社にとっては「当たり前」となっており、自身では「強み・差異化の要因」として抽出するが難しい場合がある。この場合において社外の視点（顧客や支援者等）との対話を通じて見つけ出すのが有効

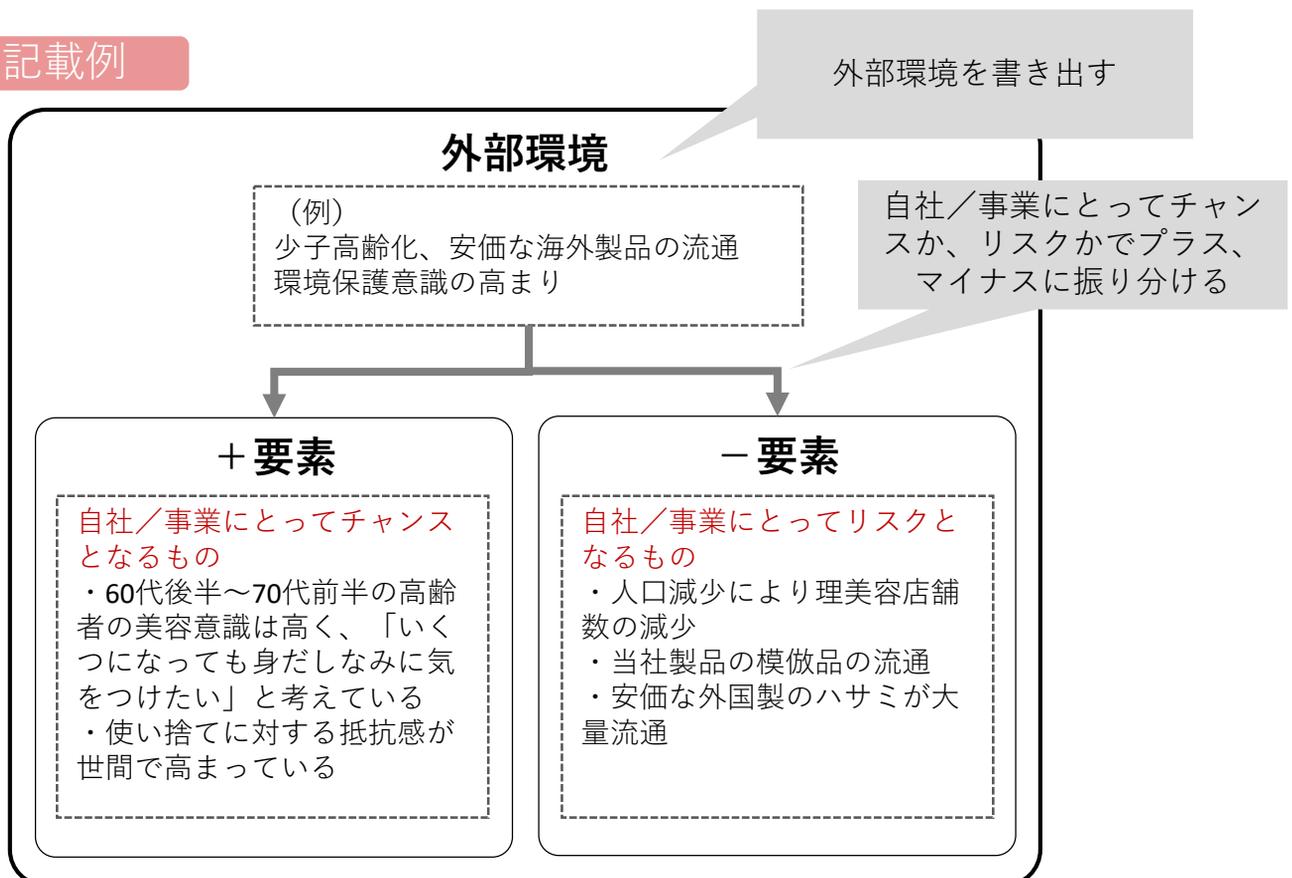
## ④これまでの「外部環境」をとらえなおす

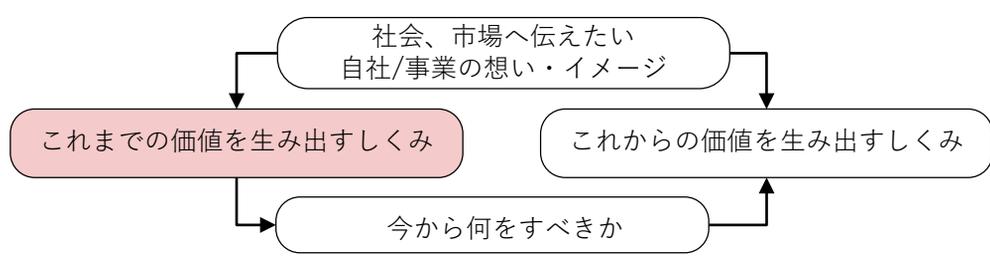
- 自社／事業をとりまく外部環境（世の中の流れ）をまずは書き出す
- 書き出した外部環境が自社／事業にとってチャンスか、リスクかを選別する

### 考えるポイント質問集

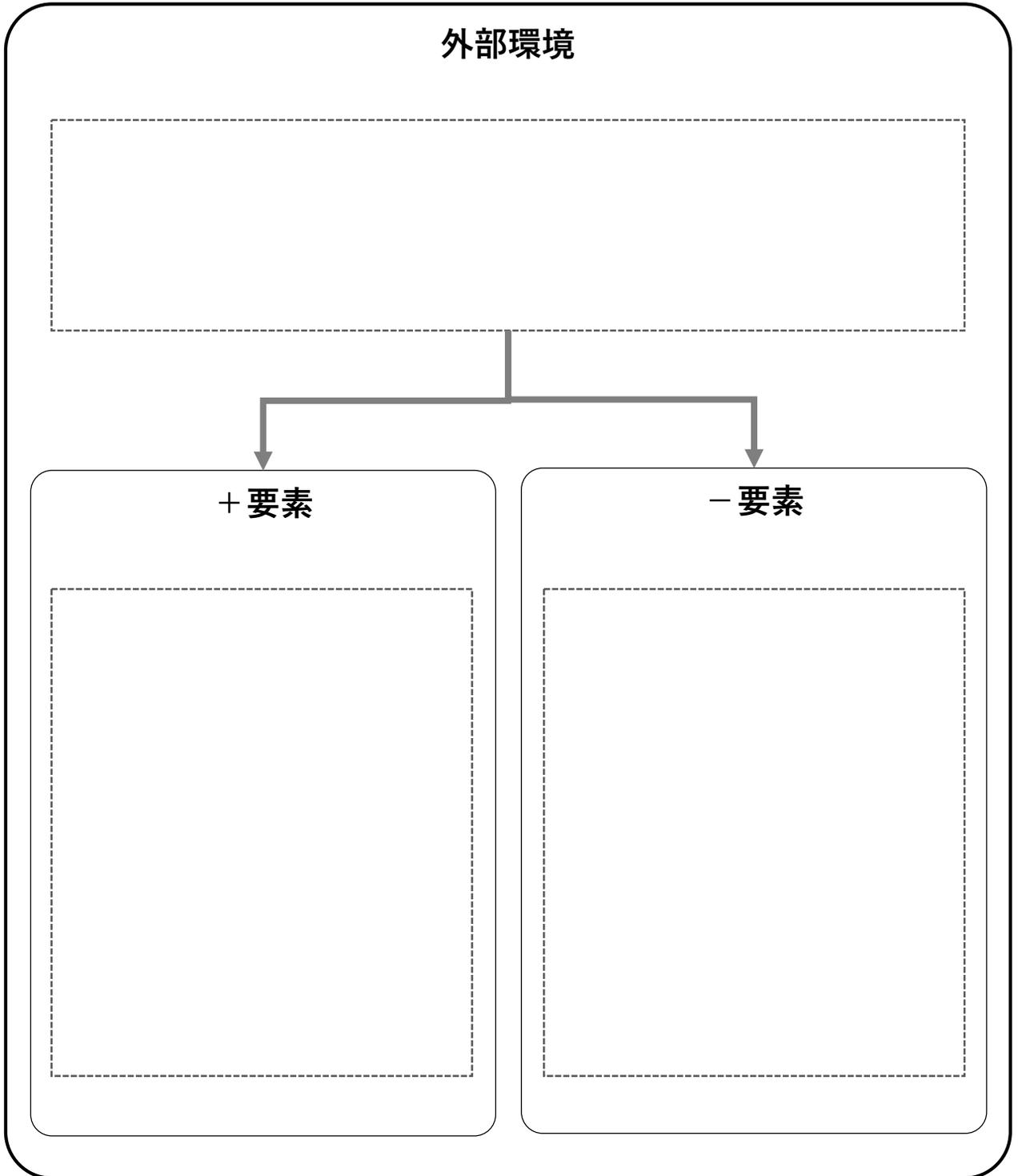
- Q1：最近の一般的な世の中の流れはどんなものであるか？
- Q2：そのうち、自社／事業に関連する世の中の流れは何か？
- Q3：それは、自社／事業にとってチャンスだったか、リスクだったか？

### 記載例





Work



## ⑤これまでの「課題（弱み）」をとらえなおす

- 自社／事業における目的、経営方針の実現や持続的成長の障壁となっているポイントはどこか
- 理想の姿と現在のギャップをうめるには、何をすればよいか

### 考えるポイント質問集

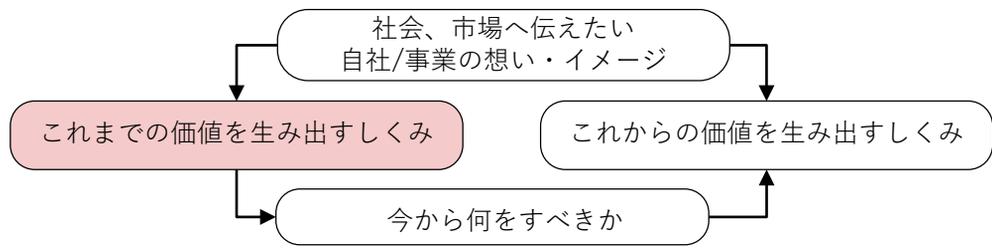
- Q1：どんな点に課題があるか？  
(今まで問題と感じたものはないか？将来への不安を感じる場合、その理由は何か？)
- Q2：今、解決に向けて取り組んでいる課題は何か？
- Q3：何をしたら、何があればより会社は成長できそうか？
- Q4：何をしたら、何があれば事業がより成長できそうか？

### 記載例

#### 課題

あと5年で特許期限を迎える中で、ハサミ事業に依存している。

「方針が不明確」  
という課題がある  
可能性もある



Work

**課題**

Tool

事業課題の洗い出しには、Value Chainの観点を活用可能です

以下観点のうち、課題を感じるポイントがあれば矢印を引き、空欄になぜ課題と感ずるのか記載してみる



ここでいったん

今まで考え書き出してきたことを  
リセットして、

未来の自社をイメージしてみま  
しょう

# MEMO

---



# 第3章の構成要素

構成要素	ブラッシュアップポイント	解説ページ
① 価値	<ul style="list-style-type: none"><li>20XX年、自社のまわりで、どんな変化がありそうか</li><li>20XX年の環境変化により、顧客にどんな変化がありそうか</li><li>20XX年の顧客の変化に対して、自社は、どんな相手に、どんな解決策（価値）を提案したいか？</li><li>社会や顧客に対し、どんな結果やインパクトをもたらしたいか</li></ul>	P32
② ビジネスモデル	<ul style="list-style-type: none"><li>どのように価値を提供するか（資源を価値に変換するか）</li><li>資源の組み合わせ方においてどのような工夫が必要か、どんなパートナー、顧客へのアクセス方法が必要か</li></ul>	P36
③ 資源	<ul style="list-style-type: none"><li>これからのビジネスモデルにおいて必要になる手札（ヒト・モノ・カネ・知財）は何か</li><li>他社との差異化の要因となる資源や知財は何か</li></ul>	P38

本章では、現在の延長線で積み上げて考えるのではなく、  
未来に発想をとばして、白紙から  
自社の未来を考えてみるのが有効です。

したがって、経営デザインシートの配置順とは異なる順序で  
書き方をガイドします。

# ①これからの「価値」を考える —未来の社会・顧客を考える—

- 社会の変化：20XX年、自社のまわりで、どんな変化がありそうか（社会全般の変化、業界の変化）
- 顧客の変化：20XX年の環境変化により、顧客にどんな変化がありそうか（顧客自体の変化、顧客の期待・課題の変化）

※検討が難しい場合は、4章①「これからの外部環境を考える」をあわせて記載するとよい

## 考えるポイント質問集

Q1：20XX年、自社のまわりで、どんな変化がありそうか？  
（社会全般の変化、業界の変化）

Q2：20XX年の環境変化により、顧客にどんな変化がありそうか？  
（顧客自体の変化、顧客の期待・課題の変化）

## 記載例

### 社会の変化

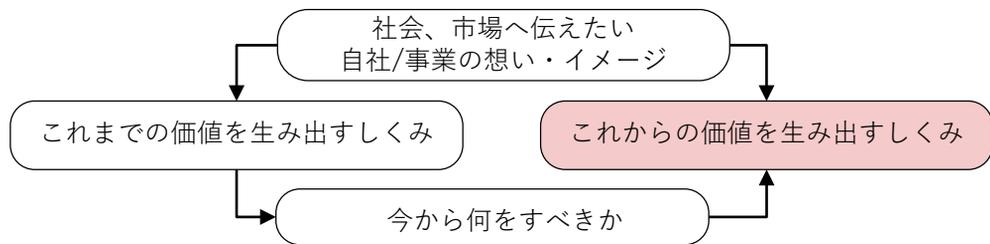
- 5年後、労働力不足にともない、1人あたりの生産性の向上が求められる社会になる

新たな顧客、いなくなる顧客、  
既存顧客の新たなニーズなどを  
考えてみる

### 顧客の変化

- オフィスワーカーはワークスタイル変革を迫られる
- 企業は、オフィスワーカーにライフスタイル変革を求める（これまで自社の顧客は個人客だったが、法人も顧客になるかも）

新たな顧客を考える際の観点  
法人：国、業種  
個人：性別、年齢、国籍



Work

\_\_\_\_\_年の社会（未来の社会）

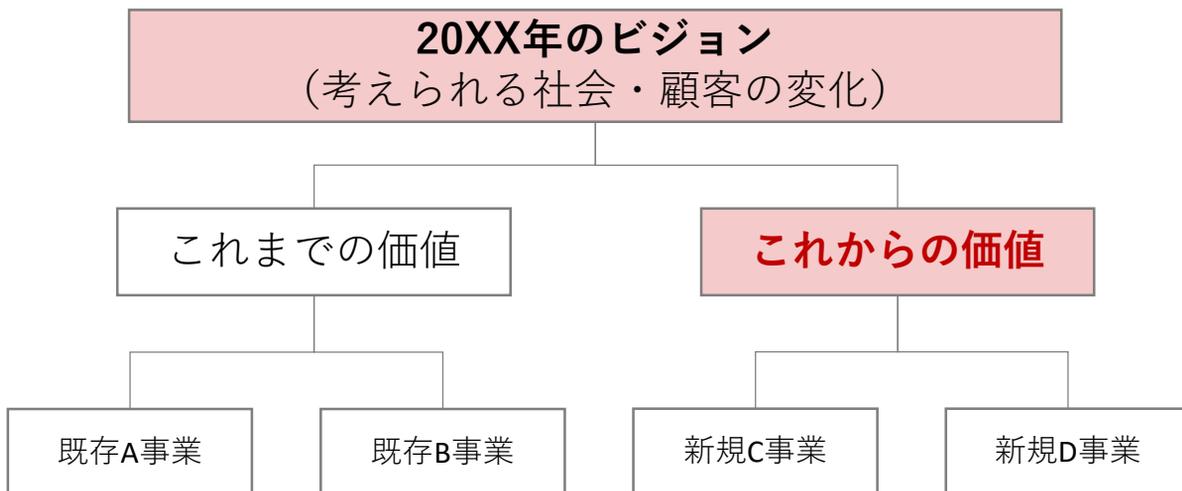
↓

\_\_\_\_\_年の顧客（未来の顧客）

POINT

### 20XX年のビジョンからの因数分解

「考えられる未来の社会・顧客の変化」に基づき、将来の顧客・社会の「困りごと」「実現したいこと」、価値を明確化する



# ①これからの「価値」を考える —自社が何をするか考える—

- 20XX年の顧客の変化に対して、自社は、どんな相手に、どんな解決策（価値）を提案したいか？
- 社会や顧客に対し、どんな結果やインパクトをもたらしたいか

## 考えるポイント質問集

- Q1：自社はその中でどんな相手に何を提案したいか？（どんな相手のために、何をするか）
- Q2：それにより、どんな結果やインパクトを社会や顧客にもたらしたいか？
- Q3：継続的に価値を提供するために、また商品・サービスの質の向上のために、顧客から得られるもの（得るべきものは何か）？

## 記載例

### 提供する価値

#### どんな相手に

（5年後、労働力不足にともない、1人あたりの生産性向上が求められる社会において）ワークスタイル変革を迫られるオフィスワーカーに対し

#### 自社製品・サービスは、顧客の何を実現するのか

- ・ 最高の集中体験
- ・ 短時間で集中した働き方による労働時間削減

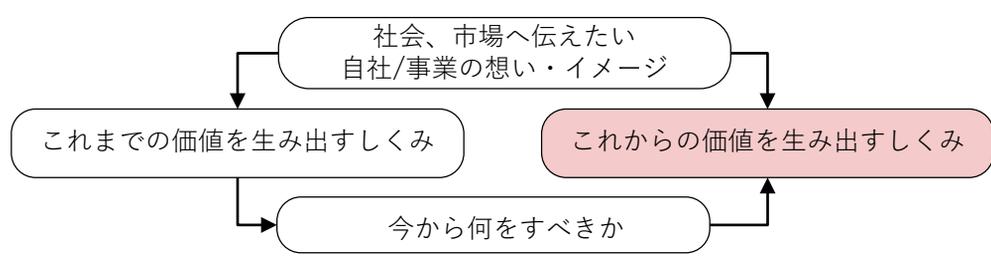
「どんな相手に」  
これまでの顧客以外も考える  
法人：国、業種  
個人：性別、年齢、国籍

「何を」  
顧客が直面するであろう困りごと、実現したいであろうことは何か

### 提供先から得るもの

集中に関するTPO紐づきの多くのデータからさらなる改善、提案のもとを獲得

これから「得たいもの」を得るために、どんな価値を顧客に提供すべきか逆のアプローチで考えてみるのもよい



## Work

\_\_\_\_\_年に提供する価値

提供先から得るもの

The form consists of two large rounded rectangular boxes. The top box has a dashed inner border and is titled '\_\_\_\_\_年に提供する価値'. An arrow points downwards from the bottom center of this box to the bottom center of the second box. The second box also has a dashed inner border and is titled '提供先から得るもの'.

「これから」で何を書くか迷うかもしれませんが、  
正解があるわけではないため、まずは  
何をやりたいか、想いを率直に書いてみてください

## ②これからの「ビジネスモデル」を考える

全社用シートを作成中の方は、  
P54【これからの「事業ポートフォリオ」を考える】へ

- どのように価値を提供するか（資源を価値に変換するか）
- 資源の組み合わせ方においてどんな工夫が必要か、どんなパートナー、顧客へのアクセス方法が必要か

### 考えるポイント質問集

- Q1：これからの価値を提供するために、自社の商品・サービスはどうあるべきか？  
（どんなビジネスモデルを構築するか）
- Q2：これからの価値を提供するために、誰と組む必要があるか？
- Q3：これからの価値を提供するために、顧客に対し、どのようにアクセスする必要があるか？

### 記載例

#### ビジネスモデル

最高の集中体験を提供する場の開設・提供

##### 知財の果たす役割

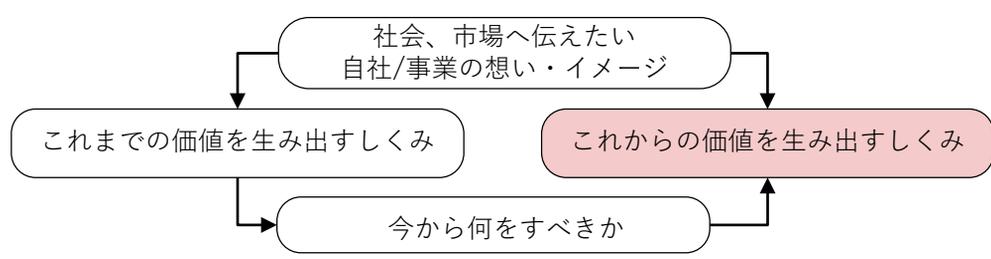
自社ブランド・認知度により、多数の協力を得ることに貢献

##### 誰と組んで

電気照明、ガラスデザインなど、「場」に必要な各要素の設計・ノウハウに長けた事業パートナー

##### 提供先へのアクセス方法

働き方改革に関するセミナー等に参加し周知



## Work

### ビジネスモデル

知財の果たしてきた役割

誰と組んで

提供先へのアクセス方法

## ③これからの「資源」を考える

- これからのビジネスモデルにおいて必要になる手札（ヒト・モノ・カネ・知財）は何か
- 他社との差異化の要因となる資源や知財は何か

※第2章で書き出した「これまでの資源」が継続的に必要な場合は、「これまでの資源」とひとくくりにまとめて記載してよい

### 考えるポイント質問集

- Q1：これからのビジネスモデルにおいて必要になるものは何か？
- Q2：これからのビジネスモデルを他社と差異化させるために必要な資源や知財は何か？
- Q3：それらの資源は、内部でつくり、強化できるものか？  
または、外部から得なければならないものか？
- Q4：これまでの資源のうち、不要になる資源はないか？

### 記載例

#### 資源

ヒト（自社の従業員、組織の文化やマインド、自社のステイクホルダー・パートナー関係にある企業の人材等）  
ユーザー、事業パートナー、学者、建築家

モノ（自社の設備、保有している固定資産、自社とパートナー関係にある企業等の設備や資産等）  
なし

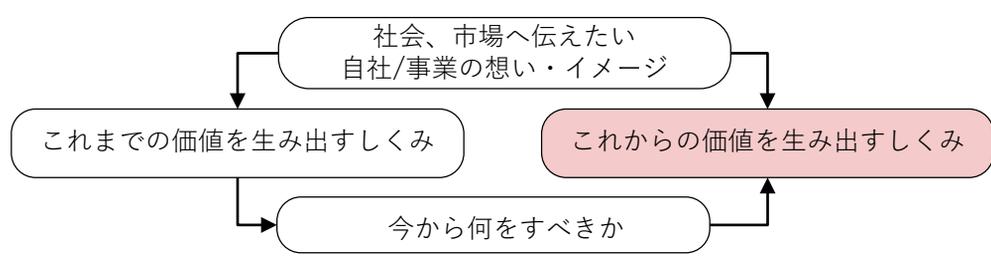
カネ（資金・株式等）  
なし

知財（技術、意匠（狭義デザイン）、ブランド、販売・製造方法、データ、コンテンツ、企業理念・組織文化・風土等）  
製品に関する主要な基本技術特許、多くの人の集中データ

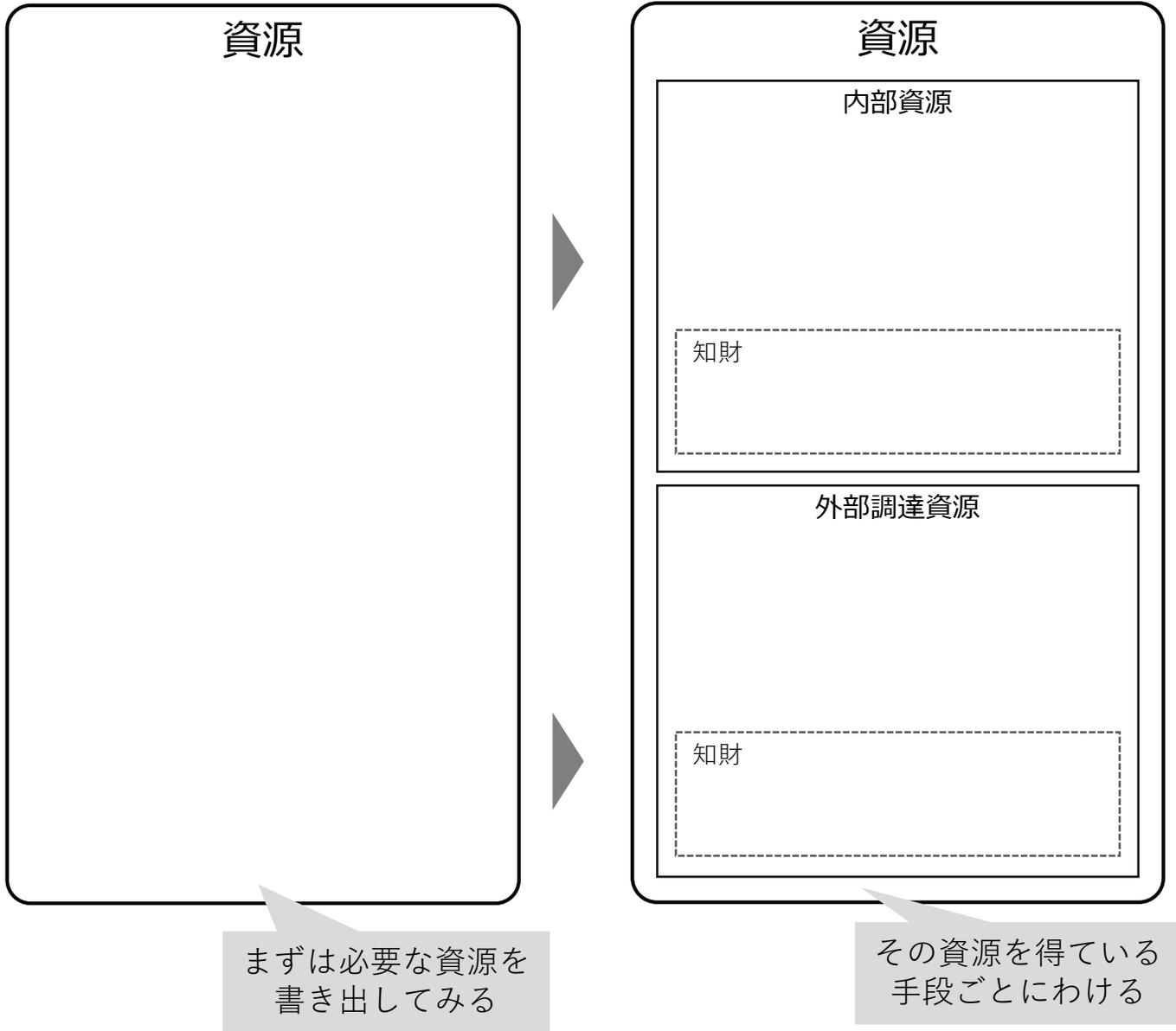
これからの価値を生み出すしくみにとってインパクトが大きいもののみを記載（記載がない観点があってもよい）

第二章で書き出した「これまでの資源」が継続的に必要な場合、「これまでの資源」とひとくくりにまとめて記載してもよい

これまでの資源と同じものがある場合、その資源が自社の強みである可能性がある



## Work



## POINT

これまで保有していたが、不要になる資源がないかふりかえってみることも有効⇒不要な資源を保有していることが課題になる可能性もある



# 第4章の構成要素

構成要素	ブラッシュアップポイント	詳細ページ
① 外部環境	<ul style="list-style-type: none"><li>• 自社／事業をとりまく外部環境（世の中の流れ）は何か</li></ul>	P42
② 移行のための課題	<ul style="list-style-type: none"><li>• 「これからの価値を生み出すしくみ」の実現において、障壁となるポイントはどこか</li><li>• その障壁をなくすためには、何があればよいか</li></ul>	P44
③ 必要な資源	<ul style="list-style-type: none"><li>• 「これからの資源」で新たに書き出されたもの、それら資源を得るために一時的に必要な資源を書き出す</li><li>• 書き出す際に、量的不足か質的不足かを考える</li></ul>	P46
④ 解決策	<ul style="list-style-type: none"><li>• 「これまでの価値を生み出すしくみ」と「これからの価値を生み出すしくみ」のギャップをうめるために、必要な活動は何か</li><li>• 「移行のための課題」の解決、「必要な資源の獲得」のために、必要な活動は何か</li></ul>	P48

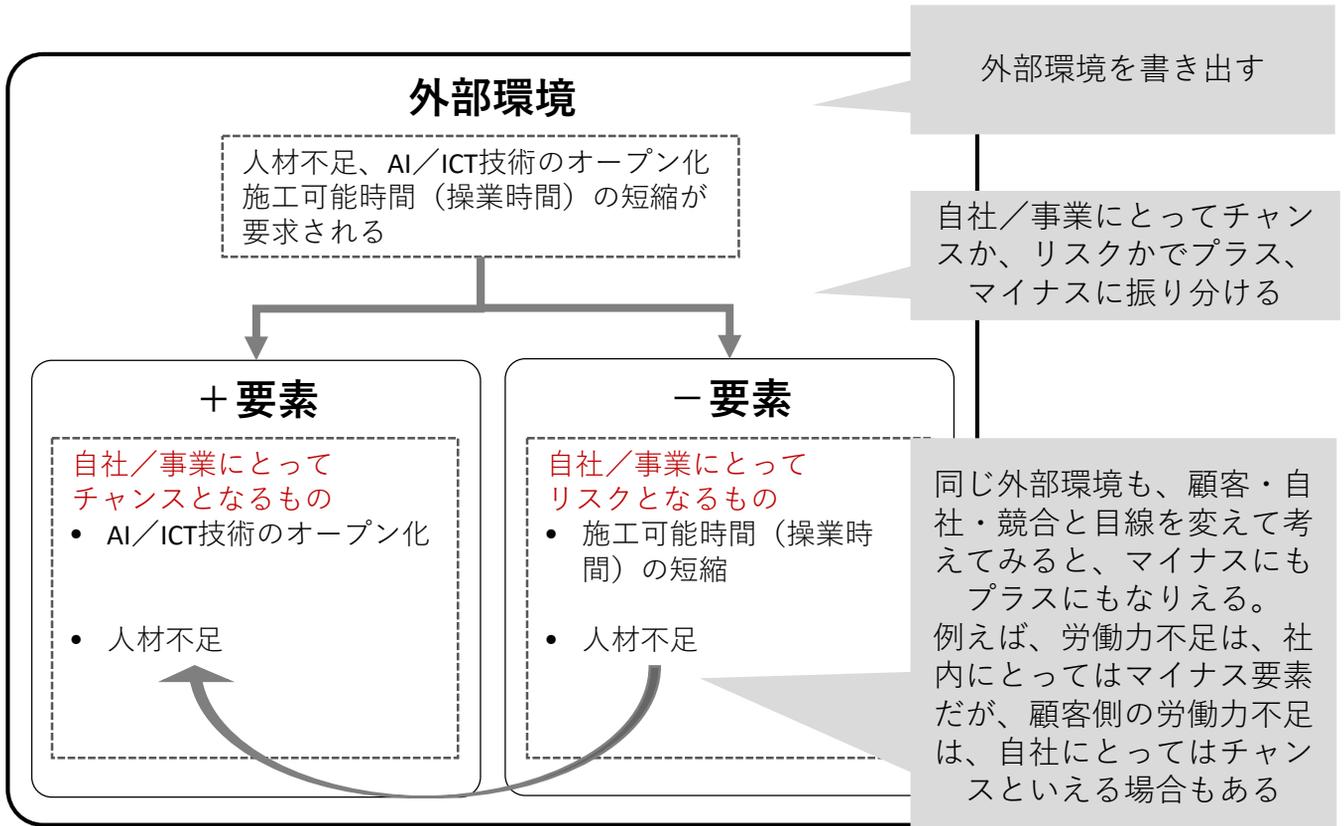
# ①これからの「外部環境」を考える

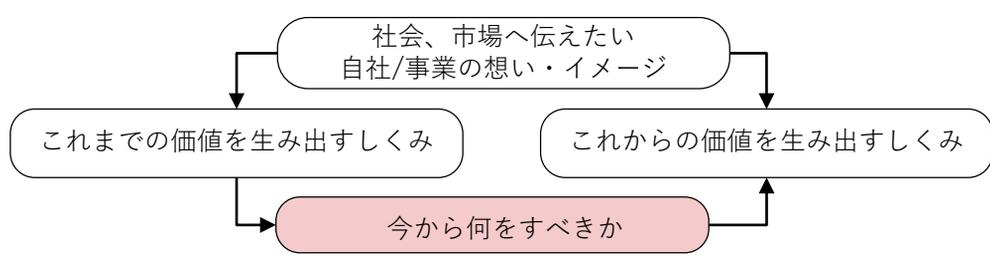
- 自社／事業をとりまく外部環境（世の中の流れ）は何か  
※第3章では、「未来の顧客・社会」を検討したが、ここでは、自社・事業をとりまく外部環境の観点で整理する

## 考えるポイント質問集

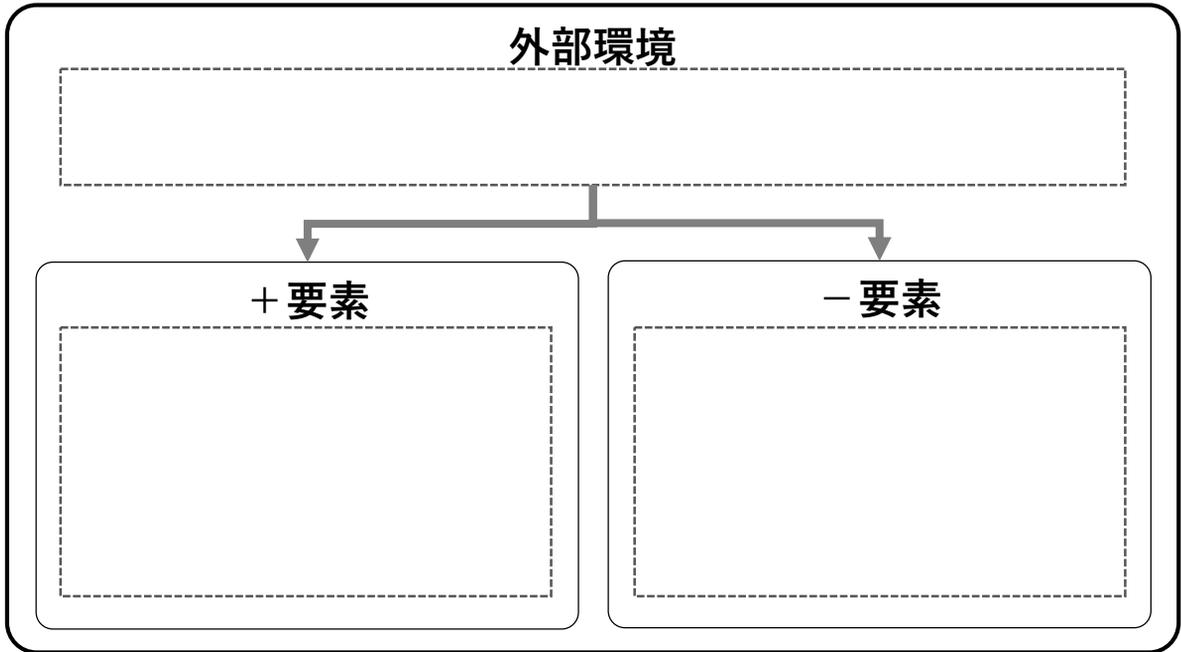
- Q1：20XX年の未来の社会はどのようになっているか？
- Q2：20XX年の自社／事業に大きく関連する世の中の流れは何か？
- Q3：それは、自社／事業にとってチャンスか、リスクか？
- Q4：それは、自社／事業が対象とする顧客に、どのように影響するか？
- Q5：それは、自社／事業における競合に、どのように影響するか？

## 記載例





Work



Tool

外部環境を考える際の観点として、以下が例として挙げられます。  
 自社への影響度が大きいものはより詳細に分析するとよいでしょう。

大 ↑ 社会への影響度			
	大 → 自社への影響度		

**社会・経済**

先進国市場の成熟  
 新興国市場の拡大  
 日本の家族形態の変化

**環境・資源**

異常気象・自然災害  
 エネルギーの調達競争激化  
 資源の調達競争激化

**価値観**

所有から体験・共有へのシフト  
 価値観の多様化  
 環境への意識の高まり  
 映像視聴スタイル・情報授受方法の変化  
 社会インフラの老朽化対策への理解

**技術**

IoTの普及  
 AIの技術革新・普及  
 デジタル化の進展

**人口・労働**

日本における総人口減少  
 日本における少子高齢化・労働人口減少  
 働き方の多様化  
 インド・その他アジアの人口増加  
 外国人労働者・旅行者の増加

## ② 「移行のための課題」を考える

- 「これからの価値を生み出すしくみ」の実現において、障壁となるポイントはどこか
- その障壁をなくすためには、何があればよいか

### 考えるポイント質問集

Q1：「これからの価値を生み出すしくみ」を実現しようとした際に、困難と思われるポイントは何か？

Q2：その困難は、何が原因か？

Q3：その原因を解決するために、何をしなければならないか？

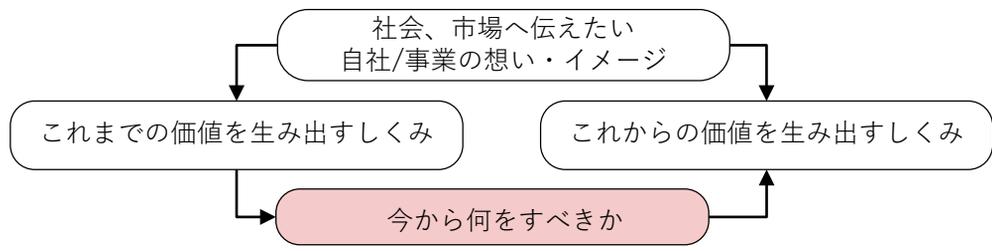
### 記載例

#### 移行のための課題

これからの価値を生み出すしくみと、現在の姿のギャップにおける課題

- ゲームのオンライン化
- 発展途上国の子供へのリーチ
- 創業理念への回帰のための従業員の意識改革

困難と感じる背景を深掘りする



Work

**移行のための課題**

Tool

これまで、これからの以下の①～⑤の観点をそれぞれ比較してみ、課題を洗い出す際に活用します

	あるもの について考える  例：強化すべき、 なくすべき、変えるべき	ない（不明な）もの について考える  例：作る、得るべき
①自社の目的・想い、経営方針		
②資源（ヒト・モノ・カネ・知財）	「なくすべき資源」がないか 検討する	次のページで洗い出し
③ビジネスモデル		
④価値（顧客像・ニーズ・得てきたもの）		
⑤外部環境		

### ③ 「必要な資源」を書き出す

- 「これからの資源」で新たに書き出されたもの、それら資源を得るために一時的に必要な資源を書き出す
- 書き出す際に、量的不足か質的不足かを考える

#### 考えるポイント質問集

Q1：これからのビジネスモデルを初期構築するためには何が必要か？

Q2：これからの資源として何が必要か？

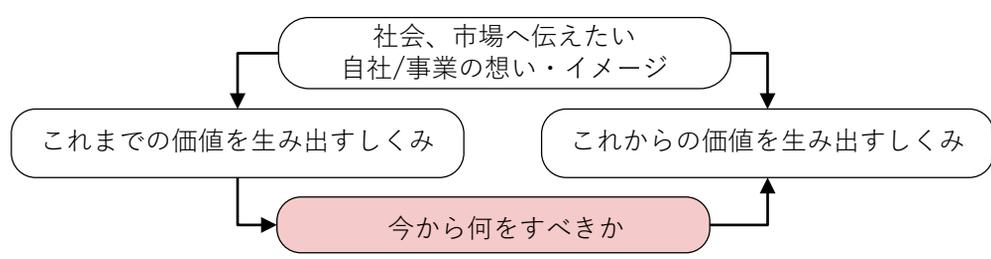
Q3：それらは、量が必要か？質が必要か？

#### 記載例

#### 必要な資源

新技術施工を担う人材（質的不足）  
AI/ICT技術の強化（質的不足）

資源が、  
**量的不足**（まったく保有していない／少量あるがビジネスを成り立たせるためには足りない）なのか、  
**質的不足**（すでに保有しているが、能力として十分ではない／すでに保有しているが、競合と比較し質の強みが無い）なのかを意識できると、解決策を書きやすくなる



Work

## 必要な資源

A large empty rectangular area with a dashed border, intended for listing resources.

## ④ 「移行のための解決策」を考える

- 「これまでの価値を生み出すしくみ」と「これからの価値を生み出すしくみ」のギャップをうめるために、必要な活動は何か
- 「移行のための課題」の解決、「必要な資源の獲得」のために、必要な活動は何か

### 考えるポイント質問集

- Q1：何をどうしたら課題は解決するか？
- Q2：必要な資源は、どこ（社内外）からどのように得られるか？
- Q3：資源を得るために、何をする必要はあるか？

### 記載例

#### 解決策

移行のための課題に対する解決策  
必要な資源の獲得に対する解決策

新技術の施工を担う人材の教育

- 新技術開発に向けたデータ取得スタッフ養成教育

AI/ICT技術開発のノウハウ強化

- 地場のAI開発企業/研究大学との協力体制の強化
- ICT施工可能な機械へ改良を加えるために、現在の建設業機械共同開発企業との協力体制の強化

- いつ
- どこで
- だれが（だれから）
- 何を
- どのように

を意識して記載すると  
具体化しやすい

課題と、資源の獲得が  
同一である可能性もある

現在保有する資源のブ  
ラッシュアップ（強  
化）でもよい

Work

移行のための課題

Blank area for listing migration challenges.

必要な資源

Blank area for listing necessary resources.



解決策

移行のための課題に対する解決策  
必要な資源の獲得に対する解決策

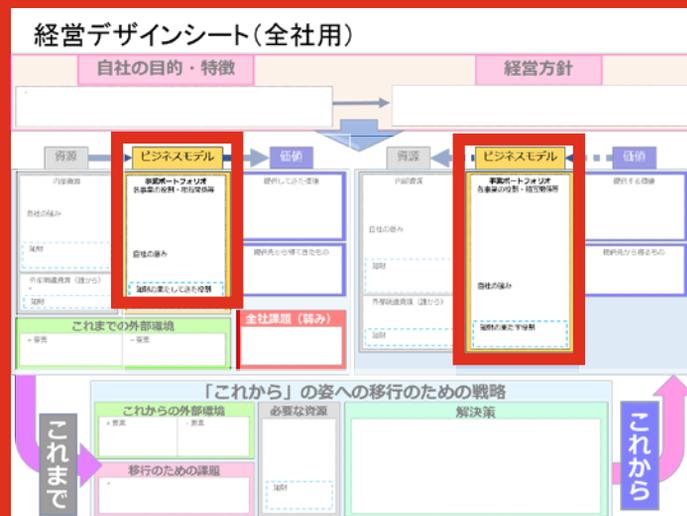
ここまでの1章～4章は、  
「事業が一つの企業用シート」  
をベースに解説しました

# 全社用シートからの抜粋 「事業ポートフォリオ」

「全社用シート」を記載する方は、次ページの  
「事業ポートフォリオ」を記載してください



事業が一つの企業用シート



全社用シート

## ②これまでの「事業ポートフォリオ」をとらえなおす

- 自社の事業を洗い出す
- 各事業の、経営方針の実現および、自社の他事業にとっての位置づけを考える
- それぞれの事業の組み合わせにより得られている効果を考える

### 考えるポイント質問集

Q1：自社の主軸の事業は何か？

Q2：稼ぎ頭ではない事業を継続している理由は何か？

Q3：各事業は経営方針の実現および、自社の他事業にとってどんな役割を果たしているか？

Q4：複数の事業があるからこそ、経営方針の実現に近づける理由はあるか？

### 記載例

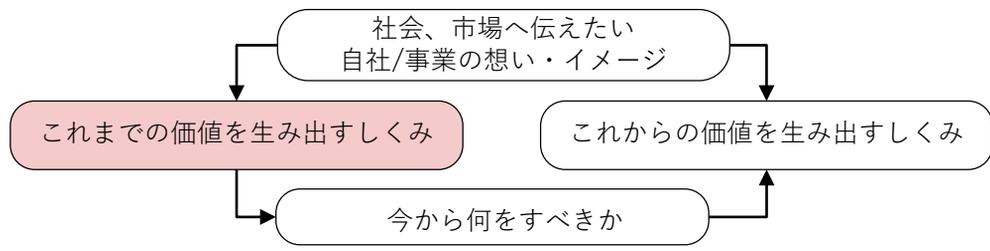
#### 事業ポートフォリオ

- ①公共工事の元請事業（県内）
- ②特許技術工法による掘削専門の下請事業（全国）

稼ぎ頭ではない事業についても、どんな役割を自社において担っているか整理し直す

自社の強み  
元請事業による現場の課題および解決ノウハウを実体験することで、下請事業・機械開発における提案力につながられている

各事業が経営方針の実現にどのように貢献しているか整理し直す



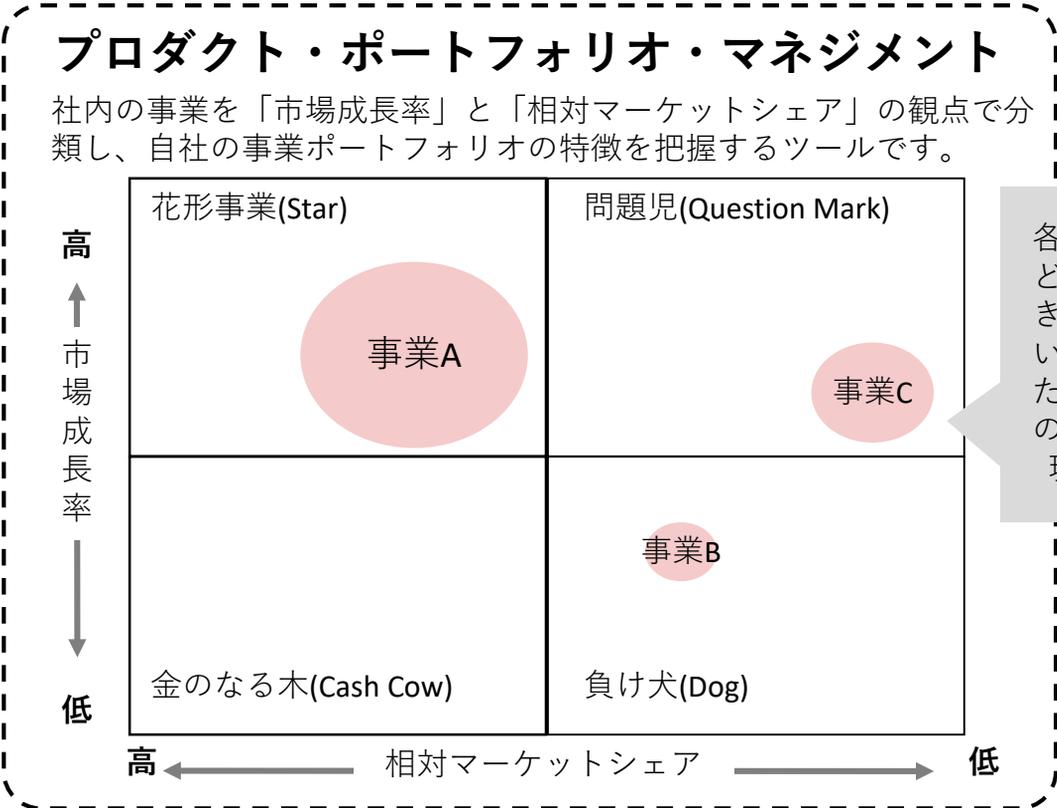
Work

### 事業ポートフォリオ

自社の強み

Tool

事業の役割を整理する際に活用します



各事業を、これからの位置に持っていきたいか、どのくらいの規模にしていきたいか矢印や大きさの違う円を用いて表現してみましょう

## ②これからの「事業ポートフォリオ」を考える

- 経営方針を実現するために、新たに必要になる事業、強化すべき事業、撤退すべき事業は何かを考える
- 自社の経営方針の実現に近づくためにどんな時期にどんな事業を実施・撤退するかを考える

### 考えるポイント質問集

- Q1：経営方針を実現するために、新たに必要な事業はどんなものか？  
それはいつ頃必要になるか？
- Q2：経営方針を実現するために、強化すべき事業はあるか？  
それはいつ頃必要になるか？
- Q3：これまでの事業が経営方針全体に対して果たす役割はどのように変わるか？
- Q4：役割を検討した際に、進退を検討しなければならない事業はあるか？撤退の条件は何か？

### 記載例

#### 事業ポートフォリオ

#### 【記載例の経営方針】

友達同士で遊べる、我が社が開発したゲームを世界中に普及させる。そのために、先進国でゲームをメディアミックスで普及させ、その剰余金の一部と獲得した人気をテコにして、途上国への進出資金とする。2025年までには途上国の子供達の教育にもゲームで貢献できる会社になる。

#### 主たる構成事業はどうあるべきか

構成事業をどのようなタイミングでどのように組み合わせていくことが経営方針の実現につながるか

- ① 据置型ゲームソフト開発と販売事業  
⇒オンラインゲームを旗艦事業とする  
※据置型の開発・販売からは機を見て撤退
- ② ①で開発したゲームの人気キャラクターが登場する漫画・アニメ・映画・グッズ等のメディア（著作権）事業  
⇒①と補完関係にあるメディア事業を継続
- ③ 基金により、途上国での就学支援事業（非営利事業）を開始
- ④ ③をフックにして、途上国の教育機関向けボードゲーム教材販売事業を開始

※①と②の収益を基金にして③を開始するとともに④を販促し、途上国での①・②事業の足掛かりを形成する

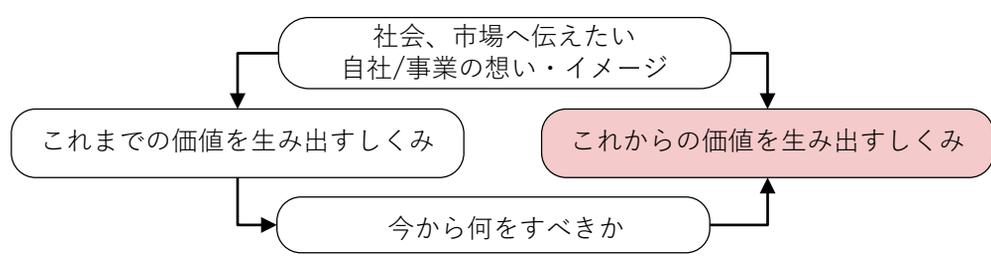
#### 自社の強み

- オンライン化することで、ゲームプログラムに消費者ニーズを即時反映でき、開発人材の力量をより有効に発揮できる
- 自社プラットフォームでの課金
- メディア事業をコアとしたブランドマネジメント
- 途上国の子供の生活への密着度合い（将来の当該国での事業拡大のポテンシャル）

事業の果たす役割はどのように変わるか

「何を」これまでの商品・サービス以外を考える

経営方針を実現するためのポートフォリオの構成ストーリー



## Work

### 事業ポートフォリオ

Large empty dashed box for business portfolio content.

自社の強み

Large empty dashed box for company strengths content.

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)

## 経営デザインシート作成テキスト 応用編