

内閣府 知的財産戦略推進事務局 委託

経営デザインシートの普及推進に向けた戦略及び  
標準的なツール策定の実証調査

報告書  
(公開版)

令和4年3月

P w C コンサルティング合同会社

## 目次

I. 調査の目的・方法および結果の概要 .....	1
1. 調査の目的・方法 .....	1
1) 調査の目的 .....	1
2) 調査の方法 .....	2
3) 本調査実施にあたっての課題認識 .....	3
II. 調査結果 .....	5
1. 調査内容 .....	5
1) 国内公開情報調査 .....	5
2) ヒアリング調査 .....	6
2. 調査結果 .....	8
1) 国内公開情報調査の結果 .....	8
2) ヒアリング調査の結果 .....	15
III. 経営デザインシート普及のための戦略の検討 .....	16
1. 検討会の流れ・検討会の概要 .....	17
2. 「価値デザイン社会」の総点検 .....	18
1) 検討会参加委員間での方向性やゴールイメージの共有 .....	18
2) ビジョン達成に向けた戦略検討のスコープ .....	19
3) B案のターゲット（中小企業経営者）にかかる具体像の設定 .....	20
3. 経営デザインシートの役割・価値についての分析結果 .....	21
1) ターゲット（中小企業経営者）に対して「KDS」が果たしうる役割の整理 .....	21
2) KDSの普及状態について .....	22
4. 普及状態の定義と普及に向けた戦略オプションの洗い出し・協調領域の設定 .....	24
1) KDSの普及状態と、それに至る普及戦略の全体マップの整理結果 .....	24
2) KDSの普及ターゲット毎のツール策定状況 .....	24
3) KDSの「市場化」にかかる戦略オプションの洗い出し例 .....	24
5. 経営デザインシートを普及浸透させるための方策 .....	27
1) 目指す「KDSが普及浸透した状態」 .....	27
2) 普及戦略の全体像 .....	28
3) 普及戦略の進め方（案） .....	29
1) パンフレット作成 .....	29
2) 作成テキストおよびテンプレートの更新 .....	34



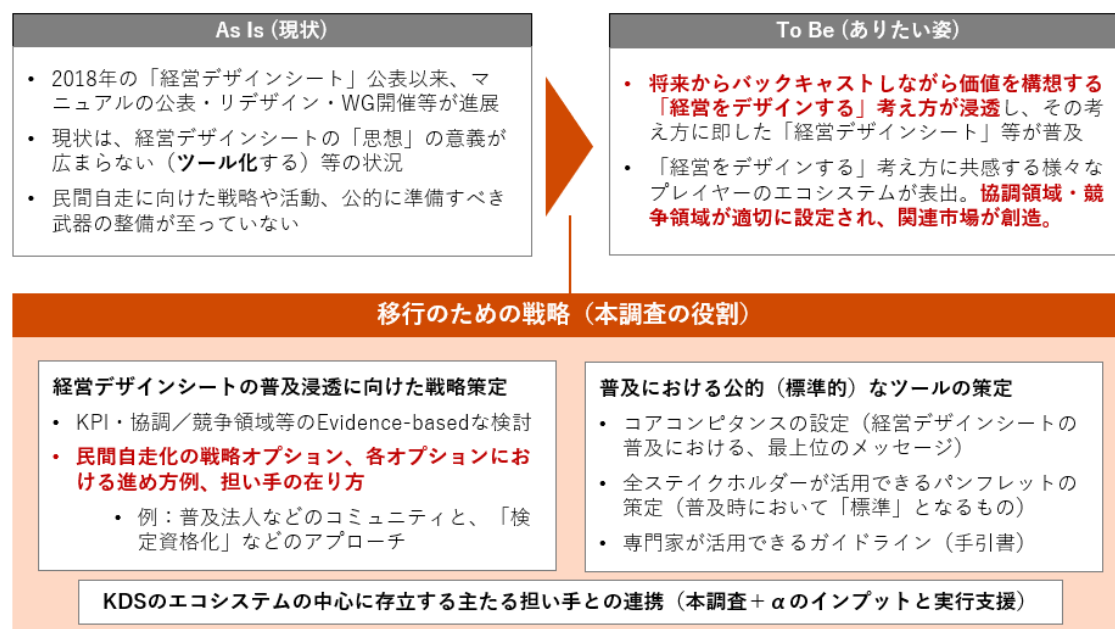
# 1. 調査の目的・方法

## 1. 調査の目的・方法

### 1) 調査の目的

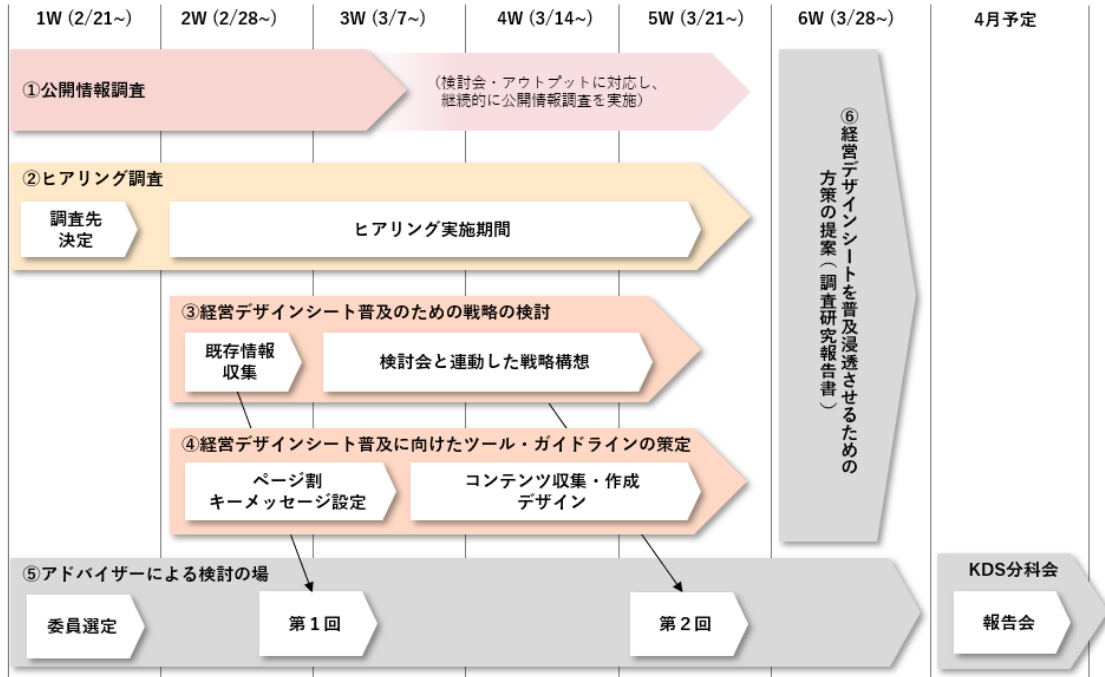
本調査は、価値創造のメカニズムを有効に働かせ、知的財産への投資を拡大・加速していくための「価値デザイン経営」の考え方や「経営デザインシート（以下、KDS）」の普及浸透に向けて、公的組織が担うべき協調領域の整備としてのツールの整備、将来における普及法人設置をはじめとする民間自走化に繋がる戦略の策定を担う。まず、KDS の普及状況の現状として2018年の公表以来、マニュアルの公表やリデザイン、WGの開催等が進展してきたものの、KDS の思想の意義が広まっておらず民間自走に向けた戦略活動、公的に準備すべき武器の整備が整っていない等の課題が挙げられる。この現状から目指すべき姿である「**将来からバックキャストしながら価値を構想する「経営をデザインする」考え方が浸透し、その考え方に即した「経営デザインシート」等が普及している状態**」や「**「経営をデザインする」考え方に共感する様々なプレイヤーのエコシステムが表出し**協調領域・競争領域が適切に設定され、関連市場が創造している状態****」に移行するための戦略策定を行うのが本調査の役割である。

図 課題・目的の整理



## 2) 調査の方法

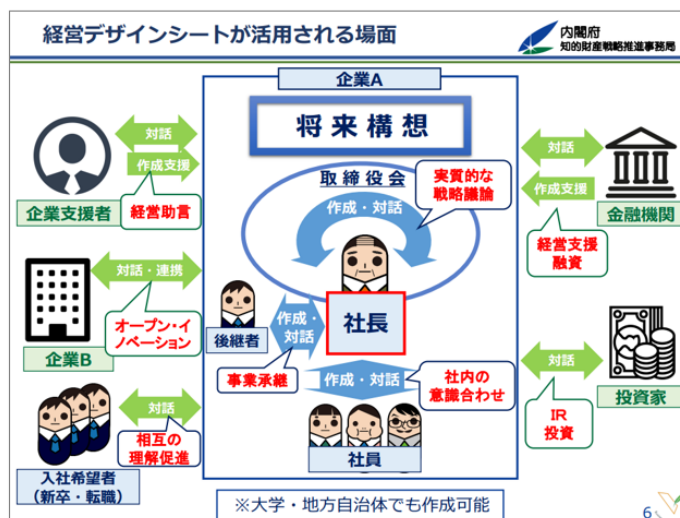
本事業は以下の方針及びスケジュールで実施した。公開情報調査およびヒアリング調査によってKDSの普及状況や課題点についての情報収集を行い、検討会によって今後の普及対象や方針を策定した。



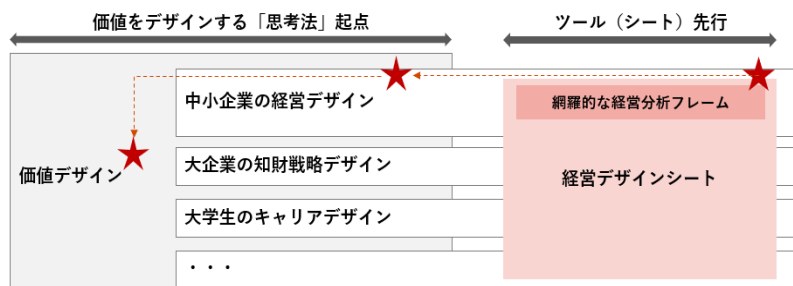
### 3) 本調査実施にあたっての課題認識

現状「価値デザイン」「経営デザイン」「経営デザインシート」等において、用語毎なしい場面毎に、訴求する価値やネーミング等が散在しており、ケースバイケースで使用している状態。結果として、「全てに言及している」という状況になるリスクが有ると共に、ツールと思想が分断している状況にある。

図 内閣府資料「経営デザインシートが活用される場面」<sup>1</sup>

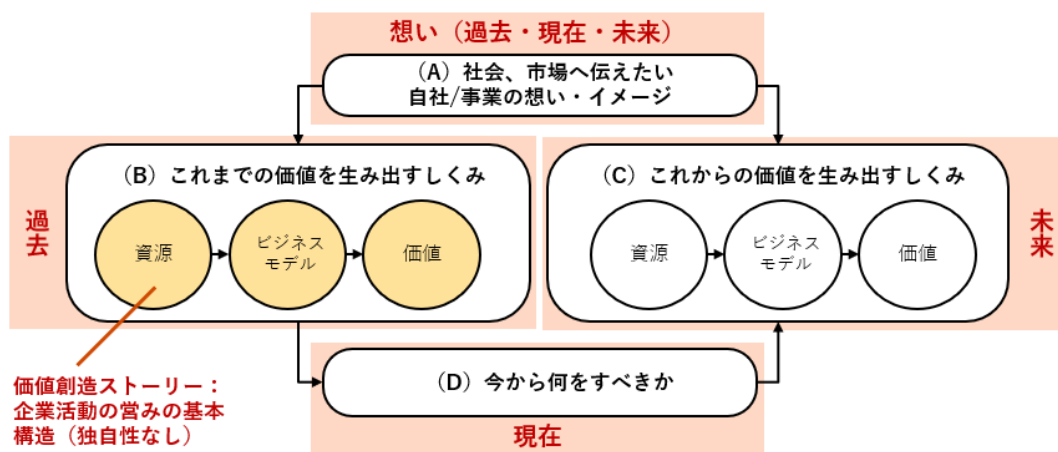


また、KDS は「価値デザイン社会」に向けたツールであるが、現状「中小企業の経営分析ツール」に留まっている。KDS は、そのシートにおける「時間軸×企業活動」の両方の網羅性が、中小企業の経営にとって有益であり、主に網羅的な経営分析フレームとしての経営デザインシートの強みを中心である。一方、今後の価値、シートの価値を担保する「経営デザイン」の思考法へとレベルアップさせる。更に「価値デザイン」として更に上位（波及先としての大企業・個人等）へと波及させるために、改善が必要な可能性がある。



1

最後に、経営デザインシートの構造上の特長として、以下の観点から、構造上「あらゆる」企業活動や個人の営みが包含される可能性がある。具体的には、時間軸の網羅性（過去・現在・未来と普遍性（思い）というすべての側面を包含している）点、活動レベルの網羅性（企業・個人の営みを広く網羅しており、その結果、見える化が重視され、バックキャスト等、KDS が本来伝えたいメッセージが曖昧化している可能性がある。



## II. 調査結果

### 1. 調査内容

#### 1) 国内公開情報調査

経営デザインシートの実態に関する国内公開情報調査を実施し、調査結果・分析結果をとりまとめた。当該実施にあたっては、Web等の公開情報については、短期の業務であるため、弊社内のリサーチ部門において集中的に実施した。また、Web等の公開情報に加えて、これまでに「経営デザイン分科会」において発表された事例をはじめ、関係者等が既に集約している情報のとりまとめも行った。

まず、自走化に向けた戦略策定への示唆に関しては、調査対象を「KDSの類似事例の洗い出し」と独自の調査として「KDSでの既存の民間活用事例の洗い出し」とした。

### 国内公開情報調査の全体像・調査方法

目的	調査対象	調査事項（「例」は弊社で既に保有する情報）
<b>戦略策定への示唆</b> 自走化に向けた	経営デザインシートの類似事例の洗い出し	<b>KDSの「ツール」としての類似事例</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>「ツール」自体の製品売りの民間事業事例</li> <li>BMC等の事業構想フレームワークに基づく「経営をデザインする」活動普及の類似事例</li> <li>中小企業向けの各種コーチングプログラム</li> <li>ビジネススクール・経営大学院 等</li> </ul>
	<b>独自：KDSでの既存の民間活用事例の洗い出し</b>	既に把握しているKDSの民間活用例の分析と、特性の抽出（例：どのような支援が得意とするか等） <ul style="list-style-type: none"> <li>中小企業診断士のコンサルツールとしての活用</li> <li>業界団体等における活用（例：経営支援・補助金）</li> <li>大学での講義コンテンツ化</li> <li>検定資格への応用・講義コンテンツ化 等</li> </ul>
<b>ガイドライン策定時のコンテンツ化</b>	KDSに関するセミナーやWebコンテンツ洗い出し	以下類型を中心に抜け・漏れなく探索（記載例は弊社で既に把握している先） <ul style="list-style-type: none"> <li><b>公的機関系</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>国レベル：中小企業庁・中小機構</li> <li>都道府県レベル：埼玉県産業振興公社様</li> </ul> </li> <li><b>民間団体系</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>首都圏産業活性化協会様（TAMA協会）</li> <li>関西 d ラボ様</li> </ul> </li> <li><b>知財関係者</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>日本弁理士会様</li> <li>特許評価会社</li> </ul> </li> <li><b>金融機関系</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>山口銀行様 等</li> </ul> </li> </ul>
	KDSに関するセミナー等を行っている講師の洗い出し	



## 2) ヒアリング調査

経営デザインシートの今後の更なる普及浸透及び推進に向けた戦略や標準的なツールなどを策定するために、ヒアリング調査を実施し、調査結果のとりまとめを実施した。ヒアリングにおける仮説ならびに質問項目を立てる際には、ツール策定のため KDS のコアバリューを確実に把握することや、加えてシーズ側への「周知、浸透に向けた活動」と、シーズ側・ニーズ側共通的な問いである「KDS の活用による効果」を含む設問を設定することなどに留意した。

本ヒアリング調査は「自走化」に向けて、強関心層（自走化時のファン層・普及の担い手・費用負担者）が考える「KDS のバリュープロポジション」や、それらの層における周知・浸透の在り方、実際の KDS 活用による効果（表出価値）を明確化することを目的に実施するものである。またヒアリングは KDS を認知し、活用した実績を有する方等、13 名を対象者として実施した。

選定の目的	対象者数	対象者類型	母集団抽出／選定方法
仮説自体の検証 普及戦略の在り方	2者	価値デザイン WG 関係者	価値デザイン WG 関係者のうち、日本知財学会経営デザイン分科会等にも参画し、本活動の全体を把握している人財
主たるユーザーの ニーズ把握	6者	金融機関関係 者	<p>弊社受託の特許庁「知財金融事業」等を通じ把握している「KDSや知的資産経営報告書等を活用したセミナー開催・経営支援策提供」を実施する群</p> <p>金融機関群が加入するコミュニティ等において、金融機関向けに人材育成・KDS活用支援を提供している支援者</p> <p>その他、金融的な視点（知財価値評価・会計士）等をもって KDS を活用する専門家</p>
支援の効果把握	5者	支援者及び 非支援者	KDS を複数活用した中小企業支援を金融機関等と連携して実施している経営専門家等および中小企業が加入するコミュニティ

ヒアリング調査における仮説およびヒアリング項目は以下の通りである。

	KDSのバリュープロポジション	KDSの周知・浸透の在り方	KDS活用による効果
弊社の仮説	KDSは、思考法（経営をデザインする）側面、ツール（シート）の側面があるが、強関心層は前者（思考法）へのコミット度が高い	KDSが（左記のバリュープロポジションで示した価値を発揮するためには）まず、これに <b>取組むコミュニティ</b> を見える化し、そこでの標準的なツールや仕掛けが必要	経営をデザインすることを通じ、思考を整理すると共に「 <b>きっかけ</b> 」を得た。 例えば被支援者・支援者・ステイクホルダーの連携の場など。
質問項目例	<p><b>KDSになぜ「共感」したのか？</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• KDSとのつながりをもったきっかけ、起点</li> <li>• KDSに対し、なぜ共感しているのか？（例：ビジネス上のメリット、自身のライフパーパスとの関係性、等）</li> </ul>	<p><b>KDSの周知・浸透に向けて必要なことは何か？</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 公的性の担保（例：内閣府による各種ツールのお墨付き）</li> <li>• 質の保証（例えば検定資格化、認証制度、修学機会）</li> <li>• 補助金等による加速化</li> </ul>	<p><b>KDSを活用したことで実施に得られた価値は何か？</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 自身（質問相手）が得られたことは何か？</li> <li>• 被支援者、支援者、その他ステイクホルダーの連携のきっかけとなったか？</li> </ul>

## 2. 調査結果

### 1) 国内公開情報調査の結果

国内公開情報調査の結果、KDS に関連するセミナーや関連する Web コンテンツ、セミナーを実施している講師の特定を行うことができた。また KDS の類似事例として「経営デザイン認証」等の好事例が挙げられることが分かった。

#### 1 経営デザインシートに関連するセミナーについて

資格取得の予備校を運営する企業やグローバル組織、信用金庫、産業振興団、青年会議所などが政府以外でも実施するなど、関連セミナーのニーズは高いことがわかる。

表 経営デザインシートに関するセミナー事例

主催者	名称	開催日	概要
TAC 株式会 社	<u>VUCA時代のビジネ ス構想はこう描く！ 経営をデザインする 考え方とは</u>	2022/02/10	1 経営者と一緒に未来を描き、 イノベーションを起こす手法 2 中小企業庁の考える「伴走支 援」の在り方から必要とされ る人物像・スキルなど最新情 報 3 経営デザインシートのより具 体的な活用方法や事例
WICI ジャパ ン	<u>経営デザインシート 活用の統合報告セミ ナー</u>	2021/10/25 ~2022/02	統合報告のためにカスタマイズされた 経営デザインシートを用いて国際レベ ルの統合報告作成を目指す
但陽信 用金庫	<u>「知的資産経営」経 営デザインシート作 成セミナー(全4回)</u>	2021/10/20 ~2022/02	本店を含む4つの会場で順次開催。 セミナーでは経営デザインシートをグ ループ単位(3~4社)で中小企業診断 士等のアドバイスを受けながら作成
千葉市 産業振 興財団	<u>知的資産経営・経営 デザインシートに関 するセミナー</u>	2021/09/14	「知的資産経営」について理解促進と 共に、「経営デザインシート」の具体 的な活用のポイントについて解説

(一社) 関西 d ラボ	<u>はじめての経営デザインシート ONLINE</u>	2020/07/10	経営デザインシートを使って、自社の将来を構想するにあたって開発した入門プログラム
(公社) 青年会議所	<u>経営デザインシート WEB セミナー ～コロナの先の価値デザイン～</u>	2021/05/14	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 講演：住友商事顧問の住田氏</li> <li>2 事例紹介：日本青年会議所 価値デザイン委員会 碓野氏（価値デザインに関わる SDGs、経営デザインシート、専門家登録制度など）</li> </ol>

## 2 経営デザインシートに関連する Web コンテンツ

省庁の公開する Web コンテンツが多い中、民間のコンサルタントなども動画で「経営デザインシート」について発信しているが、アクセス数はいずれも限定的である。

### 経営デザインシートに関連する YouTube 等の Web コンテンツ事例

主催者	名称	公開日	概要
もうけの花道 (中国経済産業局)	<u>経営デザインシートとは #113</u>	2022/01/27	「もうけの花道」は、中小ベンチャー企業が抱える様々な知財に関する問題・課題に対して事例を交えて対処法や支援施策等を紹介し、幅広い層の多くの人達に知的財産への「気づき」や「認識」を広め、普及活動、活用促進を進める動画サイト。2022/02/25 時点で 480 回、チャンネル登録者数は 727 人。

多摩大学大学院 MBA	<u>経営デザインシート</u> ト： <u>(一社) 関西 d ラボ ディレクター</u> <u>岡田明穂氏</u>	2020/07/23	2020年1月12日に開催した多摩大学大学院 MBA の紺野登教授特別講義「イノベーションのためのデザイン思考」。アクセス数は2022/02/25時点で306回、チャンネル登録者数は1960人。
(有) ツトム 経営研究所	<u>中小企業家同友会</u> <u>ローカルベンチマーク&amp;経営デザインシート勉強会</u>	2020/05/21	アクセス数は2022/02/25時点で242回。
SHIMAKURA BIZch	<u>今すぐやろうぜ！</u> <u>経営デザインシート！</u>	2019/10/30	経営コンサルタント島倉氏のチャンネル。アクセス数は2022/02/25時点で1,599回、チャンネル登録者数は5,07万人。
経営をデザインする	<u>「経営デザインシート」説明動画</u>	2019/08/01	内閣府の知的財産戦略推進事務局が公開している「経営デザインシート」をわかりやすく説明した動画。アクセス数は2022/02/25時点で2,060回。
KEIEI Design Channel - 経営デザインシートで未来を描こう!	<u>&lt;超早わかり&gt;未来を構想する「経営デザインシート」の作り方</u>	2019/07/07	知的財産戦略本部が提唱する「経営デザインシート」を作成する上で特に留意すべきポイントをまとめた動画。アクセス数は2022/02/25時点で475回、チャンネル登録者数は7人。

### 3 経営デザインシートの活用セミナー実施講師

経営デザイン分科会の幹事等以外にも、多様な専門家が経営デザインシートの事例や作成方法についてセミナー講師を務めていることが明らかとなった。

氏名	所属	実績
三代 まり子	RIDEAL 株式会社 代表取締役 米国公認会計士	<ul style="list-style-type: none"> <li>2021年11月15日：「海外事例から学ぶアフターコロナで求められる3つの開示ポイント」</li> <li>2019年11月14日：第4回統合報告セミナー『「価値創造」の描き方。その実践に向けたヒント』</li> </ul>
森下 勉	有限会社ツトム経営研究所 所長 知的資産経営研究会 代表	<ul style="list-style-type: none"> <li>2021年1月18日/2月26日：経営デザインワークショップ～新たな価値を生み出す仕組み「経営デザインシート」を使って会社の未来をつくる～</li> <li>2019年11月5日：特別講演「経営デザインシートの背景と活用のポイント」 他</li> </ul>
堀 泰博	堀会計事務所 代表、税理士 元ITコーディネーター・インストラクタ元亜細亜大学経済学部非常勤講師	<ul style="list-style-type: none"> <li>内閣府提唱の「経営デザインシート」でビジネスをデザインするセミナーを開催</li> </ul>
太田記生	ITプラン株式会社 代表取締役 一般社団法人岡山県中小企業診断士会 専務理事	<ul style="list-style-type: none"> <li>2020年10月24日：経営デザインシートを活用した支援事例</li> <li>他</li> </ul>

#### 4 経営デザインシートの民間自走に係る類似事例

KDS に類似する事例として「経営デザイン認証」や「.design 経営」が挙げられる。またその他にも経営デザイン促進のための人材育成や会社独自の経営デザインを推進する取り組みが存在する。

##### 類似の経営デザインシートの事業化事例

名称	実施機関	概要
<a href="#">経営デザイン認証</a>	(公財) 日本生産性本部 経営品質協議会	企業・NPO等、あらゆる組織が「ありたい姿」「現在の環境認識」「変革課題」等、経営の根幹となる部分を設計し、見える化(経営をデザイン)し、生産性の改善・改革に取り組むことを目的とするプログラム
<a href="#">.design経営</a>	(株) Too	.design経営シリーズとして、デザイン経営の度合いをスコアリングする「.design経営スコアリング」やデザイン経営についてのコンサルティングサービス「.designソースコンサルティング」、デザイン思考教育の出発点となる「.design思考ワークショップ」などのサービスを提供

##### 経営デザイン促進のための人材育成事例

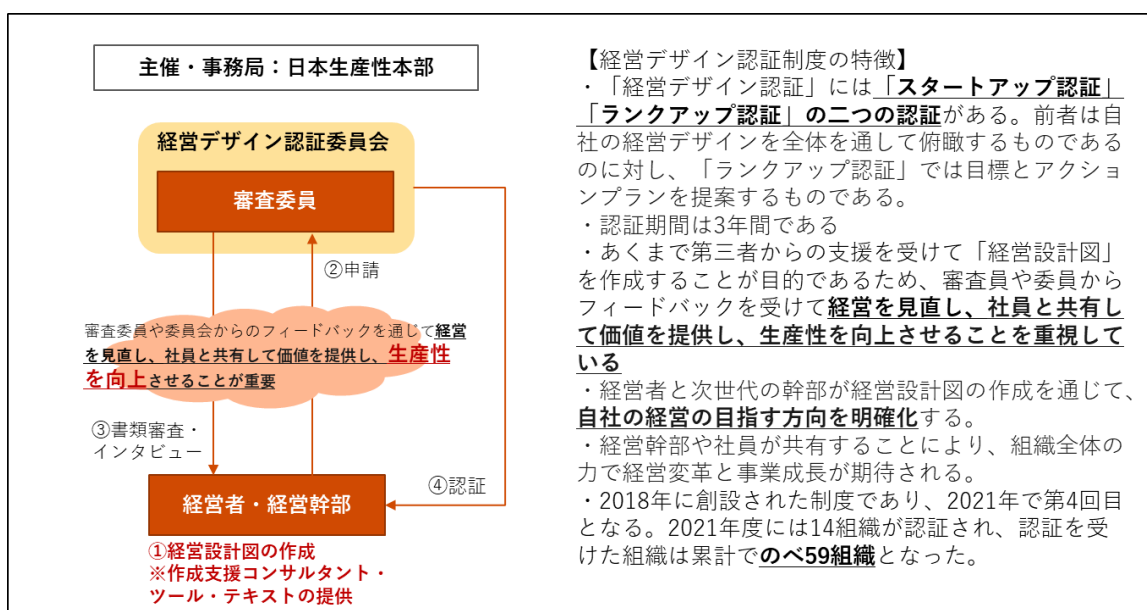
名称	実施機関	概要
<a href="#">デザインシンカーの育成</a>	日立製作所	事業創生の角度向上を図る手法拡充の一環として、顧客協創により本格的な課題を発見し、イノベティブな解決策を創生する人材「デザインシンカー」を育成し、社会課題解決に向けたソリューション創生に貢献

##### その他(社内でのデザイン経営推進)の事例

名称	実施機関	概要
<a href="#">経営デザイン部</a>	(株) 富士通	社内のデザイン経営を加速させることをミッションとし、デザイン経営の支援に有効な共通テンプレート、マニュアル、プロセス、ツール、事例などを獲得・開発している

なお、特に類似の活動として日本生産性本部が主催・事務局を務める「経営デザイン認証」という取り組みが確認された。同認証は、これからの「経営設計図」を第三者が面談等によってアドバイスやフィードバックの支援を行った上で、経営デザイン認証委員会にて書類・面接による審査を実施し、一定レベルに達した組織を認証する制度である。

この制度によって企業の「ありたい姿」を明確化し、中小企業の事業継承を円滑に行うことが企図されている。





### (参考) Web 検索等におけるトレンド分析

参考までに、KDS に係る Web 検索等での動向を調査した。2019 年 10 月の一時的なブーム以降はロングテール型でトレンドが推移しつつ、現状は「ローカルベンチマーク」や「デザイン経営」等と同検索数までトレンドが確立されつつあることが明らかとなった。

#### ①「経営デザイン」「経営デザインシート」の Google Trend<sup>2</sup>分析

- 開示後、最も「ブーム」となったタイミングは 2019 年 10 月
  - 同月に、知財学会の第一回分科会（を起点とした新聞記事掲載）、リデザインコンペ、WICI Japan シンポジウム等が集中
  - それ以降は下火で、2019 年 10 月の 1/5～1/8 程度だが、ロングテール型で細く長くトレンド化

#### ②「経営デザイン」「経営デザインシート」の Google における月間検索数

- 発表後、2019 年 10 月頃を除き、安定的に月間検索数は 1000 件前後を推移と想定。アクセス元は、三大都市圏が中心（全体の 8 割以上）
  - 2021 年 4 月まで：月間検索数が 100 件～1000 件
    - 同水準のキーワードは「価値創造プロセス」「価値デザイン社会」等
  - 2021 年 5 月以降：月間検索数が 1000 件～10000 件
    - 同水準のキーワードは「ローカルベンチマーク」・「デザイン経営」等
- なお、ビジネスモデルキャンパス・SWOT・3C などのビジネス分析フレームワークは、月間平均で 1 万件～10 万件規模であり、ツールとしては十分にインパクトを有するとは言にくい。

---

<sup>2</sup> 最大の検索件数があったタイミングを「100」として、相対的に各年次・設定期間での検索数等々を比較してトレンド分析（流行・廃り）を見るもの

## 2) ヒアリング調査の結果

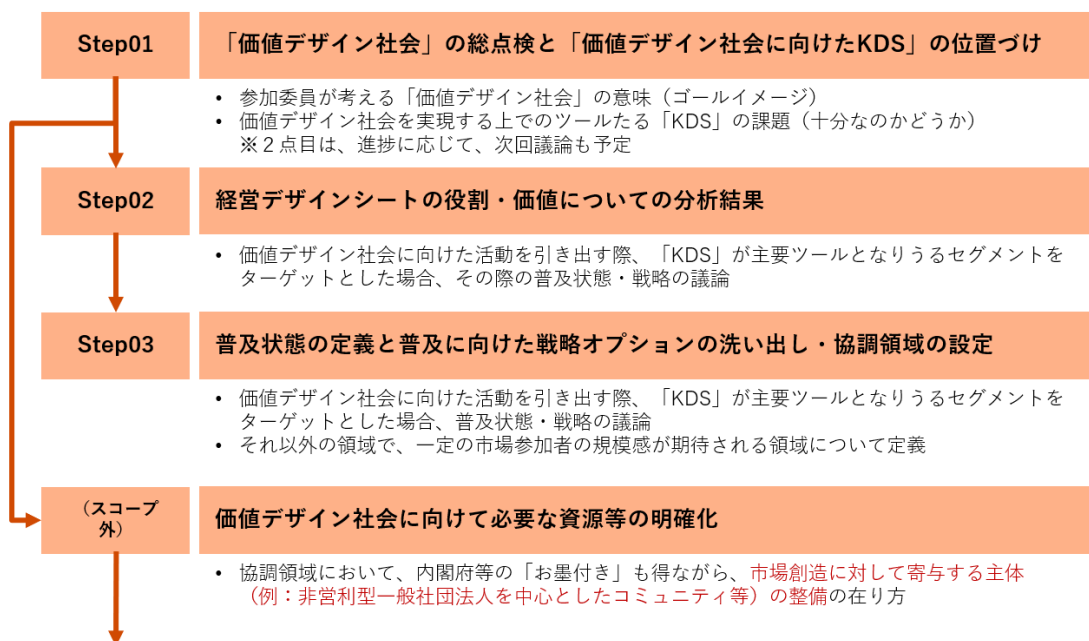
本調査では、以下の13の組織に対してヒアリング調査を行った。

類型	小類型	名称	聴取のポイント
知財学会 関係者	全般	内田・鮫島法律事務所	KDSの普及戦略の在り方全般等
		知的財産研究教育財団	
金融機関 関係者	事業性評価に おけるKDS 活用、KDS 活用セミナー 開催等を推進	金融機関A	KDSを活用した経営支援策実行の 在り方
		金融機関B	事業性評価へのKDSの取り込み方 等
		信用組合A	KDS活用セミナーの内容等
	KDSを活用 した金融系支 援者（人材育 成・知財活用 等）	金融機関系業界団体	金融機関向け人材育成施策の内容 等
		コンサルタントA	IPランドスケープ等とKDSを活 用した支援策等
		業界団体A	金融機関と連携した企業支援状況 等
		業界団体B	経営デザインシート活用セミナー 等の活動等
		公認会計士	スタートアップ向けファイナンス とKDS等
支援者及び 非支援者	業界団体・経 営者 コミュニテイ 等	大学	経営者向けセミナー等でのKDS活 用等
		人材サービス会社	キャリアデザイン等の枠組みでの KDS活用等
	中小企業診断 士	中小企業診断士事務所	「儲けの花道」掲載事例の紹介等

### III. 経営デザインシート普及のための戦略の検討

ここまでの調査、および後述する「有識者検討会」における議論を通じ、以下の流れに沿って、KDSの普及戦略の検討を実施した。

#### 戦略検討の流れ



## 1. 検討会の流れ・検討会の概要

本調査では、計2回にわたり、アドバイザーによる検討会を開催した。

### 開催日程及び議題

開催回	候補日	議題
第1回	3/9 (水) 10:00-12:00	・ 「価値デザイン社会」の再定義と「価値デザイン社会に向けたKDS」の位置づけの整理
第2回	3/22 (火) 10:00-12:00	・ 経営デザインシートの普及状態の明確化 ・ 普及戦略およびツール基本策定の方針
(報告会)	4/18 (月) 13:00-15:00	・ 戦略オプションの洗い出し・普及規模、普及時の協調領域／競争領域の分類結果の報告

### 検討会参加委員の一覧

所属	氏名(敬称・五十音順)
ヒロパートナーズオフィス代表	五島 宏明
シクロ・ハイジア 代表取締役 CEO	小林 誠
きらぼしコンサルティング 代表取締役	強瀬 理一
知的財産研究教育財団 事業部長	近藤 泰祐
内田・鮫島法律事務所パートナー	鮫島 正洋
国際ファッション専門職大学 教授	菅 万希子
サイバーセキュリティクラウド 常勤監査役	関 大地
首都圏産業活性化協会 事務局長	芳賀 啓一
組織人事コンサルタント	橋本 尚弥
日本金融人材育成協会 会長	森 俊彦

## 2. 「価値デザイン社会」の総点検

### 1) 検討会参加委員間での方向性やゴールイメージの共有

検討に当たってはまずゴールイメージを共有するために、各委員が現在、KDS を使いつつ実現したいと考える「価値デザイン社会」の姿について共有を行った。その上で、その社会像を実現する上で、現在の武器である「KDS」が果たせる役割について、これまで蓄積してきた好事例などから認識を共有した。

「価値デザイン社会」の総点検と KDS の位置づけの検証の結果、実現したいと考える「価値デザイン社会」の姿は委員間で共通しており、この調査研究および検討会において目指すビジョンを再確認することができた。一方で「価値デザイン社会に向けた KDS」の役割は、方向性は合致するものの、現状では限定的な部分もあることも共有する結果となった。

### 「価値デザイン社会」の総点検・KDS の位置づけの検証結果

#### 論点1

#### 実現したい「価値デザイン社会」の世界観

(最大公約数的な言語化は避けるものの) 全メンバーが「価値デザイン社会」の世界観を共有



世界観を定期的に議論し、我々の立ち位置を継続的に確認するための「場」の必要性も共有  
(これから、新たに創っていく必要あり)

#### 論点2

#### 「価値デザイン社会に向けたKDS」の位置づけ (十分か、不十分か?)

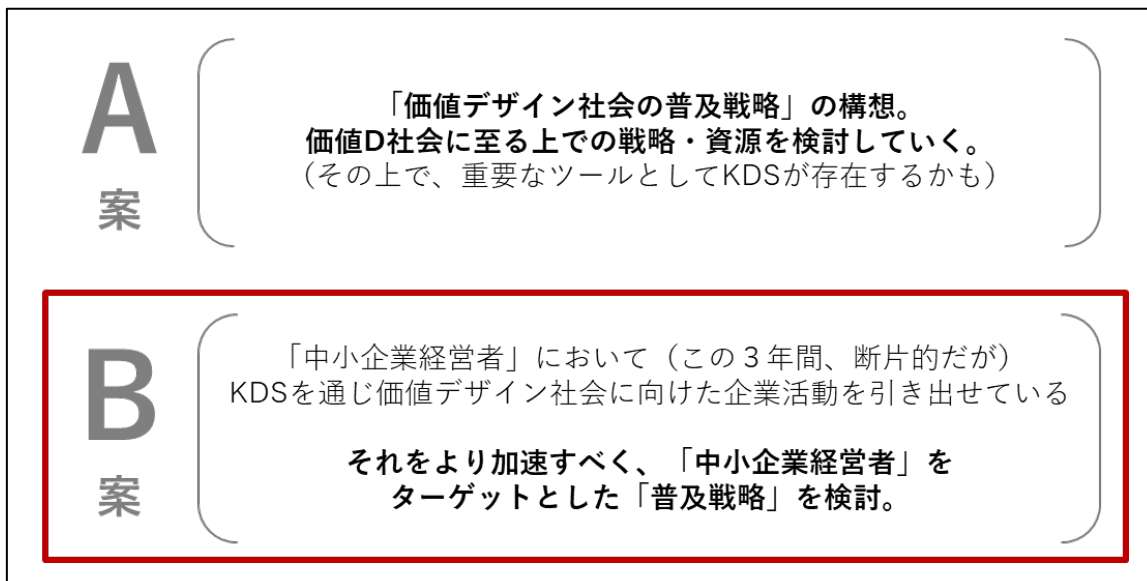
- 日本には、**価値をデザインできている (いた) 中小企業の創業者等が多数**
- それらが、改めて「価値をデザインする」活動を進める機会、その活動を組織内に伝播する上で、**KDSは機能**
- 日本の課題は、**価値をデザインする活動自体の総量不足**
- その本質的改善には、**人材育成・資金・社会システム等**にいたる活動が必要であり、**KDSでは不十分**

## 2) ビジョン達成に向けた戦略検討のスコープ

ビジョン達成に向けて、A・Bの2つの検討スコープを設定した。その結果本質的には「A」の方向性の整理、その上で「B」の方向性の議論が望ましいことを認識することとなった。

一方、「B」においては内閣府のサポートがあるここ1年程度のうちに加速化しなければいけないという認識であり、加えて本検討会は過去3か年のKDS活用の価値を体現し「B」を理解している調査研究の体制・検討会メンバーであることに立ち、B案を先行して検討することとした。

### 戦略検討のスコープ



### 3) B案のターゲット（中小企業経営者）にかかる具体像の設定

B案を実施するにあたり、この案のメインターゲットである「中小企業経営者」において、これまでKDSが価値を発揮してきたセグメントを具体化した。その結果、「誠実に事業を担い、収益よりも価値を創造し世の中に貢献する想いを持つ」企業体において、「変わりたい」というマインドを既に有する中小企業経営者をターゲットとすることとした。

なお、当面のPR等のターゲットは「中小企業」とするものの、何らかの「事業体」の単位であること（大企業の事業部門など）も引き続きターゲットであることも確認した。

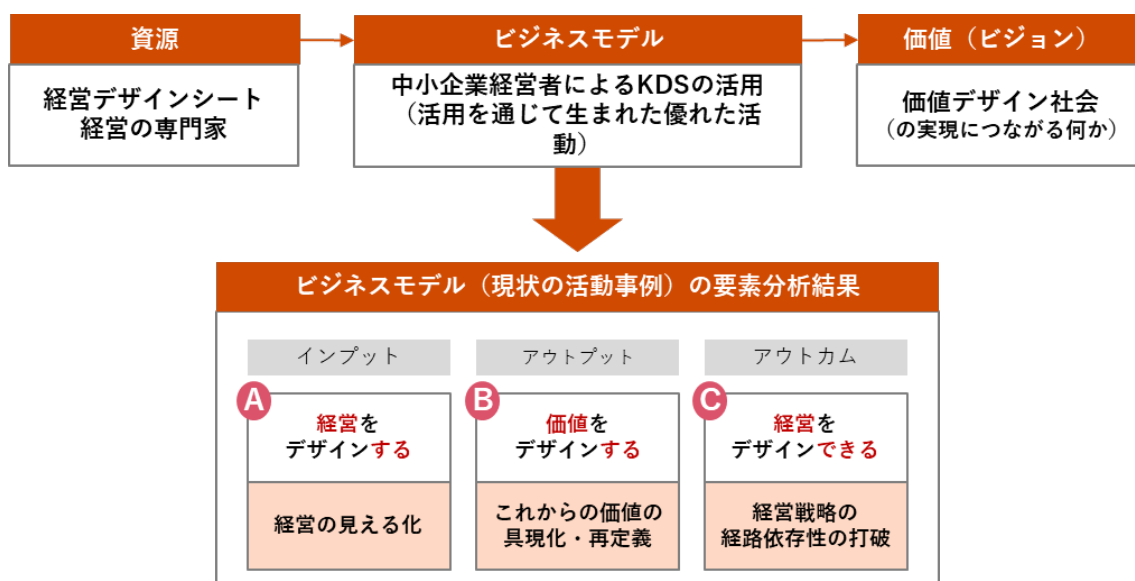
#### ターゲットとする「中小企業経営者」の具体化結果

対象企業	<ul style="list-style-type: none"><li>誠実に事業を担い、新たな価値を創造し世の中に貢献する想いを持つ<b>中小企業</b></li></ul> <p>議論を通じて「当面の対象外」と設定した層： （世の中の変化に依らない）効率経営の推進等、内部的な収益構造を目指す群</p>
対象者	<ul style="list-style-type: none"><li>顕在的・潜在的かは問わず、将来を見据えて「変わりたい」という強い内発的動機を持つ<b>経営者</b></li><li>「経営者」は、中小企業の社長・後継者候補等に加え、特定の事業体をリードし、変革が求められる大企業の事業部長等も対象</li></ul> <p>議論を通じて「当面の対象外」と設定した層： ・今は「変わりたい」とは感じておらず（KDSでの「見える化」等を通じて）その動機を高めたい群 ・外部者（例：投資家等）の声を起点とした外発的動機としての「変わりたい」というマインドを持つ経営者</p>

### 3. 経営デザインシートの役割・価値についての分析結果

#### 1) ターゲット（中小企業経営者）に対して「KDS」が果たしうる役割の整理

価値デザイン社会を実現する上で、現在の武器である「KDS」が果たしうる役割について、これまで蓄積してきた好事例などから認識共有するべく、過去の活動事例を分析した。分析においては、活動事例をインプット・アウトプット・アウトカムに分離し、代表的な価値を分析した。その結果として、「経営の見える化」「これからの価値の具現化・再定義」「経営戦略の経路依存性の打破」という3つの役割が確認できた。





## 経営デザインシートの活用結果分析①：ロワールにおける活用

ロワールは経営デザインシート+（ローカルベンチマーク）を活用し、これからの価値の具現化・再定義を実施した。

	実施したこと	支援内容	結果
<b>A</b> 経営をデザインする 経営の見える化	弁理士の廃業に伴い更新を忘れたため、大切な商標権が消滅していることが発覚	知財面でのアドバイス（INPIT知財総合支援窓口） <b>経営デザインシートの活用（見える化）</b>	他者が保有していることも判明（日々涙に暮れ将来の希望も失っている状態）
+			
<b>B</b> 価値をデザインする これからの価値の具現化・再定義	本当は何がやりたいのか、どんなお店になりたいのかを明確化	<b>経営デザインシート +（ローカルベンチマーク）</b>	ブランド名を新しくすることだけでなく、新しい顧客に新しい価値を届ける新しいビジネスモデルへと移行するリブランドが実現
+			
<b>C</b> 経営をデザインできる 経営の経路依存性の打破	東京の人気店に遜色ない店舗と品揃え。店舗・設備・ロゴやパッケージまで刷新	経営革新計画の策定やものづくり補助金申請	客層が若返りし、店頭販売額が約3倍となり、利益率も大幅に改善

## 経営デザインシートの活用結果分析例②：JINS

JINSはKDSを活用することで、メガネ販売のみならず生理データを用いたサービス提供、さらに働き方改革を見据えた「Think Lab」の開設という戦略が見える化。特に新規事業で課題となる「現事業からの繋がり」を中心に、各所への説明を実践。

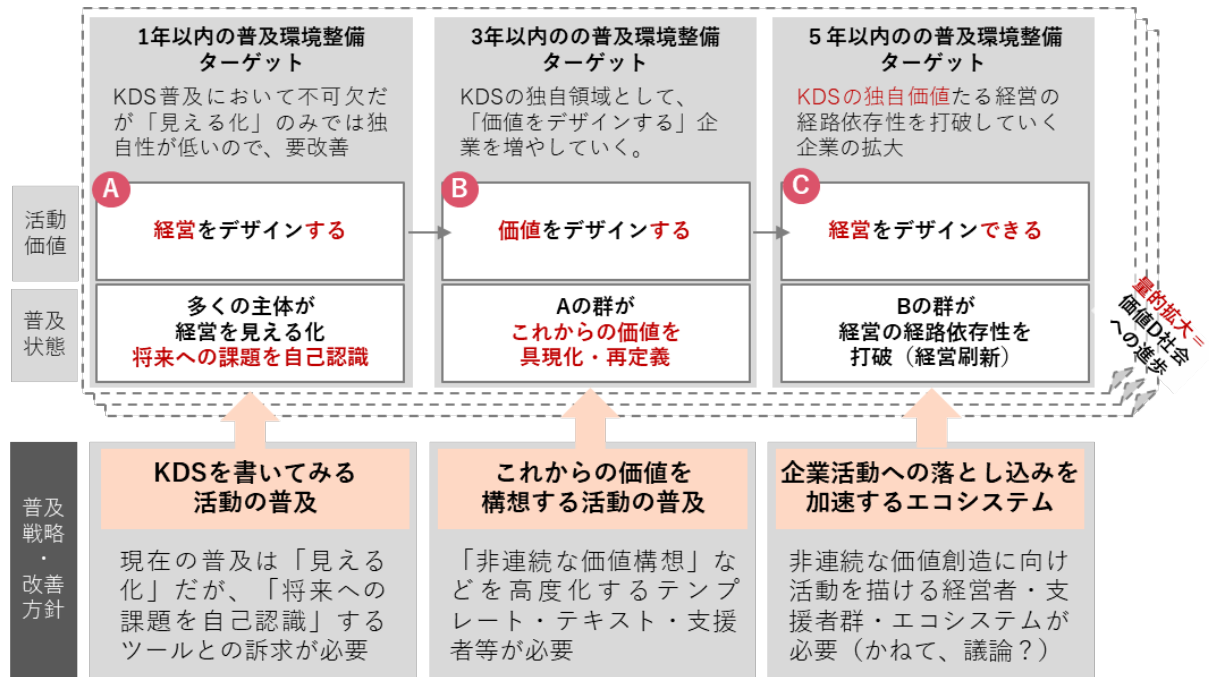
	実施したこと	支援内容	結果
<b>A</b> 経営をデザインする 経営の見える化	メガネの販売および生理データを活用した多様なサービスの提供	（外部の経営コンサルタント等）	アイウェア+サービスを通じた「Magnify Life」を実現一方でモノに関連するサービスであるため、あくまでメガネを販売することが必要である
+			
<b>B</b> 価値をデザインする これからの価値の具現化・再定義	自社の分析による「人が最も集中できる場」に関するデータやノウハウを利用した、メガネの販売に囚われないビジネスとは何かを明確化	「集中」を中心とした先進的な企業と締結したコンソーシアム・学者・建築家	メガネ販売に囚われないライフスタイルの提案や、具体的な働き方改革の実行案を提案するビジネスモデルを開発
+			
<b>C</b> 経営をデザインできる 経営の経路依存性の打破	最高の集中体験を提供する場として「Think Lab」を開設・提供 「Think Lab」の思想を生かしたオフィスをデザイン	<b>経営デザインシートの活用し、現事業と新事業の位置づけを明確化し説明し、実現を近づける（あくまで、見える化）</b>	短時間集中する働き方によって労働時間を削減 従業員がポテンシャルを發揮できる働き方の提供や残業代の削減

### 2) KDSの普及状態について

検討会における議論の結果、目指すべき「KDSが普及した状態」としては「A（経営の

見える化)」の一步先にある「B（価値をデザインする）」のエリアを普及状態のターゲットにすることとした。

これはKDSの独自領域として、「経営の見える化」で終わらず「価値をデザインする」企業を増やしていくことが必要と考えるためである。一方、一定の質が求められるため、短期的にはKDSを普及するターゲットを絞り込む必要性も認識することとなった。



#### 4. 普及状態の定義と普及に向けた戦略オプションの洗い出し・協調領域の設定

##### 1) KDSの普及状態と、それに至る普及戦略の全体マップの整理結果

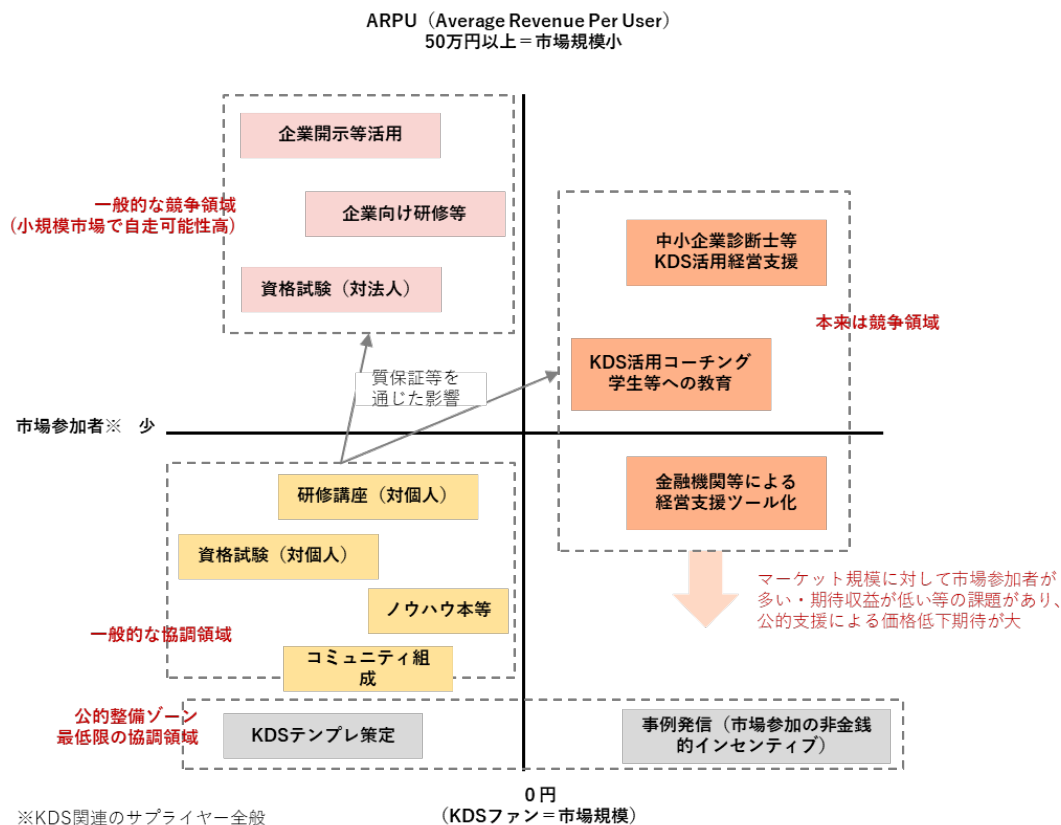
KDSで「できること」について、現在の曖昧さのあるブランドアイデンティティを総点検すべく、「経営」「価値」および「する（実行のみ）」「できる（高い質をもった実現）」といったキーワードを組合せ、アウトプット（成果物）・アウトカム（生じる状態）を軸に、4つのステップに因数分解した。また、それぞれのステップに対応する普及のための戦略・活動を洗い出した。

##### 2) KDSの普及ターゲット毎のツール策定状況

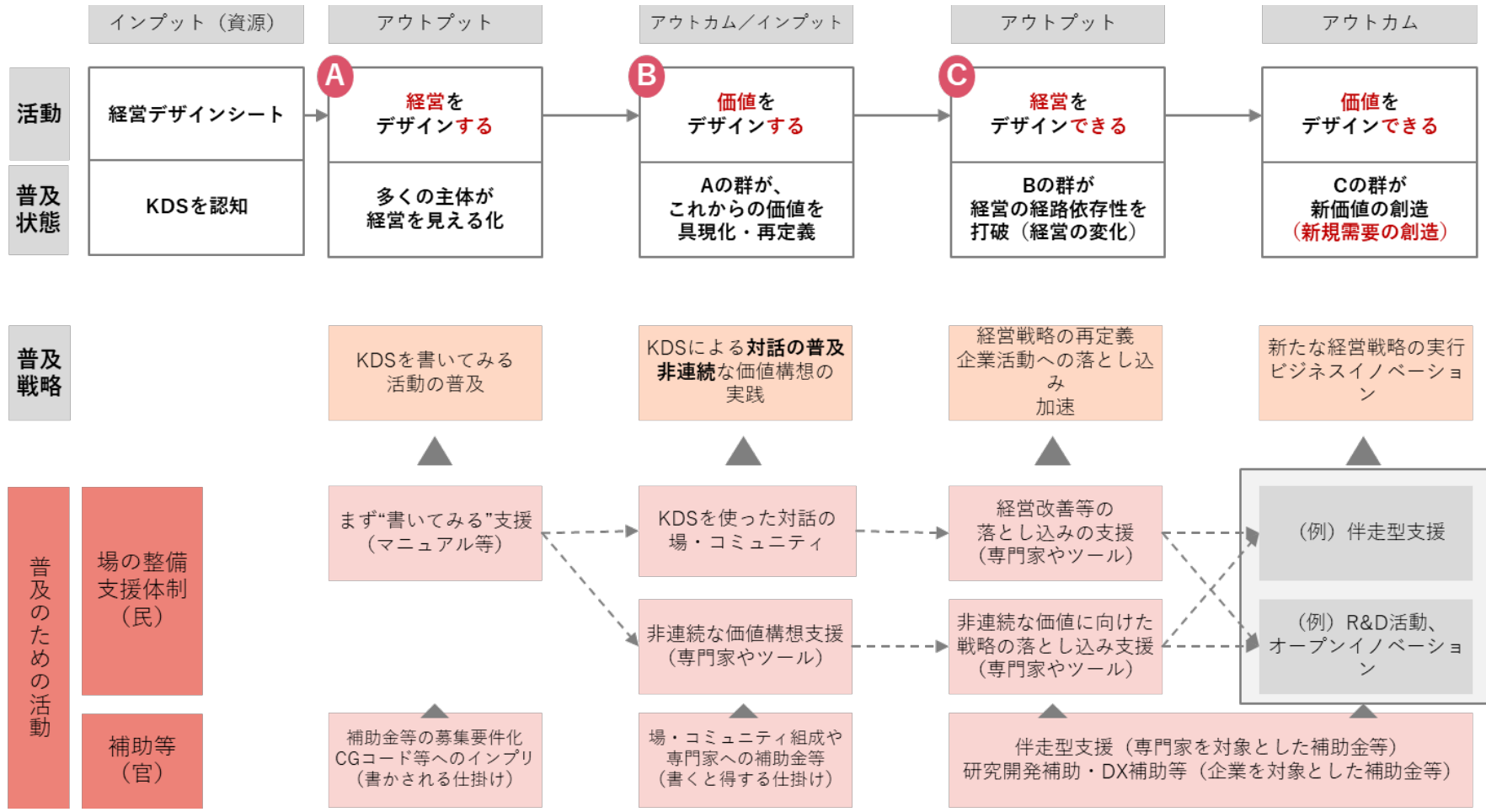
KDSにおいて「経営」以外に活用しうる用途例（≡ユーザー）を洗い出し、その上で、普及戦略に対応したツール・事業等の現状を整理した。

##### 3) KDSの「市場化」にかかる戦略オプションの洗い出し例

既存・新規・類似事例より、自走化に向けた戦略オプション（例：研修講座）等を洗い出した。その上で、市場参加者（参入障壁の代理変数）やARPU（や市場規模）等の指標から各オプションをプロットの上、一般的な協調領域と競争領域のオプションを整理した。



### KDSの普及状態と、それに至る普及戦略の全体マップの整理結果



### KDSの普及ターゲット毎のツール策定状況

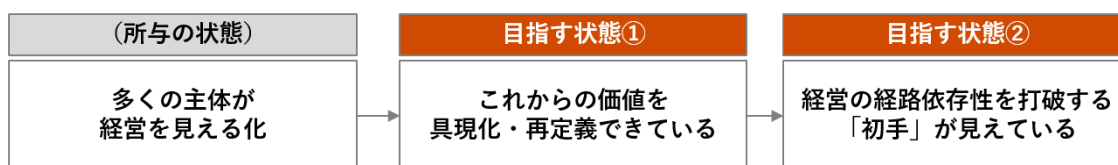
「経営」以外も含む多角展開例			現在の普及ツール・事業等の現状（個人ベースの活動は除く）			
主体	属性目的	XXデザインシートの「XX」部	KDSを書いてみる（見える化）	KDSを使った対話 非連続な価値構想	戦略の再定義 活動への落とし込み	新たな戦略の実行 XXイノベーション
私（個）	キャリア形成	就職活動	キャリアデザイン系で 各種シート有	キャリアデザイン系で 各種コーチング・ 研修等あり		
		スキル				
		（その他）				
組織	大企業	経営	統合報告書 価値創造ストーリー	ツール：産総研人工知能技術コンソーシアム		KDSのステイクホルダー外の領域と想定  既存のコンサルファーム・中小企業診断士等の競争領域
		知財戦略	ビジネスモデル キャンパス	コンサルファーム・デザイナー等の主要事業領域		
		事業戦略	ビジネスモデル キャンパス	産総研人工知能技術コンソーシアム		
		...	ロカベン・事業価値を高める経営レポート等、多数			
	中堅企業	経営	作成ガイド（内閣府） 参考図書・Webサイト	場の整備 知財学会・TAMA協会 日本青年会議所ほか  課題：非連続な価値 構想ツール等は無し	専門家育成 企業経営アドバイザー 金融機関行員育成  課題：量的・質的な 課題がある可能性	
		知財戦略	知財金融事業 （知財ビジネス評価書）			
		...				
	中小・零細	経営	作成ガイド（内閣府） 参考図書・Webサイト			
	大学等	経営				
		研究活動				

## 5. 経営デザインシートを普及浸透させるための方策

### 1) 目指す「KDSが普及浸透した状態」

普及戦略・方策の提案を行うにあたり「KDSが普及浸透した状態」を定義した。

まずKDSの普及ターゲットを「変わりたいと考える中小企業経営者」と定めた。これは誠実に事業を担い新たな価値を創造し世の中に貢献する想いを持つ中小企業において、顕在的・潜在的かは問わず、将来を見据えて「変わりたい」という強い内発的動機を持つ経営者を指すものである。そしてこれらの普及ターゲットが、経営の見える化に限らず、価値デザイン社会に繋がる「将来価値」の定義と「初期アクション」が具体化した状態を達成することを目指す。



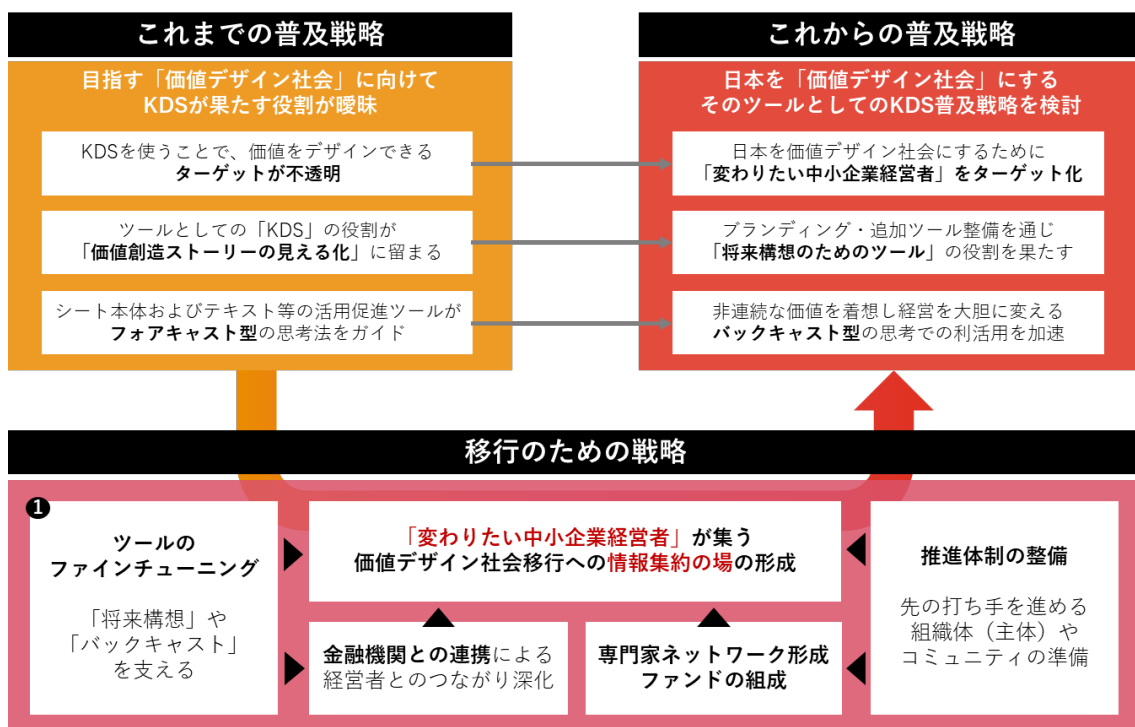
KPI 値としては以下の案を提示するものとし、これによって、おおよそ年間33社の「好事例」の創出を目指す。

- 潜在顧客（変わりたい経営者）のうち、KDSを認知している群：10000社
- これからの価値の再定義（目指す状態①）を達成した層：1000社（認知層の10%）
- 経営変革の初手を描く活動（目指す状態②）を達成した層：上記1000社の10%  
= 100社を3ヵ年で描く

## 2) 普及戦略の全体像

本調査全体を通じて、普及に向けた課題と打ち手を以下の通り整理した。

これまでの普及戦略は、ターゲット設定が曖昧でありKDSの役割が限定的である等、目指す「価値デザイン社会」に向けてKDSが果たす役割が曖昧であった。この戦略を変革し、将来に向けた「日本を『価値デザイン社会』にするツールとしてのKDS普及戦略」に移行すべく、ツールのファインチューニングや推進体制の整備を行い金融機関や専門家と関係を構築することによって、「変わりたい中小企業経営者」が集う価値デザイン社会移行へのゆるやかな場を形成する必要がある。



### 3) 普及戦略の進め方 (案)

普及戦略の進め方としては多様な方策が考えられるが、ここでは「①ツールのファインチューニング」「②『変わりたい中小企業経営者』が集う価値デザイン社会移行へのゆるやかな場の形成」「③金融機関との連携による経営者とのつながり深化」「④専門家ネットワーク形成とファンドの組成」「⑤推進体制の整備」の五つに関して取り組むものとする。そのうち本書では「①ツールのファインチューニング」について、詳細を提案する。

#### 1) パンフレット作成

KDS は現状、対中小企業における企業レベル戦略の検討に多く活用されているなかで、具体的な経営課題・目的と対応付けて PR コンテンツを準備した。

#### KDS にかかる現在の使い手および対応する経営課題等の一覧 (公開情報調査等より)

使い手	実績※	対応する経営課題・目的	結果※
(組織)		(経営課題)	
<b>■大企業</b>		<b>■企業戦略立案系</b>	
<input type="checkbox"/> 経営層	(?)	<input type="checkbox"/> 企業理念を検討したい	○
<input type="checkbox"/> 経営企画部		<input type="checkbox"/> 事業構造を改革したい	○
<input type="checkbox"/> 新規開発部	(?)	<input type="checkbox"/> 中長期計画を策定したい	○
<input type="checkbox"/> 知財部	○	<input type="checkbox"/> DX化を検討したい	(?)
<input type="checkbox"/> 情報システム部 (DX担当)		<b>■事業戦略系</b>	
<input type="checkbox"/> 人事部		<input type="checkbox"/> 新規事業を開拓したい/事業の柱を増やしたい	○
<input type="checkbox"/> 各事業部		<input type="checkbox"/> 新規事業が上手くいかない	○
<b>■中小企業</b>		<input type="checkbox"/> 融資交渉が上手くいかない	
<input type="checkbox"/> 社長/後継社長	○	<input type="checkbox"/> 知財が活用できていない	○
<input type="checkbox"/> 経営層	○	<input type="checkbox"/> 新市場を開拓したい	○
<input type="checkbox"/> 新規事業担当	○	<input type="checkbox"/> 海外進出を検討したい	
<input type="checkbox"/> 知財担当	○	<input type="checkbox"/> 既存事業が伸び悩んでいる (どうしたらいい)	(○)
<input type="checkbox"/> 各事業部	○	<input type="checkbox"/> 事業の売却を検討したい	
<input type="checkbox"/> 全社員	○	<input type="checkbox"/> 事業の買収を検討したい	
<b>■中小企業 (従業員数~10名)</b>		<b>■組織作り/Capabilityづくり系</b>	
<input type="checkbox"/> 社長/後継社長	○	<input type="checkbox"/> 人材確保が難しい	○
<input type="checkbox"/> 経営層 (社長親族など)	○	<input type="checkbox"/> 社内の開発力を活性化したい	○
<input type="checkbox"/> 全社員	○	<input type="checkbox"/> 社内コミュニケーションを活性化したい	○
<b>■スタートアップ企業 (非上場)</b>		<input type="checkbox"/> 社長を次代に譲りたい	○
<input type="checkbox"/> 創業メンバー (関係者全員)	(?)	<input type="checkbox"/> 継承した会社を立て直したい	○
<input type="checkbox"/> 交渉担当 (銀行)		<b>■企業情報発信系 (External/External)</b>	
<input type="checkbox"/> 全社員		<input type="checkbox"/> 会社のロゴを改訂したい (リブランディング)	○
<b>■アカデミア (大学・研究機関)</b>		<input type="checkbox"/> 統合報告書を作成したい	○
<input type="checkbox"/> 大学教員・研究者	○	<input type="checkbox"/> 会社案内 (HP) をリニューアルしたい	○
<input type="checkbox"/> 初等・中等教育教員		<input type="checkbox"/> ステークホルダーに事業戦略を伝えたい	○
<input type="checkbox"/> 学生 (キャリア検討・就活中)	○	<input type="checkbox"/> 企業理念・未来戦略を浸透させたい	○
<b>■官公庁</b>		<b>■・・・</b>	
<input type="checkbox"/> 中央省庁	(?)	<input type="checkbox"/> ・・・	
<input type="checkbox"/> 地方自治体	○		
<input type="checkbox"/> 独法・産業育成団体	(?)		



①今回メッセージを届けたいターゲット像

メインターゲット：中小企業・地域企業の社長

- ・まずは経営者に興味を持ってもらうことをめざす
- ・会社規模 社員10人～50人（事業部制にはなっていない規模）
- ・売上規模 1億～数億（運転資金は何とか確保できている状況）

熱意はある。しかし、ここからの成長への  
抜本的手段はまだ持っていない、全国の中小企業社長



磯田 隆男 氏（仮名/56歳）  
精密加工会社 社長

- ・創業30年目、創業社長
- ・かかえる社員18名
- ・25年前に自分が中心になって開発した独自の〇〇工法を強みにやってきた
- ・現場主義！若い人と切磋琢磨したい
- ・地元工業界では、リーダー的存在
- ・同業者からの相談も多い
- ・勉強会などにも参加したりする

## 上記ペルソナの想定される状態（心の声）

### 経営環境について）

- ・ 予期せぬコロナ禍での資金繰りに各所への対応は、本当に大変だった（これからも何があるかわからない時代だ）。
- ・ コロナ以前から売上は横ばい、もしくは微増（将来は減少へ危機感）。「いいものを安く」で売り上げていく努力は、そろそろ限界。コスト削減にも限界がある。
- ・ なんとか事業は続けているが（今日明日の心配はとりあえずないが）、もう一步成長させるためには、抜本的なことが必要だろう。
- ・ 数年後には下請け関係がなくなる危機感あり。恐ろしい！

### 企業の将来性について）

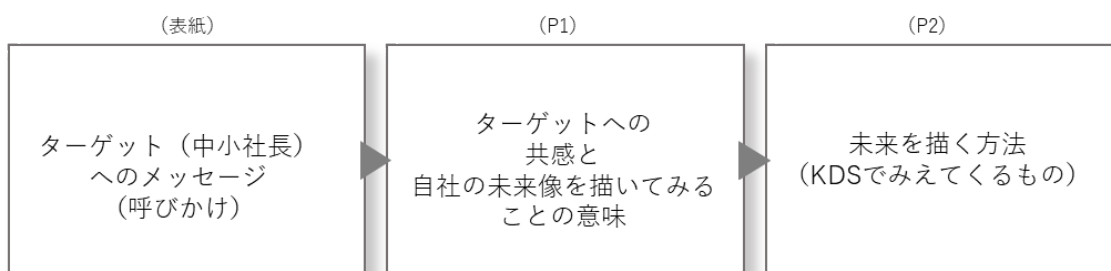
- ・ 社員には「安心」と「将来性」を感じてほしいとは思っている
- ・ 若い社員と話して自分の考えを伝えたり、そもそもうちの会社がしてきたことなどを伝えたいのだが、昔話をしても伝わっていない？と最近感じている。
- ・ 社員に危機感をもってもらうために、積極的に「数字のハナシ」をしている。
- ・ 役員会で話し合っても、これまでの延長以上のハナシは出てこない。
- ・ 銀行の融資担当からは、新規事業を勧められるがどう手をつけていいやら。

### 人材育成・事業承継等について）

- ・ 若い社員（有望社員）に新規事業案を考えさせてみたが、いまいちピンとこない。何を軸に判断したらよいか。
- ・ 市や商工会開催の勉強会には顔を出している。→最近気になっているキーワードは「DX」「働き方」「コスト削減」「マーケティング」
- ・ 「DX」を実現できれば、コスト削減できるはずだが、そこに投資する余裕は正直ない。うちはまだまだ先のこと。
- ・ そろそろ次の社長へのバトンタッチも考えねば。とはいっても、万年人材不足（優秀な社員の獲得も難しいし、社員教育もなかなか手がまわらない）

## ②コミュニケーションストーリー（パンフレットの流れ）

これからの新たな成長のためには、「ミライ」の姿から逆算で、自社の価値を見直し、再発見することが必要。そのためのツールが、「経営デザインシート」であることを端的に伝えるものとする。シート記入法に始終せず、記入することで見えてくるコトをわかりやすく伝えていく。



## ③パンフレットの内容

ターゲットである中小企業の社長が自社の未来を創造するためのツールとして「ミライ」を描くことを前面に打ち出したパンフレットを策定することで「価値デザイン社会」と繋がる経営デザインシートの役割を訴求する。

### パンフレット策定結果（表紙）



# 社長が、 会社のミライに ワクワクしないで、 どうする。

いままでとやり方を変えると  
いうのは簡単だが、  
どう変えればいいのか。

効率化やコスト対応は  
できることはすべて  
やっている

社員にはもっと  
自分たちの仕事を  
楽しんでほしい

創業当時と違って、  
他所との差別化は難しい

銀行の担当者に、どうしたら  
もっとウチの将来性を  
わかってもらえるだろうか

後継の社長とも、将来像を  
共有していきたいが...

誰も予想できない、これからの時代。  
これまでの当たり前が機能しなくなり、問題はますます複雑に絡みあい、  
それでも大切な会社の成長を、どうにか保たなくてはならない日々。

もう一度、日本中の小さな会社が、  
自由な発想で社会やお客さまに価値を提供し、らしさを勝負できる環境へ。  
一社一社が、むしろ課題を逆手にいまを乗り越え、  
新たな価値を見出していくためにも、  
まず、社長から「視点」を変える時がきています。

これまでに固執するのではなく、  
「ミライ」から逆算で、  
いま、何をすべきかを問い直してみる。

ミライに視線を向けて、  
自分自身のなかにある「こんな会社になりたい」  
「こんな風に社会に役立ちたい」という想いを具体化してみる。

いまこそ、社長の意思を言葉に、  
想いを行動にして、  
会社のミライと今をつないでみませんか。

## でもいきなり、会社のミライ??? だからこそ「経営デザインシート」があります。

未来を考えるのは難しい、それは誰も同じです。  
それでも、車の運転と同じで、「足下」だけを見ていても、自分たちの進むべき方向性は、見えてこないでしょう。

「経営デザインシート」は、視線を“上向き”に、「問い」に沿って自社のミライの全体像を描きだし、そこに辿り着くために、  
“いま”をどうコントロールしていけばいいのか、をイメージしていくことができるアシストツール。

自分の会社を、大切な事業を、改めて、“一枚のデザイン図”に具体的に落としこめることで、これから自分たちの“追求していくべき価値”が見えてくるはずです。

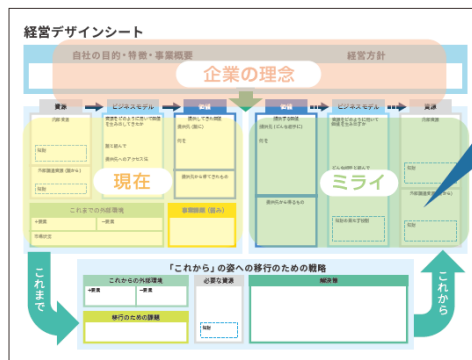
ミライ図から“逆算”し、ストーリーを想像しながら眺めてみると…

5年後、  
こんなワクワクするサービスは  
お客さまに提供していきたい。

ここを諦めては  
いけないということだな。

たしかにこれも、  
ウチの大事な資産だし、  
もっと生かさないこと。

10年後、いや5年後は、  
今とはまったく違う競争環境に  
なっているだろうな



大切なのは  
「ミライ」から  
考えていくこと!

確かにいまリソースはないが、  
あの会社と組めば実現できるん  
じゃないか?

やるべき優先順位が  
見えてきたぞ。

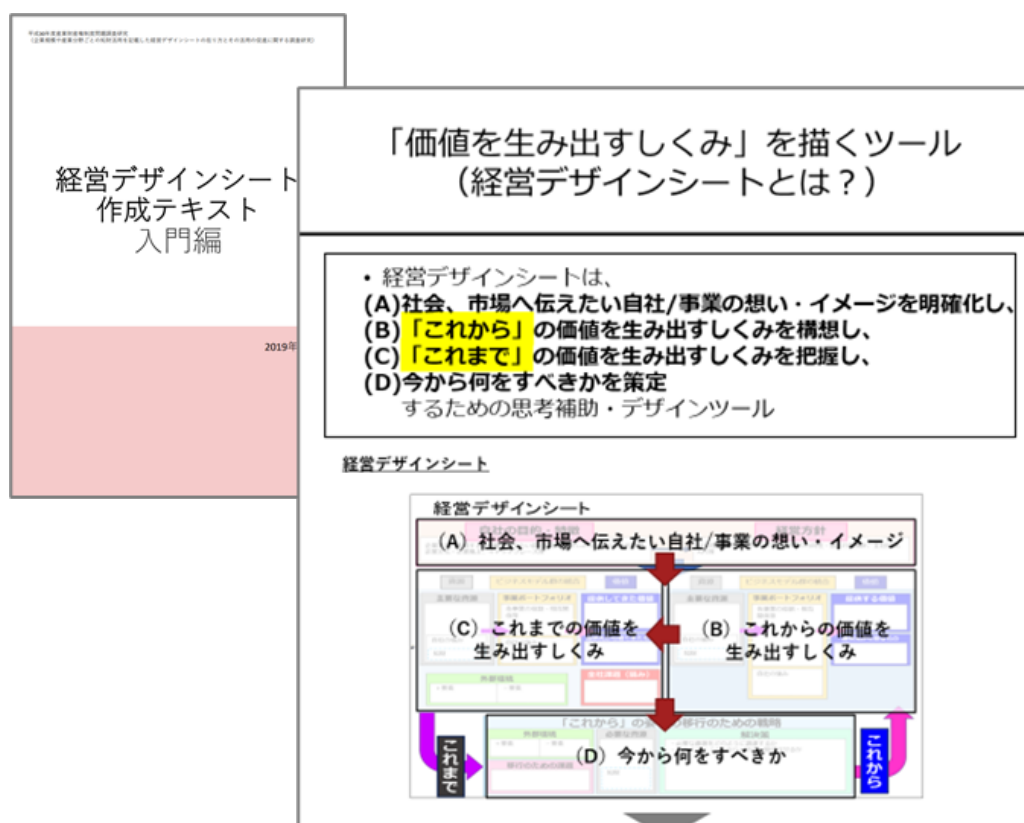
## 2) 作成テキストおよびテンプレートの更新

現在の経営デザインシートは、幅広いターゲットに対して多種類のツール（テンプレート）を提供、かつ、各ツール・テンプレートが「将来構想」や「バックキャスト」等を念頭においた整備方針とは言えない状況と考えられる。

内閣府 Web サイトは引き続き、公的な視点から、幅広いターゲット等を念頭に置く必要はあるものの、パンフレットの策定やシートの見直し・テキストの修正を通じ、今回のターゲットおよび目指す普及状態への誘導を図るべく、見直しを実施した。

○将来構想・バックキャストに繋がるテキストの修正

非連続な価値を着想し経営を大胆に変える、バックキャスト型の思考での利活用を加速すべく、テキスト全体として「これから」が先、「これまで」を後として修正を行う。

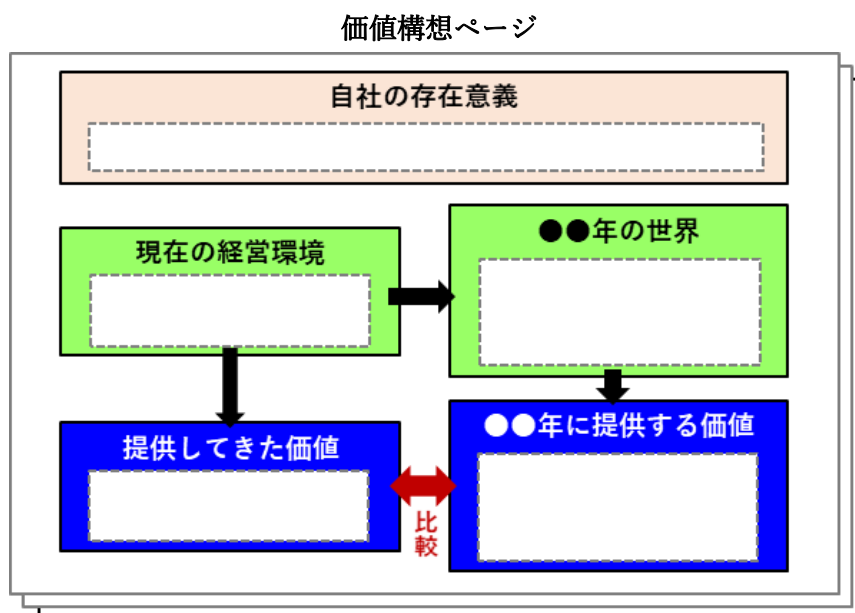


### ○経営デザインシートの修正（経営デザインシート 2.0 初版）

検討会を通じて、経営デザインシートについて大きく二つの役割を確認した。本役割に応じて、今後主として活用を促す「これ」と言える経営デザインシート案を以下に示す。

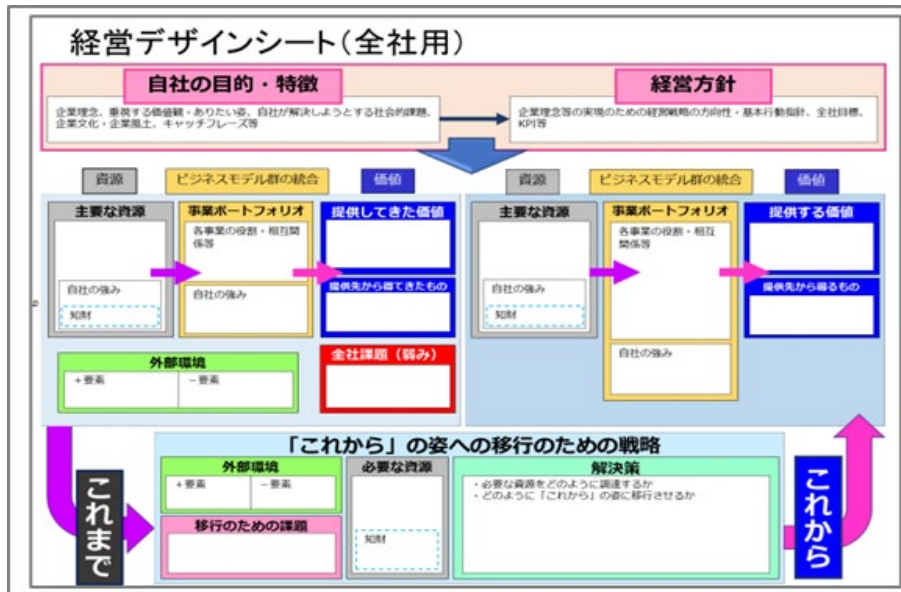
まず将来構想、特に「将来の価値」を起点に、「現在の価値」と比較しながらバックキャストで検討するフレーム化する点がポイントとして挙げられる。そして自社の現在にとって非連続でもある「将来の価値」を起点にしながら、ファイナンス等を引き出すための具体的な「移行のための戦略」までを書き抜けるために、複数枚構成での運用をベースとする。

経営デザインシートのうち、価値構想ページは現在の提供価値・将来の提供価値を先ず構想してみるシートとして、将来の経営環境からみて「将来、自社がどうありたいか」を自由に構想するものである。「●年後」が短期的になる場合は、複数枚を活用しながら「納得できる将来価値」を描ききるシートである、と位置付ける



次に**戦略検討ページ**というシートを作成する。これは「価値構想ページ」の冒頭2枚を抜き出し、現在のKDSと同様のコンテンツを網羅的に記載し、**価値創造ストーリー**と**移行戦略**に触れ、**具体的な事業変革・そのためのファイナンス等**を引き出すレベルを目指すシートである。

### 戦略検討ページ



令和4年3月

内閣府 知的財産戦略推進事務局 委託

経営デザインシートの普及推進に向けた戦略及び標準的なツール策定の実証調査  
報告書（非公開版）

作成： P w C コンサルティング合同会社

〒100-0004 東京都千代田区大手町 1-2-1

電話 (03)6250-1200 FAX (03)6250-1201

<https://www.pwc.com/jp/>