

# わが社の近未来を描こう 経営デザインシート



著者 内閣府知的財産戦略推進事務局参事官補佐 高橋佳子

たかはし・よしこ 2005年特許事務所に入所。11年キャノン入社、知財業務に従事。16年7月から現職。

## 誰にもわかる形式<sup>シート</sup>で、未来を見せよう

### ●解決すべき課題は、何ですか？

「自社の将来について考えていますか？」と問われたら、経営者のみなさんは、「もちろん考えているさ」と、どなたもお答えになると思います。

しかし、目に見えるかたちで、会社の未来を描けているでしょうか？

「自社の強みを理解していますか？」

「外部環境がどう変わり、五年後、十年後にどんな価値を提供しているかイメージできていますか？」

「五年後に向けて、実行すべき具体的なアクションが見えていますか？」

「後継者や次世代を支える社員に、社長の考えが伝わっていますか？」

中小企業経営者のみなさんが具体的に将来を構想するとき使っていたら

ツールとして、昨年五月、「経営デザインシート」が公表されました。

なぜ、ここでも、将来を考える必要があるのでしょうか？ それは、多くの中小企業が「ビジネスモデルの転換を迫られている」からです。

二十世紀は、旺盛な需要に対して、供給力が十分ではなかったため、良いものをつくれれば売れる時代でした。

しかし、世界中の国がマーケットに参入する様になって、供給が需要を超えました。国内では少子高齢化が進み、テクノロジーの進化も速く、近年は改良を重ねてより良いものを提供すれば企業の成長につながる時代ではなくなくなりました。これからは、顧客と市場のニーズやウォンツ（潜在ニーズ）を先取りし、いかに課題を解決できる企業

て価値を生み出していくかを構想。

(D)「これまでからこれからへの移行のための戦略」(B)と(C)の差をどうやって埋めていくかを模索。

次ページ図1の(B)～(D)を見ていただくとわかるとおり、シートは「資源」「ビジネスモデル群の統合」「提供する価値」の因果関係を明確に推論していただけのように構成してあります。「資源」には、ヒト・モノ・カネ・知的財産、自社の強みなど、自社にとって重要なものを評価します。

「ビジネスモデルの統合」には、事業ポートフォリオ（事業の一覧、事業の役割や相互関係、また自社の強み）を洗い出します。

「価値」には、社会や顧客にどんな価値を提供しているかを解釈します。

これらのつながりから、〈これまでやってきたこと〉を把握し、〈これから何をやっていきたいか〉を考えます。

になれるかで、勝負が決まるのです。これからの激しい環境変化に耐え抜いていく会社にするためには、見えるかたちで、具体的に将来を構想することが、出発点になるはずです。

### ●未来に、橋を架けましょう

さて、経営デザインシートですが、  
①全社用シート 全社視点で事業のポートフォリオを把握・デザインする  
②事業用シート 事業ごとに資源をどの用いて価値を生み出しているかを把握・デザインする

### ③事業が一つの企業用シート

の三種類をご提供しています。次ページには、大和合金・三芳合金工業が作成した、①全社用シートの事例を示していますので、ご参考になさってください。同社からは、経営デザインシートを活用した、次のような感想をいただいております。

▼幹部や社員が、日々の業務に取り組むとき、部門の目標を考えると、立ち返って考える拠り所ができた  
▼新たな分野へ挑戦するときの戦略・戦術・作戦を立てる際の、骨太方針として役に立つ  
▼コンパクトかつ網羅性のある構成のため、金融機関、公的機関、大企業等の経営者に対し、短時間で我が社のことを説明することができた  
▼淡白な四字熟語の経営理念よりも、社員にとって具体的にイメージしやすいと思う

どの経営デザインシートも、次の四つのパートから構成されています。

(A) 自社や事業の存在意義（自社の目的・特徴／経営方針）「自社ならではの

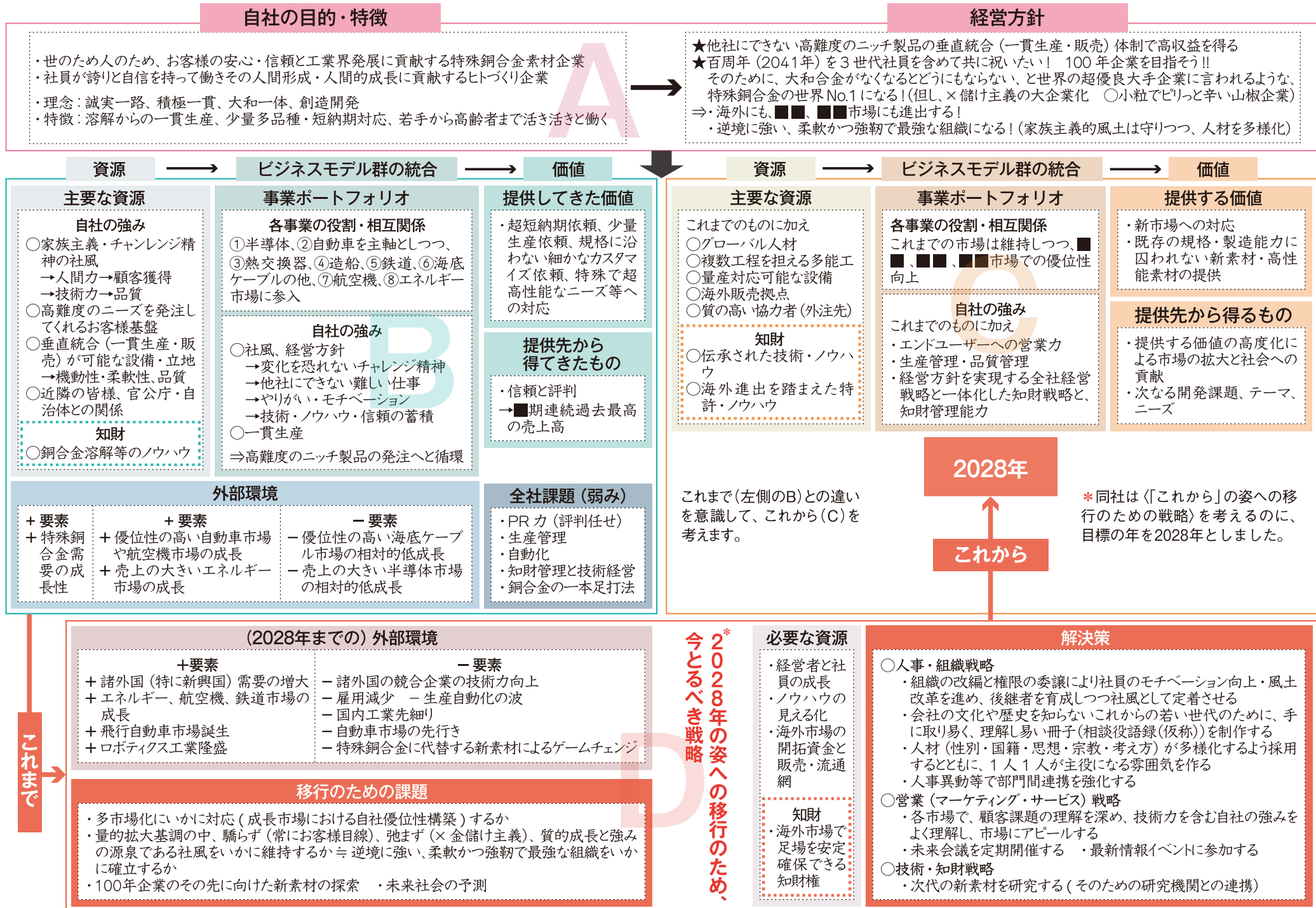
特徴や思いなどを表明。

(B) 「これまで」 これまでどのような価値を生み出してきたかを分析。

(C) 「これから」 これからどうやっ

\* ポートフォリオ [Portfolio] 事業の組み合わせ・構成。

\* 公表したのは、内閣に設置された「知財戦略本部」です。普及啓発は、その事務局の内閣府が行っています。





# 書ける欄から、記載しましょう

## ●目的は、課題の探索です

シート作成のポイントは、  
「まず、書き出してみ、そして何度  
も書き直してブラッシュアップする」  
ことです。目的は完成でなく、自社の  
課題を深く考え続けることです。

一度書いて、後日、それをたたき台  
に、もう一度考えてもよいかもしれま  
せん。シートを囲んで、社内、社外の  
人と対話を重ねながら気づきを得てい  
くのも、有効です。毎年度始めに、更  
新するのも、よいでしょう。

記入の順番に決まりはなく、書ける  
ところから記載していきましょう。  
(A)〜(D)を、いったりきたりして、  
不整合がないかをチェックしながら、  
思考を巡らせ、深めてください。

ただし、(C)「これから」は、現在  
の事業の延長線上で考えてはいけませ  
ん。そのためにも「価値」から逆算し  
て考えることをおすすめします。

まずは五年、十年後に社会がどう  
なっていて、そこで自社が「誰に」「ど  
んな価値」を提供したいか、できるだ  
け具体的に想像してください。どこに  
コアなファンをつくるか、をイメージ  
すると、書きやすいかもしれません。  
ファンが求める価値を提供するため  
に、どんなビジネスモデル（収益の仕  
組み）にするか、そのために必要な資  
源は何か、という順で考えると、イノ  
ベーションを起こすような新規事業が、  
構想しやすいと思います。

## ●知的財産が、あるはずですよ

「集中しているのか」というデータを  
一万以上溜め、分析して二十五種類の  
集中力を上げる方法を解明し、世界で  
一番集中できるスペースを時間貸しす  
る事業を始めています。

JINS社は、そうした新規事業の整  
理に経営デザインシートを活用し、  
「眼鏡は二年半に一度しか買わないが、  
JINS MEMEのコアユーザーは一日  
三回アプリにアクセスしています。  
シートで事業を分析した結果、JINS  
MEMEが会社にもっと貢献していたの  
はお客さんとの接触回数を増やしたこ  
とだった、と気づきました」

「新規事業をつくるうえで大事なのは、  
たくさんの人たちが独自の視点で面白  
かったり実効性の高い話をしてくれた  
ものを、一貫したストーリーにまとめ  
ることです。その作業に、経営デザイ  
ンシートがとても役立つ」と  
と、コメントしています。

経営デザインシートの「資源」のな  
かに、太い破線で囲んだ知財の欄があ  
ります。ここでいう知的財産とは、特  
許や商標だけではありません。「技術」  
「デザイン(形・模様・色)」「ブランド」  
さらには「企業理念」や「組織文化・  
風土」など、社内の創作的活動で生み  
出されるソフトのすべてが該当します。  
近年、重要性が増している「データ」  
も知財です。

どの企業もそれぞれに固有の知財を  
保有しており、それらが経営の強み、  
企業価値の源泉になっています。した  
がって、(B)「これまで」を正しく把  
握するには、自社が保有している知財  
を棚卸しし、どんな役割を果たしてい  
るか認識しておくことが必要です。

なお、(C)「これから」を構想した  
り、(D)移行のための戦略を考える  
にあたって、知的財産をビジネスツ  
ールとして活用したい場合は、知財の権

## 親子の対話が始まります

(株) コプロスは、特許工法を持つ建  
設業者ですが、社長と後継者が話をす  
ると、親子であるため感情的な議論にな  
りやすく、本来議論したい所まで辿り  
着けずに終わることが度々ありました。

しかし、後継者が社員と一緒に経営  
デザインシートを作成し、それを前に  
置いて社長と話す、しつかり意思疎  
通ができたといいます。その理由に、  
①シートが一枚で完結しているの  
で、焦点を絞って話げできた。

②「機械を自動化する」という中小企  
業の建設業にとっては突飛なアイ  
デアも、論理的に短時間で説得でき  
た。の二つをあげています。

後継者の考えは経営デザインシート  
で一目瞭然、社長の理解が深まり、事  
業承継が急速に進展しました。後継者  
が決まっていなかった場合も、(B)「これ

## ●新規事業が始まります

アプリと連動させて人の集中力が計  
測できるメガネ「JINS MEME」を  
開発した、眼鏡のJINSは、「人はい  
かに集中しているか」を測ることに  
取り組んでいます。

★お使いになる場面に応じて、適  
切なシートを首相官邸HPからダ  
ウンロードしてください。簡易版  
もあります。簡易版で作成を体験し、  
①②③のシートで深掘りしていく  
のも一案です。事例も多数、公開  
していますので、ご覧ください。

\*イノベーション [innovation] 創造的活動による新製品開発、新しい生産方法の導入、  
新市場の開拓、新たな資源 (の供給源) の獲得、組織の改革。

まで」と(C)「これから」を書き出し、企業支援者に提示すれば、適切な承継先を紹介してもらうことが期待できるでしょう。

### 社内外との交流が始まります

社内と社外の対話のツールに経営デザインシートを活用した、前ページの大和合金・三芳合金工業は、「社員のベクトル合わせに最適だった」

「金融機関への、現況と今後の見通しの説明などにも便利に活用している」とおっしゃいます。

社員と一緒に経営デザインシートを作成して共有できれば、意識のすり合わせ

ができるだけでなく、各人が自身の役割を認識して、自分から動く様になるでしょう。

社長の考えを知った社員から思わぬ意見が出て、貴重な気づきがあるかもしれません。

社外の関係者と共有し、議論のベースにできれば、認識のズレを解消することもできますし、協業のきっかけにもなるでしょう。

対話に参加してくれた人たちが新たな価値創造の強力なパートナーとなり、経営課題に対する適切なアドバイス、将来の構想の実現に必要なパートナーの紹介さらには、支援に結び付くことまで期待できます。

# わが社の近未来を描こう 経営デザインシート

内閣府知的財産戦略推進事務局  
参事官補佐

高橋佳子