

弁護士法人

内田・鮫島法律事務所

UCHIDA & SAMEJIMA LAW FIRM



価値をデザインする

そのツールとしての「経営デザインシート」の可能性

内田・鮫島法律事務所 弁護士・鮫島正洋

2019年2月28日

本セッションのアジェンダ

1

■なぜ今、経営デザインなのか？

2

■価値創造メカニズムの転換とは？

3

■経営デザインシートの解説
➤目的、概要、作成のメリット

なぜ今、デザイン経営なのか？

技術のコモディティ化

20世紀

21世紀

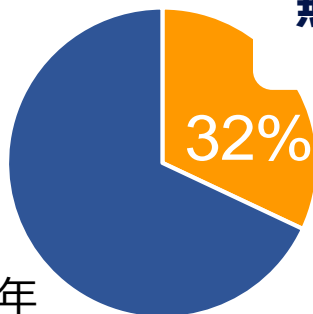
供給力

需要

- 良いものを作れば売れる
- 顧客が技術的付加価値を志向

無形資産
(含、知財)

1985年



- 市場を維持・確保する大規模な製造設備等の有形資産が重要

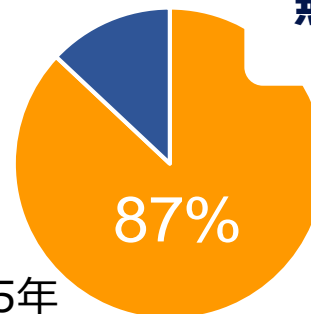
供給力

需要

- 技術的付加価値・知財戦略の限界
- 新しい付加価値→新しい経営スタイル

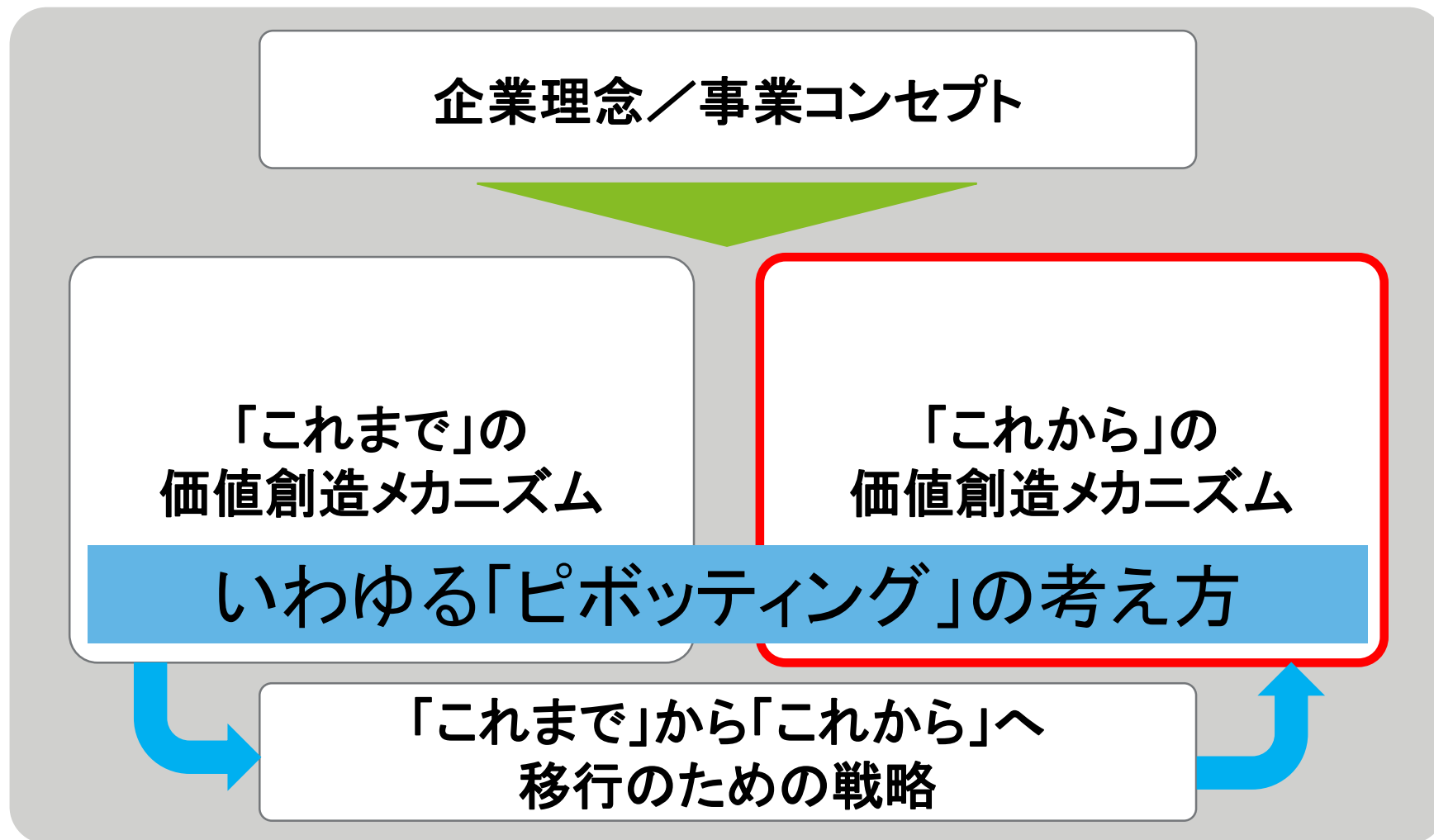
無形資産
(含、知財)

2015年



- ニーズやウォンツに接近するビジネスモデル、データ等の無形資産が重要

経営デザインシートの概要(価値創造メカニズムのピボッティング)



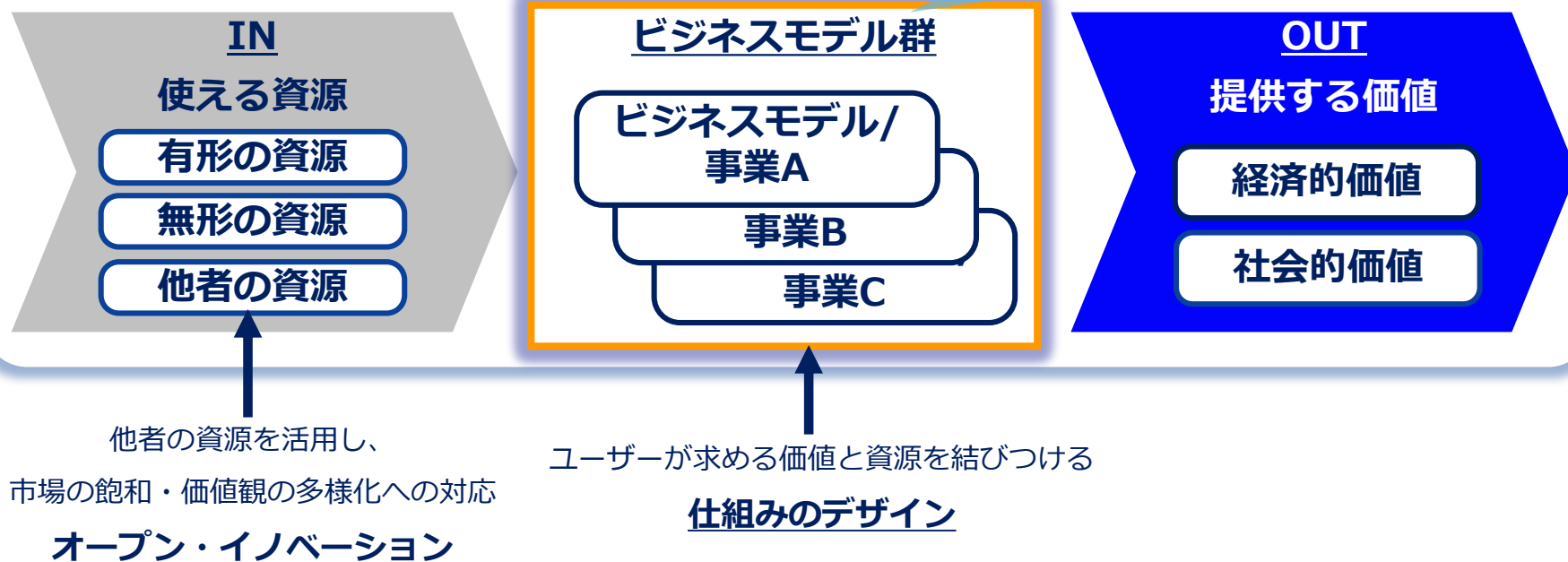
価値創造メカニズムについて

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、ユーザの求める価値を創出し、提供する一連の仕組み（価値創造のメカニズム）である

定式化

- ビジネスモデル
- ①ものづくり（物売り）
 - ②ライセンスビジネス
 - ③IoTを用いたサービス化
 - ④プラットフォームビジネス

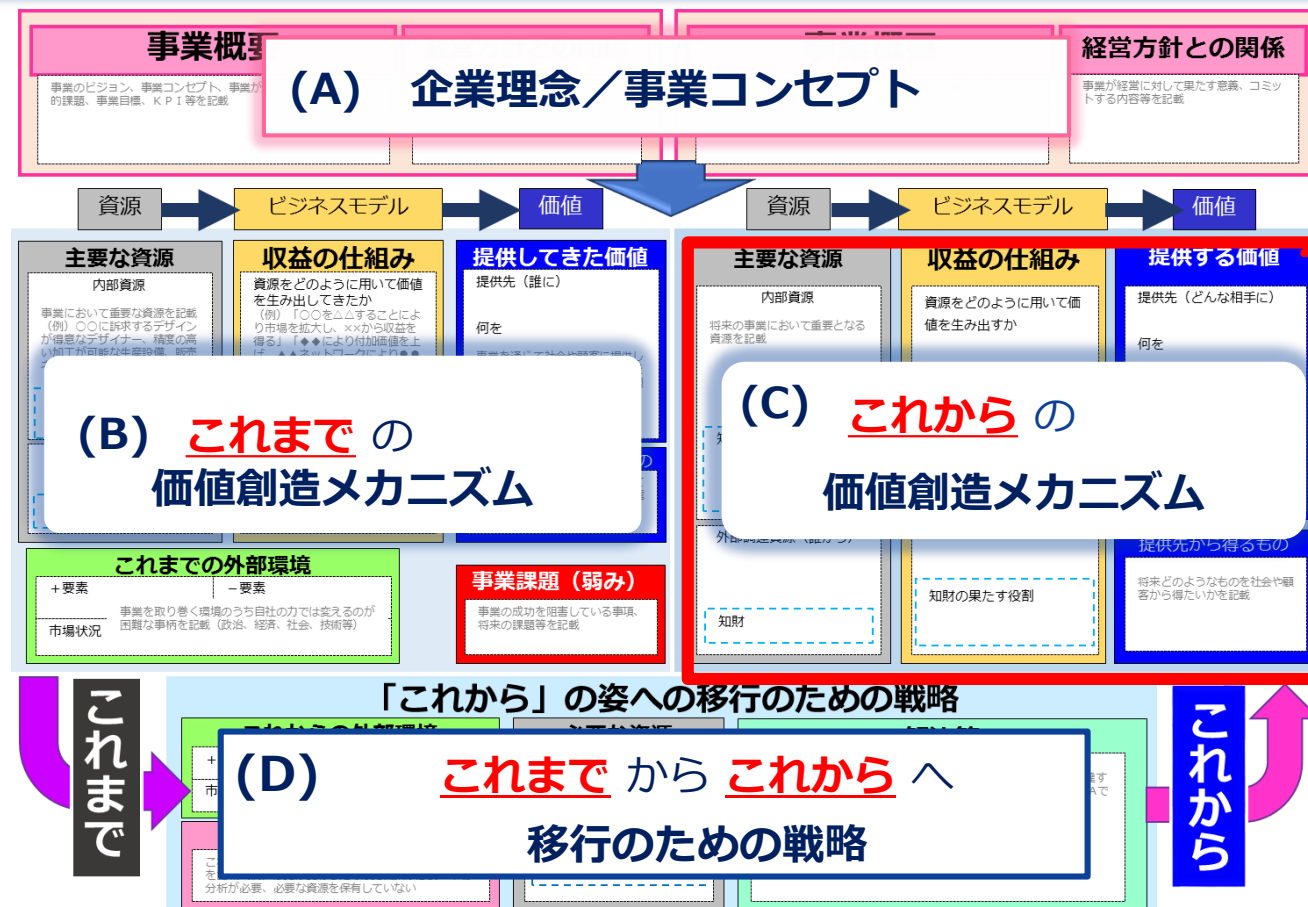
価値創造メカニズム



経営デザインシートの概要

100文字でいうと

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(A) 存在意義を意識した上で、(B) 「これまで」を把握し、(C) 長期的な視点で「これから」の在りたい姿を構想する。(D) それに向けて今から何をすべきか**戦略を策定**する。



ここが重要!

経営デザインシートのイメージ(1) 同一ビジネスモデルの中でピボット

ロケット用のエンジンバルブを製造受託→医療器械用の小型バルブ



価値創造メカニズムのピボッティングの考え方(1)

同一ビジネスモデルの中でピボット

ビジネスモデルピボッティング

①ものづくりモデルの中でピボット

(マーケット変更／単純小売りモデル→消耗品ビジネスへ)

②ビジネスモデル自体を変える

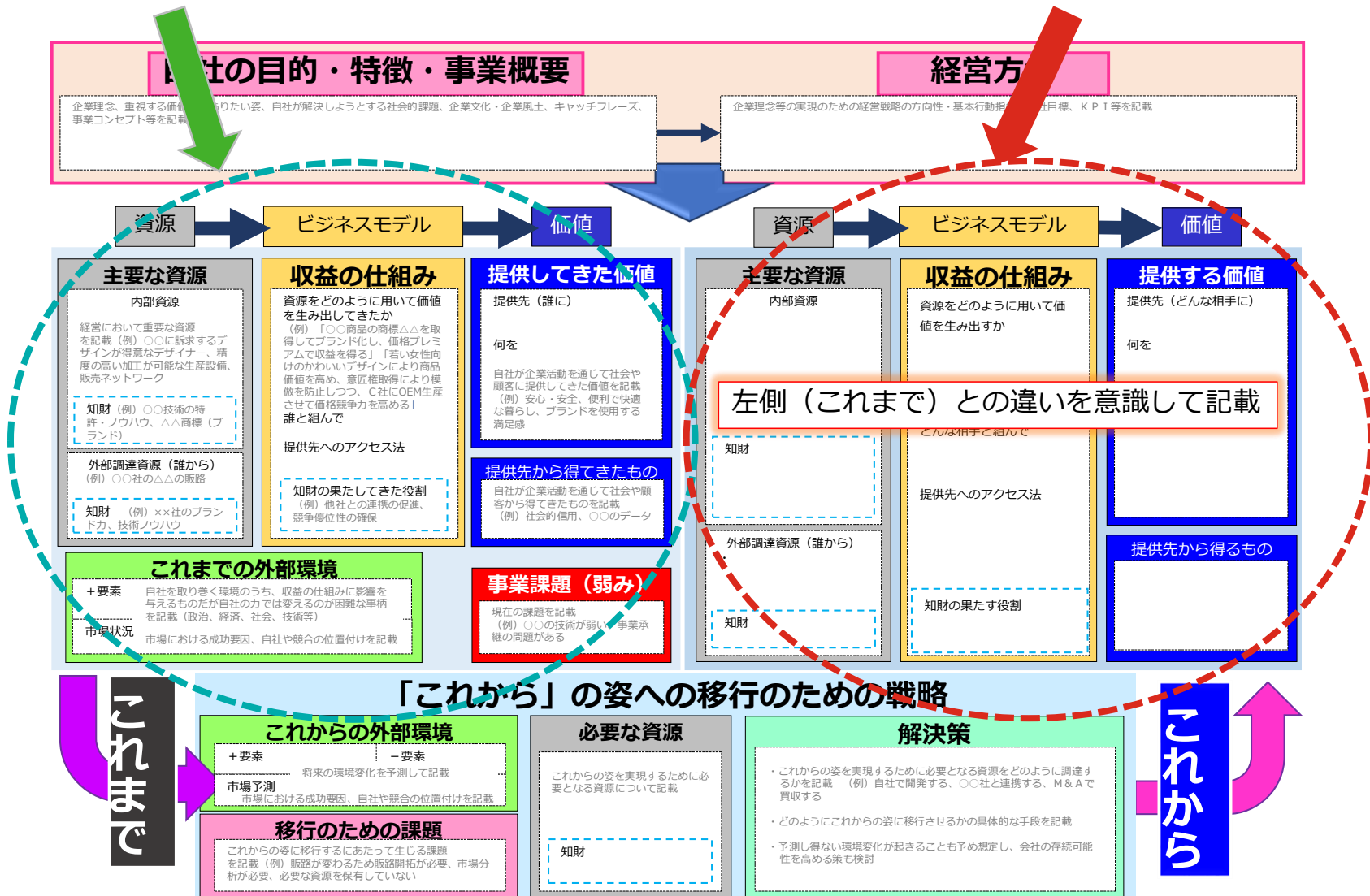
(小売りモデル→サービスモデルへ)

【注意!!】

同じマーケット・ビジネスモデルの中で、新機能追加・新製品発表は原則として経営デザインシートの対象外

経営デザインシートのイメージ(2) 異なるビジネスモデルへのピボット

バネを量産して販売していた企業X → バネの使用データ解析サービス



事業のピボットティングの考え方(2)

ビジネスモデルを変更してピボット

ビジネスモデルピボットティング

①ものづくりモデルの中でピボット

(単純小売りモデル→消耗品ビジネスへ)

②ビジネスモデル自体を変える

(小売りモデル→サービスモデルへ)

ビジネスモデル: ①ものづくり(物売り)、②ライセンスビジネス、③IoTを用いたサービス化、④プラットフォームビジネス

※①の中にさらに(i)消耗品ビジネス、(ii)定期購読モデル、(iii)インセンティブモデルなど、多岐にわたるビジネスモデルが存在する。

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

- (A) 存在意義を意識した上で、
- (B) 「これまで」を把握し、
- (C) 長期的な視点で「これから」の在りたい姿を構想する。
- (D) それに向けて今から何をすべきか戦略を策定する。

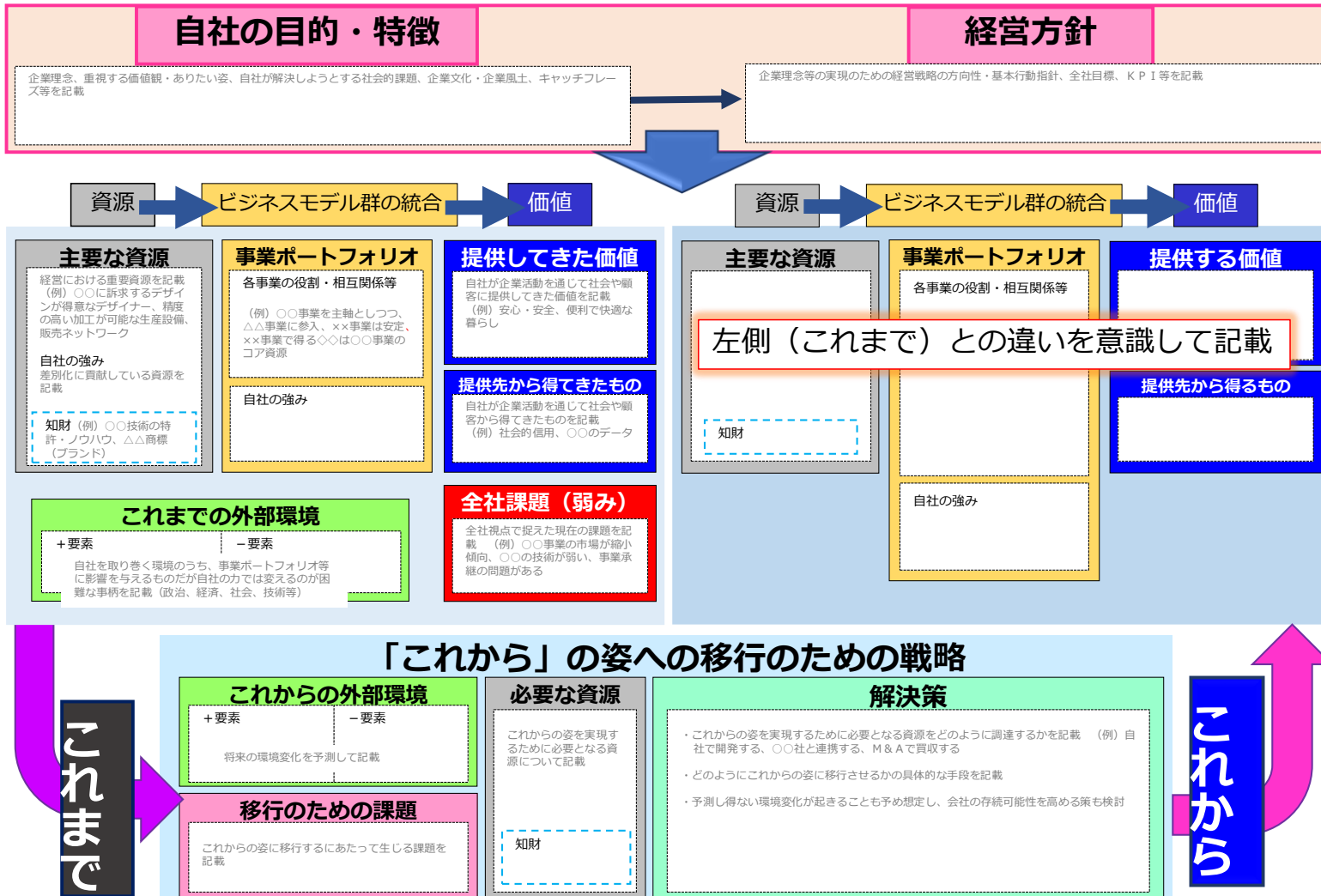
目的

環境変化に耐え抜くためには長期ビジョンが重要

- ⇒ 環境変化を見据え、自社や事業の「これまで」の理解に基づき
「これから」を構想

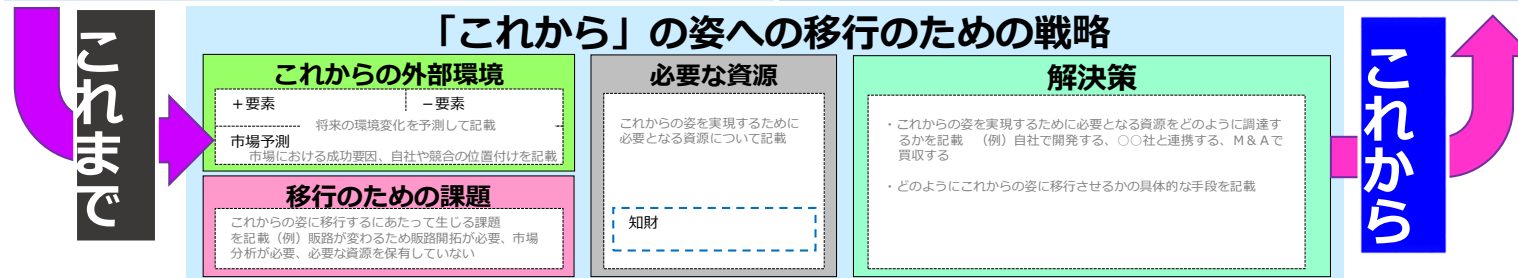
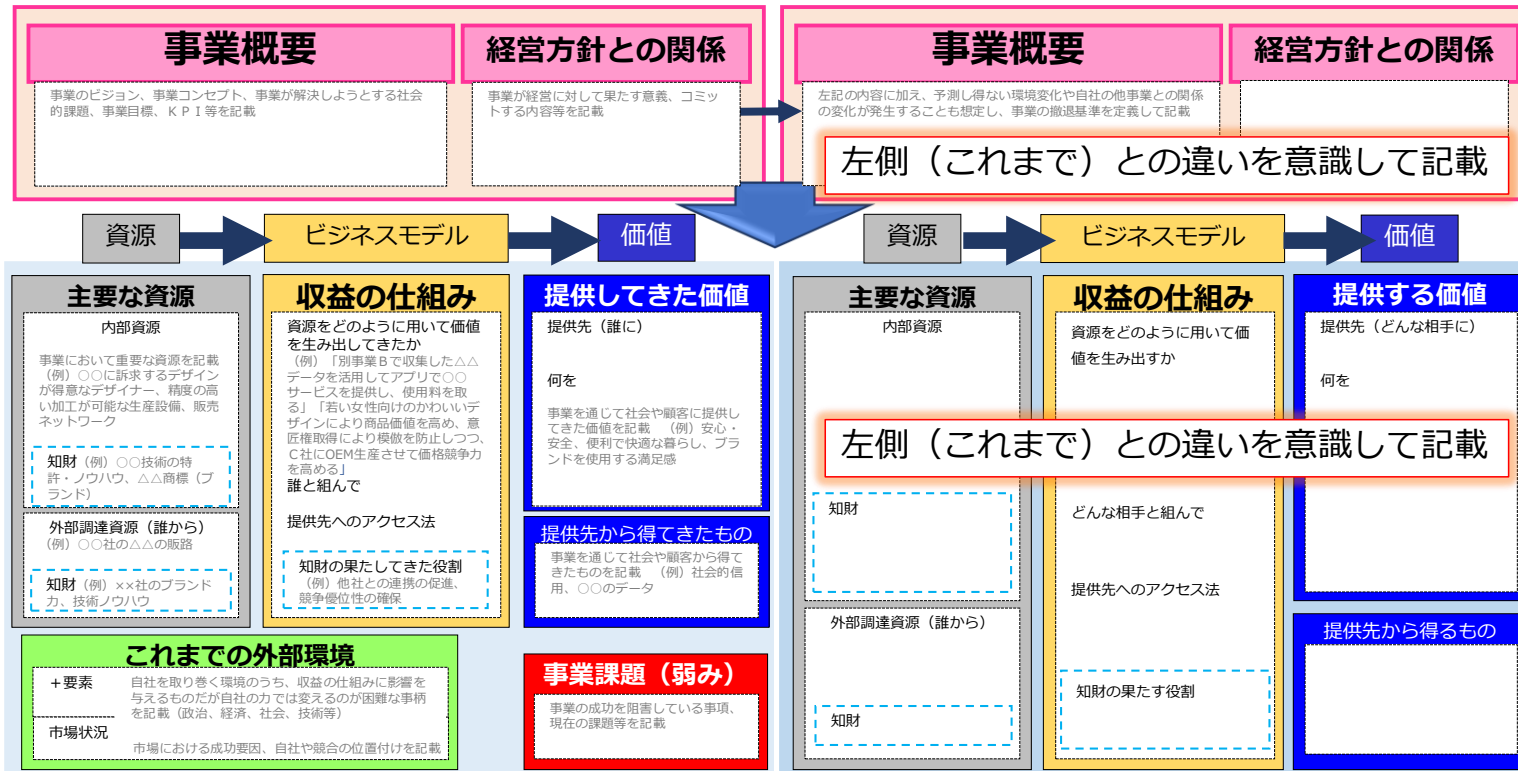
【経営デザインシート 類型①】

全社用シート： 各事業間の関係・シナジー等、全社的視点で事業のポートフォリオを把握・デザイン



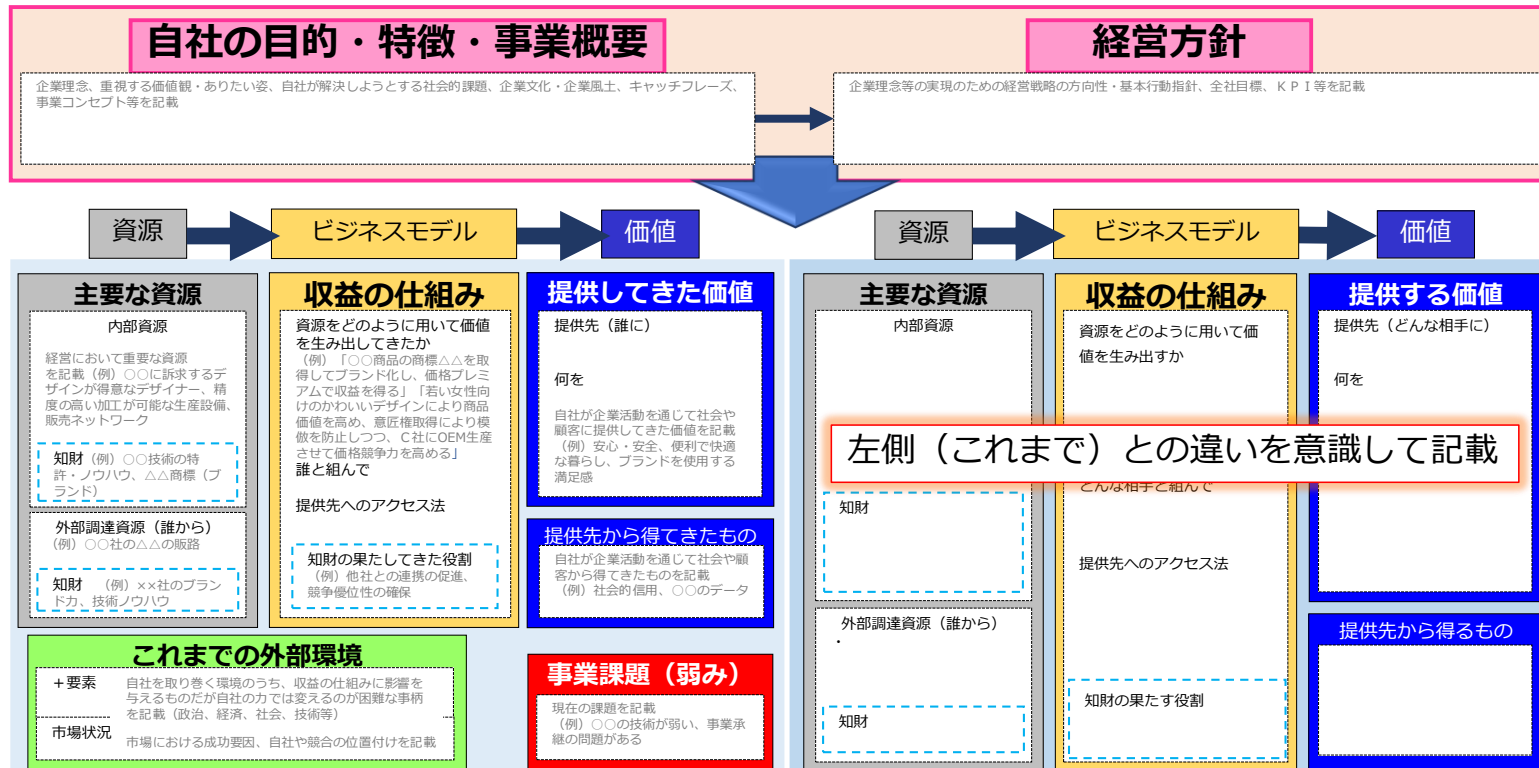
【経営デザインシート 類型②】

事業用シート： 事業において資源をどのように用いて価値を生み出しているのかを把握・デザイン

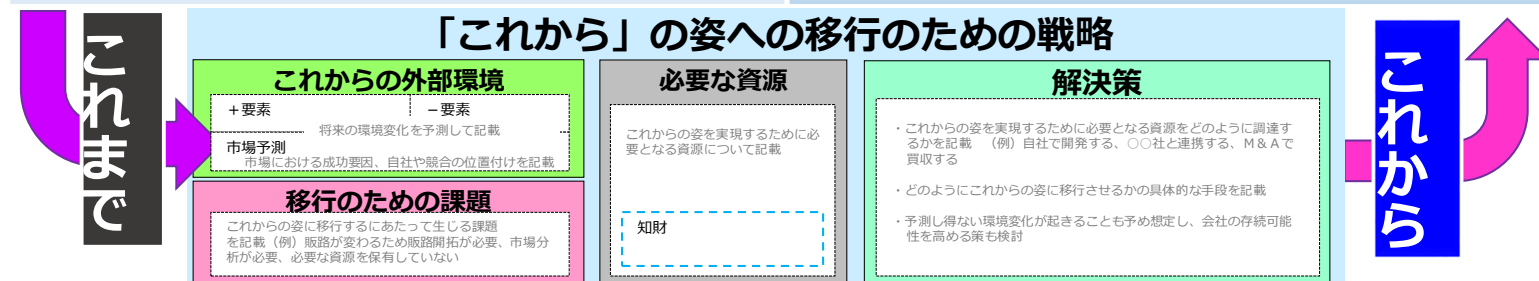


【経営デザインシート 類型③】

事業が1つの企業用：単一事業を営んでいる企業（中小・ベンチャー等）が利用してデザインするためのもの



左側（これまで）との違いを意識して記載



経営デザインシートは、企業経営における対話のツール

経営デザインシートの作成のメリット

経営課題の気づき・整理、新事業の構想

- 例) 経営層と社員が共同で経営デザインシートを作成
⇒ 経営課題の気づき・整理、ビジネスモデルの見直し

他者との連携促進

- 例) 企業の経営層が「これまで」、「これから」を記載
⇒ ✓ 組みたい相手に共有
✓ 企業支援者が適切なパートナーの助言・提案等

事業承継

- 例) 現経営者が「これまで」を記載、後継者候補が「これから」を記載
⇒ 企業支援者が移行戦略の話し合いを促す

- 例) 現経営者が「これまで」、「これから」を記載
⇒ ✓ 事業承継の必要性の気づきのきっかけ
✓ 企業支援者が適切な承継先の検討を促す

経営デザインシートは、企業経営における対話のツール

経営デザインシートの作成のポイント

- 書けるところから記載
- シートを埋めること自体が目的でなく、「これから」を構想し、実現するため
- 「これから」の構想をしながら対話（構想を「見える化」のみならず「磨き上げ」）
- 対話の例
 - 経営者、経営企画部門 ⇔ 研究開発部門、知財管理部門
 - 社内取締役 ⇔ 社外取締役
 - 企業 ⇔ 金融機関、投資家、企業支援者
 - 企業 ⇔ 取引先企業
 - 経営者 ⇔ 次の経営者
- 財務的に実現可能なものであるかについて配慮しつつも、財務的な裏付けにこだわりすぎないようにする
- 外部に開示する際には、表現ぶりや公表の範囲に注意する

【ご参考】首相官邸HPにおいて、経営デザインシートに関する詳細情報と、記載要領・作成補助シート等のツールを提供

経営デザインシートの詳細情報

下記のウェブサイトへ

- 首相官邸HP
トップ > 会議等一覧 > 知的財産戦略本部 > 経営をデザインする
http://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/keiei_design/index.html



「経営デザインシート」について

— 経営をデザインする —

- 報告書（本体）
- 報告書別冊（経営デザインシート記載要領）

- 経営デザインシートの様式
- 経営デザインシートの活用例