

経営相談 Q & A

「経営デザインシート」で未来から現在を見渡そう

Q

当社は創業90年の清酒製造業です。当社の所在するX市は観光振興に力を入れており、創業当時の趣を残す当社事務所周辺でも国内外からの観光客を見かけます。現経営者である父が始めた酒類卸売事業は、安定した仕入ルートと販路を武器に成長を遂げたものの、現在では市場低迷と販売先の酒販店減少が響き売上減少に直面しています。父から事業承継を打診された私は、承継を機に既存事業を見直し、創業の原点を大事にしながらかれからの時代に合った新たな事業を立ち上げたいと考えています。

これまでの事業を振り返りつつ、新たな事業を検討する方法の一つとして、「経営デザインシート」を使う方法があると聞きました。その活用のポイントを教えてください。

A

内閣府知的財産戦略本部が公開している「経営デザインシート」は、これまでの事業を見直すとともに、これからの事業を検討する際に有用な思考補助ツールです。

作成を通じた想いの共有や対話にも適しており、事業承継を見据えた既存事業の見直しや新事業の企画にも活用できます。

ここでは、同本部が公開している「経営デザインシート」及び「作成テキスト」をもとに、経営力を高める活用方法をご紹介します。

(URL:https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/keiei_design/index.html)

1. 「経営デザイン」とは

世界的な供給能力の高まりから、供給が需要を上回り続ける時代となり、企業は単に技術的に優れたモノやサービスを提供する「プロダクトアウト」型の発想では勝ち残れなくなっています。こうした中、「サービスやビジネスを通じて、どのように顧客の共感を得るか」を考えるデザイン思考が注目されています。

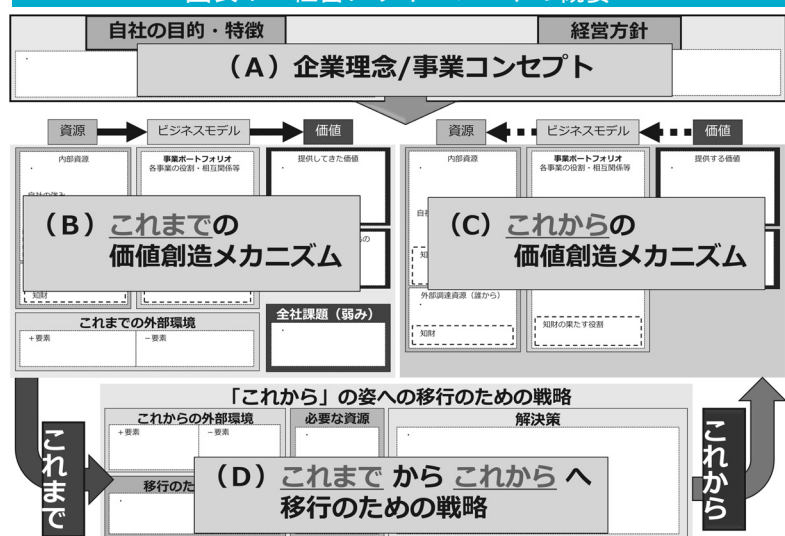
企業は、「これまでの価値を生み出

す仕組み（価値創造メカニズム）」を把握したうえで、顧客のニーズやウォンツ（欲求）に訴求できる「これからの価値創造メカニズム」を構想する「経営デザイン」により、資源を価値に変換することが重要です。

2. 「経営デザインシート」の使い方

「経営デザインシート」は以下の(A)～(D)4つのパートで構成されます(図表1)。環境変化に適応し持続的な成長を遂げるために、自社の存在意義(A)とこれまでやってきたこと(B)を改めて認識したうえで、中長期的な視点であり

図表1 経営デザインシートの概要



資料出所：内閣府知的財産戦略推進事務局「経営デザインシート」を当研究所にて一部改変

たい姿（C）を構想し、その実現に向けて今なすべき戦略（D）を策定することができます。

(A) 企業理念／事業コンセプト

自社が事業を通じて顧客や社会に対してどのような影響を与えたいのか、それを明確にします。代表者の想いや家訓、経営理念などを振り返ることで、自社らしさとは何か、自社ならではのこだわりについて考えるとともに、それが将来にわたり通用するものか見直すことも重要です。

(B) これまでの価値創造メカニズム

これまでに自社がどんな経営資源（ヒト・モノ・カネ・知財）を、どのようなビジネスモデルで、どんな価値に変換し誰に提供することで、どのように外部環境に適応し現在の成長につながってきたかを振り返ります。なぜ他社ではなく自社の製品・サービスが選ばれているのか、他社との差別化ポイントに着目し競争優位を明らかにします。

(C) これからの価値創造メカニズム

「これから」の価値を描くステップでは、社会の変化や顧客の変化を踏まえ、「提供する価値」がどのように変化するかを意識します。そのうえで「どんな相手に」「どのような価値を提供するのか」を具体的に描き、ビジョンを明確にしたうえでその価値を実現するためのビジネスモデル、そして、そのビジネスモデルに必要な資源や手段

を検討します。「これから」を描く際には、現在の積み上げや延長線上で考えるのではなく、未来に発想をとばし、白紙から自社の未来を考えることが重要です。まずは「何をやりたいか」という自身の思いを率直に書き出してみることも有効です。

(D) これまでからこれからへ移行のための戦略

自社や事業を取り巻く外部環境（世の中の流れ）の変化に注目しながら、移行のために乗り越えるべき課題を明らかにします。そして必要

な資源を検討し、現状と目指すべき姿とのギャップを埋めるための活動（解決策）を検討します。

3. 具体的な活用法・活用シーン

経営デザインシートは、(A)～(D)のどこから書いても構いません。書きやすいパートから書いていくうちに発想が沸き、またあるパートに書いたことが他のパートにも影響し考えを修正することもあります。この試行錯誤こそが新たな気づきを生む大事な作業になります。

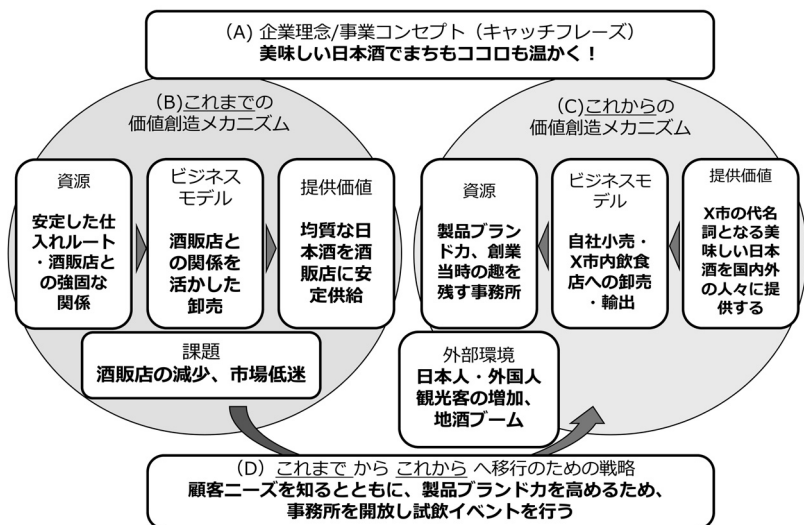
経営デザインシートの活用方法は、様々に考えられます。思考訓練ツールとして、経営者や事業担当者が一人で頭の整理をするのもよいでしょうし、経営者と従業員が目線を合わせて対話するためのツールとしてもよいでしょう。

対話を行う際に大事なことは価値観の多様性を認めることです。対話を通じて個々の考え方の違いに気づき、それを認めることが、これまでの延長線上にない新たな発想に基づく課題解決につながるものと考えられます。

経営デザインシートは、記入項目を簡略化し書きやすくした「簡易版」も公開されています。今回のご相談をもとにした作成例を以下にお示します（図表2）のでご参考ください。

（太田宜志）

図表2 経営デザインシート（簡易版）の作成例



資料出所：内閣府知的財産戦略推進事務局「経営デザインシート（簡易版）」を当研究所にて一部改変