

第10回研究会

「経営デザインシート活用事例発表研究会」

2021/12/16 19:00～21:00

経営デザイン分科会

<zoom設定のお願い>

氏名を漢字フルネームでお願いします（ふりがな歓迎）

カメラON・マイクミュートでお願いします

<質問について>

ご質問はチャットをお願いします。

すべての質問にお答えできないことをご了承ください。

1. 分科会の活動について

2. 事例発表

①「IAbMフレームワークの提案

—知的資産経営と経営デザインシートの融合—

伊藤 正義 氏（株式会社エネブルーム（よこしん創業スクール2021修了者））

中村 良一 氏（一般社団法人IAbM総研 理事長）

②「事例発表-社内のコミュニケーションツールとしての活用-」

菅 万希子 氏（国際ファッション専門職大学 教授）

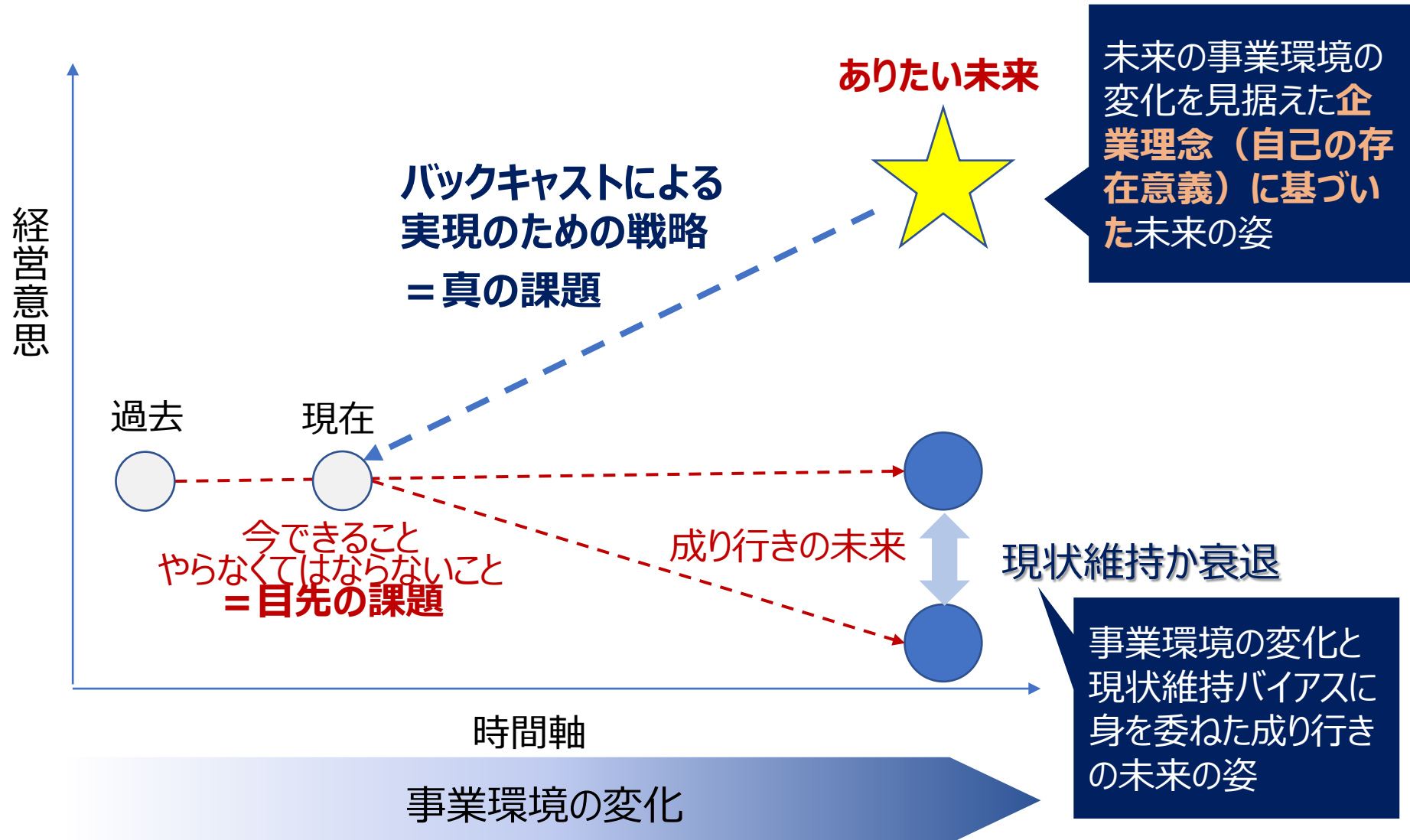
③「新たな価値を次々と構想する人が、リスペクトされる社会にしたい！

—価値デザイン経営実践塾の展開事例 プログラム内容ご紹介編—

岡田 明穂 氏（一般社団法人関西dラボ代表理事、一般社団法人ビジネスモデルイノベーション協会理事、桃山学院大学ビジネスデザイン学部実務家教員、中小企業診断士/ビジネスデザイナー）

3. 次回のご案内

“経営をデザインするという考え方”に基づく「真の課題」へのアプローチ



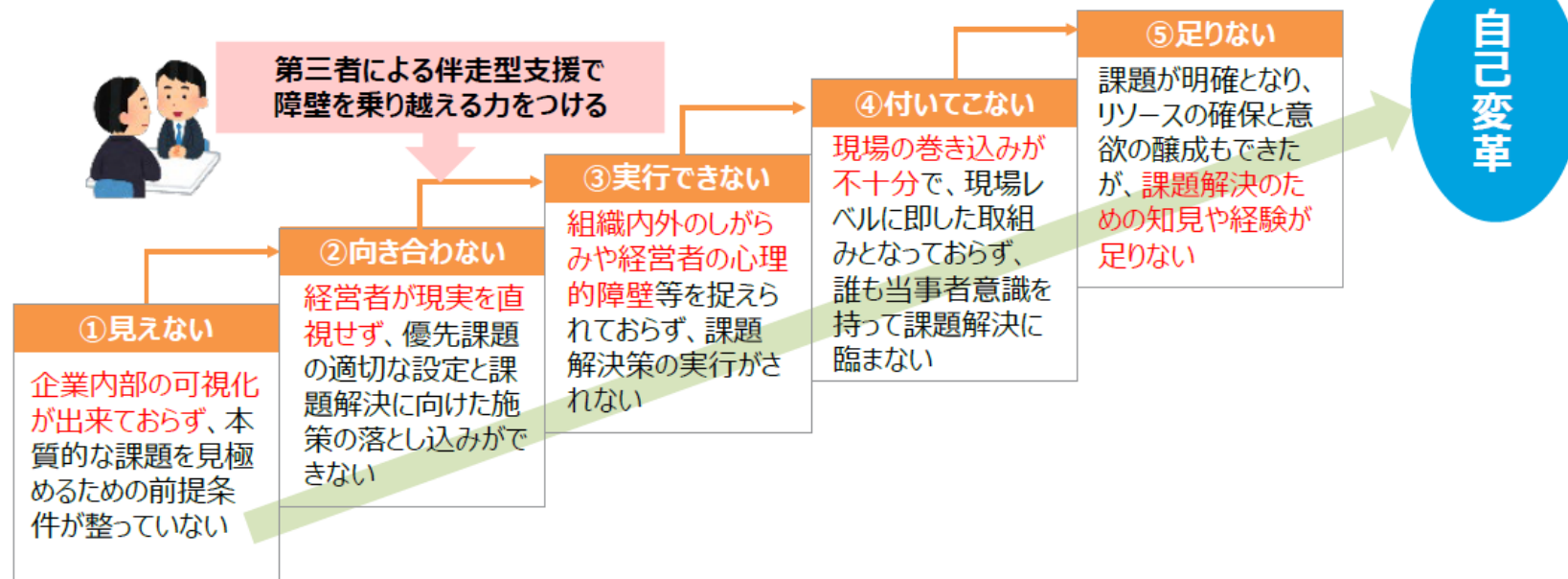
“経営をデザインするという考え方”の普及へのアプローチ



自己変革のための第三者による伴走支援の重要性

- 経営環境の劇的な変化の中、中小企業の経営者の多くは、自社の自己変革力を高める必要性を認識しつつも、**様々なしがらみや認知バイアス、知見不足等が障壁となり、経営者単独での対応は困難。**
- 企業の自走化に向けて、まずは第三者が経営者に寄り添い、**企業の自己変革を妨げる障壁を自立的かつ持続的に乗り越えられる状態に導く伴走型支援（経営力構築型伴走支援（仮称））を規模を問わず幅広い中小企業に対して行うことが必要。**

自己変革への「5つの障壁」（関東経産局報告書「地域中核企業を対象とした官民合同チームによる伴走型支援の取組」より）



経営力構築型伴走支援は「経営をデザインする考え方」と酷似 <https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/kenkyukai/bansou/001/003.pdf>

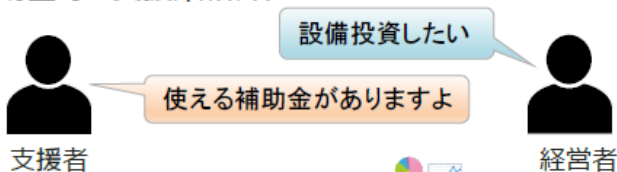
経営力構築型伴走支援の内容と意義

- 自己変革には経営者や社員の思考・行動自体を変える必要があり、目先の課題への対応だけでは実現困難。プロセス・コンサルティング※を応用し、表面的経営課題（表の課題）に止まらず、それが解決されない**真因（裏の課題/本質的課題）**を特定することが重要。
- この過程で、自らの「強み」を含めた事業者が置かれている現状の正確な分析、それを踏まえた「やりたいこと」（＝「夢」）の明確化、それを実現するための道筋が設定される。
- このプロセスを踏むことで、**経営者自身が本質的課題に気づき、納得**することができ、**自走化への動機付け**となる。これにより、更なる経営環境の変化が生じた場合であっても経営者自身が自立的かつ柔軟に経営戦略の見直しが行えるようになる（＝**真の経営力の会得**）。

※「プロセス・コンサルティング」：傾聴と対話を通じ、支援者がクライアントを本質的課題への気づきに導き、能動的な課題解決への動機付けを行うコンサルティング手法。組織開発（組織能力の開発メソッド）の研究者であるMITのE.H.シャインが提唱。

課題解決型の伴走支援

- 企業の**目先の課題**への御用聞き
(ex.補助金等の支援策紹介)



- 支援者からの提案に対して企業が**受動的に対応**（自走化への動機付けができていない）



経営力構築型（課題設定型）の伴走型支援

- 支援者が第三者として向き合い、「**対話と傾聴**」を通じた経営の「**総点検**」により、経営者を**表面的な経営課題が解決されない真因（多くは経営者自身が関与）への気づき**へと導く
- 気づきを得た経営者は、深い納得感と当事者意識を持ち、課題解決に向け**能動的に行動（自走化への動機付け）**



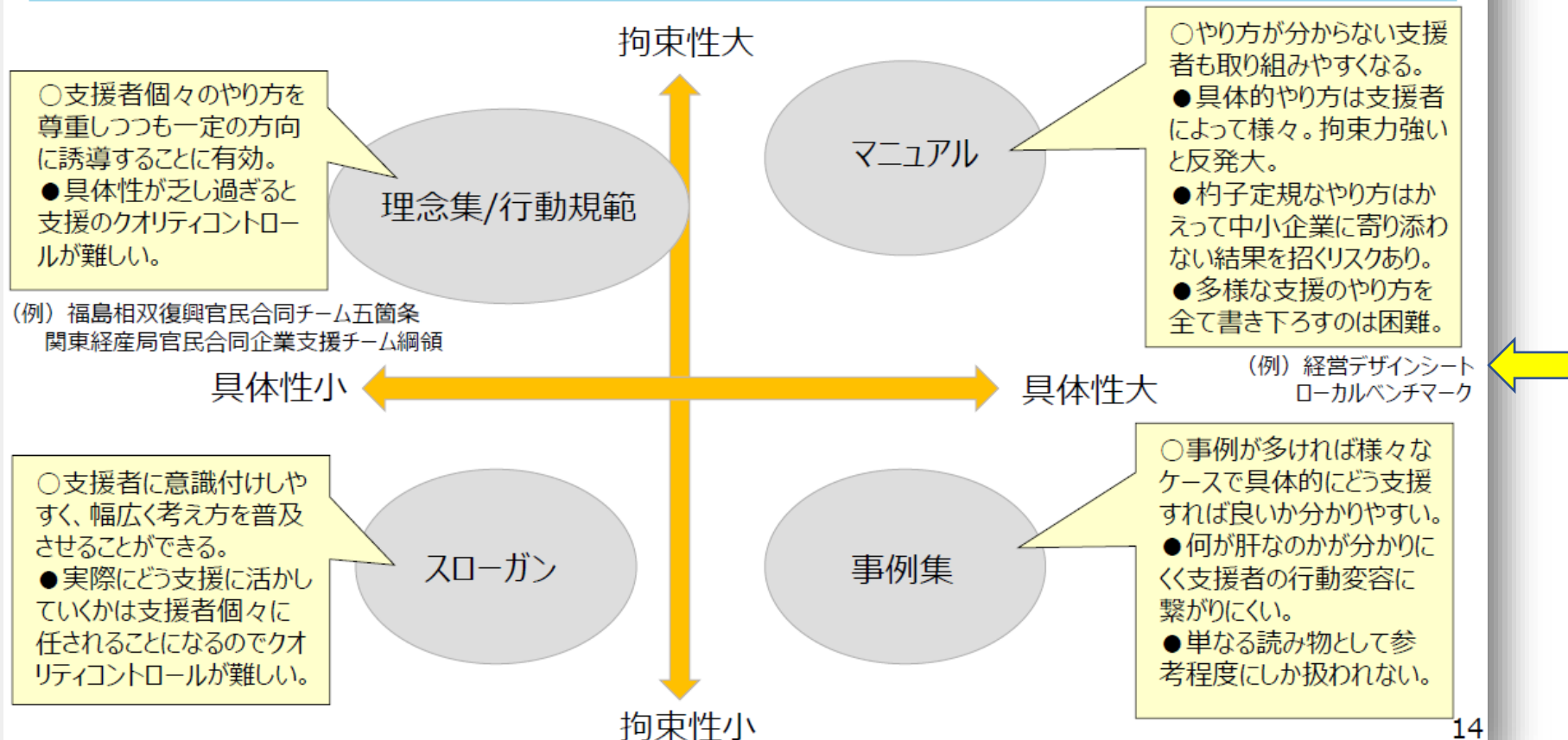
真の経営力の会得

マニュアルの例として経営デザインシートが挙げられている

<https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/kenkyukai/bansou/001/003.pdf>

検討会での成果物（イメージ）

- 検討会の成果として、経営力構築型伴走支援を展開するに当たって、その理念、内容を幅広く共有し、共感してもらえるようなものを策定する必要がある。
- その際、拘束性、具体性が高すぎると反発を招きかねず、他方低すぎると単なる精神論に陥るリスクがあるため、そのバランスに配慮した成果物とすることが重要。



＜伴走支援の基本的考え方について＞

- 「本質的課題」を決めるのは当事者である企業側であり、第三者や専門家が決めるのでは納得感がない。最初から**「本質的課題」が存在するのではなく、ありたい姿を実現するために重要なものが当事者のなかで見えたときに、それが「本質的課題」となる**のではないか。
- 「本質的課題」は視点によって変わる。**現状を維持する人と未来に向け成長しようとする人の「本質的課題」や「支援手法」は異なる**のではないか。

＜伴走支援における自走化支援について＞

- マネジメントレベルの低い企業では、自ら課題設定や解決することは困難である。**中小企業の自走化のためには、課題設定段階だけではなくて、課題解決段階の伴走支援も必要**。
- 自走だけを目指すわけではなく、現状があり、自走化の段階があり、その先に企業のありたい姿がある、という3段階で考えると、**現状から一足飛びに企業のありたい姿になるのは難しく時間もかかる**。まずは、自走力をつけるべく伴走支援を行っていくことが必要。あるべき姿の実現のために自走化が必要ということを経営者と合意してから支援を進めている。
- **自走力とは、①自ら課題を設定できること、②課題達成のために社内で行き組みができること、③現場から経営トップまでモチベーション高く継続的に取り組めるよう社内の発想力を高めていくこと、の3つ**。自走支援では、この3つを目指して支援を行う。
- 自走力をつけるのは、**企業にありたい姿を追求してもらうため**である。実際の支援の進め方は、ギャップアプローチに近い部分もあるが、単にダメ出しをして課題解決を行う、というものではない。

第3回伴走支援の在り方検討会 議事要旨抜粋（11/29中小企業庁）

＜伴走支援手法、特にギャップアプローチとポジティブアプローチについて＞

- 従来型の支援は、問題解決型で、事業者のギャップを特定して、その原因を分析して対応策を考えていくというギャップアプローチ。対して、**新しい伴走支援とは、企業の強みや可能性などのポジティブな要素に着目し、それを伸ばしていくことで全体を大きく成長させ、未来の在りたい姿への挑戦を促すポジティブアプローチ**ではないか。
- 経営者との対話や傾聴を行うことが、ポジティブアプローチに基づいた伴走支援を行う上でのキーワードではないか。**ローカルベンチマークや経営デザインシートといった既存のフレームワークも活用できる**ため、現実的な支援となり得る。
- ポジティブアプローチは高度な支援であり、現状において実施出来ている支援者は少ない。今後、**全ての支援機関や支援者が実施することは現実的ではないが、前向きに取り組みたいという声は多数**ある。
- 小規模企業に対しては、信頼関係を築いた上で背中を押し、課題については改善を促すことが重要。また、**大上段の未来を描いても、一步を踏み出すことに抵抗感を示す**場合がある。その際に必要なのは、**小さな成功体験を積み上げることで自信を持たせ、ステップアップしていくこと**。これも伴走支援の一つのあり方ではないか。
- 中小企業の大半を占める**小規模企業がローカルベンチマークや経営デザインシートを作成するのは困難**であり、ポジティブアプローチという大上段の支援は小規模企業に届かなくなる可能性がある。小規模企業に対しては、**信頼関係を築いた上で背中を押し、小さな成功体験を積ませることが重要**。中小企業・小規模事業者を分けて議論すべき。
- 「本質的課題」の正確な把握は難しい。しかし、小規模事業者であっても、**何かしら経営理念・ビジョンがあるはずなので、ポジティブアプローチにより「本質的課題」に迫ることができる**のではないかと。

＜伴走支援手法について＞

- 企業の未来像を議論する上では、経営者だけでなく、全ての構成員が全員参加型で議論することが重要。**

＜伴走支援の支援者について＞

- 企業の本質的な強みや潜在力を見つけられる人材が重要**。それができる人材を増やすことで、伴走支援は真に意義のある取り組みになる。
- 中小企業の経営者には経営相談ができる相手が乏しいことも多く、**経営者の立場を理解し、様々な悩みや課題に同じ目線を持って共感する姿勢が非常に重要**。

10. 事業計画作成における注意事項でKDSが参考として提示された

<https://jigyousaikouchiku.go.jp/pdf/koubo004.pdf>

2：将来の展望（事業化に向けて想定している市場及び期待される効果）

- ① 本事業の成果が寄与すると想定している具体的なユーザー、マーケット及び市場規模等について、その成果の価格的・性能的な優位性・収益性や課題やリスクとその解決方法などを記載してください。

（参考）

○経済産業省において、市場動向等を簡易に把握できる「統計分析ツール」を公開しています。鉱工業品約1,600品目を対象として、簡易な操作で生産動向等をグラフ化することができます。必要に応じて、自社の事業計画作成にご活用ください。

具体的な活用方法を分かりやすく解説する動画もあわせてご覧ください。

・統計分析ツール「グラレスタ」のURL：<https://mirasapo-plus.go.jp/hint/14583>

・解説動画のURL：<https://www.youtube.com/watch?v=eOJtZc2jTcE>

○内閣府において、知財が企業の価値創造メカニズムにおいて果たす役割を的確に評価して経営をデザインするためのツール（経営デザインシート）やその活用事例等を公表しています。事業計画の作成に際し、必要に応じてご活用ください。

・首相官邸HP「経営をデザインする（知財のビジネス価値評価）」

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

- ② 本事業の成果の事業化見込みについて、目標となる時期・売上規模・量産化時の製品等の価格等について簡潔に記載してください。

- ③ 必要に応じて図表や写真等を用い、具体的に記載してください。

令和元年度補正・令和二年度補正 ものづくり・商業・サービス生産性向上促進補助金 公募要領 〔一般型（新特別枠含む）・グローバル展開型〕（9次締切分）

（参考）経済産業省において、市場動向等を簡易に把握できる「統計分析ツール」を公開しています。鉱工業品約1,600品目を対象として、簡易な操作で生産動向等をグラフ化することができます。必要に応じて、自社の事業計画作成にご活用ください。

具体的な活用方法を分かりやすく解説する動画もあわせてご覧ください。

- ・統計分析ツール「グラレスタ」のURL：<https://mirasapo-plus.go.jp/hint/14583/>
- ・解説動画のURL：<https://www.youtube.com/watch?v=eOJtZc2jTcE>

内閣府において、知財が企業の価値創造メカニズムにおいて果たす役割を的確に評価して経営をデザインするためのツール（経営デザインシート）やその活用事例等を公表しています。事業計画の作成に際し、必要に応じてご活用ください。

- ・首相官邸HP「経営をデザインする（知財のビジネス価値評価）」
https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/keiei_design/index.html

令和 3 年度補正予算案の事業概要 (PR資料)

令和 3 年 1 1 月

中小企業等事業再構築促進事業

令和3年度補正予算案額 **6,123億円**

中小企業庁 技術・経営革新課

事業の内容

事業目的・概要

- 新型コロナウイルス感染症の影響が続く中、中小企業等が、新分野展開や業態転換などの事業再構築を通じて、コロナ前のビジネスモデルから転換する必要性は、依然として高い状況にあります。
- こうしたことから、令和2年度3次補正予算で措置した中小企業等事業再構築促進事業について、必要に応じて見直しや拡充を行いながら、中小企業等の事業再構築を支援し、日本経済のさらなる構造転換を図ってきたところです。
- 本事業について、引き続き業況が厳しい事業者や事業再生に取り組む事業者への重点的支援を継続しつつ、売上高減少要件の緩和などを行い、使い勝手を向上させます。
- 特に、ガソリン車向け部品から電気自動車等向け部品製造への事業転換のように、グリーン分野での事業再構築を通じて高い成長を目指す事業者を対象に、従来よりも補助上限額を引き上げ売上高減少要件を撤廃した新たな申請類型を創設することで、ポストコロナ社会を見据えた未来社会を切り拓くための取組を重点的に支援していきます。

成果目標

- 事業終了後3～5年で、付加価値額の年率平均3.0%(一部5.0%)以上増加、又は従業員一人当たり付加価値額の年率平均3.0%(一部5.0%)以上の増加等を目指します。

条件（対象者、対象行為、補助率等）



事業イメージ

主な補助対象要件

- ① 2020年4月以降の連続する6か月間のうち、任意の3か月の合計売上高が、コロナ以前と比較して10%以上減少していること（グリーン成長枠を除く）
- ② 事業再構築指針に沿った事業計画を認定経営革新等支援機関と策定すること（補助額3,000万円超は金融機関も必須）等

補助金額・補助率

申請類型	補助上限額（※1）	補助率
最低賃金枠 （最低賃金引上げの影響を受け、その原資の確保が困難な特に業況の厳しい事業者に対する支援）	500万円、1,000万円、 1,500万円（※2）	中小3/4、 中堅2/3
回復・再生応援枠 （引き続き業況が厳しい事業者や事業再生に取り組む事業者に対する支援）		
通常枠 （事業再構築に取り組む事業者に対する支援）	2,000万円、4,000万円、 6,000万円、8,000万円 （※2）	中小2/3、 中堅1/2 （※3）
大規模賃金引上げ枠 （多くの従業員を雇用しながら、継続的な賃金引上げに取り組むとともに、従業員を増やして生産性を向上させる事業者に対する支援）	1億円	
グリーン成長枠 （研究開発・技術開発又は人材育成を行いながら、グリーン成長戦略「実行計画」14分野の課題の解決に資する取組を行う事業者に対する支援）	中小1億円、中堅1.5億円	中小1/2、 中堅1/3

（※1） 補助下限額は100万円

（※2） 従業員規模により異なる

（※3） 6,000万円超は1/2（中小のみ）、4,000万円超は1/3（中堅のみ）

補助対象経費

建物費、機械装置・システム構築費、技術導入費、専門家経費、運搬費、クラウドサービス利用費、外注費、知的財産権等関連経費、広告宣伝・販売促進費、研修費（一部の経費については上限等の制限あり）

中小企業生産性革命推進事業

令和3年度補正予算案額 2,001億円

- (1) 中小企業庁 技術・経営革新課
- (2) 中小企業庁 小規模企業振興課
- (3) 中小企業庁 経営支援課
- (4) 中小企業庁 財務課

事業の内容

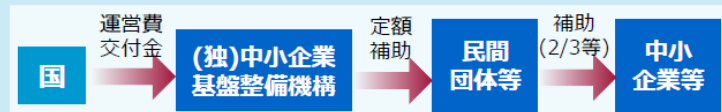
事業目的・概要

- 新型コロナウイルス感染症の影響を受けつつも、生産性向上に取り組む中小企業・小規模事業者を支援し、将来の成長を支えます。
- そのため、中小企業・小規模事業者の設備投資、IT導入、販路開拓を支援する中小企業生産性革命推進事業について、現行の通常枠の一部見直しを行うとともに、新たな特別枠を創設し、成長投資の加速化と事業環境変化への対応を支援します。
- 加えて、事業承継・引継ぎ補助金を新たに追加し、中小企業の実産性向上や円滑な事業承継・引継ぎを一層強力に推進します。

成果目標

- ものづくり・商業・サービス生産性向上促進事業により、事業終了後4年以内に、以下の達成を目指します。
 - ・補助事業者全体の付加価値額が年率平均3%以上向上
 - ・補助事業者全体の給与支給総額が年率平均1.5%以上向上
 - ・付加価値額年率平均3%以上向上及び給与支給総額年率平均1.5%以上向上の目標を達成している事業者割合65%以上
- 小規模事業者持続的発展支援事業により、事業終了後1年で、販路開拓につながった事業者の割合を80%とすることを目標します。
- サービス等生産性向上IT導入支援事業により、事業終了後4年以内に、補助事業者全体の労働生産性の年率平均3%以上向上を目指します。
- 事業承継・引継ぎ支援事業により、令和4年度末までに約1,500者の中小企業者等の円滑な事業承継・事業引継ぎを支援します。

条件（対象者、対象行為、補助率等）



事業イメージ

【各補助事業の内容】

（1）ものづくり・商業・サービス生産性向上促進事業（ものづくり補助金）

中小企業等のグリーン、デジタルに資する革新的製品・サービスの開発又は生産プロセス等の改善に必要な設備投資等を支援するとともに、赤字など業況が厳しい中で生産性向上や賃上げ等に取り組む事業者を支援します。

申請類型	補助上限額	補助率
通常枠	750万円、1,000万円、1,250万円（※従業員規模により異なる）	原則1/2（※小規模事業者・再生事業者は2/3）
回復型賃上げ・雇用拡大枠		2/3
デジタル枠		
グリーン枠	1,000万円、1,500万円、2,000万円（※同上）	

（2）小規模事業者持続的発展支援事業（持続化補助金）

小規模事業者が経営計画を作成して取り組む販路開拓等に加え、賃上げや事業規模の拡大（成長・分配強化枠）や創業や後継者候補者の新たな取組（新陳代謝枠）、インボイス発行事業者への転換（インボイス枠）といった環境変化に関する取組を支援します。

申請類型	補助上限額	補助率
通常枠	50万円	2/3（※成長・分配強化枠の一部の類型において、赤字事業者は3/4）
成長・分配強化枠	200万円	
新陳代謝枠	200万円	
インボイス枠	100万円	

（3）サービス等生産性向上IT導入支援事業（IT導入補助金）

ITツール※補助額：～50万円（補助率：3/4）、50～350万円（補助率：2/3）

※会計ソフト、業務システム、決済ソフト等

PC、タブレット等補助上限：10万円（補助率：1/2）、

レジ補助上限額：20万円（補助率：1/2）

インボイス制度への対応も見据え、クラウド利用料を2年分まとめて補助するなど、企業間取引のデジタル化を強力に推進します。

（4）事業承継・引継ぎ支援事業（事業承継・引継ぎ補助金）

補助上限：150万円～600万円、補助率：1/2～2/3

事業承継・引継ぎ後の設備投資等の新たな取組や、事業引継ぎ時の専門家活用費用等を支援します。また、事業承継・引継ぎに関連する廃業費用等についても支援します。

事業環境変化対応型支援事業

令和3年度補正予算案額 **130.4億円**

(1) 中小企業庁 経営支援課
(2) 中小企業庁 小規模企業振興課
経営支援課、財務課、商業課
(3) 中小企業庁 経営支援課

事業の内容

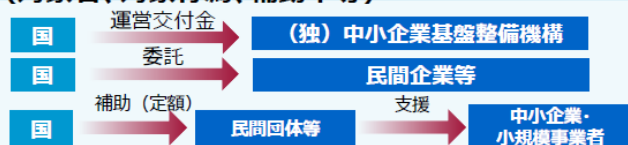
事業目的・概要

- 中小企業を取り巻く環境が大きく変化の中で、経営の方向性を見極めることが徐々に難しくなっています。こうした不確実性の高い時代において、生産性向上、事業継続、販路拡大等を実現していくためには、経営者が変化に柔軟に対応できる「自己変革力」を高めることが必要です。
- そのため、経営者に深い納得感と当事者意識を持っていただけるよう、支援者が第三者として向き合い、「対話と傾聴」を通じた経営の伴走支援を行うことが重要です。
- 足元の課題である、最低賃金への対応や税制改正等の事業環境変化に中小企業、小規模事業者が円滑に対応できるよう、各種の相談窓口の体制を強化し、併せて、上記の課題設定型の伴走支援を全国で実践していきます。

成果目標

- 研修プログラムを受講した支援者が課題設定型の伴走支援を行い、その支援を行った企業の50%以上の事業者が課題設定でき、具体的な解決策を選択できることを目指します。
- 中小企業団体窓口における相談対応を着実に行うとともに、2万者以上の事業者に適切な支援を実施し、事業者の課題解決や適切な支援機関への紹介を実現します。
- デジタル化診断を10万者に実施し、診断ツールによりデジタル化の重要性の気づきを作り、相談・対応事務局やよろず支援拠点等を通じて支援を受ける事業者が1万者以上になることを目指します。

条件（対象者、対象行為、補助率等）



事業イメージ

(1) 研修プログラムの開発と伴走支援の実施

- 中小企業大学校において、課題設定型の伴走支援に必要な知識やノウハウをオンラインの研修プログラムとして開発します。
- 併せて、当該プログラムを支援者に受講していただき、中小、小規模事業者へ課題設定型の伴走支援を行います。



① 研修プログラムの開発

② プログラムの受講



③ 課題設定型の伴走支援を実施

(2) 各種相談窓口の体制強化

- 中小企業団体が、事業環境変化による影響を受ける中小・小規模事業者からの経営相談や各種申請等のサポート対応等を行うため、相談員等の配置による支援体制の強化を図ります。また、インボイス制度等の周知・広報や相談対応等にかかる経費を支援します。
- 併せて、よろず支援拠点の体制を強化し、各種相談への対応を強化します。

(3) デジタル化支援のための基盤整備

- 中小・小規模事業者が、自身のデジタル化の課題を明確化できるよう「デジタル化診断ツール」を開発します。
- また、「デジタル化診断」相談・対応事務局（仮称）を整備し、Web上での診断ツールの提供や、診断結果に基づき適切な支援（コールセンターにおける対応や専門家派遣の調整等）を行います。

②「金融機関による経営デザインシート活用の実例・・・商工組合中央金庫」

森 俊彦 氏（価値デザイン経営WG委員、一般社団法人日本金融人材育成協会 会長）

花崎 純一 氏（株式会社商工組合中央金庫 業務企画部 次長）

商工中金様・森先生： 経営デザインシートの理解者が増えた際には、貴社のディスクロージャー紙もKDSの発想をより埋め込んで頂けたら嬉しいです。経営デザインシートは、統合思考で、現VRFのIIRCフレームワークとも親和性が高いので。

⇒ 検討いたします。今後策定する商工中金の中期経営計画は価値デザイン経営とバックキャスト思考で検討を進めておりますし、顧客支援事例についても将来構想の共有を通じた課題解決の経営デザインシートのエッセンスは含まれています。

森先生： 金融庁殿や、新しい資本主義実現会議緊急提言では、

https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/atarashii_sihonsyugi/pdf/kinkyuteigen_honbun_set.pdf

「採算性の回復が望める事業者に対する事業再構築の促進のための私的整理円滑化の立法」という提案があります。

私は、5年先のありたい未来を経営デザインシートで描き、社内や金融機関・投資家と対話できる経営者は、「採算性の回復が望める事業者」のスタートラインに立てると考えているのですが、この私的整理円滑化と経営デザインシートによる構想との関係性、いかがお考えでしょうか。

⇒ ご指摘の認識を共有いたします。

私に関わっている金融機関、例えば、今回登壇した商工中金は、

債務者区分でいうところの「破綻懸念先」や「実質破綻先」についても、

経営者の3条件（①誠実、②やる気、③キラッと光るものがある＝「採算性の回復が望める事業者」と理解いたします）について、

現場の实地調査と対話によって見極め、伴走支援をして稼ぐ力（営業キャッシュフロー）の持続的な改善に取り組んでいます。

また、「スタートラインに立てる」につきましては、将来構想を描くとともに、まずもって、確かな現状認識（真の窮境要因の把握とその除去の可能性）についてしっかり把握する必要があります。

この真の現状認識無くしては、経営デザインシートをツールとして価値デザインの未来を描こうとしても、あるべき・ありたい絵姿になりえません。

（経営デザインシートによる「価値デザイン経営」を支援していますと、現状認識が思い込みであるなど真の自らの姿をとらえていないケースが少なくありません。これでは、未来を描いて、移行戦略を可視化しても、有効ではない戦略実行になります。）

従いまして、例えば、国が開発したツールでご説明しますと、ローカルベンチマーク（現状の健康診断道具）と経営デザインシート（未来の可視化）を“しっかりと車の両輪として使いこなす”ことが不可欠と思料いたします。

なお、経営者の3条件（①誠実、②やる気、③キラッと光るものがある）は、拙著「地域金融の未来～金融機関・経営者・認定支援機関の価値共創」（中央経済社）の20－21ページ、106－107ページなどをご参照ください。

事例発表

① 「IAbMフレームワークの提案

—知的資産経営と経営デザインシートの融合—

伊藤 正義 氏（株式会社エネブルーム（よこしん創業スクール2021修了者））

中村 良一 氏（一般社団法人IAbM総研 理事長）

IAbMフレームワークの提案

(IAbM=Intellectual Assets based Management)

—知的資産経営と経営デザインシートの融合—

令和3年12月16日



一般社団法人 I A b M 総研
理事長 中村 良一

自己紹介

中村 良一（SMEソリューション合同会社 代表社員）

東京都葛飾区出身

1980年 早稲田大学第一文学部 東洋史専攻 卒業

1980～1989年 株式会社鈴屋

1987年 慶應大学大学院 経営管理研究科 修了

1990～2007年 株式会社サザレコーポレーション

2008～2016年 平和堂貿易株式会社

2011年 開業

現職

一般社団法人IAbM総研 理事長

（東京都中小企業診断士協会城南支部 知的資産経営研究会（2010年発足）を改組して設立（2017年））

中小企業診断士（2008年東京都中小企業診断士協会 登録）

目黒区商工相談所 商工経営相談員

2021年 経営のデザイナー育成コース / «よこしん»創業スクール

趣味 寺社めぐり

知的資産のイメージ

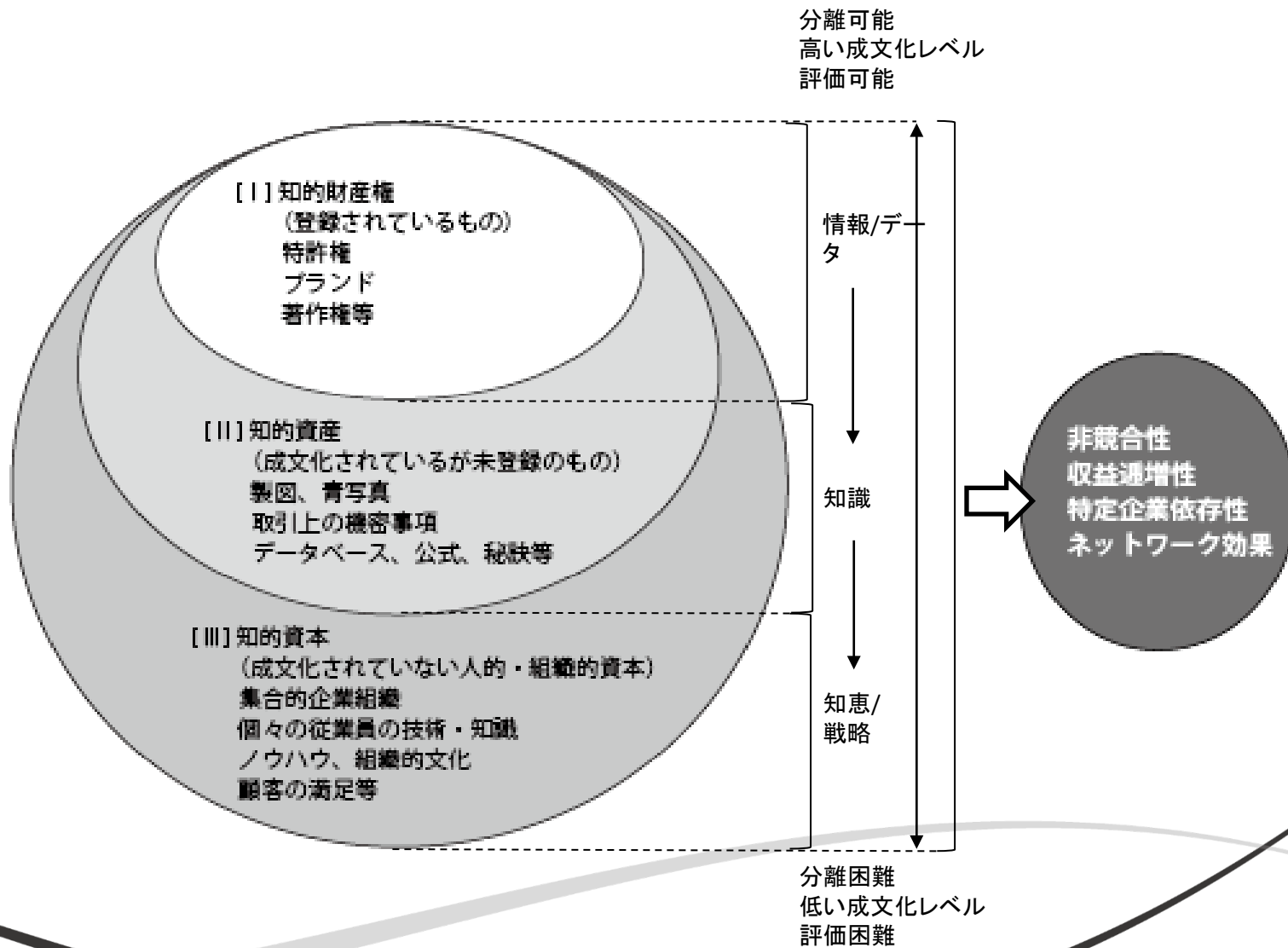
Intangibles (無形財)

知的資産（目に見えにくい資産）のイメージ



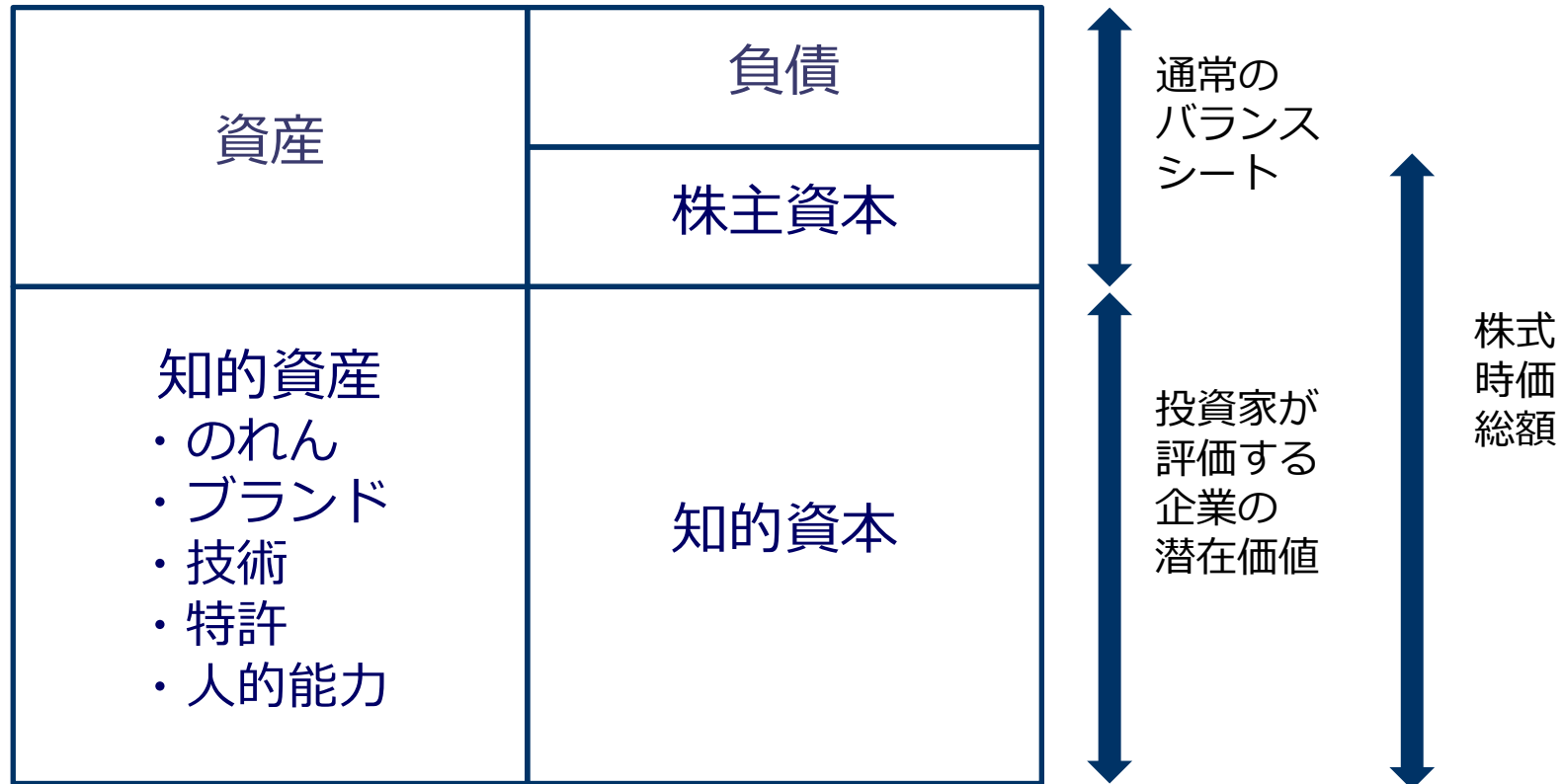
筆者がテキストを追加して作成。(Photo by Jeriff Cheng)

企業知識の体系



(出典：「知的資産の会計」古賀智敏 東洋経済新報社,2005)

知的資産／知的資本の価値



資産は、過去の取引および事象の結果、特定の実体による支配および将来の経済的便益という3つの本質的特徴をもつ（IFRS,2010）

概念フレームワーク

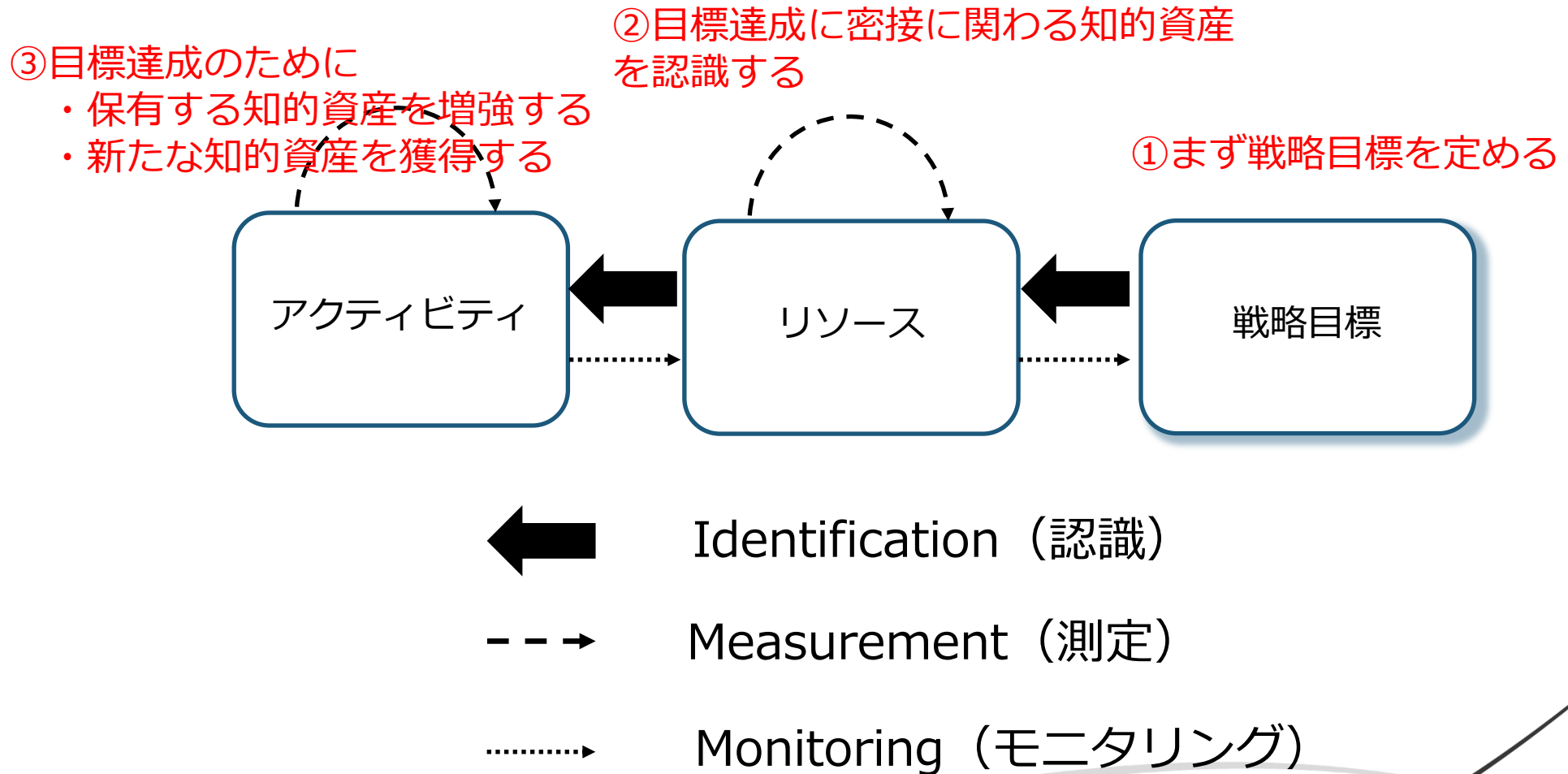
Intellectual Capital (知的資産)

人的資産	人的資産は、従業員が会社を辞めるときに一緒に持っていく知識と定義される。それは人々の知識、スキル、経験そして能力を含む。この知識の中には個人に固有のものもあれば、一般的なものもある。例えば、イノベーション能力、創造性、ノウハウと経験、チームワーク能力、従業員の柔軟性、寛容性、意欲、満足度、学習能力、忠誠心、正式なトレーニング及び教育などがある。
構造資産	構造資産は、営業日の終わりに企業にとどまる知識の集まりとして定義される。それは、組織のルーチン、手順、システムや組織文化、データベースなどから構成される。それらのうちのいくつかは知的財産権などで合法的に保護・所有される。例えば、組織の柔軟性、ドキュメントサービス、ナレッジセンターの存在、情報システムの活用、組織の学習能力などである。
関係資産	企業の外部、つまり、顧客やサプライヤー、開発パートナーなどの関係に関するすべての資産として定義される。ステークホルダー（投資家、債権者、顧客、供給業者等）など企業と関係する人的資産及び構造資産の一部を含む。例えば、イメージ、ロイヤルティ、顧客満足、サプライヤーとの関係、商業的な力、金融機関との交渉力、環境活動などである。

リソースとアクティビティ

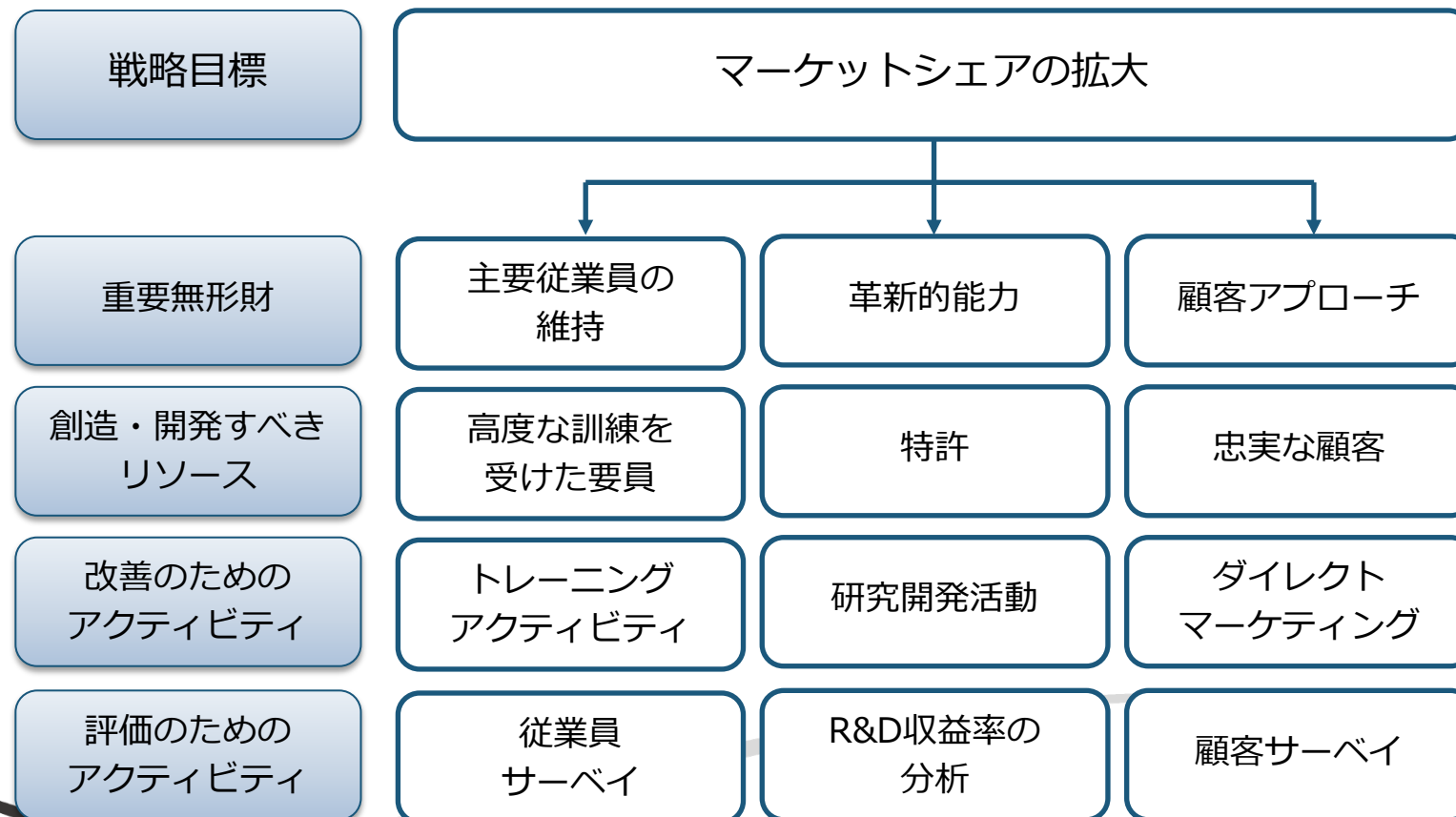
	人的資産	構造資産	関係資産
静的概念 (リソース)	スキルの高い 従業員	イノベーティブ な技術力	ロイヤルティの 高い顧客
動的概念 (アクティビティ)	従業員教育	研究開発活動	地域貢献活動

知的資産のマネジメント



知的資産のマネジメント(例)

Identification of intangibles example



IAbMフレームワークの提案

1. 財務と非財務を統合する
2. 「過去～現在」「現在～未来」2軸の視点が必要
3. 長期的視野に立ったアウトサイドインによる目標設定が必要
4. 目標からバックカスティングしてビジネスモデルを再構築する
5. 移行戦略にはアクティビティの認識とアクションプランが必要

以上の5つの視点を取り入れた新フォーマットを提案

IAbM Report for Sustainable Development

持続的成長に向けた知的資産経営報告書

2021年



－農林水産業の発展と自然環境との調和を目指して－

株式会社フィスコ



Fisheries Science & Technological Service Co.

目次

トップコミットメント

- 1. ご挨拶・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 1
- 2. 経営デザインシート・・・・・・・・・・ 2

過去から現在まで

- 3. 沿革・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 5
- 4. 財務情報・・・・・・・・・・・・・・・・ 6
- 5. バリューチェーン・マッピング・・・・・ 8
- 6. 組織図・・・・・・・・・・・・・・・・ 9
- 7. 価値・・・・・・・・・・・・・・・・ 10

現在からの未来へ

- 8. 今後の事業戦略・・・・・・・・・・ 15
- 9. SWOT分析・・・・・・・・・・ 16
- 10. 知的資産の戦略的マネジメント・・・・・ 18
- 11. アクシヨンプラン・・・・・・・・・・ 20
- 12. 海苔養殖業と弊社の技術・・・・・・・・ 24

- あとかき・・・・・・・・・・・・・・・・ 25

1. ご挨拶

弊社は、お陰さまで2021年6月に40周年の大きな節目を迎えることが出来ました。これもひとえに東京都、多くのお客様、ステークホルダーの皆様のご協力があったことです。この場をお借りして厚く御礼申し上げます。



弊社は、創業以来、環境コンサルトの会社として、農林水産業や地域産業のミッションとして、社会の基盤を作っている農林水産業に係る世界の有用な生産技術・環境保全技術の普及のために働き、世の中を動かし、人々の安全・健康・文化の向上に役立つ会社になることを目標にして事業を営んできました。

具体的には、水産生物を対象とした調査研究事業、水質と底質の分析並びに調査研究事業、水産業に関する経営及び経済の調査研究事業を営んできました。

この40年間でますます環境問題は社会的な課題となり、2015年9月には国連でSDGs（Sustainable Development Goals、持続可能な開発目標）が採択され、SDGsの目標14「海の豊かさを守ろう」（持続可能な開発のために海洋・海洋資源を保全し、持続可能な形で利用する）、目標15「陸の豊かさを守ろう」（陸域生態系の保護、回復、持続可能な利用の推進、持続可能な森林の経営、砂漠化への対処、ならびに土地の劣化の阻止・回復及び生物多様性の損失を阻止する）も掲げられています。弊社の「農林水産業の発展と自然環境との調和を目指す」というビジョンそのものであり、弊社もSDGsの目標14、目標15に大いに貢献しなくてはと、意を強くしているところです。

弊社の強みを改めて整理し、ステークホルダーの皆さまに公開することで、弊社をより理解して頂く一助になればと思い、この知的資産経営報告書を作成することに致しました。

本書を通じて、多くの皆さまに私たちのこれまでの歩みを理解して頂き、より一層ご支援、ご鞭撻を頂けることを心より祈念いたします。

株式会社フィスコ
代表取締役社長

関根 幹男

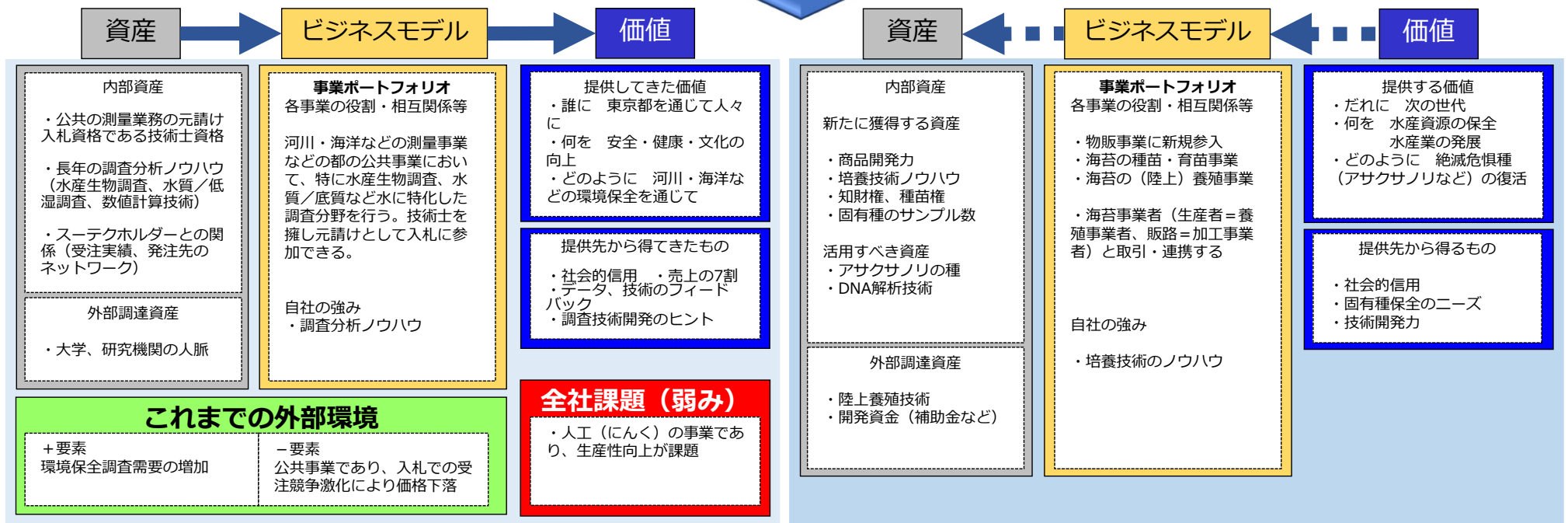
2. 経営デザインシート

自社の目的・特徴

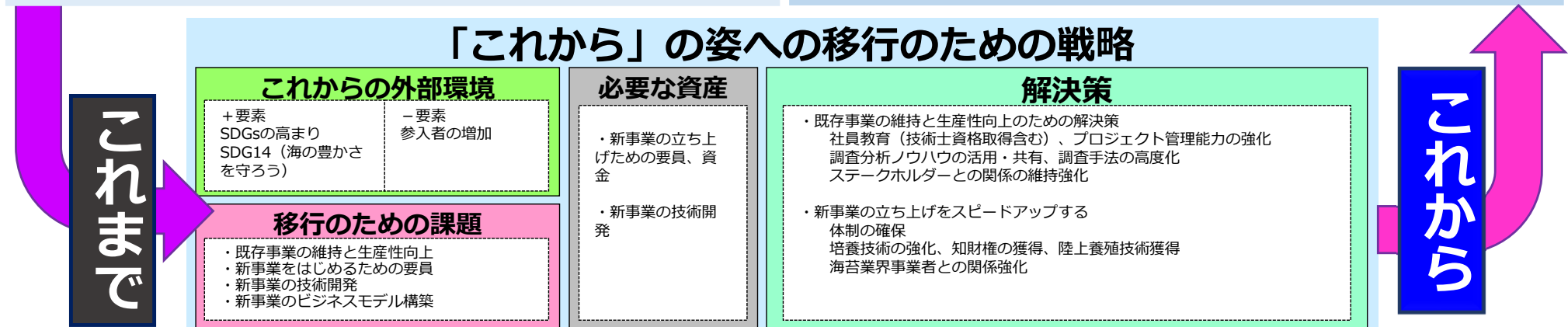
・企業目標：農林水産業の発展と自然環境との調和を目指して
(技術士集団による調査・分析・レポートの正確性を有することを強みとして
環境アセスメント事業を通じた海洋資源・生物の保全)

経営方針

・企業目標：農林水産業の発展と自然環境との調和を目指して
- 絶滅危惧種を復活させ、水産物として商品提供を目指す
- 物販事業に新規参入することにより、一人当たりの付加価値向上、所得向上を目指す



「これから」の姿への移行のための戦略



事例発表

② 「事例発表-社内のコミュニケーションツールとしての活用-」

菅 万希子 氏（国際ファッション専門職大学 教授）

発表で紹介した企業

- 株式会社サン・リット企画

<https://www.sun-lit.co.jp/>

「経営をデザインする」（内閣府）に掲載された資料

・活用例

https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/keiei_design/pdf/nagoya_sunlit_01.pdf

・作成したシート

https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/keiei_design/pdf/nagoya_sunlit_02.pdf

- フジエダ珈琲株式会社

<https://www.fujieda-coffee.co.jp/>

事例発表

- ③ 「新たな価値を次々と構想する人が、リスペクトされる社会にしたい！
ー価値デザイン経営実践塾の展開事例 プログラム内容ご紹介編」
岡田 明穂 氏（一般社団法人関西dラボ代表理事、一般社団法人ビジネスモデルイノベーション協会理事、桃山学院大学ビジネスデザイン学部実務家教員、中小企業診断士/ビジネスデザイナー）

一般社団法人 関西dラボ

一般社団法人 ビジネスモデルイノベーション協会

日本知財学会 経営デザイン分科会
第9回研究会



Value proposition
is the Gift.

新たな価値を次々と構想する人がリスペクトされる社会にしたい！
「価値デザイン経営実践塾」
経営デザインシート×ビジネスモデルキャンバス
【プログラム内容ご紹介編】

1

一般社団法人 関西dラボ
<http://kdl.or.jp>

ファシリテーター

BMIA 一般社団法人
ビジネスモデルイノベーション協会
<https://www.bmia.or.jp>

岡田明穂

(一社)関西dラボ 代表理事/(一社)ビジネスモデルイノベーション協会(BMIA) 理事
桃山学院大学ビジネスデザイン学部実務家教員(「ビジネスモデル」関連科目)
中小企業診断士(認定支援機関)/ビジネスデザイナー
Forthイノベーションメソッド公認ファシリテーター
Strategyzer公認ビジネスモデルキャンバス・マスタークラス修了
ワクワク系マーケティング実践者/実践会議アドバイザー

省略



コンサルティング(前回ご参加でなかった方は、知財学会WEBサイト当分科会ページに前回資料がアップされていますので、そちらにてご確認ください)
サービス業系ベンチャー企業で経営に参画、10年間にわたり実務を通じて、経営デザインシートや経営デザインシート(内閣府)、フューチャー・ストーリーデザイン™手法は好評で、数多くの企業から支援依頼を受け、課題解決に取り組む一方、商工会議所・自治体等公的機関や大学とも協力しつつ、創業やイノベーションの支援活動に積極的に注力している。

(C) Akiho Okada

2



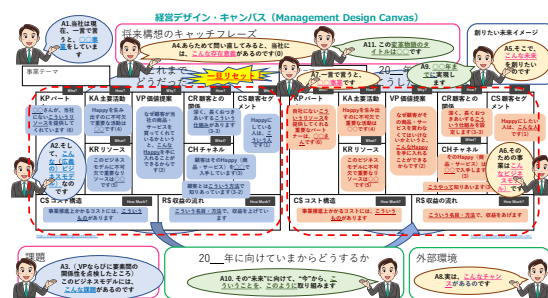
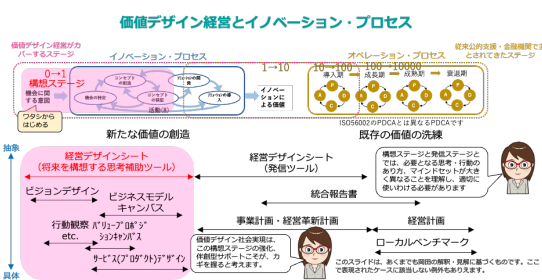
朝日新聞×桃山学院大学 ビジネスの未来 をつくる 桃山学院大学のPBL PROJECT BASED LEARNING



<https://terakoya.asahi.com/article/14498157>

3

前回（第9回2021.11.18）では…



今はまだないものを存在させる“創る化”（構想）ステージなくして、“見える化”なし
“創る化”（構想）ステージへのサポート強化なくして、
“価値デザイン社会”の実現なし

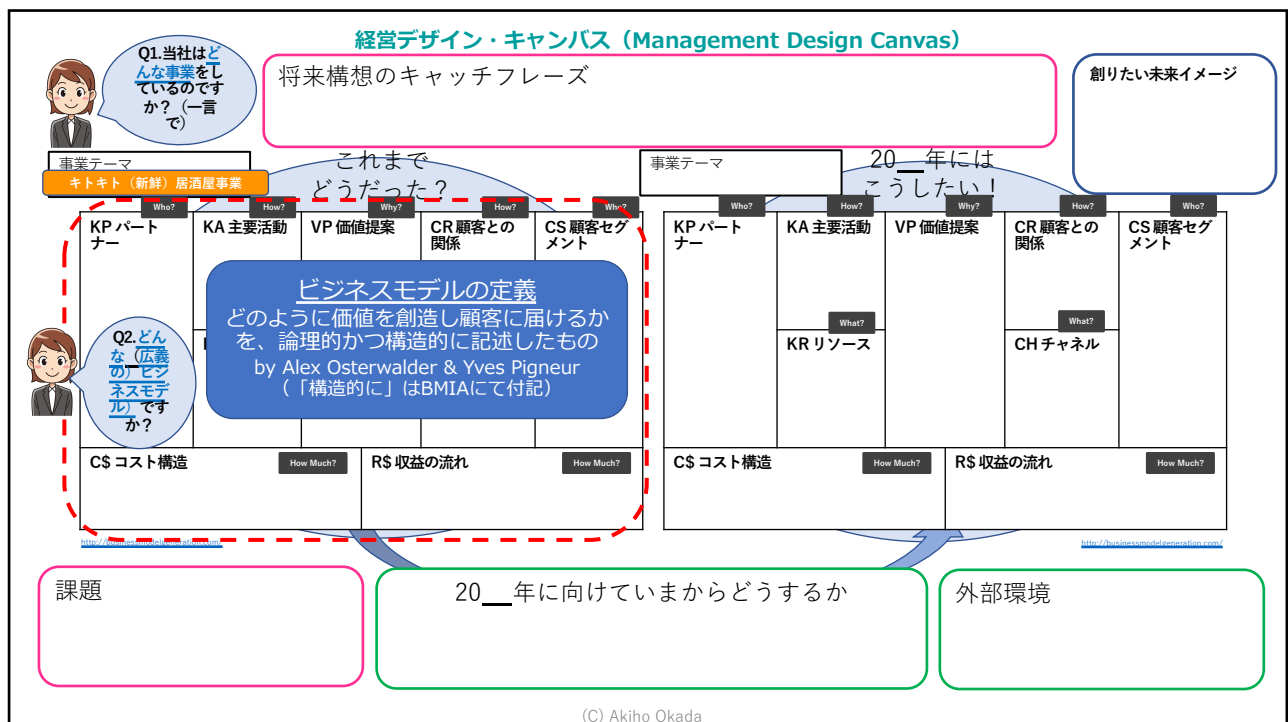
(C) Akiho Okada

4

Part 1 価値デザイン経営実践塾 (どんなことを、どんなプロセスでやっているの?)

(C) Akiho Okada

5



6



発散

質問に反応する「内なる自分の声」を直感的に、可能な限り数多く感じ取り付箋に表現（付箋1枚1項目、単語レベル推奨）
キャンバスにはっていく

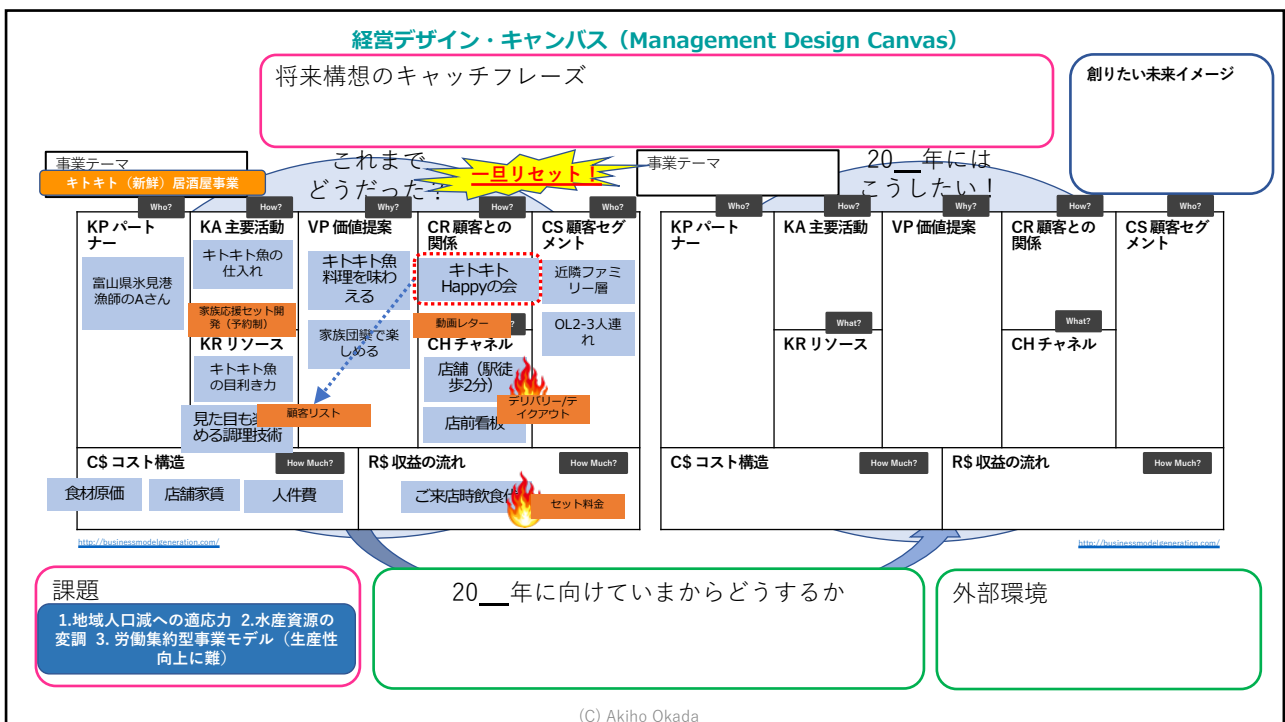
収束

ストーリーの様に、つながりを意識しながら2分〜3分でプレゼンすることで、バラバラの要素（個々の付箋）がつながり、「いかに価値を創造し、顧客に届け続けていくか」の意味あるストーリー（ビジネスモデル）が構造化される

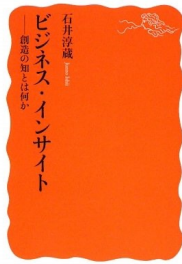


(C) Akiho Okada

7



8



岩波新書
1183

「強み伝い」の経営は破綻する

元・松下電工(現・パナソニック)会長 三好 俊夫 氏 1994

- このやり方は、管理者がいれば十分で、経営者不在でもやっていけます。
- これだと、会社が潰れるのを食い止める力はあるかもしれないが、伸びはしない。「強み伝い」をやっていくうちに、大体、斜陽産業になってしまうのです。社会の動きにあわせてたつもりだが、社会の動きの方が企業の動きよりも、もともと早いということだと思います。
- だからやはり、経営者は跳ばないといけないのです

「ビジネス・インサイト」(石井淳蔵 氏 著 岩波新書)より



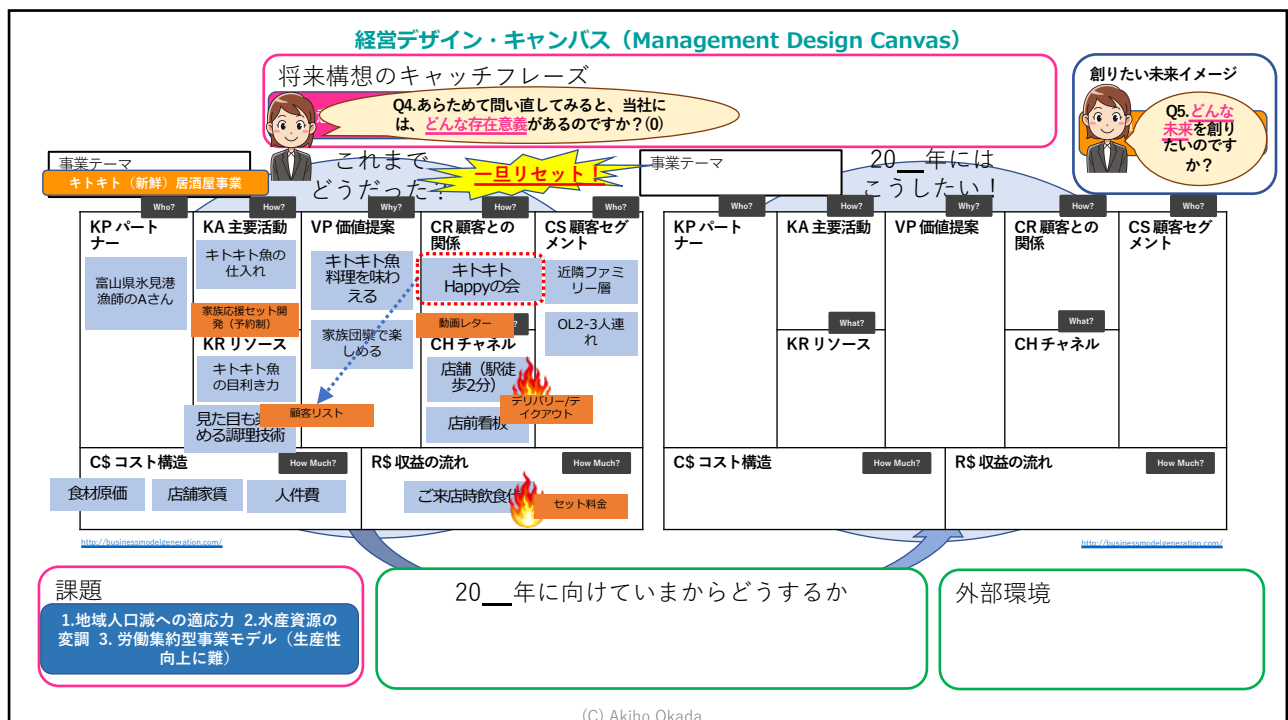
- 多くのビジネスリーダーたちが、自社の資産と組織能力に念頭を置きながらビジネスチャンスを探す。
しかし、事業を構想する時、現在に制約される必要はない。
- コア・コンピタンスから出発してしまうと、いつまでたってもブルー・オーシャンを見つけられない。

Thinkers 50

Ranked Thinkers
Ranked#3 in 2021
Ranked#1 in 2019
Ranked#4 in 2017

(C) Akiho Okada

9



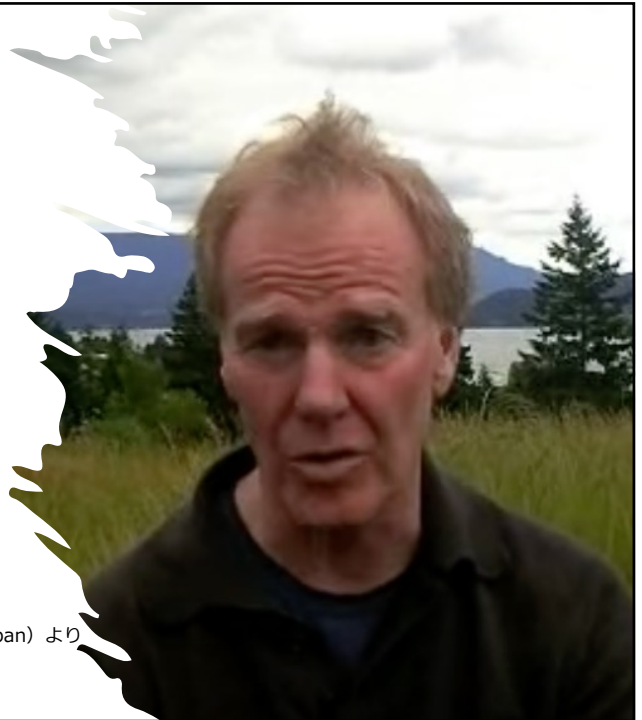
(C) Akiho Okada

10

「創造すること」と「問題进行处理すること」の根本的な違いは簡単である。
問題进行处理する場合、私たちは「望んでいないこと」を取り除こうとする。
一方創造する場合は、「本当に大切にしていること」を存在させようとする。
これ以上に、根本的な違いはほとんどない。

ピーター・センゲ（MIT上級講師
「学習する組織」提唱者）

U理論入門（中土井僚氏）より引用
画像は、<https://youtu.be/9Z6DP2AbUXc>（Change Agent Inc.Japan）より



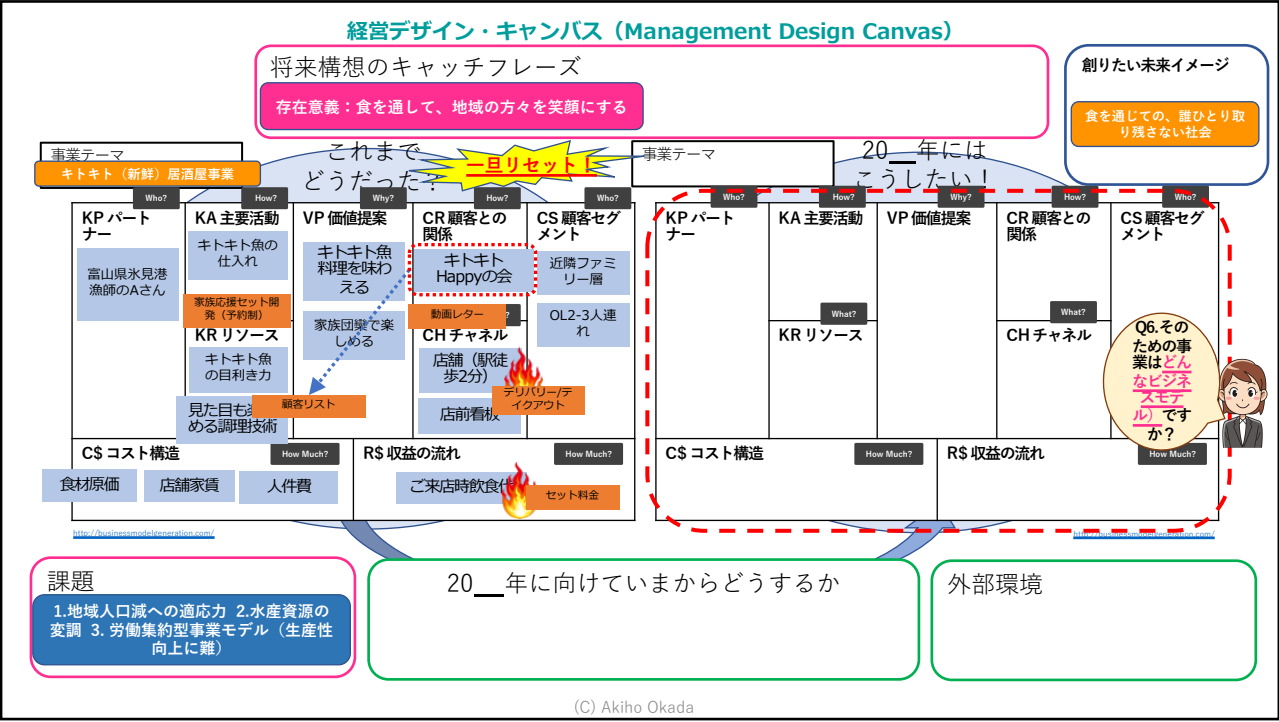
11



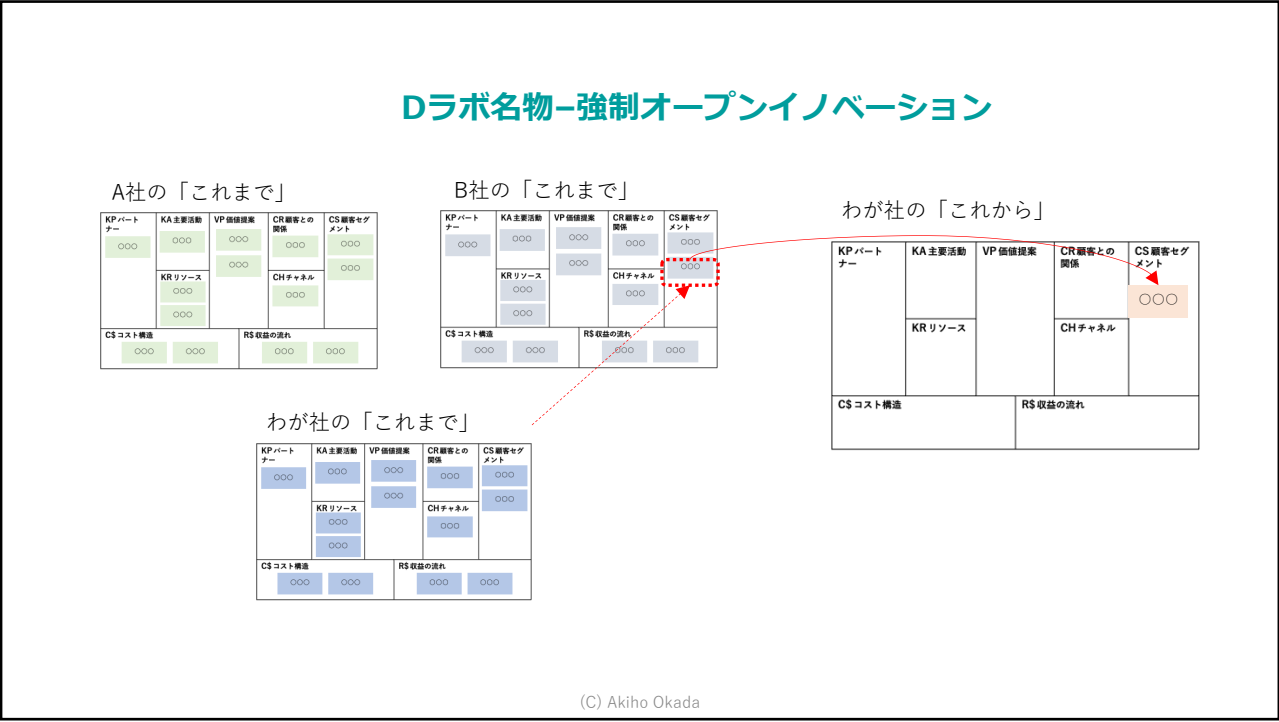
さあ、未来にジャンプ！ の練習♪

(C) Akiho Okada

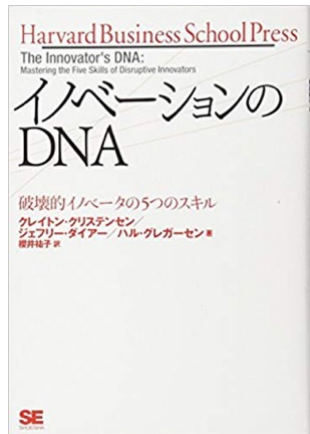
12



13



14



「イノベーションのDNA」
(クレイトン・クリステンセン 著 翔泳社) より

破壊的イノベーターのDNA

その1.関連づける力

- ①意外な組み合わせをつくる
- ②ズームインとズームアウト
- ③レゴ思考

その2.質問力

その3.観察力

その4.ネットワーク力

その5.実験力



https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Clayton_Christensen_World_Economic_Forum_2013.jpg

関連づける力を伸ばすためのヒント

その1.新しい関連づけを強制する

その2.別の会社になりすます

その3.たとえを考える

その4.おもしろ箱をつくろう

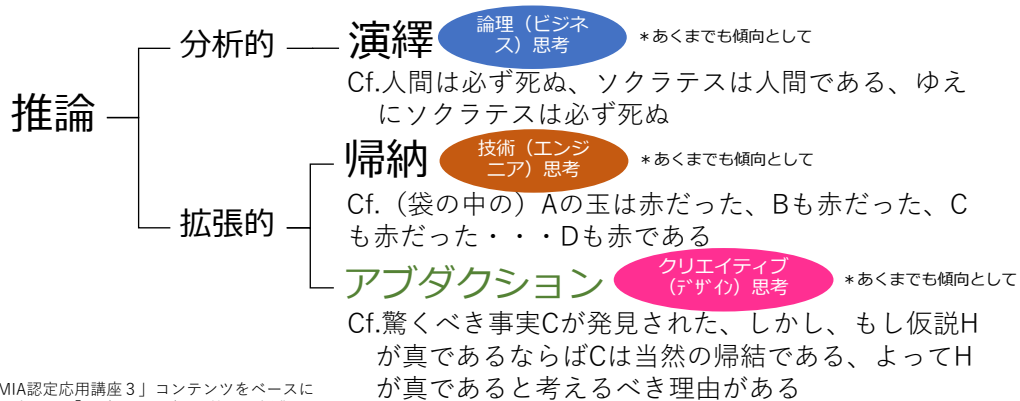
その5.スキャンパー

(C) Akiho Okada

15

ビジネスデザイナー（イノベーター）に
なくてはならない思考（推論）法、それは…

アブダクションです。



「BMIA認定応用講座3」コンテンツをベースに
Okada加工「ビジネスモデル」第15回授業より

(C) Akiho Okada

必然的

蓋然的

飛躍的

16

まずは、

“驚くべき事実C”に気づくこと！

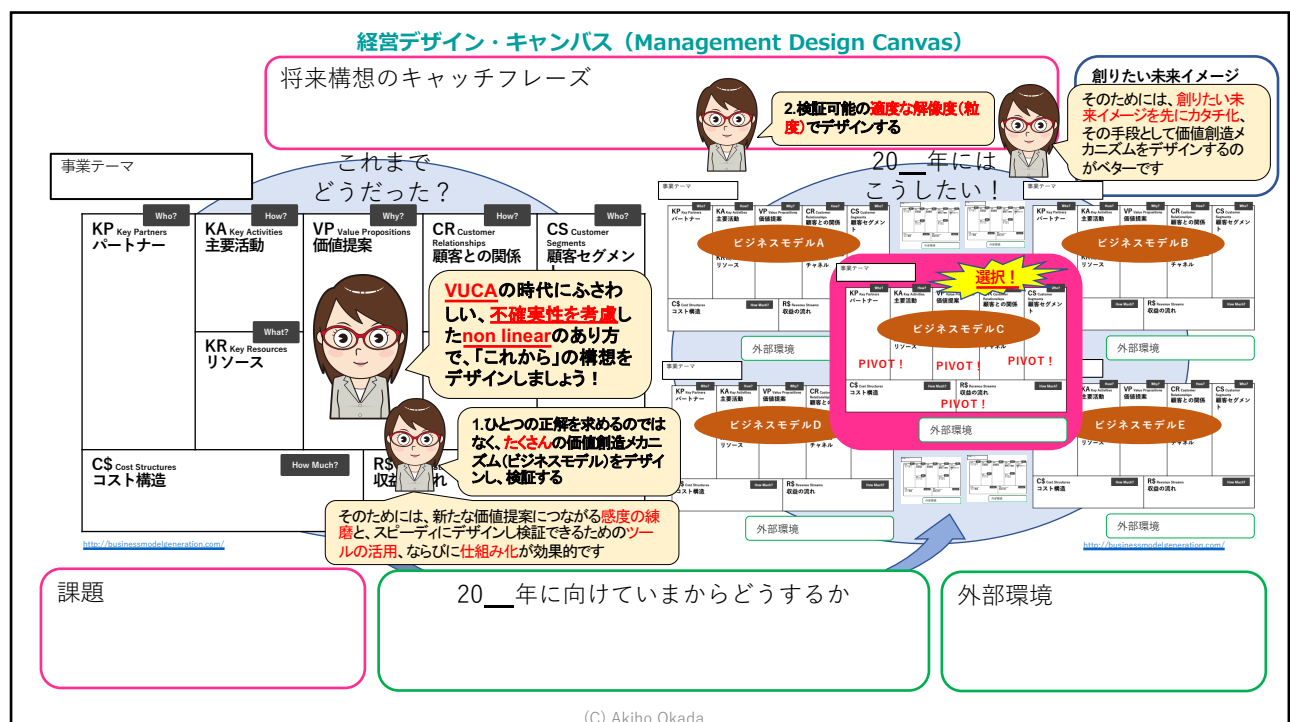


“驚くべき事実C”が、どういったところに潜んでいることが多いかについては、また別の機会に

が大切です

(C) Akiho Okada

17



18



**みなさんと、みなさんの会社・組織の
120%Happyな未来をお祈りしています。**

また、お会いしましょう

(C) Akiho Okada

日程：2022年1月20日（木） 19:00～21：00
※毎月第3木曜日

実施方法：オンライン（zoomミーティング）
プログラム：KDS活用事例発表

申込方法：日本知財学会の経営デザイン分科会ページより
申込開始：1月上旬より

ご参加ありがとうございました

アンケートへのご協力をお願いします

<https://jp.surveymonkey.com/r/FVGFDKC>