

IAbM総研 経営のデザイナー育成コース キックオフ

自社の将来をデザインし、地域貢献・SDGsを実現する

未来に輝くビジネスモデルを作る

2022年5月

住友商事(株)執行役員 兼 住友商事グローバルリサーチ(株)社長

WICI 会長

住田 孝之

Contents

未来に輝くビジネスモデルを作る

IAbM総研 経営のデザイナー育成コース

キックオフ

2022年5月10日

目次

1.	経営とは	<u>P.03</u>
2.	求められる価値デザイン経営	<u>P.08</u>
3.	価値デザイン経営ツール ; KDS	<u>P.13</u>
4.	未来に輝くビジネスモデルを作る	<u>P.18</u>
5.	Appendix	<u>P.27</u>

1. 経営とは

(1) ガバナンスの対象となる経営とは	P.04
(2) 企業とビジネスモデル	P.05
(3) 差別化の源泉となる知的資産の例	P.06
(4) 経営の出発点は自己認識とその発信	P.07

(1) 経営とは

○ 「経営」の定義

筋道を引いて枠組みを決める行い

「経」は筋を通すこと、「営」は行動に現すこと

⇒経営は、「筋」を実際の活動において具現化していくこと

○ 企業（とビジネスモデル）の本質

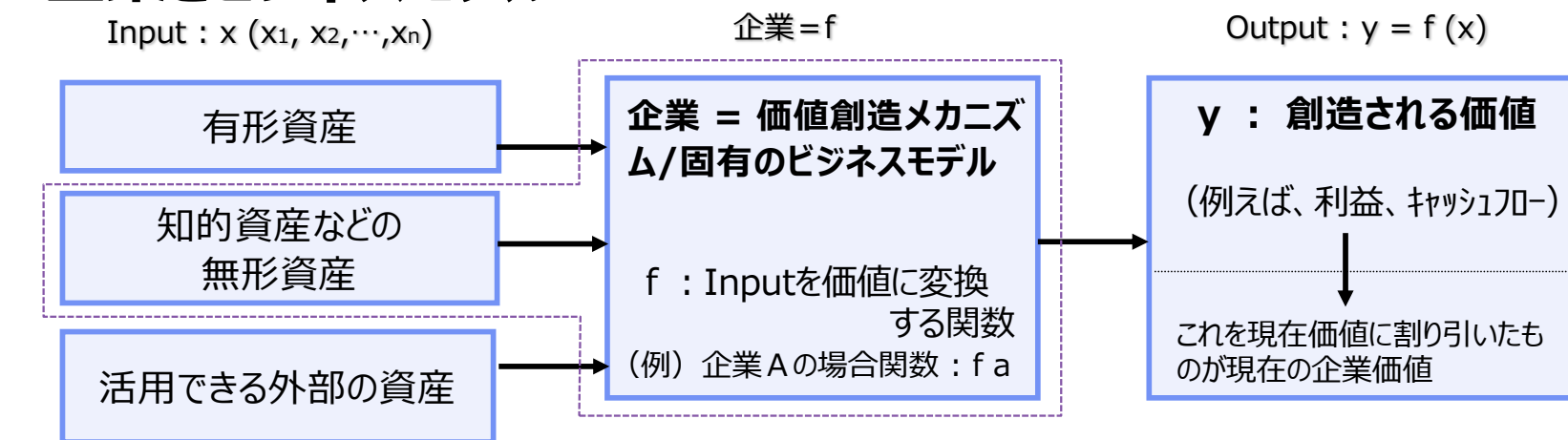
複数のインプットと生み出したい複数のアウトプットをつなぐ価値変換（創造）メカニズムであり、関数や行列のようなもの（スライド5参照）

○ 差別化の源泉となるインタンジブルズ、知的資産

（スライド6, 7参照）

1. 経営とは

(2) 企業とビジネスモデル



ポイント

- ① f も x (経営にとって重要な資産の組合せ) も百社百様。
- ② x の中味だけでなく、 x の中味を活かせる f になっているかも重要。
- ③ y を高めるには、 x の増大、 f にマッチした x の選択、 x を活かす f = 経営方針の変更がある。
- ④ 知的資産としては、人的資産 (従業員の知識・ノウハウ、リーダーシップ等)、組織資産 (チームワーク、技術の蓄積、忠誠心など)、関係資産 (評判、長期的関係など) がある。

○ 企業は価値創造メカニズム (関数or行列) 。その内容がビジネスモデル。

○ 現在の開示では、最も重要な価値創造メカニズムとその重要な源泉である財務以外のリソース (点線部分) についての説明、将来創造される価値についての説明がなく、確からしい予測ができない。

(3) 差別化の源泉となる知的資産の例



我が国企業の強みの例

製造段階での「すりあわせ」に代表される製品の細部へのこだわり／技術・ノウハウ

顧客との意思疎通による問題解決型の商品／サービスの開発スピードの速さとそれを可能にする組織／システム（取引先の側からの次世代商品開発のリクエストを含む）

レベルの高い要求のフィードバックを可能にするレベルの高い消費者の存在と消費者と企業の結びつき（質の高いネットワーク）

品質や中長期的な安定的存在感、中期的な取引関係などに基づく信頼に裏打ちされた商品／サービス／企業のブランド力

技術者・技能者の裾野の広さに支えられた知的創造の能力

財務情報に現れない
知的資産が源泉

(4) 経営の出発点は自己認識とその発信

○ 自らの経営で大切なことは

自分は誰？（差別化の源泉）

何を目指す？（ミッション・ビジョン・ゴール）

どのように？（戦略・ビジネスモデル）

価値デザイン（経営）

○ 自己認識から開示へ 価値創造ストーリー

自社の生み出したい価値、価値創造のやり方（ビジネスモデル）をストーリー化して、受け手の理解できる言葉で伝え、コミュニケーションする。

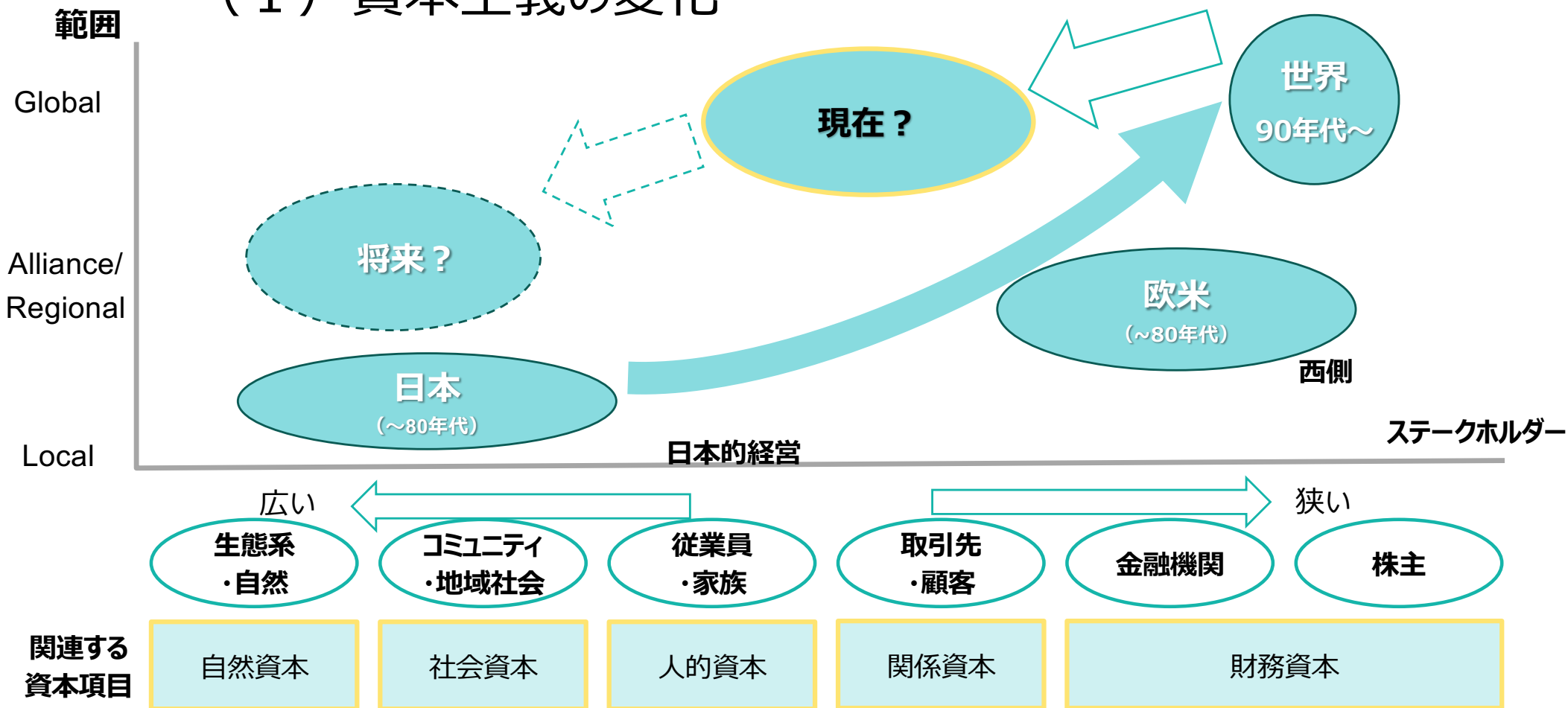
○ 多くの受け手に通用する言葉で発信し、共感を生み出す

SDGs、デザイン、統合思考

2. 求められる価値デザイン経営

(1) 資本主義の変化	P.09
(2) 需給と経済の構造変化	P.10
(3) デザインの要素がクローズアップされる「価値デザイン社会」	P.11
(4) 「価値デザイン経営」に役立つ経営デザインシート (KDS)	P.12

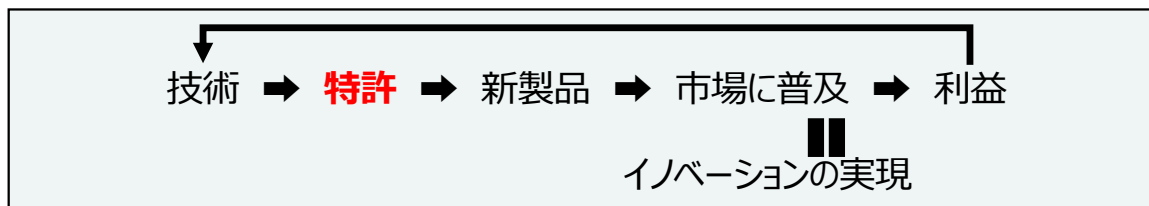
(1) 資本主義の変化



(2) 需給と経済の構造変化

20世紀 = D (需要) > S (供給) の時代

S リードのリアモデル = 核となる IP を押さえて



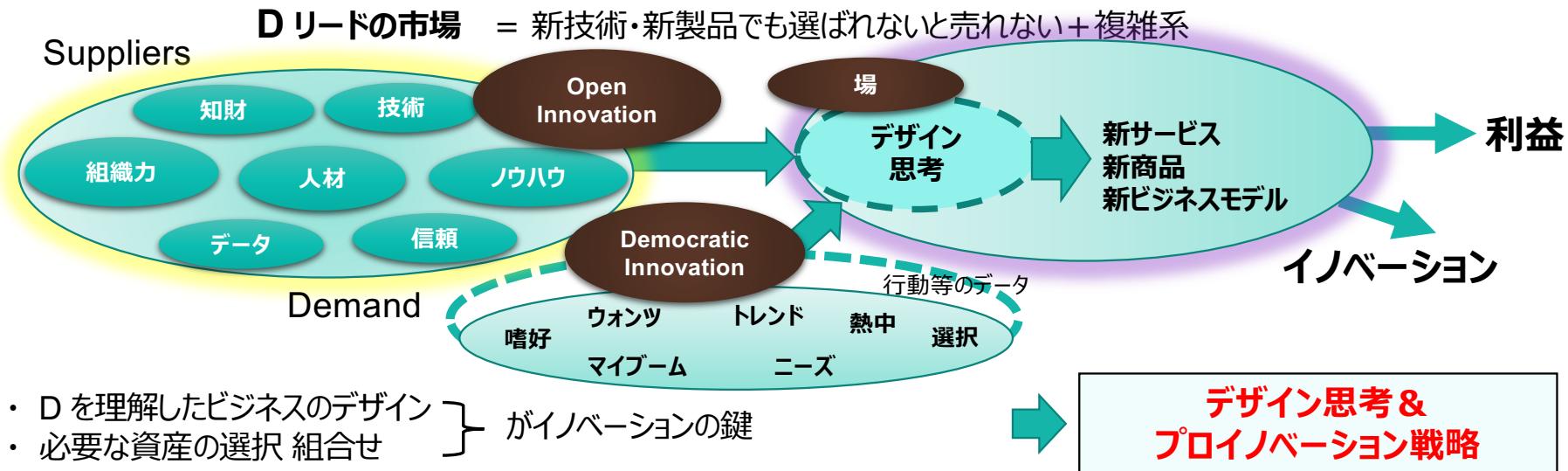
- 市場の獲得 維持
- 利益 → 技術に再投資

プロパテント戦略

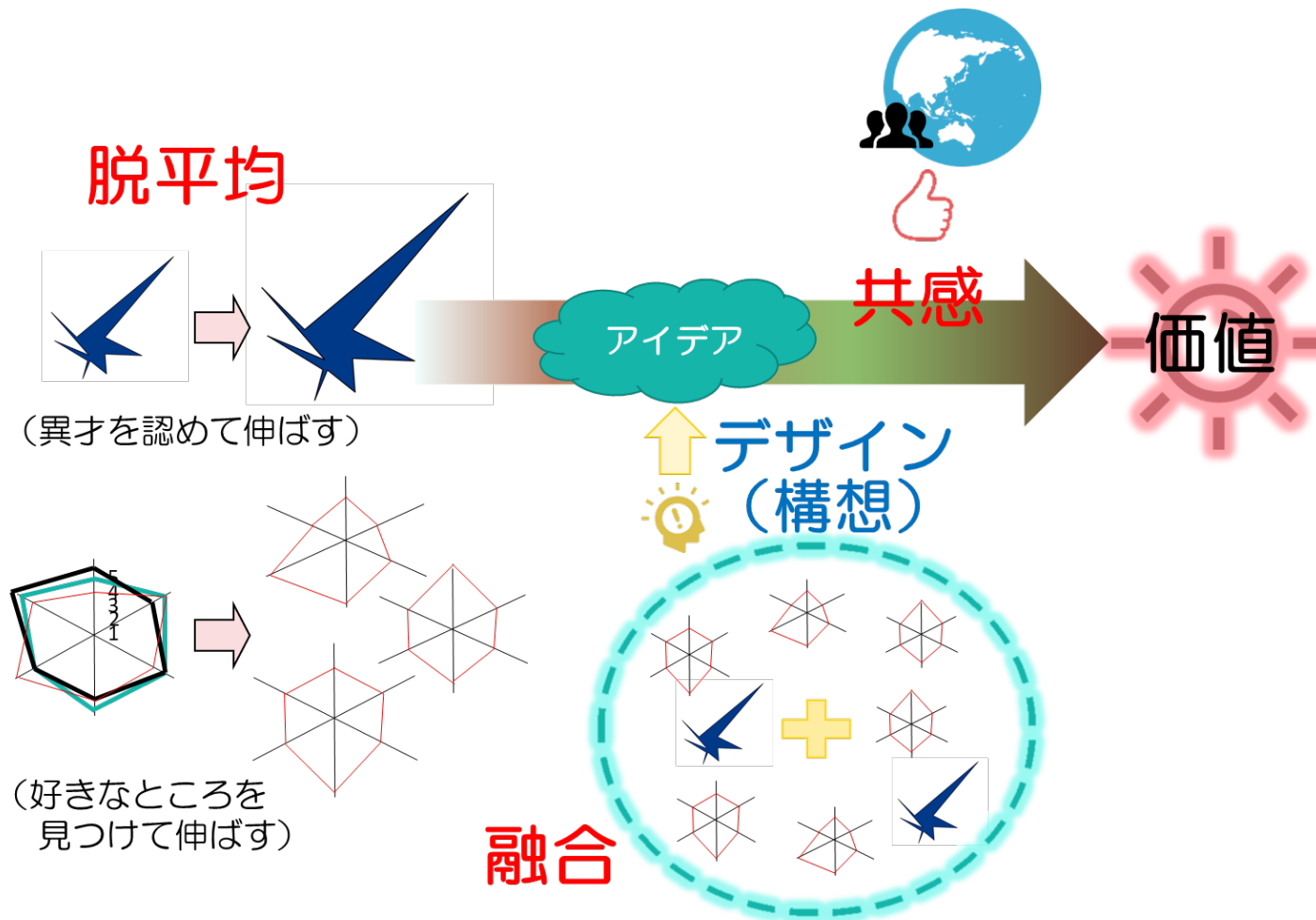
モノ、供給サイド、技術、
プラットフォーム中心

21世紀 = D (需要) < S (供給) の時代

サービス、需要サイド、
デザイン、プラットフォーム中心



(3) デザインの要素がクローズアップされる「価値デザイン社会」



(4) 「価値デザイン経営」の必要性と必要なアプローチ

「価値デザイン」を不可避にさせる時代背景

- ① コロナ ⇒ 日常の選別 = ほんとに大事なことへの気づき
⇒ 価値観の変化と多様な価値観の表出
- ② 気候変動 ⇒ ESG投資・サステナブルファイナンスの拡大
⇒ 環境や社会への配慮に欠ける企業からのダイベストメント

⇒ **新しい価値をデザインするチャンス**
&それができなければ、存亡の危機

「価値デザイン」経営に必要なアプローチ

- 自らの活動のビッグピクチャーを描く
- 試行錯誤しながら完成度を高めてゴールに近づくアジャイルなやり方
- バックキャストで価値を生む戦略を考える
- 周囲を巻き込んで「共感」を広げていく

これらの要素を実践していくための舵取りが求められる

これら要素&プロセスを盛り込んで一枚にしたものがKDS
= 常にKDSで経営をモニターしていけば、望ましいガバナンスが実現

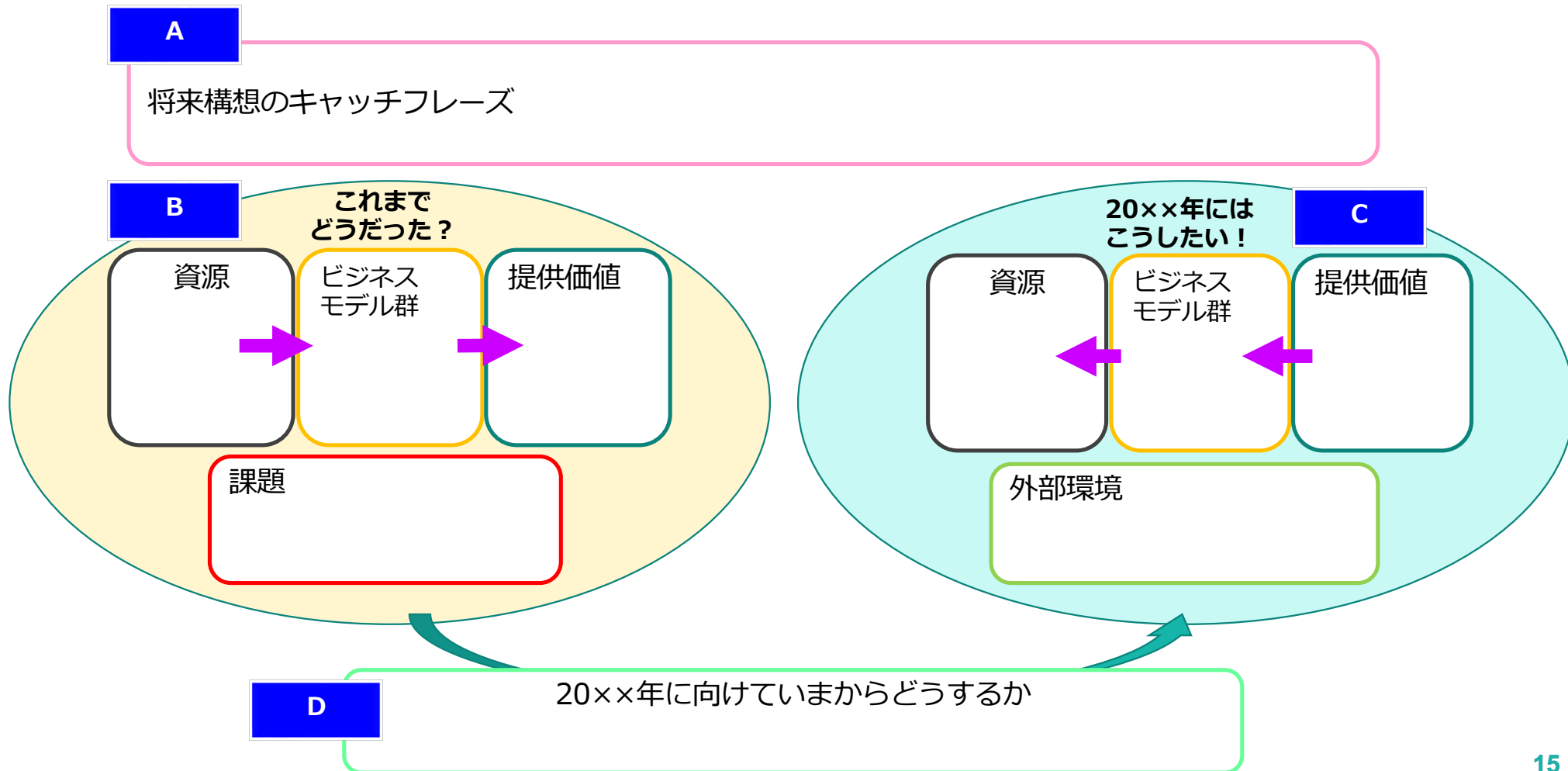
3. 価値デザイン経営ツール ; KDS

(1) 統合報告とKDSの歴史	P.14
(2) 価値創造のコアとなる無形資産	P.15
(3) WIRFの骨格を反映した経営デザインシートの簡易版	P.16
(4) KDS活用の利点とSDGs	P.17

(1) 経営デザインシート (KDS) (事業用)



(2) KDSの簡易版



(3) KDS活用の利点とSDGs

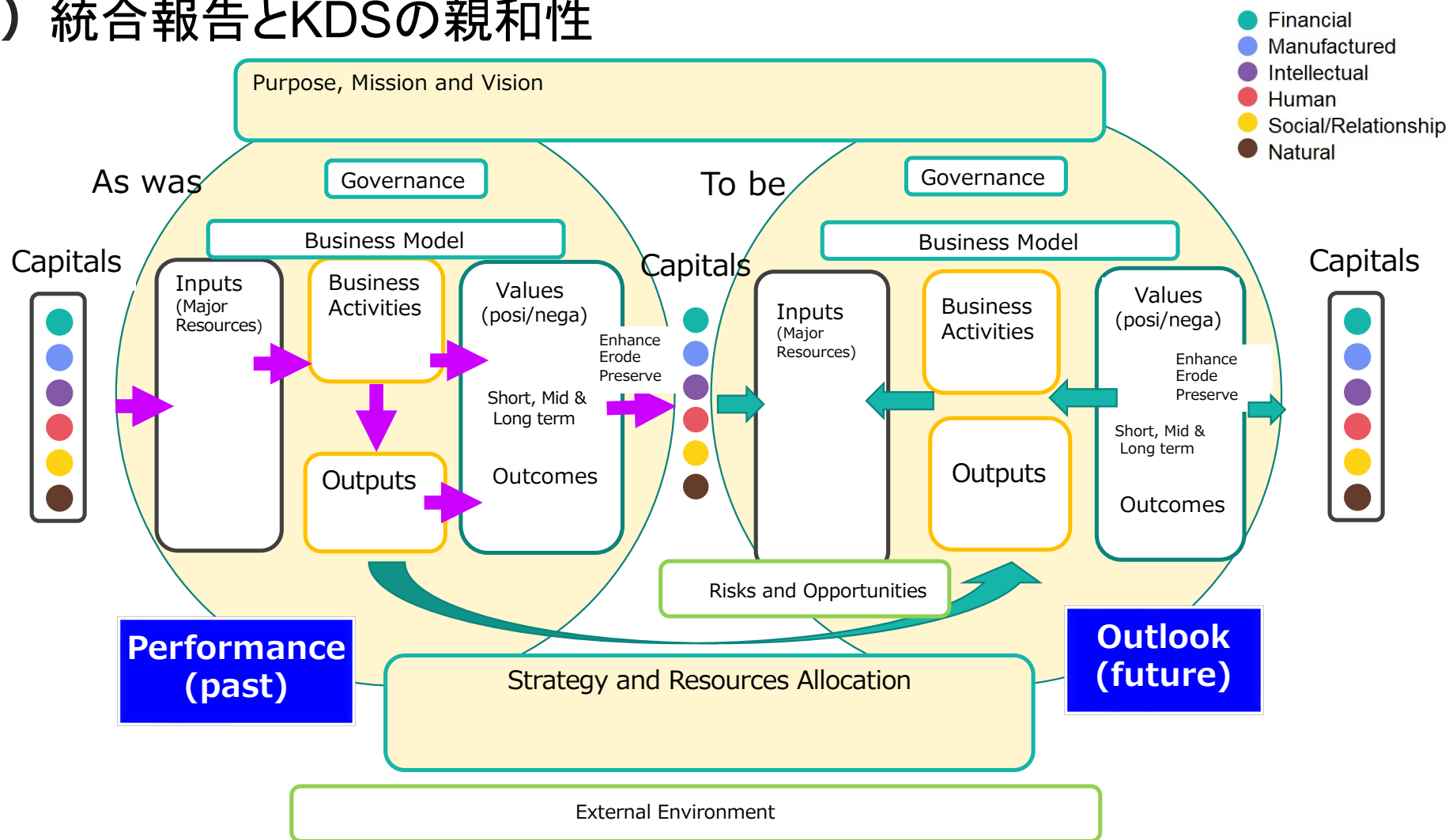
KDS活用の利点

- ✓ 全体（も各事業も）1枚に収めるには、本当に大事なことしか書けない
- ✓ 矢印を通じて、重要な要素のつながり、相互関係が明確になる
- ✓ 全体像を示すシートは統合思考そのもの
- ✓ これが明確になれば、ガバナンスの基礎が共有される
(統合報告が目指すのも、究極的には、ガバナンスの充実)

価値につながる鍵となる「共感」のヒントはSDGs

- ✓ 自社の価値観や重要なこと（マテリアリティ）が明確にできたら、どう伝えるか？
- ✓ 世界が注目するSDGsの言葉に翻訳して伝えれば、「共感」が生まれやすい
- ✓ そうすれば自社の価値デザインのビジネスモデルが未来の世界で輝ける

(4) 統合報告とKDSの親和性



4. 未来に輝くビジネスモデルを作る

(1) SDGsと類似の発想に日本は一日の長 P.19

(2) 短時間でKDSの案を作ってみる P.20

(3) KDSの使い方のコツ P.21

(4) 徐々に詳細化していく P.22

(5) KDSで見えてくる経営とやりたいことの軸 P.23

(6) KDSの活用が有効な場面 P.24

(7) 中小企業での活用の実態と政府の姿勢 P.25

(8) まとめ P.26

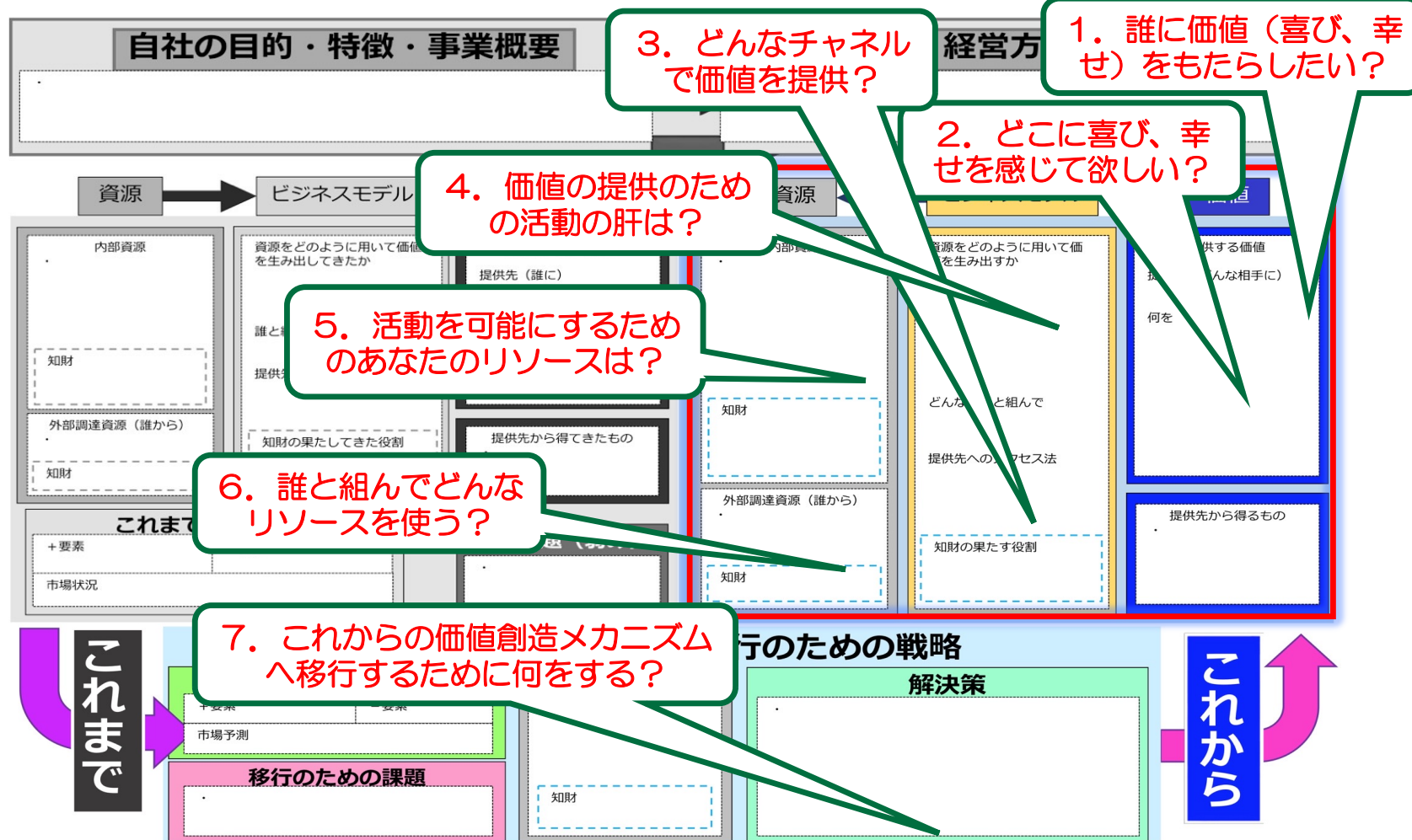
(1) SDGs と類似の発想に日本は一日の長

日本の優位性

- **もともと日本企業は、短期の拝金主義より継続、和。**
 - ・ 「社是」や「社訓」を大事にして、長い間ビジネスを継続する。
 - ・ 社会、相手も考える「三方よし」+ 自然との共生 + 和の精神
- **何故それが可能なのか、可能だったのか？**
 - ・ 蓄積された強み（非財務中心）、経営者の大局観、Discipline
 - ・ 企業のそうした活動を評価し、受け容れ、共存する社会の存在
- **SDGs を重視したポスト金融資本主義は大チャンス**
 - ・ SDGs は、「三方よし」、和の精神、自然との共生そのもの
 - ・ 投資家の世界でも、非財務を含む「統合報告」が徐々に浸透
 - ・ リスク対応ではなく、社是や社訓から素直にビジネスを構想（デザイン）し、発信し、共感を得て、価値に

4. 未来に輝くビジネスモデルを作る

(2) 短時間でKDSの案を作ってみる (例 ; 一問一答の後半部分)



(3) KDSの使い方のコツ

- 1) 一問一答などの形式で、「考える」よりも「感じる」= 素直に浮かんだことを書く
- 2) 文章にしないで、できるだけ単語で、大きな字で
- 3) 複数思いついたら、並列
- 4) 思いつかないところは、空白でもOK
- 5) 試行錯誤の第一歩なので、短時間で、完成度の低いものをまず作ってみる
- 6) 各自作ったら、社内の同じチームや部の中で、肩書抜きでグループワークを通じて一つのシートにまとめていく

4. 未来に輝くビジネスモデルを作る

(4) 徐々に詳細化していく



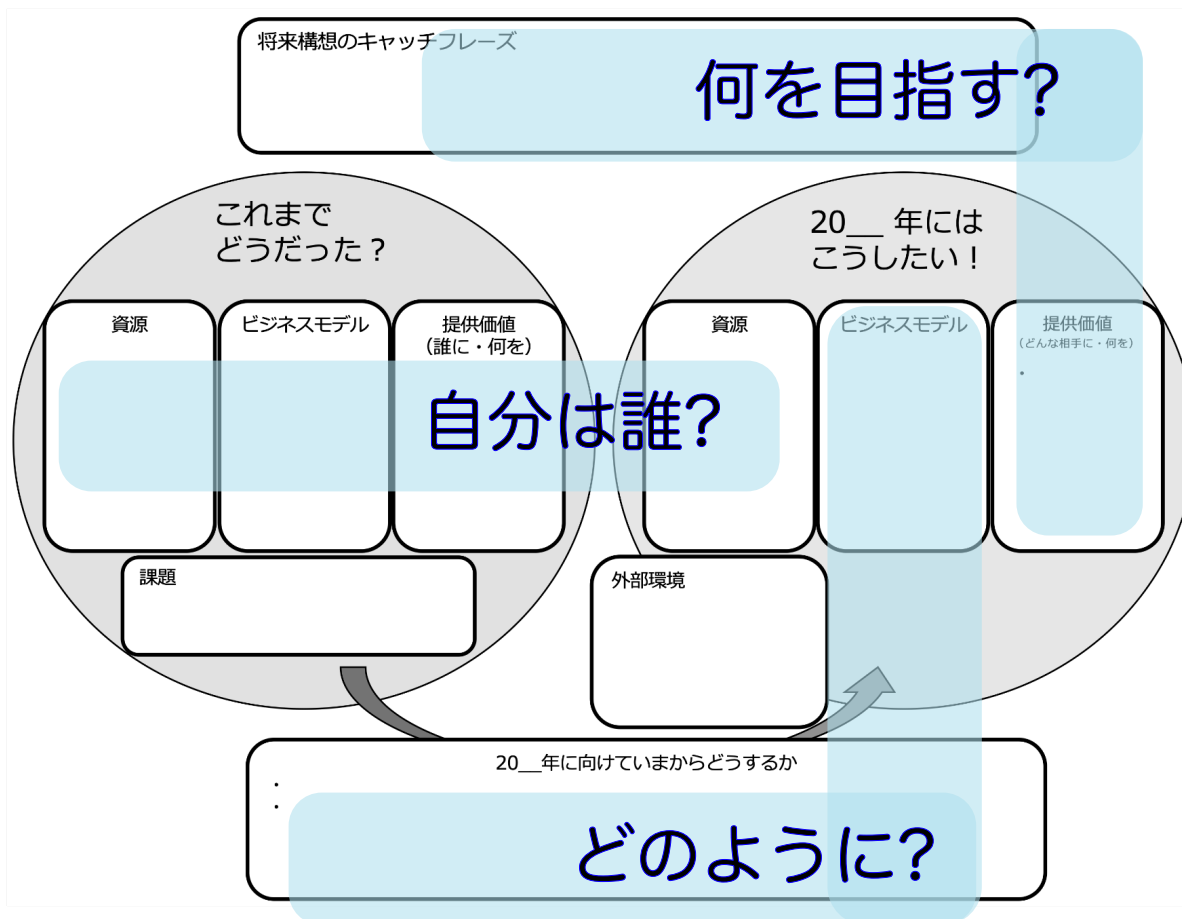
統合思考原則
対応版

Excelで一問一答に答える
ことで作成できる

(出典) 内閣府 知的財産戦略本部 経営デザインシート 簡易版、VRF <IR>フレームワーク を参照して 住田孝之・鈴木健治 様式作成

4. 未来に輝くビジネスモデルを作る

(5) KDSで見えてくる経営とやりたいことの軸



自分是谁?

- これまでの価値創造
- 使えるリソース
- 未来に得たい資源

何を目指す?

- パーパス | キャッチフレーズ
- 未来の提供価値

どのように?

- 未来のビジネスモデル
- 未来への移行戦略

(6) KDSの活用が有効な場面

取締役会

- 各メンバーが作ってみる（一問一答）
- メンバー間で共有、時間をかけて議論
- パーパス、価値、ビジネスモデル、リソース、戦略を特定
- 取締役会として一つのものにまとめる。

コーポレートと事業部門、 グループマネジメント

コーポレート（やHD）が全社用、事業部門（や子会社）が事業用のKDSを作成
⇒双方が対話を行い、行ったり来たりしながら認識・方針・戦略を共有、シナジーを発揮

中小企業

- ① 事業革新：デザイナーとの共創で事業革新を作る、その好例をアワードに（例；TBDA）
- ② 事業承継：継承する人が右側、継承される人が左側を書く
⇒何が一致していて、何が違うかを共有
⇒冷静に対話して、未来を考える
- ③ 金融機関との協働：地域金融機関が融資先について企業ごとのKDSを作成
⇒融資先と共有して、フィードバックしながら、管理
⇒より、実質的で納得感のある事業性評価
⇒対話型で事業内容を進化、体質を強化

(7) 中小企業での活用の実態と政府の姿勢

○ 中小企業庁

- 事業再構築補助金やものづくり補助金の事業計画作成のツールとして活用が推奨された

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。 [公募要領抜粋]

○ KDS公開の中小企業が増加

- TAMA協会 経営デザインシートの作成支援事業
- 日本知財学会経営デザイン分科会 事例発表会（毎月第3木曜）
- 公益社団法人日本青年会議所 価値デザインプロジェクト | ビジヨナリーシティ会議
- IAbM総研 経営デザインシートと知的資産経営を一体化したIAbMレポート

○ 内閣府

- 知財・無形資産ガバナンスガイドライン 制定・公開

(8) まとめ

外部環境の変化

- ✓ 需要者の求めるものは、個別的であり、複雑でもある。
- ✓ それらの根源にある一定の共通的なウオンツに応える、すなわち一定程度の共感を得ることが、価値を生み、イノベーションをもたらす。(例えば「暮らし」視点を取り入れたGAFA)
- ✓ 事業者や個人にとっては、**新しいアイデアを次々と構想 (デザイン)** して、それに一定程度の**共感を得る**ことが不可欠。

SDGsを意識して未来のビジネスモデルを輝かせる

- ✓ その際、需要者の中には、短期的な満足だけでなく、持続性、社会性を重視する者が特に近年増加してきている点も注目すべき変化。=「共感」のヒント
 - **特にSDGsを重視する世界の流れは中小企業が成長する機会**
 - SDGsの言葉を意識しながら「未来に輝くビジネスモデル」をデザイン (構想) する

Appendix

(1) KDSと、他の開示基準・標準	P.28
(2) 非財務情報の開示指針	P.29
(3) 統合思考原則でのSDGs	P.30
(4) ガバナンスコードの改訂とKDS	P.31

(1) KDSと、他の開示基準・標準

開示項目	TCFD	IFRS S1	統合思考原則	IFRS MC	経営デザインシート
パーパス	目標	目標	○		○
リスクと機会	○	リスクマネジメント	○	リスク 外部環境	○
ガバナンス	○	○	○		資源とビジネスモデル
戦略	○	○	○	○	移行戦略
カルチャー			○		資源
パフォーマンス	指標	指標	○	財務業績及び財政状態, 指標	(KPIは別途)
資源				資源及び関係	○
ビジネスモデル		定義あり		○	○
未来の価値創造メカニズム					○

(出典) それぞれの文書から抜粋[URL等は次スライド]

(2) 非財務情報の開示指針

基準・標準略称	作成主体	名称	出典
TCFD	金融安定理事会 (FSB) 気候関連財務情報開示 タスクフォース (TCFD)	最終報告書 気候関連財務情報開示 タスクフォースの提言	https://www.sustainability-fj.org/susfjwp/wp-content/uploads/2022/04/FINAL-TCFD-2nd_20220414.pdf
IFRS S1	IFRS財団 国際サステナビリティ 基準審議会 (ISSB)	サステナビリティ関連財務情報の 開示に関する全般的な要求事 項【案】 (IFRS S1)	https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/project/general-sustainability-related-disclosures/exposure-draft-ifrs-s1-general-requirements-for-disclosure-of-sustainability-related-financial-information.pdf
統合思考原則	価値報告財団 (VRF)	統合思考原則	https://www.integratedreporting.org/integrated-thinking/
IFRS IASB MC	IFRS財団 国際会計基準 審議会 (IASB)	IFRS®実務記述書 公開草案 ED/2021/6 経営者による説明	https://www.asb.or.jp/jp/wp-content/uploads/20210630_01.pdf
経営デザインシート	内閣府 知的財産戦略推進事務局	経営デザインシート	https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/keiei_design/index.html

(3) 統合思考原則でのSDGs

統合思考原則のSDGsに関する記載

✓ エグゼクティブサマリー

組織のアウトカム（成果）が、SDGs（持続可能な開発目標）にどう貢献するのか、その明確な整理を統合思考が導く。

✓ 統合思考のレベル2（アセスメント）

戦略的目標を特定し、その達成によってどのようにSDGsに貢献できたか、評価する。

✓ 統合思考のレベル3（パフォーマンス）

自社の価値感にとって最も重要なSDGsを特定し、そのゴールへの自社の貢献を測定し、ステークホルダーに伝える。

→ 国際的にも、企業規模をとわず、自社のビジネスとSDGsを結びつけて未来をデザインすることが求められている

(4) ガバナンスコードの改訂とKDS

○ ガバナンスコードの改訂（2021年）

人的資本や知的財産への投資等につき、以下を求めた。

補充原則 3 – 1 経営戦略との整合性を踏まえた開示

補充原則 4 – 2 ② ポートフォリオ戦略の実行の観点からの監督

(注；知的財産＝「知的財産権」＋「顧客ネットワーク」「ブランド」等)

⇒「知的財産権自体の管理」よりも

「価値創造の全体像の中で重要な無形資産を明確にし、

それを的確に活用するような経営の舵取り」が求められている。

○ 改訂コード関連文書におけるKDSへの言及

- ・東京証券取引所によるコード改訂に関するQ&A； KDSの活用を推奨。
- ・知的財産推進計画 2021；改訂コードの実践において、戦略的意思の表明が必要として、KDSの活用が有用であることを明記。