

# ぶんだ会計通信

## ■ 自らの価値観(≡美意識)で未来を描く ■

前月号では『これから（の経営）は“美意識”の鍛錬が必要だよ！』というテーマをお送りしました。

今月号からは、経営者自らの美意識すなわち価値観を見据え、“やりがい”を確認しながら、将来の夢や目標をバックキャスト（逆算）方式で実現していくロードマップをテーマにお送りします。

令和4年

3&4月号

No.62



## 経営を、自らの価値観をもとにデザインする

— 価値観の構造から、本当の“やりがい”を見つける —

### ① 「美意識」は“真・善・美”だけ、じゃない！

前月号では、これからの経営に必要とされる「美意識」とは自己内部の規範や世界観であり、「哲学するチカラ」とお伝えしました。また、著者の山口周氏も『**これからの経営者は、全体を直覚的に捉える感性と、「真・善・美」が感じられる打ち手を創出する力が求められる**』と主張されています。

しかし、「真・善・美」や「世界観」「哲学」・・・なんだか崇高で抽象度が高すぎますよね～。「美意識」と考えると壁が高いのですが、**自分の大事する価値観って何だろう？**と考えると、もっと素直に自分自身にも経営にも向き合えそうです。

経営者の誰もが持つ価値観にもそれぞれ多様性があり、その価値観を確認して“やりたいこと”を見つける。その“やりたいこと”を整理しながら、会社のありたい未来を描く「経営デザインシート」というツールが2018年に内閣府知的財産戦略推進事務局（以下、内閣府）からリリースされています。

## ② 「経営計画書」とは異なる「経営デザインシート」

まだコロナ禍は始まる前の2018年から、内閣府では「経営をデザイン」することを提案し、『経営デザインシート』というユニークな思考ツールを登場させました。一見、通常の経営計画にも似ているようですが、その特徴は、経営計画書のように<現状から未来を描く>のではなく、<未来から現在までを>逆算的に描く点にあります。

通常の経営計画書では、

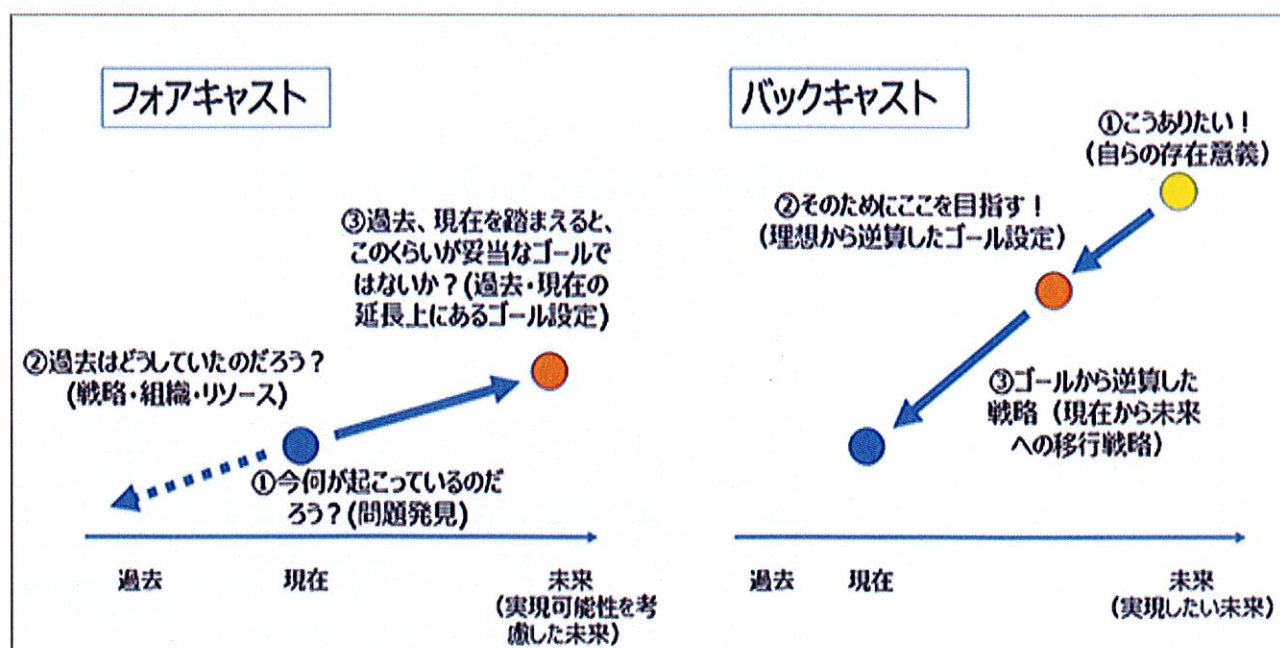
- ①当社にはどんな経営資源（技術や人材etc）があるか？
- ②環境や顧客のニーズはなにか？
- ③当社の実績から何ができるか？ … と、過去の延長線上の能力で将来像を描きます。

一方、「経営デザインシート」では、

- ①将来はこうしたい【→単に“したい”ではなく、実際に“こうしている”がポイントですが・・・】
- ②それが、どう社会に価値提供しているか（楽しい）想像をする
- ③そのためには、現在、なにをどうしたらよいか？を考えて着々と行動する ……

と、未来に得られる能力や機会を確信に変え、現在とのギャップを埋めていくツールです。

下図の左側<フォアキャスト>が従来の経営計画、右側<バックキャスト>が経営デザインシート方式です。右側の「自らの存在意義」を定めること。すなわち、経営者自身が将来のありたい姿や創り出したい価値をハッキリとしていくことが大切になっていきます。

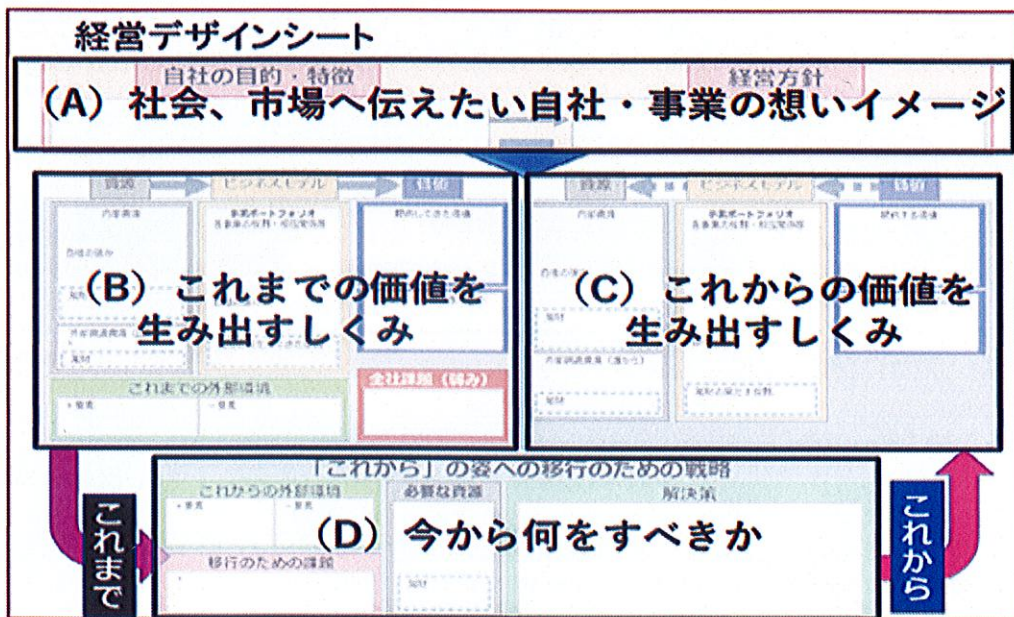


（経済産業省 中国産業経済局 中国地域知的財産戦略本部 のHPより引用）

### ③ 「経営デザインシート」の基本構造

少し教科書的な説明になりますが、「経営デザインシート」は以下のような構造になっています。

- (A) 社会、市場へ伝えたい自社/事業の「**想いやイメージ**」を明確にします  
↓  
(C) 「**これから**」の**価値**を生み出すしくみを構想します<将来のピカピカ像>  
↓  
(B) 「**これまで**」の**価値**を生み出していたしくみを確認します<過去のピカピカ実績>  
↓  
(D) Cを実現するために、**今から何をすべきか**を妄想（策定）します



上図のようなワンシート形式で文字を埋めていくのですが、書く項目が非常に多いため、（心理的に）圧倒されてしまいます。また、(B) 過去の業績を深掘すると、どうしてもその延長上で将来像を描いてしまうため、「経営デザインシート」では (C) → (B) の順で整理します。

### ④ 「(C) これからの価値を生み出すしくみ」のポイント

経営デザインシートで最もキーとなる「(C) これからの価値を生み出す」にスポットを当てて考えてみましょう。

といっても、いきなり書くことは難しいので、まずは自社を取り巻く社会・環境の変化を予想します。何がやりたいのか、とは少し離れますが、以下のような書き出しポイントを考えてみます。

- (1) **社会の変化**：20XX年、自社の周りで、どんな変化がありそうか？  
(社会全般や業界の変化)
- (2) **顧客の変化**：20XX年の環境変化で、顧客にどんな変化がありそうか？  
(顧客自身の変化、顧客からの期待・課題の変化)
- (3) **価値**：20XX年の顧客の変化に対して、自社はどんな相手、どんな解決策（価値）を提供したいのか？社会にどのような貢献をしたいのか？

<記入例>

- (1) 社会の変化：2025年以降、労働力はますます深刻な不足に陥り、一人当りの生産性の向上が喫緊に求められている
- (2) 顧客の変化：企業は、オフィスワーカーにワークスタイル変革を求め、オフィスワーカーは企業と自らの目標を調整し、ジョブ型のワークスタイルのほか、自己実現のための職業を二次的に身につける必要性に迫られる
- (3) 価値：ワークスタイル変革を迫られているオフィスワーカー及び企業に対して短時間で集中した働き方による労働時間削減ツールや職業訓練の機会提供

社会の変化により、新たな顧客の発生や既存顧客での新たなニーズなども考えてみます。新たな顧客を考える際には、顧客が法人ならば国や業種、個人ならば性別や年齢、国籍などできるだけ具体的に想定します（「ペルソナ」を考えます）。

ここは世の中の動向や兆候に留意しながら、じっくり時間をかけて考えたい項目ですが、上記の(1)～(3)は、外部で絶えず変化し続ける環境や顧客ニーズにスポットを当てているため、**社長が本当にやりたいことや、自社の独自の価値観、すなわち社長の“自由な想い”が反映されていません。**

## ⑤ 価値観の見極めと構想力が必要！？

「経営デザインシートの理想」は、**社長が大胆な構想を組み上げて第三者と共有**していくことです。ピカピカに磨き、何も臆することのない理想の将来像を自由にイメージすることが求められます。

“大胆な構想”の例として「経営デザインシート」が公開されている「メガネのJINS」では、

メガネは“外”を見るため ⇔ “外”ではなく“内側（自分）”を見るため  
⇒ (逆説的に) **メガネは自分を見るための「手段」**として**価値を変換**

JINSでは、メガネを売るというより、より直接的に、メガネをかける“自分”の「アイウェア+体験」を通じた**“新たなライフスタイル”**の実現を提案しています。

『・・・自分にはできないだろうとか、資源がないとか、そういったマイナスのことを考えることは将来の経営を小さくしてしまう。恥ずかしながら、大胆に。』

まずは、自分の感性に従って、直感的に夢見ている将来像をスケッチしてみる。理想の会社を経営している将来の自分と会話するようにシートの項目を前後して進め、よいデザインに向けて最初はラフスケッチから徐々に絵具を塗るように自由に描いてみよう。』

「経営をデザインする」日本知財学会経営デザイン分科会『もうけの花道』より

そして何より、まずは**社長自身の価値観を見極める**という試みが大切ですね！自分自身が何に対して幸福や“やりがい”を感じるのか、を探してみましょう（次回以降に続きます）。

<参考HP等> 経済産業省 中国産業経済局 中国地域知的財産戦略本部、  
「経営をデザインする」 日本知財学会経営デザイン分科会

◎当事務所では、MFIツールを始め、アイデア出し実践のためのサポートを行っています。お気軽にお声かけください。



発行元：

権田公認会計士・税理士事務所  
〒373-0853 群馬県太田市浜町3-6  
太田商工会議所会館4階



TEL：0276-49-5575

FAX：0276-49-5576

携帯：090-3543-7314

Eメール：t-gonda@tkcnf.or.jp

HP：http://gonda-office.com/

※無断転載はご遠慮ください。