

Hello!

「経営デザイン エクササイズキット」
ようこそ!

このキットには、「経営デザインシート」(内閣府)や、「デザイン経営宣言」(経済産業省)で示された考え方を活用した、あなたの事業の「これから」を考えるためのエクササイズが入っています。
あなた自身が経営者として取り組む or 従業員・支援者として従事する or あるいはこれから起業しようとする事業について、たのしみながら、やわらかい発想で考えてもらうためのキットとなっています。
営利目的の「ビジネス」だけでなく、あらゆる組織や団体の「これから」を考える際にも使っていただけます。

「経営デザイン エクササイズキット」の内容物は、以下の手順で使います。

Step

0

問診票の記入と共有

Optional: 外部の支援者やアドバイザーと一緒に考える際に活用するステップ

問診票に書かれた質問に事前に回答し、その内容を支援者・アドバイザーに共有してください。



問診票

Step

1

発想エクササイズ

キットの中には2つの視点「外」「内」に分かれた、5つの発想エクササイズボードが入っています。

各ボードに書かれたインストラクションに沿って、あなたの考えをポストイットに書き出してください。

※1ボードにつき15-30分程度をかけ、次のステップに行く前に「外」「内」の各視点1つ以上のエクササイズを実施することが望ましい。



外に
目を向ける



内に
目を向ける

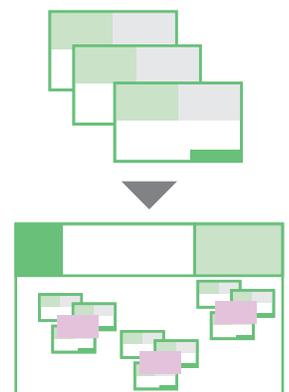
Step

2

「これから」デザイン

発想エクササイズを通じて得られた視点をもとに、今度は「未来の自社の姿(=これから)」を描いていきます。

「自社の未来はこうなり得る」「こうなっていくべきだ」という姿について、なるべくたくさんの考えをA6サイズのこれからカードに書き出していきます。発想エクササイズで考えたことを見返しながら、まずは“質より量”で、可能な限りの枚数を書くことを意識してください。一定量のこれからカードが書き溜められてきたら、それらをA2サイズのこれからボードに並べて、グループを作っていきます。できたカードの「島」を括る名前を考え、ポストイットに書き出していきます。



Step

3

内閣府作成「経営リデザインシート」の記入

Optional: 発想エクササイズとこれからデザインが十分にできた後に進むステップ

考えてきた内容にもとづいて、事業の「これまで」と「これから」や、今後も変わらぬ「らしさ」について、方針をシートにまとめることで、より効果的にデザイン経営を行えます。



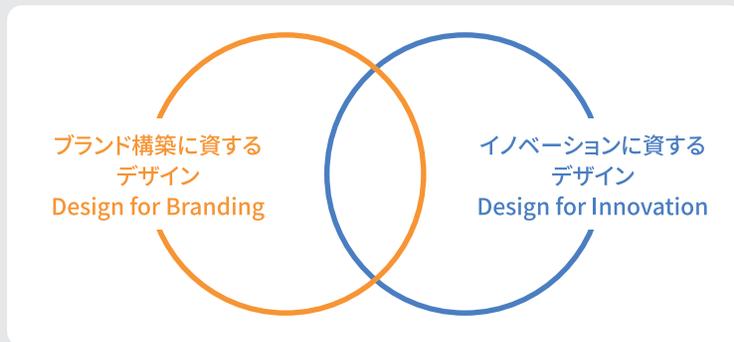
「デザイン経営」の解説

ここでは、このエクササイズキットの基となっている「デザイン経営」の考え方について、簡単に解説していきます。

経済産業省と特許庁がまとめ、2018年に発表した「デザイン経営宣言」において、デザイン経営は以下のように定義されています。

“ デザインを企業価値向上のための重要な経営資源として活用する経営。”

“ 事業戦略構築の最上流からデザインが関与する。”



「デザイン経営」が目指す効果としては、左のように整理しており「ブランド力の向上」と「イノベーション力の向上」を通じて企業としての競争力を向上させることを目的としています。

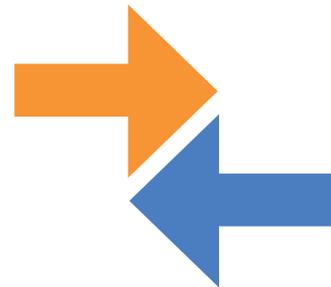
「デザイン」が「経営」にもたらす価値として、宣言では2つの側面を取り上げています。

- ① デザインは、企業が提供したい価値を、実現・実装するための営みである。
それは、製品の外見をよくすることに留まらない。
企業活動のあらゆる面を徹底していくことで、企業は、他社に代替できない存在になる。
- ② デザインは、人々が気づかないニーズを掘り起こし、事業にしていくなりである。
供給側（企業側）の思い込みを排除し、世の中を観察する。
そして、「誰に向けて、何を提供するか」から着想し、既存の事業や業界の慣習にとらわれない構想を実現していく。

このようにデザインを活用した経営手法を「デザイン経営」と呼びます。

このように「デザイン経営」は、外から見える部分からなる「狭義の（外側の）デザイン」のみを指すのではなく、事業全体をどう設計するかを含む「広義の（内側を含む）デザイン」が対象範囲となります。

経営者視点で、企業活動のあらゆる面をデザインする



デザイナー視点で、世の中が必要とする事業を考える



氏名

あなたの氏名をご記入ください。

所属

あなたの所属先(企業名、団体名)をご記入ください。

役職／役割

所属先におけるあなたの役職や役割がどのようなものか、ご記入ください。

(例:「〇〇事業の事業責任者。単年度の売り上げや営業利益に責任を持ち、中長期での成長戦略を描くことが職務」「デザイナーとして、企業のウェブ制作などに携わる。クライアントは〇〇業界や、〇〇業が主。」など)



「デザイン経営」や「デザイン思考」に対する習熟度

「デザイン経営」や「デザイン思考」について、どれほど知っていますか？
あなたの“知っている度合い”として最も当てはまるものをお選びください。

よく知っている

ある程度知っている

ほとんど知らない

全く知らない

検討したい、興味があるトピック

以下の「デザイン経営」に関連するトピックについて、あなたが検討したい、興味があるものはどれですか？ 当てはまるものをすべてお選びください。

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> 既存の事業／活動の「ブランディング」 | <input type="checkbox"/> 既存事業の売却 |
| <input type="checkbox"/> 既存の事業／活動の「イノベーション」 | <input type="checkbox"/> 事業承継 |
| <input type="checkbox"/> 既存の事業／活動の「アップデート」(※DXなどを含む) | <input type="checkbox"/> 社内でのビジョン共有 |
| <input type="checkbox"/> 新規事業の立ち上げ | <input type="checkbox"/> オープンイノベーションの推進 |
| <input type="checkbox"/> 新たなビジネスモデルの検討 | <input type="checkbox"/> 外部からの資金調達 |
| <input type="checkbox"/> 未来に向けたビジョンづくり | <input type="checkbox"/> クライアント企業に対する助言や支援 |
| <input type="checkbox"/> その他 | |

「デザイン経営」実践内容(もしあれば)

貴社のなかで、「デザイン経営」に関連して、既に取り組んでいる／検討をはじめている領域がもしあればご記入ください。



【事例】10年後も成功していそうだと感じるブランド／企業

※このセクションに対する回答は必須ではありません。思いつく数だけ、ご記入ください。

「10年後も成功していそう」だと感じるブランド／企業

あなたがそう感じる理由

例：「メーカーA社。すでに確立されたブランド力があるから。これからの10年間も、現状に甘んじることなく様々なプロダクトやサービスを出し続けそうだから。」

「10年後も成功していそう」だと感じるブランド／企業

あなたがそう感じる理由

例：「メーカーA社。すでに確立されたブランド力があるから。これからの10年間も、現状に甘んじることなく様々なプロダクトやサービスを出し続けそうだから。」

「10年後も成功していそう」だと感じるブランド／企業

あなたがそう感じる理由

例：「メーカーA社。すでに確立されたブランド力があるから。これからの10年間も、現状に甘んじることなく様々なプロダクトやサービスを出し続けそうだから。」



【事例】10年後はなくなっているかもしれないと感じるブランド／企業／業態

※このセクションに対する回答は必須ではありません。思いつく数だけ、ご記入ください。

「10年後にはなくなっているかもしれない」と感じるブランド／企業／業態

あなたがそう感じる理由

例:「書店」業態。本や雑誌を買う場所がオンラインや、コンビニ／スーパーの一部に移行していく流れは今後も変わらない。そうした世の中の大きな流れに乗っていかうとする動きが、現段階で見えていない。」

「10年後にはなくなっているかもしれない」と感じるブランド／企業／業態

あなたがそう感じる理由

例:「書店」業態。本や雑誌を買う場所がオンラインや、コンビニ／スーパーの一部に移行していく流れは今後も変わらない。そうした世の中の大きな流れに乗っていかうとする動きが、現段階で見えていない。」

「10年後にはなくなっているかもしれない」と感じるブランド／企業／業態

あなたがそう感じる理由

例:「書店」業態。本や雑誌を買う場所がオンラインや、コンビニ／スーパーの一部に移行していく流れは今後も変わらない。そうした世の中の大きな流れに乗っていかうとする動きが、現段階で見えていない。」



【事例】業界／業態変革の事例や兆し

あなたが知っている、業界／業態に「変革が起きた事例」や、「変革が起きるかもしれない兆し」についてお答えください。

※このセクションに対する回答は必須ではありません。思いつく数だけ、ご記入ください。

「実際に変革が起きた」あるいは「変革の兆し」が見られる業界／業態

具体的に「起きた」あるいは「起きる兆し」が見られる変革の中身

例：「サーバー業界。かつては、各社が物理的なサーバーを置く形が一般的だったが、現在はクラウド化が進んでいる。」「アパレル業界。これまでは“製造”と“小売り／流通”が分かれている形が一般的だったが、消費者がSNSなどでブランドを見つけて直接購入する“D2C (Direct to Consumer)”型の企業が生まれてきている。」

「実際に変革が起きた」あるいは「変革の兆し」が見られる業界／業態

具体的に「起きた」あるいは「起きる兆し」が見られる変革の中身

例：「サーバー業界。かつては、各社が物理的なサーバーを置く形が一般的だったが、現在はクラウド化が進んでいる。」「アパレル業界。これまでは“製造”と“小売り／流通”が分かれている形が一般的だったが、消費者がSNSなどでブランドを見つけて直接購入する“D2C (Direct to Consumer)”型の企業が生まれてきている。」

「実際に変革が起きた」あるいは「変革の兆し」が見られる業界／業態

具体的に「起きた」あるいは「起きる兆し」が見られる変革の中身

例：「サーバー業界。かつては、各社が物理的なサーバーを置く形が一般的だったが、現在はクラウド化が進んでいる。」「アパレル業界。これまでは“製造”と“小売り／流通”が分かれている形が一般的だったが、消費者がSNSなどでブランドを見つけて直接購入する“D2C (Direct to Consumer)”型の企業が生まれてきている。」



10年後の自社の展望

現段階において、あなたの所属先の10年後は、どのようになっている可能性が高いと感じますか？
以下よりお答えください。

	1	2	3	4	5	
縮小／消滅している 可能性が高い	<input type="radio"/>	成功／成長している 可能性が高い				

前問でそのようにお答えになられた理由について、ご記入ください。

貴社のなかで、「デザイン経営」に関連して、既に取り組んでいる／検討をはじめている領域が
もしあればご記入ください。

例：「取引先のニーズへの深い理解」「○○領域における突出した技術」「人に投資をして、育てていく社風」など

外に目を向ける

10年後も成功していそうな
企業／ブランドを「分解」する

Step
1

「10年後も変わらず成功していそう」な企業／
ブランドを思い浮かべて、青いポストイット
25×75(mm)に記入してみましょう。



Step
2

その「成功要因」を考え、例のように2つの要素に
分解して黄色のポストイット38×50(mm)に記入
してみましょう。



Tips

- 「分解」の仕方はひとつではありません。
各企業／ブランドごとに、何パターンか異なる分解を書いてみましょう。
- 分解の仕方に迷ったら『10年後も成功していそうなブランド/企業』の成功
要因18」を参考にしてみましょう。
- 思いつかなくなったら、別のお題を「分解」してみましょう。分解する企業／
ブランドは、あなたが好きな「人」「チーム」でもかまいません。

例：ECサイトA社

あらゆる買い物 × オンラインで完結

「10年後も成功していそうなブランド／企業」 の成功要因18

これまでの業界慣習とは
違うビジネスモデルを
取り入れている

新たなテクノロジーを
上手に取り入れている

商品やお店のデザインが
洗練されている

失敗を恐れず、
失敗から学ぶ

ブレない芯がありつつ、
柔軟な姿勢

新たな業態への転換に
挑戦している

潤沢な顧客データ/
情報を持っている

いずれスタンダードに
なることを見越して
先行投資している

品質管理に優れている

明確なターゲットを
設定している

購買(前後)の体験が
ユニークである

新たな業態を積極的に
打ち出している

「仕組み化」できている

熱狂的な顧客に
支えられている

顧客が求めることを
真摯に研究している

どんなところにも
細やかな「気持ち」
を感じる

時代にあわせて
変わりつづける

接客姿勢がいつも
気持ちいい

外に目を向ける

あなたが「熱狂的に好きなブランド」を考える

Step
1

あなたが「熱狂的に好きなブランド」をいくつか思い起こしてみ、青いポストイット 25×75(mm)に記入してみましょう。



Step
2

それぞれについて、あなたがそのブランドを好きな理由を、思いつく限り、黄色のポストイット 38×50(mm)に書き出してみましょう。



Tips

- 「ブランド」は、「人」でも「チーム」でも「店」でもかまいません。
- 「熱狂的に好き」と言えるほどではないけれど、「ついつい行ってしまう」「なんだかんだ買ってしまう」ブランドでもかまいません。
- 自分が好きなブランドが思いつかなければ、あなたの周りの人が支持するブランドを考えてみましょう。

例：衣料ブランド B社

安いものから、
デザイナーとのコラボまで、
その時々で欲しいものがある

キャッチーな
商品名に引き寄せられる

店舗のデザインが素敵で、
テンションが上がる

家族全員の買い物が
一箇所で
できてしまうので便利

外に目を向ける

10年後はどの業界でも 「〇〇」が当たり前

Step
1

10年後の世界や日常生活を考えてみてください。10年後どこを見渡しても「新たな当たり前」になっているものを想像して、青いポストイット25×75(mm)に書いてみましょう。



Step
2

それぞれの青いポストイットに対して「それが当たり前になることがどんな変化を意味するか」を考え、黄色のポストイット38×50(mm)に記入してみましょう。



Tips

- 未来のことに正解はありません。想像力を膨らませて、自由に発想してみてください。
- いまの自分の生活におけるあらゆるシーンがどう変わっていくか、身近なところから考えてみましょう。朝の過ごし方は？ 週末は？ あなたの仕事や余暇時間はどう変わる？
- 次に社会がどう変わるか、考えてみましょう。人々が会社に通わなくなったら？ 人々がスマホを使わなくなったら？ など

あらゆる場面での AI(人工知能)活用

最適なものが
提案されるので、
「選択」の手間がはぶける

有人でのサービスが
「高級で特別なもの」になる

雑務や事務処理に
かかる時間が
大幅に短縮される

内に目を向ける

10年後も続く、自社の強みを
「かけ算」であらわす

Step
1

「10年後も続くであろう、自社の強み」を思い浮かべて、青いポストイット25×75(mm)に記入してみましょう。



Step
2

それらの強みを、2つ以上の要素からなる「かけ算」として表現して、分解した要素を黄色のポストイット38×50(mm)に書き込んでみましょう。



Tips

- このエクササイズに「正解」はありません。頭に浮かんだことをそのまま書いてみましょう。
- 「かけ算」のパターンはひとつではありません。視点を変えて、異なるかけ算を書いてみましょう。
- ライバルの同業者に聞いたら、どのように答えるでしょうか？ 全く異なる業界の人が貴社を見たら何が強みだと思うでしょうか？ など、主語を変えて考えてみましょう。

例：某プロスポーツチームの場合

地元民からの人気

地元愛を実感できる
機会である

アクセスの良い
スタジアムがある

地域共通の話題に
常になっている

年間数十試合の潤沢な
「興行数」がある

内に目を向ける

こんな人に見つかりたい 「妄想」ワーク

Step 1

自社の提供する商品やサービスについて「どのような人に支持される&使われると事業が拡大するか」を考えて、青いポストイット25×75(mm)に記入してみましょう。



Step 2

「その人たちには、どのような点が喜んでもらえそうか」「その人たちにどのように使って／クチコミして欲しいか」といった点を、黄色のポストイット38×50(mm)に書いてみましょう。



Tips

- あえて「今はまだ接点を持っていない人」について考えることで、普段とは違う発想をしてみましょう。
- その人たちの日常生活を想像しながら「どんな悩みを解決すればいいか」「どんな気持ちに伝えてあげればよいか」を考えてみましょう。
- とにかく数を書き出して考えることで、柔らかく発想することが重要です。「激狭な(ニッチな)ニーズ」や「現段階で実現性が全く見えない、妄想のようなニーズ」もOKです。

例:某フリマアプリサービスの場合

子育てママ

子ども服を
「捨てなくて済む場所」
として知られる

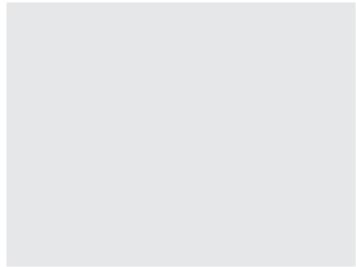
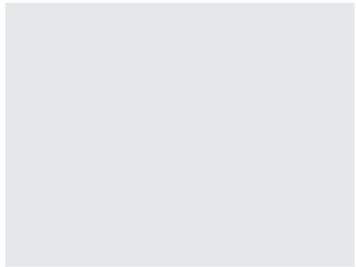
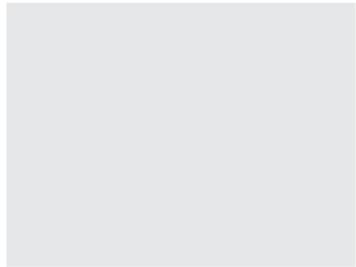
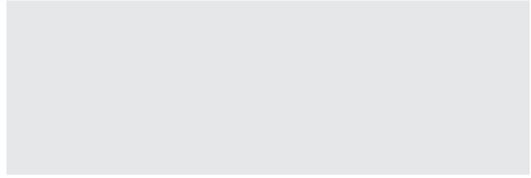
「いつでも開催
されているフリマ」
になる

合間にできる
「小商い」の場になる

Step
1

Step
2

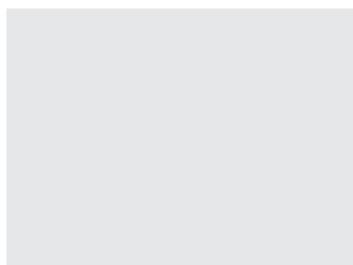
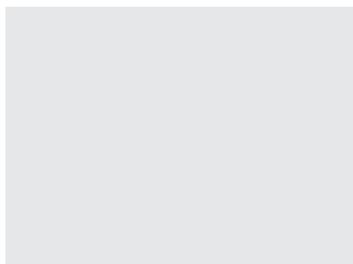
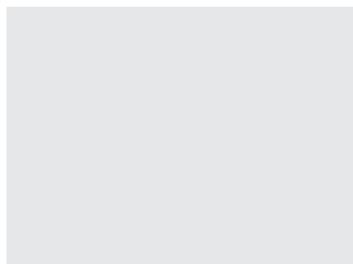
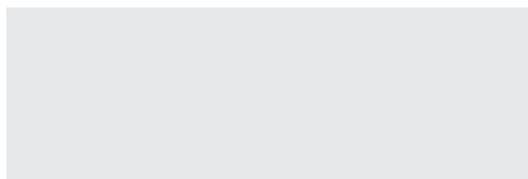
Tips



Step
1

Step
2

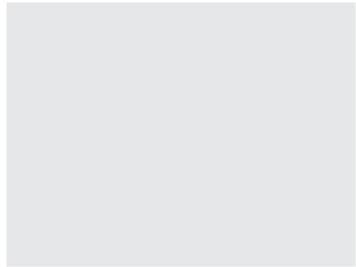
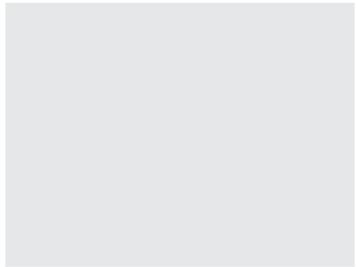
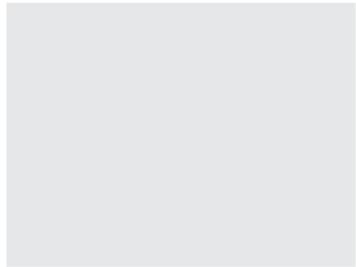
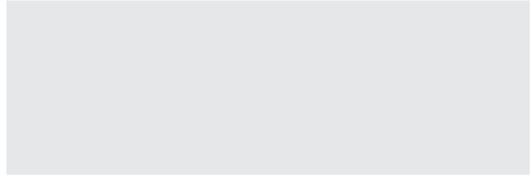
Tips



Step
1

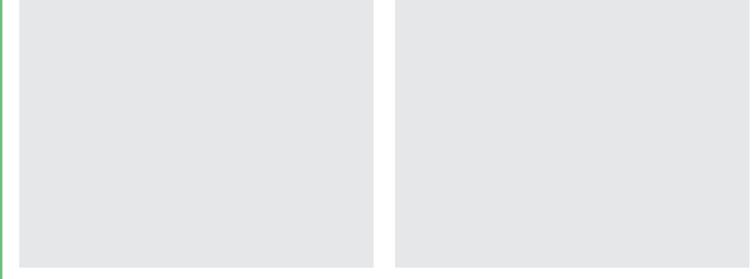
Step
2

Tips





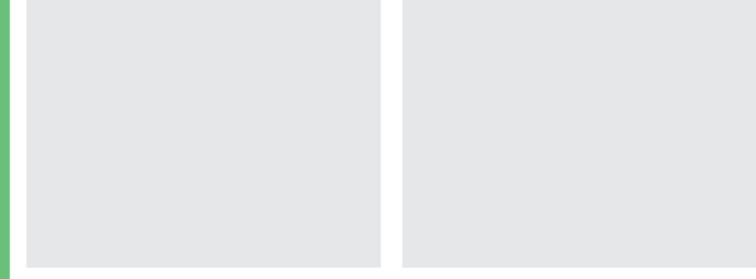
変化のポイント



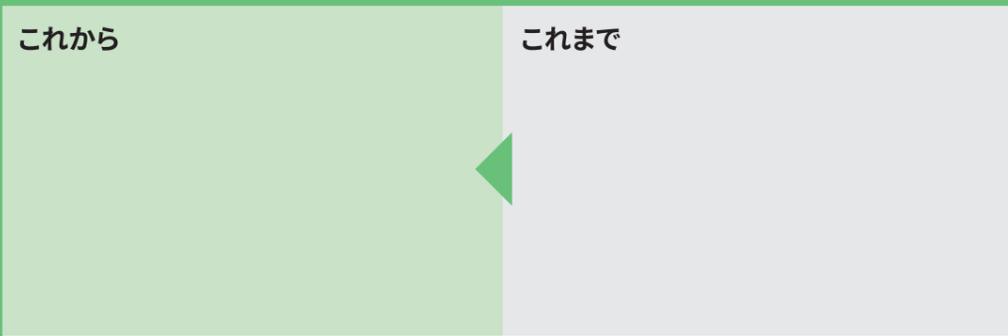
これからカード



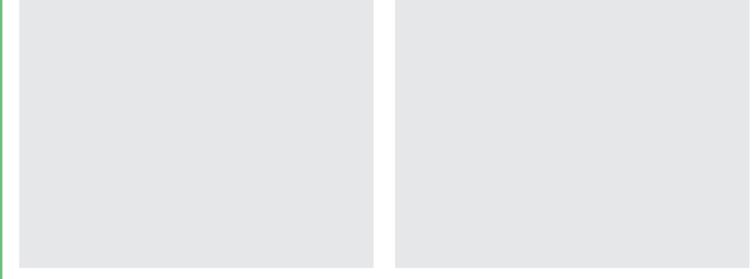
変化のポイント



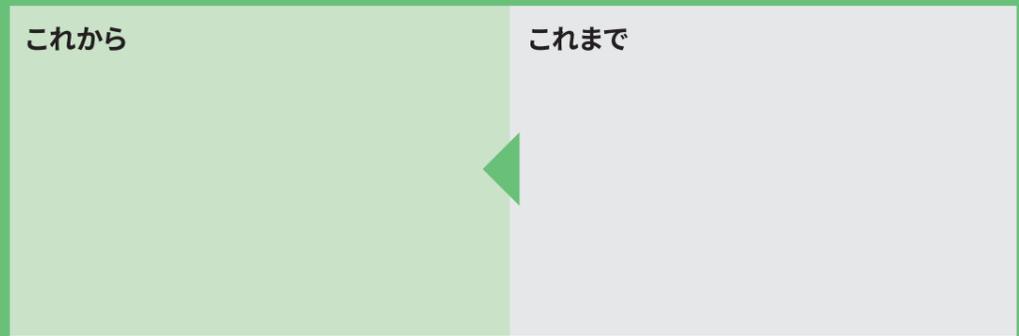
これからカード



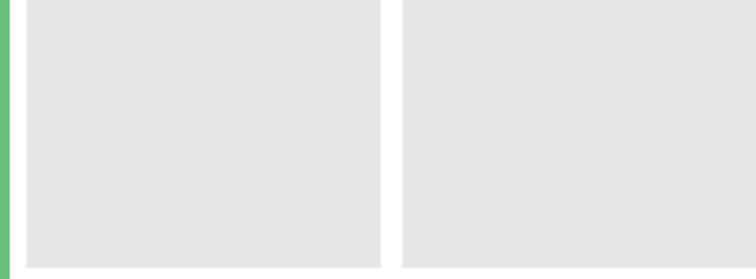
変化のポイント



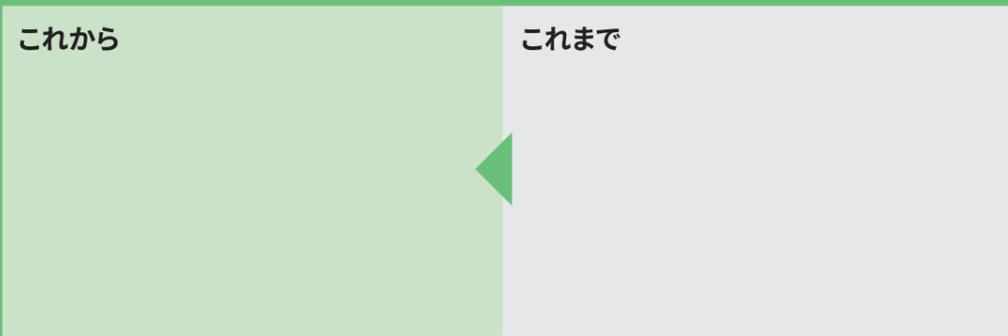
これからカード



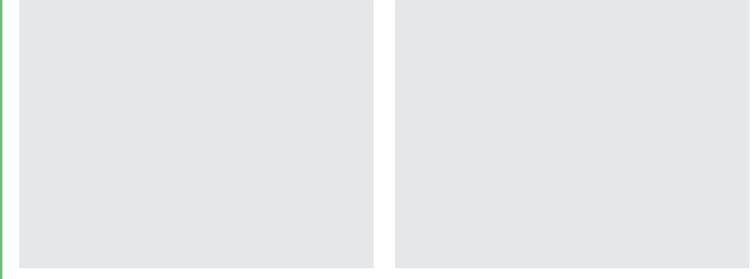
変化のポイント



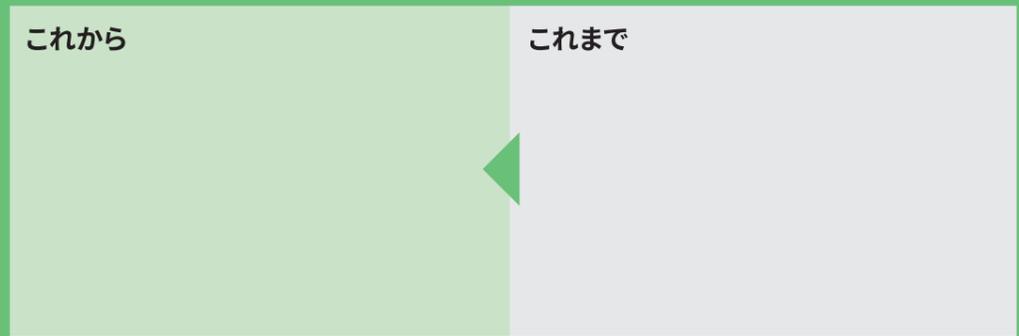
これからカード



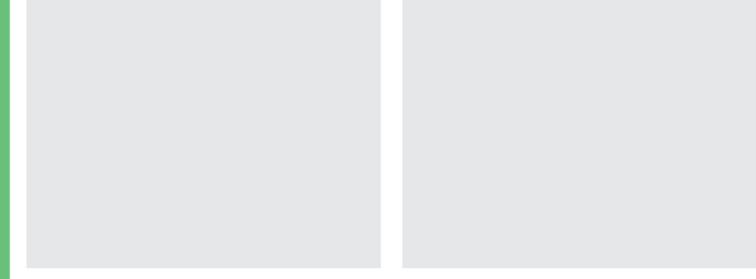
変化のポイント



これからカード



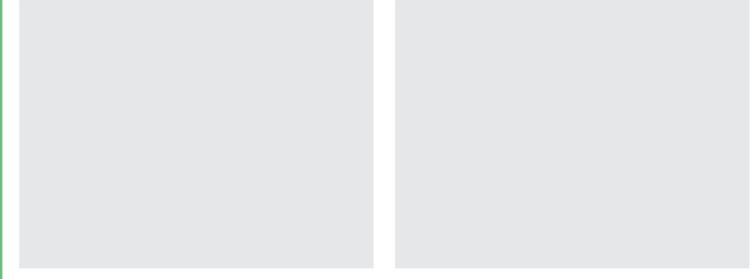
変化のポイント



これからカード



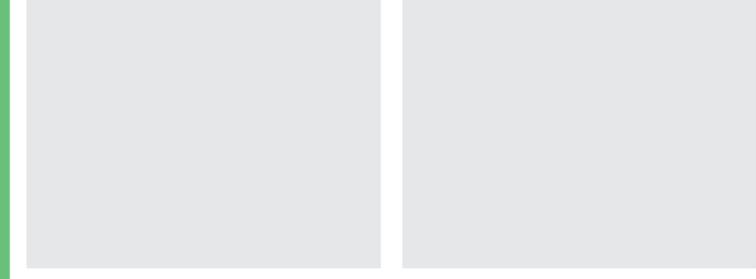
変化のポイント



これからカード



変化のポイント



これからカード

これから ボード

Step 1

「これから」カードの書き出し

「自社の未来はこうなり得る」「こうなっていくべきだ」という姿について、なるべくたくさん考えを「これからカード」(A6サイズ)に書き出してみましょう。発想エクササイズで考えた内容を見返しながら、まずは“質より量”を重視して、できる限りの枚数を書くことを意識してみましょう。

Step 2

注目カードの選定

一定量のこれからカードが書き溜められてきたら、今度は書いたこれからカードを見返し、その中から光るもの(光る部分)に印をつけていきましょう。赤や青など、目立つ色のついたペンを使うことを推奨します。

Step 3

「これから」カードのまとめあげ、島づくり

このこれからボード(A2サイズ)にカードを広げ、印をつけたカードを中心にして、内容が近いカードや、併せて行えばより効果が増幅しそうなカードを選び、複数枚のカードからなる「島」を作ってみましょう。

Step 4

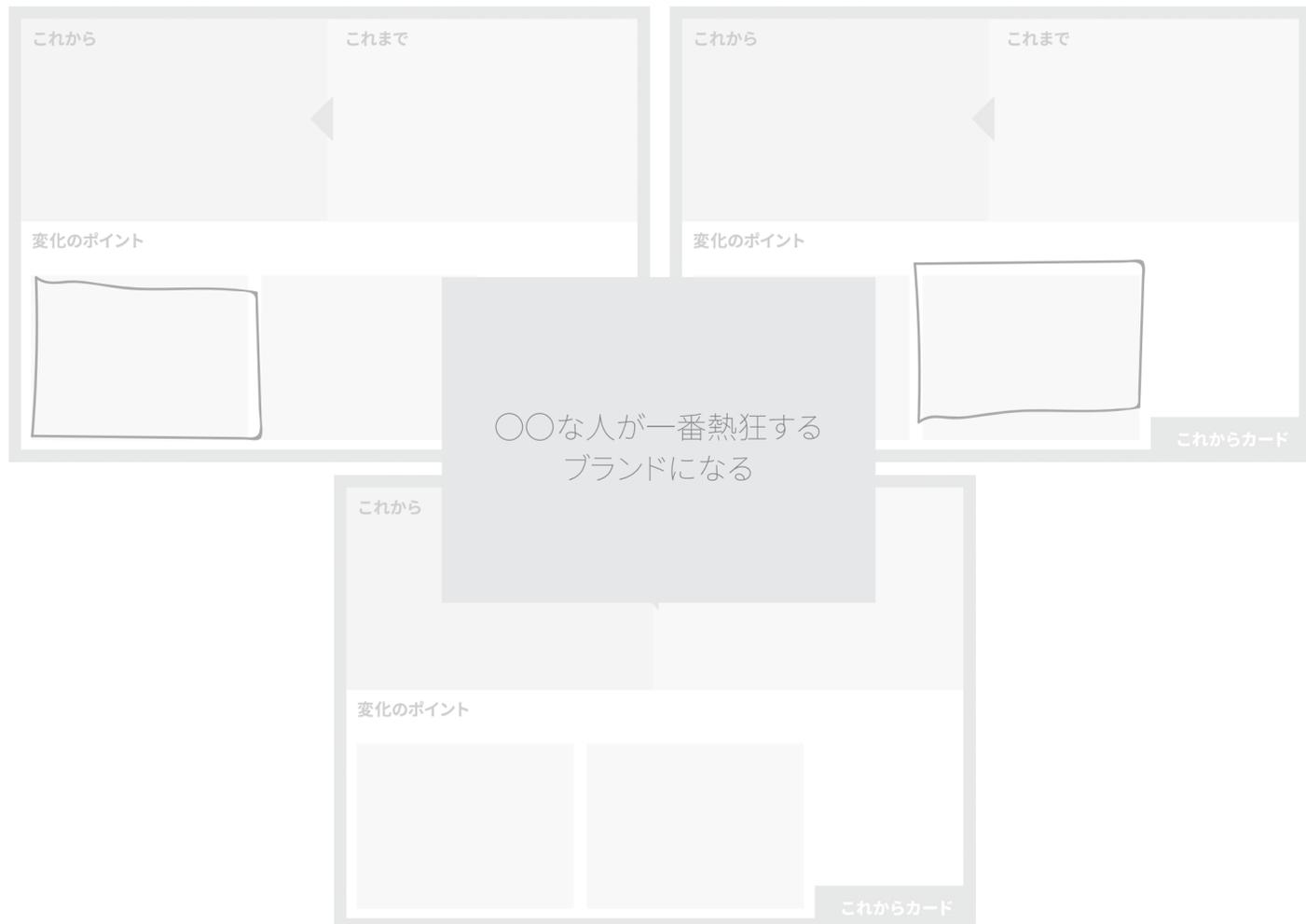
「これから」カードの島への名前付け

そうしてできたカードの「島」につける名前／タイトルを考え、ピンクのポストイット75×100(mm)に書き出してみましょう。



Key Questions

- 自分たちの事業の「ターゲット」が変わる可能性はあるか？
- 自分たちの事業における「資源(原資)」が変わるか？
- 市場における自分たちの「らしさ」は何が普遍的(変わらないもの)で、変わる部分はどこか？
- 自分たちの「対価のとり方」が変わる可能性があるか？
- 自分たちの仕事のやり方や働き方はどう変わるか？



これから ボード

Step 1

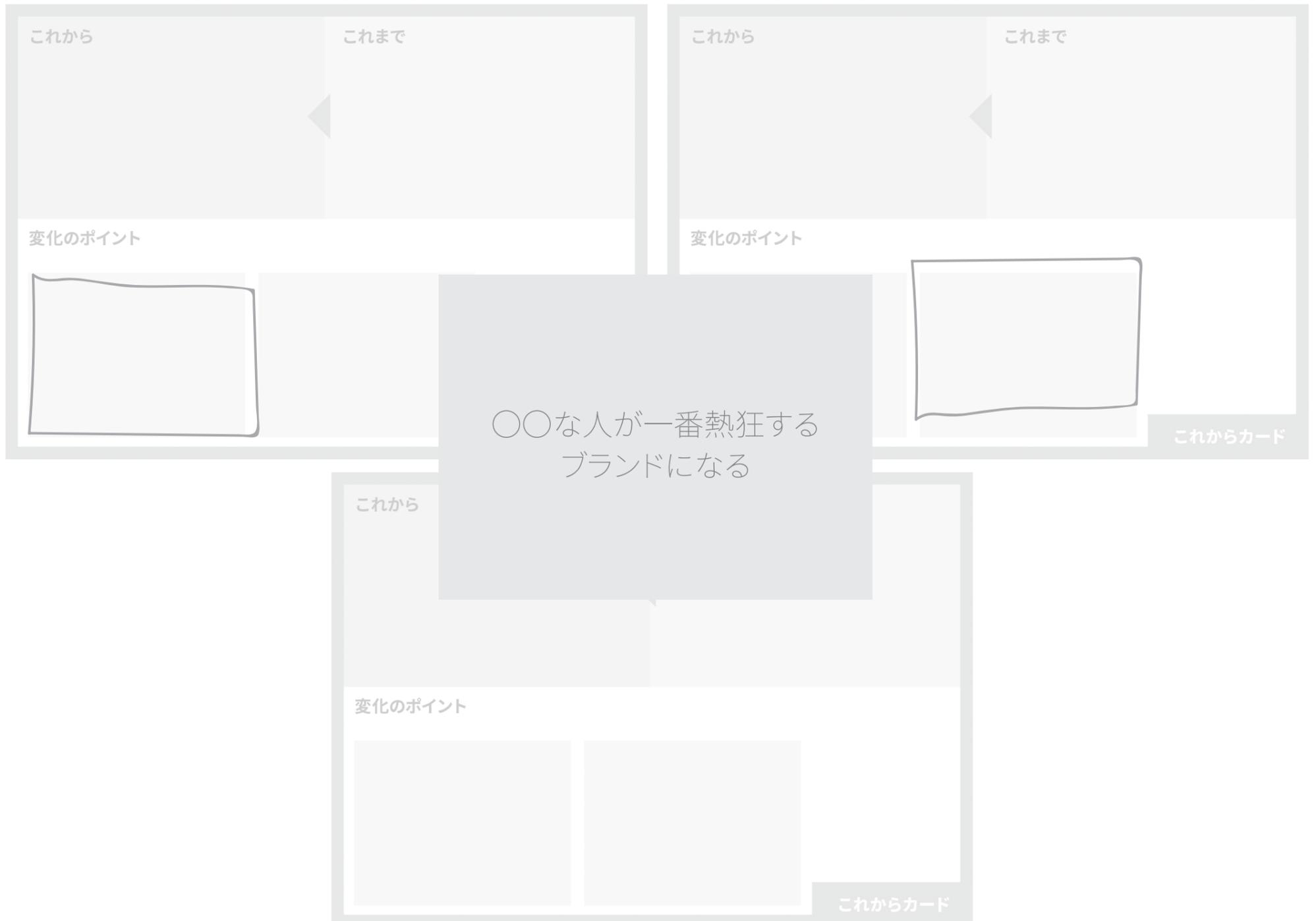
「これから」カードの書き出し

「自社の未来はこうなり得る」「こうなっていくべきだ」という姿について、なるべくたくさんの考えをこれからカード(A6サイズ)に書き出してみましょう。発想エクササイズで考えた内容を見返しながら、まずは“質より量”を重視して、できる限りの枚数を書くことを意識してみましょう。

Step 2

注目カードの選定

一定量のこれからカードが書き溜められてきたら、今度は書いたこれからカードを見返し、その中から光るもの(光る部分)に印をつけていきましょう。赤や青など、目立つ色のついたペンを使うことを推奨します。



Step
3

「これから」カードのまとめあげ、島づくり

このこれからボード(A2サイズ)にカードを広げ、印をつけたカードを中心にして、内容が近いカードや、併せて行えばより効果が増幅しそうなカードを選び、複数枚のカードからなる「島」を作ってみましょう。

Step
4

「これから」カードの島への名前付け

そうしてできたカードの「島」につける名前／タイトルを考え、ピンクのポストイット75×100(mm)に書き出してみましょう。

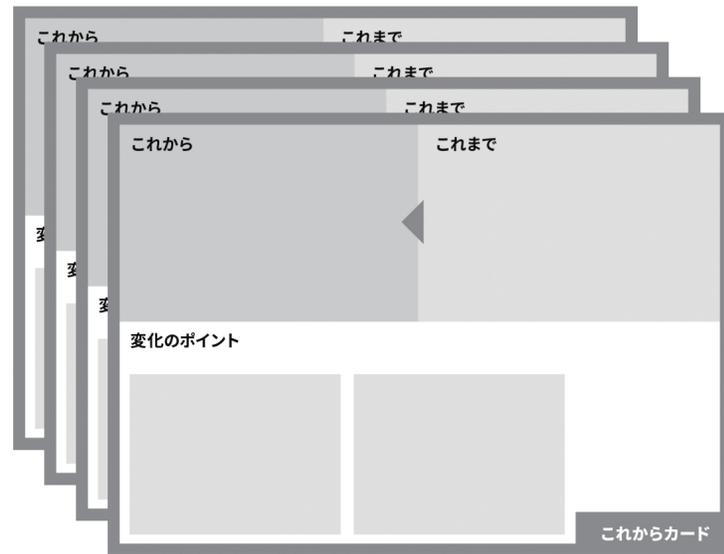


Key Questions

- 自分たちの事業の「ターゲット」が変わる可能性はあるか？
- 自分たちの事業における「資源(原資)」が変わるか？
- 市場における自分たちの「らしさ」は何が普遍的(変わらないもの)で、変わる部分はどこか？
- 自分たちの「対価のとり方」が変わる可能性があるか？
- 自分たちの仕事のやり方や働き方はどう変わるか？

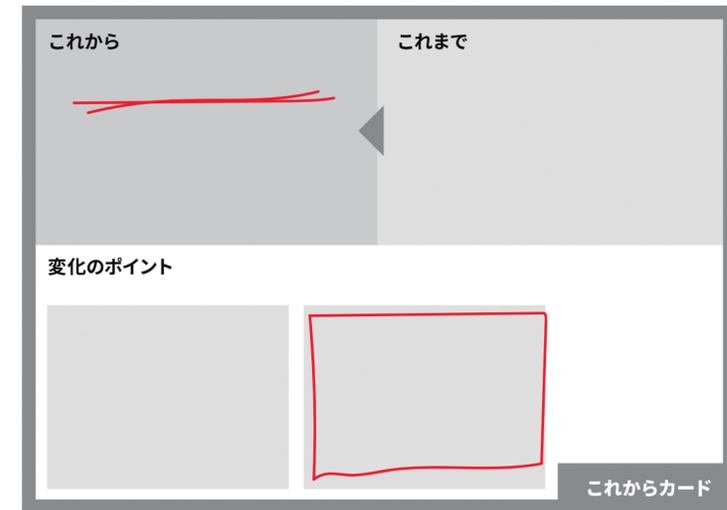
Step 1

発想エクササイズで出てきた要素を振り返りながら、なるべくたくさんの「これから」カードを書いてみましょう。
思いのままに、でも具体的に。

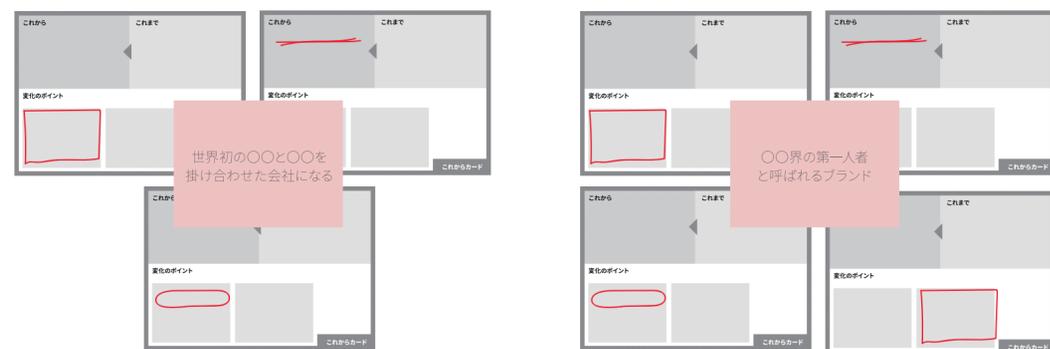


Step 2

書いたカードの中から
光るもの（光る部分）に印をつけてみましょう。



これらのプロセスを、一度ではなく、
時間をおいて複数回繰り返したり、
別の人とやってみることが望ましい。

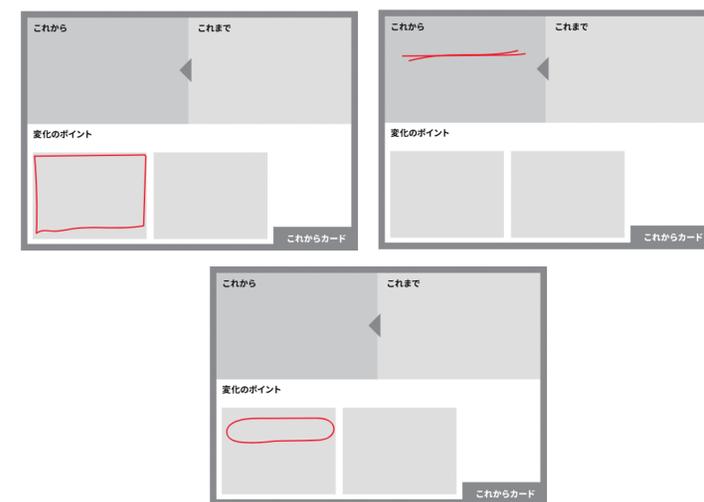


Step 4

カードの「島」に
名前／タイトルをつけてみましょう。

Step 3

「これから」ボードにカードを広げ
印をつけたカードを中心にして併せて行えばより効果が増幅しそうなカードを選び、
複数枚のカードからなる「島」を作ってみましょう。



経営リデザインシート

事業名:

事業内容:

事業の「らしさ」

これまで

これから



ターゲット像

対価

提供価値

資源



課題 不足資源、市場・社会環境など

解決方法

ターゲット像

対価

提供価値

資源

