

価値を“見える化”する 「自社を知る」

KBC TIMES141号（2023.3発刊）で、「経営者さまの思いが言語化・明文化されているか」という疑問を投げかけました。本号では、それに役立つ思考補助ツールをご紹介します。ご承知のとおり、頭の中にあるモノを文字にするのは一筋縄ではいきません。「変わるために必要なコト」「ふさわしい未来の姿」を見つけるためにも、思いを書き起こしてみませんか。

CONTENTS

02 特集記事

自社の価値に気づく、未来を描く。
「経営デザインシート」作成からはじめる
未来の行動宣言

インタビュー

オムロン株式会社 奥田武夫さん

04 経営デザインシート作成のポイント

08 INFORMATION

【EVENT】 共立ビジネスクラブ講演会 特別編のご案内

【SEMINAR】 OKBビジネスセミナーのご案内《2023年6月～9月》

【SERVICE】 メール会員募集中！

自社の価値に気づく、未来を描く。 「経営デザインシート」作成からはじめる 未来の行動宣言

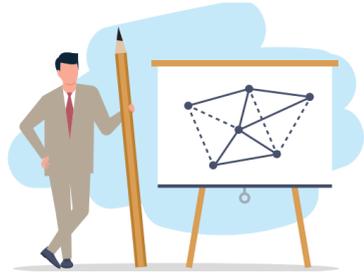
企業のビジネスモデル変革を促す「経営デザインシート」の利用が広がっています。なぜ注目されているのか、その使い方や注意点、メリットなどについて、策定に携わったメンバーの1人であるオムロン株式会社 技術・知財本部 知的財産センタ長 奥田武夫さんに聞きました。

(インタビュー：OKB 総研 戦略事業部 主任研究員 大橋史明)

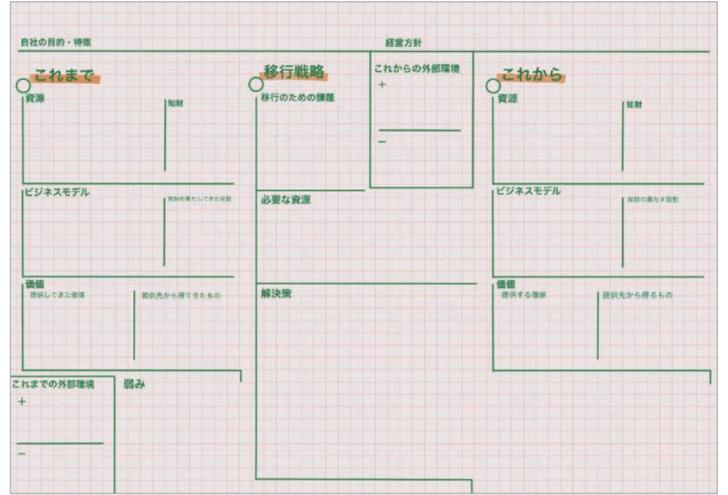
奥田武夫さん

オムロン株式会社 技術・知財本部 知的財産センタ長

開発部門でのエンジニアを経て、2001年より知的財産に関する業務に従事。各事業部門における知財戦略策定・推進を担当した後、全社の知財戦略を担う知的財産センタ長に就任。2017年には、内閣府主宰「知財のビジネス価値評価検討タスクフォース」に参画し、経営デザインシートの策定に携わる。2021年4月から2023年3月まで、内閣府 知的財産戦略推進事務局にて「知財・無形資産の投資・活用戦略の開示及びガバナンスに関するガイドライン」の策定を担当。2023年4月に知的財産センタ長に再任、現在に至る。



※1 経営デザインシート
企業等が、将来に向けて持続的に成長するために、将来の経営の基幹となる価値創造メカニズム（資源を組み合わせる一連の仕組み）をデザインしてありたい姿に移行するためのシート。
(首相官邸Webサイト「経営をデザインする(知財のビジネス価値評価)」より抜粋)
www.kantei.go.jp/jp/singi/titek2/keiei_design/



性でやってきた」「なりゆきでやってきた」と感じている部分があり、それに危機感を抱いている経営者さまには、ぜひ経営デザインシートを通して自社の現状と向き合っていただきたいと思います。

事業を支える無形資産は、 会社のポテンシャルでもある

ここからは、存在意義の「世の中にどう貢献していきたいのか」について解説していきます。言い換えると、「世の中にどんな価値を提供していきたいのか」です。たいていの経営者さまのお答えは、「ウチはそんな（提供できる価値があるような）大それた会社ではない」。たとえ謙遜だとしても、世の中に提供できる価値を持っていない会社がなぜいまでも存在できているのか疑問です。何らかの価値を提供できていて、世の中から期待され、存在意義があると認められているから、現在を迎えられているのです。なぜなら、現代は「選ばれないと売れない」時代だからです。

20世紀までは、消費者や顧客の需要が企業の供給を上回っていて、「良いモノを作れば売れる」時代でした。ところが21世紀以降、需給バランスが逆転。それに伴って需要側は、モノ・サービスの優れた技術や機能ではなく、所有してからもたらされる価値にお金を払うようになりました。つまり、売上も利益も得られている会社であれば、「すでに価値を提供できている」ということです。ただ、その価値が何なのかに気づいていない、考えたことがないだけなのです。

価値を提供できていると知っていただいたうえで、「どんな知的財産（以下、知財）を活用してきたか」を問うと、多くの回答は先ほどと同じで「ウチにそんなモノは無い」と否定されます。知財と聞いて、特許権などに見られるものすごくレベルの高い難しい技術をイメージされ、中小企業

の自分たちには縁遠いモノであると思われるのでしょうか。実は知財の領域はとても幅広く、どの会社でも必ず所有しています。「事業を成立させるために必要なモノ」のうち、設備や工場の建物などは「有形資産」に当たります。特許権や実用新案権、意匠権などの権利の他、社員のスキルやノウハウ、社外ネットワークやコネクション、組織の運営能力などは「無形資産」に当たります。たいていの経営者さまは、有形資産と権利ばかりに目が行き、それ以外の無形資産は見えていないようです。有形資産だけを所有していても、価値の提供はできません。世の中にふさわしい価値を生み出し、消費者や顧客に提供できているのは、有形資産を用いて活かしている無形資産があるからです。会社のポテンシャルは、ここに潜んでいます。自社にどのような知財があり、どんな価値を提供できているのかを明らかにしていけば、すでに持っている「未来への翼」の存在に気づくことができるでしょう。しかし多くの経営者さまは、それを探し当てる術を見つけれられていません。

経営デザインシートを書くのは、 まずは経営者さまご自身で

経営デザインシートを作成するにあたって、「最初は経営者さまおひとり取り組まざるを得ない」ことをご承知ください。スタート地点から議論を取り入れてもいいのですが、過去の例を振り返ると、経営者以外の参加者は遠慮がちになりやすく、なかなか話が進みません。意見を出しやすくするには、何かしらのタキキ台が必要です。それを作るのは、経営者さまだけです。また、いま掲げている企業理念が存在意義を示していないと気づいたら、書き換える必要があります。これも、経営者さまにしかできません。

いままでにない観点で考え、言語化していくのは、とても苦しい作業です。それでも書いてみてください。泣きながらでもいいから。経営デザイ

ンシートが穴埋め形式になっているのは、その苦しさを回数で突破して欲しいからです。記入順序に決まりはありません。とにかく、サラッとでもいいから書いてみる。それを何回か繰り返す。それが精神的に一番ラクな方法です。1回目は、簡単に冴えないモノが仕上がっても問題ありません。それを何度か繰り返すうちに、充実したシートができあがってくるからです。不思議なことに、枠の大きさへの感覚も変わります。経験者いわく、はじめて書くときは途方もなく大きく感じたのに、何度も書き直していくうちに狭く感じるようになり、字を小さくしていくそうです。このシートは、書いているうちに思いがどんどん溢れてくる性質を持っていますので、枠のサイズが足りなくなるのは当然です。でも、書くのは「本当に重要なコト」だけです。

次に、書き上げたシートを基に、経営者さまが右腕と想像していらっしゃる方と議論をしてみてください。それに基づいて書き直し、一晩寝かし、見直してみても「あれ？」と思う部分があったら、また直す。ある程度のレベルまで仕上がったタイミングで、中小企業診断士やコンサルタントなどの“外”のプロフェッショナルと相談してみてもいいでしょう。ただし、経営デザインシートや価値デザイン経営^{※2}に知識がないと話が発展しませんから、相手を選ぶ必要があります。

変わるために、現状を知る。 自社に潜む声に反応する

経営デザインシートは、経営者さまの思考をまとめるツールとして役立ちますが、「思いを共有するツール」としても有効です。聞き手からすれば、頭の中で繰り返されている思いを口頭で伝えられるよりも、文字になり、さらにビジュアル化されている方が理解しやすいものです。聞き手が社員であれば、シートから刺激を受け、新しいアイデアや隠れていた無形資産について話して

れることもあるでしょう。その意見に経営者としてどのように反応するかによって、経営者さまと社員の皆さまとの関係性が変わってくると思います。経営デザインシートには正解も不正解もなく、完成版もありません。また、答えを与えてくれる先生もいません。社員の声に耳を傾けながらどんどんどんどん更新していくうちに、ビジネスモデルが抜本的に変わった事例も過去にはありました。

最後に、経営デザインシートの記入項目「これから」でよくある質問に対する回答をお伝えします。「何年後を考えるべきか」は、会社によって異なります。すでに2～3年後の設備や原材料の手配が済んでいるというケースもありますので、自社が未来を変えられるタイミングはどこを探る必要があります。ひとつの方法として、100年先から逆算していき、考えられそうな年数を見つけるやり方があります。考える未来の姿も、現状のまま真っすぐ進んでいる姿を想像したうえで、そこからほんの少し角度を変えるだけでも十分だと思います。はじめは幅が狭くても、年数を重ねるたびに広がっていきますから。

「変わらなければいけない」とは言っても、そもそも現状を理解していなければ変えられません。自社がどんな「未来への翼」を持っているのかを知るためにも、経営デザインシートにまずは一言書いてみてください。それが、変わるための一歩になります。

※2 価値デザイン経営
内閣府 知的財産戦略本部が2018年に策定した「知的財産戦略ビジョン」の中で、日本が国際競争力を高めるために目指そうと提言したキーワード。同ビジョンの中で価値デザイン社会は「経済的価値にとどまらない多様な価値が包摂され、そこで多様な個性が多面的能力をフルに発揮しながら、「日本の特徴」をうまく活用し、さまざまな新しい価値を作って発信し、世界の共感を得る」社会であると定義されている。(首相官邸Webサイト 構想委員会 知的財産推進計画 2021策定に向けた検討 価値デザイン経営ワーキンググループ「価値デザイン経営の普及に向けた基本指針 (PDF)」を参考に作成)
www.kantei.go.jp/jp/singi/titek2/tyousakai/kousou/

はじめに

中小企業経営者さまが「変わらなければいけない」と口にするのは、いまも昔も変わりません。ただ近年は、そのニュアンスに“焦り”が含まれるようになってきた印象があります。理由を探してみると、「市場が大きく変わる」と頭で分かっているものの、それにふさわしい変化への一歩目をまだ踏み出せていないことにあるようです。

KBC TIMESでは、変化のために必要な3つのポイントを、繰り返しお伝えしてきました。1つ目は「下準備からスタートする」こと、2つ目は「自社の潜在能力を洗い出す」こと、3つ目は「経営者と社員が一体になる」ことです。

今回は、「下準備」と「自社の潜在能力の洗い出し」につながる「経営デザインシート」をご紹介します。取材にご協力いただいた奥田さんは、このシートに書き込んでいく過程を「とても苦しい作業」とおっしゃいました。それでも、いままで築いてきた会社の歴史や強み、経営者さまの思いを言語化しないと、「どう変化しなければいけないのか（するべきか）」にたどり着けないのです。ふさわしい未来を探し当てるためにも、本編は「自社の価値と強み」を思い浮かべてからお読みいただくことをおすすめします。

自社の存在意義について、 考えたことはありますか？

「経営デザインシート」^{※1}という言葉は初めて知った方もいらっしゃるかもしれません。私も参画していた内閣府の委員会「知財のビジネス価値評価検討タスクフォース」が2018年に策定したもので、ひと言で表すと、「企業が自社の未来を構想（デザイン）していくための思考補助ツール」。もう少し詳しく説明すると、「自社の存在意義や、これまで培ってきたものを把握し、長期的な観点でこれからのありたい姿を構想する。そして実現したい未来に向けて、いま何をすべきかの戦略を考えるフォーマット」です。名前の通り1枚の紙なので、それほど多く書き込めません。本当に重要なコトだけを記入し、自社をビジュアル化していく。過去だけではなく、未来もわかるようになっ

ているのが特徴です。

とは言っても、そもそも「自社の存在意義」について深く考えたことがない中小企業経営者さまは多いと思います。実際、質問をすると非常に戸惑われます。しかも、しばらくして返ってくる答えは「取引先のオーダーに忠実に応えること」「創業者がやってきたことを守ってきた」が大半です。存在意義とは、「自分たちは何のために存在し、世の中にどう貢献していきたいのか」ということ。大企業の場合は企業理念として掲げられ、それに則して活動をしています。一方で中小企業の場合は、掲げられている企業理念が必ずしも存在意義を示しているとは限りません。前述の回答例を見ても「世の中」を意識していませんから、存在意義そのものの意味をあまり理解されていない可能性もあります。意識する必要性を感じていなかったという理由もあるでしょう。ほんの少しでも「情

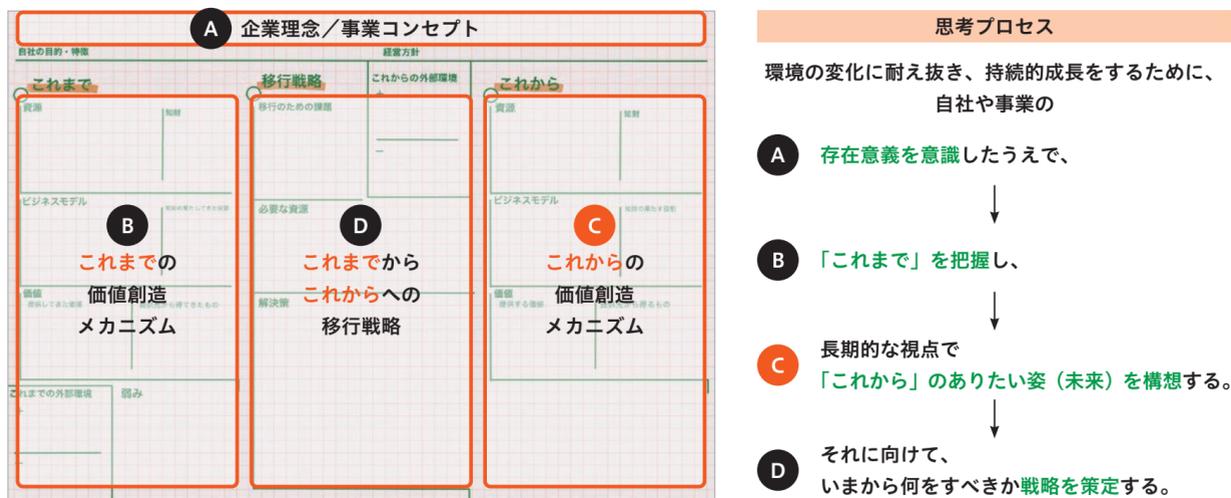
経営デザインシート作成のポイント

ポイント その1 シートの構成と知財の考え方

1 シートの構成

経営デザインシートは、4つのエリアに分かれています。それぞれのエリアを解説すると、〈図1〉のようになります。

〈図1〉



アレンジ

経営デザインシートを出力し、表面を内側にして半分に折ります。「移行戦略」の縦線に沿って折り返すと、「これまで」と「これから」を隣り合わせて見ることができます。



2 記入順序

どこから書くかに決まりはありませんが、基本的には〈図2〉のようにAからスタートし、B・C・Dの順に書き進めます。いざ取り組んでみると、A・B・Cのエリアを行ったり来たりすることになります。B・Cは、下から「価値」「ビジネスモデル」「資源」の順に考えていきます(6・7ページ参照)。

ヒント1

「A 自社の目的・特徴／経営方針」は、時間をかけて取り組みましょう。「自分たちは何のために存在しているのか」「世の中にどんな価値を提供していきたいのか」にことごとん向き合い、ふさわしい言葉にたどり着いてください。

ヒント2

「どんな価値を提供していきたいのか」を考えるとき、現業で当てはまるお客さま(=消費者や顧客)にこだわる必要はありません。これをきっかけに、改めて提供したい相手を捉え直すという意識でお考えください。

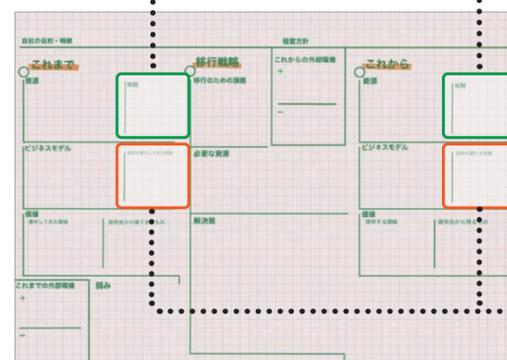
ヒント3

「D 移行戦略」は、「C これから」から「B これまで」を引き算したうえで導き出します。「B これまで」に基づいて考えてしまうと、思考が現業の枠から抜け出せなくなります。

3 知財の内容

知財は、どの会社でも必ず所有しています。記入するのは、設備や工場の建物などの「有形資産」ではなく、目には見えない「無形資産」です。〈図3〉を参考にして、洗い出してみましょう。

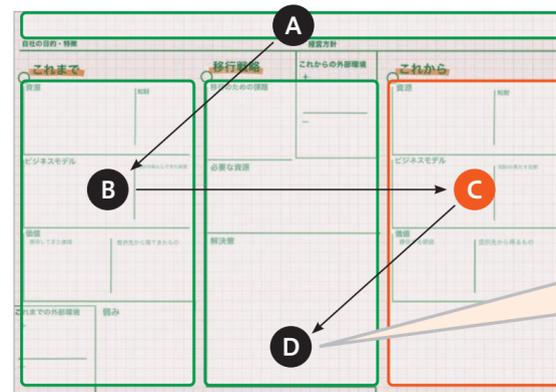
〈図3〉



知財の例	関連する知財権等
企業理念・組織文化・風土	
ビジネスモデル	一部特許権等(ソフトウェア関連)
技術(発明・設計図面・工場のオペレーション等)	特許権等
意匠(狭義デザイン)(パッケージ・画面デザイン等)	意匠権等
ブランド(名称・マーク・シンボル・ロゴ等)	意匠権、商標権、不正競争防止法等
販売方法・製造方法(ノウハウ・顧客リスト等)	営業秘密等
データ	営業秘密等
コンテンツ(映画・音楽・漫画・キャラクター等)	著作権等

ビジネスにおいて果たす役割の例	
新事業を生み出す	新事業に必要な情報の獲得 市場への新規参入ツール化
事業の競争力を高める	他者との連携の促進／交渉力の向上／ 事業の自由度の確保／模倣排除による 競争優位性の確保／顧客ロイヤルティの 強化／顧客傾向の把握／戦略や製品 等の企画の素材／製品・サービスの付 加価値の向上／オープン化による市場 の拡大
社外からの評価を高める	対外認知の獲得／信頼の獲得・向上／ 将来性の認知
直接的な収益の確保	ライセンス収入／売却収入／価格優位 性の確保／コスト優位性の確保
社内(社員)の意欲を高める	自信の獲得／愛社精神の向上／貢献欲 の充足／人材の獲得・育成

〈図2〉



「D 移行戦略」を考えるポイント

未来からバックキャストして考える

A 存在意義、ありたい姿(未来)

C これから (マイナス) B これまで → D 移行戦略

思考を助けるキークエスチョン

存在意義を意識し、「これまで」を把握する

まずは、自社の存在意義と提供できている価値から考えます。「これまで」「これから」どちらも「価値」「ビジネスモデル」「資産」の順に記入していきますが、必ずしもこれに従う必要はありません。



自社の目的・特徴／経営方針

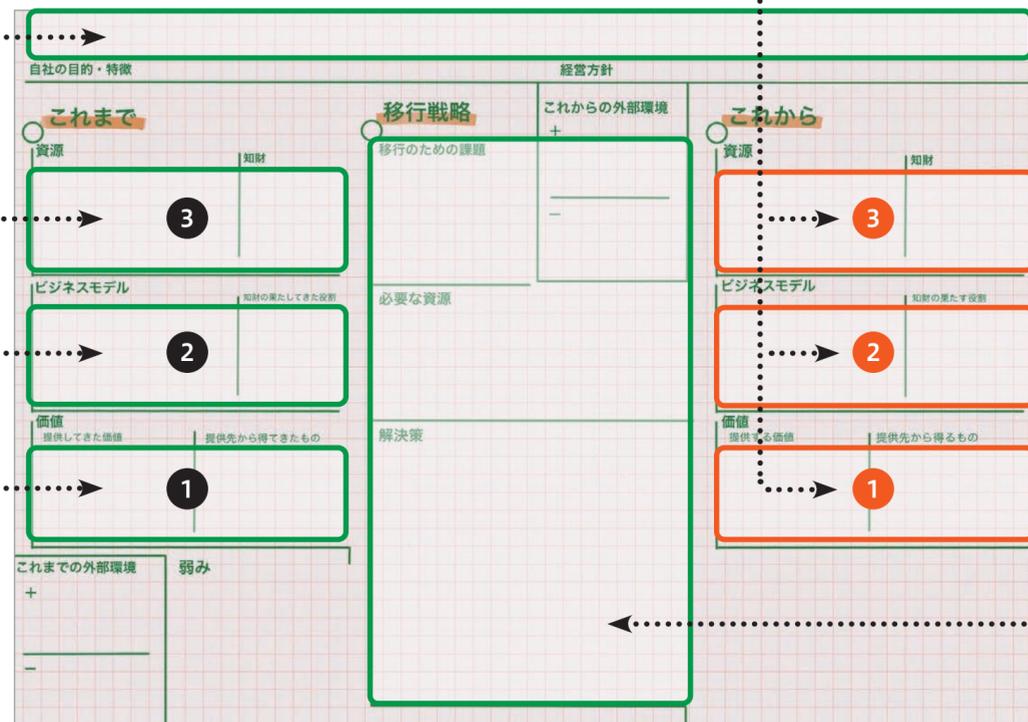
● 経営者さまにとって一番大切なモノ、実現したいコトは？

現在掲げている企業理念が当てはまるとは限りません。自社の存在意義をご記入ください。

- ◎ 「自分たちは何のために存在しているのか」「世の中にどんな価値を提供していきたいのか」を意味する言葉
- × 「何かを作って売る」など、存在意義を意味しない言葉

ヒント 自社の存在意義は、「これから」を考えるときの軸にもなります。また、すべてを変数にと考えが混迷してしまうため、思考を仮止めする役割も担います。

〈図4〉



これまで

1 提供してきた価値／提供先から得てきたもの

- 誰に価値（喜び・幸せ）をもたらしていますか？
- 価値を受け取ったお客さま（＝消費者や顧客）は、どこに喜びや幸せを感じますか？

「誰にどんな価値を提供してきたのか」をお考えください。

- ◎ 「所有したお客さまが受け取っている価値」を意味する言葉
- × 「モノ・サービスの優れた技術や機能」を意味する言葉

2 ビジネスモデル／知財の果たしてきた役割

- どんな手段・経路で価値を提供してきましたか？
- その価値を提供するための活動の肝は何ですか？

3 資源／知財

- 自社の価値提供を可能にしている資源は何ですか？
- 価値提供にあたって、社外のどんな資源を活用していますか？

ここで目を向けていただきたいのは、「無形資産」です。5ページの〈図3〉を参考にしてください。社員と共有しやすいよう、自社の共通用語などに置き換えるのもいいでしょう。

- ◎ 社員のスキルやノウハウ、社外ネットワークなど「無形資産」を意味する言葉
- × 設備や工場の建物などの「有形資産」を意味する言葉

「これから」のありたい姿（未来）を構想し、「戦略を策定」する

続いて、未来を描きます。「これから」は「これまで」を踏まえつつも縛られないこと、夢物語や空想にならないことにお気をつけください。

これから

「これから」のありたい姿（未来）を構想してみて、どこか窮屈に感じるようであれば、足かせになっているのは「存在意義」です。表現の範囲が狭い、もしくは方向性が違うのかもしれませんが。この場合、「自社の目的・特徴／経営方針」に戻って存在意義（＝企業理念）を変えなければ、未来そのものを失う可能性があります。「見直すタイミングが訪れた」と前向きに捉え、再考に取り組んでください。

1 提供する価値／提供先から得るもの

- 誰に価値（喜び・幸せ）をもたらしたいですか？
- どのお客さまに、喜びや幸せを感じて欲しいですか？

「世の中にどんな価値を提供していきたいのか」という思いを、どの程度まで抽象化するかにもご注意ください。粒度が細くなればなるほど未来への道筋が狭くなり、大きすぎると何をすべきか分からなくなります。

ヒント1 経営者さまが、もし創業者から数えて2代目以降の方の場合、「創業者が何をもってこの事業をはじめたのか」を考えると、抽象化の粒度を決めるヒントになります。

ヒント2 基本的に、現業の延長線上で「これから」を考えてしまいがちです。未来への可能性を広げるために、思われているよりも抽象化の粒度レベルをひとつ上げることをおすすめします。

2 ビジネスモデル／知財の果たす役割

- どんな手段・経路で価値を提供していきますか？
- その価値を提供するための活動の肝は何ですか？

「これまで」で知財への認識を改めると(2・3)、使い切れていない自社のポテンシャルに気づくことがあります。「これまで」「これから」どちらも、この項目は丁寧に見ていただきたい部分です。

3 資源／知財

- 自社の価値提供を可能にするための資源は何ですか？
- 価値提供にあたって、社外のどこに協力を求め、どんな資源を活用しますか？

移行戦略

移行のための課題／これからの外部環境／必要な資源／解決策

- 「これから」の価値創造メカニズムへ移行するために、何をしなければいけませんか？

ほかの3つのエリアがまとまり切ってから、「移行戦略」に進んでください。もし、現業のしがらみがひっかかるようであれば、自由な発想で思考できるよう、「新規分野への可能性を探る」と捉え直すことをおすすめします。それを見つけるのが、経営デザインシートの本来の役割です。

おわりに

私たちOKB総研は、東海エリアの中小企業経営者の皆さまと社員の皆さまが高めてこられた技術・ノウハウなどの資産は、今後も地域の発展を支え続けていくのだと日々感じています。経営デザインシートの「これから」に正解はありません。経営者さまおひとりで完成させる必要もありません。本号をきっかけに、社員の皆さまとどんな未来を描けるのかチャレンジしてみませんか？そして、「これから」を支え合える“外”のプロフェッショナルの持つ異なる視点・視座が加わるとどれだけ可能性が広がるのか、経験してみませんか？本編で、「会社のポテンシャルは無形資産に潜んでいる」と奥田さんはおっしゃっていました。それを探るためにも、ぜひこのシートをご活用ください。OKB総研はこれからも、東海エリアの未来がより一層明るくなるよう、中小企業の伴走者としてともに歩み続けていきます。

特集記事に関するお問い合わせ

OKB総研 戦略事業部（担当：大橋） ☎ 0120-39-5505（9:00～17:00 ※土日祝、年末年始を除く）

戦略事業部へのお問い合わせ
(www.okb-kri.jp/contact/kbcontact/)



共立ビジネスクラブ/「日経トップリーダー」経営者クラブ主催 **共立ビジネスクラブ講演会 特別編**

EVENT

「利益を生む鉄則」—「業務スーパー」成功の裏にある仕組みづくり—

日時 6月13日(火) 14:00~16:00
講師名 業務スーパー(神戸物産)創業者
 町おこしエネルギー会長兼社長 **沼田 昭二 氏**
対象 共立ビジネスクラブ会員 ※「日経ビジネス電子版」ご登録者またはご登録いただける方
会場 ウィンクあいち(名古屋市中村区名駅)
定員 先着120名
受講料 無料



※定員になり次第、申込Webサイトが閉鎖されます。
 ※講演会当日、共立ビジネスクラブのサービス、「日経ビジネス電子版」ご利用方法等をご紹介します。

共立ビジネスクラブ講演会 特別編
 詳細・お申し込み
 (www.okb-kri.jp/okbseminar/kouen/)



OKB ビジネスセミナーのご案内 《 2023年6月 ▶ 9月 》

SEMINAR

6/12(月) 13:30~16:30

社員の“自己啓発”に頼っていませんか? 組織を成長させる計画的な社員教育 **教育体系設計・運用のポイント**

講師名 有限会社サンクスマインドコンサルティング
 代表取締役 **伊藤 弘一 氏**
対象 経営者・幹部、管理職、総務・人事ご担当の方
会場 オンライン (Zoom) **定員** 30名
受講料 共立ビジネスクラブ会員: 5,500円
 一般: 13,200円

6/19(月) 10:00~17:00

管理職・リーダーのための 令和時代のマネジメントと「人に任せる技術」

講師名 株式会社アタックス・ヒューマン・コンサルティング
 代表取締役社長 **北村 信貴子 氏**
対象 管理職
会場 OKB Harmony Plaza名駅(名古屋市中村区名駅) **定員** 25名
受講料 共立ビジネスクラブ会員: 11,000円
 一般: 26,400円

6/27(火) 13:30~16:30

製造現場で働く新入社員のための フォローアップセミナー

講師名 コンサルソーシング株式会社
 エグゼクティブ・コンサルタント **石川 秀人 氏**
対象 若手社員・新入社員
会場 OKB 総研 セミナールーム(大垣市郭町) **定員** 25名
受講料 共立ビジネスクラブ会員: 5,500円
 一般: 13,200円

7/5(水) 13:30~16:30

売れる営業職が実践する“仕掛け術”習得セミナー ~売り込まないのに売れてしまう営業パーソンが心がけ・実践していたことは~

講師名 株式会社経営志援 代表取締役
 社会保険労務士法人THINK ACT 社会保険労務士 **志賀 弘幸 氏**
対象 若手社員・新入社員、中堅社員、営業ご担当の方
会場 OKB Harmony Plaza名駅(名古屋市中村区名駅) **定員** 25名
受講料 共立ビジネスクラブ会員: 5,500円
 一般: 13,200円

7/14(金) 10:00~17:00

若手社員のための 「報・連・相」スキルアップ研修

講師名 株式会社ビジネスプラスサポート
 人財育成プロデューサー **尼崎 真実 氏**
対象 若手社員・新入社員
会場 OKB Harmony Plaza名駅(名古屋市中村区名駅) **定員** 25名
受講料 共立ビジネスクラブ会員: 11,000円
 一般: 26,400円

8/10(木) 13:30~16:30

メンバーの意見を引き出し、主体的な行動を促す ファシリテーション実践研修

講師名 ライフスタイル・ウーマン
 パートナー講師/キャリアアトランプ®講師
 シクミタス株式会社 代表 **吉貝 徹 氏**
対象 中堅社員、管理職、会議・思考の質を高めたいすべての方
会場 OKB Harmony Plaza名駅(名古屋市中村区名駅) **定員** 25名
受講料 共立ビジネスクラブ会員: 5,500円
 一般: 13,200円

8/24(木) 10:00~17:00

事務ミスゼロの仕事術

講師名 株式会社ビジネスプラスサポート
 人財育成プロデューサー **川勝 愛 氏**
対象 若手社員・新入社員、事務ミスゼロ職場を目指すすべての方
会場 OKB Harmony Plaza名駅(名古屋市中村区名駅)
定員 25名
受講料 共立ビジネスクラブ会員: 11,000円
 一般: 26,400円

9/7(木) 9/11(月) 9/14(木) 9/27(水) 各回13:00~17:00

新入社員フォローアップ研修

講師名 ウィル・マネジメント研修インストラクター **志水 美和子 氏**
対象 新入社員
会場 9/7(木): OKB Harmony Plaza名駅(名古屋市中村区名駅)
 9/11(月): ワークプラザ岐阜 大会議室(岐阜市鶴舞町)
 9/14(木): OKB 総研 セミナールーム(大垣市郭町)
 9/27(水): 名古屋銀行協会 201号室(名古屋市中区丸の内)
定員 各回25名
受講料 共立ビジネスクラブ会員: 5,500円
 一般: 13,200円

お申込方法

- WEB申込 OKB総研Webサイト内のお申し込みフォームをご利用ください。
- FAX申込 OKB総研Webサイト内より「お申込書」を印刷していただき、必要事項をご記入のうえ、送信してください。

セミナー詳細・お申し込み
 (www.okb-kri.jp/seminar/business/)



登録
無料

メール会員募集中

OKB総研は、メール会員を随時募集しています。イベントやセミナーの開催情報、独自の視点でまとめた調査結果、マッチング情報(希望者限定)などをいち早くお届けいたします。ぜひご登録ください!

メール配信サービスのお申し込み
 (www.okb-kri.jp/contact/mailcontact/)

