



日本生産性本部  
JAPAN PRODUCTIVITY CENTER

2023年1月版

IACI  
The Industry-Academia Collaboration Initiative  
Nonprofit Organization

サーキュラーエコノミー

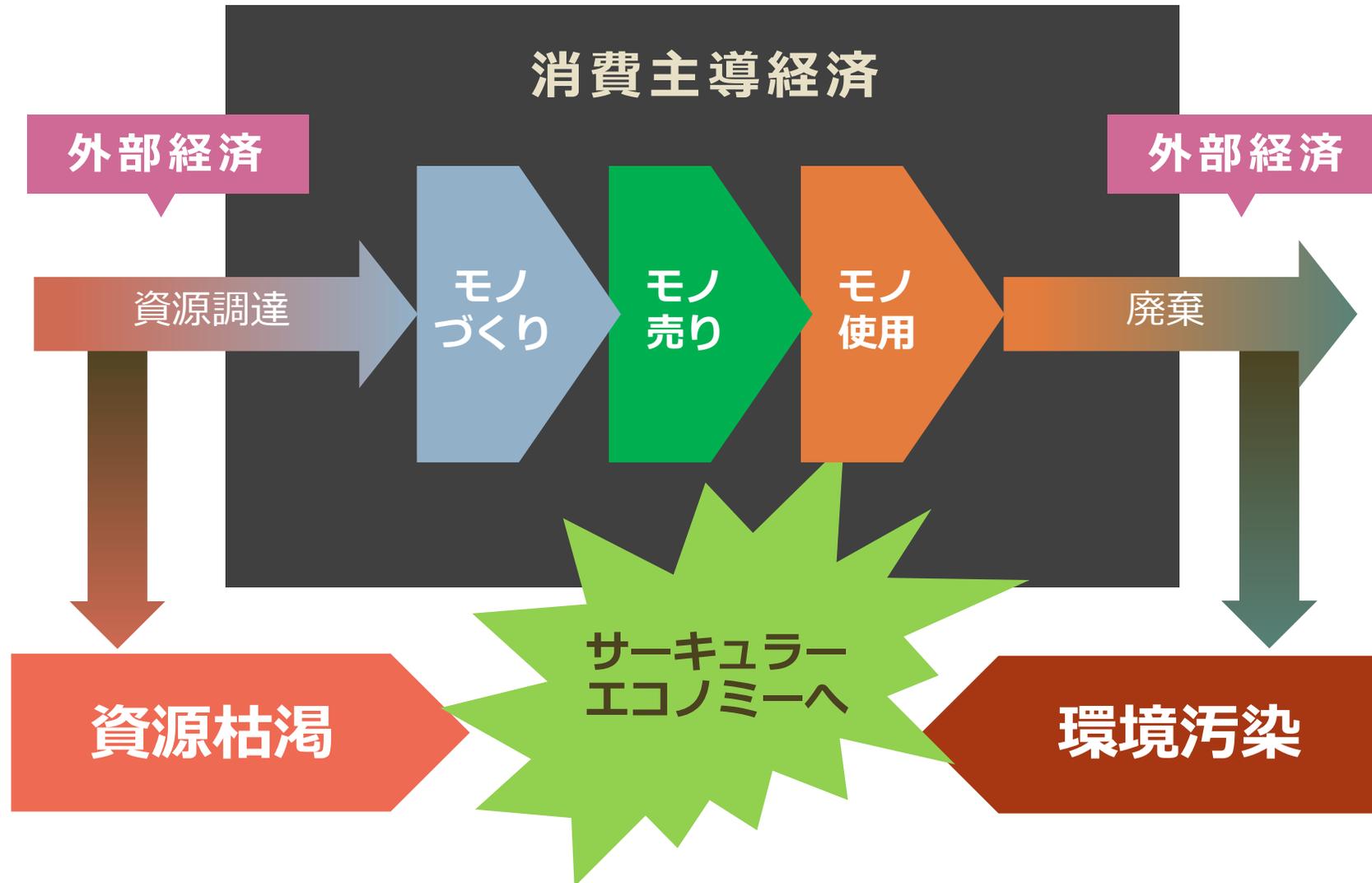
# ビジネスで創る循環経済社会

## 【2023年度 講座型研修 第4期】

### 参加者募集のご案内

(公財)日本生産性本部 & NPO産学連携推進機構

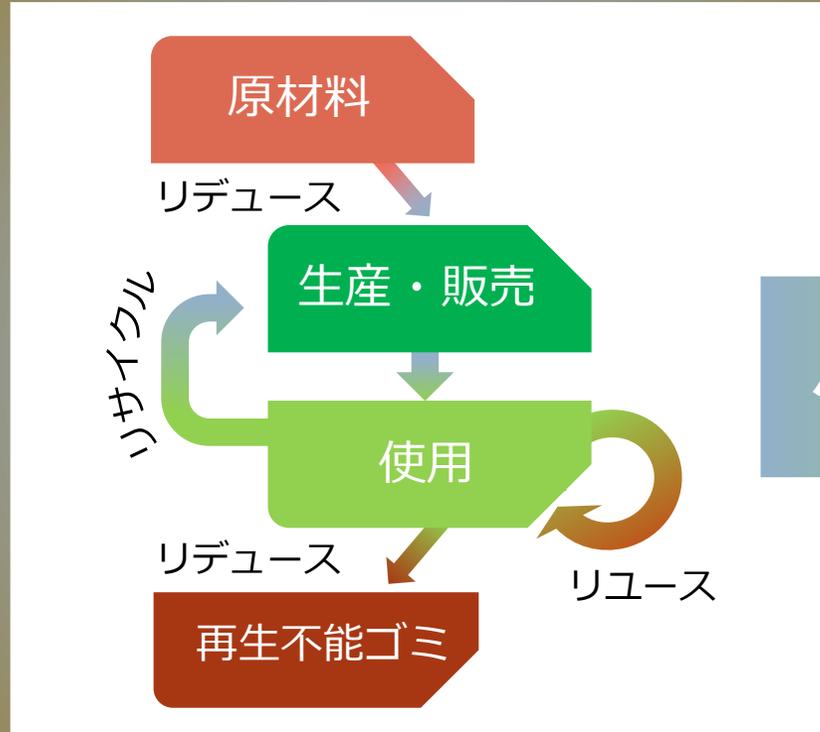
# 資源枯渇と環境汚染に対応する サーキュラーエコノミー(CE)へ！！



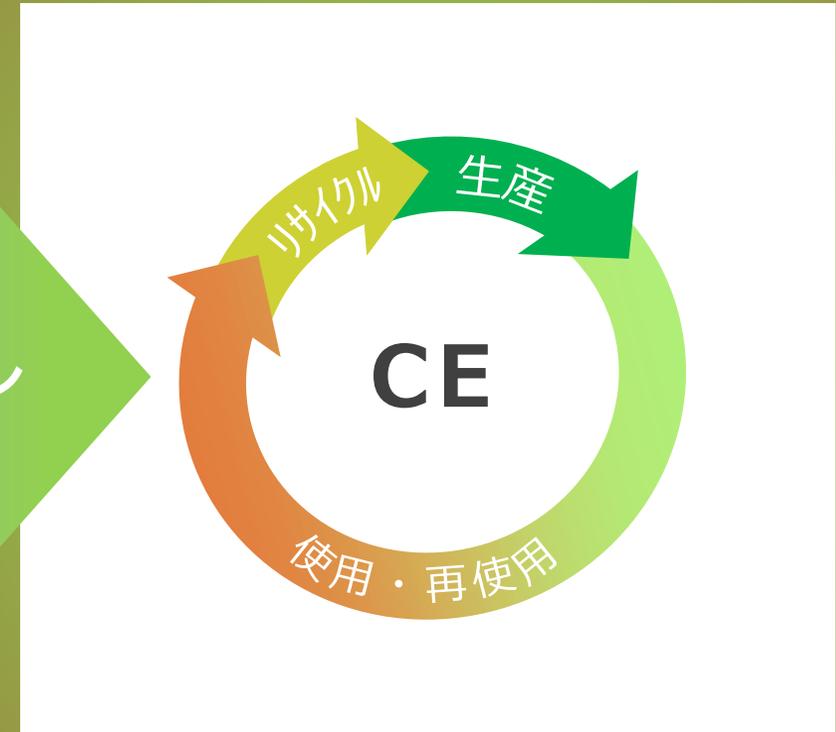
# 3R付き線形経済

# 資源循環経済

2030年 SDGs



2050年 CE



バトンゾーン

ロードマップとビジネスモデル

# 2030年目標のSDGsは 2050年目標のCEへの「一里塚」

- 2050年が注目されています。日本をはじめ多くの国が2050年までに温室効果ガスの排出量を実質ゼロにするという目標を出したわけではありません。サステナブル社会をグローバルに構築するため、欧州を中心に「サーキュラーエコノミー（循環経済）」（以下、CE）政策が進められており、多くの国々が2050年前後を目標年次としているのです。
- では、なぜCEなのでしょう。それは、従来の線形型消費主導経済が限界を示していることが背景にあります。第一は、「地球資源の枯渇」です。人口増加に伴う資源需要に地球が応えられなくなってきたのです。世界人口が100億人に届くと言われる2050年には、消費意欲の盛んなミドルクラスが60億人を超え、地球2つ分の資源が必要という試算もあります。様々な資源の価格は高騰し、貧富の差をさらに拡大させかねません。第二は、「環境汚染の深刻化」です。従来の線形型の消費主導経済は、多様・大量の廃棄物を生じさせてきました。例えば、プラスチック類は陸ばかりか海も汚染し、マイクロプラスチックは魚の食物連鎖を通じて人の健康を脅かし始めました。
- このように、線形型の消費主導経済のインプット側は「**前門の虎 = 地球資源の枯渇化**」、アウトプット側は「**後門の狼 = 環境汚染の深刻化**」に直面し、両者に挟まれた経済は循環型に向かわざるをえないのです。その意味で、2030年目標のSDGsは2050年目標のCEへの「一里塚」であると言えます。

# 資源循環経済社会への準備は、 今からでないと言間に合わない！

- では、なぜ 2050 年に向け、30 年も前の「今」から取り組まなければならないのでしょうか。
  - それは達成までのロードマップを考えてみると分かり易くなります。2050 年を目標とするならば、2040 年代半ばまでに、それらに寄与する新しいモノやサービスが次々に登場し、世界ではイノベーションが加速度的・連鎖的に起こるに違いありません。これらには革新的な技術が実装されているはずで、新規技術の研究・開発をいつ始め、新規事業を通じた社会実装をいつしていくのか。例えば、特許期間 20 年を前提に考えれば R&D の仕込みは「今！」、新事業企画やイノベーション・デザインを行うのは「今！」、でなければなりません。
  - つまり、人類のサステナビリティを確保する C E へ貢献し、企業のサステナビリティを担う事業を検討することは、まさに「今」からの重要業務なのです！
  - 本講座では、この問題意識に基づいて、企画運営されます。
- # 本講座(基礎)での議論の対象は、主としてモノ（物質的資源）の循環とします。  
(エネルギー資源や情報資源も、C E にとっては重要な論点ですが、それらは主たる対象にはしておりません。)
- # 本講座(基礎)は、まず C E の概要・動向等の基本的知識や問題意識を共有いたします。

# 本講座の背景と問題意識

- R&Dの仕込みは「今！」
- 新事業企画やイノベーション・デザイン、ビジネスモデルの準備を行うのは「今！」

2022年

2030年代

2040年代

2050年

例) 特許期間  
(20年)

• 30年代には、40年代に向けたイノベーションが加速度的・連鎖的に登場

• 40年代には、CEに資する技術・制度・社会文化が次々と社会実装される。

• 50年にはCE実現  
• 温室効果ガス排出量の実質ゼロを達成

# 第4期 循環経済ビジネスに向けた イノベーションとビジネスモデル講座型研修(基礎)

※通称：CE講座（基礎）

※進捗状況により若干の時間延長や実施内容を変更する場合があります。

＜講師＞ 妹尾 堅一郎 氏（産学連携推進機構 理事長）※東京大学大学院や一橋大学MBA等で指導を歴任（詳細後述）

＜場所＞ 全日開催日：経営アカデミー教室（丸の内）、半日開催日：オンライン（Zoom）

＜時期＞ 2023年5月11日（木）～2023年9月14日（木） ※予備日の設定あり

＜実施時間＞ 木曜全日（10:00～17:50）×5回、木曜日半日（13:30～17:50）×5回

＜回数・時間＞ 全10回・25コマ（計50時間+a相当）

＜受講生層・人数＞ 部長・課長クラス、25名程度（最少催行人数 8名）

＜形式＞ 講義・グループワーク・クラスセッション

＜概要＞ ※詳細後述

**第1部：オリエンテーションと基礎概念の学習**

**第2部：基本的ビジネスモデル群の事例学習**

**第3部：CE向けのビジネスモデルの検討**

| 会員種別                  | 受講料<br>(税込) |
|-----------------------|-------------|
| 日本生産性本部<br>賛助会員       | 110万円/人     |
| 産学連携推進機構<br>IACIパートナー |             |
| 一般                    | 121万円/人     |

※会員種別がご不明な場合は開催事務局までお問合せください。

# 第4期 CE講座(基礎)

## 第1部 オリエンテーションと基礎概念の学習

※進捗状況により若干の時間延長や実施内容を変更する場合があります。

- 「ビジネス」の基礎
  - 顧客価値・社会価値・自社価値
- 「イノベーション」の基礎
  - 技術・制度・社会文化の相互関係
- 「ビジネスモデル」の基礎
  - 商品形態×事業業態×事業形状
  - N×1×N構造化とオープン&クローズ戦略
  - パイプラインとプラットフォーム
- サービス
  - サブスクリプション
  - シェアリング

第1回 5月11日(木)

10:00~17:50

集合研修 (経営アカデミー教室)

※終了後に交流会を実施予定

第2回 5月25日(木)

13:30~17:50

@Zoomオンライン

第3回 6月8日(木)

10:00~17:50

集合研修 (経営アカデミー教室)

# 第4期 CE講座(基礎)

## 第2部 基本的なビジネスモデル群の学習

※進捗状況により若干の時間延長や実施内容を変更する場合があります。

- 古典モデル（商品形態論）
  - 本体消耗品モデル
  - 本体付属品モデル
- 新古典モデル
  - インサイドモデル
  - アウトサイドモデル
- モノのサービス武装とサービスのモノ武装
- 本体メンテナンスモデル
- 脱古典モデル
- サービスモデル

第4回 6月22日(木)  
13:30~17:50  
@Zoomオンライン

第5回 7月6日(木)  
10:00~17:50  
集合研修（経営アカデミー教室）

第6回 7月20日(木)  
13:30~17:50  
@Zoomオンライン

第7回 8月3日(木)  
10:00~17:50  
集合研修（経営アカデミー教室）

# 第4期 CE講座(基礎)

## 第3部 CEに向けてビジネスモデルを検討する

※進捗状況により若干の時間延長や実施内容を変更する場合があります。

- 3R再考
    - 「リデュース」再考
    - 「リユース」再考
    - 「リサイクル」再考
  - レイヤー毎のCE
    - 素材、部品・部材、半製品、完成品
  - 機械・設備のCE
  - 「例外」と「聖域」
  - “食”と“容器・包装”のCE
  - モノづくり治し・直し、替え・つくり変え
  - 用途開発とCE
  - 総括
- (予備日：9月27日(水) 10:00~17:50)**

**第8回 8月17日(木)**  
**13:00~17:50**  
@Zoomオンライン

**第9回 8月31日(木)**  
**10:00~17:50**  
集合研修 (経営アカデミー教室)

**第10回 9月14日(木)**  
**13:30~17:50**  
集合研修 (経営アカデミー教室)

# CE講座(基礎)の特徴

- × 成功事例・失敗事例を羅列する
- × 各事例を既存フレームワークへ単純に当てはめる
- ビジネスモデルの定義、背景、機能・構造・意味、種類等の基礎を押さえた上で、主要なビジネスモデル群を事例や演習として学習する

CE時代に向けたビジネスモデルデザインを行う素地を育成します

# ビジネスモデルの基本

顧客価値・社会価値  
ファースト

## ビジネス

顧客や社会への価値を提供し、正当な対価を得ること

## ビジネスモデル

価値提供と対価獲得を両立するための仕組み・仕掛け・仕切り

商品形態  
(商材の構成と構造)



事業業態  
(稼ぎ方の構造と構成)



事業形状  
(PL &/or PF)

# CE講座(基礎)はこんな方におすすめ

イノベーションや  
ビジネスモデルと言われても、  
何をどのように学ばよいか、  
よく分からない

「製造業のサービス化」  
「モノづくりからコトづくり」  
言葉はよく聞けるけれど、具体的に  
どのようなパターンがあるのかを学びたい

自らの業界以外の  
ビジネスモデル群を学んで  
ヒントを得たい

プラットフォーム、シェアリング、  
サブスクなど、流行り言葉として知っては  
いるものの、その意味を掴みきれていない

他業界の参加者とともに  
共通のビジネスモデルの定石を学び、  
将来的な協業の可能性を模索したい

サーキュラーエコノミーに向けて  
取り組むべきビジネス領域に気づき、  
どのようなビジネスモデルが  
適切かについて検討の素地を形成したい。

# CE講座(基礎)：受講生の声 第1期生

毎回ワクワクしながら受講していました。  
ビジネスモデルの基礎的な考え方を学べるのは勿論のこと、  
「正否ではなく適否で考える」、「言葉の定義にこだわる」など、  
学び方のポイントを習得する機会にもなっており、  
社内でのディスカッションでもすぐに活用できると感じています。

第1期生 江島 勇志 さん  
(日清食品ホールディングス 株式会社)



一般的なビジネススクールのような進め方ではなく、  
答えがない中でどのように考えるのかという観点で進められて  
いるので、学びが大きいです。  
講師やスタッフの皆さんも面白いので刺激的です。

第1期生 岡部 隆志 さん (ENEOS 株式会社)



ビジネスモデル自体を学ぶ機会が、これまで  
なかったなので、とても勉強になります。  
自社事業を見つめ直す良い機会となっています。

第1期生 末次 恵久 さん (株式会社 アイシン)



講座の中で取り上げているビジネスモデルが、  
サーキュラーエコノミーなど最近のトピックと  
どのように結びついているかを意識して学んでいました。

第1期生 村田 知栄子 さん (藤森工業 株式会社)



ビジネスモデルに関する知見を学ぶ中で、  
既存の自社事業に対して、新たな視点を得ることができました。

第1期生 新山 知則 さん (旭化成 株式会社)



ビジネスモデルの考え方自体を学び、それをベースとした上で  
サーキュラーエコノミーを考えるプログラムとなっているので、  
とても有意義だと感じました。

第1期生 佐藤 努 さん (凸版印刷 株式会社)



技術・製造畑でキャリアを歩んできたこともあり、ビジネスモデルや  
顧客価値を改めて議論する本講座は、とても新鮮に感じます。

第1期生 F.T さん (自動車部品メーカー)



# CE講座(基礎)：受講生の声 第1～2期生

ビジネスモデルについては、以前通ったMBAや書籍でも学んでいましたが、それらは体系的な側面の整理・分類にフォーカスした内容でした。本講座では背景にある顧客価値に重点を置いた、より深みのある分析を行うため、気づきや学びがとても多いです。

第1期生 N.Tさん (昭和電工 株式会社)



主業は連結経営上のエクイティストーリー構築や資源配分であるため、普段はなかなか個別ビジネスモデルを考察する機会がありませんが、具体的な事例をベースに、かつ本業での実践がしやすいよう抽象／普遍化して学ぶことができる本講座は大変役にたっています。

第1期生 細田 遥一 さん  
(日清食品ホールディングス 株式会社)



実際の成功事例と照らし合わせて学ぶことで、ビジネスモデルに関する用語や種類、それらの関連性について理解が深まりました。日常生活の中でも、ネット等で目にする情報について「ああ、講座でやった〇〇のケースだな」といった気づきの機会が増えました。

第1期生 鈴木 浩二 さん (旭化成 株式会社)



色々な業界から学ぶことが多く、学んだ観点から自社の事業を改めて眺めることで、さまざまな気づきが得られています。

第1期生 N.K さん (機械メーカー)



ケースとして取り上げている事例からビジネスモデル上の論点を抽出して議論するというスタイルは、慣れるのに苦労するものの、そこから学ぶ面白さを感じながら受講しました。

第1期生 小林 武 さん (三菱鉛筆 株式会社)



CEについて基礎知識が無く、ひとまず日本国内においてビジネスとは何かを知りたかったり、他の業界の方々とつながりを作りたい人に適する講座である。

第2期生 諸崎 友人 さん (昭和電工マテリアルズ株式会社)



# CE講座(基礎)：受講生の声 第2期生

良い技術であっても事業化に繋げて初めて価値が生まれる。  
本講座で、ビジネスモデルや循環の観点から顧客価値を考える  
習慣が付き、顧客価値に結び付ける知財のデザインが  
いかに重要かを実感できた。

本講座で得た高い視座で通常業務を検討できるようになった。

第2期生 菊留 高史 さん (昭和電工 株式会社)



サーキュラーエコノミーについては本などを読んで知ってはいたが、  
実際に講座の中でその意味や、ビジネスモデルとの関係性などを  
議論することで、さらに理解が深まり、今後のビジネス検討で  
重要なテーマになると再確認した。

第2期生 小川 和也 さん (株式会社 豊田自動織機)



欧州を中心に、サステナブル対応をしない事業者への対応は  
厳しくなっている。教科書的な講義ではなく、  
講師や参加者との議論を通じ、自身の仕事との直接的な繋がりを  
感じる事が多くて面白い講座だった。

第2期生 Y.U さん (化学メーカー)



自分は技術出身のため、ビジネスモデルの基礎や、それらの事例につい  
ていままで接してこなかったこともあり、非常に勉強になっている。  
インテンシブコースは学習する上で効果的だ。

第2期生 S.O. さん (化学メーカー)



「顧客価値第一」のスタンスはとてもわかりやすい。  
「N×1×Nにどう持ち込むか」など考えに触れることができ、  
勉強になった。自社の検討すべき論点も多々実感した。

第2期生 小泉 文剛 さん (凸版印刷 株式会社)



事例を通じて、ビジネスモデルの「型」とその活用について学ぶ中で、  
なんとなく分かっていたことが言語化され、構造がつかめてきた。  
他業界の事例を学ぶ中で多くのヒントも得ることができた。

第2期生 K.T さん (食品メーカー)



ビジネスモデルの基礎を学習後、ケーススタディで理解を深められる  
プログラムなのでわかりやすく、その後の実務においても、  
要所要所で学びが大変参考になっています。

第2期生 山田 雅也 さん (三菱鉛筆 株式会社)



# CE講座(基礎)：受講生の声 第2期生

良い技術であっても事業化に繋げて初めて価値が生まれる。  
本講座で、ビジネスモデルや循環の観点から顧客価値を考える  
習慣が付き、顧客価値に結び付ける知財のデザインが  
いかに重要かを実感できた。

本講座で得た高い視座で通常業務を検討できるようになった。

第2期生 菊留 高史 さん (昭和電工 株式会社)



サーキュラーエコノミーについては本などを読んで知ってはいたが、  
実際に講座の中でその意味や、ビジネスモデルとの関係性などを  
議論することで、さらに理解が深まり、今後のビジネス検討で  
重要なテーマになると再確認した。

第2期生 小川 和也 さん (株式会社 豊田自動織機)



欧州を中心に、サステナブル対応をしない事業者への対応は  
厳しくなっている。教科書的な講義ではなく、  
講師や参加者との議論を通じ、自身の仕事との直接的な繋がりを  
感じる事が多くて面白い講座だった。

第2期生 Y.U さん (化学メーカー)



自分は技術出身のため、ビジネスモデルの基礎や、それらの事例につい  
ていままで接してこなかったこともあり、非常に勉強になっている。  
インテンシブコースは学習する上で効果的だ。

第2期生 S.O. さん (化学メーカー)



「顧客価値第一」のスタンスはとてもわかりやすい。  
「N×1×Nにどう持ち込むか」など考えに触れることができ、  
勉強になった。自社の検討すべき論点も多々実感した。

第2期生 小泉 文剛 さん (凸版印刷 株式会社)



事例を通じて、ビジネスモデルの「型」とその活用について学ぶ中で、  
なんとなく分かっていたことが言語化され、構造がつかめてきた。  
他業界の事例を学ぶ中で多くのヒントも得ることができた。

第2期生 K.T さん (食品メーカー)



ビジネスモデルの基礎を学習後、ケーススタディで理解を深められる  
プログラムなのでわかりやすく、その後の実務においても、  
要所要所で学びが大変参考になっています。

第2期生 山田 雅也 さん (三菱鉛筆 株式会社)



# CE講座(基礎)：受講生の声 第3期生

ビジネスモデル自体を学ぶことが初めてだったので、歴史や言葉の定義からしっかりと教えていただけて良かった。実例を見ながら、各ビジネスモデルの要諦をととても鋭く深掘りしていただいたことは、今後の企画業務の実践ですぐに役立ちそう。講師の方・サポート役の方ともに、ユーモアがあり、楽しく学べた。CEへの対応で悩んでいる境遇を持つ他社の方々とグループディスカッションが豊富にあり、受講生からもたくさんの示唆をいただいた。

第3期生 近藤 真悟さん (株式会社 デンソー)



中盤に学ぶ各ビジネスモデルの具体例が、終盤においてCEにおける意味・ビジネスモデルへと繋がっていくというカリキュラムの展開が素晴らしいと感じました。

第3期生 Nさん (凸版印刷 株式会社)



正解を当てる講義ではなく、ビジネスの見方を広角視点で捉える良いきっかけを頂きました。

第3期生 白井 邦佳さん (株式会社 豊田自動織機)



知識としてサーキュラーエコノミーを学ぶだけでなく、生きた知恵として活用するための力も鍛えていただきました。様々な業種の受講生の皆さまと議論を交わし、一緒に考え抜くことで、自分の視野・視座とは違った視点を得られたことも、大きな学びになりました。

第3期生 伊橋 匠さん (日清食品ホールディングス 株式会社)



分かりやすい言語や定義でご説明を頂いたので、理解しやすかった。異業種メンバーとの交流機会を得ることができた。

第3期生 京田 享博さん (藤森工業 株式会社)



もともとCEの知識がほとんどなかったので、なぜCEなのか、今どのような動きがあるのか、を知ることができてよかった。

第3期生 Kさん (株式会社 レゾナック・ホールディングス)



# CE講座(基礎)：受講生の声 第3期生

ビジネスモデルやイノベーションの基礎的な考え方を学んだ上で、  
実例で様々に見ていくことで深く理解できた。

第3期生 Yさん (化学系メーカー)



体系的にビジネスモデルについて学ぶことができた。

第3期生 Fさん (サントリーホールディングス 株式会社)



なぜ今サーキュラーエコノミーなのか、ビジネスモデルはどのように  
進化してサーキュラーエコノミーと結びつこうとしているのか、  
数多くの事例を基に、グループディスカッションでの思考と、  
分かり易い解説を繰り返す中で理解が深まりました。  
幅広い視点・思考のパターンが身に付き、業務に大変役立ちます。

第3期生 Mさん (三菱電機 株式会社)



各企業で第一線で活躍される受講生の皆さんと、  
議論しながらビジネスモデルを学習することができました。  
他の受講生の方々との議論は刺激的で大変よい学習機会となりました。

第3期生 Mさん (日清食品ホールディングス 株式会社)



# 第4期 循環経済ビジネスに向けた イノベーションとビジネスモデル講座型研修(基礎)

## 担当講師 妹尾 堅一郎 氏



- **NPO法人産学連携推進機構 理事長**
- 慶應義塾大学経済学部卒業後、富士写真フイルム株式会社勤務を経て、英国国立ランカスター大学経営大学院博士課程満期退学。
- 産業能率大学助教授、慶應義塾大学大学院教授、東京大学先端科学技術研究センター特任教授、一橋大学大学院MBA 客員教授の他、九州大学、青山学院大学大学院、東北公益文科大学、長野県農業大学校等の客員教授を歴任。
- 現在も、東京大学工学系大学院技術経営戦略専攻「イノベーションと知的財産（ビジネスモデル論）」等で大学院生や社会人を指導。
- 日本知財学会理事。研究・イノベーション学会参与(前副会長)。コンピュータ利用教育学会終身会員(元会長)。
- 内閣知的財産戦略本部専門調査会会長、農水省技術会議委員等を歴任。現在も省庁や公的機関に関わると共に、複数企業で社外取締役等を兼務。
- 著訳書多数。なかでもロングセラーになった『技術で勝る日本が、なぜ事業で負けるのか』ダイヤモンド社（2009年）は題名が流行語にもなった。『週刊ダイヤモンド』や『週刊東洋経済』で長期連載の後、現在も『日刊工業新聞』をはじめ数誌で連載中。

# 第4期 循環経済ビジネスに向けたイノベーションとビジネスモデル 講座型研修(基礎) 受講料・特典・キャンセルポリシー等

※通称：CE講座（基礎）

| 会員種別                  | 受講料<br>(税込) |
|-----------------------|-------------|
| 日本生産性本部<br>賛助会員       | 110万円/人     |
| 産学連携推進機構<br>IACIパートナー |             |
| 一般                    | 121万円/人     |

※1. 会員種別がご不明な場合は  
開催事務局までお問合せください。

- **お申込者への限定特典**
- 特典1：復習用の映像配信をご覧いただけます。  
※「Vimeo」にて開催週末～翌回まで配信予定。
- 特典2：ホスト講師・妹尾堅一郎の連載記事（私家版・冊子）等を進呈。
- 特典3：開催中に1回・個人面談にて、学習状況の確認や実施内容に関する個別の質問・相談を直接講師がお伺いする機会を設けています。  
※御所属先の上長同席も可能。
- 特典4：交流会（別途有料）にご参加いただけます。
- 特典5：講師が別途登壇するイベントのご案内があります。  
※有料イベントへのご優待等。
  
- キャンセル料について：
  - （ア）開講日の14営業日前～7営業日前までのキャンセル申請：30%
  - （イ）開講日の6営業日前～2営業日前までのキャンセル申請：50%
  - （ウ）開講日の営業日前日のキャンセル申請：80%
  - （エ）開講日当日以降：100%

※キャンセルについては、メールにて開催事務局までご連絡ください。

# 本件に関するお問い合わせ先

CE講座・第4期

お申し込み・お問い合わせ先は

<https://www.k-academy.jp/cekouza4/>



公益財団法人 日本生産性本部

経営アカデミー

担当：衛藤、梅村

〒100-0005

東京都千代田区丸の内1-6-2

新丸の内センタービル6階

電話：03-5221-8455

<https://www.k-academy.jp/>

Mail : [academy\\_info@jpc-net.jp](mailto:academy_info@jpc-net.jp)