

2021-1-18 知的財産戦略本部構想委員会本会合価値デザイン経営ワーキンググループ(第2回)

13時00分～15時00分

○小林参事官 それでは、第2回「価値デザイン経営ワーキンググループ」を開催いたします。

改めまして、知財事務局の小林でございます。どうぞよろしくお願いいたします。

本日も御多忙のところ御参加いただきまして、誠にありがとうございます。今回もウェブ開催となっておりますので、前回と同様、委員の皆様におかれましては、カメラは常にオンにいただき、マイクは御発言時以外はオフにいただきますようお願いいたします。

本日の参加者ですけれども、委員の皆様、随員の皆様、オブザーバー参加の関係省庁のみとなっております。会議終了後に資料と議事録を公開する流れとなっておりますので、どうぞよろしくお願いいたします。

また、小林誠委員が早めに退室されると伺っております。また、山口委員は欠席と伺っております。どうぞよろしくお願いいたします。

早速ですけれども、続きまして、資料の確認に移らせていただきます。

直前の送付となり、大変申し訳ございません。今、画面共有をさせていただいておりますけれども、森委員が資料を新たに提出されていますので全部で6つ、資料1から資料6が本日の資料になります。お手元にも御用意いただいてもよろしいですし、また、こちらでも画面共有しながら進めさせていただきますので、どうぞよろしくお願いいたします。よろしいでしょうか。

それでは、早速ですけれども、始めさせていただきます。ここからの議事進行につきましては、渡部座長にお願いしたいと存じます。どうぞよろしくお願いいたします。

○渡部座長 それでは、始めさせていただきます。

本日は、事務局、近藤委員、金融庁、経済産業省の説明の後に意見交換を行うという順番で行いたいと思います。

まず価値デザイン経営の普及戦略について、事務局より説明をお願いいたします。

○小林参事官 画面に「第2回 価値デザイン経営WG 事務局説明資料」、映っているかと思います。これに基づいて御説明してまいります。

前回の振り返りになりますけれども、議事は大きく2つございました。議事1ということで、事務局から知財推進計画2020に価値デザイン経営がどう位置づけられているかというところを御説明しました。赤の吹き出しがありますけれども、経営をデザインする考え方を普及するための基本指針、これを年度内に決定するという推進計画になっておりますので、そういった御紹介をして、それが本日につながっているというところになります。

また、では、取り巻く環境はどうなっているかというところで右側にあります議事2と

ということで、鮫島委員、近藤委員から、価値デザイン経営の普及に向けた最新動向を御説明いただいたということになります。当日のスライドを抜粋しておりますけれども、こういった形で御説明いただいたというのが前回の振り返りになります。

早速、では、本日の議題に参りますけれども、普及戦略というものをつくっていかなくてはならないということで、普及戦略の位置づけを御説明するものです。一番下のところの土台にあるのが価値デザイン経営の普及戦略、これは仮称でございますけれども、ここをこれから考えていくというところで、では、何を指すのかというのが一番上のところ、価値デザイン社会の実現になります。その際に、今日のキーポイントになるのが吹き出しの赤の部分になります。価値デザイン経営というものが普及し、その実践が促されるエコシステムというものを構築すべきではないかということで、今日、事務局から御提案させていただく内容になります。そういったエコシステムがうまく回ることによって持続的にそこが回り、価値デザイン社会の実現につながる、そういう流れというイメージになります。

早速ですけれども、その価値デザイン経営の普及戦略の全体像として大きくこういう構成になるのではないかとこのところで御提案しているのが、今、御覧になられている3ページになります。As Is、To Be、To Doということで、左上から赤の部分になりますけれども、現状把握ということで、まず今、現状はどうかというところをしっかりと押さえるというところが赤の部分です。本日、近藤委員からもそういった御発表がされる予定になっております。

次、To Be、緑の部分、右上になります。価値デザイン社会の実現ということで、この部分は、ずれるところがないところだと思います。

メインパートが下の黄色の部分です。To Doという部分になりますけれども、価値デザイン社会の実現に向けまして、価値デザイン経営の普及・実践エコシステムの構築というところからです。先ほど出てきたキーポイントになります。あとはエコシステム構築に向けて各関係者が取るべきアクションアイテム、何をするのか、機能という面もあると思います。そういったところを整理していきたい、こういったものが普及戦略に載ってくるというイメージでございます。

もう少し細かいところ、ここからしっかり御説明してまいりたいと思いますが、では、どういのが載るのというところで左上の赤の部分の現状把握というところになります。1つ目ですけれども、民の動きと官の動きというイメージで想定しています。民の動きというところで、御協力いただいておりますけれども、金融機関の方々、コンサルティング会社の方々、もしくは中小企業診断士とか各士業の方々であるとか、商工会議所とか、団体・個人、様々な方に御協力いただいております。また、経営デザインシートというのは紹介していただいているという中で、現状、どうなっているかということになります。

あとは官の動きですけれども、我々中心に、今日もプレゼンいただきますが、経済産業省や金融庁に御協力いただきながら経営デザインシートというのを紹介していただいております。

りますので、そういった動きがまずあって、現状どうなっているかというところが最初のポイントになります。

それに付随する形で2つ目、赤の部分に現状の課題という部分があります。その現状を振り返った中で課題がどう出てくるかというところですが、一番シンプルに表しているのが一番上になりますが、価値デザイン経営、価値デザイン社会というものをより一層浸透させる必要があるであろうというところになります。

2つ目ですが、価値デザイン経営のポイントというところがしっかり押さえられているか、そういうのが押さえられていない部分があるのではないかとということになります。今後解決すべきところで下に幾つか並べておりますけれども、例えば一番上ですが、価値デザイン経営を何か後押しする、促すような強い力学が働く仕組みが不十分ではないかということになります。

それにも関係してくるのが2つ目のところになりますけれども、問題意識というものをしっかり持たれているような支援者集団がいらっしゃいます。活発な普及活動により広まりつつあるところなのですが、では、日本経済全体にインパクトをもたらす、そこまで広がっているかということになります。まさに恒常的に企業とのつながりを持つビジネスサポート主体というものが実際そこに位置づけられて価値デザイン経営の関心というものを高めていく、そういった動きがあるといいのではないかなどということでお示ししているものになります。

残り3つになりますけれども、価値デザイン経営、そもそもこれは何かということを知りやすい形で公表できているか、公表することが必要ではないかということになります。

残り2つになります。価値デザイン経営に関心を持っていただいた場合に、簡潔にそういった価値デザイン経営というのをサポートする、そういった方々にうまくつながるような仕掛けが要るのではないかとということになります。

最後ですが、様々なツールがある中で、そういったすみ分けでの具体的活用法はちゃんと説明できているか、そういうのがオープンにできているかというところに課題、逆に言うとそこをしっかりとやっていく必要があるのではないかとということで、一例ですが、現状の課題をまとめさせていただいている部分になります。

これが最初の部分、現状をしっかりと見るとい部分になるのですけれども、では、今日のキーになるエコシステムはどういうものかということで一案お示ししているのがこのエコシステムの図になります。

真ん中に丸く円が描かれている形になっておりますけれども、一つ大きなキーになるのは、真ん中の円の中の上の紫色の丸の部分になります。支援仲介者というように名前を今、仮に置かせていただいておりますけれども、こういった支援仲介者の方、例えば金融機関の方、御協力いただいておりますが、もしくは中小企業関連団体、個人、組織になってきますが、そういった方々が働きかけるといいますか、そういった方々の力で左側のほうに紫色の矢

印が伸びていますが、価値デザイン経営の実践という力学と申しますか、動機づけと申しますか、そういったものが働くのではないかと申すところで、ここが一つ大きなキーになるというエコシステムの絵になっています。

紫色の矢印が左側に伸びて、下のところは実際に価値デザイン経営を実践していただく企業経営者の方々になります。前回の御議論の中で、コロナ禍の中でまずは中小企業、スタートアップであろうというお話がありましたので、一応ここでは中小企業やスタートアップ企業という書き方にさせていただいています。

実際、では、そういった企業の方をサポートするのは誰というのがもう少し右のほう、右下に緑で企業支援者の方々がいらっしゃいます。そういった方々が実際に価値デザイン経営や、それにつながる経営デザインシートというものを企業経営者の方にサポートし、使っていただくというエコシステムになっているものであります。ですので、一番下のところに人の絵がありますけれども、企業支援者の方々が企業経営者にアプローチし、こういった形で支援していく。逆に対価の流れが点線で右側にあるという部分になります。

一方、それだけではなくて右のほうに2つ水色の丸がありますけれども、支援組織というところで、しっかりそこを見ていく組織として支援組織があるのではないかと。例えばその企業支援者の方々と申すところの質というのか、価値デザイン経営という考え方というのをしっかりそこをピン留めするとい申すか、そういった研修や検定、人材育成など、そういったところをやる組織があるのではないかと申すところで、青の丸として支援組織と書いてあります。

その支援組織には、きっと支援者プールみたいなのがあって、様々な支援者プールがあって、そこにも企業経営者の方がどんな人がいるのかと、リスト照会とちょうど右上に伸びている矢印がありますが、リストを照会することによって、こういう方にアプローチすればいいのだということと申すことで企業経営者の方がアプローチし、そして、例えば経営デザインシートの活用を通じて価値デザイン経営が根づいていく、そういったイメージのエコシステムの絵になります。

それでは、エコシステムに基づき様々な主体がどんなアクションを取るか、アクションアイテムという部分の例を示している部分になります。

一番上から行きますと支援仲介者ということで一番キーポイントになるところ、動機づけになるのですが、紫色の丸で書いておりますけれども、支援仲介者というのは、まさに動機づけの力学の主体になるであろうという部分。

その下、赤の丸になりますけれども、企業経営者の方々ですが、まさに実践していただく方々というようになります。

その下、緑です。実際に企業を支援していただける方々ですけれども、支援組織による研修・検定等で理解への維持・深化というところがありますが、質の向上を図りつつ、そういった方々の集合ができるというイメージです。

下の水色の丸になります。先ほどの図だと右上のほうにあった絵になります。支援者プ

ール・支援組織ですけれども、価値デザイン経営の普及・実践支援のためのツール・コンテンツの開発や人材育成、もしくはネットワークというところのハブになるのではないかとこのところを書いた部分になります。

あとは次、我々になりますが、内閣府ですけれども、価値デザイン経営の普及実践活動・総合調整、KDSの利用活用促進。KDSというのは経営デザインシートの略称でございますけれども、そういった利活用促進を引き続きやっていくのであろうというところ。あと今日にもつながるのですけれども、年度内に普及戦略というものを整備しまして具体的アクションというのを牽引していく、そういう役目があるのではないかとこの部分です。

一番下ですけれども、関係省庁の方々になりますが、まさに価値デザイン経営の普及実践、経営デザインシートの利活用促進への連携・協力をいただいている。ここを続けていただきたいという部分になります。

最後です。本日の論点をまとめました。今日御議論いただきたい部分ですけれども、あくまでも論点の例でございますが、1つ目、エコシステムということで、先ほどお示した丸いエコシステムになりますが、価値デザイン経営の普及・実践が促される仕組みとして、果たしてこのエコシステムが正しいかどうかという部分。または実現可能かどうかという部分。それぞれの各主体が担う機能というのは何か。当然、エコシステムなので、例えば収入とかそういう動きがあるわけですけれども、活動の継続性や持続可能という部分でそういった動きというのがちゃんと見えているかというところがエコシステムのポイントになるかと思えます。

その中から出てくるのが②のアクションアイテムということで、必要となるアクションアイテム、こういうのが必要になるのではないかと、そういった御議論をいただきたいと思っています。

最後ですけれども、そういった具体化が見えてきたところで、では、価値デザイン経営の普及戦略、仮称ということで、もし、いい名前があったらぜひアドバイスもいただきたいですが、そういった普及戦略の全体像、骨子案というところかどうかというところになります。現状把握、エコシステム、アクションアイテムという3つの構成というのを御説明しましたけれども、それでいいかという部分。もしくは追加・盛り込むべき要素というのがあるかないかというところを御議論いただきたいということで、盛りだくさんの論点になってございますが、そういったことをお話しいただきたいと思っているというところになります。

駆け足になりまして恐縮です。事務局からは以上となります。

○渡部座長 ありがとうございます。

続いて、経営デザインシートを取り巻く現在の環境、民間における普及状況については近藤委員のほうから御説明をお願いします。どうぞよろしくをお願いします。

○近藤委員 それでは、近藤のほうから経営デザインシートの普及活用状況につきまして御報告をさせていただきます。ちょっと枚数が多いのですが、10分間という時間の中で

ので駆け足ぎみになりますが、御容赦ください。

それから、御説明を始める前に1つ前提として御説明をさせていただきますと、委員の先生方の活用状況、活動状況につきましては、今回、この資料の中には含まれておりませんので、また追って御紹介をいただければと思います。

それでは、御説明をさせていただきます。

1枚めくっていただけますでしょうか。大きく2つに分けて、分科会のほうで活動をしているものの内容についての御報告と、あとは純粋に経営デザインシートの活用の状況。こちらは2020年9月、前回の委員会の以降というところに絞りまして御報告をさせていただきますと思います。

めくっていただけますでしょうか。まず分科会として、今、活動している中の一つの普及法人の設立というのが分科会の目的ということも前回も御説明をさせていただいたかと思しますので、そちらの進捗について御報告をさせていただきますと思います。

こちらにつきましては、普及法人そのものの設立を目的とはするのですが、その前段階として設立準備のための法人をまず早急に立ち上げたいということで、年度内の設立に向けて、今、準備を進めているというような状況となっております。こちら、なぜ設立準備なのかということについては、普及法人の設立に当たっては、やはり大きなムーブメントにつながる形になるようにしたいと考えておるのですが、現在、我々の分科会の体制だけでは少し力不足というところもありまして、その体制を整えるという意味合いもございまして、まずは準備法人ということで考えております。

主な活動内容は1、2、3、4というように書かせていただいておりますけれども、普及法人の設立の準備をしていくという趣旨、それから、普及法人が立ち上がったときの活動につながる準備となるようなことに取り組んでまいります。

1枚めくっていただけますでしょうか。次に、今、分科会のほうでは調査研究の一環ということでアンケートを実施しております。こちらは実施目的として、ここに書かせていただいておりますように大きく2つ目的がございます。経営デザインシートの普及状況の把握ということと普及戦略、どのようにしていくと普及できるのだろうかという基礎資料となるようなものを作りたいということでアンケートを今、実施しているというところになります。

実施状況としては、年末のもうぎりぎりの12月にいろいろなところで依頼をさせていただいて、1月13日現在、98件ぐらい回答が返ってきている、そういった状況でございます。一番下にあるように、これは、あくまで例として掲載はさせていただいたのですが、テキストマイニング等も組み込みながら分析を行っていくということで、今、進めているところでございます。3月にまた次の委員会があるかと思しますので、そちらで詳細な御報告ができる予定と考えております。

次、お願いします。続いて、分科会のほうで対外的に行ったイベントといたしましては、知財学会の学術研究発表会、これの分科会セッションということで昨年11月28日に「IPラ

ンドスケープとDXの成功ファクターと経営デザインシートとの融合」というテーマで2本の講演と座談会を実施いたしました。

こちらの参加者数については、事務局のほうから教えていただいた数字でいきますと、97名参加していて分科会セッションでは最多であったというように報告を受けております。そして、今後の予定といたしましては、今年2月から3月のところで調整中ですが、知財学会の定例研究会で、今度は知財部門の方々にKDSの活用方法という部分について、もう少し踏み込んだ気づきを得ていただくような研究会を開催したいというように考えているところでございます。

次、お願いします。こちらはメディアへの寄稿をさせていただきました。埼玉県産業振興公社様は中小企業の会員様向けに経営デザインシートの普及活動を積極的にやられているところではあるのですが、そちらの機関誌である『アクセス埼玉』の12月号に6ページの巻頭特集ということで中小企業経営者向けに経営デザインシートを紹介するというので、我々のほうで原稿を書かせていただいております。機会がありましたら御覧いただければと思います。

次、お願いいたします。ここからは活用状況ということで、大企業、中小企業、それから、教育機関、そして、最後に金融機関、この4つのまとまりで順番に説明をさせていただきたいのですが、大企業について5件、それから、中小企業について23件、教育機関について3件、金融機関について3件ほど、我々が知り得た範囲ということになりますけれども、御紹介を進めてまいります。

次、お願いします。まず大企業につきまして、WICIジャパンというところでございますが、こちらは2020年11月から2021年2月にかけて、ちょうど今やっているというお話をお聞きしているのですが、「経営デザインシート活用の統合報告セミナー」ということで、統合報告の文脈の中で経営デザインシートを活用されています。また、こちらは下側にもありますように、1月26日から4月23日にわたってもまた開催されるということのようです。

それから、株式会社トリニティさん、こちらは高度デザイン人材ブリッジスクールということで、ワークショップをその中の一環でやっていらっしゃいます。例のところに具体的な企業名が挙がっておりますが、こちらは公開してよいということでしたので掲載させていただいておりますが、こちらのような企業さんが興味を持って参加をしています。

次、お願いします。こちらはジェイ・フェニックス・リサーチ株式会社、代表が分科会のメンバーということになるのですが、アナリストレポートを作成する中で経営デザインシートを作成して掲載し、全世界にこれを配信していくという取組をされています。2020年9月以降、こちらに挙げておりますように4社ほど実際に掲載し、株価が堅調に推移をしているであるとか、一番下の多摩川HD、こちらのレポートのおかげで時価総額の2割の20億の資金調達を円滑に調達することができたということで成果が出ているというような報告も受けております。

その下の産業技術総合研究所人工知能技術コンソーシアム、こちら分科会のメンバーがワーキンググループを設立して、今、リーダーとして参加をしているという活動になっております。DXへの取組という中で、こちらではバリューデザインという言葉を書いておりますけれども、価値デザイン経営の思想を取り込んでDXをよりよいものにしていくということに取り組まれているという活動になっております。

次をお願いいたします。続いて、これは手前みそで申し訳ないのですが、我々、知的財産研究教育財団のほうでは、知的財産アナリスト認定講座（特許）ということでIPランドスケープを担っていく人材育成というものに取り組んでおるのですが、こちらの中で小林委員が講師を務めていただいている枠の中で経営デザインシートを紹介していくというようなことをやっております。

次、お願いいたします。続いて中小企業になりますけれども、先ほども出てまいりました埼玉県産業振興公社というところになります。こちら積極的に取組をされておまして、セミナーを行ったり、あと個別支援です。それから、個別、個社へのセミナーも取り組まれているというようにお聞きをしております。

次、お願いいたします。続きまして、中国経済産業局、こちら積極的に今、取り組んでいただいております、知財を学ぶ動画サイト「もうけの花道」、御存じの方もいらっしゃるかと思うのですが、こういう動画サイトを運営されておまして、その中で経営デザインシートを取り上げた動画というのを現在作成しております。一本は経営デザインシートを紹介・説明する動画。こちらについては小林参事官に御協力をいただくということで、今、進めているところになります。もう一本は経営デザインシートの活用方法・メリットを紹介する動画というものを実際に活用している企業に取材をする形で作成していくというものになります。

2ポツになりますけれども、こちらがその動画を使って支援者向けにセミナーを実施する予定ということで、1月28日にそれを実施する予定となっております。支援者が経営デザインシートを中小企業経営者に提案するのはどのように提案すればよいのかであるとか、あと経営デザインシートを活用する中で経営者に知財の重要性というものを理解していただく方法、こういったところを講義していくというセミナーの実施を予定しております。こちらは分科会のほうからも協力をしておりまして、また鮫島委員も古くから委員として参画されている事業になります。

それから、中国経済産業局は3ポツにありますように、令和2年度、知財を活用した経営デザイン支援事業ということで、実際にセミナーであるとか企業が経営デザインシートを作成するというところへの支援ということをこれまで2年ほど続けてやってきていらっしやいます。

次、お願いいたします。こちらは、ここにあるものも分科会のメンバーの取組になってまいりますが、一般社団法人首都圏産業活性化協会、通称、TAMA協会というところであるのですが、こちら、中小企業者を対象としたセミナーをやっております、9月以

降ということですが、こちらにあるように31名参加という形のセミナーを実施されたというようにお聞きをしています。

あとは自治体と商工会が連携したような創業塾というような名前がついているもので3つほど分科会メンバーが講師を担当しているという報告を受けております。

そして、日本青年会議所の東海地区の静岡ブロックの協議会のほうでも、こちらは3月に予定ということで予定がされております。

次、お願いいたします。続いて、地銀系のコンサルティングファームに所属する分科会のメンバーからは、コンサルティングの前工程において経営デザインシートを活用していますというお話をお聞きしていたりとか、東京都中小企業診断士協会さんの倫理政策更新研修において、9月以降、9回の研修において経営デザインシートの紹介をしたというように報告を受けております。こちらは私も参加したことがあるのですが、非常に大人数の方が参加されているので、これは9回分となると相当数の方に認知をしていただけたのではないかなと感じております。

続いては個社ということでディスプレイ株式会社。これは先ほどの「もうけの花道」にずっと取組をされてきた企業さんなのですけれども、実際にコンサルの中で経営デザインシート作成支援ということをされている。

それから、先ほども出てまいりました株式会社トリニティさん。ここも「とやまデザインビジネススクール」というところでセミナーを実施されたということをお聞きしております。

ここから関西になりますけれども、大阪府のほうの中小企業家同友会というところでの取組。

次、お願いいたします。こちら、6件ほど、また続いて関西地区の取組も様々されているということを御覧いただけるのではないかと思います。

先に進みます。次、お願いいたします。続いて、ビジネスモデルイノベーション協会さんのほうでは養成講座をされていたり、あと泉大津の商工会議所さん、研修をやられていたりとか、それから、ITC近畿会、ITコーディネータ協会さんのセミナー。あと八尾市の起業塾、こういったものも御報告をいただいております。

次、お願いいたします。こちら、一般社団法人のIAbM総研／経営デザイン研究会さん。これは知的資産経営WEEKイベントの中で日本青年会議所や地方銀行の取組を紹介されたというようにお聞きをしています。

そして、知財実務オンラインというオンラインメディアがあるのですが、その中でも経営デザインシートについての御紹介をされたというものがあるというようにお聞きをしています。

次、お願いいたします。教育機関の取組について御紹介をしたいと思います。国際ファッション専門職大学、こちらで長期インターンシップ制度への経営デザインシートの組み込みというものに取組をされております。こちら、小林参事官にも講義にいただいた

り、田中局長にも先方の近藤学長との意見交換など行っていただいで進んでいるところでございますけれども、これまでの取組と書かせていただいでいるように12月の末からぐぐっと動いています。

こちら、詳細は次のページから少し御紹介できればと思うのですが、実際に経営デザインシートを長期インターンシップ制度に組み込むために、学生さんが経営デザインシートを書けるようになるために講義を15コマ行うということでございまして、そちらのシラバスを分科会のほうで検討しているというところでございます。また、実施結果を整理し、検証した結果をテキストにしていく。これを普及につなげていくということに取り組もうということで、今、進めているところでございます。

1枚めくっていただけますでしょうか。このインターンシップ制度に経営デザインシートを組み込むというのは一体どういうことなのかというところなのですが、上の段を御覧いただくと3年次の学生さんがインターンシップに行く前の4月、5月に事前学習の実施をします。ここが先ほど申し上げたシラバスを作ろうと言っているところの15コマの講義になります。

その後、インターンシップ600時間というようにお聞きをしているのですが、長期のインターンシップで、企業さんで学生さんが活動される。その結果、達成目標として、こんなことを掲げられていらっしゃるというところが一番右にあるのですが、価値デザイン経営という思考方法、これを身につけたりであるとか、価値デザイン社会の担い手になっていただきたいというような目標に向けてのカリキュラムということになっております。

経営デザインシートを具体的にどこで作るのかというところについては、インターンシップに行く前、この学習をした成果としてインターンシップの先の企業選定、それから、そのインターンシップの企業にエントリーをする際、ここで使うための経営デザインシートをまず最初に作成をするというところ。そして、実際に行った後にもう一度、経営デザインシートを作るという2回のフェーズというものが組み込まれているということになります。

最初のものについてはインターンシップの受入れの可否の参考資料という活用のされ方も想定をしておりますし、本人がインターンシップでどんなものを学ぶのか、どんな貢献をしていくのかということを考えるツール、いい機会になるという意味合いもございます。2回目のところについては、社員の視点で描いていくということもポイントに挙げられておまして、逆に企業から採用の観点から学生を評価する資料ともなり得ていくということになっております。企業においては、経営デザインシートによって自己評価ができるというようなメリットもありますし、普及という視点からいきますと、学生さんから提示をされるということによって企業に普及が進んでいく、浸透していくという効果も期待できるのではないかと考えております。

次、お願いいたします。国際ファッション専門職大学における活用例ということで、こ

これは小林参事官が講義をいただいたときの報告のシートになっておるのですけれども、小林参事官のほうから経営デザインシートについて御説明をいただいた後にワークショップをして、学生が10年後のなりたい自分を構想するというような取組をされました。その結果、どんな声が出てきているのかというのが下にあるように、ほかの学生さんたちがどんなことをやろうとしているのか、どんな夢を持っているのかということで強い刺激を受けましたという声であるとか、自分が将来に向けて何を学ばなければいけないかということを知ることができたというような声が出ているということであったり、逆に教員の先生方の中でも学生が受入先企業の将来を構想することが受入れへの感謝の気持ちとなると書かれていますけれども、企業に受け入れていただくためには価値を提供しなくてははいけないだろう。これはそのいい価値になるのではないかという気づきを得たというような声が出ております。

こちらで以上でございます。

次のページをお願いいたします。そのほかにも桃山学院大学のビジネスデザイン学科において、70名ぐらいの学生さんが授業の中で経営デザインシートに取り組まれているというお話をお聞きしております。また、都立新宿山吹高等学校、こちらも分科会メンバーが講演をし、生徒さん81名が参加されました。結果、私から始めるといったようなことであるとか、あとはバックキャストという概念、この辺りに高校生が非常に強く反応したというようにお聞きをしております。非常に熱いメッセージのフィードバックが講師のほうに届いているというようにお聞きをしております。

次、お願いいたします。最後、金融機関の取組ということで、一つは先ほどのTAMA協会さん、金融機関を対象にした勉強会ということで経営デザインシートの勉強会を実施されたというように聞いております。

次が財務省近畿財務局和歌山財務事務所。ここは紀陽銀行さんであるとか、きのくに信用金庫さんといったようなところの金融機関さんと共催という形でイベントを実施された中で経営デザインシートを御紹介いただいたとお聞きしております。

それから、これも先ほど出てまいりました埼玉県産業振興公社さんについても経営デザインシートの意義やメリットについてのセミナーということを金融機関向けに3回実施をされたとお聞きしております。

私からの報告は以上となります。

○渡部座長 近藤委員、どうもありがとうございました。

続きまして、金融機関の経営デザインシートの普及状況、無形資産を含む包括的な担保融資について、金融庁から御説明をいただければと思います。よろしくお願ひします。

○尾崎課長 金融庁監督局の尾崎と申します。

本日はこのような機会をいただきまして、ありがとうございます。

大丈夫でしょうか。聞こえますでしょうか。

○渡部座長 聞こえています。大丈夫です。

○尾崎課長 金融庁は金融システムの安定と金融仲介機能の発揮を両立することなどを通じて企業経済の持続的な成長等を支え、国民の厚生を増大につなげることを目指して行政を行っています。これまでもこうした観点から我が国の経済社会、産業構造や企業をめぐる環境の大きな変化を踏まえて金融検査、監督の在り方を見直すなどしてまいりました。本日は、こうした金融庁の取組と、また内閣府の知的財産戦略推進事務局にもオブザーバー参加いただいております足元の金融庁における研究会の議論について御紹介させていただければと思います。

まず1ページ目を御覧ください。かつての日本の経済は工場、機械といった有形の資産を価値の源泉とする繊維工業や重化学工業等を中心に経済発展が志向されておりましたが、現在では情報産業の台頭等に伴って、日本経済におけるサービス産業のシェアは拡大し、無形の資産の価値の重要性が高まりを見せております。また、経済の成熟化に伴って将来の不確実性も高まって、先行きを見通すということが非常に難しくなっております。

2ページ目を御覧ください。事業をめぐる金融環境につきましては、以前のように資金不足の状況から資金余剰の時代へと大きく変化いたしまして、多くの事業者が貸手から選ばれる、選別されるのではなくて貸手を選べるようになった一方で、貸出しのボリューム競争や融資業務のコモディティー化といったようなことが進み、貸手のほう、金融機関のほうに事業を的確に理解するコストを負担しづらくなった結果、事業に本当に必要な形での融資を行うということが難しくなっているといったような御指摘もございます。

3ページ目を御覧ください。現代のように先行きの見通しが難しい時代にあつて、金融機関にはそれぞれの置かれた多様な経営環境や顧客基盤、経営戦略等の下でそれぞれに様々な創意工夫を發揮して我が国の企業、経済の発展に貢献していくということが求められています。こうした中で、様々な顧客のニーズに応えるため、自らの強みを生かして、顧客との関係性（リレーション）により事業への理解を深めてコンサルティング機能を發揮しつつ、資金ニーズに対応するといった形で事業者の生産性向上に取り組む、こうした独自の取組を行うとしているような金融機関もございます。こうした取組には、しかしながら大きなコストがかかりますけれども、これを進めるために多様な創意工夫を發揮することが金融機関にとって経済的に合理的になるように、環境整備等を通じて後押しをしていくということが、政府としても求められるというように考えております。

4ページ目を御覧ください。こうした中、20年前の金融危機時に策定されました金融検査マニュアルにつきましては、当時の不良債権処理を強力に推進する上では有効に機能したと考えておりますけれども、その後は金融機関が機械的、画一的に受けてしまうということで事業者の実情に即した支援が行われなくなってしまうといったことがないように様々な取組を進めてまいりました。

例えば、平成15年の金融審議会報告書では、金融機関が事業者と関係性を築くことで地域企業の活性化につなげていくリレーションシップバンキングの考え方を打ち出しました。また、金融機関が担保や保証にばかり注目し、事業への目配りが不十分になりがちなので

はないかという問題意識の下、融資における事業性評価の状況についてモニタリングしてまいりました。さらに、金融検査マニュアル自体もこれに基づいた画一的な検査方法では、金融機関における対応で主体的な創意工夫を妨げてしまうのではないかといった問題意識から、一昨年、12月に廃止をいたしました。

こうした金融機関が顧客の事業についての理解を深める取組を促す議論の中で、金融機関が事業を理解する手段の在り方として、このワーキンググループのテーマである経営デザインシートについても有用なツールとなり得ると考えまして、金融庁として対外的に発信する機会などでも申し上げてきたところでございます。

5 ページ目を御覧ください。コロナ禍におきましてもこうした事業の理解、事業の将来のキャッシュフローを見る貸手の必要性が改めて認識されております。まず、コロナによる当面の課題ですけれども、例えば経営改善・事業再生を必要とする企業が出てこられることが見込まれていて、事業、財務の両面を改善することが求められております。需要の喪失によって技術力や将来性のある事業者でも存続や事業承継が危うくなるといった形で事業承継の不安も高まっています。

また、中長期的な環境変化を考えてみましても、デジタルトランスフォーメーションが加速して有形資産を用いないビジネスが拡大し、事業者の無形資産が競争の源泉となるといったことや、東京一極集中から地域へと分散してオンラインでつながった地方で多様なビジネスが花開くといったようなことも考えられ、こうしたことを通じて地域の産業活性化が進むなどといった指摘もなされています。

こうした点を踏まえまして、成長資金の供給のため、無形資産も含めて事業の理解を促す動機づけ、また、地域で生まれた創業の芽を地域金融機関が助けられるように事業性の理解を促すような適切な動機づけを与える制度を整備することがコロナ禍・コロナ後の社会・経済の課題解決にも資するのではないかというように考えております。

6 ページ目を御覧ください。このように経済の主演である事業者がよりよく成長できる、あるいは再生できるようにすることが求められており、金融庁としても様々な取組を進めてまいりました。しかし、赤い左下の箱の中ですけれども、例えば担保に供することのできる有形資産に乏しい事業者は、将来性があっても依然として経営者保証を負担せざるを得ない場合があることや、従来の個別資産ベースの担保法制では債権者の最終的な関心が事業の継続価値よりも個別資産の清算価値に向きがちであるといった課題が指摘されています。

こうした中、今般、法務省におきまして担保法制の見直しに向けた議論が始められております。金融庁としても、金融機関が事業を理解するコストを負って、無形資産も含めた事業全体を支援することが経済的に合理性を持つような適切な動機づけをもたらす新たな選択肢として、事業全体に対する担保権の立法可能性について、国連のモデル法なども参考に問題提起をしているところでございます。

研究会の論点整理におきましては、事業成長担保権という仮の名前で詳細を議論してお

ります。この事業成長担保権は、事業者の機械や債権、在庫といった個別の資産だけでなく、ノウハウや顧客基盤、のれん等の無形資産も含む事業全体に担保権を設定することができるようにするものでございます。

7ページ目を御覧ください。今、申し上げました事業成長担保権につきまして、バランスシート、キャッシュフローの双方の観点で金融機関から見るとどう見えるか、どこに関心が向くかについてイメージを整理しております。事業成長担保権を活用して事業者や金融機関の関心がこの見えない資産にも向かっていく中では、この見えない資産を理解し、評価することが今まで以上に求められることとなります。この中で、経営デザインシートが有効に活用する場面も広がってくるのではないかと考えております。事業成長担保権の導入が見えない資産を理解するコストを負担することが経済的にも合理的になるきっかけになるのではないかと考えております。

8ページ目を御覧ください。事業成長担保権を活用することによる改善し得る例を幾つか挙げさせていただいております。特に冒頭のベンチャー企業に向けた融資について、事業者としてはエクイティーで資金調達すると持ち分が減少してしまいますし、また、契約コストも調達コストも高いので別途で調達できるのであればそうしたい、そういうニーズがあるというように考えております。

現在、日本におきましては、ベンチャー企業の資金調達のエクイティーを想像されるというように思いますが、米国におきましては、後ほどの資料にあります、11ページ、12ページにありますように金融機関が事業全体に対する担保権を活用しつつベンチャー企業への融資がなされているというように聞いております。

こうした場面では、先ほども申し上げましたとおり、見えない資産を理解するコストを負担することが経済的にも合理的になり、その中で経営デザインシートの活用場面も今まで以上に広がっていくのではないかと考えております。

以上、少々長くなりましたけれども、金融庁の取組について御説明させていただきました。担保法制の見直しにつきましては、今後、法務省において御議論いただく予定となっております。貴重な機会をいただき、ありがとうございました。

私のほうからは以上であります。

○渡部座長 どうもありがとうございました。

それでは、続きまして、ローカルベンチマークの普及活動、経営デザインシートの連携について、こちらは経済産業省から説明をお願いいたします。

○呉村課長 経済産業省産業資金課長の呉村でございます。

本日はお時間いただきまして、ありがとうございます。

では、資料に沿って進めさせていただきます。ローカルベンチマーク、1ページ目でございますが、我々、2016年から、地域経済の価値向上のための企業の健康診断のためのツールとして今まで使ってまいりました。まず、地域ごとにいろいろな経済状況が違いますので、RESASを使いながら地域ごとの産業構造、地域特色をまず分析していただくというこ

とに加えて、それぞれローカルベンチマークを使いながら個社ごとの分析をしていくという二段構えで進めてまいります。

2 ページ目でございます。第1段階で、RESASを活用して、第2段階でローカルベンチマークを活用して個別企業との対話をしていくというものでございます。

3 ページ目でございます。ローカルベンチマーク、財務分析と非財務分析という項目に分かれてございます。財務分析のほうは、6指標、BS、PLの基本指標を入れていただくことで、基本的にはこの6指標のスコアリングを出すということになっています。売上、営業利益、それを従業員で割ったような労働生産性、キャッシュフロー分の有利子負債の倍率、営業転資本回転期間であったりとか、あと安全性の自己資本比率といったものをこの6つのチャートリーダーによって可視化するというをやっております。

4 ページ目でございます。財務分析だけではなくて、その財務分析がいかにか企業の非財務と結びついているのかということが極めて重要になってくるということでございます。ローカルベンチマークでは、商流及び業務フローというものをしっかり整理をしていただいて、差別化が何であるかということをしっかり調べていく。その中で自分の強み、弱みがどこにあるのか、それが財務とどう結びついていくのかということをお調べしていただくというのが非常に大事なプロセス、ポイントになってくるということでございます。

5 ページ目でございます。そういった財務・非財務の分析に加えて、経営として、経営者がビジョンであったりとか創業のDNA、あとは後継者の有無も含めた、これは事業承継の問題も絡んできますが経営者の体制としてはどういう体制になっているか。あとは事業への着目として、今までの沿革、ビジネスモデルの強み、どの点に会社としてのコアコンピテンシーとしての強みがあるのかということの分析。3番目が、ステークホルダー、様々な取引関係であったりとか、それは仕入れであったり販売先も含めて、どういうところにステークホルダーとしての関係、強みがあるのかということの分析。最後は内部管理体制ということで、組織体制であったりとか人材育成みたいなことについて分析をしていくというシートでございます。

そういう意味では、1つ目が財務分析でございます。2つ目が、商流、業務フローを個別に因数分解をして、どこにボトルネック、または強みがあるのかということ进行分析し、最後に、会社そのものの課題、強みを分析していくということになっています。それを踏まえて、今、足元の事業としての課題がどこにあるのか。それに対する対応策を書いていくということを簡便にできるようなシートを作成してきたということでございます。

6 ページ目でございます。自己分析シートとしての機能も当然あるのですが、6ページの右側に記載させていただいているように、ロカベンで重要なのは、目線をそろえるということでございます。企業そのものが自社の強み、弱み、課題を認識するわけではなく、当然、金融機関さんであったりとかいろいろな士業、支援機関の皆様ともそういった共通言語としてこういったものを共有することによって、同じ目線で関連のステークホルダーの皆様と課題を共有していくということが極めて重要ではないかというようにして思っ

います。

7ページ目でございます。今までローカルベンチマーク活用戦略会議という形で10回ほど開催させていただきましたが、金融機関関連でも金融庁さんとも連携をさせていただいて金融機関の事業性評価の一つの項目ということを入れさせていただいておりますし、支援機関、土業の皆様とも様々な形でセミナーの活用であったりとか、具体的な研修メニューの組み込みといった形で連携をさせていただいております。

政府は後で少し述べますが、様々なIT補助金であったりとか、プレ405事業といった経営改善のもう少し前の経営策定計画の支援といったような事業と組合せをしながら、政府の取組とこのローカルベンチマークの活用ということを併せて推進してきたということがございます。

8ページ目でございます。2015年度から2019年度の1期については、金融機関のローカルベンチマークの活用割合を3割にしていくという目標でございました。今、足元が4割程度でございますので目標を達成しているということで、この第2期、2020年度から2024年度については金融機関さんの皆様にローカルベンチマークを5割活用していただく目標を掲げています。

9ページ目でございます。認知度と活用状況ということでございますが、金融機関の認知度のほうでは9割以上を上回ってございます。実際に活用していただいているところも4割程度ということで、かなり取組は広がっているというように思っております。

10ページ目でございます。個別の金融機関さんに見ていただくと、当然ながら地方銀行であったりとか信用金庫の皆様積極的に活用いただいているということが分かると思います。

11ページ目でございます。我々、次の課題は、中小企業のより多くの皆様に活用していただくということが大きな課題だと思っておりますので、中小企業の認知度13.5%ということでございますが、この認知度であったりとか活用を中小企業の皆様、直接または支援機関、金融機関を通じてたくさん使っていただくということが大きな課題と思っております。使っている人、また、使ったことはないが使ってみようという潜在的な利用者も多いというように思っておりますので、これをどういう形で普及させていくのかというのがポイントと思っております。

12ページ目でございます。一度使っていただいた方に聞くと、やはりほとんどの方、95%以上の方が、非常に効果があったということを述べています。個別に分析すると、自社の経営分析・把握ができた。補助金の申請に活用できたとか、より詳細な経営分析を行うきっかけになった、事業計画の作成、自社のビジョン構築に役に立ったという声がある一方で、なかなか使っていただくまでの入り口は非常にハードルが高いですが、使っていただくと非常に効果があるというような結果が出ているということでございます。

13ページ目でございます。これは先ほど述べたところと少し関連をしますが、様々な施策と連携をしていくということでございます。法律であったりとか事業承継のガイドライ

ン、405事業であったりとかIT導入補助金、経営者保証ガイドラインといった様々な事業をサポートしていく前提にあつて、自社の取組、課題を分析していくということをまず前提にして施策を使っていたとすることをやっています。当然、金融機関の皆様も、事業性評価ということが非常に重要になってきておりますので、この金融仲介機能のベンチマークの一つとしてローカルベンチマークをお使いいただいているところも多数ございます。

14ページ目でございます。これは少し施策の連携例ということで書いてございますが、IT導入補助金という中小企業の皆様がいろいろな形でITを導入し、ビジネスサービスを生んだり業務の効率化を補助で進めていくというものでございますが、これはロカベン財務・非財務情報の入力を要件化しているということでございます。これは要件をしているということだけではなくて、そういった要件を入れて、このIT導入補助金を使ってどういうことを自社としてやりたいのかということ金融機関や支援機関の皆様にも対話をして、結果的にそういったリレーションを強めていただくということを促しているということでございます。

15ページ目でございます。ローカルベンチマークと併せて中小企業向け、これは中小企業庁のホームページにある「ミラサポplus」というポータルサイトを立ち上げてございます。これは具体的に中小企業の皆様がこの「ミラサポplus」の画面上に自分の会社のいわゆるポータルサイトをお持ちいただいて、そこに経営の状況見える化、ローカルベンチマークも書き込めるというよう設計してございます。

16ページが具体的なイメージなのですが、自社の様々な財務指標を入れていただくと、これは当然チャートという形で出ますし、そのチャートだけではなくて、非財務項目も入力できますので、自社の経営の振り返りが可能ということになっています。当然、全部これを一気に書き切るということではなくて、気づきの点があれば非財務項目を入れていきながら徐々に完成させていただくという形でもいいですし、我々もこういったものを自社だけではなくて支援機関、金融機関の皆様も共有することで、目線を共通させていくということを促していきたいというようにして思っております。

17ページ、これは外部の皆様とも様々な連携をしているということでございます。TKCが様々な早期改善計画書を作成しようということで、これは中小企業のプレ405事業をお使いいただいておりますが、そういったものとローカルベンチマークを作成・確認しているということでございますし、CRD協会がスコアリングモデルをやっておりますが、その際、ロカベンの帳票を出力できる機能を実装してございます。

また、マネーフォワードにおいても、実際にいろいろな数値データを入れていただいておりますが、ローカルベンチマークの財務分析というものを実装しているということでございます。

18ページ目でございます。ローカルベンチマーク、2016年から始めてきたわけですが、いきなり経営者と様々な金融機関の皆様と対話ということなかなかハードルが高いという声もお聞きしておりますので、当然、目標は対話をして、Step：2で書いている

様々な個社ごとに合った課題に応じたいろいろなアクションであったりとか政策的な支援策を打っていくということなのですが、少しその前の助走というか、補助段階で様々なサポートをやっていきたいというようにして思っています。そういう意味では、経営状況の基礎的な項目が何であるかであったりとか、経営者自身がある程度ロカベンを記述、理解、言語化できるような取組というものをサポートしながら、結果的にはロカベンの対話機能というのを使ってStep：2につなげていきたいというようにして思っています。

今年度は、19ページになりますが、「ミラサポplus」で2020年から先ほどロカベンを実装させていただいているというお話をしましたが、単純にロカベン実装するだけではなくて、経営者そのものが自ら問診票・セルフチェックをつけたり、より簡便な形で経営者自身が自分の経営状況を分かるような仕組みをおつけになろうかというように思っています。

また、当然、非財務項目自体はなかなかデータ分析することはできないのですが、そういう財務分析項目であったりとか簡便な項目を使って、これはデータベースそのものを匿名化して中企庁のホームページでデータ分析ができますので、そういったデータ分析を使いながら、最終的には中小企業の皆様にどういったことが課題であればこういう政策をお使いいただけるというようなリコメンデーション機能みたいなことをこの「ミラサポplus」上に搭載していこうというようにして思っています。

20ページは、ロカベンをどう使うかというところは、様々な地域の中小企業診断士の皆様であったりとかロカベンをお使いいただけるような支援機関の皆様にもより分かりやすくテキストを作っていこうというようにして思っています。今、こういったロカベンをより分かりやすく使っていただくためのステークホルダー別の教本、テキストブックみたいなものを作って、この普及活動につなげていこうと思っています。

21ページ、これは公的経営支援ツールのマッピングということで、経営デザインシートも書かせていただいています。ロカベンは、足元の財務分析でどういうところに自分の弱点があるのか、または強みがあるのかということ进行分析していくツールでございます。ロカベンの中にもその課題を踏まえてアクションを書いていくというページがございますが、それはどちらかという課題を積み上げて次のアクションにつなげていくということでございますので、デザインシートのようにかなり遠くを見ながらバックキャストしていくということまで求めているわけではございませんので、次のアクションとしてどういうことにつなげるかということについては、様々な財務分析の支援ツールもございませし、経営デザインシートのように将来を見据えた様々な自社の取組をどう整理していくのかというツールもございませし、様々なツールもございませるので、そうしたものも分かるように支援ツールのマッピングということをやっていこうと思っています。

22ページ以降は参考でございますが、例えば23ページを見ていただくと、これは活用事例ということでローカルベンチマーク活用戦略会議でもお話しいただいているのですが、例えば高崎信金さんなんかは事業性評価シートをロカベンを活用して事業性評価をやられているということで、特に商流・業務フローをしっかりと見るということをやられておりま

す。

24ページでございますが、そういった取組として、実際に件数ベースで言うと平成29年は150件弱、30年には200件以上ということで、事業性評価を踏まえて様々な計画策定支援であったりとか融資の取組をされているといったことが見られてございます。

25ページ、これは京葉銀行さんの例でございますが、少し事業性評価も使っていたのですが、この事業性評価シートの活用の方法に課題があったので、ロカベンを導入したということになってございます。

26ページを見ていただくと、実際に2016年からロカベンを導入していただいて、結果、2017年から、融資案件の半数でロカベンを利用して評価を実施していただいております、実際の評価先の企業であっても財務分析だけではなくて事業性を評価して融資増額を実現した例などが出ているというような報告も受けてございます。

27ページは岐阜の信用保証協会でございますが、保証協会も足元、コロナ禍においても様々な保険、保証割合を増やしているわけでございますが、一方で、この経営支援というのが非常に重要になっているということでございます。そういう意味では、経営支援の重要性が非常に重要になっているところ、ロカベンを活用した支援事業というものを開始している例でございます。

28ページでございますが、例としては少しずつ件数を増やしているということでございますし、単純に保証協会も財務の支援ということで融資保証の支援だけではなくて、事業者さんが抱えている課題を抽出しながら、地域金融機関のハブ機能として様々な御提案をしながら調整をしているということの取組事例ということでございます。

29ページ以下は、様々な施策とも連携をしているということでございますので、引き続き我々もこのローカルベンチマークを活用しながら足元の課題分析と、その次に向けたアクションづくりということも含めて、これは中小企業庁もそうですし、特にアクションの未来ということにおいては、この経営デザインシートとの連携も非常に重要になってくると思っております。

私どもからは以上でございます。ありがとうございました。

○渡部座長 ありがとうございました。

それでは、あと1時間弱になりましたけれども、これから意見交換に入りたいと思います。いつものように御発言のある方は事務局のほうに分かるような形で挙手ボタンか画面のジェスチャーを取っていただくか、適宜御発言をしていただければと思います。

それから、本日の論点、冒頭、小林参事官のほうから説明がございました資料2の7ページにございましたが、エコシステムの在り方、それから、アクションアイテムの是非や実現可能性、それから、価値デザイン経営の普及戦略の全体像、そういうようなところについて、今、画面に映していただいておりますけれども、ここを中心の論点として御発言いただければというように思います。いかがでしょうか。どなたからでも結構でございます。

○小林参事官 小林誠委員が手を挙げていらっしゃいます。

○渡部座長 では、森委員、小林委員の順番でお願いします。よろしくをお願いします。

○森委員 発言、聞こえていますでしょうか。

○渡部座長 聞こえます。大丈夫です。

○森委員 事務局、そして、金融庁、経済産業省の皆様の御意見をお伺いし、経営デザインシートが他の省庁も含めて連携しながら着実に進んでいると感じました。私からは、資料6、よろしければ共有いただけますでしょうか。こちらです。

右上から順番に簡潔に行きたいと思います。右上の金融庁参与ですが、先ほど金融庁から金融検査マニュアル廃止の話がございました。私自身、金融庁の「融資に関する検査・監督実務についての研究会」メンバーとして、金融検査マニュアル廃止後の検査・監督の進め方についての討議に直接関わりました。検査マニュアルは2019年12月に廃止されたので、金融機関が、お客様である事業者の稼ぐ力を改善させる融資と本業支援に向けて創意工夫をする時代に突入したということです。つまり、金融機関は、検査マニュアルに向き合うのではなく、事業者の企業価値に向き合うことになる。企業の稼ぐ力の源である経営理念（存在価値）とそれをベースとした未来の顧客提供価値を可視化する経営デザインシートが、金融機関と事業者を直接つなぐツールになるということです。また、金融庁では、全国の財務局を含めた検査官・監督官の研修において、金融機関による事業性評価のツールの一つとして、経営デザインシートの概要や実例も取り上げており、アフターコロナに向けて、新たな価値をデザインして未来を切り開いていく方向で、金融機関、事業者、行政のベクトルは重なっていると理解しています。

商工中金のアドバイザーのところですが、全国の中小企業を支援する政府系金融機関の商工中金でも、アフターコロナに向けての新たな事業変革には経営デザインシートが不可欠との認識の下、事業性評価の基盤として経営デザインシートの活用に取り組んでいこうとしています。

そのほか、役職の肩書きの数が多いので、ここには記載していませんが、たとえば、民間金融機関の役員では、コーポレート・ガバナンスの観点から、山形県のきらやか銀行の独立社外取締役を務めていまして、商工中金と同様、「経営デザインシートを、取引先企業のアフターコロナに向けた事業変革を可視化するツール」として活用していきます。

続いて、「1. 経営デザインシートと社会的ニーズ」のところです。（1）アフターコロナに向けた「事業変革」ニーズですが、全国の中小企業の社長さんを私自身、支援しているのですけれども、事業変革は待ったなしです。「新たな価値をデザインする価値デザイン経営として、経営デザインシートをすぐ使いたい」との社長さんが少なからずいます。一気に売上が消えてしまった社長だけではなくて、売上が一気に伸びている社長も事業変革のニーズがあるという意味で、両サイドから経営デザインシート活用のニーズが出てきています。そこを全体として、日本経済をプラスに持っていくには、当ワーキンググループとして、経営デザインシートの適切な普及・活用について、普及法人設立を含めしっかり討議していくことが重要と考えます。

(2) ESG/SDGsに対応した「事業変革」ですが、環境省の「ESG金融ハイレベルパネル」の委員をしている観点からも述べますと、政府は2050年カーボンゼロを打ち出しましたが、「ESG/SDGsこそ、中小企業にとってはフィランソロピーではなくビジネスチャンスですよ。経営デザインシートで可視化しませんか」とコーチングをすると、「ほぼ全ての社長はESG/SDGsを意識した価値デザイン経営に向けて経営デザインシートに取り組みたい」となります。経営デザインシートのニーズはこの面からも大きいです。

(3) コロナ対応資金支援に伴う「過剰債務の返済に向けた将来キャッシュフロー改善」ニーズへの対応は、(1) (2)の延長線の話ですし、金融庁から説明のございました包括担保は、企業の非財務情報、いわゆる知的資産、知的財産のところ、これが将来キャッシュフローの源泉ですので、その可視化にこそ、経営デザインシートが使えるとの発想と理解しています。

そして、地域の中小企業の将来キャッシュフロー、つまり稼ぐ力が改善することが、(4)「地域経済エコシステムの構築」ニーズにつながっていくということです。先ほど事務局からエコシステムの話がございましたけれども、経営デザインシートを、まさにお金の借手の社長さんが事業変革の可視化、つまり価値デザイン経営として使いたいといったところ、金融機関も事業性評価に使っていく、税理士や中小企業診断士など支援機関も使っていくとなると、エコシステム全体を回していくときに、その中軸として経営デザインシートが活用できるというように考えています。

(参考1)は、私自身が直接、経営デザインシートを取り上げて講演・講義したものです。いろいろなところから経営デザインシートをぜひ活用したいというような声掛けをいただいてやっております。1点御紹介しますと、上から6番目、北海道経済産業局から御依頼がありまして、北海道のアフターコロナへ向けて、道の社長さん、やる気のある方々向けに経営デザインシートの説明、作成、活用のプレゼンをお願いしますということで私、関わりました。

例えばアカエゾマツを蒸留して製造したアロマの販売に取り組んでいる女性経営者の方もいたのですが、そういった方々向けに説明をしました。来月、2月3日から5日にかけて、インターナショナル・ギフトショーが東京のビッグサイトで開催されます。緊急事態宣言はございますが、インターナショナル・ギフトショーはありますので、北海道の社長さん方は、経営デザインシートによって価値デザイン経営として事業を可視化する、特に未来のところを可視化する。1枚紙ですので、その1枚紙を例えば英文化・中国語化してインターナショナルに発信できるということで、そういう意味でも社長さんの期待は高い。

一番下のところの参考2ですけれども、『企業診断』の3月号で、これは全国の中小企業診断士向けの雑誌なのですが、そこでも経営デザインシート、またローカルベンチマークを合わせ技で活用しましょうという旨を説明しています。

一番下のところ、参考3、これは私が出した『地域金融の未来』という本なのですけれ

ども、ここでも経営デザインシート、ローカルベンチマークなど、その活用をすることによってアフターコロナに向けた地域経済エコシステムを構築していく、その実例も入れて書いています。これは去年の11月12日に出版したのですけれども、発売当日、一気に在庫がなくなりまして、増刷中で現在第6刷まで行っていますが、やはりコロナ禍があったがゆえにもあると思いますが、未来を可視化する経営デザインシート、やはりニーズが非常に高いというようなどころを実感しております。

以上です。

○渡部座長 ありがとうございます。

それでは、小林委員、お願いします。

○小林委員 小林です。よろしくお願いします。

ちょっと気づいた点、幾つかコメントさせていただければと思います。まず、議論全体を聞いていて、少し経営デザインシートの普及というのがシート自体のツールの普及的に聞こえる部分がありました。もともと振り返って考えてみると、この価値デザイン経営という考え方を普及して社会変革といいますか、新しい考え方をつくっていく、人を育てていくというような思想にのっかって考えると、もう少しツールとして経営デザインシートを普及するというような意味合いではなくて、どうやってこういう考え方を普及していくかというのをもう一度振り返って考えたほうがいいのかというように思いました。

それから、もう一つが、少し矮小化されてしまっているかなと思ったのが、もちろん、経営デザインシート、中小、ベンチャー、スタートアップというところに向くところではあるのですけれども、少なくとも私のクライアントである大手企業様も結構大きな関心を示しています。それは、これまでの例えば新規事業だというような文脈であったりですとか、まさにビジネスエコシステムで新しい価値を創っていくというような文脈に沿うものであるとして、今まで一生懸命取り組んできたのだけれども、なかなかうまくいかない。遠い未来を解像度高く想定しつつ、そこからバックキャストして戦略を考えていくというのが言葉では分かるのだが、実際にどうやって、やっていったらいいか分からない。そういった課題をお持ちの企業様はたくさんいらっしゃるので、中小、ベンチャーに絞ることなく、これは広く社会全体に大企業もそうですし、企業だけではなくて場合によっては自治体なんかもそうだと思います。東京都を将来どうするのかであったり、先ほどの北海道をどうするのかという議論にも使えるわけですから、あまり議論を小さくせずに広く社会に普及していくという視点でもいいのかなと思います。

ローカルベンチマークのところでも御説明あったように、中小企業をスコープに絞って非常に御苦労されながら普及されていらっしゃるかと思いますけれども、それでも認知度がまだ十分ではないというようなことがございました。そこから学ぶべきこと、もちろん、どうやってターゲットに普及していくかというところはあるのですけれども、もっと同時多発的かつ創発的な形で、いろいろなところで経営デザインシートいいよねと、大手もいいと言うし、スタートアップも言うし、企業だけではなくて違った場面でも経営デザイン

シートを使ってこんな事例が出てきたというのがぼんぼんいろいろなところが出てくるとすごく盛り上がってくるというか、どこかでしきい値を超えて普及に弾みがつくのかなというように考えています。

それから、議論としてもう一個、森委員から先ほど御指摘あった財務のところ、まさに私のほう、知的財産のほうを専門にコンサルティングとかやらせていただいている中で、いわゆるオフバランスされた無形資産、知的財産というところが非常に今後の将来の事業競争力に価値があるというような考え、まさに私も同じ思いですし、ずっとそのようなことを提唱してきたので、経営デザインシート、そこを可視化するためのツールとして非常に重要です。そこを可視化することによって、まさに金融のところと強く結びついてくるかと思しますので、その財務との関係性の見方という意味でも、そこには十分コストをかける。コストをかけるというのは経営デザインシートを作って考えていく、そのコストをかけてもいいのかなというように考えております。

以上です。

すみません、この後、どうしても次の予定があって、発言のほうは以上で終わりになってしまうと思うのですが、よろしくお願いたします。

○渡部座長 どうもありがとうございます。

ほかの委員の方、いかがでしょうか。

関委員ですね。

○関委員 よろしいでしょうか。

○渡部座長 お願いします。

○関委員 公認会計士の関でございます。

私も基本的には先ほど小林委員がおっしゃったこと、同意でございます。経営デザインシートそのものを普及するということは非常に重要なことだ考えておりますが、価値デザイン、特に自由な発想でこれまで今までにないようなアイデアで事業を切り開いていくといったことを奨励するというのが経営デザインシートの考え方の背後にある根本的な思想なのだろうと思います。ですので、経営デザインシートを普及すると同時に、そういう思想的なものも、スピリットと言ってもいいのかもしれませんが、これも普及して日本のマネジメント、経営に定着させるということを意識する形で普及されるとよりよいのかなと考えております。

その意味で言うと、やはり先ほどの論点にあるエコシステムをどのように普及させていくかという話になっていくのですけれども、先ほど近藤委員のほうから「普及法人」という話が出てきていますが、司令塔が中心となって普及啓発をしていくという形が多分一番望ましいと考えています。

特に普及法人の中で一番大きなメリットとして考えられるのは、ケースの蓄積です。これまで様々な関係者が経営デザインシートの指導を行い普及をさせてきましたが彼らが蓄積してきたノウハウやナレッジといったものをどこか1か所に集めて、どういう傾向があ

るのかを分析したり今後の経営デザインシートの指導のあり方もブラッシュアップしていく形が望ましいと思います。恐らく対象が中小企業か大企業かによっても経営デザインシートの展開のさせ方とかも違ってくると思います。

いずれは経営デザインシートでの知見を生かした上で、最後、企業のマネジメントのあり方についての提言等ができるようになるとより良いと思います。。PDCAサイクルだけで本当にいいのかという議論もひょっとしたら出てくるかもしれませんが、更には人材にまで踏み込んで議論する必要も出てくるかもしれません。最近、「ヒューマンキャピタル」という言葉がSDGsやESGの議論の中で出てきているところでございますけれども、このヒューマンキャピタルをどうのように活用していくのかについても経営デザインシートの検討の延長線上において議論が出てくるかもしれません。「価値デザイン経営」という考え方を基本にして、それを具体化するための経営デザインシート、そこから派生するマネジメントの考え方とか、人材あり方、こういったものを体系的に整理して発信していく、そういったことを担う場としては、やはり普及法人の位置づけというのは非常に重要なのだろうなと思います。

最後にもう一つ、このエコシステムの中における収入源はいろいろなアイデアがあるかと思いますが、例えば経営デザインシートに関する検定制度を設けて品質を担保するというのも一つの考え方なのかなというように思います。

ちょっと駆け足になってしまいましたけれども、私の発言は以上でございます。

○渡部座長 ありがとうございます。

次は強瀬委員からお願いできますでしょうか。強瀬委員、今、マイクがミュートですね。強瀬委員、聞こえていますか。今、マイクがミュートになっています。これは固まってしまっているのかな。今、固まってしまっているみたいですね。すみません、事務局さん、強瀬さんにちょっと連絡して、後に回しましょうか。今、まだ駄目ですね。では、強瀬委員のほう、今、通信の状態がよくない。

○強瀬委員 今、入りましたか。

○渡部座長 強瀬委員ですか。今、聞こえています。

○強瀬委員 すみません、通信状態が悪くて申し訳ございません。

今、皆様がお答えになったのと私も同意見で、やはり経営デザインシートは対話のツールということで最初始まったのではないかなという意識をしておきまして、シート作成よりも未来を語るためのツールとしてシートを活用すべきではないかというように思っています。

今日のお話の中では、ローカルベンチマークシートは、現在を分析するという意味では企業経営者の方にぜひ導入していただきたいですし、金融機関としては、内容をよく知っておくべきだと思っています。この中から知的資産を導き出して、将来、どうようにしていくかということで経営デザインシートを活用した方がいい。実現のためには、DXが必ず必要になってくると思いますので、ここにDXを導入して行って将来の無形資産をリア

ル資産に変えていくことを考えることが必要だと思っております。

最近の普及状況を御報告させていただきますと、12月9日に中部経済産業局で知的財産研究会というのがありまして、中部東海地域の地域金融機関向けですけれども、私が参加しまして経営デザインシートを説明しました。コロナ禍における金融機関の動き方ということで、経営デザインシートを使って説明させていただきました。

富士フィルムを例に出しまして、フィルム事業からある環境の変化があったときに、化粧品事業に変わって今成功をしている話です。まさしく今、コロナの影響とは言われていますけれども、日本全体の産業構造が変わる中ですので、自分のやっている事業自体を変えなければいけないということに差しかかっていたのですが、コロナによってそれが早まってしまったということかと思えます。経営デザインシートを企業にも当てはめて、現在から将来へ変わるために何をやるべきかということをお話させていただいたところ、かなりの金融機関で同意を得ました。十六銀行さん等から御質問もいただいて、使っていく検討をするようなお話もいただきました。

もう一つ、12月17日に東京ベンチャー企業選手権で、一昨年に続いてベンチャー選手権にデザインシートを使わせていただいたわけですけれども、これも前回同様、シートの活用の利点が明らかになりました。ビジネスモデルはあっても5年後、10年後、20年後、通用するビジネスモデルなのかということところです。そういう意味でデザインシートを書けないというベンチャー企業がいて、今のビジネス、直近のビジネスは成り立つが、既存企業と同じなのですが、10年後、20年後、堪え得るものなのかということと、これを書いていただきました。やはり経営デザインシートが書ける企業が賞をいただきました。ベンチャー企業に対して銀行としては、融資が非常にやりにくいのです。なぜかという、将来キャッシュフローが分かりにくいからなので、経営デザインシートというのは対話をしていく中で将来キャッシュフローを予測できる一つのツールになるのではないかと思います。ベンチャー企業、既存企業、両方に経営デザインシートを対話のツールとして使っていくべきだと私は考えます。ありがとうございました。

○渡部座長 ありがとうございました。

ほか、いかがでしょうか。

田中委員、お願いします。

○田中委員 よろしく申し上げます。

この経営デザインシートの内容を評価するのは、金融機関なのでしょうか。

○渡部座長 これは事務局かな。

○小林参事官 大丈夫ですか。

○渡部座長 はい。

○小林参事官 一律何か評価というよりも先ほど対話というキーワードもありましたけれども、企業の方と金融機関の方が一緒につくり上げていくということだと思います。その先に評価といいますか、それをどう活用するかというステージがあると思いますけれど

も、そういうつながりというように私はイメージしています。

○田中委員 企業側としては、今、コロナ禍で目の前の売上・利益が低下して先が見えない中で、なかなか将来のあるべき姿が描きにくい状況だと思います。業種によるのかもしれませんが、そういった状況の中で、この将来のあるべき姿を描くという作業にエネルギーをつぎ込むモチベーションがどこにあるのかと考えたときに、一般的に金融機関は、債務超過になってしまったり、担保がない、保証人がいない、保証協会の保証が付けられないという状況ですと、それ以上追加融資が行えないという判断をすると思うのですが、そういう状況にあっても、本当に良い経営デザインシートを作れる企業には、ある程度金融機関がサポートするというようなメリットがないと、なかなか普及していかないのではないかと感じました。

○渡部座長 森さんが今、手が挙がっているので、では、森委員、お願いします。

○森委員 今、田中委員の御発言につきまして、私、2つ意見を述べたいと思います。

1つ目です。メディアで報道もされていますが、社長さんは頑張っているのだけれども、コロナで売上が消えたので、雇用を抱えている以上は借りて取りあえずしのがないといけないということで過剰債務、その数と金額はものすごいものがあるとう事実がございます。

そのときに、20年続いた金融検査マニュアルはもはやございませんので、事業者が赤字や債務超過でも、その原因と将来に向けての債務の返済力である事業変革をしながら将来キャッシュフローを生む力、そこは知的資産、知的財産の可視化に尽きてくるのですが、金融機関がそれらを見極めていくことが鍵になってきます。そして、検査・監督上も、金融機関がプロパー融資に事実としてどのように取り組んでいるのか、取り組もうとしているのかを対話によって見極めようとしています。

2つ目です。金融機関で、既に経営デザインシートを活用して、アフターコロナに向けて赤字でも債務超過でも、いわゆる債務者区分で言うところの破綻懸念先とか実質破綻先ですが、そういった企業の将来に向けての稼ぐ力を可視化して、融資と本業面での支援をしていこうという動きがございます。経営デザインシートは未来の可視化で、これは小林委員とか関委員、強瀬委員からも出ましたが、やはり可視化をする思想の部分が重要で、企業の存在価値があって、コロナで足元は例えば崩れていても、未来に向かってその存在価値をいかに発揮していくかというところの可視化ができれば、そこにお金をつけていく、そういうような動きが、事実、ございます。

○田中委員 知人の中小企業経営者と話をすると、金融機関の現場まではそういったことまでは落とし込まれていないようです。金融庁の検査・監督官の方は理解していて、金融機関にそういう指導を行っているのだとは思いますが、現場の渉外、融資の担当者にはまだ行き届いておらず、例えば、最近私の周りでも起きた事例では、金融機関に融資を断られてしまい、自己破産してまた新しい会社を興して事業を継続せざるを得ないというような、よく分からないようなことが起きているようです。この経営デザインシートは、自社のあるべき姿を可視化することで、そこに向かって事業を革新していくという役割を持つ

ていると思うので、作成の主体者である事業者側からすればモチベーションであり、金融機関等のサポートする側からすれば、デザインシートを評価して実行した融資が回収不能になっても担当者の責任が減免される等、何かそれぞれにモチベーションが湧かないと普及が難しいのではないかなということを考えています。

○森委員 まさに座長がまとめていただいたとおり、そのとおりだと思います。もともと経営デザインシートの未来、5年とかもっと先という話だったのですが、ただ、これは私の実感からして、コロナなので時間軸が一気に短くなってしまったという理解が正しいのではないかと思います。この短くなった時間軸で一気に事業変革、私のプレゼン資料の1枚紙に書いたキーワードなののですが、事業変革をしていくときに経営デザインシートによる可視化力を金融機関も求めているし、社長さんもこの1枚紙で動きたいという社長さんがかなり増えてきている。そういう意味では、大きく2つに分けたほうが良いとは思いますが、同時に時間軸が一気に短くなって、喫緊の課題としても経営デザインシートをフル活用したいという人たちが貸手サイドにも借手サイドにもかなり出だしている。ただ、今、まさに田中委員から御指摘のあったとおり、金融機関の多くがまだ地殻変動が起こっていないということも事実です。

○田中委員 分かりました。全体としてはそういう方向に向かっているということですね。理解できました。

○渡部座長 だから、この話は中長期の話で最初はいろいろ検討していたのが、今、足元のコロナの問題に対してどうように考えるかというところはやはり整理をして、そこは私の理解だと、先ほどの事業成長担保権みたいなものがちゃんとローンチすれば、それはそれで直接金融機関が今の状況から経営デザインシートを勘案して、ちゃんと価値のあるところには融資を続けましょうみたいなものに変えて、それを正当化できるというのが多分あるのだと思うのですが、でも、やはり足元については、どうやってそこをしっかりとやらせてもらうかというのは多分トピックとしては重要だという理解をしましたが、そういうことで森さん、よろしいですね。

○森委員 まさに座長がまとめていただいたとおり、そのとおりだと思います。もともと経営デザインシートの未来、5年とかもっと先という話だったのですが、ただ、これは私の実感からして、コロナなので時間軸が一気に短くなってしまったという理解が正しいのではないかと思います。この短くなった時間軸で一気に事業変革、私の1枚紙に書いたキーワードなのなのですが、事業変革をしていくときに経営デザインシートによる可視化力を金融機関も求めているし、社長さんもこの1枚紙で動きたいという社長さんがかなり増えてきている。そういう意味では、大きく2つに分けたほうが良いとは思いますが、同時に時間軸が一気に短くなって、喫緊の課題としても経営デザインシートをフル活用したいという人たちが貸手サイドにも借手サイドにもかなり出だしている。ただ、今、まさに田中さんから御指摘のあったとおり、金融機関の多くがまだ地殻変動が起こっていないということも事実です。

○田中委員 ですから、今、このコロナの時代だからこそ、私はこの経営デザインシートが必要であり、それを描ける会社にはしっかり資金がサポートされるという体制を作ることがチャンスにつながると思っています。

○森委員 おっしゃるとおりです。チャンスです。

○渡部座長 ありがとうございます。

挙手をしていただいている野並委員、安藤委員、宮丸委員の順番で行きましょう。

野並委員、お願いします。

○野並委員 ありがとうございます。日本青年会議所ということで、今、森さんからいただきましたので、ちょっとコメントさせていただければなというように思うのですけれども、やはり使い分けが必要だなと思っておりまして、中小企業と一くりに今されるといったところはよくあるのですが、正直、この経営デザインシートを描いて事業を展開していこうというようにできるところとできないところ、これは確実にあります。

なので、今、これをどのように判断して、もう一律で伝えていくのですという話ではなくて、これを使えるところは使えるところとしてしっかりと支援していただくといったところはいいかと思うのですけれども、実情問題といたしましてそんな余力がないといった中小企業も正直ございますので、そこに対してこれをやってくれ、やってくれと言っても響かないですね。そのときに、仮に何か響く要件があったら、それはもうエンジンでしかないというように思っているのですけれども、そのエンジンがない限りにおいては、やはり難しいというのが実情なのです。

理想として中小企業から金融機関に対してせめぎ合い、これは本当に余力があるところはできることだと思います。金融機関を選別できるほどの余力を持っているところ。でも、やはり借手となっているほうの企業からしてみたら、そんなおこがましことといえますか、畏れ多いことは絶対言えないのです。

なので、そこはやはり御理解していただいた上で、では、本当にどのような形でできるのかといったところは実際のところで見ると非常に難しい直面が今なので、チャンスであるところは実際にチャンスとして生かせる企業さんは間違いなくいらっしゃいますので、そこに向けて集中的に促進を促していく。世の中的に難しいところというのは、そこはそこでフォローした上で、次のタイミングの中でこの経営デザインシートを活用しながら、では、次のステージにどうやって動いていきますかというステージ分けをしっかりとさせていただくといったところが私は必要かなというように目の前の会員のメンバーの皆様が勤めている会社様を見ているとそのように感じておりますので、その辺、これはあくまで経営デザインシートの議論ですので、全てをここで終わらすというのは難しいところかと思うのですけれども、今はこのターゲットに絞ってやっていくべきなのだみたいなところを分かりやすく指標みたいな形で出していただくと、そこには間違いなく波及していく、普及していくことになるのではないかなと思っておりますので、引き続き何とぞよろしくお願いいたします。

私からは以上です。

○渡部座長 ありがとうございます。

それでは、安藤委員、お願いいたします。

○安藤委員 安藤です。

実は本日の論点として提示いただいている③のアクションアイテムに関するコメントをさせていただきたいと考えております。

まず前段の御発表、御説明で、様々な機会を通じてKDSの活用が進んでいるということはよく分かりました。ここ数か月間を取ってみてもいろいろなイベントが開催されているのを理解できましたので、その意味では大変心強く感じております。

一方で、やはり先ほど議論にあった、さらに価値デザイン経営の価値、KDSの利用、活用方法、こういうところをもっと裾野を広く啓発していく必要があるのかなというように思いました。やはりコロナ禍で対面の活動というのは物すごく制約を受けています。もちろん、オンラインを活用するという方法もあるのですが、そこで一つ、まだできていないのであれば、私は内閣府がオーソライズした形で、eラーニングを立ち上げて、それを広く、例えば金融機関のトップだけ、あるいは企業の経営者だけではなくて、経営企画の部長クラスや課長クラスに受講していただくようにしていくと自然にステークホルダー間の距離感というのは近づいていくのではないかなと思います。既に例えば先ほど経済産業省の御説明ではステークホルダーごとに教本を作る話もありましたので、そういう取組が進んでいるというように考えるとすれば、やはり価値デザイン経営そのものを理解したり、KDSの活用方法を啓発するようなまとまったeラーニングみたいなものを立ち上げて、興味を持った方がそこへ行けばかなりの情報が得られるということを担保していく必要があるのかなというように感じました。

以上です。

○渡部座長 ありがとうございます。

それでは、宮丸委員、お願いします。

○宮丸委員 前回のときとちょっと所属会社が変わりましたが、デロイトトーマツコンサルティングの宮丸でございます。

今日、久しぶりにいろいろお話を伺わせていただきました。先ほど田中委員のほうからお話があった、今のいわゆるウィズコロナあるいはアフターコロナというシチュエーションの中で、やはり価値デザインというところに対する本質的なニーズ、特に未来に対するの価値、ここについてしっかりと思考することというのがより一層強く求められているのだなというのが日頃の大企業さん中心ですけれども、コンサルティングの中で経営層の方々と向き合う中で強く感じているところです。

そういう意味で言うと、先ほどからちょっとお話を伺っているのですが、どちらかといえばこれから価値があるものは何なのかということに対して、そのエコシステムを形成し、金融機関や支援者や経営者の方々がそこについてしっかりと可視化したものをベ

一スにしながら議論をし、答えを導いていくような役割というのが普及の中においては今の時代は強く求められているのではなかろうかとお話を聞いて感じました。

2つ目は、やはりスタートアップの方々が目の前の環境が大きく変わる中で比較的身軽に自分たちが実現したいというもの、目標そのものというのを置き換えていくことが可能なのに対して、今、今日お話に出ていますけれども、大企業も中小企業も既存の組織というものというのなかなか大きな変化に対して新たな価値に向かって自分たちの存在意義みたいなものを見直すということは、口で言うのは簡単なのですが、そう簡単なことではないというのが実態だと思うのです。

そういう意味で言うと、少しマクロ的に見たときには、どうしても今のコロナ禍の環境下の中で言うと、先ほど産業構造の話が出ていましたけれども、新陳代謝みたいなことは起こっていくしかないと思います。そういう中で、しっかりと価値デザインのためにKDSを活用しながら、見える化したもので議論をするだけではなく、先ほど森委員が盛んに繰り返してらっしゃいましたが、事業変革というところまで落とし込んでいくということがすごく重要だというのが今、我々がこの経営デザインの普及の中で求められていることではないかなというように思っています。

ですから、先ほどケースのお話がありましたけれども、どちらかといえば経営デザインシートを描くというところから新たな価値に向けて実際に変革を行う。しかも、中小企業の方々、単独ではなくて周りの支援者の方々とか金融機関の方々と一緒になって事業変革を行っている事例みたいなものというのをシェアしていく、あるいはノウハウとしてエコシステムの中で活用できるような状態にしていくということが2つ目としては大事になってくるのかなというように感じました。

最後、3点目なのです。金融機関さんのお話で、私、実はコンサルタントになる前にずっと金融マンだったのですが、金融機関さんの経営デザインシートは作りましょうよと言ってもあまり拝見したことがないのです。強瀬さんにも森さんにも直接伺ってみたいのですが、金融機関さんそのものも今、経営デザインシートを描くことの必要性というのが問われているのではないかな。これは感想ですけれども、3点目として感じましたのでお伝えしたいと思います。

以上です。

○渡部座長 ありがとうございます。

あと10分ぐらいになってしまったのですがけれども、まだ御発言いただいていない方、近藤委員、今、手を挙げていただきましたね。

○近藤委員 ありがとうございます。ちょっと手短に。

私、今年からこの委員を拝命したわけですが、私もこのプロジェクトは社会変革そのものなのではないのかなというように感じております。これは旧タスクフォースの委員の皆様、関委員とか小林委員とか森委員もそのようにおっしゃっていたかと思うのですが、思想の部分というのが非常に大事なのではないのかなと。これは実は今回、普及状況を報告

するに当たって、実際に取り組んでいらっしゃる方からいろいろ御意見をお伺いしました。価値デザイン社会というものをやはり理想だと思って取り組んでいる。なぜ価値デザイン社会なのか、なぜ脱平均、共感、融合なのかという辺りが非常に重要であって、そこを掲げていかないと、なかなか理想の姿というところに近づけない。私たちのドライブもかからないというような御発言もあって、やはりアクションプランの中の一つだとは思いますが、すけれども、アクションアイテムの中には、その思想をしっかりと示す旗印というものを立てていただきたいというのが1点目。

それから、次に、田中委員も御指摘をされていたかと思うのですが、エコシステムに関して、小林委員も先ほどコメントで御指摘されていたかと思うのですが、外発的動機なのか、内発的動機なのかという視点で見たときに、これは外発的動機によって回そうとしているメカニズムにどうしても見えてしまう。そもそも我々が今、取り組んでいるものの大事なポイントというのは、その内発的なもの。これを大切にしていかないとその未来が訪れないのではないかという議論をしていたのではないかなというところからいくと、内発性をいかに引き出すのか、そこに対するアクションアイテムというのを少し考えてみる必要があるのではないか。これが田中委員がおっしゃるように、今、短期的ではもしかするとエンジンかもしれないのですけれども、それだけではなからうというような気がしますので、その辺りは少し検討してみたいということを考えました。

それから、3点目は、強瀬委員からも少し御指摘があったDXとの組合せ、親和性、これは第1回するときにも渡部座長も少し触れられたかとは思いますが、産総研のAIコンソーシアムが今、取り組んでいるというようなところもございますので、その辺り、実際に取り組まれている方の御意見というのも一度聞いてみてはいかがでしょうかという御提案です。その背景には、今回のエコシステムが中小企業を中心に描かれている。ただ、小林委員からも冒頭にありましたように、やはり変革というのは同時多発的にいろいろな階層で起こしていかないとなかなか変わらないということを見ると、いろいろなところの声を聞いてみるという中で考えていってもいいのではないかなというように感じました。

最後に4点目なのですが、ロカベンのお話、経済産業省でアンケートを御紹介いただいた中で、その事業計画立案に使用したよというような声も少しはあったのですが、やはり未来に向けてのところのポイントは低かったというようにお見受けをしました。そう考えていくと、ローカルベンチマークというのが現状把握、現状分析にたけているということは分かったのですが、そこを補うものとしての経営デザインシートの接続みたいな、そういう部分というのもしっかりと考えてみるというのは金融機関への浸透のスピードを高めるであるとか、実際に実践、活用される、融資にちゃんと組み込んでいけるというようなことにつながるのかなということを感じました。

すみません、コメントだけになってしまって恐縮ですけれども、以上でございます。

○渡部座長 ありがとうございます。

鮫島先生が御発言されてないみたいですが、よろしいですか。

○鮫島委員 すみません、黙っていた理由は、私は近藤さんと一緒にこのプロジェクトをやっている、彼がほぼほぼ全てを話し尽くしたからなのですけれども、私は今、幹事会が活動している日本知財学会という民間の組織があるのですが、その理事として幹事会、分科会の活動を理事としてある種、管理・監督と言うと大変上から目線で失礼な言い方ですが、役回りとしてはこういう役回りをさせていただいております。

今日は先生方の御意見を聞いて私なりにそのとおりでなと思った部分もございましたし、非常に勉強にもなったわけなのですけれども、そういう役回りですので、私としては、このKDSをどのようにして社会実装していくのか。つまり、先ほどの小林参事官のプランからすると、やはり何らかの民間的な組織、財団みたいなものになると思うのですが、こいつを立ち上げないと回らないような、そのような立てつけになっているようにも思えました。これをどのようにローンチしていくのかというのが今、直近、考えていることでございます。

そうすると、今日のような非常に理想論みたいなものももちろん語らなければいけないのですけれども、では、実際その組織は誰が理事をやるか、誰が出資をしてみたいな非常にどろどろした局面というのが今後1年以内に訪れるわけですので、すみません、御協力をお願いみたいな話になりますが、そういったようなお話も耳が痛いかと思いますが、起き得るかもしれませんので、ぜひとも今後とも引き続きよろしく申し上げますとこの場を借りてちょっと申しておかなければいけないなと思っております。

以上です。

○渡部座長 ありがとうございます。

大体時間が来てしまいましたけれども、やはりなかなか細かいところ、エコシステムのメカニズムとか、そういうところの議論で御意見をもう少し多分いただかないといけないと思いますので、その辺は今日からメールベースで御意見をいただくというようなことをお願いしたいと思います。

それから、今日の話で、やはりコロナ禍で今、直ちに本当に必要なコミュニケーションをどうするのかというようなところは分けて少し施策を考えて、これは通常、知財戦略計画はアニュアルで出していくものなので、多分そこに載せて間に合うものかどうかというものもあるかもしれないのだけれども、そこは何か検討していただいたほうがいいのかも少しありませんというところをちょっと思いました。

以上でございますけれども、事務局、追加の意見をもらうことはできますか。

○小林参事官 はい。またメールでこういった形でというところを御連絡させていただきたいと思いますので、どうぞよろしく申し上げます。

○渡部座長 この後の予定についてです。よろしいですか。この後の予定について。

○小林参事官 次回会合ですけれども、3月上旬に開催したいと思っております。また日程調整の御連絡をさせていただきますので、どうぞよろしく申し上げます。

○渡部座長 ありがとうございます。

時間になりましたけれども、最後に、田中局長よりコメントいただければと思います。

○田中局長 事務局長の田中でございます。

まずもって日本知財学会の経営デザイン分科会幹事会の皆様方、それから、本ワーキンググループのメンバーの方々には、今日も御紹介が多数ございましたけれども、かなり広範に直接、それから、ある団体に働きかけるという形でさらに広範に普及いただいて、現実のケースをたくさんつくり出していただいていることに対して改めて感謝を申し上げます。

今日、議論を聞いていて非常に多く聞かれたキーワードは、アフターコロナ、ウィズコロナ、当面の対応ということではなかったかとは思いますが、今日も例えば経済産業省のプレゼンの後ろのほうの紙を見ていてちょっと思い起こしましたのは、例えば補助金を配るときの要件にロカベンを採用したりしているわけです。これは私も関与いたしましたので思い出しましたが、やはり経済対策を打つときにかなり運動して各省庁、最後は労働移動支援助成金の対象の要件にまでしたわけですが、さらに広範にやったわけですが、やはり何か大きな危機とか、それから、あのときは賃金の引上げ問題があって、その原資を出すために生産性を向上するとかそういう議論があったものですから、そういうこともあってかなり強い動機づけがなされたということだったと思います。

そういう意味では、この喫緊のコロナの問題の中で第三波が来て、経営継続問題が大きくまたクローズアップされている中で、また関係省庁の中で新たな対策を打つときに、こういったものをどう広げるのかという意味では、先ほども御発言がありましたけれども、チャンスが広がっているのかもしれない。それについては、また関係省庁でよく御議論をさせていただければと思っております。

このエコシステムというものをどう考えるのかということでもありますけれども、先ほど近藤委員からも外発的動機か内発的動機かという話がございました。最終的に経営が成功するためには内発的動機なしには成功することは恐らくないのだと思います。私自身は、この外発的動機と内発的動機というのは両立するのではないかと思っております、やはり外発的動機をきっかけにして、とにかく価値デザイン経営、そして、KDSというツール、そのものを知っていただくきっかけをとにかく持っていただく。そういう範囲を広げていく。その中で今日、ここで御発表いただきました皆様方が中核的組織というお話もございましたけれども、熱い動機を持って直接経営者に働きかけるというところで内発的動機が生まれていく。こういう循環なのではないかなと思いましたが、そういう考え方でいいのかどうかということについては、さらに確認をさせていただき、御議論を深めさせていただければというように思った次第でございます。

以上でございます。

○渡部座長 ありがとうございます。

最後の内発的動機づけはモチベーションなので、モチベーションでやってくださいという言葉自身だとあまり意味がないのですね。多分そこは中身を詰めていかないといけない

ということだと思imasるので、そういうような議論も必要かと思imas。

それでは、時間が参りましたので、これで終了させていただきたいと思imas。どうもお忙しい中、ありがとうございました。これで散会いたします。