

第3回 価値デザイン経営WG

事務局説明資料

～価値デザイン経営の普及に向けた基本指針（案）について～

2021年3月12日

内閣府 知的財産戦略推進事務局

(金融庁より) 事業成長担保権(仮称)の 導入等について

| 金融機関による融資・事業者支援に関する金融行政の変遷 | |
|---|--|
| 金融庁におけるこれまでの取組み(一例) | (参考) 事業再生・事業者支援に関わる議論 |
| 平成13年6月「金融検査マニュアル」改定 DIPファイナンス(再建債権)が、原則区分・区分となることを明確化 | 平成8年10月 「法制審議会 倒産法部会」設置 |
| 平成14年6月「金融検査マニュアル別冊(中小企業融資編)」公表 金融検査マニュアルの基準が、簡便的・画一的に適用されないよう、特に中小企業について、そのポイントと具体的な運用例を公表 | 平成10年6月 債権譲渡特例法成立(動産譲渡登記の創設) |
| 平成15年3月「金融審議会金融分科会第二部会報告「リレーションシップバンキングの機能強化に向けて」」公表 中小・地域金融機関がリレーションシップバンキングの機能を強化し、中小企業の再生と地域経済の活性化を図るための取組みを整理・公表 | 平成11年12月 民事再生法成立 |
| 平成26年9月「平成26年報国 金融モニタリング基本方針」公表 金融機関が、財務データや担保・保証に過度に依存することなく、借り手企業の事業の内容及び可能性等を適切に評価(事業性評価)して融資や融資などの対応を行っているかを重点検証項目として明記 | 平成13年6月 DIP ファイナンス研究会報告書」公表 |
| 平成30年6月「金融検査・監督の考え方と進め方」公表 これまでの検査・監督のあり方の見直しの取組みの基本となる考え方と、金融検査マニュアルの廃止を告げたその後の見直しの方針について、金融行政の目的・使命・推進の持続的成長や国民の安定な資産形成等を踏まえた国民の厚生と最大限への貢献を踏まえ、改めて整理 | 9月 「私的整理に関するガイドライン」公表 |
| 令和元年12月「金融検査マニュアル」廃止、「検査マニュアル廃止後の融資に関する検査・監督の考え方と進め方」公表 金融機関が、再建を支援した幅広い情報に基づくより深い融資・支援、引当金の見直しが可能となるよう、各金融機関の自主的な経営改善・経営理念・戦略・融資方針等を踏まえ、検査・監督の考え方を整理 | 平成14年12月 会社更生法全面改正 |
| 令和2年12月「事業を支える融資・再建実施に関する研究会 協会の整理」公表 | 平成15年1月 「企業法制研究会(倒産制度研究会) 報告書」公表 |
| | 2月 「早期事業再生研究会報告書」公表 |
| | 2月 「中小企業再生支援協議会」設置 |
| | 5月 「産業再生機構」設置 |
| | 平成16年11月 債権譲渡特例法改正(動産譲渡登記の創設) |
| | 平成19年4月 産活法改正(事業再生ADRの創設) |
| | 平成25年12月 「経営者保証に関するガイドライン」公表 |
| | 平成27年3月 「事業再生に関する紛争解決手続の更なる円滑化に関する検討報告書」公表 |
| | 平成30年3月 「経営デザインセンター」開設 |
| | 平成31年3月 「動産・債権を中心とした担保法制に関する研究会」設置 |
| | 令和元年12月 「経営者保証に関するガイドライン」の特則公表 |

借り手が必要な融資を受け、貸し手と緊密な関係を構築しやすくなるよう、貸し手が事業を理解して融資する適切な動機付けをもたらす選択肢—事業成長担保権(仮称)—の導入について

| 現在 | 新たな選択肢 |
|---|---|
| <p>個別資産に対する担保権のみ</p> <ul style="list-style-type: none"> 担保権の対象は土地や工場等の有形資産が中心(ノウハウ、顧客基盤等の無形資産が含まれず、事業の将来性と希薄) 事業価値への貢献を問わず担保権者が最優先(特に優越引当やDIPファイナンスの保護を欠く) <p>・事業の立ち上げ・承継時の融資が難しい</p> <ul style="list-style-type: none"> 貸し手の職員行動が、個別資産の経過に左右されやすく、事業の実態に即した融資が難しい(減少・過剰融資)ほか、経営者化時の支援も遅れる傾向 <p>・事業の再生が難しい</p> <ul style="list-style-type: none"> 貸し手の事業への理解が不足しがちで、事業再生のインセンティブも低いため、再生計画の合意形成が困難 優越引当やDIPファイナンスの保護に欠け、事業の継続も困難 <p>・債権の所在が不明で新規参入・競争が委縮</p> <ul style="list-style-type: none"> 登記のない担保権等の優先が認められ、権利の所在が不透明なため、新規の貸し手が参入しにくい | <p>事業全体に対する担保権も選択肢に</p> <ul style="list-style-type: none"> 事業成長担保権の対象は無形資産も含む事業全体(ノウハウ、顧客基盤等の無形資産も含まれ、事業の将来性と一致) 事業価値の維持・向上に資する者を最優先(優越引当、労働者やDIPファイナンスを十分に保護) <p>・事業の立ち上げ・承継を支える</p> <ul style="list-style-type: none"> 無形資産を含む事業の将来性・事業価値に着目した資金供給の可能性を広げ、創業・第二創業等を容易に <p>・事業の成長(生産性)向上を支える</p> <ul style="list-style-type: none"> 事業の成長が借り手・貸し手の共通の利益になるため、事業の実態に即した融資・支援や、経営者化時の損失補償が進む <p>・事業の再生を支える</p> <ul style="list-style-type: none"> 事業を理解し、事業を再生することが借り手・貸し手の共通の利益になるため、再生計画の合意形成が容易に 優越引当やDIPファイナンスが保護され、事業の継続も可能に <p>・債権関係の透明性を高め、新規参入・競争を促進</p> <ul style="list-style-type: none"> 登記制度を整備し、透明性・予測可能性を高め、事業を的確に理解する貸し手の参入・競争を促進 |

(経済産業省より) 「ローカルベンチマークの概要と 今年度の取組」

ローカルベンチマークの目的(共通言語・事業性評価の入口としての機能)

- 企業と支援者、支援者同士が、同じ目標・枠組みで対話を行う「共通言語」として機能を目指している。
- ローカルベンチマークに掲載されている項目は**企業の状態を把握するために押さえておくべき基礎的項目が中心**であり、関係者が同じ目線で対話を行うための基本的な枠組、あるいは**事業性評価の「入口」として活用**されることが期待される(一度ローカルベンチマークを作成しておけば、企業・金融機関・支援者全員が活用可能)。

ローカルベンチマークの内容

●財務情報—企業の過去の姿を映す

- 売上増進率—売上持続性
- 営業利益率—収益性
- 労働生産率—生産性
- ROIC(ROA)増進率—健全性
- 従業員数増加率—労働力
- 自己資本比率—安全性

●非財務情報—企業の現在の姿を映し、将来の可能性を評価

- 経営者の意欲
- 事業への意欲
- 関係者への意欲
- 内部統制整備への意欲

対話の「共通言語」として

金融機関

↑

企業

金融機関

↑

企業

(企業と支援者、支援者同士が、同じ目標・枠組みで対話を行うことが可能)

ローカルベンチマークの普及拡大に向けたこれまでの取組

「ローカルベンチマーク活用戦略会議」

「ローカルベンチマーク活用戦略会議」を10回開催し、メンバーである金融機関、支援機関、中小企業間連等の各種団体、有識者、土業関係者を中心とした普及活動やそれら関係者に加え、オブザーバーである関係自治体とともに、ローカルベンチマークの普及拡大に向けた取組や改善に向けた議論を行った。

金融機関における取組

- 事業性評価シートをローカルベンチマークを基に作成
- ローカルベンチマークを活用した人材育成
- ローカルベンチマークでの対話を入口として融資等に繋がった実績
- 選択肢ベンチマークとしてのローカルベンチマークを認定・表彰制度や評価基準への組み込み

支援機関等における取組

- 経営指導員向けの研修での周知やHPへの掲載
- 地域金融機関の職員を対象としたローカルベンチマーク活用研修の実施
- 三菱サポの持続性補助金申請時の現状分析で、経営指導員がローカルベンチマークを活用
- 中小企業団体による若手経営者向け企業独自のローカルベンチマーク活用セミナーを実施

土業における取組

- 会計システムにローカルベンチマークの活用
- 事業承継や金融機関との連携においてローカルベンチマークを活用
- 中小企業等経営強化法申請時の現状分析で、経営指導員がローカルベンチマークを活用
- 中小企業診断士の史新時に受講する研修メニューへの組み込み
- 全国会議で持ち回り等を用いた周知

政府における取組

- 金融仲介機能のベンチマークでの活用
- 中小企業等経営強化法、事業承継ガイドライン、RESAS、プレ405事業、地域未来投資促進法等への組み込み
- IT導入補助金における要件化
- 経営者保証ガイドライン、経営デザインシートとの連携
- 民間サービスとの連携
- 中小企業支援プラットフォームとの連携

- ツールではなく、**価値デザイン経営という考え方の普及**について考えるべき
- 中小、スタートアップ企業だけではなく大企業もKDSに関心を示している。自治体でも活用できる。議論を小さくするべきではない。広く社会に普及するという観点で議論してもいいのでは。**様々な企業や自治体など同時多発的にKDSが盛り上がった方が普及する**
- このエコシステムが何を産むのか、そして実践者となる企業経営者（むしろ社会全体としての各プレーヤーやステークホルダ）にとってどのような効果が生じるのか、それがまた**社会にどう還元される（どのような影響をもたらす）**のかという点まで表現いただけると良いかと思えます。
- KDSを描き、新たな価値に向けて実際に変革を行う、金融機関から支援を受けながら事業変革している**事例のシェアが重要**。
- 中小企業とひとくくりにされるが、KDSを描ける会社と描けない会社に確実に分かれる。KDSを描く余裕がない会社にやれと言っても響かない。エンジンが必要なのが実情。金融機関を選ぶ余裕のある企業もあれば、そんなことは恐れ多いと考える企業もある。そういった実情を踏まえて考えるべき。**まずはやる気のある企業向け、次にそれ以外の企業向けのステップに分けて考えるべき**。
- KDSはあるべき姿を想像し、それに向けて事業を革新していくもの。それに対する**事業者側のモチベーション、金融機関側のサポートに対するモチベーションが必要**。

はじめに

1. 価値デザイン経営ワーキンググループ

- (1) ワーキンググループの目的
- (2) 基本指針の狙い

2. 価値デザイン経営、経営デザインシートとは

- (1) 価値創造メカニズム
- (2) 価値デザイン経営
- (3) 経営デザインシート

3. 価値デザイン経営の普及に向けた基本指針

- (1) 基本指針の位置づけ
- (2) 基本指針策定に向けて
- (3) As Is(これまでの姿)
- (4) To Be(これからの姿)
- (5) To Do(これまでからこれからへの移行戦略)

4. おわりに

- (1) 今後に向けて
- (2) 今後の政府の取組案

関連資料

次ページ以降で詳細を御説明

To Do(これまでからこれからへの移行戦略)

- ・各主体に合わせた普及方針
- ・それを実現するアクションアイテム

||

「価値デザイン経営の普及に
に向けた基本指針」

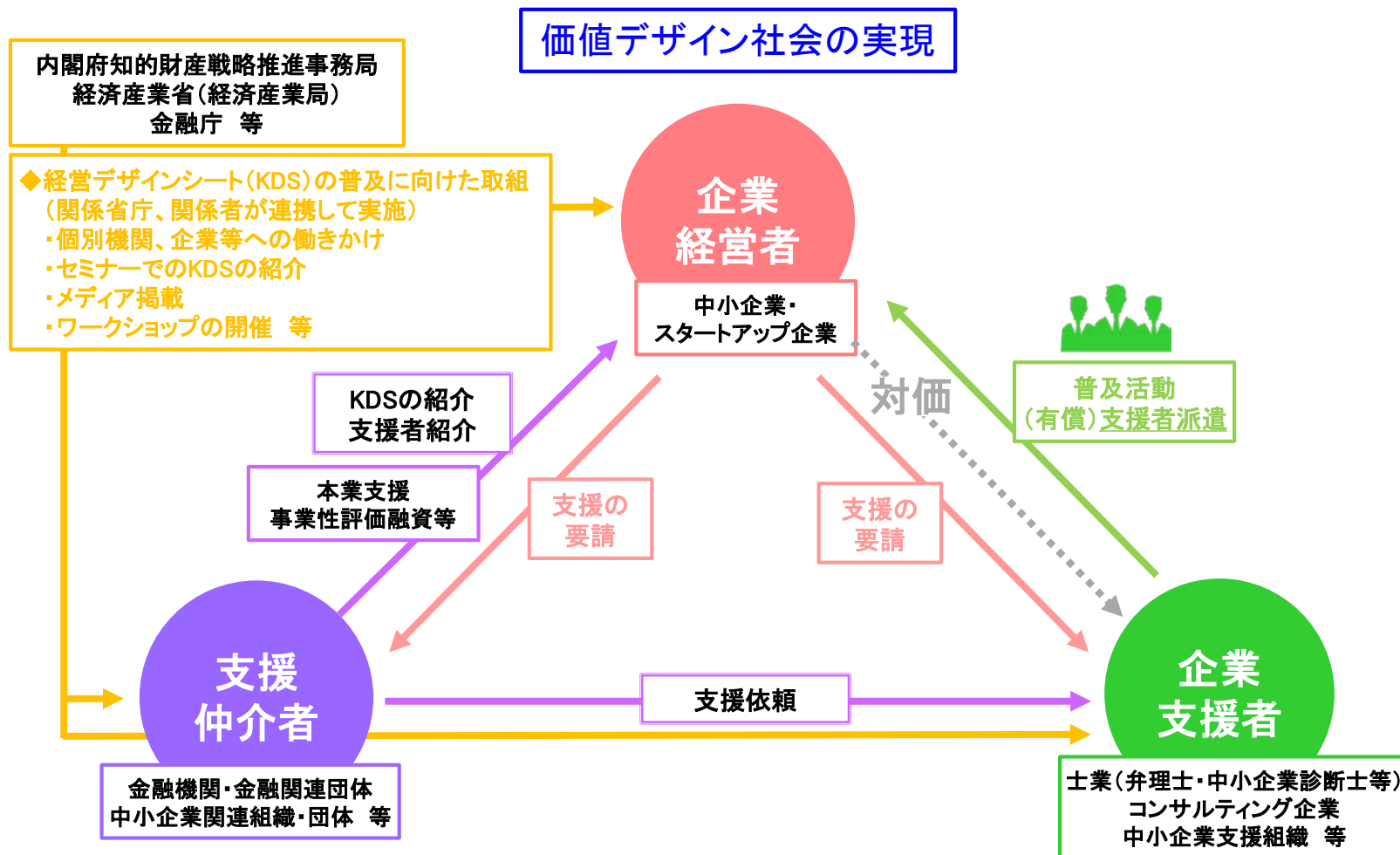


基本指針（案）における 各主体への普及方針、アクションアイテムのポイント

価値デザイン社会の実現を目指して、

- ① **価値デザイン経営を実践する企業における経営デザインシート**の活用促進
 - (1) 中小・スタートアップ企業（普及実践エコシステム）
 - (2) 大企業
- ② **地域の主体における経営デザインシート**の活用促進
 - (1) 自治体
 - (2) 大学

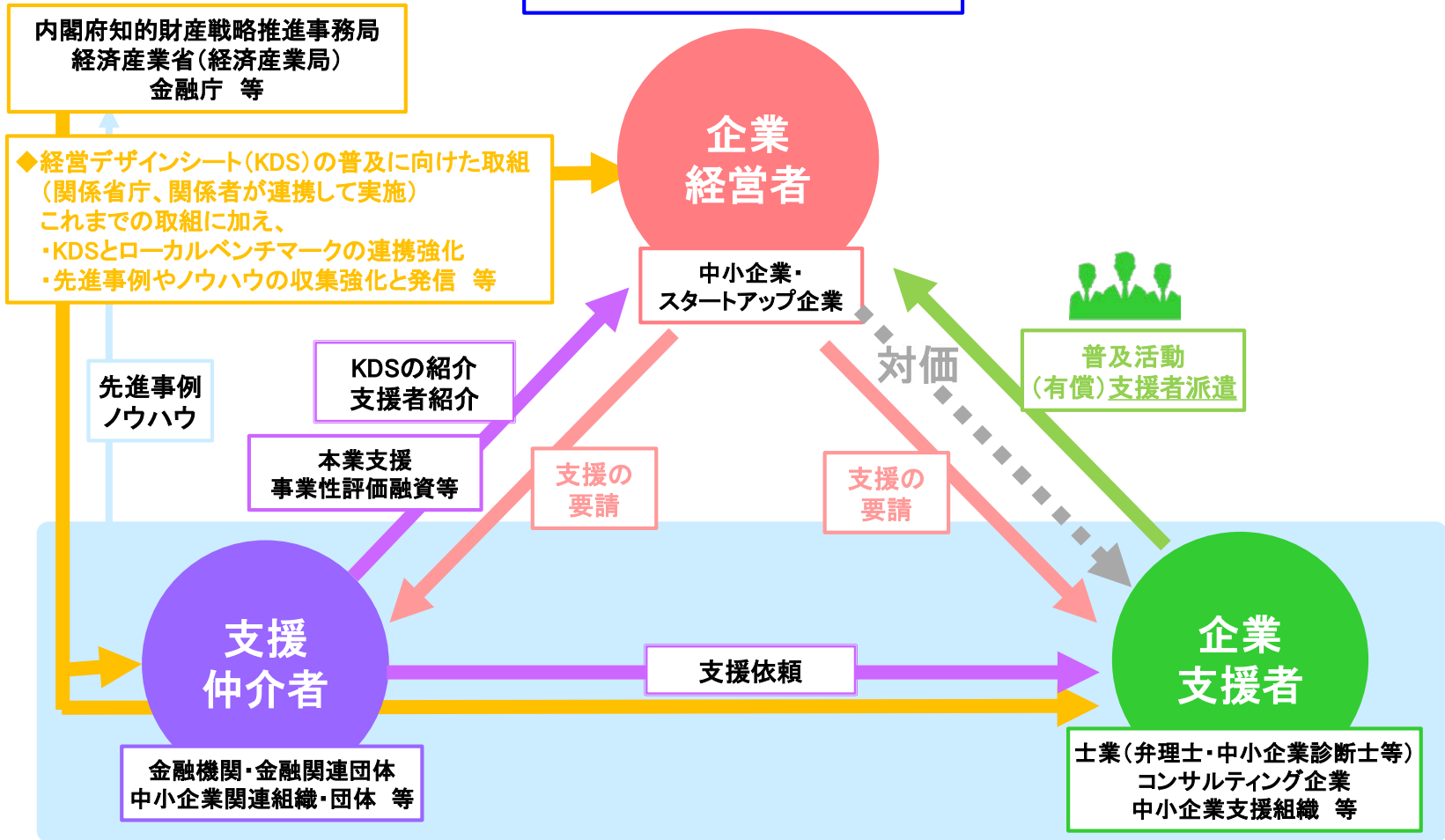
- 内閣府知的財産戦略推進事務局を中心に、「経営をデザインする」考え方の普及を推進
- 企業・金融機関・コンサル等における経営デザインシート(KDS)の活用例は、好事例としてウェブサイトで公表
- KDSの活用手法についての問合せがあるなど、KDSの一定の広がりが見られる





- 支援仲介者における意識向上のため、普及活動を一層強化
- 例えば、ローカルベンチマークとの連携強化や中小企業×金融機関による先進事例の公表等
- KDSの活用ニーズの増加と共に、KDSの活用を支える人材の育成・検定制度等の仕掛け作りを検討

価値デザイン社会の実現



実例に基づく横展開を通じて、経営デザインシートの利活用を推進

＜大企業＞

統合報告書等の作成にあたり、経営デザインシートを活用
→統合報告書の作成前に経営デザインシートで思考を整理する
(実例:株式会社グーン、サトーホールディングス株式会社)

＜自治体＞

地域の将来を描くにあたり、経営デザインシートを活用
→「地域価値エコシステム」の実現に向けて、地域内の各プレイヤーと地域のビジョン、将来の在りたい姿をデザインする
(実例:前橋市※、上田市) ※地域ビジョン作成後の事例分析で経営デザインシートを活用

＜大学＞

インターンシップにあたり、経営デザインシートを活用
→学生がインターンシップ先企業の将来を経営デザインシートで描くことで、同企業への理解を深める
(実例:国際ファッション専門職大学)

価値デザイン経営の普及に向けた基本指針(案)について

- 章立て(目次案)は適切か、過不足は無いかな
- 各主体への普及方針、アクションアイテムは適切か、過不足は無いかな
- 中小・スタートアップ企業向け普及実践エコシステムは適切か、大企業、自治体、大学へ実例に基づく横展開を通じて普及する方針は適切か