

○渡部座長 ただいまから「知財のビジネス価値評価検討タスクフォース」の第8回会合を開催させていただきます。本日は御多忙中のところ、御参集いただきましてまことにありがとうございます。

本日御出席いただいております委員は、お手元にある座席表のとおりでございます。相澤委員は所用のため御欠席と伺っています。

また、本日はオブザーバーとして、経済産業省のローカルベンチマーク活用戦略会議の委員であり、経営デザインシートの普及啓発について御意見も頂戴しております協和会計グループの協和監査法人公認会計士の河原様に御出席いただいております。

また、関係機関といたしまして、経済産業省から御出席いただいております。

それでは、住田局長から御挨拶いただければと思います。

○住田局長 皆さん、おはようございます。本日も朝からお集まりをいただきましてありがとうございます。

この経営デザインシートは、いろいろなところで普及活動を皆様にもしていただいて、比較的好意的な受けとめが多いのかなと思っておりまして、今後ますますいろんなところ、いろんな仕掛けの中にビルトインしていったりして、より多くの人が使っていただけるように思っております。

また、もちろん、これは企業だけじゃなくて、個人がそうであったり、あるいは、大学とか地域とか、いろいろなレベルで、こういう発想で物事を考えると、何か未来に向けて、いろいろ活動ができるというようなところもございますので、ぜひいろんなところで活用が行われるようにということを願っておるところでございます。

きょうは普及の側面でどういうふうにやっていくかということについて、御議論をいただければと思います。

なかなか政府の施策というのは、大抵の場合はこう、どっと予算をとって、それを一生懸命使いながらやると。予算があると人も集まるとというのが常なんですけれども、知財事務局は御案内のとおりお金がないので、お金がなくても、この普及ができるというのが、実は一番チャレンジなことで、お金がないから最初に寄ってくる人はいないのですけれども、逆に言うと、本当に理解してくれる人、本当にその、ぞっこんほれ込んでくれる人とか、これはおもしろそうだと本気で思ってくれる人が最初に集まってきてくれるということだと思っていて、ある意味、えせの人が少ないというのが、予算がないことを逆手にとったいい部分だというふうに思っています。そういう本物のネットワークというのをうまく広げながら、さらには、何かの仕掛けの中にビルトインすることによって新しくお金を使うんじゃないで、広げていくというようなことを目指していきたいと思っておりますので、きょうも忌憚のない御意見をいただければと思います。

よろしくお願ひします。

○渡部座長 ありがとうございます。

それでは、配付資料の確認を事務局よりお願いいたします。

○仁科参事官 渡部座長、ありがとうございます。

皆様、お久しぶりでございます。4月以来になりますけれども、引き続き仁科のほうでこちらのタスクフォースを担当させていただきます。

お手元の配付資料の確認をお願いいたします。お手元に皆様にクリップどめで配布しておりますが、資料8-1が議事次第でございます。

資料8-2が委員一覧。

資料8-3が事務局資料でございます。

続きまして、資料8-4が強瀬委員による御報告資料。

資料8-5が関委員による御報告資料。

資料8-6が森委員による御報告資料。

資料8-7が萩野委員による御報告資料でございます。

資料8-4の強瀬委員の資料、資料8-6の森委員の資料、資料8-7の萩野委員の資料につきましては、委員限りとさせていただきます。

また、参考資料としまして、『「経営デザインシート」について』と題する、経営デザインシートの普及に特化した資料を作成しております。それは委員の皆様にお配りしております。

さらには、冊子の形で、5月に取りまとめさせていただきました報告書を皆様の机の上に置いてございます。

以上でございます。

○渡部座長 ありがとうございます。

早速本日の議論ということで、経営デザインシートの普及のあり方についてということで、これは資料8-3ですかね。

○仁科参事官 今、御確認いただきました資料8-3を御覧ください。「事務局 説明資料」と表紙に書いてございます資料です。

各スライドの右上のほうにスライド番号を付しておりますので、そのスライド番号で参照スライドを特定させていただきながら御説明をさせていただきます。

まず、スライド1でございます。私どもはこの経営デザインシートを活用する目的につきまして、こちらの資料に記載しておりますような形で設定しまして、現在、普及活動を行っているところでございます。

まず、大目的としまして、「企業の皆様などが環境変化を先取りし、新しい価値をデザインし、それを実現していく」。こういったことを目的に、この経営デザインシートを活用していただきたいと思います。

さらにもう一ランク目的の段階を落としまして、中目的としまして「①環境変化の兆しに気づき、自社の強みを活かしつつビジネスモデルを革新させる必要性について認識するよう促す」。

②としまして「長期を見据え、自社の価値観に応じた将来を構想するとともに、それに

基づく効果的な資源配分を促す」。

こういったことを目的に活用していただければと思っております、これを実現するための手段としまして、前回の会合で委員の皆様から普及をしっかりとやるべしという御指摘もいただいたこともあり、「経営デザインシートの考え方を、企業規模を問わず普及させる」という取り組みを現在行っているところでございます。

これにより想定される効果の例としまして、スライド1の下のほうに書いてございますけれども、「将来の方針の共有がされる」ですとか、「創出しようとする価値の共感者を集めやすくなる」ですとか、あるいは、「事業承継が促される」といったようなものが想定されるのではないかと考えております。

次にスライド2に移りまして、このような目的のもとで、私どもとしましては、今年度の普及啓発をこのスライドに記載の上のほうに掲げた目標でやっていきたいというふうに考えております。

まず①としまして、「企業・企業支援者の方々にしっかりとアクセスして、普及啓発を行っていく」と。さらには、こういった方々にインフルエンサーになっていただきまして、そこからまたさらに広げていただくということを考えております。

また、②としまして、「自社の強みを生かして新しい価値をデザインし、それを実現しようとする企業などにおいて、活用が促進される仕組みをつくっていききたい」というふうに考えております。

私どもとして想定しておりますアクセス先につきましては、委員のお手元の資料には記載させていただいております。

先ほど「手段」のところでも申し上げましたとおり、企業規模を問わないというふうに考えておりますので、統合報告の作成に取り組んでおられるような大きな企業の方々や、金融機関ですとか土業の皆様のように企業の御支援をされている方々、さらには、中小企業の方々にも広めていきたいというふうに考えております。

次にスライド3を御覧ください。このスライド以降、私どものほうでこれまで取り組んでまいりました普及啓発の取り組み、今後取り組んでいきます取り組みにつきまして御紹介をさせていただいております。

まず、スライド3でございますけれども、経営デザインシートに特化した形で行っております講演・セミナーの御紹介でございます。

左側のほうが実施済みの講演・セミナーでございます。セミナーの実施に当たりましては、関係省庁とも連携をとらせていただきまして、経済産業局ですとか特許庁、あるいは財務局とも連携をとりながら開催をさせていただいております。

また、こちらの左側に掲載しました講演・セミナーの中では、強瀬委員、関委員、小林委員にも御協力いただきまして、御講演等をいただいているところでございます。

また、右側のほうは、今後予定しております講演・セミナーでございます。今後につきましても、関係省庁と連携しながら取り組みを行っていく予定でございます。

また、鮫島委員、鈴木委員にも、今後の講演では御協力いただくこととなっております。

さらに、前回の会合で渡部座長のほうから、国際的な展開についても考慮すべしという御指摘をいただきましたこともあり、WICIとも連携しながら、普及活動に取り組んでいくということも行う予定でございます。

また、実施済みの報告の中にもございますとおり、財務局、経済産業局との連携につきましては、今後も予定しております。また開催地域等は御案内できませんけれども、現在、幾つかの地域で開催する方向で調整している状況でございます。

次にスライド4を御覧ください。こちらは経営デザインシートに特化したという形ではございませんけれども、セミナー等の中で経営デザインシートについて御紹介させていただくという形で、普及啓発をしている取り組みでございます。

青地のところが既に実施済みのもの、緑地のところがこれから実施予定のものでございます。こちらにつきましては中小企業庁、経済産業省、金融庁と連携しながら進めさせていただく予定でございます。

また、森委員のほうにも、かなり多くの講演会等で御紹介いただくことになっております。

スライド5以降は関係省庁との連携の中で、こういった取り組みで我々の経営デザインシートを紹介しているかということの説明する資料でございます。

スライド5が、特許庁による経営デザインシートの扱い方を御紹介したものです。

スライド6が、中小企業庁のほうでやっておられます「事業承継フォーラム」の中で、経営デザインシートを御紹介いただいているという事例でございます。

スライド7に移りまして、経済産業省の連携としましては、ローカルベンチマークの活用戦略会議の中でも私どもの経営デザインシートを紹介させていただく機会を設けてもらっております。また、知的財産政策室のほうでやっております知的資産経営WEEKでも、私どもの経営デザインシートを紹介させていただいております。

さらにスライド8は金融庁の日下室長が講演で使っておられる資料でございます。その中で経営デザインシートを活用することにつきまして御紹介いただいております。

次にスライド9でございます。「普及啓発の取組②」と書いてございますけれども、メディアからの発信としまして、報告書公表の直後から、上段にございますように幾つかの新聞紙上で取り上げていただいております。最近では9月になりまして、日経新聞のほうでも取り上げていただいております。

下段のほうには雑誌等での取り上げ状況ということで『日経xTREND』、『NIKKEI DESIGN』、さらに、きょう御出席の河原先生から『税務弘報』の中でも経営デザインシートの御紹介をいただいているところでございます。

次にスライド10でございます。「普及啓発の取組③」としまして、事例の公表につきましても、報告書取りまとめ以降、順次行っているところでございます。

まず(1)としまして、ゲームの仮想事例の公表と8月に書いてございますが、こちら

は前回の会合でも何名かの委員から、はさみの事例が技術に特化しており、さらにモノ販売のモデルであり、本タスクフォースの議論が適切に反映されていないのではないかという御指摘もございまして、本タスクフォースの議論の前提であった21世紀型モデルを意識した事例という形で公表させていただいているものでございます。

つぎに、後ほど萩野委員のほうからも御紹介があるかと思えますけれども、(2)としまして、実際の事例の公表ということで、萩野委員の大和合金・三芳合金工業様の経営デザインシートを9月に公表させていただいております。

また、委員の皆様にご支援いただきまして、経営デザインシートの作成・公表も順次進めておりまして、これも後ほど強瀬委員のほうから御紹介があるかもしれませんが、関西知財セミナーにおきまして、強瀬様の取引先企業様の経営デザインシートについて御紹介いただいたところでございます。

さらに、この事例の公表につきましては、講演等を通じて非常にニーズが高いことがわかってまいりましたので、今年度、調査研究を別途実施いたしまして、年度末には5社以上を目標に事例の公表を考えているところでございます。

この調査研究事業の内容につきましては、後ほどスライド12で御説明をさせていただきます。

次にスライド11でございます。「経営デザインシートの説明資料公表」ということで、皆様のお手元には参考資料1という形でお配りしているものでございます。

こちらにつきましても、前回の会合で奥田委員のほうからボリュームミーな報告書を皆さんに読んでいただく前に、まずその取っかかりとなるものが必要ではないかという御指摘を受けましたこともあり、作成したものでございます。

次にスライド12「普及啓発の取組⑤」でございます。この経営デザインシートの作成に当たりまして、参考となるようなテキストの作成というのを行っております。

こちらも土生委員から、経営デザインシートの教材が必要ではないかという御指摘を受けましたことを受け、実施しているものでございます。

スライド12の上のほうに①～⑥と書いてございますけれども、こういった内容を含みませうようなテキストの作成に現在取り組んでいるところでございます。

また、その記載の下のほうに「テキスト作成のための調査研究の概要」と書いてございますが、その右側のほうに「●経営デザインシートの作成・公表」というところがございます。これは先ほど、5社程度につきまして事例を年度内に公表というふうに申し上げましたが、経営デザインシート自体につきましては10社程度、事例という形で作成する予定でおります。そして、その作成により、社内でどういったことが起きたかだとか、意識がどう変わったかみたいなのを公表できればというふうに考えております。

次にスライド13でございます。「普及啓発の取組⑥」としまして、私どもの政府のホームページ、あるいはSNS等を通じた情報の発信というところを行っております、知財戦略本部のホームページに専用ページを設けてございます。

私どもが講演する際には、このホームページのQRコードを付しました講演資料を使いまして、皆様にアクセスをしていただきやすいようにしております。

こちらのホームページにアクセスしていただきますと、先ほど御紹介しましたような、今後開催予定の説明会、講演会の一覧につきましても掲載しております。また、これまで公表しております経営デザインシートの事例につきましても掲載をさせていただいております。

今後の予定としましては、既にクールジャパンや知財創造教育の取り組みで実施しておりますフェイスブックなどのSNSによる情報発信についても検討しております。

委員の皆様の中にも、フェイスブックですとかツイッターを御活用の方がいらっしゃるかと思いますけれども、ぜひ皆様のところでも、我々が発信しました情報のシェアをいただきまして、情報発信に御協力いただければと思っております。

次にスライド14でございます。これまでの講演等を通じまして、皆様から寄せられました意見のうち主なものにつきましても掲載をさせていただいております。

まず、上段、企業の皆様からいただきました意見としましては、「経営デザインシートは、議論や対話の契機になります」。あるいは、「知財も考慮しながら経営や事業について考えられるいいツールですね」みたいな御意見をいただいております。

また、企業支援者の方から寄せられました意見としましては、「1枚で作成、表現できるところが非常にいいですね」みたいな御意見をいただいておりますし、また、「企業の現在や将来の姿のコアの部分につきまして、把握できたり、イメージできたり、あるいは外部に提示したりするということに関して、非常にいいツールですね」という御指摘もいただいております。

また、第三者の立場で、「企業の意欲や実力を把握しやすい」というような御意見もいただいております。

金融機関の方から寄せられました意見としましては、「経営デザインシートで示された考え方について、本業支援ですとか、あるいは融資を目的とした事業性評価、お客様との対話の促進に役立つ」という御意見をいただいております。

スライド15は、経営デザインシートの改善点という形で御提案をいただいたものでございます。

企業支援者の方からいただきました御意見としましては、中小企業の皆様にこれから活用していただくということを念頭に、「もうちょっと用語を簡単にしたらどうか」ですとか、「記載事項を簡略化したらどうか」みたいな御意見をいただきました。

また、金融機関の方から寄せられました意見としましては、「こういった経営デザインシートをデータベース化し、金融機関を越えて活用できるようになることを期待したい」みたいな御意見ですとか、あるいは、先ほど申し上げましたような、「実際の記入のサンプルを用意しまして、活用できるようにしてほしい」というような御意見をいただいております。こちらにつきまして、今は調査研究という形で事例公表を念頭に

準備を進めているところでございます。

以下、スライド16以降は参考として、実際にアンケート用紙等を通じていただきました御意見を掲載しています。

スライド16は、企業の皆様からいただいた御意見。

スライド17は、企業支援者の皆様からいただいた御意見。

スライド18は、金融機関の皆様からいただいた御意見を、それぞれまとめております。

最後にスライド19に、福岡財務支局のほうで私どもが金融機関向けに開催させていただきましたセミナーで実施しましたアンケート調査の結果データを掲載しております。

私からの説明は以上でございます。

ありがとうございます。

○渡部座長 はい、ということでございます。

続きまして、委員の皆様から経営デザインシートの普及啓発の取り組みについて御報告をいただければと思います。

強瀬委員、関委員、小林委員、森委員、萩野委員の順で御報告いただいた後に、質疑応答の時間を設けたいと思います。

それでは、強瀬委員、お願いいたします。

○強瀬委員 おはようございます。

前回皆様とお会いしたときは、もしかしたら東京都民銀行でお会いしたかもしれませんが、5月に合併をいたしまして、きらぼし銀行という名前で今、5月からスタートしております。

私のペーパーは資料8-4と、追加でお渡ししたA4の白黒で表裏のペーパーです。仁科参事官と大阪工業大学で行われた関西知財セミナーに参加しまして、前半は仁科参事官が経営デザインシートを詳しく説明していただいて、後半は私のほうで話をしたのですが、そのときにも最後、経営デザインシートを説明させていただきました。その手前で、銀行の中で、知的資産経営とか、知財とか、こういったものについて取り組みをしていますという報告をしまして、それをどういうふうに銀行では使っているかという話をしました。

今、お配りしたA4のペーパーですが、これは経営デザインシートと一緒に行内での普及活動を行っておりますけれども、その中で金融庁さんもおっしゃる共通価値の創造というのは何なのかということを行内で説明するためのペーパーだったのですけれども、これを大阪工業大学で使いました。

このパウポの資料の25のところなんですけれども、この中で今、我々が取引先と向き合うときに、現在の企業価値ばかりを、ずっと見つめてきたと。いわゆる過去の財務諸表です。ただ、それから1歩進んで、何か強みはないかということで、知的資産というのを見るようになってきたというのが、我々の今の状況です。

対話によって、お客様に気づきを与えて、こんなにいい強みがあるんじゃないでしょうかとか、そこを応援しましょうとか言うてはいたのですが、なかなかこれは難しく、気

づきは与えるのですが、気づきを与えて、銀行員も非常にお客様を理解できたと、事業がよくわかったと、お客様も気づいていないところがよくわかりましたと言うものの、そこから企業価値の向上をどうするかというのは非常に難しい問題でして、これを今、やっているところです。

ここを左の現在の企業価値から、右側の企業価値を高めるところに行くのは、知的資産、特にその中の知財。これを活用することじゃないかということ、考えておりました、ここを一生懸命銀行としてもやっつけていこうということをやってきました。

下の26では、特許庁さんの取り組みの『知財ビジネス評価書』。まず、銀行の中で知財というものの理解はありませんでした。当初は特許庁さんのビジネス評価シートを使って、まず、知財がどういうものか、J-PlatPatというのがあるのですけれども、まず、特許、知財の存在を知ってですね、その知財はどういうものか評価します。これは一応、金銭的価値も出てくるのですけれども、今の価値よりも知財をよく知ってくださいという活動をしました。

裏面27ページ。そのビジネス評価書をもとに、お客様との会話に使いました。行内では営業部門と審査部門が、それぞれお客様を違う見方で見ていました。

この知財を共通のテーマとして、営業も審査もみんな同じ目線で語るというのに、この『知財ビジネス評価書』を使いました。

昨年度は、29年度の伴走型支援がだんだん進化してですね、これをどうやっていこうかという中で、まずターゲットを決めて、行内では知的資産経営の支援をしている先で、ビジネス評価書でそれなりの知財を保有していると認められた先。その中の幾つかを選んで、その中でターゲットとしました。東京商工会議所の勇氣ある経営大賞というのにも推薦をしました。いろんな知的資産の資料をもとに銀行で資料を作成して、お客様と協力して、大賞をとりました。その会社は、非常に企業価値が上がっています。そこに対して今後経営デザインシートをお客様と一緒につくってみました。

その経営デザインシートが、資料8-4になります。お客様が出しているところだけ出ているので、何がいいのと言われてしまうかもしれないのですが、一応お客様に許可を得たものだけが出ているということで、大学でもやりました。

そのときのアンケート等を見ると、割とこれは好評だったのが、企業の知財セクションの方がそこに来られていて、企業の方から好評でした。他にも結構大手の企業の方が、これいいですねというお話がありました。

経営デザインシートを何に私が使っているかというと、これは先ほど言いましたとおり、知的資産経営でも、あと、いろいろな各省庁が出しているいろいろなレポートがあるので、今まで気づいた、わかったと言うだけで、その後の実行支援、インプリメンテーションができておりませんでした。銀行も、わかったけれども、じゃあどうしたらいいのというのが何もできないという中で、このシートはこうしようというのが記載できるシートです。というのは、これは今まで知財はこうやって使っていました。これからよく



見ると、将来にわたっては、この知財を使ってこういうふうにはできるんじゃないかということを考えられるシートになったので、このシートの下にはいっぱい資料ができるわけです。非常にこれがよくて、この会社でも非常にいいと言っていたので、大阪工業大学でも発表しました。

簡単に内容を申し上げますと、よく皆さん、デパートとか行くと、いろいろなコーナーが工事していて、白い壁とかで工事している現場がありますね。あれって解体の音が物すごい出るのですね。非常にやりにくくて、通常は閉店してから真夜中、寄ってたかっているんな人が来て工事します。病院もそうです。それから、ホテルもそうです。

工事業界は、今、イメージ的なこともあり、人手不足で非常に大変な状況です。ただ、壊さないとリニューアルできないので、絶対に壊す作業が必要なんですね。そこをやっている会社なんです。

この会社は、その改修工事の作業で、音が出ないようにしたいということで、まずは100デシベル以上の音が出るのを、生活音である60デシベル以下に下げて工事をするという工法を開発しました。これが知財です。消音技術。

それから、たたいてぶっ壊すという解体から、剥がすという考え方に至りまして、これを開発して、機械もつくりました。これも知財です。これをすることによって、いわゆる力の弱い人でも誰でもできてしまうということをやっていました。標準化ですね。企業の中で誰でもできる標準化を徹底的にやっていった会社で、これは非常に興味があったので、営業が行ってきて、我々本部が支援して、応援してきた会社です。

これはすごくいいものなんですけど、このいいものを今後どうしようかというのを考えて、知的資産経営の支援とかを行ってきたわけです。

シート右側の、いろんなものが出てきて、実はいろんなことが、音がしない。それから、新しい画期的な取りつけ工法がある。なのですけれども、その出てきた材料を処分していたわけですけれども、消塵技術と言うのですかね。これが非常によかったので、これもいいんじゃないかと。

それから、この会社の技術って、もっと実はこう、知財として囲ってきたわけですけれども、本当は、もしかしたら標準化のように、この技術がないと病院の工事ができないとか、そういうものに持っていったら非常にいいよねなんていう話になりました。社長ともお話をして、こういうことをして今後やっていこうと。

一番右側ですね。いわゆる、最初想定していたのは、音が出ないとか言っていたのですが、これは熟練工を必要としない工事手法になるので、人材、ダイバーシティという面でも非常にいいというような展開になりました。

ということで、私はこの経営デザインシートというのは、インプリメンテーションに使う、いわゆる表紙みたいなものですね。それに非常に使えるのではないかとということで、そういう話をしていこうと思います。来週は東京国際大学というところの単位講座で、私は話をするのですが、経営デザインシートの話をする予定ではなかったのですが、ちょっ

としてみようかなと思っています。

それから、その後は、日本弁理士会でこの話をする予定にしています。

それから、来年の初めですね。1月ですかね。これは東京都の中小企業振興公社の知的財産総合センターというのがあるんですけども、知的財産総合センターのセミナーでもこれをやろうと思っております。そういう普及の仕方、インプリメンテーションに使えますよとお話を今後していきたいと思っております。

以上です。

○渡部座長 はい、ありがとうございます。

それでは、次は関委員ですかね。

○関委員 関でございます。お手元の資料のお話の前にですね、まず、私の個人でやっている取り組みをちょっと御紹介さしあげたいというふうに思います。

経営デザインシートを公表されましたし、実際、私自身もこの作成にかかわったということもありますので、せっかくだからこれはビジネスにしようということで、夏ぐらいからですね、いろいろな会社さんを回ってですね、いろいろ経営デザインシートの御説明をしてきたわけですけども、ようやくですね、何とか案件がとれそうというところまで行っております。

一つは、製造業の会社さんですけども、そこに関して今、まだちょっと提案中ではあるんですけども、経営デザインシートの作成に関するコンサルとかアドバイザーとか、今、そういった仕事をとろうということでございます。

通常この経営デザインシートを話す際に、一般的な窓口となるのは大体経営企画とかですね、どちらかというとならば経営に近い方々が恐らくカウンターパートになるんだろうと思っておりますけれども、今回の場合はですね、人事の方が興味を示してまして、この経営デザインシートを作成することによって人材育成に役立つんじゃないかということで興味を持たれています。

やはり、若手とで先輩の社員という、その中で若手のほうにどうやってですね、いろいろな経営のエッセンスとか知見とかノウハウとかというものを継承していくのかと。そういう観点から、この経営デザインシートって使えるのではないのかと、そういう観点から御興味を持たれました。

実際に、その作成いただくのは、実際に手を動かしていただくのは会社の方ということ想定しておりますけれども、その中に私たちが入って、ファシリテーションしながらつくっていくということを今、ちょっと御提案しようかなというふうに思っております。

あと、もう一つは、ちょっと毛並みが違うのですけれども、いわゆる産学連携系のところで経営デザインシートのエッセンスを事業構想の中に織り込んでいくような取り組みをしていきたいと思っています。この取り組みはちょっとまだアイデアベースの状態、明確にこうだという話を申し上げることはできないのですけれども、これら2つにも共通して言えるのですが、経営というものを長期的な視点で見ていく会社とか団体が最近では増えてい

るのかなと思っています。

例えば、前者の会社さんとかやっぱり、例えばSDGsだとか、ダイバーシティーだとか、いわゆる長期的視点で会社をどういうふうに見ていくのかというところに大変興味を持っています。そのような会社が最近すごく多いように感じます。

長期的な視点で物事を見るときに、どういうふうに事業とか、会社の立ち位置を構想していったらいいのかと。やはりそういう視点は、経営デザインシートにつながっていきやすいのかなという感じがします。そういった長期的ビジョンに興味を持った会社に経営デザインシートというのは、刺さるのかなというふうに思います。

もう一つ、いろんな会社さんと話をしているのがつくのは、長期的視点が欲しいのだけれども、今、やはり会社ないしは団体が行き詰まりを感じていて、何とかそこから抜け出したい。打開策を見出すにはどうすればいいか、非常に困っているんだという会社さんもいらっやいます。そのような会社さんに経営デザインシートのことを説明すると、非常に興味を示してくるのですね。

ただ、予算とかの問題もあるので、「いいね」だけで終わってしまって実際に経営デザインシートを作成するまでには至らないケースがまだまだ多いのかなというのが実情だと思います。

なので、今後例えば経営デザインシートというのは普及啓発していくという観点からすると、比較的予算も人的資源も潤沢にある会社で、かつ、長期的な視点でこれから経営を見ていこう。恐らく、多分それはSDGsだとかですね、ダイバーシティー経営とか、いろんな切り口が多分あると思うのですけれども、そういったものと結びつけて経営デザインシートの話を持っていくと、企業としては比較的受け入れられやすいのかなという印象を持っております。

あと、最後に、巡回特許庁の、ちょっと簡単な御紹介をさしあげたいなというふうに思います。

巡回特許庁の浜松のセッションが9月に行われました。これは巡回特許庁ですね、一番最初のトップバッターということもございまして、非常に緊張しましたが何とか乗り切ることができました。

既存技術を活用した新事業開発という、これは題名、テーマがあらかじめ定められたセッションでありましたので、もともとこれは想定をですね、地元浜松はやっぱり、これは製造業が多い町なので、中小企業の社長さんとかですね、その辺の方がいらっやるのかなと思ってみたら、大企業の方も結構多くいらっやったといったところがありました。

後々の反応を見てみると、そんなには悪くはなかったのですけれども、終わった直後は感触がすごく個人的には悪くてですね、大丈夫かなと思ってちょっと心配はしたのですけれども、その後のいろんな反応を見るとですね、そんなには悪くはなかったということで、ちょっと安心をしたというものでございます。

最後の4ページ目をちょっと見ていただきたいのですけれども、経営デザインシートの

御紹介を、事例を通じてお話をした後で、最終的に何が重要なのかとうのを幾つか、全く製造業とは関係ない事例も随分入れましたけれども、やはりその会社の強みをいかに把握するかが鍵なんだよということを、最後に申し上げました。やはりここの現状の足元を見ないと、やはり長期的なビジョンというものを描くのはなかなか難しいだろうという話を最後にしてですね、終わりにさせていただきました。

簡単ですけども、以上でございます。

○渡部座長 ありがとうございます。

次は小林委員ですね。

○小林委員 はい。小林です。よろしくお願ひします。

ちょうど関委員のほうから巡回特許庁の話が出ましたので、私のほうもですね、関委員の後に、今度は巡回特許庁in KANSAIということで、大阪で経営デザインシートの講演をさせていただきました。

実際にですね、受講者の方に手を動かしてもらおうといひますか、シートを少し記入してもらおうようなことをしていただいて、どういった感じだったかなというのは後から、何人かの方にお話を伺ったのですけれども、やっぱり知財関係者の方というのは、こういった事業のこと、将来のことというのを、余り考えていませんでしたと。記入するのがすごく難しかったですというような御意見が多かったです。

一方で、お一人ですね、中小企業診断士の方が受講されていて、その方だけはですね、お客様もまさに地場の中小企業が多いとおっしゃっていましたが、常にお客さんの経営状態だとか、将来どうするのかというところをディスカッションしているので、割とこれは埋めやすいですねというような御意見もいただきました。

ですので、普段どれぐらいこういったことを考えているのかというところが、記載の書きやすさ、書きにくさみたいなところにつながっているのかなというようには感じた次第です。

ただ、こういう普及といひますか、啓発というのをやっていく中で、一つ、全然考えてなかったねとか、全然ではなくても漠然と考えていただけで、紙に落とせてなかったものがあるという気づきに、一つはつながったという点とですね、実際に、じゃあ紙に落とすということで、完璧じゃないけれども、ある程度頭の中が整理できましたというような意見がもございました。

実際にですね、まさに関委員がビジネスにというお話をされていましたが、その中からですね、実際にちょっとつくってみたのですけれども、埋められないところがあるので、ここをどうやったらいいですかみたいな御質問を後からメールでいただいたり、ちょっとこれは本格的につくりたいので、デロイトさんをお願いしたらどれぐらいお金がかかりますかみたいな話をされたりもしました。お金はいただいていないといひますか、御提案とかはしていないのですけれども、大手企業様でもそこまで考えてくださる方も実際にいらっしゃいました。

それから、ちょっとびっくりしたのがですね、東京のある大学の先生が来てくださっていて、あれ、何で先生が関西にという話をしましたら、ちょうどこの経営デザインシートをすごくおもしろいと思って、気になるから聞きに来たんですみたいなことをおっしゃっていて、ただ、定員だから入れなかったとのことでランチをご一緒させていただきながら経営デザインシートについて話をさせていただきました。そういったアカデミック、アカデミアといいますか、大学側でもですね、興味を持っていただけるような内容だったのかなというように思っています。

それから、話が前後してしまいますけれども、その御相談いただいた企業ですね。やっぱり自分で埋めてみたものの、将来像というのが割と中期経営計画に近い形で、3年とか5年ぐらいのタームで考えているので、経営者と話している中で、見えているものを書いてしまうという、ところもおっしゃられていました。そうではなくて、もう少し自分たちが気づいていないような部分であったり、さらに中長期的な事業戦略といいますか、経営ビジョンみたいなものを考えたいんだというような話ですね、そうやっていろいろ聞いてみると、最終的にSDGsにつながっていたりですとかというようなこともありました。まさに先ほど関先生がおっしゃられたことにすごく共感しましたし、お客様も、少しそういう中長期的な目的をしっかりと定めたいというのがあるのかなと思いました。

私の仕事の中でもですね、お客様の中期経営計画とかの策定支援というのを結構させていただく機会が多いのですけれども、何年か前までだったら中計の策定だったのですけれども、ここ2、3年ですね。10年後のビジョンをつくって、その後に、それに基づいて3年、5年の中計をつくってというところを考えられている企業さんとかが増えてきて、その意味でもですね、こういった経営デザインシートというのが十分に活用できるのかなという気がしました。

それから、個人的な取り組みとしてはですね、私は今、年間60~70回ぐらいの講演をさせていただいているのですけれども、毎回その講演の中で5分10分、経営デザインシートの紹介をさせていただいています。やはり紹介すると、実際、ちょっと気になるのもうちちょっと聞きたいですというような方がいらっしゃったりですとか、パブリックのセミナーでやった後に、会社の中でこのセミナーをやってくれないかというような御依頼をいただいたりしています。

これはパブリックになっていると思うんですが、大阪で三会協働事業というのがありまして、三会というのは3つの会合ですけれども、弁護士会、弁理士会、それから、公認会計士協会と、3つの会が共同で、勉強会じゃないですけれども、事業をやるというような取り組みを昔からされています。もともとの成り立ちはたしか2000年初頭のバイオベンチャーブームのときに、大阪のバイオベンチャーをその三会で協働で支援しようというような形で取り組みが始まったと聞いていまして、それがですね、ベンチャー支援だったり、中小企業支援だったりという、地場の関西、大阪の企業さんを応援したいというところずっと続いているとのことです。その三会協働事業で、今度12月に企業力向上セミナーが

開催されるのですが、その基調講演でまさにこの経営デザインシートの紹介させていただくことになっています。

年に1回のセミナーで、有資格者の先生方だけではなく、地域の企業様もお呼びしてやるセミナーということで、これも普及啓発の一つのよいイベントになるかなと思ひまして、しっかり説明をしてこようかなと思ひています。

先ほど住田局長のほうから、予算がないからというところもあったのですがけれども、普及啓発であればある程度予算をかけずにいろいろできると思うのです。我々もいろいろお手伝いができるかなと思うのですがけれども、大事なのって、そこからですね、ああ、よかったね。「いいね！」を押しただけで、やっぱり作成まで本当に行っているのかどうかというところが気になっています。話を聞いたときは何となく気づきにつながって、ああ、こういうのは大事だよねと言うのですがけれども、実際に、じゃあ会社に帰ってから少し考えて記載してみましたかという、そういうトラッキングと申しますか、単純にアンケートをとるだけではなくて、その後どうでしたか、やってみましたかとかというような追跡調査みたいなものも必要なかなと思ひました。

もちろん、完成させることが目的ではないというところはもちろんなのですがけれども、一方で、セミナーで聞いて「ふうん」と言うだけではですね、ちょっともったいなかなと申しますか、それ以上の普及というのが望めない気がします。したがって、そういうトラッキングですとか、普及に向けてですね、何をしていくかというのがまさに本日のテーマかとは思ひますけれども、どうインフルエンサーに広げていってもらおうかというところは重要なテーマだろうなと考えています。

ありがとうございました。

○渡部座長 はい、ありがとうございました。

次は森委員から、経営デザインシートの御紹介についてということで、御紹介をお願いします。

○森委員 私の資料8-6が、皆さんのお手元にあると思うのですがけれども、一番上のところに緑で「一般社団法人 地方銀行協会」とありまして、経営デザインシートの説明を全面的に行うということではないのですがけれども、例えばこの例でいきますと、地方銀行協会ですね。64行加盟している。全国の地方銀行が集まる場所で、中小企業の事業性評価というのを、金融庁が推し進めようとしていまして、私がそれについて講義や講演をする中で、この経営デザインシートも事業性評価の一環として取り上げるということをやっています。例えば、7月初旬には大阪銀行協会にて、関西地区の地域金融機関向けの講演で取り上げましたし、この地方銀行協会は12月19日ですので、これから先の資料ということですよ。

経営デザインシートは大企業も対象ですがけれども、私は全国の中小企業を支援するNPO法人の会長として、中小企業を対象として経営デザインシートを講演で取り上げています。「中小企業金融をめぐる政府の動き」ということで、この「1. 金融庁」「2.

経済産業省」「3. 内閣府」「4. 環境省」の各会合は、私がいずれも中小企業を金融面から支援する立場として関わっているものです。まず、金融庁です。金融庁行政方針で20年間続いた金融検査マニュアルの廃止が打ち出されました。その狙いですが、地域金融機関は、検査マニュアルを見るとか、金融庁に目を向けるんじゃなくて、事業者。中小企業の社長そのものに目を向け、まず事業を理解する。つまり、事業性評価に基づく融資や本業支援をすることが全面的に求められます。その事業を理解するための有力な手法として、この経営デザインシートが位置付けられるという流れです。

それと「2.」のところは後でまた議論になると思うのですが、事業性評価の具体的な手法として開発され、現在、商工会議所・商工会、TKC全国会、金融機関など認定支援機関を通じて、全国の中小企業に普及が進みつつあるローカルベンチマークです。

「3.」は本会合です。

「4.」は環境省ですが、先ほどもSDGsが取り上げられました。ESG金融懇談会というのを環境省が立ち上げていまして、最近毎日のように日経新聞などメディアで、ESG、SDGsが取り上げられているのですが、やはり中長期的な観点に立って経営を考えると、非財務情報がたいへん重要になる。同懇談会の提言『ESG金融大国を目指して』において、「中小企業であっても、気候変動問題に関する大企業のサプライチェーン管理強化により、突然取引見直しを迫られる形で、リスクが顕在化する可能性もある一方で、ESG 課題に向き合い先手を打つことは新たな顧客の開拓など、ビジネスチャンスともなり得る。」と明記されているとおり、中小企業にとってESG/SDGs 経営はまったなしですが、これを経営デザインシートで捉えると、中小企業の経営戦略の見える化として活用できるようになります。そうすると、金融機関からの融資や本業支援もより円滑になります。

それから、先ほど仁科参事官さんから説明のありました事務局の資料の4ページを開いていただければと思います。もう既に終わった、水色のところに大阪銀行協会というのがありまして、今年7月、銀行の日というのが年に1回ありまして、銀行の日の記念講演で事業性評価をテーマとした講演において経営デザインシートを取り上げました。

あと、この資料の右半分の緑のところは、私が、今月以降に予定している講演や講義です。例えば一番上のところ、日本動産鑑定主催、知的資産活用センターという経済産業省の関係のところは共催する形で、事業性評価の養成認定講座というのをやっています。この中で経営デザインシートを取り上げる予定です。資格試験ですので、受講生も、経営デザインシートの仕組みや活用の仕方をしっかり理解する必要があります。

あとは大学の関係で、慶應大学はもう済みましたが、今後あるのは成城大学での日本経済論の特別講義で経営デザインシートを取り上げる予定です。また、中小企業基

盤整備機構と中小企業大学校では、中小企業経営者や次世代経営者向けの講義において、例えば、事業承継というのは5年、10年の長期の話ですし、子息・子女だけでなく、親族でない第三者承継もふえているのですけれども、第三者承継。M&Aといったときにも、この経営デザインシートを活用しながら、中長期的な観点で経営を考えること自体が、社長にとっても、受け継ぐサイドにとっても非常に重要だと。いわゆる経営の見える化という議論もしましたけれども、そこが重要じゃないかと考えています。また、中小企業大学校では、中小企業診断士の養成講座でも講師を務めています。経営の見える化として、中小企業診断士が実際に、この経営デザインシートを使うノウハウというのですかね。身につけてもらうといいなというふうに考えています。

私の資料の8-6に戻って下さい。2ページ、3ページにかけて事業承継問題を取り上げています。これが日本経済の直面する最重要課題の一つです。政府でも喫緊の課題ということで、中小企業380万社ある中で、3分の1がまだ事業承継未定で、廃業危機にさらされている。そういった状況で、この経営デザインシートを活用することによって、やはり事業の見える化に取り組む。そうすると、親族内ないしは親族外、M&Aというところにも事業価値を高めながらですね。まさに時価をきちんと捉える形につながっていくのではないかとこのように思っています。

4ページ以降がまさに経営デザインシートを講演や講義で取り上げます。これが事務局さんのほうで10月以降、改訂版をアップしていただいていますけれども、そのポイントを整理しています。

9ページ以降は環境省のESGの関係をとり上げているのですけれども、既に述べましたが、経営デザインシートを非財務情報の見える化の手法として活用する。以上、要すれば、社長さんとか、それを支援する税理士、中小企業診断士などの認定支援機関、それと、お金を貸すサイドの金融機関に対して、経営デザインシートを非財務情報の見える化の不可欠の手法として、一貫通貫で説いていくということが重要だなというふうに感じています。

○渡部座長 はい、ありがとうございます。

それでは、最後は萩野委員ですかね。

○萩野委員 大和合金の萩野源次郎でございます。

今回、知財事務局の宇津木補佐、高橋補佐のサポートもあって、私どもの会社の経営デザインシートを作成してみましたので、そのことについて、それ以降、一体どうしているのかとかですね、その後の影響、反応、反響だとかについての、あちこち話は飛ぶと思いますが、報告したいと思っております。

まず、最初、何というんですかね。きょうのこの、わかりやすく、この経営デザインシートというのは何なんだというのを100文字で書いていただいたりとかですね、本当にわかりやすく、この目的さえ見間違えなければですね、中身がここにどういうことを書くのかとかですね、私どものものにしても、あれ、ここの枠ってこんなことを書くんだっけと



かって言われようが、別にそんなに大勢に影響しないというか、関係ないと、はっきり言ってしまう。要は目的は、将来構想して、事業が、会社が長生きするために活用するわけですから、実際、僕が今回の、実際作成するときに、宇津木補佐や高橋補佐にも実際に会社にいらしていただいて、うちの幹部のみならず、若手社員も交えたり、あるいは、80歳を超えるようなですね、嘱託の社員もまじっての打ち合わせといたしますか、ポストイトにうちの強みだとかの、これからどうなっていくんだろうとか、うちの弱いところは何なのかとかというのを、もう何でもいいからとにかく書き出して、そこをまとめたりするところが、やっぱり手助けしていただいたおかげなので、ここにいる皆さんがそういったセミナーとかで指導されることで、少しアドバイスをするのは必要だと思いますが、実際、先ほども申したように、これをきれいにつくることがゴールではないので、僕は経営者は基本的には中小企業の場合、特に常に薄い氷の上を歩いている気分ですので、考えていないことはないのですけれども、大抵の、僕を感じるには、経営者と社員の温度差というか、方向がちょっと違うというか、社員のほうは会社によっては、うちの会社はそうかもしれないなと感じているのですが、ぬるま湯にというか、危機感がちょっと足りないのかなと感じているものですから、そういったことを一緒に共有するには非常にいい機会だったなと思っております。

最初は10年後じゃなくて、100周年になる2041年をイメージして書こうかと話したのですが、逆に30年前ぐらいを思い返してみると、特に年配の社員なんかから言わせると、到底今の姿は想像できなかつたし、これから30年はもっと速いスピードで動くとなると、ちょっと何か夢物語みたいですね、空想、SFの話ばかりになってしまって、まとまりがつかなくなったりしたこともありましたし、30年後、23年後に立派に経営を続けていられることも大事ですけれども、それは当然10年後があつてのことなので、まずは、じゃあ10年後を考えてみようじゃないかということで、まず2028年に向けたデザインシートをつくりました。

実際に日経の記事にも少し、社名まで出していただいたおかげなのか、先ほどの森委員のお話のようにですね、金融機関からの注目度といたしますか、お前のところは何やってるんだという電話がかかったりですね、ちょっと会わせてくれとかですね、大手の銀行や地方銀行の幹部といった普段会わないようなですね、また、再来週は政府系金融機関の幹部とも、ちょっとこの件だけじゃないですけれども、話というか、お会いさせていただける機会まで持たせていただくというのは非常に光栄なことですし、いかに関心が部分的には高い人が多いんだなというのを、こちらが感じてびっくりしています。

逆にそういう金融機関だけではなくてですね、実は私どものお客さんである一部上場とは言ってもなんて言ったら怒られちゃうな。そんな、もとは、昔は中小企業みたいな、うちの仲間みたいな会社が今、一部上場の会社があるんですけど、その会社の社長から、あしたちょっと来いと言われてですね、お客さんではあるんですけど、飯をおごるから、ちょっとこの話もしてくれということで、先方の幹部もちょっと呼んでいただいているよ

うです。なお売上情報など開示したくない情報をブラインドにするのが遅れた箇所もありました。

ただ、実際、私が今回これを作成して、実際に朝礼でみんなに話をしたんですが、ただ、これを細かく説明していたら時間がたってしまって、どんどんみんなの耳から出ていってしまうので、そのときに一番強調したのは、右上の経営方針のところに赤字で書いてあるですね、うちは銅の合金なので、鉄やアルミに比べれば単価が高いものですから、よく不景気になったり、あるいは銅の値段が、市況が上がると盗まれたりする。泥棒が発生しやすくなるんですけれども、それに対応していろんなカメラを導入したりというのもやっている最中ですけれども、ただ、幾ら泥棒が入っても盗まれないような、そういう団結力だとかですね、開発力、発想力というのを、ここにいるみんな、社員とともにつくっていかないかというのを共有できたのは、これをいろいろじっくり、ない頭でみんな考えていると、何かそういう、何ですかね。ばかなことを言っている時間が多いとはいえ、普段なかなかそういう時間すらつくっていなかったことに気づかされて、非常によかったなと思いました。

あと、きょうの後半の議論とかにも、いろいろつくるための、このシートをつくるために、より簡単につくりやすくするようなガイドだとかもという話もあるのかもしれませんが、私自身はそう簡単にばらばらつくれたら、何とかな。すぐに忘れてしまうというか、簡単につくれれば安物のように扱われてしまいかねないんじゃないかなという気もしていますというのは、逆に言うと、苦勞してつくったほうが、あるいは、苦勞してみんなと一緒にあってつくったほうが、それを、じゃあ、大事に。

実際にこれを額に入れて飾っていたってしようがないわけで、今、じゃあ、我々は何をしようかと考えているかといいますと、実はきのう期限で、幹部、役員と、うちの場合、部長という役職がないので課長なんですけれども、15人のヒアリングシートみたいなのを配って、それぞれの部下が何人いて、自部門の問題点は何なのかとかですね、それを具体的に人や物やお金や情報だとかですね、そういうのについて書いてもらい、来週からそれぞれ15人を約1時間半ずつ面談をしようと考えています。

面談をした後、経営課題のまとめりごとのタグをつけて、そのタグごとにですね、経営課題ごとに、じゃあ誰がやるのかとか、すぐやれるのかとか、時間がかかるのかとか、それをあるべき姿と考え、そのときにはこの10年後とかを考えながらにもなるのでしょうけれども、要は一人一人がもう一回、何となく意見は出したけど、意見を出したらこんな形になっちゃったというのが正直な社員の役員だとか課長たちの気持ちじゃないかなとも思っていますので、そこをもう一回、3月を目標に、それぞれのヒアリングをした結果をお互いに課題を出し合って、戦略マップみたいなのをつくってですね、そこに向けての各部門の目標なんかを掲げて、課題解決目標を明確化して行って、その優先順位に応じて、難しい問題は専門家にサポートしてもらったりしながら、自力でやれるものはやっていこうと。そうすると、実際にこの左から右への移行、とるべき戦略のところを一個一個潰せる

ことになっていくんじゃないかなと。ぜひ、このメンバーの皆さんというのは、終わった後に懇親会もしたぐらいですから、10年後に、じゃあ、本当に2028年、あの会社はどうなったんだとチェックしていただいでですね、がっくりみたいにならないようにいきたいなと。

私自身、実はきのう、夜に台湾から戻ってきたのですが、その台湾に行った理由は、この右のほうの「主要な資源」の枠の中の3つ目の白丸の「○量産対応可能な設備」というのがあるのですけれども、別に大量生産に走るつもりは全くないのですが、今、やり切れずに、かなりの仕事を日本でも、北から南まで広範囲の外注に鍛造という作業を出しているんですけれども、この後もっとヨーロッパからの仕事をとってきたら、またさらに外注探しをする旅に出なきゃいけないぐらいであれば、もっと効率のいい安全な設備を導入しようと、先週実は決めまして、先週じゃないな。先月の中旬に決断しまして、その設備を、三菱の設備なのですけれども、導入しているのがたまたま同じサイズが台湾の高雄に12年前に三菱が設置した設備があったので、それを見て、何ができて、何ができなくて、どのぐらい便利なことができるかとかですね、そういうのをチェックしてきました。

その次の下のポチの「○海外販売拠点」というところでは、実は今月後半にポルトガルでの販売拠点の取っかかりとして、F/S調査に行っておようと思っております。できれば来年の始まりには、これも今、そういう勉強調査中ですが、駐在事務所にするのか、支店にするのか、現地法人にするのかですね。そういったことも学びながら、いいところと悪いところを学びながら、そういった一個一個の活動が、この10年後の主要な資源になっていくのを期待してやっております。

あと、右下のほうの、とるべき戦略の中の解決策というところの2つ目のポチで、実は私のおやじである相談役が昨年亡くなったのですが、今いる社員はみんな、何て言うんですかね。結構口が悪くてですね、相談役からかなり厳しく叱られた経験を持つ若手が多くおりました。ただし、相談役には愛情があったのでパワハラで訴えられることはなかったのですけれども、ちょっと、その文字だけを、言葉だけが伝わってしまうと、ちょっと新入社員もこれから採れないかなと思ひまして、本心では、何て言うんですかね。そういう文化のようなもの。会社が何が何でも変化に負けずに、変化を先取りしてお役に立つんだというような、そういった文化、会社の歴史を知らないこれからの世代の、10年後だってあと9年ぐらい新しい社員が入ってくるわけですから、そういう彼らのために、手に取りやすく理解しやすい冊子、会社用の冊子をつくらうと今、考えていまして、よく大手などではそういったものがあって、それもいろいろ、ちょっと見て感動したりしているのですけれども、そういった冊子のキックオフも、ネタは大分集め始めているんですけれども、それを来週6日にやろうとしておひまして、そういったことが一個一個。

あと、最後に一個つけ加えると、その下の人材についても、国籍が多様化する様というのも、国のプロジェクトであるジェットプログラムの卒業生といいますか修了生の採用に向けて、この4人目の海外の人材なども積極的に採用して、活躍してもらおうと考えてお

ります。

ですから、このデザインシートを一つのきっかけにして、会社がよりいろいろなことを、先のことを考えて活発化していくのは、非常に会社にとってもわくわくして、楽しいことじゃないかなと思っておりますので、私も投資育成という、私どもにとっての大株主の会とかがあったりしますし、私もいろんな金融機関にも助けていただいているので、その若手の会だとか経営者の会だとかがありますので、そういう機会には紹介させていただきたいと考えております。

以上です。

○渡部座長 はい、ありがとうございました。

いろいろお取り組みを御紹介いただきました。

ほかにですね、委員の皆さんから、何か取り組み中のもの、あるいはお取り組みいただく予定について、何か御発言があれば承りたいと思いますが、いかがでしょうか。

じゃあ、土生委員。

○土生委員 私のほうで今、やろうとしていることを簡単に紹介させていただこうかと思うんですけども、いろいろ皆さんのお話とかをお聞きして、全体的な印象として、マクロな目でいつも企業を見ていらっしゃる方、銀行さんとか、あるいは会計士の方に、経営デザインシートはすごく刺さっているなど。

一方で、私のように知財の現物をさわっている現場に近いところでは、重いとか、使にくいとか、細か過ぎるとか、抵抗する意見もあるような印象を受けていて、その中で私も一番問題だと思っていたのは、中小企業を特に考えた場合に、ビジネスモデルが大きく転換するような場面は、普通は中小企業ではなかなか起こらないので、現在と将来という違いについて、何を埋めたらいいのかというのがイメージしにくい側面があるのではないのでしょうか。私自身もそう感じていたのですが、この前、以前にちょっとお手伝いした会社にふらっと訪問したことがあって、社長といろいろ雑談していて、地方の30人弱の会社なんですけれども、社長と話をしていたら、この2年ぐらいの間にこんなことをやっていたという話をいろいろ伺いました。機械のメンテナンス会社で、若い社員を現場に送り込んで力仕事で稼ぐモデルから、マネージャー層を現場に出して、顧客からより深い相談を受けて対応するモデルに変えていきたいということで、社内業務の効率化や、人を定着させるための仕組みを整えることを、この2年ぐらいかけて進めていることがわかりまして、そのときに私は、これは経営デザインシートにはまるなと思ひまして、社長のお話はこういうことですかと、経営デザインシートのイメージで整理してお話をしたら、いや、そのとおりだ、実は自分がやろうとしたのはそういうことなんだと、そこが見える化されたのです。これを経営デザインシートにまとめられるといいなと思って、それから地域の支援機関等と調整して、来週訪問することになったのですけれども、経営デザインシートを作成する予定になっており、そう遠くないうちにお見せできるんじゃないかなと思ってます。それを考えている過程で思ったのは、これができ上がったときに、字がいっぱい入っ

てしまうので、骨子が何なのかというのを、どこかで見えるようなものがあつたらいいなと。今の例で言えば、一言で言えば、価格競争で勝つ会社から相談を受けられる会社へ、ノウハウを生かした、ハイエンドなエンジニアリング会社へ、といったキャッチフレーズを示せるようなところがあると、特に中小企業の場合には、それを何かばつと、下町ロケットで言えば「ロケット品質」のように、こういう会社だ、みたいなのを端的に見せられるようなシートにできると、すごく使いやすいかないかということを感じました。あと、こういう形で、皆様にいろんな形で普及啓発をやっていただく活動と同時に、じゃあ、実際のシートを誰がどうやってつくっていくんだ、というところを、研修とかプログラムをつくったほうがいいんじゃないかみたいなことも申し上げましたが、やっぱり書いていかないと動かない。思った以上に書けそうだという感じを、この一件で私は感じているので、窓口事業とかを使いながら、実績を積み上げていけるといいのではと考えています。

それと、あと、窓口事業などの相談は、大体何か知財の解決すべきテーマが決まっていますね、紛争に巻き込まれているとか、特許をとりたいたとか、具体的なテーマで支援するというのがやりやすいから、そちらに流れてしまいがちで、経営レベルでとか、知財経営の支援をしようというキャッチフレーズとして言うてはみても、具体的に何すればいいか、現場ではなかなかわからないものです。

そのときにこのシートが一枚あって、これをつくってみませんかということで専門家を3回、4回派遣して、一緒に議論するということができれば、新しい切り口で、口実というかネタになるところもあるので、そういう形で使っていけるんじゃないかなという可能性も感じており、来週の訪問で、そのあたりも考えてみたいなと思っています。

私のほうから、現状報告は以上です。

○渡部座長 はい、ありがとうございます。

ほかはいかがでしょう。

○芝坂委員 よろしいですか。済みません。

2点ございまして、一つは御報告が漏れていたんですけれども、雑誌等々で、私のほうで『日経ESG』という雑誌があるんですけれども、その中で私が書かせていただいた記事の中に、このデザインシートのことをちょっと触れておりますので、後ほどコピーについては事務局のほうにお回しいたします。

もう一つは雑誌関係で『証券アナリストジャーナル』の11月号かな。きのう届いたんですが、そこで対談記事をさせていただいていて、対談は非財務情報をどう活用するかという、そういうタイトルではあるんですけれども、私とJPモルガンの小野塚さん、松島さんですね。その方と私と対談をさせていただいている中で、具体的にこういうツールがあるということの重要性に触れたときに、この話をさせていただいているので、これについては後ほど事務局のほうにコピーを回させていただきたいと思います。

もう一つは、この活用についてなんですけれども、ちょっとこれをばつと見たときに、これをどう使うかとなったときに、ツールがあつたほうがいだろうという、何というの

か、アプリみたいなとか、ツールみたいなのがあったほうがいいんじゃないかというのが、うちのチームの中から出てまいりまして、Excelのマクロを使ってつくってみたらどうかということで今、試作をやっているところでございます。

この中にどう書き込んでいくかというところで、多分皆さんいろいろ工夫をされながらつくっていらっしゃる。先ほどもポストイットを使ってとかという話がございましたけれども、例えばExcelシートの中にいろいろ質問項目を用意しておきまして、例えばこういうことを、主要な資源って何ですかと書かれても、ちょっとわかんない。それを少しわかりやすい言葉で置きかえて、質問形式にするとか、あるいは、将来の提供する価値となったときに、あるいは、今ですと例えばSDGsと関係してみるとどんな感じになるのかということが、例えば質問項目の一つになったときに、多分そういったものになじみのない方にとっては、そこからリンクが飛べるようにしてあるとかですね、そういうツールをつくってみようかなということで、ちょっと進めてはいるのですけれども、なかなか難しいところがありまして、技術的には全く難しくありません。ただ、どういう質問項目でこれを会社の中で共有していくと、こういった主要な資源といったものがあぶり出されてくるだろうかという落とし込みのところ若干難しいので、その辺はまた皆様方にお知恵をかりながらできるといいなと。

そうしますと、それをExcel上でやっていくと、それがこのところにぼこぼここと入ってくるようなマクロで組んであるので、そうすると、これをスライドに映しながら作業していくことによって、やってみたら、質問に答えてみると、結果的にこういうように組み合わせができたよねというのができるといいなということで、今、頑張っていますというのの一つです。

あと、最後につけ加えになりますけれども、私どものほうでもいろいろこのシートを使わせていただくことがあるのですけれども、一番いいのは、やっぱり今あるものをきちんと整理するところから始まるというのがいいねというような感想を持っております。

やっぱり、突然、それこそバックキャスティングで考えましょう、2030どうですかと、なかなか考えることができないのですけれども、まずは現在あるものを考えましょうというところから入ると、すごく会社の方にとっては、とっつきやすいというところがあるかなという気がしておりますので、例えば統合報告書等々を作成する際の一番最初のところで、こういったディスカッションをするということは大変有用かなというふうな理解をしております。

以上でございます。

○渡部座長 はい、ありがとうございました。

ちょっとまだあるかもしれませんが、短目をお願いします。

○奥田委員 よろしくをお願いします。

このシートをですね、実際、一生懸命考えて書くと、先ほど委員のほうからお話があったので、それはそのとおりですし、Excelでマクロをつくってつかいやすくするというのも

非常にいい案だなというふうに聞いていたんですけれども、今、アプローチしている先がですね、いわゆる責任、権限のある方のどこら辺に入っていこうというのは一つ、方向としては正しいと思っているんですけれども、一方で、私の立場からしてですね、若手の皆さんにもですね、ある程度早い段階からこういう考えを持ってもらいたいなというのがありまして、彼らにこれをやらせるにはどうすればいいかなというふうに思いました。

実際、これを見せたときに、まず、第1歩目が踏み出せない。何を書けばいいか。うっとなる。簡単に言うと。という状況を打破するにはどうすればいいかなというふうに思ひまして、やはり書きなれないといけないなというのが、やはり一つあるかなと思ひて、それがなければ本質的な議論にならないというところはやっぱりあると思ひています。

弊社の場合は社内なので、いわゆる内部情報を全部使いつつ、実際の事業をベースにこれをみんなで書いてみると。そこの部門の担当では、その事業の担当でない人間も集まって書いてみるということを繰り返してですね、共有していくことで書き慣れてくる。なので、どんどん書けるようになるんじゃないかなというふうにも思ひてはいるんです。

ただ、これを世の中に普及するという意味で言えば、何か、いわゆるケーススタディのようなものがあって、そのケーススタディに対して、それぞれウェブ等で上げるなりしてですね、個々人が考えて書いたものをまたさらに、事務局側の負担が大きくなると思ひるんですけれども、それを例えばウェブのほうにまたアップして、ケーススタディであればね、守秘の情報が入らないものになると思ひますので、全然知らない方がつくったものを全員で見てですね、こういう考え方もあるのかとか、こんな考え方もあるのかみたいなどころの共有ができればですね、非常にいいのかなと思ひまして、一方でそうやってアップすることによって、もちろん社内でもそうなのですけれども、それぞれのメンバーを書くということで、競い合うことになるんです。こういうふうに書けばいいのかとか、こんなところを深掘ればいいのかというところの気づきが非常に多くなりますので、それを見知らぬ、日本レベルで展開できるとですね、どんどん普及も進められるんじゃないかなというふうには思ひています。

以上です。

○渡部座長 はい、ありがとうございます。

もう既に普及啓発の進め方というような御議論になっていますけれども、論点を事務局のほうで用意した内容をちょっと御説明させていただいた後、また続けたいと思ひます。よろしくお願ひいたします。

○仁科参事官 はい、座長、ありがとうございます。

私のほうから説明をさせていただきます。資料8-3のほうに再び戻りください。今、委員の皆様からご紹介いただきましたように、皆様には経営デザインシートの普及活動をしていただき、実際に御活用もいただいております、その課題を改善の御提案も含めて既にいただいているところがございますけれども、今年度、また、来年度にかけまして、

引き続き普及啓発に向けた取り組みを行っていきたいと思っております。

資料8-3のスライド20を御覧ください。「議題1」というふうに書いてございますけれども、今年度残りあと数カ月でございますけれども、その間に我々は何をすべきかという観点で御議論いただきたいと思っております。

このスライド20のところに2つほど黒四角が書いてございますけれども、まず、スライド1で御紹介した目的、スライド2で御紹介しました目標を踏まえまして、今年度の普及啓発として何をすべきか、あるいは、何に注意すべきかみたいなどころにつきまして、御意見があれば頂戴したいと思います。

例としまして、スライドの2とか3、4で御紹介しました講演のアクセス先等を御覧いただきました上で、さらにその追加すべきところはないかですとか、あるいは、その普及啓発の取り組みとして、何かほかのものはないかという観点で御意見をいただければと思います。

既に小林委員のほうからは、そのインフルエンサーへの拡大ですとか、あるいは、土生委員のほうから、窓口事業への展開ですとかいった御意見もいただいているところでございます。

また、その次の黒四角のところ、経営デザインシートをより活用してもらおう観点から何をすべきかというところで、芝坂委員のほうから御紹介いただきましたアプリの開発みたいなども例として挙げてございます。

時間もおしておりますので、議題2もまとめてやらせていただきたいと思っておりますけれども、スライド23を御覧いただきますと、今度は来年度以降の活動として、我々はどういったことを取り組んでいけばいいのかというところで、幾つか例示をさせていただいております。

我々としては、現在は政府の取り組みという形で展開をさせていただいております、委員の皆様も積極的に関与していただいているところでございますけれども、より広く展開していかなければいけないという問題意識がございます。

スライドが前後しますけれども、スライド22ページを御覧ください。今後の取り組みの試案ということで書いてございますけれども、①の「政府による普及啓発」については、委員の皆様を含めて進めているところでございますが、将来的には、③の「民間の皆様による自主的な取組」、すなわち民間の皆さんが経営デザインシートを自発的に作成するですとか、普及啓発についての意識も民間の皆さんに持っていただくといった形になっていかなければいけないのではないかと考えております。

しかし、いきなり①から③に移行するというのは難しいかと思っておりますので、その中間としまして、政府や民間の既存の仕組みとうまく連携しながら、③の「民間の自主的な取組」のほうに移行できないかというふうに考えております。

このスライドの下のほうにも①②③という形で列挙してございますけれども、今後当面は、①の政府による取り組みとしましては、普及啓発のための検討会という形で、この今



のタスクフォースの検討会は若干衣替えするような形での検討会の立ち上げみたいなものが、一つアイデアとしてございます。

また、表彰制度みたいなものをつくったらよいのではないかというアイデアもございません。

②の既存の仕組みとの連携としましては、企業において取り組んでおられる統合報告との連携ですとか、あるいは、行政手続の中にこういった考え方を取り組んでいくとか、金融機関との連携というものをしていきながら、この②による取組で経営デザインシートが民間に浸透していくことによりまして、③における民間における自主的な取り組みに移行させていくというようなイメージで考えております。

これを踏まえ、改めてスライド23を御覧いただきまして、最初の項目としまして、これは先ほど御紹介した②に相当する既存の取り組みとの連携といったところでこういったことが考えられるのかというのが、最初の論点として書いてございます。

その次としまして、経営デザインシートの新たな活用方法として何かあるかという論点です。現在のところは、その将来構想ですとか、事業承継、企業支援みたいな形で書いてございますけれども、それ以外に何かないかという論点です。

これらに加え、小林委員のほうから、追跡調査をしたらどうかですとか、奥田委員のほうから、若手へのアプローチをするためのケーススタディをウェブに掲載したらどうかですとかいった御意見をいただいたところでございますけれども、この議題1、議題2につきまして、委員の皆様から御意見をいただき、ご討論いただければと思います。

以上です。

○渡部座長 はい、ありがとうございます。

今の2つの議論について、論点について御意見をいただければと思います。よろしくお願いたします。

○鮫島委員 じゃあ、誰もいないから。

○渡部座長 はい、どうぞ。

○鮫島委員 これは今、現実に実在する会社さんで書いていただけてつくってくれたのは、萩野社長のところだけですか。

○渡部座長 あとは強瀬委員のところ、一つおつくりいただいています。

○鮫島委員 それは社名も開示されているのですか。

○強瀬委員 これから開示します。

○鮫島委員 してくれる。

○強瀬委員 はい。

○鮫島委員 何かそういう、本当に実在しなければいけないんだけど、実在する会社が10社ぐらいあるといいかなと思っていて、ちょっとこれは萩野さんにお聞きしたいのですけれども、これって余り会社のノウハウとかを開示することなく書けるのですか。

つまり、公表しちゃいけない情報っていっぱいあるじゃないですか。だけれども、そこ

を省いても、やっぱり形にはなるものなんですか。

○萩野委員 今回、初め、僕もちょっと気になったんですけれども、結局もう少し、特に全社全体のことを考えて、伏字で表現してあるような事業のことは書けないですけれども、まあ、結局新用途だとか新材料とかですね、それは社内においては大体イメージもしていることだし、社内でそれを朝礼で話せばいいわけですので、十分それは可能じゃないでしょうか。

あるいは、外向けと内向け用というのを分けて書くことは十分できると思います。

○鮫島委員 何でこんな質問をしているかというのと、多分、これを公表するときの懸念というのは今の話だと思っていて、他方、これを真っ先にやると、何か金融機関のすごい偉い人に会えるという、すごいメリットがあるわけだから、これは別に、これを書いたからそうなったんじゃないくて、真っ先に書いたからそうになっているだけで、これが多分30番目とか40番目だと、いちいち金融機関の人も来なくなるので、多分最初の10社先着の利益だと思うんですよ。だから、こういうのをアピールして、どんどんどん、特にどちらかというと中小企業のほうが書きやすいような気がするんだけど、世の中をリードするような著明な中小とかベンチャーってあるじゃないですか。そういったようなところに、イメージとしてはユーグレナみたいなのところですよ。そういったようなところにどんどんどん実例を出してもらおうと、ほかの人たちも書きやすくなるのかなという気がするというのが1点目。

2点目は、これもせっかくこれだけ多彩な委員の方々がいらっしゃるの、ちょっと御質問したいのですけれども、今の22ページの今後の取り組みの中で、非常に興味を持っているのが、この②の既存の仕組みとの連携という中で、例えば今、会社の情報っていろいろな形で開示されていますけれども、主にやっぱり財務諸表的なああいう数字の情報プラス説明になっているのですけれども、この経営デザインシートというのは、いわゆる既存のこういう企業情報開示に変わるか、あるいは、それを補完する関係には十分なり得るのかどうか。何ていうのでしょうか。この内容とか、このクオリティーからして。そこがまず、委員の皆様、関係の皆様方に聞いてみたいなと思っています。

○渡部座長 どうぞ。

○鈴木委員 これはなり得るのですね。

現在、それが十分なされているかというのと、はっきり言ってほとんどなされていないと。単純に言うと、統合報告という例で言うと、財務情報はあるけれども非財務情報って、会社全体はどうなっていくんだというのが、今まで余り、ばらばらにあるんだけど、全体でまとまったのがないよねというような感じで、この数年いろいろその中身が出てきたと。どういう状態かというのは、芝坂さんのところがよくまとめておられると思うのですけれども、それが出てきましたと。

ただ、統合報告書の中身を見ても、昨今でいえば、大会社から中堅会社までつくっていただけますけれども、このビジネスモデルについて、きちんと書いてあるかというのと、これがま

だ弱いんですね。そのビジネスモデルをきちんと書いてあるかというのは、今、このデザインシートでいうと、現状の話なのです。現状のビジネスモデルをちゃんと書いて、次、どうしますかというところに関していうと、次のビジネスモデルをこうしたいというのはほとんど書いていないのですね。それは何かというと、会社は次はこうしたい、こんな目標にしたいです。で、いきなり戦略が出てくるんです。こうしたいですというような話で、その、こうしたいですという形で、どういう新しい価値創造の仕組みにして、どういう価値を生み出して、そのためにどうするんですかというシートにはほとんどなっていないことなので、そういう意味でいくと、今、いきなりつくれと言われて、多くの会社が、少し、ぬっとくるのは、十分そこが、2つあってね、先ほどのお話のように、内部的にはいろいろやってんだけれども、外に出せない部分があるというようなことで、実はオムロンさんの中の統合報告書は非常によくできているんだけれども、中でいろいろやっていることなんかも、まだ外に出さないことっていっぱいあるんですね。すると、読んでみると、何か足りないよねというような感じなんだけれども、翌年見ると、その間で発表された、ああ、こういうことだったんだというのが出てくる。多分これからも毎年出てくる。そうすると、我々から見ると、投資家から見ると、だんだんそういうのが出てきてよくなっていくというのは、非常にいいことだと思うんですね。一遍に全部は求めないと。それをこう、対話していく。今はどうしているかという、次のビジネスモデルについて、ああでもない、こうでもないと外から根掘り葉掘り聞きながら、中期計画の中身を補強しながら、どういうことだというのを理解しようとしているということなので、そういう意味では非常に、まだ今は不十分なんだけれども、こういうことを通していろんな会社が統一的に、次の、我が社はこういうことをするんですよというフォーマットができていくという意味では、これからは非常にいいかなという印象を持っているのですね。

○渡部座長 はい、よろしいでしょうか。

ほかに論点について。

○鮫島委員 想定どおりの。

○渡部座長 想定どおりね。

○鮫島委員 いや、想定どおりのお答えで、まさにその、具体的なビジネスモデルというか、いわゆるピボットみたいなものをどうしていくかというところが、将来の収益性にかかわるとしたら、それがまさに投資家とか金融機関が。特に事業性評価の時代になったときに、それが多分不可欠だと思うんですけれども、そこがまだ、開示の仕組みというのはどちらかという古いトラディションに基づいてまだやっているから、そこがないということですね。

そうだとすると、やっぱり、そういったようなところがこれを普及させる一つの、何とかな、駆動力になり得ると思うので、そういったような観点でほかの、申請手続なんかは、これはやれと言われてたらみんなやらざるを得ないからやるんだろうけど、そういったような、これをやるにしても、これこれこういう理屈だからこういうふうに行っている

るんでよという、ちょっとしたストーリーをやっぱりつくったほうがやりやすいのかなと思ったものですから、そういう質問をしました。

○渡部座長 はい、ありがとうございます。

○森委員 鮫島委員ご指摘の点の延長線として、私が実際に取り組んでいることからしますと、大企業は統合報告。まさにオムロンさんの例が出ましたけれども、立派なのが、今、着々とでき上がりつつある。そのように理解していますけれども、中小企業になった途端、統合報告って縁遠いですよというようなことで、私自身が経産省のローカルベンチマーク活用戦略会議でかかわっていますのは、まさに統合報告というような大それた名前じゃないんだけど、ローカルベンチマークを活用することによって、財務と非財務情報がまさに連動していますので、それを活用することによって、ローカルベンチマークとしては現状の状況を発射台にしながら、将来に向けての経営課題を洗い出して、その課題と、どのように解決していくのかというのを、時系列で整理し解決する。それを金融機関と共有する。それをローカルベンチマークでやっているんですね。

今回の事務局の、このまとめていただいた資料の中にも、ローカルベンチマーク、いわゆる経済産業省との連携ということが明記されています。きょうは渡邊室長さんも知的資産経営でいらっしゃっていますけれども、まさに知的資産経営のところとローカルベンチマークの連携という発想がすごく重要だなというふうに思います。

特に大企業のほうは、まさに開示で統合報告ということなんですけれども、中小企業は、殆どが上場してませんので、そういったときにいかに地域銀行、メガバンクももちろんありなんですけれども、主に地域銀行、あと、協同組織金融機関の信金、信組がどのように中小企業の事業を理解してお金をつけていくかがカギです。また、中小企業の事業承継についても同様です。ベンチャーの場合も、急成長してすぐに上場出来ればいいんですけれども、上場するまでの間、どうやってお金をつけていくんだといったときに、このローカルベンチマークとか知的資産経営とか、まさに補完する形でこの経営デザインシートがあるとすごくいいんじゃないかなというふうに思います。

この事務局の資料の中で、例えばローカルベンチマークとの、もちろん違いがあるから補完するということになるんですけれども、違いを強調し過ぎると、ローカルベンチマークのほうは将来に向けての課題と対応策の洗い出しと解決策ということで、シートをつくっています。将来という意味では、時間軸を何年というふうに引いていないだけに、目先の3カ月、1年先から10年、20年先まで、ローカルベンチマークは柔軟に対応できるようになっている。ただ、ローカルベンチマークのシートとしては、我々が議論してつくった経営デザインシートのような形にはなっていないので、うまくそれを補完する、まさに連携していくという発想がすごく重要だなと思っています。

あと、ローカルベンチマークのほうはIT導入補助金など、補助金、助成金を申請す

る際の経営診断として使うことが前提条件になってきています。私自身は委員として、限られた税金をどのように有効活用していくのかといったときに、ローカルベンチマークを活用することによって中小企業の経営課題をしっかりと洗い出した上で、その経営課題に対応した補助金、助成金を的確に使っていく。まさに国民の、まさに国益そのものにつながるんじゃないかという主張をしています。これは別に経産省、中小企業庁だけではなくて、この内閣関係も厚生労働省も、いろんなところで中小企業向けの補助金、助成金の予算を持っているのですけれども、それはやっぱり経営課題を洗い出して適切に財政資金を使っていくことが極めて大切だと考えています。

そのローカルベンチマークにまさに、この経営デザインシートがうまく補完関係というか、連携していると言うと、国民の納得性がさらに高まるんじゃないかというふうに私は感じています。

そういう意味で、今の点を踏まえてもう一つ申し上げますと、公表といった、鮫島先生のところは上場企業中心のところの議論になってくると。もう一つの中小企業のところは、やはり相対のところの情報の非対称性をいかに乗り越えていくかといったときに、ローカルベンチマークとか知的資産経営、さらに経営デザインシートがまさに連動して使われると、情報の非対称性を乗り越えていく力になってくる。貸し手の金融機関もうまくお金をつけやすいんじゃないかというふうに思います。

それと、あと最後に申し上げたい点です。仁科参事官さんが説明された22ページの表を見て、意見といいますか、そもそも住田局長さんから、限られた予算の中でというお話もあったのですけれども、私はいろんな省庁の委員をしていて、打ち上げ花火だけはやめてほしいと述べています。名立たる委員を集めて打ち上げ花火をやって、何か数年たったら、何だったんだっけみたいなことになるのは本当にもったいない。特にこの経営デザインシートは、さっき申し上げたようにいろんな、私にとっては特に中小企業支援の関係ですごく役に立つなというふうに考えていますので、そういう意味で、私としては手弁当でもいいから4月以降にというか、いわゆる7月以降の新しい、そういう意味での、メンバーが変わってもですよ、続けてほしいというようなことを主張しておったんですけれども、それはまさに住田局長、渡部座長のリードのもとですね、きょうを迎えているというのは、私たちはすごくうれしくて、この22ページのところで、さらに2023年とかというところまで時間軸があるんですけれども、そこまで予算がつくかどうかは別にしてですよ。これはやっぱりローカルベンチマーク戦略会議の委員をやっておって、もう2年半たっていますけれども、まだまだ途上なんですね。そういうことからすると、この経営デザインシートも、やっぱりやり抜くという気概というか、そこを持ち続けないとだめじゃないかなと。

これは最後の締めでお伝えしたいというふうに思います。

以上です。

○渡部座長 はい、ありがとうございました。

○強瀬委員 今のお話を聞いてなんですけれども、先ほど説明したデザインシートの会社で、実は聞いたことがあって、このシートで実はリクルートの役に立ったと。中小企業でも、来年新卒の理系の学生、しかも女性が採用されることになったという話を聞いて、これはリクルートの使うといいなと思いました。

それから、あと、業界の、例えば先ほどの萩野さんのような会社は、川上の会社がこれを発表すると非常にいい影響があるように思いまして、例えば、自動車のマツダがもしこれを発表したとすると、ティア1、ティア2、ティア3の会社がどういうふうに自動車業界になって、マツダはどのような戦略でいくんだというのがわかるので、その下についている中小企業も非常にいいんじゃないかなという気がします。鮫島さんがおっしゃったように、発表できる範囲でもいいんだけど、そういうものが業界の一番トップリーダーの企業がそういうのを出すと、非常にいいんじゃないかなと思いました。

それから、先ほど森さんがおっしゃった知的資産経営、それから、ローカルベンチマークを我々もやっているんですが、今、金融庁は、先ほど森さんとも話したんですけれども、全企業に対して事業性というふうにおっしゃっていますけれども、私はその中で、知的資産、ローカルベンチマークの中でこれぞと思う企業に、この経済デザインシートをつくって、その企業に徹底的にサポートするという、ということが必要かなと思います。

○渡部座長 はい、ありがとうございました。

ほかはいかがですか。

じゃあ、土生委員。

○土生委員 22ページの既存の仕組みとの連携のところ、幾つかの関係行政機関から、これは詳細過ぎるとかいろいろ意見が出ているとかという話で、私も同様の意見を耳にしたことがあるんですけど、おそらくこういったシートの上からおろしていくと、既存の組織の抵抗がいろいろあると思うので、もうちょっと下からの攻め方があってもいいのかなと思います。

例えば、窓口事業であれば、窓口の担当者や派遣専門家の中に、経営デザインシートに興味を持っている人がいたら、そうした人たちのチームを組成してもよいのではないかな。この委員会は普及啓発がメインになりますが、そのほかにも、実際に現場で経営デザインシートを作るメンバーのチームを作って、ゲリラ的に活動する、そういう下からの動きもつくると動くんじゃないでしょうか。上下から攻めない、上から幾ら押しても途中でしゅわっと消えていくというのが、どうしてもこういうプロジェクトでは起こりがちだから、そうやって挟み打ちにできるといいんじゃないかなというのは、仕組みとして思いました。

○渡部座長 はい、ありがとうございます。

じゃあ、次に。

○森委員 普及する対象の関係で、幾つかもう既にリストアップされているのですけ

れども、あと、私は機関投資家のところが、まだ着手されていないんじゃないかなというふうに感じてまして、これは金融庁、経産省の、私に関係しているスチュワードシップ・コードで、また、コーポレートガバナンス・コードのほうもそうなんですけれども、機関投資家が、これは上場している、メガバンクだけじゃなくて地域銀行に、地方創生に向けてとか、具体的な取り組みを、対話を通じて、エンゲージメントですね。エンゲージメントで求めていくというふうな、それは相当、今、エンジンがかかりつつあると。つまり、機関投資家によるエンゲージメントにおいて、上場地銀が経営デザインシートを事業性評価の一環として活用しながら、地元企業の活性化に取り組んでいるのかと対話することが展望できる。具体的な事業性評価のやり方については、いろんなやり方があるといいですよというふうになっているので、そのいろんなやり方の中に知的資産経営とか、ローカルベンチマークとか、既にあると。そこに、さっき強調しましたが、やはりこの連携する形で経営デザインシートがあるというふうに、明示的にこう打ち出していくといいなと。

特にこの10年、20年とかという長い投資家目線になってくると、例えば生保ですね。生保の協会とかを通じてやっていくというのがいいんじゃないかなと。

もちろん、短期的なほうは損保業界。損保の業界とかですね。私は、ある大手生保4社の1社の社外委員をしまして、スチュワードシップ・コードへの対応はまだまだ頑張らないといけないと感じていますので、まだまだこれからという流れの中で、上場地銀の事業性評価の一環として経営デザインシートを使っていますかという質問が重要になってくる。もちろん、生保とか損保の業界の方も、まず経営デザインシートを理解をする必要があるので、そこにこちら事務局の方から説明に伺うという、その流れはいいなというふうに思います。

○渡部座長 ありがとうございます。

河原さん、どうぞ。

○河原オブザーバー 本日はオブザーバーとしてお招きいただきましてありがとうございます。公認会計士の河原万千子でございます。

私は中小企業政策審議会委員のほか、幾つかの委員として、主に中小企業支援のお手伝いをしておりますので、本日は中小企業に絞って意見を述べさせていただきます。

このデザインシートを初めて見たとき、正直申し上げまして感動いたしました。どうしてかというのは、自分の探していたものに出会った、そのような思いがこみ上げてきました。

それは、私は事業承継支援を中心に支援活動を進めていますが、税金、補助金、金融支援と、メニューはそろいましたが、どうしても事業承継支援のスタートである企業価値の源泉の見える化。ここに悩んでおりましたところ、このシートを見たときに、これが使えるのではないかと思いました。

事業承継支援というのは、皆さん個人から個人への、何かお金持ちの引き継ぎのように

思われますが、そのようなことを支援しているのではございません。

よく公表されていますが、この10年で70歳を超える経営者が245万人。そして、その半数が後継者不在。これは数値で申しますと、10年累計で650万人の雇用。約22兆円のGDPが失われるそうです。これは日本経済に大きな問題となって、待ったなしで、政府としても5年間、シームレスな支援を続けると言われていますが、私としては、この3年、いかに支援を進めるかが大切であると考えております。

そこで、本日の議題の2についてですが、私もロカベンのほうでは、スマホのアプリ、そしてAIを導入して、質問の回答が次から次に、わかりやすくすべきではないかということをご提案しております。しかし、高齢な経営者は、その媒体に触れるということ自体にアレルギーがあります。ここには金融機関や支援機関の方々に寄り添っていただくということが大切だと思います。

私は公認会計士協会でも委員も務めておりますので、8月に全国研修会で、このデザインシートを紹介いたしました。また、12月は同じ会計士協会の研修会で、金融庁と中小企業庁金融課の課長をお招きしてパネルディスカッションを予定しておりますので、その際にも私のほうからこの経営デザインシートをお示ししたいと思っております。また、試験委員もしておりますので、その問題にも入れて、どんどん皆様に普及に協力したいと思っております。

その一方で、若い後継候補者や、これから活躍する世代には電子媒体を初め、いろいろなイベントなどで、また、ポスターなどでイメージのアップを図ることも大切だと思います。

ご予算がないというお話でございましたので、例えば宣伝会議などのイベントで募集されてもおもしろいものが、できるかもしれません。中小企業の経営者は、やらされ感があるのは、どのような立派な政策であってもなかなか浸透しません。

しかし、マイナスなことだけではございません。先ほど申し上げた事業承継も、今まで抵抗があった方々があちらこちらで語り始めています。この機会を契機として、「本当に会社は継がせる価値があるのか、それはどのような価値があるのか。」この視点は経営にとって極めて大切だと思いますので、この点で進めていただけたらよいのではないかと思います。

以上でございます。ありがとうございます。

○渡部座長 はい、ありがとうございました。

ちょっと時間が。本当はもう一つ議題があったんですけども。

○鮫島委員 ちょっといいですか。1個だけ。

もう一つの議題って、多分シートの改善の話だと思うんですけども、それに関連してなんですけれども、これは結構、ぱっと見ると欄が多くて、なかなか書き始めにくいような気がしていて、もうちょっと初級者版というか、そういうのってつくれないんでしょうかと。

さっき奥田さんから、若手にどうのこうのっていう話があったんですけども、そういう人たちでもつくれたり、あるいは知財総合支援窓口の現場でもちょこちょこ書けた



りするような、取っ付きのいいものがあるともうちょっといいのかなというふうに思いました。

○渡部座長 こちらはちょっと時間もないので、残りはメールベースでいろいろ意見をいただくと、少し議題3の経営デザインシートの改善のところを。

今までのトピックもちょっと時間がきょうは足りなかったもので、少しいろいろメールで意見をいただくような形で進めたらいかがかと思しますので、きょう、いろいろ、前半は大変いい話を聞かせていただいて、そこでちょっと時間があれしちゃったんですけども、ちょっと私も伺っていて、やっぱり目標が、どれぐらいの会社にこれをやっていただく必要があるのかという、今度はゴールの姿も少し考えないといけないなど。

今、まさしく事業承継の話を伺っていて、ちょっとそういうふうに思ったんですけども、中小企業に関して言っても、大企業もそうですけれども、今、経営環境の変化って物すごい大きい時期です。大企業さんの話は、私はよく聞いているんですけども、ともかく自動車業界とかですね、ここ5年ぐらいでどうなるかわからないぐらいの変化だと思うんですけども、AIだとかそういうようなこともそうだし、中小企業の方々の中で、まさしく経営デザインシートの100文字で言うところというのが、環境変化なんですよ。環境変化に対してこれが必要だという、そういうことだと思いますが、それが非常に大きいインパクトがある状況になっているので、恐らく日本の中小企業の、今は何十社かな。430万社ぐらいですかね。かなりの数がこれを書かないといけなくなっているようなふうにも思うんですね。

そういうようなゴールにどうやって、この何年間でというような考え方も少ししないとけないのかなというふうに感じました。

この辺、またいろいろ御議論があるかと思しますので、議題3を含め、残りの御意見はメールベースでいただければと思いますが、そういうことでよろしいですか。

○渡部座長 では、最後に局長のほうからまとめをお願いします。

○住田局長 どうもありがとうございました。

きょうの議論を聞いていても、皆さん本当に自分事としてこの問題に取り組んでいただいている、本当にありがたいなど。

よく審議会等では、何か業界代表みたいに座っているだけという人がいるんですけど、そういうことでは全然なく、ここの議論をつくっていただくとともに、それに関する普及のところまで自分でやっていただいているというのが非常に心強いです。

いろんなアイデアをきょうもいただきましたし、私どものほうでも、例えば議論している中では、佃製作所の経営デザインシートをつくったらいいんじゃないかとかですね、そんな話もあったり、いろいろしますし、あるいは、さっき競い合うという話があったんですけど、競い合うというところで言うと、例えば思いつきの言え、グッドデザイン賞なんてありますけれども、グッドデザイン賞に何か、一番よい経営デザインシートをつくったやつを表彰するとかですね、何かそんなようなことをやってもいいかなとか、あるい

は、きょうお話のあったリクルートに使えるぞという話もあったけど、大きな話でございまして、結局会社紹介みたいなもののフロントページみたいなのがこういうのになると、例えばリクルートする際にもいいかもしれないから、リクルート系の雑誌なんかと連携するというのもありかもしれないし、あるいは、ゆくゆくは『会社四季報』の一つの会社の紹介の上のほうには、この絵があつたりとか。どうせ字が小さいですから、そういうのもいいかなと思ったり。

あるいは、統合報告のフロントページがこれになっていったらいいかなと。そういう意味では、統合報告協議会とも議論していきたいなというふうに思いました。

あと、もう一つ、さっき地銀の話があつたので、そういえばと思ったのは、実は未来が割と余り明るくない業界というのにとっては、これはすごく意味があるかもしれなくて、今、相当まずいぞ、あるいは、これからまずいだろう的な業界やこういうのがないと生き残れないぞみたいな人につくっていただくなんていうのも、これから考えていきたいなというふうに思いました。

非常に、きょういただいた議論をちょっと整理するだけでも相当いろいろヒントもあるので、きょうの論点についてもかなりのところが、いろいろと情報をいただいたと思います。機関投資家へのアプローチというものそうだと思います。

さらに、やり抜く気概を持つというのも全くそのとおりで、これもとにかくキャリアにいきたいというふうに思っているだけに、どこかの仕掛けにうまくビルトインしてしまうと、お金もそのやつが使えるかもしれないとかいうのもあるので、そこをこの1年もないかあるか知りませんが、それぐらいの期間の中でかなり将来の方向性をしっかりと見つけていきたいなというふうに考えております。

引き続き、またよろしくお願ひしたいと思います。ありがとうございました。

○渡部座長 はい、済みません。何か鮫島先生がどうしても。

○渡部座長 じゃあ、事務局から御連絡。

○仁科参事官 本日はいろいろ御意見いただきますとともに、委員の皆様の活動のご様子を拝聴しまして、非常に私どもも心強く思いました。ありがとうございました。

最後の議題3としまして、「経営デザインシートの改善」というのを用意しておりましたけれども、きょうは非常に議論が盛り上がりまして議論の時間を取れませんでした、既にこの議題に関連して幾つかの御提案をいただいているものもございします。

委員の皆様のほうで、これまでの普及活動を通じまして、何か改善提案みたいなものをお聞きになられている、あるいは、委員の皆様としてお持ちというものがあれば、ぜひ事務局のほうにお知らせいただければと思います。

次のタスクフォースでございしますが、既に委員の皆様からいただいております御意見ですとか、あるいは、このスライド26以降に掲載しましたように経営デザインシートについて改善の御要望を各方面からいただいておりますので、そういった事項を反映した上で経営デザインシートの修正版をお示しし、委員の皆様に御審議いただくということを予定

しております。

また、委員の皆様の方から本日御紹介いただきましたような普及啓発の進捗状況につきましても、共有させていただくという機会を設けたいと思っております。

次回は3月ごろを予定しております、日程につきましては調整をさせていただきます、追って連絡をさせていただきます。

私のほうからは以上です。

○渡部座長 お疲れさまでした。これで終わりにさせていただきます。

ありがとうございました。

○仁科参事官 ありがとうございました。