

知財のビジネス価値評価検討タスクフォース（第7回）

日 時：平成30年4月24日(火) 10:00～11:30

場 所：中央合同庁舎4号館4階 共用第443会議室

出席者：

【委 員】渡部座長、奥田委員、小林委員、鮫島委員、芝坂委員、関委員

【オブザーバー】特許庁 総務課 津幡企画調査官

【事務局】住田局長、永山次長、川嶋次長、仁科参事官、宇津木参事官補佐、高橋参事官補佐

1. 開会

2. 議事

(1) 報告書について

(2) 報告書の副題について

3. 閉会

○渡部座長 まだお越しになっていない委員の方がおられますけれども、時間ですので始めさせていただきます。「知財のビジネス価値評価検討タスクフォース」の第7回会合になります。

本日は御多忙のところ、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及びオブザーバーの方は、お手元にある座席表のとおりでございます。相澤委員、強瀬委員、鈴木委員、萩野委員、土生委員、森委員は所用のため御欠席という連絡を受けております。

なお、関係機関といたしまして、特許庁から出席いただいております。

本日は、前回3月27日、それから3月29日の検証・評価・企画委員会で、報告書、ワークシートのところはかなり御意見をいただいて、それを修正させていただいています。その取りまとめの会合ということでございます。

それでは、まず、住田局長から御挨拶いただければと思います。

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

今日は第7回会合ということで、当初は7回開催することは考えていなかったようですが、なかなか議論が沸騰しましたし、いろいろな角度から、3月の終わりぐらいから事務局の担当のほうでも相当発想を入れ替えたりしまして、抜本的に随分直したものですから、こういう形で第7回ということで、ようやく取りまとめの会合ということになったわけでございます。

盛りだくさんになっておりますけれども、全体の分量は大分スリム化したつもりでありますし、ストーリー化ができつつあるかなと思っておりますので、今日も御議論いただきまして、また、それらを参考にさせていただければと思います。

よろしく願いいたします。

○渡部座長 ありがとうございます。

それでは、配付資料の確認と議事の説明をお願いいたします。

○仁科参事官 座長、ありがとうございます。

委員の皆様、お手元の資料の確認をさせていただきます。

資料7-1が議事次第。

資料7-2が委員一覧。

資料7-3が報告書（案）となっております。

資料7-4が報告書概要（案）。

資料7-5が報告書の別冊（参考資料）となっております。

資料7-6も同じく報告書別冊でございますが、価値創造メカニズムの見える化シート記載要領でございます。

資料7-7が仮想事例に基づく記入例（案）。

資料7-8が報告書の副題（案）でございます。

○渡部座長 よろしいでしょうか。

それでは、報告書（案）、報告書別冊及び仮想事例に基づくシートの記入例は議論の途中のものでございますので、未定稿であるということで、非公開でお願いいたします。

早速、本日の議論に入らせていただきます。これまでの議論を踏まえて、事務局で報告書（案）を作成いただきましたので、まず、事務局からその説明をお願いいたします。

○仁科参事官 先ほど局長から申し上げましたとおり、報告書（案）につきましては可能な限りスリム化、簡素化する方向で修正してまいりました。

また、前回、第6回会合にて、第5回会合でお示しした報告書の組みかえの案も御提示の上、御了承いただきましたので、その方向性に沿いまして修正させていただいております。

先ほど資料の紹介をさせていただきましたが、資料7-3、青い表紙のものが報告書本体でございます。

資料が1つ飛びますけれども、資料7-5、緑色の表紙ものが参考資料。赤色の表紙の資料7-6が見える化シートの記載要領となっております。今回はこの3つの冊子によって報告書とするという体裁をとっております。

まず、資料7-3をごらんいただければと思います。2ページ目をめくっていただきますと「はじめに」がございますけれども、先ほど座長から御紹介がございました検証・評価・企画委員会でも御審議いただきまして、御意見をいただきました。

一番大きな御意見としては、報告書の概要につきまして、若干上から目線的な記載ではないかという御指摘もいただいて、表現ぶり等を修正しますと、その場でお答えさせていただきましたこともあり、今回の報告書の取りまとめに当たりまして、表現ぶりを修正させていただいております。

「はじめに」は当初の案ですと、経営者向けとか知財関係者向けのメッセージからスタートするという形になっておりましたけれども、今回は背景、事実関係を「はじめに」に書きました上で、メッセージにつきましては最後の「おわりに」に持っていくような形に変更させていただいております。

その次、資料のページで言いますと4ページでございます。用語の定義につきましても、前回の委員会、前々回の委員会で幾つか議論がございました。見える化という言葉につきまして、森委員、鈴木委員から御意見をいただいております。

現在の定義はこの報告書（案）に記載のとおり、「企業の経営資源や創造する価値等を含めた価値創造メカニズムについて、図や文字で表現できる程度にまで把握し、共有できるようにすること」としております。

この表現につきましては、本日御欠席の森委員にも御確認いただきまして、御了承いただいております。

また、知財の定義につきましては、内容を変えておりませんが、なお書きのところを若干修正させていただいております。「なお」と書いてある行の一番後ろに「ビジ

ネスモデル」というのを追加してございますけれども、今回、ビジネスモデルも知財に含まれる旨を明確化させていただいております。

次が5ページ目と6ページ目の「目次」でございます。個々の構成は後ほどページを参照しながら説明をさせていただきますが、大きな構成で言いますと、第2章のところをござらんいただきますと、第5回、第6回の議論を通じまして、全社レベルと事業レベルでの把握をしっかりと分けるべきという御指摘をいただきましたので、目次の第2章をござらんいただきますと、第1節として「全社モデルでの価値創造メカニズムの把握と構想」、第2節として「事業レベルでの価値創造メカニズムの把握・構想と価値評価」という形で構成させていただいております。

「おわりに」というところを見ていただきますと、51ページとなっておりますけれども、前回御提示したものが80ページを超えておりましたので、おおむね30ページほどスリム化しております。

7ページ目でございます。第1章は「社会・経済環境の変化と企業戦略」ということで、こちらの記載内容は20世紀型モデルから21世紀型モデルに大きく変わっていますということを中心を書くような記載にしております。

従前の案ですと、サステイナベーター企業業の定義をした上で、その説明をするという記載もございましたが、今回はその記載は削除させていただいております。

その上で、9ページ目の下の方、第3項というところから「21世紀型モデルとそのモデルの下での企業戦略」という形から始まりまして、ここが今回の検討会のみそになるかと思いますが、10ページ目の(i)の上から6行目の「そのため」と書いてあるところですが、「企業においては、モノを作るために重視されていた製造資本や労働力等の有形資産に比べて、ニーズやウォンツを喚起し、それらに訴求するビジネスモデル、それらに接近するためのデータといった知財に代表される無形資産の果たす重要性が相対的に増すこととなる」ということで、こういったことを受けまして、今回、知財に代表される無形資産の見える化、価値評価を行うというストーリーにさせていただいております。

次に第2章でございます。こちらは先ほど御紹介しましたように、全社レベルと事業レベルに分けて説明する形になっておりますけれども、14ページの真ん中に図がございます。経営資源Xをビジネスモデル群のF(X)に入れまして、企業の理念に適合する価値のYを出すという形で、フローチャートの説明してございます。このフローチャートに沿いまして、15ページ目以降、全社レベルでの価値創造メカニズムの把握の手順が書いてございまして、(i)ではまず価値(Y)を把握する。次に(ii)では経営資源(X)を把握する。

次に16ページ目に移りまして、(iii)ではビジネスモデル群(F(X))を把握するという手順で、把握の仕方を説明してございます。

17ページに移りまして、今度は「企業レベルでの価値創造メカニズムの構想」という形で、事業ポートフォリオの組成につきまして説明してございます。

こちらも従前の報告書（案）ですと、他にも幾つかの提案をさせていただいておりましたが、今回は図2-3にお示ししている一つのポートフォリオのイメージで説明させていただいております。

また、18ページ目に移っていただきまして、全社資源の整理につきまして別途シートがあったほうがいいのではないかと土生委員のほうから御指摘を受けましたので、図2-4のような形でシートを追加してございます。

つぎに、18ページ目の下のほうでございます。第4項として価値創造メカニズム見える化シートを提示しておりますが、19ページ目に移っていただきまして、図2-5に全社レベルでの見える化シートを記載しております。こちらにつきましては後ほど、別冊の資料7-6で説明させていただきます。

19ページ目から事業レベルの説明が始まりして、22ページをごらんいただきますと、事業レベルでの価値創造メカニズム見える化シートをお示ししてございます。

その後の報告書の内容としましては、前回御紹介したものと大きく変更はございませんで、27ページまで飛んでいただけますでしょうか。「オープン化・クローズ化を意識した知財戦略の策定」ということで、オープン・クローズの絵はそのままでございますけれども、大学・研究機関での扱いに関する記載を追加しました。第1回の検討会の中で、特出しして検討したほうがよいような価値創造メカニズムがあるのではないかとということで、大学モデルというのが出てまいりました。その大学モデルにつきましては、第2回の検討会のグループ討議でディスカッションしていただきましたけれども、基本的には大学における価値創造メカニズムの把握も、企業におけるものと同じではないかという認識ではございました。ただ、大学におきましては、自ら事業を実施しないという特性がございますので、その特性を考慮して事業化に結びつける流れというものを、ディスカッションを通じましておまとめいただきましたので、それを図2-12という形で、28ページ目に掲載させていただいております。

29ページ目から知財の価値評価の説明が始まります。認識としましては、29ページに第1項と書いてございましており、知財の価値評価は価値創造メカニズムとの関係で把握するのだというところは、議論のスタートから変わっておりませんで、このタイトルのとおりでございます。

30ページ目、第2項としまして、知財は事業価値の期待値や変動幅に影響するのだというところを皆様に御議論いただきました。

31ページ目をご覧くださいと、図3-2に、皆様にディスカッションで使っていただきました将来キャッシュフローの遷移のイメージ図を掲載してございますが、この項の一番最後のところに「このように」と書いてございますけれども、ディスカッションの結果を踏まえまして、知財は事業価値に影響を及ぼし、その影響は、知財が価値創造メカニズムにおいて果たす役割に着目することで説明ができるのではないかということになりましたので、その旨を報告書にも記載してございます。

次が33ページでございますが、第4項「知財の価値の評価を行う場面」も従前の報告書（案）の説明がかなり冗長でございましたので、表3-1のような形でまとめた上で、このうちで、特に図3-5に記載しております知財に関するコストとベネフィットの関係について見る場合について、重点的に説明するという形に変更させていただきました。

34ページでございますが、定性評価を行う場合の考え方につきまして、ここからまとめてございます。

これにつきまして、35ページをごらんいただきますと、表3-2という形で、知財がビジネスにおいて果たす代表的な役割、これも皆様に附箋貼りをしていただきながらお出しいただいたお知恵をまとめたものでございます。

委員の皆様にも事前にお送りした報告書では、表3-2がもう少し細かく分類されていたかと思えますけれども、分類も若干整理の上、対応する知財につきましても、まとめて紹介するという形に変更させていただきました。

36ページから定量評価の記載になります。こちらの節で変更させていただきましたところは、38ページ目の下のほうでございます。ビジネスモデルの定量評価と書いてございますが、冒頭に「知財」という用語の定義の記載について申し上げた中で、定義のなお書きのところに、ビジネスモデルも知財なのですというところを追加したと申し上げましたけれども、ビジネスモデルも知財であると考えますと、ビジネスモデルとしての知財の価値評価についても言及したほうがいいのではないかと考えまして、39ページ目をごらんいただきますと、これはいつもの牛の絵でございますけれども、ビジネスモデルが変わった場合における事業価値の差を見るという絵を追加させていただいております。

下のほうに棒グラフがございまして、現在のビジネスモデルで行った場合の現在事業価値と、将来同じようなビジネスモデルを継続した場合と、ビジネスモデルを変更あるいは拡張したような場合の差を見た場合に、これも同じく事業の価値としての差分が出てまいりますけれども、これをビジネスモデルとしての知財の効果として見られるのではないかと説明を追加してございます。

40ページ目には、従前から説明しております牛の絵が書いてございますけれども、この図における知財は何かといいますと、経営資源としての知財の有無と整理できるのではないかとということで、40ページ目の図3-10の下に同じく棒グラフがございまして、右の「知財の効果」と書いてあるところに括弧書きで「（経営資源としての知財）」の効果という説明を追加してございます。

以降、説明は従前の報告書と大きく変更はございません。

次に第4章に移りまして「価値創造メカニズムが見える化する効果と政策展開の方向性」ということで、45ページになります。こちらの中に、見える化したときの効果としまして、第1項に「ワークシートを作成する効果」としまして（i）～（v）を、46ページにわたりまして記載してございます。

第2項には「ワークシートを社内に示す効果」としまして、こちら（i）～（iii）を

お示してございます。

ページは変わりまして、第3項としまして「ワークシートを社外に示す効果」としまして(i)～(iii)を挙げさせていただいております。

最後の(iii)でございますけれども、ワークシートを社外に示していくことによりまして、評価結果が収れんしていくのではないかということをお示しした上で、48ページのところに、このタスクフォースの当初の契機となりました、知財の損害賠償との関係の説明を別途切り出して説明するという形にさせていただいております。

49ページの第2節としまして「政策的対応の必要性について」と書いてございます。こちらは、これまでの委員の皆様様の御意見を踏まえまして項目を起こしてございますけれども、こちらにつきましては、政策的対応を受ける関係省庁と文言の調整をさせていただいているところでございますので、今後、文言につきましては若干の修正がございますことを御了承いただければと思います。

最後に51ページ目でございますけれども「おわりに」という形で、この報告書のメッセージをまとめさせていただいております。

次に資料7-4としまして、報告書の概要(案)をお示してしております。こちらは今日、傍聴席の方にもお配りしております。今、御紹介しました報告書の流れに沿うような形で作成しておりますので、説明は飛ばし飛ばしさせていただきます。

まず、2ページ目で、20世紀型モデル、21世紀型モデルの違いにつきまして説明しております。

3ページ目で、価値創造メカニズムを把握すること、あるいは価値創造メカニズムを新たに構想することの重要性を、報告書の記載に沿いまして説明させていただいております。

4ページ目には、この報告書、タスクフォースを立ち上げるに当たりましての課題ですとか、検討の目的、報告書の読者層を報告書の記載に沿って抜粋させていただいております。

5ページ目には、海外調査の結果をまとめてございます。引用する形で掲載してございます。

6ページ目に移りますと、これは前回、前々回の議論で皆様に結論を出していただきました企業単位での把握、事業単位での把握、この2つの把握が必要なのですということをまとめてございます。

7ページ目でございますが「見える化する内容の全体像」という形で、実際には見える化シートを皆様に御議論いただきましたけれども、見える化シートをさらに上位概念化する形でまとめてございます。

下のほうに黄色地で書いてあるところがございますけれども、左側でこれまでの「価値創造メカニズム」を見える化した上で、右側で、これからの「価値創造メカニズム」を見える化する。その下のほうに「これまで」から「これから」に移行するための戦略を記載するという、大きな枠組みを紹介してございます。

8 ページ目には、見える化シートのうちの、事業レベルでの見える化シートを掲載してございます。

9 ページ目には、知財の価値評価の考え方ということで、こちらにつきましても報告書の記載のとおりでございまして、価値評価につきましても定性評価と定量評価があることを示しています。さらに定量評価につきましても金銭的評価だけではなくて、その他の指標も用いることができるということをお示ししてございます。

10 ページ目は定性評価の考え方を示してございまして、赤字で記載のとおり、ビジネスにおいて果たす役割を把握することを通じて評価を行うと記載してございまして、下の表に、その知財がビジネスにおいて果たす役割をまとめてございます。

11 ページ目は定量評価の考え方を示してございまして、定量評価につきましても、これも上のほうに赤字で書いてございますが、知財が価値創造メカニズム全体にどの程度の効果を及ぼしているかを数値化するという考え方を示した上で、11 ページ目の下のほうには、過去に出ております代表的な定量化の手法をお示ししております。

12 ページ目には、このタスクフォースで何度も出てきております牛の絵を掲載し、金銭的な評価の考え方の例を示してございます。

13 ページ目には、金銭的な評価以外の定量評価を行う場合。これも皆様に御議論いただいた結果を、報告書に記載されている例のまま掲載させていただいております。

14 ページ目も先ほど報告書で御紹介しましたけれども、ワークシートの活用の効果ということで、お示ししてございます。

特に一番下の「ワークシートを社外に示す効果」として、金融市場とのコミュニケーションによる評価適正化や価値評価の結果の取れんにつきましては、15 ページ目に、これは以前もお示したスライドでございまして、流れ図をお示ししてございます。

16 ページ目以降は参考資料でございまして、検討体制と委員名簿を掲載してございます。

最後に資料 7-5 でございまして、緑色の表紙のものでございまして、こちらは3月にお示した報告書の中で、現在ございます見える化の取組ですとか、従前の知財の価値の把握、見える化、評価の仕方、また、先ほど若干報告書の概要(案)でも御紹介しました、諸外国における知財の価値評価の報告の結果につきましても、別冊という形でまとめさせていただいております。

私からの説明は以上でございまして。

○渡部座長 ありがとうございます。

今日御欠席の委員の方も含めて御意見をいただいて、修正したものということでございますが、ただいまの内容について御意見があればいただければと思いますが、いかがでしょうか。

○鮫島委員 意見など言いたくないけれども、基本的にはすごくスリム化されて、コンパクトでいいものができ上がったと思っています。

これは世の中に非常に広く知らしめていくべきものだなと思いついていたのですけ

れども、いつも感じるのは、非常にいいものができているのだけれども、世の中に広まっていく政策がなかなかないというのがいつも気になっていて、ウェブサイトに掲載するだけであつたら、なかなか見る人も見ない人もいるので、その辺は今年度の委員会になるのかもしれないですけども、何かこういったものをうまく利用してやっていけないのかなと思いつながり見ていました。

以上です。

○渡部座長 中身の話はいかがでしょうか。

○鮫島委員 中身の話は特によいと思います。余りこの時点で中身のことを言うてしまうと大変なのは知っているから。

○渡部座長 しかし、とりあえず御意見があればお願いします。

○仁科参事官 今の件でコメントしてもよろしいでしょうか。

○渡部座長 今後の話ですか。

○仁科参事官 はい。今、鮫島委員から御指摘をいただいた、どうやって広めていくかというところにつきましては、先ほど報告書で御紹介した49ページ目のところに、政策的対応の必要性ということで記載してございまして、問題意識として我々も全く同じで、何とか広めていくことができないかと思っております。

また、渡部座長からも御指摘をいただきまして、今回作成したワークシートがうまく機能するかどうかを十分検証した上でという、条件つきということでございましたけれども、報告書に記載されている価値評価のあり方ですとかワークシートにつきまして、国際的にも理解が進んでいくような取組が必要ではないかということで、海外に拡大していくことも期待されるということ、今回、49ページの第2節の柱書きのところに追記させていただいております。

具体的には、どういった形で広めていくのかというところは、まだ各省と協議している段階ではございますけれども、これまで委員の皆様からいただいているような、例えば統合報告のような既存のステークホルダーとのコミュニケーションツールに、こういった考え方を何とか盛り込んでいけないかということを考えてございまして、そのやり方としては、前回皆様から、ワークショップの開催をしたらどうかといった御意見をいただいておりますので、そういったものも、例えば50ページ目の例1という形で、ワークショップの開催ということで記載させていただいております。

また、前回の検証・評価・企画委員会のほうでも、実際にこういう価値評価を行っていく場合には、金融で融資だとか投資に実際につながっていかないといけないですねという御意見を幾つかいただいておりますので、我々もぜひそういった方向でやっていきたいと思っておりますので、49ページの(ii)のところではございますけれども、金融機関が行っている事業性評価の取組に、何とか我々の考え方を広めていけないかということは考えてございます。

まだ余り具体的ではないのではないかと御指摘もあるかもしれないのですけれども、

関係省庁と調整中でございます。できる限り我々の考え方を、各省でやられている取組にも普及していきたいと考えております。

○鮫島委員 もう一ついいですか。

○渡部座長 はい。

○鮫島委員 これもすぐに答えてくださいという質問というかコメントではないのですけれども、今回、知財の価値ではなく、知財のビジネス的な価値というところに着目しています。

これは我々知財をやっている人間とか、投資をやっている人間の中では、ある程度セオリー的というか暗黙知的にあったようなものも含んでいると思うのだけれども、他方、諸外国でこういう考え方をして、政府が関与してまとめたという例はあるのでしょうかというのが、一番聞きたかったことで、例えばアメリカのアトニーなどと話していると余りこういう考え方はしていなくて、彼らは特許でどれだけ損害賠償をとれるかみたいな価値にとどまっているように見える。そうすると、ひょっとするとこれは日本ユニークというか、日本が最先端というか、そういったことかもしれないと思っていて、そうだとすると、今までこういった委員会は結構海外の事例を調査して、海外に倣えみたいなのが多かったのだけれども、いよいよ我々はこの世界で最先端を走り始めたと言ってしまっているのかどうか。極めて主観的な質問なのですが、そのあたりが非常に興味があるなと思っています。

○仁科参事官 委員の皆様のお手元に、資料7-5という形でお示ししてございますけれども、その11ページ目に諸外国での調査結果をまとめさせていただいております。

鮫島先生がおっしゃるとおり、政府の報告書として、知財のビジネス価値みたいな観点で記載されたものがあるかということ、少なくとも私どもが調べた範囲ではそういうのは見つけられていないのですが、ただ、アメリカにおける価値評価の実務としては、そういう考え方はあるのではないかということは、この報告書でも報告されておまして、例えば12ページ目の真ん中に「本調査のポイント」と書いてあるところがあるかと思えますけれども「諸外国の先進企業は」と書いてあるところは、主にアメリカ企業における調査の結果と聞いておりますが、知財の価値について事業価値への寄与度を見るだとか、それに加えて「企業価値への寄与」を認識しながら評価しているというところはあるようでございます。

11ページ目の上から4段落目でございますけれども「他方」と書いてあるところにも若干それに関連する記載をしておまして、例えば米国においては、知財のビジネス価値に着目して、それを適正に評価できる方が、知財の流通過程において存在しているというところがあるようでございまして、我々のような価値創造メカニズムを意識しながらやっているかどうかということはありませんけれども、少なくともビジネスとの関係で知財の価値を見ていくということは、現場のレベルではされているという報告だと理解しております。

○住田局長 ちょっと古い話で言うと、芝坂さんもよく御存じだと思いますが、実はOECD

に2004年から2008年まで、この考え方とかなり近い研究が行われたことがあって、知的資産と価値創造、IMVC、intellectual assets in value creationだったか、そういう取組があって、一応それは報告書みたいな形でまとめたものがありました。そのときは知的資産というようになんか幅広くとったので、まさに今回言っているような知財のビジネス価値というのとは似ているのですけれども、ちょっと広げている感じの取組でありまして、これは御想像にかたくないところですが、日本が主導というか、当時の経産省が主導で、このプロジェクトを4年間ほどやっていたということはあります。なかなかそれが必ずしも広がってはいかなかったのかもしれませんが、統合報告か何かの流れの底流の一つではないかといえ、十分関係しているとは思いますが。

○渡部座長 芝坂委員、どうぞ。

○芝坂委員 ありがとうございます。大変すばらしいレポートをまとめていただきまして、感謝しております。

実は私の問題意識の中に、今、住田さんから統合報告という話がありましたけれども、どうしても開示のところにごく目が行ってしまっていて、どう見せるか。要するに、ありもしないものを語ろうとしているようなレポートが実は世の中にいっぱい存在しているという問題意識を持っておりまして、それはもちろん、こういったものを開示すれば投資家の意思決定に役に立つとか、そういうことは言われているわけなのですが、果たしてそれが会社の中、組織の中で共有されている、あるいはマネジメントの中で議論がされているかという、必ずしもそうではないということがレポートから垣間見えているというのが現状だと理解しております。

そうしますと、今後、統合報告の流れでございませうとか、今、ESGの情報開示に対して大変着目されている中で、当然見えない資産が入ってくるわけなのですが、それはちゃんと社内で議論される、あるいは認識される、また、それが共有されるためのツールとして、このタスクフォースの成果物であるところのシートが使われると、大変役に立つのではないかと、私の実感として考えております。

多くの企業で、ビジネスモデルをどう書こうとか、自分たちの価値とかはどのようにつくっているのと言うたびに、それこそ手とり足とりといいますか、すごく苦労していらっしゃるのを見ているときに、この整理があると、議論がまずできる、ベースがあるという点では大変ありがたいツールになっていると考えております。

まず、ここから始めて、それを外部に見せる、あるいは外部の方と議論するときには、意思が合っているのか合っていないのか。あるいは、この辺が、自分たちは意識しているけれども外からは意識されているとか、そういったものが入ってくるのかなといった面では、今、統合報告書で見られるようなコミュニケーションの中身を充実させていくという本丸のところには大変貢献できる内容ではないかと思っておりますので、私自身これを使わせていただきたいと考えております。

ありがとうございます。

○渡部座長 ありがとうございます。

ほかにいかがですか。

奥田委員、お願いします。

○奥田委員 内容的には非常にすばらしくまとまっているなど私も思っているのですが、鮫島さんがおっしゃったように、広めていくにはどうしたらいいかというところが非常にキーになっておまして、この後、副題を決めるとというのが資料にはあるのですけれども、そもそもこれを見ていただきたいターゲットがどこなのかというところを明確にしたほうがいいのかなと思ひまして、難しいお話は先ほどからされているので、非常にべたに言いますと、いきなり分厚い報告書を読むのかというところではなく、見える化シートをつくらうとした上でこれを読んでいくという順番になるのかなと、現場的に言うとそう思っております。そうすると赤色の資料7-6のシートを書こうとしたときに、もちろん、ここは詳しく書いてあるのですが、これを理解するためにこの報告書に戻っていくような形になってしまうのかなと思ひまして、そこのひもづけ感とかがもう少し明確になっていると、この報告書も広まっていくのではないかと、現場で使う立場にいるとそのように感じるかなと思ひまして、80ページから50ページになりましたが、いかんせんボリュームであることは確かなので、入り口を少し入りやすくしたほうがいいかなとは思ひます。

○仁科参事官 おっしゃるとおりでして、今回分冊化した理由も、実際に作業を始める方はシートをぱっと見て、このようなシートがあるのだと思ひて、どう使うのだろうかというところから入るのではないかなと思ひまして、今回見える化シートを赤色の別冊の形で分けさせていただいて、この別冊では純粋に記載要領を説明する、これを見れば一応書くことができるという形にしてあります。

そのときに、いきなり報告書に帰るのは厳しいのではないかなという御指摘もありましたので、御紹介した概要版を資料7-4にスライドの形で御用意させていただいています。これを取っかかりにさせていただいて、どういった思想で、このシートを用い、価値創造メカニズムを見える化していくことが必要なのかということをお理解いただきたいということで作成させていただいております。

○奥田委員 見える化シートの記載要綱の中の説明に、直接的にどこに見にいけばいいかというのがわかるほうがいいのかなということがありますね。

○芝坂委員 最初で何章、何項というイメージですね。

○奥田委員 そうですね。わからないので、どこかに記載してあるのだろうかという感じに読めるので、明確なほうがいいかと思ひます。

○仁科参事官 赤色の資料7-6については後ほど扱う予定でしたが、そちらにもう大分入っていますので、資料7-6のほうに行きますと、その2ページ目以降に価値創造メカニズムの記入例があります。こちらに手順が書いてありますが、こういった各記載のところに、資料7-3の報告書のどの辺のページに対応しているかみたいな記載があればいいということによろしいでしょうか。

○芝坂委員 そうですね。

○奥田委員 そのような感じでお願いします。

○渡部座長 もう報告書の話とシートの話になってしまっているのですが、全体の話ということで、シートのほうの説明はまだしていないのですね。

○仁科参事官 そうですね。

○渡部座長 それをしていただいて、全体でまた意見をいただきます。

○仁科参事官 もうシートのほうに入っておりますので、資料7-6をご覧くださいながら、シートの説明をさせていただければと思います。

この赤色のシートをつくった趣旨は先ほど御説明したとおりでございます。この赤色の冊子を見ていただければ、シートというものはどういったものであって、どういうつくりになっているのか、あるいは、どのように記入していけばいいのかということをお知らせするようにしていきたいということで作成しました。

2ページ目からが全社用シートを記載する場合の記入の例という形になっております。あくまでこれは記入の例でございます。記載する手順ですとか、どこから埋めていくのかということ、個々の会社でお考えいただければよろしいかと思っておりますけれども、こういった考え方をすると、比較的わかりやすいのではないかとということで、手順とか書き方をお示しするという形にさせていただきました。

全社シートにつきましては8ページ目をごらんいただきますと「価値創造メカニズム(全社用)」というシートを用意させていただいております。こちらは前回、第6回の議論において、こういう全社シートを別途設けたほうがよいという御指摘がございましたので作成したものでございますが、大きなつくりとしましては、これまで御議論いただいた事業用シートと同様でございます。上のほうに理念的なものを記載する。左側のほうに、これまでの価値創造メカニズムを記載し、右側のほうに、これからの価値創造メカニズムを記載し、下のほうに「これまで」から「これから」に移行するための戦略を記載するという点に変更はございません。

9ページ目から、もともと議論しておりました事業用の価値創造メカニズムのシートを作成しております。各シートの説明につきまして、重複するところはあると理解しておりますけれども、中小企業を対象に、こういったシートの記載などを御指導されている森委員の御意見もいただきまして、あまり前の章を参照しながらというのではなくて、この別冊のホチキスを引っ剥がして見た場合に、その剥がした部分で完結して読めるようにしたほうがよいという御指摘も受けましたので、繰り返しの記載はございますけれども、9ページ目以降を見れば、14ページ目にあります事業用シートが作成できるような形で編集してございます。

さらに、これも森委員からの御指摘を受けまして追加したものが15ページ目以降でございます。事業が一つしかない企業用のシートです。典型的には中小企業になるかと思っておりますけれども、中小企業向けに全社シートと事業用シートのどちらを使えばいいのかみた

いな混乱が起きたりだとか、あるいは一部読みかえをしないと作成できなかつたりというようなことが当初の記載要領（案）にございまして、そういった記載は不親切ではないかという御指摘も受けましたので、事業が一つの場合のシートを別途つくってございます。21ページ目でございますけれども、基本的には事業用シートをベースにしながら、上の部分だけ全社シートの考え方を入れたという形になっております。

こちらの説明につきましては、15ページ目から21ページ目、全社シートの説明とか事業用シートの説明とかなり重複するところをございますけれども、中小企業の方は第3章だけ引っ剥がして見るのではないかという御指摘もございましたので、これだけ引っ剥がして見るような記載にしてございます。

また、22ページ目以降には、全社シートを作成するに当たりまして、事業ポートフォリオが今後どうなっていくのか、これから資源の整理をどうしていくのかという構想をしていく際に使えるであろう作業補助シートというものを幾つか用意させていただいております。

この使い方につきましては、全社シートの説明の中に、どの補助シートを使うのかということを参照できるような形で構成してございます。

引き続きまして、仮想事例の例を宇津木補佐のほうから説明いたします。
○宇津木補佐 資料7-7を用いまして、仮想事例とそのシートの埋め方についてのサンプルを作成しましたので、これについて御検討いただきたいと思ひます。

まず、御説明いたします。先ほど奥田委員から、どこをターゲットにしているのかという話をございましたけれども、この事例につきましては、日本の9割9分以上を占める中小企業を想定しておひます。ただ、このシート全体が大企業を排除しているということでは全くなくて、今回は、数としての大衆を占める中小企業の例を挙げて、シンプルにつくったということでございます。

今回の事例はあくまで仮想事例でございますけれども、ある刃物屋さんを想定しておひます。はさみメーカーで、どういふはさみをつくっているかというのと、美容業界あるいは理容業界における高級業務用ばさみということなんです。1本20万円ぐらいする、トップスタイリストが使うようなはさみをつくっている会社でございますけれども、同時に見ていただきたいものがあるのですが、おめくりいただきまして、資料7-7の作成補助シート2でございます。この会社の概要を資源ベースで説明するところになっておひます。

はさみをつくるための研磨をする職人と、鍛造する職人。鍛造職人については社外資源ということで仮想的に設けておひますけれども、こういう方たちもいて、自社資源として工場も持っている。

研磨技術や鍛造技術に加えて、はさみの刃のかみ合わせ角度について特許を持っているという状況で、この特許がコアになっていて、切れ味の鋭さ、それから長時間、何十回、何千回ちよきちよきしたとしてもスタイリストが疲れなひし、研磨に出す回数も少ないから、トータル的には何年も使うと考えると、このはさみは割安になりますという形の、は

さみをつくっている事業者ということですが。

もとに戻っていただきまして、大きいシートのほうになりますけれども、そういう企業がある。外形的には今、述べたような会社なのですけれども、何で、どうしてそういう仕事をしているのかということを書いた左側の枠に書いていただく。手づくりの高級刃物の提供を通じて、美の追求に貢献する、このために仕事をするのだということを経営で共有していただくことが大事かなと思います。

これからの経営方針については、課題感との往復でもございますけれども、この会社の場合は先ほど申しましたコア資源である刃のかみ合わせ技術の特許でございまして、3年後に特許切れを迎えることになっております。

その一方で、この会社のブランドは世界に鳴り響いていて、模倣品が出回ってしまっているような状況です。つまり、特許が切れたらすぐにでもまねして、同じようなものをつくろうという人があらわれてきてもおかしくないというシチュエーションだということをご想定しております。

それでは、この会社は今、どのようなビジネスをやっているか、何を主力の資源として、それをどのように組み合わせるかを金をもっているか、あるいは価値を提供しているかということに関して、左側の枠に書いてございまして、先ほど申しましたような研磨技術とかかみ合わせ角度、外部との連携によって鍛造した刃をうまく組み合わせ、かみ合わせのよい、疲れにくい、研ぎに回す回数も少ない刃のはさみを、1本20万円で売っている。これが海外と合わせて年間1万本売れるような状況で、非常に評判もよい。

一方で、外国製の安価なはさみが大量に流通している状況でもある。トップスタイリストさんの中でも一部には、御自分で自前ばさみを御用意されなくて、サロンが支給してくれる公用品みたいなものをお使いになる方もいらっしゃる。そういう方がお使いになるはさみに市場を押し回されているという状況である中で、もう一度2枚おめくりいただきたいのですが、我が社の強みと弱みは何なのだろうかということをご分析した、いわゆるSWOTシートをご用意しております。これは作成補助シート3という名前がつけられておりますけれども、会社の状況を強みと弱みで分析したものです。

強みについては今、御説明した感じではあるのですが、この技術を持っていると、果たして理美容業界の業務用ばさみだけにおさまっていていいだろうか。もう少しできるのではないかと。

他方で、はさみをそのままつくっていたとしても、3年後以降ははさみだけで事業をやっている一本足打法になるので、足をすくわれることが目に見えているという状況です。自分が持っている技術、刃物の技術をほかにも使えそうなのに、一本足打法で非常にリスクが高い。

外に目を向けてくるとどうだろうかということをご考えると、女性を中心に、最近ネイルサロンがここ数年すごくはやっている状況ではありますが、ネイルサロンをつぶさに観察してみますと、ネイルニッパーの切れ味のよさが、ネイルサロンの人気に

非常に影響がある。それはなぜかという、ネイルニッパーの切れ味が悪いと、爪をやすりで削られなければいけない部分がすごく多くなるのです。そうすると、サービスに大分時間がかかるということなので、きれいに速く切れるニッパーは大事だと。

また、切れ味が悪いニッパーを使うと爪が割れてしまう可能性もあるので、切れ味のよいニッパーというのは、ネイルサロン業界において非常に着目されているというシチュエーションでございます。あくまでこれはシチュエーションですけれども、そういう事例があったとしたら、このはさみ屋さんとしてはかなり有望な、自分のコア技術を使って進出できる分野があるのではないかと。今、自分たちが取り巻かれている状況は、理美容業界のはさみ市場が飽和していて、さらに模倣品が出回っている状況だと。そういう状況を分析したといたしますと、自分の優位なものを使って、少し違う似た製品をつくって、うまいこと軸足をほかの事業にもシフトしていけるのではないかとということで、大きい紙のほうに戻っていただきまして、描いた将来像が右側の絵ということになります。

必要な資源というのは、今まで持っていたものに加えて、はさみをネイルニッパーにするような技術が必要になったりするという点はございますし、従来はトップスタイリストを中心に営業していたけれども、これからトップネイリストあるいは高級ネイルサロンに対するプロモーションをかけていかないといけないということもございますが、もしこれがうまくいくと、右側をご覧いただきたいと思うのですけれども、1本20万円ぐらいのはさみに加えて、まずは年間で5,000本ぐらい、1本10万円以上で売れるようなネイルニッパーを提供できるのではないかと。そのときのうたい文句の切れ味のよさというのは、従来から変わらないものとして提供できるのではないかとということです。それでは、どうやってそこに移行すればいいのかというのが下の段に書いてあるところになります。

将来像を描いた上で、将来像と現状のギャップを捉えるというのは基本的な発想だと思うのですけれども、そのギャップ部分を解消する術が下の段に書いてありまして、市場環境を緑色の枠の中で分析する。どうやったらうまいことネイルニッパー業界に入っていけるかということ、基本的には販路の確保と、ネイルニッパーをつくる技術だとか。刃の技術に関しては問題ないので、ニッパーにする技術を蓄えればいい。それはさほど難しくないので、自分のところで研究すれば何とかできるだろうということで、ネイルニッパーをつくる技術を自主開発する。模倣品が出回っているということを見ると、うちは高級ばさみ、高級ネイルニッパーで売るので、直販しかしませんということで、口コミを中心に高級路線をとっていくということにする。そのために、金融機関にネイルサロンを紹介してもらったり、あるいは従来の美容室、高級美容サロンとの提携で、いいネイルサロンがあれば紹介していただいて、順次販路を拡大していくということで、3年後に備えるというのがいいのではないかとということ埋めてみると、今回のようなシートになるということでございます。

とりあえずこういうシートを作成してみたのですけれども、埋め方の順番とかは先ほど説明があったと思うのですが、将来像を描いて、現状を捉えて、そのギャップをとって、

ギャップの解消策を検討するという事で一通りはできるかと考えております。

以上です。

○渡部座長　そういうことですが、記載要領と記載例も含めて御意見をいただければと思います。

○奥田委員　記載例がどのように書かれているかということが、実際に使う際には重要かと思っておりますけれども、これも一事例で書かれているというお話でしたので、これは確認なのですけれども、従来のビジネスモデルのところの、提供してきた価値というところの中の記載は純粹に、いわゆる事業が1本20万円というお話と、あとは技術的に切れ味が鋭いですというお話が書かれていまして、これからのビジネスモデルのほうには、そのビジネスのお話と、技術的な話プラス②のところの満足度という、直接的に技術ではない提供価値のことまで期待されていると思うのです。

従来のほうであっても、サロンの満足度というのは高めてきたのではないかと考えていまして、そこはあえて抜いておられるのでしょうか。

○宇津木補佐　今回の場合は、違いを出すためにというところもあります。サンプルとしては、違いを出すためにどこがどう変わったかということを示すために、書かないほうがわかりやすいかなということなのですけれども、実態面としては、デザイナーが髪をカットすることが楽だとか、研ぎに回す回数が少ないということは、ひいてはユーザーサイドにとって、直接の美容室のお客さんにとっても満足度が高いということはあったであろうということは想定されます。

ただ、自社がどれぐらいそこを認識していたかということに関しては、まだわかっていないという想定で書いてあります。

○奥田委員　なるほど。

何を気にしているかといいますと、今回のこの報告書は価値を考えていく話になっていと思いますので、例えば従来の価値の欄の事例のところの、いわゆる直接的なところ以外のものが書かれていないと考えるにくいのではないかと考えていまして、逆にここに満足度のようなものが書かれているほうが、自社の現在のビジネスのことを、どのような価値を提供しているのかを考えるきっかけになるのではないかとという意味で、ここにも書くべきかと思っています。

ただ、おっしゃったように、ここを書いてしまうと、これから向こうとの差を出しにくいというのがわかった上で言っているのですけれども、現状のビジネスを考えていただくという意味で使うのであれば、ここは少し満足度的な、直接的なものではない価値の部分も少しあったほうが、使う側としては参考になるのではないかと考えました。

○住田局長　今の御指摘はすごく示唆に富んでいるのですけれども、説明が余りよくなかったのかもしれませんが、左側の提供してきた価値というのは、正確に言うと提供してきた価値ではなく、提供しようとしてきた価値を多分書いているのです。ですから、先ほどの説明にもあったように、そのようなことは全然意識していなかったと。とにかくはさみ

をつかって売なのだというビジネスだったはず、そういう想定になっています。けれども、そうではなくて、ユーザー目線というかBtoBtoCまで見るようにビジネスを変えてみようというところに違いが出る。

そこは右側のほうの、提供する価値と提供しようとする価値というのが変わるので、反射的に今、どうだろうねともう一回戻ってみてもいいのですけれども、そうすると若干改ざんしているので、今は過去のことは素直に書いたほうがいいかなと思うのですけれども、どうですか。

○奥田委員 おっしゃっていることもよく理解できます。

そういうことであれば、きっとですが、この事例を見たときに、これからのところの欄を見たときに、自分たちは一体どのようなことをしてきたのだろうと振り返って考えるという意味で、結果的に改ざんするのかなという気はしますけれども、そういう意味で、あえて左側のを消してあるというのであれば、そこは狙いという話であれば、そこはそれでいいかと思えます。

○渡部座長 芝坂委員、どうぞ。

○芝坂委員 2つございまして、1つはシートを作成する場合には、時間軸のすり合わせをどこかでする必要があるのかなと思っておりまして、よく中期経営計画等々を作成される場合には、企業様は3年、4年後にいろいろあろうかと。片や、事業全体にすると、多分10年。これからだ2025年あるいは2030年といったところを目指して作成するものとは、当然時間軸が変わってくるので、これを作成する場合あるいは議論する場合に、どの程度の時間、今回のネイルサロンは先ほど言った3年とかいうタームになるかもしれませんけれども、逆に言えば、もう少し大きなビジネスの場合はそれにはおさまらないと思うし、もしかしたら3年の積み重ねで10年ということもあろうかと思うのですけれども、この時間軸のところを考えるようなステップというか、そういうのがあってもいいかなというのが1点です。

それから、確かに今回の研究会については、特許、知的財産、見えざる資産が中心に議論されているので、それはそれでよろしいかと思うのですが、ただ、このバックにはどうやってお金を回すかという議論も当然あってしかるべきかなと思っておりまして、それも5年なのか、10年なのか、3年なのか、来年なのかによって当然、金額的、財務的なものも変わってくるということがありますので、若干そういったことも入っているといいのかなという気もいたしました。それが主ではないのですけれども、それが主でないばかりに、昨今の報告書を見ると、全く財務的なことが議論されずに、夢物語が書いてあったりするケースも見えるので、これを例えば最終的に銀行とのビジネスのお話をされる場合には、そういった要素も入ってくるかと思えますので、触れておく必要もあろうかと考えた。この2点でございます。

○渡部座長 小林委員、どうぞ。

○小林委員 やはり同じく時間軸が重要かと思っております、ただ、ステップ論を入れて

しまうと余りにもシートがビジーになってしまうので、この記入側のところ、どのようなビジネスモデルを展開したいのか、その目標の年ぐらい入れておくといいのかなと。

左側は今の話ですので、当然現時点になるのですけれども、右側が2020年なのか、2025年なのか、2019年なのか、そういったところを書いておくだけでも少し時間軸が意識できるのかなと思いました。

それから、もちろん事例はシンプルにしたほうが受け手としてはわかりやすいのですが、今、はさみしかつくってないので、ニッパーをつくる技術さえ手に入ればニッパーはつくれますねと。顧客はトップネイリストへの販売になるので、そうすると、そこは新たな販売先を探さなければいけない、ゼロベースでやらなければいけないということになって、技術だけを転用して、新しい新製品をつくれますと。あとは販売先さえあればいいみたいな形に見えてしまいかねないかなと思っていて、例えばですけれども、今までの理美容業界の中で培ってきたものをもう少し活用して、はさみだって多分そういったトップスタイリストの人とかの御意見をいただいた上で改良を重ねたりというのものもあるかもしれないですし、理美容業界という広い意味では、もしかすると今までの顧客チャンネルが横展開でネイル業界にも使えるかもしれないとか、何かそういう髪を切るところとネイルとの関係性というところが、もう少しひもづいて、総合的に考えられるといいのかなと思いました。

何となく技術だけの転用というようにシンプルに見えてしまったので、それ以外の部分で、本当にビジネスとして提供しようとしてきた価値は何なのか、これから提供しようとする価値は何なのかというところを、複合的に捉えていく必要があるのかなと思いました。

そうしないと、何となく使う側も知財を専門にしている方が今、こういう技術があるから、このように転用しようとかいうような、ミスリードといいますか矮小な議論になってしまいかねないかなと感じました。

○仁科参事官 小林委員に確認させていただきたいのですけれども、一応今回のシートでは、これからのモデルのところの主な資源として、技術のみならず、これまで培ってきた理美容業界での顧客ネットワークというものを知財として認識した上で、解決策のところにおきましても、従前の取引実績みたいところを理美容業界で形成したネットワークも生かしてやっていくのだということはお示したつもりなのですが、技術的な印象のない価値という形で何か示したほうがいいのではないかという御指摘という理解でよろしいのでしょうか。

○小林委員 ええ、技術の部分が少し強調され過ぎているように見えるというところと、まさに価値の部分のところは御指摘のとおりかと思います。

○渡部座長 これは、本当は何種類もできるのですね。

○小林委員 もちろんです。

○渡部座長 ですから、そちらに注目したビジネスモデルを試みようとした者もいるだろうし、この1個だけ乗せるということをやると、いろいろありますみたいなのを書くかど

うかということですかね。

だけでも、実際これはある程度たくさんつくらないといけないのですね。それはこの間の話で、皆さんに御協力をいただきます。

そういうことと、時間軸は確かに、何かそこだけ、これはいつの時点で考えたものかという、何年後のというのは、何か明示的に入っていたほうがいいのかももしれないですね。

ちなみに、これは今までも事業をやっている人たちのシートになっているのですけれども、ゼロから特許で、例えばベンチャーをつくるというときは左側はどうするのですか。○仁科参事官 その場合は左側に、主な資源だけが入るのかももしれないのですけれども、知財を持っているですとか記載し、その上で、右側だけ記載するということになるかと思えます。

○渡部座長 資源のところだけ記入して、あとはblankという感じなのですかね。

○住田局長 外部環境はよろしいですか。

○仁科参事官 そうですね。外部環境があります。

○渡部座長 そういうことですね。

○宇津木補佐 ビジネスモデルが先に入る場合もあるかもしれない。後に必要な資源を調達することはある。

○渡部座長 そうですね。

○芝坂委員 それをやりたい。

○渡部座長 ほかにご意見はありませんか。

関委員、どうぞ。

○関委員 幾つか細かいところですけども、この価値創造メカニズムの表は、前回、いつの回かは忘れちゃったけれども、主な読み手としては経営者なのだろうなと認識しています。そうしたときに、わかりやすさというところは、もうちょっと改善したほうがいいのかかなと思っていて、ぱっと見たところ、これまでとこれからを見てみると、視覚的には余り違いがあるような感じには見えにくいというところがあります。なので、これまでとこれからを比較して、具体的にどこが変わっているのかというところを、視覚的な視点でいいので、ちゃんとハイライトをするなりして、わかりやすくしたほうがいいのかかなというのが、細かい形式的なところですよ。

先ほどから時間軸という話が出ていましたけども、個人的にはこれは3年でも5年でも10年でも、経営者が感じる時間軸であれば私はいいと思いますので、例えば3年であったら3年とした上で、どこかで注書きで、特にこの時間軸というのが経営者の観点にお任せするみたいな、そのようなところを一筆入れておかれるといいのかなと思います。

あと、先ほどの小林委員の御指摘にもありましたように、確かに高級ネイリストに対してニッパーと、技術的なところが強調され過ぎているというきらいは、確かに私も見ていて思っております。

ちなみに、このビジネスモデルでいうと、例えば高級ネイリストというのは、あくまで

一例として言うと、例えば高級ネイリストのお客さんというのは大体、例えばモデルとか芸能関係者という人が多くて、いわゆるファッション系のビジネスというのは、例えばモデルに、ブログか何かで書かせるわけです。書いて、そこで例えば、これがいいですという形で、情報として口コミで流れるというブランディングは結構多くなされているので、今風な視点で言うと、そういう視点もあるのかなと思いました。

以上です。

○渡部座長 ありがとうございます。

こんなところでしょうか。ほかはよろしいですか。

もとに戻ると、報告書の中身についてはこれでまとめさせていただくということと、それから記載要領、特に事例について、時間軸とか、少しその辺は修正とか加筆とかするというところで、大丈夫ですか。

○仁科参事官 今、事例につきまして幾つかいただきましたけれども、記載要領の中にも時間軸を意識するみたいな記載が明記されておりませんので、それは今の御指摘を踏まえまして追加させていただくようにいたします。

○渡部座長 あと、財務の話はどうするかというところですね。

○芝坂委員 それはここの本質ではないと思うのですが、先ほど確かに6つの資源の話の中に入れていただいているので、この中でサポートできているといえはできているような気もしなくもないと思います。

たしか16ページのところに、資本に係る相互関係イメージというのが書いてあるので、これでいうと、当然、財務を意識しなくてはいけないということはメッセージとしてはあると思っていますので、どうしても銀行とかのお話に使うということが書かれていたときに、あとは上場企業の場合は、どうしても収益性は意識されますし、それこそ3年先であれば、どうやって資金調達するのか。それが大きければ大きいほどそういう話も出てまいるかと思しますので、そのメンションぐらいはあってもいいのかなという気はいたします。

○渡部座長 そういうことで、あと1個だけ確認なのですけれども、知的財産についての整理というか考え方で、ビジネスモデルを含む、割と幅広い書き方にしていますね。これは知的財産基本法の知的財産権と、知的財産のあそこの記載のほうでどう読むかというところ、その他の事業活動に有用なというところで読むということですか。

○仁科参事官 あるいは、ここの人間の創作的活動により生み出されたものでも読めるかと思えます。

○渡部座長 そこを一応わかるようにしておいたほうが、多分、今はほかのところ、知財は何だとか結構やっているの、そこは書いてもらったほうがいいかもしれない。

○仁科参事官 知財基本法上の定義ですね。

○渡部座長 そうですね。どこで読んで、ここの中の記載になっているかというところですね。

そういうのと、あとは、これは今日の時点では委員限りになっているのですけれども、これはいつ、どうするのですか。例えば、今週金曜日の私の授業でこれを使ってもいいのか。

○仁科参事官 授業限りの扱いで使っていただいて構わないです。対外公表のタイミングは今、いただいた修正を踏まえた上で、座長に御確認いただいてから公表しようかと思っております。

○渡部座長 先ほどの、ちょっとやってみたいと思ったのは、INPITのケーススタディーのものがたくさんあるではないですか。ウェブ上に公開されている、例えば一番シンプルなもので、グリーンテクノ21というものはわかりますか。卵の殻でチョーク剤をつくるとか、そういう事例が実際にあるのですけれども、それなどは割とシンプルなので、多分当てはめられると思うのです。

そういうのをやってみようと思っているのですけれども、そういうのをやったら、フィードバックをする仕組みを持っておいたほうがいいのですね。

ほかはよろしいですか。

○住田局長 いろいろと、大変貴重な御指摘をいただきましてありがとうございます。

特にファイナンシャルのところは、実は私も似たようなことを思ったのです。

そういえば、去年か一昨年、関さんは御存じかもしれませんが、ロングタイムバリューのレポートを出しています。あれは非常に示唆に富んでいると思うのですけれども、捉える人の側で、どのステークホルダーでやるかによって、どのロングタイムバリューを見たいと思っているかは違うという話がある。まさにいろいろなステークホルダーと言っているから、当然、先ほど芝坂さんからお話があったように、例えば投資家から見たらどうだろうという、投資家がこれだけ見て、これは何なのだと言って、わからないではないかとなるかもしれない。確かに提供してきた価値というのは、何となく気持ち的な価値としてはこういうことなのだけれども、提供してきた価値というのは、自分のお客さんに提供する価値と、投資家に提供する価値とは別なのだから、投資家に提供する価値というのは当然、利益がこれだけあって、どれだけリターンしましたみたいなものがあるから、そのところはもうちょっと、いろいろな工夫をする余地があるだろうなというのが今、御指摘をいただいたとおりでございます。

もう一つ、何か技術に寄り過ぎだろうと。これは私も似たようなことを指摘していたのですけれども、まだまだ発想が、我々ビジネス側の発想ではないので、先ほどのブログの話などもそうですし、例えば製造業的なところでいっても、コマツさんみたいに売り切りではなくて、売らないで、はさみでも何回切ったらそろそろ交換ですみたいな対応型モデルとか、そういうのにしてしまうというのも、そのようなところも多分あると思うので、そういういろいろなものが書けるみたいなのがわかると、確かにそうかなみたいな。先ほどの違いがわからないというのもそこだ思うのですけれども、何かそういうのがもっと工夫の余地があるなど、今日の御議論を聞いていてすごく思いました。

なので、またいろいろなパターンをつくっておいて。

○渡部座長 本当は何種類かつくったほうがいいのでしょうかけれども、仕事がふえる。

○住田局長 いえ、仕事をするのが仕事ですから。幾らでも、きっと喜んでやると思います。

○渡部座長 それでは、それは後で。

もう一つ、まだ終わっていないので。

○宇津木補佐 前回のタスクフォースにおきまして、トップのページにはファイナンシャルインフォメーションは出さないほうがいいのではないかという御意見が出ました。

その心は、特に右側を構想する際においては、ファイナンスベースで考えることは重要ではあるけれども、ファイナンスベースで考えてしまうとそれによって発想が縛られ過ぎるからというもの。今日の事例につきましては、中小企業で3年後を見て仕事ができるなどというのはかなりいい中小企業だと思うのです。

先ほど芝坂先生からお話がありましたように、大企業であれば、2020年はかなりショートタームで、2030年とか2040年を考えて投資するとは思いますが、そういう際に、ファイナンスベースで考え過ぎると、実はこのシートの眼目を生かせないのではないかというお話で、トップのシートには、それは載せないほうがいいのではないかという御意見もあったのです。

ただ、もちろんショートタームで考えなければいけない、1年間あるいは1カ月の資金繰りをやりくりしなければいけないような会社については、資金情報などというのは物すごく大事になると思うので、その兼ね合いはどのように考えればよろしいでしょうか。

○渡部座長 具体的に今、ここにそこまで書くことを求めないということで整理したわけですね。それはそれでいいのではないですか。

○芝坂委員 ただ、絵物語にならないような工夫が必要ですねということです。

○渡部座長 ですから、芝坂さんが時々、これは財政的な面で根拠がないのではないかというものが出てこなければ。

○芝坂委員 幾らぐらいかかるのかみたいな話ですね。

○渡部座長 そういう話ですね。それはガイドブックのほうに、そういうことがちゃんとわかるように。

○鮫島委員 今の発言は非常にいい発言なので、こういう記載要領に書いておけばいいのではないですか。

○渡部座長 よろしいですか。

もう一つあって、副題を考えましょうというのがあるので、仁科参事官どうぞ。

○仁科参事官 せっかく報告書をつくりましたので、何かキャッチーな言葉で広げればいいと思いつつも、余りいいアイデアが出ませんでしたので、幾つか資料7-8という形で、副題の案をお示ししてございます。

委員の皆様には、資料7-8として「報告書・ワークシートの普及に向けて、副題とし

てどのようなものが適当か」というものを用意してございます。

今、資料7-3の報告書のタイトルが「タスクフォース報告書」となっておりまして、この下に副題をつけたいと考えております。

上から順に幾つか事務局案が書いてありますけれども「見える化シートを活用した価値創造メカニズムのデザイン」ですとか、「バリューデザイン経営のすすめ」「経営をデザインする」「21世紀型のモデルの下での経営のデザイン」「知財の活用による価値の最大化」「経営に組み込まれた知財とは」といった例を挙げてございます。

また、鈴木委員からは事前に御説明を差し上げた際に、報告書のタイトルを「知財のビジネス価値評価のプラットフォーム」とした上で、副題として「～見える化シートの実践～」ではどうでしょうかと提案をいただいております。

この場ですぐというのはなかなか難しいかもしれないのですが、できれば副題を決めさせていただいて、報告書に掲載したいと思っておりますので、この中から適当なものがあれば、これというのをおっしゃっていただければと思います。

皆様のほうで他に何かいいアイデアがあれば、ぜひお示しいただければと思います。

○渡部座長 難しいですね。

○奥田委員 本題は変わらないという前提ですね。

○仁科参事官 鈴木委員の提案は本題も変えるという案ですけども、そこは特にこだわりはないです。

今の事務局の案は本題を変えずに副題をつけるという案です。

○鮫島委員 本題というのはどれですか。

○仁科参事官 青い冊子に記載のものです。

○鮫島委員 「知財のビジネス価値評価検討タスクフォース報告書」が本題ですね。

○渡部座長 これはそもそも印刷するのか。普通、この手の報告書は、ウェブに載せて、本当にカラーで印刷するのか。

○仁科参事官 今までは、知財事務局が関与した報告書は、知財推進計画を冊子にするときに、その後ろに付けるというやり方をしておりましたので、そういったやり方もあるかなと思いますけれども、今回の報告書は何分分厚くて、一方で、検証・評価・企画委員会で検討いただいている知財推進計画のほうは薄くするという方針をとっていますので、後ろにつけるかどうかはこれから内部的に検討したいと思っております。

○住田局長 今の本題は、一番下にタスクフォースと書いてあるのだから、ほとんど報告書という部分だけですね。

○仁科参事官 我々の新しい概念として、「知財のビジネス価値」というのを示したというところは、先ほど鮫島先生にも御指摘いただいたように、一つあるかなと思っています。

それがタスクフォースの名前そのものでもあるので、そのままという形にはなっていませんけれども、「知財のビジネス価値」というところはタスクフォースの名前でもありますし、報告書のタイトルとしても入れていただければと考えています。

○鮫島委員 だけれども、本プロジェクトは、最初は知財のビジネス価値を評価すればいいのだと思って参加したのだけれども、結局アウトプットが最後、これになっているわけで、明らかにこちらのほうが意味がある。知財のビジネス価値が意味がないとは言っていないのだけれども、こちらのほうが意味があるので、これにつながるような言葉、副題にするのがいいのかなと。

つまり、こういうことをやろうとしました、これが入り口ですというのが本題ですね。その結果、出口が副題ですということで、例えば「経営をデザインする」というのはすごく格好いいと思うのだけれども、そこにもうちょっと知財を活用して、活用という言葉は嫌いなので余り使いたくないのだけれども、何々して経営をデザインするとかいった、これを端的にあらわすような副題にされて、入り口と出口の関係にしたらいいのではないのでしょうか。

○仁科参事官 そういう意味では、そのシートは価値創造メカニズムと書いてありますので、一番上の例で言いますと、鮫島先生のおっしゃった知財を活用した価値創造メカニズムのデザインみたいな、そのような表現も。

○鮫島委員 それでは意味がよくわからない。副題というのは、誰が読んでも意味がわからなければ意味がないのです。だから、「経営をデザインする」だと、日本語さえわかればなるほどと大体わかるではないですか。

○仁科参事官 「価値創造メカニズム」は、そもそもわからないですかね。

○鮫島委員 わからない。

だけれども、これは知的財産戦略本部事務局の委員会なので、知財という言葉はどこかに使いたい。ただ、もう本題に使われているからいいのではないかという考えもあるけれども、個人的には副題でも使いたい。そうすると、例えばですけれども、「知財の価値を把握することによって経営をデザインする」みたいなイメージですね。格好よくないけれども。これをもうちょっと格好よく言ってほしいのです。

○住田局長 何となく、「経営をデザインする」というのが格好いいとすると、「経営をデザインして知財を生かす」という感じですね。多分その順番なのでしょうね。

○鮫島委員 逆なのです。一番重要なことは経営をデザインして、価値を世の中に提供していくことではないですか。知財というのはそのための手段で、それはもう明らかにこのシートの中に知財というのが単独の項目としてないということで如実にあらわれたなと思っています。でも、所詮知財というのはその程度のものだと思ってきたので、これはこれで違和感はないのです。だけれども、少なくともこれは知財事務局でやった成果なので、知財を活用という言葉は使いたくないのです。

○住田局長 でも、上に知財と書いてあるから、別に「経営をデザインする」だけでもいいのかもしれないですね。

○鮫島委員 「経営をデザインする」は格好いいですね。

○住田局長 短くてわかりやすいですね。

大体知財の世界では、法律の名前は短いほうがという上位概念があって、そういう定説がありますから、短いほうがいいかもしれませんね。

○小林委員 副題として、「経営をデザインする」というのは私は賛成です。

一方で、決めることをふやしてしまって恐縮なのですけれども、このシートに名前があるとわかりやすい。今回、多分アウトプットとして出てきたもので大事なものは、これをみんなに使ってもらうことだと思うのです。報告書を読んでもらうよりも、多分このシートに記入してもらって、自分たちのビジネスを考えてもらうということが非常に重要なので、そのときに、何とかシートを埋めましょうと。シートとつかなくてもいいのですけれども、副題よりもこの子に名前をつけてあげたらいいのかなという感じがします。

○鮫島委員 これはまさに「デザインシート」だね。

○小林委員 そうですね。価値創造を入れるのならば、「価値創造デザインシート」とか。

○住田局長 「経営デザインシート」。

○仁科参事官 今は、だめ出しを頂いた「価値創造メカニズム見える化シート」というタイトルがそのまま資料7-6についています。

○鮫島委員 長いので、一言で言えるような。

○芝坂委員 「デザインシート」のほうがすっきりしていていいですね。

○鮫島委員 あるいは「バリューデザインシート」とか。

○奥田委員 「デザインシート」だけだと、何のシートかわからないので、もうちょっと足したほうがいいと思う。

○鮫島委員 では、「バリューデザインシート」。そうしたら副題は、「バリューデザイン経営の勧め」でもいいかもしれない。「バリューデザイン経営」というのは何だかよくわからないけれども、ちょっと気にはなる。

○小林委員 格好いいけれども、よくわからないというものです。

○鮫島委員 似たような名前のシートがあるから救われるという話で、なるほど、結局これをやれということかという話。

○宇津木補佐 ある程度わからないほうが、新しい言葉のほうが、おっと思うというのはあるかもしれませんね。全く聞き慣れないとかだと、俺とは関係ないやと思うかもしれないし、耳なれた言葉だと、例えば「知財経営の勧め」とかだと、また来たな、同じやつだなとなってしまう。その間をとるという意味では、新しくも古くもないぐらいのところ。

○鮫島委員 「バリューデザイン経営の勧め」。悪くはない。

○渡部座長 勧めはいいのではないのでしょうか。

時間が大分来ているのですけれども。

○鮫島委員 以上のような委員の意見を踏まえて、事務局のほうで決めるでいいのではないですか。

○芝坂委員 思いを込めて。

○渡部座長 そこも一任いただければ。

- 鮫島委員 何とか見える化シートは却下されました。
- 芝坂委員 見える化は結構、誤解を招く言い方ですね。
- 渡部座長 見える化はちょっと使わないほうが良いということがありますね。
だけれども、報告書を知財戦略本部の報告書として出すときと、その後の活用のときで、
またタイトルを考えたほうがいいのかもかもしれませんね。シチュエーションによって。
でも、このシート自身は名前をつけなければいけないですね。確かに、そちらのほうが
今、やることとしては大切かもしれませんね。「バリューデザインシート」。
- 鮫島委員 「バリューデザインシート」はいいのではないですか。まさにバリューデザイン
していますよ。
- 渡部座長 大丈夫ですか。
- 仁科参事官 先ほど、「経営をデザインする」というのがありましたね。
- 渡部座長 「経営をデザインする」は、副題にいいのではないかとということですね。
- 仁科参事官 シートは、「価値をデザインする」ということですか。
- 渡部座長 シートも「経営デザインシート」。それはそれでも別にいいかもしれないで
すね。
- 住田局長 多少違っても、デザインが共通していればいいのではないですか。
- 鮫島委員 しつこいけれども、「経営をバリューデザインする」にして、「バリューデ
ザインシート」というものがあって、なるほどと。バリューデザインというのはこういう
ことなのだなと。
- 芝坂委員 合わせ技ですか。
- 鮫島委員 合わせ技です。
- 仁科参事官 「経営をバリューデザインする」。
- 渡部座長 何かちょっとわからないな。
やはりシンプルなものがいいですね。
- 鮫島委員 では、日本語にして、「経営の価値をデザインする」。でも、価値はデザイ
ンしていない。これは経営をデザインして、価値を生み出しているのですね。価値はデザイ
ンしていないのです。
- 仁科参事官 「ビジネス価値のデザイン」とかと言うと、ちょっと小さくなりますか。
- 鮫島委員 いいですよ。
- 渡部座長 多分、無限に時間が使われるテーマなのです。
- 鮫島委員 みんな感性が違うから、なかなか難しいのです。
- 渡部座長 今日来ていない委員の方もおられるけれども、あとはもうお任せいただくし
かないですね。とりあえず、あとは住田局長のセンスとか、いろいろ。
- 最後のところは、センスがいろいろあるので、一番集約が難しいところかと思いますが、
まず報告書、それから先ほどのシートについていろいろ御意見をいただいて、今日事務局
のほうで取りまとめをするということで、御欠席の委員の方にも、先ほどの名前のあたり

も含めて、もし必要であれば、もう一回意見をいただくといいかもしれません。

そういうことで、取りまとめは一任させていただくということでよろしいですか。

(「はい」と声あり)

○渡部座長 そういうことにさせていただきたいと思います。

ありがとうございます。

それでは、公表のこととかその辺のことについては、相談の上、対応したいと思いますが、私も使ってみようと思うので、授業で扱わせていただくとかそういうことで、進めさせていただきます。

それでは、住田局長、お願いします。

○住田局長 どうもありがとうございました。

今日も活発な議論をしていただきまして、ありがとうございます。

いよいよこの「バリューデザインシート」ができたので、これをどうやって広めるかという先ほどの鮫島さんのことになるのです。私の個人的な感じから言うと、ここまでできていたら、次はソフトなものを見たいなと思ってしまいます。つまり、こういう時代ですから、経営者の方がiPadか何かで質問が来て、それに答えて、何本か答えるとこの概略ができてしまったみたい。それは違うよなと思って、また行ったり来たりみたい、そういうものが本当はできるといいなと思いながら、また、本年度にどういうことをやるかにもよるのですけれども、そのようなものができたらいいと思うし、むしろ、監査法人の皆さんかどうかはわかりませんが、そういうサービスをされるということもあるかもしれないし、そのような広がりが出てくるとすごくいいなと思います。

そのときに、昔、ドイツの経済省でも中小企業向けに似たようなソフトをつくっていたことがあるのですけれども、それは非常に難しいのです。めちゃめちゃ凝ったソフトで、物すごく質問数が多くて、専門的で、ほとんど使えないみたいなこともあるので、そういうことをやるときには、ユーザーフレンドリーというか、中小企業の典型的なビジネスみたいなものをベースにしたものができるといいなと感じております。

これまでの経験も含めて、すごく難しいのは、政策が何をやるのかというところがすごく厄介で、これまでどうしても政策でやれることがなかなかないから、レポートとか何かいうところに行っていたのです。それで、統合報告みたいなものもそういうところからできてきたわけですが、なかなか政策というところではない部分もあるので、その辺もまた皆様と何らかの形で、こういうのを続けるのかあるいは有識者会みたいにするのか、形はまたこれから御相談だと思いますけれども、何とかこれをメジャーにデビューさせていきたいと思っております。

引き続き、御協力をよろしく申し上げますし、皆様それぞれのスピンオフプロジェクトみたいなものやっけていただいて、御自分の所属のところでこれを使う。先ほども渡部先生が、早速ボランティアしていただきましたけれども、そういうことをやっていただくのが一番いいのかなと思いました。よろしく願いをいたします。

どうもありがとうございました。

○渡部座長 それでは、これで散会とさせていただきます。どうもありがとうございました。