

2020-9-4 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1回）

16時00分～18時00分

○小林参事官 それでは、定刻になりましたので、ただいまから「価値デザイン経営ワーキンググループ」第1回会合を開催いたします。

本日は御多忙のところ、御参加いただきまして、誠にありがとうございます。御紹介が遅れましたけれども、私は内閣府知的財産戦略推進事務局参事官の小林と申します。どうぞよろしくお願いいたします。

本日はウェブ開催となっておりますので、最初に議事進行にあたってのお願いについて説明させていただきます。

まず、1つ目ですが、委員の皆様におかれましては、既にオンになっている方もいらっしゃると思いますけれども、カメラは常にオンにさせていただきますようお願いいたします。

マイクですが、マイクは御発言時以外はオフにさせていただきますよう、これも併せてよろしくお願いいたします。もしこちらのほうで気づいたことがあれば、マイクの調整等をさせていただきますと思います。よろしくお願いいたします。

また、本日、ウェブ開催でございますけれども、公開形式です。一般並びに報道関係者の方々がオンラインで傍聴されておりますので、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、本ワーキンググループを開始したいと思います。

本ワーキンググループですが、令和2年9月3日、昨日になりますけれども、知的財産戦略本部構想委員会座長決定により開催される有識者会議となります。価値デザイン経営の普及の在り方に関する専門の事項を調査するものでございまして、有識者の皆様方の様々な識見をお借りしたいと考えております。どうぞよろしくお願いいたします。

本日はキックオフになりますので、御就任いただいた委員の皆様を紹介させていただきます。

委員名簿につきましては、お手元にお配りしているかと思っております。メールでお送りしているものになります。

これから、大変恐縮ですが、五十音順でお名前をこちらからお呼びしますので、カメラ越しに笑顔と一言御挨拶を頂ければと思います。どうぞよろしくお願いいたします。

それでは、それぞれ御紹介してまいります。

まず、初めですけれども、安藤聡委員、よろしくお願いいたします。

○安藤委員 オムロンの方の安藤と申します。よろしくお願いいたします。

○小林参事官 ありがとうございます。

強瀬理一委員、お願いします。

○強瀬委員 こんにちは。きらぼしコンサルティングの強瀬です。今日はよろしくお願いいたします。

いたします。

○小林参事官 近藤泰祐委員、お願いいたします。

○近藤委員 こんにちは。日本知財学会経営デザイン分科会代表幹事をしております近藤でございます。よろしくお願いいたします。

○小林参事官 鮫島正洋委員、お願いいたします。

○鮫島委員 弁護士の鮫島でございます。前回に引き続き、今回もよろしくお願いいたします。失礼します。

○小林参事官 関大地委員、お願いいたします。

○関委員 公認会計士の関でございます。前回に引き続きまして、よろしくお願いいたします。

○小林参事官 田中仁委員、お願いいたします。

○田中委員 ジンズホールディングスの田中と申します。よろしく申し上げます。

○小林参事官 野並晃委員、お願いいたします。

○野並委員 日本青年会議所の野並と申します。よろしくお願いいたします。

○小林参事官 宮丸正人委員、お願いいたします。

○宮丸委員 アビームコンサルティングの宮丸でございます。よろしくお願いいたします。

○小林参事官 ありがとうございます。

森俊彦委員、申し上げます。

○森委員 日本金融人材育成協会の森でございます。よろしく申し上げます。

○小林参事官 今回、座長を引き受けていただいております渡部俊也先生、申し上げます。

○渡部座長 東京大学の渡部でございます。よろしくお願いいたします。

○小林参事官 本日ですけれども、小林誠委員は遅れて御参加と御連絡いただいております。また、山口周委員は本日御欠席となっております。どうぞよろしく申し上げます。

以上、12名の方に委員に御就任いただいております。

それでは、ここで知的財産戦略推進事務局長の田中より御挨拶申し上げます。

○田中局長 この8月から知的財産戦略推進事務局長になりました田中茂明と申します。よろしくお願いいたします。

新任ではございますけれども、この価値デザイン経営の考え方、それから、それに類する活動については、いろいろなところで私も垣間見た経験もございます。名前は同じではないのですが、同じような発想で、実は特許庁自身がデザイン経営に取り組むということで、一体、特許庁自身がどういう価値を社会的に実現するのか。そのためにどうしたらいいのか。組織として一体どういうリソースを持っていて、個々の職員がそのために何ができるのかといったことをかなり組織的に職員と幹部が一緒になってディスカッションするような場で、そして、そういった経営を特許庁という組織としてやっているということを社会にコミットするような、そういう活動を一回見させてもらったことがあります。これは全ての主体にとって重要な価値追求の在り方かなということを感じたことがありました。

ここに移ってきて、多分、完全に同じではないのだと思いますけれども、大変大事なメッセージを出されておられると思いました。

特に感動いたしましたのは、この経営デザインシートを拝見したときに、これほど普遍的で、いわゆる万人が受け入れられる。ドグマチックなものが、全く枝葉が取り外されていて、シンプルで分かりやすい。そういうツールはあまり見たことがございませんでした。大体、いろいろなツールをつくりまわすと思いがこもり過ぎてしまって、なかなか単純には万人に得心いただけないものが行政のツールの中でも多々ございまして、そういうものと比べると本当に研ぎ澄まされたものであって、これは恐らく我々、行政組織自身も使って、これで新しい方向性を組織全員が組織学習的に確認していくものに使えるぐらい普遍的なものだと思っております。これがそれらの方々に伝わっていくことが実現できるのは大変、これは追求すべき価値があることではないかということを感じて、今、ここに座っている次第でございます。

御一緒にこの普及の方策について議論させていただき、御一緒に普及の手はずを整えていきたいと思っております。よろしく願いいたします。

○小林参事官 続きまして、資料の確認に移らせていただきます。先ほど御案内した構成員名簿がメールでお手元に届いているかと思っております。それ以外の資料について説明してまいります。

まず、資料1ですけれども、議事次第、1枚紙があります。

続けて、議事次第の下に<配布資料>という欄がございますが、資料2としまして「価値デザイン経営ワーキンググループの開催について」という3ページの縦長の紙があると思います。

次に、資料3ですけれども、今度は横長になります。事務局からの説明資料になります。「第1回価値デザイン経営WG 事務局説明資料」というものになります。これが一式です。

資料4です。同じく横長です。後ほど御紹介いただきますが「第1回WG資料 価値デザイン経営の普及に向けて」というタイトルのものになります。

参考資料としまして2つございます。

1つは参考資料1ということで、今回、後ほどまた経緯について説明しますけれども、タスクフォースの報告書になります。

もう一つ、参考資料2、あくまでも参考事例としての御紹介になりますが、サービス産業生産性協議会の御紹介の紙が入っております。

以上が本日使用する資料、形式上は配付資料という形になります。よろしいでしょうか。

(首肯する委員あり)

○小林参事官 それでは、これ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。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、これより議事に入らせていただきたいと思います。本日は事務局及び鮫島委

員、近藤委員からの説明の後に意見交換を行わせていただくということになります。

まず「（１）知的財産推進計画2020における価値デザイン経営の位置づけ」について、こちらは事務局より説明をお願いいたします。

○小林参事官 ありがとうございます。改めまして、小林でございます。

画面共有もさせていただきますけれども、横長の資料3を御準備いただければと思います。もしお手元にございましたら、こちらの資料3、画面にも出ているものを御用意いただければと思います。よろしいでしょうか。

それでは、めくっていただきまして、まず、これまでの経緯について紹介してまいります。今、ちょうど画面に映っている1ページになります。

ちょうど一番上に「知的財産戦略本部」というところで「決定」という矢印がございます。その隣に「知的財産戦略ビジョン」というものがございますが、こういった価値デザイン社会を目指すというビジョンがまとまったところが一番上の部分になります。

実際に今回、経営をデザインする考え方などが検討されたところが知的財産戦略本部のところからぐると伸びている下の青い部分になります。検証・評価・企画委員会で、この中からさらにぐると線が伸びていますけれども、その下の赤の部分になります。知財のビジネス価値評価検討タスクフォースが開催されました。ちょうど吹き出しにあります。2017年11月から2018年4月まで計7回開催されまして、そこで一番下になります。「経営をデザインする」考え方、経営デザインシート。まさに経営をデザインする考え方というものの思考補助ツールとして将来を構想する。そういった補助ツールを経営デザインシートとして取りまとめたところになりますので、それ以降はこれをいかに普及していくかということで普及活動の矢印が伸びているところになります。

次のページになりますけれども、では実際、どのような普及活動を行ってきたかというところを御紹介してまいります。ちょうど今、画面も切り替わったかと思います。

左下にちょっと大きめの表がございます。こちらを紹介してまいります。具体的な活動としましては、一番上からいきますと、セミナーであるとか、ホームページ、SNS等での情報発信、ガイドライン等への掲載というところで様々な媒体に載せてきましたというところになります。そういった媒体で一番右のほうに「狙い」がございますが、広く経営をデザインする考え方であるとか、思考補助ツールとなる経営デザインシートを普及啓発ということで広くお示ししてきたところになります。

ただ、それだけではなくてというのがその下になります。「活動」の上から2つ目、経営デザインシートの新たな活用方法の提案と試行になります。経営デザインシートは、その名前のおり、主な目的としましては企業がこういった形で将来を構想するか、企業変革をするかというところのものではあるのですが、経営デザインシートそれだけではなくて様々なところにも使っていますというところになります。

具体的には、一番右側の「狙い」という部分にありますけれども、例えば企業におけるDX、デジタルトランスフォーメーションの事例を分析するツールとして活用し、まさにDX

というものも会社の変革を生むものになりますので、そういったものを活用しまして結果を公表したなどというものもありますし、ちょっと面白いのはその下になります。まちづくりの成功要因を分析するツールとして、会社ではなくて地域になります。その地域のビフォーアフターを表したというところにもなります。そういった様々な広く使えるというところをお示ししてきたものが2つ目になります。

残り4つになりますが、リデザインコンペティションの開催がその下にあります。まさにデザイン系の学生の柔らかい頭を使って、経営デザインシートはなかなか見づらい、目がちかちかするなどと言われていましたけれども、それを洗練されたデザインにしていこうという取組であります。

残り3つになります。政府における活用ということで、政府内において様々なところでこの経営デザインシートを御紹介してきたところでもあります。

残り2つにつきましては、この後のパートで御紹介があると思いますが、日本知財学会に経営デザイン分科会というものが設立されました、その中でも様々な普及活動が行われたところになります。

いずれにしても、そういった狙いは何かといいますと、上に矢印が伸びていまして、各組織、各個人が「経営をデザインする」を実践し、多様な価値創造メカニズムが生まれる。こういった社会を目指すというところになります。

これまでが知的財産推進計画2020の前になります。

次の3ページに、現状の課題について記載してございます。

これまでどおり、こういった普及活動をしてきましたけれども、我々として課題として認識しているものを2つお示ししています。

1つ目ですが、一定程度広がりがあるけれども、もう少ししっかり広げていかなければいけないというのが1つ目になります。

2つ目ですが、ポイントが意図しない内容で紹介され、意図しない形で使用されているというのがあります。もともと経営デザインシートというものはバックキャストの考え方、将来を構想して、今を振り返り、では、その中をどういうふうにつないでいこうかという考え方をするツールではあるのですが、シンプルが故に別の使い方もされているなどというお話が入っていますので、我々が本来、こう使ってほしいといったメッセージをしっかりと発しようではないかというのが2つ目の課題になります。

こういった課題を踏まえまして、今回、価値デザイン経営ワーキンググループが設置されたという御紹介になります。

参考資料をつけてございます。次の4ページですが、先ほど各政府でどんなものがあるかという御紹介をしましたけれども、具体的には『グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針』『はじめての産学官金連携ガイドブック』、4つ目に行きますと『中小M&Aガイドライン』、まさに事業承継をやっている担当課になりますが、そういったところでもこういったツールを使うと将来像を構想するのにいいのではないかとという形で御紹介い

ただき、実際、それが使われているなどという状況になっています。

あとは、5ページ、6ページにわたりまして、先ほどデザインのお話をしましたリデザインコンペティションの風景を御参考までに載せています。真ん中に写真がありますけれども、若い方々の知恵をもって、この経営デザインシートをリデザインした。かつこういった若い世代にも考え方を広めていくという狙いもございました。

具体的には、6ページに受賞作品を掲載しているというところになります。

そして、「知的財産推進計画2020」、5月に策定されたものにつながっていくわけですが、次の7ページになります。今、ちょうど表示されているものになります。

知財推進計画の策定途上でまさに新型コロナウイルスの蔓延がございました。そういったものを第2章でまとめているパートになります。コロナの拡大に沿いましてデジタルトランスフォーメーションを加速する、より無形資産の重要性が高まっている。そんな中で目指すべき価値を再定義するなどというところで価値デザイン社会が取り上げられたという御紹介になります。

具体的には、次のページになります。8ページの右下になります。

「(3) ニュー・ノーマルに向けた知財戦略のあり方」の一つの柱として「④価値デザインの実践拡大」というものを掲げてございます。右下の赤で囲っている部分で「価値デザイン経営」の手法で、自社固有の価値観を再確認し、実現したい価値をステークホルダーとの共創を通じて明確化し、その実現のための戦略を策定というものになりますけれども、そういったものを今すぐにでもより広げていくべきではないかというところ、未来志向の企業経営の広がりにつなげていこうという形で取り上げられたところになります。

具体的には、施策につきましては9ページです。9ページの一番下の部分になります。

「価値デザイン経営の推進」ということで、御紹介したいのは真ん中の（検討すべき論点と方向性）というところになりますが、しっかり経営デザインシートないしは経営をデザインする考え方を広げるために、基本指針をしっかり策定してやっっていこうという部分。民間による実践を我々として後押ししていくべきではないかというところ、もしくは官民の取組を推進ということで、官だけではなくて官民の取組を我々、後押ししていこうというところになります。

一番下にありますが「上記司令塔として構想委員会の下にWGを設置」とございますが、本ワーキンググループがここに書かれているワーキンググループということになります。

これが「知的財産推進計画2020」に掲げられている施策になります。

最後に、本日の論点について御説明してまいります。次の10ページになります。

本日、後ほど御議論いただきたい論点案として4つお示ししております。

まず「①経営デザインシートの普及メカニズムはどうあるべきか」というところになります。具体的には、使ってもらうためのインセンティブ、力学をどう働かせるか。そんな部分が1つ目の論点案になります。

「②経営デザインシートの普及の担い手はどうあるべきか」というものになります。誰が、どのようにやるかという部分になります。

それに関連しまして「③巻き込むべきプレイヤーは誰か」ということで、恐らくキーパーソンがいらっしゃるであろう。こういった中に、ちょっと力を貸していただきたいというところになります。

最後ですけれども「④普及するために最低限必要なコンテンツ、機能は何か」。実際、必要なものは何かというものになります。ツール類になります。具体的には、価値デザイン経営をもっと分かりやすく説明したものが必要ではないかとか、これまでいろいろな方々にこの価値デザイン社会といいますか、経営をデザインする考え方を講師として説明していただきましたが、そういった方々をまとめてプールするような機能があればいいのではないかとか、ユーザーとの接点をどうすればなどというところがまさにコンテンツ、機能というところで論点としてお示ししているところになります。

11ページ以降に参考事例を幾つかつけてございますけれども、局長からよろしいですか。○田中局長 では、11ページ目以降を、ちょっと私自身が感じて、今日御議論するにあたって参考となる事例の題材を展開したほうが今後の議論がしやすいのではないかと思って、私自身が普及施策についてちょっと感じたことをこの事例を交えながらお話しさせていただければと思います。

実は私自身、この価値デザイン経営とは違うのですけれども、一般的な言葉で言えば企業の経営改革、経営の質をどう上げていくかという、この永遠の課題があって、今までも様々なアプローチがされてきたわけでありますが、私自身、幾つか直接的に責任者として、あるいは間接的に部下の指導をしながらやったような世界で幾つかトライアルがあって、そこでちょっと感じたことを共有させていただければということでもあります。

実は、今日の論点①でどういう力学が働けばこういうものが使われていくのだろうかということでもありますけれども、なかなかいい考え方、いいツールというものを、いいものだから使えませんかと。まず、それが根本なのですが、それはやはり伝道師が会った方という限られた機会の中でしかなかかなか広まっていけない。最終的にはフェース・ツー・フェースでそういう思いのある方が伝えていただかなければ伝わらないのですけれども、やはりインターフェースの機能はそれなりに限界があって、かなり広がりがあるプラットフォームやインターフェースを使っていかないとなかなかお伝えするきっかけもつかめないところがあると思います。

仮にそのきっかけがつかめたとしても、恐らく津々浦々の多数の中小・中堅企業の方々は毎日大変で、本当に大企業であれば10人ぐらいの役員さんがやっていることを1人でやらなければいけない。しかも経営者でなければ、これは語る意味がないという話でありますので、なかなか何か力学が働いていかないとずっと入って行ってやろうという話にはならないことが多いのだと思います。私どもが行政としてつくってきたツールも全部、その壁にやはりぶつかっておりまして、なかなかいいものをつくっても普及しない。

では、この壁をどうぶち破っていけばいいかということで行きますと、やはりコーポレートガバナンスなどの議論をしていっても、大体は3つぐらいのメカニズムで、1つは上場企業であれば資本市場からの圧力。非上場企業であれば、やはりお金の貸し手からのアプローチということなのです。いわゆる金融機能そのものになるのですが、そして、最後は労働市場における労働者からの選択。その中でコミュニケーションを図られて、これを入れないとやはり資金が回っていかないとか、人的リソースが回っていかないとというメカニズムでやると入るものが入ってくる。そういうことが基本なのではないかということを感じておまして、最近の政府の手法もそういったルートに乗せることが一つのモデルになってきているかと思っております。

その一つのアプローチとして11ページ目、12ページにあるのが、これは実はタスクフォースに御参加いただいた先生方はそのときに議論したという話かと思えます。ローカルベンチマークというものがございます。

これは先ほど申し上げました分類でいくと、非上場企業に対してどういう経営改革を促していくかということで、金融機関の皆様方に、この12ページの図ですが、パートナーになっていただいて、このローカルベンチマークの手法をお伝えして、金融機関の融資の担当者の方々にこれをお伝えいただいて、こういう分析をして自社の価値というものをアピールいただければ、まさに事業性評価、それに基づく金融機能の活性化を金融庁が主要政策課題に掲げられ始めた時期でもありましたので、その一環として融資の行動にも影響を与えますと。

そういうことで、11ページのものとは戦略会議というところに結構な金融機関、地方金融機関に入っていて、実際にこれを顧客に対してどういうふうに働きかけていただいているのか。その結果、評価はどうなのかということについて共有するという活動をしていただいているところであります。これが一つの話であります。

13ページの話は、これも言わずもがなの話でありまして、そういった問題を開示や投資家とのコミュニケーションというところでどういうふうに表現して、そのメカニズムを回していくかということで、これは経産省のほうで数年前に価値協創ガイダンスを一つの開示の在り方として示したものであります。

恐らく経営デザインシートで語られているような話は、この中の薄い青のところと緑のところ、それから、真ん中の薄いオレンジのところを書いてあるようなことが少し関わりのあるような話として出ております。経営デザインシートで言えば、一体、どんな価値を追求しているのですかというところで、もともと、ここでは持続可能性・成長性という捉え方をしているのですが、価値で、そこを達成するためにどういう経営資源の使い方がされているのですか。その戦略はどういう協創上の位置づけからそれがいい戦略だとみなされるのでしょうかということをお自分で表現しなさい。例えば、それは総合報告書で表現すべきです。こんなことをうたってきているわけです。

これは上場企業を念頭に置いたガイダンスということだと思いますけれども、多分、そ

ういうことを分かりやすく表現するものとして経営デザインシートは非常にうまく使えるものであると私は感じております。

例えば、こういった活動を推奨していくことで、私自身の経験を若干語らせていただきますと、最後に参考資料2（参考事例）があって、サービス産業生産性協議会というものがあります。実は私、これの2代目の担当者をやらせていただいたのです。私、今日、このサービス産業生産性について御議論いただくつもりは全くございませんし、この協議会をどうこうという話ではなくて、一事例でございます。これをどう普及させていって、課題にどう直面したかという話をちょっと共有させていただきたい。

これはまさに書いてあるとおり、サービス産業生産性向上のための活動でございまして、日本生産性本部が表面的に事務局になって、この協議会を回している。それで、この協議会は会費制で回しているわけですが、いろいろなツールをつくって、それを普及させようとしたところでもあります。例えば、この「研究調査・提言・情報発信」というところに、JCSIといいますけれども、顧客満足度が測れる指数の体系をつくって、これを使って顧客とのコミュニケーションをやっていただくという話や、あと、書いてありませんが、サービス産業のプロセスをどうやって標準化して改善していくか。その標準化のプロセスのツールや、あるいは製造業のプロセスマネジメントの手法を少し普遍化してサービス業に当てはめるためのツールなど、幾つかツールを開発して、それを普及しようとしたということなのですが、協議会の会員になっていただいて、そこでいろいろなフォーラムなどで普及するというやり方をやっていました。

それでやって、結構、今でも200~300ぐらいの会社が活動されているのですが、往時は400弱ぐらいまでいったのですけれども、ちょっと担当課長として日本生産性本部と二人三脚でやってきて、更に会員から外に広げるにはどうしたら良いだろうかということのある時点で感じ始めたのです。

数年後、安倍政権になって産業競争力会議の担当になったときに、資料3の14ページにあるサービス産業の生産性向上プログラムというものをつくったのです。

その普及のさせ方について、15ページ目で、実は前回、このサービス産業生産性協議会というものをやらせていただいたときに、最後の段階で、やはり顧客接点を握っている、それに対してレバレッジを持っている方々を介して、このツールを伝えられる専門家がないでいく。そのつなぎ方をつくっていく必要があるのだろうなということを考えていたのですが、その時の問題意識を踏まえて、産業競争力会議でつくったものが15ページでございます。

要はこの中で、下のほうで「地域金融機関」と書いてありますけれども、地域金融機関にこうしたツールを知っていただいて、その伝道師がどこにいるかというものを地域金融機関から見て把握し、つなげるような状態にしておいて、地域の中小サービス事業者に事業性評価融資の観点から、お金を貸される際に、あなたの会社をもっと良くするためには、この改善手段をやったほうがいい。こういうところに人材がいるから、もしよければつな

ぎますと。場合によっては、その経費についてはこの融資の中で貸すお金できちんとやってもらってもいいのですという形でつないでいただくことになれば、それは借り手の事業者から見れば金融機関から高評価を受けてお金を借りるためにもやってみるかという話になるのではないかと。

そういうことで、実はこれを産業競争力会議にかけたときには金融庁幹部にもお話をしたら、事業性評価融資は今、課題になっていて、地域金融機関の債権の質の向上を図らなければいけないときに、やはり経営支援をしろということ金融監査のところで厳しく問うことにしているので、そのためのいろいろなツールがあったほうがいいということで非常にサポートティブなお言葉も頂いたものですから、地銀協のほうにもお話を頂いて、お話をし、総理の前で地銀協会会長としてこれに協力しますということのコメントを頂いた。こんなこともございました。

なので、ちょっと振り返ってみると、参考資料1でタスクフォースの報告書がございませけれども、その49ページ目、50ページ目に政策的にどうするのかという中で、既にタスクフォースのときにも御議論されているわけございまして、ローカルベンチマーク等のコミュニケーションツール普及の際にここでの成果を広めていく、あるいは金融機関が行っている事業性評価の取組でこの考え方が導入、それを促すという、まさに御議論されたとおりで、こういうところにどうつなげていくかということがやはり普及の際には一番重要なのかなということを感じてございます。

この経営デザインシートの話に戻ると、やはりこの資料3の15ページの図に即して議論すれば、この専門支援人材をプールする機能として何か要るのだと思うのです。それがどういう形態のものでないといけないのかというものが、そんなにハードなものが必要なのかは御議論があるかと思えます。

要は、どこにどういう人がいて連絡すればつながるということが分かることが肝心で、一方で、この人材の方々がきちんとした考え方を伝えていけるかということは検証する必要があるかもしれないと、先ほどの論点の②のところにあったような問題を解消するためにも、集まっている方々の間で適宜、その使い方についての確認がなされることは必要なのかもしれません。

ただ、いずれにしても、こういう形でつないでいく。その際に、地域金融機関にこういう活動を知っていただくためにも、いろいろな経営改革のための活動をしている大きな団体はほかにもあるわけございまして、そういうところとパートナーシップを組んで地域金融機関とつながっていくこともあるのではないかという気もいたします。例えば、先ほどのサービス産業生産性協議会の母体となっている日本生産性本部など、思えば多分同じなので、こういうことをやっている。ほかにも能率協会とか商工会議所などもそういうことはあるのかもしれません。

そういう多重構造でエコシステムネットワークをつくってやっていくのも一つのやり方なのかなということ、私の過去の経験から、直面した課題とその思いから感じたことを

勝手ながらお伝えをさせていただきました。

以上でございます。

○小林参事官 事務局からは以上です。

○渡部座長 ありがとうございます。

それでは、続きまして「(2) 価値デザイン経営の普及に向けた最新動向」ということで、こちらは鮫島委員と近藤委員に御説明をお願いしたいと思います。

○鮫島委員 すみません。鮫島です。

これは、資料は事務局さんのほうでめくっていただけるのですね。

○小林参事官 大丈夫です。めくります。

○渡部座長 あちらのほうでやっていただきます。

○鮫島委員 では、資料は事務局さんのほうにお願いしてめくっていただくということですね。

これは何かといいますと、前回のタスクフォースが2018年をもって終了しまして、その間、若干、2年弱のブランクがある中で我々、民間サイドとして普及に向けて、どのような活動をしていったのかということと今日、私と代表幹事の近藤さんと2人で、ちょっとページを分担して、私はイントロだけで、あとは近藤さんのほうでという発表になります。

では、次をお願いします。

今、私は日本知財学会の分科会の会長みたいになっていて、近藤さんが幹事会の代表みたいになっているのですが、そもそも論として分科会と幹事会とは何ぞやというお話がここにあります。

基本的には、2018年にタスクフォースが終わって、それ以降、内閣府としてはしばらくこういうワーキンググループ的な委員会をやらないということになったわけですが、私たちタスクフォースのメンバーの意識としては、せっかくいいものができたのに、ここで国のタスクフォースみたいな委員会がなくなることによって、この成果が風化してしまうのは非常にもったいないねという考え方がありました。

実は私自身、ずっと特許庁で中小企業の知財戦略マネジメントのプロジェクトをやっておりまして、全く同じ経験を何回もしてまいりました。つまり、特許庁さんのお金があるときにはみんな一生懸命やるのですが、そこが切れてしまうと結局、成果報告を出して、それは読まれているのか、読まれていないのか、よく分からないけれども、結局はそれが社会実装されない。こういったことを経験してきたので、何とかして、この経営デザインシートについてはきちんと社会実装していきたい。こういう思いを持ったわけでございます。

そのときに、この設立の経緯みたいなのが書いてあるのですが、取りあえず経営デザインシートを社会実装するためには何らかの法人はきっと必要になるだろうという思いは当時からあったのですが、その法人を一足飛びに、一朝一夕に設立するのはなかなか難しかろう。法人を設立するまでに何も活動母体がないのは非常にやばいだろうということ

で、そこの設立の経緯等々に書いてあるように、取りあえずは日本知財学会の分科会として経営デザイン分科会を立てて、そこで活動していこうということになりました。これは本ワーキンググループの座長である渡部先生が日本知財学会の理事長でもあるという非常に我々にとっても幸運があったのですけれども、渡部先生の御承認を得て、この分科会なるものを立ち上げたのが2019年7月になります。ここに書いてあるように、日本知財学会内に分科会を新設することに決定しましたということでございます。

そのとき、発起人になったのが私と、今日一緒に発表する近藤さんでございます。

次のスライドをお願いします。

この分科会の活動については、あまり詳しくは説明しませんが、要は幾つかの自主的な会合、主として民間の方々を中心に自主的な会合を開きました。令和元年10月、知財学会の一つの行事として令和元年12月、それから、第2回研究会ということで令和2年1月と、こういうことをやってきたわけで、これはこれで結構、注目を浴びた集まりになりまして、例えば2番目です。知財学会の分科会セッションは私の記憶では120人ぐらいが集まっていたいただきましたし、それから、研究会でも50人から70人ぐらいの方々を集まっていたいて、経営デザインシートをこんなふうに活用していますといういろいろな報告をしていただきました。

次をお願いいたします。

その中で、こういった活動を日々下支えする存在として幹事会なるものをつくらなければいけないなということで、分科会の設立とほぼ同時に幹事会をつくらせていただきました。この幹事会の代表となっているのがこれから発表される近藤さんでございます。今回は言わば幹事会がいわゆる現場になるものですから、近藤さんにもこのワーキンググループの委員になっていただいたということでございます。

そういうことで、幹事会のほうは多分、近藤さんの口から言いづらいので私のほうから言いますけれども、毎週木曜日の夜ですか。近藤さん、間違っていますか。2週間に一遍でしたか。

○近藤委員 はい。正しいです。隔週であったり、一時期は毎週のようにやっていました。

○鮫島委員 このコロナにもかかわらず、毎週もしくは隔週木曜日の夜にこの経営デザインシートあるいはこのデザイン経営の普及について皆様が語り合うといいますか、ディスカッションをしていただいております。これから近藤さんから発表していただくのはその1年ぐらいにわたるディスカッションの成果であるというふうに捉えていただければと思います。

では、近藤さん、あとはよろしく願いしてよろしいでしょうか。

○近藤委員 はい。ありがとうございます。

そうしましたら、ここからは近藤のほうから説明させていただければと思います。

1枚、先ほどの4ページに戻っていただけますでしょうか。ありがとうございます。

こちらは本日、この普及をどのように行っていくのかということも委員の先生方で御議

論いただくということで、参考までに我々、分科会の幹事会の中で考えていくときに使った資料をここに持ってきております。

どういうステークホルダーがいるのかというところをまず漏れなく考えなくてはいけないのですねとか、そこに対してどういう課題を論点にして、論点がどういうものなのかという整理をしながら我々は考えていったという、これは提案というよりは参考資料としてここに用意させていただきました。

続いて、次のページをお願いできますでしょうか。ありがとうございます。

いろいろ検討を行いました結果、分科会としては価値デザイン経営の普及をどのように考えていけばいいのかという「戦略」と書かせていただいているのですが、考え方としてはやはり多くのステークホルダーがこの価値デザイン社会というものを目指して大きな社会的なうねりをつくっていかねばいけない。そのためにうねりをしっかりと生み出すための、一番下になっていきますけれども、官民プラットフォームというプラットフォームがやはり必要ではないかということを考えました。

では、このプラットフォームを回していくにあたって、どういうものが必要なのだろうかといったときに出てきた考え方が、どういう価値、どういう世界観を目指すのかということをつかりやすく示したものです。これは先ほど御紹介いただいた資料の報告書の中に全てが書かれているとは思いますが、やはりそれを全部読むのはなかなか大変で、難解な部分もあるということで、そのエッセンスですぐ分かるものとしてのバリューデザイン憲章という形で、どういうマインドセットが大事なのが書かれているものが必要ではないかと考えました。

そして、そのネットワークハブとして機能していく新しい機能を有する法人。こういったものも必要であろうと。

そういった法人の設立とか運営とか、そういったものはいきなり走り出せないの、内閣府には、これを支援していただきつつ、価値デザイン経営の考え方の指針を策定いただく。こういうデザインで普及を進めていけばどうかということを検討いたしました。

次のページをお願いします。

その普及を加速させる戦略としていろいろなアイデアが出てまいりました。大企業に対してのアプローチとしてはどういうものが考えられるかというところでは、先ほども局長のほうからもあったように、大企業にとってインセンティブはなにかということもあり、株式市場は非常に敏感に反応するであろうというところで、価値デザイン経営の指標みたいなものが株式市場に対して打ち出すことができるかどうかと何かしらの変化が生み出せるのではないかと。

あとは、価値デザイン企業への表彰です。何がいいことなのか、ベストプラクティスをわかりやすくするというのもいいだろう。

また、大企業はやはりいい人材が欲しいという背景から、経営デザインシートを活用する企業には良い人材が確保できるメカニズムがここでは生まれてくるであろうから、そう

いったメカニズムをうまく使いつつ、リクルート市場からも働きかけができるのではないかと考えておりました。

中小企業に対してのアプローチとしては、やはり金融機関人材の育成。これはまさに田中局長が先ほど御指摘いただいたことと全く同じようなものかと思えます。

それから、仲間を広げていくアプローチというところで、これは横につながっていく仲間をいかにつくるかというところなのですけれども、1点、3行目のところに修正漏れがございまして、ここは訂正をさせていただきたいのですが「内閣府の意向を受けた組織として行っていく」と書かせていただいているのですが、これは「内閣府の後押しを受けた組織として行っていく」と訂正させていただければと思います。民間の企業連携等を促しているいろいろなグループがあろうかと思えます。こういったところとネットワーキングをしていくことも普及にとっては非常に重要ではなかろうかということを検討いたしました。

政府（内閣府）へのアプローチとしては、こういった上に書かれているようなものは民間の力だけではどうにもならないところがありますので、そこを政策誘導という形だと思うのですけれども、各関係者、関係省庁を動かしていくようなムーブメントをつくっていただけたらということでこのように整理しております。

そこに関連しては、本日、現状どんな状況なのかということの御報告もごございます。大企業についての、我々、幹事会のほうのメンバーからヒアリングしたところでは、関西経済同友会の幹部候補生の勉強会がございまして、ここで経営デザインシートを紹介したところ、反応がいいところが半分ぐらいあった。課長級であるとか人事部門であるとか、そういった属性のメンバーが非常に親和性を感じている。今、やっていることと非常に親和性があるということで導入しやすい。この中には大企業もいらっしやったので、大企業との親和性というものもあるのではないかと我々のほうでは認知しております。

また、中小企業についても後継塾みたいな、そういったところでずっと使われてきたメンバーがいるのですが、この脱コロナと、これから企業再生というものが中心になっていく中で、また、経営者保証を外すという動きの中で金融機関との目線合わせみたいなところでは中小企業支援に経営デザインシートが必須になってくるという意見も出ております。

次のページをお願いできますでしょうか。

先ほどもDXのお話が出てまいりましたけれども、我々のほうでも幹事会のメンバーの中での議論では、このKDSとデジタルトランスフォーメーションは非常に親和性があるのではないかという意見が出ております。DXに関するコンサルタントがいるのですが、多くのケースにおいて目的が明確でないDXが今、なされている。効果がなかなかそれでは出てこないというところで、これは何をやりたいのかというDXの目的をはっきりさせていくときに、この経営デザインシートは非常に有用なのではないか。経営デザインシートで経営とDXを統合・一体化していくのが方向性としては非常にいいという指摘も幹事のほうからは出ております。

次のページをお願いできますでしょうか。

先ほども出てきましたけれども、バリューデザイン憲章について少し提案させていただきたいと思います。

経営の基本方針として、こういった分かりやすいものを発信するのは非常に有用ではないかと考えております。といいますのは、実現されるべき世界観とか基本的な考え方を分かりやすく明らかにして、それに賛同する人たちを集めていく、求心力になるようなメッセージをここでつくっていくのが目的となります。

実現されるべき世界観というものは、少し難しく書いているのはあるのですが、経営をデザインするという考え方が当たり前の世界。こういう社会になったときには、これがまさに価値デザイン社会ということが出来るかなと思います。そこで必要となるものは、経営デザインシートの活用ということもあるのですが、内発的動機に基づいた継続的な自己革新がしっかりと根づくこと。これは自律的な人間相互の啓発によって発展する人間中心の自律的世界という、ちょっと難しい言葉になっているのですけれども、こういう表現でも我々は検討してまいりました。

その基本的な考え方、マインドセットというところが①～⑦で、自己存在の価値への確信が非常に重要ではないかということを経験しながら検討を進めているところでございます。

次のページをお願いいたします。

この推進をしていくために、やはり母体となる法人は必要ではなからうかと。既存法人には、もちろん、力を持っているところ、リソースを持っているところ、いろいろあるかと思えます。そういった普及に取り組んでいただけたところはもちろん仲間にしながら普及していく中で、既存の法人ではできないこと、苦手なことがやはり出てこようかと思えます。そこはまた新しい法人を立てたらどうかということで説明させていただければと思います。

次のページをお願いいたします。

価値デザイン社会の実現を加速させる法人、そういう動きをしていく法人がどういった要件を備えていなくてはならないかというものを少し整理したものになっております。

右側のところはちょっと細かいことになってしまいますので、割愛しながら説明を進めますと、要件の①としては、法人の目的が「価値デザイン経営」の普及・推進であることが必要であろうかと思えます。現状、この新しい概念ですので、これを目的とした法人はいない。既存のところはこれを目的としていないので、これを目的とする新しいものは必要ではないか。

そして、非営利組織であること。これはやはり、営利組織というものは自らの利益の最大化を実現しなくてはいけない構造的なミッションがありますので、それによって独占ということが起きてしまう。これは普及につながらない可能性もあるので、非営利組織であるのが重要ではないか。

3番目、理念の承継があること。これは非常に重要なことと考えております。オリジネーターである旧タスクフォースメンバーの先生方のお考えをやはり正しく引き継ぎながら推進していくことが非常に重要ではないかということが3番目となります。

4番目で、これはネットワークングのところにも絡むのですが、他の推進・実践主体との競合を最小限としながら、良好な関係性を維持できるというプラットフォーム的な機能も必要であろうと考えております。

それから、持続可能であることということで、これは一次的な補助金みたいなものであるとか、助成金のようなもので運営することではなかなか継続できないことから、やはり自主事業をしっかりと持って、自立した経営母体となることが重要ではないかと考えております。

このような要件を満たす普及のための新法人がどういう形であればできるかをこの分科会では検討しているということになります。

次のページをお願いできますでしょうか。

その普及のハブとなる新法人の機能の中にも最重要な領域があろうかということで、4つ挙げさせていただいております。

まずは、先ほどのバリューデザイン憲章はやはり時代が変わる、世の中が変わるとともに、その内容をチューニングしなくてはいけないということも想定されます。これを番人としてやっていく機能は非常に重要ではないかというのが1番目でございます。

2番目は、先ほども少し出てまいりましたが、品質保証。特に普及をしていくときの支援人材がしっかりとした支援をすることが重要にもなってくるかということで、その品質を保証していくための方法論であるとか、あとは認定制度等を通じて、安心して支援を受けられるという環境づくり。こういったところを、この新しい法人の機能の重要な領域の2つ目と位置づけております。

3番目は、次の項目にも出てまいりますが、官民連携プラットフォームの事務局機能というところですか。これも重要な機能ではなかろうかと考えております。

そして4番目で、以上の取組についてのモニタリングをしながら、政策提言を含めて情報発信をするのは非常に重要ではないか。本ワーキンググループがまさにモニタリングの機能ということではありますが、現状は2年間に限定されている。ただ、中長期的な取組において、その機能を持続的に担う組織はやはり必要ではないかということで4番目にこれを挙げさせていただきました。

次のページをお願いできますでしょうか。

続いて、官民連携プラットフォームについて提案させていただければと思います。

もう一枚めくっていただけますでしょうか。ありがとうございます。

この必要性については、先ほど来から出ておりますように、中長期の取組になりますので、継続的な活動をしていく上でプラットフォームとしての位置づけを考えております。

概要としては、内閣府と普及法人によって運営されるプラットフォーム。官と民と両方

で支えていく。そして、最低年1回程度の総会を開催し、価値デザイン社会に向けた取組を行う多様な、多くのステークホルダーを集合させ、さらに交流と情報交換によって、全体の活動を促進していくことが目的となります。

御提案のポイントは実はこの一番下になりまして、ここはぜひ御検討いただきたいところではあるのですが、価値デザイン社会を目指す有力な、影響力のある法人であるとか個人をネットワークすることがこのプラットフォームにおいては非常に重要であると考えております。それを行う、実現するために、当ワーキンググループを発起人というポジションに置いて、このワーキンググループのオブザーバーとして有力な法人・個人を招聘し、そのネットワークに加わっていただくようなメカニズムも一つ御検討いただいてもいいのではないかなという議論をさせていただいております。

続いて、次のページをお願いできますでしょうか。最後の1枚となります。

こちらが官民連携プラットフォームのポンチ絵と申しますか、絵で表現させていただいたものになりますが、最低限、こういった姿を目指すべきではないか。もっと工夫の余地はあろうかと思うのですが、内閣府が普及のハブとなる新法人というところを後押しする中に、この官民連携プラットフォームを位置づけて官民の取組を推進する。

発起人には、その上にあるように、ワーキンググループを発起人として、求心力として、価値デザイン社会を広める組織であるとか個人。それから、経営デザインシートを活用している企業とか個人。こういった方々をこのプラットフォームの中に入れていただきつつ、そこでの交流、それから、情報発信というものをしながら、総会を開催しながら進める。

そして、内閣府がずっと事務局機能を担っていくのはなかなか難しいと考えますので、その部分はこの新法人が担っていけばいいのかなということで、このような形で表現させていただきました。

用意させていただいている資料は以上ではあるのですが、この経営デザインシートの普及に関してのセミナーの開催状況みたいなところも追加で口頭で報告させていただけたらと思います。

我々、幹事会のほうで把握しているだけにとどまりますので、全て網羅的ではないのですが、昨年10月末から今年の1月末の約3か月間で22件ほどのセミナーが開催されていることを確認しております。その後、コロナの影響が非常に大きくなったこともあって、それまでリアルで行われていたセミナーは皆無ということで、それが8月ぐらいから再開され始めているような状況でございます。

実施の形態としては、オンラインプラスリアルの会場実施というスタイルが多いかなと認識しております。具体的にはJCさんのセミナーがあったりとか、あとは埼玉県産業振興公社さんでKDSの御紹介セミナーに加えてワークショップセミナーと、その後のハンズオンの支援というものがセットになったような形。TAMA協会さんも3日間、3回、同じようにセミナーとハンズオンを組み合わせたもの。ほかにも中小向けには創業塾とか後継塾とかといった形でこれから幹事のメンバーが実施する予定です。

○事務局　こちらは内閣府知財事務局でございます。申し訳ございません。回線にトラブルがございまして、至急復旧いたします。

○近藤委員　今、申し上げたところで、数字的なものとか実施の実態についての報告で最後となりますので、これで私の報告を終わりとさせていただきます。ありがとうございます。

○渡部座長　鮫島委員、近藤委員、ありがとうございました。

最後、何か事務局の音声が入ってしまいましたけれども、今、ここまで問題ありませんか。事務局側は大丈夫ですか。

○小林参事官　一瞬、通信が途切れましたが、復旧したので大丈夫です。すみません。

○渡部座長　ありがとうございます。

それでは、今、事務局と幹事会の委員の方の御説明を伺いましたので、ここから時間的には1時間弱、意見交換の時間を取っておりますので、皆様から意見を頂ければと思います。

オンラインですので、話し始めれば多分、マイクが機能すると思いますし、あるいは画面で手を振っていただくなり、挙手ボタンを使っていただく。どういうやり方でも結構ですので、どなたからでも結構ですので、今日は全員の委員の先生方に御発言いただければと思います。よろしく願いいたします。

いかがでしょうか。

では、田中委員、お願いします。

○田中委員　こんにちは。恐れ入ります。

今、皆様からのお話を伺って、いろいろ考えるところがありました。まず、この経営デザインシートというものがバックキャスティングから始まるということは、つまり何が問題なのか、どうありたいかという問いを立てることから始まるということだと思いました。それがあって初めて、この課題解決をするためのデザインシートが機能するのだと思います。

そうだとすれば、このデザインシートを作ることができない企業は、この先がないということも言えるのではないのでしょうか。そうなると、言葉が適切なのかどうか分かりませんが、今社会課題となっているゾンビ企業が整理されていく一つのきっかけにもなり得るのではないかと考えています。

○渡部座長　ありがとうございました。今のでよろしいですか。

多分、その手の議論はあるかと思いますが。

お願いします。

○宮丸委員　アビームコンサルティングの宮丸でございます。

我々、実はタスクフォースの前段のときに当時の知財事務局の皆様からお声がけいただいて、いわゆる大企業にどうやって普及していくのかというところで御相談を受けまして、

実は大企業版の経営デザインシートなるものをつくらせていただいて、今、実際に大企業様向けのコンサルティングサービスの中で使っています。

今ある、先ほどバックキャストという御質問がありましたけれども、恐らく大企業さんに使っていただくためにはそのバックキャストだけでは済まなくて、実は今で言えば不確実性のこの時代の中、経営環境の中でいかに自分たちの存在意義みたいなパーパスの部分と、その不確実性を踏まえながら企業変革のようなものを繰り返していけるような組織とか企業体になっていくためにいかに構想を繰り返していくのかというところが実はこの経営デザインシートの意味合いですというふうに説明しながら、各企業さんとの間でのコミュニケーション、特にパーパスとかビジョンをつくることから自分たちの事業構想、まさにこのコロナの足元ですから、変化が大きくて、日々、この構想を繰り返し行いながら、いかに早く企業変革を繰り返していけるような姿に生まれ変わっていくのかというテーマで実際にコンサルティングの中で使わせていただいています。

その経験値から言いますと、やはり実際に使っていただくためには、このシートだけではなくて、そのシートとその企業様が置かれている経営の状況、あるいは経営者の方々の実現したい思いみたいなものをつないであげるような文脈がどうしても必要になってくるのだなというのを実際のコンサルティングの実務の中では感じながら日々使わせていただいています。その結果、かなり各社さんごとに実はどんどんカスタマイズがされていくのが運用の中では見て取れる部分かなと思っています。

先ほど大企業の中での普及ということ、例えばキャピタルマーケット側のほうでそういうものを評価するような指標もありましたけれども、今、先ほどお話があったように、足元ではかなり企業としては淘汰されていく時代が見えてきていますので、恐らくは既存の企業とか組織が自分たちの中で生まれ変わっていくためにこういう思考とかツールをどう使っていきのかという発想と、それから、我々自身が感じているのは、例えばスタートアップ企業様と大企業様がいかにコラボレーションしていく中でこういう経営デザインシートのようなコンセプトで共通のコミュニケーションを将来、未来像からもう一回つくっていくところと、2つぐらいの方向性が出てくるのではないかと感じています。

こういうものをでき得れば普及活動の中で実際にどう使っていただきたい、あるいはこれからの価値デザイン経営を実現していただきたい経営者の皆様に届けていくのかというところを普及活動の中では考えていきたいなと感じています。

ちょっと冒頭で長くなりましたが、実務の中で使わせていただいているコンサルティングの視点としてはそういうことを感じながら、この経営デザインシートを実は発展させながらどんどんカスタマイズしていっているのが現場での実態であるということをおある意味ではインプットとして契機にさせていただきたいと思います。

私のほうからは以上です。

○渡部座長 ありがとうございます。

今のをちょっと個人的には、さっきのスタートアップと大企業の話は、スタートアップ

の経営デザインシートと大企業の経営デザインシートを両方共有することによって、どこでアライアンスするかをはっきりさせるみたいなイメージですか。

○宮丸委員 恐らくそういうアプローチで日本企業、特に大企業の場合はオープンイノベーションを失敗してきていると思うのです。むしろ、先ほどパーパスという言葉を使いましたけれども、スタートアップ企業とどういうものを実現したいのかという、理念とか将来に向けたありたい姿みたいなものを共有した後に、こういう経営デザインシートのようなツールを使いながらスタートアップと大企業が同じ立ち位置でビジネスを構想していくところが重要になっていくのかなと感じています。

○渡部座長 面白いですね。さっき大学技術移転協議会でオンラインで議論していて、スタートアップとの連携はやはり大企業は難しいので、そこはちょうど議論していたところでした。

強瀬さん、お願いします。

○強瀬委員 強瀬です。

今スタートアップというところで、鮫島先生のところでもちょっと発表したかもしれないのですが、昨年の秋にベンチャー選手権を東京都の講演でやったことがありまして、その一次の必須条件として経営デザインシートを提出条件にしました。

先ほどお話が出ていたとおり、スタートアップ企業は経営デザインシートでいうと左側、ビジネスモデルとビジョンがあって、ビジネスモデルは書けますが、ゴールは1年、2年後のゴール。将来である5年後、10年後のゴールを書けということを要求しましたところ、160社ぐらいの応募があった中で半分ぐらいはそこが書けませんでした。結局、ビジネスモデルはできたけれども、直近のマーケットは押さえても、将来のゴールまで考えてないのです。そういう方は二次に進めなかったということがありました。

一次・二次審査で経営デザインシートを表側に書いて、裏側にマーケットシェアを書いていただいて、どういうところを目指すのかということをやりました。以前、楽天の三木谷さんがビジネスモデルの説明に来られたときがあって、楽天モールの展開を説明していたのですが、最初は小さな単位ですが、ゴールは1兆円の規模になるのだということをお話しされて、それをどうやってやるかという説明を聞いたことがありました。これはまさしく経営デザインシートだったのだなというふうに今、感じてます。

普及の状況としましては、一番直近は大阪府の工業会で大阪工業大学さんとの連携でやったのですが、経営デザインシートを説明しました。そこで反応が良かったのは、弁理士さんが非常に反応が良かったです。弁理士さんは知財を担当されていますが、その知財を使って将来どうするかを考えるということで、弁理士さんがコンサルティングをする。この辺に役立つということでかなり反応がありました。

また青山学院大学で学生の授業をウェブでやったのですが、そのときも経営デザインシートの説明をしました。学生の受けはすごく良かったです。メール等で反応があって、これは自分たちのこれからの構想を考えるのに使えるということを書いていただいて

いる学生がいて、非常に好評でした。

もう一つは、東京都立大学のリカレントのカレッジがあるのですが、2週間、90分の授業を2回やったことがあります。参加者はもう経営を卒業されたOBの方ですけれども、この方たちからも非常にこのシートはいいのではないかというお声を頂きました。東京都立大学の実務研修できらぼしグループが5時間ぐらい受け持っていましたけれども、その中で一番、経営デザインシートのところが評価をしていただきました。来月も東京都立大学のリカレントカレッジでまた授業をすることになっていますので、ここでも経営デザインシートを使おうと思っています。

タスクフォースをやっているときは銀行員であったわけですがけれども、ちょうど、この6月の株主総会で銀行を離れてコンサルティング会社に移りました。コンサルティングをやるときに、この経営デザインシートの考え方が必要と思いました。以前は表面に出てきている課題を解決することばかりやってきたわけですが、やはりゴールをどこに置くかということが必要と感じています。例えば書店であれば、最終的に100年生き残っている書店をつくるためにはどうしたらいいのかとか、ゴールを定めてコンサルをやる必要があるのだということを皆に言っております。ゴールを見た上での身近なコンサルをやることを目指していきます。

ちょっと長くなりましたけれども、最近の私の報告とともに報告させていただきました。ありがとうございました。

○渡部座長 ありがとうございます。

ちょっとすみません。私から質問で、さっき弁理士の方の反応が良かったというのは、弁理士の方がたまたまおられたということですか。何か弁理士会とか何かが協力してとか、そういうことではないですか。

○強瀬委員 おっしゃるとおりで、弁理士会にも声をかけて、大阪府の弁理士の方がたくさん来ていたことは確かにあります。

○渡部座長 弁理士会はそれを認識してやっというのでしょうか。

○強瀬委員 いや、弁理士会さんが認識しているわけではないと思います。大阪府工業会と大阪工業大学が窓口で、弁理士会のほうに声をかけたので弁理士さんが来ていただけたのだと思います。

○渡部座長 分かりました。ありがとうございます。

ほかはいかがでしょうか。

森委員、お願いします。

○森委員 日本金融人材育成協会の会長をしています森です。皆さん、聞こえていますでしょうか。

○渡部座長 聞こえています。大丈夫です。

○森委員 私からは、局長さんから重要論点の一つということで力学の話がありましたし、まさにこの価値デザイン経営を当たり前のように日本社会に普及・浸透させていくといっ

たときの力学構造をしっかりと考えながらやらないといけない。それで、官民プラットフォームの話もございましたし、新しい法人の形でいわゆる非営利という意味で一般社団法人の話も事務局、近藤さんのほうからのご説明があつて、それらの認識を共有した上で、2つ述べたいと思います。

第1点目は、力学構造です。私自身は今、日本金融人材育成協会というところで、名前のおりなのですけれども、金融面から全国の中小企業を支援する人材を育成するというところで、資格のTACというところを皆さん聞かれるとぴんとくると思うのですが、その資格のTACがいわゆる資格を取って、例えば税理士とか弁護士、弁理士。今も出ましたが、そういう資格の分野で活躍される。もちろん、それはいいのだけれども、今、日本経済が直面しているのは、大企業のいろいろな事業変革も重要なのですが、358万者とされる本当に多くの中小事業者で、特にコロナにも直面しながら大変な状況にある。そこをまさに中小事業者の事業変革をいかに進めながら、改めて稼ぐ力をつけていく。そこが重要であろうということなので、それで今、日本金融人材育成協会はTACが出資をする形で活動しているのですけれども、一つ一つの、例えば税理士とか弁理士とかという資格を取った人たちも、資格を取っていない人たちも含めなのですが、全国の中小企業の事業をしっかりと理解した上で、その事業性評価に基づいて、もちろん、現場の現地調査なども踏まえ、事業性評価をした上で経営課題に刺さるようなソリューションを提供していくことが極めて重要であるし、アフターコロナに向けての事業変革をし稼ぐ力を付けていくには不可欠であると考えているところです。

その事業性評価をするときには、これも局長さんのご説明にも出ましたローカルベンチマークと経営デザインシートはすごく重要であるということで、日本金融人材育成協会は経営人材を育てる意味では資格制度をつくってしまして、企業経営アドバイザー。まさに全国の中小企業の経営者に伴走しながら稼ぐ力をつける。その人材を育成する企業経営アドバイザーという資格をつくっています。そのテキストには、まさに私がこの内閣府の知財タスクフォースの委員であったということと、経済産業省本省のローカルベンチマーク活用戦略会議の委員も2016年4月スタートのときから、その前からなのですけれども、ローンチマークの戦略会議の委員もずっと務めておりまして、そういう意味では中小企業の稼ぐ力をつけるには、このローカルベンチマークと経営デザインシートを相互補完的に活用することで事業の「見える化」をする。そうすると、まさに上場していない中小企業のガバナンスを働かせるという意味での金融機関に可視化され、お金も貸しやすくなる。その可視化のまさに、フレームワーク思考の道具として、この経営デザインシートとローカルベンチマークを合体させる形で今、普及し、実際の資格制度にも取り込んでいます。そういう意味で、この経営デザインシートを、全国の中小企業、このコロナは大変なのですが、いかに改めて稼ぐ力、事業変革をするための思考補助ツールとして、全国への正しい普及・浸透に今まさに取り組んでいる最中です。

ただ、私からしますと、中小企業の数が358万者とやはり多いものですから、まさに力学

構造として、私としては中小企業庁、そして、経済産業省で委員等を務めている観点からしますと、経産省がまさに認定している認定支援機関がこの経営デザインシート、ローカルベンチマークをしっかりと理解・活用することによって、全国の数多くの中小企業に伴走するために国が制度をつくった、その認定支援機関がしっかりと理解して、これをフル活用するというふうにやっていく、そうした力学構造が良いのではないかと思います。

認定支援機関としては、税理士や診断士など士業の方たちが多いのですが、そこが活躍すると、今、政府の予算もつけながらアフターコロナに向けて補助金・助成金のいろいろな手を打っている最中なのですが、変なお金の使われ方ではなくて、まさに事業変革に向けたしっかりしたお金の使われ方をするための事業の可視化。そこに経営デザインシートとローカルベンチマークが使われるという方向で取り組んでいくべきですし、我々、協会としてはそこに踏み出している。

ただ、中小事業者の数が多いだけに、これらのツールの普及・活用は事実、途上なので、そういう意味で力学構造の点から、例えば今、申し上げた認定支援機関はすごく幅が広くて、商工会議所、商工会、中央会もごさいますし、税理士、診断士、弁護士などですが、まだまだ認定支援機関自体が経営デザインシートの正しい認知が遅れていますので、そこへの普及が必要だと強く感じています。

それと、第2点目は、検査マニュアル廃止、コロナ、地球規模課題への対応という時代認識の観点です。私は日本銀行のOBで、日銀は今、マイナス金利に取り組んでいますが、実際の私が関わってきた経験からしますと、1999年からですから、20年ちょっと以上前に、ゼロ金利政策をスタートさせて大量の資金供給をしてきているのです。ところが、本当にお金を必要としている中小事業者にお金が必ずしも届いていない。事実です。それでマイナス金利まで踏み込んでいます。まさにさっき、甘利大臣の話も出ましたけれども、私は日銀のときに金融高度化センター長などをやっていましたが、とにかくどうやって中小企業にお金を届けるのか。心臓である日銀は必死で資金供給をやっているのですが、血管を作っている金融機関から、その先にある中小企業・小規模事業者にも必ずしもお金が届いていないということなので、そこをしっかりとしないといけないという問題意識を私は日銀時代から持っていました。そういう意味では、全国の中小企業に適時適切にお金が届くこと自体がやはり日本の活力をつける。それで、上場企業の話もありましたけれども、やはり上場大企業がしっかりと世界に誇る品質を有する製品をつくるにも、バリューチェーンと同時にサプライチェーンにしっかりと中小企業、技術力やサービス力を持った中小企業を金融面からしっかりと育てていくような、そこが重要だ考えています。

日銀を退職した後、中小企業を金融面から支援する活動をしている関係で、金融庁から、融庁参与を委嘱しますということで、私は金融庁の参与を務めています。金融庁は、去年の12月、検査マニュアルを廃止したのですが、私は、検査マニュアル廃止後の検査・監督のあり方を討議する研究会の委員も務めていました。検査マニュアル自体は不良債権処理のときには役に立ったのですが、不良債権処理が終わった後もずっと、まさに金融

庁は検査マニュアルを使って不動産担保は取れていますかとか、中小事業者の個人保証はちゃんと取っていますかとか、そのような検査・監督をやってきた結果として、一言で言うと、金融機関がまさに中小企業の事業を見る前に金融庁と検査マニュアルを見て仕事をするみたいになってしまった。日銀がゼロ金利をスタートさせた1999年に検査マニュアルが公表されました。私は日銀サイドで検査マニュアルに関与していたのですが、不良債権処理は終わっているにもかかわらず金融検査マニュアルがあり、結果として、少なからずの副作用が事実として存在していた。金融庁も金融機関もマインドセットを抜本的に切り替えるには、やはり廃止すべきと考えていました。実際に去年の12月に廃止されました。

そういう意味では今、金融機関は、金融庁と検査マニュアルを見るということではなくて、事業者を見る、しっかり事業性評価をするのだという時代に突入した、まさにコペルニクス転回と私は言っているのですけれども、新たな幕は開いたのです。ただ、事業者、特に中小企業では粉飾決算なども少なからずあるので、私は中小企業の社長さんには絶対駄目だと言っているのですが、社長自ら、しっかりと事業の見える化をして金融機関に見せる化をしないと、金融機関もお金を貸すことができませんから、私は、検査マニュアルの廃止と同時に、この経営デザインシートとローカルベンチマークを活用することによって中小事業者の事業の可視化を適切に行っていく。それを併せてやっていかないといけない。先ほど指摘した認定支援機関にはほぼ全ての金融機関もなっていますので、この力学構造もうまく考えながら、これらを一気に普及・浸透させないといけないと考えています。

この「一気に」を強調したのは、コロナがあるが故に、スピード感を持って、中小事業者の事業変革を促していくことが不可欠だからです。かつ、コロナの有無と関わらず、ESGとSDGsの観点での地球規模課題の解決も待った無しです。私は、環境省のESG金融ハイレベル・パネルの委員も務めているのですが、ESGとSDGsへの取組みといった非財務情報の可視化がポイントです。大企業はESG、SDGsをどんどんやっていますけれども、中小事業者が次の一手を打つときの打ち手のところが、CO₂問題への対応を含めESGとSDGsへの対応が必ずしも十分ではない。中小事業者のESGとSDGsへの取組みこそが、稼ぐ力を付けていくことにつながります。

以上、検査マニュアル廃止、コロナ、地球規模課題への対応という時代認識の下で、中小事業者の企業価値向上に向けた事業変革を促していくためには、金融機関も含めた認定支援機関の力学構造を上手く考えながら、経営デザインシートやローカルベンチマークのさらなる普及・活用が非常に重要だと思っているところです。

○渡部座長 ありがとうございます。

鮫島先生、まだおられますか。御退室するというふうに伺いましたけれども、もし御発言があれば。

これは今、おられるのですか。これはもう御退室されてしまいましたか。

すみません。では、続けていきたいと思いますが、どなたか、また御発言いただければと思います。

野並委員、お願いします。

○野並委員 ありがとうございます。ただいまいろいろと話題に出てきております中小企業が集まっております日本青年会議所でございます。

日本青年会議所といたしましては、2019年からこの価値デザインという考え方をいわゆる会員に広めていこうということで委員会を立ち上げさせていただいて、2019年、2020年、また私、来年、会頭をさせていただくことになったのですけれども、2021年に関しましても、この価値デザインという考え方はそのまま引き続きやっていく予定で今、準備をさせていただいているところでございます。

また、先ほど近藤様からも御紹介がありました、もともと住田様に講師になっていただいて、1,400人を超える方々に向けてのセミナー、また、価値デザインシートに関しましても、公開ベースで245、非公開ベースで205、合計450の価値デザインシートを書いているという数値的なところはまず御紹介という形でさせていただいております。

今、お話を伺っていた中でふと思ったところではあったのですけれども、特に最後、森様が発言されていた点かなと思っております。中小企業といたしまして、やはりお取引している金融機関がどのようなところに関心を持っているか、どのような角度で自分たちに対しての融資であったりですとか、そういったところを見ていただくかといったところに関しては一つ大きなファクターだなと思っております。

その中で、非数値化みたいな観点でこの価値デザインシートも使われてくるのかなと思うのですが、目の前の数字だけではないところで将来の価値をしっかりと見定めていただけますと、新しいものをどんどん生み出していきやすい。

また一方で、金融機関の中でも御担当者様が仮にその部分に関して御理解があったとしても、やはり組織で動かれているものだと認識しておりますので、当然、上司の方が融資した場合にどれぐらいのリスクがあるのだみたいな、そういう会話は金融機関の中で行われるものだと理解しております。

その中で、どれだけリスクに対しての投資をしていただけるかみたいなところはどうしても数値化がしにくい部分にもなってくるかなと思いますので、その中の同じフェーズで話させていただくものとして、この価値デザインシートというものはお互い活用しながら進めていくといったところが今後、ただ単純に目の前の数値化だけではない形での企業経営を進めていけるのではないかなと思っております。

ぜひとも足元の現場としての中小企業といたしましても、そのような形で頑張ってもらいますし、また、金融機関の方々におかれましても、そういったところの視点で改めて中小企業を見ていただけると幸いだなと思っておりますので、何とぞよろしく願いいたします。

簡単でございますが、発言は以上とさせていただきます。

○鮫島委員 すみません。鮫島です。

○渡部座長 鮫島先生

○鮫島委員 さっき、渡部先生の御指名は聞こえていたのですけれども、ちょっと私、今、外出しようとしていて、iPhoneでチェックしていて、出られなくて済みませんでした。

私はどちらかというと、今日も発表させていただいたとおり、普及の基盤をつくる側なので、今日は皆様方の、これは久しぶりに皆様方の生の声を聞いたわけなのですが、大企業のみならず中小企業も本当にいろいろな方面でKDSに対する期待が恐らく以前よりも、あるいは2018の頃よりも高まっているということを今、すごく肌を感じておりまして、こういったことも踏まえて、今後、幹事会とともに、これをどのようにして普及していくかについて、また全力を挙げていきたいと感じました。

特に意見ではありません。コメントなのですけれども、そういうふうに感じましたので、また今後ともぜひ引き続きよろしく願いいたします。

以上です。

○渡部座長 ありがとうございます。

では、小林委員、お願いします。

○小林委員 遅れての参加となってしまって申し訳ございませんでした。シクロ・ハイジアの小林誠と申します。旧タスクフォースのときから関与させていただいています。

ちょっと遅れた関係で空気が読めないといえますか、どういうテーマでというのがもしかするとちょっとずれたことを言うかもしれませんが、経営デザインシートのほうで、もちろん、ツール、フレームワークとして企業のビジネスの「見える化」をする、将来像を固めていく意味でアウトプットとしての価値というものはすごく高いと思っています。

一方で、それをツールとして普及させるよりは、もう少し本質的な価値の部分についてコメントさせていただきたいのですが、私、例えばM&Aですとか企業アライアンス、もしくは新規事業開発戦略とかというところでコンサルティングのサポートをさせていただいているのですけれども、例えばこのKDSの一つ重要な価値として、やはり価値観を変える部分がとても大きいのかなと。つまり、今まで日本企業、私も含めて日本人全般かもしれませんが、どうしても過去の延長線上で考えてしまう、積み上げで考えてしまうようなところからなかなか分かっていても脱却できないみたいなのところがあって、経営デザインシートは過去も現状も大事だけれども、将来、自分が何をやりたいのかですとか、どういう価値を社会に対して提供していきたいのかというものを考えていく。その発想の転換であったり、価値観の転換という、人の考え方を大きく変える。さっきの森先生のお言葉を借りれば、これもコペルニクス的発想の転換だと思うのですが、今までの考え方から変えていくのがすごく大事なかなと。

私のお客様は大企業から中小、ベンチャーまで幅広くいらっしゃって、皆さん、やはりこれは大企業も、先ほどの強瀬先生のベンチャーもそうですけれども、今のビジネスモデルは書けるのですが、将来、なかなか書きにくいみたいなのところがあって、この将来への考え方、価値観を変えていくのはすごく重要な、このKDSの価値だと思っていますので、普

及というものにあたって単純に、この経営デザインシートを普及させるよりも、この価値デザイン経営という考え方を普及させるようなことをテーマに普及の仕方を考えていくべきかなと思っています。

それから、少し注意しなければいけないかなと思っている点は、やはり先ほどの大企業とベンチャーとでちょっと使い方が違うねですとか、中小企業側として、それから、金融機関側としても少し見方が違うねという中で、フレームワークが完璧に固まっていて、それを何かしっかりこなそうとすると先ほどの森先生の金融検査マニュアルみたいな話になってしまって、普及ありきで考えないほうがいいかなと思っています、恐らく、この経営デザインシートはいろいろな使われ方をして、いろいろな可能性を秘めている。そういう類いのものなので、これからもいろいろな場面でいろいろな使われ方があります。そうすると、普及を担っていく、普及をどんどん推進していく。そういった組織ですとかというものを想定した際に、何かよって立つものといえますか、そもそもの幹の部分がちゃんとしている必要があるのかなと思っています。

こういう使い方をしたときに、ある人はこうだと言っていて、ある人はこうだと言っている、ある団体はこうだと言っているみたいなことになると、なかなか普及が進まなくなってしまうので、やはり何か求心力がある組織がまさにスピード感を持ってやっていかないといけないかなと思っています。

以上でございます。

○渡部座長 ありがとうございます。

では、関委員、お願いします。

○関委員 公認会計士の関でございます。

私も旧タスクフォースのときから経営デザインシートに携わりまして、実際に経営デザインシートを、それなりの大企業に対してもそうですし中小企業に対しても経営デザインシートの指導に参加させていただいております。

経営デザインシートが公表されて2年でございますのでコンセプトualなところは出来上がってはいるのですけれども、例えば経営デザインシートにある、(企業が顧客等への)「提供する価値」という項目を一つ取ってみても、シートにどうやって落とし込んでいくのかというところは実際に走って考えながら会社と話をしながらつくり上げている状態で、やはりいまだに発展途上のツールなのだろうと思います。

だからこそ、つくり手側からすると非常に面白いわけですが大企業、中小企業、いずれにとっても非常に難しいなと思うのは、やはりこの(顧客等への)「提供する価値」をどういうふうに捉えるのかということです。価値といっても、例えば顧客の感情に訴える「情緒的価値」なのか、製品やサービスの機能面に即した「機能的価値」なのかというように、人によって価値の捉え方も全然違うわけです。本当は人によって違うこともあっていいと思うのですが、最終的にどんな価値を求めるかというのは、やはりつくり手(企業)側の思いといえますか、自分の夢とか、そういったものがもともとあって、経営デザインシー

ト作成を通じた関係者間の議論を通じてその夢と価値がぶつかり合って、経営デザインシートが一番右側の価値というところに、非常に抽象的な言い方ですけれども、書かれるのかなと思います。

でも、この価値の導き方は非常に難しく、いろいろな方法論が考えられます。まだそういったメソッドとか考え方はまだまだこなれていないなと感じます。ここが実際に普及にあたっての非常に障害といいますか、課題になるところだと思います。こういったところといろいろな知見を合わせて、それを共有して普及していくことが、この経営デザインシートもそうですし、先ほど小林委員が申しましたように、「価値デザイン」という考え方の普及という意味でも非常に大事なキーファクターだろうと思います。

そういう観点から申し上げますと、やはりどこか軸になって、そういったものを取りまとめて説明して啓蒙していく司令塔みたいなところはあったほうがいいと思います。ところでこの経営デザインシート、価値デザイン経営というものに興味を持っている人は非常に今、増えているかなと思います。

この間のTAMA協会というところを私、経営デザインシートの研修をやったのですけれども、オンラインにもかかわらず一回当たり非常に多くの会社様が参加されていますし、先ほどの経営デザイン分科会においても非常に200人規模の人が集まって話を聞くということで、やはりそういった興味を持っている人が社会に多くいます。できれば、そういう社会に散らばっている、こういう価値デザイン経営に興味を持っている方を何とか集約させて、新しい価値をまたそこで創出していく、そういう流れ大切にしていくと普及が非常に加速するのかなと思います。

本当は経営デザインシートは社長につくってほしいと考えています。社長はやはり自分事として将来の経営を考えて、それを経営デザインシートの右側の価値のところに落とし込んでいく。経営デザインシートの使い方としてはこれが本当は王道なのだろうと思います。できれば経営者にもこういった考え方を認識してもらって、実際につくってもらい。そういう仕組みをどこかでビルトインしていくような形が非常に望ましい形なのかなと思います。

私の発言は以上になります。

○渡部座長 ありがとうございます。

それでは、安藤委員、お願いします。

○安藤委員 安藤です。各委員のお話を聞いていて、私としては企業経営者の立場からコメントさせていただきたいと思っています。

もちろん、経営をデザインすることはすごく重要なことで、企業の規模に関係なくやはり進めていかなければいけません。こういう前提は理解した上で、コーポレートガバナンス・コードが導入されて以降、比較的規模の大きい上場企業は自律的にオートノミーを発揮して徐々に自分たちの経営を改善しようとしています。当然、上場企業であれば株主・投資家との対話、エンゲージメントもあるわけですから、いや応なしにコーポレートガバ

ナンス・コードをコンプライするために、あるいは投資家の要求に応えていくためにはこういうことをやっていく必要があります。

私なりに経営をデザインすることを具体的に考えてみると、何人かの委員の方から出ましたバックキャストिंग。つまり、今までの日本企業の改革はどちらかという、過去・現在の延長線上で少しずつ変えていくフォアキャストिंगです。それに対する概念として、未来を構想した上で今、何が必要かを考えていくバックキャストिंगというものがあります。そうすると当然、経営の時間軸も短期志向ではだめなので、ショートターミズムを廃して長期志向、ロングターミズムにどんどん移行していかなければいけない。そうでないと、長期にわたる持続的な価値の創造などできるわけがありません。

これは言葉を変えると、やはりP/L経営を脱してバランスシート経営、あるいはキャッシュフロー経営に移行していかないと、単に経営をデザインするといってもなかなか進みません。そんな概念的なものではないので、もちろん、冒頭に申し上げたように、企業の規模に関係なく経営デザインシートというものは有効なものであるのですが、この普及活動を考えた場合には全部対象にしますというものが正しいかどうかです。むしろ何人かの委員の方から実体験の御説明がありましたが、例えば新興市場に上場しているような企業とか、中堅・中小企業をターゲットにして、そこに普及活動のパワーを集中していくような、そっちのほうが何か効率的なのではないかと思えます。

別にそうしたからといって経営デザインシートの価値を低めるものではないので、次のステップで、この普及活動を考えた場合には、やはりセグメントを特定していくような形をつくった上で、では、そういうセグメントの企業に対して働きかける、あるいは組織に対して働きかけるときにどういうフォーメーション、どういう外部団体に協力を求めたらいいのかを考えた方がいいと思えます。多分、規模の大きい上場企業の場合にはワン・オン・ワンでやることになると思うのです。多分、どんな組織をつくっても、そのマンパワーはないはずなので、もう少し投網で企業を集めるような、そういう形のを考えたほうがいいのではないかと思えます。これは意見というよりも感想みたいな形なので、申し上げたいと思えます。

以上です。

○渡部座長 ありがとうございます。一巡しましたでしょうか。

近藤委員、最初に発表されましたけれども、何か追加のコメント、御意見等はございますか。

○近藤委員 これまでやってきたことを振り返りながら皆様の御意見をお聞きしておりました。非常にわくわくするようなお話も頂きましたし、気づきもございました。

先ほど御紹介できなかったこととして、もう一つ、私の最近の気づきとしてあるのが、実は経営をデザインするという考え方を意識もせず既に実践している人たちがいるということなのです。これが誰かというところで最近分かったのは、リクルートさんの社員の方々。彼らのマネジメントスタイルをやはり聞いてみたのです。そうすると、まさに内発

的動機を基点にしたマネジメントをされていて、非常に中長期の、自分が何を成し遂げたいのかということから今の現業とうまく結びつけてマネジメントすることを実践されている。それで、リクルート出身の方々がやはり活躍しているお姿を見ると、まさにそれがリクルートの外でも通用してやれているという姿も見えていて、経営デザインシートではない方法によっても実は様々なやり方で価値デザイン社会という方向に向かうベクトルの動きもあるのだなということの一つ気づきを得た点ではございます。

それから、人材業界。我々、検定試験業界にいるものですので、少し入ってくる情報を聞くと、現在の、特に大企業だと思えるのですけれども、課題として、今いる人材をどう活用していくのかということを考えている。また、どういうふうに変身していくのかという中で、内発的動機を開放していくということであったりとか、キャリア自立を促していくような方向性で企業の中では人材育成をやっているというお話を聞いております。これは経営デザインシートの普及という視点では、それを使っていく人材のスキル養成としても非常に有効なものではないかと考えています。

以上でございます。

○渡部座長 ありがとうございます。

一巡しましたけれども、よろしいでしょうか。何か残っている御意見があれば。

今日はキックオフということでございますが、大体予定の時間が参りました。皆さんの御議論を伺って、しばらく間が空きましたけれども、まず一つは広がりという意味でいうと、非常に広がりを感じられるようになってきた。先ほどセグメントという話もありましたが、中小企業、大企業、それから、スタートアップという領域でもKDSの活用を試みられているという広がりがありました。

ただ、では、中小企業も、先ほど森委員が言われたように、385万社でしたか。これの中をどうやって、これは人海戦術の世界ではできないから、やはりメカニズムをつくらないといけないということで、この広がりへの対応をどういうふうに変身していくのかということところはかなり冷静に、このエコシステムをどういう力学でつないでいくのか、どういうプレーヤーを入れていくのかということところが大事だと思えます。

もう一つは、熱量という意味ですが、このKDSを活用していただく中で、ますますその期待感といいますか、これをうまく使えるという期待感の熱量も非常に高まってきているなという印象を持ちました。

さらに環境変化が、特にこのコロナということで、これは大企業もそうですけれども、中小事業者、今、本当に大変なところもあります。サービス事業者なども、これは構想委員会の別のところでいろいろ御紹介があったりする事例を聞いていますと、リアルコンテンツを扱っていた事業者さんが全く仕事がなくなって、わずか短い間にデジタルコンテンツの事業にトランスファーした。多分、これは経営デザインシートに書くと非常にきれいな事例になっているものと思えます。

そういうことをまさしくこれは急いでやらないといけないという会社さんとは、少なく

ない、ある期間でそこまで行かないといけない会社が、この385万社の中にも相当量いるわけですね。これは、この経営デザインシートの議論をする、このコロナの前は想定していなかったことではあるけれども、ますます、この経営デザインシートを活用する必要がある。それから、特にお金が必要ですから、金融機関との関係をこれで構築することを急いで対応しないといけないという状況は生じてきているのではないかと思います。

ちなみに、デジタルトランスフォーメーションに当てはめてみるのは去年、知財戦略本部の事務局の方にも協力していただいて、私のほうでもやってみました。リクルートさんとかコマツさんとか、そういうところに当てはめてみても、最後の姿をしっかりと描くところが重要で、さっきリクルートの話は別にリクルート自身がそうだから多分出てきている人がそうなのだと思うのですが、そういう形で事業を展開して、リクルートの場合はホールディングスの会社価値は短い間に倍以上になっているわけですけれども、そういうことが実現できていますし、そういうことも確認ができています。ここをどういうふうに中小事業者ですとか、いろいろなところでうまく早く活用していくのが非常に重要だと思います。

そのような役割を担うため、この法人とか組織の話があるのですが、やはり早くオペレーションしていこうと考えると、やはり官民の連携をどういう形で先に仕上げて動かすようにしていけないといけないのかということをもっと先に考えて、そこに必要な組織を考える考え方もあるかなともちょっと思いました。

いずれにしても、これはしばらくぶりで開催できたことで、全体像がかなり把握できてきたと思いますので、幹事会のほうで今、検討していただいている内容もしっかり、今日の議論を受け止めた形で組織ですとか今後の計画ですとかを考えるとどうなるかということ、これはやはり、私自身は知財学会の会長ではあるのですが、なかなか民間だけでできることでもない、それこそ政府、内閣府、事務局とうまく御協力いただき、このエコシステムをどういうふうにつくっていくかということをもっと急ぎ検討していくことが必要だろうなと思いました。

そういうことでございますが、この関係で言いますと、冒頭の田中局長の話を聞くと、田中局長は随分よく御存じですので田中局長最後に何かコメントはございますか。

○田中局長 ありがとうございます。

皆様のお話を聞いて、このKDSの普及、価値デザインの普及に向けて具体的な活動を、かなりの量をつくっていただいて、相当な数の方を引きつけていただいているのを改めて実感して、感謝の気持ちでいっぱいでございます。したがって、もっと拡大しなければいけない。

他方、先ほども三百数十万社、約400万社の話がありましたけれども、要するに日本経済全体を変えようと思うとやはり相当な広がりやインパクトをもたらしていかなければいけない。時間もないのも事実でございます、そのために最大の力学とシステムは何かということも重要なのだと思います。

今日、お話を聞いていて、やはりアプローチの仕方、しかもこの数の中で何が重要かということについては、少し考え方の違うアプローチも幾つかあるのかなと思ってお聞きしておりました。そうすると、プライオリティーは何なのかということも改めて皆様の間で御議論をさらにしていただくことも重要なのかなと思います。

つまり、何かといいますと、普及を大量にハイスピードでやることを優先するのか、それとも、この価値デザイン経営の正しい考え方、思考パターンをしみ込ませていくことを優先するのか。同じことを言っているような気もしますが、両方大事なのも事実なのですが、何せ三百数十万社の人たちに全員アプローチできるわけではないといえども、かなりの数の会社の方々やっていたきたいとするとそれぞれの経営者はかなり独自の価値観を持っていらっしゃる。その価値観自身が間違っているわけではないのですが「見える化」、整理をしたほうがいい場合もある。

その中で、やはり物すごく思想概念を強固にしていくことはすごく価値があって、人を変える力もある反面、入り口のところでぶつかって離れていく人がいる。したがって、普及の規模とスピードを重視するのか、そうではないのかというところでちょっとアプローチの仕方を選別していく考え方も重要ではないかと思ひますし、それは両方追求すべきなので、それぞれ重きを置く人たちがそれぞれやればいいのではないかという考え方もあるかもしれません。その辺の話をお今日の御議論を踏まえて、関係者の皆様方でも御議論を深めていただき、また、私どもとも議論させていただくということで今後の進め方を深めていければと思ひております。

以上でございます。

○渡部座長 ありがとうございます。

それでは、これで終了ですけれども、次回の予定については事務局のほうから説明していただけますか。

○小林参事官 次回の会合ですけれども、年明け、来年1月から2月頃の開催を予定しております。基本指針をつくるというところがありますので、それに向けて動いていくところになります。

日程調整等につきましては、追ってまた事務局から御連絡させていただきますので、どうぞよろしくお願ひいたします。

以上です。

○渡部座長 1月から2月だと、大分先ですね。ですから、やはりその間も何かあったほうがいいのかもありませんね。ちょっと、その辺も相談させていただきたいと思ひます。

それでは、委員の皆様方、お忙しいところを御参加いただきまして、大変ありがとうございました。今日はこれで散会いたします。

ありがとうございました。