

2021-3-12 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3回)

13時00分～15時00分

○小林参事官 それでは、これから、第3回「価値デザイン経営ワーキンググループ」を開催いたします。

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。

毎回のお願いになりますけれども、カメラにつきましては常にオンにさせていただきます、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お願いいたします。

本日の参加者になりますけれども、委員の皆様、そして、委員の随行の方々、オブザーバー参加の関係省庁のみとなっております。

会議終了後に資料と議事録を公開する予定になってございますので、よろしくお願いたします。

本日ですけれども、鮫島正洋委員、田中仁委員が御欠席と伺っております。また、強瀬委員が途中退出ということも伺っております。

続きまして、資料の確認に移らせていただきます。本日の資料、議事次第に記載のとおりとなっております。議事次第に資料1から3があるのですが、資料3につきましては、先ほどいただきましたので、後ほど画面共有させていただきます。よろしくお願いたします。

以上が配付資料になります。よろしいでしょうか。

それでは、ここからの議事進行につきましては、渡部座長にお願いしたいと存じます。よろしくお願いたします。

○渡部座長 それでは、これから議事に入らせていただきます。本日は事務局の説明、その後、近藤委員から提出いただいた資料の御紹介に続きまして、意見交換を行いたいと思います。

まず、価値デザイン経営の普及に向けた基本指針、これは案がついていますが、事務局より説明をお願いしたいと思います。よろしくお願いたします。

○小林参事官 事務局説明資料に沿って御紹介してまいります。よろしくお願いたします。

まず、前回の振り返りからです。事務局から価値デザイン経営の普及戦略の策定についてお話しさせていただきましたけれども、普及実践エコシステムということで御説明いたしました。

また、近藤委員から経営デザインシートの普及活用状況について、御紹介いただきました。

金融庁からは、事業成長担保権ということで事業全体を担保としての融資という取組についてお話しいただきました。

経済産業省からは、「ローカルベンチマークの概要と今年度の取組」について御説明いただいた、というのが前回となります。

また、今、画面を共有させていただいていますが、主な御発言を幾つかここで御紹介しております。

1つ目ですけれども、経営デザインシートというツールではなく、価値デザイン経営という考え方の普及が重要というところを御指摘いただきました。

2つ目ですけれども、様々な企業、自治体、同時多発的に経営デザインシート、KDSと略しておりますけれども、経営デザインシートが盛り上がったほうが普及するのではないかというお話。

その下ですけれども、社会に対してどう還元するのか、どういう影響をもたらすのかという点までしっかり表現したほうがいいのではないかという御指摘をいただいております。

さらにその下ですけれども、事例のシェアが重要という御指摘をいただいております。

その下ですが、まずはやる気のある企業、そして、それ以外の企業の2つのステップで考えていってはどうかという御指摘をいただいております。

最後ですけれども、事業者、もしくは金融機関のサポート、そういったところのモチベーションが必要ではないかという御意見をいただいたというのが、前回の振り返りになります。

本日ですけれども、後ほど基本指針の全体イメージのほうは画面送りしながら御確認いただきたいと思いますけれども、基本指針の目次案をこのスライドで御紹介しています。

第1章から第4章、第1章が価値デザイン経営ワーキンググループについてというところ です。

第2章につきましては、価値創造メカニズム、価値デザイン経営、経営デザインシート、様々な言葉が出てまいりますので、その解説になります。

本編の一番コアの部分が第3章になります。価値デザイン経営の普及に向けた基本指針ということで、中は1から5までありますけれども、一番ポイントとなっているのがTo Do、これからどんなアクションをしていくかというのをしっかり書き込むというところになります。

最後に第4章「おわりに」ということで、今後に向けて、今後の政府の取組案ということで、締めの部分があるという、こういった全体構成を想定します。

全体イメージを後ほどまた御紹介しますので、そのときにまた振り返ってきたいと思います。

今回の一番御議論いただきたい部分にもなりますが、基本指針における各主体の普及方針、アクションアイテムのポイントになります。今回、こういう形で構成しているという御紹介になります。価値デザイン社会の実現というところで、そこを1つ大きな目標と置きながら、まず、価値デザイン経営です。経営をデザインするという考え方、それを実践されている企業の方々、価値デザイン経営を実践されている企業における経営デザインシ

ートというものをいかに活用促進していくかということで、主体別に中小・スタートアップ企業ということで、前回御議論いただいた部分を、メイン部分としております。

また、御指摘いただいているところ、(2)大企業ということで、それぞれ、中小・大企業という区分で、どういう形で活用を促進していくかというところが①です。

②が、その他自治体でありますとか、大学、そういった取組の御紹介がありましたので、ぜひそういうところも横展開してはどうかというところで、②を載せているという形になります。

今日のポイントといたしますか、御議論いただきたいところのコア部分に入ってまいります。

まず、中小・スタートアップ企業向けのエコシステムですが、現状と今後という形でちょっと頭の整理をしたというところで、分かりやすく御紹介していきたいと思えます。

まず、今、お示ししているのが今の状況です。我々知財事務局、後は御協力いただいている関係府省とともに、今、経営デザインシート、ないしは経営をデザインするという考え方を普及しているということで、黄色のラインがそれぞれ働きかけというものをしている状況になります。

また、上のボックスにもありますけれども、ウェブサイトで事例を公表しているのですが、3つ目ですが、やはり経営デザインシート、御自身でどこかで調べられて問い合わせがあることもありますので、一定の広がりがあるのをこの図で表現しているものになります。

さらに強化していかなくてはいけないというところで、普及取組の強化というところになります。支援仲介者における意識向上のための普及活動を強化するというところで、例えば先ほどのプレゼンにもありましたけれども、ローカルベンチマークとの連携を強めていくでありますとか、中小企業、そして、金融機関による先進事例というものをひとつお手本という形で公表していくお話でありますとか、一番下にありますけれども、活用ニーズの増加とともに、人材育成、こういったものの仕組みづくりが必要となる状況をこれで示しているものになります。先ほどと絵自体は一緒ですけれども、少し矢印が太くなっているところで、強化していることを表現したものになります。

前回、この円の形でお示ししているものをもう一回描き直したというのが、この3つ目になります。経営デザインシートの活用を支える人材が足りなくなってくるであろうところから、人材の育成でありますとか、検定制度等の機能というのがひとつ必要になるということで、紙面でいくと中央部分に青い丸があると思えます。そういった育成検定制度の機能をそこに設けるという話でありますとか、同様に経営デザインシートの活用ニーズというものに応える機能として、支援仲介者と企業支援者というものをつなぐような、そういったハブ機能の橋渡しでありますとか、経営デザインシートが様々なところで使われている中で、ベストプラクティス、ノウハウを集約し共有する枠組み、こういった機能が必要ではないかというのが、この図で示している部分になります。

これは前回出てきた丸い絵の部分で同じような形で描いた形も入っていますが、例えば右のほうを御覧いただきますと、赤と緑の部分になりますが、普及活動ということで支援者を有償で派遣する、それに対する対価でありますとか、下の部分になりますが、普及の働きかけ、研修等に対する対価であるとか、お金の流れも示したものになります。

今まで中小・スタートアップはありましたけれど、先ほどの部分で大企業でありますとか、自治体・大学というのを御説明していきました。ですので、ここは実例に基づく横展開というところをひとつ柱と考えるところをもって経営デザインシートの利活用を推進、大企業、自治体、大学と載せています。

まず大企業ですけれども、統合報告書などの作成で経営デザインシートを使っている実例がありますので、例えば統合報告書の作成前に経営デザインシート、かなりシンプルなつくりになってございますので、その思考を整理するところの取組、下のほうに企業名まで入っていますけれど、そういったところをうまく横展開できないかというのが大企業へのアプローチです。

同じような形で自治体ですけれども、地域自体をビフォーアフターと描く取組が、この「地域価値エコシステム」というのがちょうど2行目の矢印の後のところがございますけれども、こういった地域自体を経営デザインシートに落とし込んでいくという取組が前橋市、そして、現在進行形として上田市でございますので、そこを横展開していくところをお示ししていこうというのが自治体になります。

最後に大学ですけれども、前回御紹介がありましたインターンシップです。学生が企業に行くインターンシップに当たり、経営デザインシートをつくっている。インターンシップの先、派遣先企業の将来というものを学生が経営デザインシートで描くという取組がございましたので、そういうところを先進的な事例として横展開という形で、基本指針のほうに掲載してはどうかという部分になります。

最後、本日の論点です。多少触れた部分でもありますけれども、基本指針の全体構成についてどうかという部分と、それぞれ個別にお話をしてみましたが、各主体への普及方針、アクションアイテムという部分や、中小・スタートアップ企業向け、先ほどの普及実践エコシステムがありましたけれども、それについてのコメントをいただきたいという部分が、本日の論点の関係になります。

続きまして、普及指針全体の構想、イメージを少し御紹介していきたいと思えます。

表紙がありまして、最初にサマリーを設けたいと思っています。目次ですけれども、先ほど御紹介した第1章から第4章の構成、一番コアとなるのが、第3章の部分のTo Doという(5)の部分になります。

一方、はじめにというところの導入部分があり、まだ作成途中ですので後ほど今後の進め方については御紹介したいと思えますが、そのときに御確認いただきたいと思えますけれども、第2章、価値デザイン経営、経営デザインシートという先ほど御紹介したそれぞれの言葉の定義、どういった意味があるかという解説パートを第2章に設けています。今

図も出たと思いますけれども、経営デザインシートの図でありますとか、そういうものを使いながら定義しているという部分です。

第3章は最初が基本指針の位置づけ、どういう形でこれがつくられたかというところが(1)。(2)で主に前回議論させていただいた基本指針作成に向けて、どういう考え方、ビジョンがあって、As Is、To Be、そして、To Do、これ自体が経営デザインシートという形になっていますけれども、どういった整理をしてきたかという過程をこの部分で示すような形にしています。実際にこの辺で事例を御紹介しながらTo Doに移っていくというようなイメージです。大企業と中小・スタートアップという形で、それぞれどんなTo Doになるかというのを切り替えていく部分になります。

暫定ですけれども、先ほど見えたと思いますが、普及エコシステムの絵も入れる形で、今はまさに作成途中ですが、こういった形でそれぞれTo Doというものを示しているという、イメージだけで恐縮ですけれども、そういう流れになっております。

あとは第4章ですけれども「おわりに」ということで、今後と政府の取組案をここで振り返りましてクローズしていくという形の方針案を今つくっているというところで、イメージをお示しさせていただきました。

長くなりましたけれども、事務局からの説明は以上となります。

○渡部座長 ありがとうございます。

それから、資料を出していただいた近藤委員、御説明いただけますでしょうか。

○近藤委員 近藤でございます。よろしくお願いたします。

資料の提出、当日になりまして大変御迷惑をおかけいたしました。失礼いたしました。まずおわびいたします。

こちらの資料なのですけれども、先ほどお示しいただいた今日の論点というところでききますと、3番目の論点のところ、皆様の思考、それから、対話をしていくときの呼び水になればいいということで、作成をさせていただいているものになります。思考補助、対話促進のためにということです。対案を示すというようなそんな大それたものではないということだけ前提として御説明させていただければと思います。

これを作成した背景といたしましては、内閣府様のほうでつくられているエコシステムを見ていくに当たって、既存のエコシステムというものを前提に考えてみると、どう見えてくるのだろうか、今おつくりになられているものが、経営デザインシートの普及ということの一面を切り取られているようにどうも見えてしまったので、そこを分科会のメンバー、それから、森先生の御意見などを聞きながら少し整理を試みたものということになります。

ポインターが使えないのが非常に苦労するところですが、まず、真ん中にマトリックスがございまして、社内外、それから、経営、KDSということで、4象限つくっております。その左上の経営者、ここが中小企業の経営ということで、ここが価値デザイン経営がしっかりと実践できるということがゴールであろうと捉えております。

では、それを実現するためのメカニズムというものを、どういうドライバーが働いていくとそういうことに至るのかというのを、いろいろ要素を洗い出しながら、いろいろなステークホルダーがどういう働きかけをするとそれにつながっていくのかというものを整理したものと なっています。これは一々説明しているとすごく長くなるので、ちょっと眺めていただきながら御関心のあるところを見ていただければと思うのですが、まず経営者、社内、外というところで行きますと、その経営者と、現状経営支援をいただいているのが、上から経営者団体・支援組織等、これは商工会議所みたいなものも含めてそういった組織があります。そして、金融機関、お金を融資しているところがあります。そして、中小企業の支援者の皆さんがいらっしゃる。こういう方々が外部から経営者を支援している。

一方、社内では下に書かせていただいている従業員の方々と経営者の方々が一緒になって経営の実践をしている。この三者が連携して経営デザインシートを活用した価値デザインの経営、これの実践というのがひとつあるべき姿とするならば、それぞれのステークホルダーの関心事は一体何だろうかということで、まず最初に支援側のところ、社内の支援している方々の関心事を考えてみました。

どんなことをやっているのか、上からいきますと、経営者団体・支援組織等というのは、これは我々の分科会の中にはTAMA協会さんとか、中小企業の集まりがございます。その話を聞くと、公的資金による支援を行っているのであると。予算があって、いただいた予算の中で活動しているとするならば、ここで経営デザインシートを使った支援をがんがんやっていきたいという意思はあってもできない。そうすると、普及を進めていくためには、やはりその上にあるように経産省、中小企業庁、自治体といったところからの経営デザインシートを活用した支援策というものの充実であるとか、予算の分配、それから、中小企業再生支援協議会等の認定に経営デザインシートを組み込んでしまうというような、こういう取組がなされれば、個々の経営者団体支援組織等の経営デザインシート活用というのが推進できるのではないのでしょうか。

次に、金融機関は事業性評価による融資、ロカベンを活用した対話といったことがなされていると、これらについては前回のワーキングでも御紹介いただいたかと思えます。こちらは金融庁であるとか、経産省、中小企業庁様から事業性評価の評価手法に経営デザインシートの活用を推奨いただくとか、有用性が浸透するまで推進策をしていただくということ。それから、ロカベンに関してはKDSを組み込むということであるとか、併用を強く推奨していただくような形で推進していくということで金融機関での活用というのも随分推進できるのではないかという整理が見えてくるかと思えます。

そして、中小企業支援者の皆さんについては経営革新計画、この支援というのをやっていらっしゃる。ここについては経営革新等支援機関というものがありますので、そこへの経営デザインシート活用要請というのを経産省、中小企業庁様からやっていただくというのも有効であろうし、補助金の活用支援というのが多くの中小企業支援者の方々がやられているとお聞きをしています。ここで補助金の手続に経営デザインシートを組み込んでし

もうということをやると、経営デザインシート of 精神というものが忘れられた運用がされてしまう可能性がありますので、そうではなく、ここでは思考補助ツール、対話ツールとしての活用というものを要請していくというような働きかけができるのではないかなど。

こういうことを行うことで、社外から経営者につながっている人たちが、経営デザインシートというものを経営者の方々に届けていくという体制が推進できるのではないかなど。ここで赤字で書かせていただいたように、金融機関さんが経営デザインシート of 対話というものを経営者の方に要請されると、経営者の方々は必然的にそれに対応するための支援というものを支援組織であるとか、中小企業支援者の方々に要請をしていくというようなサイクルが回り始めるのではないかなど整理をさせていただきました。

そして、この支援者、今3つと書かせていただいていますけれども、それぞれの間の連携しての経営支援というものも、実質的には回り始めるということも想定できるのではないかと考えております。

一方、今度は経営者の直接ドライブをしていくということ。左側に目を向けたときに上側にございますように、まず内閣府様のところから、例えば経営デザインシートを活用している優良企業とか団体を表彰するといった制度を設けることで、実は経営者の方々からしてみると、そういうものが欲しいと思われる方もいらっしゃいますでしょうし、支援団体、支援者の方々も、そうやって褒められるということは非常にうれしいことですので、それを目標に、励みにして取り組むというような、そういうドライブをかけることもできるのではないかなど。

そして、その隣の株式市場・VCと書かせていただいたのは、今回スタートアップという文字がございましたので、その場合には、経営デザインシートを活用したリレーション、IRというもので経営デザインシートというのを活用していけるのではないかなど、そのためには内閣府さんが対話ツールとしての有用性というのを、そういったところにPRをしっかりとさせていただくことで実現していける可能性が出てくるのではないかなどということ。

そして、左側、経営者が今関心を持っている2つのこと、事業承継と採用という2つの視点を持って見たときに、事業承継について見てみると、事業承継ネットワークというものがあって、結構そこが取組をされているとお聞きをしています。ここでのコーディネーターの方々に対話ツールとしてこれを活用していただくというのが標準化できると、また経営者の方々の活用というのも進んでいくのではないかなど、そのための働きかけであるとか、モニタリングというのはしていただけるのではないかなど。

採用に関しては人材市場、そして、先ほども出てまいりましたけれども、大学での取組といったところでのインターンシップ等で活用が進んでいくことを考えますと、ここから経営デザインシートによる会社の紹介というのを企業に要請していくような動きが出てくるといいかなど。そうすると、大学等へ内閣府様からの認知拡大の取組というのが非常に有効になってくるのではないかなど、そんなことを考えて書いてみたところのございます。

そして、我々が今設立に向けて進めている新法人というのがこの右下のところのござい

ますけれども、ここが一体どういうことができそうかなというのをそれに乗せて考えてみているのですけれども、価値デザイン経営の人材育成のところ、簡単に言うとセミナー事業といったようなことであるとか、あとは検定みたいな資格の認定というものをこの支援者の方に向けてのもの、そして一般の働く方に向けてのものと、これは中身は同じかもしれませんが、そういった方々に向けてそういうサービスというものが想定できます。

それから、連携して、今、旧タスクフォースの委員の先生方であるとか、本ワーキングの先生方、そして分科会幹事を含めて、こういった価値デザイン社会に向けて推進をしていこうという思いを持たれているところとの連携という中で、団体等の働きかけであるとか、認定制度の運営であるとか、金融機関の経営デザインシート活用の導入への支援とか、様々な動きをこの新法人というのが取っていける可能性が見えてきたなという気づきを得ているところでございます。

一方で、新法人の設立に当たって内閣府様のほうにお願いをしたい事項として、ここで思い浮かんでいるものが設立の支援の部分、それから、資格制度のこれを推進していく、普及していく支援をしていただきたい部分であるとか、それから、もう一つ、官民連携ネットワークというお話もあったかと思いますが、こちらの設置・運営のほうをお任せいただくようなこともお願いできればなということを一枚にちょっと整理をしてみました。

この全体感につきましては、中小企業・スタートアップというところに限定しての力学がどのように働きそうかという整理でございますので、本来はそれぞれの様々な領域について整理をしていって、さらにそれを重ね合わせて、どこが大事なところなのかという議論ができるといいのかなという気づきを私はこれを作成する中では得ているところでございます。

少々長くなりましたけれども、私からは以上とさせていただきます。これを森先生と一緒に考えて作成した部分でございますので、差し支えなければ森先生からも補足のコメントをいただけたらと思いますが、お許しいただけますでしょうか。

○渡部座長 そうしたら、森先生からコメントをいただければと思いますが、いかがでしょうか。

○森委員 座長の御指名にあずかりましたので。

近藤様の画面共有していただいている資料、先ほども強調されましたけれども、まずは中小企業にどのような関わり方、エコシステムが描けるかということをつくったということです。それで、今内閣府のほうでつくっているエコシステムの資料がございます。あのままのいわゆる輪の形をエコシステムで描きたいのだという意識だと思うのですけれども、支援者と仲介者という表現が出てくるのです。そこは金融機関とか商工会議所とかが仲介者に整理されているのですが、事実としては、これは経済産業省のほうで認定支援機関と、これは前回、前々回も私は申し上げましたけれども、国の制度としても国が認定する支援機関に金融機関、商工会議所等、支援者に認定しているのです。

そういう意味では、いわゆる仲介者というところに金融機関とか商工会議所、いわゆる



団体に整理した資料をいわゆる知財戦略本部、まさに本部長が内閣総理大臣ですので、そこが世に出す図として出てくると誤解というか、どのような理解をされているのかというようにことになりかねないなと私は感じまして、改めて、これは近藤さんが分科会のほうでつくってこられた図で、事実としては、こちらの今画面共有していただいている図がいわゆる事実在即しているなと私は思って、それで、今日のワーキンググループで議論するときには、この図も併せて私と近藤さんの提出資料として共有すると、皆さんの認識、議論のまさにちょうど土台になるのではないかなということを出していただいたということが一つございます。

それと、今関係省庁、金融庁、経済産業省とここに出てきておりますけれども、いずれにせよ、特にこの一枚紙でいうところの中小企業がコロナでかなり打撃を受けている。大企業ももちろん打撃を受けているのですけれども、中小企業の事業の再構築というか、事業の変革をどのように国として取組を促していくか。そういう観点からすると、中小、ベンチャーも含めて上場していませんので、そういう意味ではいわゆる間接金融、金融機関です、銀行、あと、信用金庫等、そういったところが軸になりますので、そういう意味で、まずは金融庁との連携です。これが非常に重要なので、そういう意味で、この働きかけのところに金融庁が出てくるというのは、まさに国の施策として、経営デザインシートで事業変革を進めていくといったときに非常に重要だと感じております。前回、金融庁のほうからも御説明があったとおりです。

それと、経済産業省、中小企業庁のほうです。これも前回御説明があつて、ローカルベンチマークを主体にミラサポplusに搭載して進めていくということで、非常に素晴らしい取組だと思っておりますし、ちょうど普及の関係で教本づくり、私は教本という言葉が堅いのでガイドブックという柔らかい言葉に呼び方を変更するというような話も聞いておりますけれども、いずれにせよ、そうしたローカルベンチマークを普及させていくといったところが非常に重要だと感じております。

まさにローカルベンチマークも国民の税金、国の予算を使ってこの教本、ガイドブックづくりをしておりますので、まさにローカルベンチマークというツールを普及していくという、予算を使うといった観点では何のためにといった目的からすると、これは特に、もともとローカルベンチマークは中小企業の事業の理解、事業性評価に資する道具だということでやってきておりますので、そういう意味ではローカルベンチマークにまさにコロナ対応という意味で、今、この経営デザインシート、特に事業変革の未来を可視化するといったところを軸に、これも国として予算を使い、今日の会議も予算を使いやっているわけですから、そういう意味ではローカルベンチマークのガイドブックのほうにも経営デザインシートとのリンクを明記していただくということをまさに知財本部、内閣総理大臣のこの本部からはっきりとしたメッセージを出していただくのが筋だと感じているところです。

それと、この新法人ですけれども、これは前々回、皆さんにお伝えしましたけれども、北海道経済産業局のほうからお話をいただいて、北海道の中小企業経営者向けに経営デザ

インシートのオリジナル版の普及に昨年12月から取り組んでいます。現地の経営者などから伺ったところでは、私に声がかかる前に、いわゆるデザイナーという方がセミナーで経営デザインシートの簡易版を使って、「これを活用すればお金が借りられますよ」というようなことで、簡易版に取り組んだのだけれども、実際に金融機関に簡易版を見せても「おもちやですか」みたいな話になって、一言で言うと「相手にされない」というような状況があったということです。金融機関とのやり取りをするには、「経営デザインシートを正しく普及させないといけない」ということです。

また、中小企業が、アフターコロナ、コロナを乗り越えていくために、金融機関から融資や本業支援を適切に受けることが需要です。そのためには、中小企業が将来を構想、デザインし、自らの事業変革の思いを可視化するためには経営デザインシートが重要なツールとなるわけですが、その時に、しっかりとした質がやはり確保されないと、そういった金融機関の融資とか、販売先のビジネスマッチングに使えませんので、そういう意味では「しっかりとした質の確保が鍵」でして、先ほどの「経営デザインシートを正しく普及させないといけない」ということとともに、この点が新法人の検討の背景になっていると理解しています。

今、近藤委員のほうから説明がございましたが、これらに対応した必要な機能に関する中身は中身として、また改めてほかの委員の方々も御意見はあると思うのですが、そういった公平中立的なしっかりとした機能を有する法人が、内閣府のほうでの設立支援というように立ち上がる。ただ、いつまでも国の力がないと動けないというのではなく、法人として自走できなければいけませんので、雛鳥が羽ばたくというような表現なのですが、その後押しのところに内閣府が生み出した経営デザインシートの正しい普及による価値デザイン社会の実現に向けた関与があるのが自然かなと考えております。

それと、この経営デザインシートの関係で、今日は田中委員が欠席と聞いて私はちょっとがっかりしたのですが、田中委員と前回の会合の後、意見交換を直接いたしました。そのときに田中委員と私の意見が合致したのは、田中委員御自身は地域金融機関にまず就職されて、それから小規模事業を立ち上げ、そして今はもう一部上場企業まで一気に成長されたということで、いろいろ話をされると、まさにこの経営デザインシートそのものを地で行っている方なのです。お金が借りられなかったときに、この経営デザインシートがあれば、無担保・無保証で借りられるような、金融機関とそういう関係作りに資すると思うと自ら語っておられました。それで、前橋ご出身なので、前橋の将来に向けた持続可能なエコシステムを経営デザインシートで可視化し、金融機関を含めた関係者とともに実現していきたいというお話をお伺いし、私は共感いたしました。

いずれにせよ、田中委員の自らの経験を踏まえても、特にこのコロナを乗り越えていくといったときに、先ほど御説明しましたけれども、中小・小規模事業者がしっかりと事業を打ち立てていく、新たな事業変革が必要だといったときには、この経営デザインシートをしっかりとつくれる事業者には、これは改めて田中委員に次回にご発言していただければ

ばと思うのですが、自ら経営デザインシートを描き切れる事業者には無担保・無保証でお金をつけてもいいのだと自分は確信しているというようなこともおっしゃっておいりましたので、ご欠席なので代弁する形になりますけれども、私も同じ認識を共有しております。

以上でございます。

○渡部座長 ありがとうございます。

意見交換に移らせていただきたいのですけれども、1個、絵の論点については確認をしたほうがいいかなと思うのです。事務局資料のほうの価値デザイン社会の実現の絵を出していただけますか。これの絵だと、今おっしゃったところというのは支援仲介者側のところに金融機関が入っていますよねという話をされて。

○森委員 おっしゃるとおりです。それとあと、中小企業関係組織・団体というのが商工会議所とか商工会とか中央会だと思うのですけれども。

○渡部座長 商工会はどこにあるの。

○森委員 金融機関の下だと思います。商工会とは出ていないのですけれども、中小企業関係組織・団体。

○渡部座長 中小企業関係組織はどこにあるの。

○森委員 左下ですね。

○渡部座長 そこに入っているということね。ここが仲介者になってしまって、だから、仕分けとしては、これは支援者に分類すべきだといったときに、今度は支援者のところの箱の中に入っている何か土業の方とかコンサルティング企業だとか何とかというのが、先ほどの絵に戻ると、どこにいったのでしょうか。ここにはそれはいない感じなのですか。

○森委員 マトリックスの、そこです、

○渡部座長 ここにやはり一緒に入っているということですね。だから、基本的には仲介者と支援者は一緒の箱の中で見た絵としたほうがいいということです。

○森委員 座長のおっしゃるとおりです。事実としては、ここにありますようなのが事実だと。

○渡部座長 なるほど、そうすると、もともとの絵だと両側から、今度は誰に対してどういうサービスをするかここはひもづいているから、対価が両側から来たりしているのだけれども、そうすると、それは相手は一緒という理解でよろしいですか。

○森委員 細かく説明すれば大丈夫だと思うのですけれども、これを見た瞬間、支援仲介者のほうに金融機関と商工会議所などが入っていて、あくまで仲介ですと見られてしまうと大きな誤解を招いてしまうとお考えます。つまり、金融機関は、自ら専門家として経営デザインシートも活用し、それを踏まえて、融資や本業支援で必死で支援者としてやっているにもかかわらず、単なる仲介者と誤解されるといけないと思います。基本は、金融機関は、「専門家として中小企業を支援し、必要があれば、仲介者として、土業などに仲介している」というのが事実そのものです。また、商工会議所・商工会・中央会などの中小企業関連組織・団体は、金融機関と同様に、自ら専門家として、経営デザインシート

も活用し、中小・小規模事業者を支援しています。この図を仮に使うのであれば、誤解を惹起しないように、金融機関、中小企業関連組織のところに、中小企業を支援する専門家であると同時に支援情報の仲介者にもなり得るので、注をつけて、今述べた、「中小企業を支援する専門家であると同時に、必要に応じて、支援情報を仲介している」を明記すべきと考えます。

○渡部座長 もう一つ、この絵で表現しているのは、左と右を分けて、これはメカニズムとして分けて考えているということが前提で、何かビジネスモデル的なものをひもづけていけない絵になっているのですけれども、先ほどの近藤委員の絵だと、そこは相手は一つという形で、そこにはまっているのは人材育成、資格認定とか、そこに対しての対価みたいなビジネスモデルで考えるということになりますよね。ということなのだけれども、今度はそうすると、右下のところの吹き出しのところにある支援者マッチングとか、この辺のところはどういうフレームワークになるのかということと同じか。いずれにしても上と下との関係なのですよね。

勝手に、自分が追いついていないのですみません。

ということで、事務局はよろしいですか。事務局は何か確認事項はありますか。

○田中局長 事務局長の田中です。

今日、近藤さん、森さんからこういう紙をいただけて、とにかくうれしいという一言です。細部、いろいろ議論しなくてはいけないところも多少はあるかもしれませんが、全く思いは一緒だということだと思えます。森さんがおっしゃった恐らく外に出ていったときに、中小企業支援者、支援者というのは法律上の支援者です。ですから、金融機関、団体全部含めての支援者ですけれども、仲介者と言われたらというのは、全くそのとおりだと思います。

恐らく今映していただいている絵でいくと、下のほうに青いカバーがかかっているように見えていますかね。これで一つの支援サイドということなわけです。なので、気持ちは全く同じということだと思えます。この絵はまさにKDSを普及させて支援する人を中心に置いて、あくまでその人たちが中心でそのモデルを追求するために、誰に媒介してもらえばいいかということをつかりやすくするためなので、この場の中の議論としては、それを議論してもいいと思うのですけれども、表に出るときは、こういう名前で言わないほうがいいというのは、全く私も同感でございます。そういう意味では非常に思いは一致した図が出てきたなという感じはしておりますので、大変ありがたい今日の問題提起だと思っております。

とりあえず以上です。

○渡部座長 では、これで進めたいと思いますが、意見交換はいつものように、もう既に森委員とかは発言されていますが、同じようにマイクで声をかけていただくか何かで皆さんからぜひ御意見をいただきたいと思えます。報告書の中身の中核のところは今日論点となりますので、よろしく願いいたします。いかがでしょうか。

安藤委員、どうぞ。

○安藤委員 オムロンの安藤です。

事務局、それから、近藤委員、森委員、御説明ありがとうございました。

大枠は全然異論はないのですけれども、私自身ワーキンググループからの参加なので、第1回に参加させていただいたときに、分科会の議論、つまり普及のための新法人を設立するという前提で議論がなされているだろうなと認識しています。

その前提で、どういう法人になるのか。それから、この法人設立の実現可能性はどの程度あるのか。例えば内閣府として基本方針を出されるときに、どういう書き方をされるか非常に難しいと思うのです。ですから、確度が高ければ相当ははっきりと書けるし、確度が低いと、例えば事務局が御説明に使われた8ページの新組織の対応で、水色の部分のよう書き方になる。これはどのように理解、認識をしたらいいのか。これ単なる質問なのですけれども、事務局でもほかの委員の方でも、過去の経緯を御存じの方でお答えいただける方がいらっしゃれば、参考までに教えていただきたい。やはり内閣府の名前で出す基本方針ですから、結構重いと思うのです。

以上です。よろしく願いいたします。

○渡部座長 これは事務局。

○小林参事官 事務局でございます。

ワーキンググループ設置の中で、新法人はどういった機能が必要かといった前提で進んでいるというのがまず一つ。少し繰り返しになりますけれども、基本指針にはそういった機能をしっかり書き込んでいきたいというところで、現状ではこういった形になっていません。あとは実際に新法人がどうなるかという、そちらの動きに合わせてどこまで書き込めるかというところかと思えます。

○安藤委員 オムロンの安藤です。

追加で御質問なのですが、この基本指針というのはいつ頃発出される御予定で今後作業されるのでしょうか。

○小林参事官 ゴールについて御案内しますと、毎年6月前後ぐらいに知財推進計画が出ます。今年の5月、6月ぐらいに出る知財推進計画2021、そこに最終的にはこういった形の施策で乗るかというのがゴールになります。その前に基本指針というものをつくっていききたいと思いますので、3月末、4月頭、その頃がまず一つターゲットに書き込んでいきたいというところになります。ただ、基本指針をその後はどんどんブラッシュアップ、リバイスがかかっていきますので、まず第1弾は3月末、4月上旬ぐらいに出していきたい。そんなスケジュール感覚になっています。

○安藤委員 ありがとうございました。ということは、基本指針を発出されるまでにそんなに時間的余裕はないということですね。2週間から多くて1か月。やはり繰り返しになりますけれども、新法人のイメージというのをある程度固めておかないと、なかなか基本指針の中に新法人と書かないまでも、新組織で対応しますというようなことを書くのは

ちょっと難しいのではないかという、これは一般論なのですけれども、ぜひそのあたりも委員の方の認識を統一していただいて、それへ向けて進む。やはり実現可能性が低いものを基本指針に盛り込むというのは、これは絶対にやるべきではないと思いますので、これはあくまでも私見ですけれども、よろしくお願ひいたします。

私からは以上です。

○渡部座長 その点も含めていかがでしょうか。

森委員、もう一回お願ひします。

○森委員 これは近藤委員への質問なのですけれども、この関係は近藤委員が直接関わって進めてこられたわけですね。私は安藤委員と同じ思いで、分科会の作業の進捗がどのようになっているのかというのが、少なくとも私も近藤委員とは今日の一枚紙の関係では話をしましたけれども、新法人設立に向けての私の認識ではほぼ1年前に、恐らく渡部座長の認識も私と同じではないかなと思うのですけれども、何か新法人も1年前からそういう話があって、それで分科会を具体的につくっていくかどうか、その可能性について、定款なども含めてとか、いろいろ細かい点も詰めていきましょうということで、それで、私が以前、近藤委員からお伺いしていたのは、かなり精力的に1か月の間にも何か数回とか集まって具体化もやってきていると、そこまで聞いておったのですけれども、現状はどうなっているのでしょうか。

○渡部座長 近藤委員、お願ひします。

○近藤委員 まず昨年3月ぐらいまで、コロナがこのような状況になる前までは、かなり早期のうちに新法人を立ち上げるという目標設定の下に進めていたのが実態でございます。昨年、ちょうど今ぐらいかと思うのですけれども、そのスピードが一旦、これは事実として落ちました。それはコロナを原因とするコミュニケーションの難しさというようなこともあるのですけれども、当時の議論の中で、やはりちょっとトーンダウンしたというのは事実です。

では、現状どうなっているかというところについて申し上げますと、いつまでもこの状態ではよくないという認識は持っておりまして、なるべく早く、まずその準備をするための法人を一つ立ち上げることについて、ここは具体的に定款の案についての弁護士によるレビュー等々も完了しているようなところまで進んできているというところで、あとは設立手続を経れば、まず準備法人を立ち上げるところまでは進んできております。

安藤委員の御指摘のとおり、いつなのだということ、ここの見極めが積み上げ型で積み上げていくといつまでも理想像を追いかけて、なかなかいつというゴール設定がしにくいというのが正直なところございまして、逆に大局的に見て、安藤委員の御指摘のように、いつなければならぬということを見極めて、一気に立ち上げるというアプローチなのかと、今お話を聞きながら再度気づきを得ていたところではございます。

以上でございます。

○渡部座長 いかがでしょうか。ほかの御意見をいただければと思います。

小林委員、どうぞ。

○小林委員 先ほどの近藤委員からのコメントのちょっと補足のような形ですけれども、私のほうも少なからず同じその分科会のほうに参加させていただいて、最近ちょっと仕事の関係で出席できていないところもあるのですけれども、やはり一つ思うのは、民側で新法人というものを先走ってつくってしまうのもどうなのかなというところで、やはり実質的には準備法人というものをつくっておくべきなのかなというのは思っています。そのための準備は、かなり近藤委員のほうでリードして進めてくださっていると認識しています。

一方で、今回一つのテーマである官民連携ネットワーク、官民プラットフォームの実現という意味では、やはり民間だけでは決めかねる部分もあって、これはどうしても内閣府ですとか、関係省庁の後押し、後援といったものがどういった形でなされるのかということもセットで考えておくべきかなと感じています。

今回の資料に関して少し感じたところは、まさにもともとの受け皿として、官民連携プラットフォームとして新法人というところは初期からのテーマだったかと思うのですけれども、実際に民の役割、官の役割というのがどれぐらい役割分担といたしますか、明確になっているかということ、そこの部分が結構何か理念的になってしまっていて曖昧だなというようなどころを感じていた次第です。

それから、ちょっと話題が変わってしまいますけれども、エコシステムの図のところ、これは今回、事務局からも近藤委員、森委員からも中小・スタートアップというのにフォーカスしたエコシステムというのを御提示いただいているかと思うのですけれども、これは近藤委員のほうのコメントですと、ほかの例えば大企業とかに関しても同じように考えてつくらなくてはいけないというようなコメントがあったかと思うので、幾つかのパターンで、大企業向けなら大企業向けのエコシステム、中小企業なら中小企業向けのエコシステムというのがある、それを横串、縦なのか横なのかあれですけれども、新法人のほうで担っていくというような形になるのかなと思っています。

なので、方針として打ち出される際に、今はどうしても拝見しているのが中小・スタートアップのみのところのエコシステムがフォーカスされていて、大企業、それから、自治体とか大学とかといったところは、補足的に資料が入っている形になっているかと思えますので、これももちろん私のほうの私見ではございますけれども、もちろんファーストステップとしてという意味では、中小・スタートアップ向けに普及しやすいかと思えますけれども、一方で、これは本当にみんなにとって、ステークホルダー全員にとって、中小もスタートアップも大企業も関係なく重要な価値デザイン社会というのを目指すための一つの方策になってきますので、大企業向けのエコシステムであったり、大学向けのエコシステムであったりですとかということもしっかりと検討した上で、方針として打ち出していく必要があるのかなと思いました。

それからもう一点、これは補足のコメントだけですけれども、大学のほうの活用というところで、インターンシップに当たりというような事例があったかと思えますけれども、私のほうは大学のアントレプレナーシップ教育みたいな場面で経営デザインシートを使わせていただいています。

具体的には、大阪大学のほうで主催しているイノベーターズアカデミーというのがあるのですけれども、これは連携10大学ぐらいから何か起業を考えているというような学生さんたちが参加して聞いていただくものなのですけれども、ここで御紹介させていただいたり、東京工業大学のほうの実践型アントレプレナー人材育成プログラムというところで経営デザインシートのほうを紹介して、実際にワークとかもさせていただくようなことも取り組んでいて、やはり学生さんのアイデアは非常に面白くて、いろいろ自由に発想してもらって面白いなというようなことを感じていますので、大学の本当に教育システムそのものに入れていくということも一つできるのかなと感じています。

以上です。

○渡部座長 ありがとうございます。

ほかはいかがでしょうか。

強瀬委員、お願いします。

○強瀬委員 新法人ということの話が出ていますが、この経営デザインシートを普及するに当たって、この経営デザインシートの位置づけというのがやはり重要で、ロカベンその他各省庁でいろいろなシートが出たり、各金融機関でつくっている資料があったりすることはあるのですが、経営デザインシート自体は将来構想を思考するというシートですから、かなり上位概念にあると思っています。これを推し進めるために、やはり内閣府さんの後押しも必要だということは当初から言わせていただいていたし、そう思っております。内閣府さんから受け継いだ後、民間でやっていく場合、やはりそういう新法人、この上位概念を継続させるための新法人が必要なのではないかなと私自身は思っております。

そういう意味では、この経営デザインシートというのはほかのいろいろなものがある中のやはり上に立って、中小企業を中心としてやっていくかもしれませんが、大企業も含めて日本の経済を発展させるための一番上に位置するために新法人というのをつくるということを言ってらっしゃるのではないかと私は理解しております。

それから、支援者、仲介者というお話がありましたけれども、我々は金融機関としては支援者であり仲介者であります。そういう意味では、今回の資料のブルーの中は一緒でありまして、ただ、それを分解して説明していただいているのかなと、説明を聞いて理解しておりましたので、森さんが出された資料とは何ら違っているというわけではないと理解しています。

それから、大学の活用ということでは、もし、この経営デザインシートを使って大学院生等、大学でもいいのですけれども、ある有望な企業があったとして、それに対して1年間なり半年なりかけて、そのゼミなり授業の中で、その会社を経営デザインシートに基づ



いてどうしていくのかというのをもし大学の中でやっていただくということになれば、すごく意義があるのではないかなと思っています。私も何年か前に東京工業大学の先生とそういったことを金融機関と一緒にやりませんかということで一時盛り上がって、やろうとしたことがございましたけれども、途中で頓挫しまして、やはりこういう経営デザインシートというものがあつたとして、そこを中心にやっていくとしたら、これが実現できたのではないかなと思っています。そういうのをやりながら、インターンシップ等につなげてやっていく必要があるのではないかなと思います。

今、日本では起業・創業が出ていますけれども、アメリカとか他国に比べてやはり途中でしおれてしまうというか、ユニコーンのように進んでいけないという環境が何となくあるような気がしています。そういう意味では、この経営デザインシートを使って、例えば最初、クラウドファンディングのような株主出資型のようなもので支援しながら、あとは次のクラウドファンディングですか、応援型のクラウドファンディングで支援して、その次に金融機関が入っていくなり、VCが入ってきて、最終的にIPOさせるような、そういう一連の流れがもし日本の中にできるとすれば非常に価値のあることだと思っています。そういうことをやる上でも経営デザインシートというのをちゃんと位置づけて、根づかせるということが必要ではないかと私は感じております。

以上です。

○渡部座長 ありがとうございます。

関委員、お願いできますか。

○関委員 関でございます。

先ほどの強瀬委員、あとは小林委員の話とも一部かぶるところだとは思うのですがけれども、今回、このエコシステムのこの図柄を見たときに真っ先に感じたのが、大企業と中小企業との間の中間の会社というのは、どういう取扱いになるのかなというのがちょっと見えなかったところがあります。

この事務局作成資料の9ページにある大企業向けの取組というのは統合報告ですけれども、これはあくまで上場企業の中でもかなり進んでいる会社でありまして、まだまだこの統合報告というのは数百社程度でしか普及していないものです。その意味では伸びしろがあるものだと思いますけれども、ここでのプレーヤーというのはまだまだ少ないところかなと思います。そもそもこの統合報告というのは、あくまで経営デザインシートを取り込むということですが、あくまで経営デザインシートをアウトプットとして考えると、成果物として考えるという考え方に非常に立脚しているのかなと思っています。

むしろ強瀬委員もおっしゃっていたように、経営デザインシートはこういうアウトプットとしての性格のほかにも、事業構想をするという一つの思考補助ツールとしての意味合いもありますので、その意味でいうと、例えば大企業、あるいは大企業と中小・スタートアップ企業の間にも属するようなそれなりの規模の大きな会社に関しても、このような価値デザイン経営の思考補助ツールとしてどういう形で事業構想をする促進していくか、そう

という視点はやはり入れるべきではないのかなと考えております。

その意味で言うと、これはちょっと踏み込んだ考え方になりますけれども、中小と大企業かという二律背反的な考え方というよりは、むしろ今みたいなコロナ禍とか非常に不確実な経営環境の中で、やはり5年先、10年先の見えない会社というのは、中小も中堅企業も大企業もかなりあると思われまますので、そういった先が見えない会社をエンドユーザー、ターゲットとしてどういうエコシステムをつくっていくべきかという視点は一つ必要になってくるのかと思います。もちろん中小企業のエコシステム、この考え方は考え方でももちろん会社のステージによってエコシステムとか支援の在り方というのは違ってくるので、複数エコシステムがあるとは思いますが、少なくとも中小ベンチャー企業以外の企業、ないしは団体の視点というのは、なるべくもうちょっと取り込んだほうがいいのかなというのが私の1つ目の意見です。

もう一つ、大学向けという点で言うと、これは私の経験から申し上げますと、私も今、ビジネススクールで講師をしております、数年前から大学の課題として生徒に経営デザインシートを書いてもらっています。毎年見ておると、やはり生徒さんはほとんど社会人ですが、その所属先の会社とか、あるいは属するコミュニティーとか、そういったものをターゲットにした経営デザインシートを書いておると、非常に面白いものを書いてきておます。事業構想をすることが非常に楽しいというような感想も非常に多くいただいています。中には、今年などはそうなのですが、とある大企業に努めている履修生の方がいて、やはり企業の現状とかあるべき姿みたいなものを経営デザインシートに書いてレポートに出して、そのレポートをそのままその会社の経営のトップマネジメントに持っていきましてという話も聞いてはおります。モチベーションという意味では、大学教育の中では非常に有効な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。

宮丸委員、どうぞ。

○宮丸委員 先ほど今日初めて拝見した近藤さんのほうからいただいた資料もございましたので、今、お話も伺いつつ中身を見ておりました。直前の小林委員とか関委員がお話をしていたとおりで、私自身も経営デザインシートそのものの意義というのは価値創造、価値デザインに向けて、いわゆる事業を構想することのためのツールというものを、これが民間のツールではなくて、いわゆる官の側もコミットする形でこういう取組がツールとして出てきたということに意義があるのかなと感じております。

そういう意味で申し上げますと、ややもすると企業の今の経営のいわゆるシチュエーションがどういう状態にあるとか、あるいは企業の規模、これが大きいのか小さいのか、こういうようなものによって、エコシステムのありようみたいなものというのをそれぞれ定義してしまうことというのは、逆に言うと、その産業構造とか経済成長のことを国全体で考えていくという意味合いで言うと、逆にマイナスなのかなと、これまでの議論を聞きな

がら感じていました。

恐らくなのですけれども、現状、エコシステムを形成する各プレーヤーの方々は、既存のプレーヤー様を前提に全てのエコシステムの登場人物が書かれているのですけれども、今後のことを考えていきますと、やはり既存の組織みたいなものを永続するために経営デザインシートを使っていくのか、それとも、今後価値を生み出す事業をなるべく多くマーケットなり社会の中でつくり出していくために経営デザインシートを普及させていくのかというのを考えると、やはり後者なのかなと感じます。

ですから、例えばの話ですけれども、我々が実際に企業様で新しい自分たちのパーパスとかビジョンを再構築しなくてはいけない企業様とのコミュニケーション中で出てくるのは、必ずしもパートナーとして、フィナンシャルに金融機関さんだけが実は登場人物はなくてプライベート・エクイティ・ファンドさんもいれば、スタートアップから見れば、大企業さんとのコラボレーションみたいなものも実はあって、そういう仕組みの中で、実は今後、いわゆる経営デザインシートのコンセプトに合った価値ある事業を数多く創っていくところを支えるというところに多分つながっていくのかなと感じています。

ですから、もともと官と民がお互いにコラボレーションしながらこういう枠組みをつくってきたことの意義というのは重々理解をしていますけれども、ここから先はあまりそこでクローズな状態の中で、それぞれ別のエコシステムを定義していくというよりも、広くあまねくその企業、あるいはこれから企業活動を行う人たちの事業構想がしっかりと成長していけるようなそういう枠組みの中で、この経営デザインシートというツールが活用されていく。そのためのエコシステムづくりみたいなところを主眼に置きながら、先ほどの例えば法人化の話とかというのも、再度目指すべき在り方というのは考えていきたいなどお話を伺いながら、資料を拝見しながら感じました。

以上でございます。

○渡部座長 ありがとうございます。

野並委員、お願いします。

○野並委員 ありがとうございます。

中小企業という立場で申し上げますと、当然のことながら、こういうある意味思考のフレームワークがあったときに、それを埋めていくということも考えて書いていくところができる、思考ができるということと、それを実際にその企業の中で実践できるのかといったところの軸で言うと、ここの部分が結構乖離してくるといったところがあったりします。

ただ、理想を描いて行って、現実の部分とのマッチングといったところをどうするのだといったところが、やはり常に中小企業が抱えてくる悩みになってくるのかなと思っておりまして、そこで出てくるのがエコシステムで記載されているような様々な方々とのパートナーであったり、今もお話の中で出されていたような、例えば自分たちでできない部分の要素をほかの企業様に持っていったとき、ほかの企業様にこういう要素を弊社としては必要としています、できましたらパートナーを組ませていただけないですかみたいな形で

の思考のツールであったりとか、そのような形のところで使わせていただくといったところになっていくと、より普及していく形になるのかなと。

どうしても自分たちの会社の中で考えようとしても、考えるといったところと実際に動けるところが、常に乖離してしまうというところが、どうしても大企業様と比べて中小企業が抱えてきている問題なのかなと思いますので、中小企業の場合には、やはり一つของบริษัทの中で完結するというよりは、常にツールとして使わせていただいて、ほかのパートナーの方々との対話の一つとさせていただくと、そのようなシステムをどんどんつくらせていただくといったところが一つ必要なポイントになってくるのかなと思っておりますので、コメントさせていただきます。

以上です。

○渡部座長 ありがとうございます。

強瀬委員、手を挙げていらっしゃいますか。

○強瀬委員 先ほど言い忘れたのですけれども、経営デザインシートを実際に私の会社もつくりました。大元の銀行のほうでつくれるかというつくれませんでした。なぜかというと、大企業は特にそうかもしれませんが、やはり連続の中で中期経営計画を考えた場合、今までやってきたものの連続の世界でつくるのですけれども、私は銀行から離れている新しい会社ですので非連続でつくれるので、10年後をどうするか、全く今の仕組みと変わってもいいわけです。そこからどうするかを考えてバックキャスティングで、それを10年間でどう埋めていくかということを考えますので、これを今の日本の企業にやってもらうべきだと思っています。

野並さんが中小企業のお話をされていましたが、10年後を中小企業も想定して、その10年間にやるべきことを、自分たちだけではできませんので、協力の大企業、それから、いろいろな連携先等とどういうネットワークを持ってそれを実現していくかというのが重要だと思いますので、今までは1社で連続の世界で3年後、5年後を考えてきた世界をもう変えて、10年後を見てみんなバックキャスティングで考えるというのをこの経営デザインシートをもって、それを推し進めていくのが必要なのではないかなと、先ほど言い忘れましたので追加させていただきます。

○渡部座長 ありがとうございます。

森委員、お願いします。

○森委員 今、野並委員のお話をお伺いしまして、前回の後、野並委員とも意見交換を直接させていただいたのですけれども、まさに中小企業支援をしている立場ですから、JCさんも直接ということでお会いして、また私自身は、例えば大企業の社外委員もやっておりますけれども、今、野並委員の御指摘にあったように、中小企業と大企業はやはり上場しているかどうかというような、そういった法的なところも含めて、市場の周りも含めて、やはりそこは違うなということがございます。

もちろん価値デザイン社会をつくっていくという、そういう北極星というような意味で

経営デザインシートがある、これは皆さん認識を共有しているところなのですが、では、そこを具体的にどのように、この内閣府とか知財戦略本部として打ち出していくかといったときに、抽象的な部分はもちろん北極星のところは必要なのですが、同時にある程度の手触り感があるといったところが、実際に報告書を見たときに、これで自分たちはやっていけるというような、そのまさに報告書としての可視化というか、そのポイントは重要だと思います。

そういう意味で野並委員からあったパートナーとの対話といったときに、重要なパートナーがやはり上場していないだけに間接金融、田中委員のところはもはや上場の大企業なのですけれども、やはり自分は中小企業で苦労した、地域金融機関でお金を貸すサイドでも自分の経験からするとという、やはりそういった生の声のところ、これは田中委員、野並委員の意見、私も同じですし、近藤委員も同じなのですけれども、そういったところは、やはり力点を置いていただければと思います。それが1点目です。

2点目は、実際に地方銀行協会とか、第二地方銀行協会、また、信用金庫協会とか、信用組合の協会とか、いろいろ最近具体的にやり取りをしまして、これはやはりそうなのだと私が思ったのは、これらの協会に、経営デザインシートの説明をしたところ、会員、例えば地銀さん、恐らくきらぼし銀行もそうだと思うのですけれども、事業性評価シートはもう金融庁から5年前に打ち出されて自分たちは持っている、ただ、事業性評価シートというのはあくまでも数値、いわゆる決算書などでつくった過去財務の部分プラス定性評価、定性評価を特にしっかりするのだよと金融庁から事業性評価という言葉であってやっているということで、そういう意味では、現状までの企業の評価という意味で事業性評価をやっている、そこに集中してきたのが、これは地銀協も他の協会も同じなのです。

今回、経営デザインシートの説明を受けて、幾つかの協会は高い関心を示し、これは会員各行にぜひ、まさに将来構想を描く、具体的に構想を可視化するといったところができると、今、特にこれはコロナに直面しているというところもあるのだけれども、その可視化というところで使えると自分たちは確信をしたので、ぜひもっと具体的な、例えばウェビナーのセミナーなどをお願いできますかというような話までいただきました。そういう意味では地域金融機関はこの経営デザインシートを活用しながら、事業性評価のシートで十分ではないところをこの経営デザインシートをしっかりと活用したいという意向が相当強い。

そういう意味では野並委員が先ほど御指摘されたようなパートナーと対話するといったときに、いわゆる事業性評価シートだと車の片輪で、片輪走行だと同じところをぐるぐる回って前に進めない。ところが、この将来の構想を可視化する経営デザインシートというもう片輪があると、両輪そろって前に進むことができるのだと、そのように地域金融機関の各協会、これは協会のトップクラスが先方は出てきたのですけれども、そのような認識であったので、そういったところを念頭に置いて、この報告書の方針も自信を持って打ち出せるのではないかと考えます。

この経営デザインシートが、例えば地域金融機関からすると「何だこれ」とか、事業性評価シートを代替しようとしているのかとか、こんなのあっても何も役にも立たないよというような話では全くない、むしろコロナ対応で事業変革をしようにも、片輪走行でぐるぐる回ろうとしている自分たちは困っていたのだけれども、この経営デザインシートで前に進むことができるのだと、それがはっきりしましたと、分かりましたというようなのが、ここ2、3週間、今日も午前中にあったのですけれども、そういう話でございます。

以上です。

○渡部座長 ありがとうございます。

車の両輪論はいいかもしれないですね。

小林委員、お願いします。

○小林委員 小林です。

今までの議論を聞いている中でちょっと感じたことなのですけれども、何となく経営デザインシートをつくる主体、プレーヤーであったり、それに関わるステークホルダーにとってのアウトカムのようなものを中心に議論されていたかなと思います。つまり経営デザインシートをつくることによって対話が増えますとか、そういった融資・投資に結びつきますとか、そういったようなことがあるかと思うのです。

もう一つ、内閣府様のほうでこういった大きな指針を出していくというようなときに、社会的アウトカムというのですか、もう少しその政策的な意味合いというところも議論すべきかなと思いました。どこまで経営デザインシートを個別に公開できるかというところの問題はあるかと思いますが、少し議論が飛躍してしまうかもしれませんが、例えばこういった経営デザインシートがたくさん公開されていくことによって、ビジネスアイデアとか、課題を見つけることに餓えている、欠けている企業が、こういう将来像があるのだ、こういうビジネスチャンスがあるのだということを参考にして、共感して、そういったビジネスのために頑張ったり、逆に既にそういうビジネスを考えている人がいるのだと、そういう将来像を考えている人がいるのだということが見えたら、では、僕は違う方向で違う課題にチャレンジしようというような戦略を変更する。

なので、こういった経営デザインシートが普及することによって、戦略をいろいろより考えやすくなって、社会全体が効率化されるようなところもあるのかなと思ったり、例えば将来像を見ながら投資ですとか、融資の指標みたいな形で使うようなことも考えられるかなと思います。

また、政策を立案される皆さんとか、事務局の皆さんとかにとっても、みんな民間の組織だったり、自治体・大学とかがこんなことを考えていますというような将来像は物すごい重要なビッグデータだと思うのです。それは今、世の中にないデータだと思っていて、みんながこんな将来像を描いているですとかというのは、もしかすると将来の政策を考える上ですごく大事な参考資料になるかもしれないですし、いろいろな意味で、今後の日本社会というのを変革していくための重要なデータにもなりかねないので、安易に公開して

しまわないほうがいい気もするのですけれども、何となくもうちょっと大きな意味での経営デザインシートが普及したときのアウトカムとは何だろうかというような議論も指針の中に組み込んでおくべきかなと感じました。

感想めいた話ですけれども、以上です。

○渡部座長 ありがとうございます。

いかがでしょうか。一通り御発言はいただいたとは思いますが、ちょっとコメントをすると、先ほどの中小企業と大企業でエコシステムが別々のものとか、そういう形式的な話ではなくて、本当にそこにどういう役割を果たせるのかというところで整理をすべきだという話と、一方で、では、中小企業で株が上場していないところで、リアリティーのある内容にしないと、やはりそれが伝わらないという両面があると思います。

ちなみに大学の話はほとんど教育普及の話でしか出てこないのですけれども、実は今、アメリカの大学はコロナでほとんど厳しい状態になっておりまして、レイオフとかを相当やっているのです。完全にもうトランスフォーメーションしないと、特にアメリカの大学は私立大学で採算ラインが相当高いところにあるので厳しくなっていると、まさしくアメリカの大学は経営デザインシートのことを今盛んにやっているわけですけれども、日本の場合そこまで厳しくはないけれども、実際は同じ課題を大学も抱えているのは間違いのないのです。だから先ほどほとんど大学はそういう経営デザインシートの主体としては、皆さん大学の教育啓発の側なのだけれども、決してそんなことはないと思います。だからそういう上位のところが、やはり分かるような書き方にしないといけないと思います。

ちなみに東京大学などは大学債券まで発行しましたので、結構これをずっとやっていくということは大変なことです。こういう規制緩和とかいろいろなことを同時にやっていただきつつ、それこそステークホルダーからはどのように債券に関わっていくのかということが求められると思います。ちょっと違う立場ですが。

あと、前半の御発言の中に新法人の話、その手の政策は結構あるのです。その役割を引き受けてくれる存在がなければ成り立たないわけでありまして。今回の場合、政策の議論はあくまで経営デザインシートなわけですけれども、それを政策として推進していくための新法人の在り方について、それを現実に行っていただける方があれば、それは政府としては後押しをするという、そういうことになっています。

ただ、新法人の側からすれば、それが事業として成り立たなければやれないわけですから、これは変数が多いのです。普通の政策より変数が多いわけです。だけれども、それは両側あって、ここの場では政策としての経営デザインシートの運用だけれども、新法人のほうは先ほど近藤委員も検討されていたものの進め方を見て、その間が本当にこれは後押しできるということが確認できれば、それは進めていけるので、そこについては多分事務局はかなり密に新法人のところは連絡というか共有して、そこをどこまで取り込めるか、後押しする存在として位置づけられるかというところは、検討していただくということになろうかと思います。

ちょっと口を挟みましたが、引き続き報告書のほう、先ほど目次とか、どういうことを書くとか、これももう少し御意見をいただければと思いますけれども、いかがでしょうか。

近藤委員、お願いします。

○近藤委員 ありがとうございます。

今、目次を拝見していて、これは4ページ目になりますか。目次のところを見て気づきの一つございまして、次のページに行くと、急に価値デザイン社会というものが出てくるのです。大きな目的はどこにあるかというものが、実はこの目次の中に表れていないということにはたと気がつきました。

前回も少し出たかと思うのですが、これはすごく細かい話で恐縮なのですか。経営デザインシートが正しく使われているのか、正しく使われていないのかみたいな、こういうお話が出てきたかと思うのですが、なぜこういうことが出てくるかというところ、それは何のためのものかというところが、ここがずれるからによって、そういうことが課題として浮かび上がってしまう。とするならば、一番大事なところ、価値デザイン社会、目指すべきところはどこなのかということをしかりと示しておくことが必要ではないかなと感じまして、この中のどこかに入るのだろうとは思っているのですが、しかりとその位置づけを明示していただくというところがいいのではないかなということでございます。

以上でございます。

○渡部座長 そうですね。ありがとうございます。

いかがでしょうか。追加で御発言はよろしいですか。

もしあれでしたら、事務局のほうから少し加えて御意見をいただきたいところのポイント等があれば。

○小林参事官 知財事務局です。スライドを用意しますので少々お待ちください。一つ取組を御紹介します。

この場ではないのですが、知財推進計画の検討をしている構想委員会の場で、今、図が出ていますけれども、知財活用、そういったパフォーマンスをいかに見える化するか、そういった議論をしているものの紹介のスライドになります。

一つ今回の基本指針の参考として、今、周りに線が引いてあってコラム的に載せている部分ではあるのですが、先ほど投融资という話も出てきましたが、少しこの図について御説明していきますと、左側に企業があります。右側の上に投資家、下に金融機関があるのですが、その企業の知財活用、知財等の無形資産は広く捉えておりますけれども、そういったものをいかに見える化するか、可視化するかと、この絵ですと、真ん中に専門調査会社というのがあって、プロの目線でそれを可視化する。それを上のほうに行くと投資家、下のほうに行くと金融機関ということにお示しすることによって、上ですとまさに投資につなげる、下ですと融資につなげるというような知財活用のパフォーマンスをいかに見える化していくかというところの議論を進めています。



その中で、先ほど少しコメントもございましたけれども、見える化のツールとして経営デザインシート、そういった視点もあるのではないかとというところで、基本指針をここで採り上げている部分になります。

構想委員会の場合ですので、別の場で議論しているものではあるのですが、例えばどんなことをしているのかというのを御紹介すると、左側の企業の下のところにコーポレートガバナンス・コードというのがありますけれども、こういったところに知財を含む無形資産というものを位置づけることによって、企業のほうが、そういったものを外に見える化していく、出していく、そういった動きにつながるのではないかとという議論をし、では、具体的にどのようにそれを見える化するべきか、パフォーマンスを出していくべきかというような課題といたしますかアジェンダがあれば、そういったものが議論されていることがあります。

今回の経営デザインシート、繰り返しになりますが、先ほどコメントがありましたが、企業のパフォーマンスというものを経営デザインシート、価値創造メカニズムというものを期待するものでございますので、親和性が高い一つの動きとして御紹介いたしました。  
○渡部座長 ありがとうございます。

ちなみにこちらも何かお気づきの点があればと思いますけれども、よろしいですか。

特にもう追加の御発言がないようでしたら、事務局のほうで今いただいた御意見等をどのように捉えて今後どうするかということを一回フィードバックいただければと思いますが、いかがでしょうか。

○小林参事官 ありがとうございます。

まずは基本指針の部分ですけれども、やはり先ほど中小企業と大学という区分けの部分でありますとか、大企業においてもエコシステムは必要ではないか、そこを重ね合わせることで共通項が出てくるとか、幾つかお話をいただきました。これまでの流れがあって、今は中小・スタートアップというメインの形で、そのボリュームが多い形で基本指針はまず今は書き込んでいるところですが、今日いただいたお話も含めて、では、大企業をどのように描いていくかということと、あと大学です。大学も様々な視点をいただきました。というところをいかに書いていくかというところを短期間になりますけれども、そこを我々は取り組んでいきたい、トライしていきたいと思えます。

あと、本当に多くのヒントをいただきました。両輪という話もありましたし、新しい変革、価値ある事業を多く創るといふのをどのようにしていくかという話でありますとか、あと、我々も少し悩んでいこうかなと思うのが、どういった世界が広がるかというところをいかに示していくか。逆にそういうことを示すことによってイメージも湧きますし、それが単に、もちろん価値デザイン社会の実現という大目標はあるのですが、それ以外の様々な面で経営デザインシートが広がって、そういった考え方が広がった世界というのは様々な視点から見えてくる。そういうのをうまく見える化すると、この基本指針自体もこういうところを目指しているのだとか、少し夢を持った形で中身になるかなと思いま

すので、しっかりそういうところも書き込んでいきたいと思います。短期間ですけれども、少しチャレンジングにやっていきたいということになります。

○渡部座長　そうですね。そうやって書いたときに、いろいろ大企業とか大学とか書いていただくのと、それから、それぞれについて政策的にどう扱うか、これはまた別なのですよ。だからそれは中小・スタートアップのところを厚くやはり考えなくてはいけないとか、それと、今の話はまたちょっと別に検討していただくことになろうかと思います。大学などはまた多分、カテゴリーは別になるとは思いますが。

いかがでしょうか。追加の御発言はございますか。

もしよろしいようでしたら、まだ時間はありますけれども、少し早いですがこれぐらいで切り上げましょうか。

田中局長、何か。

○田中局長　ありがとうございます。今日も建設的な御議論をいただきました。

幾つか御指摘の論点は分かれると思うのですけれども、確かにこの手の話を広めていこうとすると、経営者の心を打たなければならないという点があって、ほかの政策の進め方でもいろいろ感じる場所なのですけれども、いきなり手段論の話をする、では、部長に話しておいてくれよ、そういう話にもうすぐなりがちなので、おっしゃったとおり、一体これが経営的に何を指すものなのか、これをやっていることによって、とても自慢できるようなものは一体何が起きるのかということは、確かにもう少し強調したほうがいいのかもしれないというのは、おっしゃるとおりだと思いました。

今日のテキストベースの紙でいくと、5ページ、6ページに、そういうことを意図して設けているところがあるわけです。価値創造メカニズムというところと価値デザイン経営というところなのですけれども、ただ、多分今日いただいた御意見のレイヤーと比べると、既にもうセカンドレイヤー、サードレイヤーに入ったようなところから書き始めているかもしれません。もう少し上位概念で心を打つような理念を書くのと同時に、今度は先ほどやり取りがありましたけれども、これをやることによって、経営の現場、あるいは従業員も含めた、あるいは取引先も含めたステークホルダーに対して、どういういいことが起こるのかという部分を書くと、経営者を引きつけやすいのかなというのは、全く御指摘のとおりだと思いました。

それから、大企業・中小企業という話がありまして、当初、中小企業、ベンチャーを中心というか、サービスをどうするかということにすごく目が行った議論をしていたものですからそういう話をしていたのですが、大企業のところも書き加えているわけなのですけれども、先ほど24ページの図を出したのですけれども、これで言うと、これはどこからが大企業でどこからが中小企業かというイメージが実はなくはないのですけれども、そういうことよりも、上のサイクルは、これはエクイティファイナンスをしたい人、下はローンでファイナンスをしたい人に対して、どういう力学が働くかということで政策を考えていこうという図式なのですけれども、今今、恐らく上のサイクルは、これは上場企業と、

それから、IPOしたいベンチャーという話にあって、中堅・中小企業は下が多いのかもしれませんが、大企業だってこの世界はある。こういうことなのだと思います。

したがって、これは少し資金調達のことだけしか見ていないので、そこから何か力学がかかるという観点からは、エクイティなのか、あるいはローンなのかによって、誰からどういう力学が働き、そこに対して支援機関とかがどのようにアプローチしていくかという設計になるのかなと思います。そういう意味では、これを置いておくのは意味があるのかなと思って載せさせていただいているというところでもあります。では、今申し上げたようなことがうまく表現できるのかということは、少し工夫する必要があるかもしれません。

大企業との関係で言えば、実はここで議論したいと思っているのは知財の開示ではなくて、知財を使った経営戦略の開示をさせたいわけです。その経営戦略を描くには必ずKDSのような作業が必要になります。したがって、ここで少しアウトプットとして出そうと思って今もがき苦しんでおりますのは、価値協創ガイダンスの部分の無形資産部分の深掘りガイダンスを出せないかなということを議論しているのですが、その作成プロセスとしてKDSを活用するという何を何か位置づけられると意味があるのかなということを少し今、頭の体操をしているところでもあります。そういう意味では、大企業に対するアプローチに戻るということを少し考えているところでもあります。

それと、今度はエコシステムとしてどういうものを創造し、そこで法人をどのように立ち上げて回していくのかというのは、また別問題でして、それが今日の御意見の中でも段階発展説的な御意見がありましたけれども、そういうことになるのかもしれませんが。ある程度サービスが回って、いろいろな方が使っていくという中で、大企業もこれはこれかと思うような企業が増えていくということなのかもしれませんので、そういう御意見も踏まえて設計してみるということではないかと。

最後は、結局法人がうまく回って行って、法人を取り巻くその支援の輪っかというのが回っていく、その方々から見て、法人が頼りになるというのは、どう見せたらいいかということでもあるので、その辺は近藤委員をはじめ、法人について深く御議論いただいている皆さんと少しまた突っ込んで御相談をさせていただきながら、最後にこれをどうするべきかを考えていきたいと思います。

今日はそういう意味では、森委員、近藤委員からこういう絵を出していただいたというのは非常にありがたい話でございまして、これでさらにディテールの議論ができていくということで、大変助けになると思います。

いろいろ細部に書き込んでいただいているものをどこまで関係官庁に落とせるかというのはこれからの話になりまして、これはそれぞれまた違った戦いをしているところ、例えばとにかくすぐに現金が入るような施策をやれとか、いろいろやれとか、たった今ありますので、ディメンションだとか、語り方とか、いろいろ工夫しないと難しいところもありますので、少しやってみてということになりますけれども、お題をいただいたということで受け止めさせていただきたいと思います。本当にありがとうございます。

○渡部座長 それでは、ちょっと早めですけれども、今日も大変充実した議論ができたか  
と思います。お忙しいところ御参加いただきまして、ありがとうございました。

これで委員会のほうは終了させていただきます。どうもありがとうございました。