

2021年9月22日 知財投資・活用戦略の有効な開示及びガバナンスに関する検討会（第4回）

知的財産の投融資・活用促進エコシステムにおける 間接金融とデット・ガバナンス

我が国において、知財への投融資とその活用の重要性を認識し積極的に促す力学設計を構築するとともに、知財投資・活用に積極的に取り組む企業（上場企業～中小・スタートアップ）に対して必要な資金が供給されるメカニズムを構築することが必要。本稿の考察や実例が貢献できれば幸いである。

森 俊彦

一般社団法人 日本金融人材育成協会 会長 日本証券アナリスト協会検定会員

【略歴】

1979年 東京大学経済学部卒、同年 日本銀行入行、シカゴ大学大学院留学（経済学マスター）、ニューヨーク事務所次長、信用機構局参事役（パーゼル銀行監督委員会・日本代表）、金沢支店長、金融機構局審議役などを経て、2011年 金融高度化センター長
現在、住友生命社外委員、商工中金アドバイザー、きらやか銀行独立社外取締役、西尾信用金庫非常勤理事、マネジメントパートナーズ経営顧問
中小企業基盤整備機構中小企業応援士を兼務 著書に「地域金融の未来」（中央経済社）

【政府委員】

2016年 経済産業省「ローカルベンチマーク活用戦略会議」委員
2017年 内閣府「知財のビジネス価値評価検討タスクフォース」委員
2018年 環境省「ESG金融懇談会」委員
2018年 金融庁「融資に関する検査・監督実務についての研究会」メンバー
2019年 環境省「ESG金融ハイレベル・パネル」委員
2019年 金融庁「金融仲介の改善に向けた検討会議」メンバー
2020年 内閣府「価値デザイン経営ワーキンググループ」委員
2021年 内閣府・経済産業省「知財投資・活用戦略の有効な開示及びガバナンスに関する検討会」委員

1. 日本金融人材育成協会の経営理念と概要

一般社団法人日本金融人材育成協会は、2017年9月にTAC株式会社の全額拠出により設立されました。少子高齢化・人口減少の進展、人手不足、デジタル化の加速など、地域企業を取り巻く経営環境はこれまでにないスピードで変化し、地域経済の活性化や地域企業の持続的成長促進への対応は待った無しの状況にあります。私たちは、これらの社会的課題を解決できる人材の育成が急務と考え、2017年より「企業経営アドバイザー検定」等を資格認定制度として創設しました。これらは個別企業の非財務情報を含む情報を基に、適切な事業性評価が行える人材や、持続的成長促進に不可欠な事業承継等の様々な課題に対し、支援・解決をおこなえる人材の育成を目的としています。課題解決に必要な知識・技術を身につけ、経営者に伴走し、地域企業の課題を積極的に解決できる人材となり得ると考えている次第です。私たちは、地域経済の活性化や地域企業の持続的成長促進に貢献する所存でございます。

資格の学校TAC (TAC株式会社)

→ 一般社団法人 日本金融人材育成協会

弁理士	知的財産管理技能検定	公認会計士	税理士	中小企業診断士	司法試験	司法書士	行政書士	通関士	社会保険労務士	不動産鑑定士	建築士	高度情報処理技術者	情報処理安全確保支援士	事業再生士補	IPO実務検定	FP (ファイナンシャルプランナー)	証券アナリスト など	企業経営アドバイザー
-----	------------	-------	-----	---------	------	------	------	-----	---------	--------	-----	-----------	-------------	--------	---------	--------------------	------------	------------

◆「企業経営アドバイザー」は「総合診療医」として、地域企業の健康(元氣=稼ぐ力)について、経営・事業の総合的な観点から診断し、必要に応じて様々な専門家との連携を図り、持続的な成長のための適切な処方箋を出すことができる課題発見と解決策を提供し「地域経済エコシステムの好循環」を支えていく伴走者である。

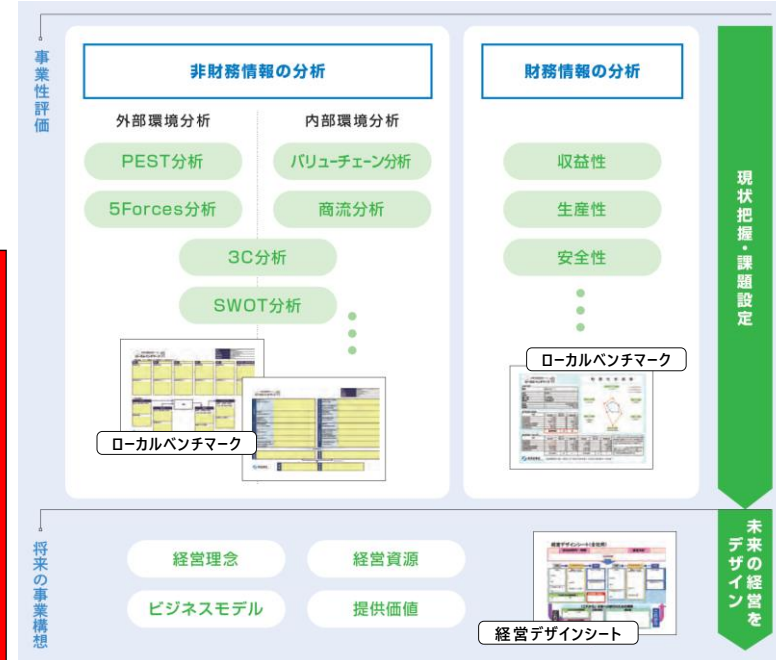
◆「総合診療医」は、疾患の特定臓器に着目して診断するのではなく、地域のあらゆる年齢、性別の患者を対象に、その疾患の原因や影響を多角的な視点で診断し、必要に応じて他の診療科との連携を図り、患者が心身両面において健康な暮らしを送れるように対応する。また、疾患だけでなく、患者の家族や職場環境などを踏まえた総合的な視点で解決策を提案でき、さらに、地域全体を診るという観点で、予防や健康増進のための地域ぐるみの働きかけまで行っていくことが期待されている。

(参考) 専門医の基本領域(19領域)

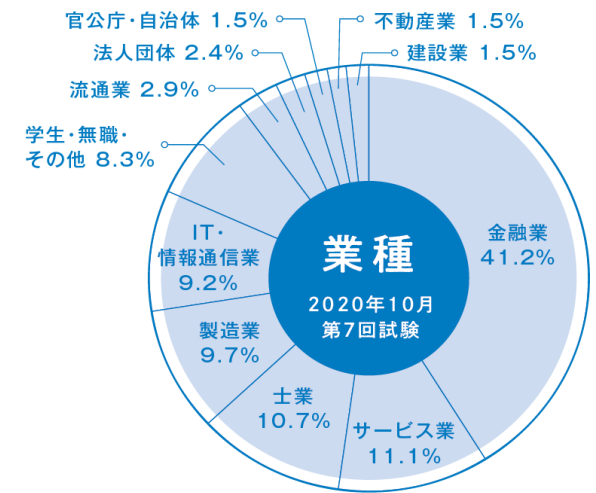
内科	小児科	皮膚科	精神科	外科	整形外科	産婦人科	眼科	耳鼻咽喉科	泌尿器科	脳神経外科	放射線科	麻酔科	病理	臨床検査	救急科	形成外科	リハビリテーション科	総合診療医
----	-----	-----	-----	----	------	------	----	-------	------	-------	------	-----	----	------	-----	------	------------	-------

(出所)厚生労働省「令和元年第1回医道審議会医師分科会医師専門研修部会(ペーパーレス)」(2019年5月14日)の「参考資料8新たな専門医制度の背景と現状(改)」

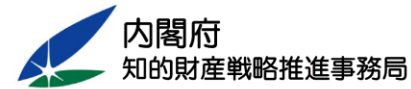
【事業性評価とローカルベンチマーク・経営デザインシート】



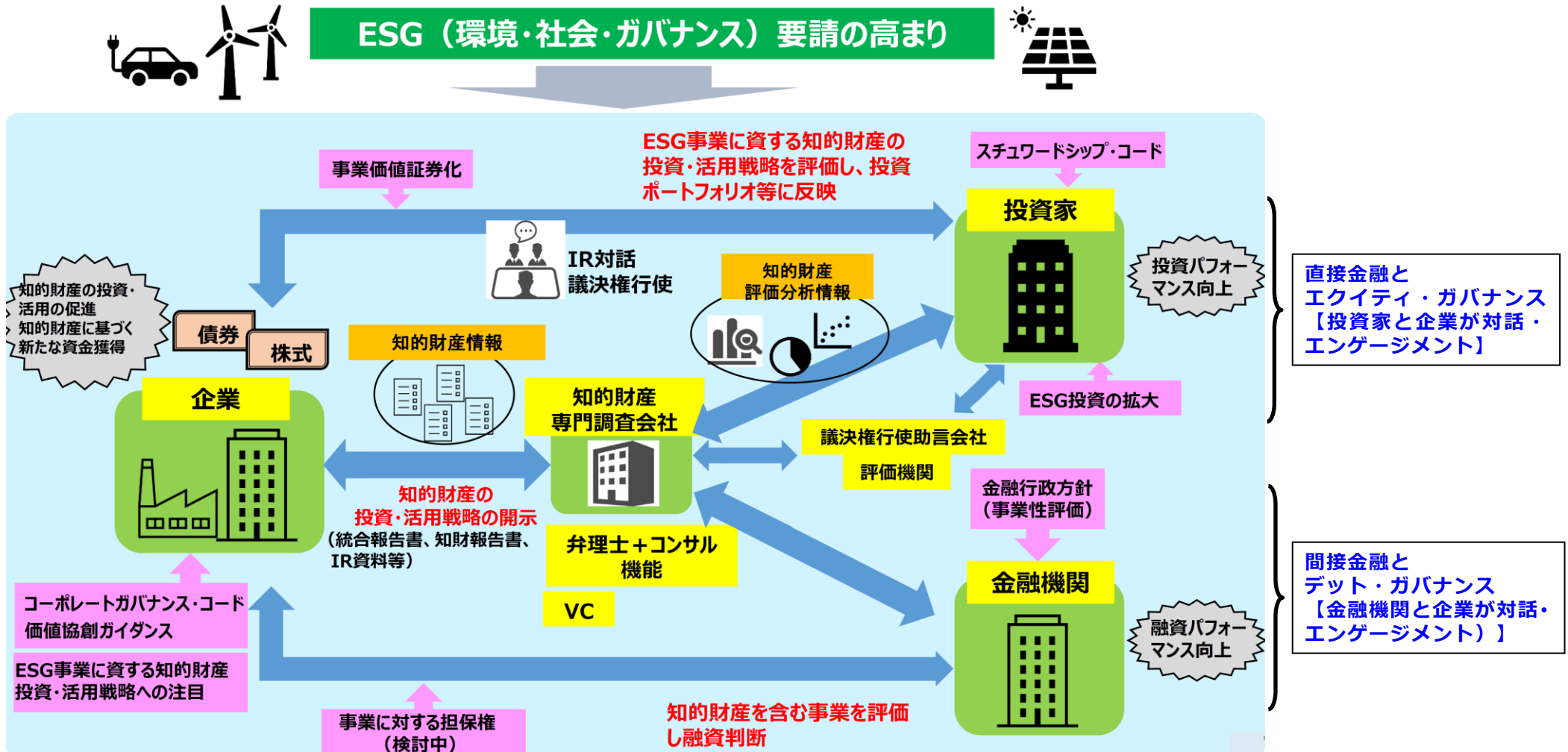
【企業経営アドバイザーの申込者属性】



2. 知的財産の投資・活用促進メカニズムのイメージ



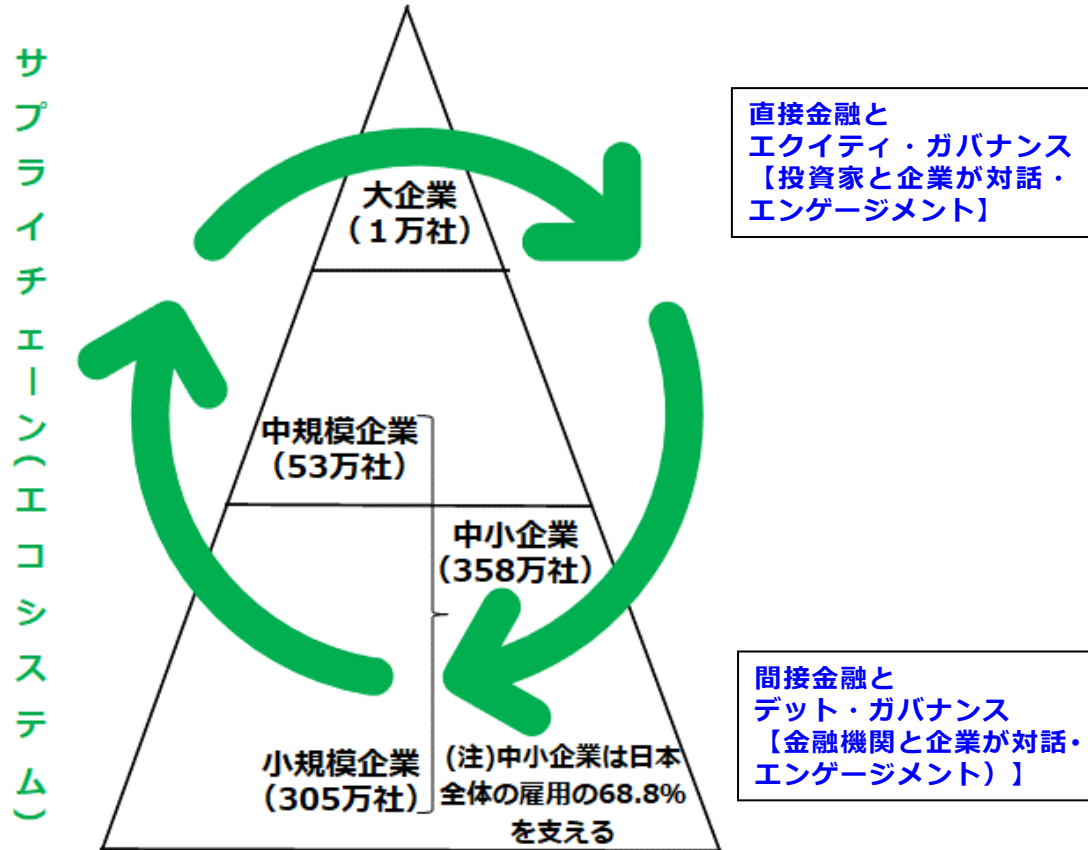
企業による知的財産の投資・活用戦略の開示を促し、投資家に代わって専門的な知見に基づき評価・分析する調査会社の機能の活用により、企業の知的財産の投資・活用が進む可能性



(出所) 首相官邸HP「知財投資・活用戦略の有効な開示及びガバナンスに関する検討会(第1回)」資料

3. サプライチェーンとエクイティ・ガバナンス & デット・ガバナンス

【サプライチェーン(エコシステム)の競争力を持続的に強化することが不可欠】



(出典) 経済センサス-基礎調査(2016年)

サプライチェーン	バリューチェーン
サプライチェーンは複数の企業(エコシステム)のヒトモノカネ情報の連鎖	バリューチェーンは各企業内の価値の連鎖
ヒトモノカネ情報の伝わり方に注目	価値の加わり方に注目

(出所) マイケル・ポーター「競争優位の戦略」

【コーポレートガバナンス・コード改定】

第3章 適切な情報開示と透明性の確保

【原則3-1. 情報開示の充実】

2021年6月11日
東京証券取引所公表

補充原則

3-1③ 上場会社は、経営戦略の開示に当たって、自社のサステナビリティについての取組みを適切に開示すべきである。また、人的資本や知的財産への投資等についても、自社の経営戦略・経営課題との整合性を意識しつつ分かりやすく具体的に情報を開示・提供すべきである。

【原則4-2. 取締役会の役割・責務(2)】

補充原則

4-2① 取締役会は、中長期的な企業価値の向上の観点から、自社のサステナビリティを巡る取組みについて基本的な方針を策定すべきである。また、人的資本・知的財産への投資等の重要性に鑑み、これらをはじめとする経営資源の配分や、事業ポートフォリオに関する戦略の実行が、企業の持続的な成長に資するよう、実効的に監督を行うべきである。

【2018年版「中小企業白書」第4章「中小企業の経営の在り方」】

上場企業においては、**コーポレートガバナンス・コード**の浸透により、統治構造に関する一定の進展が見られるが、……中小企業においても、外部株主の関与や社外からの役員登用といった外部の利害関係者からの牽制機能が働く経営体制の整備を進めていくことや、取締役会の開催といった組織的な意思決定の仕組みを整えること、また、経営計画の策定や管理会計の整備といった内部体制を意識的に整えていくことにより、**投資活動や人材育成、業務効率化といった企業行動の活発化につながると考えられる。**……

(出所) 2018年版「中小企業白書」

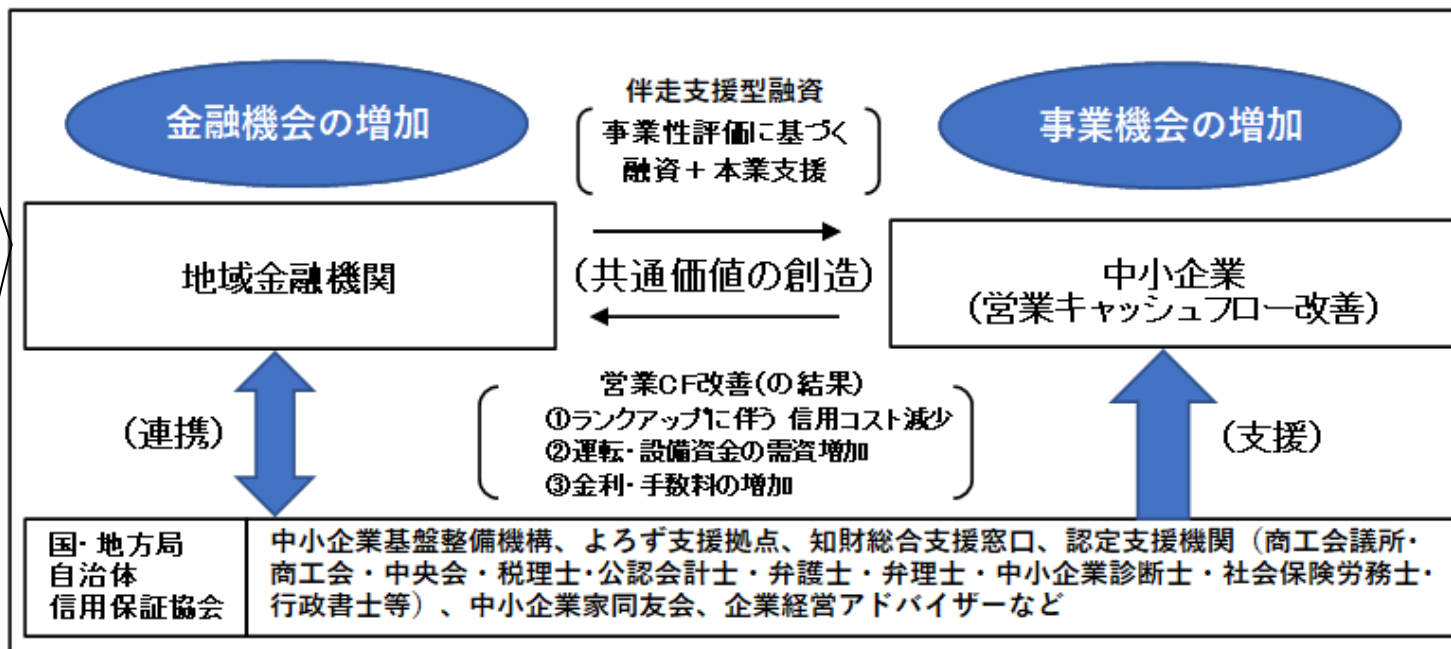
4. 間接金融と銀行法第一条

銀行法第一条---「国民経済の健全な発展に資することを目的とする」

- ・全国の企業数359万者のうち99.7%の358万者は中小企業。雇用の7割を中小企業が支えている。
- ・金融機関が、事業性評価に基づく融資と本業支援(伴走支援型融資)で、中小企業の生産性(企業価値=営業キャッシュフロー)の持続的な改善に取り組んで、キャッシュフローが改善すれば、経営者や従業員の年収や雇用もプラスになる。
- ・この「金融仲介機能の発揮」が起点となって、地域経済エコシステムの「好循環のループ」が実現する。

上場大企業もサプライチェーンを構成
⇒中小企業と一体(エコシステム)

【地域経済エコシステムの“好循環のループ”実現】



「事業性評価」
⇒「非財務情報」
の評価を重視!

○営業CFが改善する「プラスサム」
⇒「共通価値の創造」をシェアする

×営業CFが改善しない「ゼロサム」
⇒低金利競争で金融機関の収益低下

右図の「金融機関と支援機関との連携」を文字化

2021 事務年度 金融行政方針「...地域の関係者(金融機関、信用保証協会、商工団体、地方公共団体、中小企業再生支援協議会、中小企業基盤整備機構、地域経済活性化支援機構(REVIC)、税理士等)と連携・協働し、実効性のある事業者支援態勢の構築・強化を通じて、経営改善・事業再生・事業転換支援等の取組みを一体的かつ包括的に推進していく。...」

(出所)「地域金融の未来」(中央経済社) 2-3ページ

5. 事業性評価とデット・ガバナンスが求められる背景 一般社団法人 日本金融人材育成協会

- 日本の金融システムは、米英と比べて**間接金融**のウエイトが非常に高く、企業の資金調達面では、大企業の直接金融の依存度が比較的高いとはいえ、**金融機関の融資**が主体である。「**デット・ガバナンス**」(**金融機関が借り手の企業経営へのガバナンス(企業統治)を効かせること**)が重要。

- **間接金融主体の金融構造**の下で、**1980年代後半**に拡大した**資産価格バブル**の下で、(**事業性評価**ではなく、)**不動産価格や株価の上昇を見込んだ貸付け**が多く行われた。
- **90年代初のバブル崩壊**による資産価格の急落を主要因として、多くの金融機関では**多額の不良債権**が発生した。**1999年**、**金融検査マニュアル**が策定され、不良債権処理と同時に、金融機関の健全性が強化されてきた。
- この間、経済構造は**2008年**に**人口減少社会のフェーズ**に転換したが、金融面では、不良債権処理の進捗後も、**金融検査マニュアル**に基づき、「**画一的に内部管理態勢(リスク管理、引当等)の検証**が行われた。**結果、例えば、担保・保証への過度な依存、貸出先の事業の理解・目利き力の低下といった融資行動への影響等が生じてきたと考えられる。**」(**2019年12月**金融庁、ディスカッション・ペーパー「**検査マニュアル廃止後の融資に関する検査・監督の考え方と進め方**」(以下、「**融資 DP**」))。

- **金融庁**は、こうした事態を認識し、金融機関による**事業性評価**の重要性を**2014年**から打ち出している(平成26事務年度 金融モニタリング基本方針)。さらに、「**融資に関する検査・監督実務についての研究会**」(筆者はメンバー)にて討議を重ね、**2019年12月**、**金融検査マニュアルは廃止**され、同時に、「**融資 DP**」が公表された。金融機関が、**非財務情報を重視する事業性評価に本格的に取り組む環境が整備**された。
- この間、**経済産業省**では、**2016年4月**、「**ローカルベンチマーク活用戦略会議**」(筆者は委員)をスタートさせ、**ローカルベンチマーク**の全国への普及・浸透に取り組んでいる。
- **内閣・知財戦略本部**では、**2017年11月**に「**知財のビジネス価値評価検討タスクフォース**」(筆者は委員)を設置し、**2020年9月**からは「**価値デザイン経営ワーキンググループ**」(筆者は委員)を設置し、**コロナ後注**に向けて、**経営デザインシート**の全国への普及・浸透に取り組んでいる。
- **スチュワードシップ・コード(責任ある機関投資家の諸原則)**を通じた「**エクイティ・ガバナンス**」と併せて、資金供給者である金融機関による伝統的な「**デット・ガバナンス**」についても、「**継続的な対話を通じて企業の事業内容や成長可能性を深く理解(事業性評価)**した上で、企業の**経営戦略・課題**を共有し、解決に向けて**融資と本業支援で伴走していく(伴走支援型融資)**が重要。

注 コロナ禍により売上が減少した企業に対し、政府系と民間の金融機関が合わせて**約 50 兆円の実質無利子・無担保の融資(「ゼロゼロ融資」)**を実行した。**日本の GDP が約 550 兆円**であることを考えると、事業者が**“新たに”背負った過剰債務**は巨額。「**価値デザイン経営の普及に向けた基本指針**」では、「**特に、新型コロナウイルスの影響を受ける各企業が、窮地から脱し、将来にわたって持続的な成長を遂げるための変革を実現するツールとして、価値デザイン経営の考え方や経営デザインシートが求められている**」と指摘している。

□ 金融機関による融資・事業者支援に関する金融行政の変遷

金融庁におけるこれまでの取組み（一例）

平成13年6月「金融検査マニュアル」改正

DIPファイナンス(共益債権)が、原則非分類・Ⅱ分類となることを明確化

平成14年6月「金融検査マニュアル別冊〔中小企業融資編〕」公表

金融検査マニュアルの基準が、機械的・画的に適用されないよう、特に中小企業について、そのポイントと具体的な運用例を公表

平成15年3月「金融審議会金融分科会第二部会報告「リレーションシップバンキングの機能強化に向けて」」公表

中小・地域金融機関がリレーションシップバンキングの機能を強化し、中小企業の再生と地域経済の活性化を図るための取組みを整理・公表

平成26年9月「平成26事務年度 金融モニタリング基本方針」公表

金融機関が、財務データや担保・保証に過度に依存することなく、借り手企業の事業の内容や成長可能性等を適切に評価(事業性評価)して融資や助言などの対応を行っているか等を重点検証項目として明記

平成30年6月「金融検査・監督の考え方と進め方」公表

これまでの検査・監督のあり方の見直しの取組みの基本にある考え方と金融検査マニュアルの廃止を含めたその後の見直しの方針について、金融行政の目的(企業・経済の持続的成長や国民の安定的な資産形成等を通じた国民の厚生を最大化への貢献)を踏まえ、改めて整理

令和元年12月「金融検査マニュアル」廃止、「検査マニュアル廃止後の融資に関する検査・監督の考え方と進め方」公表

金融機関が、将来を見据えた幅広い情報に基づくよりの確かな融資・支援、引当金の見積もりが可能となるよう、各金融機関の多様な経営環境・経営理念・戦略や融資方針等を踏まえた検査・監督の考え方を整理

令和2年12月「事業者を支える融資・再生実務に関する研究会 論点整理」公表

(参考) 事業再生・事業者支援に関わる議論

平成8年10月 「法制審議会 倒産法部会」設置

平成10年6月 債権譲渡特例法成立（動産譲渡登記の創設）

平成11年12月 民事再生法成立

平成13年6月 「DIP ファイナンス研究会報告書」公表

9月 「私的整理に関するガイドライン」公表

平成14年12月 会社更生法全面改正

平成15年1月 「企業法制研究会（担保制度研究会）報告書」公表

2月 「早期事業再生研究会報告書」公表

2月 「中小企業再生支援協議会」設置

5月 「産業再生機構」設置

平成16年11月 債権譲渡特例法改正（動産譲渡登記の創設）

平成19年4月 産活法改正（事業再生ADRの創設）

平成25年12月 「経営者保証に関するガイドライン」公表

平成27年3月 「事業再生に関する紛争解決手続の更なる円滑化に関する検討会報告書」公表

平成30年5月 「経営デザインシート」策定

平成31年3月 「動産・債権を中心とした担保法制に関する研究会」設置

令和元年12月 「経営者保証に関するガイドライン」の特則公表

【参考②】知的財産戦略本部 構想委員会（第3回）知財事務局 説明資料（2021年1月29日開催） 第2回構想委員会での委員の主な発言（金融機関関係）

○事業性評価は各銀行がやっており、経営デザインシートは事業性評価にピッタリ。地方企業、中小企業では価値創造メカニズムが中々見えていない。事業性評価として地域企業、中小企業に入って価値を見出してファイナンスに繋げようとしているが、まだ成果は出ていない。無形資産を含めた事業全体の価値評価について一般的な基準が出来ればファイナンスがやりやすくなると思う。コロナ後では事業承継の問題が浮き彫りになると思う。特に事業承継において事業全体の価値評価が必要になる。

○金融機関は技術を評価する目を持っていないと感じる。金融機関は特許でなくその会社が販売している製品や売りにしか興味がない。そこが問題なのでは。

○金融機関が事業性評価をしっかりとる、知財をちゃんと評価するための金融機関側の努力が必要だが、会社の中でそのアイデア、知財をどう活かすのか分かっていない。金融機関側だけではなく、会社側も知財を事業全体でどうパッケージ化して活かすのか外部に示して評価されるようにする努力も必要。どこまでが事業への評価で、どこからが知財への評価なのか線引きをクリアにする必要がある。

【参考③-1】 事業成長担保権（仮称）（出所）金融庁「金融仲介機能の発揮に向けたプログレスレポート」（2021年7月8日公表）

□ 事業成長担保権によって、事業実態に見合った適正な融資が動機づけられないか(イメージ)

バランスシートから見たイメージ(関心の対象)

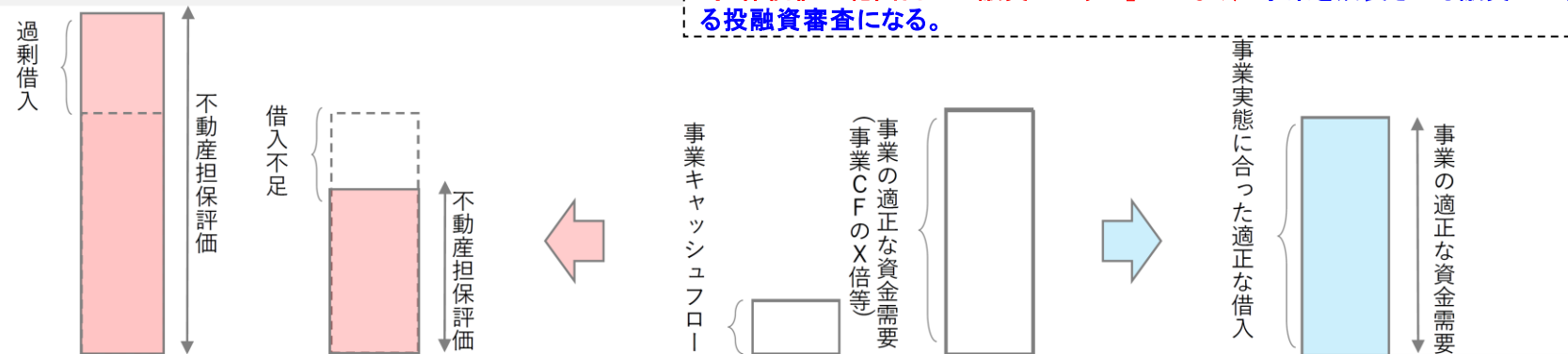
【従来の担保・保証】

経営者 保証	流動資産	貸金債務 商取引債務
	固定資産	金融債務 (短期)
		金融債務 (長期)
	(見えない資産)	資本
		(見えない負債)

【事業成長担保権（仮称）】

経営者 保証	流動資産	貸金債務 商取引債務
	固定資産	金融債務 (短期)
		金融債務 (長期)
	(見えない資産)	資本
		(見えない負債)

キャッシュフローから見たイメージ(融資行動の動機付け)



【事業成長担保権（仮称）は、事業が生むキャッシュフローの源泉のほぼすべてを対象とするため、「担保価値の範囲内での融資かどうか」ではなく、「事業を成長させる融資かどうか」に焦点を当てる投融資審査になる。

事業実態によらず、個人資産も含む
不動産価値に応じて借入額が増減しやすい

事業実態に見合った適正な借入となり、
事業を成長させるインセンティブが高まる

【参考③-2】事業成長担保権(仮称) (出所)金融庁「金融仲介機能の発揮に向けたプログレスレポート」(2021年7月8日公表)

事業成長担保権に対する企業経営者のニーズ

(1) 新たな形のメインバンクの明確化

事業者からは、安定的に資金繰り等の支援を受けられる金融機関（メインバンク）を確保・明確化するため、事業成長担保権を活用したいというニーズが寄せられた。

かつて、メインバンクは、株式の持ち合いや役員派遣等を通じて事業者との緊密な関係を築いていたが、バブル崩壊後、株式の持ち合い解消をはじめとしてメインバンクと事業者との関係は多くの場合、希薄化していった。実際、地域の中堅企業や都市部の企業等は、複数の金融機関から分散して資金を調達したため、メインバンクが不在・不明確になっているという声も聞かれる。

(2) ベンチャー企業や再生企業等、相対的にリスクのある融資

事業者からは、ベンチャー企業や事業再生局面にある企業（再生企業）等、相対的にリスクのある事業者が、事業成長担保権を活用することで融資を受けやすくなるのではないかと、といった期待も寄せられた。

日本では、足元の売上やフリーキャッシュ・フローが低い水準にある企業は、融資を受けるのが難しいとされている。しかし、将来の成長が見込めるのであれば、融資が経済的に合理性を有する場合もあるはずである。

実際、米国や英国、カナダ、オーストラリア等では、こうした事業者でも、融資を受けている場合がある。

これまで、こうした事業者は、融資ではなく、エクイティによる対応がふさわしいと考えられてきた。しかし、資金調達のあり方は、事業者の成長見通しやそのリスクに応じて柔軟に変化することが望まれる。ベンチャー企業であっても、（早期の上場等ではなく）長期・安定の成長を目指す企業では、想定されるリターンや時間軸は、エクイティの出し手であるベンチャーキャピタル等の目線とは合致しない。こうした場合をはじめ、より幅広いリスク・リターンに金融が柔軟に対応するには、エクイティとデットを組み合わせる資金調達の手法も確立されていく必要があるだろう。

前述の国々では、相対的にリスクのあるベンチャー企業や再生企業が、事業全体に担保権を設定しつつ、エクイティとデットを組み合わせた最適な資金調達を柔軟に行っているとされている。

6. 事業性評価による取引先企業の成長・経営改善支援の実例

- 金融機関が、企業の事業性評価をする際に、**デット・ガバナンスの対話・エンゲージメント**のツールとして、**ローカルベンチマーク**や**経営デザインシート**を活用することで、企業の事業変革などの後押しなど**企業価値の持続的な改善**に取り組んでいる実例を取り上げる。

金融機関の投融資審査では、特許権などが単独でキャッシュフローをサステナブルに生み出すわけではなく、**ノウハウや顧客ネットワーク**を含めた広い意味での**知的財産**を使った**経営戦略（ビジネスモデル）**として、「将来キャッシュフローをどう生み出そうとしているのか」「**投融資の回収やリターンがどうなるのか**」が最重要関心事。

そこが、可視化されないと投融資できない。

投融資の論点を大きく分けると、

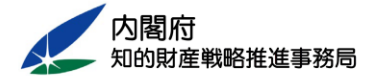
- ① その企業の「**将来の有りたい姿**」として、経営理念やパーパスに根差す形で、将来キャッシュフローを生み出す、具体的な「**顧客提供価値**」は何か？
- ② その「顧客提供価値」を生み出す「**ビジネスモデル**」は具体的にどのような作りになっているのか？
- ③ では、その「**ビジネスモデル**」にインプットする「**経営資源**」のヒトモノカネ情報・**知財**は、具体的に何が**必要な**のか？

これが可視化され、さらに、

- ④ 現在の状況との「**バックカスティング**」で明らかとなるギャップをどう埋めるかの「**移行戦略**」（**経営計画**）がどうなっているのか？

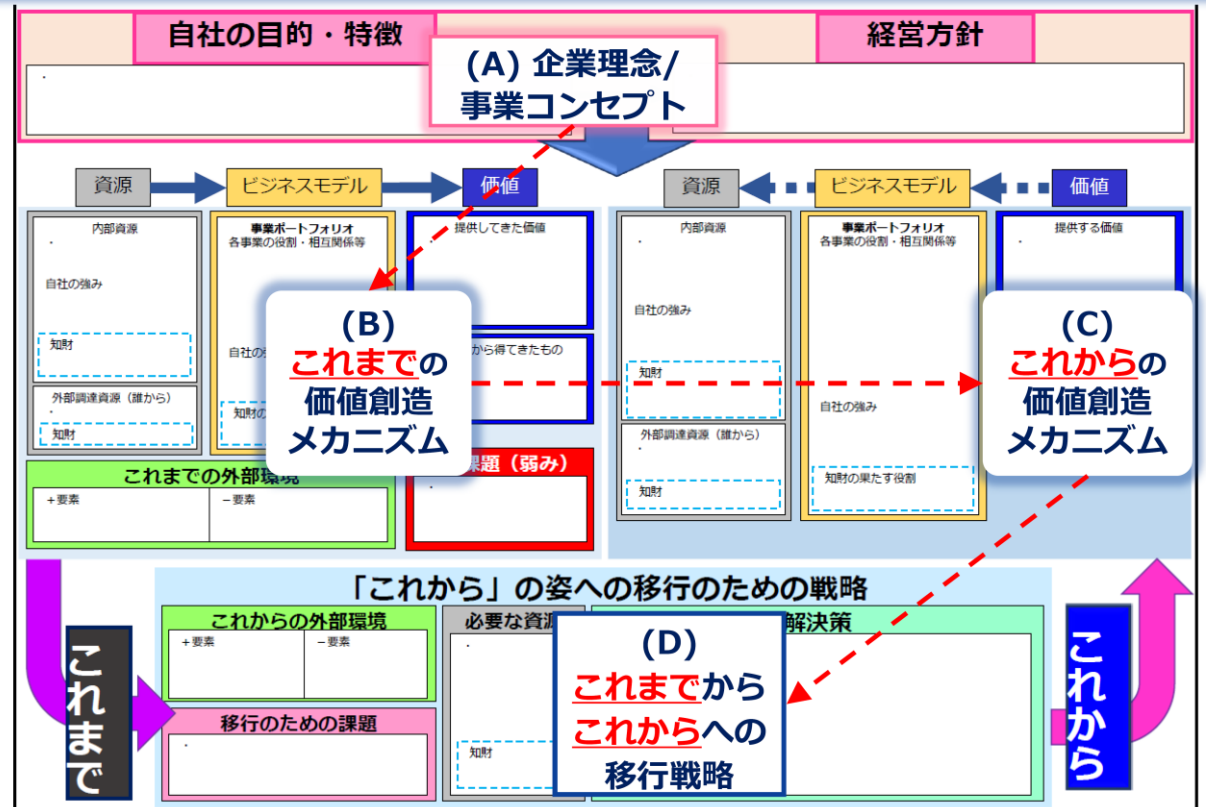
これらが、**ロジックあるストーリー**（例えば、5年の『**中期事業計画**』）として示されると、**金融機関の投融資審査**にて、しっかり議論できる。

【参考】経営デザインシート(オリジナルバージョン)



環境変化に耐え抜き持続的成長をするために、自社や事業の**(A)存在意義を意識**した上で、**(B)「これまで」を把握**し、**(C)長期的な視点で「これから」の在りたい姿を構想**する。そして、**(D)**それに向けて今から何をすべきか**戦略を策定**する。

知財を意識しやすいバージョン



(出所) 首相官邸HP「知財投資・活用戦略の有効な開示及びガバナンスに関する検討会」(第1回)資料

(1) 商工組合中央金庫

【商工中金の企業との対話・エンゲージメントのツール：ローカルベンチマーク+経営デザインシート】

➤ 当金庫では、「企業を理解すること(事業性評価)は最終目的ではなく、**事業性評価を通じて共有した企業の課題解決に取り組み企業価値の向上に取り組むことこそが真の目的**である」との考えをベースに、全営業店において、従前より、企業との**対話・情報蓄積ツール**としてローカルベンチマークを活用してきている。さらに、**2021年に入り**、次のような認識の下、全営業店において、企業との事業性評価・取引先との対話におけるツールとして**経営デザインシート**を活用してきている。

(A) 認識

コロナショックも含む様々な**産業構造の変化**に対応し、従来の延長線上ではなく、**事業の構造を変える必要性が生じている取引先が多数存在**。このような**非連続の環境変化**が生じている中、当金庫の**事業性評価の取り組み**(**持続可能性の評価・課題ニーズの共有、踏み込んだファイナンス支援・複合的な本業支援提案**)においては、取引先の現状分析に基づく課題対応に留まらず、**取引先と将来ありたい姿を共有し**、現状とのギャップを踏まえた課題認識・打ち手を共有していくという**「バックキャストの思考法」**が重要かつ効果的と考えられる。

(B) 施策

(1) **2021年2月**、全営業店向けに、**同思考補助ツール**(当金庫としては対話ツールとして活用)である**経営デザインシート**について紹介し、また企業の将来像には社会的課題の解決により持続的に稼ぐ力を上げていくという**ESG/SDGS**の観点も重要となるため、その参考資料を発出。

(2) **2021年3月**、取引先の**将来ビジョン・今後の経営戦略**を共有し、取引先の**企業価値向上**に貢献していく取り組みを後押しするため、上記の考え方を取り込み、**対話ツール・情報蓄積ツール改訂(経営デザインシートも導入)**を実施。

(C) 企業との課題共有・ソリューション提案における考え方

ソリューション提案にあたっては、当金庫が対応できるメニューをニーズがありそうな取引先に案内していく取り組みが一般的であるが、十分なニーズ発掘が出来ていないケースも少なくないと考えられる。したがって、コロナ禍や産業構造の変化等により、取引先の**将来ありたい姿**を共有(一緒に考えていく取り組みも含む)し、その実現に向けた**移行戦略**を踏まえた課題解決提案を複合的に行っていくことが効果的と考えられる。特に、**コロナ影響を大きく受けた業種・業態**や、**脱炭素等 ESG**の観点から、**今後大きな変化が見込まれる取引先等**を中心に対話を行っていく。

(D) 活用イメージ

(1) **「取引先の将来構想」「その実現に向けた移行戦略」「課題・不足する資源」**を共有し、また当金庫として提供できる**「ソリューションメニューを複合的に案内し課題解決を進めていく」**という取り組みにおける対話ツール。

(2) 基本的に当金庫職員が作成することは想定せず、①白地様式を見ながら取引先と将来構想・事業再構築・経営ビジョン/戦略について対話(シートをその場でメモとして使用する等)や、②取引先に作成してもらい対話に活かすなどの使い方を想定。

(3) 当面の主たる対象先は、**コロナ影響によりビジネスモデル変革を求められている先、脱炭素・EV化等の産業構造の変化への対応が不可欠な先**、また**「事業再構築補助金」の申請サポートを行う先等**が想定される。

(2) 吉備信用金庫【吉備信用金庫の企業との対話・エンゲージメントのツール：経営デザインシート】

(A) 経営デザインシートによるビジネスモデル策定支援の目的

コロナ禍で資金繰り支援を受けた事業者にとって、今後事業継続しゼロゼロ融資を返済していくことが課題。課題解決には、**新たな売上増加策の策定、事業の再構築**などが必要。そこで、**2020年夏、「経営デザインシート(コロナ出口戦略版)」「経営デザインシートに今後3年間の財務・資金繰り計画を合体**を活用し、持続可能なビジネスモデルを策定することで、「**1社たりとも倒産・廃業を出さない**」という決意で取り組むことを確認した。

(B) 取り組み内容

(1) 対象先は、**ゼロゼロ融資**を当金庫で利用した**個人・法人 344先**。(経営デザインシート策定は**2020年度中**、その後、PDCAを回している)

(2) 作成の留意点

- ①対象先の経営者に、**経営デザインシート**作成の目的と活用について対話。「**現状**」、「**目指す姿**」、「**そのための施策**」を話し合い、完成させた。
- ②**事業の転換、新事業へ進出**する場合の資金は、**事業計画**に盛り込み、融資対応を検討し、必要に応じて補助金等を活用した。
- ③経営者の思いを最優先に盛り込むが、できるだけ取引先の**顧問税理士、診断士等**とも相談・協議の上策定した。
- ④事前に当金庫の**監査法人**の了承を得て、**経営デザインシート**を自己査定に反映させることにした。**保証協会**へのモニタリング報告にも活用した。

(C) 活動の結果

全店で作成した**344先**のうち、1年後に営業CFが不足する先**123先(21%)**、2年後では**42先(12%)**、**3年後でもCFが不足する先が27先(8%)**。

(D) 経営デザインシート活用の効果

(1) 取引先の経営課題の再発見

業況が悪化した先の中には、直接コロナ禍の影響による先もあるが、コロナ禍以前の体質的な要因がコロナ禍で表面化した先も多くあった。経営者にとって、**経営デザインシート**は、以前からの**弱点を克服**し、事業を見直し**事業再構築**を考えるきっかけとなった。

(2) 当金庫の事業先に向き合う姿勢の変化と職員の成長

経営デザインシートに取り組むことで、取引先の事業を経営者と共に考える「**伴走型支援**」を意識し実践するようになった。

(E) 今後の課題

(1) (上記の)**3年後でも営業CFが不足する27先**は、**持続可能なビジネスモデルが成り立っておらず**、引き続き**事業再構築**を検討している。

(2) **2021年度**は、まず「**伴走型支援**」の活動を定着化することに重点を置いている。この活動が**金庫の将来を左右するほど重要な意味を持つ**との思いで取り組んでいる。経営者の夢を実現するために、共にビジネスモデルを考え、持続可能なビジネスモデル策定と実践により、**地域経済の維持と活性化に寄与する**という**信用金庫の使命**を果たしたい。

(3) きらやか銀行とマネジメントパートナーズ

【きらやか銀行の企業との対話・エンゲージメントのツール：ローカルベンチマーク+経営デザインシート】

- きらやか銀行(以下、当行)は、経営理念「本業支援を通して地元の「中小企業」と「そこに働いている従業員の皆さま」から喜んでいただき地域と共に生きること」を掲げ、「わたしたちのビジネスモデル=本業支援業」の実践に取り組んできている。

2021年4月にスタートした「中期経営計画～本業支援業の確立に向けて～」において、「地域経済エコシステムの『好循環のループ』の実現」を本業支援戦略として掲げ、お客様の営業キャッシュフローの改善に向けた組織的・継続的な取り組みとして、お客様の事業内容をより一層理解するため、事業性評価の手法については更なる高度化を図ることとし、全営業店にて、ローカルベンチマークと経営デザインシートを活用した仕組みの構築に取り組むことを打ち出している。

- 経営デザインシートの活用では、次のような地域経済エコシステムそのものの活性化も視野に入っている。

山形県南陽市にある「ハイジアパーク南陽」は、温泉入浴施設、レストラン等を持つ南陽市の施設で、資本金は1000万円、南陽市が株式の64.78%を保有し(総事業費は41.7億円、1992年度に設置)、第三セクターである(株)ハイジアパーク南陽が運営してきた。しかし、実質赤字操業の継続から債務超過に陥り、譲渡先などを探していた。

2021年5月、(株)KEN OKUYAMA DESIGN(奥山清行代表:山形県出身。フェラーリ、山形新幹線等のデザインを手掛ける世界的な工業デザイナー)が、南陽市と市議会に対して、「南陽を世界ブランドにする」をメインタイトルとする事業計画案(非公開)を示し、譲渡が成立した(新施設名は四季南陽、「四季南陽プロジェクト」と呼称)。

- マネジメントパートナーズは、(株)KEN OKUYAMA DESIGNの事業計画案の策定と、金融機関との融資交渉などに関与しており、この一環として、経営デザインシートを活用した事業の可視化に取り組んでいる。「四季南陽プロジェクト」について、経営デザインシートの最も重要な(A)経営理念・経営方針は次のとおり。

①経営理念(自社の目的・特長)

・地域のエコシステム全体を、知的財産の観点も踏まえ、リ・デザインすることによって、地域の有する歴史・風土・産業などの個性・特性がサステナブルに輝き続ける地域循環共生圏を構築する

②経営方針

・日本国のみならず、世界の人たちが、南陽、そして山形を、耳目にすれば、「是非訪れたい」と感じるワールドクラスのブランド力を確立する(総合的な知的財産戦略の実践)・公的セクターも含めた地域の産業連関をヒト・モノ・カネ・情報の面からアプローチしかつ分析することで、地域循環共生圏のサステナビリティのPDCAを回し続ける

- 当行では、①地元雇用や地産地消など地域経済活性化に資する事業と認められる、②周辺にある赤湯温泉へのマイナス影響は少なく、むしろ温泉街を含めた面的再生に寄与すると考えられる、③行政(南陽市)の全面的なバックアップも得られており、我々地元金融機関がお手伝いすることで、地方創生に大きく貢献できるなどを踏まえ、金融団の組成など「四季南陽プロジェクト」を後押ししていく観点から検討を進めているところ。

(4) 多摩信用金庫とマネジメントパートナーズ

【多摩信用金庫の企業との対話・エンゲージメントのツール：ローカルベンチマーク+経営デザインシート】

➤ マネジメントパートナーズ(以下、MPS)は、(株)特殊鍍金化工所(以下、当社)の経営改善への取り組みにおいて、経営デザインシートを活用した。

(A) 取り組みの経緯と概要

- (1) 当社は、業歴 50 年を超えるめっき加工業。主に国内通信機器メーカー向けにコネクタ等のめっき処理加工を請負っている。過去に過剰な設備投資で失敗してからは、手作業を主体にした精密めっき加工に特化し、安定した売上と営業キャッシュフローを計上してきている。ただ、過剰設備による過大な借入金 は年商の倍に達し、資金調達余力は極めて限定的な事態が続いていた。このため、経営戦略としては人員や経費の削減、既存設備範囲での受注等、将来に向けての展望が開けず、設備や工場も老朽化し、経営者や従業員のモチベーションは低下していた。
- (2) しかし、当社には、国内通信機器メーカー等からの高品質・高度な要求に応えてきた技術力や開発力が蓄積されてきており、本年 5 月、MPS は、経営デザインシートによって「未来に向けた顧客提供価値を描いていくこと」を提案した。メインバンクの多摩信用金庫も積極的に賛同した。

(B) 策定プロセス

(1) チームの組成

① 経営者、統括部長、従業員代表でチームを組成。② 多摩信用金庫からも営業店の副支店長が同席。③ MPS はファシリテーターとして参画。

(2) ローカルベンチマークにより当社の強みを整理し、経営デザインシートの「未来に挑戦すべき事業領域」(ESG/SDGsを含む)が可視化できた。

① 既存領域…蓄えた既存技術は、通信機器業界だけでなく、より広範に産業機器や自動車分野にも進出できる。

② TMX 領域…高騰する既存資源(銀など)の代替めっきとして、低コストや資源の有効活用に貢献できる。

③ 新規事業…TMX めっきの抗菌性、抗アレルギー特性を活用し、生活分野に進出できる。

(3) 各事業領域に誰を投入し組織をどうするかなど、「移行のための戦略」も考えられるようになった。

(4) 従業員は、社長と想いや将来展望を共有できたことに驚きを感じ、会社の方向性に共感。社長は、従業員の現場力、能力の高さを認識した。

(C) 金融機関との経営デザインシートの認識の共有

(1) 金融機関の理解

① 当社が「未来」をしっかり展望していること、② 当社の将来に対する強みの根拠や取引先からの評価の高さなどの「事業性」、③ 経営デザインシートを従業員も含めて作成した「努力・やる気」、④ 今後の「キャッシュフロー」の確保、について前向きに評価。

(2) 金融支援の見直し

今後の資金繰りの適正化について、① 過去の過大投資に伴う過剰な融資に対しては、融資の長期対応を検討、② 現状稼働している設備に対しては、中身を切り分けて適正期間で検討、③ 経常運転資金は、安定的な部分を短期継続融資での切り分けを検討、することとなった。

【参考】「知的財産推進計画 2021～コロナ後のデジタル・グリーン競争を勝ち抜く 無形資産強化戦略～」

- 「知的財産推進計画2021」にて、「**「価値デザイン経営」**の考え方を実践するには**経営デザインシートが有用**であり、**金融機関**における**活用例**としては、**事業性評価を支える手段のひとつ**として、**貸付先**に対し、**経営デザインシートを活用した経営戦略の明確化**と**それに基づく企業経営者等との対話を行うこと**なども考えられる」と指摘されている。

『「価値デザイン経営」の考え方は、企業が自己固有の価値観・存在意義を確認し、社会に対して実現したい価値とそれを共創・共有する他者の将来像を明確化し、将来像と従来像とを比較することで現在の戦略を策定するものであるが、その実践には「経営デザインシート」¹が有用である。経営デザインシートは、価値創造メカニズムを可視化することから、前述の企業における知財投資・活用戦略の構築や開示・発信においても有用であり、知財を含む無形資産の棚卸しのツールとして活用できる。

価値デザイン経営と経営デザインシートは、大企業、スタートアップ・中小企業、大学、自治体など幅広い主体で活用されているが、その更なる活用に向け、知的財産戦略本部に設置された「価値デザイン経営ワーキンググループ」において、2021年4月に「価値デザイン経営の普及に向けた基本指針」を策定した。

同基本指針では、価値デザイン経営の普及実践に向け、企業経営者等の価値デザイン経営の実践者と、これを支えるコンサルティング企業、弁護士、弁理士、行政書士、中小企業診断士等の各士業、金融機関・経済団体等の実践促進・支援者からなるエコシステム（筆者注：「価値デザイン経営の普及実践エコシステム」）の構築を提唱している。すなわち、実践者たる企業経営者等に接点を有する金融機関・経済団体等にも幅広く価値デザイン経営の考え方と経営デザインシートの有用性について知ってもらうことが、企業経営者等における価値デザイン経営の実践と経営デザインシートの活用にも繋がりをうる。

例えば、金融機関における活用例としては、**事業性評価を支える手段のひとつ**として、**貸付先**に対し、**経営デザインシートを活用した経営戦略の明確化**と**それに基づく企業経営者等との対話を行うこと**なども考えられる。

上記の取り組みによって価値デザイン経営と経営デザインシートの更なる普及が期待されるが、**重要なのは価値デザイン経営の実践であって、経営デザインシートの形式的な活用ではない。**

また、**ローカルベンチマーク**と**経営デザインシート**双方の特徴を活かした活用の促進など、**経営デザインシート**と、**ローカルベンチマーク**などの政府が提供する様々な支援ツールとの連携が効果的であり、実際にそのような活用が広がりつつある。**こうしたツールとの連携強化を図っていくことも重要**である。』