

経営デザインシートが金融にもたらす効果とその実効性

森 俊彦（一般社団法人日本金融人材育成協会 会長）

The Effect and Effectiveness of the Management Design Sheet on Finance

Toshibiko Mori

Chairperson, Japan Finance Professional Development Association

【要旨】 経営デザインシートは未来の企業価値を生み出す仕組み（価値創造メカニズム）をデザインするためのツールである。本稿では、金融機関が、経営デザインシートを活用し、取引先の事業変革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。

【キーワード】 銀行法第1条 事業性評価に基づく融資 ローカルベンチマーク 経営デザインシート

【Abstract】 The management design sheet is a tool for designing a mechanism that creates future corporate value. In this paper, I will take up some examples of financial institutions using management design sheets to continuously improve customer's corporate value, such as by boosting business transformation.

【Keywords】 Article 1 of the Banking Act Lending decisions based on borrowers' business prospects rather than based solely on borrowers' financial statements Local Benchmark Management Design Sheet

1. はじめに

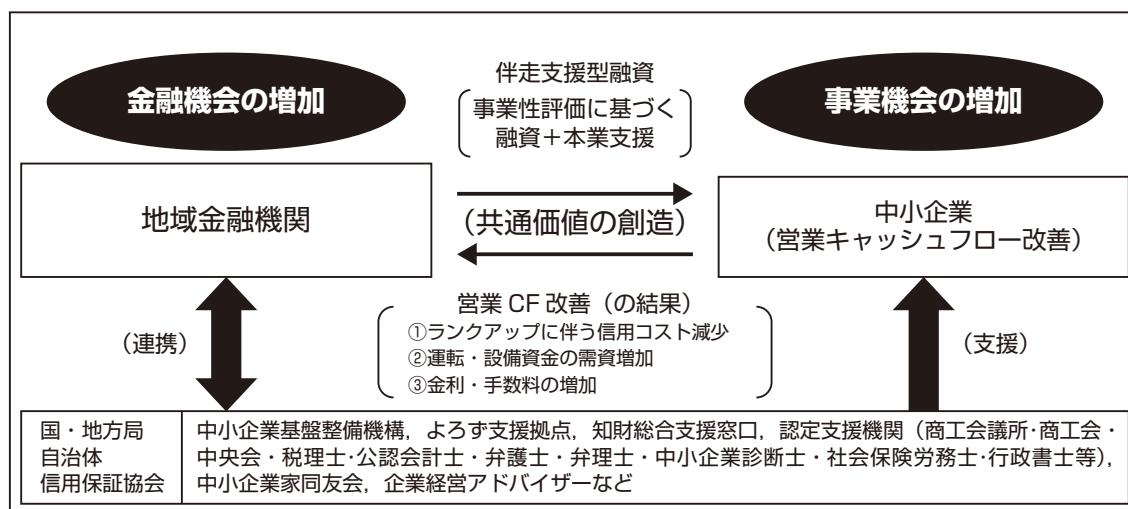
「知的財産推進計画 2021」にて、「「価値デザイン経営」の考え方を実践するには経営デザインシートが有用であり、金融機関における活用例としては、事業性評価を支える手段のひとつとして、貸付先に対し、経営デザインシートを活用した経営戦略の明確化とそれに基づく企業経営者等との対話を行うことなども考えられる」と指摘されている¹。本稿では、金融機関の融資の実情と課題を整理し、経営デザインシートが金融の課題解決にもたらす効果とその実効性について考察する。

2. 我が国の金融構造と経営デザインシート活用が求められる背景

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。

銀行法第1条には「国民経済の健全な発展に資することを目的とする」と、金融機関の使命が明記されている。全国の企業数 359 万者の 99.7%、雇用の 7 割を中小企業が支えている。上場大企業もサプライチェーンを構成しており中小企業と一体となっている。金融機関が、企業、特に、中小企業の事業性評価に基づく融資と本業支援（伴走支援型融資）に

「金融仲介機能の発揮」を起点とした地域経済エコシステムの「好循環のループ」構築



出所：森俊彦『地域金融の未来』中央経済社，2020年，p.2（図表）

よって営業キャッシュフロー（生産性）の持続的な改善に取り組み、キャッシュフローが改善すれば、給与や雇用もプラスになる。結果、金融機関自らの健全性も成り立ち、地域経済エコシステムの「好循環のループ」が実現する。

こうした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年から打ち出してきた。

（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（以下、ロカベン）の全国への普及・浸透に取り組んでいる。また、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、また、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。

3. 経営デザインシートのツールとしての活用ポイント

ロカベンと経営デザインシートの活用の仕方について勘違いをしているケースを目にする。経済産業省と内閣・知財戦略本部の上記委員会を兼務しているのは唯一、私なので、これらを活用していく上で

の正しい関係（企業経営の“現在”を可視化するロカベンと“未来”を可視化する経営デザインシートは事業性評価の「車の両輪」）を整理しておく。

ロカベンは企業の“現在”の健康診断であり、“未来”を描くツールとしては必ずしも十分ではない。例えば、コロナ禍²を考えると腹落ちしやすいが、“現在”の経営資源や取り巻く環境などの制約を前提に将来計画を策定しようとしても、“現在”への積み上げの発想では限界ある“未来”しか描けず、閉塞感を打破するのが難しい。

経営デザインシートの (A)「経営理念・事業コンセプト、存在価値」と (B)「これまで（現在）の価値創造メカニズム」は、ロカベンの「業務フロー、商流、4つの視点＜経営理念、強み等＞」からもってくることができる。

そこで、(B)は一旦、横に置いておいて、(A)「経営理念・事業コンセプト、存在価値」をベースに、つまり、存在価値こそ、お客さまから評価されている“強み”そのものなので、それをベースに、(C)「これから（未来）の価値創造メカニズム」の“ありたい姿”として「顧客へ提供する価値」を描く。例えば5年後に「自分はこれをやりたい」と未来へジャンプするのだ。次に、「顧客へ提供する価値」を生み出すための「ビジネスモデル」を描き、さらに、「ビジネスモデル」にインプットする「資源」として何が必要かを描く。つまり、(B)は「資源」→「ビジネスモデル」→「価値」の流れであるのに対して、(C)は「価値」→「ビジネスモデル」→「資源」へとベクトルの向きが逆である。そして、(C)から(B)をバックキャストし、(D)「これまでの（現在）からこれから（未来）への移行戦略」を具体的に整理する。経営デザインシートは、“未来”に向かって、自らの存在価値をベースに、「お客様や社会に提供したい価値」（「価値創造メカニズム」）を実現可能な形で可視化するツールなのである³。

4. 経営デザインシートの金融における活用の実例

以下では、金融機関が経営デザインシートを活用し、事業変革の後押しなど企業価値の持続的な改善

に取り組んでいる事例を取り上げる。活用事例では、「未来に向けた地域経済エコシステムの好循環」を可視化するケースから、「未来に向けた個別企業の事業変革」を可視化するケースなど、幅広い活用がみられる。

4.1. 商工組合中央金庫

筆者は、商工組合中央金庫のアドバイザーとして、ビジネスモデル全般に関するアドバイス業務等に関わってきている。

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カベン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・情報蓄積ツールの改訂（経営デザインシートの導入）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でき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、コロナの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、コロナの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。

4.2. 吉備信用金庫

吉備信用金庫とは、著者が2018年3月、財務省中国財務局主催「平成29年度金融仲介の質の向上

に向けたシンポジウム」の基調講演とパネリストとして登壇した際に、吉備信用金庫の役員が参加しており、その後、役員・部店長向け事業性評価研修の依頼を受けるなど、地元企業向け伴走支援型融資の実務面に関わってきている。

(A)経営デザインシート導入の背景

当金庫は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受けた事業者に対して、2020年4月に事前に一括承認したプロパー融資（企業の運転資金ニーズに対して申込当日に最大500万円を0.5%の固定金利で融資、元本返済は事業者との対話により決定）により、同年5月以降は「ゼロゼロ融資」により資金繰り支援を行ってきた。

一方、コロナ禍の収束が見通せない状況で、事業者にとって最大の課題は、今後事業が継続できるかどうかである。これは、事業者だけでなく、地域経済や当金庫の経営にも大きな影響を与えるものでもある。収束後に売上が回復するのか、回復しない場合はどうすればよいか。その上、ゼロゼロ融資は無利子とはいえ膨らんだ債務を返済するだけのキャッシュフローが必要となる。当金庫の役割は、持続可能なビジネスモデル構築をサポートすることである。ただ、ツールが必要なため、2020年8月、筆者と当金庫経営陣との意見交換の際に、経営デザインシートを紹介した。

当金庫では、今回の経営デザインシート作成の目的はコロナ禍の出口戦略であり、資金繰り支援を行いながら3～5か月の短期間に、営業店職員がゼロゼロ融資を受けている数百先の経営デザインシートを容易に作成できる形が望ましいと考え、コロナ禍の出口で返済額以上の営業キャッシュフローが出る事業計画と施策を経営者と共に考え策定する当金庫独自の「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）に取り組むことにした。

(B)ビジネスモデル策定支援の目的

(1)地域企業の存続

足元で資金繰り支援を受けた事業者にとっては、今後事業継続ができるかどうか、ゼロゼロ融資の据

置期間終了後の返済が可能かどうかが課題である。コロナ禍の収束が見通せない状況でこの課題を解決するには、新たな売上増加策の策定、事業の再構築、売上が回復しなくても採算が取れるビジネスモデルへの転換等が必要である。そこで、経営者の思いを改善計画書に反映させ持続可能なビジネスモデルを策定することで、経営者の不安を解消し地域経済の疲弊を防ぐことができる。当金庫は、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。

(2) 金庫への影響度把握

コロナ禍の影響による取引先の厳しい業況については資金繰り支援と同時に把握してきたが、各企業の次期決算がどうなるのかの実態把握は十分できていなかった。2020年度の自己査定は、試算表やヒアリングによるコロナ禍の影響把握と、今後の改善策と事業計画を考慮する必要がある。早期に取引先の実態を把握し、必要な改善策を立て持続可能なビジネスモデルを考える支援が必要であり、そのことが金庫の経営と営業基盤を安定させることになる。

(3) 金庫のビジネスモデル構築

当金庫は、個別商品をセールスする従来の営業を止め、取引先の相談に乗り必要な情報を提供するリレーションシップバンキングを目指している。コロナ禍は、取引先の事業について経営者と共に考える機会であり、取引先と良い関係を作るチャンスでもある。金庫にとっては、事業とライフプランの支援と相談活動に変えるチャンスであり、職員にとっても、事業相談能力を高め伴走型支援を行うことで働き甲斐のある仕事に取り組むチャンスである。

(C) 取り組み内容

(1) 対象先と活動期間

2020年9月2日、支店長と担当者に経営デザインシートの取り組みの目的と方法について説明した。対象先は、ゼロゼロ融資を当金庫で利用した個人・法人344先を対象として、コロナ禍の影響把握を2020年9月末まで、ビジネスモデル策定支援を2021年2月末まで行った。その後もPDCAを回して対象先の経営改善に取り組んできている。

(2) 作成の留意点

①対象事業先の経営者に、経営デザインシート作成の目的と活用について説明した上で、「現状」、「目指す姿」、「そのための施策」を経営者と十分話し合い、経営デザインシートを完成させた。

②事業の一部転換、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。また、保証協会へのモニタリング報告にも活用した。

⑤コロナ感染拡大は、2021年末にワクチンにより世界的にはほぼ収束するが、完全に収束することはないことを前提条件とした。

(D) 活動の結果

経営デザインシートを営業店職員に説明した2020年9月は、まだ現場では資金繰り支援の対応に追われていたが、資金繰り支援と同時に今後のビジネスモデル策定が急務であると理解を求めた。

取り組み当初は、金庫の一方的な計画や経営者の思いが反映されていない形式的なものが多かったが、事業支援室や中小企業診断士による研修などを通じて、経営デザインシートの意味・重要性についての理解度を深めた結果、徐々に中身の濃いものになっていった。

全店で作成した344先のうち、1年後に営業CFが不足する先が123先(36%)、2年後では42先(12%)、3年後でもCFが不足する先が27先(8%)あった。この27先は、持続可能なビジネスモデルが成り立たない先であり、引き続き施策や事業再構築を検討している。また、ランクダウンの可能性がある先は11先あり、改めて持続可能なビジネスモデル策定の難しさを感じた。

(E) 経営デザインシート活用の効果

(1) 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) 事業先に向き合う姿勢の変化と職員の成長

今まで伴走型支援と言いながら、現実には資金繰り支援に終始してきた。コロナ禍においても、ゼロゼロ融資を提案するプロダクトアウト型の資金繰り支援が活動の中心になっていた。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。

コロナ禍を契機に、若い職員が行っていた定期積金の集金をほぼ廃止し、「事業相談担当」という職名で事業先への訪問を中心とした活動に変えた。当初は戸惑っていたが、経営デザインシートというツールにより経営者に確認すること、支援のゴールが明確になったことで、作成する案件が増える度に自信を持ち、成長を感じている。

(F) 今後の課題

2021年3月末時点で、3年後でも営業CFが出ない先、持続可能なビジネスモデルが策定できない先があり、金庫として重点的に事業継続支援に取り組んでいる。当金庫は、伴走型支援にやっと着手した状況であり、2021年度はまず相談と支援の活動を定着化させ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。

4.3. きらやか銀行とマネジメントパートナーズ

筆者は、きらやか銀行の独立社外取締役として経営に関わってきている。また、マネジメントパートナーズ（以下、MPS）は全国の中小企業の経営改善に取り組む中小企業診断士・税理士等の専門家集団であり、筆者は経営顧問として関わってきている。

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、ロカベン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。

このように当行の全営業店では、取引先中小企業の企業価値向上に向けてロカベンと経営デザインシートの活用に取り組んでいるが、こうした中で、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）。

MPS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の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点などを踏まえ、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。

4.4. 多摩信用金庫とマネジメントパートナーズ

筆者は、多摩信用金庫の経営陣とは法人向け融資営業について意見交換をしてきていた。今回、MPSによる(株)特殊鍍金化工所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際に、当社のメインバンクとして多摩信用金庫が関わった。

(A)経営デザインシート取り組みの経緯と概要

当社は年商2億円弱の業歴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ーなど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、ほぼ安定した売上および営業キャッシュフローを計上してきている。しかし、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を行い、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。

しかし、当社には国内通信機器メーカーなどからの高品質かつ高度な要求に応じてきた技術力や開発力が蓄積されてきていることから、MPSとして、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。本件については、多摩信用金庫も積極的に賛同し、経営デザインシートを策定する討議の場などへの参加をつうじて、今後の金融支援体制への評価などにも活用されることとなった。

(B)経営デザインシートの策定プロセス

(1)導入編として、①首相官邸 HP・知的財産戦略本部「経営をデザインする」に掲載されている経営デザインシートのテキストや活用例の事前学習に加え、②中国経済産業局 HP の経営デザインシートの説明動画等の視聴をした。

これによって、当社社長からも、「未来が考えられることは、明るい気持ちになれる」と、経営デザインシートに積極的に取り組みたいとの意向が示された。

(2)チームの組成

- ①従業員を巻き込むべく経営者、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
- ③MPSはファシリテーターとして参画
- (3)ミーティング・スケジュール

①ミーティングは全3回とする。

②期間は約1か月。ミーティングで発見された課題については、都度、宿題として、当社で整理し検討を行う。

③経営デザインシートは全従業員や金融機関と共有し、「移行のための戦略」は行動に移す。

④HPでの公開や取引先への共有シートとする。

(4)ロカベンによる現状認識(強みなどへの気付き)を基に経営デザインシートを作成

①経営デザインシートを一気に作成しようと、当初は、社長の想いや経営方針等の可視化などが順調に進んだ。しかし、「未来」の価値やビジネスモデルの具体像を描こうとした時に、自信のない発言や根拠が曖昧かつ具体性に乏しい話し合いなどが生

じ、議論が進まなくなった。

②そこで、ロカベンの業務フロー、商流、4つの視点の強み（技術力・販売力）を活用して、会社の誇れる強み、取引先から評価されている諸点を洗い出した。チームで議論することで、一人では気づかないことがあることも分かった。

③「気づき」は、

(a)長年培ってきた当社の技術は強みであり、発注元からの過酷な要求に応えてきた技術力と、どんな要求水準にも対応できる人材が育っている。

(b)様々な危機を乗り越えてきたのは、強さである。リーマンショック、東日本大震災、米中貿易摩擦等に耐えてこられたのは、取引先からの高い評価がある。

(c)開発力、特に、耐久性、高輝度、薄膜化や銀代替めっき材料の開発、環境対応や微弱電流の安定化技術等の特殊めっきの開発力がある。

(d)当社独自のTMX めっきは、銀めっきからの代替分野を始め、抗菌、抗アレルギー、植物の寿命延伸にまで可能性があり、生活関連にも進出応用できる可能性がある。

(e)何よりも、「いいものを作る」という精神を貫いてきた「こだわり」と、受け入れから検査までの一貫体制、さらに、他社にはない他社めっきの評価まで行う「評価技術」を構築している。

(5)経営デザインシートへの立ち返りと気づき

①ロカベンを活用した当社の強みが整理できて、経営デザインシートの具体的な未来が可視化しやすくなり、結果、未来に挑戦すべき事業領域が整理できるようになった。

(ア)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。

(イ)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。

(ウ)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。

②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。

③従業員との議論で、社長が気づいたこと。

(ア)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も持った。

(イ)社長は、従業員が思っていたより会社のことや現場のことを考えているのだと知り、従業員の能力が高いことを認識した。

(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多摩信用金庫や日本政策金融公庫からは、「将来」をしっかり展望していることを評価していただいた。

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「事業性」にも評価をいただいた。

③何より、経営デザインシートを従業員も含めて作成した努力や「やる気」を評価していただいた。

④今後のキャッシュフローの確保についても前向きに評価していただいた。

(2)金融支援の見直し

今後の資金繰りの適正化について、次のような金融機関による前向きな取り組みを検討していただくことになった。

①過去の過大投資に伴う過剰な融資に対しては、融資の長期対応など資金繰りの適正化に資する方向で検討する。

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する。

③経常運転資金は、安定的な部分について短期継続融資での切り分けを検討する。

5. おわりに

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であり、本稿の考察や実例が貢献できれば幸いである。

注

1 (下線は筆者)『「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・共有する自他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」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して、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らう。

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とつある。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。」（『知的財産推進計画 2021』）

- 2 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”背負った過剰債務の巨額とも言える大きさが分かる。「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。
- 3 日本金融人材育成協会の経営デザインシートは、首相官邸 HP と日本金融人材育成協会 HP にアップされている。
首相官邸 HP の政策会議「経営をデザインする」
https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/keiei_design/index.html
日本金融人材育成協会 HP
<https://www.kigyoyou-keiei.jp/company/initiatives/>

参考文献

- 金融庁（2019）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』
内閣・知財戦略本部（2020）『知的財産推進計画 2020 ～新型コロナ後の「ニュー・ノーマル」に向けた知財戦略～ 2020』
内閣・知財戦略本部（2021）『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～』
森俊彦（2020）『地域金融の未来―金融機関・経営者・認定支援機関による価値共創』中央経済社。