

平成 20 年度マスターセンター補助事業  
支援者にとっての知的資産経営へのかかわり方  
報告書

平成 21 年 1 月  
社団法人 中小企業診断協会 大阪支部

## 目次

はじめに .....	1
第1章 知的資産経営への招待 .....	2
1. 知的資産とは .....	2
(1) 知的資産の定義 .....	2
(2) 知的資産体系図 .....	3
(3) 知的資産価値のバリューチェーン .....	4
(4) 北欧の取り組み .....	6
(5) 日本的経営と知的資産 .....	8
2. 知的資産経営とは .....	10
(1) 知的資産経営とは .....	10
(2) 我が国の事例より .....	11
3. 知的資産経営報告書とは .....	14
(1) 構成 .....	14
(2) 目的 .....	14
第2章 知的資産経営報告書の活かし方 .....	16
1. 知的資産経営報告書作成のメリット .....	16
2. 経営者へのすすめ .....	19
3. 支援者（中小企業診断士）へのすすめ .....	27
4. ステークホルダーへのすすめ .....	34
第3章 知的資産経営報告書の作り方 .....	42
1. 構築の仕方、手順 .....	42
2. 強みの引き出し方 .....	81
(1) 強みとは .....	81
(2) 発見のための糸口 .....	82
(3) 評価法 .....	85
(4) 創出・強化・育成のために .....	93
第4章 知的資産の魅せ方 .....	96
1. 総論 .....	96
2. 見た目でも魅せる <引きつけるための魅せる化！> .....	98
(1) 7つのポイント .....	98
(2) コラム プレゼンテーションで魅せる！ .....	103

<b>3. 内容で魅せる &lt;中までじっくりと読んでもらうには！&gt;</b> .....	104
(1) 誰に見せるか明らかにする .....	104
(2) 魅せすぎない。(弱みや脅威も提示する) .....	105
(3) 創業の経緯を明らかにする .....	106
(4) ムダな数字 (KPI) を示さない .....	107
(5) キーワードで魅せる .....	109
(6) ストーリーの流れで魅せる .....	110
<b>4. ステークホルダー別に考察する「魅せる化」のポイント</b> .....	111
(1) 投資家 (株主) の視点 .....	111
(2) 金融機関の視点 .....	114
(3) 取引先 (仕入先、得意先) の視点 .....	115
(4) (既存) 従業員及び就職希望者の視点 .....	116
(5) 経営者の視点 .....	119
<b>第5章 知的資産経営の実施 (支援者の視点から)</b> .....	121
<b>1. 総論</b> .....	121
(1) 知的資産経営の対内的な取り組み .....	121
(2) 知的資産の対外的な取り組み .....	123
<b>2. 実践方法</b> .....	124
<b>3. まとめ</b> .....	127
<b>第6章 知的資産経営にかかる今後の課題</b> .....	129
<b>1. 「知的資産経営」の認知の現状</b> .....	129
<b>2. 知的資産経営の実践に向けての課題</b> .....	131
<b>3. 中小企業診断士に求められる課題</b> .....	133
<b>おわりに</b> .....	135
<b>【執筆担当 (アイウエオ順)】</b> .....	136
<b>【参考文献・ホームページ一覧】</b> .....	137

## はじめに

近年、経済のグローバル化や発展途上国の著しい経済的成長など、世界的な環境が大きく変化をみせ、従来の国際経済の枠組みも大きく変わろうとしている。

一方、顧客ニーズの多様化による環境の変化もあり、それらへの対応の成否が企業の存命に関わり、企業はこれらの経営環境の変化に対応できる競争力を高めておく必要がある。

その競争力の源泉として、「見えざる資産」として「知的資産」が注目されている。企業競争力を高めてきた源泉には、技術力やノウハウ、人材力、関連企業とのネットワークなどの「見えざる資産＝知的資産」があり、それらの知的資産を経営に生かしていくことで環境変化に対応し勝ち進むことが可能になるのである。

我が国は、経営者と従業員が一体になった経営スタイルや、ものづくりへのこだわり、顧客を大切にす社風、関連企業との友好的な関係など知的資産を豊富に保有している。その知的資産を生かした経営を進めることが今後重要となる。その核である知的資産に気付き、経営に活用することが求められている。

この報告書は、知的資産とは何かを理解し、それを活かした知的資産経営、知的資産経営を進める際のツールとしての知的資産経営報告書のまとめ方や、その利用方法について解説したものである。

幸い、我々中小企業診断協会大阪支部「知的資産経営研究会」のメンバーは、2009年1月現在、60社近い知的資産経営や知的資産経営報告書作成に携わっている。国内においてこれだけの事例や経験を保有している組織はない。また、中小企業基盤整備機構が発行した「知的資産経営マニュアル」や「中小企業のための知的資産経営実践の指針」の知的資産経営報告書の事例づくりにも参加させて頂いた。

この経験やノウハウに基づいた本書を利用して頂き、知的資産の有効活用によって企業価値の創造や競争力の強化などに役立て、ひいては我が国全体の競争力強化につなげられればと考えている。

第1章では、知的資産や知的資産経営の定義や知的資産経営報告書の意義について、第2章では知的資産経営の内容をステークホルダーに開示し、企業の理解を深めてもらうためのツールである知的資産経営報告書の意義や位置付けについて、第3章では、その知的資産経営報告書の具体的な作り方について、第4章では、知的資産経営報告書の活用を高めるための魅せ方についての手法、第5章では、知的資産経営の実際の進め方についてノウハウを含めて記載し、第6章では、今後の課題について記載させていただいた。多くの支援者の手元に置いて頂き有効活用されることを願っている。

中小企業診断協会 大阪支部 「知的資産経営研究会」代表 森下 勉

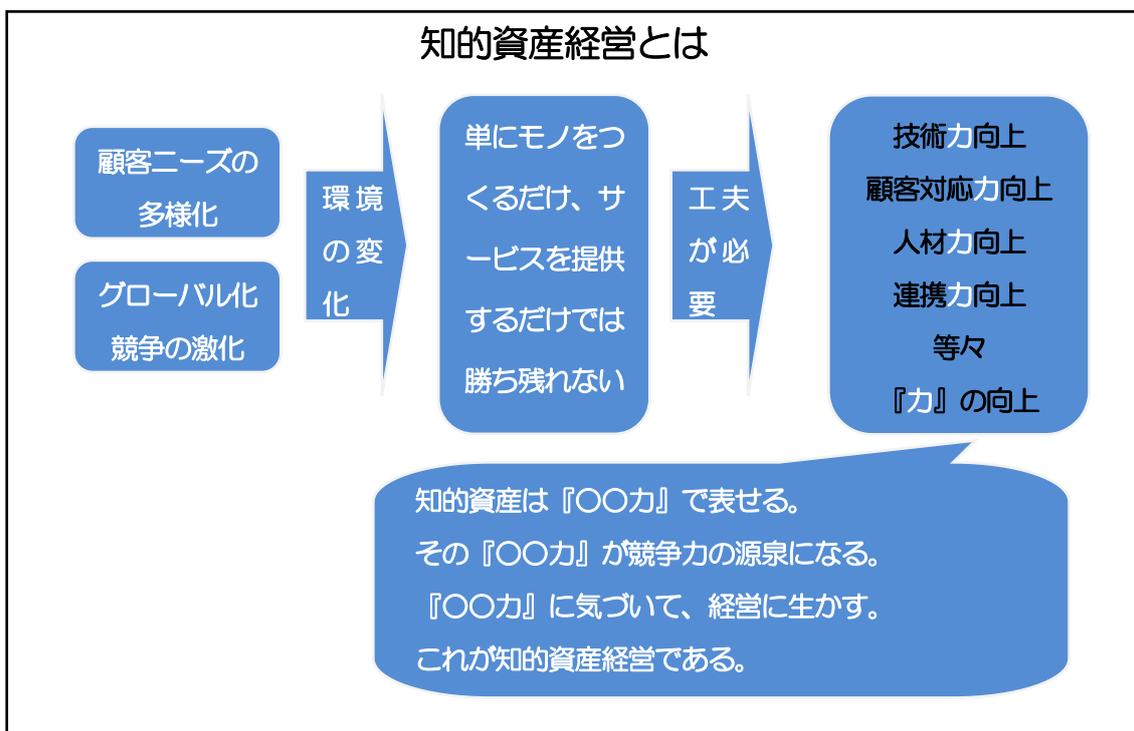
## 第1章 知的資産経営への招待

### 1. 知的資産とは

#### (1) 知的資産の定義

近年、企業を取り巻く外部環境には、大きく「顧客ニーズの変化」や、「グローバル化の進展による競争の激化」がある。今までのように単にモノをつくるだけ、サービスを提供するだけでは勝ち残れない。このような環境で、多くの中小企業者や従業員は技術力の向上や顧客対応力向上、人材力の向上、連携力向上など様々な「〇〇力」を向上させることによって製品作り・サービス作りの質を高める工夫を行っている。それらは「図表 1-1-1 知的資産とは」の技術力、顧客対応力、人材力、連携力などが相当する。この「〇〇力」が競争力の源泉となる企業の資産になるのである。このうち、有形固定資産（例：機械）などと違って、財務諸表の資産の部には現れない、目に見えないものを「知的資産」と呼んでいる。例えば、人材、技術、技能、ブランドなどである。したがって、知的資産は「〇〇力」と置き換えることも可能である。

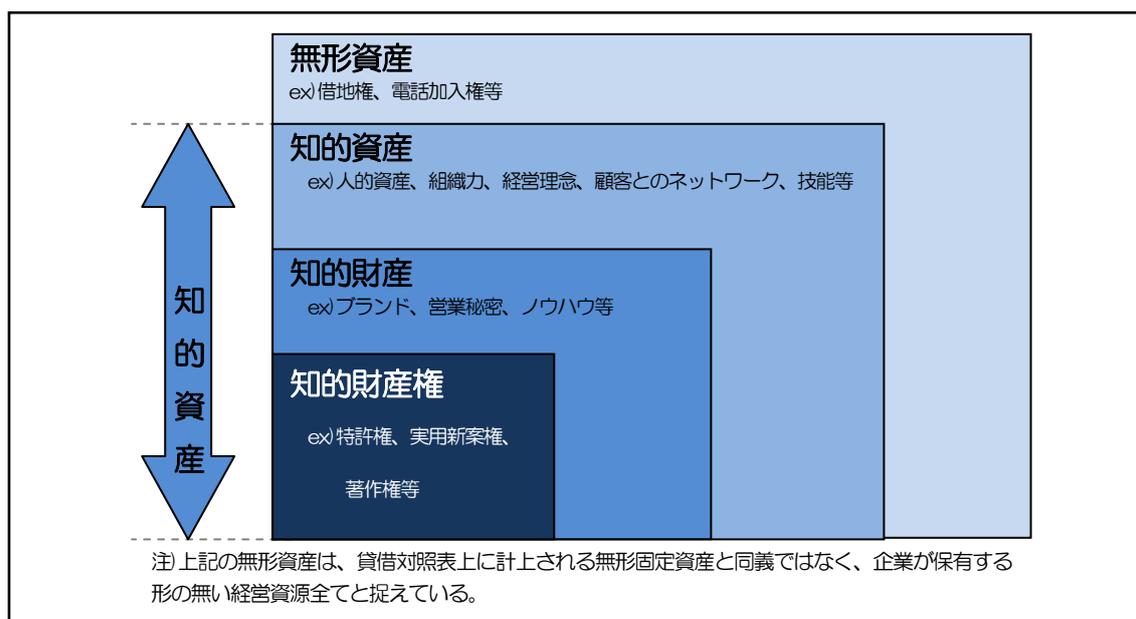
図表 1-1-1 知的資産とは



また、学術的な定義において知的資産とは、「従来のバランスシート上に記載されている資産以外の無形の資産であり、企業における競争力の源泉である、人材、技術、技能、知的財産（特許・ブランド等）、組織力、企業理念、顧客とのネットワーク等、財務諸表には表れてこない目に見えにくい経営資源の総称」であるともされている。（中小機構刊 知的資産経営マニュアル5 ページ）

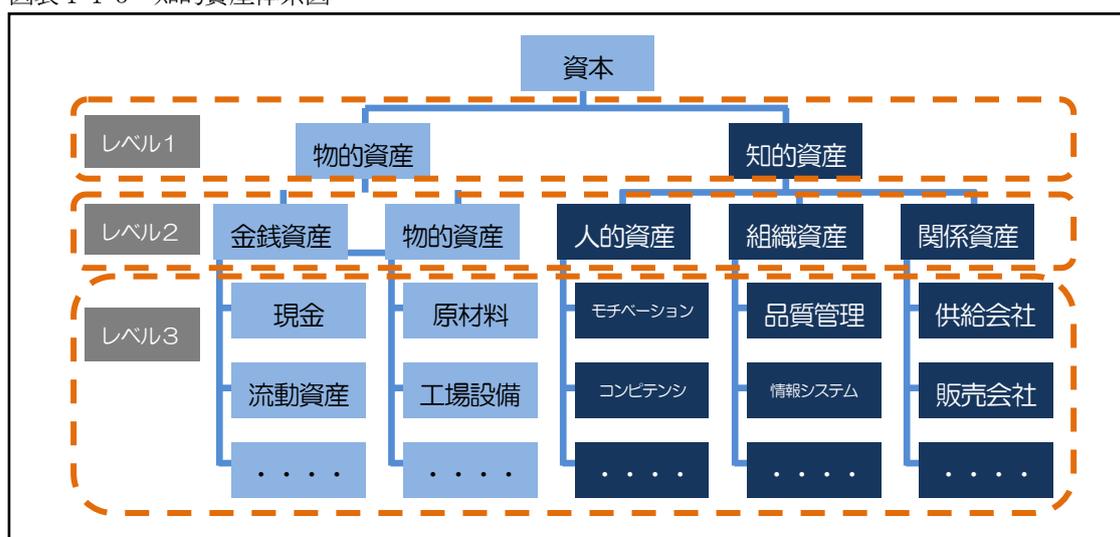
一方、知的資産は知的財産と混同される場合がある。「図 1-1-2 知的資産の概念イメージ」にあるように知的資産は、特許などの知的財産権だけでなく、ブランドや営業秘密等の知的財産、人的資産や組織力等の知的資産を含めた幅広い資産を包含したものであり、特許などの知財だけを示すものではない。

図表 1-1-2 知的資産の概念イメージ（知的資産経営マニュアルより）



(2) 知的資産体系図

図表 1-1-3 知的資産体系図



出典：「日本企業の知的資本マネジメント」より一部修正

企業が保有する資本は、「物的資産」と、先に挙げた人材、技術、技能、ブランドなどの「知的資産」である。「日本企業の知的資本マネジメント」（内田恭彦・ヨーラン・ルース著）では、レベル 1 とし て物的資産と知的資産に分類している。

なお、「知的資産」はヨーロッパを中心とした学者やコンサルタントにより、経営上の実践的な取 り扱いの観点から「人的資本」「組織資本」「関係資本」の 3 つに分類されてきた。以上がレベル 2 に よる分類である。（「組織資産」は「構造資産」とも言われている）

次に、レベル 3 による分類がある。

ここでは、「物的資産」のうちの「金銭資産」は、「現金」「（現金以外の）流動資産」などに分けられる。「物的資産」は、「原材料」や「工場設備」「土地」などに分けられる。

「知的資産」のうち、「人的資産」としては「モチベーションと行動」や「コンピテンシー」など が挙げられる。「構造資産」としては「品質管理」や「情報システム」などが挙げられる。「関係資産」 としては、「関係会社」や「供給会社」それに「顧客」や「ブランド」などが挙げられる。

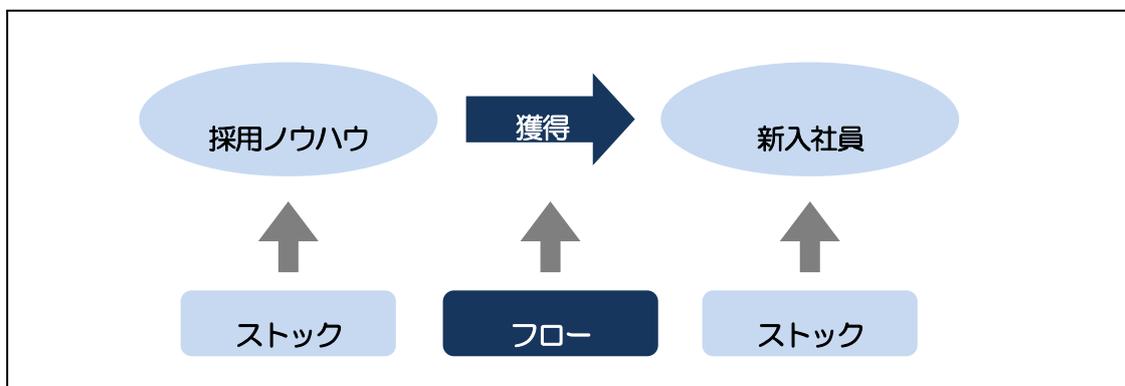
このように、内田らは、経営資産をレベル 1～3 にまで構造的に分けて分類している。

### (3) 知的資産価値のバリューチェーン

内田らは前著の「日本企業の知的資本マネジメント」において、企業に存在する知的資産を「知的 資産のストック」とし、知的資産が他の知的資産に変換する過程を「知的資産のフロー」とよんでい る。「図表 1-1-4 知的資産のストックとフロー」では新卒社員を採用するケースを示している。

ある企業では、長年、採用活動を行ってきたので、人事部にその会社独特の採用ノウハウが確 立しているとする。これは知的資産のストックである。この会社では、その採用ノウハウを活かして、 優秀な社員を採用したとする。この場合、採用ノウハウと採用された社員が「知的資産のストック」 であり、採用ノウハウを使って社員を獲得する活動や過程が「知的資産のフロー」となる。

図表 1-1-4 知的資産のストックとフロー



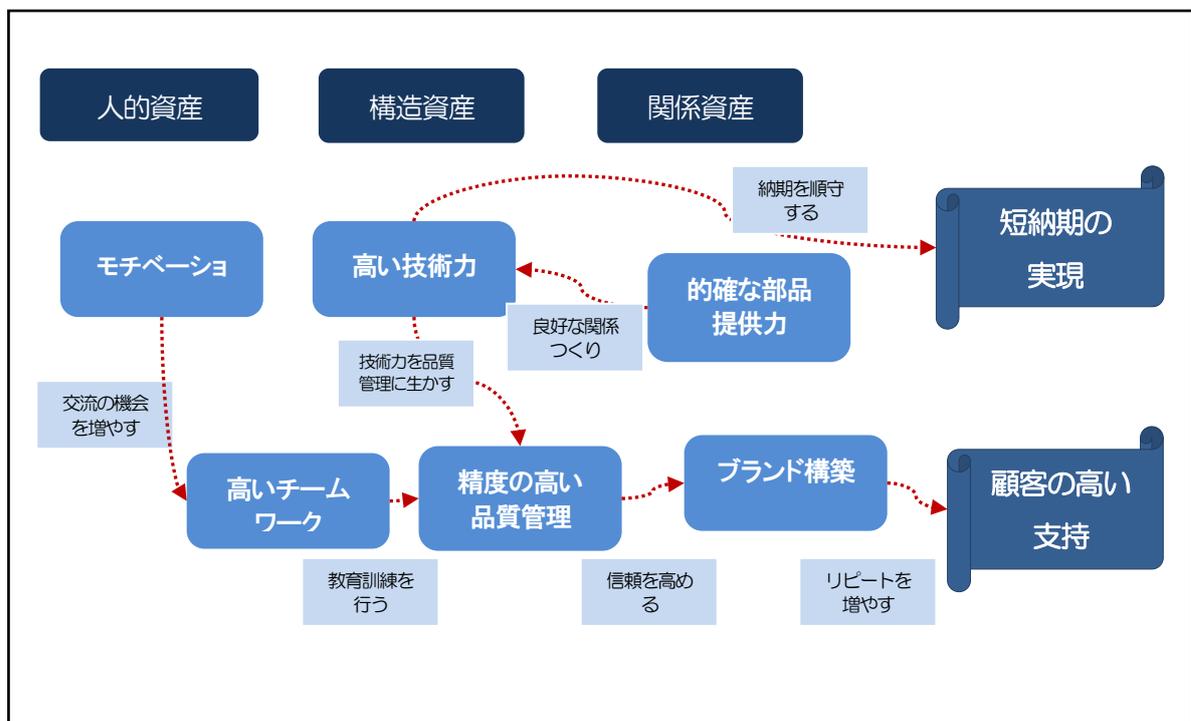
出典：「日本企業の知的資本マネジメント」より

企業にはこのような知的資産としての価値の連鎖（バリューチェーン）が存在する。知的資産は単独ではなく、事業活動の中で相互に関連することで価値創造に相乗効果をもたらしている。企業価値や顧客価値を高めるためには、知的資産自体の把握とともに、知的資産のバリューチェーンを把握することが重要であり、バリューチェーンを知ることによって各々の知的資産の強化や、確実な価値の創生を推進することができる。また、知的資産のバリューチェーンを確認・検討する中で、今まで気がつかなかった知的資産に気づいたり、育成・獲得すべき知的資産を見出したりすることも可能になる。

次に、レベル2における3つの資産を含めた具体的な例として、ある製造業の事例を「図表 1-1-5 知的資産のバリューチェーン」に示す。

その製造業において、顧客からの信頼や評価の元になっているものは、協力会社（関係資産）からの的確な部品提供と自社の技術力（構造資産）が連携・強化することにより納期短縮が図られるというバリューチェーンである。もうひとつの流れは、モチベーションの高い社員（人的資産）や高いチームワーク（人的資産）によって、より精度の高い品質管理（構造資産）やサービスの提供（構造資産）が可能となり、その精度の高い製品や顧客ニーズにマッチしたサービスが、顧客の高い評価を得てブランド（関係資産）作りにもつながっている、というバリューチェーンである。そして、各々の知的資産のストックに対してチェーンを確実にするための活動（フロー）が関わっていることが明確になる。

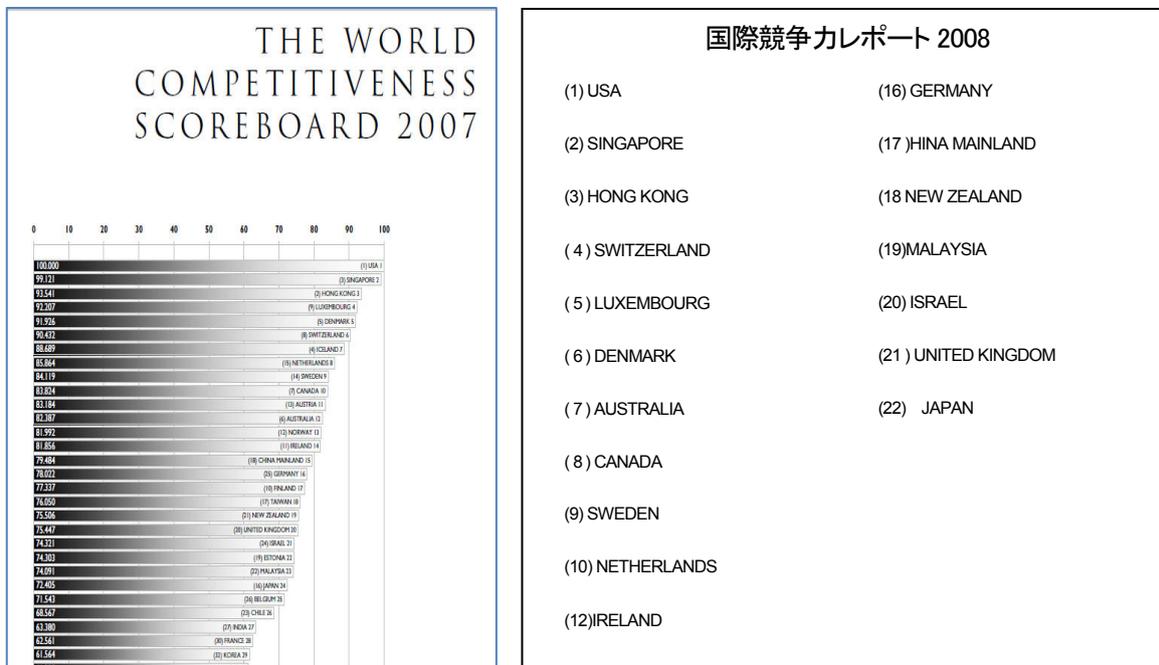
図表 1-1-5 知的資産のバリューチェーン



(4) 北欧の取り組み

① 国民経済からみた検討

図表 1-1-6 経済指標



出展：IMD World Competitiveness report

「図表 1-1-6 経済指標」は、経済局調査室が 2007 年 12 月 12 日に発表した主要経済指標であり、各国の国際競争力を順位づけしたものである。これによると、アメリカが第 1 位であり我が国は第 22 位である。この調査の 1980 年後半から 1992 年まで日本は第 1 位であった。我が国は、「世界第 2 位の経済大国」と呼ばれているが、国際競争力は上位に位置づけられていない。

この指標の中で、注目したいのが北欧諸国の健闘であり、6 位のデンマークをはじめ、9 位スウェーデン、15 位フィンランドなどが日本より競争力が優れている。

一方、「図表 1-1-7 一人当たり名目 GNI」は、さきほどの国際競争力順位と同じく、経済局調査室が 2007 年 12 月 12 日に発表した国民一人当たり名目 GNI（国民所得）を示したものである。この指標では、2 位ノルウェー、4 位デンマーク、8 位スウェーデン、10 位フィンランドと北欧諸国が軒並み高い順位を占めており我が国は 14 位である。

このように、石油などの天然資源を持たない北欧の国々が、強い競争力と高い一人当たり国民所得を有している理由の一つが「知的資産」にあると考えられている。北欧諸国では、1990 年代から「知的資産」に着目した経営に取り組んできたという経緯があり、その成果が近年具体的な成果として顕在化してきているといわれているのである。

図表 1-1-7 一人当たり名目 GNI

一人当たり名目GNI順位(ドル)		
1	ルクセンブルグ	76,040
2	ノルウェー	66,530
3	スイス	57,230
4	デンマーク	51,700
5	アイスランド	50,580
6	アイルランド	45,580
7	米国	44,970
8	スウェーデン	43,580
9	オランダ	42,670
10	フィンランド	40,650
11	英国	40,180
12	オーストリア	39,590
13	ベルギー	38,600
14	日本	38,410
15	ドイツ	36,620
16	フランス	36,550
17	カナダ	36,170
18	豪州	35,990
19	イタリア	32,020
20	シンガポール	29,320

② フィンランドの場合

例えば、フィンランドのケースを見てみよう。フィンランドは人口が約 530 万人に過ぎないにも関わらず、今日ではノキアのように世界的に有力な企業が育っている。同国の GDP に占める輸出の割合が 45 ٪に上ることを見ても、同国の産業がいかに世界的な競合優位性を身につけているかがわかる（ちなみに日本の場合約 16 ٪）。

駐日大使を務めるヨルマ・ユリーン氏によれば、こうした背景にはフィンランド政府による、企業に対する研究開発支援があるということである。「フィンランドの GDP のうち、3.5 ٪が研究開発を促進するための資金にあてられる。この比率は世界第 3 位だ。

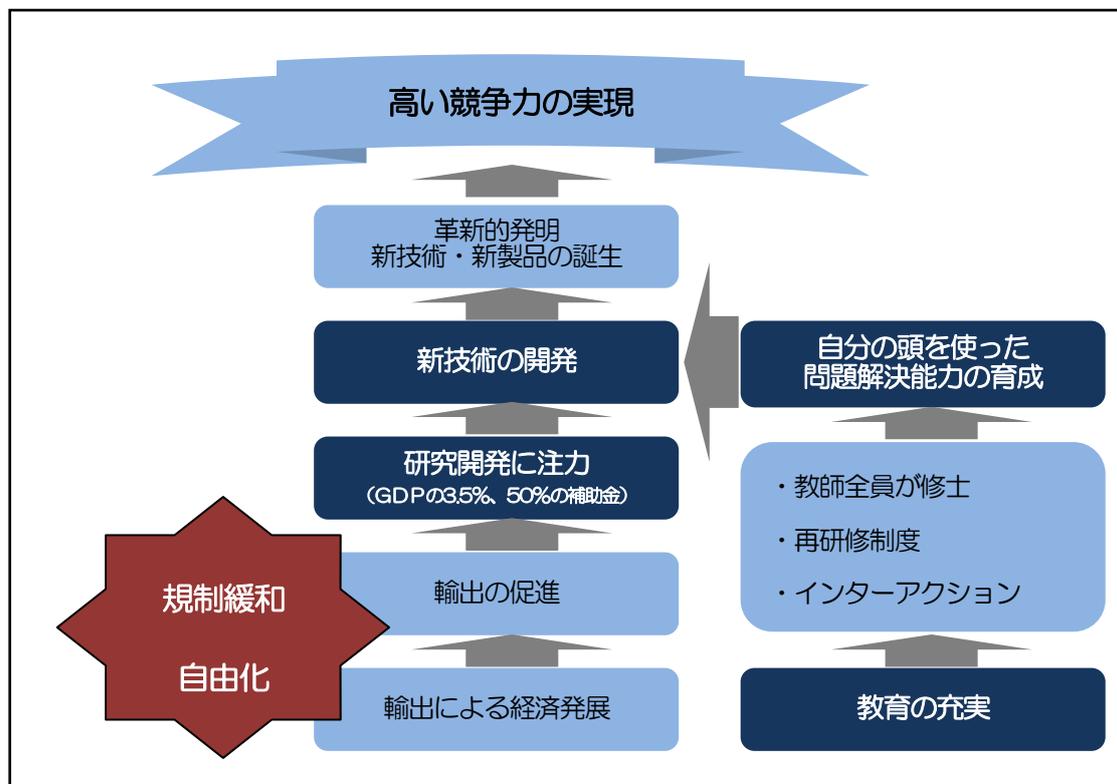
（中略）フィンランド企業が研究開発費を自社で 50 ٪出すとすれば、残りの 50 ٪は政府の補助金から出してもらえる。研究開発費を潤沢に補助することによって、企業にはどんどん新しい技術を開発する余力が湧いてくる。その結果、革新的な発明や新しい技術、製品がどんどん生まれていった。」

（「潮」2008 年 8 月号 ヨルマ・ユリーン駐日大使のインタビュー記事より）

これは、フィンランド社会全体の中に知的資産が蓄積されていったことを示している。このように社会の中で知的資産が蓄積された背景には、フィンランドの教育のあり方が密接に関連している。ユリーン大使によれば、例えば、同国では「小学校の教員は全員、修士号を持っており、さらに時間をかけて教員の再研修を行っている。また、学習方法においても、他の国とは違う独自性を持っている。それは単に権威的に学問を教えるというものではなく、教師と生徒とのインターアクション（相互の関わり）を促進するもので、生徒の創造力や創造性を豊かにしていくものである。これらのユニークな取り組みが、フィンランドの中学生が OECD（経済協力開発機構）の学習到達度調査（PISA）において 3 回連続でトップを収めるという結果に現れている。」ということである。こうした教育の充実により、科学的、論理的に物事をしっかりと自分の考えで捉えることが出来る人材が数多く育っている。このような人材が社会に多く輩出されると共に、前にみたような政府による支援策が行われた結果、社会全体の研究開発力が高まり、新技術・新製品の誕生が促進され、国際的にみて高い競争力が実現していった。

このフィンランドの事例を、「高い競争力の実現」のバリューチェーンとして示すと「図 1-1-8 フィンランドの知的資産バリューチェーン」のように表わされる。

図表 1-1-8 フィンランドの知的資産バリューチェーン



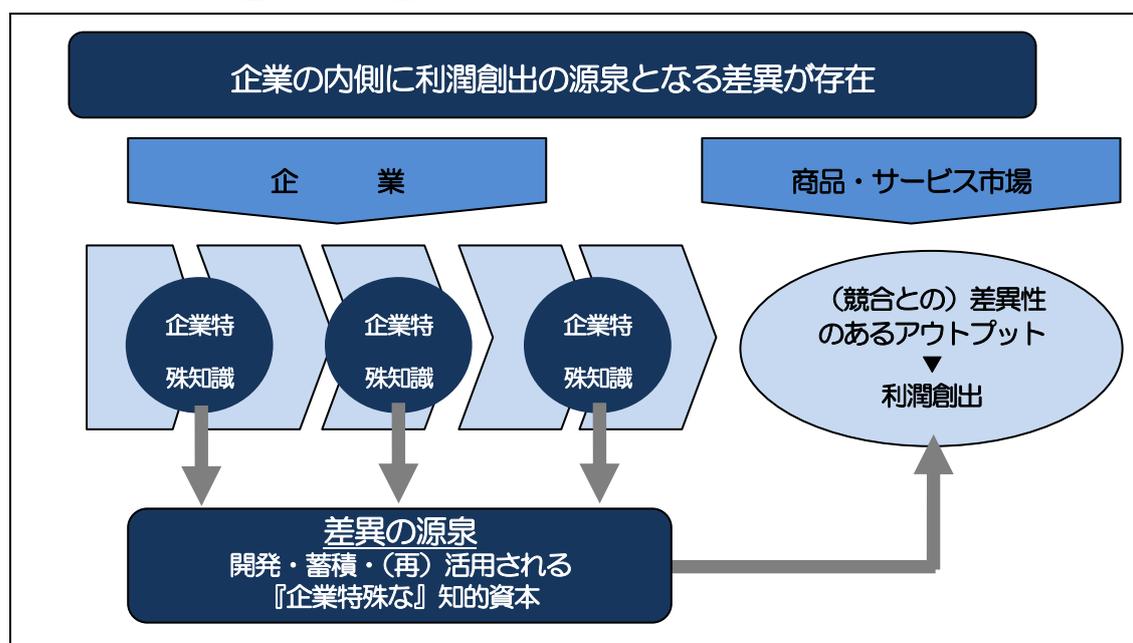
#### (5) 日本の経営と知的資産

一方、我が国においては、バブル崩壊を経た社会情勢の変化により、旧来の日本的経営が変化してきたという議論がある。かつての我が国では、終身雇用、年功序列、企業内組合という大きな枠組みの中で社会全体が経済的に成長していた。しかし、高度経済成長期にもはやされたこれらの機能も、バブル崩壊といわゆる「失われた10年」を経て、すっかり日本社会から消えてしまったという考え方である。果たしてそうなのであろうか。例えば、一時は盛んに言われた成果主義の衰退は何を示しているのだろうか。「日本企業の知的資本マネジメント」(内田恭彦・ヨーラン・ルース著)では、この点について次のように述べている。「実は、終身雇用は現在でも厳然と残り、機能しているのが実情である。このような日本的経営スタイルをかなりの部分維持したまま、バブル崩壊後の大不況を克服してきたといえる。このように長期に働く人が企業と雇用関係を結ぶことに日本型経営のエッセンスがあるが、ここに『企業特殊知識』が生まれるという指摘がある。」

前著では、「企業特殊知識とは、その企業の内部において開発され、他社では模倣することが困難である、活用する意味がない、などの理由で他社では活用できない、その企業独自の知識のこと」とされる。日本的経営においては、市場から調達できる一般化された知識よりも、このような企業特殊知識を積極的に活用した経営が実行されていることが知られている。また、社内の人間関係やネットワークの結びつきが強く、信頼を基礎においたものとなっていることも、日本的経営の特徴と言われ

ている。つまり、日本的経営は物的・金銭的な資産ではなく、長期・終身雇用によって形成される企業特殊な知的資産をマネジメントすることによって企業の発展が図られてきたという側面を持っている。このように、日本的経営と知的資産には深い結びつきがあると述べている。

図表 1-1-9 日本の経営における差異の源泉と利潤創出



出典：「日本企業の知的資本マネジメント」より一部修正

## 2. 知的資産経営とは

### (1) 知的資産経営とは

知的資産経営とは、自社の中に存在する「知的資産」の価値を正しく評価し、これを強化しながら、最大限に活用することによって、顧客への価値を創造し、これによって競合企業との差別化や、商品力・ブランディングなどの強化を実現し、もって永続的な企業の実現を図るものである。したがって、当然のことながら自社の中にある知的資産の発掘、強化・育成、活用に重きを置いた経営を行うことが重点的なテーマとなる。

知的資産経営は、政府が進める地域力連携拠点事業の主たるテーマのひとつでもある。このことが示すのは、中小企業経営にとって、自社の強み（知的資産）をしっかりと見据えた経営を行うことがいかに大切かということである。

ところで、前著の「日本企業の知的資本マネジメント」内田・ルースによれば、“経営のスタイルはふたつに分けることができる”とされている。すなわち、戦略合理の経営スタイルと資産合理の経営スタイルである。

「戦略合理とは、基本プランである戦略をまず構築し、その戦略に対して合理的に資産を揃え、または破棄して製品やサービスを戦略が対象とする顧客に向けて販売していくもの」であり、一方、「資産合理とは、企業の内部で様々な企業特殊な知識・技術を開発・蓄積し、それらをスタート地点として戦略を構築し、その推進を行っていく経営スタイル」である。また、「多くの欧米企業は戦略合理の経営スタイルであり、北欧、韓国や日本は資産合理の経営スタイル」であるとしている。

さらに、「戦略合理と資産合理の経営スタイルの違いは、『差異性』と『組織化』、『関係性』において確かめることが出来る。」としているところにも注目したい。

まず、「差異性」については、「それぞれの経営スタイルにおける差異の創出方法の違いを見るものであり、戦略合理の経営スタイルでは、差異の創出を企業外部に求めるのに対し、資産合理の経営スタイルではそれを企業内部に求める」ものとしている。

「組織化」においては、戦略合理の経営スタイルでは、①短期志向、②トップダウン方式、③汎用知識・専門知識を重視する、といった傾向が見られると述べている。例えば、戦略合理では何よりも事前計画に基づく統制が重要になるため、トップダウンによる指示命令が重視される組織となる。一方、資産合理の経営スタイルでは、①長期志向、②ミドルアップ&ダウン、③権限委譲、④企業特殊知識を重視するといった傾向が見られる。長期志向になる理由は、事前に決定された戦略プランに従うのではなく、経験による学習で培われた企業特殊な知識や技術等の資産に対して合理性を有する意思決定を行っていくためである、とされている。

また、人と組織の関係のあり方で経営スタイルの違いを判断しようとするのが、「関係性」の項目である。

戦略合理の経営スタイルでは、①契約的であり、②人は限定された範囲の責任のみを負い、③教育コストは個人が負担する、といった特徴がある。なぜなら、事前に策定された戦略に従うために、逐次的な雇用関係を結ぶケースが必定となるためである。

図表 1-2-1 2つの経営スタイル（「日本企業の知的資本マネジメント」より）

項目	経営スタイル	
	戦略合理	資産合理
差異性	企業外部の差異源泉	企業内部の差異源泉
組織性	短期志向	長期志向
	トップダウン	ミドルアップ&ダウン
		権限委譲
	汎用知識・専門性	企業特殊知識
関係性	契約的	コミュニティー的
	限定範囲の責任	組織へのコミットメント
	教育コストは個人負担	相互特殊投資

一方、資産合理の経営スタイルでは、①コミュニティー的であり、②社員は組織にコミットし、③相互特殊的に投資を行う傾向があり、ここでは働く人の側も人生の多くをひとつの企業内で職業生活を送ることとなる。なぜなら、長期的に、企業特殊知識・技術を開発・蓄積していつでも柔軟に活用できるようにすることが主たるテーマとなるため、こうした関係が必然的に生まれるのである。そこでは、単なる経済的關係、すなわち単なる生活のための手段や道具的位置付け以上のものを求めることとなるのである。

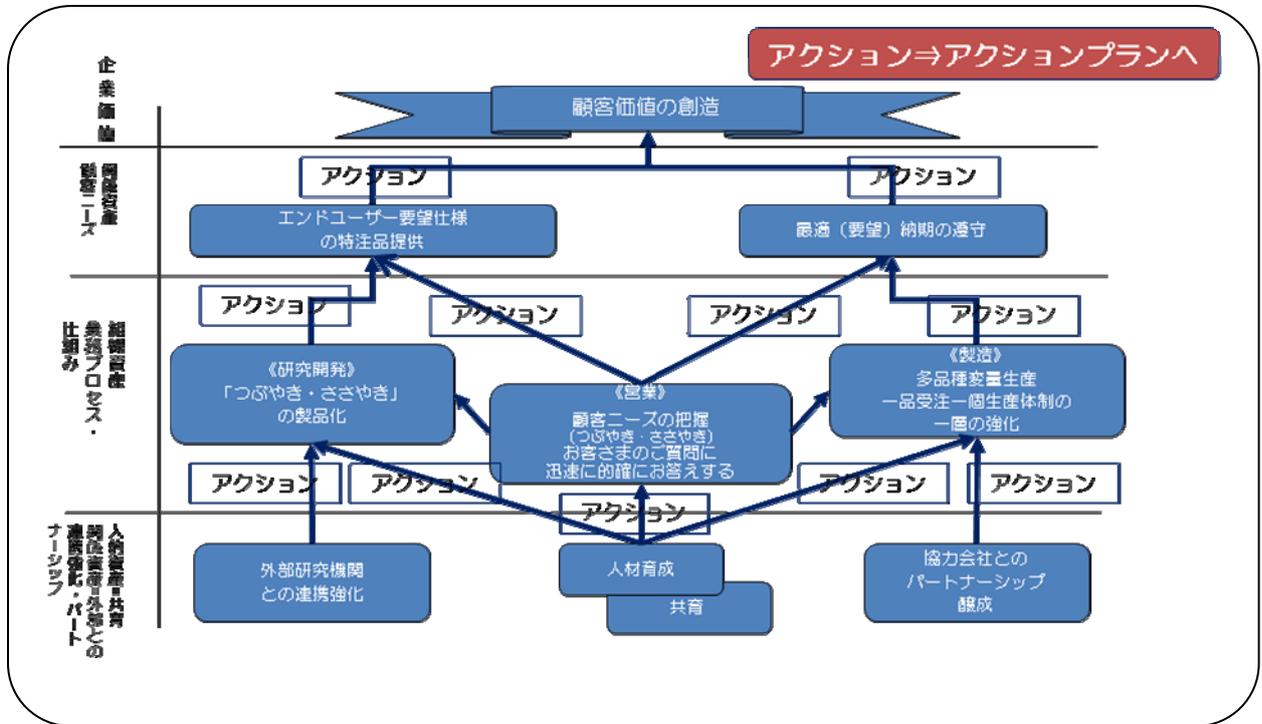
このように内田らは、2つの経営スタイルの違いについて述べている。

(2) 我が国の事例より

人的資産、構造資産、関係資産について解説し、バリューチェーンがどのようにつながって、顧客価値を創造しているかを紹介する。

① 昭和電機株式会社の経営スタイル

図表 1-2-2 昭和電機のバリューチェーン



上記のチャートは、昭和電機株式会社（本社 大阪府大東市）における顧客価値創造に向けた知的資産の連鎖を示したものである。昭和電機株式会社は送風機の製造販売を主たる事業としている資本金8,850万円、従業員177名（2008年5月現在）の中堅企業である。

昭和電機では、顧客価値の創造を企業価値として定義し、その実現のために「関係（顧客）資産」として「エンドユーザーの要望使用である特注品の提供」と「最適（要望）納期の遵守」を挙げている。そして、その2つの「関係資産」を実現するために、「構造資産」として営業が把握している顧客ニーズ（つぶやき・ささやき）を、研究開発部門の製品化への材料として活用すること、そして顧客ニーズを多品種少量生産体制に生かすことを実現している。

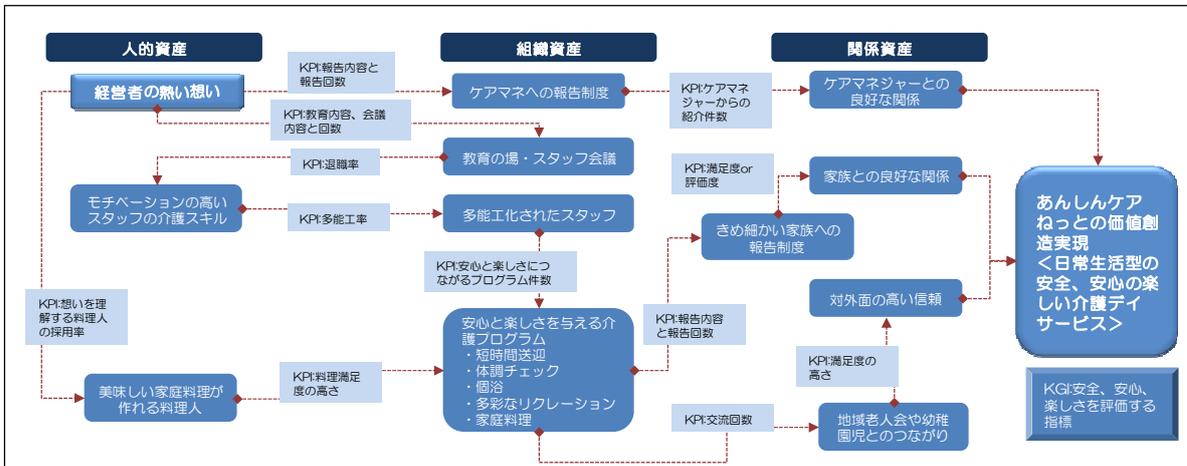
また、それらの「構造資産」である業務プロセスを円滑に実現するために、「関係資産」である外部研究機関との連携や、協力会社とのパートナーシップの醸成、ならびに「人的資産」である人材育成や共育（講師と生徒が共に学び合う関係）をベースに実現を図っている。

ここでも着目して欲しいのは、知的資産はそれ自身単独の資産効果だけではなく、他の資産と結びつくことで企業価値の実現を一層推進していることである。そして、各資産同士の間には、知的資産と知的資産とを結びつけるアクションが存在し、そのアクションによって資産同士がつながり事業活動をより価値あるものに行っていることである。

もうひとつの事例を次の介護施設で示す。

② あんしんケアねっと（介護施設）の経営スタイル

図表 1-2-3 あんしんケアねっとのバリューチェーンと KPI



上図は、デイケアを行っている「あんしんケアねっと」（本社 大阪府守口市 従業員 4 名）の知的資産の連鎖を描いたものである。

「あんしんケアねっと」のミッションは「日常生活型の安全、安心の楽しい介護サービス」の実現である。そのための「関係資産」としては、「ケアマネジャーとの良好な関係」「家族との良好な関係」「対外面の高い信頼」である。そして「ケアマネジャーとの良好な関係」を構築するためには、「組織資産」として「ケアマネジャーへの報告制度」があり、「家族との良好な関係」に対しては「きめ細かい家族への報告制度」。「対外面での高い信頼」のためには「地域老人会や幼稚園児とのつながり」がある。それらは「ケアマネへの報告制度」や「安心と楽しさを与える介護プログラム」（短時間送迎・体調チェック・個浴・多彩なリクリエーション・家庭料理）によって実現されていることが分かる。そして「安心と楽しさを与える介護プログラム」の実現のためには人的資産として「多能工化されたスタッフ」等の存在があり、「モチベーションの高いスタッフの介護スキル」や「教育訓練やスタッフ会議」によって実現されている事などが分かる。また、これらの価値創造ストーリーは「経営者の熱い思い」にその根源があるのが見える。

このように、知的資産はそれぞれ関連性があり、単独では存在せず、相互に価値をつなげる関係にある。また、各々の資産の間には、それらが確実に行われたかどうかを評価・確認するための KPI（業績評価指標）を設けることが大切である。たとえば、「ケアマネとの良好な関係」の実現のためには「ケアマネへの報告制度」を行っているが、その実現を評価する KPI として、ケアマネからの「紹介比率」を設定していることなどがある。

### 3. 知的資産経営報告書とは

#### (1)構成

知的資産経営報告書とは、企業内に蓄積してきた知的資産をステークホルダーに開示し、経営に活かすことを目的にまとめたものである。

一般的な知的資産経営報告書は、下記の構成から成り立っている。

- ・ 経営理念やミッション等
- ・ 過去から現在までの事業展開
- ・ 培われてきた知的資産の開示
- ・ 知的資産を活用した将来の事業展開
- ・ 会社概要
- ・ あとがき

#### (2)目的

知的資産経営報告書は作る過程でも、社員への経営理念やビジョンの浸透、社員の一体感醸成、モチベーションの向上など、多くのメリットを持つ。また、これを広く関係者（ステークホルダー）に開示することによって、自社に対する理解を一層深めてもらうところにも知的資産経営報告書を作成する意味がある。次のような開示対象が考えられる。

- ① 銀行などの金融機関や投資家
- ② 得意先や協力会社
- ③ 新規開拓先
- ④ 自社の社員や家族
- ⑤ 就職希望者

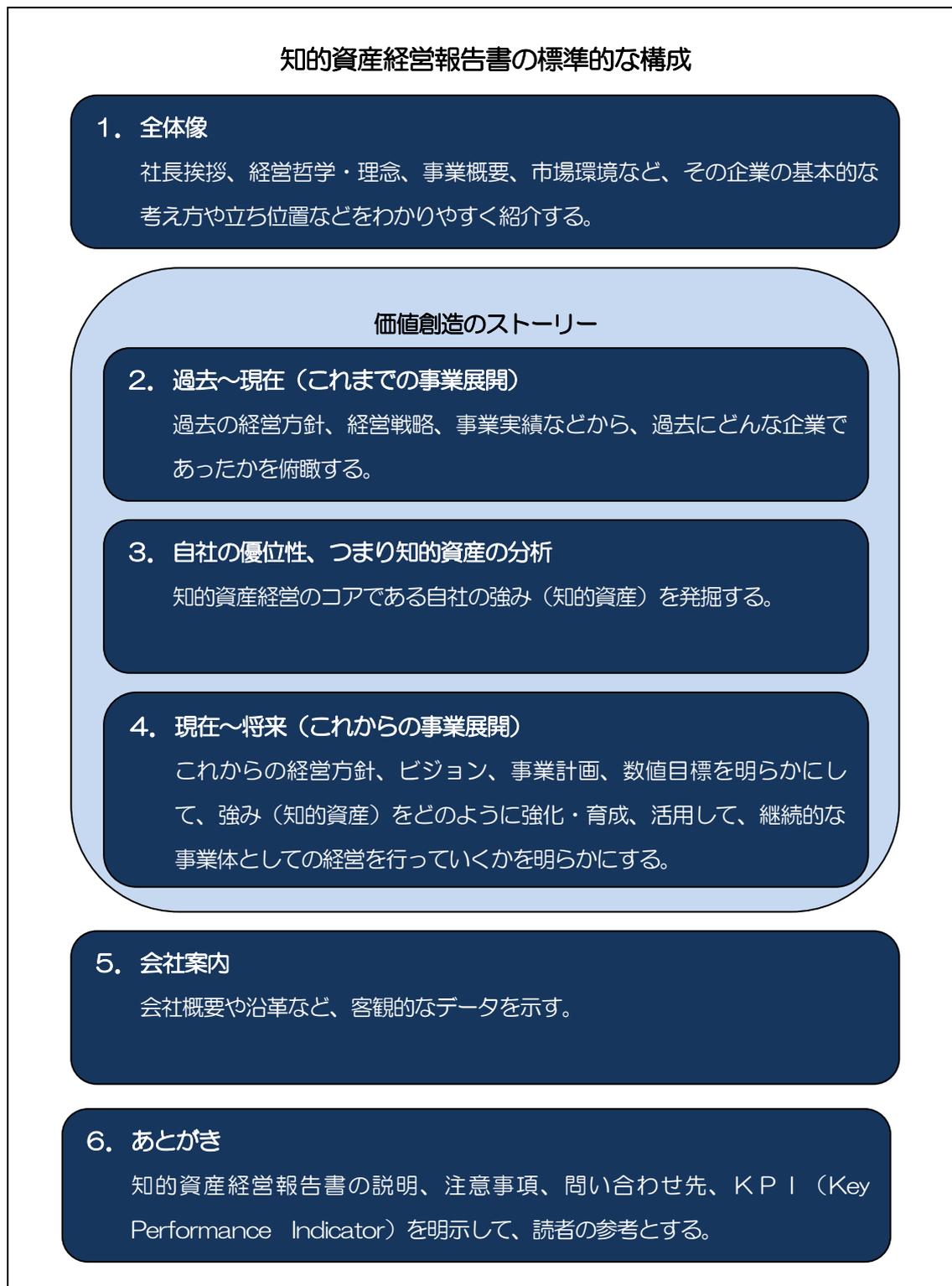
知的資産経営報告書を作成する目的は、開示対象を誰にするかによって異なる。例えば、金融機関が開示対象であれば、金融機関に対して自社への理解を深めてもらうことができる。得意先や協力会社が開示対象であれば、取引における信頼性の向上が目的になる。新規開拓に利用する場合は、顧客へのアプローチが容易になり商談を円滑に進めることが期待できる。入社予定者が開示対象であれば、より優れた人材の獲得に貢献することになる。

このような直接的なメリットだけでなく、知的資産経営報告書の KPI をアクションプランとして位置づけ、知的資産を活用した経営を行うことで企業価値や顧客価値の創造を継続的なものにすることも可能になる。

すなわち、知的資産経営報告書を作成することは、知的資産経営のスタートになるといえる。

なお、知的資産経営報告書の具体的な作成方法や活用は、後の章に記載する。

図表 1-3-1 知的資産経営報告書の標準的な構成



出典：「中小企業のための知的資産経営マニュアル」中小企業基盤整備機構より

## 第2章 知的資産経営報告書の活かし方

### 1. 知的資産経営報告書作成のメリット

我が国中小企業の課題は多岐にわたっている。具体的には『売上・利益の確保』『人材の確保・育成』『資金調達』『事業承継・後継者』などが挙げられる。

それらを解決するためには、中・長期的スパンでの対策が必要となってくるが、中小企業の経営者は、日々の営業・生産・資金繰りなどに追われ、3年、5年先どころか、1年後の姿さえ捉えにくいのが現状である。

中小企業が抱える数々の課題をクリアして、持続的に成長を遂げていくためには、経営者が自社の現状を把握して、将来ビジョンを明確にし、そこに至るまでのロードマップを策定する必要がある。しかし、多くの中小企業では、中長期の事業計画書を昨対比に基づいて作成しているため、実現性・実効性に欠ける数値目標を記しただけの単なる絵に描いた餅になっていることも少なくない。

中小企業に今必要なことは、経営の成果として示される財務面や目先の問題に捉われることではなく、源泉にある自社の真の強み（知的資産）に気づき、それを活かし、そして自社の企業価値の優位性や競争力の向上を図っていくことで、激化する市場環境の中で勝ち残り、かつ持続的な成長可能な経営を行っていくことである。

企業が持続的なキャッシュフローを得るためには、その事業の取り組みをステークホルダー（顧客・ユーザ、金融機関・投資家、取引先・潜在顧客、従業員・就職希望者等）に認知・評価してもらうことが重要となる。そのため企業は、財務諸表だけでは十分に表現することができない知的資産や知的資産を活かした経営手法について、その内容をステークホルダー対して情報開示することが大切である。

2008年度版中小企業白書では、以下の項目が情報開示のメリットとして紹介されている。

- ・信用・信頼力
- ・金融機関からのスムーズな資金調達
- ・企業イメージの向上
- ・従業員の意識向上
- ・取引先・顧客との有効な取引関係の構築
- ・適切な経営判断への寄与
- ・業務効率化への寄与
- ・他企業との差別化
- ・株式公開・外部資本導入の準備

また、経済産業省のホームページでも、「知的資産経営に関する情報開示」に対する様々なメリットが紹介されている。(以下、知的資産経営ポータルサイトより抜粋・一部編集)

#### 【開示企業のメリット】

##### 〈企業価値が増大する〉

ステークホルダーからの適切な評価を得ることができるので、企業が持つ実力を正しく評価してもらえます。知的資産経営に関する情報開示によって、市場における過小評価が解消されれば被買収リスクも低くなる。



##### 〈経営資源が最適に配分される〉

情報開示のプロセスの中で、自社の知的資産を再認識することで、個々の企業の内部において価値創造につながる経営資源（人材、資金など）への最適な配分をもたらす。つまり、企業ごとに固有の価値創造の方法に経営資源を集中投資することが可能となる。

##### 〈資金調達が容易になる〉

将来価値に対する確度や企業の信頼を高めることにより、幅広い投資家や金融機関からの評価を得て、資金調達が有利になる。また、特に情報開示の機会が少ない中小・ベンチャー企業にとっては、知的資産経営報告を通じて自らの潜在力・成長性を銀行やベンチャーファンドに示すことができる。

##### 〈従業員のモチベーションが向上する〉

従業員が自社の強みや知的資産経営の内容を正確に認識することで、個人の仕事が自社の将来価値にどのように寄与するかが明確になるため、士気が向上する。今後、団塊の世代の大量退職など、労働市場において人材の確保が困難になるとみられるが、知的資産経営報告によって求職者に自社の強み・魅力をアピールし、優秀な人材の確保につなげることもできる。

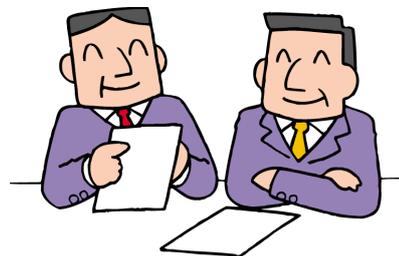
#### 【企業評価側のメリット】

##### 〈知的資産への再投資が可能となる〉

企業価値の増大や資金調達が容易になることで、更なる知的資産経営の取り組みや強みとなる知的資産への投資が増大して、知的資産や価値創造のメカニズムのいっそうの強化、次なる情報開示につながる。経験を重ねることで知的資産経営報告の内容・方法も洗練されていき、ステークホルダーの理解・信頼感も高まっていく。

〈企業価値の分析精度が高まる〉

従来あまり詳しく評価されてこなかった知的資産経営の評価、つまり企業が中長期的にどのように将来の価値を生み出すのかという分析を行うことで、企業の本質的な価値を掴み、アナリストや投資家の分析精度は向上する。



〈企業のリスクを評価できる〉

これまで、企業の経営に大きな影響を及ぼす「リスク情報」に関しては、開示されている定性情報の中でもとくに見えにくい部分であった。企業の知的資産経営の開示内容を分析することで、企業がどのようなことに取り組み、逆に取り組んでいないのかを明確化でき、それらをたとえば業界内で比較することによって、企業の将来の事業リスクが鮮明に見えてくる。リスクが将来的に顕在化する場合の業績を予測することが可能となれば、企業分析の精度が高まる。

〈成長性の高い企業を見抜くことができる〉

知的資産経営に関する情報開示では短期的な利益等の情報ではなく、中長期的な企業価値を高めるための価値創造のプロセスが示される。投資家などの企業評価者にとっては、将来業績の予測に重要な影響を与える企業の先行投資に関する情報を掴むことができるため、企業の成長性を的確に見極めることができる。

## 2. 経営者へのすすめ

これまで、知的資産経営のメリットをみてきたが、経営者に対し、知的資産経営を用いて解決できることを考察していきたい。具体的には、大きく分けて下記の2つがある。

①知的資産経営報告書作成プロセスによる経営課題の解決

②知的資産経営報告書をステークホルダーに開示することによる経営課題の解決

これらの分類に沿いながら、実際に経営問題の課題解決につながった事例を順次紹介していく。

### (1) 知的資産経営報告書作成のプロセスによる経営課題の解決

目に見えにくい経営資源である知的資産は、経営者の頭の中や企業内の組織や対外関係などの中に、一種の暗黙知として存在している。知的資産経営報告書を作成するプロセスで、まずは企業内に潜在化している知的資産の見える化を図ることが可能となり、自社の強みの源泉を認識することで、多くの経営上の効果が発生する。

#### 事例① 経営者の頭の中にあるアイデア等の整理

新たなビジネスモデルの構築や経営戦略・経営方針の整理

○未だ社長の個人事業の域を超えていない設立2年目の雑貨卸会社。

社長自らが営業に走り回り経営の実態を把握する暇がない。事業アイデアは豊富にもっているが、それが現在の経営状態で実現できるものなのかが全然見えてこない。一旦立ち止まってみて、自社の現状をじっくりと分析し、自社の将来を頭の中のアイデアを

含めて整理し、目標・ビジョンを明確な状態にしたいと考え、知的資産経営報告書の作成に着手した。何となく頭の中に持っていたものを、コンサルタントに引き出してもらい可視化することで、じっくりと自社の将来を考える機会を得ることができた。



○父親が創立した運送会社を引き継ぎ、一人娘が社長となった。地場で中小の同業他社が競い合ってもつぶしあいになることに懸念し、業界ネットワークの構築を同業他社に提案するが、なかなか賛同してもらえない。業界の現状と将来像を明確にして同業他社に提示できる資料作成をしたいと考え、まずは自分自身の考えを整理する目的で知的資産経営報告書の作成を行うことで、改めて自分が理想とする業界の将来ビジョンが明確になった。

#### 事例② 後継者への事業引継ぎ

○後継者候補はまだ 30 歳代と若く、数年前に異業種の大手企業から転職してきている。創業以来の大番頭など年長・古株の社員も多く、産業廃棄物処理業という事業の特殊さもあり、自社全体の事業を把握するには至っていない。また、古くからの取引先やメイン銀行などとのつながりも希薄である。一気に事業承継をすすめるためには、自社のビジネスモデルの全体像とステークホルダーとの関係をできるだけ早く理解・把握する必要があった。今回社長と後継者候補が一体となって知的資産経営報告書を作成していくことで、事業承継が円滑に進めることができた。

### 事例③ 経営幹部候補生の育成

○創業社長が一人で立ち上げた I T ベンチャー企業だが、社長は以前から親族内承継はしないと宣言している。その準備として、後継者を含め将来の経営幹部候補生を育成する目的で、社内から優秀な中堅社員を 10 数名選抜して、社長塾と銘打って定期的に社長や役員自ら講師役を務めて学ばしていた。しかし、座学中心で、話す内容もかなりレベルが高く、参加者の理解度はあまり高くない状態であった。また、受身での受講となるため、参加者の中には居眠りをする者も出るなど、講師役の社長や役員からもその効果に疑問視する声が上がってきていた。そこで、知的資産経営報告書を作成するワークを行うことで、参加者の主体性を高め、育成ツールとして効果を発揮した。



### 事例④ 若手・中堅社員のモチベーションアップ

○老舗の建設資材卸売企業で、長年の取引先に恵まれており社内にはあまり緊張感がないが、劣化する市場環境を踏まえて社員への教育・研修を強化している。研修専門企業等が行っている社外の集合研修に、自己啓発として希望者を順次参加させている。しかし、他社との合同研修ということと、講義内容・使用教材は理論中心の上に事例も汎用的であったため、自社について考える機会が少なかった。そのため研修から戻ってきても、学んだことを上手く現場に活かすことができず、教育投資効果が十分に上がっていなかった。そこで、自社の過去から現在、そして将来を考えるツールとして知的資産経営報告書の作成を行うプロジェクトを立ち上げ、社員が経営者の視点を持つことができモチベーションアップに繋がった。

#### 事例⑤ 現場への経営理念・ビジョンの浸透

○小規模な水産物の2次卸事業者であり、先代の創業者が考えた経営理念・経営ビジョンを社長室の壁に高級な額に入れて飾って、毎日の朝礼の際に全員で唱和している。しかし、その趣旨・意義についての説明を社員は入社以来受けたことはなく、唱和しても言葉が上滑りするだけの状態になっている。3代目の現経営者は、経営層および現場の社員全員に本当に腑に落ちるようなビジョンを策定して、全社一丸となって目標に向かって走ることのできる筋肉質の組織にしたいとの意向をもっている。その手始めとして知的資産経営報告書として具現化することから始めた。

#### 事例⑥ 組織知・現場知の表出化・連結化や現場にある暗黙知の表出化

○老舗の金型製造業のためか職人気質が高く、製造現場にある技術ノウハウが属人化しており、会社全体の組織知としてうまく活用できていない。また、ベテランと若手の世代ギャップが大きく、コミュニケーションがスムーズに行われていない。そのため現場技術の継承が滞っている状態であり、ベテランが引退後の技術・品質レベルの維持に危機感を持っている。

社長は何とかベテランが現役でいるうちに、個人レベルに留まっている暗黙知を表出化して共有化し、若手へとノウハウを引き継ぐと同時に、新たな組織知を持続的に産み出していく仕組み作りを行いたいと考えていた。そこで、社長仲間にも知的資産経営報告書として暗黙知を可視化することを勧められ、現在その作成に取り組んでいる。



#### 事例⑦ 職場の活性化、モチベーションアップ、自ら考え行動する社員育成

○飲食店チェーンをここ数年で急拡大させており、それに伴って正社員の中途採用とパート採用をおこなったが、いくら採用しても正社員がすぐに辞めていく。また、なかなか店長候補が育たず、いつまでたっても経営者が店舗現場まで目を配る必要があった。

しかしパートは辞めないのに、正社員はどんどん辞めていくことから、不思議に思い退職希望者にヒアリングをおこなったところ、この会社に居ても自分の将来像が描けず不安になって転職を考えていることが判明した。そこで自社の方向性を明確にして正社員・パートにも開示す

ることで、会社の将来ビジョンとリンクした自分のキャリアプランを策定できるようにするため、現在から将来までの自社の価値創造ストーリーを記した知的資産経営報告書を作成することとした。

○水産物加工業の企業で、ほとんどの社員が工場に配置されている。現場社員が指示待ち族ばかりで、いくら経営者が指摘しても受身の姿勢は一向に変わらず、自ら考えて行動する気持ちがない社員達に社長は失望感をもっていた。しかし、社長が部下に権限委譲を行わず、常に社長が現場に対して直接指示するため、幹部社員・平社員共にオペレーションレベルの仕事しか出来ない状況にあることがその原因だとコンサルタントに指摘される。その後、現場の社員達に知的資産経営報告書の作成を任せてみたところ、社員達に経営者視点で考える機会を与えることができ、視野・視点が広がることで自ら考え行動する習慣がつくようになった。

#### 事例⑧ IPO に向けての自社の現状分析

○特殊技術を背景に中規模の浄水プラントを病院等に販売することで急成長している創立間のないベンチャー企業である。数年後に IPO を検討しているが株式市場環境が良くないので現在は様子見状態である。近くショー



ートレビューを控えてはいるが、経営者は現在の自社の状態を前もって客観的に見てみたいと考えている。今まで3カ年の事業計画書を作成した経験はあるものの、目標数字ありきの絵に描いた餅になっていた。そこで、経営者自らが知的資産経営報告書を作成することで、自社の外部環境や強み・弱みを明確にした上で、あるべき将来像の実現のためのストーリーを考えることができた。

#### (2) 知的資産経営報告書を関係先に提示することによる経営課題の解決

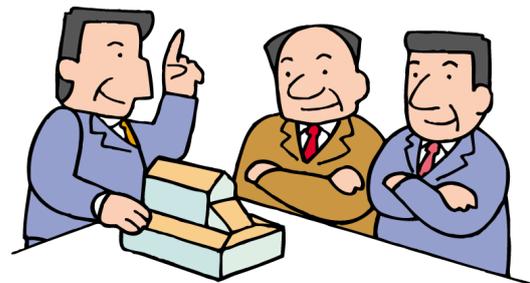
##### 事例① 金融機関・投資家への開示

○廉価な輸入品に押されているポリ製造業者であるが国内の同業他社の市場撤退が進み、逆にシェア拡大のため生産量の増大が求められている。新工場建設のためには新たな資金調達が必要となり、今までとは桁違いの融資額となるためメインバンクを中心にシンジケートローンを組成することになった。

しかし、メインバンク以外の金融機関は弊社のことをあまりよく知っておらず、財務諸表から

は読み取れない部分の説明を各金融機関に対して何度も説明する必要に迫られていた。そこで、経営者は自社の見えない資産、つまり知的資産を報告書にまとめて各金融機関に提示することで、自社の定性的な評価を得ることが可能となった。

○バイオ関連のベンチャー企業のため、コア技術の説明内容が非常に難解であり、なかなかこの技術の有効性が投資家に理解されていなかった。また、投資先行型のため財務状態は良いとは言えず、いままで低い評価しか得られていなかった。そこで、バイオ技術や知的資源、人的ネットワークの強みなどを図やグ



ラフなどを使ってわかりやすく知的資産経営報告書としてまとめ上げた。完成した報告書をメインバンクに示し、研究開発資金として無担保・第三者保証不要で数千万円の融資を受けることができた。今後は IR（投資家向け広報）としても活用していく予定である。

#### 事例② 取引先・潜在顧客・ユーザへの開示

○規模が小さく地方に本社がある魚介類販売企業、しかも有限会社のため同業他社に比べ取り扱う商品価値も低く見られがちであった。そこで、IT 技術を活用したトレーサビリティシステム、こだわりの鮮度管理や配送方法を背景に食の安全性をアピールするため独自ブランドを立ち上げた。ブランドコンセプトブックとしての知的資産経営報告書を作成し、それを営業ツールとして活用することで、ブランド普及に合わせた店舗販売の拡大、飲食店への直接販売など、現在は全国ブランドへと育ててきている。



○設立して約 15 年、従業員 20 名ほどの後発の食品問屋。食品や飲料のプライベートブランドの商品開発に強みを持ち、大学系ベンチャーファンドからの出資もあるものの、小規模、知名度の低さと業歴のなさで営業現場では新規開拓がなかなか進まなかった。営業ツールとして約 100 万円かけて会社案内を作成するが、同業他社との差別をアピールするには至らなかったため、改めて知的資産経営報告書を作成して営業現場での活用を図っていくこととした。

### 事例③ 仕入先・提携先・その他関連先への開示

○ナノ技術の大学発ベンチャー企業で、中小企業新事業活動促進法における「異分野連携新事業分野開拓」(新連携)を活用して複数の中小企業とアライアンスを組んで新事業を立ち上げる予定である。ただ、その前提として各連携企業の強み・弱みをお互いに十分把握しておく必要があるため、補助金を利用して各企業が知的資産経営報告書を作成することとなった。

○時流に乗ったデザインを主流とした新興アパレルとして、ファッション雑誌等にも取り上げられ、順調に店舗の全国展開を図ってきた。より立地条件の良いテナント入居をするため、大手デベロッパーへのプレゼンを行う機会が増え、同業他社との差別化を明確にできる会社説明資料の準備をする必要に迫られており、知的資産経営報告書の作成をおこなった。

### 事例④ 従業員・就職希望者への開示

○地方の工業高校を中心に採用活動をしているが、せっかく内定しても弊社の知名度が低く 3K の町工場的な設備部品製造業とされているせいか、ご両親などが反対して内定を辞退するケースが数多く発生していた。社長は以前から、本当は職場環境にも非常に気を配っており、地域社会や環境にもやさしいという弊社のビジネスの仕組みをぜひわかってもらえるような資料作りを行いたいと考えていた。そこで紹介されて知った知的資産経営報告書を作成、各工業高校などに就職案内資料として配布をおこなったところ、学校や保護者に対する当社の理解が深まり優秀な人材確保が可能となった。



○店舗不動産と金融を組み合わせた特殊ノウハウを活用した事業を立ち上げ、新たな市場創造に成功し競合企業もいないため急成長を遂げている。

今後の人材確保のため、中途採用で若手正社員を採用したが、当社のビジネスモデルが複雑すぎて、少々の業界経験程度では、十分理解して顧客説明することができず、営業としての戦力にはならなかった。そのため業務マニュアルの作成を検討していたところ、創業メンバーがビジネスモデルを図解など多用して解説した知的資産経営報告書を作成する方法を知り、社員全員に配布すると共に報告書を教材として勉強会を何度も開催して理解を深めることができた。

## 事例⑤ 公共団体・公的支援機関への提出・評価・認証

○京都府内にある中小情報サービス企業。過去制度融資等の中小企業支援を受けたことはなかったが、今回は、制度融資を受けるため地元商工会の経営指導員のアドバイスを受けて知恵の経営報告書（京都府版知的資産経営報告書）を作成した。そして、京都府に申請し、専門家で構成される評価委員会での評価を得て京都府知事の認証を得ることで、対外的な信用を高めると同時に、京都府が行っている様々な中小企業支援策を利用していこうと考えている。



なお、認証企業は下記のような支援措置を受けることができる。

### 1) 資金調達

「知恵の経営」推進融資 限度額8千万円 融資利率2.0%

a) 融資期間：運転資金5年、設備資金7年

b) 担保等：原則無担保、ただし連帯保証人または保証協会の保証が必要  
(融資の実行には別途金融機関等の審査がある)

### 2) 販路開拓

京都府中小企業新技術開発応援制度（中小企業チャレンジハイ）

知恵の経営報告書の事業計画に基づいて開発された新商品（物品）を京都府が随意契約により買い入れることができる。（すべての商品の調達を約束するものではない）

### 3) 創援隊交流会

中小・ベンチャー企業と大手企業担当者への紹介など、販路開拓支援が可能なメンバー（創援隊員）との出会いの場として開催している交流会へ優先的に参加できる。

### 4) 広報

知恵の経営報告書を認証した企業については、知恵の経営報告書を京都府のHPで紹介する。

### 5) 補助金

2008年11月30日現在、検討中とのことである。

#### 事例⑥ 地域における産業の振興

○京都府京丹後市は、地域産業の振興を目的として、地場産業を地域の知的資産として捉えて、京丹後市知的資産経営報告書としてまとめた。全国の自治体としては初めての試みである。報告書は、地元事業者に配布して営業ツールなどに使ってもらうほか、具体的な産業振興のアクションプラン策定に役立てる。



全国で知られる織物「丹後ちりめん」などの地場産品について、勤勉さや品質重視が京丹後地方の強みと位置づけており、今後の地域産業の活性化策などに活用できるとしている。

### 3. 支援者（中小企業診断士）へのすすめ

#### (1) 中小企業診断士が知的資産経営に触れる機会の増加

我々中小企業診断士をはじめとする支援者にとって「知的資産経営」というキーワードを耳にする機会が多くなってきた。中小企業診断士として経営に関する動向をチェックする事は欠かせないものである。これから知的資産経営に関心を持たれる中小企業診断士にとって行政を始めとする各支援機関の取組を整理することは十分意味のあることと推測される。以下、いくつかの行政・公的機関の取り組み例を紹介する。

#### ① 経済産業省の知的資産経営ポータルサイト

[http://www.meti.go.jp/policy/intellectual\\_assets/index.html](http://www.meti.go.jp/policy/intellectual_assets/index.html)

#### ② 独立行政法人中小企業基盤整備機構

<http://www.smrj.go.jp/keiei/chitekishisan/index.html>

入手可能な参考資料・情報等

- 1) 知的資産経営リーフレット
- 2) 中小企業のための知的資産経営マニュアル
- 3) 中小企業のための知的資産経営実践の指針
- 4) セミナー・イベント情報

#### ③ 経済産業省近畿経済産業局

[http://www.kansai.meti.go.jp/2giki/network/vbnet\\_ic.html](http://www.kansai.meti.go.jp/2giki/network/vbnet_ic.html)

入手可能な参考資料・情報等

- 1) 近畿地域における研究開発型ベンチャー企業の知的資産経営報告書モデル調査事業
- 2) 近畿経済産業局官内の知的資産経営報告書作成・開示企業一覧
- 3) 中小企業のための知的資産経営マニュアル
- 4) 関連イベント情報

#### ④社団法人 中小企業診断協会本部

平成20年度の中小企業診断士理論政策更新研修の研修テーマは、下記の「テーマ1」から「テーマ3」まであり、各地区で選択受講できる「テーマ2」で知的資産経営が取り上げられた。

テーマ1 「新しい中小企業政策について」（すべての研修で採用）

テーマ2 地区ごとに次のいずれかを採用

- ・小規模企業の支援のポイント
- ・中小企業の内部統制
- ・地域資源活用について
- ・中小企業の事業承継
- ・中小企業の再生支援マニュアルの活用
- ・中小企業の知的資産経営

中小企業の成長・発展の原動力（価値の源泉）である「知的資産」を明確に認識し、それらを意識的に活用していくことで持続的な成長を目指すのが「知的資産経営」である。中小企業を現場で直接支援する中小企業診断士が、「知的資産経営」の理解を深め、充実した中小企業支援を行う際の、「知的資産経営」を実践することの意義、「知的資産経営」を実践するためのステップについて研修する。

- ・中小企業の経営革新

テーマ3 演習または事例研究 地区ごとにテーマが異なる

出典：平成20年度理論更新研修全国日程案内より抜粋編集

#### ⑤中小企業庁 地域力連携拠点事業

地域において、優秀な支援者を「応援コーディネーター」として配した中小企業支援機関等を「地域力連携拠点」として選定し、中小企業が直面する課題に対してきめ細かな支援を行う事業である。応援コーディネーターは、他の中小企業支援機関等とのつながりを活かして、悩みを抱える中小企業や新しいことを始めたい中小企業等を積極的に見つけ出し、経営状況の課題の把握や課題解決に向けた戦略の立案を支援する。

地域力連携拠点では、地域内外の他の中小企業支援機関等と連携し、以下のような支援課題に一般的に対応するとともに、特に地域の小規模企業等のニーズに応じて他の中小企業支援機関等と比較して強みを持つ事業分野を重点的に支援する。

以下、地域力連携拠点における支援課題の例として抜粋する。

(1) 経営力の向上支援

①新たな経営方法の導入

ア. ITを活用した経営管理

◀ 見えない資産の把握・活用（知的資産経営）

小規模企業等が有する技術や創造力、人脈や信頼等の無形の資産（知的資産）を文書化（「見える化」）する取組を支援し、取引先や金融機関、従業員等のステークホルダーに対するコミュニケーション能力を強化し、信用力の向上に繋げる。

②新事業展開

ア. 経営革新

イ. 地域資源活用

ウ. 農商工等連携

(2) 創業・再チャレンジ支援

①創業支援

②再チャレンジ支援

(3) 事業承継支援

出典：<http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/renkei/download/080313shiryo3.pdf> より抜粋一部改変

⑥「知恵の経営」報告書作成サポーター育成講座

京都府及び（社）発明協会京都支部が主催するこの講座を受講すると、「知恵の経営」報告書作成サポーターとして認定され修了証が交付される。

上記は、代表的な取り組み例の紹介にしか過ぎない。知的資産経営について情報収集をしてみると、シンポジウム開催、大学及び教授らの取り組み、地方自治体、各支援機関（支援センター・商工会議所等）主催のセミナー開催など様々な情報が得られるはずである。ご興味のある方は各自で情報収集に努められたい。

(2) 知的資産経営と中小企業診断士の適合性

中小企業診断士をはじめ多くの支援者が知的資産経営を支援する場合に前提として基本的な態度・顧客との関わり方、求められる能力などがあると考えられる。ここでは2点だけ言及する。

- ・対象企業とのコミュニケーションを上手く図らなければならない

- ・対象企業が有する企業固有の強みを抽出することができる

前者は仕事に限らず社会生活においても相手とのコミュニケーションが上手くできるかによって順調に事が進むかあるいは進まないかを左右するものである。支援するとなると企業全体・経営者・社員など各階層と関わり、場合によっては階層間の調整役を求められるはずである。このような場面を前提としてコミュニケーションの調整力はなくてはならないものである。

後者は知的資産経営について今一度確認すると、知的資産経営とは企業が有する技術や創造力、人脈や信頼等の無形の資産（知的資産＝強み）を見える化し、それを活用して価値創造を高め永続的な企業実現を図ることである。ここでの的を射た強みを発見できるか否かで以降の業務（価値創造のストーリー作成）の品質に大きく影響すると言っても過言ではない。

いままでは広い意味での支援者として態度やスキルを見てきたが、支援者を中小企業診断士に絞り込み視点を経営コンサルとして持つべき考えや診断技術はどのようなものか見ていき、最後に経営コンサルが知的資産経営支援にいかにか適合しているのかについて述べる。お断りしておくべきことは、考えや診断技術は全てを網羅しているわけでもなく他の考えもあるが、ここでは議論を進める上でも記すことにご理解いただきたい。

#### ①経営診断における基本的な考え

経営診断では診断企業に満足を与えるという考えが必要である。つまり支援者という立場にあるとはいえ、経営診断というサービスを先方に対して提供している中、いかにして顧客満足を満たすか、向上させるかが求められている。そのためには、下記のような認識を持ち業務に務められているはずである。

- 1)先方ニーズを的確に把握する
- 2)先方企業と実施スケジュールに合意し計画を遵守する
- 3)提供を依頼するデータは、できるだけ先方に負担にならないように配慮する
- 4)分析した説明はできるだけ丁寧に、わかりやすく説明する
- 5)助言等は優先順位をつけ、実行可能な手順をつける
- 6)報告書作成は要約、図示などつけ、分かりやすさを重要とする
- 7)具体的な提言・助言をする

#### ②診断技術について

我々（外部者）が一企業に入っていくうえで、組織の人から反発や誤解を受けるということは珍しくない。このような反発や誤解を上手く処理するためには対象企業とのコミュニケーションを図るための必要な診断技術の習得が求められている。

#### 1) ヒアリング

ヒアリングにあたってはあらかじめチェックポイントを絞り込み、予定時間内に必要な項目を全て聞きだせるようにスケジュールを立てること。何度も同じ事を聞く、関係のないことを聞く、話が脱線するなどがないようにコントロールすることが重要である。これができなければ不信を招く恐れがあり今後の進行に影響を与える。

#### 2) コーチング

中小企業診断士が考えるのではなく当事者自身が考え出した解決策や意見ほど効果をもたらすものはない。中小企業診断士としてもコーチングスキルが求められるようになり実際に現場でも取り入れられている。手法は対話者に内在し、潜在している可能性を気づかせ、自信を引き出すことである。そのために対話者には下記のような気づきを発生させる話法を駆使してみると効果的である。

- a) 広角的視座に立った柔軟発想
- b) 出口に見出せる将来発想
- c) 実現可能性を確信できる可能発想
- d) 自ら決めたら実行する行動発想

#### 3) 定性分析

経営診断では財務諸表から経営指標を算出する経営分析が行われてきた。今日の激変する経営環境の中では過去のデータ分析は1つの参考資料に過ぎないという状況である。これから重要な分析技術は、知的資産を活かした未来予見である。過去のデータを参考とし、今後どうすべきかをビジネスプランとして策定する技術が中小企業診断士には期待されている。このような分野では3年～5年先のビジネスプラン作成をはじめ経営戦略策定支援などを通じ、すでに中小企業診断士は業務として実際に携り、多くのノウハウを蓄えている。

#### 4) 問題解決

経営診断における提言は極めて慎重を帰するものである。対象企業の経営環境分析から新たな市場へ事業転換するという提言は確実な成果を保証するものでなければならない。複雑に絡み合った問題を整理し因果関係を洗い出し解決策に至るためには、全体のプロジェクト管理からはじまり情報の収集と整理、情報の捉え方と加工を覚え、複雑な問題になるほど個人のスキルに頼ることなく複数者と協力して業務を進めアイデアをまとめあげ創造するスキルが活用できる。

### ③知的資産経営支援との適合性

中小企業診断士が業務を進めるうえで日常的に使用する手法が知的資産経営支援においても十分役立つといえる。下記の対応関係を参考に多くの中小企業診断士が支援に関わることを期待したい。なお詳しい構築手順は次章3章で説明しているのので先に読み進んで頂きたい。

図表 2-3-1 知的資産経営構築手順とコンサル手法

知的資産経営構築手順		主に使用する手法
フェーズ1	社長の考え明確化	ヒアリング手法 プロジェクト管理、チームビルディング
フェーズ2	強みの抽出・環境分析	SWOT分析 コーチング
フェーズ3	価値創造のストーリー作成	クロス分析、BSC（戦略マップ） 事業計画作成、コーチング
フェーズ4	管理指標決定	KPI設定 業績管理
フェーズ5	報告書作成	資料作成手法 プレゼンテーション

### (3) コンサルツールとしての活用

2章2節「経営者へのすすめ」で述べたように対象企業のニーズに知的資産経営への支援を通じ課題を解決している事例を見てきた。中小企業診断士としては、様々な形態で企業支援する機会があるが、知的資産経営の支援に携ることにより、中小企業診断士の今後の業務展開にどのように活用できるのかを考察していきたい。

#### ① 支援対象業種の拡大への活用

知的資産経営の支援においては、特定の業種・業界・業務ノウハウがなくとも、戦略策定スキルをはじめとする知的資産経営に関するノウハウがあれば支援が可能である。そのため、製造業、建設業、卸売業、小売業、サービス業、医療・福祉、地方自治体などへの支援の幅を広げることができる。特に、医療機関や行政などは、顧客サービスという視点を考慮した運営が重視されてきており、知的資産経営報告書の作成によるサービスの見える化を通じて支援機会の増加も期待される。

#### ② 支援対象業務（成長ステージ毎の支援業務）の拡大への活用

企業の成長段階を創業期、成長期、展開期、継承期、第二創業期と分けて考えると、各成長段階の企業に知的資産経営の支援を通じてかかわることとなる。各成長段階においては、特有の問題が

あり、それらを解消するための参考となる取り組み事例が2章2節にて示されている。例えば、創業期は、経営者の事業に対する考えの整理があり、成長期は、理念の浸透、金融・投資家へ開示、従業員・新規採用者への開示があり、展開期においては、取引先・仕入先への開示。継承期は、後継者の育成、幹部社員の育成がある。その他全体を通して経営管理資料として活用できる。中小企業診断士はこれらの成長ステージごとに積極的に関わり業務の幅を広げていきたい。

### ③ コンサル支援の創出への活用

営業、人事、生産、経理などを対象とする専門コンサルと経営戦略策定などを対象とする総合コンサルがある。中小企業診断士も企業のニーズにより、どちらかのコンサル形態で支援を実施するが、知的資産経営という視点から、企業の全体最適を推進することが重要である。その上で、部門ごとの課題を解決するための専門コンサルが有効となる。このように知的資産経営支援をベースに部門ごとの生産性の向上や競争力の強化を図ることで継続的なコンサルを行っていきたい。

#### 4. ステークホルダーへのすすめ

企業は、事業活動を行っていくうえで、株主や投資家をはじめとして、金融機関、得意先、仕入先、提携先、従業員、就職希望者、官公庁、地域社会など、様々なステークホルダー（利害関係者）と良好な関係を築くべく努力し、互いの利益を実現していかなければならない。

ステークホルダーが企業と関係を構築・維持していく上での第一歩は、まず企業を知ることである。その情報源としては、ホームページ、会社案内、IR 情報、決算書、採用情報などがあり、様々な情報が入手可能である。企業の概要を知るだけであれば上記の情報でも十分であるが、その企業と関係構築したいステークホルダーにとっては、求める視点や情報の記載がない、情報が点在しており十分にまとまっていないなど、その企業を理解するには情報が足りないというのが現状である。中小企業においては、経営資源不足による情報発信力の弱さも相まって、ステークホルダーにとっては、なおさら情報が不足している。

一方、知的資産経営報告書は、作成企業がターゲットとするステークホルダーとのコミュニケーションツールとして作成・活用しており、該当ステークホルダーを意識した情報提供、つまり該当ステークホルダーが求める情報、また作成企業が該当ステークホルダーに知ってほしい情報をわかりやすく記載している。

このように知的資産報告書は、ステークホルダーの情報不足というニーズを満たす新たな情報源としての活用が可能である。今回開示対象者を『金融機関、得意先、就職希望者』の3つに絞り、有効性を具体的に記載する。

##### (1) 金融機関へのすすめ

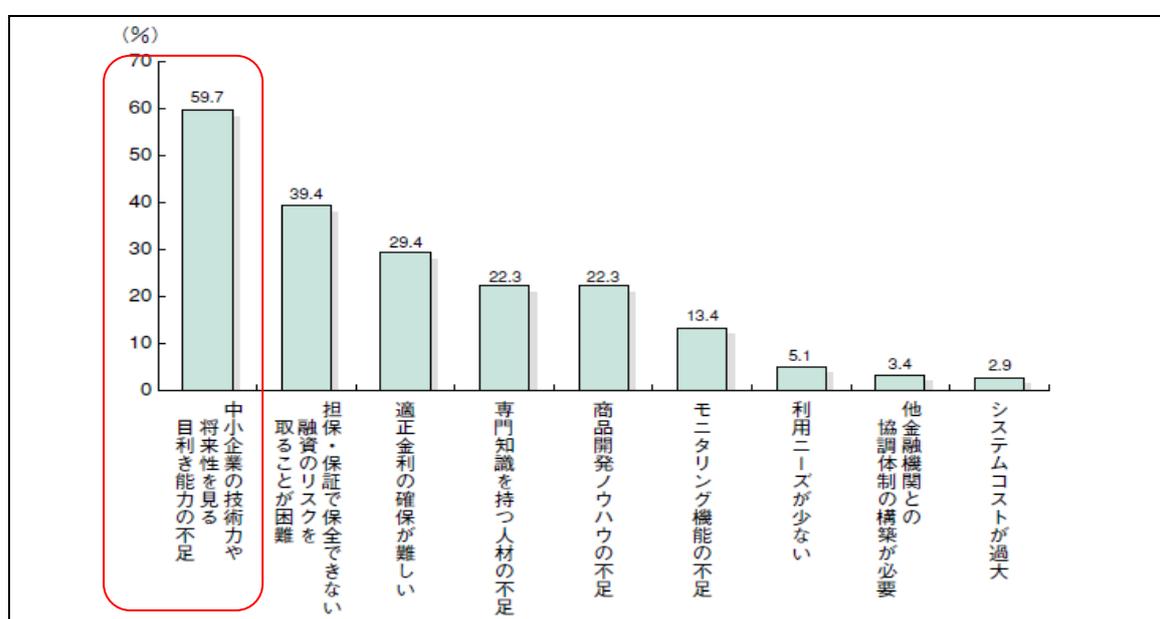
中小・地域金融機関により、5年にわたり推進されてきた地域密着型金融（リレーションバンキング）の取組みを見ると、件数や金額等の数字上では着実に成果が上がっており、地域密着型金融の概念や手法は、浸透・定着してきたと考えられる。しかし、金融機関の取組みにおける二極化傾向、金融機関の資金利益自体の伸び悩み、各種取組みのチェックリスト化による形骸化などの課題もあり、より一層、地域密着型金融のビジネスモデルの確立や深化が求められている。今後の地域密着型金融の具体的な取組みについて、平成19年4月金融審議会第2部会による「地域密着型金融の取組みについての評価と今後の対応」、平成20年金融庁による「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針」においては、以下の3つの分野に整理されている。

- ① ライフサイクルに応じた取引企業の支援の一層の強化
- ② 事業価値を見極める融資手法をはじめ中小企業に適した資金供給の徹底
- ③ 地域の情報集積を利用した持続可能な地域経済への貢献

この3つの分野における取組みの中で、「事業価値を見極める融資手法をはじめ中小企業に適した

資金供給の徹底」においては、中小企業金融の円滑化のため、金融機関では不動産担保や個人保証に過度に依存しない融資の推進を求められている。定性情報を含めた地域での情報を活かし、取引先企業の事業価値を見極めて融資を行うのが地域密着型金融の基本である。そのためには、様々な融資手法の活用もさることながら、まず、金融機関が「目利き能力」を向上させることが基本であり、地域の各方面との連携の中で情報の非対称性を埋めていくことが重要である。しかし、図表2-4-1にもあるように“中小企業の技術力や将来性を見る目利き能力の不足”が担保や融資に依存しない融資推進における一番の課題と考えられているのが現状である。

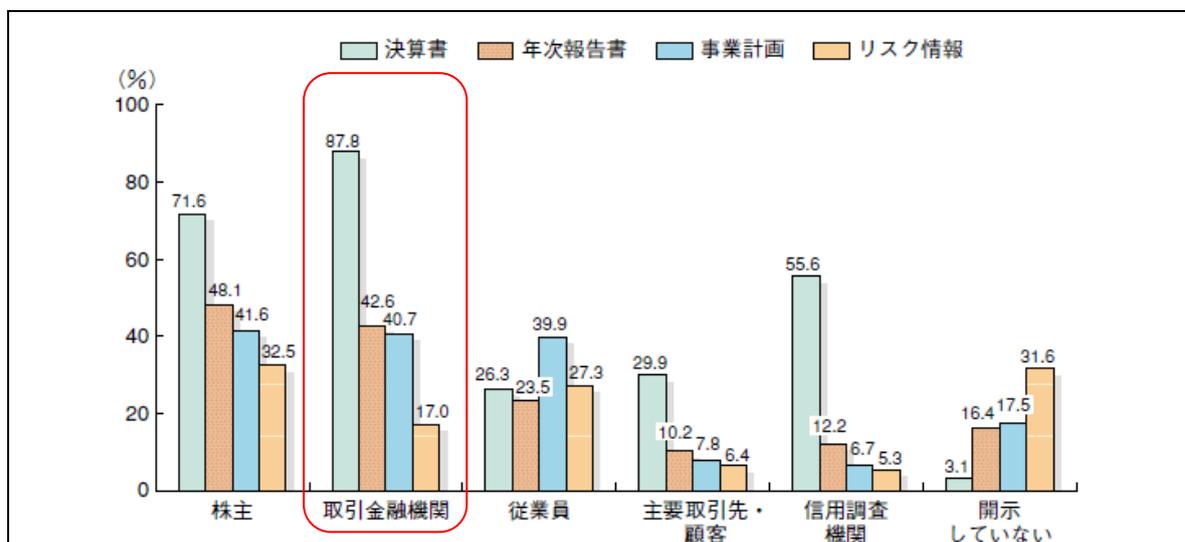
図表2-4-1 地域金融機関における担保・保証に依存しない融資推進上の課題



出典：2008年度版中小企業白書「地域金融機関における担保・保証に依存しない融資推進上の課題」

一方、図表2-4-2にあるように中小企業の情報開示の状況を見ると、主たる情報開示先は金融機関であり、提供している情報は決算書を中心とした情報提供である。決算書は金融機関が融資判断を行う上で有効な意思決定材料であるが、あくまでも過去の実績を数値で表したものであり、また決算書に記載された情報しか読み取ることしかできない。つまり決算書だけでは、決算書に記載されない企業の競争力の源泉たる人材、技術、組織力、経営理念、顧客とのネットワークなどの情報は把握できず、“企業の競争力”や“今後における成長性”を読み取るには不十分であると言える。そこで定量的な財務情報だけではなく、定性的な非財務情報が必要となるが、例えば決算書を補足する年次報告書、事業計画、リスク情報などの開示状況を見てみると、決算書の半分にも満たず、金融機関に対して十分な情報提供が行われていないことがわかる。

図表2-4-2 企業情報の開示先



出典：2008年度版中小企業白書「企業情報の開示先」

これまで見てきたとおり、金融機関においては「目利き能力」発揮において、非財務の定性情報を入手し、それを適正に評価することが重要になっている。しかし、中小企業においては金融機関に対して十分な情報提供ができていないという現実がある。このような現状を踏まえると、中小企業の非財務の定性情報をまとめた“知的資産経営報告書”の積極的な活用が有効であると考えられる。知的資産経営報告書には、企業における競争力の源泉たる人材、技術、組織力、経営理念、顧客・取引先とのネットワークなど、財務諸表に表れてこない、目に見えにくい経営資源が記載されている。しかも、過去～現在～将来という時系列のストーリーで、見えざる資産（知的資産）の蓄積・活用・強化による価値創造のストーリーをリスク情報とともに提供しており、融資時に企業の将来性やリスクを押し量っていくべき金融機関にとって非常に有効な情報源になると考えられる。さらに、見えざる資産（知的資産）を定性情報としてクローズアップするだけでなく、KPIをもとに定量的に裏付けしているため、客観的な情報として判断・活用することが可能となる。知的資産経営報告書活用の有効性については、平成19年4月金融審議会第2部会による「地域密着型金融の取り組みについての評価と今後の対応」、平成20年金融庁による「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針」においても、取引先の定性的な非財務情報の適正な評価を行う方法の代表格に「知的資産経営報告書の活用」を挙げていることでもわかる。

また知的資産経営報告書に記載されている情報を見てみると、フォーマットや記載内容に制約がないため、企業によりばらつきがあるのは否めないが、金融機関の非財務情報の活用実態調査・分析なども実施されており、今後はよりの確な情報提供が実現されていくことは間違いない。具体的には、『「中小企業のための知的資産経営実践の指針」について（概要）の融資時や営業支援時の非財務

情報の調査結果』の図2-4-3、図2-4-4のように、金融機関の非財務情報の活用実態をうけた調査分析が積極的に行われている。

図表2-4-3 営業支援時の非財務情報上位26項目

No	項目名	平均	標準偏差
1	52.経営計画	3.97	0.680
2	14.経営管理能力	3.93	0.642
3	31.技術の優位性	3.92	0.649
4	22.後継者の有無	3.91	0.626
5	30.事業内容の変遷	3.85	0.674
6	44.資金調達余力	3.83	0.680
7	35.主力事業の優位性	3.82	0.650
8	33.製品・商品・サービスの採算性	3.81	0.674
9	17.人格	3.79	0.678
10	43.他行との取引状況	3.79	0.662
11	33.製品・商品・サービスの優位性・ブランド	3.74	0.633
12	42.主力金融機関の有無	3.71	0.673
13	24.経営者の個人資産	3.69	0.672
14	64.関係会社	3.69	0.661
15	28.景気動向・景気感応度	3.69	0.626

図表2-4-4 融資判断時の非財務情報上位21項目

No	項目名	平均	標準偏差
1	44.資金調達余力	4.01	0.623
2	24.経営者の個人資産	3.99	0.592
3	43.他行との取引状況	3.96	0.603
4	22.後継者の有無	3.95	0.567
5	52.経営計画	3.95	0.606
6	14.経営管理能力	3.93	0.586
7	64.関係会社	3.88	0.641
8	42.主力金融機関の有無	3.86	0.626
9	30.事業内容の変遷	3.85	0.592
10	31.技術の優位性	3.85	0.596
11	35.主力事業の優位性	3.84	0.620
12	33.製品・商品・サービスの採算性	3.81	0.625
13	28.景気動向・景気感応度	3.80	0.622
14	17.人格	3.78	0.656
15	29.競合他社の状況	3.73	0.579

出典: 中小企業基盤整備機構「中小企業のための知的資産経営実践の指針について(概要)より抜粋

さらに、知的資産経営報告書の作成は、1回きりで終わりではなく、その企業のマネジメントサイクルに基づき、定期的に更新されていく。例えば、株式会社オールアバウトにおいては、2005年から2008年まで毎年更新を行っており、これまで4回の作成を実施している。更新を重ねていく度に、将来計画がどのように推移していったかを把握することも可能となり、作成を重ねるたびに内容・魅せ方ともに洗練されていく。このように取引先企業において知的資産経営報告書が更新されていき、知的資産経営が浸透していくことで、取引先企業の現在や将来についてより質の高い情報提供を受けられる可能性が高まり、金融機関にとってもより有効性が高まると言える。

中小機構の調査によれば、金融機関は融資審査の課程で「定量的な財務情報7、定性的な非財務情報3」の割合で判断材料にしているケースが多いという調査結果がでている。今後、知的資産経営報

告書は決算書とともに金融機関へ提示され、金融機関と中小企業における「定性的な非財務情報」の共有ツールとして位置づけ・認知されることが期待される。

## (2) 得意先へのすすめ

次に、開示先がもっと効果を感じた対象先である“顧客・ユーザ”について記載する。ここでの顧客・ユーザとは一般消費者ではなく、一般企業（今回は特に製造業）を想定して記載していく。

得意先たる顧客・ユーザー（以降、調達元企業と記載）は、どのような方針で調達をおこなっているのか、また知的資産経営報告書からどのような情報を入手することが可能かを、パナソニック株式会社の調達方針を参考にしながら考察していく。

## 調達方針

- ①購入先と一体になった調達活動
- ②VE調達の実践
- ③品質・安全性の確保
- ④原価低減活動の推進
- ⑤リードタイムの短縮による最適調達の実現
- ⑥グリーン調達による地球環境との共存
- ⑦グローバル調達の推進
- ⑧法令・社会規範の順守
- ⑨情報の活用と情報セキュリティの確保
- ⑩人権・労働・安全衛生

出典：パナソニック株式会社ホームページ 調達方針から抜粋

<http://panasonic.co.jp/procurement/01.html>

上記から考察すると、実線に囲まれた①～⑤については、従来から調達元企業が評価してきた基本的な情報である

- ・ 調達先企業の経営理念や方針との適応度合い
- ・ 安定した経営基盤
- ・ 製品やサービス供給の継続性
- ・ 技術力・開発力
- ・ 高いレベルでのQCD（Q：品質、C：価格、D：納期）の提供

などについて記載されている。

また、点線に囲まれた⑥～⑩を確認すると、調達先企業含めてサプライチェーンを構築する調達元

企業として、様々な社会的な動きや要請から求められる

- ・環境に配慮した企業活動
- ・CSRへの取り組み
- ・人権に配慮した企業活動
- ・コンプライアンス（法令順守）
- ・新しい品質基準への対応（有害物質の使用の法令以上の制限等）

といった、いわゆる、「CSR調達」への対応を求めていることがわかる。

上記のように調達元企業は、従来からのQCDを中心とした調達に加え、+αの調達である「CSR調達」に関わる多くの情報を既存取引先や新規取引先から情報収集せねばならない。例えば、多くのメーカーが実施したRoHSやREACH基準対応の際には、有害化学物質含有調査において膨大な時間とコストが発生している。よって、調達先の情報収集への対応姿勢や有害化学物質の撤廃への取り組み姿勢は、既存取引先選別や新規取引先の選定における重要な判断基準の一つでありえると言える。

一方、従来からのQCDに加え「CSR調達」を求められる中で、調達先企業は十分に対応・情報提供を行っていないのが現状である。特に中小企業を考えた場合は、QCDに関する要請には経営資源を投入し、積極的に対応しているが、CSRを意識した経営が実践している企業はまだ少数な状況であると言える。また情報提供という観点で見ると、これまでに培ってきたQCDへの対応力や将来計画を説明する資料すら十分でなく、社長が口頭説明するものの企業の良さを十分伝えきれないケース、セキュリティ調査においては調達元企業の要請に追われ、情報をかき集めて提示しているケースも稀ではない。

このような状況下において、知的資産経営報告書は、調達先の魅力、将来計画など、求める情報の多くを調達元企業に提供してくれる。調達元企業は、調達先企業の経営理念、QCDを実現する社内体制や販売ネットワークなどの強み、特許の保有状況・ポリシーに加え、今後の事業展開や開発・投資計画など、調達先企業の魅力や将来計画などの情報を1冊の報告書で容易に把握することが可能である。

また(独)中小企業基盤整備機構「中小企業のための知的資産経営マニュアル」のKPI例にも、リスク管理やコンプライアンス体制などの「リスク管理／ガバナンス」、環境関連支出投資額やSRIファウンド採用数など「社会との共生」という項目を掲示しており、「CSR調達」への取り組みを確認する情報の一つとしても利用が可能である。調達先企業において「CSR調達」が要請する環境や管理体制を十分に構築できていないとしても、それをリスクとして掲載し、将来的な達成時期を示すことで調達元企業へのアピールを行う企業も増えてくることが想定される。

当然、記載の情報だけで新規取引や継続取引の可否を判断できるというものではない。しかし取引の初期段階においては、カタログや設備一覧だけでは理解できない、調達先企業の魅力を把握する十分な資料であり、継続取引時においては、更新されていく報告書をもとに、調達先企業のマネジメン

ト体制やコンプライアンス体制構築等への進捗や取り組み状況を把握する情報として十分活用することできると考えられる。そして何より、調達先自体のアピールに加え、調達元企業の求める情報を積極的に開示し、調達元企業との関係構築を重視する企業かどうかを判断する材料としても活用が可能である。

### (3) 就職希望者へのすすめ

就職希望者が置かれている環境を考察すると、これまでは、いわゆる失われた 10 年における採用人員縮小による若手人材の不足、いざなぎ景気を超える戦後最長の好景気などにより、人材採用市場は売り手市場、いわゆる就職希望者優位な状況であった。しかし、サブプライムローン問題に端を発する世界的な景気後退期にある現在においては、企業の人材投資活動も慎重にならざるを得ず、雇用環境も厳しさを増すことが想定される。採用の門が狭くなることで、就職希望者としても他の就職希望者との差別化を図るべく、より一層の企業情報収集・分析を始めとして、自己アピールの充実、企業と自分のキャリアプランとのマッチングなどの努力が必要になると考えられる。そもそも、就職希望者は就職先企業へ専従することを想定し、就職活動において深い関心を寄せることは間違いない。さらに賃金や報酬よりも自己実現や生活を重視するなど、個人意識・価値観の変化が多様化する中で、就職希望者はより自分の価値観やキャリアプランにマッチする企業を求め始め、情報収集の必要性が高まることが想定される。

このように、就職希望者は就職先企業に関するより適切な情報を求めているが、発信されている情報量や質の不足や就職希望者の情報収集力不足などが理由で、十分な情報収集や理解ができていないのが現状である。

まず、発信されている情報を考えると、ホームページや IR 情報などの一般的な情報に加え、会社説明会資料、学校の就職部における情報、OB・OG によるリクルーターからの情報など就職活動に特化した情報が多数存在している。特にインターネットの普及により、就職・転職情報サイトや就職希望者同士の情報交換サイトなど、情報収集の幅は広がりを見せている。しかしながら、中小企業に目を向けると、経営資源不足により、採用情報にかぎらず IR 情報においても情報発信力が弱く、情報量・質ともに不十分である。さらに第三者による情報発信も極めて少ないといえる。

次に、就職希望者の情報収集力という観点で考えてみる。就職希望者の様々な努力により、一定の情報は収集できるかもしれない。しかし、社会経験のない人間ともなると、自分の価値観とはどのようなものか、自分の得意分野は何か十分に把握できないケースだけでなく、まず企業の何を見るべきかが十分にわからないということも多々ありえる。まさに、就職希望者の情報収集力自身が原因で、就職先企業の理解がうまく進まないというケースも発生している。

このような状況の中、知的資産経営報告書は、企業を理解するに十分な情報を発信し、かつ見る人

間にとってわかりやすいかたちで情報提供しており、就職企業者にとって有効に機能すると考えられる。その中には、企業を知る際に押さえておくべき情報、具体的には社長の理念やビジョン、会社の歴史、市場規模・動向、ビジネスモデル、その企業が評価されている理由、「ヒト」に関して考え方や将来計画情報がしっかり発信されている。特に、目に見えず、説明も難しいが実際存在し、顧客から評価され、他社との差別化要因となっている“見えざる資産（知的資産）”をわかりやすく記載している点においては、他の情報とは一線を画している。さらに、市場・ビジネスモデルに関しても、就職希望者から見れば、十分に収集できないケースや複雑すぎて理解できないケースも多く、市場・ビジネスモデルを図解も交え、分かりやすく説明している知的資産経営報告書は、有効な情報を就職希望者に提供できる。

またそれらの情報が単独で説明されているわけではなく、社長の理念やビジョンのもとに、過去・現在・未来の流れの中、どのように強みを蓄積し、今後活用・強化していくのか。この戦略を下支えする「ヒト」に対してどのような取り組みをしているのかという価値創造のストーリーのもと語られている。つまり、ひとつひとつの情報を個別に理解するだけでなく、企業を知る際に押さえておくべき情報をもとに、“その企業の良さや可能性”を府に落として理解しやすくなる。まさに、社会経験の少ない就職希望者向けの情報発信といえる。

このように知的資産経営報告書が提供してくれる「押さえるべき視点」と「価値創造のストーリー」をもとに就職候補企業の理解が進めば、自分の価値観やキャリアプランと合致するかの判断を行いやすくなり、就職希望選定におけるミスマッチの削減につながる。今後、知的資産経営報告書の普及がさらに進めば、就職活動における新たな情報源として、就職希望者に対する認知が高まることが予想される。

## 第3章 知的資産経営報告書の作り方

### 1. 構築の仕方、手順

#### (1) 報告書作成に必要な手順

知的資産報告書作成のために想定される標準導入フェーズを概観する。その上で、各フェーズにおける作業を詳細に記載することで必要作業を明確にしていく。

記載する必要作業は、企業の状況・経営レベル等によって取捨選択、カスタマイズして採用することが望まれる。

企業が知的資産経営報告書作成において、想定される標準導入フェーズとしては、以下の5つのフェーズとなる。

- ① フェーズ1：社長の考え（報告書作成方針）明確化
  - ② フェーズ2：強みの抽出・環境分析
  - ③ フェーズ3：価値創造のストーリー作成
  - ④ フェーズ4：管理指標決定
  - ⑤ フェーズ5：報告書作成
- ・（以降：検証・承認、開示支援）

#### 【フェーズ1：社長の考え（報告書作成方針）明確化】

経営者の経営哲学、経営理念、想いを明らかにし、知的資産経営報告書作成にあたって、その開示対象（誰に対して開示するのか）と開示目的（何のために作成するのか）を明確にして関係者の認識共有・動機付けを図るフェーズである。このフェーズの精度で次フェーズ以降の作業効果・効率が規定される。なぜなら、開示対象と開示目的は、報告書の内容を検討する際の羅針盤とも言えるもので、ここが明確でなければ、時間も余計にかかるからである。また、報告書作成はある程度の期間と作業を必要とするので報告書完成までプロジェクトメンバーのモチベーションを維持することも難しくなる。

#### 【フェーズ2：強みの抽出・環境分析】

現在の事業構造、ビジネスモデルの把握から始まり、過去から現在までの経営方針、経営戦略の結果、どのような知的資産（強み）が蓄積されてきたのかを明確にする。蓄積した知的資産を有効に活用する方針・戦略の前提として、外部環境、内部環境分析を行う。

#### 【フェーズ3：価値創造のストーリー作成】

過去～現在までの蓄積された知的資産を利活用して将来のビジョン策定、ビジョン実現のための今後の価値創造のストーリー（経営戦略、差別化戦略）を明確にする。

知的資産が付加価値創造、収益向上（財務成果）にどうつながるのかを整理・明確にし

開示対象（評価者）に対する説得力とわかりやすさ（図字など）を意識して作成する。

#### 【フェーズ4：管理指標決定】

価値創造のストーリーを「見える化」する指標を決定するフェーズである。ここでは、非財務情報である知的資産をできるだけ定量的に捉えて管理する。開示対象先（評価者）に対して説得力のある価値創造のストーリーを示すことで、財務情報・成果との結びつきを明確にできる。

#### 【フェーズ5：報告書作成】

これまでの分析結果や価値創造のストーリーを「魅せる化」するフェーズである。目に見えない定性情報の知的資産を開示対象にわかりやすく、説得力をもって伝えるための工夫が求められる。フェーズ1で明確にした開示対象、開示目的に適した情報提示、指標選択、表現方法が必要である。

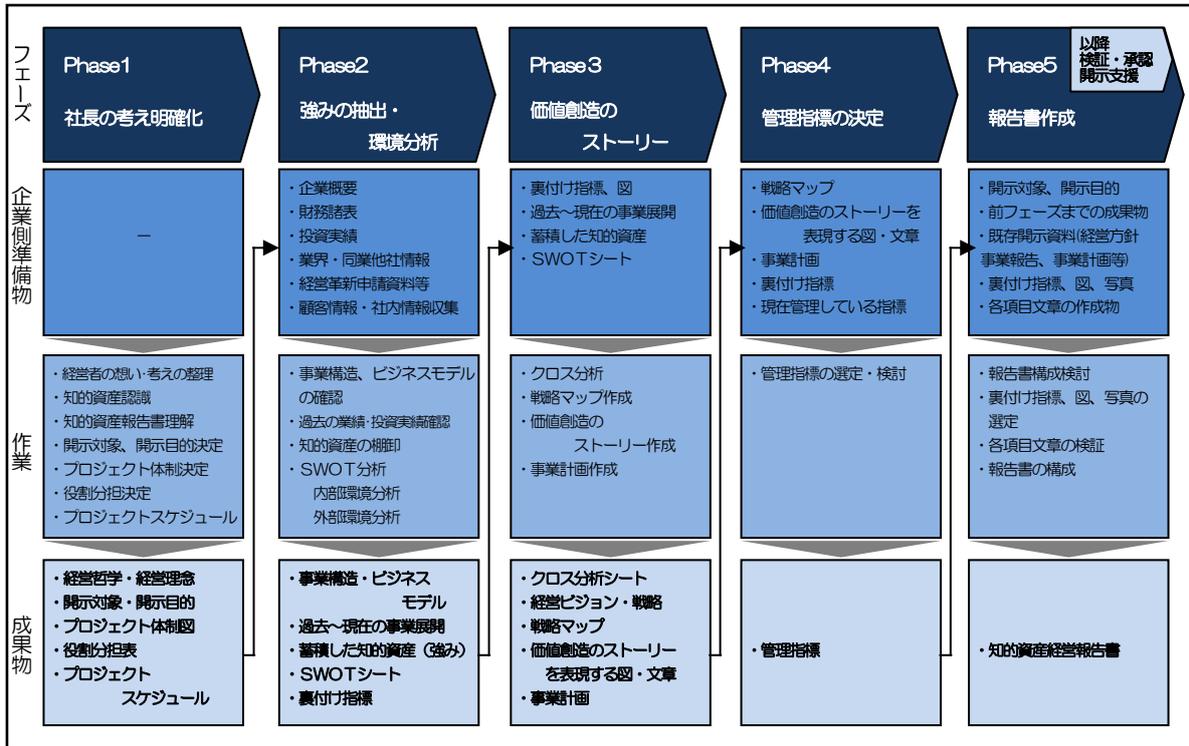
#### 【以降：検証・承認、開示支援】

検証・承認は、フェーズ5で作成した知的資産経営報告書（検証前）をプロジェクトメンバーで検証ポイントを参考にして検証するフェーズである。フェーズ1で明確にした開示対象、開示目的に照らし合わせて、提示情報の妥当性、選択指標の機密性、既存開示資料との整合性等を検証する。また、経営者は、知的資産経営報告書の作成責任者として自ら検証し、承認をする。

開示支援は、フェーズ1で明確にした開示対象に対して、状況に合わせ、開示方法とスケジュールを検討する。知的資産経営報告書は開示先へのコミュニケーションツールとしてではなく、社内のマネジメントツールとしても活用し、次年度以降も継続してブラッシュアップしていくことが望まれる。

「図表 3-1-1 想定標準フェーズと作業概要」は標準的なフェーズと作業概要を示したものであり、状況により臨機応変にカスタマイズすることが必要である。

図表 3-1-1 想定標準フェーズと作業概要



以下、各フェーズの必要作業について順を追って説明する。

①フェーズ1：社長の考え（報告書作成方針）明確化

準備物	作業	成果物
—	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営者の思い・考えの整理</li> <li>知的資産認識</li> <li>知的資産報告書理解</li> <li>開示対象、開示目的決定</li> <li>プロジェクト体制決定</li> <li>役割分担決定</li> <li>プロジェクトスケジュール決定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営哲学・経営理念</li> <li>開示対象・開示目的</li> <li>プロジェクト体制図</li> <li>役割分担表</li> <li>プロジェクトスケジュール</li> </ul>

1) 経営者の思い・考えの整理

支援先企業の経営哲学、経営理念、経営者の思い等を明確にし、経営ビジョン、経営戦略（経営計画）作成、価値創造のストーリーにつなげる。

知的資産経営報告書に記載する価値創造のストーリーは、経営理念・ビジョンと一貫性がな

ければならない。従って、経営理念等を明らかにし、知的資産経営報告書作成のプロジェクトメンバー全員が理解・共有しておく必要がある。

## 2) 知的資産の認識・理解

「知的財産」という言葉は、広く一般的となっているが、「知的資産」という言葉は、まだ一般的に認知されているとは言い難い。支援先に対して「知的資産」の定義を伝えるとともに「知的資産」が重要視されている背景・理由を認識・理解してもらう必要がある。

知的資産の定義、重要視されている背景等に関しては、本書第1章を参考してほしい。

## 3) 知的資産経営報告書作成の意義と理解

知的資産経営とは、企業が「知的資産」を活用してその価値創造を高めていくことである。しかしながら、非財務情報と言うべき「知的資産」は目に見えにくいいため、従来の財務諸表や計算書類等では、外部関係者（ステークホルダー）や企業評価者に伝わりにくい。

また、内部関係者も自社の「知的資産」の認識、共有、有効活用ができていないケースが多い。したがって、支援者は、経営者、知的資産経営報告書作成プロジェクトメンバーに知的資産経営報告書作成の意義・目的を十分理解してもらうことが必要である。そのためにも基本構成や経済産業省等のHPで公開されている実例等を紹介することも有効である。

実例を紹介するときに、知的資産経営報告書作成のメリットを合わせて説明することでプロジェクトメンバーへの報告書作成への動機付けが行える。本書第2章にそのメリットが実例をまじえて紹介しているので参考にしてほしい。

次の表の「目次案」が報告書の基本構成例であるが、基本構成と異なる構成例については第4章を参照。

図表 3-1-2 基本構成例

目次案	情報収集・ドラフト作成者	メモ
表紙：知的資産経営報告書		
1-① 社長あいさつ		
1-② 経営哲学		
1-③ 事業概要		
(1) 沿革		
(2) 事業内容		
1-④ 市場環境		
2 これまでの事業展開		
① <sub>r</sub> 過去の経営方針・経営戦略		
② 事業実績		
③ 投資実績		
3 自社の強み		
① <sub>r</sub> 自社の強み		
<知的資産指標>		
② 自社の強み		
<知的資産指標>		
③ 自社の強み		
<知的資産指標>		
4 これからの事業展開		
① <sub>r</sub> 今後の経営方針・経営戦略		
② 事業計画（数値目標）		
③ 実行計画		
5 会社概要		
6 あとがき		

出典：中小企業基盤整備機構・知的資産経営マニュアル

#### 4) 開示対象・開示目的決定～開示方針

どういう開示対象にどのような開示目的で知的資産経営報告書を開示するのか明確にする。この2つの明確化は、知的資産経営報告書の方向性・内容を規定するものであり、報告書作成時に振り返り、整合性を確認する拠り所とする必要がある。

また、この段階で、開示範囲、記載レベル（何をどこまで記載するのか、記載できない部分）等の開示方針を決めておくことが望ましい。一例を示すと、事業リスクを把握している点を強調するために「自社の弱み」も記載する。また、将来戦略に関しては、競合に知られたくない情報は記載しない、などがある。

開示目的は、内外の関係者と支援先企業が情報を共有することで Win-Win になるための情報という視点が大切である。したがって、開示対象が知りたい情報と支援先が伝えたい情報が極力一致するように検討する。

【開示対象の例】：株主、投資家、アナリスト、金融機関、仕入先、取引先、従業員

【開示目的の例】：

- ・開示対象が知りたいこと：経営ビジョン、経営計画、事業リスク、ビジネスモデル、競争優位性、優位性を支える経営資源、経営資源と財務成果、次期以降の業績予想の容易性、組織文化、風土等
- ・支援先企業が伝えたいこと：事業内容、自社の将来性、健全性、ケイパビリティ、組織力、技術力、管理力、優れた製品・サービス等

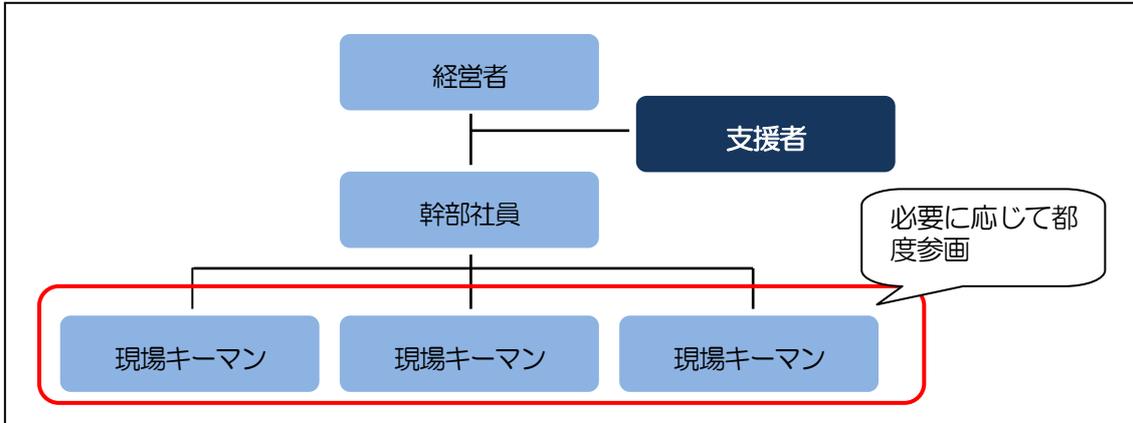
#### 5) プロジェクト体制・役割分担

知的資産経営報告書は、支援先の企業が主体となって作成することが望ましい。しかしながら、組織体制、人的資源上の制約により、診断士等の支援者が作成する比重は多くなることもある。

しかし、基本的には、支援先企業の経営者、幹部社員と支援者からなるプロジェクト体制を構築して報告書の作成に取り掛かる。プロジェクトに必要な人数は、開示対象・開示目的・開示範囲によって適切に決定する。

知的資産経営報告書の構成内容に従って、プロジェクトメンバー間で予め情報収集と文章作成を役割分担しておくことも一案である。詳しくは、図表 3-1-2 基本構成例を参照してほしい。

図表 3-1-3 プロジェクト体制イメージ図



6) プロジェクトスケジュール

スケジュールは、上記 5) の支援先側の体制や状況に変動するが、役割分担の結果を踏まえて各タスクの担当者と期限を決めておく。支援者はこのタスクの進捗管理を実施することとなる。決定したタスクとスケジュールが最初に決定した通り進まないことは容易に想像される。支援者は進捗遅れに対して、負荷分散やキャッチアップ方策の実施など支援先企業の状況に臨機応変に対処し、スケジュールが遵守されるようマネジメントすることが望まれる。実際のスケジュール例については、本章第 2 節を参照されたい。

②フェーズ 2：強みの抽出・環境分析

準備物	作業	成果物
企業概要	・事業構造、ビジネスモデル	事業構造・ビジネスモデル
財務諸表	確認	過去～現在の事業展開
投資実績	・過去の業績・投資実績確認	蓄積した知的資産（強み）
業界・同業他社情報	・知的資産の棚卸	SWOT シート
経営革新申請資料等	・SWOT 分析	裏づけ指標
顧客情報・社内情報収集	内部環境分析 外部環境分析	

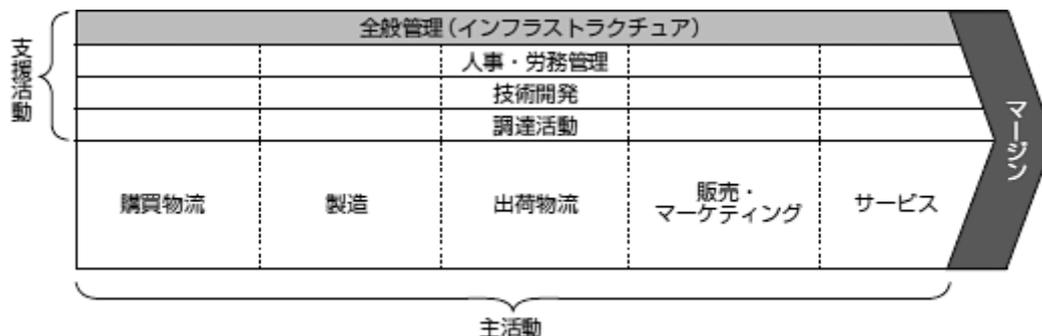
1) 支援先企業の事業構造、ビジネスモデルの確認

事業構造を把握し、どの部分の業務に付加価値を見出しているのか現在のビジネスモデルをプロジェクトメンバーで認識・共有する。

以下は、M.E.ポーターの価値連鎖の図であるが、支援先企業の業種・業態に合わせてカスタ

マイズして、各業務の強み、弱みを明らかにしていく。強み・弱みの抽出は競合先と比較することでより明確になる。可能であれば各業務のコストまで算出して分析する。

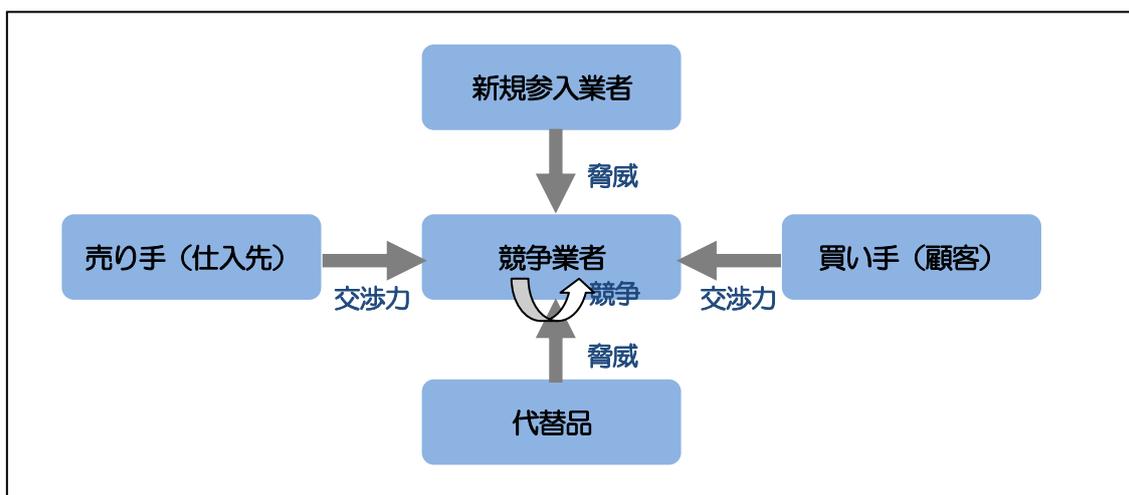
図表 3-1-4 価値連鎖の図



また、事業構造・業界の競争構造を把握する方法として、同じく M.E.ポーターの 5 フォースモデルで分析することも有用である。5 フォースモデルは、同業者間の競争だけでなく、買い手（顧客）、売り手（仕入先）の交渉力、代替品、新規参入の脅威も想定して競争要因を分析するフレームワークである。

5 つの競争要因ごとに競争・交渉相手、競争・交渉ポイントを列挙して競争構造を把握する。

図表 3-1-5 5 フォースモデルのイメージ図



2) 過去の業績・投資実績確認、外部環境・内部環境分析

過去から現在に至る経営方針、経営戦略、業績、投資実績を外部環境、内部環境を踏まえて確認する。過去に採用した経営戦略、投資実績により、どのような知的資産（内部環境）が蓄

積、あるいは蓄積されずに現在に至っているのかを認識することとなる。蓄積された知的資産と業績の関連を直接・間接に示す指標も明らかにする必要がある。蓄積された知的資産が支援先企業のビジネスモデル（業務の連鎖）のどの部分に強みとなっているのかを表にして整理するとわかりやすい。詳しくは図表 3-1-6：業務別の強み・弱みの整理例を参考にしてほしい。

図表 3-1-6 業務別の強み・弱みの整理例

能力	強み (S)	弱み (W)	裏付けとなる指標
① 企画・技術力			
② 仕入・調達力			
③ 製造力			
④ 販売力			
⑤ 組織力			
⑥ 人材力 (経営者能力)			
⑦ ……力			

出典：中小企業基盤整備機構・知的資産経営マニュアル

過去から現在までの事業展開を整理し、蓄積された知的資産の強みの程度を図る上では VRIO 分析が有効である。抽出できた知的資産を V：価値 (Value)、R：希少性 (Rareness) I：模倣困難性 (Imitability)、O：組織 (Organization) の観点から評価する。

評価結果は、持続的競争優位をもたらす強みなのかどうかの判定材料となり、今後の戦略策定の重要な情報となる。VRIO 分析の詳細については本章第 2 節を参照されたい。

過去から現在までの事業展開で蓄積された知的資産（強み）、内部環境分析で把握した弱み、外部環境分析で把握した機会と脅威を整理するフレームワークとして SWOT 分析がある。

強み、弱み、機会、脅威を一旦整理する表として活用しても構わないが、SWOT 分析は今後の経営方針、経営方針を考えるクロス SWOT 分析として使用するのも効率的である。

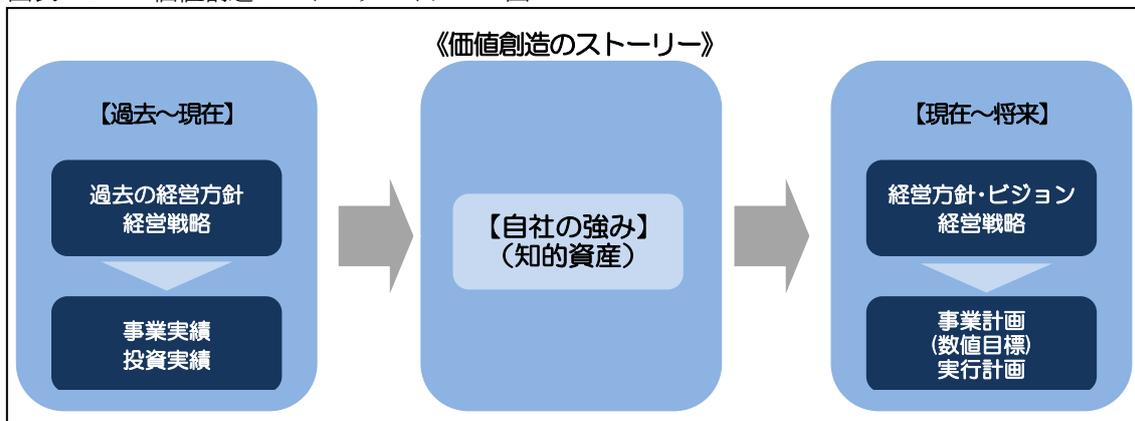
③フェーズ3：価値創造のストーリー作成

準備物	作業	成果物
裏づけ指標、図 過去～現在の事業展開 蓄積した知的資産 SWOT シート	<ul style="list-style-type: none"> <li>・クロス分析</li> <li>・戦略マップ作成</li> <li>・価値創造のストーリー作成</li> <li>・事業計画作成</li> </ul>	クロス分析シート 経営ビジョン・戦略 戦略マップ 価値創造のストーリーを 表現する図・文章 事業計画

このフェーズは、内外の環境分析結果から知的資産をどのように活用して付加価値創造・財務成果に結び付けていくか、継続的にマネジメントして実践していくかを示すものである。

価値創造のストーリーは、大きく分けて「過去～現在の事業展開」と「現在～将来の事業展開」に分かれる。前者は、どのような知的資産を蓄積・活用して付加価値を創造してきたのかを明確にし、後者は、蓄積した知的資産を今後どのように活用して付加価値創造に結びつけるのを明確にすることになる。

図表 3-1-7 価値創造のストーリーイメージ図



出典：中小企業基盤整備機構・知的資産経営マニュアル

1) 過去から現在までの価値創造のストーリー作成（過去から現在までの事業展開）

過去～現在までの価値創造のストーリーは、フェーズ2の環境分析で明らかにした過去～現在までの業績・投資実績と蓄積された知的資産がいかに関係しているのかを示すことになる。

報告書作成においては、過去にとった経営戦略、投資実績により、どのような知的資産（内部環境）が蓄積され、収益・付加価値創造につながっているのを図や表を使用し記載する。評価者

への説得力を向上させるため、蓄積された知的資産と業績の関連を直接・間接に示す指標で見える化も実施する。

## 2) 今後の価値想像のストーリー（クロス SWOT 分析）

現在の事業構造・ビジネスモデル、過去から現在に至る事業展開で、抽出された強み（知的資産）、弱み、機会、脅威をクロス SWOT 分析することで将来のビジョンを描き、ビジョンに至る今後の経営方針や戦略策定すなわち今後の価値創造のストーリーを作成する。

図表 3-1-8 クロス SWOT 分析のイメージ図

内部環境／外部環境	○ 機会	⊖ 脅威
	① . . . . .	① . . . . .
	② . . . . .	② . . . . .
	③ . . . . .	③ . . . . .
S 強み	強みを活かして 機会を選択	強みを活かして 脅威を回避
① . . . . .		
② . . . . .		
③ . . . . .		
W 弱み	弱みを強化し、 機会を逃がさない	弱みを強化して 脅威を回避
① . . . . .		
② . . . . .		
③ . . . . .		

## 3) BSC（バランス・スコアカード）～財務と非財務（知的資産）との整合性

クロス SWOT 分析では今後の価値創造のストーリーを作成することができるが、これらは時間軸に沿った価値創造のストーリーである。知的資産経営による価値創造は、財務成果として結実することを明確にすることも必要である。財務と非財務（知的資産）との整合性を図るための効果的な手法として BSC がある。BSC は財務（成果）の視点、顧客の視点、業務の視点、人材と変革の視点の有機的つながりをマネジメントするためのフレームワークとも言える。BSC によって、強みの有機的なつながりと価値創造へのストーリーを明示的にすることができる。またアクションプランから必要な管理指標も明らかにすることができる。

知的資産経営は、人的資産（経営者のリーダーシップ、人脈など）、関係資産（取引先、公的機関、サプライヤーなどとのネットワークなど）を強みとしてより重視して認識するところが BSC

とは異なる。

図表 3-1-9 BSC のイメージ図

視点	戦略目標 戦略マップ	重要成功 要因	評価指標	数値目標	アクション プラン
財務の視点	売上増加 ↑				
顧客の視点	顧客満足増加 ↑				
業務の視点	サービス向上 ↑				
人材と変革の 視点	技術力向上 ↑				

#### 4) 事業計画

今後の戦略及び・財務成果を生み出す価値創造のストーリーができたのであれば、投資計画（知的資産強化・調達）、具体的な目標数字（目標利益、CF）を算出する。

既に事業計画が存在する場合は既存の事業計画を見直す必要もある。価値創造のストーリーは事業計画と整合性が図られていなければならない。

#### ④フェーズ4：管理指標決定

準備物	作業	成果物
戦略マップ 価値創造のストーリーを表現する 図・文章 事業計画 裏づけ指標 現在管理している指標	・管理指標の選定・検討	管理指標

##### 1) 管理指標の選定・検討

管理指標は、知的資産経営、作成した価値創造のストーリーをモニタリングするものである。管理指標を設けることで知的資産経営のマネジメントが有効に働き、評価者も評価・判断しやす

くなる。ただし、競争力の源泉である知的資産は営業秘密にあたるものも多いため、表現方法を含め情報漏えいのリスクを考慮する必要がある。

知的資産経営をマネジメントしていくための知的資産指標として経済産業省の「知的資産経営ガイドライン」に指標が示されている。管理指標として参考してほしい。

#### ⑤フェーズ5：報告書作成

ここでは最低限のポイントのみを記載し、詳細は第4章の知的資産経営報告書の魅せ方を参照されたい。

準備物	作業	成果物
開示対象、開示目的 前フェーズまでの成果物 既存開示資料（経営方針、事業報告、事業計画等） 裏づけ指標、図、写真 各項目文章の作成物	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 報告書構成検討</li> <li>・ 裏づけ指標、図、写真の選定</li> <li>・ 各項目文章の検証</li> <li>・ 報告書の校正</li> </ul>	知的資産経営報告書

##### 1) 報告書構成検討

最初に報告書の構成を検討する。開示対象・開示目的を念頭におき、基本構成（詳しくは図表 3-1-2 を参照）参考にしながら、支援先企業が伝えたいこと、評価者が知りたいことのバランスを考える。

##### 2) 裏づけ指標、図、写真の選定

決定した報告書の構成に合わせて、分析、価値創造検討段階で収集した知的資産の裏づけ指標や効果的な図の選定あるいは、効果的な図の作成を実施する。支援先企業が伝えたい内容が効果的に映えるように写真も選定する。

##### 3) 各項目文章の検証

決定した報告書の構成に従い、いくつかの部分に分担して文章を作成する。作成した文章は、選定した裏づけ指標、図、写真との整合性が取れているか確認する。

##### 4) 報告書の校正

誤字や脱字、表記、表現などの統一作業を実施する。図表番号やページ番号、レイアウトな

どの体裁、目次、見出し、図表や色など一通りチェックする。

報告書全体を通して整合性など矛盾点がないかも確認する。

⑥以降：検証・承認、開示支援

1) 検証・承認

準備物	作業	成果物
開示対象、開示目的 報告書（検証前） 検証ポイント	・検証・承認	報告書（検証後）

a. 検証・承認

できあがった報告書（検証前）をプロジェクトメンバー全員で開示対象・開示目的に適合した報告書となっているか検証する。経営者は最終的に承認する。

検証ポイントの参考例が中小企業基盤整備機構の知的資産経営マニュアルに記載されているので参考にしてほしい。

図表 3-1-10 「検証・承認」の確認ポイント

<p>■ 首尾一貫性（全体的な内容にズレが無いかどうかの視点）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 経営哲学、価値創造のストーリー、過去および今後の経営方針・経営戦略が全体を通して首尾一貫しているか。</li> </ul> <p>■ 整合性（各情報間で整合が取れているか、因果関係が読み取れるかどうかの視点）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 市場環境とそれにより認識された強み・弱みが整合しているか。</li> <li>✓ これまでの事業展開とそれにより生み出された知的資産とが整合しているか。</li> <li>✓ 認識された知的資産と裏づけとなる指標とが整合しているか。</li> <li>✓ これからの事業展開（経営計画）は認識された知的資産と整合したものが。</li> <li>✓ 他の開示情報と矛盾は無い。</li> </ul> <p>■ 網羅性（伝えたい内容・伝えるべき内容が網羅的に記述できているかの視点）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 会社を取り巻く市場環境を網羅的に抽出しているか。</li> <li>✓ これまでの事業展開を網羅的に記述しているか。</li> <li>✓ これまでの事業展開から生み出された知的資産を網羅的に記述しているか。</li> <li>✓ 知的資産の指標を網羅的に検討しているか。</li> </ul> <p>■ 信頼性（分析及び報告内容が事実に基づくものであるかどうかの視点）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 認識された市場環境（外部環境）が実際の市場環境を反映したものであるか。</li> <li>✓ これまでの事業展開は事実に即したものが。</li> <li>✓ 事業実績、事業計画上の数値は、実際の財務数値や事業計画上の数値に基づくものか。</li> <li>✓ 知的資産の指標は客観的な会社の財務・非財務の数値等に基づいたものか。</li> </ul>
--

出典：中小企業基盤整備機構：知的資産経営マニュアル

## 2) 開示支援

準備物	作業	成果物
開示対象、開示目的	<ul style="list-style-type: none"> <li>・開示方法・スケジュール検討</li> <li>・改善ポイント検討</li> <li>・次年度以降の作成スケジュール検討</li> </ul>	次年度以降の改善ポイント

### a. 開示方法・スケジュール検討

開示対象、開示目的および現状に即した開示方法を検討・選択してスケジュールを作成する。

### b. 改善ポイント検討

開示状況、開示先の反応などから今後の対処方法の検討・実施や次年度の改善ポイントとする。

### c. 次年度以降の作成スケジュール検討

知的資産経営報告書は、継続して改善されていくべきものである。負荷や活用意図などを踏まえて次年度以降の作成スケジュールを検討する。

## (2) 支援者の報告書作成の手順

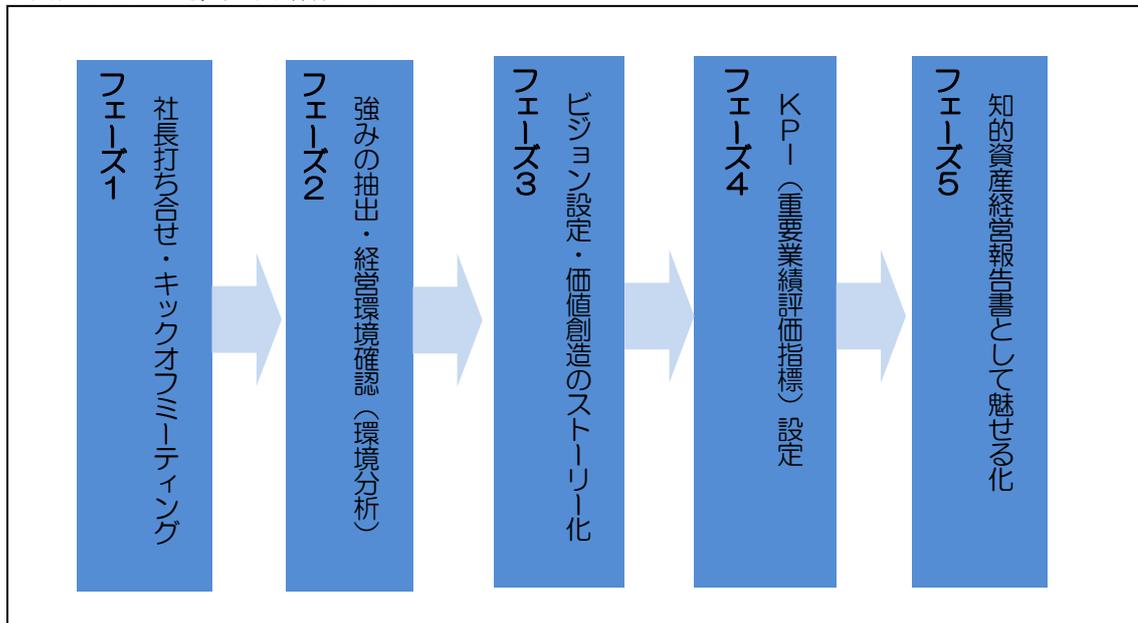
### ① 概要・全体流れ

前節の報告書作成に必要な手順で説明した知的資産経営報告書を企業が作成する際に、支援者として関わり報告書作成を進めていくには、図表 3-1-11 のような手順になる。

支援者としての最初の作業は、社長と事前打ち合わせを行い、社長の知的資産経営取り組みへの狙いと知的資産経営報告書の開示対象と開示目的を確認する。次いで、組織の将来に関わる取り組みとして適切なプロジェクトメンバーを選定することである。さらに、キックオフミーティングを行い、社長の強い意思表示、参加メンバーの意識づけを行う。最後に、全体的なスケジュールを提示調整し、知的資産経営報告書の作成がスタートする。

具体的な進め方は、「図表 3-1-11 標準的な作成スケジュール」に示したように、強みの抽出、将来ビジョン策定、価値創造のストーリー化、KPI（管理指標）設定、報告書として魅せる化などの作業を進めていくことになる。

図表 3-1-11 標準的な作成スケジュール



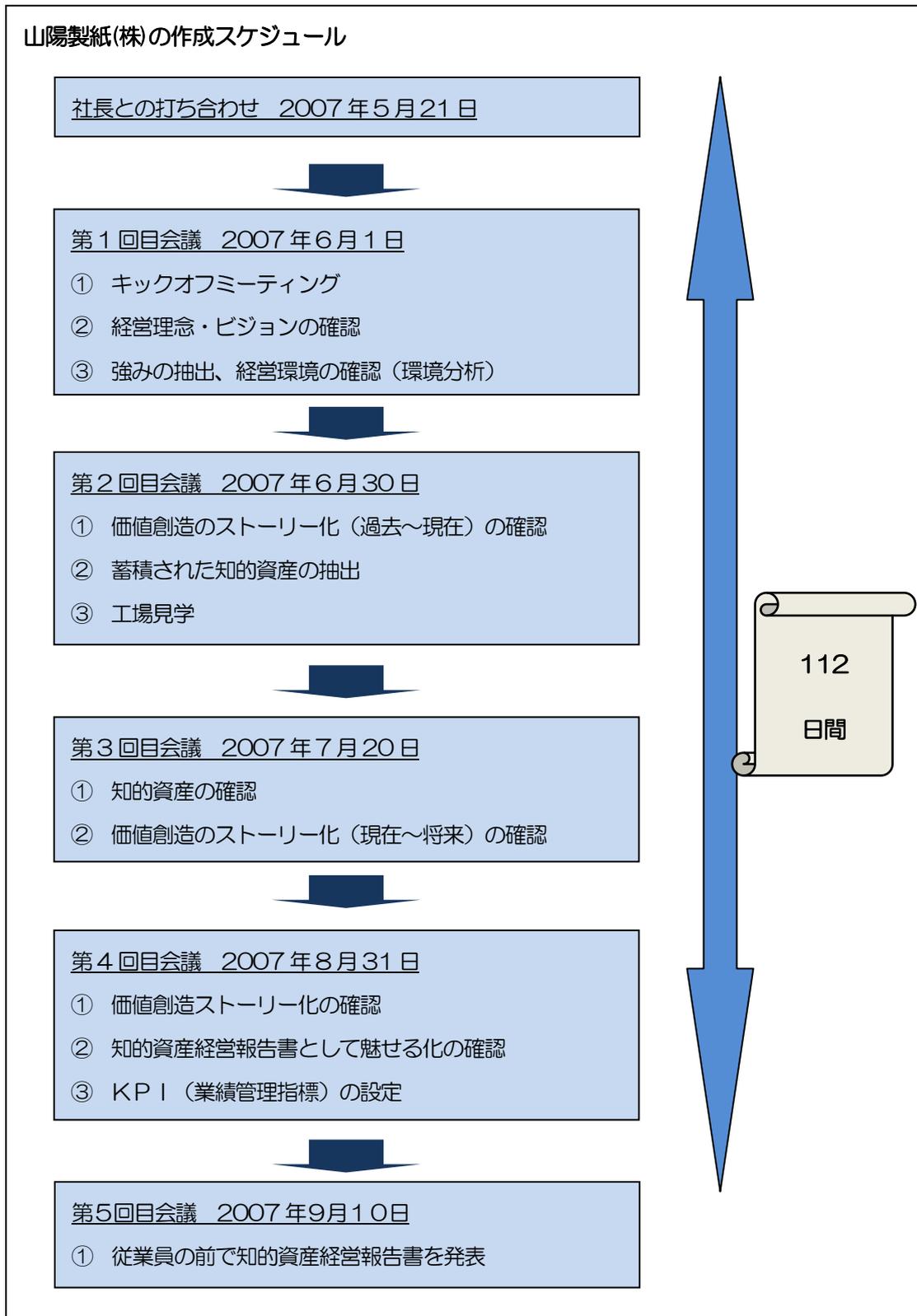
期間としては、月に1、2度の打ち合わせを行いながら、3、4ヶ月で作成する形が多く、標準的には6~8回程度で完成させる。導入期間の目安を提示しているが、作業の進捗、組織の成熟度などによって、導入期間、打ち合わせ回数は変動することもある。

特に『将来ビジョン設定・価値創造のストーリー化』や『KPIの設定』は経営方針に大きく関わる部分であり重要なフェーズである。一貫性・整合性が求められる。

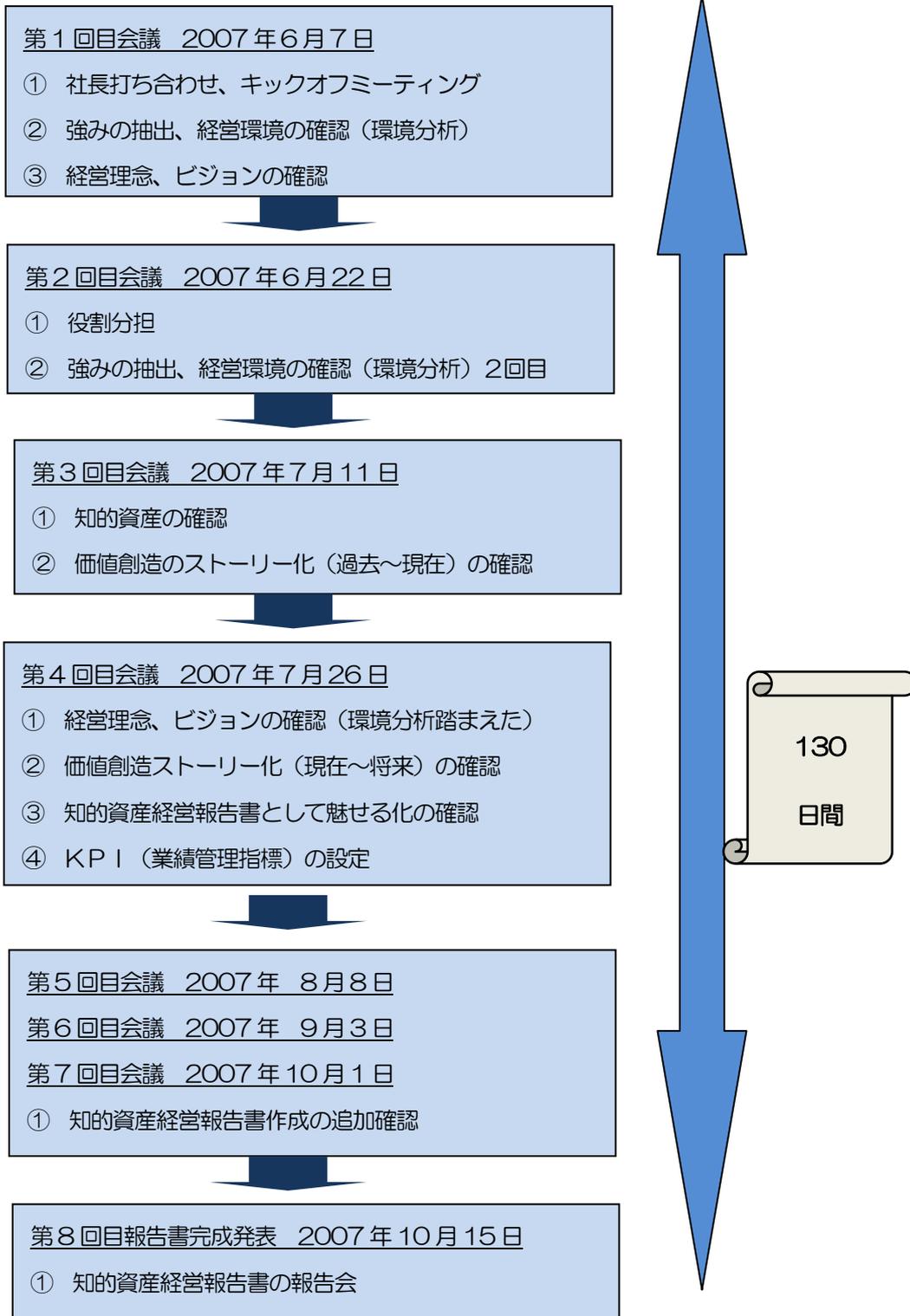
なお、支援者としては、報告書を実際の経営に役立ててもらうことが大切であり、作成することが目的とならないように気をつけたい。

以下に参考として、中小企業診断協会大阪支部所属の知的資産経営研究会で支援した3社の作成スケジュールを記載する。

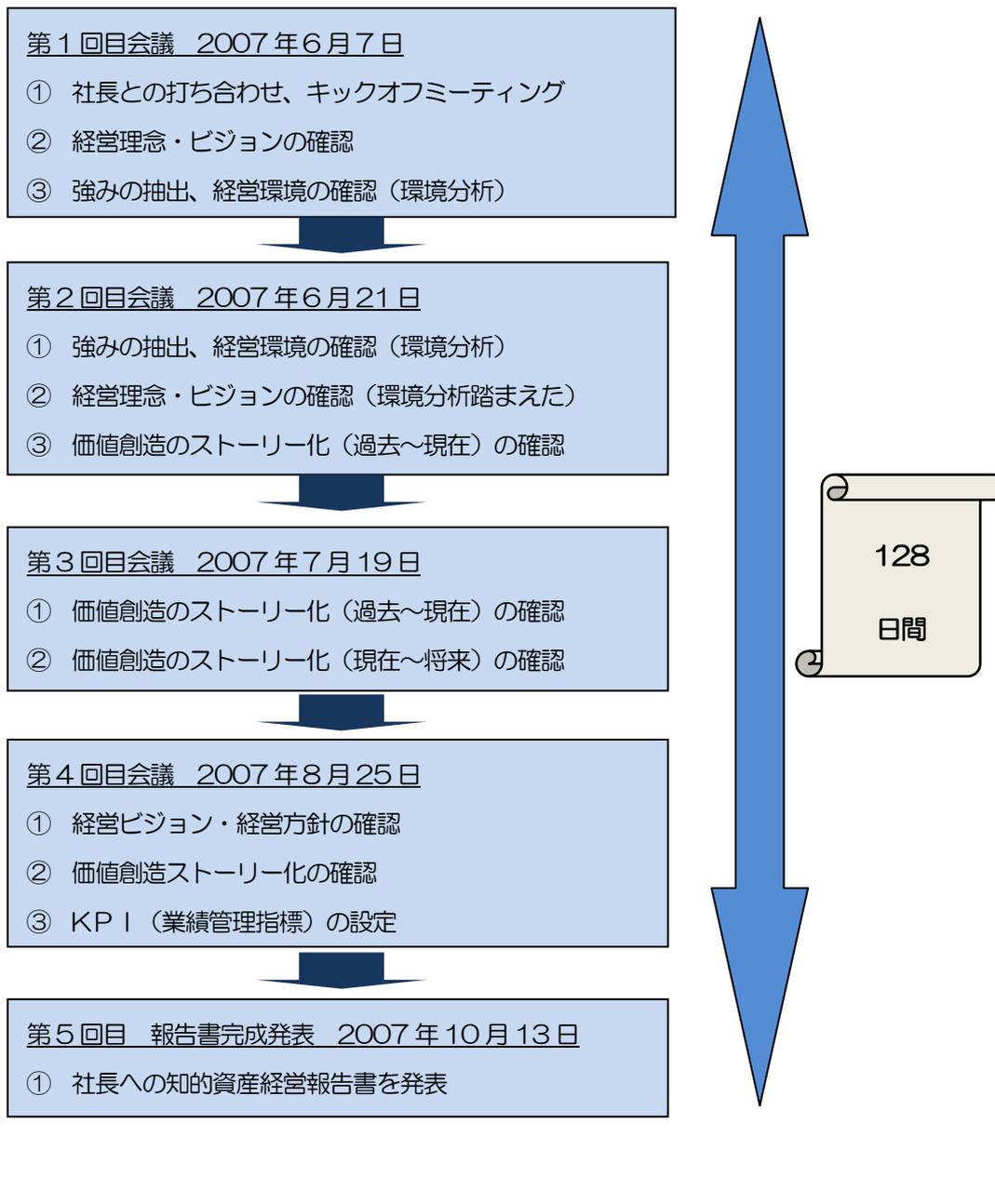
【知的資産経営研究会で取り組んだ3社の作成スケジュール】



## 日本ホームプロダクツ㈱の作成スケジュール



## (株)ピーテックの作成スケジュール



### ② 社長との事前打ち合わせの進め方<フェーズ1>

社長との事前打ち合わせの最大の目的は、社長に知的資産経営を理解してもらうこと及び知的資産経営導入への強い意識をもってもらうことである。なぜなら、社長自身に知的資産経営について強いリーダーシップを発揮してもらうことが重要だからである。社長には、知的資産経営の取り組みが経営上重要であることを社員に伝え、モチベーションを高める役目がある。

社長との事前打ち合わせで行う手順としては、1) 社長の要望・目的のヒアリング、2) 支援者から知的資産の説明、3) プロジェクト参加メンバーの決定、で進めていくことになる。

#### 1) 社長の開示対象・開示目的のヒアリング

最初に社長から知的資産経営報告書の開示対象と開示目的を聞くことになる。

ここでのポイントは、開示対象や開示目的を明確にすることで、知的資産経営作成のベクトルを合わせることである。開示対象や開示目的が曖昧であれば、魅力に欠ける知的資産経営報告書になるからである。

#### 2) 支援者から知的資産の説明

開示対象や開示目的など社長の考えを踏まえ、支援者から知的資産経営について、知的資産経営の概要、効果、メリット、進め方などを説明する。概要やメリットなど詳細の内容については、第2章を参照。

ここでのポイントは、社長に知的資産経営の理解を深め、導入への強い決意を持ってもらうことである。

#### 3) プロジェクト参加メンバーの決定

今回のキックオフミーティングへの参加者などプロジェクトメンバー編成についても決める必要がある。

ここでのポイントは、開示対象と開示目的にふさわしいメンバーでプロジェクトを構成することである。例えば目的が事業承継であれば、後継者候補をメンバーに入れる。幹部教育が目的であれば将来の幹部候補を入れることが望ましい。新規顧客の開拓であれば営業、企画開発、製造などの部門横断的なメンバーが必要となる。

プロジェクトには、社長自身が参加する場合と参加しない場合があるが、どちらの場合でもプロジェクトにおいて、ある程度の決定権を持てるようにしておくことも重要である。プロジェクトで決定権がない場合、その場で決定することが出来ず、作業の進捗が大きく遅れる原因になるので、決定権のあるメンバーを参加させることが重要になる。

#### 社長との事前打ち合わせ実施のポイント

- ・知的資産経営報告書に取り組む開示対象や開示目的など社長が考えている内容を把握する。
- ・社長に知的資産経営を理解してもらい、強いリーダーシップを発揮してもらう。
- ・プロジェクト編成については、開示対象、開示目的にふさわしいメンバーで構成する。
- ・プロジェクトには決定権のあるメンバーを参加させる。

#### 【社長との打ち合わせの事例】◎㈱ピーテックの事例

同社の社長は、法人化 3 年目のベンチャー企業の経営者であり、工場建設や東京進出なども含め様々な内容の事業を検討しており、今後の事業展開を整理する必要性を感じていました。そのような問題意識の中で知的資産経営報告書の作成に取り組むことになりました。我々支援者との打ち合わせが進む中で、社長の創業の想いや将来のビジョンが明確になってくるのが目に見えてわかりました。

支援後の経営者アンケートでは、「自分の考えが整理・明確化できた点が良かったです」とお言葉をいただきました。

多くの中小企業の社長は、今後の事業展開を考える上で「時間と協力者」が不足している場合が少なくありません。

支援者として、経営者の考えを整理・明確化するために知的資産経営報告書の作成支援を行う価値があります。本事例は、その好例といえます。

#### ③ プロジェクトメンバーとのキックオフミーティングの進め方<フェーズ1>

キックオフミーティングの最大の目的は、プロジェクトの参加メンバーに知的資産経営の取り組みの必要性を認識させ、作成に関する意識付けをさせることである。なぜなら、各人が主体性を持って知的資産経営報告書作成に取り組まないと、「知的資産経営」への参画意欲が薄れるからである。

そのためにトップの強い関与などを伝達し、取り組みの必要性を感じさせることが重要になる。また、参加メンバーが知的資産経営報告書作成の取り組みを実施できる体制を整備することも重要になる。

キックオフミーティングで行う手順としては、1) 社長から知的資産経営報告書作成に関する主旨説明、2) 参加メンバー・支援者の自己紹介、3) 支援者から知的資産経営の内容説明、4) 今

後の具体的な進め方の提示、で進めていくことになる。

#### 1) 社長から知的資産経営報告書作成に関する主旨説明

最初に社長から知的資産経営作成に関する主旨を説明してもらう。なぜ、知的資産経営資産報告書作成に取り組むのか、特にその必要性について参加者が理解できるように説明してもらうことになる。

ここでのポイントは、社長から、将来の経営ビジョン実現に向けた全社的な取り組みであることを参加者に強く伝えてもらうことである。参加者から、知的資産経営へのコミットメントを得ることが重要となる。

#### 2) 参加メンバー・支援者の自己紹介

参加メンバーの自己紹介をしてもらい、支援者の挨拶及び自己紹介も行う。支援者は、自己紹介の中で、各人の立場や業務内容、タイプ、個性、人間関係などを把握していく。これにより、今後の打ち合わせを効率的に行うことができる。

ここでのポイントは、今後の意見を引き出しやすい雰囲気作りをしておくことである。支援者は、単純な自己紹介だけでなく、アイスブレイクを取り入れて行うのも効果的である。

#### 3) 支援者から知的資産経営の内容説明

支援者から知的資産経営についての説明、知的資産経営の概要、作業スケジュールなどを説明する。

ここでのポイントは、知的資産経営を理解させることと今後どのような作業が必要かイメージさせることである。プロジェクトメンバーの作業負担を明確にすることで、心理的な不安を取り除き、主体的な取り組みを行えるようにする。

#### 4) 今後の具体的な進め方の提示

今後の進め方として各人の役割及び打ち合わせ日程の2つを決める必要がある。プロジェクトリーダーを決定し、各人の役割も明確にする。打ち合わせ日程については、全体的な日程を決めておく方が望ましい。あらかじめ開催日を決めることで、プロジェクトメンバーが予定を立てやすくなる。

#### キックオフミーティング実施のポイント

- ・社長自らが強い関与をする点、将来の経営ビジョン実現のために作成する点などを参加者に強く伝えてもらう。
- ・意見を引き出しやすい雰囲気を作る。
- ・必要な作業負荷を明確にし、心理的な不安を解消させる。
- ・参加者の役割及び打ち合わせ日程などを明確化する。

#### 【参加者の作業を行いやすくする工夫の事例】

##### ◎山陽製紙㈱の事例

同社は報告書の作成を、社長、専務、営業部長、工場長、マネージャーなどの幹部社員で行いました。幹部社員を報告書作成に参画させることで、自社の知的資産を認識し、活用することを目的にしたからです。しかしながら、多くのメンバーがプロジェクトに参画することは、打ち合わせ日程のすり合わせ等で多くの問題が起こります。

同社では、電子メールを有効に活用することで、この問題を解消しました。具体的には、事前に収集する情報や今後のスケジュールを社長が情報の発信窓口となり、参加メンバーにメールで流すことで、作業効率を高めることに成功しました。

このように、電子メール等を有効に活用し、さまざまな情報（収集すべき情報、スケジュールリング、支援者との打ち合わせ等）を事前に共有することは、作業をスムーズに進める上で有効といえます。

#### ④ 各フェーズの作業の進め方

##### 1) 強みの抽出（環境分析）＜フェーズ2＞

強みを抽出する際の最大の目的は、自社の価値・収益を生み出す源泉となる知的資産を把握することである。

そのためには、自社の強みを理解し、明確に認識しておくことが重要になる。なぜなら、企業が持つ現在の強みは、経営環境によって、弱みに変化するリスクが常に存在するからである。中小企業の多くは自社の強みを把握・認識できていない。その結果、競争優位性を持つ強みはあるのに、それを有効に活かせず、収益に繋がらないことも少なくない。

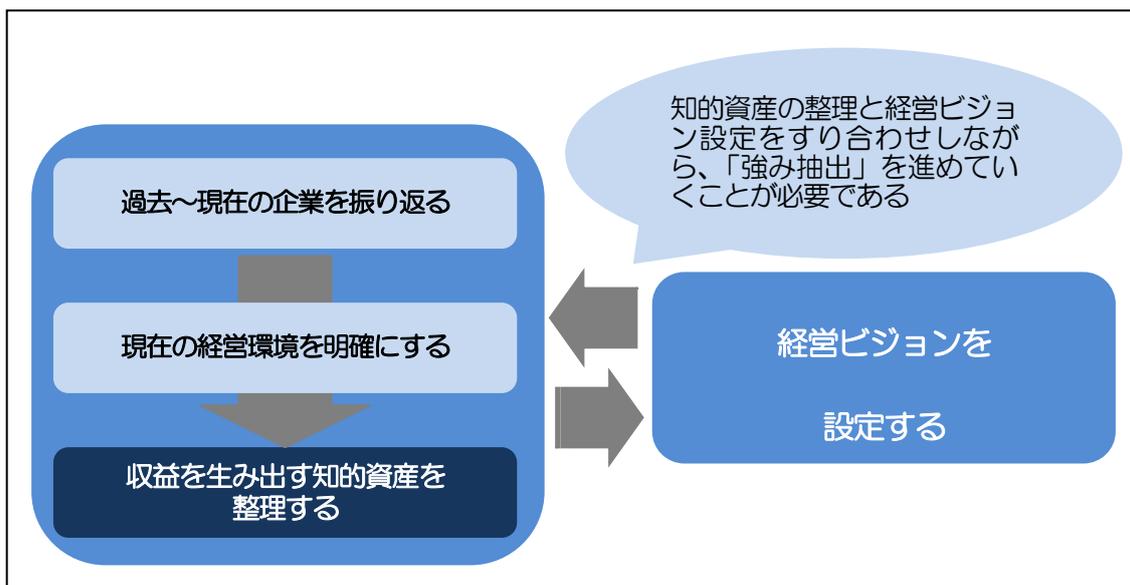
自社の強みを把握できていない場合、強みが十分に認識されないまま陳腐化することもある。また、維持・強化が不十分なままだと、競合他社がより優位な能力を有する事態に陥ることもある。そうならないためにも、強みを明確に認識・評価することが重要になる。

強みを明確に認識・評価することが、知的資産経営では特に重要で、本章第2項で強みの引

き出し方として別途とりあげているので、参照してほしい。

強みを抽出する際の手順としては、a. 過去～現在の企業を振り返る、b. 現在の経営環境を明確にする、c. 収益を生み出す知的資産を整理する、を進めていくことになる。それで完結するのではなく、フェーズ3で行う将来のビジョンの設定、とすり合わせしながら、抽出する作業を進めていくことも必要になる。

図表 3-1-12 知的資産（強み）の抽出フロー



#### a. 過去～現在の企業を振り返る

強みを抽出する際には、過去から遡って検討していくことが重要になる。なぜなら、過去から現在までの社長の経営方針、経営戦略によって、それに基づく実績や保有資産、業績などが生み出されてきたからである。こうした過程の中で培ってきたものがノウハウや技術力、組織力などの知的資産となっていると考えられる。

ここでのポイントは、蓄積されてきた結果だけを見るのではなく、何故そういった経営判断を行ったか、環境変化に対してどういった対応をしていたのか、などを洗い出していくことである。中小企業では、大手企業と比べて、資金や設備などの保有資産がどうしても脆弱になっている。こうした目に見える強みだけでなく、目に見えない資産が企業の競争源泉となるので、事業展開の変遷を整理していくことが必要になる。

具体的には、時系列に当時の実績や状況、社長の経営方針を分析することが必要になる。詳細になるほど良いが、作業の負担や時間も限られているので、企業の歴史に沿って、大きく3つ程度に分けることが適切だと考えられる。また、バリューチェーンや5フォースモデルなど

のフレームワークを活用し、ビジネスモデルの分析を行うことも有効である。

他にも企業側から、企業沿革、事業概要（商品構成、組織図など）財務諸表、投資情報、顧客情報、業務フローなどを用意してもらうことも必要である。

#### b.現在の経営環境を明確にする

強みを抽出する際には、過去から現在までの振り返りをするだけでなく、現在の経営環境についても把握する必要がある。なぜなら、経営環境によっては、強みが弱みに変わる事もあるし、弱みを改善することによって強みに変わる事もあるからである。自社だけの要因だけでなく、IT革新やグローバル化の進展など外部的な要因が大きく変化することによって、自社の強みや弱みが大きく影響を受ける事も少なくない。

そこで、現在の経営環境を明確にするために、SWOT分析で、自社の強み・弱み、外部環境の機会・脅威を整理、把握する必要がある。他にも自社（Company）顧客（Customer）競合（Competitor）の特徴を整理・分析する3C分析と呼ばれる手法を行う場合もある。

ここでのポイントは、参加者全員の意見を集約して、整理していくことである。特定の人の意見だけでは、漏れが生じやすいので、できるだけ多くの視点で、項目を抽出・整理していく必要がある。ここでの作業が自社の経営ビジョンなどに大きく影響していくので、多くの項目を抽出することが重要になる。ブレインストーミングやKJ法など項目を引き出すような工夫が求められる。また、付箋紙やホワイトボードなど道具を有効に活用することも重要になる。

### 【SWOT分析の現場作業】

SWOT分析をするときは、できる限り参加メンバーを多くして意見を聞くようにしています。参加メンバーの意見は、付箋紙に書いたものを、模造紙などに貼って情報を見える形で共有します。

参加メンバーから意見を引き出すためのコツは、強み、弱みは、「お客さんに評価されているもの」、「他社と比べて劣っているか、優れているか」、機会、脅威は、「世間の動きが、自社で対応可能かどうか。儲けにつながるか」という観点で引き出すことです。その際には、弱み=課題、機会=追い風、脅威=向かい風と表現を変えて説明することも有効です。具体的には、下記の切り口を参考にしながらヒアリングを行います。

- 【内部環境】 ヒト（人財、組織力…）  
モノ（製品、技術、設備、開発力、工夫力、特許、サービス…）  
カネ（資金力、調達力…）  
情報・ネットワーク（収集力と発信力、人脈…）  
文化（企業風土、行事、習慣…）  
売り方、買い方、作り方、喜ばせ方
- 【外部環境】 世界（政治、経済、文化…）  
日本（政治、経済、文化、社会…）  
業界（ルール、常識、流れ…）  
技術（ニーズ、変化、革新…）  
競合（サービス、価格、提供方法、販促、新規参入…）  
仕入先・協力者（商品、サービス、品質、提供方法、価格、ニーズ、変化、革新性、経営方針、経営者、社員…）  
マーケット・顧客（ニーズ、変化、トレンド…）

参加メンバーからの意見を付箋紙に書いてもらう時のコツとしては、

- 1件、1枚に記入する。（複数のことを書くと分類ができなくなる。）
- 分かりやすく評価ができる表現にする。（例「～だから～である」）

### c.収益を生み出す知的資産を整理する

過去から現在までを振り返り、現在の経営環境を明らかにすることで、抽出した項目から、現在の収益を生み出している知的資産のストックとフローを整理する。なぜなら、今後の事業展開を検討するためには、自社の知的資産がどのように収益につながるかを把握する必要があるからである。

ここでのポイントは、弱みを意識するよりも強みを意識することが知的資産経営では特に重要である。強みを活かした経営をすることで、経営改善ではなく経営革新を行い、収益を生み

出し企業の成長を図っていくことが可能となる。現在は弱みでも将来に向けての課題解決することができるのであれば、それを解決できる能力があることも知的資産と言える。

具体的には、強みの項目をマトリクスで整理するや VRIO 分析などで評価するなどを行うことで、知的資産を整理していくことになる。また、この段階においても KPI（管理指標）として使えるかどうか意識しておくことも重要になる。

#### 強みの抽出のポイント

- ・蓄積されてきた結果だけを見るのではなく、何故そういった経営判断を行ったか、環境変化に対してどういった対応をしていたのか、などを洗い出す。
- ・参加者全員の意見として、漏れがないようにできるだけ多くの視点で項目を抽出し、集約・整理していく。
- ・弱みや脅威に捉われず、自社の収益つながる項目を意識する。

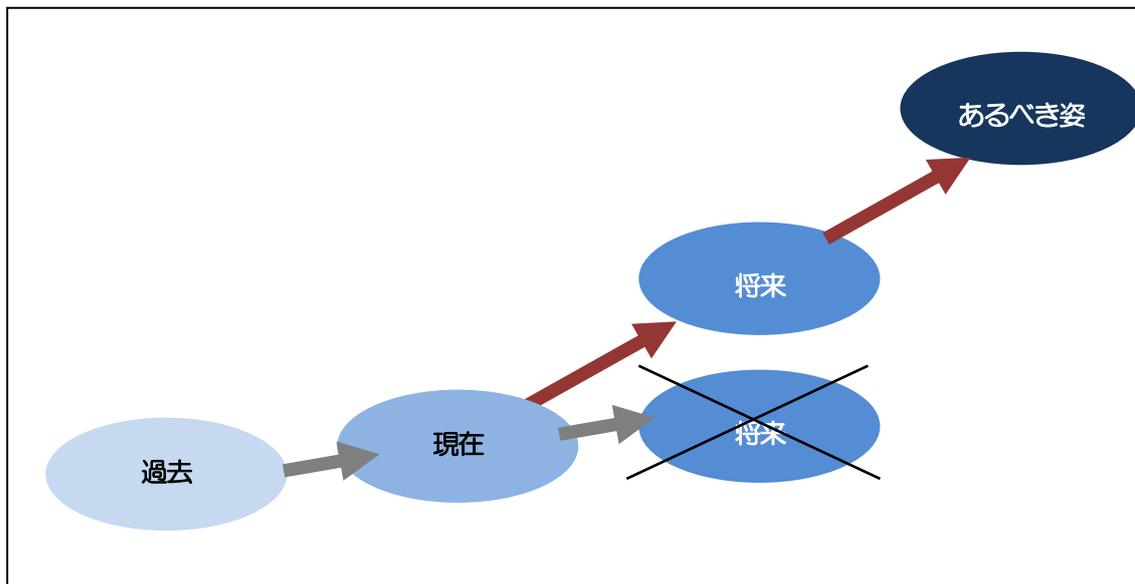
#### 2) 将来のビジョンの設定<フェーズ3>

将来のビジョンの設定を行う最大の目的は、将来のあるべき姿を明確にすることである。なぜなら、将来のあるべき姿が描けていなければ、具体的な活動が明確にならず、価値創造のストーリーのゴールが不明確になってしまうからである。

ここでのポイントは、現状の延長線上で考えるのではなく、経営理念から導く理想像といった将来のあるべき姿を考えることである。現状で考えてしまうと、改善中心の視点になってしまう恐れもあり、何をすることが本当に必要なかが分からない状態になってしまう。将来のあるべき姿を明確にして、将来のあるべき姿と現状とのギャップをどう埋めていくか、そのためのステップを明確にすることが重要になる。

ビジョンを設定する際の手順としては、a.経営環境から方向性を検討、b.将来のビジョンの策定、で進めていくことになる。この2つをとすり合わせしながら、より具体的に実現性のあるビジョンを設定することも必要である。

図表 3-1-13 現状とあるべき姿のギャップ



#### a.経営環境から方向性を検討

自社の今後の方向性を検討するために、SWOT 分析の強み・弱み・機会・脅威の項目を組み合わせ、戦略を検討する手法であるクロス分析を行う。「強みを活かし、機会を捉えるようにする方法」、「弱みを克服し、機会を捉えるようにする方法」、「強みを活かし、脅威を回避できるようにする方法」、「弱みを克服し、脅威を回避できるようにする方法」の4つを検討し、今後の方向性を明確にする。特に知的資産を意識し、強みを活かす視点が重要になる。

ここでのポイントは、クロス分析も SWOT 分析と同様に数多くの意見を抽出し、意見をすり合わせて行うことである。これにより、参加者のコンセンサスが図れ、方向性が明確化になる。

#### b.将来のビジョンの策定

社長の経営哲学や経営方針、クロス分析で導きだした方向性などから、企業の将来ビジョンを明確にする。実際にはクロス分析やビジョンの設定は一つ一つやり切るのではなく、様々な要因をすり合わせながら行うことが重要になる。

将来のビジョンの設定作業自体は経営者の考え方などが大きく影響する部分なので、経営者若しくは後継者、幹部人材だけで行うことも多い。しかし、上層部だけで決定したビジョンでは、従業員の参画意識が低い場合もある。そのような懸念がある場合は、従業員を SWOT 分析やクロス分析などに参加させることも有効となる。

ここでのポイントは、将来ビジョンについてより具体的にイメージできるようにすることで

ある。あるべき姿になっている時の具体的な顧客は誰で、何をどのような仕組みで運営しているか、など答えられるような状態になっている必要がある。ここがぼやけていると3年後や5年後のステップを描くことができなくなり、具体的活動につながらなくなってしまう恐れがある。それにより、企業の強み・弱み・機会・脅威といった項目が、強みが弱みに、弱みが強みに変化する場合もある。整理された知的資産と将来のあるべき姿をすり合せながら作業を進めていくこともポイントである。

#### ビジョン策定のポイント

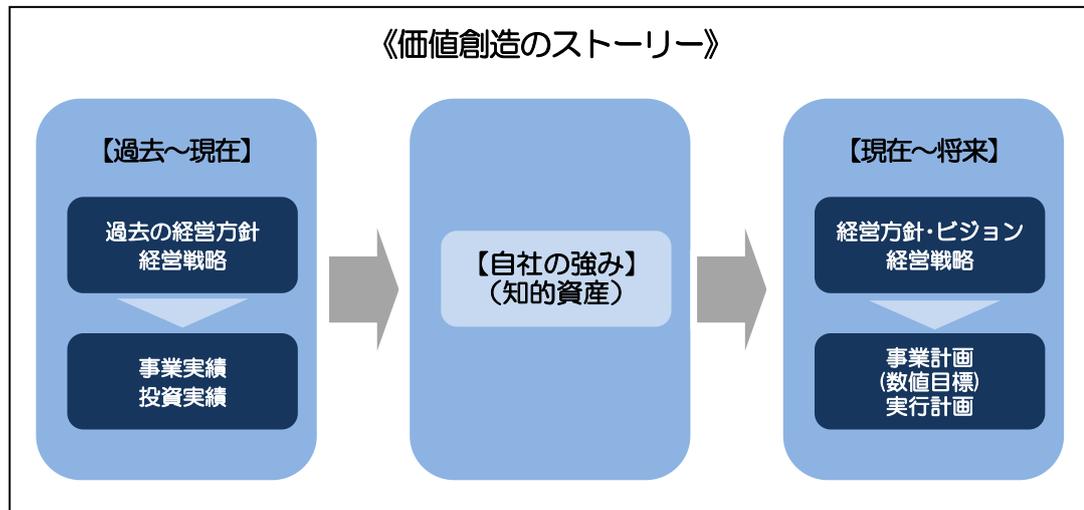
- ・現状の延長線上で考えるのではなく、将来のあるべき姿を考える。
- ・自社の知的資産を有効活用することを強く意識し、参加者のコンセンサスを取りながら方向性を明確にする。
- ・将来ビジョンについて、具体的な顧客は誰で、何をどのような仕組みで運営しているか、などより具体的にイメージできるようにする。
- ・整理された知的資産と将来のあるべき姿をすり合せながら作業を進める。

#### 3) 価値創造のストーリー<フェーズ3>

価値創造のストーリー化をする最大の目的は、自社の知的資産がどのように収益を生み出しているかを明確にすることである。知的資産を組み合わせ、価値が生み出されるプロセスを構成しながら、経営戦略をまとめる。

ここでのポイントは、フェーズ1で整理した知的資産をどのように活用し、将来のビジョン及び各ステップを実現する仕組みを「見える化」することである。また、「過去～現在」、「現在～将来」に向けて、一貫性・整合性がとられている必要がある。一貫性や整合性が取られていない場合どのように対応するかも明確にしていくが必要になる。

図表 3-1-14 価値創造のストーリー



(出典：中小企業基盤整備機構 知的資産経営マニュアル)

価値創造のストーリーの手順としては、a.現在～将来のストーリー化、b.事業計画の作成、で進めていくことになる。

#### a.現在～将来のストーリー化

現在から将来のストーリーでは、自社の知的資産を如何に活用して、どのように事業展開をしていくのかプロセスをまとめる。明確化した経営ビジョンを実現するためにどのように収益を生み出す仕組みを構築するかを明確にしていく。また、社長の経営哲学や経営方針と将来のビジョンの整合性がどうか、整合性が取れていない場合、どのように変えていくのかを整理してまとめていくことになる。

ここでのポイントは、知的資産をどのように維持・強化していくことで、競争優位を築き、収益を上げていくかを明確にしていくことである。そのためには、将来のビジョンが具体的にになっている必要があり、戦略と実際の経営活動において、知的資産がどう関連し、業績に結びついていくかを整理することが重要になる。自社の知的資産が収益を生み出す仕組みを明確にすることが必要である。実際の作業では、経営ビジョンや経営方針などと価値創造のストーリー化はすり合せが必要なので、一回で完結するのではなく、進めては戻るといった作業を行うことも重要になる。これにより、不足している知的資産の明確化や知的資産を強化することにも繋がる。

また、将来のビジョンを実現させるプロセスを明確しまとめるために、バランススコアカードを活用することも非常に効果的である。バランススコアカードを作成する過程で、参加者のコンセンサスが図れ、具体的なアクションプランまで落とし込めるからである。評価指標として KPI の設定も組み込まれており、知的資産経営報告書との連動性も高いと言える。

## b.アクションプランの作成

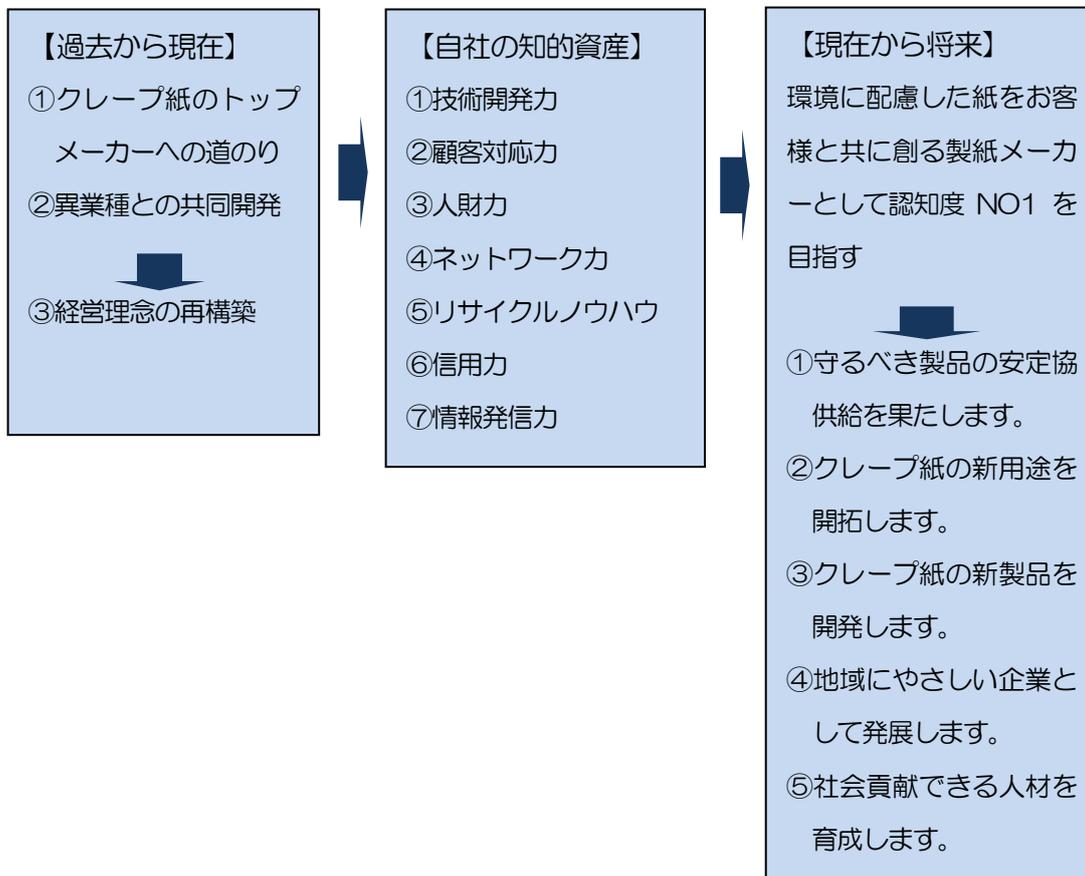
経営理念や経営戦略及び価値創造のストーリーが明確になれば、実行計画や収支計画（損益、CF、投資額など）などを立案する。ここでのポイントは、理想や願望ではない実現性・具体性がある計画になっていることである。また、決して数字合わせの計画になっていてはならない。

### **価値創造のストーリー化のポイント**

- ・ 知的資産をどのように活用し、将来のビジョン及び各ステップを実現できる仕組みを見える化する。
- ・ 過去から現在にかけて蓄積した知的資産が、現在から将来への橋渡しの役割になることで、一貫性・整合性が取れるようにする。
- ・ 知的資産をどのように維持・強化していくことで、競争優位を築き、収益を上げていくかを明確する。
- ・ 理想や願望ではなく、実現性・具体性のある計画になっている。

## 【知的資産経営研究会で取り組んだ3社の価値創造のストーリー化】

### ◎山陽製紙(株)の価値創造のストーリー



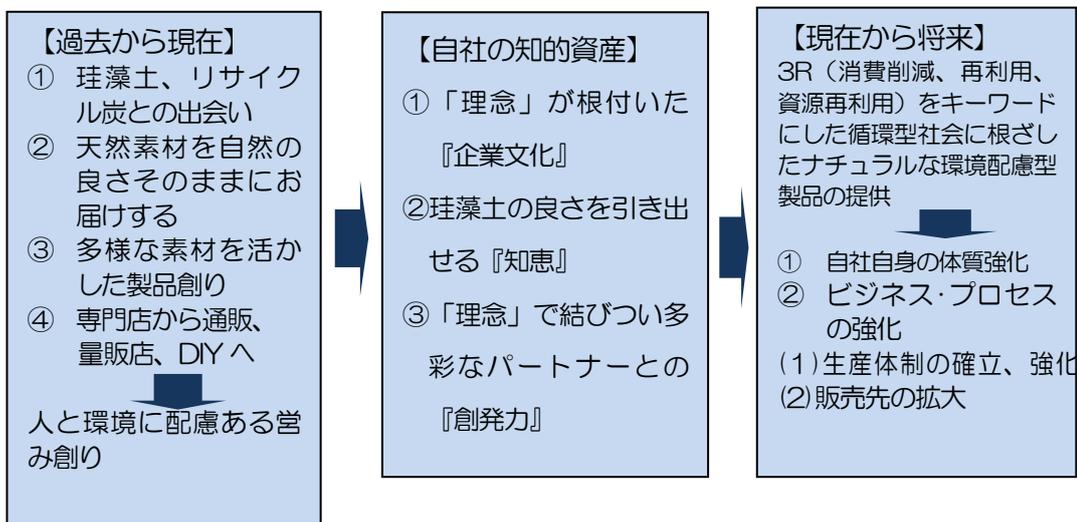
山陽製紙さんの知的資産経営報告書の作成は、新たに作成された経営理念を従業員に浸透させることが目的の一つにありました。よって、過去から現在の事業展開の記述については、「なぜ、経営理念が再構築されたか」について、触れるようにしました。

過去から現在の事業展開をヒアリングするにつれて、『新たな経営理念』、『共同開発』、『環境』というキーワードが浮かび上がり、山陽製紙さんの知的資産の輪郭が見えてきました。これらからのキーワードを手がかりとして、同社の知的資産を抽出、確定しました。

現在から将来の事業展開については、支援者側で、知的資産を活用した収益を生む出すための今後の取り組みをまとめ、それを参加メンバーに提示し、修正と追記を行いました。

価値創造のストーリー化は、「知的資産の強化と活用」と「理念を浸透させること」に注意して検討、確定しました。

◎日本ホームプロダクツ株式の価値創造ストーリー

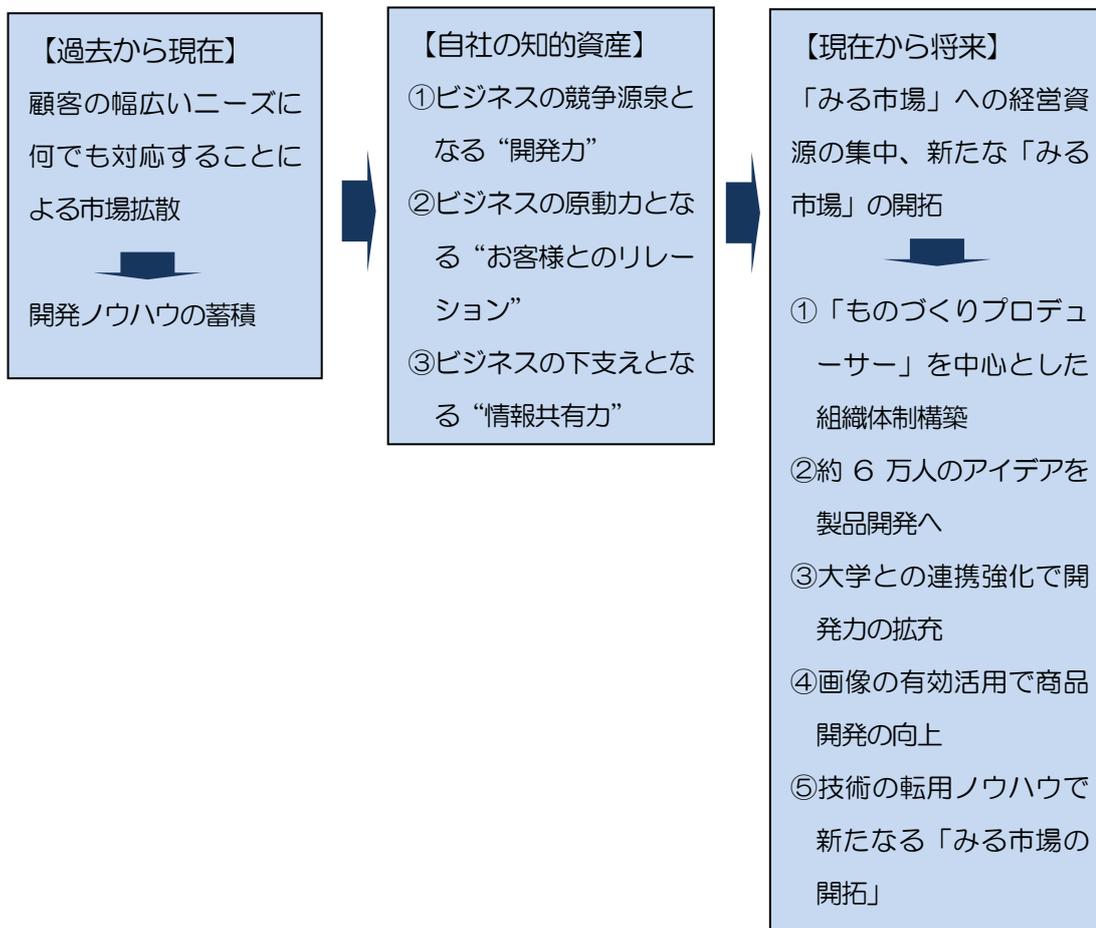


日本ホームプロダクツさんは、「過去から現在」にかけて蓄積した知的資産が「現在から将来」にかけて価値を創造できているかという点に注意して検討しました。

上記の知的資産を抽出するまでに 3 回の進化（知的資産の変更）がありました。結果として、知的資産の「企業文化」は構造資産、「知恵」が人的資産、「パートナーとの創発力」が関係資産と知的資産の体系（図表 1-1-3 知的資産体系図 参照）の 3 つに分かれました。知的資産が進化していった要因を振り返ると、①日本ホームプロダクツさんと面談し、ヒアリングしていくに従って、会社の考え、状況などが深まってきたこと、②最終案の前に、日本ホームプロダクツ様から理念をいただいたこと、③最終案を検討するにあたって、強みははっきり見えたことが挙げられます。この過程で苦労した点は、①粘り強く現場、現物を自分の五感で体感し、現状をヒアリングし考え抜く点、②最初の考えに固執せず、常にゼロベースで考え、「守破離」していく点、③絶えず本質かを問う点です。今回は参加メンバーと協議し意見交換できたことがよかったです。留意点として、①過去から現在、今後の未来の時系列の流れを意識する、②企業の理念、ビジョン、戦略を把握する、③強みだけでなく、弱みも考えることを意識し考えました。「現在から将来」で難しかったのは、「本質を突いた上で、いかに端的で、わかりやすい報告書に仕上げるか」ということでした。その過程の中で、以下のような苦労と気づきがありました。

- ① 「当社を含めたビジネス・プロセス」がバリュー・チェーンの概念そのものであるということに気づくまでに、メンバー間で何度も議論を行いました。
- ② 支援メンバーが抽出した強みと、社長が描くこれからのビジョンをいかにわかりやすく整合性を図るかに苦労しました。この点を解決するためには、支援者として、事例企業に対する深い理解が必要だと感じています。

◎㈱ピーテックの事例の価値創造のストーリー



ピーテックさんの場合では、社長が様々な事業を考えており、その結果、方向性が多岐に渡っている状態でした。ヒアリングを通じて、社長自身の創業の想いを確認することで、将来の目指す方向を明確にすることができました。

具体的には、“ピーテック”という社名は、“Personal Technology”を略して名づけられており、この社名には、お客さまの個々のニーズを当社の技術“Personal Technology”で“カタチ”にして、世の中に提供し続けるという創業の想いが息づいていました。それが、顧客の要望に何でも応える経営方針になり、様々なニーズに幅広く対応してきたことにより、知識・経験や技術の転用ノウハウなど開発力の蓄積、お客様とのリレーション構築、社内情報共有力の向上につながっていた、という過去から現在にかけてのストーリーを描くことができました。そして、創業の想い、開発力という軸となる知的資産が存在していたことで、現在から将来においても創業の想いを実現するための知的資産の強化というストーリーが明確になりました。

最後に、社長の考えや過去～現在にかけて蓄積した強みを根気よく丁寧に洗い出すが一貫性ある価値創造のストーリーを描く上で重要であると感じています。

#### 4) KPI（重要業績評価指標）の設定<フェーズ4>

KPI 設定の最大の目的は、知的資産経営を実践するための評価指標として活用することである。つまり、価値創造の進捗を管理する指標が必要である。ポイントとなるのは、目に見えない資産である知的資産を定量化・具体化することである。

KPI 設定のもう 1 つの大きな目的は、価値創造のストーリー化の根拠となるように知的資産を「魅せる化」することである。ポイントは、開示対象・開示目的を意識した指標の選定をすることである。開示対象や開示目的によって伝えるポイントが異なる。価値創造のストーリーの実現根拠になるような指標を選定することが必要である。

具体的な指標については、あくまでその企業にとって必要な項目を設定することが重要である。例えば、知的資産経営報告書マニュアルの参考例の項目を全て上げなければならない訳ではない。それぞれの企業にとって適切な指標を設定することが重要である。

参考までに知的資産経営報告書マニュアルに記載されている視点としては、1. 経営スタンス／リーダーシップ 2. 選択と集中 3. 対外交渉力／リレーション 4. 知識の創造／イノベーション／スピード 5. チームワーク／組織知 6. リスク管理／ガバナンス 7. 社会との共生 がある。その他にもマーケティングの 4P（製品、価格、プロモーション、チャンネル）やピーターズの 7S モデル（戦略、構造、管理システム、人材、技能、行動特性、共有経営理念）などのフレームワークを意識して、KPI の項目を検討することも有効である。

また、設定した KPI を報告書にまとめる時には、営業秘密等も含まれるため開示する項目を選択することになる。しかし、企業が知って欲しい項目のみを提示することは、開示対象先が知りたい項目とのミスマッチを生むことになる。このミスマッチを解消するためにも支援者が客観的な視点でアドバイスを行うことも重要になる。開示できない項目についても、違う見せ方が工夫できないか検討してもよい。

##### KPI 設定のポイント

- ・知的資産は定性的であることが多いので、評価指標として使うため、定量化・具体化する。
- ・開示対象・開示目的を意識した指標の選定をする。
- ・価値創造のストーリーの実現根拠になるような指標を選定する。
- ・決まった指標を使うのではなく、各企業にとって適切な指標を選定する。
- ・開示の判断を企業側だけでなく、支援者が客観的な視点で検討・アドバイスする。

## 【知的資産経営研究会で取り組んだ3社のKPI設定】

### ◎山陽製紙㈱のKPI（開示対象 従業員及び新入社員）

#### ●3年後のビジョン

##### KPI（定性目標）

環境に配慮した紙をお客様と共に創る製紙メーカーとして認知度 NO. 1 を目指す

（定量目標）売上高 15 億円、営業利益 1 億円

#### ●実行計画

① 守るべき製品の安定協供給を果たします。

KPI 守るべき製品の売上高 年間目標 12 億円

② クレープ紙の新用途を開拓します。

KPI 新用途開拓数 3年間累積目標 10 件

③ クレープ紙の新製品を開発します。

KPI 新製品売上高 年間目標 3 億円

④ 地域にやさしい企業として発展します。

KPI ア エコアクション 21 の認証

イ ボイラーの都市ガス化

ウ 排水処理設備の更新

エ 社内排出ゴミゼロ化システム件数 10 件

⑤ 社会貢献できる人材を育成します。

KPI ア 「理念と経営」社内勉強会 参加率 100%

イ 社員の価値観教育 受講率 100%

ウ 全部書個人面談の実施 100%

エ 社員満足度 70%

作業は、支援者側から KPI を提案して、それを参加メンバーから意見を伺うという形で行いました。KPI 設定時に気にかけてきたことは、既に作成している経営計画書との整合性を図りながら、定量目標の設定を行うことです。

同社の場合、KPI を設定し、知的資産経営報告書を外部に開示することは、少し抵抗がありましたが、従業員の目標達成への積極性が増すことを期待し、設定・開示することになりました。

◎日本ホームプロダクツ㈱の KPI (開示対象 協力会社、取引先)

①「理念」が根付いた『企業文化』

KPI ア 天然素材の使用率 ほぼ 100%

イ 「k-s-o-r-d-o. j p」のアクセス数 (平成 19 年 11 月開設予定)

ウ 「MOTTAINAI」CP 寄付金額 25 万円

② 珪藻土の良さを引き出せる『知恵』

KPI ア 展示会出展後問い合わせ数 「大阪勧業展 2007」

「アグリビジネス創出フェア 2007」

「エコプロダクツショウ」

イ メディア取り扱い数 2 件

③「理念」で結びついた多彩なパートナーとの『創発力』

KPI ア 共同開発数 平成 19 年度 2 件

イ 新商品開発数 平成 19 年度 3 件

ウ 特許の出願数、登録数 平成 19 年度 0 件

エ 生産協力会社数 平成 19 年度 29 件

ウ 販売先数 平成 19 年度 14 件

日本ホームプロダクツさんの場合は、「これまでの事業展開」を踏まえて、当社の成長・発展の原動力である「知的資産」を 3 点抽出しました。日本ホームプロダクツさんは、強みを持っている一方で、いくつかの弱みも有しており、その弱みの中に経営資源が少ないということがあります。今後、ビジョン達成のために、強みを強化し弱みを克服していくことがあげられ、「知的資産」を維持、向上することが強みを強化、弱みを克服することにつながるため、「知的資産」の 3 点を客観的に計測できる KPI を設定することにしました。

目に見えにくい「知的資産」を管理するツールとして、KPI として「見える化」することは重要であり、よりわかりやすく定量的に具体的にそれぞれの知的資産にあった KPI の項目を選定することが苦労した点です。

◎(株)ピーテックの KPI (開示対象 金融機関)

●KPI 知識の創造／イノベーション／スピード

- ① 新製品の黒字化率 : 昨年度開発案件に対する黒字案件の率 92.3%
- ② 平均開発期間 : 案件化から市場導入までの開発期間 3.23 ヶ月
- ③ 大学との共同開発実績 : 市場導入案件 4 件

●KPI 対外交渉力／リレーションシップ

- ① 協力企業数 : 医療分野商社 5 社 販売代理店契 約 126 社
- ② HP アクセス数 : 第 1 期約 300、第 2 期約 4 万、第 3 期約 9 万
- ③ コミュニケーションの仕組み : 保有お客様のアドレス 約 6 万件

●KPI 対外交渉力／リレーションシップ

- ① 情報共有の仕組み : 創業から蓄積されているデータベース項目 907 件  
創業から継続されている毎週 1 度のミーティング

●KPI リスク管理／ガバナンス

- ① 訴訟件数 : 債権回収にかかる原告 1 件
- ② カントリーリスクの排除 : 全ての取引を商社経由にすることでリスクの排除を実現
- ③ 被買収リスク : 当社代表が 100% 保有のため、リスクなし
- ④ コンプライアンス体性 : 溝上法律特許事務所 (訴訟、商標 担当)  
川崎法務事務所 (医療機器許可 担当)
- ⑤ 営業秘密の漏洩リスク : データベース情報に関しては、ハードキーによるロック、アクセス制御、暗号化を実施し、漏洩リスクを軽減

株式会社ピーテックの場合は、競争の源泉として開発力の優秀さが明確だったので、その開発力を如何に開示先に伝えるかを意識して KPI を設定しました。一口に開発力と言っても開発スピード、開発の質などのアウトプットを示すことも必要ですし、そのアウトプットを実現できる理由を明確化することも必要になります。アウトプットを具体的な数値で定量化し、その理由として「過去～現在」で蓄積してきた技術やノウハウを具体化しました。

また、開発力を活かすために必要なインプット部分として、顧客との接点や社内の情報共有の仕組みについても明確化するようにしました。開発の業種では、リスク管理についても重要になってくるので、その体制についても表現することを心掛けて KPI を設定しました。開発力を軸にすることで、一貫性あるストーリーを描けるように工夫しました。

5) 報告書にまとめる（知的資産経営報告書として魅せる化）＜フェーズ5＞

報告書にまとめる最大の目的は、開示対象者に知的資産経営報告書として魅せる化することである。ここまでの作業を進めていく中で明確になった項目を整理してまとめていく。具体的なまとめ方や見せ方については、第4章を参照して下さい。

## 2. 強みの引き出し方

知的資産経営報告書を作成する中で、どのように進めれば良いのか？ やや戸惑いを感じる箇所として、本節で取扱う「強みの抽出」が挙げられる。特に知的資産の中の“強み”は、従来あまり論じられることもなく、やや曖昧な認識であったと云わざるを得ない。しかも知的資産経営を進める上で、この重要な項目を曖昧なまま残すことは、その目的地を誤る危険性をも持つ。

以上のような理由により、本節を設け、“強み”をより明確化し、その強みの引き出し方を述べることとなった。多々異論も予想されるが、あえて掲載させていただいたものである。

### (1) 強みとは

企業にとっての“強み”とは何なのか？

「強さを生み出す源泉」、最終的には商品やサービスの強い競争力として、結実するものではあるが、その競争力を生み出す源泉となる経営資源を「強み」として捉える。

広義の定義としては、「顧客価値を生み出す経営資源」であり、他企業との競争力を意識した狭義の定義としては、「競争優位性を有する経営資源であり、その企業の収益力や、高い評価の源泉となる経営資源」とするが、明確で、広く認知され、確定した「定義」がないのが現状であり、各支援現場の実情に合わせて、解釈されることが必要だ。

しかし、それを「発見し、強化・育成する」ためには、それらが“強み”として、認知される要件を明確化し、何が自社の“強み”なのか、その“強み”の果す役割と、その強さレベルを把握する必要がある。このステップを省略すると、報告書を纏めるための“強み”抽出に終わり、実質的には社内関係者の納得づくの合意が得られず、実効性のない“強み”の抽出で終わる危険性があるので、注意が必要だ。

このような必要性から、ここでは“強み”の実効性を担保する条件として、下記のどれか一つに該当する「経営資源」を“強み”として認定するための必要要件とした。

ここで云う「経営資源」には、コア・コンピタンス、ケイパビリティ等を含み、一般的に分類される次のカテゴリー全体を含むものとする。

物的資産としての金銭資産と狭義の物的資産、知的資産としての人的資産、組織資産、関係資産がある。

#### ① 強みの要件

「顧客価値を生み出す経営資源（広義）」を“強み”の基本要件とするが、狭義には、下記の経営資源の内、1つ以上の条件を満たすことを要件とすると、より明確化する。

- 1) 高い収益力やシェアの商品・サービスを生み出す要因となっている経営資源（狭義）
- 2) 顧客、競合他社、権威ある機関や団体等が高い評価を認める経営資源（狭義）

## ② 強みの分類

人的資産、組織資産や関係資産およびこれらの活動から生み出される「知的資産」の中にあるものと、金銭資産や狭義の物的資産に由来する「広義の物的資産」の中にあるものとに大別できる。

また、単に1ケの経営資産では、他社との差異もなく、競争力も認められないものが、それら普通レベルの経営資産が複合化し、他社のそれとは明らかに異なる優位性を発揮することもある。これら複合によるものも“強み”として認定できる。

### 1) 知的資産としての強み

「知的資産」としては第1章「知的資産とは」に示されるように従業員に付属する人的資産、組織に付属する構造資産、企業の対外関係に付属する関係資産がある。

他に、それぞれの具体例としては「中小企業のための知的資産経営マニュアル／（独）中小企業基盤整備機構」を参照願いたい。

### 2) 物的資産としての強み

#### a) 金銭資産

金銭的資源であり、金融機関からの借入等による負債、資本金、内部留保金等による自己資本の財務力である。

#### b) 狭義の物的資産

製造業における生産設備、小売業における店舗等、企業活動に利用されるもので、同時に、工場や店舗の地理的位置等も資産として捉えることができる。ただし、このような地理的位置等は同時に関係資産としての知的資産として捉えることも可能だ。

## (2) 発見のための糸口

自社の“強み”は何ですか？ 経営者の方に、突然お聞きした場合、答えに詰まられるケースも少なくない。また、即座に「有りません」と答えられるケースも多くある。

また、「自社の強みは〇〇〇です。」とお答えになるケースでも、他の従業員の方にお聞きすると、別の答えが返ってくる。

これらの反応から、多くの中小企業では、「自社の強みを明確化し、全員の認識の下で、強化育成する活動」が、残念ながら進められていないことが推測できる。

下請け型企業が多い日本の中小製造業の場合、親企業が提示する図面をベースに、「製作に励む」ことが全てであり、「品質、納期、コスト等」の生産管理能力を強化することが全てであった。

しかし、現状では、大手企業は生産拠点を海外に移し、量産部品も現地調達、更に、国内工場で利用する量産部品も、海外から調達するありさま。このため、これら大手企業からの日本国内中小企業への外注品発注が激減して長い。

このような環境下で、新市場で、仕事を確保することが求められるが、従来の強みであった「高い品質、短い納期、絞り込まれたコスト」は、拡大した市場の中では、同じような強みを持つ企業が多く、競合企業との差異が確保できないため、単なる必要最低条件であり、その上にどのような差異のある優位性を確保できるかが、新市場での収益性向上のために必要な時代となっている。

また、小売業や飲食業等の業種を見ても、車社会の進展による商圈の拡大、その市場支配を目指す大型資本のショッピングモールやチェーン店展開と共に、公共交通機関の駅周辺に発達した地方都市の旧来型商店街の凋落は明らかだ。製造業同様、小売業や飲食業においても、中小企業は新たな展開を求められているが、単に1社の経営努力では、解決できない問題も少なくない。

変化の時代、旧来型ビジネスモデルが成り立たなくなるケースは、危機ではあるが、変化の際にはチャンスも少なくはない。変化を冷静に、細かく見ていくと、大手企業や海外企業では対応できない多くの問題点の発生が見えてくる。

中小企業の生きる道は、これら大手企業型ビジネスモデルでは対応できない、中小企業に適したニッチ市場を発見するか、新市場を創造することが始まりだ。

大手企業との競争は回避したとしても、多くの中小企業との競争に、優位性を確保することが必要となる。ここで登場するのが、自社の“強み”。競合他社に対して、どのような“強み”をベースに、どのように収益に結びつけるのか、ビジネスモデルの重要な構成要因である「顧客価値」や「収益モデル」との関連性を明確化することが必要となる。

では、自社の“強み”を明確に認識していない企業は、どのように自社の“強み”を発見するのか？ 具体的手法としては、多々あると考えられるが、ここでは代表的手法として下記4手法を取上げる。支援現場では、これら手法に限定することなく、それぞれの状況に合う手法にて対応することが望まれる。

- 1) 現商品・サービス分析による手法（商品・サービス分析法）
- 2) 商品・サービスの変遷分析による手法（歴史分析法）
- 3) 競合企業との比較による手法（競合比較法）
- 4) 顧客価値分析による手法（顧客価値分析法）

### ①現商品・サービス分析による手法（商品・サービス分析法）

“強み”は結果として、商品・サービスの競争力として表れるので、強い商品・サービスを分析することにより、強さの根幹である“強み”を特定する方法である。

前掲の「強みの要件」が発見の糸口となる。

- 1) 顧客価値を生み出す経営資源（広義）
- 2) 高い収益力やシェアの商品・サービスを生み出す要因となっている経営資源（狭義）
- 3) 顧客、競合他社、権威ある機関や団体等が高い評価を認める経営資源（狭義）

#### ステップ1

始めに、決算書の「経常利益」、その売上総額に占める「利益率」を評価する。

この数値が、競合企業の数値や、同業同規模企業の平均値に比較し、良いのか、悪いのかを見る。

#### ステップ2

この数値が、良い状態であれば、何らかの“強み”が存在し、その“強み”により競争企業との優位性を確保した高い収益性の存在が想像される。この数値が良い状態であれば、ステップ3に進めば良い。この数値が悪い状態であれば、ステップ4に進む。

#### ステップ3

この場合、次に、商品群やサービス群、事業部等の分割単位でみて、その中で、高い収益性に貢献している単位を特定し、その商品・サービス等を作り出す業務の中に経営資源の“強み”候補を発見する。それが真の“強み”なのか、評価は別途、実施するので、このステップでは、多過ぎず、少な過ぎずの抽出が必要となる。

#### ステップ4

決算数値が悪い場合は、◎自社の“強み”がない、◎“強み”は有るが活用されていない、◎“強み”は有り、活用はされているが、他の悪い要因のため、その効果が消されている等のケースが想定される。この状況を分析し、“強み”候補を抽出することが必要となる。

#### ステップ5

次に、顧客、競合他社、権威ある機関や団体等が高い評価を認める経営資源の存在があるのか、外部評価の矢面に立つ営業関係者や研究開発者からの聴き取りを実施する。

特許や意匠等の知的財産の評価や、学会誌等への研究論文の掲載、学会等での発表の件数や、外部評価を考慮に入れることも必要となる。

### ②商品・サービスの変遷分析による手法（歴史分析法）

特に歴史の長い企業の場合には、長い年月の事業展開の中で、商品・サービスが変遷しているケースも少なくない。しかし、その根幹となる技術や、サービス法は進化しながらも延々と継続し、それがこの企業の最大の“強み”となっている場合がある。

このような技術、サービス法の“強み”は、時系列で主力商品やサービスを整理し、それらを支えていた主要技術やサービス法を明らかにすることにより把握できる。

この場合、その企業にとってはあまりにもあたり前の技術やサービス法であるがために、企業内部では明確に意識されていないこともある。

本手法の詳細は、本章 1 (2) ④各作業の進め方のポイント“1) 強みの抽出”項を参照されたい。

#### ③競合企業との比較による手法（競合比較法）

複数の競合企業と、主要経営資源の相対評価をすることにより、どの経営資源が競合他社より優位であり、何処が弱いかを把握する手法である。競合他社の実態を把握することが難しいとの意見も多いが、“強み”を明確にする目的が、競争優位を得るための手段であることを考えると、競争相手と、その力を明確にすることが最も重要な点となる。

本手法は多くの戦略本で取扱われているので、詳細はそちらに譲ることとする。

#### ④顧客価値分析による手法（顧客価値分析法）

①～③までの手法は、既にある“強み”を発見するための手法であるが、現有の経営資源の中には特質する“強み”が明確でないケースもある。このような場合、顧客価値を分析し、自社の優位性が確保できる経営資源を強みとして育成することが必要となる。本手法の詳細は“(5) 創出・強化・育成のために”項を参照されたい。

#### 【“強み”候補例】

前掲の“強み”の分類に示す「知的資産」と、「物的資産」やこれらの組み合わせが挙げられる。また、階層化されるものであり、どの階層の表現が最適かは、企業毎の判断が求められる。

例えば、第1階層としては「人的資産」、第2階層としては「イノベーション能力」、第3階層としては「全員による日々の細かい改善力」のように、より明細化されるものとなる。例としては「中小企業のための知的資産経営マニュアル／（独）中小企業基盤整備機構等」を参照願いたい。

#### (3) 評価法

知的資産や物的資産の“強み”が、どのような役割を果し、その“強さレベル”はどの程度なのかを評価し、強化・保全することが求められる。

代表的な評価法としては、VRIO分析法が提唱されているが、基本的評価では、本分析法の評価項目毎の評価とする。

## VRIO 分析法

### 1) 経済価値 (Value)

その経営資源は企業の外部環境の原状や今後の変化に適応し、利益の源泉となり得るかを評価する。

### 2) 希少性 (Rarity)

その経営資源の普及状態を評価する。知財権のような独占権で保護されたような経営資源が代表的なものだ。

### 3) 模倣可能性 (Imitability)

競合他社が、その経営資源を獲得することの容易性を評価する。容易に模倣できるものは、経営資源としては“強み”にはならない。

### 4) 組織適応性 (Organization)

自社が保有する、または獲得しようとする経営資源は、自社の組織に適合できるかを評価する。いくら優れた経営資源であっても、自社の力では維持・管理できないものであれば、手放さざるを得ない。

#### 【各項目判定の際の注意点】

自社の“強み”評価に入る前に、候補として挙げられた経営資源の因果関係を整理し、真の源泉となる項目に絞り込むことが求められる。“強み”として、特定されてはいるが、十分に掘り起しがされていないため、真の“強み”源泉として、やや不適当なケースも見受けられる。

#### ① 経済価値の判定

“強み”の経済価値を、どのように判定するか、直接的に判定することには困難が伴うケースが多いが、何らかの定量的評価ができる指標を介して評価することが必要となる。では、どのような指標が妥当なのか？

自社の経営資源に“強み”が存在し、その“強み”が、企業活動に有効に活用されていれば、商品やサービスの売上と収益性に表れ、その結果、企業活動の総合指標としての決算書にその結果は出るはずだ。ただし、これら経営資源の“強み”があり、それらが有効に活用されていても、他の経営資源に欠陥があり、総合成績としての良好な結果に結びつかない可能性もあるので、そのような可能性に対する配慮も必要となる。

経済価値の評価としては、商品やサービスの自社商圏でのシェアや収益性、更には決算書の

営業利益率等の経営指標が挙げられる。ただし、権威ある機関や団体等の顕彰等の対象となった経営資源の“強み”等、直接的には、先の経営指標と関連付けることが難しい項目もあるが、これら経営資源の“強み”評価への配慮も必要だ。

自社の“強み”とその“経済価値”を結びつけるのは、簡単ではない。経済価値を判定するプロセスとしては、下記のステップが必要だ。

#### ステップ1

自社の“強み”が、どのように自社の売上や、収益に結びつくのか、その相関関係を解きほぐす工程。

#### ステップ2

それら分解された要素が、自社商品やサービスのシェアや収益性に、それぞれ、どの程度の影響を与えているかを評価する工程。

また、その“強み”の価値が、過去の実績よりも、未来志向型であるので、近未来での市場変化等、企業環境が変化した中での経済的価値に重点を置いた評価が求められる。外部環境変化での分析ツールとして代表的な PEST 分析等による評価が必要だ。

## ② 希少性の判定

この評価としては、独占状態から普及一般化状態までである。

独占状態、この状態は正に最も強い状態だ。特許権や意匠に守られた技術やデザイン、正に、独占権が付与され、希少性評価では、最高の評価を得るのがあたり前と考えがちだが、これら独占権にも強弱がある。

例えば、特許の残存期間、その期間しか独占権は確保できない。代替え技術の存在、その特許には抵触することなく、他の技術で類似の効果を発揮できるものがある場合は、その特許は無能力化される。このような場合、単に特許権があるとのことで、希少性を高い評価とすることは妥当ではない。

また、意匠により保護されたデザインには、流行があり、他社からも多くのデザインが発表される。意匠による独占権はあるが、真に有名意匠のような差異性を顧客が認識できるか、特に中小企業の意匠は、登録はされているが、顧客が認識できていないケースも少なくはない。

多くの企業が、同じような“強さレベル”で保有する経営資源は、競争力の源泉にはならないが、無いと致命傷になるものも多い。これらは、“強み”にはならないが、“弱み”にはできない項目として、常に競合他社との競争を意識した強さレベルに保持することが求められる。

これらの例として、多くの中小製造業が自社の“強み”として取上げる「高い品質、短い納期、低コスト」等の生産管理能力があげられる。これらの現状は、他社との差異を確保することが難しく、希少性を確保することが難しい項目となっている。VIRO 分析による評価では、この“希少性”項目の評価により、これらの経営資源を“強み”として捉えることが難しくなることが想定できる。

当然、競合他社が追随できないレベル（超精密、超短納期、超低コスト等）まで、これら経営資源を磨きあげた場合は、明確なる“強み”として捉えることが可能となる。

### ③ 模倣可能性

模倣することの難易度を評価する。知識レベルにおいても、技能レベルにおいても、それを模倣するために必要となる人材（知識レベル、技能レベル、人数等）、時間、資金、情報、及び特許権や意匠権等の法的障害、その企業が利用している地域資源等を評価する。

一般的には、特許権・意匠権等の法的独占権、非公開の知識や技能、複雑なもの、広く分散したもの、変化の激しいもの、表現できないもの、情報の先進性や、秘匿情報へのアクセスを必要とするもの、大きな資金を必要とするもの、習得に長い時間と情熱を要する知識や技能、長年にわたり培われた信頼関係等が模倣することが難しい項目として挙げることができる。

独自性の高い商品やサービスのアイデアに接し、その技術的問題点等を解決しながら、商品化に成功しても、更に新市場を開拓する必要がある等、独自性の高い新商品・新サービスの開発・収益化には多くの難関がある。それ故に、特許権等による保護が与えられるが、そのような特権が与えられても、類似商品を開発し、その特権を無力化することは、常に発生している。

どのように優れた特許でも、その重要性が認識されてから、約 5 年のうちに、その特許を回避し、更に効果の高い技術が開発されることが、半ば常識なのが現状だ。

単に、特許権や意匠により保護されていることを、模倣可能性を否定する要因として捉えることには問題がある。

一方、日本企業が得意とする“すり合わせ技術”に見られるように、各社や各部門が得意とする普通の技術を持ち寄って、他社には簡単に模倣が出来ないレベルの商品を開発する等、複雑化や複合化することにより模倣の難度を上げることも可能となる。この場合でも、企業間、部門間に長年にわたり培われた信頼関係が必要だ。

更には、社内の非公式な情報交換の機会や、完全に個人の感性に依存する経営資産等、外部か

ら見えない部分や、漠然として明確でない部分は模倣が難しい。

#### ④ 組織適応性

自社の経営資源として、どのような“強み”があろうとも、その存在が認識され、企業活動の中で、十分な活用がなされなければ、存在価値はない。

自社の“強み”を認識し、活用する組織体制が確立し、その組織が正常に作動しているかを評価する。

##### ステップ1

自社の“強み”の特定の程度と、周知の程度とを評価する。

##### ステップ2

その“強み”を自社内で維持管理する上での障害を評価する。

##### ステップ3

その“強み”の発生、強化育成のためのメカニズムが明確化され、組織的に対応しているかを評価する。

#### 1) “強み”の特定と周知の程度

本項の始めにも記載したように、これまでの中小企業では、自社の“強み”を特定し、周知徹底する風土を持つ企業は稀だ。一般的には、本項で定義する狭義の競争力基準での自社の“強み”を認識していない。認識していても、一部経営層の認識で、従業員全員に周知されていないケースが殆どだ。この状態であれば、組織的に、長期視点で強化育成することが難しくなる。

また、自社の“強み”の認識が弱い組織では、経営成績の悪化時に、商品企画・開発力等の“強み”の根幹を成していた非公式コミュニケーション等の人的資産を含む業務や事業を廃止するか、M&Aで外部企業に売却してしまうことも少なくはない。

この結果、一時的には経費が削減され、短期的視点では、財務の改善が達成されるが、長期的視点で見た場合、自社の“強み”の根幹を失うことになる。

また、社内の一部関係者で特定した“強み”などの場合、社内周知はされていても、何故それが自社の“強み”なのか、納得できない社員の存在も無視できない。このような場合、表面上は理解を示すが、その中で自分の役割までは理解が進んでいないことが多く、更には、面従腹背の現象を誘発することとなる。

その自社の“強み”が、◎競合他社とどのような差異、優位性を持つのか、◎自社の収益源としてどのような役割を果し、◎どのような要因により構成されているか、◎その“強み”を発揮するための各自の役割は何なのかを明確にし、全員で理解することが、自社の“強み”を明確化し、周知徹底するには必要だ。

## 2) 維持管理の障害

自社内で、その“強み”を維持管理することが可能なのか、その“強み”を維持管理するにはどのような障害があるのか、近年の問題で言えば、団塊世代の大量退職に伴い、その世代の従業員に属人的に備わっていた知識や技能が、彼らの退職に伴い、企業内から消えてしまう等の問題がある。

更には、自社で新しく“強み”化したい技術等があっても、その技術に関する基礎知識を有する人材がいるのか、そのような人材を外部から招聘できるのか、内部で育成できるのか、または、外部の研究機関等との共同研究を進めることは可能なのか

また、自社での新しいことに対する推進力や管理力が弱いため、何かの新しい社内活動を開始しても、効果を発揮することなく、終わることが常態化し、何事も成就しない状態を継続してきている企業も少なくはない。このような企業の場合、その体質改善のための方策と連携した形で、“強み”の維持管理体制を構築することが必要となる。

## 3) メカニズムの明確化と組織的対応

多くある問題は、自社内ではあまりにもあたり前であり、それが“強み”だと云われても、どのようにそれを取得し、維持してきたか理解されていない等、特に歴史ある企業の場合、先輩たちが営々と築いてきた手法が形骸化し、何故そんな手法を採用しているのか、その生まれた根本条件が理解されていないため、環境条件の変化に合わせて、ダイナミックに変革することが失われている等の維持管理する上での障害も少なくはない。

その“強み”が何を要素に生まれ、どのように収益に結びつくのか、その“強み”を維持管理するためには、それらメカニズムを明確化し、組織的にどのように対応するのか、最終的には個人レベルでの行動にまでブレークダウンされたものが求められる。

表 3-2-1 強み候補発見チェックリスト

	1次レベル	2次レベル	自社の強み候補
知的資産	人的資産	イノベーション能力、想像力、ノウハウ、経験、柔軟性、学習能力、モチベーション等	
	構造資産	組織の柔軟性、データベース、文化、システム、手続き、文書サービス等	
	関係資産	イメージ、顧客ロイヤリティ、顧客満足度、供給業者との関係、金融機関への交渉力等	
その他資産	財務資産	自己資金力、資金調達力	
	物的資産	土地、最新鋭生産設備 工場・店舗の位置	
組合せ資産		例：商品開発力と近くの公的研究機関との共同研究	

出典：一部、中小企業のための知的資産経営マニュアル／（独）中小企業基盤整備機構より編集

表 3-2-2 強み候補評価表

強み候補 名 称	概要の説明 重み	V	R	I	O	合計

備考 :

1) 記号の標記は下記となる。

V : 経済価値、 R : 希少性、 I : 模倣可能性、 O : 組織適合性

2) VRIO のそれぞれに重みを付け、合計点を算出する。

#### (4) 創出・強化・育成のために

自社の“強み”が明確でない場合も少なくはない。前掲の「発見のための糸口」に述べた要件を満たす経営資源が特定できない場合だ。

- 1) 顧客価値を生み出す経営資源（広義）
- 2) 高い収益力やシェアの商品・サービスを生み出す要因となっている経営資源（狭義）
- 3) 顧客、競合他社、権威ある機関や団体等が高い評価を認める経営資源（狭義）

自社の商品・サービスの収益力は弱く、業界標準にも達しない。商品群やサービス群、事業単位で見ても、高い収益性が確保できるものが見られない。また、外部の機関や団体が高く評価する経営資源もない。古くからある業界で、業界が低迷し、業界全体の市場縮減が継続する中で、生残りのための競争が激化している業界でよく見受けられるケースだ。

多くの場合は、「高い品質、短い納期、低コスト」の従来型競争に埋没し、しかも、これら競争要因で、圧倒的な優位を確保するまでは至っていない状態となる。多くの企業が、同じ商品・サービス市場で競争すれば、当然価格競争となり、良くて実り無き繁忙、多くの場合、企業の淘汰が避けられないこととなる。

では、“強み”を創出するためには何が必要なのか？ 評価の4要因（経済価値、希少性、模倣可能性、組織適応性）を満たすものを発見・抽出することが必要となる。

基本的に、“強み”を創出するための手法として、2つの方向性がある。第1の方法は技術シーズや核となる技術・技能、サービス力を強化育成し、それをベースとした商品・サービスを開発する方向であり、第2の方法は、提供する顧客価値を特定し、その価値を創出するための技術・技能、サービスの中に“強み”を育成する方法である。

第2の手法による“強み”創出のステップとしては、正に事業戦略再構築の手法であり、基本的ステップとしては下記となる。

#### ステップ1

企業理念、企業目的の再定義を行う。

#### ステップ2

自社の内部環境、外部環境を分析し、事業領域の再定義を行う。

#### ステップ3

その事業領域での顧客価値分析により、新規性や希少性があり、しかも継続性のある顧客価値を定義する。

#### ステップ4

その顧客価値を実現するための商品やサービスを企画し、それらを生むために自社の“強み”として育てる経営資源を特定する。

##### ①希少性が“強み”の根源

“強み”の最も重要な要因は希少性だ。競合他社と異なることが“強み”を生み出す。

同じ事業領域でも、一般的には、その中のより狭いカテゴリーやポジショニングに特化することにより、希少性と専門性を確保することが可能となり、その分野での市場支配力を高める。安全性に特化したボルボ、軽自動車に特化したイスクワッドなど、特定分野に特化することにより、強い競争力を確保することが可能となる。

この他に、◎異業種との連携による未開発の業際領域に足場を築き、新市場の支配を目指す、◎国家戦略で重要分野と位置づけられた研究開発技術の深耕、◎ピーター・F・ドラッカー博士のイノベーションの7つの機会等から新規性や希少性の高い事業のヒントを得ることができる。

##### ②外部経営資源の活用を視野に

その分野に進出するには自社の経営資源で可能なのか？ 難度の高い技術開発や、設備投資を伴う場合等は、慎重にならざるを得ない。単に自社の現有資源に束縛されることなく、提携可能な大学や公的研究機関、他社をも視野に対応可能性を高めることが必要となる。異質なものととの出会いが、新分野開拓の突破口となることは少なくない。

##### ③模倣可能性への対応

いくら優れた商品・サービスでも簡単に模倣され、類似商品が生まれるものは、安定した収益に結びつかない。模倣が難しい仕組みづくりが必要だ。単に、技術の特許取得等、表面的な防御手段により満足することなく、企業文化に根ざした商品開発力や生産管理力、業務革新力など、模倣が困難な領域までに“強み”を深化させることが効果的だ。

##### ④ビジネスモデルの構築により収益化

希少性があり、自社の取組みが可能で、模倣可能性も低い「自社の強み」を創出できたとしても、その強みが、自社の経営に有効でなければ意味がない。最後の確認事項は、その“強み”を活用したビジネスモデルが構築可能かの検討となる。その“強み”を活用したビジネス案で、ビジネスモデルの構成要因「ターゲット市場」、「提供する顧客価値」、「その事業を利益に結び付けるための収益モデル」を明確化し、新ビジネスモデルが構築できるかを検証する。

顧客に提供する価値は、時代の流れに合致しているのか、将来性はあるのか、更に、収益モデルは

明確なのか？ 中小企業の優位性を確保できる収益モデルとして、◎ニッチトップ収益モデル、◎地域・顧客密着型収益モデル、◎多品種・少量対応型収益モデル等があげられる。

## 第4章 知的資産の魅せ方

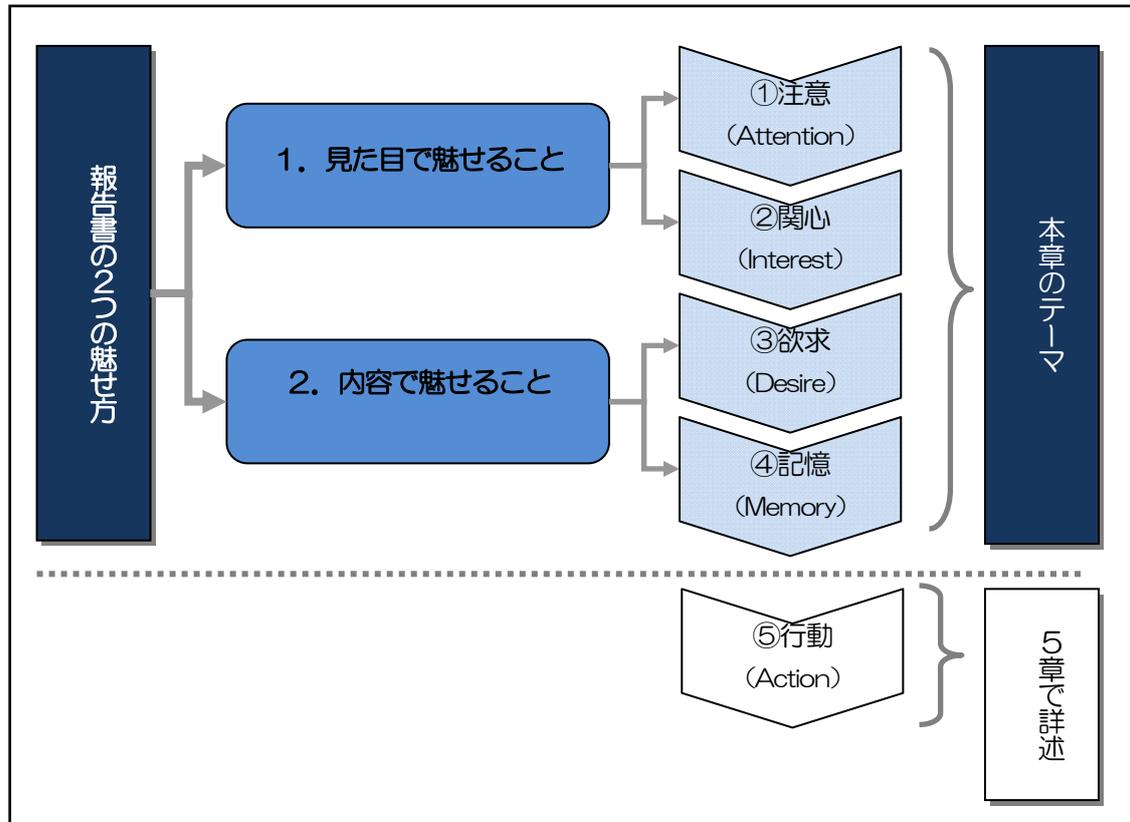
### 1. 総論

本章では、知的資産経営報告書の魅せ方について論じる。魅せ方には、2つの側面がある。1つ目が、「見た目で魅せる」ことであり、2つ目が、「内容で魅せる」ことである。

1つ目の「見た目で魅せる」ポイントは、読み手をいかに引きつける報告書になっているかということである。つまり、デザイン面等のハードな部分で読み手の注意を引きつけ、関心を持ってもらえるかが重要となる。2つ目の「内容で魅せる」ポイントは、読み手に報告書の中身を読みたいと思わせることと、読んだあとに報告書のメッセージが心に響くことである。

これら2つの側面は、マーケティングのコミュニケーションプロセス理論の1つである、AIDMAモデルと重ね合わせて考えると理解しやすい。1つ目の「見た目で魅せる」ということは、①注意(Attention) ②関心(Interest)の段階に該当し、2つ目の「内容で魅せる」ことは、③欲求(Desire) ④記憶(Memory)の段階にあたる。つまり、報告書を手にとった方が、これらAIDMのプロセスを経て報告書のメッセージに共感し、⑤行動(Action)の段階に移行していくことを目指している。最終段階である行動(Action)は、知的資産経営報告書の開示対象者が期待する行動をとることであり、本報告書の5章が該当するテーマとなる。したがって、本章では、開示対象者が期待する行動をとる前段階である、AIDMの各段階をいかにスムーズにすすめていくかという観点から「報告書の魅せ方」について詳述していきたい。以下にAIDMAのプロセスを図式化する。

図表 4-1-1 報告書の2つの魅せ方と AIDMA プロセスの関係



## 2. 見目で魅せる <引きつけるための魅せる化！>

### (1) 7つのポイント

4章1節では、図表4-1-1で示したように、見目でどのように報告書を魅せるかという観点から以下の7つのポイントを述べる。

- ① 表紙、裏表紙の見せ方を工夫する、②社長を魅せる、③写真を活用する、④図・表・グラフ・チャートを活用する、⑤イラストで表現する、⑥色使いで魅せる、⑦注釈を付ける

#### ① 表紙、裏表紙の見せ方を工夫する

当該企業の知的資産経営報告書を、読んでもらうシーンは、大きくわけて2つある。1つ目が、知的資産経営報告書を作成した当該企業が開示対象者向けに説明する時であり、2つ目が、当該企業が報告書を説明した後に開示対象企業（個人）が再度報告書に目を通す時である。これら2つのシーンで重要となるのが報告書自体の外観である。つまり、読みたいと思わせる外観であるか、または、再度報告書を手に取りたいと思わせる外観であるかという点が重要となる。外観を見せるためのポイントは、報告書の表紙と裏表紙のデザインを工夫することである。ゆえに読み手の関心を引きつける個性的な表紙や裏表紙を作ることが、見目で魅せる第一歩であるといえる。

図表 4-2-1 【事例】 株式会社ピーテック（「知的資産経営報告書 2007」 P 1 より）



左図は、知的資産経営報告書の表紙に工夫を凝らし、読み手の関心をひきつけている事例である。株式会社ピーテックの知的資産経営報告書 2007 年版では、お客様の声に耳を傾け新製品の開発に挑む企業としての姿勢を、写真とメッセージを組み合わせることで、読み手に訴求している。読み手は、報告書の表紙を見ただけで、当該企業が開発力に力を入れていることを理解できる。読み手の関心を引きつけるために表紙を工夫している見本といえる。

知的資産経営報告書を手にとった読み手が、最初に目にするのが「社長からみなさまへ」というメッセージページである。このページには、報告書を作成するにあたっての社長の想いや、事業活動への想いが述べられている。この読み手が最初に目にするページで、いかに関心を引けるかが非常に重要となる。社長自身の人間味溢れるメッセージを読み手に訴求することで、報告書の内容に期待感を抱かせることができるからである。また、社長自身の親しみやすいメッセージは、無味乾燥な報告書

ではなく、親しみのある報告書であることを訴求する効果もある。したがって、手に取った報告書に関心を抱いてもらうためにも「社長を魅せる」ことが重要なポイントとなる。

図表 4-2-2 【事例】 昭和電機株式会社（「知的資産経営報告書 2008」 P3 より）

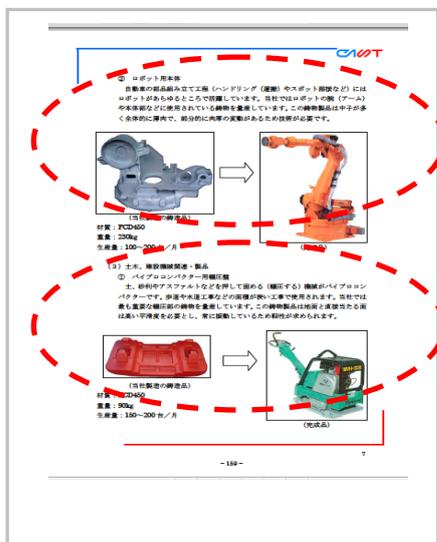


左図は、「社長からみなさまへ」のページで読み手の関心を引きつけている事例である。昭和電機株式会社の知的資産経営報告書 2008 年版では、「業界の名演技者として貢献する」という社長の強烈なメッセージがページの左に大きく書かれている。このメッセージがあることで、社長の事業への熱い思いが読み手に伝わるとともに、報告書への期待感を高めている。このように報告書を開いて最初に目にするページで読み手の心を鷲掴みにするメッセージを述べることは、見た目で魅せる重要なポイントといえる。

### ③ 写真を活用する

報告書の作成には、写真を掲載することで、当該企業の事業活動や知的資産に繋がるプロセスをわかりやすく説明することが有効となる。文字だけの報告書は読みたいという気持ちそのものを削いでしまう可能性が高い。ゆえに、読み手が報告書に目を通したときに、興味をいなくように写真を掲載することが見た目で魅せるポイントとなる。

図表 4-2-3 【事例】 株式会社 キャスト（「知的資産経営報告書 2007」 P6 より）

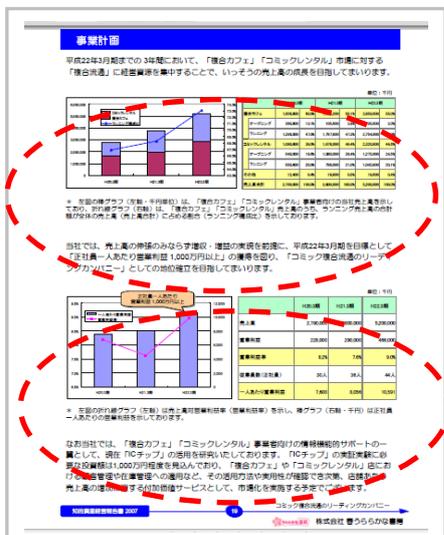


左図は、写真を多数掲載することで、事業内容を容易に説明している事例である。株式会社キャストの知的資産経営報告書 2007 年版では、鋳型の製造販売という一般的にイメージしづらい事業内容を鋳造品と完成品の写真を対比させて説明することで、読み手の理解を促す工夫をしている。イメージしづらい事業内容や文章での表現が難しい商品の説明を行う際に写真の活用が有効といえる。この事例のように、写真の活用により、読み手の理解を促すことは、報告書を読みたいと思ってもらう有効な手段といえる。

④ 図、表、グラフ、チャートを活用する

写真の掲載に引き続き、見た目で魅せるために重要なポイントとして、図、表、グラフ、チャートの活用がある。これは、読み手に対し、報告書を文字の羅列のみで理解させるのではなく、図、表などを使うことで、ビジュアル的に理解させようという取り組みである。1 ページあたりの文章量を少なくし、読みやすく理解しやすい報告書であることを見た目でもアピールすることで、読み手の関心を引く効果が期待できる。

図表 4-2-4 【事例】 株式会社 春うららかな書房（「知的資産経営報告書 2007」 P19 より）



左図は、グラフと表を掲載することで、読み手に見やすいページ構成となっている事例である。株式会社 春うららかな書房の知的資産経営報告書 2007 年版では、「複合カフェ」「コミックレンタル」市場の今後の事業計画をグラフと表を並列に並べることで、読み手の理解度を促す工夫をしている。また、1 ページあたりに占める図と表の割合は 50%を越えており、ビジュアルで報告書の内容が理解できるような構成となっている。この事例のように、グラフや図を組み合わせることで、一目で読みやすい報告書であることを読み手に訴求できるといえる。

図表 4-2-5 【事例】 山陽製紙株式会社（「知的資産経営報告書 2007」 P9 より）



左図は、チャートと写真の組み合わせにより、会社の説明をしている事例である。山陽製紙株式会社の知的資産経営報告書 2007 年版では、「山陽製紙って」と題したページを設け、会社の概要をチャートで簡潔に説明している。この事例のように、文字をほとんど使うことなくビジュアル的に報告書を説明することは、読み手の理解を助けるとともに、報告書への関心を高める効果が期待できる。

⑤ イラストで表現する

読み手の関心を引く方法としてイラストを用いた説明も有効である。特に業務内容の説明が文字だけでは伝わりにくい場合効力を発揮する。イラストは、写真よりも柔らかな印象を読み手にあたえることができる。読み手が知的資産経営報告書を手にとって、パラパラと流し読みする際にも、イラストでのストーリーは、視覚的にわかりやすさを訴求できる。見た目で見せる有効な方法といえよう。しかしながら、イラストを描くとなると一定の技術やセンスを要することも事実である。市販されているイラストレーターソフトを使用して自社で描く方法もあるが、見た目のわかりやすさを優先したいときは、専門家に依頼することも一つの方法だといえる。

図表 4-2-6 【事例】 昭和電機株式会社（「知的資産経営報告書 2008」 P14 より）



左図は、イラストを使用することで、業務内容を説明している事例である。昭和電機株式会社の知的資産経営報告書 2008 年版では、製造現場の強みを読み手に訴求する際に、イラストを用いた説明を行っている。一見難しそうな専門用語（ベルトコンベア方式と一個流し方式の対比）もイラストを多用することでわかりやすく説明することに成功している。

同社のイラストは、専門のデザイナーに依頼して作成したものである。読み手の関心を引くためには、見た目に投資することも重要な要件であるといえる。

⑥ 色使いで魅せる

知的資産経営報告書は、企業、団体等を象徴する色を意味する、「コーポレートカラー」をベースに作成することをお勧めする。コーポレートカラーをベースに類似色を使って作成した報告書は、組織が対外的に意図するイメージやコンセプトを統一して示すことができ、読み手の共感を得やすくなる。

図表 4-2-7【事例】 山陽製紙株式会社（「知的資産経営報告書 2007」 P5 より）



左図は、コーポレートカラーをベースに報告書を作成することで、読み手に企業イメージを訴求している事例である。山陽製紙株式会社の知的資産経営報告書 2007 年版では、環境に配慮した企業イメージを訴求するためコーポレートカラーである緑色をベースに知的資産経営報告書を作成している。このように報告書のキーとなるカラーを選定し、統一感を持たせることは、見た目で魅せる有効な技術といえる。

⑦ 注釈を付ける

図表 4-2-8【事例】 株式会社 キャスト（「知的資産経営報告書 2007」 P19 より）



見た目で魅せる最後のポイントとして注釈をつけることをお勧めしたい。報告書を読む対象は、当該企業の事業内容に詳しい人とは限らない。したがって、読み手が理解しやすいような配慮が必要となる。具体的には、抽象的なキーワードには、写真等を使って具体的に説明することや、業界特有の用語には厳密な定義を行うことで、読み手の誤解を防ぐことが必要となる。このような読み手にやさしい配慮を行うことが、報告書としての完成度の高さを訴求することにも繋がる。左図は、専門的なキーワードの説明において写真を使うことで読み手の理解を容易にしている事例である。

株式会社キャストの知的資産経営報告書 2007 年版では、工場ラインのシンプル化という強みを説明する際に、写真とキーワードを組み合わせることで具体的に説明をしている。生産管理という一

一般的にはなじみの少ない分野をビジュアル的に表現することは、見た目で見せる有効なポイントといえる。

図表 4-2-9【事例】 株式会社 春うらかな書房（「知的資産経営報告書 2007」 P8 より）

市場シェアを安定的に拡大するためには、継続的な売上げに結びつく「ランニング教材」の供給先を獲得することが必要となります。そこで当社では、従来ツールとして「徳志カワイエ事業部」や「コミックランニング教材事業部」向け情報誌「COMIC CANDY」（毎月一回のフリーペーパー・月間発行部数約10万部）を発行し、「ランニング教材」の供給先となる新規顧客の獲得、そして既存顧客の囲い込みを図っております。

また、セリアックス・ホールディングスと提携し、優れた営業力を持つパートナーの力を活用することで、新規顧客の獲得に貢献し、市場シェアの拡大に成功いたしました。このような取り組みの結果、内閣府調査が当社と比較で50%減、平成19年1月現在の当社市場シェア（当社グループ）は、「徳志カワイエ」が集約する約20%（約200部）、「コミックランニング」市場で76.5%（260店舗/340店舗）に至っております。

競合から進出までの経営戦略を踏まえてきた当社の強みは、「① 仕入れ力」「② 物流力」「③ 加工力」「④ 営業力」の強みであり、市場競争力を維持・強化することで、最終的に市場参入の余地を拡大し、市場シェアの拡大にもつながります。今後も必要不可欠な業務であり続けるものと見られます。また、市場シェアの拡大にもつながる「春うらかな書房」という独自の市場競争力も強みとして、参入障壁の増強にも貢献する効果的な市場競争力として期待しております。平成19年3月に発行された経営報告書（登録第493812号）も同様です。当社ではこれら5つの強みを発揮することで、「一次取次（卸）」「二次取次（卸）」「他社中古書店」から現在競争で対峙している「徳志カワイエ」「コミックランニング」という新しい市場をもつ「独特なニーズ」の唯一の「受け手」としての役割を担っております。

経営戦略	① 仕入れ力	② 物流力	③ 加工力	④ 営業力
新規顧客の獲得	○	○	○	○
既存顧客の囲い込み	○	○	○	○
市場競争力の維持・向上	○	○	○	○
市場競争力の拡大	○	○	○	○
市場競争力の強化	○	○	○	○
市場競争力の維持・向上	○	○	○	○
市場競争力の拡大	○	○	○	○
市場競争力の強化	○	○	○	○
市場競争力の維持・向上	○	○	○	○
市場競争力の拡大	○	○	○	○
市場競争力の強化	○	○	○	○

※ 経営戦略は、経営（営業）の強みと見做すものと、市場競争力の維持・向上に貢献するものと、市場競争力の拡大に貢献するものと、市場競争力の強化に貢献するものとに分類しております。

知的資産経営報告書 2007

左図は、業界特有の用語を厳密に定義することで読み手の誤解を防いでいる事例である。株式会社春うらかな書房の知的資産経営報告書 2007 年版では、新しい市場がもつ「独特なニーズ」について厳密な定義を行うことで、読み手の誤解を防ぐ配慮をしている。このように読み手の理解を助ける注釈を随所に入れることは、読み手に安心感を与える効果があるといえる。

(2) コラム プレゼンテーションで魅せる！



知的資産経営報告書の作成には、プレゼンテーション用ソフトを活用することをお勧めしたい。プレゼンテーション用ソフトは、4章2節④で説明したように、図、表、グラフ、チャートによる見た目の工夫が容易に行えることは勿論のこと、プレゼンテーションの場で威力を発揮するアプリケーションソフトである。

報告書を説明する機会は、紙ベースの報告書で行う場合に限らず、デジタルベースでの報告も想定される。実際、プロジェクターを使用して知的資産経営報告書を説明する場面も多い。このような場面で、アニメーション機能を活用したプレゼンテーションは、報告書の見た目を最大限に引き出せる強力な武器となる。したがって、紙ベース、デジタルベース両方で報告書の見た目の良さを訴求できるプレゼンテーション用ソフトの活用は、「見た目の魅せる化」に有効といえる。

### 3. 内容で魅せる <中までじっくりと読んでもらうには！>

知的資産経営報告書を読み始めてもらっても、その内容が薄ければ途中で投げ出されてしまう。また最後まで読んでもらっても心に残らず、その後の展開に役立たないものになってしまう。これら为了避免するため、知的資産報告書をじっくりと読んでもらうテクニックをあげる。

#### (1) 誰に見せるか明らかにする

知的資産経営報告書を誰に見せるのか、作成開始時に開示対象を定めていると思うが、実際に作成に入っていくと、あれも書きたいこれも載せておきたいと、記載内容が膨らんでくる。これをそのまま載せていっては総花的になってしまい、本当に見せたい人にとって内容が掴みにくくなり、印象に残らなくなってしまう。

全体のコンテンツがほぼ出尽くした時点で、もう一度メインの開示対象を頭において資料を見直し、開示対象者にとって理解しやすいように整理しなおす必要がある。この時、場合によってはメイン及びサブの開示対象以外への資料はバッサリと切り捨てることも必要である。切り捨てた資料については、残しておいて該当の開示対象者向けの報告書を作成することになった場合に再利用すればよい。

すべての人を対象にするのではなく、対象者を絞り込むことにより全体の流れが掴め、分かりやすい報告書とすることができる。

なお開示対象のステークホルダーから見た知的資産の「魅せる化」については、4章4節で詳説する。

図表 4-3-1 【事例】 開示対象者の例（知的資産経営マニュアルモデル企業および当研究会支援企業）

企業名	メイン対象者	サブ対象者
株春うらかな書房	投資家、採用予定者	金融機関、社員、取引先
株バリュープランニング	従業員、採用予定者	デベロッパー、協力企業
株式会社キャスト	取引先、金融機関	協力会社、従業員、同業者
昭和電機株式会社	協力会社、取引先	従業員、採用予定者
山陽製紙株式会社	従業員、採用予定者	取引先
日本ホームプロダクツ(株)	協力会社、取引先	金融機関、採用予定者
株式会社ピーテック	金融機関	取引先

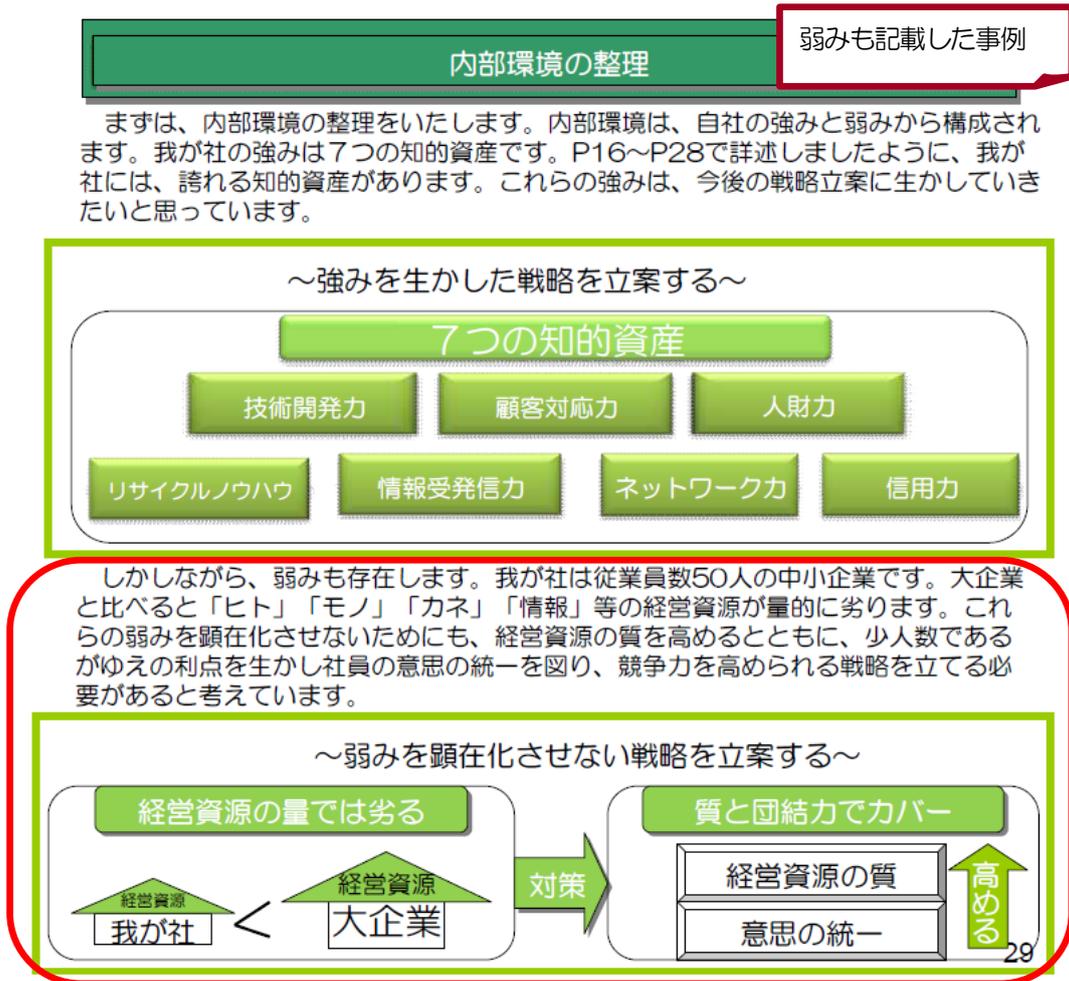
(2) 魅せすぎない。(弱みや脅威も提示する)

知的資産経営報告書を作成する場合、良い所を見せようと都合の良い事ばかりを記載しがちになる。どうしても自社の弱点についてはあまり触れたがらないと思われる。

しかし見る立場から考えればどうであろうか、中小企業であるから当然ながら大企業等に比べ、人・物・金の面で弱点は出てくる。それに対し一切弱点を記載せず、良い所ばかりを記載しては、逆に井の中の蛙で弱点を認識していないのではと不安になってくる。そうなるとせっかくの強みも、自分勝手な思い上がりではと判断されかねない。

最初の SWOT 分析で、自社の強みと弱み、市場の機会と脅威について分析しているはずである。この弱みや脅威についても記載する事により、客観的な自社の立場を十分に把握している事をアピールすることができる。また弱みを隠し味にする事により、強みをさらに引き立たせる事ができるようになる。ただし当然ながら、弱みや脅威をそのまま載せるのではなく、今後どのように対策を行ない克服していくかということの記載が、非常に重要である。

図表 4-3-2【事例】 山陽製紙株式会社（「知的資産経営報告書 2007」 P29 より）



### (3) 創業の経緯を明らかにする

報告書の作成でメインとなるのは、現在の状況分析と将来の対応をどうしていくかという事であると思われる。特に作成者側にとっては現在までのことは十分に分かっているので、今後の事に興味が集中しやすい。

しかし開示対象者は、作成者側の過去を十分に把握している訳ではない。創業年数や変遷等の表面的なことは会社経歴を見れば分かるが、どのような考えや経緯で創業されたか等の内面的なことは掴めない。報告書作成において、客観的に記載する事は重要であるが、すべて客観的な記載では相手を引きずりこむ事はできない。ここではあえて主観的な立場で、創業時の経緯を記載することも一つのテクニックである。

創業時の経緯や苦労話を記載する事により、より開示対象者に身近になってもらい、同じ視点でこれからの事を考えていってもらえるようにすることで、じっくりと読ませる報告書を作成することができる。

図表 4-3-3 【事例】 日本ホームプロダクツ株式会社（「平成 19 年知的資産経営報告書」 P10 より）

過去の経緯を一人称的に記述した事例

## IV. これまでの事業展開

### 1. 過去の経営方針・経営戦略

#### (1) 天然素材を扱うようになった経緯 — 珪藻土、リサイクル炭との出会い—

珪藻土やリサイクル炭との出会いは今から 20 年前、父親が醗酵残渣(ビール粕)からおが屑炭化装置で固形炭を作ったことに遡ります。

以来、父親の会社で天然素材やリサイクルに着眼した原料や資材開発に携わり研究調査に取り組んで参りました。当時はどのような形にできるかも未知でしたが、本業の建材販売の先行きにも不透明感があったのに加え、世の中は建物におけるシックハウス問題を始め、環境ホルモン問題、農作物の残留農薬問題、BSE 狂牛病問題等、効率や合理の果てに被ったと思われる諸問題が年々増加し、天然素材やリサイクルに着眼した「世の中に喜ばれる製品」作りが実現できないものかと思ったことがきっかけとなりました。

結果、食品残渣を原料としたリサイクル炭、除湿・脱臭に有効な珪藻土、天然組成の糊などの原料が集められるようになりました。

#### (4) ムダな数字 (KPI) を示さない

知的資産経営報告書の作成支援マニュアルには数十種類の KPI (重点業績評価指標) の例が記載されている。しかしながら中小企業の限られた人員ではこれらを全て管理していくことはできない。管理が行なえないのに KPI の数値のみを載せるのでは、何の向上にも結びつかないばかりか、他の重要な KPI に対する信頼性も薄れさせかねない。

本当に必要で管理すべき KPI は何なのかを検討し、管理する KPI を絞り込むことにより、報告書の信頼性は向上する。KPI を絞り込む観点としては下記のようなことが考えられる。

##### ① 管理可能な KPI

当然ながら KPI として記載する以上、管理可能なものを選ぶ必要がある。

##### ② 開示対象者にアピールできる KPI

知的資産経営報告書は開示対象者に向けて作成するのであるから、開示対象者に関係のない数字を載せても意味がない。開示対象者にとってインパクトがあり、アピールできる KPI を優先すべきである。

##### ③ 将来の目標に使用する KPI

基本的に KPI は、将来の目標に対しその達成度合いを評価する指標であるので、将来の展開として記載した項目については、最低 1 つ以上の KPI を設定する必要がある。また 1 方的ではなく多面的・客観的に評価できるよう 2 つ以上の KPI を設定することが望ましい。ただしあまり多くの KPI を設定すると管理も大変なり、インパクトも薄まってしまう。

##### ④ 現状を客観的に表す KPI

将来の目標管理のための KPI に対して、もう一つの KPI の使用方法として、現状を客観的に表す KPI がある。現状の強みや弱みの度合いを評価する指標として KPI を使用することにより、報告書の客観性が保たれ信頼性が向上する。

なお KPI の記載方法については、各対象項目の直後に記載する場合と、まとめて最後に一覧として記載する場合が考えられる。各対象項目の直後に記載すると、項目と KPI の関係が分かりやすくなるが、反面全体が見えにくくなる。一括して記載した場合は全体が把握しやすく、また経年の推移も比較しやすくなるが、個々の項目に対する紐付けが分かりにくくなる。また両方を併用して各項目の後に KPI を記載し最後にもう一度一覧で記載する方法も考えられる。

図表 4-3-4 【事例】 株式会社ピーテック（「知的資産経営報告書 2007」 P21 より）

## KPI一覧

KPIを各項目に記載し、最後に一覧も記載した事例。  
それぞれの項目について1～5種類のKPIを設定。

本報告書の本文中に掲載いたしましたKPI（key performance indicator：重要業績評価指標）について、以下まとめの表記を行います。

### 『KPI 知識の創造／イノベーション／スピード』

- 新製品の黒字化率 : 昨年度開発案件に対する黒字案件の率 92.3%  
(P 8に記載)
- 平均開発期間 : 案件化から市場導入までの開発期間 3.23ヶ月  
(P 8に記載)
- 大学との共同開発実績 : 市場導入案件 4件  
(P 10に記載)

### 『KPI 対外交渉力／リレーションシップ』

- 協力企業数 : 医療分野商社 5社 販売代理店契約 126社  
(P 9に記載)

項目	第1期	第2期	第3期
外注先企業	7	12	14
仕入先企業	22	30	30

- HPアクセス数 : 

項目	第1期	第2期	第3期
HPへのアクセス数	約300	約40,000	約90,000

  
(P 11に記載)  
月間延べ数で、有効なIPアドレス数（来訪者数）
- コミュニケーションの仕組み : 保有お客様アドレス 約60,000件  
(P 11に記載)

### 『KPI チームワーク／組織知』

- 情報共有の仕組み : 創業から蓄積されているデータベース項目907件  
(P 12に記載) 創業から継続される毎週1度のミーティング

### 『KPI リスク管理／ガバナンス』

- 訴訟件数 : 債権回収にかかる原告として1件  
(該当ページなし)
- カントリーリスクの排除 : 全ての取引を商社経由にすることでリスクの排除を実現  
(該当ページなし)
- 被買収リスク : 当社代表が100%保有のため、リスクなし  
(該当ページなし)
- コンプライアンス体制 : 溝上法律特許事務所（訴訟、商標 担当）  
川崎法務事務所（医療機器許可 担当）  
(該当ページなし)
- 営業秘密の漏洩リスク : データベース情報に関しては、ハードキーによるロック、アクセス制限、暗号化を実施し、漏洩リスクを軽減  
(P 11に記載)

(5) キーワードで魅せる

文書の中にキーワードを入れる事により、めりはりが付き印象に残るようになる。特に会社の強み等のアピールしたい言葉をキーワードとして配置することにより強調したい事を示すことができる。

キーワードについては会社を印象付ける言葉であるため、新語や造語を使用することも考えられる。たしかに目新しい言葉で一旦引き付ける事はできるが、内容が伴っていない場合は借りてきた言葉になってしまい、軽薄な印象を与えて逆効果になってしまうこともあるので注意を要する。また報告書の中では十分に説明していても、本当にその会社としての言葉として十分に咀嚼されていないと、いずれメッキが剥がれることとなる。

しかし、本当に会社を表す言葉としてのキーワードを決めることにより、会社を一言で印象付けることができるようになる。

図表 4-3-5 【事例】 昭和電機株式会社（「知的資産経営報告書 2008」 P26 より）

知的資産の根源

共 育 (きょういく)

「共育」という  
キーワードを  
使用した事例。

**教育は、共育なり。**

一人ひとりに顕在化した特性をより高め、潜在的な特性をより引き出すことが社員の教育の目的です。自主性や協調性をより発揮させるためのものです。

企業(組織)では上司から部下への教育が一般的で、上司がまず燃えなければ、部下への心に火がつきません。

教える側の熱意や成長がなければ、教わる側に伝わらず、育ちません。

教育は、お互いの関係において育っていくのであり、「教育とは共育である」と考えなければなりません。

具体的な基礎成長要件の一つとして

- 1.感じる力
- 1.考える力
- 1.活かす力

の開発を重要課題と捉えています。

(6) ストーリーの流れで魅せる

読ませる文章の基本として起承転結がある。知的資産経営報告書は、財務諸表などの定型的な会計報告者等とは異なり、開示対象者に任意に読んでもらうことを前提としているため、起承転結の流れを意識して記載することにより、読みやすい報告書となる。

もちろん知的資産経営報告書は小説ではないので、過度に起承転結を意識する必要はないが、事実の羅列になり一本調子になりがちな報告書に対して、もう一度全体を見渡しストーリー性を持たせることで、読みやすく理解しやすい文章とすることができる。

全体的なストーリーの流れについては、標準的には、①全体像、②過去～現在、③自社の強み、④現在～将来という順序になる。時系列的に記述することにより、経緯を理解してもらいやすくなる。

しかし場合によっては、順序を逆転させ最初に現在や将来のことを記述することにより、読みにインパクトを与えることも可能となる。

図表 4-3-6 【事例】 東京精密鍛造株式会社（2008 年知的資産経営報告書 目次より）

## 目次

1.社長メッセージ	4
2.サマリー	5
3.会社概要	6・7
4.事業領域	8
5.市場・業界環境	9
6.技術プロフィール	10
7.設備プロフィール	11
8.製品プロフィール	12
9.取引関係構造	13
10.業績	14
11.利益創出における知的資産	15
12.東京精密鍛造における知的資産	16
13.SWOT分析	17
14.目指すべき方向性	18
15.製品・市場展開	19
16.戦略展開と施策	20
17.企業価値向上のための知的資産マネジメント	21
18.結び	22
19.知的資産経営報告書とは	23

記載順序を変化させた事例。最初にサマリーとして全体構成を図示し、その後の順序も変えている。

#### 4. ステークホルダー別に考察する「魅せる化」のポイント

知的資産経営報告書の読み手として期待するステークホルダーは、投資家（株主）、金融機関、取引先（仕入先、得意先）、（既存）従業員及び就職希望者、その他当該企業と関係を持つ者と多岐にわたる。勿論、知的資産経営報告書の作成プロセスにおいて、経営者自身又は経営幹部層が自ら新たな気付きを見出すことも多く、その意味においてステークホルダーには彼らも含まれると考えられる。

ここでは、①投資家（株主）、②金融機関、③取引先（仕入先、得意先）、④（既存）従業員及び就職希望者、⑤経営者のそれぞれの視点から、知的資産の「魅せる化」の考え方とそのポイントを事例とともに考察したい。なお、ここで論じる内容はあくまで一考察に過ぎず、想定し得る全てのステークホルダーを網羅するものでも、「魅せる化」の絶対解でもないことに留意が必要である。

##### (1) 投資家（株主）の視点

投資家が抱く当該企業に対する関心事の多くは、無論当該企業の成長可能性であり、当該企業が成長を果たすフィールドの規模感にあると考えられる。すなわち、当該企業が参入又は標的とする市場が今後どのようなマクロ的傾向を持っているのか、次いで当該企業がその市場にどの程度フックしているのかをミクロな視点で考察する必要がある。

このように投資家（株主）を知的資産経営報告書の読み手と捉えた場合、当該企業の「参入又は標的市場の動向」、そしてマーケットシェアや同業他社との競合関係など「当該市場と当該企業との関係」をこの報告書によって開示することが、本論「魅せる化」の重要な一項目となると言えよう。

当該企業が参入又は標的とする市場の動向が、一般的にも周知のものである場合には、「参入又は標的市場の動向」に関する論点を多く展開することが得策とならない場合も存在するであろう。しかし、中小企業に目を向けると、中小企業ならではのニッチ市場へのアプローチという経営戦略が浮かび上がり、ニッチ市場であるからこそ、「参入又は標的市場の動向」に関する論述が有効となる場合も少なくないと考えられる。

無論、参入又は標的とする市場に魅力があったとしても、当該企業の市場アプローチやフック感が十分ではない、すなわち当該市場の成長率に比して当該企業のマーケットシェアの成長率が低い場合には、当該市場に魅力はあるが、当該企業には魅力が感じられないという事態に陥る。勿論、ステークホルダーの視点からは、当該企業の市場アプローチやフックの程度が見え辛い場合にも、同様の結論となる可能性も否めない。

それゆえ、「当該市場と当該企業との関係」を知的資産経営報告書で開示し、「魅力ある市場、そしてそこに魅力的なアプローチを実践する企業が、今後どのような成長を果たすのか」といった期待感を醸成することも、この報告書における「魅せる化」の役割の一つであると言えよう。

図表 4-4-1 【事例】 株式会社春うらかな書房（「知的資産経営報告書 2007」 P6 より）

## 標的市場

「参入又は標的市場の動向」を論じることで、報告書作成の近時における**当該市場**の成長可能性についての「魅せる化」を図った事例

2004年の出版市場（取次ルート経由の出版推定販売金額）は2兆2,428億円（前年比100.7%）と微増し、8年ぶりに市場がプラス成長に転じております。（情報メディア白書2006）

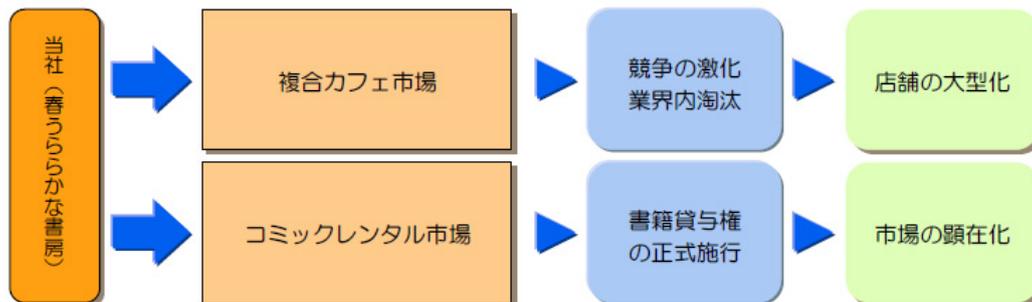
このような市場において、出版社が脅威と捉える① オンライン書店、② 新古書店（中古本販売店）、③ 複合カフェ、④ コミックレンタルという4つの新興市場が台頭しつつあり、当社では③ 複合カフェ市場と④ コミックレンタル市場を事業標的としております。

「複合カフェ」市場については、2005年9月現在で1,971億円に達した後、2010年には2,593億円、2015年には3,924億円にまで成長すると予想され、著しい拡大基調が予測されます。

（日本複合カフェ協会）このような市場の成長傾向は、「複合カフェ」という新しいスタイルが社会的に認知されてきたこと、人口10万人以上に対し2～3店舗は存在可能であることが業界内で確認されていること、大手「複合カフェ」FCチェーン数社が既に上場を果たしていることなどに裏付けられております。しかし近年、著しく成長しすぎた感のある「複合カフェ」業界の市場競争は激化しており、新規出店数の伸び率は鈍化、市場成長は「踊り場」をむかえ、次代の成長にむけた業界内淘汰が始まっているといえます。よって今後は、新規出店ではなく、店舗の大型化が同市場の成長を牽引するものと考えられます。

「コミックレンタル」市場については、平成19年2月1日から書籍貸与権が正式施行となったことを受け、郊外の大手書店やビデオレンタル店が同市場への参入を本格化しております。とくに、ビデオレンタルがDVDレンタルへ移行する中、ビデオのDVD化による店舗の空きスペースや既存のビデオ什器などを利用することで「コミックレンタル」事業の開始が比較的容易であるため、「ビデオレンタル店」の「コミックレンタル」事業への参入傾向が強まっております。平成19年1月現在、すでにTSUTAYAやゲオは「コミックレンタル」事業への正式参入を決定しており、地方有力チェーンや地方中小チェーンも相次いで参入を果たすことが見込まれることから、5・6年程度先には、300億円～400億円程度存在するといわれる潜在市場が顕在化することが見込まれております。

「複合カフェ」市場と「コミックレンタル」市場とでは、いずれもコミックを軸とする共通点をもっているものの、それぞれの店舗が提供するサービスには相違があります。そのため、前者は顧客（一般消費者）の「時間消費欲」を満たし、その利用者は男性の方が多いという特徴があります。一方で後者は「読書欲」を満たす機能をもっており、その利用者は女性の方が多いという特徴があります。このように、これら2つの新興市場には、コミックという同じアイテムを、異なるチャンネルで、異なる顧客（一般消費者）に供給するという特徴があり、今後も互いに競争を生じる可能性が少ないことが伺えます。



図表 4-4-2 【事例】 株式会社春うららかな書房（「知的資産経営報告書 2007」 P3 より）

## 社長からみなさまへ

「当該市場と当該企業の関係」を論じることで、前頁の議論と絡め、当該企業の成長可能性についての「魅せる化」を図った事例

1台のガレージからスタートして 20年。株式会社 春うららかな書房は、いまや 5,600㎡に 1,000万冊のコミックを有する中古本・新刊本の流通商社に成長いたしました。

時間制課金システムを基本として、まんが・ゲーム・インターネットに代表されるコンテンツサービスなどをもって、やすらぎの場を店内にて提供する「時間消費型施設」の総称と定義される「複合カフェ」。（複合カフェ白書 2005）

1970年代後半に名古屋市内で誕生したといわれる「まんが喫茶」を源流に、「にぎやかさの中に、居心地の良いプライベート」を求める消費者ニーズから生まれた「複合カフェ」という新市場は今後 10年間で 4,000億円市場に成長しようとしております。

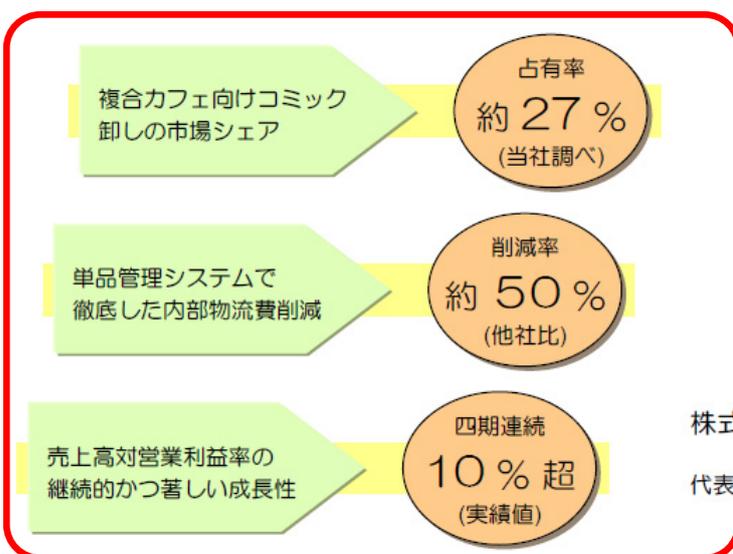
このような成長新市場に対して、当社では独自ノウハウと、専門卸しとして業界一の中古本調達力、正式ルートからの新刊本調達力という強みを提供することで、大手FCチェーンを中心に、「複合カフェ」向けコミック卸しの市場シェア 27%を占有するに至っております。

また、当社の上中（福井）物流センター内では、ローコストオペレーションを徹底すべく、独自の単品管理システムを開発し、内部物流費の大幅な削減（他社比 - 50%）に成功したことも当社の誇るべき強みとして自負しております。

このような取り組みの結果、当社では四期連続して売上高営業利益率 10%超という継続的かつ著しい成長を遂げ、次代の企業経営に躍進いたしております。

今後も当社では、自らの強みを活かして「脅威を機会に変える」創造性を礎に、卓越した商材のハンドリングで「最大の顧客満足を得る」という事業領域において、「複合カフェ」さらには「コミックレンタル」という新業態に対し、新旧問わない商材供給と、顧客ニーズに即応する高付加価値サービスの提供を目指し、さらなる企業成長を目指してまいります。

本報告書を通じて、少しでも多くの方々に、当社の見えざる経営資源、そして強みを活かした今後の事業展開とその成長可能性をご理解いただき、なお一層のご協力を賜われることを祈念いたします。



株式会社 春うららかな書房  
代表取締役社長 道下昌亮

(2) 金融機関の視点

企業情報を開示するツールである、決算書と知的資産経営報告書を対比すると、前者が過去の実績を客観的な数字で示すのに対し、後者は過去から未来までの一連のストーリーを客観的な数字以外のエッセンスとともにステークホルダーに示すツールであると言える。

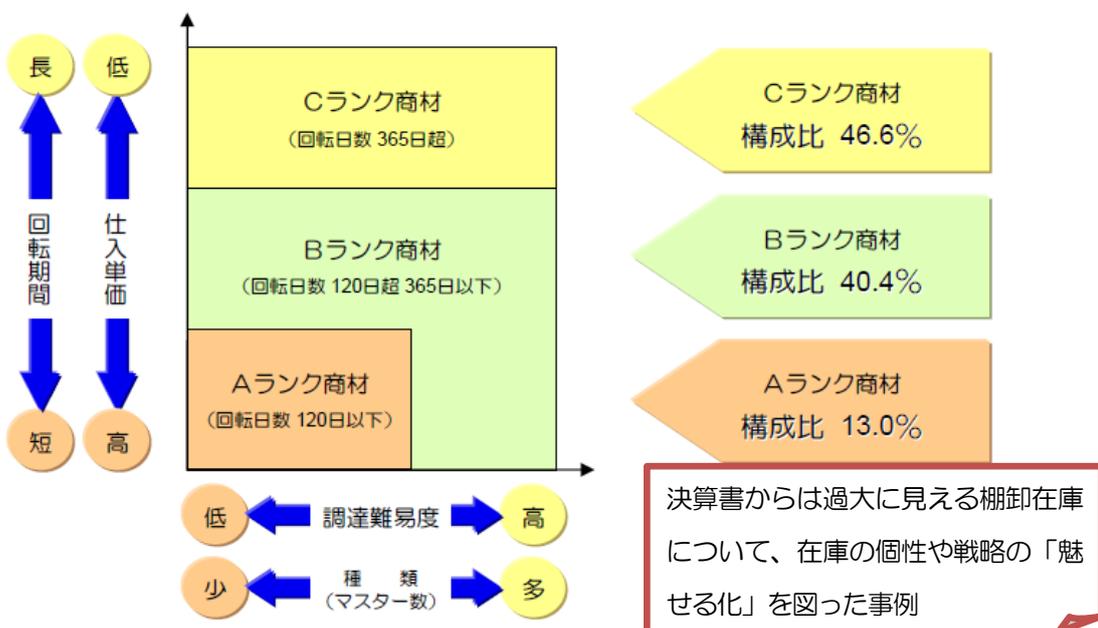
過去の実績を客観的に数字で示す決算書は、金融機関における融資実行判断の観点からは有効な意思決定材料の一つとなる。しかし、決算書はあくまで過去の実績を一定のルールのもとに要約した資料であり、当該企業の経営戦略、特に当該企業の未来に向かう経営戦略までを網羅できる資料とまでには至らない場合も少なくない。

キャッシュフローの観点からは、現金及び預金以外の資産の増加、すなわち売掛債権や棚卸資産、機械・設備をはじめとする有形固定資産などの増加は、無論全てキャッシュアウトに繋がる性質のものであり、これらが増加し同時にそれに見合う資金が流出した事実は決算書で明確に示されるものの、その背景までを読み取ることは極めて困難である。

勿論、融資実務においては、これらの増加要因やその背景についてのヒアリングが行われ、その妥当性等が判断されることになるであろう。それであれば、決算書において一見マイナス要因と見てとれる事象について、知的資産経営報告書を通じ先手を打つ、すなわち決算書の捕捉説明としての位置付けで議論を展開することも有効であると考えられよう。

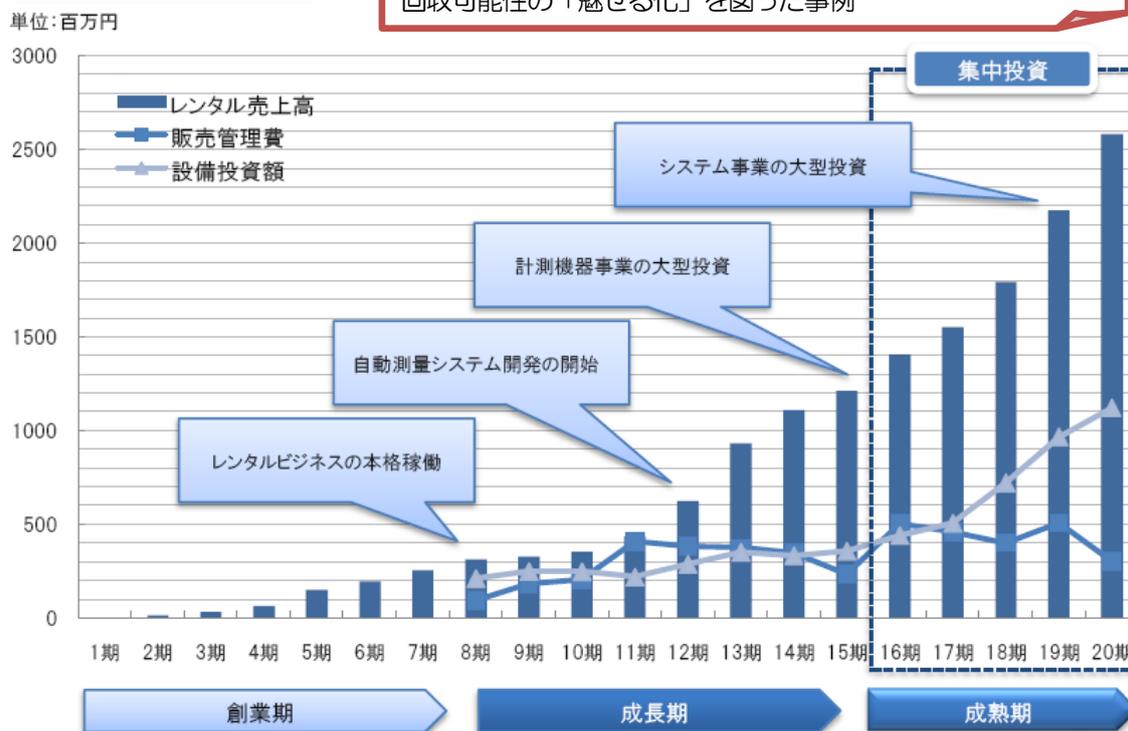
例えば、売掛債権や棚卸資産、そして設備投資などの有形固定資産が増加した背景には、どのような「未来へと繋がる経営戦略」が存在し、またこれらの「未来における回収可能性」の有無やそのタイミングを明確にすることも、この報告書に期待できる役割の一つであると考えられる。

図表 4-4-3 【事例】 株式会社春うらかな書房（「知的資産経営報告書 2007」 P10 より）



図表 4-4-4 【事例】 株式会社ソーキ（「知的資産経営報告書 2008」 P12 より）

設備投資について、その投資規模、投資背景、そして投資によって生まれたゲインを経年開示することで、設備投資の意義と回収可能性の「魅せる化」を図った事例



### (3) 取引先（仕入先、得意先）の視点

ここでは、一般消費者を除いた取引先との関係（BtoB）についての考察のみを行う。

当該企業と関連性を持つ仕入先や得意先にとって、当該企業が「今後どのような方向に舵を切るのか」、更には「今後も継続的な取引を行うことができる又は行うべき企業なのか」という論点が、取引先の視点から見た知的資産経営報告書において重要な論点の一つとなるであろう。

また、良くも悪くも、知的資産経営報告書で当該企業の方向性を開示することは、当該企業と取引先との既往の関係性に影響を与える可能性が少なからず存在する。前述した投資家（株主）や金融機関にとっては、当該企業の華々しい成長や、利益創出への躍進は当然のことながらウェルカムである。しかし、仕入先や得意先などの取引先においては、当該企業が派手やかに白星を重ねることを、素直に「良し」と肚に落とせない場合もある。

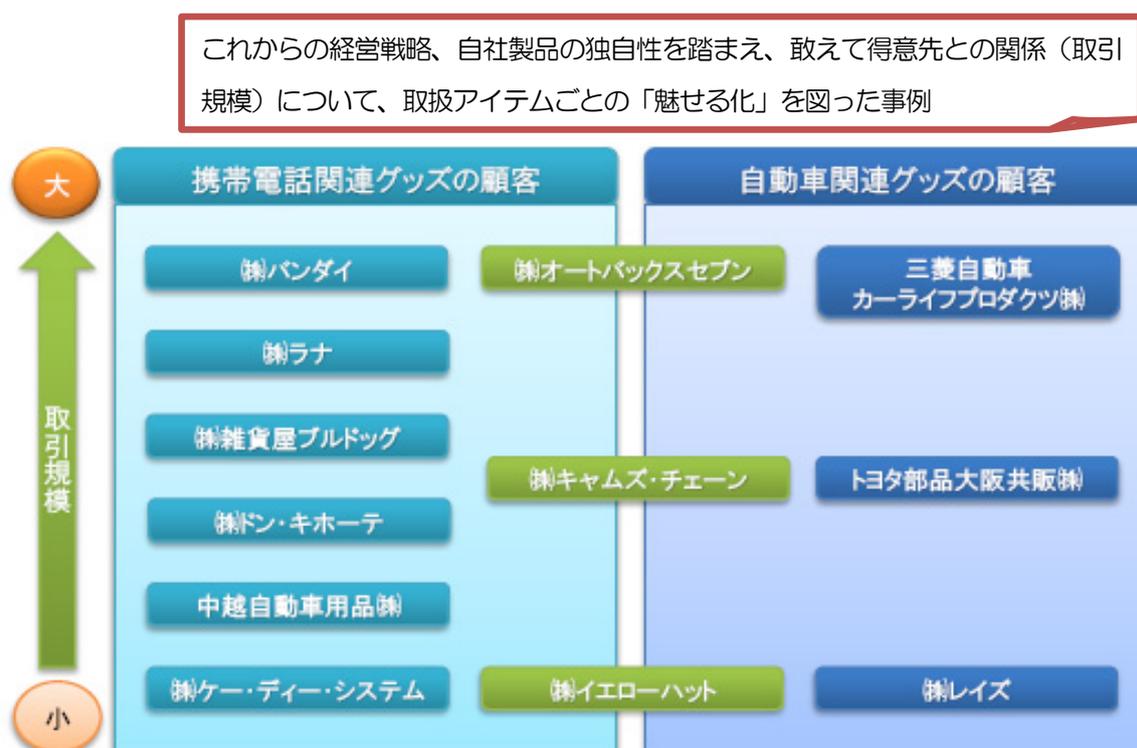
仕入先と当該企業との関係においては「仕入単価」や「仕入規模」、得意先と当該企業との関係においては「販売単価」や「販売規模」という双方にとって利害の相反する取引尺度が存在する。それゆえ、残念ながら当該企業の“一人勝ち”が快く受け容れられない場合があることも止むを得まい。

また、取引先にとっては、知的資産経営報告書で開示する「財務実績ハイライト」についても少な

からず関心があろう。特に中小企業においては売上高や利益などの財務情報が公表されていることは少なく、興信所などを介してこれらの情報を垣間見ることができるとは言え、この報告書を通じてこれらの情報を入手できることは彼らの単なる無関連な興味に留まらず、彼ら自身の経営戦略の意思決定に影響を与えることも想定される。

それゆえ、知的資産経営報告書で「(見せる化<) 魅せる化」を行うときは、取引先との関係を十分に考慮する必要があると言える。但し、「魅せる」内容を十分に考慮する必要があるからと言って、極端に憶病になる必要もなく、逆に憶病になり過ぎると、知的資産経営報告書を作成、そして開示する意味が損なわれる可能性があることに留意が必要であろう。つまり重要なことは、当該企業のこれからの経営戦略を踏まえ、失うもの以上に得るもの大きいかな否かを見極め、その上で「魅せる」内容を決定することであると言える。

図表 4-4-5 【事例】 株式会社ハセ・プロ（「知的資産経営報告書 2008」 P10 より）



(4) (既存) 従業員及び就職希望者の視点

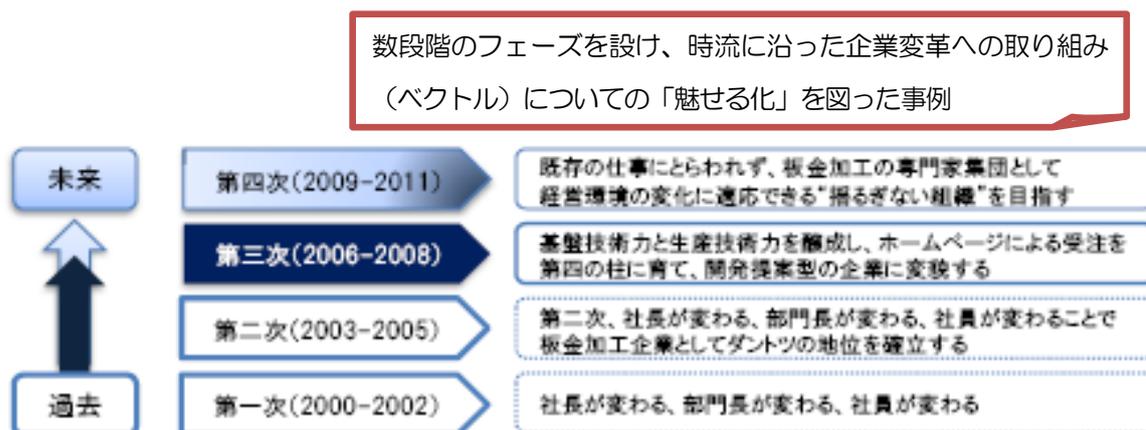
(既存) 従業員及び就職希望者という視点は、先に述べた投資家（株主）、金融機関、そして取引先（仕入先、得意先）よりも、より企業に近いポジションにある。本論で述べるステークホルダーから経営者を除けば、ステークホルダーの中で当該企業に最も関わりの深い利害関係者であると言える。このことは、(既存) 従業員及び就職希望者が勿論当該企業に専従し、当該企業に自らまたその家族

の生活や人生を託し、命運を共にする関係にすらあることを考えれば、必然的に彼らの当該企業に対する関心は高い状況にあると言える。

(既存) 従業員及び就職希望者に共通する当該企業への関心事の一つには、長期的な就業を前提とすれば、過去から未来へと向かう当該企業の永続性にあると言える。当該企業が永続することのみならず、時流に沿った企業成長の実現を果たし、自らもその一員として活躍できるフィールドがそこに存在するか否かという視点は、彼らに開示すべき情報として重要度が高いであろう。ゆえに、当該企業が「どのようなベクトル」を持って、「過去から未来へ」と進んでいくのか、また進もうとしているのかを簡潔に伝えることが、この報告書における「魅せる化」の役割の一つであると考えられる。

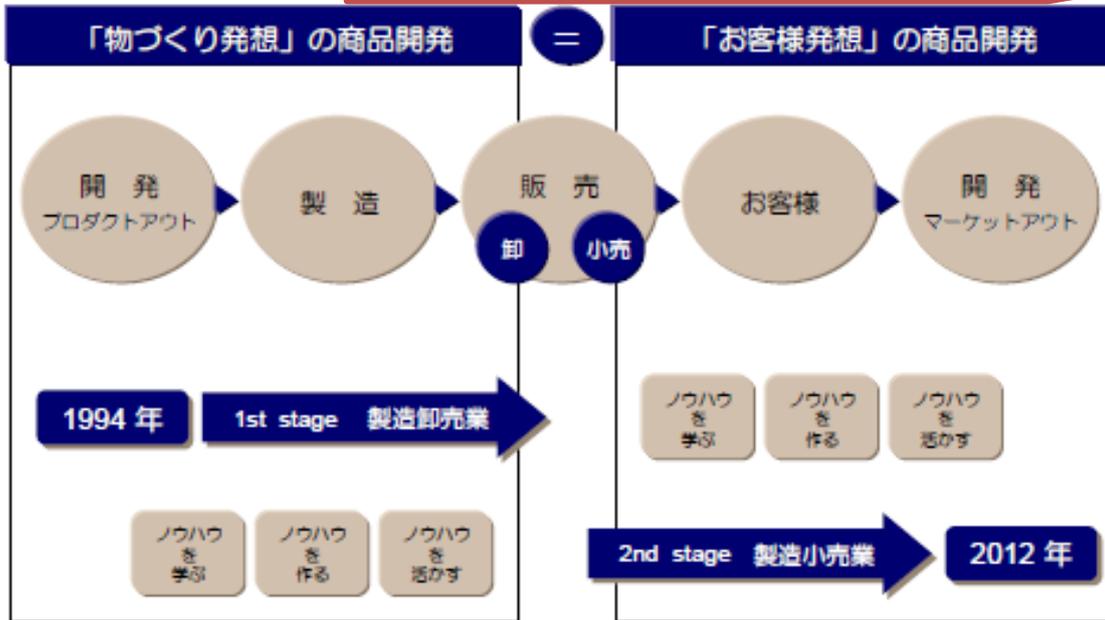
また、当該企業がどのようなビジネスを行う企業であるのかについて、表面的な情報を有するものの、実質的かつ十分な知識を有しない就職希望者に対しては、そのビジネスの内容を簡潔な俯瞰図で示し、その上で当該企業のベクトルを明確にすることも「魅せる化」の有効な手段であると言えよう。当該企業に就職を希望する限りは、当該企業を行うビジネスを熟知し、そのビジネスに十分な魅力を感じた上でエントリーしている筈であるという前提は、企業のみが抱くワンサイドの願いや理想であって、現実的にはこの望ましい前提が成立しない場面も少なくないであろう。特に、当該企業の営むビジネスが複雑なスキームの上に成り立つ場合や、従来は市場に存在しなかったビジネスを新たに展開する場合など、就職希望者が当該企業のビジネスモデルを着想し難い場面においては上述の前提が成立し難く、ゆえにこの報告書において一貫したストーリー展開の中で「ビジネス内容を俯瞰」することにも意義があると言えよう。

図表 4-4-6 【事例】 株式会社仁張工作所（「知的資産経営報告書 2008」 P5 より）



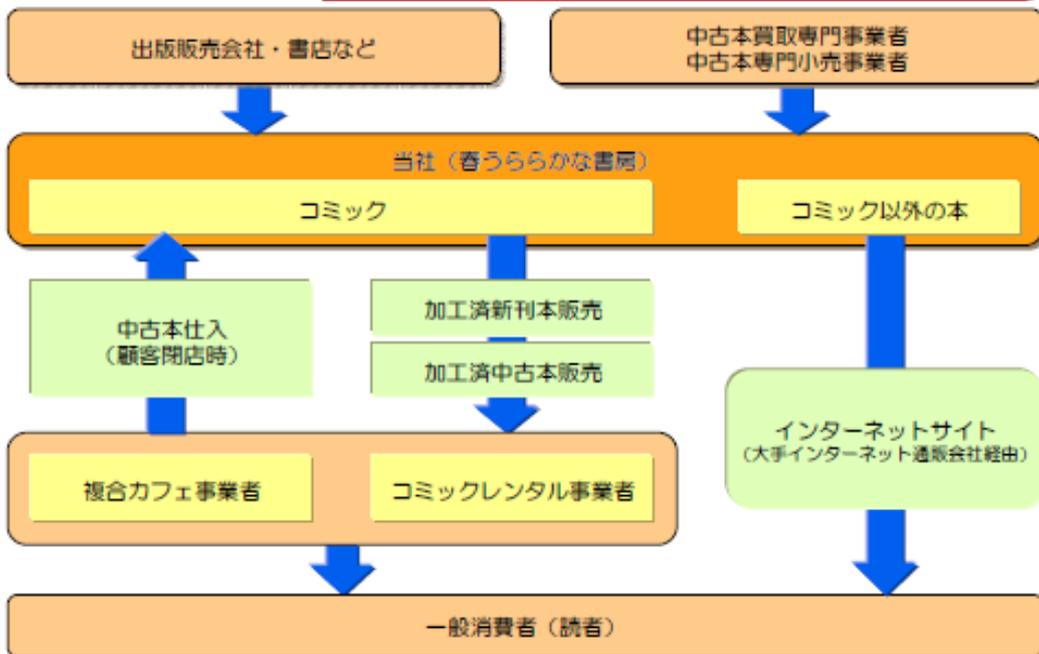
図表 4-4-7 【事例】 株式会社バリュープランニング（「知的資産経営報告書 2007」 P5 より）

経営方針や経営戦略（ベクトル）とともに、これまでの企業の歩みとこれからのための「魅せる化」を図った事例



図表 4-4-8 【事例】 株式会社春うらかな書房（「知的資産経営報告書 2007」 P5 より）

一見すると複雑なビジネスモデルについて、上流から下流に至る商流の簡潔な「魅せる化」に取り組んだ事例



#### (5) 経営者の視点

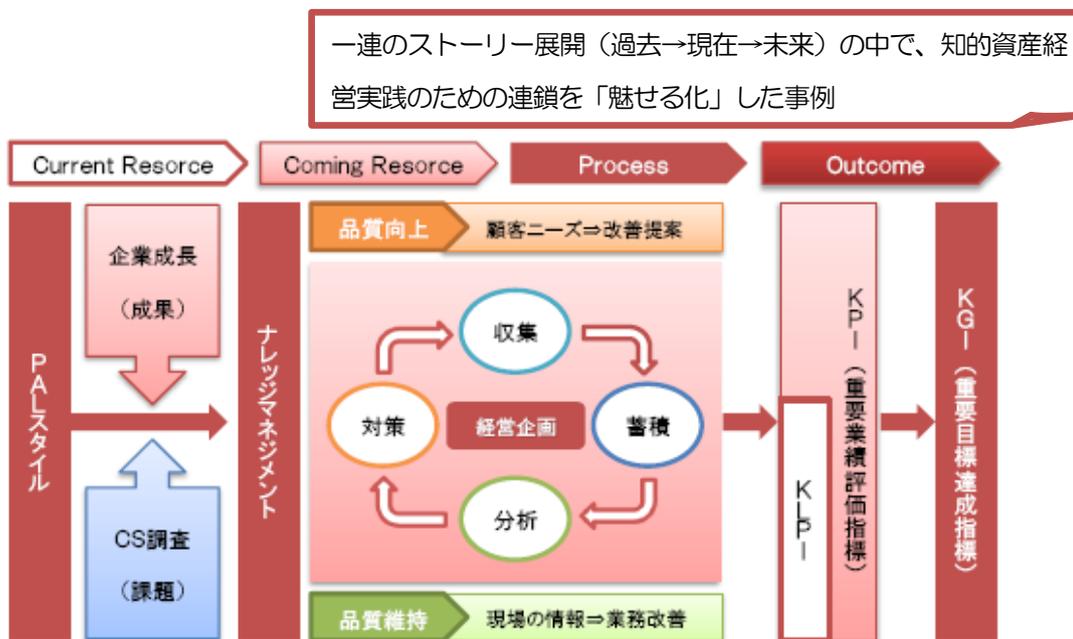
何故、知的資産経営報告書の作成プロセスにおいて、経営者が新たな気付きを見出すのか。無論、経営者自身や経営幹部層は誰よりも当該企業を熟知しており、彼らが知っている筈の情報や考え方をステークホルダーと共有するためのツールが知的資産経営報告書であると考えれば、彼らにとっての新たな気付きは一見存在しないようにも思える。

しかし、現実には彼らの持つ情報や考えは、日々目まぐるしく移り変わる経営環境の中で刻々と変化しており、加えて彼ら自身の頭の中に埋没し、未整理のまま散在していることも決して少なくない。そのため、彼ら自身が当該企業の有する知的資産を知的資産として認識していないことや、知的資産を認識していたとしてもそれを活かし、将来にわたる価値創造に向けた効果的かつ効率的な経営を十分に行えていない可能性は払拭できない。

ゆえに、知的資産経営報告書の作成プロセスを通じ、報告書の一貫したストーリー展開の中で、「過去から現在」を再認することで当該企業の「知的資産を把握」し、「現在から未来」を再考することで「知的資産経営実践への道筋を見出す」ことが、経営者自身又は経営幹部層にとっての新たな気付きとなる。

ごく自然に、また特段の意識を持たずに「知的資産経営」を実践している企業は決して少なくない。しかし、唐突に知的資産そして知的資産経営を理解し、それを意識しながら「知的資産経営」を実践できる経営者は少ないであろう。そのため、まずは知的資産経営報告書の作成に着手し、その作成プロセスにおいて、前述した投資家（株主）、金融機関、取引先（仕入先、得意先）、そして（既存）従業員及び就職希望者といった第三者ステークホルダーに報告書を開示するという意識のもと熟考を重ねることの意義は大きいと言える。この取り組みによって生まれた知的資産経営報告書は、経営者自身又は経営幹部層に対し、「当該企業にとっての知的資産経営とは」を魅せる極めて有益な役割を担うと言えよう。

図表 4-4-9 【事例】 株式会社PAL (「知的資産経営報告書 2008」 P30 より)



図表 4-4-10 【事例】 株式会社バリュープランニング (「知的資産経営報告書 2007」 P14 より)



## 第5章 知的資産経営の実施（支援者の視点から）

これまで第1章から第4章までで紹介してきたように、知的資産経営報告書を作成することで、中小企業が抱える多岐にわたる経営課題の解決につなげることができる。

しかし、知的資産経営報告書は作成するプロセス、そして成果物として作成した報告書をステークホルダーに対して開示することで得られるコミュニケーションメリットだけで、その役割が終了したわけではない。

『見える化』することで、競争優位の源泉として、企業価値の成長原資として認識することができた自社の強み（知的資産）を、今後の経営の中で活かしていく必要がある。

そのためには、支援者としてどのようにクライアント先である中小企業に関わっていくことができるのかを、以下に考察してみたい。

### 1. 総論

知的資産経営を実施、そして実践するためには、知的資産経営報告書の作成プロセス又は改訂プロセスで得られた気づきをどのように経営に活かすのかというマネジメントツールとしての視点、そして成果物としての知的資産経営報告書をコミュニケーションツールとしてどのように高めるのかという2つの視点を意識した取り組みが必要となる。

前者の視点が知的資産経営の対内的な取り組みであり、後者の視点が知的資産経営の対外的な取り組みである。これら2つの視点は無論独立的な視点ではなく、知的資産経営の実施を多面的に検証するための視点であり、これらの視点を整合的に発展させることが、知的資産経営そのものを当該企業に根付かせるために重要な取り組みになると言えよう。

以下では、これら2つの視点から知的資産経営の実施についての考察を行う。

#### (1) 知的資産経営の対内的な取り組み

##### ① 作成プロセスで得られた気づきを活かす

知的資産経営報告書の作成プロセスにおいて、自社の強み（知的資産）を見出すことを目的に、SWOT分析など諸々の経営環境分析の手法を用いる。この分析結果を通じ、あらためて認識に至る自社の強みや機会は決して少なくない。しかしそれ以上に、改善を要すべき自社の弱みや、改善を図ることができない又は短期的には不能である制約条件が多く見出されることもある。これらの弱みや脅威は、コミュニケーションツールとしてステークホルダーに開示される知的資産経営報告書においてあまり多く語られることはない。

また、知的資産経営を実施するための管理指標である重要業績評価指標についても、無作為に知的資産経営報告書をディスクローズすることを前提にすると、本来的に重要な指標であったとしても、これらは知的資産経営報告書で開示されることはない。当該企業の営業秘密にも通ずる

指標である場合には、特にこのことが言えるであろう。場合によっては、重要な管理指標でありながらも、現在はその指標が全く管理されておらず、結果として知的資産経営報告書に記載できない指標も存在するであろう。

以上を踏まえ、知的資産経営報告書に記載しなかった又はできなかった知的資産や情報、俗に言う簿外情報についても、作成プロセスで得られた重要な気付きとして管理する必要があると言える。対内的な知的資産経営報告書と、対外的な知的資産経営報告書の2種類を作成し、前者を限られたステークホルダーにのみ開示する報告書、後者をフルディスクローズする報告書として運用する場合もあろう。この場合においても、前者の報告書にすら記載しない又はできない情報も散在することが少なくない。最たる例として、重要な管理指標でありながらも、現在はその指標を全く管理しておらず、これを報告書に記載できない場合がこれに当たる。これらの課題を解決すべきテーマとして捉え、少なくともこれらを作成段階で棚卸することは、次回以降の報告書作成に活かし、結果としてこれからの知的資産経営の実施に活かすために、重要な取り組みの一つであると言える。

## ② 改訂プロセスで得られた気付きを活かす

知的資産経営報告書における首尾一貫したストーリー展開の中で、過去から現在を踏まえ、そしてそこから見出した自社の強み（知的資産）をもとに、現在から未来へと繋がる道が明らかとなる。

現在から未来へと展開する内容は、知的資産経営報告書の作成ピッチにもよるが、ある種、中期又は長期経営計画に近い内容となる。そのため、中長期経営計画と同様に、知的資産経営報告書に記載した現在から未来を達成するためには、計画スパンの細分化と具体的なアクションへの落とし込み、計画と実績の対比、その対比の結果である差異分析、そしてその分析結果に基づくリスクジェーリングを含むタイムリーな軌道修正が必要となる。

知的資産経営報告書を毎年作成するのか、隔年で作成するのか、3年又は5年スパンで作成するのかについては、これを拘束する制度上の定めは無論存在しない。しかし、上述のとおり、計画と実績の対比から、計画すなわち現在から未来までの時間軸において軌道修正が必要となった場合には、どのような事由から軌道修正を行うに至ったのかを明らかにした上で、知的資産経営報告書の改訂を行うことが望ましいと言える。

ここで重要なことは、軌道修正を行うに至った事由を明確にすることである。その事由が内部環境の変化によるものなのか、外部環境の変化によるものなのかに大別することは入口部分の検証としてまずは実施すべき作業であろう。その事由が前者である場合には、自社が認識している知的資産に変化はないか、またはその認識を見直す必要がないかを議論する必要があり、知的資産の認識に変化や誤りがなければ、知的資産の活かし方に改善や改良を行う余地はないのかを検

討することも重要であろう。

このような改訂を繰り返すことで、過去から現在までの確固たる土台の上に存立する、極めて精度の高い経営の羅針盤として知的資産経営報告書が機能し、結果、知的資産経営の実施又は実践へと結実を果たすと言える。

## (2) 知的資産の対外的な取り組み

知的資産経営報告書を作成するに当たって、まずその報告書を誰（どのステークホルダー）に開示したいのかの優先順位を設定することが一般的であろう。それゆえ、実際に知的資産経営報告書を開示後、当該企業が期待した読み手がどのような反応を示したのかを明らかにし、その反応を分析することの意義は大きいと言える。なぜならば、この反応そのものが、知的資産経営報告書に対する客観的な第三者意見であり、当該企業の知的資産経営への取り組みが適正なものであるか否かを検証する一つの判断材料と成り得るからである。

読み手の反応を明確にし、分析する方法には、そのステークホルダーに対してアンケート調査を実施する方法が考えられる。アンケート調査の方法は、書面又はヒアリングによる場合など、無論ステークホルダーの状況によって判断すべきであるが、少なくとも次のような質疑を織り込み、知的資産経営報告書を通じたコミュニケーションの充実を図ることが望まれる。

□ 報告書のどのページ又はどの部分が最も有益な情報であったのか、またそれはなぜか

□ 報告書で伝えた情報をさらに詳細な情報にする場合には、どの情報を充実させるべきか

当該企業が読み手として期待するステークホルダーによっては、その数が膨大な数となり、アンケート調査の実施が難しい場合もある。無論その場合には、抜き取り調査等の方法を採用することで事足りるであろう。アンケート調査の実施に当たって重要なことは、知的資産経営報告書を作成又は更新する都度、表現や角度を変えつつも同様の視点からの質疑を行い、これを経年比較できるようにすることである。当該企業とステークホルダーとの関係という一側面を捉えれば、これらのアンケート調査の結果が、当該企業にとっての重要業績評価指標として機能することもあり得る。

また、知的資産経営報告書を作成し、開示する際には、報告書末尾に「本書に関するお問合わせ先」を明記することが一般的である。この「お問合わせ先」を通じて、どのようなステークホルダーが、どの程度の数、どのような要件で、実際に問合わせを行ってきたのかを管理し、その結果を以降の知的資産経営報告書に活かすことも重要である。

いずれにしても、情報を開示する限りは、その情報の受け手が存在し、その受け手がどのような反応を示すのかを知り、その反応に対する応答ができる体制を予め整えて置くことこそが、双方向性を持った知的資産経営報告書、すなわちコミュニケーションツールとしての知的資産経営報告書を高めるために必要な取り組みであると言える。

## 2. 実践方法

知的資産経営の実践では、知的資産経営報告書に示された経営方針、管理指標を社内に周知させ、事業を進めていくこととなる。つまり、報告書に示した経営目標達成指標（KGI）を達成するために、重要業績評価指標（KPI）を定期的にチェック、改善を行うこととなる。（PDCA サイクル）しかし、前述したように知的資産経営報告書には記載しなかった又はできなかった知的資産や情報（簿外情報）も存在するため、知的資産経営の実践においては、それらの知的資産や簿外情報も KGI、KPI に反映させた上での実践が必要である。

### ◆PLAN（具体的な「知的資産経営・実行プラン」を立てる）

まず、知的資産経営の実践に向けた具体的な「知的資産経営・実行プラン」を立てる。そのために、知的資産経営報告書に示された KGI に加えて、報告書の作成段階で棚卸した簿外情報を含む知的資産を反映させる作業が必要となる。そして、新たに整理、設定された KGI に対して、達成するための KPI を決定する。さらにこの KPI を具体的にどの数値レベルとするかを決定し、そのための実行プランを策定する。

### ◆DO（実行していくための小さな PDCA サイクル）

策定した実行プランを実践していくことになるが、そのまま行動に移すことは難しい場合が多い。そこで社員が実行できるように業務プロセスを複数の視点（短期的目的、長期的目的）で掘り下げ、日々行動できるレベルへの落とし込み（行動計画）を行い、定期的にチェック、改善を行うこととなる。（小さな PDCA サイクル）

また、KPI どうしの関係において先行指標となる KPI にも考慮を行う必要があり、ある KPI を実現するためには別の先行的な KPI が必要になる場合がある。それは、ひとつの知的資産が単独で有効性を発揮することは少なく、多くの場合、知的資産どうしが関連しあって相乗的な効果を生み出し、企業独自の強みを発揮していることが多いためである。

（小さな PDCA サイクル）

小さな PDCA の PLAN

行動計画に対して、管理するための指標を設定する。

小さな PDCA の DO

行動計画の愚直な実践をする。

小さな PDCA の CHECK

一定期間（月、週、日）ごとにモニタリングを行う。

小さな PDCA の ACTION

KPI や KGI を達成できる進捗具合となっているのか、行動計画に修正や行動の追加が必要かどうかなど、改善を常に行う。

下記の「図表 5-1-1 営業プロセスの掘り下げ」は短期的目的と長期的目的を示した例であり、長期的な目的を達成するために、短期的目的をマイルストーンとして示している。

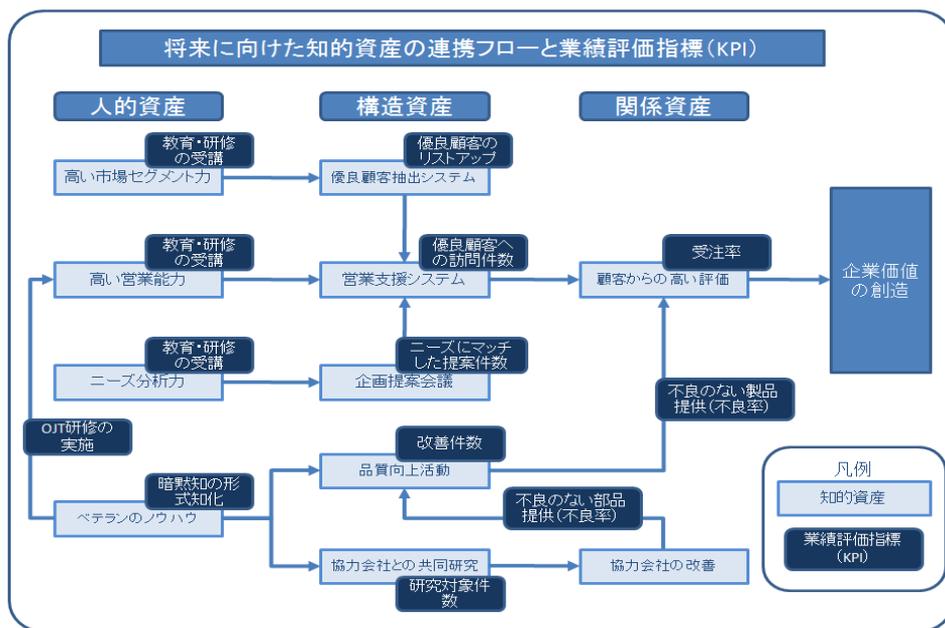
図表 5-1-1 営業プロセス掘り下げの例

行動	短期的目的	長期的目的
顧客リストアップ	市場の絞り込み、市場セグメント力の強化	市場発見力の強化
アポイント	ニーズ・ウォンツの聞き取り、引き出し	顧客（ニーズ・ウォンツ）の大きな変化の体感
企画提案、見積もり	イメージの具現化、さらなるニーズの顕在化、ウォンツへの昇華	自社能力（営業力、開発力、設計力など）の伝達
受注	顧客満足に向けたスタートライン	長期的関係へのスタートライン（選別、継続の決定）
納品・フォローアップ	顧客満足度の向上	信頼関係の構築、維持

また、下記の「図表 5-1-2 将来に向けた知的資産連携図」は、将来に向けた KGI を達成するための知的資産の連携をフロー図に示した一例である。

フロー図では、知的資産と知的資産をつなげるための KPI や、知的資産の評価指標としての KPI を示している。また「図表 5-1-3 行動計画 例」では、「図表 5-1-2 将来に向けた知的資産連携図例」に基づいたアクションを行動計画に表し、実際の行動内容を示している。

図表 5-1-2 将来に向けた知的資産連携図 例



図表 5-1-3 行動計画 例

強化・獲得する 知的資産	活動内容	評価指標	目標期限	責任者	サブ担当者	対象	進捗管理														
							4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月			
高い市場セグメントカ	教育・研修の受講	受講回数と評価テストの合格	6月	営業部長	管理課長	営業管理部員	計画	2回	1回	1回							見直し				
優良顧客抽出システム	優良顧客のリストアップ	リストアップ件数	6月	営業部長	管理課長	営業管理部員	計画			800件							見直し				
高い営業能力	教育・研修の受講	受講回数と評価テストの合格	6月	営業部長	営業課長	営業担当者	計画	2回	1回	1回											
	ベテランからのOJT	OJT回数とベテランからの評価	-				計画	1回	1回	1回		1回		1回		1回		1回			
ニーズ分析力	教育・研修の受講	受講回数と評価テストの合格	-	営業部長	管理課長	営業管理部員	計画	1回	1回	1回		1回		1回		1回		1回		1回	
企画提案会議	開催回数	ニーズに合った企画提案件数	-	営業部長	管理課長	営業管理部員	計画			3件		1件		1件		1件		1件		1件	
営業支援システム	優良顧客への訪問	訪問件数	-	営業部長	営業課長	営業管理部員	計画			3件	50件	100件									
ベテランのノウハウの形式知化	データ化	データ化件数	-	製造部長	製造課長	製造部員	計画	3件	3件	10件	10件	10件	10件	10件	10件	10件	10件	10件	10件	10件	10件

◆CHECK (KPI、KGIの進捗を診る)

KGI や「知的資産経営・実行プラン」に示した KPI は一定期間（月間、四半期、半期、年間）ごとに進捗を管理するモニタリング、特に経営層によるマネジメントレビューが求められる。そこで実行プランが見直され、実行プランの強化や新たな KPI の創出を行う。

◆ACTION (次回の知的資産経営報告書の更新、知的資産経営の進化へ)

知的資産経営の実践をしていく中では、前述の CHECK の結果を受けた KGI、KPI、実行プランの変更や、自社を取り巻く様々な環境変化など、想定内外の事象が発生する。そこで、自社の実態に合った知的資産経営となるよう改良、改善されていくこととなる。それに対応して知的資産経営報告書は更新され、他社との違いが出せる「ほんまもん」の知的資産経営報告書になり、自社に合った成長戦略を支える知的資産経営と進化していく。

### 3. まとめ

知的資産経営報告書の更新は制度上の定めはなく、毎年でも、数年ごとでも構わないが、計画と実績の対比が可能なスパンでの更新が望ましいといえる。また、ビジョンや事業計画に大きな変更があった場合には、その変更の事由を明らかにした上で更新することが必要と言える。

特にこれからの事業展開（事業計画）に大きな影響を及ぼすコンテンツに注力した更新が望ましく、精度の高い経営の羅針盤としての知的資産経営報告書につながる。なお、各コンテンツの注力ポイント例や、知的資産経営の実践・全体像を以下に示すので参考にされたい。

#### 各コンテンツの注力ポイント例

##### ○ 事業をめぐる環境

- ・事業環境の変化に伴って、当社にとっての機会、脅威の変化を示す。
- ・客観的な広い視野で自社の立ち位置で見直す。
- ・機会の中でも捉えたいもの、脅威の中でも防御したいものをハッキリさせる。

##### ○ これまでの事業展開

- ・前回作成から今回までの期間に限定して事業展開を示す。
- ・☆計画したこと⇒実行済 ⇒結果  
⇒実行中 ⇒途中経過  
⇒実行前 ⇒理由、今後の実行可否の決断
- ・☆計画していないこと⇒実行済 ⇒実行した理由、結果  
⇒実行中 ⇒実行した理由、途中経過

##### ○ 当社を支える知的資産

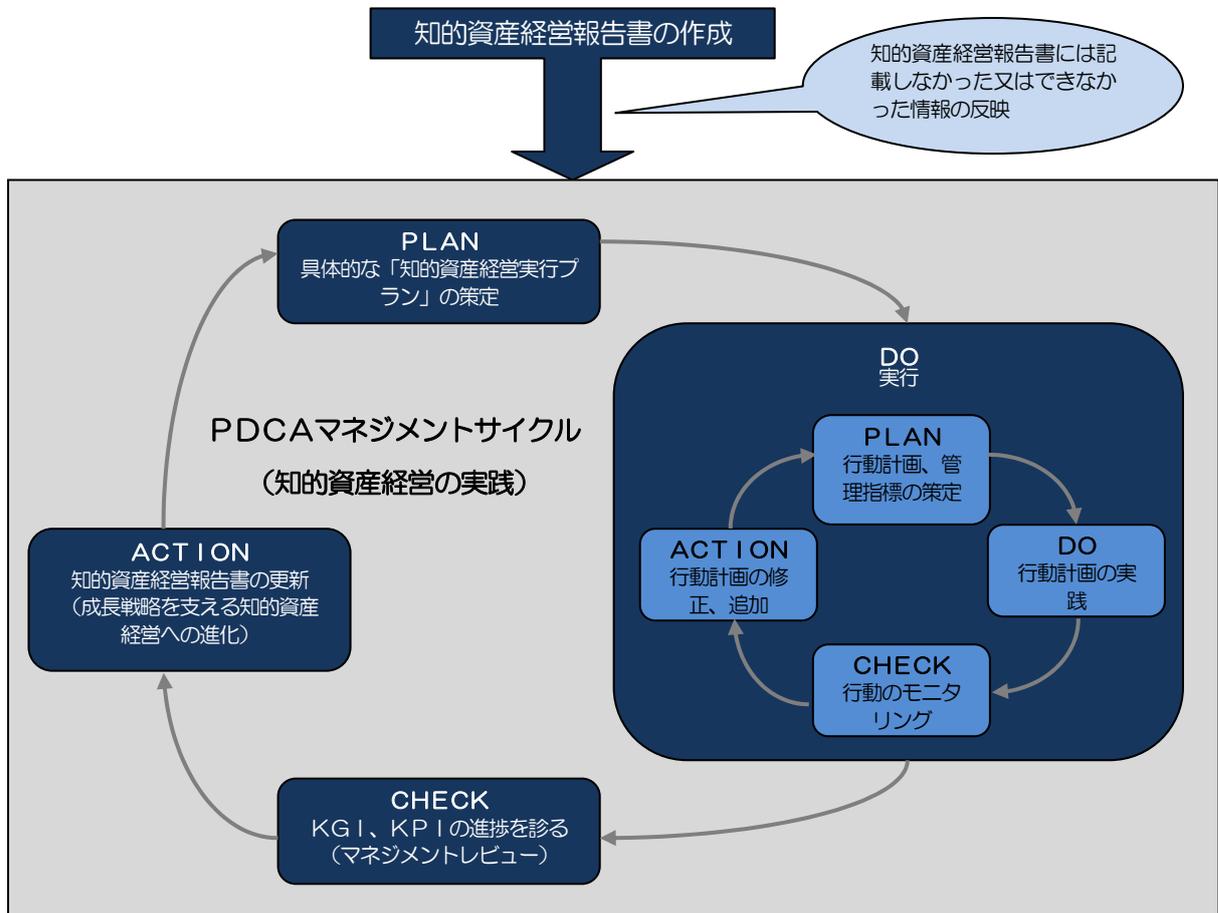
- ・将来を見据えてアピールしたい強みに特化して表現
- ・前回作成から今回までの期間に新たに得た強みや取り組みを表現

##### ○ これからの事業展開

- ・前回作成から今回までの期間での活動を受けて、計画を調整する。
- ・事業計画、各部署の取り組み（短期、長期）の内容を見直す。
- ・指標については内容の見直しと合わせて、各々の指標の維持、見直し、評価基準の設定などを行う。

##### ○ その他の項目については、大きな変更がある場合に記載

図表 5-1-4 知的資産経営の実践・全体像



## 第6章 知的資産経営にかかる今後の課題

### 1. 「知的資産経営」の認知の現状

我が国の中小企業が持続的な成長を成し遂げるために「知的資産経営」が求められているが、その前提として「知的資産経営」を理解することを要するが、「知的資産経営」ないし「知的資産経営報告書」という用語も、中小企業者には広く認知されているとはいいがたい現状がある。

中小企業基盤整備機構「中小企業のための知的資産経営実践の指針 知的資産経営報告書作成支援調査・研究編」(2008)の2008年に実施したアンケート調査結果によると、調査対象となった中小企業23社(既に知的資産経営報告書を作成し、経済産業省知的資産経営ポータル「知的資産経営の開示事例」に掲載されている企業)においてさえもそのすべての企業が、「知的資産経営報告書」を知った時期は2005年から2007年のあいだとしている。

また同調査によると上記23社は、「知的資産経営報告書」を何を通じて知ったかについては、官民を問わず支援機関などが実施する研修やセミナーという回答で4割以上あり、経済産業省知的資産経営ポータルなどのホームページで知ったという回答を加えると半数を超える。その一方で、書籍・雑誌・マスコミなどの媒体を通じて知ったという回答はなく、「知的資産経営」という用語が積極的にイノベーションに取り組む意欲のある企業には知られ始めてきても、多くの中小企業には認知するための媒体、手段が不十分であるといえる。

「知的資産経営」については、「知的資産」という用語を使っていないが)学術的には「見えざる資産による経営」や「知識創造の経営」として研究されており、また政策としても当時の通商産業省・企業経営力委員会が「総合経営力指標 - 定性要因の定量的評価の試み」として取り組んでいた。経済産業省では、2004年より知的資産経営の検討が進められ、産業構造審議会中間報告や開示ガイドラインの策定を行ってきたが、本格的に「知的資産」という用語が使われたのは、2005年の同省「産業構造審議会 新成長政策部会 経営・知的資産小委員会」が設置されて以来である。また中小企業基盤整備機構では2006年に「中小企業知的資産経営研究会」を設置し、中小企業に対して知的資産経営の実践を支援している。

その時点では、第1章に述べたように「知的財産」という用語が先行する形で普及したため、後発の「知的資産」は認知度が低く、両概念の混同を招くに至っている現状もある。

まず公的機関ではそのホームページにおいて広報・普及活動をしている。経済産業省では、2007年6月に「知的資産経営ポータル」を立ち上げている。先んずる形で近畿経済産業局では「知的資産経営のすすめ」、中小企業基盤整備機構では「知的資産経営の支援」を開設している。その他地方自治体等においても同様の取り組みが行われてきている。知的資産経営の解説から知的資産経営報告書の作成事例の紹介、またリーフレットや報告書、マニュアル類のダウンロードサービスを行なっている。

しかし多くの中小企業が省庁等のホームページにアクセスして、知的資産経営を認識するに至るかは「待ち」の部分が大きく、上記の調査結果をからも課題は多い。

また関係機関では、「待ち」から「打って出る」普及活動として、イベント活動を行なっている。経済産業省が「知的資産経営ウィーク」を毎年開催し、その一環のイベントとして中小企業基盤整備機構が「知的資産経営フォーラム」を行なっている。研修やセミナーを含めて、このような動きは産・学・官（地方）に広がりを見せている。先述の調査結果を見ても、官・民を合わせると知的資産経営報告書を知った媒体として40%を超える。広報の範囲は狭いが、知的資産経営を認知し、取り組む意欲を引き出すには効果的ともいえ、今後ともこのような動きがもっと盛んになることが期待される。

中小企業庁では、2007年度より地域力連携拠点事業を実施し、全国316拠点において地域中小企業の経営力向上をサポートするが、その中に知的資産経営の推進が支援策として位置付けられている。ここを拠点に地域に根差した広報・普及が促進されることが期待される。

## 2. 知的資産経営の実践に向けての課題

経営用語としての「知的資産経営」が認知、普及しても、中小企業者が関心を持ち、その実践に取り組むには至るかどうか、という課題がある。

まず中小企業者が内的な誘因によって取り組もうとするには、自社が知的資産経営の実践によって、どのようなイノベーションをもたらされ、知的資産経営報告書の作成などに要する負担をどの程度上回る経営的なメリットを享受できるのかが、ある程度明確になっていなければ取り組みへの意欲は生まれまいであろう。

そのためには、経済産業省や中小企業基盤整備機構などのサイトで知的資産経営報告書作成の先行事例として取り上げられている企業などを、今後も追いかけて知的資産経営の実践により、いかような成功を収めたかを事例として公表することや顕彰することが有効と思われる。

次に知的資産経営の実践開始段階における課題として、中小企業基盤整備機構「中小企業のための知的資産経営実践の指針 知的資産経営報告書作成支援調査・研究編」によると、中小企業が「知的資産経営報告書の作成時に困ったこと」として「報告書の成果物イメージがわからない」「作成プロセスでの時間と手間」「ストーリー化」「裏付け指標の設定の困難」という回答が多くあり、また報告書作成に関して、87%の企業が外部の第三者の支援を得たとしている。これについては中小企業庁が、2008年度より始まった地域力連携拠点事業に「見えない資産（知的資産）の把握・活用」が盛り込まれ、地域の中小企業に対して支援を行っており、中小企業が大いにこれを活用することで、知的資産経営の実践への取り組みに大きな役割を果たすものと期待される。

一方で、外的からの誘発すなわち政策的に知的資産経営の実践の普及を加速させることが求められる。

例えば、中小企業にとって最大の関心事のひとつである金融機関等からの評価があるが、知的資産経営の実践、その前提ともなる知的資産経営報告書の作成が、融資をはじめとする資金調達に結びつくことで、中小企業者には大きな誘因となると思われる。

同じく調査結果によると、知的資産経営報告書の作成目的として「金融機関・投資家」を対象とした開示とする回答が、第1位ではないものの上位にある。またわれわれ知的資産経営研究会が携わった企業においてもほぼ同様の結果を得ている。この調査の対象となった企業23社が革新的な経営への取り組みなどが平均的な中小企業のレベル以上であったと考えると、一般的な中小企業では、今日の急激な経済環境の悪化もあり、より知的資産経営報告書の開示対象先としての金融機関等の重要性は高くなるものと考えられる。

これについては金融庁においても、2007年に「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針」が公表され、その中で中小・地域金融機関に対し、リレーションシップバンキングの機能強化を促し、事業価値を見極める融資手法の具体例として、非財務の定性情報評価を制度化した「知的資産経営報告書」の活用が明記されており、知的資産経営の実践への環境は整いつつある。

また中小企業基盤整備機構「中小企業のための知的資産経営実践の指針 知的資産経営ファイナンス調査・研究編」(2008)において、金融機関の取り組みとしても、伝統的リスク回避指向からの脱皮に戸惑いつつも、近年の知識創造型経済への経済基盤の移行に伴い地域密着型リレーションシップバンキングへと変容せざるを得ず、土地担保融資型から成長力重視融資型へと変貌しつつある。

今後は、知的資産経営報告書の作成が、公的金融や信用保証などにより結びついた施策を充実させることで、知的資産経営の実践はより加速的な普及への後押しとなるろう。

### 3. 中小企業診断士に求められる課題

我が国の中小企業において、知的資産経営が広く実践されるために中小企業診断士に期待される役割は、そのステージに応じて大きく2点を挙げられよう。

- ① 中小企業に対して「知的資産経営」の認識と理解の普及活動
- ② 中小企業が「知的資産経営」を実践する際、もしくは「知的資産経営報告書」の作成時の支援活動

①については、前述の「中小企業のための知的資産経営実践の指針 知的資産経営報告書作成支援調査・研究編」によると、調査対象となった作成支援者等 21 名（中小企業診断士に限定せず）の多くは、上記調査対象の中小企業と比較して約1年早く認知していたという結果が出ているように、常に知的資産経営を含めて施策に関する最新の情報を知り得る立場にあり、また知る必要がある。中小企業診断士が施策の広報者としての役目を担うものであるなら、知的資産経営を中小企業経営者に認知してもらい、その実践や報告書の開示によって経営にどのような善循環システムが生まれるかを理解してもらえよう努めることである。

また②においては、同調査によると、中小企業が知的資産経営報告書を作成するに当たり、社外の第三者の支援を得て作成した企業が87%にのぼり、その中で「中小企業診断士等の経営コンサルタント」があげられており、中小企業診断士に対する期待は高い。

また同調査によると企業は作成時において、「報告書の成果物イメージがわからない」「作成プロセスでの時間と手間」「ストーリー化」「裏付け指標の設定の困難」を大きな負荷としている。このように中小企業が知的資産経営を実践するに当たり抱える主な課題は抽出されてきており、その課題解決者としての支援者たる中小企業診断士の果たすべき役割は大きい。

その一方で同調査において、支援者も「KPI など裏づけ指標の設定」や「作成プロセスに時間と手間がかかりすぎた」などの苦慮があり、中小企業者と同様の困難を抱えている。必ずしも中小企業の知的資産経営報告書の作成時における負荷を軽減するに至っていないといえよう。中小企業の負荷の軽減こそが知的資産経営報告書の普及の促進とするならば、支援者たる中小企業診断士は高い期待に応えられていない現状にあるといえる。更なる知的資産経営の支援のスキル、ノウハウの向上を図ることが求められている。

本報告書「第2章 3. 支援者へのすすめ」において知的資産経営を支援するに当たっての重要なポイントは述べたが、支援に必要なスキル、ノウハウの多くの分野は、中小企業診断士である者はベースとして既に所有するものである。知的資産経営を知識として理解を深めることは当然のことながら、知的資産経営報告書の作成においては、企業内部にはマネジメントツールであり、開示対象者には共通言語としてのコミュニケーションツールとなることを踏まえれば、上記中小企業の課題を解決するために「第2章 3.」に挙げられたようなスキル、ノウハウを強化する必要がある。

中小企業診断士にとっても研究材料のまだ少ない状況であるが、「知的資産経営の開示ガイドライ

ン（経済産業省 2005 年 10 月）」、「中小・ベンチャー企業の知的資産経営と戦略的情報開示（近畿経済産業局 2006 年 3 月）」、「中小企業のための知的資産経営マニュアル（中小企業基盤整備機構 2007 年 3 月）」に加え、新たに「事業価値を高める経営レポート（知的資産経営報告書）作成マニュアル（中小企業基盤整備機構 2008 年 12 月）」が発刊されるなど利用できるツールを出揃ってきており、大いに活用することが望まれる。

以上の課題が解決すれば、現有能力、中小企業との位置関係などから知的資産経営の理解・普及活動と併せて、中小企業が知的資産経営の導入・実践への取り組み、知的資産経営報告書の作成に際しては、中小企業診断士こそもっとも相応しい支援者と言える。

## おわりに

我が国における知的資産に関する取り組みは、公的には 2005 年に開催された「産業構造審議会新成長政策部会 経営・知的資産小委員会」からである。その後、中小企業基盤整備機構が事務局となった「中小企業知的資産経営研究会」が開かれ、2007 年 3 月に同機構から「知的資産経営マニュアル」が発行された。また同年 9 月には、ドイツにおいて「日独知的資産経営サミット」が開催され、我が国とドイツとの知的資産をめぐる交流が行われた。

昨年 2008 年には、中小企業基盤整備機構から、10 社の知的資産経営報告書をモデルとして「中小企業のための知的資産経営実践の指針」等が発行され、中小企業庁を母体とする「地域力連携拠点」の事業テーマのひとつにも知的資産経営が取り上げられた。このように、国や行政を含めた取り組みが本格化されている。

一方、我が国におけるアカデミアの研究では、神戸大学の古賀智敏教授が会計の視点から「知的資産の会計」（東洋経済新報社）としてまとめられ、マネジメントからの視点では山口大学 内田恭彦准教授らの「日本企業の知的資本マネジメント」（中央経済社）があり、今回の報告書作成においても啓示されることが多かった。特に第 1 章では、内田らのマネジメントの考え方を多く紹介させて頂いた。

我が国の中小企業には知的資産が数多く“埋蔵”している。その“埋蔵資産”を知的資産経営報告書として“発掘”し、ステークホルダーに『魅せる化』すること、そして外部コミュニケーションツールや内部のマネジメントツールとして活かすことが重要である。

知的資産は、社内外にある知的資産を有機的に結びつけることで、その企業独自の強みを発揮することに特徴があり、それは部分最適ではなく全体最適への取り組みでもである。また、聖徳太子の「和を以て貴としと成す」や「三人寄れば文殊の知恵」、近江商人の「売り手良し、買い手良し、世間良し」に代表されるような日本の精神の根底に息づいている“DNA”の再発見であり、新しい日本的経営の構築でもあるといえる。

我が国で知的資産経営が根付き、企業価値の向上や競争力の強化が図られ、経済発展に寄与するためには、国や行政の施策だけでなく我々支援者の積極的な活動が求められるところである。そのためには中小企業診断士などの支援者が、企業の知的資産を正しく“発掘”評価し、活用できる支援力を養うことが必要である。この報告書が支援者の企業サポートの一助になればと願っている。

執筆者を代表して

森下 勉

【執筆担当（アイウエオ順）】

—第1章—

伊藤 康雄

森下 勉

—第2章—

木村 英雄

橋本 祐治

濱尾 功二郎

濱口 桂

—第3章—

加藤 秀勲

首藤 知也

中上 義春

長谷川 伸一

—第4章—

青木 宏人

田口 雅樹

谷口 晃一

前田 直樹

—第5章—

濱口 桂

林 浩史

前田 直樹

森下 勉

—第6章—

東海 秀明

中尾 恵一

林 浩史

【参考文献・ホームページ一覧】

第1章

- 「日本企業の知的資本マネジメント」内田恭彦＋ヨーラン・ルース著 中央経済社
- 「中小企業のための知的資産経営マニュアル」(独)中小企業基盤整備機構
- 「世界が注目する フィンランド流 『人づくり』」月刊「潮」 2008年8月号

第2章

- 2008年度版中小企業白書 ぎょうせい
- 知的資産経営ポータルサイト 経済産業省  
[http://www.meti.go.jp/policy/intellectual\\_assets/index.html](http://www.meti.go.jp/policy/intellectual_assets/index.html)
- 知的資産経営の支援 (独)中小企業基盤整備機構  
<http://www.smr.j.go.jp/keiei/chitekishisan/index.htm>
- 知的資産経営のすすめ 経済産業省近畿経済産業局  
[http://www.kansai.meti.go.jp/2giki/network/vbnet\\_ic.html](http://www.kansai.meti.go.jp/2giki/network/vbnet_ic.html)
- 平成20年度理論更新研修全国日程案内 (社)中小企業診断協会本部
- 地域力連携拠点における支援課題の例 中小企業庁  
<http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/renkei/download/080313shiryo3.pdf>
- 平成19年4月「地域密着型金融の取り組みについての評価と今後の対応について」  
金融審議会 金融分科会 第二部会
- 平成20年「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針」金融庁
- 「中小企業のための知的資産経営実践の指針について」(概要) (独)中小企業基盤整備機構
- 「中小企業のための知的資産経営マニュアル」(独)中小企業基盤整備機構
- 知恵の経営」報告書作成サポーター育成講座 京都府及び(社)発明協会京都支部
- 知的資産は「キャッシュ・フローの源泉」より 金融経済新聞 2008年11月24日

第3章

- 中小企業のための知的資産経営マニュアル (独)中小企業基盤整備機構
- 知的資産経営の開示ガイドライン 経済産業省
- 中小企業知的資産経営研究会 中間報告書 経済産業省  
<http://www.meti.go.jp/press/20060324002/20060324002.html>

第4章

- 知的資産経営ポータルサイト 経済産業省

[http://www.meti.go.jp/policy/intellectual\\_assets/jirei.html](http://www.meti.go.jp/policy/intellectual_assets/jirei.html)

## 第5章

参考文献・ホームページ 無し

## 第6章

- 中小企業のための知的資産経営実践の指針 知的資産経営報告書作成支援調査・研究編 (2008)  
(独) 中小企業基盤整備機構
- 中小企業のための知的資産経営実践の指針 知的資産経営ファイナンス調査・研究編 (2008)  
(独) 中小企業基盤整備機構
- 中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針 本編 (2008) 金融庁
- 地域密着型金融の取組みについての評価と今後の対応について ―地域の情報集積を活用した持続可能なビジネスモデルの確立を― (2007) 金融審議会 金融分科会 第二部会