

## 第4章 「知的資産経営」実践企業への支援について

本章では、第3章での「知的資産経営」実践の効果の検証に続き、「知的資産経営報告書」（以下、本章では「報告書」）、「事業価値を高める経営レポート」（以下、本章では「レポート」）を作成して経営に活用している中小企業へのインタビューから得られた結果をもとに、「知的資産経営」をさらに促進していくための支援への要望などを整理、分析していくこととしたい。

インタビュー内容からの期待/提案的評価を紹介し、「知的資産経営」実践企業に対する支援の方策等について述べていく。

### （1）期待/提案的評価の要因区分による整理/分析

前述（第3章）のように、各社の期待/提案的評価については、想定される発生要因を、まず設定し、その後に各企業からの発言が、どの要因に起因するかという区分での整理を行った。

この要因の区分/整理については、以下のように設定した。

- ① 「報告書」等の知名度/社会的評価が低い：
  - (a) 知名度が低い
  - (b) 社会的評価が低い
- ② 「報告書」等の作成時点での準備不足：
  - (a) 活用目的の未明確化
  - (b) 記載すべき内容が（作成者にとって）難解
- ③ 作成した「報告書」等の活用にあたっての不足点：
  - (a) 記載した項目が（従業員にとって）難解
  - (b) 記載内容の公開範囲の未設定
  - (c) 「報告書」等記載のアクションプラン実行への支援要望
  - (d) 「報告書」等作成企業間の交流要望
  - (e) 公的機関による金融機関への働きかけの要望

上記の想定される発生要因にしたがい、インタビュー内容から、各社の期待/提案的評価を抽出、区分していくこととする。さらに、この区分での、それぞれの期待/提案的評価に応じる対応方策（「知的資産経営」支援機関による方策）を、併記していくこととする。

次ページから、事例の該当部分を抽出記述。（ ）内は、事例企業の番号（図表3-2での企業番号に準拠）

なお、想定要因からの代表的な該当記述の抽出という手法を取ったため、その抽出数の多寡が、重要度に比例するものではないことを、予め申し添えておきたい。

①「報告書」等の知名度/社会的評価が低い：

(a) 知名度が低い

⇒《対応方策》企業向け研修

「中小企業大学の研修カリキュラムの中に知的資産経営報告書の作成をして、他の参加者と意見交換をする科目を採り入れるなどしてはどうかとのことである。

また、知的資産経営報告書は素晴らしいツールであると感じているが、中小企業への認知度は低いと感じている。もっと認知度があがることを期待したいと考えている。」(企業番号：2)

「知的資産経営報告書を作成するには時間とパワーが必要である。一般的に、中小企業には時間もパワーもないと言われている。しかし、どんな企業でも社内でプロジェクトチームを立ち上げ、時間をかければ、作成することはできる。そのためには、後継者や社員のリーダー格を対象にした、「知的資産経営」を推進する人材育成のための研修(自社でのプロジェクトチーム運営のための演習付きのもの)が有用である。当社の調達先も世代交代の時期にさしかかっている。技術伝承、経営承継という視点で捉えると、「良い会社になるために自社は何をすべきか」を考える、知的資産経営の普及は急務であると考えている。」(企業番号：11)

「このように企業経営の大きな支援ツールとなる知的資産経営報告書であるが、知名度が低すぎると考えている。事業全体を把握するため、また、(当社では必要としていなかったが、)金融機関への説明資料としても、大変有用と考えられる。より広報に力を注ぐべきである。

どのように活用していいのかというところで、イメージがつかめていない企業もあると思うので、作成方法と同時に、活用方法についても、広報(周知)すべき」(企業番号：13)

上記の3件については、それぞれの企業インタビューで、自社で作成/活用した実績から、他社へも「報告書」等(「レポート」を含む。本章では同様)の作成/活用を広げる有用性、知名度の向上の必要性に関して、発言がされているものである。

これまで、「報告書」等の作成/活用に関する広報/普及については、第1章で紹介したように、経済産業省を始めとして、各機関が取り組んで来ているところであるが、知名度という点ではまだ十分に浸透していないと、作成/活用した企業では感じている。

知名度向上への対応方策を考えた際、ただ単に名前を知らしめることではなく、企業に取組み(作成/活用)を真剣に検討してもらえることを念頭にすべきであると考え。そこで、インタビューの中にも出てきているように、中小企業大学を始めとして、支援機関が、それぞれの関係企業(商工団体等では会員企業、地域金融機関では融資先企業等)に向けての「報告書」作成/活用をテーマとした研修を実施することが効果的であると考えられる。実際、今回のインタビュー企業の中でも、取引先金融機関が開催する研修(セミナー)に参加し「報告書」の内容を知ったことが、「知的資産経営」に取り組む契機になったと話すところが複数あった。

(b) 社会的評価が低い

⇒《対応方策1》支援者（支援機関、金融機関※）向け研修

（※）通常の支援者（支援機関）向け研修と同じカリキュラムのもの。

研修内容として、特に金融機関向けのものを実施するというでないが、金融機関への受講働きかけを行う方策が必要という意図での表現

「知的資産経営報告書を完成させた後、取引先金融機関に提出している。メインバンクの都市銀行は、知的資産経営報告書を提出しても、融資姿勢に大きな変化は見られなかったと感じている。」（企業番号：5）

「当初は、ファイナンス面でのメリットを訴求されていたが、取引先金融機関からの反応は特になく、効果はなかったと考えている。」（企業番号：10）

「事業全体を把握するため、また、（当社では必要としていなかったが、）金融機関への説明資料としても、大変有用と考えられる。より広報に力を注ぐべきである」（企業番号：13 重複抽出）

上記の事例は、主に金融機関を中心とした利害関係者の「報告書」等への注目度（社会的評価）の低さを表したものである。一部の地域金融機関などでは、「知的資産経営」の重要性を深く認識し、セミナーを積極的に開き、「報告書」等の普及/活用を推進しているが、多くの金融機関等では、その存在は知るものの、取引先との関係に活用していることは少ないのが現状である。

関係省庁などからも資料公表などの手法で金融機関への働きかけを行っている（後述）が、実際に「報告書」等の内容に触れる機会がないところも多く、またそのような機会があったとしても、「報告書」等の記載内容、活用の有効性についての知識がない場合は、せっかく企業が作成した「報告書」等も本来の評価を得られにくい。対応方策としては、企業向けと同様の理由で研修の実施が有効である。研修内容としては、「報告書」等の意義、活用の有効性を事例により伝達するとともに、支援機関自らも関係企業に対して、「報告書」等の作成/活用への働きかけが可能となるものが望ましい。一度、関係企業と共に「報告書」等の作成を行ってみることで、その価値/有効性を実感できるであろう。

(b) 社会的評価が低い

⇒《対応方策2》第三者評価/認証制度の導入

「知的資産経営報告書は素晴らしいツールであると感じているが、中小企業への認知度は低いと感じている。もっと認知度があがることを期待したいと考えている。」（企業番号：2 重複抽出）

「知的資産経営報告書を完成させた後、取引金融機関に提出している。メインバンクの都市銀行は、知的資産経営報告書を提出しても、融資姿勢に大きな変化は見られなかったと感じている。」（企業番号：5 重複抽出）

「当初は、ファイナンス面でのメリットを訴求されていたが、取引先金融機関からの反

応は特になく、効果はなかったと考えている。

ファイナンスで活用できるようにするには、帝国データバンク等の支援機関側で成果物に対して項目ごとに点数を付けるなど（通常、帝国データバンクが行っている経営者評価などのように）、何らかの客観的で定量的な評価を行う必要があるのではないか。また、KPIなどを定量的な指標にする方法を教えてもらえるとよい。」（企業番号：10 重複抽出）

「作成した知的資産経営報告書を活用した、公的な広報活動を期待する。以前、行政の支援で自社PR用の1分動画を作成したことがある。作成した動画は、大手企業に配信された。知的資産経営報告書も知的資産経営ポータル等のホームページで公開されているが、同様に積極的に大手企業等にアプローチしてもらえると良い。そのことによって、知的資産経営の知名度、価値アップにつながると思われる。」（企業番号：11）

「知的資産経営報告書に対する認知度をもっと上げてほしいと考えている。認知度を上げるためには、知的資産経営報告書の普及が必要であるが、補助金などで、作成支援を多く行くと、知的資産経営報告書の質が落ちる恐れがある。真剣に知的資産経営報告書の作成に取り組んでいる企業のステータスとなるようにレベルを下げる必要はないと考えている。」（企業番号：12）

上記の事例は、一部（前半の2事例）前項と重複するものも含んで抽出しているが、同様に社会的評価の不十分さについての発言である。前項では、支援機関（金融機関）向けの研修による対応を提示したが、加えて、第三者評価/認証制度の導入という提案を行いたい。

イメージするのは、ISOのような第三者機関による評価/認証制度の導入である。ただし、研修の実施とは異なり、全く新たな制度となり、評価方法の開発、広汎な社会的評価の獲得などまでには、大きな困難があることは容易に想像できる。したがって、早期また、完璧な社会的認証制度の確立は難しいにしても、たとえば、「知的資産経営」の普及を推進する立場にある公的機関などを中心として、このような制度の検討を緒に就かせる動きが出てくることを、まず、ここでは期待したい。

## ②「報告書」等の作成時点での準備不足：

### (a) 活用目的の未明確化

⇒《対応方策》支援者（支援機関）向け研修

「活用方法すら知らずに作ってもらってしまったが、支援をいただいている間にもっと内容に踏み込んでいけば良かったと感じている。

取組目的についての強い意識づけがあると良かった。（普及と同時に、目的の設定、理解促進）活用方法まで考慮した展開ストーリーと、その検討へのアドバイスが欲しかった。」（企業番号：6）

上記の事例は、支援者主導で「報告書」等を作成した企業のものである。作成することが最終目的化してしまった様子がうかがえる。インタビュー内容にあるように、作成

開始に当たり、支援者から企業側に対して、取組目的（活用目的）/方法についての意識付けがなされなかったために、「報告書」等が十分に活用されていない。

対応方策としては、（作成）支援者研修のしっかりとした実施が挙げられる。言うまでもなく、「知的資産経営」は「報告書」等の完成が最終目的ではなく、スタートである。真の「知的資産経営」の普及/推進のためには、何のために「見えざる経営資源」を明示するのかということを中心に、支援者に対する研修の徹底が急がれる。

企業にとっては、最初の「報告書」等の作成支援者が、「知的資産経営」の水先案内人である。支援者の「知的資産経営」への正しい理解は不可欠である。

**(b) 記載すべき内容が（作成者にとって）難解**

⇒《対応方策》企業向け研修

「社長は、中小企業大学校関西校での研修を受講していたため、自社を分析する経験をしていた。また、他社とのグループディスカッションの経験も豊富で自社だけを見るのではなく、他社の状況も知ることができ、視野を広げていたため、報告書の作成にあたって苦労はしていない。ただし、こういった研修を受講していない人にとっては、視野を広げる機会が少ないため、自社の強みを認識することなどは難しいのではないかと話している。

前述の通り、経営計画を策定する際に自社の強みを客観的に見てもらう必要がある。中小企業大学校の研修カリキュラムの中に知的資産経営報告書の作成をして、他の参加者と意見交換をする科目を採り入れるなどしてはどうかとのことである。」（企業番号：2 重複抽出）

本事例は、先の①-(a)でも紹介したものであるが、社長といえども、特別の研修体験を持たない者にとっては、「報告書」等で求められる項目（自社分析など）は、記載に苦労する内容であると考えられている。これが、存在は知っても、自社での取組みに繋がらない、また支援者に作成を頼ってしまうという状況に繋がる原因の一つであろう。前述のように、真の知名度の向上、「知的資産経営」の普及/推進のためには、中小企業大学校ならびに各支援機関による研修の実施が、地道ながらも代表的な方策と言えよう。

**③ 作成した「報告書」等の活用にあたっての不足点：**

**(a) 記載した項目が（従業員にとって）難解**

⇒《対応方策》支援者（支援機関）向け研修

「従業員に伝える場合は、従業員の理解度に配慮し、噛み砕いて説明する必要があると感じている。そのため、当社では、従業員に対して、経営レポートを用いた説明は行っていない。」（企業番号：1）

当社では、「報告書」等の作成については企業経営者側の知見が豊富であり、支障なく実施されている。また、完成した「報告書」等（当社は、「レポート」を作成）について

も、経営方針の従業員への伝達に有効であるとの評価がなされている。

このように、「報告書」等の作成を肯定的にとらえている一方、上記のような意見も表されている。これは、特に、「レポート」の場合では限られた紙幅内で多くのことを盛り込む必要があるため、分かりやすい表現を取る余裕がないという機能面の事情もあると考えられる。より大きな紙幅を持つ「報告書」の場合は、この制限は緩和されるとも考えられるが、と言って、「レポート」作成企業では仕方がないと看過できるものではないことはもちろんである。

対応方策としては、支援者向け研修を挙げた。ねらいは、作成支援者に、活用目的まで踏まえて作成支援できる知見を求めることである。前々項目でも述べているが、「知的資産経営」の普及/推進では、「報告書」等の作成はゴールではなく、スタートである。作成開始時点で、企業の活用意図をしっかりと把握し、意識付けしていくことが支援者には不可欠である。そのため、支援者向けの研修は、ここでも重要と考えられる。

#### (b) 記載内容の公開範囲の未設定

⇒《対応方策》支援者（支援機関）向け研修

「経営レポートに書かれた内容をどこまで公開するか判断が難しいと感じた。記載された内容には、特に競合企業などの外部に知られたくない情報も含まれるため、積極的に公開できない場合もあるという。」（企業番号：1）

「一方で、報告書を作成したことによって、当社の特徴的なサービスを真似されることも多くなったと感じている。当社のオリジナルの取り組みである「雑巾交流」、また、ビジネスモデルそのものを真似て、事業を始めている同業者のことを聞く機会が増えている。」（企業番号：8）

「ただし、中小企業にとっては、財務面の指標を出すと売上構造などが明らかになる一面もある。その点には、気を使って作成している。」（企業番号：9）

「収益の源泉である、製品の作り方、ノウハウ、技術についてはオープンにしていない。」（企業番号：11）

以上の事例は、「見えざる経営資源」を明示することで、企業の真の姿（強さ）を、利害関係者に訴求するという「報告書」等が持つ機能が、“反作用”として現れる事実を表現したものである。ここで述べられているように、「報告書」等の内容は、開示する相手によっては、企業にとって両刃の剣となる。

対応策としては、想定する開示先により、記載内容を調整することが考えられるが、そのためには、作成時に、企業と作成支援者間の密なコミュニケーション、より具体的なアクションとしては、支援者側の企業への、活用意図についての丁寧な聴き取りが不可欠となる。支援者が作成にあたって、活用までを見越した視野を持つことが必要であり、実現のために支援者向け研修の実施が有効である。

#### (c) 「報告書」等記載のアクションプラン実行への支援要望

⇒《対応方策》実行計画（アクションプラン）遂行への専門家派遣

「知的資産経営を実践する段階で、外部の専門家による課題解決のためのサポートをする仕組みがあると良い。自社だけで行くと現実的な課題は置いておいて、次のやりたいことに走ってしまいがちなので、外部専門家には、客観的な視点で、当社の現実の課題の解決を期待する。知的資産経営報告書で取り上げた課題を実現するため、取組に対するモニタリングが年に1回くらいあると良い。」(企業番号：3)

「ブラッシュアップのための継続的なフォローアップを期待している。多少の費用が発生した場合でも、利用したいと考えている。知的資産経営報告書は、2年に1度の更新を念頭に置いて、2014年版の作成に取り掛かっているが、2012年版を作成した際の支援者は忙しく、日程調整が難しい状況である。知的資産経営支援のできる支援者が増えることを期待する。知的資産経営を進める上で、活用できる制度自体知らないで、制度を紹介してもらいたい、また、当社の場合、知的資産経営報告書の中の取組み課題として、海外販路開拓を挙げているが、課題を解決するために活用できる制度を紹介してもらいたい。

取引先向けとして、当社は、海外における販売比率が大きいことから、知的資産経営報告書が作成した直後に英語への翻訳に着手している。ホームページを通して、問合せがあった場合、知的資産経営報告書を送付している。」(企業番号：4)

「今後、知的資産経営報告書のブラッシュアップには、後継者や若手社員が中心になって取り組んでほしいと考えている。新商品の開発の際などは、社員も入れてブレインストーミングを行っているが、現場の良い意見が出てくるものの、発言が一部の者に偏ってしまう傾向もある。専門家によって社員の知恵を引き出すような支援を期待している。」(企業番号：7)

「①作成段階 1回目の作成では、前例もないところから始まっており、外部のコンサルタントの支援は絶対必要だったと感じる。特にSWOTなどで強みや弱みを抽出する際に自社のメンバーだけで行くと、出てきた事項が強みなのかどうか、他社などとの比較ができないために限界がでてきてしまう。こうした点から業界他社をよく知っている外部のコンサルタントの視点が必要と感じる。

②活用段階 毎年の更新版作成の際にもコンサルタントを活用している。そうしないと、新しい視点が出てこないと感じている。また、3年に一度くらい従業員でSWOT分析をおこなっているが、強みと弱みが従業員だけだと主観的な視点しかない。しかし、コンサルタントがいると客観的な視点が入る。」(企業番号：9)

「報告書」等のブラッシュアップ(更新)のための支援要望(支援専門家の派遣)が多く寄せられているが、「知的資産経営」推進をより効果的に支援していくためには、単なる「更新」支援ではなく、「報告書」等で示された事業価値向上のための実行計画(アクションプラン)遂行に対して、支援専門家を派遣することがより取るべき方策ではないだろうか。

専門家による実行計画への支援を検討/構築する際には、自社の経営資源が“棚卸し”されている「報告書」等の存在は、大きな助けになることは間違いなく、効果的な支援に繋がることとなる。

なお、企業番号：4の事例で話されている英語版の作成は、海外市場の開拓という観点から、他社においても有用な活用方法と考えられる。海外市場開拓というアクションプランの実践支援の一つの要素として、適切な翻訳者の紹介、(可能であれば、)いくばくかの費用支援などの方策の採用も検討できるのではないだろうか。

(d) 「報告書」等作成企業間の交流要望

⇒《対応方策》支援機関による情報交換会(ビジネス交流会)の開催

「知的資産経営報告書を作成した後、その発表会を金融機関などが主催して行い、参加した企業同士のビジネスのネットワークづくりに有用であった。また、展示会などを主催して各社のPRブースを設けるなど、知的資産経営報告書を作成した企業に対する積極的なビジネス交流の場を設けるような活動も期待する。」(企業番号：5)

「他社の知的資産経営報告書を見ることは出来るが、どのように活用しているのか知る機会がないため、知る機会があると良い。こうした取り組みを行う企業は好奇心が強いというか意識の高い企業が多いと思われる。例えば、他社の活用事例報告やグループディスカッションなどを行う機会があると、自社にとっても参考になると考えている。」(企業番号：8)

「報告書」等を作成した企業の中には、支援機関等の主催によるビジネス交流会での他社との意見交換から、自社の経営への少なからぬヒントを得た企業もある。

「知的資産経営」の実践に乗り出した企業には、自社の「見えざる経営資源」を活用するという共通の意思がある。「報告書」等というプラットフォームを共有する企業間の情報交流は、お互いの活動での相乗効果を生み出すであろうことが容易に想像できる。

複数の「報告書」等作成企業の情報を持つ支援者(支援機関)には、支援企業の「知的資産経営」実践の一層の推進を図る一方策として、ビジネス交流会の開催を是非とも検討していただきたい。

参加者を、「報告書」等作成企業に留めず、広く声掛けすることで、「知的資産経営」の底辺を厚くする効果も得られることは言うまでもない。

(e) 公的機関等による金融機関への働きかけ要望

「知的資産経営報告書を完成させた後、取引金融機関に提出している。メインバンクの都市銀行は、知的資産経営報告書を提出しても、融資姿勢に大きな変化は見られなかったと感じている。」(企業番号：5 重複抽出)

「当初は、ファイナンス面でのメリットを訴求されていたが、取引先金融機関からの反応は特になく、効果はなかったと考えている。」(企業番号：10 重複抽出)

「事業全体を把握するため、また、(当社では必要としていなかったが、)金融機関への説明資料としても、大変有用と考えられる。より広報に力を注ぐべきである」(企業番号：13 重複抽出)



前述の①-(b) 社会的評価が低い の項目と重複する 3 件である。

経済産業省等による「知的資産経営」普及の取り組みについては、第 1 章の図表 1-4 で紹介しているが、2013 年 12 月には、特に金融機関に対して「知的資産経営」への取り組みを働きかけた、「地域金融機関と連携した知的資産経営の推進について」（経済産業省知的財産政策室）が公表されている。「知的資産経営」の普及/定着に向けては、地域金融機関がキーになるとの、経済産業省の意思を示すものと言えよう。

### 参考意見

以上、各社の期待/提案的評価について、支援機関による対応方策案と共に述べてきたが、インタビュー企業からは、少数ながら、以下のような発言もあったことも申し添えておく。

「作成後の活用は、個々の企業の責任であり、支援の必要はない。」（企業番号：10）

「「報告書」の活用は、各社の自己責任である。公的機関に支援してもらうようなものではない。」（企業番号：11）

## （２）「知的資産経営報告書」作成企業への支援方策

ここまでに、「報告書」等作成企業に対して、支援機関が実施することが効果的と考えられる方策を提示してきた。

- 企業向け研修
  - 支援者（支援機関）向け研修
  - 実行計画（アクションプラン）遂行への専門家派遣
  - 支援機関による情報交換会（ビジネス交流会）の開催
- そして、
- 第三者評価/認証制度の導入

前段の 4 つの方策については、一つ一つの支援機関で、それぞれの状況に合わせて実施することができるものとして提示させていただいた。各手法は目新しいものではなく、今までも、多くの支援機関で、各種の支援テーマについて各々実施されてきたものだと思う。「知的資産経営」の普及/推進という観点で、改めて検討していただければ幸いである。

第三者評価/認証制度の導入については、文中でも述べたように、急には、そして一つ一つの支援機関では対応が困難なものである。しかし、「報告書」等に客観的な評価基準を設けるという試みは、今後是非検討すべき事案であろう。

### (3) 《参考資料》研修カリキュラムのモデル案

前述の対応方策において、最も多く提示してきたものが研修の実施である。

理想的には、オールニッポン共通で、(特に、支援者研修においては) 支援基準を設定、その基準に沿った研修を実施し、修了者には研修受講証明書を発行するなどして指導基準を保証するというシステムも考えられるが、現行活躍中の支援者には、すでに十分な指導実績と能力を持ち、改めて研修の受講などを必要としない者も少なくない。また、「知的資産経営」の支援者を、弁護士、公認会計士、税理士などの公的資格により参入制限(基準保証)を設けているものと同様に考えることにも無理があろう。

そのため、現状では、全国展開する中小企業大学校などを例外として、地域ごとに、「知的資産経営」の普及/推進への注力の一環として、任意で研修の実施を考えていくのが、現実的な対応方策であると思慮される。そして、将来的に地域ごとの普及/推進のムーブメントの高まりを待って、上記のような全国基準の設置を考えてはいかがだろうか

以下に、支援者(支援機関)向け研修と、企業向け研修で考えられるカリキュラムのモデル案を、参考資料として提示する。なお、講師候補については、具体的な個人を想定したものではない。

【モデルカリキュラム 1】

支援担当者研修：知的資産経営支援の進め方 企画（案）

～支援事例編～

- 想定実施機関**：支援者向け研修実施機関
- 受講対象者**：商工会（連合会）、商工会議所の経営指導員、県センター、金融機関の職員などの支援担当者、  
認定支援機関の職員で、知的資産経営の支援に必要な知識を身につけたい方
- ねらい**：中小企業の知的資産経営相談に対応できる基本的知識を身につける。
- 到達目標**：
  - (1) 知的資産経営の中身を知る。
  - (2) 知的資産経営について簡単な相談にはアドバイスできる。
  - (3) 適切な専門家や専門機関と連携することができる。
 ⇒ 到達イメージ 簡単な相談に応じることができ、「事業価値を高める経営レポート」などを作成支援に際し適切な専門家、機関と連携し、支援を進めることができる。
- 定員**：30名程度
- カリキュラム（案）**

日程	科目	内容	講師候補
1 日 目	知的資産経営の考え方 (3h)	知的資産経営の考え方と取り組み事例 ①知的資産経営の基礎知識 ②中小企業の知的資産経営支援の必要性 ③現状と課題 ④事例紹介（企業の視点） ・知的資産経営取り組みのきっかけと作成方法 ・取り組んだことによる成果 ・今後の方針と課題※継続支援の必要性	知的資産経営支援の豊富なコンサルタントなど
	知的資産経営支援の流れ (3h)	知的資産経営支援の流れ ①知的資産経営支援のプロセス※全体像の把握 ②支援機関の取り組み事例（普及～レポート作成、連携など） ③事業価値レポートの概要（目的別、運用方法、KPI・KGI、知的資産の連鎖図 など）	
2 日 目	知的資産経営のテーマ別取り組み事例 (2h)	①知的資産経営のテーマ別の取り組み事例【講義】 （ベンチャー、リレーションシップバンキング、事業承継、知的財産、マーケティング など） ※各テーマ別で異なる資料の紹介や作成方法とポイントについて	事例企業の支援コンサルタント
	事業承継の事例 (2h)	②事業承継をテーマとした取り組み事例 ・知的資産経営取り組みのきっかけと作成方法 ・取り組んだことによる成果 ・今後の方針と課題 ・支援機関に望むこと ③質疑応答	事例経営者 A
	マーケティングの事例	知的資産経営の取り組み事例 (B) ①マーケティングへの活用方法【講義】	事例企業の支援コンサルタント

		(2h)	<p>②マーケティングをテーマとした取組み事例</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・知的資産経営取組みのきっかけと作成方法</li> <li>・取り組んだことによる成果</li> <li>・今後の方針と課題 ・支援機関に望むこと</li> </ul> <p>③質疑応答</p>	<p>ント</p> <p>事例経営者 B</p>
3 日 目	効果的な支援方法を知る	支援機関の取組み事例 (3h)	<p>支援機関（金融機関を含む）の取組み事例</p> <p>①支援機関ごとの取組み事例【講義】</p> <p>支援施策や関係機関、専門家との連携方法</p> <p>②先進的取組み機関の事例紹介</p> <p>※知的資産経営普及に積極的な支援機関の取組み事例</p>	<p>知的資産経営に取り組んでいる支援機関に詳しい専門家など</p>
		効果的な支援の進め方-研修のまとめ (3h)	<p>効果的な支援の進め方※研修の総まとめ</p> <p>①知的資産経営を効果的にする方法【講義】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・企業が自立して取り組んでもらえる方法や作成後の支援について</li> <li>・経営計画書への落とし込み</li> <li>・事業価値レポートの更新と活用方法</li> </ul> <p>②事例演習【グループ演習】</p> <p>中小企業の相談内容をもとに支援策を検討（テーマ、支援策など）</p>	<p>先進的支援機関の担当者</p>

【モデルカリキュラム 2】

**支援担当者研修：知的資産経営支援の進め方 企画（案）**  
**～事業価値を高める経営レポートの作り方編～**

- 想定実施機関**：支援者向け研修実施機関
- 受講対象者**：商工会（連合会）、商工会議所の経営指導員、県センター、金融機関の職員などの支援担当者、  
 認定支援機関の職員で、「事業価値を高める経営レポート」の作成支援に必要な知識を身につけたい方
- ねらい**：中小企業に対して「事業価値を高める経営レポート」の作成支援が行える知識を身につける。
- 到達目標**：
  - (1) 知的資産経営の中身を知る。
  - (2) 「事業価値を高める経営レポート」の作成支援の方法を知る。
  - (3) 知的資産経営の効果的な活用方法を知る。
 ⇒ 到達イメージ ・中小企業に知的資産経営の意義や効果について具体的に説明することができる。  
 ・中小企業へ「事業価値を高める経営レポート」の作成支援をおこなうことができる。
- 定員**：30名程度
- カリキュラム（案）**

日程	科目	内容	講師候補
1 日 目	知的資産経営の考え方と支援の流れ(3h)	知的資産経営の考え方と取り組み事例 ①知的資産経営の基礎知識 ②中小企業の知的資産経営支援の必要性 ③知的資産経営支援のプロセス※全体像の把握 ④支援機関の取り組み事例（普及～レポート作成、連携など） ⑤事業価値を高める経営レポートの概要(目的別、運用方法、KPI・KGI、知的資産の連鎖図 など)	知的資産経営の支援経験が豊富なコンサルタント
	知的資産経営支援実務(1)～内部・外部環境を知る～(3h)	事業価値を高める経営レポート作成支援の方法(1) ①作成目的の明確化 ②ステップ1～企業概要の作成方法とポイント～ ③ステップ2～内部環境の作成方法とポイント～(業務の流れ、差別化できる取り組み、顧客提供価値) ④ステップ3～外部環境の作成方法とポイント～(PEST分析、5フォース分析などフレームワークの活用も含む) ⑤ケーススタディ※1社の事例を2日間通してレポート作成する	レポート作成支援経験の豊富なコンサルタント
2 日 目	知的資産経営支援実務(2)(3h)～今後のビジョン作成～	事業価値を高める経営レポート作成支援の方法(2) ①ステップ4～今後のビジョン(方針・戦略)の作成方法とポイント(内部環境・外部環境からビジョンを導く) ※SWOT分析、知的資産の連鎖図作成 など ②ケーススタディ	

		知的資産経営 支援実務 (3) (3h) ～価値創造の ストーリー作 成～	事業価値を高める経営レポート作成支援の方法 (3) ①ステップ5～価値創造のストーリーの作成方法とポイント～ ②ケーススタディ	
3 日 目		知的資産経営 支援実務のま とめ (3h)	①ケーススタディのまとめ ②発表	
	知的資産経営 を活用する	テーマごとの 作成と活用方 法 (2h)	テーマごとの作成のポイントと活用方法 ①ベンチャー ②リレーションシップバンキング ③事業承継 ④知的財産 ⑤マーケティング など ※各テーマ別で異なる資料の紹介や作成方法とポイントについ て	レポート作 成支援経験 の豊富なコ ンサルタン ト
		効果的な支援 の進め方-研 修のまとめ (1h)	効果的な支援の進め方 ・企業が自立して取り組んでもらえる方法や作成後の支援につい て ・経営計画書への落とし込み ・事業価値を高める経営レポートの更新と活用方法	

【モデルカリキュラム 3】

## 企業向け研修：「知的資産経営の進め方」企画（案）

### ～基礎編～

- 想定実施機関**：商工会（連合会）、商工会議所、県センター、金融機関、認定支援機関など
- 受講対象者**：知的資産経営に関心のある中小企業の経営者及び経営管理者
- ねらい**：知的資産経営に取り組むことの意義を知り、意欲を向上させる。
- 到達目標**：
  - （1）知的資産経営の意義や目的を知る。
  - （2）他社の取組み事例を知り、知的資産経営への取組みに意欲的になる。
- 定員**：セミナー形式のため、会場規模により設定

#### 【基礎編】1日間研修（3h）

日 程	科 目	内 容	講師候補
1日	知的資産経営とは (100分)	知的資産経営とは ①知的資産経営の意義と目的 ②知的資産経営の進め方 ・事業価値を高めるレポートの説明 ・テーマ別の取組み ③取組み事例紹介 ・知的資産経営取り組みのきっかけと作成方法 ・取り組んだことによる成果 ④①知的資産経営の支援策	知的資産経営の支援経験が豊富なコンサルタント
	知的資産経営の取組事例 (80分)	知的資産経営の取組み事例の紹介 ・知的資産経営取り組みのきっかけと作成方法 ・取り組んだことによつて良かった点（効果） ・今後の方針と課題 ※活用することの重要性	事例企業の経営者

【モデルカリキュラム 4】

**企業向け研修：知的資産経営支援の進め方 企画（案）**  
**～自社レポート作成演習編～**

- 想定実施機関**：商工会（連合会）、商工会議所、県センター、金融機関、認定支援機関など
- 受講対象者**：基礎編の修了者並びに同等の知識を有する中小企業の経営者及び経営管理者、自社の「事業価値を高めるレポート」作成に意欲的な方
- ねらい**：自社の知的資産（強み）を把握し、その有効性について認識する。
- 到達目標**：（1）自社の強みを知る。  
 （2）自社の「事業価値を高める経営レポート」を作成できる。
- 定員**：5社程度（ゼミ形式のため講師一人あたり指導できる人数）
- 講師人数目安**：1～3名
- カリキュラム（案）**：

1日研修（3h）を、インターバルをはさんで、3回実施する。

日程	科目	内容	講師候補
1日目 (3h)	事業価値を高める経営レポート作成(1)	事業価値を高める経営レポートの概要 ①【実践編】の流れ ②事業価値を高める経営レポート作成の全体像 ③作成にあたってのポイント (60分)	知的資産経営の支援経験が豊富なコンサルタント
		事業価値を高める経営レポートの作成(1)～自社の内部・外部環境を知る～ (120分)	

インターバル期間中 1日目の内容のブラッシュアップと2日目に向けた資料作成

日程	科目	内容	講師候補
2日目 (3h)	事業価値を高める経営レポート作成(2)	事業価値を高める経営レポート作成(2) ①前回の内容確認 ②今後のビジョン作成方法【講義】(KPI・KGI、知的資産の連鎖図など) ③ステップ4～今後のビジョン（方針・戦略）の作成【演習】 （内部環境・外部環境からビジョンを導く） ※KPI・KGI、知的資産の連鎖図の作成 ④次回の内容 （価値創造のストーリーの説明と宿題について）	知的資産経営の支援経験が豊富なコンサルタント

インターバル期間中 2日目の内容のブラッシュアップと3日目に向けた資料作成



日 程	科 目	内 容	講師候補
<b>3日目</b> (3h)	<b>事業価値を高める 経営レポート作成(3)</b> 事業価値を高める経営レポートの作成(3) (150分)	事業価値レポート作成支援の方法(3) ①前回の内容確認 ②ステップ5～価値創造のストーリーの作成～【講義】 ・知的資産の整理(人的、構造、関係、その他) ・KPI、KGI ③価値創造のストーリー作成【演習】 ④成果発表	知的資産経営の支援経験が豊富なコンサルタント
	効果的な活用方法 ～まとめ～ (30分)	効果的な活用方法 ①経営計画への活用 ②事業価値レポートの更新と様々な活用方法	

【モデルカリキュラム 5】

**企業向け研修：知的資産経営支援の進め方 企画（案）**  
**～自社レポート作成活用編～**

- 想定実施機関**：商工会（連合会）、商工会議所、県センター、金融機関、認定支援機関など
- 特徴**：集合研修（ゼミ形式）と現地コンサルテーションを併用した内容で自社の「事業価値を高める経営レポート」をより実践的に活用できるようにする。
- 受講対象者**：基礎編の修了者並びに同等の知識を有する中小企業の経営者及び経営管理者、自社の「事業価値を高めるレポート」作成し業績を向上させることに意欲的な方
- ねらい**：○中小企業が自社の知的資産（強み）を把握し活用することで、業績の向上に結び付ける。  
 ○「事業価値を高めるレポート」作成を通して社内コミュニケーションを活発化する。  
 ○自社の事業価値を高める経営レポートを作成するにあたって、ファシリテーション役のコンサルタントが第三者として入ることで、より円滑な議論が可能となる。  
 ○客観的な視点を採り入れることで自社の知的資産（強み）を明確にすることができる。
- 到達目標**：（1）自社の強みを知る。  
 （2）自社の「事業価値を高めるレポート」を作成できる。  
 （3）自社の知的資産経営を活用できる。
- 定員**：5社程度
- 講師想定人数**：3～5名程度
- カリキュラム（案）**：
  - ・集合研修（3h）×3日間
  - ・現地支援（3h）×4日間

【現地支援】①

事前準備：知的資産経営をすすめるチーム形成

自社の外部・内部環境分析の作成支援

日程	科目	内容	講師候補
1日目 (3h)	事業価値を高める経営レポートとは (60分)	事業価値を高める経営レポートの概要 ①【実践編】の流れ ②事業価値を高める経営レポート作成の全体像 ③作成にあたってのポイント	知的資産経営の支援経験が豊富なコンサルタント
	事業価値を高める経営レポートの作成（1）～自社の内部・外部環境を知る～ (120分)	事業価値を高める経営レポートの作成（1）【演習】 ①作成目的の明確化 ②ステップ1～企業概要の作成～ ③ステップ2～内部環境の作成～（業務の流れ、差別化できる取り組み、顧客提供価値） ④ステップ3～外部環境の作成～（PEST分析、5フォース分析などフレームワークの活用も含む） ⑤次回に向けて（今後のビジョン作成の説明と宿題）	

## インターバル 1日目の内容のブラッシュアップと2日目に向けた資料作成

### 【現地支援編】②

- ・ 1日目に実施した内部・外部環境分析等について組織的に行う
- ・ 講師は、SWOT分析などを行う際のファシリテーション役を担う
- ・ 2日目に行う「今後のビジョン作成」についての確認

日程	科目	内容	講師候補
2日目 (3h)	事業価値を高める経営レポート作成(2)	事業価値を高める経営レポート作成(2) ①前回の内容確認 ②今後のビジョン作成方法【講義】(KPI・KGI、知的資産の連鎖図など) ③ステップ4～今後のビジョン(方針・戦略)の作成【演習】 (内部環境・外部環境からビジョンを導く) ※KPI・KGI、知的資産の連鎖図の作成 ④次回の内容 (価値創造のストーリーの説明と宿題について)	知的資産経営の支援経験が豊富なコンサルタント

## インターバル 2日目の内容のブラッシュアップと3日目に向けた資料作成

### 【現地支援編】③

- ・ 2日目に実施した今後のビジョン作成のブラッシュアップ
- ・ 3日目に行う「値創造のストーリーの作成」についての確認

日程	科目	内容	講師候補
3日目 (3h)	事業価値を高める経営レポートの作成(3)	事業価値レポート作成支援の方法(3) ①前回の内容確認 ②ステップ5～価値創造のストーリーの作成～【講義】 ・ 知的資産の整理(人的、構造、関係、その他) ・ KPI、KGI ③価値創造のストーリー作成【演習】 ④成果発表	知的資産経営の支援経験が豊富なコンサルタント
	効果的な活用方法 ～まとめ～	効果的な活用方法 ①経営計画への活用 ②事業価値レポートの更新と様々な活用方法	

### 【現地支援編】④

- ・ 作成した事業価値を高める経営レポートのブラッシュアップ
- ・ 活用方法についての個別コンサルテーション など

