

実践編

• 第4章 知的資産経営マニュアル

第4章 知的資産経営マニュアル

1. 知的資産経営のステップ

1) 自社の強みを認識する（知的資産の棚卸）

①過去実績の確認

「過去～現在」の経営哲学、経営方針、戦略を確認し、これに基づく投資実績と業績を確認する。また、現時点でステークホルダーに開示している企業概要をまとめる。

過去の実績を確認するに当たっては、業績数値だけでなく、哲学や方針、戦略及びそれに基づいた投資実績をまとめることで、事業展開の変遷を整理することができる。

②自社の強みや弱みの確認

「過去～現在」までの経営状況や知的資産を把握した上で、SWOT分析等のツールを利用し、自社の強み・弱み、収益の機会・脅威について整理、把握する。これらの分析によって、どのような強みが知的資産として蓄積されていることが明確になる。

また、弱みが明確にされ、それに対する処方箋が用意されるのであれば、将来の強み、即ち知的資産として活用される可能性がある。

【SWOT分析イメージ図】

更に、将来収益の機会・脅威が整理されれば、今後、知的資産をどのように活用して収益を生み出していくのが良いのか方向性が見えてくる。

また、複雑な分析を行わなくても、例えば、自社の有する3つ程度の強みを挙げるだけでも、自社の強みの確認の第一歩となる。

強み (Strength)	機会 (Opportunity)
弱み (Weakness)	脅威 (Threat)

③SWOT分析について

（SWOTシートはp70～p73に添付）

知的資産は企業の強みの源泉となるものであるが、企業が持つ現在の「強み」は「弱み」へと変化するリスクが常に存在する。これは知的資産が十分に認識されないまま、陳腐化されてしまったり、認識して活用していたけれども、その維持・強化の努力が不十分であったために競合他社がより優位な能力を備えていたりすることによるものといえる。こうした事態を回避するためには、まず、自らの強みの源泉となっている知的資産を的確に認識・評価すると共に、それに対する脅威と脆弱性の分析（リスク分析）を行うことが、第一歩となる。

そこで、自社の現状を認識する為に効果的な分析手法となるのがSWOT分析である。SWOT分析とは、企業の強み（Strength）、弱み（Weakness）、機会（Opportunity）、脅威（Threat）について分析し、全体的な評価を行う手法のことで、強みと弱みは主として企業の内部要因を分析（内部環境分析）、機会と脅威は同様に企業の外部要因の分析（外部環境分析）を行うものである。

まずは自社内において分析し、各項目について抽出することが必要であるが、重要なのは、ステークホルダー（特に開示対象者）にとって自社がどのように見えるかといった視点である。そのためには開示対象先や第三者に対するヒアリングも効果的である。

更に、これからの事業展開を考えるためには、クロスSWOT分析を活用したい。

クロスSWOT分析とは、SWOT分析で明らかになった強み、弱み、機会、脅威を組み合わせ、経営課題を明らかにする分析手法である。 【クロスSWOT分析】

具体的には、経営課題を「強みを生かしチャンスをもにする方法」、「弱みを克服しチャンスを見逃さないようにする方法」、「弱みを活かし、脅威の影響を受けないようにする方法」、「弱みを克服し、脅威の影響を受けないようにする方法」の4つに分けることで、今後の取るべき戦略を明確にし、経営者の頭の整理を行うといった効果がある。加えて、社内幹部や重要なステークホルダーと共有化することで、方向性を認識してもらう効果もある。

	強み	弱み
機会	強みを生かしチャンスをもにする方法は？	弱みを克服してチャンスを見逃さないようにする方法は？
脅威	強みを生かし脅威の影響を受けないようにする方法は？	弱みを克服して脅威の影響をできるだけ受けたくないようにするには？ (コストを考慮し、あえて対応しないという意思決定もある。)

第5章で紹介する昭和電機株式会社では、知的資産経営報告書を作成するに際し、開示対象先の一つとして、自社の事業を支える協力会社の集まりである「昭栄会」(22社)を設定した。

同社では、送風機業界のリーディングカンパニーとして、現在の地位を築き上げられた要因の1つに、「昭栄会」を始めとした協力会社との関係を挙げており、自社の今後の方向性を共有化し、共に成長していく為に、自社のSWOT分析の一部を報告書に記載している。

【SWOT分析作業風景】



【昭和電機株式会社 クロスSWOT分析】

クロスSWOT		外部環境	
		《機会》	《脅威》
		1) 日本国内での設備投資の増加 2) 特注品仕様、短納期要望の増加 3) 環境意識の高まり	1) 海外同業メーカーによる日本市場への参入 2) 国内異業種からの参入による競合 3) 製造業の海外現地生産で、現地メーカーの採用増
内部環境	《強み》	顧客価値創造のための重要成功要因 「環境へホスピタリティ(心くばり)」 1. 一般用途専用機からエンドユーザー要望単位の特注品へ、一層の充実を図る (多様なニーズへの対応) 2. 計画生産から、一品受注一個生産体制の一層の強化 (昭和電機の強みを生かした 受注 設計 生産ヘンフト) 3. ユーザーの要望納期の遵守 (最短納期でのものづくりの実現)	
	《弱み》		

2) 自社の強みがどのように収益に繋がるかをまとめる（ストーリー化）

①「過去～現在」のストーリー化

どのような経営哲学を持って会社を設立し、また過去にどのような経営方針、戦略の元で事業を展開し、投資を行った結果、現在に至っているかをステークホルダーに分りやすくストーリーで示した上で、その結果として生み出された事業実績を記述する。

重要なのは蓄積されたのは金融資産や有形の資産だけではなく、目に見えない知的資産が、どのように蓄積され、活用してきたのかをまとめることである。

また開示対象先が納得できるように、客観的に裏づけとなる指標や図表、写真等を用い、可視化できるようにすることが望ましい。

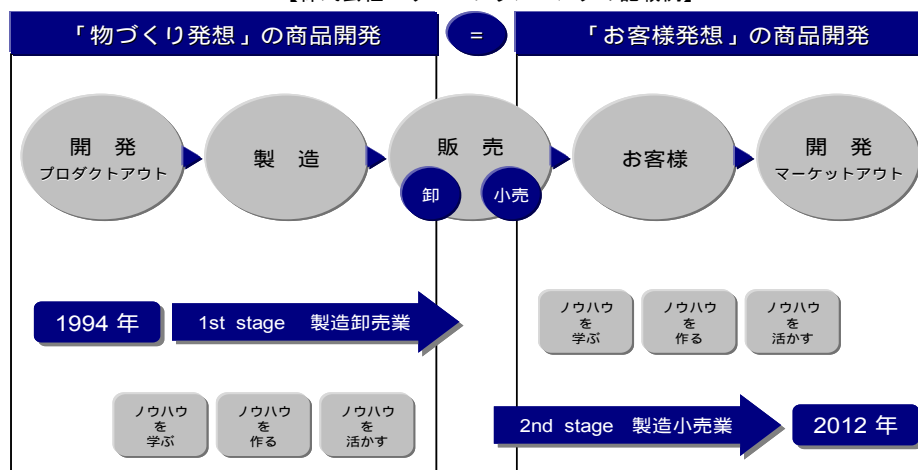
②「現在～将来」のストーリー化

経営分析によって確認された知的資産を組み合わせて価値が生み出されるプロセスを構成し、今後の経営方針や戦略を考慮しながら、将来収益を生み出す為の価値創造のストーリーを策定する。このとき「過去～現在」までの経営方針や戦略と整合的であるか、整合的でない場合はどのように変更していくかをまとめる。

経営方針が変わること自体は問題ではなく、何故変わったのか、どのように変えていくのかを自らの知的資産を活用した価値創造のストーリーとの関係において明確に捉えていることが重要である。

株式会社バリュープランニングの知的資産経営報告書では、「過去～現在」と「現在～将来」の経営方針を俯瞰図で示すことで、一貫性のあるストーリーにしている。

【株式会社バリュープランニングの記載例】

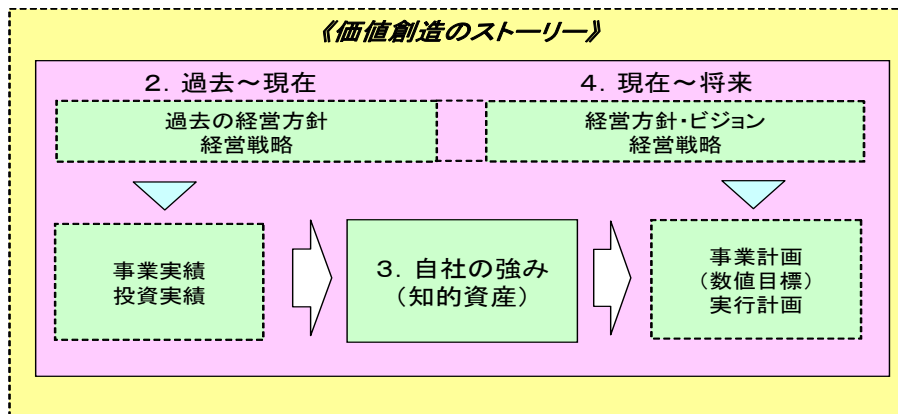


③知的資産を考慮した事業計画の立て方について

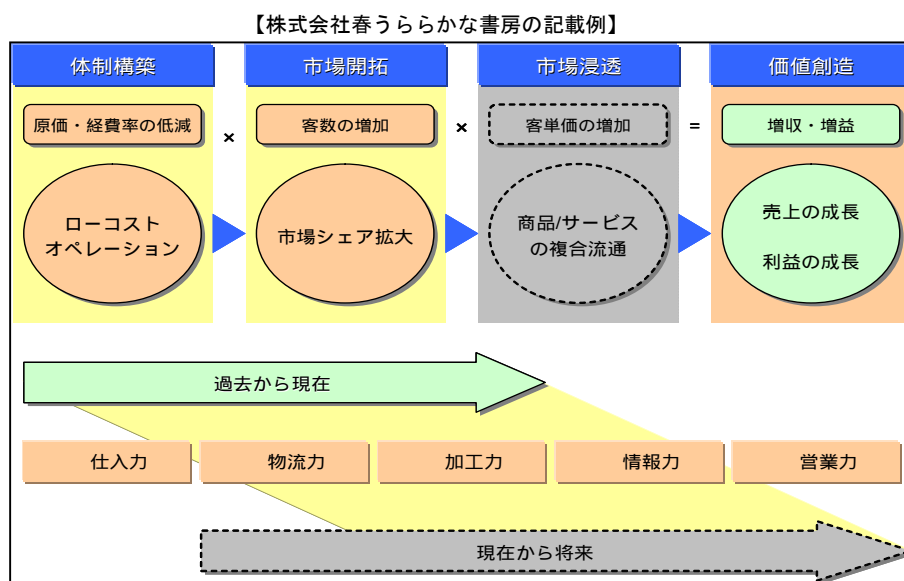
報告書に記載する事業計画は、次の2つの連携に考慮すべきである。

(1) 自社の強み（知的資産）の連携

知的資産経営報告書ではこれまでの事業展開を記載する「過去～現在」のフェーズと、これからの事業展開を書く「現在～将来」のフェーズを、『価値創造のストーリー』として一貫性を持たせて記載することが求められる。(次ページの図参照)



換言すると、価値創造の源泉である知的資産を「如何にして生み出され蓄積して行ったか」を記述すると共に、「その蓄積したものを如何にして維持し、強化（獲得）していくか」といった将来の計画に一貫性を持たせることが重要である。



(2) 財務・非財務の連携

2点目は、財務目標と非財務目標の連携である。

従来の事業計画では業績数値の目標に重きを置かれていたが、知的資産経営報告書では企業の持続的な成長を目指すといった視点から、「財務諸表には表れてこない目に見えない経営資源」に焦点を当てている。

ただ、コミュニケーションツールとして各ステークホルダーの理解を得、信頼性を高めることを目的とする以上は、定性面での成長の結果、どのような価値が生み出されるかといった定量的な目標についても触れることが望ましい。

開示対象により掲載すべき内容が異なる為、財務数値の記載は自由ではあるが、事業計画として掲載する場合は、財務的な（定量的な）目標と非財務的な目標を関連付けて記載することが求められよう。

3) 経営の方針を明確にし、管理指標を特定する（見える化の技術）

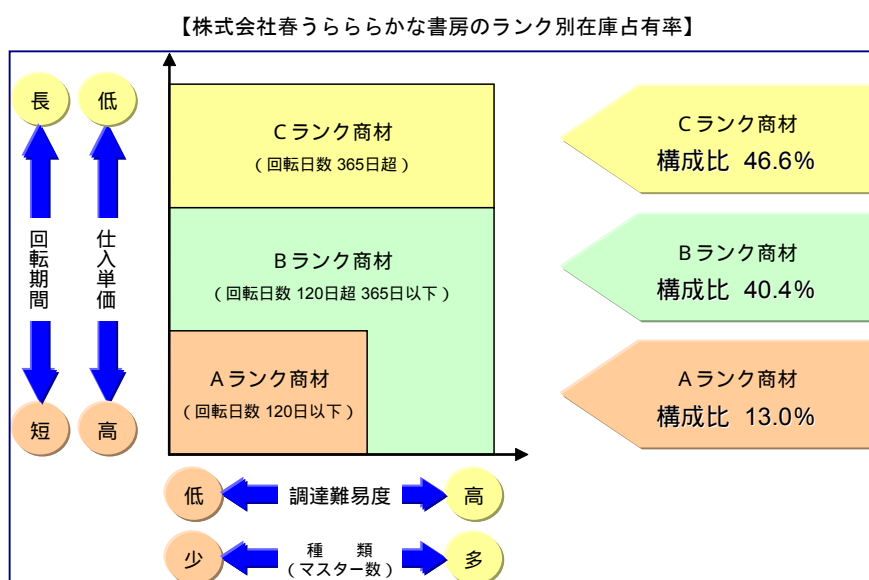
①管理指標の設定

自社の知的資産を活用して将来収益を生み出す価値創造のストーリーに基づいて知的資産経営を実践していくに当たり、感覚的に実践するのではなく、社内の目安となる「内部管理指標」を設定し、これらを管理しながら経営を実践することが重要である。

知的資産経営は独自の強みを活かす経営であり、他社と異なる経営を行うことに意味がある為、これを内部で管理する指標も各社それぞれに異なるものになることが考えられる。

例えば、中古・新刊コミックの卸売事業を展開する株式会社春うららかな書房では、リーディングカンパニーの地位を確立した強みの1つとして「仕入力」を上げ、月間の冊数や仕入原価等を管理指標に据えている（詳細な仕入冊数、原価の推移等の管理指標は報告書では未開示）。加えて、複合カフェやコミックレンタルを主たる市場に持つ当社では、『顧客の欲しいコミックの新刊が供給できる』だけではなく、『顧客の欲しいコミックを全巻揃えて供給できる』ということが、顧客に求められる役割であり、中古コミックを含めた「仕入力」が競争優位に直結する。この『マーケットイン』型のビジネスモデルを確立するためには、新刊・中古双方の「仕入力」を有することが必須とされるが、反面、回転率の悪い在庫を抱えすぎると経営効率の悪化を招く為、仕入と在庫のバランスを重要視し、それを測る指標としてランク別在庫占有率を管理指標に用いている。

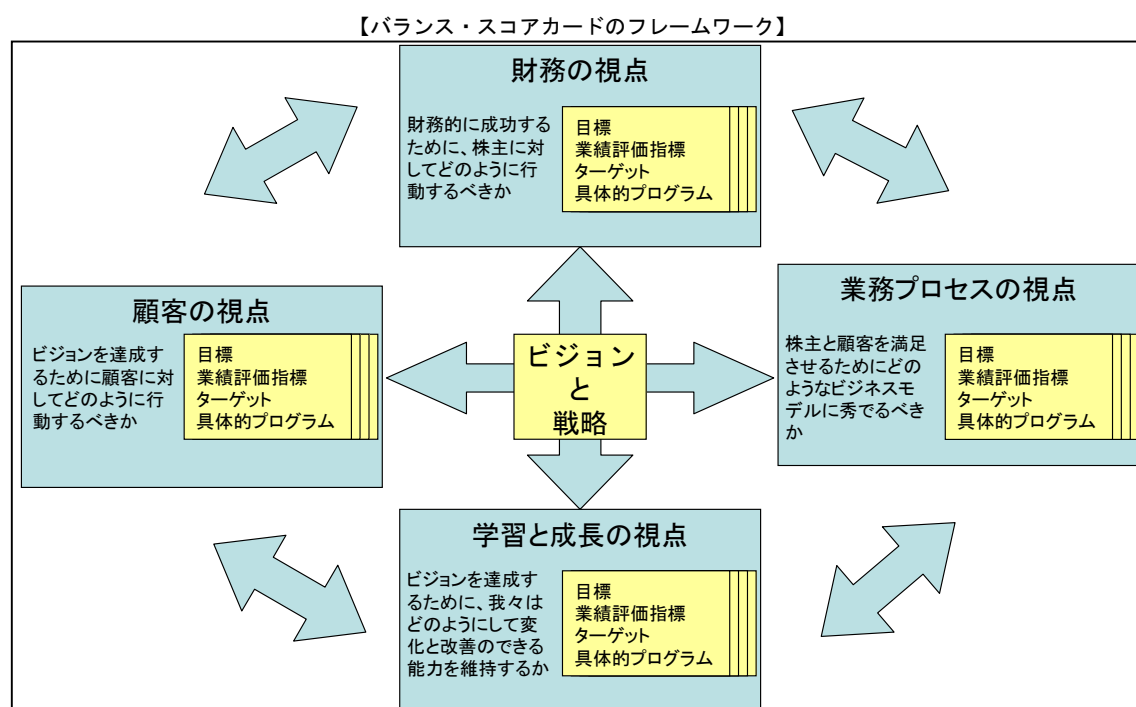
（下図参照）具体的には顧客の販売実績データと培われた経験・ノウハウに基づき、調達難易度と回転期間（仕入単価）を組み合わせた在庫管理手法を確立、その構成比を指標化し定期的にチェックを行っている。



②知的資産のマネジメントについて

企業が持つ知的資産と方針・戦略が実際の経営活動においてどのように関連し、業績に結びつくかを把握することが知的資産経営には不可欠である。当マニュアルではそれを体系的に整理するマネジメントツールの1つとして、BSC（バランス・スコアカード）を紹介したい。

BSCとは、従来の経営管理で重視されてきた財務的要素に加えて、社内ビジネス・プロセスの視点、顧客の視点、学習と成長の視点という3つの非財務的要素をバランスよく重み付けして目標の中に組み込み、数値化して「見える化」することで、経営や個人の業績を管理・改善していこうとするツールである。



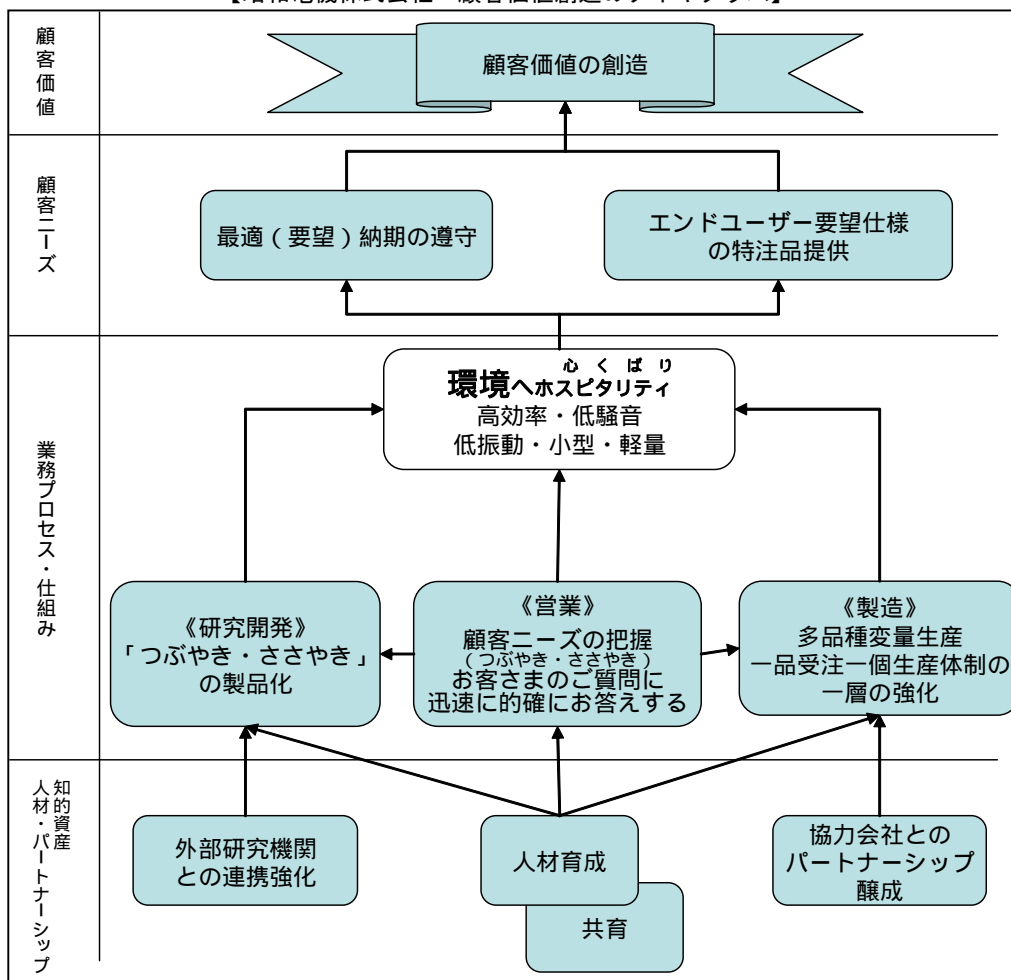
BSCは通常、「戦略マップ」と呼ばれるチャート図を通じて、目標を見える化するが、そのマップの作成及び具体的行動計画の策定は、以下の手順で進められる。

- (1) 経営戦略の策定（経営方針の具体的落とし込み）
- (2) KPI（重要業績評価指標）の設定
- (3) 実行計画の作成

このBSCのフローを活用しながら、知的資産経営では価値創造のストーリーを明文化することで、今までの事業展開から生み出された知的資産について、各ステークホルダーと共通認識を持つことを目指す。加えて、これから向かうべきビジョンと取るべき戦略の共有化を容易にする。

昭和電機株式会社では、従業員だけでなく協力会社と共に歩み、発展していくことを考え、経営方針である「顧客価値の創造」を具現化するための戦略マップとして、BSCのフレームワークを用いて、「顧客価値創造のダイアグラム」を知的資産経営報告書に掲載している。

【昭和電機株式会社・顧客価値創造のダイアグラム】



BSCにおいて、戦略マップと同様に重要視されるのが、KPIの設定である。それぞれの戦略目標の進捗状況を数値（スコア）で測定できるように、それぞれの目標に対して関連する指標を設けるのである。一般的によく用いられるKPIの事例については、p64、p65に掲載しておくが、設定に当たって重要な視点は自社の経営方針・戦略として設定したテーマときちんと関連付けられた指標かどうかということである。

昭和電機株式会社の場合、「顧客価値の創造」という経営方針に対し、「最適納期の遵守」と「エンドユーザー要望仕様の特注品の提供」という2つの戦略目標が掲げられ、「Be e ダッシュプロジェクト」と「i s工房」という2つの仕組みを通じて日々行われる改善と並行して指標による管理を実施している。例えば「最適納期の遵守」については、顧客ニーズの視点では「製品在庫の滞留期間」を、業務プロセス・仕組みの視点では「顧客から

の問い合わせに対する対応時間」や「技術情報の提供時間」を、人材・パートナーシップ・知的資産の視点（学習と成長の視点）では、外部コンサルタントとのパートナーシップにより実施している従業員及び協力会社に対する「共育計画」に対する参加人数や時間をそれぞれ指標として数値化し、継続的に管理できる仕組みが整えられている。

【昭和電機株式会社のKPI事例（財務の視点を除く）】

視点	項目	KPI	単位
顧客	最適(要望)納期の遵守	納期遵守率	%
	エンドユーザー要望使用の特注品提供	特注品提供数 特注品提供率	件 %
業務プロセス	「つぶやき・ささやき」の製品化	新製品開発数・is工房間合せ数	件
	顧客ニーズの把握・迅速な回答	is工場の回答時間	時間
	多品種変量生産・一品受注一個生産体制強化	各製品の生産性 在庫金額	個 円
学習と成長	外部研究機関との連携強化	プロジェクト組成(完了)件数	件
	人材育成共育	共育実施件数、参加人数	件
	協力会社とのパートナーシップ醸成	Beeダッシュ取り組み企業数	社

このようにBSCは、戦略マップというチャート図を用いることで経営方針や戦略について4つの視点の戦略目標という具体的な形で説明できると共に、KPIの設定によりそれぞれの戦略に基づいた実行計画の進捗状況を客観的な数値で管理できるという2つの特長を持つツールとして、企業経営の「見える化」を推進することができる。

なお、知的資産経営報告書を作成する際にも、ステークホルダーに対する裏づけ指標としてKPIを知的資産経営指標として有効に活用することができる。ただ、留意すべきはその知的資産経営報告書が誰に対して開示されるかという点である。

前述した知的資産経営報告書の利用方法別で考えてみると、「マネジメントツール」として社内、特に経営幹部の中で報告書を開示する場合は、戦略上関連する指標はできる限り設定し、活用することが正しい判断を促す手助けになる。

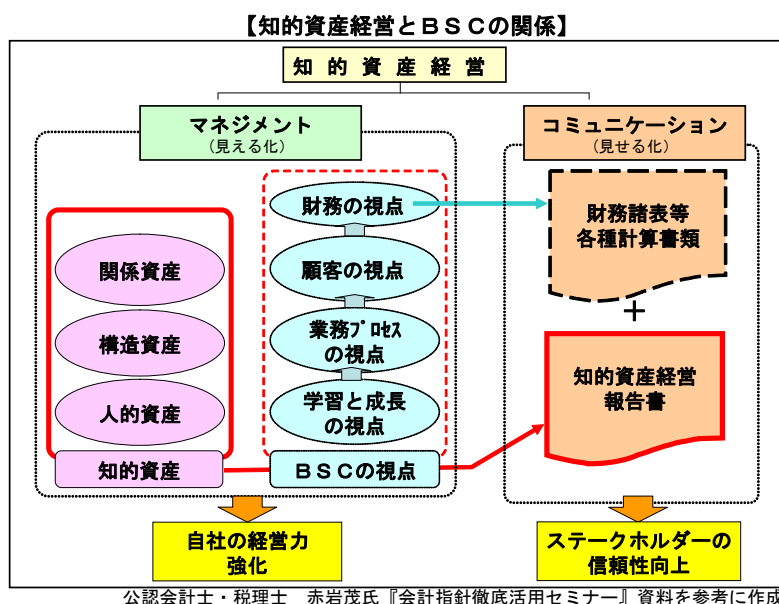
ただ一方で「コミュニケーションツール」として社外を含めたステークホルダーに対して報告書を開示する場合は、客観性の担保にはつながるものの、指標によっては企業秘密の漏洩に繋がる恐れがある。一例を挙げると、p68、p69に掲載した「典型的な知的資産指標の例」にも掲載している「対外交渉力／リレーションシップ」の出荷価格の弾力性（指標③-5）や原材料市況変化に対する仕入原価の弾力性（指標③-6）等は、社内で用いるマネジメントツールとしては非常に重要な指標であるが、一方、コミュニケーションツールとして仕入先や得意先、同業他社の目に触れる可能性のある報告書として掲載することは、営業上自社を不利にする危険性があり、指標の見せ方や開示の可否判断に十分留意する必要があるだろう。

目に見えにくい強みである「知的資産」を継続的に管理し、客観的に開示するための裏づけ指標の検討は、知的資産経営のステップとして不可欠なものである。また、ステークホルダーにとっても経営者の指標の選定方法自体が「どのような視点で経営を見ているか」という経営スタンスを測る一助にもなるため、経営の「見える化」には有効な手段といえる。

③知的資産経営とBSCとの関係について

前述の通り、知的資産経営をマネジメントの観点から推進していく場合、BSCは非常に有効な手法であると言える。なお、知的資産経営とBSCの視点との関係は諸説あるが、当マニュアルでは以下のように捉えている。

BSCでは前述したクロスSWOT分析から抽出した経営課題（戦略テーマ）に対し4つの視点毎に戦略目標を決め戦略マップに落とし込むという形を取ることが多いが、知的資産経営では自社の強みである知的資産（人的資産、構造資産、関係資産）を的確に把握し、より重視した計画を策定することで、自社の経営力強化に繋ぐことを目的としている。



一方、コミュニケーションの視点では、従来ステークホルダーに自社の経営状況を認識してもらうツールとしては財務諸表など各種計算書類が中心であったが、知的資産経営報告書というツールを用いて、財務諸表には現れにくい自社の実態を開示することで、よりステークホルダーの信頼性を向上させることに繋がることを目指している。

また、知的資産経営とBSCの共通点として管理指標を設定する点がある。前者は自社の強みである知的資産を自社内で管理し、更には外部とのコミュニケーションにおいて裏づけ指標に用いる、後者は自社戦略目標のモニタリングを行うという点で若干用途が異なる部分もあるが、BSCにおけるKPI（重要業績評価指標）の設定方法は、知的資産経営の指標設定に充分活用できる。

なお、知的資産経営では従来BSCの視点では取り入れられることが少なかった知的資産（例：経営者の考え方、能力、人脈などの人的資産、協力業者との関係性などの関係資産）についても重視して、把握、活用、開示していく必要がある。

加えて、BSCではKPIが設定できない戦略目標は進捗を把握できない目標であるため、目標自体を再検討すべきという考え方もあり、マネジメントという側面では知的資産経営でも同様のことが言えるが、コミュニケーションツールとしてはステークホルダーによって見せるべきでない指標もあり、文章による説明も含め、次頁で示す「見せる化」が重要となる。

重要業績評価指標(KPI)の事例

視点	指標	概要(算出方法)	単位	
財務	売上増加率	$(\text{今期売上高} / \text{前期売上高} - 1) \times 100$	%	
	売上総利益率	$\text{売上総利益} / \text{売上高} \times 100$	%	
	売上高	売上高	円	
	売上高営業利益率	$\text{営業利益} / \text{売上高} \times 100$	%	
	売上高経常利益率	$\text{経常利益} / \text{売上高} \times 100$	%	
	売上高原価率	$\text{売上原価} / \text{売上高} \times 100$	%	
	売上高純金利負担率	$(\text{支払利息} - \text{受取利息} - \text{受取配当金}) / \text{売上高} \times 100$	%	
	売上高償却前利益率	$\text{償却前利益} / \text{売上高} \times 100$	%	
	売上高人件費率	$\text{人件費} / \text{売上高} \times 100$	%	
	売上高成長率	$\text{今期売上高} / \text{前期売上高} \times 100$	%	
	平均販売価格	平均販売価格	円	
	売上原価	売上原価	円	
	1株当たりキャッシュフロー	$\text{キャッシュフロー} / \text{発行株式数}$	円	
	主力商品売上比率	$\text{主力商品売上高} / \text{売上高} \times 100$	%	
	仕入れコスト低減率	$(\text{今期仕入れコスト} / \text{前期仕入れコスト} - 1) \times 100$	%	
	コストダウン金額	コストダウン金額	円	
	人件費削減率	$(\text{今期人件費} / \text{前期人件費} - 1) \times 100$	%	
	粗利益率	$\text{粗利益} / \text{売上高} \times 100$	%	
	強化商品売上高	強化商品売上高	円	
	目標達成率	$\text{実績} / \text{目標高} \times 100$	%	
	要運転資金額	流動資産 - 流動負債	円	
	商品回転率	$\text{年間売上高} / \text{平均在庫}$	回数	
	顧客	従業員一人当たりの研修時間	従業員一人当たりの研修時間	時間
		営業マニュアルの作成	営業マニュアルの作成	
		受注管理システムの構築	受注管理システムの構築	
		営業支援システムの導入	営業支援システムの導入	
品質改善率		品質改善率	%	
顧客満足度(アンケート点数)		顧客満足度(アンケート点数)	点	
商品説明会開催回数		商品説明会開催回数	回数	
CS(顧客満足)活動アイデア件数		CS活動アイデア件数	件数	
名刺・礼状枚数		名刺・礼状枚数	枚数	
客数増加率		$(\text{今期客数} / \text{前期客数} - 1) \times 100$	%	
改善商品数		改善商品数	個数	
特定業務受注率		$\text{特定業務受注高} / \text{受注高} \times 100$	%	
クレーム件数		クレーム件数	件数	
顧客カード枚数		顧客カード枚数	枚数	
管理顧客数		管理顧客数	人数	
説明会参加者数		説明会参加者数	人数	
重点商品売上高		重点商品売上高	金額	
案内はがき枚数		案内はがき枚数	枚数	
イベント来店数		イベント来店数	人数	
リピート率		$\text{リピート客数} / \text{全客数} \times 100$	%	
作成マニュアルページ数		作成マニュアルページ数	枚数	
取引先データ数		取引先データ数	件数	
顧客要望書収集枚数		顧客要望書収集枚数	枚数	
輸入売上率		$\text{輸入売上高} / \text{総売上高} \times 100$	%	
受注後N日内出荷率		受注後N日内出荷率	%	

出典：伊藤一彦、上宮克己『小さな会社にも活用できるバランス・スコアカードの創り方』を一部修正

【重要業績評価指標(KPI)の事例】

視点	指標	概要(算出方法)	単位
業務プロセス	顧客満足度	アンケート調査点数	点数
	商品企画案件数	商品企画案件数	件数
	ベンチマーキング実施回数	ベンチマーキング実施回数	回数
	重点商品売上比率	重点商品売上高/売上高×100	%
	新商品比率	新商品売上高/売上高×100	%
	客単価増加率	(今期客単価/前期客単価-1)×100	%
	リピート客増加率	(今期リピート客/前期リピート客-1)×100	%
	仕入原価低減率	(今期仕入原価/前期仕入原価-1)×100	%
	イベント売上高	イベント売上高	円
	客単価増加率	(今期客単価/前期客単価-1)×100	%
	顧客シェア増加率	(今期顧客シェア/前期顧客シェア)×100	%
	クレーム件数	クレーム件数	件数
	什器破損金額	什器破損金額	円
	人/時/売上高	総売上高/総労働時間、平均時給/労働分配率/粗利益	円
	商品会議提案件数	商品会議提案件数	件数
	HPアクセス数	HPアクセス数	回数
	ヒアリング表枚数	ヒアリング表枚数	枚数
	月1回定期訪問件数	月1回定期訪問件数	件数
	招待券利用者数	招待券利用者数	人数
	重点商品売上高構成比	重点商品売上高/売上高×100	%
	特定商品販売個数	特定商品販売個数	個数
	チームミーティング回数	チームミーティング回数	回数
	商品回転率	年間売上高÷平均在庫	回数
	研修マニュアルの作成	研修マニュアルの作成	
	顧客管理システム	顧客管理システム	
	販売管理システム	販売管理システム	
工程管理システムの構築	工程管理システムの構築		
研修コースの品質	研修コースの品質		
学習と成長	CS(顧客満足)活動アイデア件数	CS活動アイデア件数	件数
	研修参加者数	研修参加者数	人数
	特定業務受注率	特定業務受注高/受注高×100	%
	OJT参加者数	OJT参加者数	人数
	個人面談回数	個人面談回数	回数
	ロールプレイ平均点数	ロールプレイ平均点数	点数
	提案改良数	提案改良数	件数
	特定商品売上高増加率	(今期特定商品売上高/前期特定商品売上高-1)×100	%
	成功事例数	成功事例数	件数
	訪問件数	訪問件数	件数
	特定商品販売個数	特定商品販売個数	個数
	従業員満足度(アンケート点数)	従業員満足度(アンケート点数)	点数
	全体会議議事録枚数	全体会議議事録枚数	枚数
	ノウハウ集事例数	ノウハウ集事例数	点数
	スキルアップ計画達成率	スキルアップ計画達成率	%
	業務マニュアル作成	業務マニュアル作成	
	管理費に占めるIT費用の割合	管理費に占めるIT費用の割合	%
	専門能力に関する研修数	専門能力に関する研修数	回数
	IT研修の実施回数	IT研修の実施回数	回数
	採用人数	採用人数	人数

(一部重複指標あり)

4) 報告書としてまとめる（見せる化の技術）

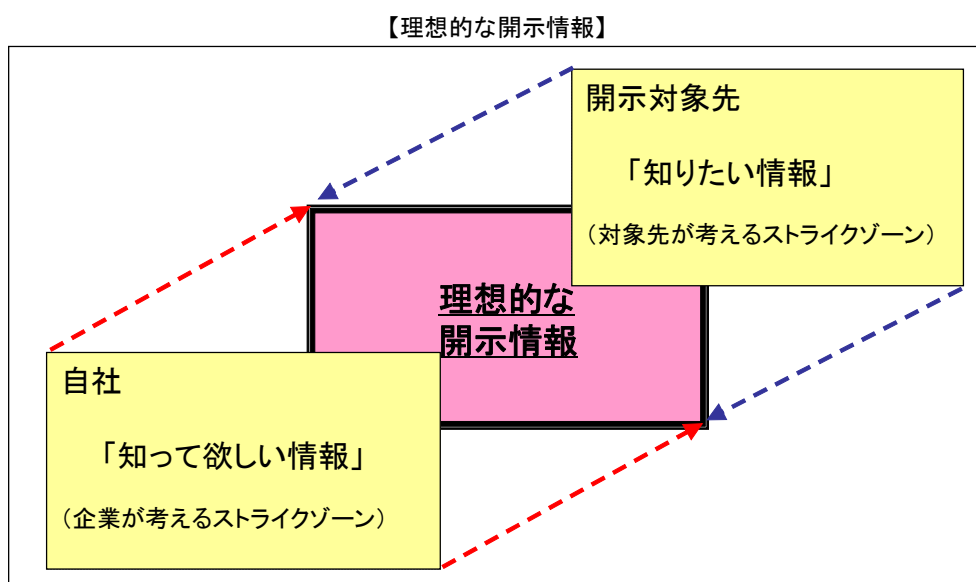
① 知的資産経営報告書の作成

いかなる企業も、従業員、取引先、金融機関、顧客等のステークホルダーとの関係の中で事業を行っている為、知的資産経営を社内だけで実施するのではなく、企業それぞれのステークホルダーと価値創造のストーリーについて価値観を共有化しながら実施することが重要である。そして、知的資産経営のやり方について、ステークホルダーの共感を得つつ、経営者、従業員が一丸となって知的資産経営を実践すれば、それは効率的かつ持続的なものになる。

そこで、策定した価値創造のストーリー（定性情報）とその裏づけ指標（定量情報）をあわせた「知的資産経営報告書」を開示することで、ステークホルダーに対して信憑性のある情報を提示することができ、経営について共感を得やすくなる。

なお、下図のように自社が「知って欲しい情報」と開示対象先が「知りたい情報」は異なる場合が多い。そのことを念頭に置き、「開示目的」や「開示対象先」を明確にして、具体的にどの開示媒体にどのように開示することが効果的かを検討すると同時に、自社が「知って欲しい情報」と、開示対象先が「知りたい情報」の両面を備えた報告書を作成することが理想的である。

また、経営者は得てして「知って欲しい情報」に偏りすぎる傾向があるため、社内のみで作成すると、開示対象先が企業に対して欲している情報を十分に得られない恐れがある。したがって経営者は検証段階で第三者にチェックしてもらおうと共に、作成支援者がいる場合、支援者は経営者主体による報告書作成の弊害を是正するために、「開示対象先」がどんな情報を欲しているかという視点から作成支援を行う必要がある。



出典：産業構造審議会 新成長政策部会 経営・知的資産小委員会中間報告書 p 37 より

②報告書の検証と承認

後述するワークブック等を用いて知的資産経営報告書を作成した後、作成前に決定していた「誰に」、「何を」伝えたいかという開示方針に照らし合わせて、検証を行う必要がある。また、検証においては、想定外の第三者の目に触れる可能性も考慮し、リスクマネジメントの観点から、営業秘密等社外に漏洩すると経営に支障をきたす情報が無いかについても配慮し、開示情報が与えるメリットとリスクの両面からチェックを行う。

加えて、検証時には作成メンバーだけでなく、中小企業診断士や税理士・公認会計士、弁理士、弁護士などの専門家、商工会議所・商工会等の経営指導員等、中小企業の支援者や、金融機関の担当者等第三者からチェックを受けることで、客観性のある情報開示を実施することが望ましい。

(1) 報告書の検証ポイント

内部管理指標及び価値創造のストーリーの裏づけ指標について、社内で共有を図ると共に、次の点に留意しながら、検証する。

- 価値創造のストーリーは経営方針と整合的かどうか
- 価値創造のストーリー、内部管理指標、及びストーリーの裏づけ指標は説得力があり、効果的なものか
- 営業秘密や競争上の問題はないか
- 他の開示情報（事業報告書等）と整合的か
- 指標として利用した定量情報は正確か
- 参照情報は充分か

等

(2) 経営者による承認（経営者の確認ポイント）

価値創造のストーリー、内部管理指標及びストーリーの裏づけ指標について、検証を行った後、経営者による最終的な承認を行なう必要がある。

なお、経営者が確認するポイントの例として、次の点が挙げられる。

- 価値創造のストーリーの有効性、信憑性
- 営業秘密や競争上の問題の確認
- 開示方針との整合性
- 想定する開示対象に対して有効か
- 開示目的を達成できるか

等

中小企業では、企業全体が見えているのは経営者のみというケースが多いと思われる。また、社内で専門家を抱えている企業は多くない為、外部への業務委託や専門家の支援が必要になる場合がある。ただ一方で、最終責任を負うのも経営者であるので、知的資産経営を実践するために、外部のサポート人材や支援機関等を活用したとしても、必ず経営者自身が実質的な確認を行うことが不可欠である。

③典型的なKPIの例

KPI（知的資産指標）は、価値創造のストーリーの信頼性を高める為の裏づけ記載することが効果的である。ただ、知的資産は各企業によって異なるほか、開示対象や開示目的によって強調したい内容や見せ方も異なってくるので、独自指標の作成を含め、指標の選定は企業ごとで検討すべきである。指標については、p64, p65で例示したKPIを用いたり、自社オリジナルに作成し直してもよい。

なお、経済産業省では平成17年10月に「知的資産経営の開示ガイドライン」を作成、「典型的な知的資産指標の例」として下記の指標を掲載している。（詳細は「知的資産経営の開示ガイドライン」参照。

http://www.meti.go.jp/policy/intellectual_assets/index.htm

①経営スタンス／リーダーシップ

経営スタンス・目標の共有、浸透の度合。

- （指標①－１） 経営理念等の社内浸透度
- （指標①－２） 経営者による社外にむけた情報発信（対外広報活動）
- （指標①－３） 次世代リーダーの育成方法（子会社社長平均年齢）

②選択と集中

製品・サービス（②－１～②－３）、技術（②－４）、顧客・市場（②－５）等の選択と集中の状況。選択と集中はビジネス類型により特徴が左右される為、ビジネス類型についての説明（ビジネスモデルの基本的な構造やBtoB、BtoCの売上構成の数字を含む）がその前提として行われることが望ましい。

- （指標②－１） 主力事業の優位性（売上比、利益比、利益率）
- （指標②－１－１） 主力事業の売上全体に占める割合（売上比）
- （指標②－１－２） 主力事業の営業利益に占める割合
- （指標②－１－３） 主力事業の営業利益率
- （指標②－２） 主力製品・サービスを提供する同業他社数加重平均
- （指標②－３） 不採算部門の見直し実績
- （指標②－４） R&D集中度
- （指標②－５） 市場の差別化
- （指標②－６） 従業員の評価システム

③対外交渉力／リレーションシップ

川上、川下等対外的な関係者「販売先、顧客（③－１～③－５）、仕入先（③－６）、資金調達先（③－７）」に対する交渉力、関係性の強さ。

- （指標③－１） 主力事業における主力製品・サービス別シェアの加重平均
- （指標③－２） 顧客満足度
- （指標③－３） 客単価の変化
- （指標③－４） 新規顧客売上高比率（対法人）、新規顧客会員数の対前年伸び率（対個人）
- （指標③－５） 原価の変化に対する出荷価格の弾性値（価格転嫁能力）

- （指標③－６） 原材料市況変化に対する仕入原価の弾性値（交渉力）
- （指標③－７） 資金調達

④知識の創造／イノベーション／スピード

新しい価値創造の能力効率、事業経営のスピード。

- （指標④－１） 売上高対研究開発費（または能力開発費）
- （指標④－２） 外部委託研究開発費比率
- （指標④－３） 知的財産の保有件数、賞味期限（経済的に意味のある期間）
- （指標④－４） 新陳代謝率（従業員平均年齢とその前年比）
- （指標④－５） 新製品比率

⑤チームワーク／組織知

組織（総合）力、個々の能力等の組織としての結合状況。

- （指標⑤－１） 社内改善提案制度・改善実施件数
- （指標⑤－２） 部門横断的なプロジェクトの数
- （指標⑤－３） 従業員満足度
- （指標⑤－４） インセンティブシステム（年俸制等）
- （指標⑤－５） 転出比率

⑥リスク管理／ガバナンス

リスクの認識・評価対応、管理、公表、ガバナンスの状況。

- （指標⑥－１） コンプライアンス体制
- （指標⑥－２） リスク情報のプレス公表件数及びトラブルのプレス公表スピード
- （指標⑥－３） リスク分散状況
- （指標⑥－４） 被買収リスク
- （指標⑥－５） 訴訟係争中の案件における賠償請求
- （指標⑥－６） 営業秘密の漏洩リスク（営業秘密の数とそれを扱うコア従業員比率）

⑦社会との共生

地域・社会等への貢献等の状況。

- （指標⑦－１） 環境関連支出投資額
- （指標⑦－２） S R I（社会的責任投資）ファンド採用数
- （指標⑦－３） 企業イメージ調査・ランキング

《SWOTシート》

(SWOTシートの解説はp55、p56参照)

1. 外部環境シート

外部環境（ミクロ） 業界、競合、顧客ニーズ（見込み客ニーズ）等		
No.	内容	根拠

外部環境（マクロ） 政治、経済、法律、技術革新等		
No.	内容	根拠

2. 機会・脅威シート

上記の外部環境を分析して、機会と脅威に振り分けます。

機会となるもの	脅威となるもの
どちらにも属さないもの	

特に顧客と競合について抽出します。

	機会となるもの	脅威となるもの
顧客		
競合企業		

3. 内部環境（強みと弱み）シート

（ヒト、モノ、カネ、情報、ノウハウ、スピード、組織力、IT環境、拠点、特許等の知的財産権、顧客・地域・取引先とのつながり、信頼、伝統、ブランドといった視点で当社を見る）

強み		
No	内容	根拠
弱み		
NO	内容	根拠

4. クロスSWOTシート

外部環境分析、内部環境分析を元に、今後の取るべき施策をクロスSWOTシートに落とし込みます。

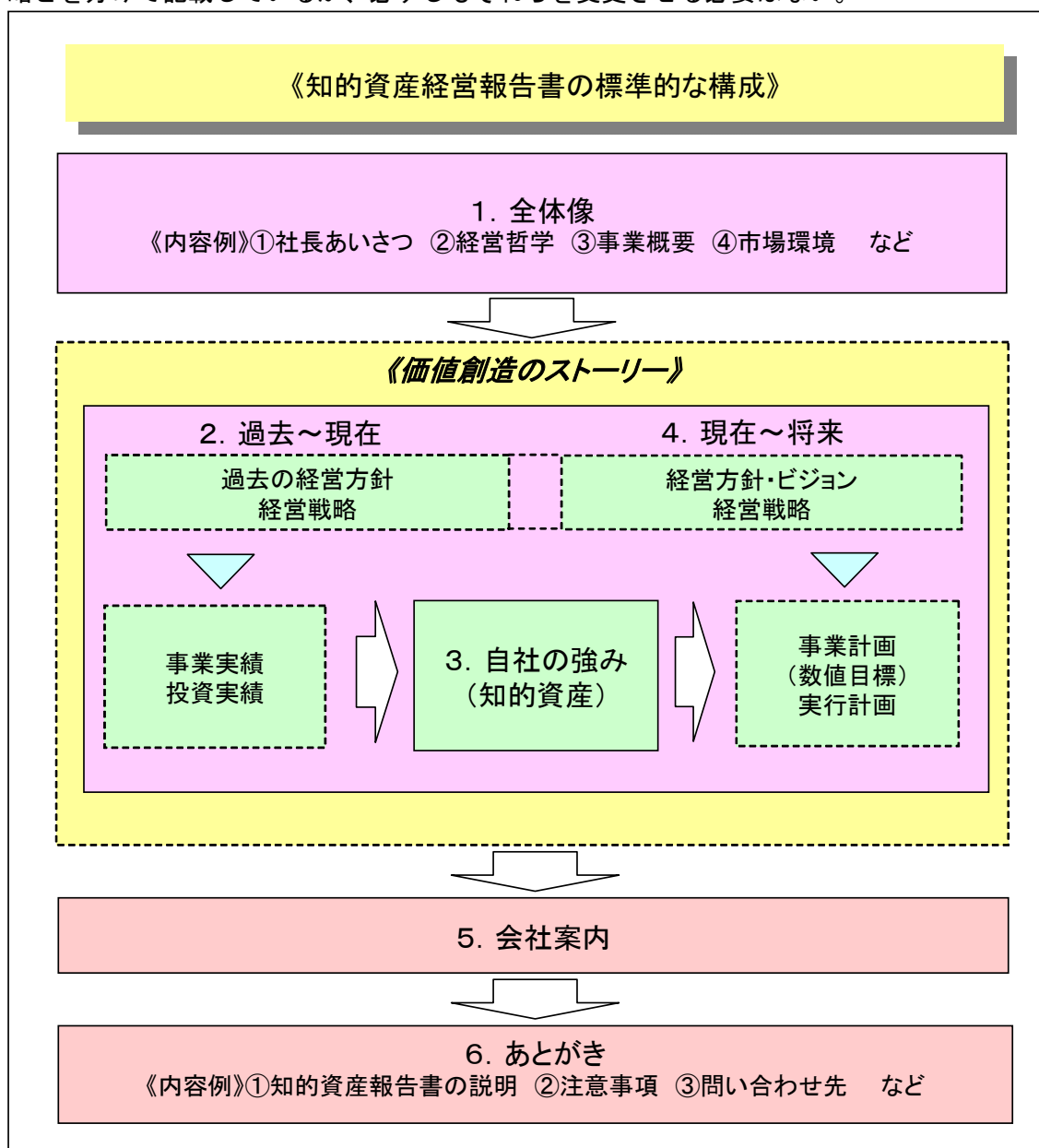
		強み	弱み
		内部環境	● ● ● ● ● ● ● ● ●
外部環境			
機会	● ● ● ● ● ● ● ● ●	強みを活かし、チャンスをも のにする方法は？	弱みを克服し、チャンス を逃さないようにする 方法は？
脅威	● ● ● ● ● ● ● ● ●	強みを活かし、脅威の影 響を受けないように する方法は？	弱みを克服し、脅威の影 響を受けないように する方法は？

2. 知的資産経営報告書ワークブック

1) 報告書の標準的な構成

本来、会社の保有する知的資産及びその活用はそれぞれ異なる上、開示対象や開示目的によって、報告書の構成は大きく異なってくる。第5章で紹介するモデル企業4社も、各社の開示目的や開示対象、或いは開示に対する姿勢により、報告書の構成や掲載内容も大きく異なる。

なお、当ワークブックではマニュアルの性格上、報告書の標準的な構成（下図参照）に基づいたワークブックを提示するが、必ずしも全てを記載する必要はない。また、価値創造のストーリーにおいて「過去～現在」と「現在～将来」の経営方針・ビジョン、経営戦略とを分けて記載しているが、必ずしもそれらを変更させる必要はない。



2) モデル企業4社の基本項目

第5章に添付する報告書作成モデル企業4社の報告書の構成は下記の通りである。

【知的資産経営報告書の基本項目(モデル企業4社の例)】

基本項目	構成要素	株式会社春うらかな 書房	ページ	株式会社バリュー プランニング	ページ
		書籍(新刊・中古本)卸 売		婦人衣料小売	
1.全体像	①社長あいさつ	社長から皆様へ	3	社長からみなさまへ	3
	②経営哲学	経営哲学	4	経営哲学	4
				経営方針	5
	③事業概要	事業概要	5	事業概要	6・7
④市場環境	標的市場	6	(経営方針)	5・ 13	
2.過去～現在 (これまでの 事業展開)	①経営戦略・方針	経営戦略	7・8	経営戦略・コンセプト	8～ 11
	②業績(実績)	事業実績	13	事業実績	12
3.自社の優位 性(知的資 産)	①自社の強み	当社の強み	9～ 12	コンセプト・仕組み	8～ 11
4.現在～将来 (これからの 事業展開)	①経営戦略・方針	経営戦略	17	「33・200 戦略」	13・ 14
	②事業計画	事業計画	19	戦略成功のための事業 計画	15
5.会社案内	①会社概要	会社概要	20	企業概要	17
	②その他	マネジメントチーム 組織図・協力企業	21 21・ 22		
6.あとがき	①知的資産経営報 告書の説明	意義	22	知的資産経営報告書と は	18
	②注意事項	注意事項	22	本書ご利用上の注意	18
	③問い合わせ先	お問い合わせ先	22	お問合せ先	18
	④その他			社会との共生について	16

【知的資産経営報告書の基本項目(モデル企業4社の例)】

基本項目	構成要素	株式会社キャスト		昭和電機株式会社	
		鋳物製造	ページ	送風機製造	ページ
1.全体像	①社長あいさつ	経営者メッセージ	3	社長よりみなさまへ	3
	②経営哲学	経営哲学	4	経営哲学	4
				ISO方針	5・6
	③事業概要	事業内容	6～8	事業概要	7
④市場環境	事業をめぐる環境	9・10	環境分析(1)	22	
2.過去～現在 (これまでの事業展開)	①経営戦略・方針	これまでの経営方針	11・12	伝承される企業文化	8
		選択と集中	13・14	これまでの事業展開	9～17
	②業績(実績)	過去の業績	15・16	事業実績	12
3.自社の優位性 (知的資産)	①自社の強み	事業の強み	17～28	知的資産の根源には	18～21
				環境分析(2)	23
4.現在～将来 (これからの事業展開)	①経営戦略・方針	今後のビジョン	29	将来に向けた価値創造	22～26
		経営戦略の方向性	29～31		
	②事業計画	取り組む事業計画	32	今後の経営方針	27・28
5.会社案内	①会社概要	会社概要	33	会社概要	35～38
	②その他	沿革	5	受賞・掲載一覧	33・34
6.あとがき	①知的資産経営報告書の説明	知的資産経営報告書とは	34	知的資産経営報告書とは	39
	②注意事項	注意事項	34	本書取扱上の注意	39
	③問い合わせ先	お問い合わせ先	34	お問い合わせ先	39
	④その他			KPI一覧表	29～32

1. 全体像

(1) 経営哲学

※企業哲学やビジョンが既にある場合は、そのまま転記してください。

Q1 企業経営を通じて、会社が成し遂げようとする夢はどのようなものでしょうか？
(企業理念)

Q2 企業運営時に常に意識していることは何ですか？
(行動規範)

Q3 Q1の事業ビジョンやQ2の行動規範は、社内外に伝えていますか？

- YES
 NO

Q4 Q3でYESの場合、誰に、どのような方法で、どれくらいの頻度で伝えていますか？

- 従業員に対して () の方法で、() 回程度
 金融機関に対して () の方法で、() 回程度
 投資家に対して () の方法で、() 回程度
 取引先に対して () の方法で、() 回程度
 その他 () に対して () の方法で、() 回程度

Q5 Q4でNOの場合、なぜ周知しないのでしょうか？

- 周知すべきだと考えるが実行できていない
 そもそも周知する必要はないと考えている

(理由 ;)

《経営哲学シート》

(社名 : _____) は

(Q1 : 経営理念)

を実現するために、

(Q2 : 行動規範)

を実践します。

また、そのビジョン、行動規範を浸透化させるために、どのような方法で、どの位の頻度で伝えていきますか。

(Q3・Q4 : 浸透化の方法)

※知的資産経営報告書の具体的な開示手段などを既に想定している場合は、その方法なども記載してください。

(2) 事業概要 (事業の性格)

Q1 会社の主たる事業 (製品/商品/サービス) は何ですか。売上上位順にその名称と特徴を簡単に記載してください。(特徴は同業他社や自社の他商品等と比較し記載。)

事業名 (製品・商品・サービス)	特徴 (主要顧客層と4P ⁴)	年間売上 (割合) ⁵
① _____ 事業 (製造・販売・サービス) 開始時期 _____ 年 月 頃	主たるターゲット： 特長： 価格： 商流： 販促：	[] 百万円 () %
② _____ 事業 (製造・販売・サービス) 開始時期 _____ 年 月 頃	主たるターゲット： 特長： 価格： 商流： 販促：	[] 百万円 () %
③ _____ 事業 (製造・販売・サービス) 開始時期 _____ 年 月 頃	主たるターゲット： 特長： 価格： 商流： 販促：	[] 百万円 () %
④ _____ 事業 (製造・販売・サービス) 開始時期 _____ 年 月 頃	主たるターゲット： 特長： 価格： 商流： 販促：	[] 百万円 () %
⑤ _____ 事業 (製造・販売・サービス) 開始時期 _____ 年 月 頃	主たるターゲット： 特長： 価格： 商流： 販促：	[] 百万円 () %

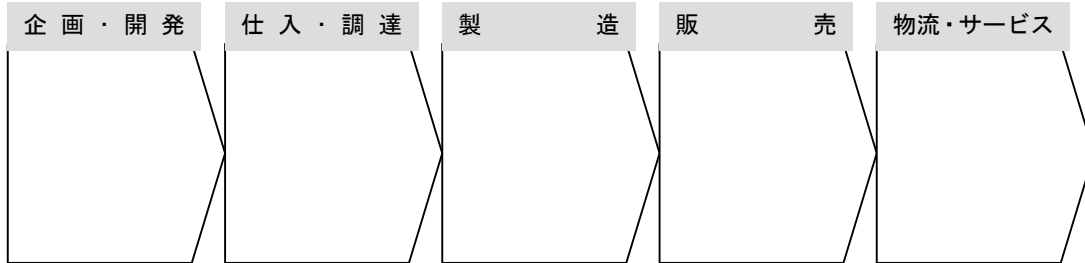
⁴ 特徴：マーケティングの4P (Product=製品 (特長)、Price=価格、Place=商流 [流通経路]、Promotion=販売促進) のフレームで事業概要を説明した場合の例。

⁵ 割合：自社の全売上に占める、当該事業 (製品、商品、サービス) の比率。

Q2 主力事業の流れ（仕入れてから顧客に売るまでの流れ）を図で示してください。

（記載内容例：何を扱っているか、どの部門（協力先）が実施しているかなど）

※下記は製造業を想定したフロー例です。企業及び業態にあったフローで記載してください。



各流れの中で、他社に比べ優位性があるかどうかを検討してください。（扱い品だけでなく、仕組み〔フロー〕についても検討してください。）

①企画・開発について

【自社の優位性】

②仕入・調達について

【自社の優位性】

③製造について

【自社の優位性】

④販売について

【自社の優位性】

⑤物流・サービス（アフターサービス含む）について

【自社の優位性】

Q3 Q1で記載した主力事業は何ですか？また、過去と現在では変わっていますか？

【過去：創業期 or () 年前】
 売上（利益）の最も高い事業は () で、全売上高の () %を占める。
 【現在】
 売上（利益）の最も高い事業は () で、全売上高の () %を占める。
 【変わった理由（変わらない理由）】

()

Q4 今後、貴社の主力となり得る事業、力を入れていきたい事業は何ですか？

【() 年後の主力事業】
 売上（利益）の最も高くなる事業は () で、全売上高（利益額）の () %
 を目指します。
 【() 年後の注力事業（※主力事業と異なる場合に記載）】
 最も注力していく事業は () で、全売上高（利益額）の () %を
 目指します。
 【上記を目指す背景】

()

Q5 Q3の主力事業は、過去3年間でどれくらい経営に貢献していますか？
 （以下のシートを埋めてください）

（単位：円・千円・百万円）

	3年前 (H 年 月期)	2年前 (H 年 月期)	直近 (H 年 月期)
① 売上高（全体）			
② 売上高（主力事業）			
③ ②÷①（%）			
④ 営業利益（全体）			
⑤ 営業利益（主力事業）			
⑥ ⑤÷④（%）			

《事業概要（事業の性格）シート》

1) 当社の主たる事業は

(Q1又はQ3：主業と位置づけ)

() で、
主として () を主要顧客としています。
また、同事業は全売上高の () %を占めています。

※複数事業（製品・サービス）を行っている場合は、Q1で記載した様に各事業について記載、単一事業の割合が大きい場合は、Q3で記載した様に、過去の変遷を記載しても良い。

2) 当社の事業（製品／商品／サービス）の特長として、

(Q1：事業の特長)

(①) 事業（製品／商品／サービス）では
[]

(②) 事業（製品／商品／サービス）では
[]

が挙げられます。

3) なお、2) の特長を維持していくために、

(Q2・Q4：施策と仕組み)

(①) 事業（製品／商品／サービス）では
[]

(②) 事業（製品／商品／サービス）では
[]

といったことに注力しています（仕組みを構築しています）。

※事業概要（事業の性格）については、貴社が現在利用している事業（製品／商品／サービス）案内などを参考にすると効率的です。特に、特長の部分については、裏づけとなる数値（例えば価格や性能の比較）やサービス面での差別化要因の記載、各製品の写真や、優位性を可視化できるような図、グラフの掲載も検討してください。

(3) 市場環境（外部環境分析）

※市場環境については、p 70, p 71のSWOTシート（外部環境シート）を活用してください。（説明はp 55, p 56）

Q 1 貴社が属する業界はどこですか。また、業界団体はありますか。
業界名：（ ）
団体名：（ ）、加盟者数（ ）社

Q 2 主力事業と同じ事業を行う同業他社は、どれくらい存在し、貴社の市場シェアはどの程度ですか？
 同業他社（ ）社程度、市場シェア（ ）%程度
 同業他社（ ）社程度、市場シェアはわからない
 同業他社の数はわからないが、市場シェアは（ ）%程度
 同じような事業を行う他社は存在せず、1社独占市場である
 同業他社の数も、市場シェアもわからない

※Q 1で答えた団体が、市場規模や加盟社数などの情報を把握している場合があります。

Q 3 貴社の属する業界に於いて、市場を拡大させる機会（ビジネスチャンス）となる要因を記載して下さい。

①
②
③
④

Q 4 貴社の属する業界に於いて、市場を縮小させる脅威（ビジネス上の悪影響となる可能性があるもの）となる要因を記載して下さい。

①
②
③
④

Q 5 業界の中で、貴社にとって市場を拡大させる機会（ビジネスチャンス）となる要因を記載して下さい。

①
②
③
④

Q 6 業界の中で、貴社にとって市場を縮小させる脅威（ビジネス上の悪影響となる可能性があるもの）となる要因を記載して下さい。

①
②
③
④

※市場環境（外部分析）は、3－（1）の自社の強み（内部分析）と共にSWOT分析で把握することが戦略策定上効果的です。

《市場環境（外部環境）シート》

当社は

（Q1：業界）

[] 業界に属しています。

（Q2：業界規模とシェア）

同業界は、() 億円の市場規模を持つ () 調べ) とされ、その中で
当社のシェアは、() %です。() 年 月現在)

又は、

（Q1：業界）

[] 業界に属しています。

（Q2：業界規模とシェア）

同業界には、() 年 月時点) で、全国 () 都道府県・地方) に、
() 社の企業があると言われております () 調べ) が、弊社は創業
() 年の (老舗・中堅・ベンチャー) 企業に位置します。

当業界は現在、

（Q3：機会）

()
というビジネスチャンスがあり、市場拡大が予想されます。一方、

（Q4：脅威）

()
という環境下であり、その対応策が迫られています。

その中において当社は、

（Q5：機会）

()
という機会に恵まれていますが、

（Q6：脅威）

()
という面で競争が熾烈化し (市場縮小を余儀なくされ)、今後対応策をとる所存です。

2. 過去～現在（これまでの事業展開）

Q 1 下記のどのフレームでストーリーを作りますか？

- 年度別 （例：会計年度、●周年別 など）
- イベント別 （例：経営者交代、組織変更、中長期経営計画の期間別など）
- ライフサイクル別（例：創業期⇒成長期⇒成熟期など）
- その他 （ ）

※以下のワークブックは、ライフサイクル別の例で作成しています。

Q 2 それぞれの期間で、顧客や市場のニーズはどのように変化しましたか？

1) 創業期（ 年～ 年、[] 社長時代）

2) 成長期（ 年～ 年、[] 社長時代）

3) 成熟期（ 年～ 年、[] 社長時代）

Q 3 Q 2のニーズ変化に対し、どのような経営方針・戦略を立てましたか？

1) 創業期（ 年～ 年、[] 社長時代）

2) 成長期（ 年～ 年、[] 社長時代）

3) 成熟期（ 年～ 年、[] 社長時代）

Q4 Q3を達成するために、何に対する投資を行ってきましたか？またその成果は？

※金額が把握できない場合は、取り組み内容のみ記載してください。

1) 創業期 (_____ 年～ _____ 年、[_____] 社長時代など)

<input type="checkbox"/> 設備（業務管理・顧客管理システムなどソフトウェアへの投資を含む）	
〔取り組み内容と金額：	〕
〔成果：	〕
<input type="checkbox"/> 人材（教育研修など個としての能力向上策のほか、組織力向上のための取り組み等）	
〔取り組み内容と金額：	〕
〔成果：	〕
<input type="checkbox"/> 研究開発（商品や製品開発、技術・ノウハウの開発を含む）	
〔取り組み内容と金額：	〕
〔成果：	〕
<input type="checkbox"/> ネットワーク（得意先・仕入先のほか、他社とのネットワーク構築を含む）	
〔取り組み内容と金額：	〕
〔成果：	〕
<input type="checkbox"/> その他 (_____)	
〔取り組み内容と金額：	〕
〔成果：	〕

2) 成長期 (_____ 年～ _____ 年、[_____] 社長時代など)

<input type="checkbox"/> 設備（業務管理・顧客管理システムなどソフトウェアへの投資を含む）	
〔取り組み内容と金額：	〕
〔成果：	〕
<input type="checkbox"/> 人材（教育研修など個としての能力向上策のほか、組織力向上のための取り組み等）	
〔取り組み内容と金額：	〕
〔成果：	〕
<input type="checkbox"/> 研究開発（商品や製品開発、技術・ノウハウの開発を含む）	
〔取り組み内容と金額：	〕
〔成果：	〕
<input type="checkbox"/> ネットワーク（得意先・仕入先のほか、他社とのネットワーク構築を含む）	
〔取り組み内容と金額：	〕
〔成果：	〕
<input type="checkbox"/> その他 (_____)	
〔取り組み内容と金額：	〕
〔成果：	〕

3) 成熟期 (_____ 年～ _____ 年、[_____] 社長時代など)

<input type="checkbox"/>	設備 (業務管理・顧客管理システムなどソフトウェアへの投資を含む)	
	〔取り組み内容と金額:〕	〕
	〔成果:〕	〕
<input type="checkbox"/>	人材 (教育研修など個としての能力向上策のほか、組織力向上のための取り組み等)	
	〔取り組み内容と金額:〕	〕
	〔成果:〕	〕
<input type="checkbox"/>	研究開発 (商品や製品開発、技術・ノウハウの開発を含む)	
	〔取り組み内容と金額:〕	〕
	〔成果:〕	〕
<input type="checkbox"/>	ネットワーク (得意先・仕入先のほか、他社とのネットワーク構築を含む)	
	〔取り組み内容と金額:〕	〕
	〔成果:〕	〕
<input type="checkbox"/>	その他 (_____)	
	〔取り組み内容と金額:〕	〕
	〔成果:〕	〕

Q5 これまでに、開発・販売・提供を中止した主力製品やサービスはありましたか？

YES

(中止した内容; _____)

NO

Q6 Q5でYESの場合、中止を決定した基準は？ (例: 売上高・収益力・年数など)

1) [_____] 事業 (_____ 年～ _____ 年)
【事業概要】
[_____]
【中止した要因とその基準】
2) [_____] 事業 (_____ 年～ _____ 年)
【事業概要】
[_____]
【中止した要因とその基準】

Q7 Q2～Q6までの結果、獲得した利益と、生み出した資産の観点から、以下のシートを埋めてください
(単位：円・千円・百万円)

	3年前 (H 年 月期)	2年前 (H 年 月期)	直近 (H 年 月期)
① 売上高			
② 経常利益			
③ ②÷① (%)			
④ 総資産			
⑤ 純資産			
⑥ ⑤÷④ (%)			

Q8 Q7の③(売上高対経常利益率)や⑥(自己資本比率)は、どのように推移していますか？

上昇している 変動がない 低下している

Q9 Q8で上昇していると回答した場合、その一番の成長原因は何でしょうか？また、そのプラスの要因は、今後も活かせる要因ですか？

Q10 Q8で変動がないと回答した場合、変動がないことをどう捉えていますか？

経営が安定している 経営が伸び悩んでいる

Q11 Q10で経営が安定していると回答した場合、その一番の安定原因はなんだったのでしょうか？また、その要因は、今後も継続する要因ですか？

Q12 Q8で経営が伸び悩んでいると回答した場合、その一番の停滞原因はなんだったのでしょうか？また、そのマイナスの要因を、今後どのように解決するのでしょうか？

《過去～現在（これまでの事業展開）シート》

（Q 1～4：過去～現在の棚卸）当社はこれまで以下のような戦略・方針を立て、投資を行なった結果、次の様な成果を出しています。（又は「仕組みを構築しています。」など）

期間	戦略・方針	投資 (内容・金額)	成果 (主に非財務)
創業期 (年～ 年)			
成長期 (年～ 年)			
成熟期 (年～ 年)			

（Q 5～6：不採算事業の見直し）現在の主力事業のほか、過去には（ ）事業などにも取り組んでまいりましたが、（ ）年に（ ）の視点から、事業を中止し、現業に経営資源を集中しております。

（Q 7：財務実績）この様な戦略、方針の下、事業を展開し、投資を行った結果、近年は下記のような実績を残しております。（Q 7を転記）

（単位：円・千円・百万円）

\	3年前 (H 年 月期)	2年前 (H 年 月期)	直近 (H 年 月期)
① 売上高			
② 経常利益			
③ ②÷① (%)			
④ 総資産			
⑤ 純資産			
⑥ ⑤÷④ (%)			

3. 自社の強み（蓄積された知的資産）

（1）自社の強み（内部分析）

※自社の強みについては、p 72のSWOTシート（内部環境シート）を活用してください。（説明はp 56、p 57）

Q 1 貴社の事業において培った“他社にはない強み”はなんですか？

1-（2）事業概要の特徴や主力事業の流れ、2-Q 4過去の投資などで記載した内容を参考に、「ヒト」・「モノ」・「カネ」・「情報」などといった経営資源や各ステークホルダーとの繋がり（信頼）・組織・技術・ノウハウ・伝統・などの観点から列挙してみましょう。

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

Q 2 貴社の事業において“課題となる弱み”はなんですか？

「ヒト」・「モノ」・「カネ」・「情報」などといった経営資源や各ステークホルダーとの繋がり（信頼）・組織・技術・ノウハウ・伝統・などの観点から列挙してみましょう。

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

Q 3 Q 1で記載した強みを生かす（Q 2で記載した弱みを補完する）ビジネスモデル（もうけの仕組み）はありますか？

（ビジネスモデルをフロー図などで図式化できる場合はここに記載。）

(2) 知的資産の棚卸

(1) で記載した、自社の強みを知的資産の観点から、機能別（ビジネスフロー毎）棚卸して見ましょう。

	企画・開発	仕入・調達	製造	販売	物流 サービス
A 人 的 資 産					
B 構 造 資 産					
C 関 係 資 産					

(3) 裏づけ指標の検討

(2) で把握した強み（知的資産）について、裏づけとなる指標や第三者が把握するのに効果的な図などがありますか。

	企画・開発	仕入・調達	製造	販売	物流サービス
A 人 的 資 産					
B 構 造 資 産					
C 関 係 資 産					

【知的資産の3分類】

人的資産 (human capital)	従業員が退職時に一緒に持ち出す資産 例)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 (structural capital)	従業員の退職時に企業内に残留する資産 例)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 (relational capital)	企業の対外的関係に付随した全ての資産 例)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。

第2章 知的資産経営の基礎知識 (p6) 参照。

《自社の強み（蓄積された知的資産）シート》

これまでの事業展開において、弊社には下記の知的資産が蓄積されています。

① [] という強み（知的資産）

（知的資産：知的資産の概要や蓄積したプロセス、どのような機能で活用しているかを記載）

この [] という強み（知的資産）は以下の指標に表れています。

（知的資産指標：裏づけとなる指標や図を記載。指標が無い場合は文章で効果などを説明）

② [] という強み（知的資産など）

（知的資産：知的資産の概要や蓄積したプロセス、どのような機能で活用しているかを記載）

この [] という強み（知的資産）は以下の指標に表れています。

（知的資産指標：裏づけとなる指標や図を記載。指標が無い場合は文章で効果などを説明）

4. 現在～将来（これからの事業展開）

（1）経営課題の抽出

※経営課題の抽出については、p 73のクロスSWOTシートを活用してください。（説明はp 56）
なお、外部環境・内部環境は常に変化するものです。将来的な変化予測を踏まえて行うと効果的です。

Q 1 自社の強み（知的資産）を有効に活用し、現在の機会をものにする方法は何ですか？

Q 2 自社の強み（知的資産）を有効に活用し、現在の脅威の影響を受けないようにする方法は何ですか？

Q 3 自社の弱みを克服し、現在の機会を逃さないようにする方法は何ですか？

Q 4 自社の弱みを克服し、脅威の影響を受けないようにする方法は何ですか？

(2) 経営方針・戦略

※経営課題の抽出で出てきた課題を元に記述してください。

Q1 これからの()年間、どのような経営方針・戦略で、事業を展開しますか？

Q2 Q1で考えた今後の経営方針を具現化するために、具体的にどのような施策を実施しますか。(1)で記述したクロスSWOTの分析結果に基づいて主たるものを記述して下さい。

(①強み・機会、②強み・脅威、③弱み・機会、④弱み・脅威のどれに対応する施策か。)

Q3 Q2の施策で、新たに獲得が必要となる知的資産はありますか。ある場合、どのような方法でその知的資産を獲得しますか。

(3) 知的資産の獲得、持続、強化のための取り組みと投資

Q1 (1) で考えた事業展開を実施するに際し、今後どのような取り組みと投資を行いますか？

※金額が算定できない場合は、取り組み内容のみ記載してください。

<input type="checkbox"/> 設備（業務管理・顧客管理システムなどソフトウェアへの投資を含む）	
〔取り組み内容と金額：	〕
〔期待する効果：	〕
〔資金調達方法：	〕
<input type="checkbox"/> 人材（教育研修など個々の能力向上策のほか、組織力向上のための取り組み等）	
〔取り組み内容と金額：	〕
〔期待する効果：	〕
〔資金調達方法：	〕
<input type="checkbox"/> 研究開発（商品や製品開発、技術・ノウハウの開発を含む）	
〔取り組み内容と金額：	〕
〔期待する効果：	〕
〔資金調達方法：	〕
<input type="checkbox"/> ネットワーク（得意先・仕入先のほか、他社とのネットワーク構築を含む）	
〔取り組み内容と金額：	〕
〔期待する効果：	〕
〔資金調達方法：	〕
<input type="checkbox"/> その他（	）
〔取り組み内容と金額：	〕
〔期待する効果：	〕
〔資金調達方法：	〕

(4) 事業計画 (将来の利益やキャッシュフロー)

Q1 (1)～(3)を踏まえ、今後の事業展開によって、どれくらいの価値が生まれるのでしょうか? 獲得する利益と、生み出す資産の観点から、以下のシートを埋めてください。

	1年後 (H 年 月期)	2年後 (H 年 月期)	3年後 (H 年 月期)
① 売上高			
② 経常利益			
③ ②÷① (%)			
④ 総資産			
⑤ 純資産			
⑥ ⑤÷④ (%)			

Q2 Q1の計画値の根拠(ストーリー)を、以下にまとめてみましょう。

《1年後》

《2年後》

《3年後》

《現在～将来（これからの事業展開）シート》

わが社では、蓄積してきた知的資産（強み）を有効活用すべく、

（2-Q1：今後の戦略）今後（ ）年間、以下の戦略を実行していきます。

- ①
- ②
- ③
- ④

（2-Q2：今後の施策）上記戦略を具現化するために、以下の施策を講じます。

- ①
- ②
- ③
- ④

（3-Q1：投資計画）より戦略を効果的に推進する為に、新たな知的資産の獲得も含め、以下の取り組みと投資を計画しています。

- ①
- ②
- ③
- ④

（4-Q1：事業計画）その結果、以下の計画数値を見込んでいます。

	1年後 (H 年 月期)	2年後 (H 年 月期)	3年後 (H 年 月期)
① 売上高			
② 経常利益			
③ ②÷① (%)			
④ 総資産			
⑤ 純資産			
⑥ ⑤÷④ (%)			

5. 会社案内

《会社案内シート》

【商号】

【代表者】

【創業】 年 月

【従業員数】 人

【事業内容】

【資本金】 (百万円・千円)

【年商】 (百万円・千円) [決算期： 年 月期]

【所在地】 〒

TEL :

【拠点】

【取引銀行】

【主な加入団体】

【その他】

6. あとがき

《あとがきシート》

1) 知的資産経営とは（転記可：下記は株式会社春うらかな書房の文例）

知的資産経営とは、従来バランスシート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・ブランドなど）、組織力、経営理念、顧客とのネットワークなど、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を意味します。よって、「知的資産経営報告書」とは、目に見えにくい経営資源、即ち非財務情報を、債権者、株主、顧客、従業員といったステークホルダー（利害関係者）に対し、「知的資産」を活用した企業価値向上に向けた活動（価値創造戦略）として目に見える形でわかりやすく伝え、企業の将来性に関する認識の共有化を測ることを目的に作成する書類です。経済産業省から平成17年10月に「知的資産経営の開示ガイドライン」が公表されており、本報告書は原則としてこれに準拠しています。

2) 注意事項（転記可：下記は株式会社春うらかな書房の文例）

本知的資産経営報告書に掲載しました将来の経営戦略及び事業計画ならびに付帯する事業見込みなどは、全て現在入手可能な情報をもとに、当社の判断にて掲載しています。そのため、将来にわたり当社の取り巻く経営環境（内部環境及び外部環境）の変化によって、これらの記載内容などを変更すべき必要が生じることもあり、その際には本報告書の内容が将来実施又は実現する内容と異なる可能性もあります。よって、本報告書に掲載した内容や数値などを、当社が将来に亘って保証するものではないことを、十分にご了承願います。

3) 問い合わせ先

- 商 号 :
- 住 所 :
- 電 話 番 号 :
- 担 当 者 名 :
- メールアドレス :

最後に、以上の内容、開示方針で考えた知的資産経営報告書の主たる開示先に対して、有益な情報となるかどうかを再検証しましょう。報告書の作成では、実績や計画の裏づけとなる数値（数字で示す根拠：K P I : Key Performance Indicator）をできるだけ活用しましょう。このとき用いるK P Iに定型化したものはなく、報告書に記載された内容の信憑性が報告書を読む第三者に伝わるものであれば十分です。

検証の後、経営者のあいさつ文を作成しましょう。

（経営者のあいさつ文は、開示方針の決定で記載した内容を踏まえ、開示対象に報告書を通じて、何を伝えたいかといった観点から記載下さい。なお、経営者の経歴や写真、自筆サインなどを入れるのも効果的でしょう。）

《社長あいさつ文シート》

経営者写真

代表取締役



《ワークブック記載の留意点》

1. 全体像

1) 経営哲学

経営哲学には、社内あるいは社外に対して語っている基本的な方針や規範を分かりやすく示します。経営理念や大きな経営判断の際に立ち返るべき基本となるものです。

2) 事業概要（事業の性格）

今まで行ってきた事業、扱ってきた製品・商品・サービスを「誰に」、「何を」、「どのように売ったか」の観点で記載してください。重要なのは主たるターゲットとどのような特徴（差別化のポイント）があるかです。

また、供給している製品・サービスや顧客・取引先・物流を含めた業務の流れ（ビジネスフロー）などについても整理すると、どの部門（機能）で自社が強みを持っているかが把握できます。（ビジネスシスフローは業種によって大きく異なります。）

＜ある製造業のビジネスフローの例＞



なお、これまで使用してきた会社案内や営業ツールなどの転用も可能ですが、金融機関や新規取引先、採用予定者など自社のビジネスについての知識が少ないステークホルダーを開示対象にした場合は、対象者に理解が出来るような記載を心がける必要があります。

事業（製品、商品、サービス）別の売上は、必ずしも報告書に記載する必要はありませんが、自社において売上構成の変遷を知り、これからの事業展開を考えていくためにも、過去実績をまとめることをお勧めします。

3) 市場環境

当社、特に主要な事業をめぐる外部環境について、その環境の抽出と分析を行います。

これによって自社でコントロールできない要件を把握し、その要件が当社にとって「機会」（ビジネスチャンスになるもの）なのか、「脅威」（ビジネスに悪影響となるもの）なのかを判断していきます。

市場についての情報は、経済産業省 (<http://www.meti.go.jp/statistics/index.html>) や中小企業庁 (<http://www.chusho.meti.go.jp/koukai/chousa/index.html>)、各地方自治体、商工会議所などが行っている各統計調査のデータや、各業界団体や民間研究機関、調査会社などが保有しているデータベースを活用すると、客観的な数値データを踏まえた市場環境の把握が可能となります。

3. 自社の強み（蓄積された知的資産）

知的資産（自社の強み）の棚卸方法については、様々なフレームが考えられますので、自社を効果的に示せるもので、記載してください。尚、当ワークブックでは、ビジネスフロー（バリューチェーン）と知的資産分類での棚卸表を掲載しています。

1) 当社内部の「強み」と「弱み」の把握

当社が持っている強み、すなわち固有のやり方、ノウハウ等の知的資産を抽出します。合わせて、十分な取り組みができていない点や改良、改善が必要と考えている点についても抽出します。これらで抽出された内容は、組織内で改善可能でなければなりません。

この抽出のために内部環境の分析を行います。視点としては、

①ヒト（社長、経営幹部、従業員）／②モノ／③カネ／④情報／⑤ノウハウ（交渉力、リスク管理、生産管理などマネジメント）／⑥スピード／⑦組織力（リーダーシップ、目標の共有など）／⑧IT環境／⑨拠点／⑩特許などの知的財産権／⑪顧客・地域・取引先とのつながり／⑫信頼／⑬伝統／⑭ブランドなどが考えられます。

2) 強みを活かすビジネスモデル（儲けのしくみ）

特に強みについては、得意先のどのようなニーズに応えられているか、そのためにどのような仕組みがあるのかも考えます。前述したビジネスシステムなどを参考に記載してください。

図式化する場合は、どのような形で付加価値が生み出されるかといった価値創造の経路を意識して書くと効果的でしょう。

3) 裏づけ指標の検討

その強みを客観的に表すために、数値化された指標を用いましょう。（詳細は第4章3)の見える化の技術を参照）指標が無い場合は図や写真などを添付しましょう。

4. 現在～将来（これからの事業展開）

1) 経営方針（今後のビジョン）、戦略

今後の経営方針・戦略を策定するために不可欠になるのが、蓄積してきた知的資産をいかに活用していくかということです。策定に当たっては、具体的にどの強み（知的資産）をいかに活用するかといった視点を持ってください。

また、戦略によっては、現在保有していないが今後取得し、活用することで相乗効果を生む知的資産もあります。その場合、①如何にして取得し、②その取得した知的資産をどのように活用していくかを記載してください。

2) 今後の施策

1)で示した経営方針（今後のビジョン）、戦略を具現化していくための具体的な施策について記述します。

クロスSWOT分析の内容を元に「強み・機会」、「強み・脅威」、「弱み・機会」、「弱み・脅威」のどの環境に対応する為の施策かを考慮してください。

経営戦略を遂行するにあたって不可欠なのは、強みの維持・強化、機会の有効活用と共に、弱みの補完と脅威に打ち勝つことです。“弱み”、“脅威”を敢えてステークホルダーに開示し、その対応策を記述することが、信頼性向上に繋がります。

また、形の無い資産である知的資産は、環境変化によって急に価値が劣化するといった特性があります。つまり、現在の強みが将来の強みであるとは限りません。そういった知的資産の陳腐化についても考慮して、リスクマネジメントの観点から記述してください。

3) 知的資産を獲得、維持、強化するための投資

前述した戦略を具体化するために、必要な投資の「内容」、「金額」、「期待する効果」などについて記載します。また、ステークホルダーに信頼性を持たせる為、概算投資金額が判明する場合は、その調達方法についても記載するとよいでしょう。

5. 会社概要の作成

会社概要は、現在使用しているものを転用するのが効率的です。ただ、より効率的にステークホルダーに“魅せる”ことを念頭において掲載するとよいでしょう。

6. あとがき

知的資産経営報告書についての説明、将来情報についての不確実性の説明と問合せ先を記載します。説明文については、シートに事例を掲載していますので、特別伝えたいことが無い場合は転用することも可能です。