


中小企業支援者のための  
**知的資産**  
**経営報告書作成支援ガイド**



## 《目 次》

はじめに

第1章 支援者の役割について	230
1. 作成支援について	230
1) 支援者が作成する場合	230
2) 対象企業が作成する場合	230
3) 作業フローについて	231
2. 検証支援について	233
1) 検証にあたって	233
2) 検証のポイント	234
第2章 作成ガイド	235
1. 開示対象と開示目的	235
2. 全体像	236
3. これまでの事業展開（過去～現在）	239
4. 自社の強み（蓄積された知的資産）	240
5. これからの事業展開（現在～将来）	241

## はじめに

当ガイドは、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、中小企業を直接支援しているコンサルタント等（以下、支援者と記載）が、それぞれの立場から中小企業の知的資産経営報告書作成を支援する際に、その一助とすることを目的としたものである。

本編で記載した通り、知的資産経営報告書は、本来それぞれの企業の強みを効果的に活用し、表現するためのツールであり、その訴求ポイントも各社によって異なることから、支援方法は対象企業によって柔軟に対応すべきものである。ただ、基本的には「作成支援」と「検証支援」といった2つの役割が求められると考えられる。両支援について留意点を述べたい。

## 第1章 支援者の役割について

### 1. 作成支援について

「作成支援」とは、企業が報告書を作成するにあたり、社内では足りないリソースを補うことを指す。具体的には、各種専門知識の伝授による支援や進捗管理などノウハウ的な部分が多いが、中小企業の場合、限られた人材での作成を余儀なくされることから、実際の作成についての支援も求められる可能性がある。

そこで、支援者が作成する場合と企業が自社内で作成する場合に分けて留意点を記載する。

#### 1) 支援者が作成する場合

コミュニケーションツールとしてだけでなく、自社の経営に役立てるためのマネジメントツールとして活用していく意味でも、本来は企業自らが作成することが望ましい。しかし中小企業では、マンパワーの関係上支援者が作成せざるを得ない場合もある。

また、特に経営理念や経営方針、戦略などについては、経営者の頭の中にはあったとしても、本人達だけでは明文化することが難しい場合もある。

支援者としては、自身の知識に基づいた理念や方針を提示したくなる場合もあるが、あくまで支援の姿勢を重視したヒアリングを実施したり、箇条書きでも良いので、まず経営者に書かせたり、経営者の主体性を念頭に置くことが重要である。

#### 2) 対象企業が作成する場合

必要なタイミングで適切なノウハウや分析ツールを提供することはもちろん重要であるが、分析のための材料となる企業の情報を如何にして集め、整理するかといった視点から、幅広い情報を得る意味でもプロジェクト編成について留意したい。

まず、全社的取り組みであることを意識づける意味でも経営者の積極的な関与が必要であり、経営者が関与しやすいように導くことが必要である。またプロジェクト自体の推進役であるプロジェクトリーダーや、各部門から偏りの無い情報を収集し、作成業務を進めていくプロジェクトメンバーの選定も重要であるため、支援者は部門横断的な人選を促すよう心がけたい。

加えて、効率性やプロジェクトメンバーのモチベーションを考慮すると、想定作業フローを提示した上でのスケジュール管理も支援者の役割であろう。

支援者が作成する場合、対象企業が作成する場合のどちらにおいても、今まで知的資産経営報告書を作成したことの無い企業に対しては、参加するプロジェクトメンバーに成果物イメージを持たせておきたい。

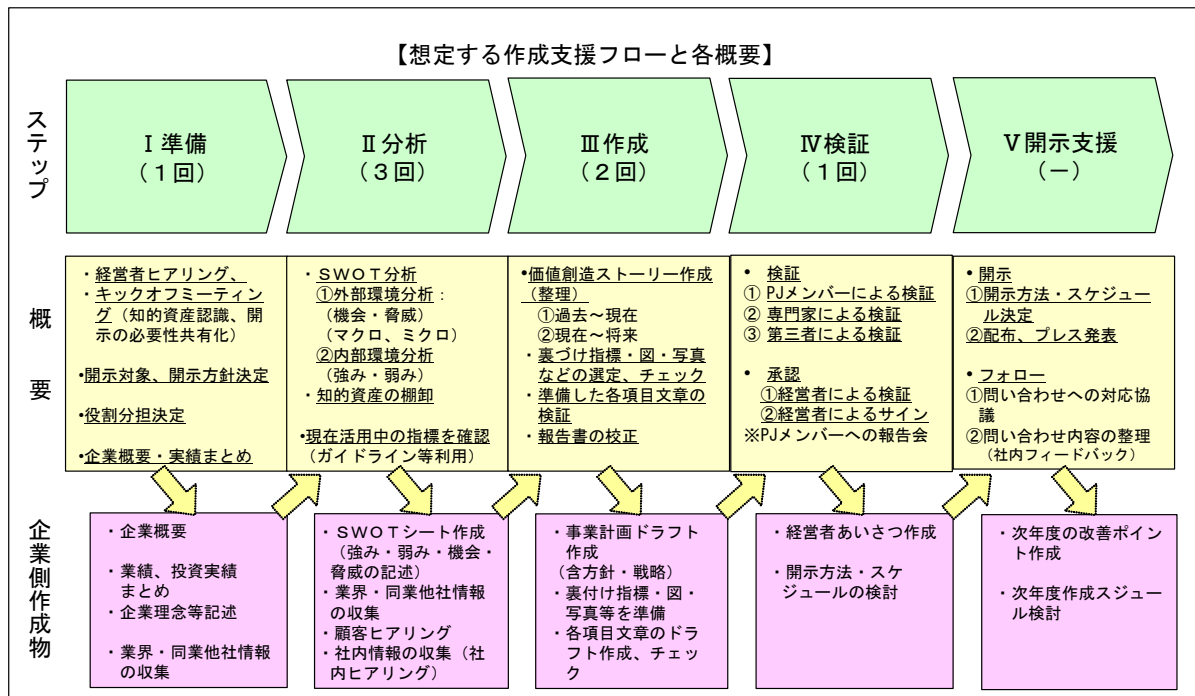
別添するモデル企業4社以外にも経済産業省のホームページにて既に開示されている知的資産経営報告書が掲載されているので参照してほしい。

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

### 3) 作業フローについて

今回、モデル企業4社の実施例を基に、作業フロー例を作成した。

なお、下のフロー図はあくまで標準フロー例で、報告書の内容、開示目的や開示対象、プロジェクト体制及び支援体制などにより異なってくる。



なお、企業側作成物は、各回の進行を効率的にするために、当該企業のプロジェクトメンバーに支援実施前又は後に作成させるものである。また、一部メンバーに作業が偏らないよう事前に役割分担を決めておくことが望ましい。

【役割分担シート例】

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 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（知的資産）		
① 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 今後の経営方針・経営戦略		
② 事業実績（数値目標）		
③ 実行計画		
5 会社概要		
6 あとがき		

## 2. 検証支援について

「検証支援」とは、第三者の視点から指標を含めた開示情報のチェックを行うことである。専門家としての視点と同時に、開示対象者から見た視点を意識して、下記の検証スタンス及びポイントを踏まえて検証を行いたい。

### 1) 検証にあたって

作成時に社内で収集しうる全ての情報を集めることができたとしても、自社から見た視点だけで記載すると不十分な開示情報となる。特にコミュニケーションツールとして活用する場合、「自社を良く見せたい」という部分のみに重点を置くと、客観性が損なわれる危険性がある。裏づけ指標の選定も含め、専門知識を持った第三者の視点で検証を実施することが必要である。「ジョハリの窓」<sup>6</sup>のフレームを用いて、開示情報の検証の視点について分類してみたい。

I. 開放の窓：作成企業、支援者双方が知っている情報（含むデータ）については、各々が持つ情報の整合性を検証すると共に、いかにして正確にかつ分かりやすく開示対象者に見せるかを検討する。

II. 盲点の窓：作成企業は知らないが、専門家である支援者が持つ情報については、その情報を作成企業に提供し、開示の有効性などを検討する。

III. 秘密の窓：作成企業が知っているものの、支援者が知らない情報、例えば、業界やその企業特有の情報については、支援者は「知らないものに理解させる」といった視点から、支援者自身に分るような情報開示を促すと共に、信頼性（客観性）についても検証する。

IV. 未知の窓：作成企業、支援者とも知らない情報は、取れない情報（分りにくい情報）なので、他のステークホルダーにヒアリングを実施するなど第三者からの意見を取り入れ、検証する。また同カテゴリーは開示に向かない情報の場合も多いので慎重に検討する。

【ジョハリの窓 (Johari's Window) を用いた検証フレーム】

	作成企業が知っている情報	作成企業が知らない情報
支援者が知っている情報	<p>開放の窓 (open self) I</p>	<p>盲点の窓 (blind self) II</p>
支援者が知らない情報	<p>秘密の窓 (hidden self) III</p>	<p>未知の窓 (unknown self) IV</p>

<sup>6</sup> 心理学者ジョセフ・ルフト (Joseph Luft) とハリー・インガム (Harry Ingham) が考案した「対人関係における気づきのグラフモデル」

## 2) 検証のポイント

主な検証ポイントについて、4つの観点から例示する。

- 首尾一貫性（全体的な内容にズレが無いかどうかの視点）
  - ✓ 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。
  
- 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）
  - ✓ 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。
  - ✓ 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。
  - ✓ 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。
  - ✓ 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か。
  - ✓ 他の開示情報と矛盾は無いか。
  
- 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）
  - ✓ 会社を取り巻く市場環境を網羅的に抽出しているか。
  - ✓ これまでの事業展開を網羅的に記述しているか。
  - ✓ 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。
  - ✓ 知的資産の指標を網羅的に検討しているか。
  
- 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）
  - ✓ 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。
  - ✓ これまでの事業展開は事実に即したものか。
  - ✓ 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。
  - ✓ 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。

ほか



## 第2章 作成ガイド

### 1. 開示対象と開示目的

知的資産経営報告書を作成する目的は、

- 1) 企業が将来に向けて持続的に利益を生み、企業価値を向上させるための活動を経営者がステークホルダーにわかりやすいストーリーで伝え、
- 2) 企業とステークホルダーとの間での認識を共通することにある。<sup>7</sup>

ステークホルダーの側からみると、限られた情報の中で当該企業を判断する必要があるため、知的資産経営報告書による非財務情報を含んだ情報の開示は、両者間の共通認識を持たせるコミュニケーションツールとして非常に有意義なものとなる。ただ一方で、多くの中小企業では上場企業が行っているようなディスクロージャー体制が確立されていないこともあり、財務情報を含め自社の経営実態について開示することに慣れておらず、社内情報を体系的に収集する体制が整っていない場合が多い。

支援者は上記を踏まえ、開示体制の構築を進めるべきであるが、重要なのは誰に対して（開示対象）、何のために（開示目的）、どんな情報を伝えるかを決定し、常に確認することである。

特に中小企業では限られた人数で作成作業を行うことから、効率的な運営は重要なポイントとなる。作成フェーズにおいては必要となる情報の優先順位付けに役立つほか、検証フェーズではリスクマネジメントの観点から、営業秘密に関連する情報の漏洩防止に繋がるため、まず対象と目的を明文化することは大切である。

下図のようなステートメント（宣言）シートを最初に記述し、作成、検証時に振り返ることで、ぶれのない作成を行うことができる。

(Q2、Q3より) 今回の知的資産経営報告書は

(開示対象先)

に対して、

(開示目的)

を伝えることを目指して作成します。

※開示目的についてはQ2（自社の伝えたいこと）とQ3（開示対象先が知りたいこと）についても、記載してください。

株主、金融機関、仕入先（協力業者）、得意先、従業員、入社希望者など具体的に想定できるステークホルダーを提示し、最も伝えたい先を決定する。

決定した開示対象に対し、「何を伝えたいか」を明確かつ端的に記載する。

開示することにより起こるデメリットを作成前に想定できる範囲で記載する。

<sup>7</sup> 経済産業省（2006）『知的資産経営の開示ガイドライン』 p 3

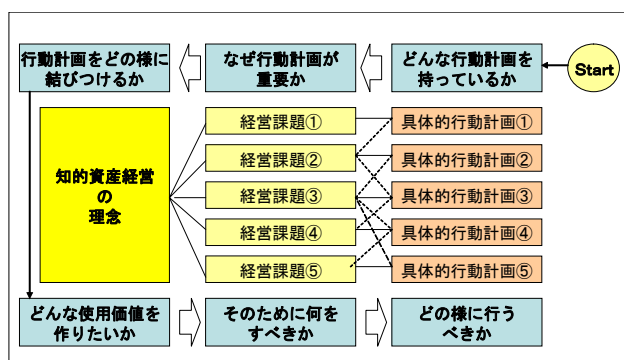
## 2. 全体像

### 1) 経営哲学シート

経営哲学は、経営者が経営判断を行う際に立ち返るべき基本であるため、マネジメントツールとしては明文化することで羅針盤的役割を担うほか、コミュニケーションツールとしても、ステークホルダーにとって企業行動の予見性を高めるものとなる。経営哲学シートは、経営者が日頃持っている経営の根本となる考え方、方針、目標を明文化して、わかり易く示すことを目的としている。

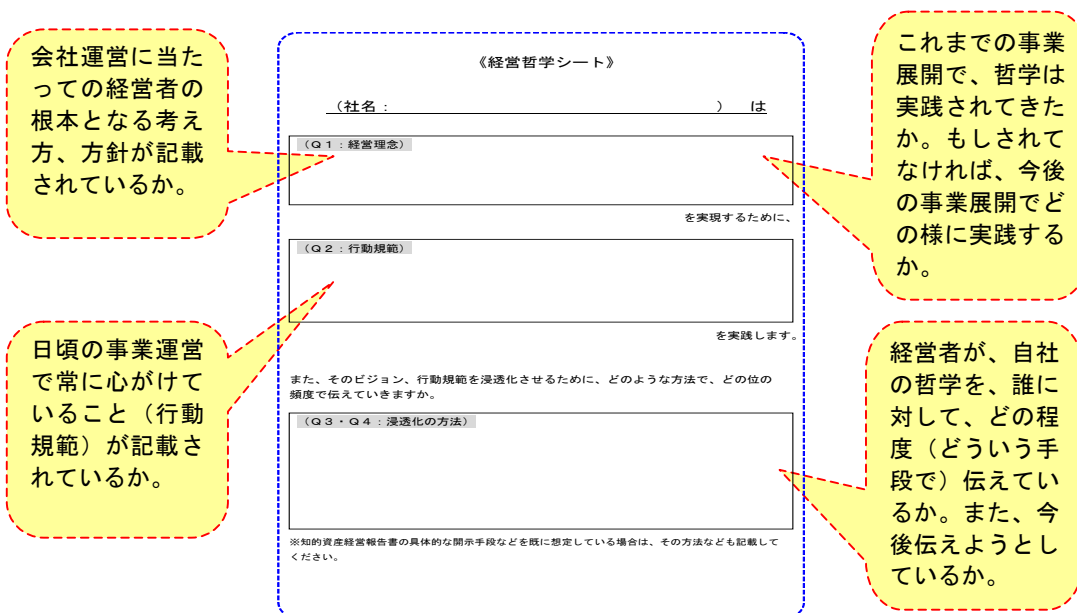
中小企業においても哲学や方針、企業で活動の基準となる規範は存在するが、多くの場合、明文化されておらず社長の頭の中にだけあり、報告書作成時にいきなり記載することが難しいことも予想される。支援者はその企業の状況に応じて、臨機応変に作成を支援していきたい。

例えば、知的資産経営報告の先進国であるデンマークの指針では、いきなり経営理念（哲学）から入るのではなく、具体的行動計画→経営課題→知的資産経営理念という手順で分析し、その後、知的資産経営の理念→経営課題→具体的行動計画の順で整合性の確認を行わせる。さらに、この作業を数回繰り返しつつ、確定していくことを推奨している。検証しやすさを考慮して



近畿経済産業局『中小・ベンチャー企業の知的資産経営と戦略的情報開示』p77より

も、このように行動計画から落とし込む方法もあるだろう。<sup>8</sup>また検証支援に於いては、哲学（理念）や方針、戦略と具体的行動計画が整合的かどうか重点を置いたチェックが必要である。



<sup>8</sup> 近畿経済産業局（2006）『中小・ベンチャー企業の知的資産経営と戦略的情報開示』 p 77

## 2) 事業概要(事業の性格)シート

事業概要シートは、現在行っている事業（取り扱っている製品、商品、サービス等を含む）とその特長をステークホルダーにわかり易く伝えることを目的としたものである。

重要なのは、同業他社が行っている事業と比較してどのような特長（差別化のポイント）を持っており、その結果どんな価値を提供しているかという点と、社内の事業の中でどのようなポジションを占めているかといった点を明らかにすることである。

まず前者については、各事業の主たる販売先対象先を明示させた上で、4P（製品、価格、商流、販促）などのフレームを提示しその特長を明らかにすることである。

具体的に特長が出てこない場合は、実際に営業上競合関係にある企業数社の特長を、左図のようなシートに記入させ、それと比較させながら、ヒアリングすると、企業は自社の特長をイメージし易い。

【競合分析シート記載例：卸売業の場合】

A 社概要	項目	特徴
●所在地 大阪府・・・	Product (製品サービス)	取り扱いブランドは☆☆。一部愛用者に指示されるような嗜好性の強い商材を多く取り扱ってことから、リピーターが多い。
●代表 □□□(才)	Price (価格)	当社主力商品と競合となる商品××は●●円～●●円で販売しており、市場平均に比べ高値の設定。値引きなしを原則とした強気のプライシング。
●従業員数 □□名	Place (チャネル・流通)	営業拠点は東京、名古屋、大阪の3拠点で、本社所在地が大阪市内にあるため、多くの営業マンが在籍しており、同業他社に比べ近畿以西の地域に顧客数が多い。また北海道・東北地区については、代理店経由での販売も行っている。
●拠点数 □□ヶ所	Promotion (販売促進)	年一回全国に向けて、●●などの特典をつけて、他社との差別化を図っている。また、メーカーと協賛して小売店でのイベントなども積極的に開催している。
●他の事業 ①・・・ ②・・・		
●年商 □□億円		
●創業 □年□月		

↓

A社の特長(成功要因)を一言でいうと・・・

後者については、主たる事業の売上構成や各資源の投入状況なども記載したい。加えて、製造（販売）を開始した時期や、一定期間の売上推移なども合せて記載すると、どのようにして現在の事業構成に至ったかもステークホルダーに伝えることができる。

支援者として重視すべきポイントはわかり易さと客観性である。わかり易さについては、写真や工程図などを利用して、具体的な製品・サービスや業務フローを可視化する。また、客観性については他社との比較データ（例えば製品なら性能データ）など、裏づけとなる指標等がある場合は、開示による影響も踏まえながら、掲載を検討する。

《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、過去の実績を記載しても良い。

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）。

どんな事業（製品、商品、サービス）を誰に対して提供し、現在、全売上の何割を占める柱になっているかを、数字で記載。

主たる事業（製品、商品、サービス）が、他社と比べどのような特長を持っているかを、データ等を用い客観的に記載。

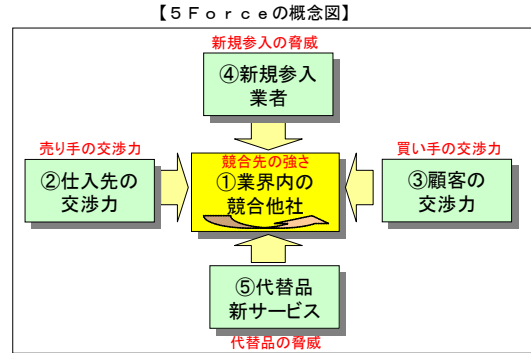
事業内容とその特長をわかり易く伝えるために、写真や図、データ等を活用。（整合性のチェック）

特長を維持していくために行ってきた（今後行っていく）具体的な計画（各資源の投資計画含む）などを記載。

### 3) 市場環境シート (外部環境シート)

市場環境シートは、SWOT分析の機会・脅威分析を用いて記載するのが一般的であるが、ステークホルダーによって記載する目的や内容が異なるため、留意が必要である。

まず、金融機関や株主、入社希望者など業界に対する見識が少ない場合は、業界情報を伝える目的がある。一方、仕入先、取引先、従業員等ある程度の情報を持つ対象者に対しては、業界情報を伝える目的の他、自社が業界情報をどれだけ持ち、どの様に市場を見ているかといったことを伝える目的もある。特に脅威分析については、将来の不確実性を把握した計画を立てる意味でも5Force (競合他社、仕入先、顧客、新規参入、代替品) など多角的視点から外部環境を捉えたい。



M・ポーター『競争の戦略』に基づき作成

また、情報の入手方法も複数の経路から取るように心がけるべきである。前記した「ジョハリの窓を用いた検証フレーム」でみると、以下ようになる。

- I. 開放の窓：支援者及びPJメンバー内での収集、検証。
- II. 盲点の窓：支援者からの積極的な情報提供とPJメンバーでの検討、検証。
- III. 秘密の窓：PJメンバー及び社員に対するヒアリング。
- IV. 未知の窓：顧客、協力企業、仕入先等ステークホルダーへのヒアリング。

中小企業では限られた人員での活動を余儀なくされるため情報が偏りがちである。支援者は分析フレームの提示、使い方のレクチャーだけでなく、情報の入手方法にも留意すると共に、集まった情報の客観性確認等、検証支援も重要になる。

自社の属する業界の市場規模 (国内又は地域内) とシェアを記載。複数年のデータが入手できるなら、推移をグラフなどにして記載。

《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 ( \_\_\_\_\_ ) 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、( \_\_\_\_\_ ) 社の企業があるとされています ( \_\_\_\_\_ ) 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、  
 (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。

業界についてのビジネスチャンスやリスクについても、自社内だけの情報で判断するのではなく、官公庁や業界団体、民間研究機関・調査会社などの情報も入手し、客観性を担保する。

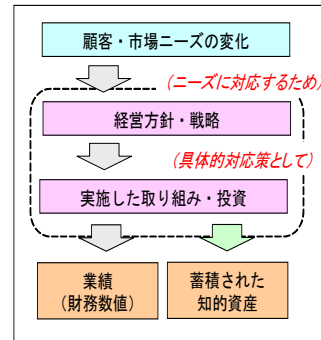
### 3. これまでの事業展開（過去～現在）

これまでの事業展開シートは、過去から現在までの間で、企業がどのような方針、戦略に基づいて事業展開を行い、その結果、どのような成果、財務実績を出し、また知的資産を蓄積してきたか、ステークホルダーに伝えることを目的としている。

当シートは、まず「取り巻く環境」、「方針・戦略」、「具体的取り組み・投資」を問い、結果生み出された財務的成果を記載する構造になっている。作成に際しては前掲した3つのシートの内容を踏まえながら落とし込むと効率的である。

また、ストーリーを効果的に伝えるフレームは企業ごとで異なるが、作成支援に当たっては、右図の様なシートに基づいて、企業の沿革に沿ってヒアリングを行っていくと、過去から現在までの推移を時系列で整理することができる。

【価値創造のストーリー構成（過去～現在）】



【時系列整理シート例】

これまでの事業展開を整理することは、ステークホルダーに自社の存立基盤を示すと共に、これからの展開に説得力を増す材料にもなる。加えて、マネジメントツールとして自社のこれまでの経営方針、戦略、取り組みを検証することにも繋がるため、支援者はツールの提示、ノウハウの提供を行っていくと共に、客観的視点を持って整理を支援、検証を行っていくことが重要である。

沿革	取り組み (出来事)	結果 (成果)	生み出された 知的資産
●●年●●月	-----	-----	-----
●●年●●月	-----	-----	-----
●●年●●月	-----	-----	-----
●●年●●月	-----	-----	-----
●●年●●月	-----	-----	-----

「戦略・方針」、「具体的取り組み・投資」とその結果として生み出された「成果」について整合性あるように記載。

（検証支援として、因果関係についてチェックする。）

《過去～現在（これまでの事業展開）シート》

（Q1～4：過去～現在の欄目）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)			

（Q5～6：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。

（Q7：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。（Q7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 (%)	-----	-----	-----

成功した取り組みだけでなく、中止した取り組みについても、その要因と合わせて記載できると更に良い。

取り組みや投資の結果、どのような業績を残したかを記載。（数値は直近数期分の記載でも構わないが、過去に遡って記載できると更に良い。



#### 4. 自社の強み（蓄積された知的資産）

自社の強みシートは、過去から現在までの間で蓄積された知的資産を明文化し、ステークホルダーに伝えることを目的としている。

つまり、蓄積された知的資産の棚卸しを実施する。SWOT分析の強み・弱み（内部環境分析）のフレームを用いてまとめる。なお、知的資産という観点からは「人的資産、関係資産、組織資産」などのフレームでまとめることを推奨したいが、分りやすさの観点から、例えば右図のような経営能力といった視点から記載しても良い。

また現在までの間にどのような強みが蓄積され、課題が残っているかを成長要因、安定要因、停滞要因という形でまとめるとこれからの事業展開を考えるにあたり有効である。

検証に当たってはRBV理論<sup>9</sup>のVRIOフレームワークなどが参考になるだろう。

また、強みの管理（指標の設定など）については、バランス・スコアカードが有効であるが、同ツールの活用方法については参考文献を別掲し、当ページでの説明は割愛する。

【運営能力の整理シート例】

能力	強み (S)	弱み (W)	裏づけとなる指標
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			

【VRIOフレームワークとは：企業が保有する経営資源に対する4つの質問】

- ①V: Value (経済価値)  
自社の経営資源は外部環境に対し適応することが可能か？
- ②R=Rarity (稀少性)  
自社と同様の経営資源を持つ企業は他にいるのか？
- ③I=Imitability (模倣困難性)  
自社と同様の経営資源を獲得、開発することは難しいのか？
- ④O=Organization (組織)  
自社の経営資源を活用する為の組織体制は整備されているのか？

J・B・バーニー『企業戦略論【上】』(2003), p250を参考に作成。

自社の保有する強み(知的資産)について、網羅的かつ簡潔に記載。

記載した強みについて、客観性を持たせる指標や写真、図などを掲載。(指標との因果関係も検証)

《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)

「事業概要」で記載した当社事業の特長や、「これまでの事業展開」で記載した成果(非財務)との整合性(重複記載)をチェック。

知的財産(権)が重要な差別化要因になる企業の場合は、その特長も含め詳細に記述することが効果的。

<sup>9</sup>RBV (リソース・ベースド・ビュー) 理論：J・B・バーニーが提唱した理論。詳しくは、同著『企業戦略論』(2003), J・B・Barneyを参照されたい。

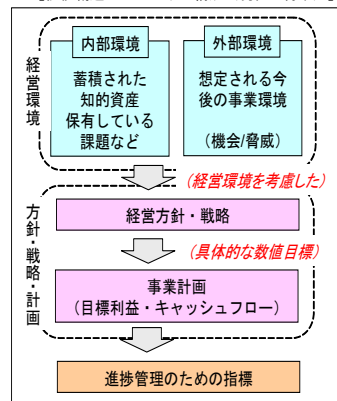
## 5. これからの事業展開（現在～将来）

これからの事業展開シートは、今後の展開（事業計画）を策定すると同時に、コミュニケーションツールとして、ステークホルダーと将来の方針として何を共有しておきたいか（どんな役割を担って欲しいか）を伝えることが目的である。

当シートは経営環境（「内部環境」、「外部環境」）を踏まえた上で、諸環境を考慮した「経営方針・戦略」と「事業計画（利益、キャッシュフローなどの数値目標）」を記載する構造になっている。

また自社の強みシートで用いた指標を始めとした管理指標を設定すると、数値によって方針、戦略、事業計画を定期的にモニタリングできるようになるため、社内の管理が効率的になる上、ステークホルダーが分かりやすい情報を伝えることができるようになる。

【価値創造のストーリー構成（現在～将来）】



事業展開を開示するに当たり重要なポイントはその実現可能性である。支援者は作成支援、検証支援を通じて、以下のポイントを留意したい。

- ①内部・外部環境を踏まえた事業展開になっているか。
- ②現在まで蓄積してきた知的資産が有効に活用できる事業展開になっているか。
- ③リスクへの対応策が考慮された事業展開になっているか。 など

（なおここで述べるリスクとは、顕在化された「脅威」だけでなく、現在では想定できない不確実性を含んだリスクに対応しうる柔軟な組織体制の構築なども含んだものである。）

《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（Q4）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 営業利益			
③ ②÷① (%)			
④ 総資産			
⑤ 純資産			
⑥ ⑤÷④ (%)			

蓄積された知的資産を考慮した戦略・方針を策定、記載。またその戦略、方針を具現化するための実行策としての施策及び投資を記載。（それぞれの整合性を確認）

強みの強化だけではなく、弱みを補完する為の新たな知的資産の創造、獲得の施策を、投資計画と共に具体的に記載。

金融機関や投資家など資金調達関連のステークホルダーに対しては、別途詳細な事業計画が必要。

## 参考文献

- 経済産業省 『産業構造審議会 経済・知的資産小委員会 中間報告書』
- 経済産業省 『知的資産経営の開示ガイドライン』
- 経済産業省近畿経済産業局 『中小・ベンチャー企業の知的資産経営と戦略的情報開示』
- 中小企業基盤整備機構 『中小企業知的資産経営研究会 中間報告書』
- 中小企業庁編 『中小企業白書2006年版』、ぎょうせい
- D. J. Collis他 『資源ベースの経営戦略論』、東洋経済新報社
- J. B. Barney 『企業戦略論・上・基本編』、ダイヤモンド社
- M. E. Porter 『競争の戦略』、ダイヤモンド社
- P. R. Niven 『ステップ・バイ・ステップバランス・スコアカード経営』、中央経済社
- P. H. Sullivan 『知的経営の真髄』、東洋経済新報社
- R. G. Eccles他 『企業情報の開示』、東洋経済新報社
- R. S. Kaplan, D. P. Norton 『キャプランとノートの戦略バランス・スコアカード』、東洋経済新報社
- R. S. Kaplan, D. P. Norton 『戦略マップ』、ランダムハウス講談社
- 赤岩 茂 『会計指針徹底活用セミナー』講義資料
- 伊藤 一彦他 『小さな会社でも活用できるバランス・スコアカードの創り方』、同文館
- 岡田 依里 『知財戦略経営』、日本経済新聞社
- 古賀 智敏 『知的資産の会計』、東洋経済新報社
- 古賀 智敏他 『知的資産ファイナンスの探求』、中央経済社
- TKC全国会創業経営革新支援委員会 『社長の仕事』、TKC出版
- 榛沢 明浩 『知的資本とキャッシュフロー経営』、生産性出版
- 堀 公俊 『問題解決ファシリテーター』、東洋経済新報社
- 宮田 矢八郎 『理念が独自性を生む』、ダイヤモンド社
- 吉田 博文他 『知的資産経営』、同文館出版
- 日経情報ストラテジー編 『バランス・スコアカード徹底活用』、日経BP社



■ ■ ■ 中小企業知的資産経営研究会 委員一覧 ■ ■ ■

(敬称略)

【委員長】

村本 孜 中小企業基盤整備機構副理事長

【副委員長】

花堂 靖仁 早稲田大学大学院アジア太平洋研究科教授

【委員】

相木 辰夫 東京都民銀行 総務部法務室長  
青山 和正 一橋大学商学部 客員教授  
中小企業基盤整備機構経営支援情報センター シニア・リサーチャー  
赤岩 茂 T K C 全国会 創業・経営革新支援委員会委員長  
市川 弘道 市川商事株式会社代表取締役  
大島 春行 日本放送協会解説委員  
小澤 實 中小企業診断協会理事 東京支部副支部長  
黒沢 佳尚 城北信用金庫審査部部長  
佐伯 剛 日本公認会計士協会常務理事  
佐藤 敏郎 株式会社オナー企業総合研究所 代表取締役研究所長  
住田 孝之 経済産業省産業技術環境局技術振興課課長  
瀬口 敬三 東京中小企業投資育成株式会社総務企画部長  
滝本 徹 経済産業省中小企業庁経営支援課課長  
中田 哲雄 同志社大学大学院ビジネス研究科教授  
中村 廉平 商工組合中央金庫組織金融部担当部長兼法務室長  
船橋 仁 株式会社アクセル代表取締役社長  
丸島 儀一 日本弁理士会知的財産価値評価推進センター長  
丸山 律夫 岡谷電機産業株式会社代表取締役社長  
三宅 綾 株式会社ジャスタック証券取引所プロモーション部課長  
宮田 矢八郎 産業能率大学経営学部教授  
由良 英雄 経済産業省経済産業政策局知的財産政策室長

【オブザーバー】

経済産業省経済産業政策局知的財産政策室  
中小企業庁経営支援部経営支援課  
株式会社帝国データバンク

【事務局】

中小企業基盤整備機構

■■■■ 中小企業知的資産経営研究会ワーキンググループ 委員一覧 ■■■■  
(敬称略)

【グループ長】

由良 英雄 経済産業省経済産業政策局知的財産政策室長

【委員】

赤岩 茂 T K C 全国会 創業・経営革新支援委員会委員長  
市川 弘道 市川商事株式会社代表取締役  
小澤 實 中小企業診断協会理事 東京支部副支部長  
河瀬 誠 株式会社アクセル シニアマネージャー  
滝本 徹 経済産業省中小企業庁経営支援課課長  
中村 廉平 商工組合中央金庫組織金融部担当部長兼法務室長

【オブザーバー】

宮田 繁仁 経済産業省経済産業政策局知的財産政策室課長補佐  
俣野 敏道 経済産業省経済産業政策局知的財産政策室  
出沼 輝男 中小企業庁経営支援部経営支援課課長補佐  
福本 拓也 中小企業庁経営支援部経営支援課課長補佐  
堀 貴広 株式会社帝国データバンク戦略経営本部長付課長  
小島 将信 株式会社帝国データバンク企画部研究開発課課長  
松本 誠一 株式会社帝国データバンク知的資産戦略プロジェクトリーダー  
岩本 孝行 中小企業大学校東京校主任研究指導員  
大槻一公男 中小企業基盤整備機構経営支援情報センター統括ディレクター  
中野 隆志 中小企業基盤整備機構経営支援情報センターサブディレクター

【事務局】

内藤 理 中小企業基盤整備機構経営基盤支援部部長  
明石 和彦 中小企業基盤整備機構経営基盤支援部参事  
浅香 智之 中小企業基盤整備機構事業基盤支援課課長代理  
田中 里美 中小企業基盤整備機構経営基盤支援部リサーチャー

**独立行政法人中小企業基盤整備機構**  
**「中小企業知的資産経営マニュアル」作成事業**

**【事業委託先】**

株式会社帝国データバンク 戦略経営本部 知的資産戦略プロジェクト

**【作成協力】**

みずぎ監査法人事業開発本部パートナー	公認会計士	石井 誠
みずぎ監査法人事業開発本部知的財産室室長	公認会計士	関 大地
有限会社ツトム経営研究所代表取締役	中小企業診断士	森下 勉
有限会社マエダ総合経理代表取締役 税理士	中小企業診断士	前田直樹
はやしコンサルティング代表	中小企業診断士	林 浩史

「中小企業のための知的資産経営マニュアル」

平成19年3月

独立行政法人中小企業基盤整備機構  
経営基盤支援部事業基盤支援課

〒105-8453 東京都港区虎ノ門3-5-1 虎ノ門37森ビル

TEL : 03-5470-1576

FAX : 03-3459-6019