

「知的資産経営報告書」作成企業の実態調査

2014年3月

独立行政法人 中小企業基盤整備機構

経営支援情報センター

目次

要約	1
調査概要	3
第1章 はじめに	5
(1) 知的資産経営とは	5
(2) 知的資産経営への国の取り組み	7
(3) 知的資産経営報告書	9
(4) 事業価値を高める経営レポート	13
第2章 「知的資産経営報告書」作成企業の動向 ～近畿経済産業局（2010）から～	17
(1) 調査の概要	17
(2) 調査の内容	17
(3) 調査結果	17
第3章 「知的資産経営報告書」作成企業からのインタビュー結果	23
(1) インタビューの項目/内容	23
(2) インタビュー結果からの整理/分析の進め方	23
(3) 肯定的評価と、その要因の整理/分析	30
(4) 「知的資産経営」実践の効果	31
第4章 「知的資産経営」実践企業への支援について	37
(1) 期待/提案的評価の要因区分による整理/分析	37
(2) 「知的資産経営報告書」作成企業への支援方策	45
(3) 《参考資料》研修カリキュラムのモデル案	46
企業事例（インタビュー取材） 1～13	57
参考資料	118

要 約

我が国で、政策面から「知的資産経営」が本格的に促進され始められたのは、2005年に、「知的資産経営情報開示ガイドライン」が、経済産業省から公表された時点をして、嚆矢と考えられる。以降、現在までの間、公的機関を始めとした各種機関による、様々な「知的資産経営報告書」（以下、「報告書」）作成普及への方策が取られてきている。

本調査報告書は、作成普及への支援が継続的に実施されている中、「報告書」を作成した企業の実態について、①その経営への効果を検証するとともに、作成普及への支援に加えて、②作成後の企業が「知的資産経営」を効果的に実践するための支援策の必要性という、新たな施策の可能性について探ることを目的に作成された。調査手法は、「報告書」作成企業への、直接インタビュー調査を採用した。

調査報告書は、以下の4章構成としている。

第1章では、まず、知的資産ならびに、知的資産経営についての解説から始めている。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。人材、技術、技能、知的財産を指す。また、知的資産経営は、自社の強み（知的資産）をしつかりと把握し、それを活用することで業績に結びつける経営である。

さらに、経済産業省を始めとした、国による知的資産経営への一連の取り組みを紹介。「報告書」と「事業価値を高める経営レポート」の仕組みと活用方法についても解説。本章を読むことで、「知的資産経営」に関する基礎的知識が得られる内容となっている。

第2章では、先行調査である「知的資産経営報告書の評価・認証手法に関する調査研究」（近畿経済産業局 2010年12月）から、「報告書」作成の経営効果についての調査結果に着目して紹介する。

金融機関向けについては、「重視」して作成・開示した企業（37社）のうち、64.8%が効果ありと回答。「重視せず」に作成・開示した企業（19社）の中でも、31.6%から効果があったという回答。新規開拓顧客先向けについては、「重視」して作成・開示した企業（47社）のうち、68.1%が効果ありと回答。

第3章では、実際に「報告書」を作成した企業へのインタビュー結果から、「知的資産経営」が企業経営にもたらした効果（肯定的評価）を、①企業内部向け、外部向けでの開示先（利害関係者）分類と、②マネジメントツールとコミュニケーションツールとしての効用分類を、マトリックスを作り、整理/分析している。

企業内部向けには、ア) 経営者向け、イ) 従業員向けに効果が確認され、それぞれ、マネジメントツール、コミュニケーションツール双方の効用が表出している。

企業外部向けには、ウ) 金融機関向け、エ) 新規取引先向け などについて、コミュニケーションツールとしての効果が表れている。

第4章では、「知的資産経営」をさらに促進していくための要望などを、同じく実際の企業インタビューから整理/分析する。

企業からの要望(期待/提案的評価)を、要因別に整理、それぞれに応じる対応方策(支援機関による方策)を、併記している。この要因の大分類は、以下の3点。

- ① 「報告書」等の知名度/社会的評価が低い。
- ② 「報告書」等の作成時点での準備不足
- ③ 作成した「報告書」等の活用にあたっての不足点

また、対応方策は、以下の5点

- ① 企業向け研修
- ② 支援者(支援機関)向け研修
- ③ 実行計画(アクションプラン)遂行への専門家派遣
- ④ 支援機関による情報交換会(ビジネス交流会)の開催
- ⑤ 第三者評価/認証制度の導入

併せて、2種の研修については、参考資料として、モデルカリキュラムを5案提示した。

取材先企業へのインタビュー記録を、企業概要と共に巻末に添えている。こちらも、「報告書」を先行して作成した企業の貴重な実例として提示する。

調査概要

(1) 調査の背景

2005年に知的資産経営情報開示ガイドラインが公表され、知的資産経営報告書（以下、本「調査概要」では「報告書」）の作成が開始されてから、8年余りが経過している。この間、公的機関を始めとした各種機関による、様々な「報告書」作成への支援がなされてきた。

普及、作成支援が継続的に実施されてきているが、事業開始8年を経過した現在、「報告書」作成による事業価値向上効果（以下、本「調査概要」では向上効果）についての検証を行い、普及とともに、作成企業に対して、より効果的な向上効果を具現化する支援方策の検討も、同時になすべき必要性を考える時期を迎えているものと考えられる。

(2) 調査の目的

「報告書」等（「事業価値を高める経営レポート」を含む。以下、本「調査概要」では同様）を作成している企業の「報告書」等作成による向上効果の有無、その内容を明確にする。

その上で、向上効果を一層高めるための効果的な支援策を表出させることを目的とする。

(3) 調査の手法

既存資料（先行調査）のレビューならびに、「報告書」等作成企業へのインタビュー調査

インタビュー先企業の決定にあたっては、「報告書」等作成後の効果検証という調査目的に鑑み、「事業価値を高める経営レポート（知的資産経営報告書）事例集」中小企業基盤整備機構（2012）¹ 掲載企業を中心に、知的資産経営に先進的、積極的に取り組んでいる企業13社を選定した。

(4) 調査内容、インタビュー結果の検討

調査内容の決定、インタビュー結果の整理/分析にあたっては、後述の「(5) 調査の体制」メンバーによる検討会を設置した。

¹ 作成目的や開示対象を意識して、「事業価値を高める経営レポート」（知的資産経営報告書のサマリー版）を作成した企業事例を集めた報告書。2012年5月 中小企業基盤整備機構 経営基盤支援部 事業承継・知的資産経営支援室 発行

(5) 調査の体制

<担当>

阪上 哲 中小企業基盤整備機構 経営支援情報センター 企画役/参事 (調査研究)

<ナレッジアソシエイト：検討会メンバー、企業インタビュー取材者>

竹林 晋 中小企業診断士 (有限会社テイクスペース 代表取締役)

平野 泰嗣 中小企業診断士 (FP オフィス Life & Financial Clinic 代表)

森山 典孝 中小企業診断士 (経営行動システム研究所 代表)

<事務局>

阪上 哲 中小企業基盤整備機構 経営支援情報センター 企画役/参事 (調査研究)

宮下 典子 中小企業基盤整備機構 経営支援情報センター 副参事

(6) 執筆体制

要約 阪上 哲

第1章 阪上 哲

第2章 阪上 哲

第3章 阪上 哲

第4章 阪上 哲、 竹林 晋 (研修カリキュラム案)

○企業事例 (インタビュー取材)

- | | |
|-----------------------------|-------|
| ① 株式会社 JKB (神奈川県川崎市) | 平野 泰嗣 |
| ② 梅乃宿酒造株式会社 (奈良県葛城市) | 竹林 晋 |
| ③ 有限会社きりしま産業 (兵庫県加古川市) | 平野 泰嗣 |
| ④ 共栄ゴルフ工業株式会社 (兵庫県市川町) | 平野 泰嗣 |
| ⑤ 姫路ハウスサービス株式会社 (兵庫県姫路市) | 平野 泰嗣 |
| ⑥ 服部醸造株式会社 (北海道八雲町) | 森山 典孝 |
| ⑦ 株式会社特殊衣料 (北海道札幌市) | 宮下 典子 |
| ⑧ あんしんケアねっと有限会社 (大阪府守口市) | 竹林 晋 |
| ⑨ 昭和電機株式会社 (大阪府大東市) | 竹林 晋 |
| ⑩ 株式会社コージィコーポレーション (大阪府大阪市) | 竹林 晋 |
| ⑪ 株式会社中農製作所 (大阪府東大阪市) | 平野 泰嗣 |
| ⑫ 株式会社仁張工作所 (大阪府東大阪市) | 平野 泰嗣 |
| ⑬ 青花食研株式会社 (大阪府東大阪市) | 阪上 哲 |

第1章 はじめに

(1) 知的資産経営とは

本稿を進めていくに当たり、まず始めに、知的資産経営についての本稿での定義を明らかにしておきたい。本稿では、中小企業基盤整備機構（2007）「中小企業のための知的資産経営マニュアル」において紹介されている定義に倣うこととする。

以下、①～④は、出典、中小企業基盤整備機構（2007）

① 知的資産とは

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、経営理念、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）を指す（図表 1-1）。

知的資産は、企業価値を生み出す源泉であるが、多くの場合、①それ自体に交換価値がある訳ではないこと、②独立して売買可能ではないこと、③知的資産のすべてを、その企業が必ずしも所有・支配しているとは言えないことに留意が必要。個々の知的資産を、絶対額で価値づけることは難しい。

【日本企業にみられる知的資産の事例】

- 品質や中長期的な安定的存在感、中期的な取引関係等に基づく信頼に裏打ちされた商品/サービス/企業のブランド力
- レベルの高い従業員のモチベーションの維持/能力の発揮および、それを可能にしてきた雇用・組織関連のシステム

図表 1-1 知的資産のイメージ



(出所) 中小企業基盤整備機構（2012）「事業価値を高める経営レポート 作成マニュアル改訂版」 p4

② 知的資産の分類

知的資産は、多くの場合、個別で価値を生み出すのではなく、他の知的資産と結びつき、活用・管理することによって価値を生み出すものである。そのため、個別の知的資産を分類していくことに決定的な意味を持つわけではない。

ただし、知的資産経営報告書の作成時に自社の持つ知的資産を棚卸することで、体系的な整理ができるとともに、報告書を見る側にとっても、把握がしやすい。一例として、古賀智敏(2012)に紹介されている MERITUM プロジェクト²による分類を紹介する(図表 1-2)。

図表 1-2 知的資産の分類

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。

古賀智敏『知的資産の会計』p.10を参考に作成。

(出所) 中小企業基盤整備機構 (2007) p6

③ 知的資産と知的財産について

知的資産の類似概念として「知的財産」がある。その定義については諸説あり、研究者によっては知的資産とほぼ同義に扱う場合もあるが、本稿では、中小企業基盤整備機構 (2007) と同様に、「知的資産」という概念を、狭義の区別するために、「知的財産」と同義ではなく、それらを一部に含み、さらに、組織力、人材、顧客とのネットワークなどの企業の「強み」となる、目に見えにくい経営資源を総称した幅の広い考え方と捉えている。また、知的財産権、知的財産、知的資産、無形資産の関係についても諸説あるが、以下のように整理することができると考えている(図表 1-3)。

④ 知的資産経営とは

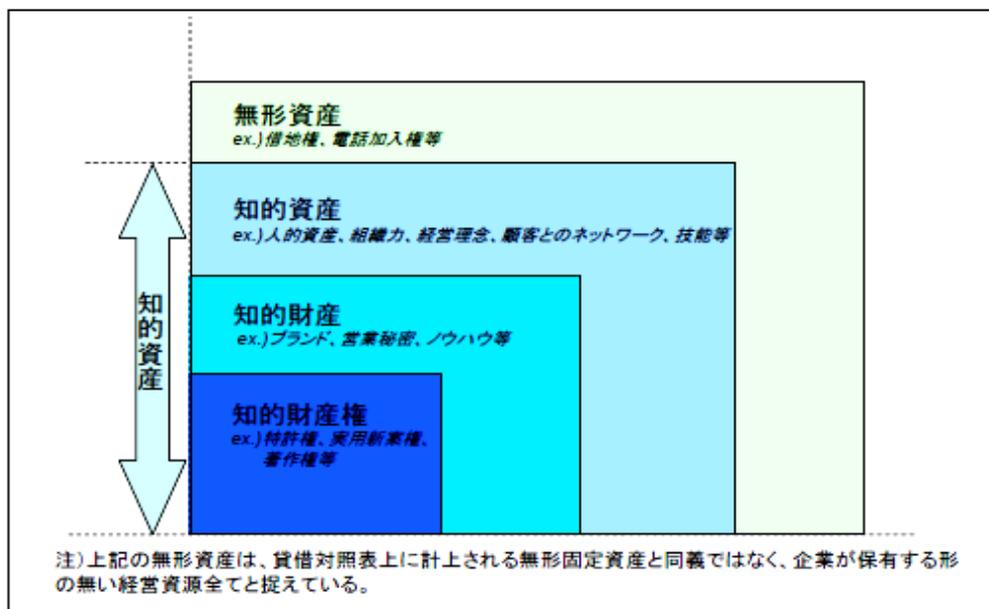
知的資産とは、企業価値を生み出す源泉となる無形の資源であるため、それ自体を保有するだけでなく、いかに有効に活用するかが経営のカギとなる。したがって、自らの有する知的資産をどのように維持、管理、強化、改善し、どのように組み合わせて事業に結び付け、価値を実現していくかという「知的

² MERITUM プロジェクト：ナレッジ型経済の準備を目的として、欧州の6カ国（スウェーデン、フィンランド、デンマーク、フランス、スペイン）と、9つの研究機関が30カ月（1998年～2001年）にわたって実施したプロジェクト

資産経営」こそが重要となってくる。

つまり、知的資産経営とは、自社の強み（知的資産）をしっかりと把握し、それを活用することで業績に結びつける経営のことである。

図表 1-3 知的財産権、知的財産、知的資産、無形資産の分類イメージ図



(出所) 中小企業基盤整備機構 (2007) 「中小企業のための知的資産経営マニュアル」 p7

(2) 知的資産経営への国の取り組み

ここでは、知的資産経営を促進する国の姿勢を、経済産業省の取り組み実績を中心に紹介していく。

「通商白書 2004 年」(2004 年 6 月)において、経済産業省は、企業間競争力の源泉として知的資産を取り上げ、①企業は絶えず差異性のある財・サービスを提供することが必要となっていること、そのため、②財・サービスの差異性を生み出す源泉としての知識が重要となっていること、の 2 点を主な理論的な背景として、企業経営の基盤が有形資産から知的資産へと変化してきていると理解することができる。³ として、知的資産の重要性を指摘した。

⁴2005 年 8 月には、「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」を公表、経営のあり方、企業等の価値の捉え方、その源泉となる知的資産を明確にするとともに、その管理や評価、開示のあり方などについて検討を行い、審査結

³ 通商白書 2004 年 第 2 章第 1 節 p60-

⁴ この後の記述(経済産業省による、一連のガイドライン・報告書の紹介)は、経済産業省知的資産経営ポータル からの内容によっている。

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

果をとりまとめている。同年10月には、経営・知的資産小委員会での検討を踏まえ、知的資産経営報告を作成する企業（経営者）、およびそれを評価する者への参考指針として、「知的資産経営の開示ガイドライン」を作成している。また、2007年3月には、知的資産経営に対する企業評価者（アナリスト、投資家など）の視点を整理分析し、どのような情報、スタイルの開示をすれば、ステークホルダーへの知的資産経営の状況をより良く伝えることができるのかを提示している。

以上、ここまで紹介した取り組みは、いずれも企業規模を意識したものではなく、紹介されている取り組み企業の事例も、大企業のもが中心となっている。これからは、中小企業を対象とした取り組みを紹介していく。以降、現在では、経済産業省の知的資産経営への取り組みは、その中心に中小企業を意識したものとなっている。

まず、2006年3月に、「中小企業知的資産経営研究会 中間報告書」が、中小企業基盤整備機構から公表されている。2006年1月、中小企業の知的資産経営について検討を行うため、同機構に「中小企業知的資産経営研究会」を設置し、中小企業を対象として、(1) 知的資産経営の取組み方、(2) 金融機関、従業員、取引先等のステークホルダーとの情報共有、(3) 知的資産経営の普及策・支援策等についての検討を行い、中小企業にとっての知的資産経営の考え方を、中間報告書として整理、取りまとめたものである。

2007年3月には、同機構から、「中小企業のための知的資産経営マニュアル」が公表されている。これは、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「知的資産経営」について、前述の「中小企業知的資産経営研究会」において検討を重ね、本マニュアルとして取りまとめたものであり、【知識編】・【実践編】・【モデル企業事例編】・【巻末】の4部で構成されている。

「中小企業知的資産経営研究会」の下に設けられた「中小企業知的資産経営ファイナンスワーキンググループ」からは、続けて、「中小企業のための知的資産経営実践の指針」（2008年10月 【知的資産経営報告書作成支援調査・研究編】と【知的資産経営ファイナンス調査・研究編】の2分冊）が出されている。さらに、経済産業省は2009年には「知的資産経営評価融資研究会」を発足させ、その検討結果を、同年4月に「知的資産経営評価融資の秘訣」として取りまとめるにいたっている。

中小企業基盤整備機構からは、この後、知的資産経営報告書のサマリー版とも言える「事業価値を高める経営レポート」について、「作成マニュアル」（2008年10月初版、2012年5月に改訂版）、「事例集」（2012年5月）が公表されている。

なお、これらに加えて、地域独自の取り組みとして、「知的資産経営」への取り組み先進地域である近畿経済産業局から、2010年12月に、「知的資産経営報告書の評価・認証手法に関する調査研究報告書」が発表されている。

以上のような一連の報告書・ガイドラインの公表に加えて、2005年からは、毎年11月の「知的資産 WEEK」がスタートし、この期間に集中してセミナーやシンポジウムが開催されてきている（図表1-4）。

図表 1-4 知的資産経営への国の取り組み

(公表元の表記が特にないものは、経済産業省公表のもの)

2004	・通商白書 -知的資産の重要性を指摘
2005	・産業構造審議会経営・知的資産小委員会 中間報告 ・知的資産経営情報開示ガイドライン 公表 ◆知的資産経営WEEK2005 開催
2006	・中小企業における知的資産経営 中間報告(中小企業基盤整備機構) ◆知的資産経営WEEK2006 開催
2007	・中小企業のための知的資産経営マニュアル 公表(中小企業基盤整備機構) ・リレーションシップバンキングに係る報告書 公表(金融庁) -目利きを行う具体的な手法として知的資産経営報告書を取り上げている。 ・知的資産経営報告の視点と開示実証分析調査報告書 公表 ◆知的資産経営WEEK2007 開催
2008	・知的資産経営実践のための指針(作成支援編とファイナンス編) 公表(中小企業基盤整備機構) ・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 公表(中小企業基盤整備機構) ◆知的資産経営WEEK2008 開催
2009	・知的資産経営評価融資の秘訣 公表(中小企業基盤整備機構) ◆知的資産経営WEEK2009 開催
2010	・中小企業憲章 -金融供与にあたって知的資産を評価することの重要性に言及している。 ◆知的資産経営WEEK2010 開催
2011	・知的資産経営報告書の評価・認証手法に関する調査研究報告書 公表(近畿経済産業局) ◆知的資産経営WEEK2011 開催
2012	・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 改訂(中小企業基盤整備機構) ◆知的資産経営WEEK2012 開催
2013	・金融機関等から見た企業の知的財産を活用した資金調達に関する調査研究報告書 公表(特許庁) ◆知的資産経営WEEK2013 開催

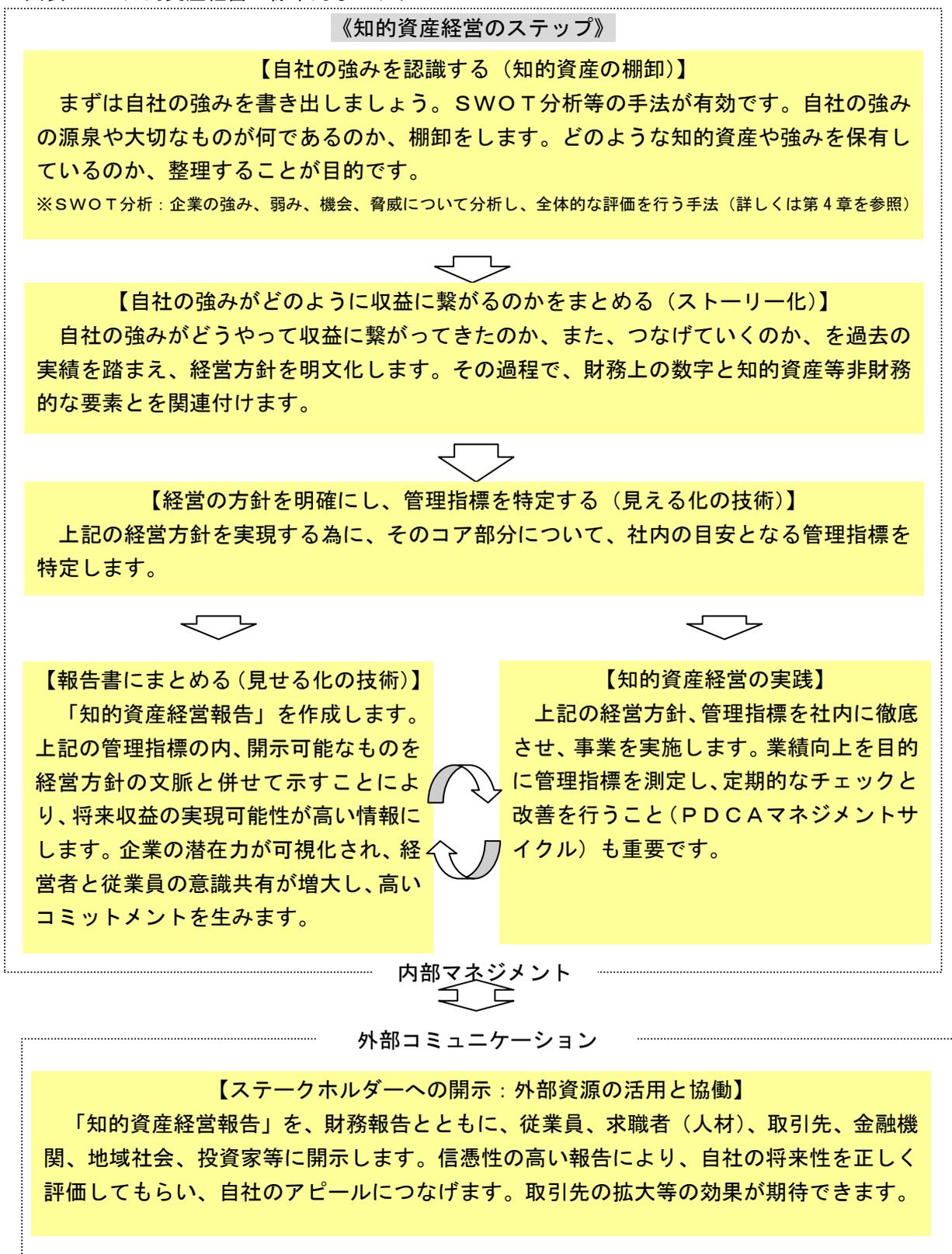
(出所) 経済産業省資料を、一部加工

(3) 知的資産経営報告書

知的資産経営では、その経営内容を知的資産経営報告書等で開示することによって、従業員、金融機関、取引先等のステークホルダー(利害関係者)の共感を得、その結果、連携が強化されることにより、相乗効果を生み出すことができる。このように、知的資産経営では開示が重要な意味合いを持っている。

知的資産経営における開示(知的資産経営報告書)の位置づけを示すために、以下に、知的資産経営の標準的なステップを示す(図表 1-5)。

図表 1-5 知的資産経営の標準的なステップ

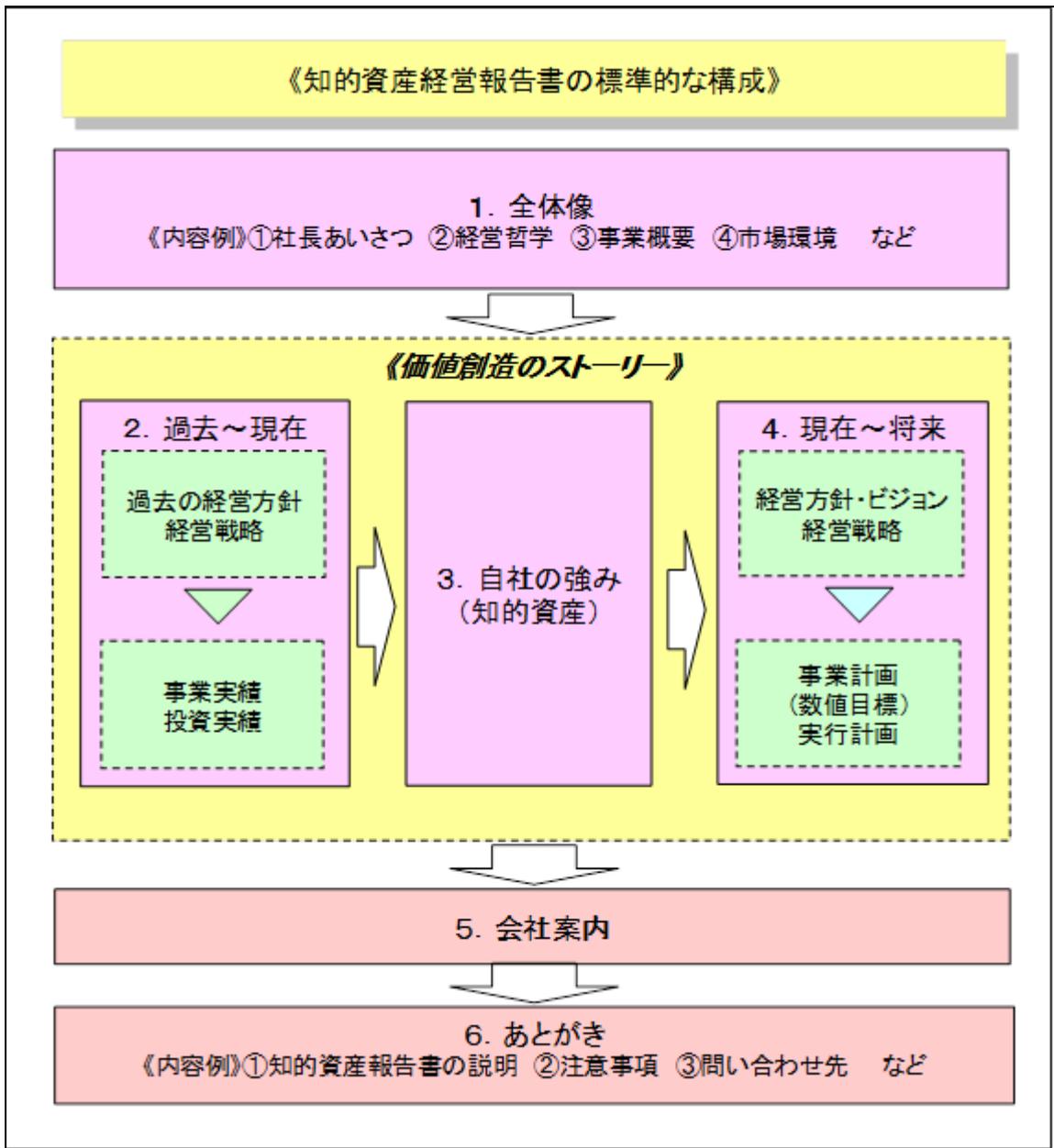


(出所) 中小企業基盤整備機構 (2007) 「中小企業のための知的資産経営マニュアル」 p10

① 知的資産経営報告書の標準的な構成

本来、企業の保有する知的資産および、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、知的資産経営報告書の構成は大きく異なってくるが、ここでは、中小企業基盤整備機構（2007）「中小企業のための知的資産経営マニュアル」に紹介された標準的な構成を紹介するが、前述のように企業により、その事情は異なるので、全てこの内容による必要はない（図表 1-6）。

図表 1-6 知的資産経営報告書の標準的な構成



(出所) 中小企業基盤整備機構（2007）「中小企業のための知的資産経営マニュアル」 p74

② 知的資産経営報告書の活用方法

(a) 内部マネジメントツールとしての活用

経営者の頭の中にある経営方針や経営戦略を、報告書という目にみえる形でドキュメント化することで、経営者の考えが整理でき、ベクトルの明確化が図れる。具体的には以下のような効果が想定できる。

- 同業他社との比較により、自社のポジション（強み、弱み）を明確にすることができる。
- 自社の競争優位性を、体系的に把握することができる。
- 経営資源の有効な配分ができる。
- 機会・脅威を認識、文書で共有化することにより、リスクマネジメントの視点から内部統制の枠組みを検討することができる。

(b) 外部コミュニケーションツールとしての活用

自社の知的資産を把握し、その活用方法を裏付け資料と共に報告書として記載し、開示することで、各ステークホルダーに対する信頼性を高めることに繋がる。具体的には、以下のような効果を想定する。

- 株主、金融機関に対し、自社の将来性を伝えることができる。
- 得意先や協力会社等事業上のパートナーに対して信頼性を高めることができる。
- 従業員に対し、自社の優位性を伝え、ロイヤリティを高めることができる。
- 入社希望者に対し、自社の魅力を伝えることができる。

(c) 知的資産報告書の活用方法について

上記の、知的資産経営報告書の効果は、知的資産経営を持続的に実践し、経営の質を高めた結果として得られるものである。知的資産経営報告書を作成することだけに關心とエネルギーが注がれてしまえば、知的資産経営によって経営の質を高めるといふ本来の意義が損なわれてしまうため、留意が必要である。

(4) 事業価値を高める経営レポート

知的資産経営報告書は、その記載内容により最低 10 ページ程度から、多い場合には数十ページまでにわたる場合がある。このため、内外部に対して活用しようとした場合に、不便を感じる場合も想定される。

そのため、その内容をよりコンパクトにまとめたものが、「事業価値を高める経営レポート」であり、知的資産経営報告書のサマリー版とも言えるものである。その概要を、中小基盤整備機構（2012）「事業価値を高める経営レポート 作成マニュアル改訂版」での記述から解説する。

① 「知的資産経営報告書」と「事業価値を高める経営レポート」との関係

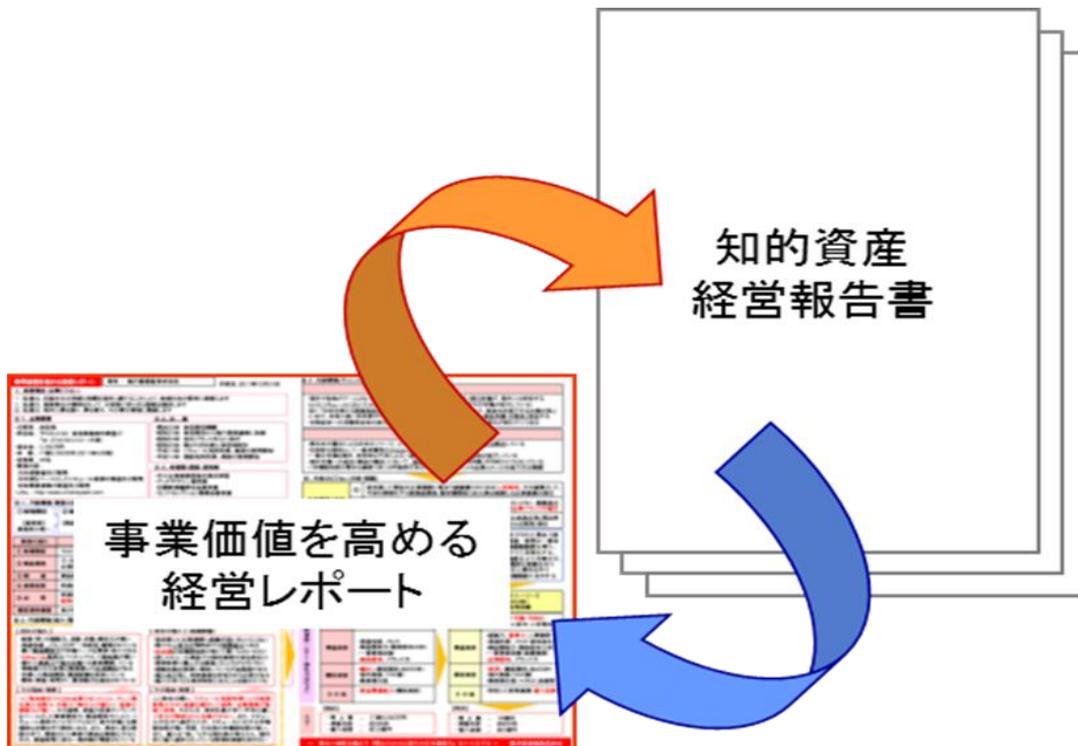
「知的資産経営報告書」と「事業価値を高める経営レポート」の両方を作成することにより、下記のような効果が期待できる。

(a) 「事業価値を高める経営レポート」を最初に作成した場合

事業承継時や各種計画策定時など、今後のあり方について検討したいときに、「知的資産経営報告書」の作成プロセスが、認識の共有化に役立つ。自社の知的資産経営を、深化させる取り組みとして、詳細な情報が記載されている「知的資産経営報告書」の作成が効果的である。

(b) 「知的資産経営報告書」を最初に作成した場合

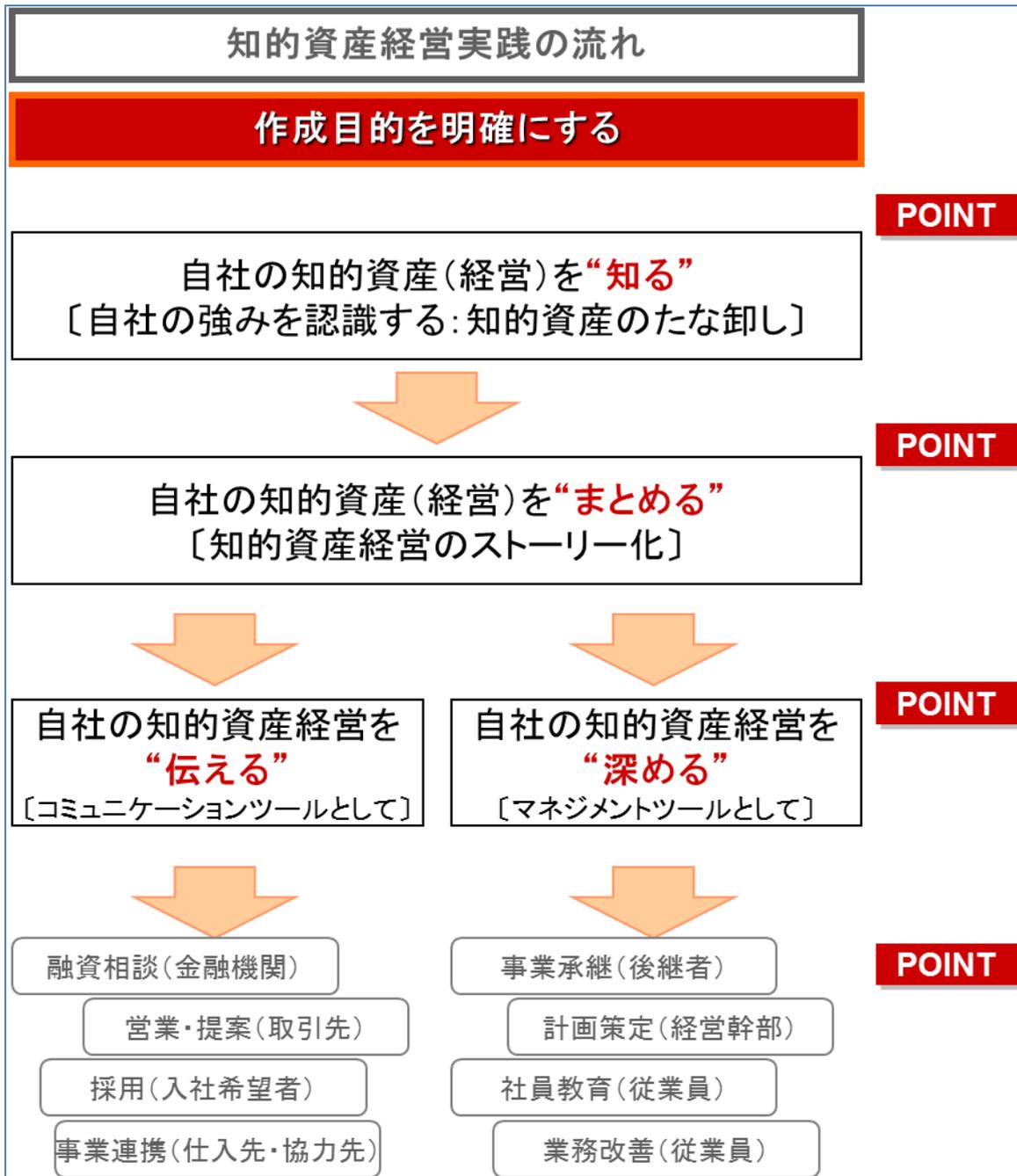
新規営業先での会社紹介など、効率的に自社について伝えたい時に、「事業価値を高める経営レポート」を活用することで、関係構築のきっかけになる。「知的資産経営報告書」のサマリー版として有効である。



② 「事業価値を高める経営レポート」作成から活用までの流れ

出発点は、まず自社の知的資産（経営）を“知る”こと、そして認識した自社の知的資産（経営）を、“まとめる”こと。次に、取引先や金融機関などの関係者とのコミュニケーションツールとしてや、自社の事業価値を高めるためのマネジメントツールとして活用する。前者が、自社の知的資産経営を“伝える（認識してもらう）”取り組みであり、後者が“深める（浸透させる）”取り組みとなる（図表 1-7）。

図表 1-7 「事業価値を高める経営レポート」作成から活用までの流れ



（出所）中小企業基盤整備機構（2012）「事業価値を高める経営レポート 作成マニュアル改訂版」p5

③ 「事業価値を高める経営レポート」の骨子

「事業価値を高める経営レポート」は、図表 1-8 のような5つのステップで構成されている。これらを流れでみると、

STEP 1 「企業概要」

STEP 2 「内部環境（業務の流れ）」 「内部環境（強み・弱み）」

STEP 3 「外部環境」

までが、自社の分析、

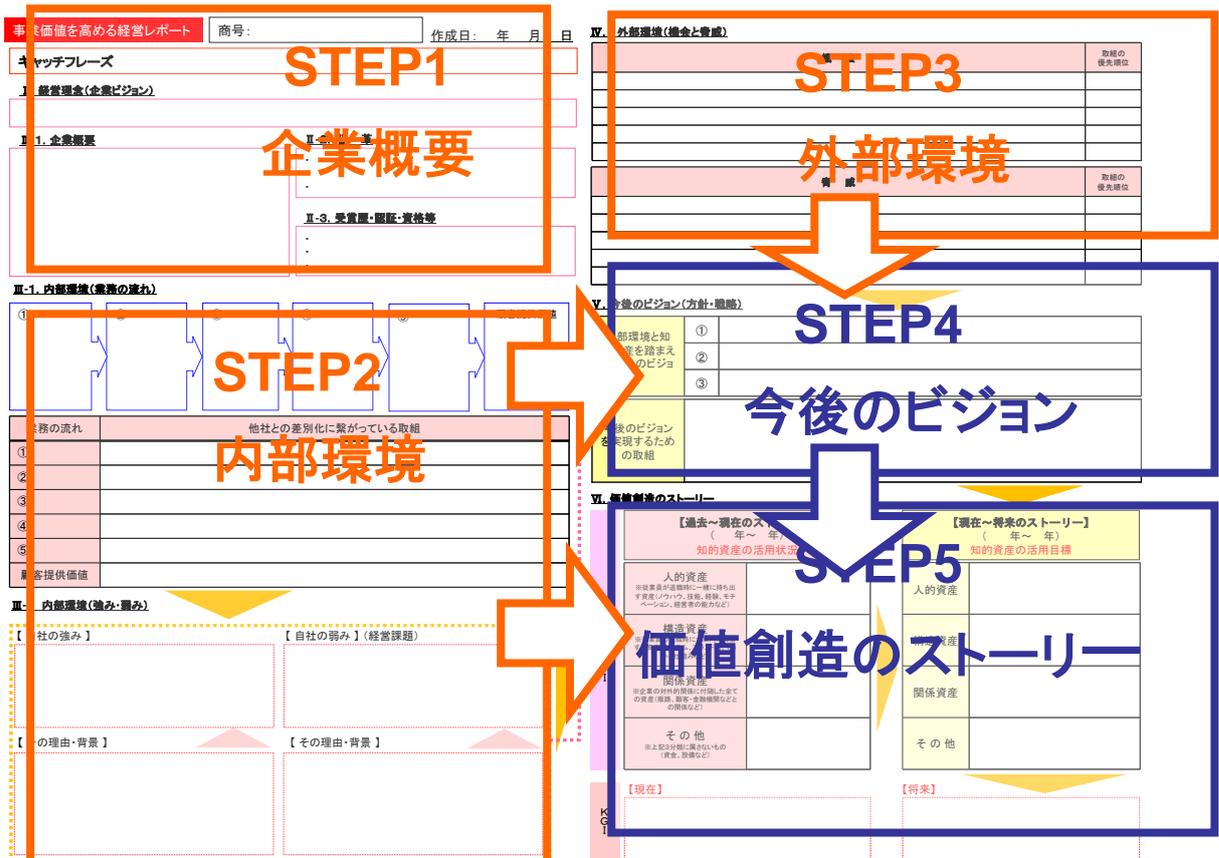
STEP 4 「今後のビジョン」

STEP 5 「価値創造のストーリー」

が、分析結果の展開となる。

いずれのステップにおいても、「自社の知的資産を知る」視点、そして「自社の知的資産をまとめる」視点を繰り返し検討し、深めていくことが重要となる。

図表 1-8 「事業価値を高める経営レポート」の構成と流れ



(出所) 中小企業基盤整備機構 (2012) 「事業価値を高める経営レポート 作成マニュアル改訂版」 p7

第2章「知的資産経営報告書」作成企業の動向（全体傾向）

～近畿経済産業局（2010）から～

「知的資産経営報告書」を作成した企業を対象とした実態調査は、過去に近畿経済産業局によって行われ、2010年12月に「知的資産経営報告書の評価・認証手法に関する調査研究」として、報告書が公開されている。

以下に、この調査結果を、なかでも報告書作成企業の経営効果に着目して紹介する。

（1）調査の概要

全国の「知的資産経営報告書」作成開示企業を対象に、報告書の活用状況、作成の目的や重要項目、指標の活用等の実態を把握するためのアンケート調査

① 調査方法

アンケート調査 郵送配布・（若しくはFAX）回収

② 対象者、サンプル数、有効回答数

全国の「知的資産経営報告書」の作成開示企業 計 116 社
有効回答数 75（回収率 64.7%）

③ 調査スケジュール

配布 8月31日 / 回答締切 9月14日

（2）調査の内容

近畿経済産業局（2010）のアンケート調査設問項目は、以下のように設定されている。

<問1. 報告書の作成目的について>

（1）作成・開示の目的の「重視度」と「効果」

（「重視度」と「効果」の5段階評価、効果があった場合の具体的な内容）

（2）「報告書の項目・観点」ごとの重視度（5段階評価）

<問2. 報告書の信憑性確保について>

（1）報告書の信憑性確保に向けた項目や観点の重視度（5段階評価）

（2）報告書の信憑性確保に向けた対策の重視度（5段階評価）

<問3. 作成支援者について>

（1）報告書作成に当たっての専門家の支援の有無

（2）専門家の作成支援による効果

（3）報告書作成後の専門家との関係

<問4. その他>知的資産経営についてのご要望、ご意見（自由回答）

（3）調査結果

ここでは、前記の近畿経済産業局（2010）<問1>から<問4>のうちから、今

回の我々の調査報告書「中小機構（2014）」の内容と、特に強く関係する〈問1〉の（1）作成・開示の目的の「重視度」と「効果」について、主に紹介していく。

① 調査結果の分析手法

相手先の重視度は、各回答について、「全く重視しなかった」を1点、「あまり重視しなかった」を2点、「ふつう」を3点、「重視した」を4点、「特に重視した」を5点として算出、その平均点を提示。

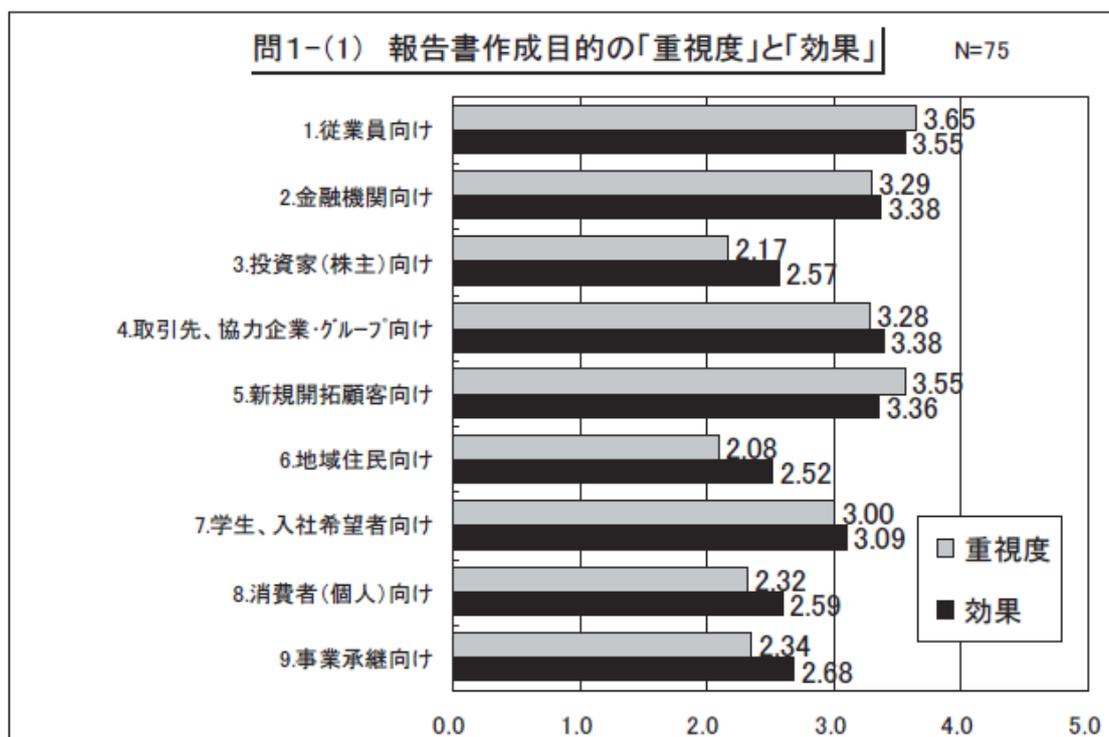
効果は、各回答について、「全く効果がなかった」を1点、「あまり効果がなかった」を2点、「どちらともいえない」を3点、「効果があった」を4点、「大変効果があった」を5点として、算出、その平均点を提示。

② 調査結果の概要

相手先の重視度については、「従業員」（3.65点）がもっとも高く、「新規開拓顧客」（3.55点）、「金融機関」（3.29点）、「取引先・協力企業・グループ」（3.28点）。

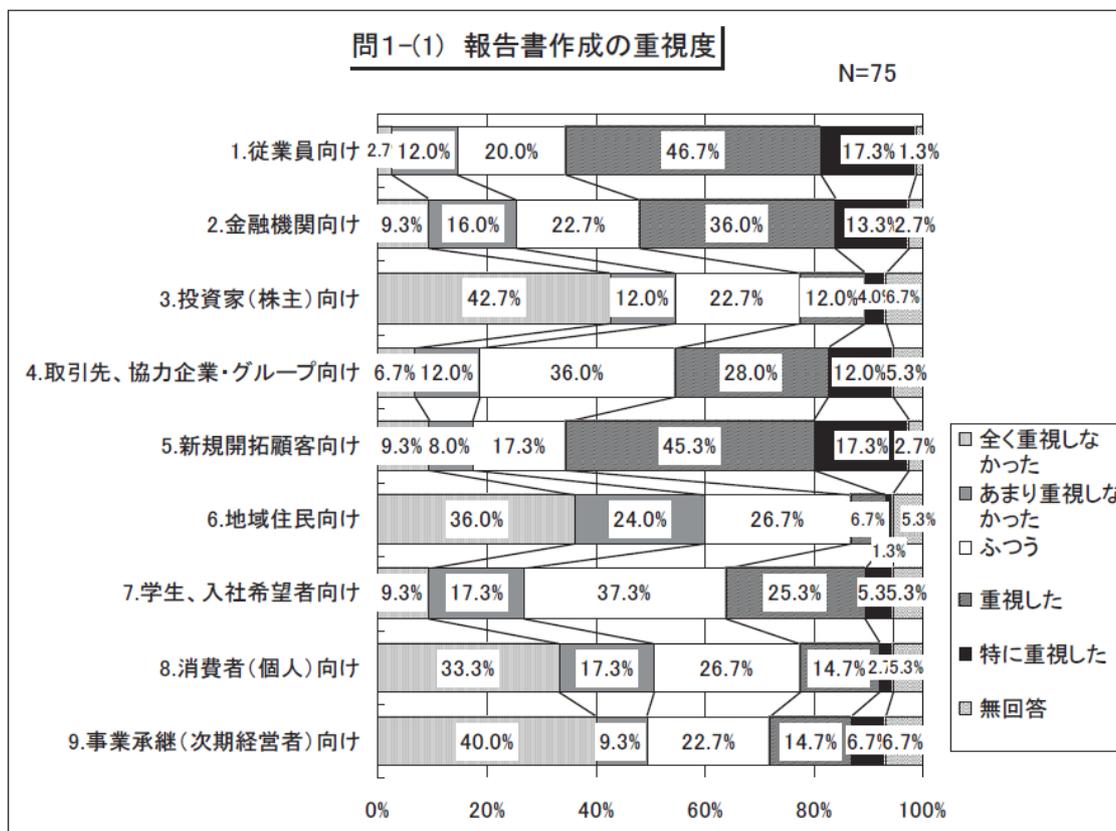
効果のあった相手先は、「従業員」（3.55点）がもっとも高く、「取引先・協力企業・グループ」「金融機関」（ともに3.38点）、「新規開拓顧客」（3.36点）の順（図表2-1、2-2、2-3）。

図表 2-1 知的資産経営報告書作成目的の「重視度」と「効果」 近畿経済産業局（2010）

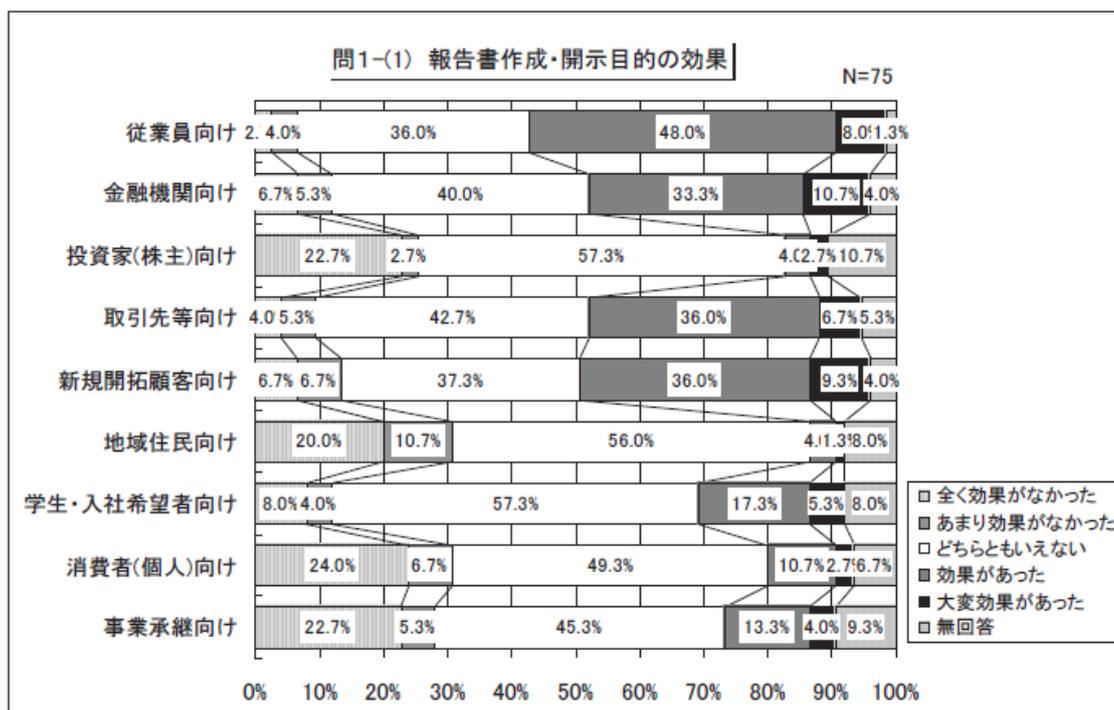


(出所) 近畿経済産業局（2010）「知的資産経営報告書の評価・認証手法に関する調査研究」 p8

図表 2-2 知的資産経営報告書作成相手としての重視度 近畿経済産業局 (2010)



図表 2-3 相手先別の知的資産経営報告書作成の効果 近畿経済産業局 (2010)



(出所) 近畿経済産業局 (2010) 「知的資産経営報告書の評価・認証手法に関する調査研究」 p 8-9

近畿経済産業局（2010）では、さらに、特に外部へのコミュニケーション・ツールとして、以下の3つの相手先を取り上げ、アンケート結果を詳しく紹介している。

【外部向けとして取り上げた相手先】 ～近畿経済産業局（2010）～

- 金融機関
- 新規開拓顧客
- 投資家

これらのうち、金融機関と新規開拓顧客（販路開拓）については、中小機構（2014）においても、インタビュー調査の重点としたものであるため、近畿経済産業局（2010）の調査結果を、続いて以下に紹介する。

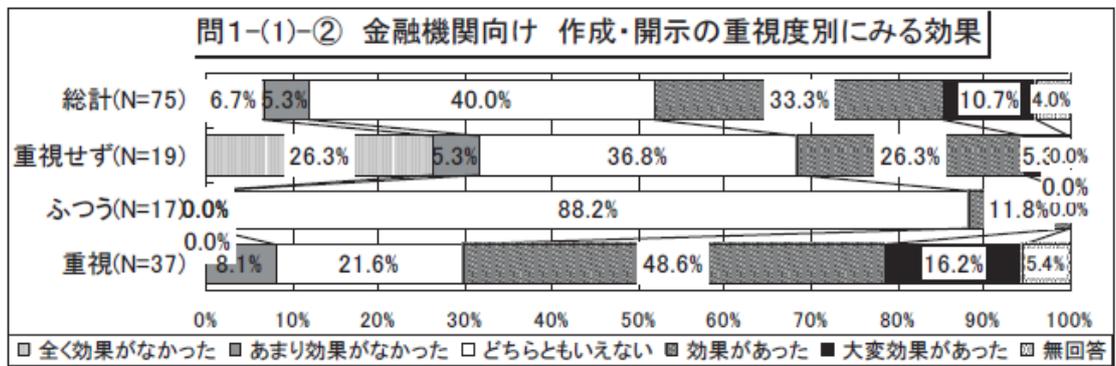
○外部向けの意識と効果 ～近畿経済産業局（2010）～

金融機関向けについて、「重視」して作成・開示した企業（37社）のうち、64.8%が効果あり（「効果があった」「大変効果があった」のいずれかを回答した企業。以下同）と回答している。

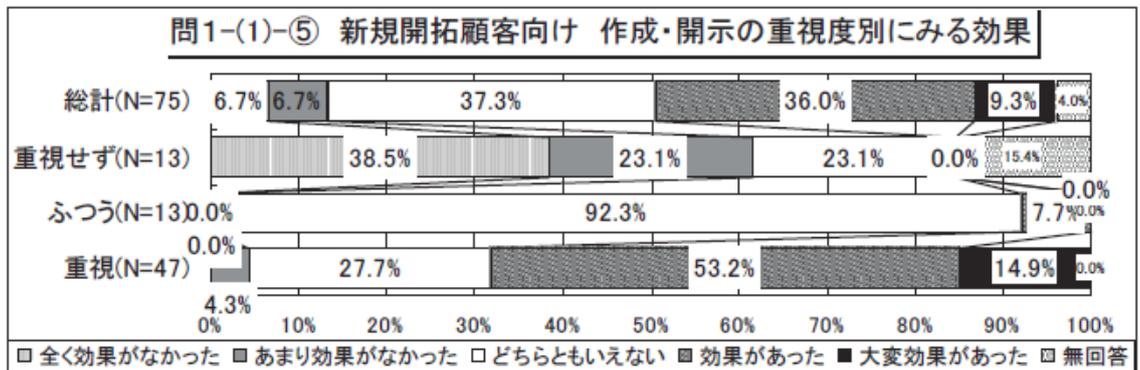
ただ、その一方で、金融機関を「重視せず」に作成・開示した企業（19社）の中でも、31.6%から効果があったという回答が見られている。

新規開拓顧客先向けについて、「重視」して作成・開示した企業（47社）のうち、68.1%が効果ありと回答している（図表2-4、2-5）。

図表 2-4 金融機関向けを意識して作成した企業の効果 近畿経済産業局（2010）



図表 2-5 新規開拓顧客向けを意識して作成した企業の効果 近畿経済産業局（2010）



(出所) 近畿経済産業局（2010）「知的資産経営報告書の評価・認証手法に関する調査研究」 p 24

○自由回答結果にみる効果の具体的内容 ～近畿経済産業局（2010）～

自由回答欄で「具体的な効果」として記入があった内容で、従業員向け（30件）、金融機関向け（22件）、新規開拓顧客向け（20件）があったとして、主な内容が、以下のように紹介されている。

【従業員向け】

- ・従業員の理解が進んだ（会社の強み・弱み、会社の方向性、歴史・理念等）
- ・共同で作成したため、経営者の理念が伝わった。
- ・経営幹部、従業員に経営者の思いが伝わった

【金融機関向け】

- ・金融機関からの理解が深まった、作成が評価された。
- ・新しい金融機関から積極的アプローチがあった。
- ・融資にあたって、決定材料ではないが、判断の資料として役にたった。
- ・金融機関から新しい取引先を紹介された

【新規開拓顧客向け】

- ・しっかりとした会社としての好印象、信頼を持ってもらった
- ・会社の中身が伝わった
- ・取引決定のスピードが速くなった
- ・展示会、商談で活用でき、引き合いがあった。

第3章 「知的資産経営報告書」作成企業からのインタビュー結果

本章と第4章では、実際に「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」実践の効果の検証ならびに、「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。

本章では、インタビュー結果からの整理、分析方法および、「報告書」、「レポート」を作成したことでの、自社経営への肯定的評価項目について紹介する。続いて、第4章では、同様に、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）インタビューの項目/内容

各社へのインタビューについては、以下の内容で統一的に実施した。インタビューの結果は、後述の「企業事例」参照

図表 3-1 各社へのインタビュー項目

(1) 企業概要
(2) 知的資産経営のきっかけと目的
(3) 知的資産経営報告書等の取り組み実績
(4) 知的資産経営報告書等の活用とその効果
① 対外的な活用と効果
② 対内的な活用と効果
(5) 知的資産経営報告書等の作成と活用で苦勞した点
(6) 知的資産経営に対する自己評価
(7) " に対する支援の要望

（2）インタビュー結果からの整理/分析の進め方

① 肯定的評価

各社へのインタビュー結果から、まず、自社の「報告書」等（「レポート」を含む。以下、本章では同様）の作成ならびに活用について、自社の経営に対しての効果などの肯定的評価を行った発言⁵を、以下の区分で整理を行った。

- 企業内部向けの効果：
 - ・経営者に対する効果

⁵ 主として、図表 3-1 「各社へのインタビュー項目」内の (4)、(6) に応えての発言

- ・従業員に対する効果
- 企業外部向けの効果：
 - ・金融機関に対する効果
 - ・新規取引先に対する（販路開拓）効果
 - ・その他の外部に対する効果
 - （個別記載：協力会社、従業員採用関係先、行政機関など）

上記について、各社の発言の中から言及していると判断できた部分を抽出し、上記の区分ごとに整理した。なお、企業により、「報告書」等の開示対象（効果の対象先）はそれぞれ異なるため、全ての効果が各社に現れているわけではないことを、念のために述べておく。

続いて、各社が自覚する効果など（肯定的評価）の要因を、それぞれの「報告書」等の記載内容、「報告書」等作成への取組体制ならびに、作成後の活用方法から探った。この作業では、各社の直接的な発言からだけでなく、「報告書」等の記載内容、作成への取組体制、活用状況などを、それぞれが効果を及ぼしたと思量される開示先を設定することで、客観的に判断する方法でも行った。

ここまでの、企業インタビュー結果からの肯定的評価についての整理結果は、次々ページからの図表 3-2 を参照されたい。

② 期待/提案的評価

「知的資産経営」実践への肯定的な評価を下しつつも、同時に、インタビューした各社からは、期待していたほどの反応を得られなかった開示先について、あるいは自社に残された課題などについても語られている。⁶ また、これらに関連しての支援要望についても、各社から聞き取りを行った。⁷

このような、今後の支援施策への参考となる期待/提案的な評価についても、各社の発言の中から抽出した。それぞれの発言部分での「報告書」等の記載内容、作成体制、活用についての課題、それに伴う支援要望などを整理した。

各社の期待/提案的評価については、各社の置かれた状況により、様々な発言内容となっているため、肯定的評価の場合のような開示先別による一覧整理が困難であった。そのため、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、以下の項目を設定した。

- 「報告書」等の知名度/社会的評価が低い：
 - ・知名度が低い
 - ・社会的評価が低い

⁶ 主として、図表 3-1「各社へのインタビュー項目」内の（5）に応えての発言（一部については、（4）の項目でも、発言されている。）

⁷ 主として、図表 3-1「各社へのインタビュー項目」内の（7）に応えての発言

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

図表3-2 企業インタビューからの肯定的評価の整理結果

番号	企業名	作成実績 「知的資産経営報告書」 ⇒《報告書》と記載 「事業価値を高める経営レポート」 ⇒《レポート》と記載	企業インタビューからの肯定的評価（※）の抽出 【for ○○○】は、開示対象 （※）肯定的評価であるとの判断は、調査メンバーでの検討会の結果による。	肯定的評価が得られた要因（※） ⇒（※）左覧の肯定的評価の要因を、作成された「知的資産経営報告書」《報告書》、「事業価値を高める経営レポート」《レポート》の、内容、取組体制、活用状況から <u>想定している。</u> 表記は、左欄の肯定的評価内容の番号（①、②・・・）に、沿う形で右欄（本欄）に記載している。 ⇒例：左欄①の評価の要因は、右欄①に記載 肯定的評価への要因の区分 【内容】・・・⇒《報告書》《レポート》の内容 【体制】・・・⇒《報告書》《レポート》作成への取組体制 【活用】・・・⇒《報告書》《レポート》の活用状況
1	(株) JKB	《レポート》	①【for経営者】個々の取り組みを体系化し、整理することができ、経営に一貫性を持つことができた。 ②【for従業員】会社の経営方針が明確に示されることで、従業員のモチベーションアップにつながっている。	①②【内容】内部環境（バリューチェーン、SWOT）の明示/把握、KPIの設定/明示
2	梅乃宿酒造(株)	《レポート》	①【for経営者】「事業承継」を念頭に作成。先代と現社長で、今までは感覚的であったものが、明確に意思の共有ができた。そのためか、承継事業が計画より、2、3年前倒しで進んできた。 ②【for経営者】《レポート》作成段階で構想したこと（取引先の絞り込み）の実行が、企業ブランドの確立につながっている。 ③【for経営者】自社の強みの再認識ができた。 ④【for金融機関】取引銀行が担当者の引継に利用。当社への理解に好影響	①【内容】今後のビジョン（方針・戦略）と実現するための取組み（アクションプラン）の明示 ②【活用】《レポート》記載内容（取引内容、関係の見直し）の実行 ③【内容】内部環境（バリューチェーン、SWOT）の明示/把握 ④【活用】金融機関への積極的な開示（⇒自社の信用度の維持/向上につながる）

3	(有)きりしま産業	《レポート》 《報告書》	<p>①【for経営者】差別化の要因の認識ができ、経営戦略が拓けた。</p> <p>②【for金融機関】スムーズな融資につながっている。</p> <p>③【for新規取引先】自社ホームページ（《報告書》掲載）を通じて、デパートの催事出店につながっている。</p> <p>④【forその他（異業種）】異業種交流会などで《報告書》を事例発表することで、ビジネスチャンスにつながっている。</p>	<p>①【内容】内部環境（バリューチェーン、SWOT）の明示/把握</p> <p>②【活用】金融機関への積極的な開示（⇒自社の信用度の維持/向上につながる）</p> <p>③【内容】「差別化」ポイント（自社の強み）の明示 【活用】HP等での積極的な開示</p> <p>④【内容】「差別化」ポイント（自社の強み）の開示 【活用】経営者が積極的に行動し、発表の機会を得ている。</p>
4	共栄ゴルフ工業㈱	《報告書》	<p>①【for新規取引先】自社のコンセプトに合った顧客（国内外）からのオファーの獲得⇒優良顧客の選別に繋がっている。</p> <p>②【for従業員】自社の強みの再認識</p>	<p>①【内容】内部環境（バリューチェーン、SWOT）の明示/把握 【活用】英語版の作成</p> <p>②【体制】従業員が全員参加し、自社の強みの発掘</p>
5	姫路ハウスサービス㈱	《報告書》 《レポート》	<p>①【for経営者】経営と従業員間の距離が縮まった（社員の話をより良く聞くようになった）。部署の代表者を通して、全社員の意見を吸い上げる仕組みができた。</p> <p>②【for従業員】従業員の意識改革が進み、原価ダウン、経費削減が進み、事業計画の計画値を上回る</p>	<p>①②【体制】作成過程での社員の意見の収集（⇒意見を聞く仕組みの設定）</p> <p>②【内容】人的資産（”ファイブパワー”）の把握/明示（⇒従業員個々の意識の自覚/向上につながる）</p>
6	服部醸造㈱	《レポート》	<p>①【forその他（他施策との関連）】農商工連携との相乗効果。農商工連携の開発商品のコンセプトと経営レポートのマーケティング部分はリンクされている。歴史や会社、農商工連携の開発商品について、再度見直す契機になった。</p>	<p>①【内容】内部環境（バリューチェーン、SWOT）の明示/把握</p>

7	(株)特殊衣料	《レポート》	<p>①【for金融機関】信頼度の向上</p> <p>②【for新規取引先】本件を基に改訂したホームページを見て、自動車メーカーから共同開発の申し入れを受けている。</p> <p>③【forその他（求人）】求人に際し、企業イメージの改善につながった。</p>	<p>①【活用】金融機関への積極的な開示</p> <p>②【内容】第三者的な視点の盛り込み</p> <p>②③【活用】HP等での積極的な開示</p>
8	あんしんケア ねっと（有）	《報告書》	<p>①【for従業員】【for既存取引先】従業員に方針ややりがいを報告書を通して伝えることで、従業員の離職率の低下につながっている。これが、ケアマネージャーからの信頼向上にもなっている。</p> <p>②【for金融機関】商工会議所で講演を行った際、取引実績のなかった金融機関から取引の申し出を受けた。</p>	<p>①【活用】従業員、既存取引先（ケアマネージャー）への積極的な開示</p> <p>②【活用】講演会などへの積極的な参加による開示</p>
9	昭和電機(株)	《報告書》	<p>①【for従業員】個々の「会社の構造」内での役割が見えるようになったことで、従業員が率先して、より高い目標を達成するようになった。</p> <p>②【for新規取引先】「安定供給」への安心感が、武器となっている。どの営業社員が訪問しても、同じ説明ができるように、「解説書」を作成している。</p> <p>③【forその他（協力会社）】協力会社の役割を分かってもらい、その生産性の向上にもつながっている。</p>	<p>①【内容】初版報告書において、社長方針と「知的資産」の関連の明示、価値ストーリー、内部環境（バリューチェーン、SWOT）の明示/把握 【活用】毎年、更新するとともに、各部署の管理者に、その内容を直接、説明している。⇒従業員への積極的な開示</p> <p>②【内容】自社の強み（生産）の開示 【活用】取引先への積極的な開示⇒均質な開示のために、営業担当者向けに「解説書」を作成</p> <p>③【活用】協力会社への積極的な開示</p>
10	(株)コージ コーポレーション	《報告書》 《レポート》	<p>①【for経営者】経営陣相互で、経営戦略を共有しやすくなった。</p>	<p>①【内容】《報告書》（2010年）での、「これまで/これからの事業展開」「知的資産の連鎖」の明示</p>

11	㈱中農（なかの）製作所	《報告書》	<p>①【for経営者】現社長への事業承継にあたり、前社長（現会長）との意思疎通、価値の共有に大きく貢献。</p> <p>②【for経営者】バリューチェーンを明示することにより、経営目標が改めて浮上</p> <p>③【for従業員】バリューチェーンを『見える』化したことにより、個々が、自分がどの部分で会社に貢献しているかが分かるようになり、モチベーションアップにつながっている。</p> <p>④【forその他（従業員の家族）】従業員に配布し、家族に見てもらい、家族に自社を知ってもらい、応援してもらい、それが社員のモチベーションアップにつながる。</p> <p>⑤【for新規取引先】会社パンフレットを使用して自社説明を行っていた時代には、取引口座を設定してもらうまで3か月を要していたが、「知的資産報告書」を自社紹介に使用してからは、（先方の社の稟議に添付してもらうことで、理解の深度が上がり、）1か月程度に、その期間が短縮でき、営業の効率化に貢献している。</p>	<p>①【体制】作成目的のひとつ（次期社長への承継ツール）を明確に持っていた。⇒現社長ではなく、次期社長をプロジェクトリーダーとした全社員参加型で進めた。</p> <p>②③【内容】《報告書》において、「知的資産のバリューチェーン」を明示</p> <p>③【体制】全社員が、自社の現状を把握するために、SWOT分析に参加。会社の現状を知り、会社をより良くする努力、会社への貢献意識が増した。 【活用】従業員の個人面談において、《報告書》の「知的資産のバリューチェーン」を使用して「役割」の確認を行っている。 ⇒人事システムでの活用</p> <p>④【活用】従業員の家族までの積極的な開示</p> <p>⑤【活用】新規取引先への積極的な開示⇒営業活動への積極的な利用 【内容】報告書での「高い生産能力」等、自社の強みの開示</p>
12	㈱仁張（いんばり）工作所	《報告書》	<p>①【for経営者】各中期計画（3か年）の区切りに、「知的資産経営報告書」を作成し、計画達成の検証（総括）としての使用と、次期中期計画の目標を盛り込むようにしている。</p> <p>②【for金融機関】引継ぎ資料として期待</p> <p>③【forその他（採用内定者）】もっとも効果がある用途であると考えている。内定者の家族などに読んでもらい、「内定辞退者」の発生防止に役立っている。</p>	<p>①【体制】「報告書」の作成目的の明確化⇒中期経営計画とのリンク（過去計画の検証と事業目的の取り込み） 【活用】中期経営計画実行の「旗印（”錦の御旗”）」として、社内で位置づけ</p> <p>②【活用】金融機関への積極的な開示（⇒自社の信用度の維持/向上につながる）</p> <p>③【活用】内定者家族への開示（⇒会社への信頼感の獲得につながる）</p>
13	青花食研㈱	《報告書》 《レポート》	<p>①【for経営者】事業の全体像の把握、戦略の明確化⇒経営者の承継に有効</p> <p>②【forその他（関係機関）】利害関係者である行政（草津市）やJAの担当者の異動に伴う説明資料として有効</p>	<p>①【内容】内部環境（バリューチェーン、SWOT）の明示/把握</p> <p>②【活用】利害関係者への積極的な開示</p>

各企業へのインタビュー結果から、作成

(3) 肯定的評価と、その要因の整理/分析

図表 3-2 で表された、インタビュー先企業ごとの肯定的評価を、以下の手順で再整理して、「報告書」等の作成により得られる企業経営への効果を分析していくこととする。

方法としては、企業ごとの記述を以下の開示対象により、企業横断的に整理区分

○企業内部への開示：経営者、従業員

○企業外部への開示：金融機関、新規取引先

第1章において、「報告書」等は開示対象により、①自社の知的資産経営を“深める”用途[マネジメントツールとして]、②自社の知的資産経営を“伝える”用途[コミュニケーションツールとして]の双方があることを紹介した。⁸

開示対象により整理区分した評価を、この①マネジメントツール用途と、②コミュニケーションツール用途による区分を使って、マトリックス的に整理したのが、図表 3-3 である。ここでは、各マトリックスに再配置された企業の肯定的評価を、そのもたらした経営効果により、さらに細分化している。なお、図表 3-2 で、【その他】に分類された開示対象については、2種のツールとしての用途区分までを図表 3-3 では表示している。

図表 3-3 開示対象区分と用途によるマトリックス

開示対象区分	① <u>マネジメントツール</u> 番号は、図表 3-2 内での 「企業番号」－「記述番号」	② <u>コミュニケーションツール</u> 番号は、図表 3-2 内での 「企業番号」－「記述番号」
経営者	【自社の再認識】 1－①、2－③ 【経営戦略の明確化】 1－①（重複分類）、2－②、 3－①、11－②、12－①、 13－①	【従業員との意識の共有】 5－① 【経営陣内での意識の共有】 2－①、10－①、11－①、 13－①（重複分類）
従業員	【モチベーションアップ】 1－②、4－②、5－②、 9－①、11－③	【経営方針の浸透】 8－①
金融機関		【金融機関からの理解の深化】 2－④、3－②、7－①、 8－②、12－②
新規取引先		【効率性の向上】 9－②、11－⑤ 【優良顧客の開拓】 3－③、4－①、7－②
その他	6－①	3－④、7－③、9－③、 11－④、12－③、13－②

図表 3-2 から作成

⁸ 第1章 図表 1-7 を参照

(4) 「知的資産経営」実践の効果

ここからは、図表 3-3 による整理区分にしたがい、「報告書」等の作成とその活用、つまり「知的資産経営」の実践が、企業経営に与えた効果についてみていくこととしたい。

以下では、個々の評価を発言内容から、より詳細に紹介するとともに、その効果が得られた想定要因（図表 3-2）を解説していきたい。

① 自社の知的資産経営を“深める”用途[マネジメントツールとして]

(a) 経営者に対する効果

【自社の再認識】

1-①：「個々の取り組みを体系化し、整理することができ、経営に一貫性を持つことができた。」

2-③：「自社の強みの再認識ができた。」

《想定される要因》【内容】

上記の2点については、「報告書」等（当該2社は、「レポート」を作成）の記載内容、特に自社の内部環境（バリューチェーン、SWOT分析）の明示を求められることによる効果であると考えられる。

また、図表 3-3 でその他に整理された、

6-①：（他施策との関連）「農商工連携との相乗効果。農商工連携の開発商品のコンセプトと経営レポートのマーケティング部分はリンクされている。歴史や会社、農商工連携の開発商品について、再度見直す契機になった。」についても、マネジメントツールとしての用途で、経営者への効果があったものと考えられ、自社の再認識につながっている。要因についても、同様に、「報告書」等の記載内容での自社の内部環境の明示による効果であると考えられる。

【経営戦略の明確化】

1-①（重複分類）：「個々の取り組みを体系化し、整理することができ、経営に一貫性を持つことができた。」

3-①：「差別化の要因の認識ができ、経営戦略が拓けた。」

11-②：「バリューチェーンを明示することにより、経営目標が改めて浮上」

13-①：「事業の全体像の把握、戦略の明確化⇒経営者の承継に有効」

《想定される要因》【内容】

上記の4点については、前述と同様に「報告書」等の記載内容での自社の内部環境の明示による効果であると考えられる。

2-②：「《レポート》作成段階で構想したこと（取引先の絞り込み）の実行が、企業ブランドの確立につながっている。」

《想定される要因》【活用】

上記については、「報告書」等の作成後、作成段階で構想（記載）したこと（取引先の絞り込み）を着実に実行したことが、現在の企業ブランドの確立に繋がった。「報

告書」等を完成させて終わりではなく、実際の経営計画の道標として認識して活用したことが、経営効果に繋がった好例と言えよう。

- 1 2 - ①：「各中期計画（3 か年）の区切りに、「知的資産経営報告書」を作成し、計画達成の検証（総括）としての使用と、次期中期計画の目標を盛り込むようにしている。」

《想定される要因》【体制】

上記については、「報告書」等の作成への取組体制が、経営者への効果をもたらした要因と考えられる。当該企業では、「報告書」の作成を、中期経営計画の前期経営計画の達成の検証と、次期経営計画の目標設定への盛り込み内容として活用する体制を取っている。このため、「報告書」作成が、自ずと経営者にとっての経営戦略の明確化に繋がる仕組みとなっている。

(b) 従業員に対する効果

【モチベーションアップ】

- 1 - ②：「会社の経営方針が明確に示されることで、従業員のモチベーションアップにつながっている。」
- 5 - ②：「従業員の意識改革が進み、原価ダウン、経費削減が進み、事業計画の計画値を上回る」
- 9 - ①：「個々の「会社の構造」内での役割が見えるようになったことで、従業員が率先して、より高い目標を達成するようになった。」
- 1 1 - ③：「バリューチェーンを“見える”化したことにより、個々が、自分がどの部分で会社に貢献しているかが分かるようになり、モチベーションアップにつながっている。」

《想定される要因》【内容】

上記の3点については、企業により表現は若干異なるものの、「報告書」等において、バリューチェーン、人的資源、「知的資産」の価値ストーリーなどが明示されることで、それを目にした各社の従業員が、社内（経営）における自らの価値（貢献）を自覚することになった。それによる従業員個々のモチベーション（やる気）の向上を、経営者が実感していることが表されている。

- 4 - ②：「自社の強みの再認識」

《想定される要因》【体制】

上記については、「報告書」等の作成に当たり、この企業では日中の時間帯に2時間工場の稼働を止めてまで、パート従業員も含めて全社員が参加する体制を敷いた。その結果として、社員全員が、それまでは、はっきりとは気が付いていなかった自社の強み（当社は、日本唯一のゴルフクラブのアイアンヘッドの一貫製造企業）を再認識することとなっている。従業員は、「自分たちは素晴らしいものを作っている」という、自信や誇りを持って仕事をするようになったという。

なお、前述の1 1 - ③の事例では、「報告書」等の記載内容による効果に加えて、

社員全員でSWOT分析に取り組んだことにより、自社の現状を知り、会社をより良くする努力、会社への貢献意識が増したことが述べられている。

② 自社の知的資産経営を“伝える” 用途[コミュニケーションツールとして]

(a) 経営者に対する効果

【従業員との意識の共有】

5-①:「経営と従業員間の距離が縮まった(社員の話をより良く聞くようになった)。部署の代表者を通して、全社員の意見を吸い上げる仕組みができた。」

《想定される要因》【体制】

上記については、「報告書」等の作成にあたり、部署の代表者を通じて、全社員の意見を吸い上げる仕組み(体制)を作ったことが、意識の共有という、従業員への“伝える”効果を生むことに繋がっている。結果として、当社では経営者と従業員の間の距離が縮まったとの感触が得られている。

【経営陣内での意識の共有】

2-①:「「事業承継」を念頭に作成。先代と現社長で、今までは感覚的であったものが、明確に意思の共有ができた。そのためか、承継事業が計画より、2、3年前倒しで進んできた。」

10-①:「経営陣相互で、経営戦略を共有しやすくなった。」

13-①(重複分類):「事業の全体像の把握、戦略の明確化⇒経営者の承継に有効」
《想定される要因》【内容】

上記の3点については、「報告書」等の記載項目の内容(知的資産)を明示するという「報告書」等の機能により、経営陣相互の意識の共有という効果に繋がっている。

2-①と13-①の事例では、特に事業承継(“伝える”)への効果について述べられている。前者は、中小企業では最も多いと考えられる親子間での事業承継であるが、「報告書」等を作成したこと(知的資産の“見える”化)により、世代間でのコンセプトの共有が明確になり、事業承継の実務自体も当初計画を上回るスピードで達成されている。後者は、当該企業の出資会社が2社にわたり、次世代の経営者への経営の承継に困難を予想している現経営者が、「報告書」等を作成することでその作業が容易になると感じている事例である。見えざる経営資源(知的資産)まで明示する機能を持つ「知的資産経営報告書」の機能が、事業承継という目にみえている事物の受け渡しだけではなしえない事業について、大きな助力となることを示している好例であろう。

10-①は、事業承継の事例ではないが、高度にICT化された事例企業では、複数の経営陣がリアルにミーティングする機会が少ないという。そのような中で、「報告書」等の作成は、見えざる経営資源(知的資産)の明示機能により、経営陣相互の意識の共有に大きく役立ったというものである。新しい企業形態に対しても、「報告書」等の記載内容が効果を発揮することを表す事例と言えよう。

1 1－①：「現社長への事業承継にあたり、前社長（現会長）との意思疎通、価値の共有に大きく貢献。」

《想定される要因》【体制】

上記は、「報告書」等の記載内容もちろんだが、作成目的のひとつ（次期社長への承継ツール）を明確に持っていたため、現社長ではなく、次期社長をプロジェクトリーダーとした全社員参加型で進めたことが“伝える”効果を大きくした事例である。こちらも、事業承継への「報告書」等の大きな貢献が表されている。前述の事例と併せ、「報告書」等が、経営者間の事業承継と極めて相性が良いことが示されている。

(b) 従業員に対する効果

【経営方針の浸透】

8－①：「従業員に方針ややりがいを報告書を通して伝えることで、従業員の離職率の低下につながっている。これが、ケアマネージャーからの信頼向上にもなっている。」

《想定される要因》【活用】

こちらの企業では、「報告書」等（当社は、「報告書」を作成）の作成後、完成記念の意味も込めて、全従業員に対してこれからの戦略や行うべきことなどを伝える勉強会を開いた。その後も、採用した社員に対して、会社の方針を伝えるため、また研修の一環として配布するなど社員教育に活用している。このような従業員への積極的な活用/伝達が、社内への経営方針の浸透をもたらし、離職率が多いといわれる業界において、当社の従業員定着率は高く、それが取引先の信頼にも繋がっているであろうと経営陣は考えている。

(c) 金融機関に対する効果

【金融機関からの理解の深化】

2－④：「取引銀行が担当者の引継ぎに利用。当社への理解に好影響」

3－②：「スムーズな融資につながっている。」

7－①：「信頼度の向上」

1 2－②：「引継ぎ資料として期待」

《想定される要因》【活用】

上記の4点は、いずれも作成した「報告書」等を、取引先金融機関に積極的に開示した事例である。各社とも、従来と比べて自社に対する「理解度」「信頼感」の向上を実感している。2－④の事例では、金融機関の担当者の引継ぎ資料に使われていることが紹介されている。また、1 2－②においても、経営者からは（異動頻度が高い）金融機関の引継ぎ資料に使われる効用について語られている。

これら企業からは、融資条件の良化などの効果については、具体的に発言されていなかったが、従来の財務諸表などの定量的情報だけではなく、「報告書」等によって得られる定性的情報を取引先金融機関に提供することでの、「理解度」「信頼感」

の向上効果に手ごたえを感じている様子がうかがえている。

8-②：「商工会議所で講演を行った際、取引実績のなかった金融機関から取引の申し出を受けた。」

本事例も、「報告書」等の活用によって得られた金融機関への効果である。「報告書」等について、取引先金融機関からは、目立った反応がなかったとのことであるが、地元商工会議所からの依頼で行った講演会で、その場にいた他の金融機関から、新規取引の申し込みを受けたという事例である。金融機関へのアプローチを目的に行った講演会ではなかったものの、「報告書」等によって明示された知的資産の魅力、そして、活用が経営効果をもたらした好例と言えるであろう。

(d) 新規取引先（獲得）に対する効果

【効率性の向上】

9-②：「個々の「会社の構造」内での役割が見えるようになったことで、従業員が率先して、より高い目標を達成するようになった。」

11-⑤：「会社パンフレットを使用して自社説明を行っていた時代には、取引口座を設定してもらうまで3カ月を要していたが、「知的資産報告書」を自社紹介に使用してからは、（先方の社内稟議に添付してもらうことで、理解の深度が上がり、）1カ月程度に、その期間が短縮でき、営業の効率化に貢献している。」

《想定される要因》【活用】【内容】

上記の2点は、「報告書」等の作成、活用が、新規取引先の獲得に効果を表した事例である。前者では、「報告書」等に記載された当社の知的資産が、企業としての安定感を与える効用が述べられている。また、当社では「報告書」等の持つ効用を一律に引き出せるように、自社「報告書」（当社は、こちらを作成）の解説書を作成して、全ての営業社員に配布している。誰が訪問しても先方に対して同じ説明ができるように工夫がなされ、「報告書」等のより積極的な活用が図られている。

後者の事例では、より具体的に「報告書」等の内容が新規取引先獲得に効果を表している状況が語られている。「会社パンフレットを使用して自社説明を行っていた時代には、取引口座を設定してもらうまで3カ月を要していたが、「知的資産報告書」を自社紹介に使用してからは、（先方の社の稟議に添付してもらうことで、理解の深度が上がり、）1カ月程度に、その期間が短縮でき、営業の効率化に貢献している。」という事実が述べられている。「報告書」等が利用されることで、その内容が新規取引先獲得に効率的に活かされていることが分かる。

【優良顧客の開拓】

3-③：「自社ホームページ（《報告書》掲載）を通じて、デパートの催事出店につながっている。」

4-①：「自社のコンセプトに合った顧客（国内外）からのオファーの獲得⇒優良顧客の選別に繋がっている。」

7-②：「本件を基に改訂したホームページを見て、自動車メーカーから共同開発の申し入れを受けている。」

《想定される要因》【活用】【内容】

上記の3点は、いずれも「報告書」等を自社ホームページを介して活用することで、それまでは接触がなかった優良顧客の開拓に繋がった事例である。先の【効率性の向上】での紹介事例は、営業（こちらから訪問等）のツールとして効用を表したものであるが、今回の3事例はホームページを通じて「報告書」等で自社の知的資産が伝わったことで、想定以上のビジネスチャンスを生んだものであると言える。ITの発達が生んだ新たな好事例であるが、「報告書」等によって知的資産を明示することがもたらす効果を改めて実感するものと言える。なお、4-①の事例では、輸出市場が大きな割合を持つ当社が、独自に「報告書」の英語版を作成して効用を得ていることも紹介されている。「報告書」等の記載内容が、国際的にも効果をもつことを示すものと言えよう。

(e) その他の対象に対する効果

前述の、インタビュー先企業を通じて経営効果が語られる開示先の他にも、「報告書」等が持つ“伝える”用途（コミュニケーションツール）を活用して、経営効果を発揮している事例が、各社から紹介されている。

【求人活動】

7-③：「求人に際し、企業イメージの改善につながった。」

12-③：【採用内定者】もっとも効果がある用途であると考えている。内定者の家族などに読んでもらい、「内定辞退者」の発生防止に役立っている。」

【従業員の家族】

11-④：「従業員に配布し、家族に見てもらおう。家族に自社を知ってもらい、応援してもらおう。それが社員のモチベーションアップにつながる。」

【協力会社】

9-③：「協力会社の役割を分かってもらい、その生産性の向上にもつながっている。」

【関係機関】

13-②：「利害関係者である行政（草津市）やJAの担当者の異動に伴う説明資料として有効」

【異業種】

3-④：「異業種交流会などで《報告書》を事例発表することで、ビジネスチャンスにつながっている。」

《想定される要因》【活用】

以上に紹介したものは、個々の作成企業が、それぞれ「報告書」等の内容に込められた“伝える”用途をしっかりと把握して、効果的に活用している事例である。

同じく、「報告書」等をうまく活用している事例であるが、最後の事例は、「報告書」等を作ったという事実自体が、きっかけとなったものと言えよう。この点では、前述の（c）金融機関に対する効果で紹介した、8-②の事例も同様のケースといえることができる。

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ている。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、せつ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"> ・知的資産経営取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 <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"> ・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 ・事業価値レポートの更新と活用方法 <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) ④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
3日目 (3h)	事業価値を高める 経営レポート作成(3) 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

企業事例（インタビュー取材）

1. 株式会社 JKB（神奈川県川崎市）	59
2. 梅乃宿酒造株式会社（奈良県葛城市）	63
3. 有限会社きりしま産業（兵庫県加古川市）	67
4. 共栄ゴルフ工業株式会社（兵庫県市川町）	72
5. 姫路ハウスサービス株式会社（兵庫県姫路市）	76
6. 服部醸造株式会社（北海道八雲町）	81
7. 株式会社特殊衣料（北海道札幌市）	85
8. あんしんケアねっと有限会社（大阪府守口市）	89
9. 昭和電機株式会社（大阪府大東市）	93
10. 株式会社コージィコーポレーション（大阪府大阪市）	97
11. 株式会社中農製作所（大阪府東大阪市）	101
12. 株式会社仁張工作所（大阪府東大阪市）	107
13. 青花食研株式会社（大阪府東大阪市）	112

各社の皆様には、大変ご多忙の中にも関わらず、インタビュー調査に快く応じていただき、また、インタビュー項目について適切にお答えいただきました。

本調査報告書を取りまとめることができたのは、各社のご支援、ご協力の賜物です。

改めて、厚く御礼を申し上げます。

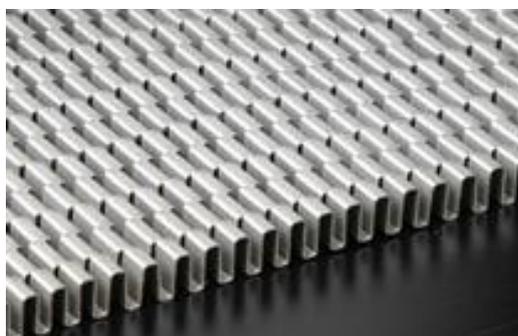
企業名	株式会社 J K B		代表者	平井 圭一郎	
住 所	(本社) 〒213-0033 神奈川県川崎市高津区下作延 2-34-21 (工場) 〒991-0061 山形県寒河江市中央工業団地 159-2				
U R L	http://www.jkb-net.co.jp		電 話	044-888-1121	
事業内容	精密順送プレス金型の設計・製作 精密プレス部品の製作				
資本金	1,000 万円	従業員数	33 名	設立 (創業)	1954 年 (1951 年)

取材日：2013 年 7 月 11 日

対応者：代表取締役社長 平井 圭一郎 氏、会長 平井 和夫 氏



株式会社 J K B ・本社



J K B の高精度難加工形状品の加工例

(1) 企業概要

株式会社 J K B は、1 つの金型の中に複数の工程を工程順に組み込む順送型の精密プレス金型の設計・製作及び、製作した金型による精密プレス加工部品の製造を行っている。独自にコンパクトな卓上型プレス矯正装置を開発し、特許を取得するなど高度な技術を応用し、他社では不可能な高精度難形状加工と、高精度微細加工のプレス部品の製作を得意としている。その技術力には定評があり、2009 年度には経済産業省の「元気なモノ作り中小企業 300 社」に選定されている。

また、生産管理の I T 化は、会長の平井和夫氏が 40 年以上前より取り組んでおり、国内では先駆的な企業である。1971 年に自社で開発した生産管理システムは、多くの企業の実産管理ソフトのバイブル的な存在になっている。その後も、従来の生産管理システムを発展させ、工場のプレス現場の生産進捗をリアルタイムに「見える化」した「生産性向上支援システム」を構築し、特許を取得。その結果として、5 年間で生産性を 2.4 倍に向上させている。さらに、独自の品質管理システムを構築し、特許を取得するなど、I T 分野でも評価され、2008 年度「I T 経営実践企業」に認定された。

研究開発・金型製作・プレス加工の一貫体制を整え、最先端の設備と I T システム、プレス加工の高い技術力により、顧客先の研究開発段階から参画し、自社の独自金型技術を提供することによって、プレス加工部品の受注につなげている。

（２）知的資産経営のきっかけと目的

自社で取り組み開発した、生産管理システムを大手電機メーカー等の依頼によって講演すると、その内容が模倣されるなど、以前よりノウハウの流出があったため、知的財産権に関する重要性の認識は高まり、知財戦略を意識するようになっていた。また、金型製作のノウハウに関しては、金型の所有権は発注者側にあるが、ノウハウは、製作者側にあるという経済産業省の指針（素形材産業取引ガイドライン：2007年）が出たことを背景に、金型製作技術のノウハウの管理・活用について意識するようになっていた。自社のノウハウを守るだけでなく、顧客の機密情報を守り、顧客から信頼を受けるという観点で、開発段階の図面等の営業秘密等についての管理体制を外部にPRすることも、同時に取り組んでいた。

「事業価値を高める経営レポート」（以下、「経営レポート」）を作成する直接的なきっかけは、ある弁理士から作成を勧められたことによるものであった。弁理士から知的資産経営に関するレクチャーを一通り受けると、知的資産経営という言葉は使用していないが、従来から、知的財産権や独自技術・ノウハウの管理や活用に対する意識が高く、部分部分では、知的資産経営に近い取り組みを行っていたため、実際に作成することを決断した。

作成時点では、経営レポートの活用目的や開示する対象については明確には決めていなかった。

（３）知的資産経営報告書等の作成の取り組み実績

①作成物と作成期間

2011年12月に経営レポートを作成した。実質的な作成期間は1日であった。経営レポートの計画期間が2014年12月までのため、現在まで更新はしていない。

②支援体制

弁理士による1～2時間程度のレクチャーの後、経営レポートのひな型を受領した。弁理士による作成支援が行われる予定であったが、自社内で作成することができたため、本格的な支援は行われなかった。一通り記載した後、メールのやりとりで、表現等の大まかなチェックが行われて完成した。

③社内体制

会長の平井和夫氏と社長の平井圭一郎氏が、二人で相談しながら作成した。会長は、主に経営レポートを担当（作成期間：1日）し、社長は、テーマ別の知的財産に関するレポート部分を担当（作成期間：2～3時間）した。

④データ集め

体系化されたものではなかったが、経営レポートの各項目については、頭の中の構想として考えられていたものなので、経営レポートのフォーマットへの落とし込みは、苦労しなかった。また、日ごろからデータに基づいた経営を行っているため、改めてデータ収集をしなくても情報は全て入手できる状態であった。KPIについては、こうであれば良いという目標値を設定した。

（４）知的資産経営報告書等の活用とその効果

①対外的な活用と効果

JKBにおける経営レポートの対外的な活用方法は、新規取引先開拓の営業ツールと行政機関に対する申請書類への添付である。

新規取引先開拓の場面では、展示会ブースや訪問先への営業場面で、企業紹介などの説明資料として使用。経営レポートをプリントアウトしたものではなく、中小企業基盤整備機構（以下、「中小機構」）が取りまとめた事例集で説明し、必要があればコピーをして配布した。その結果、大手企業から関心を引き付ける等の一定の効果があつた。中小企業は、従業員数だけで技術力を値踏みされ、門前払いになってしまうことが多いため、中小機構のような公的機関が発行する事例集に当社が掲載されていること自体がPR効果につながつた。また、大手企業が新規に取引を開始する際に、開発部門は、発注先の技術力に関心を持つが、購買部門・管理部門は、経営の安定度が知りたいので、従来の技術情報の公開だけではなく、経営レポートによる経営情報の公開も一定の評価が得られると、社長は認識している。

行政機関に対する申請書類への添付の場面では、特に補助金等の申請の場面で、企業概要や経営に関する情報を記載する際に、経営レポートを参考にしながら作成するケースがあつた。

②対内的な活用と効果

JKBにおける経営レポートの対内的な活用方法は、経営陣の中での管理ツールと、従業員への経営方針の伝達ツールである。

経営陣は、経営レポートの作成によって、いままで個々の取り組みとして行ってきたことを関連付けて考えられるようになり、体系化することができた。また、経営レポートで設定したKPI等、数値化された目標を実現することを意識して、現場に数値目標を設定するような取り組みを新たに開始することができた。

従業員に対しては、社長が山形にある工場に行った際に、常に経営レポートを意識して話すようにした。特に人的資産、構造資産、関係資産について、事例を交えながら噛み砕いて伝えた。その結果、いままでの個々の取り組みについて話してきたことが、一貫した方向性によるものだと示すことができ、従業員としても会社の経営方針が明確に示されることによって、モチベーションアップにつながつた。

(5) 知的資産経営報告書等の作成と活用で苦労した点

①知的資産経営報告書等の作成にあたって苦労した点

既述の通り、経営レポートに記載する内容は、体系化されていなかったものの、従来から、頭の中の構想として、パーツごとに考えられていたものであつたので、作成には苦労しなかつた。文章化や図式化することに対しては、ISO9000シリーズの認証をコンサルタントの手を借りずに独自に受けることができた等、会長及び社長が高いスキルを持っていることから比較的容易にできた。

②知的資産経営報告書等の活用にあたって苦労した点

- ・対外的な活用に際して苦労した点

経営レポート自体では、取引先への訴求効果は少ない。事例集のような冊子に掲載され、中小機構のお墨付きを得たことによって、初めて相手の興味を引いたと認識している。

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。したがって、経営レポートよりも内容が詳細に渡る、知的資産経営報告書の作成に対しては、消極的である。

また、実際の展示会や営業の場面で活用することを想定すると、相手に読んでもらうためには、経営レポートをさらに簡略化したものの方が良いと思い、A4版両面1枚のものを作成し、利用している。

・ 対内的な活用の際に苦労した点

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、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。

経営者の管理ツールとしての活用については、経営レポートを時々見直し振り返る材料として、一定の効果はあるものの、記述された内容は項目だけで挙げており、その具体的な中身まで詰め切れていない。短期・中期・長期、それぞれの事業計画の具体的なアクションプランまで落とし込むことが、今後の課題である。

(6) 知的資産経営に対する自己評価

経営レポートを作成することによって、従前の個別的な取り組みを関連付けて整理することができた。それによって、経営の「見える化」ができ、社員のモチベーションアップにもつながった。経営管理ツールとしては、KPI等の数値目標を実現するための具体的なアクションプランへの落とし込みと、現場レベルの数値目標の設定の取り組みが、今後の課題と認識している。

(7) 知的資産経営に対する支援の要望

①作成段階の支援

作成については、社内で十分に対応することができたため、支援は必要としない。

②活用段階の支援

経営レポートの直接的な活用支援についての要望はない。ただし、中小機構の発行した事例集に掲載される等の公的なお墨付きを貰うことが、大企業やメディアから中小企業に関心を向けるために必要であると認識している。

(8) まとめ

JKBでは、支援を受けることなく経営レポートを作成することができた。作成するプロセスで、従前の個別に取り組んできた活動を体系化することができ、経営を「見える化」することができた。その結果、経営方針を従業員に対して、一貫性をもって明確に示すことができ、従業員のモチベーションアップにつながった。その一方で、経営レポートは、JKBにとって重要な経営情報が含まれていることから、知的資産経営を積極的に外部に伝える活動がまだ十分に行われていない。

また、知的資産経営を行い、事業価値を高めるという視点で、今後は事業計画に連動した具体的なアクションプランへの落とし込みを行っていく様計画されており、JKBの知的資産経営に対する取り組みを今後も期待したい。

企業名	梅乃宿酒造株式会社		代表者	吉田 佳代	
住 所	〒639-2102 奈良県葛城市東室 27				
URL	http://www.umenoyado.com		電 話	0745-69-2121	
事業内容	日本酒製造及び販売 日本酒をベースとしたリキュール、雑酒の製造及び販売 甘味果実酒等の製造及び販売				
資本金	3,300 万円	従業員数	52 名	設立（創業）	1950 年（1893 年）

取材日：2013 年 7 月 19 日

対応者：代表取締役 吉田 佳代 氏

（1）企業概要

梅乃宿酒造株式会社は、2013 年に創業 120 周年を迎える日本酒製造会社である。日本酒市場の低迷により売上が減少し、経営が苦しい時期であった 2002 年に他の酒造会社に先駆けてリキュールの製造及び販売に進出したことで、業績を飛躍させた。以来、リキュールの製造及び販売では、業界のトップシェアを確保している。また、中小企業経営革新支援法の承認を取得しているなど、リキュール事業が当社の一番の強みとなっている。

同時期には、海外輸出事業も始めており、現在では、売上の 10%を輸出が占めている。

今後、国内の日本酒、リキュール市場の拡大は望めないため、新たな市場を創造すること、また、海外展開の拡大を図ることの 2 点を戦略として強化していく方針である。

また、当社規模の酒類製造会社としてはめずらしく、営業人員を多く抱えていることが特徴的である。取引全体の 80%の売上が占める小売店に営業担当者が足しげく訪問し、情報収集を行っている。

リキュールでは、一定のブランドイメージを獲得しているが、当社の本事業である日本酒のブランドイメージを高めることが課題となっている。



歴史ある外観

（2）知的資産経営のきっかけと目的

支援を得ている税理士法人の所長が、知的資産経営支援に熱心に取り組んでおり、当社に対しても 2011 年夏頃、経営に関しての考えが整理できると作成を勧めてきたことが取り組んだきっかけである。

作成を勧められたときには、知的資産経営の言葉を聞いたことがなかったため、商標や特許といった知的財産と勘違いをしていた。特許などをもたない当社にとっては、戸惑い

もあったとのことである。ただ、その後、知的資産経営について説明を聞き、作成する決心をした。

作成を勧めた税理士法人としては、当社の事業承継に近いことも作成を勧めた理由のようであった。当初の知的資産経営報告書の作成の目的は、漠然と考えていた今後の方針について、整理し経営の見える化を行うことであり、金融機関や取引先といった外向きに開示することは、考えていなかった。

(3) 知的資産経営報告書等の作成の取り組み実績

①作成物と作成期間

作成物は、「事業価値を高める経営レポート」（サマリー版報告書：以下、「経営レポート」）のみで、冊子版の知的資産経営報告書は作成していない。そもそも冊子版があることを知らなかった。支援者から経営レポートのフォーマットを渡され、吉田社長自身もともと、頭に描いていたことを記入したため、作成に要した時間は、2時間程度であった。その後、支援者の事務所で支援者と体裁を整える作業を実施した。こちらも要した時間は2時間程度である。

当社では、経営革新計画での認証取得を機に中期経営計画を10年前より作成している。この経営計画書は、各部門の行動スケジュールを計画するなど、かなり詳細にわたったものである。経営レポートで作成した内容から、さらに具体的なスケジュールなども入れ込んだ、プラン作成を行っている。

特にビジョンの項目に掲げた人材育成、企業ブランドの確立、海外市場の積極的な開拓などについては、より詳細に記述されている。

②支援体制

経営レポート作成にあたって、費用はかかっていない。支援体制としても、吉田社長の記入したレポートと一緒にブラッシュアップした程度で済んでいる。ただし、こういったケースはまれである。なぜなら、吉田社長は2009年まで中小企業大学校関西校の経営管理者コースを受講しており、この研修で自社の分析（SWOT分析など）を徹底的に行っている。また、この研修において、他社と交流機会が多くなり、自分の視野を広げる経験をしてきたことが大きく影響している。経営レポートの記入項目であるバリューチェーンの記入についても、作成することが難しいと考えている企業が多い中、規模の大きい会社ではないため、生産・出荷・営業などほとんどの部門について把握しており、自分で考えることができた。

このように、これまでに自社分析などを徹底的に行う研修の受講経験がある社長や常に経営計画を策定している企業にとっては、容易に記入することができるが、まったく受講した経験のない人にとっては、かなり難しい作業なのではないかとのことである。

③社内体制（取り組んだ範囲）

作成に当たっては、吉田社長が一人で作成した。ただ、「価値創造のストーリー」と「テーマ別添付資料 事業承継」については、先代社長（現、会長）の考えを記入する必要があるため、吉田社長と協働で作成している。実際には、社長が会長に「書いておいて」と渡しておいただけとのことである。協働作業を行ったことで、よかった点として、先代社長の経営に関しての考え方に触れることができたことである。

また、作成にあたっては、ほとんど自分の頭の中で考えたため、データ収集や各部署から意見を聞くなどはしていない。

(4) 知的資産経営報告書等の活用とその効果

①金融機関

主要取引先の金融機関へ会社の内容を理解してもらうために活用した。良い影響があったと考えている。金融機関としても取引先の把握や引き継ぎの際に会社を知ることができるため、有用と考えているようである。

②取引先（顧客）

直接、報告書を渡すなどはしていないが、作成の過程で整理した「取引先を絞り込み企業ブランドを確立すること」などを実際に実行した。昨年取引先の絞り込みに取り組んだ結果、取引先数は大幅に減少したが、売上は減少していない。また、絞り込んだ取引先には、フォロー体制を整え、企業ブランドの確立にもつながっている。

③物流面

知的資産報告書（当社では、経営レポート）の作成にあたって、これまで自前で行ってきた物流について、外注も活用することを検討した。現在では、外注を始めていて、午後 2 時までの注文であれば、翌日に配送できる体制を整えることが可能となった。顧客からも好評を得ている。

④従業員

朝礼や戦略会議の場などで経営レポートに記載したビジョンや強みを常に伝えるように努力している。（経営レポートは、公表されているものであるが、レポートそのものは従業員に提示していない）結果、現在では、従業員の誰もが経営レポートに記載した 3 つのビジョンを理解しており、話せるようになっている。人材教育には長期的視点が必要だが、一昨年より昨年、昨年より今年と着実に従業員が良い方向に育っていると感じている。（当社は、人材育成にも力を入れており、中小企業大学校関西校にも多くの社員を派遣している。）

⑤その他

酒販店など取引先に対して、営業活動等の提案書類としての利用は難しいと考えている。なぜなら、日本酒業界は、小規模な蔵元ほど小売店にとって魅力があがるなど、希少価値を重視する業界だからである。知的資産経営報告書を作成し見せることをすると経営にガツガツしていると、逆にマイナスのイメージで捉えられるようである。

(5) 知的資産経営報告書等の作成と活用で苦労した点

吉田社長は、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。

(6) 知的資産経営に対する自己評価

自分の頭の中で考えていた様々な戦略を整理することができたことは良かったと感じている。

また、当社のバリューチェーンの各業務のそれぞれの強みを検討したことで、各工程の良い点をあらためて認識することができた。これまでは、このような視点で自社を見ることがなかったため、非常に有効であったと感じている。

それから、アクションプラン作成を先代に任せ、考えを聞いたこと。また、逆に自分の考えを先代に伝えることができたことも事業承継の面では良かった。

テーマ別の事業承継で作成したアクションプランでは、今後の事業承継のスケジュールを協働で作成した。5年後まで1年ごとに売上計画や組織体制を明示したことも重要であった。実際には作成したスケジュールより2、3年前倒しで進んでいる。売上も計画を前倒しで達成している状況で、あらためて、計画を作成し、日付を明記することの重要性を知った。

(7) 知的資産経営に対する支援の要望

①作成段階の支援

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。

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。もっと認知度が高まることを期待したいと考えている。

②活用段階の支援

当社では、知的資産経営報告書で記載したものを単年度の経営計画書に落とし込んでいる。こういった活用の仕方もあるのではないかな。



(8) まとめ

社長と後継者との協働作業を経たことで事業承継を円滑に行うことができた。また、従業員へのビジョンの浸透など社内向けでも有効に活用できたことで、新社長の体制のもとでの新たな取組がうまく行ったといえるのではないかな。

知的資産経営報告書の効果は、作成過程において、自分の考えを整理することができたことが大きかったと言える。研修など支援策に応用するならば、経営戦略策定などの研修の中に科目として採り入れると効果的である。知的資産経営報告書の作成を通して、目的やビジョンを明確にし、また、強みを認識する。そのうえで、経営計画や事業計画を策定していくと一貫性のあるものができるであろう。

企業名	有限会社きりしま産業	代表者	小野田 里恵		
住 所	〒675-0131 兵庫県加古川市別府町新野辺 1150-11				
URL	http://tonkatsu-kirishima.co.jp/	電 話	079-441-1510		
事業内容	とんかつ専門店 旨いとんかつ きりしまの運営（飲食部門） 外販部門				
資本金	300 万円	従業員数	9 名	設立（創業）	1996 年（1976 年）

取材日：2013 年 7 月 29 日

対応者：代表取締役 小野田 里恵 氏



店内の様子



加古川かつめしバーガー

（1）企業概要

現社長の小野田里恵氏の父親（現：料理長）が自身の豚肉嫌いを覆すほどの“衝撃のとんかつ”と出会ってから約一年。この感激の味を沢山の方に味わっていただきたい…という強い思いのもと、2002 年 7 月 とんかつ専門店「きりしま」を創業した。一般的なとんかつ専門店よりも、料理とサービスの高付加価値化で他店と差別化を図りつつ、顧客との関係性を重視した経営が当店の特徴である。安価なチェーン店がひしめく中、好立地とはいえない住宅街の隠れ家のような佇まいで“美味しいとんかつを提供する店”だけでは何かが足りない。そんな思いのもと、遠くても足を運びたくなる際立つ個性・魅力あふれる店づくりを追求して、常に新しい挑戦を続け、「食」・「五感の喜ぶ空間づくり」・「温かい接客」を三本柱に、地域に愛される店作りを目指している。

“五感が癒される空間提供サービス”で、2010 年度感性サービス創出促進事業「感性サービス撰」に近畿エリアの 31 社のうちに 1 社として選出された。開店以来のビジネスシーンでの利用に加え、定期的な“創作とんかつディナーショー”の開催により、地元住民のファンづくりも積極的に行っている。

また、加古川から外に積極的に発信したいという思いから、「加古川かつめしバーガー」、「きりしまロール～勝 KATSU」などの外販用の新商品開発を行い、各地への催事販売を行っている。

(2) 知的資産経営のきっかけと目的

2008年に取引先金融機関である但陽信用金庫からの誘いを受け、知的資産経営セミナーに参加したことが、知的資産経営を知ったきっかけである。その当時は、リーマン・ショックによる景気の悪化で、ビジネスシーンで利用されることが多かった当店は、その影響を大きく受けていた。また、一般利用の顧客については、地元住民でも、あまりお店のことが認知されていないという状況で、新しい取り組みをしなければという思いがあった。

但陽信用金庫の知的資産経営セミナーでは、知的資産経営報告書のサマリー版を作成したが、その後、知的資産経営報告書作成に取り組んだのは、現実を変えたいという思いと、やるならとことんやるしかないという思い、当店をできるだけ多くの人に知ってもらうために、外に発信するものを作らなければという強い思いが後押しをした。

知的資産経営報告書の作成目的としては、地元住民を中心とした一般ユーザー向け、そして、外販向けの新商品を開発している時期でもあり、バイヤー向けの情報発信を念頭に置いていた。また、情報発信するためのホームページが必要だと思いつつも、なかなか着手することができない状況であったため、ホームページへの活用も念頭に置いていた。

(3) 知的資産経営報告書等の作成の取り組み実績

①作成物と作成期間

2009年に但陽信用金庫の知的資産経営セミナーに参加し、3回のセミナーでサマリー版を完成（2010年4月にサマリー版の事例発表）した。

その後、知的資産経営報告書の作成に取り組む、3～4回の訪問とメールのやりとりを経て、2010年10月頃、知的資産経営報告書が完成した。2012年にサマリー版を見直した上で、「事業価値を高める経営レポート」を完成させた。

②支援体制

知的資産経営報告書のサマリー版は、但陽信用金庫のセミナーで完成させた。セミナーの内容は、以下の通りである。

- ・第1回：中小企業診断士による知的資産経営の総論に関するセミナー
- ・第2回：グループワークによるサマリー版作成（グループごとに講師1名が指導）
- ・第3回：同上

知的資産経営報告書の作成は、セミナーでグループの講師を担当した中小企業診断士による支援を受けた。3、4回の訪問とメールのやりとりによって完成させた。

「事業価値を高める経営レポート」は、但陽信用金庫のセミナーで講師を務めた中小企業診断士の支援を受け完成させた。

③社内体制

知的資産経営報告書の作成メンバーは、代表者の小野田里恵氏、専務取締役、料理長、副料理長、接客空間プロデューサーの5名であった。店のアイドルタイムである、14時から17時の時間帯を活用し、支援者である中小企業診断士の訪問に合わせ、ミーティングを設けた。

④データ集め

知的資産経営報告書の作成に際しては、最初に表紙、フレームを作成し、完成イメー

ジが持てるように支援者からのサポートがあった。出来上がりのイメージができたので作成に対するモチベーションが上がったという。支援者より、担当者ごとに課題が与えられ、ミーティングで発表し、それに対するディスカッションを行った。

(4) 知的資産経営報告書等の活用とその効果

① 対外的な活用と効果

当社における対外的な知的資産経営報告書の活用方法のポイントは、金融機関、百貨店等のバイヤー、地元住民、異業種交流会の4点である。

知的資産経営への取り組みは、取引先金融機関の但陽信用金庫からの誘いがきっかけであったが、知的資産経営報告書の作成後も同信用金庫との良好な関係が続いている。例えば、催事情報の提供を受け、出展へサポートをしてもらったこともある。また、大きな催事の際には、先行投資や回収サイトの長さから、資金調達が必要になるが、必要な時に必要な量でという感じで、同信用金庫からスムーズに資金調達が行えた。

知的資産経営報告書を作成した2010年は、新商品である「加古川かつめしバーガー」が完成し、商談会にチャレンジしようと考えていた時期であった。商談会では、商品だけではなく、説得力のある書類が必要と考えていた。初めての商談会で、知的資産経営報告書を活用したところ、三宮そごうへの催事出展が決まった。三宮そごうへの催事出展が決まると、他の百貨店への出展も連鎖的に決まっていた。バイヤーに対しては、商談会だけではなく、ホームページからのオファーも次第に増加し、成約につながっている。当社のホームページは、支援者の指導により、知的資産経営報告書の完成を待って作成した。知的資産経営報告書があることで、ホームページの内容が整理しやすかったという。なお、ホームページ上でも知的資産経営報告書を公開している。バイヤーと商談する際に知的資産経営報告書を渡すと、「ホームページで先に拝見しました」と言われることがある。バイヤーは事前にホームページをチェックしているので、ホームページに知的資産経営報告書を掲載している効果は大きい。当社の知的資産経営報告書には、生身の人が登場し、どれだけ真剣にやっているかが伝わる内容になっているため、会社の信頼度が増したのではないかと分析している。

地元住民に対するアプローチとしては、ホームページに拠るところが大きい。ホームページだけではなく、FacebookなどのSNSのつながりを活用し、顧客とのコミュニケーションを取るように心がけている。地元住民に対する店の認知度も次第に高まり、特にシニア層の固定客が増えている。定期的にイベントを開催し、顧客を組織化する取り組みも行っている。

知的資産経営報告書を作成した後、出会った経営者からの誘いで、異業種交流会に参加し、知的資産経営報告書の事例発表を積極的に行ったことも、当社がビジネス展開をする上で大いに役に立った。例えば、鹿児島と関西をつなぐかけはしとなることを目的に運営されている「さつま上方ビジネス交流会（かけはし）」に参加すると、その縁で、大阪で開催されたイベントや阪神タイガースのキャンプに新商品「きりしまロール」が招待されるなど、交流会での新しい縁によって、ビジネスチャンスの拡大につながっている。

② 対内的な活用と効果

当社における対内的な知的資産経営報告書の活用方法は、経営陣向けと、従業員向けに分けられる。

経営陣向けの活用と効果としては、作成過程で自社の強みや課題など討論を重ねたことで、経営に対する考え方や自社の強みを共通認識することができた。経営者個人としては、知的資産経営報告書をバイブルとして読み返し、他社との差別化を認識しながら、目先のことだけではなく、店の方向性という先のことまで考えられるようになった。また、定期的読み返すと、違った見え方など新しい発見があるという。

従業員向けの活用と効果としては、知的資産経営報告書で自社の強みの「見える化」が進み、ビジョンが明確になっただけではなく、作成過程を通して、従業員と経営陣との良いチームワークができた。知的資産経営報告書は、店内に置いてあり、いつでも見ることができるようになっている。

(5) 知的資産経営報告書等の作成と活用で苦労した点

① 知的資産経営報告書等の作成にあたって苦労した点

店のコンセプトや企業理念を考えるのが難しかった。自社の強みなど発信することは比較的容易に行えたが、その背景にどのようなものが原因となっているのかを分析していく過程が難しかった。思考を整理整頓する作業は、普段慣れない頭を使っているようで難しかった。煮詰まったら支援者にメール等で質問し、一步一步課題をクリアしていくような感じで作成した。

② 知的資産経営報告書等の活用にあたって苦労した点

知的資産経営報告書の活用にあたって苦労した点は、特にない。

(6) 知的資産経営に対する自己評価

知的資産経営を知るきっかけとなった「知的資産経営セミナー」は、「運命のセミナー」であった。知的資産経営報告書を作成したことで、目先のことだけではなく、経営の先のことを考えられるようになった。従来から、外に発信するための取り組みを行いたいと考えていて、知的資産経営報告書とそれに基づいて作成したホームページによって、新しいビジネスチャンスと商圈の拡大につながった。原点である「鹿児島豚」へのこだわりと、鹿児島と“鹿児島”（加古川）をつなぐ架け橋となることを再認識するようになった。

(7) 知的資産経営に対する支援の要望

① 作成段階の支援

知的資産経営報告書の作成において、専門家の支援は必要である。報告書を作成するモチベーションアップや、ディスカッションをする際の発散・集約のサポートが重要である。また、第三者と一緒に作成することで、お互いの立ち位置の違いから、内容の偏りを修正したり、期限を決めて進むことができるなどのメリットも大きい。当社は、但陽信用金庫の知的資産経営セミナーに参加したが、セミナーでのいろいろな経営者との出会いも副産物として大きいため、そのような場の提供も期待している。

② 活用段階の支援

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。自社だけで行う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。

(8) まとめ

当社の知的資産経営報告書作成のきっかけは但陽信用金庫のセミナー参加が契機となっている。セミナーへの参加と知的資産経営報告書の作成を通じて但陽信用金庫との相互の信頼関係がさらに深まった。但陽信用金庫からは催事の出展支援や資金面の支援を受けられたため、小野田社長は、「但陽信用金庫は、当社の身元後見人のような気がして安心感がある」と述べている。金融機関による知的資産経営報告書の作成支援、そして、その後のビジネス支援が、お互いの信頼関係の構築と互いのビジネス発展につながるという構造になっているのは特筆すべき点である。

当社が知的資産経営報告書を作成した当時、地元住民に店を知ってもらうためのホームページの開設や催事用の新商品開発により、外部に情報発信するツールを作りたいという強い思いのある時期と重なっていた。知的資産経営報告書をもとにホームページを作成したこと、商談会で知的資産報告書を活用したことで期待以上のビジネスの発展につながった。また、それに加えて、知的資産経営報告書の作成を通じて出会った経営者との縁で参加した異業種交流会などでの事例発表等を通して、さらに縁を広げ、ビジネスチャンス拡大につながった。小野田社長の外部に伝えるという思いと行動力に、知的資産経営報告書という強力なツールが加わって、実現したことである。

小野田社長は、知的資産経営セミナーを「運命のセミナー」と呼んで、他の経営者にも進めている。個人規模の店で知的資産経営に取り組んでも何も変わらないのではと思われがちであるが、小さな規模には、簡素にした形態でとりいれることで大きく前進できること、小さな規模でも頑張れば何かが変わるということを実感している。そのことを伝えていきたいと語っている。

企業名	共栄ゴルフ工業株式会社	代表者	坂本 敬祐
住 所	〒679-2315 兵庫県神埼郡市川町西川辺 5		
URL	http://www.kyoeigolf.co.jp/	電 話	0790-26-2211
事業内容	ゴルフ用品の製造ならびに販売、ゴルフ用具材料の製造ならびに販売 ゴルフ用具の設計ならびに開発		
資本金	1,200 万円	従業員数	26 名
		設立（創業）	1961 年（1958 年）

取材日：2013 年 7 月 30 日

対応者：望月 実香 氏（海外担当 マトリックス事業部）



会社全景

軟鉄鍛造（フォージド）アイアンヘッド

（1）企業概要

当社は、日本のゴルフクラブ生産発祥の地といわれる兵庫県神埼郡市川町で 55 年間、軟鉄鍛造 フォージド（FORGED）アイアンヘッドを生産している。一般的なアイアンメーカーでは、鍛造だけを行い、仕上げは他社に外注するケースが多い中、当社は、鍛造から研磨、鍍金（メッキ）までの全工程を自社内で一貫生産を行う、国内唯一の 100% 日本製のアイアンヘッドのメーカーである。また、当社のアイアンは、フェースとフォーゼルが一本の鉄から生成する“一体型軟鉄鍛造”を採用しているため、メタルフローや打感が伝わりやすいクラブになっている。

熟練工による品質の高さには定評があり、多くのプロやトップアマに愛用され、その評価や評判は国内にとどまらず、海外にも愛用者がいる。

当社のアイアンヘッドは、ブリヂストン、ヨネックス、テーラーメイドに OEM で供給し、一部は、自社ブランドの生産も行っている。海外展開にはすでに着手していて、売上比率は、国内 40%、海外 60%で、海外の割合の方が大きくなっている。今後も、国内需要の低迷を補うため、英国、韓国に続く海外での販路拡大に注力する計画である。また、アイアンヘッドだけではなく、自社ブランドの完成品クラブの販売を目指して、パートナー探しを行っている。

(2) 知的資産経営のきっかけと目的

当社が、知的資産経営を知ったきっかけは、2011年に取引先金融機関である但陽信用金庫からの誘いで、知的資産経営セミナーに社長及び社員数名で参加したことである。知的資産経営セミナーの話聞き、「そんなことで会社が変わるものか」という半信半疑の気持ちであったが、何かを足掛かりにしたいという思いがあり、知的資産経営報告書を作成することを決意した。

作成当初の目的として、国内外のゴルフファンに向けて、自社の取り組みを知ってもらうためのツールとして作成したいと考えていた。また、通り一辺倒の会社案内ではなく、血の通ったものを作りたいという思いがあった。

(3) 知的資産経営報告書等の作成の取り組み実績

①作成物と作成期間

2011年に但陽信用金庫のセミナーでグループワークを行った後、知的資産経営報告書と事業価値を高める経営レポートのどちらを作成するか希望を聞かれ、知的資産経営報告書の作成を選択した。2011年10月から12月まで3ヶ月間で2012年版知的資産経営報告書を完成させた。なお、2012年版の知的資産経営報告書は、「Intellectual Property Management Report 2012」として、英語に翻訳した。

②支援体制

知的資産経営報告書の作成に際し、中小企業診断士の訪問による作成支援を3回受けている。支援者の支援内容は、社員全員のグループワークをコーディネートや、知的資産経営報告書をまとめ上げる作業である。知的資産経営報告書作成後のフォローアップの訪問を2回受けている。

英語版の知的資産経営報告書は、但陽信用金庫からの紹介で関わりを持った、大阪府産業支援型NPO海外専門部会の支援者（関西企業OB）からインド人の通訳を紹介してもらった。

③社内体制

知的資産経営報告書の作成に際し、強みや弱み等の自社分析のための抽出は社員全員で行った。自社分析のための抽出は、パートやシルバーの社員を含めて全員が参加できるように、日中の時間帯に工場の稼働を2時間止めて実施した。全社員が参加した自社分析は、意見を出しやすいように複数の少人数のグループを作り、実施された。その後、整理・集約し、知的資産経営報告書にまとめ上げる作業は、望月氏を中心に支援者で行った。

(4) 知的資産経営報告書等の活用とその効果

①対外的な活用と効果

当社の知的資産経営報告書の対外的な活用方法としては、取引先（国内外のゴルフクラブメーカー、工房など）向け、一般個人客向けの2点である。

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。知的資産経営報告書を送付するこ

との効果として、当社の技術や考え方について理解してもらっているように感じている。当社の考え方と異なり、安価なものを求める取引先は、振るいに落とされ、ものづくりに真剣な企業や、心のこもったブランドにこだわる客層に販売する企業など、当社の考えに合った、本気度の高い企業との商談につながりやすくなった。海外向けの販売では、1国（地域）1代理店制を採用しているため、慎重に取引先を選別する必要性があり、まだ実績は上がっていない。

一般個人向けとしては、工場見学に来た人に対して配布している。工場見学は、姫路ものづくり大学やローカル誌での工場見学の特集で取り上げられ、年々増加している。当社は、アイアンメーカーや工房が取引先で、個人のオーダーメイドは行っていないが、個人客からのオーダーメイドに関する問い合わせが増加している。知的資産経営報告書によって、イメージが言葉に凝縮されていて伝わりやすく、親しみを感じてもらっているのではないかと分析している。

②対内的な活用と効果

経営陣に対する効果として、知的資産経営報告書を作成することで、企業価値が高められたと感じている。また、国内唯一の100%日本製のアイアンヘッドメーカーという、自社の社会的な役割を再認識することができた。また、従来は、海外からの取引も待ちの姿勢であったが、知的資産経営報告書というツールを得て、積極的に外に発信するようになった。

社員に対しては、知的資産経営報告書を全員に配布している。全社員が知的資産経営報告書の作成に関与したことで、自社の強みを知り、「自分たちは素晴らしいものを作っている」という、自信や誇りをもって仕事をするようになったという。数字的な成果に直結したものではないが、社員の意識変化が大きいと感じている。

（5）知的資産経営報告書等の作成と活用で苦労した点

①知的資産経営報告書等の作成にあたって苦労した点

経営者の意向で、全員が参加してグループワークを行ったが、パートやシルバー人材の参加の調整や、工場の稼働を2時間止めるなど、会議の場をつくるのに苦労した。全社員での自社分析では、職人は、自分の考えを人前で話すことに慣れていないため、意見出しの初めは苦労した。女性の気配りによって、女性が積極的に発言することで、次第に溶け込んで議論が活性化した。

知的資産経営報告書の翻訳の際は、翻訳者の選択も重要であると考え、報告書のニュアンスを書き言葉で書く技術が上手で、コスト面も安かったので、インド人を採用した。

②知的資産経営報告書等の活用にあたって苦労した点

知的資産経営報告書の活用にあたって苦労した点は、特にない。

（6）知的資産経営に対する自己評価

知的資産経営報告書の作成は、自社にとってターニングポイントになった。1点目は、社員の意識変化である。自社の強みを「見える化」して知ることにより、変なプライドではなく、きちんとした根拠のあるプライドを持つようになったことである。2点目は、経営陣が自社を再認識することで、100%日本製へのこだわりの意識がさらに高まった。そして、

その自社の社会的な使命を意識しながら外部に対して自社を的確に情報発信するツールを得て、外部に情報発信するようになったことである。

(7) 知的資産経営に対する支援の要望

①作成段階の支援

当社のように全社員を巻き込んで作成する場合、公式の場を作る必要があり、外部の専門家のような第三者がいると音頭を取りやすい。また、外部の専門家の存在が、公式の場として適度な緊張感を保ちながら行われるために有効であると考えている。

②活用段階の支援

知的資産経営報告書の作成は、全員で取り組んだことによって、知的資産について共有できたが、1度だけではなく、定期的に機会を設けて行わなければならないと考えている。完成することができたのは支援者の作成サポートに依るところが多かったため、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なので、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り組み課題として、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。

(8) まとめ

当社は、知的資産経営報告書を作成する際に、工場の稼働を止め、全従業員を巻き込んだグループワークを行った。社員の中には、知的資産経営報告書が完成するまでの間は、何のためにやっているんだという反発や疑いの声が実際に上がっていたという。けれども、知的資産経営報告書が完成したことで、自社の価値が明らかになり、きちんとした根拠のあるプライドとして、社員の財産になって帰ってきていると実感している。当社では、知的資産経営報告書の継続的な作成に取り組もうとしている。それは、社員全員を巻き込んだディスカッションを定期的に行うことによって会社の考え方を共有したいと考えているからである。

当社は、知的資産経営報告書を英訳し、海外販路開拓に活用している。従前は、海外からの問い合わせに一喜一憂していた。問い合わせのある海外企業も玉石混合で、その選別が難しかったが、知的資産経営報告書を送ることで、自社のモノづくりの理念に合う企業のみ商談につながるという結果を生んでいる。海外販路開拓において、自社のモノづくりの理念に合う、販売パートナーを見つけることは容易ではない。国内だけではなく海外販路開拓においても、知的資産経営報告書は、自社の考え方を相手に明確に伝えるツールとして有効であると考えられる。

国内にあるゴルフメーカーでも、アイアンヘッドを100%国内で生産している企業はない。結局のところ、商品も資産であるけれども、商品がつくることが資産であって、それは人や技といったものであると語っている。それは、まさに当社の知的資産である。

企業名	姫路ハウスサービス株式会社	代表者	中島 弘堂		
住 所	〒670-0952 兵庫県姫路市南条1丁目133				
URL	http://www.himejhouse.co.jp/	電 話	079-289-2633		
事業内容	プレハブ建築の請負・設計・監理、及び販売 仮設用ハウス・コンテナハウスの賃貸、及び解体移設 仮設用トイレ・設備品の賃貸				
資本金	2,000万円	従業員数	25名	設立（創業）	1977年（－）

取材日：2013年7月30日

対応者：代表取締役 中島 弘堂 氏、常務取締役 西田 俊一 氏



当社施工例



当社施工例

（1）企業概要

現社長の中島弘堂氏が30歳の時に、当時は新しい工法であったプレハブ建築を通して、社会の役に立とうという思いで設立された会社である。以来、当社は、プレハブ・ユニット建築とそのリース及びレンタルを通して、あらゆる用途のスペースの提供を行ってきた。当社のプレハブ・ユニット建築は、企画・設計・見積もり・施工まで、一貫した社内施工体制のもと、規格化され融通が利きにくいプレハブ建築を、顧客のプランが活かせる特注品・フリープランなど、同業の大手では対応しにくいオーダーメイドのプレハブ建築として実現している。また、プレハブ・ユニット構築に要する作業スペース・時間の徹底的な軽減により、ローコストで、在来工法の3分の1の工事期の短縮を達成し、顧客の信頼を得ている。

当社は、建築現場の事務所や仮設校舎、緊急時の仮設住宅、期間限定のイベント施設等のプレハブ建物のリース及びレンタルなど、ゼネコン向けの売上が主流を占めている。今後は、顧客からのニーズの増加に対応する中古プレハブ市場、当社の特徴を活かした、一般ユーザー向けのオーダーメイドのプレハブ建築に力を入れて、さらなる成長を目指している。

(2) 知的資産経営のきっかけと目的

当社が知的資産経営報告書を知ったきっかけは、2009年に但陽信用金庫から知的資産経営セミナーへの誘いを受け、参加したことである。セミナーには、当初、「何だか面白そうだ」という軽い気持ちで参加したという。当社では、7、8年前から事業承継や若い幹部の育成を視野に入れて経営企画会議を組織化していた。しかしながら、社内の若い人には社長の創業時の思いが十分に伝わっておらず、経営者と従業員で意識が共有できていないと感じていた。但陽信用金庫の知的資産経営セミナーに社長自身が参加して、社長個人が思っているだけのような企業経営ではなく、社員を巻き込める方法として、知的資産経営報告書の作成は、適していると考え、作成を決意した。したがって、当初の知的資産経営報告書の作成目的としては、外部に情報発信することよりも、その作成プロセスを通して、事業承継を視野に入れた社員教育のためのツールとして活用することを考えた。

(3) 知的資産経営報告書等の作成の取り組み実績

①作成物と作成期間

2009年に但陽信用金庫の知的資産経営セミナーに参加し、グループワークに2回参加し、社長自らの手で概略を作成し、発表することを行った。その後、2010年に入り、中小企業診断士の指導の下、社内で4ヶ月間かけて知的資産経営報告書を作成した。2011年に「事業価値を高める経営レポート」(※知的資産経営報告書のサマリー版)を作成した。

②支援体制

但陽信用金庫の知的資産経営セミナー参加後、同信用金庫による個別支援の紹介があり、中小企業診断士による支援を無料で受けた。支援内容としては、幹部会でのディスカッションのコーディネーターや知的資産経営報告書にまとめあげる作業のサポートである。ポストイットや模造紙を使ったディスカッションの整理の仕方のアドバイスやその場の雰囲気作りを行った。最後は、参加者が笑いながらディスカッションができるようになった。中小企業診断士による訪問支援は、5回であった。

③社内体制

幹部会で知的資産経営報告書をまとめあげるための議論等を行った。幹部会の構成メンバーは、社長を含め、各部門・営業所の責任者など、異なる分野の幹部社員、合計7名である。

④データ集め

幹部会で、手順を説明し、自社の顧客に対して提供している価値とその要因などの自社分析について、全社員から集めるように指示をして、自分の所属している部下にアプローチをし、聞き取り調査をして、幹部会で発表した。全社員への意見収集は、5回に分けて繰り返し行った。

(4) 知的資産経営報告書等の活用とその効果

①対外的な活用と効果

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。

比較的規模の大きな新規取引先から、会社案内の提出を求められたときに、直近の会社案内を作成していなかったため、知的資産経営報告書を営業に持たせたところ、「完璧だね」と言われた。時間をかけて苦勞してアプローチしていた先であるが、知的資産経営報告書を提出したことによって当社のことを評価してもらい、取引が開始した。現在でも継続的な取引先となっている。

また既存の取引先にも提出したところ、その取引先は、これから知的資産経営報告書の作成にとりかかるところだったので、早い段階で報告書を作成していた当社に対する評価は高まったという。

しかしながら、当社の場合、知的資産経営報告書を積極的に外部に情報発信していない。取引先関係が詳しく掲載されているため、多くの競合企業の目に触れることがリスクであると認識しているためである。

②対内的な活用と効果

当社が知的資産経営報告書の作成に取り組んだことによって、経営者、社員の双方に大きな変化をもたらした。

従来、会社のことは全て役員会で決め、トップダウン形式で、社員に伝えていた。知的資産経営報告書を作成する過程で、幹部を通して、直接、社員の意見を吸いあげる仕組みができたことによって、従来のような歪曲されたり、化粧されたりする情報ではなく、正しい情報が上がってくるようになり、正しい経営判断が行えるようになったと感じている。知的資産経営報告書の作成を契機に、従業員に対して、積極的に意見を聞く姿勢を示すことができ、社員との信頼関係が深まったと感じている。

従業員に対する効果としては、知的資産経営報告書の作成過程を通して、自分たちが顧客に提供している価値の源泉を“ファイブパワー”という言葉に表すことができ、社員全員が共有できたことである。”ファイブパワー“は、当社の人的資産で、「団結力」、「施工力」、「迅速力」、「連携力」、「責任感」である。社員の団結力をベースに、少数精鋭のメンバーで営業部は顧客の立場に立った徹底したミーティングを行い、工事部との連携により、工事部は安全で迅速な施工で責任ある工事を行い、当社が顧客に提供する価値である「まかせて安心」を実現している。この”ファイブパワー“という共通認識のもと、全社員が自発的に行動するように意識改革されたことによって、営業や業務改善に取り組み、その結果、売上増加、原価ダウン、経費削減等が実現し、厳しい経営環境の中にあるが、事業計画の計画値を上回るという数字上の成果も出ている。

(5) 知的資産経営報告書等の作成と活用で苦勞した点

①知的資産経営報告書等の作成にあたって苦勞した点

知的資産経営報告書を作成するに際し、全員から意見を収集する段階で、最初は、抵抗感のようなものがあつたと思われる。意見の収集を繰り返し行うことで次第に解消されていった。

②知的資産経営報告書等の活用にあたって苦勞した点

外部向けに積極的な情報発信は予定していなかったため、活用についての苦勞は認識

していない。自社の戦略や取引先関係が知的資産経営報告書に表れるため、外部への情報発信のツールとしては難しいと考えた。ただし、新規に計画している一般ユーザーを対象にした事業では、積極的に情報発信をしていく必要があり、それに合わせた形で別途作成することも検討している。

（６）知的資産経営に対する自己評価

知的資産経営報告書の作成目的である、経営陣と社員間の意識の共有化ができ、一体感が生まれたことが成果として挙げられる。また、当社の価値の源泉が“ファイブパワー”として明確になり、社員が自立的な行動をとる意識改革をもたらした。

（７）知的資産経営に対する支援の要望

①作成段階の支援

当社は、但陽信用金庫の知的資産経営セミナーに参加したが、ワーク等を通じて経営者同士が切磋琢磨し、お互いの良いものを活かせるような気づきが得られて良かった。そのため、知的資産経営セミナーのような機会を作ることは有効であると考えます。

知的資産経営報告書の作成を 5 回の専門家派遣を利用して行ったが、もう少し時間をかけて行えば、より良いものができたと考えている。支援の期間や回数について、柔軟な対応を期待する。

知的資産経営報告書の継続的な作成に関しては、作成プロセスは、一度関わった幹部社員であれば十分できると思うので内製化は可能である。ただし、アドバイザー的な立場でコメントを貰ったり、普段文章を作成することに慣れていないため、効果的に伝えられるコンパクトな文章を作ったりするようなサポートは必要と考えている。

②活用段階の支援

作成した知的資産経営報告書の活かし方については、企業側の問題なので、活用についての支援は必要とは考えていない。

ただし、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。

（８）まとめ

当社は、知的資産経営報告書の作成を外部情報発信ツールとしてよりも、事業承継や従業員教育を念頭に、作成プロセスに重点を置いて取り組んだ。従前は、トップダウン型の経営を行っていて、売上などについて幹部が社員に向かって言っても、上滑り的な感じがしていた。不十分な納得状態では、取り組みに対する本気度が違うと感じていた。知的資産経営報告書の作成を通して、経営側と社員側の相互理解が進んだ。相互理解が進むと、普段のコミュニケーションや会議の場面で心のバリアフリー状態になる。バリアフリー状態になると、社員からいろいろな提案が上がってきて、経営側も任せるという関係が出来上がってきた。そうすると本当に納得して真剣に取り組むから成果も上がるという、好循環に変わった。知的資産経営報告書を作成するプロセスを経て、経営側も社員の意見

を良く聞くようになり、社員側も意見を言うようになるという、経営陣と社員の信頼関係が深まったことが成果として挙げられる。知的資産経営報告書は外部に公表してしまうと、競合企業の目にも触れられてしまうという不安材料もあったが、それよりも長期的な視点で、社内の充実を優先させたかったと振り返っている。

企業名	服部醸造株式会社	代表者	服部 雅彦		
住 所	〒049-3105 北海道二海郡八雲町東雲町 2 7				
URL	http://www.maru-8.net/	電話	0137-62-2108		
事業内容	味噌（40%）・醤油・つゆ・たれ等の製造販売				
資本金	2,500 万円	従業員数	40 名	設立（創業）	1952 年（1927 年）

取材日：2013 年 8 月 6 日

対応者：専務取締役 服部 由美子 氏

（1）企業概要

祖先は代々尾張徳川家につかえる藩士であったが、明治維新の際に他の藩士とともに北海道開拓の使命を担い、八雲の地に移り住んだ。徳川家は自給自足のために味噌醤油の製造を行っており、商標に尾張八郡を象徴する丸八の印を使用していた。1927 年（昭和 2 年）、尾張藩 19 代当主、徳川義親と親交のあった現社長の曾祖父がその商標をゆずりうけ、遠く離れた北海道の地で、味噌醤油の製造を行うことになった。

平成の大合併によって日本で唯一、太平洋と日本海に面する町になった八雲町は、遊楽部川をはじめとする美しい清流にも恵まれ、味噌の原料となる米と大豆の栽培も行っている。冷涼な気候は味噌作りに適しており、同社はこの恵まれた資源をもとに、麴からこだわり、常に醸造技術を磨いてきた。1967 年には、全国初となるカップ味噌の販売も行っている。

2011 年、八雲町の熊石海洋深層水を使った「マルハチみそ」を農商工連携により開発した。取引先からも品質には高評価を得ているため、現在はブランド力の強化や市場浸透を目指している。



本社工場～工場見学希望も増えている

（2）知的資産経営のきっかけと目的

2011 年 2 月 2 日に認定された農商工連携（地域の基幹産業である農林水産業、商業、工業等の産業間での連携を強化し、その相乗効果を地域の活性化につなげることを目指した支援施策）への取り組みに対し支援した中小企業基盤整備機構北海道本部の支援者より、「知的資産経営報告書」作成への取り組み要請があったのがきっかけである。

『知的資産経営報告書』の作成に取り組むと、自社の方向性が見えるようになるから一緒に取り組もう」との内容であった。この時に知的資産という言葉を知り、そんな大層なものは当社にないと思いながらも、金融機関が経営改善書を要求する風潮もあり、少しでも経営状況に資すればとの思いから承諾したのがスタートである。

知的資産経営報告書がどのようなものかを知らずに承諾しており、自社の方向性が見えるようになるとは、対外的に提示するためではなく自社のために作るものと思っていた。対外的に開示して良いものであるということもわからない状況であったため、外部活用として事前に想定していたことは、金融機関への説明や開示程度である。

(3) 知的資産経営報告書等の作成の取り組み実績

「知的資産経営報告書」としては「事業価値を高める経営レポート』（知的資産経営報告書のサマリー版）のみの作成であり、作成そのものも、すべて支援者が行っている。

① 作成物と作成期間

「事業価値を高める経営レポート」は2012年2月に完成している。農商工連携の認定が2011年2月であるから、認定のちょうど1年後には完成していたということになる。

農商工連携については、スタートから認定まで3年間を要したが、「事業価値を高める経営レポート」は4～5ヶ月で完成した。現時点では作成されて1年半しか経っていないので更新はされていない。

② 支援体制

農商工連携の認定を受けるための支援の延長線上での支援であった。3年間を要した農商工連携の支援時には、支援者が何度も当社を訪問しており、基本的な情報はその期間に収集整理されていた。

そのため、「事業価値を高める経営レポート」作成に当たっては、農商工連携事業の進捗確認の意味も含め、月1回程度の訪問と電子メールによる内容確認で完成することができた。また、支援に関する費用は発生していない。

③ 社内体制（取り組んだ範囲）

農商工連携の認定を受けるため、当社の専務取締役が自ら手書きで様々な書類を作成していた。さらに、認定後にもフォローアップ支援の際に営業データなどを提出しており、そういった資料をもとに、支援者が作成に取り組んだ

このように「事業価値を高める経営レポート」は支援者側で作成したため、追加情報収集への対応を専務取締役が対応した程度で、特別な体制は敷いていない。ただし、経営目標等の数値的な部分は社長が確認している。

(4) 知的資産経営報告書等の活用とその効果

① 対外的な活用と効果

前述のとおり、対外的に公表したほうが良いことを事前に認識していなかったこともあり、外部への活用は、金融機関に提出した程度である。取引先の金融機関に提出したところ、担当者は「知的資産経営報告書」の存在は知らなかったということであるが、「素晴らしい」との一言が即座に出てきた。

ただ、資金調達の必要性がなかったため、具体的な成果を実感するまでには至っていない。

② 対内的な活用と効果

内部に対しては、従業員に対し、年1回(1月10日に実施)行われる全体会議で、まだ完成前の段階であった「事業価値を高める経営レポート」の内容について話をした。

レポートの内容に沿って、社内で歴史を大切にすることやブランド及び商標に対する意識

を高めることの重要性を説明し、併せてマルハチみそだけでなく、全ての味噌に海洋深層水を使う方針を発表した。従業員の反応は良好であり、スムーズに受け入れられた実感を
得ている。



代表取締役 服部雅彦 氏

(5) 知的資産経営報告書等の作成と活用で苦労した点

① 知的資産経営報告書等の作成にあたって苦労した点

「事業価値を高める経営レポート」作成については、支援者が作成したため、苦労した
という印象は全くない。

② 知的資産経営報告書等の活用にあたって苦労した点

「事業価値を高める経営レポート」については、事前の理解が不十分であったこともあり、
積極的に活用できていない。そのため、活用自体があまりなされていない。対外的に
積極的に活用したほうが良いといわれても、具体的にどのような使い方があるのか想像で
きかないのが現状である。

(6) 知的資産経営に対する自己評価

「知的資産経営報告書」に関する自己評価として、良かった点と反省すべき点として述
べると色々あるが、総じてまとめると以下ようになる。

【良かった点】

- ・まとまった報告書を見て、当社にも各種の見えざる資産があることが理解できた。
- ・『農商工連携』『ブランド』『自社の内容』『マルハチみそ』『その他』、それぞれ多面的に再度見直す契機となった。
- ・歴史や丸八の商標なども自社の財産であると認識できた。
- ・更に、80周年になる歴史を辿ることもできた。

【反省すべき点】

- ・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つと内容に踏み込んでいけば良かったと感じている。
- ・これに限らず、支援を受ける際は積極的な態度で臨む必要があると反省しきりである。
- ・言われるがまま作成してもらったが、農商工連携も同様で、事前にもっとしっかり

理解して取り組んでおれば、更に良いものができたとの思いが強い。

(7) 知的資産経営に対する支援の要望

「事業価値を高める経営レポート」の作成は支援者側で進めて貰ったが、農商工連携では自ら作成しているため、その視点も含めると、次のような支援への要望になる。

① 作成段階

- ・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。
- ・支援者主体で作成したが、自社でもある程度は記載できたと思う。但し、内容を整理したりするのに第三者の支援は必要と考える。

② 活用段階

- ・記載された取り組むべき多くの課題に対し、アクションプランの具体化とその実行サポートが有ると、地に足が付いた展開が期待できるであろう。

(8) まとめ

農商工連携や「事業価値を高める経営レポート」の作成に関わってみて、自社の“見える資産”が“見える化”されたと考えている。しかも、徳川家との繋がりや八雲の地との関係ならびに丸八の商標由来など、歴史や年輪の重さを感じると共に自社の全体を見直す事ができたことは非常に良かった。

また、農商工連携におけるマルハチみその原材料となる米の調達（農家へ）に対しても同行してくれるなど、専門家としての知識に加え情熱を持っての支援が有り難かった。この情熱が感じられなかったら途中でリタイアしていたであろうと振り返っていた。

企業名	株式会社特殊衣料	代表者	池田 啓子		
住 所	〒063-0834 北海道札幌市西区発寒 14 条 14 丁目 2-40				
URL	http://www.tomoni.co.jp/	電 話	011-663-0761		
事業内容	病院・施設のリネンサプライ（クリーニング）、病院・施設の清掃、福祉用具の製造・販売・レンタル				
資本金	4,000 万円	従業員数	144 名	設立（創業）	1981 年（1979 年）

取材日：2013 年 8 月 7 日

対応者：代表取締役社長 池田 啓子 氏、取締役総務部長 池田 真裕子 氏

（１）企業概要

当社は、病院・介護施設の入居者のタオル、肌着類から、ベッド用品、職員のユニフォーム類まで、幅広く取り扱うクリーニング業から開始した。その後、施設側の要望を受けるかたちで清掃や福祉用具の販売・レンタルまで業容を広げ、現在は、福祉用具・障がい者サポート用品の開発・製造も行っている。

現場で集めた声をもとに、看護師、理学療法士、デザイナー等の専門家を集めて開発チームを作り、数々のオリジナル商品を開発している。中でも特に高い評価を受けているのが保護帽『アボネット』で、産学官連携により研究開発がすすめられ、2008 年 1 月 15 日には、新連携事業の認定も取得している。

現在の社長は創業者の姪にあたり、二代目となる。代表取締役就任後、障がい者雇用に積極的に取り組み、札幌市、北海道、厚生労働省から表彰を受けている。その他、障がい者就労支援施設である社会福祉法人ともに福祉会の運営も行っている。



お洒落でバリエーションも豊富なアボネット

（２）知的資産経営のきっかけと目的

新連携事業の認定取得に取り組んだことで、独立行政法人中小企業基盤整備機構（中小機構）の北海道本部による継続的な訪問支援を受けることになった。その専門家の推薦により、2009 年、「中小企業魅力発信レポート」の作成支援を受けた。これは、専門家が経営者や幹部へのヒアリングを通じて企業の事例集を作成し、中小機構のホームページで紹介するというものである。ちなみに、この後の 2010 年 12 月、『アボネット』がバリアフリー・ユニバーサルデザイン推進功労者表彰の内閣府特命担当大臣表彰優良賞を受賞している。

さらに 2011 年、「中小企業魅力発信レポート」の作成をきっかけに、中小機構が主催した「知的資産経営フォーラム 2011」のパネリストとなり、知的資産経営について知ることとなった。この他、当社の取り組みは、共同研究相手や大学の研究者から事例としてセミ

ナー等で発表されることが多く、様々な資料が蓄積していた。こうした資料を活かして、再び、中小機構の専門家から要請を受け、「事業価値を高める経営レポート」（知的資産経営報告書のサマリー版）が作られることになった。

当社としては、2011年のフォーラム参加までは、知的資産経営を意識することはなく、知的資産を知的財産と同一視する程度の認識であった。それでも、こうした支援の要請を積極的に受けていた背景には、リネンサプライ事業の3Kのイメージを払しょくしたいという思いがあった。さらに、当社の3つの事業を外部に説明することに苦勞していたことから、こうしたレポートや資料によって、自社を上手く説明できるようになることを期待する気持ちもあった。しかし、知的資産経営を深く理解していたわけではなかったこともあり、特に開示先も具体的な活用目的も意識して作成したわけではなかった。

（3）知的資産経営報告書等の作成の取り組み実績

①作成物と作成期間

知的資産経営報告書として作成したものは、2012年2月に完成した「事業価値を高める経営レポート」のみである。このレポートを作成する前、約半年間かかって「中小企業魅力発信レポート」を作成した経験があったため、2カ月程度の短期間で作成できた。

②支援体制

中小機構の北海道本部で新連携事業を担当していたプロジェクトマネージャーが、経営者との対話形式で作成した。ヒアリング時間は、1回あたり3時間程度であった。当社側の作業としては、記載内容を確認する程度であった。

③社内体制

「中小企業魅力発信レポート」作成の際には、社長に加え、商品開発を担当している取締役商品企画部長もヒアリングを受けた。しかし、「事業価値を高める経営レポート」の場合は、社長のみが対応した。組織としてではなく、社長個人としての対応であった。

④データ集め

新連携事業の事業計画作成時に集めた資料やデータがもととなり、それに直近時の財務諸表をはじめとした財務データや組織図を加えた。「中小企業魅力発信レポート」も土台となっている。さらに、前述のとおり、外部の研究者が作成した講演資料や、取材を受けた際の報告書類、当社の若手が作成したプレゼンテーション用資料なども提出した。

（4）知的資産経営報告書等の活用とその効果

①対外的な活用と効果

取引のある政府系金融機関と地元の地銀2行に「事業価値を高める経営レポート」を提出した。業務拡大によって分散してしまっていた本社と工場を1ヶ所に集約させるために、現在、4階建ての本社ビルを建設中であるが、その資金調達の際、追加説明資料として使用することができた。設備投資資金の調達には、財務諸表をはじめとした定量データが重要であり、「事業価値を高める経営レポート」が直接融資に結び付いたわけではないが、当社に対する信頼性の向上につながったと考えている。その他、銀行では、内部資料としてこのレポートを使用していると聞いている。

営業活動にも積極的に活用している。商談時や展示会の出展の際に配布しており、展

示会展展の場合には、招待状にも同封している。主に自社ブランド商品の販路開拓に使用しているが、当社の社会・地域貢献活動を知ってもらうことができ、評価が高まっている。その他、「中小企業魅力発信レポート」や「事業価値を高める経営レポート」を見た行政機関や金融機関の方が取引先を紹介してくれたり、セミナー等で事例として取り上げてくれたり、研究機関から取材を受けたりと二次的な効果もあがっている。

また、レポートの記載内容を一部活用し、ホームページや会社案内の改訂にも取り組んだ。どちらのレポートも、専門家の手で客観的に書かれていたため、第三者的な視点を盛り込むことができ、相手の信頼も高まったと考えている。ホームページの効果は大きく、自動車メーカーから共同研究の誘いもきているほどである。さらに、福祉関係の助成を受ける際の難しい資料作りも、事業内容等が整理されていたため、作りやすくなるという効果もあった。

②体内的な活用と効果

全社員にも配布した。さらに2012年10月に、創業以来はじめて、正社員を集め、ホテルで「経営計画書」の発表会を行った。こうした取り組みや、表彰、取材を受けて当社の露出度が上がることで、社員の当社に対して誇りを持つようになってくれたと感じている。事業が3つに分かれており、他部門の事業内容がわからない社員も多かったため、自社の理解にも役立った。また、クリーニングや清掃は3Kのイメージが伴い、求人活動にも苦勞してきたが、「事業価値を高める経営レポート」を配布することで、イメージの向上にも役立った。

(5) 知的資産経営報告書等の作成と活用で苦勞した点

①知的資産経営報告書等の作成にあたって苦勞した点

新連携事業の認定を受けるための事業計画のブラッシュアップ活動や、「中小企業魅力発信レポート」の作成活動は、知的資産経営報告書を作成するプロセスと似通っていたこともあり、その経験が活きた。また、専門家に作成いただいたので苦勞することは全くなかった。

②知的資産経営報告書等の活用にあたって苦勞した点

「事業価値を高める経営レポート」は、もともとA4で4ページとコンパクトにまとまっていることもあり、そのままコピーして活用できる場面が多かった。見られては困るような内容も含まれていないため、誰に対しても見せることができている。そのため、活用で苦勞したことも特にはない。

(6) 知的資産経営に対する自己評価

こうした一連の取り組みは、当社のように、複数の事業を行い、かつ説明しにくい事業内容の会社には、とくに有益であったと考えている。「事業価値を高める経営レポート」では、『アボット』の良さを様々な角度から伝えることができたうえ、福祉への取り組みも評価され、外部に自社の存在価値を示すことができた。また、資料をとりまとめる作業では、経営者の頭の中を整理することにも役立った。レポートでは、当社の重要な知的資産である社員を、さらに活かしていくための組織づくりが経営課題としてあげられた。こうした指摘を真摯に受け止め、営業が忙しくなり着手が遅れてしまっているものの、少しずつ

ではあるが、克服に取り組んでいるところである。

改善点をあげるとすれば、社員の巻き込みが足りなかったと感じている。当社の強みは、現場の声を事業内容や開発商品に活かすことにある。経営にも社員の力を最大限発揮したいと考えており、今後はもっと社員を経営に参画させていきたいと考えている。知的資産経営の考え方が社員にも広まることを希望している。

(7) 知的資産経営に対する支援の要望

①作成段階の支援

営業活動で多忙なため、当社だけでは作成できなかった。会話形式の聞き取りによる作成であったため、負担がなく作成してもらうことができた。外部の専門家による作成であったため、第三者的な視点で書かれたことも、外部への説得力をあげることにつながったと考えている。

②活用段階の支援

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。

(8) まとめ

当社の主力商品である『アボネット』は、新連携事業の認定をはじめとして、地元の自治体、大学などの協力を上手く活用しながら開発が進められてきた。さらに、財団法人日本自動車研究所と共同開発した高機能の新ラインを追加するなど、福祉の現場にとどまらない広がりも見せている。また、営業活動においても、様々な支援機関、支援者からの紹介を受けており、こうした外部資源を上手く活用することで、難しいと言われる福祉業界の中で成長を続けている。その背景には、私費を投入して社会福祉法人を開設したり、障がい者雇用を積極的に推し進めたりしてきた経営者の姿勢も無関係ではない。こうした経営そのものとは直接関係しない出来事が、「事業価値を高める経営レポート」に盛り込まれたことで、企業イメージの向上につながり、賛同者を増やしていると考えられる。

さらに、レポートに書かれた内容が、ホームページや会社案内に盛り込まれるとともに、研究者等の言葉となって広まったことで、道内にとどまらず、全国的に当社の名前が知られることになった。当社の作成した「事業価値を高める経営レポート」は、もともと『アボネット』の販路拡大を目的に作成されたものであるが、リネンサプライ、清掃という他の2つの事業にも好影響を及ぼし、企業全体の評価を高めることに役立っている。

当社の場合は、知的資産経営報告書の作成を専門家に代行してもらっているが、報告書に盛り込む要素については、新連携事業の事業計画や「中小企業魅力発信レポート」から転用している。特に新連携事業の事業計画を作成する過程で、当社の事業内容は営業関係の資料を中心に様々なデータが使われており、さらには連携体を形成する様々な企業や機関の声も含まれている。また、支援を通じて専門家との信頼関係も構築できていた。こうした下支えがあったため、自ら作成しないケースであっても、効果的なレポートが作成できたと考えられる。

企業名	あんしんケアねっと有限会社		代表者	松村 美由紀	
住 所	〒570-0036 大阪府守口市大枝東町 13-6				
URL	http://www.anshin-care.net		電 話	06-6993-6490	
事業内容	接骨院及びデイサービスの運営				
資本金	300 万円	従業員数	18 名 (正社員 3 名)	設立 (創業)	2004 年 (1991 年)

取材日：2013 年 8 月 19 日

対応者：代表取締役 松村 美由紀 氏、専務取締役 松村 薫 氏

(1) 企業概要

あんしんケアねっと有限会社は、平成 3 年に現専務である松村氏が接骨院を開業させたのが始まりである。その後、松村氏の夫人で現代表の松村美由紀氏が親の介護を経験したこと、また、接骨院の顧客から大規模デイサービスへの不満を聞いたことをきっかけに、当時は少なかった小規模デイサービスの運営に乗り出した。人生の終盤を迎えた利用者や家族が仕方なく利用するのではなく、「行きたい。行かせてよかった。」そんな声を聞けるために、日々、現場で利用者と接する従業員の教育に力を入れている。



当社のデイサービスの強み、他社との差別化として、一番に挙げられるのは、地域に徹底的に密着している点である。代表例は、「雑巾交流」と名付けられたメニューである。デイサービスで使用されるタオルを利用者が思い思いに雑巾にし、利用者自ら幼稚園等に出向き、雑巾を寄贈するなど地域の人との交流を大切にしている。

その他にも、のれん分け制度など特徴的な取り組みをしている当社であるが、ここ最近では同業者が増加しており、競争環境も厳しくなっている。こうした中で、今後の方向性として、認知症専門のグループホームなど、症状別に特化したサービスを検討している。

(2) 知的資産経営のきっかけと目的

デイサービスのサービスの質を高く維持するために、2007 年にマニュアル作成をしたいと考え、守り門真商工会議所に専門家依頼をしたところ、ベテランの中小企業診断士先生を紹介された。こうして、マニュアル作成に取り掛かったところ、この診断士からマニュアルに書けないノウハウがあることを指摘された。

その後、診断士からマニュアルに書けないノウハウを整理する知的資産経営報告書を紹介され、作成に取り組むことを決めた。

当初の目的としては、デイサービスの広報に活かせると考えた。具体的には、顧客を紹介してくれるケアマネージャー向けに当社の取り組みや思いを知ってもらうことに活用できると考えた。

(3) 知的資産経営報告書等の作成の取り組み実績

①作成物と作成期間

2009年に冊子版の知的資産経営報告書を作成した。作成期間は3カ月程度。1回作成して、更新はしていない。

②支援体制

支援者として、守口門真商工会議所の応援コーディネーターと、先の中小企業診断士の二人が関わった。頻度は2週間に1回程度で、最初に知的資産経営の説明を行った後、ポストイットを活用したSWOT分析などを行った。報告書作成支援の費用は無料であったが、冊子の印刷費は自社で負担している。

診断士からは、介護事業者で当報告書を作成したのは、日本で最初の事例であると聞いている。

③社内体制

報告書作成チームは、社長と専務の他、正社員2名程度で行った。全員で集まっているときはグループディスカッション形式で意見を出し合い、その内容を松村専務が報告書としてまとめていく方法であった。

(4) 知的資産経営報告書等の活用とその効果

①取引先や金融機関など対外的な活用と効果

ア) 取引先金融機関

取引銀行にも報告書を見てもらったが、特に評価はなかった。

しかし、依頼されて商工会議所などで知的資産経営の講演を行う機会が増え、そこに参加していた取引のなかった金融機関から声がかかり、取引の申し出があるなど副次的な効果はあった。

イ) デイサービスの利用者

利用者には、どのような思いで始めたのか、どのようなサービスがあるかなど、報告書を利用者視点で再整理したパンフレットを作成して、渡している。当社の取り組みに対して、一定の評価は得られているのではないかと感じている。

ウ) ケアマネージャー

ケアマネージャーには、知的資産経営報告書を見てもらっている。自社の取り組みを知ってもらい、利用者を紹介してもらえることも考えている。介護業界で当報告書を作成している事業者は少ないため、当報告書を作成する取り組み自体に対しての評価は得ていると感じている。

②従業員など対内的な活用と効果

知的資産経営報告書が完成した直後に、完成記念も合わせ、全従業員に対して、これからの戦略や行うべきことなどを伝える勉強会を3時間程度行った。その後も採用した社員に対して、会社の方針を伝えるため、また、研修の一環として配布するなど社員教育に活用している。



特徴的な取組「雑巾交流」

こうした取り組みの結果、離職率の低下につながっている。介護業界は離職率の高いところであるが、当社では、3年経ても6-7割の従業員は、変わっていない。そのため、報告書にもある「顔と顔のつながるサービス」が維持されるとともにサービスの質が保たれている。介護業界では、人がコロコロと変わる事業所は、ケアマネジャーからも信頼感を得られにくく利用者の紹介への障害となる。その点では、利用者を継続的に紹介してもらえる当社は、ケアマネジャーの信頼を得ているといえることができる。

(5) 知的資産経営報告書等の作成と活用で苦労した点

最初に、支援者である中小企業診断士から説明を受けたが、知的資産経営という言葉そのものを理解することが難しかった。そのため、報告書を作成するにあたって、自分で考えていることを言葉にしていくことに苦労をした。

また、自社の知的資産をまとめたが、これが資産になるのかという感覚であった。

(6) 知的資産経営に対する自己評価と外部の評価

当報告書を作成したことで、頭の中で考えていたことが整理でき、形として残ったこと。また、配膳の方法など各サービスの方法についても後から確認できるなど、マニュアル的な機能も得られるなど、作成したことは、どちらかといえば、プラスであったと捉えている。

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。

しかし、介護事業者として早く取り組んだことで得た、講演の機会やそこでつながる他業界の人も含めた事業者ネットワークは、今回の取り組みを行ったことで得られたものであり、貴重な経験であると感じている。

経済産業省のホームページに事例として掲載されていることも影響が大きく、先日は、スウェーデンの方が視察に訪れた。

(7) 知的資産経営に対する支援の要望

①作成段階の支援

今回の支援のように知的資産に関する説明やグループディスカッションのファシリテーションなどの支援は必要である。

知的資産経営報告書を作成してみて、本当に良いものだと感じており、もっと他の会社にも広がった方が嬉しいと感じる。真似されるということもあるが、それでも良い取り組みが広がり全体の資産になると考えている。そのためには認知度が上がった方がよいと考えている。

②活用段階の支援

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。

(8) まとめ

当社の知的資産経営への取り組みの特徴は、介護業界の中で取り組みが早かったことである。他業界でも取り組みが早いことは、事例として注目されることが多くなり、その後のネットワーク拡大に少なからず影響を与えたと考えられる。

一番の注目点は、従業員を大事にする経営である。知的資産経営報告書の作成段階から従業員をチームに入れ、積極的に意見を吸収したことで、その後の従業員を大事にする経営につながった。その思いが、結果的に、入れ替わりの激しい介護業界の中で従業員定着率を高水準で維持できることに繋がっている。

支援策については、支援の要望にあったように他企業の知的資産経営の取り組みを知りたいとのことであった。まだ、歴史の浅い政策だけに知的資産経営報告書を作成した後の活用方法について知るどころか、知的資産経営を行っている企業さえも、よく知られていない状況であると考えられる。

こうした企業同士を繋ぎ、より高度なレベルに引き上げることも必要であろう。

企業名	昭和電機株式会社		代表者	柏木 武久	
住 所	〒574-0052 大阪府大東市新田北町 1 番 25 号				
URL	http://www.showadenki.co.jp/index.php	電 話	072-871-1061		
事業内容	電動送風機、ファン・ブローア、環境機器などの製造				
資本金	8,850 万円	従業員数	245 名	設立(創業)	1956 年 (1950 年)

取材日：2013 年 8 月 20 日

対応者：営業推進室グループ長 栗山 隆史 氏

(1) 企業概要

昭和電機株式会社は、1950 年に大阪府大東市で小型電動機の製作販売を開始し、現在は、「流れと回転の技術」を活かして、電動送風機や専用モータの開発をしている企業である。社是である「磨練る(まねる)」は、他人に学び自己を作り、それを他人のために活かすをモットーに顧客、協力会社、従業員といったパートナーとともに成長をしている。その中でも 2000 年から取り組んでいる Bee ダッシュは、1 人が第 1 工程から最終工程までを心をこめて製品を組み立てる取り組みで、製造リードタイムの短縮と対応できる製造機種を増加を同時に実現している。



工場の屋上にある庭園で環境と健康づくり

また、is 工房は営業担当が顧客からの問い合わせに対して、的確でスピーディに回答するための仕組みであり、こうした独特の取り組みを行っているのが特徴的である。

今後の方針は、国内では新市場を開拓すること、また、海外展開も視野に入れているなど、さらなる飛躍を目指している。

(2) 知的資産経営に取り組んだきっかけと目的

2006 年 11 月頃、経済産業省から直接、社長に知的資産経営報告書の作成依頼があった。政策として、中小企業へ報告書作成の取り組みを推進させていくためのパイロット企業としての依頼であった。社長が、この依頼を引き受け、担当に栗山氏が指名された。その後、推進役の帝国データバンクが支援担当の専門家としてベテランの中小企業診断士を推薦した。この診断士には、以前から当社の IT 活用支援で関わりを持っていた。

当初の作成目的は、会社案内などの PR や営業ツールに活用できると考えていた。また、従業員や顧客や金融機関といったステークホルダーに対して活用できると、「知的資産経

営」のガイドブックに出ていたもので、そのつもりであった。

(3) 知的資産経営報告書等の作成について

①作成物と作成期間

最初の報告書は2006年11月にスタートして、まずは、作成ガイドを読みながらフレームワークに100%、当てはめていった。また、KPIも例に出ているものをすべて出した。通常の業務を終えた18時頃から21時頃までの3時間程度を使って行っていた。そして、3カ月程度の期間を経て、2007年はじめに完成した。この1冊目を作成したのち6年間、毎年、知的資産経営報告書を更新している。

2006年に取り組んだ最初の報告書は、全部で42ページにわたった長編であったが、2008年からは12ページ程度にまとめている。これは、従業員にも読んでもらうことを考えていることによる。また、おおよそのフレームワークが決まってくるなど、作成のコツがつかめてきたことにもよる。

②支援体制（支援者・支援内容・費用）

支援者であった中小企業診断士が週に1~3回のペースで訪問して、経済産業省の作成ガイドを見ながらお互いに試行錯誤を重ねて完成させた。

パイロット企業ということもあり、早期の取り組みであったため他社の事例がなく、作成には苦労したが、作成ガイドには、フレームワークがあり、記入していくにも一定の基準があったことに助けられた。

作成費用に関しては、パイロット企業であったため、無料であった。しかし、完成した冊子の印刷代は、負担した。

③社内体制（取り組んだ範囲）

当報告書作成の担当は、基本的には栗山氏が一人で行っている。ただし、作成に必要なデータなどは、Beeダッシュの担当者やis工場の担当者に、その都度協力を依頼して、収集した。

(4) 知的資産経営報告書等の活用先と活用方法／その効果

①取引先や金融機関など対外的な活用と効果

ア) 顧客

既存取引先への報告及び新規開拓での営業ツールとして活用している。

中小企業で、7年間、知的資産経営報告書の更新を継続している企業は少なく、事業の継続性などについての安心や信頼につながっている。モノづくりとしても「仕組みで行っている」と評価されている。

営業ツールとしても有効に活用している。最近では、知的資産経営報告書について、営業担当者向けに解説書を



特注対応の商品

付けている。こうすることで、営業担当者が誰でも同じ知識を得ることになり、どこに営業に行っても同じことが話せるなどの標準化につながっている。

イ) 協力会社

協力会社と EDI (※) を構築する際に 1 年間勉強会を開き、情報交換を行った。そこでは、要望を出すだけでなく、経営革新の願いもした。協力会社に対しても、毎年、報告を行っていて、当社の事業に対する姿勢や売上計画などを開示している。こうして、協力会社の役割を理解してもらっている。こうしたことは、協力会社の生産性の向上にもつながっている。

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。

(※) 商取引に関する情報を標準的な書式に統一して、企業間で電子的に交換する仕組み

② 従業員など対内的な活用と効果

ア) 従業員

従業員に対しては、その他の効果と比較しても圧倒的な効果があったとのことである。その理由として、以前は、社長の話す経営方針や経営戦略など大きいことを一方的に話していたこともあり、従業員側としては、現在、行っている自分たちの役割とその方針とがどうつながっているのか見えていなかった。

しかし、知的資産経営報告書を作成する際の、社長のメッセージと従業員の役割を結び付ける作業を通して、一貫性があることに気付き、自分の役割・業務が経営方針につながっている事を把握した。これは、社長の頭の中で考えている事を、「見える」化させたことによる。

次の段階では、自分の役割に気付いた従業員の中に、上司から設定される目標よりさらに高いハードルを設定する者も現れるなど、従業員の活性化につながっている。

現在では、更新版を毎年、各部署のブロック長などの管理者に対して、配布するとともに、直接、説明を行っている。

イ) 社長への提出

元々、社長からの依頼で作成した知的資産経営報告書だが、社長は最初にできた資料を見て、非常に良いものだとして評価した。その後、栗山氏に毎年、更新していくよう指示を出している。

ただし、栗山氏によれば、内容に関しては、毎年変更があるものではなく、どのように 1 年ごとに変化を出すか苦労しているとのことである。ただし、この苦労を乗り越えることで、たとえ同じ戦略であったとしても違う視点から見ることや違う表現の方法の発見につながるなど、その効果は大きいと感じている。

(5) 作成にあたって苦労した点

KPI として、シェアなどを記入する必要があったが、調べるのが大変であった。

作成当初は、それぞれの言葉の意味も分からなかったとのことである。強み・弱みや自社の経営理念・ビジョンへのストーリーがつながっていない印象であった。

しかし、3 年目 (2009 年) 以降からは、価値ストーリーと現場をつなげていく必要性があることに気付いたため、経営方針の整理をすることができた。また、価値ストーリー

一についても毎年、更新をしていくなかで、常に表現方法に変化を加えるなどしている。これは、視点を変える必要があり、役に立っていて、新たな価値を見出すことにつながっている。

(6) 知的資産経営にあたって必要な支援

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。

(7) まとめ

当社は、知的資産経営報告書を非常に有効に活用している事例である。特に従業員に対して、自分の役割を意識してもらったことは、重要であった。知的資産経営を行う以前から行っていた Bee ダッシュや is 工房などの特徴的な取り組みは、その効果が会社全体の取り組みに影響することを従業員が、目で見えて理解できたことから成果が急拡大したと考えられる。知的資産経営は、こうした会社の方針などとともに自分の役割を知ってもらい、貢献意欲を引き出すことには有効である。

また、もうひとつ当社ならではの特徴は、知的資産経営報告書を毎年、更新している点である。担当者は、表現方法などの差異化に苦労しているとのことだが、この作業自体が、当初作成した目標の進捗確認にもなっていると考えられる。顧問契約をしているコンサルタントが毎年、見直しに関わっているのも、このような観点があるからかもしれない。

企業名	株式会社コージコーポレーション		代表者	高林 更次	
住 所	〒542-0081 大阪市中央区南船場 1 丁目 16-10 大阪岡本ビル 3F				
URL	http://www.cozycorporation.jp/index.html	電 話	06-6125-1212		
事業内容	子供服を中心とした専門店事業の運営 商品企画/開発/製造/卸しおよび販売				
資本金	5,000 万円	従業員数	800 名 (正社員約 200 名)	設立(創業)	1985 年(一)

取材日：2013 年 8 月 20 日

対応者：専務取締役 積 高之 氏

(1) 企業概要

当社は、子供服の商品企画、開発、製造、販売までを一貫して行っているSPA（製造小売）企業である。ショッピングセンターを中心に直営店を 98 店舗展開しており、楽天市場や自社サイトでインターネット販売も行っている。楽天市場では、ショップ・オブ・ザ・イヤーも受賞している。

自社サイトによるインターネット販売に関しては、楽天市場が開業する頃にスタート

するなど早期に取り組んでおり、これまで築き上げてきたネット販売のノウハウは、現在の当社の強みとなっている。こうしたIT関連の取り組みは、現在もオリジナルアプリの開発や自社SNSシステム開発などに活かされていて、当社が売上をスピーディに急拡大させてきたことにも、こうした要因も関係している。

今後の戦略としては、子供服市場に代わる新たな市場を創造すること、また、海外展開の拡大を図ることの2点を強化していく方針である。



子供服の直営店

(2) 知的資産経営のきっかけと目的

知的資産経営報告書を作成したのは、2011年に、帝国データバンクから勧められたことがきっかけであった。税理士が作成を支援する専門家として派遣され、銀行融資に有利になると、ファイナンス面でのメリットについて説明を受けた。当時、当社は積極的な店舗投資を行っており、ベンチャーキャピタルなどから投資を受け入れることも考えていたので、数字で見えない資産、つまりオフバランスの資産を形にしたいというのが、当初の目的であった。

また、当社はブランディングに力を入れている企業であり、会社案内にもこだわりを持っていた。立派な会社案内を作成するためには、プロのコピーライター等に依頼をする必要があり、費用が多額になる。対して、知的資産経営報告書の作成費用は比較的low額であ

ったため、会社案内にも活用することも、目的に取り組むことを決めた。

(3) 知的資産経営報告書等の作成の取り組み実績

①作成物と作成期間

2010年8月に、「知的資産経営報告書」(冊子版)を作成した。その後、2011年には、「事業価値を高める経営レポート」を作成している。最近までホームページに公開していたが、情報が古くなったため、現在は、削除している。

作成期間は、約2カ月程度必要とした。支援担当者(税理士)とは、1回打ち合わせをした後、メール等でやりとりを行い、完成させた。

②支援体制

帝国データバンクから紹介された税理士から説明を受けた。費用は100万円以下であったが、前述したとおり、プロのデザイナーを活用して、会社案内を作成する費用と比較すると低額であると認識している。

③社内体制

当報告書の作成はほぼすべて、積専務が担当している。積専務は、当社に関わる以前から企業のブランディング業務に携わっていたこともあり、ブランディングに必要な戦略、ストーリーの構築を得意としていて、作成項目にある価値ストーリーの作成は、容易だったと考えられる。

また、知的資産経営報告書の作成にあたって、必要な各部門のデータの収集については、自社で作成した様々なクラウドシステムを活用した。デスクのパソコン上で、ほとんどのデータ情報を収集することが可能であった。

各店舗の売上データなど様々な情報は自社開発のシステムで経営陣に共有されており、そのシステムにアクセスするだけで確認することができる体制を整えている。



(4) 知的資産経営報告書等の活用とその効果

①取引先や金融機関など対外的な活用と効果

ア) ベンチャーキャピタル

前述したとおり、当報告書の作成を始めた時期は、積極的な投資を行っていたため、ベンチャーキャピタルに知的資産経営報告書を評価してもらったところ、オフバランスとして数億円の価値があるとの評価を得た。

イ) 顧客(取引先)

取引先に対しての会社案内としては、自社の戦略や強みなどの整理を行ったことで、非常に効率よく良い事業案内を作成できたと評価している。

ウ) 金融機関

当初は、帝国データバンクから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薄く、効果はなかったと考えている。

エ) ショッピングセンター等

当社が主に出店をしているショッピングセンターのリーシング部も取引先のひとつである。ただし、現在も出店依頼は多くあり、この報告書を活用しようとは思っていない。

②対内的な活用と効果

経営幹部への報告

経営幹部層に対しては非常に良い効果があったと感じている。これまで、それぞれが頭の中で考えていた経営戦略が知的資産経営報告書という成果物によって「見える」化につながった。こうして、全員で経営方針や戦略の中身を共有できたことは大きな意義があった。

(5) 知的資産経営報告書等の作成と活用で苦労した点

支援にあたった税理士は、報告書の最終形が見えていたようであり、作成段階で苦労した点はそれほどないとのことである。

ただ、税理士ということで、数字には、非常に厳しかったようである。一方で、積専務はブランディングを得意としているため、数字ではなくストーリーにこだわった。

このように作成過程では、お互いのこだわりのギャップが生じたが、結果的には、中間に位置づけられる報告書となり満足している。

(6) 知的資産経営作成に対する支援の要望

①作成段階

他の企業からも聞かれるが、帝国データバンクが言ったように当報告書が金融機関からの資金調達につながらなければ意味がないと思っている。しかし、現状では、こうした目的で活用している企業はほとんどないとのことである。

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と。

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。

②活用段階（報告書のブラッシュアップを含む）

知的資産経営報告書を作成した会社同士が連携を組み、金融機関等などへ評価をしてもらう実績を作るとよい。ISO などのように認定や認証など何らかのお墨付きを得られると、他の企業にも広がるのではないかと。

(7) まとめ

当社の知的資産経営報告書作成の目的は、ベンチャーキャピタルからの投資を受け入

れるなどのファイナンス面での活用であった。しかし、同氏の話した通り、支援側が会社の行おうとしている事業（報告書）に対して、定量的な評価を可能としなければ、融資や投資に活用できる資料とはならない。もしくは、金融機関側としても定量的な指標がない事業計画を評価できる人材は限られるであろう。

また、公的なお墨付きや ISO などの認証などが必要との言葉も、今後の支援政策を検討する際の課題として挙げられる。

他社にも見られるように経営陣との情報共有には有効であった。今後は、一段と従業員向けに経営戦略の理解と自分の役割に一貫性があることを伝える術として検討することも必要であろう。

当社は、一般消費者を顧客とする B to C 企業である。こうした一般消費者向けにも対応した経営報告書などもあってもよいのかもしれない。

企業名	株式会社中農（なかの）製作所		代表者	中農 康久	
住 所	〒577-0058 大阪府東大阪市足代北 1 丁目 18 番 26 号				
URL	http://www.nakanoss.com/		電 話	0729-81-0969	
事業内容	精密機械加工・組立 抗酸化型腐敗抑制システムの製造販売				
資本金	1,200 万円	従業員数	50 名	設立（創業）	1957 年（1949 年）

取材日：2013 年 8 月 29 日

対応者：代表取締役会長 中農 康久 氏、営業グループ課長 岡田 裕貴 氏



株式会社中農製作所の精密切削加工技術による製品群

（1）企業概要

株式会社中農製作所は、創業 64 年の精密機械加工・組立を行う企業である。現会長の中農康久氏の父親が東大阪でマシン部品の製造を開始し、その後、受注型企业に軸足を移し、さらに超精密金属切削加工部品をリアルタイムにマーケットに提供できる部品メーカーへと成長してきた。

創業以来徹底して精密切削加工の技術を磨き、固有の高い生産技術により、多品種少量品から類似多量品まで幅広い生産体制を確立している。また、生産技術の集積地である東大阪市ならではの地の利を活かした他企業とのアライアンスにより、素材調達、精密機械加工、熱処理、表面処理、組立までの一貫した受注生産が可能となっている。また、品質保証にもこだわりを持ち、製品そのものの質だけではなく、その品質管理システムも顧客から高い評価を得ている。

2007 年には、「飛躍する KANSAI モノ作り元気企業 100 社」、2008 年には「あすの日本を支える元気なモノ作り中小企業 300 社」を受賞している。

同社で行う金属の精密切削加工には切削油が欠かせないが、この切削油は高温の機械の中で循環して使用されるうちに腐敗し、強烈な腐敗臭を発する。この腐敗臭対策のため、抗酸化型の微生物による水溶性切削液の腐敗を抑制する、環境にやさしいシステムを開発するなど、環境保全にも積極的に取り組んでいる。

(2) 知的資産経営のきっかけと目的

創業以来、順調に売上を伸ばし、2008年10月に過去最高の売上を達成した。しかし、その直後、リーマン・ショックの影響に直面した。翌11月には、まず自動車関連の売上が半減し、2009年2月には全体の売上が半減してしまった。落ち込むスピードに対策が追いつかない状況であった。売上が半減した2009年2月に、帝国データバンクから知的資産経営報告書の作成を勧められた。当時の社長であった中農氏は「今はそれどころではないし、費用も痛い」と思ったが、次期社長（現社長・西島大輔氏）に相談したところ、「ぜひやりたい」と言うので、実行に移した。売上が半減し、仕事量が減っていたため、社内で知的資産経営報告書の作成に取り組む時間が、十分にあったことも作成の後押しとなった。

知的資産経営報告書を作成する際、やるからには意義を持たないといけないと思い、作成目的を以下の4点に定めた。

① 事業承継

次期社長と自社の過去・現在・未来への想いを共有すると同時に、プロジェクトのリーダーを担うことによって求心力を強めること。その背景として、8年前（2005年）に、親族外の社内幹部である西島氏を次期社長として公表し、事業承継を計画していた。

② 自社を理解

リーマン・ショックによって、売上げが半減し、これまでの自社の存在意義や価値観が揺らいだ。それを経営者自身が見つめ直す。また、社員も自社のことを知っているようでは知らないことが多く、自社をよりよく知るきっかけとすること。

③ 社内モチベーションアップ

もともとモチベーションの高い企業であるという共通認識があったが、リーマン・ショックにより、それが下がることを一番恐れた。下がったモチベーションを上げるには、何らかの仕掛けが必要である。知的資産経営報告書を作成するプロセスを通して、将来の会社に全社員がコミットメントすること。

④ ステークホルダーへの公表

主として、対取引先への営業戦略ツールとしての活用である。金融機関に対しては、資金調達をする予定は、その当時なかったもので、念頭になかった。また、人材募集については、人を増やすよりも、減らさないことが優先課題であったので、念頭にはなかった。

(3) 知的資産経営報告書等の作成の取り組み実績

① 作成物と作成期間

2009年と2011年に知的資産経営報告書を作成している。2009年版の作成は、2009年2月に作成することを決定し、2009年3月にプロジェクトチームを発足させ、キックオフ。作成するのに半年間かかった。2011年版は、2009年版のブラッシュアップのため、半日を3回かけて完成させた。

② 支援体制

以前より当社と縁のあった中小企業診断士が担当した。知的資産経営報告書の作成手順を一通り解説した後、社内でディスカッションをしている際に、議論が止まってしま

った時に、適切なアドバイスを受けた。また、適宜、課題を提示することによって、作成プロセスをコントロールした。

③社内体制

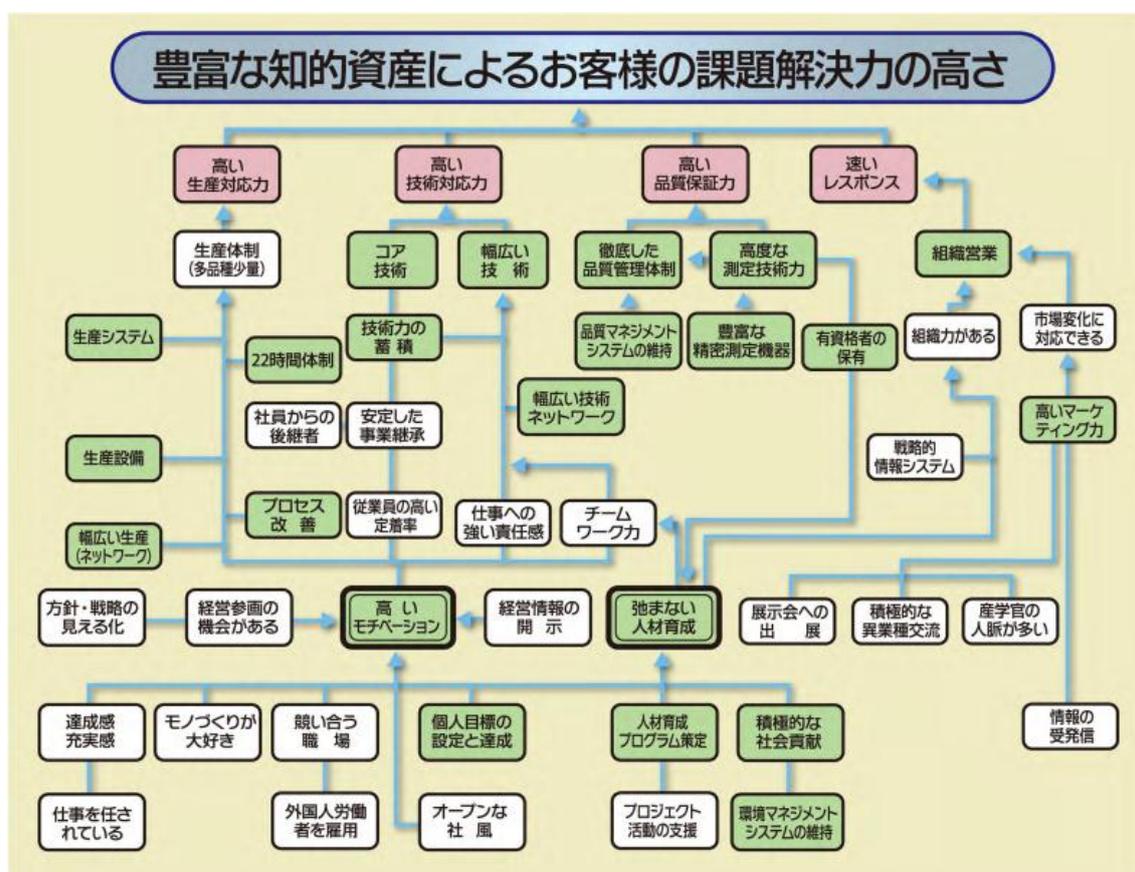
次期社長がまとめ役となり、各部署のリーダー格を代表として13名のプロジェクトチームを発足。プロジェクトメンバーは、知的資産経営報告書の巻末に明記されている。

④ データ集め

最初に会社の現状を把握するためのSWOT分析を行った。SWOT分析は、全社員に参加して貰った。食堂の壁に模造紙を貼り、「S」(強み)・「W」(弱み)・「O」(機会)・「T」(脅威)に分けて付箋に記載して、各自で貼ってもらった。これを1ヶ月かけて行ったところ、200枚以上の付箋が集まった。次に、内容の近い付箋を重ねて集約していき、さらに付箋の多いものをピックアップし、知的資産のバリューチェーンを作り上げていった。このバリューチェーンを作成する作業が、一番時間がかかった。

報告書の作成に当たっては、項目ごとに担当部署の代表の担当を割り振り作成した。バリューチェーンをつくる過程で、項目ごとの内容についての合意は取れていたもので、それほど苦労はなかった。

2011年版の知的資産経営報告書を作成する際は、バリューチェーンは一から作ることはせずに見直しをする程度にとどめた。すでに全社員にコミットメントされたものであるので、変えると不都合が生じるからである。



中農製作所の知的資産・バリューチェーン「知的資産経営報告書 2011年」より

(4) 知的資産経営報告書等の活用とその効果

① 対外的な活用と効果

当社における知的資産経営報告書の対外的な活用方法は、営業用のツールとしてである。新規取引先開拓の際に会社のパンフレットとして提供した。知的資産経営報告書によって、自社に技術力があることだけではなく、自社が顧客に何を提供できるかを示すことができたという。その結果、新規取引開始に従来であれば3ヶ月程度かかっていたのが1ヶ月くらいに短縮することができ、営業の効率化につながった。顧客に自社をよりよく知ってもらい、短期間で信頼を獲得できたためであると振り返る。

作成時の状況では資金調達を予定していなかったため、金融機関に対する活用は念頭に置いていなかった。しかし、これから先は、活用する場面が増えてくると考えている。新規の金融機関と取引を開始する際に、自社を知ってもらうことに積極的であるという姿勢を示すことができるので、他社との差別化につながる。また、既存の金融機関の場合でも、担当者が変更する際の、金融機関内の引継ぎ用の資料として活用してもらえれば良いと考えている。

② 対内的な活用と効果

当社における知的資産経営報告書の対内的な活用方法は、「事業承継」と「経営計画の実現」、「社員のモチベーションアップ」である。

「事業承継」への活用方法としては、次期社長のリーダーシップにより、知的資産経営報告書の作成プロジェクトを推進したことである。知的資産経営報告書を作成する過程で、中農製作所の創業からの歴史、会社の方向性を現社長と次期社長の間で共有することができた。従来から、二人でSWOT分析をしたり、会社の歴史なども伝えたりしていたが、感覚的で、しっかり行ってこなかった。過去・現在・未来を二人で共有できた。社員に対しても、社長が後継者に伝えることが会社としての方針であることを認識させることができた。次期社長がプロジェクトを推進したことで求心力が強まったことも効果として挙げられる。その結果、2013年5月に幹部社員であった西島氏への社長交代が実現した。

「経営計画の実現」への活用方法としては、個人面談が重要な意味を持つ。当社では、部門のリーダーが個人面談を年3~5回実施するように義務付けている。個人面談の際に、知的資産のバリューチェーンに基づいてアドバイスするように心がけている。その結果、会社の経営理念、方針を全社員に浸透させることができた。また、個人の活動・行動目標がどのように会社の利益に結びつくか、知的資産のバリューチェーンを通して伝えることで、納得感が得られるという。その結果、個人目標の設定を経営計画にリンクさせることができた。

「社員のモチベーションアップ」への活用としては、知的資産経営報告書作成に全社員が関わったことである。全社員が自社の現状を把握するためのSWOT分析に参加したことで、会社の現状を知り、会社をより良くする努力、会社への貢献意識が増した。つまり、将来の会社に全社員がコミットメントすることができたといえる。また、完成した知的資産経営報告書を全社員に配布し、家族に見てもらおうようにした。家族に自分の会社を知ってもらうことで、応援してもらう。それによって、社員のモチベーションア

ップにつながる効果があった。

(5) 知的資産経営報告書等の作成と活用で苦労した点

①知的資産経営報告書等の作成にあたって苦労した点

作成には時間とパワーが必要だと認識している。当社の場合、リーマン・ショック直後の受注減少時期で、時間が比較的余裕があったので作成することができた。多忙な時期であればできなかった。中断や挫折があるかもしれないと感じている。

②知的資産経営報告書等の活用にあたって苦労した点

知的資産経営報告書に対する金融機関の関心度が低いのではないかと感じている。その背景として、企業審査では、定量と定性の両方が重要というが、従来の審査のやり方から脱却できていない。また、先入観が強く、目利き力が不十分だと感じている。金融分野での知的資産経営報告書の活用は、現状難しいのではないかと認識している。

(6) 知的資産経営報告書に対する自己評価

知的資産経営に取り組んだからといって、すぐに数字が上がるというわけではない。知的資産経営で挙げられる KPI も一般的な経営上の数字の優先度からは低い。しかし、知的資産経営こそ、日本の中小企業に合った経営スタイルであると感じた。知的資産経営報告書を、全社員を巻き込みながら作成することで、自社を知り、社員と共有する。自社は何で勝負をしているのかコンペティターはどこか等、ビジネスモデルを再定義する。勝負をしている今のビジネスを明確化し、将来の存続と成長の方法を模索することができた。

知的資産経営と関連付けられた経営計画は、当社の長年の歴史や知的資産のバリューチェーンに基づいたものである。年度計画を立案する場合も、ビジネスモデルに基づいたものとなり、更には活動項目も知的資産のバリューチェーンに関連させることができた。知的資産経営を知ったことで、今まで、経営計画について真剣に取り組んでこなかったことを改めて認識させられた。従来の経営計画の立て方では、経営理念を浸透させ、年度計画に落とし込むとしても、せいぜい部署単位までしか行えない。知的資産経営では、将来の会社を全社員がコミットメントすることにより、個人の活動につなげ、年度計画にリンクさせることができた。

(7) 知的資産経営に対する支援の要望

①作成段階の支援

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るべきか」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。

②活用段階の支援

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。

(8) まとめ

当社は、知的資産経営報告書を作成する際に、作成目的を「事業承継」、「自社理解」、「モチベーションアップ」、「ステークホルダー（主に新規取引開拓）」の 4 つに明確に定めたことが特徴的である。次期社長がプロジェクトの推進役となったこと、知的資産経営報告書の作成過程において、全社員が自社の現状を知るための SWOT 分析に参加したことが、作成目的である「事業承継」、「自社理解」、「モチベーションアップ」の達成をより強力に押し進めたと言える。すなわち、強いリーダーシップと全社員参加によって、全社員が自社を理解し、会社の将来像に対してコミットメントできたと言える。リーマン・ショックによる売上半減で、会社は一番厳しい状況であったにも関わらず、知的資産経営報告書を作成するプロジェクトは楽しかったと振り返っているのが印象的である。

会社の経営方針を全社員に浸透させ、経営計画を実行することは、多くの企業にとって課題である。当社の場合、複数回の個人面談の際に、個人へのアドバイスや個人目標の設定について、知的資産のバリューチェーンを通して行っていることで納得感を得ている。知的資産のバリューチェーンと会社の経営方針が結びつき、全社員に浸透しているためである。その結果、経営計画とリンクした個人目標の設定を可能にしている。

当社の成功の要因は、作成目的の明確化、次期社長のプロジェクト推進、全社員が知的資産経営報告書作成に関わったこと、知的資産経営報告書における経営方針と知的資産のバリューチェーンとを個人面談を通して浸透させていることであると考えられる。

当社の成功を他企業で活用するためには、当社からの指摘もあった通り、自社内で知的資産経営を推進できる人材を育成するための、後継者や社員のリーダー格を対象にした研修が有用である。また、プロジェクトを陰で支えた支援者（中小企業診断士）の役割も大きい。

企業名	株式会社仁張（にんぱり） workshop		代表者	仁張 正之	
住 所	〒578-0921 大阪府東大阪市水走3丁目14番6号				
URL	http://www.nimbari.co.jp/		電 話	072-962-2831	
事業内容	別注スチール家具・ステンレス家具製造 各種精密板金加工などの製造・販売業				
資本金	1,000万円	従業員数	96名	設立(創業)	1974年(1964年)

取材日：2013年8月30日

対応者：代表取締役社長 仁張 正之 氏



株式会社仁張 workshop・本社屋



当社オリジナルのデザインロッカー

(1) 企業概要

東海道新幹線が開通した記念すべき日である、1964年10月1日に当社は創業した。創業者の現会長が金庫メーカーで設計者をしており、そこから独立し、設計を中心とした板金加工技術を磨いてきた。創業以来、主としてスチールやステンレスの薄鋼板を加工して各種保管庫、キャビネット、デスクを設計、製作するなど、幅広い用途を持つ箱物板金製品、各種精密板金製品を手がけてきた。特に、顧客のニーズに応えたオリジナル商品の筐体や板金部品、別注や特注商品などの製造を得意としている。業務用スチール家具業界には、大手メーカーが存在するが、規格品の製造が中心であり、当社としては、規格品ではない別注品の業務用スチール家具を扱っている。例えば、消防署の防火服のロッカーや郵便局内の郵便物の仕分け棚などである。そのような幅広い分野でのものづくりを可能にしているのは、企画・設計から製造（板金機械加工、溶接組立、塗装、仕上作業など）、納品までを自社一貫体制で対応できるからである。また、当社が立地する東大阪市は中小企業が集積しているため、急な注文に対応できる協力工場とのネットワーク体制も当社の強みの一つである。

当社が携わってきた業務は、時代とともに変化してきた。業務用スチール家具業界の市場は縮小しているが、減っていく業務ばかりではなく、世の中に新しい製品やシステムができることで新たに発生する業務もある。当社は、新しいニーズをキャッチし、さまざま

な分野でのサポートインダストリーを担う、「板金加工の専門家集団」として、更なる成長を目指している。

（２）知的資産経営のきっかけと目的

2008年に帝国データバンクが、知的資産経営報告書の作成・普及に関する委託事業を行っており、当社に作成の声掛けがあった。当社では、2000年から、3カ年を中期経営計画の策定・実行単位と捉えており、2008年は、第3次中期経営計画の3年目であった。帝国データバンクに同行していた中小企業診断士（兼、税理士）が中期経営計画策定の経緯や内容についてインタビューをしている中で、当社は過去の客観的データの蓄積が充実しており、知的資産経営報告書を作成するには、さほど苦労はしない、ということだったので知的資産経営報告書の作成に取り組むことを決意した。

作成当初は、知的資産経営報告書の具体的な活用目的を決めずに取り掛かったが、出来上がったときにまず思ったこととして、①金融機関（支店長）にもっていく、②社員の家族に読んでもらう、③採用活動（特に新規採用）の切り札にする、④社外に発信することであった。すぐに思いついたのは、金融機関向けに知的資産経営報告書を開示することであった。

（３）知的資産経営報告書等の作成の取り組み実績

①作成物と作成期間

2008年と2012年に知的資産経営報告書を作成している。2008年版では、同報告書をA3版1枚にまとめたサマリー版を同時に作成している。2008年の知的資産経営報告書の作成期間は、3、4回のヒアリングを行い、実質1ヶ月であった。

2012年版の知的資産経営報告書は、いつまでも2008年版を使用するのはいかなものかという思いと、3年間の中期計画の区切り期間が到来したので、外部向けの発信情報源として、知的資産経営報告書を作成しようと思った。

②支援体制

2008年版の知的資産経営報告書は、帝国データバンクからの紹介である中小企業診断士（兼、税理士）が担当した。支援内容としては、3、4回のヒアリングとヒアリング内容を文章化し、知的資産経営報告書をまとめることである。この時は、費用はかからなかった。

2012年版を作成する際、帝国データバンクに連絡をし、2008年版の作成を担当した中小企業診断士（兼、税理士）を指名した。知的資産経営報告書の作成費用は、約100万円が相場であると聞いていたが、2008年版の形式を踏襲するということで、価格交渉の結果、ディスカウントしていただいた。

③社内体制

社長を中心に、役員、管理責任者、部長クラス4人くらいのメンバーで作成した。主に、ヒアリングへの対応と、知的資産経営報告書の内容を確認した。

④データ集め

KPIとして取り上げている顧客満足度（QCD）、クレーム件数、場内不良発見数、改善提案数等、過去のデータが蓄積されていたため、作成支援者にデータや資料を提出した。

2012年版の知的資産経営報告書の作成に際しては、中期経営計画と知的資産経営報告書との関連性を意識し、2008年版知的資産経営報告書見直し（更新）と第4次中期経営計画（2009－2011年）の総括と、第5次中期経営計画（2012－2014年）の目標等を盛り込むことにした。

（4）知的資産経営報告書等の活用とその効果

①対外的な活用と効果

当社における知的資産経営報告書の対外的な活用方法は、金融機関向けの情報開示資料、取引先への営業ツール、及び人材募集のツールである。

金融機関に対しては、従来から決算報告を社長自ら説明していたが、知的資産経営報告書も合わせて提出し、説明を行った。その結果として、金融機関から評価してもらい、取引のある複数の金融機関の中から、当社の意向で調達先が選択できた等、資金調達を比較的スムーズに行えた。一般的に金融機関の担当者が代わると、十分な引継ぎが行われないケースが多く、一から自社の説明をする必要がある。知的資産経営報告書が、金融機関内の引継ぎ資料に使われれば、引継ぎがスムーズに行われると期待している。

取引先への営業ツールとしては、主に新規取引先向けに、契約を締結する段階で先方が最終判断をする際の決め手となるように提出している。当社に対する理解が進んだと感じている。なお、既存の取引先に対しては、積極的には配布していない。当社の良いところも悪いところもすでに理解してもらっていると認識しているからである。

人材募集の場面では、内定した新卒者に対して、知的資産経営報告書を配布した。内定辞退にならないように当社に繋ぎとめる切り札として使用している。内定した新卒者の父親が、他の中小企業に勤めていて、知的資産経営報告書を見て、本人に「あの会社は大丈夫だ」と言って、良い後押しになったという報告も受けている。

社長は、異業種交流会などで知的資産経営報告書の取り組みに対する事例報告を積極的に行っている。かなり早い段階から知的資産経営報告書の作成に取り組んでいたため、異業種交流会の中小企業診断士等の紹介で、講演に呼ばれる機会が増えた。その結果、知的資産経営報告書と株式会社仁張工作所がセットになって知名度が高まったという効果もある。

②対内的な活用と効果

当社における知的資産経営報告書の対内的な活用方法は、経営計画と連動させること、および社員のモチベーションアップである。

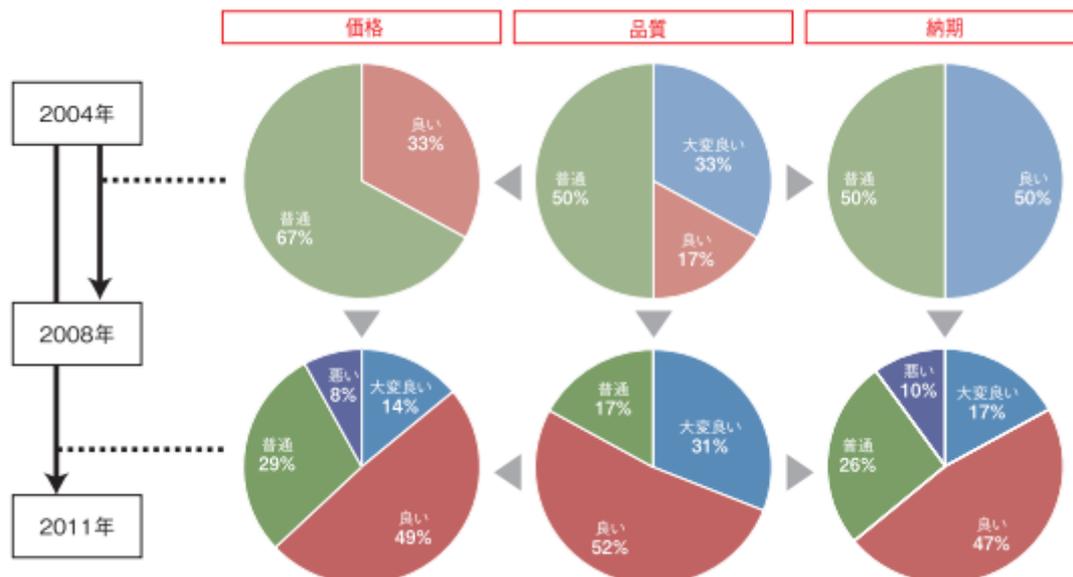
経営計画との連動については、当社は、2000年より、3年ごとに中期経営計画を策定し、実行している。知的資産経営報告書は、2008年に初めて作成したが、作成以降は、経営計画の策定や決算報告の際に参考にしている。経営計画の中で、当社は従来から、小集団活動や環境活動などに積極的に取り組んできたが、知的資産経営報告書でKPIとして明示されたことによって、より意識づけがなされた。組織として、リーダーシップを持って計画を実行するためには、“錦の旗”のようなものが必要であり、経営理念の説明を含む知的資産経営報告書は、その役割を担っている。

社員のモチベーションアップについては、社員に知的資産経営報告書を配布し、家族に読んでもらうようにした。社員は、自社のことはよくわかっていて、社員同士は、同

じ苦勞を体験している。社員を支える家族にも会社のことを理解してもらうことが大切だという思いから、家族に読んでもらうことを重視した。このことに対する社員の家族の反応については、まだ直接聞けていない。

【参考】顧客満足度に見る品質、価格、納期の評価「知的資産経営報告書 2012 年」より

■ 評価結果の経年変化



重要業績評価指標（KPI）を明確にすることで、社員が一丸となって取り組み、効果が表れる。

（5）知的資産経営報告書等の作成と活用で苦勞した点

① 知的資産経営報告書等の作成にあたって苦勞した点

当社は知的資産経営報告書の作成にあたって、あまり苦勞はなかったと認識している。その要因は、3つ挙げられる。1つめは、当社は、中期経営計画を3年ごとに策定・実行する取り組みを行っており、自社の強みは何か、何にこだわっているか等、日常から自社分析をしっかり行っていたからである。2つめは、KPIにかかわる客観的データの蓄積を行ってきたことである。3つめは、知的資産経営報告書の編集を遅滞なくやりきるパワーである。この点は、社長の強い取り組み姿勢に加え、外部専門家による作成支援を受けたことが大きい。

② 知的資産経営報告書等の活用にあたって苦勞した点

知的資産経営報告書等の活用にあたっての苦勞は、特にないと認識している。

（6）知的資産経営に対する自己評価

知的資産経営報告書を作成し活用したことにより、会社が目指すところがより明確になった。また、これまでの社歴のたな卸しや整理がついたと振り返る。また、知的資産経営報告書を積極的に外部に開示することにより、知的資産経営に取り組んでいる株式会社仁

張工作所という形で認知されてきたことがメリットとして挙げられる。

デメリットとしては、知的資産経営報告書で取り上げた KPI の項目に悪化したものがあり、KPI が悪化した時に同じ指標を用いるべきか、対応に苦慮したことである。

(7) 知的資産経営に対する支援の要望

①作成段階の支援

知的資産経営報告書の作成には、ノウハウとパワーが必要であると認識している。当社では、環境レポートを社員が中心になって作成する取り組みを行っており、能力のある人材もいるが、それでも知的資産経営報告書を自社で作成するのは難しいという。また、当社の場合、知的資産経営報告書と中期経営計画を連動させているため、作成期限は必ず守らなければならないという背景がある。そこで、外部人材による知的資産経営報告書の作成支援が必要であると認識している。

②活用段階の支援

できあがった知的資産経営報告書の活用については、自社で考えるべきものであると認識している。

ただし、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。

(8) まとめ

当社の知的資産経営報告書は、2000 年から取り組んできた中期経営計画と連動させていることが特徴である。そのため、知的資産経営報告書の内容も中期経営計画の実績と総括、そして次期中期経営計画の目標が掲載されている。金融機関向けの情報開示が意識されているため、財務データに関する実績と計画が詳細に掲載されている。また、知的資産経営報告書は、「しょせん、絵に描いた餅に過ぎない」という批判に反論できるように、客観的なデータに裏づけされたものにしなければならない、という社長の強い思いがある。そのため、知的資産経営報告書には、KPI についての実績データが詳細に掲載されている。知的資産経営報告書に取り上げられた KPI は、全社員に意識付けられ、各人の行動に影響を及ぼし、それが経営計画実行の原動力になっている。

企業名	青花（あおばな）食研株式会社		代表者	竹内 一男	
住 所	〒577-0807 大阪府東大阪市菱屋西 4-1-19				
URL	http://www.aobanashokken.co.jp/		電 話	06-6722-0919	
事業内容	特定保健用食品の開発、製造、青花栽培、栽培研究 等				
資本金	200 万円	従業員数	5 名	設立(創業)	2008 年 (一)

取材日：2013 年 8 月 30 日 株式会社スピルリナ研究所（青花食研の親会社）にて
 対応者：取締役 西垣 広志 氏（スピルリナ研究所 専務取締役）



青花（あおばな、アオバナ）



あおばな粉末（健康補助食品）

（1）企業概要

当社は、2008 年 3 月に、滋賀県草津市の“市の花”であるツククサ科の植物、アオバナ（オオボウシバナ）を使用した製品の企画と販売に特化した専門企業として、株式会社ヤマダ薬研（東大阪市）と株式会社スピルリナ研究所（大阪市）の共同出資により設立された。本社は、青花の地元である滋賀県草津市に立地する、立命館大学BKCインキュベータに置かれた（2012 年 12 月 東大阪市に移転）。設立年の 10 月には、その取り組みの新規性が、経済産業省と農林水産省が推進する第 1 回「農商工連携事業」に認定された。また、翌 2009 年 5 月には、中小企業総合展 2009 において、優秀賞を受賞している。

滋賀県草津市では、江戸時代以前から青花を栽培し、友禅染の下絵を描く染料の青花紙を作っていた。しかし、第 2 次世界大戦後は、化学染料の登場や着物を着る人の減少により、青花紙の需要は激減。1981 年 1 月には“市の花”に指定されたが、栽培農家がわずか 2 軒までになり、幻の花になるとまで囁かれた。このような危機的状況であったが、青花の葉や茎に食後の血糖値の上昇を抑える成分（青花イミノ酸）が含まれていることが発見され、一躍、注目されるようになり、新たに健康食品としての利用研究が進められるようになった。この事業化には、前述の 2 社が協力して取り組んでいたが、両社の出資により青花の開発と販売に特化した企業として、当社が設立され、一層の用途開発と販売拡大に取り組んでいる。なお、商品の製造はアウトソーシングされ、販売は親会社であるスピルリナ研究所の取引先が主力であったが、中小企業基盤整備機構（以下、中小機構）主催の展

示会で出会いがあった、大手ギフト会社との取引が大きくなっている。ギフト販売店の（冠婚葬祭時以外の）常時販売商品として、扱ってもらっている。主力商品として、青花青汁、青花緑色粉末などがある。

（２）知的資産経営のきっかけと目的

2008年に滋賀県中小企業団体中央会からの声掛けがあったのが、きっかけであった。9月ごろから開始し、支援者として派遣された中小企業診断士との間で、5回の来社（1回/月のペース）と、メールなどでのやりとりでまとめていき、翌2009年1月に完成、2009年版として公表している。その後、2010年版、2011年版として更新。

当初の作成目的は、広報一本であった。青花の知名度が大変低く、農商工連携事業への応募も、目的は同様であった。中央会の補助金事業のため作成費用も無料であり、西垣氏が自分の時間を使いさえすればよいという感覚であった。しかし、支援者とミーティングを重ね、自社の強み、弱みなどを導き出していく作業を進めるうちに、知的資産経営報告書の内容の素晴らしさに気づいていった。具体的には、この報告書のフレーム（SWOT分析、バリューチェーンの開示など）に従って作成していくことで、経営者として、自社の立ち位置（強み、弱み、事業価値の源泉など）が明らかにすることができた（「見える」化）。

（３）知的資産経営報告書等の作成の取り組み実績

①作成物と作成期間

2009年の初版以来、2010年、2011年に知的資産経営報告書（冊子版）を作成している。2011年の年末には、中小機構の求めに応じて、「事業価値を高める経営レポート」として、同報告書をA3版1枚にまとめたサマリー版を同時に作成している。自社の立ち位置を確認するために、毎年作成した。当面、この2011年版で完成形ではないかと考えている。

なお、初版である、2009年の知的資産経営報告書の作成期間は、およそ5ヶ月であった。

②支援体制

初版である2009年の知的資産経営報告書の作成では、滋賀県中小企業団体中央会からの紹介である中小企業診断士が、支援を担当した。支援内容としては、支援者である中小企業診断士による5回のヒアリングと、その間のメール連絡などで、まとめていった。方法としては、最初に、報告書の枠組みを作ってから、中身に取り組んでいった。西垣氏が文書の原案を作成し、支援者が修正、レイアウトなどをまとめていくというものであった。この時は、滋賀県中小企業団体中央会の補助事業で行い、費用は発生していない。

③社内体制

原案を作成した西垣氏と、社長の竹内氏（ヤマダ薬研：薬学博士）が担当した。

④データ集め

本報告書の作成に先んじて、農商工連携事業への認定申請書類を用意するということがあり、その際の資料を活用した。

(4) 知的資産経営報告書等の活用とその効果

① 対外的な活用と効果

当社における知的資産経営報告書の対外的な活用方法は、ステークホルダー（利害関係者）向けの事業説明資料である。主たる対象は、(ア) 親会社のヤマダ薬研、スピルリナ研究所、(イ) 原料（青花）の供給元であるJA、(ウ) 青花を“市の花”とし、活用振興で協力している草津市当局、(エ) 販売先である小売店や消費者である。

(ア) 親会社

親企業内で、本事業に対する理解を深めてもらうために使用している。事業意義への理解が十分行われていないと感じているところがある。親会社から見て、当社の位置づけがはっきりとしていない。そのため、知的資産経営報告書でも、その部分ははっきりと表現していない。

2011年の東日本大震災の後、事業の赤字が続き利益が上げられなくなった。結局、取引先が倒産し、収益が減少した。親会社の経理担当からは、これ以上の支援が難しいという話が出て、事業の縮小を考えてくださいということになった。ところが、事業そのものが全くダメかというところではなく、生産ノウハウを蓄積して、見通しがついてきた。そのため、事業の将来性を親会社に理解してもらうために活用してきた。

(イ) JA

製品の原価に大きなシェアを占めるのは、原料となる青花の生産コストである。そのため、青花の栽培農家に対しても、関わりをしっかりと持っていかなければならないと考えている。生産（栽培）の効率化についても提案をしようと考えているが、当社から直接農家にはアプローチができない。そのため、農家との窓口となるJAの担当者に、知的資産経営報告書を見せて、製品原価に占める原料の重要性を説明している。

(ウ) 草津市

草津市については、“市の花”を使う事業ということもあり、青花事業を開始する時点から関係を密にしている。しかし、行政組織の常として、担当者が頻繁に異動する。その都度、本事業の内容について説明をして理解をってもらうことになる訳だが、その際、事業を「見える」化して表現している知的資産経営報告書は大変有効である。ちなみに、前述のJAでも担当者の異動がよくあるので、同じ効用が得られている。

(エ) 小売店、消費者

小売店や消費者向けには、知的資産経営報告書を直接ではなく、本報告書をベースに作成した「あおばなからの贈り物」という小冊子を使っている。この冊子は、あおばな（青花）の効用について説明しているものであるが、知的資産経営報告書でその部分を詳細に解説してあったため、短期間で作成することができた。

当社は、2012年の12月に入居期限が満了したため、立命館BKCIンキュベータから移転した。それまでは、立命館大学の施設（インキュベータ）に入居していることで、大学主催のフォーラムでの発表、また大学そのものの知名度などにより、会社の信用に資することが少なくなかった。一般的な知名度が高いとは言えなかった当社にとって、“立命館”ブランドのもたらす効用は大きなものがあった。

このブランドが利用できなくなった今、経済産業省（「知的資産経営」ポータルサイトでの報告書の公開）、中小機構（事例集への掲載、主催フォーラムでの発表）といった公的機関での紹介は、企業の信用力の維持・向上という点で、当社では、知的資産報告書作成の対外的な大きな効用と認識されている。

なお、金融機関に対しては、親会社に資金力があること、また、生産量がそれほど大きくないので資金需要が発生しておらず、現状、必要性がないということである。

②対内的な活用と効果

当社における知的資産経営報告書の対内的な活用方法は、上記の親会社向けの事業説明と関連することであるが、現経営陣（竹内氏、西垣氏）の後継者育成としてのものである。企業設立以来、この二人の経営陣で運営してきたが、従業員自体も少数であり、実質的には、この二人だけの企業ともいえる状況である。しかし、両者とも親会社との兼務であり、未来永劫この体制で続けられるとは考えられない。そのため、いずれ時期が来る事業承継（親会社内の人事異動）に備えての引継資料としての用途が期待されている。

（５）知的資産経営報告書等の作成と活用で苦労した点

①知的資産経営報告書等の作成にあたって苦労した点

当社は知的資産経営報告書の作成にあたって、あまり苦労はなかったと認識している。その要因としては、本報告書に先立ち、農商工連携事業の認可申請書類を作成したことが挙げられる。本書類の作成作業において、青花事業の事業性などを詳細に書き出していたことが、知的資産経営報告書の作成過程において、あまり苦労を感じなかったことに繋がっている。

②知的資産経営報告書等の活用にあたって苦労した点

知的資産経営報告書等の活用にあたっての苦労は、特にないと認識している。

（６）知的資産経営に対する自己評価

知的資産経営報告書を作成したことにより、青花事業の戦略が（西垣氏の表現を借りれば、「立ち位置」）が明確になった。その後、経営陣の立ち位置の確認のために、3ヵ年続けて作成してきている。

また、青花食研で知的資産経営報告書を作成したことで、その効用を実感できたので、親会社に対しても、その作成を提案して実行した。しかし、出来ばえは満足できるものではなかった。これは、親会社では報告書の作成にあたって、活用用途について想定していなかった。そのため、焦点が絞り切れなかった。知的資産経営報告書は、活用用途（公開対象）を明確にすることで、内容も向上すると、西垣氏は認識している。

（７）知的資産経営に対する支援の要望

①作成段階の支援

知的資産経営報告書の作成には、第三者的に外部から見てもらえる者の存在が不可欠と考えている。当社の報告書作成経験から、内部者だけでは、つい大事なポイントが抜けてしまうことがあると認識している。

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と、西垣氏は考えている。

②活用段階の支援

できあがった知的資産経営報告書の活用については、自社で考えるべきものであろう。しかし、当社の親会社での経験でもあるように、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)するべきだと考える。

(8) まとめ

当社の知的資産経営報告書は、事業(青花の効用)を広く広報することを目的に、当初作成された。というか、広報くらいの効用しか予想していなかった。しかし、支援者とともに、経営陣が作成作業を続けるうちに、その効用として、事業の「見える」化による、全体像の把握、戦略の明確化というものを実感できた。そのため、現在では将来の事業承継のための有力なツールとしても期待されている。

参考資料

1. 《文献等》

近畿経済産業局（2010）「知的資産経営報告書の評価・認証手法に関する調査研究 報告書」

古賀智敏（2012）「知的資産の会計 マネジメントと測定・開示 改訂増補版」

経済産業省（2004）「通商白書 2004」

中小企業基盤整備機構（2007）「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（2008）「事業価値を高める経営レポート 作成マニュアル」

中小企業基盤整備機構（2012）「事業価値を高める経営レポート 作成マニュアル改訂版」

中小企業基盤整備機構（2012）「事業価値を高める経営レポート 事例集」

2. 《その他（Web ページ）》

経済産業省 知的資産経営ポータル

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

近畿経済産業局 知的資産経営のすすめ

http://www.kansai.meti.go.jp/2giki/network/vbnet_ic.html

独立行政法人
中小企業基盤整備機構
経営支援情報センター

〒105 - 8453 東京都港区虎ノ門3-5-1 (虎ノ門37 森ビル)

電話 03-5470-1521 (直通)

URL <http://www.smrj.go.jp/keiei/chosa/>

本書の全体または一部を、無断で複写・複製することはできません。

転載等をされる場合は、上記までお問い合わせ下さい。

この報告書の著作権は、独立行政法人中小企業基盤整備機構に属します。



中小機構