



2012
MAY

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版



● はじめに	2
● 1. 知的資産経営とは	3
(1) 知的資産・知的資産経営とは	4
(2) レポート作成から活用までの流れ	5
● 2. 事業価値を高める経営レポートの骨子	6
● 3. 事業価値を高める経営レポート作成のポイント	11
(1) 企業概要	12
(2) 内部環境	14
(3) 外部環境	18
(4) 今後のビジョン（方針・戦略）	20
(5) 価値創造のストーリー	22
● 4. 事業価値を高める経営レポート活用のポイント	24
(1) 運用と見直しについて	25
(2) 複数事業の記載方法	26
(3) KPI、KGI	27
(4) 知的資産の連鎖図（知的資産活用マップ）	28
(5) 開示情報の確認・検証	30
(6) 目的に合わせたレポートの記載方法	31
● 5. テーマ別の取り組み事例	32
(1) ベンチャー	33
(2) リレーションシップバンキング	34
(3) 事業承継	35
(4) 知的財産（営業秘密を含む）	36
(5) マーケティング	37
(6) 人材強化	38
● 6. 作成事例	39
(1) 梅乃宿酒造株式会社（事業承継）	40
(2) 株式会社特殊衣料（マーケティング）	44

本マニュアルの流れ

STEP1 知的資産経営を知る

知的資産とは何か、知的資産経営とは何かという基本的な考え方について説明しています。
参照:P3~5「1. 知的資産経営とは」

STEP2 事業価値を高める経営レポートの流れを把握する

事業価値を高める経営レポートの構成と、作成と活用の流れを説明しています。
参照:P6~9「2. 事業価値を高める経営レポートの骨子」

STEP3 作成のポイントを理解する

「企業概要」「内部環境」「外部環境」などの項目ごとに、「概要」「考え方」「まとめ方」「作成事例とポイント」の4つの視点で説明しています。
参照:P11~23「3. 事業価値を高める経営レポート作成のポイント」
参照:P39~47「6. 事例」

STEP4 活用・運用の際の注意点を確認する

「3. 事業価値を高める経営レポート作成のポイント」だけでは十分に理解することが難しいと思われる内容について補足説明をしています。
参照:P24~31「4. 事業価値を高める経営レポート活用のポイント」

STEP5 目的や開示対象を意識した添付資料を作成する

本レポートの具体的な活用用途として想定される6つのテーマについて、開示が好ましい情報の添付資料例をあげています。
参照:P32~38「5. テーマ別の取り組み事例」

事業価値を高める経営レポート

ベンチャー

マーケティング

人材育成

知的財産

事業承継

リレバン

※開示対象や開示目的によって内容は異なりますので、作成される際の参考としてください。

1. 知的資産経営とは



1. 知的資産経営とは

(1) 知的資産・知的資産経営とは

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・ブランドなど)、組織力、経営理念、顧客とのネットワークなど、財務諸表には表れてこない目に見えにくい経営資源の総称」です。また、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の向上に結び付ける経営のことです。

知的資産のイメージ



(参考) 知的資産と知的財産との関連性イメージ



当マニュアルでは、狭義の知的財産と区別するために、「知的資産」という概念を「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企業の「強み」となる、目に見えにくい経営資源を総称したものと幅広くとらえています。

「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

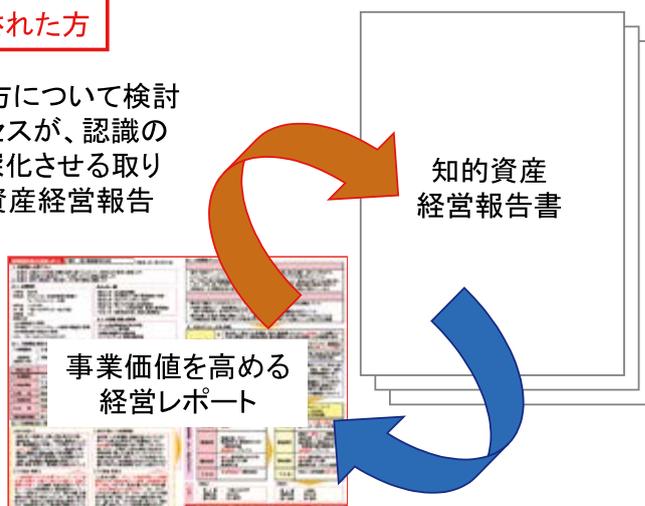
「知的資産経営報告書」と「事業価値を高める経営レポート」の両方を作成することにより、下記の様な効果が期待できます。

「事業価値を高める経営レポート」を最初に作成された方

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時に、「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ちます。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」の作成をお勧めします。

「知的資産経営報告書」を最初に作成された方

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レポートを活用することで、関係構築のきっかけになります。「知的資産経営報告書」の集約版として、「事業価値を高める経営レポート」の作成をお勧めします。



(2) レポート作成から活用までの流れ

知的資産経営を実践していく上での出発点は、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)を整理し、“まとめる”ことです。
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活用することや、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ことです。
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、後者が自社の知的資産経営を“深める(浸透させる)”取り組みです。

知的資産経営実践の流れ

作成目的を明確にする

自社の知的資産(経営)を“知る”
〔自社の強みを認識する:知的資産のたな卸し〕

POINT

- ・経営環境分析により、強み・弱み・機会・脅威を知る
- ・業務ごとに、他社との差別化につながっているポイントを整理する

自社の知的資産(経営)を“まとめる”
〔知的資産経営のストーリー化〕

POINT

- ・自社の強み(他社との違い)を繋ぎ合わせ、自社の生み出してきた(今後生み出していく)価値の連鎖を検討する

自社の知的資産経営を“伝える”
〔コミュニケーションツールとして〕

自社の知的資産経営を“深める”
〔マネジメントツールとして〕

POINT

- ・「誰に」、「何を」伝えるのかを明確にし、対象に合わせた開示情報を選別する
- ・KPI(重要業績評価指標)などを活用し、進捗管理を行う

融資相談(金融機関)

営業・提案(取引先)

採用(入社希望者)

事業連携(仕入先・協力先)

事業承継(後継者)

計画策定(経営幹部)

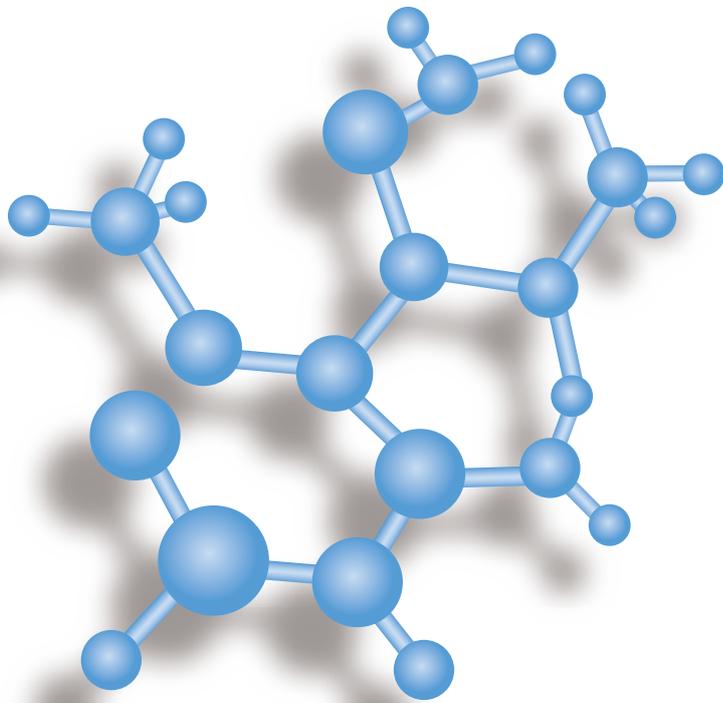
社員教育(従業員)

業務改善(従業員)

POINT

- ・目標の進捗状況や環境変化を踏まえながら、定期的に見直しを行う
- ・社内・社外の関係者にタイムリーな情報開示が出来るよう、レポートを修正する

2. 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、下図のような5つのステップで構成しています。
これらを流れで見ると

STEP1「企業概要」

STEP2「内部環境(業務の流れ)」「内部環境(強み・弱み)」

STEP3「外部環境」

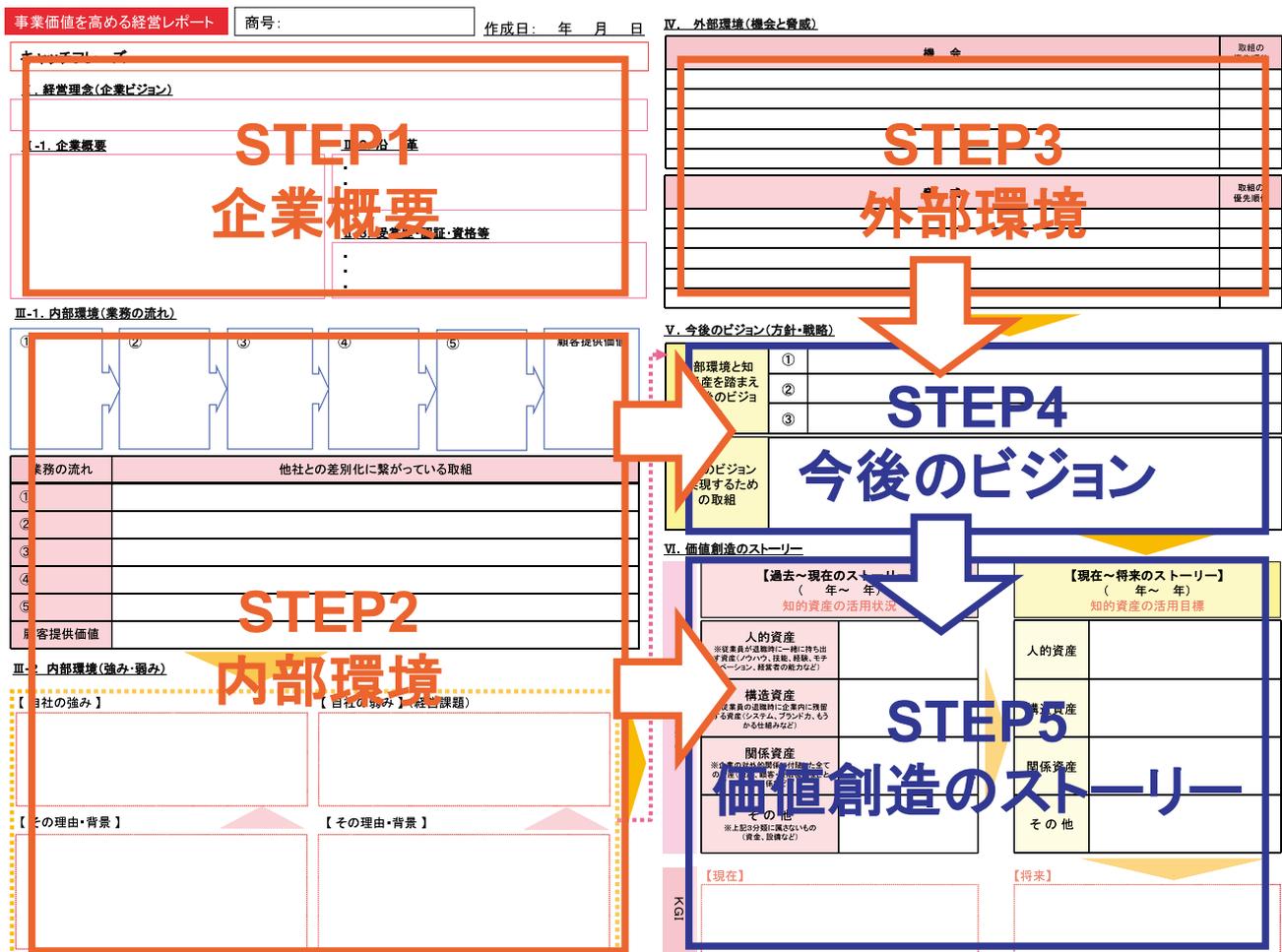
までが、自社の分析であり、

STEP4「今後のビジョン」

STEP5「価値創造のストーリー」

が、分析結果の展開となります。

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です。



2. 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

商号:

作成日: 年 月 日

キャッチフレーズ

I. 経営理念(企業ビジョン)

II-1. 企業概要

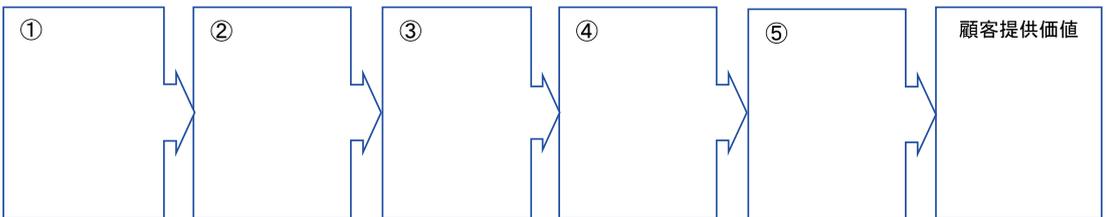
II-2. 沿革

- ・
- ・
- ・

II-3. 受賞歴・認証・資格等

- ・
- ・
- ・

III-1. 内部環境(業務の流れ)



業務の流れ	他社との差別化に繋がっている取組
①	
②	
③	
④	
⑤	
顧客提供価値	

III-2 内部環境(強み・弱み)

【自社の強み】 <div style="border: 1px dotted red; height: 60px; margin-top: 5px;"></div>	【自社の弱み】(経営課題) <div style="border: 1px dotted red; height: 60px; margin-top: 5px;"></div>
【その理由・背景】 <div style="border: 1px dotted red; height: 60px; margin-top: 5px;"></div>	【その理由・背景】 <div style="border: 1px dotted red; height: 60px; margin-top: 5px;"></div>

3. 事業価値を高める経営レポート作成のポイント



3. 事業価値を高める経営レポート作成のポイント

(1) 企業概要

企業概要について

《記載例》

キャッチフレーズ	自社を一言で表した特徴。読み手へのメッセージ。
企業概要	代表者名、所在地、電話番号、業務内容、資本金、従業員数、HPのアドレス、直近業績、主な設備(製造業)、店舗数(小売業)、車両数(運送業)など
沿革	組織・商号変更、代表交替、移転、拠点開設、関連会社設立、各種許認可取得、知的財産権取得など
経営理念	経営ビジョン、企業の使命、事業指針、行動規範など
受賞歴・許認可	受賞歴、各種認証、企業又は従業員の保有資格と資格保有者数など

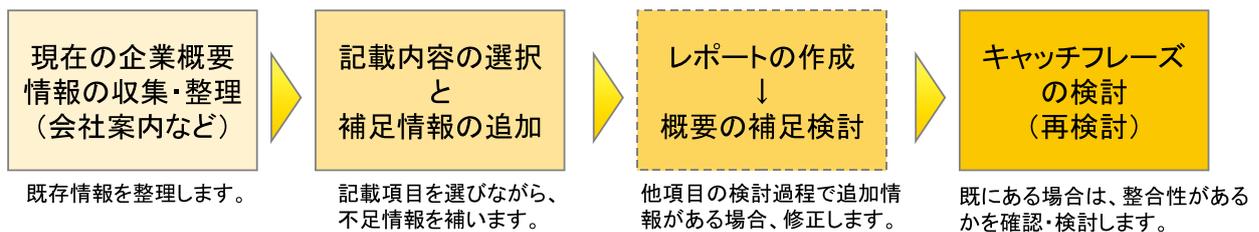
《フォーマット例》

キャッチフレーズ	} 自社の特徴、差別化ポイントを一言で記載します。
I. 経営理念(企業ビジョン)	
II-1. 企業概要	} 自社を把握する上で最低限知ってもらいたい内容(企業概要)、成り立ち(沿革)、会社が大切にしている価値観(経営理念)、アピールすべきポイント(受賞歴など)を記載します。
II-2. 沿革	
II-3. 受賞歴・認証・資格等	

企業概要の考え方

「自社を把握してもらうためには、何を知ってもらう必要があるか」という視点で、整理します。

《企業概要の検討フロー》



□ 企業理念について

企業を経営していくことで何を達成したいのか、経営において大切にしている考えは何かを簡潔にまとめます。創業の経緯、企業名の由来から導き出してもよいでしょう。

□ キャッチフレーズについて

読み手が本レポートを見たときに、最初に興味を持って見てもらえるよう、「一番伝えたいこと」という視点で検討します。

(1) 企業概要

企業概要のまとめ方

- キャッチフレーズのまとめ方
 - 👉 読み手に関心を持ってもらえるよう、出来る限り一言で簡潔にまとめましょう。
 - 👉 読み手に対して伝えたい「メッセージ」をまとめるのも良いでしょう。
- 経営理念(企業ビジョン)のまとめ方
 - 👉 自社の存在意義や事業を行っていく上でのスタンスが伝わるように書きましょう。
 - 👉 明示的な理念がない場合、商号やロゴマークとその由来(意味)などをまとめるのも良いでしょう。
- 企業概要のまとめ方
 - 👉 自社を知るために最低限必要な情報(例:代表者、住所、事業内容など)を記載しましょう。
 - 👉 自社の理解を促進するために効果的な情報(例:HPアドレス、拠点・設備など)を検討しましょう。
- 沿革及び受賞歴、認証、資格のまとめ方
 - 👉 沿革は、自社にとって転換期となったものを選んで書きましょう。
 - 👉 受賞歴・認証・資格は、自社の強みにつながる(裏付ける)ものを優先して書きましょう。

作成事例とポイント

- 有限会社井上誠耕園(香川県小豆島郡、オリーブ及び柑橘類の栽培、関連製品開発)の事例

読み手へのメッセージ

キャッチフレーズ:小豆島の自然が育んだ恵みを、商品(食品、化粧品)にのせてお届けします。

I. 経営理念(企業ビジョン)

健康増進に役立てる商品作り、自然環境と調和した企業活動の推進、自然を実感できる商品とサービスの提供

II-1. 企業概要

【代表者】 代表取締役社長 井上智博
 【住所】 香川県小豆郡小豆島町池田2352
 【電話番号】 0879-75-0057
 【事業内容】 オリーブ及び柑橘の栽培、オリーブオイルを中心とした化粧品・食品の開発、製造、販売
 【資本金】 300万円
 【従業員】 100名(うち、30名パート)
 【年商】 27億6837円(平成23年5月期)
 【URL】 <http://www.inoueseikoen.co.jp/>

II-2. 沿革

・昭和15年 創業
 ・平成 2年 柑橘の販売を農協出荷から通信販売に切替え
 ・平成 5年 オリーブ製品の通信販売開始
 ・平成 9年 農業生産法人として会社組織とする
 ・平成16年 本格的通信販売事業の開始
 ・平成20年 特許取得(柑橘成分入りオリーブオイルとその製造方法)

II-3. 受賞歴・認証・資格等

・平成19年 中小企業地域資源活用促進法認定

転換期の記載一例

最低限必要な情報の一例

理解を進める情報の一例

レポート作成を契機として、会社案内などの既存開示情報について、「読み手」にとって欲しい情報であるかどうかを再度確認、検討しながら、整理しましょう。

キャッチフレーズについては、読み手に一番最初に見てもらいたい項目として、記述や表記方法を工夫しましょう。

3. 事業価値を高める経営レポート作成のポイント

(2) 内部環境（業務の流れ）

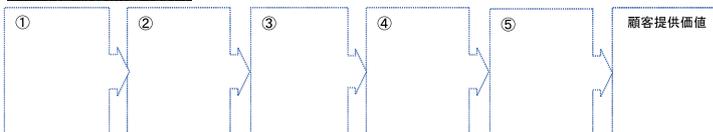
内部環境（業務の流れ）について

《記載例》

業務の流れ	各業務（部門）の工程（企画開発～販売、アフターフォローまで）とそれぞれの役割、担当部署、行っている業務の概要など
差別化できる取り組み	各業務（部門）において、他社にはないユニークな取り組み、顧客に価値を与える提供物を生み出すために重視している取り組みなど
顧客提供価値	顧客に選ばれる理由（顧客満足に繋がっている顧客視点での評価要因）

《フォーマット例》

Ⅲ-1. 内部環境（業務の流れ）



業務の流れ	他社との差別化に繋がっている取組
①	
②	
③	
④	
⑤	
顧客提供価値	

自社の業務の流れを体系的に把握できるように、各業務の概要や工程、担当部署などを記載します。

各業務（部門）において、顧客に選ばれ続けるために行っている独自の取組や、重視している取り組みなど、他社との差別化につながる取り組みを記載します。

内部環境（業務の流れ）の考え方

業務の流れを見える化することにより、会社の業務を俯瞰できるようにします。

《業務の流れの検討フロー》

顧客提供価値の検討・整理
顧客にどのような付加価値を提供しているかをまとめます。

業務の流れの検討・整理

業務（行程）ごとに概要と役割、担当部署などをまとめます。

他社との差別化に繋がっている取り組みの検討・整理

業務（行程）ごとで行っているユニークな取り組みや重視しているポイントなどをまとめます。

□ 顧客提供価値について

自社だけでなく、顧客から聞いた継続受注の理由など顧客の声を参考にして検討しましょう。例えばQ（品質：Quality）、C（価格：Cost）、D（納期：Delivery Time）の視点で整理するのも有効です。

□ 業務の流れについて

最終提供物が出来る過程（工程）とともに、部門がどのように繋がっているかを検討・整理しましょう。

□ 他社との差別化に繋がっている取り組みについて

提供価値を生み出すために、各工程で行っている取り組み（工夫）を検討・整理しましょう。

(2) 内部環境（業務の流れ）

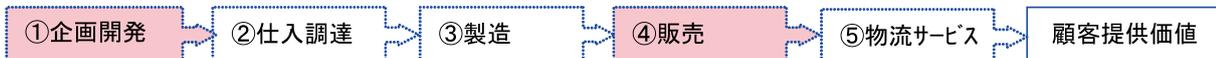
内部環境（業務の流れ）のまとめ方

□ 顧客提供価値のまとめ方

- 「何故、他社ではなく、自社が選ばれているか」について、簡潔に書きましょう。
- 「提供商品・サービス」に置き換える場合は、他社との違いを示す特長も記載してください。

□ 業務の流れのまとめ方

- 複数事業を展開している場合は、事業部ごとに業務の流れをまとめましょう。
- 業務を写真で説明したり、外部との関係について記載したりすると、より理解を促進できます。
- 特に差別化のポイントとなる業務がある場合は、背景色を変えると強調できます。

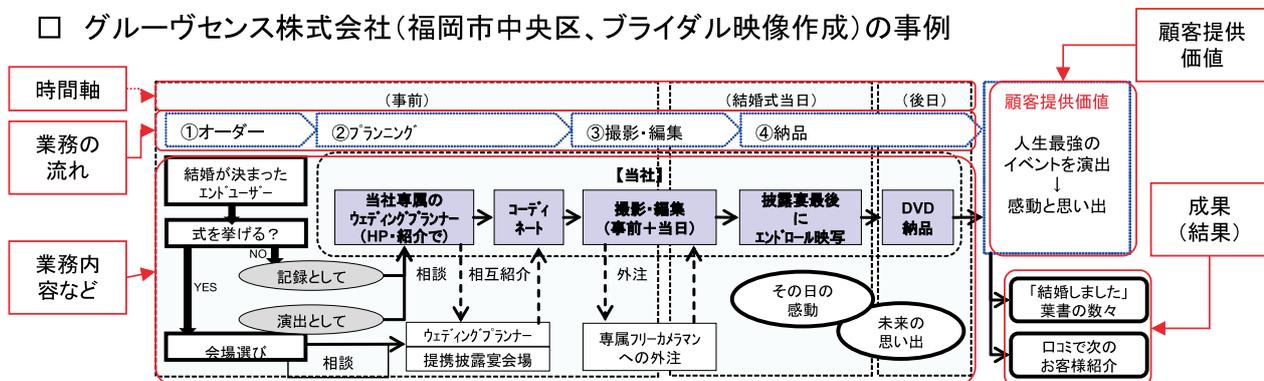


□ 他社との差別化に繋がっている取り組みのまとめ方

- ユニークな取り組みについては、「他社とどこが違うか」という記載を心がけましょう。
- 社内で重視している取り組みについては、「何故重視しているか」という説明も検討しましょう。

作成事例とポイント

□ グルーヴセンス株式会社（福岡市中央区、ブライダル映像作成）の事例



□ その他の記載事例について

自社の業務を説明するためには、業務の流れ以外に下記のような記載も考えられます。

① 取引の流れで考える

仕入・協力先
(調達面の特長)

製品・商品・サービス
(成果物の特長)

顧客
(販売面の特長)

② 経営の流れで考える

経営理念

マネジメント
(内部・外部)

技術・ノウハウ

製品・サービス

3. 事業価値を高める経営レポート作成のポイント

(2) 内部環境 (強み・弱み)

内部環境(強み・弱み)について

《記載例》

強みとその理由・背景	<ul style="list-style-type: none"> ・強み: 自社の「売り」となる要因や、自社だから出来ること(例)「~できる」 ・理由・背景: 「強み」を売り出す源泉になるものや事柄など。
弱み(経営課題)とその理由・背景	<ul style="list-style-type: none"> ・弱み: 自社の成功(成長)を阻害する要因や、他社に劣っている事柄。 ・理由・背景: 「何故足りないか」、「何故劣っているか」などの原因。

《フォーマット例》

Ⅲ-2 内部環境(強み・弱み)

【自社の強み】

【自社の弱み】(経営課題)

【その理由・背景】

【その理由・背景】

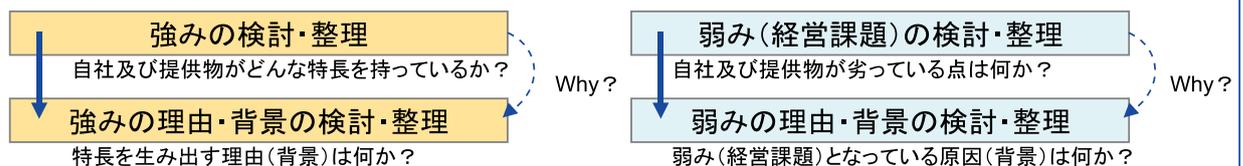
他社比較、自社(経年)比較などを通じて、「売り」(強み)と、「課題」(弱み)を記載します。

「強み」、「弱み」それぞれを生み出す要因(理由・背景)について、他者にも理解できるよう、簡潔に記載します。

内部環境(強み・弱み)の考え方

自社内の経営環境を「強み」と「弱み(課題)」の視点で整理します。

《強み・弱みの検討フロー》



□ 強みについて

提供する製品、商品、サービスが顧客になぜ選ばれているかという観点で、自社の強みを検討します。他社とはどんな違いがあるか、何が自社だけしか出来ないのかなどについて、掘り下げましょう。

□ 弱みについて

弱みを抽出するだけでなく、克服できる課題(弱み)か困難な課題(弱み)かを検討しましょう。また、開示しても良い情報かどうか、表現が適切かどうか合わせて検討しましょう。

□ 強み・弱みの背景・理由について

背景については、下記の知的資産の3分類を参考にして記載すると幅広く検討ができます。

人的資産(human assets): 一個人(社長・従業員)に付随する資産	(例)社長のカリスマ性、社員の技術、ノウハウ、経験など
構造資産(structural assets): 組織(仕組み)に定着している資産	(例)顧客データベース、各種しくみ、マニュアル、文化など
関係資産(relational assets): 組織外とのつながりに関する資産	(例)顧客とのつながり、協力会社・調達先とのつながりなど

(2) 内部環境（強み・弱み）

内部環境（強み・弱み）のまとめ方

□ 強みのまとめ方

- ▶ 同業他社などと比較できる場合は、「何が」、「どのぐらい」優れているかを記載しましょう。
- ▶ 模倣される危険性のある強みについては、記載可否や表現方法に配慮しましょう。

□ 弱み（経営課題）のまとめ方

- ▶ 強みだけでなく、弱みを認識し、経営環境をきちんと把握していることの開示を検討しましょう。
- ▶ 現時点で克服が難しい課題の場合は、記載可否や表現方法に配慮しましょう。

《強み・弱みの開示について》

把握した情報 ≠ 開示して良い情報ではない
ことに留意し、開示情報を分類しましょう。

積極的に開示すべき

開示してもしなくても良い

表現や対象を限定すべき

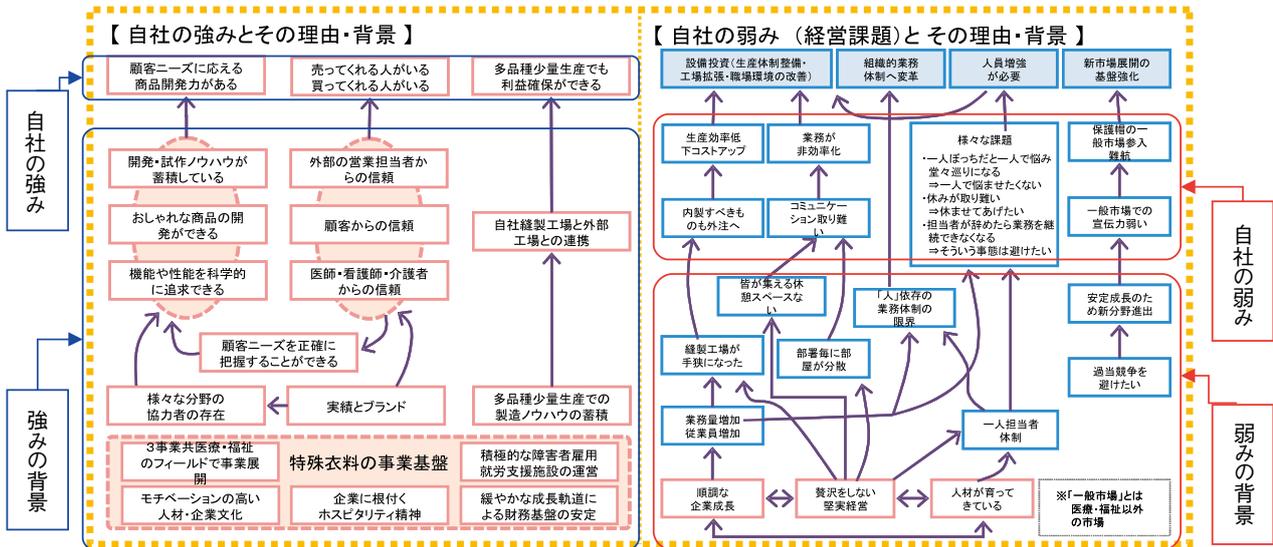
開示してはいけない

□ 強み・弱みの理由・背景のまとめ方

- ▶ 強みの理由・背景については、その源泉（知的資産）まで掘り下げて記載しましょう。
- ▶ 弱みの理由・背景については、克服できる体制がある場合は、その点も記載しましょう。

作成事例とポイント

□ 株式会社特殊衣料（札幌市西区、リネンサプライ、福祉用具製造など）の事例



図でまとめることは、詳しく知らない読み手でも体系的に把握しやすいため効果的です。ただ、作成者と読み手の認識ギャップが生じる恐れもあるため、第三者に確認してもらうことをお勧めします。

(3) 外部環境

外部環境のまとめ方

□ 機会(チャンス)のまとめ方

- 「どのような背景」があるから、「自社のどの部門(商品)」に「どういった機会」があるかを、読み手にも理解できるよう、具体的にわかりやすく記載しましょう。
- 業界全体では向かい風であっても、自社のポジションや取り組みによって機会(チャンス)となることについて、「自社の強み」と関連付けながら記載しましょう。

□ 脅威のまとめ方

- 「どのような背景」があるから、「自社のどの部門(商品)」に「どういった脅威」があるかを、読み手にも理解できるよう、具体的にわかりやすく記載しましょう。
- 業界全体では追い風であっても、自社のポジションや取り組みによって脅威となることについて、「自社の経営課題」と関連付けながら記載しましょう。

□ 取り組みの優先順位について

- 小規模企業などでは、すべてが最優先となる場合もあるため、必ずしも優先順位をつける必要はありませんが、自社の取り組みのスタンスが見える化するためにも、お勧めします。

作成事例とポイント!

□ 株式会社東洋高圧(広島市西区、高温高圧化学装置設計・製作)の事例

各事業の機会	事業	機会	取組の優先順位	優先順位
	高温高圧化学装置事業	自動車・電機業界等、各業界が環境対策を講じており、試験研究用に限らない用途として期待できる 大学の研究所、病院などでの汚水処理が顕在化しており、当社自社商品のニーズは幅広く存在する	1 2	
試験・研究受託事業	超高圧加工品事業	厳しい経営環境の中、大手企業の研究所において、試験研究を一部委託する傾向になりつつある 設備投資の厳しい状況の中、事前検討の手段としての研究受託も増加傾向にある	1 2	
		食品業界では健康志向の高まりの中、サプリメントや機能性食品の市場は拡大傾向にある 高圧加工装置は設備投資が大きく、受託を生業とする企業は存在せず、OEMや生産受託の需要も大	1 2	
事業部の分類	事業	脅威	取組の優先順位	各事業の脅威
	高温高圧化学装置事業	経済情勢の悪化により設備投資が縮小傾向にある 顧客先の調達方針により、競合との競争が激化する可能性がある	2	
	試験・研究受託事業	研究費の削減や研究部門の廃止など企業リストラの影響が少なからずある	1	
	超高圧加工品事業	健康食品、化粧品業界は市場規模は大きいものの、先行者など競合が多数存在している 高圧加工は高コストとなるため、価格に見合った高付加価値商品に限定される	1 2	

複数事業部がある場合、事業部ごとに経営環境や顧客対象が異なるため、「会社全体」と「事業部ごと」に分けて記載すると良いでしょう。

機会と脅威は裏表の関係にありますので、記載項目に矛盾がないか最後に確認しましょう。

3. 事業価値を高める経営レポート作成のポイント

(4) 今後のビジョン (方針・戦略)

今後のビジョンについて

《記載例》

「今後のビジョン」	自社(または各事業部ごと)のビジョン・方針・戦略またはありたい姿。
「今後のビジョンを実現するための取り組み」	上記ビジョン、方針、戦略、ありたい姿を実現するために、会社が実施していく予定の主要な取り組みまたは重点施策。(複数事業部がある場合は、各事業部ごとの取り組み)

《フォーマット例》

V. 今後のビジョン(方針・戦略)

外部環境と知的資産を踏まえた今後のビジョン	①	
	②	
	③	
今後のビジョンを実現するための取組		

外部環境と知的資産を踏まえた上で、実現可能なビジョン(あるべき姿)を記載します。

上記ビジョンを実現するために、必要となる具体的な取り組み(主要施策)を、簡潔に記載します。

今後のビジョンの考え方

今後のビジョンとそれを実現するための具体的な取り組みについて検討します。

《今後のビジョンの検討フロー》

① 今後のビジョン

「Ⅲ-2 内部環境」と「Ⅲ-3 外部環境」で整理した内容を踏まえて、実現可能なビジョンを検討します。

② 今後のビジョンを実現するための取り組み

ビジョンを実現するために行うべき取り組みを、「事業(商品)」や「部門」別で整理します。

《今後のビジョンについて》

《分析フレーム例》: クロス環境分析(内部環境×外部環境を4つの視点で分析)

- 強み×追い風: 強み(知的資産)を活かしてチャンスをもににする方法は?
- 強み×向かい風: 強み(知的資産)を活かして脅威の影響を受けないようにする方法は?
- 弱み×追い風: 弱みを克服してチャンス逃がさないようにする方法は?
- 弱み×向かい風: 弱みを克服して脅威の影響をできるだけ受けないようにするには?
(環境によって克服が困難な場合、撤退のタイミングは?)

(4) 今後のビジョン (方針・戦略)

今後のビジョンのまとめ方

□ 今後のビジョンのまとめ方

- 🔍 ビジョンについて、Goal(いつまでに実現するか)の記載についても検討しましょう。
- 🔍 読み手の理解を促進するために、ビジョン及び取り組みについて詳細な説明が必要な場合は、別に資料を作成し、添付することをお勧めします。

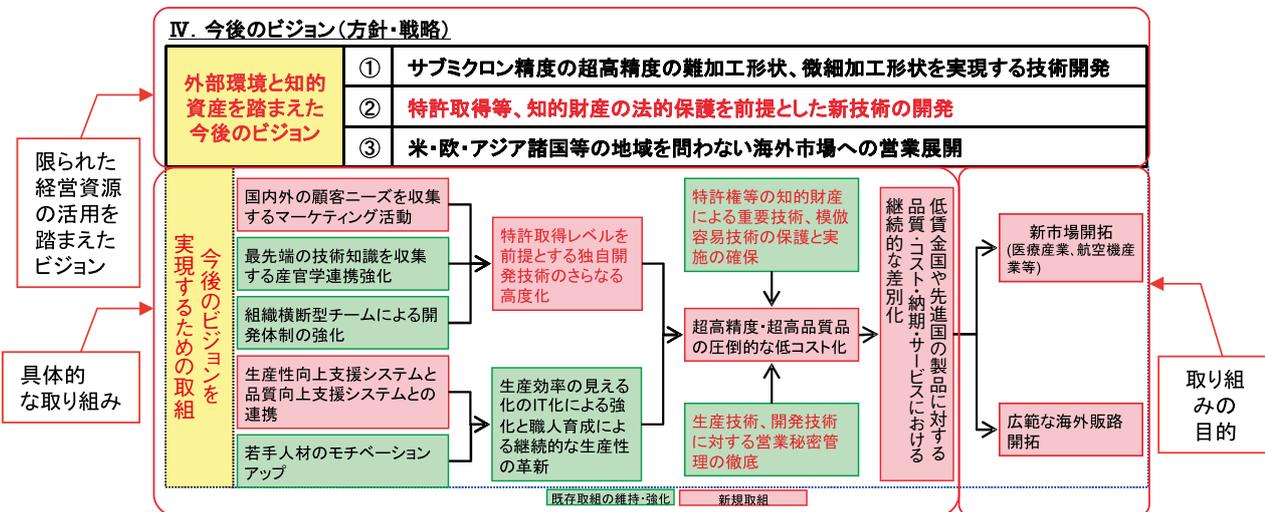
□ ビジョンを実現するための取り組みのまとめ方

- 🔍 どんなビジョンを実現するための取り組みであるかがわかるよう、ビジョンと関連付けた表記を行いましょう。
- 🔍 実現可能な取り組みにするために、KGI※(ゴール)を意識しながら、「誰が」、「何を」、「いつまでに」、「どのくらい」行うかなどについても検討し、開示可能な情報を端的にまとめましょう。
- 🔍 読み手が取り組み内容をイメージできるようなレベルにまで、具体的な表記を心がけましょう。
- 🔍 開示による影響(プラス面、マイナス面)を考え、実際に記載する情報については、表現内容や方法に留意しましょう。

※KGIについてはP27を参照

作成事例とポイント！

□ 株式会社JKB(川崎市高津区、精密順送プレス金型製造など)の事例



実現可能なビジョンを立てるために、「Ⅲ-2 内部環境(強み・弱み)」と「Ⅲ-3 外部環境」を十分踏まえた上で作成しましょう。

各取り組みについては、それぞれのビジョンとのつながりを意識して記載しましょう。

3. 事業価値を高める経営レポート作成のポイント

(5) 価値創造のストーリー

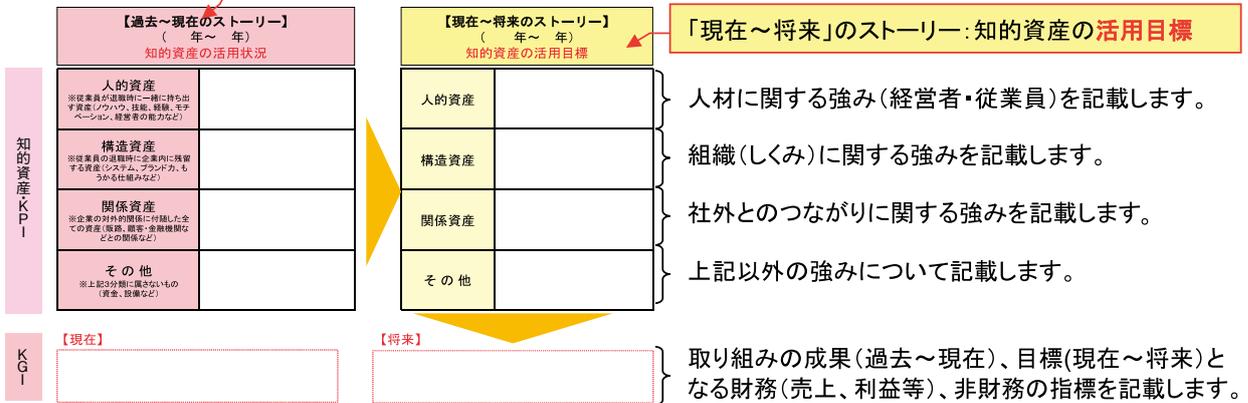
価値創造のストーリーについて

《記載例》

「知的資産」 (人材、組織、関係、その他)	知的資産(人的資産、構造資産、関係資産)と、その他の資産(提供する製品・サービスなどの成果物や事業、実績、設備など、自社の優位性を説明するために不可欠な経営資源などの情報)を記載
「KPI」	戦略を実行する過程(取り組みの実行度合い)の進捗度合を示す客観的な指標
「KGI」	戦略を実行した結果(取り組みの成果)を示す客観的な指標 今後のビジョンを実現するために目標となる、財務・非財務の客観的な指標

《フォーマット例》

VI. 価値創造のストーリー



価値創造のストーリーの考え方

今までの知的資産の活用状況(過去～現在)と今後の活用目標(現在～将来)をまとめます。

《価値創造のストーリー検討フロー》

① 過去～現在のストーリー(知的資産の活用状況)の整理

「Ⅲ-2 内部環境」で整理した自社の強みについて、知的資産の観点から分類を行った上、活用(蓄積)の状況を示す指標(KPI)を検討します。

また、自社の取り組み成果を表す、開示可能なKGI(Key Goal Indicators)を検討します。

② 現在～将来のストーリー(知的資産の活用目標)の整理

①で活用(蓄積)してきた知的資産をどの程度維持・成長させるかと共に、不足していた知的資産をどうやって、どの程度獲得していくかについて検討します。

《KPI(Key Performance Indicators: 重要業績評価指標)について》

客観的な数値のものさしを設定することで、保有している知的資産の信頼性を裏づけることができる上、知的資産の維持・成長及び獲得に関するプロセスの管理を可能にします。

(5) 価値創造のストーリー

価値創造のストーリーのまとめ方

- 過去～現在のストーリー(知的資産の活用状況)について
 - 🔍 強みの背景となっている知的資産について、読み手にとって理解しやすい様、簡潔にまとめて記載しましょう。また、活用状況を裏付けるKPIの設定も検討しましょう。
 - 🔍 知的資産がわかりにくい場合、「●●力」と表現すると理解しやすい場合があります。
- 現在～将来のストーリー(知的資産の活用目標)について
 - 🔍 活用(蓄積)したものの維持、強化という視点と、足りないものを獲得するという視点でまとめましょう。新たに獲得する知的資産について色分けするとわかりやすくなります。
- 「その他」について
 - 🔍 3分類で表現しづらい資産(例:設備、資金など)で、特記すべきものを記載しましょう。

《開示するKPI・KGIについて》(KPI・KGIについての解説は、P27を参照のこと)

KPI・KGIによる数値化は客観性を保つためには効果的ですが、「成果につながっていない(重要ではない)指標」まで記載する必要はありません。また、数値の開示が情報漏洩につながる場合もあるため、読み手(開示対象)によって開示すべきKPI・KGIを検討しましょう。

作成事例とポイント!

□ 梅乃宿酒造株式会社(奈良県葛城市、酒類製造)の事例

現在まで蓄積してきた知的資産をいつまでにどうやって維持、強化していくかの視点で記載。

V. 価値創造のストーリー

	【過去～現在のストーリー】 (2006年～2011年) 知的資産の活用状況	【現在～将来のストーリー】 (2012年～2016年) 知的資産の活用目標	
知的資産(KPI・強化方法など)	人的資産	<ul style="list-style-type: none"> ・経営力(攻撃・外向き) ・営業力 	<ul style="list-style-type: none"> ・経営力(守備・内向き) ・個々人の人材力(人材育成)
	構造資産	<ul style="list-style-type: none"> ・酒造技術、ノウハウ ・商品開発力(開発数年20件) ・一貫事業体制 ・商品認知、ブランド力 	<ul style="list-style-type: none"> ・組織力、営業力(人事制度) ・酒造技術、ノウハウ(経年強化) ・商品開発力(開発数年30件) ・一貫事業体制(新蔵建設) ・企業認知、ブランド力
	関係資産	<ul style="list-style-type: none"> ・幅広い顧客関係(約900件) ・海外販路(15か国) ・異業種交流 	<ul style="list-style-type: none"> ・奥深い顧客関係(約400件) ・海外販路(30か国) ・異業種交流(さらに後継者)
	その他	<ul style="list-style-type: none"> ・資金調達能力(関係資産) 	<ul style="list-style-type: none"> ・安定した財務基盤(借入低減)
KGI	【現在】	【将来】	
	<ul style="list-style-type: none"> ・売上高 ... 17億6,500万円 ・得意先数 ... 約900件 ・借入金額 ... 約12億円 	<ul style="list-style-type: none"> ・売上高 ... 20億円 ・得意先数 ... 約400件 ・借入金額 ... 約7億円 	

「人」、「しくみ」、「外部のつながり」の各分類で、蓄積(活用)してきた知的資産とそれを示す指標(KPI)を記載。

取り組みの成果(現在)と、取り組みの目標値を記載。

蓄積(活用)してきた知的資産と、新たに獲得する知的資産についてKPIと共に記載。

過去～現在に蓄積(活用)してきた知的資産をいかにして維持・強化していくかとともに、弱み(経営課題)の克服策として新たに獲得する知的資産についても記載しましょう。

4. 事業価値を高める経営レポート活用のポイント



(1) 運用と見直しについて

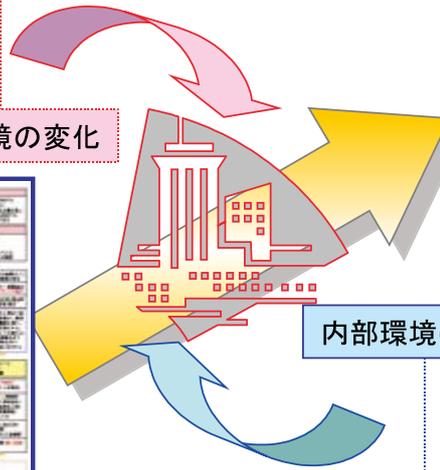
企業を取り巻く経営環境は常に変化しています。タイムリーに経営実態を把握し、有効な取り組みを行っていくためにも、社内外の関係者に開示するレポートの内容を適宜見直していくことが不可欠です。

業界環境や顧客環境の変化を踏まえ、想定される機会や脅威、実施すべき取り組み(獲得すべき知的資産)を反映します。

外部環境の変化



2012年版
事業価値を高める
経営レポート



201●年版
事業価値を高める
経営レポート



内部環境の変化

保有する経営資源の変化や、取り組みの進捗度合いなどについて、作成時点との変化を確認します。

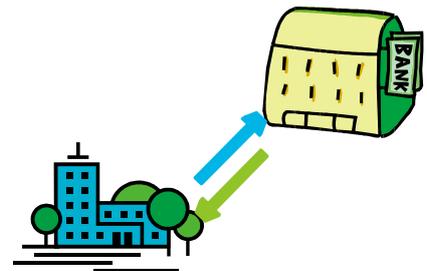
【改訂のタイミングについて】

環境変化を反映した情報開示を行うためには、こまめに改訂することが理想的ですが、大きな環境変化があった際に、変更点を修正し、全面改訂は3年・5年の中期経営計画に合わせて作る企業などもあります。なお、開示対象が異なる場合は、相手に合わせて新たに作成することをお勧めします。

■金融機関との関係強化で活用している事例 H社のケース

H社では、事業承継のタイミングで取引金融機関に勧められてレポートを作成しました。作成時には現経営者と後継者だけでなく、第三者の意見を聞くために取引金融機関の支店長や担当者も同席し、一緒に会社を振り返り、自社の財務諸表には現れない強みについても理解を深めてもらいました。

以後、同社では、決算報告のタイミングでレポートを改訂、金融機関に自社の強みと取り組みを報告ツールとして活用し、金融機関の理解促進に活用しています。



■新規開拓で活用している事例 N社のケース

N社では、事業価値を高める経営レポートを作成した当初、中期経営計画に合わせて、3年に1度全面改定を行う予定でした。ただ、新規顧客開拓などで活用していると、経営環境が大幅に変化していることを痛感。コミュニケーションツールとして情報の鮮度を高めるために、適宜修正しながら、年度方針を決めるタイミングで1年に1度全面改定し、活用しています。

中期経営
計画、
投資計画
等

売上計画、
決算報告、
採用計画等

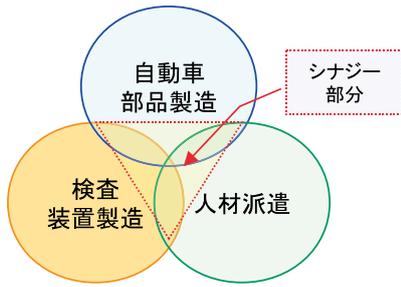
4. 事業価値を高める経営レポート活用のポイント

(2) 複数事業の記載方法

「事業価値を高める経営レポート」は、会社全体を見つめ直すために1企業1シートでの作成をお勧めしています。ただ、事業間でビジネスモデルが異なる複数事業を持っており、会社全体で説明することが難しい場合や、今後現行の組織を分割することを想定している場合などは、対象や目的も考えながら、記載方法を変える必要があります。

■例えばこんなケース

従来より自動車部品製造業を行ってきたが、数年前より事業の多角化で検査装置の製造・販売と人材派遣を行っている。顧客が重なっており、相乗効果も生み出されているため、知的資産経営について会社全体で記載する必要はあるものの、各部門における業務の流れが異なるため、1シートで説明することが難しい。

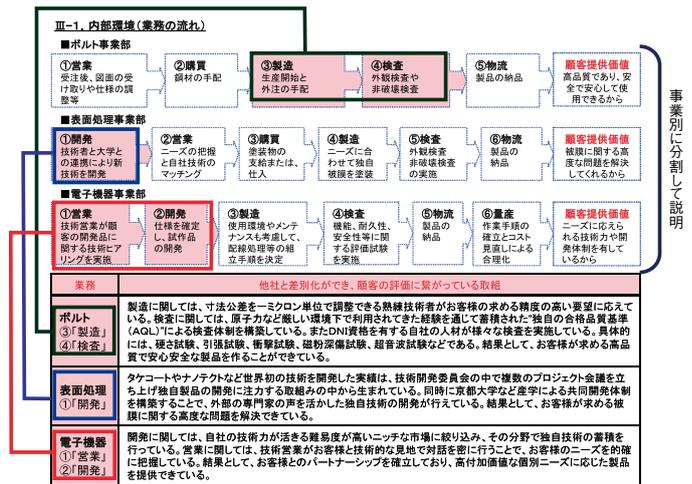


記載例1 事業別にフローを記載する

複数事業を行っている場合、事業(部門)ごとに業務フローや顧客提供価値(提供する製品・商品・サービス)が異なるケースが一般的です。

そういった場合、内部環境(事業の流れ)については、右図のように事業別(部門別)で業務の流れについて整理すると、読み手に各事業の理解を促すことができます。

なお、事業内容が異なると、他社との差別化につながっている取り組みも異なることが多いので、別々に整理して記載することをお勧めします。



※株式会社竹中製作所(大阪府東大阪市)の記載例

記載例2 事業別にレポートを作成する

事業部間で相乗効果を生み出しているものの、今後のビジョンや価値創造のストーリーが事業部ごとに異なっており、1シートでの説明が難しい場合もあります。

その場合は、記載例1のように「内部環境(業務の流れ)」を分けるだけでなく、事業別に事業価値を高める経営レポートを1枚作成し、会社全体を表現するために、もう1枚作成するという方法もあります。



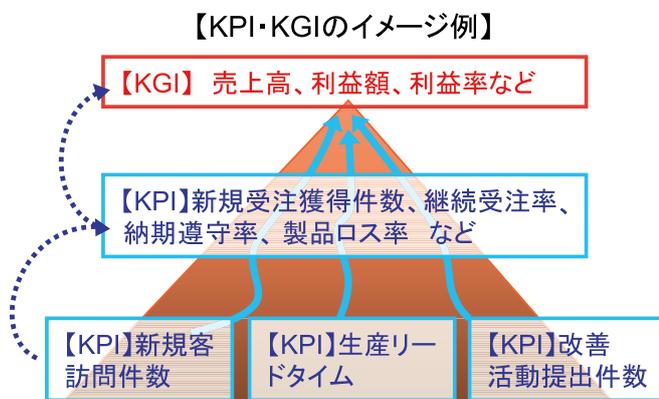
(3) KPI、KGI

目標や達成度合いを数値で表すことは、目標をどの程度達成しているかを明確に把握でき、経営改善につながります。また、客観的な指標を提示することで読み手の信頼性を高めることができます。

KGI(Key Goal Indicator)は「重要目標達成指標」と呼ばれ、「何を目標とするか」、「どれだけ目標を達成したか」を定量的に定めた指標です。

KPI(Key Performance Indicator)は「重要業績評価指標」と呼ばれ、KGIを達成するために必要な取り組み(プロセス)の達成度合いを定量的に定めた指標です。

KPIの設定で重要なことは、計測可能な数値であることだけでなく、目標達成につながる重要な指標であることです。



【KPI・KGIの設定事例】(産業分類に関わらず、共通で使える指標も含まれています)

産業	分類	指標例
製造業	KPI(人的資産)	<ul style="list-style-type: none"> 生産部門社員の経験年数 社内外技能試験合格者数 研修受講数(売上高研修費用比率) 従業員定着率
	KPI(構造資産)	<ul style="list-style-type: none"> 新製品開発数(開発PJ数) 生産改善提案件数と採用数(率) 製品ロス率 生産リードタイム(短縮日数) 新製品売上寄与率 知的財産権保有数(出願・登録件数)
	KPI(関係資産)	<ul style="list-style-type: none"> 継続受注数(継続受注率) 共同開発先数(着手件数) 協力会社数(協力会発注率) 協力会社への改善指導回数
	KGI	<ul style="list-style-type: none"> 売上高 利益率(利益額) 得意先数 従業員1人当たりの付加価値額
非製造業	KPI(人的資産)	<ul style="list-style-type: none"> 有資格者数 研修効果に対するアンケート結果 従業員満足度指標 女性社員(管理職)登用数(比率)
	KPI(構造資産)	<ul style="list-style-type: none"> 取扱商品数(取扱ブランド数) 品質改善提案件数と採用数(率) HPのアクセス数(HPからの受注数、受注率) 商品在庫回転日数 クレーム防止会議の開催数
	KPI(関係資産)	<ul style="list-style-type: none"> 購入(利用)リピート率 ポイントカード会員数 クレーム数(クレーム解決時間) 顧客満足度指標
	KGI	<ul style="list-style-type: none"> 売上高 利益率(利益額) 得意先数 従業員1人当たりの売上高

【設定に関する留意点】

※各社の目標や重要成功要因(CSF)に合わせて、それぞれ合った指標を設定することが重要です。

※設定する戦略目標によっては、非財務指標がKGIになることもあります。(例:得意先数)

(4) 知的資産の連鎖図 (知的資産活用マップ)

自社の強み(知的資産)が、どのようにして顧客に提供する価値につながるかを体系的に把握した上で、第三者に分かりやすく開示するために、連鎖図(知的資産活用マップ)の作成をお勧めします。

【知的資産活用マップ作成の主たる効果】

知的資産は単独ではなく、事業活動の中で相互に影響しあうことで価値を生み出します。「つながりの見える化」である知的資産活用マップの作成は、次のような効果を得ることが期待されます。

I 経営の俯瞰

自社の立てたビジョン(方針・戦略)を如何にして実現していくかについて、保有する経営資源をマップ上につなぎ合わせるプロセスを通じて、体系的に把握することができます。



II 経営資源の活用及び獲得検討

目標を実現するために保有する経営資源をどのように維持、強化していくかを検討できると共に、不足している経営資源について、どのようにして獲得していくかを考えるきっかけになります。



III 会社の現状と取り組みの開示

マップによって、ひと目で全体が見渡せるようにまとめることで、社内での方向性を共有化することにつながると共に、社外に対して自社の現状と取り組みを分かりやすく伝えることができます。



【知的資産活用マップの作成方法】

知的資産活用マップは、経営者1人で作成する場合も、過去の振り返りや戦略検討につながりますが、複数名で検討することにより、社内外のベクトル合わせにも効果的です。

《知的資産活用マップ作成の流れ》

I 「V. 今後のビジョン(方針・戦略)」を検討し、KGI(戦略の具体的な目標値)を設定。

… 今後のビジョン(方針・戦略)の具体的な目標数値を設定。

II KGIを達成するために重要となる成功要因(CSF: Critical Success Factors)を検討。

… 目標を達成するために行うべき手段(CSF: 重要成功要因)を検討。

III CSFを実現する知的資産の連鎖(つながり)を矢印で示した上、具体的な取り組みを記載。

… 知的資産が価値を生み出すための連鎖を検討し、その維持・強化・獲得方法を記載。

IV ビジョン、重要成功要因(CSF)と知的資産のつながりに矛盾がないかを検証。

… 作成したマップが上手くつながっているか(矛盾点が無いか)を確認。

《知的資産活用マップ作成のポイント》

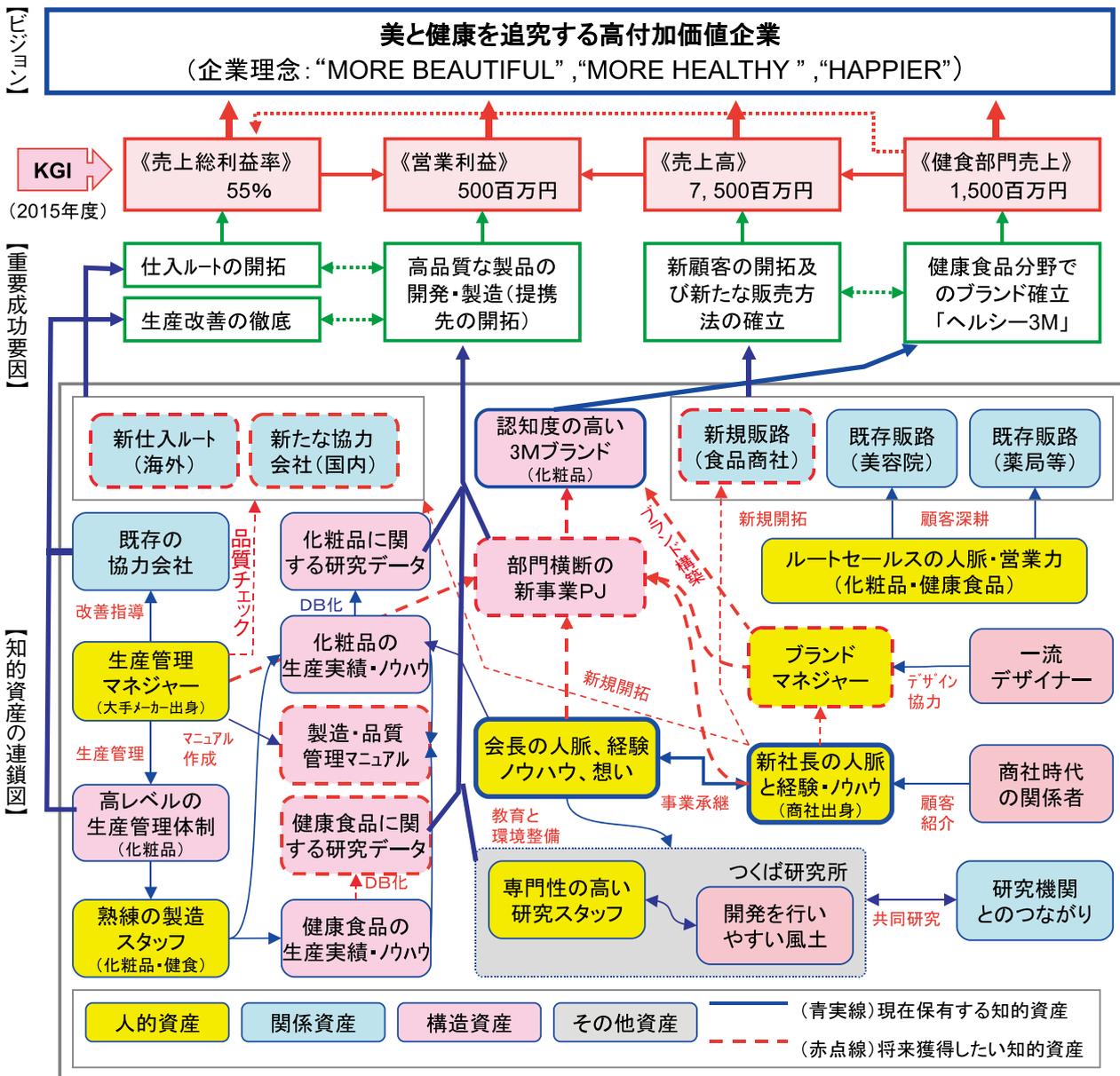
- 「ビジョン」と「成功要因」、「知的資産(強み)」の間で因果関係が成立するように、「Why(なぜならば)」の視点で、つながりを検証しましょう。
- 各資産を単に結びつけるだけでなく、保有している知的資産と今後獲得する知的資産を色分けしたり、矢印に具体的なアクションを併記するなど、「魅せる化」の工夫をしましょう。

【知的資産活用マップ作成事例: 株式会社スリーエムの連鎖図】

2011年4月に開発畑の創業者(松下直宏・現会長)から、長男で総合商社・食品部門出身の松下政樹氏に事業承継。同年、群馬県にあった健康食品メーカーを買収、美容と健康分野で付加価値の高い新製品開発を目指しているケース。

【商号】株式会社スリーエム 【代表者】松下 政樹(2011年4月社長就任) 他1名
 【業種】化粧品、各種美容関連品、健康食品等製造・販売(2011年健康食品メーカー買収)
 【住所】〒●●●●●-●●●● 東京都新宿区●●●● 【電話番号】03-●●●●●-●●●●●
 【工場】練馬工場、群馬工場 【営業所】全国6ヶ所 【研究所】茨城県つくば市●●●●●
 【従業員数】102名 【売上】6,500(百万円) 【営業利益】250(百万円)[2011年3月期]

(株式会社スリーエムは実在企業ではありません)



(5) 開示情報の確認・検証

「誰に」、「何を」、「どの程度」伝えたいかによって、開示すべき内容は異なります。
また、関係先への情報開示は、同業他社への情報漏えいにつながる恐れもありますので、情報漏えいの観点からも確認・検証しましょう。

【各項目のチェックポイントの一例】

■ 企業概要

- ・新しい情報が正確に反映されていますか？
(適宜、情報更新されていますか？)
- ・伝えたい情報が記載されていますか？

■ 内部環境

- ・不確実性の高い(又は信頼性の薄い)情報について誤解を招くような記載をしていませんか？
- ・企業秘密に関わる情報は記載していませんか？

■ 今後のビジョン

- ・同業他社に伝わる可能性のある開示対象先に、具体的な取り組みを開示していませんか？
- ・ビジョン、取り組みの間で矛盾はありませんか？

【画像・図表などによる情報開示について】

製品・商品・サービスなど自社の成果物や、品質管理の取り組みなど社内活動について、画像や図表を用いることは自社の理解を促す効果がありますが、下記に留意して掲載を検討してください。

① 図式化によるミスリードの防止

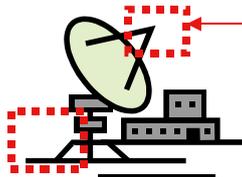
図式化は体系的な理解を促進することに有効ですが、抽象度の高い図などは読み手に誤った認識を与えることがありますので、説明文をつけるなどして、ミスリードを防止しましょう。

② 画像による情報漏えいの防止

開発中の画像などは営業秘密が多分に含まれるため、掲載には留意しましょう。また、取引先へ納入した製品・商品・サービスなどの画像を掲載する際には、納入先に確認をとりましょう。

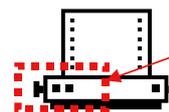
[納入品の紹介]

ノウハウ①



ノウハウ②

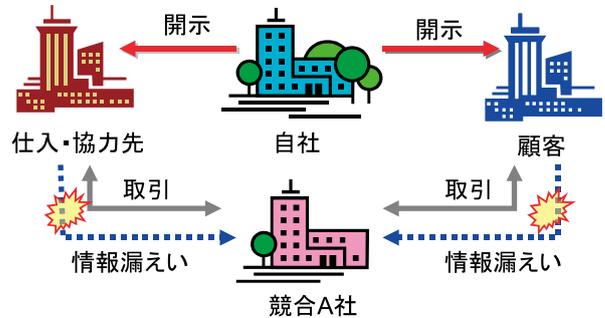
[工場内の設備紹介]



ノウハウ③

- ・製品・商品・サービス全体でなく、その一部(部品など)がノウハウ・営業秘密につながる場合があります。
- ・自社だけでなく、関係先の営業秘密漏えいにも留意しましょう。

【情報開示により想定されるリスク例】
(取引先からの情報漏えいリスク)



■ 外部環境

- ・関係先(仕入・協力先、顧客など)を不安にするリスク 情報などは記載していませんか？
- ・関係先への主観情報は記載していませんか？

■ 価値創造のストーリー

- ・過去～現在のストーリーに信憑性がありますか？
- ・現在～将来のストーリーに、不確実性の高い情報や経営戦略など、社外秘の情報は記載していませんか？

(6) 目的に合わせたレポートの記載方法

開示すべき情報は、事業価値を高める経営レポートの作成目的によって異なります。作成目的や開示対象に合わせて、必要な情報の開示を検討し、別途添付にまとめましょう。なお、主たる作成目的に合わせた開示事例を挙げますので、参考にしてください。
※参考事例は別冊の事例集に掲載しています。

開示対象	目的	参考事例
取引先	新規営業先へ会社説明	複数事業の記載方法 竹中製作所参照
	新製品・商品・サービスに関する 事業説明	焦点を絞った事業の説明 特殊衣料参照
	仕入先・協力会社との連携	仕入先・協力先との関係 きりしま産業、服部醸造参照
	技術力・ノウハウおよびそれらの 管理について	テーマ「知的財産」参照
金融機関	決算報告	テーマ「リレバン」参照
	技術・ビジネスモデル	知能技術、RDVシステムズ参照
	新規事業	特殊衣料参照 ※レポート＋決算書で説明
	事業承継	テーマ「事業承継」参照 ※レポート＋決算書で説明
採用	採用予定者(新卒・中途)	テーマ「人材活用」参照
従業員	事業承継	テーマ「事業承継」参照
	業務改善	愛東運輸参照
	新人研修	テーマ「人材強化」参照 テーマ「マーケティング」参照 テーマ「ベンチャー」参照

※企業の作成目的、対象などにより、開示する情報の内容や表現方法は異なりますので、自社にあった組み合わせをご検討ください。

5. テーマ別の取り組み事例



(1) ベンチャー

■ 想定される取り組みの効果

関係者への理解を深めることで、足りない経営資源を補うために取り組みます。
例えば、金融機関やベンチャーキャピタルからの資金調達、新規を含めた顧客からの受注獲得、仕入先・協力先からの部品納入、入社希望者からの労働力獲得などです。
また、今後の経営ビジョン構築のために、自社の持つ強みを振り返ることに有効です。

■ 作成のポイント

- ・ベンチャー企業の場合、読み手にとって最も重視されるのが信頼性です。自社の保有する技術や、取り扱い製品、納品実績などを、数値や写真、裏づけとなるデータで、具体的に可視化する必要があります。
- ・特に創業間もない企業では、組織自体に蓄積された知的資産などがない場合が多いため、可能な範囲で、経営者や主要メンバーの過去の経歴や実績を記載するなど、工夫が必要です。

【ベンチャーの添付資料例】

① 当社の強み(技術やビジネスモデル)

読み手に伝えたい一番の強みを記載します。技術やサービス以外にも、ビジネスモデルや共同研究体制、顧客との関係なども考えられます。

② 実績

製品・商品・サービスの納品・提供実績とそのアピールポイントなどを記載します。

事業価値を高める経営レポート【ベンチャー版】		商号:〇〇〇〇社	作成日:〇〇年〇〇月〇〇日
<p>1. 当社の技術</p> <div style="border: 1px dashed blue; padding: 10px;"> </div>	<p>2. 納品(提供)実績</p> <div style="border: 1px dashed blue; padding: 10px;"> <p>a. 〇〇分野の実績</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid gray; width: 150px; height: 100px;"></div> <div style="border: 1px solid gray; width: 150px; height: 100px;"></div> <div style="border: 1px solid gray; width: 150px; height: 100px;"></div> </div> <p style="text-align: center;">写真説明 写真説明 写真説明</p> <div style="border: 1px solid gray; height: 40px; margin-top: 5px;"></div> <p>b. 〇〇分野の実績</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid gray; width: 150px; height: 100px;"></div> <div style="border: 1px solid gray; width: 150px; height: 100px;"></div> <div style="border: 1px solid gray; width: 150px; height: 100px;"></div> </div> <p style="text-align: center;">写真説明 写真説明 写真説明</p> <div style="border: 1px solid gray; height: 40px; margin-top: 5px;"></div> <p>c. 〇〇分野の実績</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid gray; width: 150px; height: 100px;"></div> <div style="border: 1px solid gray; width: 150px; height: 100px;"></div> <div style="border: 1px solid gray; width: 150px; height: 100px;"></div> </div> <p style="text-align: center;">写真説明 写真説明 写真説明</p> <div style="border: 1px solid gray; height: 40px; margin-top: 5px;"></div> </div>		

(2) リレーションシップバンキング

■想定される取り組みの効果

財務諸表に現れない強みを伝えることで、取引金融機関との関係を強化するために取り組みます。例えば、本レポートを決算報告や新規融資の申込を行う際に添付し、外部関係者では把握しづらい自社の強みや今後の計画について説明します。また、作成時に金融機関担当者にアドバイスをもらうなど関与してもらうと、お互いの認識をより深めることにつながります。

■作成のポイント

- ・金融機関との関係強化を目的とする場合、最も重視されるのが財務的成果とのつながりです。具体的には蓄積してきた知的資産が今までの結果に如何につながってきたか、今後、どのように活かされ、最終的な成果に結びつくかを納得できる形で記載する必要があります。
- ・目標となるKGIやその進捗状況を表すKPIなど客観的な数値で説明することを心がけましょう。

【リレーションシップバンキングの添付資料例】

事業価値を高める経営レポート [リレバ版]
商号:〇〇〇社
作成日:〇〇年〇〇月〇〇日

過去から現在

裏付

結果

裏付

目標

現在から将来

裏付

現在のKPI・KGI

同業他社は「中小企業の財務指標」等で売上規模が同程度の企業との比較

	〇〇年〇月期	〇〇年〇月期	〇〇年〇月期	〇〇年〇月期	同業他社
売上高(百万円)	●●●	●●●	●●●	●●●	
利益(百万円)	●●●	●●●	●●●	●●●	
営業キャッシュフロー(同)	●●●	●●●	●●●	●●●	
減価償却費(同)	●●●	●●●	●●●	●●●	
納期順守率(%)	●●●	●●●	●●●	●●●	—
在庫回転期間(日)	●●●	●●●	●●●	●●●	

活動・取り組み(ストーリー)

将来のKPI・KGI

同業他社は「中小企業の財務指標」等で売上規模が同程度の企業との比較

	〇〇年〇月期	〇〇年〇月期	〇〇年〇月期	〇〇年〇月期	同業他社
売上高(百万円)	●●●	●●●	●●●	●●●	
利益(百万円)	●●●	●●●	●●●	●●●	
営業キャッシュフロー(同)	●●●	●●●	●●●	●●●	
減価償却費(同)	●●●	●●●	●●●	●●●	—
納期順守率(%)	●●●	●●●	●●●	●●●	
在庫回転期間(日)	●●●	●●●	●●●	●●●	
新市場での売上高(同)	●●●	●●●	●●●	●●●	—

獲得できる知的資産

知的所有権

営業秘密

商標権

今後の取り組み

-
-
-
-
-

資金使用

資金運用

運転資金 ●●●

設備資金 ●●●

資金調達

金融機関A ●●●万円

金融機関B ●●●万円

事業領域

競合	差別化要素
競合A
競合B

現在のKPI・KGI

過去から現在のKGI(成果指標)やKPI(プロセス指標)を記載します。

活動・取り組み(ストーリー)

現状の活動・取り組みについて、連鎖図とその説明を記載します。

将来のKPI・KGI

取り組みの成果として目的にしているKGI(成果指標)と進捗度合いをはかるKPI(プロセス指標)を記載します。

獲得できる知的資産

取り組みを実施することで獲得できる(獲得すべき)知的資産を記載します。

今後の取り組み

想定する事業領域において、今後どのような取り組みを行うかを記載します。

事業領域

自らが戦う事業領域と、目指すべきポジション、競合との比較(差別化要因)を記載します。

資金使用

どのような目的でどの程度の資金を調達するかを記載します。

(3) 事業承継

■ 想定される取り組みの効果

円滑な承継が行えるよう、スケジュールを明確にした上で、認識ギャップを埋めるために取り組みます。

具体的には、現経営者と後継者の間で、経営環境の認識を合わせるとともに、今後のビジョンや承継方針を共有化することができます。

また、経営者の交替とそのプロセスを社内外の関係者に伝える際に、説明ツールとして役立ちます。

■ 作成のポイント

- ・事業承継で重要になるのが、現経営者と後継者の認識ギャップの把握です。ただ、単に違いを把握するだけでなく、「自分になかった考え方」として尊重し、取り入れることも検討しましょう。
- ・承継方針は「誰に」、「いつ」、「どのようにして」承継するかを具体的に決定し、記載しましょう。
- ・両者間で決定できるのが理想的ですが、円滑に行うためには専門家の活用も検討しましょう。

【事業承継の添付資料例】

事業価値を高める経営レポート [事業承継版]		商号:〇〇〇〇社		作成日:〇〇年〇〇月〇〇日		
I. 知的資産の認識						
	現社長 (お名前)			後継者 (お名前)		
人的資産		
構造資産		
関係資産		
その他		
II. 承継方針						
.....						
III. 承継カレンダー						
企業	年齢	〇〇年	〇〇年	〇〇年	〇〇年	〇〇年
	年商	〇〇億円	〇〇億円	〇〇億円	〇〇億円	〇〇億円
	経常利益	〇〇億円	〇〇億円	〇〇億円	〇〇億円	〇〇億円
	イベント		〇〇		〇〇	
現社長	年齢	〇〇歳	〇〇歳	〇〇歳	〇〇歳	68歳
	役職	社長	→		会長	→
	持株割合	〇〇%	〇〇%	〇〇%	〇〇%	〇〇%
後継者	年齢	〇〇歳	〇〇歳	〇〇歳	〇〇歳	〇〇歳
	役職	常務	→	副社長	社長	→
	持株割合	〇〇%	〇〇%	〇〇%	〇〇%	〇〇%

I. 知的資産の認識 (現経営者・後継者)
 現経営者と後継者が認識している知的資産を、それぞれが分類ごとに記載します。
 また、現経営者は主に現在保有している知的資産について「どのようにして」、「どのくらい」獲得したか、後継者は今後、強化・獲得していきたい知的資産について、「どのようにして」、「どのくらい」獲得、強化していきたいかを、色分けして記載します。

II. 承継方針
 現経営者と後継者の間で合意された承継方針を、どのような形で承継していくかといった形式で記載します。

III. 承継カレンダー (企業・現経営者・後継者)
 いつまでに誰が(現経営者・後継者・その他)何をするか(役職や持株割合がどうなっているか)を記載した上で、会社や組織としてどのような状態になっているかなどを一覧できるように記載します。

(4) 知的財産（営業秘密を含む）

■ 想定される取り組みの効果

保有する知的財産の位置づけを再認識し、管理・活用方法を決定、共有化するために取り組みます。具体的には、保有する知的財産を明らかにするだけでなく、自社の経営における各財産の位置づけを明らかにした上で、活用、管理の方針やその体制を明示します。なお、特許などの権利化のみならず、営業秘密としての管理方法についても検討します。

■ 作成のポイント

- ・知的財産経営で重要になってくるのが、「創造」、「保護」、「活用」の視点です。如何にして生み出したか、どんなものを権利化しているかの記述だけでなく、今後どのように管理、活用していくか、他者の権利に対してどのように配慮しているかといった視点でも記載しましょう。
- ・関係者に明示することは重要ですが、反面、開示が営業秘密の漏えいにつながる危険性もあるため、記載内容は十分確認しましょう。

【知的財産の添付資料例】

事業価値を高める経営レポート [知的財産活用版]		商号:〇〇〇〇社	作成日:〇〇年〇〇月〇〇日
1. 自社事業における知的財産の活用方針			
<p>1. 自社事業における知的財産の活用方針組織として、知的財産をどのように活用して何を実現するのかを記載します。</p>			
2. 知的財産の管理体制(創造・保護・活用)			
<p>2. 知的財産の管理体制(創造・保護・活用) 知的財産の創造・保護・活用を実施する際に、誰がどのように意思決定しているのかを記載します。</p> 			
3. 事業に貢献する知的財産の活用事例			
a. 〇〇〇〇(特許第●●●●号)		写真Ⅲ-1	
説明		
事業への貢献		
b. 〇〇〇〇(特許第●●●●号)		写真Ⅲ-2	
説明		
事業への貢献		
4. 営業秘密の管理事例			
事例1		写真Ⅳ-1	
事例2			
事例3		写真Ⅳ-2	
5. 知的財産に対するこれまでの取組みへの振り返りと今後の取組みに向けた代表者メッセージ			
<p>5. 代表者メッセージ これまでどのような思いで知的財産を生み出し、管理、活用してきたか、今後、どのような取り組みを行っていきたいかについて、代表者の言葉で記載します。なお、代表者は経営者が理想的ですが、知財部門・開発部門がある場合は、部門責任者がそれぞれ書く場合もあります。</p>			

(5) マーケティング

■想定される取り組みの効果

如何にして自社製品(商品・サービス)を顧客に認知してもらうかを検討するために取り組みます。また、顧客(新規、既存)、更には金融機関など社外関係者に自社とその製品をより深く理解してもらうために取り組みます。

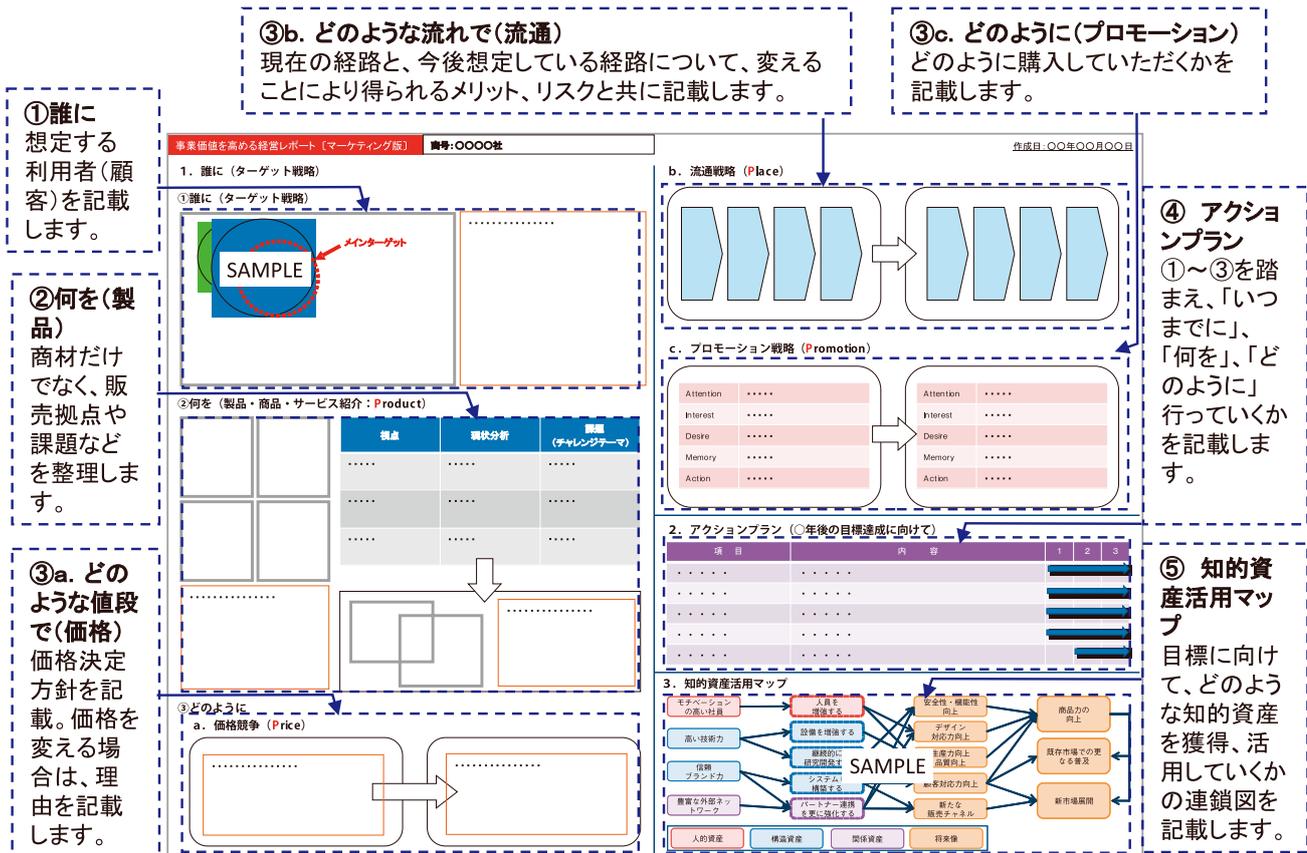
■作成のポイント

・「誰に」「何を」「どのような流れで」「どのように」販売していくかを明らかにし、目標を達成するための「アクションプラン」などを記載します。製品(商品)や事業部ごとに整理すべきものもありますので、目的に合わせて作成しましょう。

・社内での検討用資料と、関係者、顧客など開示用資料では、開示内容や開示の表現が異なります。社内検討用資料を開示用資料として用いる場合は、そのまま流用するのではなく、対象者に伝えるために補完すべき情報(たとえば製品の写真など)と、社外には出してはいけない情報(たとえば、戦略に関する情報など)の2つの視点から検討しましょう。

・顧客(特にエンドユーザー)を開示対象としている場合は、戦略的な部分は必要ありませんので、商品の特長や同業他社との違いを中心とした開示内容に変えて記載しましょう。

【マーケティングの添付資料例(社内検討用)】



※ 上記のような戦略シートは「知的財産」をはじめとする他のテーマでも、内部マネジメント目的で作成する場合、参考になります。

(6) 人材強化

■想定される取り組みの効果

優秀な人材獲得と従業員の育成を通じて、人的資産を強化するために取り組みます。

具体的には、会社案内では伝えきれない強み(魅力)を伝えることで、採用活動に役立てます。また、人材育成方針や取り組みを明示することは、従業員の能力、意欲の向上にもつながります。

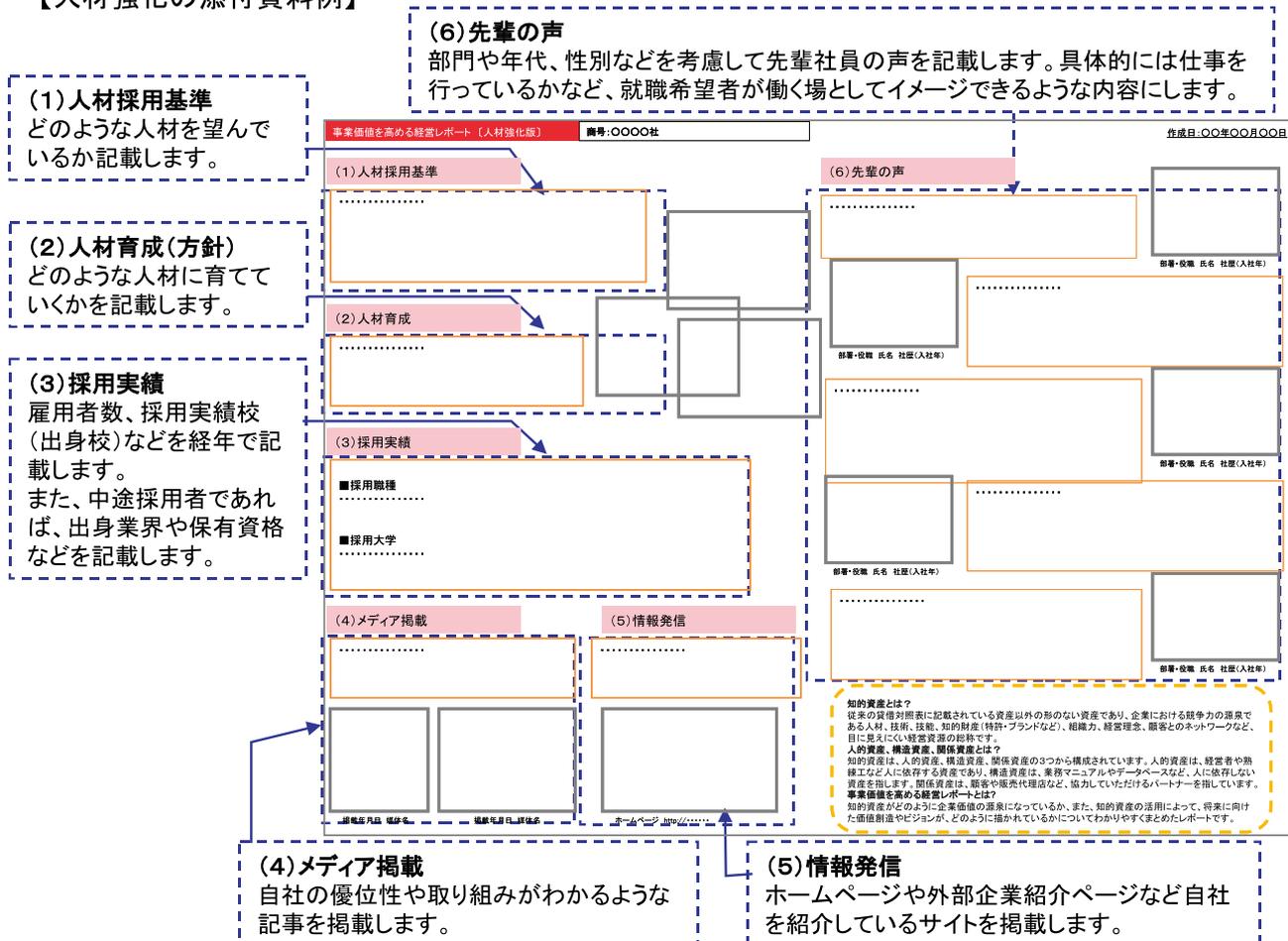
■作成のポイント

・自社に入社することで、どのようなスキルや能力が身につく、どのような人材になれるかをイメージできるように伝えることが重要です。また、社内の雰囲気や風土、文化などが具体的にわかるように、写真や先輩社員の声などを記載するなど、工夫しましょう。

・これまで採用実績がなく、初めて採用される場合は、採用実績の欄を今後の求める人材像などに変えて記載しましょう。

・また、読み手が学生であることを想定し、事業価値を高める経営レポートとはどのようなものか、知的資産経営とはどのようなものか、人的資産、構造資産、関係資産とはどのようなものかを記載しておくことで、読み手の理解を促すことができます。

【人材強化の添付資料例】



6. 作成事例

(1) 梅乃宿酒造株式会社 (事業承継)



事業価値を高める経営レポート

商号：梅乃宿酒造株式会社

作成日：2011年10月31日

I. 経営理念(企業ビジョン)

- 一. 私達は、伝統文化の承継と発展を追求し続けることにより、地域社会の繁栄に貢献します
- 二. 私達は、職業奉仕の精神をもって、お客様に安らぎと感動を提供します
- 三. 私達は、相共に夢を語り、夢を育み、その夢の実現に精励します

II-1. 企業概要

- ・代表者：吉田 暁
- ・所在地：〒639-2102 奈良県葛城市東室27
Tel. 0745-69-2121 (代表)
- ・資本金：3,300万円
- ・年商：17億6,500万円(2011年6月期)
- ・従業員：46名
- ・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
- ・URL：http://www.umenoyado.com

II-2. 沿革

- ・明治26年 吉田商店創設
- ・昭和25年 吉田商店から梅乃宿酒造(株)に改組
- ・昭和54年 自社ブランド中心に移行
- ・昭和59年 現4代目社長に吉田暁就任
- ・平成13年 リキュール免許取得、梅酒の販売開始
- ・平成14年 焼酎免許取得、焼酎の販売開始

II-3. 受賞歴・認証・資格等

- ・中小企業経営革新支援法承認
- ・グッドデザイン賞受賞
- ・全国新酒鑑評会金賞受賞
- ・モンドセレクション最高金賞受賞

III-1. 内部環境(業務の流れ)



業務の流れ	他社と差別化ができ、顧客の評価に繋がっている取組
① 新規開拓	やみくもに販路を開拓するのではなく、 エリアごとに戦略を立て 、効率・効果的な新規開拓を行う
② 商品開発	①・④の 営業過程 で、営業先との良好な関係から、 商品開発ニーズを積極的に収集し活用 する企業規模以上に 充実した分析・開発器具を活用 、常時10アイテム以上の素早い商品開発を行う
③ 製造	商品製造に対する投資には糸目を付けず、より良い商品を創るための 製造設備が充実 している
④ 営業拡販	同業他社に比べ 営業人数を多く確保 することで、きめ細やかでフットワーク軽い営業活動を行う
⑤ 出荷	同業他社に比べ 多種アイテムを効率よく在庫 し、適切な品質管理と無駄のない出荷業務を行う 販売(営業)と製造のタイムリーな情報共有 を通じて、適正在庫を維持しつつ、納期管理を行う
顧客提供価値	食の安心・安全を第一義に、旨い商品が育む酔い一時の中で やすらぎ・感動(⇒夢)を提供

III-2 内部環境(強み・弱み)

【自社の強み】

- ・経営(者)の機動力、決断・行動・実行力が高い
- ・酒造技術、ノウハウが「一世超」蓄積されている
- ・高い商品開発力で市場ニーズを素早く形にできる
- ・**リキュール**業界でパイオニアとして認知度が高い
- ・優れた営業力で海外市場にも営業展開している
- ・情報源となる多様な異業種との交流関係がある
- ・充実した商品開発・製造設備を保有している
- ・開発・製造・販売の一貫体制が仕組化されている

【その理由・背景】

つい数年前まで小さな企業であったこと、そして現社長の**決断力・行動力・実行力**が重なり、**経営の機動力が高い**。その結果、酒造の技術やノウハウをベースとした事業開発力・商品開発力により、リキュール業界のパイオニアとなり、海外市場にも積極的な攻勢を行う現状にある。また、長年に亘る業歴の中で、開発された事業や商品を具現化するための、製造販売に至る一貫体制が構築されている

【自社の弱み】(経営課題)

- ・急成長した企業規模に組織が追い付いていない
- ・個々の人材力が現時点では発展途上にある
- ・**日本酒**の市場認知度が総じて高いとはいえない(但しリキュール商品では相当程度の知名度あり)
- ・営業部長に属人する営業ノウハウが少なくない
- ・得意先数が急激に増加しているが未整理である
- ・借入金が多く、財務基盤を安定させる必要がある(借入が多くなる業界特性にあることを踏まえても)

【その理由・背景】

ここ数年の間に、**リキュール免許取得による梅酒販売が大きく経営を牽引した結果、企業規模が急激に成長**。そのため、若年社員が多く(平均32歳)、**人材力が熟成された社員が少ない**。また、リキュールが広がり過ぎたため、リキュールにおける市場認知度が高い反面、日本酒の市場認知度が低い。また、借入を“**良し**”とする現社長の考えから、相対的に借入過多となっている財務的側面も否めない

Ⅲ-3 外部環境(チャンスとリスク)

ビジネスチャンス
<ul style="list-style-type: none"> ・海外で和食がブームとなっている。そのため、国内市場の低迷を補い得る市場が、海外には存在する(とくにリキュールにおいては、国内でトレンドダウンする反面、海外ではその市場が拡大している) ・約1,700社を数える同業他社の中で、長期に亘る日本酒市場の低迷により、資金力が低下する企業が多い ・いまだ、本当に旨い日本酒やリキュールを口にすることがない一般消費者(潜在市場)が数多く存在する ・本物志向への消費者志向の変化、つまり価格優先から品質優先へと市場の流れが変わりつつある
ビジネスリスク
<ul style="list-style-type: none"> ・東日本大震災による日本のイメージ、とくに食(飲)に対するイメージが低下又は悪化している ・世界的な傾向として一般消費者のアルコール離れが見られる ・一部の市場を除き、世界的な不況による一般消費者の購買及び消費意欲が低下している ・海外市場への進出(商品の輸出)において、為替相場の変動(現在は円高)が外的リスクとなっている ・(市場認知度が高まる過程で生じる可能性のある)根拠のない噂による企業イメージの低下又は誤認

Ⅳ. 今後のビジョン(方針・戦略)

外部環境と知的資産を踏まえた今後のビジョン	①	急成長した現在の企業規模に見合う組織創りのための 人材育成 。その結果として、今後も積極化する新商品開発・新市場開拓に応え得る確固たる企業基盤の確立
	②	当社業績を牽引してきたリキュールの市場認知のみに捉われることなく、新商品や新市場への進出余地を残すことを目的とした酒蔵としての当社 企業ブランドの確立
	③	現在15か国に展開している海外販路を深掘しつつ、いまだ参入余地が多く残る他の 海外市場の積極的な開拓 を行うことで、国内外の販売チャネルを整理・確立
今後のビジョンを実現するための取組	<p>① 長年に亘り運用してきた人事考課制度を、現在の企業規模及びそれに見合う組織を前提とした制度として再構築。当社の強みである開発・製造・販売の一貫体制をより充実させるため、横断的キャリアアップのための人事異動制度を導入。また商品開発を基軸とした社内プロジェクトチームの編成をさらに活発化する。加えて、個々の人材力を高めるため、計画的な社内外の研修制度をより充実させ、個々の人材力を発揮する場を明確にするための権限と責任の計画的な委譲を行う</p> <p>② 2013年にむかえる創醸120周年に向けて、企業ブランドの確立と周知を行う</p> <p>③ 交流異業種からの海外情報収集に加え、自前の現地視察や市場調査に注力する</p>	

Ⅴ. 価値創造のストーリー

【過去～現在のストーリー】 (2006年～2011年) 知的資産の活用状況		【現在～将来のストーリー】 (2012年～2016年) 知的資産の活用目標		
知的資産(KPI)強化方法など	人的資産	<ul style="list-style-type: none"> ・経営力(攻撃・外向き) ・営業力 	<ul style="list-style-type: none"> ・経営力(守備・内向き) ・個々人の人材力(人材育成) 	
	構造資産	<ul style="list-style-type: none"> ・酒造技術、ノウハウ ・商品開発力(開発数年20件) ・一貫事業体制 ・商品認知、ブランド力 	<ul style="list-style-type: none"> ・組織力、営業力(人事制度) ・酒造技術、ノウハウ(経年強化) ・商品開発力(開発数年30件) ・一貫事業体制(新蔵建設) ・企業認知、ブランド力 	
	関係資産	<ul style="list-style-type: none"> ・幅広い顧客関係(約900件) ・海外販路(15か国) ・異業種交流 	<ul style="list-style-type: none"> ・奥深い顧客関係(約400件) ・海外販路(30か国) ・異業種交流(＋さらに後継者) 	
	その他	<ul style="list-style-type: none"> ・資金調達能力(関係資産) 	<ul style="list-style-type: none"> ・安定した財務基盤(借入低減) 	
KGI	【現在】		【将来】	
	<ul style="list-style-type: none"> ・売上高 ... 17億6,500万円 ・得意先数 ... 約900件 ・借入金額 ... 約12億円 		<ul style="list-style-type: none"> ・売上高 ... 20億円 ・得意先数 ... 約400件 ・借入金額 ... 約7億円 	

～ 時は一世紀を越えて「飲む人の心に語りかける酒造り」をいつまでも ～ 梅乃宿酒造株式会社

テーマ別添付資料 事業承継

I. 知的資産の認識

	現社長 (代表取締役 吉田暁)	後継者 (常務取締役 吉田佳代)
人的資産	<ul style="list-style-type: none"> 後継者が現社長の経営方針や戦略を理解できるようになり、後継者の経営力は高まっている 営業部の人材は、ノウハウの属人的依存がありながらも、同業他社に比べ充実している。一方で、製造部では、清酒においてまだまだ人材が育っていない。総じて、人材育成による個々人の人材力向上と企業組織の構築がこれからの課題である 	<ul style="list-style-type: none"> 現社長の決断力、行動力、実行力が、当社を飛躍的に成長させたりキリール免許取得や梅酒の販売、そして海外市場への展開を実現したことから、現社長の攻めの経営姿勢は、非常に重要な知的資産である。しかし、急成長した企業規模に相応する企業組織の確立、すなわち守りの経営姿勢を並走することにより、企業基盤を安定させることも重要である
構造資産	<ul style="list-style-type: none"> 酒造技術やノウハウ、商品開発力の源泉ともなる開発・製造・販売の一貫事業体制をさらに効率化するため、2015年をめどに、現在3か所に点在する蔵を集約した新蔵(新工場)を建設したい 	<ul style="list-style-type: none"> 各部署の仕組化に取り組んできた結果が、現在の一貫事業体制を構造資産として高めている。しかし個々人の人材力向上と組織構築を抜きに、一貫事業体制をさらに価値ある資産に高めることは難しい。そのため、人材育成に注力するとともに、人事考課制度を、現在から未来の経営方針や戦略に従業員個々にブレイクダウンしたものに刷新する。このような取り組みを通じて、企業の在り方を全社員で共有し、一丸となって組織力の向上を目指す必要がある
関係資産	<p>現社長が築き上げた異業種(行政機関を含む)との幅広い交流関係(ロータリークラブ・商工会など)に加え、後継者自らがこれを活かし、また別途新たな交流関係を構築することを期待する</p>	<ul style="list-style-type: none"> 上述のとおり、構造資産を高める過程において、経営方針や戦略を社内でも共有するが、これを外部とも共有できるよう、又は外部に対して正確に発信できるよう、企業ブランドの確立に取り組む必要がある 急激に成長した企業規模を背景に、得意先数の幅も大きく伸長しているが、個々の得意先との密な(奥深い)関係の維持を目的として、得意先との取引内容や取引関係を見直し、これを整理する必要がある
その他	<ul style="list-style-type: none"> (設備) 投資に必要な借入については、一定の計画性を持ちながらも積極的に実行すべき 	<ul style="list-style-type: none"> (設備) 投資は内容を十分に精査し、借入を前提とした投資については、慎重に対応すべき

II. 承継方針

現社長の行動力、決断力、実行力という**攻めの姿勢を承継しながらも**、後継者においては企業永続のために不可欠な企業組織や基盤創りという**守りの姿勢を重んじて**、2015年をめどに、4代目社長から5代目社長へと経営のバトンを手渡す

III. 承継カレンダー

		2012年	2013年	2014年	2015年	2016年
企業	年齢	119年	120年	121年	122年	123年
	年商	17.5億円	18億円	19億円	20億円	20億円
	経常利益	1.6億円	2億円	2.5億円	3億円	3.5億円
	イベント		120周年		新蔵建設	
現社長	年齢	64歳	65歳	66歳	67歳	68歳
	役職	社長	→	→	会長	→
	持株割合	52.2%	47.6%	43.1%	38.5%	34.0%
後継者	年齢	33歳	34歳	35歳	36歳	37歳
	役職	常務	→	副社長	社長	→
	持株割合	11.5%	16.1%	24.8%	34.2%	38.7%

6. 作成事例

(2) 株式会社特殊衣料 (マーケティング)



I. 経営理念(企業ビジョン)

私たちは、お客様の気持ちを大切に、自らを高め、技術を磨き、信頼され、愛される企業として、常に最高の価値を創造し、ともに励みます。

II-1. 企業概要

- 【代表者】 代表取締役社長池田啓子
- 【住所】 札幌市西区発寒14条14丁目2-40
- 【電話番号】 011-663-0761
- 【事業内容】 リネンサプライ(クリーニング)・清掃(病院・施設)・福祉用具製造(縫製)、販売、レンタル
- 【資本金】 4,000万円
- 【従業員】 135名(障がい者22名を含む)
- 【年商】 11.6億円(平成22年9月)
- 【URL】 http://www.tomonico.jp/

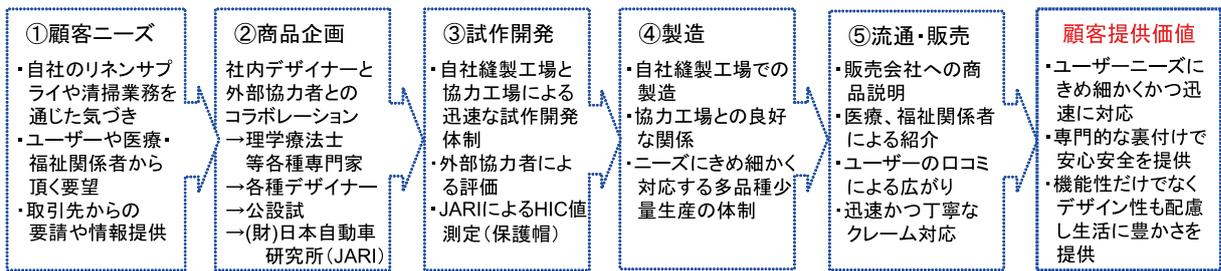
II-2. 沿革

- ・昭和56年10月 株式会社特殊衣料を設立(創業:昭和54年)
- ・昭和61年10月 介護用品専門店を開店
- ・平成13年6月 はっさむ快護ひろば開設
- ・平成17年7月 社会福祉法人とともに福祉会設立

II-3. 受賞歴・認証・資格等

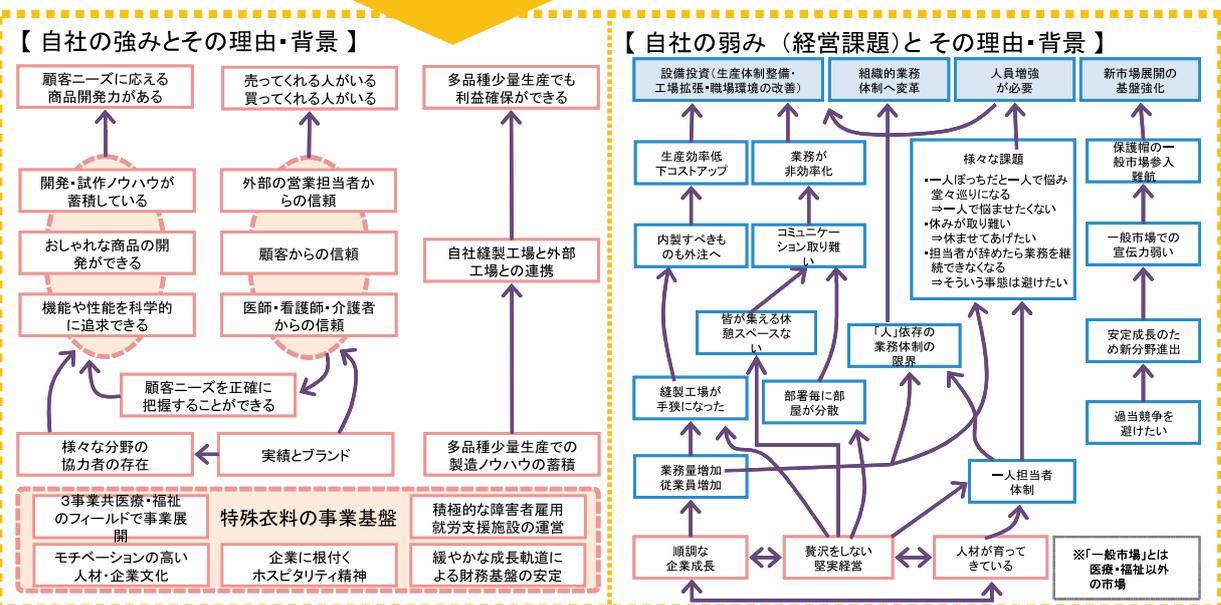
- ・平成15年 「アボネット」が2003年のグッドデザイン賞に選定
- ・平成21年 障がい者雇用優良企業認証マーク(厚生労働省)
- ・平成22年 バリアフリー・ユニバーサルデザイン推進功労者表彰
内閣府特命担当大臣表彰優良賞

III-1. 内部環境(業務の流れ/福祉用具製造・販売)



業務の流れ	他社と差別化ができ、顧客の評価に繋がっている取組
①顧客ニーズ	病院や福祉施設のリネンサプライ・清掃業務を通じて、顧客のニーズ(=新商品企画のシーズ)を把握する流れができている。また、様々な顧客満足を提供してきた実績から、「こういう商品が欲しい」というご要望を直接頂くことが多い。
②商品企画	経験豊富な社内デザイナーを中心に、様々な分野の専門家ネットワークや公設試等の協力体制のもと、商品企画を進めることが可能。アボネットシリーズ(保護帽)では、(財)日本自動車研究所(JARI)との協力関係も他にはない強み。
③試作開発	様々な商品開発により蓄積した経験・ノウハウと小回りの利く自社縫製工場で迅速な試作開発ができる。また、保護帽では、JARIの協力で頭部傷害基準(HIC)値を測定し、商品の安全性能を科学的なデータで示すことができる。
④製造	自社縫製工場と協力工場の連携により商品を製造。大企業が参入しにくいニッチ分野(1,000個売ればヒット商品)を主戦場としており、ニーズにきめ細かく対応するため多品種少量生産でも採算が取れる体制を構築できている。
⑤流通・販売	販売会社への説明会⇒販売会社の営業マンが丁寧に商品を紹介⇒取引先の医療福祉関係者がユーザーに商品を紹介⇒ユーザーが口コミで商品を宣伝...この好循環の背景には、迅速かつ丁寧なクレーム対応で築いた信頼がある。
顧客提供価値	ユーザーのニーズにきめ細かく対応するだけでなく、専門的な裏付けとデザイン性にも配慮した商品づくりを徹底することで、安心して快適に、そして「おしゃれに」使える高付加価値商品を提供している。

III-2 内部環境(強み・弱み)

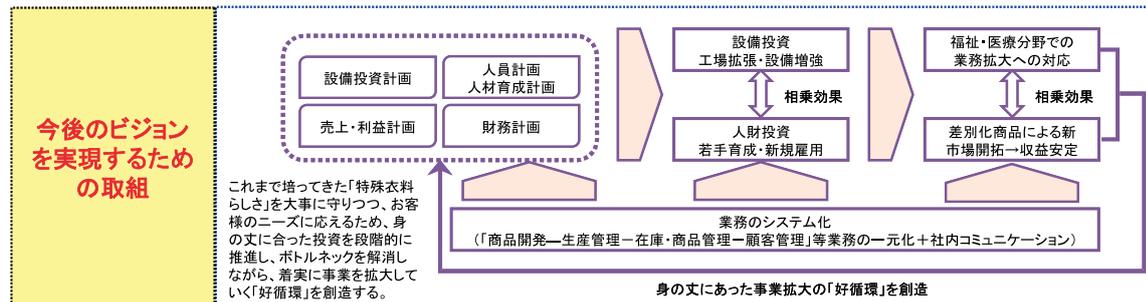


Ⅲ-3 外部環境(チャンスと脅威)

ビジネスチャンス	取組の優先順位
展示会等で頭部保護帽の潜在的なニーズを実感。商品分野として確立すれば、一般市場にも浸透する可能性が大きい。	
既存商品が新たに介護保険の対象に加えられた。他も現場ニーズを反映して商品であり、今後もこの流れが期待できる。	
国内縫製工場が減少していることを背景に、OEM生産を依頼してくるケースが増えている。	
ターゲット市場の規模は大きくかつ拡大している。(社内の体制が追いつかず、需要に応えられていない)	
ニーズは十人十色で、1,000個売ればヒット商品という大手の参入しにくいニッチ市場である。	
ビジネス脅威	取組の優先順位
原材料の安定供給に不安がある。(生地メーカーが同じ柄の生地を作り続けてくれない⇒注文があっても作れないリスク)	
欠品リスクを回避するため、原材料をまとめて買いし、在庫しておく必要がある。	
新しい商品を開発しても直ぐに真似されやすい。(差別化が難しい。長期にわたって優位性を保つのが難しい。)	
市場は拡大しているが、異業種が参入してきており、消耗品等は価格競争が激化している。	

Ⅳ. 今後のビジョン(方針・戦略)

外部環境と知的資産を踏まえた今後のビジョン	①	無理のない範囲で計画的かつ段階的な設備投資⇒事業拡大への対応、職場環境改善による業務効率化
	②	組織的かつシステム化された業務体制の構築(IT等の積極的活用)
	③	計画的な人員増強及び若手人材の育成により、一人担当者体制からの脱却
	④	アポネット(保護帽)の新市場開拓による業務拡大及び事業ポートフォリオの最適化



Ⅴ. 価値創造のストーリー

【過去～現在のストーリー】 (創業～平成23年) 知的資産の活用状況		【現在～将来のストーリー】 (平成24年～平成27年) 知的資産の活用目標	
人的資産	モチベーションの高い人材が育ており、多様かつ高度な業務を少数精鋭の体制で推進できるようになっている。	人的資産	人員増強を推進する ・デザイナー(1名→2名) ・パタンナー(1名→2名) ・縫製スタッフ1.5倍、営業スタッフ2倍
構造資産	病院・福祉施設の事業フィールドでのビジネス、障がい者雇用、就労支援施設の運営を通じて培ってきたホスピタリティ精神と明るく自由闊達な企業風土	構造資産	働きやすさと業務効率・生産性の向上を実現する業務システムを構築する。これにより、「人」依存の体制から「人」を活かす組織体制への発展を目指す。
関係資産	当社の人を惹きつける魅力と人が人を呼ぶ増殖作用により、多方面に渡る企業・専門家・行政・支援機関のネットワークが構成されてきている。	関係資産	これまで大事にしてきた企業姿勢を「まじめ」に貫き通し、関わる人々・企業・行政・支援機関の期待に応えながら、自然体で「輪」を広げていく。
その他	障がい者雇用や障がい者就労支援施設の運営等のこれまで積み重ねてきた取り組みが、多方面から評価されており、数多くの賞や認証を頂いている。	その他	就労が難しい障がい者に潜在する能力を活かす道を創ってあげたい。 (例)障がい者による絵画(エイブルアート)や工芸品の販売支援等
知的資産・KPI	【現在】 現在売上高：約12億円	【将来】 目標売上高：15億円（3年後）	

テーマ別添付資料 マーケティング

保護帽「アボネット」のマーケティング

1. 強くて優しい帽子〜アボネット〜 (商品紹介)

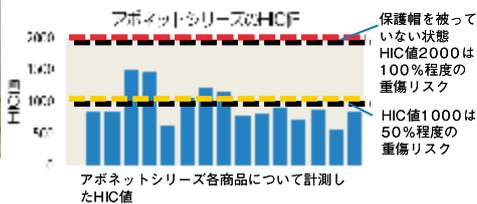
アボネットは「普通の帽子でありながら、衝撃を和らげる機能的な帽子」である。単に衝撃に対する安全性を向上させるには、緩衝材を多めに入れたヘルメット状のシェルで覆うことで解決する。しかし、ユニバーサルデザインの観点からみると、日常生活での使用にはどうしても違和感が残る。そこで、デザイン性の高い外観を大切にしながら、出来るだけ衝撃を吸収するように考え、強さと美しさのバランスにこだわった保護帽アボネットを開発し商品化するに至った。

また、アボネットは、(財)日本自動車研究所(JARI)の協力により、HIC値を用いた安全性能を表示しているため、それぞれの目的や用途に合わせて安心して選んでいただける商品である。

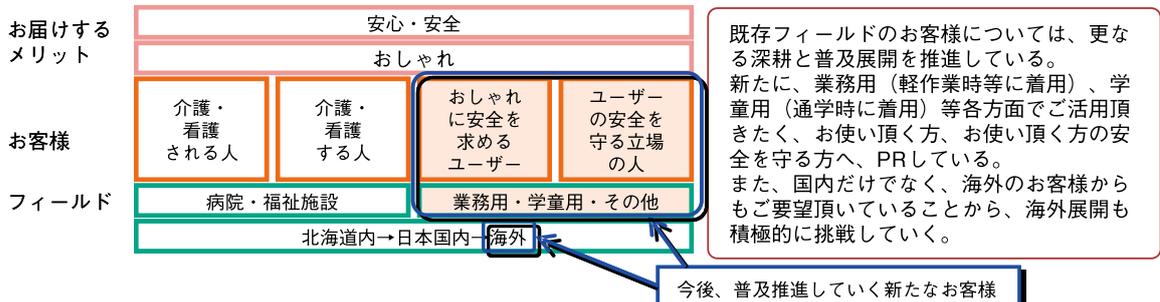
そして、これからも、アボネットは、安全性・快適性・デザイン性等々、お客様の「幸せのために」更なる進化を目指していく。



アボネットシリーズは、(財)日本自動車研究所(JARI)の協力で衝突試験を実施し、HIC値を計測している。

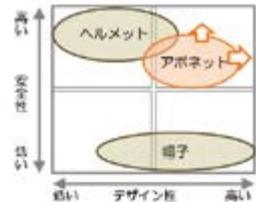


2. アボネットのお客様 (既存のお客様とより密接に、そして新たなお客様へ)

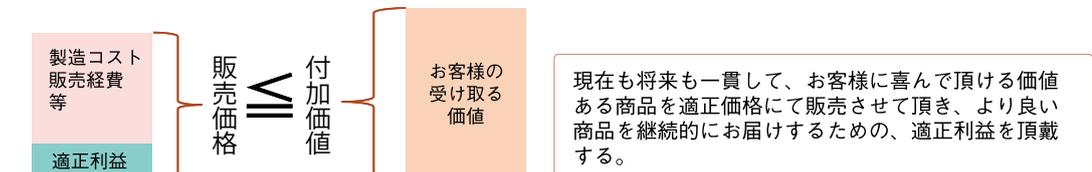


3-1. アボネットをどういう商品に育てていくか (Products)

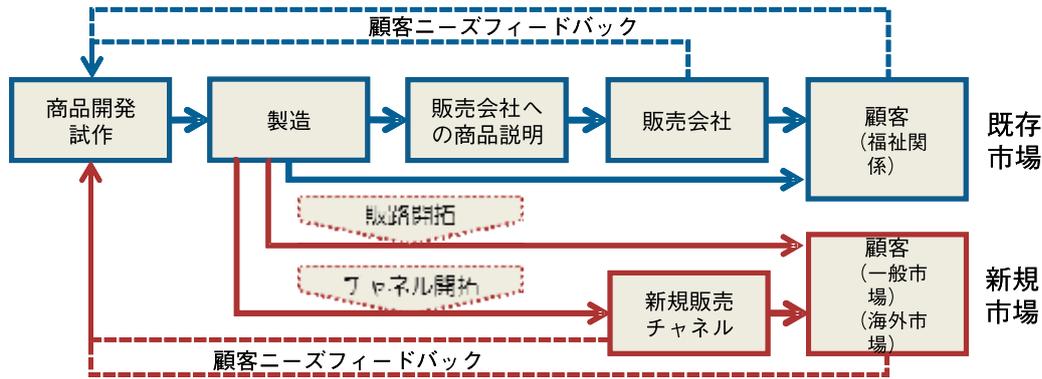
視点	現状分析	課題 (チャレンジテーマ)
市場 (顧客)	<ul style="list-style-type: none"> 安全ニーズ (ユーザーの意識及び安全管理者の意識の高度化) 快適性 (使用感/軽快感) ニーズ おしゃれ/カッコよさ→心豊かな生活へのニーズ 多様化/高度化するニーズ 	①HIC値を用いた安全性表示による信頼度向上 →販促資料、展示会等での説明の徹底 ②機能性や安全性向上のための更なる商品開発 →新素材等の開発
競合	未成熟市場 →市場が成熟するに従い新規参入等により競合が激化するリスクは高い	③流行や顧客嗜好を的確にとらえたデザイン力の更なる向上 →デザイン部門の人員増強
自社	(強み) <ul style="list-style-type: none"> JARIとの協力関係 (HIC値の取得、共同開発など) デザイン力を重視してきた経験と実績 小回りの利く生産体制 (弱み) <ul style="list-style-type: none"> 病院/福祉施設以外の市場での営業力 (経験や実績等が少ない) 生産設備等のキャパ不足 人員不足 (デザイン部門・工場部門) 	④多様化/高度化するニーズへの対応 →生産体制の増強・効率化 →商品管理・顧客管理等のシステム化



3-2. アボネットの価格について (Price)



3-3. アボネットの販売について (Place)



既存市場では、販売会社への商品説明会等により営業担当の方に商品を理解して頂くことで、説得力ある営業展開が出来ている。また、販売会社の営業の方より、お客様のニーズを教えて頂くことも多い。これから展開する新規市場においても、同じような流れ・協力関係を構築していきたいと考えている。そのために、様々な方々のご協力を頂きながら、販路開拓及びチャネル開拓を推進していく予定である。

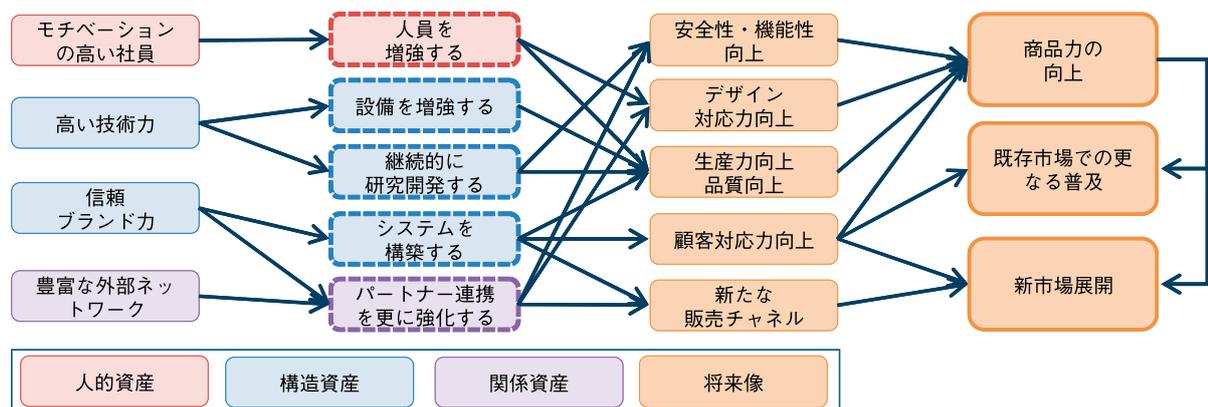
3-4. アボネットをご購入頂くために (Promotion)

ご購入迄のプロセス	ご購入いただくための当社がなすべきこと
何だろう？	パンフレット、カタログ雑誌、展示会、パブリシティ等による露出機会の創出
良さそうだな	ビジュアルに訴える販促物、魅力的なサンプルの提示
欲しいな	解かりやすい商品説明、科学的データに基づく商品説明
(記憶に留めて頂く)	「お客様のために」という真心や熱意にあふれたお客様との交流
買おう！	丁寧かつスピーディな顧客対応で、購入したいという気持ちを妨げない

4. 3年後の目標達成に向けて (アクションプラン)

項目	内容	1	2	3
継続的な販促促進	各種販促ツール等を活用して継続的にPR	▶	▶	▶
新規販売チャネル	新市場や海外市場の展開に最適なパートナーと連携	▶	▶	▶
継続的な研究開発	安全性・機能性の向上のための研究開発	▶	▶	▶
デザイン力の更なる向上	人員増強し、流行をとらえ常に新鮮な空気をアボネットに	▶	▶	▶
生産能力・効率の改善	設備／人員の増強→多品種少量・高品質商品を安定的に生産	▶	▶	▶
商品管理・顧客管理	システム構築で、迅速・正確・きめ細かい顧客対応	▶	▶	▶

5. 知的資産活用マップ



平成 23 年度知的資産経営レポート作成検討委員会

委員・オブザーバー一覧

委 員	小倉 昇 青山学院大学 会計プロフェッション研究科 教授
	古賀 智敏 同志社大学 商学部 特別客員教授
	藤後 秀喜 但陽信用金庫 常務理事
	前田 直樹 テントゥーワン 税理士法人 代表
	宮川 壽夫 公立大学法人大阪市立大学 商学部 准教授
	森下 勉 有限会社ツトム経営研究所 代表取締役
	吉栖 康浩 一般財団法人 知的資産活用センター 理事 事務局長
オブザーバ	経済産業省 社団法人 中小企業診断協会 埼玉県支部 社団法人 中小企業診断協会 東京支部 公益社団法人 日本技術士会 日本弁理士会 日本行政書士会連合会
事務局	株式会社帝国データバンク

メンバー・事務局一覧

- メンバー 青木 宏人(戦略ブレイン)
乾 京子(Office Inui)
大竹 正悟(大竹国際特許事務所)
加藤 秀勲(加藤経営コンサルティング)
河上 康洋(河上康洋税理士事務所)
國谷 真(國谷中小企業診断士事務所)
小山 俊一(株式会社マネジメント総研)
佐々木 経司(株式会社 迅技術経営)
清野 浩司(清野経営事務所)
高橋 康友(高橋経営相談所)
西原 広徳(西原国際特許事務所)
林 浩史(株式会社バリューシンク)
前田 直樹(テントゥーワン税理士法人)
森下 勉(有限会社ツトム経営研究所)
山中 文雄(北海道コンサルティンググループ株式会社)
吉田 英憲(ひろしまネクストパートナーズ)
- 事務局 松本 誠一(株式会社帝国データバンク)
宮谷 昌宏(同上)

発行日：2012年5月18日（2019年1月改訂）

発行所：独立行政法人 中小企業基盤整備機構

事業承継・引継ぎ支援センター

〒105-8453

東京都港区虎ノ門3-5-1 虎ノ門37森ビル

電話（03）5470-1576

当冊子については、（独）中小企業基盤整備機構が著作権を所有しております。当機構からの事前の承諾なしに、目的の如何を問わず、複製、改変、配布等の一切の利用を禁止します。