

**平成23年度調査研究事業  
知的資産経営支援マニュアル**

**社団法人中小企業診断協会**

## はじめに

グローバル化や IT 化が進展する中で、先進国企業は、単純なコスト競争では新興国企業に太刀打ちできない状況になっている。先進国企業には、各社固有の「知的資産」に着目し、それぞれの価値の創造と維持を追求した「知的資産経営」を実践することが必須になりつつあるといえる。とりわけ日本においては、平成 23 年 3 月 11 日に発生した東日本大震災の影響が、物理的な被害を直接受けた企業はもとよりサプライチェーンでつながった多くの企業や、農産物をはじめとした様々な日本ブランドにまで及んでいることから、各社が、持ち得るすべての知的資産に着目し、すみやかに具体的な価値の創造と維持に向けた活動を行うことが求められている。

知的資産経営は経済産業省が推進しており本年で 7 年目を迎えるが、知的資産経営の支援は現在一部の中小企業診断士が取り組んでいるに留まっており支援者の育成が喫緊の課題と考える。平成 23 年 11 月に行われた経済産業省が提唱している知的資産経営 WEEK に中小企業診断協会も参加し、多くの中小企業診断士に向かって知的資産経営の支援者として活動するよう提案を行った。

当事業では、中小企業診断士として支援する具体的なあり方について調査研究し、企業経営の収益力の強化に寄与するものである。尚、当マニュアルは中小企業が知的資産経営に取り組む際に、中小企業診断士等の支援者が活用することを想定してまとめている。独立行政法人中小企業基盤整備機構が作成したマニュアル等は参考にしてはいるが支援者が使いやすいことを優先した編集となっているため経営者が独自で取り組む時は留意されたい。

平成 24 年 2 月 29 日

知的資産経営支援研究ワーキンググループ代表 宮崎 博孝

### 「知的資産経営 WEEK2011 シンポジウム」実施概要

社団法人中小企業診断協会は、平成 23 年 11 月 21 日（月）に、東京都中央区の中小企業会館において、知的資産経営施策の周知、普及、発展を図ることを目的に、「知的資産経営 WEEK2011 シンポジウム」を開催した。診断協会としては今回が知的資産経営 WEEK へは初参加であったが、第一部及び第二部をあわせ 195 名がシンポジウムに参加し関心の高さがうかがえた。

14 時～17 時に実施した第一部（対象：中小企業経営者）においては、講演者から、中小企業が知的資産経営に取り組む必要性、また知的資産経営に取り組んだことによる効果などについて発表し、知的資産経営の周知、普及に努めた。また、18 時 30 分～20 時 30 分に実施した第二部（対象：中小企業診断士等支援者）においては、講演者より、知的資産経営に取り組む中小企業者に対しての支援方法や、今後の支援のあり方などについて発表し、知的資産経営に関する支援の普及につとめた。

# 目 次

はじめに.....	2
目 次.....	3
研究員名簿.....	9
第1章 知的資産経営の概要.....	11
第1節 知的資産経営が求められるわけ.....	12
1. 知的資産経営の意義と効果.....	12
第2節 知的資産経営とは.....	14
1. 知的資産とは.....	14
2. 知的資産経営とは.....	15
第2章 知的資産経営支援のプロセス.....	16
第1節 知的資産経営の全体プロセス.....	17
1. 知的資産経営の6つのステップ.....	17
2. 知的資産経営とPDCA.....	18
第2節 知的資産の棚卸しと強みの抽出の支援.....	19
1. 知的資産の棚卸し.....	19
2. 強みの吟味と再抽出.....	20
第3節 知的資産を活かした経営計画の立案の支援.....	22
1. 知的資産と企業価値向上の基本的関係.....	22
2. 知的資産の業績向上への寄与を表す指標（KPI）.....	22
3. 知的資産の活用の経営計画への組み込み.....	24
第4節 知的資産経営の計画実施支援.....	26
第5節 知的資産経営計画書の作成と開示の支援.....	27
1. 知的資産経営の情報開示の必要性.....	27
2. 知的資産経営報告書の作成と開示のポイント.....	27
第6節 知的資産経営のモニタリング支援.....	29
第7節 知的資産経営の見直しの支援.....	30

第8節 知的資産経営の進め方についてのその他の留意点 .....	31
第3章 知的資産経営報告書の作成 .....	32
第1節 報告書作成の流れ .....	33
第2節 事前準備 .....	36
1. 対象企業の情報収集 .....	36
2. ヒアリング・報告書作成の方針案 .....	36
3. 経営者ヒアリング準備 .....	36
第3節 企業での確認と整理 .....	38
1. 経営者ヒアリング .....	38
2. 開示方針（開示対象・開示目的）の確認 .....	39
3. 作成チーム編成・認識の共有・役割分担 .....	39
4. 既存資料や同業他社・市場環境の資料収集 .....	39
第4節 分析と方針決定 .....	41
1. 外部環境分析 .....	41
2. 内部環境分析 .....	42
3. 知的資産の把握・明確化 .....	43
4. 強み（知的資産）を活かした知的資産 KPI 策定 .....	44
第5節 作成 .....	45
1. 価値創造ストーリーの作成 .....	46
2. 裏付け資料などの選定・チェック .....	47
3. 各項目の検証 .....	47
4. 報告書全体の校正作業 .....	47
第6節 検証・承認 .....	48
1. 社内共有と検証 .....	48
2. 経営者による検証と承認 .....	49
第7節 開示と開示後のフォローアップ .....	50
1. 開示方法・媒体 .....	50
2. 開示後のフォローアップ .....	51
3. 知的資産経営の実践と支援策 .....	51
第4章 知的資産経営の期待効果 .....	53

第1節 資金調達.....	54
1. 中小企業の資金調達のニーズはいかに.....	54
2. 金融機関における非財務情報の活用状況を見る.....	55
3. 知的資産経営報告書を融資に結びつける.....	55
第2節 事業承継.....	57
1. 事業承継のステップ.....	58
2. 事業承継計画の作成.....	59
第3節 販路開拓.....	60
1. 販路開拓支援のすすめ方.....	60
2. A社の知的資産経営報告書作成事例.....	60
3. 知的資産経営報告書の期待効果.....	62
第4節 戦略的アライアンス.....	63
1. アライアンスとは.....	63
2. B社の事業再生事例.....	63
3. B社のこれからの事業展開.....	64
4. B社の戦略的アライアンス.....	65
5. 戦略的アライアンスに対する知的資産経営の効果.....	65
第5節 経営革新計画.....	66
1. 経営革新計画とそのメリット.....	66
2. 知的資産経営を経営革新に活用する目的.....	67
3. 知的資産経営報告書作成と経営革新計画承認で相乗効果を得た企業の事例.....	67
4. 支援者の支援の必要性.....	68
第6節 M&A.....	69
1. M&Aのバリュエーションと知的資産.....	69
2. M&Aの各種算定手法と知的資産.....	70
3. バイサイドからのバリュエーション.....	71
4. M&Aと支援者.....	72
第7節 リクルート.....	73
1. 近年の就職戦線は本当に氷河期なのか.....	73
2. 中小企業が就活者にアピールするには何を必要とするのか.....	74
3. 知的資産経営報告書の活用方法例と支援者の支援の必要性.....	75

第8節 経営者の自社経営の再認識 .....	76
1. 経営者の勝手な思い込みに気付いてもらえる .....	76
2. 自社の商品・サービスの強みを知ってもらう .....	76
3. 自社の商品・サービスの強みを生み出している知的資産を知ってもらう .....	76
第9節 社内での意識共有 .....	78
1. 社内での意識共有で重視される知的資産経営報告書 .....	78
2. 意識共有のためには、何が必要となるのか .....	79
3. 社内での意識共有のために知的資産経営報告書を作成した企業の事例 .....	80
4. 支援者の支援の必要性 .....	80
第10節 幹部（候補）の教育 .....	81
1. 経営者が幹部（候補）の知らない部分を把握出来る .....	81
2. 幹部（候補）に対して自社の経営理念や沿革を学べる機会を提供出来る .....	81
3. 幹部（候補）と現状の共通理解を持てる .....	81
4. 幹部（候補）と共通の目標を持つ事が出来る .....	81
第5章 知的資産経営をめぐる論点 .....	83
第1節 できるところからはじめる（簡易版知的資産経営報告書のすすめ） .....	84
1. 知的資産経営に初めて接する中小企業にとっての困難性と簡易的トライアル .....	84
2. 簡易的トライアルでの知的資産経営報告書 .....	84
第2節 従来技法とは何が違うのか .....	86
1. 経営診断のプロセスから .....	86
2. 知的資産経営は経営そのもの .....	87
3. ライフサイクルとの関係 .....	88
第3節 知的資産と「強み」の関係、「強み」のとらえ方について .....	91
1. 役に立たないSWOT、役に立つSWOT .....	91
2. 強み弱みはライバルとの相対的關係 .....	92
3. クロスSWOT分析でオプションを広げる .....	93
4. 環境の変化と強み .....	94
第4節 「人的資産」「構造資産」「関係資産」と分類することの意義 .....	95
1. MERITUMプロジェクトにおける知的資産の分類 .....	95
2. 知的資産分類とその帰属関係 .....	95
3. 知的資産を「人的資産」「構造資産」「関係資産」に分類する意義 .....	96

4. 知的資産の洗い出しにおける当分類の活用 .....	96
5. 知的資産活用の基本シナリオ作成.....	96
6. 人的資産、構造資産間の価値増大の活動： SECI モデル .....	97
<b>第5節 知的資産の活用と企業価値向上のリンク .....</b>	<b>99</b>
1. 企業価値とは .....	99
2. 知的資産の分類.....	99
3. 知的資産は企業価値のどこに作用するか.....	100
4. 企業価値に作用しない知的資産もある.....	101
5. 知的資産を活用して企業価値を高めることの経営的意味.....	101
6. 知的資産と企業価値の関係の数理モデル化の考察.....	102
<b>第6節 知的資産そのものの価値づけをどう考えるのか.....</b>	<b>105</b>
1. コストアプローチ.....	105
2. マーケットアプローチ.....	106
3. インカムアプローチ .....	106
<b>第7節 中小企業向けアプローチ .....</b>	<b>108</b>
1. 中小企業に対するアプローチの方法 .....	108
2. 提案書のサンプル.....	108
<b>第8節 ビジネスリスクと知的資産 .....</b>	<b>114</b>
1. 企業経営に必須なリスクマネジメント.....	114
2. ビジネスリスクの整理.....	114
3. リスクマネジメントに貢献する知的資産.....	115
<b>付録.....</b>	<b>117</b>
<b>第1節 ヒアリングシート様式.....</b>	<b>118</b>
1. 本シートの活用方法 .....	118
2. ヒアリングシートと知的資産経営報告書との関係 .....	119
3. ヒアリングシートと知的資産経営報告書の構成要素の繋がり .....	120
4. ヒアリングシート .....	121
<b>第2節 知的資産経営の要素が加味された経営計画書例 .....</b>	<b>143</b>
1. 知的資産は経営計画書に加味できるのか.....	143
2. 知的資産を加味した経営計画書に標準方式・様式はあるか .....	143
3. まずは、クライアントと一緒に、知的資産の洗い出し.....	144

4. 戦略マップへ展開する.....	144
5. シミュレーションにより、事業性を検証する.....	144
6. 事業ステップに展開する.....	145
第3節 知的資産経営報告書（ダイジェスト版）例.....	146
1. 知的資産経営報告書（ダイジェスト版）例.....	146
2. 知的資産経営報告書（ダイジェスト版）の作成について.....	151
おわりに.....	153
参考文献.....	154



## 研究員名簿

- 代表 ◆ 宮崎 博孝 中小企業診断士（東京支部城東支会）  
執筆担当 はじめに、第1章、あとがき
- 主任 ◆ 土田 健治 中小企業診断士（東京支部中央支会）  
企画編集  
執筆担当 第2章、第5章第1節
- ◆ 根本 雅章 中小企業診断士（東京支部城東支会）  
執筆担当 第3章
- ◆ 京盛 真信 中小企業診断士（東京支部中央支会）  
執筆担当 第4章第1節、付録第2節
- ◆ 高澤 彰 中小企業診断士（埼玉県支部）  
執筆担当 第4章第2節
- ◆ 中村 良一 中小企業診断士（東京支部城南支会）  
執筆担当 第4章第3節、第4章第4節
- ◆ 山辺 俊夫 中小企業診断士（東京支部城西支会）  
執筆担当 第4章第5節、第4章第7節、  
第4章第9節、第5章第7節
- ◆ 石井 浩一 中小企業診断士（東京支部城東支会）  
執筆担当 第4章第6節
- ◆ 原島 純一 中小企業診断士（東京支部城東支会）  
執筆担当 第4章第8節、第4章第10節
- ◆ 阿部 将美 中小企業診断士（東京支部城東支会）  
執筆担当 第5章第2節、第5章第3節
- ◆ 小山 太一 中小企業診断士（東京支部城東支会）  
執筆担当 第5章第4節
- ◆ 長島 孝善 中小企業診断士（東京支部城東支会）  
執筆担当 第5章第5節、第5章第8節
- ◆ 木下 忠 中小企業診断士（東京支部城北支会）  
執筆担当 第5章第6節
- ◆ 本家 正彦 中小企業診断士（東京支部城南支会）  
執筆担当 付録第1章

- ◆竹内 義男 中小企業診断士（東京支部城西支会）  
執筆担当 付録第1章
- ◆池田 史子 中小企業診断士（東京支部城東支会）  
執筆担当 付録第1章
- ◆小林 敬幸 中小企業診断士（東京支部中央支会）  
執筆担当 付録第1章
- ◆山田 徹郎 中小企業診断士（東京支部城北支会）  
執筆担当 付録第3章

(執筆順)

# 第1章 知的資産経営の概要

## 第1節 知的資産経営が求められるわけ

日本国内の市場が縮小傾向にあることに加え、加速する国際化の進展は単純なコストダウンの競争を無意味なものにしている。

従来は「同じものをできるだけ安く、安定的に供給してくれる先」、「同じものをできるだけ高く買ってくれ、代金を払ってくれる先」といった視点で取引先を考えていた。しかし、近年国内外との競争が増す中で、仕入先、下請け先がパートナー（協力会社）という位置づけに変わり、付加価値のある製品・サービスを提供していかないと、競合他社に対抗できない環境となってきた。

チームを組んでの経営がビジネス成功の要因となっている。BtoBの取引においては、販売先、購買先のどちらも見た目の取引ではなく、今後有効な潜在能力があるかどうかを見極める必要性が増してきている。つまりパートナーシップを組めるだけの能力があるかどうかを見据えた取引が重要になっているといえる。

このような経営環境の中、これからの企業はどのような経営をしていったらよいのであろうか。競争に勝ち残っていくためには、技術力、ブランド力、商品開発力、人材等といった「企業にある無形の経営資源＝知的資産」を有効活用した経営がますます必要となってきた。そのためには、知的資産を見える化しておき、経営に意識を持って使えるようにしておきステークホルダーが情報共有を通じて意識をしていくことが重要である。

知的資産経営の重要なツールである「知的資産経営報告書」を活用することによって関係者とのコミュニケーション力を向上させていくことは特に有効である。

### 1. 知的資産経営の意義と効果

(中小企業基盤整備機構 中小企業知的資産経営研究会中間報告書 p9 より一部抜粋)

#### ① 中小企業における知的資産経営の意義

中小企業会計の整備に伴い、財務的な側面からの透明性が高まる一方で、本来の中小企業の持ち味は財務情報に表現されていない部分に存在することが多い。このため、中小企業は、これまで以上に競争力の源泉として独自の知的資産を認識し、それを活用する経営に努める必要性が高まっている。

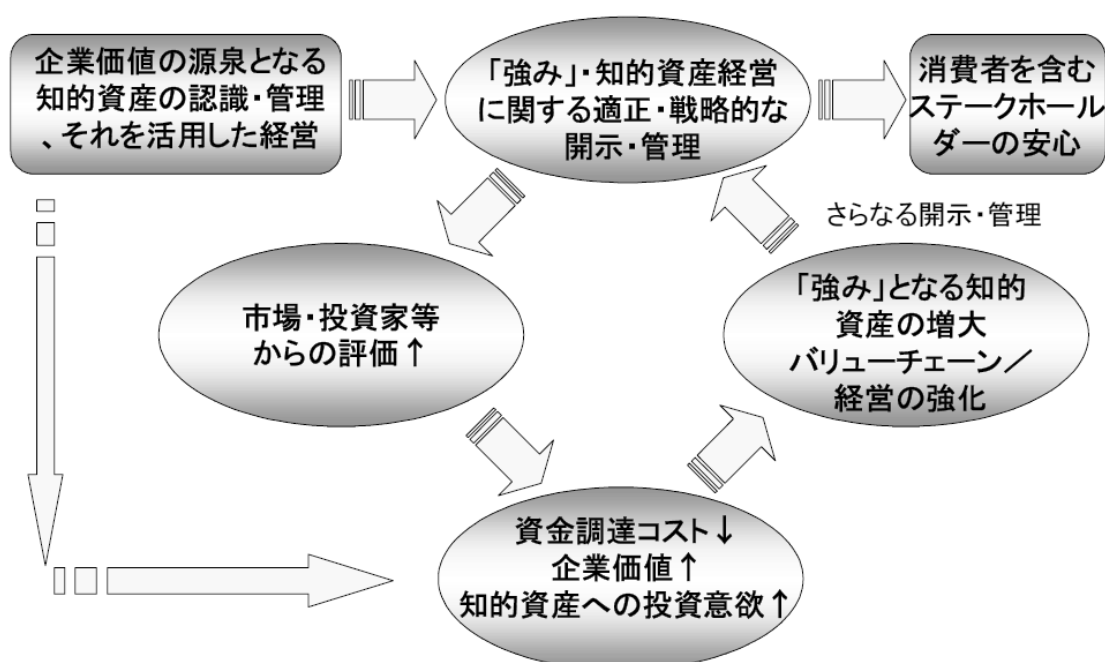
#### ② 限られた経営資源の中で、新たな事業活動を始めようとする場合、持てる資源をいかに最大限に活用し、如何に外部のリソースを使うかということを実際に考える必要がある。したがって、知的資産経営の考え方に沿って社内外の関係者の力を的確に取り入れて、経営を進めていくことが必要である。

③ 中小企業では、会社の経営方針が社員や外部の関係者に十分に示されず、経営者の頭の中にだけでイメージ化されることが多いが、不確実性の増す中、経営者自身の能力だけでは対応不可能な事案も出てくるのが想定されるため、その経営方針を社員と共有し、金融機関や取引先と対話を図る経営姿勢が必要である。

④ 知的資産経営の効果

限られた経営資源を最適に活用することができる。また、経営者自らが、自社の強みについて新たな「気づき」を得るきっかけになる。
取引先、顧客からの信用度が高まる。
従業員の意識や仕事に対するモチベーション、一体感が高まる。
経営方針や事業戦略に共感する人材の確保に繋がる。
金融機関等からの自社に対する理解が深まる。
株式公開する際に、将来の株主に対して自社の将来成長の可能性をアピールできる。
自社の立ち位置を確認することができる。

図表1-1-1 知的資産経営の好循環



好循環の実現による競争力強化・国富の増大→経済発展  
→国際的な経済発展への貢献

出典：「産業構造審議会新成長政策部会経営・知的資産小委員会中間報告書」 p33より

## 第2節 知的資産経営とは

### 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、財務諸表には表われてこない目に見えにくい経営資源の総称」を指す。（中小企業のための知的資産経営マニュアル／独立行政法人中小企業基盤整備機構より）

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。しかし、個別の知的資産がどこに存在するのか知的資産経営報告書を作成する過程で自社の持つ知的資産を棚卸することはステークホルダーにとっても体系的な整理ができ把握がしやすくなる。ここでは一例としてMERITUMプロジェクトによる分類を紹介する。

一つ目は、従業員が退職時に一緒に持ち出してしまう知的資産である。従業員個人に付随しておりその人しかできない技術や知識のことで、これを「人的資産」という。二つ目は、従業員が退職時に企業内に残留する知的資産である。個人の技術やノウハウ、知識等であったものをマニュアル化やプログラム化することで組織的に対応出来るようにしたもので、製造に限らず営業の仕方や緊急時の対応、社内の規範や企業文化なども含まれる。これを「構造資産」という。三つ目は、企業の対外的な関係に付随した知的資産である。販売先、仕入先、外注先、提携先のことでそこに働く従業員やさらにその関係者も意識する必要がある。これを「関係資産」という。

図表1-2-1 MERITUMプロジェクトによる知的資産の3分類

<b>人的資産</b> (human capital)	<b>従業員が退職時に一緒に持ち出す知的資産</b> 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。
<b>構造資産</b> (structural capital)	<b>従業員の退職時に企業内に残留する知的資産</b> 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。
<b>関係資産</b> (relational capital)	<b>企業の対外的関係に付随した知的資産</b> 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。

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κανジナビア3カ国、デンマーク、フランス、スペイン）と9つの研究機関が1998年～2001年に亘って実施したプロジェクト。

知的資産と知的財産の違いについて説明する。図表1-2-2「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」に示すように、「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等「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。

図表1-2-2 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



【知的財産基本法（平成14年法律第122号第二条より抜粋）】

- 「知的財産」とは、発明、考案、植物の新品種、意匠、著作物その他の人間の創造的活動により生み出されるもの、商標、商号その他事業活動に用いられる商品または役務を表示するもの及び営業秘密その他の事業活動に有用な技術上または営業上の情報をいう。
- 「知的財産権」とは、特許権、実用新案権、育成者権、意匠権、著作権、商標権その他の知的財産に関して法令により定められた権利または法律上保護される利益に係る権利をいう。

## 2. 知的資産経営とは

3つの資産の活用で知的資産経営ができる

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、如何に効果的に活用するかが業績向上のポイントとなる。すなわち、固有の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ることで事業に結びつけ、価値を実現していくかという「知的資産経営」こそが重要となってくる。

中小企業の場合は人的資産を出来るだけ構造資産に変える仕組み作りが大切である。急に従業員が休んだり退職したりしても他の従業員が変わってできるよう準備することで業務の継続が可能となる。社内にある知的資産を見える化しステークホルダーで共有していくことが重要である。

このような企業に固有の知的資産（自社の強み）を認識し、有効に組み合わせることで活用していくことを通じて収益につなげる経営が「知的資産経営」である。

## 第2章 知的資産経営支援のプロセス



## 第1節 知的資産経営の全体プロセス

### 1. 知的資産経営の6つのステップ

知的資産経営は、以下の6つのステップで進めていく。

《知的資産経営の第1ステップ》は、自社の知的資産を“知る”ステップである。知的資産とは何かということをおさえたいうえで、自社においてはそれらがどのようなになっているのかを棚卸ししていく。そのうえで、棚卸しされたもののなかから、本当に「強み」といえるものは何かを吟味し、抽出しなおしていく。

《知的資産経営の第2ステップ》は、知的資産、すなわち「強み」を活かした経営計画を“まとめる”ステップである。その際、姿・形のない知的資産の活用をマネジメントするために、知的資産の業績向上への寄与を表す指標（KPI）を明確化し、その目標達成が業績の向上に連動していくように計画をたてていく。

《知的資産経営の第3ステップ》は、知的資産の活用を組み込んだ経営計画を実際に推し進めるステップである。それは知的資産を“活かす”ことである。経営者・管理職・担当者が、それぞれの立場・任務において、自社の「強み」を伸ばし、業績の向上に繋げていく取り組みを実施していく。見方をかえればそれは、知的資産の業績向上への寄与を表す指標（KPI）の目標達成に向けた活動である。

《知的資産経営の第4ステップ》は、自社の知的資産経営を外部ステークホルダーに“伝える”ステップである。自社の知的資産とその活用を知的資産経営報告書としてまとめ、外部ステークホルダーに開示していく。

なお、第4ステップは、第3ステップに後続させるのではなく、第3ステップと並行して進めていく。第3ステップは企業内部での取り組み、第4ステップは企業外部との関係づくりであり、それぞれを知的資産経営の車の両輪として進めていく。

《知的資産の第5のステップ》は、推し進めた知的資産経営を“ふりかえる”ステップである。企業活動のあらゆる取り組みが、あらかじめ「正解」や「完璧」がないのと同じように、知的資産経営の取り組みにも「見間違い」や「不十分」がありえる。一定のサイクルで、推し進めてきた知的資産経営の取り組みの“ふりかえり”が必要である。

《知的資産経営の第6のステップ》は、“ふりかえり”をふまえて、知的資産経営の取り組みの“見直し”を行うステップである。“見直し”には、知的資産経営の実践上の不十分点を明らかにしてキャッチアップを進める場合もあるし、計画自体、あるいは、「強み」のとらえ方自体の軌道修正を図る場合もある。

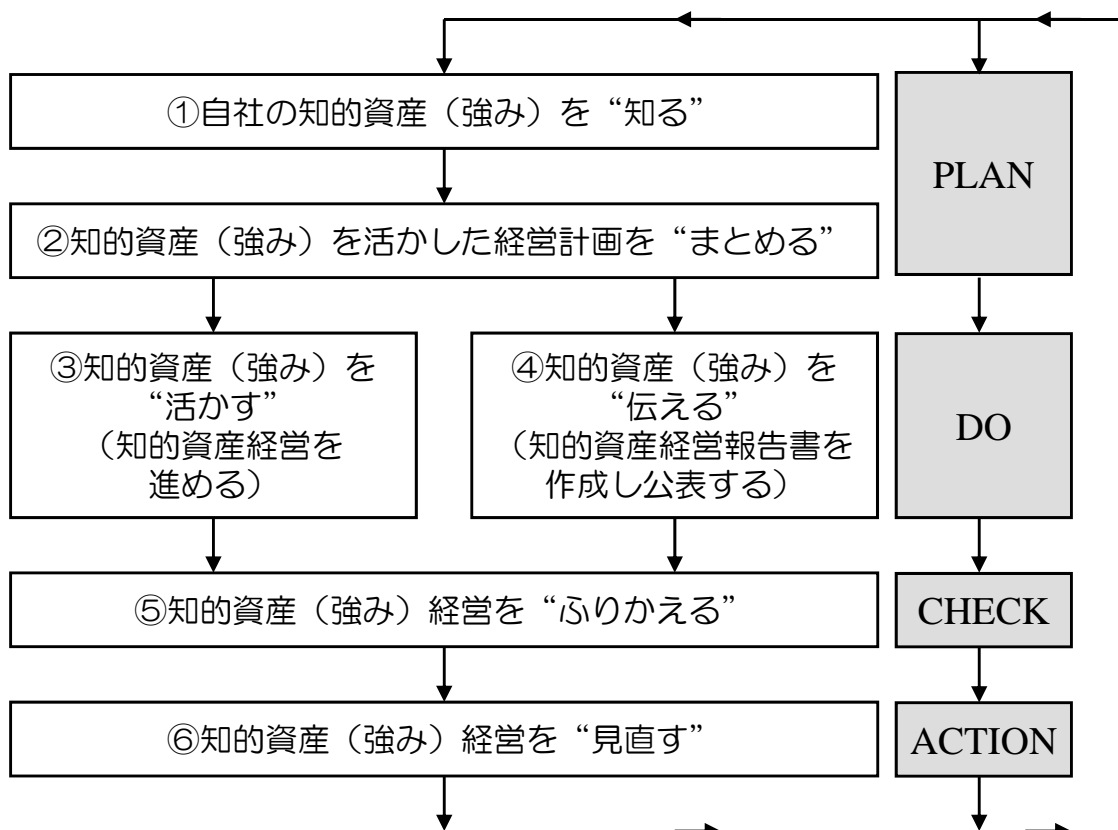
## 2. 知的資産経営とPDCA

知的資産経営とは経営そのものである。経営を進めていくうえで、PDCA サイクル（Plan—Do—Check—Action）が基本的なマネジメントのあり方であるのと同様に、知的資産経営の進め方もまた、PDCA サイクルでなければならない。

先に述べた第1ステップの“知る”と第2ステップの“まとめる”がPlan、第3ステップの“活かす”と第4ステップの“伝える”がDo、第5ステップの“ふりかえる”がCheck、第6ステップの“見直す”がActionの関係となる。

支援者は、この6つのステップとPDCAの関係を念頭に、知的資産経営の支援を進めていく必要がある。

図表 2-1-1 知的資産経営の7つのステップとPDCA



## 第2節 知的資産の棚卸しと強みの抽出の支援

知的資産経営の第1ステップは、自社の知的資産を“知る”ステップである。

自社の知的資産を“知る”ために、まずは知的資産とは何かを確認する必要がある。知的資産の定義については、第1章第2節を再確認されたい。

### 1. 知的資産の棚卸し

知的資産とは何かの確認を行ったうえで、自社の知的資産についての棚卸しを行っていく。

棚卸しにあたっては、知的資産を例示的に示すものを参考にして、これを手がかりに連想発想していくやり方が取り組みやすい。知的資産を例示的に示すものとしては、いわゆるMERITUMプロジェクトの「人的資産」「構造資産」「関係資産」の3分類と、それぞれの例示が分かりやすい。なお、この3分類とその例示については、第1章第2節を参照されたい。

この取り組みにあたってのポイントの第1は、「人的資産」「構造資産」「関係資産」のいずれにおいても、実際にはプラスの資産とマイナスの資産が存在しうるのであり、このうち、知的資産経営ではプラスの資産に焦点をあてるということである。なお、マイナスの資産とは、たとえば、「スキル不足の従業員」「こと無かれ主義の組織風土」「クレームの多い顧客関係」といったことである。

ポイントの第2は、知的資産の棚卸しにあたっては、最初から整理したり、掘り下げたりすることにこだわらず、まずは洗い出していくこと自体を優先した方がよいということである。知的資産は「強み」という価値判断を伴う概念であるため、ともすると棚卸しの過程で、「強み」といえるのかどうか、といった迷いが生ずる場合が少なくない。そこに拘泥してしまうと、なかなか棚卸し作業が進まない。洗い出しを優先するという観点からは、ブレイン・ストーミングなどの手法も効果的である。

ポイントの第3は、例示されているものに無理に当てはめて考えることはなく、例示されたものとは異なるものであってよいということである。むしろ知的資産は、姿・形のないものであるからこそ各社各様のものが存在しうるはずであり、自社固有の知的資産が存在することは、自社の知的資産の豊富さの証しであるといつてよい。

ポイントの第4は、ある程度洗い出しが進んだ時点で、洗い出されたものを手がかりにして、さらに抜け・漏れがないかを検討してみるということである。

これには二つの進め方がある。ひとつは、その知的資産が「強み」として作用するうえで、それを支えている別な知的資産（強み）はないか考えてみるということである。あるいは、その知的資産（強み）が、別の知的資産（強み）をもたらしているのではないかと考えてみるということである。いわば、知的資産の「論理的」なチェックである。

例1 洗い出された知的資産（強み）：従業員の優れた加工技術



それを支える別な知的資産（強み）はないか？



追加で洗い出された知的資産（強み）：優れた加工技術を製品化する高い開発力

例2 洗い出された知的資産（強み）：高邁な企業理念と

それを実現しようとする経営者の強い意志



それが生み出した別の知的資産（強み）はないか？



追加で洗い出された知的資産（強み）：企業理念の徹底を図るための強固な人材マネジメント体制

もうひとつの進め方は、自社の経営を、その創業からの発展段階を追ってふりかえり、それぞれの段階において、洗い出された知的資産の形成過程・獲得過程を再確認してみるということである。いわば知的資産の「歴史的」なチェックである。歴史的過程をふりかえってみると、知的資産の相互関連性が思い起こされたり、知的資産の思わぬ見落としに気づくことがある。こうした取り組みも、知的資産の洗い出しの網羅性の確保の上で有効な手法である。

支援者は、このような観点から、知的資産の棚卸しを支援していく必要がある。

## 2. 強みの吟味と再抽出

知的資産の棚卸しがいったん完了した段階で、それぞれの知的資産について、あらためてよく吟味してみる必要がある。知的資産経営においては、「強み」となる知的資産を活かす方向に企業戦略・事業計画をたてていく。何を「強み」と設定するのかが、事業発展の帰趨を決めることとなる。

自社の「強み」を明確化させていく手法として、SWOT 分析がある。いうまでもなく、SWOT 分析とは、企業の「強み」(Strengths)、「弱み」(Weaknesses)、「機会」(Opportunities)、「脅威」(Threats)をそれぞれ洗い出し、整理する手法である。知的資産は、その定義からして「強み」に分類されているはずである(※)。

支援者であれば、誰でも知っているSWOT分析であるが、「強み」に上げられたものが本当に「強み」であるといえる根拠は何なのかをよく吟味する必要がある。SWOT分析においては、とりあげられた要素が、見方によっては「強み」にも「弱み」にも分類するという場合が少

なくない。こうした場合も、企業内外の諸条件から導かれる根拠を明確にしたうえで、「強み」または「弱み」のいずれかに分類しなければならない。

また、いくつもの「強み」（知的資産）が列挙された中で、今後の経営において重心をおくべき「強み」（知的資産）はどれなのかを、よく検討したうえで抽出し直す必要がある。（もちろん、複数の「強み」（知的資産）が該当する場合もある。）

「強み」（知的資産）の再抽出にあたって検討しておきたいポイントには以下のようなものがある。

- ・希少性はあるか、どの程度か。
- ・模倣困難性はあるか、どの程度か。
- ・企業価値向上への貢献度合いはどのように期待されるか。
- ・その「強み」を維持・強化するための負担は期待効果に見合うものか。

少なくとも支援者は、経営者にヒアリングして回答を得た「強み」を、何のチェックもなくそのまま「強み」と認識してしまうことがあってはならない。

また、「強み」（知的資産）については、以下のような観点からの整理をしておく、その後の経営計画へのビルトインにおいて役に立つ。

- ・「強み」となった経緯はどうであったか。
- ・ステークホルダーの認識とのギャップはないか。
- ・どのような組み合わせで「強み」を発揮するのか。
- ・「強み」が発揮される条件は何か。
- ・業績向上への寄与を表す指標（KPI）は何か（第2章第3節を参照されたい）。
- ・「強み」に関わる課題は何か。
- ・「強み」を強化するための取り組みは何か。
- ・「強み」の強化に関わる指標は何か（第2章第3節を参照されたい）。

なお、知的資産と「強み」の関係、「強み」のとらえ方については、第5章第3節についても参照されたい。また、知的資産のKPIと業績向上のリンクという観点から、「強み」の抽出のひとつの方法を第5章第5節でも論じているので、こちらも参照されたい。

※ 企業の内部資源全般をSWOT分析した場合は、「強み」の中には、知的資産ではない、有形資産に関わる「強み」も入ってくる点に注意する。

また、前述したマイナスの資産は、「弱み」に分類されることになる。

## 第3節 知的資産を活かした経営計画の立案の支援

知的資産経営の第2ステップは、その「強み」を活かした経営計画を具体化することである。

### 1. 知的資産と企業価値向上の基本的関係

知的資産経営とは、知的資産を企業価値向上に活かす経営である。では、知的資産と企業価値の向上とは、基本的にどのような関係であろうか。

ここでまず確認しておくべきことは、知的資産は、それ自体としてはほとんどのものが金額的価値表現をもたないということである。知的資産そのものの価値付けについては、第5章第6節を参照されたい。

したがって、知的資産によって企業価値を向上させるということは、知的資産の保有を増大することによって、直接的にバランスシート上の企業価値を増大させることではない。

知的資産（強み）を活用した事業活動を展開することによって、業績を向上させること（売上／利益／キャッシュフローを増大させること）が、知的資産と企業価値向上の基本的な関係となる。持続的な業績の向上の結果として企業価値が向上するのである。この点からいえば、知的資産経営とは、知的資産を活用して業績を向上させる経営であるということができる。

なお、知的資産は、それ自体としてはほとんどのものが金額的価値表現をとらないが、例外的に金額的価値表現をとる局面が存在する。それがM&Aである。M&Aにおける知的資産の扱われ方、およびそれをふまえた知的資産対策については、第4章第6節を参照されたい。

### 2. 知的資産の業績向上への寄与を表す指標(KPI)

知的資産（強み）を業績向上に活かすということを、単なるお題目に終わらせることなく、実効性をともなったかたちで取り組んでいかなければならない。そのためには、経営計画の中に、知的資産（強み）を活かす取り組みをビルトインすることが不可欠となる。さらに、その計画を実効性のあるものにしていくために、知的資産の業績向上への寄与を表す指標（KPI）

（以下、知的資産KPI）を明らかにし、知的資産KPIと業績との因果関係を明らかにする手法を用いることが有効である。

知的資産KPIとは、いかなるものであろうか。例えば、あるアパレル小売店の知的資産（強み）のひとつが、「優れた接客技術」であったとする。この「優れた接客技術」は、それ自体を直接数値指標化することは困難である。そこで、「優れた接客技術」という「強み」が発揮され、業績向上に寄与したことが、何らかの形で確認される代替数値指標を用いるのである。

仮に、「優れた接客技術」という「強み」が発揮されれば、接客を受けた顧客の満足度は高くなり、顧客満足度が高くなるということは、業績向上に寄与すると考えて支障ないとする。

さらに、顧客満足度は顧客に確認することによって把握することが可能で、顧客に何段階かの評価で満足度を聞けば、顧客満足度は数値的に把握できるとする。この場合、「顧客満足度」というものが、「優れた接客技術」という「強み」についての業績向上への寄与を表す指標 (KPI) と定義しうるのである。

上記の例から見て取れるように、以下の点が、知的資産 KPI の必要条件となる。

- ① 強み（が発揮されたこと）を示す何らかの事象の表現であること。
- ② その事象は、業績の向上に寄与すると考えられる事象であること。
- ③ その事象は、実現の度合い、到達の度合いが可変的であること。
- ④ その事象の実現の度合い、到達の度合いは定量的・数値的に把握可能であること。

この知的資産 KPI は、あくまでも「指標」であるので、これに対して「目標」を設定し、その「実績」を管理していくのである。

例えば上記の例であれば、「顧客満足度」という指標について、「接客に関する顧客満足度調査を 5 段階評価で実施し、高い満足度から順に 5 点～1 点を付与する」という「指標データの収集方法」を定め、たうえで、「半年間の平均値で 4 点以上」という「目標値」を設定するということである。そしてこの「目標値」に対し、「実績値」をモニタリングしていくことになる。

知的資産 KPI の活用については、以下の点がポイントとなる。

**第 1 のポイント**は、知的資産 KPI の実績値の向上を自己目的化してはならないということである。目的は、あくまで知的資産を活用し、業績を向上させるということである。したがって、知的資産 KPI の実績と業績の相関性の分析・評価が重要となってくる。

**第 2 のポイント**は、知的資産 KPI による業績マネジメントの精度は、知的資産経営の PDCA の繰り返しにおいて、知的資産およびこれに対応する知的資産 KPI の設定自体の見直しが図られる中で高まっていくという大きな構図の中で位置づけるということである。

**第 3 のポイント**は、経営計画における知的資産の活用の妥当性は、過去の知的資産 KPI と業績との相関性によって検証され、裏付けられていくということである。過去の知的資産 KPI と業績の間に「正の相関性」があれば、その知的資産の活用が今後とも業績向上に寄与していくということが説得力をもつことになる。逆に「正の相関性」が十分でない（相関度が弱い、相関性がない、負の相関がある）場合には、知的資産 KPI はもちろんのこと知的資産そのものについても十分な見直しが行われなければならない。

なお、知的資産 KPI の設定にあたっては、以下の点に留意すべきである。

**留意点の第 1**は、ひとつの知的資産（強み）を表す KPI は、ひとつとは限らないということである。知的資産（強み）自体が姿・形のないものであるから、場合によっては、多面的な観点から知的資産 KPI を設定した方がよい場合もある。

**留意点の第 2**は、知的資産を業績向上に活かすという場合に、その業績評価の期間は、短期

的なものに限定して考えてはならないということである。単年度では業績結果を上げる見通しはないが、中長期的な業績向上に期待される知的資産（強み）も当然ありうるものであり、知的資産 KPI もそのようなものとして設定を検討すべきである。

**留意点の第3**は、知的資産 KPI として設定したものの自体が知的資産（強み）となるという場合もありうるということである。前述の例で、「顧客満足度」を「優れた接客技術」という強みの知的資産 KPI としたが、「顧客に高い顧客満足度を維持してもらっている関係」ということが知的資産（関係資産）となっている場合がありうる。

このように知的資産は、いくつかの知的資産が、補完関係、相乗関係、因果関係といった相互関係となって業績に寄与するということがありうるのである。その場合には、そのことをふまえ、それぞれに応じて知的資産 KPI を設定していくこととなる。

なお、知的資産 KPI と業績向上のリンクの客観性の確保については、第5章第5節でも論じているので参照されたい。

### 3. 知的資産の活用の経営計画への組み込み

このようにして検討された知的資産 KPI を組み込み、知的資産の活用を業績向上に活かすための経営計画を具体化していかなければならない。

ひとくちに経営計画といっても、中長期経営計画、単年度事業計画といった対象期間の違い、全社経営計画、財務計画、仕入計画、販売計画、新商品開発計画、人材育成計画といった対象分野の違い、全社計画、部門計画といった組織単位の違いにより、さまざまな計画が存在し、その取りまとめ方も多種多様である。

ここでは、知的資産（強み）を業績向上に活かすための経営計画の具体化において、組み込んでおくべき要素について確認することとする。

**要素の第1**は、知的資産の棚卸しを通じ、強みとして再確認された知的資産を明確化することである。第2節でふれた、知的資産（強み）のさまざまな観点からの掘り下げについても、一覧表でまとめるとよい。

**要素の第2**は、抽出された知的資産（強み）が、それぞれどのように作用しあって業績向上に結び付けていくのかという関係性（補完関係、相乗関係、因果関係）を整理することである。この点については、図式などを使った技法を用いて可視化するとわかりやすい。

**要素の第3**は、知的資産を活かした事業モデルを再確認することである。当然のことながら事業活動には、各ステークホルダーとの関係、事業活動のプロセス、それらをつなぐモノ・カネ・情報等の流れが存在し、収益をあげる構造が存在する。それらの中で、知的資産の活用がどのように位置づけられるのかを整理するのである。

**要素の第4**は、知的資産を活かした具体的な施策を具体化することである。誰が（部署/担



当) が、いつから (いつまでに)、何に対して、何を、どのように、どれだけ実施するのかと  
いうこと具体化として落とし込む必要がある。

**要素の第5**は、先にみた知的資産 KPI について、その指標の目標値を設定するというこ  
である。知的資産 KPI の目標値は、知的資産を活かした具体的な施策の、「どれだけ実施する  
のか」という側面と見合うものとして設定されなければならない。また、最終的には業績目標  
の達成にリンクするものでなければならない。

**要素の第6**は、知的資産の活用に関する検証計画を立てるということである。知的資産 KPI  
の実績値をどのようにして、どのタイミングで収集するのか、その予実対比チェックは、ど  
のようなサイクルで実施するのか、そしてそのチェックとフィードバックの責任者は誰なの  
かを明らかにする必要がある。

**要素の第7**は、知的資産自体の強化計画をたてるということである。知的資産 (強み) は、  
業績の向上に「活かす」ということが基本であるが、そのために、知的資産 (強み) 自体を「  
のばす」ための取り組みも必要である。場合によっては、外部からあらたに「獲得する」こ  
とも必要となる。そのためにどれだけ事業活動をさくのか、どれだけ投資をするのかとい  
うことも、知的資産経営の計画にとっては不可欠の要素となる。

**要素の第8**は、これらの要素を、知的資産という観点でくくった「知的資産の活用に関する  
計画書」としてまとめていくということである。先に見たように、経営計画は、さまざま  
な計画書として具体化されるが、それぞれに断片的に知的資産の活用に関する事項が付  
記されるよりは、知的資産経営の観点からそれらを集約した一覧的な計画書があること  
が望ましい。

なお、知的資産 (強み) を業績の向上に結びつける経営計画をまとめるにあたり、無  
形なる経営の要素とそれらの因果関係性を重視し、業績コントロールのための業績  
管理指標 (KPI) によりマネジメントしていくことを骨子とするバランススコアカード  
の手法が参考となる。

バランススコアカードでいう顧客の視点、業務プロセスの視点、学習と成長の視  
点は、いずれも、言いかえるならば知的資産の視点であり、大まかにとらえれば、  
それぞれ、「関係資産」「構造資産」「人的資産」に対応する関係であるといえる。  
バランススコアカードでいう各視点における戦略目標の相関関係、戦略目標達成  
のための業績管理指標 (KPI) の洗い出し、その目標の設定、そのためのア  
クションプランという考え方は、知的資産経営の計画立案において、ほとん  
どそのまま適用しうる考え方であるといつてよい。

支援者は、以上のことに留意して、知的資産を活かした経営の計画づくりを  
支援していくべきである。

なお、知的資産経営の要素が加味された経営計画書の例については、付録・  
第2節を参照されたい。

## 第4節 知的資産経営の計画実施支援

知的資産経営の第3ステップは、知的資産の活用を組み込んだ経営を実際に押し進めることである。

当然のことながら、知的資産の活用を組み込んだ経営を押し進めるのは企業構成員である。支援者はこれを見守ることが基本となる。ただし、計画を絵に描いた餅に終わらせないために、実情に応じ支援者は以下の2点をチェックすることが望まれる。

ひとつは、企業組織の構成員、すなわち経営者、経営幹部、中間管理職、担当者の一人一人が、知的資産経営の目指すべきところと自分のミッションを十分に理解し、それぞれの立場で意識的に実践しているかをチェックすることである。その手段は、支援のスキームにもよるが、観察、各種報告書のチェック、アンケート、面談ということが一般的である。

もうひとつは、このDoのプロセスにおいて、Checkのためのモニタリング情報、すなわち知的資産 KPI の実績情報がきちんと収集できているかをチェックすることである。

## 第5節 知的資産経営計画書の作成と開示の支援

企業経営を推進していくためには、企業組織内部での取り組みを進めるとともに、外部ステークホルダーに対しても、各種の働きかけ・やりとりを行うことが不可欠となる。知的資産経営においてもそれは同様である。知的資産経営においては、外部ステークホルダーへの働きかけは、知的資産そのもの、および知的資産経営の取り組みを積極的にアピールするということに特徴がある。知的資産経営の第4ステップでは、知的資産経営報告書の作成と開示をおこなう。

### 1. 知的資産経営の情報開示の必要性

知的資産経営においては、知的資産経営の情報開示を積極的に行うことが特徴となるのはなぜであろうか。

それは、知的資産は姿・形のない資産であり、積極的に情報開示しなければ、外部ステークホルダーは、これを知ることが困難であるからである。知的資産は、事業活動により提供される製品・商品・サービスの中に体現されている場合もあるが、製品・商品・サービスを生み出す背後の領域にて「強み」となっている知的資産も少なくない（例えば「企業理念」や「社風」が「強み」となっている場合）。また、製品・商品・サービスの提供とは異なる領域で「強み」をもっている場合も少なくない（たとえばCSRの領域が「強み」となっている場合）。これらは、積極的に情報開示をしなければ外部ステークホルダーには伝わらない。

知的資産は企業の強みであり、競争が厳しく差別化が求められている今日、自社の「強み」を知らしめないということは、多大な機会損失となりかねない。したがって知的資産経営においては、自社の知的資産そのもの、およびこれを活かす経営の取り組みを、積極的に外部ステークホルダーに対して情報開示していくのである。

この情報開示の具体的な形が知的資産経営報告書の作成とこれの外部ステークホルダーへの開示となる。これが知的資産経営の第4ステップである。

先に述べたように、知的資産経営の第3ステップと第4ステップは、知的資産経営の実践の、内部の取り組みと外部への働きかけの取り組みの関係であり、並行的に実施されるべきものである。第3ステップが終わってから第4ステップに取り組むといったものではない。

この知的資産経営報告書の作成と開示については、第3章を参照されたい。また、知的資産経営報告書を作成するための準備過程（ヒアリング）については、付録・第1節を参照されたい。

### 2. 知的資産経営報告書の作成と開示のポイント

ここでは、知的資産経営報告書の作成と開示について、そのポイントのみを記す。

**ポイントの第1**は、情報の開示対象と開示目的を明確化するということである。新たな取引先候補に対しては、自社事業の特徴のアピールの比重が大きくなるであろうし、金融機関に対しては、強みを活かした経営の業績見通しの裏付けが重要視されることになる。アピールする相手が、主に何を知りたがっているのか留意し、それに対応した報告書を作成する必要がある。

**ポイントの第2**は、客観性／信憑性の確保に留意するということである。「強み」を業績向上に活かす知的資産経営というものが、単なる願望ということではなく、客観性／信憑性がある話として受け止めてもらえるために、知的資産 KPI を組み込んだ経営マネジメント、ならびに過去の知的資産 KPI と業績の相関性の開示が、客観性／信憑性の担保となるのである。

**ポイントの第3**は、秘匿部分を確認するということである。情報開示が重要といっても、保護すべき知的財産や営業秘密をはじめ、戦略的に開示したくないという情報もありうるはずである。

なお、知的資産 KPI について、内部マネジメント用としては設定したものの、外部に対しては秘匿せざるを得ないというケースもありうる。この場合、情報の秘匿と客観性／信憑性の確保というふたつの観点から、内部マネジメント用とは別に、外部向けに開示可能な代替の知的資産 KPI を設定する事例も存在することを参考にしたい。

**ポイントの第4**は、情報開示の誠実性確保ということである。自社をよく見せたいとの思いは理解できるとしても、誇張、虚偽の情報開示は、結局のところ信頼をなくすことにつながることをわきまえる必要がある。

**ポイントの第5**は、決算書等、他の開示情報との整合性に注意するということである。知的資産経営報告書は、基本的には非財務の要素を扱うわけであるが、過去業績や知的資産 KPI に関連する数値など、一部決算書上の数値が援用される箇所も存在する。そこに齟齬がないよう注意することが不可欠である。

**ポイントの第6**は、情報開示に関しても PDCA を回すということである。この場合の計画とは、誰向けに、どのような内容を、どのような開示手段で伝えようとするのか計画することであり、チェックおよび見直しとして、情報開示の内容面、情報開示の手段・方法、情報開示の活動そのものを対象としていく。

なお、知的資産経営報告書の本来の位置づけは、外部ステークホルダー向けに作成・開示するものである。企業の内部においては、外部向けの知的資産経営報告書の様式にこだわることなく、自社の知的資産（強み）の把握、その活用のための計画が取りまとめられ、その実践が進められるべきである。ただし、外部向けに作成した知的資産経営報告書を、そのまま、あるいは一部手直しのうえ、内部向け（管理職、担当者向け）のレポートとして活用することも、負担軽減の観点からは効果的である。

こうした点に留意しつつ支援者は、知的資産情報の開示を支援していく必要がある。

## 第6節 知的資産経営のモニタリング支援

知的資産の第5のステップは、推し進めた知的資産経営を“ふりかえる”ステップである。企業活動のあらゆる取り組みについて、あらかじめ「正解」や「完璧」がないのと同じように、知的資産経営の取り組みも、「的違い」や「不十分」ということがあり得る。一定のサイクルで、進めてきた知的資産経営の取り組みの“ふりかえり”が必要である。

“ふりかえり”において、欠かせないものが、知的資産 KPI のモニタリングと、企業業績との関連性チェックである。

知的資産 KPI のモニタリングは、その時点での指標の実績を収集して、目標に向けた達成状況をチェックすることである。目標値が、モニタリングのタイミングごとに設定されていない場合は、計画終了時点での到達目標から、時間的経過などを勘案してモニタリングのタイミング時点での到達目標値を引きなおし、これとその時点での実績値を比較する必要がある。

また、知的資産 KPI をモニタリングするだけでなく、業績目標の達成状況との関連性を把握することが重要である。知的資産の活用は、あくまで、企業業績の向上のために行われるべきであり、そこから離れて、「強み」の発揮自体を自己目的化してしまうと、それは自己満足の世界になってしまうからである。

こうした企業内部での実践の点検活動とともに、“ふりかえり”のもうひとつの側面は、外部ステークホルダーへの情報開示のモニタリングである。どの対象に、どれだけ、どのように、自社の知的資産経営のあり方をアピールし、理解を求める取り組みができたのか。また、その際の相手方の反応はどうであったのか。知的資産経営報告書自体の相手方の評価はどうであったのか。

支援者は、こうした側面も“ふりかえり”の中で見落とさないよう助言していく必要がある。

## 第7節 知的資産経営の見直しの支援

第5ステップの“ふりかえり”をふまえ、知的資産経営の取り組みの“見直し”を行うのが、知的資産経営の第6ステップである。

知的資産KPIのモニタリングの中で、取り組みの不十分さが明らかになった場合は、今後の取り組み方において、どこをどのように改善していくべきか見直しが求められる。

あるいは知的資産KPI自体はその時点での到達目標をクリアしていたとしても、業績の進展との関連性がいっこうに見えてこない場合も生じうる。もちろん、知的資産（強み）の活用は、業績に対しては即効性が期待できない場合も多いのであり、その点は計画の段階から想定しておく必要があることはいままでもない。しかし、ある程度の期間的推移をもってしても、知的資産KPIの進捗が業績とは連動していかない場合には、知的資産（強み）そのものの認識、知的資産の組み合わせ方、知的資産を活かす業務モデルのあり方、ならびに、それらに対応する知的資産KPIの設定自体が、はたして妥当であったのかどうか見直していく必要がある。

この見直しを繰り返していく中で、知的資産KPIと業績との相関性の精度を高めていかなければならない。

他方、外部ステークホルダーへの知的資産経営のアピールの面、具体的には知的資産経営報告書の作成とその開示の取り組みにおいても、相手方の反応をふまえた見直しが求められる。

知的資産経営報告書の見直しにおいては、その記載内容の表現の仕方の是正という場合もあれば、知的資産経営報告書のアピールする相手にふまえた、その構成内容の重きの置き所の手直しの場合もありうる。さらに、知的資産経営の取り組みの進捗状況の反映や、その活動計画の見直しに対応した報告書内容の見直しが必要となる場合もありうる。さらには、知的資産経営報告書の外部へのアピールの仕方自体も見直す必要が生ずることがありうる。

## 第8節 知的資産経営の進め方についてのその他の留意点

**第1**は、担い手の意識に関わる問題である。知的資産経営に限らず、すべての経営改善・経営改革に共通する問題であるが、どのように的確な改善・改革の指針を打ち出しても、変革を担う企業構成員の意識がそれにともなって変革されていかないと、改善・改革の指針は絵に描いた餅に終わってしまう。これは、知的資産経営も例外ではないばかりか、知的資産経営は、多分に「ヒト」の要素に依拠するため、なおのこと問われてくるのである。

支援者としては、許される支援スキームの範囲において、可能なかぎり、企業構成員の意識状況を見極め、必要に応じてその変革をうながすアプローチと対処をしていかなければならない。

**第2**は、業績評価に関わる問題である。知的資産（強み）の業績向上への活用は、即効的な効果が期待できないものも少なくない。中長期的な取り組みによってはじめて効果が期待できると、あらかじめ想定されるものも存在する。こうした場合、半期や1年といった短期間での業績結果だけをもって評価が行われる場合は、いかに精緻に知的資産を活用する経営計画が立案されていたとしても、なかなか実行がともなわないであろう。支援者は、知的資産経営の推進支援にあたり、適切なタイミングをとらえ、経営者に取り組みの評価のあり方、従業員の処遇のあり方についても問題提起していくことが望まれる。

**第3**は、知的資産経営報告書の作成サイクルの問題である。知的資産経営そのもののPDCAは、必要に応じたきめ細かさで実施するとしても、最低、四半期や半期でのチェック・見直しを組み込んでいきたい。他方、知的資産経営報告書は、年間単位で作成することが標準的といつてよい。ただし、判断によっては、2年おきに改訂していくといった運用もありうるであろう。なお、知的資産経営報告書を年間単位で作成する場合、決算書とのデータの整合性を考慮すると、決算期のサイクルに合わせた期間を対象として作成することが自然である。

**第4**は、知的資産経営をはじめて取り組む企業の着手時期の問題である。それが期中開始となる場合、その期中の取り組みにおいては何をこなうべきかという問題である。

知的資産経営報告書は、会計年度に合わせて作成するとの考え方でいえば、当該期の分の期間は中途半端な期間となってしまう。しかし、そうであるからといって、区切りのよい時期から知的資産経営の取り組みを始めるために、その着手を先送りすることは本末転倒である。

知的資産経営は、知的資産を企業価値向上のために活用する取り組みを行うものであり、知的資産経営報告書は、それに付随した情報開示の位置づけにすぎない。情報開示のために知的資産経営に取り組むのではない。期中に取り組みを開始する場合、当該期は、その準備期間として、従業員の意識改革や業績評価ルールの見直しにあてるといふこともよし、知的資産経営報告書には記載しない期間として、知的資産経営にふまえた諸施策をトライアルで実施していくもよし、支援者は、期中の限定的な期間であっても効果的な取り組みを提言していくべきである。

## 第3章 知的資産経営報告書の作成



## 第1節 報告書作成の流れ

この章では、第2章で説明した知的資産経営プロセスのうち「第5節2. 知的資産経営報告書の作成と開示のポイント」を踏まえ、実際の作成時に押さえておくべき留意点を見ていくこととする。

実際の報告書の作成は、企業自ら行う場合もあるが、本章においては、中小企業診断士等の専門家である支援者が作成する視点で説明する。企業が作成し、支援者がアドバイザーとなる場合には、ヒアリングシートの見直しや強みの抽出などの具体的な方法について本章を参考に指導することを推奨する。

本章における知的資産経営報告書の作成方法は最も一般的と思われる項目を解説するように努めた。そのため、必ずしもすべてを網羅していない。

実際の作成時には、各社の強調すべき特徴や方針に従って、ここで解説したものに、内容（項目）の変更や追加が必要となる。

また、開示する対象先毎に、報告内容の取舍選択を必要とすることもありえる。

更に、「知的資産経営報告書」は「強み」を中心に記載することになるので、「自社が知って欲しい情報」のみを提示しようとしがちである。そのため、手に取った対象者にとっての「知りたい情報」が、項目から抜け落ちてしまうことがある点にも注意が必要である。

マニュアル通りに作成することに固執してしまうと、自社にとって必ずしも明確でない項目の内容を無理やり作り上げてしまうことにもなりかねない。

場合によっては、将来に向けての戦略の方向性が見えなくなってしまう危険性もあるので、常に、「自社の強みについて作成しているか」、「不明確なまま進めていないか」のチェックを欠かさないようにすべきである。

以下に本章での報告書作成の流れと簡単な説明等を示すので、まずは全体を概観してほしい。

### <事前準備>

中小企業支援者（中小企業診断士等の専門家）は、「知的資産経営報告書」を作成しようとする企業について、事前にいくつかの情報を収集し、事前準備を行うことが重要である。

この事前準備では、ヒアリングを進めていくに当たっての既知の情報を整理し、あらかじめヒアリングシートなどに記入するなどし、経営者等に対し、必要以上の負担感を持たせないことがスムーズに進めるコツの一つである。

### <確認と整理>

対象企業においては、まず、経営者ヒアリングを行うことが重要なポイントとなる。

企業内で作業チームを編成するような場合にも、経営者ヒアリングを行った後に、実際に作業するメンバーによるキックオフミーティングを行うようにすべきである。

この中で、「知的資産経営報告書」を「誰に」「何のために」作成するののかについて共通認識を確認し、スケジュールリングや役割分担を行う。

- ① これまでの経営哲学、経営方針、戦略を確認する
- ② これらに基づく「過去～現在」の投資実績と業績を確認する
- ③ 現時点でステークホルダーに開示している企業概要をまとめる

過去に作成した企業概要や企業紹介パンフレット、企業史などの資料を整理・活用することも必要である。

#### <分析と方針決定>

- ① 自社の強み・弱み、収益の機会・脅威について整理、把握する
- ② 自らの強みの源泉となっている知的資産を的確に認識・評価すると共に、それに対する脅威と脆弱性の分析（リスク分析）を行うことが必要である。
- ③ 経営の方針を明確にし、管理指標として知的資産の業績向上への寄与を表す指標（知的資産 KPI）を特定する（見える化の技術）

#### <作成>

- ① 「過去～現在」のストーリー化  
価値創造の源泉である知的資産を「如何にして生み出され蓄積してきたか」という視点で記述する。
- ② 「現在～将来」のストーリー化  
「その蓄積したものを如何にして維持し、強化（獲得）し、業績に繋げていくか」といった将来の計画に一貫性を持たせる。
- ③ 開示方針の確認と報告書の整合性確認  
「誰に」「何を」開示するのか。対象者のニーズとの整合性を確認する。

#### <検証・承認>

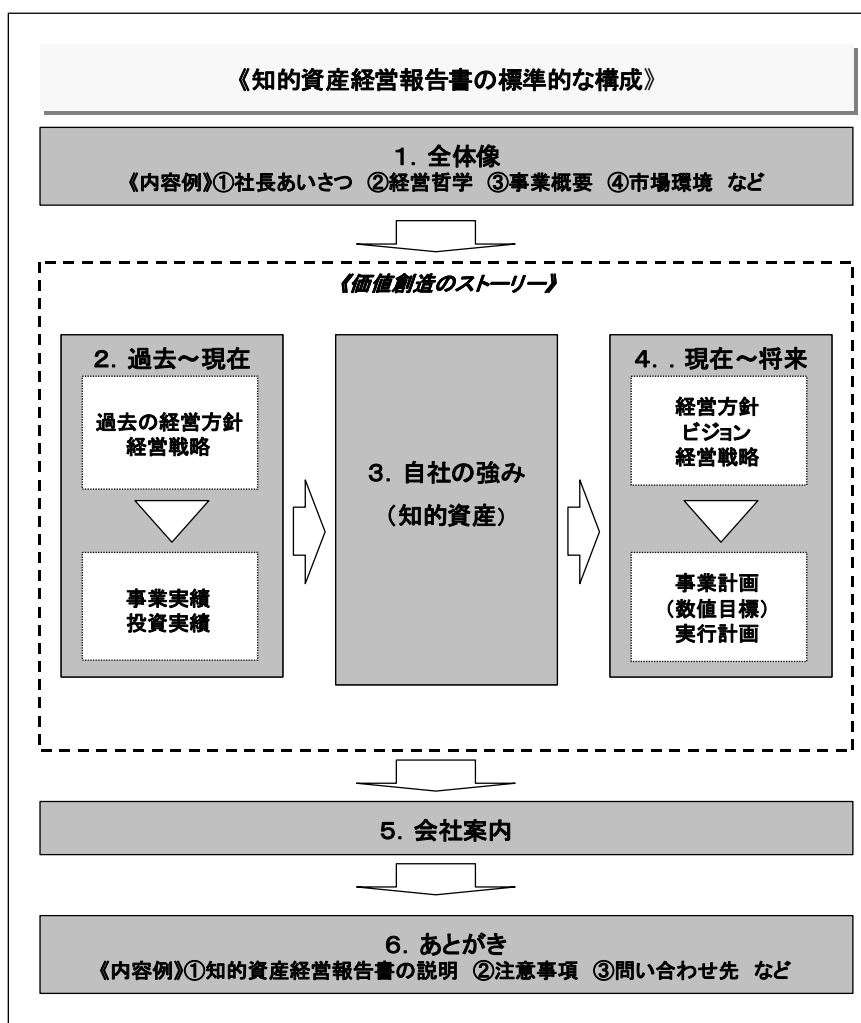
開示方針との照合、分析から戦略方針までのストーリーの整合性などを検証する。また、経営者の最終的な確認と承認を行い、中小企業診断士が署名を行うことで信頼性の高い報告書となる。

#### <開示・フォローアップ>

具体的な開示の方法やスケジュールを決定する。また、開示後の問い合わせ対応やフィードバックによる今後の対応を決める。

次ページの図表は、一般的な目次の構成を関係づけて示したものである。特に、中央部の 2.～4. の価値創造のストーリー一部が核となるので、ここの内容に注力して作成していくことになる。

図表3-1-1 知的資産経営報告書の標準的な構成



出典：「中小企業のための知的資産経営マニュアル」より

本文内で使用する具体的な項目は、「中小企業のための知的資産経営マニュアル」（独立行政法人中小企業基盤整備機構、以下中小機構とする）を基本とする。ただし、業種・業態やその企業の求めるものは様々であることから、具体的な作業は事前調査やプレヒアリング等で取捨選択を行うことになる。

そのため、本章での説明は、項目を詳細に説明する形ではなく、事前の準備から最終的に「報告書」を作成し、活用するまでの重要なポイントをフローとして示している。

また、中小機構より上記報告書の簡易版として「事業価値を高める経営レポート作成マニュアル」が出されている。このマニュアルにも目を通すことをお勧めしたい。

実際に作成するための作業を想定したヒアリングシートは、本書の「付録 第1節 ヒアリングシート様式」に添付し、詳細に説明を加えた。

## 第2節 事前準備

本章での「知的資産経営報告書」は、前述の通り中小企業診断士等の専門家の指導の元で作成することを想定している。

### 1. 対象企業の情報収集

経営者（企業）ヒアリングを行う前に、できる限り情報を収集することがスムーズな導入に繋がることから、収集のポイントを以下に示す。

- ・ 企業自体の公開する情報（ホームページ、会社案内、社史など）
- ・ 企業の所属する主要団体の情報
- ・ 企業の展開する事業の業界情報、競合会社の情報
- ・ 経営者自身に対する情報
- ・ 本報告書作成の依頼に至った理由など

### 2. ヒアリング・報告書作成の方針案

事前に収集した情報をもとに、ある程度の方針を固めて準備を進める。

事前に経営者と直接連絡を取り合っている場合は、その意図をベースに、ヒアリングのポイントを絞り込んでおく。

- ・ 基本的なヒアリングシートをもとに、ポイントを取捨選択し、特に業界特性が把握できていれば、業界に合わせた内容に修正する。
- ・ 開示目的・開示対象などの方針が事前に明確であれば、それに応じた最終報告書のアウトライン案を作成する。

### 3. 経営者ヒアリング準備

経営者との直接面談は、十分な時間が取れないことも多いため、電話・メール・郵便などを利用し、事前にヒアリングする内容を伝えておくことを心がける。

経営者が知的資産経営自体や知的資産経営報告書についての知識を持ち合わせていない場合は、本論文第1章「知的資産経営の概要」などを参考に、説明の準備をすることも必要である。

- ・ ヒアリングシートの事前送付：前向きに取り組んでいる企業については、事前にヒアリングシートを送付し、わかる質問に対しては記入もしくは資料を準備してもらう。
- ・ ただし、標準的なヒアリングシートを全く知識のない経営者に一方的に送った場合、大変そうだななどと尻込みする場合も考えられるため、相手によって事前送付するかどうか

の検討が必要である。

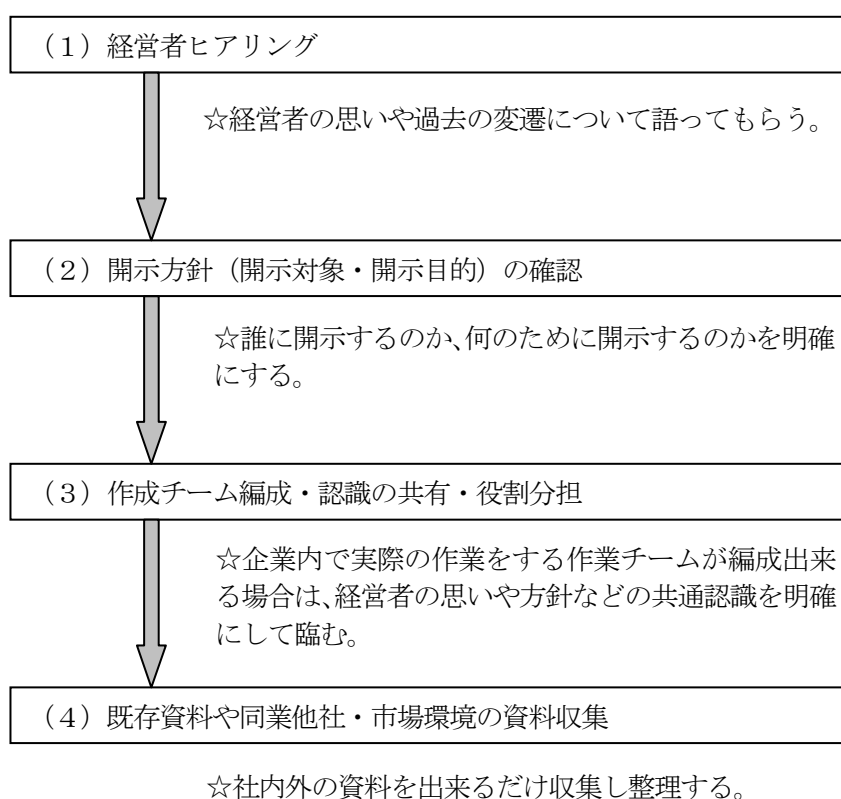
- ・ プレヒアリング：可能であるなら、本ヒアリング前に最終成果品のイメージ、上記「1. 対象企業の情報収集」で示した情報や資料をプレヒアリングとして収集する。ヒアリングシートのポイントのみを抽出して、事前にメールなどでやり取りをしておくのもいい方法である。

### 第3節 企業での確認と整理

それでは、実際に本ヒアリングを開始する際のポイントを以下に示す。

経営者や企業のチームが自ら作成する場合は、ヒアリングシートを利用し、本章でコメントしている重要なポイントを説明するようにする。

#### 〈準備（確認と整理）の流れ〉



#### 1. 経営者ヒアリング

過去から現在、そして将来へ向けたストーリーは、経営者の思いと成果の積み重ねと考えられる。

経営理念などの経営哲学について、また、経営者自らの思いや歴史についてヒアリングし、初心に戻るつもりで回答できるように支援する。

また、何代にも続く企業の場合、現経営者から見た各経営者時代についての考えを話してもらうことで、社史等には表現されていないポイントが明らかとなることもある。

十分ヒアリングできない場合には、経営者自らが、文書化した経営理念などの背景となった思いや歴史を包み隠さず書き出すよう支援する必要がある。

## 2. 開示方針(開示対象・開示目的)の確認

本報告書の開示方針によって、まとめる内容が変わってくる。特に、外部への開示については、想定する対象者だけではなく、同業他社や取引先などの目に触れることにも注意しなければならない。

一般的な開示対象者は、

- ・ 従業員
- ・ 金融機関
- ・ 投資家（株主）
- ・ 得意先・仕入先
- ・ 地域住民
- ・ 学生（入社希望者）
- ・ 消費者（個人）

などが考えられる。

選択した開示対象者について、それぞれ、自社が伝えたい情報とその理由を確認する。また、対象者の視点に立った時、自社について知りたい情報は何かを考えてそれに答える形にするようにする。

特に、自社の伝えたい情報と対象者が知りたいであろう情報の両方を明確にし、比較することが重要となる。大きく違っている場合は、なぜ違っているのか十分に検討することで戦略の見直しに繋がることも期待できる。

## 3. 作成チーム編成・認識の共有・役割分担

単純な作業ではなく、自社の本来の姿を描き出す作業となるので、可能な企業の場合は積極的に報告書作成チームを編成して作業を指導する形態が望ましい。

経営者をトップとするのはもちろんであるが、意志決定のできるメンバーを中心に、日常的な業務を行う担当者を各部門から出してもらい形が適当と考えられる。

ただし、従業員の少ない小企業やベンチャー企業の場合、明確な役割分担ができない場合がほとんどである。この場合は、経営者が中心となり、中小企業診断士等の専門家が作成することが現実的で、かつ効率的となる。

## 4. 既存資料や同業他社・市場環境の資料収集

これまで社内で作られてきた資料や業界誌、他社の公開情報などを活用することで負担を軽減することも必要である。

ただし、市場環境は今後の戦略方針に多大な影響を及ぼすことになるため、根拠となる資料

も厳選する必要があることに注意する。

資料が外部からのものである場合、著作権者や関係団体の許可が必要かどうかを慎重に確認することも早い段階で行うべきである。



## 第4節 分析と方針決定

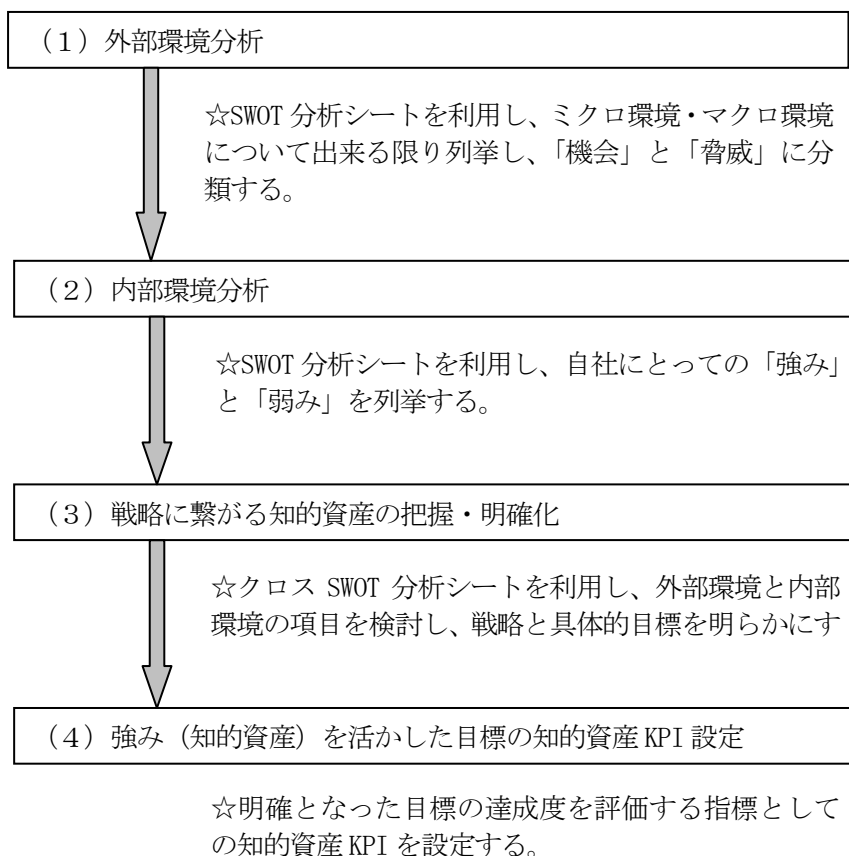
準備が完了したところで、本格的な作業にはいる。

一番重要な活動であるため、慎重かつ大胆な検討を要することになり、経営者への中間報告も必要となる。

分析手法についても各種あるが、本節では定番の手法について説明することとする。

分析手法自体の注意点などは本論文「第5章第3節知的資産と「強み」の関係、「強み」のとりえ方について」などで述べられている。また、「付録第1節ヒアリングシート様式」においても分析手法を説明しているので参考にされたい。

### 〈分析と方針決定の流れ〉



### 1. 外部環境分析

まずは、外部環境（市場環境）を整理・分析する。この際、SWOT シートを利用してまとめることが標準的な手法である。

外部環境シート（図表3-4-1）にミクロ環境とマクロ環境を分けて列挙し、その根拠と

なる資料や情報を一覧として記載する。

【ミクロ環境】：外部環境の内、直接的な影響を受けるものであり、ある程度は、自社で統制可能なものを言う。例：顧客ニーズの変化、競合の戦略、取引先状況など

【マクロ環境】：単独企業では統制不可能なもので、一般的には業界の外側で起こるものを言う。例：政治、地球環境、為替変動、人口動向など

図表3-4-1 外部環境シート

外部環境（ミクロ）		業界、競合、顧客ニーズ（見込み客ニーズ）等
No.	内容	根拠
外部環境（マクロ）		政治、経済、法律、社会、技術革新等
No.	内容	根拠

次に、これらの外部環境を分析して、自社にとって「機会となるもの」と「脅威となるもの」、「どちらでもないもの」に分類して書き出す。

ここまでの作業で、外部環境の「機会」と「脅威」が明らかになったが、それらの内容のうち、「顧客」についてのものと「競合企業」についてのものを中心に抽出する。そうすることで戦略を規定する環境がより明確となる。

## 2. 内部環境分析

続いて、内部環境分析を行う。（図表3-4-2）

自社にとっての「強み」と「弱み」の根拠を明示して列挙することが重要である。この際、これまで見てきたように、知的資産という視点で「強み」を抽出することを心がけることが必要である。

内部環境を分析する視点としては、以下のようなものが考えられる。

ヒト、モノ、カネ、情報、ノウハウ、スピード、組織力、IT 環境、拠点、特許等の知的財産権、顧客・地域・取引先とのつながり、信頼、伝統、ブランドなど。

図表3-4-2 内部環境シート

強みは何か		
No.	内容	根拠
弱みは何か		
No.	内容	根拠

### 3. 知的資産の把握・明確化

外部環境分析と内部環境分析によって明らかにされた自社の状況から、今後の戦略に寄与する知的資産を抽出するため、もしくは、具体的な目標を検討するためにクロス SWOT 分析を行う。

特に、「機会」を活かすことができる「強み」に注目することが重要である。また、「弱み」であっても、それに対処する「強み」が自社内に存在すれば、今後、将来的な「強み」とすることもできるため、多面からの検討を必要とする。

図表3-4-3 クロス SWOT シート

	「強み」 ・一品生産体制がある ・技術継承が進んでいる .....	「弱み」 ・危機感がない ・取引先が偏っている .....
「機会」 ・特殊品へのニーズ増加 ・環境意識 .....	① <u>強みを活かし、チャンス</u> <u>を捉える方法は？</u>	③ <u>弱みを克服し、チャンス</u> <u>を逃さないようにする方法は？</u>
「脅威」 ・海外メーカーの進出 ・低価格化 .....	② <u>強みを生かし、脅威</u> <u>の影響を受けないように</u> <u>する方法は？</u>	④ <u>弱みを克服し、脅威の影響</u> <u>を受けないようにする方</u> <u>法は？</u>

【クロス SWOT の作成方法】(図表 3-4-3) : これまで抽出してきた環境分析の各項目を列挙し検討する。

たとえば、「強み」で抽出した内容例「一品生産体制がある」という具体的な項目を、「機会」と交差するボックス①で検討してみる。

「機会」の項目である「特殊品へのニーズ増加」にマッチさせると、「特殊品をラインアップし、自社の一品生産体制を強化することで、短納期・低コストでの提供を目指す」などという戦略につながられる。

それぞれの列挙された項目について、同様に組み合わせを検討し、戦略を策定していく。

環境分析の結果を単純に眺めるだけでなく、クロス SWOT シートに記入し、各項目を組み合わせで1つ1つ検討することが重要である。無理やり組み合わせてみると、思いもかけない方向性が見えたという逸話も数多く残っている。

#### 4. 強み(知的資産)を活かした知的資産 KPI 策定

これまでの作業で、重要な強み(知的資産)が明確となった。次は、それぞれの強みを活かした日常活動を評価し、モニタリングしていくための知的資産 KPI を設定する。

特に、定性的な強みをいかに定量化するかが重要な作業となる。

たとえば、「技術継承が進んでいる」という強みを評価する場合、何をもって進んでいるとするかは慎重に検討する必要がある。

この場合、技術のレベルに応じた資格試験があるなら、「一級資格者数」や「〇〇試験合格率」などが考えられる。

自社の強みであるので、その指標で本当に評価できるかどうかを十分に検討する必要があるが、一般的な指標が公開されているので参考にするとよい。(下記【指標の一覧表】参照)

知的資産 KPI の設定がうまくいくと強みを活かした事業活動がぶれること無く、従業員にも実感として目標達成の効果を浸透させることが出来るが、逆に効果を感じない場合は、指標自体を見直す必要がある。

##### 【指標の一覧表】

「知的資産経営の開示ガイドライン」(経済産業省)「典型的な知的資産指標の例」

「中小企業のための知的資産経営マニュアル」(中小機構) P68～69。 また、同マニュアル P64～65 には、バランススコアカードの視点からまとめた指標が挙げられているので、検討案の中で参考にしより適切なものを選択・作成することを目指す必要がある。

なお、上記、「知的資産経営の開示ガイドライン」「中小企業のための知的資産経営マニュアル」は、経済産業省のホームページにある「知的資産経営ポータル」からダウンロードできる。

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

## 第5節 作成

ここまでの作業で「知的資産経営報告書」を作成するための中心的なコンテンツは揃ったことになる。

すなわち、

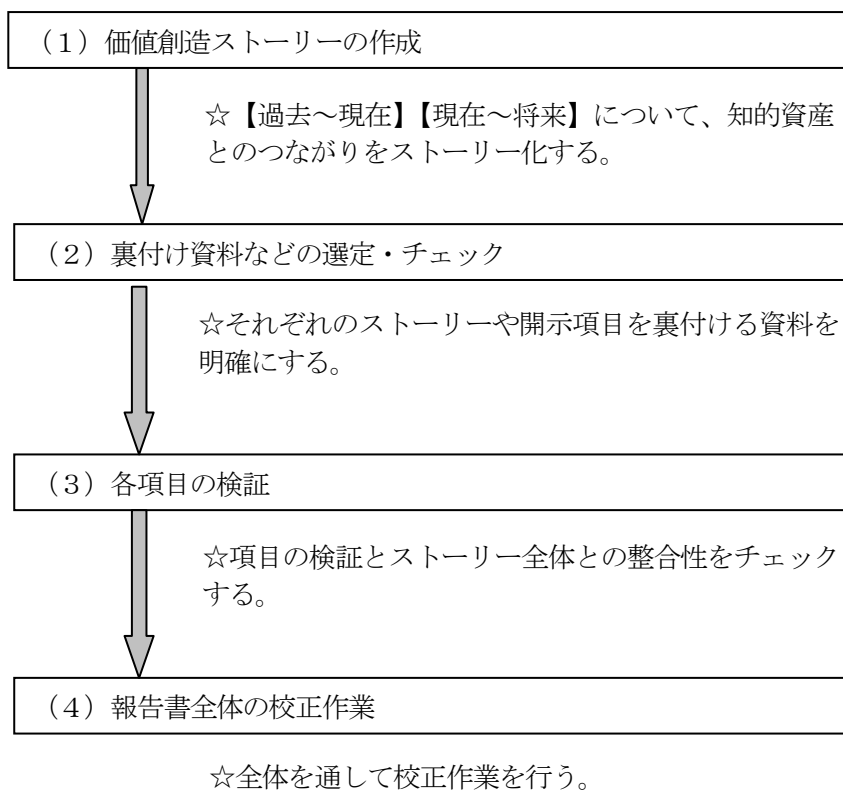
- ① 経営者ヒアリングや既存資料による全社的な哲学・方針・歴史
- ② 本報告書を開示する対象および開示内容
- ③ 外部環境分析
- ④ 内部環境分析
- ⑤ 知的資産を活かした目標と評価指標

などである。

すべての資料をまとめた段階で、経営者を含めた中間報告と再確認を行うことが必要となる。

特に、企業の哲学（理念）や方針、開示方針と整合性のある目標や指標となっているか、将来に向けて必要な知的資産が網羅されているか、もしくは、今後必要となる知的資産は何か、など報告書に落とし込む前の最終チェックを行う。

### 〈「知的資産経営報告書」作成の流れ〉



## 1. 価値創造ストーリーの作成

### 【過去～現在】

これまで蓄積されてきた知的資産は、過去から積み上げられてきたものである。

特に、創業時の思いからスタートした事業活動において創造された価値、強みの源泉、企業風土の変化を数値化された実績と対比してストーリー作成を行っていくことになる。

そのストーリーの中で、強みとして抽出された知的資産がどのように蓄積され、活用されてきたか。それが、どう業績に繋がったかを明らかにすることが重要となる。

特に、背景として考えられる経営理念（哲学、方針）や時代の変化をどう捉えたかなどとの関連性があると将来へのストーリーに繋がっていくこととなる。

既存の資料として、会社案内や社史があれば、ほとんどの部分はこれらから作成が可能である。その際も将来的な強みとして取り上げた知的資産の形成過程を意識して抽出することが必要となる。

### 【現在～将来】

過去～現在のストーリーで蓄積された知的資産を明らかにしたが、この知的資産をベースに将来への価値創造ストーリーを作成する。

つまり、自社の経営理念を実現するために、どの知的資産を組み合わせるか検討し、将来の価値創造のストーリーを策定するという段階となる。

具体的なストーリーの核は、クロス SWOT シートで整理された具体的な内容（もしくは各課題への対処方法）から転記される。

たとえば、図表 3-4-3 「クロス SWOT シート」の

- ① 強みを活かし、チャンスをつかえる方法は？
- ② 強みを生かし、脅威の影響を受けないようにする方法は？
- ③ 弱みを克服し、チャンスをつかえないようにする方法は？
- ④ 弱みを克服し、脅威の影響を受けないようにする方法は？

に記入される具体的な内容が経営課題であり、戦略的な目標となる。

これらの課題への対処方法は、3つの戦略的な方向性で検討することになる。具体的には、

- ① 現状維持
- ② 強みを伸ばす
- ③ 弱みを克服する

である。

もちろん、各社の置かれている状況や経営理念（哲学・方針）に沿って優先順位をつけて検討するのが妥当である。特に、強みをたくさん抽出してしまうとあれもこれもとなってしまい、結局はすべてが現状維持となってしまう危険性もある。

そのため、設定した知的資産 KPI の目標値と戦略が目指す目標としての業績が繋がるようなストーリーとすることが必要である。

知的資産経営にとって、将来へ向けて「伸ばす強み」を明確にすることが有効な報告書となる第一歩である。

## 2. 裏付け資料などの選定・チェック

SWOT 分析等で準備・収集した根拠資料を再度確認し、戦略の方向性や強みの源泉を対外的に示すことができる資料であるかどうかを検討・選定する。

思いこみだけの内容ではないかを慎重に検討することが、最終的な報告書の信憑性を担保することになる。また、より分かり易く表現できる写真や図表などを増やすように心がけることも必要となる。

## 3. 各項目の検証

必要な項目すべてが記入できたら、再度チェックを行う。それぞれの項目について、これまで準備してきたストーリーや根拠資料との整合性を中心に再度検証し、各項目を整理しながら記入する。

これらを報告書に落とし込むことで、最終的な「知的資産経営報告書」の核が出来上がることになる。

## 4. 報告書全体の校正作業

「まえがき」や「会社概要（案内）」、「あとがき」など、報告書全体の構成（目次）に合わせて作成したものを合本し、「知的資産経営報告書（案）」が完成する。

ここからは、読み合わせ、誤字・脱字・レイアウト調整などの校正作業となる。

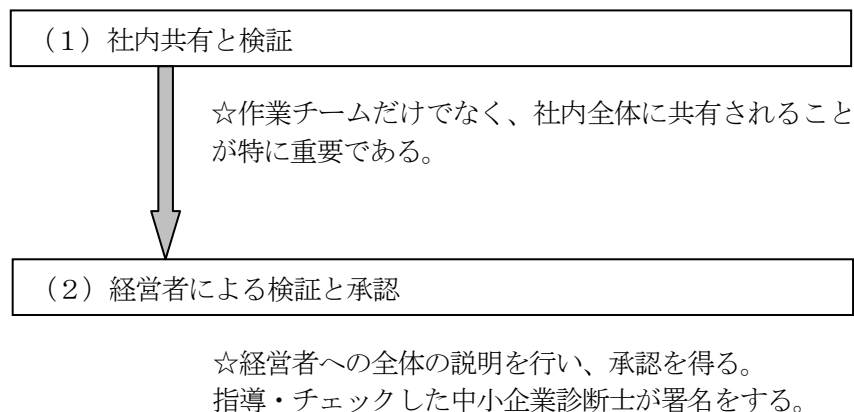
経営者への報告・承認、開示スケジュールにあわせて、最終確認・全体調整を行う。

## 第6節 検証・承認

これで最終案が完成したことになる。

ここからは、作成内容ではなく実際の開示前・開示後の手続きを中心に見てくことにする。

### 〈検証・承認の流れ〉



### 1. 社内共有と検証

企業の規模にもよるが、最終段階までまとめられた報告書はできれば関係社員全員に共有されることが望ましい。

知的資産経営にとって、その無形の強みを保有し、伸ばしていくのは社員一人ひとりの努力にかかっている。何が、自社にとっての強みであり、今後の戦略と目標に対する強みの活かし方はどうするのか、全員に明確にされることが求められる。

それに加え、実際の現場での感覚と大きなずれがないのかについての意見を求めることも重要な検証ポイントとなる。

#### ① プロジェクトメンバーによる検証

作業チーム等と作成した場合はより上位の決定権限のあるプロジェクトメンバー（たとえば、各組織の部長や取締役級）による検証を行う。

#### ② 専門家による検証

本報告書の作成を指導してきた知的資産経営の専門家や顧問契約を結んでいる経営指導の専門家、中小企業診断士などの外部の専門家による検証を行う。

特に、内部の実務者による作業チームで作成されたものについては、経営全般への知識や外部情報に精通している専門家の目で検証することは開示していく上で必ず必要である。

#### ③ 第三者による検証

その他、日常的に付き合いのある金融機関など、第三者の目で見てもらうことも可能であ



れば実施する。

**【検証の留意点】**

以下の点について留意し検証することが重要である。

- ・ 価値創造のストーリーは経営理念（哲学・方針）と整合性があるか？
- ・ ストーリー、そのストーリーの裏付け、知的資産 KPI には納得性があり、効果的か？
- ・ 営業秘密や競争上の問題はないか？
- ・ 他の開示情報（営業報告書等）と整合が取れているか？
- ・ 指標として利用した定量的情報は正確か？
- ・ 参照した情報（外部情報）は十分で、開示上の問題は無いか、など。

## 2. 経営者による検証と承認

多面的に検証を行った後に、経営者による最終的な検証と承認を行う。

これまでの作業にどれくらい経営者が関与してきたかにもよるが、プロジェクトチームによる全体の説明と、特に強みとして抽出した知的資産をどう組み合わせ、どんな戦略的課題を解決していくかを中心に説明を行う。

中小企業においては、企業全体を見渡すことができるのは経営者のみである場合も多いと思われる。もちろん、対外的な開示や今後の知的資産経営を実践する最終責任者であるので、経営者自身が実質的な確認を行うべきである。

ただし、専門家が関与して作成した場合や専門家意見が付与されている場合は、その根拠や背景を専門家自身から経営者に説明し、より確実な検証とする必要がある。

経営者が確認・検証するポイントも、ほとんどが、前項でピックアップした【検証の留意点】と同様であるが、改めて以下に示す。

- ・ 価値創造のストーリーの有効性や信頼性は確かか？
- ・ 営業秘密や競争上の問題は無いか？
- ・ 開示方針との整合性はあるか？
- ・ 想定する開示対象者に対して有効な内容となっているか？
- ・ 開示目的を達成できるか、など

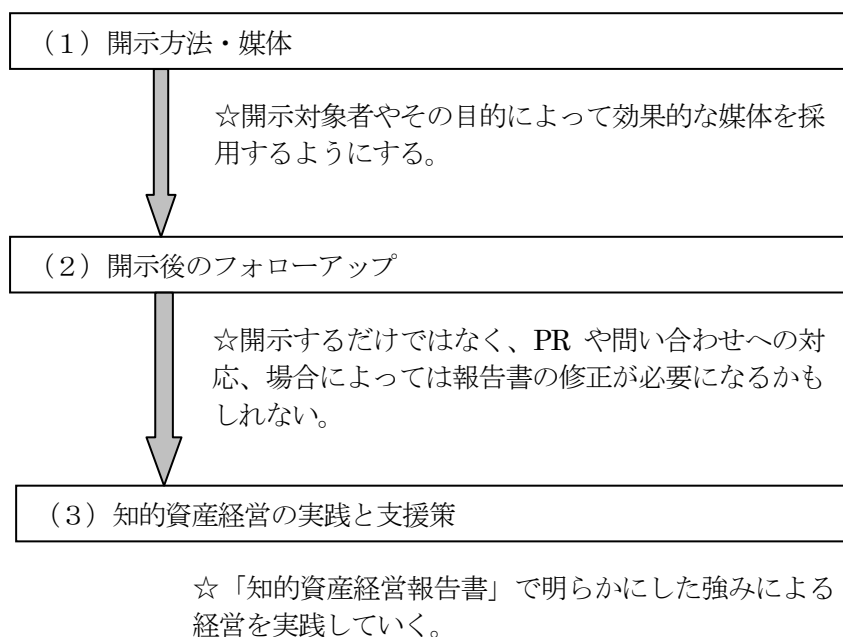
経営者自身による確認・検証によって不十分な点、修正する点が出た場合は、再検討・修正案作成を行う。

最終承認後、中小企業診断士が内容確認のサインを付記することによって本報告書の信頼性を担保することとなる。

## 第7節 開示と開示後のフォローアップ

「知的資産経営報告書」も経営者の承認を経て、最終の開示およびフォローアップ（実践）へと進む。

### 〈開示とフォローアップの流れ〉



開示方針（対象者・開示目的）については、事前に確認しているが、再度、完成した報告書の内容と見比べながらの確認を行う。

- ・ 開示対象者と対応する開示目的・開示内容：相手によって複数の報告書となることも考えられる
- ・ 開示リスクに対する姿勢：開示内容の想定外の外部への流出・利害関係者の反応・問い合わせ対応など
- ・ 自社の営業秘密の考え方や方針の明確化：自社内のみならず、第三者が関わる営業秘密や同業他社への影響はどうか
- ・ 開示手段や開示媒体の特定：開示対象者や内容にとって効果的な方法となっているか

### 1. 開示方法・媒体

開示対象者や開示目的によって、開示内容の絞り込みが必要であると同時に、どのような媒体を利用して開示するかも慎重に検討する必要がある。

対象者別の考え方の例を簡単に示すと以下のようなになる。

- ・ 従業員：より細かく、企業理念との整合性や現場のモチベーションを高める内容とし、個別配付やキャッチフレーズの掲示などを行う
- ・ 金融機関や投資家（株主）：支援を目的とするため、将来へのストーリーや具体的で納得性のある対応方法が示されるべきであり、直接説明や財務諸表等の開示方法と同様とする
- ・ 得意先・仕入れ先：知的資産経営の協力者・理解者となってもらうため、事業プロセスとしての開示を行う。Win-Win の関係を強調する
- ・ 地域住民・消費者（個人）：自社の製品・サービスの理解を深めてもらうと共に、社会貢献の姿勢を PR する形を取る（簡単でわかりやすいもの）。直接繋がりのある地域・消費者であれば、展示会・説明会などで対話形式を取ることも効果的である
- ・ 学生（入社希望者）：自社の方針や展望を示す内容とし、将来への希望を与えるものとする。各種リクルート関係の開示資料とする

## 2. 開示後のフォローアップ

対象者に応じて様々な継続的な開示や開示後におけるフォローアップとして以下のような対応が考えられる。

- ・ 記者発表・説明会の実施：対外的に広く PR するためには、新聞社への投げ込みや正式な発表会・説明会を実施する
- ・ 問い合わせ窓口の設置：開示が効果的であればあるほど、問い合わせがある。実践への反映と開示方針の整合性のためにも集約できる体制を整備する
- ・ 報告書内容のフォローアップ：知的資産経営の実践として、戦略と目標や知的資産 KPI の予想と実績など具体的なモニタリングと見直しの仕組みを整備する

継続的に報告書の改訂を行い、また、実践報告書とすることで知的資産経営への取り組みの信憑性向上や自らの経年的評価を可能とする。

特に、経営者は、報告書を作成してからが、「知的資産経営」の本番であると考えて、目に見える効果を出せるように心がけるべきである。

## 3. 知的資産経営の実践と支援策

改めて強調するが、知的資産経営は報告書を作成することが目的ではない。

知的資産経営報告書を作成する作業プロセスにおいて、明らかとなった自社の知的資産と企業理念へ向かう戦略にとって重要な強みの活用と強化を具体的に実践し、実績に繋げることができるかどうか課題となる。

また、「知的資産経営報告書」を作成するための支援策も講じられている。

たとえば、中小機構は、「知的資産経営支援」として相談・アドバイス事業を行っている。また、年ごとに、自治体・政府系金融機関、民間金融機関・商工会議所などがそれぞれの支援策を行っている。

これらを利用し、また、連携しながら作成するためにも専門家のアドバイスが有効である。

今後は、「知的資産経営報告書」が金融機関などの支援審査の判断にとって重要な材料となっていくことが予想されている。その際には、報告書に専門家としての中業企業診断士がしっかりと確認し、サインをしていることが必須要件となるであろう。

このため、専門家としては、信憑性の高い報告書作成と実施・修正を継続していくことが重要となるのである。

## 第4章 知的資産経営の期待効果

## 第1節 資金調達

本節では、中小企業の資金調達を円滑に進める一つの方策として、企業の知的資産を活用した資金調達の進め方を、事例とともに紹介するものである。

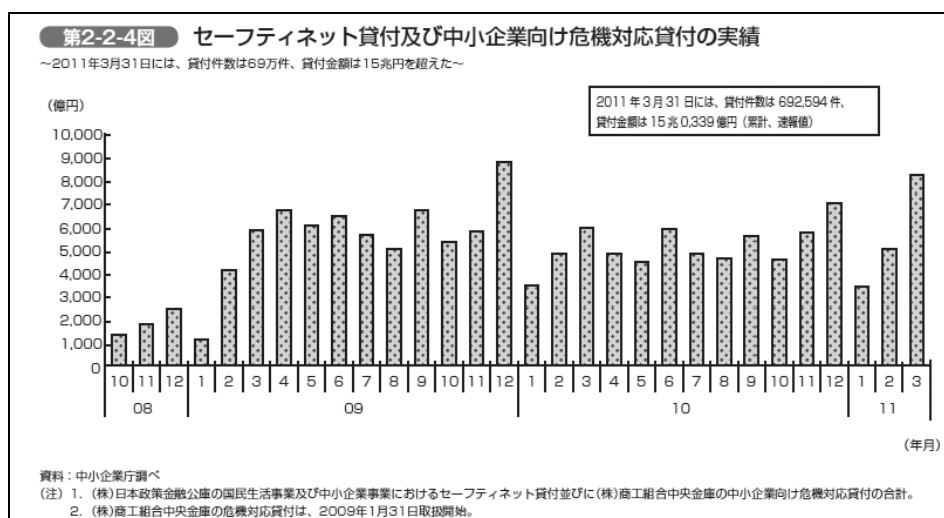
### 1. 中小企業の資金調達のニーズはいかに

セーフティネット貸付および中小企業向け危機対応貸付の単月の実績について見ると、2009年12月には、約9,000億円であったが、2010年1月以降は、4,000億円から7,000億円程度で推移しており、これらの資金繰り対策の利用ニーズは落ち着いてきていた。ただし、年度末の季節要因や今回の震災等の影響もあり、2011年3月景気対応緊急保証制度は1兆5,000億円、セーフティネット貸付および中小企業向け危機対応貸付は8,000億円を超える実績になっている。

一方、公的金融機関の貸付条件の変更実績（図表4-1-2）を見ると、2010年度は単月で6,000億円から7,000億円程度で推移していたが、年度末の季節要因や今回の震災等の影響もあり、2011年3月は8,600億円を超え、2010年度は前年度比で33.4%増加している。これは、信用保証制度の融資枠を使い果たし、貸付条件の変更により、運転資金を調達している中小企業の姿が窺える。

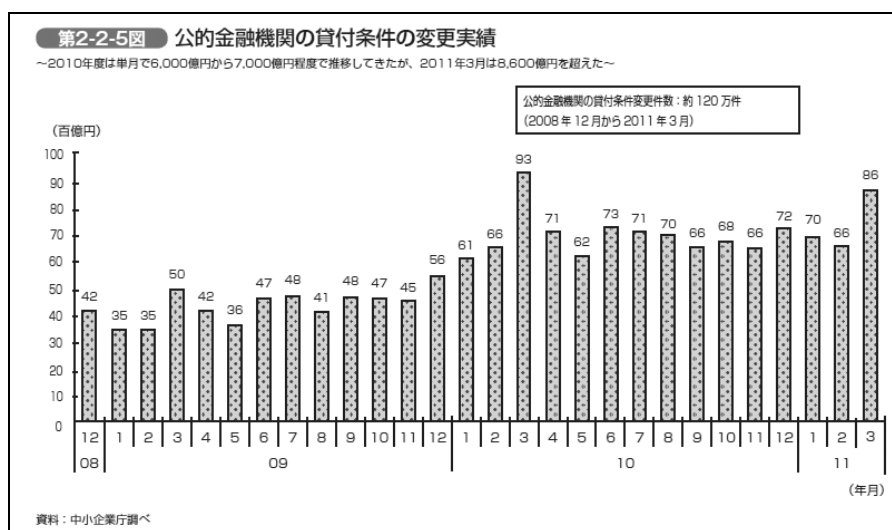
貸出条件の変更を行うと格付けが低下する為、当該中小企業は新たな融資を得ることは困難となる。そこで、知的資産を活用して新たな融資に結び付けられないかが本項のテーマである。

図表4-1-1 中小企業へのセーフティネット貸付実績



出典：2011年中小企業白書より

図表4-1-2 貸付条件の変更実績



出典：2011年中小企業白書より

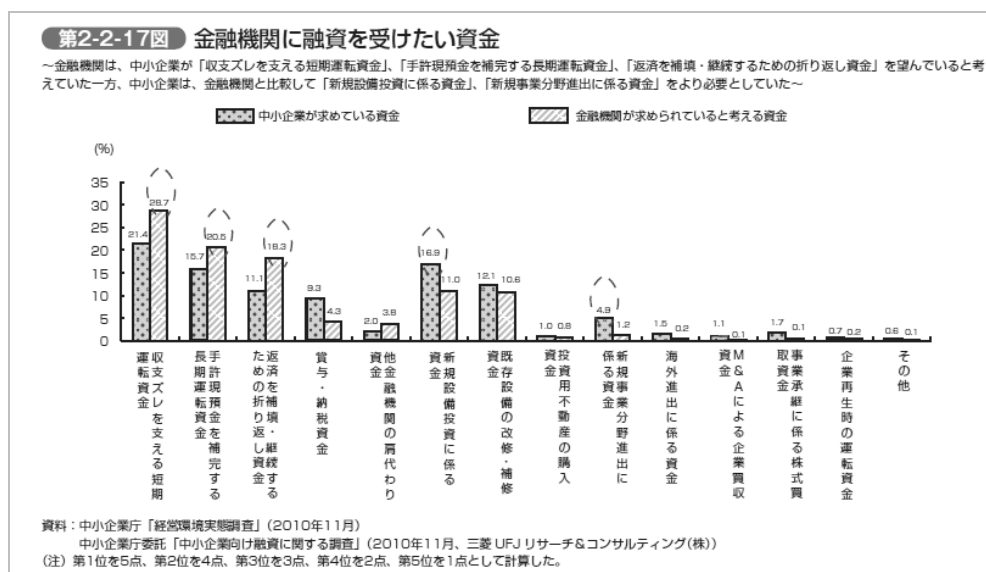
## 2. 金融機関における非財務情報の活用状況を見る

従来担保偏重と思われがちな我国金融機関であるが、非財務情報を融資判断に活用している現実はまだ知られていない。平成21年12月に施行された「中小企業者等に対する金融の円滑化を図るための臨時措置に関する法律」（以降、金融円滑化法と称す）により、企業経営者の資質や企業の販売力・技術力等の知的資産についても融資審査の評価に加えることが、金融機関対して義務づけられ、また経営革新計画書や知的資産報告書などについても、融資に際して考慮することが義務づけられた。これを受けて金融機関では、担保偏重の融資審査姿勢より、企業経営者の資質や技術力など、通常財務諸表には表れない企業の力（知的資産）についても、融資審査で考慮する姿勢に変化している。

## 3. 知的資産経営報告書を融資に結びつける

とは言え、経営革新計画承認等の公的承認と比べると、知的資産経営報告書を中長期の融資に結びつけるには、その信頼性および法的根拠よりまだ困難が存在していることは否めない。しかし、金融機関に対して知的資産経営報告書を活用次第では、短期あるいは中期の融資に結び付けた例が出てきており、中小企業診断士が第三者として評価する知的資産経営報告書は、手前味噌で作成した事業計画より金融機関からは高い納得性が得られていると言える。

図表4-1-3 中小企業が金融機関に融資を希望する資金



出典：2011年中小企業白書より

ここで、知的資産経営報告書を用いて、融資獲得に結び付けた事例を2つ紹介する。

事例1として、売掛債権融資（2億円/年）の獲得に成功した事例を紹介する。

事例企業は既に信用保証枠を既に使用しており新たな融資を受けることはほぼ不可能な状況であり、受注増に対する運転資金確保が経営上大きな課題となっていた。

事例企業では、自社の知的資産と自社の強みと機会を戦略マップに展開し、事業計画の可視化を行った結果、社長は、金融機関の支店長に対し、自社の戦略を「立て板に水」のように説明することができた結果、支店長の信頼を得て、昨年の売上規模の約2倍に当たる売掛債権融資（2億円/年）を獲得することができた。これは、知的資産経営報告書を作成する過程で、事例企業の社長は従来当たり前として気づかなかった知的資産を自社の強みとして事業戦略に組み入れ、社長自身が事業戦略を反芻して理解を高めた結果、事業戦略の達成に自信を高めたことが大きな要因となったことによるものである。

事例2として、政府系金融機関より長期資金の融資に結び付けた事例である。

同社は、政府系金融機関より40百万の融資を希望していたが、同金融機関の標準的な融資基準では2,000万円までの融資しか受けられない状況にあった。これに対して、同社社長は、それまでに作成していた知的資産経営報告書を提示し、同社の事業計画を説明した結果、プラス1,000万円を上積みした3,000万円を獲得できた事例がある。

これも、事例1と同じく、社長自身が事業戦略を反芻して理解を高めた結果、事業戦略の達成に自信を高めたことが大きな要因となったことによるものである。



## 第2節 事業承継

事業承継とは、会社の経営を後継者に引き継ぐことをいう。そして、個人の財産の遺産相続とセットになって手続きが行われることが多い。この場合多くのひとが勘違いすることに「事業承継＝遺産相続」と考えてしまうことがある。財産だけを引き継いでも事業を継続するノウハウなどが不足しているわけであるから、最悪の場合、事業継続が困難となってしまうことになる。

事業承継とは、「人を承継すること」「見えにくい経営資源（知的資産）を承継すること」そして「会社の資産を引き継ぐこと」さらに「個人の資産を引き継ぐこと」である。特に重要となる要素は「知的資産」であるので知的資産経営報告書を活用するのが有効である。

図表4-2-1 事業承継とは

人の承継	資産の継承	当社株式の継承
後継者	事業用資産（設備・不動産等） 資金（株式・運転資金等）	（個人の財産相続） 相続税対策は一部
<b>目に見えにくい経営資源の承継（知的資産）</b> 経営理念、社長の持つ信用、営業秘密、熟練工の持つ匠の技、得意先担当者の人脈、顧客情報、特許・ノウハウ、許可・認可・認証		

中小企業にとって、オーナー社長の経営手腕が会社の強みや存立基盤そのものになっていることが非常に多く、事業承継のための十分な準備が重要となる。今までワンマンな社長が何でも一人でやってきた会社経営では社長の頭の中にある重要な知的資産を十分引き出し見える化しておくことが大切である。

図表4-2-2 危険な事業承継事例

<b>このような会社は特に準備が大切</b>
社長がすべてを取り仕切っていた
新社長は事業のことが良く分からない
代が変わったので経営のやり方を新しくした
業界のことが良く分からない
権限委譲が進んでいない
株式が分散してしまった

## 1. 事業承継のステップ

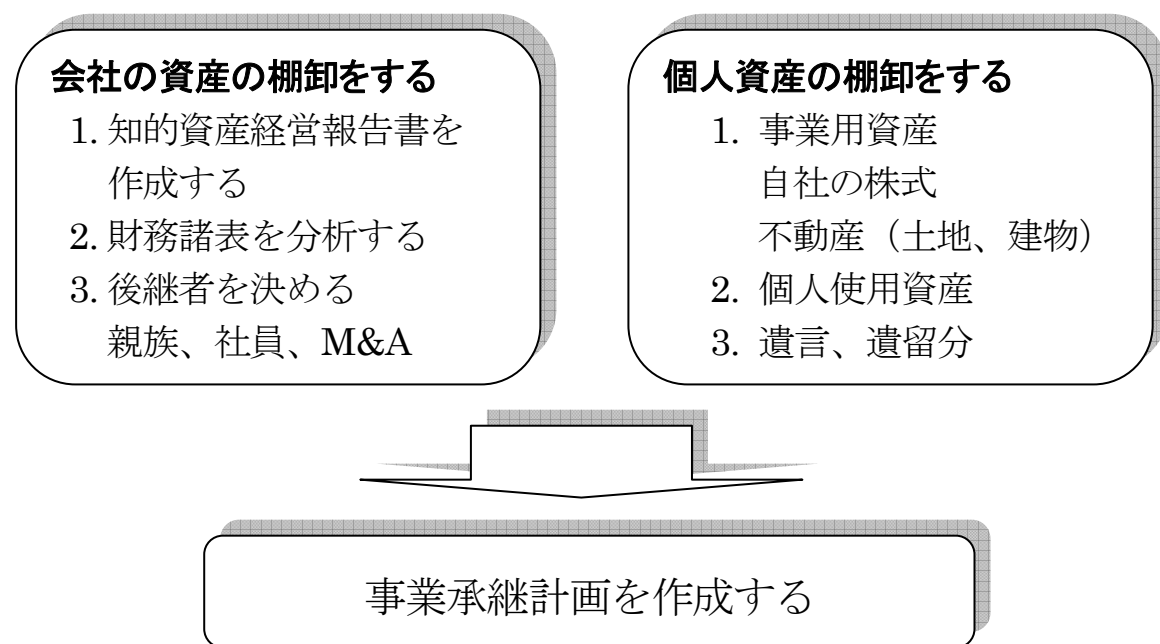
事業承継はまず大きく分けて「事業の承継」と「個人資産の承継」がある。この中で特に重要なのが、社長が長年かかって築いてきたノウハウや技術、ネットワークなどで、このような知的資産が売上と利益の源泉になっている。相続税対策はごく一部なのである。

まず、はじめに会社の資産の棚卸を行う。知的資産の棚卸には「知的資産経営報告書」を活用していく。社長がどのような知的資産を活用して経営を行っているのかを明確にし、文書化（知的資産経営報告書）することで網羅的に要素を把握することができる。さらに財務諸表を分析して不良性の資産があれば仕訳をして実態が良く分かるようにする。そして後継者を決める。会社のことが良く分かっていて経営者としてもふさわしい人材である。候補者は子どもなどの親族や従業員などの内部候補者か外部から経営者を招致する。周辺にふさわしい後継者がいない場合は第三者へ会社を売却（M&A）することも検討する。

次に個人資産の棚卸を行う。事業用に供している資産と個人で使用している資産に分類し資産リストを作る。

自社の株式、会社への貸付金及び借入金、不動産（土地、建物）については事業使用と個人使用とに分類する。そして、重要なステップに遺言の作成がある。遺言書の作成に当たっては、後継者が親族であれば新代表者に株式を集中させることに留意する必要がある。相続を繰り返すと株式はすぐ分散してしまい経営者は安心して経営に専念でき無きこととなってしまうからである。

図表4-2-3 事業承継のステップ



## 2. 事業承継計画の作成

事業の承継計画（業務に関する部分）は知的資産経営報告書を関係者で作成していくことで事業承継計画の基本部分を整理できる。参画するメンバーは、社長、後継者、役員、次期役員候補等経営幹部で十分検討しながら作成していく。この作成過程において暗黙知を形式知にすることが可能でありじっくり時間をかけて完成させていくことが重要である。

個人資産の相続を安易に行うと事業用に供している資産等が分散化してしまい企業経営にも悪影響が起きる可能性があるので十分な検討が必要である。個人資産の相続での注意点として、次期代表者が持つ自社株式の割合は、特別決議が可能な2/3超とすることが重要である。できれば特殊決議が可能な3/4超とし経営に専念できる環境を確立する。

事業用不動産対策は、会社と個人との権利関係を明確にしておくことが重要である。契約内容についても文書化しているケースが少ないので契約書の存在を確認するとともに不明な場合はかならず作成しておく。

個人使用資産については相続時に分割しやすいよう現金や株式、貴金属等にしておくことも大切である。

遺言を残すことが承継時の混乱を未然に防ぐこととなり有効である。遺言の作成に当たっては法定相続人の遺留分を配慮して案を作ることが重要である。会社の株式を集中化させるなどを希望しても実現しないこともあるので、公証人役場を利用するなど専門家の意見も参考にしよく検討する。法的なトラブルが無いよう公正証書遺言とすることを推奨する。

さらに重要なことはこの作成した遺言内容を相続人に説明し関係者が納得しておくことがトラブル防止になるということである。社長が元気なうちに、社長の思いを関係者に伝え遺言と同じ内容の覚書を作成し全員で署名捺印しておくことを推奨する。尚、生前の分割協議書は法的には無効であるが関係者全員で合意していることの意義は大きい。

図表4-2-4 個人資産の相続

個人資産の相続	
1. 社長の持つ自社株式の割合	2/3(特別決議)、3/4(特殊決議)
2. 事業用不動産対策	契約書の整備(個人との権利関係は明確にしておく)
3. 個人使用資産	分割しやすい工夫(現金の準備)
4. 遺言、遺留分	遺言書の作成(公証人役場で公正証書遺言を作成する) 本人および相続人で生前に合意しておく 社長が元気なうちに、社長の思いを関係者に伝え、覚書を作成し署名捺印する

## 第3節 販路開拓

本節においては、企業が、販路開拓という課題に関して、知的資産経営の実践および知的資産経営報告書を作成することによってどのような効果が期待できるか、ということがテーマである。

### 1. 販路開拓支援のすすめ方

販路開拓に対する支援が増加しているが、これは以前から行われてきた営業力を強化するための支援と類似のものである。営業力強化との大きな違いは、商談対象先が、これまで経験のない業種業態であったり、取引する上で商慣習が異なるということである。従って、相談として多いのは、どこを対象にアプローチするかということである。対象の選定方法ならびに候補の抽出方法に疑問が集まり、次いで、その対象に、どう接触し、どう商談を進めるかということの内容とする。

商談に臨めば、短時間で、効率よく伝えたいことを説明する必要があるが、伝えたいこと、すなわち、製品の特徴や、企業の強みなどをうまく説明できず、説明資料の作り方もわからない。取り組むべきことは、実際に商談に臨むまでの準備であり、資料などの説明ツールの作成などの準備を、どういった順序で進めればよいか、という助言が多いと推測する。

例えば、新製品の販売などは、企業の将来を左右するような重要性を帯び、また緊急性が高い案件と考えられるが、この際、少し時間をかけて、自社の強みを見直し、しっかりと商談先に理解してもらえるような報告書を作成しておくことの価値は高い。この目的をはたすために知的資産経営報告書の作成が有効なのである。

### 2. A社の知的資産経営報告書作成事例

本件は、中小企業応援センターに申し込みのあったA社の事例である。

A社は、板金加工の技術力に自信をもっており、電気駆動技術も身につけメカトロニクスを生かした製品を開発中である。現在は、大手ITメーカーの下請けとして板金製品の製造を行っているが、原価低減の要請もあり、新たな業界に新製品を提案することで、シェアを分散したいという方針である。今後、取引先などに自社の強みをアピールし、販路を開拓したいという相談である。

A社がターゲットとする業界向けの新製品は、A社の保有するメカトロニクス技術を搭載した「商品力」のある製品である。一方、A社のホームページ上のブログの更新が何ヶ月も行われていなかったり、会社パンフレットの内容と商業登記簿謄本の内容が合っていなかったり、パンフレットの誤植についても放置されていた。技術のことには敏感だが、その他のことには無頓着な企業体質と思われたが、下請工場のままならばそれでもよいかも知れないが、新規の

業界へ販路の開拓をすることを考えるとき、自社をアピールすることがA社にとって最も重要なことであることに気づいた。

さて、知的資産経営報告書の作成支援であるが、社長の履歴書を書いていただき、それに基づいてヒアリングを行った。この内容をA社の知的資産経営報告書の第1章「社長から皆様へ」と第2章「経営理念」にまとめた。A社には、企業ビジョンについて文章化したものがなかったのだが、社長自身の話がはっきりとまとまっており、文章化することにより、社長の思いを従業員に伝えることができるようになった。

**図表4-3-1 A社SWOT分析**

強み (Strength)	弱み (Weakness)
・ 新技術 (メカトロニクス) の保有	・ 主力製品のコストダウン要請による粗利益低下
・ 新製品 (USB ドロワ、揚げカス絞り機、 弁当用カップセパレータ)	・ 新製品のマーケティング (ポジショニング、 価格設定、流通、プロモーション) が課題
機会 (Opportunity)	脅威 (Threat)
・ 食品業界への参入機会 (オールステンレスと省力化・省スペース化)	・ 中国・東南アジアとのコスト競争
・ セルフレジへの参入機会	・ 原材料の高騰
	・ 取引先からのコストダウン要請

A社のSWOT分析を行い、A社の強みが、メカトロニクス技術を保有することで差別的優位性を持っていることが理解された(「図表4-3-1 A社SWOT分析」参照)。また、ターゲットとする業界は、安全衛生面でオールステンレス素材を必要としていること(プラスチック成型材は破損物の食品への混入の危険性あり)、および省力化・省スペース化を要望している。A社は、従来から経験豊富なステンレス板金加工技術とメカトロニクス技術を融合させることにより、ターゲットとする業界ニーズとの整合性を確認することができた。

次に、知的資産(強み)の抽出の段階である。SWOT分析の結果から、強みの項目に注目し、モノ・カネ以外の知的資産を抽出する。新製品というモノも、そのもの自体ではなく、新製品を生み出すことのできた背景・理由等を考えながら知的資産を抽出する。そして、人的資産、構造資産、関係資産の3つの視点から、「図表4-3-2 知的資産の抽出」のとおり整理をする。

A社の最も重要な知的資産アクティビティ(価値向上活動)が、精密板金加工とメカトロニクス技術の融合であることが、明確になった。A社は、例えばロケットの先端の絞り加工技術では世界一であるというような匠の技を知的資産としているわけではなく、下請け工場として請負型ながら発注先の要望に熱意で応えることを特徴としているが、そのために欠かせない知

的資産がメカトロニクス技術であることを明確に発信していくことを将来ビジョンとしたのである。

**図表4-3-2 知的資産の抽出**

	知的資産リソース	知的資産アクティビティ
人的資産	A 社社長のチャレンジ精神、創業意識の高さ	進取の気性（Entrepreneurship）の社内への浸透
	技術開発部 S 氏のメカトロニクス応用技術	精密板金加工とメカトロニクス技術の融合
	工場社員の熱意とノウハウ	
構造資産	技術開発環境（自社工場）	研究開発環境（自社工場）の整備
	技術の承継	社員の熱意とノウハウ（技術の承継）
関係資産	老舗企業の信用と信頼	ステークホルダーとの信頼関係強化

この後、A 社は、中小企業基盤整備機構の販路開拓コーディネート事業に申込み、新たな商談先に本知的資産経営報告書を提示した。販路開拓コーディネート事業は、広域的な販路開拓を行いたい手がかりがないなど、単独での販路開拓が困難なときのアプローチとして、効果的であった。幸いにして、新製品を受注することができたが、それ以上に A 社の知的資産経営報告書から同社の強みについての理解が得られ、商談先の工場内を詳細に見学させてもらう機会を得て、省力化・省スペース化の提案ができるまでの信頼を得て、さらなる新製品を開発中である。

### 3. 知的資産経営報告書の期待効果

本節のテーマである販路開拓に関する知的資産経営報告書の効果であるが、上述のとおり、これまでに経験のない業種業態で、取引上の商慣習の異なる業界に対して理解を得る上で、大きな効果を期待できることが明確となった。また、本節では具体的な事例を紹介することができなかったが、知的資産経営報告書を提示して、既存市場における取引先により深い理解を得て信頼関係を構築し、取引を拡大したり、新製品を評価してもらうことにもその利用が期待できる。

販路拡大という面からは、知的資産経営ポータルサイトでの公開という手段とともに、販路開拓コーディネート事業による支援により、ネットワーク拡大という面で効果的であった。

## 第4節 戦略的アライアンス

アライアンスとは、企業間の連携や共同行動を指す。本節においては、知的資産経営の実践および知的資産経営報告書の作成がアライアンスの促進に関して、いかに効果を発揮するかを検証することがテーマである。

### 1. アライアンスとは

近年、アライアンスが増加している背景には、①成長が見込めない中で無駄な競争を避けたい、②複数社で多額の資金を要する開発コストを分担、③選択と集中を掲げた結果、「自前主義」へのこだわりが薄れた、といったことがあげられる。

アライアンスの形態は様々であるが、資本関係を伴うか否かで大きく区分することができる。一般に資本関係を伴えば連携の強いアライアンスとなり、最も強固なアライアンス形態は、異なる2つの会社が統合する合併である。最近では、会社分割によって特定事業のみを切り離し、会社間で売買したり他社と合併させたりすることも広く行われている。資本関係を伴わないアライアンスとしては、特定機能に限った販売提携、生産提携（OEM生産等）が多く、技術規格の共同化、物流の共同配送などにも広がりつつある。

### 2. B社の事業再生事例

本節では、バブル景気に乗り業容を拡大させたが、バブル崩壊後、会社分割によりコア事業を残して法的整理を行ったB社の事例を紹介する。

B社は、バブル崩壊後、売上減少を回復することができず、メイン銀行と交渉の結果、会社分割を実施した。いわゆる第二会社を特別清算することでB社は存続を目指していたが、リーマンショックを契機にいよいよ会社の売上高は減少し、とうとう特別清算協定の履行もできない状況に陥った。

遂に、第二会社は破産申立を行い、銀行は債権の全額放棄をせざるを得ず、B社は資産のほとんどすべてを失ったが、借金ゼロからスタートする幸運を得ることになった。この間の売上減少の対策として、本社事務所の縮小、希望退職の実施等あらゆるコストカットを実施した影響から、従業員のモチベーションも最悪の状況となった。

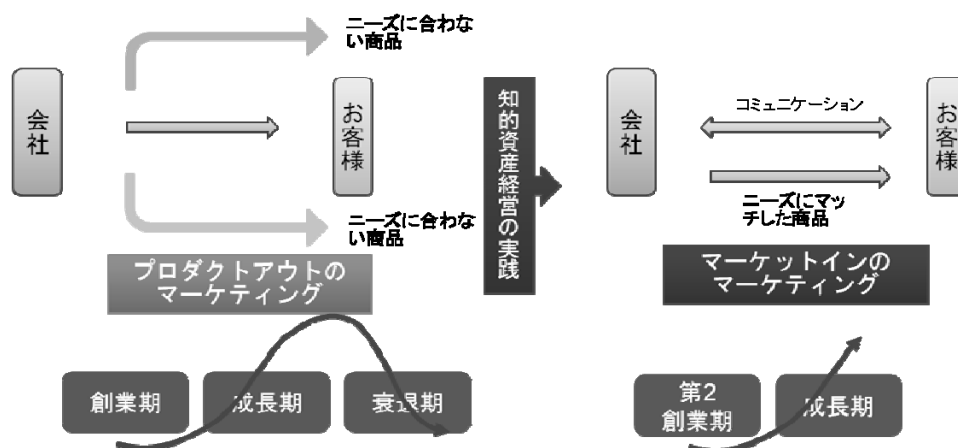
このような状況から何とか再びテイクオフできるようにするための方策として、B社は知的資産経営の導入を決意した。老舗企業の強み（信用、伝統、知名度等）をB社の経営の中から見出し、これを強めていく活動を通じて、会社の方針を社員と共有し、方向性を明確化することを目標とした。

### 3. B社のこれからの事業展開

まず、B社の幹部に参加してもらいSWOT検討会を実施した。都合3日間を要して、B社の将来ビジョンと強みの抽出を行った。

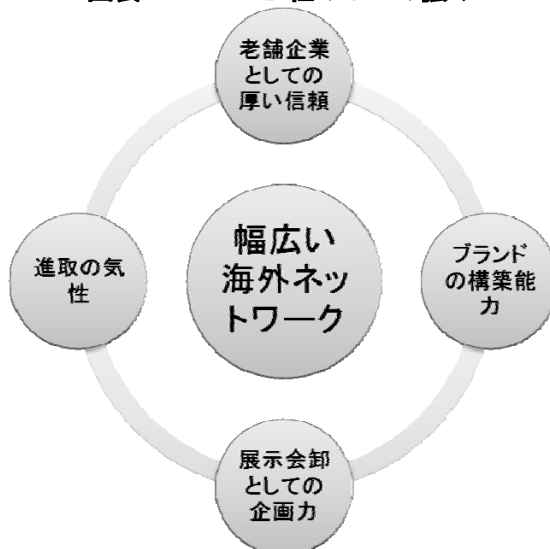
B社は、企業のライフサイクルを分析の視点として、「図表4-4-1 B社のこれからの事業展開」のとおり、今後の事業展開について「第2創業期」として位置づけた。

図表4-4-1 B社のこれからの事業展開



SWOT分析の結果は「強み」を抽出することに困難を極めた。財務面に関しては「弱み」のみが目立ち、商品や人的資源の面でも「弱み」ばかりが強調された。いわゆる「持たざる企業」がモノ・カネ以外の面に目を向けざるを得ず、「強み」は必然的に、知的資産として抽出された（「図表4-4-2 B社の5つの強み」参照）。

図表4-4-2 B社の5つの強み





#### 4. B社の戦略的アライアンス

##### ① 新ブランドとの提携

B社が知的資産の抽出を行った時、同社が競争優位にある最も重要な資産として、海外ブランドとのネットワークがあげられた。もっとも、事業再生を経て、主な固定資産は失ってしまっている。また、銀行取引についても短期的には借入の見込みはないので、関係資産の強化こそが同社がとることのできる戦略であったとも考えられる。

イタリアの有力ブランドが、日本における販売実績に不満を持ち、提携先との契約を解除し、新たな提携先を探しているとの情報に接し、B社はいち早く知的資産経営報告書の英訳を行った。B社の知名度はヨーロッパで高く、Intellectual Asset based Management Report（英語版知的資産経営報告書の標題）で示した真摯な態度が評価されたとも考えられるが、ブランドとの日本国内の独占販売権を得ることができた。当ブランドは、1年を経過して、B社の主要ブランドに成長しつつある。

##### ② 自社ブランドの世界展開

B社は、過去、X時計という海外ブランドの工場をまるごと買収してスイスに生産拠点を得た。X時計ブランドを持つ会社は、アメリカとスイスに存在し、スイスの会社を買収したB社が何度もアメリカの会社との提携や買収を試みていた。

B社の危機にあたり、アメリカの仕入先であるY社が支援を表明してくれた。Y社は、ニューヨークのジュエリーメーカーであり、B社のオーナーと家族ぐるみの信頼関係を築いている。X時計ブランドの再構築に高い関心を示し、スイスにあるB社所有の子会社の株式を取得することにより、地元アメリカに所在する会社の買収も視野に入れた世界戦略を描けることに大きな魅力を感じた。B社は、企業再建のために、スイス子会社の株式をY社に売却することとし、売却代金によって危機を乗り越えた。

#### 5. 戦略的アライアンスに対する知的資産経営の効果

上記は、B社の主要な強みが関係資産にあり、企業の存続という重要局面にあたり、戦略的アライアンスを促進させた事例である。

先の東日本大震災において、生産能力を喪失した企業が戦略的なアライアンスによって、企業再生を実現している事例も数多く紹介されている。

企業の保有している知的資産は、右肩あがりの経済環境下にあつては認識しづらいものである。ましてやバブル崩壊期にあつては、創業の精神さえ忘れ去ってしまった企業が倒産した。特に大企業に比して、中小企業のような「持たざる企業」が、困難な経営環境下、知的資産（人的資産、構造資産、関係資産）を活用し、会社の経営を左右するような戦略的アライアンスの促進によって、事業のDNAを承継していく場面が、今後は想定されるであろう。

## 第5節 経営革新計画

経営革新計画に承認された企業の中にも、その計画が絵に描いた餅となってしまった企業も少なくない。普段より、知的資産経営を行っている企業が棚卸した知的資産は、経営革新計画の裏付けとなる。

申請書作成の支援者には、形式的な申請書の作成のみならず、本当に、実現できる計画の立案を支援することが求められている。

### 1. 経営革新計画とそのメリット

経営革新計画の承認制度とは、中小企業新事業活動促進法に基づく制度であり、2010年時点で、都道府県などから、45,416件の計画が承認されている。

計画は、事業者が新事業活動を行うことで、その経営の相当程度の向上を図ることが求められる。

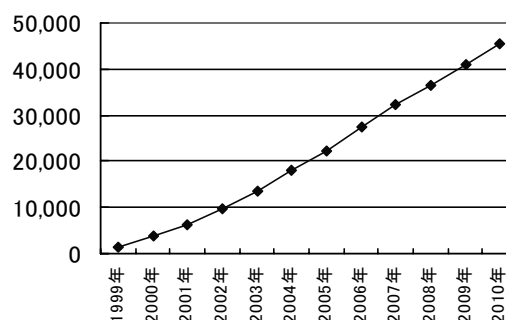
経営革新計画書を作成し、都道府県などから承認を受ける

と「保証・融資の優遇措置」や

「設備投資減税」などの支援措置を受けることができる。

経営革新計画の承認を受けた企業に対して行われた、承認の効果を問うアンケート結果によると、経営革新の承認を受けて役に立った順番として、1番目に役に立ったのは「資金調達」が圧倒的に高い評価となっている。

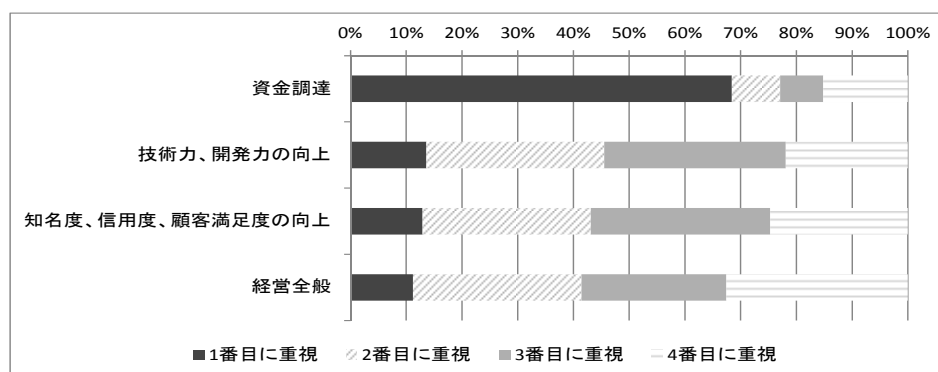
図表4-5-1 経営革新計画の承認件数動向



出典：「経営革新計画承認実績推移」

中小企業庁ホームページより

図表4-5-2 経営革新の承認による効果の順番



出典：「平成 20 年度 創業・経営革新対策調査 経営革新の評価・実態調査報告書」 中小企業庁ホームページより

## 2. 知的資産経営を経営革新に活用する目的

経営革新では、単に、計画を立てるのではなく、その計画を実現することが重要となる。

従って、申請書作成の支援者には、形式的な申請書の作成のみならず、本当に、実現できる計画の立案を支援することが求められる。

しかし、実際には、経営革新計画が承認された後に、計画とは程遠い進捗となってしまっている企業も多い。その中には、自社が有する知的資産の認識が不十分だったために、計画が絵に描いた餅となってしまった企業も少なくない。

逆に、自社の知的資産を正確に認識し、外部環境の変化を把握している企業は、機会に、強みを投入することが可能となるので、成功する可能性が高くなる。

従って、普段より、知的資産経営を行っている企業が棚卸した知的資産は、計画の裏付けとなると言える。

## 3. 知的資産経営報告書作成と経営革新計画承認で相乗効果を得た企業の事例

実際に、支援者の支援により、棚卸した自社の知的資産を活用して、経営革新に成功した企業の事例を見てみよう。

東京都中央区の A 社は、データベースの設計や構築を行う中小 IT 企業である。

当時の A 社の状況として、A 社が得意とするデータベース製品は、市場シェアが高く、A 社は高い技術力があつたものの、その強みは外部には、アピールできていなかった。

一方、自身のブランド力や営業力のなさという弱みを抱えており、絶え間ない営業ができず、従業員の稼働率が低くなってしまっていた。経営者は、日々の業務に追われ、外部環境について考える時間はあまりなく、自社の将来性について漠然とした不安を抱えていた。

そこで、A 社は、支援者の支援のもと、まず、今までの知的資産の棚卸しと、現状の外部環境分析を行うことにより、社内用の知的資産経営報告書の作成を開始した。

その結果、経営者は、各従業員の技術力の高さ（人的資産）、ノウハウの共有化と豊富な構築実績（構造資産）、経営者の教育による仕事に関する柔軟性や、顧客とのクイックレスポンスが築いた顧客との強固な関係（関係資産）などの自社の知的資産を認識した。

また、外部環境を分析したところ、A 社が得意とするデータベース製品は、市場から技術面での評価は高かったものの、運用保守面では非常に低い評価となっていることが分かった。

経営者は、知的資産経営報告書の作成を通じて、今までのデータベースの設計、構築に加えて、リモート保守を行うアイデアを得た。

A社は、このアイデアを元に、リモート保守サービスを新規事業とした経営革新計画の作成を開始した。

経営革新計画書の作成に当たっては、申請書に記す「当社の現状（既存事業の内容）」「本計画を策定するに至る「きっかけ」と経緯」などの章については、社内用の知的資産経営報告書で作成した内容の多くを活用できた。新たに、サービスの特徴や、仕様などの新たな事業の詳細を申請書に加えると共に、今後の経営計画を作成し、申請書を完成させた。

その結果、A社では、東京都からの経営革新計画の承認を得ることができた。

一般に、新規顧客を獲得するのは、非常に難しいのだが、計画が承認されたA社は、計画よりも前倒して、リモート保守サービスの新規顧客を新たに獲得できた。A社の経営者は、その理由を、以下のように分析している。

- ①新事業は、A社の知的資産に基づくものであり、競合に対して競争優位となっているから。
- ②経営革新計画を承認されたことで、A社の信用度が増したから。

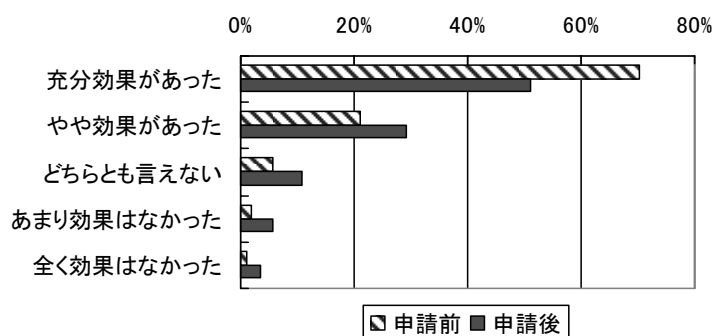
その後、A社では、社内用の知的資産経営報告書に、経営革新計画の申請書に記載した今後の事業を加えて、社外にも報告書を公表することとした。現在同社は、営業促進資料として、印刷した報告書を顧客訪問時に配布したり、PDFファイル化してホームページからダウンロードをできるようにしている。

現在のA社は、中小企業総合展にも出展するなど、弱みの営業力の強化に取り組んでいる。

#### 4. 支援者の支援の必要性

経営革新計画が承認された企業に対するアンケートによると、申請前、及び、申請後に、支援者からのアドバイスの効果は、「充分効果があった」とする回答が過半数となっており、支援者の支援が有効となっている。

図表4-5-3 アドバイスの効果



出典：「平成20年度 創業・経営革新対策調査 経営革新の評価・実態調査報告書」 中小企業庁ホームページより

## 第6節 M&A

M&A (Mergers and Acquisitions の略称) は、狭義には企業の合併や買収のこと、広義にはそれらに加えて事業譲渡や資本提携まで含んだ概念を意味する。最近では、大企業だけでなく、後継者のいない中小企業の事業承継の問題解決手法としても活用されている。

一般的に企業は M&A のために企業経営をおこなっているわけではない。企業は人的資産、構造資産、関係資産などの知的資産の活用により業績向上を図り、結果として企業価値の向上につなげている。あくまでも、知的資産活用の結果として業績が向上し、企業価値向上を図ることが企業経営の本筋であることに留意する必要がある。

一方、M&A の場面では、一部の知的資産が「のれん (超過収益力)」として企業価値評価され、顕在化する。そのため、M&A を意識しているセルサイド企業にとってみると、知的資産自体の価値向上対策という領域も存在する。

本節では、M&A と知的資産の関係について述べたい。

### 1. M&A のバリュエーションと知的資産

M&A では企業価値評価 (以下バリュエーション) によって対象企業の価額を算出し、それを基に売り手側企業 (以下セルサイド) と買い手側企業 (以下バイサイド) が相対で譲渡条件 (価額面以外も含めた) 交渉を行う。

しかし、バリュエーションには唯一絶対の手法がない。また、買い手企業にとっていくら理論的に妥当と考えられる価額を設定したとしても、その事業を必要としない企業にとっては全く価値がない。つまり、A 社という対象企業の企業価値は B 社にとっては 2 億円の価値があるが、C 社にとっては 1,000 万円の価値もないということがありうる。

なぜなら、①セルサイド、バイサイドの評価手法の違い、②財務数値以外 (シナジーや知的資産など) に対する評価の違い、③思惑、その他の判断基準などによって対象企業の評価が大きく上下するからである。

そのため、セルサイドがなるべく高い価額で企業 (事業) 譲渡したければ、「どのように企業経営を行うと企業価値が向上するのか」を考え、日頃から企業価値向上のための経営を実践することが必要になる。また、M&A の条件交渉時には、セルサイドが自社の財務数値以外の自社の魅力をバイサイドに適切に伝える必要がある。この時、知的資産経営報告書が M&A における開示資料となる。開示資料による具体的な訴求ポイントとして、自社の独自性、模倣困難性、シナジーなどがあげられる。

セルサイドが提供する知的資産など財務数値以外の情報は、自社に対するバイサイドの過小評価を防止し、バイサイドが自社の実態をできるだけ適正に評価する材料となる。また、

バイサイドにとってポスト M&A のシナジーを測る上で有用な情報となりうる。

知的資産は「財務諸表に表れない無形の資産の総称」と捉えられているが、M&A の場面では、バリュエーションによって知的資産の一部が超過収益力としてバイサイドの貸借対照表上に「のれん（超過収益力）」という形で顕在化する。ただし、買収企業の財務諸表に資産として計上される「のれん（超過収益力）」は単独では売却できない。

## 2. M&A の各種算定手法と知的資産

M&A のバリュエーションと知的資産の関係について簡単に触れておきたい。なお、一般的な資産評価に関しては、第 5 章第 6 節「知的資産そのもの価値づけをどう考えるのか」を参照してもらいたい。

### ① 年買法（コストアプローチ）

時価純資産価額に平均利益の数年分を営業権として加算して買収価額とする手法である。利益の数年分とした営業権を担保するものが、知的資産の評価であると考えられる。ただし、業種や市場環境などによって加算する年数は変動する。

### ② 類似業種比準法（マーケットアプローチ）

対象企業が属する類似上場企業の PER や PBRなどを参考に企業価値評価する手法である。純資産価額と株式時価総額の乖離部分を担保するものが知的資産の評価と考えられる。

### ③ DCF 法（インカムアプローチ）

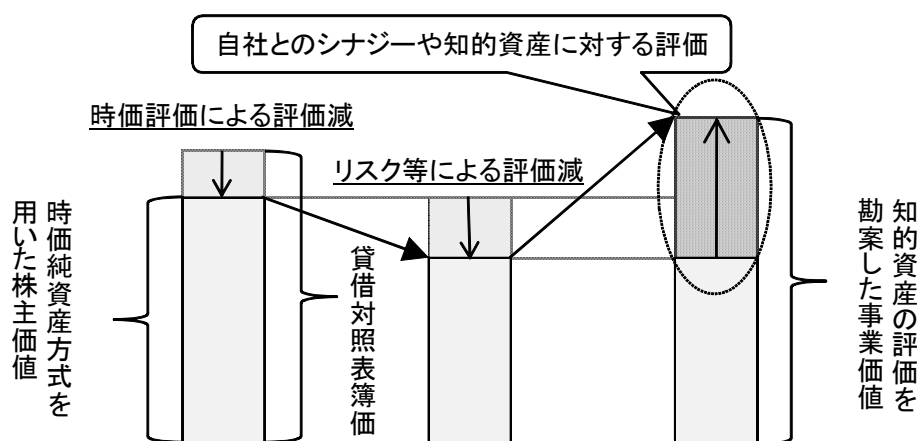
未上場企業のバリュエーションではあまり用いられないが、上場企業では良く用いられる。予想フリーキャッシュフローと資本コストを用いて企業が獲得すると見込まれるフリーキャッシュフローの将来価値を現在価値に割り戻す手法である。一般的に純資産額を大きく上回ることが多い。この純資産額を超過する部分を担保するものが知的資産の評価と考えられる。

上記のように M&A のバリュエーションには様々あるが、いずれの手法を用いても超過部分の評価は評価者や評価した環境によって大きく異なる。具体的には、知的資産の評価は、上記のように評価者のマインドや時代背景、株式の相場環境などに大きく影響される。そのため、企業実態に変化がなくても、評価日が違っただけで知的資産に対する評価が一変するということがあり得るのである。

### 3. バイサイドからのバリュエーション

バイサイドからのバリュエーションと知的資産のイメージを図にすると以下ようになる。

図表4-6-1 知的資産とバリュエーション



出典)「知的資産経営が中小企業を強くする」知的資産経営研究会編より

上記は、時価純資産方式を用いてバイサイドがどの程度まで買収価額として許容できるかを算定する場合のイメージ図である。

具体的なバリュエーションの1つのイメージとして、①財務諸表に表れた数値を実態ベース（時価）で再評価する、②法務リスク、税務リスク、労務リスク、環境リスク、などのリスク面の影響を加味する、③買収後のシナジーや知的資産を評価する、というステップが考えられる。以上からバイサイド企業とのシナジーや知的資産に対する評価が高ければ、買収価額が高くなることがイメージできる。

逆に、知的資産に対してマイナスの評価が大きくなると、リスク等による評価減がないと仮定しても、純資産評価額、場合によってはそれよりも買収価額が低くなることもある。その場合、貸借対照表上には「負ののれん」が計上される。

具体的なマイナスの評価の例として、潜在的なマイナスのリスクが見つかる以外に、知的資産の評価面で企業価値の源泉が人的資産に負っているところが大きく、M&Aによって人的資産が毀損（優秀な人材の流出）し、収益の源泉がなくなってしまうと予測されることなどが考えられる。このケースでは、人的資産から構造資産に変換する仕組みを構築することで評価減を回避できた可能性が高い。

#### 4. M&A と支援者

IT 企業が赤字体質でも買収対象になる理由は技術やノウハウに加えて会員数〇〇万人という顧客数（関係資産）に価値があるからである。また、チェーン展開している小売業が買収対象になるのは、立地面の優位性に加えてしっかりとした管理体制、組織体制、ブランド力や顧客ロイヤルティなどの知的資産に価値があるからである。

知的資産の価値は中小企業の財務諸表に直接表れないが、M&A の場面では重要視されるポイントになるとともに価額として算定される。

実際に、次期決算が赤字計上見込みで 6,000 万円の債務超過の企業にもかかわらず、買収価額 1 億円で株式譲渡が成立したというケースもある。ポイントは、優良な顧客（関係資産）の評価にあった。つまり、バイサイド企業は、自社の製品の販売シナジーによって 1 億円の回収が短期間に回収可能と考えたのである。

支援者は、①対象企業の人的資産、構造資産、関係資産など知的資産を認識する、②知的資産強化の優先順位、活用するための施策、必要な経営資源を明確にする、③優先順位と実現可能性を勘案する、などを意識して知的資産経営の支援に取り組むことが重要である。

また、M&A 対策では、実行までの想定期間によって知的資産経営に対する取り組み方が異なると考えられるので、「いつまでに」という想定期間を見込むことも重要なポイントとなる。

想定期間によって実現可能性が異なると考えられるので、支援者は強化すべき知的資産の優先順位を見極めて支援にあたっていただきたい。



## 第7節 リクルート

大企業に比較して、中小企業は人不足の傾向にある。その理由の一つは、就活者が情報を知る機会が少ないからである。

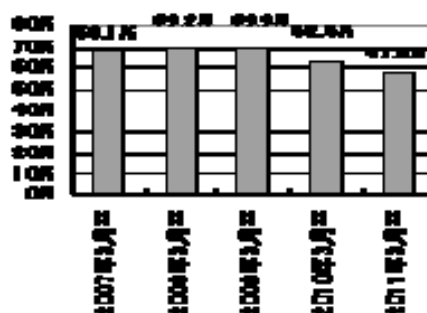
知的資産経営を実践し、知的資産経営報告書を公表することは、採用活動にも有効である。

### 1. 近年の就職戦線は本当に氷河期なのか

近年の就職戦線は、超氷河期と言われて久しい。確かに、厚生労働省によると、2010年10月1日現時点での来春卒業予定者の内定率は57.6%に留まるなど、大卒新卒採用市場は、就活者にとって、厳しい状況になっている。

また、就職も進学もしなかった大卒者は、全国で10万人を超えている。

図表4-7-1 卒業予定者の内定率

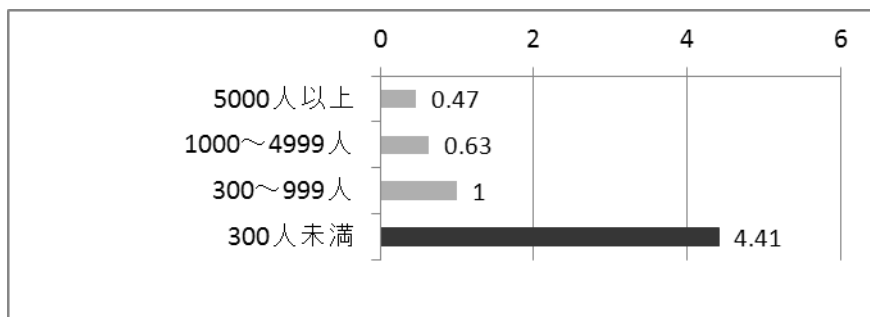


出典:「平成 22 年度大学等卒業予定者の就職内定状況調査」 厚生労働省ホームページより

しかし、新卒採用に関する求人倍率(求人総数÷民間企業就職希望者数)を見てみると、5,000人以上の大企業においては0.47倍となっている一方で、従業員数300人未満の企業では4.41倍となっているのである。

つまり、大企業は狭き門だが、中小企業は、採用の余力が残されていると言えるのである。

図表4-7-2 2011年卒の従業員規模別求人倍率

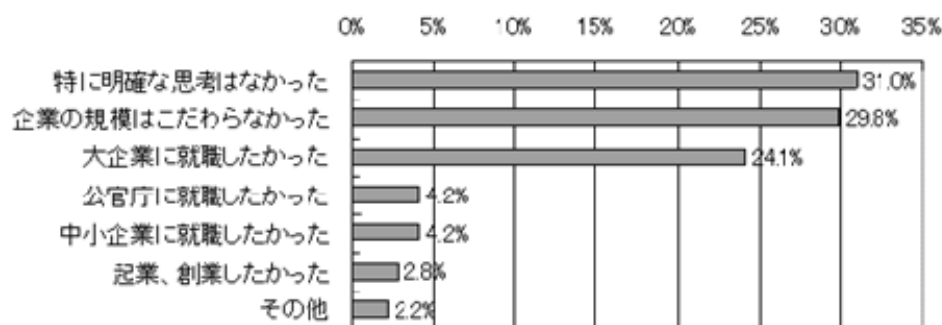


出典:「ワークス大卒求人倍率調査(2011年)」 (株)リクルートホームページより

就活者は、必ずしも大企業志向が非常に高いというわけではない。

2008年12月に、就職者に対して、学生時代の就職先に対する志向を調査したアンケート結果では、「企業の規模にはこだわらなかった」、「特に明確な志向はなかった」と回答する者が「大企業に就職したかった」と回答した者の割合を上回っているのである。

図表4-7-3 学生時代の就職者の就職先の志向



出典:「仕事に対する満足度・モチベーションに関する調査」(株)野村総合研究所ホームページより

## 2. 中小企業が就活者にアピールするには何を必要とするのか

中小企業が人手不足の状態となっている理由の一つに、中小企業が公開している情報が不足していることがあるだろう。

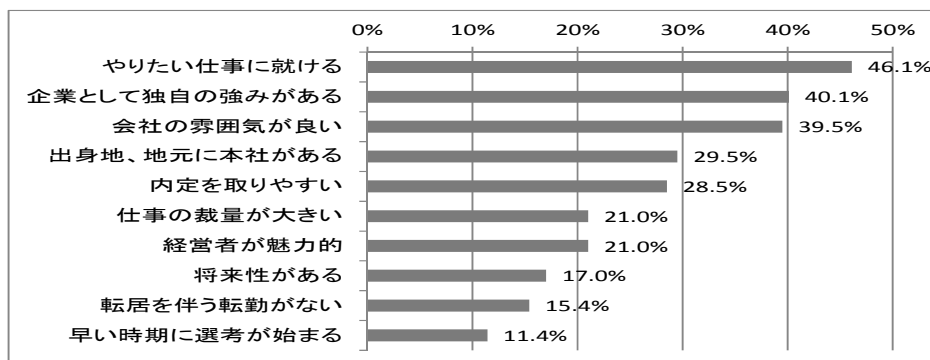
就活者が、大企業の情報を得る機会が多い。大企業は、その情報が新聞紙上やテレビなどのメディアで、報道や広告などにより伝えられるからである。

一方、就活者が、中小企業の情報を得る機会が少ない。その結果、就活者との間に、情報の非対称性が発生することになる。経営者は、いくら、他社より自社が優れているところを知っていたとしても、それを明示しない限り、他者は、その会社の優れているところを知ることができないのである。

しかし、中小企業でも、静岡県沼津市のある中小建設会社のように、学生から多くのエントリーがあり、優秀な学生を採用できている企業もある。就職人気企業に共通しているのは、従来のパンフレットには飽き足らず、採用ホームページやパンフレットを工夫して作り、会社の雰囲気、価値観、強み、社長の人柄、求める人材像を明確に、打ち出していることである。

実際に、2010年10月に実施したアンケート結果では、「学生が中小企業を受けた理由」として、「企業の強みがある」理由は、第2位となっている。

図表4-7-4 学生が中小企業の面接を受けた理由



出典:「日経就職ナビ 学生モニター調査」 (株)ディスコホームページより

### 3. 知的資産経営報告書の活用方法例と支援者の支援の必要性

中小企業の中でも、会社紹介のパンフレットを作成している企業は少なくない。就活者のアピールには、会社紹介で十分だと考える企業もあるだろう。ここで、会社紹介のパンフレットの限界と、知的資産経営報告書の果たす役割を考えてみよう。

一般に、会社紹介のパンフレットは、現在の事業の内容や売上などの結果の記述に終始し、必要な情報まで記述が及んでいない資料も多い傾向が強いと言える。

数十ページのスペースが取れる知的資産経営報告書は、現在の事業の内容や売上という結果のみならず、その結果を導けた知的資産を記すことができる。たとえば、今までの沿革や、自社の教育システムが記されていれば、業績の良さも納得してもらえることができるであろう。また、自社の教育システムや、従業員の声は、多くの就活者が参考にするだろう。

従って、会社紹介などの資料では伝えきれない知的資産を、知的資産経営報告書で訴求することにより、会社紹介に記した内容が裏付けられるのである。

実際に、2010年12月に、知的資産経営報告書を開示している企業に対して実施した、就活者向けの知的資産経営報告書の効果のアンケート結果としては、「他社との差別化等、会社の魅力を知っていただく良い資料となり、応募が増えた」「教育システムを知ってもらえ、入社希望者が増加傾向である」という声があがっている。

なお、中小企業に不安があるのは、就活者本人ばかりではない。同調査によれば、報告書作成は「内定後、親族への送付により内定辞退の防止」という効果もある。また、自社を知ってもらう資料として、地元の学校の就職課などに配布することも、就活者に自社を知ってもらうためには、非常に有効となるであろう。

支援者は、報告書の内容作成の支援のみならず、このような活用方法があることを企業に指導することで、就活者の不安を払拭し、中小企業がよい人財を確保できることに貢献できる。

## 第8節 経営者の自社経営の再認識

支援者として中小企業を支援していると自社の経営状態を正しく認識できていない社長に出会う事が多い。特に、自社の強みを正確に把握出来ていない社長が多く存在している事を感じる機会も多いと思う。

そんな経営者に自社の経営について再認識してもらう方法として、知的資産経営報告書の作成に取り組んでもらうという方法がある。

支援者として経営者と一緒に知的資産経営報告書を作成する事で、下記のようなメリットがある。

### 1. 経営者の勝手な思い込みに気付いてもらえる

経営者は自社に関して主観的に判断してしまい、勝手な思い込みをしているケースがある。その経営者の勝手な思いこみに支援者が気付く、一方的に指摘してしまうと、経営者としては受け入れ難い指摘となる事がある。場合によっては、その事により両者の関係が険悪になる事さえある。

経営者の勝手な思い込みに気付いて欲しい時に、支援者が知的資産経営報告書の作成を経営者と一緒に取り組む事はとても有効な手段となる。知的資産経営報告書を作成する過程で、自社の現状を書面に落とすことで、客観的に他者からの視点で自社を見る事が出来るので、経営者は自分の勝手な思いこみや先入観に気付く事が出来る。

### 2. 自社の商品・サービスの強みを知ってもらう

顧客が自社の商品やサービスを購入すると言う事は、自社のどこかの部分を評価してもらっている事になる。しかし、多くの社長は自社のどの部分を評価してもらい、自社の商品やサービスを購入してもらっているのかを理解出来ていない。その事は言い換えれば、経営者が自社の売上を上げるために何を強化すれば良いのかを理解していない事になる。

経営者に自社の強みを正確に把握させるための方法として、知的資産経営報告書を作成するという手法がある。知的資産経営報告書の作成に取り組む事により、顧客が自社の商品やサービスのどのような部分を評価してもらっているのかを把握でき、自社の強みを明確にする事が出来る。

### 3. 自社の商品・サービスの強みを生み出している知的資産を知ってもらう

知的資産経営報告書を作成する事により、経営者は自社の商品やサービスの強みを把握出来るだけでなく、その強みを生み出している自社の様々な知的資産に気付く事が出来る。その事

は、自社の経営で強化すべき知的資産を意識出来る事につながり、知的資産を活用した経営戦略の策定につながっていく。

上記のようなメリットがあるため、支援者が支援先の経営者に自社の強みを正確に把握してもらい、その部分を強化してもらうような経営戦略を構築したいと考える際に、知的資産経営報告書の作成はとても有効な手段であると言える。

## 第9節 社内での意識共有

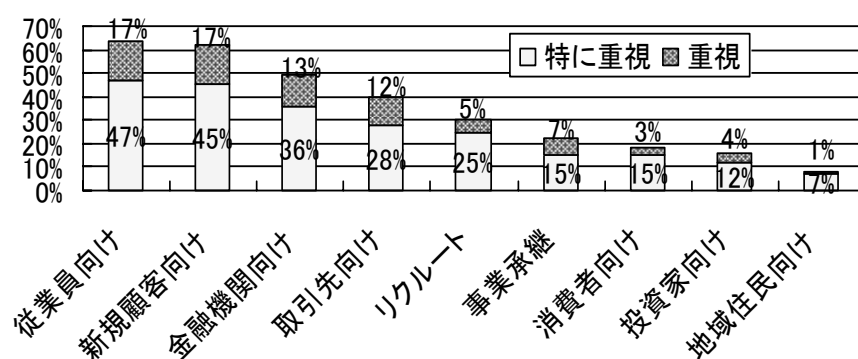
従業員を重視して知的資産経営報告書を作成している中小企業も多く、その効果は高い。

日々の業務に追われている中小企業では、コミュニケーションの内容は、日常のオペレーションレベルに、留まっていることも多いが、知的資産経営報告書ならば、網羅的な情報を記載することができる。

### 1. 社内での意識共有で重視される知的資産経営報告書

知的資産経営報告書を作成した企業に対して、「重視する相手先が誰であったか」という2010年12月のアンケートの調査結果では、「重視した」または、「特に重視した」との回答を得た重視する相手先の第一位は、僅差ではあるものの、「従業員向け」となった。

図表4-9-1 重視する相手先

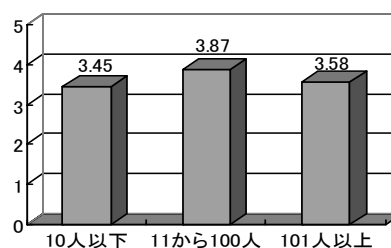


出典: 「知的資産経営報告書の評価・認証手法に関する調査研究報告書」 近畿経済産業局

同じアンケートでは、従業員規模別（従業員10人以下、11人から100人以下、101人以上の3区分）に、重視する相手先がどのような違いがあるかも調査されている。

「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点として算出し、その平均点を従業員規模別に比較したところ、従業員の規模による大きな差異はなかった。

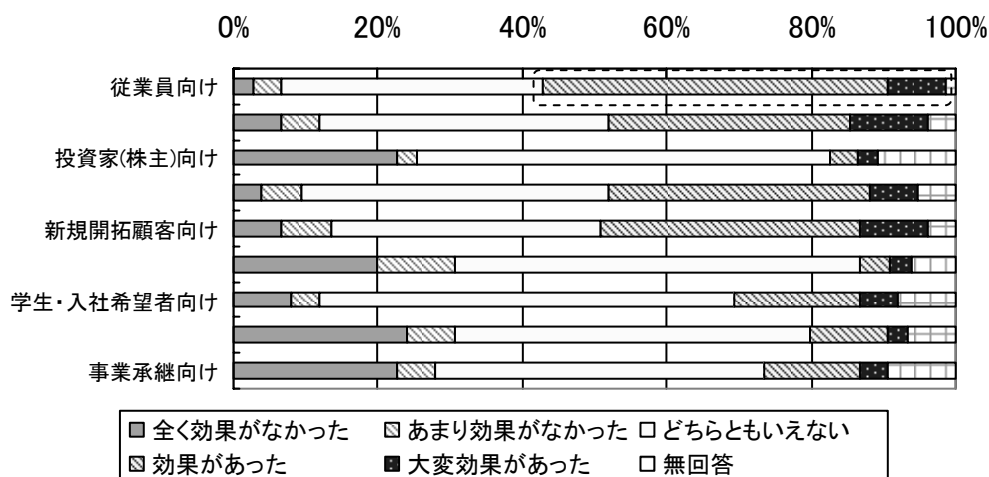
図表4-9-2 従業員規模別の重視度



出典: 「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」 近畿経済産業局ホームページより

また、従業員向けに作成した報告書の効果に関するアンケート結果としては、「大変効果があった」「効果があった」が過半数に達しており、従業員向けに作成した報告書の効果は、非常に高いという結果になった。

図表4-9-3 報告書作成、開示目的別の効果



出典: 「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」 近畿経済産業局ホームページより

効果を記す自由回答欄には、「見えていなかった会社の良い点を認識できた」「改めて社長の思いが伝わった」「会社の方向性の理解が深まった。意志疎通がスムーズになった」「経歴の浅い社員にとって勉強になった」などの声があった。

## 2. 意識共有のためには、何が必要となるのか

大企業と比べて、中小企業では、社員の間で、コミュニケーションがよくとられている傾向が強い。

しかし、日々の業務に追われている中小企業では、コミュニケーションの内容は、日常のオペレーションレベルに留まっていることも多く、「会社の良いところは、どこにあるか」というような議論は深まりにくい。また、小さい会社では、今後の方向性などは、社長の頭の中のみにならないような会社も多い。

したがって、「自社の強み」「外部環境の機会と脅威」「今後のビジョン」などの会社全体の事柄を網羅的に整理して、知的資産経営報告書としてまとめて、従業員に周知することにより、コミュニケーションの質を高めることができる。

また、知的資産経営報告書の作成の過程においては、従業員に、より、自社の知的資産を認

識させるために、従業員と協力して、知的資産経営報告書をまとめることが望ましい。

なお、知的資産経営報告書を作成するためには、工数を要する。そのため、投資対効果を考えて、「新規顧客開拓」や、「既存顧客へのアピール」などの外部向けを念頭において作成する企業も多いことであろう。そのような外部向けの報告書も、内部向けとして利用することは可能である。

### **3. 社内の意識共有のために知的資産経営報告書を作成した企業の事例**

従業員数が十数名規模の、あるトラック運送事業者は、「社内での意識共有」を主目的として、知的資産経営報告書を作成した。

その企業では、従業員のドライバーは朝早くから出してしまうので、なかなか、全員が揃ったミーティングを開催できなかった。また、月次で社内報を出すことで情報共有を行っていたものの、その内容は、日頃のオペレーションが中心となっていた。

しかし、日々のオペレーション以外にも、「社長の思い」「経営方針」「今後の会社の方針」など社長には、伝えたいことをたくさん抱えていたのである。

知的資産経営報告書ならば、過去から現在、及び、現在から未来、全社の網羅的な情報を記載することができる。そこで、社長は、自社の知的資産経営報告書を作成することとしたのだ。

その企業では、支援者の支援の元で、知的資産経営報告書を作成し、その知的資産経営報告書を従業員全員に配布することにより、社長の考えを周知させることに成功したのである。

### **4. 支援者の支援の必要性**

このように、小規模の企業でも、知的資産が見える化する知的資産経営報告書は重要である。

しかし、特に小規模の企業の経営者は、様々な業務をこなさざるを得ず、そのため、知的資産経営報告書の作成に多くの時間を割くのは至難の業である。ましてや、初めて知的資産経営報告書を作成するような経営者には、どのような内容を記述してよいかわからないことが多いだろう。

そのような忙しい経営者を支援し、知的資産経営報告書を作成するためには、支援者の支援が必要となる。



## 第10節 幹部(候補)の教育

知的資産経営報告書は、作成後の活用におけるメリットも大きいですが、知的資産経営報告書を作成するプロセスにおいて得られるメリットも大きい。その代表的なものは、幹部を巻き込んで知的資産経営報告書を作成する事による、幹部（候補）の教育である。支援者として、幹部を巻き込んで知的資産経営報告書の作成に取り組ませる事で下記のメリットがある。

### 1. 経営者が幹部(候補)の知らない部分を把握出来る

支援者は経営者から、「うちの幹部（候補）は、全然会社の事がわかっていない」などの言葉を聞く機会があると思う。経営者は、幹部（候補）が自ら勉強して全てを把握してくれると期待している事が多い。幹部（候補）は、会社全体では無く、自分が担当している部署の事は分かるが、他部署の事まではどうしても把握出来ない。また、幹部（候補）から経営者に会社の事を全て質問するのは心理的抵抗があり難しいと言う事を経営者は理解出来ていない。

そこで、経営者と幹部（候補）で一緒に知的資産経営報告書を作成するプロセスを経る事で、経営者は幹部（候補）が知らない事は何かを把握でき、幹部（候補）は自分が知らなかった部分はどの部分だったのかを把握する事が出来るようになる。

### 2. 幹部(候補)に対して自社の経営理念や沿革を学べる機会を提供出来る

幹部（候補）に対して、自社の経営理念や企業の沿革について教育出来ていない経営者も多い。また、幹部（候補）は会社全体の事を俯瞰して、外部環境や自社を分析してみる機会に恵まれない。そこで、自社の経営理念や沿革について学ばせる機会として、幹部（候補）を知的資産経営報告書の作成のプロセスに参加させるという手段が有効である。経営者から経営理念が出来た理由やその当時の想いを語ってもらう事で、幹部（候補）は企業の生い立ちなどを知る事ができ、自社への理解を深めさせる事が出来る。

### 3. 幹部(候補)と現状の共通理解を持てる

幹部（候補）は、知的資産経営報告書の作成プロセスの中で、経営者と共に外部環境や内部環境を分析する事によって、自社の置かれている環境を再認識し、経営者と自社の強みである部分について共有化する事が出来る。その事により、経営者と同じ視点を持った幹部（候補）を教育する事が出来る。

### 4. 幹部(候補)と共通の目標を持つ事が出来る

幹部（候補）は、経営者と共に知的資産経営報告書を作成するプロセスで、現状分析を行い、

自社の知的資産を把握したうえで、一緒に将来の目標やビジョンを設定することで、経営者と共通のゴールを目指す事が出来るようになる。

## 第5章 知的資産経営をめぐる論点

## 第1節 できるところからはじめる(簡易版知的資産経営報告書のすすめ)

本節では、知的資産経営というものに初めて接する中小企業事業者向けに、工夫すべき取り組み方を論ずる。

### 1. 知的資産経営に初めて接する中小企業にとっての困難性と簡易的トライアル

知的資産経営に初めてふれてみようとする中小企業によっては、第2章でのべた6つのステップどおりの実施は困難である場合が少なくない。知的資産経営の善し悪し自体の評価が持たないため、本格的に「計画」→「実践」というステップは取りづらいのである。

その場合は、まずは短期間で、お試的に知的資産経営にふれてみるといった、簡易的なトライアルを行ってもらうことが効果的である。

具体的には、第1ステップの「知的資産の棚卸しと強みの抽出」を簡略に実施し、第2ステップの「知的資産を活かした経営計画の立案」については、知的資産を活かした将来像をイメージする程度で実施し、引き続いて第4ステップの「知的資産経営報告書の作成と開示」を簡略に実施するのである。

そのうえで、経営者に知的資産経営報告書の作成過程、その取りまとめ内容、および、内外のステークホルダーへの開示に対する反応などを評価してもらい、知的資産経営の意義を確認してもらうのである。

### 2. 簡易的トライアルでの知的資産経営報告書

この場合、作成する知的資産経営報告書の作成は、以下のように取り組むことが考えられる。

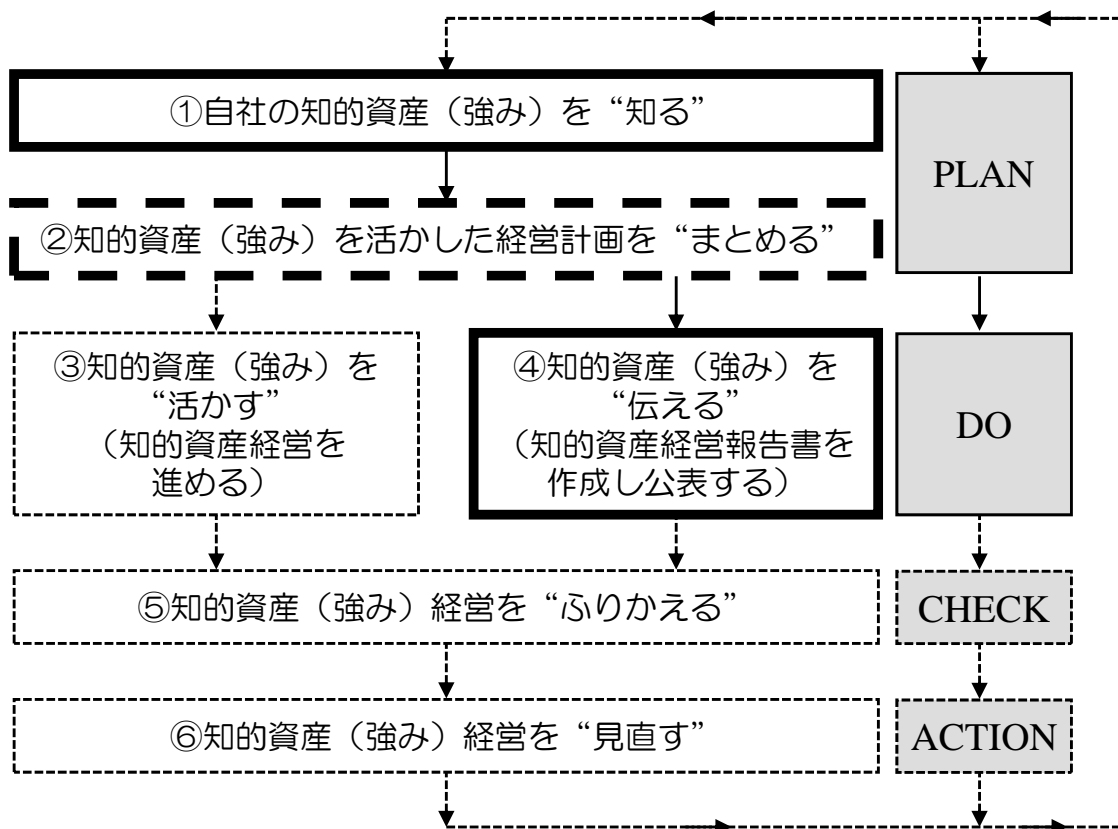
- ① 知的資産経営報告書は、ダイジェスト版の体裁で作成する。ダイジェスト版の知的資産経営報告書は、知的資産経営の情報開示に関わる要点をまとめるものなので、短期間で、しかもポイントをおさえた取りまとめを行ううえでは適している。なお、ダイジェスト版知的資産経営報告書のサンプル解説が付録・第3節にあるので参照されたい。なお、トライアル的な取り組みにおいても、状況が許せば、もちろん本格的な知的資産経営報告書の様式にそって作成することもありうる。
- ② ダイジェスト版(ないし本格版)知的資産経営報告書においては、トライアルであるためその内容的な取りまとめが十分なレベルに至らないことはありえたとしても、一応、全体的な範囲について検討・作成することが基本となる。要となる「価値創造のストーリー」について、「過去～現在のストーリー」ならびに「現在～将来のストーリー」の両面がそろって、標準的な知的資産経営報告書となる。
- ③ 「過去～現在のストーリー」において、知的資産 KPI と業績の相関性を表す部分は、知

的資産 KPI による知的資産経営の取り組みが、まだなされていない期間となるため、割愛せざるを得ないこととなる。

- ④ 知的資産 KPI は、それが検討され設定されることが本来は望ましいが、企業の検討状況によっては、その検討・設定にはこだわらなくともよい。知的資産 KPI（と業績とのリンク）ということ論じなくとも、知的資産（強み）を明らかにし、それを活かす事業モデルを再確認するだけでも、経営的意義は少なくないからである。

こうした簡略的な知的資産経営報告書の作成のステップを採用した場合は、知的資産経営は、報告書を作成して終わりではなく、本来は、知的資産（強み）を企業価値の向上に結びつけるための経営のあり方であることを経営者に十分に理解してもらうフォローを必ず組み入れていく必要がある。同時に、簡易的に作成した知的資産経営報告書について、積み残した領域や、検討不十分であった領域をふりかえり、それらを引き続き検討して経営に役立てていくことの意義をアピールしていくことが重要である。

図表5-1-1 簡易的トライアルでの知的資産経営報告書の位置づけ



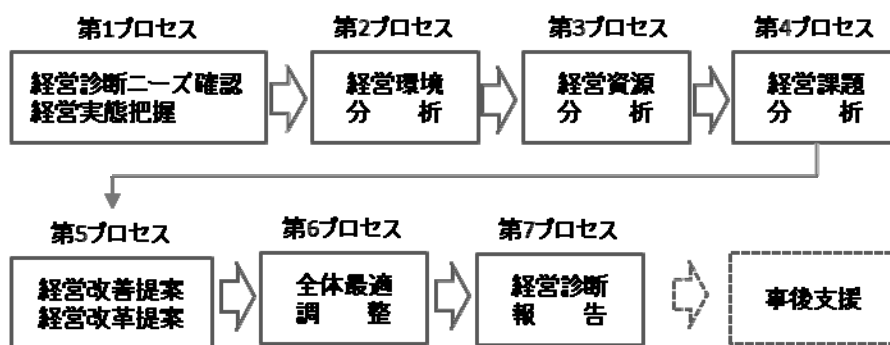
## 第2節 従来技法とは何が違うのか

経営にはさまざまな技法がある。知的資産経営の実践では、成功へのシナリオを実現するために、あらゆる使える技法を駆使する。さらに、技法を使う際には強みに徹底してこだわるという点に従来技法との違いがある。

### 1. 経営診断のプロセスから

知的資産を探求する際には、中小企業経営診断のオーソドックスなプロセスを使ってアプローチできる。

図表5-2-1 経営診断プロセス



第1プロセス（経営診断ニーズ確認・経営実態把握）では、これまで主として財務諸表をベースに進めるケースが多かったが、現在では多様な資料を収集して経営の実態を把握する。

第2プロセス（経営環境分析）では、経営環境の変化を過去から現在まで捉えるとともに、今後の変化要因も整理する。

第3プロセス（経営資源分析）では、手持ちの資源を確認するとともに、改善や改革に必要な資源についても把握する。

経営診断のアプローチでは、過去から現在にいたる事象を中心に、SWOT分析を行い、第4プロセス（経営課題抽出）に進む。

知的資産の探求にあてはめると、上記の第1プロセスから第4プロセスにいたる取り組みを通じて、過去から現在まで使われた知的資産を抽出する。つまり、過去から現在までの成功シナリオの基盤となる他社との違いを強みとして整理することになる。受診先企業は過去から存続・成長してきた現在があるのだが、そこに、どのような強みを保持していて、どのように使ってきたのかを、明らかにする。徹底的に強みにこだわる場所に大きな違いがある。

とくに、第3プロセス（経営資源分析）では、従来の3M（ヒト、モノ、カネ）のほかに、「技

術」や「個人の有する知識・技能・人間関係」に注目して、知的資産を取り出す。

ここでは、経営診断のアプローチそのものが知的資産の探求に使えることに注目したい。ただし、そこに知的資産経営の視点を付け加える必要がある。過去から現在までの知的資産の確認と使われ方だけをキャッチするのではなく、経営者とのヒアリングや取引先・得意先の声等を通じて、現在を踏まえて将来の成功を担保する知的資産とは何かを迫及することが重要となる。

## 2. 知的資産経営は経営そのもの

従来の財務分析中心の診断手法には限界があることを忘れてはならない。財務分析は過去から現在までの定量分析が中心である。この限界を乗り越えて、企業活力や顧客満足等に注目し、戦略展開や経営者の夢の実現を目指した知的資産を活用する経営、知的資産経営に取り組む視点を持つところが単なる技法とは大きく異なる。

しかし、これは技法を無視するというわけではない。さまざまな技法を駆使して、経営に役立てていくという考え方が基本となる。

ファイブフォースやバランススコアカードなど戦略策定等に有効な技法がある。使わなければならないということだけでなく、使える技法によって、活用できている知的資産、活用できていない知的資産、疲弊した知的資産を発見したり、不足する知的資産をあぶり出したい。

たとえばファイブフォースでは、5つの競争要因を分析して、業界における競争関係の特性を決める決定的な構造特徴を明らかにすることができるとしている。

**図表5-2-2 競争要因**

5つの競争要因	競争または交渉相手	競争または交渉のポイント
同業者間の競争		
買い手（顧客）の交渉力		
売り手（仕入先）の交渉力		
代替品の脅威		
新規参入の脅威		

上図の5つの競争要因別に、「競争または交渉相手」には具体的な社名（A社・B社・・・）を、「競争または交渉のポイント」に「コスト・鮮度・性能・機能・・・」など書き込んでいき、競争要因を明確化する。

バランススコアカードは、企業の業績を①財務の視点、②顧客の視点、③業務プロセスの視点、④学習と成長の視点、から捉える。基本フレームのわかりやすさから、注目を集めている。

経営診断のプロセスの第5プロセス（経営改善提案・経営改革提案）では、確認・発見した知的資産を、将来に向けてどう活用するのか、また戦略展開や経営者の夢の実現のために、どのような知的資産が不足しているのかを明らかにする。

このようにみていくと、知的資産経営の取り組みは、経営そのものであるともいえる。

知的資産を自覚しているからこそ経営革新を実現できる、あるいは経営革新を進めるには知的資産が必要だともいえる。

マネジメントの従来技法にはそれぞれ限界がある。時代が変わると、環境変化に取り残され、見捨てられる技法が出てくる。

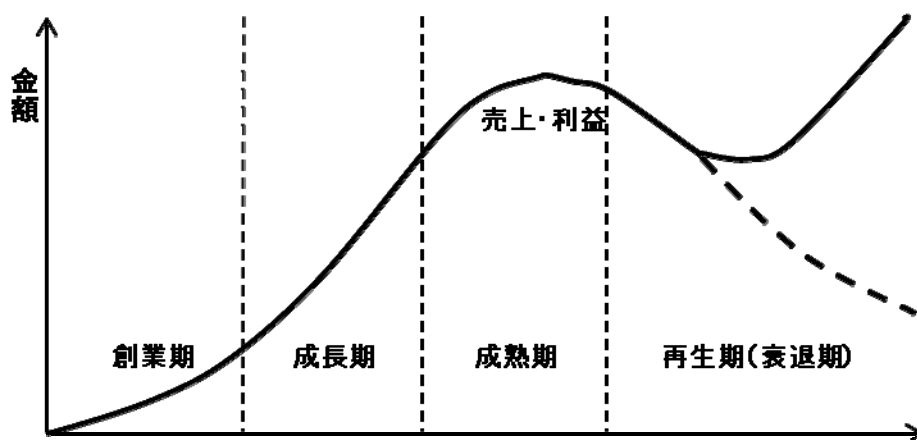
企業は変化する経営環境に対応し、存続と成長を維持していかなければならない。そのために他にはない強みを見つけて、それを育て・活用していく。つまり、役に立つさまざまな経営技法を駆使していく。知的資産経営は単なる経営技法ではない。経営に取り組む姿勢や考え方であり、経営そのもののあるべき姿ともいえる。

### 3. ライフサイクルとの関係

企業には寿命がある。だから、ライフサイクルを意識した診断が重要となる。

「企業の寿命は 30 年」という説があるが、今では企業寿命は20年とも10年ともいわれる。企業を取り巻く環境の変化が急激なものになり、求められている製品やサービスの変化が速くなればなるほど、それを提供している企業の「寿命」も短くなる。

図表5-2-3 企業のライフサイクル



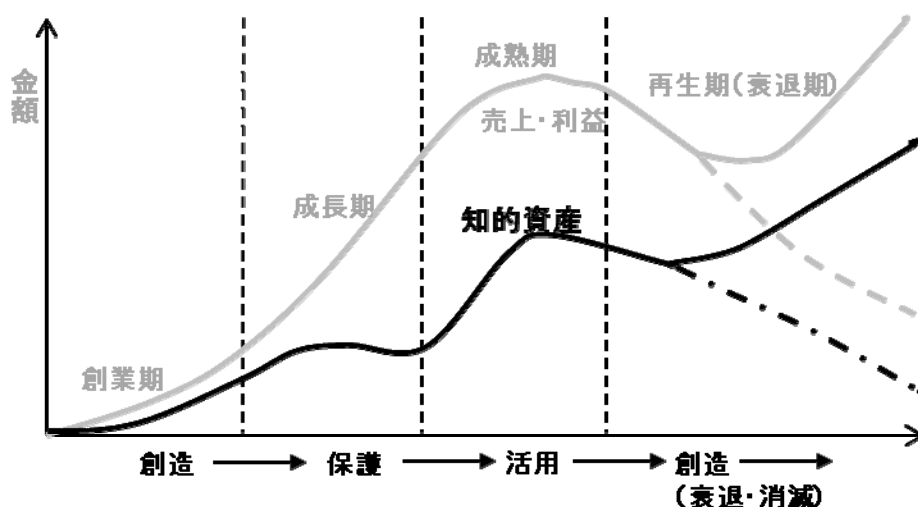
企業のライフサイクルは、企業の大小を問わず①創業期、②成長期、③成熟期、④衰退期、の4つに分けられる。さらに、⑤再生期を迎えて次の成長期に向かうのか、それとも終焉とな



るか。診断にあたっては、企業が今どこのステージにいるのかをきちんと把握し、対応することが重要となる。

知的資産経営では、企業のライフサイクルを把握するとともに、あぶりだした知的資産を製品のライフサイクルと同様にとらえることが重要となる。知的資産にもライフサイクルがあり、創造から衰退・消滅するものであることを忘れてはならない。知的資産の場合には、創造→保護→活用→(衰退・消滅させないための)創造・・・という循環を確立することが重要となる。

図表5-2-4 知的資産のライフサイクル



企業のライフサイクルと知的資産経営の関係を概観すると次のようになる。

- ①創業期 創造のよろこび、創始のエネルギーにあふれている。新鮮で、燃えている。→ 知的資産は増加する。しかし、時間の経過と共に頭打ちとなりやすい。
- ②成長期 企業は、拡大を続ける。しかし、発展期は永遠には続かない。→ 知的資産の増減は、経営者の発想とマーケットの限界の影響を受ける。
- ③成熟期 安定し、利益もでるが、変化に乏しく一年毎に経営者・社員の年齢は上昇。発想も固定化し、変化に対応できなくなりがち。→ 知的資産が弱体化する。
- ④衰退期 業績は下降線を辿る。このまま続けば、やがて死滅する。→ 知的資産は枯渇する。
- ⑤再生期 経営革新により、ダイナミックなリストラ（経営陣の交代を含む）を経て、再び活性化を取り戻す。成長期に戻れなければ、終焉を迎える。→ 新たな知的資産の獲得、あるいは知的資産の再活用が必要となる。
- ⑥非常時 自然災害などの非常時には、操業度が極端に低下する。BCP等で復旧を早めなければならない。→ 知的資産の活用によって、復旧を早める。

支援にあたっては、知的資産にも創造→保護→活用→創造・・・というサイクルがあること

を忘れてはならない。知的資産のライフサイクルの段階を見極め、保持している知的資産がどう使われているかを判断しなければならない。

知的資産経営は、経営に取り組む姿勢や考え方であり、経営そのもののあるべき姿だといえる。

### 第3節 知的資産と「強み」の関係、「強み」のとらえ方について

企業診断でよく利用されている SWOT 分析の「強み」が知的資産の候補となる。この「強み」候補から知的資産としての真の「強み」をとらえるにはちょっとした秘訣がある。

#### 1. 役に立たない SWOT、役に立つ SWOT

「強み」をとらえるために、SWOT 分析を使う。しかし、SWOT のつくり方・使い方によっては役に立たない場合がある。なぜ知的資産の抽出に使えない SWOT となるのか。

図表5-3-1 役に立たない SWOT

	好影響	悪影響
内部環境	Strength (強み) 意思決定が迅速 幅広い品揃え 老舗である	Weakness (弱み) 販促計画はあるが不十分 社長の考えが浸透していない
外部環境	Opportunity (機会) 健康志向の高まり 世帯数増	Threat (脅威) 消費低迷 少子高齢化 低価格志向

強みと弱みは内部で評価するのではなく、外部の評価によって決まる。

SWOT 分析の強みと弱みの分析は内部環境分析と呼ばれている。しかし、やってみると、自社に対して外部がどのように評価しているのか、が明らかになる。また、機会と脅威は内部が外部環境をどう捉えているかになる。

実際の SWOT 分析は、すべて市場や顧客に関するモノの見方となる。企業の目的は「顧客を創造すること」(ドラッカー)であり、自社の SWOT を創造するところにつながる。

強みを創造するのはもちろんである。さらに、機会を自ら創出したり、弱みや脅威に適切に対応することによって強みや機会に変えていくことを考えなければならない。

強み・弱みのレベルは競争相手との比較の上で判断しなければならない。しかし、実はそうになっていないというケースが多い。抽象的に漠然と、強いとか弱いとか判断してしまう。あるいは、自分がこうあるべきだと考える水準と比較して、それより上か下なのかによって、強い・

弱いと置き換えてしまう。

また、事業は企業競争であり、相手がある。ある項目が自社の強みであると抽象的に考えたとしても、当面の競争相手の方がその点で優れているとすれば、これは強みにはならないというのを忘れてはならない。

さらに強みと弱みは表裏一体であることが多いことも忘れてはならない。

例えば、「度胸がある」という強みが「無謀」になったり、「慎重」という強みが「優柔不断」になったりする。このように、強みは両刃の剣のようなもので、うまく使えば役に立つけれど、下手に使うと自分も人も傷つけてしまう。

## 2. 強み弱みはライバルとの相対的關係

他社にない経営上の資産が「強み」である。

逆に、弱みであると判断しても、当面の競争相手と比較してみて、自社の方が優れているのであれば、問題にはならない。他の弱みを補強するか、強みをさらに強化することによってカバーすることができる。

つまり、競争相手をどう設定するかによって強みや弱みが異なってしまう。したがって、比較する競争相手をどこにするかのかを決めることが重要となる。普通は、日常の市場で直接競合することが多い企業を競争相手にするところから始まる。

図表5-3-2 役に立つSWOT

	好影響	悪影響
内部環境	Strength (強み) 希少ブランドの〇〇が固定客を呼ぶ 経営方針を〇〇の方法で共有している	Weakness (弱み) 売れているのは低価格品の〇〇 知名度はあるが来店客数が減 (〇〇の調査で)
外部環境	Opportunity (機会) 若者はデザインと安さを求める (〇〇の調査で)	Threat (脅威) チェーン店が進出している
事実	居住人口〇〇年比〇〇%増 広い面積の自社店舗 (標準の〇〇%)	市場の縮小傾向 (〇〇年の業界〇〇) 顧客管理の仕組みがない

自社の強みや弱みがターゲット市場において価値として見出されるように、市場の機会や脅威をコントロールしていくことが必要となる。強みも弱みも機会も脅威も、基本的にはターゲット市場の評価だといえる。だからこそ、積極的な情報提供、コミュニケーションを行なうことで、先手を打って自社の競争優位性を築くことが重要となる。

SWOT 分析を行う際には、次の事項に注意したい。

- ① 調査においては、事実をできるだけ広範囲・正確にキャッチする。
- ② 項目を整理する場合には、まとめすぎて抽象化しない。
- ③ 外部環境から整理して、ターゲットを明らかにする。
- ④ 「機会」「脅威」の項目を取り出す。
- ⑤ 外部環境の競合関係とターゲット市場の評価等から「強み」「弱み」と思われる項目を取り出す。
- ⑥ SWOT に分けるのが難しい項目は、単なる事実としておく（後で移動すればよい）。

### 3. クロス SWOT 分析でオプションを広げる

クロス SWOT 分析は、SWOT 分析をベースとして強み・弱みの内部環境と機会・脅威の外部環境をクロスさせるもので、様々な戦略オプションを検討する際に役立つ。

図表5-3-3 クロス SWOT

	強 み	弱 み
機 会	積極的攻勢 強みを活かし、チャンスをもににする方法は？	弱点を強化 弱みを克服し、チャンスを見逃さないようにする方法は？
脅 威	差別化戦略 強みを生かし、脅威の影響を受けないようにする方法は？	防衛策 弱みを克服し、脅威の影響を受けないようにする方法は？

まず、外部環境・内部環境からの「切り口」を設定してから、関係情報を挙げるとよい。この「切り口」として、「3C」「4P」「ファイブフォース」「バリューチェーン」など、一般によく使われているフレームワークを使うと効率が上がる。

[外部環境]

- ・マクロ環境（社内、政治、経済の動きなど）とミクロ環境（業界、顧客、ライバルなど）から
- ・3Cの顧客（Customer）、競合（Competitor）から
- ・ファイブフォースの同業者間の競争、買い手（顧客）の交渉力、売り手（仕入先）の交渉力、代替品の脅威、新規参入の脅威から

[内部環境]

- ・資源（ヒト、モノ、カネ、情報、時間）から
- ・3Cの自社（Company）から
- ・マーケティングの4P-Product（製品）、Price（価格）、Place（流通）、Promotion（プロモーション）から
- ・バリューチェーン（調達／開発／製造／販売／サービス）から

#### 4. 環境の変化と強み

経営上の「強み」も「弱み」も環境によって変化することを忘れてはならない。しかも、自社の事業ばかりに目をむけていると、外部の変化をキャッチするアンテナの感度が悪くなる。既存顧客の声にばかり意識を集中していると、非顧客の声が耳に入らなくなる場合がある。変化の多くは、非顧客において起きることが多い。新製品の投入などで非顧客の心をつかんだイノベーションの波は、非顧客だけにとどまらず、次第に自社の顧客を奪う形で拡大し、結局足下をすくわれることになる。外部の変化は感知しにくい。

強みを創造するのはもちろんのこと、環境の変化に対応しながら機会を自ら創出し、弱みや脅威は適切な対応によって強みや機会に変えていくことが、事業の成功にとっては重要だ。

そのためには、強みや弱みの源泉としての自社の独自性をより強化していかななくてはならない。だからこそ、知的資産経営報告書を情報提供のツールとして積極的に活用することで、自社の競争優位性を築くことも大切だ。

環境の変化によって強みは変化する。つまり知的資産にはライフサイクルがある。だからこそ、強みの強化とともに、新たな強みの創出を続けていかなければならない。

## 第4節 「人的資産」「構造資産」「関係資産」と分類することの意義

当節では、知的資産経営実践において、知的資産を「人的資産」「構造資産」「関係資産」と分類することの意義を示す。

### 1. MERITUM プロジェクトにおける知的資産の分類

MERITUM プロジェクトでは、知的資産を以下の3つに分類している。

#### ①人的資産 (Human Capital)

- ・ 従業員個人に帰属する知的資産であるが、企業の知的資産として形式知化されていないもの  
のいわゆる、暗黙知として分類される知的資産
- ・ 例：イノベーション能力、ノウハウ、経験、柔軟性、学習能力、モチベーション等

#### ②構造資産 (Structural Capital)

- ・ 企業そのものに帰属する知的資産で企業内に構造化され保持される知的資産
- ・ 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

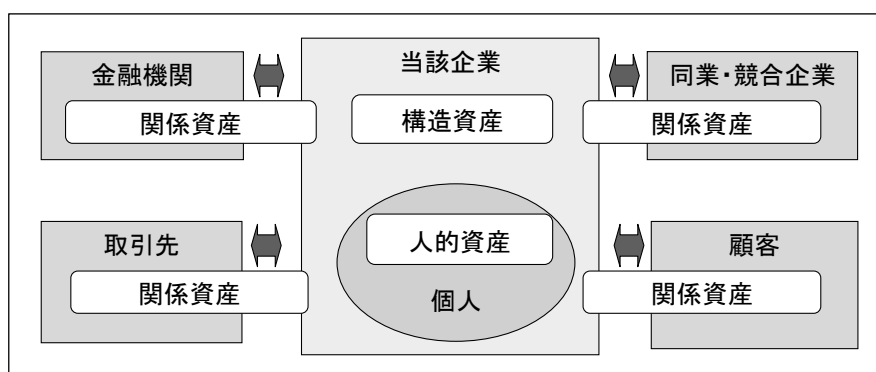
#### ③関係資産 (Relational Capital)

- ・ 企業の対外的に付随した全ての知的資産  
企業の対外的関係、顧客、供給業者、R&D パートナーとの関係に付随した全ての資源を  
いい、ステークホルダーとの間に含まれる人的並びに構造資産の一部とともに、ステーク  
ホルダーが企業に対して抱くイメージを含む
- ・ 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

### 2. 知的資産分類とその帰属関係

MERITUM プロジェクトで定義された知的資産分類に対して、ステークホルダー別の帰属関係を示したものが次図である。

図表5-4-1 MERITUM プロジェクト定義での知的資産分類とその帰属関係(例)



帰属を明確にして知的資産を抽出することは、その知的資産の価値増大を目論む場合、誰に対して働きかけを行う必要があるのかを明確にする意味で、極めて重要である。

### 3. 知的資産を「人的資産」「構造資産」「関係資産」に分類する意義

知的資産3分類の意義として、以下の2点を上げることができる。

- ①知的資産の洗い出し、棚卸しのための視点の提供
- ②知的資産活用の基本シナリオ作成

当分類によって洗い出された知的資産の要素は、知的資産経営の全ての取り組みにおいて活動の中核となるコンセプトであり、それこそが当分類の意義であるといえる。

事項以降で、これらの詳細を述べる。

### 4. 知的資産の洗い出しにおける当分類の活用

知的資産経営の取り組みにおいては、まず当該企業に関連する全ての知的資産を漏れなく洗い出し、棚卸しすることが最初の重要な作業である。中小企業基盤整備機構から提示されている「知的資産経営マニュアル」においては、知的資産3分類とバリューチェーンのマトリックスが、知的資産の抽出・整理例として示されている。

また、知的資産3分類を縦軸に、横軸には他の視点、例えば部門やステークホルダーなど、別の切り口からの知的資産の抽出も考えられる。

図表5—4—2 知的資産の棚卸しテーブル(例)

バリューチェーン 知的資産 分類	企画・開発	仕入れ・調整	製造	販売	物流サービス
A. 人的資産					
B. 構造資産					
C. 関係資産					

### 5. 知的資産活用の基本シナリオ作成

個々の知的資産は単独に存在するのではなく、それぞれが相互に影響し合っシナジーを引き起こすことで、知的資産の拡大、企業価値の増大をもたらす。

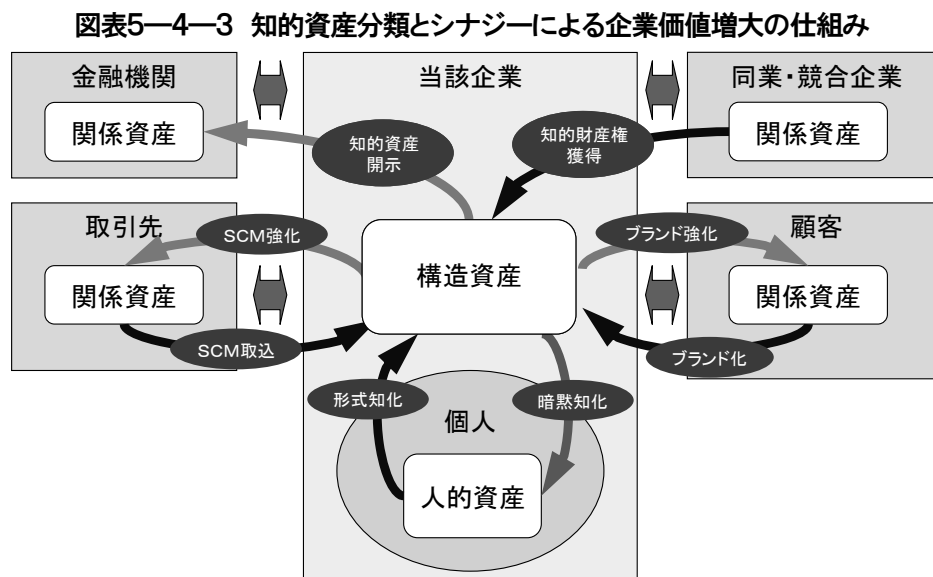
知的資産は、人的資産、構造資産、関係資産に分類した上で、さらに



- ・ ストックとしての知的資産 (資産)
- ・ フローとしての知的資産活動 (活用状態)

に区分して相互関連性を明確化し、知的資産の「活用マップ」を作成することで、知的資産経営の基本シナリオを描くことができる。

次図に知的資産分類とそのシナジーによる企業価値の増大の関係を示す。



知的資産経営における最も基本的な知的資産増大活動は、人的資産の形式知化である。形式知化を行うことで、従業員個人に帰属する人的資産を企業の構造資産として企業内に定着させることができる。また、逆に蓄積された形式知を活用して従業員個人へのスキルの定着訓練を行うことで、人的資産の増大を図ることができる。

このように企業内で増大させた構造資産を活用して、関連する企業外のステークホルダーに働きかけることで、売上の増大、調達最適化、資金調達など、企業の財務上の成果に繋げることができる。

つまり、蓄積した構造資産を活用したブランドの強化により売上の増大を図ることができる。また、取引先との関係改善、SCMの強化などの施策によって、Win-Winの関係を保ちながら、調達価格の低減や、より有利な購買条件での調達も可能となる。さらには金融機関へ知的資産報告書を開示することで、経営への深い理解を得ることができ、資金調達が容易となる。

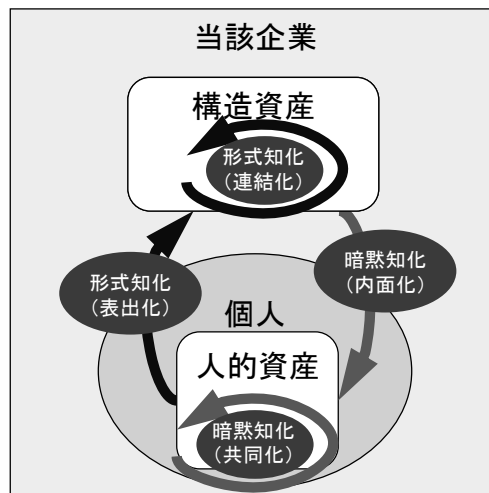
## 6. 人的資産、構造資産間の価値増大の活動：SECIモデル

「個人の知識を組織的に共有し、より高次の知識を生み出す」というナレッジマネジメントは、人的資産、構造資産の領域では知的資産経営と同じ狙いを持った取り組みであるといえ、

知的資産経営の取り組みとして活用することができる。

ナレッジマネジメントでは以下の4段階のプロセスが示されている。このプロセスは、「SECI（セキ）プロセス」と呼ばれ、個人と個人、あるいは組織と組織のシナジーにより、ダイナミックに変化・深化・進化していくものであるという思想の元、取り組みのフレームワークが定義されている。

図表5-4-4 人的資産・構造資産とナレッジマネジメントSECIプロセス



①共同化 (Socialization)

組織内の個人や小グループで暗黙知を共有し、さらにそれを基にした新たな暗黙知を創造すること

②表出化 (Externalization)

各個人や小グループが持つ暗黙知を形式知化し洗い出すこと

③結合化 (Combination)

形式知を組み合わせ、新たな知識を創造すること

④内面化 (Internalization)

新たに創造された知識を組織に広め、新たな暗黙知として習得すること

これまで当節で述べてきたように、知的資産を「人的資産」「構造資産」「関係資産」の各要素で洗い出し、知的資産経営の各段階での取り組みに活用することで、知的資産経営における本来の狙いを実現することが、知的資産3分類の意義であるといえる。

## 第5節 知的資産の活用と企業価値向上のリンク

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ひいては企業価値の向上に結び付ける経営のこと」といわれる。強みを認識してそれを有効活用すれば業績にプラスに働くであろうことは、なにも知的資産という概念を知らなくともなんとなく肯定できることである。

しかし、それでは自社の知的資産がどのようなロジックを経て業績・企業価値の向上に結びついていくのかと考えると、客観的な説明はなかなか難しい。この節では、この知的資産の活用が企業価値向上とどのような相関関係にあるのか、また「活用する」とはどのようなことなのかについて述べる。

### 1. 企業価値とは

まず企業価値について考える。企業価値とはその企業全体の経済的価値のことである。企業価値には、事業を継続することを前提として将来にわたって企業が生み出す価値である継続価値と、事業を中止して清算する場合の価値である清算価値の2つの考え方があるが、ここでは当然事業継続を前提とした継続価値で考える。

継続価値としての事業価値の算定方法は複数あるが、一般的であるDCF方式（ディスカウントキャッシュフロー方式）を用いると、本業（事業と投融資）が将来生み出すキャッシュフローを現在価値に割り引いた総額となる。すなわち、

企業価値＝事業価値＋投融資

となる。事業価値は企業価値と同様の表現をすれば、「事業が将来生み出すキャッシュフローを現在価値に割り引いた総額」となる。そして、将来生み出すキャッシュフローとは、営業活動キャッシュフローと投資活動キャッシュフローの合計である。（これをフリーキャッシュフローという）なお投融資とは非営業資産の時価である。

### 2. 知的資産の分類

知的資産は、MERITUMプロジェクトによる人的資産、構造資産、関係資産の3分類が有名であるが、本節の論点のためここでは次の分類で考える。

一つは、キャッシュフローの増加に直接または間接に作用する知的資産である。仮にこれを「キャッシュフロー知的資産」と呼ぶ。顧客に訴求できる事業上の強みなど、大半の知的資産がキャッシュフロー知的資産に該当する。

もう一つは、キャッシュの獲得に作用しないが、企業価値を実現していくための前提となる知的資産である。仮にこれを「非キャッシュフロー知的資産」と呼ぶ。

会計的な意味での企業価値を実現するのはキャッシュフロー知的資産であるが、その前提条件を成立させるのは非キャッシュフロー知的資産ということになる。

### 3. 知的資産は企業価値のどこに作用するか

多くのキャッシュフロー知的資産は、営業業績すなわち営業キャッシュフローに作用すると考えられる。営業キャッシュフローを構成する主なものは、プラス要素として営業収入、マイナス要素として売上原価、販売間接費がある。知的資産の活用やさらなる強化は、これらの上昇または低減に作用するものと考えることができる。知的資産とそのKPIと営業キャッシュフロー構成要素とのリンク（つながり）の例を図表5-5-1 知的資産と営業キャッシュフロー対応例に示す。

図表5-5-1 知的資産と営業キャッシュフロー対応例

営業CF	作用する知的資産（カッコ内は知的資産のKPIの例）
営業収入	<ul style="list-style-type: none"> <li>・熟練工による独自の技術力（熟練工数、伝承率）</li> <li>・品質の信頼感（ISO9000認証）</li> <li>・マーケットインのR&amp;Dによる製品開発力（研究費比率）</li> <li>・事業関連資格の保有者数が多い（資格者数）</li> <li>・ファブレス化による柔軟な生産（委託率）</li> <li>・製品の独自性を実現する特許（特許出願数）</li> <li>・品質の良い商品を安価に仕入れる調達力（CSアンケート）</li> <li>・新規開拓営業力（訪問件数、成約率）</li> <li>・顧客提案力（標準提案書の製品別有無、営業研修受講者数）</li> <li>・販売代理店ネットワーク（代理店数、間接販売比率）</li> <li>・高い顧客ロイヤリティ（CSアンケート）</li> <li>・ネットによる高粗利販売（ネット販売比率）</li> </ul>
売上原価	<ul style="list-style-type: none"> <li>・多能工化（多能工化率）</li> <li>・資材の標準化（標準化率）</li> <li>・マス・カスタマイズ生産（適用率）</li> <li>・業務の標準化（業務プロセス数）</li> <li>・柔軟性高い生産体制（見込生産）（欠品率・製品回転率）</li> <li>・シニア人材活用（活用率）</li> <li>・海外生産による低コスト実現（オフショア率）</li> </ul>
販売間接費	<ul style="list-style-type: none"> <li>・販売地域の集中（地域別シェア）</li> <li>・口コミによる顧客拡大力（ご紹介率）</li> <li>・顧客管理システム（管理件数、情報鮮度）</li> <li>・インターネットの効果的活用（Homepage Page View, facebook「いいね」数）</li> <li>・社内ポータルによる業務のセルフ化・高い業務効率（業務のセルフ化率）</li> <li>・業務の効果的なアウトソーシング</li> </ul>

このように、多くの知的資産の活用・強化は、営業収入の増加、売上原価（率）の低減、販売間接費（率）の低減にリンクし、その結果として、営業キャッシュフローの増加、企業価値の増大につながっていくと考えられる。

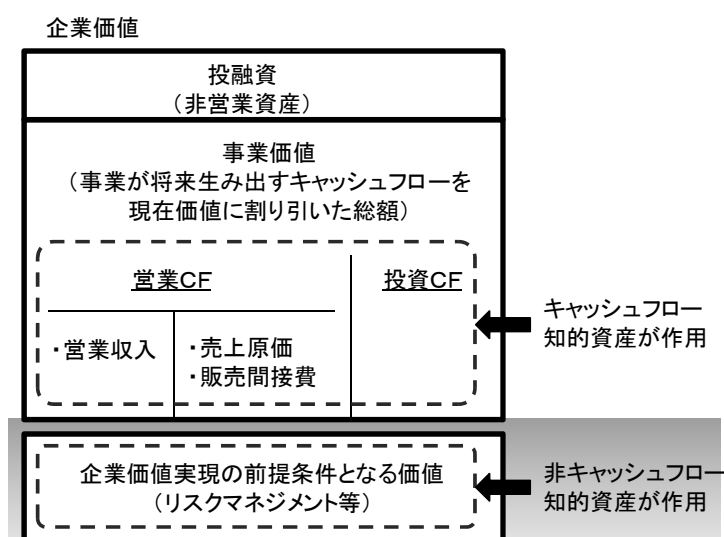
なお、投資キャッシュフローにリンクするキャッシュフロー知的資産も考えられる。例えばROI の高い投資を行うために社外ネットワークや高い調達能力を活用することがその例である。

#### 4. 企業価値に作用しない知的資産もある

全ての知的資産が必ずキャッシュフローに作用するものとは限らない。非キャッシュフロー知的資産は、キャッシュフローに作用しないがその企業の強みとなっているものである。企業のリスクマネジメントの領域に作用する知的資産がその例であるが、これについては第8節で具体的に取り上げる。

図表5-5-2に企業価値の構造と知的資産がどの領域に作用するのかを図示した。

図表5-5-2 企業価値と知的資産の作用領域



#### 5. 知的資産を活用して企業価値を高めることの経営的意味

現実の企業経営において、知的資産を活用して企業価値を高めることの意味について述べる。

知的資産はその企業の無形の強みであるから、効果的に活用すれば企業価値を向上させることができるのは前述のとおりである。ここで注意すべきは、知的資産を保有していることと企業価値の向上とは必ずしもイコールではないということである。知的資産を保有してはいるが有効に活用していない場合もある。活用していない土地を保有しているのと同様に、例えば独自の能力がある人材を活用してなかったり、優れたホームページで顧客からの問い合わせを得ていても回答に日数がかかってしまっているようなケースである。従って、自社が持つ知的資産を、外部環境を踏まえながら単独あるいは組み合わせでどう活用し業績の向上、そしてその結果である企業価値の向上に結び付けていくかが、経営戦略のポイントとなってくる。また、

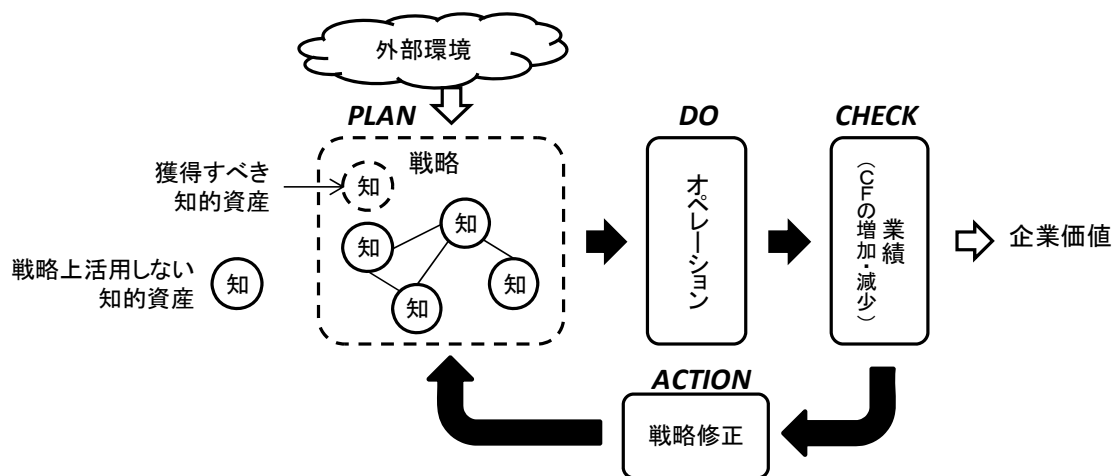
今は保有していないが戦略上獲得すべき知的資産もありうる。

その意味で、知的資産にはKPIを設定し保有状況が見える化しておく必要がある。知的資産を有効に活用した戦略であるならば、知的資産KPIが変化すれば業績がそれに反応を示すはずである。

もし知的資産KPIと業績の間に相関関係が無いとみられる場合には、その知的資産は戦略上有効に活用されていない可能性がある。このような場合には、戦略を点検してみる必要がある。そして、その知的資産を確かに活用できていなかった場合には戦略を修正するが、総合的にみて当該知的資産の活用をあきらめるといった判断もある。保有する全ての知的資産を活用する戦略がベストとは限らないからである。但し、第8節で述べるような業績が反応しなくても必要な知的資産もある点には注意が必要である。

この知的資産を活用した戦略策定～戦略の実行～結果の検証～戦略の見直しは、まさに企業活動をPDCAサイクルで回していくことにほかならない。(図表5-5-3 知的資産と企業活動のPDCAサイクル)

図表5-5-3 知的資産と企業活動のPDCAサイクル



つまり誤解を恐れず言えば、知的資産経営とは、自社に最適な戦略を立ててPDCAサイクルで回していくことである。この「自社に最適な戦略」が、外部環境を踏まえ自社の強み・能力である知的資産を活かした戦略であることは言うまでもない。

中小企業の支援者はこのようなことを踏まえ、知的資産の棚卸し、これまでの経営の振り返り、これからの戦略策定、PDCAによる評価を支援していく必要がある。

## 6. 知的資産と企業価値の関係の数理モデル化の考察

前項までで知的資産が企業価値向上につながるリンク（つながり）と現実の企業経営におけ

る意味を考えた。本節の最後に知的資産と企業価値のリンクの定量的な関係について考える。但し本項は定量的関係導出の試み、仮説であり、支援者の実務上の参考になる内容ではないことを最初におことわりする。

企業価値を企業が将来生み出すキャッシュフローの現在価値と考えると、それは企業の持つ資産すなわちB/S上の資産+知的資産の働きの結果と言える。ここで、企業価値を、数理モデル化した関数の値として考えてみる。

$$\text{企業価値} = f(a, b, c, d, e, \dots)$$

ここでa, b, c, …の変数とは、知的資産のKPI、B/S上の資産の指数（工場の生産ライン数等）および外部環境の指数（為替等）である。つまり企業価値（キャッシュフローの現在価値）は、これらの変数の相互の作用の結果として導出されるものであり、その作用の仕方が関数式fである。「作用の仕方」を別の言い方をすると、関数式fはその企業の戦略、ビジネスモデル、業務プロセスなどで決定される。ゆえに、この関数式f及び変数は企業によって固有のものである。また随時変化する可能性がある。そしてこの数理モデルが定義できれば、個々の知的資産と企業価値の関係が定量的に把握できるようになる。

しかし、この数理モデルは理論的には存在しうるが、現実の企業において具体的に定義するのは非常に困難である。現実の企業活動では企業価値に作用する変数はあまりにも多く存在し、それらの関係を関数として定義することもほぼ不可能と考えられる。

ただし、事業モデルがシンプルな場合、販売戦略の範囲内というように限定すれば数理モデル化ができないこともない。例えば次のような架空の企業を考える。

- 単一の商品を製造販売している企業A社
- 営業員は2人いる。
- A社の知的資産は「営業員の新規開拓力」である。
- 営業日数は240日とする。
- A社の商圈に同業他社はなく資材調達の商品価格変動はないものとする。非営業資産はないものとする。投資キャッシュフローはゼロとする。減価償却費はゼロとする。
- 現在価値への割引率は5%とする。税率は40%とする。

仮にこのような条件とし、変数を以下のように設定すると企業価値を示す関数式が定義できる。

- a：営業員の新規成約率（現状10%）
- b：1日あたりの開拓社数（現状一人1日3件）
- c：平均販売価格（現状100万円）
- d：商品原価率（現状65%）
- e：販売管理固定費（現状3000万円）

- f : 販売管理変動比率 (現状売上高の5%)

企業価値

= 単年のフリーキャッシュフロー / 5% (フリーキャッシュフローが毎年一定の場合)

= [(営業収入 - 営業費用) × (1 - 税率)] / 0.05

= [(年間売上個数 × 平均販売価格) × (1 - 商品原価率) - 販売管理固定費 - 販売管理変動費] × (1 - 税率) / 0.05

これに前記の変数 a~f を代入し式を整理する以下ようになる。

$\text{企業価値} = f(a, b, c, d, e, f) = 2880abc(1-d-f) - 12e \text{ (万円)}$
---

a ~ f が現状の値の場合、A社の企業価値は1億5,840万円)となる。

この式 f の中には、A社の知的資産「営業員の新規開拓力」の KPI である「a : 営業員の新規成約率」、「b : 一日あたりの開拓社数」が含まれている。つまり知的資産の強化または弱体化が企業価値に直接影響を与えていることが数理モデルとして証明される。

数理モデルが定義できたので、最後にA社の知的資産である「営業員の新規開拓力」を強化する施策を行うと企業価値はどう変化するかシミュレーションを行う。

- 施策 : モバイル情報端末を導入して営業生産性を向上させる。
- 知的資産 KPI 期待効果
  - 顧客先での提案力強化による新規成約率 (a) 向上 : 10%→11%
  - 外出先事務効率向上による1日あたり開拓社数 (b) 増加 : 6件→6.3件
- コスト (販売管理固定費 (e) 増分) : 情報端末+通信費2台分30万円/年、システム対応工数70万円/年、計100万円/年

以上のように a, b の知的資産 KPI と変数 e が変化した場合、A社の企業価値は2億2,675万円となり6,835万円増加する。これは営業員の人的資産に加え、モバイル情報端末という構造資産を獲得し組み合わせた結果企業価値が向上したと言える。

このように知的資産と企業価値の定量的な関係が数理モデル化できれば、知的資産強化策が企業価値をどの程度高めるのかがシミュレーションできる。但し繰り返しになるが現実の企業経営において数理モデル化は非常に困難である。一つの考え方を示すものとしてご理解いただきたい。



## 第6節 知的資産そのものの価値づけをどう考えるのか

知的資産経営とは、知的資産を企業価値向上に活かす経営である。そのために、第2章で示したように、まず自社の知的資産を棚卸し、知的資産を「見える化」することは重要であるが、知的資産が有する金銭的価値を適切に評価することは必ずしも必要とされていない。また、そもそも知的資産はそれ自体としてはほとんどのものが金銭的価値表現をもたない。自社の有する種々の知的資産が企業価値に寄与していることが明らかであっても、一般に企業価値は種々の要因が関連しあって形成されているので、個々の知的資産が金銭的にどの程度企業価値に寄与しているかを把握するのは容易ではないからである。

しかし、近年会計基準の国際的収斂化の流れが加速し、M&Aで取得する各種知的資産のうち一定の要件を満たすものは、資産計上が求められるようになるなど、知的資産が有する金銭的価値を適切に評価する必要性が高まっている。そこで、本節では、知的資産経営において、知的資産そのものの価値づけをどう考えるのか?について整理する。

一般的に、ある保有資産の金銭的価値を評価するための手法としては、主に「コストアプローチ」、「マーケットアプローチ」、「インカムアプローチ」の3つの方法が存在しているが、知的資産の価値評価においても、上記の各手法による評価が基本となる。そこで、知的資産の価値評価における各手法について説明する。

### 1. コストアプローチ

コストアプローチとは、資産を創造する上で必要となる原価に注目するアプローチである。対象となる資産を現在の状態に到達させるために負担されてきたすべての支出原価の合計にて評価する方法（歴史的原価アプローチ）や評価対象資産と類似の特性を持った資産を再び創出するために必要な負担額を見積り評価する方法（取替原価アプローチ）が主な手法である。このアプローチは、当該資産に対する投資金額あるいは当該資産を改めて調達する場合に要するコストがそのまま価値となるため、客観性が高く主観や恣意性が入りにくいという性格を持つ一方で、投下した支出内容と経済的成果（将来成果を生み出した場合の価値増分）との関係が必ずしも明確でないという性格を有する。

すなわち、コストアプローチでは、多くの場合、コストが価値を適切に表示せず、価値を形成する重要な要素、たとえば、知的資産に付随した経済的収入、その趨勢や有効期間、リスク等が反映されていない。しかも、資産価値を見積もるためには、当該資産の陳腐化部分を把握し、計量化できなければならない。したがって、コストアプローチは移転価格、ロイヤリティ・レートを設定する場合や知的財産権侵害等による損害額を推定する場合、あるいは集団労働力といった人的資本の価値を推定する場合等、ごく限定された範囲で用いられる

に過ぎない。

## 2. マーケットアプローチ

マーケットアプローチは、資産の取引価額を基礎としてその価値を検討するアプローチであり、最も直接的かつ容易に理解される評価技法である。直近に売買ないしライセンス供与した類似取引などを参照し分析することによって、当該無形資産の市場価値を推定しようとする。したがって、評価しようとする知的資産と類似した資産の取引に関してデータが入手できる場合のみ、マーケットアプローチは適用可能になる。しかし、現状では活発かつ公開された知的資産の市場は存在せず、そもそも知的資産は独自性が高いものが多く、比較可能性が確保できない場合が多いのが通常である。したがって、現状ではマーケットアプローチにより評価できる知的資産は極めて少ないと考えられる。

## 3. インカムアプローチ

インカムアプローチとは、資産が将来に生み出す一連の経済的便益の現在価値に注目するアプローチである。この方法は、その資産を実際活用することにより将来獲得される利益を評価の対象とすることから、価値概念に最も近い性格を持つ一方で、将来予測についての不確実性が伴うため、評価に際して使用した数値の信頼性や安定性の確保が重要となる。具体的計算方法として、「直接資本化計算法」と「割引将来経済価値法」の2つに大別される。前者は特定の一期間の有益数値を見積もり、それを適切な投資収益率で除して資産価値を算定する。それに対して、後者は将来の数期間にわたっての収益数値を予測し、当該期間に対する投資者の期待割引率を用いて現在価値に変換する方法である。いずれの計算においても、対象となる収益数値について収益（総・正味）、総利益、純利益、営業キャッシュフロー、正味キャッシュフローなど種々の測定値のいずれを選択するかによって多様な代替的方法が可能になる。

インカムアプローチは、インカムの予測と個別的資産へのインカムの配分、有効期間、期待割引率など仮定や見積もりを要するという実践的な困難性を伴うものの、コストアプローチやマーケットアプローチと比較して最も理論的に優れ、適用可能性が高い。ことにライセンスやロイヤリティ契約、特許権や商標権、著作権等の知的財産権、フランチャイズや企業価値の評価において最も適した評価方法とされる。

以上のように、非財務的な知的資産についても、評価方法はいくつか存在する。しかし、どの手法についても一長一短があり、これらの評価方法が適用できる範囲も限られているなど、知的資産の評価手法は必ずしも確立しているとは言えない。一方、知的資産を「見える化」するため

には、この節に示した手法だけでなく、第2章第3節、第4章第6節、第5章第5節で示したように、知的資産 KPI を設定することで、知的資産の保有状況を見える化することも可能である。よって、知的資産経営においては、これらの手法を状況に応じて使い分け、多面的な方法で知的資産の価値を理解することが望ましい。

## 第7節 中小企業向けアプローチ

中小企業にアプローチする方法としては、顧客に知的資産経営の実践を提案する方法の他にも、顧客の希望する本来の支援に、知的資産経営の考えを盛り込むことも考えられる。

また、なじみの薄い用語の意味やメリットを記した知的資産経営の提案書により、経営者は、知的資産経営を理解し、知的資産経営報告書を作成したいと思うことが期待できる。

### 1. 中小企業に対するアプローチの方法

企業の知的資産経営を支援するために、中小企業にアプローチする方法としては、顧客に知的資産経営の実践を提案する方法がある。

つまり、経営者に知的資産とは何かを説明したうえで、このマネジメント手法を導入しましょうという提案である。

その際に、企業の費用負担の軽減を図るために、公的支援策の活用も合わせて提案する方法も有効である。2011年時点では、中小企業支援ネットワーク強化事業を利用すれば、中小企業に、3日間までの支援者の訪問についての金銭的な負担をなくすことが可能である。

しかし、この「顧客に知的資産経営の実践を提案する方法」により、知的資産経営を支援するのは、必ずしも容易ではない。

「知的資産経営」や、「知的資産経営報告書」などの言葉は、現時点では、一般的とは言えないので、経営者に、その重要性を理解していただけない可能性もあるからである。また、経営者が知的資産経営に興味は持つものの、日々の業務に忙殺されてしまっている場合もあるだろう。

企業に知的資産経営を推進する他の方法としては、顧客の希望する、経営革新や、資金繰りなどの本来の支援に、知的資産経営の考えを盛り込むことも考えられる。

この方法は、「顧客に知的資産経営の実践を提案する方法」とは、きっかけは、異なるものの、最終的に企業の知的資産経営の支援を行うことが可能となる。

### 2. 提案書のサンプル

知的資産経営研究会では、まだ、なじみの薄い「知的資産経営」や「知的資産経営報告書」などの用語の意味やメリットを経営者に理解していただくために、知的資産経営の提案書のサンプルを作成した。

本来、経営者のニーズはさまざまなので、そのニーズに応じた提案書を作成する必要があるものの、このサンプルの各ページを目的に応じて、取捨選択することにより、提案書の作成が容易となることが期待できる。しかし、たとえば、「融資で苦労している」、「新規開拓」、「社内

コミュニケーション」など、お客様の報告書の作成目的が明確ならば、このサンプルにとらわれず、その目的に沿って作成することが望まれる。

以降に、提案書の流れと、各ページの説明、及び、顧客のニーズによって、どの部分を修正すればよいかを例示する。

提案書の冒頭で、いきなり、「知的資産」を振りかざしてしまうと、相手が心を閉ざしてしまう可能性がある。一般に、企業には継続するという社会的使命があり、自社の継続に興味がない経営者はいないだろう。そこで、1ページ目に、「日本は老舗企業が多い」「企業が継続した理由として、無形の資産が重要であること」という調査結果から入ることにより、経営者に興味を持ってもらうような工夫をしている。

2ページ目には、「知的資産とは何か」及び、「関係資産」「構造資産」「人的資産」の区分けを含めた知的資産の定義を記しており、3ページ目には、美容院を例にして、「関係資産」「構造資産」「人的資産」を例示している。なお、このサンプルでは、美容院の知的資産を記しているが、実際の提案では、経営者に、より具体的に考えてもらうために、対象となる企業の業界に即した例示とすることが望まれる。

4ページ目には、過去から現在、及び、現在から将来にかけて、知的資産を活用する知的資産経営を行うことにより、企業が大きくなっていくことを図示し、5ページ目に、知的資産は、目に見えないので、見える化するために報告書が必要となることを記している。

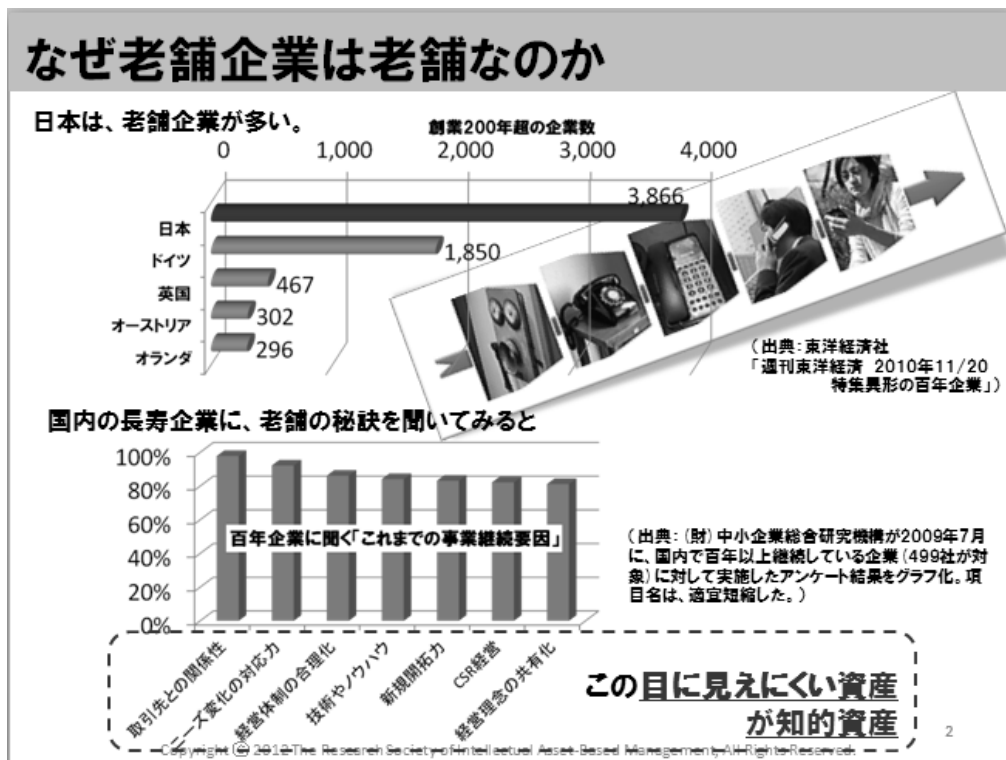
6ページ目は、前ページを受けて、知的資産経営報告書の説明と、報告書がどのようなものを理解してもらうために、目次の例を記している。この目次も、実際の顧客の作成目的によって、内容を取捨選択する必要がある。

7ページ目は、これまで説明した報告書のメリットを、改めて理解してもらうためのページである。様々なメリットの中で、顧客の興味をひくであろう、「新規開拓」と「金融機関の理解」については、データや詳細な説明も記している。このページの右の部分は、経営者が個別に興味がある内容があったら、その内容を掘り下げることが望ましい。

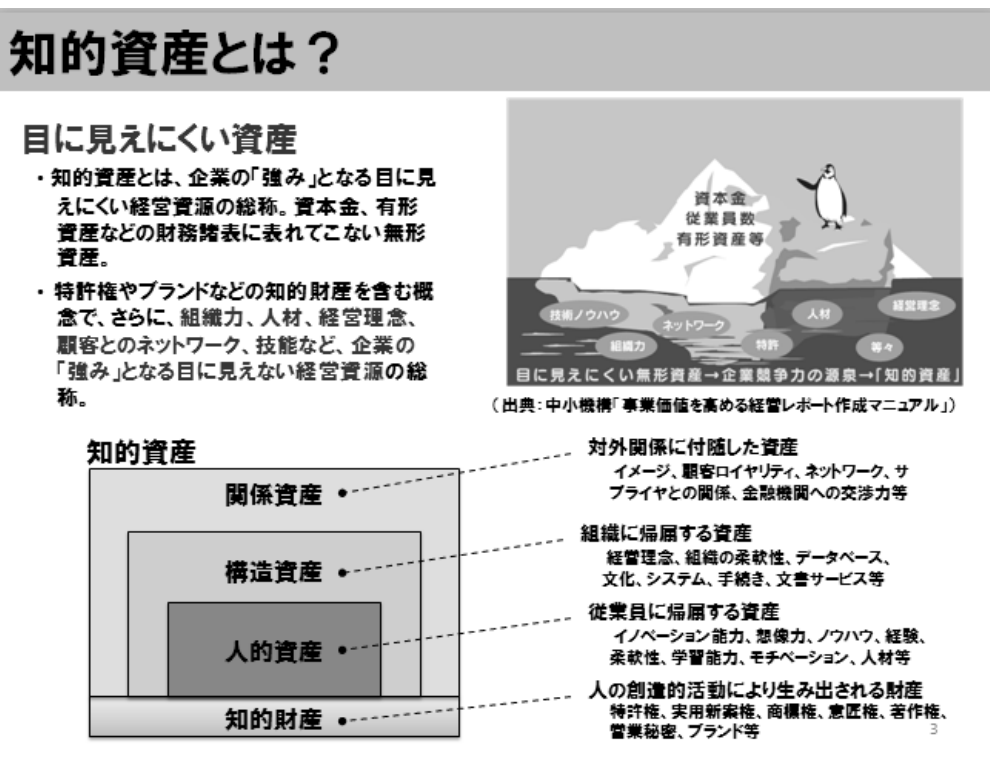
このサンプルには、記さなかったが、最後のページに、提案時点で、企業が受けることができる公的支援策を記す方法もある。

この提案書による説明で、経営者は、知的資産経営を理解し、知的資産経営報告書を作成したいと思うことが期待できる。

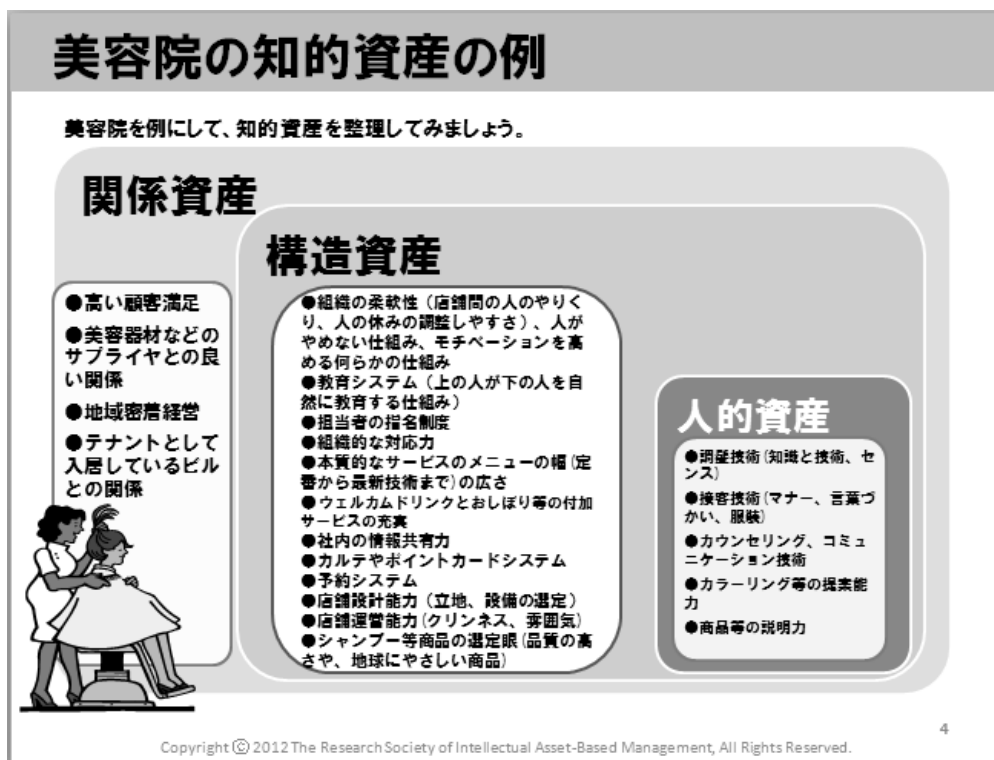
図表5-7-1 「なぜ老舗企業は老舗なのか」



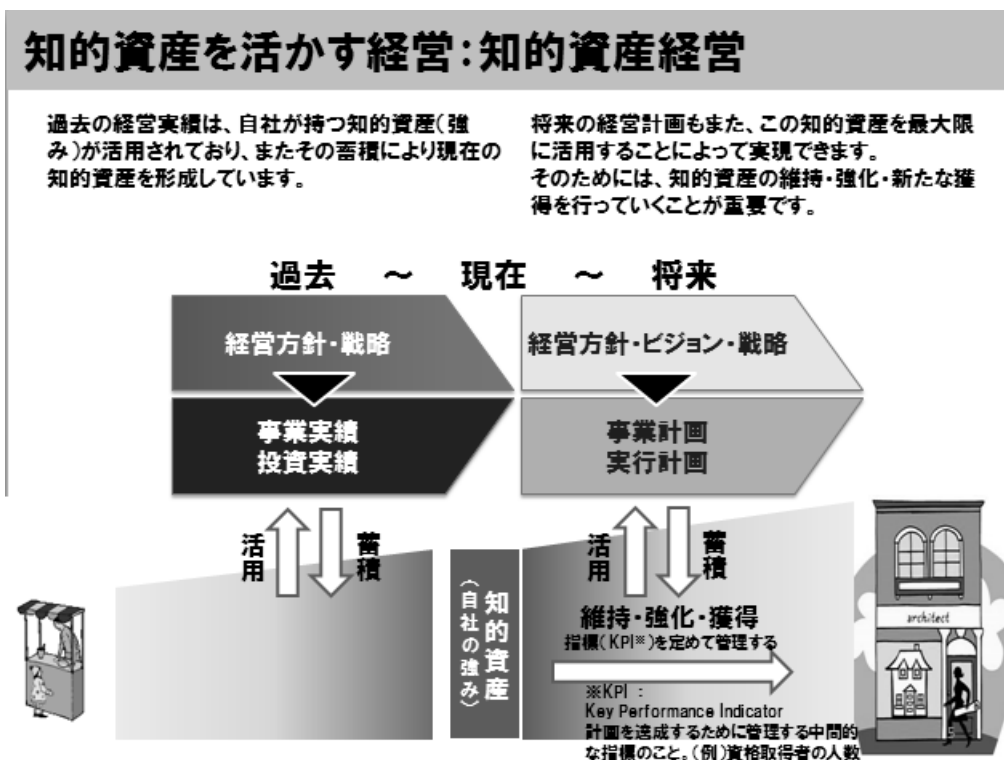
図表5-7-2 「知的資産とは？」



図表5-7-3 「美容院の知的資産の例」



図表5-7-4 「知的資産を活かす経営:知的資産経営」



図表5-7-5 「知的資産経営の特徴と対策」

## 知的資産経営の特徴と対策

**知的資産は各企業の強みとなるもの**

↓



**目に見えにくいので外部から認識しづらい**  
(情報の非対称性※)

↓

**知的資産の見える化が重要**

↓

**知的資産経営報告書！**

※情報の非対称性：あなたは自社の情報をすべて把握していますが、外部の人はそれを十分には把握できなく、あなたの会社のことをあなたほど理解できていない状態のことです。双方の持つ情報に違いがあることをさします。

図表5-7-6 「知的資産経営報告書で見える化」


## 知的資産経営報告書で見える化

### 知的資産経営報告書とは

- 財務諸表だけでは十分に表現することができない、目に見えない「知的資産」や、「知的資産を活用した経営手法」を見える化したもの。
- 知的資産を「人的資産」「構遣資産」「関係資産」で整理し、それを前提とした、過去～現在の経営実績、現在～将来の経営戦略を説明する。
- 経済産業省の「知的資産経営ポータル」で、開示事例が公開されている。

### 章立ての例

- 1-① 社長あいさつ
- 1-② 経営哲学
- 1-③ 事業概要
- 1-④ 市場環境
- 2 これまでの事業展開
  - ① 過去の経営方針・経営戦略
  - ② 事業実績
  - ③ 投資実績
- 3 自社の強み(知的資産)
  - ① 自社の強み
- <知的資産指標>
- ...
- 4 これからの事業展開
  - ① 今後の経営方針・経営戦略
  - ② 事業実績(数値目標)
  - ③ 実行計画
- 5 会社概要
- 6 あとがき

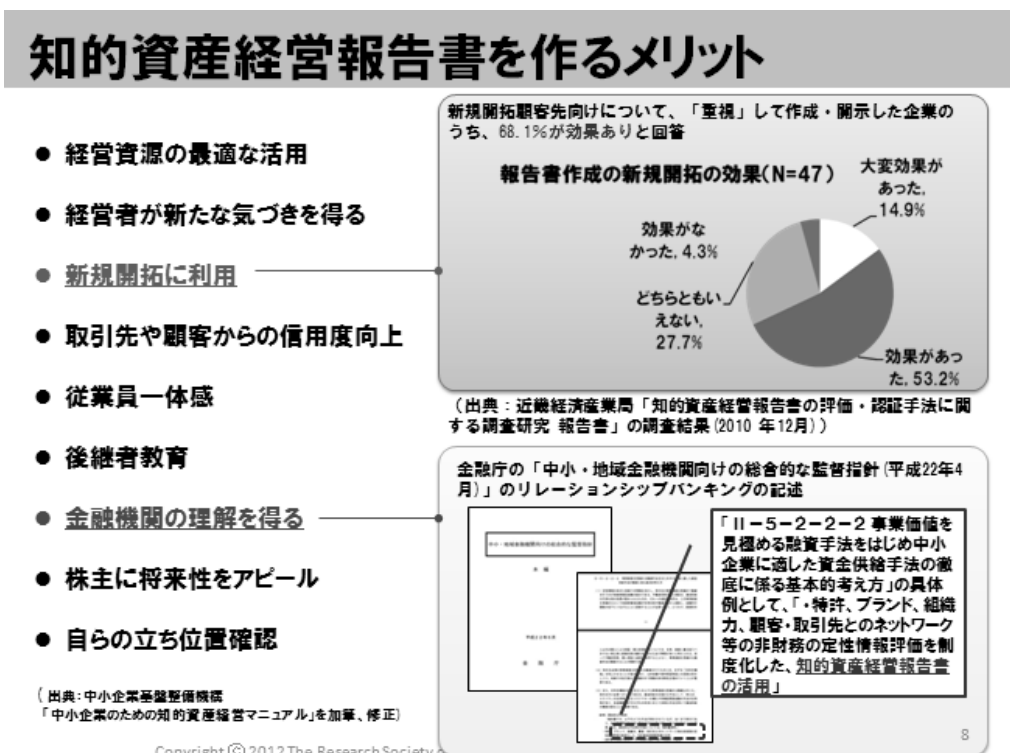


2005年～2006年	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年
14社	19社	31社	37社	70社	75社	

(出典: <http://www.jiam.or.jp/CCP013.html>)  
Copyright © 2012 The Research Society of Intellectual Asset-Based Management, All Rights Reserved.



図表5-7-7 「知的資産経営報告書を作るメリット」



## 第8節 ビジネスリスクと知的資産

第5節において、企業価値に貢献する知的資産とそのKPIについて、その例と企業価値向上にどのように結びついていくのかについて述べた。しかし知的資産の中には、企業価値向上への直接的貢献はしないものの、経営上の強みとなっているものも存在する。本節ではこれについて説明する。

### 1. 企業経営に必須なリスクマネジメント

企業活動は、単に資本を調達して投資～回収のサイクルを回しキャッシュフローを増加させていけば良いというものではない。日々おきる環境変化に対し適切に対応していくことが必要なことは言うまでもない。日常的に起こりえる環境変化に対応していくこと（例えば今日は強い雨が降っているので来店客は少ないと考え準備をする）は、業務プロセスの中に明示的あるいは暗黙的に組み込まれている。問題は、非日常的な環境変化にどう対応できるのかであり、その非日常的環境変化が大きなものであればあるほど、企業経営に多大なインパクトを与える。その最たるものが巨大災害であり、2011年3月11日の東日本大震災の例は言うまでもない。直接被災した企業はもちろん、その後発生した電力不足やサプライチェーンの寸断により被災地以外の企業も大きな影響を受けた。

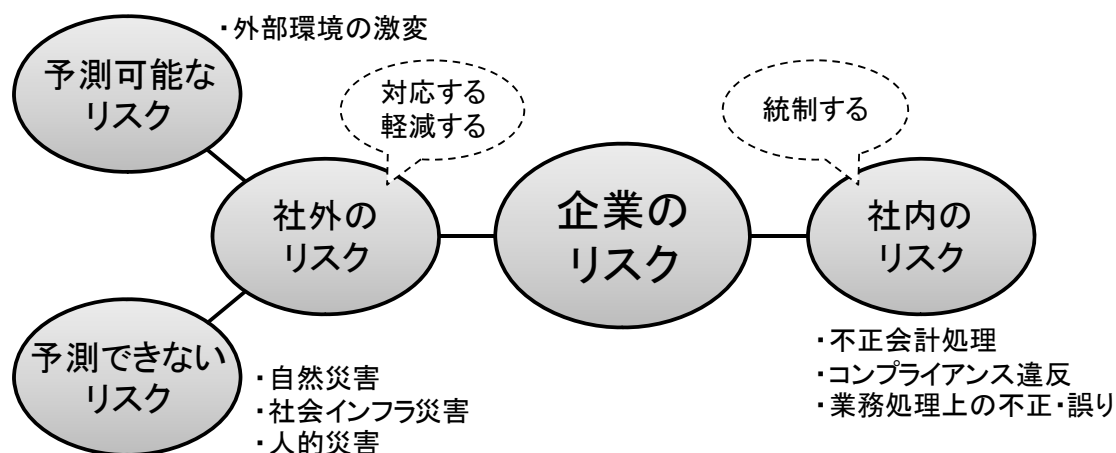
企業がサステナブルに成長し続けるには、経営を取り巻く非日常的な環境変化に対応していくことが必要である。特に予測困難かつ大きな環境変化への対応は難しく、その対応を誤ると企業価値向上どころか企業の存続も左右されかねない事態を招くことになる。雨の日の仕入れ量を誤ったくらいでは企業経営全体にさしたる影響はないが、大地震への対応によっては本当に致命的になることを2011年は多くの経営者が身にしみて感じた年であった。

### 2. ビジネスリスクの整理

非日常的な経営環境の変化を、ここでは「ビジネスリスク」とよぶことにする。なお、リスクとは経営上の不確実性あるいはその要因をいうものであり、必ずしもマイナス影響を及ぼすものとは限らないが、ここでは企業にマイナス影響を及ぼす要因をリスクと呼ぶことにする。

企業を取り巻くビジネスリスクには、社内に保有するリスクと社外に存在するリスクがある。社内に保有する内部リスクはある程度統制することが可能である。一方社外に存在する外部リスクには、経済的、政治的、社会的、技術的な環境の激変がある。これはある程度予測可能なリスクと言える。また予測が困難な自然災害、社会インフラ災害、人的災害もある。社外に存在する外部リスクについては、統制効果は限定的であるため、リスクに対応した軽減させる対策が中心となる。図表5-8-1に企業が持つビジネスリスクの図とその具体例を示す。

図表5-8-1 企業が持つビジネスリスクと具体例



リスク分類		事例	
社内リスク		不正会計処理	粉飾決算、使途不明金、脱税
		コンプライアンス違反	法律違反、業界ルール違反、情報漏洩、偽装、談合
		業務処理上の不正・誤り	会社資産の持ち出し、不正な経費申請、重大な業務上のミス
社外リスク	ある程度予測可能なリスク	外部環境の激変	為替の大幅変動、景気の激変、影響が大きい法改正、社会の価値観の変化、技術のブレークスルー、主要取引先の倒産
			予測できないリスク
		社会インフラ災害	大火災、大停電、爆発、交通災害
		人的災害	テロ、インフルエンザパンデミック、交通事故

### 3. リスクマネジメントに貢献する知的資産

知的資産経営は、「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ひいては企業価値の向上に結び付ける経営のこと」と定義されるが、この企業価値の向上に直接作用するのが第5節であげたキャッシュフローを生む知的資産とすれば、一方でキャッシュフローは生まないが重要な知的資産が存在する。それがリスクマネジメントに貢献する知的資産である。この知的資産は、経営の弾力性を高め、持続的な発展のための基礎となり、キャッシュフローを生む知的資産の活躍を支えていることになる。

リスクマネジメントに貢献する知的資産は、企業が意図して培ってきた資産であるため、そ

の多くは構造資産、関係資産に属する。図表5-8-2にリスクマネジメントに貢献する知的資産の例を示す。

図表5-8-2 リスクマネジメントに貢献する知的資産の例

企業のリスク		リスクマネジメントに貢献する知的資産例
社内リスク	不正な会計処理	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 内部監査を行っている。</li> <li>・ 親会社などから内部統制監査を受けている。</li> <li>・ 独立性の高い社外取締役がいる。</li> </ul>
	コンプライアンス違反	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 情報セキュリティポリシーを持ち実践している。</li> <li>・ コンプライアンス社内教育を行っている。</li> <li>・ 内部通報制度がある。</li> </ul>
	業務処理上の不正・誤り	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 不正・ミスを防ぐまたは発見する業務ルールが整備されている。</li> </ul>
社外リスク	外部環境の激変	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 業界の研究会に参加して情報収集に努めている。</li> <li>・ 経済リスクを分散させる事業ポートフォリオ。</li> </ul>
	自然災害	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自然災害の少ない工場立地。</li> <li>・ 大地震を想定したBCP（事業継続計画）がある。</li> <li>・ 退職者等の地域ネットワークがある。（有事の際支援を受けられる）</li> <li>・ 主要資材の複数の仕入れルートを確認し安定調達を実現している、または優先調達できる関係にある。</li> </ul>
	社会インフラ災害	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 充電設備または自家発電設備がある。（物的資産）</li> <li>・ 緊急時の従業員宿泊設備がある。（物的資産）</li> <li>・ 社員の移動手段は分散することを徹底している。</li> </ul>
	人的災害	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 新型インフルエンザを想定したBCPがある。</li> <li>・ 定期的な安全運転教育を行っている。</li> </ul>

これらの知的資産は、自らキャッシュを生むことはない一方で、その維持や強化には一般にコストが必要な場合が多いため、企業の実情に応じた知的資産の獲得を目指すべきである。行き過ぎは経営の負担となり企業価値を下げてしまう可能性がある。支援者は、支援企業の内部環境と外部環境を見極め、その企業に適正な規模・程度の知的資産を持つように導いて頂きたい。

# 付録

## 第1節 ヒアリングシート様式

本ヒアリングシートは、支援者が知的資産経営の指導や報告書の作成、及び企業の強み（知的資産）を活用した価値創造ストーリーの実践を支援するために、必要な情報の収集を目的としたシートである。この節では一般的なヒアリングシートとして、例示してあるので、使用者は必要に応じて、加筆修正して使う必要がある。

### 1. 本シートの活用方法

このシートの活用の仕方には、支援者が本シートを参考にしつつ、経営者にヒアリングをする方法と本シートを事前に経営者に送付し、後日支援者が本シートを参考にしてヒアリングをする方法がある。事前に本シートを企業へ送付することで、経営者のヒアリングを受ける心構えや準備が可能となる。また、経営者が質問項目を確認することで、自社に対する新たな気づきが生まれる。経営者の知的資産に対する認識度、企業規模や業種など考慮して本シートを活用することが必要で、支援者は企業の経営実態を踏まえて、適宜質問項目を修正・追加・削除することが求められる。

ヒアリングは開示対象者の知りたいことや対象企業の強調したいことが報告書に記載できるようにおこなう。開示対象者の知りたいことが何なのかをよく理解し、対象企業の強みや知的資産がどのようにその知りたいことと関係するのかを知的資産 KPI などの数値を活用しながら、具体的に説明できるようヒアリングを行うことが重要である。

支援者は、対象企業の強みとしての知的資産の棚卸を行い、その強みである知的資産を活かした企業の発展ストーリーを念頭においてヒアリングを行う。知的資産 KPI など指標を活用した一貫したストーリーを説明することが知的資産経営報告書の信憑性を高める。支援者は、対象企業の属する業種や業態、経営実態等を踏まえて、的確な知的資産 KPI をヒアリングする必要がある。

支援者はヒアリングの精度を高める為に、事前に企業紹介パンフレット・ホームページ・商品説明パンフレット・業界動向など可能な限り対象企業に関する情報を収集し、そのデータを踏まえて経営者にヒアリングすることが重要である。

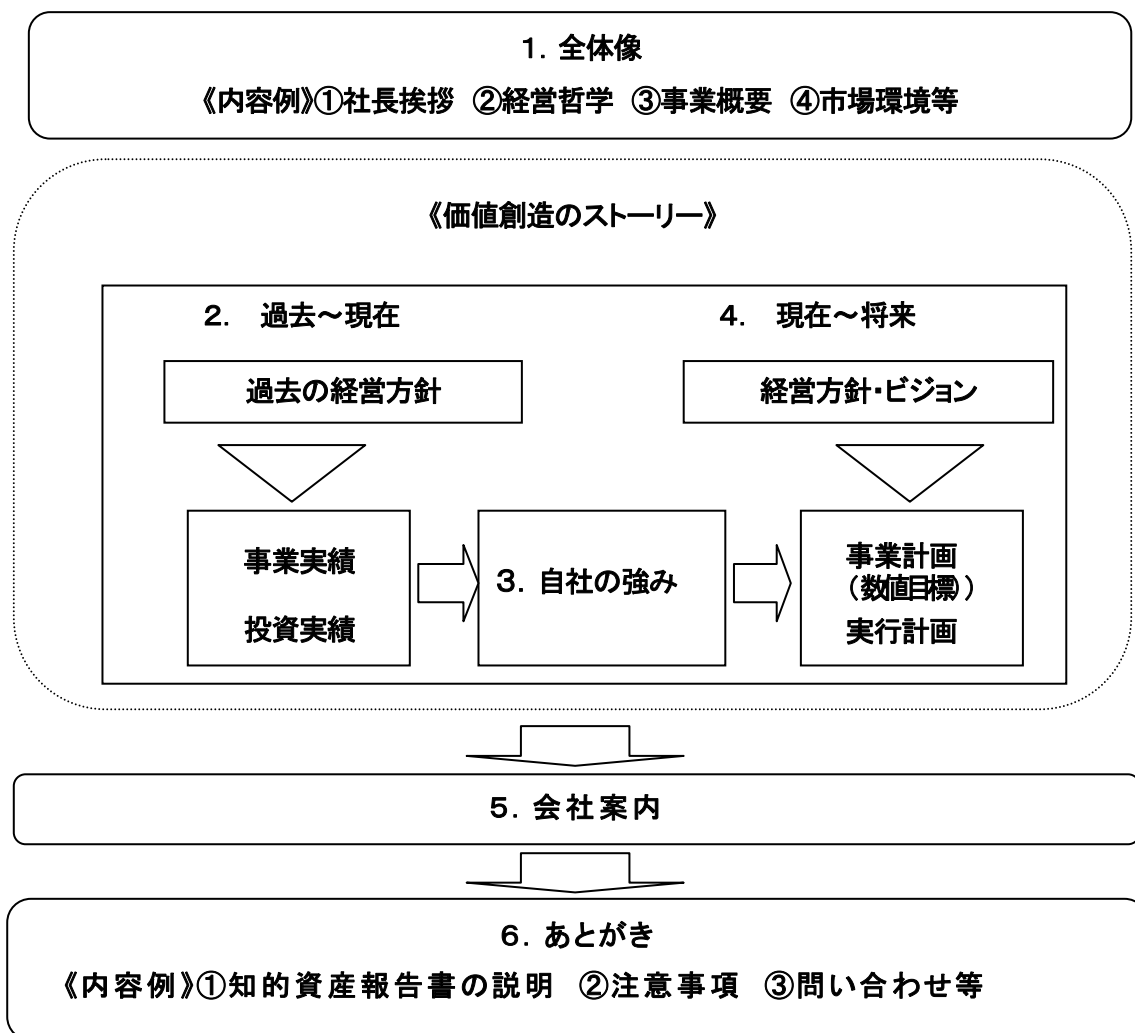
本ヒアリングシート例で使用している用語等はできるだけわかり易い言葉にしてあるが、経営者が理解されていないと判断された場合は適宜言い回しを工夫する必要がある。

## 2. ヒアリングシートと知的資産経営報告書との関係

開示対象者や開示目的も対象企業により異なり、また、対象企業が蓄積した知的資産とその活用も企業により多様である。このことから、開示する知的資産 KPI と、企業独自のノウハウとして開示しないものも異なり、知的資産報告書の内容と異なるものとなる。

本ヒアリングシートは、独立行政法人中小企業基盤整備機構マニュアルの知的資産報告書作成のためのワークブックに準拠しており、適宜加筆を加えたものである。

図表付録一—1 知的資産経営報告書の標準的な構成



### 3. ヒアリングシートと知的資産経営報告書の構成要素の繋がり

ヒアリングシートと知的資産経営報告書の関係をまとめると次の図のようになる。重要業績指標 KPI は知的資産経営活動の過程（プロセス）を管理するモニタリングの数値として使用する。

図表付録—1—2 ヒアリングシートと知的資産経営報告書の関係

ヒアリングシートの基本項目	知的資産経営報告書の基本構成
1. 全体像	①社長あいさつ ②経営哲学 ③事業概要 ④市場環境
2. 過去～現在 (これまでの事業展開)	① 経営戦略・方針 ② 業績・実績 ③ 現時点での知的資産 KPI の確認
3. 自社の優位性 (知的資産)	① 自社の強み
4. 現在～将来 (これからの事業展開)	① 経営戦略。方針 ② 事業計画 ③ 目標値としての知的資産 KPI の設定



#### 4. ヒアリングシート

##### 1. 全体像

###### (1) . 経営哲学

※企業理念や行動規範が既にある場合は、そのまま転記すること。

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

(経営理念)

<記入のポイント>

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る。

Q2 従業員に望む行動規範は何ですか？

(行動規範)

<記入のポイント：行動規範>

行動規範は経営者が望む社員の行動スタイル。明文化されたものがあればそのまま記入。

Q3 Q1の企業理念やQ2の行動規範は、社内外に伝えていますか？

Yes

No

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

従業員に対して ( ) 回/年程度  
の方法で、( )

金融機関に対して ( ) 回/年程度  
の方法で、( )

投資家に対して ( ) 回/年程度  
の方法で、( )

消費者・得意先に対して ( ) 回/年程度  
の方法で、( )

その他 ( ) に対して ( )  
の方法で、( ) 回/年程度

Q5 Q3でNoの場合、なぜ周知しないのでしょうか？

周知すべきだと考えるが実行できていない

そもそも周知する必要はないと考えている

(理由:

)

(2) 事業概要（事業の性格）

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

事業名 (製品・商品・サービス)	特徴	年間売上 (割合) <sup>1</sup>
① _____ 事業（製造・販売・サービス） _____ 開始時期 _____ 年 月頃	主たるターゲット : 特徴 : 価格 : 商流 : 販促 :	[ _____ ] 百万円 ( _____ ) %
② _____ 事業（製造・販売・サービス） _____ 開始時期 _____ 年 月頃	主たるターゲット : 特徴 : 価格 : 商流 : 販促 :	[ _____ ] 百万円 ( _____ ) %
③ _____ 事業（製造・販売・サービス） _____ 開始時期 _____ 年 月頃	主たるターゲット : 特徴 : 価格 : 商流 : 販促 :	[ _____ ] 百万円 ( _____ ) %
④ _____ 事業（製造・販売・サービス） _____ 開始時期 _____ 年 月頃	主たるターゲット : 特徴 : 価格 : 商流 : 販促 :	[ _____ ] 百万円 ( _____ ) %
⑤ _____ 事業（製造・販売・サービス） _____ 開始時期 _____ 年 月頃	主たるターゲット : 特徴 : 価格 : 商流 : 販促 :	[ _____ ] 百万円 ( _____ ) %

<記入のポイント：事業概要>

マーケティングの4Pに従い記入する。

主たるターゲット：製品/商品/サービスの購入者として、具体的な企業名、業界、消費者像（世代・年齢層、性別、地域、嗜好性等）等を数字とともに記入する。

- ・製品、商品、サービス：競合商品等と比較した特徴（差別化）を記入する。
- ・価格：具体的金額とともに、同業他社との比較（同程度、高額、廉価）等も記入する。
- ・商流：商品の主な販売先（自社店舗、代理店、卸、ECサイト等）を記入する。
- ・販促：人的マーケティング、HP等、主として活用する販促手段を記入する。

注：割合は自社の全売上に占める、当該事業（製品、商品、サービス）の比率。

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

記載内容例：何を扱っているか、どの部門（協力先）が実施しているかなど。

※ 下記は製造業を想定したフロー例。企業及び業態にあったフローで記載する。

企画・開発 ▶	仕入・調達 ▶	製造 ▶	販売 ▶	物流・サービス

各流れの中で、他社に比べ優位性があるかどうかを検討する。（扱い品だけでなく、仕組み〔フロー〕、取引先との関係、その他連携先（外注先、協力会社）についても検討する。

① 企画・開発について

【自社の優位性】

② 仕入・調達について

【自社の優位性】

③ 製造について

【自社の優位性】

④ 販売について

【自社の優位性】

⑤ 物流・サービス（アフターサービス含む）について

【自社の優位性】

<記入のポイント：自社の優位性>

製品や商品、サービスをどのようにして生み出し、提供しているのかを記載する。重要なのは「自社にしかない、他社との違い（差別化）、顧客の満足度アップに繋がっている取り組みなどである。上記のようにバリューチェーンで考える方法もあるが、製品・サービス→技術・ノウハウ→マネジメント→経営理念という製品や商品、サービスが生み出す付加価値の連鎖から考える方法もある。

①～⑤の項目は項目名を自社に合わせて変更した場合は、変更した項目名で変更する事

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

【過去 : 創業期 or ( ) 年前】

売上 (利益) の最も高い事業は ( ) で、全売上高の ( ) % を占める。

【現在】

売上 (利益) の最も高い事業は ( ) で、全売上高の ( ) % を占める。

【変わった理由 (変わらない理由) 】

Q4 今後、貴社の主力となり得る事業、および、力を入れていきたい事業は何ですか？

【 ( ) 年後の主力事業】

売上 (利益) の最も高くなる事業は ( ) で、全売上高 (利益額) の ( ) % を目指します。

【 ( ) 年後の注力事業 (※主力事業と異なる場合に記載) 】

最も注力していく事業は ( ) で、全売上高 (利益額) の ( ) % を目指します。

【上記をめざす背景】

Q5 Q3の主力事業は、過去3年間でどれくらい経営に貢献していますか？

(単位 : 円 ・ 千円 ・ 百万円)

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

(3) 市場環境 (外部環境分析)

Q1 貴社が属する業界はどこですか。また、業界団体はありますか。

業界名 : ( )  
 団体名 : ( )、  
 加盟者数 : ( ) 社

Q2 主力事業と同じ事業を行う同業他社は、どれくらい存在し、貴社の市場シェアはどの程度ですか？

- 同業他社 ( ) 社程度、市場シェア ( ) %程度
- 同業他社 ( ) 社程度、市場シェアはわからない
- 同業他社の数はわからないが、市場シェアは ( ) %程度
- 同じような事業を行う他社は存在せず、1社独占市場である
- 同業他社の数も、市場シェアもわからない

※Q1で答えた団体が、市場規模や加盟者数などの情報を把握している場合がある。

Q3 貴社の属する業界において、今後市場を縮小、拡大させる要因となる外部環境を記入してください。

① 外部環境シート

外部環境（ミクロ）		業界、競合、顧客ニーズ（見込み客ニーズ）等
No.	内容	根拠
外部環境（マクロ）		政治・法律、経済、社会、技術革新等
No.	内容	根拠

<記入のポイント：市場環境>

市場環境分析（外部分析）は、3-(1)の自社の強み（内部分析）とともに SWOT 分析で把握することが、戦略策定上効果的である。  
競争については、5フォース（買い手・仕入先・競合先・新規参入・代替品）の観点から分析を行うと漏れが少なくなる。

② 機会・脅威シート

前項の外部環境を分析して、機会と脅威に振り分けます。

機会となるもの	根拠
脅威となるもの	根拠
どちらにも属さないもの	根拠

③ 特に顧客と競合について抽出します。

	機会となるもの	脅威となるもの
買い手		
仕入先		
競合先		
新規参入		
代替品		

2. 過去～現在（これまでの事業展開）

以下のヒアリングシートは、ライフサイクル別にヒアリングしている。  
また、以下の方法でヒアリングする方法もある。

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

※ フレームの設定は会社の特性に合わせて設定する事

Q1 それぞれの期間で、顧客や市場のニーズはどのように変化しましたか？

1) 創業期 ( \_\_\_\_\_ 年～ \_\_\_\_\_ 年、[ \_\_\_\_\_ ] 社長時代)

2) 成長期 ( \_\_\_\_\_ 年～ \_\_\_\_\_ 年、[ \_\_\_\_\_ ] 社長時代)

3) 成熟期 ( \_\_\_\_\_ 年～ \_\_\_\_\_ 年、[ \_\_\_\_\_ ] 社長時代)

Q2 Q1のニーズ変化に対し、どのような経営方針・戦略を立てましたか？

1) 創業期 ( \_\_\_\_\_ 年～ \_\_\_\_\_ 年、[ \_\_\_\_\_ ] 社長時代)

2) 成長期 ( \_\_\_\_\_ 年～ \_\_\_\_\_ 年、[ \_\_\_\_\_ ] 社長時代)

3) 成熟期 ( \_\_\_\_\_ 年～ \_\_\_\_\_ 年、[ \_\_\_\_\_ ] 社長時代)



Q3 Q3を達成するために、どのような取り組みを行ってきましたか？またその成果は？

投資額や使用した費用の金額が把握できる場合は、その金額も記載する。また、成果を獲得するプロセスを管理するために活用した指標も記載する。

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

<input type="checkbox"/> 人材(教育研修など個としての能力向上策のほか、組織力向上のための取り組み等)	
[取り組み内容と金額:	]
[管理指標:	]
[成果:	]
<input type="checkbox"/> 設備 (店舗・情報システムなど)	
[取り組み内容と金額:	]
[管理指標:	]
[成果:	]
<input type="checkbox"/> ネットワーク (得意先・仕入先のほか、他社とのネットワーク構築を含む)	
[取り組み内容と金額:	]
[管理指標:	]
[成果:	]
<input type="checkbox"/> 研究開発 (商品や製品開発、技術・ノウハウの開発を含む)	
[取り組み内容と金額:	]
[管理指標:	]
[成果:	]
<input type="checkbox"/> その他 ( _____ )	
[取り組み内容と金額:	]
[管理指標:	]
[成果:	]

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

<input type="checkbox"/> 人材(教育研修など個としての能力向上策のほか、組織力向上のための取り組み等)	
[取り組み内容と金額:	]
[管理指標は	]
[成果:	]
<input type="checkbox"/> 設備 (店舗・情報システムなど)	
[取り組み内容と金額:	]
[管理指標:	]
[成果:	]
<input type="checkbox"/> ネットワーク (得意先・仕入先のほか、他社とのネットワーク構築を含む)	
[取り組み内容と金額:	]
[管理指標:	]
[成果:	]
<input type="checkbox"/> 研究開発 (商品や製品開発、技術・ノウハウの開発を含む)	
[取り組み内容と金額:	]
[管理指標:	]
[成果:	]
<input type="checkbox"/> その他 ( _____ )	
[取り組み内容と金額:	]
[管理指標:	]
[成果:	]

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

<input type="checkbox"/> 人材(教育研修など個としての能力向上策のほか、組織力向上のための取り組み等)	
[取り組み内容と金額:	]
[管理指標:	]
[成果:	]
<input type="checkbox"/> 設備 (店舗・情報システムなど)	
[取り組み内容と金額:	]
[管理指標:	]
[成果:	]
<input type="checkbox"/> ネットワーク (得意先・仕入先のほか、他社とのネットワーク構築を含む)	
[取り組み内容と金額:	]
[管理指標:	]
[成果:	]
<input type="checkbox"/> 研究開発 (商品や製品開発、技術・ノウハウの開発を含む)	
[取り組み内容と金額:	]
[管理指標:	]
[成果:	]
[その他	]
[取り組み内容と金額:	]
[管理指標:	]
[成果:	]

<記入のポイント：取り組み内容と金額>  
 投資等（金額と取り組み内容）を設備、人材、研究開発、ネットワークなどのカテゴリー別に記載すると漏れがなくなる。また、可能な限り会議費や研修費用など金額で記載するが、金額表示できないものでも可能な限り研修時間や顧客訪問回数など数字で表示する。また、設備の購入等については、機械名や目的など報告書への記述に必要な情報を記載する。

Q4 これまでに、開発・販売・提供を中止した主力製品やサービスはありましたか？  
 YES  
 (中止した内容 ; \_\_\_\_\_ )

No  
 Q5 Q4でYESの場合、中止を決定した理由や中止の基準はありますか？  
 (例：売上高・収益力・年数など)

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

Q6 Q2～Q5までの結果、獲得した利益と資産の傾向の情報を収集する観点から、以下のシートを埋めてください

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

対象年度は、回答していただける範囲で、適宜設定する。(できれば創業期以降で設定)

Q7 Q6の③(売上高対経常利益率)や⑥(自己資本比率)は、どのように推移していますか?

上昇している       変動がない       低下している

Q8 Q7で上昇していると回答した場合、その一番の成長原因は何でしょうか?また、そのプラスの要因は、今後も活かせる要因ですか?

Q9 経営活動の過程(プロセス)を管理するモニタリングの数値KPIはありますか?

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

経営が安定している       経営が伸び悩んでいる

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

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

--

### 3. 自社の強みと弱み

1-(2) 事業概要の特徴や主力事業の流れ、2-Q3 過去の投資や取り組みなどで記載した内容を参考に、「ヒト」・「モノ」・「カネ」・「情報」などといった経営資源や各ステークホルダーとの繋がり（信頼）・組織・技術・ノウハウ・伝統・などの観点から列挙し、強みまたは弱みとなる根拠をヒアリングする。

強み		
No.	内容	根拠・背景
弱み		
No.	内容	根拠・背景
どちらにも属さないもの		
No	内容	根拠・背景

Q3 Q1で記載した強みを生かす（Q2で記載した弱みを補完する）ビジネスモデル（もうけの仕組み）はありますか？

(ビジネスモデルをフロー図などで図式化できる場合はここに記載)

<支援のポイント：強みの抽出>  
 対象企業の強みは、競争企業との比較において認識されるものなので、競争企業が容易に真似のできない特徴とその特徴を獲得したプロセスをヒアリングする。経営者は目に見えるものをより強く強みとして意識する場合がありますので、多数の企業の経営支援に携わっている支援者が、客観的な目で他社と比較しつつ、強みを確認する。強みを作るために非常に長期間かかり、かつ、膨大な資金が必要で、多数の関係者が関わらないと獲得できないような真似をするのに膨大なコストがかかる強みであることがポイントである。支援者は、競合会社が容易に真似のできないなど、強みとする要因・根拠などを具体的にヒアリングする。

(2) 知的資産の棚卸

Q1 (1)で記載した、自社の強みを知的資産の観点から、機能別（ビジネスフロー毎）棚卸をして見ましょう。

	企画・開発	仕入・調達	製造	販売	物流 サービス
A 人的資産					
B 構造資産					
C 関係資産					

(3) 裏づけ指標の検討

Q1 (2)で把握した強み(知的資産)について、裏づけとなる指標や第三者が把握するのに効果的な図などがありますか。

	企画・開発	仕入・調達	製造	販売	物流サービス
A 人的資産					
B 構造資産					
C 関係資産					

【知的資産の3分類】

人的資産	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	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	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。	

<支援のポイント>

「価値創造の一貫したストーリー性」と「裏付けとなる重要業績指標KPI」で、知的資産の客観性を高めるが、KPI等指標は、開示できるものとそうでないものを区別する。重要業績指標KPIは知的資産経営活動の過程(プロセス)を管理するモニタリングの数値として使用する。

<内部環境のまとめ方>

- ① 製品・商品・サービス、そして知的資産の特徴と差別化ポイントでは、何が (What) ・どうして (Why) ・どのくらい (How) の各内容を具体的に列挙することで、競合他社との違いを明確にする。
- ② 自社が保有する強み (知的資産) と弱み (経営課題) の関連性や対応関係を明らかにする。例えば、製品・商品・サービスの強み・強みを生み出した知的資産・強みを制約する経営課題などを図を用いて整理してみるとよい。

内部環境の分析方法・価値創造ストーリー (過去～現在) のまとめ方とポイントは次の通りである。

<内部環境の分析方法>

内部環境を知ってもらうために、提供する製品・商品・サービスの特徴や差別化のポイントを切り口に、自社の強み (知的資産) と弱み (経営課題) を明らかにする。

- ① 製品・商品・サービスの特徴と差別化ポイント (強み)  
なぜ自社のサービス、商品を購入していただいているのかの視点でも検討する。  
顧客に提供する製品・商品・サービスがどのような特徴を持っているか、他社とはどのような違いがあるかを明らかにする。  
まず、現在の主力製品や商品、サービスに焦点を当て、それがなぜ主力として活躍しているのかを考えることから、その特徴と差別化ポイントを見出すとよい。また、外部環境の分析で行った5フォース分析やマーケティングの4P分析などの結果から整理することも有効。
- ② 知的資産の特徴と差別化ポイント (強み)  
他社とは異なる製品・商品・サービスを生み出す背景には何があるのかを考え、企業としての特徴および差別化ポイント (知的資産) についてまとめる。
- ③ ②でまとめた特徴と差別化ポイントについて、その特徴や差別化ポイントを生み出すにいたった背景をまとめる。ここでまとめる背景こそが知的資産であると言えるが、それをさらに人的資産・構造資産・関係資産の3分類を用いて整理するとよい。
- ④ 保有する経営課題について  
上記①および②の制約条件ともなる、企業として抱える経営課題を列挙するとともに、その改善策をあわせて検討しながらまとめる。  
知的資産を活用または向上させる時に障害となる事柄を列挙することで、経営課題をまとめる。このとき、企業全体として検討することも必要であるが、企業内の部門や部署ごとに検討してみることが、経営課題の多面的な打開策に役立つ。

<価値創造のストーリー（過去～現在）のまとめ方>

- ① 自社が所有している知的資産を分類しながら列挙する。  
↓
- ② 上記①の知的資産を、これまでの事業展開でどのように活用してきたのかをまとめる。  
↓
- ③ 知的資産の裏付けとなる上記②の活用結果を、知的資産KPIとしてまとめる。  
↓
- ④ 上記①の知的資産が、これまでどのような製品・商品・サービスを産んできたかをまとめる。  
↓
- ⑤ ①～④の成果を、決算書などをもとに財務実績（概要）としてまとめる。

<価値創造のストーリー（過去～現在）のポイント>

価値創造のストーリー（過去～現在）では、これまでの事業展開において、どのような知的資産を活用して価値を創造してきたのかを次の3ステップで整理する。これにより、これからの事業展開の予見材料を明らかにする。

- ① 保有する知的資産とその活用状況  
自社にどのような知的資産（強み）があるかを把握し、それらが事業活動の中でどのように製品やサービスに活かされ、どのような価値創造が行われているかを認識する。
- ② 知的資産 KPI による見える化  
価値創造のストーリーを継続的に整理できるよう、客観的な数値を用いて管理プロセスの「見える化」を行う。数値という客観性を持ったモノサシを設定することで、創出、獲得した知的資産をどのように維持・管理してきたか、それはどの程度であったかを明らかにする。
- ③ 一貫性のあるストーリー化  
知的資産の内容と活用状況と、それを裏付ける知的資産 KPI を一貫性のあるストーリーとしてまとめる。



4. 現在～将来（これからの事業展開）

(1) 経営課題の抽出（クロスSWOT分析）

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

① クロス SWOT シート

	強み	弱み
機会	強みを活かし、チャンスをもつに する方法は？	弱みを克服し、チャンスを見逃さ ないようにする方法は？
脅威	強みを生かし、脅威の影響を受 けないようにする方法は？	弱みを克服し、脅威の影響を受 けないようにする方法は？

(2) 経営ビジョン・経営方針・戦略

Q1 今後の経営ビジョンを教えてください。

Q2 経営ビジョンの達成に向けて、強みを活かす策としては、どのようなことが考えられますか。

<支援のポイント；今後の経営>

経営環境の変化により、現在の経営方針や戦略が将来の価値創造ストーリーとの兼ね合いで修正が必要な場合と修正しなくてもよい場合とが想定される。今後の経営に際して、蓄積した知的資産をどのように強化し機会をどのように有効活用するかを、可能な限り具体的にヒアリングし価値創造のストーリーとしてまとめる。

Q3 Q1で整理した強みを活かす策をふまえて、これからの（ ）年間、どのような経営方針・戦略で、事業を展開しますか？

Q4 Q2で考えた今後の経営方針を具現化するために、具体的にどのような施策を実施しますか。(1)で記述したクロスSWOTの分析結果に基づいて主たるものを記述して下さい。

(強み・機会、強み・脅威、弱み・機会、弱み・脅威のどれに対応する施策か)

Q5 Q3の施策で、新たに獲得が必要となる知的資産はありますか。ある場合、どのような方法でその知的資産を獲得しますか。

<価値創造のストーリー（現在～将来）の整理の仕方>

価値創造のストーリー（現在～将来）では、これからの事業展開において、自社の知的資産をどのように維持、活用、強化し、事業価値を高めるのかを明らかにする。ここでは、次の2つのプロセスを踏むことで整理を行う。

① 知的資産経営の取り組みや投資の明確化

これまでの事業展開における成功要因を踏まえて、これからの知的資産をどのように維持、活用、強化していくのかを検討し、その具体的な取り組みや投資を「見える化」する。

② 将来の業績目標の明確化

上記①を踏まえて、これらの取り組みや投資を行うことによって期待される効果を「見える化」する。ここで「見える化」した経営目標は、過去からの現在までの実績、そしてこれからの展開において具体的に実践する取り組みや投資に裏付けられた目標であり、相対的に実現可能性が高い目標であると言える。

(3) 知的資産の獲得、持続、強化のための取り組みと投資

<記入のポイント：これからの事業展開>

これからの事業展開では、現在不足している知的資産（人的、構造、関係）資産を強化していく計画（ストーリー）を記入する。

ex. 技術開発力を上げる（そのためには）人材を育成する（そのためには）新規技術を持つ大学との連携を行うなど

知的資産	内容	投資額（取組）	知的資産 KPI	期待効果
人的資産				
構造資産				
関係資産				

(4) 知的資産以外の取り組みと投資

知的資産	内容	投資額	KPI	期待効果
設備				
その他				

<トピック：KPIの強化と経営資源の配分>

知的資産を経営計画に組み込み、バランススコアカードなどを活用して業績目標、知的資産 KPI をモニタリングし、数値目標を管理する。知的資産 KPI と業績との関係をモニタリングすることで知的資産 KPI が業績に与える係数とそれに費やした費用や時間等経営資源の消費量との関係が「見える化」される。

その結果、予算や時間など制約のある経営資源をどのように配分すれば、価値創造が最大化できそうか経験則として分かるようになる。現在から将来にむかって、知的資産 KPI を強化し、価値創造を最大化するための資源の配分の仕方には、経営理念との整合性や将来のリスク管理に対応したものかどうかなど高度な経営判断が必要となり、経営指導専門家である中小企業診断士の支援者としての役割が期待される。

(5) 事業計画 (将来の利益やキャッシュフロー)

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

(単位:円・千円・百万円)

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

Q2 Q1の計画値の根拠（ストーリー）を、以下にまとめてみましょう。

○年後
○年後
○年後

<知的資産経営報告書の活用方針の決定（開示対象と開示目的）>

Q1 知的資産経営報告書を、主として誰に見てもらいたいと考えますか？（開示対象）

（複数回答可）

- |                              |                               |                                    |                                  |
|------------------------------|-------------------------------|------------------------------------|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 従業員 | <input type="checkbox"/> 金融機関 | <input type="checkbox"/> 投資家（株主）   | <input type="checkbox"/> 消費者・得意先 |
| <input type="checkbox"/> 仕入先 | <input type="checkbox"/> 地域住民 | <input type="checkbox"/> 学生（入社希望者） | <input type="checkbox"/> 後継者     |

その他（ ）



## 第2節 知的資産経営の要素が加味された経営計画書例

経営計画書は適用場面において千差万別ではあるが、本節では知的資産を経営計画書に如何に加味するかについて、筆者の経験に基づき一つの考え方を記載する。

### 1. 知的資産は経営計画書に加味できるのか

知的資産とは、本来財務諸表等に数字として表わせない企業の潜在的な能力であり、これを数字で事業の実現性や進め方を示す「経営計画書」に加味するのは困難との見方もある。

しかし、企業は職人の卓越した加工技能により優れた製品を世に送り出していることを考えれば、知的資産が企業の売上に寄与していることは理解できる。例えば、旅客輸送を担う企業においては、運行前に運転士・機関士がハンマーで車体の状態を耳で確認することが安定運行を確保する上で重要な作業であるとされており、これが企業の売上に繋がっているのである。なぜ、整備士が整備したはずの車体を、敢えて運転士・機関士（人的資産）が車体の状態をハンマーでたたいて耳で確認する必要があるのか、交通機関の企業活動プロセスを理解できていれば、知的資産と企業プロセスとの関わりは自明の理となる。

従って、当該企業の活動プロセスを十分に理解できていれば、売上（利益）達成の要素をブレイクスルーして行く過程で知的資産は必ず登場するものであり、知的資産は経営計画書に加味できると言える。逆説的に言えば、当該企業の活動プロセスを十分に理解できていないかぎり、知的資産を加味した経営計画書を作ることはできない。

### 2. 知的資産を加味した経営計画書に標準方式・様式はあるか

結論から言えば、知的資産を加味した経営計画書は、従来の経営計画書とその作り方に大きな差異は無いと言える。なぜならば、企業経営を計画的に行うための経営計画書には、意識するかしないかに関わらず、企業の期間や関係者との関わりが数字と言う形で表現されているのである。

しかし、より納得性を高めて知的資産を同計画に盛り込むには、バランススコアカードの戦略マップにより知的資産と財務との関わり合いを明らかにすることが、同計画書の説得力を増し、計画の達成可能性を高めると言える。

例えば、事業計画書は、①事業ビジョン、②基本戦略、③経営方針、④中長期経営目標、⑤事業ドメイン、⑥事業環境分析、⑦経営資源調達能力、⑧ギャップ分析、⑨戦略課題、⑩部門別・機能別展開計画、⑪定量シミュレーション結果、⑫受容すべき項目で構成されることが多いが、知的資産は事業展開に必要な経営資源の質と量を見極め決定する①事業ビジョンや⑥事業環境分析で関わりを持ち、⑪定量シミュレーションでは知的資産の定量化に大きく関わる

ものである。

### 3. 先ずは、クライアントと一緒に、知的資産の洗い出し

経営計画書の作成に先立ち、実施すべきは、事業に貢献している事業への貢献が期待できる知的資産の洗い出しと、企業の事業プロセスの深堀にある。これら作業は当然のことながら、クライアントと共に行う作業となる。

筆者は、知的資産を便宜上表面層⇒中間層⇒潜在層と3つに区分しているが、通常クライアントへのインタビューでは表面層の知的資産抽出に留まることが多い。ここで基本となる手法が、「なぜなぜ分析」であり、表面層より潜在層への深堀である。企業の収益に貢献しているのは、旋盤職人の熟練度だけでなく、自分の旋盤の日々の調子を保つ為に旋盤職人がそれとなく行う旋盤のメンテナンスにあたりするのが、その一例である。

筆者は、マインドマップがなぜなぜ分析との親和性が高いことから、クライアントと共に洗い出した知的資産をマインドマップへ展開することにより、潜在層への深堀と人的資産／構造資産／関係資産への分類整理を行っている。さらに、知的資産をクロス SWOT 分析の強み・機会に割り当て、当該企業の内部環境・外部環境より分析し、当該企業が持つ知的資産の強みを明らかにするプロセスを重ねている。

### 4. 戦略マップへ展開する

知的資産を洗い出しと共に実施すべきは、クライアントの事業プロセスの可視化である。

事業プロセスのどの段階で、①どの知的資産が必要とされているのか、②新たな知的資産による新たな事業展開の可能性はあるかを明らかにする為、事業プロセスをドリルダウンし、可視化を進めて行く必要がある。

留意すべき点は、中小企業の場合、特定業務プロセスが個人に紐づき可視化できていないケースがある点、可視化できている標準プロセスより可視化できていない例外プロセスが主として活用されているケースがある点である。これらの他にも、中小企業の事業計画に関わったことのあるコンサルタントであれば一般的に理解されている点（本題より外れるため、ここでは省略する）が、本活動で留意すべき点となる。

洗い出した知的資産と可視化した業務プロセスを基に、目標売上（利益）を達成するための仕組みを、バランススコアカードの戦略マップへと展開することにより、目標達成プロセスの可視化と KPI（Key Performance Indicator）の定量化へ落とし込みを図ることになる。

### 5. シミュレーションにより、事業性を検証する

戦略マップにより戦略に対するタスクの関連付けを完了させ、続いてタスク間に KPI を定義



することになるが、KPI 値の設定は事業の成否を決める重要な要素となる為、感応度分析や相関分析等、ビジネス・シミュレーションを繰り返すことにより、事業リスクの最小となる KPI の設定値を求める。先の 2 節に記載した⑩定量シミュレーション結果がこの部分に該当することになる。

知的資産は本来非財務的な情報であり、定量的な KPI として設定することは難しいとの意見もあるが、企業は現に知的資産を活用して事業の成果を出しており、知的資産は企業の事業プロセスを通じて、必ず金銭的価値へ転換できるものである。

## **6. 事業ステップに展開する**

最後に、KPI の測定可能性、各事業タスクの実現予想時期より、事業ステップを数期に分解・整理し、知的資産を活用した事業計画の要素策定を図って行く。以上の分析・策定作業の結果を、事業計画書及びエグゼクティブ・サマリーの形式に纏めることが、知的資産経営の要素を加味した事業計画書策定の進め方の一例である。

## 第3節 知的資産経営報告書(ダイジェスト版)例

本知的資産経営報告書(ダイジェスト版)例は、独立行政法人 中小企業基盤整備機構発行の作成マニュアル(2010年11月1日第2版発行)を適宜加筆等して、株式会社Aをモデルにして作成したものである。

### 1. 知的資産経営報告書(ダイジェスト版)例

#### I. 経営理念(企業ビジョン)

- 一. 私達は生産設備機器を通じて良い商品を社会に提供し、安全で清潔、かつ効率的な生産現場を創造します。
- 二. 私達はお客様の満足を通じて仕事に誇りをもち、より良い生活を実現し働きがいのある会社作りに努力します。
- 三. 私達は最新鋭の生産設備の製造技術を習得し、技術レベルの高い信頼される会社を目指します。

#### II-1. A社企業概要

- ・代表者 ○○○○
- ・所在地 〒○○○-○○○○ 東京都○○区○○町○-○
- ・電話番号 03-○○○○-○○○○
- ・事業内容 機械周辺関連生産設備、試験・計測関連設備及び環境関連設備の製造販売
- ・資本金 3,000万円
- ・従業員 35名
- ・年商最新業績 1,610(百万円)(2011年12月期)
- ・URL <http://www.○○○○.com>

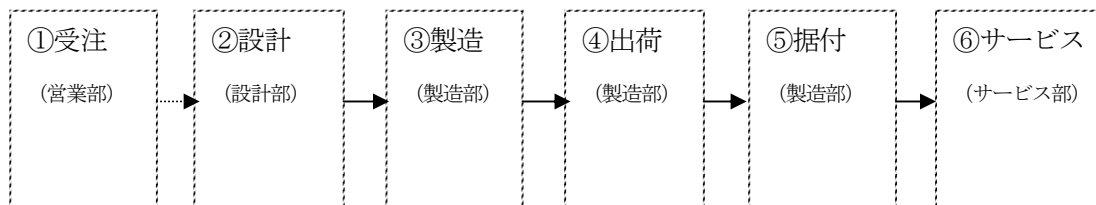
#### II-2. 沿革

- ・1978年9月 株式会社A創業
- ・1982年8月 一貫生産可能な本社工場を新築
- ・1993年6月 ○○○○が代表取締役に就任
- ・2006年1月 新生産管理システムを導入

#### II-3. 受賞歴・認証・資格等

- ・1995年12月 ISO9001を認証取得
- ・2004年12月 エコアクション21(EA21)を認証取得
- ・2006年12月 ○○企業協力企業会の「経営品質大賞」受賞
- ・2010年12月 東京商工会議所優秀企業表彰受賞

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受注	顧客のニーズを明確にさせ、顧客側に配慮した効果的な提案営業を確実に実施している。次回・次々回の引合い情報を効率よく得ている。
②設計	受注物件に対し過去の実績・蓄積技術を最大限活かすため、経験者での社内検討会を実施後、設計を開始している。設計結果の妥当性確認（設計の図面段階の確認検証）にはシミュレーション手法等も実施している。
③製造	各製造プロセスで確実に品質の作りこみを実施している。独自の生産管理システムを適用し、適宜自社協力企業のパワー（技術・技能を含め）を有効に活用し、作業負荷を平準化し、設定納期を厳守している。
④出荷	最終検査し梱包し出荷。自社開発製品（アルミニウムリサイクル機、数種の試験機等）は適正在庫品から出荷。受注物件により、顧客設置設備ラインと同一のラインを自社工場内に敷設し、納品設備の機能・性能を確認の上、出荷している（顧客の設置設備ラインでの確実な品質確保のため）。
⑤据付	設計部から発行された据付マニュアルに基づき、顧客の設置設備現場で据付・試運転をする（この引渡最終検査は顧客立会いの基に実施するケースが多い、本データは確実に記録され、顧客にも渡している）。
⑥サービス	顧客満足度調査・把握を確実に実施している。納品後、1・3・6ヶ月の間隔で、訪問し稼動状況を調査・評価し、適切な助言等も実施している。

### Ⅲ-2. 内部環境（強み・弱み）

#### 【自社の強み】

- ・経営者の人脈は広く厚く、決断・行動・実行力が高い。
- ・営業員は技術（設計・製造部門の経験者）が判る。
- ・設計技術者、生産技術者（製造技能者含め）とも、実績豊富で技術力が高い。
- ・設計・製造・据付の一貫生産体制が仕組化されている。
- ・品質・環境マネジメントシステムの認証取得済。
- ・技術・技能性に優れた協力企業を有する。

#### 【その強みの理由・背景】

経営者が技術部門出身者（OB）であったため、創業当初から品質・信頼性に優れた技術を売り物にする経営方針を持ち、技術人材の確保、その研修教育、設備の充実等に取組んできた。顧客のニーズに応えるには、設計・製造・据付の一貫作業体制が基本であることに力点をおいた。また、顧客満足度向上に直結する品質・環境マネジメントシステムを重視し定着させた。

#### 【自社の弱み】（経営課題）

- ・特定顧客に偏重していたため新規顧客の開拓が不十分である。
- ・固定顧客数（各年毎に継続的受注可能な顧客数）は少ない。
- ・高い技術力が所属業界の広範囲な客層までに浸透していない。
- ・受注物件の利益率が低い。
- ・自社開発商品数が少ない。
- ・自社開発商品の研究開発費不十分、かつ開発完了物件数が少ない。

#### 【その弱みの理由・背景】

特定顧客からの受注業務の質・量・納期面での消化に追われた。そのため、新規顧客の大幅開拓にまで手が回っていない。また新規顧客を固定顧客（毎年発注を頂ける）にするためにはある程度自社開発商品（自社開発の設備関連機器）を保有し、販売することも必要だったが、その自社開発商品の開発の絞込み及びその開発等が遅れた（開発計画のレビュー等の遅れによる）。

III-3. 外部環境 (機会と脅威)

機会
<ul style="list-style-type: none"> <li>・地球温暖化防止の面から省エネルギー型（高効率機器・システム）生産設備及びその機器への改修、更新が増えている。</li> <li>・地球環境保全思考から 3R（リデュース、リユース、リサイクル）関連設備及びそれらの機器の需要が増えている。</li> <li>・自然再生エネルギー（太陽光、風力、バイオ利用等）関連設備及びその機器が増えている。</li> </ul>
脅威
<ul style="list-style-type: none"> <li>・顧客の生産拠点が海外移転される傾向が増えているため、移転後の生産設備の改修・更新等の引合件数が減少している。</li> <li>・顧客の海外生産拠点で、生産設備の改修・更新の受注においては、その海外拠点周辺の現地企業（生産設備供給企業）との受注競争（特にコスト面）が激化している。</li> </ul>

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	省エネルギー型生産設備に対しては、従来からの顧客関係が同一であり、また従来からの自社の実績・蓄積のある技術（機械・板金・組立・検査・計測加工ラインの省力化・自動化設備機器等）を集大成すれば、即十分対応可能なので、差別化を図った省エネルギー型設備を顧客に積極的に提案し、受注していく。
	②	リサイクル関連設備に対しては、従来からの自社商品であるアルミ・建設廃材のリサイクル設備の他に非鉄金属類（銅、黄銅等）及びレアメタル類等のリサイクル設備を自社開発設備商品に加え、販売していく。本項も①と同様、顧客関係は従来からのリサイクル関連設備顧客として同一または近似であり、また従来からの実績・蓄積技術（リサイクル設備の関連技術）を十分活用し対応できる。
今後のビジョンを実現するための取組	<p>①上記の 2 商品に自社開発商品を絞込み、開発計画を策定し経営資源（開発要員、開発費、開発設備等）を投入し、計画的に実施していく。</p> <p>②創業以来適用してきたマネジメントシステムをより有効に機能させながら、a. ユーザーニーズに応えること（顧客満足度向上）、b. ユーザーとの一層のコミュニケーション強化（ユーザーの様々なニーズの実現、納品後のフォロー及び助言・支援等の実施）を図ることを行う。</p>	

V. 価値創造ストーリー

		【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】 (2011年～2016年) 知的資産の活用目標
知的資産／知的資産KPI・強化法など	人的資産	<ul style="list-style-type: none"> <li>・営業力 販売士 2名→3名</li> <li>・設計・生産技術力 技術士 1名→2名</li> <li>・製造現場の熟練技能力 技能士 4名→8名</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・営業力 販売士 3名→6名</li> <li>・設計・生産技術力 技術士 2名→5名</li> <li>・製造現場の熟練技能力 技能士 8名→13名</li> <li>・個々人の人材力(人材育成) セミナー等受講/年 3回→5回</li> </ul>
	構造資産	<ul style="list-style-type: none"> <li>・商品開発力 開発設計数/年 42件→48件</li> <li>保有特許 4件→6件</li> <li>・商品認知 新規開拓顧客数/年 5件→6件</li> <li>・一貫生産体制 生産性向上指標 1.0→1.1</li> <li>・品質・環境マネジメントシステム 活動目標達成率 82%→85%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・商品開発力 開発設計数/年 48件→62件</li> <li>保有特許 6件→10件</li> <li>・商品認知 新規開拓顧客数/年 6件→10件</li> <li>・一貫生産体制 生産性向上指標 1.1→1.3</li> <li>・品質・環境マネジメントシステム 活動目標達成率 85%→90%</li> </ul>
	関係資産	<ul style="list-style-type: none"> <li>・顧客との関係 顧客満足度指標 86点→90点</li> <li>・協力企業との関係 技術指導・連絡会 3回→4回</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・顧客との関係 顧客満足度指標 90点→95点</li> <li>・協力企業との関係 技術指導・連絡会 4回→7回</li> </ul>
財務指標	【現在】		【将来】
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・売上高 14.1億円→16.1億円</li> <li>・売上高営業利益率 4.1%→4.3%</li> <li>・売上高経常利益率 3.2%→3.4%</li> <li>・売上高研究開発費比率 1.0%→1.3%</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>・売上高 16.1億円→20.0億円</li> <li>・売上高営業利益率 4.3%→4.8%</li> <li>・売上高経常利益率 3.4%→3.4%</li> <li>・売上高研究開発費比率 1.3%→1.9%</li> </ul>

## 2. 知的資産経営報告書(ダイジェスト版)の作成について

知的資産経営報告書(ダイジェスト版)の記載事項の項目及びその作成時のポイントについて要約する。

- ① I. 企業理念(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  
収集及びヒアリングした事項を正確にまとめることがポイントになる。
- ② III-1. 内部環境(業務の流れ)  
2つの欄を設定する。上部の欄には、「業務の流れ(例. 受注、設計等)とその担当部署(例. 営業部、設計部等)」ごとに分けて記載する。  
「他社と差別化ができ、顧客の評価に繋がっている取組」欄には、持っている知的資産の強みを上手く活用していることを表現(表記)することになる。そのため、次項III-2. 内部環境(強み・弱み)と記述内容の整合がとれていることがポイントになる。
- ③ III-2. 内部環境(強み・弱み)  
自社の「強み」「弱み」欄では、人的資産・構造資産・関連資産などの分類を軸にまとめる。また、【その強みの理由・背景】欄では、強みに対するその強みの理由・背景、【その弱みの理由・背景】欄では、弱みに対するその理由・背景を明確にして記載するところがポイントになる。
- ④ III-3. 外部環境(機会と脅威)  
「機会」欄には、規模拡大やシェア向上に繋がる可能性のある要因を記載します。「脅威」欄には、成長を阻害する危険性のある要因を記載する。
- ⑤ IV. 今後のビジョン(方針・戦略)  
本項目では、棚卸した知的資産(III-2)を踏まえ、III-3. 外部環境(機会・脅威)との関係からどのように取組んで行くべきか、の方針・戦略をビジョンの形でまとめる。また、その方針・戦略のビジョンを実現する取組を明確にする。ここが知的資産経営の最重要箇所でもあり、読み手もここに注目することを意識してまとめることがポイントになる。
- ⑥ V. 価値創造のストーリー  
【過去～現在のストーリー】欄には知的資産の活用状況、【現在～将来のストーリー】欄には知的資産の活用目標を記載し、以下がポイントになる。
  - a. 「価値創造の一貫したストーリー性」と「裏付けとなる管理指標(知的資産 KPI)」で知的資産の客観性を高めること。
  - b. これまでの事業展開(過去から現在)と、これからの事業展開(現在から将来)の整合性を確認すること。
  - c. 重要目標達成指標(財務指標)、知的資産 KPI を設定する時、何時までに、どのくらいを目標にするのか、を意識すること。

- d. 重要目標達成指標（財務指標）及び知的資産 KPI は過去（○年度値）と現在（○年度値）及び将来（○年度値）で、これらの推移を明確にさせておくこと。
- ⑦ 知的資産経営報告書（ダイジェスト版）の作成においては、上述の通り、I. ～V. までの項目及びその内容事項の記載で完結とする。以上より本論分の該当箇所をよく理解し、まとめることが得策と言える。



## おわりに

経営相談でのことです。「私の会社を子どもがついでくれなくて困っているんです。どうしたらよいのでしょうか？」社長は自分が一生懸命経営してきた会社が自分の代で終わってしまうのではないかと思います。とても悲しそうでした。

なぜ、子どもが会社を承継してくれないのでしょうか？ それは親が経営している会社について経営内容が分からないのが大きな原因の一つです。親が朝から夜遅くまで働いているのを見て、「社長って大変だな！ 自分は違う仕事についてしまいたい」と思うのはいたって当り前のことです。創業者の社長であれば「こんなことはやって当り前」と思います。何も教えなければ、子どもには何も伝わりません。

社長に提案しました。「知的資産経営報告書を作りましょう。まずは簡単なことを記述することから始めませんか。」他の会社の事例を説明しました。自分が働いている会社がこんなに素晴らしい会社であることを社員一同が実感できたとのことです。

老舗企業の不祥事が近年続いて発生しました。これらの企業は先達が築いてきた信用を一瞬にしてなくしてしまいました。長年かけて醸成してきた知的資産をうまく承継できず利益の源泉であった知的資産を失っていたのです。

若い時は、親のやってきたことがとても時代遅れに見えて、今すぐ改革したい（捨ててしまいたい）と思うものです。「新しい機械を導入しないとだめだ。」「ITを使わないとこれからの企業経営はうまくいかない。」等です。本当に必要かを見極めずに、そのことだけに目がいて失敗してしまいます。

知的資産経営は日本の企業は昔からやっていたことです。一つ一つの技術を磨き伝承して顧客との信頼を重視した経営です。ある日から短期の利益（目先の利益）を優先した経営をする企業もてはやされる風潮になってしまいました。自己責任だからといって何をやっても良いわけはありません。

しっかりした経営理念に立脚したビジネスをすることがいま問われています。中小企業診断士等の支援者の方々が、当マニュアルを活用して、「知的資産経営の実践」を積極的に支援することで知的資産経営の周知、普及、発展が図られることを祈念しています。

2012年2月29日

社団法人 中小企業診断協会 東京支部

知的資産経営研究会 会長

中小企業診断士 宮崎博孝

## 参考文献

- 「産業構造審議会 経営・知的資産小委員会中間報告書」
- 「知的資産経営の開示ガイドライン」 経済産業省
- 「中小企業知的資産経営研究会中間報告書」 (独) 中小企業基盤整備機構
- 「中小・ベンチャー企業の知的資産経営と戦略的情報開示」 近畿経済産業局
- 「知的資産経営報告の視点と開示実証分析調査報告書」 経済産業省
- 「知的財産政策の新展開 ～知的財産から知的資産へ～」 (財) 経済産業調査会 知的財産情報センター
- 「知的財産政策の新展開 ～金融機関における知的資産評価の視点～」 (財) 経済産業調査会 知的財産情報センター
- 「知的財産政策の新展開 ～世界的潮流の知的資産～」 (財) 経済産業調査会 知的財産情報センター
- 「知的資産評価融資について」 (財) 経済産業調査会 知的財産情報センター
- 「中小企業のための知的資産経営マニュアル」 (独) 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」 (独) 中小企業基盤整備機構
- 「中小企業のための知的資産経営実践の指針」 (独) 中小企業基盤整備機構
- 「中小企業のための知的資産経営実践の指針 知的資産経営フィナンス調査・研究編」 (独) 中小企業基盤整備機構
- 「知的資産経営評価融資の秘訣」 経済産業省・(独) 中小企業基盤整備機構
- 「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」 近畿経済産業局
- 「平成21年度特許庁産業財産権制度問題調査研究報告 企業等における知的財産の評価に関する調査研究報告書」 (株) 三菱総合研究所
- 「中小企業よ、“知的資産”を知り、活用しよう！」 Fuji Sankei Business i. 知財情報&戦略システム No13
- 「知的資産経営評価融資をどう考えるか」 Fuji Sankei Business i. 知財情報&

戦略システム No14

- 「知的資産経営のすすめ」 神戸商工会議所
- 「リレーションシップ・バンキングの充実に向けて ―ソフト情報としての知的資産経営―」 成城大学教授 村木 孜
- 「知的資本経営のすすめ」 (株)アクセル監修 生産性出版
- 「知的資産の会計」 古賀智敏 東洋経済新社
- 「無形の強みの活かし方」 中森孝文 経済産業調査会
- 「会社の知的資産を『見える化』する方法」 関 大地 中経出版
- 「知的資産経営が中小企業を強くする」 (社)中小企業診断協会東京支部知的資産経営研究会 静岡学術出版
- 「バランスト・スコアカードによる戦略実行のプレミアム」 キャプラン&ノートン 東洋経済新報社
- 「中小企業の評価マニュアル」 (社)中小企業診断協会 平成 14 年度調査・研究事業報告書
- 「“激動の時代を生き抜くものづくり中小企業”の知恵 知的資産経営調査報告書」 (社)中小企業診断協会 平成 21 年度調査・研究事業報告書
- 「中小企業の知的資産経営推進ガイド」 (社)中小企業診断協会京都支部 平成 22 年度調査・研究事業報告書
- 「県内中小企業における『知的資産経営』に関する調査研究報告書」 (社)中小企業診断協会茨城県支部 平成 22 年度調査・研究事業報告書

以上