

**平成28年度「調査・研究事業」  
知的資産経営支援実践マニュアル**

**一般社団法人 中小企業診断協会**



## はじめに

国内中小企業の厳しい事業環境下において、企業が勝ち残っていくためには競争優位の源泉となる自社の強み（知的資産）をしっかりと見定めて、これを積極的に経営に活用し差別化を図っていくことが重要である。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。こうした中、金融庁は、金融機関に対し、担保・保証に依存しない企業の事業性評価に基づく融資や、コンサルティング機能の発揮による企業の経営改善・生産性向上等の支援への積極的な取組みを政策的に推進している。資金調達の重要なステークホルダーである金融機関が大きくその取組みを変えようとしている。事業性評価融資の推進は、担保余力の不足する中小企業者にとっては真摯に取り組むテーマである。経営者は自社の知的資産をより一層、認識し活用することが求められている。

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。なお、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に取り組む時は留意されたい。

本マニュアルは平成 24 年 2 月 29 日発行の「知的資産経営支援マニュアル」に新たな視点を織り込み改訂したものである。

2017 年 2 月 28 日

知的資産経営研究会 代表 宮崎 博孝

### 「知的資産経営 Week2016 シンポジウム」実施概要

東京都中小企業診断士協会認定 知的資産経営研究会は、2016 年 11 月 25 日（金）に、東京都墨田区の東京東信用金庫本部ビル 10 階ホールにおいて、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 Week2016 シンポジウム」を開催した。当日は 94 名の参加者があり、多くの参加者にとって知的資産経営の有効性を認識する大変有意義な場となった。

第 1 部として、金融庁総務企画局地域金融企画室長・検査局総務課地域金融機関等モニタリング長の日下智晴氏にご参加いただき、「事業性評価融資と知的資産経営」と題して、金融庁が取り組んでいる地域金融及び地方創生への取り組みと知的資産経営の有効性についてお話をいただいた。続く第 2 部では、目に見えない自社の強みを活かす知的資産経営のエッセンスを説明した。第 3 部は、知的資産経営の取り組みを通じて経営者と従業員が「自社の強み」という価値の共有化を図り大きな効果を上げた企業の支援事例を紹介した。

# 目 次

はじめに .....	1
目 次 .....	2
研 究 員 名 簿 .....	4
第1章 知的資産経営とは? .....	5
1. 知的資産経営の概要 .....	6
(1) 知的資産 .....	6
(2) 知的資産経営 .....	7
(3) 標準的な知的資産経営のプロセス .....	7
2. 知的資産経営の効果 .....	12
(1) 知的資産経営の定量的効果 .....	12
(2) 知的資産経営の期待効果 .....	15
3. 金融行政や金融機関から注目を浴びる知的資産経営 .....	16
(1) 事業性評価 .....	16
(2) 金融機関における対応 .....	16
(3) 中小企業診断士による支援に向けて .....	19
第2章 知的資産経営支援の実際 .....	22
1. 狙いと効果を踏まえた進め方と計画の立案 .....	23
(1) 知的資産経営の期待効果を得るための前提 .....	23
(2) 知的資産経営の各ステップの工夫 .....	23
(3) 準備の範囲と進め方 .....	25
2. 提案段階 .....	26
(1) 知的資産経営とは何かを理解してもらう .....	26
(2) 知的資産経営の進め方を説明する .....	26
(3) 知的資産経営の期待効果を説明する .....	27
(4) サービスメニュー、費用、公的支援施策について説明する .....	27
3. 実施段階 .....	28
(1) 「知る」ステップでの実施事項 .....	28

(2) 「まとめる」ステップでの実施事項.....	32
(3) 「活かす」ステップでの実施事項.....	36
(4) 「伝える」ステップでの実施事項.....	37
(5) 「ふりかえり」ステップでの実施事項.....	38
(6) 「見直す」ステップでの実施事項.....	38
第3章 知的資産経営による期待効果の実際.....	39
1. 事業計画の策定.....	40
(1) 効果を得るためのポイント .....	40
(2) 事例：株式会社田中屋本店 .....	41
2. 継続的な経営改善 .....	43
(1) 効果を得るためのポイント .....	43
(2) 事例：株式会社千葉アスレティックセンター.....	45
3. 新規顧客開拓 .....	48
(1) 効果を得るためのポイント .....	48
(2) 事例：丸清永井水産株式会社.....	50
4. 事業承継.....	53
(1) 効果を得るためのポイント .....	53
(2) 事例：日本橋梁工業株式会社.....	54
5. 外部ステークホルダーの理解.....	56
(1) 効果を得るためのポイント .....	56
(2) 事例：株式会社インターデコム .....	57
6. 経営者と従業員の価値共有 .....	58
(1) 効果を得るためのポイント .....	58
(2) 事例：株式会社オークハウス.....	60
7. 人材採用 .....	63
(1) 効果を得るためのポイント .....	63
(2) 事例：有限会社中央物流.....	64
おわりに.....	66
参考文献.....	67

## 研究員名簿

- 代表 ◆宮崎 博孝 中小企業診断士（東京協会城東支部）  
執筆担当 はじめに、あとがき
- ◆福田 尚正 中小企業診断士（東京協会中央支部）  
執筆担当 第1章第1節
- ◆宗像 令夫 中小企業診断士（東京協会城南支部）  
執筆担当 第1章第2節
- ◆井上 有弘 中小企業診断士（東京協会城東支部）  
執筆担当 第1章第3節
- ◆秋山 典克 中小企業診断士（東京協会城東支部）  
執筆担当 第1章第3節
- ◆上田 正史 中小企業診断士（東京協会城東支部）  
執筆担当 第2章第1節、第3章第1節
- ◆加藤 晃秀 中小企業診断士（東京協会城東支部）  
執筆担当 第2章第2節、第3章第5節
- ◆細野 祐一 中小企業診断士（東京協会城東支部）  
執筆担当 第2章第3節、第3章第3節、第3章第6節
- ◆長島 孝善 中小企業診断士（東京協会城東支部）  
執筆担当 第3章第1節、第3章第7節
- ◆小山 太一 中小企業診断士（東京協会城東支部）  
執筆担当 第3章第2節、第3章第4節
- ◆阿部 将美 中小企業診断士（東京協会城東支部）  
執筆担当 第3章第2節コラム
- ◆笹沼 喜美男 中小企業診断士（東京協会中央支部）  
執筆担当 第3章第4節
- ◆木内 清人 中小企業診断士（東京協会城東支部）  
執筆担当 第3章第7節
- ◆多賀 恵子 中小企業診断士（東京協会城南支部）  
校閲担当

(執筆順)

# 第1章 知的資産経営とは？

## 1. 知的資産経営の概要

### (1) 知的資産

知的資産とは、従来のバランスシート上に記載されない無形の資産であり、企業における競争力の源泉となるもの、すなわち強みである。人材、技術、技能、知的財産、組織力、経営理念、顧客とのネットワークなど、財務諸表には表れてこない目に見えにくい経営資源を指す。

知的資産は、企業価値を生み出す源泉である。しかし、個々の知的資産に絶対額で価値をつけることは難しく、独立して売買をすることはできない。

知的資産は、個別で価値を生み出すだけではなく、他の知的資産と結びつき、活用、管理することによって更なる価値を生み出すものである。そのため、個々の知的資産を分類していくことが決定的な意味を持つわけではない。しかし、知的資産経営報告書を作成する過程で当社の持つ知的資産を棚卸しし、体系的に整理することで、個々の知的資産がどこに存在するのか明らかになり、ステークホルダーにも知的資産が把握しやすくなる。ここでは一例としてMERITUMプロジェクト<sup>1</sup>による分類を紹介する。

一つ目は「人的資産」で、従業員が退職時に一緒に持ち出すことができる知的資産である。従業員個人に備わっており、その人にしかない技術や知識のことである。

二つ目は「構造資産」で、従業員が退職しても会社内に残留する知的資産である。属人的な技術やノウハウ、知識などをマニュアル化やプログラム化することで、組織的に対応できるようにしたものである。製造現場に限らず営業のノウハウや緊急時の対応、社内の規範や企業文化なども含まれる。

三つ目は「関係資産」で、会社の対外的な関係に起因する知的資産である。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。

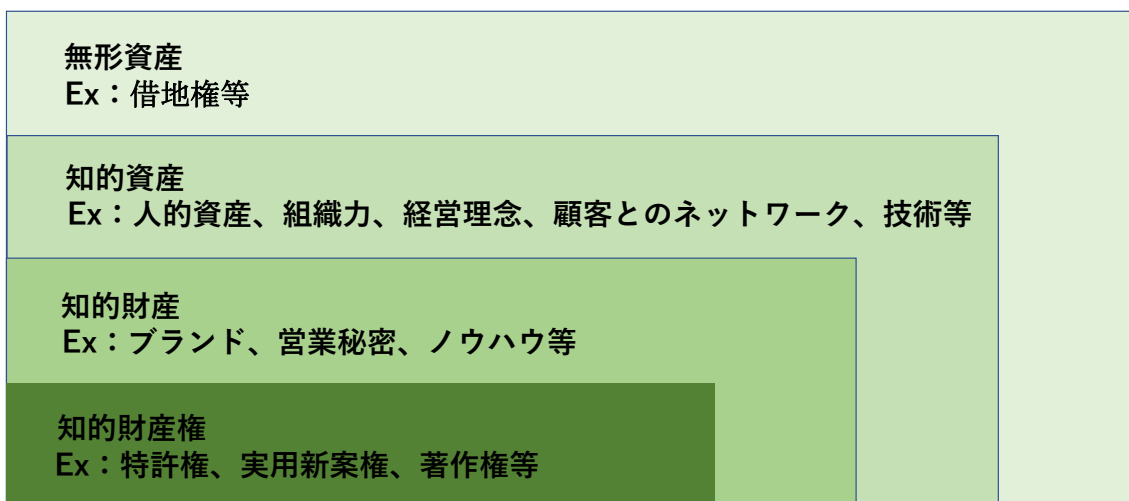
なお、知的資産と類似した言葉として「知的財産」があり、混同されることがあるため、その違いについて説明する。以下に示すとおり、知的資産という概念は知的財産と同義ではない。知的資産は知的財産を一部に含み、さらに組織力、人材、顧客とのネットワークなどの会社の強みとなる目に見えにくい経営資源を総称した幅の広い考え方として捉えている。

---

<sup>1</sup> 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(スカンジナビア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。MERITUM プロジェクトでは知的資産を「人的資産」、「構造資産」、「関係資産」の3つに分類している。「人的資産」とは「従業員が退職時に一緒に持ち出してしまう資産」であり、例として「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」などがある。「構造資産」とは「従業員の退職時に企業内に残留する資産」であり、例として「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」などがある。「関係資産」とは「企業の対外的な関係に付随した資産」であり、例として「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、対外的コネクション」などがある。



図表 1-1-1 知的財産権、知的財産、知的資産、無形資産の分類イメージ



## (2) 知的資産経営

知的資産は、それ自体を保有しているだけでは宝の持ち腐れであり、効果的に活用することにより業績向上につなげることができる。すなわち、固有の知的資産を維持、管理、強化、改善し、組み合わせて事業に結びつけ、価値を実現していく経営が知的資産経営である。

中小企業の場合は、特に人的資産をでき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、他の従業員が代わってできるように準備することで業務の継続が可能となる。そのためには社内にある知的資産を見える化し、共有することが重要である。

## (3) 標準的な知的資産経営のプロセス

### 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、当社の知的資産を「知る」ステップである。当社において、知的資産がどのようになっているのかを棚卸ししていく。そのうえで、棚卸により抽出された知的資産の中から、本当に強みといえるものは何かを吟味し、絞り込んで精度を高めていく。なお、当社の強みを抽出していくには、SWOT分析<sup>2</sup>などのフレームワークが有効である。フレームワークを活用することにより、当社の強みを見える化できるうえに、社内で共有することができる。

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

<sup>2</sup> SWOT分析：企業の強み (Strength)、弱み (Weakness)、機会 (Opportunity)、脅威 (Threat) について分析し、全体的な評価を行う手法のことで、強みと弱みは主として企業の内部要因を分析 (内部環境分析)、機会と脅威は企業の外部要因の分析 (外部環境分析) を行うものである。(中小企業のための知的資産経営マニュアル (中小企業基盤整備機構))

トップである。その際、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<sup>3</sup>）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立てていく。この当社の知的資産と経営計画を知的資産経営報告書としてまとめる。まとめる際には、外部ステークホルダーに開示可能な情報を経営方針の文脈と併せて示すことにより、将来収益の実現可能性が高いことを読み取れるようにすることが必要である。

知的資産経営の第3ステップは、当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。第2ステップで作成した知的資産経営報告書を、積極的に外部ステークホルダーに開示していく。

知的資産経営の第4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、当社の強みを伸ばし、業績の向上につなげていく取組を実施していく。すなわち、KPIの目標達成に向けた活動を実施するということである。

なお、第4ステップは、第3ステップの後に行うのではなく、並行して進めていく。第3ステップは会社外部との関係強化や新たな関係づくりであり、第4ステップは会社内部での取組である。

知的資産経営の第5ステップは、推し進めた知的資産経営の「ふりかえり」を行うステップである。企業活動のあらゆる取組において完璧がないのと同じように、知的資産経営の取組にも方向性のズレや不徹底などが発生し得る。推し進めてきた知的資産経営の取組について、一定の期間が経過したら「ふりかえり」としてチェックを実施することが必要である。

知的資産経営の仕上げの第6ステップは、「ふりかえり」を踏まえ、知的資産経営の取組の「見直し」を行うステップである。「見直し」として、知的資産経営における実践上の不十分な点を明らかにして、キャッチアッププランを策定し実行する場合や計画自体の軌道修正を図る場合、さらには強みの抽出にまで戻ってやり直す場合もある。

## ② 知的資産経営とPDCA

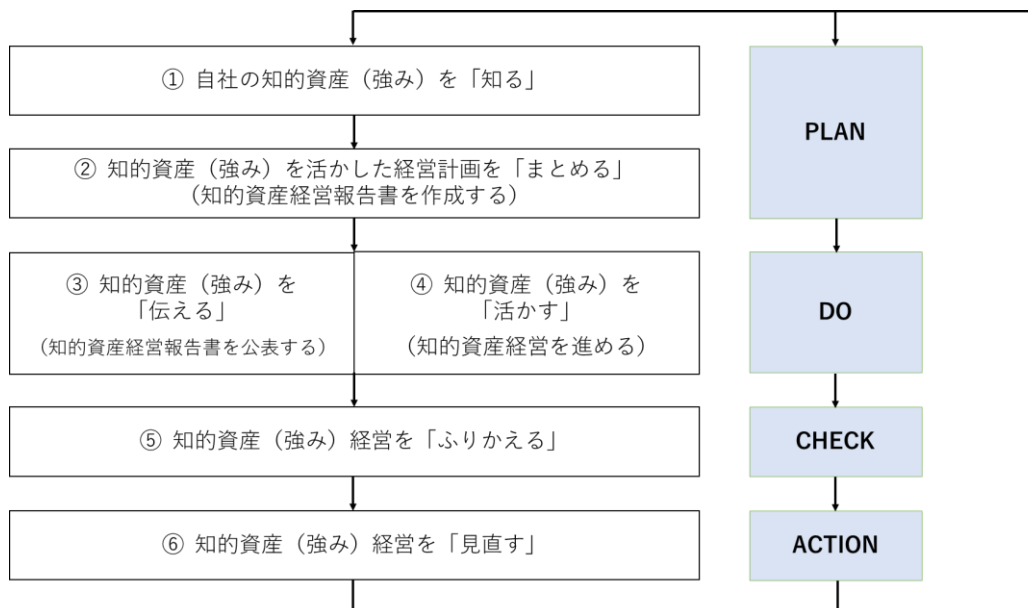
経営においてPDCAサイクルが基本的なマネジメントのあり方であるのと同様に、知的資産経営もまたPDCAサイクルを回していく必要がある。

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「伝える」と第4ステップの「活かす」がDo、第5ステップの「ふりかえり」がCheck、第6ステップの「見直す」がActionに対応する。

---

<sup>3</sup> KPI : Key Performance Indicator の略で重要業績評価指標の意味。業務の達成度を定量的に把握するための指標のこと。会社の強みを数値化して示す指標であり、営業利益率などの財務指標だけではなく、顧客との関係やチームワークに係わる指標を発見することで、知的資産の管理を可能にするものである。（知的資産経営推進のための東商の支援メニュー（東京商工会議所））

図表 1-1-2 知的資産経営の6つのステップとPDCA



### ③ 知的資産経営報告書作成の流れ

知的資産経営報告書は、企業自ら作成する場合もあるが、本章は中小企業診断士などの支援者が作成することを前提として説明する。なお、企業が作成する場合で支援者がアドバイザーとして助言する際には、インタビュー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、本章を参考に指導されることを推奨する。

本章における知的資産経営報告書の作成方法では、最も一般的な項目を取り上げている。実際の作成時には、会社固有の強調すべき特徴や作成方針などを踏まえて、項目の変更や追加が必要となることに留意されたい。

また、知的資産経営報告書を開示する先によっては、取り上げるべき記載内容を見直すこともあり得る。さらに、知的資産経営報告書は主に強みを中心として構成することになるので、「当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、知的資産経営報告書を入手した外部ステークホルダーにとっての「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。

支援マニュアルで取り上げた内容どおりに作成することに固執してしまうと、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、「当社の強みについて作成しているか」、「作成方針が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。

### 1) インタビュー事前準備

知的資産経営報告書の作成においては、はじめに経営者インタビューを行うことが重要なポイントとなる。事前に対象企業についての情報を収集し、あらかじめインタビューシートの項目を埋めておくことが、インタビューをスムーズに進める上で重要である。

### 2) 確認と整理

会社内で作業チームを編成するような場合にも、経営者インタビューを行った後に、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」作成するのかについて共通認識を確認し、スケジューリングや役割分担を行う。

主な確認項目は以下のとおりである。

- a. これまでの経営哲学、経営方針、戦略を確認する。
- b. これらに基づく過去から現在までの投資実績と業績を確認する。
- c. 現時点で外部ステークホルダーに開示している会社概要を確認する。

過去に作成した会社概要や会社紹介パンフレット、社史などの資料を整理、活用することも必要である。

### 3) 分析と方針決定

インタビューの内容や調査した事実から「当社の強み、弱み、機会、脅威について整理」「自らの強みの源泉となっている知的資産の認識と評価」「認識した知的資産に対する脅威と脆弱性の分析（リスク分析）」といった整理と分析を行い、「経営方針の明確化」「管理指標としての KPI の設定」といった戦略や施策の策定を行う。

### 4) 作成

#### a. 過去から現在のストーリー化

価値創造の源泉である知的資産を「如何にして生み出し蓄積してきたか」という視点で記述する。

#### b. 現在から将来のストーリー化

その蓄積した知的資産を維持、強化し、または新たに獲得し、どのように業績につなげていくかという視点で記述する。

#### c. 開示方針の確認と知的資産経営報告書の整合性確認

誰に何を開示するのか、当社の開示方針との整合性を確認する。

## 5) 検証と承認

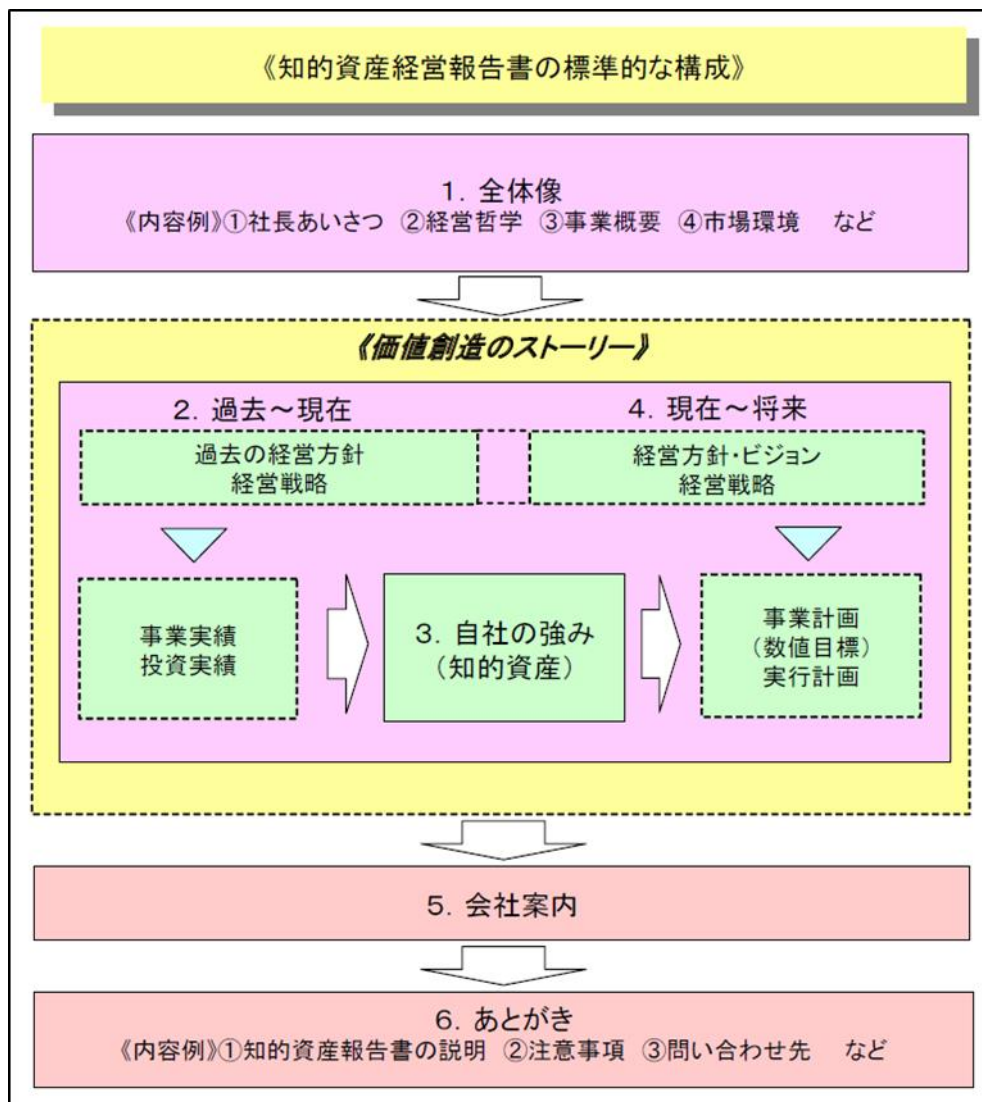
開示方針との照合、分析から戦略方針までのストーリーの整合性などを検証する。また、経営者による最終的な確認と承認を経て完成となる。なお、中小企業診断士が「記載内容が客観的に見て適正であることの表明と署名を行う」ことで信頼性の高い報告書となる。

## 6) 開示とフォローアップ

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やフィードバックなどへの対応方法を定める。

以下の図は、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「価値創造のストーリー」部分が核となるので、この内容に注力して作成していくことになる。

図表 1-1-3 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 中小企業基盤整備機構)

## 2. 知的資産経営の効果

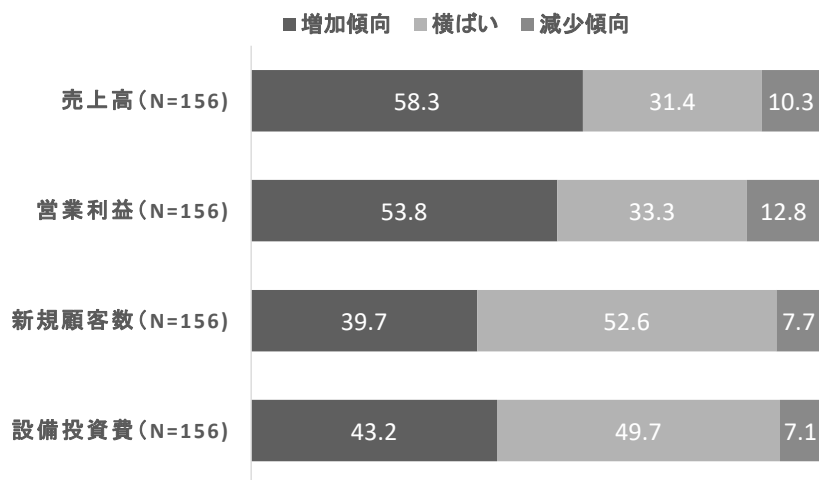
### (1) 知的資産経営の定量的効果

平成26年度 特許庁産業財産権制度問題調査研究報告書「知財評価を活用した融資の促進に関する調査研究報告書（帝国データバンク）」において、「知的資産経営を導入した企業に関する分析」として知的資産経営報告書（事業価値を高める経営レポートを含む）を作成した企業484社に対し、企業データベースによる定量分析およびアンケート調査を実施している。この結果によれば、企業が知的資産経営に取り組んだことで得られる定量的効果は以下のとおりである。

#### ① アンケート調査による効果把握

アンケート調査によると、景気や為替など外部要因も考えられることから、知的資産経営の導入と直接的な因果関係を確認することは難しいが、知的資産経営報告書を作成した企業のうち、5～6割程度が売上や営業利益を伸ばしており、4割程度が雇用や設備投資額を伸ばしていることがわかる。

図表 1-2-1 知的資産経営に取り組んだ後の傾向



(出典：平成26年度 特許庁産業財産権制度問題調査研究報告書「知財評価を活用した融資の促進に関する調査研究報告書」)

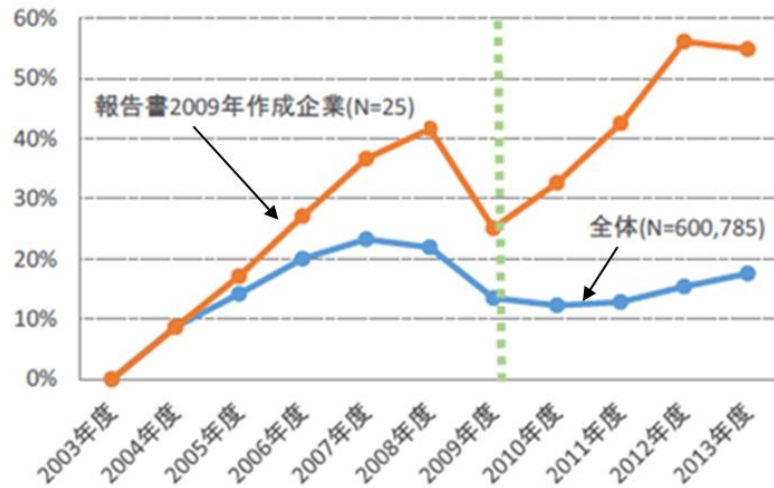
#### ② 知的資産経営に取り組んだ効果把握

アンケート調査結果以外に、2009年度に知的資産経営報告書を作成した対象企業に対し、帝国データバンク社の企業情報を付加し、業績の推移に関する分析を行った。「売上高」「従業員数」は2003年度を、「営業利益率」「自己資本比率」は2006年度を起点として伸長率を分析した結果、以下のような傾向となった。

1) 売上高について

分析対象企業（帝国データバンクの企業情報 DB を利用）全体が 10%～20%の推移に留まっているのに対し、報告書作成企業は特に作成後の 2010 年度以降の伸びが大きく、2013 年度は 50%を超えている。

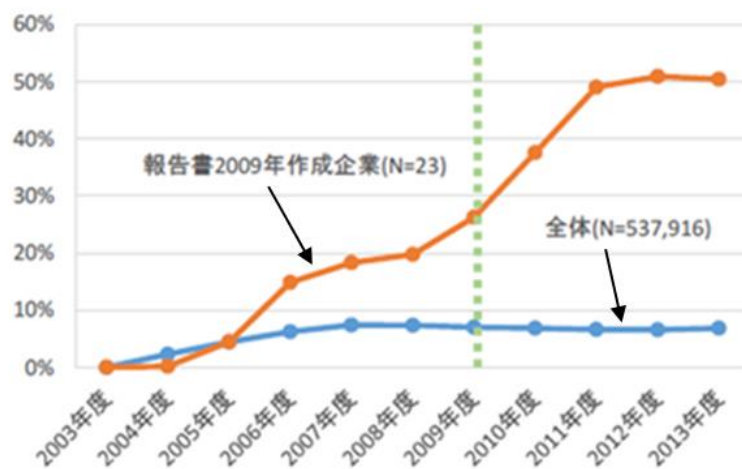
図表 1-2-2 対 2003 年度売上高伸長率推移



2) 従業員数について

分析対象企業全体が 10%弱の推移に留まっているのに対し、報告書作成企業は売上高と同様に作成後の 2010 年度以降の伸びが大きく、2013 年度は 50%を超えている。

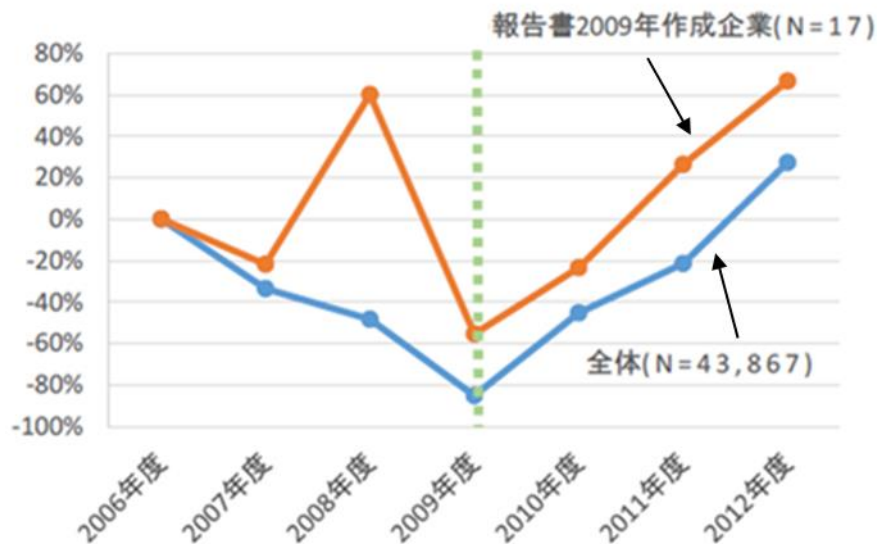
図表 1-2-3 対 2003 年度従業員数伸長率推移



### 3) 営業利益率について

2009年度以降、報告書作成企業の方が分析対象企業全体より20%以上高くなっている。

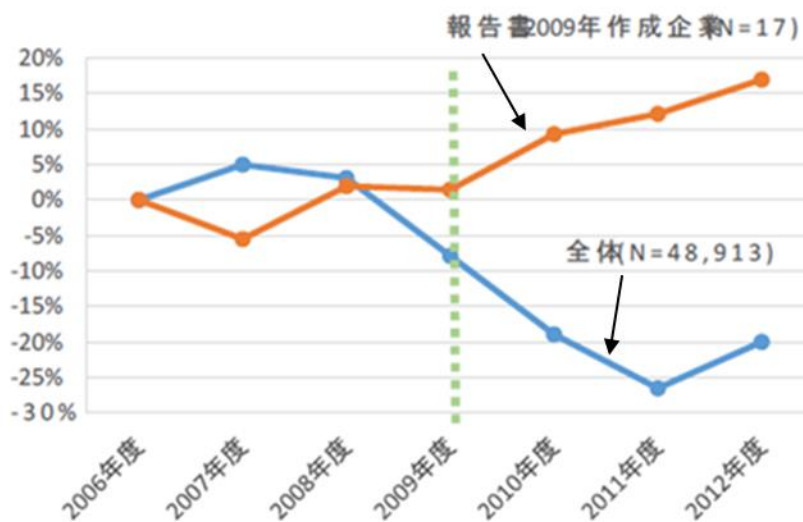
図表 1-2-4 対 2006 年度営業利益率伸長率推移



### 4) 自己資本比率について

分析対象企業全体が下降傾向にある一方で、報告書作成企業は上昇基調にあり、2013年度の伸長率は15%を超えている。

図表 1-2-5 対 2006 年度自己資本比率伸長率推移





## (2) 知的資産経営の期待効果

期待される効果は、以下のとおりである。

### ① 経営戦略と事業施策の策定

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。知的資産（強み）の棚卸しをして、それらを活用した経営戦略と事業施策を策定することができる。

### ② 継続的な経営改善

企業を取り巻く環境はめまぐるしく変化している。これらに対応して企業は常に経営を見直し、継続的な経営改善を図らねばならない。知的資産経営報告書を作成し、実際の経営活動の実施後に検討および見直しを行なう仕組みを構築し、PDCAを回すことで継続的な経営改善が可能になる。

### ③ 新規顧客開拓

新規顧客開拓の商談に際しては、当社もしくは当社の製品やサービスが優れていることをわかりやすく説明する必要がある。事前に当社の強みを見直し、しっかりと商談先に理解してもらえりような知的資産経営報告書を作成しておくことは、効果的な新規顧客開拓につながる。

### ④ 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。具体的には「従業員」や「経営ノウハウなどの見えにくい経営資源（知的資産）」、「会社の物理的財務的な資産」、場合によっては前社長の「個人の資産」を引き継ぐことである。その中でも、特に重要となる要素は知的資産であり、事業承継には知的資産経営報告書を活用するのが極めて有効である。

### ⑤ 外部ステークホルダーとの関係強化

外部ステークホルダーとは企業活動における利害関係者であり、金融機関、投資家、顧客、仕入先などがあげられる。知的資産経営報告書を作成することで、信用力や今後の取組への理解度が増し、様々な協力を得ることが可能となる。

### ⑥ 経営者と従業員の事業戦略の共有化

従業員を巻き込んで知的資産経営報告書を作成することで、事業戦略への理解が深まり経営施策の実効性が高まる。

### ⑦ 人材採用

中小企業は人材不足の傾向にある。その理由のひとつに、企業が求職者に当社の良さを伝えきれていない点が挙げられる。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、求職者と十分なコミュニケーションが取れるなど採用活動にも有効である。

### 3. 金融行政や金融機関から注目を浴びる知的資産経営

#### (1) 事業性評価

前述したような様々な効果が期待できることから、知的資産経営の考え方や支援手法は、行政からも一層注目を浴びようになっている。本節では、そうした最近の動きのなかから、「事業性評価」を取り上げる。事業性評価は、知的資産経営の考え方が金融庁の行政施策を始めとして、地方銀行や信用金庫における融資や経営支援の手法に取り入れられたものであり、知的資産経営支援の金融機関による具体論といえるものである。

従来から一部の金融機関では、知的資産経営支援の手法を取り入れて融資を行ってきたが、そうした取組は限定的であった。金融庁の「金融検査マニュアル」（平成26年2月改訂）でも、中小企業に適した資金供給手法の1つとして「特許、ブランド、組織力、顧客・取引先とのネットワークなどの非財務の定性情報評価を制度化した、知的資産経営報告書の活用」が例示されている程度であった。

こうしたなか、2014年9月に公表された金融庁の「金融モニタリング基本方針」の重点施策に、「顧客ニーズに応える経営」に次ぐ2番目の位置づけとして「事業性評価に基づく融資等<sup>4</sup>」が掲げられた。

金融庁の説明にある「財務データや担保・保証に依存することなく」や「事業の内容や成長可能性などを適切に評価し」の箇所は、まさに財務諸表には表れてこない経営資源や、それらを活かした経営をいかに評価していくかという点で、知的資産経営の考え方と重なる部分が多い。これまで、多くの地方銀行や信用金庫では、担保、保証や決算書に基づく財務分析の結果により融資の可否や条件を決めており、知的資産への関心は概して高くはなかった。ところが、金融庁が推進しているように、取引先企業の事業の内容や成長可能性などを適切に評価（事業性評価）するためには、知的資産を把握、評価する知的資産経営の視点が決定的に重要となってくる。知的資産経営という用語は使われていないものの、2014年度以降、事業性評価は金融機関の中小企業向け取組のキーワードとなっており、多くの地方銀行や信用金庫が体制整備や人材育成など実務面での対応を進めている状況にある。

#### (2) 金融機関における対応

金融機関の多くでは、事業性評価の実務を効率的に行うためのツールとして、「事業性評価シート」などを設計、運用しているケースが多い。さらに、今後は事業性評価を含む金融仲介の取組を客観的な指標である「金融仲介機能のベンチマーク」によって自己点検、評価し、自主的に開示することが求められるようになる。このため、中小企業診断士などの支援者が金融機関による事業性評価に関与

---

<sup>4</sup> 事業性評価に基づく融資等：「金融機関は、財務データや担保・保証に必要以上に依存することなく、借り手企業の事業の内容や成長可能性などを適切に評価し（「事業性評価」）、融資や助言を行い、企業や産業の成長を支援していくことが求められる。また、中小企業に対しては、引き続き、きめ細かく対応し、円滑な資金供給等に努めることが求められている。金融庁としては、この面での金融機関の経営姿勢、企業の事業性評価への取組み、企業に対し現実にかんする対応を行っているか等につき、検証を行っていく。」

（出典：平成26 事務年度金融モニタリング基本方針（監督・検査基本方針） 金融庁）

することを想定して、事業性評価シート、ローカルベンチマーク、金融仲介機能のベンチマークについて整理しておく。

① 事業性評価シート

多くの金融機関では、知的資産を含む定性情報を組織的に把握、評価できるように「事業性評価シート」などの様式を制定し、この様式を中心に事業性評価の仕組みを運用している。評価シートの典型的なイメージは次のとおりだが、金融機関による違いが大きく、分量や詳細さ、記載する情報の範囲や深さ、項目の立て方などは様々である。

各金融機関が独自に設計したもの以外にも、独立行政法人中小企業基盤整備機構が以前から提供している「事業価値を高める経営レポート」や、経済産業省が新たに策定した「ローカルベンチマーク」（後述）を準用している金融機関もある。「事業価値を高める経営レポート」は、知的資産経営報告書のエッセンスをA3版1枚にまとめたものであり、これまで中小企業診断士などの支援者が使ってきた知的資産経営支援のツールが金融機関の事業性評価の実務でも使われはじめているといえる。

図表 1-3-1 事業性評価シートのイメージ

事業性評価シート

店番	店名	債務者名	信用格付	作成日
CIF番号		融資先番号	債務者区分	経営改善支援活動

1. ライフステージ		5. ビジネスモデル俯瞰図		
2. 事業内容				
業種	メイン			サブ
業種詳細				
事業内容と特徴				
3. 業界動向		6. SWOT分析		
主力市場 (地域・対象層)				
業界における地位				
業界動向				
4. 経営者情報		内部資源		
代表者	氏名	年齢	強み	
後継者	有・無	氏名	弱み	
経営資質		外部環境		
		機会		
		脅威		
		将来性・成長性		

② ローカルベンチマーク

ローカルベンチマークは、経済産業省が2016年3月に公表した企業の経営状態の把握、いわゆる「健康診断」を行うためのツールであり、入力用EXCELファイルや利用マニュアルが公開されている。企業経営者や金融機関、支援機関などが同じ目線で対話を行うための基本的な枠組みとして、

また事業性評価の「入口」として活用されることも期待されている。このため、前述したように事業性評価のためのツールとして利用している金融機関もある。

ローカルベンチマークは2段階の構成になっており、第1段階で地域の経済や産業の現状と見通しを把握し、第2段階で個別企業の経営力評価と経営改善を行う。中小企業診断士などの支援者が主に関わる第2段階は、財務情報のみならず非財務情報、つまり知的資産の面からも事業価値の源泉を把握し、企業の経営力や事業性を理解、評価するものとなっている。具体的な着目点としては、①経営者、②事業、③関係者、④内部管理体制の4つが示されており、それらの詳細項目を含むヒアリングシートも公開されている。なお、財務指標については、6つの指標、①売上増加率、②営業利益率、③労働生産性、④EBITDA有利子負債倍率、⑤営業運転資本回転期間、⑥自己資本比率が示されている。

このように、ローカルベンチマークは、指標や着目点を絞り込むことで、個別企業を評価するための共通のプラットフォームを提供するとともに、それぞれの企業や金融機関が独自の視点や手法で、より深い対話や理解を進めることを期待するものである。

図表 1-3-2 ローカルベンチマークの非財務情報の着目点

①経営者への着目	<ul style="list-style-type: none"> <li>•経営者自身のビジョン、経営理念</li> <li>•後継者の有無</li> </ul>
②事業への着目	<ul style="list-style-type: none"> <li>•事業の商流</li> <li>•ビジネスモデル、製品・サービスの内容、製品原価</li> <li>•市場規模・シェア、競合他社との比較</li> <li>•技術力、販売力の強み/弱み</li> <li>•ITの能力:イノベーションを生み出せているか</li> </ul>
③関係者への着目	<ul style="list-style-type: none"> <li>•顧客リピート率、主力取引先企業の推移</li> <li>•従業員定着率、勤続年数、平均給与</li> <li>•取引金融機関数とその推移、金融機関との対話の状況</li> </ul>
④内部管理体制への着目	<ul style="list-style-type: none"> <li>•組織体制</li> <li>•社内会議の実施状況</li> <li>•経営目標の共有状況</li> <li>•人材育成システム</li> </ul>

(出典：ローカルベンチマーク「参考ツール」利用マニュアル 経済産業省)

### ③ 金融仲介機能のベンチマーク

知的資産経営支援の考え方や手法を取り入れて、各金融機関が事業性評価にかかる実務的な対応を進めるなか、こうした動きをさらに促進させる施策が導入された。2016年9月に金融庁が公表した「金融仲介機能のベンチマーク」である。

金融仲介機能のベンチマークは、中小企業を対象とした前述のローカルベンチマークとは異なり、金融機関による金融仲介機能の発揮状況を客観的に評価できる多様な指標として策定、公表されたものである。金融機関は今後、自らの取組について、この指標にもとづき自己点検、評価、自主的

開示、監督当局との対話を行っていくことになる。5つの共通ベンチマークと50の選択ベンチマークがあり、対応が必須となる共通ベンチマークには、事業性評価に基づく融資も含まれている。

図表 1-3-3 金融仲介機能のベンチマーク (共通ベンチマークのみ)

項目	共通ベンチマーク
(1) 取引先企業の経営改善や成長力の強化	1. 金融機関がメインバンク(融資残高1位)として取引を行っている企業のうち、経営指標(売上・営業利益率・労働生産性等)の改善や就業者数の増加が見られた先数、及び、同先に対する融資額の推移
(2) 取引先企業の抜本的事業再生等による生産性の向上	2. 金融機関が貸付条件の変更を行っている中小企業の経営改善計画の進捗状況
	3. 金融機関が関与した創業、第二創業の件数
	4. ライフステージ別の与信先数、及び、融資額(先数単体ベース)
(3) 担保・保証依存の融資姿勢からの転換	5. 金融機関が <b>事業性評価</b> に基づく融資を行っている与信先数及び融資額、及び、全与信先数及び融資額に占める割合(先数単体ベース)

(出典：金融仲介機能のベンチマークについて 金融庁)

### (3) 中小企業診断士による支援に向けて

このように、従来は一部の金融機関で行われていた知的資産経営支援が、金融庁の施策である「事業性評価」として、各金融機関が取組を進めるべきものとなっている。しかし、担保や保証に依存した融資に偏りがちだった金融機関が独力で事業性評価に取り組んでいくことは容易ではなく、中小企業診断士による支援が一層求められてくる。

#### ① 金融機関からの期待

金融機関の経営支援スキルが不足していることも踏まえて、前述の金融仲介機能のベンチマークでは、選択ベンチマークとして外部専門家の活用や中小企業支援策との連携といった項目も盛り込まれている。顧客である中小企業の課題解決のために、金融機関は自前主義にこだわるのではなく、むしろ外部専門家を積極的に活用することが金融行政からも求められているのである。低金利の貸出競争下に置かれている金融機関の側も、貸出の量的拡大だけではなく、外部専門家を活用した本業支援などによっても収益の確保を目指している。

実際に、従来から知的資産経営支援に積極的だった信用金庫では、中小企業診断士を活用して融資先の知的資産経営報告書の作成支援を行うなど、融資先の課題解決に取り組んでいる。最近では、ものづくり補助金などでの補助金申請支援や中小企業の本業支援のための公的施策活用などで連携を深める金融機関も多く、中小企業診断士への期待が高まっているといえる。

#### ② 中小企業診断士の対応

このように、金融機関に知的資産経営支援をはじめとした外部専門家活用のニーズが高まってい

ることは、中小企業診断士にとっても活動のフィールドが広がることを意味する。公的支援機関を通じての活動などだけでなく、金融機関を窓口としたアプローチがこれまで以上に期待できる状況だといえる。また、企業向けだけでなく、金融機関の職員を対象にした、知的資産経営支援ができる人材育成の研修を行うような場面も増えてくる。

中小企業診断士を活用するための費用負担や金融機関と中小企業診断士のマッチングなど、解決すべき課題もあるが、金融行政の大きな転換にともなう知的資産経営支援ニーズの拡大を機会と捉えて、積極的に対応していくべきである。

### ③ 各省庁による支援

こうしたなか、関連省庁も支援の取組を進めている。中小企業庁は、2015年12月に地域の課題解決をするために金融機関向けの事業評価の手引きを発行し、目利き融資の重要性を説いている。非財務情報の評価に不慣れな金融機関にとって、中小企業診断士の目利き力の果たす役割は大きいといえる。

図表 1-3-4 事業評価の手引き



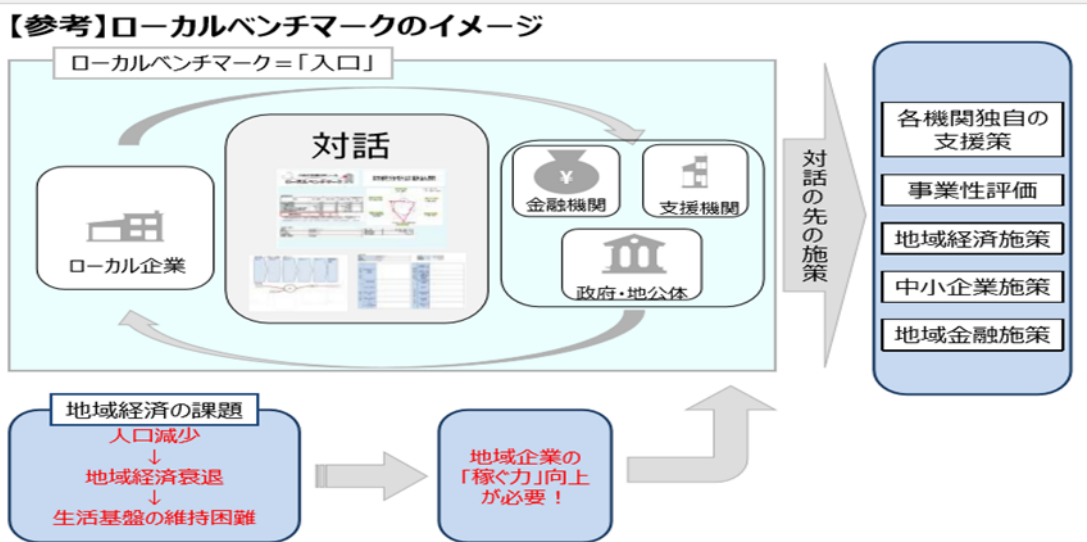
目次	
■ 地域課題解決ビジネスが期待されている背景	01
1. 地域課題解決ビジネスが広がる背景	01
2. 金融機関向けビジネスとは	01
3. 金融機関向けビジネスへの期待	02
■ 金融機関と地域課題解決ビジネスの関係	03
1. 金融機関における融資への取り組みの現状	03
2. 金融機関向けビジネスへの融資	04
■ 目利き融資の必要性	05
1. 目利き融資が求められている背景	05
2. 目利き融資とは	05
3. 地域課題解決ビジネスと目利き融資	06
■ 地域課題解決ビジネスについて理解しておくべきこと	07
1. 多様なビジネスモデル	07
2. 多様な事業者	09
3. 多様な収入構造	09
■ 目利き融資の方法	11
1. 本手引書における目利き融資の方法の取り扱い	11
2. 目利き融資の手順	11
3. 目利き能力を高めるために	12
4. 目利き能力を活用した連携方法	13
■ 融資審査を終えて	20
1. モニタリングと経営支援	20
2. 最後に	20
■ 事業計画書	21
■ 審査表	23
■ 事例集	25
■ その他の資金調達手段	33
1. 補助金・助成金	33
2. 少人数経営者	34
3. NPOバンク	36
4. 貸付保証	38
5. クラウドファンディング	40
■ 支援機関・情報サイト	43
1. 支援機関	43
2. 情報サイト	48

(出典：事業評価の手引き (2015年12月) 中小企業庁)

経済産業省が2016年3月に公表した前述のローカルベンチマークは、企業と金融機関や支援機関などが対話を深めるためのツールと位置付けられているが、一般的な中小企業にとってはまだハードルが高く、中小企業診断士などの専門家の「通訳」が必要である。また、同年7月1日に施行さ

れた「中小企業等経営強化法」に基づき、中小企業、小規模事業者、中堅企業などが策定する「経営力向上計画」の申請書類は、ローカルベンチマークの書式と紐づいているという特徴があり、今後も定量面、定性面の分析を得意とする中小企業診断士の活躍の場が増えてくるといえる。

図表 1-3-5 ローカルベンチマークのイメージ



4

(出典：ローカルベンチマークについて（2016年4月） 経済産業省)

## 第2章 知的資産経営支援の実際



## 1. 狙いと効果を踏まえた進め方と計画の立案

### (1) 知的資産経営の期待効果を得るための前提

#### ① 導入ステップへの注目

一般の企業にとって、知的資産経営は馴染みのあるものとは言えないかも知れない。勧められるままに知的資産経営報告書を作成して初めて、知的資産経営というものがなんとなく理解できるといふケースが多い。ところが、支援先の経営者、従業員は、知的資産経営の導入のステップを経験するだけで「会社が良くなったことを実感する」という。会社の強みが再認識できた経営者、経営者の思いが初めて理解できたという従業員、新規取引先を開拓できた会社など、「知的資産経営に取り組み始めただけで業績が向上する例もある」のである。

知的資産経営研究会では、知的資産経営の支援を始めた当初より、支援先に当初意図していなかった効果が生じていることに大きな関心を持っており、そうした事例の研究を積み重ねてきた。最近では、知的資産経営を画一的、標準的なやり方で導入するのではなく、より会社の実情に合わせて、導入ステップを工夫し実効性を高める取組を行っている。

#### ② 効果の最大化の前提

こうした取組を進めるためには、現在抱えている課題がある程度明確になっていることが必要である。例えば、経営者が事業承継を問題だと考えているのであれば、後継者候補を知的資産経営の導入ステップに巻き込むことにより、事業承継で忘れがちな知的資産の引き継ぎが確実となり、後継者の経営者としての心構えが醸成されるなどの効果を狙うことができる。

### (2) 知的資産経営の各ステップの工夫

#### ① 6つのステップと期待効果の因果関係

経営者の抱える課題と期待する効果がある程度明確である場合、6つのステップ(知る、まとめる、活用する、伝える、ふりかえる、見直す 図表 1-1-2 を参照)での取り組み方を工夫することで、より成果を上げることができる。第3章で紹介する事例やその他の実験的な取組を通じて、期待効果と各ステップの因果関係をまとめたのが以下の表である。◎や○は、期待する効果に対して、工夫を施すべき重要ステップを示している。

例えば、期待効果として経営幹部育成を狙う場合、知的資産経営報告書の作成の「②まとめる」ステップに工夫を加える。このステップについては、経営幹部候補者に主体的に関わってもらうことにより教育的な効果を狙う。また、人材採用の場合、知的資産経営報告書の開示「④伝える」のステップに工夫を加える。求職者やその家族に当社の良さが伝わるように開示内容や開示方法を検討することで、期待効果の向上を図る。

図表 2-1-1 期待効果と重視するステップ

	知的資産経営報告書の作成		知的資産経営の推進	知的資産経営報告書の開示	知的資産経営のふりかえり	知的資産経営の見直し
	①知る	②まとめる	③活かす	④伝える	⑤ふりかえる	⑥見直す
経営戦略・事業施策の策定	○	◎				
継続的な経営改善			○		○	◎
新規顧客開拓		○		◎		
事業承継	◎	○				
ステークホルダーとの関係強化		○		◎		
経営幹部育成	○	◎				
経営者と社員の事業戦略の共有化	◎			○		
人材採用				◎		

\*◎：最も重視するステップ、○：重視するステップ

各ステップについて具体的な項目は、以下の表を参照されたい。例えば、「①知る」のステップの中にはインタビューやSWOT分析のワークショップなど、知的資産経営報告書をまとめる上で必要な情報を得るための様々な取組が包括されている。また、「②まとめる」のステップには知的資産経営報告書の章立てに沿った項目が含まれている。

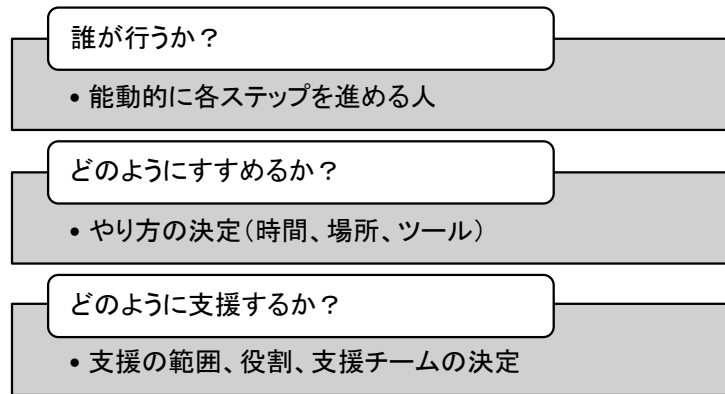
図表 2-1-2 各ステップの内容

ステップ	項目	補足
①知る	インタビュー 現場視察 情報収集 SWOT抽出	経営者、従業員等 工場、店舗等 財務データ、市場情報等 ワークショップ実施等
②まとめる	戦略策定 KPIの設定 報告書作成	ストーリー化 知的資産の考慮 事業計画策定 経営方針の明確化
③活かす	施策立案 施策の実施	経営方針、施策、KPI等の社内通知 実施体制の構築
④伝える	ホームページ作成 印刷配布	ステークホルダー、地域社会、 新規取引先、求職者への公開
⑤ふりかえる	KPIの把握 PDCAを回す	KPIの達成状況の確認 経営計画の達成状況確認
⑥見直す	知的資産再評価	知的資産の再検討 管理指標の見直し 経営計画の見直し

## ② 推進にあたっての留意点

各ステップの推進にあたって留意すべきことは、「誰が行うか」「どのようにすすめるか」「どのように支援するか」である。

図表 2-1-3 推進にあたっての留意点



注意すべき点は、個々の会社の状況に合わせ、本業に悪影響がでないように柔軟に計画を立てることである。知的資産経営の推進においては、会社への教育や指導、調整などで支援者のサポートが必須である。必要な支援工数を十分に考慮し、支援先と相談をして導入計画を立案し、支援体制を整える必要がある。

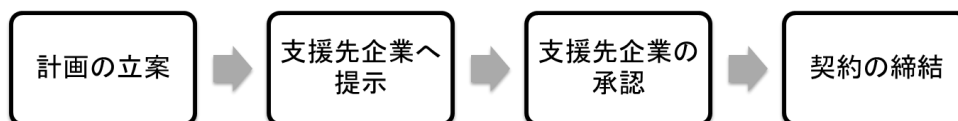
## (3) 準備の範囲と進め方

### ① 計画立案から契約の締結までの流れ

知的資産経営導入の計画から契約の締結までの流れ(図表 2-1-4)について、改めて確認したい。初めに、支援先と共有された課題や目的をベースに知的資産経営導入の計画を立案する。それを文書化して支援先に提示をする。制約条件を調整した上で計画に修正を加え、支援先の承認を得る。最終的に承認された計画をベースに支援先と契約を締結する。

なお、立案する計画の範囲は知的資産経営報告書の作成のステップまでとし、以後の取組については、作成した知的資産経営報告書に基づいて、改めて支援先と相談して決めるやり方が現実的である。

図表 2-1-4 契約締結までの流れ



## ② 計画立案から承認までの留意点

支援先の課題や目的、知的資産経営の理解度を把握した上で、期待効果を意識した知的資産経営導入計画を立案する。計画の内容は、知的資産経営報告書作成までの各ステップの内容（誰が、どのように、支援者の役割）とスケジュール、知的資産経営報告書の開示目的、開示方法などである。支援先にはそれぞれ制約条件があるので、立案した計画を提示した上で、実施に向けた調整を行い、支援先の承認を得るべきである。なお、効果を追求するあまり、支援者側の意向だけで立案した計画を推進した場合、実行段階で支障が生じて中止に追い込まれる恐れがあるので注意が必要である。

## ③ 契約締結の意味

契約は、導入段階に入る前に締結を済ませておきたい。目的は、第三者が会社情報の詳細にアクセスできることに対する不安感の解消と、費用負担の明確化である。そのために、計画書に基づいた支援の範囲、成果物の明示、秘密保持、費用負担などを記載した契約書を作成し、計画書の承認と同じタイミングで契約を締結する。

## 2. 提案段階

### (1) 知的資産経営とは何かを理解してもらう

中小企業に知的資産経営の仕組みを取り入れる場合、大切なことは、はじめに経営者に知的資産経営がどのようなものかを理解してもらうことである。知的資産経営の狙いや進め方などを経営者が理解しないまま取り組んだ場合、必要な時間を確保してもらえず円滑な推進ができなくなる恐れがあり、最悪の場合は頓挫してしまうことにもなりかねない。したがって知的資産経営とは何か、どういうことをするのか、どう進めるのか、どういう期待効果があるのか、費用はいくらかかるのか、など、経営者が知っておくべき内容を、はじめに丁寧に説明し理解してもらうことが重要である。

### (2) 知的資産経営の進め方を説明する

経営者が知的資産経営の概要を理解したら、次にその進め方を説明し、どの程度の期間と工数がかかるのかを認識してもらうとともに、推進に必要な協力を得られるようにする必要がある。

#### ① 知的資産経営導入の流れ

標準的な知的資産経営の6つのステップについて説明する。（第1章参照）

なお、経営者へのインタビューにおいて、経営者が事業承継をして間もないなど当社の歴史について十分に聞くことができない場合は、先代の経営者や古くから働いている従業員から話を聞くことができるように、経営者に依頼する必要がある。

また、SWOT 分析に関しては、誰が実施するのか、どのように実施するのかについても具体的に説明し、SWOT 分析ワークショップ<sup>5</sup>実施のイメージを持ってもらえるようにする。

## ② 知的資産経営報告書の活用

知的資産経営報告書を作成する説明の際には、作成する目的を明確にすることが重要である。報告書の開示対象が社外（金融機関、取引先、求職者など）なのか、社内なのか、特定しないのかを明確にする。開示対象ごとに記載内容を変えて、複数の種類の報告書を作成することができることも説明するべきである。

また、報告書の作成作業を研修に位置づけ、経営環境の理解や経営施策を検討する従業員教育として行うことができることの説明も不可欠である。

## ③ 事業計画の達成状況の確認と改善

知的資産経営は、知的資産を特定し、それを活かした事業計画を立案し、測定値としての KPI を定めることが PDCA における計画（plan）の始まりであり、知的資産経営報告書を作成して終わりではない。実際に活動（Do）を行なって KPI を測定（Check）し、期待どおりの改善効果が見られなければさらに改善を図っていく（Action）、という継続的な経営改善の仕組みであることを説明する必要がある。

### (3) 知的資産経営の期待効果を説明する

知的資産経営を取り入れることによる期待効果（第 1 章参照）を説明する。導入段階の効果としては、経営者インタビューの際の経営者自身による気づきや、SWOT 分析ワークショップを通じた従業員の意識改革や経営層の当事者意識の醸成などが挙げられる。

報告書活用の効果としては、金融機関の事業性評価融資につながる会社に対する深い理解や、顧客からの信頼の獲得、仕入先や外注先の確保、採用における企業イメージの向上などがある。ただし、個々の会社の状況や知的資産経営への取り組み方によって現れる効果は千差万別である。

### (4) サービスメニュー、費用、公的支援施策について説明する

知的資産経営に関する説明の後は、中小企業診断士などによる支援について説明する。どのような

---

<sup>5</sup> SWOT 分析ワークショップ：SWOT 分析をワークショップ形式で実施するもの。経営者や経営幹部、時には全従業員が参加して、SWOT の各項目の具体的な事象や事実を洗い出して整理するもの。SWOT 分析実施後は戦略立案に向けてクロス SWOT 分析まで実施したほうが、立案する戦略や施策に対する意識の共有が図りやすくなる。ファシリテーターとして中小企業診断士などの支援者が参加すると、効率的に SWOT 分析、クロス SWOT 分析が進められる利点がある。なお、具体的な実施方法については「3. 実施段階」を参照。

支援サービスを提供するのか、費用はどのくらいかかるのかといった点は、最初に説明しておく必要がある。また、公的支援施策（ものづくり補助金をはじめとした各種の補助金制度、助成金制度やミラサボなどの専門家派遣制度など）を活用して、経営改善の一つの施策として知的資産経営報告書の作成を組み込むことで対応できることを強調して説明すべきである。

何よりも重要なことは、中小企業診断士などによる支援がなければ、効果的で効率的な改善計画の立案および推進が困難であることを説明するべきである。

### 3. 実施段階

#### (1) 「知る」ステップでの実施事項

知的資産を認識する「知る」ステップは、6つのステップの入り口であり、もっとも重要な部分である。

##### ① インタビュー

##### 1) インタビュー相手の選定

経営者を中心に、目的に応じて後継者、管理職、従業員、顧客、仕入先などから選定する。経営者の時間が取れない場合、その後継者などと協力体制をとることで、時間を確保し内容を充実させることも行う。

##### 2) インタビュー内容

インタビューシートを準備し、できるだけ事前にインタビュー項目を相手に示しておくのが望ましい。また許可を得て録音しておく、と、時期や固有名詞など、後で知的資産経営報告書を書く際に正確に書くことができる。

##### a. 標準インタビューシートの活用

知的資産経営研究会で用いる標準インタビューシートは以下の構成になっている。なお、インタビューシートは「平成 23 年度調査・研究事業 知的資産経営支援マニュアル」を参照されたい。

図表 2-3-1 標準インタビューシートの構成

項番	大項目	中項目
1	全体像	経営哲学
		事業概要
		市場環境
2	過去～現在（これまでの事業展開）	
3	自社の強みと弱み	強みと弱みの抽出
		知的資産の棚卸
		裏づけ指標の検討
4	現在～将来（これからの事業展開）	経営課題の抽出（クロスSWOT分析）
		経営ビジョン・経営方針・戦略
		知的資産の獲得、維持、強化のための取組と投資
		知的資産以外の取組と投資
		事業計画（将来の利益やキャッシュフロー）

インタビューの最初の項目として「経営哲学」などの抽象的な部分は避け、「事業概要」や「これまでの事業展開」など、具体的に答えられる部分からインタビューすると会社の全体像を捉えられやすい。

#### b. 標準インタビューシート以外のインタビュー項目

標準インタビューシートはすべての業種で知的資産を棚卸しする項目として整理されている。しかし、業種により見るべき視点は増えることがある。また今後の経営改善を実施するうえで確認しておいた方がよい項目もある。そのため、必要に応じてインタビュー項目を付け加える。

図表 2-3-2 製造業のインタビュー項目例

	受注	計画	調達	製造		後処理	梱包・物流
				段取替え	生産		
プロセス	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
強み	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
課題	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
品質保証・品質管理（設計品質、製造品質、品質マネジメント）							
プロセス							
強み							
課題							

#### ② 現場観察

現場の作業者にインタビューしながら、裏付けとなる現物を確認する。

インタビュー項目として、仕事の内容、関係者、組織のミッション、当社の強み、課題、機会、脅威などの認識を質問する。

#### ③ 情報分析

##### 1) 財務情報の分析

過去 3 年分の決算書を入手し財務分析する。財務分析から当社の長所や強みを発見し、どのような知的資産から作られたのかを分析する。これまでの事業展開のインタビュー結果を財務内容から裏付けることもできる。

ローカルベンチマークの財務分析診断を用いると、業界平均と比べて、当社がどのようなポジションにいるのかなどの傾向をつかむことができる。

財務内容は過去の知的資産を元に活動した結果である。現状の知的資産による事業活動が財務成績に反映されるのは 1~2 年先になる。したがって過去の知的資産の活動成果として理解し、現状で過去の知的資産がどのようになっているのか確認することが重要である。

## 2) 財務情報以外の分析

社内の経営管理システムとして管理している情報があれば、どのような情報があるか把握する。管理情報を入手できれば、知的資産の裏付けとして確認でき、「ふりかえる」ステップのKPIとして活用することができる。

## ④ SWOT 分析

### 1) 強みと弱みの抽出

強みは、当社だけの認識ではなく顧客の認知や競合との比較において識別する必要がある。したがって強みを認識する上では以下のチェックポイントを設けるとよい。

- a. その強みは、具体的にどのような事実を指すか？
- b. その強みは、顧客にどのような価値をもたらすか？またどのように評価されているか？
- c. その強みは、競合先と比べてどのような優位性があるか？簡単に真似できないものか？
- d. その強みの要因が当社の内部にあるか？またその要因を事実として確認できるか？
- e. その強みは、どのようなきっかけで（どのような取組で）形成されてきたか？
- f. その強みをさらに発揮させるために、克服すべき弱みはあるか？

### 2) 機会と脅威の抽出

通常、中小企業は当社の内部環境は認識できるが、その外部環境である機会と脅威を認識するのは困難なことが多い。外部環境の分析は支援者が力を発揮する部分である。

外部環境分析手法としては、会社を取り巻くマクロな外部環境を分析するためのフレームワークであるPEST分析<sup>6</sup>、競争環境を分析する3C分析<sup>7</sup>やファイブフォース分析<sup>8</sup>などが用いられる。

---

<sup>6</sup> PEST分析：企業を取り巻くマクロ環境のうち、現在ないし将来の事業活動に影響を及ぼす可能性のある要素を把握するため、PESTフレームワークを使って外部環境を洗い出し、その影響度や変化を分析する手法のこと。経営戦略策定や事業計画立案、市場調査におけるマクロ環境分析の基本ツールとして知られている。PESTとは、政治的（P=political）、経済的（E=economic）、社会的（S=social）、技術的（T=technological）の頭文字を取った造語で、マクロ環境を網羅的に見ていくためのフレームワークである。PEST分析では、この4つの視点で外部環境に潜む、自社にプラスないしマイナスのインパクトを与え得る要因を整理し、その影響度を評価していく

出典：itmedia 情報システム用語事典

<sup>7</sup> 3C分析：経営戦略の立案などを行う際に用いられる環境分析フレームワークで、自社（corporation）、顧客（customer）、競合相手（competitor）の3つの視点で分析を行う方法のこと。

出典：itmedia 情報システム用語事典

<sup>8</sup> ファイブフォース分析：企業（もしくは産業）の競争戦略を考える前提として、外的環境（業界構造）を分析する際に使われるフレームワークのこと。ハーバード・ビジネススクールのマイケル・E・ポーター（Michael E. Porter）が自著『Competitive Strategy』（1980年）で示したもので、「新規参入」「敵対関係」「代替品」「買い手」「供給業者」の5つの視点で検討する。出典：itmedia 情報システム用語事典



⑤ ワークショップ

1) ワークショップの実施要領

SWOT 抽出と戦略策定を経営幹部や従業員といったグループによるワークショップ形式で行うことにより、検討内容が深まり、結論に対する社内の意識共有が図れる。

a. ワークショップの進め方

手順1：原則4～6人を1チームとして、少人数グループによるディスカッションにて進める。

手順2：各グループに、議論を進めるお手伝い役（ファシリテータ）を用意する。

手順3：ディスカッションの内容はグループごとに模造紙と付箋を使って記録していく。

b. 時間構成

ワークショップは1回2時間程度に収めるのがよい。それ以上長いと集中が切れて効率的でなくなることもある。そのため、SWOT分析のワークショップとクロスSWOT分析のワークショップは分けて進めるのが望ましい。各々のワークショップ時間構成例を以下に示す。

図表 2-3-3 SWOT 分析ワークショップの時間構成例

実施項目	目安時間
オリエンテーション 知的資産経営の説明	20分
グループ討議Ⅰ 当社をとりまく外部環境をできるだけ多く洗い出す。	20分
グループ討議Ⅰまとめ 洗い出した外部環境を機会と脅威、顧客と競合など関係者ごとに整理する。	20分
グループ討議Ⅱ 当社の強みと弱みを洗い出す。できるだけ根拠も明記する。どちらかわからないが特徴と思えるものも洗い出す。	40分
グループ発表 外部環境と内部環境について1グループ10分で発表する。	20分

図表 2-3-4 クロス SWOT 分析ワークショップの時間構成例

実施項目	目安時間
グループ討議Ⅲ 今後当社が取るべき施策案を検討する。	90分
グループ発表 今後当社が取るべき施策案について、1グループ10分で発表する。	20分
まとめ	10分

## 2) ワークショップの有効性

SWOT 分析ワークショップは、知的資産経営報告書を作成する過程で現経営者、後継者、その他主要従業員をメンバーとする SWOT 分析のためのコミュニケーションの場である。一般的に中小企業では、経営者と後継者、あるいは従業員との間で経営方針に関する改まったコミュニケーションの場を持ったことがないのが普通である。そのため、例えば飲み会で「腹を割った経営方針に関する思い」を語り合ったとしても、事実に基づかない感情的な議論でしかないことが多い。

一方、SWOT 分析ワークショップでは、事前に準備した当社を取り巻く環境や当社の強みと弱みに関するアンケートなど、客観的データに基づくオープンな議論を行うので、まず個人の独断的思い込みに基づく偏った議論を防ぐことが可能である。

また、ワークショップのファシリテーションを中小企業診断士など外部の専門家が実施し、公平な立場で議論の交通整理を行うので、テーマにフォーカスした噛み合った議論となる可能性が高い。さらに、ワークショップのアウトプットである事業戦略は、従業員も交えた経営者と後継者のオープンなディスカッションによる合意形成の下に作り出されたものなので、従業員自らが自主的に取り組む強い動機付けがなされたものである。目から鱗の斬新な事業戦略であるかどうかはともかくとして、このような従業員を巻き込んだ本音ベースの事業戦略が事業承継の過程でできることは、後継者にとって何物にも替え難い貴重な経験となる。

このように SWOT 分析ワークショップは、従業員全員で当社の経営方針を合意するための極めて効果的、効率的な取組であることが、当研究会の多くの支援事例で実証済みであり、研究会メンバーは頻繁に活用している。

## (2) 「まとめる」ステップでの実施事項

### ① 戦略策定

#### 1) クロス SWOT 分析

クロス SWOT 分析は、強みと弱み、機会と脅威を掛け合わせて経営戦略を検討するフレームワークである。

図表 2-3-5 クロス SWOT フレームワーク

	S (強み)	W (弱み)
O (機会)	機会を活かして強みを発揮する方法	機会を弱みで取り逃がさない方法
T (脅威)	脅威に対して強みで機会にする方法	脅威と弱みで最悪の事態にしない方法

知的資産経営では、特に強みと機会を掛け合わす領域が検討され、次に弱みと機会を掛け合わせる領域が検討される。

強みが多数見つかったとき、戦略や施策の方向性が発散することがある。その際は、検討の視点として、今ある機会に対しどのような強みを発揮するか、今ある機会に対しどのような弱みを克服するかと考えると方向を絞り込みやすい。

## ② KPI 設定

経営目標を定量的に示すものに KGI<sup>9</sup>と KPI がある。

一般に経営目標となる KGI は、現場の活動と直結しにくいいため、現場で認識しやすい指標として KPI を設定する。KPI は、これを達成することで KGI が達成することになるような因果関係になっていることが必要である。

図表 2-3-6 KGI と KPI の因果関係イメージ



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

<sup>9</sup> KGI (Key Goal Indicator)：「重要目標達成指標」といい、実施プロセスの目標を示すものである。代表的な KGI には、売上高、利益額、利益率などがある。

以下に知的資産経営の KPI/KGI 設定事例を示す。

図表 2-3-7 知的資産の KPI/KGI 設定事例

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

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

実務において、KPI 設定は経営目標に近いところから決めていくと経営目標との関係が分かりやすい。したがって会員数、入会者数、退会者数など顧客（市場）との関係性を示す指標を中心に KPI を設定する事例も多い。

### ③ 知的資産経営報告書の作成

知的資産経営報告書の標準的な項目は、図表 1-1-3 知的資産経営報告書の標準的な構成のとおりである。

#### 1) 「はじめに」の作成

経営者の巻頭メッセージは、報告書で伝えたいことをまとめて表現する部分であり、最後に執筆する。経営者自身で書く場合と、経営者の意向を受けて中小企業診断士などの支援者が作成する場合がある。

経営理念や経営哲学が明確に決まっていない会社も少なくない。インタビューで聞いたことを支援者側で提起していくとまとまりやすい。

## 2) 「事業概要」の作成

事業の仕組みについては会社案内などがあれば、それを参考に作成する。会社案内の情報が古い場合があるので、現状と合っているか確認する。当社が実施しているサービスのうち、会社案内で紹介されていないものがあれば追加する。サプライチェーンなどから当社のビジネスモデルを俯瞰できるようにする。

業界の特徴や市場環境は、グラフなどを用いて見やすいようにまとめる。根拠となるデータの入手元を明確にし、公開できる情報かなどの確認を行う。

## 3) 「価値創造のストーリー」の作成

知的資産経営報告書の中核部分である。当社の知的資産を明確にして、それがなぜ生まれたのかを歴史的な歩みから振り返るものである。歴史的に、これまでの経営の転機がどこにあるのか、社長や創業者にインタビューして明確にする。

歴史的な歩みに沿った写真などがあると、より伝わりやすいものになる。

## 4) 「会社概要」の作成

当社の基本情報を記載するものであり、間違いないように確認する。

## 5) 「あとがき」の作成

注意事項、問合せ先、本報告書の合理性について記載する。最後に中小企業診断士の署名を記載する。

図表 2-3-8 あとがきの記載例

<p><u>注意事項</u> 本知的資産経営報告書に記載しました将来の経営戦略及び事業計画ならびに付帯する事業見込みなどは、全て現在入手可能な情報をもとに、当社の判断にて掲載しています。 (省略)</p>
<p><u>問合せ先</u> 商号、住所、電話番号、担当者など</p>
<p><u>本報告書の合理性について</u> 本報告書に掲載された内容は、〇〇〇株式会社の過去から現在に至る経営環境（内部環境及び外部環境）に照らし、合理的な内容であることを認めます。 20〇〇年〇月〇日 経済産業大臣登録 中小企業診断士 登録番号 1111111 中小 二郎</p>

(3) 「活かす」ステップでの実施事項

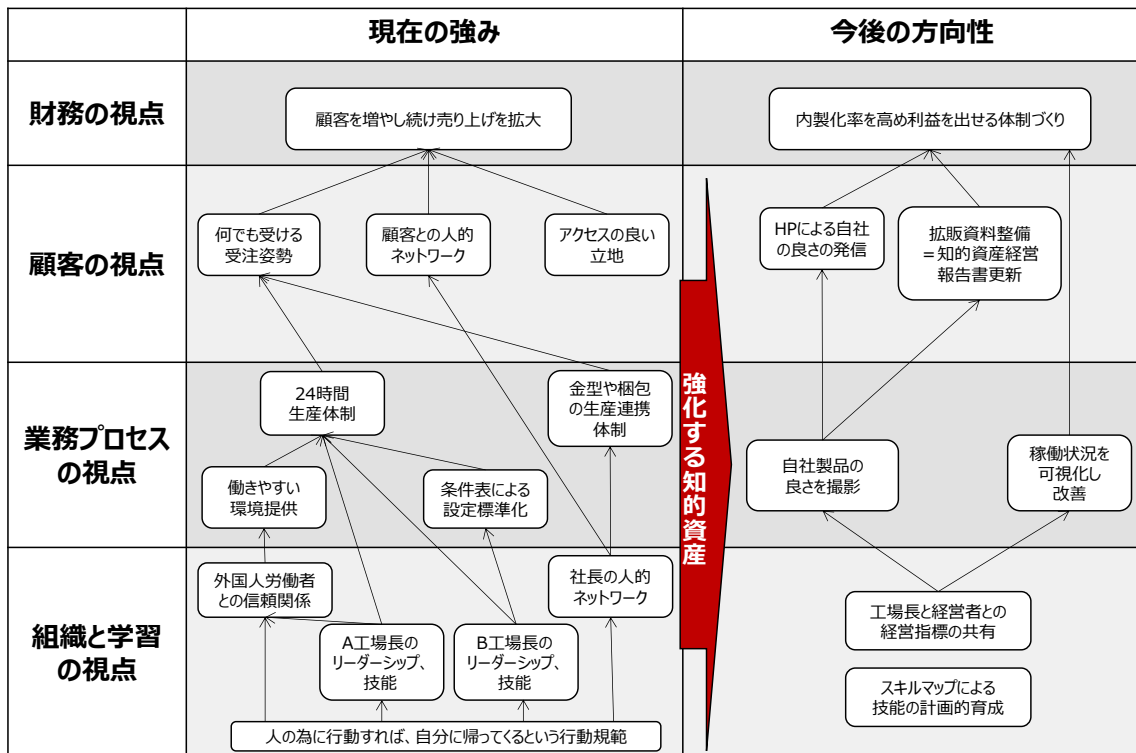
① 施策立案

「まとめる」ステップで見出した方向性を元に実際に実施する施策を立案する。

施策立案においてはバランススコアカード<sup>10</sup>で用いられる戦略マップに知的資産を盛り込んで、現状の当社の経営戦略を確認し、さらに今後強化する知的資産を明確にしていく方法が有効である。

この方法はゴールが財務の視点となり、それに向けて顧客、業務プロセス、組織と学習の各領域の視点と知的資産が、どのように関連するかが分かりやすくなるメリットがある。

図表 2-3-9 戦略マップに知的資産を組み入れた施策立案例



② 施策の実施

施策実施段階では、実行に必要な経営資源を元に実施項目を詳細化し計画を立てていく。KGI と KPI を設定し進捗状況を可視化して進める。

<sup>10</sup> バランススコアカード：ハーバード・ビジネススクールの教授であるロバート・S・キャプランと、コンサルティング会社社長デビッド・P・ノートンが1990年に研究をとりまとめたもの。当初は組織の活動を財務面だけでなく総合的に評価するシステムであったが、現在では組織の戦略を実行に移すためのシステムに進化している。

(4) 「伝える」ステップでの実施事項

① 伝える内容の確認

知的資産経営報告書を目的に合わせて開示する場合には、相手に伝えたい情報は何かを吟味して内容を確認する必要がある。配布先を通じて競合他社に情報が洩れる可能性もあるので、営業秘密の情報漏洩がないかなどのチェックも必要である。

図表 2-3-10 外部に伝える際のチェックポイント例

営業秘密の情報漏洩につながる事項はないか？	
内部情報は正しく伝わるか？	
	間違った情報が入っていないか？
	不確実な情報や相手を不安にさせる情報はないか？
	秘密情報が入っていないか？
外部情報に問題はないか？	
	外部の関係者について客観的な情報となっているか？
	関係先を不安にさせるリスク情報を含んでいないか？
今後のビジョン	
	競合他社に伝わる可能性がある相手に具体的な当社の取組を開示していないか？
価値創造のストーリー	
	過去～現在のストーリーに信憑性はあるか？
	現在～将来のストーリーに、不確実性の高い情報や経営戦略など、社外秘の情報は記載していないか？

(出典：事業価値を高める経営レポート作成マニュアル改訂版

中小企業基盤整備機構を参考に著者編集)

② 伝える方法

開示対象や開示目的により伝える方法が異なる。

内部向けに作成した場合は、当社の特質や経緯を十分理解していない従業員に対し、それを伝えることが目的となる。報告書を配布しミーティングの場で読み合わせをし、議論することで会社の良さをよく理解できるようになる。

外部向けに作成した場合は、金融機関や取引先と面談する場合の説明資料として活用することが多い。また、マスコミの取材に対して提供するなど、広報活動に活用することもできる。

また、作成した知的資産経営報告書の内容をホームページで開示したり、報告書そのものをダウンロードできるようにしたりすることもある。

(5) 「ふりかえり」ステップでの実施事項

① KPI の把握

「ふりかえり」では、設定した KGI/KPI をモニタリングする。「ふりかえり」のタイミングは、モニタリングする実績値が整う時点が望ましく、一般には月次などの財務指標が見えてきた時点となる。月次の試算表で財務指標からなる KGI を確認し、それに関連づけて KPI を評価する。

モニタリングに当たっては、このように KPI の達成状況と KGI の達成状況を関連付けてみるのが重要である。KPI が達成されても、経営目標である KGI が達成されなくては、業績向上を離れて「強み」だけを強化する自己満足に陥ることがあるためである。

② PDCA を回す

モニタリングの結果に基づき、次のアクション項目と担当者を決定して施策を実施する。

創業したばかりのスタートアップ企業では、まだ知的資産が育っておらず、市場との関係性も確立していないことが多い。その場合は、計画に時間をかけずにまず実行し、その結果を評価してから計画を立てる DCAP プロセスを行う方が有効なケースが多い。また、この DCAP プロセスを通じて経営者育成が図られる。

図表 2-3-11 スタートアップに有効な DCAP プロセス



(6) 「見直す」ステップでの実施事項

企業環境の変化に伴い、知的資産経営報告書を見直す必要がある。

見直す理由は、当初計画した方向性にズレが生じることがあるためである。法律改正や競合の発生、顧客ニーズの変化など外部環境の変化により、機会や脅威が当初定めたものとは異なってくる。さらに内部環境も、人的資産など人にまつわる資産の変動、外部との関係性、構造資産蓄積の進捗状況などにおいて変化がでてくる。知的資産経営報告書を見直すことで、これらの変化に対応し、新たな経営の方向性を定めることができる。

見直すことで、社内外の関係者に新たな当社の経営環境や方向性を示すことができ、正しい理解や新たな共感を得られる。特に社内に対しては当社の方針を浸透させることができ効果が大きい。



## 第3章 知的資産経営による期待効果の実際

## 1. 事業計画の策定

### (1) 効果を得るためのポイント

#### ① 知的資産経営報告書から事業計画に

知的資産経営報告書の最終章では、「知的資産経営の展開（現在～将来）」として、当社の持つ知的資産を活かして、今後どのような経営をするかを述べることが多い。いわゆる今後の経営戦略の骨格である。報告書を社外に開示する場合は、経営戦略をどの程度まで具体的に述べるかに配慮する必要があるが、社内で情報共有を図る場合にはこの部分を具体的な事業計画にまで落とし込むと良い。

事業計画とは、数年先（通常3～5年）までの売上や利益などの数値計画と実行計画である。中小企業の場合は事業計画なしに経営し、結果としての決算だけを行っている会社も多いが、経営の改善や成長を目指す場合には事業計画が必要である。事業計画の中には、目標数値は書き込まれていてもそれをどのように実現するのかはあまり示されていないものが多い。特に、経費削減策は示されていても、どのように新たな顧客を開拓し売上を増やすのか、どのように優良な人材を採用するのかなど攻めの計画についてはその傾向が強い。これでは単なる絵に描いた餅であり、数値フォローされるだけのものになってしまう。

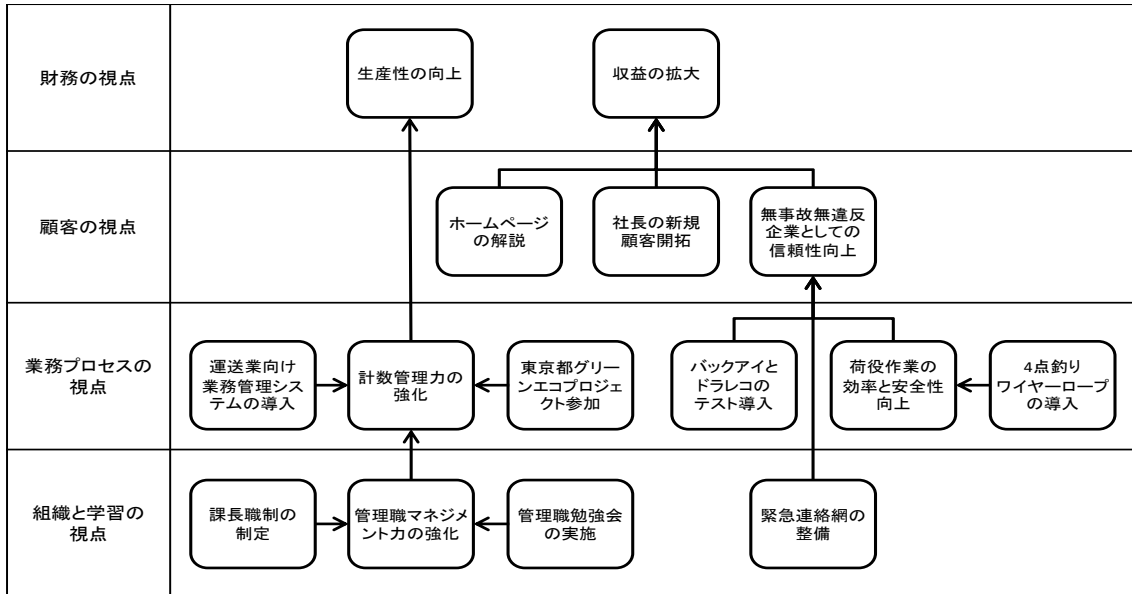
#### ② 知的資産を組み込んだ戦略マップを作る

事業計画で定める戦略と目標数値を実現するためには、「こうすれば実現できる」という論理的かつ具体的な道筋が示されていなければならない。この「道筋」を見える化する方法としては、バランススコアカードで用いられる「戦略マップ」が有効である。

戦略マップとは、戦略を実現するために実施すべき活動や実現すべき状態を、因果関係を含めて示すマップである。目標とする財務的な状態を実現するためには、顧客に対してこういう状態にしなければならない、そのためには内部の業務がこう改善されなければならない、そのためには業務を実行する組織や人材がこうあらねばならないというような、財務⇄顧客⇄業務プロセス⇄組織と学習の4つの視点において、取り組むべき活動や実現すべき状態（これらを戦略実現のための成功要因CSF：Critical Success Factorという）を、互いの因果関係を示す矢印とともに配置したものである。簡単な具体例を以下に示す。

CSFには、現在の知的資産を組み込んだもの（例：社長の営業力を活かして新規顧客開拓）や、今後の知的資産となるもの（例：計数管理力）のほか、ITシステム導入のように設備投資を伴うものも当然含まれる。

図表 3-1-1 運送業の戦略マップの例



(2) 事例：株式会社田中屋本店

① 会社の概要

1922年5月1日に、現在の本店住所にて漬物や佃煮の製造卸売を業とする田中屋商店を創業した。1968年12月には、佃煮や惣菜および菓子加工業へ業務を拡大、1981年3月20日に商号を現在の株式会社田中屋本店に変更し、現在に至っている。

小田原の梅干しづくりの歴史は戦国時代に遡る。小田原に居城を構え関東一円に勢力を広げた北条早雲が戦時食として梅干を重用し梅干しづくりを奨励したのが発祥である。田中屋本店の主力製品も梅干し関連商品である。現在、小田原市内で梅干づくりを営む会社は約25社に及び、小田原の代表的な地場産業の一つであるが、競争も激しく他社との差別化が課題となっている。

② 知的資産経営導入前

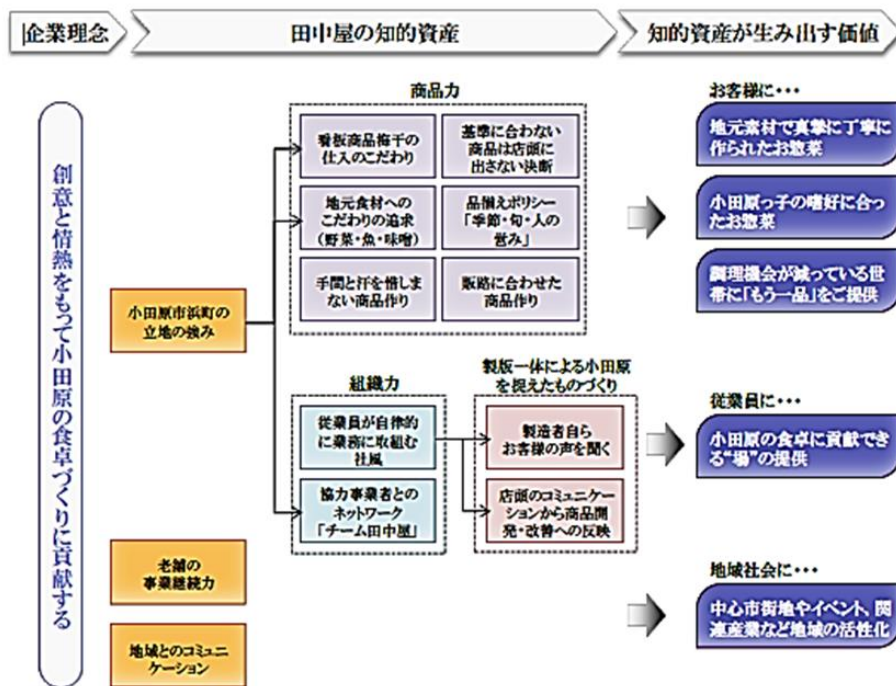
田中屋は老舗の梅干屋、総菜屋として地域にしっかりと根ざした事業展開を行ってきた。一方、数年前の火災による本店店舗の消失に加え、百貨店の撤退に伴う支店の閉鎖など大きな環境の変化に直面していた。どちらの店舗にも多くの固定客が存在し再開を望む声も多い。そうした中、別の会社に就職をしていた社長の息子が当社に入社した。社長としては、経営基盤を盤石にし、将来的には息子に事業を託したいという想いが高まっていた。

社長は、消失した店舗や閉鎖した支店の再開の必要性を認識しており、再建の意志は固まっていた。金融機関から事業計画の提示を求められたが、これまで事業計画を立てたことがなかった。

③ 知的資産経営の導入過程

知的資産経営を導入するにあたり念頭に置いたのは、田中屋の持っている知的資産が何か、またそれがどのようにして価値を生み出しているのかを明らかにすることであった。まず、知的資産を明らかにするために、SWOT分析ワークショップを行った。参加者は、社長夫妻、息子および古参の事務担当者の4名である。支援者は、意見が活発になるように質問をぶついたり、表現が難しい内容については確認を行ったりしながら、知的資産をあぶり出した。

図表 3-1-2 田中屋の知的資産と生み出す価値



図のように整理された田中屋の知的資産をもとに、戦略マップを作成し事業計画のベースとした。商品力、組織力の強みを織り込み、店舗戦略を明確化して、実現性の高い計数目標を含む経営計画を策定した。

④ 知的資産経営導入後の効果

実現性の高い経営計画を提示したことにより、金融機関からの全面的な支援を取り付けることができた。再開する本店、支店では、顧客像、品ぞろえ、販売目標が明確になった。また、これに合わせてホームページを総菜を中心としたものに一新した。現在、順調に売上高を伸ばしている。

⑤ 今後の課題

今後の課題としては、経営計画の定期的な見直しを行うことである。知的資産経営のPDCAを回して、時代の変化に対応していく経営の仕組みの定着が求められている。家族経営であるがゆえに生じる遠慮などを取り除き、次世代に事業を引き渡して行くためにも、継続的な取組に期待したい。

## 2. 継続的な経営改善

### (1) 効果を得るためのポイント

継続的な経営改善は知的資産経営の中核ともいえる活動であり、知的資産経営報告書で策定した経営計画を実行し、売上を上げ利益を創出することを目的とする。

当節では、知的資産経営ならではの継続的な経営改善について解説する。

#### ① 知的資産経営に基づく継続的な経営改善

中小企業経営における最大の問題は、成り行きに流され、計画的な取組がなされないことである。知的資産経営を取り入れると、PDCA を回す活動がごく自然な形で進められるようになるので、知的資産経営は中小企業にとって計画的な経営を実践するための王道であるといえる。

知的資産経営報告書の作成プロセスは、中期経営計画の立案そのものである。当社の歴史を見直し、SWOT 分析を実施し、特に当社の強みを明確にして経営計画として練り上げていく。この作業にできるだけ広範囲の従業員を巻き込み、合意形成を図っていくことで、継続的改善（＝PDCA）に着手する環境を整備することができる。

#### ② 知的資産経営で PDCA を回す仕組み

知的資産経営で PDCA を回すための仕組みとして、1) 知的資産経営報告書、2) 年度計画、3) PDCA 進捗会議、の3つが重要である。

##### 1) 知的資産経営報告書

知的資産経営報告書は中期経営計画であり、今後の会社の方針を示すバイブルである。計画に基づいた改善活動の失敗でよくあるのは、手段が目的化し効果に結びつかないケースである。知的資産経営報告書に戻ってゴールを再確認することで、手段の目的化を防ぐことができる。

PDCA の取組が進むと知的資産経営報告書の内容が現状と乖離してくる。外部環境が変化したり会社の強みや弱みが増えたりするからである。知的資産経営報告書の内容と現状が乖離してきた時は、外部環境や内部環境を再度分析し、新たな経営計画を立案して知的資産経営報告書を更新すべきである。新たな知的資産経営報告書では大きな戦略の転換が行われるかも知れないが、従業員を巻き込んだ PDCA を実行し、従業員の意識改革が進んだ状態で戦略を策定するので、実行可能性は格段に高まる。

##### 2) 年度計画

知的資産経営に基づく PDCA で実効性を上げるために、年度計画策定において特に触れておきたい点は KPI の設定と職務分掌の明確化である。

KPI は PDCA 活動の成果を定量的に評価する重要な指標である。現場に近い所で知的資産に直接関係する KPI を設定し、利益などの経営指標とその KPI を無理矢理つないだ場合、KPI を達成し

でも利益が増えない結果となりかねない。知的資産に直接関係する KPI にはこだわらず、例えば売上高に直接リンクする KPI を評価指標として採用し、知的資産経営に基づく PDCA の結果を、その KPI で評価していくのが、知的資産経営で PDCA に着手する場合のポイントである。なお、PDCA 活動が上手く機能すると、徐々に本来の知的資産にフォーカスを当てた KPI に変更することが必要となる。

職務分掌は、中小企業、特に小規模企業においては明文化していないか、明文化しても文言と実態が乖離していることが多い。職務分掌の明文化が重要なのは、KPI の達成責任を明確にするためである。KPI を個人に割り当て、PDCA を回す取組を着実に進めることで、改善効果が確実に出るようにすることが望ましい。

### 3) PDCA 進捗会議

PDCA 進捗会議は、PDCA のチェックとアクションの機能を果たす会議体である。計画を実行した結果を評価し、次のアクションの方向性を検討する。

PDCA 活動を経営者や従業員と共有することは、全社コミュニケーションの観点からも重要である。PDCA 活動の見える化のツールとして、以下のような PDCA 管理シートが活用できる。

図表 3-2-1 PDCA 管理シート

PDCA管理シート							2017/2/1	
テーマ番号	改善 テーマ名	目標	開始日	終了予定日	改善 リーダー	メンバー	実施中・ 完了・継続	
P 計画(前回のA対策に基づく今回の計画)								
D 実行(P計画を実行した結果)								
C 評価(目標が達成できた or できなかった原因)								
A 対策(目標が達成できなかった原因を克服する具体的な対策)								

上記シートは一例であるが、ポイントは極力シンプルな項目にすることである。また、PDCA 活

動の定着には時間がかかるため、拙速に成果を出そうとしてはならない。PDCAを回し続けることが重要である。月1回PDCA進捗会議を行った場合、1年程度やり続けると、次第に慣れて定着し、活用の効果が徐々にではあるが確実に現れてくる。まさに、継続は力なりである。

### ③ 継続的な経営改善成功のためのポイント

#### 1) PDCA活動の開始時点におけるポイント

経営者が知的資産経営を正しく理解していることがポイントの1つである。経営者が本当にやる気にならなければPDCA活動はうまくいかない。経営者をやる気にさせるのは、まさに知的資産経営報告書作成のプロセスであり、支援者にとっても最も重要なプロセスである。

また、経営者が不退転の決意で改革に臨んでいることを従業員全員に示し、知的資産経営報告書の内容を繰り返し説明して、今なぜ改革が必要かを理解させることが重要である。

#### 2) PDCA活動を継続するためのポイント

PDCA活動の成果が現れるまでには時間がかかるが、成果が出ないと経営者や従業員だけでなく、支援者も不安になってくるものである。成果を生み出すための前提となる知的資産が、確実にレベルアップしているかどうかを常に把握、評価しながら経営者と共有することで、PDCAのモチベーションを維持していくことが重要である。

## (2) 事例：株式会社千葉アスレティックセンター

### ① 会社概要

1973年、千葉県初の総合アスレティッククラブとして創業、同時にスイミングスクールも創設。千葉県習志野市を中核とする地域の総合スポーツクラブである。『地域の皆様の「健康な体」、「挑戦する心」、「生きがいつくり・仲間づくり」に運動を通じて貢献する』を社としている。ソウルオリンピック背泳ぎ金メダリストで現スポーツ庁長官の鈴木大地氏を輩出するなど、地域および日本のスポーツ界、健康作りに広く貢献している。本社：千葉県習志野市大久保。資本金9,100万円、従業員101名（当時）。

### ② 課題

#### 1) 事業環境の変化

少子高齢化、人口減少などの社会的トレンドの影響を受けたことに加え、大手スポーツクラブや、ターゲットを絞った新興のスポーツクラブに徐々にシェアを奪われた。バブル期には会員数が一時4,000名を超えていたが、上記の状況から最盛期の半数近くにまで減少したことにより、2011年には赤字に転落するに至った。

## 2) 支援前の課題

2013年当時、社長に初めてインタビューを行った時点では、リーマンショック後の売上の低迷に伴う経営状況の悪化で赤字に転落しており、会社の存続も危ぶまれる状態であった。不採算事業の店舗を閉鎖するなど当面の緊急処置を行ったものの、経営状況の悪化に伴う従業員の士気の低下は避けられず、会社の雰囲気は停滞していた。

金メダル選手を輩出するなどコーチの指導力には定評のある当社であったが、コーチをはじめ多くの従業員は自信を失っていた。社長自身は当社の問題を漠然と認識しつつも、当時の状況を招いた多くの問題の根本原因は何なのか、また具体的にどこから手をつければ良いのか、暗中模索の状況であった。

## ③ 取り組み内容

### 1) 方法

幹部参加のSWOT分析ワークショップを実施後、4ヶ月で知的資産経営報告書を作成した。その後1年間のPDCA準備期間を経て、年度計画を策定し2014年からPDCA活動を実施している。

月1回のPDCA会議で、各部門責任者が事業計画で策定したKPIである入会者および退会者数を確認し、PDCA管理シートに会員数増加のためのPDCAテーマを決め、毎月PDCAサイクルを回している。

### 2) 支援の経緯

2013年から継続して実施している支援の内容は以下のとおりである。

図表 3-2-2 継続的経営改善の経緯

	支援の経緯
2013年	3月 知的資産経営報告書作成提案 4月 SWOT分析ワークショップ 5月 短期教室契約率向上ワークショップ 6月～10月 知的資産経営報告書まとめ
2014年	～9月 PDCAを回す仕組み作り 8月～9月 次年度予算案、体制 10月 経営方針説明会
2015年	年間 月次PDCA会議 8月～9月 次年度予算案、体制 10月 経営方針説明会
2016年	年間 月次PDCA会議 8月～10月 次年度予算案、体制 11月 経営方針説明会



#### ④ 成果とその後

##### 1) 全従業員の意識改革の実現

- a. 取組による最大の成果は、従業員の意識が変わったことである。
- b. 自らが主体的に課題を認識し、改善を実現しようとする企業文化が定着しつつある。
- c. その結果、会社の雰囲気明るくなった。

##### 2) 戦略（＝会社の進むべき道）の明確化および全従業員間の共有

- a. 会社としての戦略が明確になるとともに、それが全従業員間で共有されることで、会社の戦略における自己の日々の活動の位置づけが明確になった。

##### 3) PDCA を回す仕組みの定着

- a. PDCA の月次サイクルが確立し、会社および部門のその時点における業績、問題点、対応策が見える化された。その結果、対策をタイムリーに打つことができるようになった。

#### コラム 有限会社アキダイ

～2010 年度版からバージョンアップを重ねて、自社の成長に対応する行動へとつなげています～

有限会社アキダイは、食品スーパーとして創業以来一貫して、「美味しく新鮮なものを安くお客様に提供する」ことを経営理念として、成長を続け、現在は練馬区、杉並区に生鮮市場を4店のほか、パン屋と居酒屋を出店しています。

アキダイは食品スーパーとしてお客様に誇れる点を3つ持っています。一つ目は、美味しく新鮮な食材を安くお客様に提供できる仕入の力です。二つ目は、一貫した仕入販売によってお客様の声を仕入に反映できることです。三つ目は、誠実な販売です。

このような財務的な数値では捉えにくい強みを明らかにするために話し合いを重ねました。そして、アキダイの経営方針と、それを支える従業員や組織、ノウハウ、お取引先や地域のお客様との関係などの強みを取り出し、知的資産経営報告書として分かりやすくまとめることができました。

アキダイでは、2009年から知的資産経営に取り組み、2010年に初版の報告書を作成しました。その後継続的に知的資産経営に取り組み当初の目標を達成しました。さらに保有する知的資産や、市場環境の変化により今後の目標、具体的な施策を見直して、2011年に第2版、2014年に第3版、2015年に第4版となる報告書を作成しました。

知的資産経営による継続的な改善を通じて、従業員が強みを認識し、金融機関やお取引先などでも当社に対する理解が進みました。経営理念を踏まえて成長施策が具体化したことで、業績も向上しました。

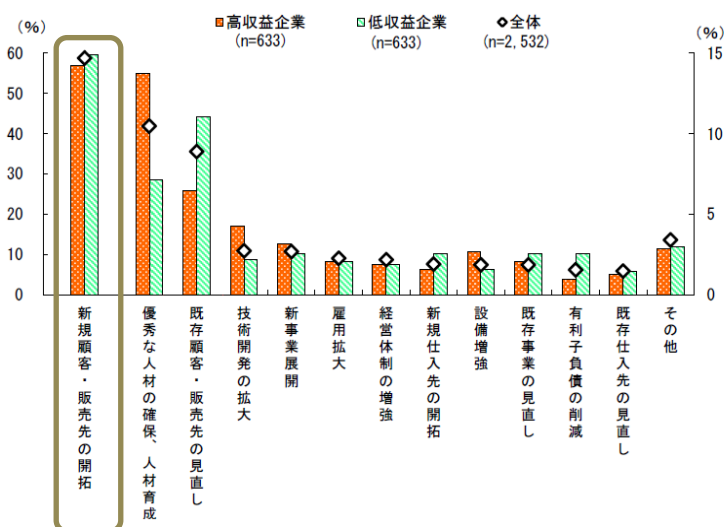
### 3. 新規顧客開拓

#### (1) 効果を得るためのポイント

##### ① 新規顧客開拓の重要性

中小企業のビジネスは、これまで長年にわたり系列取引などが中心であった。しかし昨今では、グローバル経済の進行などから大企業がサプライチェーンの再構築を進めるなど、従来の系列取引を破壊する変化が起きている。そのため、中小企業は自ら販路を開拓する必要性が高まっている。中小企業の経営課題の中で、新規顧客開拓は他の課題を大きく引き離す第1位となっている。

図表 3-3-1 中小企業における収益向上に向けた課題

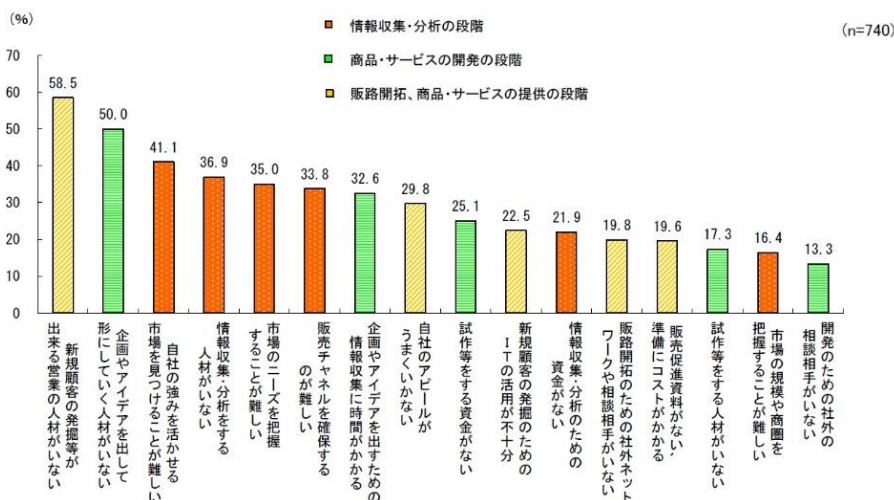


(出典：2015年版中小企業白書 中小企業庁)

##### ② 新規顧客開拓の課題

2015年版中小企業白書では、新規顧客開拓の目標を阻害する要因を調査している。

図表 3-3-2 新規市場開拓の売上目標未達成企業が抱える課題



(出典：2015年版中小企業白書 中小企業庁)

新規顧客開拓の課題はマーケティング面で、当社の強みを活かせる市場を見つけることが難しい (3位)、市場ニーズを把握するのが難しい (6位)、販売チャネルを確保するのが難しい (7位)、自社のアピールがうまくいかない (8位)、が上がる。また人材面では、新規顧客の発掘などができる営業の人材がない (1位)、企画やアイデアを出して形にしていく人材がない (2位)、情報収集・分析をする人材がない (4位)、となっている。

上記のことから、中小企業診断士が重点的に支援すべき新規顧客開拓に関する中小企業の課題は、以下の2点にまとめられる。

1) 新規顧客開拓に向けたマーケティングを進めること

つまり、市場、競合、自社を分析し、販売戦略を策定することである。

2) 販路開拓にかかわる人材を育てること

つまり、販路開拓を実施する人を育てることである。

③ 新規顧客開拓における知的資産経営の効果

1) 新規顧客開拓に関するマーケティング戦略策定効果

a. 「知る」ことによるマーケティング戦略の策定

「知る」ステップで、当社の製品、サービスそのものの強みや、流通経路などのサプライチェーン面での強み、顧客や取引先との関係性の強みを浮き彫りにし、その強みを生み出す知的資産を分析していく。

また外部環境分析として市場動向などのマクロ分析と競合に対するミクロ分析を進める。この分析はマーケティング戦略策定でよく使われる3C分析である。この結果を元に、どの顧客に対して、当社のどのような製品、サービスを、どのように販売するか（価格、プロモーション、販売チャネル）が策定されるのである。

b. 「伝える」ことによるプロモーション戦略の実施

マーケティング戦略において「伝える」こと、つまりプロモーションが戦略の構成要素となる。法人が取引先である場合は、単に当社の製品、サービスの良さだけでなく、当社の強みとその根源（知的資産）も伝えるなど、より信頼感を高める情報を提供することが重要である。

そこで知的資産経営報告書をプロモーションツールとして活用する。知的資産経営報告書を印刷することで会社案内として活用することができる。また知的資産経営報告書を元に、当社の強みを前面に出したホームページを作成することも有効である。

2) 知的資産経営実践による人材育成効果

知的資産経営を実践する過程では、販路開拓に関わる従業員を育成する効果がある。

知的資産経営報告書を作成する過程では、従業員が、当社の強みや、それを生み出す知的資産についても理解することで、どのようにすれば業績を伸ばせるか、自らの頭でマーケティング戦略を考えることができる。マーケティング戦略を実践することで成果を実感でき、これまでの考えの良い点や問題点に気づくことができる。

(2) 事例：丸清永井水産株式会社

① 会社概要

小中学校に対する給食食材（水産物）の卸売企業。築地市場から鮮魚を仕入れ、切り身など調理用に加工して毎日配送している。台東区、文京区、江戸川区において50%以上の高いシェアを持っている。従業員15名（当時）。

② 課題

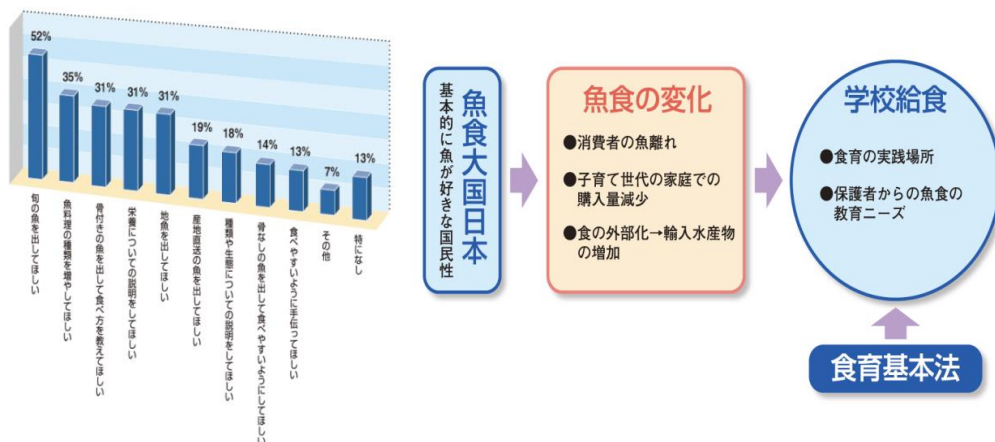
当社は、商社に既存顧客を取られるなどで業績が芳しくなく、リストラを行なったが売上確保が必要な状況であった。そこで取引中の信用金庫の勧めで知的資産経営に取り組んだ。

③ 取り組み内容

1) 「知る」ことによるマーケティング戦略策定

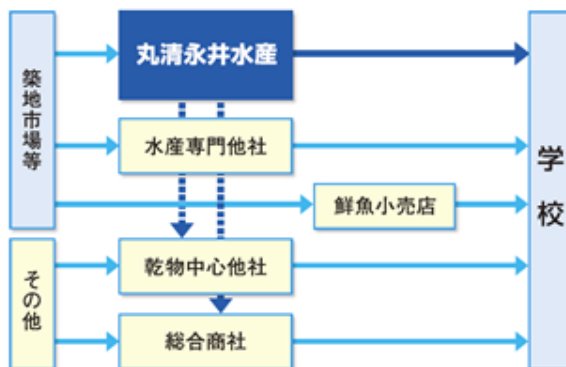
中小企業診断士と社長、それに経理と営業担当の社長夫人とで打合せを重ね、まず学校給食や日本人の魚食など、当社にとっての外部環境について話し合った。これまできちんとデータも揃えて考えたことはなかったので、様々な発見があった。

図表 3-3-3 市場環境分析



また、競争環境を調査し当社と競合との違いを認識した。

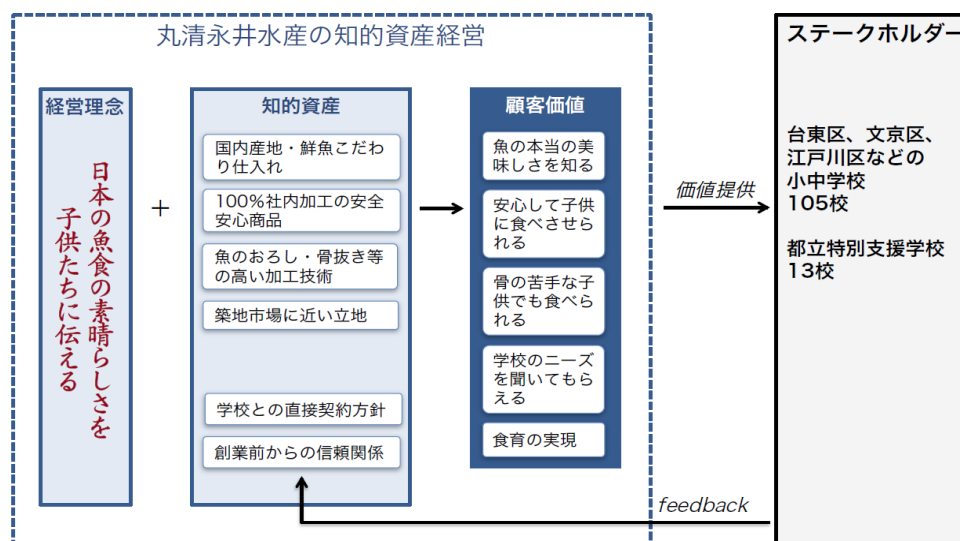
図表 3-3-4 競合環境分析



次に、当社の目に見えない強みについて話し合った。出てきたのは、魚食が苦手な子供たちでも抵抗なく魚を食べられるように魚の骨抜きなどの加工を行っていること、食の安全を考慮して国内産の鮮魚を優先して仕入れていることなど、当社が普段当たり前のこととして行なっていることであった。そしてこれらが、「日本の魚食の素晴らしさを子供たちに伝える」という経営理念につながっていることを明確に認識した。

これらの分析を元にターゲット市場を定め、提供する価値とそれを生み出す知的資産を明確にし、マーケティング戦略を策定した。

図表 3-3-5 マーケティング戦略



## 2) 「伝える」ことによるプロモーション強化

当社が強化すべき知的資産は、当社の良さを伝える営業ツール開発であるとの認識のもと、知的資産経営報告書を基に、営業用パンフレットの全面見直しを行った。これまで料金表や注文方法中心だったツールを経営理念や知的資産を伝えるように刷新した。同時にホームページも開設した。

## 3) 経営者としての成長

社長は今回の取組について、次のように述べている。

「当社の強み、魅力、理念を再発見し、経営者として自信が持てるようになった。ある意味武器を持つことができたと思っている。最初はよくわからずに始めたが、取り組んで本当に良かったと感じている。」

このように知的資産経営の取組において自身でマーケティング戦略を策定し実行することで、経営者として成長したと自信を深めている。

## ④ 成果とその後

当社は今まで価格競争に巻き込まれ、大資本の商社などに顧客を奪われる状況が続いていた。

営業ツールを見直して当社の知的資産を伝えるようにしたところ、給食担当者の共感を得て1か月で5件の引き合いがあり、1年の間に小中学校、保育園、養護学校など10件の新規取引を始めることができた。

## 4. 事業承継

### (1) 効果を得るためのポイント

#### ① 事業承継の課題

事業承継についての会計、税制に関する専門知識、M&A のノウハウなどテクニカルな議論は盛んになされているが、現経営者と後継者の経営方針に関する不整合の解消や経営ノウハウの継承など、事業承継そのものに対する取組は、各企業において個別に行われているのが実情である。

一般に中小企業においては、現経営者と後継者間のコミュニケーションは絶対的に不足しており円滑な事業承継を妨げている。特に親子間で事業承継が行われる場合は、肉親であるがゆえの照れや「背中を見て技を盗め」というような日本的な態度が災いし、暗黙知であることの多い現経営者のノウハウが後継者にきちんと継承されないケースが多い。

法律面、税制面のテクニカルな承継の他、次のような項目が共有、継承されるべき重要な項目である。

- 1) 起業時の経営者の思い、ビジョン
- 2) 現在の当社を取り巻く事業環境
- 3) 当社の強みと弱み
- 4) 現在の当社の問題点と課題
- 5) 今後取り組むべき改善や改革の方向性

上記に列挙した項目は、言わば経営方針そのものであり、その共通理解が得られないまま、後継者が現在の経営方針を強引に変えようとする、前経営者の影響力が強く残っている社内に深刻な対立を生み出し、事業運営に重大な影響を与える。近年、マスコミを賑わすこのような事例は枚挙に暇がない。世代の相違による経営に関する考え方のギャップが存在することは当然であり、これを完全に解消することはできないにせよ、少なくとも基本的な考え方の相違点については共有すべきである。合意できなくとも共有することで、双方の歩み寄りのチャンスはずっと大きくなり、何らかの形で建設的な協力体制を作ることが可能となる。

#### ② 事業承継における知的資産経営の効果（有効性）

ポイントは、知的資産経営、特に知的資産経営報告書作成の過程を現経営者と後継者の絶好のコミュニケーションの機会とすることである。さらには単なる現経営者と後継者のコミュニケーションに留めず、全従業員とのコミュニケーションの場とすることである。現経営者自身も認識できていない従業員の思いや実態が初めて明らかになることも多く、単なる経営者個人の経営ノウハウの継承を超えた組織全体の経営ノウハウ継承の機会となる。

現経営者と後継者の間に経営方針のギャップがある場合、それが双方の永年の経験と知識による根拠に基づいているだけに、ギャップを埋め合意に至ることは至難の業である。双方その根拠を論

理的に順序立てて説明することは、手間の掛かる困難な作業であるため、通常そのような説明が意図的、計画的になされることは少なく、得てして感覚的、感情的な議論になりやすく、それが深刻な両者の対立に至る原因となっている。

知的資産経営報告書の作成の過程では、これらの内容が主要従業員とのコミュニケーションの中で形式知化、共有化されるので、相手に対する説得調のものでなく、ごく自然な形で双方の思いを共有し合うことが可能になる。

さらに、知的資産経営報告書の事業計画に基づいた知的資産経営の取組は、まさに事業承継の実践の場となる。知的資産経営は、現経営者と後継者の実質的な経営ノウハウの継承活動となるばかりでなく、その活動を通じた後継者の育成という観点においても、一石二鳥の取組であるといえる。

## (2) 事例：日本橋梁工業株式会社

### ① 会社概要

1964年首都高速道路での道路補修工事業者として創業、1978年に会社設立。道路橋梁用伸縮継手装置（橋梁、高速道高架橋の継ぎ目や交差部分におけるゴム&金属製のジョイント）の開発、製造、販売、施工を行う。特徴ある商品群と対応力の高さという強みを生かし、全国で実績を積み重ねてきた。本社および工場：東京都墨田区。資本金1,300万円、従業員14名（当時）。

### ② 課題

#### 1) 事業環境の変化

公共事業費の漸減と共に、道路の新設、整備から補修、予防へ需要が移行してきた。また、騒音対策や漏水防止を重視する市場の新しい要請、性能要求型の技術ニーズが増えてきた。

#### 2) 事業承継

創業社長とその弟が当社を支えてきた。次世代（娘、息子）に経営を移行するにあたり、職人氣質の二人が培ったノウハウやこだわりをいかに伝えるかが課題であった。

### ③ 取り組み内容

#### 1) 方法

各部署のリーダー全員参加のSWOT分析ワークショップを行い、外部環境の認識や当社の持っている強み、知的資産、弱みなどを出し合い共有化。それをもとに、短期、中長期で取り組むべき施策を具体的に策定。これらを総合し「知的資産経営報告書」を完成させた。



2)作業日程

図表 3-4-1 報告書作成作業日程

日程	目的	内容
12月某日	知的資産経営報告書作成の提案	報告書の作成とその進め方を提案
1月第一回	社長、総務部長インタビュー	知的資産ヒアリング
1月第二回	社長、総務部長インタビュー	経営全般ヒアリング
2月第一回	経営診断報告（実務補習）	経営診断報告及び経営改善提案
2月第二回	今後の進め方検討	進め方検討、ワークショップ実施決定
4月某日	第一回ワークショップ	中小企業診断士のファシリテーションで内外環境や知的資産の確認とSWOT分析
6月某日	第二回ワークショップ	機会に対する強みの活かし方、脅威に対する施策を検討
7月～9月	知的資産経営報告書の作成	報告書の作成、修正（診断士中心）
9月某日	知的資産経営報告書の共有	社長方針の提示とコアメンバーへのプレゼンテーション

④ 成果とその後

- 1)現場（工事）、営業、技術、事務、それぞれの部署で何をやっているのか、どのような悩みを抱えているのか、お互いに知り、理解できるようになった。
- 2)SWOT 分析を通じ、当社の現状が客観的に見えるようになった。
- 3)従来「習うより盗め」であった職人的技術の伝承を、見える形にマニュアル化する作業を進めている（人的資産から構造資産への移行）。
- 4)社長の仕事への強い想いやこだわりを、以心伝心ではなく言葉にすることにより、後継者ならびに全従業員が認識を新たにした（経営理念の共有と承継）。
- 5)同時に短期ならびに中長期の施策を具体的に掲げたことで、全社一体感をもって同じ目標に向かう、名実ともに「全社一丸」体制が醸成された。
- 6)その後、受発注から在庫の改善、他社や公的機関との協業による技術開発などが具体的に進んでいる。

## 5. 外部ステークホルダーの理解

### (1) 効果を得るためのポイント

外部ステークホルダーの理解を得るためには、知的資産経営報告書の作成が必要である。理解を得たい外部ステークホルダーに対して効果的に訴求するため、知的資産経営報告書のページ構成や内容を工夫する必要がある。

#### ① 進め方

##### 1) 対象とする外部ステークホルダーを定義する

顧客もしくは潜在顧客、仕入先もしくは外注先、金融機関、従業員、もしくは特定しないなど。

##### 2) 対象とする外部ステークホルダーに訴求するポイントを整理する

技術的優位性、経営者の魅力ある人間性、従業員の高い能力、取引先との良好な関係性、高い収益性、高い成長可能性など。

##### 3) 上記2)を踏まえて内容の構成を検討する

どの部分の内容を濃くしてどの部分の内容を簡潔にするのかなど。

#### ② 中小企業診断士など支援者の役割

経営者にインタビューする際、知的資産経営報告書の構成を常にイメージしながら行うことが求められる。

##### 1) 対象とする外部ステークホルダーの明確化

##### 2) 経営者の考える訴求ポイントの把握

##### 3) 外部に知られたくない秘密の把握

#### ③ 重点ポイント

「①進め方 2) 対象とする外部ステークホルダーに訴求するポイントを整理する」における情報の精度（分析、根拠）が特に重要である。これが不十分であった場合、「①進め方 3) 上記 2)を踏まえて内容の構成を検討する」の項目でどんなにすばらしい構成を検討したとしても、実際には書けない、もしくは書けたとしても内容の薄い訴求力に欠ける報告書ということになりかねない。

したがって内容に信憑性があり訴求力の高い知的資産経営報告書を作成するためには、根拠となる情報の精度を高めることがとても重要である。

#### ④ 紹介する事例のポイント

取引先へのアピール力が向上して売上が増え、事業拡大への取組が可能となった会社である。

## (2) 事例：株式会社インターデコム

株式会社インターデコム（以下インターデコム社）は街をデザインする装飾建材「アルデコ」の設計、製造、販売、施工の一貫メーカーである。インターデコム社の装飾建材はデザインの自由度が高く、軽量で耐久性に優れ、ショッピングモール、ホテル、病院、個人住宅など様々な建物で採用されている。

インターデコム社は、「ものづくりを通じての社会貢献」「いまこそ、日本中に心はずむ街並みを」を経営理念としている。優れた製品を開発、製造して社会貢献をしたい、そのために開発成果を広く社会に提供することが当社の使命である。



### ① 以前の状況

優れた製品を生産しているにも関わらず、新規顧客開拓が進まず、売上高が頭打ちとなっていた。そのため、成長戦略を描くことができなかった。

### ② 知的資産経営報告書を作成して

1999年の創業以来、地道に事業に向き合ってきたが、それが「強み」として蓄積されていることが、「知的資産経営報告書」を作成して良く理解できた。この「強み」を核として不足している部分をうまく補うことで、ますます事業が成長していくと確信している。

### ③ 現在の状況

取引先へのアピール力が向上し、売上高がアップした。また、これによって事業拡大に向けた取組が可能となった。

### ④ 社長コメント

「当社の装飾建材『アルデコ』は、他の建材にない優れた特徴を持っています。この優れた製品を広く世の中に浸透させたいという想いを実現するため、知的資産経営に取り組むこととしました。『アルデコ』事業の拡大を通じて当社の更なる成長を目指し、強みを活かした経営に取り組んで参ります。」

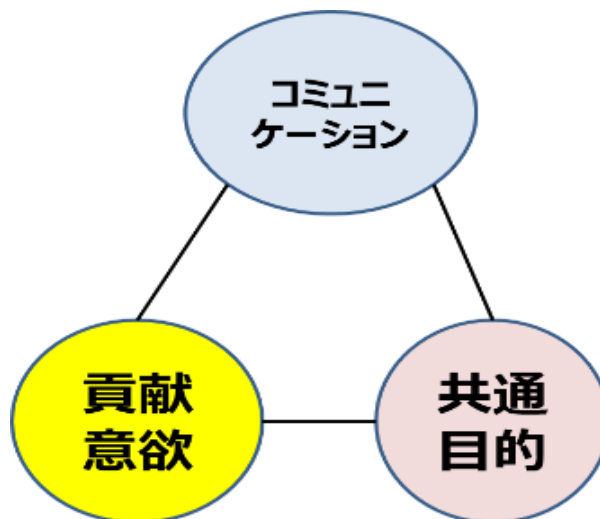
## 6. 経営者と従業員の価値共有

### (1) 効果を得るためのポイント

#### ① 経営者と従業員の価値共有の重要性

企業が成果を上げるためには、その経営組織が上手く機能し続ける必要がある。バーナードによれば、組織は3つの要素で成り立つ。第1は共通目的であり、経営組織では経営目的に当たる。経営目的は経営者によって示され、その構成員は理解し容認することが必要である。第2は貢献意欲である。協働意欲ともいわれ、個人の努力を共通目的のために役立てて行こうとする意欲である。自身の仕事と組織の目的の関連を構成員が理解して成り立つ。第3はコミュニケーションである。経営目的実現に向けて、個人の貢献意欲を引き出すためには上から下、下から上、横やななめのコミュニケーションが必要である。これらが満たされて、組織は力を発揮するのである。

図表 3-6-1 組織の3要素

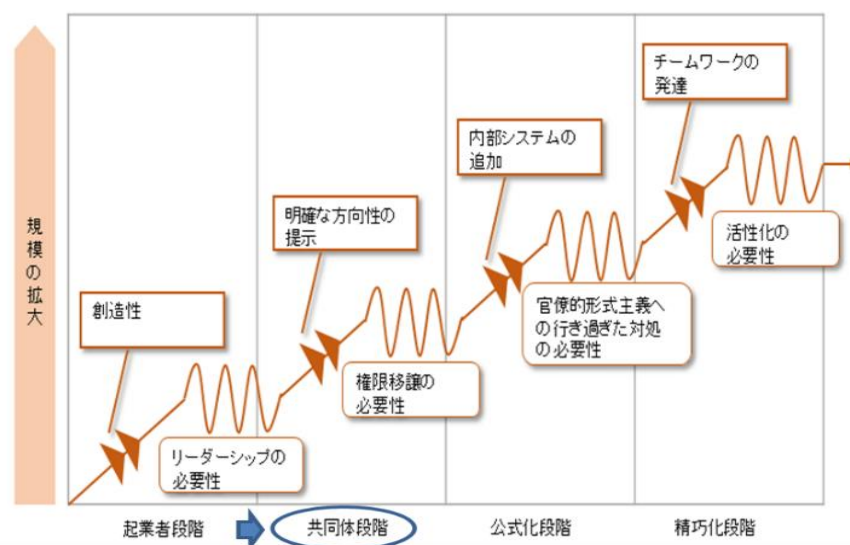


(出典：経営者の役割 チェスター・バーナード)

企業の組織形態は、成長過程によって異なる。成長過程の規模の拡大に応じて、起業者段階、共同体段階、公式化段階、精巧化段階と変化する。起業者段階では創業者の創造性が重視されるが、成長に従って創業者の個人的能力だけでは管理できなくなる。そこで企業にリーダーシップの必要性が生じ、明確な方向性の提示のもとで活動する共同体段階に移っていく。その共同体段階も、組織が大きくなると権限移譲が必要となり規則や手続きが導入される公式化段階に移行する。すると官僚的形式主義の行き過ぎに対処する必要性が生じ、小規模なチームワークによって柔軟性を得ようという段階に移行するという。

経営者と従業員の価値共有は、起業者段階にある企業にとって共同体段階への成長が促進されるため、企業が拡大する基盤づくりとして役に立つ。

図表 3-6-2 企業の成長過程



(出典：組織の経営学 リチャードL. ダフト)

② 経営者と従業員の価値共有における知的資産経営の効果

経営者と従業員が価値を共有することで組織の3要素が強化され企業の成長に役立つ。

1) 「知る」ことによる貢献意欲の要因作り

知的資産経営の「知る」ステップでは、インタビューや現場観察などにより現場の仕事にある強みを可視化する。インタビューすると各自の頭で、何が強みで顧客に価値を訴求しているのか考え始める。そして、普段それぞれの従業員が何気なく接していることに、人的資産、構造資産、関係資産という知的資産の観点から強みを見つけることで、自身の仕事と業績の関係がはっきりわかるようになる。これは貢献意欲を高める要因になる。

2) 「まとめる」ことによるコミュニケーションの場作りと共通目的の確立

知的資産経営の「まとめる」ステップでは、ワークショップを行うことが多い。従業員が参加するワークショップで当社の強みや今後の方向性を議論することで、上下、左右、ななめなど様々な角度からコミュニケーションをとることができる。

また、そこで議論される方向性は今後の従業員の共通目的となる。経営者が一方的に語るのではなく、従業員が自分の頭で考える方向性であるため納得感があるものになる。

従業員によるワークショップでは、従業員の自主的な考えを引き出す環境を整えるため、経営者は参加しないことが多い。従業員だけの検討でも、結論はおおむね経営者の考えていた方向性と一致する傾向にある。理由は、「知る」ステップで引き出した当社の知的資産である強みを起点にして検討するためである。

### 3) 「伝える」ことによる共通目的の浸透

議論の場に出てきた方向性を知的資産経営報告書として文書化し配布することで、共通目的を浸透させることができる。従業員だけでなく顧客や取引先にも配布することで、一層の浸透効果を得ることができる。

## (2) 事例：株式会社オークハウス

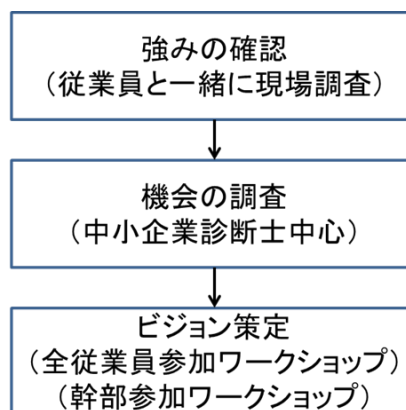
### ① 会社概要

オークハウスはシェアハウスを運営する業界最大手の企業である。1992年に外国人および帰国日本人のためのハウスビジネスを開始し、2016年9月時点では222棟を運営し、4,909部屋を管理するまでに成長している。2016年9月期の売上高は約38億円、従業員数は127名である。

### ② 課題

経営者にインタビューしたのは2012年前半のことだった。インタビューでは「①従業員に当社の価値を認識できている人が少ない。②シェアハウスの知名度が高まり、様々な事業が拡大する可能性が高まる中、従業員と目的意識を共有し成長したい。」との話を聞くことができた。経営者と従業員の価値の共有を進めたいという強い思いがあった。

図表 3-6-3 支援の流れ



### ③ 取り組み内容

「従業員が当社の強みに気づき、ビジョンを考えることで、経営者と価値を共有できるようにする」方針で進めた。

まず、従業員にインタビューをしながら、強みと仕事の流れを現場で従業員と確認した。次に、当社の置かれている外部環境を中小企業診断士が調査した。そして、ビジョン策定のために、従業員と調査結果を共有し、今後の方向性を考えるワークショップを行った。ワークショップは従業員

全員で意見を出す全体ワークショップと幹部でビジョン策定を行う幹部ワークショップの2回を行った。

ワークショップでは全従業員や幹部が一堂に会して議論した。当社ではこのような場を持つのは初めてであり、大変盛り上がった。参加者から「全員で考える場の重要性を感じた」、「同じ目的を持つまでの議論をする過程は楽しい作業だった」との声が上がった。

図表 3-6-4 幹部ワークショップ光景



策定した中長期ビジョンを以下に示す。これは経営者の思っていた方向性と一致していた。経営者と従業員の価値を共有することに成功したのである。

図表 3-6-5 中長期ビジョン





#### ④ 成果とその後

ビジョンの実行も全社を上げて取り組んできた。

##### 1) 組織面の施策：方針の浸透と組織的テコ入れ

方針の浸透を図るため、策定されたビジョンを知的資産経営報告書の中に掲げた。また対外的には、会社案内として編集し取引先などに配布した。

人材強化を図るため、外部から不動産専門家を採用した。

##### 2) 業務プロセス面の施策：提案強化と新サービス整備

不動産オーナーへの提案を組織的に実施するべく、提案コンテンツの開発、整備を進めた。さらにお客様に提供する新サービスの拡充を進め、他社との差別化を図った。

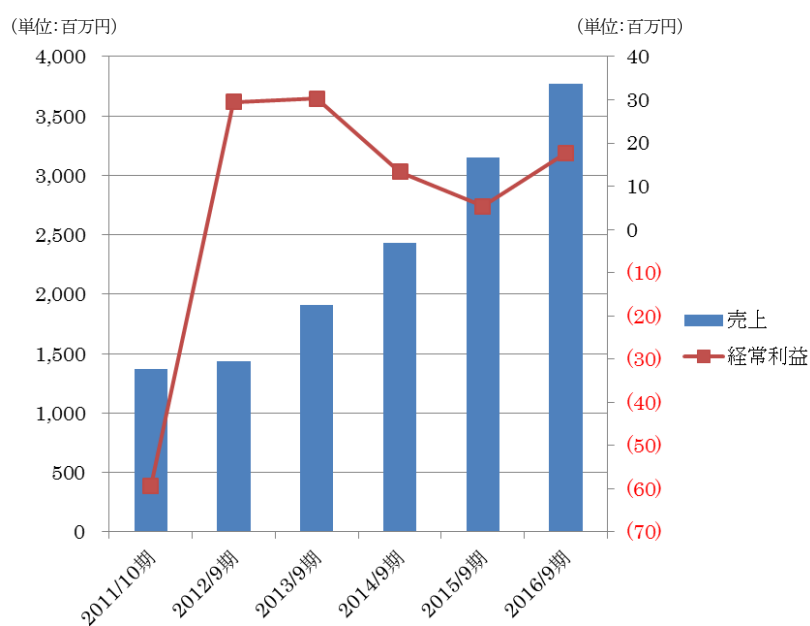
##### 3) 市場面の施策：取引先の幅を広げ、顧客層を拡大

これまで付き合いの薄かった大手不動産会社まで取引先を広げるなど、物件調達の幅を広げた。また、顧客とのイベント開催などの取組により顧客層の拡大を図った。

##### 4) 売上と利益増加

これらの全社一丸となった継続的施策の結果、売上、利益とも増加することになった。

図表 3-6-6 売上・利益推移





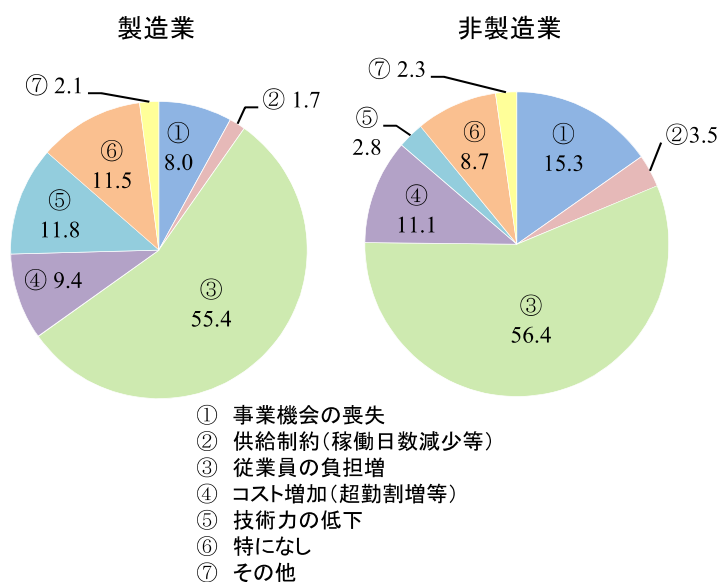
## 7. 人材採用

### (1) 効果を得るためのポイント

#### ① 労働者不足の現状

少子高齢化、人口減少社会に入っている我が国では、労働者不足の問題はますます深刻になっている。財務省が2016年10月25日に発表した『財務局調査による「人手不足の現状およびその対応策」について』によると、人手不足を感じている企業の割合は、大企業で57%、中小企業では実に75%に達している。人手不足が企業経営に与える影響は、5割以上の企業が既存従業員の負担の増加、製造業の1割、非製造業では2割近くの企業が事業機会の喪失や供給制約などの弊害を挙げている。また、1割の企業で時間外勤務の増加による割増手当の増加など、コストの増加を招いている。

図表 3-7-1 人手不足による弊害の内訳



(出典：財務局調査による「人手不足の現状およびその対応策」について 財務省)

#### ② 採用力が事業継続の鍵

このような労働市場において、人材を採用していくことができない企業は、事業の縮小や業績の悪化に追い込まれかねないため、採用力は今後の事業継続の重要な鍵となる。

当社にとって好ましい人材を他社との競争の中で採用するためには、給与や労働時間などの待遇改善が一つの方策である。しかし、求職者は給与などの待遇だけで就職先を決めるわけではない。業務内容はもちろん、職場の雰囲気や企業の価値観、社内制度、顧客の評価、将来性なども重要な決定要因である。会社を十分に理解した上で「向いている会社」「入りたい会社」を認識して入社すると、提示された待遇だけに反応し、その会社のことをあまり理解しないまま入社するのと

は、入社後のモチベーション、パフォーマンスに差が出てくるであろう。また「こんなはずじゃなかった」という思いから短期間で離職する可能性もある。

会社側から見ても、給与だけで入社を決める者よりも、当社のことを十分に理解して納得して入社してくれる者を採用したいであろう。このためには、会社が求職者に対して十分なコミュニケーションを取り、待遇条件だけでなくどういう会社なのかを、わかりやすいプレゼンテーションで伝える必要がある。しかし、中小企業においてはこのようなプレゼンテーションは苦手な場合が多い。

### ③ 知的資産経営報告書で求職者とコミュニケーション

知的資産経営報告書には、待遇条件以外の求職者が求める情報がほとんど全て入っているといっても過言ではない。当社が置かれている市場や業界の状況はどうなのか、当社の持つ理念や価値観は何か、当社の強みや独自性は何か、将来どういう会社になろうとしているのかなどが、コンパクトかつ論理的に説明されている。採用活動は営業活動と似ている。当社にとって望ましい人材（顧客）に、当社の価値を認めてもらって契約にこぎつけるプロセスである。営業活動において、商品の機能や価格（取引条件）の背景となっている知的資産を訴求するように、採用活動においても、待遇を生み出す当社の強みや可能性、将来性があること、さらには求職者の自己実現を可能とするバックボーンとなっていることを伝えるのである。知的資産経営報告書は中小企業にとって求職者との最適なコミュニケーションツールの一つである。

## (2) 事例：有限会社中央物流

### ① 会社概要

鉄道コンテナ輸送専門会社として、大手通運会社との委託契約により荷主とコンテナ取扱駅との間のトラック集荷および配送を行っている。「無事故・無違反がつくるお客様の信頼とエコ社会」を企業理念として掲げ、交通事故、商品事故を起こさないことでお客様の信頼に応え、鉄道コンテナ輸送の一端に関わることでモーダルシフトを実現し、経済の発展とエコ社会の両立に貢献することを目指している。本社：東京都江東区。営業所：東京都品川区、東京都荒川区。資本金 900 万円、コンテナ輸送専用車両台数 13 台、従業員 12 名（当時）。

### ② 課題

#### 1) 若年層ドライバーの人手不足

業務効率を高めるため、トラック車両をドライバー一人一人に固定で割り当てているが、当時はトラック 13 台に対してドライバーは 12 人で 1 人欠員の状態が続いていた。ハローワークに求人を出してもほとんど応募がなく、たまにあってもシニア層で荷物の手積みと手下ろしが基本となるコンテナ輸送の業務特性上、採用には難があった。

### ③ 取り組み内容

知的資産経営に取り組んだ契機は商工会議所の経営相談員に勧められたためである。経営者にインタビューをしたのち、区の会議室にて社長とリーダー格の従業員2人で約4時間のSWOT分析ワークショップを行った。その後、SWOT分析のまとめと価値創造ストーリーの打合せを実施した。経営者インタビュー、SWOT分析のまとめ、価値創造ストーリーの打合せ内容をもとに、中小企業診断士が代理執筆を行い、社長とディスカッションを繰り返してブラッシュアップを図り「知的資産経営報告書」を完成させた。作業期間は、2013年11月から2014年1月までの3か月間であった。

### ④ 成果

- 1) 何の特徴もないと思っていた当社にたくさんの強みがあることがわかった。また取り組むべき課題もたくさんあった。
- 2) 知的資産経営報告書で述べた強みや企業理念を盛り込み、知的資産経営報告書もダウンロードできるコンパクトなホームページを開設した。
- 3) 「ホームページと知的資産経営報告書を読んで面接に行きたいと思った」という30代で人柄のよい人材を採用できた。その後車両を2台増やして、さらに2名を新規採用することができた。今では15台のトラックがフル稼働している。
- 4) 求職者とのコミュニケーションが高まり、当社をよく理解し共感したドライバーが採用できた。

### ⑤ 今後の取組

作成過程で明らかになった以下の課題に一つずつ取り組み、少しでも今より良い会社にしたい。

- 1) 全社運動として安全対策を強化する  
3か月に1回の定期集合教育を実施し、受講報告書の作成および受講履歴管理を実施する。
- 2) 営業所単位での管理を強化する  
営業所の管理者に権限と責任を段階的に委譲し、現場レベルでの統制、全社運動の強化を図る。
- 3) Gマークの取得への取組  
Gマークの取得に取り組み、安全対策活動を会社として総合的、計画的に強化していく。
- 4) ホームページの活用  
継続的に情報を更新し、コンテンツも少しずつ充実させていくことで、インターネットを通じた求職者やお客様とのコミュニケーションの強化に役立てる。

### ⑥ 最後に

有限会社中央物流では、2014年2月に知的資産経営報告書の初版を発行し、その後の当社の取組と市場環境の変化を反映して2015年7月に第二版を発行している。

## おわりに

戦前に活躍したコピーライター片岡敏郎氏は、1922年（大正11年）に発表した、壽屋（現・サントリー）の赤玉ポートワインのポスターなど広告を芸術に高めたとして、その才能が大きく評価されています。広告はそれまでの「物売る」ものから「物語を売る」ものに大きく変化しました。片岡氏は、広告には人の心を動かす何かサムシングがあればよいとしています。物売るためのセールスプロモーションからコミュニケーションへさらにエンターテインメントへと変化させ、消費者が楽しめる状況を作り出しています。

片岡氏は、人間は笑っているときが一番美しいと言っています。商品があつて広告があるのではなく、商品自体に広告（理念）に値する品質を求め、商品開発にも参画しました。

最近の商品開発には多額の開発費が必要といわれています。費用を低減化するためには、いかに効率よく開発するかをあらゆる角度からアプローチすることが必要です。先日、IPS細胞の医療への実用化は量産化が鍵だと聞きました。今までの発想では、IPS細胞の培養速度が遅く、医療分野で活用するには大変高いハードルがありました。医学から医療へどのように進めるのか、解決策は医学に工学的アプローチを加えることにより生まれました。金属加工を専門とする製造業の技術者とコラボレーションし、IPS細胞培地のシステムを2次元から3次元に変更することで大量生産に成功したものです。これは、ネットワークを活用して知的資産を見直した結果でした。

企業経営においても同様なことがいえるでしょう。成功の鍵は、経営学に実践的な経営アプローチと工学的アプローチを加えて知的資産経営を実現することです。資金力の弱い中小企業においては、機会に知的資産と資金を集中させPDCAを高速で回すことで事業の効率化も実現します。

政治面でも経営環境は劇的に変化しています。アメリカやヨーロッパにとどまらず、世界の国々で大統領などトップの政治家が変わることによる経済への影響が大きなものとなっています。目の前の環境変化だけではなく自身の経営基盤に裏付けされた行動がますます重要です。

知的資産経営は日本の企業が昔から行っていたこと、すなわち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。近年、短期の利益（目先の利益）を優先した経営をする企業が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ではありません。

今、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問われています。中小企業診断士などの支援者の方々が、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。

2017年2月28日

一般社団法人 東京都中小企業診断士協会

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』 2005年 産業構造審議会
- 『知的資産経営の開示ガイドライン』 2005年 経済産業省
- 『中小企業知的資産経営研究会中間報告書』 2006年 (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』 2006年 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』 2007年 経済産業省
- 『知財ぷりずむ 2009年1月号 P75 知的財産政策の新展開 ～知的財産から知的資産へ～』  
2009年 (財)経済産業調査会知的財産情報センター
- 『知財ぷりずむ 2009年2月号 P68 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～』 2009年 (財)経済産業調査会知的財産情報センター
- 『知財ぷりずむ 2009年4月号 P14 知的財産政策の新展開 ～世界的潮流の知的資産～』 2009  
年 (財)経済産業調査会知的財産情報センター
- 『知財ぷりずむ 2009年9月号 P1 知的資産経営評価融資について』 2009年 (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』 2007年 (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改訂版』 2012年 (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』 2008年 (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ズ調査・研究編』 2008年  
(独)中小企業基盤整備機構
- 『知的資産経営評価融資の秘訣』 2009年 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』 2010年 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』 2010年 (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!』 2008年 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』 2009年 Fuji Sankei Business i. 知財情報&戦略シ  
ステム No14
- 『見えざる資産が企業を変える 知的資産経営のススメ』 2010年 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―』  
2007年 村本孜
- 『知的資本経営のすすめ』 船橋仁・大庭史裕 2009年 生産性出版
- 『知的資産の会計―マネジメントと測定・開示(改訂増補版)』 古賀智敏 2012年 千倉書房

- 『改訂2版「無形の強み」の活かし方』 中森孝文 2015年 現代産業選書
- 『会社の知的資産を「見える化」する方法』 関大地 2008年 中経出版
- 『知的資産経営が中小企業を強くする』 2011年 (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』 2009年 ロバート S. キャプラン、デビッド P. ノートン 東洋経済新報社
- 『中小企業の評価マニュアル』 2002年 (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』 2010年 (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』 2011年 (社)中小企業診断協会 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』 2010年 (社)中小企業診断協会 平成22年度調査・研究事業報告書
- 『経営者の役割』 チェスター・バーナード 1979年 有斐閣
- 『組織の経営学 一戦略と意思決定を支える』 リチャードL. ダフト 2002年 ダイヤモンド社
- 『知的資産経営支援マニュアル』 2012年 (社)中小企業診断協会東京支部知的資産経営研究会 平成23年度調査・研究事業
- 『平成26年度 特許庁産業財産権制度問題調査研究報告書「知財評価を活用した融資の促進に関する調査研究報告書」』 2015年 (株)帝国データバンク
- 『ローカルベンチマーク「参考ツール」利用マニュアル』 2016年 経済産業省
- 『金融仲介機能のベンチマークについて』 2016年 金融庁
- 『事業評価の手引き』 2015年 中小企業庁
- 『ローカルベンチマークについて』 2016年 経済産業省
- 『2015年版中小企業白書』 2015年 中小企業庁
- 『財務局調査による「人手不足の現状およびその対応策」について』 2016年 財務省
- 『平成26事務年度金融モニタリング基本方針(監督・検査基本方針)』 2014年 金融庁
- 『itmedia 情報システム用語事典』 アイティメディア株式会社 (2017年1月28日)

<http://www.itmedia.co.jp/enterprise/subtop/dictionary/>