

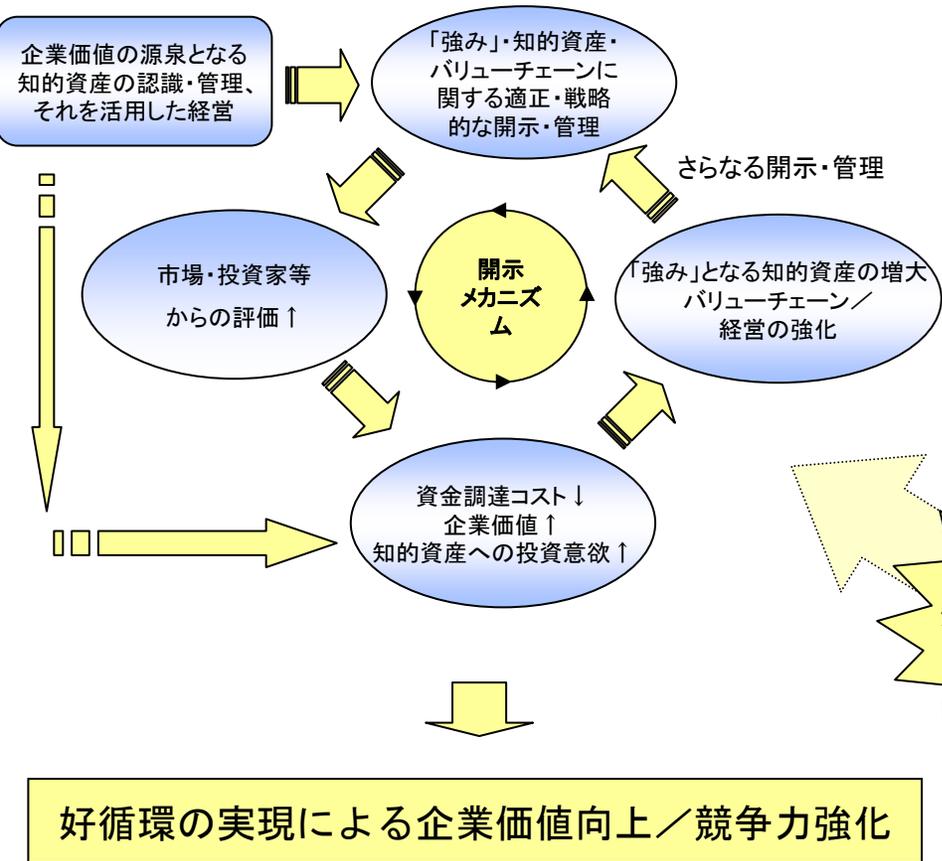
知的資産経営に係る 国内の取組み状況

経済産業省
知的財産政策室

知的資産重視の「経営」の促進と開示メカニズム

【参考資料1】

1. ねらい～知的資産の好循環の実現



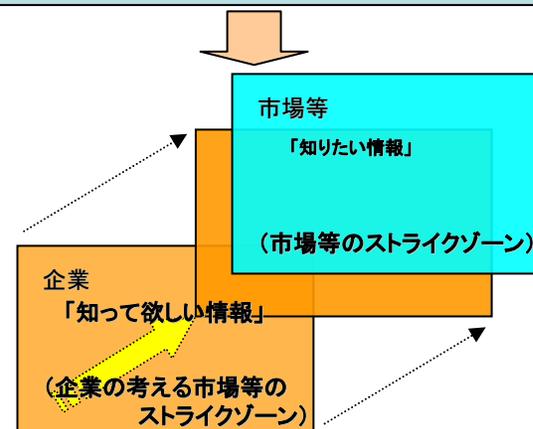
2. 開示メカニズム(指針)の役割

- 市場等のストライクゾーンを提示。
- 企業の将来収益の実現可能性に関するストーリーに必要な最低限の要素を提示。

【知的資産報告書本体】～価値創造に関するストーリー～

経営哲学	過去～現在	現在～今後
企業哲学と基本的なビジョン	①これまでの経営方針と選択と集中の状況 ②経営方針を踏まえた投資実績 ③これまでに活用・蓄積されてきた知的資産、強み・弱み、形成されてきたバリューチェーン ④実際の直近までの業績	①今後の経営環境の中で、過去積み重ねてきた知的資産やバリューチェーンをもとに将来的な利益を生むためのビジョン ②今後の各種投資の計画、選択と集中の方針 ③蓄積された知的資産、バリューチェーンの持続性

【知的資産指標】～ストーリーの信憑性を裏付ける定量情報～



- 企業は、市場等のストライクゾーン(市場等の「知りたい情報」)にボール(情報)を投げるのが可能に。
- 市場等は、ストライクゾーン(市場等の「知りたい情報」)周辺のボール(情報)についても、積極的に評価。

国富の増大／経済発展

知的資産経営報告の視点と開示実証分析調査報告

【背景】

企業側からの情報開示の進展により企業評価者の利便性は高まっているものの、いまだ効果的とは言えず、より企業価値の向上につながる情報開示の手法が求められている。

【目的】

知的資産経営に関し企業評価者（アナリスト、投資家など）側の視点を整理分析し、ステークホルダーへ効果的に知的資産経営の状況を伝えるための情報の内容及び開示スタイルを提示し、企業評価者の「知りたい情報」、企業側の「知って欲しい情報」の間のギャップを解消する。

【内容】

・企業の開示の状況

- (1) 情報利用者の情報処理能力を超える企業情報の開示
- (2) 業績予想の妥当性を説明する根拠が薄い
- (3) ビジネスサイクルと結びつけた情報開示が求められる
(制度開示はビジネスサイクルと一致しないことが多い)

・企業評価者にとっての知的資産経営の評価ポイント

- (1) 経営方針やビジョンが明確かつ一貫性があること
- (2) 財務情報と非財務情報の関係性が明瞭であること
- (3) 同業他社と比較して差別化された強みを提示していること

・求められる取り組み

- (1) 企業側は企業評価者のニーズを把握し様々な機会を通じ自社の知的資産経営への認知を高める取組が重要
- (2) 企業評価者側は、知的資産への先行投資も見ながら中長期的な企業評価を実施する等、非財務情報も分析対象に加えることが重要。



（経済産業省知的財産政策室,2007）

中小企業のための知的資産経営マニュアル

【背景・目的】

中小企業は一般的に大企業に比べて経営資源が不足しているため、持てる資産をいかに最大限活かし、いかに外部のリソースを使うかを考え、社内外からの力を的確に取り入れて、知的資産経営を進めていくことが必要である。

【内容】

1. 知識編

- ・中小企業における「知的資産」及び「知的資産経営」について、その意義や効果を解説。
- ・既に知的資産経営に取り組み、実際に成果を上げている17社の事例を紹介。

2. 実践編—知的資産経営の4つステップ

知的資産経営の4つのステップを解説しており、中小企業経営者がこの流れに沿って実際に考え、ワークブックに記入していくことで「知的資産経営報告書」を作成できる。

- ①自社の強みを認識する(知的資産の棚卸)
- ②自社の強みがどのように収益に繋がるかをまとめる(ストーリー化)
- ③経営方針を明確にし、管理指標を特定する(見える化の技術)、
- ④報告書としてまとめる(見せる化の技術)

3. モデル企業事例編

実際に中小企業4社の「知的資産経営報告書」としてまとめた事例を紹介。



(中小企業基盤整備機構,2007)

従来

産業技術力強化法

<平成12年制定>

産業技術力[※]の強化に関して以下を規定

- ・基本理念(技術の改良から創造性のある研究開発へ)
- ・国、地方公共団体、大学及び事業者の責務
- ・施策の基本事項(研究開発資金の重点化、連携の強化 等)
- ・支援措置(大学等に対する特許料等の減免措置 等)

産業活力再生特別措置法

<平成11年制定>

- ・日本版バイ・ドール規定
- ・承認TLOに対する特許料等の減免

NEDO法(独立行政法人新エネルギー・産業技術総合開発機構法)

<平成14年制定>

産総研法(独立行政法人産業技術総合研究所法)

<平成11年制定>

改正

産業技術力強化法の改正

技術経営力の強化(研究と新たな価値創造の双方向の流れの円滑化)

- 「技術経営力」の強化について、基本理念、国の責務、事業者の責務、国の基本施策に所要の規定を追加
技術経営力とは、技術に関する研究開発の成果を経営において他の経営資源と組み合わせて有効に活用するとともに、将来の事業内容を予測して研究開発を計画的に展開する能力をいう。

国や大学の研究開発の成果の産業への移転の促進

- 大学の特許料等の減免(アカデミックディスカウント)の対象の拡大
 - ・ポストク等が含まれる場合の追加
 - ・TLOから大学へ権利を戻す場合の追加
- 国等の委託する研究開発に係る知的財産権の取扱いを定めた日本版バイ・ドール規定に、請負に係るソフトウェア開発を追加し、産活法から移管

NEDO法、産総研法の改正

技術経営力の強化に関する業務の追加

- NEDOの業務に技術経営力の強化に関する助言の追加
- 産総研の業務に技術経営力の強化に寄与する人材育成の追加

※ 産業技術力とは、産業活動において利用される技術に関する研究開発を行う能力及びその成果の企業化を行う能力をいう。

地域の知的資産経営(中小企業地域資源活用促進法)

【参考資料5】

各地域の「強み」である地域資源(産地の技術、地域の農林水産品、観光資源)を活用した中小企業の新商品・新サービスの開発・市場化を総合的に支援。地域産業発展の核となる新事業を5年間で1,000創出する。(「経済成長戦略大綱」、「骨太の方針」)

1. 新法による支援のポイント

- 地域の「強み」となる地域資源を、地域主導で掘り起こす取組を支援。
- マーケティング、ブランド戦略に精通した人材・仕掛人。
- 産学官連携、農工連携など、従来の垣根を超えて、地域の力を結集。
- 首都圏など大都市、更には海外市場を視野に。
- 関係6省(総務省、文科省、厚労省、農水省、経産省、国交省)の協力体制を整備。

地域資源を活用した取組の例(3類型)

<産地技術型>

(株)白鳳堂
(株)竹宝堂
(有)竹田ブラシ製作所 等
(広島県熊野町)



- ・毛筆の伝統的な製造技法を用い、肌触りがなめらかで色の濃淡など微妙な表現が可能な化粧筆を開発。
- ・国内外のトップメイクアップアーティストに使われるなど、高い評価を確立。



<農林水産型>

井原水産(株)(北海道留萌市)

- ・コラーゲンを鮭の皮から抽出・精製する技術を実用化し、化粧品、食品、試薬品等向けに加工販売。



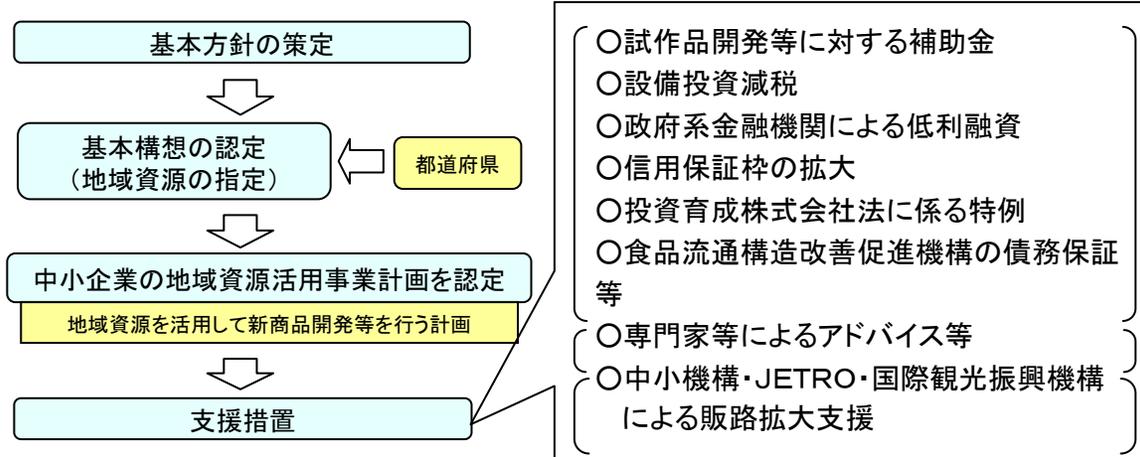
<観光型>

(株)指宿ロイヤルホテル
(鹿児島県指宿市)

- ・黒豚、にがうり等を用いた食事、天然砂蒸し温泉、ウォーキングを組み合わせた健康増進プログラム「スパドゥ」を実施。



2. スキーム及び支援措置



3. その他関連施策

- 「地域中小企業応援ファンド」
- 中小機構による商談会の開催やアンテナショップの開設
- 地域中小企業と外部人材とのネットワーク構築活動に対する支援
- 地域資源を活用するための大学等と連携した研究開発に対する支援 等

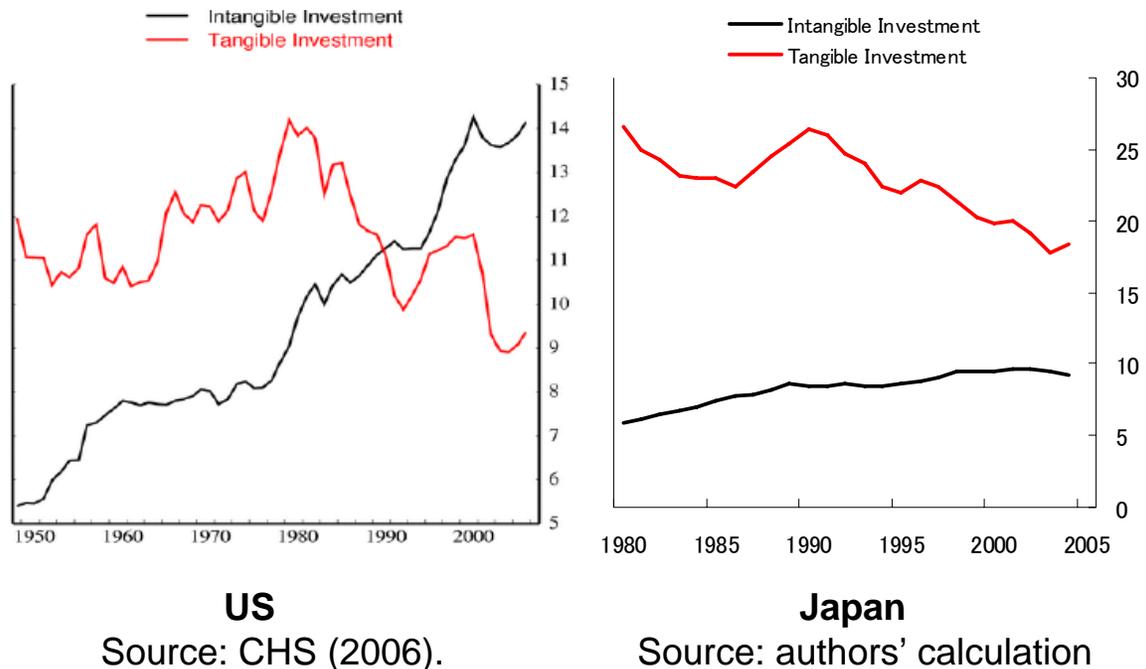
「日本の無形資産に関する研究」

(出典)RIETI提供資料(宮川努 RIETIフェロー、学習院大学教授)

1. 研究の目的

- 日本の2000年からの経済成長率は、1.5%程度。多くのエコノミストが潜在的な成長率とみなしている2%には、届いていない。
- 成長会計を行うと、日本は資本、労働、TFP、いずれの要素でも、95年以降低下しているが、今後の人口減少を考えると、成長維持のためには、生産性の向上が重要。
- 生産性に関しては、労働生産性、TFP両方において、サービス業の分野で日米間で格差がある。
- 資本は、IT資本を中心に今後とも蓄積していく必要があるが、IT資本の蓄積は、必ずしもTFPの向上につながるわけではなく例えば英国は、米国と同様に急速にIT資本を蓄積しているが、必ずしもTFPは上昇していない。
- 米国が他の先進国に抜きん出て生産性が高い背景には、IT資本と補完的な役割を果たす無形資産の蓄積が進んでいるからである(2007年大統領経済報告)。
- Corrado, Hulten and Sichel (CHS)は、マクロ経済における無形資産投資額を推定。また、Bloom and Van Reenen は企業インタビューとマイクロデータを利用して、「人と組織」の改革が、企業のパフォーマンスをどの程度上昇させるかを検証。本研究では日本における無形資産投資額の推定と無形資産が企業のパフォーマンスに与える影響を明らかにする。

2. 無形資産投資・有形資産投資の日米比較



3. 研究の進捗状況

- 日本の無形資産投資額をGDP比で見ると米国に比べて低く(2007年RIETIディスカッションペーパー)、また無形資産投資/有形資産投資比率をみると、日本は米国に比べ有形資産投資への偏りが顕著である。
- 無形資産投資を製造業、サービス業に分けて計測すると、製造業は研究開発投資などが高いため、欧米並みの水準。しかしながら研究開発投資が少ないサービス業では、欧米の平均を下回っている。
- 2008年2月から企業インタビュー調査を開始。

「先進的拠点事業に関わる支援機関等実態調査及び手引書作成等の作成事業」最終報告

事業手引書

見えない資産(知的資産)の把握・活用

2008年3月31日

本手引書の構成

【はじめに】 本手引書の活用について

【Ⅰ. 見えない資産(知的資産)の把握・活用のために】

1. 知的資産経営のススメ
2. 応援コーディネーターの目のつけどころ
3. 「知的資産経営」がなぜ必要か
4. 成功事例

【Ⅱ. 知的資産把握・活用のプロセス】

5. 全体の流れー相談からフォローアップまで
6. 相談開始～提案
7. 現状分析
8. 指標の設定ー「強み」の見える化
9. 知的資産の活用ー経営戦略・事業計画の策定
10. 知的資産報告書の作成

【Ⅲ. 参考】

11. 公開されている知的資産経営報告書の例
12. 知的資産経営に係る小規模企業等支援策
13. 参考資料

【はじめに】 本手引書の活用について

1. 本手引書の位置づけ

- 本書は応援コーディネーターおよびスタッフが小規模企業等に対して、経営課題への対処に「知的資産経営」を導入するときに活用します。

2. 本手引書のレベル

- 応援コーディネーターによって知的資産経営に関する経験・知識レベルは異なりますが、本書は基礎レベルを想定して作成しています。

3. その他の留意事項

- 「知的資産経営」という言葉は耳慣れませんが、企業が自らの資源(強み)の棚卸しを行い、それを売上げや収益につなぐ道筋を組み立てるという意味では、応援コーディネーターの皆さんがよくご存知の事業計画の作成に近い考え方です。これまでのご知見を活かして、企業への働きかけを積極的に行ってください。
- 知的資産経営は全ての相談テーマに対して、根本的な解決を考えるときのベースとなる考え方です。

【I. 知的資産把握・活用のために】

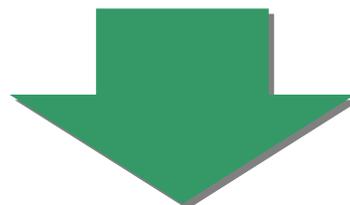
1. 知的資産経営のススメ

応援コーディネーターとして、こんな企業に出会ったときに・・・

その1 「すごくいいものを持っているのに、アピールが不足しているばかりに・・・」

その2 「社長のこの素晴らしい理念とやる気が社員に伝わっているかな・・・」

その3 「『公的支援を受けつつ事業を拡大したい』というやる気は伝わってくるので、より効率的に事業を進めるためのチェックをしておいた方が良さそうだな・・・」



あなたが本当に「応援したい」と思う企業であれば、個別の支援策を
施す前に、「知的資産経営」を勧めてみましょう！

知的資産経営とは、企業の「目にみえない資産(強み)」を把握し、活用することを指
します。

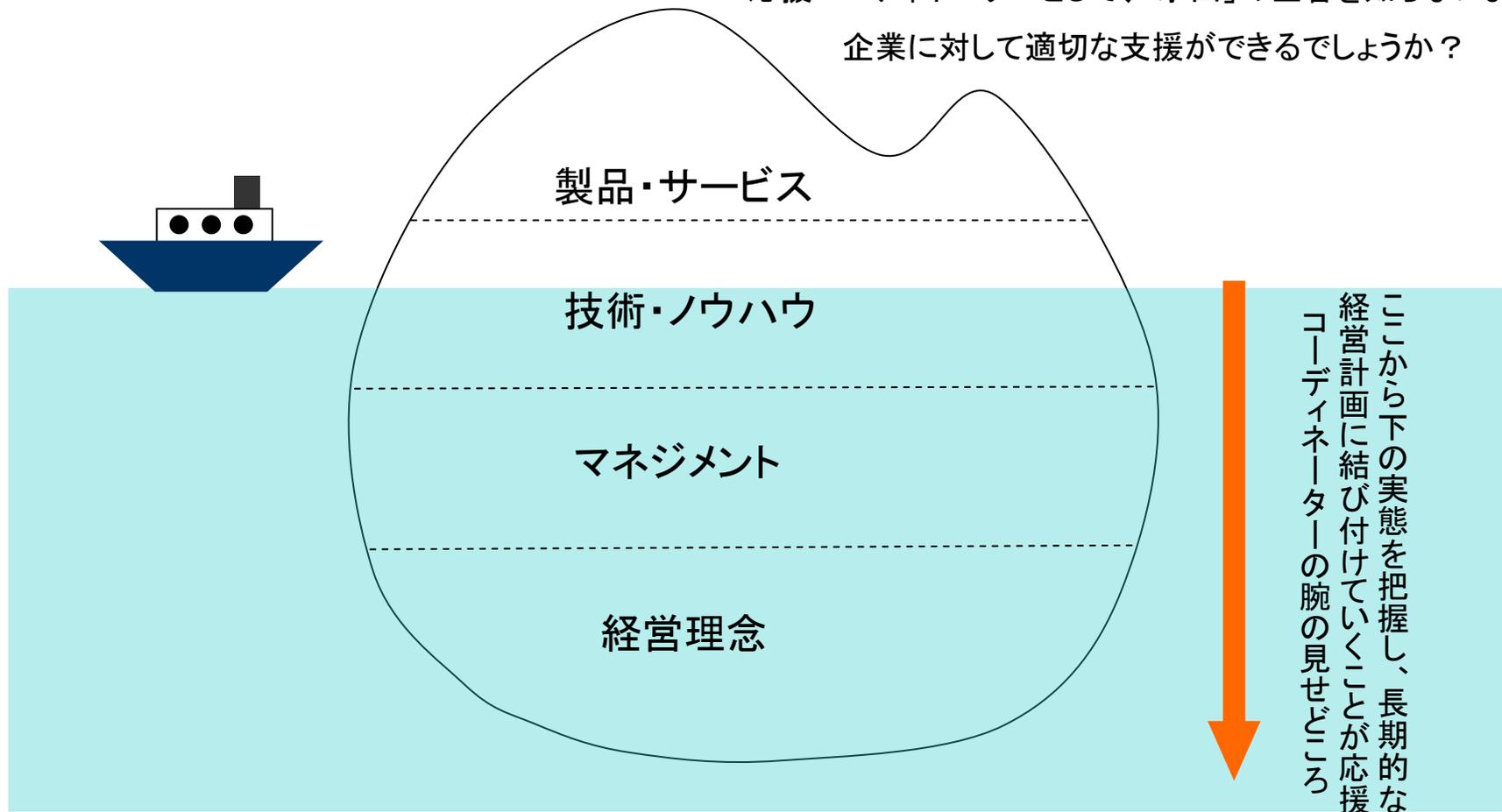
【I. 知的資産把握・活用のために】

2. 応援コーディネーターの目のつけどころ

(知的資産とは氷山のようなもの)

「知的資産」とは氷山のようなもの。目に見える製品、サービスや技術はその会社の知的資産の「一角」に過ぎません

応援コーディネーターとして、「氷山」の全容を知らないまま、
企業に対して適切な支援ができるでしょうか？



【I. 知的資産把握・活用のために】

2. 応援コーディネーターの目のつけどころ

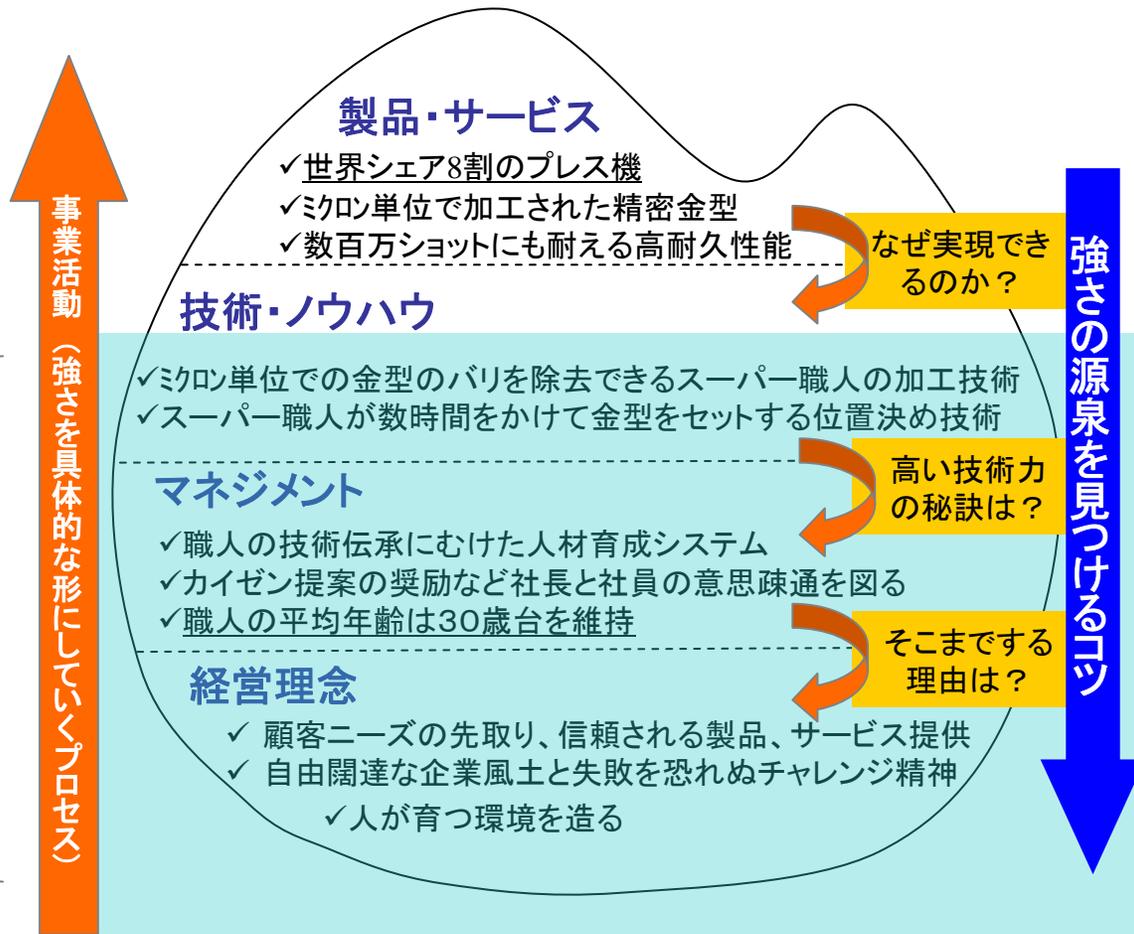
(強さの源泉のつながりこそが知的資産なのだ！)

応援コーディネーターは企業の「知的資産」を的確に把握・理解しましょう。

- (例) 金型メーカーY社(京都府)の強み
- ✓ A社の金型を用いた製品は、世界市場シェア8割を占める。
 - ✓ 主要取引先は国内有数の大手電機メーカーや大手電子部品メーカーが名を連ねる。

事業活動を遡ることにより強さの源泉を探る！

技術、マネジメント、経営理念に強さの源泉が。この源泉のつながりこそが「知的資産」である！



【I. 知的資産把握・活用のために】

3. 「知的資産経営」がなぜ必要なのか？

「知的資産経営」というと、小規模企業等の多くは自らには無関係であると思いがちですが、将来に向けた次のチャレンジのためには知的資産経営が必要なのです。

1 小規模企業等だからこそ資源を無駄にできない！（限りある資産の最大活用）

自社の強みや弱みをじっくり再評価することで、活かすべき知的資産が明らかになり、経営力の強化につなげることができます。

2 社長の思いを社員に知ってほしい！（内部マネジメントツールとしての有効性）

社長がどんなに良いアイデアを持っていても、それが社員に伝わり、共感されなければ意味がありません。小規模企業等に限って、意思疎通ができていないケースも案外多いのです。知的資産経営報告書を作成することにより、会社の方針と目標が共有され、社員の士気が高まることが期待されます。

3 みんなにこの会社の良さを知ってほしい！（外部ステイクホルダーへのアピール）

取引先、金融機関などの外部ステイクホルダー（関係者）に信憑性の高い情報を開示し、企業の将来性を評価してもらうことによって、取引や融資に関するプラスの影響が期待されます。

【I. 知的資産把握・活用のために】

4. 成功事例1：技術を活かして量産メーカーから試作専門メーカーに転身

【企業概要】

1970年設立、従業員36名、売上高3億5,900万円の精密プレス部品加工業

試作品

デメリット：急な発注、継続性が期待できない
メリット：大手企業の参入なし、競合が緩やか

試作メーカーへの転身を決定

【外部環境の変化】

主力販売先の量産拠点の海外移転により受注が減少。仕方なく、試作品の依頼を受け始めた。

製品・サービス

- ✓ 短納期350日対応のコンビニ工場
- ✓ 納期遵守率99%
- ✓ 見積回答4時間以内

技術・ノウハウ

- ✓ 30年の業歴によって蓄えたプレス加工技術

マネジメント

- ✓ 生産体制－短納期を実現できるシフト、高性能設備の導入
- ✓ 在庫管理方針－短期対応のための一定在庫
- ✓ 部材調達方針－使用部材の標準化
- ✓ 人材育成方針－多能工化、従業員の参加意欲向上

経営理念

- ✓ 外部環境の変化に果敢に挑戦

もともとの強み

強み活用のための補強

もともとの強みを補強し、事業を改革

【成果】

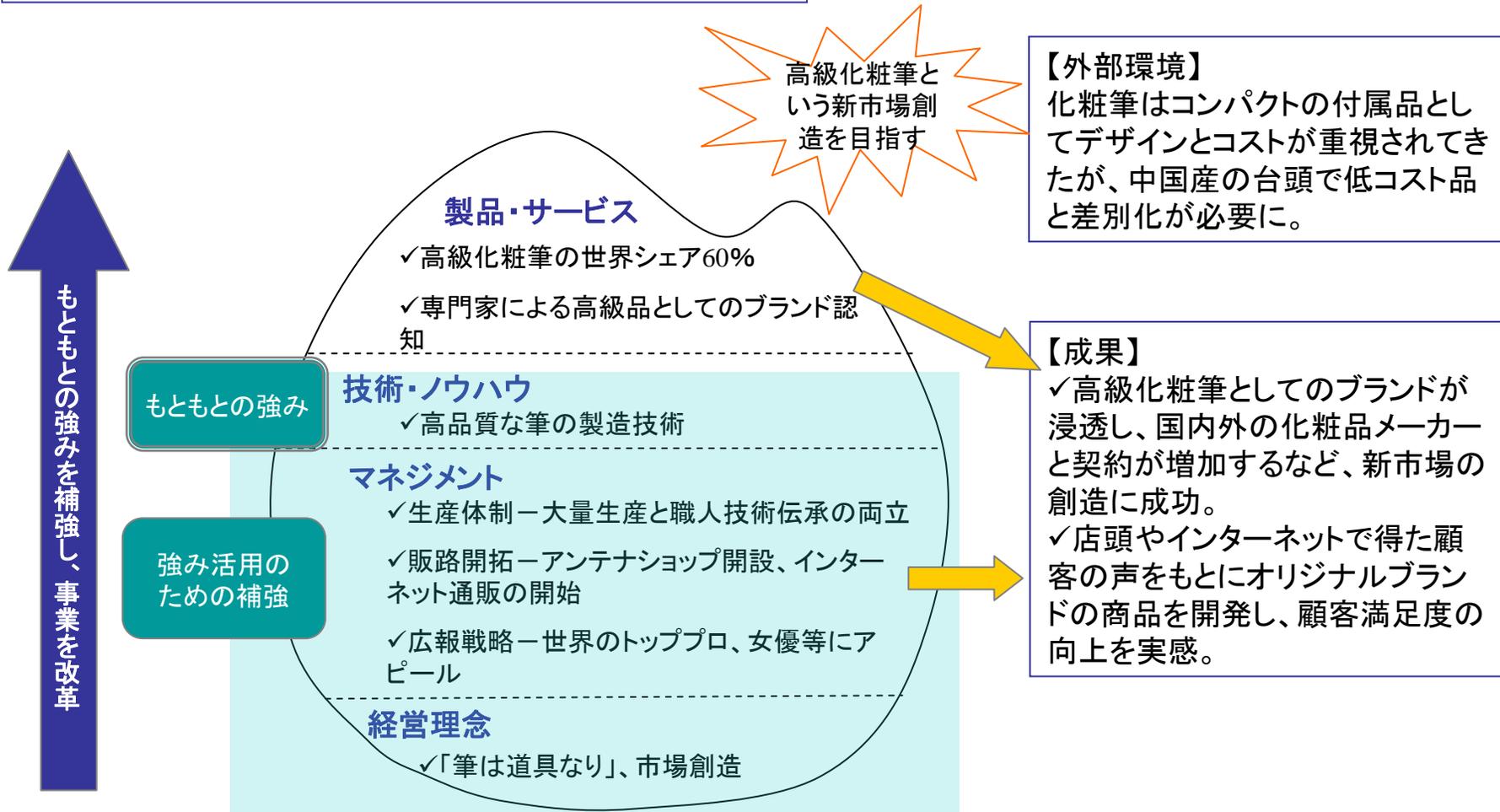
- 試作請負の得意先登録700社、年間平均新規開拓社数35社
- 多能工化を目指す教育方針を好感されて採用は順調、定着率も向上。

【I. 知的資産把握・活用のために】

4. 成功事例2:高級化による新市場を創造

【企業概要】

1974年設立、従業員64人、売上高12億8,200万円の化粧筆・デザイン筆メーカー



【I. 知的資産把握・活用のために】

4. 成功事例3: 知的資産の開示によって取引先獲得と融資枠拡大

【企業概要】

1986年設立、従業員数8名、年間売上高8,400万円の精密測定機器・特殊装置メーカー

【知的資産経営導入のきっかけ】

✓当社は技術力では「知る人ぞ知る」企業であったが、小規模事業者ゆえに認知度、信用度、営業力に課題があった。

製品・サービス

- ✓大学、研究所等への納入実績
- ✓売上高に占める開発委託費51%

製品・企業の優位性・将来性の説得力ある解説

知的資産報告書の作成・開示

技術・ノウハウ

- ✓20年間培った特殊センシング技術
- ✓特許

マネジメント

- ✓高い技術力を持つパートナー企業との連携とそれを通じた技術蓄積
- ✓専門家の人的ネットワーク

経営理念

- ✓現場主義で培う確かな技術
- ✓まっすぐな技術開発

【成果】

- ✓20社を超える上場製造業からアプローチ
- ✓中堅専門商社との取引開始
- ✓取引金融機関からの無担保融資枠拡大
- ✓優秀な人材の確保

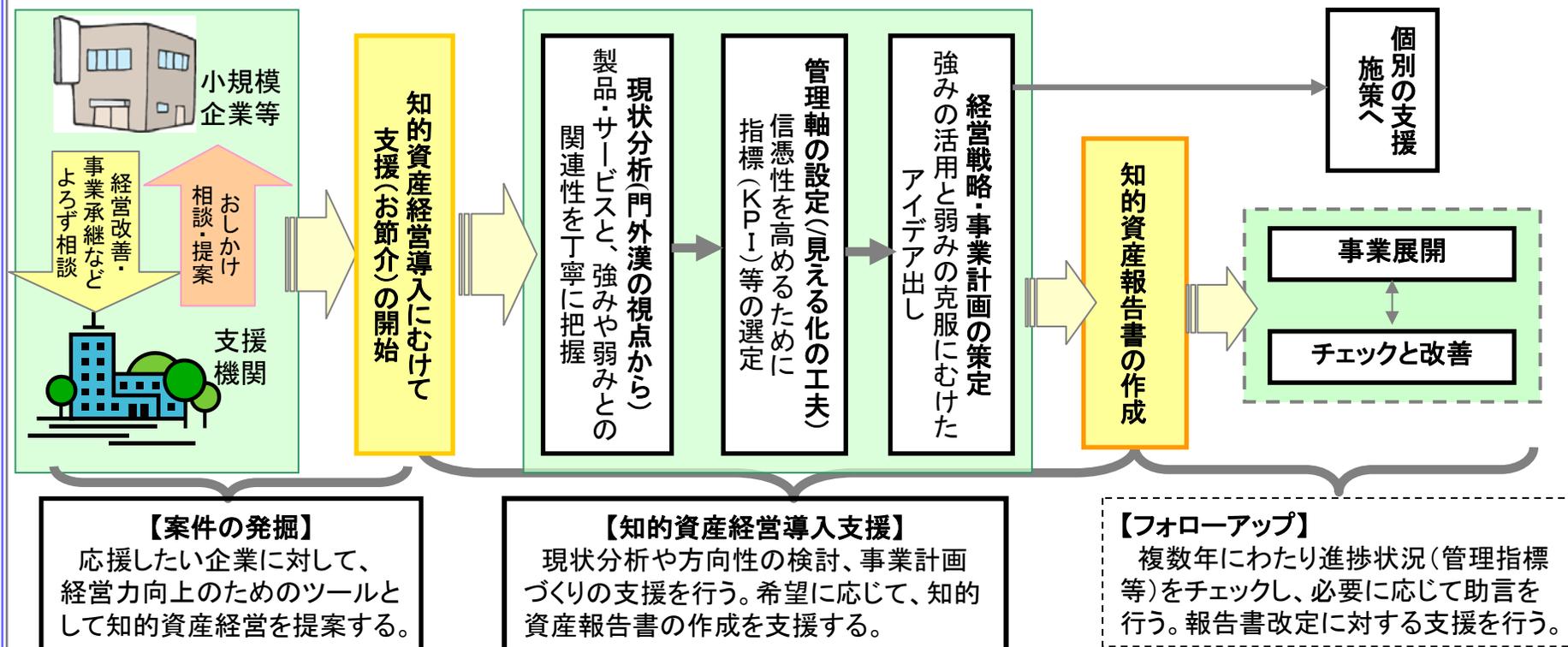
【Ⅱ. 知的資産把握・活用のプロセス】

5. 全体の流れ-相談からフォローアップまで

応援コーディネータは経営力向上の余地が大きい企業に知的資産経営のメリットを示し、その実践を支援します

【期待される役割】

- ① 知的資産経営の意義について企業に「気づき」を与える
- ② 知的資産を軸とした現状分析・経営戦略の策定を支援する。
- ③ 希望に応じて、知的資産報告書の作成を支援する



何より重要なのは、応援コーディネーターが当該企業を本気で応援したいと思うこと！

【Ⅱ. 知的資産把握・活用のプロセス】

6. 相談開始～提案

■どのような企業に提案するか……

- ①業界では「知る人ぞ知る」という企業でありながら、一般的な認知度が低いため、人材の獲得や金融機関との交渉を有利に進めることができない企業
- ②企業内部のマネジメントがうまく回っておらず、技術の伝承や蓄積が属人的に処理されており、社員の定着率もよくない企業
- ③経営革新計画や地域資源活用計画の申請を希望しているが、より大きなビジョンの策定によって、伸びそうな企業

■どのように関心を持ってもらうか……

- ①特別なことではなく、経営戦略や事業計画の策定の前に、一度、深く自社のことを見直す機会であることを強調。
- ②深く自社を見直すことによって、より本質的な課題や自社の特性を知り、次のチャレンジが可能になることを強調。
- ③対外的なアピールや内部マネジメントのツールとして、有効に機能している事例を紹介することによって、手間はかかっても、無駄ではないことを強調。

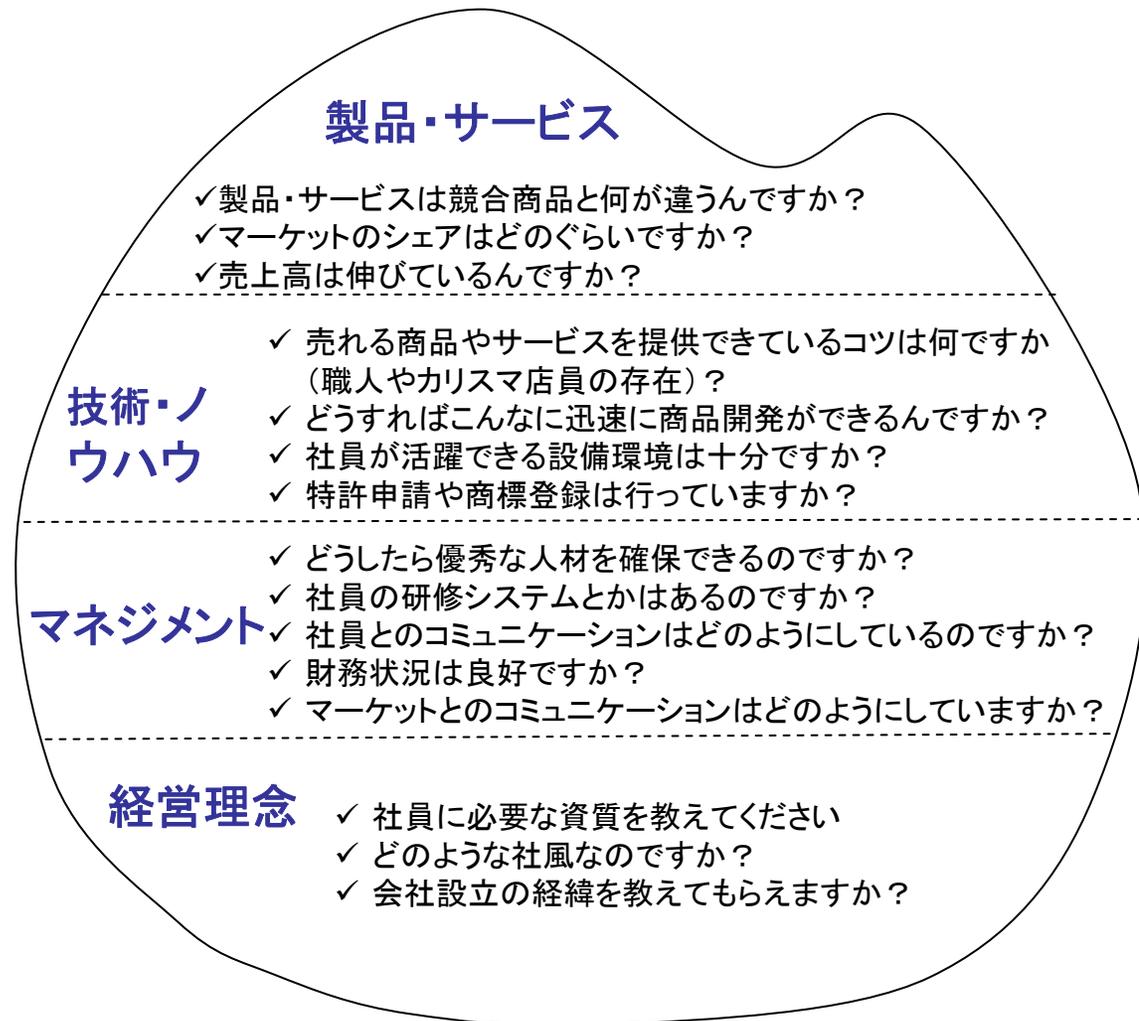
知的資産経営は、企業に自ら考え、作業をしてもらいますが、「認定」、「承認」などのわかりやすいゴールはありません。そのため、「いらぬおせっかい」と捉えられることもありますが、実施した企業のほとんどが強い満足感を得ています。

【Ⅱ. 知的資産把握・活用のプロセス】

7. 現状分析(自社の「強み」を知る)

具体的な項目をぶつけて、会社側に自社の「強み」を認識させましょう。

- ✓ 最初に示した氷山の図を思い出してください。この図が、会社の「強み」を見出すための重要なツールとなります。
- ✓ 「あなたの会社の強みを教えてください」というような漠然とした聞き方では、核心に迫ることは難しいでしょう。「マーケットのシェアは?」「売上高は伸びているんですか?」など、会社側が回答しやすい具体的な項目を準備し、徐々に核心に迫っていきましょう。



強みの源泉を見つけるコツ



【I. 知的資産把握・活用のプロセス】

7. 現状分析（外部環境を知る）

自社の「強み」が外部環境のニーズに対応しているか？ここがカギになります。

- ✓ 基本的に、「自社の『強み』」は、「売れている商品・サービス」を生み出す源泉という聞き方をするので、「強み」は外部環境のニーズにも適合していると考えられます。
- ✓ しかし、今後の動向については不透明な部分もあるので、余裕があれば外部環境の分析も行いましょう。
- ✓ 応援コーディネーターが状況を把握している分野と、企業側が状況を把握している分野は異なります。それぞれ補完しあいながら、外部環境の的確な分析を行ってください。

■ 応援コーディネーターが分析すべき外部環境例

- ✓ わが国全体の社会・経済潮流
- ✓ 国の政策の動向 など

■ 企業側に尋ねた方が良い外部環境例

- ✓ マーケットの動向、顧客ニーズの変化
- ✓ 業界のルールや流通経路の状況
- ✓ 技術革新の動向
- ✓ 競合相手の動向
- ✓ 歴史・文化性（風土、生活習慣） など

【I. 知的資産把握・活用のプロセス】

7. 現状分析

■現状分析の手法例

✓過去の実績(経営方針、経営戦略、投資実績、業績など)の洗い出しとともに、企業が置かれた環境、企業
の特性などについて、現状分析を行い、「強み」の棚おろしをします。

✓現状分析の方法としてよく用いられるのは、内部環境と外部環境から経営課題を明らかにするSWOT分析で
す。自社にとっての「強み」、「弱み」、「機会」、「脅威」を列挙し、その組み合わせに応じた方策を検討します。
「強み」、「弱み」は競合相手との比較から、「機会」、「脅威」は市場の見通しから考えましょう。

✓将来の戦略策定にあたって重要な「市場」については、企業を取り巻く製品・産業のライフサイクルを認識す
ることが大事です。

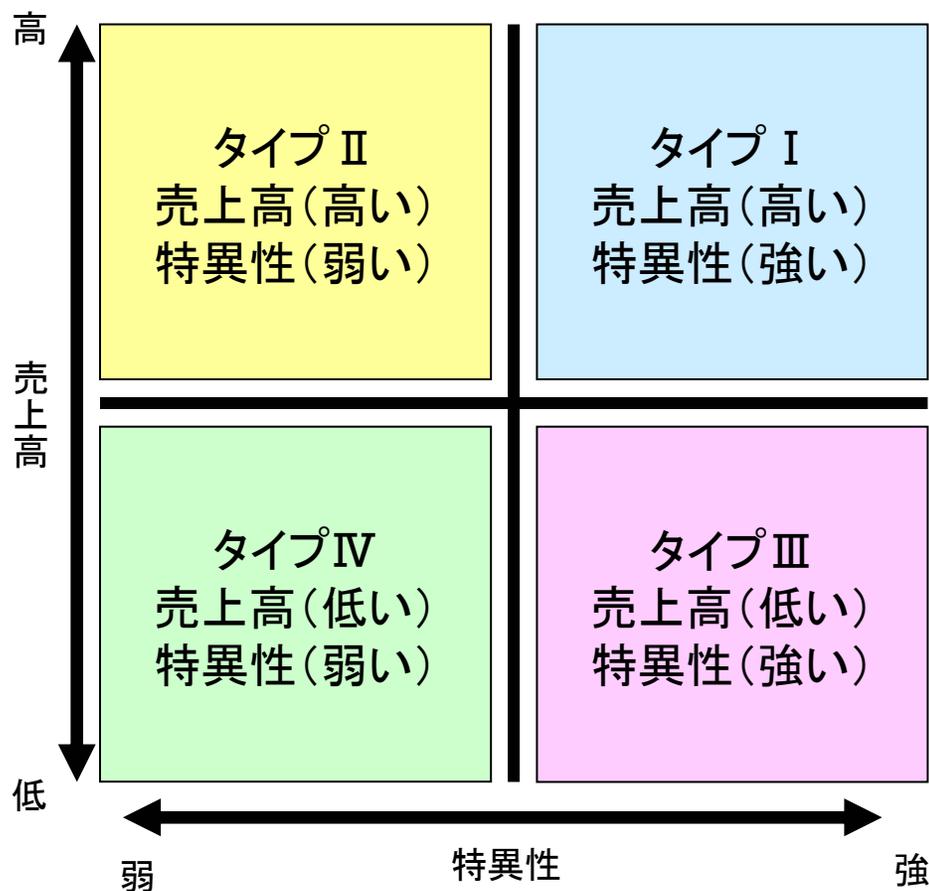
強み	弱み	機会 (追い風)	脅威 (向かい風)
<ul style="list-style-type: none"> ・ヒト(人財、組織力...) ・モノ(製品、技術、設備、開発力、工夫力、特許、サービス...) ・カネ(資金力、調達力...) ・情報(収集力と発信力、人脈...) ・文化(企業風土、行事、習慣...) ・売り方、買い方、作り方 		<ul style="list-style-type: none"> ・業界(ルール、常識、流れ...) ・マーケット・顧客(ニーズ、変化、トレンド...) ・技術(ニーズ、変化、革新...) ・競合(サービス、価格、提供方法、販促、新規参入、地域産業...) ・仕入先・協力者(商品、サービス、品質、提供方法、価格、ニーズ、変化、革新性、経営方針、経営者、社員...) ・地域性 	

【I. 知的資産把握・活用のプロセス】

7. 現状分析

■ 現状分析の手法例

強み(知的資産)の分析方法はSWOTだけではありません。商品の売上理由からアプローチすることもできます。



- ・製品分析法(売上理由からのアプローチ)
 - 主力製品(事業)の売上増の理由から知的資産を分析していく
(業種や企業の特徴に応じ、収益理由からの分析も可能)
- ・タイプⅠは、特異性とその特異性の原因が知的資産であることが多い
- ・タイプⅡは、特異性がないにも関わらず売れている理由を分析することにより、知的資産を抽出しやすくなる
- ・タイプⅢは、特異性が活かせていない理由を分析することにより、知的資産の活かし方を再検討できる
- ・タイプⅣは、保持理由を検討することにより、タイプⅠ・Ⅱの惹きたて役とするなど戦略的な活用が可能になる

【Ⅱ. 知的資産把握・活用のプロセス】

8. 指標の設定－「強み」の見える化

✓「見える化」の基本は、信憑性の確保です。現状分析によって、把握した「強み」を社内外のステイクホルダーに、「見える」ようにするために「指標」を設定します。

✓指標は、下の例のように、個々の「強み」に応じて、それを的確に示す数値を見つけます。また、こうした指標は、多ければよいというわけではありません。一般に、重要業績評価指標(KPI)と呼ばれるように、重要だと考えるものに絞るようにします。

✓こうした指標を設定することによって、指標の変化から「強み」を管理し、ステイクホルダーにも「強み」の動向を理解してもらうことが可能になります。

「強み」とそれを示す指標の例

視点	項目	指標(KPI)
顧客	要望の納期の遵守	納期遵守率
	エンドユーザーの要望対応	特注品提供数
業務プロセス	ニーズの把握・対応	問合せ件数・回答時間
	多品種変量・受注生産体制強化	各製品の生産性
		在庫金額
学習成長	外部との連携	プロジェクト組成件数
	人材育成	教育実施件数
	協力会社との連携	改善活動取組企業数

KPI (Key Performance Indicator)

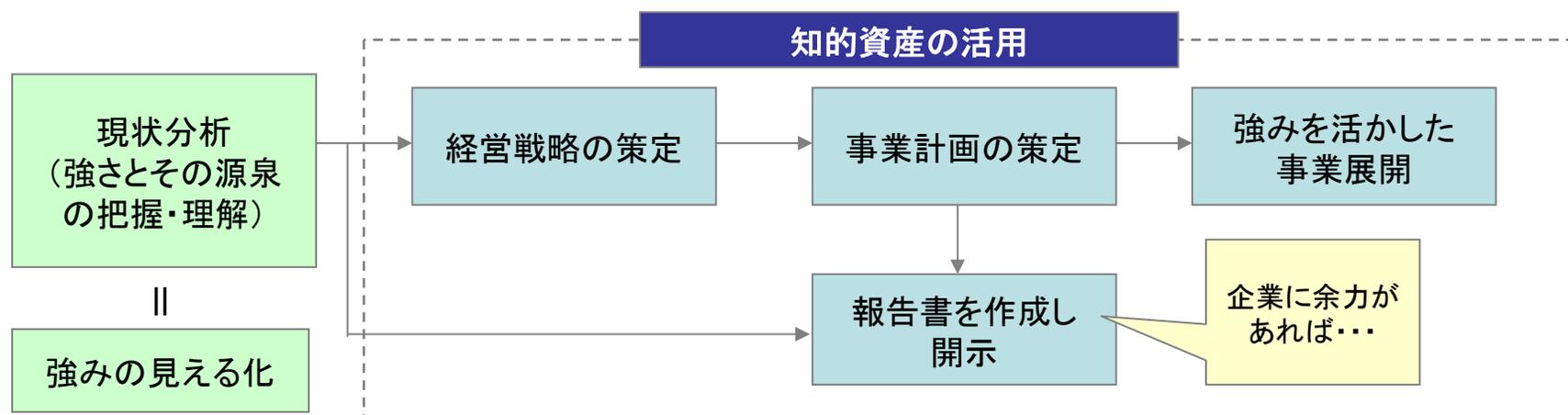
信憑性の確保にむけてKPIを掲載しますが、企業の事業内容等により、掲載すべきKPIは異なってきます。

たとえば、P5のY社の場合には、市場シェア8割や、従業員平均年齢30歳台の記載は、知的資産の見える化に貢献します。さらに、金型耐久年数や加工精度を数値で表現したり、研修項目数を掲載することにより知的資産の裏づけとなります。

【Ⅱ. 知的資産把握・活用のプロセス】

9. 知的資産の活用－経営戦略・事業計画の策定

- ✓現状分析によって、把握・理解した「強み」の活用のあり方は、さまざまです。
- ✓活用の方針が明確になっている場合には、強みに基づく事業展開のために、経営戦略、さらには事業計画を策定します。事業計画をどの程度、具体的なものにするかにもよりますが、外部のステイクホルダーに対して説得力を持たせるためには、少なくとも事業の成果や今後の計画の目標を定量的に示す必要があります。
- ✓具体的な事業計画の策定方法については、本手引書ではふれませんが、事業計画には、前ページで述べた指標を盛り込み、知的資産の動きと事業の整合性をとることを留意点として挙げておきます。これによって知的資産の活用・強化と事業の推進に相乗効果が生まれます。
- ✓一方、現状分析が、新たな戦略にまで結びつかない場合でも、現状分析を中心とする報告書として開示し、外部ステイクホルダーに自社に対する理解を深めてもらう手段にするという活用のあり方もあります。P.9の成功事例3はこれに該当します。
- ✓P.7、P8の2つの成功事例は報告書は作成していませんが、「強み」を強化して事業改革を行った例です。



【I. 知的資産把握・活用のプロセス】

10. 知的資産報告書の作成

読み手の視点にたった知的資産のたな卸しと表現がコーディネーターの腕のみせ所！

- ✓報告書の作成にあたって重要なことは、誰に、どのような目的で開示するかを明確にすることです。
- ✓短期的な取引を目的とするのか、長期的な取引を望むのかなど、読み手の目的や狙いによって、視点や評価点、重み付けが異なります。例えば、金融機関などは経営者そのものや経営理念を評価しつつその理念がマネジメントや技術の維持・向上にどのように活かされていて、結果的に製品が市場でどのように受け入れられているのかを総合的に評価するでしょう。
- ✓個々の知的資産の魅力はもちろん、それぞれの関連性について平易に分かりやすく、かつ信憑性を伴いながら表現することが必須となります。

例：投資家にとっての望ましい開示のポイント

- ①経営方針やビジョンが明確に提示され、一貫性があるか
- ②財務情報と非財務情報の関係性が明確か
- ③企業価値を高める知的資産の「先行投資」、拡大生産のための仕組みづくりをしているか
- ④同業他社と比較し、差別化された強みを提示しているか
- ⑤経年変化を通じて中長期的なストーリーが描けるか
- ⑥「利益」の源泉が確認できるか
- ⑦読み手を意識して分かりやすく簡潔に開示されているか
- ⑧リスクを把握できているか、それに対する対応が考えられているか
- ⑨事業承継の方向性が定まっているか

(資料)経済産業省『知的資産経営報告の視点の開示実証分析調査』2007年に加筆・修正

【Ⅲ. 参考】

12. 知的資産経営に係る小規模企業等支援策

知的資産経営に係る小規模企業等支援事業には次のようなものがあります。いずれも知的財産に関する施策です。

事業名	概要	問合せ先
1. 中小企業知的財産啓発普及事業 (知財駆け込み寺)	知的財産に関する問題について、商工会議所等が取り次ぎ窓口として相談を受け付け、専門機関(特許庁、中小機構、都道府県等中小企業支援センター、日本弁理士会など)に取り次ぎをする。	最寄の商工会・商工会議所、都道府県商工会連合など
2. 中小企業知的財産権保護対策事業	海外で知的財産権の侵害を受けている中小企業に対して、現地調査に要する経費の一部を補助する。	日本貿易振興機構、中小企業ベンチャー総合支援センターなど
3. 地域中小企業知的財産戦略支援事業	経営戦略一環として、知的財産の戦略的な活用を進めようとする中小企業は専門家の派遣や情報提供を受けることができる。	各経済産業局特許室、中小企業庁経営支援部技術課など
4. 産業財産権の普及・相談に対する支援	知的財産権制度、特許の戦略的取得、権利利用の手法などについて学習、無料相談を受けられる。	各経済産業局特許室、(社)発明協会など
5. 産業財産権の出願手続等に関する支援	①出願アドバイザーによる出願手続等々の相談を無料で受けられる。②審査請求料・特許料の減免措置などが受けられる。	①は(社)発明協会 ②は特許庁総務部総務課

- 知的財産権やノウハウ、人材、技術力など目に見えない企業の強みである知的資産を活かす知的資産経営(=「知恵の経営」)を支援
- 「知恵をまなぶ」「知恵をいかす」「知恵をまもる」事業を総合的に進め、中小企業の活性化を図る
- 小規模企業でも取り組みやすい経営改善手法であることから、
①支援者(サポーター)を養成 ②「知恵の経営」を評価し支援スキーム構築

「知恵をいかす」事業

- ◆「知恵の経営」を評価・支援する枠組みづくり
 - ① 「知恵の経営」支援プログラムの実施
 - ・「知恵の経営」サポート体制の確立
 - ・「知恵の経営」指導・実践モデルの確立
 - ガイドブック作成、知恵の経営実践講座等
 - ② 「知恵の経営」の評価・認証
 - ・「知恵の経営」の評価による企業価値の向上
 - ③ 「知恵の経営」推進融資制度の創設
 - ・「知恵の経営」の評価による低利融資制度
 - ・財務諸表に表れない強みの評価スキームづくり

「知恵をまなぶ」事業

- ◆「知恵の経営」の普及啓発・指導
 - ・ 知恵ビジネス推進事業
 - ・ 工芸産業からの新生活提案事業
 - ・ 中小企業事業承継円滑化対策事業
 - ・ 知恵の活用事業 等

「知恵をまもる」事業

- ◆ 知恵の権利化、流通を支援
- ◆ 京都府知的財産総合サポートセンター等による特許等の創造、保護、活用の支援
- ◆ 京都府中小企業技術センター、(財)京都産業21との連携による知財、技術、経営のワンストップサービス

20年度実施事業

- ◆ 「知恵の経営」ガイドブック発行
- ◆ 「知恵の経営」サポーター養成講座実施
 - ・ 京都工芸繊維大学においてカリキュラム作成
- ◆ 「知恵の経営」実践講座実施
- ◆ 「知恵の経営」の評価・認証
 - ・ 認証書交付、ロゴマーク使用許可、各種支援等
- ◆ 「知恵の経営」推進融資の創設(4/1~)

大阪府の取り組み(大阪府成長性評価融資制度)の概要 【参考資料9】

お申込時に必要な書類

- ① 債務保証委託申込書及び事業概要書
- ② 個人情報の取扱いについての同意書
※ ①、②については、ホームページからダウンロードできます。
http://www.mydome.jp/finance/growth_estimate.html#5
- ③ 直近3期分の決算書・付属明細及び税務申告書(別表1・4・5)
(個人の場合直近3期分の確定申告書)
- ④ 納税証明書
(法人の場合 法人税その1、消費税その1、法人税・消費税その3-3)
(個人の場合 申告所得税その1、消費税その1、申告所得税・消費税その3-2)
- ⑤ 商業登記簿謄本(発行後1ヶ月以内のもの)
- ⑥ 試算表(直近決算より6ヶ月を超えている場合)
- ⑦ その他添付資料(事業概要や状況のわかる資料・設備資金に係る見積書等)
※ その他取扱金融機関所定の書類が必要となることがあります。

◎ 提出いただいた資料は、返却いたしません。

◆取扱金融機関(平成19年4月1日現在)

近畿大阪銀行 泉州銀行 池田銀行 関西アーバン銀行 大正銀行 京都銀行
 大阪信用金庫 大阪厚生信用金庫 大阪市信用金庫 大阪商工信用金庫
 永和信用金庫 十三信用金庫 大阪東信用金庫 枚方信用金庫
 摂津水都信用金庫 大同信用組合 大阪協栄信用組合 成徳信用組合
 近畿産業信用組合 のぞみ信用組合 大阪府地域支援人権金融公社

◆受付場所となる地域中小企業支援センター

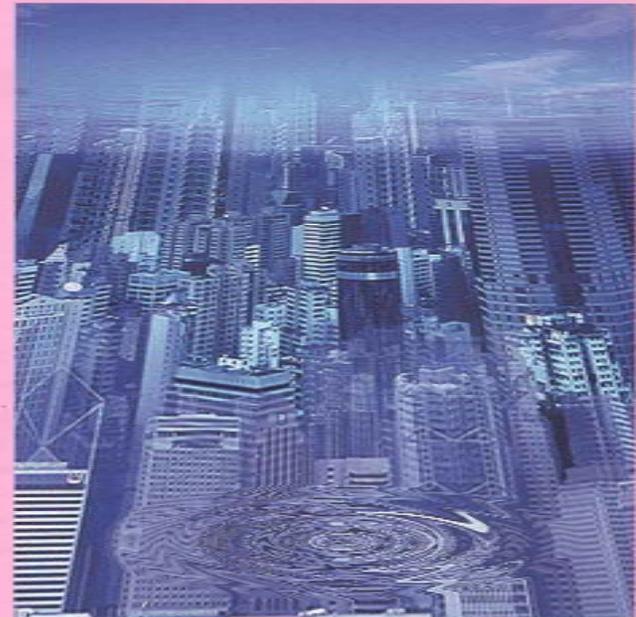
	所在地		電話番号
大阪中央	大阪市中央区本町橋 2-8	大阪商工会議所内	06-6944-6338
豊能	豊中市同均北 1-1-2	豊中商工会議所内	06-6845-8004
三島	枚田寺島町 2-17-4	枚田商工会議所内	06-6192-2215
北大阪	枚方市大海内町 2-12-27	北大阪商工会議所内	072-843-5180
北河内	門真市御園町 6-4	守口門真商工会議所内	06-6909-3303
中河内	東大阪市南本北 50-5	クリエイション・コア東大阪内	06-6745-2328
南河内	富田林市栄ヶ池町 2969-5	富田林商工会内	0721-23-5730
泉北	堺市北区長輪町 130-23	堺商工会議所内	072-258-5581
泉南	岸和田市別所町 3-13-26	岸和田商工会議所内	072-438-3981 072-439-5023
(財)大阪産業振興機構	大阪市中央区本町橋 2-5	マイドームおおさか内	06-6947-4368

財団法人 大阪産業振興機構 資金支援部 資金支援課

〒540-0029 大阪市中央区本町橋2番5号 マイドームおおさか6階
 TEL 06-6947-4368 FAX 06-6947-4403
 E-mail shikin2@mydome.jp HP <http://www.mydome.jp/>

大阪府成長性評価融資制度

平成19年度分



財団法人 大阪産業振興機構
 Osaka Industrial Promotion Organization
<http://www.mydome.jp/fund.html>