



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

はじめに

近年、日本経済は景気回復の兆しが見えつつあるものの、少子高齢化のトレンドは国内経済規模の拡大を困難とし、一方で加速するグローバル化の進展は単純なコスト競争を意味のないものとしています。そのような中で、我が国経済を支える中小企業が付加価値をいかに高めるかということが重要なキーワードとなっています。

平成17年8月、産業構造審議会新成長政策部会経営・知的資産小委員会の「中間報告」を踏まえ、同年10月「知的資産経営の開示ガイドライン」が経済産業省より公表されました。ここでは、企業の超過収益力あるいは企業価値を生み出す源泉として、有形資産以外のものを総称して「知的資産」と定義づけられ、その活用について多方面で活発な議論が展開されてきました。しかし、これらは主に大企業を対象としており、必ずしも中小企業の実態や目的に沿ったものではなかったことから、平成18年1月、独立行政法人中小企業基盤整備機構に有識者による「中小企業知的資産経営研究会」（委員長：村本孜中小企業基盤整備機構副理事長）を設置し、同年3月に「中間報告」を公表しました。

以上の経緯を踏まえ、同研究会では、中小企業の成長・発展の原動力（価値の源泉）である「知的資産」を明確に認識し、それらを意識的に活用していくことで持続的な成長を目指す「知的資産経営」について検討し、これを実践していただくために本マニュアルを作成しました。

【知識編】では、第1章から第2章にかけて「知的資産」を解説し、中小企業が「知的資産経営」を実践することの意義についてご理解頂きたいと思います。第3章ではその事例として17社の知的資産経営をご紹介します。

【実践編】は第4章としてまとめていますが、前半で「知的資産経営」を実践するための4つのステップを解説し、後半ではワークブックに記入しながら、実際に4つのステップに沿って知的資産経営報告書をまとめる作業が行えるようになっています。

【モデル企業事例編】の第5章は、実際に企業経営者（幹部社員）がコンサルタントと共に自社の「知的資産」を再認識し、その活用による価値創造ストーリーを検討し、「知的資産経営報告書」としてまとめあげた事例を、4社ご紹介しています。

なお、中小企業を現場で直接ご支援される専門家の方々のために「作成支援ガイド」も巻末の付録としています。中小企業診断士や税理士、公認会計士、弁理士、弁護士などの専門家、商工会議所・商工会等の経営相談員等、中小企業を直接支援している方々にも当マニュアルを有効に活用して頂き、さらに充実した中小企業支援をして頂ければ幸いです。

多くの中小企業が本マニュアルを活用して、それぞれの企業に固有な価値の源泉であって他社が単純に模倣することができない「知的資産」を有効に活用した「知的資産経営」を実践し、その内容を「知的資産経営報告書」によって多くのステークホルダーに開示することで、自社のより一層の成長・発展に繋がることを願っています。

平成19年3月
独立行政法人中小企業基盤整備機構
副理事長 村本 孜

【中小企業のための知的資産経営マニュアル】

<目次>

ーはじめにー

【知識編】

第1章 中小企業経営の現状	1
1. 中小企業の経営課題	1
2. 中小企業の知的資産経営の現状	3
第2章 知的資産経営のための基礎知識	5
1. 知的資産とは	5
2. 知的資産経営とは	8
3. 知的資産経営の意義と効果	11
《コラム：ステークホルダーから見た知的資産》	14
第3章 知的資産を効果的に活用している17社の事例	17

【実践編】

第4章 知的資産経営マニュアル	55
1. 知的資産経営のステップ	55
1) 自社の強みを認識する（知的資産の棚卸）	55
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）	57
3) 経営の方針を明確にし、管理指標を特定する（見える化の技術）	59
4) 報告書としてまとめる（見える化の技術）	66
2. 知的資産経営報告書ワークブック	74

【モデル企業 実例編】

第5章 知的資産経営支援事業のモデル企業支援事例	111
1. 株式会社春うらかな書房 知的資産経営報告書	113
2. 株式会社バリュープランニング 知的資産経営報告書	135
3. 株式会社キャスト 知的資産経営報告書	153
4. 昭和電機株式会社 知的資産経営報告書	187

【巻 末】

付録1 中小企業支援者のための「知的資産経営報告書作成支援ガイド」	229
付録2 参考文献等	242

知識編

第1章 中小企業経営の現状

第2章 知的資産経営のための基礎知識

第3章 知的資産を効果的に活用している17社の事例

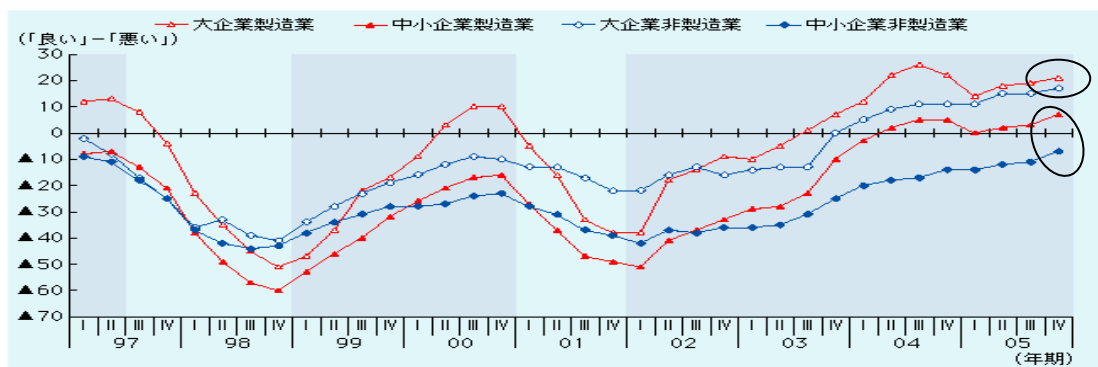
第1章 中小企業経営の現状

1. 中小企業の経営課題

2002年2月に始まったわが国の景気拡大は、2006年11月で戦後最長の58ヶ月となり「いざなぎ景気」を超えた。中小企業においても、その業況は緩やかに改善を続け、債務、設備、雇用のいわゆる3つの過剰についても克服される動きが見えはじめている。

しかしながら、大企業と比較するとその景況改善には遅れが見られ、地域別、業種別のばらつきもある等必ずしも楽観視できる状況とは言えない。

資金調達に関しては、小規模になるほど借入れに依存する傾向が強まり、資金供給の安定性を金融機関に求める中小企業は多い。一方金融機関側は、財務データだけでなく、市場動向、技術力、代表者の経営意欲といった定性的な属性を評価対象とする傾向が見えてきている。

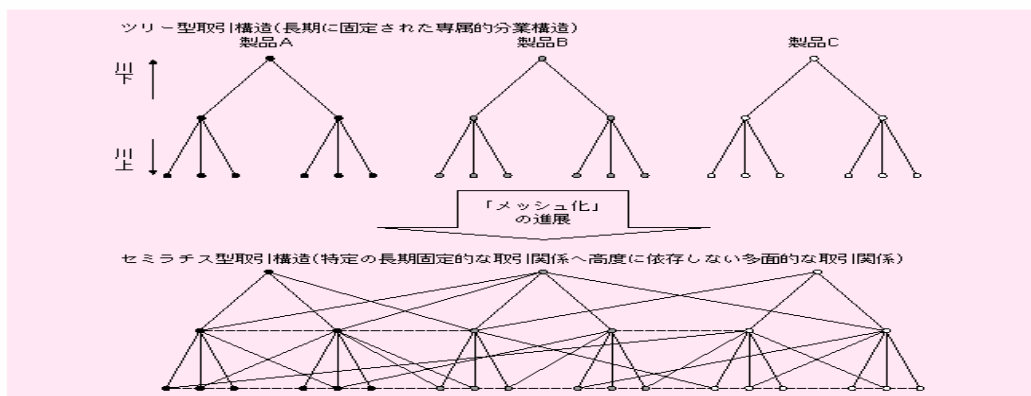


資料：日本銀行「全国企業短期経済観測調査」

出典：中小企業白書2006年版p8より

また、よりマクロな視点で見ると、わが国の社会・経済には、2つの大きな構造変化が起こりつつある。一つは東アジア経済との関係が以前にも増して深まっていることであり、もう一つは、少子高齢化、人口減少社会が到来したということである。これら2つの構造変化は中小企業の経営にも大きな影響を与えるものである。

東アジア経済との関係深化はグローバルなレベルでの競争の激化を意味し、わが国においても製造業の海外移転により従来の下請けネットワークに変化が生じた結果、従来の大口取引先との関係が薄まってきた。

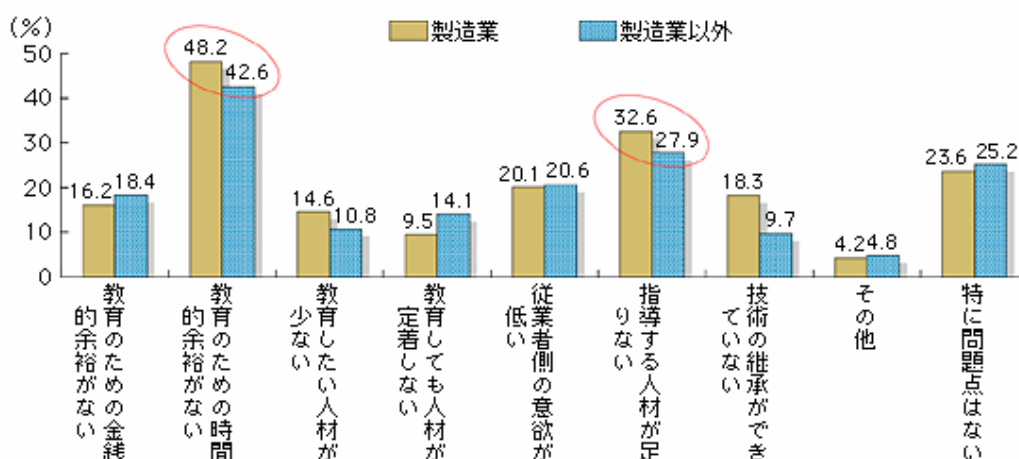


資料：小田宏信「現代日本の機械工業集積」(2005)を参考に中小企業庁作成
(注) 1. 実線は垂直的連関を、点線は水平的連関を表す。
2. 線の太さは企業間の経営面・売上上の結びつきや依存の度合いを表す。

出典：中小企業白書2006年版p111より

中小企業は新たな取引先の確保に迫られそのための付加価値の増大を目指すべく、技術開発力の向上、業態の変化等様々な工夫を求められ始めている。

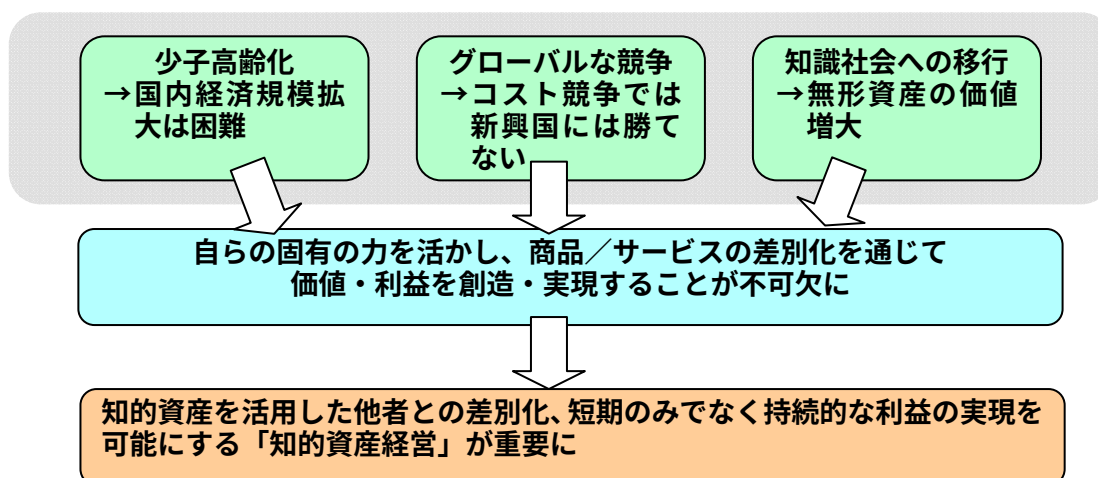
また、少子高齢化は国内市場の規模の拡大に多くを望めないことにつながり、量の増大ではなく質の向上においての差別化が問われる競争への変化につながるものである。しかしながら団塊の世代の高齢化、大量退職により、それぞれの強みの源泉である技能承継を如何にスムーズに行なうか、「暗黙知」をどのように見える化するかを課題と感じている中小企業が多くなってきている。



資料：中小企業庁「人材活用実態調査」(2004年12月)
(注) 複数回答のため合計は100を超える。

出典：中小企業白書2006年版p191より

このような知識社会への移行とも言える変化が始まってきている中、これまでに培ってきた無形資産を武器に自らの強みを活かして他社との差別化を図っていくことが、これからの中小企業の経営には求められている。



２．中小企業の知的資産経営の現状

では、さまざまな課題を有する国内の中小企業は、厳しい環境下で競争に打ち勝つことは難しいのであろうか。実際は多くの中小企業が自社の維持・発展のために、すり合わせ能力、顧客や地域等とのネットワーク、立地の優位性、信頼、伝統等の企業の長年の営業活動によって蓄積された独自の強みを「知的資産」として活用して収益を上げている。当マニュアルの第３章で取り上げる企業を例に見てみたい。（具体的な事例についてはp 18以降を参照のこと。）

小規模かつ業歴が浅いベンチャーながら、限られた知的資産を効率的に活用し成果を上げている企業としては、株式会社データ復旧センター（第３章p 32参照）が上げられる。同社は創業時よりパソコンのトラブル解決に関する専門知識を持つスタッフが中心となって事業を展開してきた。

しかし近年、新規参入の増加により競争が激化してきたことを考慮し、収益性が高く競合も見当たらないデータリカバリー業務に事業を特化する戦略を立てた。更に商号変更による事業ドメインの市場浸透や海外企業との提携による技術力の強化等積極的な展開を図ることで知的資産を強化し、業績は每期順調な伸びを見せている。



また業界全体では市場縮小を余儀なくされているが、長年に亘る営業活動で構築してきた販路や健全な取引活動により生まれた信用力等の知的資産を的確に把握し、戦略を構築、遂行した結果、勝ち組企業となった例としては、朝日ゴルフ用品株式会社（第３章p 18参照）が挙げられよう。

同社の属するゴルフ用品卸売業は、ゴルフ人口の減少や景気の低迷等の外部環境に加え、メーカー、小売業の二極化による卸売機能の低下といった流通業全体の流れの中で非常に厳しい経営環境を強いられてきた。加えてブランドの知名度がエンドユーザーの購買欲を大きく左右する同業界では、自社ブランド品をヒットさせることが非常に難しいという難点があった。

そこで同社では、敢えて収益の高い自社ブランドに固執しない戦略を構築、メーカーが持っていない専門ゴルフショップとの販路と長年に亘る健全な取引を背景とした信用力を武器に、国内外のゴルフ用品メーカーと提携、一方では独立系卸売として偏りのない情報収集能力を活かした小売店への情報提供により顧客の拡大、深耕を実現、業界トップの企業として確固たる地位を築いている。



中小企業にとって、主力得意先である大手メーカーが生産拠点を海外に移すことで、グローバルなコスト競争を強いられるケースは珍しくない。その中で、無理なコスト競争を避け、それまでに蓄積されてきた技術力を活かす独自の道を探り戦略転換を図ったのがプレス部品メーカーのクロダ精機株式会社（第3章 p 24 参照）である。

自動車部品メーカー等主力得意先が次々と海外へ移転する中で、それまでの量産型から「試作専門」に業態転換することを決意、いつでも、短納期で対応できる生産体制を再構築し、一人で何でもできる



「多能工」の育成に努め、「短納期対応のコンビニエンス工場」を実現し、新たな得意先の開拓が実現している。

このように知的資産経営は、特別な強みを持った特別な企業が、特別な手法を用いて行なうものではなく、小規模ゆえに限られた経営資源しか持たない中小企業こそ実践すべき経営なのである。

今後も、国内外の競争がますます厳しくなる中で、様々な経営課題に対処しながら、持続的な成長を可能とするためには、企業独自の知的資産を活用して他社との差別化を図っていく必要がある。

第2章 知的資産経営のための基礎知識

1. 知的資産とは

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。



したがって、我が国企業にとっての強みの源泉としてよく言われる、例えば以下のようなものも知的資産に含まれる。

- 製造段階での「すりあわせ」に代表される製品の細部へのこだわり／技術・ノウハウ
- 顧客との意思疎通による問題解決型の商品／サービスの開発スピードの速さとそれを可能にする組織／システム（取引先の側からの次世代商品のリクエストを含む）
- レベルの高い要求のフィードバックを可能にするレベルの高い消費者の存在と消費者と企業の結びつき（質の高いネットワーク）
- 品質や中長期的な安定的存在感、中期的な取引関係等に基づく信頼に裏打ちされた商品／サービス／企業のブランド力
- レベルの高い従業員のモチベーションの維持／能力の発揮及びそれを可能にしてきた雇用・組織関連のシステム
- 技能者の裾野の広さに支えられた知的創造の能力

なお、知的資産は企業価値を生み出す源泉であるが多くの場合、①それ自体に交換価値があるわけではないこと、②独立して売買可能ではないこと、③知的資産のすべてをその企業が必ずしも所有・支配しているとはいえないことに留意が必要である。したがって、個々の知的資産の価値を絶対額で評価することは難しく、活用される戦略、プロセス等によって中長期的な価値を創造することにも留意したい。

2) 知的資産の分類

前述の通り、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ことから、個別の知的資産を分類していくことに決定的な意味を持つわけではない。ただし、知的資産経営報告書作成時に自社の持つ知的資産を棚卸することで、体系的な整理ができると共に、報告書を見る側にとっても把握がしやすい。ここでは一例としてMERITUMプロジェクト¹による分類を掲載する。

【MERITUMプロジェクトによる知的資産の3分類】

人的資産 (human capital)	従業員が退職時に一緒に持ち出す資産
例) イノベーション能力、想像力、ノウハウ、経験、柔軟性、学習能力、モチベーション等。	
構造資産 (structural capital)	従業員の退職時に企業内に残留する資産
例) 組織の柔軟性、データベース、文化、システム、手続き、文書サービス等。	
関係資産 (relational capital)	企業の対外的関係に付随した全ての資産
例) イメージ、顧客ロイヤリティ、顧客満足度、供給業者との関係、金融機関への交渉力等。	

古賀智敏『知的資産の会計』p10を参考に作成。

3) 知的資産と知的財産について

知的資産の類似概念として「知的財産」がある。その定義については諸説あり、研究者によっては知的資産とほぼ同義に扱う場合もあるが、知的財産基本法では知的財産及び知的財産権を以下のように定義している。

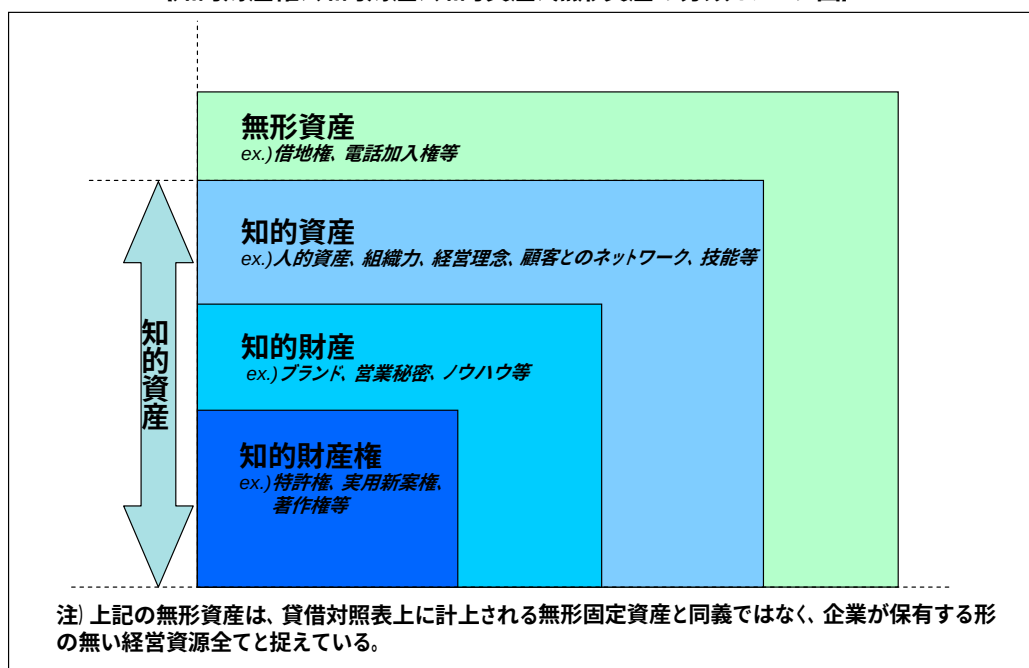
【知的財産基本法（平成14年法律第122号第二条より抜粋）】

- 「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（発明または解明がされた自然の法則または現象であって、産業上の利用可能性があるものを含む。）、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。

¹ MERITUMプロジェクト：ナレッジ型経済の準備を目的として、欧州の6カ国（スウェーデン、フィンランド、デンマーク、フランス、スペイン）と9つの研究機関が30ヶ月（1998年～2001年）に亘って実施したプロジェクト。

なお当マニュアルでは、狭義の知的財産と区別するために、「知的資産」という概念を「知的財産」と同義ではなく、それらを一部に含みさらに組織力、人材、顧客とのネットワーク等企業の「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。また、知的財産権、知的財産、知的資産、無形資産の関係についても諸説あるが、以下のように整理することができると考えている。

【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】



このように知的資産は知的財産を包含したより幅広い概念と当マニュアルでは捉えているが、知的資産経営において知的財産は重要な要素であり、知的財産を戦略的に管理・活用することは中小企業にとっても重要なテーマとなる。

特に、競争力の源泉となる「強み」が知的財産（権）であるような企業にとっては、知的財産を戦略的に管理・活用する「知財経営」を実践し情報開示することと、本マニュアルに記載されている「知的資産経営」を実践し情報開示することに違いはないと考えられる。

なお、中小企業基盤整備機構では、中小企業における知的財産の戦略的な活用を重要なテーマと位置づけ、『中小・ベンチャー企業 知的財産戦略マニュアル』を作成している。知的財産が競争力の源泉である企業の方は、本マニュアルに加え、知的財産戦略マニュアルも活用していただきたい。

<http://www.smrj.go.jp/keiei/chiteki/index.html>

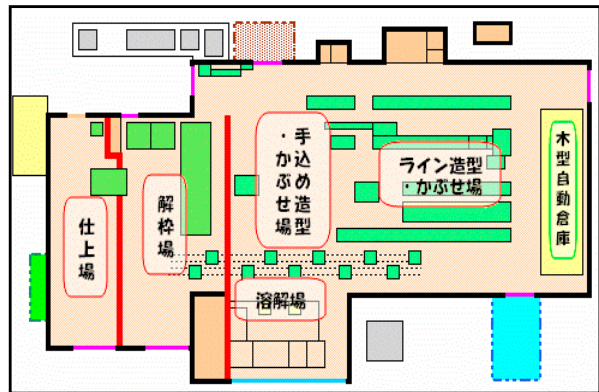
2. 知的資産経営とは

知的資産とは、企業価値を生み出す源泉となる無形の資源であるため、それ自体を保有するだけでなく、如何に有効に活用するかが経営の鍵となる。したがって自らの有する知的資産をどのように維持、管理、強化、改善し、どのように組み合わせて事業に結びつけ、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。

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

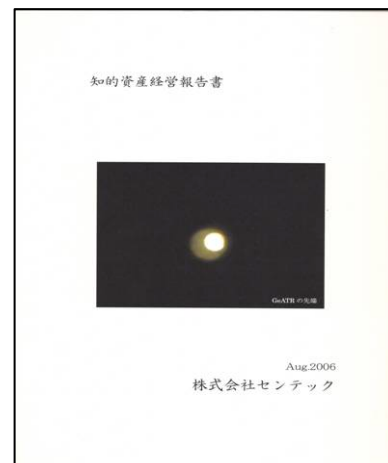
例えば、「知的資産」を有効活用することにより、保有する有形資産も更に“競争力のある資産”へ変えることも出来る。1889年より鋳物専門メーカーを営む株式会社キャストでは、厳しい業界環境の下で、100年以上続いた東京工場から白河工場への移転を決断したが、移転時には工場の立地から導入設備及びそのレイアウトまで、長年培ってきた経験やノウハウがフル活用されている。

労働集約型産業で、特に技術・技能の伝承が難しいとされてきた鋳物業界において、粉塵対策と工程のシンプル化を実現する為に熟練職人の持つ経験・ノウハウを結集した工場を建設した。一方、鋳造方案のデータベース化に業界内でいち早く取り組むことで、技術・ノウハウの組織知化を推進し、若年者、派遣社員等の非熟練者の作業を可能にしている。このように高い品質を維持しながら顧客ニーズに応える生産能力を確保できる体制を整え、「ノウハウを結集した工場」を顧客に見学してもらうことで新規受注を次々と獲得し、業績を伸ばしている。



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

株式会社センテック（第3章p50参照）は、大手メーカーの研究所出身者を中心とした技術者集団で、自動粘度計等各種精密測定器の試作品製造では“知る人ぞ知る会社”として大学や民間企業の研究所から継続的な受注を確保してきた。



しかし、従来は既存客への試作品製作中心の事業運営で、顧客からの依頼ベースでの受注が大半であったため受注に波がある上、小規模運営で小ロットの製品製作だけでは伸展性に欠けるという課題を有していた。

そこで2006年に入り、創業来蓄積してきた強みを把握し直し、技術ノウハウ、顧客関係、パートナー、人材、組織といった知的資産をどう組み合わせる顧客に価値を提供していくかを明らかにした知的資産経営報告書を作成、開示した。その結果、同報告書を見た大手メーカーや商社等から新規取引のアプローチを受けたほか、取引金融機関や従業員（採用予定者）等が同社に対しての理解を深め、連携が強化されるといった成果を生んだ。

知的資産経営を進めるにあたり、継続性も重要な要因である。企業の戦略や戦術が環境によって変容するのと同様に、保有する知的資産や知的資産経営によって生み出される価値も時代や環境によって全く異なってくるため、継続的に見直し、改善し、実践していくことが不可欠である。知的資産経営報告書も継続的な開示によって、当該企業の「変わるもの」、「変わらないもの」をステークホルダーに知らせる意義を持っており、継続的に作成、開示することを強く推奨したい。

なお、知的資産経営の標準的なステップは以下の通り。(詳細は第4章を参照)

《知的資産経営のステップ》

【自社の強みを認識する(知的資産の棚卸)】

まずは自社の強みを書き出しましょう。SWOT分析等の手法が有効です。自社の強みの源泉や大切なものが何であるのか、棚卸をします。どのような知的資産や強みを保有しているのか、整理することが目的です。

※SWOT分析：企業の強み、弱み、機会、脅威について分析し、全体的な評価を行う手法(詳しくは第4章を参照)



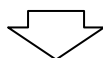
【自社の強みがどのように収益に繋がるのかをまとめる(ストーリー化)】

自社の強みがどうやって収益に繋がってきたのか、また、つなげていくのか、を過去の実績を踏まえ、経営方針を明文化します。その過程で、財務上の数字と知的資産等非財務的な要素とを関連付けます。



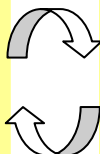
【経営の方針を明確にし、管理指標を特定する(見える化の技術)】

上記の経営方針を実現する為に、そのコア部分について、社内の目安となる管理指標を特定します。



【報告書にまとめる(見せる化の技術)】

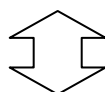
「知的資産経営報告」を作成します。上記の管理指標の内、開示可能なものを経営方針の文脈と併せて示すことにより、将来収益の実現可能性が高い情報にします。企業の潜在力が可視化され、経営者と従業員の意識共有が増大し、高いコミットメントを生みます。



【知的資産経営の実践】

上記の経営方針、管理指標を社内に徹底させ、事業を実施します。業績向上を目的に管理指標を測定し、定期的なチェックと改善を行うこと(PDCAマネジメントサイクル)も重要です。

内部マネジメント



外部コミュニケーション

【ステークホルダーへの開示：外部資源の活用と協働】

「知的資産経営報告」を、財務報告とともに、従業員、求職者(人材)、取引先、金融機関、地域社会、投資家等を開示します。信憑性の高い報告により、自社の将来性を正しく評価してもらい、自社のアピールにつなげます。取引先の拡大等の効果が期待できます。

3. 知的資産経営の意義と効果

1) 中小企業における知的資産経営の意義

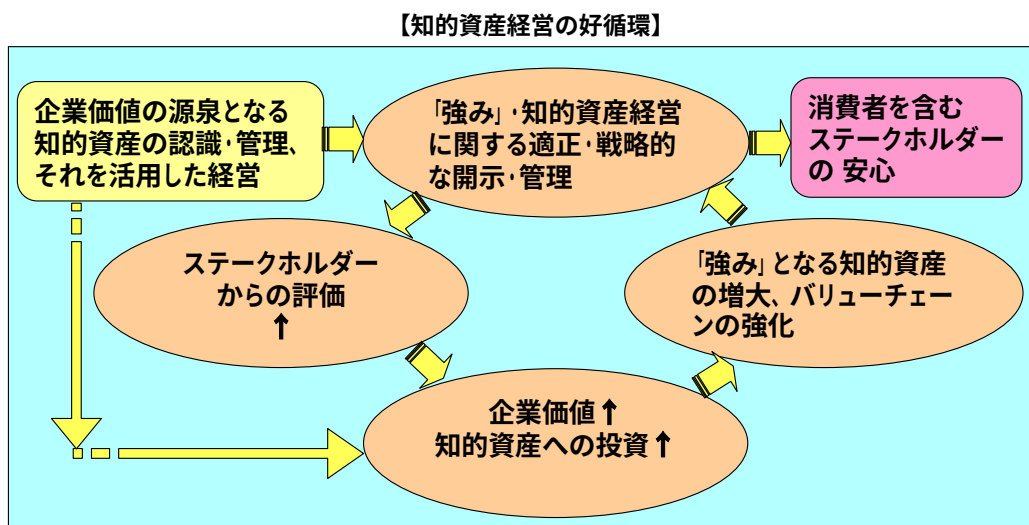
(中小企業基盤整備機構 中小企業知的資産経営研究会中間報告書 p 9 より一部抜粋)

- 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。
- 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、持てる資源を如何に最大限に活用し、如何に外部のリソースを使うかということを真剣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。
- 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ことが想定されるため、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。

2) 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出来る。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。
- 新規に株式を公開する際に、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。

また、知的資産経営実践により、下図のような好循環プロセスが予測される。



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」p 33より中小企業向けに一部修正

3) 知的資産経営報告書の活用方法

①内部マネジメントツールとしての活用

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

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

②外部コミュニケーションツールとしての活用

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

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

当マニュアルでは、報告書作成の1つの雛型としてワークブックを提示するが、本来、知的資産経営報告書は各社の保有する知的資産やその開示対象、開示目的などによって形態が異なるべきであり、記載内容についても提示するワークブックを全て網羅しなければならないわけではない。詳細は後述するが、作成における主な留意点を以下に述べたい。

■営業秘密について

競争力の源泉である知的資産は、その会社の経営戦略に深く関連するような営業秘密に当たるものも多い。特に外部ステークホルダーを対象とする場合は、競合相手など本来は意図していなかった先へ情報が漏洩するリスクを持っている。作成時には直接的のみならず、間接的にもその情報が伝わることを考慮し、漏洩によるリスクを内包する情報については、表現方法を含め充分留意する必要がある。

■開示対象と開示目的について

知的資産経営報告書は開示対象と開示目的によって大きくその内容が異なる。換言すれば、対象先とその目的にあわせた報告書の作成が効果的な報告書の作成に繋がるだろう。第5章にあるモデル企業4社の開示対象・目的についてはp 111、p 112に記載した通りであるが、更に対象先を絞り、開示方法を限定した情報開示を進めるとより効果的な報告書の作成に繋がることも多い。

例えば、資金調達目的で金融機関向けに作成する場合、財務情報を合わせて開示することは必須になるだろう。また、将来の不確実性を補う為のリスクマネジメントの体制を開示することが信頼性を高める結果になることもある。

このように、開示対象と開示目的にあわせた情報の開示に留意すべきであろう。

■経営者について

知的資産の重要な要素として経営者や従業員などの人的資産が上げられる。特に中小企業においては、限られた経営資源を如何に有効的に活用するかといった観点で、経営者の能力や資質が、社内マネジメントの側面だけでなく社外とのコミュニケーションの側面においても非常に重要視される。

ただ作成局面では自身のことを記述するため、主観的情報が多くなる傾向がある。作成時には過去の経歴や数値など読む人が客観的に捉えることのできる情報の提供に努めると同時に、経営者の根底にある経営に対する基本的な考え方が伝わるよう経営哲学や経営方針、戦略などを明確に伝えることに留意すべきである。

■報告書の活用方法について

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

《コラム：ステークホルダーから見た知的資産》

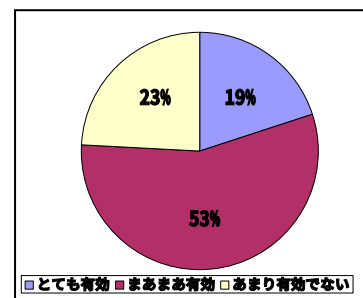
前項までは企業側の視点に立って、「自社の本当の実力を知ってもらいたい」（コミュニケーションツールとしての活用）、「自社の本当の実力を有効に活用したい」（マネジメントツールとしての活用）という2つのニーズに対して知的資産という概念について触れてきたが、当コラムでは、「企業の本当の実力を知りたい」というステークホルダーの視点に立って、知的資産をどう見ていくか（評価するか）ということについて述べてみたい。

企業の本当の実力を知る為には、財務諸表に計上されている資産だけでなく、見えざる資産といわれる「知的資産」を分析することが不可欠なのは異論がないだろう。特に、近年の知識社会下において、産業構造の変化等を考えても知的資産が競争優位の源泉としてクローズアップされているといっても過言ではない。

企業を取り巻く各ステークホルダーの立場に立ってみたい。

1. 資本市場（株主）

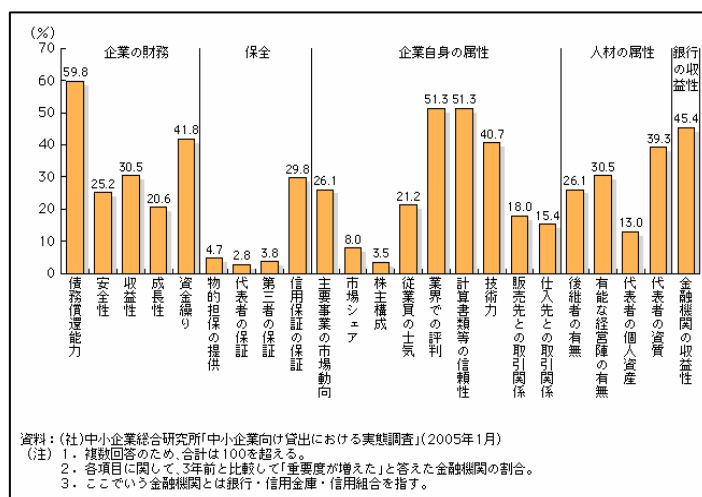
株式会社アイアール・ジャパンがバイサイドアナリスト、投資家を対象（回答数123社）に実施した知的資産開示ガイドラインの有効性を問うアンケートによると²、企業負担を懸念する考え方はあるものの、70%以上が肯定的な評価をしている。



2. 金融機関

中小企業庁が実施した調査によると³、中小企業向け貸出の審査項目として3年前より特に重視するようになった点の中に「業界での評判（51.3%）」や「技術力（40.7%）」、「代表者等の資質（45.4%）」を始め、知的資産に関連する項目が挙げられている。

現状、資本市場・金融機関とも具体的にどのような指標で評価するかについてのスタンダードはまだ確立しているとはいいがたいが、融資制度として企業の成長性に目を向けた資金供給の仕組みも徐々にではあるが開始されており、資金調達局面で知的資産を評価するといった視点が重視されつつあると言えるだろう。



²株式会社アイアール・ジャパン「知的資産と企業価値に関するアンケート」（2005）p26

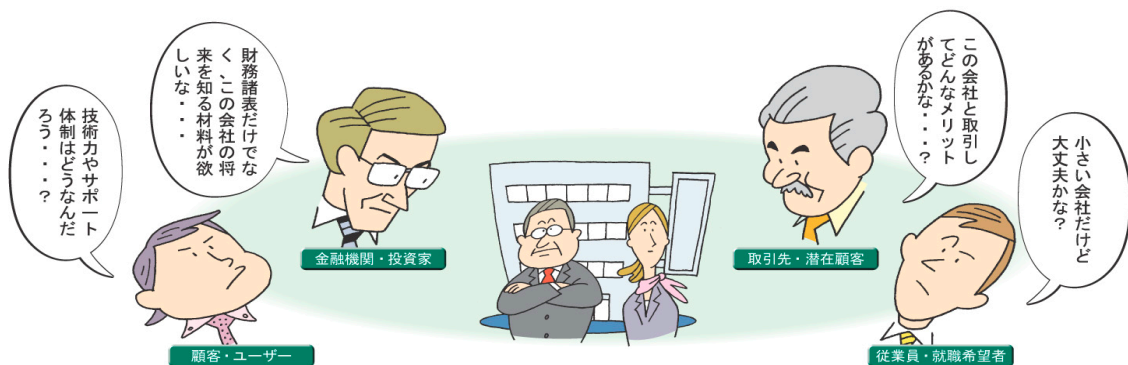
³中小企業庁「中小企業白書2005年版」（2005）p91

3. 仕入先・得意先（顧客）等取引先

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くれなければ、競合他社に対抗できない環境となってきた。一方、顧客に対しても同様に、潜在能力があるかどうかを見極める必要が増してきている。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必要になっていると言える。

4. 従業員や今後当社に入社してくる入社希望者

会社の将来性について、現状の財務状態だけではなく、経営者のスタンス等も含めた「知的資産」を如何に判断するかと言った点を重要視している。知的資産経営報告書を作成したある企業の社員から「報告書を家族や友人に見せたら『面白い会社に行っているね。』と言われました。」との報告を受けた。知的資産経営を実践、開示することで、同社に勤務する従業員だけでなく、その家族や友人からも評価を受け、引いては従業員のモチベーションに繋がったという好例である。



このように、ステークホルダーからの知的資産経営に対する注目度の高まりを踏まえ、日本公認会計士協会近畿会と大阪商工会議所では2006年10月に「非財務情報（知的資産経営）の評価チェックリスト」を作成、ホームページ上に開示している。

(<http://www.osaka.cci.or.jp/Jigyou/hizaimujouhou/index.html>)

同チェックシートは、経済産業省の知的資産経営の開示ガイドラインをベースとして、事業の将来性や経営者の資質等決算書で読み取りにくい「知的資産情報」を数値化することで、金融機関及び中小企業の実務情報を活用した新たなリレーション構築ツールとして利用されることを目的としており、活用していただきたい。

第3章 知的資産を効果的に活用している17社の事例

わが国で知的資産経営報告書を作成し、開示している企業は、2007年1月現在で大手企業も含めて十数社にとどまっている。

しかし、知的資産経営報告書を作成していなくとも「独自の強みを持ち、それを競争力の源泉として意識的に活用し成果を出している」中小企業は多く存在する。

本章では、知的資産経営報告書の作成こそしていないものの、すでに知的資産経営といえるものに取り組み、実際に成果を上げている中小企業を紹介する。(ただし、既に知的資産経営報告書を作成、開示している企業の事例も参考事例として末尾に掲載した)

各社に共通して言えることは、いずれも明確な企業理念・経営哲学を持っており、それぞれが置かれた「背景」の中で、「課題」を解決するために、すでに有している「強み(知的資産)」を工夫して活用し、成果を出している、ということである。「背景」「課題」「強み(知的資産)」に気づくことさえできれば、あとは決して特別難しいことをしているわけではないことに注目してほしい。

なお、本章で紹介する知的資産経営の事例は、参考としやすいように、各社におけるある一時期の、ある一つ(あるいは複数)の実践経営例を示したものに過ぎない。決してそれがその会社の経営のすべてではないということを付け加えておく。

- 事例1. 朝日ゴルフ用品(ゴルフ用品卸売)
- 事例2. 市川商事(食品製造業、日本料理店)
- 事例3. 植松電機(車載搭載型低電圧電磁石システム設計・製作・販売)
- 事例4. クロダ精機(精密プレス部品加工)
- 事例5. サンテクノ(木材、建築金物、木工機械卸)
- 事例6. シンク・ラボラトリー(グラビア製版機製造、電子関連機器製造)
- 事例7. スターウェイ(梱包資材のリサイクルシステムのコンサルタント、運送業)
- 事例8. データ復旧センター(データリカバリー業務)
- 事例9. トレード(全国卸売市場に対する青果販売)
- 事例10. 日本イオン(浴場殺菌浄化装置ほかの製造・販売)
- 事例11. 白鳳堂(化粧筆・デザイン筆製造)
- 事例12. ハリマ産業(建具製造、建具工事)
- 事例13. フットマーク(水泳用品、介護用品、健康用品の企画、製造、販売)
- 事例14. ほんやら堂(健康雑貨企画製造)
- 事例15. ヤスジマ(真空乾燥機製造)
- 事例16. 山崎文栄堂(オフィス用品の通信販売、小売)
- 事例17. センテック(各種精密測定器製造) 参考事例: 知的資産経営報告書作成済みの企業

※なお、各事例中の「①経営スタンス」、「②選択と集中」などはp68, p69にある経済産業省による「知的資産経営の開示ガイドライン」に則している。

朝日ゴルフ用品株式会社

~~~~~  
逆境をバネに新たなビジョンを組み立て、将来に向けて第二創業をスタート  
~~~~~

企 業 概 要

【商 号】朝日ゴルフ用品株式会社

【所 在 地】兵庫県神戸市須磨区弥栄台2-12-2

【代 表 者】内本 芳明 (ウチモト ヨシアキ)

【創 業】1958年5月

【資 本 金】100,000千円

【従 業 員】55名

【年売上高】5,240百万円(2006年3月期)

【事業内容】ゴルフ用品卸売

【U R L】<http://www.asahigolf.co.jp>

経 営 理 念

一人でも多くの方にゴルフを通じた人生の楽しみを知ってもらいたい。その為のベストパートナーであり続けること

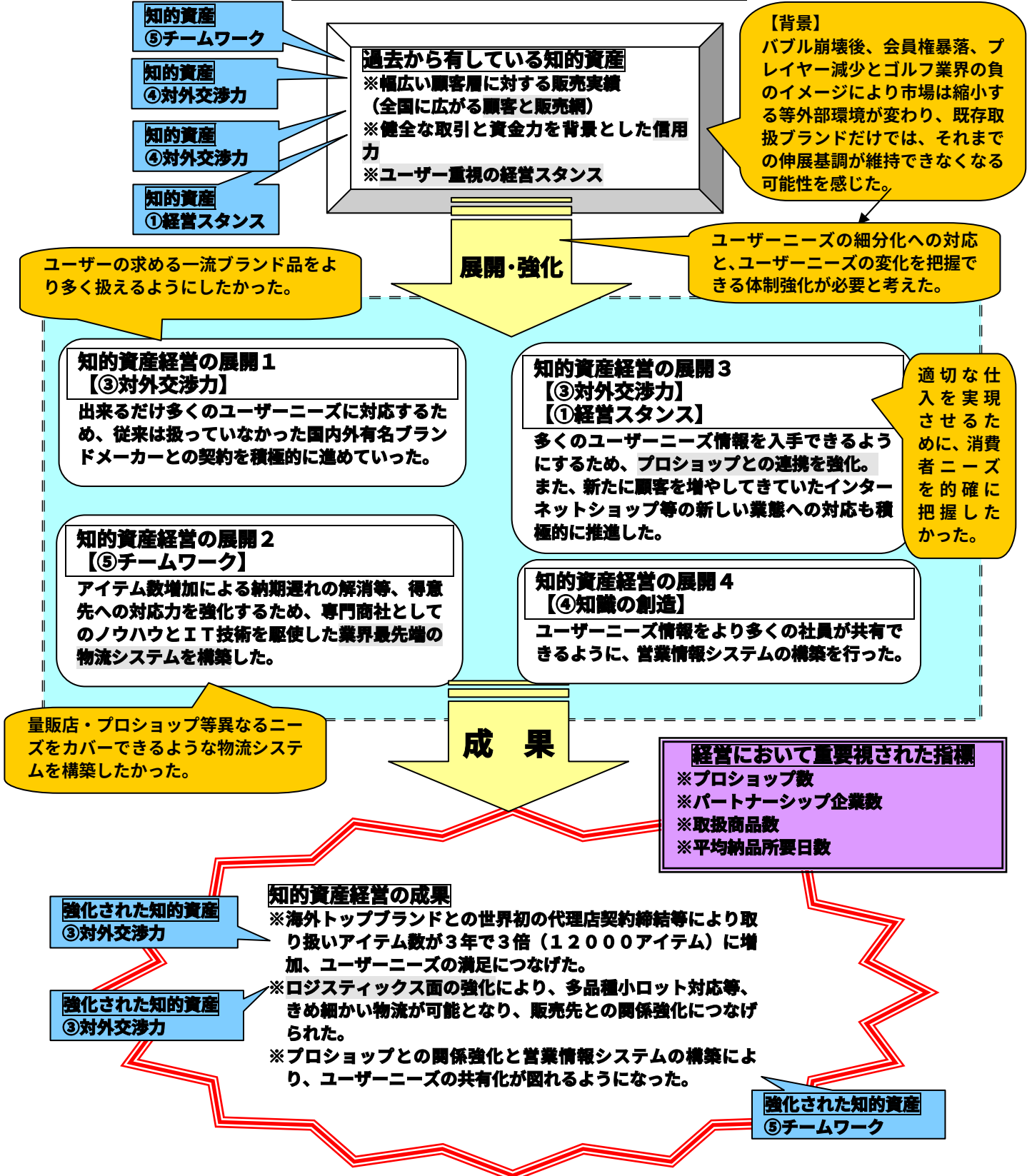
事 業 内 容

海外、国内有力ブランド及び自社ブランドのゴルフ用品卸売で、「テーラーメイド」「ウィルソン」「マグレガー」「アディダス」「キャロウェイ」「ナイキ」「ヤマハ」「クリーブランド」「ダンロップ」「ブリヂストン」等を取り扱う。また自社ブランドとして「MDT(エムディティ)」(クラブ他各種アイテム)、「アリエス」(クラブ・バッグ等)、「アクラ」(クラブ)、「J. J」(クラブ、バッグ、シューズ)、「カルフォルニア・サンライズ」(バッグ・シューズ)等を有している。

売上構成比は2006年3月期の実績によると、ゴルフクラブが52%内外(55.6%)、ゴルフシューズが6%内外(5.3%)、キャディーバック・ケース等袋物関係が9%内外(7.9%)、ゴルフボールが9%内外(11.1%)、アパレルその他が24%内外(21.0%)の比率となっており、前期に比べアパレル関連のウエイトが増している(カッコ内は2005年3月期の扱い比率)。

現在では、国内外有名ゴルフブランドを幅広く扱う業者として知名度と全国に広がる多くの顧客を有し、業容規模は国内トップクラスに位置している。

■ 朝日ゴルフ用品における知的資産活用 ■




~~~~~

独自技術で作上げた地元名産品のみそだれ、モンドセレクション受賞をきっかけとする  
メディア戦略を展開し消費者の支持を取り付け卸問屋から指名買いが来るまでに

~~~~~

【商 号】市川商事株式会社
 【所 在 地】埼玉県東松山市大字石橋1716
 【代 表 者】市川 弘道 (イカ ヒロミチ) 【設 立】1976年5月
 【資 本 金】10,000千円 【従 業 員】5名
 【年売上高】95百万円 (2006年4月期)
 【事業内容】食品製造業、日本料理店
 【U R L】<http://r.gnavi.co.jp/g493100/>

日本食文化を世界に

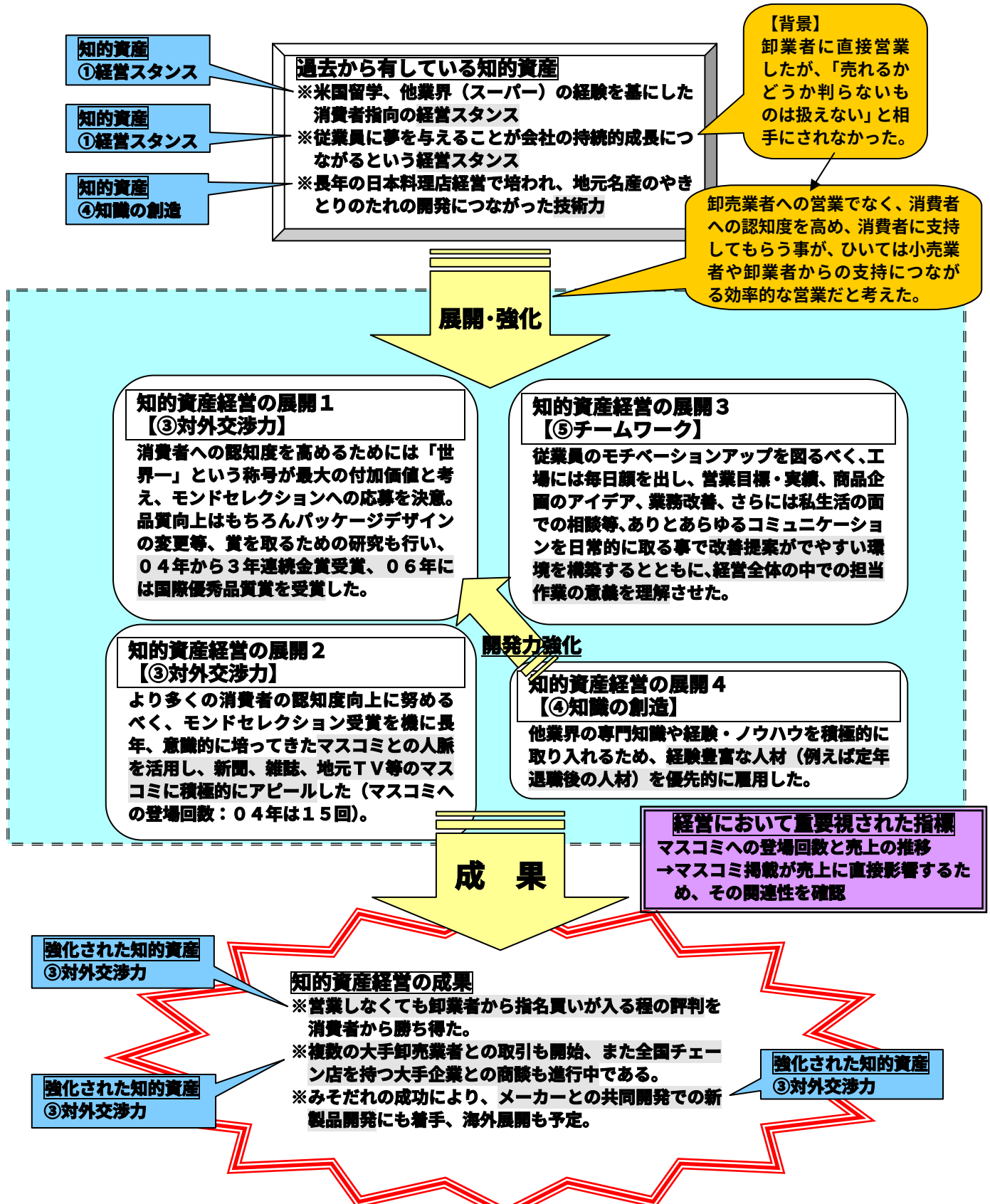
市川商事は1976年に設立、「日本三大やきとりの町」である埼玉県東松山市で「元禄茶屋」という日本料理店を開業、1985年から東松山のやきとりに欠かせない「みそだれ」の製造販売も開始した。

主力の元禄茶屋については、郊外型飲食店全般の傾向ではあるが、昨今の飲酒運転撲滅の動きもあり大きな拡大は見込めない状況である。一方、地元やきとり組合の依頼がきっかけで始めたみそだれの製造事業は1985年に開始、1999年に製造特許を取得し、埼玉県「彩の国優良ブランド品」にも認定された。

さらに2004年に世界食品品評会モンドセレクションに応募、金賞を受賞、以降3年連続で金賞を受賞した事で、2006年にはさらに上位の「国際優秀品質賞」を受賞した。

市川社長は創業者である父の後継者として1998年に経営に参加、食品製造部門を担当し、モンドセレクション受賞等によって「みそだれ」を主力製品に育て上げてきた。2005年には社長に就任、今後はみそだれの生産力を高めるための新工場の建設と新たに開発した冷凍技術による冷凍やきとり等の新製品開発、さらにはレストラン部門についても、その工場に併設する事で工場見学しながらの食事というアミューズメント性を高めた料理店を作るといった新機軸を打ち出し始めており、自社の強み、弱みの分析から始まる事業計画書をまとめ、金融機関、公的機関にも積極的に開示を行なっている。

市川商事における知的資産活用



株式会社植松電機

~~~~~  
夢への挑戦がもの作りへの純粋な想いを醸成し、地域への貢献、企業活力を生み出した  
~~~~~

企 業 概 要

【商 号】株式会社植松電機

【所 在 地】北海道赤平市共和町230-50

【代 表 者】植松 清 (ウヱマツ キヨシ)

【設 立】1999年10月

【資 本 金】10,000千円

【従 業 員】16名

【年売上高】312百万円(2006年8月期)

【事業内容】車載搭載型低電圧電磁石システム設計・製作・販売

【U R L】<http://uematsu-electric.fte.jp/index.html>

経 営 理 念

「dream can do, reality can do..」

～ 思い描くことができれば、それは現実にできる ～

<会社の方針>

- ・設計者が現場に足を運び、使用者から得られる情報を大切にする。
- ・設計と製作の距離を縮め、改良や改修を短期間で反映する。
- ・量産はアウトソーシング化を徹底し、高品質の製品を安定して生産する。

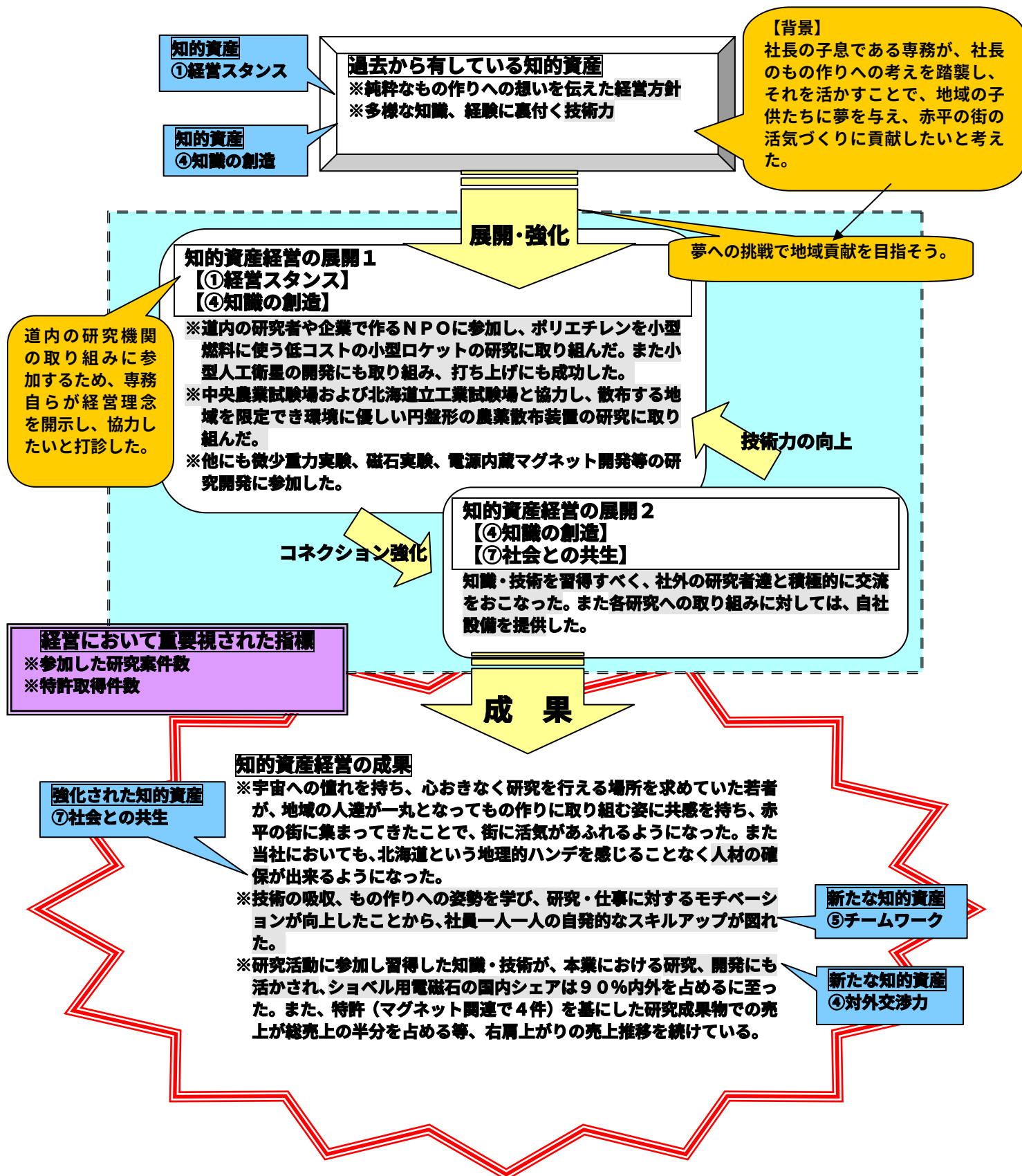
事 業 内 容

各種電磁石装置製造、農業散布装置および小型ロケットの開発を手掛けている。

創業当初は電装品・特殊モーター修理を主体としていたが、1975年以降、電磁石装置製造へと業態を変更、現在では各種電磁石装置製造が100%となっている。

製造は100%自社施工となっており、2001年には北海道中小企業新製品開発賞の優秀賞を受賞。商品の開発力も対外的に評価を得ており、ショベル用電磁石での国内シェアは90%内外と全国的な知名度を有している。

■ 植松電機における知的資産活用 ■



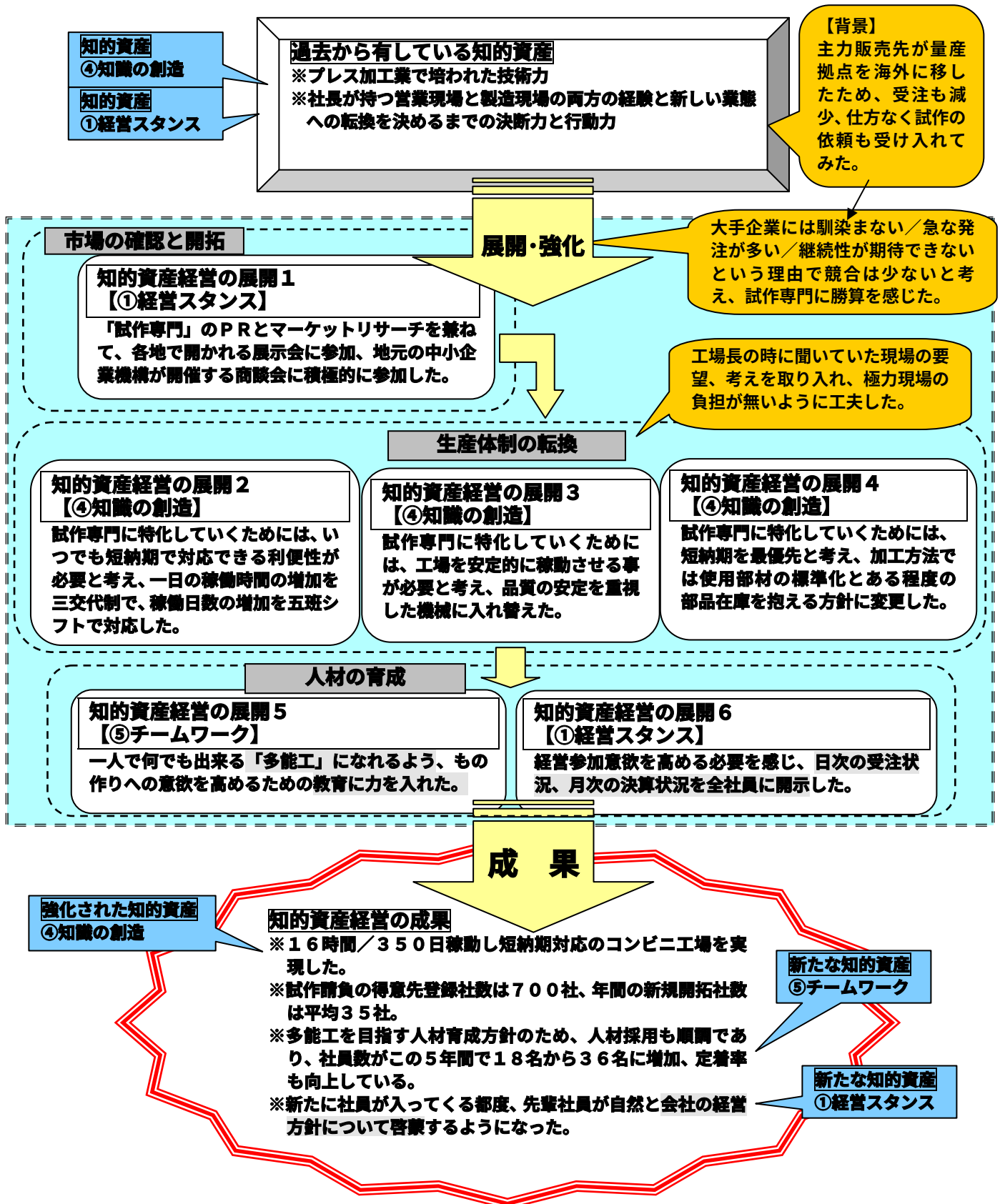
量産型から試作専門のプレス部品メーカーに転換、短納期対応のコンビニ工場に特化するため、16時間350日稼働を実現し納期遵守率99%以上を誇る

【U R L】 <http://kurodaseiki.co.jp>

我が社の事業活動は顧客満足と自己満足を実現し、社会の責任を果たす

試作専門で行くという方針を決めた後には「短納期対応のコンビニ工場」を標榜、今では1日16時間、年間350日の稼働体制を敷き、見積返答4時間以内、納期遵守率99%以上を売り物としている。

■ クロダ精機における知的資産活用 ■



株式会社サンテクノ

~~~~~  
設計図面を解析することで必要な建築資材を全て洗い出すというユニークなビジネスを実践、専門知識を持つ人材の採用で解析力を強化、敢えて大手企業から売り込む事で中小にも波及効果を産み出した  
~~~~~

会 社 概 要

【商 号】株式会社サンテクノ
【所 在 地】香川県高松市林町411
【代 表 者】川内 孝士（カウチ コジ） 【設 立】1996年5月
【資 本 金】70,000千円 【従 業 員】18名
【年売上高】1,018百万円（2006年4月期）
【事業内容】木材、建築金物、木工機械卸
【U R L】 -

企 業 理 念

木材資源の有効活用により環境再生への一助となす

事 業 内 容

プレカット材、建築金物・資材、木工機械の卸売りを行なっている。

主力のプレカット材は、四国の木造建築住宅会社からの受注が主体で、建築図面から当社の建築士が分解・解析して必要な資材を洗い出し、グループ企業が加工するものを供給する形態で地元大手のハウスメーカーから中小工務店まで幅広く対応している。

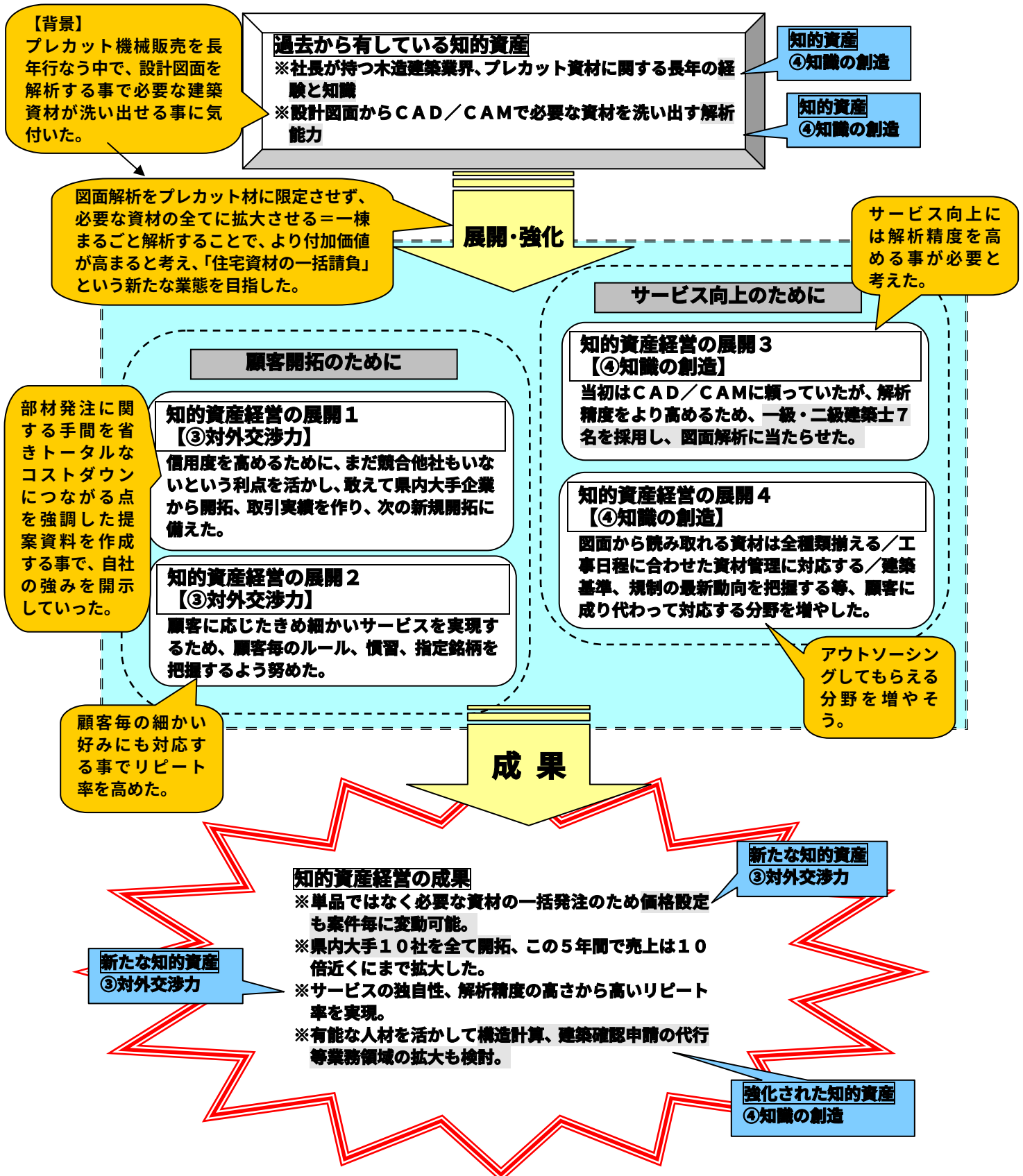
営業形態はグループ企業からの仕入販売100%、昨今はプレカット材の取扱量が伸び全体の60%を占め、建築金物・資材30%、木工機械10%の比率である。

設立当初はプレカット機械等の代理店業務を行っていたが、建築図面を分解・解析すれば木造建築に必要な木材、金具等の資材が洗い出せる事に気づき、建築会社に代わって図面解析を行い必要な資材を洗い出し一括納入するというビジネスモデルにたどり着いた。

県内では後発組ではあるが、このアウトソーシングという業態では競合他社もなく、品質に厳しい大手企業から敢えて開拓するという営業戦略も功を奏し、トップ企業のお墨付きを得るという結果にもつながり、現在では県内上位10社との取引を実現、中小工務店、他県にまで営業エリアを拡大してきている。

*プレカット材：現場で使用しやすいサイズや形にあらかじめ工場で加工された建築材。

■ サンテクノにおける知的資産活用 ■



株式会社シンク・ラボラトリー

「初」の技術を生み出すことにこだわり、組織面での工夫により成功

企 業 概 要

【商 号】株式会社シンク・ラボラトリー

【所 在 地】千葉県柏市高田1201-11

【代 表 者】重田 龍男（シゲタ タツオ）

【創 業】1965年

【資 本 金】47,250千円

【従 業 員】92名

【年売上高】4,933百万円（2006年10月期）

【事業内容】グラビア製版機製造、電子関連機器製造、電子関連精密ロール製造

【U R L】<http://www.think-lab.com>

経 営 理 念

自然環境、労働環境、新分野への応用、自動化等をテーマに次世代のグラビアを創造

事 業 内 容

グラビア印刷用製版装置およびレーザー応用機器の開発・製造を業務とするほか、画像処理装置のシステムやソフトウェアの開発、CGシステムソフトの販売等にも携わっている。

近年の売上構成を見ると、かつての主力であったグラビア製版機製造部門から電子関連機器製造・電子関連精密ロール製造部門等ハイテク事業にシフトしつつある。

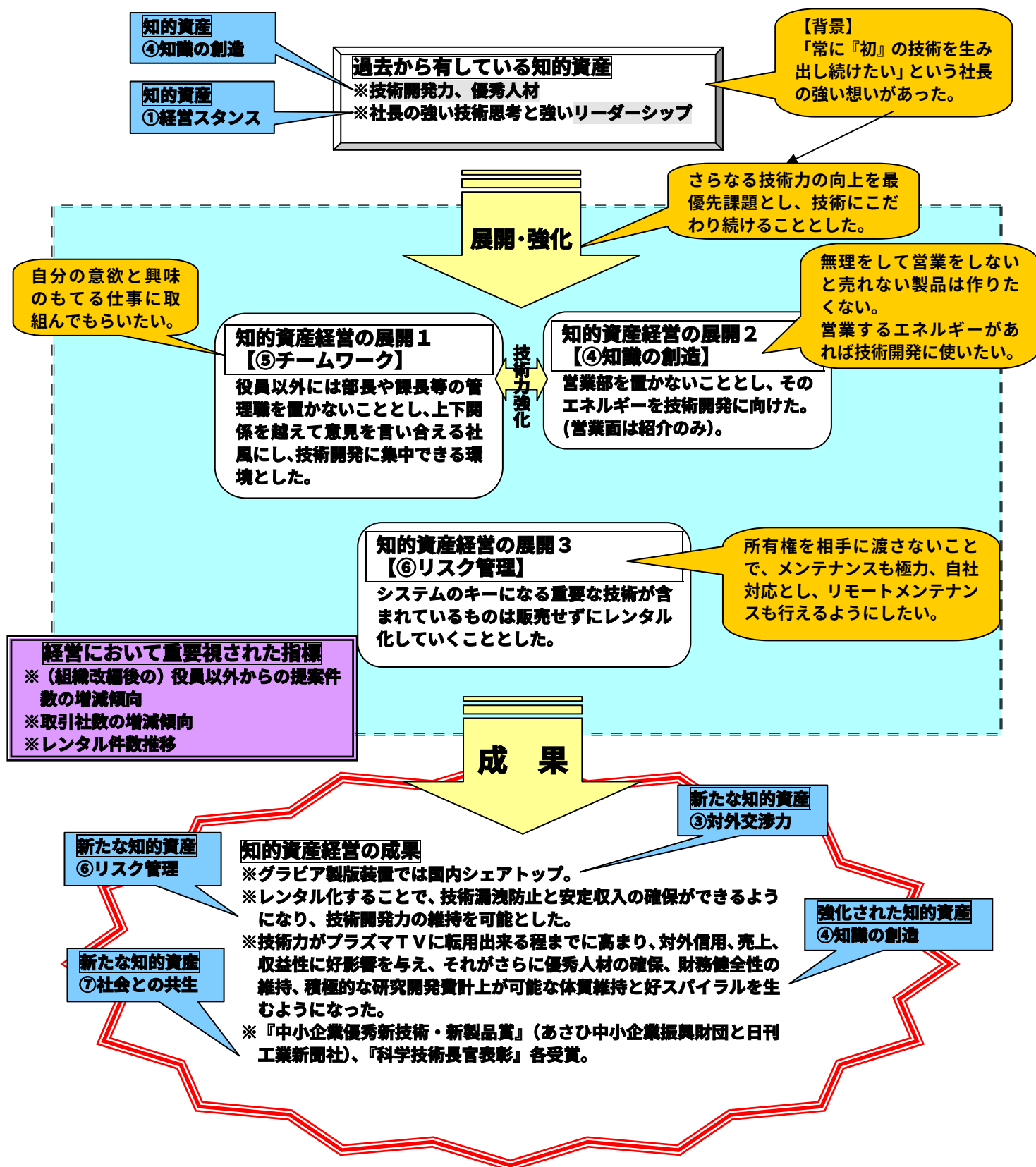
得意先には国内大手の大日本印刷・凸版印刷など200社以上を有するほか、近年では海外（主に米国・中国・ドイツ・東南アジア諸国）にも市場を求め、輸出が全体の15%を占めている。

なお、環境問題に対応するため油性印刷が主流のグラビア印刷業界において、水性グラビア印刷用の製版装置を製品化するなど研究開発には余念がない。

最近では、グラビア製版に使用している六価クロム使用によるメッキの代用としてDLC膜を使ったグラビアロール面の硬質製膜技術開発、電子部品製造用のグラビアロールの製造販売を行っている。

当社としては、核となる技術を応用したシステムをレンタル化し、消耗資材の供給とリモートメンテナンスを可能とした。更にこれは安定収入の確保等にもつながっており、当社の技術開発力維持の源ともなっている。

■ シンク・ラボラトリーにおける知的資産活用 ■



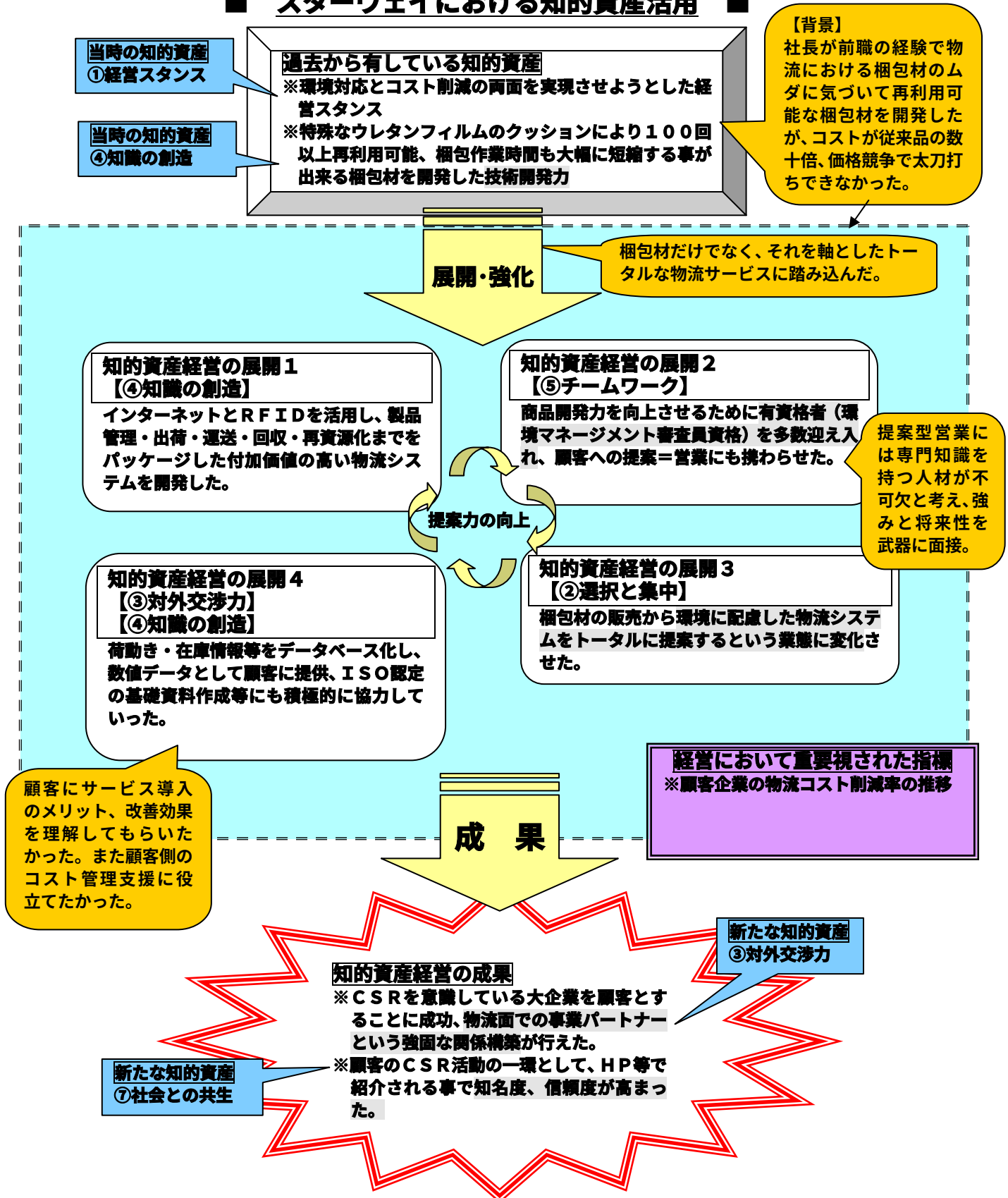
~~~~~  
 独自開発した梱包材販売で価格競争の壁に当たり、出荷から再資源化までの環境対応型物流サービスにまで展開、大手企業のCSRに貢献するパートナーに  
 ~~~~~

【商 号】スターウェイ株式会社
 【所 在 地】東京都港区浜松町1-18-13
 【代 表 者】竹本 直文(タケモ ナオミ) 【設 立】1999年12月
 【資 本 金】350,300千円 【従 業 員】13名
 【年売上高】350百万円(2006年3月期)
 【事業内容】梱包資材のリサイクルシステムのコンサルタント、運送業
 【U R L】<http://www.starway.co.jp>

当社は資材のリユース・リサイクルを始めとする環境改善の手法を提供し、それに関わる国、地方団体、企業との協力を持って限りある資源の有効利用と地球環境への貢献とビジネスの融合を基本理念とする。

＊RFID (Radio Frequency Identification)：物品に微小なICチップを取り付け、その情報を無線で読み取ることで商品識別・管理を行なう仕組み。

■ スターウェイにおける知的資産活用 ■



株式会社データ復旧センター

専門性を高める努力の結果、知名度・技術評価・業績がアップに

企 業 概 要

【商 号】株式会社データ復旧センター

【所 在 地】福岡県福岡市中央区赤坂1-10-17 しんくみ赤坂ビル6F

【代 表 者】藤井 健太郎（フジイ ケンタロウ） 【創 業】1998年10月

【資 本 金】91,000千円（ほか準備金45,000千円）

【従 業 員】37名

【年売上高】500百万円（2006年7月期）

【事業内容】データリカバリー業務

【U R L】<http://www.datadoctor.jp>

経 営 理 念

お客様の利便性を追求し、高付加価値を付け加えることによって新しい産業を生み出します

常にリーディングカンパニーを目指し、生み出した利益を国家と社会に還元いたします

事 業 内 容

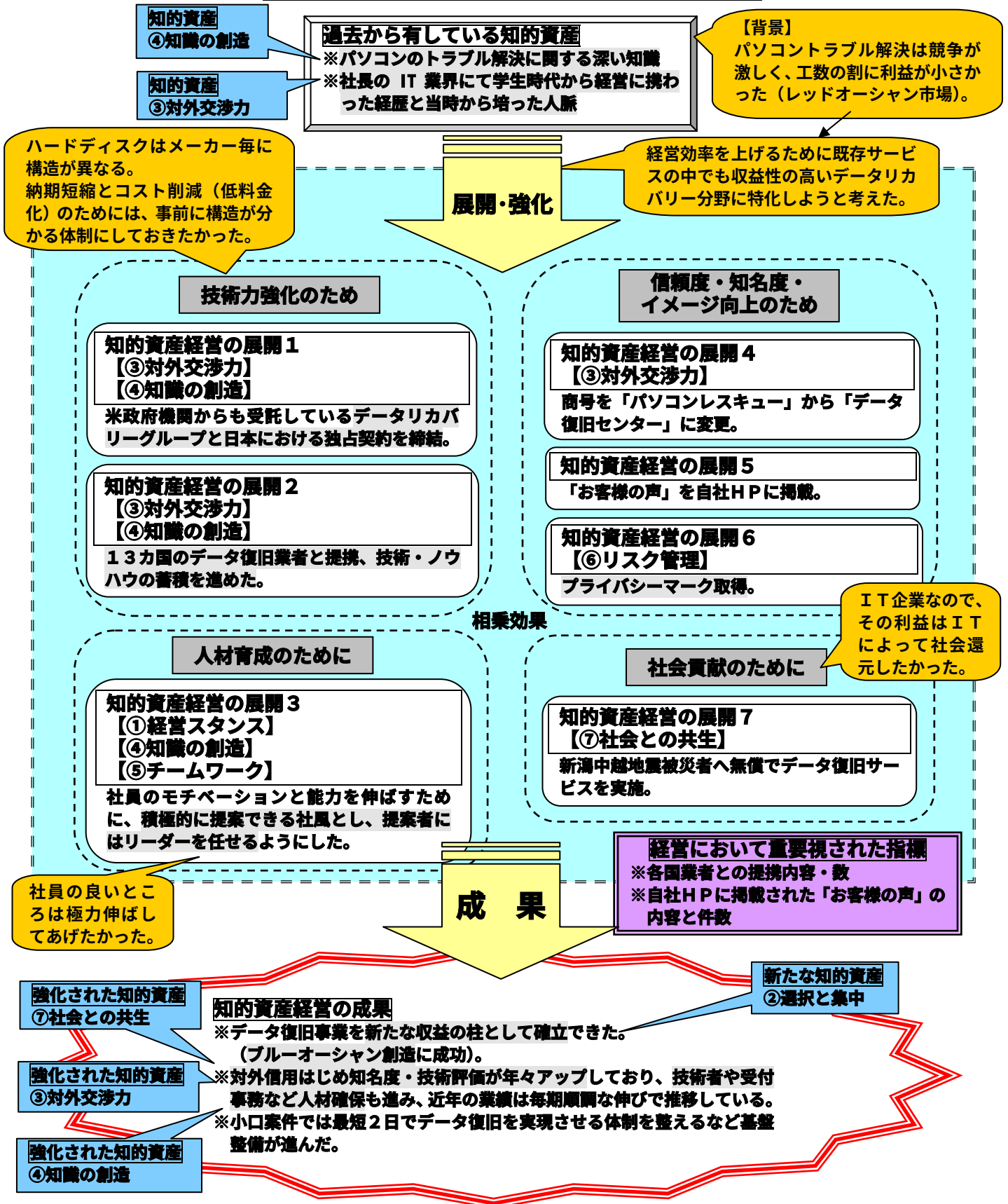
パソコンデータの復旧業務を主業としている。

システム損傷やウイルス感染、人為的に誤ったフォーマット等の論理的障害に加え、クラッシュ、人為的な落下事故、火災水害等の物理的障害などのデータ復旧に対応している。障害が発生した際には初期調査を実施し、障害原因の特定と復元の可否、データ復旧に要する日数と料金を提案する営業形態である。

本店のほか、東京および大阪に3拠点を設置、全国を営業エリアとしており、地域別の売上構成比率は、関東地区60%内外、九州・関西地区・その他40%内外である。また、受注先別の売上構成比率は、民間企業 約65%、一般個人 約26%、官公庁・ほか特殊法人 約9%、となっている。

創業以来8年の業歴を有し、当初はパソコンメンテナンス業務を主体に、パソコン指導、ホームページ作成などを手掛けていたが、2002年11月にDRG社（米国）と業務提携してからはデータ復旧業務に特化、営業エリアの拡大や業歴が経過するに連れて知名度・技術評価ともアップし、業容は地場上位クラスに成長、2006年には「ニッポン新事業創出アントレプレナー大賞」「中小企業庁長官賞」「日本ニュービジネス協議会連合会会長賞」「IT経営百選最優秀賞」を受賞した。

■ データ復旧センターにおける知的資産活用 ■



株式会社トレード

~~~~~  
古くからの慣習が残る青果卸業界において、安全・安心・鮮度を意識した物流システム、  
人的ネットワークの構築によって、市場間での青果の流通という新しいビジネスモデルを  
わずか5年余りで実現  
~~~~~

企 業 概 要

【商 号】株式会社トレード
【所 在 地】京都府京都市下京区中堂寺栗田町90番地 京都リサーチパーク8号館
【代 表 者】稲田 信二（イダ シンジ） 【設 立】2001年8月
【資 本 金】10,000千円 【従 業 員】24名
【年売上高】8,140百万円（2006年月3月期）
【事業内容】全国卸売市場に対する青果販売
【U R L】<http://www.tradecompany.co.jp>

企 業 理 念

生鮮食品流通事業を通じて豊かな未来を創造し価値あるサービスを提供する

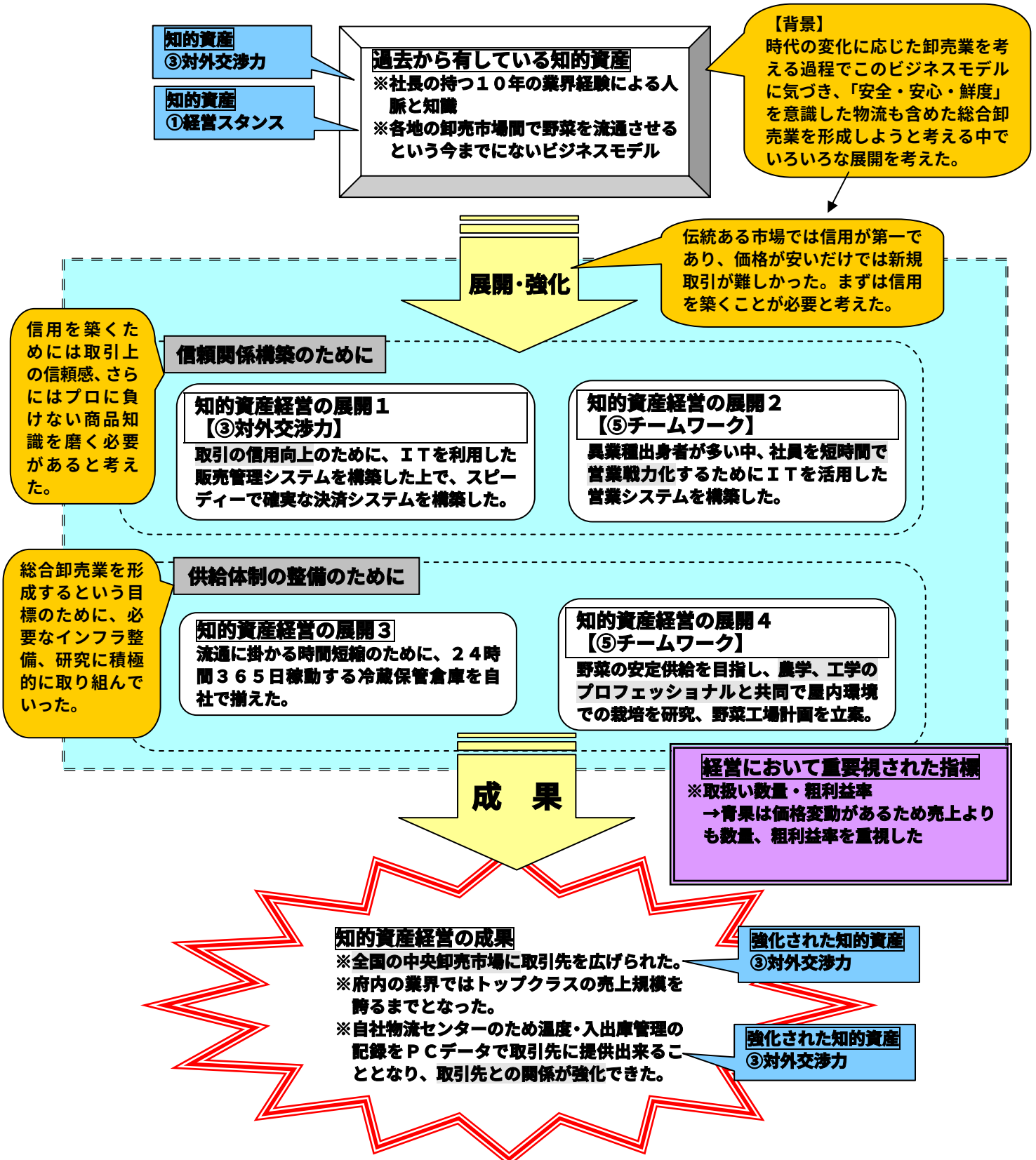
事 業 内 容

青果（需要にブレの無い根菜類などの16品目が中心）の卸売りを行なっている。具体的には、青果物が余っている市場から不足している市場への転売を行なっている。最近の営業品目別売上構成比は、根菜類（大根等）50％程度、葉茎菜類（白菜等）30％程度、果菜類（きゅうり等）20％程度となっており、オーダーの翌朝には配達が可能となっている。

2001年の設立後、業歴は5年余りであるが、社長は前職の関係で場外青果卸売業界には精通しており、業界内の知人も多く比較的有利な状況から事業を開始したことや、青果物が余っている市場から不足している市場へ転売するというビジネスモデルが受入れられたことから府内の業界ではトップクラスに位置づけられるまでに成長した。

営業エリアは本州および四国全域となっているが、商品は全国各地の中央卸売市場の荷受業者から仕入れ、得意先は中央卸売市場内荷受業者および青果仲介業者を対象としている。

■ トレードにおける知的資産活用 ■



日本イオン株式会社

社長のビジョンとリーダーシップで、「銀イオン」の社会的認知を獲得

企 業 概 要

【商 号】日本イオン株式会社

【所 在 地】東京都調布市緑ヶ丘2-60-8 三和ビル2階

【代 表 者】中島 有二（ナジマ ヲジ）

【創 業】1954年10月

【資 本 金】30,000千円

【従 業 員】11名

【年売上高】113百万円（2006年8月期）

【事業内容】浴場殺菌浄化装置ほかの販売

【U R L】<http://www.ion-net.co.jp>

経 営 哲 学

専門企業として優れた銀の抗菌効果とその応用力でお客様に『安心』と『ご満足』をお届けします。

事 業 内 容

自社開発の銀イオンによる殺菌装置「イオンクリーナー」（40%前後）、銅イオンの水景施設用、プール用、露天風呂用殺藻装置「もとりす」、殺菌・殺藻付随薬品ほか（20%前後）の設計、製造、販売並びにメンテナンスを手掛けており、製造については外注にほぼ100%依存している（カッコ内は売上構成比率）。

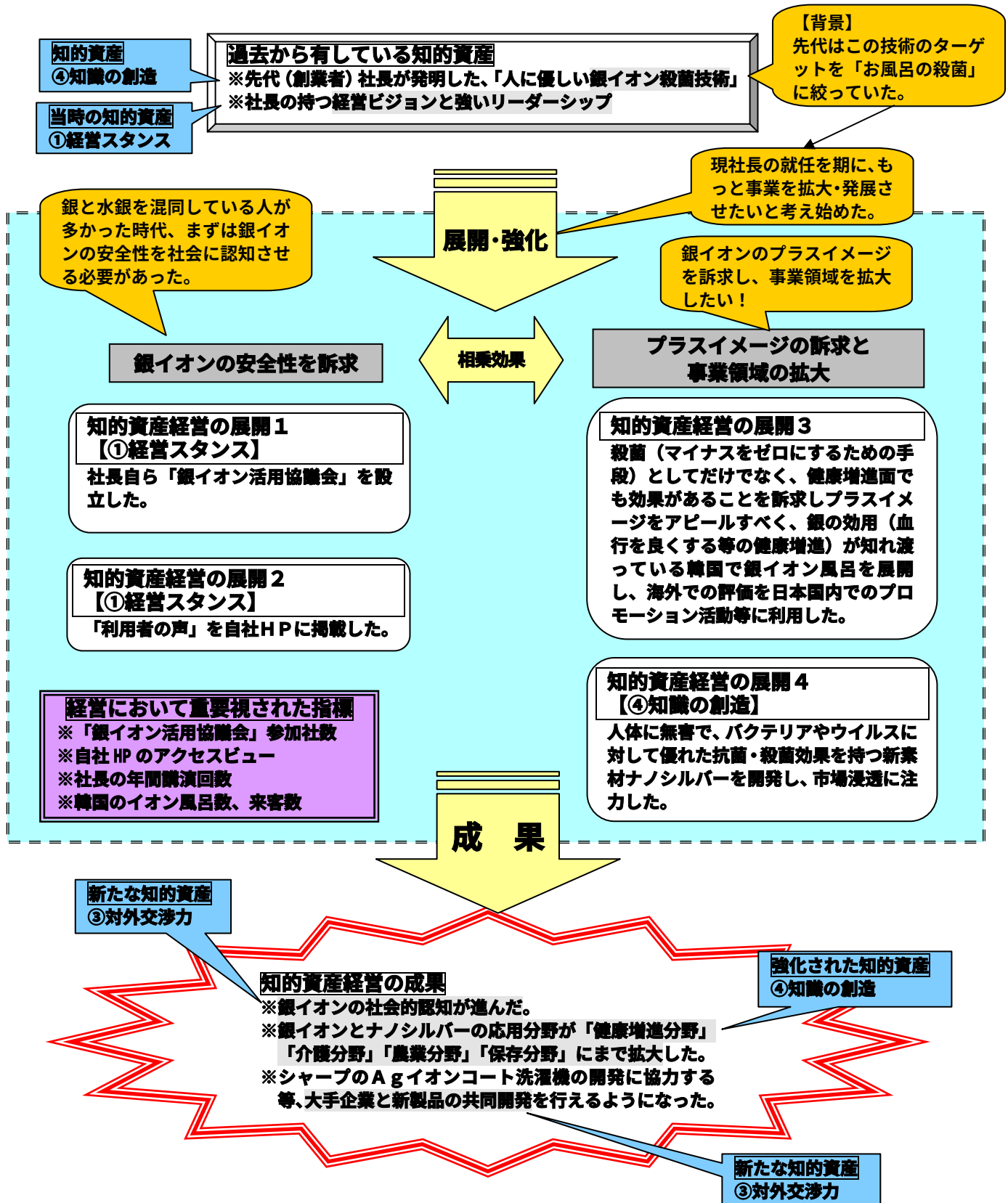
その他、ネットショッピング「銀の泉」を開設し、銀イオン、銅イオンの関連商品を販売しており、売上高の10%前後を占めている。

また、自社の銀イオンを基盤とした商品開発に取り組んでおり、銀をナノサイズ（1ナノ＝10億分の1メートル）に粒子化したものを化合した材質で優れた抗菌・殺菌効果を持つ「ナノシルバー」を開発し、1年以上にも亘る準備期間を経て2006年9月本格的に市場投入、近時売上高の30%前後を占めるに至っている。

最近の売上構成比の変化としては、銀イオンの殺菌装置が安定しているほか、ネットショッピング並びに「ナノシルバー」が増加傾向を示している。なお、現在取り扱いアイテム数は200種類前後で、さらに増加傾向にある。

製品は各地特約販売店を経由して、各地の入浴施設、リハビリテーション機関、病院等に納入されているほか、中小の水処理機器メーカー、デンソー、日立製作所、キヤノン等各企業の独身寮、工場等ユーザーに直納され、その他商社を通しての販売もある。

■ 日本イオンにおける知的資産活用 ■



株式会社白鳳堂

~~~~~  
自社技術の粋を集めた高級化粧筆で新たな市場を創造。新規の販売ルートを開拓し、現在では化粧筆の最上級ブランドに  
~~~~~

企 業 概 要

【商 号】株式会社白鳳堂

【所 在 地】広島県安芸郡熊野町7062

【代 表 者】高本 和男（たかもと かずお）

【設 立】1974年8月

【資 本 金】50,000千円

【従 業 員】67名

【年売上高】1,282百万円（2006年7月期）

【事業内容】化粧筆・デザイン筆製造

【U R L】<http://www.hakuho-do.co.jp>

ポリシー

筆は道具なり

事 業 内 容

業歴32年余を有し、高級化粧筆の製造が主力の運営で、国内外の大手化粧品メーカーやメイクアップアーティスト系ブランドのOEMを主力とした化粧筆の供給を行っている。

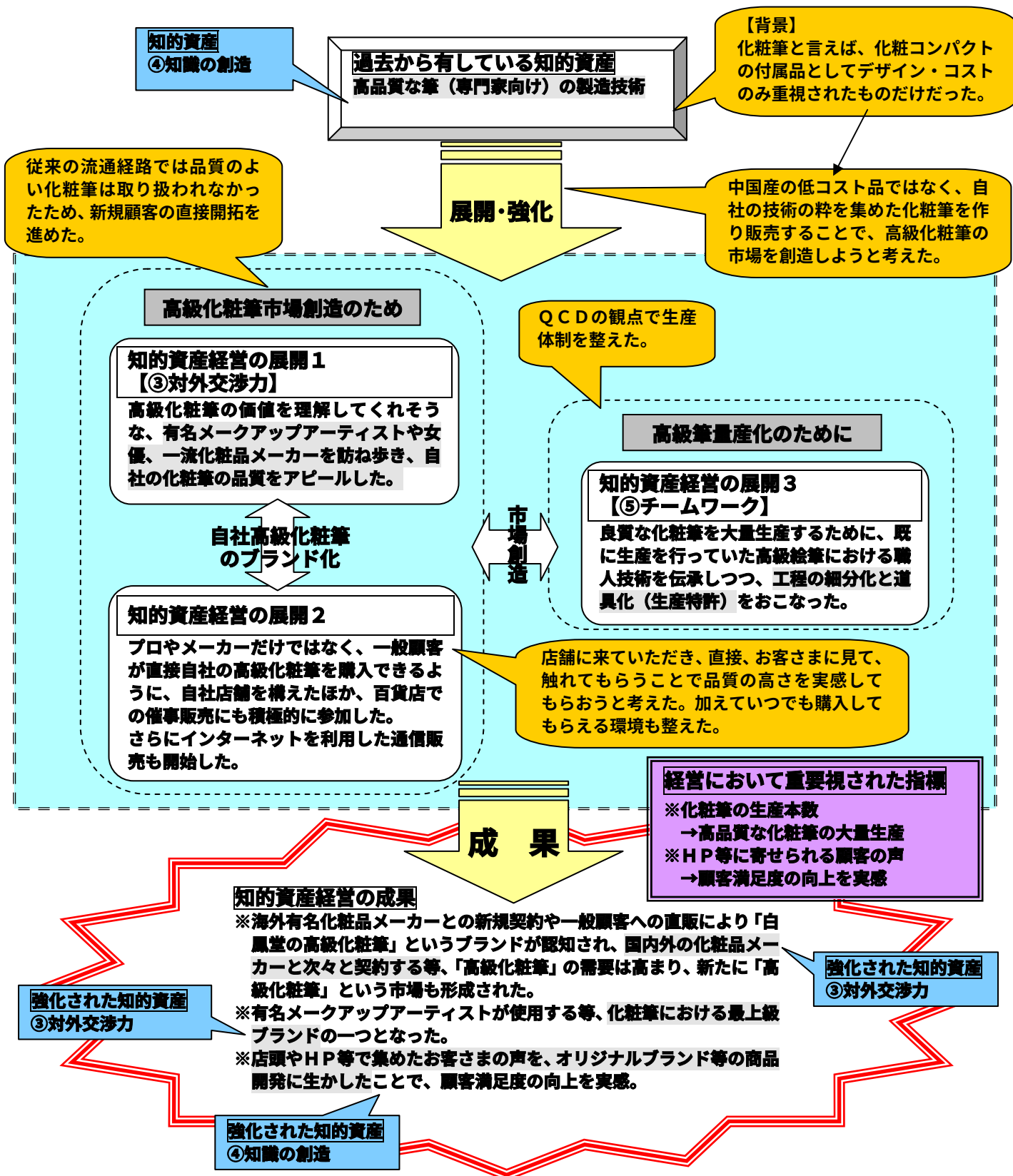
化粧筆及び画筆の製造販売は、化粧筆（化粧用、和化粧用）が95%内外、毛筆（書筆、日本画筆、面相筆）2%内外、画筆（洋画筆、デザイン筆）2%内外、工業用筆1%内外の売上構成比となっており、また売上比率は僅少であるが、クオリティの高い道具やその背景となる文化等を紹介した季刊誌「ふでばこ」という雑誌を発刊している。発刊部数は1万部。

高級化粧筆のシェアでは世界の60%を占めているとされ、技術水準も高い。

筆の生産量においても月産約500,000本の生産能力を有し、全国生産量の80%を占める熊野地区においても、トップクラスの企業である。

海外の有名アーティストが当社OEM製品を使用していることで、一躍海外での当社の認知度が高まり、その影響から国内でも当社の化粧筆は人気となり、現在ではOEM製品に加え、自社ブランドを立ち上げる等、化粧筆では最上級ブランドの一つとなった。

■ 自鳳堂における知的資産活用 ■



Q C D : Quality (品質管理) ・ Cost (コスト管理) ・ Delivery (納期管理) この3つは生産管理の基本的な管理領域

~~~~~

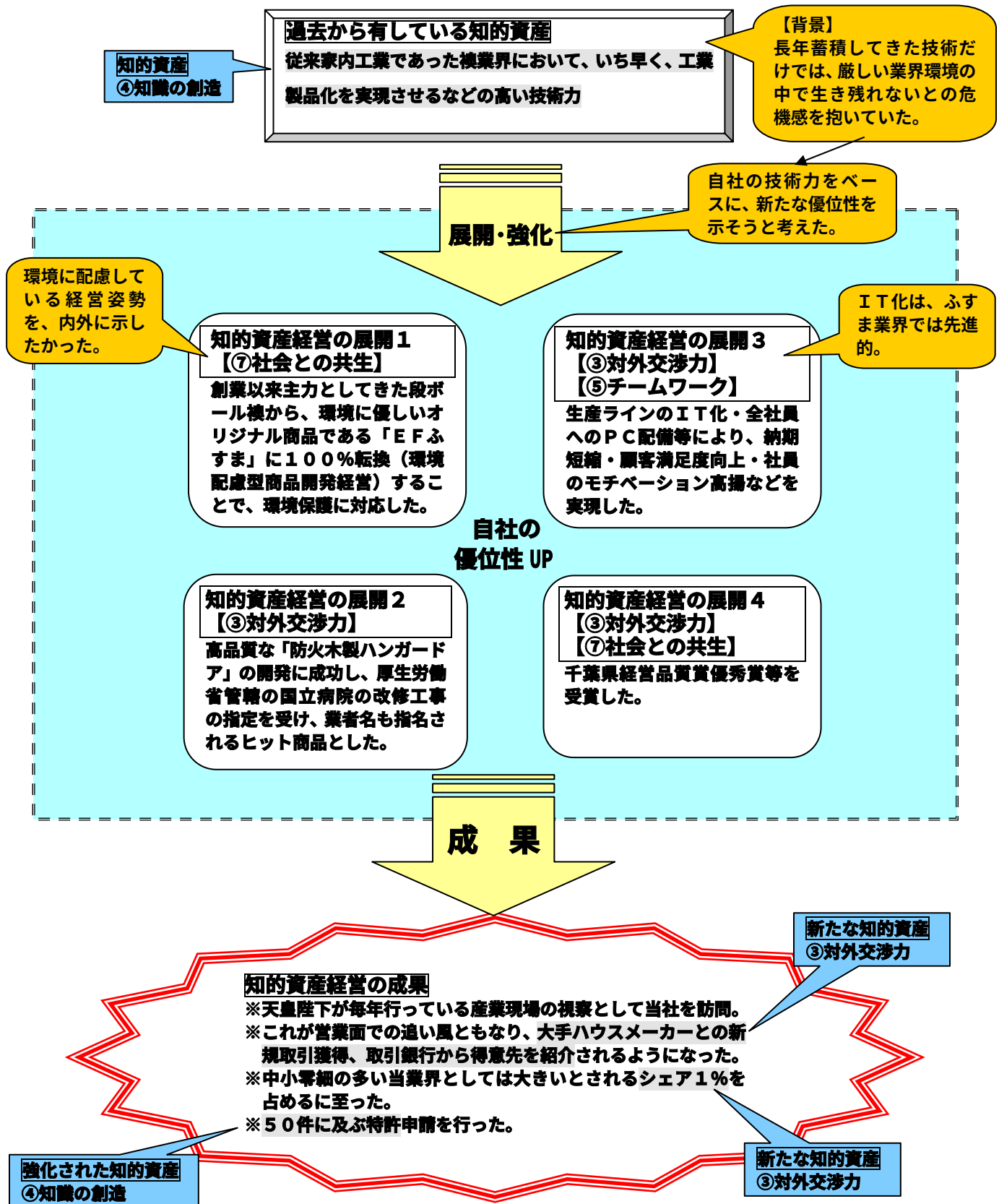
~~~~~

【U R L】 <http://www.harima-sangyou.co.jp/>

③和と洋の調和

1973年8月の創業以来33年の業歴を有しているとはいえ、襖業界においては後発業者に位置づけられるが、その技術開発力から業界トップクラスの規模を誇り、襖の生産量は一日に約300枚体制を構築、さらに業界シェアを高めている。

■ ハリマ産業における知的資産活用 ■



フットマーク株式会社

持ち前の商品開発力を強化するために全社員で商品開発に参加、「目標実現経営」のもと一人一人が自ら立てた目標を達成し、新商品の売上比率が25%にも

企業概要

【商号】フットマーク株式会社

【所在地】東京都墨田区緑2-7-12

【代表者】磯部 成文（イソベ シゲフミ）

【創業】1946年4月

【資本金】85,000千円

【従業員】70名

【年売上高】2,671百万円（2006年8月期）

【事業内容】水泳用品、介護用品、健康用品の企画、製造、販売

【URL】<http://www.footmark.co.jp/>

経営理念

お客様が第一

事業内容

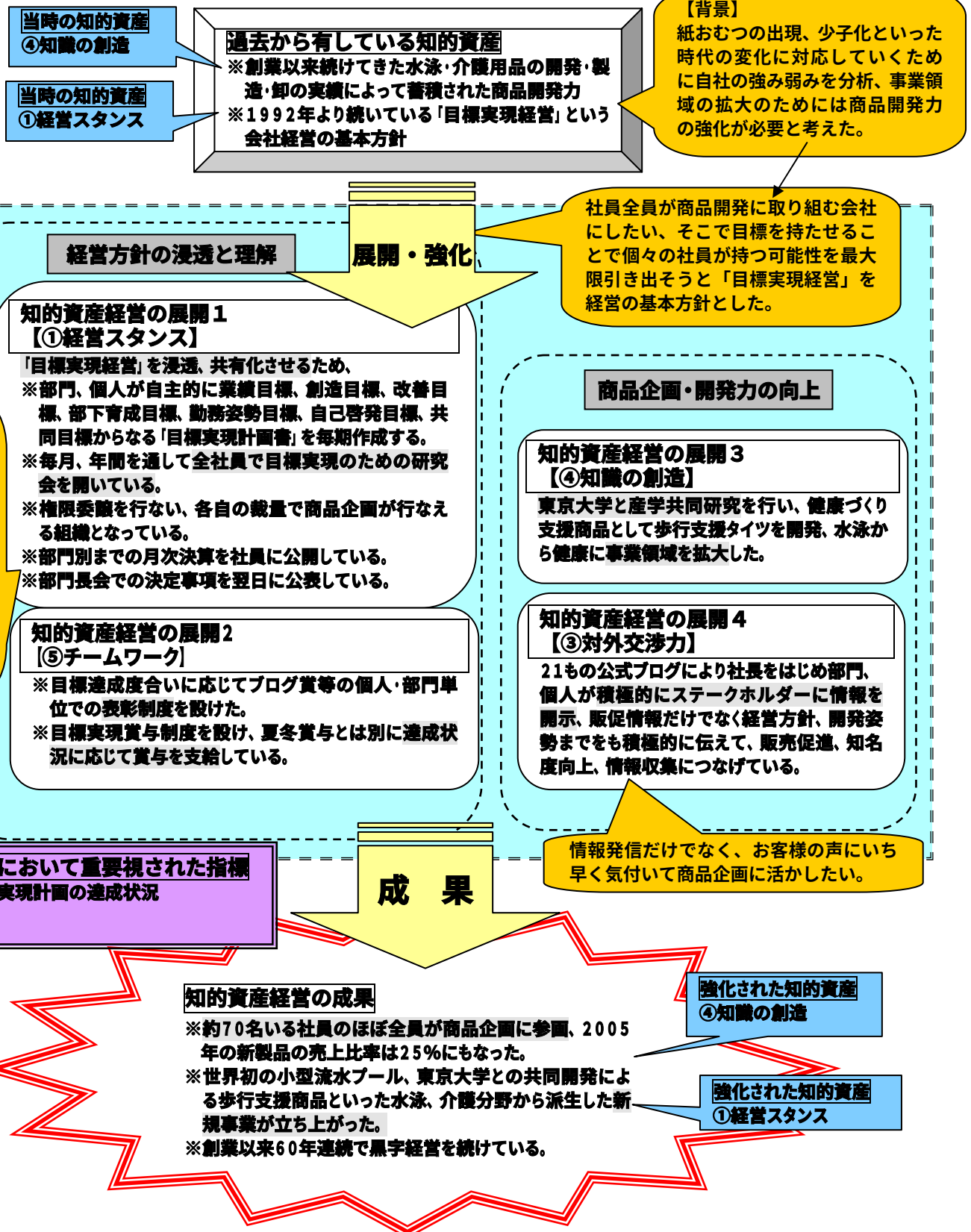
1946年に赤ちゃん用オムツカバーの製造業として創業、その後紙おむつの出現等もあり、オムツカバーの製造技術の水泳帽の製造に活かし水泳用品の分野に進出した。

介護用品についても草分け的存在であり、「看護」と「介助」を合わせて「介護」という言葉を作ったのは当社で、1983年に商標登録を行なっている。

水泳帽ではシェア日本一を誇り、オリンピック水泳チームでの同社製品の採用等、製品の品質だけでなくブランドも築いてきた。特に学校向けの水泳用品・体育用品でのシェアは高く、安定した需要を確保してきている。現在の事業内容は、学校水泳・体育用品（35%）、介護用品（20%）、フィットネスクラブ等向け水泳用品（20%）、量販店等向け水泳・スポーツ用品（20%）、健康増進施設・通信販売等向け各種健康食品（5%）の企画・販売である。

しかし、少子化に加え小学校の水泳が必修から選択制に変わるといった時代の変化もあり、自社の強み弱みの把握を行い、長年培ってきた商品開発力を強みとして水を中心とした幅広い事業展開を図るために1992年より「目標実現経営」という基本方針を打ち立て、全員参加での新商品開発と販促を行なっている。最近では東京大学と共同開発した歩行支援タイツ、小型流水プール事業という新規事業分野を立ち上げる等事業領域の拡大を積極的に図っている。

■ フットマークにおける知的資産活用 ■



株式会社ほんやら堂

商品開発力を自社の強みとし、経営資源を「機能＋デザイン性」をキーワードに新商品を作り続ける事に集中させ、毎年多くの新商品を市場に投入

企 業 概 要

【商 号】株式会社ほんやら堂

【所 在 地】群馬県高崎市中尾町２７２－６

【代 表 者】藤永 辰美（フナガ タツミ）

【設 立】１９８９年２月

【資 本 金】４０，０００千円

【従 業 員】１８名

【年売上高】１，６３０百万円（２００６年９月期）

【事業内容】健康雑貨企画製造

【Ｕ Ｒ Ｌ】<http://www.honyaradoh.com/>

経 営 理 念

私たちは、「生活に必要でないけれど、大切なこと」にこだわっています。「何かほっとするね」のお言葉をいただくことで、頑張り続けています。共感していただけるお客様に感動を贈り続ける企業であり続けたいと思っています。

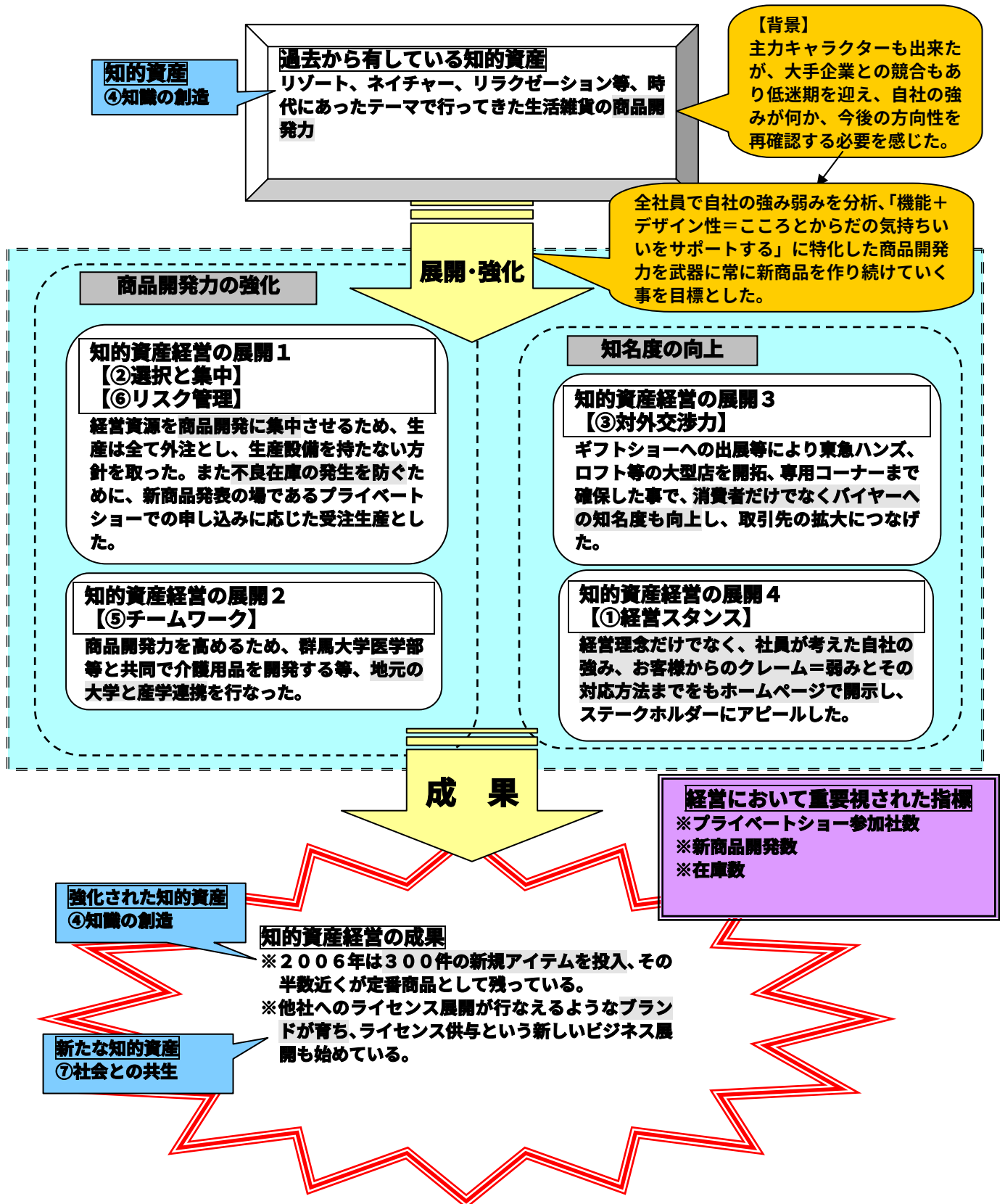
事 業 内 容

健康雑貨の企画製造業者である。インテリア小物、寝具、ファンシーグッズ、日用雑貨、ベビー用品等を幅広く扱っており、最近ではリラクゼーションをテーマとした各種用品・小物を随時企画・開発、入浴関連グッズや枕等の寝具、スリッパ等と商品バリエーションを広げている。なお、製造は全て外注としている。

商品の自主開発を行なう群馬県内では数少ない業者でデザインだけでなくさらに機能性を持たせた独自の企画・アイデアを特徴としている。また研究開発力を補うために地元の大学と産学連携も行なっている。営業面では、それまでのリゾート関連の販売から、近年は雑貨店、百貨店、商社等を対象に全国に営業エリアを広げている。定期的にギフトショーへの出展、プライベートショーの開催で新規顧客を開拓、また「なまけたろう」、「おやすみ羊」等のヒット商品が東急ハンズ、ロフト等の大型店でも専用コーナーを設けて販売され、バイヤー、小売業者への認知度が高まってきている。

２００６年は年間３００件近いアイテムを新規投入しており、開発した商品の商標権登録、意匠登録を積極的に行い、他分野での商品化、他社へのライセンス供与という展開も始めている。

■ ほんやら堂における知的資産活用 ■



株式会社ヤスジマ

~~~~~  
高い技術力を持ったプロ集団として、顧客からの依頼は断らず開発に取り組むことで、国内外から「開発型企業」として認知された  
~~~~~

企 業 概 要

【商 号】株式会社ヤスジマ

【所 在 地】石川県金沢市福増町北733

【代 表 者】安島 稔（ヤスジマ ミル）

【設 立】1950年4月

【資 本 金】48,000千円

【従 業 員】55名

【年売上高】1,490百万円（2006年7月期）

【事業内容】真空乾燥機製造

【U R L】<http://www.yasujima.co.jp/>

経 営 理 念

常により良い製品をお客様に提供する事により、共に繁栄し、社会に貢献する。

事 業 内 容

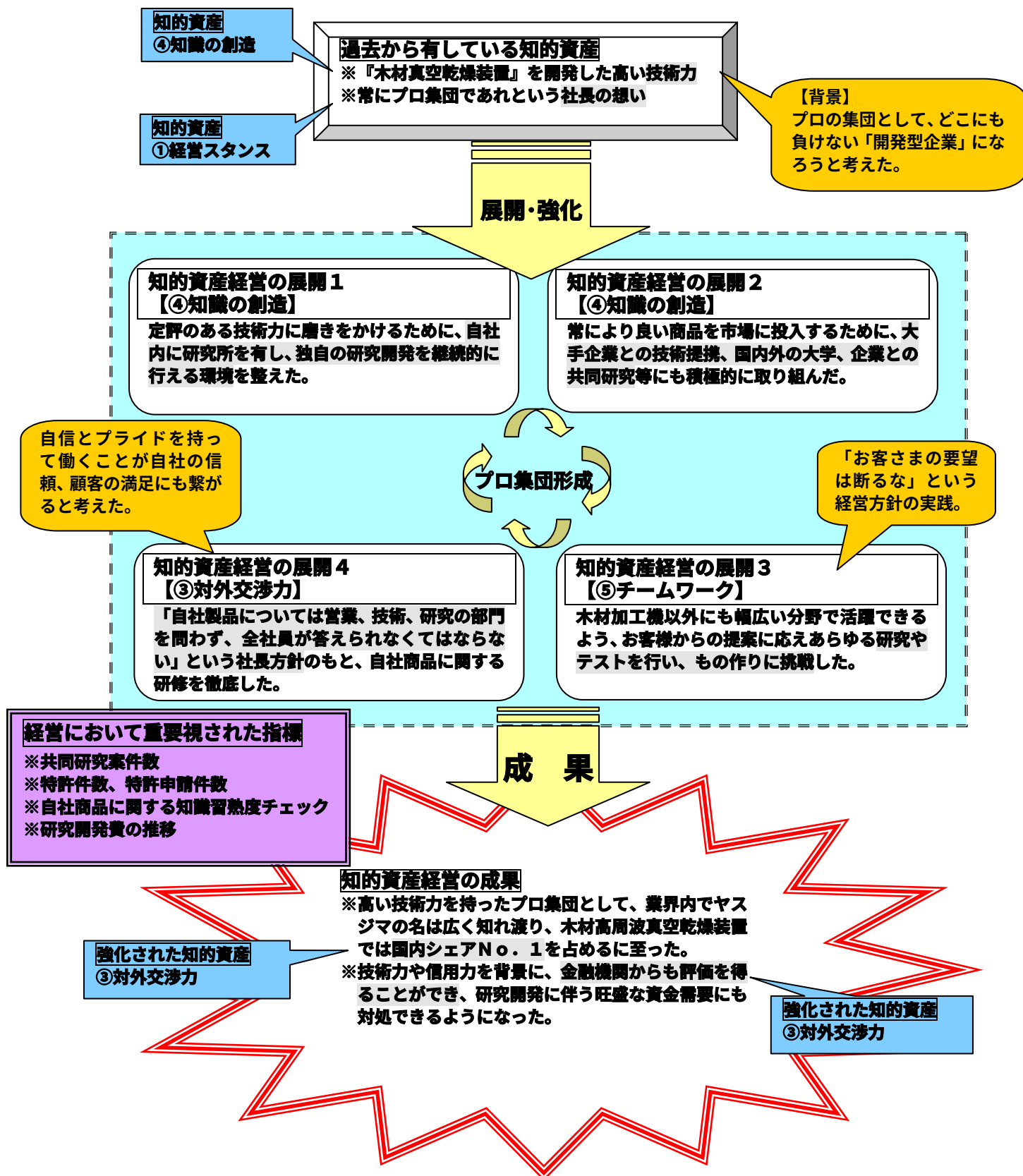
木材加工機（40%）、食品加工機（30%）、その他化工機（20%）、繊維機器、クレーン、ボイラー（10%）の製造を行っている。

主力製品は真空技術を利用した各種プラントであり、木材加工機部門では減圧によって沸点を下げた状態で高周波により加熱乾燥させる木材高周波減圧乾燥装置、乾燥と同時に薬剤の注入や接着等の木材加工を行う木材真空加圧含浸装置ほか、木材防腐防蟻処理装置が主体となっている。

また食品加工機では、野菜の真空冷却装置や凍結乾燥装置をメインとしており、その他化工機部門では食品工場から発生する汚泥や食品残渣を乾燥する攪拌乾燥機を主に製造している。

積極的な営業展開から、得意先は日本全国ならびに海外にも多数存在する。

■ ヤスジマにおける知的資産活用 ■



株式会社山崎文栄堂

競争も激化してきた文具通販業界、勝ち抜くためには「お客様にご指名いただける会社」
となる事が必要、そのためにIT活用でお客様対応の向上、企業力の向上を目指した

企 業 概 要

【商 号】株式会社山崎文栄堂

【所 在 地】東京都渋谷区渋谷4-5-5

【代 表 者】山崎 登 (ヤマザキ ノボル)

【創 業】1950年

【資 本 金】10,000千円

【従 業 員】25名

【年売上高】2,700百万円(2006年8月期)

【事業内容】オフィス用品の通信販売、小売

【U R L】<http://www.bun-eidou.co.jp>

経 営 理 念

私たちの第一の喜びは

お客様への感謝の気持ちと行動です。「お客様のおしごとをたのしく、美しく」するお役立ちのために私たちは進化し続けます。

私たちの第二の喜びは

スタッフと家族のための、感動をもって働ける環境です。お互いの立場を理解して、自己表現を発揮し、能力に応じて評価の成果を得る価値あるしくみを目指します。

私たちの第三の喜びは

すべての人がハッピーになるように努める、社会の一員であることです。私達は、自他の幸せのために、すること言うこと一つ一つに誠をこめることを大事にします。

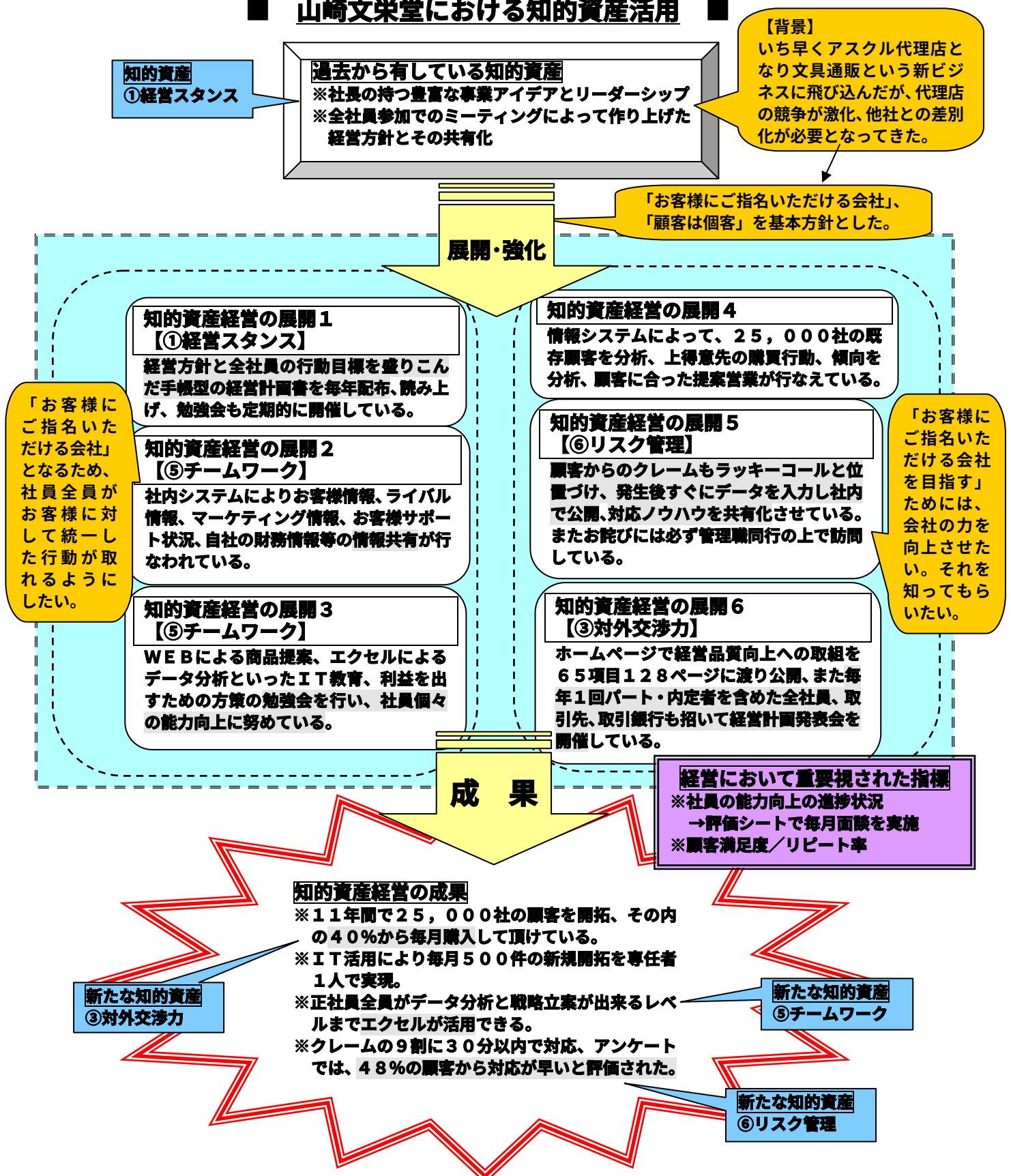
事 業 内 容

文房具の小売業として創業、オフィス用品の通信販売大手であるアスクルの販売代理店(アスクルエージェント)となり、現在の売上構成は文具・事務用品・生活用品が85%、オフィス家具が15%となっている。

業歴は50年以上と長いですが、店頭での文具小売を行っていた頃は業績不振から4年連続で赤字という苦しい時期もあった。しかし、アスクルエージェントとなって以来成長を続けており商圏も関東甲信越にまで広がり、顧客数も25,000社以上に増加している。

現在では、競争も激化してきているが、これまでに開拓してきた顧客を基盤として、「お客様にご指名いただける会社」を基本方針として顧客毎の提案営業を実施し、文具販売のみならずオフィスコンサルタント事業、IT戦略事業等にも事業領域を広げている。

■ 山崎文栄堂における知的資産活用 ■



株式会社センテック

蓄積した知的資産を知的資産経営報告書として開示、取引先獲得と金融機関の融資枠拡大

企 業 概 要

【商 号】株式会社センテック

【所 在 地】大阪府枚方市大峰元町2-16-1

【代 表 者】長谷部 洋治 (ハセベ ヨウジ)

【設 立】1986年12月

【資 本 金】20,000千円

【従 業 員】8名

【年売上高】84百万円(2006年3月期)

【事業内容】各種精密測定器製造

【U R L】<http://www.sentech.jp/index.html>

経 営 理 念

私たちは、お客様の技術ニーズを丁寧に把握し、徹底した現場主義を貫きながら培った確かな技術により、顧客満足度No.1企業を目指します。

愚直なまでにまっすぐな技術開発 Center of Technologyが私たちの基本です。

事 業 内 容

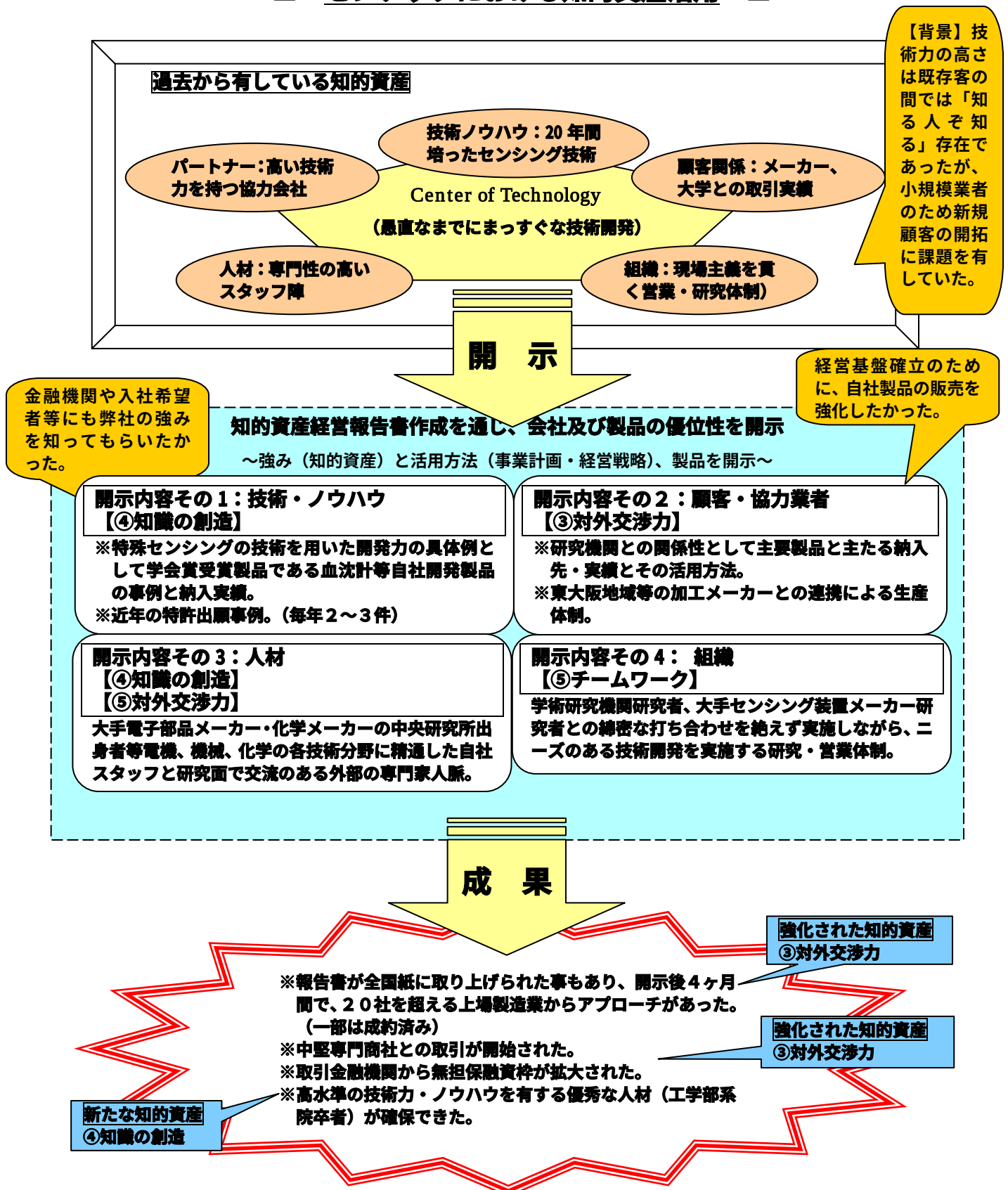
1982年の個人創業時より、社長の技術力及び人脈を活かして自動粘度計等の各種精密測定器をはじめ、定量吐出装置、ノズル詰り装置等の特殊装置を製造してきた。

小規模ながら大手電子部品メーカーや大手化学メーカーの中央研究所等に在籍していた電気技術、機械技術、化学技術等に精通した技術者をスタッフに揃えているほか、大手センシング装置メーカー等の研究者との交流を通じて先進技術の蓄積に取り組んでおり、難易度の高い特殊な開発依頼にも迅速に対応できる体制を構築している。

その結果、国内の大学研究機関(東大、京大、阪大、理化学研究所等)や大企業の研究所(神戸製鋼電子技術研究所、三菱化学等)に多くの納入実績を蓄積し、特に、特殊センシング装置(自動粘度計、蛍光センサー等)の分野では国内有数のメーカーとなった。

また、自社技術の優位性を確保すべく、特殊センシング技術に関しては、各分野の技術融合により広い分野で活用できる体制を整える一方で、毎年2～3件の特許出願により、優位性の維持に努めている。近年では、顧客との交流の中で生まれた技術ニーズの製品化に力を注ぎ、LED点灯回路、クールプレート、ロボット等自社製品を上市し、売上構成(2006年度実績)は各種開発委託51%(企業向け28%、大学向け23%)、自社製品49%の比率となっている。

■ センテックにおける知的資産活用 ■



第4章 知的資産経営マニュアル

第4章 知的資産経営マニュアル

1. 知的資産経営のステップ

1) 自社の強みを認識する（知的資産の棚卸）

①過去実績の確認

「過去～現在」の経営哲学、経営方針、戦略を確認し、これに基づく投資実績と業績を確認する。また、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。

過去の実績を確認するに当たっては、業績数値だけでなく、哲学や方針、戦略及びそれに基づいた投資実績をまとめることで、事業展開の変遷を整理することができる。

②自社の強みや弱みの確認

「過去～現在」までの経営状況や知的資産を把握した上で、SWOT分析等のツールを利用し、自社の強み・弱み、収益の機会・脅威について整理、把握する。これらの分析によって、どのような強みが知的資産として蓄積されていることが明確になる。

また、弱みが明確にされ、それに対する処方箋が用意されるのであれば、将来の強み、即ち知的資産として活用される可能性がある。

【SWOT分析イメージ図】

更に、将来収益の機会・脅威が整理されれば、今後、知的資産をどのように活用して収益を生み出していくのが良いのか方向性が見えてくる。

また、複雑な分析を行わなくても、例えば、自社の有する3つ程度の強みを挙げるだけでも、自社の強みの確認の第一歩となる。

強み (Strength)	機会 (Opportunity)
弱み (Weakness)	脅威 (Threat)

③SWOT分析について

（SWOTシートはp70～p73に添付）

知的資産は企業の強みの源泉となるものであるが、企業が持つ現在の「強み」は「弱み」へと変化するリスクが常に存在する。これは知的資産が十分に認識されないまま、陳腐化されてしまったり、認識して活用していたけれども、その維持・強化の努力が不十分であったために競合他社がより優位な能力を備えていたりすることによるものといえる。こうした事態を回避するためには、まず、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、第一歩となる。

そこで、自社の現状を認識する為に効果的な分析手法となるのがSWOT分析である。SWOT分析とは、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）、機会と脅威は同様に企業の外部要因の分析（外部環境分析）を行うものである。

まずは自社内において分析し、各項目について抽出することが必要であるが、重要なのは、ステークホルダー（特に開示対象者）にとって自社がどのように見えるかといった視点である。そのためには開示対象先や第三者に対するヒアリングも効果的である。

更に、これからの事業展開を考えるためには、クロスSWOT分析を活用したい。

クロスSWOT分析とは、SWOT分析で明らかになった強み、弱み、機会、脅威を組み合わせ、経営課題を明らかにする分析手法である。

【クロスSWOT分析】

具体的には、経営課題を「強みを生かしチャンスをもにする方法」、「弱みを克服しチャンスを見逃さないようにする方法」、「弱みを活かし、脅威の影響を受けないようにする方法」、「弱みを克服し、脅威の影響を受けないようにする方法」の4つに分けることで、今後の取るべき戦略を明確にし、経営者の頭の整理を行うといった効果がある。加えて、社内幹部や重要なステークホルダーと共有化することで、方向性を認識してもらう効果もある。

	強 み	弱 み
機 会	強みを生かしチャンスをもにする方法は？	弱みを克服して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？	弱みを克服して脅威の影響をできるだけ受けないようにするには？ (コストを考慮し、あえて対応しないという意思決定もある。)

第5章で紹介する昭和電機株式会社では、知的資産経営報告書を作成するに際し、開示対象先の一つとして、自社の事業を支える協力会社の集まりである「昭栄会」(22社)を設定した。

同社では、送風機業界のリーディングカンパニーとして、現在の地位を築き上げられた要因の1つに、「昭栄会」を始めとした協力会社との関係を挙げており、自社の今後の方向性を共有化し、共に成長していく為に、自社のSWOT分析の一部を報告書に記載している。

【SWOT分析作業風景】



【昭和電機株式会社 クロスSWOT分析】

クロスSWOT		外部環境	
		《機会》	《脅威》
		1) 日本国内での設備投資の増加 2) 特注品仕様、短納期要望の増加 3) 環境意識の高まり	1) 海外同業メーカーによる日本市場への参入 2) 国内異業種からの参入による競合 3) 製造業の海外現地生産で、現地メーカーの採用増
内部環境	《強み》	顧客価値創造のための重要成功要因 「環境へホスピタリティ（心くばり）」 1. 一般用途専用機からエンドユーザー要望単位の特注品へ、一層の充実を図る (多様なニーズへの対応) 2. 計画生産から、一品受注一個生産体制の一層の強化 (昭和電機の強みを生かした 受注⇒設計⇒生産⇒出荷) 3. ユーザーの要望納期の遵守 (最短納期でのものづくりの実現)	
	《弱み》		

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）

①「過去～現在」のストーリー化

どのような経営哲学を持って会社を設立し、また過去にどのような経営方針、戦略の元で事業を展開し、投資を行った結果、現在に至っているかをステークホルダーに分りやすくストーリーで示した上で、その結果として生み出された事業実績を記述する。

重要なのは蓄積されたのは金融資産や有形の資産だけではなく、目に見えない知的資産が、どのように蓄積され、活用してきたのかをまとめることである。

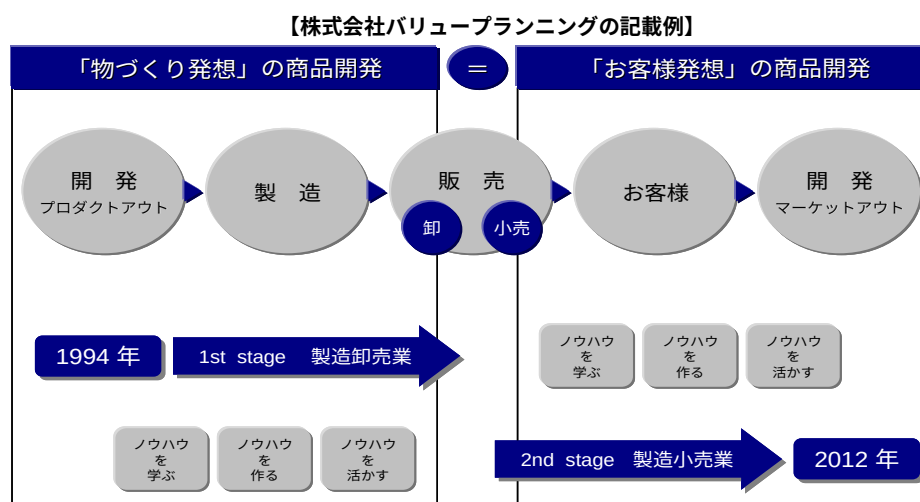
また開示対象先が納得できるように、客観的に裏づけとなる指標や図表、写真等を用い、可視化できるようにすることが望ましい。

②「現在～将来」のストーリー化

経営分析によって確認された知的資産を組み合わせる価値が生み出されるプロセスを構成し、今後の経営方針や戦略を考慮しながら、将来収益を生み出す為の価値創造のストーリーを策定する。このとき「過去～現在」までの経営方針や戦略と整合的であるか、整合的でない場合はどのように変更していくかをまとめる。

経営方針が変わること自体は問題ではなく、何故変わったのか、どのように変えていくのかを自らの知的資産を活用した価値創造のストーリーとの関係において明確に捉えていることが重要である。

株式会社バリュープランニングの知的資産経営報告書では、「過去～現在」と「現在～将来」の経営方針を俯瞰図で示すことで、一貫性のあるストーリーにしている。

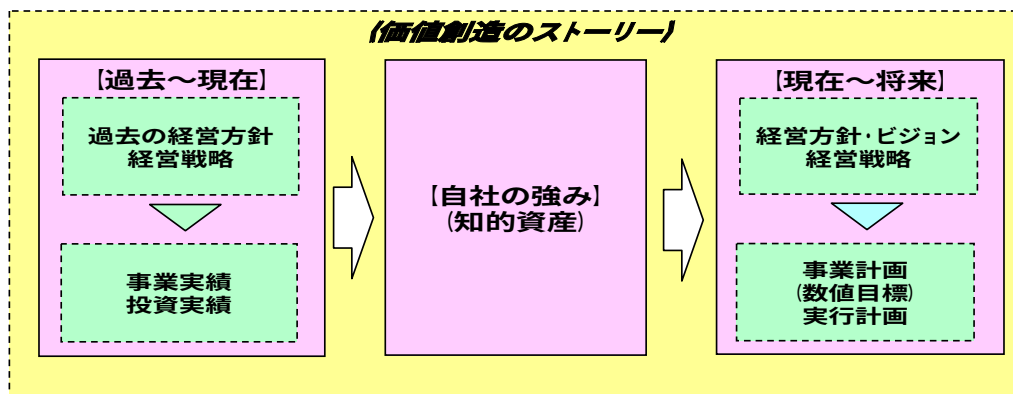


③知的資産を考慮した事業計画の立て方について

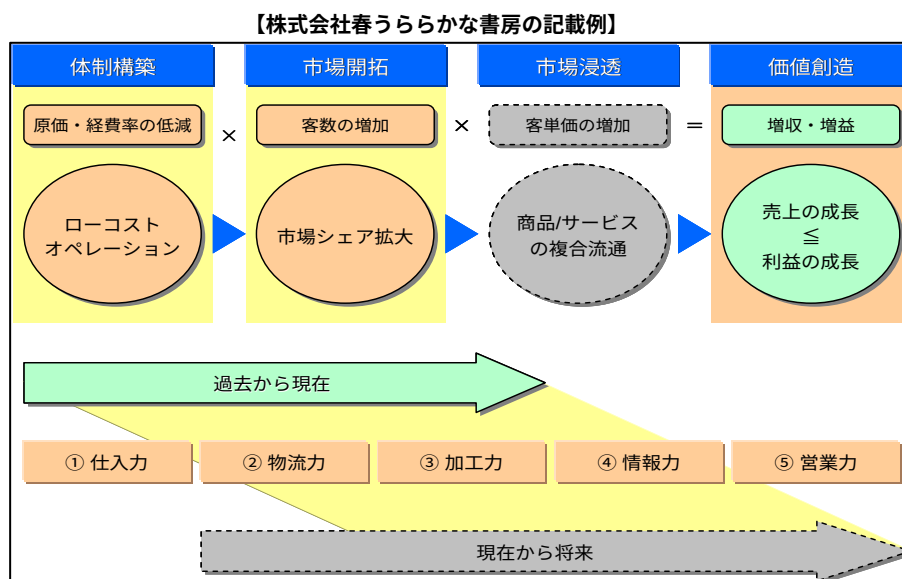
報告書に記載する事業計画は、次の2つの連携に考慮すべきである。

(1) 自社の強み（知的資産）の連携

知的資産経営報告書ではこれまでの事業展開を記載する「過去～現在」のフェーズと、これからの事業展開を書く「現在～将来」のフェーズを、『価値創造のストーリー』として一貫性を持たせて記載することが求められる。(次ページの図参照)



換言すると、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行ったか」を記述すると共に、「その蓄積したものを如何にして維持し、強化（獲得）していくか」といった将来の計画に一貫性を持たせることが重要である。



（２）財務・非財務の連携

２点目は、財務目標と非財務目標の連携である。

従来の事業計画では業績数値の目標に重きを置かれていたが、知的資産経営報告書では企業の持続的な成長を目指すといった視点から、「財務諸表には表れてこない目に見えにくい経営資源」に焦点を当てている。

ただ、コミュニケーションツールとして各ステークホルダーの理解を得、信頼性を高めることを目的とする以上は、定性面での成長の結果、どのような価値が生み出されるかといった定量的な目標についても触れることが望ましい。

開示対象により掲載すべき内容が異なる為、財務数値の記載は自由ではあるが、事業計画として掲載する場合は、財務的な（定量的な）目標と非財務的な目標を関連付けて記載することが求められよう。

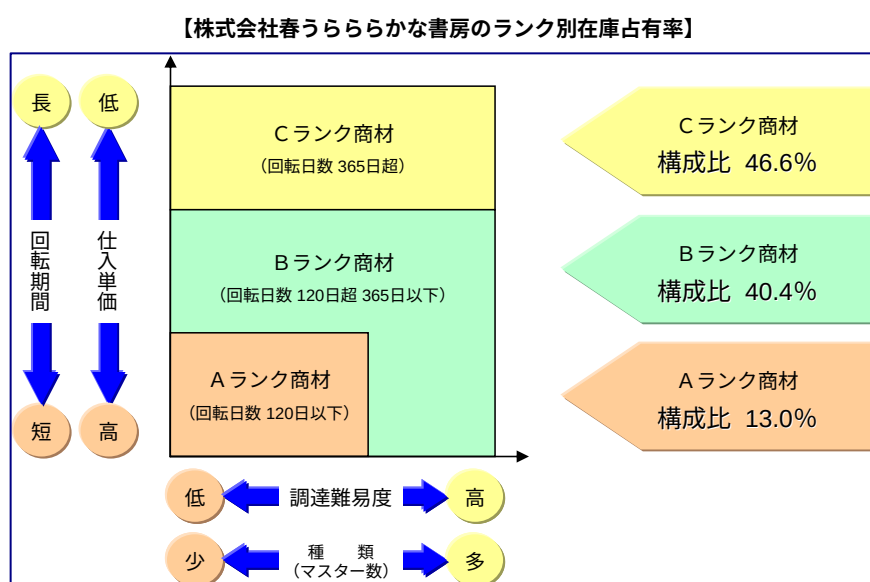
3) 経営の方針を明確にし、管理指標を特定する（見える化の技術）

①管理指標の設定

自社の知的資産を活用して将来収益を生み出す価値創造のストーリーに基づいて知的資産経営を実践していくに当たり、感覚的に実践するのではなく、社内の目安となる「内部管理指標」を設定し、これらを管理しながら経営を実践することが重要である。

知的資産経営は独自の強みを活かす経営であり、他社と異なる経営を行うことに意味がある為、これを内部で管理する指標も各社それぞれに異なるものになることが考えられる。

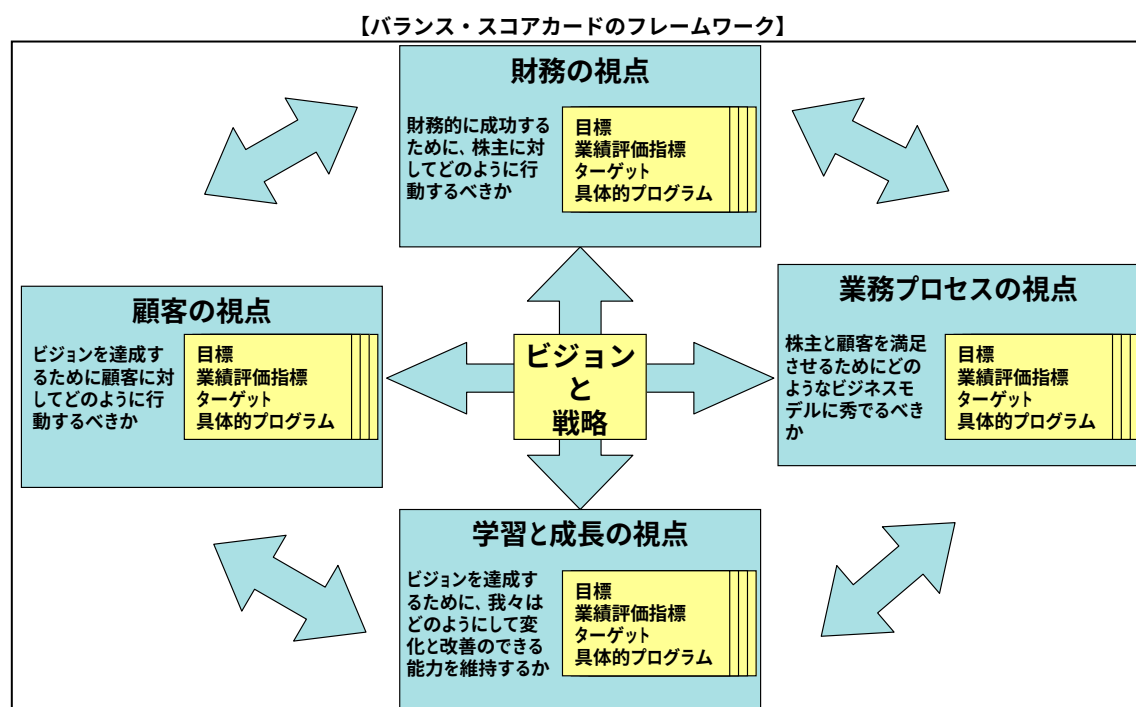
例えば、中古・新刊コミックの卸売事業を展開する株式会社春うららかな書房では、リーディングカンパニーの地位を確立した強みの1つとして「仕入力」を上げ、月間の冊数や仕入原価等を管理指標に据えている（詳細な仕入冊数、原価の推移等の管理指標は報告書では未開示）。加えて、複合カフェやコミックレンタルを主たる市場に持つ当社では、『顧客の欲しいコミックの新刊が供給できる』だけではなく、『顧客の欲しいコミックを全巻揃えて供給できる』ということが、顧客に求められる役割であり、中古コミックを含めた「仕入力」が競争優位に直結する。この『マーケットイン』型のビジネスモデルを確立するためには、新刊・中古双方の「仕入力」を有することが必須とされるが、反面、回転率の悪い在庫を抱えすぎると経営効率の悪化を招く為、仕入と在庫のバランスを重要視し、それを測る指標としてランク別在庫占有率を管理指標に用いている。（下図参照）具体的には顧客の販売実績データと培われた経験・ノウハウに基づき、調達難易度と回転期間（仕入単価）を組み合わせた在庫管理手法を確立、その構成比を指標化し定期的にチェックを行っている。



②知的資産のマネジメントについて

企業が持つ知的資産と方針・戦略が実際の経営活動においてどのように関連し、業績に結びつくかを把握することが知的資産経営には不可欠である。当マニュアルではそれを体系的に整理するマネジメントツールの1つとして、B S C（バランス・スコアカード）を紹介したい。

B S Cとは、従来の経営管理で重視されてきた財務的要素に加えて、社内ビジネス・プロセスの視点、顧客の視点、学習と成長の視点という3つの非財務的要素をバランスよく重み付けして目標の中に組み込み、数値化して「見える化」することで、経営や個人の業績を管理・改善していこうとするツールである。



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 p 63 より一部修正

原出典：Robert.S.Kaplan and David P.Norton, “ Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System ”, Harvard Business Review(Jan.-Feb 1996)p.76

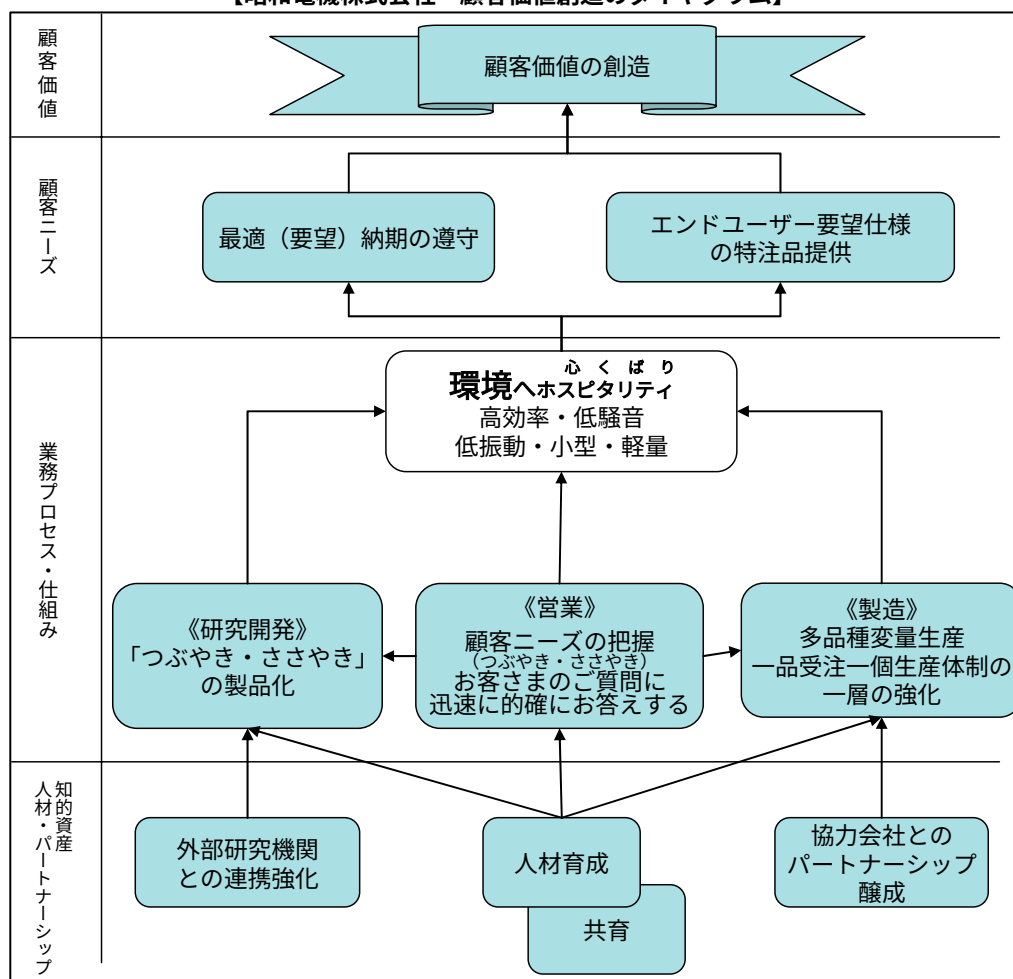
B S Cは通常、「戦略マップ」と呼ばれるチャート図を通じて、目標を見える化するが、そのマップの作成及び具体的行動計画の策定は、以下の手順で進められる。

- (1) 経営戦略の策定（経営方針の具体的落とし込み）
- (2) K P I（重要業績評価指標）の設定
- (3) 実行計画の作成

このB S Cのフローを活用しながら、知的資産経営では価値創造のストーリーを明文化することで、今までの事業展開から生み出された知的資産について、各ステークホルダーと共通認識を持つことを目指す。加えて、これから向かうべきビジョンと取るべき戦略の共有化を容易にする。

昭和電機株式会社では、従業員だけでなく協力会社と共に歩み、発展していくことを考え、経営方針である「顧客価値の創造」を具現化するための戦略マップとして、BSCのフレームワークを用いて、「顧客価値創造のダイアグラム」を知的資産経営報告書に掲載している。

【昭和電機株式会社・顧客価値創造のダイアグラム】



BSCにおいて、戦略マップと同様に重要視されるのが、KPIの設定である。それぞれの戦略目標の進捗状況を数値（スコア）で測定できるように、それぞれの目標に対して関連する指標を設けるのである。一般的によく用いられるKPIの事例については、p64，p65に掲載しておくが、設定に当たって重要な視点は自社の経営方針・戦略として設定したテーマときちんと関連付けられた指標かどうかということである。

昭和電機株式会社の場合、「顧客価値の創造」という経営方針に対し、「最適納期の遵守」と「エンドユーザー要望仕様の特注品の提供」という2つの戦略目標が掲げられ、「Beeダッシュプロジェクト」と「i s工房」という2つの仕組みを通じて日々行われる改善と並行して指標による管理を実施している。例えば「最適納期の遵守」については、顧客ニーズの視点では「製品在庫の滞留期間」を、業務プロセス・仕組みの視点では「顧客から

の問い合わせに対する対応時間」や「技術情報の提供時間」を、人材・パートナーシップ・知的資産の視点（学習と成長の視点）では、外部コンサルタントとのパートナーシップにより実施している従業員及び協力会社に対する「共育計画」に対する参加人数や時間をそれぞれ指標として数値化し、継続的に管理できる仕組みが整えられている。

【昭和電機株式会社のKPI事例（財務の視点を除く）】

視点	項目	K P I	単位
顧客	最適（要望）納期の遵守	納期遵守率	%
	エンドユーザー要望使用の特注品提供	特注品提供数	件
		特注品提供率	%
業務プロセス	「つぶやき・ささやき」の製品化	新製品開発数・s工房間合せ数	件
	顧客ニーズの把握・迅速な回答	s工場の回答時間	時間
	多品種変量生産・一品受注一個生産体制強化	各製品の生産性	個
		在庫金額	円
学習と成長	外部研究機関との連携強化	プロジェクト組成（完了）件数	件
	人材育成共育	共育実施件数、参加人数	件
	協力会社とのパートナーシップ醸成	Beeダッシュ取り組み企業数	社

このようにBSCは、戦略マップというチャート図を用いることで経営方針や戦略について4つの視点の戦略目標という具体的な形で説明できると共に、KPIの設定によりそれぞれの戦略に基づいた実行計画の進捗状況を客観的な数値で管理できるという2つの特長を持つツールとして、企業経営の「見える化」を推進することができる。

なお、知的資産経営報告書を作成する際にも、ステークホルダーに対する裏づけ指標としてKPIを知的資産経営指標として有効に活用することができる。ただ、留意すべきはその知的資産経営報告書が誰に対して開示されるかという点である。

前述した知的資産経営報告書の利用方法別で考えてみると、「マネジメントツール」として社内、特に経営幹部の中で報告書を開示する場合は、戦略上関連する指標はできる限り設定し、活用することが正しい判断を促す手助けになる。

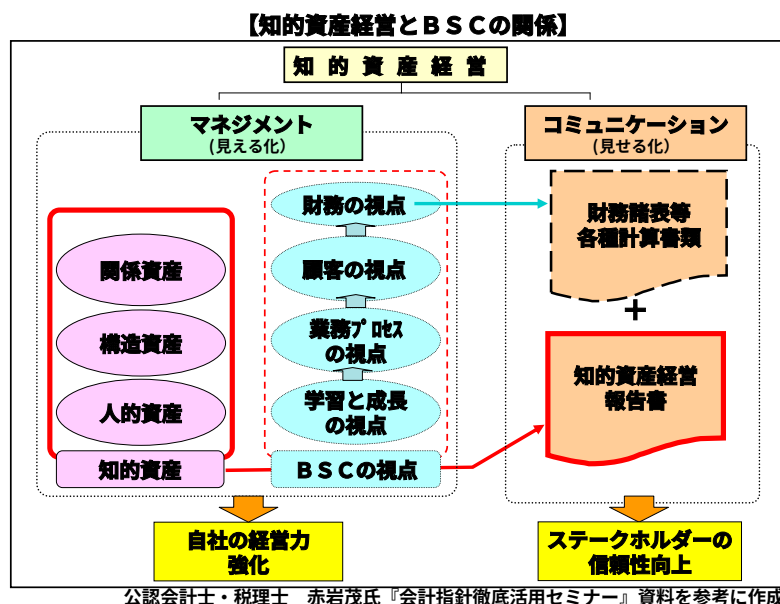
ただ一方で「コミュニケーションツール」として社外を含めたステークホルダーに対して報告書を開示する場合は、客観性の担保にはつながるものの、指標によっては企業秘密の漏洩に繋がる恐れがある。一例を挙げると、p68，p69に掲載した「典型的な知的資産指標の例」にも掲載している「対外交渉力／リレーションシップ」の出荷価格の弾力性（指標③－5）や原材料市況変化に対する仕入原価の弾力性（指標③－6）等は、社内で用いるマネジメントツールとしては非常に重要な指標であるが、一方、コミュニケーションツールとして仕入先や得意先、同業他社の目に触れる可能性のある報告書として掲載することは、営業上自社を不利にする危険性があり、指標の見せ方や開示の可否判断に十分留意する必要があるだろう。

目に見えにくい強みである「知的資産」を継続的に管理し、客観的に開示するための裏づけ指標の検討は、知的資産経営のステップとして不可欠なものである。また、ステークホルダーにとっても経営者の指標の選定方法自体が「どのような視点で経営を見ているか」という経営スタンスを測る一助にもなるため、経営の「見える化」には有効な手段といえる。

③知的資産経営とBSCとの関係について

前述の通り、知的資産経営をマネジメントの観点から推進していく場合、BSCは非常に有効な手法であると言える。なお、知的資産経営とBSCの視点との関係は諸説あるが、当マニュアルでは以下のように捉えている。

BSCでは前述したクロスSWOT分析から抽出した経営課題（戦略テーマ）に対し4つの視点毎に戦略目標を決め戦略マップに落とし込むという形を取ることが多いが、知的資産経営では自社の強みである知的資産（人的資産、構造資産、関係資産）を的確に把握し、より重視した計画を策定することで、自社の経営力強化に繋ぐことを目的としている。



一方、コミュニケーションの視点では、従来ステークホルダーに自社の経営状況を認識してもらうツールとしては財務諸表など各種計算書類が中心であったが、知的資産経営報告書というツールを用いて、財務諸表には現れにくい自社の実態を開示することで、よりステークホルダーの信頼性を向上させることに繋がることを目指している。

また、知的資産経営とBSCの共通点として管理指標を設定する点がある。前者は自社の強みである知的資産を自社内で管理し、更には外部とのコミュニケーションにおいて裏づけ指標に用いる、後者は自社戦略目標のモニタリングを行うという点で若干用途が異なる部分もあるが、BSCにおけるKPI（重要業績評価指標）の設定方法は、知的資産経営の指標設定に充分活用できる。

なお、知的資産経営では従来BSCの視点では取り入れられることが少なかった知的資産（例：経営者の考え方、能力、人脈などの人的資産、協力業者との関係性などの関係資産）についても重視して、把握、活用、開示していく必要がある。

加えて、BSCではKPIが設定できない戦略目標は進捗を把握できない目標であるため、目標自体を再検討すべきという考え方もあり、マネジメントという側面では知的資産経営でも同様のことが言えるが、コミュニケーションツールとしてはステークホルダーによって見せるべきでない指標もあり、文章による説明も含め、次頁で示す「見せる化」が重要となる。

【重要業績評価指標 (KPI) の事例】

視点	指標	概要 (算出方法)	単位
財務	売上増加率	$(\text{今期売上高} / \text{前期売上高} - 1) \times 100$	%
	売上総利益率	$\text{売上総利益} / \text{売上高} \times 100$	%
	売上高	売上高	円
	売上高営業利益率	$\text{営業利益} / \text{売上高} \times 100$	%
	売上高経常利益率	$\text{経常利益} / \text{売上高} \times 100$	%
	売上高原価率	$\text{売上原価} / \text{売上高} \times 100$	%
	売上高純金利負担率	$(\text{支払利息} - \text{受取利息} - \text{受取配当金}) / \text{売上高} \times 100$	%
	売上高償却前利益率	$\text{償却前利益} / \text{売上高} \times 100$	%
	売上高人件費率	$\text{人件費} / \text{売上高} \times 100$	%
	売上高成長率	$\text{今期売上高} / \text{前期売上高} \times 100$	%
	平均販売価格	平均販売価格	円
	売上原価	売上原価	円
	1株当たりキャッシュフロー	$\text{キャッシュフロー} / \text{発行株式数}$	円
	主力商品売上比率	$\text{主力商品売上高} / \text{売上高} \times 100$	%
	仕入れコスト低減率	$(\text{今期仕入れコスト} / \text{前期仕入れコスト} - 1) \times 100$	%
	コストダウン金額	コストダウン金額	円
	人件費削減率	$(\text{今期人件費} / \text{前期人件費} - 1) \times 100$	%
	粗利益率	$\text{粗利益} / \text{売上高} \times 100$	%
	強化商品売上高	強化商品売上高	円
	目標達成率	$\text{実績} / \text{目標高} \times 100$	%
	要運転資金額	流動資産 - 流動負債	円
	商品回転率	$\text{年間売上高} / \text{平均在庫}$	回数
顧客	従業員一人当たりの研修時間	従業員一人当たりの研修時間	時間
	営業マニュアルの作成	営業マニュアルの作成	
	受注管理システムの構築	受注管理システムの構築	
	営業支援システムの導入	営業支援システムの導入	
	品質改善率	品質改善率	%
	顧客満足度 (アンケート点数)	顧客満足度 (アンケート点数)	点
	商品説明会開催回数	商品説明会開催回数	回数
	CS (顧客満足) 活動アイデア件数	CS活動アイデア件数	件数
	名刺・礼状枚数	名刺・礼状枚数	枚数
	客数増加率	$(\text{今期客数} / \text{前期客数} - 1) \times 100$	%
	改善商品数	改善商品数	個数
	特定業務受注率	$\text{特定業務受注高} / \text{受注高} \times 100$	%
	クレーム件数	クレーム件数	件数
	顧客カード枚数	顧客カード枚数	枚数
	管理顧客数	管理顧客数	人数
	説明会参加者数	説明会参加者数	人数
	重点商品売上高	重点商品売上高	金額
	案内はがき枚数	案内はがき枚数	枚数
	イベント来店数	イベント来店数	人数
	リピート率	$\text{リピート客数} / \text{全客数} \times 100$	%
	作成マニュアルページ数	作成マニュアルページ数	枚数
	取引先データ数	取引先データ数	件数
	顧客要望書収集枚数	顧客要望書収集枚数	枚数
	輸入売上率	$\text{輸入売上高} / \text{総売上高} \times 100$	%
	受注後N日内出荷率	受注後N日内出荷率	%

出典：伊藤一彦、上宮克己『小さな会社にも活用できるバランス・スコアカードの創り方』を一部修正

〔重要業績評価指標 (KPI) の事例〕

視点	指標	概要 (算出方法)	単位
業務プロセス	顧客満足度	アンケート調査点数	点数
	商品企画案件数	商品企画案件数	件数
	ベンチマーキング実施回数	ベンチマーキング実施回数	回数
	重点商品売上比率	重点商品売上高 / 売上高 × 100	%
	新商品比率	新商品売上高 / 売上高 × 100	%
	客単価増加率	(今期客単価 / 前期客単価 - 1) × 100	%
	リピート客増加率	(今期リピート客 / 前期リピート客 - 1) × 100	%
	仕入原価低減率	(今期仕入原価 / 前期仕入原価 - 1) × 100	%
	イベント売上高	イベント売上高	円
	客単価増加率	(今期客単価 / 前期客単価 - 1) × 100	%
	顧客シェア増加率	(今期顧客シェア / 前期顧客シェア) × 100	%
	クレーム件数	クレーム件数	件数
	什器破損金額	什器破損金額	円
	人 / 時 / 売上高	総売上高 / 総労働時間、平均時給 / 労働分配率 / 粗利益	円
	商品会議提案件数	商品会議提案件数	件数
	HPアクセス数	HPアクセス数	回数
	ヒアリング表枚数	ヒアリング表枚数	枚数
	月1回定期訪問件数	月1回定期訪問件数	件数
	招待券利用者数	招待券利用者数	人数
	重点商品売上高構成比	重点商品売上高 / 売上高 × 100	%
	特定商品販売個数	特定商品販売個数	個数
	チームミーティング回数	チームミーティング回数	回数
	商品回転率	年間売上高 ÷ 平均在庫	回数
	研修マニュアルの作成	研修マニュアルの作成	
	顧客管理システム	顧客管理システム	
	販売管理システム	販売管理システム	
	工程管理システムの構築	工程管理システムの構築	
	研修コースの品質	研修コースの品質	
学習と成長	CS (顧客満足) 活動アイデア件数	CS活動アイデア件数	件数
	研修参加者数	研修参加者数	人数
	特定業務受注率	特定業務受注高 / 受注高 × 100	%
	OJT参加者数	OJT参加者数	人数
	個人面談回数	個人面談回数	回数
	ロールプレイ平均点数	ロールプレイ平均点数	点数
	提案改良数	提案改良数	件数
	特定商品売上高増加率	(今期特定商品売上高 / 前期特定商品売上高 - 1) × 100	%
	成功事例数	成功事例数	件数
	訪問件数	訪問件数	件数
	特定商品販売個数	特定商品販売個数	個数
	従業員満足度 (アンケート点数)	従業員満足度 (アンケート点数)	点数
	全体会議議事録枚数	全体会議議事録枚数	枚数
	ノウハウ集事例数	ノウハウ集事例数	点数
	スキルアップ計画達成率	スキルアップ計画達成率	%
	業務マニュアル作成	業務マニュアル作成	
	管理費に占めるIT費用の割合	管理費に占めるIT費用の割合	%
	専門能力に関する研修数	専門能力に関する研修数	回数
	IT研修の実施回数	IT研修の実施回数	回数
	採用人数	採用人数	人数

(一部重複指標あり)

4) 報告書としてまとめる（見せる化の技術）

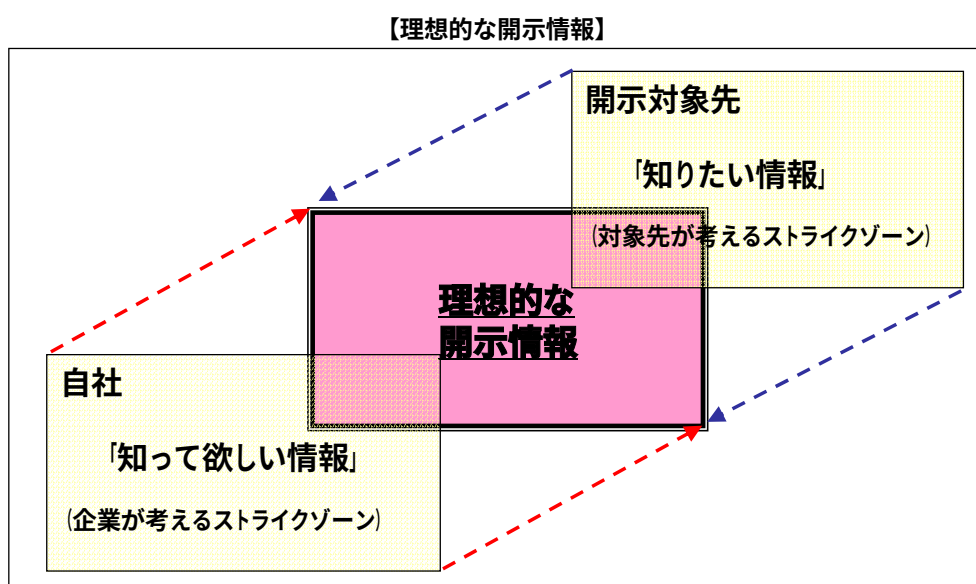
①知的資産経営報告書の作成

いかなる企業も、従業員、取引先、金融機関、顧客等のステークホルダーとの関係の中で事業を行っている為、知的資産経営を社内だけで実施するのではなく、企業それぞれのステークホルダーと価値創造のストーリーについて価値観を共有化しながら実施することが重要である。そして、知的資産経営のやり方について、ステークホルダーの共感を得つつ、経営者、従業員が一丸となって知的資産経営を実践すれば、それは効率的かつ持続的なものになる。

そこで、策定した価値創造のストーリー(定性情報)とその裏づけ指標(定量情報)をあわせた「知的資産経営報告書」を開示することで、ステークホルダーに対して信憑性のある情報を提示することができ、経営について共感を得やすくなる。

なお、下図のように自社が「知って欲しい情報」と開示対象先が「知りたい情報」は異なる場合が多い。そのことを念頭に置き、「開示目的」や「開示対象先」を明確にして、具体的にどの開示媒体にどのように開示することが効果的かを検討すると同時に、自社が「知って欲しい情報」と、開示対象先が「知りたい情報」の両面を備えた報告書を作成することが理想的である。

また、経営者は得てして「知って欲しい情報」に偏りすぎる傾向があるため、社内のみで作成すると、開示対象先が企業に対して欲している情報を充分に得られない恐れがある。したがって経営者は検証段階で第三者にチェックしてもらおうと共に、作成支援者がいる場合、支援者は経営者主体による報告書作成の弊害を是正するために、「開示対象先」がどんな情報を欲しているかという視点から作成支援を行う必要がある。



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 p 37 より

②報告書の検証と承認

後述するワークブック等を用いて知的資産経営報告書を作成した後、作成前に決定していた「誰に」、「何を」伝えたいかという開示方針に照らし合わせて、検証を行う必要がある。また、検証においては、想定外の第三者の目に触れる可能性も考慮し、リスクマネジメントの観点から、営業秘密等社外に漏洩すると経営に支障をきたす情報が無いかについても配慮し、開示情報が与えるメリットとリスクの両面からチェックを行う。

加えて、検証時には作成メンバーだけでなく、中小企業診断士や税理士・公認会計士、弁理士、弁護士などの専門家、商工会議所・商工会等の経営指導員等、中小企業の支援者や、金融機関の担当者等第三者からチェックを受けることで、客観性のある情報開示を実施することが望ましい。

(1) 報告書の検証ポイント

内部管理指標及び価値創造のストーリーの裏づけ指標について、社内で共有を図ると共に、次の点に留意しながら、検証する。

- 価値創造のストーリーは経営方針と整合的かどうか
- 価値創造のストーリー、内部管理指標、及びストーリーの裏づけ指標は説得力があり、効果的なものか
- 営業秘密や競争上の問題はないか
- 他の開示情報（事業報告書等）と整合的か
- 指標として利用した定量情報は正確か
- 参照情報は充分か

等

(2) 経営者による承認（経営者の確認ポイント）

価値創造のストーリー、内部管理指標及びストーリーの裏づけ指標について、検証を行った後、経営者による最終的な承認を行なう必要がある。

なお、経営者が確認するポイントの例として、次の点が挙げられる。

- 価値創造のストーリーの有効性、信憑性
- 営業秘密や競争上の問題の確認
- 開示方針との整合性
- 想定する開示対象に対して有効か
- 開示目的を達成できるか

等

中小企業では、企業全体が見えているのは経営者のみというケースが多いと思われる。また、社内で専門家を抱えている企業は多くない為、外部への業務委託や専門家の支援が必要になる場合がある。ただ一方で、最終責任を負うのも経営者であるので、知的資産経営を実践するために、外部のサポート人材や支援機関等を活用したとしても、必ず経営者自身が実質的な確認を行うことが不可欠である。

③典型的なKPIの例

KPI（知的資産指標）は、価値創造のストーリーの信頼性を高める為の裏づけ記載することが効果的である。ただ、知的資産は各企業によって異なるほか、開示対象や開示目的によって強調したい内容や見せ方も異なってくるので、独自指標の作成を含め、指標の選定は企業ごとで検討すべきである。指標については、p 64, p 65で例示したKPIを用いたり、自社オリジナルに作成し直してもよい。

なお、経済産業省では平成17年10月に「知的資産経営の開示ガイドライン」を作成、「典型的な知的資産指標の例」として下記の指標を掲載している。（詳細は「知的資産経営の開示ガイドライン」参照。

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

①経営スタンス／リーダーシップ

経営スタンス・目標の共有、浸透の度合。

- （指標①－１） 経営理念等の社内浸透度
- （指標①－２） 経営者による社外にむけた情報発信（対外広報活動）
- （指標①－３） 次世代リーダーの育成方法（子会社社長平均年齢）

②選択と集中

製品・サービス（②－１～②－３）、技術（②－４）、顧客・市場（②－５）等の選択と集中の状況。選択と集中はビジネス類型により特徴が左右される為、ビジネス類型についての説明（ビジネスモデルの基本的な構造やB to B、B to Cの売上構成の数字を含む）がその前提として行われることが望ましい。

- （指標②－１） 主力事業の優位性（売上比、利益比、利益率）
- （指標②－１－１） 主力事業の売上全体に占める割合（売上比）
- （指標②－１－２） 主力事業の営業利益に占める割合
- （指標②－１－３） 主力事業の営業利益率
- （指標②－２） 主力製品・サービスを提供する同業他社数加重平均
- （指標②－３） 不採算部門の見直し実績
- （指標②－４） R & D集中度
- （指標②－５） 市場の差別化
- （指標②－６） 従業員の評価システム

③対外交渉力／リレーションシップ

川上、川下等対外的な関係者「販売先、顧客（③－１～③－５）、仕入先（③－６）、資金調達先（③－７）」に対する交渉力、関係性の強さ。

- （指標③－１） 主力事業における主力製品・サービス別シェアの加重平均
- （指標③－２） 顧客満足度
- （指標③－３） 客単価の変化
- （指標③－４） 新規顧客売上高比率（対法人）、新規顧客会員数の対前年伸び率（対個人）
- （指標③－５） 原価の変化に対する出荷価格の弾性値（価格転嫁能力）

- （指標③－６） 原材料市況変化に対する仕入原価の弾性値（交渉力）
- （指標③－７） 資金調達

④知識の創造／イノベーション／スピード

新しい価値創造の能力効率、事業経営のスピード。

- （指標④－１） 売上高対研究開発費（または能力開発費）
- （指標④－２） 外部委託研究開発費比率
- （指標④－３） 知的財産の保有件数、賞味期限（経済的に意味のある期間）
- （指標④－４） 新陳代謝率（従業員平均年齢とその前年比）
- （指標④－５） 新製品比率

⑤チームワーク／組織知

組織（総合）力、個々の能力等の組織としての結合状況。

- （指標⑤－１） 社内改善提案制度・改善実施件数
- （指標⑤－２） 部門横断的なプロジェクトの数
- （指標⑤－３） 従業員満足度
- （指標⑤－４） インセンティブシステム（年俸制等）
- （指標⑤－５） 転出比率

⑥リスク管理／ガバナンス

リスクの認識・評価対応、管理、公表、ガバナンスの状況。

- （指標⑥－１） コンプライアンス体制
- （指標⑥－２） リスク情報のプレス公表件数及びトラブルのプレス公表スピード
- （指標⑥－３） リスク分散状況
- （指標⑥－４） 被買収リスク
- （指標⑥－５） 訴訟係争中の案件における賠償請求
- （指標⑥－６） 営業秘密の漏洩リスク（営業秘密の数とそれを扱うコア従業員比率）

⑦社会との共生

地域・社会等への貢献等の状況。

- （指標⑦－１） 環境関連支出投資額
- （指標⑦－２） S R I（社会的責任投資）ファンド採用数
- （指標⑦－３） 企業イメージ調査・ランキング

《SWOTシート》

(SWOTシートの解説はp 5 5、p 5 6 参照)

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、技術革新等		
No.	内容	根拠

2. 機会・脅威シート

上記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	脅威となるもの
どちらにも属さないもの	

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
顧客		
競合企業		

3. 内部環境（強みと弱み）シート

（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、ブランドといった視点で当社を見る）

強み		
No	内容	根拠

弱み		
NO	内容	根拠

4. クロスSWOTシート

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シートに落とし込みます。

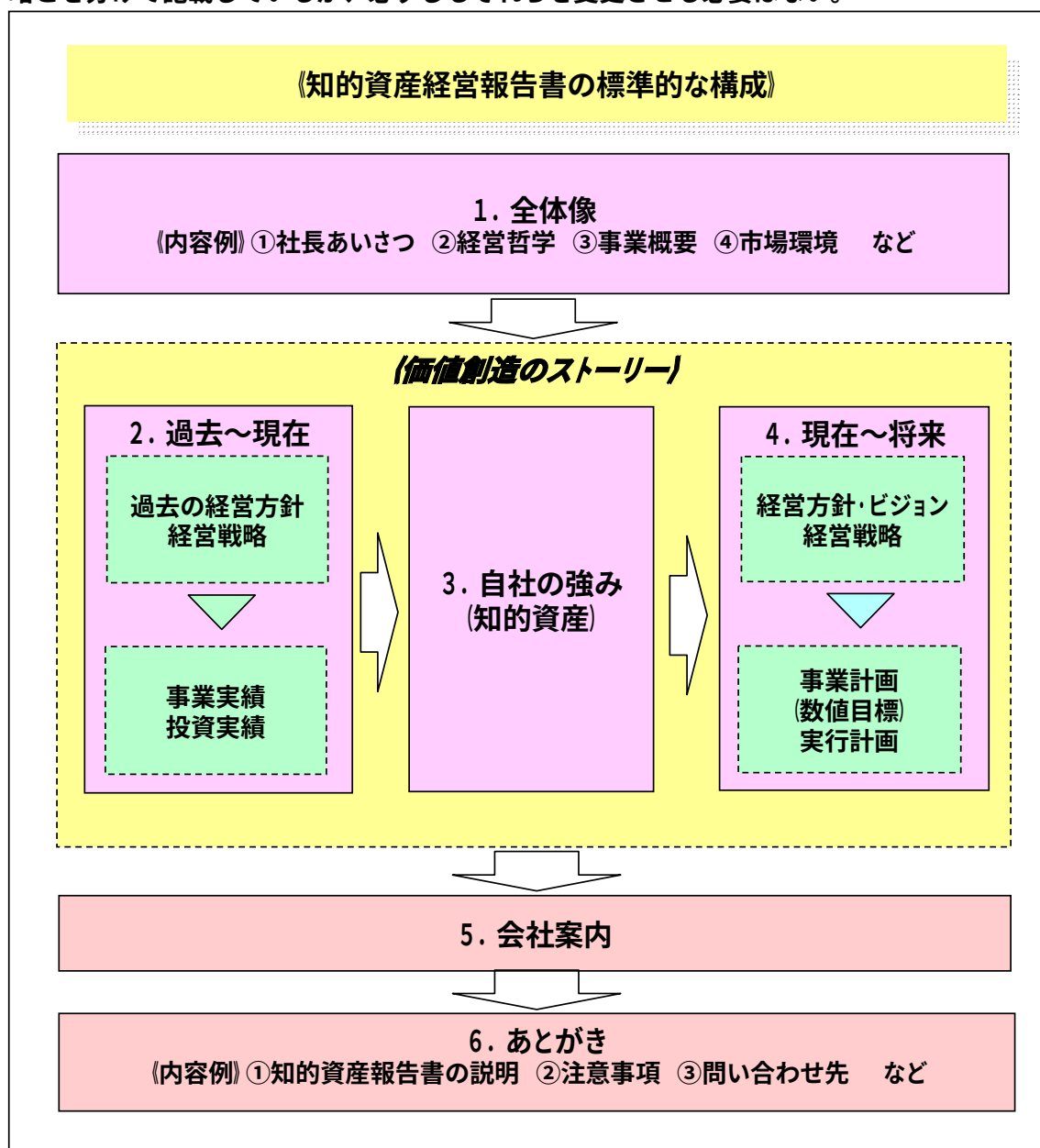
内部環境 外部環境	強み	弱み
	● ● ● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ● ● ●
機会 ● ● ● ● ● ● ● ●	強みを活かし、チャンスをも のにする方法は？	弱みを克服し、チャンスを逃 さないようにする方法は？
脅威 ● ● ● ● ● ● ● ●	強みを活かし、脅威の影響を 受けない様にする方法は？	弱みを克服し、脅威の影響を 受けない様にする方法は？

2. 知的資産経営報告書ワークブック

1) 報告書の標準的な構成

本来、会社の保有する知的資産及びその活用はそれぞれ異なる上、開示対象や開示目的によって、報告書の構成は大きく異なってくる。第5章で紹介するモデル企業4社も、各社の開示目的や開示対象、或いは開示に対する姿勢により、報告書の構成や掲載内容も大きく異なる。

なお、当ワークブックではマニュアルの性格上、報告書の標準的な構成（下図参照）に基づいたワークブックを提示するが、必ずしも全てを記載する必要はない。また、価値創造のストーリーにおいて「過去～現在」と「現在～将来」の経営方針・ビジョン、経営戦略とを分けて記載しているが、必ずしもそれらを変更させる必要はない。



2) モデル企業4社の基本項目

第5章に添付する報告書作成モデル企業4社の報告書の構成は下記の通りである。

[知的資産経営報告書の基本項目(モデル企業4社の例)]

基本項目	構成要素	株式会社春うらかな書房	ページ	株式会社バリュープランニング	ページ
		書籍(新刊・中古本)卸売		婦人衣料小売	
1.全体像	①社長あいさつ	社長から皆様へ	3	社長からみなさまへ	3
	②経営哲学	経営哲学	4	経営哲学	4
				経営方針	5
	③事業概要	事業概要	5	事業概要	6・7
	④市場環境	標的市場	6	(経営方針)	5・13
2.過去～現在 (これまでの事業展開)	①経営戦略・方針	経営戦略	7・8	経営戦略・コンセプト	8～11
	②業績(実績)	事業実績	13	事業実績	12
3.自社の優位性(知的資産)	①自社の強み	当社の強み	9～12	コンセプト・仕組み	8～11
4.現在～将来 (これからの事業展開)	①経営戦略・方針	経営戦略	17	「33・200 戦略」	13・14
	②事業計画	事業計画	19	戦略成功のための事業計画	15
5.会社案内	①会社概要	会社概要	20	企業概要	17
	②その他	マネジメントチーム 組織図・協力企業	21 21・22		
6.あとがき	①知的資産経営報告書の説明	意義	22	知的資産経営報告書とは	18
	②注意事項	注意事項	22	本書ご利用上の注意	18
	③問い合わせ先	お問い合わせ先	22	お問合せ先	18
	④その他			社会との共生について	16

[知的資産経営報告書の基本項目 (モデル企業4社の例)]

基本項目	構成要素	株式会社キャスト	ページ	昭和電機株式会社	ページ
		鋳物製造		送風機製造	
1.全体像	①社長あいさつ	経営者メッセージ	3	社長よりみなさまへ	3
	②経営哲学	経営哲学	4	経営哲学	4
				ISO方針	5・6
	③事業概要	事業内容	6～8	事業概要	7
	④市場環境	事業をめぐる環境	9・10	環境分析 (1)	22
2.過去～現在 (これまでの事業展開)	①経営戦略・方針	これまでの経営方針	11・12	伝承される企業文化	8
		選択と集中	13・14	これまでの事業展開	9～17
	②業績 (実績)	過去の業績	15・16	事業実績	12
3.自社の優位性 (知的資産)	①自社の強み	事業の強み	17～28	知的資産の根源には	18～21
				環境分析 (2)	23
4.現在～将来 (これからの事業展開)	①経営戦略・方針	今後のビジョン 経営戦略の方向性	29 29～31	将来に向けた価値創造	22～26
	②事業計画	取り組む事業計画	32	今後の経営方針	27・28
5.会社案内	①会社概要	会社概要	33	会社概要	35～38
	②その他	沿革	5	受賞・掲載一覧	33・34
6.あとがき	①知的資産経営報告書の説明	知的資産経営報告書とは	34	知的資産経営報告書とは	39
	②注意事項	注意事項	34	本書取扱上の注意	39
	③問い合わせ先	お問い合わせ先	34	お問い合わせ先	39
	④その他			KPI一覧表	29～32

＜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）

- ☐ 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）
☐ その他（ ）

Q2 Q1の開示対象先へ、何の為にどんな情報を伝えたいですか？（複数回答可）

例1：従業員のモチベーションを高めたい 例2：金融機関との融資交渉に役立てたい

例 3：投資家から積極的な投資を仰ぎたい 例 4：取引先との信頼関係を築き上げたい

① () へ、
() の為に、
() を伝えたい。

② ()へ、
()の為に、
()を伝えたい。

Q3 Q1の開示対象先はどんな情報を求めていますか？

① () は、
() を求めている。

② () は、
() を求めている。

(Q2、Q3より) 今回の知的資産経営報告書は

(開示対象先)

に対して、

(開示目的)

を伝えることを目指して作成します。

※開示目的についてはQ2（自社の伝えたいこと）とQ3（開示対象先が知りたいこと）についても、記載してください。

1.全体像

(1) 経営哲学

※企業哲学やビジョンが既にある場合は、そのまま転記してください。

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？
(企業理念)

Q2 企業運営時に常に意識していることは何ですか？
(行動規範)

Q3 Q1の事業ビジョンや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 () の方法で、() 回程度
☐ 金融機関に対して () の方法で、() 回程度
☐ 投資家に対して () の方法で、() 回程度
☐ 取引先に対して () の方法で、() 回程度
☐ その他 () に対して () の方法で、() 回程度

Q5 Q4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；)

《経営哲学シート》

(社名： _____) は

(Q1：経営理念)

を実現するために、

(Q2：行動規範)

を実践します。

また、そのビジョン、行動規範を浸透化させるために、どのような方法で、どの位の頻度で伝えていきますか。

(Q3・Q4：浸透化の方法)

※知的資産経営報告書の具体的な開示手段などを既に想定している場合は、その方法なども記載してください。

(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。）

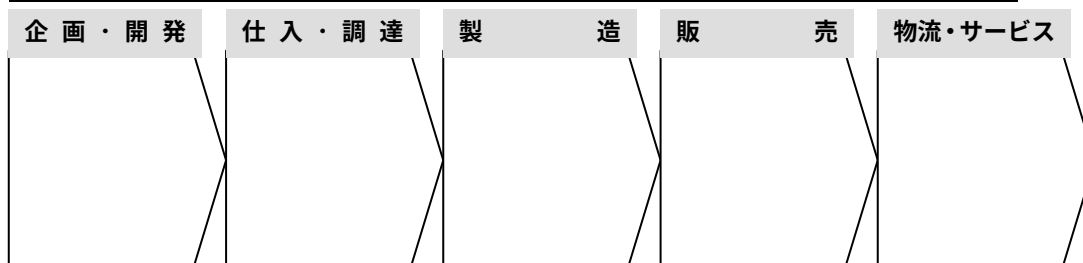
事業名 (製品・商品・サービス)	特徴 (主要顧客層と4P ⁴)	年間売上 (割合) ⁵
① 事業（製造・販売・サービス） 開始時期 年 月頃	主たるターゲット： 特長： 価格： 商流： 販促：	{ } 百万円 () %
② 事業（製造・販売・サービス） 開始時期 年 月頃	主たるターゲット： 特長： 価格： 商流： 販促：	{ } 百万円 () %
③ 事業（製造・販売・サービス） 開始時期 年 月頃	主たるターゲット： 特長： 価格： 商流： 販促：	{ } 百万円 () %
④ 事業（製造・販売・サービス） 開始時期 年 月頃	主たるターゲット： 特長： 価格： 商流： 販促：	{ } 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： 特長： 価格： 商流： 販促：	{ } 百万円 () %

⁴ 特徴：マーケティングの4P（Product＝製品（特長）、Price＝価格、Place＝商流（流通経路）、Promotion＝販売促進）のフレームで事業概要を説明した場合の例。

⁵ 割合：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です。企業及び業態にあったフローで記載してください。



各流れの中で、他社に比べ優位性があるかどうかを検討してください。（扱い品だけでなく、仕組み〔フロー〕についても検討してください。）

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】

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、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。
 【上記を目指す背景】
 （ ）

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？

（以下のシートを埋めてください）

（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（%）			

《事業概要（事業の性格）シート》

1) 当社の主たる事業は

(Q1又はQ3：主業と位置づけ)
()で、
主として()を主要顧客としています。
また、同事業は全売上高の()%を占めています。

※複数事業（製品・サービス）を行っている場合は、Q1で記載した様に各事業について記載、単一事業の割合が大きい場合は、Q3で記載した様に、過去の変遷を記載しても良い。

2) 当社の事業（製品／商品／サービス）の特長として、

(Q1：事業の特長)
(①)事業（製品／商品／サービス）では
{ }
(②)事業（製品／商品／サービス）では
{ }

が挙げられます。

3) なお、2)の特長を維持していくために、

(Q2・Q4：施策と仕組み)
(①)事業（製品／商品／サービス）では
{ }
(②)事業（製品／商品／サービス）では
{ }

といったことに注力しています（仕組みを構築しています）。

※事業概要（事業の性格）については、貴社が現在利用している事業（製品／商品／サービス）案内などを参考にすると効率的です。特に、特長の部分については、裏づけとなる数値（例えば価格や性能の比較）やサービス面での差別化要因の記載、各製品の写真や、優位性を可視化できるような図、グラフの掲載も検討してください。

(3) 市場環境（外部環境分析）

※市場環境については、p 70, p 71のSWOTシート（外部環境シート）を活用してください。（説明はp 55, p 56）

Q 1 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

Q 2 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

※Q 1で答えた団体が、市場規模や加盟社数などの情報を把握している場合があります。

Q 3 貴社の属する業界に於いて、市場を拡大させる機会（ビジネスチャンス）となる要因を記載して下さい。

①

②

③

④

Q 4 貴社の属する業界に於いて、市場を縮小させる脅威（ビジネス上の悪影響となる可能性があるもの）となる要因を記載して下さい。

①

②

③

④

Q 5 業界の中で、貴社にとって市場を拡大させる機会（ビジネスチャンス）となる要因を記載して下さい。

①	
②	
③	
④	

Q 6 業界の中で、貴社にとって市場を縮小させる脅威（ビジネス上の悪影響となる可能性があるもの）となる要因を記載して下さい。

①	
②	
③	
④	

※市場環境（外部分析）は、3－（1）の自社の強み（内部分析）と共にSWOT分析で把握することが戦略策定上効果的です。

《市場環境（外部環境）シート》

当社は

（Q1：業界）

{ } 業界に属しています。

（Q2：業界規模とシェア）

同業界は、() 億円の市場規模を持つ () 調べ) とされ、その中で
当社のシェアは、() %です。() 年 月現在)

又は、

（Q1：業界）

{ } 業界に属しています。

（Q2：業界規模とシェア）

同業界には、() 年 月時点) で、全国 () 都道府県・地方) に、
() 社の企業があると言われています () 調べ) が、弊社は創業
() 年の (老舗・中堅・ベンチャー) 企業に位置します。

当業界は現在、

（Q3：機会）

()

というビジネスチャンスがあり、市場拡大が予想されます。一方、

（Q4：脅威）

()

という環境下であり、その対応策が迫られています。

その中において当社は、

（Q5：機会）

()

という機会に恵まれています、

（Q6：脅威）

()

という面で競争が熾烈化し (市場縮小を余儀なくされ)、今後対応策をとる所存です。

2.過去～現在（これまでの事業展開）

Q1 下記のどのフレームでストーリーを作りますか？

- ☐ 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）
- ☐ その他 （ ）

※以下のワークブックは、ライフサイクル別の例で作成しています。

Q2 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）

Q3 Q2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）

Q4 Q3を達成するために、何に対する投資を行ってきましたか？またその成果は？

※金額が把握できない場合は、取り組み内容のみ記載してください。

1) 創業期（ 年～ 年、〔 〕社長時代など）

- | | |
|---|---|
| ☐ 設備（業務管理・顧客管理システムなどソフトウェアへの投資を含む） | |
| 〔取り組み内容と金額： | 〕 |
| 〔成果： | 〕 |
| ☐ 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： | 〕 |
| 〔成果： | 〕 |
| ☐ 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： | 〕 |
| 〔成果： | 〕 |
| ☐ 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： | 〕 |
| 〔成果： | 〕 |
| ☐ その他（ | ） |
| 〔取り組み内容と金額： | 〕 |
| 〔成果： | 〕 |

2) 成長期（ 年～ 年、〔 〕社長時代など）

- | | |
|---|---|
| ☐ 設備（業務管理・顧客管理システムなどソフトウェアへの投資を含む） | |
| 〔取り組み内容と金額： | 〕 |
| 〔成果： | 〕 |
| ☐ 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： | 〕 |
| 〔成果： | 〕 |
| ☐ 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： | 〕 |
| 〔成果： | 〕 |
| ☐ 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： | 〕 |
| 〔成果： | 〕 |
| ☐ その他（ | ） |
| 〔取り組み内容と金額： | 〕 |
| 〔成果： | 〕 |

3) 成熟期 (年～ 年、〔 〕社長時代など)

☐	設備 (業務管理・顧客管理システムなどソフトウェアへの投資を含む)	
	〔取り組み内容と金額:	〕
	〔成果:	〕
☐	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:	〕
	〔成果:	〕
☐	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:	〕
	〔成果:	〕
☐	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:	〕
	〔成果:	〕
☐	その他 (	)
	〔取り組み内容と金額:	〕
	〔成果:	〕

Q 5 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

Q 6 Q 5でYESの場合、中止を決定した基準は？ (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】			

Q7 Q2～Q6までの結果、獲得した利益と、生み出した資産の観点から、以下のシートを埋めてください
(単位：円・千円・百万円)

	3年前 (H 年 月期)	2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			
⑥ ⑤÷④ (%)			

Q8 Q7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

Q9 Q8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？

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？

《過去～現在（これまでの事業展開）シート》

（Ｑ１～４：過去～現在の棚卸）当社はこれまで以下のような戦略・方針を立て、投資を行なった結果、次の様な成果を出しています。（又は「仕組みを構築しています。」など）

期間	戦略・方針	投資 (内容・金額)	成果 (主に非財務)
創業期 (年～ 年)			
成長期 (年～ 年)			
成熟期 (年～ 年)			

（Ｑ５～６：不採算事業の見直し）現在の主力事業のほか、過去には（ ）事業などにも取り組んでまいりましたが、（ ）年に（ ）の視点から、事業を中止し、現業に経営資源を集中しております。

（Ｑ７：財務実績）この様な戦略、方針の下、事業を展開し、投資を行った結果、近年は下記のような実績を残しております。（Ｑ７を転記）

（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			
② 経常利益			
③ ②÷① (%)			
④ 総資産			
⑤ 純資産			
⑥ ⑤÷④ (%)			

3. 自社の強み（蓄積された知的資産）

（1）自社の強み（内部分析）

※自社の強みについては、p 72のSWOTシート（内部環境シート）を活用してください。（説明はp 56，p 57）

Q1 貴社の事業において培った“他社にはない強み”はなんですか？

1－（2）事業概要の特徴や主力事業の流れ、2－Q4過去の投資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てみましょう。

☐☐☐☐

Q2 貴社の事業において“課題となる弱み”はなんですか？

「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てみましょう。

☐☐☐☐

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。）

(2) 知的資産の棚卸

(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

(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 (human capital)	従業員が退職時に一緒に持ち出す資産 例) イノベーション能力、想像力、ノウハウ、経験、柔軟性、学習能力、モチベーション等。
構造資産 (structural capital)	従業員の退職時に企業内に残留する資産 例) 組織の柔軟性、データベース、文化、システム、手続き、文書サービス等。
関係資産 (relational capital)	企業の対外的関係に付随した全ての資産 例) イメージ、顧客ロイヤリティ、顧客満足度、供給業者との関係、金融機関への交渉力等。

第2章 知的資産経営の基礎知識 (p6) 参照。

《自社の強み（蓄積された知的資産）シート》

これまでの事業展開において、弊社には下記の知的資産が蓄積されています。

①〔 〕という強み（知的資産）

（知的資産：知的資産の概要や蓄積したプロセス、どのような機能で活用しているかを記載）

この〔 〕という強み（知的資産）は以下の指標に表れています。

（知的資産指標：裏づけとなる指標や図を記載。指標が無い場合は文章で効果などを説明）

②〔 〕という強み（知的資産など）

（知的資産：知的資産の概要や蓄積したプロセス、どのような機能で活用しているかを記載）

この〔 〕という強み（知的資産）は以下の指標に表れています。

（知的資産指標：裏づけとなる指標や図を記載。指標が無い場合は文章で効果などを説明）

4．現在～将来（これからの事業展開）

（１）経営課題の抽出

※経営課題の抽出については、p 7 3のクロスSWOTシートを活用してください。（説明はp 5 6）
なお、外部環境・内部環境は常に変化するものです。将来的な変化予測を踏まえて行うと効果的です。

Q 1 自社の強み（知的資産）を有効に活用し、現在の機会をものにする方法は何ですか？

Q 2 自社の強み（知的資産）を有効に活用し、現在の脅威の影響を受けないようにする方法は何ですか？

Q 3 自社の弱みを克服し、現在の機会を逃さないようにする方法は何ですか？

Q 4 自社の弱みを克服し、脅威の影響を受けないようにする方法は何ですか？

(2) 経営方針・戦略

※経営課題の抽出で出てきた課題を元に記述してください。

Q1 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？

Q2 Q1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。

(①強み・機会、②強み・脅威、③弱み・機会、④弱み・脅威のどれに対応する施策か。)

Q3 Q2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。

(3) 知的資産の獲得、持続、強化のための取り組みと投資

Q1 (1) で考えた事業展開を実施するに際し、今後どのような取り組みと投資を行いますか？

※金額が算定できない場合は、取り組み内容のみ記載してください。

- | | |
|---|---|
| ☐ 設備（業務管理・顧客管理システムなどソフトウェアへの投資を含む） | |
| 〔取り組み内容と金額： | 〕 |
| 〔期待する効果： | 〕 |
| 〔資金調達方法： | 〕 |
| ☐ 人材（教育研修など個々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： | 〕 |
| 〔期待する効果： | 〕 |
| 〔資金調達方法： | 〕 |
| ☐ 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： | 〕 |
| 〔期待する効果： | 〕 |
| 〔資金調達方法： | 〕 |
| ☐ 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： | 〕 |
| 〔期待する効果： | 〕 |
| 〔資金調達方法： | 〕 |
| ☐ その他（ | ） |
| 〔取り組み内容と金額： | 〕 |
| 〔期待する効果： | 〕 |
| 〔資金調達方法： | 〕 |

(4) 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、生み出す資産の観点から、以下のシートを埋めてください。

	1年後 (H 年 月期)	2年後 (H 年 月期)	3年後 (H 年 月期)
① 売上高			
② 経常利益			
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。

《1年後》

《2年後》

《3年後》

《現在～将来（これからの事業展開）シート》

わが社では、蓄積してきた知的資産（強み）を有効活用すべく、
（2－Q 1：今後の戦略） 今後（ ）年間、以下の戦略を実行していきます。

- ①
- ②
- ③
- ④

（2－Q 2：今後の施策） 上記戦略を具現化するために、以下の施策を講じます。

- ①
- ②
- ③
- ④

（3－Q 1：投資計画） より戦略を効果的に推進する為に、新たな知的資産の獲得も含め、以下の取り組みと投資を計画しています。

- ①
- ②
- ③
- ④

（4－Q 1：事業計画） その結果、以下の計画数値を見込んでいます。

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

5. 会社案内

《会社案内シート》

【商 号】

【代表者】

【創 業】

年

月

【従業員数】

人

【事業内容】

【資本金】

(百万円・千円)

【年 商】

(百万円・千円) [決算期:]

年

月期]

【所在地】〒

TEL :

【拠 点】

【取引銀行】

【主な加入団体】

【その他】

6. あとがき

《あとがきシート》

1) 知的資産経営とは（転記可：下記は株式会社春うらかな書房の文例）

知的資産経営とは、従来バランスシートに記載されている資産以外の無形の資産であり、企業における競争力の源泉である人材、技術、技能、知的財産（特許・ブランドなど）、組織力、経営理念、顧客とのネットワークなど、財務諸表には表れてこない、目に見えにくい経営資源の総称を意味します。よって、「知的資産経営報告書」とは、目に見えにくい経営資源、即ち非財務情報を、債権者、株主、顧客、従業員といったステークホルダー（利害関係者）に対し、「知的資産」を活用した企業価値向上に向けた活動（価値創造戦略）として目に見える形でわかりやすく伝え、企業の将来性に関する認識の共有化を測ることを目的に作成する書類です。経済産業省から平成17年10月に「知的資産経営の開示ガイドライン」が公表されており、本報告書は原則としてこれに準拠しています。

2) 注意事項（転記可：下記は株式会社春うらかな書房の文例）

本知的資産経営報告書に掲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。そのため、将来にわたり当社の取り巻く経営環境（内部環境及び外部環境）の変化によって、これらの記載内容などを変更すべき必要が生じることもあり、その際には本報告書の内容が将来実施又は実現する内容と異なる可能性もあります。よって、本報告書に掲載した内容や数値などを、当社が将来に亘って保証するものではないことを、十分にご了承願います。

3) 問い合わせ先

- ☐ 商 号：
- ☐ 住 所：
- ☐ 電 話 番 号：
- ☐ 担 当 者 名：
- ☐ メールアドレス：

最後に、以上の内容、開示方針で考えた知的資産経営報告書の主たる開示先に対して、有益な情報となるかどうかを再検証しましょう。報告書の作成では、実績や計画の裏づけとなる数値（数字で示す根拠：K P I：Key Performance Indicator）をできるだけ活用しましょう。このとき用いるK P Iに定型化したものはなく、報告書に記載された内容の信憑性が報告書を読む第三者に伝わるものであれば十分です。

検証の後、経営者のあいさつ文を作成しましょう。

（経営者のあいさつ文は、開示方針の決定で記載した内容を踏まえ、開示対象に報告書を通じて、何を伝えたいかといった観点から記載下さい。なお、経営者の経歴や写真、自筆サインなどを入れるのも効果的でしょう。）

《社長あいさつ文シート》

経営者写真

代表取締役



《ワークブック記載の留意点》

1. 全体像

1) 経営哲学

経営哲学には、社内あるいは社外に対して語っている基本的な方針や規範を分かりやすく示します。経営理念や大きな経営判断の際に立ち返るべき基本となるものです。

2) 事業概要（事業の性格）

今まで行ってきた事業、扱ってきた製品・商品・サービスを「誰に」、「何を」、「どのように売ったか」の観点で記載してください。重要なのは主たるターゲットとどのような特徴（差別化のポイント）があるかです。

また、供給している製品・サービスや顧客・取引先・物流を含めた業務の流れ（ビジネスフロー）などについても整理すると、どの部門（機能）で自社が強みを持っているかが把握できます。（ビジネスシスフローは業種によって大きく異なります。）

＜ある製造業のビジネスフローの例＞



なお、これまで使用してきた会社案内や営業ツールなどの転用も可能ですが、金融機関や新規取引先、採用予定者など自社のビジネスについての知識が少ないステークホルダーを開示対象にした場合は、対象者に理解が出来るような記載を心がける必要があります。

事業（製品、商品、サービス）別の売上は、必ずしも報告書に記載する必要はありませんが、自社において売上構成の変遷を知り、これからの事業展開を考えていくためにも、過去実績をまとめることをお勧めします。

3) 市場環境

当社、特に主要な事業をめぐる外部環境について、その環境の抽出と分析を行います。

これによって自社でコントロールできない要件を把握し、その要件が当社にとって「機会」（ビジネスチャンスになるもの）なのか、「脅威」（ビジネスに悪影響となるもの）なのかを判断していきます。

市場についての情報は、経済産業省(<http://www.meti.go.jp/statistics/index.html>)や中小企業庁(<http://www.chusho.meti.go.jp/koukai/chousa/index.html>)、各地方自治体、商工会議所などが行っている各統計調査のデータや、各業界団体や民間研究機関、調査会社などが保有しているデータベースを活用すると、客観的な数値データを踏まえた市場環境の把握が可能となります。

2. これまでの事業展開

過去に作った資料や事実に基づいて作成すると効率的です。フレームのまとめ方は自由ですが、各フレームが何年から何年までを指すのかは明確にしてください。

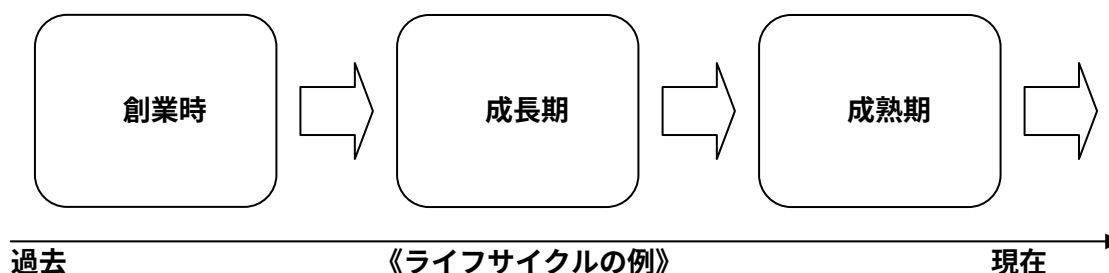
なお、考えられる項目としては、

1) 過去の顧客ニーズ、市場の動向

自社が保有する資料のほか、業界団体などがまとめた資料や書籍などに基づいて把握すると客観的な情報が得られます。

2) 過去の経営方針・戦略

過去における経営方針やビジョンとして、示していたものを開示します。過去から現在にかけて、自社の成長とともに幾度か経営方針やビジョンが変わったと考えられるため、その変遷を示すことになります。ただし、分量によっては近い過去に限定することも考えられます。



3) 投資

過去から現在にかけて行ってきた投資を、設備、人材、研究開発、ネットワークなどのカテゴリーで記載しましょう。戦略との関連を見ることで、過去の戦略がきちんと投資活動として行われていたかが検証できます。なお、人材やネットワークなどについては、金額として記載できない場合があります。その時は、どのような取り組みを行ったかを記載してください。（その際、年間●時間のOFF-JTとか、月に●回の訪問回数、●人の参加等、数字で示せるものは極力記載してください。）

また、設備などについては、いつ、何のために、何を設置・導入したのか、その能力や効果について表すことになります。特に自社がその工場や機械設備を持っていることで特別な価値を生み出しているものを中心に示します。

4) 業績

近年の売上や利益といった業績の推移を示します。また、その業績となった要因や分析を示すとともに、今後の見通しや対応策について記します。

なお、業績数値の利益額は、経常利益が一般的によく使われますが、本業での経営成績を示したい場合は営業利益を、仕入先・取引先との交渉力を示したい場合は売上総利益を記載するなど、どの利益額を記載しても間違いではありません。

3. 自社の強み（蓄積された知的資産）

知的資産（自社の強み）の棚卸方法については、様々なフレームが考えられますので、自社を効果的に示せるもので、記載してください。尚、当ワークブックでは、ビジネスフロー（バリューチェーン）と知的資産分類での棚卸表を掲載しています。

1) 当社内部の「強み」と「弱み」の把握

当社が持っている強み、すなわち固有のやり方、ノウハウ等の知的資産を抽出します。合わせて、十分な取り組みができていない点や改良、改善が必要と考えている点についても抽出します。これらで抽出された内容は、組織内で改善可能でなければなりません。

この抽出のために内部環境の分析を行います。視点としては、

①ヒト（社長、経営幹部、従業員）／②モノ／③カネ／④情報／⑤ノウハウ（交渉力、リスク管理、生産管理などマネジメント）／⑥スピード／⑦組織力（リーダーシップ、目標の共有など）／⑧IT環境／⑨拠点／⑩特許などの知的財産権／⑪顧客・地域・取引先とのつながり／⑫信頼／⑬伝統／⑭ブランド などが考えられます。

2) 強みを活かすビジネスモデル（儲けのしくみ）

特に強みについては、得意先のどのようなニーズに応えられているか、そのためにどのような仕組みがあるのかも考えます。前述したビジネスシステムなどを参考に記載してください。

図式化する場合、どのような形で付加価値が生み出されるかといった価値創造の経路を意識して書くと効果的でしょう。

3) 裏づけ指標の検討

その強みを客観的に表すために、数値化された指標を用いましょう。（詳細は第4章3)の見える化の技術を参照）指標が無い場合は図や写真などを添付しましょう。

4. 現在～将来（これからの事業展開）

1) 経営方針（今後のビジョン）、戦略

今後の経営方針・戦略を策定するために不可欠になるのが、蓄積してきた知的資産をいかに活用していくかということです。策定に当たっては、具体的にどの強み（知的資産）をいかに活用するかといった視点を持ってください。

また、戦略によっては、現在保有していないが今後取得し、活用することで相乗効果を生む知的資産もあります。その場合、①如何にして取得し、②その取得した知的資産をどのように活用していくかを記載してください。

2) 今後の施策

1)で示した経営方針（今後のビジョン）、戦略を具現化していくための具体的な施策について記述します。

クロスSWOT分析の内容を元に「強み・機会」、「強み・脅威」、「弱み・機会」、「弱み・脅威」のどの環境に対応する為の施策かを考慮してください。

経営戦略を遂行するにあたって不可欠なのは、強みの維持・強化、機会の有効活用と共に、弱みの補完と脅威に打ち勝つことです。“弱み”、“脅威”を敢えてステークホルダーに開示し、その対応策を記述することが、信頼性向上に繋がります。

また、形の無い資産である知的資産は、環境変化によって急に価値が劣化するといった特性があります。つまり、現在の強みが将来の強みであるとは限りません。そういった知的資産の陳腐化についても考慮して、リスクマネジメントの観点から記述してください。

3) 知的資産を獲得、維持、強化するための投資

前述した戦略を具体化するために、必要な投資の「内容」、「金額」、「期待する効果」などについて記載します。また、ステークホルダーに信頼性を持たせる為、概算投資金額が判明する場合は、その調達方法についても記載するとよいでしょう。

5. 会社概要の作成

会社概要は、現在使用しているものを転用するのが効率的です。ただ、より効率的にステークホルダーに“魅せる”ことを念頭において掲載するとよいでしょう。

6. あとがき

知的資産経営報告書についての説明、将来情報についての不確実性の説明と問合せ先を記載します。説明文については、シートに事例を掲載していますので、特別伝えたいことが無い場合は転用することも可能です。

第5章 知的資産経営支援事業のモデル企業支援事例

第5章 知的資産経営支援事業のモデル企業支援事例

今回実施した知的資産経営報告書作成企業4社の開示対象、開示目的、特徴などは以下の通りである。合わせて、作成企業の代表者の生の声も掲載した。

企業名		株式会社春うらかな書房	株式会社バリュープランニング
開示対象と目的	メインサブ	投資家、採用予定者 金融機関、社員、採用予定者、取引先	従業員、採用予定者 デベロッパー（テナント入居先）、協力企業
	開示目的	①投資家への事業に対しての理解の向上 ②金融機関への事業に対しての理解向上 ③採用予定者への会社説明	①従業員（特に幹部）教育 ②採用者への会社説明
今後の活用方法		●投資家への開示資料 ●金融機関への決算説明の補足資料 ●採用予定者への会社説明資料	●採用予定者への会社説明資料 ●従業員教育ツール ●新規店舗出店時の会社説明資料
代表者による感想		代表取締役社長：道下 昌亮氏	代表取締役社長：井元 憲生氏
		作成作業を通じて自社の強みや弱みを再認識いたしました。また、報告書に記載する全ての文言に読み手を意識して作成することの重要性を認識いたしました。 弊社は事業内容が一言では説明しづらい事業を営んでおりますので、「知的資産経営報告書」の提示がステークホルダーの弊社に対する理解力向上に繋がると考えます。使い方は金融機関や投資家に対する報告が一般的ですが、弊社の場合は人材採用活動にも利用することを予定しております。特に今年度は事業内容に興味をもってくれる学生を採用したいと考えております。そのためのツールとしてはとても有意義であると思います。 毎年、有価証券報告書を作成していますが非財務情報としての位置づけや上記の目的で每期作成したいと考えています。	数字に表れない資産（知的資産）を見える化することによって会社（私自身）の考え方（頭の中）を整理整頓できました。 これにより、社外へのプレゼンをしやすくなりましたが、一番は会社（私自身）の考え方や今後の方向性、目標、方針などが明確になり、改めて認識することも多々ありました。 これからは、この知的資産経営報告書の内容をより多くのステークホルダーに知って頂き、理解して頂けるよう、大切に使い続けようと考えています。そのために、まず最初に社員全員がこの内容を理解すべく、早速勉強会を開催する予定です。
モデル企業の特徴 報告書の特徴		外部には理解しづらい、独特のビジネスモデルをステークホルダーに理解してもらうために作成した企業のモデル。 「新刊・中古にとらわれず独自の物流や営業で新興市場（複合カフェ・コミックレンタル）を開拓し、ここに書籍を始めとする商材・サービスを供給するモデル」という、従来はなかったビジネスモデルを理解してもらうために、既存の中古本販売や新刊卸売との差別要因を知的資産の観点から、自社独自の「5つの強み」として分類、記載した。また、市場認識を深める為に、標的市場の動向などについても記載するようにした。 尚、グリーンシート登録企業として、投資家を意識し、財務情報との関連性も意識して作成した。	急成長を遂げた企業が、ステークホルダーに将来のビジョンを示し、共有化することを目的としたモデル。 マニュアルに掲載するという性格上、「顧客の視点」、「業務プロセスの視点」などでのKPIは検討はしたもの、検証の部分で掲載を取りやめ、文章での記載を試みた。また、急成長した事業実績自体が指標として裏づけになるといった判断もあった。尚、別途社内向け報告書の作成も検討している。採用予定者やテナントなど将来ステークホルダーになり得る対象への開示を意識し、商品案内を通して知的資産を開示するといったビジュアル面での魅せる化にも注力し、作成した。

企業名		株式会社キャスト	昭和電機株式会社
開示対象と目的	メインサブ	取引先、金融機関 協力会社、従業員、同業者	協力会社、取引先 従業員、採用予定者
	開示目的	①新規取引先の獲得 ②既存取引先との関係強化 ③金融機関の事業に対する理解の向上	①協力会社との関係強化 ②取引先からの受注拡大
今後の活用方法		●取引先（新規ユーザー）への会社案内 ●幹部教育ツール ●金融機関への決算説明の補足説明資料	●協力会社との勉強会資料 ●取引先への会社案内 ●従業員教育ツール
代表者による感想		代表取締役社長： 酒井 英行氏	代表取締役社長： 柏木 武久氏
		素形材産業に身を置く当社では、バブル崩壊後の厳しい状況下を経て、漸く増収増益基調を維持できるようになってきました。ただ、次の景気低迷期に備え、景気に大きく左右されない体質強化が最大の課題と考え、経営のマンネリ化を防ぐ為にも何か施策を講じるべきと常々思っていました。そんな折、知的資産経営報告書を知り、今後の当社にとり必要なことではないかと思ひ挑戦致しました。 報告書の作成後は、社内に対しては、今後のビジョンに向かって経営を進め、計画の数字を確保していくことが重要だと思います。私たちは強さをより強く、弱さは強さに変える努力をしていき、毎年報告書はフォローアップしていくことが重要だと思います。 社外に対しては、ユーザーに配布してより理解して頂き、国内において環境、雇用等で長い目で見て頂ける鑄造業であることを理解して頂く、新規ユーザーに対してはこのような鑄造業があることを知って頂くためのPR活動を行います。	かつて金融機関の方々との面談の中で、何故“ものづくり”を構成しているヒト及びヒトが発揮する「力」と、その集合体としての企業が有する「技術力」が全く評価の対象にならなかったことを常々不思議に思っていたが、この度の報告書作成の機会を得て、「いよいよ動き出したな！」という思いから、最大限の情報開示を基本姿勢として、報告書作成に取り組んできた。 利用法は次の2点を考えている。 ①社員への開示と新しい視座、視点から、自社の全体像を詳しく知ることとその全体像から次代を創る資源として活用することなど。 ②ステークホルダーを真に知ること及びその良さを利用・活用すること。
モデル企業の特徴 報告書の特徴		先端産業以外で、かつ小規模の企業でも知的資産経営報告書が作成できることを示したモデル。 長年、日本の製造業を支えてきた鑄物業界で、ひたむきに事業を展開してきた企業。ただ、過酷な労働環境とユーザーの海外移転などにより業界として転換期を迎えており、自社の強みを活かした事業展開が求められてきた。そういった背景を元に、報告書作成を機に、経営幹部層全員が参加して、自社の強みを見つめ直し、報告書をまとめ上げた。 特に、製造業として、取引先や金融機関により自社に対する理解を深めてもらうことを目的として作成した。	「非上場の優良企業」を標榜し、企業が優良であるためには、上場企業以上に関係者に対する理解が必要であることを実践した企業のモデル。 特に従来より取り組んできた経営活動の中から、多くの知的資産を生み出してきた2つの仕組み（生産性向上の為に「B e eダッシュ活動」、顧客満足向上のための「i s工房」）にフォーカスし、その仕組みによって生まれてきた知的資産を記載するという形で作成した報告書。 また、出来上がった報告書だけでなく、従業員教育の一環として作成プロセスを重視して作成した。

知的資産経営報告書 2007



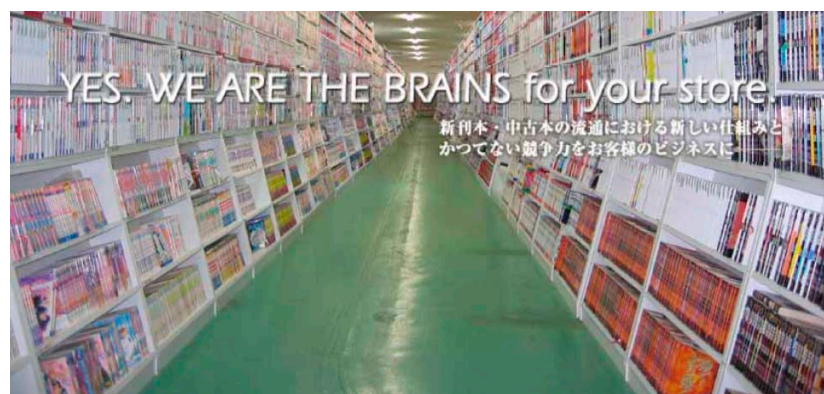
コミック複合流通のリーディングカンパニー



株式会社 春うららかな書房

目 次

▼ 社長からみなさまへ	・・・・・・・・・・・・・・・・	3P
▼ 経営哲学	・・・・・・・・・・・・・・・・	4P
▼ 事業概要	・・・・・・・・・・・・・・・・	5P
▼ 標的市場	・・・・・・・・・・・・・・・・	6P
▼ これまでの事業展開		
■ 経営戦略	・・・・・・・・・・・・・・・・	7P
■ 当社の強み	・・・・・・・・・・・・・・・・	9P
■ 事業実績	・・・・・・・・・・・・・・・・	13P
▼ これからの事業展開		
■ 経営戦略	・・・・・・・・・・・・・・・・	17P
■ 事業計画	・・・・・・・・・・・・・・・・	19P
▼ 会社概要	・・・・・・・・・・・・・・・・	20P
■ マネジメントチーム	・・・・・・・・・・・・・・・・	21P
■ 組織図	・・・・・・・・・・・・・・・・	21P
■ 協力企業	・・・・・・・・・・・・・・・・	22P
▼ 知的資産報告書とは		
■ 意義	・・・・・・・・・・・・・・・・	22P
■ 注意事項	・・・・・・・・・・・・・・・・	22P



社長からみなさまへ

1台のガレージからスタートして20年。株式会社 春うららかな書房は、いまや5,600㎡に1,000万冊のコミックを有する中古本・新刊本の流通商社に成長いたしました。

時間制課金システムを基本として、まんが・ゲーム・インターネットに代表されるコンテンツサービスなどをもって、やすらぎの場を店内にて提供する「時間消費型施設」の総称と定義される「複合カフェ」。(複合カフェ白書 2005)

1970年代後半に名古屋市内で誕生したといわれる「まんが喫茶」を源流に、「にぎやかさの中に、居心地の良いプラベート」を求める消費者ニーズから生まれた「複合カフェ」という新市場は今後10年間で4,000億円市場に成長しようとしております。

このような成長新市場に対して、当社では独自ノウハウと、専門卸しとして業界一の中古本調達力、正式ルートからの新刊本調達力という強みを提供することで、大手FCチェーンを中心に、「複合カフェ」向けコミック卸しの市場シェア27%を占有するに至っております。

また、当社の上中(福井)物流センター内では、ローコストオペレーションを徹底すべく、独自の単品管理システムを開発し、内部物流費の大幅な削減(他社比-50%)に成功したことも当社の誇るべき強みとして自負しております。

このような取り組みの結果、当社では四期連続して売上高営業利益率10%超という継続的かつ著しい成長を遂げ、次代の企業経営に躍進いたしております。

今後も当社では、自らの強みを活かして「脅威を機会に変える」創造性を礎に、卓越した商材のハンドリングで「最大の顧客満足を得る」という事業領域において、「複合カフェ」さらには「コミックレンタル」という新業態に対し、新旧問わない商材供給と、顧客ニーズに即応する高付加価値サービスの提供を目指し、さらなる企業成長を目指してまいります。

本報告書を通じて、少しでも多くみなさまに、当社の見えざる経営資源、そして強みを活かした今後の事業展開とその成長可能性をご理解いただき、なお一層のご協力を賜れることを祈念いたします。

複合カフェ向けコミック
卸しの市場シェア

占有率

約 27 %
(当社調べ)

単品管理システムで
徹底した内部物流費削減

削減率

約 50 %
(他社比)

売上高対営業利益率の
継続的かつ著しい成長性

四期連続

10 % 超
(実績値)



株式会社 春うららかな書房

代表取締役社長 道下昌亮

経営哲学

お客様（読者）の真の欲求に耳を傾け、そこに質の高いサービスと情報・流通システムを創造し、人々の知的活動を支援することで、ゆたかな社会に貢献します。

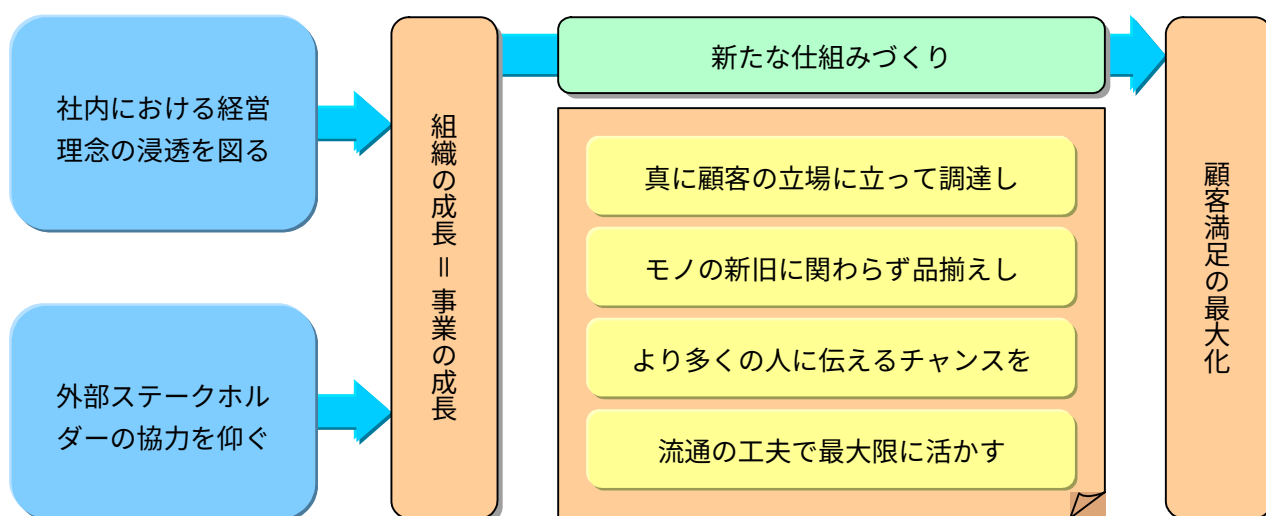
当社にとっての顧客とは、本の最終消費者、すなわち読者であり、材（本）の流通過程に存在する「複合カフェ」や「コミックレンタル」事業者（店）を間接的な顧客にとらえ、これら間接的な顧客への付加価値の提供が、顧客（読者）の満足に繋がると考えております。

再販制度などをはじめとする日本の書籍流通業界において、消費者が書店にリクエスト（発注）を行っても、実際に書籍が手許に届くまでに時間がかかることや、欠品などの理由から手に入らないことがあります。そのため消費者は、見たいものを、見たいときに、見ることができない常態にあり、顧客満足が十分に満たされているとはいえない現状にあります。

このような環境下、① 真に顧客の立場に立って材（本）を調達し、② 中古、新品といった材の新旧に関わらず品揃えし、③ 「複合カフェ」や「コミックレンタル」など新たなチャネル、すなわちより多くの人に伝えるチャンスを、④ 流通の工夫（複合流通）で最大限に活かし、「顧客満足の最大化を図ること」を当社の事業使命と位置付けております。

当社が事業使命を果たすためには、流通の工夫、すなわち「コミックの複合流通」という、全く新しく、おそらくゼロベースから構築されていくであろう「新たな仕組みづくり」が必要となります。未知なる仕組みを模索し、確立するためには、当社を支える社員全員、そして外部ステークホルダーとの間で、ゴールイメージや価値観、自由闊達な論議のもとに醸成される「共に学び成長する」という積極的な事業意識を共有することが不可欠でございます。

ゆえに当社では、「組織の成長＝事業の成長」と捉え、社内における日常的な経営理念の浸透に務めるとともに、TDnet（Timely Disclosure Network：適時開示情報伝達システム）や当社ホームページを介して投資家、取引先、顧客、金融機関に対しても積極的な情報開示を行うことで、外部ステークホルダーの協力を仰ぎつつ、組織としての経営基盤の強化を目指してまいります。（グリーンシート株式登録・証券コード3380）

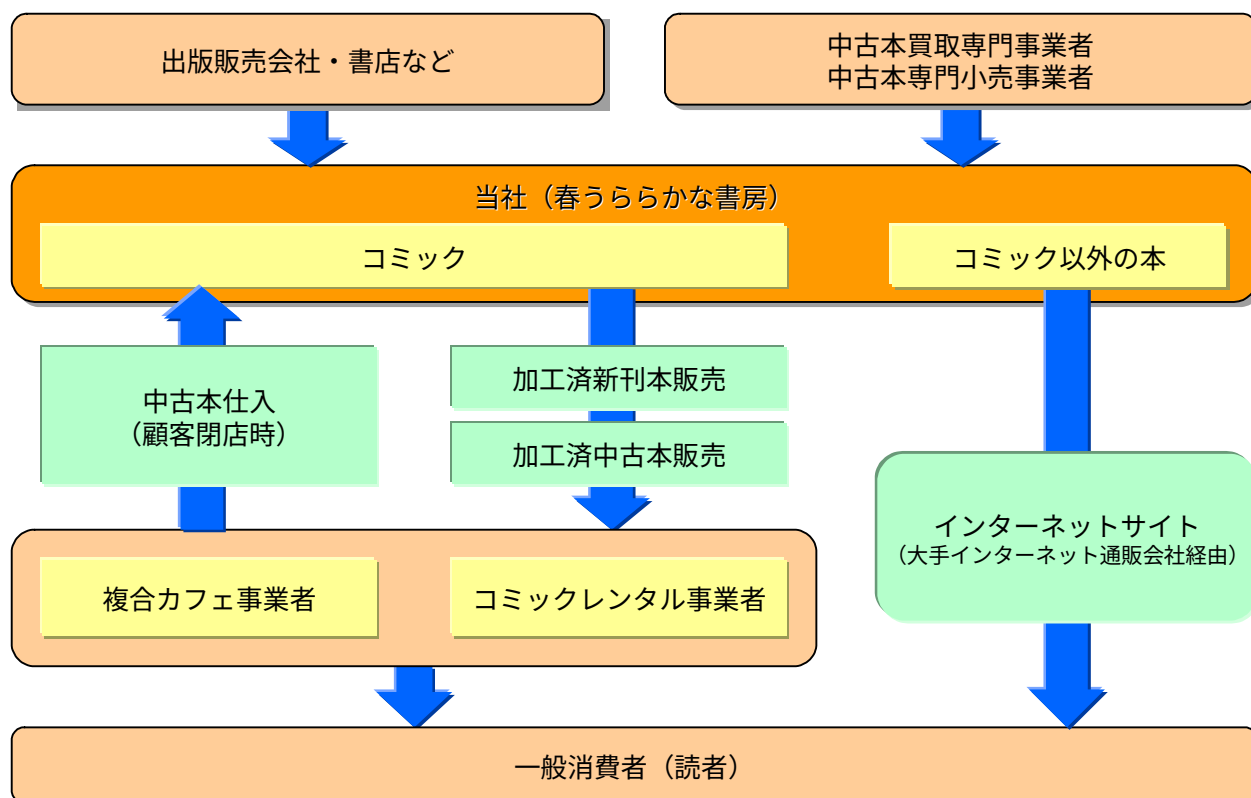


事業概要

当社では、「出版販売会社・書店」「中古本買取専門事業者・中古本専門小売事業者」などから中古本や新刊本を仕入れ、コミックについては「複合カフェ」や「コミックレンタル」事業者向けに販売（平成18年3月期の売上構成比 97.6%）し、コミック以外の本については大手インターネット通販会社を経由して一般消費者向けに販売（平成18年3月期の売上構成比 2.4%）いたしております。

「複合カフェ」や「コミックレンタル」事業者に対しては、当社で加工を施した中古および新刊コミックを、オープニング（新規出店用）商材、ランニング（継続的新刊配本）商材として販売するとともに、これらの事業者が閉店（退店）する際には、その店舗在庫を引き取り、再加工を施した後、他の事業者のオープニング商材やランニング商材として供給しています。また、他店からの余剰在庫の引き取りなど、仕入原価の低減を前提とした一括大量仕入に傾注しているため、コミックの仕入れに付随して、コミック以外の本を引き取ることもあります。当社では、大量低価仕入の副産物ともいえるコミック以外の本を、インターネットサイトを通じて一般消費者に販売しております。このような取り組みを行うことで、限りある経営資源・地球資源の無駄なき有効活用にも努めております。

当社では、単に加工済新刊本や加工済中古本を販売するだけでなく、「複合カフェ」や「コミックレンタル」という新たな業態が求めるニーズの開拓、そしてこれらのニーズに即応するサービスの提供に努め、「新業態向け本の高付加価値型リテールサポーター *1」としての市場ポジションを築き上げてまいりました。



*1 リテールサポート；卸売業にとって、取引先小売業の業績向上が自社の売上高増加に直結し、また自社の売上高を安定させるためには、取引先小売業との継続的な取引関係を構築することも必要であるため、卸売業が小売業の経営を積極的に支援し、小売業から信頼を獲得するための卸売業の取り組み。

標的市場

2004年の出版市場（取次ルート経由の出版推定販売金額）は2兆2,428億円（前年比100.7%）と微増し、8年ぶりに市場がプラス成長に転じております。（情報メディア白書2006）

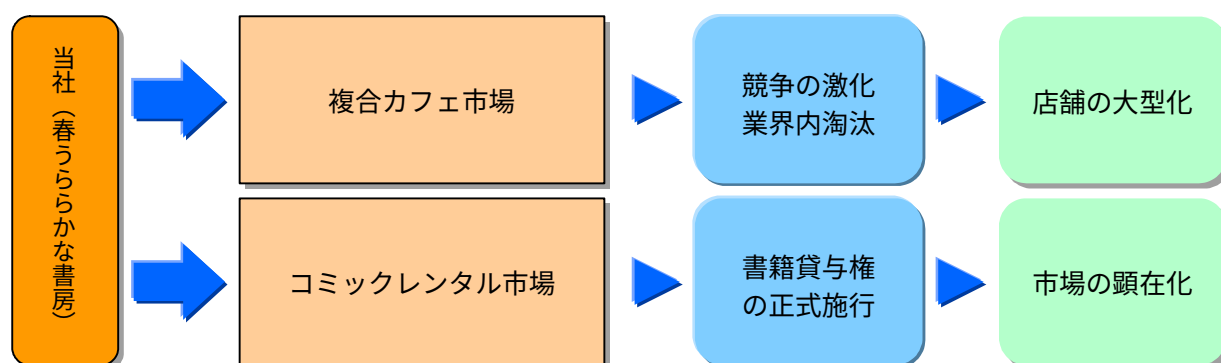
このような市場において、出版社が脅威と捉える① オンライン書店、② 新古書店（中古本販売店）、③ 複合カフェ、④ コミックレンタルという4つの新興市場が台頭しつつあり、当社では③ 複合カフェ市場と④ コミックレンタル市場を事業標的としております。

「複合カフェ」市場については、2005年9月現在で1,971億円に達した後、2010年には2,593億円、2015年には3,924億円にまで成長すると予想され、著しい拡大基調が予測されます。

（日本複合カフェ協会）このような市場の成長傾向は、「複合カフェ」という新しいスタイルが社会的に認知されてきたこと、人口10万人以上に対し2～3店舗は存在可能であることが業界内で確認されていること、大手「複合カフェ」FCチェーン数社が既に上場を果たしていることなどに裏付けられております。しかし近年、著しく成長しすぎた感のある「複合カフェ」業界の市場競争は激化しており、新規出店数の伸び率は鈍化、市場成長は「踊り場」をむかえ、次代の成長にむけた業界内淘汰が始まっているといえます。よって今後は、新規出店ではなく、店舗の大型化が同市場の成長を牽引するものと考えられます。

「コミックレンタル」市場については、平成19年2月1日から書籍貸与権が正式施行となったことを受け、郊外の大手書店やビデオレンタル店が同市場への参入を本格化しております。とくに、ビデオレンタルがDVDレンタルへ移行する中、ビデオのDVD化による店舗の空きスペースや既存のビデオ什器などを利用することで「コミックレンタル」事業の開始が比較的容易であるため、「ビデオレンタル店」の「コミックレンタル」事業への参入傾向が強まっております。平成19年1月現在、すでにTSUTAYAやゲオは「コミックレンタル」事業への正式参入を決定しており、地方有力チェーンや地方中小チェーンも相次いで参入を果たすことが見込まれることから、5・6年程度先には、300億円～400億円程度存在するといわれる潜在市場が顕在化することが見込まれております。

「複合カフェ」市場と「コミックレンタル」市場とでは、いずれもコミックを軸とする共通点をもっているものの、それぞれの店舗が提供するサービスには相違があります。そのため、前者は顧客（一般消費者）の「時間消費欲」を満たし、その利用者は男性の方が多いという特徴があります。一方で後者は「読書欲」を満たす機能をもっており、その利用者は女性の方が多いという特徴があります。このように、これら2つの新興市場には、コミックという同じアイテムを、異なるチャンネルで、異なる顧客（一般消費者）に供給するという特徴があり、今後も互いに競争を生じる可能性が少ないことが伺えます。



これまでの事業展開

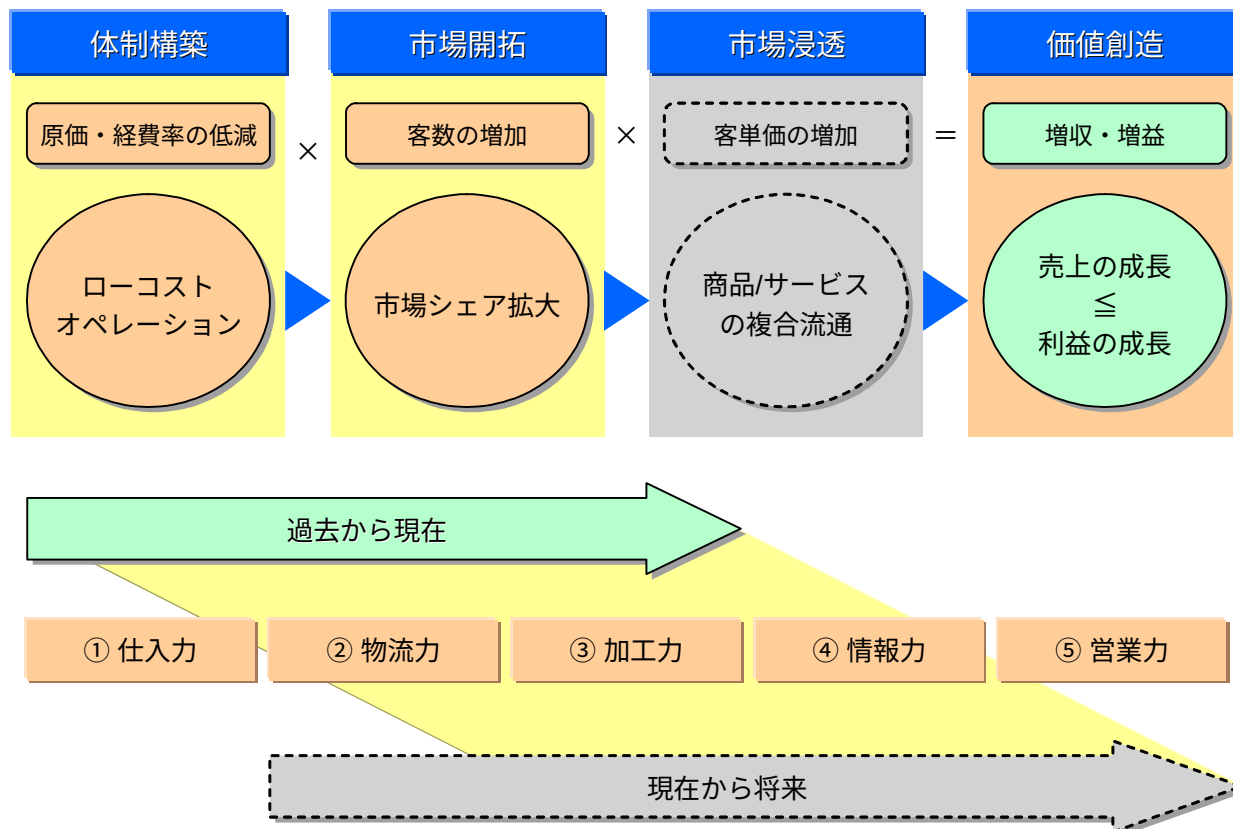
経営戦略

当社では、「原価・経費率の低減 × 客数の増加 × 客単価の増加」によってもたらされる継続的かつ安定した「増収・増益」の実現を目指し、段階的に経営戦略を推し進めております。

過去から現在までは、徹底したローコストオペレーション体制の構築と、「複合カフェ」及び「コミックレンタル」市場におけるシェア拡大に、当社の経営資源を集中いたしました。

徹底したローコストオペレーション体制の構築、すなわち「原価・経費率の低減」という課題に対し、当社では「① 仕入力」と「② 物流力」という強みを背景に、企業間二次流通の仕組みを取り入れたマーケットイン型の大量仕入れによる原価低減、独自の単品管理システムの開発・導入による内部物流費の大幅な削減を実現いたしました。

市場シェアの拡大、すなわち「客数の増加」という課題に対しては、「①仕入力」や「②物流力」という強みに加え、「③ 加工力」「④ 情報力」「⑤ 営業力」という強みを活かし、完全タイトル指定、新刊配本（ランニング商材の供給）、余剰在庫買い取り、移転用在庫の一時預かり、短納期対応、 Gondola 納品、商品並べ替え納品といった物流面から顧客利便性を高めるだけではなく、完全加工対応、データ登録サービス、完全個別対応POS用新刊データの作成、リニューアル店舗のレイアウト作成、ビデオレンタル店向けコミックレンタル最適導入プランの提案サービスなど、付加価値の高いサービスも同時に提供することで、他社との徹底した差別化を図ってまいりました。



市場シェアを安定的に拡大するためには、継続的な売上げに結びつく「ランニング商材」の供給先を獲得することが必要となります。そこで当社では、販促ツールとして「複合カフェ事業者」や「コミックレンタル事業者」向け情報誌「COMIC CANDY」（業界唯一のフリーペーパー・月間20万部発刊）を発行し、「ランニング商材」の供給先となる新規顧客の獲得、そして既存顧客の囲い込みを図っております。

また、セレブリックス・ホールディングスと協働し、優れた営業能力を持つパートタイムの主婦を活用することで、平成18年の1年間において関東圏・大阪・名古屋・福岡という主要都市圏での広範な営業活動を実施し、市場シェアの急拡大に成功いたしました。

このような取り組みの結果、内部物流費が他社比較で50%減、平成19年1月現在の当社市場シェア（当社調べ）は、「複合カフェ」市場で26.8%（810店舗 / 3,021店舗）、「コミックレンタル」市場で76.5%（260店舗 / 340店舗）に至っております。

現在から過去までの経営戦略を支えてきた当社の強みは、「①仕入力」「②物流力」「③加工力」「④情報力」「⑤営業力」の5つであり、市場競争力を維持・強化することで、他社に市場参入の余地を与えない強固な参入障壁を築き上げるために、今後も必要不可欠な要素であり続けるといえます。また、市場シェアの拡大にともない「春うららかな書房」という商号の市場認知も急速に高まっており、参入障壁の構築に資する高度な市場認知という財産を権利化するため、平成18年3月に商号を商標登録（登録第4935152号）いたしております。

当社はこれら5つの強みを発揮することで、「一次取次（卸）」「二次取次（卸）」「他社中古本卸」という既往業態では充足し得ない、「複合カフェ」「コミックレンタル」という新しい市場がもつ「独特なニーズ」の唯一の「受け皿」としての役割を担っております。

独特なニーズ	一次取次	二次取次	他社中古本卸	当 社
発売日午前0時～午前9時店着	○	○	×	○
中古本のリクエスト対応 ＊1	×	×	○	○
新刊本のリクエスト対応 ＊1	○（対応遅い）	○（対応遅い）	×	○
データ（コミックマスター）登録サービス	×	×	○	○
情報誌セット供給 ＊2	×	×	×	○
棚卸しサービス（機器貸し出し）	×	×	○（高価）	○
雑誌・コミック卸し	○	○	×	○
完全個別対応の加工サービス	△（一律加工）	×	△	○
自動発注システム ＊3	×	○	○	○
オープニング卸しの並行	×	×	○	◎
貸与権許諾シール貼付	○	×	×	○
卸し価格の優位性（新刊・中古本の複合）	○	△	×	◎
量的供給 ＊4	◎	○	×	○

＊1 リクエスト対応 ; 在庫商品ではなく、読者（消費者）が求める本を提供すること。

＊2 情報誌セット供給 ; 当社で発刊する「COMIC CANDY」のセット供給。

＊3 自動発注システム ; 続巻があるコミックは、顧客からの発注がなくとも、自動的に納品する仕組み。

＊4 量的供給 ; 多頻度小口配送を前提とする「複合カフェ」「コミックレンタル」市場では絶対的な量的供給は求められない。

当社の強み

当社の強み ～仕入力～

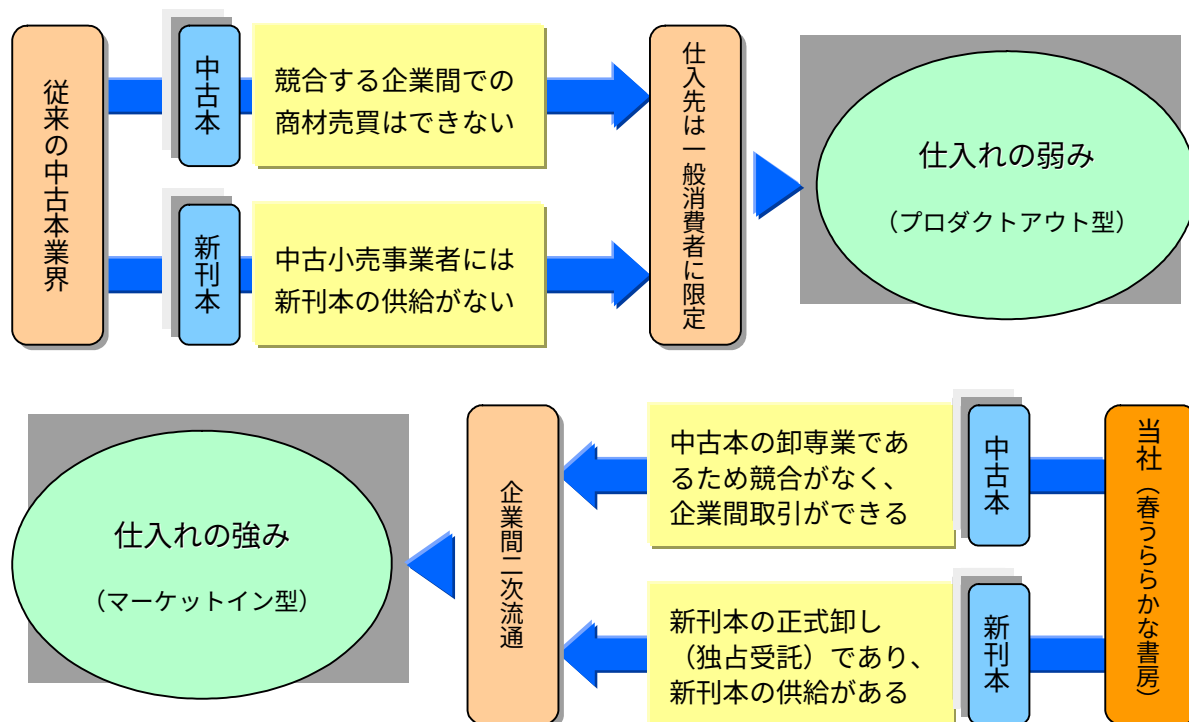
これまでの中古本業界において、商材の仕入先は一般消費者に限定されていました。中古本の企業間仕入れについては、ブックオフをはじめとする中古本小売事業者大手4社が競合状況にあるため、競合企業間での商材売買は事実上不可能であります。また新刊本の仕入れについては、中古本の流通が新刊小売事業者（新刊取次事業者の顧客）の脅威となっているため、新刊取次事業者が中古本小売事業者には新刊本を卸さない状況にあります。

仕入先を一般消費者に限定する、これまでの中古本業界の仕組みでは、一般消費者が持ち込むものしか売れないという問題を抱えており、これまでの業界構造には経常的な「仕入れの弱み」が存在しました。

一方で当社は、中古本小売事業者ではなく卸専業であるため、自社以外の中古小売事業者からの仕入れが可能であり、中古本を扱う業者の中ではほぼ唯一、新刊を正式に仕入れることが可能であります。（書籍貸与権立法化後、当社は正式卸し（代行店の独占受託）となる）

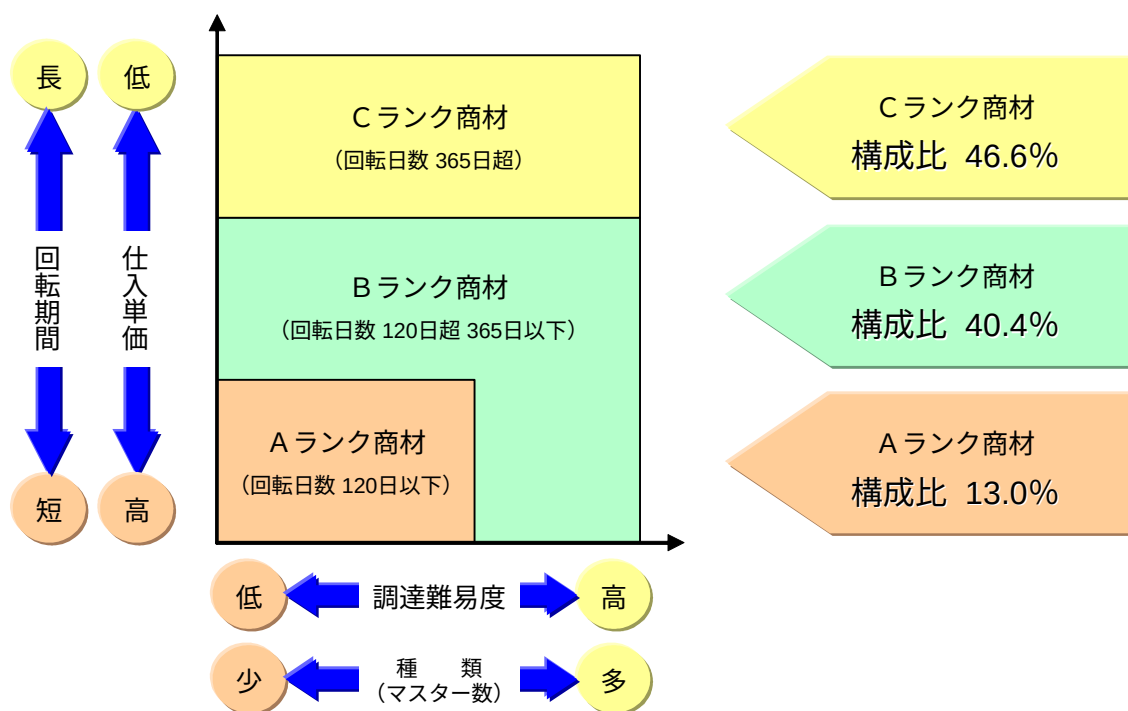
このような企業間二次流通の仕組み（「中古小売事業者の閉店在庫・剰余在庫＋新刊本」）は、従来の中古本業界におけるプロダクトアウト的な発想の（供給主導型の）ビジネスモデルではなく、同業界におけるマーケットイン的な発想の（需要主導型の）ビジネスモデルの実現を可能とし、当社の「仕入れの強み」（仕入力）の源泉となっております。

なお現在当社では、大手中古本販売業者からの余剰在庫の仕入れなど、大口の商品調達ルート継続的な拡大を続け、月間仕入量は業界最大の40万冊から50万冊にのぼっており、不定期ではあるものの1度に900万冊を超える仕入れを行う力をもっております。



中古本業界で成長を続けるためには、相当な在庫量が必要であり、在庫力が販売力に直結します。ゆえに、同業界において在庫量の多寡が、企業力に大きな影響をおよぼすといえます。近年の当社においても、「仕入力」という強みを背景に、売上高の成長に比例した在庫残高（冊数）の顕著な増加傾向が見られます。（平成18年9月末コミック在庫冊数 約 870万冊）

当社の在庫特性は、Aランク商材、Bランク商材、そしてCランク商材の3つに区分されます。Aランク商材は人気が高いため仕入単価も高く、かつ調達難易度が低いコミックであり、その目標平均回転日数は120日以下、Bランク商材は出荷頻度がある程度見込まれる定番商品であり、その目標平均回転日数は120日超 365日以下となっております。Cランク商材は、リバイバルブームに見られるように時代を超えてヒットする商材を戦略的に保管しているものであるため仕入単価は低く（0.5円程度/冊）、その目標平均回転日数は365日超であります。Aランク商材が完売することによって、Bランク商材やCランク商材がAランク商材、Bランク商材へと区分移動することもあります。平成18年9月末現在における冊数ベースの在庫構成比を示すと以下のとおりとなり、仕入単価がもっとも低くなるCランク商材の在庫占有率（コミック冊数合計に占めるCランク商材の冊数）が最大となります。



当社では、リバイバルブームなど将来の市場の変化や動向を、当社が書籍の「卸し」としての立場も有するがゆえに、小売事業者や一般消費者に優先していち早く入手することができ、もって確実な市場予見性のもと、相対的に回転率の低いCランク商材を確保しております。

とくに、急成長が見込まれる「コミックレンタル」市場では、「映画・TVドラマ・アニメ化などで話題の作品」や「書評・口コミなどで気になっていた作品」、「昔読んだ懐かしい作品」などの品揃えを求める一般消費者の意見が多く（コミックレンタル実験店報告書/社団法人日本雑誌協会）、今後Cランク商材の重要度は高まる傾向にあるといえます。

以上のとおり、回転期間・仕入単価・調達難易度の異なる3つのランクからなる商材を確保することで、滞留在庫や死蔵在庫（いわゆるデッド・ストック）が存在しない常態を保持しつつ、突発的な市場ニーズの発生や変化からもたらされる機会損失の回避に努めております。

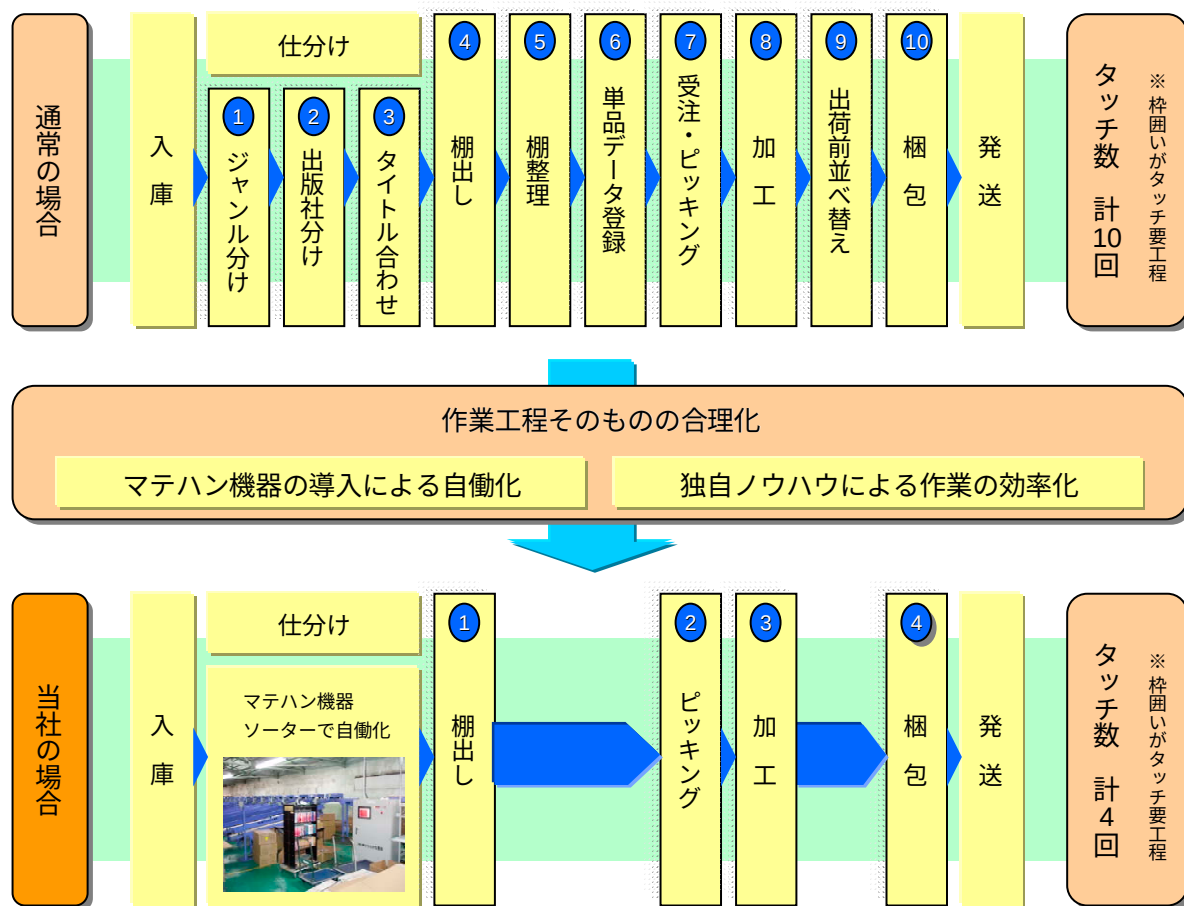
当社の強み ～物流力～

当社には、上中（福井）物流センター内における徹底したローコストオペレーションに裏打ちされた物流力という強みがあります。（内部物流費の削減割合 50%-他社比）

内部物流費を測るひとつの考え方として、書籍 1冊あたりのタッチ数を比較すると、A：通常の場合、入庫⇒仕分け（ジャンル分け＋出版社分け＋タイトル合わせ）⇒棚出し⇒棚整理⇒単品データ登録⇒受注・ピッキング⇒加工⇒出荷前並べ替え⇒梱包⇒発送の合計 10回、B：当社の場合、入庫⇒仕分け（マテハン機器・ソーターによる自動化）⇒棚出し⇒ピッキング⇒加工⇒梱包⇒発送の合計 4回となり、作業工程そのものの合理化を実現しております。

当社の物流システムでは、マテハン機器を使用することを前提としておりますが、このような自動化への取り組みだけでなく、「4つの仕事を同時にこなせる書棚」という独自の仕組みを持っており、作業工程の効率化を徹底いたしております。

作業工程そのものの合理化は、作業現場発の日常的な業務改善提案のもと、月あたり出荷冊数の最大化（限りある場所の最大活用）への取り組みの中で生まれた仕組みであるといえます。この仕組みは、上中物流センター内で働くパート・アルバイトの労働環境の良好化にも寄与しており、作業時間の効率化から生まれるゼロ残業（繁忙期を除く）、画一化された作業システムから生まれる従業員教育の効率化という成果に結びついています。とくに、離職率が一般的に高く、雇用関係が流動的となるパート・アルバイトに対しても、従業員教育の効率化を実現することで、入社直後から即戦力として活躍できる仕組みを構築しております。



当社の強み ～加工力～

当社では、出荷前の中古本及び新刊本の加工について、すべて顧客のニーズに応じた仕様で加工を行うことが可能であり、加工の完全個別対応を実施いたしております。

当社の強み ～情報力～

コミックは通常 10万マスター（種類）存在します。当社では、これらすべてのマスターに人気ランキングを設定し、またそれぞれの調達難易度をD1～D5（D：difficultの略）の5段階に区分し、これらをデータベース化しております。このデータベースをもとに、人気ランキングと調達難易度を掛け合わせ、「人気が高く、かつ調達難易度が低い」コミックを優先的に調達することで、調達ロスの最小化を図っております。

また、JANコードがないものも含め、新刊本と中古本の双方の商品マスターを持つことによって、「複合カフェ」や「コミックレンタル」事業者といった顧客のPOSに合わせたデータレイアウトによるデータ登録、そして先方ベンダーとのやりとりによる一括データ組み込みが可能となり、利便性を追求したサービスの付加価値化に大きく寄与しております。

当社の強み ～営業力～

当社では、優れた営業力を持っているものの、家庭に埋没している主婦を、セールスレップ（セールス・レプレゼンタティブ(Sales Representative)の略）として活用しております。このような活用方法を採用することで、優秀な営業力の経済的な活用が可能となったほか、正社員契約とは異なるセールスレップという業務委託関係を持つことで、柔軟な機動的営業を実現するに至っております。また、契約した店舗から得る初月の売上高のうち 20%を、インセンティブとしてセールスレップに支払うという仕組みを導入することで、モチベーションの高さを背景に、成約件数が飛躍的に増加（平成18年の1年間で 870件の新規顧客を獲得し、平成18年12月末現在で顧客数 1,070件に到達）するという結果を生んでおります。

主婦の採用から営業研修、案件ごとの進捗管理の方法、週一回実施するミーティングなど、営業戦略の立案や育成については、セレクトリックス・ホールディング（東京都新宿区）と協働しております。現在では、主婦 10人の応募に対し 1人の割合で採用しているため、厳選された能力を持つパートタイム主婦が、当社の営業マンとして活躍しております。

セールスレップという新しい営業スタイルとその仕組みを、外部企業と共同開発し、劇的な成果を収めたことによって、セールスレップを効率的に管理するための「マネジメントシート」や「月間管理表」をはじめ、多くのノウハウが当社に強みとして蓄積いたしております。



会議

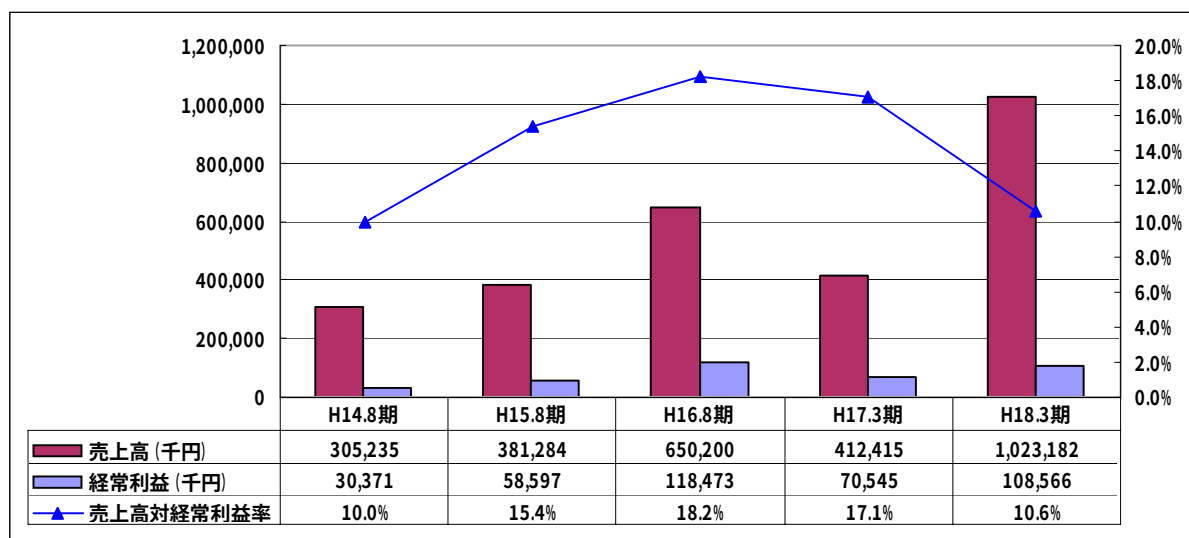


営業

事業実績

取引規模と経営成績

当社の主力得意先である「複合カフェ」市場において、近年上場企業をはじめ他業種からの新たな参入が見られるなど、その動向は活発化しており、また「複合カフェ」に対する市場認知の高まりを受け、平成18年3月期における同市場規模は拡大する結果となりました。このような市場動向を受け、当社の売上高は大きく右肩上がりに推移しており、企業の正常な収益力（経営成績）を示す経常利益も、同様に成長を果たす結果となっております。



＊ H17.3期は、同期間内において決算期を変更したことにもない、7ヶ月間の決算となっております。

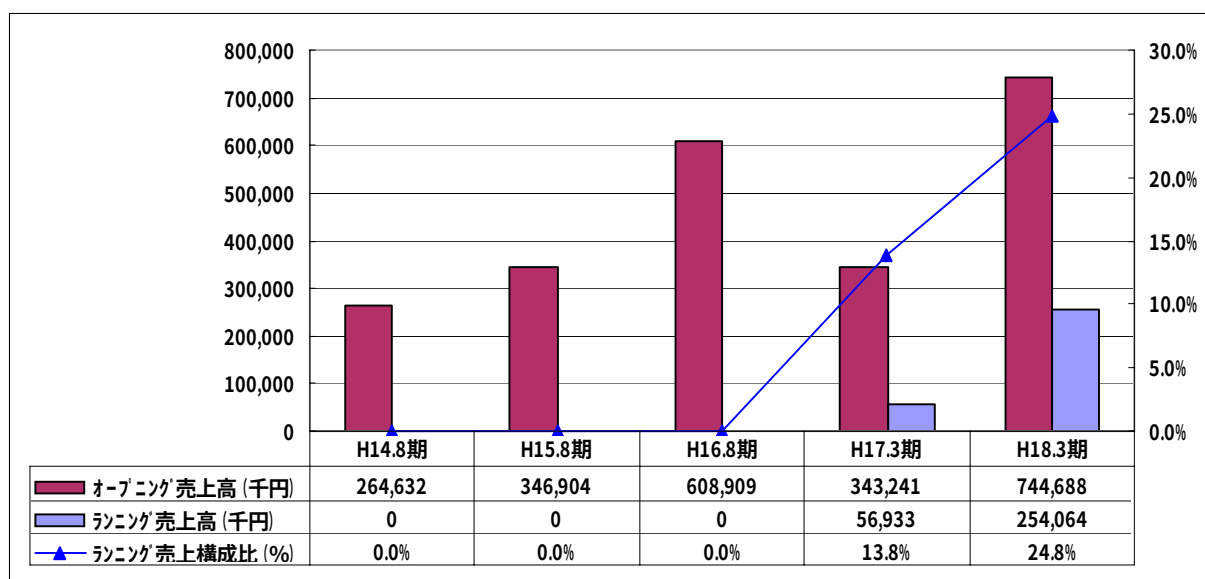
平成17年12月には、東京都板橋区に営業拠点を設けて本格的に営業組織体制を整えたことで、関東圏における「複合カフェ」や「コミックレンタル」市場の情報をリアルタイムに捉えることが可能となりました。また、「複合カフェ」「コミックレンタル」事業者向け情報誌「COMIC CANDY」の発刊が顧客ニーズにマッチしたこともあり、新規ランニング商材の供給先が関東圏を中心に飛躍的に伸長する結果となっております。

このような顧客ニーズへの即応に資する営業力強化への取り組みにより、「複合カフェ」事業者向けコミック卸しについては、同市場の成長を上回る、当社の経営規模、そして経営成績の成長を実現する結果となりました。

一方で、「コミックレンタル」事業者向けコミック卸しについては、同市場の潜在的な市場が大きく存在することは確実であったものの、平成18年3月期までに、書籍貸与権の運用条件が確定しなかったことが影響し、納入量の伸長には至らない結果となりました。

なお、過去5年間に於いて、市場成長性（見込み）の有無と、経営資源の有効活用の観点から、平成14年9月には中古本小売事業から撤退（撤退時の月商200万円程度）、平成16年7月には物流受託事業から撤退（撤退時の月商250万円程度）いたしております。

平成18年3月期からは、既存顧客である「複合カフェ」事業者へのランニング商材の積極的な拡販を実施したため、ランニング商材の売上高が全売上高に占める割合が高まりました。



当社が供給するオープニング商材は中古本が主体となり、ランニング商材は新刊本が主体となります。そのため、平成18年3月期では中古本よりも粗利率の低い新刊本が先行し、その結果全社粗利率は前期比 4.9ポイント下回る 58.0%に後退する結果となりました。

中古本が主体であるため粗利率が高くなるオープニング商材の需要は安定せず、「複合カフェ」や「コミックレンタル」店の新規出店動向に大きく左右されます。一方で新刊本が主体となるランニング商材の供給では、オープニング商材の供給と比較して粗利率は低くなるものの、取引規模の拡大による利益額の安定的な成長を見込むことができます。そのため、当社では、継続的かつ安定的な商材需要の獲得に傾注するという戦略的な経営判断のもと、オープニング商材の供給からランニング商材の供給へと経営資源をシフトいたしました。

また、販売費及び一般管理費については、1日あたり 3万冊の出荷能力を持つ新倉庫「殿下第1倉庫」や東京営業所の新設、書棚・什器の増設など戦略的な投資を行ったことによって、地代家賃や減価償却費などが増加し、維持・運営コストの負担増に繋がっております。

その結果、平成18年3月期においては、大幅な増収・増益となったものの、売上高対経常利益率が前年比 6.5ポイント下回る 10.6%に後退する結果に至っております。

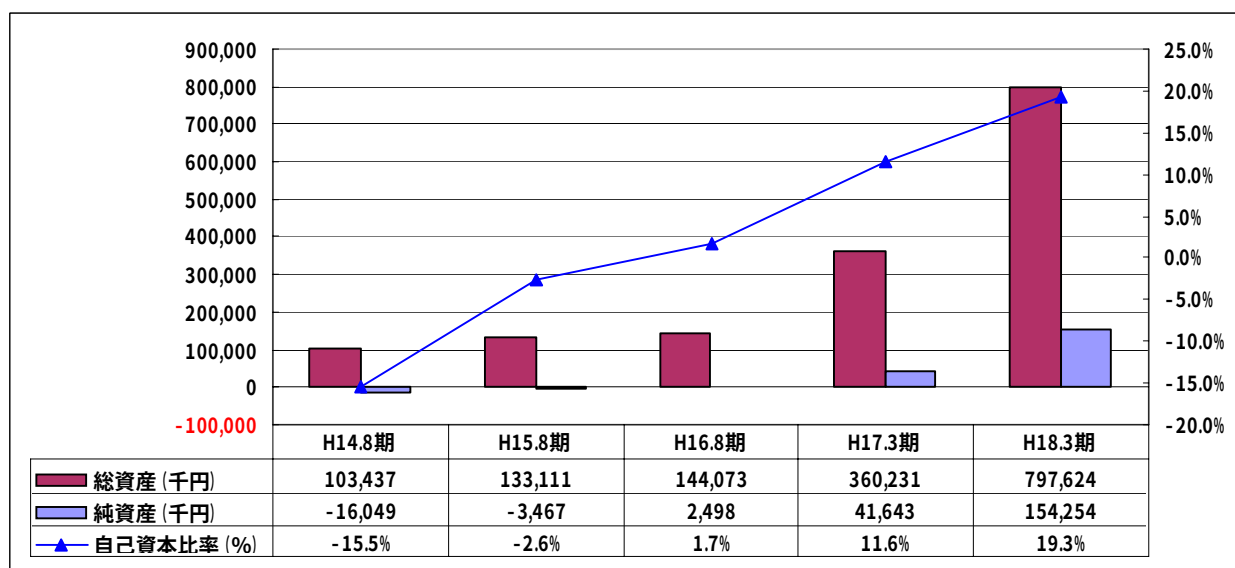
平成19年3月期以降では、① 平成18年3月期から引き続き「複合カフェ」市場の成長が「店舗の大型化」を背景に、ランニング商材を中心に継続して見込まれること、② 「コミックレンタル」市場においては書籍貸与権が正式施行となったことを受け、潜在市場の顕在化が「ビデオレンタル店」を中心に加速する可能性が極めて高いこと、③ これらの需要拡大に対して平成18年3月期までに実施した新倉庫をはじめとする商材供給面での戦略的投資が活きることから、一層の増収・増益を見込んでおります。

なお当社は、平成18年11月10日付けで、不法行為に基づく損害賠償請求（損害賠償請求金額 3,300万円）の提起を受けていますが、関与弁護士とともに、この提訴がまったく根拠のないものと主張して争っていく方針であります。

財政規模と財政状態

取引規模（売上高）の拡大とともに、当社の財政規模（総資産）も大きく伸長いたしております。従来より財務面での課題であった債務超過状態からの脱却、そして純資産（自己資本）の充実という論点についても、経営成績の良好化にともなう内部留保の蓄積、グリーンシート登録指定後の公募増資にともなう資本増強により改善しつつあります。

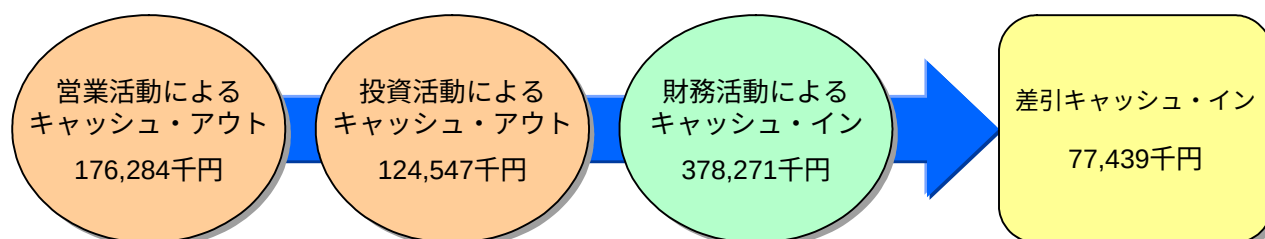
その結果、財務健全性を計る重要な指標である自己資本比率は、平成18年3月期では19.3%にまで改善しており、今後も好調推移する業界動向を背景に、良好化する見込みであります。



キャッシュ・フローの状況

平成18年3月期においては、営業活動の結果 176,284千円のキャッシュ・アウト、投資活動の結果 124,547千円のキャッシュ・アウト、財務活動の結果 378,271千円のキャッシュ・インとなり、その結果 77,439千円の差引キャッシュ・インとなりました。

営業活動によるキャッシュ・フローでは、近い将来の急激な需要拡大に備え大口の仕入れを積極的に行ったことによる棚卸資産の増加、売上債権の増加、法人税等の支払いなどが影響した結果キャッシュ・アウト、また投資活動によるキャッシュ・フローでは、新倉庫や東京営業所の新設などに要した有形固定資産の取得や敷金保証金の支払いを行った結果キャッシュ・アウトとなり、営業活動と投資活動のキャッシュ・アウトを、借入れ及び株式の発行による収入といった財務活動によるキャッシュ・フローでまかなう結果となっております。



資金調達方針

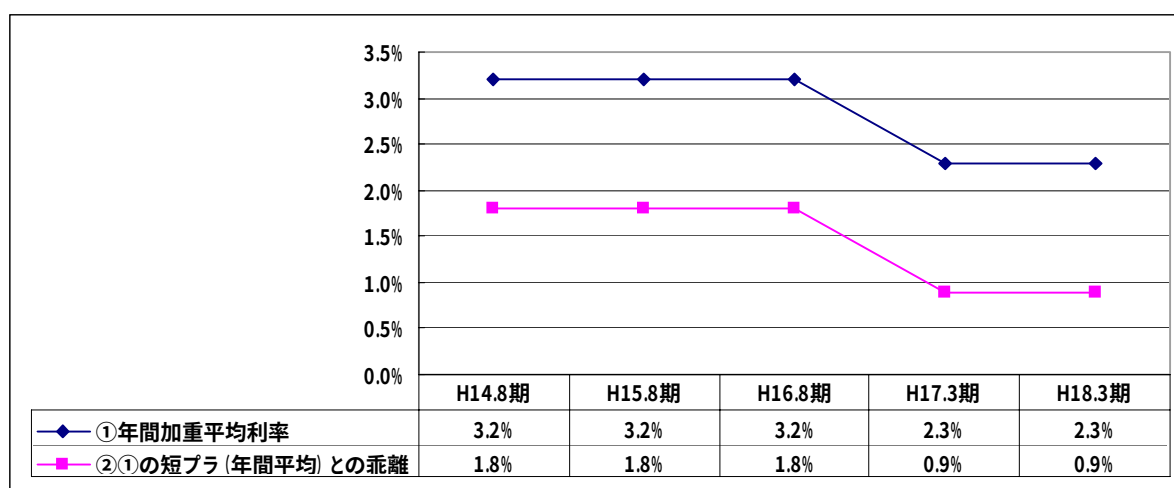
当社では、直接金融、間接金融そして自己金融、それぞれの調達方法のバランス（最適資本構成）を重視する資金調達方針を採っております。

直接金融では、平成17年8月に新株発行による一般公募増資を行っており、今後も戦略的投資をはじめ資金需要に応じ、増資による資金調達を実施いたします。なお、当社発行済株式総数の2/3以上を代表者が所有することで、敵対的・被買収リスクからの回避を図っております。

間接金融では、各取引金融機関からバランスよく資金を調達することを基本とし、資金調達の枠を確保するために、個別に金融機関と専用当座借越契約を締結いたしております。また、斬新な融資制度も積極的に利用する趣旨から、平成18年2月には、福井銀行と日本政策投資銀行より、北陸では初となる知的財産権（中古本の仕入れ・在庫管理に関するコンピュータプログラムの著作権）を担保とする協調融資を受けております。

平成18年3月期までは、必要とする資金枠の確保を資金調達方針の最重要課題と位置づけておりましたが、今後は財務健全性の向上や積極的な情報開示がもたらす企業信用力の高まりを背景に、調達金利の低減に努めてまいります。

自己金融では、利益創出による資金蓄積を図るほか、固定資産の減価償却期間を保守的に見積もり、早期償却に努めることで、資金の内部留保を図っております。



- ＊ ① 年間加重平均利率 ; 有利子負債の残高に応じ、各期末にて求めた当社の有利子負債の加重平均利率
 ＊ ② ①の短プラ(年間平均)との乖離 ; ①と短期プライムレートとの乖離幅



内 観

板橋物流センター



外 観

これからの事業展開

経営戦略

当社のこれからの事業展開では、「複合カフェ」及び「コミックレンタル」市場におけるいっそうのシェア拡大（客数の増加）と、商品/サービスの複合流通（客単価の増加）に対し、当社の経営資源を集中いたします。

これからの市場動向を俯瞰すると、「複合カフェ」市場では店舗の大型化、「コミックレンタル」市場では書籍貸与権の正式施行を受けた新規出店数の急増が見込まれます。

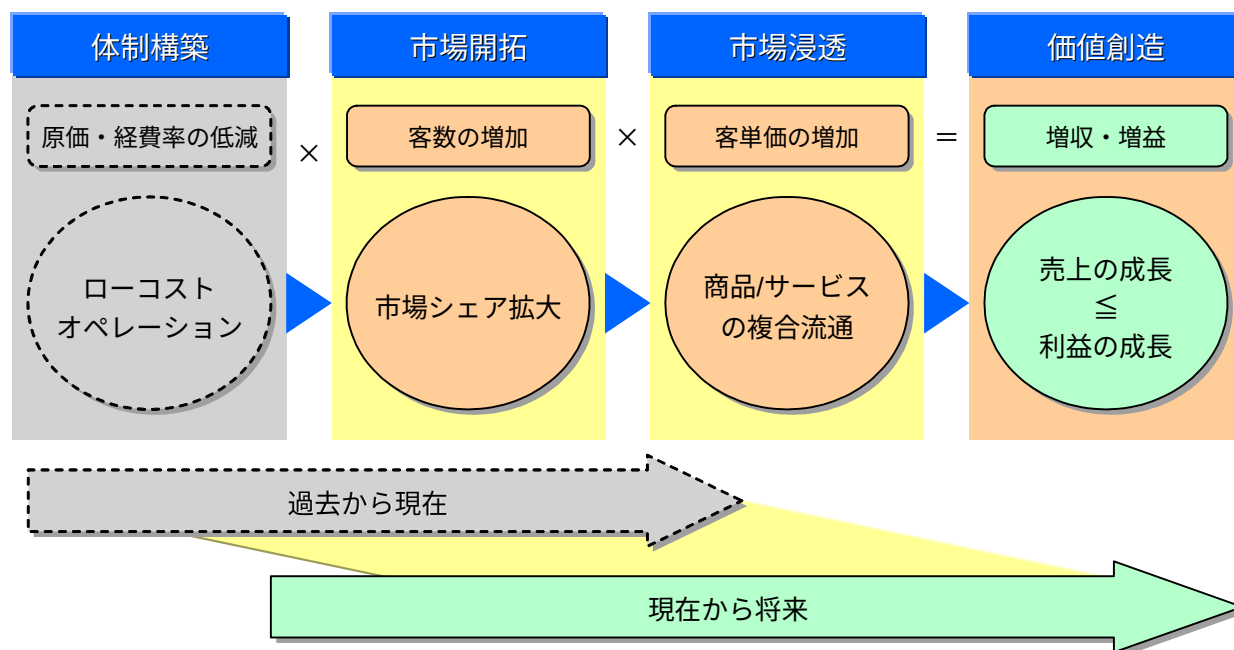
ゆえに当社では、「複合カフェ」事業者に対しては、コミックの販売に加え① 副資材の供給、② 訴求力の高いPOPの供給、③ 在庫検索システム（マネージスルー）の供給を実施することで、店舗の大型化により需要が安定するランニング商材の供給において、店舗あたりの単価（客単価）の倍増（現状対比2倍化）に取り組んでまいります。

① 副資材の供給では、「複合カフェ」店において常時利用する消耗品や備品などを、コミックのランニング供給と同時に供給いたします。ここでは、単に副資材を供給するだけではなく、店舗ごとに通常必要となる副資材を個別に管理し、消耗品や備品などの欠品時期や磨耗時期を当社から提案するシステムを構築することで、継続的な受注を確保してまいります。

② POPの供給では、SNS（Social Networking Service）の仕組みを取り入れ、コミックごとに読者から評価や感想などのレビューを募り、このレビューをベースにPOPを作成いたします。これにより、読者の生の声を直に反映した極めて訴求力の高い販促物を提供いたします。

③ 在庫検索システム（マネージスルー）の供給では、当社独自開発の「コミック在庫検索システム」を販売し、店舗情報化を支援しつつ、ランニング商材供給の効率化を図ります。

また「コミックレンタル」事業者に対しては、書籍貸与権の正式施行を受けた新規出店ラッシュが見込まれるため、「複合カフェ」市場において培ったノウハウのひとつであるセールスレップをフル活用し、同市場におけるシェアの拡大と安定化に取り組んでまいります。

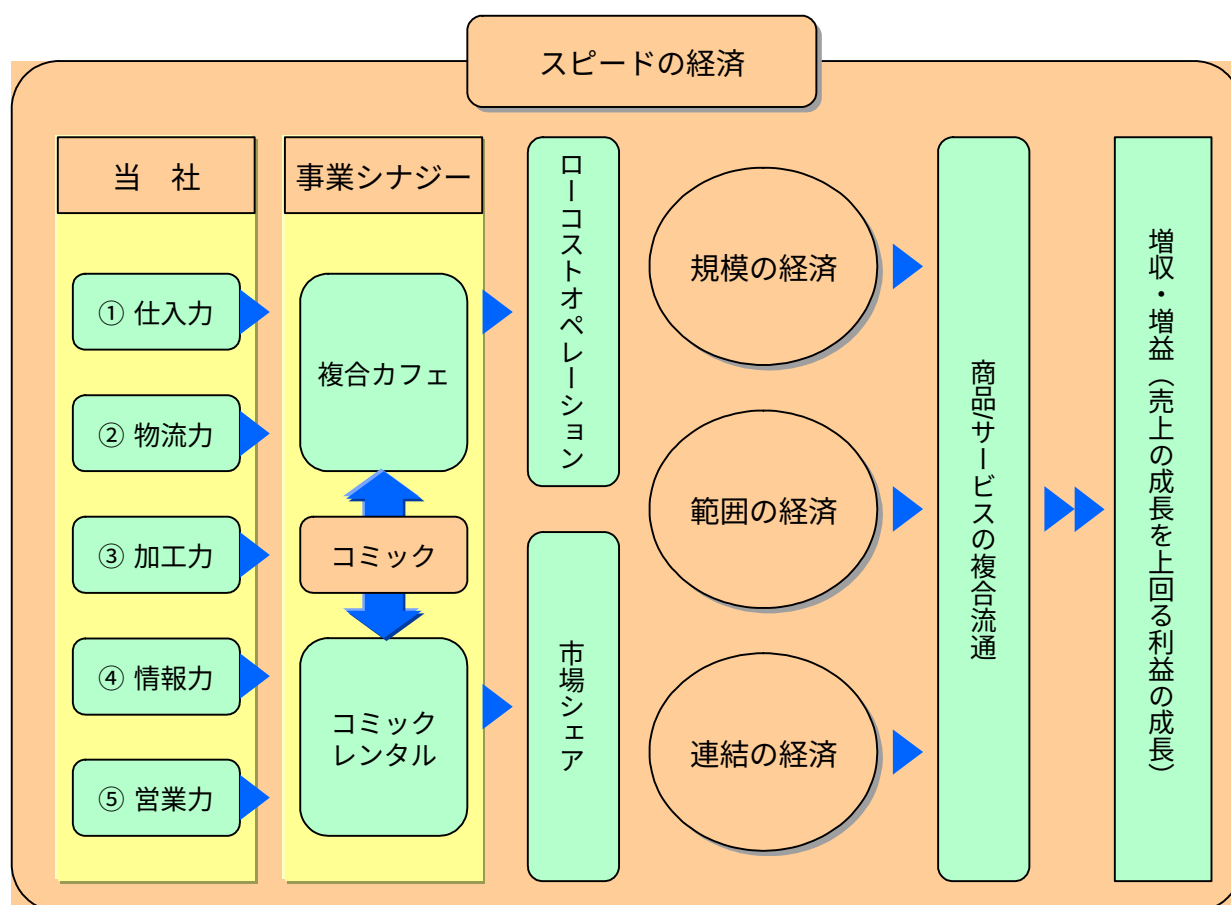


「複合カフェ」、「コミックレンタル」事業者ともに、コミックを取り扱う新興業態であるという点で共通しており、コミックを軸に① 仕入力、② 物流力、③ 加工力、④ 情報力、⑤ 営業力という過去から現在までの間に培った5つの強みをもつ当社にとって、これら2つの市場を同時に標的とすることには、大きな事業シナジー（相乗効果）が存在いたします。

ゆえに当社がこれまでの事業展開で構築したローコストオペレーション体制と、今後もさらに拡大を図る圧倒的な市場シェアを背景に、取扱数量の拡大にともない単位あたりのコストが低減する「規模の経済性」、異なる複数の事業（市場）で共通可能なコストを一元化することで単位あたりのコストが低減する「範囲の経済性」が見込め、増収・増益に資する「経営の効率化」の実現が可能となります。

当社では副資材やPOPの供給、そして在庫検索システムの供給といった直接的な店舗あたり単価の上昇を狙うだけでなく、他社との協働のもと当社の強みを活かし、間接的にも店舗あたり単価の向上を図る方策、すなわち納入店舗以外からも利益を創出する仕組みとして、「複合カフェ」や「コミックレンタル」店に設置するフリーペーパーの配送サービスを実施いたします。これにより、社外ステークホルダーとの協調による経営資源の有効化である「連結の経済」を実現いたします。

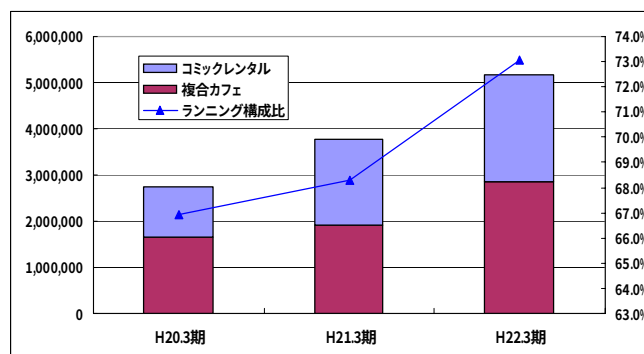
これら2つの市場は新興市場であるがゆえに、このような市場に対してアプローチする当社には、経営の機動力が求められます。よって、当社では① コンパクトなマネジメントチームを目指し、② シェアド・マネジメント（社外ブレインの積極的な登用）を図ってまいります。このような取り組みにより、市場ニーズの変化に対し迅速かつ柔軟な意思決定を行い、「経営の機動力」がもたらす「スピードの経済」を実現し、市場競争力を高めてまいります。



事業計画

平成22年3月期までの3年間に於いて、「複合カフェ」「コミックレンタル」市場に対する「複合流通」に経営資源を集中することで、いっそうの売上高の成長を目指してまいります。

単位：千円

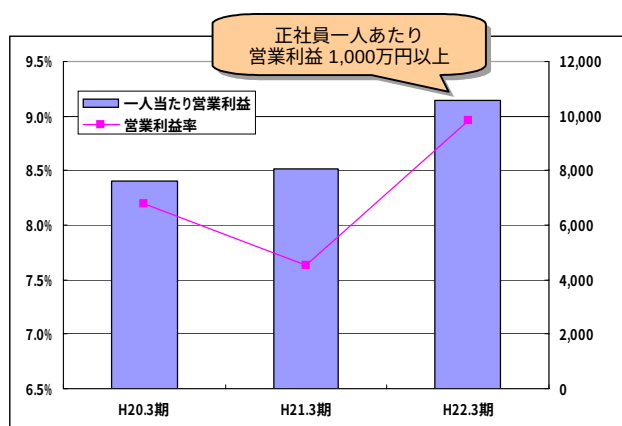


	H20.3期	H21.3期	H22.3期
複合カフェ	1,656,800	1,903,200	2,859,600
オープニング	360,800	105,600	105,600
ランニング	1,296,000	1,797,600	2,754,000
コミックレンタル	1,090,800	1,878,000	2,320,800
オープニング	540,000	1,080,000	1,275,000
ランニング	550,800	798,000	1,045,800
その他	12,400	18,800	19,600
売上高合計	2,760,000	3,800,000	5,200,000

＊ 左図の棒グラフ（左軸・千円単位）は、「複合カフェ」「コミックレンタル」事業者向けの当社売上高を示しており、折れ線グラフ（右軸）は、「複合カフェ」「コミックレンタル」売上高のうち、ランニング売上高の合計額が全体の売上高（売上高合計）に占める割合（ランニング構成比）を示しております。

当社では、売上高の伸張のみならず増収・増益の実現を前提に、平成22年3月期を目標として「正社員一人あたり営業利益 1,000万円以上」の獲得を図り、「コミック複合流通のリーディングカンパニー」としての地位確立を目指してまいります。

単位：千円



	H20.3期	H21.3期	H22.3期
売上高	2,780,000	3,800,000	5,200,000
営業利益	228,000	290,000	466,000
営業利益率	8.2%	7.6%	9.0%
従業員数 (正社員)	30人	36人	44人
一人あたり営業利益	7,600	8,056	10,591

＊ 左図の折れ線グラフ（左軸）は売上高対営業利益率（営業利益率）を示し、棒グラフ（右軸・千円）は正社員一人あたりの営業利益を示しております。

なお当社では、「複合カフェ」「コミックレンタル」事業者向けの情報機能的サポートの一翼として、現在「ICチップ」の活用を研究いたしております。「ICチップ」の実証実験に必要な投資額は1,000万円程度を見込んでおり、「複合カフェ」や「コミックレンタル」店における顧客管理や在庫管理への適用など、その活用方法や実用性が確認でき次第、店舗あたり売上高の増加に資する付加価値サービスとして、市場化を実施する予定でございます。

会社概要

商 号	株式会社 春うららかな書房
代表者	代表取締役社長 道下 昌 亮（みちした まさあき）
資本金	5,800万円（2006年9月現在の株主総数 269名）
事業内容	中古・新刊コミックの販売業、書籍のネット通販業
売上高	10億2,300万円（2006年3月期）
従業員数	126名（2006年12月期現在、パートタイマーを含む）
所在地	福井本社 福井県福井市上中町49-1 東京本社 東京都中央区銀座8-10-8-9F 大阪営業所 大阪市中央区南木町1-3-9-12F 福岡営業所 福岡市中央区大名2-9-35-4F 板橋物流センター 東京都板橋区赤塚新町2-7-17
電話番号	0776-53-6808（福井本社） 03-3569-0552（東京本社）
U R L	http://www.uraraka.co.jp

沿 革

1985年 3月	(有)越美資源（資本金5,000千円）を福井県大野市に設立
1987年 9月	中古本の小売展開を開始
1994年 1月	(有)春うららかな書房へ商号変更
1996年 3月	中古本の卸売展開を開始
1997年 9月	インターネットによる通信販売を開始
1999年10月	福井市上中町に物流センターを開設
2000年10月	(株)春うららかな書房に組織変更（資本金10,000千円）
2002年12月	本店所在地を福井県福井市に移転
2004年 7月	道下昌亮が代表取締役社長に就任
2005年 5月	当社株式1株を40株に分割
2005年 7月	日本証券業協会のグリーンシート※に株式登録（証券コード3380）
2005年 8月	グリーンシートにおいて公募増資（資本金58,000千円）
2005年 9月	福井県福井市にネット通販物流センターを開設（新刊配本センターの移転）
2005年12月	東京本社兼板橋物流センターを開設
2006年 5月	東京都中央区に東京本社を移転
2006年 7月	大阪市中央区に大阪営業所を開設
2006年 8月	福岡市中央区に福岡営業所を開設



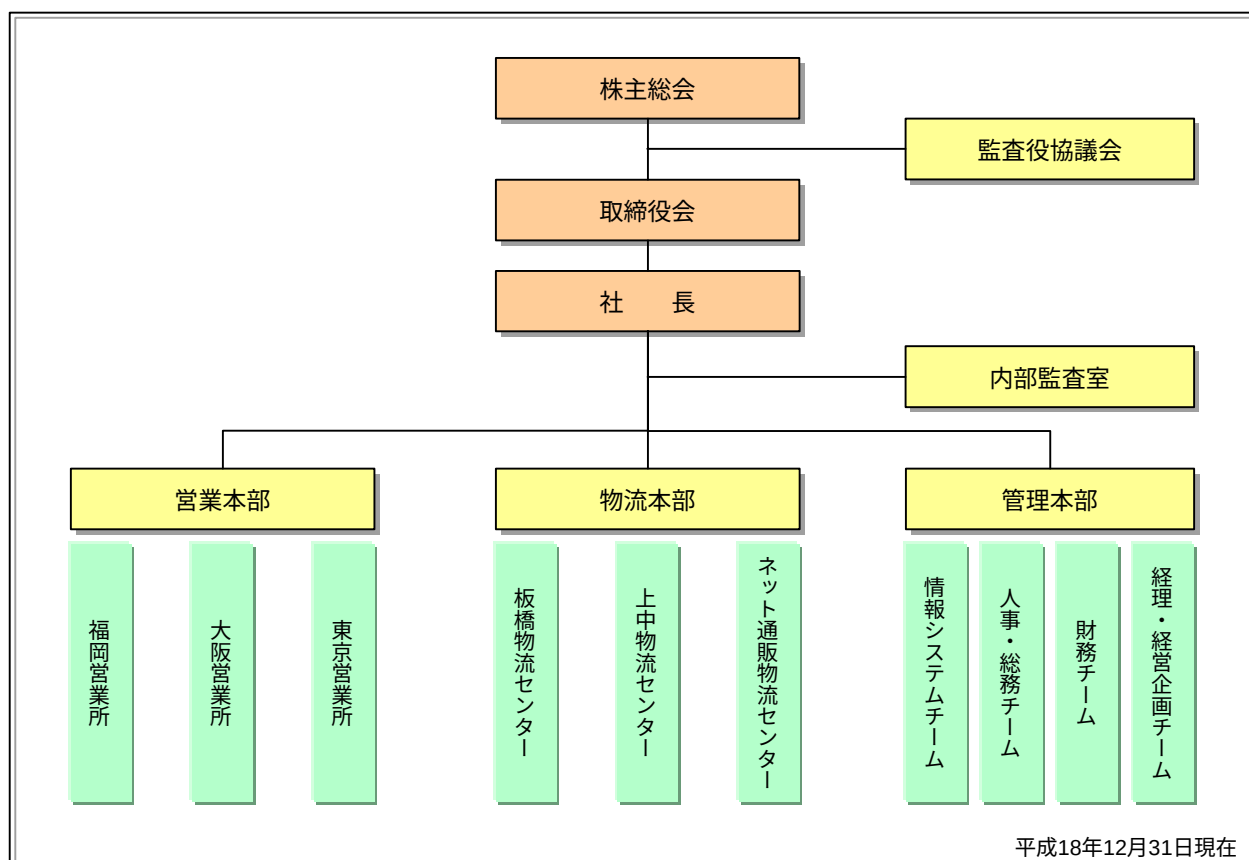
※ グリーンシートとは、日本証券業協会が未上場中小企業のために開設した証券市場です。



マネジメントチーム

代表取締役社長	経営責任者 道下 昌 亮 (35歳)	老舗古書店の勤務を経て、当社入社。「複合カフェ」や「コミックレンタル」事業者向け卸しなど、当社経営の根幹を築き上げる。
取締役管理本部長	財務責任者 齊 藤 健 二 (33歳)	金融機関、会計事務所そして財務コンサルタントを経て当社入社。豊富なノウハウをもつ金融・財務のプロとして当社を支える。
取締役営業本部長	営業運営責任者 土 橋 幸 介 (28歳)	新卒者として当社入社。新刊本調達先確保及び全国展開の足がかりとなる東京営業所の立ち上げに尽力。当社営業を熟知。
取締役物流本部長	物流運営責任者 本 田 康 幸 (28歳)	新卒者として当社入社。短期間で当社の物流量が数倍に増加するも、拠点数を増やさず対応するシステムを構築。当社物流を熟知。
営業部長	営業戦略担当 和 田 茂 (48歳)	大手F C会社のF C本部責任者を歴任後、当社入社。営業戦略立案のプロとして第一線で活躍しており、事業成長の原動力となる。
システム部長	システム開発担当 中 村 経 人 (41歳)	システム開発会社を経て、当社入社。当社システムの大部分を開発、そして成功に導いており、開発のプロとして手腕を振るう。
社外物流担当 マネージャー	物流戦略担当 中 根 治 (37歳)	中古書籍販売F Cに入社、店舗運営、商品センター長を経て、物流専門コンサル会社に入社。外部から力強く当社を支える。
社外ITマーケティング マネージャー	ITマーケティング戦略担当 原 生 (39歳)	イーベイジャパンの勤務を経て、「アイ・オークションネット」を設立。ITマーケティングのプロとして当社の一翼を担う。

組織図



協力企業

当社では、営業戦略の立案やセールスレップの育成についてセレブリックス・ホールディングス（東京都新宿区・<http://www.cerebrix.jp/top.htm>）と、コミックレンタル用商材の調達について協和出版販売 株式会社（東京都板橋区）と協力関係にあります。

また、書籍の仕入先について主力 6社と取引を行うほか、契約社員 7名が個々に仕入業務を担当しており、物流（運送）業務のうち、ルート配送については 3社と取引を行うことで取引分散を図り、将来突発的に生じる可能性のあるリスクに対し、その耐性を高めております。

知的資産経営報告書とは

意義

「知的資産」とは、従来のバランスシートに記載されている資産以外の無形の資産であり、企業における競争力の源泉である人材、技術、技能、知的財産（特許・ブランドなど）、組織力、経営理念、顧客とのネットワークなど、財務諸表には表れてこない、目に見えにくい経営資源の総称を意味します。よって、「知的資産経営報告書」とは、目に見えにくい経営資源、すなわち非財務情報を、債権者、株主、顧客、従業員といったステークホルダー（利害関係者）に対し、「知的資産」を活用した企業価値向上に向けた活動（価値創造戦略）として目に見える形で分かりやすく伝え、企業の将来性に関する認識の共有化を図ることを目的に作成する書類でございます。経済産業省から平成17年10月に「知的資産経営の開示ガイドライン」が公表されており、本報告書は原則としてこれに準拠して作成いたしております。

注意事項

本知的資産経営報告書に掲載しております将来の経営戦略及び事業計画並びに附帯する事業見込みなどは、すべて現在入手可能な情報をもとに、当社の判断にて記載いたしております。そのため、将来に亘る当社を取り巻く経営環境（内部環境及び外部環境）の変化によって、これらの記載内容などを変更すべき必要を生じることもあり、その際には、本報告書の内容が将来実施又は実現する内容と異なる可能性もございます。よって、本報告書に掲載した内容や数値などを、当社が将来に亘って保証するものではないことを、充分にご了承願います。

この報告書に関するお問い合わせ先

株式会社 春うららかな書房 取締役管理本部長 齊藤 健二（さいとう けんじ）

〒 910-0826 福井県福井市上中町49-1 TEL 0776-53-6808（代） FAX 0776-53-6806

E-mail saito@uraraka.co.jp

知的資産経営報告書 2007



Health & Beauty. Create New Value. Consumer First.




Value Planning

株式会社 バリュープランニング

社長からみなさまへ	
“時代にあった価値の創造”を目指して	3 P
経営哲学	
Think outside the box – 既成概念にとらわれない –	4 P
経営方針	
究極のパンツ専門店を目指す	5 P
事業概要	
2本の事業柱「B-Three」そして「AHT」	6 P
事業展開 ～過去から現在～	
震災から得た「ぶれないコンセプト」	8 P
ビジネスの基本は3感を刺激すること	10 P
当社の成長を支えるもうひとつの仕組み	11 P
出店の勢いに裏打ちされた事業実績	12 P
事業展開 ～現在から未来～	
パンツ道を極める「33・200戦略」	13 P
「33・200戦略」成功のための事業計画	15 P
社会との共生	
未来を担う“「いち」企業”として	16 P
企業概要	17 P
知的資産経営報告書とは	18 P
本書ご利用上の注意	18 P



“時代にあった価値の創造”を目指して

バリュープランニングでは、1994年の創業以来、成熟をむかえつつあるアパレル業界の中で「デザインを売る」という従来のスタイルではなく「服の機能を売る」という新しいスタイルを貫いてきました。

女性には、いつまでも若々しく、美しく、そして健康的であって欲しいという願いを込めて、コンセプトを「ヘルシー&ビューティー」と定め、素材にこだわることで、「衣」の機能性を追求してまいりました。

現在の主力商品である「ビースリーミラクルストレッチパンツ」には、縦・横・斜め360度伸縮自在のオリジナルストレッチ素材を開発・使用、今までにはなかった「はき心地の良さ」という機能を実現しました。

（世界39カ国商標特許申請済 / 2007年2月現在）

当社では、婦人用ストレッチパンツ専門店「B-Three（ビースリー）」を全国に展開し、パンツのみを取り扱うという従来には存在しなかった独自の販売戦略で、数多くのお客様にこの商品を提供してきました。

また、もうひとつの柱である保温下着「AHT」は、表地と裏地の間に空気の層を作ることで、「自らの体温で暖まる」という画期的な機能の開発に成功した商品です。

（世界22カ国商標特許申請済 / 2007年2月現在）

この商品「AHT」の販売戦略では、従来の店舗販売にこだわることなく、ラジオ・CATV・CS・インターネットというメディアのショッピングサイトを利用し、販売チャネルの拡大を図ることで、お客様個々の購買ニーズに応じてご利用いただけるシステムを築きました。

しかし、私たちは現状のビジネスモデルに固執するわけではありません。

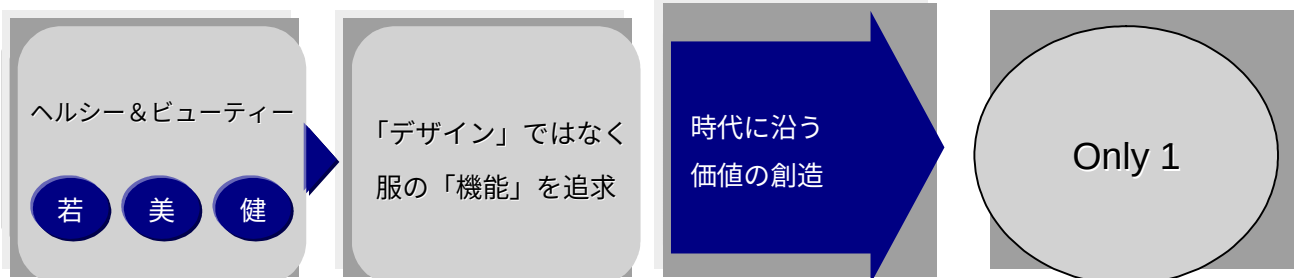
目まぐるしいスピードで変化し続けている現代の社会では、過去の成功例は通用しない時代でもあります。私たちは“時代にあった価値を創り出す”バリュープランニングという社名に込められた意思をこれからも貫き、今後も“Only1”企業としての地位を追求します。

本報告書を通じ、「時代の最良」を目指し、変革を続ける当社の「目には見えざる力」すなわち「知的資産」を、少しでも多くの方々にご理解いただき、今後も当社が創造する新しい価値にご期待いただければ幸いです。

株式会社 バリュープランニング

代表取締役

井元憲生



Think outside the box - 既成概念にとらわれない -

3つの“1” = “Only.1 – No.1 – First.1” を目指して、全ての女性の望みである「ヘルシー＆ビューティー」をキーワードに新しい価値を創造し、いつまでも愛される「本物」を提供します。

当社が目指す“Only.1 – No.1 – First.1”とは①他にはない価値と、②他よりも優れた機能を持つ商品を、③誰よりも早く企画開発することを意味します。

当社にとっての「価値」とは

- 「真」 (生まれたままの素直さを持つこと)
- 「善」 (能力・効果を十分に出し切ること)
- 「美」 (ほめる価値のあること)
- 「聖」 (それぞれの専門分野で最高の評価を受けること)

以上4つを追求し、そして充足することによって生まれる「本物の価値」を指します。

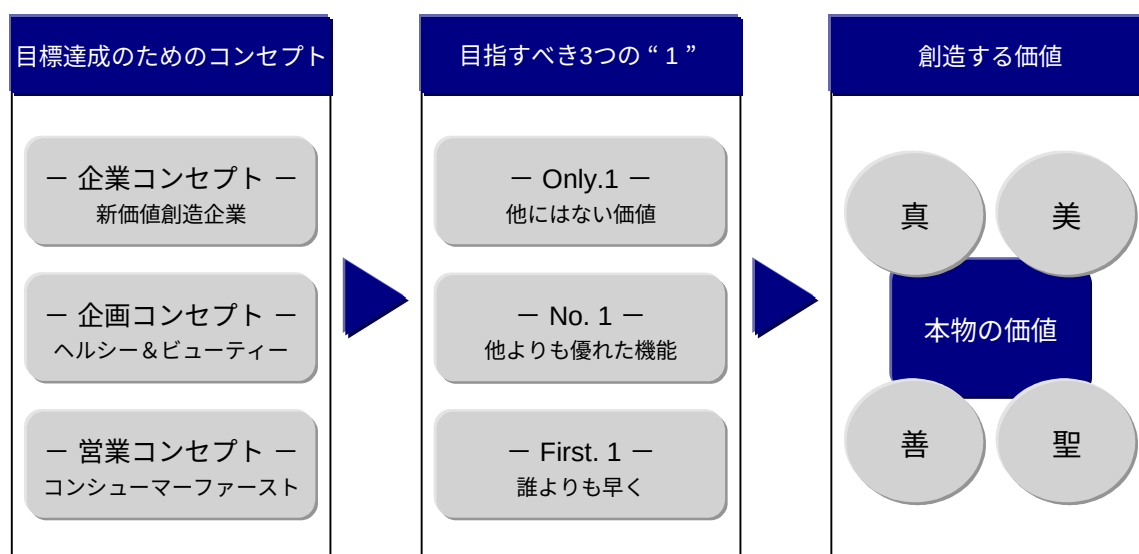
当社では「本物の価値」を生み出すため、「新価値創造企業」という企業コンセプト、「ヘルシー＆ビューティー」という企画コンセプト、「コンシューマーファースト」という営業コンセプト、これら3つのコンセプトのもと企業活動を進めています。

つまり、新しい価値を創造し「本物」を提供できる企業であり続けるため、「衣」を通じて美容健康関連の商品を開発し、お客様の満足を最優先した営業活動を行うことが、当社の使命であると考えています。

このような使命を果たすためには、「Think outside the box -既成概念にとらわれない-」という理念、すなわち「新しさ（未来）」への積極的なチャレンジ精神が不可欠です。

婦人用ストレッチパンツ専門店「B-Three（ピースリー）」の100店舗開設の節目を迎えるにあたって、当社の見据える「今後」、思い描く「未来」を幅広く周知するため、2006年11月に「未来構想発表会」を開催し、取引先や従業員など総勢500名のステークホルダーとの間で、このような理念や方向性の共有化を図りました。

今後も継続的なビジョン共有化の場を設けることで、ステークホルダーと共立する組織づくりを目指し、「新しい、本物の価値の創造」に挑戦し続けます。



究極のパンツ専門店を目指す

「物づくり発想 = お客様発想」を商品開発コンセプトに、創業18年計画の前半9年間で「製造卸売業」、後半9年間で「製造小売業」の経験を経て、「究極のパンツ専門店」を目指します。

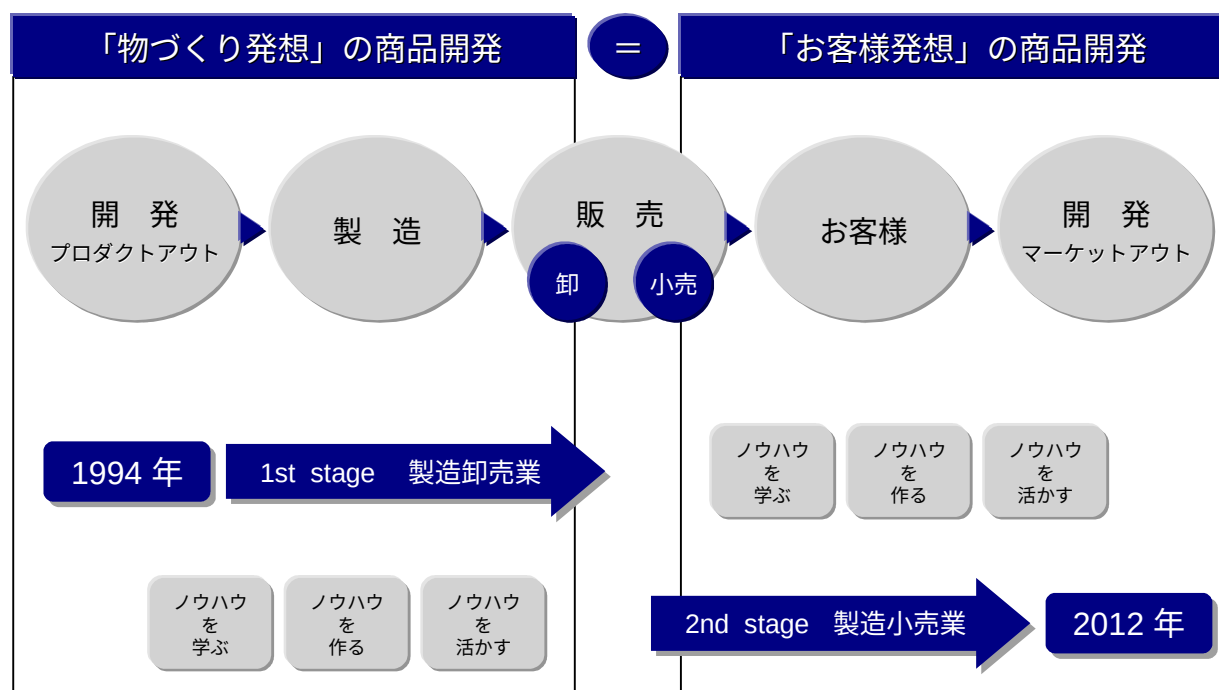
当社は、「衣」を通じた美容健康関連商品の開発・販売を目指し、1994年6月に創業しました。創業当時、健康食品・健康飲料など、すでに「食」を通じた美容健康関連商品は販売されていましたが、健康衣料と位置づけられる商品の市場は存在しませんでした。

このような中、当社では、「衣」の中でも「パンツ」に特化した開発・販売事業を立ち上げ、市場確立を狙うという経営の基本方針のもと、事業を展開しています。

創業当初には「創業18年計画（1994年-2012年）」を立案し、創業から始まる前半の9年間は製造卸売業としてノウハウを学び、ノウハウを作り、そしてノウハウを活かすという「3年×3ステージ」の計画実現を目指してきました。また、後半の9年間は製造小売業としてのポジションを設定し、前半と同様にノウハウを軸とした3年ごと3つのステージ展開を計画し、その実現を目指すという経営の基本方針を推し進めています。

当社が「新価値創造企業」として存在するためには、「物づくり発想 = お客様発想」となる商品開発を継続していく必要があります。そのため、「創業18年計画」の前半では「製造卸売業」としての経験を通じて「物づくり発想」の商品開発ノウハウを蓄積し、後半では「製造小売業」としての経験を通じ「お客様発想」の商品開発ノウハウを蓄積することで、プロダクトアウト型の商品開発志向（「物づくり発想」）と、マーケットアウト型の商品開発志向（「お客様発想」）の融合から開発力の強化に努めています。

このようにして構築し、また今後も強化を加速する「真の商品開発力」をもとに、当社の創業コンセプトでもあり、事業領域でもある「衣」の中でも「パンツ」というアイテムに経営資源を集中し、「究極のパンツ専門店」を目指します。



2本の事業柱 「B-Three」そして「AHT」

一度はいたらやめられない、魔法のパンツ「B-Three（ピースリー）」、空気を着るから軽くて暖かい快適保温インナー「AHT（エアーホットTシャツ）」が、当社を支える2つの事業柱です。

「B-Three（ピースリー）」、ミラクルストレッチパンツは、独自の技術で開発したオリジナルの2wayストレッチ素材を使用し、魔法のようなはき心地を実現する女性用パンツであり、現在当社の主力商品として急激な成長を遂げています。

この商品には、① フィット感、② はき心地、③ シルエットの3つの特徴があります。フィット感では、縦・横・斜め360度に伸縮する2wayストレッチが脚全体を気持ちよく包み込み、ヒップを持ち上げるようにピッタリとフィットします。また、肌ざわりにこだわった裏面素材がサラッと肌をすべる、気持ちいいはき心地を実現。ストレッチ性に優れるため、ウエストやヒザなどにも締め付け感を与えず、一日中快適に過ごせます。さらに、あらゆる体型の女性に似合うよう、研究された美脚シルエットを演出。ウエストは細く、ヒップは高く小さく、ヒザから下は長く、理想のスタイルを実現します。

また、ミラクルストレッチパンツのオプションアイテムとして、パンツスタイルとの組み合わせでさらに美しいシルエットを魅せる「スタイルアップインナー」、快適性と脚長効果を追求し女性の脚をつま先まで演出する「ラクチンシューズ」、パンツスタイルにアクセントを添える「セットアップアイテム」を取り扱っています。

この商品は、婦人用ストレッチパンツ専門店「B-Three」ショップで販売しており、より多くのお客様にご利用いただけるよう、小売店舗を全国に展開しています。

なお、2006年において「B-Three（ピースリー）」は、マガジンハウス「クロワッサン」はじめ雑誌掲載を14回、関西テレビ「インフォメーション」はじめTV・ラジオのオンエアを8回受けており、またフジテレビ「すぽると」はじめTV番組衣装協力を29回行うなど、市場認知の高まりとともに、各メディアからの注目を集めています。

ミラクルストレッチパンツ

フィット感

はき心地

シルエット



オプションアイテム

スタイルアップインナー



優れたインナーでヒップメイク

ラクチンシューズ



疲れにくい靴で快適&脚長

セットアップアイテム



スタイリッシュに個性をプラス

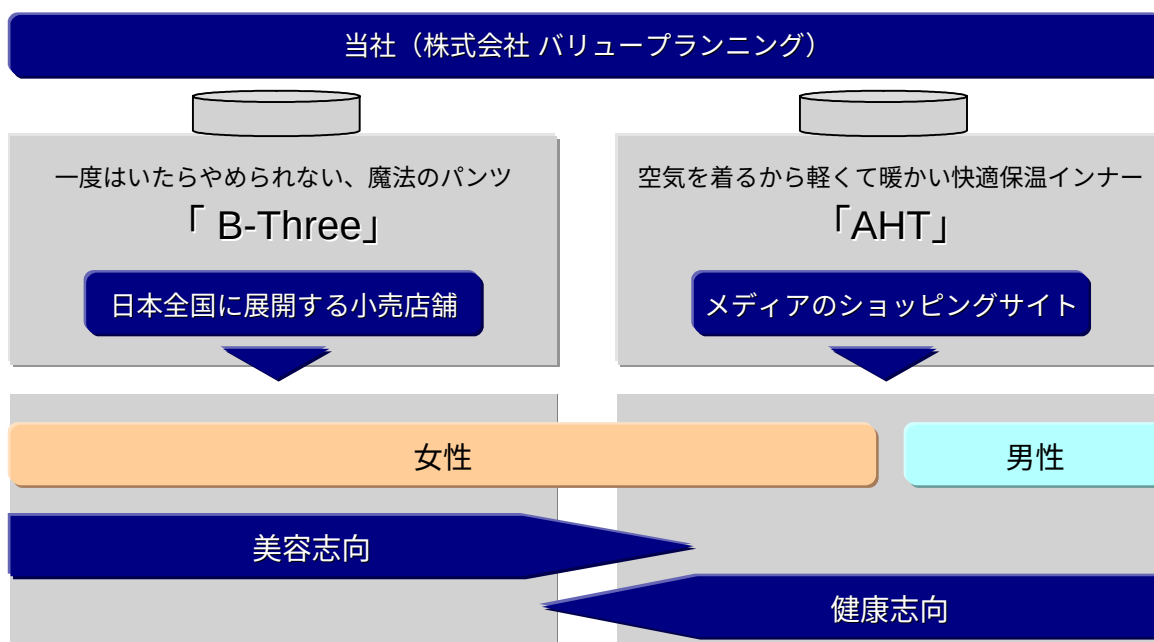
「AHT（エアーホットTシャツ）」は、男性用・女性用ともに提供する快適保温下着であり、「B-Three」とともに、当社のもうひとつの事業柱を構成しています。

この商品には、① あたたかい、② 気持ちいい、③ 動きやすい、④ フレキシブル、⑤ 高品質という5つの特徴があります。この商品は、「ふくれ編み」の二重構造によってできる空気の層を利用することで、ウールの約2倍の保温力を持ちます。また、特殊構造のストレッチ素材で作っているため通気性が高く、湿気を効果的に放出し快適さを保ちます。さらに、縦にも横にも伸縮する特殊なストレッチ素材も用いているため、あらゆる体の動きに心地よくフィット。襟ぐりを広くし、また「空気を着る」発想から着膨れしないため、着る場所を選ばず、フレキシブルに利用することができます。お客様にこの商品を長く美しく利用していただきたいとの思いから、襟ぐりには特殊素材の伸び止めテープを施し、洗濯しても伸びたり、型崩れしないよう、品質の高さを追求しています。

この商品は、ラジオ・CATV・インターネットというメディアのショッピングサイトを通じて販売しており、従来の店舗販売にこだわらない、新たな販売方法を採用しています。



このように、「衣」を通じた美容と健康の提供をコンセプトに開発した「B-Three」そして「AHT」という2つの商品が、当社の事業を支える柱として活躍しています。



震災から得た「ぶれないコンセプト」

1994年に創業した当社は、創業時の「衣」を通じた美容健康関連商品の開発・販売というコンセプトのもと、同年に、はくだけでヒップアップ効果のある「ヒップアップカルソン」というガードルとパンツを一体化した商品の開発に成功しました。この商品は、当時目新しく、デビュー直後から大手百貨店に採用され、大ヒットを果たしました。

しかし1995年、阪神淡路大震災に見舞われたことで、特殊な素材や加工が必要となる「ヒップアップカルソン」を製造することができなくなり、また営業活動もままならない状況が続いたため、当社の経営は窮地に立たされました。

経営を立て直したいという思いがあせりとなり、創業時のコンセプトとは異なる、比較的製造のしやすいカットソーを「ebok:（エボック）」というブランドで展開しました。この商品は、当社のコンセプトから逸脱した商品であったため、まったく売れず、在庫の山を抱えることとなり、大失敗のまま同ブランドからの撤退を余儀なくされました。

しかし、震災がもたらした「ebok:」という、コンセプトを無視した商品開発の大失敗から、当社は「ぶれないコンセプト」の重要性を学びました。

当社が震災を契機に再構築した新たなコンセプトは、① 選択と集中、② 美容健康関連の商品を開発すること、③ “Only.1 – No.1 – First.1” という三つの“1”を目標とすること、④ 視覚ではなく触覚に訴える商品を開発すること、以上の4つです。

① 選択と集中では、事業領域と商品アイテムの絞り込みを行い、② 美容健康関連の商品開発では、創業時のコンセプトを再認識し、③ “Only.1 – No.1 – First.1” という目標では、オリジナル性のある商品をどこよりも早く開発し、そのカテゴリーのナンバーワンを目指し続けるという意味を明確にし、④ 視覚ではなく触覚に対する訴求では、ファッションという見た目よりも、はき心地やフィット感など触覚に訴える商品の開発を行うことを目指しました。

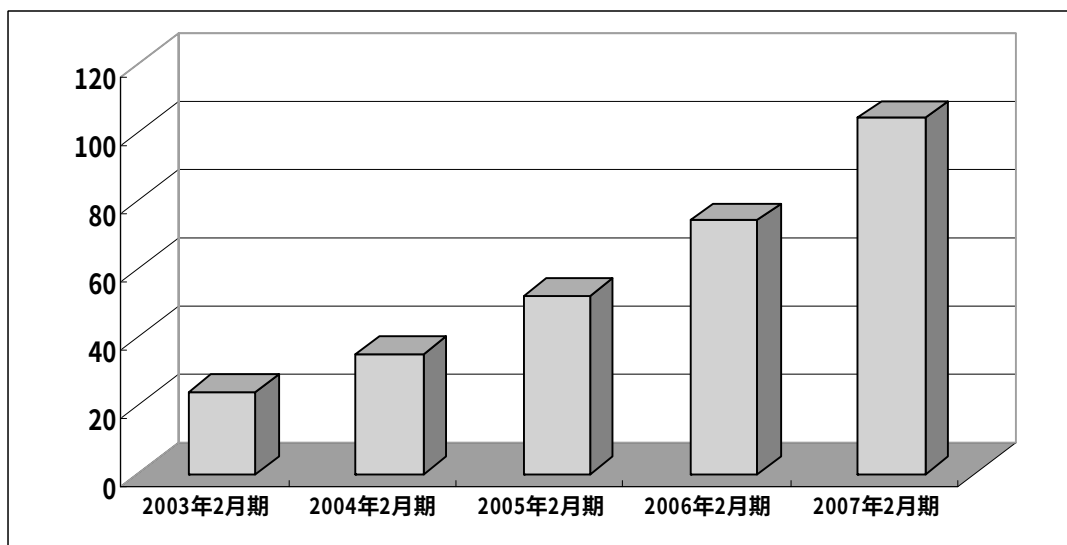
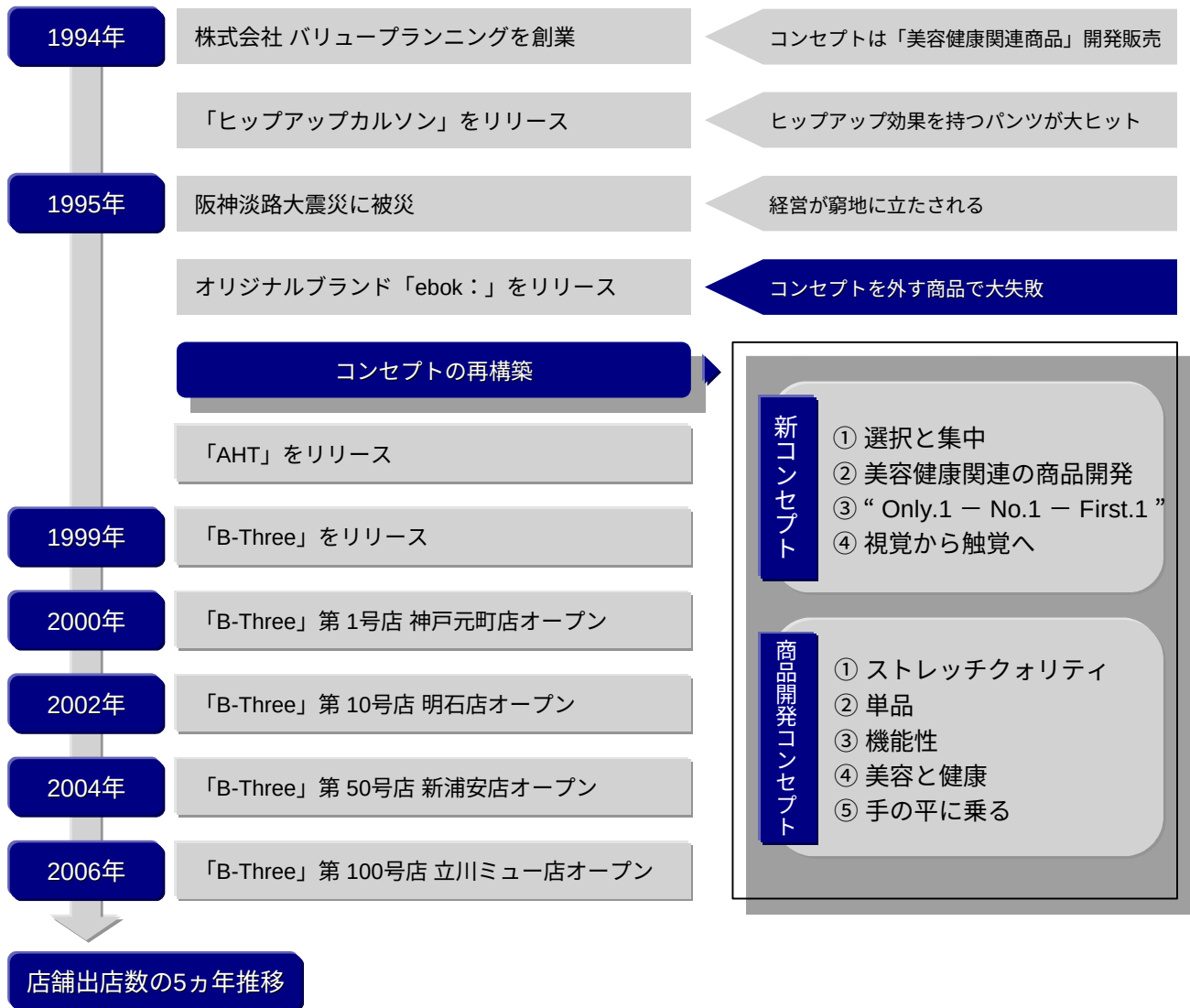
再構築した以上4つのコンセプトに基づき、① ストレッチクオリティの高い、② 単品で、③ 機能的な、④ 美容健康に関連した商品で、そして携帯電話やウォークマンなどヒット商品の勝因でもあった⑤ 手の平に乗ることを商品開発のキーワードとして設定しました。

このようなコンセプト、そして商品開発のキーワードのもと、1995年に「AHT」が誕生し、現在でも150万着以上を販売するロングセラー商品の開発に成功しました。

「AHT」の誕生後、創業当時に抱いていた思いから「パンツ」に再挑戦すべく、1997年に開発をスタートしました。素材開発過程では、数々の試行錯誤を繰り返し、大手メーカーも手を出さないような製造困難な素材であっただけに廃棄処分した生地は何万メートルにも及び、苦戦を強いられました。しかし、生産のプロなど外部からの支援を受け、1999年4月には「世界で一番良く伸びるパンツであり、世界で一番気持ちいいパンツ」、「B-Three」ミラクルストレッチパンツの開発に成功しました。

「B-Three」は当初、卸売でスタートしましたが、「創業18年計画」どおり、2000年3月には神戸元町に「B-Three」ショップ第1号店をオープンすることができました。その後も、次々に出店を果たし、第1号店出店からおよそ6年で、第100号店 立川ミュー店を出店するに至り、製造卸売業から製造小売業への業態転換に成功しました。

このような成果が評価され、織研新聞社が実施している「第7回ディベロッパーが選んだテナント賞」のうち、規模の大小を問わず注目テナントを評価する「キラリ賞」を受賞するに至りました。（2005年3月）



＊ 店舗数は、直営店とフランチャイズ店の合計店舗数を示しており、2007年2月期では、直営店舗は全店舗の90.4%、フランチャイズ店舗は9.6%を占めています。今後は、ブランドイメージの統一強化を図るため、積極的なフランチャイズ展開は行わず、直営展開に注力する予定です。

ビジネスの基本は3感を刺激すること

視覚・聴覚・触覚の3つの感覚（3感）を最大限に活かした「ハード（商品）」「ソフト（販売手法）」「ハート（接客）」の3つをビジネスの柱としてより磨きをかけることで、お客様に対しては、より一層の感謝の気持ちとおもてなしの心で、当社の思いを形にします。

当社では、より良い「ハード（商品）」をお客様に提供するだけでなく、まったく新しいスタイルの店舗開発に挑戦し、ユニークな仕組みでお客様から注目を集める戦略を採っています。店内では、円筒形のシリンダーパッケージやヒップボディで、まず視覚的にお客様にアピールし、その後、パンツのプロフィッターが商品の案内をして、お客様の聴覚をさらに刺激します。そして最後は、触覚ではき心地の良さを確かめていただくために、フィッティングをしていただきます。

パンツは通常、ハンガーにかけるか、畳んで棚に陳列して販売されています。一方、当社では、商品開発コンセプトのひとつである「手の平にのる」ことを商品の陳列にも活かし、「丸めてもしわにならないこと」、「まだ誰も試着していないこと」を示すとともに「大切な商品を両手で扱うこと」を形にしたいという思いから、シリンダーパッケージを開発・利用しています。シリンダーパッケージのままディスプレイする独自のディスプレイ什器では特許を取得しています。（特許第3828880号）

また、当社はパンツ専門店であるがゆえに、上半身のないマネキン「ヒップボディ」を店内に陳列しています。このマネキンは当社が独自に開発したものであり、当社商品のヒップアップ力をアピールするために、ヒップを突き出す格好をしています。

「B-Three」ショップには、幅広い年齢層のお客様が来店されます。そこで、すべてのお客様に納得して商品を購入いただくために、当社では接客の際、パンツのプロフィッターがアドバイスをしています。当社のプロフィッターは、お客様にパンツをより格好良く、きれいにはいていただくために専門の知識を習得し、的確なアドバイスを行う、いわばお客様のファッションアドバイザーとしての役割を担っています。

なお、「B-Three」ショップの店舗運営は、当社の100%子会社である株式会社 ヘルシーアンドビューティー（2006年11月末現在の従業員数343人）が行っており、成長する楽しさを全従業員と共有するためのキャリアアッププログラムや、職場で働く女性を応援するバックアッププログラムを導入し、モチベーションの向上にも努めています。

当社では、このようにお客様の3感に訴えかけ、「ハード（商品）」だけでなく、「ソフト（販売手法）」「ハート（接客）」の3つをビジネスの柱に据えており、このことをショップコンセプトとして全スタッフに浸透することで、いつまでもお客様から愛される店舗づくりを目指しています。



当社の成長を支えるもうひとつの仕組み

当社では、来店されたお客様に対して「ビースリーポイントカード」を発行しています。このカードをお持ちのお客様には、ポイント割引制度を適用するほか、新商品やキャンペーンなどの情報を年6回のペースで発信し、また過去の購買履歴を管理することで、全国どこの「B-Three」ショップを利用しても、一括管理した顧客データベースをもとに、お客様に対して最適な商品のご提案ができる仕組みを持っています。

「ビースリーポイントカード」をお持ちいただくかどうかは、お客様の意思次第ですが、現在ご入会いただいているお客様は43万人にのぼり、毎月3万人のペースで増加し続けているため、多くのお客様にポイントカード制度のメリットが評価されているといえます。

また当社では、さらに多くのお客様に入会いただくための仕組みとして、会員向けの誕生日特典（ビースリー・バースデーキャンペーン）や、紹介者に対するポイント進呈（お友達ご紹介キャンペーン）をはじめ、さまざまなアイデアを次々と採用しています。

このようにして取得し、データベース化した膨大な数のお客様の情報は、当社が最新の市場動向を読むための貴重な情報源となり、「創業18年計画」を立案した目的どおり、「お客様発想の商品開発」に大きく貢献しています。

お客様にご入会していただく際には、「ビースリーカード」申込書に、個人情報に記載していただきます。当社ではこれら貴重な情報の厳重な取り扱いに努めるため、2005年10月には、財団法人日本情報処理開発協会より「プライバシーマーク（Pマーク）使用許諾事業者」としての認定を受け、「個人情報保護マニュアル」「情報セキュリティマニュアル」に則って、厳格な運営・管理を実施しています。



また、店舗数の拡大とともに、当社を支えるスタッフの数も急増しています。

当社の職場環境は、極めて良好であり、過去5年間で正社員数は16人から38人へと約2.4倍に増加しているのに対して、離職者数は過去5年間で2名にとどまっています。

（試用期間未了者を除き、平成18年2月に当社へ転籍したグループ会社従業員数を含む）

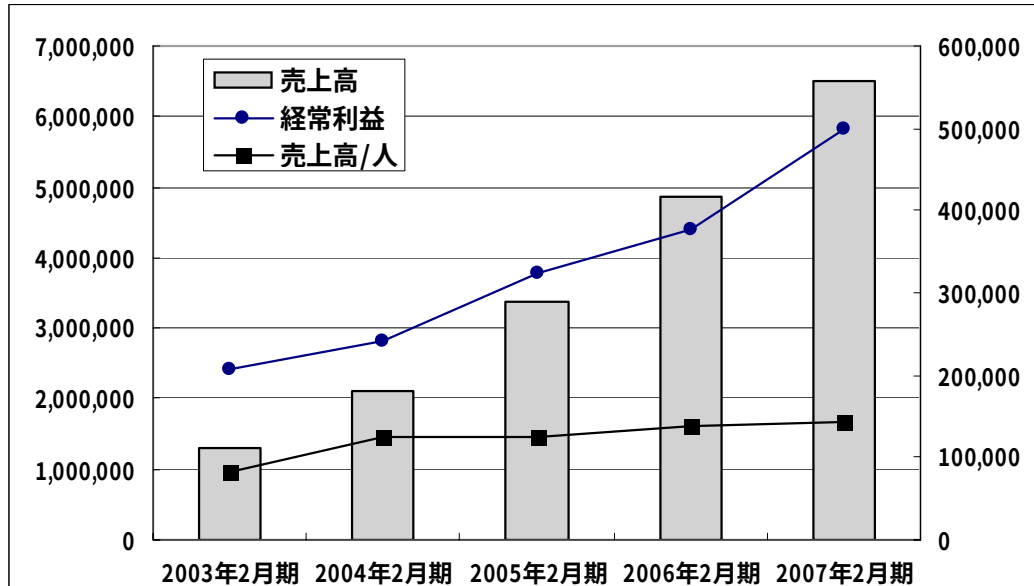
このように離職率が極めて低い理由には、すべてのセクションのスタッフが「仕事にやりがい」を感じていること、上下左右を問わず「良好な社内コミュニケーション」が存在することが挙げられ、これが当社にとって大きな強みのひとつとなっています。

スタッフの平均年齢は2006年2月現在で31歳であり、創業以来右肩あがりの成長を続ける給与・賞与という待遇面も背景に、モチベーションの高い常況を維持しています。

なお、店舗運営の実務を担う当社子会社 株式会社 ヘルシーアンドビューティーにおいては、店舗・販売マニュアル「B-Three Pro Fitter's Manual（プロフィッターズマニュアル）」を作成し、「B-Threeのコンセプト・店舗運営マニュアル・基本接客マニュアル・販売マニュアル・商品管理マニュアル・プロフィッター育成マニュアル」と、販売・接客から事務作業に至るまでのすべてのノウハウを取り決めることで、スタッフ増員に対する店舗運営のクオリティ維持・向上に努めています。

出店の勢いに裏打ちされた事業実績

2003年2月期の店舗数 24店（うちFC 9店）、2007年2月期の店舗数104店（うちFC 10店）と、2003年から2007年までの間に「B-Three」ショップ数は飛躍的に増加しています。このような出店の勢いを背景に、当社では増収・増益という成果をおさめています。



＊ グラフの左軸（棒グラフ）では売上高（単位：千円）を示し、グラフの右軸（折れ線グラフ）では経常利益・従業員一人あたりの売上高（単位：千円）を示しています。なお、2007年2月期では計画値（見込値）を計上しています。

「B-Three」ショップに来店されるお客様は、その5割程度をリピーターのお客様（既存顧客）、残りの5割程度を新規店舗出店や、既存顧客からの紹介を契機に来店されるお客様（新規顧客）が占めており、来店客数・来店単価ともに安定しています。

過去5ヵ年間（2003年2月期から2007年2月期）における従業員一人あたり売上高（売上高/従業員数）すなわち従業員一人あたりの生産性は、2007年2月期で144,444千円を見込んでおり、スタッフ一人一人が新たな価値の創造に大きく貢献しているといえます。

また、著しい出店の勢いから諸経費が膨らみ、経常利益率（売上高対経常利益率）に若干の低率傾向は見られるものの、経常利益金額ベースでは依然として高収益体質を維持しており、2007年2月期の経常利益は5億円を見込んでいます。

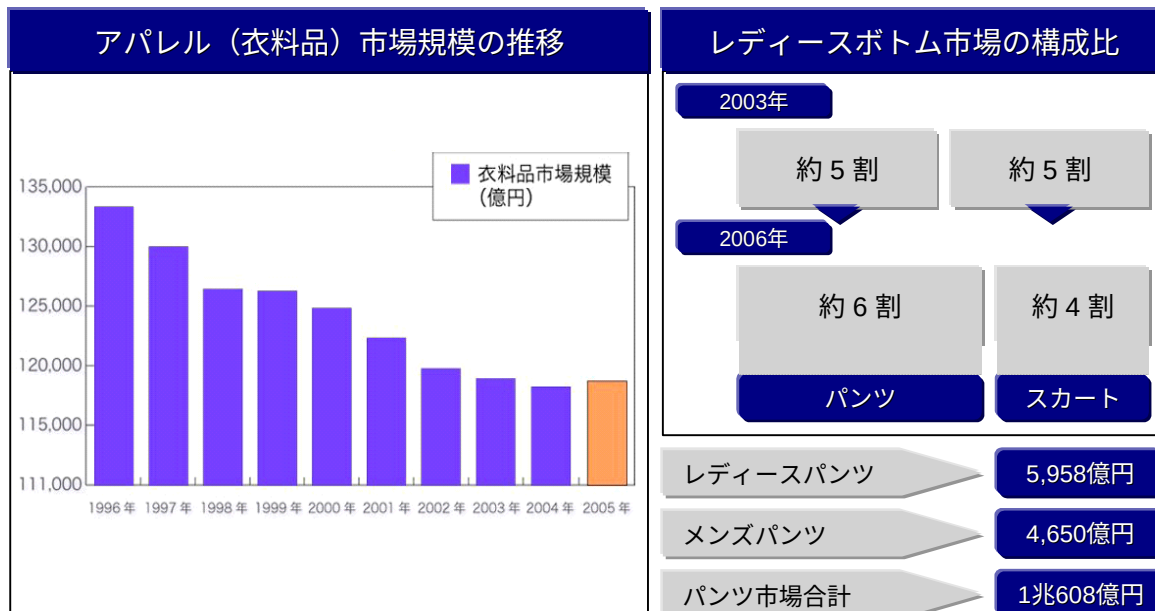
このような高収益体質から、着実な内部留保が進むことで、2006年2月期には自己資本比率が48.9%に達し、強固な経営基盤を築き上げています。そのため、従来からの借入金を除き、近時の借入調達金利は1.0%以下であり、資金調達面の信用力も向上しています。



パンツ道を極める「33・200戦略」

「B-Three（ビースリー）」を、従来のスタイルであるスタンダード、メンズとレディースを複合させたメンアンドウイメン、ゴルフ・リゾート・フィットネス・ヨガといったシーンにマッチするDo カテゴリー、以上3つのカテゴリーで展開し、2012年までに売上200億円を目指します。

1996年以降、アパレル（衣料品）市場規模は減退傾向にありましたが、2005年度においてこの市場規模は11兆8,387億円となり、市場減退の下げ止まりと上昇傾向が見られます。一方、レディースボトム市場規模は、2006年で9,588億円にのぼり、そのうちパンツのシェアは2003年の5割程度から、およそ6割程度（5,958億円）を占めるまでに成長しており、スカートのシェア（3,630億円）を圧倒しています。また、レディースパンツ市場の規模 5,958億円に、メンズボトム市場の規模 4,650億円を足しあげることで、パンツ市場の規模は1兆608億円にのぼっていることがわかります。（データはいずれも当社調べ）



当社では、「B-Three」ショップの販売実績から得られたマーケティングデータやお客様からの声をもとに、従来のスタイル（「スタンダード」）に加え、お客様からの要望が多かったメンズとレディースの複合カテゴリーであるメンアンドウイメン（「Men & Woman」）、「B-Three」の伸縮性や通気性を活かし、ゴルフ・リゾート・フィットネス・ヨガといったシーンにマッチする「Do カテゴリー」を新たに設けます。

これら新たなカテゴリーでは、団塊の世代より少し若い世代がボリュームゾーンとなり、コア・ターゲットとなります。そしてこの世代よりも上の世代をセカンド・ターゲット、下の世代をサードターゲットとして、これまで以上に明確なコンセプトを展開します。



当社では、これら新たな2つのカテゴリーを新設し「33・200戦略」を成功させるために、これからのテーマワードを①物を究める、②人を極める、③器を極める、④情報を極める、⑤サービスを極めると定め、お客様に「期待以上」の満足を提供します。

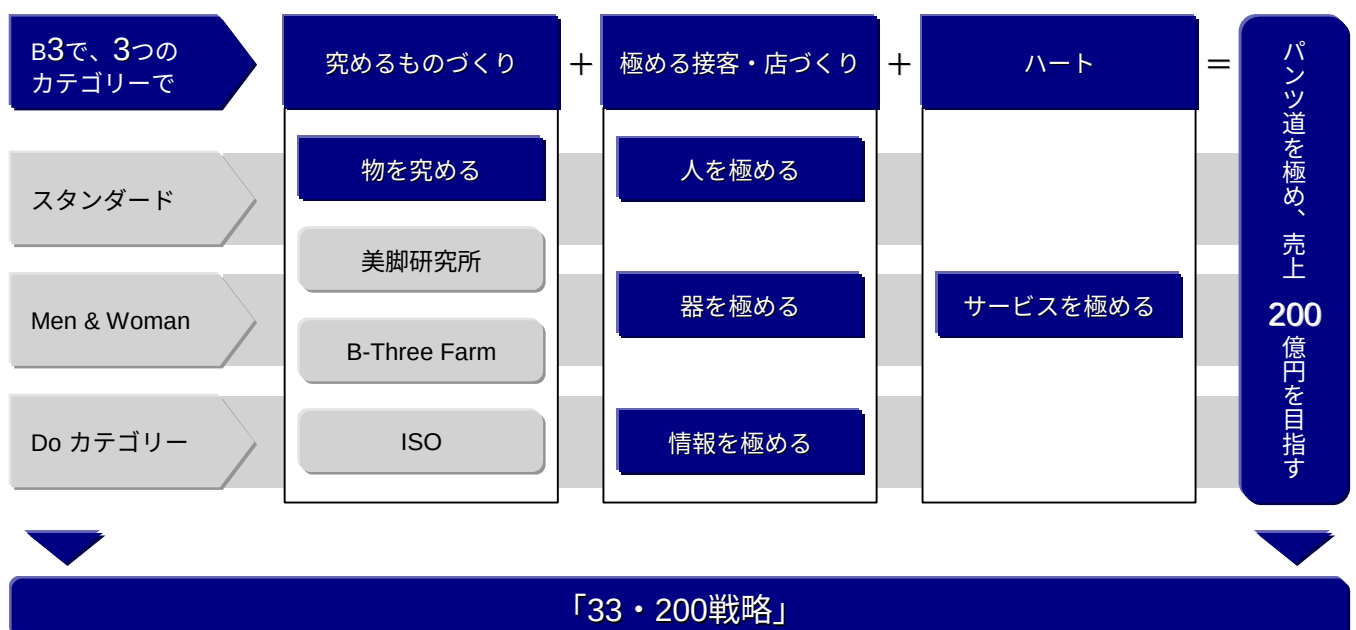
①物を究めるでは、ものづくりを究めること、すなわちより良い商品を開発するため日々研究し続けることを目指します。創業以来培った「脚をいたわり、足を作ってきた」経験を活かし、今後さらに多くのお客様に喜んでいただける商品を開発するため、人間の脚に関する研究を行う「美脚研究所」を開設します。すでに予定地となる土地の購入は完了しており、2007年11月下旬にオープンする予定です。また、パンツのオンリーワン企業として今後も一層の素材開発に注力し、より品質の良い素材の提供に努めるため、中国ウイグル自治区に「B-Three Farm（ピースリーファーム）」と名づけた農園を開き、「B-Three」のための良質な超長綿を栽培する予定です。また当社では、2006年に認証取得した環境マネジメント規格「ISO14001」に続き、品質基準の国際規格である「ISO9001」の認証取得を目指し、絶対的な品質を追求します。

②人を極めるでは、より良い接客を目指し、店舗・販売マニュアル「B-Three Pro Fitter's Manual」の円滑な運用と進化に努め、日々徹底した教育訓練を実施します。

③器を極めるでは、店づくりを極め、より居心地の良い空間を提供し続けることを目指します。「B-Three」ショップでは、その特徴であるシリンダーパッケージやヒップボディ、そして赤いソファを統一のアイキャッチにすることで店舗空間を演出し、新設の「Do カテゴリー」では、従来の店舗と差別化した空間の演出で、お客様に対する新たなショップコンセプトの訴求を行います。

④情報を極めるでは、モバイルやインターネットを従来以上に活用し、新しい情報のお客様への的確な発信、そしてお客様からのご意見やご要望などの情報収集に努め、情報を通じたお客様との双方向の関係づくりを強化します。

⑤サービスを極めるでは、より良い接客を超える、安心できる心のこもったサービスの提供を目指し、企業組織全体としてお客様の真の満足を追求します。



「33・200戦略」 成功のための事業計画

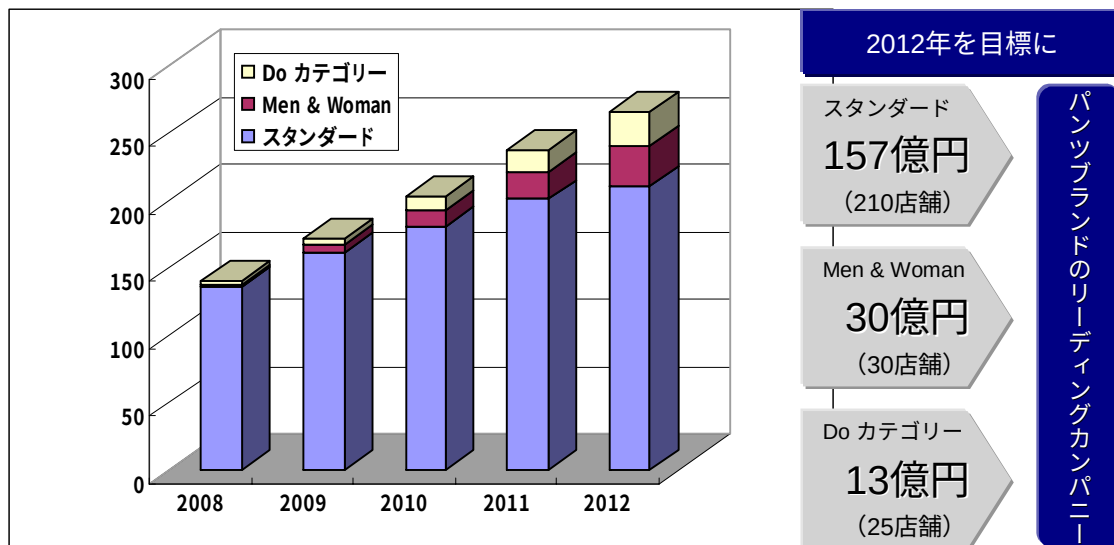
当社は「33・200戦略」を成功し、目標を達成するため、2012年には「スタンダード」カテゴリーで157億円（210店舗）、「Men & Woman」カテゴリーで30億円（30店舗）、「Do カテゴリー」で13億円（25店舗）の年間売上高の実現を目指します。

従来の「B-Three」ショップスタイルである「スタンダード」カテゴリーでは、1店舗あたり15坪展開で年間500万円の1坪あたり売上高を目標としており、その結果、1店舗あたりの年間売上高は7,500万円、210店舗の展開で157億円に到達します。

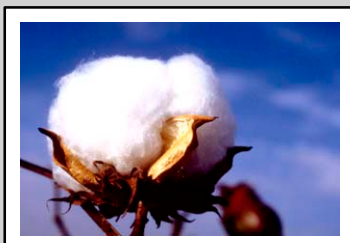
また、「Men & Woman」カテゴリーでは、1店舗あたり20坪展開で年間500万円の1坪あたり売上高を目標としており、その結果、1店舗あたりの年間売上高は1億円、30店舗の展開で30億円に到達します。

「Do カテゴリー」は、「ゴルフ&リゾート」と「フィットネス&ヨガ」とに、さらにカテゴリーを区分して店舗展開を行います。「ゴルフ&リゾート」では、1店舗あたり15坪展開で年間400万円の1坪あたり売上高を目標としており、その結果、1店舗あたりの年間売上高は6,000万円、15店舗の展開で9億円に到達します。また、「フィットネス&ヨガ」では、1店舗あたり10坪展開で年間400万円の1坪あたり売上高を目標とし、その結果、1店舗あたりの年間売上高は4,000万円、10店舗の展開で4億円に達します。

2012年に目指す、以上3つのカテゴリーの年間売上高を合計すると、200億円の年商を達成します。現在、ボトムスの単独ブランドでトップランクの年商が200億円台です。よって、この目標を達成することで、当社はパンツブランドのリーディングカンパニーとしての確固たる地位を築き上げることとなります。



「B-Three Farm」 イメージ



未来を担う “ 「いち」 企業 ” として

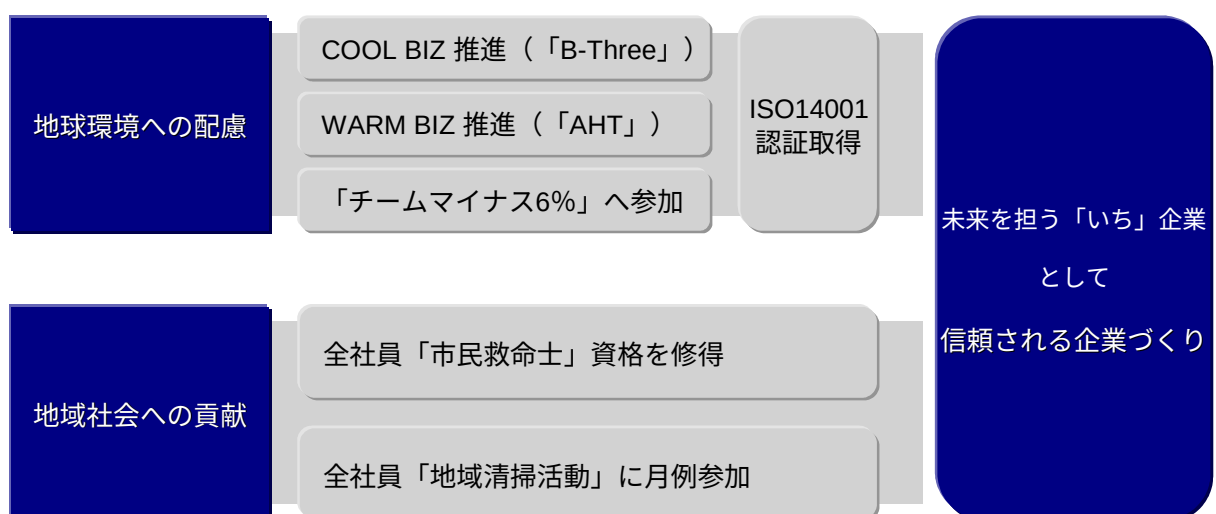
当社では、循環型社会へ対応した「環境負荷の少ない商品を提供する」とともに、社会と共生する企業としての責務を果たすため地域社会への貢献を行い、もって未来を担う「いち」企業として、信頼される企業づくりを目指しています。

環境省では地球温暖化防止のため、冷房時（夏季）のオフィス室温を28℃、暖房時（冬季）のオフィス室温を20℃にすることを呼びかけており、涼しく過ごすためのビジネススタイル（COOL BIZ）、暖かく快適に過ごすためのビジネススタイル（WARM BIZ）が近年注目を浴びています。当社では、環境にやさしい商品の企画・開発という環境方針のもと、「COOL BIZ」対応商品として「B-Three」を、「WARM BIZ」対応商品として「AHT」をお客様に提供することで、環境保全および継続的な改善に取り組んでいます。

当社では、商品開発を通じて地球環境への配慮を行うだけでなく、企業組織全体として環境保全に取り組むため、「チームマイナス6%」への参加を行い、地球温暖化を防止するため温室効果ガス排出量6%の削減に努め、今後も「地球環境に配慮」した事業活動を行っていくという企業経営のベクトルを強化すべく、2006年9月7日に環境マネジメント規格「ISO14001」の認証取得を行いました。

また、1995年1月に起こり未曾有の大災害となった阪神淡路大震災に被災した当社では、全社員が財団法人神戸市防災安全公社において「市民救命士」として所定の知識や技能を修得、「市民救命士講習修了証」の交付を受け、社員一人一人が人命救助の大切さを理解することで、地域社会の安全に貢献しています。

そのほか、毎月実施する会社周辺地域の清掃活動には全社員が参加し、積極的な社会への貢献に努め、地域社会からも「信頼される企業づくり」を目指しています。



商 号 株式会社 バリュープランニング (VALUE PLANNING CO.,LTD)
 代表者 井元 憲生 (いもと のりお)
 所在地 神戸本社 神戸市中央区坂口通7丁目2-17
 078-222-7074 (大代表)
 東京支社 東京都渋谷区道玄坂1-19-13 TOPILL並木
 03-5459-3434 (代表)
 U R L <http://www.valueplanning.co.jp>
 店舗数 104店舗 (2007年1月末現在)
 設 立 1994年6月9日
 資本金 3億円
 事業内容 婦人・紳士・子供服製造卸業及び小売業
 従業員数 45人 (2007年1月末現在)
 関連会社 株式会社 ヘルシーアンドビューティー



沿 革

1994年 6月 代表取締役 井元 憲生 神戸市中央区北野町において当社創業
 1994年 8月 オリジナルブランド「Value Planning」、はくだけでヒップ効果のある「ヒップカルソン」をリリース
 1995年 1月 阪神淡路大震災に被災
 1995年 5月 神戸市中央区北野町から、神戸市中央区二宮町へ本社移転
 1995年 8月 オリジナルブランド「ebok: (エボック)」をリリース
 「暖」の機能にファッション性を付加した、空気を着る保温インナー「AHT」をリリース
 1999年 4月 オリジナルで糸から作り上げた2wayストレッチ素材が異次元の履き心地を実現、
 ミラクルストレッチパンツ「B-Three (ピースリー)」をリリース
 2000年 2月 資本金を4,000万円に増資
 2000年 3月 「B-Three」神戸元町本店 (第1号店) をオープン
 2000年10月 歩きやすく疲れにくい機能にこだわった「B-Three」ブランドの「ラクチンシューズ」をリリース
 2001年 2月 フランクフルト・メッセアンビエンテへ出展 (ドイツ・フランクフルト)
 2001年 3月 「AHT」ブランドのセカンドラインとして、スーパーマコットンを2wayストレッチ素材にし、
 ビタミンEを配合したスキンケアアイテム「着る化粧品-AHT Vita T」をリリース
 2001年 9月 WWDマジックショーへ出展 (アメリカ・ラスベガス)
 2001年12月 資本金を8,000万円に増資
 2002年 5月 本社ビル完成とともに、現所在地 (神戸市中央区坂口通) へ本社移転
 2003年 1月 脚をすっきり見せて疲れにくい、スーパースリムストッキング「SS/S」をリリース
 2003年 2月 第55回東京インターナショナルギフトショーへ出展 (ヘルシー&ビューティーカテゴリー)
 2003年 6月 ビューティーワールドジャパン2003へ出展
 2003年12月 暖かく伸縮性に優れるシルキー&スマートウォームアップスパッツ「SSWS」をリリース
 2004年 2月 資本金を9,950万円に増資
 2004年 5月 小型犬用ミラクルストレッチパンツ「B-Three Dog」をリリース
 2004年11月 ECサイト「VPSHOP」オープン
 2005年 3月 東京都渋谷区道玄坂において東京支社を開設
 天然素材を利用した優しい着心地の「aroma-t」をリリース
 2005年10月 財団法人 日本情報処理開発協会認定「プライバシーマーク」を認証取得
 2006年 2月 資本金を3億円に増資
 2006年 9月 環境マネジメントシステム規格「ISO14001」を認証取得
 2006年11月 「B-Three」ショップ100店舗目となる立川ミュー店をオープン

「知的資産」とは、従来のバランスシートに記載されている資産以外の無形の資産であり、企業における競争力の源泉である人材、技術、技能、知的財産（特許・ブランドなど）、組織力、経営理念、顧客とのネットワークなど、財務諸表には表れてこない、目に見えにくい経営資源の総称を意味します。よって、「知的資産経営報告書」とは、目に見えにくい経営資源、すなわち非財務情報を、債権者、株主、顧客、従業員といったステークホルダー（利害関係者）に対し、「知的資産」を活用した企業価値向上に向けた活動（価値創造戦略）として目に見える形で分かりやすく伝え、企業の将来性に関する認識の共有化を図ることを目的に作成する書類です。経済産業省から平成17年10月に「知的資産経営の開示ガイドライン」が公表されており、本報告書は原則としてこれに準拠して作成しています。

本書ご利用上の注意

本知的資産経営報告書に掲載しました将来の経営戦略及び事業計画並びに附随する事業見込みなどは、すべて現在入手可能な情報をもとに、当社の判断にて記載しています。

そのため、将来に亘り当社を取り巻く経営環境（内部環境及び外部環境）の変化によって、これらの記載内容などを変更すべき必要を生じることもあり、その際には、本報告書の内容が将来実施又は実現する内容と異なる可能性もあります。よって、本報告書に掲載した内容や数値などを、当社が将来に亘って保証するものではないことを、十分にご了承願います。

この報告書に関するお問い合わせ先

株式会社 バリュープランニング マネジメント室 渡邊 威之（わたなべ たかし）
〒 651-0062 神戸市中央区坂口通7-2-17 TEL 078-222-7074 FAX 078-222-8177
E-mail watanabe@valueplanning.com

知的資産経営報告書



平成 19 年 2 月



知的資産経営報告書

目 次

I. 経営者メッセージ	3
II. 経営哲学	4
III. 事業概要	5
1. 沿革	5
2. 事業内容	6
3. 事業をめぐる環境	9
IV. これまでの事業展開	11
1. これまでの経営方針	11
2. 選択と集中	13
3. 過去の業績	15
V. 事業の強み	17
1. 技術ノウハウ	17
2. ノウハウを基に建設された特徴ある工場設備	22
3. 人材	27
VI. これからの事業展開	29
1. 今後のビジョン	29
2. 経営戦略の方向性	29
VII. 取り組む事業計画	32
VIII. 会社概要	33
IX. 知的資産経営報告書とは	34

キャストのロゴマーク

「CAST」は英語で鋳物を意味します。斜めの線は上昇の躍動を表しています。コーポレートカラーでもあるブルーは理性を意味し、澄んだ空気、青い空、クリーンな職場環境を表現しています。

赤は感性を意味し、燃える情熱を表現しています。また「ST」は「Best」と掛けており、最上級を目指すことを意味します。

Ⅰ．経営者メッセージ

私どもキャストは明治 22 年に東京・深川で創業以来、鋳物専門メーカーとして本日まで多くのお客様にご愛顧頂いております。平成 6 年 3 月には工場を東京から福島県西白河郡（現・福島県白河市）に全面移転しました。

白河工場では将来に向けた鋳造業となるために徹底したクリーン化を図り、今までの鋳造工場のイメージを一新した職場環境を実現しております。またお客様のニーズにお応えするために新鋭の設備を備え、増産できる体制を敷いております。

鋳造産業は事業所数が軒並み減少しており、鋳鉄鋳物では昭和 56 年に比べて 6 割減となる厳しい経営環境となっています。しかしそういう経営環境であっても技術開発、人材雇用・育成、設備投資、労働衛生への投資を疎かにせず、事業を継続していくことが使命と考えています。

鋳造業は元来労働集約型の産業であり、技術・技能の伝承が難しいと考えられていました。しかし今後、国内において安定継続してユーザーニーズに応え、開発、設計の段階から提案ができる企業となるためには、自社の持つ技術や技能などの独自能力を分析、抽出することが大事だと強く感じていました。

そこで平成 17 年 10 月に経済産業省から公表された「知的資産経営開示のガイドライン」に従って、当社の現在の全てを表し、また将来への思いを「知的資産経営報告書」という形で表現しております。

本報告書をごらんいただき、当社の思いをご理解賜りましたら幸いです。今後ともご指導いただきたくお願い申し上げます。

平成 19 年 2 月
株式会社キャスト

代表取締役

酒井 英行

<代表者略歴>

株式会社キャスト 代表取締役 酒井 英行

昭和 45 年 3 月 学習院大学経済学部経済学科卒業

昭和 47 年 3 月 早稲田大学鋳物研究所鹿島研究室卒業

昭和 47 年 4 月 株式会社酒井耐熱鋳工所（現株式会社キャスト）入社

平成 02 年 9 月 前社長逝去に伴い、代表取締役に就任

平成 06 年 4 月 社名を株式会社キャストに変更、工場を白河市に移転

現在、東京鋳物組合・理事長（平成 12 年～）、日本鋳造協会・副会長（平成 17 年 7 月～）を務める。



II. 経営哲学

(1) 企業理念

企業理念

株式会社キャスト

1. 私達はお客様のニーズにあった最良の鋳造品を現在及び将来に亘って安定供給致します。
2. 私達は地域社会と密着し貢献致します。
3. 私達は工場内外の環境整備を徹底して行います。
4. 私達は健康で文化的なゆとりのある生活を目指します。

(2) 企業理念の解説

- 1、ユーザーニーズに対し、120年の長きに渡り蓄積された当社の持つ固有技術とIT技術を融合して**最良の鋳造品**を提供いたします。また**将来に亘って国内で安定供給**できる体制を構築、維持します。
- 2、公害などを発生させないために工場周辺の自然環境対策を行い、**地域**に迷惑を掛けません。また、**地域**からの雇用を促進することで貢献いたします。
- 3、**工場内外の環境整備**を徹底してクリーン化を進めるために、「2S（整理・整頓）と挨拶」を愚直に実施します。また、安全衛生に努め新規労働者（特に若年者や女性）の雇用を進めます。
- 4、会社は徹底して安全管理を行い、労働災害が起きない明るい職場を目指し、社員の**健康で文化的な**生活を守ります。そして、額に汗して働く「ものづくり」に携わる人が注目を浴び、恵まれる社会にしていきます。

「鋳物造りは材料を大事にし、エネルギーを大事にする。そして一番大事にするのは人である。安全第一。」

「あなたも私もかけがえのない人。ヨシ。」

III. 事業概要

1. 沿革

明治 22 年 3 月	深川御船蔵前町（現在の東京都江東区）に酒井鑄造所を創立
大正 12 年 4 月	深川海辺町（現在の東京都江東区）に酒井耐熱鑄工所を開設
昭和 17 年 1 月	株式会社へ改組、株式会社酒井耐熱鑄工所となる
昭和 36 年 4 月	ダクタイル鑄鉄の販売開始
昭和 39 年 5 月	無機自硬性鑄型採用と同時に砂処理プラントを新設（近促法適用）
昭和 46 年 1 月	第一次鑄物企業、構造改善事業（通産）に伴い、酒井ファンドリー・キャスティング・グループ（SFC）を結成し認可される
昭和 46 年 12 月	第一次計画による低周波誘導溶解炉導入、FS 法導入実施権工場として着手
昭和 50 年 6 月	高珪素鑄鉄ハイシロン 14 完成、東京都中小企業製品・高級化助成事業認可
昭和 51 年 2 月	超抗張力鑄鉄 BD90 を開発（90～110kgf/mm ² ）、販売
昭和 57 年 10 月	TQC 推進と作業標準委員会制定
昭和 58 年 6 月	半導体製造検査装置分野に進出
昭和 60 年 9 月	蛍光 X 線分析装置、アムスラー万能試験機、熱膨張計導入、品質保証体制（品質保証室設置）を確立する
昭和 61 年 10 月	建設土木機器分野に進出
平成 2 年 9 月	前社長死去に伴い現社長就任
平成 5 年 11 月	CI 導入により、酒井耐熱鑄工所から株式会社キャストに社名変更
平成 6 年 3 月	白河工場完成（構造改善モデル工場） 設備・分析機器は全て新設
平成 7 年 10 月	（財）素形材センターより環境優良工場の表彰授与
平成 11 年 10 月	CPM 活動開始（当社における TPM 活動の名称）
平成 13 年 8 月	半導体実装機分野に進出
平成 14 年 6 月	ロボット分野に進出
平成 16 年 3 月	インドネシア研修生受け入れ事業 10 年以上継続により、インドネシア共和国労働移住大臣より感謝状授与
平成 16 年 9 月	中子用 5 トン連続造型ミキサー・反転機付クレーン・木型倉庫・塗装場増設

2. 事業内容

(1) 事業内容

当社は鋳造品を製造、販売しています。材質は FC（片状黒鉛鋳鉄）、FCD（球状黒鉛鋳鉄）、合金鋳鉄を製造し、造型プロセスはフラン有機自硬性鋳型で、半自動化ラインと手込めで製造しています。取扱重量は 50kg～4,000kg、月間生産数は 1 種類あたり最大 200 個の生産が可能です。生産品目はロボット関連を中心にプラスチック射出成形機・工作機械、土木建設機械等の鋳造品を手掛けています。

(2) ロボット関連・製品

① 表面実装機用フレーム

携帯電話、パソコンといった家庭用電化製品、自動車工業製品などにはプリント基板が入っています。このプリント基板に IC などの電子部品を搭載するのが表面実装機です。当社ではこの表面実装機の骨組みとなるフレームを量産しています。この鋳物製品は形状が複雑で全体的に肉薄です。

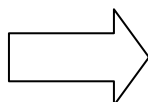


（当社製造の鋳造品）

材質：FC200

重量：800kg

生産量：100～150 台／月



（完成品）

② ロボット用本体

自動車の部品組み立て工程（ハンドリング（運搬）やスポット溶接など）にはロボットがあらゆるところで活躍しています。当社ではロボットの腕（アーム）や本体部などに使用されている鋳物を量産しています。この鋳物製品は中子が多く全体的に薄肉で、部分的に肉厚の変動があるため技術が必要です。

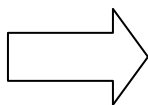


（当社製造の鋳造品）

材質：FCD450

重量：230kg

生産量：100～200 台／月



（完成品）

（3）土木、建設機械関連・製品

① バイブロコンパクター用輾圧盤

土、砂利やアスファルトなどを押して固める（輾圧する）機械がバイブロコンパクターです。歩道や水道工事などの面積が狭い工事で使用されます。当社では最も重要な輾圧部の鋳物を量産しています。この鋳物製品は地面と直接当たる面は高い平滑度を必要とし、常に振動しているため靱性が求められます。

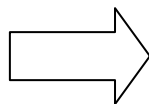


（当社製造の鋳造品）

材質：FCD450

重量：90kg

生産量：150～200 台／月



（完成品）

(4) 成形機・製品

① プラスチック射出成形機用プレート

プラスチックを粒の状態から形を成形するための機械がプラスチック射出成形機です。その駆動部やプレス部に鋳物が使われています。当社では型を取り付けるプレートやスライド部などの鋳物を単品受注しています。

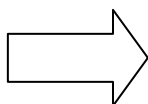


(当社製造の鋳造品)

材質：FCD500

重量：3,700kg

生産量：10～20 台／月



(完成品)

(5) 一般産業機械・製品

① スチームチューブドライヤー用ローラー

スチームチューブドライヤーとは、樹脂や食品原料を大型の筒に投入し、回転させながら間接加熱で乾燥させる装置です。超重量の筒（約 1,000 t）を 4 個のローラーが支えて回転します。当社では大型の筒を支えるローラーを製造しています。ローラーの肉厚は最大で 380mm になり、高い硬度（HB260～300）が均一に要求されます。

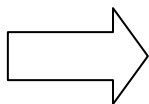


(当社製造の鋳造品)

材質：ベイナイト系 FCD

重量：3,000kg

生産量：10 台／年



(完成品)

3. 事業をめぐる環境

(1) 標的市場の特徴

金属の加工法としての鋳物づくりは古く約 5,000 年前に始まったといわれています。工業用鋳物は明治維新以降、わが国における近代工業化に伴い大きく発展しました。現在ではわが国の経済発展の原動力である基幹産業を支え、素形材を供給する重要な産業です。自動車や半導体製造などの先端産業をはじめ、あらゆる産業の基幹部品として欠かせない重要な役割を担っています。

国内の鋳造産業の特徴は生産量で 69%、事業所数では実に 93%が中小企業ということです。そのため、資本力が弱く景気回復に伴う増産に対応できない、安い労働力を使った安価な海外製品との価格競争にさらされる、スクラップや原材料の高騰の影響で利益が確保できないなど、鋳物産業を取り巻く環境は非常に厳しい状態といえます。

この状況から、平成 17 年より素形材産業の強化、活性化を図るために経済産業省の支援施策が行われました。平成 18 年には中小企業のものづくり基盤技術の高度化を支援することにより、わが国の製造業における国際競争力の強化及び新たな事業の創出を図ることを目的とした「**中小企業のものづくり基盤技術の高度化に関する法律**」が施行されました。その後、「**素形材産業ビジョン**」「**素形材産業取引ガイドライン**」が公表され、鋳造産業は「素形材産業ビジョン」に習って「鋳造産業ビジョン 2006」の作成、産学官で行っている「鋳造中核人材育成プロジェクト」の推進などに取り組んでいます。

これまで縁の下の力持ちだった素形材産業の重要性が脚光を浴びようになり技術、技能を生かした収益力・競争力の強化、ユーザーとの共存共栄を進める必要性が高まっています。

(2) 事業環境の特徴

① 適切な素形材の提案ニーズ

例えば、1 台の自動車を製造するためには何万点もの部品が必要となります。その中には鋳造品を含め多くの素形材が使用されています。良い製品を作り上げるためには良い部品が必要となります。そのため、ユーザーに対し適切な素形材を独自の技術、技能を生かして提案していくことが求められています。

現在は完成品メーカーに比べて素形材産業は下請け構造が強く残っていますが、こうした状況を脱して自社の技術、技能を活用した提案型パートナーとなる必要があります。

② コストアップ要因を価格に反映させる難しさ

一般的に使用されている重量による取引単価の値決めはユーザー、鑄造メーカーともに簡便ですが、技術的な方法や複雑さが考慮されず価格が決まります。そのためユーザーからの薄肉、軽量化などのニーズに応えたとしても、つくりの難しさ・工程増加などによる原価アップなどを考慮した価格となっていません。

また、中国の旺盛な需要と国内の景気回復に伴い、スクラップが品薄状態であるため価格の上昇が続いています。また高炉メーカーも地球温暖化の CO2 排出抑制対策から、スクラップの使用を増加させる傾向にあるため、当面需給バランスは逼迫した状態が続くと見られています。そのほか合金鉄をはじめ、副資材も中国の動向に大きく左右されている状態です。このような原材料価格の高騰や鑄物廃砂などの廃棄物規制強化に伴うコスト増は、ユーザーと協議をした上で速やかに価格に織り込む必要があります。しかし値上げの時期がずれたり、全ては認められないケースもあり、経営に大きな影響を与えています。

③ 中堅（月 500t 以上生産）企業の手込め中量産鑄物工場が減少

機械込め量産工場に比べ手込め工場は人手に頼る工程が多く、生産効率が良くありません。ユーザーの多様なニーズに対応し、生産性を上げ品質の高さを維持するためには一定の設備投資が必要となります。

しかし多くの鑄物業はこれまでの長期景気低迷の中で経営体力が低下し、生産力の増強や品質向上への投資ができる企業は限られています。そのため、中小企業で月 500t 以上生産している手込め中量産鑄物工場は少なくなってきました。

④ 工場のクリーン化への投資の必要性

鑄物工場は粉塵、騒音、振動や臭気などの発生が避けがたい劣悪な職場環境から、「3K」（きつい・汚い・危険）の職場と言われてきましたが、こうした職場環境では人材を確保し、育成していくことが大変難しくなっています。

そのため、劣悪な職場環境の改善を図り、「5S」（整理・整頓・清掃・清潔・躰）活動を徹底するなど、クリーン化への重要性を認識し取り組む工場が出てきています。また、ロボット化や自動化により女性、高齢者でも労働災害のない働きやすい職場環境づくりが求められています。

人材を確保するためにはこうした職場環境を実現することが必要であり、企業の継続にとって欠かせない条件であるという認識が広がっています。

IV. これまでの事業展開

1. これまでの経営方針

過去

東京工場 (～平成 5 年)

生産量が 150t 未満と少ないので付加価値をつけるため、合金鋳物を主体に製造をしていました。工場が狭いため量産品の対応が難しく、多品種少量の注文が大部分でした。注文の度に鋳造方案を作り一発で決めるために、固有技術の知識や鋳造方案の作成能力の向上に力を注いでいました。しかし工場が狭い上に入荷した新規木型によって作業場面積が減ることで生産性が下がり、品質管理や安全管理にも限界を感じていました。さらには、劣悪な職場環境のために慢性的な人手不足が発生していました。経営面では職人主導の運営で非効率な状態となっていました。そうした中、過酷なコストダウン要請、空洞化の始まり、外国製品との価格競争など大変厳しい事業環境となってきました。また、都市型工場のため、粉塵・騒音などによる公害問題が発生し、当地で事業を継続させることが大変難しくなってきました。

白河工場 (平成 6 年～平成 13 年)

平成 6 年、東京工場にいた職人達と共に白河工場に移転しました。この工場では東京工場で抱えていた周辺環境問題、職場環境問題が解決されました。

当初は東京工場の受注品種（単品物）を引き続き製造しており、白河工場では新設したライン（中量産品向け）と合わず設備効率が大変悪くなっていました。営業面では設備があれば仕事が集まると考えていましたが長引く景気の低迷から、新規受注を取ることができず大変苦労しました。また、職人が新鋭設備を使いこなせないと共にこれまで教育や指導をしたことがないため、新規採用者教育がうまくいかないなどの問題が発生しました。そこで平成 11 年 10 月より CPM 活動（当社における TPM 活動の名称）をスタートし、経営のレベルアップを目指して人・設備・企業の体質改善を図りました。

白河工場
(平成 14 年～現在)

ユーザーに当社の特徴や設備の特色が理解され始め、量産品の注文が集まるようになりました。そこで合金鋳鉄にこだわらず、当社の製造ラインに合う物であれば一般的な FC も取り扱うようになりました。クリーン化した工場となったことや工程を分割、シンプル化して作業の難易度を下げたことで人材確保が容易となりました。このころにはかなり複雑な形状で難易度が高い物であっても、量産品であれば OJT などの社内教育を通じて技能・技術を習得させることが可能となりました。また、受注増により派遣社員の活用(平成 14 年～)や手込め造型、かぶせ部門の 2 交代制(平成 15 年～)に取り組みました。しかし生産量、社員数が増えたことや 2 交代制を始めたことから、社内の管理体制の強化、当社の中核を担う人材育成が課題となっています。

現在

2. 選択と集中

当社の歴史において最も重要な投資のひとつが東京工場から白河工場への移転です。白河工場を建設し、移転したことが今後の業績の基盤となることから、この意思決定に至る選択について示します。

(1) 今後の方策に向けた4つの選択肢

東京工場の状況、事業環境を踏まえて検討された4つの選択肢は以下の通りです。

- (1) 鑄造業から完全撤退し、工場跡地の利用を考える
- (2) オフィスビルを建て、工場を持たない鑄物商社になる
- (3) 東京工場のリフォームを行う
- (4) 工場の完全移転を行う

(2) 工場移転の選択とビジョン

今後の方策として、「(4) 工場の完全移転」を選びました。

創業以来 100 余年続き、その間には関東大震災、東京大空襲、大型台風などで幾度となく工場が破壊、全焼したのを先代が乗り切ってきたことを考えると簡単に撤退することはできませんでした。また、今までお世話になったユーザーに今後も安定して良質の鑄造品を供給したい、鑄造業の発展が日本経済の底力になるのであればその一翼を担いたい、ということから工場の全面移転を決定しました。

そこで新工場建設に当たって、これまでに培った工場に関するノウハウや東京工場において発生していた問題を踏まえて以下のようにビジョンを定めました。

- ① クリーン化工場で、社内の安全衛生が確保された若年者や女性が喜んで働け、公害のない工場であること
- ② 木型置場、金枠置場、産業廃棄物置場など、将来の増設も考慮した広い敷地が必要なこと
- ③ 東京工場は殺伐としていたため、森の中など自然環境に恵まれていること
- ④ 熱い作業が多いため、比較的涼しい地域であること
- ⑤ 24 時間操業が可能なこと
- ⑥ 地震が少なく、地盤がしっかりしていること
- ⑦ 工場を建てることが可能で、土地価格が高額でないこと

これらのビジョンに従って福島県西白河郡（現在の白河市）が選ばれ、平成 6 年 3 月に工場が完成し移転を行いました。

(3) 東京工場（平成 5 年）と白河工場（平成 19 年）の比較

	項目	東京工場	白河工場
1	敷地	500 坪	13,000 坪（造成面積 5,000 坪）
2	社員数	30 人	70 人（派遣社員含む）
3	社員平均年齢	48 歳	36 歳
4	研修生制度の活用	利用なし	9 人
5	生産量	150t／月	500t／月
6	原材料、副資材 の仕入れ	簡単に手に入る	予定を立てておく必要がある
7	気候	穏やか	夏涼しく、冬寒い
8	賃金	高い	比較的安い
9	24 時間操業	不可能	可能（2 交代制（一部工程））



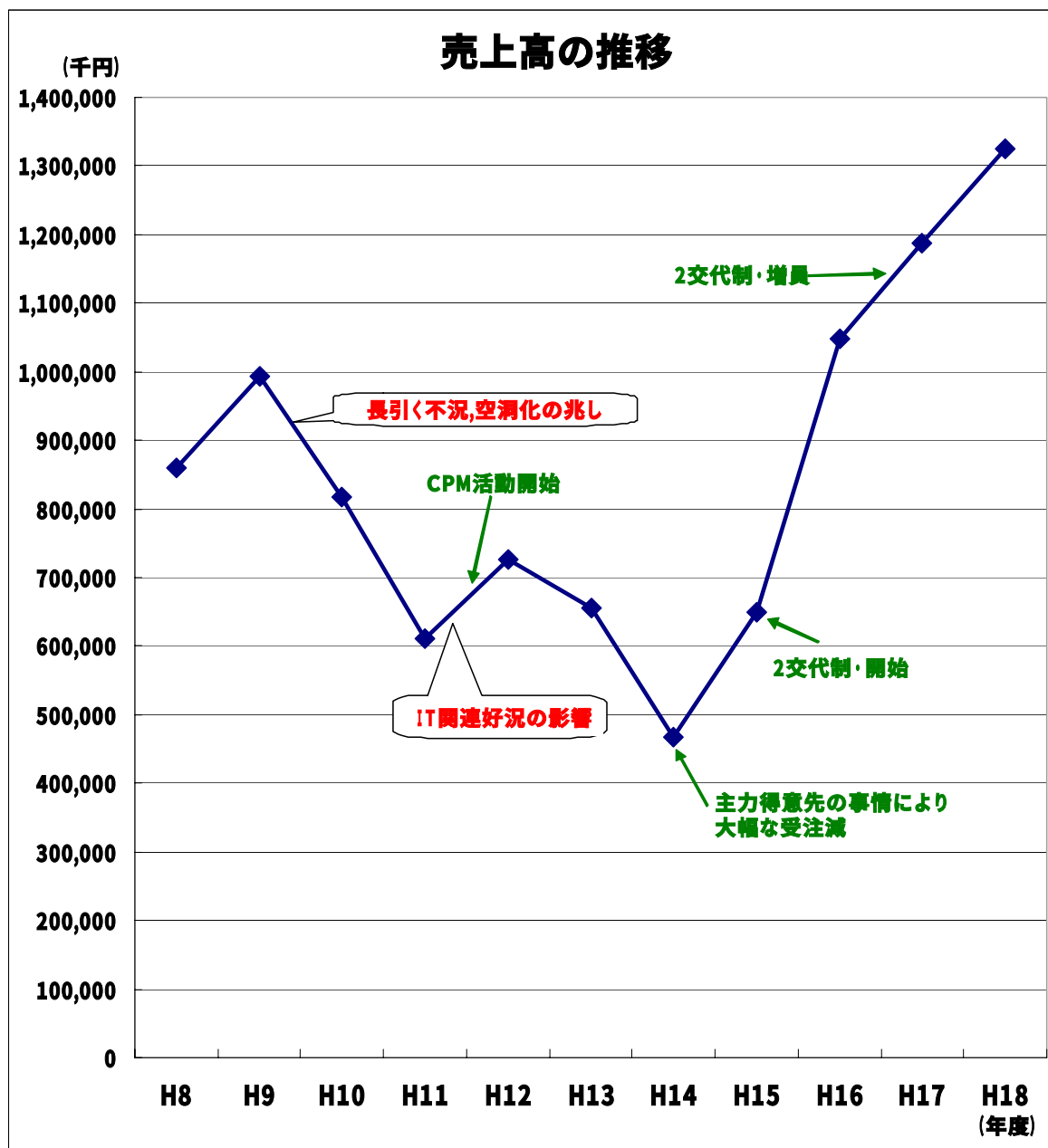
東京工場



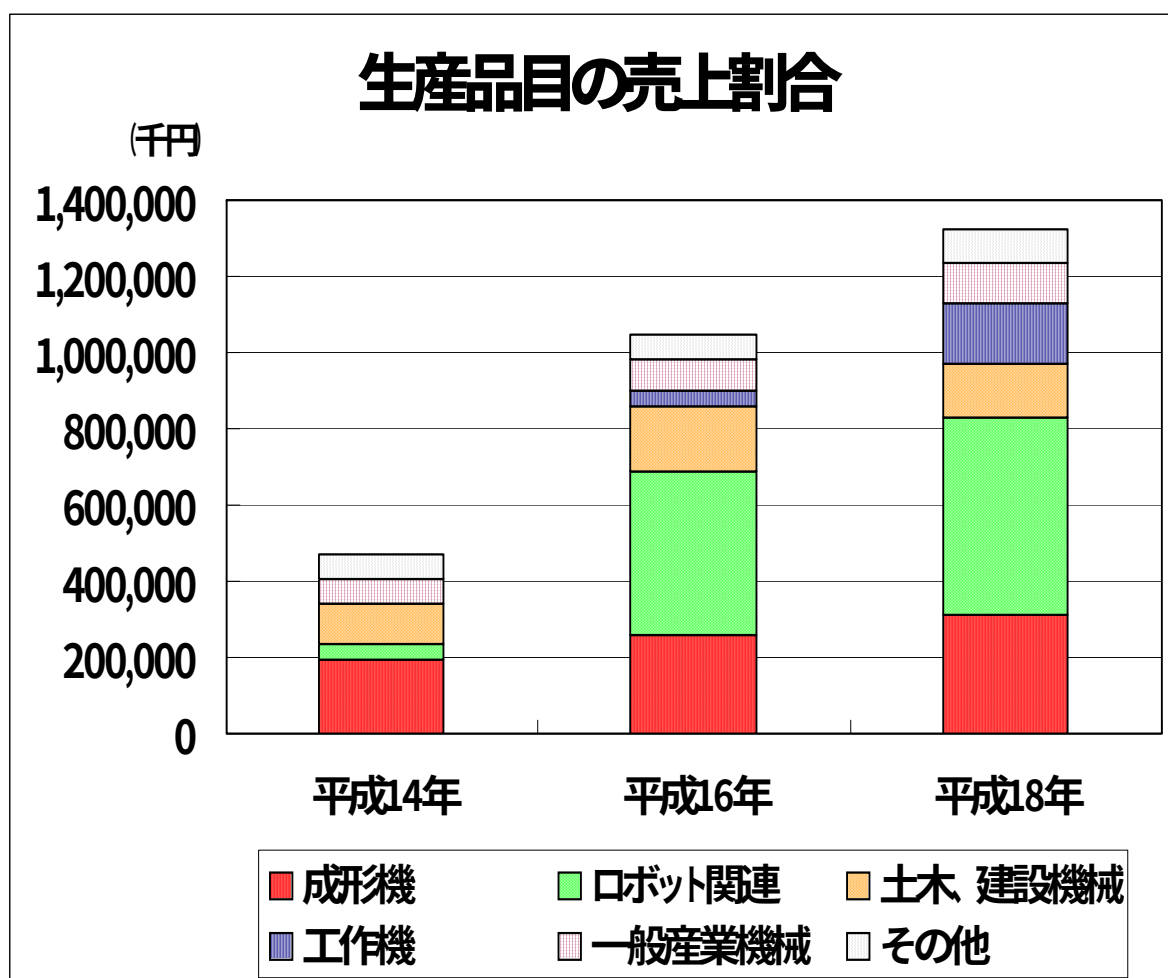
白河工場

3. 過去の業績

(1) 売上高の推移



(2) 生産品目の売上割合



平成14年よりロボット関連に進出し、急激に受注量が増えてきたことにより売上に占める割合は高くなっています。既存分野である成形機関連も一定の売上を確保しています。また、平成16年より工作機の取扱いが増えていきます。

V．事業の強み

1．技術ノウハウ

(1) 120 年の長きに亘って蓄積した技術

長年、鑄造の技術ノウハウは師匠から弟子へと口頭によって伝えられてきました。東京工場では1品物の特殊鑄鉄を主体として製造していたため失敗が許されませんでした。そのため、それらを一発で成功させる技術が培われてきました。

しかしその技術やノウハウは職人の頭にだけある暗黙知となっていたため、会社全体の資産になっていませんでした。また、数字的根拠のある技術やノウハウではなかったため、職人がいないと鑄物を作れない職人主導の工場でした。

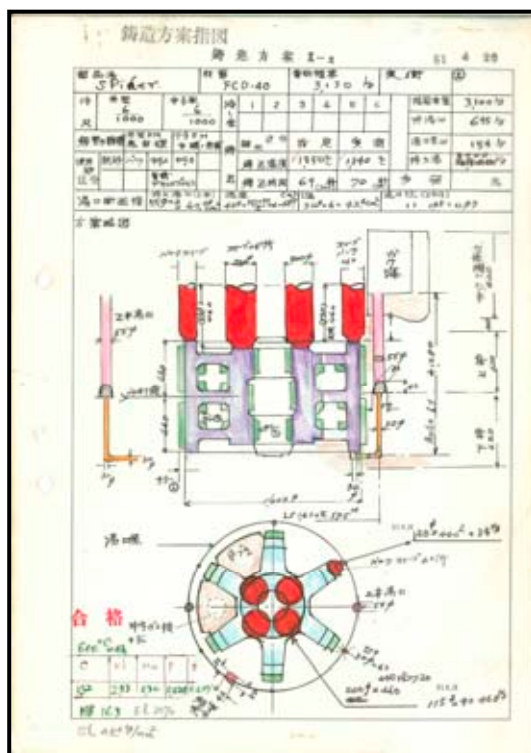
そこで当社では数字的根拠を明確にして、理論に基づいた方案設計を始めました。昭和 38 年に取り入れたのが「液体収縮」による方案です。これは鉄が液体から固体に凝固する時の収縮率によって補給する溶湯を計算する方法です。昭和 45 年には「モジュラス」による方案を取り入れました。これは鑄物の肉厚の差によって生じる凝固時間の差を算出して欠陥箇所を予測する方法です。

こうして積み重ねられた当社の鑄造方案の数は 30 年間でおよそ 4,000 件になりました。現在、日本鑄造協会の「技術データベース構築委員会」に参加しており、鑄造方案、鑄造の履歴、不良対策箇所等のデータと共に随時検索可能なソフトを作っています。これにより今まで蓄積された鑄造方案を瞬時に取り出すことができ、さらに有効に活用することができます。

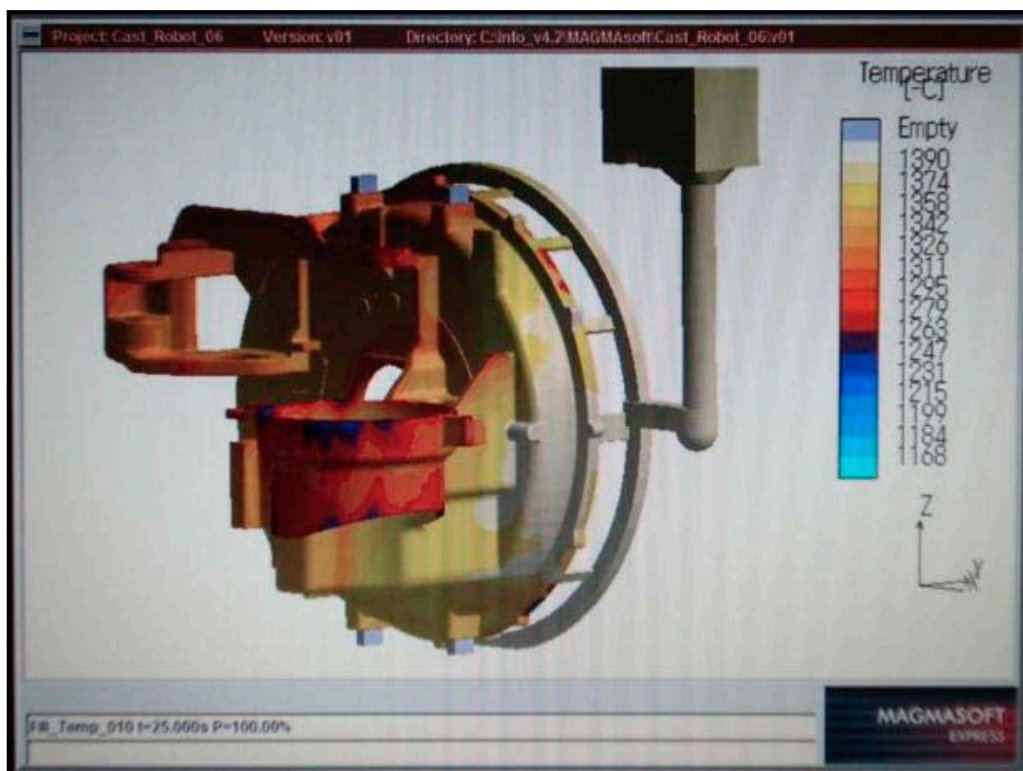
○ 鑄造方案事例数

年	件数	年	件数
昭和62年以前	1,261	平成10年	78
昭和63年	57	平成11年	180
平成元年	42	平成12年	294
平成2年	141	平成13年	221
平成3年	150	平成14年	186
平成4年	140	平成15年	194
平成5年	202	平成16年	108
平成6年	92	平成17年	111
平成7年	141	平成18年	88
平成8年	123	合計	3,956
平成9年	147	年平均	132

○ 初期の鋳造方案



○ 凝固シミュレーションの活用



(2) 工程のシンプル化

当社の造型プロセスはフラン自硬性鑄型を採用し、従来の「手込め」に加え、「半自動化ライン」にて生産しています。

「半自動化ライン」は段取り、造型から反転拔型機、塗型、乾燥炉、型かぶせの5工程に分かれています。それらをトラバーサーで繋ぎ、それぞれ20分タクトで型がローラー上を移動するコンパクトなレイアウトになっています。そして、型かぶせ以降の工程である注湯や型バラシへの型の移動には10台の自走バッテリー台車を使用し、仕切りの間を行き来しています。また、このようなレイアウトとしたことでクレーンの使用を最小限に抑えることができ、移動するための手間を少なくしています。

このようなラインの分業化や工場のレイアウトは、東京工場での経験を活かし当社で考えられたものです。分業化したことで女性でもできる軽作業やクレーンを使用する作業などに作業内容が明確化され、OJTを行うことにより比較的短時間に作業を習得させることが可能となっています。現在はラインの造型は女性2名が担当しており、派遣社員や女性を即戦力として積極的に活用しています。

○ ライン段取り場



○ 反転拔型機



○ バッテリー台車



○ 砂処理設備



(3) CPM 活動（当社における TPM 活動の名称）

当社が CPM 活動を開始したのは 1999 年 10 月でした。当時の経済環境は大変厳しく、製造業の空洞化も叫ばれていた時期でした。当社においても仕事量が減り、その上値下げ要求によって単価を 2～3 割も下げざるを得ない厳しい経営状況でした。こうした状況の中でカイゼンの専門家を招聘し、この厳しい時代に生き残るためには何をしたら良いかについて相談しました。

そこで「**自分を変えよう 設備を変えよう 会社を変えよう**」をスローガンに、生き残りを掛けてカイゼン活動を開始しました。その手法として TPM、JIT、TQC、5S、安全を織り交ぜて指導を受けました。その中でも力を入れて工場全体で取り組んだのが TPM 活動です。当社においてはキャストが行う TPM 活動ということで、CPM 活動と呼んでいます。

当社では CPM 活動の 8 本柱の中でも自主保全を中心に活動しており、「自分の設備は自分で守る」、「設備に強いオペレータになる」ということを目指しています。すなわち、設備を素手で徹底的に清掃して、五感をもってわずかな不具合でも発見します。設備が故障したときでも業者に頼むのではなく、自分達で対処する力を身に付けることや設備が順調に稼動するための決まりを作り、全員で守ることです。

工場で働く社員を 3 サークルに分け、推進員として事務所にいる女性も作業衣に着替えて参加し、メンバーと一緒に設備の清掃から始めました。

その結果として、設備はチョコ停ゼロに近づき、不況期には設備修繕費が最小で抑えられ、厳しい経営を助けました。また、繁忙期には土曜、祭日出勤の 2 交代制を引き、余裕がない工程でも設備トラブルによる遅延がなく、CPM 活動の大きな効果を感じました。

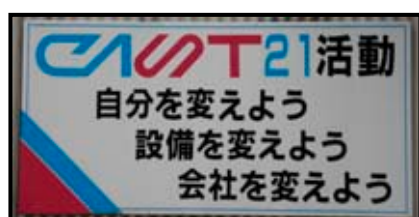
当初は設備が対象の活動と考えていましたが、間接効果として設備が教材となり人間形成が進みました。物の見方がシビアになるにつれて、大雑把で見るのではなく隠れたところも見えるようになってきました。設備に対する愛着心が沸き、設備改善意欲が高まりました。また掲示物が上手く作成できるようになることで見える化が進む、ストーリー性を持って話ができるようになる、仲間同士のコミュニケーションが良くなるといった多くの副産物が生まれました。

また、平成 12 年 6 月より改善提案制度を開始しました。当初は苦情、批判などがありましたが、改善の意味を理解するにつれてその内容が充実してきました。現在では派遣社員も外国人研修生も提出するようになりました。

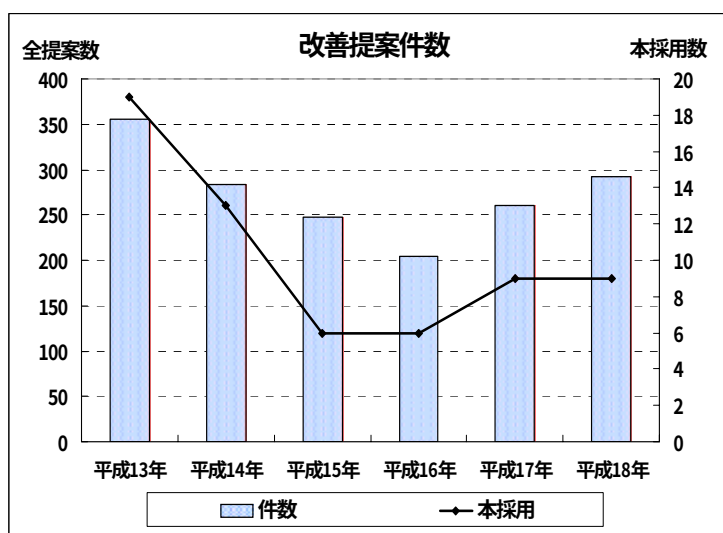
(作業者からの改善の実施例)

- ② ロボット本体の鋳物を出荷する時、1枚のパレットには1個の鋳物しか乗せられませんでした。しかし、もう1個の鋳物を逆さまにすることで1枚のパレットに2個の鋳物が乗せられるようになりました。これにより運送コストが半減しました。
- ③ 白河工場を建設する時に、床に落ちた砂を集めるピットを6ヵ所作りました。しかし、1作業が終わるごとに砂を清掃することを徹底したためにそのピットが不必要となりました。また、ピットがあるために床に段差が生じ、台車が使えないということからピットを埋めました。これにより床の段差がなくなり台車による運搬がスムーズになりました。

○ CAST21 活動スローガン



○ CPM 活動・改善提案数、本採用数



○ 設備の説明



○ 活動の発表



2. ノウハウを基に建設された特徴ある工場設備

(1) 周辺環境

白河工場は福島県南部に位置しており、四方が森で囲まれた工場です。最も近隣の民家でも森を挟んで数百 m 以上離れているため、東京工場のような都市部の鋳造工場で問題となっている粉塵や騒音などの公害による周辺住民とのトラブルが発生しません。また、深夜の操業にも支障がありません。

(これまでの周辺住民とのトラブル：0 件)

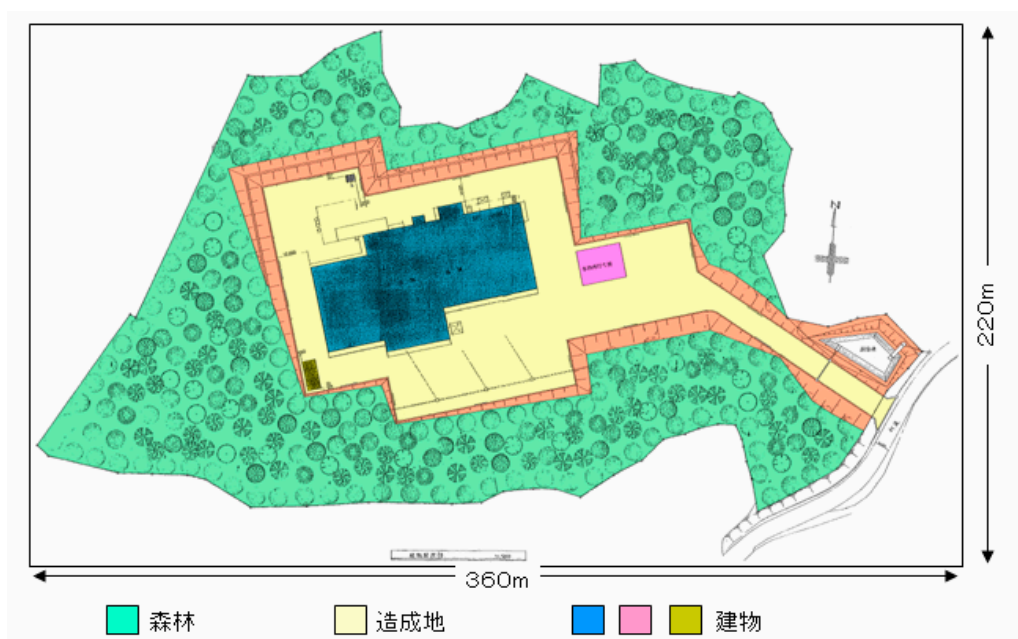
工場の総面積は約 13,000 坪で、工場の建物が約 1,200 坪、造成面積は 5,000 坪となっています。約 8,000 坪弱の未開拓となっている森があり、これからの生産量増加に伴い設備の増設や木型、金枠などの保存場所の確保に十分対応できる余力があります。

また、福島県南部は地盤が固いため、地震による建物の倒壊の恐れが低いと考えられています。

さらに交通アクセスは大変充実しています。東北新幹線「新白河駅」から車で 20 分、東北自動車道「白河 IC」より車で 25 分、福島空港から車で 40 分となっています。

こうした立地を日本全国から選び出し工場を建設できたのは、これまでに培った工場に関するノウハウや東京工場において発生していた問題を踏まえて示したビジョンがはっきりしていたためです。

○ 工場全体図



(2) 工場内環境

① 粉塵対策と工程のシンプル化に対応したレイアウト

工場内は大きく3つに分けているのが特徴です。「造型・被せ・溶解」、「解砕」と「仕上げ」に壁を隔てて分離されています。その目的は職場環境のクリーン化のためです。主に粉塵の発生源である「解砕」・「仕上げ」の作業を分離し壁によって遮断することで、「造型・被せ・溶解」の作業環境を良い状態に保つことができます。また、溶解時や球状化処理の反応時に発生する煙を集塵するリングフード・取鍋フードの設置、解砕時は大型の集塵室内で型バラシを行うなどの工夫が施されており、工場内の職場環境が大変良くなりました。

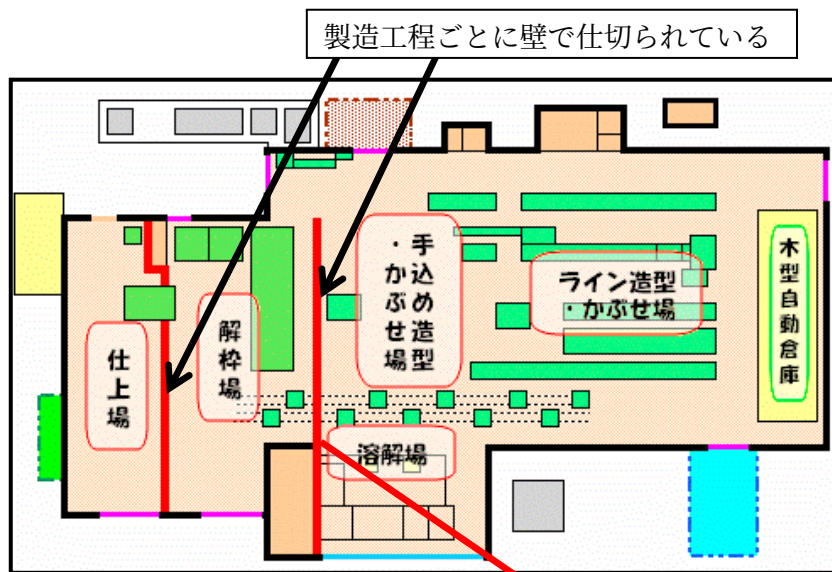
粉塵測定調査結果を見ると、工場を3つに区切っていることで約70%の人が働く「造型・被せ・溶解」は第1管理区分で収まっていることが分かります。しかし、「解砕」では作業当時は第1管理区分であったのが最近の測定では第2管理区分になっています。これは仕上げ場との間の扉が開けたまま、解砕フード内での作業が守られていないためと考えられます。そのため、作業標準を遵守して再度徹底を図っているところです。仕上げ場については今後対策を行うことを考えています。

○ 素形材産業環境優良工場表彰



また鋳物の製造においては、製品を完成させるには100倍の重量物の移動があるといわれています。原材料、副資材、木型、金枠、砂型、中子、製品などすべてが一つのものに終結して出来上がります。そのため、工程内の移動回数、移動距離を極力少なくするようにレイアウトされています。

○ 工場内レイアウト図



溶解場と解砕場が
壁で仕切られている



○ 粉塵測定調査結果

	H16.9	H17.3	H17.9	H18.4
造型・溶解場	A	B	A	A
解砕場	B	B	B	B
仕上場	B	B	C	A

管理区分の説明

	管理区分	作業場の状態
A	第1管理区分	当該単位作業場所のほとんど（95%以上）の場所で気中有害物質の濃度が管理濃度を超えない状態
B	第2管理区分	当該単位作業場所の気中有害物質の濃度の平均が管理濃度を超えない状態
C	第3管理区分	当該単位作業場所の気中有害物質の濃度の平均が管理濃度を超える状態

② クリーンな職場環境の維持

工場はクリーン化を考えた設備となっていますが、そこで働く社員がそのクリーンな職場環境を維持する必要があります。設備、人が一体となって初めてクリーンな工場となります。

そこで当社で取り組んでいるのが 5S（整理・整頓・清掃・清潔・躰）です。2S に続き、「清掃」も重視しています。どの工程においても 1 作業を終えると清掃を行うこと（床屋さん方式）を徹底しています。造型、被せの工程では 1 枠作業を終えると周辺を清掃します。一見非効率のようですが、後でまとめて清掃するという対応では足元に砂などの廃棄物が大量に溜まってしまい作業環境が悪くなる、台車が通りにくくなるなどの悪影響が出て生産効率が悪くなるからです。

○ 清掃の様子（床屋さん方式）



○ 清掃意識向上掲示



③ 主要設備

当社も行っている手込め自硬性プロセスは鑄造業の中でも最もシンプル化しにくい業種の一つといわれています。しかし、当社工場においては、生産効率を上げるとともに標準化することでシンプル化が行われています。

以下に当社工場にある設備について示します。

○ 設備一覧

設備名	型式・能力・台数	設備名	型式・能力・台数
造型設備		環境設備	
ロングアームミキサー	20/30T/H 1基	ダストコレクター	600m3/min 1式
ハイスピードミキサー	5T/H 1基		400m3/min 1式
エコミキサー	5T/H 1基		200m3/min 1式
振動テーブル	3.5T 1基	リングフード・取鍋フード	1式
ベニヤ自動供給装置	1基	セントラルクリーナー	1式
反転抜型機	3.5T 1基		
鑄型反転機	1.3T 2基	倉庫	
ブッカケ塗型装置	4式	自動倉庫	147P 640m ²
中子反転機	2基	プレハブ倉庫	333m ²
塗型乾燥炉	1式	テント倉庫	290m ²
		外部倉庫1	150m ²
溶解設備		外部倉庫2	166m ²
高周波誘導電気炉	1400kW 500Hz 2T 2炉	検査設備	
砂処理設備		発光分光分析装置(島津製作所)	1式
フード付シェークアウトマシン	10T/H 1基	溶湯成分管理装置(ニッサブ)	1式
砂処理装置	10T/H 1式	金属顕微鏡(オリンパス光学)	1式
仕上げ設備		引張試験機(島津製作所)	1式
クレーン式ショットブラスト	5T 1式	ブリネル硬度計(前川試験機)	1式
バッチ式ショットブラスト	0.5T 1基	超音波探傷器(クラウトクレマー)	2式
運搬装置			
半自動式造型かぶせライン	1式		
クレーン	10T×2基 5T×3基 2.8T×7基 その他		
走行台車	15T×1台 10T×2台 7.5T(B)×10台 その他		

3. 人材

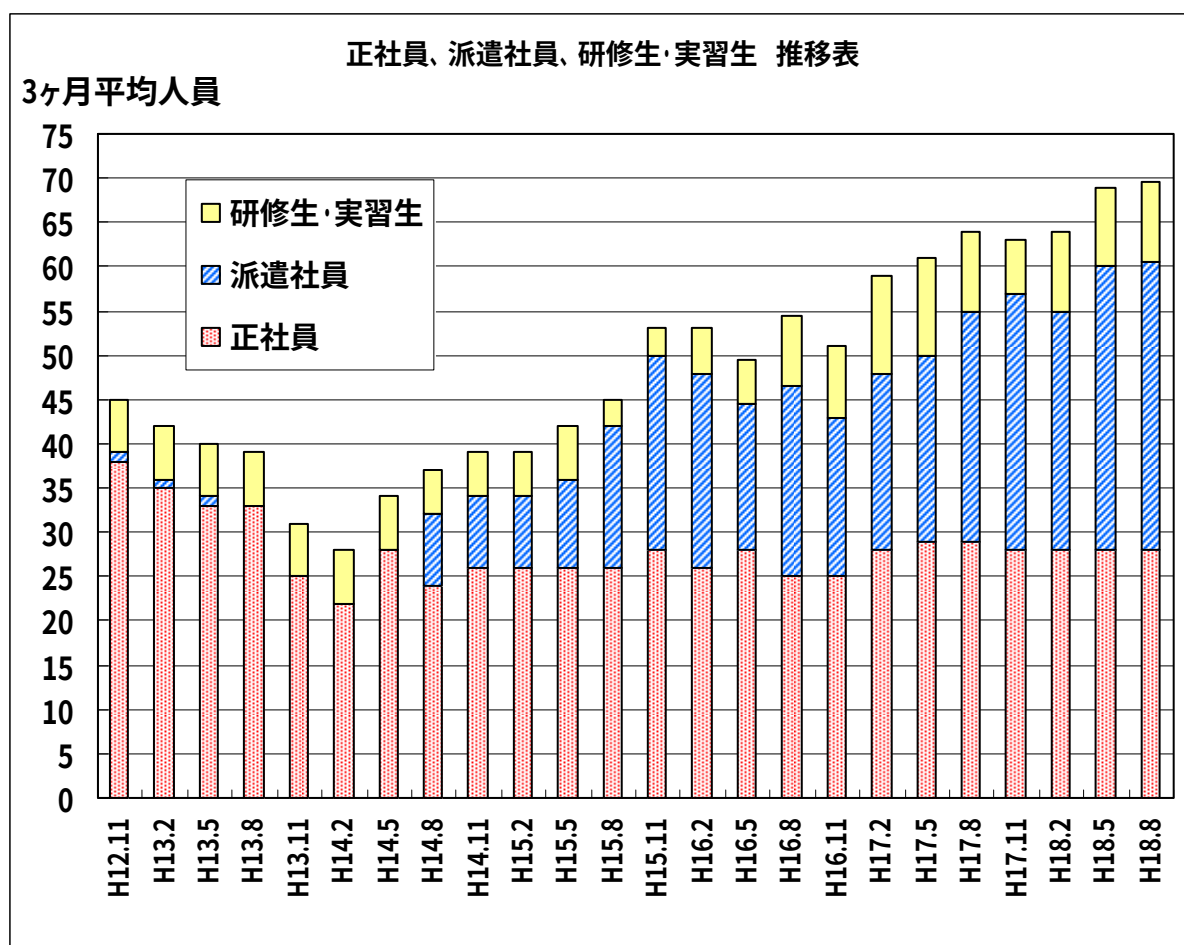
(1) 雇用と定着

白河工場に移転したことにより職場環境が改善され、工程がシンプル化されたことによって劣悪な作業、重筋作業が少なくなりました。それにより若年者や女性を含めた人材の確保が容易となりました。平成 14 年からは派遣社員の活用も始め、需給に対応した弾力的な人員配置が可能となりました。

派遣社員雇用でも優秀な人材は平成 16 年から毎年正社員に登用しており、平成 19 年 2 月までに 7 名が正社員となり、管理職として活躍している者もいます。

また、工場移転当時から行っているインドネシア研修生の受け入れも 12 年連続となり、これまで 35 名の実績を上げています。平成 16 年 3 月にはこの受け入れ事業を 10 年以上継続実施したことから、インドネシア共和国労働移住大臣より感謝状が授与されました。

○ 正社員、派遣社員、研修生・実習生 推移表



(2) 人材教育

今までは会社のビジョンがはっきり明示されていなくても、社長の指揮の下に会社経営が可能でした。しかし従業員が 50 人を超えてきたことで今までのようなワンマン経営に限界を感じ、ビジョンを明確に示しそれに向かった経営へと移行している最中です。

そうした中、ビジョン（3 年後のあるべき姿）を基に人材教育年間一覧表を作成し、計画的に人材教育を行っています。社長に続く部長クラスへは幹部教育の実施や各部長間の緻密な報告、連絡、相談の強化を図っています。また、課長、主任クラスへはリーダー教育を行うとともに、当社独自技術の継承や IT 化の推進、生産面・品質面の管理能力の向上といった教育を行うことで、将来の当社を支える人材として自立を促しています。

(3) 安全教育

安全教育では安全委員会を中心に安全パトロール・安全報告会を毎月行っています。これらの取り組みには社員だけでなく、派遣社員・研修生も全員参加で実施しています。

安全パトロールでは工場を巡回し、危険箇所などについて報告資料を作成します。安全報告会においては委員長よりヒヤリハット事例の紹介、軽微な労働災害の状況説明やその後の改善・対策の実施状況について報告が行われます。なお、当社の労働災害件数は白河工場移転後 12 年間で 2 件発生しており、最近では平成 17 年 11 月に発生しています。（鋳物が足の上に落としたことにより足の腱を切る：全治 1 ヶ月）

また、職場に潜在する危険性、有害性を具体的に明らかにし、災害防止対策を行うためにリスクアセスメントを導入し、当社内に相談員を確保しました。（鋳物業界では全国に 22 名が相談員となっています。（平成 18 年 12 月現在））

○ リスクアセスメント相談員修了証



○ ゼロ災の輪（安全教育）



VI. これからの事業展開

1. 今後のビジョン

ユーザーが要求される高いレベルの QCD に対応させて頂くために、当社は「収益を確保した健全経営」を目指すことを今後のビジョンと致します。ユーザーの高い要求に応えられるサプライヤーとしての役割を遂行するためには、収益を確保して再投資する必要があるからです。

収益を確保できないと、技術開発に力を入れられずユーザーに対する提案ができないこと、設備投資ができないために生産性が低下することや人材育成に力が入れないために将来を担う人材を育てられないことが考えられます。こうした中ではユーザーが要求される QCD とのギャップが生じてきます。また、キャッチアップする諸外国との差別化を保てません。

お蔭様で、ここ数年は既存ユーザーからの受注も大きく伸びていることから、老朽化した設備の更新、造型ミキサーの増設や木型倉庫の拡張などができました。また、計画的な人材育成を進められるようになりました。

今後もこのような状況を推進し健全経営に近づけていくことで、ユーザーの要求に応えられる QCD 体制を創っていきます。

2. 経営戦略の方向性

収益をしっかりと確保した健全経営を目指すための経営戦略の方向性として、平成 18 年 5 月に経済産業省から発表された「素形材産業ビジョン」に示された 7 つの項目の中から 4 つを使用して当社の戦略を示します。

① 息の長い人材の確保、育成

- ア. 年間教育プログラムに従った計画的な人材育成を行う
- イ. 中核人材育成プロジェクトに参加し、鑄造技師を輩出する（平成 17 年～19 年度）
- ウ. リスクアセスメントの教育を推進し、安全意識を高める（平成 19 年度～）
- エ. 鑄造セミナー、技術研修への積極的な参加
- オ. クリーンファンドリー化の推進により、ますます働きやすい職場環境を作り、若者・女性の雇用を進める

② 技術・技能を生かした攻めの経営

- ア．蓄積された鑄造方案のデータベース化のため、日本鑄造協会の「技術データベース構築委員会」に参加。暗黙知の形式知化を進める（平成 19 年度）
- イ．鑄造方案の凝固シミュレーションソフトの導入（平成 20 年度）
- ウ．ISO9001、ISO14001 の取得（平成 20 年度）
- エ．設備：熱処理炉の工場内新設、検査場の拡張（平成 19 年度）
- オ．知的資産経営報告書の活用（平成 19 年度）

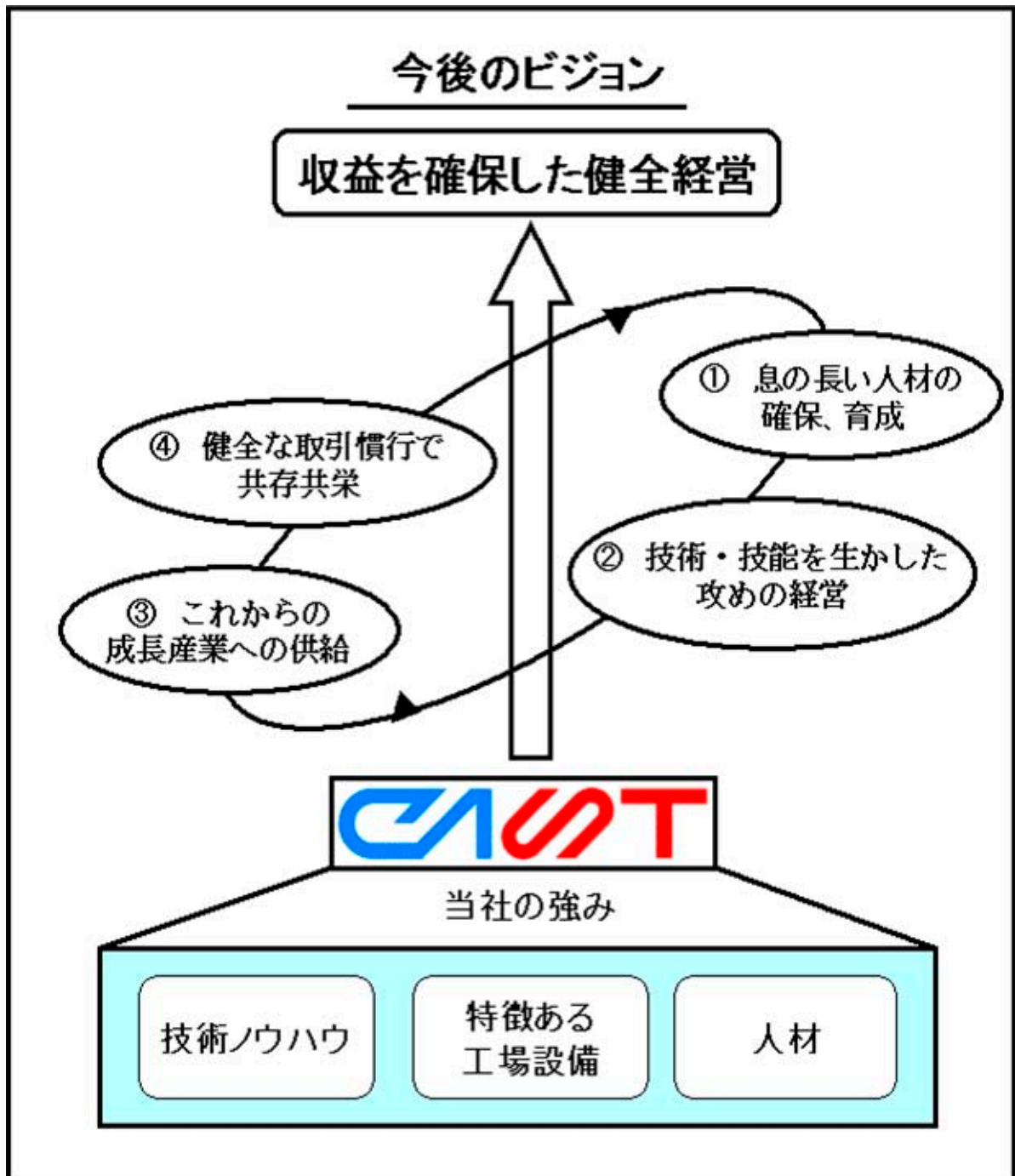
③ これからの成長産業への供給

- ア．土木建設、工作機械関連はここ数年繁忙期と考えられるため、積極的な取引関係を継続する
- イ．ロボット関連は今後の日本を背負う産業と捉えており、技術開発を行うことで品質を向上させ、提案型パートナーとしての地位を築く
- ウ．引き合いのある風力発電関連は取引関係の構築に力を入れる

④ 健全な取引慣行で共存共栄

- ア．木型保管管理の推進（平成 19 年度～）
- イ．重量取引の見直し（平成 19 年度～）

○ 経営戦略の方向性



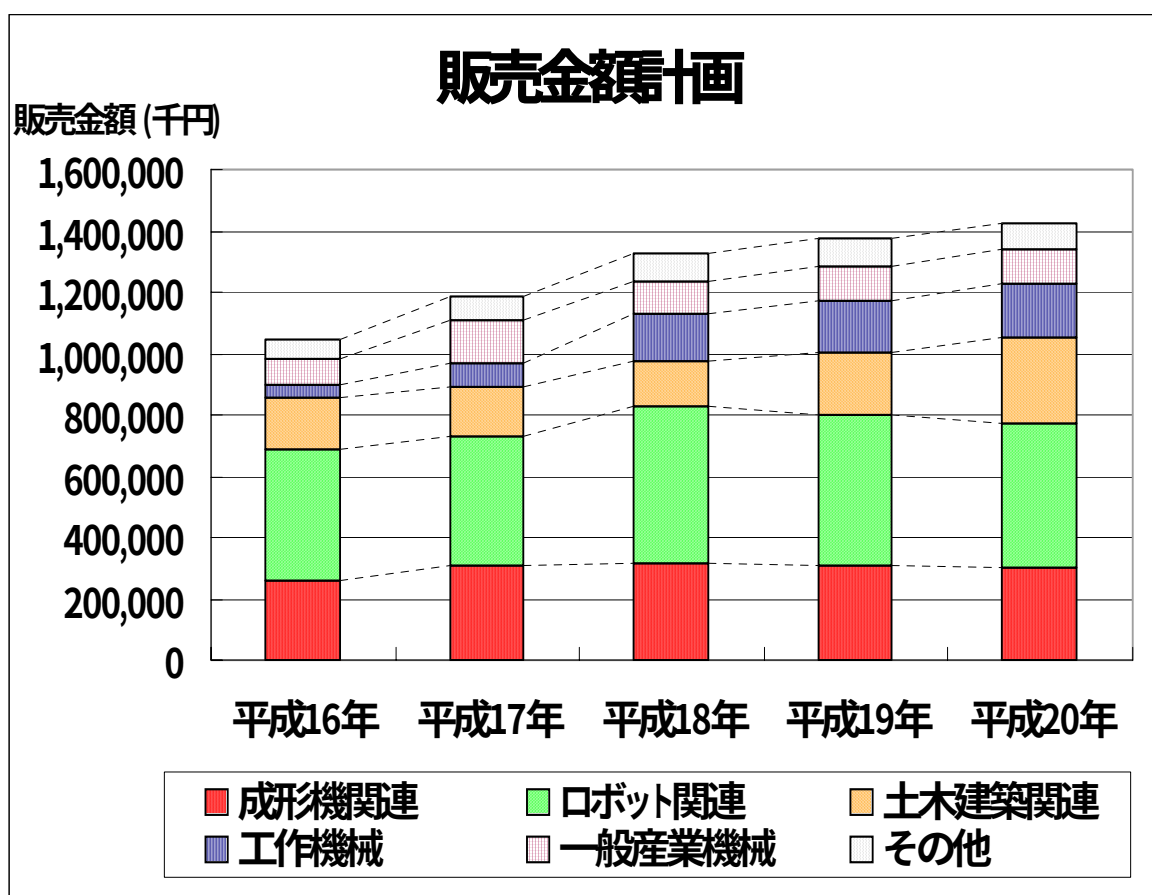
VII. 取り組む事業計画

平成 18 年度は対前年比 11%アップの実績となりましたが、平成 19 年度は対前年比 4%アップ、平成 20 年度も対前年比 4%アップと計画しました。

この計画を達成するために、経営戦略の方向性に従って土木建設、工作機械関連、ロボット関連、風力発電関連での受注量の確保を行います。特に土木建設、工作機械関連では既存顧客との関係強化とともに新規顧客の開拓を進めて受注量の増加を図ります。

受注増に伴う生産量の増加への対応としては、現在手詰め場だけは 2 交代制としていますが 1 直となっている半自動化ラインを 2 交代制とすることで現有設備で 150～200t の増加が可能となります。

○ 取り組む事業計画



VIII. 会社概要

社名	株式会社キャスト
代表取締役	酒井 英行
創立	明治 22 年 3 月
所在地 (本社)	〒135-0015 東京都江東区千石 3 丁目 1 番 14 号 TEL 03-3645-9691 FAX 03-3645-9693
所在地 (白河工場)	〒961-0302 福島県白河市東上野出島字笹久保 2 番地 TEL 0248-34-3971 FAX 0248-34-3973
白河工場敷地	工場総面積 42,846 m ² 工場建物 3,960 m ² 事務厚生棟 337 m ² 試験室 64.35 m ²
資本金	35,000,000 円
従業員数	70 名 (うち常用 28 名)
事業内容	普通鑄鉄 (FC)、球状黒鉛鑄鉄 (FCD)、特殊鑄鉄、耐剛性鑄鉄 BD900 の製造販売及び加工 アルミ、銅合金、特殊鋼の販売及び加工
取引銀行	商工組合中央金庫 深川支店 中小企業金融公庫 三菱東京 UFJ 銀行 深川支店 みずほ銀行 錦糸町支店
主な加入団体	(社) 日本鑄造協会 (社) 日本鑄造工学会 東京鑄物工業協同組合 東京商工会議所 福島県鑄造技術研究会 (社) 白河労働基準協会

IX. 知的資産経営報告書とは

知的資産経営報告書は、企業が自ら保有する固有の知的資産（人的資産、構造資産、関係資産など）をどのように認識し、それをどのように活用して差別化や価値創造につなげていくか、その価値創造による将来的な持続的な利益がどの程度確からしいか、特にその企業にとって関心の高いステークホルダーを意識して説明する報告書です。過去から現在における企業の価値創造プロセスとともに、将来の中期的な価値創造プロセスを明らかにすることで企業の価値創造プロセスをより信頼性を持って説明することができます。また、今後本報告書の重要性が高まるにつれて他社との比較が可能になり、より有用な情報として、産業全体の価値向上の原動力になるものと期待されます。

知的資産経営の開示につきましては、経済産業省から平成 17 年 10 月 14 日に「知的資産経営の開示ガイドライン」が公表されました。本報告書では原則として、これに準拠して作成しております。

● 注意事項

本知的資産経営報告書に記載されている計画、見込み、戦略などは、現在入手可能な情報に基づいた現時点における将来に対する予測です。内外の環境の変化や研究開発の進展などによっては、計画などを見直すことがあります。従って、将来にわたって本知的資産経営報告書に記載した内容や数値の確かさを保証するものではありません。

この報告書に関するお問い合わせ先

株式会社キャスト 白河工場
〒961-0302
住所 福島県白河市東上野出島字笹久保 2 番地
担当 製造部 生産管理課 穂積 弘樹
TEL 0248-34-3971
FAX 0248-34-3973
e-Mail hozumi@kkcast.co.jp
URL <http://www.kkcast.co.jp>

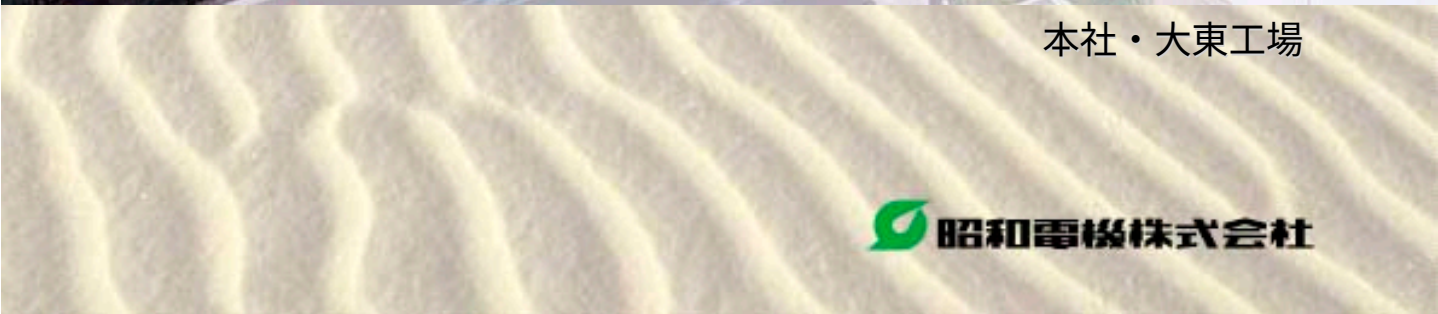


Showa

知的資産経営報告書2007



本社・大東工場



 昭和電機株式会社

1. 社長からみなさまへ	3
2. 経営哲学	4
3. 環境方針	5
4. 品質方針	6
5. 事業概要	7
6. 事業展開	8
B e eダッシュプロジェクト	9
i s工房	13
7. 知的資産の根源	
共育	18
協力会社とのパートナーシップ	20
外部研究機関とのパートナーシップ	21
外部コンサルタントとのパートナーシップ	21
8. 将来に向けた価値創造	
環境分析	22
顧客価値創造のための重要成功要因	24
顧客価値創造ダイアグラム	26
今後の方針	27
9. K P I	29
10. 表彰	33
11. 広報活動	34
12. 会社概要	35
13. 知的資産報告書とは	39
14. 本書ご利用上の注意	39
15. お問い合わせ先	39

昭和電機は、1950年の創業以来、高度な風力技術をもって産業界に幅広く貢献してきました。激変する時代のなかにあって、他社の追随を許さない技術により、日本国内だけでなく海外からも当社の風力技術は高い評価をいただいております。

風力技術開発に限界はありません。私たちは、つねに次の製品、次の分野、次の用途を開発し続けていきます。業界トップシェアを誇る電動送風機をはじめとする風力機械や、環境機器を軸に新製品開発に積極的に取り組んでまいります。

私たちの製品は、主役である産業機械やシステムのなかにあって目立ちませんが、しっかりと効率化や省力化、快適化を追求しています。

風、それは目に見えません。何かが動いてはじめて存在がわかるものです。

おなじように知的資産も目に見えません。私たちは目に見えない風と知的資産を事業に活用して、皆様とともに成長して参りました。

これからも、あらゆる産業界に欠かせない名助演者として、もっとお役に立ちたいと考え、知的資産を開示いたしました。



代表取締役

柏木武久

2. 経営哲学

『磨練（まねる）』から独自性を創り出すこと

『磨練（まねる）』とは『磨いて練る』ことであり、様々な事象を観察し、工夫を加え、自分のものにしてしまうことです。

突然の社長就任時に悩んでいる時に、お客さまから戴いたアドバイスです。その時に目から鱗が落ち、気がつきました。それ以来、「磨練（まねる）」を実践しています。

様々ないろんなところから「磨練しました」。原型を留めているもの、いないものいろいろあります。

「磨練（まねる）」を実践しながら、昭和電機の使命として『非上場の優良企業』を目指すことにしました。我々の仕事は産業界の裏方です。名主演者ではなく名助演者であることを徹底的に行ない、今後も『産業界の名助演者』を目指していきます。

《普段、社員に伝えていること》

◆「相利共生」を貫き通すこと

昭和電機の歴史は貧乏な歴史であった。そのためにも外部の協力を頂かなければ生きていけない。自分だけが儲けるのではなく、共に利益を分かちあわねばならない。

◆「したいこと」より「すべきこと」を優先すること

つい「したいこと」を先にすることが多い、企業の役割として「すべきこと」を優先しなければならない。

◆「小知」を自覚すること

自分自身の小知を自覚し、一步下がって取り組むことが大切であることを知らねばならない。

◆公私を峻別すること

仕事の中で権限のあるものが公私を混乱させる。特にトップや幹部が陥りやすいので公私は峻別しないとイケない。

◆仕事とは誠実を刻みつづけること

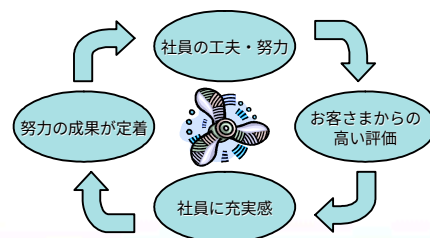
企業や人間は誠実を刻みつづけることが大切である。一夜にしてできる誠実はない。日々刻みつづけることが大切である。

◆強みを加えて強みをもっと生かす

モーターの自作を行なっていることがわが社の強みである。強みの上にさらに強みを加えてお客さまに喜んで頂かねばならない。お客さまが250Wのご要望があれば250Wのものを提供する。柔軟に個別のニーズに応える努力を行なうことが大切である。また、地球環境に優しいモーター作りを進めなければならない。

社員の工夫・努力の成果によって、お客さまからの評価が高くなる。⇒それを現場にフィードバックする。⇒お客さまから評価を受けるので、社員に充実感がうまれる。⇒それによって努力の成果が定着する。

このようなサイクルが望ましい。



環境方針

環境理念

私たちは、送風機、環境改善機器（集じん機など）の開発・設計・製造・販売およびサービスの活動を通して、【流れの技術】と【回転機の技術】をコアに、環境負荷の軽減をめざし天地自然と響き合い、環境へホスピタリティ（心くばり）するメーカーでありつづけます。

環境活動方針

環境理念をもとに次の方針を定め全員参加の活動で、「環境マネジメントシステムの継続的改善」「汚染の予防」および「環境負荷の軽減」を実践する。

1. 環境関連法規制、その他協定などの要求事項の順守
2. 製品の全ライフサイクルを通して、環境にやさしい製品づくり
3. グリーン提案による、市場のグリーン化推進
4. 減らそう（リデュース）・使おう（リユース）・活かそう（リサイクル）の推進
5. 社員の環境意識の高揚と理解を深め、社内外において環境保全に対する取り組みの輪を広げる

制定：2002年11月11日
改定：2005年8月11日

昭和電機株式会社
昭和風力機械株式会社

代表取締役

柏木武久

R100
再生資源利用に貢献します。

品質方針

1. 顧客へ提供する製品・サービスを通して、「初動と対応」に大きな努力を傾注し、つねに『良好な双方向の関係の共有』を目指す。
2. 顧客ニーズを理解し、要求事項を満たし、到達期限の遵守をもって顧客の信頼と満足を獲得できるよう『誠実』を刻みつつける。
3. 市場の変化の早さに対応できる品質マネジメントシステムを構築し、計画し、実施し、効果的に機能させるため定期的に見直し、システムの『向上』と『鮮度』を維持する活動を、経営の最前線に位置付けて実践する。

この品質方針は、品質マネジメントシステムの有効性の継続的な改善を実施し顧客に満足を提供するため、昭和電機株式会社としての顧客重視の経営に対する方針であり、経営者としての決意を表明するものです。

制定 2002年06月03日

昭和電機株式会社

代表取締役 柏木武久

5. 事業概要



電動送風機

モータ出力0.025kw～3.7kwまでのモータ軸直動式送風機で

4日間対応機種 2190機種

準標準形 5652機種（フェノール樹脂製を含む）

特注品 10317機種

を取りそろえ、お客さまの用途に合った製品を1台から提供しております。

ミストレーサ

モータ出力0.1kw～2.2kwまで18機種

あり、主に工作機械から発生するオイルミストの捕集を行い作業環境を改善します。

環境意識の高まりからミストレーサの需要は年々拡大しています。

ミストレーサ



ファン・ブロー

溶接構造の送風機でモータ出力0.4kw～300kwまでを製作しております。大型産業装置やプラント設備に使用され、耐食性や耐熱性を考慮した仕様が多くののが特徴です。

デンチョク

溶接構造のモータ軸直動型送風機でモータ出力0.75kw～45kwまで117機種をとりそろえ、お客さまの用途に合った製品を1台から提供いたします。

デンチョクはVベルト駆動型の送風機に比べ省スペースで、かつ露出する回転部分が無いいため安全性が高いのが特徴です。



デンチョク®



ダストレーサ®

集じん機

送風機技術を生かして集じん機専用の送風機を開発することで、コンパクトでありながら高性能、低騒音を実現しました。モータ出力0.1kw～55kwまでを製作しております。

6. 事業展開

過去から現在、そして未来へと伝承される企業文化

当社の強みには、製品に関する「モノサービス」と情報に関する「ことサービス」があります。

「モノサービス」には、お客さまの仕様に合わせた特注品対応や小ロット生産などがあり、「ことサービス」には、迅速な対応力や短納期対応があります。

これらのサービスを実現するために、当社では生産革新活動である“Beeダッシュ”と、顧客サービス活動である“is工房”を行なっております。ともに、社員の「共育」を通じて実現されており、協力会社や外部機関などとのパートナーシップに基づいております。



生産革新活動“Beeダッシュ”による「一人一個流し生産」



顧客サービスシステム“is工房”

お客さまが望む風力（かぜ）を1台から短納期でご提供

生産性の向上

顧客満足
向上



生産革新活動「Beeダッシュプロジェクト」

「Beeダッシュプロジェクト」は、昭和電機の生産活動を革新しお客さまの用途に合った製品を短納期でご提供するための活動です。

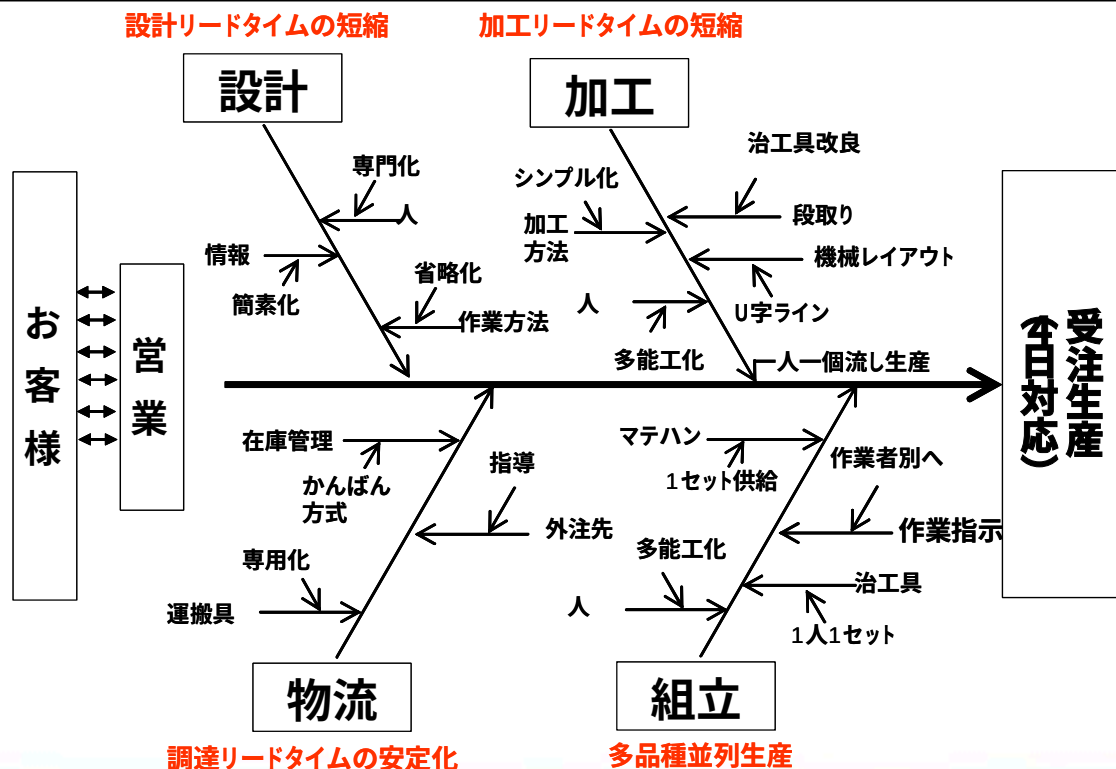
目的

- ◆単位時間当たりの生産性向上
- ◆納期遵守率の向上
- ◆在庫金額の削減
- ◆生産リードタイムの短縮
- ◆工場スペースの削減

活動目標

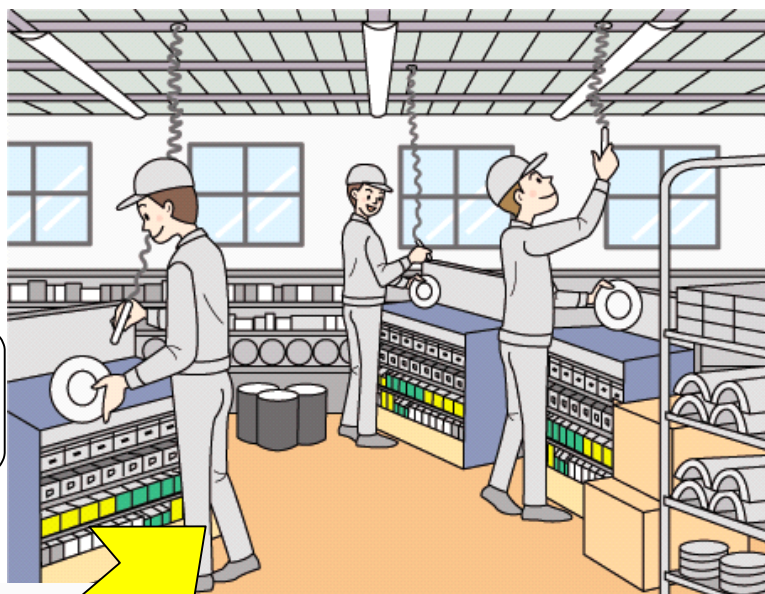
1. 設計リードタイムの短縮
2. 加工リードタイムの短縮
3. 調達リードタイムの短縮
4. 多品種並列生産

への取り組みを行い、受注生産体制を整え、お客さまからのご要望に迅速にお応えしています。



ベルトコンベア方式
から「一人一個流し
生産」方式へ

製品のバリエーションの
拡大と短納期に対応が可
能になりました



◆標準品 2,190機種（納期：4日間）

カタログ標準品、吐出方向違い、電源電圧違い、屋外使用。

◆準標準仕様 5,652機種（納期：1週間～1ヶ月）

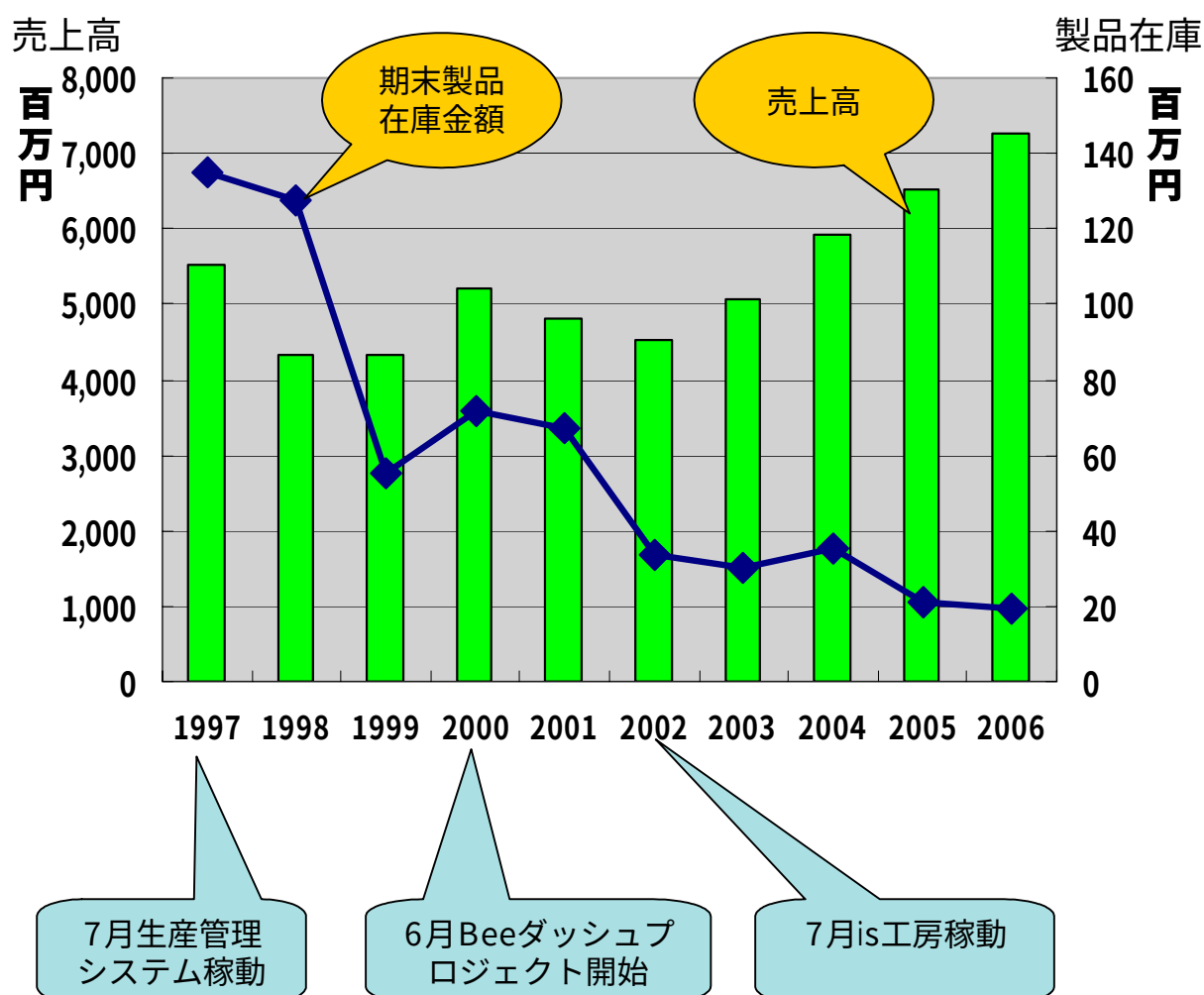
接ガス特殊部材、耐熱仕様350℃～400℃、市販標準モータ仕様、カップリング直結。

◆特注品

特殊塗装、特殊絶縁種、ドレン抜き、特殊軸封、特殊モータ使用、その他。

1997年から稼動している全社情報システム（SMIS II）とBeeダッシュ活動によって、2,190機種の製品が受注後4日間で生産でき、お客さまが求められる最適製品を迅速にお届けできるようになりました。
また、製品在庫の滞留はプロジェクト活動開始後、10日から0.9日に削減されました。

売上と在庫金額の推移（1997年～2006年）



生産工程は営業担当者が確保するので迅速な納期回答が可能になりました

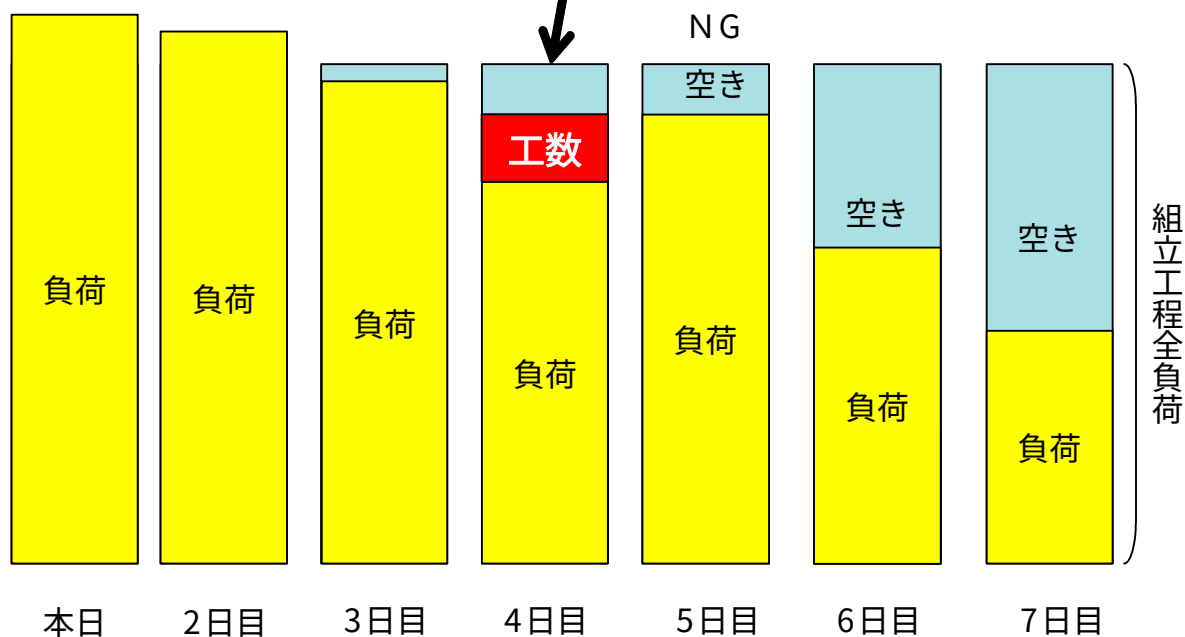


= 工数

ITだからこそ出来る仕組み

工場の空き工程があれば営業担当者が工程を確保出来ます。
台数を押さえるのではなく、時間を押さえます。

4日目以降の直近工程を確保する仕組みです。

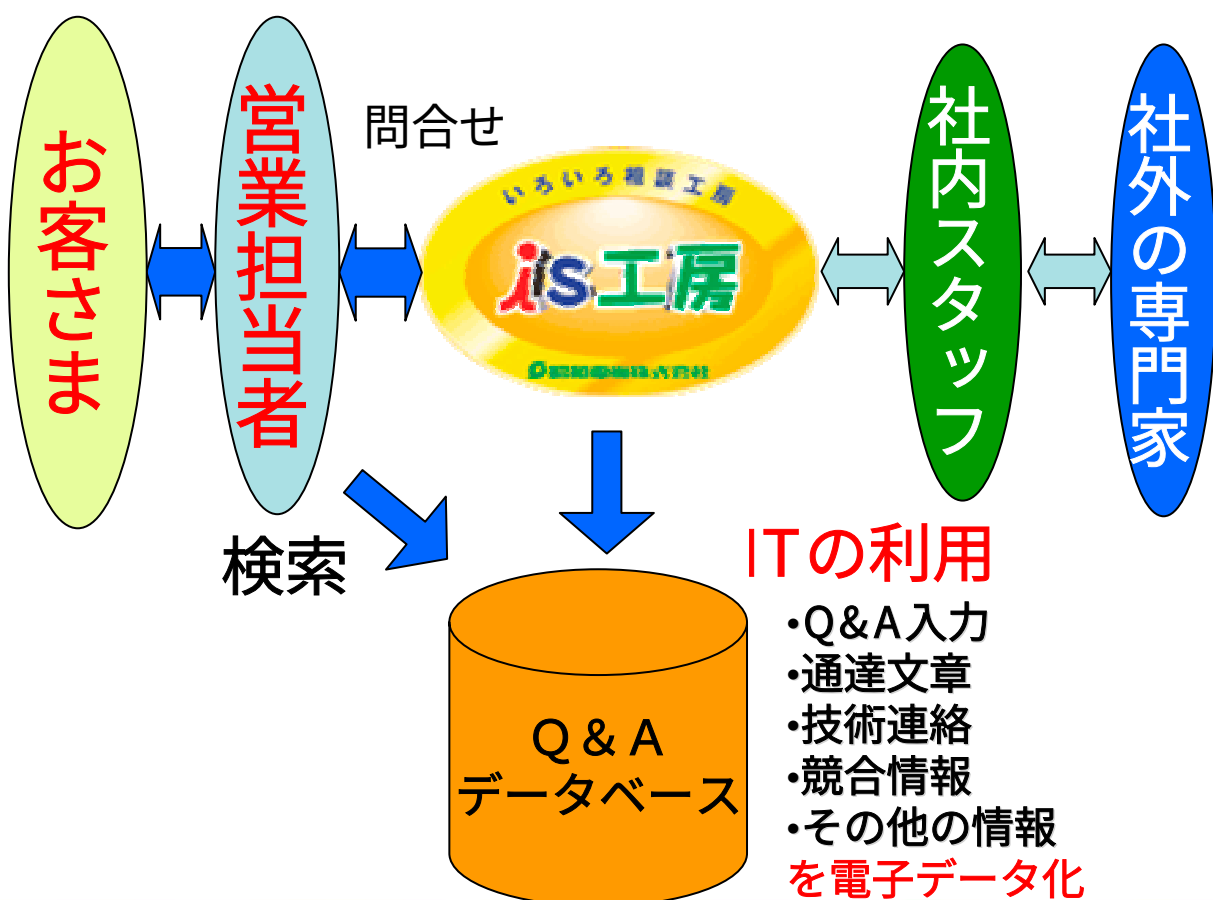


組立工程の負荷量は営業端末で確認出来ます。

is工房

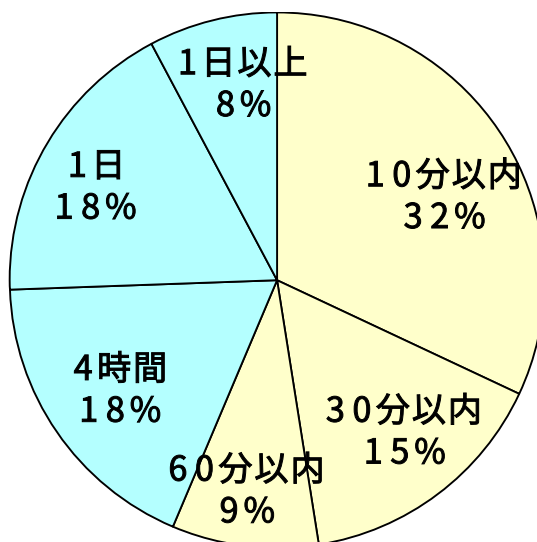
is工房はお客さまからのお問合せに迅速にお答えするための仕組みです

- ◆is工房は、お客さまが当社の営業担当者に問いかけた疑問・質問に即答する仕組みです。
- ◆is工房は、担当スタッフと充実したQ&Aデータベース、社外の専門家によって構成されています。
- ◆お客さまは当社の営業担当者に疑問点をお尋ね頂ければ、あらゆる質問に迅速にお答えをお返しいたします。

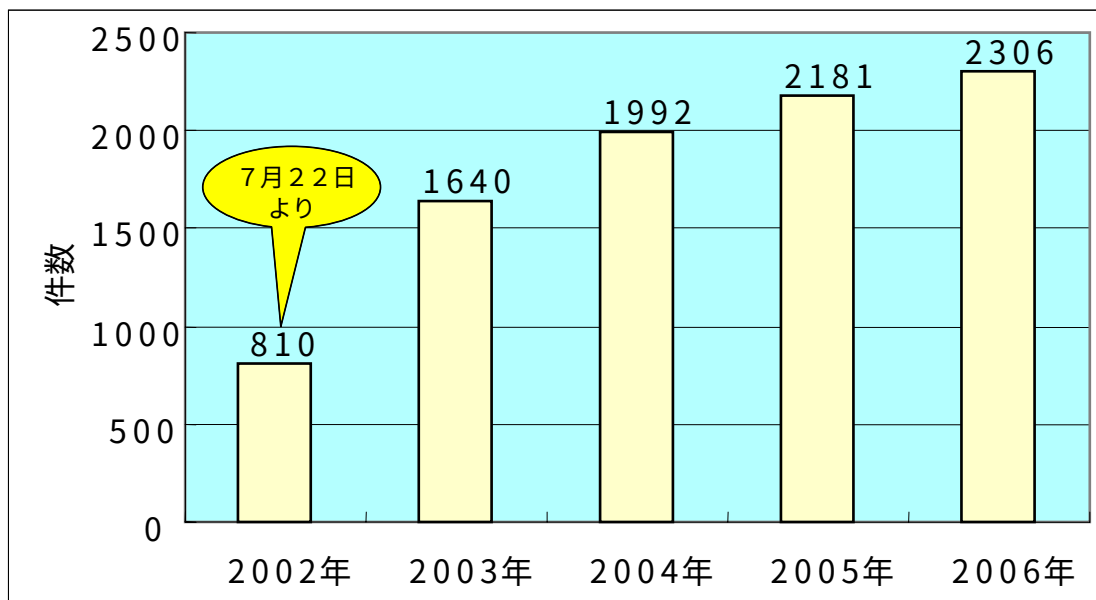


is工場の回答時間は32%が10分以内
56%は1時間以内に回答しています。
お客さまの疑問に迅速に対応いたします

回答時間



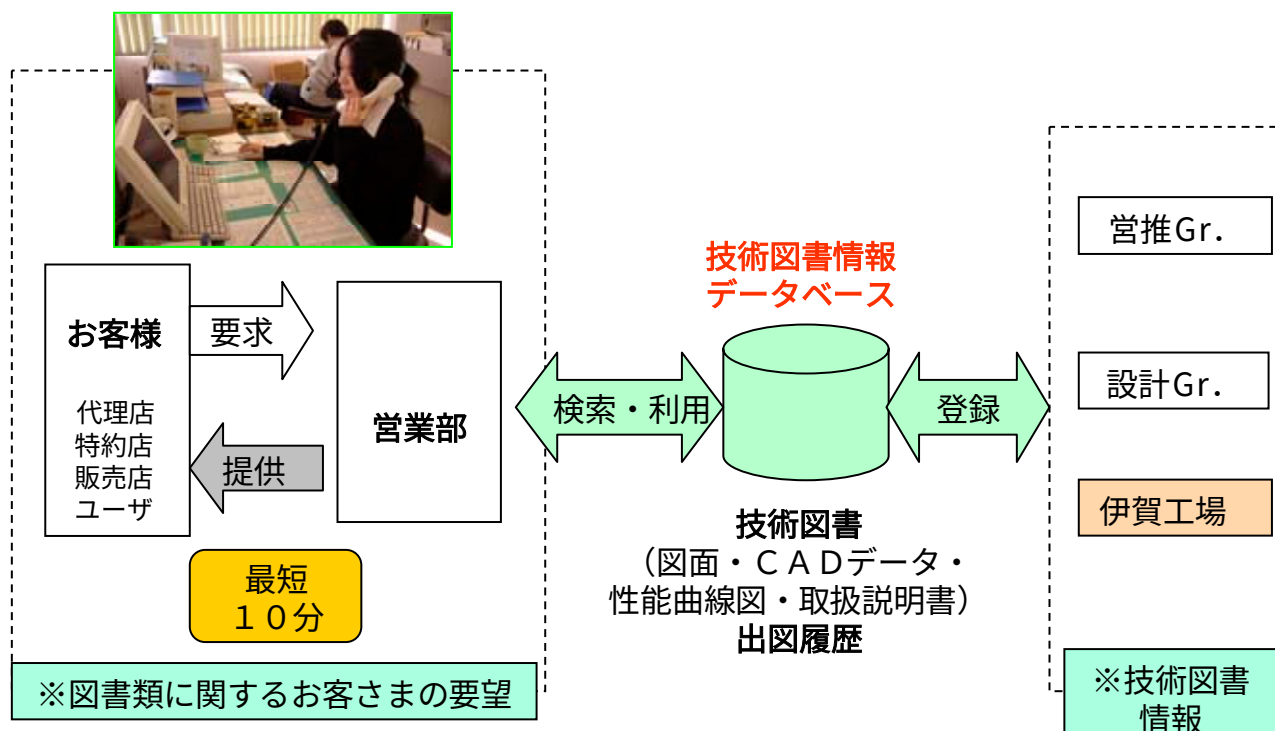
相談件数



年々相談件数が増加しており、
迅速な回答でお客さまのお役に立っていることが分かります。

技術情報を迅速にお届けいたします

昭和電機は、豊富な技術情報をデータベース化しています。
 お客さまへ**最短10分**でお届けいたします。
 技術情報には、図面、CADデータ、性能曲線、取扱説明書等があります。
 お問い合わせをお待ちいたしております。

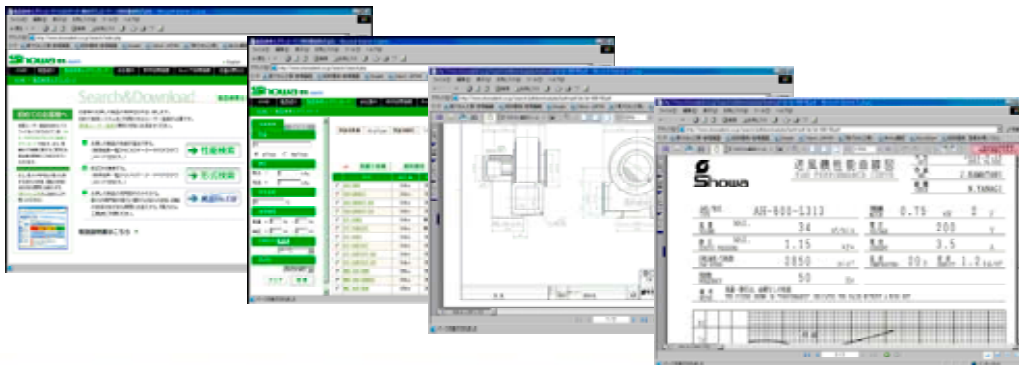


図書名	標準品		準標準		別注			
	リードタイム		リードタイム		リードタイム			
					図面有り		図面無し	
	以前	現在	以前	現在	以前	現在	以前	現在
納入仕様図	1日	10分	3日	20分	3日	30分	10日	1日
性能曲線図	1日	10分	1日	20分	3日	30分	3日	30分
見積書	1日	10分	3日	20分	3日	30分	3日	30分
CADデータ	1日	10分	3日	20分	3日	30分	3日	30分
取扱説明書	1日	10分	1日	20分	1日	30分	1日	30分

ホームページからは、昭和電機の持つ技術情報をダウンロードできます

The screenshot shows the Showa website homepage. At the top, there is a navigation bar with links for HOME, 製品紹介 (Product Introduction), 製品検索&ダウンロード (Product Search & Download), 会社案内 (Company Information), 各種お問合せ (Inquiries), and ログイン (Login). A main banner features a landscape image with the text "風力のブランドづくりへ。" (Towards creating a brand for wind power). Below the banner, there are several sections: "お知らせ" (Notice) with dates like [2005.01.12] and [2004.10.06]; "更新情報" (Update Information) with dates like [2004.04.16] and [2004.4.2]; and "Pick Up Product" featuring a blue machine. A "CAD検索" (CAD Search) section is also visible on the right, stating that Showa provides catalogs and CAD data for download.

昭和電機のホームページでは、技術情報を公開しています。必要な技術情報をダウンロードすることができ、お客さまの利便性の向上に貢献しています。



<http://www.is-kobo.com>

お客さまの「？」を「！」に 「風力（かぜ）のis工房」
is工房を発展させお客さま向けのQ&A相談コーナーを「風力（かぜ）のis工房」として公開しました。



おかげさまで、「風力（かぜ）のis工房」は、2007年1月現在、17,523名の方にご登録を戴いております。また、登録Q&A数は、1,095件となり、質問へのアクセス数も147,628件となりました。これからも充実したサイトをめざしてまいります。

共 育（きょういく）

昭和電機では、教育ではなく、“共育”という文字を使います。

社員の共育訓練は、社員の顕在化した特性をより高度化すること、そして潜在的な特性を引き出すことがその目的である。

したがって、自主性や自発性そして創造性や協調性などを速やかに引き出し、かつ発揮させるためのものである。

企業の組織としては上位者から下位者への教育が業務の中で一般的なパターンであるので、上位者自身がまず燃えていなければ下位者の心へは火がつかない。

ゆえに教える側が成長しない限り教わる側は育たない。

このことから教育は相互の関係において育っていかなければならないのであり、従って「教育とは共育である」と考えなければならない。

「共育と共育訓練」

柏木武久

7. 知的資産の根源

年間共育計画表

(全社)

共育名	対象部門 (対象者)	共育方法	実施部門	計画年月	単位
新入社員共育 (一次)	2007年4月入社新入社員	社内集合 社外派遣	総務Gr	4月	20
新入社員共育 (一次)	2006年4月入社新入社員	社内集合 社外派遣	総務Gr	3月～6月	2
ISO9001・14001内部監査員養成	各部門推薦者	社内集合	品質保証部Gr	年間	10
評価者共育	一次評価者	社内集合	総務Gr	5月～10月	1
中堅社員研修	3等級クラスの若手	外部研修	総務Gr	4月～11月	2
Beeダッシュ改善活動	各部門選抜者	外部講師による 社内集合・OJT	各部門	年間	36
新情報システムに関する共通・部門用共育	全社員	社内集合・OJT	経営管理部	3月～10月	4
新グループウェア	全社員	社内集合・OJT・自己啓発	経営管理部	3月～4月	2
環境問題への自覚啓発	全社員	Gr・拠点別勉強会	総務Gr	年間	2
ライフプランセミナー	57歳～58歳到達社員	外部研修	総務Gr	7月～11月	1

(部門内共育)

共育名	対象部門 (対象者)	共育方法	実施部門	計画年月
SWOT分析強化研修	東部・西部ブロック拠点長、 中堅社員	集合研修	営業部	年間4回
顧客志向推進研修	営業部	集合研修	営業部	2006年～ 3から5年間
ISO9001・14001内部監査員の力量向上	内部監査員	OJT	生産部	年間
現場主義と実践	生産部チーフ以上	OJT	生産部	年間
生産管理、改善管理システムの構築	生産部、BeeダッシュP/T・ 3S+1SP/T	自己啓発・OJT	生産部	年間
製造技術力の向上	生技・現場チーフ以上	外部研修・OJT	生産部	年間
品質と原価管理	生産部Gr長	外部研修・OJT	生産部	年間
機械設計製図と機械要素	設計Gr長	OJT	生産部	年間
設計技術力の向上と原価低減	設計Gr長	OJT	生産部	年間
クレーム対応力の向上	チーフ以上	OJT	生産部	年間
公的資格取得 (第三種電気主任技術者)	営業推進Gr員	外部研修	生産部	8月
自部門の業務に関連する法令の理解	品質保証Gr員	自己啓発	品質保証部Gr	年間
e-TAXに関する研修	管理Gr員	社内集合	管理Gr	1月～6月
プレゼンテーション	営業推進Gr員	外部研修	営業推進Gr	2月
EXCEL操作	営業推進Gr員	OJT、外部研修	営業推進Gr	上期
マーケティング	営業推進Gr員	OJT、外部研修	営業推進Gr	年間

協力会社とのパートナーシップ

昭和電機株式会社は、協力会社なくして語れません。
送風機などに必要な部品やサービスを、最適なタイミングで最適な数量を提供して頂けるのは、長いお付き合いをして頂いている協力会社様のおかげです。

◆『昭栄会』 19社

昭和電機では、協力会社様の集まりである「昭栄会」に19社ご参画頂いております。

◆『昭栄会2世会（2006年春発足）』後継者の方の集まりである「昭栄会2世会」にも12社のご参画を頂いております。



勉強会風景

◆『勉強会』

協力会社の方々とは“ISO勉強会”を開いたり“IT活用勉強会”、“Beeダッシュ勉強会”を行い、相互の研鑽を行なっています。

◆『Beeダッシュ導入プロジェクト』

協力会社19社とともに、『Beeダッシュ導入プロジェクト』が開始され当社社員が協力会社さまにお伺いしています。

◆『取引年数』

昭和電機では、協力会社さまと共に繁栄するため、長いお付き合いをさせて頂いており、昭栄会にご参画いただいている企業様との平均取引年数は、20年以上になります。

外部研究機関とのパートナーシップ

現在4大学の研究機関と風力エネルギーの利活用について共同研究を行っております

A大学 工学部・機械工学科 (エネルギー環境工学研究室)

現在ある3機の風洞実験装置を当社で製作・設置をした実績もあり、風洞実験装置や流体工学の面から流れに関する指導やアドバイスを頂いています。

B大学 工学部 (応用数理工学科)

垂直軸風車の共同研究をはじめ、風力発電機装置について、指導やアドバイスを頂いています。

C大学 医学部 (機能形態統御学講座 適応生理学分野)

ブローを用いた福祉機器の共同研究を行っています。

D大学 理工学部 (精密機械工学科)

送風機の『騒音』を『快音』に近づける技術、音のチューニング技術の確立を目指し、共同研究中です。

外部コンサルタントとのパートナーシップ

生産部門

生産革新活動 (Beeダッシュプロジェクト指導) (株)工業経営センター 茂木 一雄氏
製品の市場シェア拡大を目指し、①ユーザからの多品種少量・短納期の要望に、原価を上げることなく生産し、②他社との価格競争でも、原価を低減して利益を減ずることなく競争していける新たな生産方式及び新たな管理方式を構築しています。

販売

営業力強化 富士ゼロックス総合教育研究所

①現状の営業活動を可視化し、問題を顕著化してその対応策を立案・解決し、お客様にとっての価値の創造を目指しています。

②販売促進活動における営業の「型」の定着化を図っています。

～個人の経験を組織の経験に～

IT化促進

全社情報システム「HIT s」(ヒッツ)の開発 ITコーディネータ:岩佐 修二氏

ツトム経営研究所:森下 勉氏

業界内での情報処理の遅速をはじめ市場・社会環境の変化による絶対的相対的優位性に大きな影響を受け始めている現状に加え、IT現行システムの老朽化や期限の更新時期の到来、システムの複雑化など業務の効率化、スピードアップ等を革新的に進化させ双方向から響き合う情報技術システムの確立を目指します

管理

労務管理 川本経営管理事務所 川本 久美子氏

労働保健諸法令に関する事項の相談指導業務

環境分析（外部環境）

昭和電機では、今後の経営方針を立案するにおいて、まず自社の置かれている環境分析を実施しました。

1. 昭和電機の置かれている現状・課題

（1）外部環境《機会》

1) 日本国内での設備投資の増加

堅調な景気回復により、製造業において設備投資が増加の傾向にある。設備投資が増え産業機械類の生産が増えると、当社製品も平行して増加する。業種別では、半導体市場や自動車市場の伸びが顕著である。

2) 特注品仕様、短納期要望の増加

ユーザーは特別仕様製品や短納期要望が強く、標準的な製品では仕様を満足できない。顧客仕様に合わせた製品を短納期に提供することが求められている。

3) 環境意識の高まり

地球規模の環境悪化により環境意識への高まりがある。弊社でも集じん機やミストレーサによる環境保全への貢献を行なっている。

（2）外部環境 《脅威》

1) 海外同業メーカーによる日本市場への参入

①製造業全般にいえることであるが、日本の送風機市場においても、海外からの参入が増えてきている。

②主として東アジアの同業メーカーからの安値攻勢により、一部に値崩れを起こすなどの競合激化を招いている。

③特に、海外メーカーの場合問題は、コピーモデルが多く、ユーザーに混乱を招いている。この点は大きな問題点として取り上げて戴きたいと考えている。

2) 国内異業種からの参入による競合

日本国内にある異業種からの参入も起きている、特に汎用性の高い標準品においては、海外製品も巻き込み過当競争に陥っている。

3) 製造業の海外現地生産で、現地メーカーの採用増

我が国の製造業が海外進出を行い、現地において送風機が必要となった場合、現地において、現地メーカーの製品を採用するケースが増加している。

環境分析（内部環境）

（3）内部環境 《強み》

1) 多品種小ロット生産体制が整っている

- ① Beeダッシュプロジェクトによる生産革新活動により、「一人一個流し生産」を実現し、多品種小ロット生産が可能である。
- ② Beeダッシュプロジェクトによる改善活動の結果、高品質な製品を、短納期にお納めすることができる。製造可能レンジも幅広く、お客さまのあらゆるニーズに対応できる。

2) 社内情報の共有化が進んでいる

- ① is工房による社内の情報共有化。
設計情報や製造情報、営業の各部門での情報共有が進んでおり、担当スタッフの配置と充実したQ&Aデータベースによって、お客さまから当社の営業担当者への質問に迅速にお答えをお返しすることができる。
- ② 営業による生産工程のコントロール
生産工程を営業がコントロールでき、お客さまへのご回答が迅速にできる。
- ③ 技術情報の迅速な提供
技術情報データベースが充実しているので、お客さまが必要とする技術情報を全営業所から迅速に（標準品で10分以内）お届けすることができる。

3) 経営哲学が浸透している

- ① 「共育」の徹底
社内全体に「共育」の精神が浸透し、トップをはじめ管理者に共育に関する意識が高い。
- ② コアビジネスを守っている
風力（かぜ）をテーマに一貫した研究開発を行っており、その他の分野には逸脱しない。

（4）内部環境 《弱み》

1) 年代が若く、技術の応用力や柔軟性が不足している

若手社員が多いため、技術の応用力が不足しがちである。特注品の標準品化などに応用力や柔軟性を充分発揮できていない。

2) 販路が偏っている

販路が決まっているため、幅広いお客さまと接する機会が少ない。

3) 危機感に乏しい

この数年は業績が好調に推移しているので、社内全体に危機意識が乏しい。

顧客価値創造のための重要成功要因

昭和電機は、「^{心くばり}環境ヘホスピタリティ」の実現が顧客価値の創造にとって重要であると考えています。

SWOT分析の結果を元に、「^{心くばり}環境ヘホスピタリティ」の実践が重要であり、具体的には下記の3つの要素が重要成功要因であると考えました。

I. ものづくり

知的資産のひとつである「Beeダッシュプロジェクト」による生産革新活動は弊社の強みであり、改善活動の結果「一人一個流し生産」を実現し、高品質な製品を短納期にお納めすることができます。また、この活動により、多品種小ロット生産も可能になっています。

また、弊社は製造可能レンジも幅広く、お客さまのあらゆるニーズに対応ができます。この活動を一層推進し、海外メーカの上陸などの脅威に打ち勝ち、お客さまに喜んで頂ける製品作りをめざしていきます。

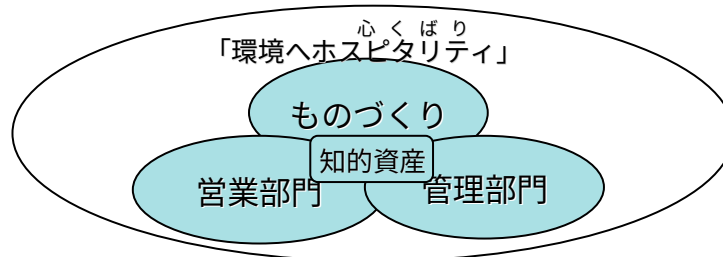
II. 営業部門

知的資産のひとつである「is工房」や「風力（かぜ）のis工房」は、お客さまからの問合せ（ニーズ）に迅速にお答えできる機能を持っています。一方、営業担当者はお客さまと直接お会いすることで顧客ニーズを的確に把握できます。両者はともに、お客さまからのニーズを元に新製品の開発の役割を担います。顧客と接する機会の多いのは営業であり、顧客ニーズを把握し新製品開発の役割を担うべきは営業が最も相応しいと考えています。同時に、既存製品の用途開発や新販路の開拓の活動も推進していきます。

III. 管理部門

ひとを育てることが企業の役割です。管理部門では、営業系や技術系、今後伸ばす専門分野の人材採用を行うとともに育成を進めていきます。

人はいくつになっても未開発の大資源であり、大きな知的資産です。知恵を出し合って新たな研究技術開発に取り組んでいきます。そのために従業員のモチベーション向上を図るプログラムを推進していきます。



8. 将来に向けた価値創造

顧客価値創造のための重要成功要因

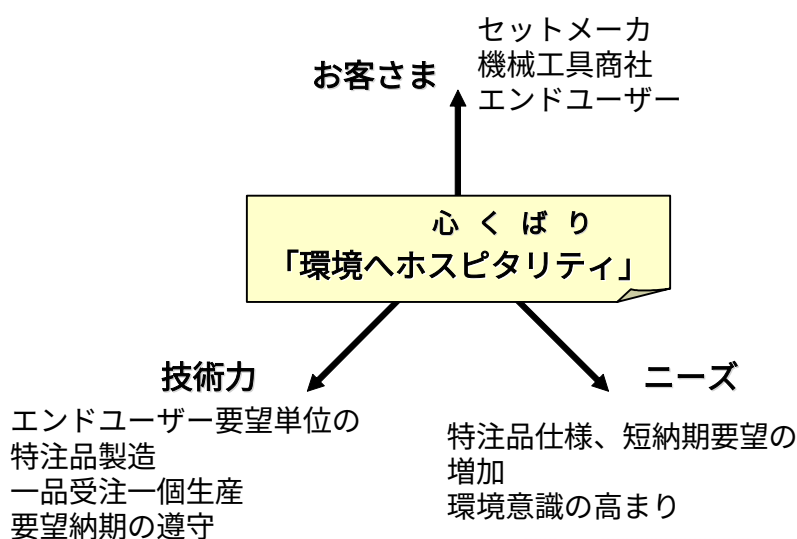
心くばり 「環境へホスピタリティ」

1. 一般用途専用機からエンドユーザー要望単位の特注品へ、一層の充実を図る
(多様なニーズ＝環境にやさしい製品づくりの強化)
2. 受注生産から、多品種変量生産方式の一層の強化
(昭和電機の強みを生かした 受注⇒設計⇒生産ヘシフト)
3. ユーザーの要望納期の遵守
(最適納期でのものづくりの実現)

クロスSWOT		外部環境	
		《機会》	《脅威》
		1) 日本国内での設備投資の増加 2) 特注品仕様、短納期要望の増加 3) 環境意識の高まり	1) 海外同業メーカーによる日本市場への参入 2) 国内異業種からの参入による競合 3) 製造業の海外現地生産で、現地メーカーの採用増
内部環境	《強み》	顧客価値創造のための重要成功要因 「環境へホスピタリティ（心くばり）」 1. 一般用途専用機からエンドユーザー要望単位の特注品へ、一層の充実を図る (多様なニーズへの対応) 2. 計画生産から、一品受注一個生産体制の一層の強化 (昭和電機の強みを生かした 受注⇒設計⇒生産ヘシフト) 3. ユーザーの要望納期の遵守 (最短納期でのものづくりの実現)	
	《弱み》		

新事業ドメイン

SWOTなどの分析を通じて、昭和電機では新たな事業ドメインを下記のように定義しました。セットメーカー、機械工具商社、エンドユーザーさまの特注品仕様、短納期要望の増加、環境意識の高まりに対して、エンドユーザー要望単位の特注品製造技術、一品受注一個生産能力、要望納期の遵守力等の技術力でお応えします。



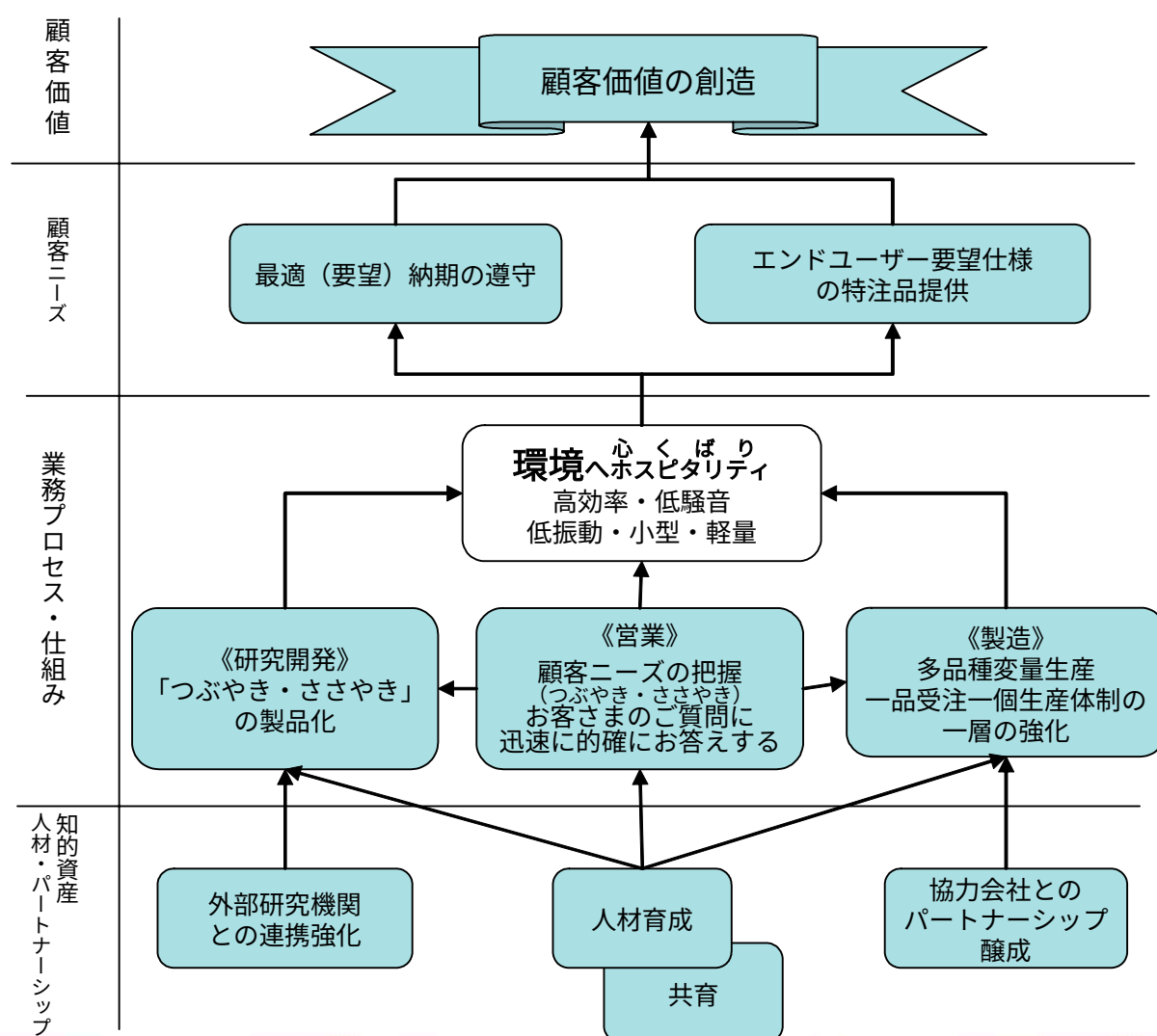
8. 将来に向けた価値創造

顧客価値創造ダイアグラム

昭和電機では、「顧客価値の創造」を実現するためのダイアグラムを描きました。

顧客価値の創造を実現する基本は、知的資産としての「共育」による人材育成や、外部研究機関との連携の強化、協力会社とのパートナーシップの醸成があります。

最もベースとなる知的資産を生かしながら、お客さまからの質問に迅速に的確にお答えする営業部門、お客さまのつぶやき・ささやきを「まずやってみよう精神」で製品開発に活かす研究開発部門、生産革新活動などの生産業務プロセスの改善を行なう生産部門。それらの業務の仕組みを活用し、お客さまのニーズである要望仕様の特注品生産、短納期のご要望にお応えし顧客価値の創造を推進します。



今後の経営方針

1. 非上場の優良企業として質的拡大を進める
 2. 経営は4柱で安定成長を図る。
（送風機、集じん機、化学、健康福祉）
コア技術からは逸脱しない
 3. 業界別の専用機器の研究、開発、製造、販売を推進する。
 4. 環境に関わる政策を行なう
二次騒音の低減や快音化
高効率モータと高効率送風機の開発
 5. 営業系の政策
新製品開発（つぶやき、ささやきの収集）
新販路の開拓（新しいチャネル）
新用途の開発（既存製品の新しい用途開発）
商品力の強化（優位性の向上）
 6. ★「**医**食住」市場のシェアアップ
 7. 知的資産の充実
外部人材の導入
外部の智と内部の智を掛け合わせる⇒視野を広げる
一層の「共育」の充実
- 上記の経営方針で臨んでいく

8. 将来に向けた価値創造

今後の経営方針

2012年 売上高 100億円をめざして

1. 戦力 1) 拠点最適配置化 2) 営業部100人体制	2. マーケティング力 1) 顧客熟知＝顧客満足の充実 2) 市場熟知＝マーケティング力の向上	3. 顧客対応力 1) 特注品対応力のスピードアップ 2) サービス体制の充実
4. 競合他社 1) ライバル各社を熟知する 2) 優位性の確保	100億円達成 2012年	5. 価格政策 1) 顧客価値に連動する制度の確立 2) 価格体系の再構築
6. 商品力 1) 省エネ対策品の投入 2) 軽薄短小への挑戦	7. チャンネル政策 1) 現有代理店のシェア拡大 2) 商品類別販路開拓	8. 新商材 1) 業界別商品の開発 2) 環境改善商品の開発

中期見通し（2007年より2009年）

単位百万円

	2007年12月	2008年12月	2009年12月
売上高	7,700	8,123	8,570
経常利益	1,155	1,218	1,285
経常利益率	15%	15%	15%

投資等

営業拠点設備投資		500	200
IT投資	300	100	50
ソーラー投資	35		
共育投資	35	35	35

キャッシュフロー

営業活動によるCF	611	888	935
投資活動によるCF	▲311	▲703	▲234
財務活動によるCF	▲557	▲575	▲600

①経営スタンス／リーダーシップ

経営スタンス・目標の共有、浸透の度合。

- （指標①－１）経営理念等の社内浸透度
当報告書「2.経営哲学」「3.環境方針」「4.品質方針」をご参照ください。
- （指標①－２）経営者による社外にむけた情報発信（対外広報活動）
当報告書「11.広報活動」をご参照ください。

②選択と集中

製品・サービス（②－１～②－３）、技術（②－４）、顧客・市場（②－５）等の選択と集中の状況。選択と集中はビジネス類型により特徴が左右される為、ビジネス類型についての説明（ビジネスモデルの基本的な構造やBtoB、BtoCの売上構成の数字を含む）がその前提として行われることが望ましい。

- （指標②－１）主力事業の優位性（売上比、利益比、利益率）
全事業における、電動送風機（主力事業）の各々の占める割合
（指標②－１－１）電動送風機の売上全体に占める割合
$$= 40.4 \text{ 億} \div 72.7 \text{ 億} = 55.6\%$$

（指標②－１－２）電動送風機の営業利益に占める割合
$$= 9.1 \text{ 億} \div 17.5 \text{ 億} = 52.0\%$$

（指標②－１－３）主力事業の営業利益率 $= 22.5\%$
参考指標 多品種変量生産:一品受注一個生産体制
生産性、在庫金額:6.事業展開 「売上と在庫金額の推移」をご参照ください。
- （指標②－２）主力製品・サービスを提供する同業他社数の加重平均
主力事業（電動送風機）の同業他社数 $=$ おおよそ5社
- （指標②－３）不採算部門の見直し実績
2001年に業務用クリーナ（年商8,700万円）と高圧洗浄機の販売を中止し、
2002年に電動工具（同7,000万円）、2005年にポータブルファン（同3,700万円）といった創業商品の販売中止を決断しました。
- （指標②－４）R&D集中度
主力製品に関連するR&D投資額（年間） $\div$ 全R&D投資額
該当なし
- （指標②－５）市場の差別化
特定ユーザ、市場を対象とする製品・サービスの売上高 $\div$ 全社売上高
特定できず
指標②－１と同様
- （指標②－６）従業員の評価システム
正規従業員数 $\div$ 全社従業員数 $= 97.5\%$

③対外交渉力／リレーションシップ

川上、川下など対外的な関係者「販売先、顧客（③－１～③－５）、仕入先（③－６）、資金調達先（③－７）」に対する交渉力、関係性の強さ。

- （指標③－１）主力事業における主力製品・サービス別シェア加重平均
主力事業(電動送風機)における市場シェア = 約40%(推定)
- （指標③－２）顧客満足度
任意の調査方法（調査方法を明記）、外部リソースによるリサーチ結果、アンケート結果等を利用して顧客満足度の状況。

6.事業展開をご参照ください。

参考指標 最適（要望）納期遵守率
納期遵守率 99.8%
is工房回答時間、is工房問合せ件数
6.事業展開「is工房」をご参照ください。

- （指標③－３）客単価の変化
1販売件数当たりの売上高の対前年比 103.7%
- （指標③－４）新規顧客売上高比率（対法人）及び新規顧客会員数の対前年伸び率（対個人）新規法人顧客売上÷売上高

主に代理店販売のため実数は不明

- （指標③－５）原価の変化に対する出荷価格の弾性値（価格転嫁能力）
電動送風機出荷価格単価の変化率（対前年比）
÷原価変化率（対前年比）=1.1168÷1.107=1.088
- （指標③－６）原材料市況変化に対する仕入原価の弾性値（交渉力）
主要な調達先との間での仕入価格の変化率（対前年比）
÷当該調達先の原価の変化率

不明

参考指標 協力会社とのパートナーシップ醸成
主要協力会社のうち、Beeダッシュ取組企業数 3社
同 ISO9001取得企業数 3社

- （指標③－７）資金調達
有利子負債の借入約定金利－プライムレートの年間平均値
（有利子負債は、金融機関、社債、その他に分ける）
該当なし

④知識の創造／イノベーション／スピード

新しい価値創造の能力効率、事業経営のスピード。

- （指標④－１）売上高対研究開発費（または能力開発費）
 $\text{年間研究開発費} \div \text{年間売上高}$ 及びその対前年比
 $= 11,435 \text{千円} \div 6,512,005 \text{千円} = 0.17\% \text{ (2005年度)}$
 $= 20,949 \text{千円} \div 7,272,816 \text{千円} = 0.28\% \text{ (2006年度)}$
 $\text{年間共育費} \div \text{年間売上高}$ 及びその対前年比
 $= 17,388 \text{千円} \div 6,512,005 \text{千円} = 0.26\% \text{ (2005年度)}$
 $= 38,744 \text{千円} \div 7,272,816 \text{千円} = 0.53\% \text{ (2006年度)}$
- （指標④－２）外部委託研究開発費比率
 $\text{前年度の外部委託研究開発費} \div \text{当年度の研究開発費総額}$
 $= 6,000 \text{千円} \div 11,435 \text{千円} = 52\%$
 参考指標 外部研究機関との連携強化
 プロジェクト完成数 風洞実験装置 1件
- （指標④－３）知的財産の保有件数、賞味期限（経済的に意味のある期間）
 「特許権」 : 8件
 「実用新案」 : 6件
 「意匠権」 : 2件
 「商標権」 : 14件
- （指標④－４）新陳代謝率（従業員平均年齢とその前年比）
 従業員平均年齢とその前年比
 2004年 38.4歳
 2005年 38.2歳
 2006年 38.1歳
- （指標④－５）新製品比率
 $\text{提供後3年以内の製品・サービス売上高} \div \text{全社売上高}$
 $= 1,218,261 \text{千円} \div 7,272,816 \text{千円} = 16.6\%$
 参考指標 主要製品の新製品開発数（オプションは除く）2004年以降 2170機種
 特注品提供台数（主要製品 2006年度実績） 29,604台
 特注品提供率（主要製品 2006年度実績） 51.8%

⑤チームワーク／組織知

組織（総合）力、個々の能力等の組織としての結合状況。

- （指標⑤－１）社内改善提案制度・改善実施件数
 2006年度おせっかい提案件数 135件、改善実施件数 14件
- （指標⑤－２）部門横断的なプロジェクトの数
 4プロジェクト
- （指標⑤－３）従業員満足度
 コミュニケーションシートを使った年間3回のマンツーマン方式によるヒアリング
- （指標⑤－４）インセンティブシステム（年俸制等）
 年俸制はないが、社員持株制度がある
- （指標⑤－５）転出比率（2006年度）
 $\text{従業員の離職率} \div \text{全従業員数}$
 $= \text{離職者7名} \div \text{全従業員数167名}$
 $= 4.19\%$

⑥リスク管理／ガバナンス

リスクの認識・評価対応、管理、公表、ガバナンスの状況。

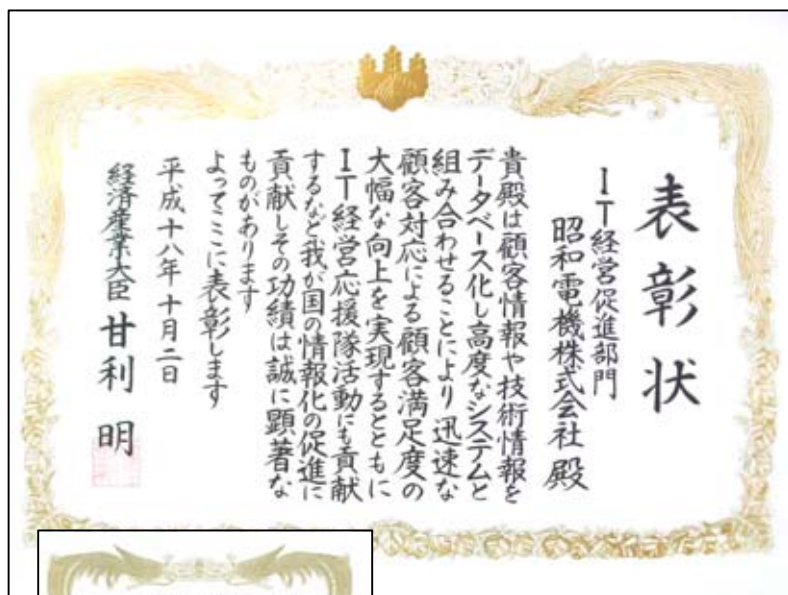
- （指標⑥－１）コンプライアンス体制
リスク対応・コンプライアンス教育年間総時間÷全従業員数
該当なし
- （指標⑥－２）リスク情報のプレス公表件数及びトラブルのプレス公表スピード
リスク情報の公表実績数、トラブル発生から公表までの時間
該当なし
- （指標⑥－３）リスク分散状況
原材料、部品の主要調達先の数
仕入れ総金額の80%で25社
- （指標⑥－４）被買収リスク
該当無し
- （指標⑥－５）訴訟係争中の案件における賠償請求
なし
- （指標⑥－６）営業秘密の漏洩リスク（営業秘密の数とそれを扱うコア従業員比率）
営業秘密の取扱に関する内規の有無、およびその内容
営業秘密として管理している情報の数
不明

⑦社会との共生

地域・社会等への貢献等の状況。

- （指標⑦－１）環境関連支出投資額
環境汚染防止、CO2排出抑制、廃棄物量削減、環境配置型新製品開発等のための費用（年間）
不明
- （指標⑦－２）S R I（社会的責任投資）ファンド採用数
該当なし
- （指標⑦－３）企業イメージ調査・ランキング
国、自治体、NGO、国際機関等からの表彰実績（年間）
当報告書「受賞」をご参照ください。

2006年10月2日 経済産業大臣賞を受賞しました



IT経営百選 最優秀賞
独立行政法人 情報処理推進機構

関西IT活用企業百選 最優秀賞
関西IT活用企業百選実行委員会

- 2007年 1月23日 関西IT活用企業百選 最優秀賞
関西IT活用企業百選実行委員会
- 2006年11月22日 関西地区における情報化の促進賞
財団法人 関西情報・活性化センター
- 2006年10月24日 IT経営百選 最優秀賞
独立行政法人 情報処理推進機構
- 2006年 5月17日 第2回IPA賞 IT化促進部門賞
独立行政法人 情報処理推進機構
- 2005年 9月12日 生産経営賞
工業経営研究学会
- 2005年 5月18日 IT経営百選 最優秀賞
独立行政法人 情報処理推進機構
- 2005年 1月17日 地域社会貢献者賞
日刊工業新聞社
- 2004年 3月 8日 関西IT活用企業百選 最優秀賞
関西IT活用企業百選実行委員会

講演活動

年	月・日	セミナー名	主催者
2002	10月1日	情報化月間	ITコーディネータ協会
2003	1月23日	大阪府情報化	K I I S
2004	3月11日	関西IT百撰フォーラム	関西IT百撰委員会
	6月18日	ホームページの活用法	ORDベンチャー21委員会
	8月28日	ITC Conference 2004	ITコーディネータ協会
2005	2月2日	IT系研究会2005（福井）	福井県情報化支援協会
	5月10日	西岡総研第2回IT化事例研究会	西岡総研
	7月21日	“IT経営応援隊in富山”事例発表セミナー	中部IT経営応援隊
	7月26日	IT経営応援隊情報化支援セミナー	ITコーディネータ京都
	9月30日	IT経営応援隊セミナー in 岐阜	中部IT経営応援隊ぎふ事務局
	11月26日	関西IT経営応援隊和歌山セミナー	和歌山ITコーディネータ協議会
	12月4日	関西IT経営応援隊和歌山セミナー	和歌山ITコーディネータ協議会
	12月8日	IT利活用成功事例発表会	NPO法人経営応援隊さんいん
2006	6月7日	四国IT経営普及セミナーin高松	財)かがわ産業支援財団
	10月19日	経営改革事例セミナーと実践研修会	四国IT経営応援隊事務局
	11月9日	CBC経営セミナー	奈良中央信用金庫
	11月16日	大西経済研究所セミナー	大西経済研究所
	12月6日	第8回全国コミュニティ大会	ITコーディネータ協会

工場見学会実施回数とご参加人数

	回数	人数
2004年	37	785
2005年	43	649
2006年	35	393

12. 会社概要

本社

〒574-0052 大阪府大東市新田北町1番25号

電話 072 (871) 1061(代)

創業：1950年6月29日

資本金：8,850万円（2006年現在）

社員数：167名（2006年12月現在）

（222名・グループを含む）

工場資格・許認可

ISO14001 認証取得

ISO9001 認証取得

日本工業規格(JIS)表示認定工場

通産省交流電動機等応用機器類製造事業

防爆構造電気機械器具検定合格

建設業知事許可

防衛庁物品製造納入A級資格

大阪府空調設備器材製作および製品指定

大阪市都市整備局一般機器指定メーカー

東京支店

〒121-0061 東京都足立区花畑4丁目30番5号

電話 03 (3884) 3201 FAX 03 (3884) 3130

厚木営業所

〒243-0032 神奈川県厚木市恩名一丁目20番30号

電話 046 (221) 6501 FAX 046 (221) 6507

北関東営業所

〒379-2304 群馬県太田市大原町2380-2

電話 0277 (78) 6431 FAX 0277 (78) 6430

仙台営業所

〒984-0015 宮城県仙台市若林区卸町2丁目2-1

電話 022 (238) 3330 FAX 022 (238) 3332

名古屋支店

〒457-0001 名古屋市南区平子2丁目21-13

電話 052 (821) 1211 FAX 052 (821) 3573

静岡営業所

〒422-8035 静岡市駿河区宮竹1丁目14番24号

電話 054 (237) 2441 FAX 054 (237) 4048

金沢営業所

〒920-0005 金沢市高柳町5丁目6番1号

電話 076 (251) 8963 FAX 076 (251) 8967

大阪支店

〒536-0005 大阪市城東区中央2丁目12番14号

電話 06 (6932) 1221 FAX 06 (6939) 3711

福岡営業所

〒812-0004 福岡市博多区榎田2丁目7番14号

電話 092 (472) 6631 FAX 092 (474) 1850

岡山営業所

〒700-0971 岡山市野田3丁目13番39号

電話 086 (242) 3351 FAX 086 (242) 3361

大東工場

〒574-0052 大阪府大東市新田北町1番25号

電話 072 (871) 1061 FAX 072 (870) 8629

伊賀工場

〒519-1412 三重県伊賀市下柘植5030

電話 0595 (45) 2721 FAX 0595 (45) 5025

昭和電機札幌（株）

〒061-3241 北海道石狩市新港西1丁目712番地4

電話 0133 (73) 5091 FAX 0133 (73) 5093

12. 会社概要



出力300KW試験装置



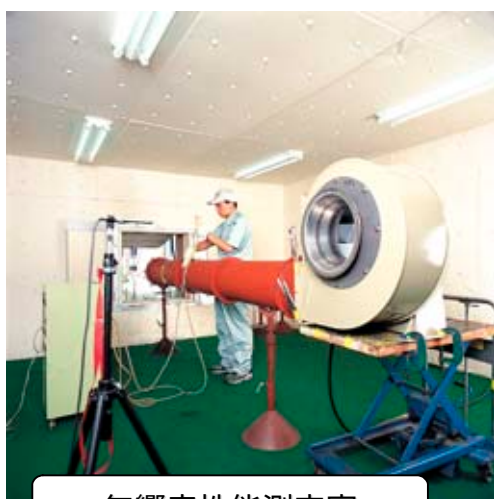
粒径粒子数測定試験



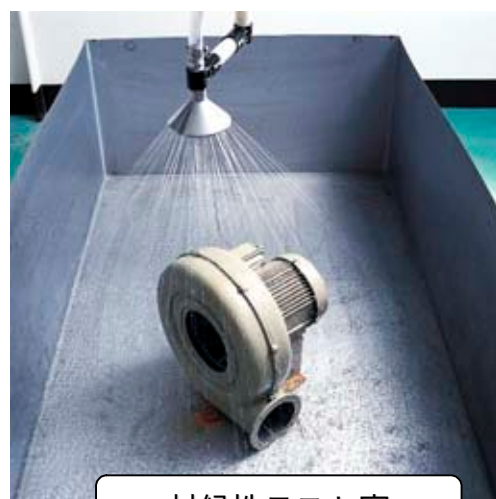
-25℃耐寒試験室



400℃耐熱試験室



無響音性能測定室



対候性テスト室

12. 会社概要



風源堂（ショールーム）

風源堂には、昭和電機がつくってきた製品を一堂に展示しています。

過去、現在、そして未来へとつながる製品を見ながら、メーカーとしての思想・哲学・理念を感じとっていただける内容になっています。社会にとっての存在価値を自問自答する場でもあります。



太陽光発電装置

大東工場の屋上に太陽光発電装置を設置しました。容量100kWです。

きらっとガーデン（屋上庭園）

（1周150mのトラックを併設）

緑の中で、健康な体と健全な心がバランスよく調整できる庭園。

走るもよし、ベンチで読書するもよし。最近では家庭菜園を楽しむ社員もいます。



12. 会社概要



知isロダン（図書室）

栄養が濃縮されているチーズ。知識が濃縮されている図書館。それに「考える人」のロダンを加えて、「知is（チーズ）ロダン」と名付けています。運用は社員が委員会を作り行っています。

八新館（多目的ホール）

八分求新館。食事だけでなく、人々が集まりコミュニケーションや情報の共有化が図れ、リラックスできる場所です。



きらっと（ウェルネスデザインルーム）

心身を健全にしてバランスよく調和させることで「きらっと」輝く人をつくるスペース。

1 3．知的資産報告書とは

「知的資産」とは、従来のバランスシートに記載されている資産以外の無形の資産であり、企業における競争力の源泉である人材、技術、技能、知的財産（特許・ブランドなど）、組織力、経営理念、顧客とのネットワークなど、財務諸表には表れてこない、目に見えにくい経営資源の総称を意味します。よって、「知的資産経営報告書」とは、目に見えにくい経営資源、すなわち非財務情報を、債権者、株主、顧客、従業員といったステークホルダー（利害関係者）に対し、「知的資産」を活用した企業価値向上に向けた活動（価値創造戦略）として目に見える形で分かりやすく伝え、企業の将来性に関する認識の共有化を図ることを目的に作成する書類です。経済産業省から平成17年10月に「知的資産経営の開示ガイドライン」が公表されており、本報告書は原則としてこれに準拠して作成しています。

1 4．本書ご利用上の注意

本知的資産経営報告書に掲載しました将来の経営戦略及び事業計画並びに附帯する事業見込みなどは、すべて現在入手可能な情報をもとに、当社の判断にて記載しています。そのため、将来に亘り当社を取り巻く経営環境（内部環境及び外部環境）の変化によって、これらの記載内容などを変更すべき必要を生じることもあり、その際には、本報告書の内容が将来実施又は実現する内容と異なる可能性もあります。よって、本報告書に掲載した内容や数値などを、当社が将来に亘って保証するものではないことを、十分にご了承願います。

1 5．お問い合わせ先

昭和電機株式会社 営業推進グループ 栗山 隆史

〒574-0052 大阪府大東市新田北町1番25号

電話 072-870-5708 FAX 072-870-8629

E-mail kuriyama@showadenki.co.jp

中小企業支援者のための

知的資産経営報告書作成支援ガイド

《目 次》

はじめに

第1章 支援者の役割について	230
1. 作成支援について	230
1) 支援者が作成する場合	230
2) 対象企業が作成する場合	230
3) 作業フローについて	231
2. 検証支援について	233
1) 検証にあたって	233
2) 検証のポイント	234
第2章 作成ガイド	235
1. 開示対象と開示目的	235
2. 全体像	236
3. これまでの事業展開（過去～現在）	239
4. 自社の強み（蓄積された知的資産）	240
5. これからの事業展開（現在～将来）	241

はじめに

当ガイドは、中小企業診断士や税理士、公認会計士、弁理士、弁護士などの専門家、商工会議所・商工会等の経営指導員、中小企業を直接支援しているコンサルタント等（以下、支援者と記載）が、それぞれの立場から中小企業の知的資産経営報告書作成を支援する際に、その一助とすることを目的としたものである。

本編で記載した通り、知的資産経営報告書は、本来それぞれの企業の強みを効果的に活用し、表現するためのツールであり、その訴求ポイントも各社によって異なることから、支援方法は対象企業によって柔軟に対応すべきものである。ただ、基本的には「作成支援」と「検証支援」といった2つの役割が求められると考えられる。両支援について留意点を述べたい。

第1章 支援者の役割について

1. 作成支援について

「作成支援」とは、企業が報告書を作成するにあたり、社内では足りないリソースを補うことを指す。具体的には、各種専門知識の伝授による支援や進捗管理などノウハウ的な部分が多いが、中小企業の場合、限られた人材での作成を余儀なくされることから、実際の作成についての支援も求められる可能性がある。

そこで、支援者が作成する場合と企業が自社内で作成する場合に分けて留意点を記載する。

1) 支援者が作成する場合

コミュニケーションツールとしてだけでなく、自社の経営に役立てるためのマネジメントツールとして活用していく意味でも、本来は企業自らが作成することが望ましい。しかし中小企業では、マンパワーの関係上支援者が作成せざるを得ない場合もある。

また、特に経営理念や経営方針、戦略などについては、経営者の頭の中にはあったとしても、本人達だけでは明文化することが難しい場合もある。

支援者としては、自身の知識に基づいた理念や方針を提示したくなる場合もあるが、あくまで支援の姿勢を重視したヒアリングを実施したり、箇条書きでも良いので、まず経営者に書かせたり、経営者の主体性を念頭に置くことが重要である。

2) 対象企業が作成する場合

必要なタイミングで適切なノウハウや分析ツールを提供することはもちろん重要であるが、分析のための材料となる企業の情報を如何にして集め、整理するかといった視点から、幅広い情報を得る意味でもプロジェクト編成について留意したい。

まず、全社的取り組みであることを意識づける意味でも経営者の積極的な関与が必要であり、経営者が関与しやすいように導くことが必要である。またプロジェクト自体の推進役であるプロジェクトリーダーや、各部門から偏りの無い情報を収集し、作成業務を進めていくプロジェクトメンバーの選定も重要であるため、支援者は部門横断的な人選を促すよう心がけたい。

加えて、効率性やプロジェクトメンバーのモチベーションを考慮すると、想定作業フローを提示した上でのスケジュール管理も支援者の役割であろう。

支援者が作成する場合、対象企業が作成する場合のどちらにおいても、今まで知的資産経営報告書を作成したことのない企業に対しては、参加するプロジェクトメンバーに成果物イメージを持たせておきたい。

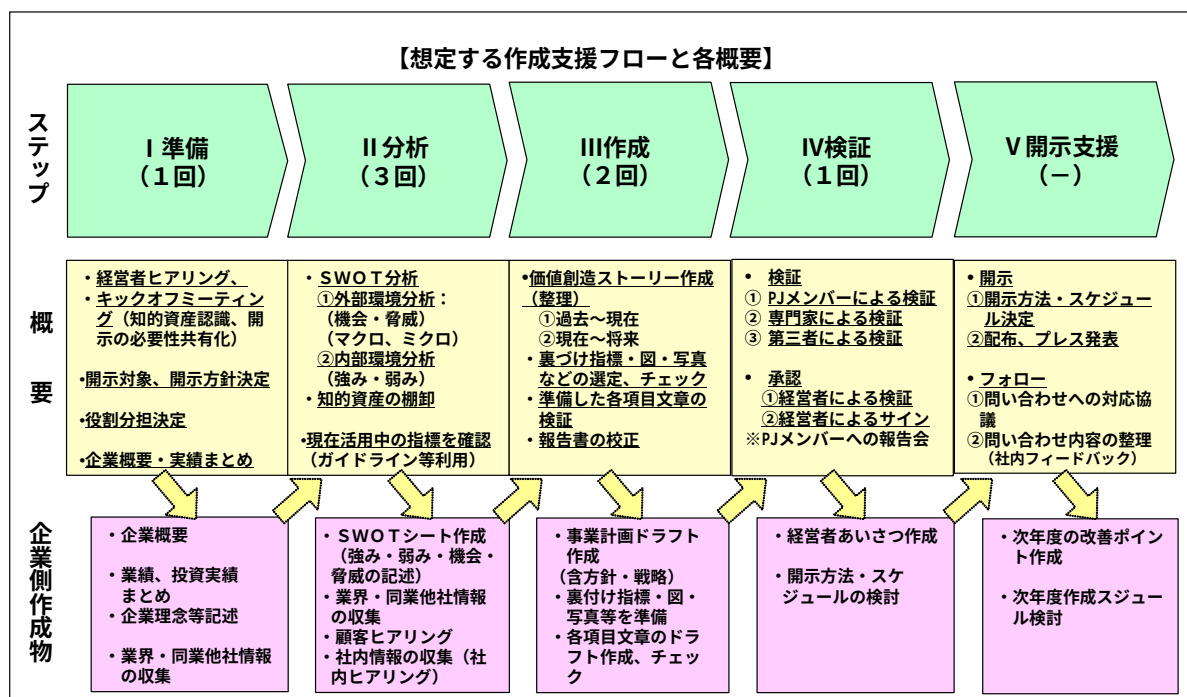
別添するモデル企業4社以外にも経済産業省のホームページにて既に開示されている知的資産経営報告書が掲載されているので参照してほしい。

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

3) 作業フローについて

今回、モデル企業4社の実施例を基に、作業フロー例を作成した。

なお、下のフロー図はあくまで標準フロー例で、報告書の内容、開示目的や開示対象、プロジェクト体制及び支援体制などにより異なってくる。



なお、企業側作成物は、各回の進行を効率的にするために、当該企業のプロジェクトメンバーに支援実施前又は後に作成させるものである。また、一部メンバーに作業が偏らないよう事前に役割分担を決めておくことが望ましい。

【役割分担シート例】

目次案	情報収集・ドラフト作成者	メモ
表紙：知的資産経営報告書		
1-① 社長あいさつ		
1-② 経営哲学		
1-③ 事業概要		
(1) 沿革		
(2) 事業内容		
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＞		
② 自社の強み		
＜知的資産指標＞		
③ 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		

2. 検証支援について

「検証支援」とは、第三者の視点から指標を含めた開示情報のチェックを行うことである。専門家としての視点と同時に、開示対象者から見た視点を意識して、下記の検証スタンス及びポイントを踏まえて検証を行いたい。

1) 検証にあたって

作成時に社内で収集しうる全ての情報を集めることができたとしても、自社から見た視点だけで記載すると不十分な開示情報となる。特にコミュニケーションツールとして活用する場合、「自社を良く見せたい」という部分のみに重点を置くと、客観性が損なわれる危険性がある。裏づけ指標の選定も含め、専門知識を持った第三者の視点で検証を実施することが必要である。「ジョハリの窓」⁶のフレームを用いて、開示情報の検証の視点について分類してみたい。

I. 開放の窓：作成企業、支援者双方が知っている情報（含むデータ）については、各々が持つ情報の整合性を検証すると共に、いかにして正確にかつ分かりやすく開示対象者に見せるかを検討する。

II. 盲点の窓：作成企業は知らないが、専門家である支援者が持つ情報については、その情報を作成企業に提供し、開示の有効性などを検討する。

III. 秘密の窓：作成企業が知っているものの、支援者が知らない情報、例えば、業界やその企業特有の情報については、支援者は「知らないものに理解させる」といった視点から、支援者自身が分るような情報開示を促すと共に、信頼性（客観性）についても検証する。

IV. 未知の窓：作成企業、支援者とも知らない情報は、取れない情報（分りにくい情報）なので、他のステークホルダーにヒアリングを実施するなど第三者からの意見を取り入れ、検証する。また同カテゴリーは開示に向かない情報の場合も多いので慎重に検討する。

[ジョハリの窓 (Johari's Window) を用いた検証フレーム]

	作成企業が知っている情報	作成企業が知らない情報
支援者が知っている情報	開放の窓 (open self) I	盲点の窓 (blind self) II
支援者が知らない情報	秘密の窓 (hidden self) III	未知の窓 (unknown self) IV

⁶ 心理学者ジョセフ・ルフト (Joseph Luft) とハリー・インガム (Harry Ingham) が考案した「対人関係における気づきのグラフモデル」

2) 検証のポイント

主な検証ポイントについて、4つの観点から例示する。

- 首尾一貫性（全体的な内容にズレが無いかどうかの視点）
 - ✓ 経営哲学、価値創造のストーリー、過去および今後の経営方針・経営戦略が全体を通して首尾一貫しているか。
- 整合性（各情報間で整合が取れているか、因果関係が読み取れるかどうかの視点）
 - ✓ 市場環境とそれにより認識された強み・弱みが整合しているか。
 - ✓ これまでの事業展開とそれにより生み出された知的資産とが整合しているか。
 - ✓ 認識された知的資産と裏づけとなる指標とが整合しているか。
 - ✓ これからの事業展開（経営計画）は認識された知的資産と整合したものか。
 - ✓ 他の開示情報と矛盾は無いか。
- 網羅性（伝えたい内容・伝えるべき内容が網羅的に記述できているかの視点）
 - ✓ 会社を取り巻く市場環境を網羅的に抽出しているか。
 - ✓ これまでの事業展開を網羅的に記述しているか。
 - ✓ これまでの事業展開から生み出された知的資産を網羅的に記述しているか。
 - ✓ 知的資産の指標を網羅的に検討しているか。
- 信頼性（分析及び報告内容が事実に基づくものであるかどうかの視点）
 - ✓ 認識された市場環境（外部環境）が実際の市場環境を反映したものであるか。
 - ✓ これまでの事業展開は事実に即したものか。
 - ✓ 事業実績、事業計画上の数値は、実際の財務数値や事業計画上の数値に基づくものか。
 - ✓ 知的資産の指標は客観的な会社の財務・非財務の数値等に基づいたものか。

ほか

第2章 作成ガイド

1. 開示対象と開示目的

知的資産経営報告書を作成する目的は、

- 1) 企業が将来に向けて持続的に利益を生み、企業価値を向上させるための活動を経営者がステークホルダーにわかりやすいストーリーで伝え、
- 2) 企業とステークホルダーとの間での認識を共通することにある。⁷

ステークホルダーの側からみると、限られた情報の中で当該企業を判断する必要があるため、知的資産経営報告書による非財務情報を含んだ情報の開示は、両者間の共通認識を持たせるコミュニケーションツールとして非常に有意義なものとなる。ただ一方で、多くの中小企業では上場企業が行っているようなディスクロージャー体制が確立されていないこともあり、財務情報を含め自社の経営実態について開示することに慣れておらず、社内情報を体系的に収集する体制が整っていない場合が多い。

支援者は上記を踏まえ、開示体制の構築を進めるべきであるが、重要なのは誰に対して（開示対象）、何のために（開示目的）、どんな情報を伝えるかを決定し、常に確認することである。

特に中小企業では限られた人数で作成作業を行うことから、効率的な運営は重要なポイントとなる。作成フェーズにおいては必要となる情報の優先順位付けに役立つほか、検証フェーズではリスクマネジメントの観点から、営業秘密に関連する情報の漏洩防止に繋がるため、まず対象と目的を明文化することは大切である。

下図のようなステートメント（宣言）シートを最初に記述し、作成、検証時に振り返ることで、ぶれのない作成を行うことができる。

⁷ 経済産業省（2006）『知的資産経営の開示ガイドライン』 p 3

2. 全体像

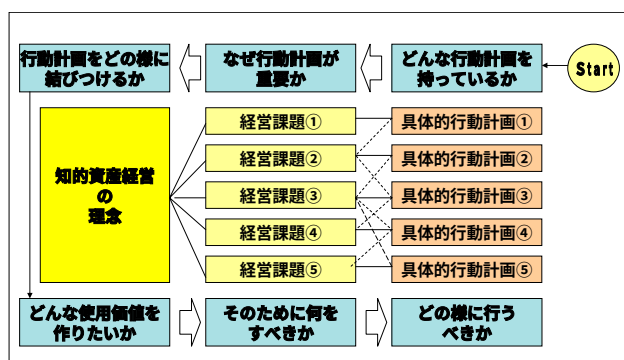
1) 経営哲学シート

経営哲学は、経営者が経営判断を行う際に立ち返るべき基本であるため、マネジメントツールとしては明文化することで羅針盤的役割を担うほか、コミュニケーションツールとしても、ステークホルダーにとって企業行動の予見性を高めるものとなる。経営哲学シートは、経営者が日頃持っている経営の根本となる考え方、方針、目標を明文化して、わかり易く示すことを目的としている。

中小企業においても哲学や方針、企業で活動の基準となる規範は存在するが、多くの場合、明文化されておらず社長の頭の中にだけあり、報告書作成時にいきなり記載することが難しいことも予想される。支援者はその企業の状況に応じて、臨機応変に作成を支援していきたい。

例えば、知的資産経営報告の先進国であるデンマークの指針では、いきなり経営理念（哲学）から入るのではなく、具体的行動計画→経営課題→知的資産経営理念という手順で分析し、その後、知的資産経営の理念→経営課題→具体的行動計画の順で整合性の確認を行わせる。さらに、この作業を数回繰り返しつつ、確定していくことを推奨している。検証しやすさを考慮して

も、このように行動計画から落とし込む方法もあるだろう。⁸また検証支援に於いては、哲学（理念）や方針、戦略と具体的行動計画が整合的かどうかに関点を置いたチェックが必要である。



近畿経済産業局「中小・ベンチャー企業の知的資産経営と戦略的情報開示」p77より

会社運営に当たっての経営者の根本となる考え方、方針が記載されているか。

日頃の事業運営で常に心がけていること（行動規範）が記載されているか。

《経営哲学シート》

（社名：_____）は

（Q1：経営理念）

を実現するために、

（Q2：行動規範）

を実践します。

また、そのビジョン、行動規範を浸透化させるために、どのような方法で、どの位の頻度で伝えていきますか。

（Q3・Q4：浸透化の方法）

※知的資産経営報告書の具体的な開示手段などを既に想定している場合は、その方法なども記載してください。

これまでの事業展開で、哲学は実践されてきたか。もしされてなければ、今後の事業展開でどの様に実践するか。

経営者が、自社の哲学を、誰に対して、どの程度（どういう手段で）伝えているか。また、今後伝えようとしているか。

⁸ 近畿経済産業局（2006）『中小・ベンチャー企業の知的資産経営と戦略的情報開示』 p 77

2)事業概要(事業の性格)シート

事業概要シートは、現在行っている事業（取り扱っている製品、商品、サービス等を含む）とその特長をステークホルダーにわかり易く伝えることを目的としたものである。

重要なのは、同業他社が行っている事業と比較してどのような特長（差別化のポイント）を持っており、その結果どんな価値を提供しているかという点と、社内の事業の中でどのようなポジションを占めているかといった点を明らかにすることである。

まず前者については、各事業の主たる販売先対象先を明示させた上で、4P（製品、価格、商流、販促）などのフレームを提示しその特長を明らかにすることである。

具体的に特長が出てこない場合は、実際に営業上競合関係にある企業数社の特長を、左図のようなシートに記入させ、それと比較させながら、ヒアリングすると、企業は自社の特長をイメージし易い。

【競合分析シート記載例：卸売業の場合】		
A 社 概 要	項 目	特 徴
●所在地 大阪府・・・	Product (製品・サービス)	取り扱いブランドは☆。一部愛用者に指示されるような嗜好性の強い商材を多く取り扱ってことから、リピーターが多い。
●代表 □□□ (オ)	Price (価格)	当社主力商品と競合となる商品××は●●円～●●円で販売しており、市場平均に比べ高値の設定。値引きなしを原則とした強気のプライシング。
●従業員数 □□ 名	Place (チャネル・流通)	営業拠点は東京、名古屋、大阪の3拠点で、本社所在地が大阪市内にあるため、多くの営業マンが在籍しており、同業他社に比べ近畿以西の地域に顧客数が多い。また北海道・東北地区については、代理店経由での販売も行っている。
●拠点数 □□ヶ所	Promotion (販売促進)	年一回全国に向けて、●●などの特典をつけて、他社との差別化を図っている。また、メーカーと協賛して小売店でのイベントなども積極的に開催している。
●他の事業 ①・・・ ②・・・		
●年商 □□億円		
●創業 □年□月		

A社の特長（成功要因）を一言でいうと・・・

後者については、主たる事業の売上構成や各資源の投入状況なども記載したい。加えて、製造（販売）を開始した時期や、一定期間の売上推移なども合せて記載すると、どのようにして現在の事業構成に至ったかもステークホルダーに伝えることができる。

支援者として重視すべきポイントはわかり易さと客観性である。わかり易さについては、写真や工程図などを利用して、具体的な製品・サービスや業務フローを可視化する。また、客観性については他社との比較データ（例えば製品なら性能データ）など、裏づけとなる指標等がある場合は、開示による影響も踏まえながら、掲載を検討する。

どんな事業（製品、商品、サービス）を誰に対して提供し、現在、全売上の何割を占める柱になっているかを、数字で記載。

主な事業（製品、商品、サービス）が、他社と比べどんな特長を持っているかを、データ等を用い客観的に記載。

《事業概要（事業の性格）シート》

1) 当社の主たる事業は
(Q1又はQ3：主業と位置づけ)
()で、
主として()を主要顧客としています。
また、同事業は全売上高の()%を占めています。

※複数事業（製品・サービス）を行っている場合は、Q1で記載した様に各事業について記載、単一事業の割合が大きい場合は、Q3で記載した様に、過去の業績を記載しても良い。

2) 当社の事業（製品／商品／サービス）の特長として、
(Q1：事業の特長)
(1) ()事業（製品／商品／サービス）では
()
(2) ()事業（製品／商品／サービス）では
()
が挙げられます。

3) なお、2)の特長を維持していくために、
(Q2・Q4：施策と仕組み)
(1) ()事業（製品／商品／サービス）では
()
(2) ()事業（製品／商品／サービス）では
()
といったことに注力しています（仕組みを構築しています）。

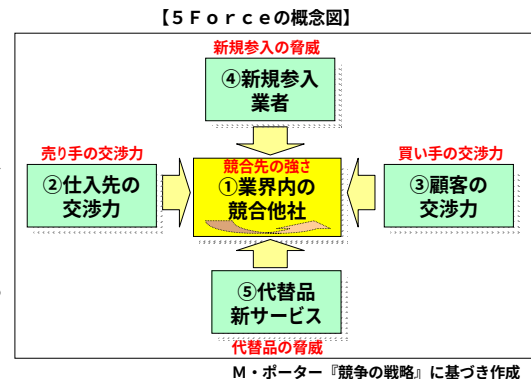
事業内容とその特長をわかり易く伝えるために、写真や図、データ等を活用。（整合性のチェック）

特長を維持していくために行ってきた（今後行っていく）具体的な計画（各資源の投資計画含む）などを記載。

3) 市場環境シート（外部環境シート）

市場環境シートは、SWOT分析の機会・脅威分析を用いて記載するのが一般的であるが、ステークホルダーによって記載する目的や内容が異なるため、留意が必要である。

まず、金融機関や株主、入社希望者など業界に対する見識が少ない場合は、業界情報を伝える目的がある。一方、仕入先、取引先、従業員等ある程度の情報を持つ対象者に対しては、業界情報を伝える目的の他、自社が業界情報をどれだけ持ち、どの様に市場を見ているかといったことを伝える目的もある。特に脅威分析については、将来の不確実性を把握した計画を立てる意味でも5 Force（競合他社、仕入先、顧客、新規参入、代替品）など多角的視点から外部環境を捉えたい。



また、情報の入手方法も複数の経路から取るように心がけるべきである。前記した「ジョハリの窓を用いた検証フレーム」でみると、以下のようになる。

- I. 開放の窓：支援者及びP Jメンバー内での収集、検証。
- II. 盲点の窓：支援者からの積極的な情報提供とP Jメンバーでの検討、検証。
- III. 秘密の窓：P Jメンバー及び社員に対するヒアリング。
- IV. 未知の窓：顧客、協力企業、仕入先等ステークホルダーへのヒアリング。

中小企業では限られた人員での活動を余儀なくされるため情報が偏りがちである。支援者は分析フレームの提示、使い方のレクチャーだけでなく、情報の入手方法にも留意すると共に、集まった情報の客観性確認等、検証支援も重要になる。

自社の属する業界の市場規模（国内又は地域内）とシェアを記載。複数年のデータが入手できるなら、推移をグラフなどにして記載。

外部環境分析はマクロ（国・社会・業界など）とミクロ（自社など）の両方の視点で検討。

《市場環境（外部環境）シート》

当社は
(Q 1: 業界) () 業界に属しています。
(Q 2: 業界規模とシェア) 同業界は、() 億円の市場規模を持つ () 調べ) とされ、その中で当社のシェアは、() %です。() 年 () 月現在)

又は、
(Q 1: 業界) () 業界に属しています。
(Q 2: 業界規模とシェア) 同業界は、() 年 () 月時点で、全国 () 都道府県・地方) に、() 社の企業があると言われています () 調べ) が、弊社は創業 () 年の (老舗・中堅・ベンチャー) 企業に位置します。

当業界は現在、
(Q 3: 機会) ()
というビジネスチャンスがあり、市場拡大が予想されます。一方、
(Q 4: 脅威) ()
という環境下であり、その対応策が迫られています。

その中において当社は、
(Q 5: 機会) ()
という機会に恵まれています。
(Q 6: 脅威) ()
という面で競争が熾烈化し (市場縮小を余儀なくされ)、今後対応策をとる所存です。

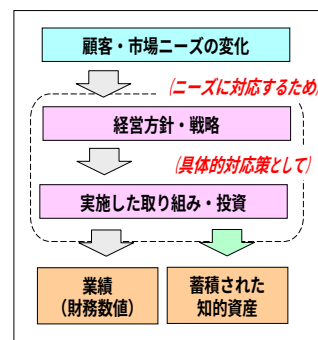
業界についてのビジネスチャンスやリスクについても、自社内だけの情報で判断するのではなく、官公庁や業界団体、民間研究機関・調査会社などの情報も入手し、客観性を担保する。

3. これまでの事業展開（過去～現在）

これまでの事業展開シートは、過去から現在までの間で、企業がどのような方針、戦略に基づいて事業展開を行い、その結果、どのような成果、財務実績を出し、また知的資産を蓄積してきたか、ステークホルダーに伝えることを目的としている。

【価値創造のストーリー構成（過去～現在）】

当シートは、まず「取り巻く環境」、「方針・戦略」、「具体的取り組み・投資」を問い、結果生み出された財務的成果を記載する構造になっている。作成に際しては前掲した3つのシートの内容を踏まえながら落とし込むと効率的である。



また、ストーリーを効果的に伝えるフレームは企業ごとで異なるが、作成支援に当たっては、右図の様なシートに基づいて、企業の沿革に沿ってヒアリングを行っていくと、過去から現在までの推移を時系列で整理することができる。

【時系列整理シート例】

これまでの事業展開を整理することは、ステークホルダーに自社の存立基盤を示すと共に、これからの展開に説得力を増す材料にもなる。加えて、マネジメントツールとして自社のこれまでの経営方針、戦略、取り組みを検証することにも繋がるため、支援者はツールの提示、ノウハウの提供を行っていくと共に、客観的視点を持って整理を支援、検証を行っていくことが重要である。

沿革	取り組み (出来事)	結果 (成果)	生み出された 知的資産
●●年●●月			
●●年●●月			
●●年●●月			
●●年●●月			
●●年●●月			

「戦略・方針」、「具体的取り組み・投資」とその結果として生み出された「成果」について整合性あるように記載。

（検証支援として、因果関係についてチェックする。）

《過去～現在（これまでの事業展開）シート》

〔Q1～4：過去～現在の棚卸〕当社はこれまで以下のような戦略・方針を立て、投資を行った結果、次の様な成果を出しています。（又は「仕組みを構築しています。」など）

期間	戦略・方針	投資 (内容・金額)	成果 (主に非財務)
創業期 (年～ 年)			
成長期 (年～ 年)			
成熟期 (年～ 年)			

〔Q5～6：不採算事業の見直し〕現在の主力事業のほか、過去には（ ）事業などにも取り組んでまいりましたが、（ ）年に（ ）の視点から、事業を中止し、現業に経営資源を集中しております。

〔Q7：財務実績〕この様な戦略、方針の下、事業を展開し、投資を行った結果、近年は下記のような実績を残しております。（Q7を転記）

(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			
② 経常利益			
③ ②÷① (%)			
④ 総資産			
⑤ 純資産			
⑥ ⑤÷④ (%)			

成功した取り組みだけでなく、中止した取り組みについても、その要因と合わせて記載できると更に良い。

取り組みや投資の結果、どのような業績を残したかを記載。（数値は直近数期分の記載でも構わないが、過去に遡って記載できると更に良い。

4. 自社の強み（蓄積された知的資産）

自社の強みシートは、過去から現在までの間で蓄積された知的資産を明文化し、ステークホルダーに伝えることを目的としている。

つまり、蓄積された知的資産の棚卸しを実施する。SWOT分析の強み・弱み（内部環境分析）のフレームを用いてまとめる。なお、知的資産という観点からは「人的資産、関係資産、組織資産」などのフレームでまとめることを推奨したいが、分りやすさの観点から、例えば右図のような経営能力といった視点から記載しても良い。

また現在までの間にどのような強みが蓄積され、課題が残っているかを成長要因、安定要因、停滞要因という形でまとめるとこれからの事業展開を考えるにあたり有効である。

検証に当たってはRBV理論⁹のVRIOフレームワークなどが参考になるだろう。

また、強みの管理（指標の設定など）については、バランス・スコアカードが有効であるが、同ツールの活用方法については参考文献を別掲し、当ページでの説明は割愛する。

〔運営能力の整理シート例〕

能力	強み (S)	弱み (W)	裏づけとなる 指標
①企画・技術力			
②仕入・調達力			
③製造力			
④販売力			
⑤組織力			
⑥人材力 (経営者能力)			
⑦……力			

〔VRIOフレームワークとは：企業が保有する経営資源に対する4つの質問〕

- ①V: Value (経済価値)
自社の経営資源は外部環境に対し適応することが可能か？
- ②R= Rarity (稀少性)
自社と同様の経営資源を持つ企業は他にいくつあるのか？
- ③I= Imitability (模倣困難性)
自社と同様の経営資源を獲得、開発することは難しいのか？
- ④O= Organization (組織)
自社の経営資源を活用する為の組織体制は整備されているのか？

J・B・バーニー『企業戦略論 [上]』(2003) , p250を参考に作成。

自社の保有する強み(知的資産)について、網羅的かつ簡潔に記載。

記載した強みについて、客観性を持たせる指標や写真、図などを掲載。(指標との因果関係も検証)

《自社の強み（蓄積された知的資産）シート》

これまでの事業展開において、弊社には下記の知的資産が蓄積されています。

① () という強み(知的資産)
(知的資産：知的資産の概要や蓄積したプロセス、どのような機能で活用しているかを記載)

この () という強み(知的資産)は以下の指標に表れています。
(知的資産指標：裏づけとなる指標や図を記載。指標が無い場合は文章で効果などを説明)

② () という強み(知的資産など)
(知的資産：知的資産の概要や蓄積したプロセス、どのような機能で活用しているかを記載)

この () という強み(知的資産)は以下の指標に表れています。
(知的資産指標：裏づけとなる指標や図を記載。指標が無い場合は文章で効果などを説明)

「事業概要」で記載した当社事業の特長や、「これまでの事業展開」で記載した成果(非財務)との整合性(重複記載)をチェック。

知的財産(権)が重要な差別化要因になる企業の場合は、その特長も含め詳細に記述することが効果的。

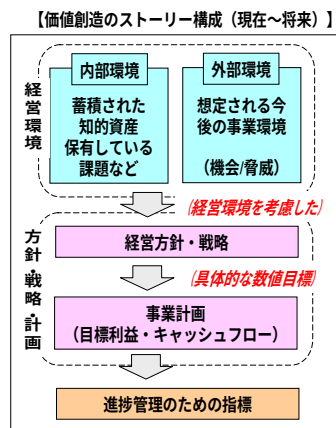
⁹RBV (リソース・ベースド・ビュー) 理論：J・B・バーニーが提唱した理論。詳しくは、同著『企業戦略論』(2003) , J・B・Barneyを参照されたい。

5. これからの事業展開（現在～将来）

これからの事業展開シートは、今後の展開（事業計画）を策定すると同時に、コミュニケーションツールとして、ステークホルダーと将来の方針として何を共有しておきたいか（どんな役割を担って欲しいか）を伝えることが目的である。

当シートは経営環境（「内部環境」、「外部環境」）を踏まえた上で、諸環境を考慮した「経営方針・戦略」と「事業計画（利益、キャッシュフローなどの数値目標）」を記載する構造になっている。

また自社の強みシートで用いた指標を始めとした管理指標を設定すると、数値によって方針、戦略、事業計画を定期的にモニタリングできるようになるため、社内の管理が効率的になる上、ステークホルダーが分かりやすい情報を伝えることができるようになる。



事業展開を開示するに当たり重要なポイントはその実現可能性である。支援者は作成支援、検証支援を通じて、以下のポイントを留意したい。

- ①内部・外部環境を踏まえた事業展開になっているか。
- ②現在まで蓄積してきた知的資産が有効に活用できる事業展開になっているか。
- ③リスクへの対応策が考慮された事業展開になっているか。 など

（なおここで述べるリスクとは、顕在化された「脅威」だけでなく、現在では想定できない不確実性を含んだリスクに対応しうる柔軟な組織体制の構築なども含んだものである。）

蓄積された知的資産を考慮した戦略・方針を策定、記載。
またその戦略、方針を具現化するための実行策としての施策及び投資を記載。
（それぞれの整合性を確認）

《現在～将来（これからの事業展開）シート》

わが社では、蓄積してきた知的資産（強み）を有効活用すべく、
（2-Q1：今後の戦略）今後（ ）年間、以下の戦略を実行していきます。

①
②
③
④

（2-Q2：今後の施策）上記戦略を具現化するために、以下の施策を講じます。

①
②
③
④

（3-Q1：投資計画）より戦略を効果的に推進する為に、新たな知的資産の獲得（Q4）も含め、以下の取り組みと投資を計画しています。

①
②
③
④

（4-Q1：事業計画）その結果、以下の計画数値を見込んでいます。

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

強みの強化だけではなく、弱みを補完する為の新たな知的資産の創造、獲得の施策を、投資計画と共に具体的に記載。

金融機関や投資家など資金調達関連のステークホルダーに対しては、別途詳細な事業計画が必要。

参考文献

- 経済産業省 『産業構造審議会 経済・知的資産小委員会 中間報告書』
- 経済産業省 『知的資産経営の開示ガイドライン』
- 経済産業省近畿経済産業局 『中小・ベンチャー企業の知的資産経営と戦略的情報開示』
- 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』
- 中小企業庁編 『中小企業白書2006年版』、ぎょうせい
- D. J. Collis 他 『資源ベースの経営戦略論』、東洋経済新報社
- J. B. Barney 『企業戦略論・上・基本編』、ダイヤモンド社
- M. E. Porter 『競争の戦略』、ダイヤモンド社
- P. R. Niven 『ステップ・バイ・ステップバランス・スコアカード経営』、中央経済社
- P. H. Sullivan 『知的経営の真髄』、東洋経済新報社
- R. G. Eccles 他 『企業情報の開示』、東洋経済新報社
- R. S. Kaplan, D. P. Norton 『キャプランとノートンの戦略バランス・スコアカード』、東洋経済新報社
- R. S. Kaplan, D. P. Norton 『戦略マップ』、ランダムハウス講談社
- 赤岩 茂 『会計指針徹底活用セミナー』講義資料
- 伊藤 一彦他 『小さな会社でも活用できるバランス・スコアカードの創り方』、同文館
- 岡田 依里 『知財戦略経営』、日本経済新聞社
- 古賀 智敏 『知的資産の会計』、東洋経済新報社
- 古賀 智敏他 『知的資産ファイナンスの探求』、中央経済社
- T K C 全国会創業経営革新支援委員会 『社長の仕事』、T K C 出版
- 榛沢 明浩 『知的資本とキャッシュフロー経営』、生産性出版
- 堀 公俊 『問題解決ファシリテーター』、東洋経済新報社
- 宮田 矢八郎 『理念が独自性を生む』、ダイヤモンド社
- 吉田 博文他 『知的資産経営』、同文館出版
- 日経情報ストラテジー編 『バランス・スコアカード徹底活用』、日経 B P 社

■■■■ 中小企業知的資産経営研究会 委員一覧 ■■■■

(敬称略)

【委員長】

村本 孜 中小企業基盤整備機構副理事長

【副委員長】

花堂 靖仁 早稲田大学大学院アジア太平洋研究科教授

【委員】

相木 辰夫	東京都民銀行 総務部法務室長
青山 和正	一橋大学商学部 客員教授
	中小企業基盤整備機構経営支援情報センター シニア・リサーチャー
赤岩 茂	T K C 全国会 創業・経営革新支援委員会委員長
市川 弘道	市川商事株式会社代表取締役
大島 春行	日本放送協会解説委員
小澤 實	中小企業診断協会理事 東京支部副支部長
黒沢 佳尚	城北信用金庫審査部部長
佐伯 剛	日本公認会計士協会常務理事
佐藤 敏郎	株式会社オーナー企業総合研究所 代表取締役研究所長
住田 孝之	経済産業省産業技術環境局技術振興課課長
瀬口 敬三	東京中小企業投資育成株式会社総務企画部長
滝本 徹	経済産業省中小企業庁経営支援課課長
中田 哲雄	同志社大学大学院ビジネス研究科教授
中村 廉平	商工組合中央金庫組織金融部担当部長兼法務室長
船橋 仁	株式会社アクセル代表取締役社長
丸島 儀一	日本弁理士会知的財産価値評価推進センター長
丸山 律夫	岡谷電機産業株式会社代表取締役社長
三宅 綾	株式会社ジャスダック証券取引所プロモーション部課長
宮田矢八郎	産業能率大学経営学部教授
由良 英雄	経済産業省経済産業政策局知的財産政策室長

【オブザーバー】

経済産業省経済産業政策局知的財産政策室
 中小企業庁経営支援部経営支援課
 株式会社帝国データバンク

【事務局】

中小企業基盤整備機構

■■■■ 中小企業知的資産経営研究会ワーキンググループ 委員一覧 ■■■■
(敬称略)

【グループ長】

由良 英雄

経済産業省経済産業政策局知的財産政策室長

【委 員】

赤岩 茂

T K C 全国会 創業・経営革新支援委員会委員長

市川 弘道

市川商事株式会社代表取締役

小澤 實

中小企業診断協会理事 東京支部副支部長

河瀬 誠

株式会社アクセル シニアマネージャー

滝本 徹

経済産業省中小企業庁経営支援課課長

中村 廉平

商工組合中央金庫組織金融部担当部長兼法務室長

【オブザーバー】

宮田 繁仁

経済産業省経済産業政策局知的財産政策室課長補佐

俣野 敏道

経済産業省経済産業政策局知的財産政策室

出沼 輝男

中小企業庁経営支援部経営支援課課長補佐

福本 拓也

中小企業庁経営支援部経営支援課課長補佐

堀 貴広

株式会社帝国データバンク戦略経営本部長付課長

小島 将信

株式会社帝国データバンク企画部研究開発課課長

松本 誠一

株式会社帝国データバンク知的資産戦略プロジェクトリーダー

岩本 孝行

中小企業大学校東京校主任研究指導員

大槻一公男

中小企業基盤整備機構経営支援情報センター統括ディレクター

中野 隆志

中小企業基盤整備機構経営支援情報センターサブディレクター

【事務局】

内藤 理

中小企業基盤整備機構経営基盤支援部部長

明石 和彦

中小企業基盤整備機構経営基盤支援部参事

浅香 智之

中小企業基盤整備機構事業基盤支援課課長代理

田中 里美

中小企業基盤整備機構経営基盤支援部リサーチャー

独立行政法人中小企業基盤整備機構
「中小企業知的資産経営マニュアル」作成事業

【事業委託先】

株式会社帝国データバンク 戦略経営本部 知的資産戦略プロジェクト

【作成協力】

みずず監査法人事業開発本部パートナー	公認会計士	石井 誠
みずず監査法人事業開発本部知的財産室室長	公認会計士	関 大地
有限会社ツトム経営研究所代表取締役	中小企業診断士	森下 勉
有限会社マエダ総合経理代表取締役	税理士・中小企業診断士	前田直樹
はやしコンサルティング代表	中小企業診断士	林 浩史

「中小企業のための知的資産経営マニュアル」

平成19年3月

独立行政法人中小企業基盤整備機構
経営基盤支援部事業基盤支援課
〒105-8453 東京都港区虎ノ門3-5-1 虎ノ門37森ビル
TEL：03-5470-1576
FAX：03-3459-6019



〒105-8435 東京都港区虎ノ門3-5-1 虎ノ門37森ビル
TEL:03-5470-1576