



第 2 章

知的資産経営を取り組む企業の実態について

第2章 知的資産経営報告書作成に取り組む企業の実態について

1. 「知的資産経営報告書の作成及び有効活用についての調査」概要

中小企業基盤整備機構では、今後の更なる知的資産経営報告書普及のために、知的資産経営の実践や報告書作成の実態を把握し知的資産経営マニュアル等の改善を検討するため、既に知的資産経営報告書を作成した中小企業23社¹に対してアンケート調査を実施した。

I. 調査実施方法

【調査内容】

知的資産経営報告書作成企業23社を対象に下記の項目について郵送による調査を実施し、作成支援企業8社の回答があった。

【アンケート調査票設問一覧】

A. 知的資産経営報告書作成に関する内容について

- 設問（1） 知的資産経営報告書について、いつ知りましたか。
- 設問（2） 知的資産経営報告書について、何を通じて知りましたか。あてはまる項目を丸で囲んで下さい。（複数回答可）
- 設問（3） 知的資産経営報告書はいつ作成されましたか。また作成にはどの程度の時間を必要としましたか。
- 設問（4） 報告書作成に際し、第三者の支援を得ましたか。あてはまる項目を丸で囲んで下さい。
- 設問（5） 報告書作成当初の目的（開示対象先）について、あてはまる項目を丸で囲んで下さい。（複数回答可）
- 設問（6） 報告書作成時に困った事などございましたら、あてはまる項目を丸で囲んで下さい。（複数回答可）
- 設問（7） 作成に当たって参考にした文献などがございましたら、あてはまる項目を丸で囲んで下さい。（複数回答可）

¹ アンケートを送付先は、2008年5月31日時点で経済産業省知的資産経営ポータル (http://www.meti.go.jp/policy/intellectual_assets/index.html) の「知的資産経営報告の開示事例」に掲載されている企業の内、中小企業の定義に該当する23社に送付した。

B. 知的資産経営報告書作成後の効果と課題について

- 設問（１） 作成後報告書を開示した関係者と開示方法について、あてはまる項目を丸で囲んで下さい。（複数回答可）
- 設問（２） 開示対象者の反応や効果についてお答え下さい。
- 設問（３） 継続的な知的資産経営報告書の運用について、あてはまる項目を丸で囲んで下さい。
- 設問（３）-１ 今後も継続して知的資産経営報告書の作成・運用を行いたいとお考えですか。
- 設問（３）-２ 運用を行いたいと考えられている場合、どの程度の周期で再作成をお考えですか。
- 設問（４） 作成に関する課題や改善すべき点をご記入下さい。
- 設問（５） 開示に関する課題や改善すべき点をご記入下さい。

C. 今後の知的資産経営報告書の普及・活用促進策について

- 設問（１） 知的資産経営報告書が更に普及し、作成企業が増えていくために必要と考える施策・支援策等について、あてはまる項目を丸で囲んで下さい。（複数回答可）
- 設問（２） 中小企業支援に関し、知的資産経営に関わらず疑問や要望事項がございましたら、個人のご意見で結構ですので、ご記入下さい。

【調査方法】

アンケート方法：郵送調査

アンケート送付先：知的資産経営報告書に記載されている対応窓口

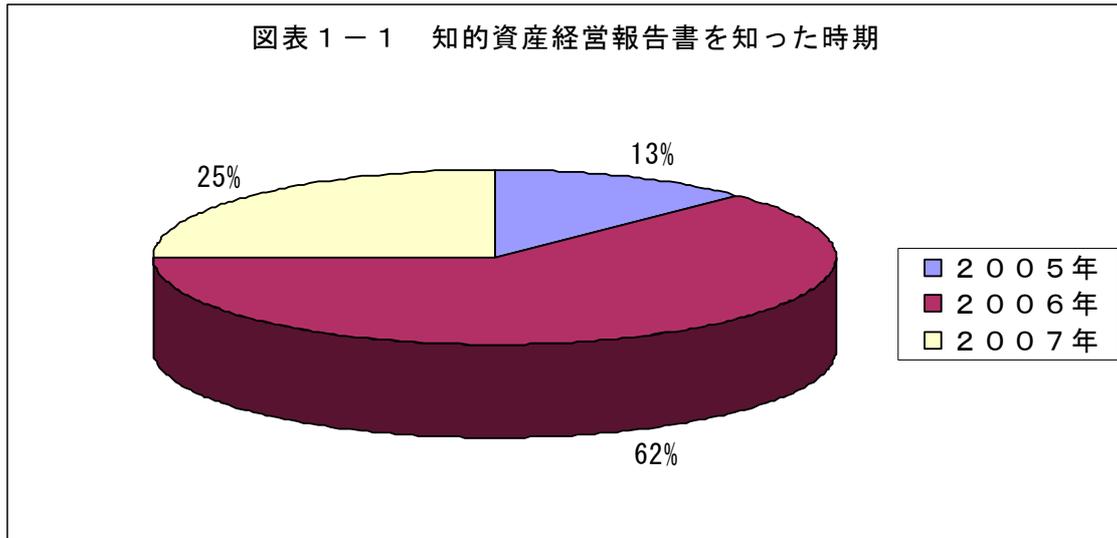
【調査実施期間】

2008年6月10日～2008年7月18日

Ⅱ. 調査結果の概要

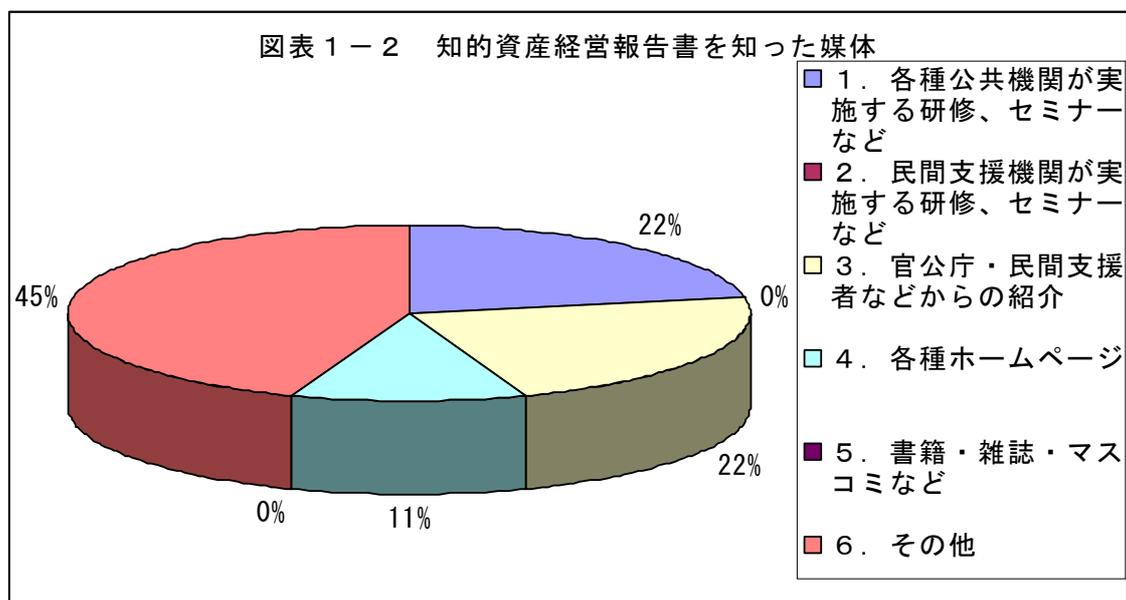
A. 知的資産経営報告書に関する内容について

設問（１） 知的資産経営報告書についていつ知りましたか。



設問（１）では、知的資産経営報告書について知った時期が、2005年から2007年であるという回答を得た。図表1に見られるように最も多かったのが2006年で62%であった。2007年に知ったという回答とあわせると87%を占めることが確認される。今回のアンケート調査で回答を得た企業では、大半の企業が2006年以降に知的資産経営報告書の存在について知り、作成している。

設問（２） 知的資産経営報告書について、何を通じて知りましたか。

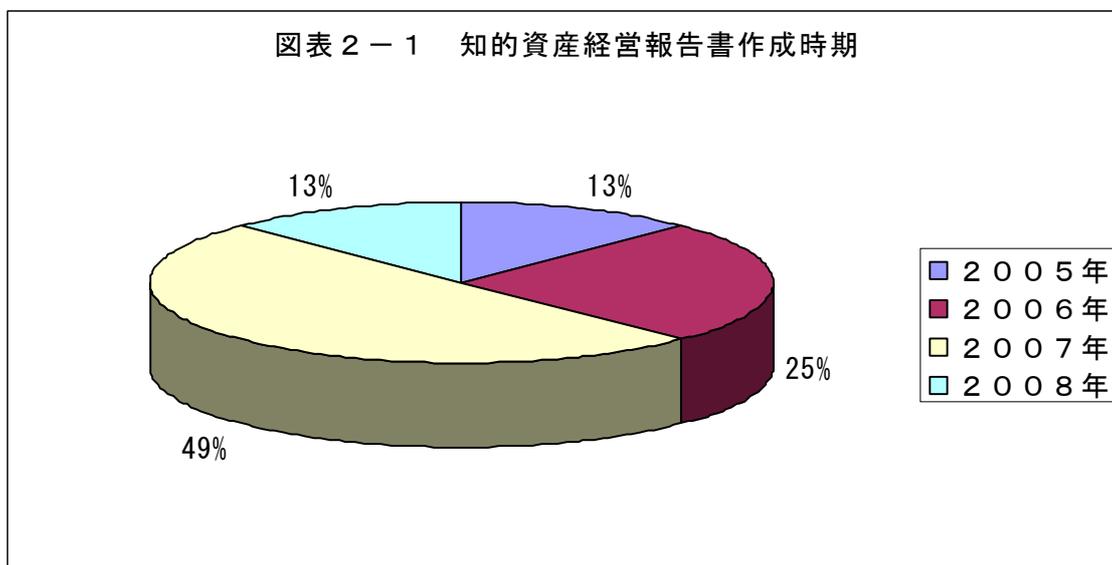


設問（２）では、図表 1 - 2 にみられるように各種公共機関が実施する研修やセミナーという回答が 22%、官公庁・民間・大学などに属する支援者からの紹介という回答が 22% と多かった。また、ホームページ（経済産業省知的資産経営ポータル）より、知的資産経営報告書の存在を知ったという回答もあった。

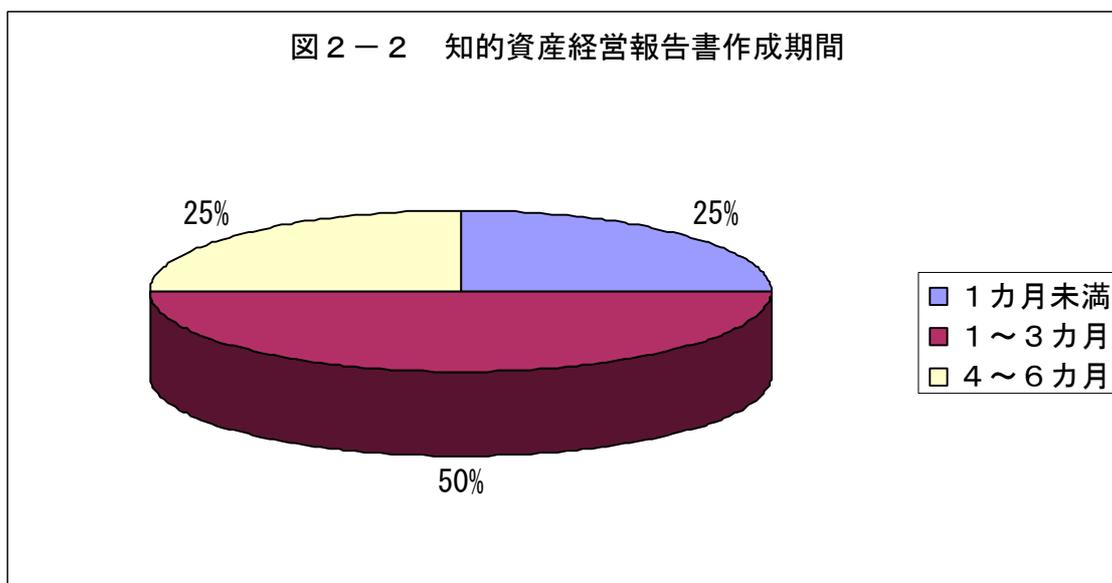
一方、書籍・雑誌・マスコミなどの媒体を通じて知ったとしている回答は無かった。また、その他の回答としては経済産業省からの知的資産経営報告書作成依頼や知的資産経営報告書の作成を支援する機関からの紹介というものがあつた。

つまり、回答を得た企業に関しては、知的資産経営報告書の作成を支援する機関や、支援者からの直接的な働きかけにより、知的資産経営報告書の情報を知った企業が、作成を実施したということが確認できる。

設問（３）知的資産経営報告書はいつ作成されましたか。また作成にはどの程度の時間を必要としましたか。



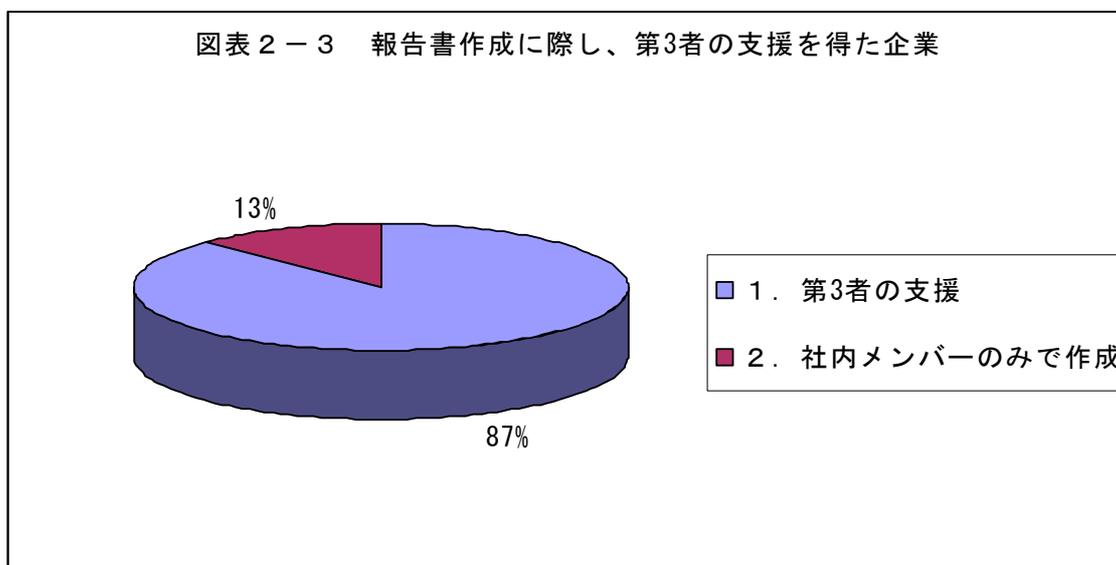
設問（３）では、知的資産経営報告書の作成時期について2005年から2008年にかけて作成したという回答を得た。図表2-1に見られるように作成時期で最も多かったのが2007年に作成したという回答で全体の49%、2008年に作成した企業も含めると、2007年以降に62%の企業が作成している。



また、知的資産報告書作成期間については1カ月未満から6カ月という回答を得た。更に、図表2-2に見られるように1～3カ月で作成した企業が半数を占めている。

設問（４）報告書作成に際し、第三者の支援を得ましたか。あてはまる項目を丸で囲んで下さい。

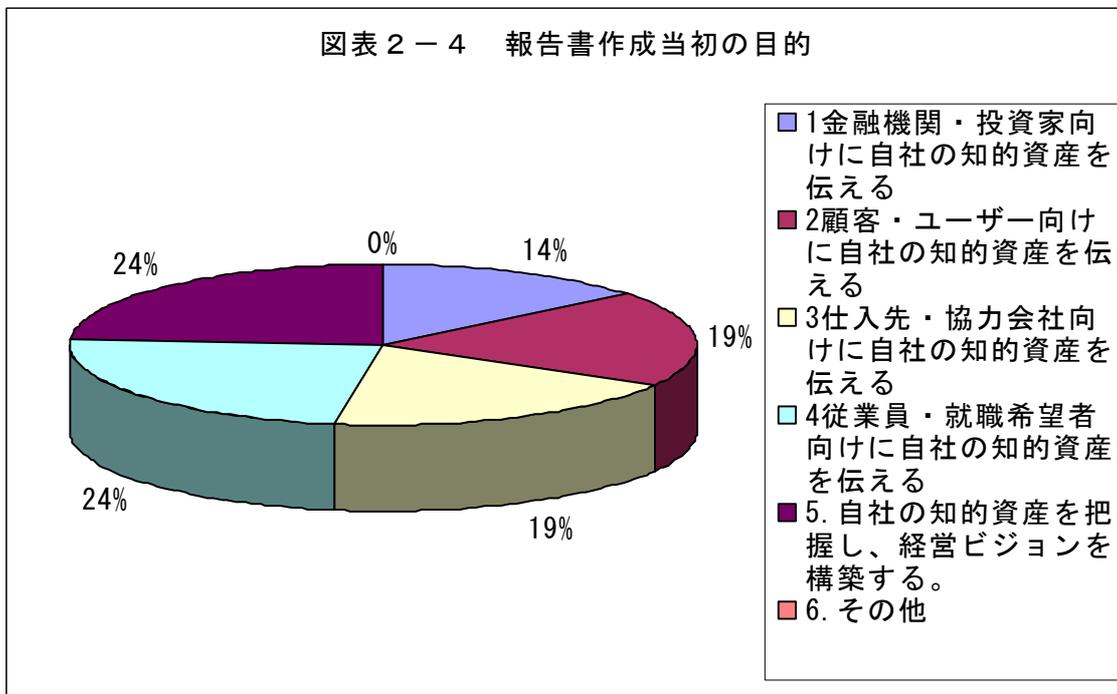
1. 第三者の支援を得た
2. 社内のメンバーのみで作成した



設問（４）では、図表 2 - 3 にみられるように 87% の作成企業が第三者の支援を得て作成したと回答しており、現段階では、自社のみで作成することが難しいという結果が表れている。なお、具体的な支援者としては、「大学の教授」、「民間支援企業」、「地方公共団体」、「中小企業診断士等の経営コンサルタント」などの回答があった。

設問（５）報告書作成当初の目的（開示対象先）についてあてはまる項目を丸で囲んで下さい。（複数回答可）²

1. 金融機関・投資家向けに自社の知的資産を伝える
2. 顧客・ユーザー向けに自社の知的資産を伝える
3. 仕入先・協力会社向けに自社の知的資産を伝える
4. 従業員・就職希望者向けに自社の知的資産を伝える
5. 自社の知的資産を把握し、経営ビジョンを構築する
6. その他



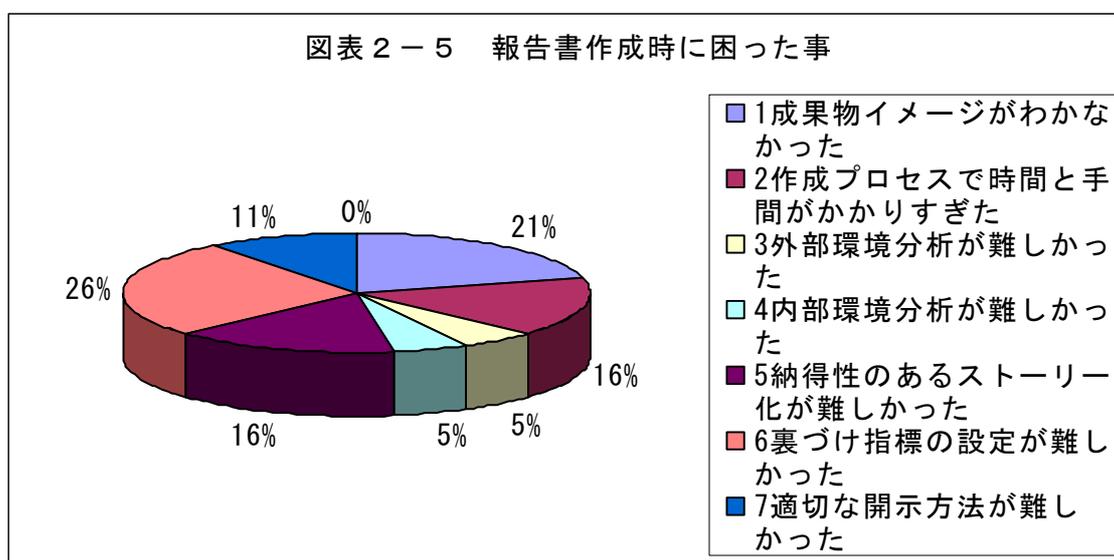
設問（５）では、報告書作成当初の目的として「金融機関・投資家」、「顧客・ユーザー」、「仕入先・協力会社」、「従業員・就職希望者」、「経営ビジョンの構築」という回答が多かった。

また図表 2－4 では、回答項目ごとの割合は 4 項目が約 20% と分散しているが、大半の企業が複数の開示対象を想定して作成したと回答しており、知的資産経営報告書を作成するにあたり、様々な対象者に対して活用する目的で作成したことが推察される。

² 複数回答のものについては回答されたもの全てをカウントして集計を行った。例えば設問 5 において「1」と「2」に回答している場合はどちらも 1 件としてカウントしている。他の複数回答可の設問についても同様に集計を行った。

設問（6）報告書作成時に困った事などございましたら、あてはまる項目を丸で囲んでください。（複数回答可）

1. 知的資産経営報告書の成果物イメージがわからなかった
2. 作成プロセスで時間と手間がかかりすぎた
3. 外部環境分析が難しかった（例：SWOT分析等）
4. 内部環境分析（知的資産の棚卸し）が難しかった
5. 納得性のあるストーリー化が難しかった
6. 裏づけ指標の設定が難しかった
7. 適切な開示方法が難しかった
8. その他

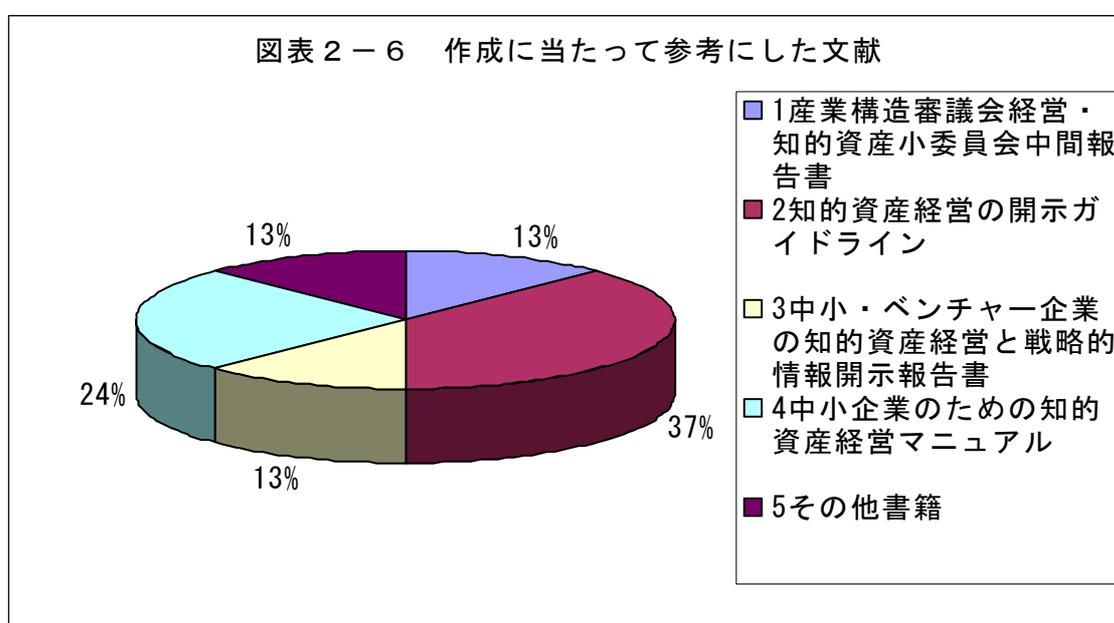


設問（6）では、図表 2-5に見られるように「成果物のイメージがわからなかった」、「作成プロセスで時間と手間がかかりすぎた」、「納得性のあるストーリー化が難しかった」、「裏づけ指標の設定が難しかった」という回答が多かった。

特に、「裏づけ指標の設定が難しい」という回答が26%を占め、裏づけとなる客観的な指標（KPI）の算出に苦慮していると推察される。また報告書の成果物をイメージしにくいことや作成に要する時間等作業負荷についても、今後改善していくべき課題として検討していくことが必要である。

設問（7）作成にあたって参考にした文献などがございましたら、あてはまる項目を丸で囲んでください（複数回答可）

1. 産業構造審議会経営・知的資産小委員会中間報告書（2005年8月）
2. 知的資産経営の開示ガイドライン（2005年10月，経済産業省）
3. 中小・ベンチャー企業の知的資産経営と戦略的情報開示報告書
（2006年3月，近畿経済産業局）
4. 中小企業のための知的資産経営マニュアル
（2007年3月，中小企業基盤整備機構）
5. その他書籍・雑誌・マスコミなど

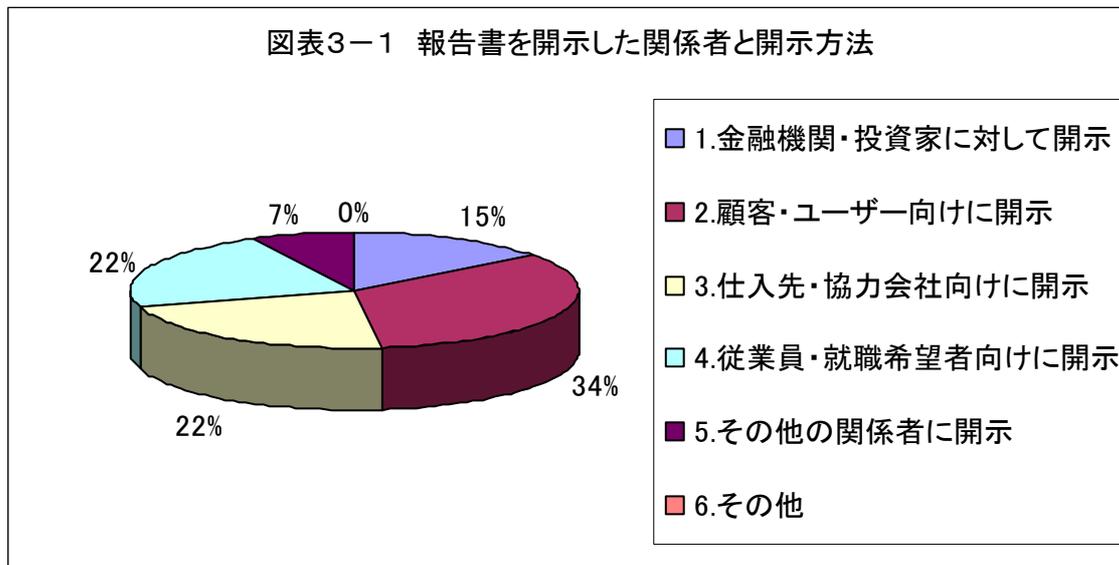


設問（7）では、図表2-6に見られるように、参考にした文献として「知的資産経営の開示ガイドライン」、「中小企業のための知的資産経営マニュアル」を参考にしたという回答を多く得た。

特に、「知的資産経営の開示ガイドライン」と「中小企業のための知的資産経営マニュアル」の2つで61%を占めており、知的資産経営報告書の作成にあたって「知的資産経営の開示ガイドライン」と「中小企業のための知的資産経営マニュアル」を参考に作成した企業が多いことがわかる。

一方、その他書籍では、業界環境の把握などで、新聞記事や業界専門誌などを活用した事例が挙げられていた。

図表3-1 報告書を開示した関係者と開示方法



設問（1）では、図表3-1で見られるとおり、「顧客・ユーザー向け」、「仕入先・協力会社」、「従業員・就職希望者」に開示したという回答が多かった。

この結果は前述のAの設問（5）で回答を得た、作成当初の知的資産経営報告書の開示対象者と傾向に大きな違いが無いと言え、作成時に開示を想定していた対象先に対して開示したことが考えられる。ただ、顧客・ユーザー向けに開示した企業が前出のA-（5）では、19%であったのに対し、当設問では34%と15ポイント増えており、顧客やユーザーに対して自社の強み・弱みや独自性についてプレゼンテーションする際に使用していると考えられる。また、業歴の浅いベンチャー企業からは、報告書の内容だけでなく、報告書を作成し、開示するといった自社の取り組み自体が、関係者から評価されたとの回答を得た。

従業員や就職希望者向けに開示した企業では、自社の強み・弱みや独自性を従業員全体で共有化し、今後の会社の方向性を統一することにも活用している。

なお、開示方法はホームページに掲載し、開示対象先に掲載していることを伝えるという方法が最も多く、顧客・ユーザー向けには持参して説明した、来客者に配布したという回答もあった。

設問（2）開示対象者の反応や効果についてお答え下さい。

(1)で1.～5.を選択された方は、開示対象者の反応や効果についてお答え下さい。また、その他間接的な効果（組織内での価値共有や戦略的なものの見方が出来るようになった等）などもございましたらお答え下さい。

主な回答について、抜粋すると下記の通りである。

【金融機関・投資家に対して開示した反応や効果】

- ・当社の特徴を広く知ってもらえ、強みを理解し新しいビジネスを展開するのに効果があった。

【顧客・ユーザー向けに開示した反応や効果】

- ・事業内容に理解してくれる顧客・ユーザーが増え他社とのコラボレーションでの事業展開が増えた。

【仕入先・協力会社向けに開示した反応や効果】

- ・新規取引先開拓時に提示することで取り組みの理解が得られた。
- ・会社の方向性や大切にしていることを伝えることができるようになった。

【従業員・就職希望者向けに開示】

- ・入社希望者の印象に強く残ることができた。また、学生の会社研究にとっても役立ちたらしく、就職関係のホームページ掲示板にその旨を記載する方もいた。

全体的な傾向として、自社についての理解を深めるのに有効であったという意見が大半である。特に、新規取引先や協業先、就職希望者、新規取引金融機関等、新たに関係を構築する対象者が、ホームページ等を経由して事前に報告書を取り寄せて訪問して行くことで、既に自社に対する理解が促進されており、短時間で関係が構築されるといった説明コストの削減を作成の効果として挙げる企業が複数あった。

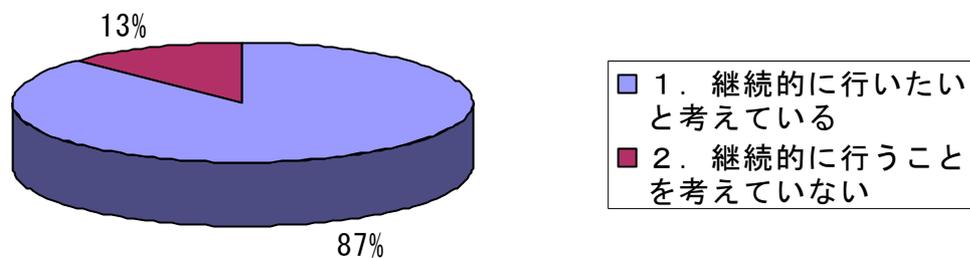
間接的な効果については、経営者の戦略・方針が社員全体に浸透仕切れていなかったが、報告書を作成することにより戦略・方針の共有化に役立ったなどの回答があった。

また、就職希望者向けに開示した企業では、採用説明会などに参加したが学生から「会社研究を行う際に非常に参考になった。」との感想を得ている企業が複数あったほか、採用面接時に学生が自社に対してどれだけの興味を持って望んでいるかを図ることが出来たなどといった効果を挙げる企業があった。

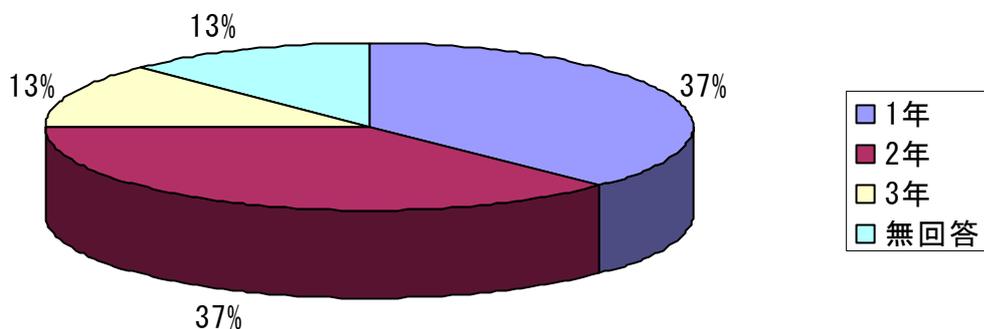
設問（3）継続的な知的資産経営報告書の運用について、あてはまる項目を丸で囲んで下さい。

1. 今後も継続して知的資産経営報告書の作成・運用を行いたいとお考えですか。
 - 1) 考えている
 - 2) 考えていない
 - 3) わからない
2. 運用を行いたいと考えられている場合、どの程度の周期で再作成をお考えですか。
 - 1) 半年
 - 2) 1年
 - 3) 2年
 - 4) 3年
 - 5) 3年以上
 - 6) 未定

図表 3 - 2 継続的な作成



図表 3 - 3 再作成の周期



設問（３）－１においては、継続的に知的資産経営報告書を作成すると考えている企業は８７％に上り、大半の企業が知的資産経営報告書の作成を単発で終わらせるのではなく、環境の変化に合わせて作成する必要性があると答えている。

また、設問（３）－２においては再作成を行う周期としては１年、２年がそれぞれ３７％と、２年以内に再作成を考えている企業が７４％に上ることがわかる。作成企業の大半が継続的かつ定期的に知的資産経営報告書を作成・運用していくことを考えていることが推察される。

設問（４）作成に関しての課題や改善すべき点をご記入下さい。

主な回答について、抜粋すると下記の通りである。

- ・ 知的資産経営報告書の内容の更新方法。
- ・ 自社に合ったＫＰＩ（裏づけとなる指標）の選定。
- ・ 定量情報の部分と定性情報の部分の開示方法や開示の頻度。
- ・ 地域連携力推進拠点の応援コーディネーターなど作成支援者の知的資産経営報告書についての理解度向上。
- ・ 支援者の増加と支援者向け教育の実施。
- ・ 作成時に相談できる窓口の有無。

など。

設問（５）開示に関しての課題や改善すべき点をご記入下さい。

主な回答について、抜粋すると下記の通りである。

- ・ 開示対象者の理解度の向上。
- ・ 知的資産報告書の価値を広く認識してもらうこと。
- ・ 第三者機関による評価。

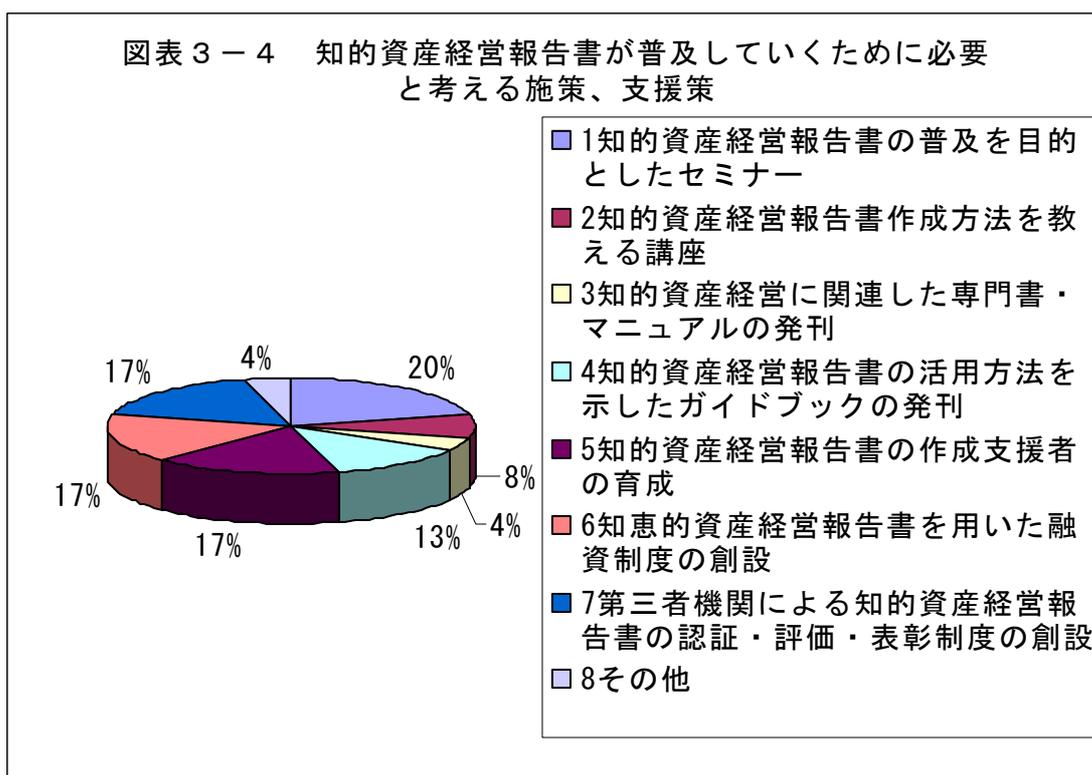
など。

C. 今後の知的資産経営報告書の普及・活用促進策についてお答え下さい。

設問（１） 知的資産経営報告書が更に普及し、作成企業が増えていくために必要と考える施策・支援策等について、あてはまる項目を丸で囲んで下さい。（複数回答可）

1. 知的資産経営報告書の普及を目的としたセミナー等イベントの開催。
2. 知的資産経営報告書作成方法を教える連続講座・研修などの開催。
3. 知的資産経営に関連した専門書・マニュアル・ガイドブックの発刊。
4. 知的資産経営報告書の活用方法を示したガイドブック等の発刊。
5. 知的資産経営報告書の作成支援者の育成。
6. 知的資産経営報告書を用いた融資制度の創設。
7. 知的資産経営報告書の認証・評価・表彰制度の創設。
8. その他

図表 3－4 知的資産経営報告書が普及していくために必要と考える施策、支援策



設問（１）では、知的資産経営報告書の普及・活用促進策として、図表 3－4に見られるように「セミナーの開催」や「ガイドブックの発刊」、「作成支援者の育成」、「融資制度の創設」の回答を多く得た。具体的な回答としては、知的資産経営の普及には知的資産経営の認知度を広めると共に、作成を支援できる人材の育成を行う必要があるという回答があった。また、報告書の作成に対してインセンティブを与えるべく融資制度の創設をすべきと回答した企業もあった。

2. 「知的資産経営報告書作成支援および有効活用についての調査」概要

本調査では、今後の更なる普及のために、知的資産経営の実践や報告書作成の実態を把握し知的資産経営マニュアル等の改善をするため、これまでに知的資産経営報告書作成に携わった21名³の支援者に対してアンケート調査を実施した。

I. 調査実施方法

【調査内容】

知的資産経営報告書作成支援者（企業）21名（社）を対象に下記の項目について郵送による調査を実施し、作成支援者（企業）13名（社）の回答があった。

【アンケート調査票設問一覧】

A. 知的資産経営報告書作成に関する内容について

- 設問（1） 知的資産経営報告書について、いつ知りましたか。
- 設問（2） 知的資産経営報告書について何を通じて知りましたか。あてはまる項目を丸で囲んで下さい。（複数回答可）
- 設問（3） 知的資産経営報告書はいつ作成支援されましたか。また作成にはどの程度の時間を必要としましたか。
- 設問（4） 差し支えない範囲で、作成した企業数と企業名をお答え下さい。
- 設問（5） 作成支援を実施した経緯について、あてはまる項目を丸で囲んで下さい。（複数回答可）
- 設問（6） 報告書作成支援時に困った事などございましたら、あてはまる項目を丸で囲んで下さい。（複数回答可）
- 設問（7） 作成に当たって参考にした文献などがございましたら、あてはまる項目を丸で囲んで下さい。（複数回答可）
- 設問（8） 報告書作成支援に必要と考えるスキルやノウハウなどがございましたら、記述してください。

³ 「知的資産経営報告書の作成及び有効活用についての調査」のアンケート対象先企業が作成した報告書に記載のあった作成支援者に加えて、自身のホームページ等で作成支援を実施している旨の記載があった作成支援者及び支援企業（機関）。

B. 知的資産経営報告書作成後の効果と課題について

- 設問（１） 作成企業が開示すべき関係者についてあてはまる項目を丸で囲んだ上、その理由（作成支援企業で聞かれた効果など）について記述して下さい。（複数回答可）
- 設問（２） 作成支援企業から作成後に聞かれた課題及び効果についてお答え下さい。
- 設問（３） 作成企業の中には、十分に開示がされていない事例もあります。作成された報告書の更なる開示を促進する為には何が必要でしょうか？差し支えない範囲で記述してください。
- 設問（４） 継続的な知的資産経営報告書の運用について、当てはまる項目を丸で囲んでください。
- 設問（４）－１ 知的資産経営報告書は継続的に作成するべきとお考えですか。
- 設問（４）－２ 継続的に作成するべきと考える場合、どの程度の周期で再作成をお考えですか。
- 設問（５） 作成に關しての課題や改善すべき点をご記入下さい。
- 設問（６） 開示に關しての課題や改善すべき点をご記入下さい。

C. 今後の知的資産経営報告書の普及・活用促進策について

- 設問（１） 知的資産経営報告書が更に普及し、作成企業が増えていくために必要と考える施策・支援策等について、あてはまる項目を丸で囲んで下さい。（複数回答可）
- 設問（２） 中小企業支援に關し、知的資産経営に關わらず疑問や要望事項がございましたら、個人のご意見で結構ですので、ご記入下さい。

【調査方法】

アンケート方法：郵送調査

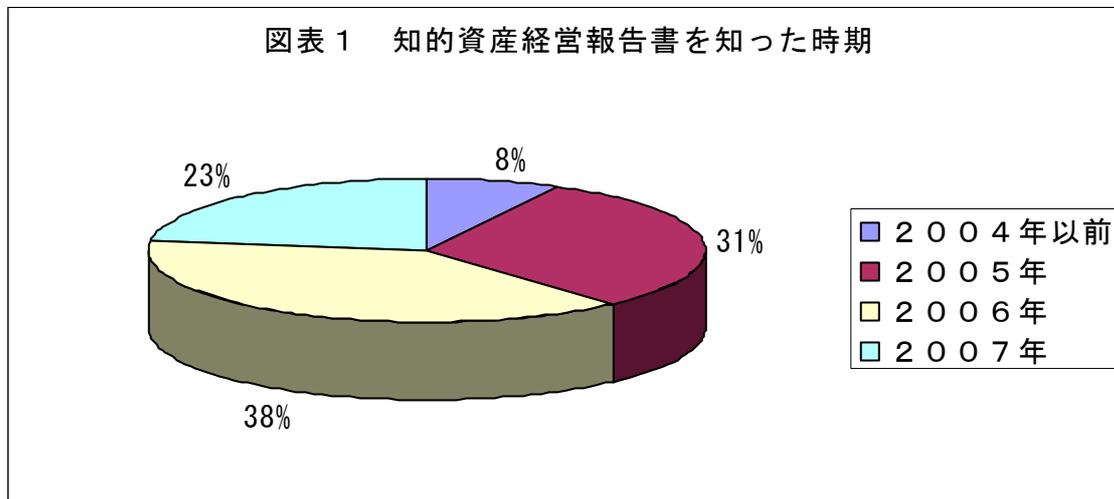
アンケート送付先：知的資産経営報告書の作成支援者

【調査実施期間】

2008年6月18日～2008年6月30日

A. 知的資産経営報告書に関する質問

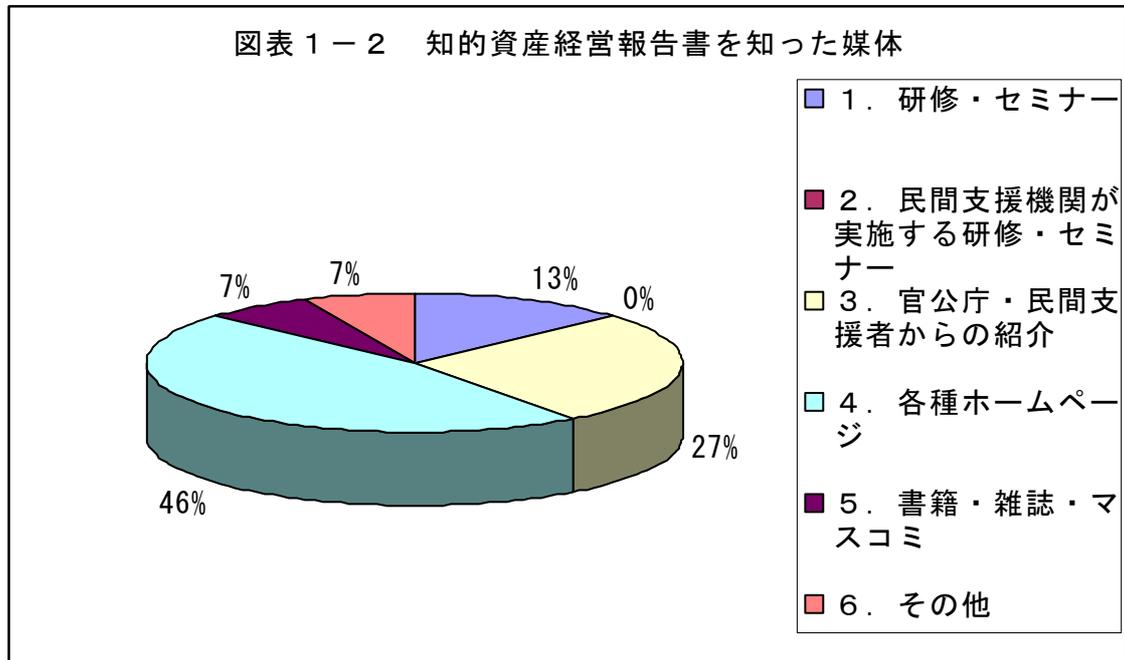
設問（１） 知的資産経営報告書についていつ知りましたか。



設問（１）では、図表 1に見られるように知的資産経営報告書について知った時期が最も多かったのは 2006 年で 38%であった。2005 年に知ったという回答と合わせると 69%を占めることが確認される。報告書作成支援者の多くが 2005 年から 2006 年の間に知的資産経営報告書について知ったことが確認できる。

報告書作成企業と比較すると約 1 年早く認知していたということであり、支援者の多くが、作成企業に比べ早期に知的資産経営報告書について知識を得て、企業に対して報告書の作成を勧めたことが推察できる。

設問（２）知的資産経営報告書について、何を通じて知りましたか。



設問（２）では、図表 1－2 にみられるようにホームページという回答が最も多く 46% を占めている。官公庁・民間支援者からの紹介という回答も 27% と多かった。大学の教授、経済産業省や中小企業基盤整備機構、地方公共団体が主催するセミナー等を通じて知ったという回答もあった。ホームページでは、特に知的資産経営ポータル⁴、中小企業基盤整備機構のホームページ⁵という回答が多かった。

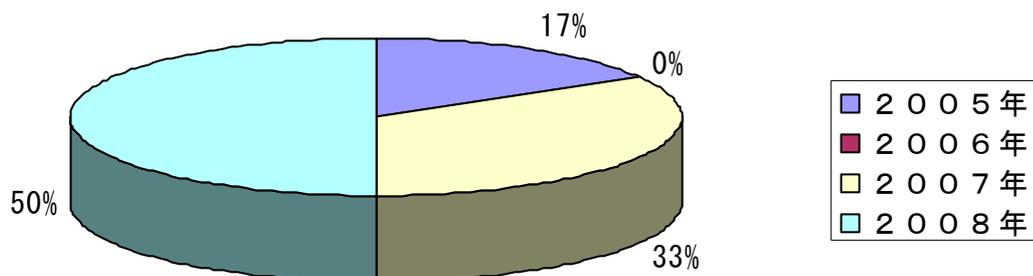
また、2005 年以前に知っていた支援者からは、海外のコンサルティング会社や大学の講義などを通じて、知識を習得したという回答があった。

⁴ 参考 http://www.meti.go.jp/policy/intellectual_assets/index.html

⁵ 参考 <http://www.smrj.go.jp/>

設問（3）知的資産経営報告書はいつ作成支援されましたか。また作成にはどの程度の時間を必要としましたか。

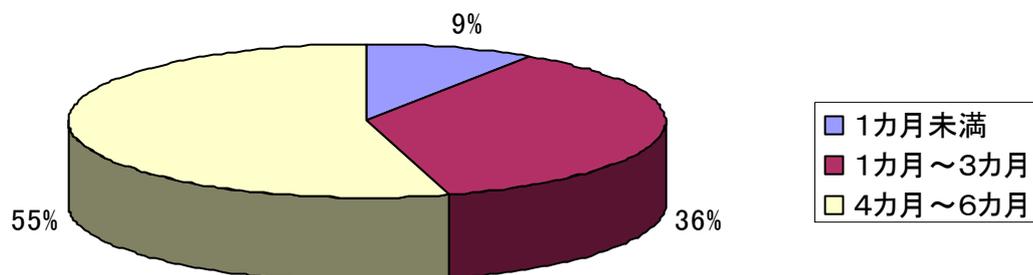
図表 2 - 1 知的資産経営報告書作成支援時期



設問（3）では、知的資産経営報告書の作成時期について2005年から2008年にかけて作成したという回答を得た。

図表 2 - 1に見られるように作成時期で最も多かったのが2008年に作成したという回答で全体の50%、2007年以降に83%の企業が作成している。

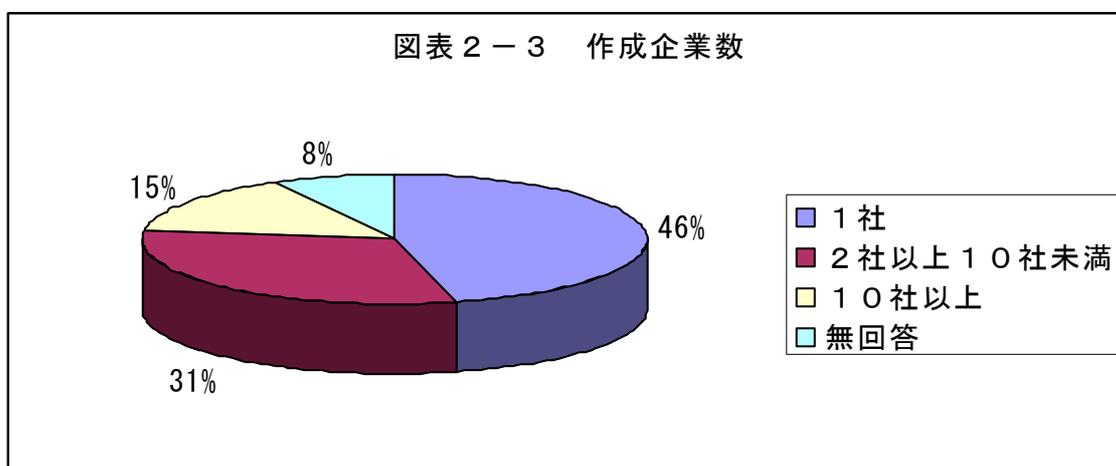
図表 2 - 2 知的資産経営報告書作成期間



また、知的資産報告書作成期間については1カ月未満から6カ月という回答を得た。図表2-2に見られるように、最も多い回答は、作成支援期間が4カ月～6カ月掛けて作成したケースで、全体の55%を占めている。第2章-1の「知的資産経営報告書の作成及び有効活用についての調査」における作成企業からの回答（図表2-2参照）では、1ヶ月～3ヶ月で作成した企業が50%を占めることを考慮すると、支援者が作成を支援した報告書の中には、アンケート回答を得た企業の報告書よりも、長い時間を掛けて作成を実施したものがあることが推察される。

設問（4） 差し支えない範囲で、作成した企業数と企業名をお答え下さい。

1. 作成企業数 () 社 2. 企業名 ()



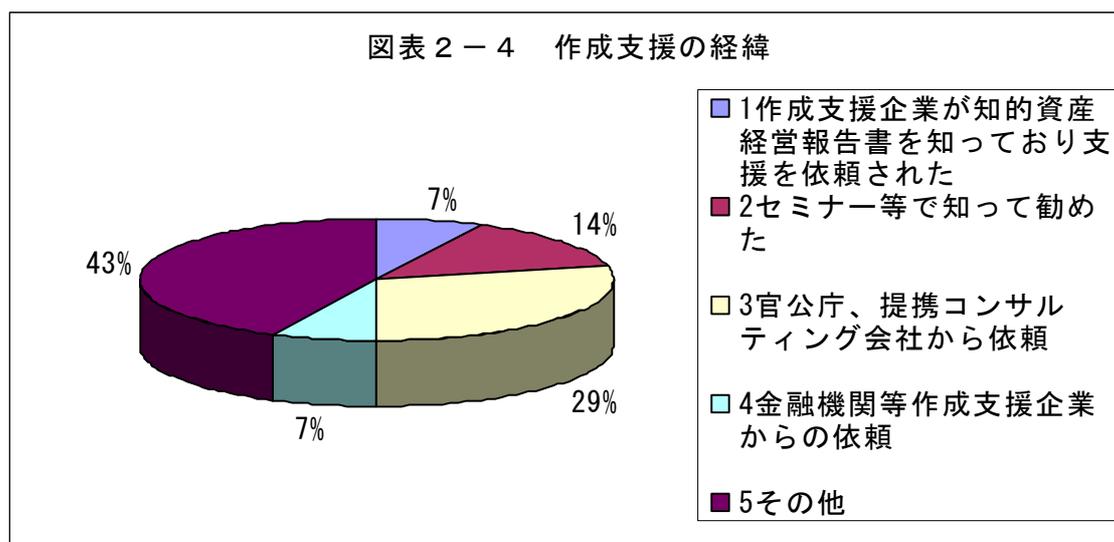
設問（4）では、知的資産経営報告書作成支援者が作成支援を行った企業の総数が45件にのぼった。作成支援を行った企業の業種や業態も多岐にわたっており、知的資産経営報告書の作成及び作成の支援が拡大していることが確認される。また、図表2-3にみられるように1社と回答した作成支援者が46%と最も多かった。また、一方では10社以上という回答も15%あった。

なお、回答した作成支援者に対し、追加のヒアリングを行った所、知的資産経営報告書作成企業の中には、自社の強みを再認識し、戦略構築や従業員への浸透化に活用するといった、社内のマネジメントツールとしての利用を作成の主たる目的に掲げ、社外の関係者に対して一切開示を行っていない企業も相当数あると聞かれた。

また、コンサルティング会社などの民間支援機関の中では、独自のサービス形態として概要版の作成や評価サービスなどを実施している機関もある。これらを含めると、ここ数年間で知的資産経営報告書作成支援を始めとした関連サービスが増加傾向にあり、支援者によって知的資産の認識や知的資産経営についての開示の必要性が、徐々に広められつつあることが推察される。

設問（５）作成支援を実施した経緯について、あてはまる項目を囲んで下さい。（複数回答可）

1. 作成支援企業が既に知的資産経営報告書を知っており、支援を依頼された。
2. セミナー等で報告書の存在を知り、以前から関係のあった作成支援企業に勧めた。
3. 官公庁や提携コンサルティング会社などからの依頼により、支援した。
4. 金融機関等作成支援企業からの依頼により、支援した。
5. その他



設問（５）では、作成支援に至った経緯として「官公庁、提携コンサルティング会社」からの依頼、「セミナー等で報告書の存在を知り、以前から関係のあった作成支援企業に勧めた」という回答を多く得た。

最も多かったのが「セミナーなどで報告書の存在を知り、以前から関係のあった企業に勧めた」ケースで、全体の43%を占めた。2006年頃より、経済産業省や中小企業基盤整備機構、各地方自治体などが開催しているセミナーが、企業関係者だけでなく、作成支援者が参加することで、知的資産経営に関する情報収集の場になったと同時に、参加した作成支援者を通じて知的資産経営報告書の存在とその効果が企業へ伝えられたことが分かる。

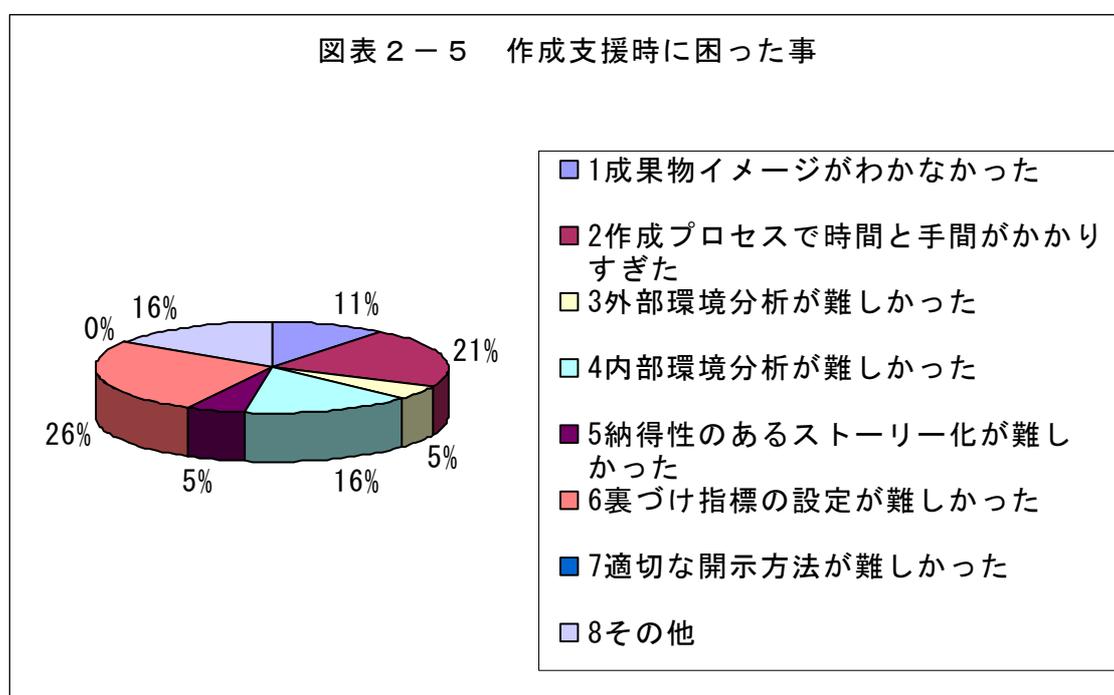
次いで、「官公庁、提携コンサルティング会社からの依頼」という回答が多く、全体の29%を占めており、官公庁の中小企業支援施策やコンサルティング会社のサービスラインナップの中で、取り組んだ支援者も多いと考えられる。

なお、その他の回答では、「知的資産経営の講演を聴講した企業から依頼を受けた」、「会社の上場へ向けて、IR情報として作成することをすすめ依頼を受けた」等の回答があった。

設問（６）報告書作成支援時に困った事などございましたら、あてはまる項目を丸で囲んでください。（複数回答可）

1. 知的資産経営報告書の成果物イメージがわからなかった
2. 作成プロセスで時間と手間がかかりすぎた
3. 外部環境分析が難しかった（例：SWOT分析等）
4. 内部環境分析（知的資産の棚卸し）が難しかった
5. 納得性のあるストーリー化が難しかった
6. 裏づけ指標の設定が難しかった
7. 適切な開示方法が難しかった
8. その他

図表 2-5 作成支援時に困った事



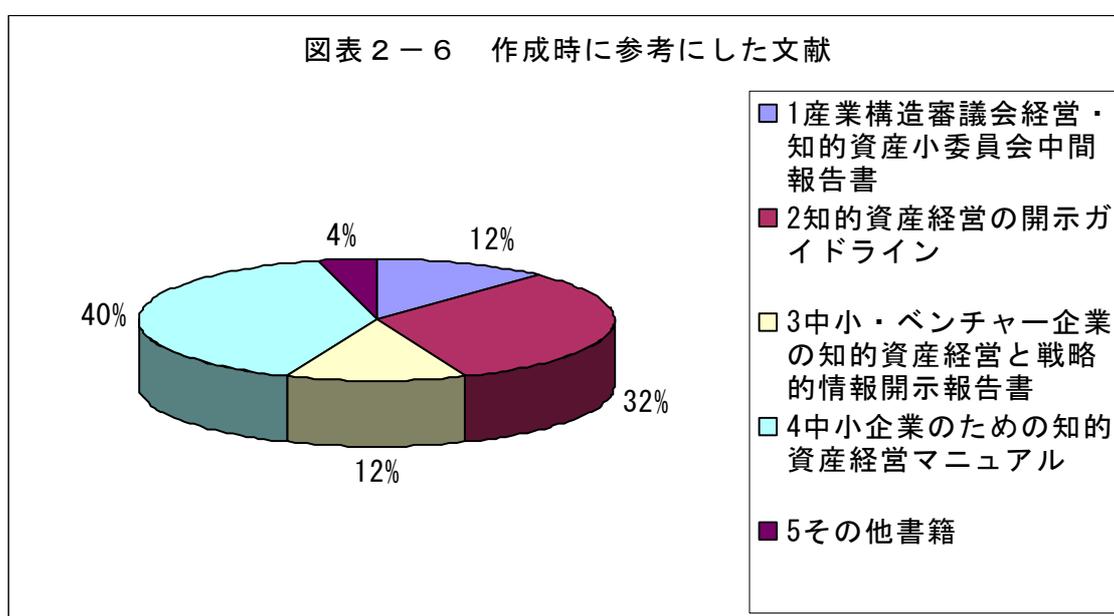
設問（６）では、図表 2-5に見られるように「成果物のイメージがわからなかった」、「作成プロセスで時間と手間がかかりすぎた」、「内部環境分析が難しかった」、「裏づけ指標の設定（取捨選択）が難しかった」という回答を多く得た。

特に、作成企業と同様に「裏づけ指標の設定が難しい」という回答が 26%を占め、裏づけとなる客観的な指標（KPI）の設定に苦慮していると推察される。

また、報告書の成果物のイメージがわきにくいことや内部環境分析の方法等も、今後更なる普及を行うにあたって改善すべき課題として検討していくことが必要といえる。その他の回答では、経営陣と従業員間の参加意識の格差の是正や、開示内容のコンセンサス作りに苦労したという回答もあり、作成支援者は支援実施に際して、このような課題についても留意しておく必要があるだろう。

設問（7）作成に当たって参考にした文献などがございましたら、あてはまる項目を丸で囲んでください（複数回答可）

1. 産業構造審議会経営・知的資産小委員会中間報告書（2005年8月）
2. 知的資産経営の開示ガイドライン（2005年10月，経済産業省）
3. 中小・ベンチャー企業の知的資産経営と戦略的情報開示報告書
（2006年3月，近畿経済産業局）
4. 中小企業のための知的資産経営マニュアル
（2007年3月，中小企業基盤整備機構）
5. その他書籍・雑誌・マスコミなど



設問（7）では、図表2-6に見られるように、参考にした文献として「知的資産経営の開示ガイドライン」、「中小企業のための知的資産経営マニュアル」を参考にしたという回答が多く、合計で72%を占めており、知的資産経営報告書の作成に当たって、上記2つを参考に作成した支援者が多いことがわかる。

一方、その他書籍では、バランス・スコアカード（BSC）に関連する書籍があげられたほか、『競争の戦略』⁶、『企業戦略論』⁷、『知的資産の会計』⁸、『知財戦略経営』⁹、『経営を見る眼』¹⁰等の書籍があげられた。

⁶ M・E・ポーター（1995），『競争の戦略・新訂版』，ダイヤモンド社

⁷ J・B・ハーン（2003），『企業戦略論（上・中・下）』，ダイヤモンド社

⁸ 古賀 智敏（2005），『知的資産の会計』，東洋経済新報社

⁹ 岡田 依里（2003），『知財戦略経営』，日本経済新聞社

¹⁰ 伊丹 敬之（2007），『経営を見る眼』，東洋経済新報社

設問（８）報告書作成支援に必要と考えるスキルやノウハウなどがありましたら、記述してください。（自由記述、複数回答可）

図表２－７ 報告書作成支援に必要なノウハウ・スキル(2名以上回答のものを抜粋)

	必要なノウハウ・スキル	回答者数
1	ヒアリング能力(傾聴力、知的資産を導き出す力)	8名/13名
2	論理構成能力・構造能力(論理的に組み立てる力、ストーリー化能力)	6名/13名
3	表現能力(文章力、図表作成(ビジュアル化)力、プレゼン力、魅せる化スキル)	6名/13名
4	分析能力(SWOT分析、クロスSWOT分析などの知識を含む)	4名/13名
5	プロジェクトマネジメント能力(ファシリテーション能力、参加意識を持たせる能力)	4名/13名
6	コミュニケーション能力(プロジェクト参加メンバーと関係を築く能力)	3名/13名

図表２－７では、作成支援を経験した支援者が必要と感じた、ノウハウ、スキルを抜粋して記載した。

最も多かった回答が、経営者及びプロジェクトメンバーから知的資産を導き出す能力としてのヒアリング能力である。具体的には「中小企業の場合、経営者又は作成支援者自身が客観的かつ体系的に自社の知的資産を捉えるのが困難であるから、支援者がインタビューなどを通じて、上手く引き出してあげることが必要。」との回答があった。

また、単に聞き出すだけでなく、ヒアリングを通じて、上手く気づかせるといった「知的資産探索スキル」の育成といった学習支援能力を挙げる支援者もいた。なお、プロジェクトを結成して作成する場合は、全員に参加意識を持たせることや、会議の場を上手くコントロールするファシリテーション能力が必要であるほか、限られた時間の中で完了させるスケジュール管理能力、更にはプロジェクト参加者と上手く関係を築くためのコミュニケーション能力を挙げる回答もあった。

次に多かったのは論理構成能力と表現能力である。論理構成能力は体系的かつ網羅的にストーリーを形成するために必要としている。一方、表現能力は図表などを通じて読み手にわかりやすく伝えることと、誤解を与えない表現になっているかをチェックする必要があるために客観性を担保する視点を持つべきであるとの意見であった。

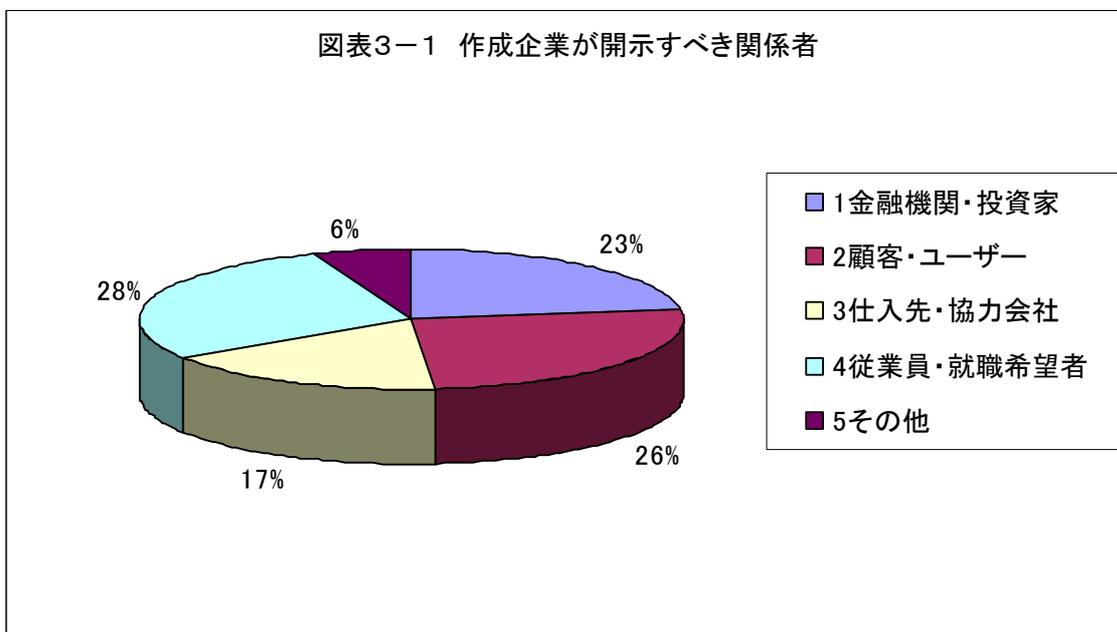
なお、分析能力については、報告書作成支援のみならず経営支援全般に必要な知識として、「前提として中小企業診断士試験１次試験程度の知識が必要」とする支援者もあった。

その他の意見としては、「財務に関する知識」、「経営指標（含む非財務）に関する知識」、「知的財産に関する知識」、「マーケティングに関する知識」、「戦略策定スキル」、「ITに関する知識」等があった。

B. 知的資産経営報告書作成後の効果と課題

設問(1)作成企業が開示すべき関係者について、当てはまる項目を囲んだ上、その理由(作成支援企業で聞かれた効果など)について記載してください。(複数回答可)

1. 金融機関・投資家に対して開示すべき
2. 顧客・ユーザー向けに開示
3. 仕入先・協力会社向けに開示
4. 従業員・就職希望者向けに開示
5. その他()向けに開示



設問(1)では、「従業員・就職希望者」(28%)、「顧客・ユーザー」(26%)、「金融機関・投資家」(23%)などの対象者に開示すべきであるという回答が多かった。(複数回答可の設問であったため、その結果を反映した割合となっている。)

以下では、作成支援者が考えている対象別の開示すべき理由について抜粋して記述する。

【金融機関・投資家へ開示すべき理由】

- ・決算書に計上されない資産を、目に見える形で提示することが有益であるから。
- ・定性的評価の開示資料として有効であるから。
- ・一般的なIR資料よりわかりやすいから。
- ・企業の将来性の評価に繋がるから。

【顧客・ユーザー向けに開示すべき理由】

- ・企業のブランド戦略上、重要であるから。
- ・顧客の自社に対する理解度の向上に繋がるから。
- ・自社のセールスポイントを開示できるため新規顧客の獲得に繋がるから。
- ・商品カタログや営業担当から得られない情報を提供できるから。
- ・ブランド力向上のために、知的資産の開示が重要であるから。

【仕入先・協力会社向けに開示すべき理由】

- ・継続的・恒久的な協力関係を築く上で不可欠であるから。
- ・協力会社との間で、ビジョンや信念、想いを共有できるから。

【従業員・就職希望者向けに開示すべき理由】

- ・従業員のベクトルをあわせることにより企業力を向上させることが出来るから。
- ・自社の個性を知ってもらい、個性を活用した有用な経営改善に対する気づきを得てもらうことが可能であるから。
- ・就職希望者に対しては自社の個性を知ってもらい、仕事に関する可能性や期待を持ってもらうことができるから。
- ・報告書を作成するプロセス自体が人材育成（教育訓練）に繋がるから。
- ・従業員が自社の姿を理解することができるから。
- ・就職希望者に対し自社をPRする際、社員全員が、自部門だけでなく、会社全体の良さを伝えることができるから。

設問（２）作成支援企業から作成後に聞かれた課題及び効果について記載下さい。（自由記述）

支援者が作成企業からヒアリングした作成及び効果について、得られた主な回答は以下の通りである。

【効果面】

1) 経営戦略（ビジョン構築）に関する効果

- ・ 新たなビジネスモデルの構築に関して考えをまとめることができた。
- ・ 経営戦略を明確に伝えることができた。
- ・ 経営方針を考えるにあたり、社長の頭の中が整理できた。

2) 人材育成に関する効果

- ・ 従業員に対して事業内容や自社の強みを的確に伝えることができた。
- ・ 年度社内発表会における資料として利用したところ、従業員のベクトルを統一することができた。
- ・ 従業員のモチベーションが向上した。
- ・ 従業員が自社の持つ強みや克服すべき課題を把握し、それらに対して自分たちが何の能力を提供できるかを自覚するようになった。
- ・ 全社員教育、中でもリーダークラスの教育に繋がった。

3) 社外との関係構築に関する効果

- ・ 金融機関（既存取引行）の融資担当者に開示した所、定性情報（特に強み）と今後の事業展開の理解を促進することができた。
- ・ マスコミや官公庁のホームページなどに取り上げられたことで、他社からの関心が高まったほか、対外信用の向上につながった。
- ・ 営業活動で新規開拓を行う際に、自社の理解促進に繋がり、効率的に商談を進めることができた。
- ・ 社内外に情報発信していく情報を、改めて整理することができた。
- ・ 従来の営業ツール（製品カタログなど）にない会社の見せ方ができる。

など。

【課題】

- ・ 作成に非常に時間や手間、人材が必要で、中小企業にとって負担感が大きい。
- ・ 知的資産と財務数値の繋がりが見えづらい。
- ・ 知的資産経営報告書の内容が濃すぎて全面的な開示が難しい。
- ・ 対象者によって伝えるべき情報が異なってくるので、相手に合わせて部分開示しなければならない場合がある。

など。

設問（３）作成企業の中には、充分に開示がされていない事例もあります。作成された報告書の更なる開示を促進する為には何が必要でしょうか？差し支えない範囲で記述してください。

得られた回答は全て、「どのようにして開示する効果を経営者及び作成企業に理解させるか」というものに集約されていた。

具体的な効果やその効果の伝え方について記載された回答は以下の通りである。

1) 公的施策などによる優遇策

- (例)・公的補助金支給の提出資料にする。
・人材採用時の補助金申請などの審査資料にする。
・公的機関での表彰制度の開設

2) 情報発信手段の充実

- (例)・経済産業省などホームページでの掲載について、更にアナウンスする。
・各地域支援機関、業界団体のホームページなどでの開示。

3) その他のインセンティブ

- (例)・金融機関における融資審査での評価
・使用目的に合わせた効果の伝達

なお、「開示をする／開示をしない」の決定は、作成企業的意思によるものであるから、必要以上に開示を促進する必要はないとの意見もあった。具体的には、知的資産経営報告書は、深く掘り下げていくと、財務諸表よりもその企業の体質、内情、強みを如実に表しているという側面があり、特に、事業の具体的な戦略や自社独自の技術など営業秘密に関わる情報については、不用意に開示すべき情報ではなく、開示・非開示の決定及び開示情報の内容については任意開示である以上、自社でコントロールできる状態にあることが望ましいとの考えであった。

コミュニケーションツールとしての知的資産経営報告書の効果を考慮すると、自社の見えない資産を関係者に対して伝えていくことは非常に効果的であることは言うまでもない。ただ一方で、自社の戦略に関わる情報について、競合企業に伝わるリスクを冒してまで情報を開示すべきではないとの意見もあり、知的資産経営情報開示の促進に関しては、双方を踏まえた方法の検討が必要であると考えられる。

また作成支援者においても、知的資産経営報告書の作成を支援した際、成果物の開示に際してメリットだけを伝えるのではなく、開示を行った後に想定されるリスクについての情報提供も不可欠だろう。そういった意味で、作成支援者には、「知的資産経営」と「営業秘密」との関連性に関する知識をもつことも必要であるといえる。

設問（４）継続的な知的資産経営報告書の運用について、あてはまる項目を丸で囲んで下さい。

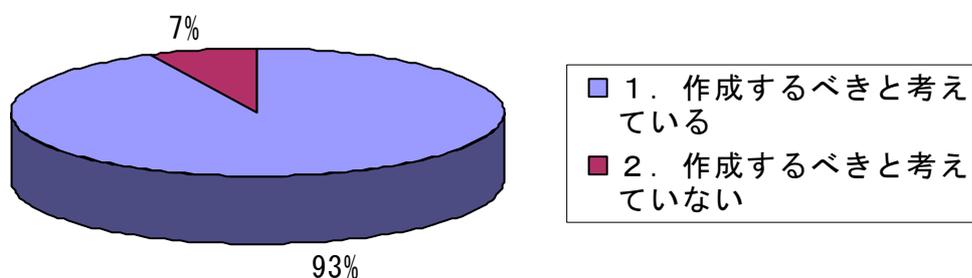
1. 知的資産経営報告書は継続的に作成すべきとお考えですか。

- 1) 考えている 2) 考えていない 3) わからない

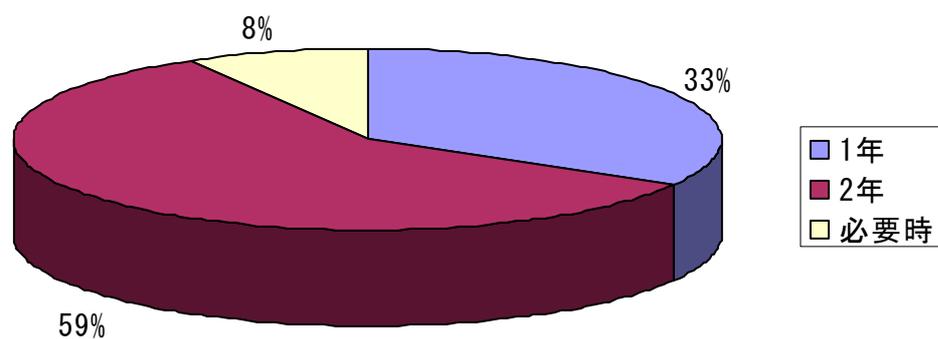
2. 継続的に作成すべきと考える場合、どの程度の周期で再作成をお考えですか。

- 1) 半年 2) 1年 3) 2年
4) 3年 5) 3年以上 6) 未定

図表 3 - 2 継続的に作成すべきか



図表 3 - 3 再作成すべき周期



設問（４）－１では、継続的に知的資産経営報告書を作成すべきと考えている支援者は９３％と、回答者の中では１名を除き、全員が継続的作成の必要性を感じている。

理由としては以下の３点が推察される。

１つ目の理由は、継続的に作成することにより、実態に合わせた知的資産の状況把握に繋がるという点である。また、２つ目としては、実態に合わせた企業の情報をタイムリーに伝える必要があるという点である。上記２点は知的資産が環境変化により、陳腐化しやすいといった性格を鑑みたものといえるであろう。

３つ目の理由としては、継続的な作成により、保有する知的資産の状態をモニタリングすることができるという点である。これは、社内のマネジメントにも有用である上、社外に開示する際に変化した点を見せることにより、客観性を担保することにつながり、結果として開示情報について、関係者の信頼性を確保できることが考えられる。

また、設問（４）－２では、再作成を行う周期としては２年程度が一番適していると回答した支援者が５９％に上る。作成支援者のほとんどが継続的かつ定期的に知的資産経営報告書を作成・運用していくべきであると考えており、回答者に対する追加ヒアリングでも作成の周期は、できるだけ短期間であることが望ましいとの回答を得た。

但し、主に中小企業の支援を行っている専門家としての立場から、現状の知的資産経営報告書の開示内容やプロセスでは企業の負担感が重過ぎる上、限られた経営資源しかない中小企業では大きな変化は少なく、改訂するポイントもほとんどないとの意見もあり、２年程度の期間で再作成を行うのが妥当との見方が多かった。

設問（５）作成に関しての課題や改善すべき点をご記入下さい。

有効回答を得た１２名のうち、２名以上の回答があった課題点、改善点は、図表３－４の通りである。

図表３－４ 作成に関しての課題や改善点

	課題・改善点(一部複数回答有、2名以上の回答のみ記述)	回答者数
1	報告書の様式、フォーマット、ツールの開発	6名/12名
2	作成支援者の育成(教育研修制度などの充実)	4名/12名
3	知的資産の定義及び知的資産経営報告書の位置づけ	3名/12名
4	作成企業のインセンティブ	2名/12名

上記のアンケート結果に加えて、回答者に対するヒアリング調査などのコメントに基づいて概略をまとめたい。

まず、最も意見が多かったのが、報告書の様式、フォーマット、ツールの開発についてである。具体的には、人的、時間的、金銭的成本をかけずに簡単に作成できるもの、業種や業態、規模、ステージなどに応じて柔軟に作成できるもの、作成及び開示目的に合わせて、効果的に作成できるものの3つに分けられる。

1つ目の簡単に作成できるものについては、第三者の支援を得なくても作成できるレベル、またはマニュアルがなくても自分で作成できるようなレベルの簡易なフォーマットがあれば、知的資産経営報告書の普及促進に繋がるとの意見である。これは、現状開示されている知的資産経営報告書のレベルと同様のものを作成するには大きな負担があるという現状を踏まえたものである。

2つ目の業種や業態、規模、シチュエーションなどに応じて柔軟に作成できるものについては、知的資産経営報告書の使用用途が多岐にわたる上、開示すべき情報もそれぞれ異なっており、フォーマット等作成時にはフォーマット領域と自由記述領域を作るべきとの指摘があった。同時に、様々なシチュエーションに合わせて提示できるよう、具体例を交えたマニュアル等を検討する必要があるとの意見も寄せられた。なお、支援者の中には、業種、業態別、規模やステージ別にオリジナルツールを作成し、提示している事例もあった。

3つ目の作成及び開示目的に合わせて効果的に作成できるものについては、価値創造のストーリーを分かりやすく伝えるツールや知的資産のストックとフローをきちんと分類して伝えることのできるツールなどの提案があった。

次に多かった課題・改善点は、作成支援者の育成である。作成企業に対する調査にもあった通り、現状の報告様式では自社のみで作成することがなかなか難しく、普及のためには支援者の育成が急務である。それと同時に、現在の支援者の中でも、体系的に学ぶ機会が少ないため、教育研修制度の充実が求められているものと推察される。

また、作成企業に対する認識の共有化の為に、分かりやすい知的資産の定義及び具体的事例を求める意見や、他のIR資料やCSR報告書や知的財産報告書などとの関係性や違いなどを明確に提示するために、知的資産経営報告書の位置づけなどについて整備する必要があるとの意見もあった。

なお、少数意見の中には「知的資産経営報告書」という名称が知的財産や知的資本など類似した概念があることなどもあって、経営者及び従業員に対し混乱を招く恐れがあるため、もう少し分かりやすい名称を検討すべきとのコメントも得られた。

設問（6）開示に関する課題や改善すべき点をご記入下さい。

アンケートの返信があった支援者のうち、8名から回答を得た。追加で行ったアンケート回答者へのヒアリング調査も含め、得られた主な意見は次の通りである。

【主な課題と改善点】

- ・ 開示窓口及び媒体が少ない。
⇒公的な開示窓口・媒体（例えば地方公共団体や商工会議所を始めとする支援機関のホームページなど）で、該当するページを開設、拡充する。
- ・ 知的資産経営報告書作成効果の事例が少ない。
⇒知的資産経営報告書を作成し、開示した企業に対しての情報収集を行う。
- ・ セミナーなど企業から作成のメリットを聞く機会が少ない。
⇒作成企業が効果を伝える機会を作る。

また、その他の作成及び作成支援において踏まえておくべき留意点として、以下のような意見があった。

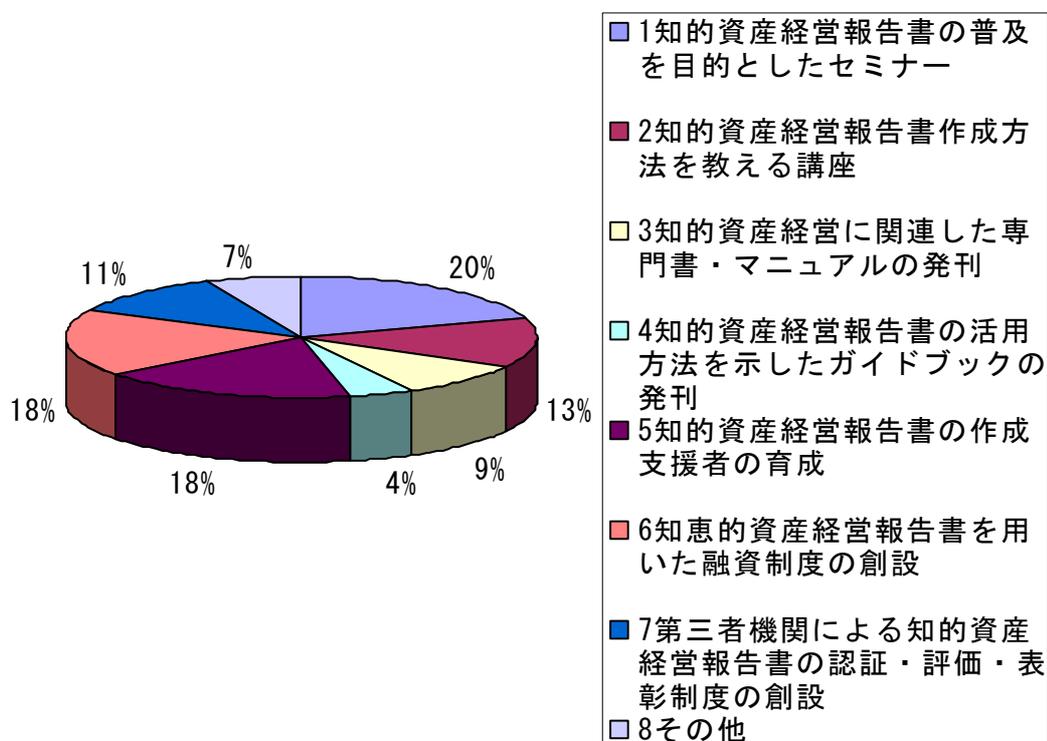
- ・ 情報開示に際し、目的に合わせた知的資産情報の分類や表示方法に工夫が必要。
例えば、顧客やリクルート向けに作成する場合、単に知的資産を分類し、開示するだけに留まるのではなく、それぞれの関係性と当該企業の業績や位置づけが分かるように分類、表記すべきである。また、経営戦略と事業計画の記載の必要性も、目的に応じて割愛や縮小、詳述を行うことが必要である。
- ・ 開示後の影響を踏まえた情報開示が必要。
開示にはメリットだけでなく、デメリットもあることをきちんと作成企業に伝えておく必要がある。その際に、企業秘密をどこまで開示できるか、また開示しないかにおいて、経営者の自発的な意思決定を促すことが重要である。

C. 今後の知的資産経営報告書の普及・活用促進策についてお答え下さい。

設問（１）知的資産経営報告書が更に普及し、作成企業が増えていくために必要と考える施策・支援策等について、あてはまる項目を丸で囲んで下さい。（複数回答可）

1. 知的資産経営報告書の普及を目的としたセミナー等イベントの開催。
2. 知的資産経営報告書作成方法を教える連続講座・研修などの開催。
3. 知的資産経営に関連した専門書・マニュアル・ガイドブックの発刊。
4. 知的資産経営報告書の活用方法を示したガイドブック等の発刊。
5. 知的資産経営報告書の作成支援者の育成。
6. 知的資産経営報告書を用いた融資制度の創設。
7. 知的資産経営報告書の認証・評価・表彰制度の創設。
8. その他

図表 3-5 知的資産経営報告書が普及していくために必要と考える施策、支援策



設問（１）では、知的資産経営報告書の普及・活用促進策として、図表３－４に見られるように「セミナーの開催」や「作成支援者の育成」、「融資制度の創設」の回答を多く得た。

また、知的資産経営報告書だけを普及するのではなく、報告書を作成する基盤づくりや作成を支援する支援者の育成、報告書を作成するインセンティブを与える制度作り等、総合的な支援を行っていくべきであるという回答が多かった。

3. 各調査結果を踏まえた考察

本項では、作成企業向けアンケート調査結果と作成支援者向けアンケート調査結果などを踏まえながら、知的資産経営報告書の作成及び活用の効果についてと、知的資産経営報告書作成に関する課題の2点についてまとめ、簡単な考察を行う。

なお、作成企業、作成支援者とも回答サンプル数が少ないため、統計的に有意なデータであるとは言いがたいが、アンケート調査の自由記述欄や、各回答者に対する追加ヒアリングの結果などを踏まえながら考察する。

3-1 知的資産経営報告書の作成及び活用の効果と課題について

はじめに、報告書作成の効果と活用について、作成企業、作成支援者双方の回答などから、効果と背景にある今後の課題について読み解くことにする。

作成企業において報告書作成当初の目的は、従業員・就職希望者向けへの開示と自社の経営ビジョン構築のためがそれぞれ24%、次いで顧客・ユーザー向けへの開示と仕入先・協力会社向けへの開示がそれぞれ19%であったのに対し、作成後の開示関係者は、顧客・ユーザー向けへの開示が34%と一番多い結果となった（作成企業向けアンケート調査A-（5）、B-（1）を参照）。これは、作成プロセスの中で、自社の強みを開示する対象者として顧客及びユーザーを想起できたことが考えられるほか、他の関係者に比べ、顧客及びユーザー向けには営業活動の中で自社のプレゼンテーションを行う機会が多かったことが推察される。特に、自由記述欄では「自社の事業内容に理解してくれる顧客が増え、コラボレーションでの事業展開が増えた」などの回答が見られたことから、相応の効果があると言えよう。

一方、作成支援者が考える開示すべき対象者についての質問を見ると（作成支援者向けアンケート調査のB-（1）を参照）、作成企業が開示において最も効果を感じた顧客・ユーザー（26%）や、作成当初の開示対象であった従業員・就職希望者（28%）などの比率が高く、作成企業との考え方や実際の効果に適合した結果といえる。ただ注目すべきは、作成企業において金融機関や投資家に対する開示が、作成前の目的、作成後の効果共14%と他の対象者に比べて低い数値であったのに対し、作成支援者の開示すべき対象先では、23%と比較的高い数値になっている。この結果については、様々な原因が想定されるものの、作成企業の自由記述欄（作成企業向けアンケート設問B-（5）を参照）や追加ヒアリングによると、金融機関などの知的資産経営報告書に対する理解度の向上や、信用性を担保する第三者機関での評価などが背景にあると推察される。それに対し、作成支援者が開示すべき理由としてあげたものには（作成支援者向けアンケート調査B-（1）を参照）、「決算書に計上されない資産を、目に見える形で提示することが有用であるから」、「定性的な開示資料として有効であるから」、「企業の将来性評価に繋がるから」といった定性面や将来性などの評価への重要性を主張するものが多か

った。このギャップを埋めるためには、作成企業及びその経営者に対する開示の働きかけのみならず、開示対象者となる金融機関への理解度向上を促進するための普及・啓蒙活動が不可欠であると考えられる。

次に自由記述による開示対象別の効果に目を向けると、作成企業、作成支援者とも、各開示対象者に対しての理解度促進につながったとの回答があった。特に作成企業においては、各関係者に対して開示したところ、自社のビジネスの展開や会社の方向性、事業内容などへの理解度促進が、複数の企業から大きな効果として挙げられている。追加ヒアリング調査にて聞かれた効果の中には、「採用説明会にて作成した報告書を配布したところ、出席した学生が両親に報告書を見せ、親の信用度が深まった」や、「会社主催の報告書作成発表会にて全社員に配布したところ、報告書を家に持ち帰って家族に伝え、家族からの仕事に対する理解度が増した」などといった副次的な効果も聞かれた。このように企業に直接接している対象者が知っている情報であったとしても、報告書という形態でドキュメントに落とし込むことにより、自社を知らない潜在的な関係者に対しても理解度を高める効果があると言えよう。

また、作成企業、作成支援者ともに、報告書作成後の成果物を開示することに対する効果とともに、作成のプロセス自体に効果があるといった、いわゆる社内マネジメントの効果を挙げる回答が多かった。特に、経営戦略や方針を考えるに当たって体系的に整理ができるといった経営戦略構築に際しての効果や、改めて自社について議論する場を与えることで、幹部を始めとした社員への人材育成効果があったという回答が多く見られた。

3-2 知的資産経営報告書の作成に関する課題について

次に、知的資産経営報告書の作成プロセスに焦点を当て、アンケート結果にて挙げられた現状の知的資産経営報告書作成に関しての課題を取り上げ、改善策について検討を行う。

まず、作成企業が報告書作成時に困ったことについて取り上げる（作成企業向けアンケート調査A-(6)を参照）。回答のうち、10%以上であったのは、裏づけ指標の設定が難しかった(26%)、成果物イメージがわからなかった(21%)、作成プロセスに時間と手間がかかりすぎた(16%)、納得性のあるストーリー化が難しかった(16%)、適切な開示方法が難しかった(11%)である。その中で、成果物イメージがわからなかったという回答については、成果物イメージを4事例(4社分)示した「中小企業のための知的資産経営マニュアル」が発刊され、経済産業省や中小企業基盤整備機構などで開示事例を掲示するポータルサイトが開設された2007年以前に作成を実施した企業が38%含まれており、参考とすべき先行事例がなかなか入手できなかったという背景もある。また、適切な開示方法についても、昨今徐々に作成企業が増えつつ

あることに伴って、紹介する媒体も増えてきていることから、アンケート回答企業が作成した当時に比べ、改善が図られていると見ることもできる。ただ、裏づけ指標やストーリー化の問題、更には作成プロセスに時間が掛かりすぎるといった作業負荷に関する課題は、知的資産経営及び知的資産経営報告書の作成について、更なる普及を考えるに当たり、検討すべき課題と言えよう。

次に、作成支援者が作成支援時に困ったことについて、作成企業と同様に10%以上の回答があった項目について見てみると、裏づけ指標の設定が難しかった（26%）、作成プロセスで時間と手間がかかり過ぎた（21%）、内部環境分析が難しかった（16%）、成果物イメージがわからなかった（11%）などである。

作成企業のアンケート結果と比べてギャップのある項目を見てみると、「内部環境分析が難しかった」が11ポイント、「納得性のあるストーリー化が難しかった」が11ポイント、「成果物イメージがわからなかった」が10ポイント、それぞれ差があったことが分かる。まず、内部環境分析については、作成支援者の回答が11%高かったが、これは作成支援者複数名が報告書作成に必要とするスキルの中で、分析能力や知的資産を導き出す力など、自社の知的資産を抽出するプロセスである内部環境分析が報告書の重要な位置を占めるとの認識を持っており、作成企業から客観性のある情報を抽出することに苦慮した反面、作成企業側は自社の情報であることから、他の項目と比べると困難と感じなかったということが推察される。次に、納得性のあるストーリー化については、作成企業側がより難しいと感じている。これは、沿革などで自社の歴史をまとめている企業はあるが、定性的な内容も踏まえた納得性のあるストーリーを書くことが自社だけではなかなか難しいという結果が表れたといえよう。また、成果物イメージについては、作成支援者は専門家の立場から、成果物などの情報について作成支援前より得ており、ある程度アウトプットイメージを持ってから作成にあたったことなどが理由として挙げられよう。

また、作成企業と同様に高かった項目が「裏づけ指標の設定」と「作成プロセスに時間と手間がかかり過ぎた」という2つの項目である。

裏づけ指標については、知的資産経営とも非常に親和性の高い経営手法であるBSC（バランス・スコアカード）などでも用いられている重要業績評価指標（KPI）の概念が用いられることが一般的である。KPIは、ビジョンや方針、戦略を実現するために設定した業務面での目標の達成状況やプロセスの進捗度を計測することのできる具体的な指標のことで、社内的には経営資源を有効活用するためにモニタリングする指標として用いられる。また、数値で管理することができるため、知的資産経営報告書では関係者との共有化に利用できる指標と位置づけている。

中小企業においては、「KPI」の文言やその目的を明確に理解、意識した上で、日常的に財務以外の業績評価指標を設定し、継続的にモニタリングしている事例は多くないかも知れないが、無意識的にでも何らかの基準を持って現在の状態を判断し、それぞ

れ意思決定を行っているはずである。その判断基準となる指標をKPIとして設定し、継続的に把握していくことが、効率的な資源活用に不可欠であると考え。第1章で掲載した10社においても、日常よりKPIを設定し、各目標の達成度をモニタリングするための指標として利用している企業については、開示が可能なものに関して報告書に掲載した。一方、現在までの間、具体的に非財務面での目標を設定して、モニタリングを行っていなかった企業については、今後計るべきKPIは何であるかについて検討を行い、例示することを試みた。

なお、内部管理指標としてKPIを設定し、有効に活用していたとしても、知的資産経営報告書の中で外部評価ツールとして活用していくためには、その指標の設定理由や活用方法も納得性を持って伝える必要があり、効果的な示し方について更なる検討を行っていく必要があるだろう。また、10社の中には、納得性のあるKPIの検討を行っていく中で、今回はモデル企業として報告書が開示されることをかんがみ、検討したKPIの一部(又は全て)を報告書に掲載しなかった例があることもご留意いただきたい。

そこで本指針では、納得性を持った指標の開示を目指して、開示対象者の1つである金融機関が現在、知的資産を含めた非財務情報をどの程度活用しており、具体的にどのような情報を重視しているかといった評価者の視点に立った調査を知的資産経営ファイナンス調査・研究編で実施し、分析を行っている。その一方で、作成企業側の視点に立って、どのようなKPIが存在するかを、本編第3章2において一般的なものを例示した。なお、知的資産は本来各企業の独自性が強いものであり、その価値創造の源泉とマネジメントの実態を示すKPIについても独自性が強いものであるべきで、例示に適さない性格のものも多い。ただし、一方で業種・業態別に共通の指標、更にはすべての業種、業態などで共通の指標もあると考える。参考にしていきたい。

「作成プロセスについて時間と手間がかかりすぎた」とのコメントについても対応すべく、従来各企業で作成された知的資産経営報告書や昨年発刊された「中小企業のための知的資産経営マニュアル」の内容を踏まえながら、そのエッセンスを凝縮させたワンシートの経営レポートの提示を本編第3章にて行った。なお、経営レポートはあくまで例示であり、自社の強みの抽出、開示に当たって全ての企業に最適となる形態ではない。経営レポートを1つの事例として、各社が自社の強みである知的資産とその活用状態を効果的に表すことのできる、独自性に溢れた知的資産経営の開示を実践することに期待したい。