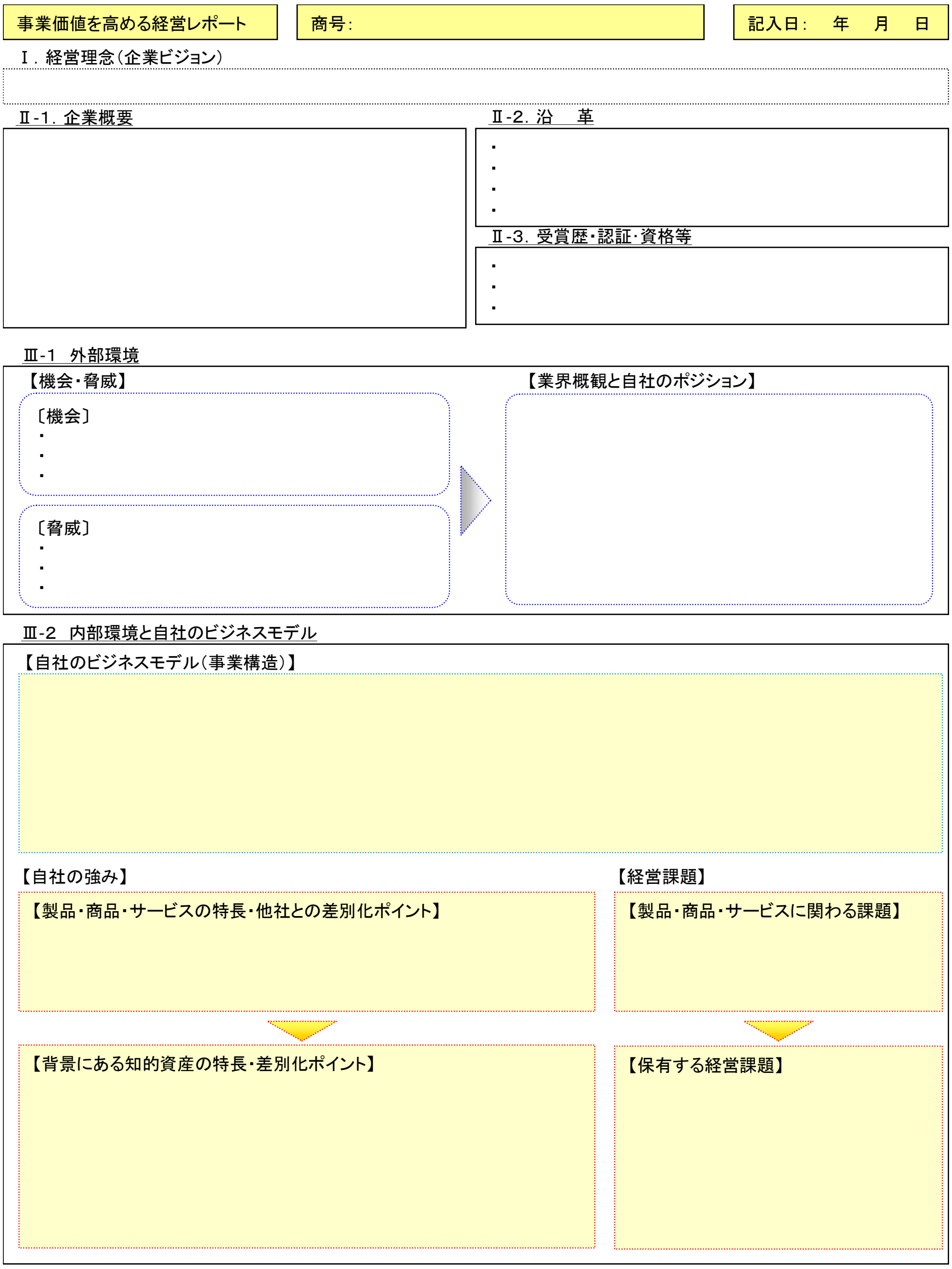
第3章

事業価値を高める経営レポート（知的資産経営報告書）について

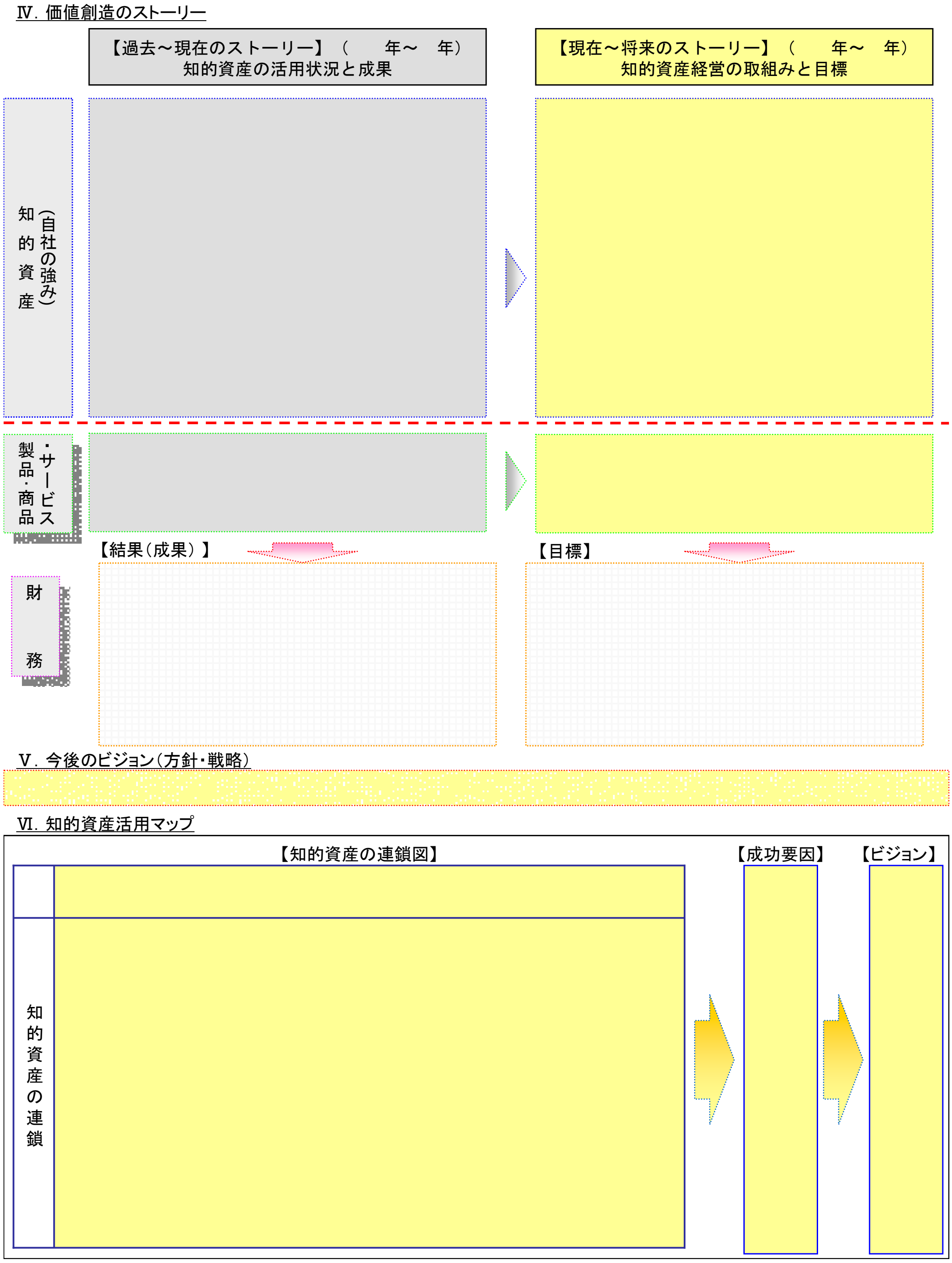
第３章　事業価値を高める経営レポート（知的資産経営報告書）について

１．事業価値を高める経営レポート（知的資産経営報告書）のイメージ

第２章にて考察した、作成企業及び作成支援者のアンケート結果と「知的資産経営ファイナンス調査編」の金融機関へのアンケート結果に基づき、本章では、知的資産経営報告書の更なる普及・活用を目的として、知的資産経営のエッセンスの抽出・開示に活用できる「事業価値を高める経営レポート（知的資産経営報告書）」（以下、経営レポート）作成シート例を提示する。経営レポートのイメージは下記の通り。



なお、知的資産経営報告書は、各社が保有する知的資産がそれぞれ異なるように、本来はその内容や開示方法もそれぞれ異なってくる。加えて、開示目的や開示対象によって開示すべき情報が違うため、経営レポートシートにおいても開示対象者によってはすべてを記載する必要がないことは付言しておく。



２．経営レポートの作成・検証方法について

Ⅰ．経営レポートの作成

１．経営理念について

経営理念とは、「会社をどのように経営していくか」を示したもので、その企業に対する経営者の想いが述べられるべきものである。この経営レポートの開示対象者である金融機関や取引先、従業員、採用希望者など、様々な関係者に対し、会社の考えるあるべき姿を提示することができる。

会社のあるべき姿については、経営理念のほかに、理念を具体化した「経営基本方針」や、企業運営時に常に意識していることを示す「行動規範」等を記載しても良い。ただ、読み手に理解を促すためには、端的に示すことがポイントであろう。

《支援者の聞き出し例》
「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すか？」

２．企業概要、沿革、受賞歴・認証・資格等について

企業概要、沿革、受賞歴・認証・資格等の項目は、読み手に対して自社を把握してもらう為に必要な情報を記載する。例えば、以下の様な項目が考えられる。

（１）企業概要

「代表者名」、「住所」、「電話番号」、「事業内容」、「資本金」、「従業員数」、「売上高」、「ホームページアドレス」、「事業所数」、「主たる設備（製造業等の場合）」、「店舗数（小売業等の場合）」、「車両数（運送業等の場合）」など。

（２）沿革

「創業・設立年月」、「組織変更」、「代表者変更」、「株主変更」、「本店移転」、「事業提携」、「子会社・関連会社設立」、「その他自社の知的資産創出・活用に影響する重大な事項」など。

（３）受賞歴・認証・資格等

「公的機関又は業界団体等の受賞歴」、「各種認証の取得」、「企業又は従業者の保有資格と資格保有者数」など。

多くの企業の場合、同項目は会社案内やホームページ等で記載されている事項が多い。ただ重要なのは、読み手にとってその企業を理解してもらうのに必要な情報を簡潔にまとめて提示することである。

《支援者の聞き出し例》
「自社をよく理解してもらう為に必要な客観情報をまとめて記載しましょう。」

３．外部環境、内部環境と自社のビジネスモデルについて

「外部環境」及び「内部環境と自社のビジネスモデル」では、外部環境と内部環境の両面から経営分析を実施し、体系的に整理して記載する。これは、読み手に対して、自社の置かれている環境を的確に伝える効果があるほか、分析内容を通じて経営者の視角や分析能力を判断させる材料を提供することにも繋がる項目である。記載するにあたってのポイントは、主観的な分析になりやすい中で、読み手が納得できる情報とするために、いかに客観性を担保するか（客観的情報を盛り込むか）である。

なお、この簡易版での構成はＳＷＯＴ分析のフレームワークに基づいて作成している。具体的には、外部環境の項目で機会（Ｏｐｐｏｒｔｕｎｉｔｙ）と脅威（Ｔｈｒｅａｔ）を、内部環境の項目で強み（Ｓｔｒｅｎｇｔｈ）と弱み（Ｗｅａｋｎｅｓｓ）と、強みを生み出すビジネスモデルについて記載する。

（１）外部環境について

外部環境については、「機会（当社を取り巻く外部環境の中で追い風となる要因）」と「脅威（外部環境の中で向かい風となる要因）」、及び「業界概観と自社のポジション」に分けて記載する。

経営環境分析における「外部環境」とは、一般的に自社が能動的に変えていくことの出来ない環境要因であり、対策を講じる際は、「自社でいかに対応していくか」という観点が必要となる。一方、「内部環境」とは、自社が保有する資源と経営課題であることから、「能動的に維持・強化、または、補完する。」といった観点が必要となる。

《支援者の支援ツール例》 ・市場環境シート（中小企業のための知的資産経営マニュアル（以下、マニュアル）ｐ．８４－８６）及び留意点（同ｐ．１０４）

①「機会」と「脅威」の分析

まず、「機会」と「脅威」の外部環境分析では、世界的な流れや国内の諸環境、業界を取り巻く環境などのマクロ環境の視点と、その中において自社を取り巻いているミクロ環境の視点の２つに分けて整理を進めたい。その理由は、マクロ環境においては脅威である要因が、ミクロ環境では機会要因になることが少なくないからである。例えば、景気低迷により対象となる市場が縮小基調という脅威の要因（マクロ環境）がある一方で、同業他社が淘汰され、新規顧客を獲得しやすいといった機会の要因（ミクロ環境）があるという場合、２つの視点で整理されることで、実態に合わせた多層的な分析が出来る。

また、外部環境分析で抽出された要因が、潜在的なものか、顕在的なものか（近い将来起こる可能性が高いものか）といった区分が出来るとなお良い。

マクロ環境要因の抽出は、「政治」、「経済」、「文化」など大きな枠組みでの視点と、属する業界の視点、「顧客市場」、「業界構造」、「ルール」、「常識」、「流れ」などで抽出すると良い。

また、ミクロ環境要因の抽出においては、５Ｆｏｒｃｅ（競合他社、仕入先、顧客、新規参入、代替品の５つの力、詳しくはマニュアルｐ．２３８を参照）などの概念を用いて要因の抽出を行うと、多角的な分析が可能になる。

②業界概観と自社のポジション

業界概観と自社のポジションについては、業界の流れや市場規模（金額、プレーヤー数）、特色を記載すると共に、その中で自社が占める位置づけや独自性を簡潔にまとめて記載する。その際、重要なのはわかりやすさと信憑性である。

従業員や顧客・協力先など業界に属する関係者を除き、業界の動向や専門的な知識を持つ人は少ない。そのため、この項目は自身の頭の整理に活用できるのみならず、開示対象者に対して、自社と取り巻く環境について分かりやすく記載し、理解してもらうことが重要となる。

なお、この項目は外部環境と内部環境の両面を踏まえて書く必要があるため、次の「内部環境とビジネスモデル」の後に記載することが望ましい。

《支援者の聞き出し例》 「業界の傾向とその中での自社の特徴（位置づけ）を一言で言うとどうなりますか？」

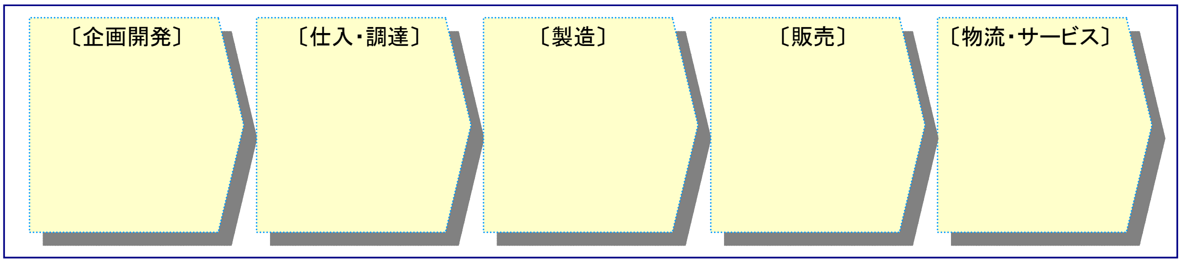
（２）内部環境とビジネスモデルについて

①ビジネスモデル

ビジネスモデルでは、事業を運営していく中で、どのような事業構造で価値を生み出していくかを記載する。記載方法は様々であるが、例えば以下の方法などがある。

①－（ｉ）．バリューチェーンの提示

顧客に提供する製品・商品・サービスがいかにして生み出され、提供されるかを企画・開発から販売・サービスまでの流れで捉え、各活動において、どのような付加価値づけがされているかを可視化する方法。例えば、下図のようなフローを用いて、各社の強みを生み出す特色のある活動を記載する。



なお、バリューチェーン分析は、元々アメリカの経営学者であるM．E．Ｐｏｒｔｅｒ[11]が企業の競争優位の源泉を分析するために提唱した内部環境分析ツールである。上記の主たる活動のほか、それらの活動をサポートする支援活動（「人的資源管理」「企業インフラ」）についても分析を行うことになるが、同支援活動については、次の「強み」の分析にて重複する項目があるので、詳細は割愛する。

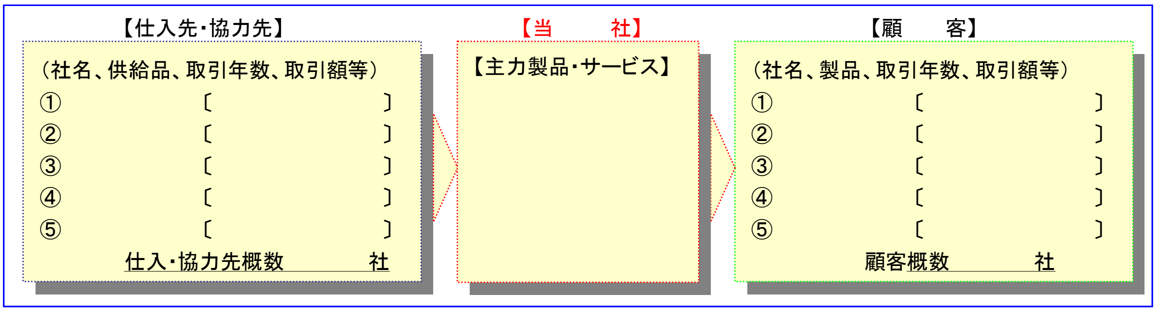
このモデルで重要なのは、各活動が連鎖することによって顧客に提供する付加価値が蓄積され、生み出される点にあり、各活動の抽出だけでなく、読み手にとって各活動間の関連性が想起できる記載が望ましい。

《支援者の支援ツール例》
・ビジネスシステムシート（マニュアルｐ．８１）及び留意点（同ｐ．１０４）

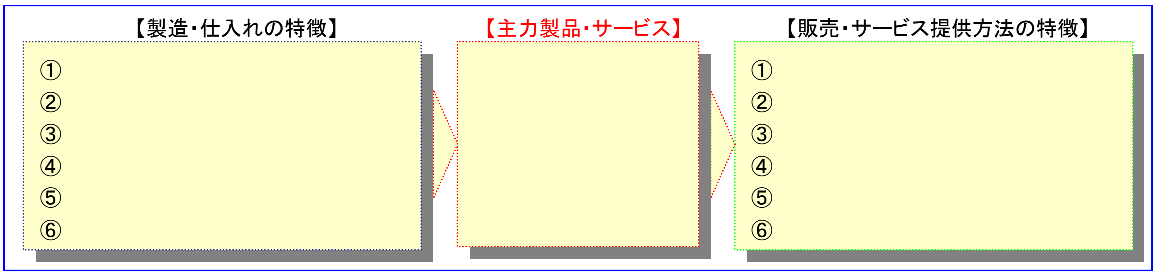
①ー（ⅱ）．商流（取引構造）の提示

主たる製品・部品・商品及び原材料はどこから納入されて、何を製品・商品・サービス化し、どこに販売しているかを示す方法。取引ウェイトや取引年数などの数値により客観的な情報を提示しやすい方法である。

例えば、多くの金融機関などでは、融資先の状況を把握するために取引先、仕入先及びその取引状況について顧客（融資先）管理システムなどを用いて管理しており、外部関係者にとって、企業及び事業を把握するためには重要な情報であるといえる。例えば、以下のような形で提示できる。



ただし、上記の表では、それぞれの仕入先、協力先及び顧客との関係や関係から生み出される付加価値について言及することが難しいため、後に記載する強みの項目で、情報を補完するか、次のような形で特徴、差別化ポイントを提示することも出来る。

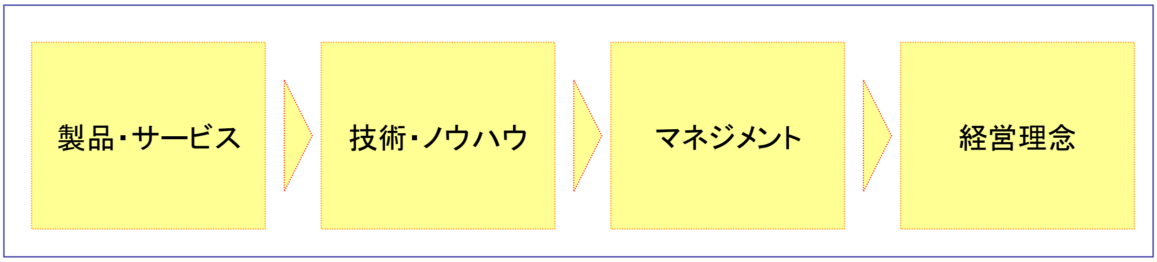


---

[11] 詳しくは、M．E．Ｐｏｒｔｅｒ『競争優位の戦略』，ダイヤモンド社を参照のこと。

①ー（ⅲ）価値創造プロセスにおけるセグメント別での提示

価値創造プロセスを、任意のセグメントに分けて提示する方法。強みがいかにして生み出されたかを、セグメントに分けて抽出していく。例えば、以下のような形で提示することができる。[12]



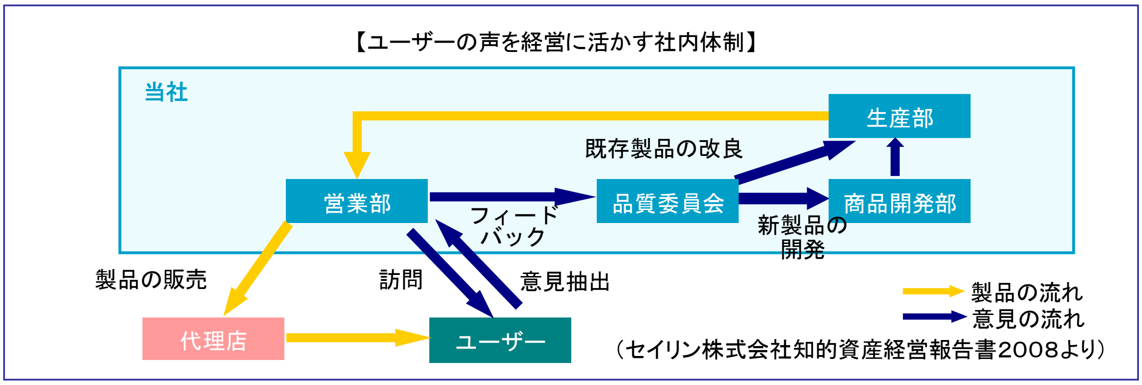
上記は、知的資産が生み出された流れを、深堀りしていく思考プロセスに沿って提示することが出来るため、体系的に整理しやすい。なお、セグメントに記載する項目及び内容、セグメントの数などは固定しているわけではなく、自社にあったものを選択し、開示していくことが望ましい。

また、外部関係との関連によって生じる知的資産（強み）について、いずれかのセグメントで記載するか、次の「強み」の項目で補完することについても留意したい。

①ー（ⅳ）独自のビジネスモデルの提示

自社内で独自に構築したビジネスモデルを可視化する方法。本来ビジネスモデルは独自性の強いものであり、その表し方も様々であるべきだろう。例えば、国際規格であるＩＳＯ９００１を認証取得している企業では、一般的に品質マネジメントに関連した業務フローの構築、可視化などを実践している企業が多い。そのフローを、外部向けに修正して提示することも１つである。

例えば、静岡県の医療機器・用品メーカーのセイリン株式会社では、自社の強みである信頼性を生み出す仕組みとして、「ユーザーの声を経営に活かす社内体制」を構築し、知的資産経営報告書の中で次のように可視化している。



---

12 詳しくは、中小企業庁『地域力連携拠点事業の手引き・見えない資産（知的資産）の把握・活用』または、京都府『知恵の経営報告書−作成ガイドブック−』を参照のこと。

②自社の強み

自社の強みでは、顧客に提供する製品・商品・サービスの特長及び他社との差別化ポイントと、その強み生み出すために必要な知的資産について記載する。

②－（ⅰ）製品・サービスの特長・他社との差別化ポイント

顧客に提供する製品、商品、サービスがどのような特長を持っているか、また、他社とはどのような違いがあるかを記載する。他社製品・商品・サービスとの差別化ポイントはマーケティングの４Ｐ（製品サービス、価格、チャネル・商流、販売促進）のフレームを用いて自社及び競合を分析すると、体系的に整理できる。

【競合分析シート記載例】

Ａ　社 概　要	項　目	特　徴
●所在地 ・・・ ●代表 □□□（　才） ●従業員数 □□　名 ●拠点数 □□ケ所 ●他の事業 ①・・・・ ②・・・・ ●年商 □□億円 ●創業 □年□月	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。
	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。
	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。
	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。

Ａ社の成功要因を一言でいうと・・・

（中小企業基盤整備機構『中小企業のための知的資産経営マニュアル』より一部改）

《支援者の支援ツール例》
・事業概要シート（マニュアルｐ．８０）及び競合分析シート（同ｐ．２３７）

②－（ⅱ）背景にある自社の強みに関わる特長・差別化のポイント

見えざる資産である知的資産を抽出し、記載する。

製品、商品、サービスを諸活動により生み出し、顧客に提供するといった一連の活動の背景にある独自の特長及び差別化ポイントこそが、会社の強みであり知的資産となる。

知的資産の抽出・記載方法は自由であるが、一般的には、a)従業者に帰属する資産である「人的資産」、b)企業など組織に帰属する資産である「構造（組織）資産」、c)社外との関係により蓄積される資産である「関係資産」に区分されることが多い。

《支援者の支援ツール例》
・知的資産の分類（マニュアルｐ．６）知的資産の棚卸シート（同ｐ．９３－９４）

なお、知的資産の３つの区分は次の通りである。

【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』p.10を参考に作成。

重要なのは「①－（ｉ）．バリューチェーンの提示」にて記載した、主たる活動以外の支援活動[13]である「人的資源管理」、「企業インフラ」自体が構造資産として重要な知的資産であり、また、そこから生み出される強み（例えば優秀な人材などの人的資産）も知的資産となることである。自社の知的資産を把握するには、支援活動及びその活動から創出される知的資産についても十分理解することが必要である。

また、知的資産は単一の資産のみでは価値を創出できることが少なく、複数の資産を組み合わせて活用することで、付加価値が生み出されることが多いといった特性がある。そのため例えば「人的資産の●●」といった表記ではなく、色々な知的資産が組み合わされて生み出された「●●力」という強みで表記する場合もある。

③経営課題

ＳＷＯＴ分析の弱みの部分に該当する項目である。ただ、報告書には外部開示の目的があることと、保有する弱みとして現状を捉えるだけでなく、今後のビジョンを実現させるための課題と捉えて、価値創造のストーリーの中の「現在～将来のストーリー」と関連性を持たせる意味合いもあって、「経営課題」として標記した。

良い情報のみの開示だけではなく、悪い情報及び関係者が不安に思っている情報を敢えて開示し、その有効な解決策を提示することが出来れば、開示対象者の信頼性を高めることに繋がる。金融機関を対象とした非財務情報の活用実態調査においても、融資判断、事業支援の両面において、経営管理能力や経営計画が重視されるといった結果が出ている。関係者の協力を得るためには、自社の強みだけでなく経営課題を的確に把握し、その解決策を提示、実行することが、重要であるといえるだろう。

《支援者の支援ツール例》
・内部環境シートなど（マニュアルｐ．７２，７３，９２，９６，１０６）

[13]Ｍ．Ｅ．Ｐｏｒｔｅｒが提唱するバリューチェーンでは、支援活動は「人的資源管理」、「企業インフラ」以外に、「調達活動」、「技術開発」等も含まれているが、先に提示したバリューチェーンでは、後者も主たる活動の中に項目として提示していることから、支援活動から省いている。

４．価値創造のストーリーについて

価値創造のストーリーでは、自社の知的資産（強み）が、いかにして生み出され（過去～現在のストーリー）、その強みをいかに維持・強化していくか（現在～将来のストーリー）を記載する。

（１）過去から現在のストーリー

創業時から現在まで（またはある時期から現在まで）に蓄積してきた知的資産と、その知的資産がいかに蓄積され、活用・強化されてきたかについて記載する。記載方法は他の項目と同様に自由であるが、読み手に信頼性をもって開示するためには、ａ）どんな知的資産（ｒｅｓｏｕｒｃｅｓ）を、ｂ)いかにして創出、獲得、維持、強化し（ｐｒｏｃｅｓｓｅｓ)、c)どのような効果を生み出したか（ｒｅｓｕｌｔｓ）を記載すべきである。

また、時系列で取組みや結果と生み出された知的資産などを整理する場合、例えば、下図のようなシートで整理することも出来る。

【時系列整理シート例】

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			

（中小企業基盤整備機構『中小企業のための知的資産経営マニュアル』）

《支援者の支援ツール例》
・過去から現在（これまでの事業展開）など（マニュアルｐ．８７－９３，ｐ．２３９）

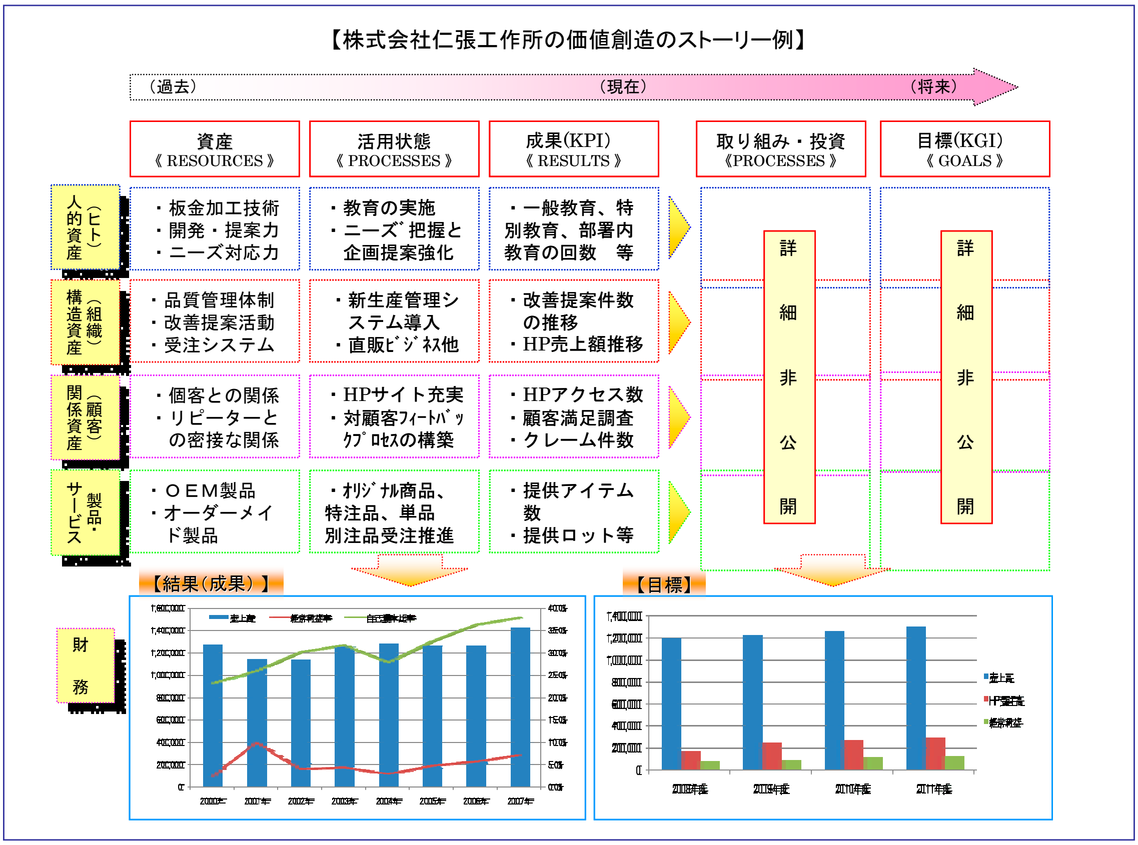
①現在から将来のストーリー

現在から将来へ向けて、保有する知的資産をいかにして維持・強化していくかを（ｐｒｏｃｅｓｓｅｓ)、具体的な目標（ｇｏａｌｓ）と共に記載する。

重要なのは、将来計画を立てる際に、過去から現在までの間に蓄積してきた知的資産をきちんと把握し、一貫性を持ったストーリーを描くことで、読み手にとって信頼性が高く有用な情報とすることである。

②知的資産の３分類を用いた価値創造のストーリーの記載事例

知的資産をいかにして生み出し、現在どのような成果となって蓄積されており、今後どのように強化していくかという一貫したストーリーを表した事例が、以下の図である。



③ー（ⅰ）知的資産（自社の強み）について

知的資産（自社の強み）は、企業ごとに異なるものであり、どのような記載方法で表しても良い。特に、経営者自身が自社の経営を振り返り、今後の経営の指針を考える際に用いる場合は、「Ⅲ−２／２）−②)　自社の強み」で記載した様に、「●●力」といったオリジナルの強みを記載した方が把握しやすい。一方、金融機関など社外の関係者に見せる場合は、知的資産の３分類を用いて要素分解し、それぞれの知的資産毎に見せていく方が、客観的な理解に繋がるだろう。大切なのは、作成の目的や見せる対象者に応じて作り方、見せ方を変えていくことである。

③ー（ⅱ）製品・サービスについて

製品・商品・サービスは、自社が蓄積してきた各知的資産を活用した結果、顧客に提供されるものであるから、特に事業の主軸となるものを、過去から現在のストーリーではいかにして生み出されたか（提供が可能になったか）とその結果について客観的な数値を用いて記載する。

次に、現在から将来のストーリーでは、今後の取組みと目標数値について記載する。なお、上述の知的資産と同様に製品・商品・サービスについては、過去から現在と同じものを取り扱い、維持・強化していくことに重点を置く場合と、既存品を扱いながら新製品（商品・サービス）を研究・開発し、市場に投入していく場合がある。後者の場合は、「取組み・投資」の欄には何を新たに投入するかだけではなく、「いつまでにどの程度の投資で実現していくか」ということを具体的に記載することが望ましい。

③－（ⅲ）財務数値について

知的資産経営がいかに成果に結びついているか、また今後いかに成果に結びつけるかを関係者に伝えるためには、財務数値の提示が効果的であろう。各数値を列挙するだけでも良いが、事例のように過去から現在の実績値、将来の目標値をグラフなどで示すと、読み手への理解を促す効果があるだろう。

記載する項目については、売上高、利益額、総資産額などが代表的なものと考えられるが、研究開発期間が長期に渡り先行投資が嵩んでいる企業などは、過去から現在のストーリーにおいて、上記の項目だけでは良好な数値が示せない場合がある。

その場合はこれまでかけてきた投資の金額（例：人材開発に関連した投資の額や研究開発投資の額など）なども合わせて記載し、現在から将来のストーリーにてどのように収益に結びつけていくかを記載することも可能である。ただ、知的資産に係る投資と将来収益の関連性を客観的に示すことは非常に難しいため、現在から将来のストーリーにおいて、実現可能な取組み、投資（ｐｒｏｃｅｓｓｅｓ）と具体的な目標（ｇｏａｌｓ）を記載することに十分留意しておきたい。

③－（ⅳ）ＫＰＩ（重要業績評価指標）とＫＧＩ（重要目標達成指標）について[14]

知的資産とその維持、強化、活用の状態を信頼できるよう読み手に伝えるには、客観性を持った数値を提示することが重要である。

ＫＰＩ（Ｋｅｙ Ｐｅｒｆｏｒｍａｎｃｅ Ｉｎｄｉｃａｔｏｒ：重要業績評価指標）は、本来、企業の戦略や取組みの達成度をはかる指標として活用されることが多い。ただ、知的資産経営報告書の活用方法を考えると、社内のマネジメントツールとして用いられる場合の経営のモニタリング（監視・評価）を行う指標といった本来の機能に加え、関係者との間での理解を深めるコミュニケーションツールとして用いられる場合に必要となる、客観性を担保するための指標という機能もある。

ちなみにＫＰＩには、知的資産自体及びその活用の結果をはかる指標（例えば、改善提案による年間効果額）と、知的資産活用のプロセスをはかる指標（例えば、職場

[14] ＫＰＩとＫＧＩの定義及び両者の関係の定義については諸説様々である。一般的にはＫＧＩが目標（Ｇｏａｌ）達成度を手慰労的に表す指標であるのに対し、ＫＰＩは目標を達成するプロセスの状態を計測する指標と定義づけられることが多い。そのため、ＫＧＩは「売上高」や「利益率」など財務目標のみを挙げることもあるが、本稿では財務だけでなく非財務の目標でも用いる指標とした。

の改善提案数）の２種類がある。知的資産経営報告書において両方とも開示には意味のある指標であるが、重要なのはそれぞれの開示の目的・効果を考えて、「なぜ、この指標を提示するか。」という理由を十分検討し、開示することである。

またＫＧＩ（Ｋｅｙ Ｇｏａｌ Ｉｎｄｉｃａｔｏｒ：重要目標達成指標）は、過去から現在のストーリーで提示したＫＰＩと同じ場合と、異なる場合がある。ＫＰＩが同じ場合とは、過去から現在、将来にわたって、同じ知的資産を活用、維持、強化していく場合であり、一貫性を持って示す必要がある。一方、異なる場合とは、現在の経営課題に合わせて、新たな知的資産を創出、獲得する場合や従来の知的資産を進化、発展させる場合などがこれに当たる。

なお、ＫＰＩの指標は、企業の差別化ポイントに関連するものであり、オリジナルの指標を設定することが望ましいが、汎用的な指標の一例を上げると以下の通りである。

１）人的資産に関連する指標の例

ＫＰＩ指標	単位
売上高に対する研修費用（人材育成コスト）	円
従業員生産性	%
従業員定着率	%
従業員満足度	%
従業員持ち株制度への参加率	%
教育カリキュラム実施時間数	時間
トレーニング時間数	時間
個人目標の達成	―
権限委譲指数（マネジャーの数）	指数
資格取得率（資格取得数）	%（個）
健康診断受診率	%
特定保健診査受診率	%
メンタルヘルス研修受講率	%
従業員１人あたりの健康増進活動（メタボリックシンドローム対策、メンタルヘルス対策、ガン対策、インフルエンザ対策等）に係る費用	円

人的資産に関連する指標例に、健康増進コスト、健康診断受診率などを挙げているが、「知的資産経営ファイナンス調査編」ｐ．２９の図表２－１－３営業支援時に着目する非財務情報上位項目や２－１－４融資判断時に着目する非財務情報上位項目に、健康状態が挙げられているように、経営者や従業員一人一人が、その有するナレッジ・技術等を最大限に発揮して新たな価値創造につなげるためには、健康にも配慮した経営が求められる[15]。

つまり、知的資産経営を持続させるためには、従業員等を対象にした健康増進活動の投

[15] 経済産業省では、少子高齢化の進展による人口減少が継続する中、経済成長を実現していくための「人的資本」の中でも特に健康資本について着目した検討を行い（健康資本増進グランドデザイン研究会（座長　田中　滋　慶應義塾大学大学院経営管理研究科　教授））、健康増進を後押しする環境作りが必要との認識が示されている。
http://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/kenkou_kaikei/index.html

資と効果を把握することを通じて定期的に健康増進活動を見直すことも重要なポイントの一つであり、同時に、同活動に係るステークホルダーの理解を得るためには、健康増進活動の基本的な考え方、重点的な取り組み、コスト、健康増進活動の効果等をストーリー形式で示すことが重要である[16]。経済産業省委託調査で実施した「企業における従業員の健康に配慮した活動の情報開示に関するアンケート」によれば、「年次報告やＨＰ等で情報を積極的に公開すべき」との回答が３８．６％と最も割合が高い（詳細は、健康資本増進グランドデザインに関する調査研究報告書を参照されたい）。
具体的に盛り込む内容としては、例えば、健康増進活動（例えば、メタボリックシンドローム対策、メンタルヘルス対策、ガン対策、インフルエンザ対策等）の取り組み内容やコスト、それに対する従業員満足度、ストレス検査の結果等であり、ＫＰＩとしては、ｐ．３４３の１）人的資産に関する指標の例であげたような健康増進コスト、健康診断受診率が有用であろう。

２）構造資産に関連する指標の例

ＫＰＩ指標	単位
新規開発に要する費用	円
新製品開発件数（新製品比率）	件（%）
研究開発費	円
原価低減率	%
歩留まり率（不良率）	%
平均リードタイム	時間
各種品質指標	ー
特許・実用新案件数（又は出願数）	件
改善提案数	件
マネジメントチームのミーティング回数	回

３）関係資産に関連する指標の例

ＫＰＩ指標	単位
重要顧客数	社
新規顧客獲得率	%
主力協力企業数（仕入シェア）	件
主力協力企業との平均取引件数	件
顧客満足度（価格・品質・納期）	%
顧客情報件数	件
顧客からのクレームの数	件
既存顧客リピート率（再購入率）	%
ポイントカード加入者数	人
新規提案件数	件

[16] また、健康増進活動は企業が費用の一部を負担している健康保険組合も実施していることから、可能な限り健康保険組合が実施した健康増進活動の取り組み状況等についても併せて把握・開示することが望まれよう。

４）財務に関連する指標の例

ＫＰＩ指標	単位
売上高総利益率	%
キャッシュフロー	円
成長率	%
部門別売上	円
自己資本比率	%
自己資本利益率（ＲＯＥ）	%
Ｒ＆Ｄに対する投資額	円
従業員１人あたり収益	―
労働生産性	%
労働分配率	%

５．今後のビジョン（方針・戦略）について

今後のビジョン（方針・戦略）では、一定期間において実現したい将来像、具体的に掲げる経営方針又は実施していく戦略を記載する。

なお、「Ⅰ.経営理念」と同様の企業もあるが、当経営レポートにおいて、「経営理念」は永続的に持ち続けるあるべき姿であるのに対し、「今後のビジョン（方針・戦略）」は、一定期間において具体的に目指す将来像という形で提示することと定義する。

《支援者の聞き出し例》
「今後●年間で、貴社が目指すあるべき姿を一言で記載してください。」

６．知的資産活用マップについて

知的資産活用マップでは、各知的資産がいかに関連して相乗効果を生み出し、重要成功要因（ＫＳＦ）を満たすのか、最終的にはビジョンをいかにして実現していくかを記載する。

（１）重要成功要因（ＫＳＦ：　Ｋｅｙ　Ｓｕｃｃｅｓｓ　Ｆａｃｔｏｒ[17]）について

ビジョンを達成（成功）するために、不可欠となる重要な成功要因又は施策について記載する。具体的には、ＳＷＯＴ分析で抽出された強み、弱み（課題）、機会、脅威の各要素を、クロスＳＷＯＴシート等を用いて今後目標を達成するために必要となる成功要因（ＳＦ）と、取り組み内容について検討する。

検討する視点は以下の４つ。

・　強みを活かし、チャンスをものにする方法は？

[17] 重要成功要因については、ＣＳＦ（Ｃｒｉｔｉｃａｌ　Ｓｕｃｃｅｓｓ　Ｆａｃｔｏｒ）と表記する場合もある。

（⇒　それを実践する上で、不可欠だと考える要因は？）

・　弱みを克服し、チャンスを逃さない様にする方法は？

（⇒　それを実践することで獲得すべき成功要因は？）

・　強みを活かし、脅威の影響を受けない様にする方法は？

（⇒　それを実践することで獲得すべき成功要因は？）

・　弱みを克服し、脅威の影響を受けない様にする方法は？

（⇒　それを実践することで獲得すべき成功要因は？）

《支援者の支援ツール例》 ・クロスＳＷＯＴの説明とシート（マニュアルｐ．５６，７３）

　その中でも、知的資産などの経営諸資源を投下して達成しなければならない最優先の取り組み、達成には欠かすことの出来ない最も重要な要因を選び出し、重要成功要因（ＫＳＦ）として記載する。

（２）知的資産の連鎖図について

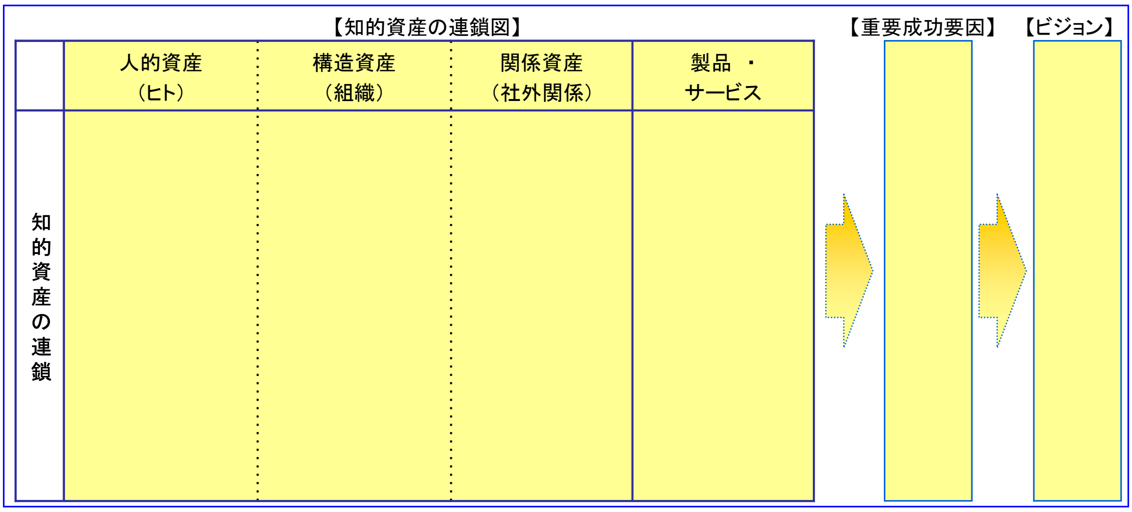
　知的資産の連鎖図では、保有、活用する知的資産が、それぞれどのように結びついているかを可視化する。

　重要成功要因を見いだし、描いたビジョンを現実のものにするためには、自社が保有する経営資源の有効な活用が不可欠となる。特に知的資産は、他の資産と結びついて相乗効果をもたらすものが多いので、知的資産自体を把握すると共に、他の知的資産との関連性を把握し、対象者に開示することが必要である。

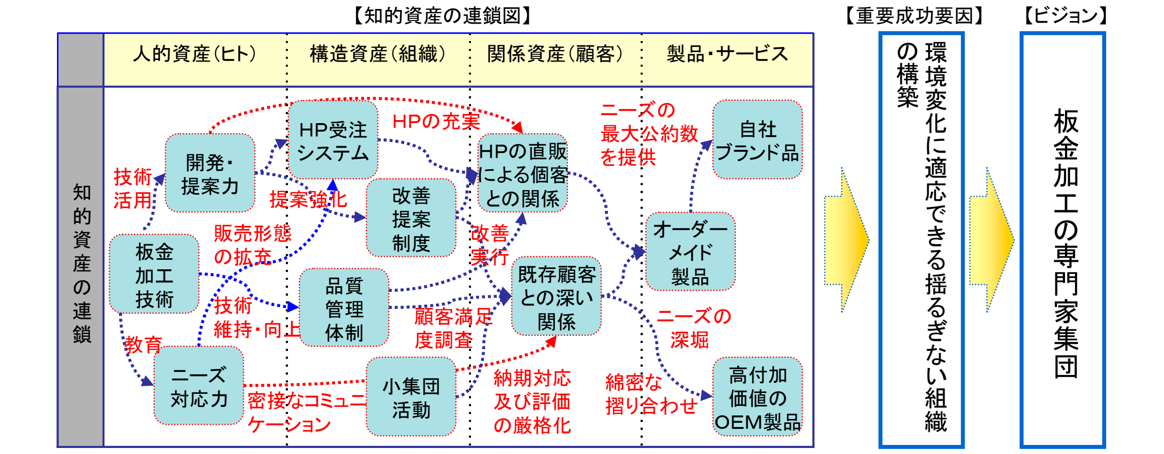
　また、知的資産は保有するだけではなく、有効に活用することで更なる価値を生み出すことが多い。知的資産の連鎖図では、いかに活用するかも合わせて記載できると良い。

《知的資産の３分類を用いた知的資産活用マップの記載事例》

　人的資産、構造資産、関係資産がいかに結びついて、製品・サービスを生み出し、重要成功要因を達成することでビジョンを実現できるか連鎖図を用いて表す。例えば、次のように提示する。



この様式は、人が持つ強み（人的資産）、組織に蓄積された強み（構造資産）、社外との関係において構築された強み（関係資産）をいかに連携、強化させて、顧客に対して価値を提供する成果物（製品・サービス）を創出できる仕組みを作り上げるかを連鎖図で表している。また、その連鎖により、重要成功要因が達成され、ビジョン実現に繋がるといったロードマップを可視化することが出来る。また、上記フォームを利用して、前述の株式会社仁張工作所の知的資産経営報告書２００８に記載されていた情報に基づき作成した活用マップが以下の通りである。



（株式会社仁張工作所・知的資産経営報告書2008に基づき作成）

前述の事例では、枠内に保有する各知的資産を、それぞれを繋ぐ矢印に取組みや活用状態を記載し関連性を示した。

なお、知的資産の関係については、マップとして可視化するのが難しければ、文章で説明しても良い。また、各知的資産の項目や連鎖図の作り方は自由である。例えば、製造業の場合、各知的資産と設備など有形資産との関連性を記載することが価値の連

鎖をきちんと表すことが出来る場合もある。同様に金銭資産を示すこともあるだろう。

このマップ作成において重要なのは、以下の３点である。

①どのような知的資産があるかを把握できること。

②その知的資産をいかに活用していくか、又は維持・強化するために何に取り組むべきかを把握できること。

③それぞれの知的資産がいかに関連しているかを把握できること。

事業価値を高める経営レポート（知的資産経営報告）を例えば、金融機関を開示対象として作成する場合には、知的資産経営ファイナンス調査編ｐ．２９の図表２－１－３や図表２－１－４等の観点を踏まえて作成することが有効であろう。また、同冊子ｐ．５４の図表３－１０には融資利率の変更に影響を与える非財務情報、ｐ．５６図表３－１１には融資額の変更に影響を与える非財務情報、ｐ．５８図表３－１２には融資期間の変更に影響を与える非財務情報をまとめているので、こちらも参考に作成されたい。

Ⅱ．経営レポートの検証方法

１．検証のポイント

主な検証ポイントについて、５つの観点から例示する（マニュアルｐ．２３４参照）。

■ 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、過去及び今後の経営方針・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。

■ 実現可能性（将来に向けての記述に具体性があるかどうかの視点）

- ✓ 現在から将来についての計画、ストーリーが具体的で納得できるものか。

ほか

２．経営レポートのチェックについて

検証のポイントの中で、特に首尾一貫性や整合性をチェックする場合、次の項目を照らし合わせてチェックすると良い。

（１）「Ⅰ.経営理念（企業ビジョン)」と「Ⅳ.今後のビジョン（方針・戦略)」
・今後のビジョン、方針、戦略が、会社をどのように経営していくべきかが記載されている経営理念から外れていないか。

（２）「外部環境」と「内部環境とビジネスモデル」
・外部環境と内部環境の両面を踏まえて、「業界概観と自社のポジション」が記載されているか。

（３）「内部環境とビジネスモデル」と「価値創造のストーリー」
・内部環境にて特長や差別化ポイントとなる知的資産が記載されており、かつ、それがいかにして生み出されてきたかが、過去から現在のストーリーで記載されているか。
・経営課題を踏まえたうえで、現在から将来のストーリーにて、それを解決するための取組みと目標が書かれているか。

（４）「価値創造のストーリー」と「知的資産活用マップ」
・現在から将来のストーリーで維持・強化又は獲得される知的資産と知的資産活用マップの中で記載される知的資産が整合しているか。

（５）「今後のビジョン(方針・戦略)」と「知的資産活用マップ」
・今後のビジョン（方針・戦略）と重要成功要因（ＫＳＦ）、知的資産活用マップのつながりに矛盾はないか。

３．経営レポートの作成事例について

Ⅰ．株式会社仁張工作所の事例

事業価値を高める経営レポート

商号：**株式会社仁張工作所**

2008年7月作成

《経営理念（企業ビジョン）》

1. 私たちは板金加工を通じて良い商品を社会に提供し、安全で快適な生活空間を創造します。
2. 私たちはお客様の満足を通じて仕事に誇りを持ち、より良い生活を実現し、働きがいのある会社作りに努力します。
3. 私たちは常に新しい板金加工技術について積極的に学び、自分のものとして共有化することによって、技術レベルの高い信頼される会社を目指します。

《企業概要》

【代表者】仁張　正之
【住所】〒578-0921　大阪府東大阪市水走3-14-6
【電話番号】072－962－2831
【業種】別注スチール及びステンレス家具製造、板金加工
【資本金】10,000（千円）
【従業員数】86名
【最新業績】1,260（百万円），（2007年12月期）
【URL】http://www.nimbari.co.jp

《沿　革》

1964年10月	仁張工作所創業。（49年法人化）
1986年　7月	一貫生産可能な本社工場を新築。
1996年　3月	仁張正之が代表取締役に就任。
2005年　1月	新生産管理システムを導入

《受賞歴・認証・資格等》

2000年　3月	ISO9001（当初ISO9002）認証取得。
2004年11月	エコアクション21を認証取得。
2007年　4月	大阪府中小企業家同友会「経営品質大賞」受賞。
2007年12月	東大阪商工会議所優良企業表彰受賞。

《外部環境》

【機会・脅威】

〔機会〕
・消費者ニーズの多様化による特注スチール家具の需要増。
・インターネットの普及による商流の多様化。
・環境対応への意識の高まり。

〔脅威〕
・郵政民営化による郵便局からの受注減少。
・大手メーカーの生産拠点海外移転。（産業空洞化）
・原材料価格の高騰。

【業界概観と自社のポジション】

板金加工業。業種柄、得意先となる完成品メーカーの需要動向によって業績が大きく左右される側面がある。特に当社の立地する東大阪市は中小製造業の密集地で、同業は8社ある。
当社は、創業来主力顧客の要請に応じる形で、精密板金加工の技術を高めてきたことにより、オリジナル商品の筐体や板金部品、別注・特注商品を得意とし、主力固定客を確保している。一方で、近年はHPを通じた自社製品にも注力し、独自の地位を築いている。

《内部環境とビジネスモデル》

【ビジネスモデル】

〔企画開発〕
・顧客との綿密なすり合わせによる特注品の企画設計
・蓄積技術・ノウハウによる自社製品企画

〔仕入・調達〕
・既存供給先・協力先との継続的な取引による関係構築

〔製造〕
・設計、機械、溶接組立、塗装、仕上各工程の一貫生産体制
・充実した品質管理体制・改善提案活動の取り組み

〔販売〕
・営業部門と技術部門が一体となって対応する受注体制
・HPを活用した直販ビジネスの展開

〔物流・サービス〕
・継続的な顧客満足度調査に基づいた、顧客ニーズのフィードバックプロセス構築

【自社の強み】

【製品・サービスの特長・他社との差別化ポイント】
- ◆ ニーズに合わせて設計するオーダーメイド家具製品
- ◆ 企画・設計段階から関わるOEM製品、同部品

【技術・技能・ノウハウ・能力などの人材に関わる特長・差別化ポイント】
- ◆ 様々な分野に製品を提供することで高めた板金加工技術
- ◆ オリジナル製品・単品別注品の製造により培ってきた設計力

【社内体制（仕組み）等に組織に関わる特長・他社との差別化ポイント】
- ◆ 全工程を一貫する多品種変量生産体制。
- ◆ ISO9001基づく顧客満足度向上を目指した設計・開発管理体制。
- ◆ HPを活用した受注体制。

【顧客・仕入先等社外との関係に関わる特長・他社との差別化ポイント】
- ◆ 品質に関してフィードバックを受けることが出来る顧客との関係。
- ◆ 業種に偏りのない、様々な分野の顧客網。

【経営課題】

【製品・サービスに関わる課題】
- ◆ 自社ブランドの進化
- ◆ OEM製品の付加価値向上

【人材に関わる課題】
- ◆ 技術の社内伝承
- ◆ ニーズ対応力・開発・提案力向上

【組織に関わる課題】
- ◆ 品質レベルの更なる向上
- ◆ HPアクセス数の向上

【外部関係に関わる課題】
- ◆ 更なる市場の創出（新規顧客獲得）

事業価値を高める経営レポート

商号：株式会社仁張工作所

2008年7月作成

《経営理念（企業ビジョン）》

1. 私たちは板金加工を通じて良い商品を社会に提供し、安全で快適な生活空間を創造します。
2. 私たちはお客様の満足を通じて仕事に誇りを持ち、より良い生活を実現し、働きがいのある会社作りに努力します。
3. 私たちは常に新しい板金加工技術について積極的に学び、自分のものとして共有化することによって、技術レベルの高い信頼される会社を目指します。

《企業概要》

【代表者】仁張　正之
【住所】〒578-0921　大阪府東大阪市水走3-14-6
【電話番号】072－962－2831
【業種】別注スチール及びステンレス家具製造、板金加工
【資本金】10,000（千円）
【従業員数】86名
【最新業績】1,260（百万円），（2007年12月期）
【URL】http://www.nimbari.co.jp

《沿　革》

1964年10月	仁張工作所創業。（49年法人化）
1986年 7月	一貫生産可能な本社工場を新築。
1996年 3月	仁張正之が代表取締役に就任。
2005年 1月	新生産管理システムを導入

《受賞歴・認証・資格等》

2000年 3月	ISO9001（当初ISO9002）認証取得。
2004年11月	エコアクション21を認証取得。
2007年 4月	大阪中小企業同友会「経営品質大賞」受賞。
2007年12月	東大阪商工会議所優良企業表彰受賞。

《外部環境》

【機会・脅威】

〔機会〕
・消費者ニーズの多様化による特注スチール家具の需要増。
・インターネットの普及による商流の多様化。
・環境対応への意識の高まり。

〔脅威〕
・郵政民営化による郵便局からの受注減少。
・大手メーカーの生産拠点海外移転。（産業空洞化）
・原材料価格の高騰。

【業界概観と自社のポジション】

板金加工業。業種柄、得意先となる完成品メーカーの需要動向によって業績が大きく左右される側面がある。特に当社の立地する東大阪市は中小製造業の密集地で、同業は8社ある。
当社は、創業来主力顧客の要請に応じる形で、精密板金加工の技術を高めてきたことにより、オリジナル商品の筐体や板金部品、別注・特注商品を得意とし、主力固定客を確保している。一方で、近年はHPを通じた自社製品にも注力し、独自の地位を築いている。

《内部環境とビジネスモデル》

【ビジネスモデル】

〔企画開発〕	〔仕入・調達〕	〔製造〕	〔販売〕	〔物流・サービス〕
・顧客との綿密なすり合わせによる特注品の企画設計 ・蓄積技術・ノウハウによる自社製品企画	・既存供給先・協力先との継続的な取引による関係構築	・設計、機械、溶接組立、塗装、仕上各工程の一貫生産体制 ・充実した品質管理体制・改善提案活動の取り組み	・営業部門と技術部門が一体となって対応する受注体制 ・HPを活用した直販ビジネスの展開	・継続的な顧客満足度調査に基づいた、顧客ニーズのフィードバックプロセス構築

【自社の強み】

【製品・サービスの特長・他社との差別化ポイント】
- ◆ ニーズに合わせて設計するオーダーメイド家具製品
- ◆ 企画・設計段階から関わるOEM製品、同部品

【技術・技能・ノウハウ・能力などの人材に関わる特長・差別化ポイント】
- ◆ 様々な分野に製品を提供することで高めた板金加工技術
- ◆ オリジナル製品・単品別注品の製造により培ってきた設計力

【社内体制（仕組み）等に組織に関わる特長・他社との差別化ポイント】
- ◆ 全工程を一貫する多品種変量生産体制。
- ◆ ISO9001基づく顧客満足度向上を目指した設計・開発管理体制。
- ◆ HPを活用した受注体制。

【顧客・仕入先等社外との関係に関わる特長・他社との差別化ポイント】
- ◆ 品質に関してフィードバックを受けることが出来る顧客との関係。
- ◆ 業種に偏りのない、様々な分野の顧客網。

【経営課題】

【製品・サービスに関わる課題】
- ◆ 自社ブランドの進化
- ◆ OEM製品の付加価値向上

【人材に関わる課題】
- ◆ 技術の社内伝承
- ◆ ニーズ対応力・開発・提案力向上

【組織に関わる課題】
- ◆ 品質レベルの更なる向上
- ◆ HPアクセス数の向上

【外部関係に関わる課題】
- ◆ 更なる市場の創出（新規顧客獲得）

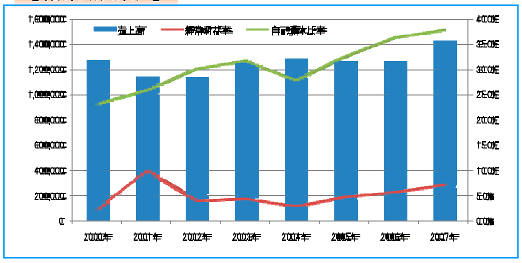
《価値創造のストーリー》

（過去）　→　（現在）　→　（将来）

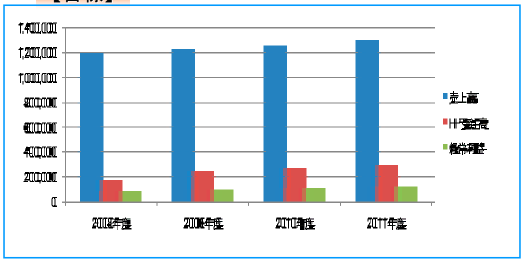
	資産《RESOURCES》	活用状態《PROCESSES》	成果(KPI)《RESULTS》	取り組み・投資《PROCESSES》	目標(KGI)《GOALS》
人的資産（ヒト）	・板金加工技術 ・開発・提案力 ・ニーズ対応力	・教育の実施 ・ニーズ把握と企画提案強化	・一般教育、特別教育、部署内教育の回数　等	詳細非公開	詳細非公開
構造資産（組織）	・品質管理体制 ・改善提案活動 ・受注システム	・新生産管理システム導入 ・直販ﾋﾞｼﾞﾈｽ他	・改善提案件数の推移 ・HP売上額推移		
関係資産（顧客）	・個客との関係 ・リピーターとの密接な関係	・HPサイト充実 ・対顧客ﾌｨｰﾄﾞﾊﾞｯｸﾌﾟﾛｾｽの構築	・HPアクセス数 ・顧客満足調査 ・クレーム件数		
製品・サービス	・ＯＥＭ製品 ・オーダーメイド製品	・ｵﾘｼﾞﾅﾙ商品、特注品、単品別注品受注推進	・提供アイテム数 ・提供ロット等		

財務

【結果（成果）】



【目標】

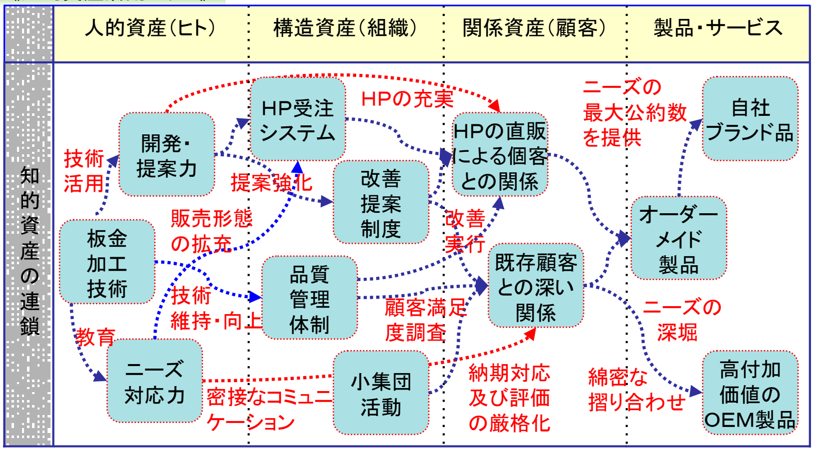


《今後のビジョン（方針・戦略）》

既存の仕事にとらわれずに、板金加工の専門家集団として、経営環境の変化に適応できる“揺るぎない組織”を目指す。

《知的資産活用マップ》

【知的資産の連鎖図】



【重要成功要因】

環境変化に適応できる揺るぎない組織の構築

【ビジョン】

板金加工の専門家集団

Ⅱ．株式会社クア・アンド・ホテルの事例

事業価値を高める経営レポート

商号：**株式会社クア･アンド･ホテル**

2008年7月作成

Ⅰ．経営理念（企業ビジョン）

お客様の喜びは社員の喜び　社員の喜びは会社の使命

Ⅱ-1. 企業概要

【代表者】会長：三森　良一　，社長：三森　中
【住所】〒400-0031　山梨県甲府市丸の内2-21--1
【電話番号】055-222-5111 【資本金】10,000（千円）
【業種】宿泊施設及び健康ランド運営
【従業員数】372名　【URL】http://www.kur-hotel.co.jp
【主要施設】（山梨県2拠点，長野県1拠点，静岡県1拠点）
◆クア・アンド・ホテル石和：笛吹市(健康ランド，宿泊施設)
◆クア・アンド・ホテル信州：塩尻市（健康ランド，宿泊施設）
◆クア・アンド・ホテル駿河：静岡市（健康ランド，宿泊施設）
◆甲府プリンスホテル：甲府市（宿泊施設）

Ⅱ-2. 沿　革

1989年6月	石和健康ランド（現：クア＆ホテル石和）を開店 レジャー産業に本格参入。
1994年4月	現商号に変更、本部組織を設置すると共に、クア＆ホテルグループ構想を推進。
1995年7月	クア＆ホテル信州健康ランドを開店。
2002年4月	クア＆ホテル駿河・駿河健康ランドを開店。

Ⅱ-3. 受賞歴・認証・資格等

・セルネット社「ホスピタリティサービス評価調査」：S評価受賞
社員数40名強（2007年度）

Ⅲ-1　外部環境

【機会・脅威】

〔機会〕
・ファミリー層の温浴施設利用増加
・インターネット利用人口の増加
・中高年層のレジャー、旅行意欲向上による活性化

〔脅威〕
・同業界内の競争激化（各企業のサービス充実）
・安心・安全に関連した温浴業界での不祥事発生
・消費者嗜好の多様化、景気低迷による客単価減

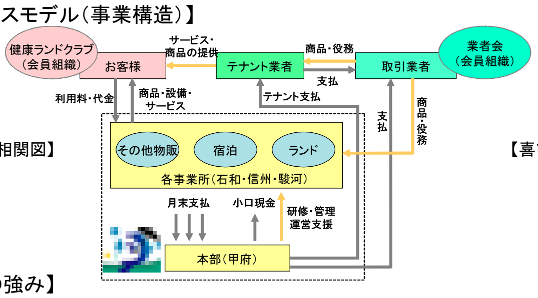
【業界概観と自社のポジション】

温浴業界は、小規模な公衆浴場（銭湯）は減少傾向にあるものの、健康ランドなどその他温浴施設は年々増加傾向になる。中でもレジャー的要素を取り入れた施設や安価なスーパー銭湯などの増加で、市場は拡大基調、店舗は大型化傾向にある。
当社は、ホテル経営からスタートした経緯もあり、温浴施設と宿泊施設を組み合わせた様々サービスを提供、地元を中心とした日帰り客、宿泊客双方のニーズに応えるサービスを充実させることで差別化している。

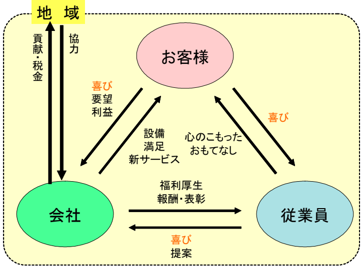
Ⅲ-2　内部環境とビジネスモデル

【ビジネスモデル（事業構造）】

【事業相関図】



【喜びのサイクル】



【自社の強み】

【製品・サービスの特長・他社との差別化ポイント】
◆宿泊施設と温浴施設の融合を図った複合施設としてのサービス提供
◆年会費・入会金無料の全店共通会員制度
◆健康ランド既存3店舗間の事業所送迎バス運行
◆顧客ニーズに合わせた柔軟なサービスの提供　　など

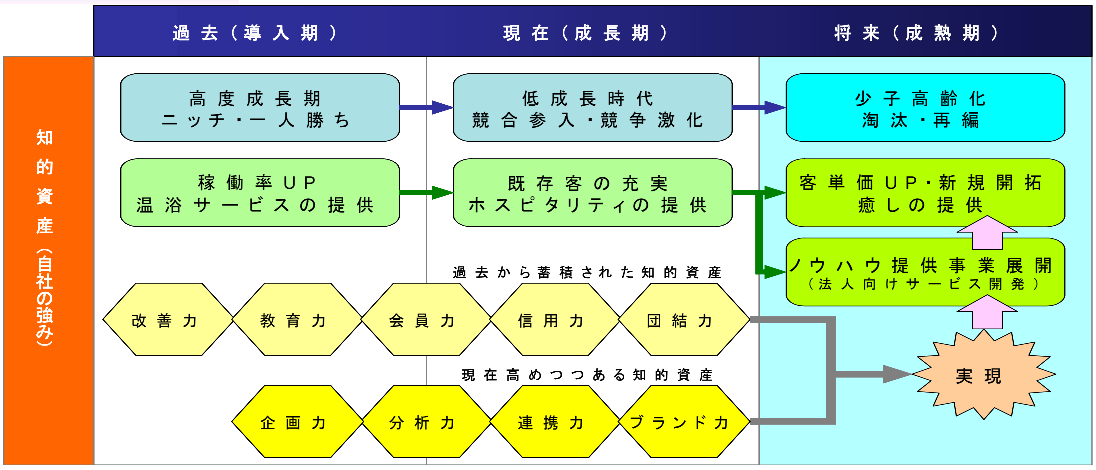
【背景にある知的資産の特長・差別化ポイント】
①改善力：改善力強化をサポートする会議、提案制度など各種制度
②教育力：積極的かつ計画的な研修・教育等
③会員力：健康ランドクラブ会員システム（会員数：15万6000人）
④信用力：地元取引業者との関係構築（健康ランド業者会加盟数168社）
⑤団結力：年1回の社員旅行及び各事業所での食事会など。

【経営課題】

【製品・サービスに関わる課題】
●●●●●●●●●●●●●●●
●●●●●●●●●●●●●●●
●●●●●●●●●●●●●●●
●●●●●●●●●●●●●●●

【保有する経営課題】
⇒今後高めていくべき知的資産
①企画力
②分析力
③ブランド力
④連携力

Ⅳ. 価値創造のストーリー



製品・サービス

・クア･アンド･ホテル石和（来館者数●●千人/年）
・クア･アンド･ホテル信州（来館者数●●千人/年）
・クア･アンド･ホテル駿河（来館者数●●千人/年）
・甲府プリンスホテル（宿泊者数　●●千人/年）

・既存4施設でのサービス
・新たなサービス（●●）の提供
・2011年に静岡県磐田市で遠州健康ランド（仮称）オープン予定　など

財務

【結果（成果）】

【売上高】●●●●　百万円（2008年3月期）

【経常利益】●●●　百万円（2008年3月期）

【教育投資額】●●　千円（2008年3月末）

【設備投資額】●●百万円（2008年3月期）

など

【財務目標】

【売上高】●●●●百万円（20●●年3月期）

【経常利益】●●●百万円（20●●年3月期）

【教育投資額】●●●千円（20●●年3月末）

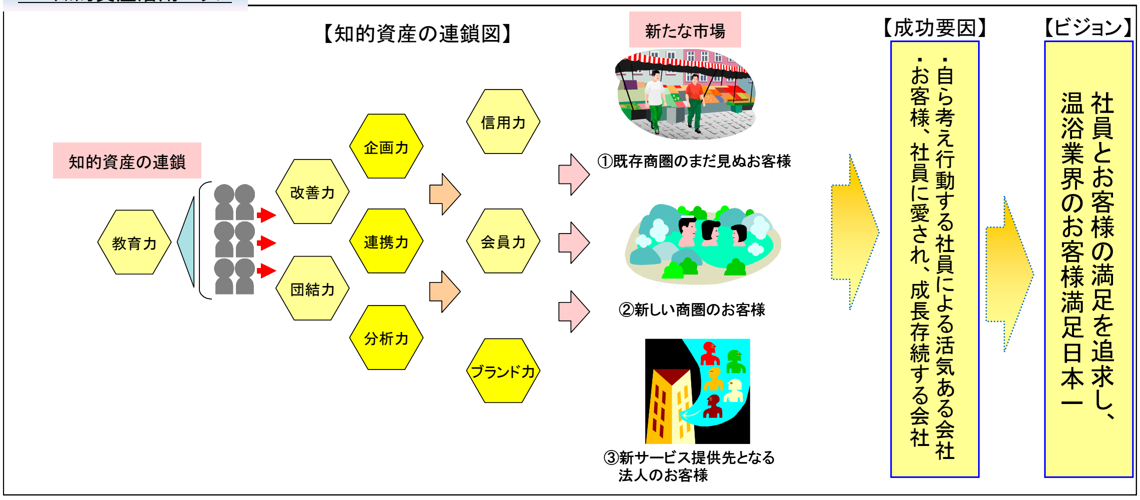
【設備投資額】●●百万円（20●●年3月期）

など

Ⅴ. 今後のビジョン（方針・戦略）

社員とお客様の満足を追求し、温浴業界お客様満足日本一

Ⅵ. 知的資産活用マップ



《参考文献》

Ｊａｙ　Ｂ. Ｂａｒｎｅｙ（２００３）

『企業戦略論（上・中・下)』ダイヤモンド社

Ｍｉｃｈａｅｌ Ｅ. Ｐｏｒｔｅｒ（１９９５）

『競争の戦略・新訂版』ダイヤモンド社

Ｐａｕｌ Ｒ.Ｎｉｖｅｎ（２００４）

『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

Ｒｏｂｅｒｔ Ｓ Ｋａｐｌａｎ ，Ｄａｖｉｄ Ｐ.Ｎｏｒｔｏｎ（１９９７）

『バランス・スコアカード』生産性出版

京都府（２００８）

『京都府知恵の経営報告書』

中小企業庁（２００８）

『地域力連携拠点事業の手引き・見えない資産（知的資産）の把握・活用』

中小企業基盤整備機構（２００７）

『中小企業のための知的資産経営マニュアル』

味方守信・大澤茂（２００３）

『バランス・スコアカード徹底活用ガイド』生産性出版

伊丹敏之（２００７）

『経営を見る眼』東洋経済新報社

伊藤一彦・上宮克己（２００５）

『バランス・スコアカードの創り方』　同友館

伊藤嘉博・清水孝・長谷川恵一（２００１）

『バランス・スコアカード』ダイヤモンド社

岡田依里（２００３）

『知財戦略経営』日本経済新聞社

古賀智敏（２００５）

『知的資産の会計』東洋経済新報社

藤井智比佐（２００４）

『バランス・スコアカードがよーくわかる本』秀和システム

森沢徹・宮田久也・黒崎浩（２００５）

『バランス・スコアカードの経営」日本経済新聞社

吉川武男（２００６）

『バランス・スコアカードの知識』日経文庫

日経情報ストラテジー編（２００５）

『バランス・スコアカード徹底活用』日経ＢＰ社

参　考　資　料

参考資料１

知的資産経営報告書の作成
および有効活用についての調査

各位

独立行政法人中小企業基盤整備機構
経営基盤支援部長　仁賀 建夫

調査へのご協力のお願い

拝啓　時下、ますますご清祥のこととお慶び申し上げます。

平素は中小企業基盤整備機構の事業運営に関しご協力賜り、厚く御礼申し上げます。

貴社におかれましては、この度の知的資産経営報告書作成支援事業においてモデル企業としてご協力頂き、誠にありがとうございます。

さて、中小企業基盤整備機構では、中小企業の成長・発展の原動力（企業価値の源泉）である“知的資産（財務諸表に表れない資産）”を明確にし、その活用による持続的成長を目指す経営について検討するために、平成１８年に「中小企業知的資産経営研究会」を設置し、これまでの間、中小企業に知的資産経営を実践して頂くための「中小企業のための知的資産経営マニュアル」等を作成し、その普及等を行ってきたところであります。

今後、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等を把握しながらマニュアル等の改善点等について検討を深めていきたいと考えております。アンケート調査をさせて頂くことで今後の取り組みに資したいと考えておりますので、ご多忙のところ恐縮でありますが、可能な範囲でご回答願えれば幸いです。よろしくお願い致します。

敬具

恐れ入りますが、同封しております返信用封筒にアンケート回答用紙を入れ、
７月１５日（火）までにご返送下さい。

企業（組織）名	
回答部署名	部　　　　　　課
ご担当者名	

<調査の趣旨に関する問い合わせ先>
独立行政法人中小企業基盤整備機構
経営支援部事業承継・知的資産経営支援室
担当：市原、高柳
東京都港区虎ノ門 3-5-1　虎ノ門 37 森ビル
TEL：03-5470-1576　FAX：03-5470-1526

<調査内容に関する問い合わせ・ご返送先>
本調査受託機関
株式会社帝国データバンク
産業調査部近畿産業調査課
担当：松本
大阪市西区靭本町 1-6-18
TEL：06-6443-3855　FAX：06-6445-5496

【１．本調査でお答えいただきたい内容】

本調査において具体的にお答えいただきたい内容は以下の通りです。

知的資産経営報告書作成に関する内容

- 知的資産経営報告書との出会いについて
- 報告書作成当初の目的（開示対象先）について
- 報告書作成時に困った事について
- 作成に当たって参考にした文献などについて
- 知的資産経営報告書を作成した感想について
- 国や各種支援機関、関係先などが行っていくべき施策等について
- その他ご意見、ご要望について

【２．アンケートに関する注意点】

１．本調査は独立行政法人中小企業基盤整備機構が（株）帝国データバンクに委託して実施しているものです。

２．本調査におきましては完全に機密を厳守し、調査結果は統計的に処理し、個票データは絶対に公表されることはありません。

３．本調査の結果は商用その他の目的に転用されることはありません。

４．アンケート内容について不明な点などございましたら、本調査の受託機関である（株）帝国データバンクまでお問い合わせ下さい。

【３．アンケート】

知的資産経営報告書作成に関する質問についてお答え下さい。

(1)　知的資産経営報告書について、いつ知りましたか。

＿＿＿年　＿＿＿月頃

(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）

1.　各種公共機関が実施する研修、セミナーなど
　実施機関名（　　　　　　　　　　）　セミナー名（　　　　　　　　　　）
2.　民間支援機関（コンサルティング会社など）が実施する研修、セミナーなど
　実施機関名（　　　　　　　　　　）　セミナー名（　　　　　　　　　　）
3.　官公庁・民間支援者などからの紹介
　紹介者名　（　　　　　　　　　　）
4.　各種ホームページ
　1)　経済産業省知的資産経営ポータル
　2)　中小企業基盤整備機構のホームページ
　3)　経済産業省近畿経済産業局「知的資産経営のすすめ」
　4)　その他（　　　　　　　　　　）のホームページ
5.　書籍・雑誌・マスコミなど
　1)　経済産業省及び中小企業基盤整備機構が出したガイドライン・マニュアル等
　2)　その他書籍・雑誌・マスコミ
　　書籍・雑誌・マスコミ名（　　　　　　　　　　）
6.　その他
　（　　　　　　　　　　）

(3)　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）

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
　（　　　　　　　　　　）

(4)　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）

1. 知的資産経営報告書の成果物イメージがわかなかった
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

（　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　）

(5)　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. 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

書籍・雑誌・マスコミ名（　　　　　　　　　　　　　　　　　　　）

(6)　知的資産経営報告書を作成した感想をお聞かせ下さい。

例えば、どのような思いで作成したか、今後どのような利用法が考えられるか（誰に対して、どのような使い方を考えているか）などを自由に記載してください。

(7)　今後、知的資産経営及び知的資産経営報告書を普及するに当たり、国や各種支援機関、関係先などが行っていくべき施策や留意しておくべき点を自由に記載下さい。

例）※制度融資などでの優遇策
※作成支援アドバイザーの派遣

(8)　その他、中小企業基盤整備機構、㈱帝国データバンク及び支援コンサルタントなどに対し、ご意見、ご要望がありましたら、自由にご記載下さい。（無ければ、「特になし」で結構です。）

ご協力ありがとうございました。以上でアンケートは終了です。
恐れ入りますが、同封しております返信用封筒にアンケート回答用紙を入れ、
７月１５日（火）までにご返送下さい。

参考資料２

知的資産経営報告書の作成支援
および有効活用についての調査

各位

独立行政法人中小企業基盤整備機構
経営基盤支援部長　仁賀 建夫

調査へのご協力のお願い

拝啓　時下、ますますご清祥のこととお慶び申し上げます。

平素は中小企業基盤整備機構の事業運営に関しご協力賜り、厚く御礼申し上げます。

さて、中小企業基盤整備機構では、中小企業の成長・発展の原動力（企業価値の源泉）である“知的資産（財務諸表に表れない資産）”を明確にし、その活用による持続的成長を目指す経営について検討するために、平成１８年に「中小企業知的資産経営研究会」を設置し、これまでの間、中小企業に知的資産経営を実践して頂くための「中小企業のための知的資産経営マニュアル」等を作成し、その普及等を行ってきたところであります。

今後、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等を把握しながらマニュアル等の改善点等について検討を深めていきたいと考えております。

つきましては、これまで知的資産経営報告書を作成された企業や作成を支援して頂いた方々にアンケート調査をさせて頂くことで、今後の取り組みに資したいと考えておりますので、ご多忙のところ恐縮でありますが、可能な範囲でご回答願えれば幸いです。よろしくお願い致します。

敬具

恐れ入りますが、同封しております返信用封筒にアンケート回答用紙を入れ、

６月３０日（月）までにご返送下さい。

企業（組織）名	
回答部署名	部　　　　　　課
ご担当者名	

＜調査の趣旨に関する問い合わせ先＞
独立行政法人中小企業基盤整備機構
経営支援部事業承継・知的資産経営支援室
担当：市原、高柳
東京都港区虎ノ門 3-5-1　虎ノ門 37 森ビル
TEL：03-5470-1576　FAX：03-5470-1526

＜調査内容に関する問い合わせ・ご返送先＞
本調査受託機関
株式会社帝国データバンク
産業調査部近畿産業調査課
担当：松本
大阪市西区靭本町 1-6-18
TEL：06-6443-3855　FAX：06-6445-5496

【１．本調査でお答えいただきたい内容】

本調査において具体的にお答えいただきたい内容は以下の通りです。

Ａ．知的資産経営報告書作成に関する内容について
Ｂ．知的資産経営報告書作成後の効果と課題について
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

【２．アンケートに関する注意点】

１．本調査は独立行政法人中小企業基盤整備機構が（株）帝国データバンクに委託して実施しているものです。
２．本調査におきましては完全に機密を厳守し、調査結果は統計的に処理し、個票データは絶対に公表されることはありません。
３．本調査の結果は商用その他の目的に転用されることはありません。
４．アンケート内容について不明な点などございましたら、本調査の受託機関である（株）帝国データバンクまでお問い合わせ下さい。

【３．アンケート】

Ａ.知的資産経営報告書作成に関する質問についてお答え下さい。

(1)　知的資産経営報告書について、いつ知りましたか。

______年　______月頃

(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）

1.　各種公共機関が実施する研修、セミナーなど
　　実施機関名（　　　　　　　　　　　）　セミナー名（　　　　　　　　　　　）
2.　民間支援機関（コンサルティング会社など）が実施する研修、セミナーなど
　　実施機関名（　　　　　　　　　　　）　セミナー名（　　　　　　　　　　　）
3.　官公庁・民間支援者などからの紹介
　　紹介者名　（　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　）
4.　各種ホームページ
　1)　経済産業省知的資産経営ポータル
　2)　中小企業基盤整備機構のホームページ
　3)　経済産業省近畿経済産業局「知的資産経営のすすめ」
　4)　その他（　　　　　　　　　　　　　　　　　　）のホームページ
5.　書籍・雑誌・マスコミなど
　1)　経済産業省及び中小企業基盤整備機構が出したガイドライン・マニュアル等
　2)　その他書籍・雑誌・マスコミ
　　書籍・雑誌・マスコミ名（　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　）
6.　その他
　（　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　）

(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。

______年　______月頃　（作成期間　約______ヵ月）

(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

(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）

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

（　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　）

(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）

1. 知的資産経営報告書の成果物イメージがわかなかった
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

（　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　）

(6)　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. 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

書籍・雑誌・マスコミ名（　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　）

(7)　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。

Ｂ．知的資産経営報告書作成後の効果と課題についてお答え下さい。

(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)について記述して下さい。(複数回答可)

1.　金融機関・投資家に対して開示すべき

【理由】

2.　顧客・ユーザー向けに開示

【理由】

3.　仕入先・協力会社向けに開示

【理由】

4.　従業員・就職希望者向けに開示

【理由】

5.　その他（　　　　　　　　　　）向けに開示

【理由】

(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。

例 1) 就職希望者に対し、入社説明会にてＨＰに報告書を掲載したことを伝えた際、自社に興味のある希望者は報告書を閲覧して訪問しており、採用面接での判断に有用であった。

例 2) 経営者自身の頭の中を整理することに繋がった。

例 3）作成した報告書の利用方法について、具体的に教えて欲しい。

(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。

(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る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年以上　　5)　必要時

(5)　作成に関しての課題や改善すべき点を記述してください。

(5)　開示に関しての課題や改善すべき点を記述してください。

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お答え下さい。

(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. 第三者機関（含、官公庁）による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

(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。

ご協力ありがとうございました。以上でアンケートは終了です。

恐れ入りますが、同封しております返信用封筒にアンケート回答用紙を入れ、

６月３０日（月）までにご返送下さい。

中小企業知的資産経営研究会
委員一覧名簿（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
古賀　智敏	神戸大学大学院経営学研究科教授

【委　　　　員】

相木　辰夫	東京都民銀行総務部法務室長
青山　和正	東京富士大学経営学部教授
赤岩　茂	ＴＫＣ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	中小企業診断協会東京支部理事 監事
岸本　吉生	中小企業庁経営支援部経営支援課長
黒沢　佳尚	城北信用金庫理事
佐伯　剛	あずさ監査法人代表社員
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	経済産業省商務情報政策局情報通信機器課長
竹本　雅則	東京中小企業投資育成株式会社総務企画部長
中田　哲雄	同志社大学大学院ビジネス研究科教授
中原　裕彦	経済産業省経済産業政策局知的財産政策室長
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
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ステークホルダーズ本部次長
宮田矢八郎	産業能率大学経営学部教授
與三野禎倫	神戸大学大学院経営学研究科准教授

【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

【事　　務　　局】

中小企業基盤整備機構

中小企業知的資産経営ファイナンスワーキンググループ
委員一覧名簿（敬称略）

【座　　　　長】

古賀　智敏	神戸大学大学院経営学研究科教授

【委　　　　員】

浅香　智之	ＴＫＣ全国会事務局次長
小林　裕亨	株式会社ジェネックスパートナーズ代表取締役マネージングディレクター
坂本　隆	東京都民銀行融資審査部長
佐藤　一也	商工中金組織金融部次長
田中　宏昌	大阪府立産業開発研究所調査研究部産業調査研究グループ主任研究員
刀禰　正樹	中小企業庁経営支援部小規模企業政策室課長補佐
（福本　拓也	中小企業庁経営支援部小規模企業政策室課長補佐）
長島　剛	多摩信用金庫価値創造事業部副部長
中村　博之	知的資産マネジメント支援機構株式会社代表取締役（元：株式会社アクセル取締役）
中森　孝文	京都工芸繊維大学地域共同研究センター准教授
西田　陽介	日本政策投資銀行企業戦略部課長
原田　博文	新銀行東京執行役
福田　泰也	東京商工会議所産業政策部産業経済担当課長
藤津　勝一	信金中央金庫総合研究所主席研究員
俣野　敏道	経済産業省経済産業政策局知的財産政策室係長
山本　英一	経済産業省経済産業政策局知的財産政策室課長補佐
與三野　禎倫	神戸大学大学院経営学研究科准教授

【オブザーバー】

松本　誠一	株式会社帝国データバンク産業調査部
宮谷　昌宏	株式会社帝国データバンク産業調査部

【事　　務　　局】

中小企業基盤整備機構　経営基盤支援部
事業承継・知的資産経営支援室

独立行政法人中小企業基盤整備機構
「中小企業のための知的資産経営実践の指針」作成作業

【事業委託先】
株式会社帝国データバンク産業調査部
　　知的資産活用調査・研究チーム（松本誠一、宮谷昌宏、祖父江宏徳）

【作 成 協 力】

神戸大学大学院経営学研究科教授	古賀　智敏
神戸大学大学院経営学研究科准教授	與三野　禎倫
株式会社帝国データバンク産業調査部	松本　誠一
経済産業省経済産業政策局知的財産政策室課長補佐	山本　英一
経済産業省経済産業政策局知的財産政策室係長	俣野　敏道

独立行政法人
中小企業基盤整備機構