

2008
OCTOBER

事業価値を高める経営レポート

知的資産経営報告書

作成マニュアル



独立行政法人 **中小企業基盤整備機構**

● 知的資産とは何ですか	2
● 知的資産経営とは何ですか	3
● 知的資産経営の実践の流れ	3
● 事業価値を高める経営レポートの骨子	4
● STEP1 企業概要	6
● STEP2 外部環境	8
● STEP3 内部環境	10
● STEP4 価値創造のストーリー	12
● STEP5 知的資産の連鎖(活用マップ)	16
● 知的資産経営を“伝える”	18
● 知的資産経営を“深める”	19
● 報告書イメージ	21
● 報告書作成フォーマット	25
<hr/>	
具体的事例	
株式会社仁張工作所	29
株式会社クア・アンド・ホテル	33

知的資産とは何ですか？

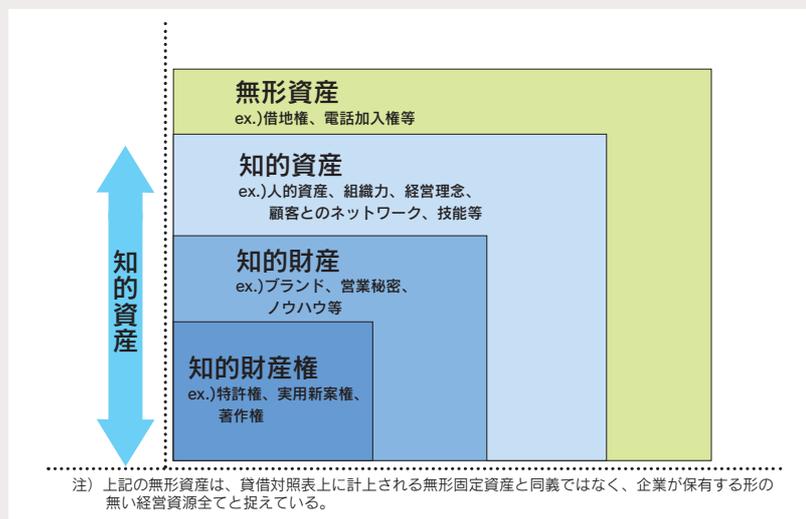
知的資産とは「従来のバランスシート上に記載されている資産以外の無形の資産であり、企業における競争力の源泉である、人材、技術、技能、知的財産（特許・ブランド等）、組織力、経営理念、顧客とのネットワーク等、財務諸表には表われてこない目に見えにくい経営資源の総称」を指します。

知的資産のイメージ



<参考>

知的資産と知的財産との関係性イメージ



<出典：中小企業のための知的資産経営マニュアル>

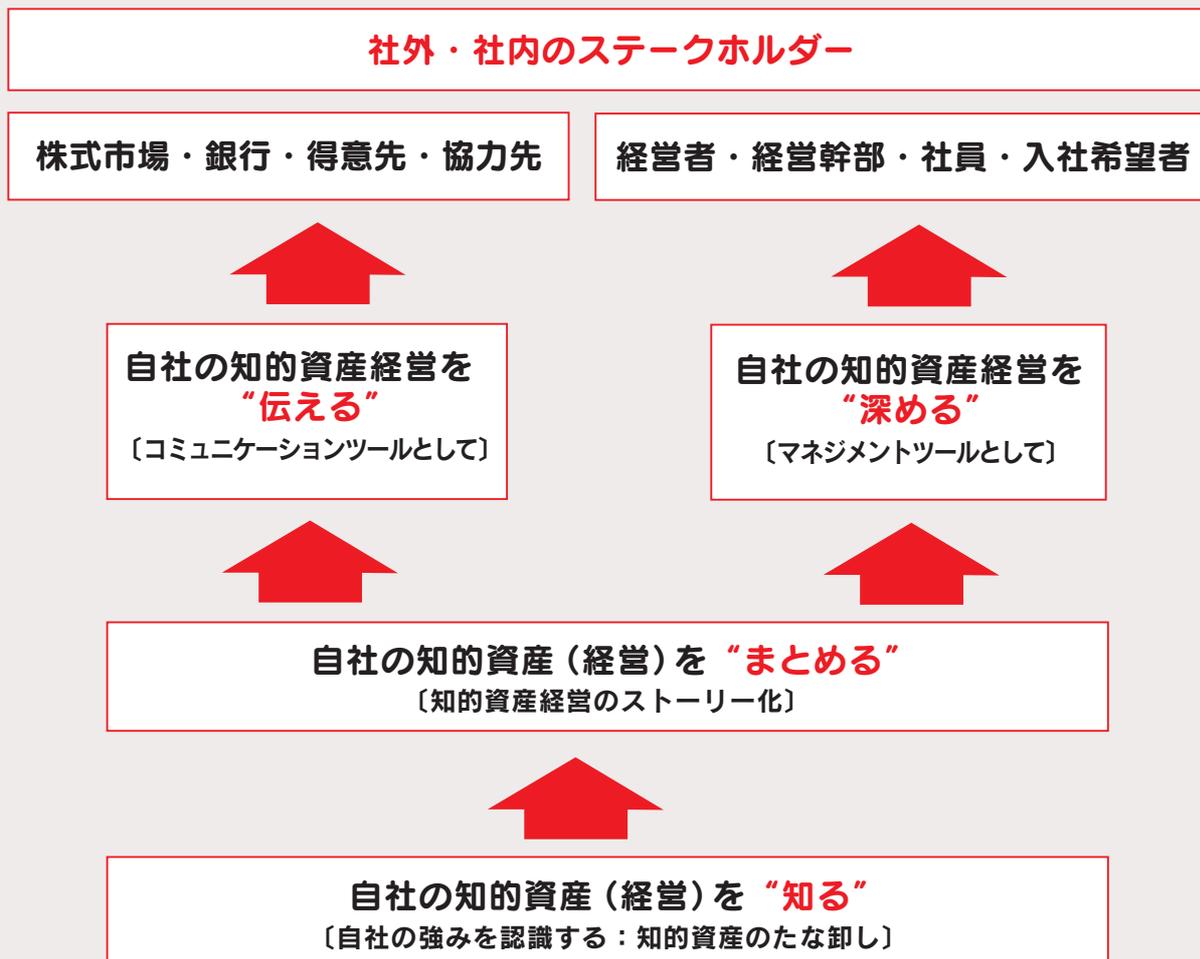
知的資産経営とは何ですか？

知的資産経営とは、自社の知的資産を経営に活かすことで、業績の安定や向上につなげていくものです。

知的資産経営の実践の流れ

知的資産経営を実践していく上での出発点は、まず自社の知的資産（経営）を“知る”こと、そして認識した自社の知的資産（経営）を整理し、自社の知的資産（経営）を“まとめる”ことです。

次に、ステークホルダー等とのコミュニケーションツールとして活用することや、自社の事業価値を高めるためのマネジメントツールとして活用することです。前者が自社の知的資産（経営）を“伝える（認知してもらう）”取り組みであり、後者が自社の知的資産（経営）を“深める（浸透させる）”取り組みです。



事業価値を高める経営レポートの骨子

「事業価値を高める経営レポート」は、下図のような5つのステップで構成しています。これらを作成の流れで見てみると、

STEP1 企業概要

STEP2 外部環境

STEP3 内部環境

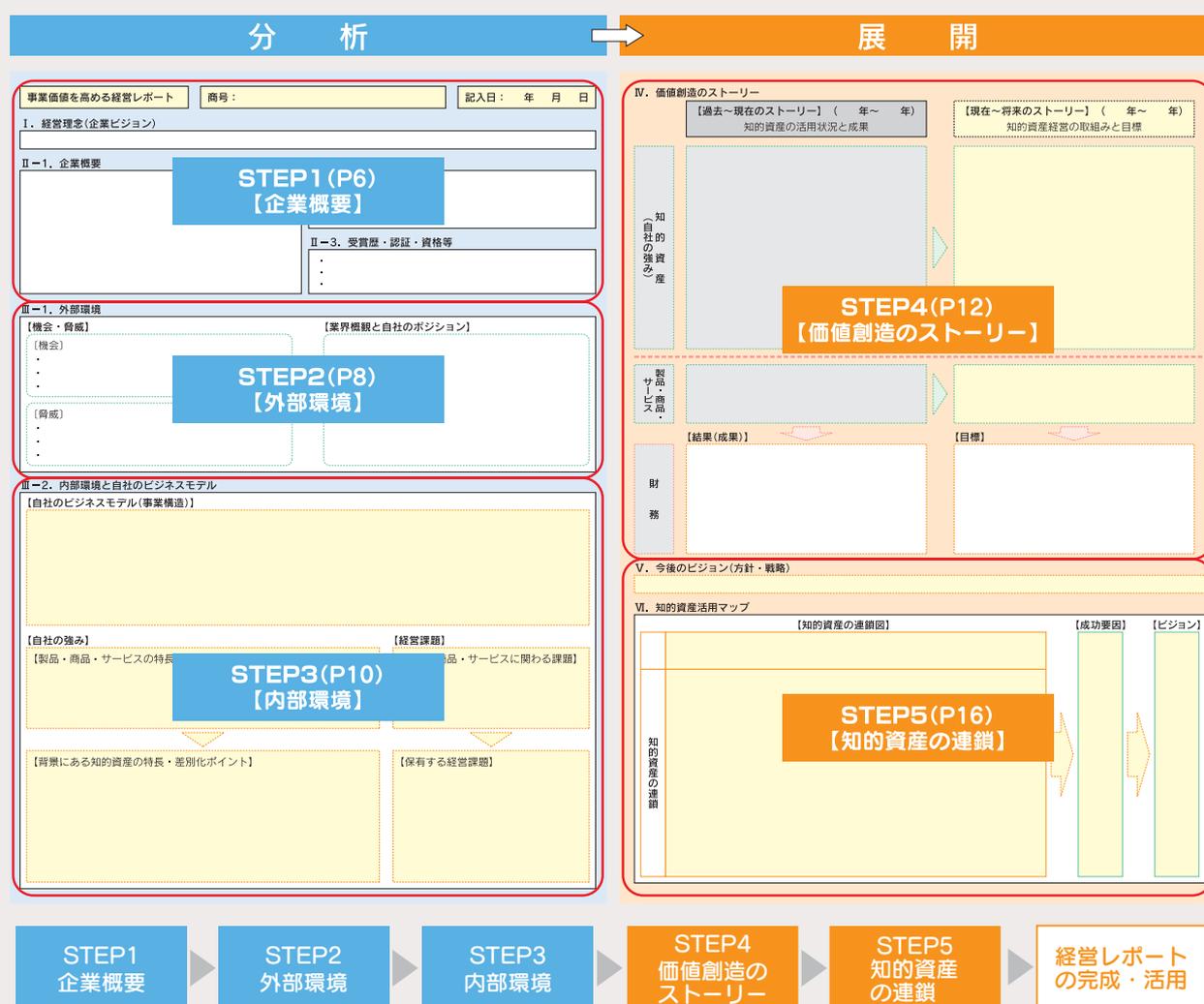
までが自社の分析であり、

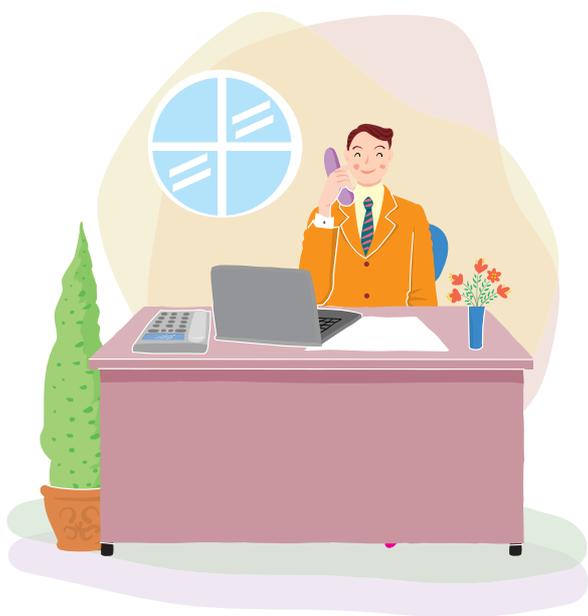
STEP4 価値創造のストーリー

STEP5 知的資産の連鎖

が分析結果の展開となります。

いずれのステップにおいても、「自社の知的資産を知る」視点、そして「自社の知的資産をまとめる」視点の双方からの熟考を繰り返しながら完成させていくことが重要です。





つぎのページからは
作成のポイントです。

STEP 1

企業概要

STEP 1 - ① 企業概要

まとめのポイント



企業概要について

企業概要では、自社のことを理解し興味をもってもらえるように、自社のプロフィールを伝えるとともに、企業理念やビジネスの仕組みを整理します。具体的には次のような内容の整理が考えられます。

- 基本情報** : 代表者名、所在地、電話番号、業務内容、資本金、従業員数、HPのアドレス、直近業績、主な設備（製造）、店舗数（小売）、車両数（運送）など
- 沿革** : 組織変更、商号変更、代表者変更、本店移転、支店・営業所開設、子会社・関連会社設立、各種許認可取得、知的財産権取得など
- 企業理念** : 経営ビジョン、企業の使命、事業指針、行動規範など
- ビジネスモデル** : モノを仕入れてから売るまでなど、売上や利益を生む仕組み
- 受賞歴・認証・資格** : 公的機関又は業界団体などの受賞歴、各種認証、企業又は従業員の保有資格と資格保有者数など

企業概要の分析方法

●企業理念について

企業を経営していくことで何を達成したいのか、経営において大切にしている考えは何かを簡潔にまとめます。創業の経緯、企業名の由来から導き出してもよいでしょう。

●ビジネスモデルについて

製品や商品、サービスをどのようにして生み出し、提供しているのかを記載します。重要なのは「自社にしかない、他社との違い」。具体的な整理方法は次のとおりです。

1. 業務の流れで考える : 各業務活動が担う役割別に考える

①バリューチェーンでまとめる



②作り方・売り方（仕入・製造・販売）の特長をまとめる

作り方（仕入・調達）の特長	売り方（販売・サービスの提供）の特長

2. 業務の流れで考える : 製品や商品、サービスが生み出す付加価値の連鎖から考える

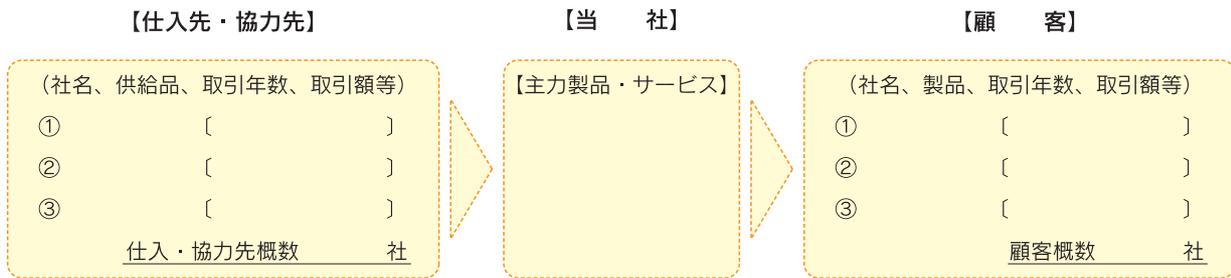


STEP1-② 企業概要をまとめてみよう！

企業概要のまとめ方

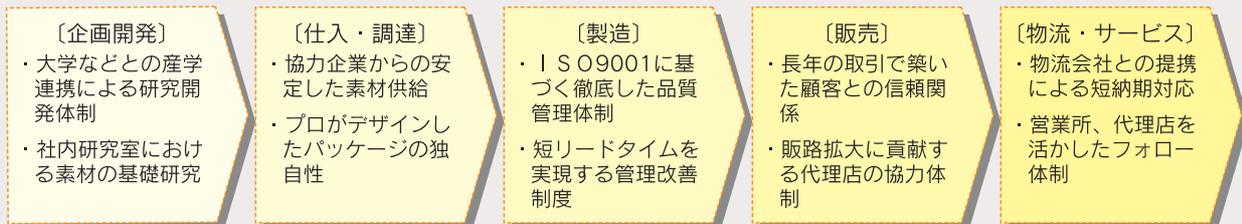
企業概要のまとめ方は、企業の歴史や歩みを示す「沿革」を軸に、省略せずに、正確にアピールすべきポイントを整理していきましょう。

ビジネスモデルは自社と他社との違いをまとめます。例えば、図を用いて簡単に「取引の流れ」や「業務の流れ」を整理する方法も有効です。



企業概要の記載例

バリューチェーンを切り口にビジネスモデルをまとめた例です。



業務プロセス	連鎖するバリュー（価値）
【企画開発】	外部との協力体制を含む、社内外に確立した研究体制
【仕入・調達】	製品の機能を維持する素材の安定供給と、外部ネットワークを活用したデザイン性向上への取り組み
【製造】	高度なQCD（品質・コスト・納期）を実現する生産体制
【販売】	顧客や代理店との信頼関係・協力体制のもとに成り立つ安定的かつ広範にわたる販路
【物流・サービス】	販売時および販売後の顧客満足を醸成する物流・アフターフォロー体制

ココがポイント！

- 「読み手」の立場に立って、どんな情報が欲しいかを意識しながら概要を作成することが重要！
- ビジネスの仕組みを考えると、できるかぎり他社との違いを明確にすることが大事！

STEP2

外部環境

STEP2 - ① 外部環境

まとめのポイント



企業概要について

外部環境を知ってもらうために、自社を取り巻く業界・市場環境における「機会」「脅威」を整理し、「業界の概観」を俯瞰した上で、「自社のポジション」を明らかにします。

機会：自社を取り巻く業界や市場にとって、追い風（プラス）となる情報や要因を整理。

脅威：自社を取り巻く業界や市場にとって、向い風（マイナス）となる情報や要因を整理。

業界の概観：現在の業界や市場の規模（金額、同業他社数など）を整理し、「機会」や「脅威」を踏まえて、その特色を整理。

自社のポジション：自社がこれまで行ってきた業界や市場へのアプローチの方法を踏まえ、自社のマーケットシェアや、他社とは異なる独自性を簡単に整理。

外部環境の分析方法

業界や地域にとっては大変な向かい風となる外部環境であっても、自社ではそれを克服することができるのであれば、かえってそれが追い風になる場合もあります。

外部環境を分析するときは、例えば以下のようなマクロ環境（業界・市場を俯瞰する視野）、ミクロ環境（自社を中心とする視野）に分けて整理することがよいでしょう。

1. マクロ環境の視点（「機会」・「脅威」・「業界の概観」）

- 自社が所属する業界や地域（又は国）の機会、脅威及び概観について分析する。
- マクロ環境を分析をするときは、自社の主観だけで判断するのではなく、業界団体が作った資料や公的資料を用いることで、より客観的な見方をする。

《分析フレーム例》：PEST分析（政治、経済、社会、技術の各視点で環境を分析する手法。）

2. ミクロ環境の視点

- 自社が直接関係する市場や、顧客、競争相手、関係先について分析する。
《分析フレーム例》：5フォース分析（競合、新規参入、代替品、供給者、顧客の視点で分析する手法）
- 自社と競合する企業が具体的に想定できるときは、マーケティングの4P（下図）などを用いた分析を行うことで、他社との違いの比較検証し自社のポジションを整理。

A社の特徴 (自社との違い や成功要因)	Product (製品)	Price (価格)	Place (チャネル・流通)	Promotion (販売促進)
----------------------------	-----------------	---------------	--------------------	---------------------

STEP2 – ② 外部環境をまとめてみよう！

外部環境のまとめ方

① 「機会」と「脅威」

「機会」と「脅威」をまとめるときは、まず最初に対象とする業界や市場の範囲を明らかにします。その上で、その業界や市場にとって、追い風となる要因（「機会」）と向い風となる要因（「脅威」）を列挙し、それぞれの項目について「なぜその項目が追い風や向い風となるのか」の根拠を整理してみましょう。なお、「機会」と「脅威」とは表裏の関係にあります。ゆえに、列挙した項目に矛盾がないかを最後に確認することも重要です。

② 「業界の概観」

異業種・異業界の専門的な知識がない人にも伝わるよう、その業界の概略と特性を端的にまとめます。ここでは、市場規模、成長性などを客観的な数値を用いながら説明することが望ましいといえます。（業界団体や官公庁などが公表しているデータなどが活用できる場合があります。）

③ 「自社のポジション」

業界や市場全体に対する自社のマーケットシェア、または商圈別、製品別に見た自社のマーケットシェアやその動向を具体的にまとめるとともに、その根拠ともなる業界内での独自性などについて記載します。

外部環境の記載例

外部環境と自社のポジション

【機会と脅威】

【機会】

- ・ アンチエイジングなど美容に対する意識の高まり
- ・ 海外（特にアジア諸国）での市場拡大
- ・ ネット通販など新たな販売チャネルの増加

【脅威】

- ・ 新規参入及び異業種参入による競争激化
- ・ 輸入品を始めとする廉価品の増加
- ・ 原材料価格の高騰

成長を阻害する危険性のある要因を記載しましょう。

【業界概観と自社のポジション】

各種化粧品等製造。ブランド力のある大手化粧品メーカー数社が大きなシェアを占めるが、特異性を活かしたベンチャー企業も数多く存在する。同業は国内に●●社。（08年10月時点の同業者組合加盟社数）当社は、薬品を主に扱う専門商社としてスタートしたが、72年に自社工場を建設してOEM生産をスタート、00年には研究所を新設し、自社開発に注力している。近年は美容サロン向けスキンケア製品がヒット、パック剤の07年度販売量は業界2位。（専門誌調べ）

置かれている立場を記載しましょう。

ココがポイント！

- 引用先を明確に、できるかぎり客観的な数字やデータを用いて外部環境を明らかにすることが重要！
- 「機会」と「脅威」の根拠を理解するために必要な業界や市場独自の慣習や特徴を記載する！

STEP3 内部環境

STEP3 – ① 内部環境

まとめのポイント



内部環境について

内部環境を知ってもらうために、提供する製品・商品・サービスの特長や差別化のポイントを切り口に、自社の強み（知的資産）と弱み（経営課題）を明らかにします。

①製品・商品・サービスの特長と差別化ポイント（強み）

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、他社とはどんな違いがあるかをまとめます。

②知的資産の特長と差別化ポイント（強み）

他社とは異なる製品、商品、サービスを生み出す背景には何があるのかを考え、企業としての特長及び差別化ポイント（知的資産）についてまとめます。

③保有する経営課題（弱み）

上記①および②の制約条件ともなる、企業として抱える経営課題を列挙するとともに、その改善策をあわせて検討しながらまとめます。

内部環境の分析方法

①製品・商品・サービスの特長と差別化ポイントについて

まず、現在の主力製品や商品、サービスに焦点を当て、それがなぜ主力として活躍しているのかを考えることから、その特長と差別化ポイントを見出しましょう。また、外部環境の分析で行った5フォース分析やマーケティングの4P分析などの結果から整理することも有効です。

②知的資産の特長と差別化ポイントについて

①でまとめた特長と差別化ポイントについて、その特長や差別化ポイントを生み出すに至った背景をまとめましょう。ここでまとめる背景こそが知的資産であるといえますが、次のような知的資産の分類を用いて整理することも有効です。

【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。

③保有する経営課題について

知的資産を活用または向上させる時に障害となる事柄を列挙することで、経営課題をまとめます。このとき、企業全体で検討することもひとつですが、企業内の部門や部署ごとの検討結果を持ちあわせて話し合うことが、経営課題の多面的な打開策の検討に役立ちます。

STEP3 – ② 内部環境をまとめてみよう！

内部環境のまとめ方

①製品・商品・サービス、そして知的資産の特長と差別化ポイントでは、次の内容を具体的に列挙することで、競合他社との違いを明確します。

何が (WHAT)

どうして (WHY)

どのくらい (HOW)

②自社が保有する強み（知的資産）と弱み（経営課題）の関連性や対応関係を明らかにします。例えば、次表などを用いて整理することもよいでしょう。

製品・商品・サービスの強み	製品・商品・サービスの強み	強みを生み出した知的資産
	↔	↔
	↔	↔

内部環境の記載例

【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

- 得意先の要求事項を満たしたOEM製品
- 高品質な素材を使用し、安全・衛生面を追求した自社ブランド品

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

- 高い専門性を有する研究スタッフと熟練した製造スタッフ
- 業界経験が長く、特性を熟知した営業スタッフ

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

- 50年以上に亘り蓄積してきた化粧品分野のノウハウと研究データ
- ISO9001基づく品質管理体制
- 新製品開発を行いやすい組織と企業風土

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

- 高品質な原材料を供給する仕入先・協力先との関係
- 共同で製品開発に取り組めるOEM受託先との関係

【経営課題】

製品・サービスに関わる課題

- 自社ブランド品目数が少ない
- OEM製品の付加価値向上

人材に関わる課題

- ブランドマネジャーがいない
- 有能な若手の採用と育成

組織に関わる課題

- 品質レベルの更なる向上
- 開発・製造・販売の連携

外部関係に関わる課題

- 提携先及び共同研究先の獲得
- 既存販路との関係強化と新しい販路の開拓

差別化ポイントとそれを生み出している知的資産を簡潔にまとめましょう。

補完すべき経営資源や取るべき施策を明らかにします。

ココがポイント！

- 人的資産・構造資産・関係資産などの分類を軸に、強みと強みの源泉、弱みの関連性を明らかにすることが重要！
- 経営課題を認識するだけでなく、その具体的な対策も検討してみる！

STEP4 価値創造のストーリー

STEP4-① 価値創造のストーリー(過去～現在)

まとめのポイント



価値創造のストーリー（過去～現在）について

価値創造のストーリー（過去～現在）では、これまでの事業展開において、どのような知的資産を活用して価値を創造してきたのかを整理することで、これからの事業展開の予見材料を明らかにします。ここでは、次の3つのプロセスを踏むことで整理を行います。

①保有する知的資産とその活用状況の認識

自社にどのような知的資産（強み）があるかを把握し、それらが事業活動の中でどのように製品やサービスに生かされ、どのような価値創造が行われているかを認識します。

②重要業績評価指標（KPI=Key Performance Indicators）による「見える化」

価値創造のストーリーを継続的に管理できるよう、客観的な数値（KPI）を用いて管理プロセスの「見える化」を行います。数値（KPI）という客観性を持ったモノサシを設定することで、創出、獲得した知的資産をどのように維持・管理してきたか、それはどの程度であったかを明らかにします。

③一貫性のあるストーリー化

知的資産の内容と活用状況と、それを裏付ける重要業績評価指標（KPI）を一貫性のあるストーリーとしてまとめます。



KPIで見える

※重要業績評価指標（KPI）については、「中小企業のための知的資産経営マニュアル（中小企業基盤整備機構）P64・65」をご参照ください。

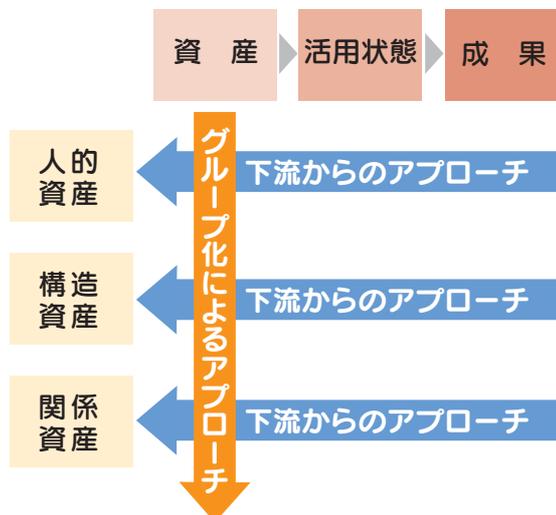
価値創造のストーリーの分析方法

①グループ化からのアプローチ

知的資産の3分類（人的資産・構造資産・関係資産）などを用いて、同じ性格を持つ資産をグループ化し、各グループごとに「資産」→「活用状態」→「成果」のストーリー化を行います。

②下流（「成果」）からのアプローチ

価値創造のストーリーにおける「資産」→「活用状態」→「成果」の流れを逆行し、「成果」から「活用状態」、「資産」にさかのぼることでストーリーを検証することも有効。



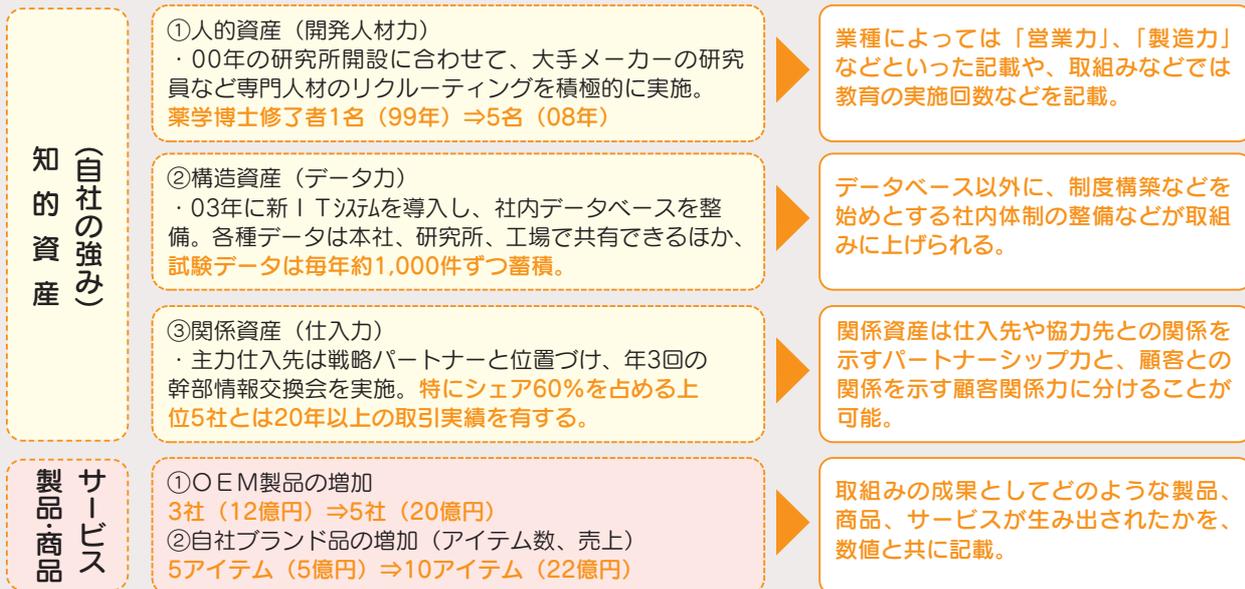
STEP4-② 価値創造のストーリー（過去～現在）をまとめてみよう！

価値創造のストーリー（過去～現在）のまとめ方

- ① 自社が保有している知的資産を分類しながら列挙。
- ② 上記①の知的資産を、これまでの事業展開でどのように活用してきたのかをまとめる。
- ③ 知的資産の裏付けとなる上記②の活用結果を、重要業績評価指標（KPI）としてまとめる。
- ④ 上記①の知的資産が、これまでどのような製品・商品・サービスを生んできたのかをまとめる。
- ⑤ ①～④の成果を、決算書などをもとに財務実績（概要）としてまとめる。

価値創造のストーリー（過去～現在）の記載例

【過去～現在のストーリー】（99年～08年）



※各項目ごとに更に詳しく分類し、KPIなどの設定が行うことができる場合は、過去～現在～将来をつなげて見せる方法もあります。（詳しくは別添する株式会社仁張工作所の記載例を参照してください。）

ココがポイント！

- 「価値創造の一貫したストーリー性」と「裏付けとなる管理指標（KPI）」で、知的資産の客観性を高める！
- 管理指標（KPI）は、開示できるものとそうでないものに色分けする！

STEP4-③ 価値創造のストーリー（過去～現在）

まとめのポイント



価値創造のストーリー（現在～将来）について

価値創造のストーリー（現在～将来）では、これからの事業展開において、自社の知的資産をどのように維持、活用、強化し、事業価値を高めるのかを明らかにします。

ここでは、次の2つのプロセスを踏むことで整理を行います。

① 知的資産経営の取り組みや投資の明確化

これまでの事業展開における成功要因を踏まえて、これから知的資産をどのように維持、活用、強化していくのかを検討し、その具体的な取り組みや投資を「見える化」します。

② 将来の経営目標達成指標（KGI=Key Goal Indicator）の明確化

「① 知的資産経営の取り組みや投資の明確化」を踏まえ、これらの取り組みや投資を行うことによって期待される効果を「見える化」します。ここで「見える化」した経営目標は、過去から現在までの実績、そしてこれからの展開において具体的に実践する取り組みや投資に裏付けられた目標であり、相対的な実現可能性が高い目標であるといえます。

価値創造のストーリーの分析方法

① クロス環境分析

価値創造のストーリー化では、下図に例示したクロス環境分析の手法を用いることが有効です。

クロス環境分析では、次の4つについて具体的な方針や取組みを検討します。

- 強み（知的資産）× 追い風：強み（知的資産）を活かしてチャンスをもににする方法は？
- 強み× 向かい風：強み（知的資産）を活かして脅威の影響を受けないようにする方法は？
- 弱み× 追い風：弱みを克服してチャンス逃がさないようにする方法は？
- 弱み× 向かい風：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？

② KPIとKGIの関係

重要目標達成指標（KGI）が経営戦略を実行した結果を数値で表すのに対して、重要業績管理指標（KPI）は経営戦略を実行する過程（プロセス）を数値で表します。

つまり、KGIを達成するためのマイルストーンとしてKPIは機能します。すでに所有している知的資産を維持、強化することをKGIに設定することもあり、その場合にはKPIとKGIが同一の指標となることもあります。

クロス環境分析の考え方		
	機会（追い風） ○○○・・・	脅威（向かい風） ○○○・・・
強み（知的資産） ○○○・・・	強み（知的資産）を活かしてチャンスをもににする方法は？	強み（知的資産）を活かして脅威の影響を受けないようにする方法は？
弱み（経営課題） ○○○・・・	弱みを克服してチャンス逃がさ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？

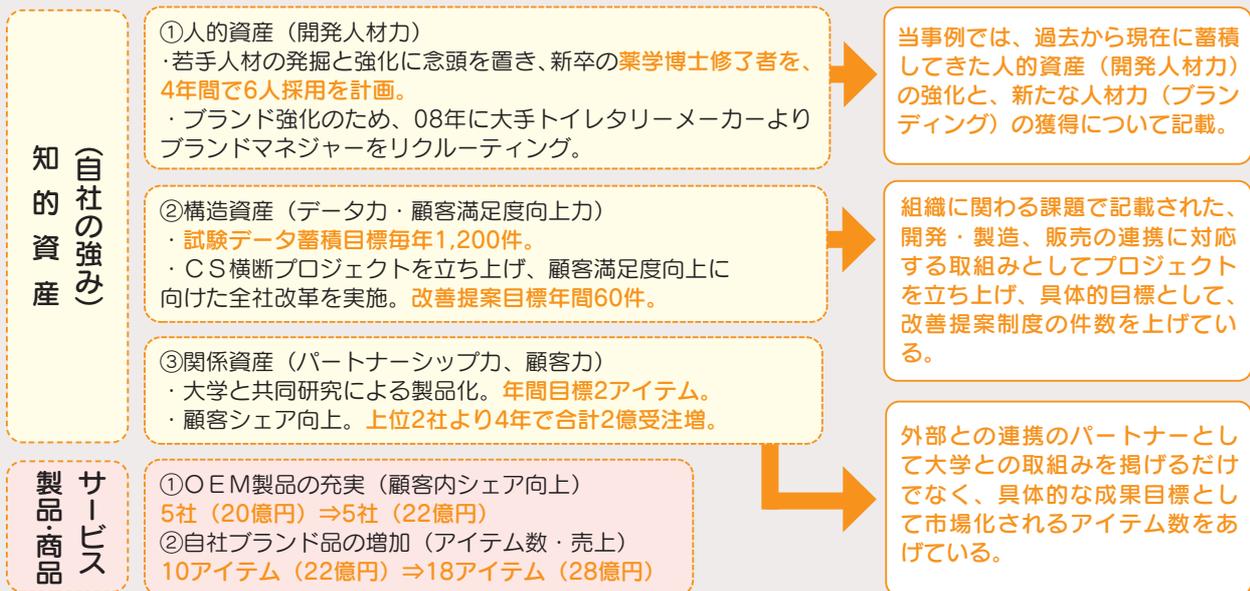
STEP4 – ④ 価値創造のストーリー（現在～将来）をまとめてみよう！

価値創造のストーリーを知る（過去～現在）のまとめ方

- ① クロス環境分析などによって、これからの事業展開の方向性を整理、検討。
(内部環境（強み、弱み）と外部環境（機会、脅威）の4つの要素の組み合わせから検討)
- ② これからの事業展開にとって必要となる経営資源（知的資産を含む）のたな卸を行う。
- ③ 上記②でたな卸した経営資源を確保するために必要な取り組みや投資を整理、検討。
(製品・商品・サービスに対する取り組みや投資も併記。)
- ④ 上記③までを踏まえ、これからの事業展開において目標とすべき指標（KGI）を設定。
(製品・商品・サービスに対するKGIも併記。)
- ⑤ ①～④によって得られるであろう成果を、財務計画（概要）としてまとめる。

価値創造のストーリー（現在～将来）の記載例

【現在～将来のストーリー】（08年～11年）



※現在～将来のストーリーでは、保有する知的資産の維持、強化だけでなく、内部環境分析で出た「経営課題」に対する対応策も記載すると良い。

ココがポイント！

- 重要目標達成指標（KGI）を設定するときは、「いつまでに」・「どのくらい」を目標とするのかを意識する！
- これまでの事業展開（過去から現在）と、これからの事業展開（現在から将来）の整合性を確認する！

STEP5 知的資産の連鎖（活用マップ）

STEP5-① 知的資産の連鎖（活用マップ）

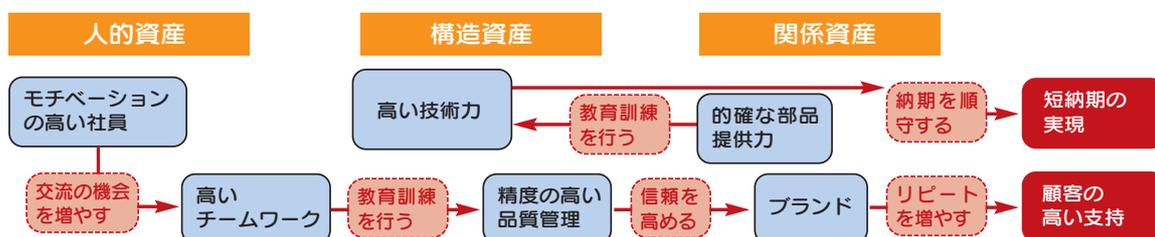
まとめのポイント

知的資産の連鎖（活用マップ）について

知的資産は、それぞれが単独で存在するものではなく、事業活動の中で相互に影響しあい、相乗効果（シナジー）をもたらしています。

知的資産の連鎖（活用マップ）では、このような知的資産の連鎖やその関係を明らかにすることで、個々の知的資産の存在意義を再認識するとともに、新たな知的資産への気づきを得ることを目的とします。

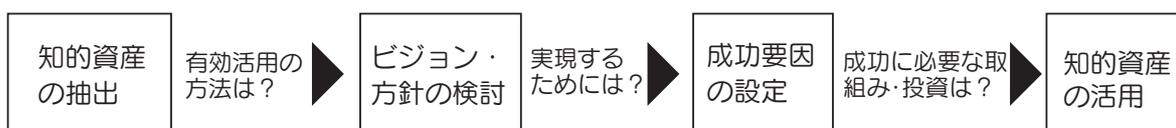
例：製造業においては、協力会社（関係資産）からの的確な部品提供と自社の技術力（構造資産）が連携・強化することによって、顧客への納期短縮が図られるという効果が生まれます。また、モチベーションの高い社員（人的資産）や高いチームワーク（人的資産）によって、より精度の高い品質管理（構造資産）やサービスの提供（関係資産）が可能となります。これを図示すると次のようなチェーンマップが生まれます。



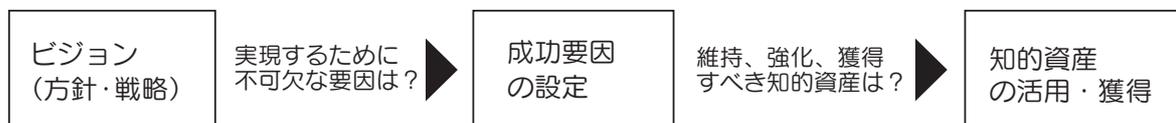
知的資産の連鎖（活用マップ）の分析方法

①ビジョン及び成功要因を導き出す方法

1. 保有する知的資産を把握した上で、実現可能なビジョン・方針を決定する場合



2. 将来ビジョン（方針・戦略）が既に決まっており、それに合わせた戦略・取組みを検討する場合



②知的資産の“つなぎ”方

- ・まず、知的資産の分類（人的・構造・関係資産など）ごとのつながりを確認することからはじめましょう。
- ・自社の強みを表すキーワード（例えば「〇〇力」）に向けて、知的資産をつなげていくことも有効な方法です。
- ・各資産を結びつけるだけでなく、矢印に具体的なアクションを併記すると活用方法も可視化できます。

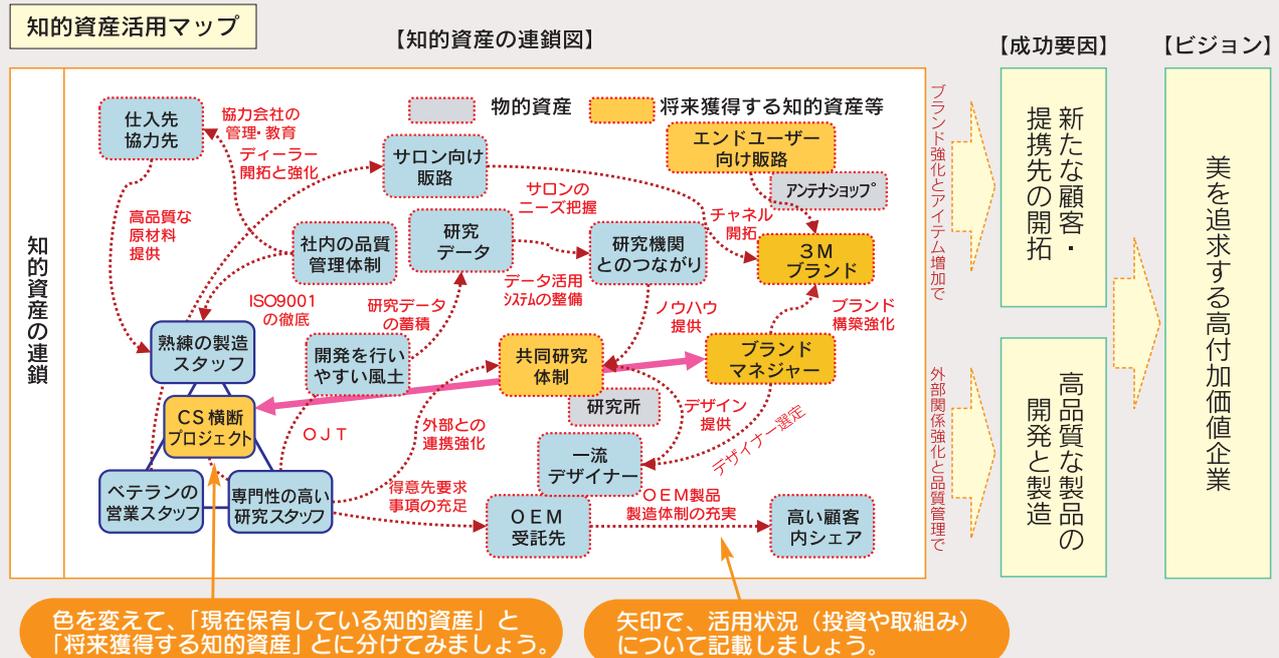
STEP5 – ② 知的資産の連鎖（活用マップ）をまとめてみよう！

知的資産の連鎖（活用マップ）のまとめ方

- ① これから目指すべき具体的なビジョン（企業の将来像）を検討。
- ② 上記①のビジョンを達成するために、必要となる成功要因を検討し、端的にまとめる。
- ③ 成功要因を実現するために必要となる資産（知的資産を含む）を抽出。
- ④ 成功要因に向けて、上記③で抽出した知的資産を線や矢印でつなぎ、各資産の連鎖・関係を明らかにする。このとき、できるかぎり線や矢印とともに、具体的なアクションを併記。
- ⑤ ビジョン、成功要因、そして知的資産の連鎖に矛盾がないかを検証。

知的資産の連鎖（活用マップ）の記載例

外部環境と自社のポジション



ココがポイント！

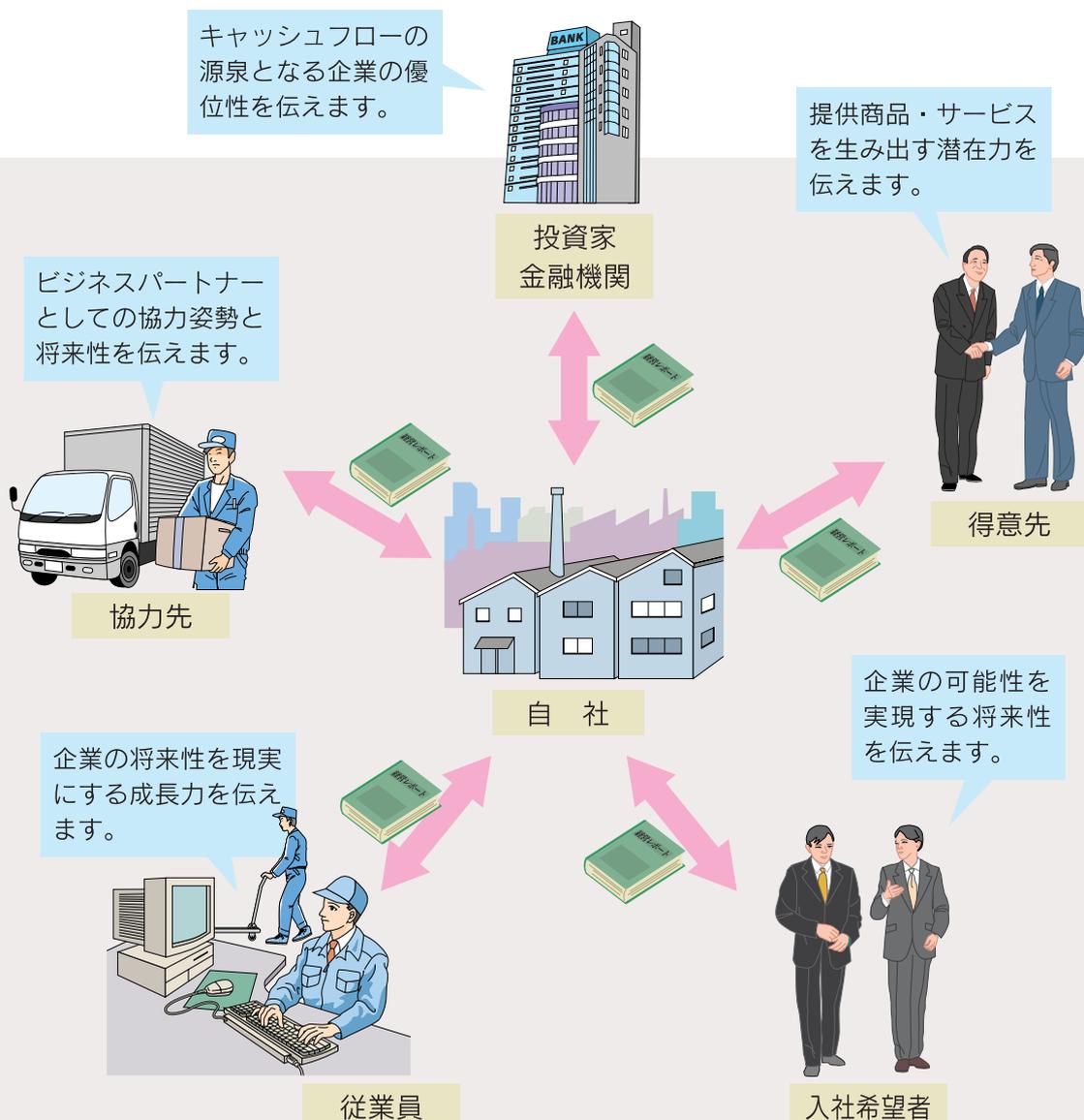
- 価値を生み出す知的資産の連鎖（つながり）を考える前に、まず個々の知的資産を明確に分類する！
- 現在の知的資産、将来の知的資産などが一目で分かるよう、色を塗り分けるなどの工夫も重要！

知的資産経営を“伝える”

自社の知的資産経営の取り組みをまとめ、その内容を開示する役割を担うものが“知的資産経営報告書”です。今回の「事業価値を高める経営レポート（知的資産経営報告書）」はまさにそれに該当するものです。自社と自社を支える社内外のステークホルダーとのコミュニケーションツールとして機能させていきます。

社内外のステークホルダーが必要とする情報は、各々の立場に応じて異なります。例えば、金融機関であれば経営計画や資金創出力などであり、得意先であればその企業の製品力や商品力、サービス提供力などが関心事となります。

また、各ステークホルダーが求める情報において共通するものは、その企業の将来にわたる事業価値創出力であることから、定期的（例えば年次毎）に知的資産経営報告書を作成・開示することで、企業の事業価値向上に向けた取り組みをステークホルダーと共有することができます。



知的資産経営を“深める”

知的資産経営報告書を作成するか否かに関わらず、自社の知的資産（経営）の在り方や取り組みをまとめ、マネジメントツールとして経営者や経営幹部、従業員など社内で共有することは重要です。

知的資産（経営）の活用サイクルは、「知的資産を把握する」→「知的資産を活用する」→「知的資産を開示する」という一連の循環プロセスによって成り立ち、自社と自社を支える従業員及び経営者自身を高めるツールとして機能します。

①知的資産を把握する

自社が保有する知的資産の把握・認識をベースに、経営者の頭の中にある方針や計画、アイデアを文書化し“見える化”することによって、企業の方向性を体系的に整理。

②知的資産を活用する

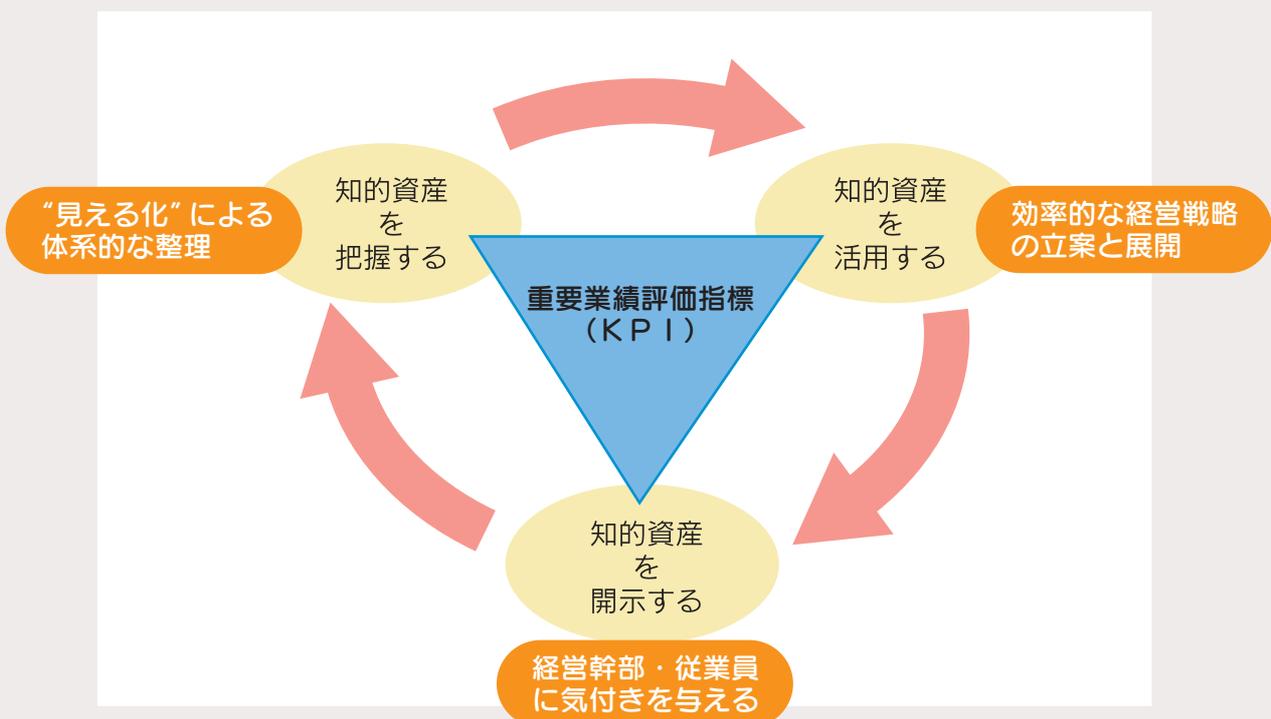
企業の方向性ととも、自社の保有する知的資産をまとめることで限られた経営資源の配分を意識した効率的な経営戦略を立案し、そして実際に展開する。

③知的資産を開示する

知的資産（経営）の在り方や取り組みをまとめ、社内に開示することで、経営幹部の経営感覚を醸成し、若手・中堅社員には自社の魅力の気付きを与えることによって士気向上を図る。また後継者育成にも役立つことができます。

なお、知的資産（経営）の活用サイクルにおいては、重要業績評価指標（KPI）を用いること、またそれを継続的に管理することや必要に応じて適宜軌道修正を行う作業を繰り返すことが必要です。

知的資産活用サイクル



前ページまでのまとめ方に基づいて作成すると、次のような報告書イメージとなります。



事業価値を高める経営レポート
(知的資産経営報告書)

平成●年●月

株式会社スリーエム

事業価値を高める経営レポート

記入日：2008年●月●日

商号：株式会社スリーエム

《経営理念(企業ビジョン)》

“MORE BEAUTY” , “MORE LOVERLY” , “MORE HAPPY”

《企業概要》

【代表者】松下 直宏
 【住所】〒●●●●●-●●●● 東京都新宿区●●●●●
 【電話番号】03-●●●●●-●●●●●
 【業種】化粧品、各種美容関連品等製造・販売
 【工場】東京都練馬区●●●●●、【営業所】全国5ヶ所
 【研究所】茨城県つくば市●●●●●
 【資本金】30,000(千円)
 【従業員数】85名
 【最新業績】4,200(百万円), (2008年3月期)
 【URL】http://www.●●●●●.com

《沿革》

1950年 3月 松下物産創業(1962年法人化)
 1972年 3月 東京都練馬区に工場を新設
 1976年 2月 株式会社スリーエムに商号変更
 1997年 7月 自社ブランドを立ち上げ
 2000年 3月 茨城県つくば市に研究所を新設
 2004年 9月 松下直宏が代表取締役役に就任

《受賞歴・認証・資格等》

2001年 4月 ISO9001を認証取得
 2005年 9月 同業者団体の「デザイン賞」受賞
 2007年 5月 ISO14001を認証取得。

《外部環境と自社のポジション》

【機会・脅威】

【機会】

- ・アンチエイジングなど美容に対する意識の高まり。
- ・海外(特にアジア諸国)での市場拡大。
- ・ネット通販など新たな販売チャネルの増加。

【脅威】

- ・新規参入及び異業種参入による競争激化
- ・輸入品を始めとする廉価品の増加
- ・原材料価格の高騰。

【業界概観と自社のポジション】

各種化粧品等製造。ブランド力のある大手化粧品メーカー数社が大きなシェアを占めるが、特異性を活かしたベンチャー企業も数多く存在する。同業は国内に●●社。(08年10月時点の同業者組合加盟社数)
 当社は、薬品を主に扱う専門商社としてスタートしたが、72年に自社工場を建設してOEM生産をスタート、00年には研究所を新設し、自社開発に注力している。近年は美容サロン向けスキンケア製品がヒット、パック剤の07年度販売量は業界2位。(専門誌調べ)

《内部環境とビジネスモデル》

【ビジネスモデル】

【企画開発】

- ・大学などとの産学連携による研究開発体制
- ・研究所における充実した素材の基礎研究

【仕入・調達】

- ・海外を含めた協力企業からの安定した素材調達
- ・一流デザイナーを起用したパッケージデザイン

【製造】

- ・ISO9001に基づく徹底した品質管理体制
- ・徹底した工程管理と改善提案制度による短いリードタイム

【販売】

- ・35年以上の継続取引により培ってきた取引先との信頼関係
- ・各地の代理店との協力体制構築によるサロン向け販売

【物流・サービス】

- ・物流会社との提携による短納期対応
- ・営業所、代理店を活用した顧客へのフォロー体制

【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】

- ◆ 得意先の要求事項を満たしたOEM製品
- ◆ 高品質な素材を使用し、安全・衛生面を追求した自社ブランド品

【経営課題】

【製品・サービスに関わる課題】

- ◆ 自社ブランド品目数が少ない
- ◆ OEM製品の付加価値向上

【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】

- ◆ 高い専門性を有する研究スタッフと熟練の製造スタッフ
- ◆ 業界経験が長く、特性を熟知した営業スタッフ

【社内体制(仕組み)等に関わる特長・他社との差別化ポイント】

- ◆ 50年以上に亘り蓄積してきた化粧品分野のノウハウと研究データ
- ◆ ISO9001に基づく品質管理体制。
- ◆ 新製品開発を行いやすい組織と企業風土

【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】

- ◆ 高品質な原材料を供給する仕入先・協力先との関係
- ◆ 共同で製品開発に取り組めるOEM受託先との関係

【人材に関わる課題】

- ◆ ブランドマネジャーがいない。
- ◆ 有能な若手の採用と育成

【組織に関わる課題】

- ◆ ユーザーニーズを把握する仕組み
- ◆ 開発・製造・販売の連携

【外部関係に関わる課題】

- ◆ 提携先及び共同研究先の獲得
- ◆ 既存販路との関係強化と新しい販路の開拓

《価値創造のストーリー》

【過去～現在のストーリー】（99年～08年）

知的資産
(自社の強み)

- ①人的資産(開発人材力)
 - ・00年の研究所開設に合わせて、大手メーカーの研究員など専門人材のリクルーティングを積極的に実施。**薬学博士修了者1名(99年)⇒5名(08年)**
- ②構造資産(データ力)
 - ・03年に新ITシステムを導入し、社内データベースを整備。各種データは本社、研究所、工場で共有できるほか、**試験データは毎年約1,000件ずつ蓄積。**
- ③関係資産(仕入力)
 - ・主力仕入先は戦略パートナーと位置づけ、年3回の幹部情報交換会を実施。**特にシェア60%を占める上位5社とは20年以上の取引実績を有する。**

【現在～将来のストーリー】（08年～11年）

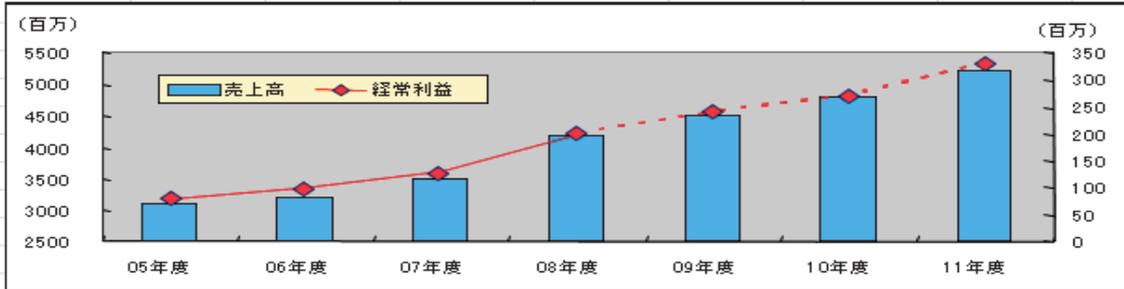
- ①人的資産(人材力)
 - ・若手人材の発掘と強化に念頭を置き、新卒の**薬学博士修了者を、4年間で6人採用を計画。**
 - ・ブランド強化のため、08年に大手トイレタリーメーカーよりブランドマネジャーをリクルーティング。
- ②構造資産(データ力・顧客満足度向上力)
 - ・**試験データ蓄積目標毎年1,200件。**
 - ・CS横断プロジェクトを立ち上げ、顧客満足度向上に向けた全社改革を実施。**改善提案目標年間60件。**
- ③関係資産(パートナーシップ力、顧客力)
 - ・大学と共同研究による製品化。**年間目標2アイテム。**
 - ・顧客シェア向上。**上位2社より4年で合計2億受注増。**

製品・サービス

- ①OEM製品の増加
3社(12億円)⇒5社(20億円)
- ②自社ブランド品の増加(アイテム数、売上)
5アイテム(5億円)⇒10アイテム(22億円)

- ①OEM製品の充実(顧客内シェア向上)
5社(20億円)⇒5社(22億円)
- ②自社ブランド品の増加(アイテム数・売上)
10アイテム(22億円)⇒18アイテム(28億円)

財務



《今後のビジョン(方針・戦略)》

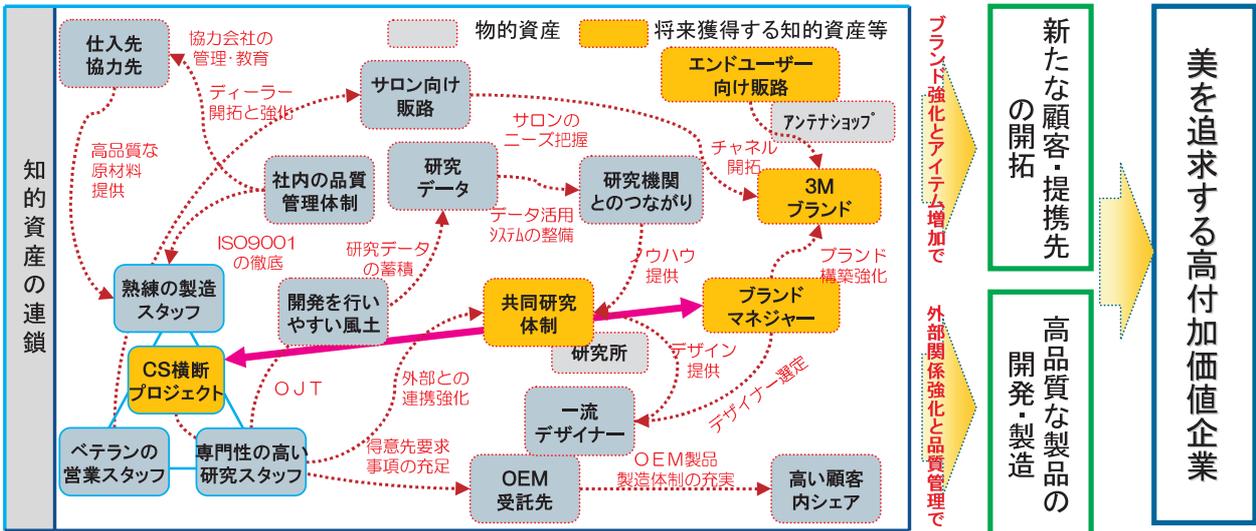
お客様に対して製品だけではなく、美と愛らしさと幸福を提供することで満足度を高める。

《知的資産活用マップ》

【知的資産の連鎖図】

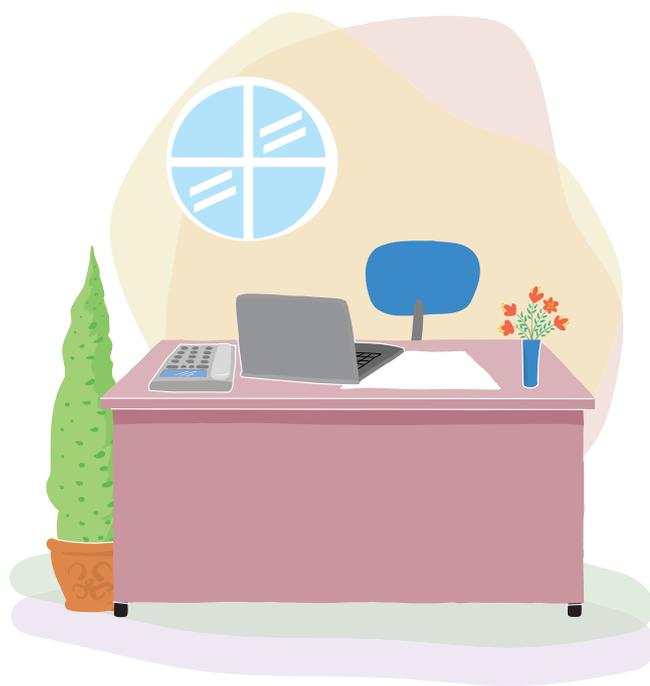
【成功要因】

【ビジョン】



株式会社スリーエム

報告書作成フォーマット



I. 経営理念(企業ビジョン)

.....

II-1. 企業概要

.....

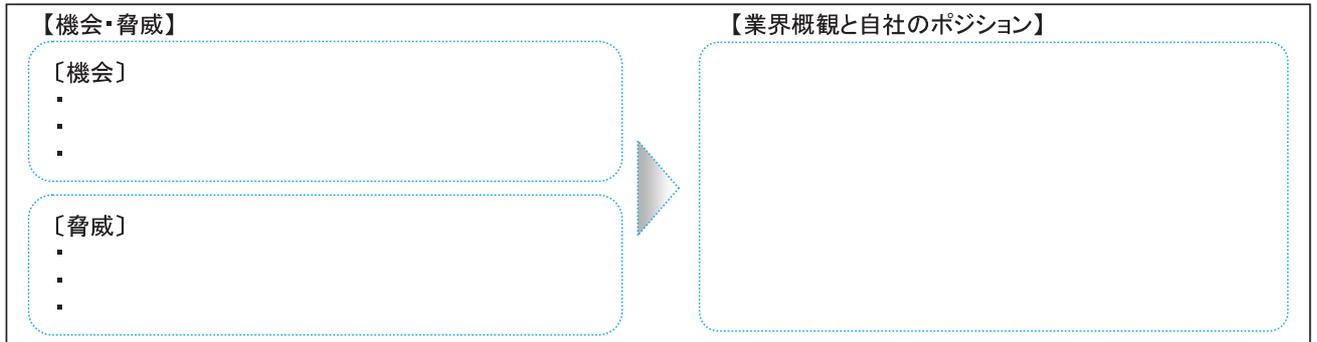
II-2. 沿革

-
-
-
-

II-3. 受賞歴・認証・資格等

-
-
-

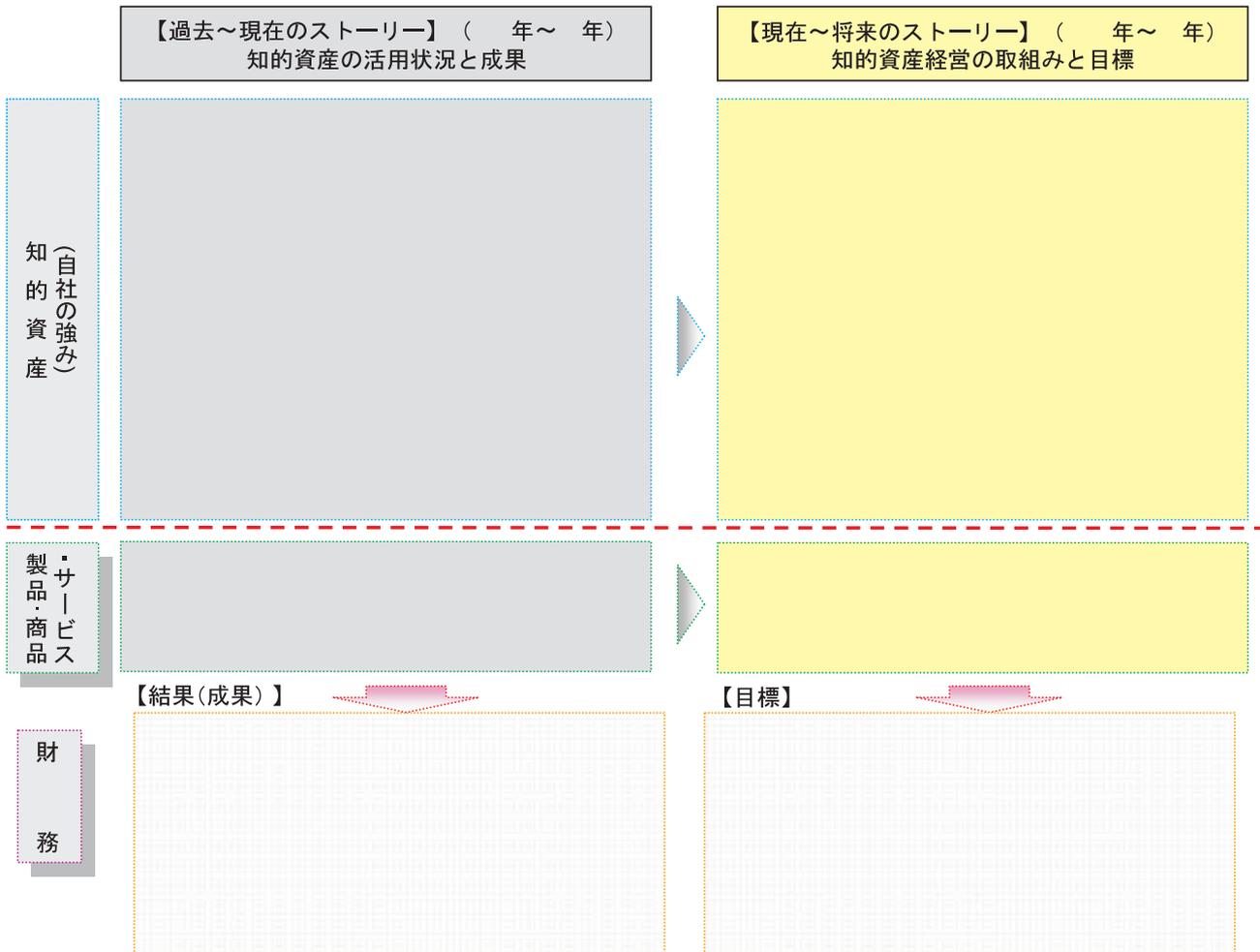
III-1 外部環境



III-2 内部環境と自社のビジネスモデル



IV. 価値創造のストーリー



V. 今後のビジョン(方針・戦略)

Blank area for future vision, strategy, and goals.

VI. 知的資産活用マップ

