

知的資産経営報告書の評価・認証手法に関する調査研究事業

# 知的資産活用セミナー

～企業の強みの“見える化”が、新規開拓、金融機関などとの  
関係強化に役立ちます！～

## 開催結果 報告書

平成22年12月

近畿経済産業局

# 「知的資産活用セミナー」開催結果 報告書

## 目次

<b>1. 「知的資産活用セミナー」の概要</b>	<b>1</b>
1-1 セミナー概要 .....	1
1-2 セミナーの構成 .....	1
<b>2. 「知的資産活用セミナー」当日の様子</b>	<b>2</b>
2-1 挨拶、施策説明「知的資産経営の普及に向けた取組みについて」 .....	2
近畿経済産業局産学官連携推進室長	花内秀友
2-2 基調講演「知的資産経営報告書の効果的な開示ポイント」 .....	6
同志社大学商学部特別客員教授（神戸大学名誉教授）	古賀智敏氏
2-3 知的資産経営報告書事例発表 ①「知的資産経営報告書の活用と効果」 .....	15
昭和電機株式会社 営業推進室グループ長	栗山隆史氏
2-4 知的資産経営報告書事例発表 ②「価値ストーリーの魅力」 .....	17
有限会社ツトム経営研究所 代表取締役	森下勉氏
2-5 質疑応答 .....	24
<b>3. 当日アンケート 調査結果</b>	<b>25</b>
3-1 概要 .....	25
3-2 集計結果 .....	26

# 1. 「知的資産活用セミナー」の概要

## 1-1 セミナー概要

- 企業が有する技術、ノウハウ、人材をはじめとする「知的資産」の認識・評価を行い、企業の持つ強みの「見える化」を行うことにより、価値創造につなげていくことを目的とする「知的資産経営報告書」について、さらなる普及に向けてその活用のあり方等について検討してきた「知的資産経営報告書の評価にかかる検討委員会」での結果を広く公表する。

また、知的資産経営報告書の開示ポイント等に関する基調講演、報告書の作成企業及び支援者による事例発表を行うことで、自社の強みを活かした経営強化に取り組みたい中小企業等による知的資産の活用や、知的資産経営報告書の作成について啓発を行う。

日時： 平成22年11月24日（水） 13:30～16:10

場所： 阪急グランドビル 26階 会議室5・6号室

参加者数： 99人 ※出演者等含む

## 1-2 セミナーの構成

### 第一部 13:30～15:00

□挨拶、施策説明 花内秀友（近畿経済産業局産学官連携推進室長）  
「知的資産経営の普及に向けた取組みについて」

□基調講演 古賀智敏氏（同志社大学商学部特別客員教授（神戸大学名誉教授））  
「知的資産経営報告書の効果的な開示ポイント」

休憩 10分

### 第二部 15:10～16:10

□知的資産経営報告書事例発表

①栗山隆史氏（昭和電機株式会社 営業推進室グループ長）  
「知的資産経営報告書の活用と効果」

②森下勉氏（有限会社ツトム経営研究所 代表取締役）  
「価値ストーリーの魅力」

□質疑応答



## 2. 「知的資産活用セミナー」当日の様子

### 2-1 挨拶、施策説明「知的資産経営の普及に向けた取組みについて」

#### 花内秀友(近畿経済産業局産学官連携推進室長)

近畿経済産業局の花内でございます。本日は、お越しくささいまして誠にありがとうございます。本日のセミナーでは、まず、私が知的資産に関する経済産業省および当局の取組みについてご紹介するほか、知的資産経営報告書の開示ポイント等に関する基調講演、報告書の作成企業及び支援者による事例発表などを行います。みなさんよろしくお願ひします。



#### 知的資産と知的資産経営とは

知的資産とは、特許やノウハウなどの知的財産だけではなく、組織力、人材、顧客等のネットワークなど、企業の「強み」となる目に見えない資産の総称です。企業固有の知的資産を認識し、有効に組み合わせたバリューチェーンを認識し、それを意識的に管理・活用し、持続的な利益を確保するのが知的資産経営です。

#### 政府における知的資産経営の位置づけ

政府における知的資産経営の位置づけとして、企業が持続的に収益を生み出していくためには、競争力の源泉たる人材、知的財産、組織力、顧客とのネットワーク、ブランド力などの知的資産の活用や保護を重視した経営（知的資産経営）に取り組むとともに、これを効果的に開示し、企業価値向上につなげていく中では、企業は競争力の源泉たる知的資産の活用を重視した経営の取組みが必要であると明示されました。また、知的資産経営マニュアルの活用の促進についても明示されています。

また、今年の6月18日に閣議決定された「中小企業憲章」においては、その中の行動指針の中で、「金融供与にあたっては、中小企業の知的資産をはじめ、事業力や経営者の資質を重視し、不動産担保や保証人への依存を減らす」ということ、すなわち、知的資産を十分に活用しながら金融を円滑化すべきと明記されています。

金融庁の2007年の金融審議会においては、「目利き機能の向上をはじめ、事業価値を見極める融資」として、「定性情報の適正な評価」「定量情報の資質の向上」ということで、非財務情報（知的資産等）の適正な評価を行うことがとりわけ重要であり、特に、「一定規模の企業においては、定性情報評価を制度化した、知的資産経営報告書の活用も選択肢として考えられる」と明記されています。

同じく、長期戦略指針「イノベーション25」でも、リスクマネー供給を実現する仕組みづくりの中で、新興市場等における適切な資金供給のため、知的資産経営情報の開示等を促進する方策が検討されています。また、民間の研究開発を促進するための施策として、民間企業における知的財産経営等の要素を踏まえた技術経営力の強化が必要とされています。

#### 知的資産経営のメリット

知的資産経営のメリットとして、「内部マネジメントツールとしての活用」と、「外部コミュニケーションツールとしての活用」があるといえます。

まず、内部マネジメントツールとしての活用については、経営者自身が自らの強みや価値創造メカニズムを認識し、それらを有効に活用できることや、知的資産経営の過程において、従業員が企業の経営方針などを明確に認識できること、金融機関や株主（将来株主）からの評価が適正になされること、取引先・消費者・顧客・地域住民等からの信頼が向上し、リクルートの効率化が図られることなどがあげられます。

一方、外部コミュニケーションツールとしての活用については、企業価値の分析精度が高まること、企業のリスクを評価することができること、あるいは成長性の高い企業を見抜くことができることなどがあげられ、知的資産経営の報告書を外部へ開示することにより、ステークホルダーに対する外部コミュニケーションツールとして活用できると言えます。

### **知的資産経営における報告書開示の役割**

知的資産経営における報告書開示の役割として、知的資産経営報告書については、企業の価値創造につなげていくかを示す報告書で、過去から現在までの事業展開、あるいは将来、その強みを生かしてどのように事業展開を行うかをストーリー化（価値創造のストーリー）・見せる化（魅せる化）することが大切であり、ステークホルダーとの認識の共有が知的資産経営の持続のためには不可欠と考えています。財務情報は一般的に重要と考えていますが、それ以外に、非財務の情報をステークホルダーに伝えることが重要です。

また、客観的なK P I（Key Performance Indicator：重要業績評価指標）を活用し、第三者の作成支援を受けることで信頼性を高め、知的資産経営に関する的確な開示をすることで自社の真の姿を知ってもらうことも大事です。ただ、経営においては機密保持も重要で、知的資産経営の報告書を作成する過程において、どこを開示するのか、どれを秘密にすべきか、選別しながら報告書を開示していくことが重要になります。

### **知的資産経営開示ガイドラインの概要**

2005年10月に「知的資産経営の開示ガイドライン」が経済産業省から公表されました。一般的に、企業等が報告書を開示する場合、ガイドラインに基づき公表されていることが多くなっています。

ガイドラインのポイントとしては、経営者の方針をわかりやすいストーリーで示すことや、信憑性を高めるためにストーリーのポイントなる部分に関し、裏づけとなる重要な指標（K P I）などを提示していくことが重要であるとされています。また、評価する側の指針を示していくこともポイントです。

また、知的資産経営報告の要素として、①事業の性格と経営の方向性、②将来の見通しを含む業績、③過去および将来の基盤となる知的資産とその組み合わせによる価値創造のやり方、④将来の不確実性の認識とそれへの対処方法、⑤上記を裏づけるK P Iとしての知的資産指標という、5つの要素を入れ込んでいくのが、ガイドラインを作る上で重要であると示されています。

### **知的財産経営をめぐるわが国の動き**

わが国の知的資産経営をめぐる動きとしては、2002年の知的財産戦略会議の「知的財産戦略大綱」において「知財立国」宣言がなされたことが、契機となっています。2004年の「通商白書2004」では、「知財経営」の推進が明記されました。

そして、2005年には、知的資産経営情報開示ガイドラインの策定・公表がなされています。また、2005年から「知的資産経営WEEK」を全国的に開催しており、今年度まで毎年行っています。

その後、2006年に中小企業における知的資産経営中間報告書（中小企業基盤整備機構）、知的資産

経営評価チェックリスト（大阪商工会議所・公認会計士協会近畿会）が策定されています。2007年には、金融庁・金融分科会がリレーションシップバンキングにかかる報告書を公表、その中で知的資産経営報告書が取り上げられました。2008年には、中小機構が「知的資産経営実施の指針」を取りまとめ、公表しています。昨年、経済産業省において「知的資産経営評価融資の秘訣」を策定し、公表しています。

### **近畿経済産業局におけるこれまでの取組み**

近畿経済産業局におけるこれまでの取組みとして、まず、2004年度に「近畿地域における中小・ベンチャー企業の知的財産権戦略基礎調査」を実施しました。2005年度は、研究開発型ベンチャー企業2社の協力の下、モデル的に知的資産経営報告書を作成し、作成にかかるプロセスを整理するとともに、作成にあたっての留意点、課題等を取りまとめ、実務的な手引書を作成しました。2006年度は、「中小企業知的資産経営国際セミナーIN大阪」を開催しました。2007年度においては、普及のために「知的資産経営報告書普及・活用研究会」を実施し、「知的資産経営のすすめ」というリーフレットを作成しました。

また、2008年度、2009年度には、「知的資産WEEK」の一環としてセミナーを開催しています。今年度においては「知的資産経営報告書の評価にかかる検討委員会」を実施しました。後ほど委員長を務められた古賀先生から説明がありますが、現在、報告書としてまとめているところです。一方、知的資産経営報告書開示企業数は、10月末現在で、全国で120件、近畿では87件が公表されています。実際に作成しているところはこれ以上あるかと思われます。

### **「知的資産経営報告書の評価にかかる検討委員会」について**

知的資産経営報告書の評価にかかる検討委員会について、概要を簡単に述べさせていただきます。まず、目的につきましては、外部へのコミュニケーションツールとして有効な報告書作成に向けて、方向性を明らかにすることを目指して実施しました。委員は、学識経験者、支援機関、金融機関等、10名で構成されています。これまでに、委員会は8月から10月末までの間で3回開催しました。

委員会では、報告書を作成した100社余りにアンケート調査を行うと同時に、その中で10社余りにヒアリング調査を行い、その結果をもとに、報告書作成者の意識や効果の実態の把握、強みと結びついたKPI、報告書の効果的な活用・開示のポイント等について検討しました。

現在、知的資産経営報告書の開示企業は全国で120社と一定の蓄積があります。また、京都府では、一昨年から「知恵の経営」認証等に取り組んでいます。さらに、中小企業基盤整備機構では、「魅力発信レポート」等を昨年度から実施しており、現在は200社ほどホームページに掲載されています。「魅力発信レポート」とは、知的資産経営の内容、魅力を書いたもので、中小企業のリクルートが主な目的で作成・開示されており、知的資産経営報告書の最初の取りかかりとして有効ではないかと思っています。こういった、知的資産経営報告書をめぐる取組みが一定進んだ中で、作成・開示による効果を検証する時期ではないかと考え、検討委員会を実施しました。

また、検討委員会実施の趣旨としては、特に“外部へのコミュニケーションツール”として有効な報告書作成に向けて、方向性を明らかにすることを目指して実施しました。

### **アンケート調査について**

アンケート調査では、全国の「知的資産経営報告書」等の作成開示企業116社にアンケートを送り、75社から回答がありました。

まず、重視した開示相手先としては、「従業員向け」が一番多く64%、次に「新規顧客向け」が62%、「金融機関向け」が49%、「取引先向け」が40%といったところが多くなっています。

重視度と効果については、5段階評価で「特に重視した」を5ポイント、「重視した」を4ポイント、「まったく重視しない」を1ポイントとして、集計したところ、重視する相手先としては、「従業員」「新規開拓顧客」「金融機関」「既存取引先・協力企業」「学生、入社希望者」の順で多い結果となりました（5段階評価3ポイント以上）。

開示効果のあった相手先では、「従業員」「既存取引先・協力企業」「金融機関」「新規開拓顧客」「学生、入社希望者」の順で多い結果となりました（5段階評価3ポイント以上）。

報告書の項目・観点ごとの重視度では、「強みの抽出」「強みの競争優位性」「経営理念・社是」「強みを活かした事業計画」の順で多い結果となりました（5段階評価4ポイント以上）。

信憑性確保のための対策では、「ストーリーの一貫性」「各情報間での整合性」「作成支援者の協力」「自社の強みとKPIの関連づけ」の順で多い結果となりました（5段階評価3.5ポイント以上）。

作成支援者については、中小企業診断士が約6割を占めており多くなっています。また、作成支援者による効果では、「知的資産経営について理解が深まった」が72%、「信憑性の高い報告書を作成できた」が56%、「自社のみで報告書を作成することは困難だったので、作成できたこと自体に効果があった」が52%となっています。

## ヒアリング調査結果

ヒアリング調査においては、開示効果についてより着目してお聞きしたところ、取引先向けでは「新たな取引開始がスピーディーに決まる」「取引にあたっての提出書類が簡素化できる」という評価がありました。金融機関向けでは、「融資の最終決定にあたって最後のプッシュに有効」「金融機関内の審査プロセスにおいて、上層部や審査部門への説明資料として有効」との指摘もありました。

また、新規開拓先を対象とする営業活動で活用すると答えた企業もありました。

## 強みと結びついたKPIとは

強みと結びついたKPIとして、外部向けでは、特に「どう新たな価値を提供しうるか」に説得力を持たせるKPIが望まれています。これについては、今後、具体的なKPIの事例について整理して、とりまとめた報告書（ホームページで公開予定）に掲載していきたいと考えています。

近畿経済産業局では「知的資産経営のすすめ」というサイトを作っています。経済産業省の知的資産経営ポータル、中小企業基盤整備機構の知的資産経営報告書作成のためのマニュアル集、全国中小企業団体中央会、中小企業基盤整備機構の魅力発信レポートがありますので、興味がありましたら見ていただければと思います。また、資料につきましては、近畿経済産業局産学官連携推進室にお問い合わせください。以上で説明を終わります。ありがとうございました。

司会：ありがとうございました。

ただいま、花内室長からご紹介がありました近畿経済産業局の今年度の調査につきましては、ご協力をいただいた委員の皆様、ヒアリングをお受けいただいた企業の皆様、アンケートに回答してくれた企業の皆様も本日お越しになっているかと思えます。このような席からですが、あらためてお礼申し上げます。ありがとうございました。

## 2-2 基調講演「知的資産経営報告書の効果的な開示ポイント」

古賀智敏氏(同志社大学商学部特別客員教授(神戸大学名誉教授))

皆さん、こんにちは。同志社大学の古賀でございます。知的資産経営を多少なりとも推進してきた一人として、今日はこれだけ多くの方々にお集まりいただいたこと、大変うれしく、また光栄に存じます。

実は、知的資産経営報告書の作成という面から見ると、西高東低と関西が強く、関東はこれからだと思います。近畿経済産業局のお力にもよると思いますが、関西が活躍しており、これをオールジャパンで進めていくのが私どもの狙いです。

わが国で知的資産経営、あるいは知的資産経営報告書が発展してきたのは、ここ10年で、世界で見ても20年もたたないでしょう。特にわが国では、北欧をお手本に知的資産経営報告書の作成を進めてきましたが、今では完全に北欧を抜いていると思います。ドイツやデンマークなどいくつかの国で知的資産経営報告書が作成されていますが、わが国のように体系的かつ活発に行われているところはないと伺っています。そういう意味では、日本初、あるいは世界に発信できる試みができているのではないかと思います。今後も、皆様のご支援、お力添えをお願いしたいと思います。



知的資産経営報告書が本格的に作られる・知られるようになったのは、2005年の経済産業省からガイドラインが出た際が思い浮かぶことが多いと思われませんが、実は、2004年には「知的財産報告書ガイドライン」が出ています。以前は、「知的財産」でした。知的財産とは、特許権や商標権、意匠権など法的な権利で、従来は主に弁理士の先生が関係してきた領域ですが、知的財産権に関する開示ガイドラインが出ました。それが知的資産経営報告書のベースになっています。あるいは、その流れをくんで拡充・発展化したのが知的資産経営報告書ではないかと思います。

2005年にガイドラインができてから今日まで、基準の整備、それに基づいた取組みが行われた期間であり、まさに生成期として位置づけています。5年が経過し、116社というこれまでの蓄積がありますので、それを棚卸して評価に基づいて第二段階に入っていければと考えています。

今回は、近畿経済産業局から画期的な試みを賜りまして、評価がどこまでできたのか、あるいはできていないのか、それを浮き彫りにしながら、次のステップを考えていければということで委員会を立ち上げました。今回はそのお披露目ですが、委員会の委員長を担当させていただいた身として、皆さんに成果をお話しさせていただければと思います。

### 1部・知的資産経営と知的資産経営報告書の論点と課題

まず、知的資産経営報告書の効果的な開示ポイントとして、「知的資産経営報告書の論点と課題」をお話ししたいと思います。

知的資産経営と知的資産経営報告書の作成に関する全体の構図の中では、関係者として、「作成者」「媒介者」「利用者」の3つのグループがあります。「作成者」である企業経営者が、知的資産経営を実施し、その成果・結果について「媒介者」(支援者)の先生が関与して知的資産経営報告書を作成します。そして、出来上がった知的資産経営報告書を、「利用者」となるステークホルダーに提供します。

ステークホルダーへの提供としては、「内部報告目的」と「外部報告目的」があります。知的資産経営報告書はコミュニケーションツールであり、外部に対するコミュニケーションツールは、金融機関や得意先、新規顧客を開拓する予定先など、外部に提供します。内部管理目的は従業員であり、経営者が情報の共有を図り、内部の管理目的や内部の利用目的のために作ります。



## 知的資産経営報告書をめぐる3つの論点

次に、知的資産経営報告書をめぐる3つの論点をお話しします。まず、論点1としては、「何のために作成するのか（目的・動機）」。目的が違えば、提出する情報の範囲も異なってきます。また、情報の形態、あるいは開示形態のあり方も異なってきますから、何のために作るかをしっかり意識する必要があります。

目的が決まり、知的資産経営報告書を作成して提供する場合に中身をどうするのかということで、論点2として「どのような知的資産をいかに把握・活用し、それを『見える化』するか（プロセス・手段）」があります。知的資産として何を把握するか。これが知的資産経営報告書の中で最も重要な部分であり、最も難しい部分です。それをどのように体系化し、分析していくか。

論点3として、「その効果はいかに、また、どのように知的資産経営を開戦していくか（結果）」があります。提供した知的資産経営報告書は、どんな効果・影響をもたらすのか。この部分も大事です。知的資産経営報告書、あるいは知的資産経営は、一度提供すれば終わりではなく、むしろそこで得られたフィードバックをさらに内部で改善・修正し、さらに拡充・発展させていくのが知的資産経営であり、知的資産経営報告書の論点であると思います。

注意していただきたいのは、知的資産経営報告書はあくまでもアウトプットです。アウトプットの場合はプロセスがあります。同時にインプットのプロセスがあります。知的資産経営報告書を作るのは単に結果としてのプロセスで、もちろんそれも大事ですが、中身が大事、すなわち中身となる「知的資産経営」がたいへん大事です。知的資産経営というダイナミズムを、知的資産経営報告書というコミュニケーションツールに落とし込んで、それをステークホルダーに提供する。これが、まさに知的資産経営報告書を取り巻く全体の構図ではないかと思います。

知的資産は何か。強みは何かを把握すること。これが難しいのです。それをいかに「見える化」していくか。ただ並べるのではなく、プロセスを経て企業の価値を創出する、すなわち企業の「価値創造プロセス」と結びつけながら知的資産を体系化していく。ここにポイントがあるのではないかと思います。

そして、どのように知的資産経営を改善していくかという結果も大事です。フィードバックさせながら、さらに知的資産経営のあり方を進化・発展していきます。知的資産経営と知的資産報告書の関係をフラットに考えることが多いですが、実はそうではない。何のために知的資産経営報告書を作るのか。知的資産経営の実態を把握し、それを改善して、その良さを外部に提供して見ていただきたいために知的資産経営報告書を作ります。その認識、位置づけをご理解いただければと思います。

## 社会的浸透化を阻害する3つのハードル

また、知的資産経営報告書を拡充・発展させるためには、3つのハードルがあります。

1点目は、企業の競争優位性の源泉をいかに明示化するかという、知的資産の認識・測定・ストーリー化の点。まさに技術的なハードルです。知的資産を評価するのは非常に難しい。特に知的資産を数量化し、定量化し、それを評価する試みは、知的財産権のところで何度も行いました。しかしながら、特許権に関して、DCF法（ディスカウント・キャッシュ・フロー）という割引現在価値を使った方法以外で、例えばリアルオプション等方法もありますが、結局うまくいっていない。過程が多すぎる。まして、知的資産といわれる人材や技術力は、どう数量化するのか。技術的な制約が極めて大きいので数量化できません。それに代わる代替的な測定値で価値を把握するという形で測定が行われています。非財務的なデータ、非財務的な情報によって実態を把握しています。しかし、これをどのように認識し、把握し、それを提供するか。技術的にはたいへん難しい問題であり、これから高めていかなければならない、究めていかなければならない大きなハードルです。

2点目は、知的資産経営報告書の信頼性をいかに確保するかという、保証的ハードルです。なぜ知的資産経営報告書を使わないのかというと、社長の主観的な思いを述べていることも多い。主観的な思いも大事ですが、どこまでが本当でどこまでが物語なのか。ストーリーの流れの中で定性的・技術的に一貫して書いていく。とにかくストーリー化は、物語となると主観的なものになり、ゴーストライターが書いているようなイメージを持つ人もいます。知的資産経営報告書を信頼できるものにするのが知的資産経営を高めることであり、これが知的資産経営報告書の拡充するための大きなハードル・課題になっていると思います。

3点目は、いかにステークホルダーからの幅広い理解を得るかという、コミュニケーションにおけるハードルです。特に金融関係には、定量データや数量データは信頼性が高いです。新しいものは抵抗がありますが、新しいものに対するカルチャーを変えながら、受け手である利用者側も理解するよう努める必要があります。幅広い意味での、セミナー等も含めて幅広くPRしていくと同時に、中身を良くしていくことが大きな課題になると思います。

### **知的資産経営報告書による中小企業活性化の連鎖**

報告書の作成・開示目的について、簡単に確認だけします。目的には、「外部目的」「内部目的」「金融目的（直接金融・間接金融）」があります。

「外部目的」の場合は、特に中小企業にとって知的資産経営報告書が必要かということ、中小企業はブランドが出来上がっていない。社会に名前が通っていません。あるいはマーケティングが弱いです。中小企業は、知的資産経営報告書を作成し、積極的に売り出していく。効果があるという結果が出ています。そういう意味でも、自らのマーケティングのために自社の名前を広め、ビジネスに結びつけるためには、「外部目的」として使っていくことが非常に大事です。それは将来の顧客のためです。あるいは、金融機関も含めて、顧客、マーケティング、一般社会という意味では非常に大事になります。

「内部目的」では、今回の調査結果では従業員に見せたい、従業員を意識しているところが多いです。特に中小企業では多くの場合、ワンマン社長とは言いませんが、社長がすべて決めて従業員は知らない。社長の思いを従業員に伝え情報を共有していくという目的で使われています。最近、社長が自社を継承するときに自社が持っている良いところを見せるために財産の棚卸を行うことがありますが、これも内部目的です。

今日は、「間接金融」の問題には焦点を置いていませんが、金融機関にもっと利用していただきたい。そのためには、信用力の評価として、これまでの定量的なものに変えて、定量的なものプラス将来の成長性を見ていただきたい。それを通じて金融機関に働きかける。ベンチャー企業は、資金はなくても技術や素晴らしいアイデアを持っているので、積極的に知的資産経営報告書を通じてアピールし、訴えていく必要があります。

### **知的資産情報開示と開示ガイドラインの課題**

情報ですから役に立たないと意味がない。役に立つ情報とは、有用性、すなわち情報の目的適合性であり、それが利用者のニーズに合わなければなりません。いくらニーズがあっても、情報が信頼できなければ役に立ちません。信頼性をいかに高めるか。目的に合ったもの、ニーズに即したものであり、かつ信頼性のある情報が役に立ちます。

しかし、情報をどう開示するかという問題があります。開示スタイルには、「独自性」対「比較可能性」というトレードオフ（二律背反の状態・関係）があるといえます。もともと知的資産経営は、それぞれの会社の独自の戦略、独自の体質、独自のカルチャーであり、独自性の高いものなので、一方で独自性を比較できる比較可能性が必要になります。

また、開示範囲のトレードオフとして、「機密性」対「公開性」があります。これもK P Iの問題と関係ありますが、よく企業が「K P Iを出せない」と言いますが、それは機密性が高いという問題があるからです。知的資産情報の中には、戦略など企業にとって非常に重要な、出たくない情報があります。それを一般的にどこまで公開するか。できるだけ開示してくださいと言いながら、限度があります。開示できない部分があります。どこまでは開示、どこまでは開示しないという「機密性」対「公開制」という議論があります。

## 2部・知的資産経営報告書の効果的な開示ポイント

2部として具体的なポイントに入りたいと思います。具体的なポイントについては、中小企業のための知的資産経営報告書の作成プロセスということで、中小企業整備機構が出しているマニュアルに従って私なりにフローをまとめてみました。今回は、ポイントだけを申し上げたいと思います。

### 中小企業のための知的資産経営報告書の作成プロセス

ステップ1は企業の概要を伝えることです。企業の概要は、フラットに説明するのではなく、その裏づけ、特徴を出す必要があります。出しにくいと思いますが、投資をどこまで行ったか。投資の数字を開示しているところは少ないのは、機密性が関係するからです。しかし、企業の概要にしても、単にPR的なものは効果がないと思います。その中で、自社の強み、特に伝えたいところをピンポイントに強調した書き方が、読み手にアピールできると思います。

ステップ2の外部環境については、企業の規模、自社のビジネスの市場規模、市場の特性、市場の将来性など。こういった点は金融機関が特に関心を持っています。将来ビジネスが発展するかどうか、非常に関心があります。そのため、企業の外部環境をデータで裏づけていくことが大事だと思います。

ステップ3の内部環境では、自社の強みと弱みについて。弱みを開示している会社は信頼できるが、強みだけでは信用できない。自ら弱いところを開示し、それをクリアするために何をしているのか。真摯に取り組み、率直に対応しているのは、非常に好感が持てると同時に信頼性が高まると思います。

ステップ4は価値創造のストーリーです。過去から現在、現在から将来の自社の強み、それをどのように事業展開したか。K P Iは難しい問題が多く、特に中小企業には抵抗があるのは事実です。機密性の高い情報は出たくないという問題もありますし、K P Iが乏しいがゆえに開示されていないこともあります。これは、企業内部での組織づくりが出来上がっていないからとも考えられます。

K P Iは技術的な問題や精神的な問題、あるいは意識的な問題など、いろいろと難しい問題があります。ただ、K P Iは成果です。これまでビジネスを行う中で知的資産を選んで活用し、その結果をK P Iという測定値で、知的資産そのものの評価はできませんが、それに対する代替値によって初めて実態がわかります。また、毎年どう向上しているかを通じて、その会社の知的資産マネジメント、知的資産経営の進捗状況がわかります。

ステップ5では知的資産の連鎖、これは非常に大事で、個人的にはもっと強調してほしいという思いがあります。自社の強みをわかっているかが一番重要なところ。仮に優れた技術力・販売力・経営者のリーダーシップがあれば、これをどうつなげるかが大事です。

知的資産は人的資産・構造資産・関係資産の3つに分類できますが、それぞれが個別に企業に価値創出をもたらしているのではなく、この3つが結びつき相互に関連し合いながら、トータルで企業の将来のキャッシュフローへとつながります。3つの資産が品質の向上や高品質の製品・サービスをもたらし、高品質の製品・サービスは顧客満足度へとつながり、顧客満足度は売り上げを伸ばしていく。それがキャッシュフローの増加につながる。こういう価値の連鎖があります。これが正しく理解され、相関関係ができていくかどうか。これは難しい問題ですが、課題として力を入れていただきたい。

## 知的資産経営報告書の作成ポイントー例示

これから先は、作成ポイントになる例示を紹介します。

ポイント1は、「企業理念の実践結果やビジネスモデルの『他社との違い』を明確化」する必要があります。経営哲学や経営方針、戦略を確認し、これに基づく投資業績と業績を確認することから始まる。作成企業はいずれも「経営理念」とそれを具体化するための「経営方針」を掲げ、企業が目指すべき方向を提示している。

提示していますが、その後の投資や事業の活動にどのようにつながったかが書かれていない。研究開発を活発に行っているなど、フラットに書いていますが、抽象的な話ではアピールできません。具体的なもので裏づけないと説得力がない。今回の調査では、いかに説得力を持たせるか。説得力を持たせるためには、データや関連したもので裏づけていくことが大事ではないかと思えます。

ポイント2は、「体系的かつ明快な価値創造ストーリーの策定」です。読み手の立場に立って、きれいで見やすく、明快であることが第一です。そして、関係性をきちんと分析して相互の関連性が裏づけられているかが重要です。見た印象でストーリーが分かるということ。全部を読む必要はなくて、パッと見た印象できれいにできていれば、内容もしっかりしていると思えます。乱雑で読みにくいものは、中身は濃いかもかもしれませんが、良い知的資産経営報告書ではない。明快かつシンプル、一貫性のある報告書が、信頼性を高め、読者を引きつける大きなポイントになると思えます。

ポイント3は、「真に自社の差別化の源泉となる的確な知的資産（ストック）の把握と知的資産の活用・管理（フロー）の分析・評価」です。知的資産はストックとフローです。現在あるものがストックで、フローはそれをどう使ったかということです。使った結果がKPIという形で指標化することにつながります。現在、どんなストックがあるか。例えば、従業員数、博士号を持った研究者の数、受賞歴など、現状を明らかにすると同時に、それをどのように活用したか。つまり、従業員の価値を高めるためにどれだけ投資を行ったか。あるいは顧客満足度を高めるためにどんな活動を行ったか。こうやって、ストックとフローを明快かつ明確に提供していくということ。

これがたいへん難しいのです。技術力やリーダーシップ、品質管理は、どこでも出していますが、どう裏づけていくのが重要。自社の技術のレベルは業界でどんな評価をされているのか。市場の中でどれだけ評価されているのか。それを具体的かつ説得力を持って出さないと、単なる物語になってしまいます。難しいところではありますが、そこに留意して作っていく必要があるのではないかと。

ポイント4は「適切なKPIの選定」です。選定するのはきわめて難しく、それだけに支援者の力量にかかっていると思えます。どのKPIをどれだけの数を選んでいくか。

知的資産系報告書の作成は難しい面もありますが、読者にとって説得力のあるものを作っていただきたいと思えます。

## 3部・知的資産経営報告書作成企業の経営者の意識調査

### 知的資産経営報告書の現状と課題

現状分析を大まかに行き、そこから示唆される点、あるいは今後の課題になりうる点を分けて整理しました。

まず課題として、作成目的はどのようなのか。開示項目はどのようなのか。開示の信憑性はどのようなのか。効果はどのようなのかという問題がありました。

作成目的については、「従業員」（内部目的）、「新規開拓の顧客」、新規開拓用に知的資産経営報告書を作っています。それと、従来からの取引先、協力企業グループの理解を得たい。いずれにしても、従業員と顧客（現在および将来）を対象としたケースが多いと思えます。

今回、集めた中で使えるデータが66社ありました。66社の中で、小規模企業（従業員10人以下）

と大規模企業（100人以上）に分けて、作成目的に違いがあるか、比較してみました。それを見ると、大規模企業は小規模企業よりも、学生や入社希望者向け、つまりリクルーティング目的を重視しているという結果が出ています。

ここから出てくる課題としては、報告者の作成目的、すなわち内部管理目的か外部開示目的かによって、K P I その他開示のレベルに差異を設けた開示目的別・段階別の報告書作成が将来的には可能ではないかということ。現段階でも、目的が違えばフォーカスする点が違ってくると思います。フォーカスすべき情報、フォーカスすべき対象、開示形態が変わってくるので、作成目的を明確化する。それによって、それぞれバリエーションのある知的資産経営報告書を作成してもよいと思います。もちろん基本的なところは共通ですが、ウエイトやフォーカスの置き方が違うのは仕方のないことで、むしろバリエーションのある作り方が今後は考えられるのではないかと思います。

金融機関向けの報告書はまだ浸透していません。これにはさまざまな理由があると考えられます。ただ、ここ数年、金融機関は地域密着型金融（リレーションシップ・バンキング）が推進されていて、その中では融資目的とともに業務支援目的があります。業務支援目的とは、金融機関が中小企業のビジネスを支援し、アドバイスのサービスを提供することで、ここで知的資産経営報告書が積極的に使えると思われます。この点で、金融機関に対しても可能性があるのではないかと思います。

開示項目については、共通点があります。開示項目の重要性として、「事業実績からの強みの抽出」「強みの競争優位性、市場性」「強みを活かした事業計画」といった、強みが多くあげられています。強みとは、会社の持っている知的資産であり、そこに興味を持っているのがデータからも裏づけされます。そして、「経営理念・社是」「ストーリー性のわかりやすさ」も多くなっています。わかりやすいストーリー性が大事で、矛盾だらけで一貫性がないのは信頼性の点でも問題があると思います。

また、課題としては、企業が自社の強みをいかに活用して市場シェアの拡大など、業績を上げてきたかという「強みのプロセス」をいかに開示するか、つまり、強みの活用プロセスが重要だと思います。会社が持っている強みを明確に浮き彫りにし、それを提示することが大事です。

技術力等の企業の強み、信頼性を高めるために裏づけ、その裏づけた材料が定量データであれば説得力があります。具体的な数量データと可変的な評価額のデータ、あるいは非財務的な知的資産の記述情報が定量的なもの結びつけば説得力を持つと言えます。財務と非財務、計量データと非計量データ、記述情報、これらを結びつけた報告書づくりが今後の課題でもあります。それを意識して作成していただければと思います。

開示の信憑性という点では、報告書の信憑性を確保するために重視する項目として、「事業業績からの強みの抽出」「強みの競争優位性、市場性」「強みを活かした事業計画」が上位3項目です。これは開示項目の重要性と同じ結果で、信憑性・信頼性を評価する場合にもこれらの項目を重視しています。

事業実績とK P Iの関連性で、数量的なデータの裏づけがあれば信頼性が高まります。課題としては、信頼性の高い報告書を作成するための人材不足が挙げられます。中小企業では社長が中心になって作成していると思います。グループの中でいかに精通した人材を育てていくか。そういった人材がいれば、より重厚で信頼性のある報告書が作成できるのではないかと。そういう意味では、支援者の方は、それぞれ関与した企業に対して人材育成の面から働きかけをすることも重要だと思います。

## 回答企業のプロフィール

回答企業66社の内訳は、製造業が37社（56.16%）、非製造業が29社（43.94%）で、約6割が製造業で非製造業が4割です。

また、今回の調査は規模によって分けました。なぜなら、規模が違えば、目的も違い、体制も違うからです。従業員数が10人以下／11～100人以下／101人以下に分けると、約40%が10人以下の会

社、11～100人以下の会社が約40%で、作成した会社の80%は100人以下でした。12社（18.18%）が101人以上の従業員を抱えた大規模の会社になります。

### 作成目的の重要性

大規模企業は、作成目的の重要性として、「学生、入社希望者向け（3.667）」と「従業員向け（3.667）」を重要視しています。一方、小規模企業は、「新規開拓の顧客向け（3.750）」と「従業員向け（3.393）」を重要視しています。小規模企業は顧客を作りたい。マーケティング目的で作成しています。

また、大規模企業では重要性の4位に「金融機関向け」が入っていますが、小規模企業では入っていません。ということは、今の段階では、小規模企業は金融機関の融資を意識して知的資産経営報告書を作成していないということです。少なくとも上位に食い込むほど重要視していないことがわかります。

### 開示項目の重要性

開示項目の重要性では、大規模企業と小規模企業で大きな違いはありません。大規模企業は、「強みの競争優位性、市場性」と「事業実績からの強みの抽出」（ともに4.500）を重視しており、3番目が「経営理念・社是」です。1番と2番を識別するのはかなり難しいですが、いずれにしても強みを重視しています。自社の持っている強みは何か。それは実績からも伺えるであろう。強みを重視しているのが大規模企業です。小規模企業でも、1番が「事業実績からの強みの抽出」、2番が「強みの競争優位性、市場性」で、順位が入れ替わっている程度で、それほど大きな違いはありません。

ただ、若干違うのは、大規模の企業が「事業計画の実現可能性」を重視しているのに対して、小規模企業はそれほど重視していなくて、この項目は入っていません。小規模企業では「ストーリー性やわかりやすさ」が5位に入っています。

### 信憑性確保のために重視した項目

信憑性確保のために重視した項目でも強みを重視しています。報告書の信憑性確保のための対応方法では、大規模企業と小規模企業で違いが出ています。大規模企業では1位が「経営理念から価値創造のストーリー展開に一貫性を持たせる」で、全体としてきれいに流れているものは信頼性が高いとみています。また、2位が「事業実績と財務数値の整合を図る」、3位が「各情報間での整合（自社の強みと事業実績等）を図る」で、他の情報と他の項目、他のデータとの整合性、これはストーリー性とも関係しますが、データ間の整合性を重視しています。整合される相手が財務データであれば信憑性がより確保できます。

それに対し、小規模企業は、作成支援者にお任せするということで「作成支援者の協力・関与を得る」が1位になっています。大規模企業も同じですが、小規模企業は作成支援者の力を重視しています。

## 4部・知的資産経営報告書のあり方

### 外部向けコミュニケーションツールの可能性

外部向けコミュニケーションツールとしてのポイントは、「ポイントを押さえてKPIを見せ、自社の強みである知的資産経営の実践、顧客に提案する価値創造のプロセスを具体的に伝えることが効果的」だと言えます。コンパクトでシンプルながら、ポイントを押さえた報告書が効果的である。よく読めば名作かもしれませんが、名作は読まない。じっくり分析する場合は別ですが、シンプルで、とっつきやすく、かつ重要なポイントはしっかり押さえていくことが大事だと思います。

新規開拓先向けには、今後の新商品開発、新技術開発の取組み動向など、将来この会社は何ができ

そうだという期待も重要なポイントになります。近年の要請では、企業イメージを上げるという意味で、環境的な配慮も必要です。

金融機関向けでは、作成していること自体がきちんとした会社としての評価につながります。知的資産経営報告書を作成し、自社の経営、強さを見せれば、自信がある会社だと評価されるので、それだけでも効果があるということです。

金融機関にインタビューしたところ、「弱みを見せた方がいいが、見せるだけではなく、弱みを克服するためにどんな対応をしているのか。真摯に取り組もうとしているのか。それを見せることによって企業の信頼性が一層高まる」という意見がありました。良いところだけを強調すると「本当か？」と感ずるので、弱いところは率直に見せて、それに対する対応や取り組み方を示していくことが、説得力・信頼性を高める上で重要になると思います。

### **新規開拓先からの評価**

新規開拓先からの評価としては、「印象が良くなった」「信頼性が高まった」「中身が伝わる」「取引がスピーディーになった」「引き合いが増加した」「新規の商談をいただいた」「競合相手との差別化が図れた」などがあります。良い点が強調されている印象ではありますが、こういった効果が出ているのは事実であり、中小企業の活性化促進という意味では大きな意義があると思います。

### **金融機関からの評価、着目するポイント**

金融機関からの評価としては、「さらに理解が深まった」「積極的アプローチがあった」「融資資料としての有効性がある」「融資等に対して積極的にアプローチや問い合わせがある」などがあります。このように、コミュニケーションツールとしての手段として、まさに効果が上がっていると言えます。

目的と効果の関係で、それほど大きな差はありません。目的として行ったが効果はそれ以下だったというケースも若干あり、逆に期待以上に効果が上がったというケースもありますが、統計的に見てほとんど差はありません。したがって、今回はあえて効果という面で順位づけは行っていません。基本的には、開示項目の重要性と連動しているので、重視した項目は効果があったと評価されている項目です。このことから、目的と効果との関係は連動しているといえるでしょう。

これからは、金融機関に対しても積極的に使っていただき、場合によっては金融機関にも知的資産経営報告書を出していただく。そうすると知的資産経営に対する理解が一層促進すると思います。作成すれば、何が知的資産として大事なのか、どこを見ればよいか、身をもってわかるので、融資先を検討する際の材料にもなります。今後、金融機関は大きな利用先として期待しています。報告書を通じて、ストーリー性や強みを見る。これまで、求められているポイントに違いはないと思います。

### **新規開拓先や金融機関に、効果があったとされるモデル企業のKPI事例**

新規の開拓先や金融機関向けに、効果があったとされるモデル企業のKPI事例としては、ヒアリング実施や過去調査におけるモデル企業12社では、1社あたり7.7件のKPIを掲載しています。構造資産・関係資産に注力する傾向が見られ、外部向けを意識する企業では構造資産・関係資産に力を入れています。人的資産に関するKPIは平均1.3件、構造資産は平均3.2件、関係資産は平均3.2件です。

モデル的なものづくり企業では、構造資産・関係資産のうち、「新規開発や提案」「新規顧客」「歩留まり率（とその改善）」関連の掲載が多くなっています。関係資産では、モデル的企業では顧客データベース保有件数等で見せる工夫もある。単に内部にあるデータを掲載しているのではなく、ストーリーの中でポイントを押さえ、強みを示す材料としてKPIを効果的に見せています。また、内部にあ

るデータをそのまま掲載するのではなく、報告書の中との関連性を考えて、効果的なものを選んでKPIとして掲載することも特徴としてあげられます。

### 効果的なKPIについて

今後は、KPIとしてどういうものを使っていけばいいか、積極的にモデルを提示していく必要があると思います。知的資産経営報告書は独自性が高いものであり、それぞれの企業が状況に即してKPIを選ぶべきである。また、KPIは機密性が高く、場合によっては出したくない情報かもしれません。任意開示ですから機密性の高い情報は出す必要はなく、範囲を考えながら開示してもよい情報は積極的に開示していくという姿勢が何よりも大事ではないかと思います。

今日は、その例をいくつか示します。あくまで参考ということでご参照いただければと思います。

まず、人的資産を示すKPI事例では、「従業員の定着率」、定着率の高い会社は働きやすい会社という評価につながります。「女性の比率」、女性を大事にしている会社という評価につながります。「障害者雇用比率」、障害者を雇用しているのは社会的意識の高い会社であるということ。「従業員の平均年齢」、平均年齢が高いか低いかによって会社の特徴が違ってくると思います。「研究者数」、特に研究を重視した会社は大事になると思います。

構造資産を示すKPI事例としては、「新製品比率、新製品開発件数」「歩留まり率（不良率）」「品質/改善提案数」など。見せられるかどうかという問題がありますが、積極的に情報を提供していくという姿勢で臨んでいただければと思います。

関係資産を示すKPI事例としては「新規顧客獲得率」、どれだけ新しい顧客が増えたか。出したくないかもしれませんが、積極的にアピールすることで企業の良さを外部に知らしめることになると思います。

これまでの評価委員会での調査結果・データに基づいて、知的資産経営報告書のポイントについて話をさせていただきました。気づいたかもしれませんが、これまで言われてきたことばかりかもしれません。ただ、結果的にポイントとして挙げられているのは、それだけ難しいということであり、これからいかに取り組んで良いものを作っていくかが重要になると言えます。

### 知的資産経営報告書がステップアップするうえでの展望と課題

最後に、ダン計画研究所からいただいたアイデアですが、私が考えていた方法でもあります。知的資産経営報告書は、当初は小規模会社を中心に、将来的には二極化すると思っています。実際に動きつつありますが、海外でも日本でも、中小企業、特に小規模企業に対しては知的資産経営報告書という形でさらに展開されます。一方では、開示の拡充化という中にCSR項目や知的資産項目が入ってきます。つまり、中小企業で扱われている知的資産の問題、あるいはストックとフロー、知的財産権の問題は、大企業ではビジネスレポーティングやサステナビリティ・レポート、あるいはCSRレポートの中に入ってきます。私は二極化しながら展開していくと思います。

今は圧倒的に小規模企業が中心になっています。しかし、これから徐々に中堅企業やベンチャー企業など、多種多様な企業に拡充発展する可能性があると思います。一方では、利用者あるいは利用先の拡充化が図られ、同時に情報内容の拡充化にもつながります。情報内容が拡充し、同時に質の向上につながりながら、最終的には知的資産経営報告書の拡大・拡充化という方向になってくれば幸いだと思っています。皆さん方のご支援、よろしくお願いします。

ありがとうございました。



## 2-3 知的資産経営報告書事例発表①「知的資産経営報告書の活用と効果」

### 栗山隆史氏(昭和電機株式会社 営業推進室グループ長)

昭和電機の栗山でございます。今回のセミナーでの発表を気安く引き受けたのですが、今回、こんな大勢の方を前にお話しさせていただくことになると思ってもよらず、少し緊張しています。今日は、「知的資産経営報告書の活用と効果」という題名で、これまでに作成した知的資産経営報告書の紹介と、報告書の開示などの活用方法や、その際に得られた効果についてお話しします。

当社が知的資産経営報告書を作成するようになったきっかけは、経済産業省調査のモデル企業として声かけがあったことから、2007年度版をまず作成しました。こちらを作成する際、知恵熱が出てしまったのを覚えています。実際、外部へ開示する目的で作成しましたが、社内の人間が自分の会社についてよく分かったというのが大きな成果だったというのが、このときの印象です。

2008年度は、文章は少なくしてできるだけビジュアルに作っています。KPIについては、自社の強みの部分の変化、過去5年の推移という形で出しています。2007年度版では、KPIを一覧表のような形でまとめていましたが、この年から場面に応じてKPIのグラフを描くようにしました。ただ、社長がすべて出せと言う方針なので出す方向でいましたが、数字的に取れないところがあってすべては出していません。また、見ていただくとわかるように力が入っています。デザイナーにお願いしたので、印刷部数は1000部ですが費用は高くなりました。活用と効果については、作業予定者に理解しやすい内容にしたので入社希望者が増えました。工場見学会で配布して、その後に試験を受けてもらいますが、2008年は一ケタ違う申し込みがありました。取引先に対しては、2年目なのでそれなりに理解をいただきましたが、伝えなければいけないことをお客さまに説明できていないという課題がありました。営業は北海道から九州までバラバラにいるので、1カ所に集まって何かをすることができません。営業も、お客さまに配って説明するうちに理解してくれるようになったようです。

2009年度版は、40ページから12ページに減りました。実は、6月に申しましたが、6月の時点で売り上げが半減したので12ページにして、デザイナーを入れずに自社でデザインしました。対象は取引先だけです。12ページの中に昭和電機の強みだけをピックアップしています。弱みは入っていません。KPIについても強みだけ掲載しています。昭和電機の強みは短納期・小ロットなので、それが理解できるように作っています。

2010年度版は、今までは縦でしたが横になっています。知的資産経営報告書はA4縦が多いのですが、意図的に横にしました。12ページで印刷部数は1500部です。取引先、特に商社に対して持っているという意図があって、それに絞った形の知的資産経営報告書になっています。自社の強みの部分を強調し、その一方で表面的にKPIは入っていません。古賀先生に怒られそうですが、入れられなかったのが正直なところですが、中身を見ていただくと、あいさつの部分には、社長の2010年度の思い、経営理念、社長が普段から社員に伝えていること、社是・社訓が載っています。

3ページは知的資産価値ストーリーです。「お客さまの価値創造のお手伝いをするために」ということで、仕組みを紹介しています。戦略マップを横にしたような形ですが、歴史的な流れから協力会社との関係、ITインフラ、Beeダッシュ(生産革新活動)、Is工房、実証試験室、ソリューション営業への7STEP、EDI(いとはんねっと)という形で、年度ごとに積み上げてきたことを紹介しています。急にできたわけではなく、歴史に基づいています。



これらのことを4ページで具体的に紹介しています。短納期、他品種、少量生産に対応するために、どんなITインフラがあるのか。コンベア方式から「1人1個流し生産」にし、2190機種は1週間で作ります。5652機種については約1カ月、それ以外に個別対応も受けています。「心をこめて組み立てを行っています」というメッセージカードを製品の中に入れてあります。5ページは伊賀工場編で、特殊なものも社内で作れるということで、製造設備や技術者、工程管理等を紹介しています。

6ページはWINDO(実証試験室)の紹介になります。風力は目で見ることができませんが、各種測定装置を駆使し、空気の流れを測定することでお客さまに適した送風機を提供することができます。

7ページはソリューション営業への7つのステップの紹介です。その裏づけとしてIs工房や技術情報データベースがあります。12,000機種以上の技術情報をデータベース化し、専任スタッフが2名いるなど、数字も入っていますが、KPIは抜いています。2009年度版は、KPIもその中で掲載していましたが、12ページに収めなければいけないので表が入れられなかったもので、本来、KPIは必ずあるべきものだと思いますが、2010年度版では割愛しました。

8ページはホームページの紹介です。こちらも、アクセス件数や会員数の推移といったKPIは割愛しました。唯一のKPIが右下の棒グラフで、お客さまからご依頼があつて新たに設計した商品の数を載せています。これは私どもの強みです。お客さまのニーズに合った製品を短納期で一台から作っていくことの証明として載せています。こういった形で強みを出しています。

9ページは、SHOWAの環境へのホスピタリティとして、環境に配慮した新製品の高効率電動機直結型電動送風機、安全性を強化した製品の開発、工場の屋上庭園、太陽光発電装置など、環境にも考慮していることをアピールしています。

10ページは、長年培ってきた協力会社とのパートナーシップと、新たに導入したEDI(いとはんねっと)システムの効果について紹介しています。これによって、お客さまが安心して製品を購入するための裏づけになると考えています。

11ページは明日に向けた価値創造、将来的な部分ですが、お客さまの価値創造のための重要な要因と、われわれの行動規範を紹介しています。2009年1月に行動規範が決まったので掲載しました。

最後の12ページには、主な受賞実績や商品種別販売高推移を掲載しています。2009年度は販売高が半減しているのが、悩みましたが、正直に出すことが信頼してもらえる証ではないかということで載せました。

営業担当者が知的資産経営報告書をお客さまのところへ持参して説明しなければいけません。理解できていないと説明ができない。絵を見て自分で勝手にストーリーを作ってしまう。それでは困るので、2010年度版の工夫として1ページずつ解説を入れました。本来は営業マンを教育してから回らなければいけません。全国にあり経費も時間も取れないので、解説をつけました。実は、解説文にはKPIが入っていますが、開示分では出していません。2011年度版も同様に解説をつけますが、来年については営業の教育が必要なため、われわれが回って教育していく予定です。

最終的にどんな効果があったのか。残念ながら、これだけで取引ができた実績はありません。取引は増えていますが、知的資産経営報告書があったかどうかは検証できていません。ただ、知的資産経営報告書があることで、お客さまの信頼を得ることができました。知的資産経営報告書を作っている会社なら間違いのないだろうという声を聞きますので、効果は出ていると思います。

以上で、昭和電機の実績の紹介を終わらせていただきます。

司会：どうもありがとうございました。ご謙遜されていましたが、昭和電機さまは、2007年から4年続けて作成された全国でも数少ない企業さまで、今回の調査でも有識者の方々からモデル企業中のモデル企業であるという推薦を頂戴しております。

## 2-4 知的資産経営報告書事例発表②「価値ストーリーの魅力」

### 森下勉氏(有限会社ツトム経営研究所 代表取締役)

森下でございます。知的資産経営報告書の中で最も大切なポイントのひとつは「価値ストーリー」です。今日はその価値ストーリーの魅力について、エッセンスをお話しいたします。

中小企業基盤整備機構では、中小企業向けに知的資産経営を推進するために、2006年から「中小企業のための知的資産経営マニュアル」の作成を進めていました。昭和電機さんはその中の事例企業として知的資産経営報告書を作成されました。

この報告書をベースにして、目的を決めながら毎年度作成しているところは素晴らしいです。昭和電機さんは柏木社長をはじめ素晴らしいみなさんがいらっしゃるので、お手伝いさせて頂いて日々感謝させて頂いています。

さて、昭和電機さんをはじめ多くの企業さんの知的資産経営を支援させて頂いていますが、現場で支援をしている立場から、少し違和感を覚える用語があります。そのひとつが知的資産の定義にある「競争力の源泉」という用語です。中小企業を支援していると、「競争力の源泉」という表現よりも「たくましさの源泉」という表現の方がしっくりすると感じています。少々のことではへこたれない。むやみな競争はしない。同業者間で競争するのではなく、不足しがちな経営資源を補完しながら、協調する場面も生まれ、自社の強さを活かして生きる道を見つけている企業さんが多いです。競争力という無理に競争するようなどころがあり競争に目が向いてしまいます。「競争力の源泉」というよりは、「たくましさの源泉」の方が相応しいのではないかと支援者の1人として、そのような印象を抱いています。

先ほど、知的資産には人的資産と組織資産、関係資産があり、それぞれバラバラではないという話がありましたが、そのとおりです。分類すると別々のものとして捉えてしまいましたが、良い会社、「たくましい」会社は、人的資産をより良い組織資産（例えば技術力）の向上や組織のマネジメントシステムの構築に使ったり、組織資産（例えば成果の教育システム）を使って人的資産を高めたりしています。また、関係資産と人的資産をつなぐパイプをうまく作り上げて、いかに社員にお客さまの「ありがとう」という声を聞かせるか。それによって社員のモチベーション（人的資産）を高めていく。これも知的資産を経営に生かす大きなエッセンスだと思います。3つの知的資産はそれぞれバラバラに存在するのではなく、3つの資産あるいは3つの資産の関係性をスパイラルに高めていくことが中小企業にとっての大きなテーマではないかと感じています。

また、開示についてですが、開示にはいくつかのパターンがあると思います。最近の支援企業では不特定多数に向けた開示はされない傾向にあります。ターゲットをしばった対象に開示しています。例えば、展示会で直接お客さまに手渡す、あるいは取引先に直接手渡す、社内だけで開示するなど。昭和電機さんであれば営業が顧客訪問のときに使う。不特定多数に開示するのではなく、目的を絞った形での開示が多いようです。

作成された企業の中では、内部マネジメント的に使うところが増えてきています。知的資産経営の支援をしていると、外部への開示は大切ですが、内部から固める必要が見えてきます。そうすると、経営者からきちんとアクションプランまで落とし込みたいという要望が出てきます。でも、具体的なアクションプランはそのままの状態での開示はできません。では、その結果、内部用と外部用の2種類、あるいは開示対象ごとに異なった報告書を作成するという事もあります。

## 1. 強みを洗い出しましょう

価値ストーリーを作るには、強みの洗い出しが必要になります。強みの洗い出しにはSWOT分析がありますが、最近はSWOT分析という言葉を使わないようにしています。その理由は2点ありまして、1つは、SWOT分析を知っている企業は、従来のやり方のSWOT分析を行ってしまい深掘りができない部分があります。2点目は、SWOT分析を知らない企業にSWOTという横文字を使うと意味が通じない場合が多いようです。そのため、最近では、SWOTという言葉は使わずに、「経営環境の分析」という言葉を使って、洗い出しを進めるようにしています。

強みとは、自社が持っているもので、他社と比べて優位性がある／お客さまから評価されている／自社の存在価値度だと思われる／自慢できること、誇れることなどについて、ヒト（人財、工夫力、組織力、チームワークなど）、あるいはモノ（製品、技術、サービス、社内整備など）、カネ、情報・ネットワークに該当するような強みがあるか、を考えてもらいます。ヒト、モノ、カネ、情報・ネットワークのほかに、「文化」があります。「文化」は知的資産で重要なポイントです。

というのも、経営理念、企業風土、行事、習慣などの「文化」に、知的資産の強さの根源が隠れている場合が多いのです。通常のSWOT分析では「文化」を考えない場合が多いのですが、この「文化」充分に洗い出してください。例えば、先輩が後輩の面倒をよく見ているや、飲み会を行っている。家族そろってバーベキュー大会をしているなど。これは社員のチームワークや結束につながっています。それらを無くしてしまうとモノやサービスしか見えなくなります。経営理念からお客さまに提供しているものまで、一貫したストーリーとして見せるときに経営理念、企業風土、行事、習慣など大切な「文化」が抜けてしまいます。経営理念のすぐ続きに製品があることになります。それは、とても違和感のあるストーリーになります。企業の強さを支えているもの、多くの場合は企業風土や行事、習慣です。ここを見る必要があります。企業さんに尋ねても当たり前のことなので出てこない場合があります。他社も同様だと思っているようですが、よく聞き出すと他社とは異なった強みが見えてきます。

また、プロセス（買い方、作り方、売り方、喜ばせ方）で工夫しているところを見つけるのもポイントです。これら社内での強みや弱みを引き出すコツです。

外部環境においても、機会（Opportunity）・脅威（Threat）という用語ではなく、追い風や逆風という言葉を使います。世間の状況や動きで、自社で対応可能な事柄／世間のお役に立てそうな動き／利益につながる事柄について洗い出すのですが、特に業界のルールや常識、技術のニーズや変化、競合、マーケット・顧客にポイントを絞り込んだ形で抽出していきます。

### 強みの洗い出し方

もう一つの洗い出しの方法です。これは、ある調査会社のやり方です。まず、売れている商品・サービスは何か（例えば、商品名、サービス名）。その商品の特長は何か（例えば、高品質な製品、快適なサービス、短納期提供できる商品、小回りの利くサービスなど）。では、その特長を生み出している秘訣は何か（例えば、技術力の高い人材がいる、人材育成の仕組みがある、早く作る仕組みがある、良い材料を使えるなど）。更にもう一段深めて秘訣を聞いていく。どんどん追いこんでいくと、多くの知的資産が出てきます。その作業を通じて企業さん自身が見えていなかった知的資産に気づきます。

この作業を行って行く時にKPIが出てきます。毎朝、月曜日に全員で清掃をしている。これもKPIになります。短納期のための仕組みもKPIになります。強みの洗い出しをして間にKPIの候補が出てきます。それをメモに残しておく次のストーリーを作るのが楽になるので、秘訣は何か、その秘訣は、そのまた秘訣は・・・と、こんな形で聞いていきます。これらの秘訣が知的資産であると言えます。

あとは広く掘り起こす。洗い出されてきた秘訣（知的資産）を、人的資産や組織資産、関係資産の部分で漏れはないか、チェックしながら質問していきます。広く掘り起こすことも漏れなく洗い出すために大切であり、コツでもあります。

次に、プロセスから掘り起こす。お客さまがサービスを受けたいと思うニーズをスタートにして、サービスを受けたあとのアフターまで、細かい手順を書き出してもらいます。それを落とし込んでいくと、課題も含めて見えてくるので課題改善にもつながります。

そして、沿革からも掘り起こす。特に歴史のある企業は、丁寧に洗い出すと企業の強みが見えてきます。過去から現在まで決して同じ事業をしているのではなくて、経営環境の変化に対して変革を行っているところを見せることができるので、沿革から掘り起こすことも大事です。あるいはベンチャーであれば、社長はなぜビジネスを始めようと思ったのか、これを聞くことも大事です。4つ（広く・深く・プロセス・沿革）のパターンで落とし込んでいくと見えてきます。

### 支援をする中で考えていること

最近、支援していく中で気になっていることがあります。知的資産経営報告書の活用していく上では、内部コミュニケーションの活性化、あるいは意識の共有化やお互いを知ることが必要ではないかと考えています。これがなければ、外部コミュニケーション、内部マネジメントがうまく回らない。いかに内部のコミュニケーションを活性化するかが、知的資産経営を支援する側として、報告書を作成するプロセスの中で、重要だと考えるようになってきています。

中小企業の社長は、落ち着いて自社を見直す機会が少ない。社長は伝えているつもりでも、うまく現場に伝わっていない。また、中小企業でも縦割になっていることが多い。従業員が20~30人であれば、すべて顔見知りで、営業・製造・サービス部門それぞれがお互いに自分たちが何をしているか理解していると思込んでいますが、実際には理解していないことが多いようです。ところが、報告書作成を進める中で、お互いに何をしているのか見えてきます。そこで会話も生まれてきます。「へえ、君たちはそんな事をしているのか」という驚きです。お互いを知る内部コミュニケーションの活性化や意識の共有化がなければ、うまく回らないと思っています。そのような観点からみれば、飲み会も大事なポイントです。

内部コミュニケーションの活性化を進めるうえで大事なエッセンスは、「教え合う仕組みを作ること」だと思います。社員同士が教え合う仕組みを構築し、社員が共有化できる土壌を作ることが大事だと思います。日本の国は成果主義の導入で、特に大企業を中心に社内のコミュニケーションは寸断され、お互いが社内では競争相手です。短期的な評価がその人の人生を決めてしまいます。短期的な評価や個人の評価は部分最適でしかありません。社員が一致協力して初めて組織は活性化します。そのためには内部コミュニケーションの活性化を図る必要があります。お互いを知り合う、教え合う仕組みをいかに作るか。これが知的資産経営の支援者に求められているポイントだと思います。

教えることで、教えられる側にメリットがあるのではなく、教える側にも大きなメリットがあります。教える側は、頭の中で整理しないと教えられないので、自分なりに整理してわかりやすく伝えようとします。教えられた側とコミュニケーションすることによって、教える側にとっても気づきがあります。わかりやすく教えてくれると、外部からも評価されます。また、教えることによって他の者が替わってしてくるようになるので、自分の手が空きます。中小企業は、人的な支援は限りがあるので、全員が何でもできる状況を作り出すのが大切です。教えなければ1人に仕事が集中して、組織の中にボトルネックを作ることになります。そういう状況は好ましくないなので、細かく教えて全員を戦力化していくことが重要です。

企業を回っていると、元気のある会社の特長のひとつとして、多能工化があります。後ほど紹介する介護の企業でも、皆が何でもできるので、お互いがフレキシブルに助け合うことができています。内部コミュニケーションの活性化、多能工化の推進や教える仕組みをどう作るか。それをいかに評価するかが大切だと思います。

また、経営資源の乏しい中小企業は、競争力を高めるだけでなく、たくましい会社にしていくことが重要になってきます。そのためには、同業他社との関係においても、競争相手として見るのではなく、助け合って協調する関係づくりも視野にいれる必要があるようになってきます。

## 知的資産経営とBSCの違い

知的資産経営とバランススコアカード（BSC）の違いは、まず、対象としては、知的資産経営では「資産」の関連性がテーマであり、「資産」という価値をつなげるということに対して、BSCでは「アクション」をつなげるということがあげられます。また、活用範囲では、知的資産経営報告書は内部コミュニケーションや、内部マネジメント、外部コミュニケーションに使えますが、BSCは内部マネジメントが中心となります。知的資産経営の方が活用範囲は広がっています。志向としては、知的資産経営は過去から現在、現在から将来を見ていきますが、BSCは現在から将来になります。

以前はBSCにも携わっていましたが、知的資産経営支援の方が、お客さまが喜んで頂けるので圧倒的に面白いです。BSCもそれらしいチャートはできますが、従業員からすると「やらされ感」があるという印象もあります。知的資産経営は自分自身を含めた価値を繋げていくのでお互いに気づきがあり、取組みやすいというのが実感です。

## 2. 強みをつないでみましょう

次に、強みをつないでいくことについてお話しします。

これは、昭和電機さんの知的資産価値ストーリーです。私が支援するときは、強みを洗い出しながら途中で、顧客に何を売っているのか、どんな価値を売っているのか、質問します。昭和電機さんは明確でした。お客さまの利便性の追求であり、「お客さまが楽になる」「お客さまの役に立つ」「お客さまの具合が良くなる」こと。この3つを実現するのが昭和電機さんのミッションです。そのために何をしているか。組織資産では、短納期、少量生産への対応としてBeeダッシュ活動、工場の小グループの生産活動（1人1個生産）、問い合わせレスポンスの迅速さとしてis工房があります。

昭和電機さんでは、is工房の構築に関わらせて頂きました。通常の相談室はお客さまからの問い合わせが主ですが、is工房は営業担当者の困り事を聞くところです。営業担当者が困っていることをis工房スタッフが解決する。Is工房が無いときは、営業担当者から技術者や工場に直接問い合わせがあります。そうすると技術者は手が止まってしまう、次の仕事に支障が出ます。それをis工房がいったん受けて、質問を整理してデータベース化していくという仕組みです。is工房が機能することで、技術者も本業に専念できる。営業担当者もお客さんからの問い合わせに迅速に答えることができる。お客さんも返事を早くもらえる。まさしく、三方得です。しかし、この仕組みのベースには、社員が幸せになろう、スタッフが幸せになろう、営業担当者が幸せになろうという昭和電機さんならではの理念があります。これが昭和電機さんの独自の強みです。is工房以外では、ソリューション営業への7STEP、実証実験室が組織資産としてあります。

EDI（いとはんねっと）の成果も載せていますが、決して急にできたわけではなく、歴史の流れの中で培って出てきたものです。協力会社に負担をかけていないか。自社は短納期でお客さまの声に答えているが、その影で協力会社が在庫を抱えていないか。ご苦勞をお掛けしていないか、あればそれを何とか解消したいという柏木社長の強い思いから構築されたシステムです。受注状況を協力会社に公

開していく。そうすれば、協力会社も生産の段取りができて、余計な在庫を持たなくてすむ、ということ。その成果も掲載されていますのでご覧ください。

昭和電機の先代社長が作った社訓があります。「買う身になって親切に」「仕事はいつも積極的に」「お互いは仲良く楽しく」、この3つの社訓が価値ストーリーの中に生きています。先代の社長は素晴らしいことをおっしゃっていたと皆で感心しました。

次に、これは姫路のハウスサービスの会社です。営業や施工などいくつか部門が分かれています、知的資産の洗い出しや報告書の作成のためにメンバーが集まって話し合うので、お互いの強みが見えてきます。これがグループワークを行う大きなメリットです。自社の強みは何かについて、プロセスから落とし込んでいきました。

強みとして顕在化した知的資産をグルーピングしながら、下流からは「なぜならば」という質問で深めていきます。お客さまに「任せて安心」を提供できているのはなぜか、それは迅速なクレーム対応ができているから。なぜ迅速なクレーム対応ができるのか、それは技術力が高いから。技術力が高いのはなぜか、それは社員の定着率が高いから、社員の定着率が高いのはなぜか、それは「やり甲斐」があるから、なぜ「やり甲斐」があるのか、それは、社長が社員の自己実現を理念として取り組んでいるから。と、深めていきます。このように、下流から深めると、今度は反対に上流から「〇〇だからこれができる」、「〇〇だからこれができる」と両方から流して追っていきます。そうすると繋がりが不自然な箇所が見つかる場合があります。どうもつながらない。何かあるのではないか、そこで新しい気づきが生まれます。

この作業の効果は高く参加メンバーのベクトルがそろいます。川上は経営理念です。ここで初めてつながります。中小企業では、経営理念は立てていらっしゃいますが、ほとんどは社長だけが思っていて社員にはお題目にすぎない場合が多いのですが、価値ストーリーに落とし込んでいくと最後は経営理念につながり、経営理念の重要性が再認識される場合が多いようです。ここで初めて経営理念とお客さまへの価値につながってきます。この作業のメリットとして、グループメンバーの気づきや認識の共有化、自分や自部門の位置づけの明確化、次の行動の明確化などが挙げられます。

姫路ハウスサービスさんの事例の価値ストーリーのキーになるコアの知的資産は高い定着率です。これがあるから熟練された技術者が育成され、チームワークが生まれてきています。ここが一番大きなコアなところですが、これを生み出しているのは社長の経営理念である「お客さま第一・社会貢献・自己実現」を普段から実行しているからで、それが高い定着率やチームワーク、技術力につながっています。また、安全活動、協力会社との長い付き合い、これらが他社にはないブランドを生み出しています。お客さまの価値は、「任せて安心・確実施工・安全・スピード」であり、経営理念からつながる価値ストーリーです。これを作り上げていくところがポイントになります。

実は、強みだけではなく弱みのストーリーもあります。それらや外部環境（追い風、向かい風）を踏まえて、自社保有台数を5年後に40%を確保する／中古市場の拡大／建築市場への拡大など、皆が合意できるこれからの方向性、将来ビジョンが策定されていきます。

次は、富田林の割烹店の例です。価値ストーリー作成の作業は2回行います。初日は、従業員や社長から出てきた強みを使ってストーリーを考えます。次の訪問時までに見ておいてくださいと、しばらく冷却期間を置きます。そして次に行ったときに同じ作業をすると、1回目で気づかなかったことが2回目に出てきます。それらを追加してつなぎ直します。冷却期間を置くと新しい気づきが出てきます。2回に分けて価値ストーリーを検討する、これも進め方のコツになると思います。

次の例は介護デイサービスです。ここでは、K P I の行動に対して成果としてのK G I を決めました。これがK P I とK G I のポイントだと思えます。行動指針としてK P I と、その成果であるK G I を設けます。こういう形にすると比較的わかりやすくK P I とK G I の関係が見え、活動のモニタリングが可能になります。この事例では、10名のこだわりからさまざまなものが知的資産として形成されています。

### 3. 自分自身の価値ストーリーについて考えてみる

次のページは私の自己紹介になります。医薬品メーカーにいて営業部門にいましたが、体を壊して2年間休職しました。その間、自分はいったい何モノなのかと考えました。そして、八尾の甲田先生（医者）の元で「行かされている自分」を発見しました。それまでは、営業でまだ若く、多くの賞をもらっているので天狗になり、営業会議でも先輩に対しても偉そうに指摘することがあり、生意気なやつだと嫌がられていたと思います。2年間、先生の元で、「自分とは何か」と考えて、脱皮しなければと気づいて変わりました。

その後、復職し、休職中に学んでいたコンピューターの知識を使い、出納支援システムや売上分析システムのプロジェクト推進および開発を行ってきました。その後、2000年12月に独立しました。2006年に「中小企業のための知的資産経営マニュアル」の事例作成にかかわり、08年には「中小企業のための知的資産経営実践の指針」の作成にも携わりました。魅力発信レポートでは、支援者向け研修テキスト作成ならびに研修を実施しました。

自分自身の経営理念は、「顧客の喜びを貴社（あなた）に、貴社（あなた）の喜びはわれわれの喜び」です。そのバックになるポリシーとして、道元の「切に思うことは必ず遂ぐるなり、切に思う心深ければ必ず方便も出てくるべし」、立花道雪の「モノを弄（もてあそ）ぶ者は志を失い、ヒトを弄（もてあそ）ぶ者は徳を失う」、三国志・呂蒙の「男子三日会わざれば刮目して見よ」の3つを座右の銘として日々の仕事に関わらせて頂いています。甲田先生の元でお世話になったとき以来、「自分とはいったい何なのか」と考えたことを、自分の事務所の価値ストーリーについてまとめています。

自分の価値ストーリーを作るのは面白いものです。ベースは魂、考え方で、経営理念やポリシーが出てきます。ポリシーから、勉強会を行い専門家たちと意見交換をする。コンサル仲間が必要です。なぜかという、私が、お客さまから「ありがとう」というお言葉をどれだけ聞けるか。継続件数やリピート件数は自分のK G I と考えています。そのためにはお客さまのニーズとマッチしたコンサル活動をしなければならない。そのためには豊富なコンサル経験が必要で、勉強会の実施や、関係資産としてコンサルのメンバーがいます。こんな形で、自分の価値ストーリーを描いてみると自分のあり方の整理がついてミッションが一層確実になります。価値ストーリーを描く時のポイントは、他との違いや強みを視野に入れて洗い出していくこと。信頼性を確保するためには、数値化したものを入れていくのが大切だと思います。

### 4. 価値ストーリーで表現するメリットとは

最後に、価値ストーリーで表現するメリットをお話します。11項目あります。

1に、全体、経営理念から顧客の価値まで全体をストーリーとして見せることができるので、経営者自身の「見える化」になります。今までは、その場で対応していて、従業員を指導してもわかりづらかったのですが、自分の思いと顧客価値へのストーリーがきちんと見えることで、経営者から自分の会社が見えたとおっしゃって頂けます。これが一番うれしいところです。



2に、社員もストーリーに係わるので、自分の立ち位置が見えます。自分の活動は、お客さまのこんな価値につながっていると見えること、これが従業員のモチベーションを高めます。あるいは改善するきっかけになります。単に給料をもらって時間を過ごすのではなく、自己実現へのひとつのステップになります。

3、ストックである知的資産の価値が見えること。これも大事です。自社の知的資産どれだけの価値があるのかを知ることができ、顧客への価値の高さや他社との優位性などが見えてきます。

4、フロー矢印の出入りの多さや太さによって、知的資産とそのストーリーの重要度が見えます。つながりがどの程度なのかわかります。線の太さや矢印の多さで、どんな知的資産がキーになっているかを見えることができます。

5、フローにKPIを設定することで、活動指標の「見える化」になる。

6、活動の先にある資産にKGIを設けることで、KPIとKGIとの連動した指標管理が可能になり、成果の評価や見直しが容易になります。

7、経営者から社員、全員から見えることで、ベクトルがそろった経営活動が実現できることになります。

8、特定の知的資産が消滅した場合の対応策（リスク管理）が具体的に見えます。先ほどの割烹店では女将さんの力が大きく、ストーリーを描くと、女将さんが店舗の装飾からアルバイトの教育まで行っているのが分かります。女将さんがいなくなるとストーリーが寸断されて、事業活動への影響が大きいことが一目瞭然になります。息子のお嫁さんに今から教えておくなど、方向が見えてくるので対応策（リスク管理）を準備することができます。これもひとつの事業承継です。

9、価値の高さを競合と比較することで、差別化の源泉になっているコアの資産が把握でき、対応策や差別化が見えることができます。

10、自分たちの強みがストーリーとして明確になるので、将来ビジョンを構築するときの方向性や可能性が評価できます。

11、そして、ストーリー化された価値が見えるので、基本理念に立ち返ることができ、ぶれない経営が実現します。

これらが、価値ストーリーを表現するメリットだと思います。皆様も是非、自社の価値ストーリーを描いてください。

ご静聴、ありがとうございました。

## 2-5 質疑応答

司会：ご質問のある方がいましたら、挙手をお願いします。

質問者： 昭和電機の栗山さんに質問です。

知的資産経営報告書の中で、金融関係向けの報告書はまだ作っていないとのことですが、取引のある金融機関に報告書を見せたときの反応はどうでしたか。

栗山： 経理で配布し、見てもらっているのですが、私は直接、感想は聞いていませんが、社長いわく、「そうですか」という（薄い）回答が返ってきたそうです。

質問者： 個人的に、こんな状況で苦労している企業がたくさんある中で、私ども金融機関には、こういう相談がよくあります。昭和電機さんのように、売り上げは落ちてもきちんと利益を出しているところはいいですが、そうではない企業との話の中で、知的資産経営報告書というコミュニケーションツールとの関わりも増えてきています。

参考になりましたので、実際にどういう反応があったのかと思いました。

栗山： ものづくりを理解しているところはいいですが、理解していないところは報告書を見てもピンとこないところがあるようです。

質問者： どうもありがとうございました。

質問者： 昭和電機さんは、知的資産経営報告書を開示することで、御社のキャッシュフローや固定資産比率、流動率、利益率はどのように変化しましたか。

栗山： 景気の状態によるところが大きいと思いますが、2009年には一気に比較できないレベルまで落ちてしまいました。

ただ、それは決算書の中で出していますので、あえて知的資産の中には入れていません。

質問者： ありがとうございます。



司会： では、本日のセミナーはこれにて終了させていただきます。講師の皆様は今一度大きな拍手をお願いします。以上で本日予定のプログラムは終了しました。

## 3.当日アンケート 調査結果

### 3-1 概要

#### 「知的資産活用セミナー」アンケート結果

有効回答者数 73名 (当日参加者【89名】の82%)

#### 設問項目

- 【1】住所、職業
- 【2】今回のセミナーを知ったきっかけ
- 【3】今回のセミナーの評価、評価の理由
- 【4】「知的資産」についての認知度
- 【5】今後の知的資産経営報告書の作成意向 ※企業のみ
- 【6】今後、知的資産の活用促進、報告書の作成・普及を進めていく上で、有効だと思われる取組み
- 【7】その他、本セミナー及び知的資産経営に対するご意見・ご感想等

当日行ったアンケートは、本セミナー参加者の大半（82%）の知財担当者からの回答があり、回答者の34%が「大変良かった」、43%が良かったと回答しており、大多数から一定の評価を得ることができた。中でも、基調講演や、企業および作成支援者による事例発表への評価が高く、また、「報告書作成等のヒントやアドバイスを得ることが出来た」といったセミナーを評価する意見も多くみられた。

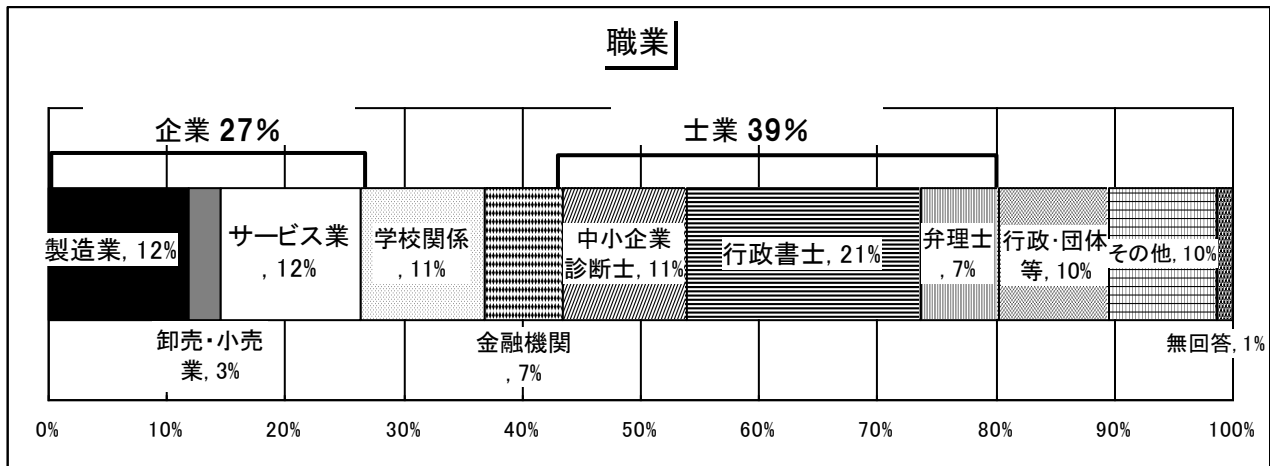
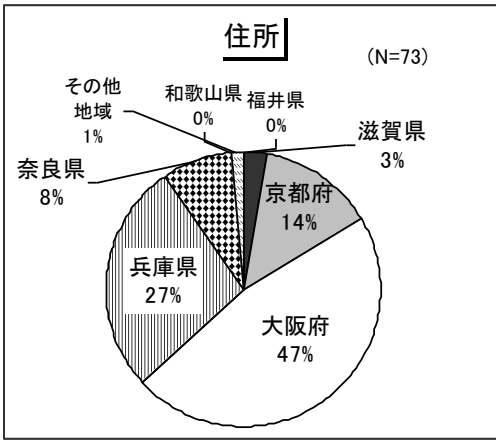
回答者のうち、企業に対して知的資産経営報告書の作成意向について聞いてみると、「すでに作成している」（24%）企業をはじめ、86%が作成意向を持っており、このことから、本セミナーは、企業に対する知的資産経営についての意識啓発の効果が一定あったと推察される。

また、知的資産の活用促進や、報告書の作成・普及を進めていく上で、有効だと思われる取組みとしては、「金融機関、商社等への情報発信の強化」や「作成企業の事例集」、「KPIの例示」、「作成企業向けセミナーの開催」、「支援者向けセミナーの開催」などについて多くの回答があり、多種多様な取組みニーズのあることが明らかとなった。

### 3-2 集計結果

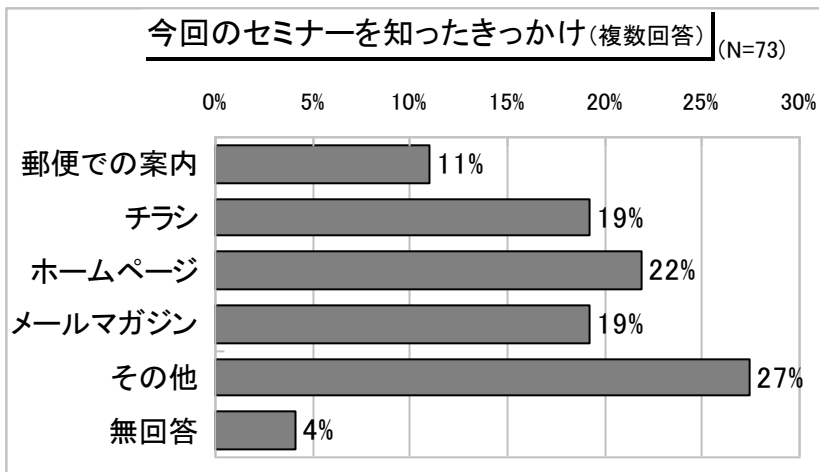
#### 【1】住所、職業

- \* 住所については、大阪府が5割弱（47%）、兵庫県が3割弱（27%）とこれら2府県が多くなっている。  
また、京都府（14%）、奈良県（8%）、滋賀県（3%）からも参加があったが、福井県と和歌山県からの参加はなかった。
- \* 職業については、企業が3割弱（27%）、士業が4割弱（39%）となっており、これら2つが多い。  
また、学校関係（11%）、行政・団体等（10%）、金融機関（7%）からの参加もあった。



#### 【2】今回のセミナーを知ったきっかけ

- \* 「ホームページ」（22%）と「チラシ」、「メールマガジン」（19%）がいずれも2割前後を占めている。また、「その他」も多く、友人・知人からの紹介、業界団体からの紹介などがあげられている。



	回答数	構成比
郵便での案内	8	11%
チラシ	14	19%
ホームページ	16	22%
メールマガジン	14	19%
その他※	20	27%
無回答	3	4%
計	73	

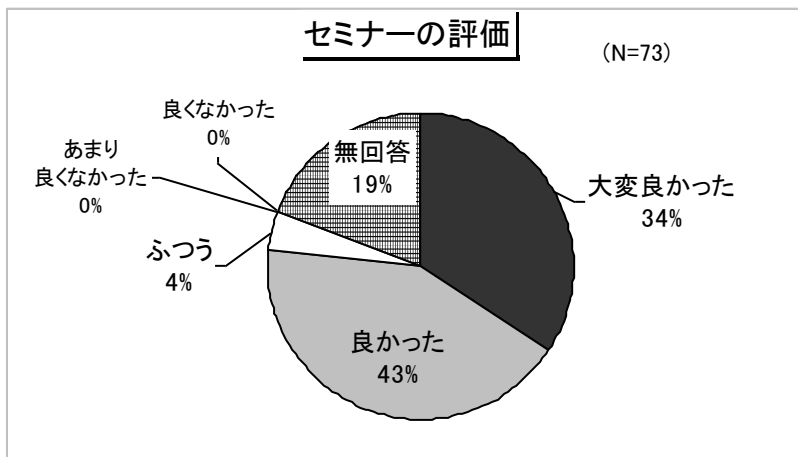
※その他の  
回答

○友人・知人からの紹介	8 (うち、発表者からの紹介【古賀先生、森下氏】3)
○業界団体からの紹介	7 (行政書士会 4、中小企業診断協会 2 など)
○近畿経済産業局からの紹介	2
○関西活性化フェアにて	2
○知的資産経営報告会にて	1

**【3】今回のセミナーの評価、評価の理由**

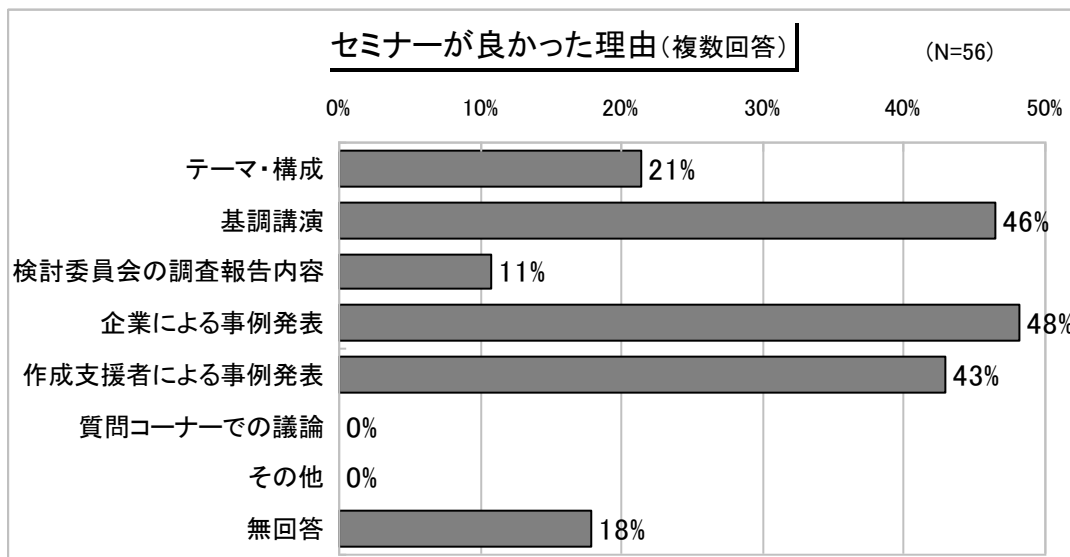
○ **セミナーの評価**

\* 「良かった」が43%ともっとも多く、次いで「大変良かった」(34%)と続く。  
 「大変良かった」「良かった」の2つの合計が77%である一方、「あまり良くなかった」「良くなかった」の2つへの回答はまったくなく、セミナーはたいへん評価であったと考えられる。



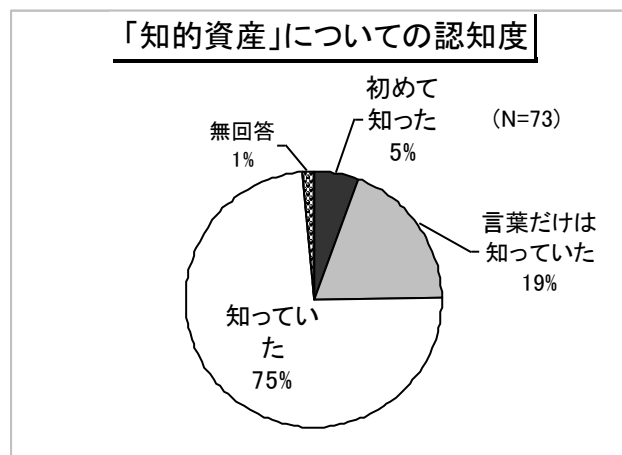
○ **セミナーが良かったと思う理由**

\* セミナーが良かったと思う理由を回答した人56人についてみると、「基調講演」(46%)、「企業による事例発表」(48%)、「作成支援者による事例発表」(43%)ともに4割以上の回答があった。



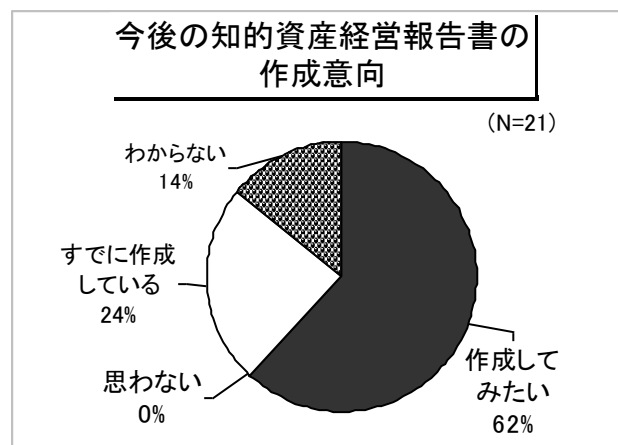
#### 【4】「知的資産」についての認知度

- \* 「知っていた」が 75%、「言葉だけは知っていた」が 19%と、セミナー参加者においては「知的資産」の認知度がきわめて高かった。
- \* 「初めて知った」は 5%に止まる。



#### 【5】今後の知的資産経営報告書の作成意向

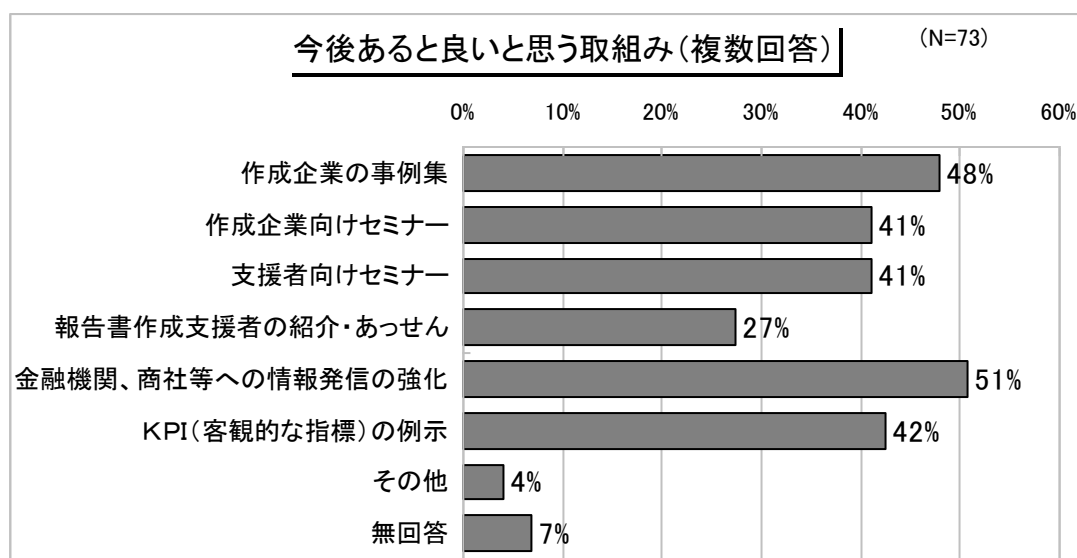
- \* 回答した 21 人のうち、「作成してみたい」が 62%、「すでに作成している」が 24%を占めており、セミナー参加者においては知的資産経営報告書の作成意向を持つ企業（すでに作成している企業を含む）が 86%ときわめて高かった。
- \* 一方、「(作成してみたいと) 思わない」と回答した人は全くなかった。



**【6】 今後、知的資産の活用促進、報告書の作成・普及を進めていく上で、有効だと思われる取組み**

\* 「金融機関、商社等への情報発信の強化」が 51%と最も多く、次いで「作成企業の事例集」(48%)と続く。

また、「KPIの例示」(42%)、「作成企業向けセミナー」、「支援者向けセミナー」(ともに 41%)も 4 割を超える回答を集めており、これら取組みへのニーズの高さが伺われる。



**【7】 その他、本セミナー及び知的資産経営に対するご意見・ご感想等**

\* 19 人から忌憚ないご意見・ご感想をいただいた。

\* いただいたご意見・ご感想は、「報告書作成等のヒントやアドバイスを得ることが出来た」(42%)という感想をはじめ、セミナーに対して一定の評価を示した回答が大半を占めていた。

ご意見・ご感想	回答数	構成比
記述あり※	19	26%
記述なし	54	74%
計	73	100%

※記述内容

○報告書作成等のヒントやアドバイスを得ることが出来た	8 (42%)
○おもしろかった	4 (21%)
○セミナー開催の要望	2 (11%)
○その他感想	3 (15%)
○その他	2 (11%)

【ご意見・ご感想等】

<p>報告書作成等の ヒントや アドバイスを 得ることが出来た</p>	<p>言葉は知っていましたが、実際どのようなものなのか、作成の際のポイントなど、具体的なお話が聞けて大変勉強になった。（製造業）</p>
	<p>様々なヒントを得た。（金融機関）</p>
	<p>昭和電機様の「知的資産経営報告書」の営業担当者向けの解説書自体が素晴らしい知的資産であると思った。大変参考になった。（行政書士）</p>
	<p>CSR 報告書との関係も説明頂き、有難うございました。（サービス業）</p>
	<p>実際にどの様に利用されているのかを知ることが出来たので、非常に理解と期待が深まった。（大学関係）</p>
	<p>まだ知的財産、資産について学習中のため、今回のセミナーの主旨である「活用」には程遠い立場ではあるが、今後企業に入ったり、もしくはコンサルとしてやっていく時に、こうしたお話は役立つだろうと思った。（行政・団体等）</p>
	<p>商社等（客先）は訪問時に目を通して参考にしても、金融機関の融資に影響するとは思わない。なので古賀さんの話にあったように、報告書に「弱み」を書くのも重要だと思った。（製造業）</p>
	<p>知的資産経営報告書のコンセプトを別用途で展開したい。異なるレポート形式で活動している。（製造業）</p>
<p>おもしろかった</p>	<p>今回はどの講師の方も、わかりやすく明快な内容で講義されていたので、興味深かった。（中小企業診断士）</p>
	<p>昭和電機の事例が参考になった。（行政・団体等）</p>
	<p>森下先生の講演やセミナーの企画に感謝する。（製造業）</p>
	<p>貴重な生の現場の声が聞けて非常に有意義だった。 （大学関係）</p>
<p>セミナー開催の 要望</p>	<p>知的資産に関連する事業承継セミナーを望む。（行政書士）</p>
	<p>支援機関の職業においても理解されていない場合が多く、今後更なる普及の為には、中小企業支援機関向けの研修が必要と思われる。 （行政・団体等）</p>
<p>その他感想</p>	<p>資料をもう少し読み込んでみたいと思う。（製造業）</p>
	<p>小規模なほど資料集めに苦労している印象があった。（大学関係）</p>
	<p>奈良県内に於ける取組みは、他府県に比べ少ないように思われる。 （行政書士）</p>
<p>その他</p>	<p>会場は便利な所がいいが、前に座っている人の頭に邪魔されてスクリーンの下半分が見えない。（その他）</p>
	<p>「忘己利他」mostery for Serrice！森下勉社長と同様、20代から入退院繰り返す。「病気の総合商社」→「環境・健康専門商社」。現在 ISO50001 審査官の取得を取りたい。社長に縁を結びたい。結縁→尊縁→随縁。（製造業）</p>



知的資産経営報告書の評価・認証手法に関する調査研究事業

## 知的資産活用セミナー

～企業の強みの“見える化”が、新規開拓、金融機関などとの  
関係強化に役立ちます！～

## 開催結果 報告書

平成 22 年 12 月

発行 近畿経済産業局 地域経済部産業技術課産学官連携推進室  
(調査委託機関 株式会社 ダン計画研究所)