

京都府

# 『知恵の経営』 報告書

- 作成ガイドブック -

京都府

## はじめに

2008年に我が国で初めて知的資産経営報告書を認証する制度が始まりました。それが京都府の「知恵の経営」実践モデル企業認証制度です。

京都は日本で最初の小学校、日本初の映画上映、日本初の駅伝競争など、多くの「初」を生み出してきました。ビジネスに関しても、日本で初めての中央卸売市場、日本初の無担保・無保証人融資が始まったのもここ京都です。

京都は歴史や伝統を重んじる地域ですが、その一方で良いと思うことはいち早く実践するのも京都の特徴といえます。そこに必要なのは、ふだんから社会の変化に目を配り、多様な情報を入手することや、即座に対応できるように人材を育成し、失敗を恐れずにチャレンジすることです。前例主義や、他の模倣を繰り返すだけでは、人々にとっても企業にとっても魅力的な地域としてあり続けられません。歴史や伝統を重んじるということは単に同じことだけを繰り返すのではなく、長期的な視点でものごとの価値判断をすることなのです。すなわち単なる目先の利益を追求するのではなく、人間として普遍性の追求の視点での判断が、歴史や伝統を重んずる判断なのです。

企業の経営でも同じことが言えます。目先の利益に執着し、徹底的にコスト削減を図っていくことが短期的には会社の利益につながるかもしれませんが、しかし、そのために取引先に無理をさせ、社員に犠牲を強いることになれば、長くは続かないでしょう。行き過ぎた合理性の追求は、結果的に自社の将来性を閉ざすことにつながりかねないのです。私たちはコロナ禍という有事から「必要な無駄」の必要性を学びました。製造現場で工具を探すのに何分もの時間を浪費するのは「無駄な無駄」です。それらはKAIZEN（改善）や5S（整理、整頓、清掃、清潔、躰）によって削ぎ落とさなければなりません。一方、予期せぬことへの対応で生きてくるのは、一見して無駄のように思える、業務に直接的には関係のない知識や経験、雑学といった必要な無駄であったりします。必要な無駄が事業の分散を実現し会社の柔軟性を高めます。必要な無駄を生み活用できるのは、会社に愛着を抱き、自主的に創意工夫し、挑戦する社員なのです。創意工夫は人が成し遂げるのであって決してコンピューターではありません。愛着をもった社員の創意工夫が模倣困難な強みとなって、会社の持続可能性を高めます。では、社員の会社への愛着には何が必要でしょうか。それは、社員に対する経営者の思いやりです。加えて会社の継続には、顧客や取引先の信頼が不可欠であり、信頼を得るにもやはり、顧客や取引先に対する思いやりが必要です。

経営者の思いやりが、社員の会社に対する愛着を生み、その社員によって模倣困難な強みが構築され付加価値の高い製品やサービスが生み出され、財務内容の強化につながります。そして、取引先や顧客との信頼関係が持続可能性を高めるのです。この一連の流れ（連鎖）こそが知恵の経営であって、経営者はその価値創造の流れを理解し、社員と共有しておかねばなりません。ところがこの一連の流れのほとんどは財務諸表には表れません。このため、知恵の経営報告書を社員と一緒に作成し、自社の知恵の連鎖を明らかにするとともに財務との関係性を理解しておくことが大切です。

これからも、一社でも多くの中小企業が知恵の経営報告書を作成していただき、持続的な発展につなげてくださることを期待しています。

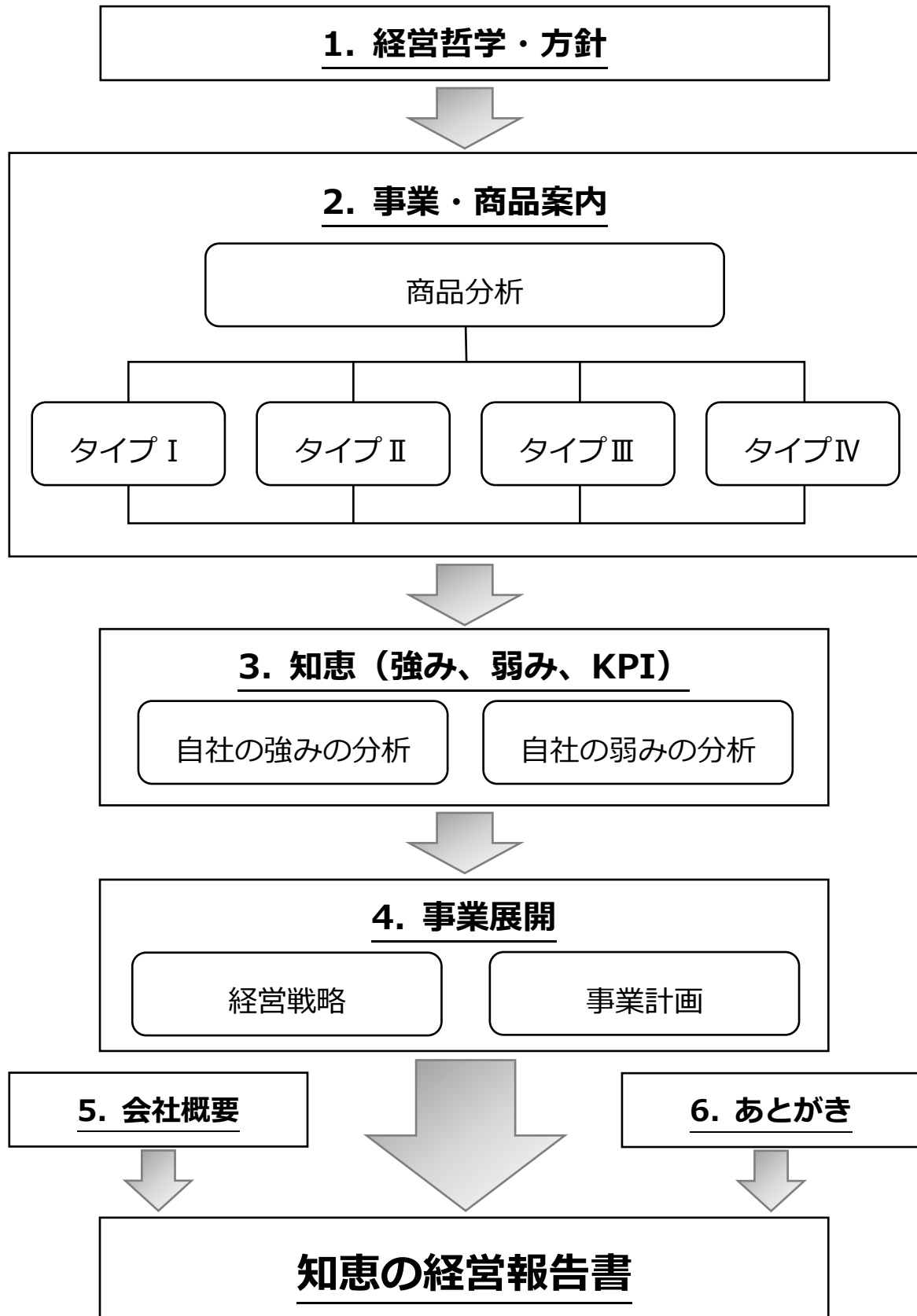
「知恵の経営」実践モデル企業認証制度が始まって以来、認証企業や支援機関等から様々なお声をいただきました。それらをもとに、今回、本ガイドブックを改定することにしました。今後も、認証企業や支援機関等の皆様から、ご感想やご意見を頂戴しながら、より効果的な知恵の経営報告書作成を目指していただけるように、使いやすいガイドブックへと進化させていきたいと考えております。

皆様の忌憚のないご意見やご感想をお寄せいただきますようお願いいたします。

# 目次

「知恵の経営報告書」の作成フロー .....	1
I. 知恵の経営報告書のまとめ方 .....	2
▶ 知恵の経営報告書とは.....	2
▶ 報告書の基本構成 .....	2
▶ 報告書の作成方法 .....	3
1. 経営哲学・方針 .....	3
2. 経営戦略.....	3
3. 事業・商品案内 .....	4
4. 知恵（強み、弱み、KPI） .....	7
5. 事業展開（経営戦略、事業計画） .....	11
6. 会社概要.....	16
7. あとがき（知恵の経営報告書とは） .....	16
II. 評価・認証.....	17
1. なぜ評価・認証するのか.....	17
2. 評価・認証の手続き .....	17
3. 評価項目.....	18
4. 認証のメリット.....	18
III. おわりに .....	19
IV. 参考文献等資料.....	20
相談・申請窓口 .....	21
報告書作成に関する相談窓口 .....	21

# 「知恵の経営報告書」の作成フロー



# I. 知恵の経営報告書のまとめ方

## ▶ 知恵の経営報告書とは

「知恵の経営報告書」は、商品やサービスの売上げを増やし、事業の収益を高める方法を見つけるための「マネジメントツール」です。

売上げを増やす方法は「付加価値を高める」「宣伝を強化する」など様々ですが、本報告書では、自社の「知恵」のこだわり、これらを活かすことで、売上げを増やし、収益を高める方法を見つけしていきます。ここでいう「知恵」とは特許や商標などの知的財産権や、特許にはなっていない技術、ノウハウ、さらには、人材、顧客基盤、ブランドなど企業価値を生み出す無形の経営資源のことを言います。つまり、知恵とは自社が持っている“強み”のことで、国ではこの強みを「知的資産」と呼んでいます。

ところで、皆さんは自社の強みを十分に把握しておられますか。実際には、他にはない強みを持ちながら、その強みに気付いていないケースがかなり見られるようです。知恵の経営報告書の作成は、自社の強みを見つけることを第一の目的としています。その上で、第二に、見つけた強みを自社の製品（製品、サービスを含む、以下同じ）や事業として活かすための方策を検討していきます。第三に、強みや強みを活かした経営について、わかりやすく、読み手の共感を得られるように開示します。したがって、本報告書は“経営者の視点”に立って取りまとめることがポイントになります。

知恵の経営報告書の構成と作成方法は、以下の通りです。

## ▶ 報告書の基本構成

知恵の経営報告書の構成は、作成者のニーズに従い自由に決めていきますが、次の7項目については必ず記載します。

1. 経営哲学・方針
2. 経営戦略
3. 事業・商品案内
4. 知恵／強み、弱み、KPI
5. 事業展開／経営戦略、事業計画
6. 会社概要
7. あとがき／知恵の経営報告書とは

また、目的に応じ、重点的に記載すべき項目が変わります。例えば、新規顧客や連携先の獲得を目的とする場合は、「事業・商品案内」や「知恵」を詳しく紹介することが効果を発揮します。このため、最初に、報告書の活用方法を決めておく必要があります。

報告書の活用方法については、基本的に、次の5つに分けて整理します。

- ・顧客獲得
- ・資金確保
- ・従業員教育
- ・従業員採用
- ・その他

強み、弱みなどを分析するため、会社組織としての自社の機能や特徴をチェックするツールとしても活用できます。

## ▶ 報告書の作成方法

---

知恵の経営報告書として最低限記載する7つの項目の内容と作成手順をまとめると、次のようになります。

### 1. 経営哲学・方針

---

会社の「経営哲学や方針」が「事業内容や経営戦略」に貫かれていることが、知恵の経営報告書としての説得力を高めます。

そのためには、「会社の存在意義はどこにあるのか」「会社としての活動を通じて、社会に対してどのような貢献をするのか」を見つめ直し、これらの哲学や方針が日々の経営にどのように活かされているのかを確認することが必要になります。そのための検討が、知恵の発見に役立ちます。具体例や現状にあまりこだわらず、大きな視点で全体の動きを捉えることがポイントになります。

会社の存在意義や社会への貢献が明確に読み手に伝わるよう心がけてください。

得られた検討結果をもとに、自社の「経営哲学・方針」を次の4つの項目に分けて記載します。

- ・目標
- ・最も大切にしていること
- ・具体的に何をしているか
- ・これから何をするか

### 2. 経営戦略

---

これまでどのような戦略の下で事業を展開してきたか、そして、その結果、どのような事業実績を残してきたかを分かりやすく記載します。

戦略には、企業全体としてどのような方向性で経営していくのかを示す「全社戦略」（企業戦略）と呼ばれるものと個々の商品単位（事業単位で考える方が分かりやすい場合は、事業単位）でどのような行動をとり競争上の優位性を構築するのかを示した「事業戦略」（競争戦略）とがあります。まず、会社全体の経営の方向性について説明し、つづいて、個々の商品（事業）ごとの競争の方法について説明するようにしてください。

さらにこれらの戦略に基づいて行動した結果、どのような経営成績を残したかを記載してください。

### 3. 事業・商品案内

多くの事業を展開し、沢山の商品を揃えている企業にとって、知恵の経営報告書を通じ、すべての商品を紹介したくなるのはあたりまえです。しかし、読み手の立場になると、あまりにも多くの商品が掲載されていると、かえって報告書を読む気がそがれるケースが多いことに気づきます。

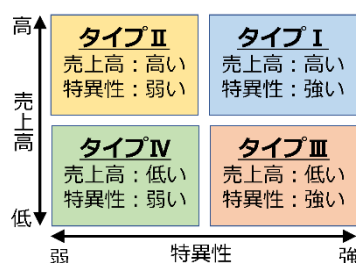
この意味で、知恵の経営報告書には、「主力商品」や「売上希望の強い商品」を絞り込んで記載することが必要になります。記載する商品数は、概ね 5 品目が目安となります。これらの主力商品を抽出することも、知恵（強み）の発見に役立ちます。

主力商品を抽出するための指標として、次の 3 つの視点が挙げられます。

- ・売上高から考える
- ・特異性（他社との違い）、個性から考える
- ・今後も売り続けたいかどうかを判断する

これらの視点に基づき、主力商品を「売上高」と「特異性（他社との違い）」の両面から分析し、次の 4 つのタイプに区分します。

- ・タイプⅠ：売上げが高く、特異性も強い
- ・タイプⅡ：売上げは高いが、特異性が弱い
- ・タイプⅢ：売上げは低いが、特異性が強い
- ・タイプⅣ：売上げが低く、特異性も弱い



ここで、特異性（他社との違い）とは、商品そのものの特徴に加え、販売方法の工夫や材料の特別な仕入れルートなど、様々な強みが含まれるものと考えてください。売上高については、「現在の売上高」に基づき区分する方法が最も簡単かつ効率的です。その上で、可能であれば「売上高の時系列変化」や「収益原因」などを考察してください。ただし、売上げよりも収益性を重視して経営をされている場合には、ここでいう「売上げ」を「収益性」と置き換え、その大小により商品分析を行うこともできます。

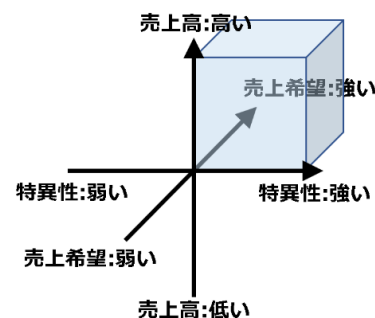
会社の規模が大きく複数の事業部に分かれている場合には、「事業部毎の商品群で区分する」「商品を事業と読み替えて区分する」などの方法を用いてください。

#### 3.1 タイプⅠ（売上げが高く、特異性（他社との違い）も強い）

上記の区分結果に従い、まず「タイプⅠ」に区分された商品を分析します。具体的には、個々の商品について、次の 3 つの項目をまとめます。専門外の方にも理解できるように、出来る限り平易な表現で簡潔に記載します。

- ・名称
- ・説明（用途や機能）
- ・特異性（他社との違い）

タイプⅠの事業や商品の内、今後も継続して売上げを伸ばしたいものは、「事業・商品案内」に掲載する必要があります。これらの商品の特異性（他社との違い）は、売上げに直結していると考えられます。この特異性が「知恵（強み）」になります。

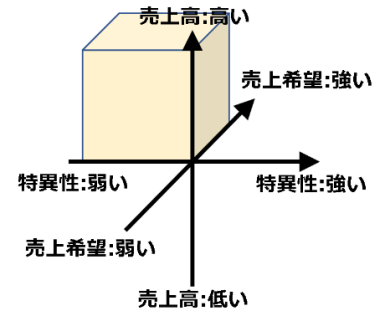


また、この商品の売上げを今後も継続して伸ばしていくためには、何かの取組みをしなければなりません。そのための戦略が「経営戦略」になります。

### 3.2 タイプⅡ（売上げは高いが、特異性（他社との違い）が弱い）

次に、「タイプⅡ」に区分された商品を分析します。具体的には、個々の商品について、次の3つの項目をまとめます。専門外の方にも理解できるように、出来る限り平易な表現で簡潔に記載します。

- ・名称
- ・説明（用途や機能）
- ・売れている理由



タイプⅡの事業や商品の内、今後も継続して売上げを伸ばしたいものはタイプⅠと同様に「事業・商品案内」に掲載する必要があります。

ただし、その際には「当該商品が売れている理由」を掘り下げて考える必要があります。例えば、「発注側の景気が良いから」などの現状分析だけにとどまらず、「何故、他の商品よりもこの商品が売れるのだろうか」といった視点から検討を重ねていきます。すると、売り方が異なっていたり、仕入れルートが特別であったり、商品そのものに工夫したりしていることに気がきます。売れている商品には、必ず何かの理由があります。そして、その理由が、この場合の「知恵（強み）」になります。

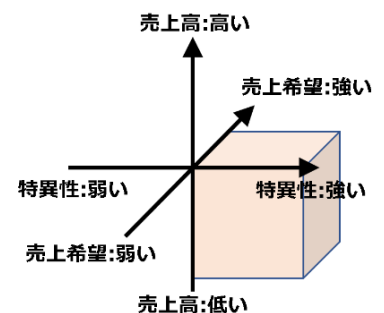
### 3.3 タイプⅢ（売上げは低いが、特異性（他社との違い）が強い）

さらに、「タイプⅢ」に区分された商品を分析します。タイプⅢの事業、商品のうち、売上げを伸ばしたいものは、タイプⅠ、Ⅱと同様に、「事業・商品案内」に掲載する必要があります。

ただし、その前に「当該商品の特異性（他社との違い）と売れていない原因」を十分に把握する必要があります。

その上で特異性があるためにかえって売れないような場合は、特異性を取り除く工夫が必要になります。

そのために、タイプⅢの商品を次の3つのカテゴリーに区分します。



#### ・カテゴリーA（あと一歩工夫の必要な商品）

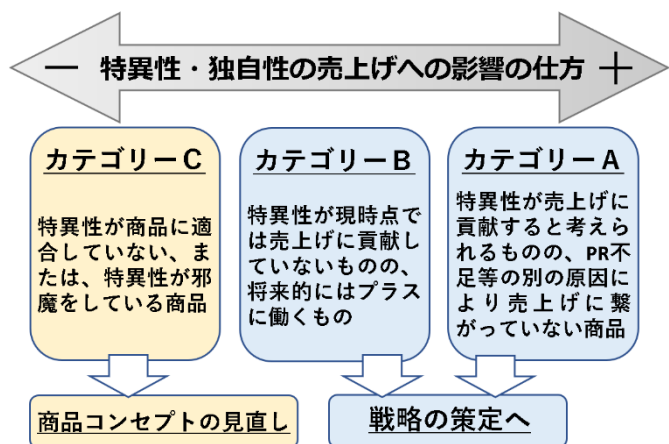
特異性（他社との違い）が売上げに寄与すると考えられるものの、PR不足等の別の原因により売上げに繋がっていない商品

#### ・カテゴリーB（時期尚早の商品）

特異性（他社との違い）が現時点では売上げに貢献していないものの、将来的にはプラスに働くもの

#### ・カテゴリーC（こりすぎ、やりすぎの商品）

特異性（他社との違い）が商品に適合していない、または、特異性が邪魔をしている商品





### 3.3.1 タイプⅢ／カテゴリA

カテゴリAの商品については、「事業・商品案内」に記載する必要があります。ただし、その前に「商品が売れていない理由、あるいは期待通りの売上げが上がっていない理由に該当する“弱み”」を見つけ、「弱みを克服するための“経営戦略”」を策定する必要があります。

これらの検討結果を、次の5つの項目に分けて、専門外の方にも理解できるように、出来る限り平易な表現で簡潔に記載します。

- ・名称
- ・説明（用途や機能）
- ・特異性（他社との違い）
- ・売れていない理由
- ・売れていない理由を克服するには

### 3.3.2 タイプⅢ／カテゴリB

カテゴリAと同様に、カテゴリBの商品についても「事業・商品案内」に記載する必要があります。ただし、その前に「商品が売れていない理由である“弱み”」を見つけ、「弱みを克服するための“経営戦略”」を策定する必要があります。

これらの検討結果を、次の5つの項目に分けて、専門外の方にも理解できるように、出来る限り平易な表現で簡潔に記載します。

- ・名称
- ・説明（用途や機能）
- ・特異性（他社との違い）
- ・売れていない理由
- ・売れていない理由を克服するには

### 3.3.3 タイプⅢ／カテゴリC

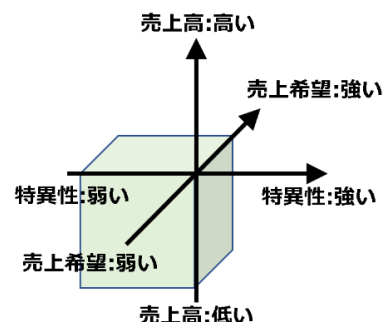
一方、カテゴリCの商品については、特異性の活かし方を見直す必要がありますので、このままの状態では「事業・商品案内」に掲載する必要はありません。新たな展開を図る場合は、商品コンセプトの見直しを行うこととなります。

この意味で、現時点の状況を明らかにするために、検討結果を次の5つの項目に分けて、専門外の方にも理解できるように、出来る限り平易な表現で簡潔に記載します。

- ・名称
- ・説明（用途や機能）
- ・特異性（他社との違い）
- ・売れていない理由／特異性（他社との違い）とどのような関係があるか
- ・商品（製品）コンセプトを見直す／特異性（他社との違い）がなければ売れるのか、ターゲットを変えると売れるのか

### 3.4 タイプⅣ（売上げが低く、特異性（他社との違い）も弱い）

その商品だけを見れば、売上げが期待できないが、品揃えのために必要といった商品などがこのタイプになります。その商品の意味を考えて、あらためて必要か不必要かを判断しましょう。



## 4. 知恵（強み、弱み、KPI）

前項の「事業・商品案内」において、「商品が売れている理由」を分析しました。この商品が売れる理由が「知恵（強み）」に当たることを、まず思い出してください。

つまり、知恵（強み）とは「商品が売れている理由」や「事業収益が上がっている理由」などのことで「自社の強み」を表すものです。強みと弱みの両面から自社の特徴を分析することで、強みが構築された背景などを含め、知恵（強み）の詳細が明らかになってきます。また、他の人からもその強みなどが理解できるよう、数値、写真などや KPI（経営のものさし：重要業績評価指標 Key Performance Indicator）を用いて客観的な理由付けを行います。

### 4.1 自社の強みの分析

「自社の強み」については、「a. 商品が売れている理由」「b. 事業収益が上がっている理由」「c. その他の注目すべきポイント」の3つを検討します。a, b いずれも検討する必要はないですが、両方検討する方がより強みの分析が緻密にできます。

具体的には、商品が売れている理由として「外部から見た強み（例えば、顧客からの評価が高いなど）」を事業収益が上がっている理由として「自社内部の強み（例えば、商品の生産効率が高いなど）」を、それぞれ抽出します。

#### a. 商品が売れている理由

「商品が売れている理由」を分析する流れは、次のようになります。

- ① まず、商品が売れている理由（原因）について考えてみましょう。
- ② その結果、商品が売れる理由が明らかになったら、その理由は「自社の特定の商品だけに言えることか」「それとも他の商品にも共通して言えることか」を更に考えてみましょう。
- ③ 特定の商品に限定されず、他の商品にも共通する理由が見つかった場合、これが「自社にとって特に重要な強み」になります。
- ④ また、「特定の商品の強み」や「他の商品にも共通する強み」について、何故、その強みが生まれたのか、その理由を更に考えてみましょう。
- ⑤ その上で、「商品が売れている理由（自社商品の強み）」と「売れるようになった経緯（強みが生まれた理由）」を整理し、分かりやすい文章にまとめてみましょう。
- ⑥ さらに、文章にまとめた「自社の強み」を報告書の読み手に理解しやすいように図や表を用いて表現（見える化）してみましょう。
- ⑦ 「見える化」には、数値、比較図、写真などを用いる方法が有効です。「数値で比較すること（定量評価）」が難しい場合は、「性質で比較すること（定性評価）」なども考えてみましょう。
- ⑧ 定性評価において読み手が重視する項目としては、主に以下のものが考えられます。こうした項目は読み手の知りたい情報であり、できるだけ盛り込んで記載するよう心がけてください。

また、自社の強みを他の人にうまく伝えるために KPI を用いることも考えてみましょう。KPI は経営のものさしのことで、中小企業基盤整備機構の「知的資産経営マニュアル」p.64, 65 にも列記されています。例えば以下のような項目が挙げられます。

  - ・アンケートやヒヤリングなどを通じて把握した自社商品に対する顧客満足度
  - ・対象顧客における自社製品の売上高や売上シェアの増加
  - ・対象市場における自社製品の売上高や売上シェアの増加
- ⑨ 定性評価を行う場合は、発注者、金融機関、就職活動をする学生などの読み手の視点に立って考えてみましょう。重視する項目としては、例えば次の表を参考にしながら記入してみましょう。

また、より読み手の理解を深めるため、なぜその KPI を用いたかということも報告書に記載するようにしましょう。

知恵（知的資産）	定性評価にあたって重視する項目（主なもの）
経営能力	○市場を読む力（先見性） 経営者の人柄 企画立案力 統率力（リーダーシップ） ◆一体感（目標の共有）
技術	○独自性 特許等の取得・管理 先進性 ○生産者の技術水準持続性 ○優位性 コア・コンピタンス 社内の誰が関わっているか
アイデア	有用性 新規性 優位性 ○売上げ貢献度 連続したアイデア創出が可能か
企業ブランド	○認知度 信頼性 イメージの良さ
顧客ネットワーク	顧客リピート率 ○顧客満足度 ○顧客数 顧客開拓力 顧客対応スピード
人材	○☆人材育成 ☆従業員満足度 人材確保 ◆営業能力（売り込む力） 開発力 有資格者数と活用度
商品・事業	市場規模 市場の成長性 市場ニーズへの適合 特異性 ●品質（精度） ◆品質安定度
その他	☆社風 成長への強い意欲 ☆◆従業員のいきいき度（元気） CSR ☆経営基盤

◆発注先（取引先）が重視する項目 ○金融機関が重視する項目 ☆学生が重視する項目

### KPI（経営のものさし）選定の具体例

- ・A社（金型製造）は、自社の強みを、他社に出来ない超精密加工が可能な「スーパー職人群」及び「それを生み出す人材育成システム」と分析しました。
- ・その強みをわかりやすく説明するために、知恵の経営報告書において、自社独自の人材育成システムの内容を詳しく解説するとともに、技術が各世代に脈々と継承されていることを次のKPI（経営のものさし）により具体的に説明しています。

人材育成システムの内容	KPI
○全ての技術者をレベルごとに6階層に分け、161科目のカリキュラムを実施 ○講師はスーパー職人が担当し、ともすれば個人的に行われていた技能の継承を組織的に実施	・教育カリキュラム実施時間数 ・支出に占める教育経費の比率及び推移 ・人材セミナーへの講演依頼数・見学来社数 ・中途退社者数（非常に少ない）
○技術継承を重視し、採用において世代間のばらつきが出ないように配慮	・従業員の年齢構成
○全社横断的な専門委員会を活発に開催し、社長、役員も参加	・委員会開催回数 ・社長、役員の商品委員会出席回数

## b. 事業収益が上がっている理由

「事業収益が上がっている理由」を分析する流れは、次のようになります。

- ① まず、事業収益が上がっている理由を考えてみましょう。
- ② その結果、収益が上がる理由が明らかになったら、その理由は「自社の特定の事業だけに言えることか」「それとも他の事業にも共通して言えることか」を、更に考えてみましょう。
- ③ 特定の事業に限定されず、他の事業にも共通する理由が見つかった場合、これが「自社にとって特に重要な強み」になります。
- ④ また、「特定事業の強み」や「他の事業にも共通する強み」について、何故、その強みが生まれたのか、その理由を考えてみましょう。
- ⑤ その上で、事業収益が上がる理由（自社事業の強み）」と「事業収益が上がるようになった経緯（強みが生まれた理由）」を整理し、分かりやすい文章にまとめてみましょう。
- ⑥ さらに、文章にまとめた「自社の強み」を「見える化」してみましょう。
- ⑦ 「見える化」する手法として、対象とする「自社の強み」が無くなった時の影響を考え、その影響を定量的または定性的に表すことが有効に働く場合があります。
- ⑧ 「事業収益が上がっている理由」を「見える化」するために、例えば、次のような KPI（経営のものさし）を用いることができます。
  - ・対象市場における自社製品の性能の高さ
  - ・対象商品に関する自社の生産効率の高さ
  - ・対象商品に関する自社の顧客基盤の広さ など

## c. その他の注目すべきポイント

さらに、「その他に自社の強みと考えられるもの」がある場合は、その強みについて、上記と同じ流れで分析を行い、「見える化」を図ります。

### 強みの抽出の具体例

- ① B社は、有毒のモノシランガスを使わずに薄膜を形成する技術を開発し、この技術を活用した半導体製造装置を実用化
- ② 安全面での優位性をアピールして半導体メーカーに売り込むが、採用に至らず
- ③ 強みを再検討（気づきの過程）
  - 技術の特長について専門外の視点から再検証
  - 〔更（さら）問い〕
  - Q. 技術の安価・安全以外の特長は？
  - A. 低温で膜形成ができること
  - Q. その特長は半導体製造で活かすことが可能か？
  - A. 低温でなければ困るというデバイスには効果的。
  - Q. どのようなデバイスが対象になるか？
  - A. 有機物を使用するデバイスなど。
- ④ 低温で薄膜形成できる隠れた強みに気づき、技術が活用できる製品・分野を調査
- ⑤ 有機 EL 封止膜製造装置を大企業と共同開発中

## 4.2 自社の弱みの分析

「自社の弱み」については、「商品に対する消費者の不満足感」「ライバル製品と比べた欠点」「その他の注目すべきポイント」の3つを検討します。

### a. 商品に対する消費者の不満足感

「商品に対する消費者（顧客）の不満足感」を分析する流れは、次のようになります。

- ① まず、商品（製品）が売れていない理由（原因）について考えてみましょう。
- ② その結果、商品（製品）が売れていない理由、商品に対する消費者の不満足感（要望、不満、クレーム等）が明らかになったら、その不満足感は「自社の特定の商品だけに言えることか」「それとも他の商品にも共通して言えることか」を、更に考えてみましょう。
- ③ 特定の商品に限定されず、他の商品にも共通する不満足感が見つかった場合、これが「自社にとって特に深刻な弱み」になります。
- ④ また、「特定商品の弱み」や「他の商品にも共通する弱み」について、何故、その弱みが生じたのか、その理由を更に考えてみましょう。
- ⑤ その上で、「消費者が不満足感を持っている理由（自社商品の弱み）」と不満足感が生じるようになった経緯（弱みが発生した理由）を整理し、分かりやすい文章にまとめてみましょう。
- ⑥ さらに、文章にまとめた「自社の弱み」を「見える化」してみましょう。
- ⑦ 「消費者が不満足感を持っている理由」を「見える化」するために、例えば、次のような指標を経営のものさしとして用いることができます。
  - ・ アンケートやヒヤリングなどを通じて把握した自社商品に対する顧客の要望、不満、クレーム等
  - ・ 対象顧客における自社製品の売上高や売上シェアの減少
  - ・ 対象市場における自社製品の売上高や売上シェアの減少 など

### b. ライバル製品と比べた欠点

「ライバル製品と比べた欠点」を分析する流れは、次のようになります。

- ① まず、ライバル製品と比べた場合の欠点について考えてみましょう。
- ② その結果、自社製品の欠点が明らかになったら、その欠点は「自社の特定の商品だけに言えることか」「それとも他の商品にも共通して言えることか」を、更に考えてみましょう。
- ③ 特定の商品に限定されず、他の商品にも共通する欠点が見つかった場合、これが「自社にとって特に深刻な弱み」になります。
- ④ また、「特定の商品の欠点」や「他の商品にも共通する欠点」について、何故、その欠点が生じたのか、その理由を更に考えてみましょう。
- ⑤ その上で、「ライバル商品と比べた場合の欠点（自社商品の弱み）」と「欠点が生ようになった経緯（弱みが生じた理由）」を整理し、分かりやすい文章にまとめてみましょう。
- ⑥ さらに、文章にまとめた「自社の弱み」を「見える化」してみましょう。
- ⑦ 「ライバル製品と比べた場合の欠点」を「見える化」するために、例えば、次のような指標を用いることができます。
  - ・ 対象市場における自社商品の性能の低さ
  - ・ 対象商品に関する自社の生産効率の低さ
  - ・ 対象商品に関する自社の顧客基盤の狭さ など

### c. その他の注目すべきポイント

さらに、「その他に自社の弱みと考えられるもの」がある場合は、その弱みについて、上記と同じ流れで分析を行い、「見える化」を図ります。

また、「弱みがあるにもかかわらず売れている商品」については、その理由を分析します。分析の結果、売れている理由が見つかった場合は、見つけた理由を「自社の強み」として位置付け、あらためて強み分析を行います。

## 5. 事業展開（経営戦略、事業計画）

今後の事業展開を踏まえ、「経営戦略」と「事業計画」を取りまとめます。

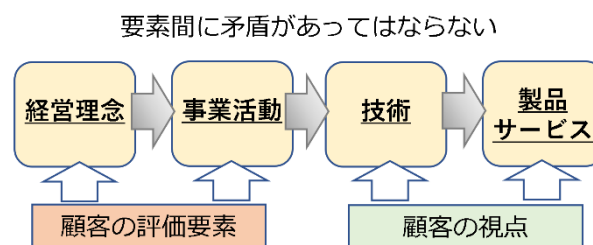
経営戦略については、報告書の活用方法に合致した内容を記載します。例えば、「顧客獲得」を目的とする場合は、顧客開拓を促進するための戦略を示します。

事業計画については、理念から商品まで一貫した趣旨で記載することが重要です。掲げた経営理念と実際の事業の間に乖離があってははいけません。

具体的内容と作成手順をまとめると、次のようになります。

なお、顧客は、製品・サービス、技術だけを見て購入するのではなく、その背後にある経営理念、事業活動も評価して購入しています。

たとえば京都市内のC社（京ひな人形製造販売）知的資産経営報告書では、人形づくりへのこだわりを汎用品との比較を顧客に丁寧に説明した結果、来店者のうちで、C社の人形づくりへのこだわりに共感した人の76パーセントの方が購入したという結果をデータで示しています。



### 5.1 経営戦略

外部的要因も踏まえ、経営戦略として「現状を維持する」「強みを伸ばす」「弱みを克服する」ための3つのシナリオを取り上げます。

#### a. 現状を維持する

現状を維持（対象市場における現状の商品の売上高や商品等のシェアを確保）するためのシナリオとして、次の5項目を検討します。

- ① どのような取組みを継続するか
- ② なぜその取組みをする必要があるのか
- ③ その取組みに「強み」をどのように活用するか  
※ここでいう「強み」は p.7 の強み分析の際に浮き彫りにしたものです。
- ④ その取組みをするために欠けているものはあるのか（自社の弱みに該当）
- ⑤ 新たな強みを獲得したり、強みそのものを拡充するのか

その上で、③と⑤の検討を中心に、得られた結果を文章化します。



## b. 強みを伸ばす

強みを伸ばす（活用する）ためのシナリオとして、次の5項目を検討します。

- ① 現在の事業や商品（製品）のバージョンアップをはかる
- ② 新しい商品（製品）を開発する
- ③ ①と②のために「強み」をどのように活用するのか  
※ここでいう「強み」は p.7 の強み分析の際に浮き彫りにしたものです。
- ④ その取組みをするために、欠けているものはあるのか（自社の弱みに該当）
- ⑤ 新たな強みを獲得したり、強みそのものを拡充するのか

その上で、③と⑤の検討を中心に、得られた結果を文章化します。

## c. 弱みを克服する

弱みを克服するためのシナリオとして、次の5項目を検討します。

- ① 「4.2」(p.10) の項で抽出した「自社の弱み」とはどのようなものか
- ② その弱みを放置すればどうなるのか
- ③ その弱みを克服する方法・アイデアはあるか
- ④ そのアイデアを実現するのに必要なものはなにか
- ⑤ 自社の強みで克服できないか

その上で、③と④の検討を中心に、得られた結果を文章化します。

### 経営戦略の具体例

- ・ D 社（活魚水槽設備・魚介類販売）は、長年培った魚の鮮度を維持する技術や生きのいい魚を見分ける目利きの力、地域での漁師との人的ネットワークを活かし、これまで誰も実現できなかった魚市場を通さずに消費者に直送するシステムを作り出すとともに、江戸前にちなんだ「京前」の商標登録によるブランド化など、自社の強みと強みを結びつけ、「本物にこだわる」経営スタイルを発展させながら、消費者に安心を届ける戦略を構築しました。
- ・ しかし、鮮度をアピールして料亭や割烹に売り込もうとしても、和食界においては明石の鯛、三陸のあわびなど産地ブランドが固定化しており、新規参入が非常に難しいことがわかりました。
- ・ そこで、和食界にくらべて産地の障壁の低い洋食界に品質の良さを売り込むことで採用の実績を上げ、シェフの口コミやお客様の感想を紹介することで、地道にファンを増やし、丹後初の「京前」ブランドの認知度を高める戦略を立てています。

#### 【経営戦略のPDCA サイクル】

PLAN	強みと強みを結びつけ、消費者に安心を届ける戦略構築
DO	鮮度を武器に料亭や割烹に売り込み
CHECK	和食界は産地ブランドが固定化し、新参ブランドは参入困難
ACTION	洋食のシェフのファンを増やし、ブランドの認知度を高める戦略を再構築

## 5.2 事業計画

「経営戦略」とは、経営哲学・方針で明らかにした自社の想いを実現するために、有する強みをどのように活用していくのか、弱みをどのように克服していくのかを検討し、戦略としてまとめたものです。

この経営戦略の内容を行動計画として具体化したものが「事業計画」になります。事業計画はおおむね1～3年程度についての「短期的計画」と5年、10年といった「中・長期的計画」の2つに分けられます。主な記載事項は、次のようになります。

事業計画で示す数値の精度については、この報告書をどう利用するかにかかわります。従業員教育向けには目標値、金融目的ならば現実的な見込み、などです。

また、他で発表している資料があれば、それとの整合性についても注意しましょう。

### a. 短期的計画（1年～3年程度）

- ・計画値または予想値を記載し、グラフや表で示す
- ・計画値や予想値の根拠や理由を、明示できる範囲で記載する

### b. 中・長期的計画（5年～10年程度）

- ・目標値を記載する
- ・目標実現に向け、5年後と10年後（計画年次は独自に設定してもよい）の想定値を記載する

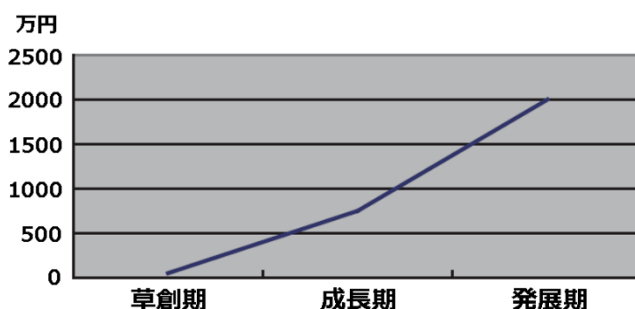
※事業計画を立てる際の参考に、次のような方法を紹介します。なお、これらはあくまで参考であり、このとおりに作らなければならないものではありません。



### (その1) 過去の重要指標を示し今後の売上高のイメージを示す方法

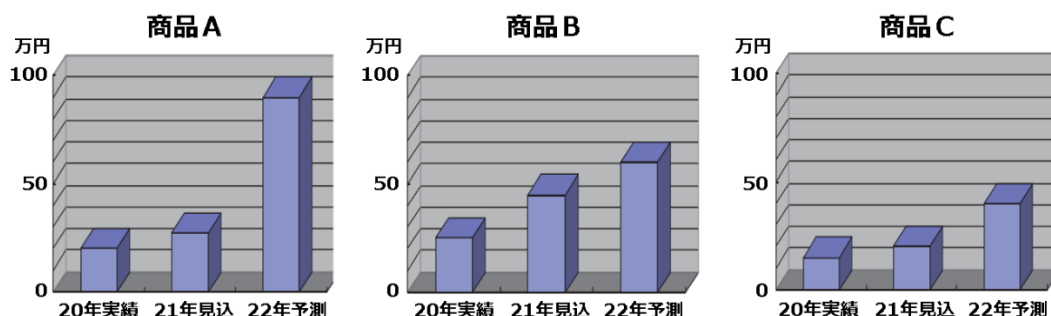
例：E社（排気誘導システム製造販売）の場合

	20/9月期	21/9月期
●主力事業の比重（主力事業の売上げ／全社売上げ）	18%	15%
●R&D集中度（主力製品に関連するR&D投資額／全R&D投資額）	100%	100%
●売上高対研究開発費（年間研究開発費／年間売上高）	30%	25%

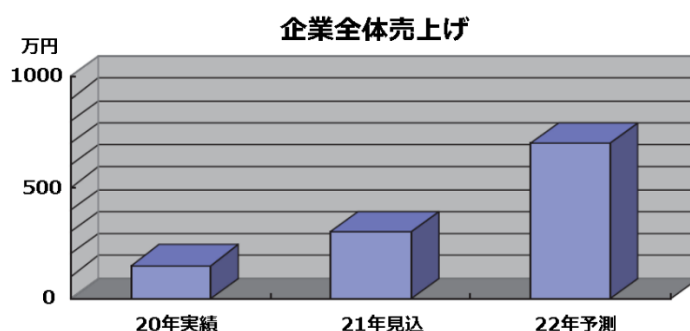


### (その2) 商品ごとに売上目標を予測して、それを総合した企業全体の売上げとして示す方法

① 商品A、B、Cごとに売上げの予測を立てる。



② その他の商品等の売上げも含めた企業全体の予測を立てる。



### (その3) 過去の財務内容や将来の売上げ、資金計画を詳細に示す方法

この方法は、主に企業の資金調達目的に報告書を作成する場合に必要とされるレベルです（中小企業新事業活動促進法に基づく経営革新計画や京都府中小企業応援条例認定制度の資金計画様式と同程度のもの）。ここまで詳しいものについては専門家の方にお手伝いいただく必要があると思われます。

		直近期末 ( 年 月期)	1年後 ( 年 月期)	2年後 ( 年 月期)	3年後 ( 年 月期)
A 売上高					
B 売上原価					
C 売上総利益					
D 販売費及び 一般管理費					
E 営業利益					
F 営業外	収益				
	費用				
G 経常利益					
H 人件費					
I 設備投資額					
J 運転資金					
K 減価償却費					
L 従業員数					
N 資金調達計画 (計)					
	金融機関等				
	自己資金				

※また、中小企業庁発行の小冊子ないしホームページでも、作成方法について紹介されていますのでご参照ください。

- ・ 中小企業庁「中小企業の会計 31 問 31 答」
- ・ 中小企業庁「今すぐやる経営革新」

## 6. 会社概要

---

「会社概要」として記載する代表的事項をまとめると、次のようになります。

- |                        |
|------------------------|
| ① 会社名（商号）              |
| ② 代表者                  |
| ③ 創業                   |
| ④ 従業員数                 |
| ⑤ 事業内容                 |
| ⑥ 資本金                  |
| ⑦ 売上（年商）               |
| ⑧ 所在地                  |
| ⑨ 本社（拠点）、支店・支社、グループ企業等 |
| ⑩ その他                  |

## 7. あとがき（知恵の経営報告書とは）

---

「あとがき」として記載する代表的事項をまとめると、次のようになります。

### ① 知恵、知恵の経営の説明

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」p.102の「知的資産経営とは」を参考にしてください。

知恵（強み）、知恵の経営とはどのようなものかを説明する記述です。読み手にこの報告書が何について書かれたものかを示す記述になります。

### ② 今回の作成目的

顧客獲得、資金確保、従業員教育、従業員採用等、この報告書を作成するにあたってその目的をお書きください。読み手にどういった目的で書かれたものかを示すための記述です。

### ③ 注意事項

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」p.102の「注意事項」を参考にしてください。

知恵の経営報告書に示されたものは、あくまでその時点での企業の強みであり将来にわたって内容を保証するものではないということを記述します。

## II. 評価・認証

ここまでは知恵の経営報告書の書き方について記述してきましたが、ここからは作成した知恵の経営報告書を評価・認証する仕組みについて紹介します。

### 1. なぜ評価・認証するのか

知恵の経営報告書は、このガイドブックでもご紹介してきましたとおり、なかなか簡単には作成できないものです。それでもなお作成し、自らの企業活動に活かしていこうという意欲のある方々のために、一定の形をなしている知恵の経営報告書を作成されて企業の皆様には、評価・認証という手続きを経て、様々な支援策を活用していただけるように制度を設けています。

### 2. 評価・認証の手続き

#### ① 知恵の経営報告書の作成

商工会、商工会議所の経営支援員や経営指導員等、中小企業支援に携わるナビゲーターと共同して作成していただきます。ナビゲーターは支援者向けのセミナーを受講された方々を京都府ホームページで順次紹介しています。

#### ② 作成者による自己チェック

作成した知恵の経営報告書を一旦各自手元でチェックしていただきます（3.評価項目参照）。

この報告書の評価・認証は、振り落とすような評価ではなく、奨励的な意味合いを有します。そのため、評価項目を公表し、作成に取り組みやすい環境を整えています。

#### ③ 評価委員会による評価

作成した知恵の経営報告書を自己チェックした上で、京都府へ評価の申請をしていただきます。申請された報告書は、大学や知財専門家機関、産業支援機関等の専門家で構成する評価委員会にて評価します。

#### ④ 知事名での認証、認証企業の登録・公表

③の委員会の意見を参考にし、知事名で認証を行い、認証企業の登録・公表を行います。

#### ⑤ 支援制度の活用

認証を受けた企業については、後に紹介する様々な支援策を活用いただけます。

### 3. 評価項目

作成した知恵の経営報告書が一定の内容を盛り込んでいるかどうかを自己評価するための評価項目を紹介します。この評価項目にしたがって自己チェックしていただき、評価委員会にて評価・認証する手続きへ移ります。

大項目	評価項目	採点	(配点)
1 知恵の評価	保有する「強み」(知恵)の特異性	/5	5
	保有する「強み」(知恵)の競争上の優位性	/5	10
	保有する「強み」(知恵)のターゲット市場の規模、成長性への適合性	/5	5
2 知恵の把握 と活用	「強み」(知恵)と「弱み」(知恵の活用を阻害する要因)の適切な分析と自社の真の「強み」(知恵)への気づき	/5	20
	実現可能な、「強み」(知恵)を活かした経営戦略、事業計画の作成	/5	15
	事業計画の現在及び将来の市場環境への適合性	/5	5
	経営方針、経営戦略と事業計画の整合性	/5	5
3 知恵の開示	論旨の一貫性。定量情報と定性情報を関連づけた納得できる説明	/5	5
	レポートの使用目的に応じた「強み」(知恵)の説明	/5	5
	写真や数値、実際に発生した事象などを用いた具体的かつ信憑性のある説明	/5	10
	レポートの読み手の明確さと読み手の評価項目を踏まえた記載	/5	5
	専門的知識のない者にも理解できるような分かりやすさ	/5	5
	成長発展に向けてのサクセスストーリーの明確さ	/5	5
合計			

- ① 各項目「5点法」で評価 → 評価素点  
 ② 評価素点に、配点5の項目は×1、配点10の項目は×2、配点15の項目は×3、配点20の項目は×4 → 評価点  
 ③ 各項目評価の評価点を合計 → 最終評価点  
**100点満点中60点以上で「認証」**

### 4. 認証のメリット

知恵の経営報告書が知事の認証を受けられた場合、主に次のような支援措置を受けることができます。なお、ご利用に際しましては、その時点での別途審査等が必要な場合がありますのでご注意ください。

#### ○販路開拓

##### 京都府チャレンジ・バイ

知恵の経営の報告書の事業計画に基づいて開発された新商品（物品に限る）を京都府が随意契約により買い入れることができます。（すべての新商品の調達を約束するものではありません）

〔問合せ〕 京都府商工労働観光部ものづくり振興課：電話 075-414-4853

#### ○広報

認証した企業については、知恵の経営報告書を京都府のホームページで紹介いたします。その他、さまざまなツールを用いてその取組みをPRしていきます。

〔問合せ〕 京都府商工労働観光部ものづくり振興課：電話 075-414-4851

### Ⅲ. おわりに

- 自社の真の強みを知ること
- 真の強みを相手に説得的に表すこと
- 真の強みを活かした経営戦略を立てること

知恵の経営は上記の3つの要素によって成り立つもので、その中でも一番重要なのは、「自社の真の強みを知ること」です。ここでいう真の強みとは、売上げや利益に直接・間接に貢献している知恵（知的資産）を指します。その「強み」をどのように信用してもらうか、そしてどのように経営に活かすかということは、その真の強みが把握できてこそそのステップです。

自社の真の強みを知るには、様々な人たちと情報交換をすること、自分や顧客の欲しいものを考えること、不確実性を恐れず実行・実践することなどを日ごろから意識することが重要です。こうした日常の心構えが、キラリと光る新たな強みを捉えることにつながります。

知恵の経営報告書の作成を通じて、これまでの経営の中で培ってきた強みが浮き彫りになり、知恵を生かした新たな経営戦略や事業展開により、皆様の企業が一層の飛躍を遂げられることを心より期待しております。

また、一旦作った知恵の経営報告書を公開して社会に投げかけるとともに、実践の中でPDCAのマネジメントサイクルにより更新を重ねることで、事業計画の進捗や顧客の変化、目標到達度なども盛り込んだ、より洗練された知恵の経営報告書となることでしょう。

ぜひとも、知恵の経営を長期的な経営改善の取組みとして位置づけ、1～2年ごとに報告書の更新を行う中で、継続的な開示に努めていただきたいと思います。

## IV. 参考文献等資料

- ◇経済産業省「知的資産経営の開示ガイドライン」
- ◇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」
- ◇中森孝文「(改訂2版)「無形の強み」の活かし方」現代産業選書
- ◇中小企業庁「中小企業の会計 31 問 31 答」
- ◇中小企業庁「いますぐやる経営革新」
- ◇マイナビ「HUMAN CAPITAL サポネット」ホームページ

### 京都府「知恵の経営」認証制度について

- ・京都府ホームページ  
<https://www.pref.kyoto.jp/sangyo-sien/chie.html>

### 関連する取組み

- ・京都やましろ企業オンリーワン倶楽部 YMBA 勉強会  
<https://www.pref.kyoto.jp/yamashiro/no-sodan/onlyone-oya-page.html>
- ・知恵ビジネス支援（京都商工会議所）  
<https://www.kyo.or.jp/kyoto/management/chie.html>
- ・経営革新計画承認制度（京都府ものづくり振興課）  
<https://www.pref.kyoto.jp/sangyo-sien/keiei-kakusin.html>
- ・京都府元気印中小企業認定制度（京都府ものづくり振興課）  
<https://www.pref.kyoto.jp/sangyo-sien/genki.html>
- ・京都府チャレンジ・バイ（京都府ものづくり振興課）  
<https://www.pref.kyoto.jp/sangyo-sien/charenjibai.html>

## 相談・申請窓口

所在地	相談・申請窓口	T E L
京都府、向日市、長岡京市、大山崎町の方	京都府商工労働観光部 ものづくり振興課 (京都市上京区下立売通新町西入藪の内町)	075-414-4851
宇治市、城陽市、八幡市、京田辺市、木津川市、久御山町、井手町、宇治田原町、笠置町、和束町、精華町、南山城村の方	京都府山城広域振興局 農林商工部 農商工連携・推進課 商工労働観光係 (宇治市宇治若森 7-6)	0774-21-2103
亀岡市、南丹市、京丹波町の方	京都府南丹広域振興局 農林商工部 農商工連携・推進課 商工労働観光係 (亀岡市荒塚町 1-4-1)	0771-23-4438
福知山市、舞鶴市、綾部市の方	京都府中丹広域振興局 農林商工部 農商工連携・推進課 商工労働観光係 (舞鶴市字浜 2020)	0773-62-2506
宮津市、京丹後市、与謝野町、伊根町の方	京都府丹後広域振興局 農林商工部 農商工連携・推進課 商工労働観光係 (京丹後市峰山町丹波 855)	0772-62-4304

## 報告書作成に関する相談窓口

お近くの商工会、商工会議所

## この冊子に関するお問合せ

京都府商工労働観光部ものづくり振興課  
〒602-8570  
京都府京都市上京区下立売通新町西入藪ノ内町  
電話 075-414-4851  
FAX 075-414-4842  
monozukuri@pref.kyoto.lg.jp

京都府知的財産総合サポートセンター  
〒600-8813  
京都府京都市下京区中堂寺南町 134  
電話 075-315-8686  
FAX 075-321-8374  
hatsumei@ninus.ocn.ne.jp

※このガイドブックについては、活用される皆様のご意見を取り入れ、随時見直しを図ってまいります。最新の内容については、上記問い合わせ先にお尋ねください。

平成 20 年 5 月 30 日 初版 第 1 刷  
平成 20 年 12 月 1 日 初版 第 2 刷  
平成 22 年 3 月 1 日 改訂 1 版 第 1 刷  
令和 4 年 3 月 31 日 改定 2 版 第 1 刷