

無形資産可視化ツール
活用マニュアル（詳細版）
Ver.1.0

令和 6 年 1 月

公益財団法人 全国中小企業振興機関協会

目次

はじめに.....	P.3
検討体制.....	P.4
1. ツールの概要.....	P.5
1. 1 背景.....	P.5
1. 2 マニュアルの目的.....	P.6
1. 3 マニュアルの概要.....	P.6
1. 4 使用が想定される場面.....	P.7
1. 5 ツールの全体像・骨子.....	P.7
1. 6 個別ツールの特徴.....	P.10
1. 7 ツールの使用方法.....	P.11
1. 8 ツールの使用における注意点.....	P.11
2. 個別ツールの具体的な使用方法.....	P.12
2. 1 ツール 1 将来ビジョン実現ツリー.....	P.12
2.1.1 概要と記載項目の説明.....	P.12
2.1.2 ツール 1 の記載例.....	P.21
2. 2 ツール 2 業務フロー・商流表.....	P.22
2.2.1 概要と記載項目の説明.....	P.22
2.2.2 ツール 2 の記載例.....	P.29
2. 3 ツール 3 KPI 管理表.....	P.30
2.3.1 概要と記載項目の説明.....	P.30
2.3.2 ツール 3 の記載例.....	P.35

2. 4	経営デザインシート・ローカルベンチマークとの連携	P.36
2.4.1	経営デザインシート	P.36
2.4.2	ローカルベンチマーク	P.37
2. 5	コラム	P.38
3.	伴走支援による企業の無形資産可視化ツールの活用プロセス、結果	P.49

はじめに

企業経営においては、将来を見据えた、成長が見込める効果の高い資産への投資が重要となります。近年、ブランドや知的財産、人的資産、組織能力、研究開発等の「無形資産」への投資に関心が高まっています。2022年1月には内閣府が「知財・無形資産の投資・活用戦略の開示及びガバナンスに関するガイドライン」を提示するとともに、2022年版「中小企業白書」においても「無形資産」の重要性に着目しています。

例えば、無形資産への投資は、イノベーションを一層もたらす等の経済的特性があると指摘されています。さらに、無形資産への投資の増加が、有形資産投資と比較して生産性をより向上させるとの分析もあります。

「知財・無形資産の投資・活用戦略の開示及びガバナンスに関するガイドライン」Ver.2.0（以下、「ガバナンスガイドライン Ver.2.0」とする。）において「知財・無形資産」の範囲は、幅広い知財・無形資産を含んでいます。一方で、企業会計面では著作権やデザイン・意匠等、税務面ではソフトウェアやデータベース等などとされ、それぞれ異なっているうえ限定的です。また、無形資産の価値を数値や指数等によって“見える化”し、企業会計や税務において活用しているのは、大企業が中心であり、中小企業においては、無形資産の重要性への認識や、その価値を可視化して、投資したり、活用したりといった活動は未だ十分ではありません。

無形資産の価値を客観的に認識できるようになれば、企業価値を高めることとなり、第三者からの評価も高めることができます。また、無形資産が企業価値を判断する要素として広く認知されることとなれば、融資や出資等の資金調達や事業承継を意図した M&A などにおいて優位に活用できる可能性もあります。

以上の状況を踏まえ、中小企業の企業価値の適正評価、さらには無形資産への投資等を通じた中小企業のイノベーションの促進を図ることを目的に、中小企業の無形資産の可視化・見える化及びありたい姿への移行を支援する無形資産可視化ツール（以下、「本ツール」とする。）を作成しました。

本ツールを活用することが中小企業の皆様の企業価値向上の一助になれば幸いです。

公益財団法人 全国中小企業振興機関協会

無形資産可視化ツールは、下記委員による検討に基づき作成しました。

- 加賀谷 哲之 一橋大学大学院 経営管理研究科経営管理専攻 教授
- 黒澤 元国 一般社団法人 埼玉県商工会議所連合会 広域指導員
- 西 祐喜雄 独立行政法人中小企業基盤整備機構 事業承継・再生支援部 部長
- 長谷部 智一郎 デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社
シニアヴァイスプレジデント
- 森 俊彦 一般社団法人 日本金融人材育成協会 会長

(氏名五十音順)

1. ツールの概要

1. 1 背景

中小企業、小規模事業者がおかれている経営環境は、国際情勢の変動に伴うサプライチェーンの見直し、物価やエネルギー価格の高騰に加え、人手不足、需要の縮小、さらにはDX（デジタル・トランスフォーメーション）やカーボンニュートラルといった大きな環境変化のもとで、先を見通すことができない困難な状況にあり、経営者自らが、環境変化を踏まえて経営課題を冷静に見極め、迅速果敢に対応・挑戦する「自己変革力」が求められています。この「自己変革力」を強化するためには、企業内部の強み、特に無形資産の可視化が不可欠であり、無形資産の重要性については、政府の白書やガイドラインにも明記されているところです。

2022年版「中小企業白書」では、下記のように無形資産の重要性に着目しています。

中小企業が付加価値を向上しながら成長するための方法としては、労働力の確保や有形資産投資の増加なども考えられるが、ブランドや人材の質といった「無形資産」への投資も付加価値向上を促す方法とされる。特に無形資産投資は、4S（Scalability, Sunk, Spillover, Synergy）と称した、イノベーションをよりもたらすとされる経済的特性から近年注目を集めている。¹

さらに、「ガバナンスガイドライン Ver.2.0」においても下記のとおり無形資産の重要性について記載しています。

近年、企業価値の源泉は知的財産（知財）・無形資産へと変化しており、それらは企業における競争力の源泉として、そして、サステナビリティ・トランスフォーメーション（SX）を実現する上で、重要な経営資源となっている。既に米国企業では、企業価値に占める無形資産の割合が過半を越えており、日本企業においても、企業価値向上の実現に向けては、大胆な知財・無形資産の投資・活用の実行が不可欠である。

¹ ジョナサン・ハスケル、ステイアン・ウェストレイク（2020）は、「無形投資が生み出す無形の知識ベースの資産は、有形資産と比べて異なる性質を持つ。それはスケラブルで、サンクコスト（埋没費用）を持つ。そしてその便益はスピルオーバーし、他の無形資産とシナジーを示しがちだ。」と述べている。

なお、「ガバナンスガイドライン Ver.2.0」では、無形資産のスコープを下記のように記載しています。

「知財・無形資産」は、「知財を始めとする無形資産」を指すが、そのスコープは、特許権、商標権、意匠権、著作権といった知財権に限られず、技術、ブランド、デザイン、コンテンツ、ソフトウェア、データ、ノウハウ、顧客ネットワーク、信頼・レピュテーション、バリューチェーン、サプライチェーン、これらを生み出す組織能力・プロセスなど、幅広い知財・無形資産を含んでいる。これは、国際統合報告の資本の分類のうち、「知的資本」「社会・関係資本」等をカバーするものである。

無形資産への投資は、イノベーション、生産性向上等の面から重要視されている一方で、無形資産の定義は一定ではなく、中小企業においては、「ガバナンスガイドライン Ver.2.0」のスコープにあるような無形資産の重要性への認識や、その価値を可視化したうえでの活用は未だ十分ではありません。

そうした状況を踏まえ、本ツールを提供することで、中小企業の無形資産の可視化・見える化及びありたい姿への移行を支援し、ひいては中小企業の自己変革力の強化を図ります。

1. 2 マニュアルの目的

本マニュアルは、実際に現場において、中小企業の経営者や支援者の皆様が、本ツールを用いた無形資産の可視化及びそれによる企業価値の向上、ありたい姿への移行を図る際に、より効果的かつ効率的に本ツールを活用していくために必要となる使用方法や先行事例などを紹介するものです。支援者によるハンズオン支援での使用はもとより経営者自身が本ツールを使用する際の参考としていただくために作成しました。

1. 3 マニュアルの概要

本マニュアルでは、本ツールの全体像や使用方法をはじめ、別冊「無形資産可視化ツール 事例集」では、実際の支援における作成事例などを掲載しております。とりわけ、別冊「無形資産可視化ツール 事例集」に、ツール検討過程のハンズオン支援の際に作成し

た本ツールの作成事例を記載しています。作成事例を参考としてツールの作成を進めることで、各ツールに対する理解を深めることに役立ちます。

1. 4 ツールの使用が想定される場面

このツールを使用する場面は、下記のような場合を想定しています。

- ✓ 企業内の取り組みとして、社長の経営の振り返り、経営陣との将来に向けた戦略議論、事業承継における後継者への企業価値の共有、社員との認識合わせなどの場面における活用が想定されます。例えば、全社的に中長期のありたい姿・経営方針を共有したうえで無形資産獲得・強化のための取り組みの数値目標（KPI：Key Performance Indicator）を日頃の行動ベースに落とし込みたい場合などを想定しています。
- ✓ 企業外の取り組みとして、支援機関の伴走支援、アライアンス企業とのオープンイノベーション、金融機関の経営支援や融資判断、投資家の投資判断、入社希望者の企業理解の促進などの場面における活用が想定されます。例えば、支援機関や金融機関による伴走支援の際に活用できることはもちろん、無形資産獲得・強化のための取り組みが見える化されることで融資、投資判断に活用することを想定しています。

1. 5 ツールの全体像・骨子

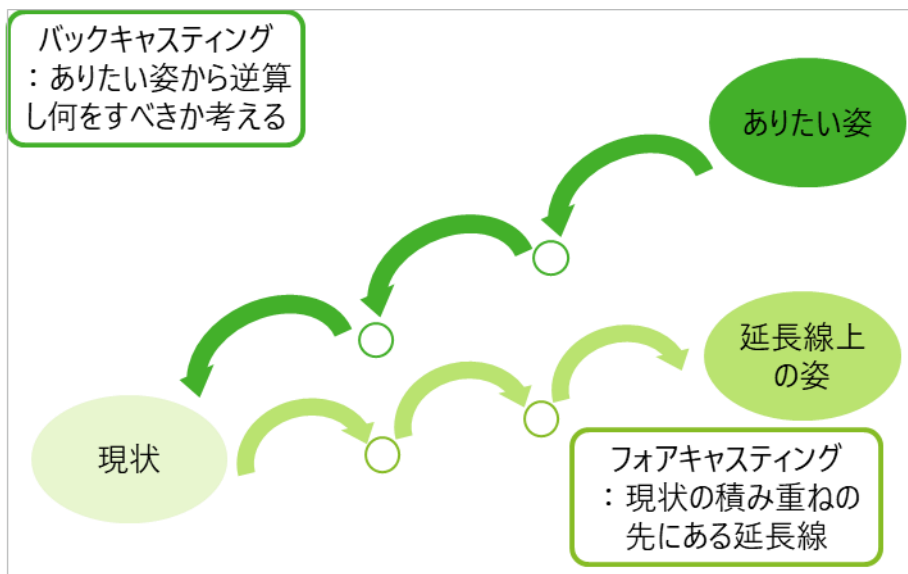
無形資産可視化ツールは、3つのツールを使うことでバックキャストिंगによる無形資産投資戦略の策定と実践が可能となっています。はじめに自社のありたい姿、経営方針を設定したうえで、現在有している無形資産や必要となる無形資産（人材、技術、ブランド、その他）を可視化し、KPIを管理しながら打ち手を実行していくことで企業を「ありたい姿」へと移行させるためのツールです。企業の業績向上等に向けてツールを活用できるとともに、自社の価値を確認し、今後の戦略を考える上での社内・社外のコミュニケーションツールとしても使用できます。

無形資産の可視化については、内閣府が開発した経営デザインシートや経済産業省が開発したローカルベンチマーク（非財務面：「商流・業務フロー」、「4つの視点」）にその機能が備わっていますが、本ツールはより詳細にありたい姿に結び付く無形資産を特定し、その無形資産を獲得するために必要となるアクションやKPIを設定して経営方針の実

現までスケジュール管理をすることができるというメリットがあります。また、本ツールには、両ツールと相互に結びつきをもつ記載箇所があることから、それぞれのツールの作成に役立てることができます。さらに、本ツールは、両ツールと併せて使用することで、より詳細に無形資産の可視化やありたい姿、経営方針を描くことができることから、本ツールの使用に際しては、両ツールを併せて作成することを推奨しています。

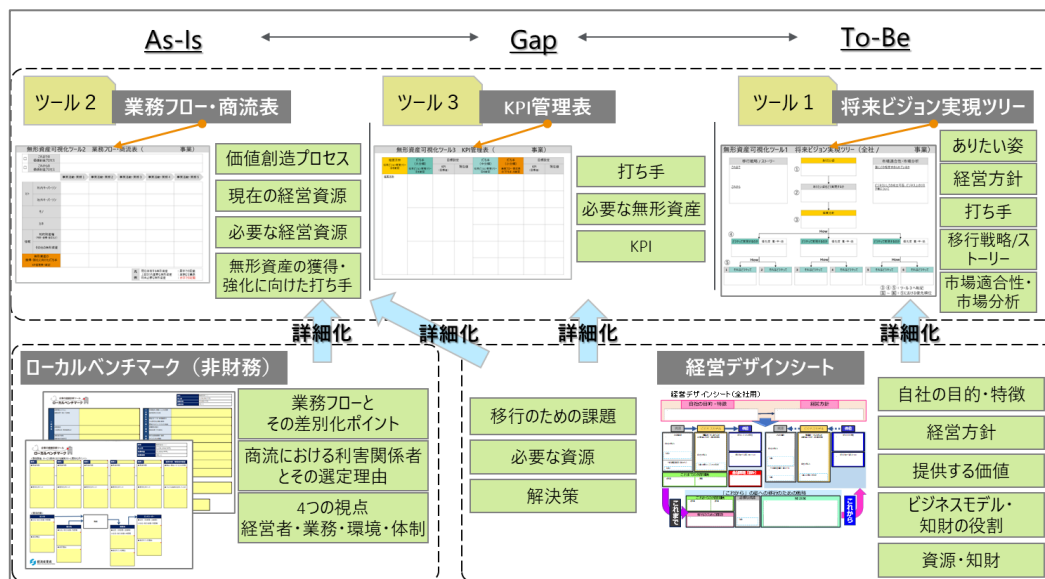
-POINT-

バックキャストイングとは、未来から逆算して戦略を考えることを言います。現状の製品・サービスを磨き上げたり、作業効率を高めたりすること（フォアキャストイング）は、日々の改善として重要ですが、市場がガラリと変わるような破壊的なイノベーションが起きた時、太刀打ちできなくなることがあります。変化の激しい VUCA（Volatility（変動性）、Uncertainty（不確実性）、Complexity（複雑性）、Ambiguity（曖昧性））の時代においては、業界・市場でどのようなポジションにいたべきか、そもそもどの業界・市場を取りに行くべきかなど、「ありたい姿」を描いたうえで、その姿を実現するために必要な無形資産やその獲得方法（打ち手）を逆算するバックキャストイングで考えることが重要です。

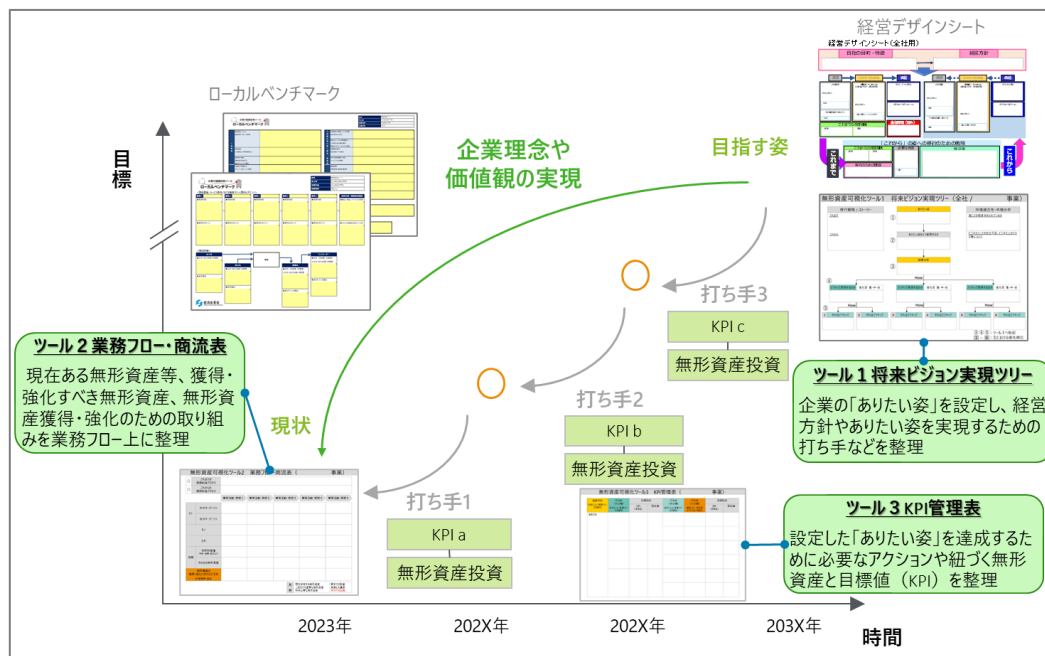


■ ツールの全体像及び経営デザインシート及びローカルベンチマークとの関係

本ツールは、ツール1で自社のありたい姿を設定し、ツール2で現状の無形資産や必要な無形資産を可視化し、ツール3でありたい姿（To-Be）と現状（As-Is）の差を埋めるための打ち手のKPIを管理するものであり、その使用方法と関係性は下記のとおりです。



✓ 本ツールと経営デザインシート及びローカルベンチマーク（非財務）の関係図



✓ 本ツールと経営デザインシート及びローカルベンチマーク（非財務）の使用法イメージ

1. 6 個別ツールの特徴

無形資産可視化ツールは、ツール1「将来ビジョン実現ツリー」、ツール2「業務フロー・商流表」、ツール3「KPI 管理表」の3つで構成されています。各ツールの作成者は、企業の経営者、経営幹部等の企業内部の方による作成を想定しています。ただし、それらの方々に限定されることはなく、外部ステークホルダーや支援機関等と共同で作成してもかまいません。

① ツール1 将来ビジョン実現ツリー

企業の「ありたい姿」や「経営方針」を記載し、そのうえで、経営方針を実現するための打ち手などを整理します。

② ツール2 業務フロー・商流表

「現在ある主な無形資産等」(As-Is)、「獲得・強化すべき無形資産」(To-Be)及び「無形資産獲得・強化のための取り組み」(To-Be)を業務フロー上に整理します。

なお、ツール2の「現在ある主な無形資産等」(As-Is)については、ローカルベンチマークの「商流・業務フロー」シートの「差別化ポイント」で、「獲得・強化すべき無形資産」(To-Be)及び「無形資産獲得・強化のための取り組み」(To-Be)については、経営デザインシートの右側(To-Be:「(提供する)価値」⇒「ビジネスモデル」⇒「資源」)と「移行戦略」)を用いて詳細に可視化をすることが可能です。

③ ツール3 KPI 管理表

設定した「経営方針」を達成するために必要なアクションや紐づく無形資産と目標値(KPI)を整理します。なお、ツール3 KPI 管理表に記載する打ち手(小分類)は、ツール2 業務フロー・商流表の「無形資産獲得・強化のための取り組み」と同様の内容を記載するものとなっており、無形資産を意識しながら KPI の管理をしていくことが可能です。

1. 7 ツールの使用方法

「1.5 ツールの全体像・骨子」で記載したとおり、本ツール（ツール1～3）と経営デザインシート、ローカルベンチマークを併せて使用することを推奨しております。

ツールの使用順序について、【ステップ1】将来ビジョン実現ツリーを使用して企業のありたい姿、経営方針を描いた後、【ステップ2】業務フロー・商流表に現状及び経営方針を実現するために必要な無形資産の状況を記載し、【ステップ3】経営方針を達成するために必要となるアクションとその目標値（KPI）をKPI管理表に記載します。なお、本ツール1～3はそれぞれ順を追って作成を進めるだけではなく、それぞれを作成している際に出た気づきを受けて、随時、他のツールをブラッシュアップしていくことが肝要です。

また、各ツールと、経営デザインシート、ローカルベンチマーク（非財務面）を並行して作成することで、より円滑に記載が進みます。

もし現状分析（As-Is）が不十分などの理由で【ステップ1】からの作成が難しい場合は、ツール2業務フロー・商流表やローカルベンチマーク（非財務面）の作成からはじめることを推奨しています。

さらに、現在有する無形資産の可視化を目的としている場合には、ツール2業務フロー・商流表を使用することで現在有する無形資産を可視化することが可能です。また、必要に応じてローカルベンチマーク（非財務面）を併用することで、より詳細に非財務面の強みや課題を発見することができます。

1. 8 ツールの使用における注意点

本マニュアルは中小企業の経営者と、伴走支援を行う支援者のどちらにとっても可読性の高い書きぶりとなるよう心掛けていますが、伴走支援で使用する場合においてもツールの記載内容の最終化や実行状況の確認を行うのは、伴走支援を行う支援者ではなく、施策の実行者である支援対象企業側にて実施することを想定しています。

2. 個別ツールの具体的な使用方法

2.1 ツール1 将来ビジョン実現ツリー

2.1.1 概要と記載項目の説明

ツール1 将来ビジョン実現ツリーは、企業の「ありたい姿」や「経営方針」を記載し、それらを実現するための打ち手を整理します。まず、①存在意義（「ありたい姿」や「経営方針」）を記載し、その後、②どうやって実現するのかを記載します。その際、「市場適合性・市場分析」も併せて検討します。さらに、③それはどうやって行うかという打ち手を記載します。最後に「移行戦略/ストーリー」を記載します。

（1）存在意義

企業の存在意義として、ツール1は「ありたい姿」と「経営方針」、これらを繋ぐ要素となる「ありたい姿をどう実現するか」を整理します。まず初めに、企業理念等の企業としての「ありたい姿」を記載します。その後「ありたい姿をどう実現するか」を記載し、それを達成するための「経営方針」の順に記載していきます。ツールを上から順に記載していくことで、創業時の想いや企業の本来の使命から具体的な経営方針（戦略）を、バックカスディングで検討することができます。

ありたい姿

ありたい姿には、企業理念、重視する価値観、自社が解決しようとする社会的課題、企業文化・企業風土、キャッチフレーズ等を記載します。自社らしさを振り返り、社会や市場へ伝えたいイメージを再考してみてください。同じ事業をしている他社とも異なる、自社ならではのこだわりや想いを書き出してみるとありたい姿が明確になるかもしれません。経営理念など「ありたい姿」が特に無い場合もあるかもしれませんが、①ありたい姿、②ありたい姿をどう実現するか、③経営方針を行ったり来たりしながら、自らの存在意義である「ありたい姿」に見える化してみてもいいかもしれません。

例1：従業員の幸福を実現する

例2：国内外のものづくりへ貢献し、地球環境にやさしいものづくりをリードする

ありたい姿をどう実現するか

「ありたい姿」と「経営方針」を繋ぐ要素となる事項を記載します。例えば、ありたい姿に「社会課題の解決」と記載し、経営方針に「営業利益の達成」を設定する場合など、ありたい姿と経営方針の直接的な関連性が読み取りにくい場合が想定されます。そうした場合に、ありたい姿と経営方針を繋ぐ役割を果たす要素を記載することで、「存在意義」全体の背景やストーリーが読み取りやすくなるようにします。なお、ありたい姿と経営方針の関連性が明確である場合には、「ありたい姿をどう実現するか」を記載する必要性が低くなるため、記載を省略してもかまいません。

例1：事業の継続による雇用創出で地域のウェルビーイング向上に貢献する

例2：～製品の導入により～品質の向上を図りカーボンニュートラル実現をリードする

経営方針

ありたい姿を実現するための経営戦略の方向性・基本行動指針、全社目標を記載します。客観的に達成状況がわかる内容であることが望ましいため、財務目標を設定することを推奨しています。記載例としては以下を想定しています。そして、それぞれを記載した後に、全体を再度確認し、「ありたい姿」から「経営方針」までの繋がりが明確になっているか、相関があるかを見直してみることが重要です。そうすることで、より記載精度が高まります。

例1：～億円の営業利益を達成する 例2：新製品～の販売を開始する

-POINT-

「ありたい姿」の設定に思い悩んだ場合でも、まずは仮で設定してみましょう。経営理念を明確に設定していない場合でも、創業時の思いがあるはずです。自社の最も大切にしている価値観に立ち返って考えてみましょう。

どうしても「ありたい姿」が明確にできない場合には、「経営方針」やその他の項目を検討し、再度ありたい姿の検討に戻ってくことで、自然と言語化し易くなることもあります。また、3つのツールを相互に行ったり来たりしながら繰り返し検討したり、しばらく事業を進めてから、ツールの検討に戻ったりすることで、内容をブラッシュアップして、納得のいくものに仕上げていくことも重要です。

（２）どうやって実現するのか

経営方針をどうやって実現するかという「打ち手」を記載します。この打ち手の部分は企業としての将来のありたい姿を実現するために必要となる移行戦略を具体化していく重要な要素です。記載にあたっては、経営方針を達成するために必要となる要素を分解し、打ち手に落とし込んでいきます。打ち手を検討するにあたっては、どのマーケット（市場）を狙っているのかという点を明確にしたうえで記載することが望ましいです。（ただし、全ての打ち手のマーケット（市場）が共通している場合には、経営方針に網羅的に記載することも想定されます。）

また、各打ち手はツール３ KPI 管理表で進捗を管理していきます。その際、打ち手に優先順位をつけて取り組んでいく必要があることから、ツール３ KPI 管理表の作成と併せて優先度３段階（高/中/低）を設定します。整理のしやすさから優先度が高い順に左から右へ並べることを推奨します。

打ち手を検討するのが難しい場合は、深く考えすぎずにまずは記載してみて、ツール２ 業務フロー・商流表等を作成した際の気づきを受けてツール１ 将来ビジョン実現ツリーに修正を加えることも重要です。記載例としては以下を想定しています。

例１：営業の強化 例２：中核人材の育成

-POINT-

打ち手の検討には、中小企業庁「ミラサポ Plus」の「経営戦略ツリー」が役立ちます。後段（P.19～）の「ツール１ 将来ビジョン実現ツリー 作成のポイント」を参照してください。

（３）市場適合性・市場分析

「経営方針」及び「打ち手」を検討する際に、並行して「市場適合性・市場分析」を検討します。将来の「ありたい姿」を実現するために、「誰にどの程度求められているか」「ビジネスとしての成立可否、ビジネス上のリスク等について」という観点から、打ち手の実現可能性について客観的に評価しながら検討していくことが重要です。マーケットの観点から検討することで、プロダクトアウトではなくマーケットインの考え方で打ち手を検討していくことができます。

また、将来の「ありたい姿」を実現する観点から、内的・外的要因からこういったリスクが想定されるかといった点から検討すると妥当性のある打ち手となります。新規事業の立ち上げなどアンゾフの成長マトリクスにおける「多角化戦略」を採る際には大きなリスクが想定されます。経営デザインシートの「これからの外部環境」及び「移行のための課題」の使用を推奨します。また、これまで（As-Is）と将来（To-Be）のビジネスモデル・事業ポートフォリオを比較する中でリスクを把握しながら検討を進めていくことも重要であるため、経営デザインシート（（As-Is）（To-Be））及びローカルベンチマーク「4つの視点」（As-Is）との併用を推奨します。記載例としては例えば以下を想定しています。

➤ 誰にどの程度求められているか

例1：～市場の成長率は～％であり今後一層の成長が期待できる（ターゲット：～業界）

➤ 売上、利益はビジネスとして成立するか

例：～というリスクがあるものの、～を達成した場合の売上は～になる見込みである

-POINT-

外部環境を正確に分析するのは難易度が高いかもしれませんが、他社事例や市場の動向を分析することはリスク軽減のために必須のプロセスです。PEST分析、5Force分析、3C分析等のフレームワークを用いることで、外部環境への認識を深めたり、これまで認識が甘かった観点を自覚したりすることに役立ちます。また、リスク等については、後段（P.19～）の「ツール1 将来ビジョン実現ツリー作成のポイント」を参照してください。

（4）さらにそれはどうやって行うか

打ち手をどのような方法で実現するのか、実現方法を記載します。この打ち手の部分は（2）と併せて将来のありたい姿を実現するために必要となる移行戦略を具体化していく重要な要素です。優先順位をつけて取り組んでいく必要があることから、ツール3 KPI管理表の作成と併せて優先順位(1)～(6)を設定します。記載例としては例えば以下を想定しています。

例1：補助金の活用や金融機関の融資(開発資金の調達に対して)

例2：内部人材の教育、外部人材募集(対応人材の確保に対して)

-POINT-

KPI の妥当性の考え方について（すなわち、これらの記載が経営方針を実現する上での有効な打ち手となっているかどうかについて）、正確に検証することは困難であると考えられます。一方で、以下のような考え方を踏まえて検討することで、一定の妥当性は確保できると考えられます。打ち手の検討に際しては、以下の記載も参考にしながら打ち手を選択していくことを推奨しています。

- 支援者、経営者との対話等により、経営者が腹落ちしたものを打ち手の記載内容や KPI とする
中小企業庁の「経営力再構築伴走支援ガイドライン」に記載があるように、事業者が適応課題を抱える場合、その解決にあたっては当事者である経営者が十分に腹落ち（納得）していなければ、その考えや行動を変えることは難しいと思われます。逆にいえば、経営者が腹落ちすれば、当事者意識をもって自ら能動的に行動することができるようになるため、支援者の専門知識や企業の実情を踏まえながら支援者と経営者がよく話し合いをし、経営者が腹落ちをしたものを打ち手の記載内容や KPI とすることが有効であると考えられます。
- 既知の成功事例や開示の指針等を参考にして打ち手の記載内容や KPI を決定する
既に効果的であることが認められている事例や指針を参考にすれば、記載内容を決定するにあたり周囲の理解も得られやすくなると考えられます。成功事例としては例えば経済産業省「人材版伊藤レポート 2.0 実践事例集」や中小企業庁「中小企業庁・小規模事業者の人材活用事例集」、開示の指針としては例えば内閣官房「人的資本可視化指針とその付録」等が参考にできると考えられます。ただし、今後想定される環境下においても成功事例の再現性が自社に妥当するかについての検証を踏まえて検討していくことが必要です。
- 当該企業のこれまでの成功事例を参考にして打ち手の記載内容や KPI を決定する
当該企業のこれまでの取り組みで、財務パフォーマンスの向上に結び付いた等、成功に結び付いたもの（いわゆる成功体験）があれば、当該取り組みを、経営方針を実現するための取り組みの参考にすることができると考えられます。ただし、今後想定される環境下においても成功事例の再現性についての検証を踏まえて検討していくことが必要です。

（５）移行戦略/ストーリー

これまでのビジネスモデルや事業のポートフォリオと経営環境における現在の位置づけ（As-Is）から、どのようなシナリオで「経営方針（To-Be）」を実現していくのか、さらに、なぜその経営方針を設定したのか、また、そのためにどのような打ち手を実施していくのか、という「ストーリー」を経営幹部や従業員、外部のステークホルダーが一見してわかるように記載します。

「経営方針（To-Be）」を具体的に実現していくためには、経営デザインシートの右側（To-Be）の「（提供する）価値」を見える化し、それを生み出す「ビジネスモデル」を具体化して、ビジネスモデルにインプットする「資源」のヒト・モノ・カネ・情報（知的財産権（特許等）及びその他（無形資産））を見える化します。右側（To-Be）の「（提供する）価値」⇒「ビジネスモデル」⇒「資源」が、左側（As-Is）と、逆ベクトルになっているところは、特に、重要です。

なお、前述した「市場適合性・市場分析」は、「ありたい姿」を実現するために経営方針や打ち手をマーケットやリスクの視点から評価しながら検討していくための項目であるのに対し、「移行戦略/ストーリー」は将来ビジョン実現ツリー全体を通して、これまで（As-Is）のビジネスモデル・事業ポートフォリオから、将来目指す（To-Be）ビジネスモデル・事業ポートフォリオに移行する際のストーリーを記載するものであることから、経営デザインシートとの併用を推奨します。また、これまで（As-Is）の整理については、ローカルベンチマークの「4つの視点」（As-Is）を用いて整理することを推奨します。

-POINT-

従業員が一目見て会社の方向性を理解できる記載が望ましいです。どんな想いで経営方針を描き、打ち手を実行していくのか、社長や経営幹部の言葉で記載してみてください。

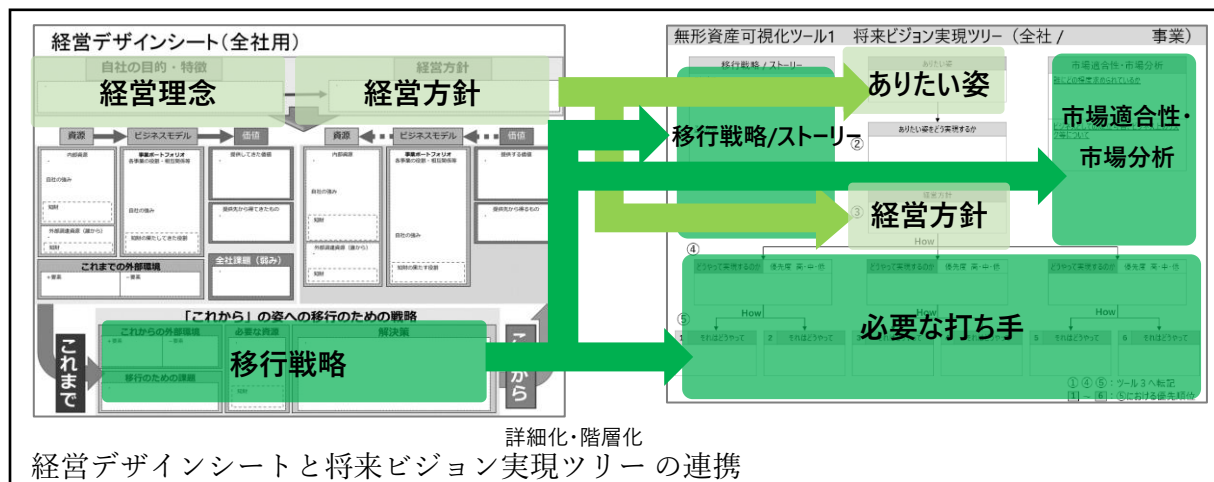
また、「これまで」の整理については、後段（P.19～）の「ツール1 将来ビジョン実現ツリー 作成のポイント」を参照してください。

◆ ツール1 将来ビジョン実現ツリー作成のチェックリスト

No.	項目	チェック
1	「ありたい姿」を設定しているか。	☐
2	「経営方針」を設定しているか。（経営方針は財務目標の設定を推奨。）	☐
3	打ち手を記載する際にどのマーケット（市場）を狙っているかという記載があるか。	☐
4	打ち手の妥当性について、KPI の妥当性に関する Point の考え方に基づき検討を行ったものになっているか。	☐
5	打ち手の優先順位の記載が漏れていないか。	☐
6	「移行戦略/ストーリー」は従業員にとってわかりやすい記載になっているか。	☐

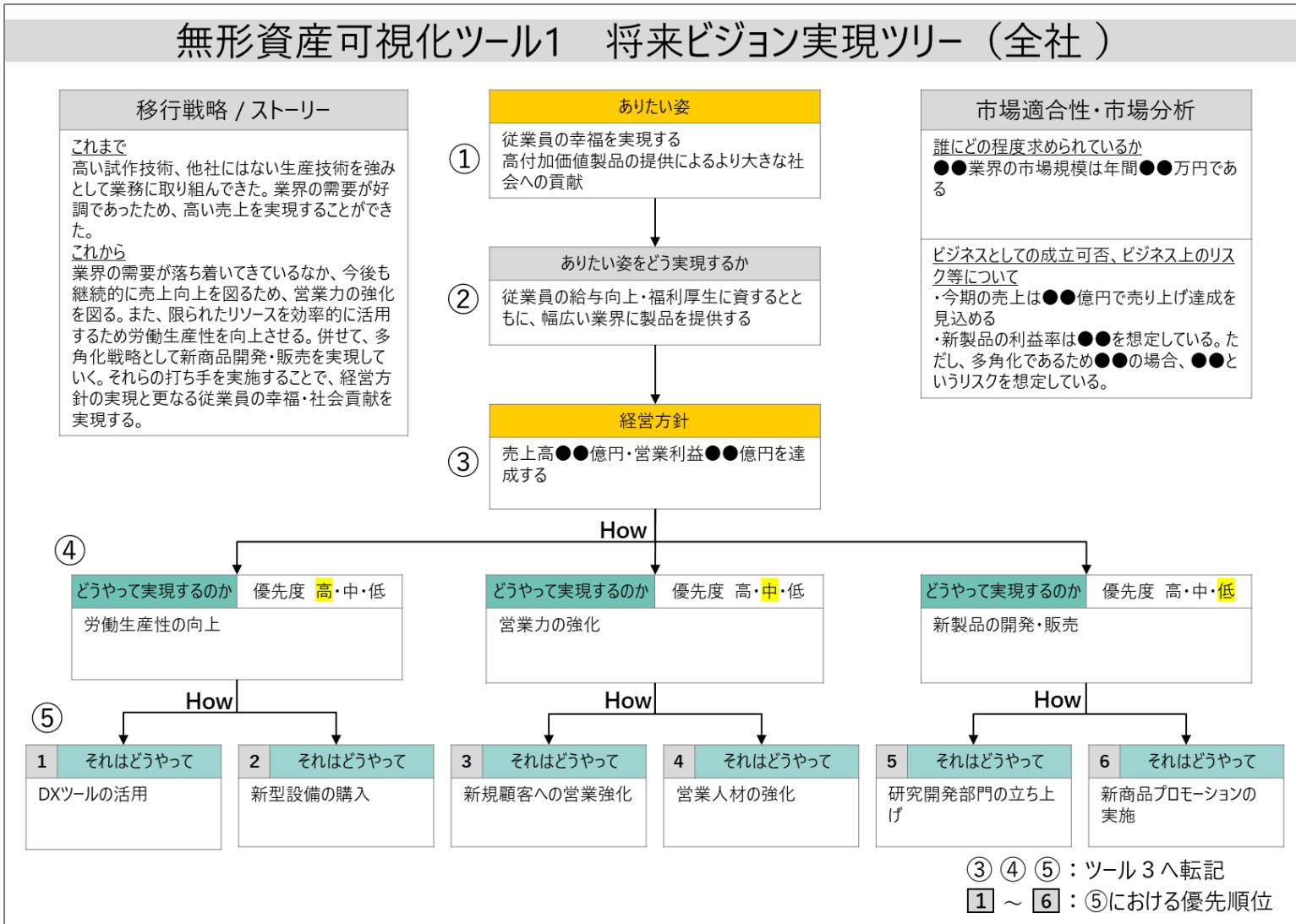
■ ツール1 将来ビジョン実現ツリー 作成のポイント

- ✓ ツール1 将来ビジョン実現ツリー は、経営デザインシート上部の「存在意義・経営理念」、「経営方針」を踏まえつつ、下部の「移行戦略」を詳細に階層構造として整理することができます。ツール1 将来ビジョン実現ツリー と併せて経営デザインシートを作成することで、「ありたい姿」「経営方針」「必要な打ち手」「市場適合性・市場分析」「移行戦略/ストーリー」を解像度高く整理することができます。



- ✓ ツール1 将来ビジョン実現ツリーの「市場適合性・市場分析」及び「移行戦略/ストーリー」を記載する際は、経営デザインシート（(As-Is) (To-Be)）に加え、ローカルベンチマークの「4つの視点」(As-Is)シートを用いると整理がしやすくなります。
- ✓ 中小企業庁は、全国の中小企業・小規模事業者の「デジタル化の実現による稼ぐ力と自己変革力の向上」をゴールとし、その実現に役立つ情報収集や支援機関・デジタル化支援者への実際の支援相談につなげるための「みらデジ」というポータルサイトを運営しています。その中で、「経営者としての夢・ビジョンについて」の問いからスタートする「みらデジ経営チェック」という経営課題解決に向けた「気づき」を発見できるツールや無料のリモート相談などを提供しています。後段の「2.5 コラム」にて詳しく解説していますので、ぜひ参考としてみてください。

2.1.2 ツール 1 将来ビジョン実現ツリー 記載例



2.2 ツール2 業務フロー・商流表

2.2.1 概要と記載項目の説明

ツール2では、各社の業務フロー・商流に基づき、それに紐づく無形資産を「ヒト・モノ・カネ・情報（知的財産権（特許等）及びその他（無形資産））」の観点から洗い出していくシートになります。このシートを作成することで、現在有している無形資産やその中でも重要な無形資産を可視化できるとともに、今後、経営方針を実現するにあたって必要となる獲得・強化すべき無形資産も可視化することが可能です。

（1）業務フローの整理

矢羽根のオブジェクトに自社の業務フロー・商流を記載します。なお、ツール2業務フロー・商流表は業務フロー上で無形資産を整理するものとなっていますが、仕入先、販売先、協力企業という商流（サプライチェーン）のつながりも重要な要素となります。経営デザインシートの右側（To-Be：「（提供する）価値」⇒「ビジネスモデル」⇒「資源」）と「移行戦略」）に加え、ローカルベンチマークの商流（As-Is）のシートをベースに整理することも肝要です。

-POINT-

業務フロー・商流表の整理には、経済産業省の「ローカルベンチマーク・ガイドブック（作成ガイド）」に記載されている「業務の流れの整理」が役立ちます。後段（P.27～）の「ツール2業務フロー・商流表の作成のポイント」を参照してみてください。

（2）無形資産の整理

「現在ある無形資産等」を黒字で記載し、中でも特段の強みとなっている無形資産を太字で記載します。また、経営方針を実現するうえで「獲得・強化すべき無形資産」を赤字で記載します。

また、ツール2は、無形資産を5W1Hの視点から整理できるツールとなっております。「When」は横軸の各業務フロー、「Who」は縦軸の「ヒト」、「What・Where」は

「モノ・カネ・情報」で整理ができます。また、「How・Why」は、例えば、「営業」という業務フローの「ヒト」に「優秀な営業」、「情報」に「顧客の課題リスト」と記載した場合、「Why」は「優秀な営業が必要。なぜなら顧客の課題リストを作成する必要があるため」、「How」は「顧客の課題を把握する必要がある。そのためには、優秀な営業が必要」というように、記載した各無形資産相互の関連性で整理することができます。なお、重要な無形資産はVRIO分析におけるR：Rarity（希少性）及びI：Inimitability（模倣困難性）の観点から洗い出していくことが有用です。

注意点としては、全ての項目を網羅的に埋める必要はありません。あくまで識別・把握している重要な無形資産を選択して記載するようにしてください。

前段で「ガバナンスガイドライン Ver.2.0」における「無形資産」の範囲を記載しましたが、業務フロー・商流表に記載する無形資産については、対外的に所有する無形資産の周知という側面を重視しながらも、社内的なコンセンサスを得ることを目的に、それぞれの企業の経営者がどういった思いで創業したかなど経営者の言葉で、また、そこに集まっている従業員が日頃どのように会話しているのかという観点のもと表示していくことが重要です。また、中小企業の経営の成功や失敗は経営者によるところが大きいことを踏まえて、経営者に起因する無形資産に着目して記載をすることも重要です。なお、参考までに各経営資源で想定される記載例を示します。

- 「ヒト」の記載例：社員の～のノウハウ、社外の～のネットワーク
- 「モノ」の記載例：他社では導入していない～機器・設備
- 「カネ」の記載例：～への投資資金
- 「情報 知的財産権（特許等）」の記載例：～の特許権、～の意匠権
- 「その他（無形資産等）」の記載例：～の技術（クローズ戦略を取っている知財等）

-POINT-

自社の利益を生み出す源泉をたどっていくと何かしらの無形資産に行き着くはずだ。ヒト・モノ・カネ・情報の経営資源に則って自社の強みを生み出す真因を整理してみてください。

（３）無形資産獲得・強化のための取り組み

「現在ある無形資産等」と「獲得・強化すべき無形資産」の差分を埋めるための「無形資産獲得・強化のための取り組み」を下段に青字で記載します。なお「無形資産獲得・強化のための取り組み」はツール1 将来ビジョン実現ツリーの打ち手をより細分化した打ち手となっており、ツール3のKPI管理表の「打ち手（小分類）」と紐づいています。

「獲得・強化すべき無形資産」の記載がある業務フロー・商流表の各活動は、経営方針を実現するにあたって「無形資産獲得・強化のための取り組み」を記載する必要があります。

（４）これまでの価値創造プロセス及びこれからの価値創造プロセス

最後に、業務フローを埋めたうえで、「これまで（As-Is）」と「これから（To-Be）」の企業活動において、どのような人的資本投資等が無形資産に紐づき、その無形資産がどのように企業の資源や強みを生み出し、どういった製品・サービスを生産し、どのような価値を提供しているのかといった「価値創造プロセス」を記載します。価値創造プロセスを記載することで現在の企業活動と無形資産の関係を明示的に示すことができます。「これまで（As-Is）の価値創造プロセス」記載にあたっては、次ページのような構成での記載を想定しています。一方で、「これから（To-Be）の価値創造プロセス」を記載する際には、将来の経営方針を念頭に置いたうえで、経営方針を実現した際に「お客様へ提供する価値」を整理し、それを実現するために必要となるビジネスモデルとそのビジネスモデルに必要な資源を記載します。「これから（To-Be）」の記載には、将来からのバックキャストでの検討プロセスが重要です。

ただし、「1.7 ツールの使用方法」の「現在有する無形資産を可視化したい企業」については、現在有する無形資産を可視化することが目的であることから、「これまで（As-Is）」のみを記載し、「これから（To-Be）」を記載する必要はありません。

	現在有する無形資産を可視化し、また将来獲得・強化すべき無形資産とその打ち手を可視化したい中小企業	現在有する無形資産を可視化したい中小企業
これまでの価値創造プロセス	○	○
これからの価値創造プロセス	○	-

【価値創造プロセスの作成ポイント】

xx社は「B」によって「A」というxx社にしかない強みがあり、それによって、「C」という効果がもたらされている。
 以上を踏まえ、「D」という製品・サービスを製造・販売しており、それによって「E」という価値を提供している。

項目	質問	回答
ビジネスモデル	貴社の製品・サービスを生む過程は、具体的にどのような流れか。	
A.資源	競合他社と比較し、貴社に特筆して存在する資源や強みとして感じるポイントはどこか。（ヒト・モノ・カネ・情報の観点で）	
B.資源	競合他社であってもマネができないような、貴社の資源や強みを生み出している秘訣はなにか。	
C.資源	貴社に特筆して存在する資源や強みによって、どのような効果がもたらされているのか。	
D.製品・サービス	貴社の提供している製品・サービスは何か。	
E.提供価値	貴社の製品・サービスは、誰に対してどんな価値が提供されるのか。	

◆ ツール2 業務フロー・商流表作成のチェックリスト

No.	項目	チェック
1	「現在ある無形資産等」「獲得・強化すべき無形資産」「無形資産獲得・強化のための取り組み」を記載しているか。	☐
2	「獲得・強化すべき無形資産」の記載のある業務フロー上の各活動の「無形資産獲得・強化のための取り組み」を記載しているか。	☐
3	「現在ある無形資産等」を R：Rarity（希少性）及び I：Inimitability（模倣困難性）の観点から洗い出せているか。	☐
4	「無形資産獲得・強化のための取り組み」がツール3 KPI 管理表の「打ち手（小分類）」と同様の記載になっているか。	☐
5	「これまでの価値創造プロセス」を記載例に沿って記載できているか。	☐

■ ツール2 業務フロー・商流表 作成のポイント

- ✓ 業務フロー・商流表を作成する際、はじめに自社の業務フロー（As-Is）を整理します。おおむね5段階（それ以上になる場合は列を増やしてもかまいません。）に分けて記載しますが、最終的にお客様へ提供している製品・商品・サービスで終わるように記載します。業務フローをどう書けばよいか迷った場合には、ローカルベンチマークのローカルベンチマーク・ガイドブック（作成ガイド）に記載されている「業務の流れの整理」が参考になります。業種ごとに一般的な業務の流れが記載されていますので、ぜひ参考としてみてください。

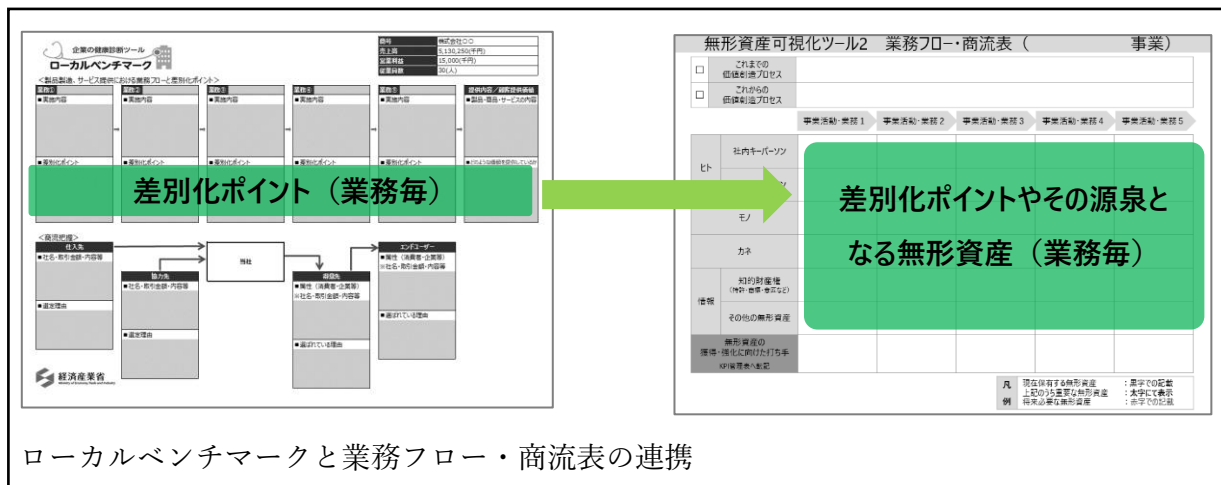
主な業種別業務フローの一覧

業種	業務①	業務②	業務③	業務④	業務⑤
製造業	提案・受注	試作	仕入	製造	検品・納品
卸売業	営業	仕入	品質管理・配送	販売	アフターフォロー
小売業	企画	仕入	広告宣伝	販売	アフターフォロー
サービス業	営業・企画	提案	サービス提供	サービス管理	アフターフォロー
建設業	営業・商談	計画	設計	施工	維持管理
ソフトウェア	営業	提案・商談	要件確認	開発	アフターフォロー
運輸業	営業・受注	受取・集荷	保管・品質管理	移送	配達完了
倉庫業	営業・受注	受取	梱包	保管	管理他付帯サービス
宿泊サービス業	商品・サービス開発	営業・広告宣伝	販売・予約	宿泊	アフターフォロー
不動産業	営業・提案	交渉	申込	契約・引き渡し	アフターフォロー
飲食店	商品企画	広告	材料仕入	調理	提供

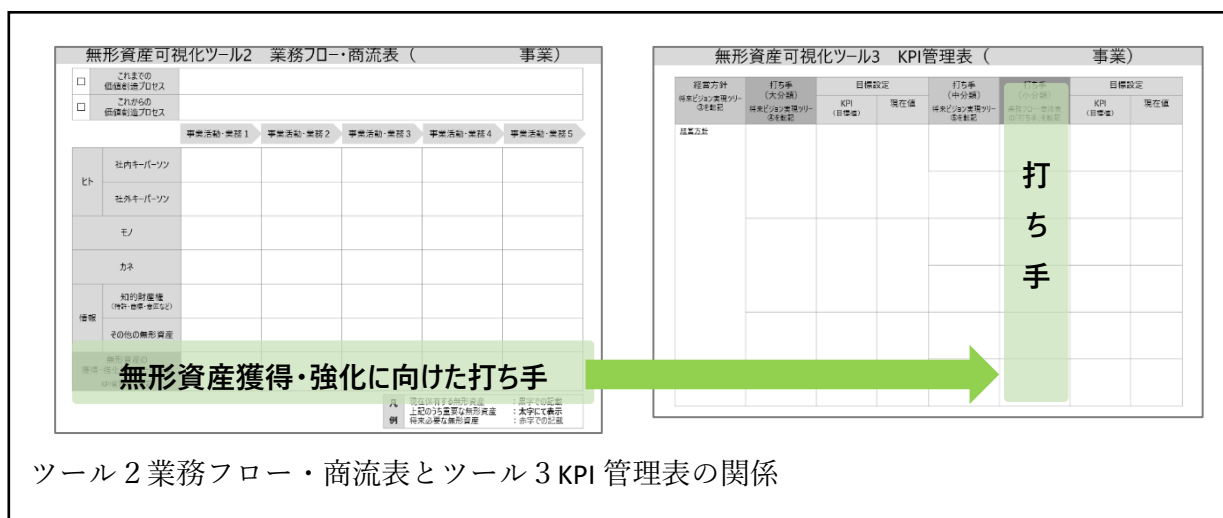


出典：経済産業省 ローカルベンチマーク作成ガイド
ローカルベンチマーク・ガイドブック（作成ガイド）
<https://mirasapo-plus.go.jp/strategymap/>

- ✓ ツール2 業務フロー・商流表は、ローカルベンチマークの「業務フローにおける差別化ポイント」やその源泉となる無形資産を「ヒト・モノ・カネ・情報」に分類して詳細に整理することができます。ツール2 業務フロー・商流表と併せてローカルベンチマークを作成することで、業務ごとの差別化ポイントを整理することができ、その源泉となる無形資産を記載することに役立ちます。



- ✓ ツール2 業務フロー・商流表で設定した「無形資産獲得・強化に向けた打ち手」については、ツール3 KPI 管理表で管理を行います。ツール2 とツール3 の対応関係としては下記の図に示したとおりです。



2.2.2 ツール2 業務フロー・商流表 記載例

無形資産可視化ツール2 業務フロー・商流表（●●事業）						
☑	これまでの 価値創造プロセス	高い試作技術、他社にはない生産技術や大手企業とのネットワークを活かしながら、提携工場とのアライアンスによる柔軟な生産体制を構築し、多くの業界の大手企業に対して、他社では実現できない技術と迅速なデリバリーを提供してきた。				
☑	これからの 価値創造プロセス	上記のビジネスモデルを存続・強化しつつ、更なる売上向上を図るため、労働生産性の向上や営業力の強化を図るとともに、変化の激しい経営環境に対応するため新商品を新市場に展開する多角化戦略に注力する。				
		提案・営業	設計・開発	試作	製造	検査・納品
ヒト	社内キーパーソン	新規顧客への営業力 営業スキルの高い中途人材	研究開発部門の高い設計技術	高品質の試作技術	迅速・柔軟な生産体制	高品質の検査能力
	社外キーパーソン	アライアンス企業経由の受注			提携工場との臨時対応体制 大手企業とのネットワーク	
モノ		営業支援DXシステム			他社にない生産設備	
カネ			研究開発投資資金			
情報	知的財産権 (特許・商標・意匠など)		研究開発部門の知財対応機能		特許を取得している生産技術	
	その他の無形資産				大手企業の受注実績 OJT教育体制	
無形資産の 獲得・強化に向けた打ち手 KPI管理表へ転記		FA/CRMシステム導入 フィールドセールス強化 中途採用の強化 営業スキルマップ作成	研究開発人材の確保 ...		5 S の徹底 ...	
凡例		現在保有する無形資産 : 黒字での記載 上記のうち重要な無形資産 : 太字にて表示 将来必要な無形資産 : 赤字での記載				

2.3 ツール 3 KPI 管理表

2.3.1 概要と記載項目の説明

ツール 3 は、KPI を設定して各打ち手に対する実行管理をするものです。

KPI の設定にあたっては、一般的な型に囚われすぎることなく柔軟に検討し、初めは実現可能性の高い KPI を設定することで、KPI の正当性を検証しながら進めていくことも肝要です。また、将来キャッシュフローに寄与するような KPI となっているかという観点のもと設定するとよいでしょう。将来キャッシュフローとは、企業が将来にわたって生み出すキャッシュフローの総額であり、経営方針を実現することによるキャッシュフローへのプラス要素、マイナス要素等を総合的に勘案して設定することが重要です。

また、KPI を設定した後も、常に、打ち手の現状値を確認、記載し、目標値（KPI）と現状値の差分を認識したうえで、目標値（KPI）を期間内に達成できるよう常にチェックし、必要に応じて改善に向けたアクションを実施していくことが必要になります。

（1）経営方針

ツール 1 将来ビジョン実現ツリーにて設定した「経営方針」を記載します。

（2）打ち手（大分類）

打ち手（大分類）を記載します。打ち手（大分類）には将来ビジョン実現ツリーの④の打ち手を記載します。この際、目標設定として、目標値（KPI）と現状を記載します。

（3）打ち手（中分類）

打ち手（中分類）を記載します。打ち手（中分類）には将来ビジョン実現ツリーの⑤の打ち手を記載します。

（４）打ち手（小分類）

打ち手（中分類）をさらに細分化した打ち手（小分類）を記載します。なお、この打ち手（小分類）は、ツール２業務フロー・商流表の「無形資産獲得・強化のための取り組み」と紐づいています。この際、目標設定として、目標値（KPI）と現状を記載します。

ツール１将来ビジョン実現ツリー から導き出される打ち手（中分類）は、ツール２業務フロー・商流表のいずれかに対応するように記載していきます。MECE（互いに重複せず、全体として漏れがない）でない場合などでは、ツール２業務フロー・商流表で検討した打ち手（小分類）が打ち手（中分類）とは対応しないかもしれません。このため、ツール１将来ビジョン実現ツリー の⑤打ち手とツール２業務フロー・商流表の「無形資産獲得・強化のための取り組み」が対応するように意識しながら作業していくことがポイントです。

なお、ツール１将来ビジョン実現ツリー の⑤打ち手とツール２業務フロー・商流表の「無形資産獲得・強化のための取り組み」が同様の場合には、打ち手（中分類）の記載で足りしますので、打ち手（小分類）の記載の必要はありません。

-POINT-

KPI の設定にあたっては、実際に業務を行う部門とのコンセンサスを形成していくことが重要ですので、ぜひ担当者の方と議論を行って決めてみてください。また、KPI は設定した後も適宜見直しをしながら進めていくことが必要です。見直しを行うことを前提に、KPI は管理可能なもの・管理が容易であるものを設定していくのがよいでしょう。既存の活動で、KPI として設定・管理しているものがあり、打ち手との関係が明らかであれば KPI として設定いただくことでもかまいません。

◆ ツール3 KPI 管理表作成の際のチェックリスト

No.	項目	チェック
1	目標・打ち手（大分類）・打ち手（中分類） ツール1 将来ビジョン実現ツリーの経営方針、打ち手とそれぞれ同様の記載になっているか。	☐
2	打ち手（小分類） ツール2 業務フロー・商流表の「無形資産獲得・強化のための取り組み」と同様の内容になっているか。	☐
3	KPI（目標値）は、取得可能なデータに基づく数値として設定されているか。	☐
4	設定された KPI は、業務を行う部門とのコンセンサスを得られているか。	☐
5	KPI の達成状況を定期的に管理できるものとなっているか。（管理部門の設定、達成状況の頻度、見直しのタイミング等はあらかじめ定められているか。）	☐
6	社長や経営幹部は、KPI の達成が、ツール1 将来ビジョン実現ツリー上のどこに位置付けられ、目指す姿にどのようにつながっていくか理解できているか。	☐

■ ツール 3 KPI 管理表 作成のポイント

- ✓ 中小企業や小規模事業者においては、人材面の課題が多いものと考えられ、打ち手も人材育成や権限委譲に関するものが多いと思料されます。その場合、KPI を設定するにあたって財務的な数値目標を立てることが難しいことが想定されるため、従業員にとってもわかりやすい日々の業務をベースにした数値目標を立てることが有効です。例えば営業担当の場合には「月あたり顧客訪問回数」、研究開発担当の場合には「開発者一人当たり発明数」などが考えられます。
- ✓ KPI は、目標として設定されますので、その達成状況を把握したり、環境の変化に応じて修正したり、といった作業が必要となります。よって KPI は、設定するだけでなく、管理していくことが重要です。管理する部門・担当を決め、定期的に数値を把握できる体制を整えることが必要ですし、管理の負荷が大きくならないよう、KPI に使用するデータは比較的容易に取得可能なものにすることもポイントとなります。
- ✓ 社長や経営幹部は、KPI がツール 1 将来ビジョン実現ツリーのどこに位置付けられ、KPI を達成することによってどのように目指す姿につながっていくのかを十分に把握しておく必要があります。将来ビジョン実現ツリーを意識しながら業務を行う部門と協議し、コンセンサスを得た KPI を使用することで、社長や経営幹部にとっても、また業務部門の従業員にとっても、達成可能な目標とすることができます。
- ✓ KPI をどう設定すればよいか迷った場合には、「バランススコアカード navi」に記載されている「各視点ごとの KPI（業績評価指標）の例」が参考になります。当該サイトはバランススコアカードに関する解説サイトとなっており、バランススコアカードとは、ビジョンと戦略を明確にすることで、財務数値に表される業績だけではなく、財務以外の経営状況や経営品質から経営を評価し、バランスのとれた業績の評価を行うための手法です。数値目標の設定に際しては、参考になるかと思いますので、ぜひ参照してみてください。特に、中小企業や小規模事業者の業務を行う部門では「顧客の視点」や「業務プロセスの視点」などが参考になるでしょう。

各視点ごとの KPI（業績評価指標）の例

	業績評価指標	単位	計算方法
*	信頼性		
*	製品満足度指数	%	
*	製品イメージ		
-	マーケットシェア	%	
-	リピート購買率	%	再購買数/全体注文数
	電話応答時間	時間	
*	クレーム処理時間	時間	
	市況評価 - 世評		
*	顧客ロイヤリティー指標	%	
-	顧客一人当たりコスト	金額	コスト/顧客
-	接客当たり契約数	件数	
	顧客定着率	%	
-	顧客訪問回数	回数	
	クレーム発生件数	件数	
-	マーケティング費用	金額	
*	ブランド・イメージ指標	%	
-	取引関係の平均持続期間	期間	
-	平均取引高	金額	
*	顧客評価点	%	
*	顧客来社回数	回数	
	接客平均所要時間	時間	
-	顧客一人当たりサービス費用	金額	サービス費用/顧客/年
-	新規顧客獲得数	人数	
*	繰り返し購買率	%	
-	関連製品・サービス売上高	金額	
-	顧客紹介数	人数	既存顧客の紹介による新規顧客獲得数
-	返品高	金額	
	返品率	%	
-	解約件数	件数	
-	解約率	%	
	顧客処理時間【*Point】	時間	
	ブランド・エクイティ※	金額	
*印・・・顧客からの視点の例			

出典：アイ・ティ・エル株式会社

バランススコアカード navi

KPI 業績評価指標

「各視点ごとの KPI（業績評価指標）の例」

<https://www.itl-net.com/bsc/bsc6.html>

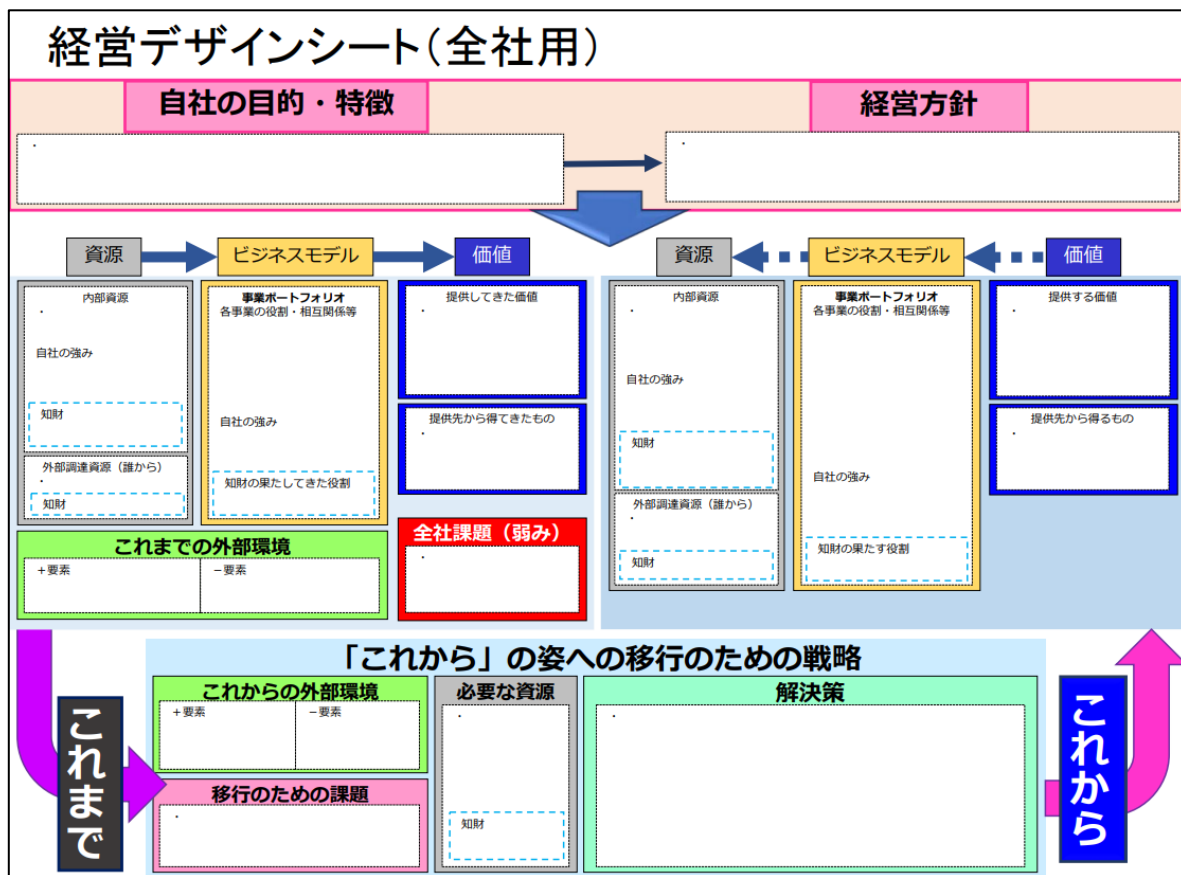
2.3.2 ツール3 KPI管理表 記載例

無形資産可視化ツール3 KPI管理表（●●事業）							
経営方針 将来ビジョン実現ツリー ③を転記	打ち手 （大分類） 将来ビジョン実現ツリー ④を転記	目標設定		打ち手 （中分類） 将来ビジョン実現ツリー ⑤を転記	打ち手 （小分類） 業務フロー・商流表 の「打ち手」を転記	目標設定	
		KPI （目標値）	現在値			KPI （目標値）	現在値
経営方針 売上高●●億円・営業利益●●億円を達成する	労働生産性の向上	・・・	・・・				
	営業力の強化	受注件数 ●●件	受注件数 ●●件	新規顧客への営業強化	FA/CRMシステムの導入	システム稼働率 ●%	システム未稼働 ●%
					フィールドセールスの強化	テレアポ件数 ●件	テレアポ件数 ●件
				営業人材の強化	中途採用の強化	中途採用人数 ●人	中途採用人数 ●人
					営業スキルマップの作成	スキルマップ作成率 ●●%	スキルマップ作成率 ●●%
	新製品の開発・販売	・・・	・・・				

2.4 経営デザインシート・ローカルベンチマークとの連携

2.4.1 経営デザインシート

経営デザインシートは、内閣府が提供している「これからの経営をデザインするための思考整理ツール（フレームワーク）」です。将来の経営の基幹となる価値創造メカニズム（資源を組み合わせる企業理念に適合する価値を創造する一連の仕組み）と現在の価値創造メカニズムを左右に並べて整理し、その差分を将来から現在をバックキャストし、整理することにより今から何をすべきかを導き出すことができます。内閣府知的財産戦略本部のページにひな形、説明資料、活用事例が掲載されています。



経営デザインシート（初期デザイン版）

出典：内閣府 経営デザインシート

https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/keiei_design/index.html

2.4.2 ローカルベンチマーク

ローカルベンチマーク（通称：ロカベン）は、経済産業省が提供する「企業の健康診断ツール」です。財務面（6つの指標）と非財務面（商業・業務フロー、4つの視点）で構成され、財務面について業界平均値と比較したり、非財務面の強みや課題を発見し課題解決への検討につなげたりすることができ、金融機関や支援機関とのコミュニケーションツールとしての活用も期待されています。経済産業省のページにひな形、説明資料、活用事例が掲載されています。

ローカルベンチマーク「業務フロー・商流」及び「4つの視点」

出典：経済産業省 ローカルベンチマーク

https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/sangyokinyu/locaben/

2.5 コラム

ここまで個別ツールの具体的な記載方法を説明してきました。これらの記載方法をもって作成を進めれば、十分にツールを活用することが可能ですが、その一方で、支援者の伴走支援に関するノウハウや活用が必要となる DX（デジタルトランスフォーメーション）など、これまで述べてきていない重要なトピックスも存在します。それらを次ページ以降でコラムとしてまとめていますので、作成の際の参考としていただけますと幸いです。

No	1	題目	無形資産可視化ツールの活用にあたっての伴走支援の重要性
			無形資産は形のないものであり、経営者や従業員が自社の有する無形資産について認識が曖昧な場合も多くあります。このような無形資産を棚卸し、将来の経営方針の実現に必要な無形資産の強化・投資戦略を構築し、実際に実行に至るためには、「対話と傾聴」を重視し経営者等の気づきを促す伴走支援が有効です。 中小企業庁及び独立行政法人中小企業基盤整備機構等は、中小企業の支援に従事する公的支援機関・民間支援機関向けに「経営力再構築伴走支援ガイドライン」を発出しています。無形資産可視化ツールを活用する際に、このガイドラインに基づく伴走支援を実施することで、より効果的な企業支援を実現することができます。 ■経営力再構築伴走支援モデルの三要素 【要素1】対話と傾聴による信頼関係の構築 伴走支援にあたっては、まず対話と傾聴による信頼関係の構築が重要です。対話の中で経営者本人が、自社への思いやビジネスの喜びなどを内省し、この先の「経営方針」についての考えを言語化してもらうことで、ツール1の作成へとつながります。 【要素2】気づきを促す課題設定型コンサルティング 経営の見直しや成長の実現に向け、直面する多くの課題を乗り越えていくためには、伴走支援によって経営者自身が課題に向き合い「腹落ち」することが重要です。無形資産可視化ツールを作成する際に、支援者が安易に解決策へ誘導するのではなく、経営者自身に「経営方針」の実現に必要な打ち手（課題）を見出すよう、支援者は傾聴・共感・適切な問いかけを通じて経営者の想いの整理を支援し、「腹落ち」へ導くことが必要です。 【要素3】経営者の「自走化」のための「内発的動機づけ」と「潜在力」の引き出し 経営者が取り組むべきことに腹落ちし、当事者意識を持って能動的に行動を起こすようになる「内発的動機づけ」が得られれば、困難があっても最後までやりきることができるようになります。伴走支援を通じたPDCAの取り組みとして、無形資産可視化ツールを見直して第2版、第3版と作成することが習慣化されれば、変革への対応が「自走化」できるようになったと評価でき、「自己変革力」を身に着けたと言えます。
出典	経営力再構築伴走支援ガイドライン （中小企業庁・独立行政法人中小企業基盤整備機構・経営力再構築伴走支援推進協議会）		

https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/kenkyukai/keiei_bansou/guideline.pdf



No	2	題目	「みらデジ」を活用した中小企業の支援事例
無形資産可視化ツールを活用する際、特に「ありたい姿」と「経営方針」の実現（「デジタル化の実現による稼ぐ力と自己変革力の向上」がゴール）に向けた施策の1つとしてデジタル化・DX推進を検討している企業にとって有効なツールといえるでしょう。 なお、「みらデジ経営チェック」や「みらデジリモート相談」などは無料です。 ■「みらデジ」による経営課題解決までの流れ ✓ <u>Step1 「みらデジ経営チェック」で自社の現状を把握する</u> 「経営者としての夢・ビジョンについて」の問いからスタートする「みらデジ経営チェック」によって、会社の経営課題やデジタル化への取り組み状況を確認します。（「みらデジ経営チェック」は、経営デザインシートの考え方に沿って経営チェックが出来るようになっています。） ✓ <u>Step2 「みらデジリモート相談」（専門家に経営相談）</u> 「みらデジ経営チェック」の結果を基に、支援機関・デジタル化支援者の担当者や、みらデジ事務局の専門家から、デジタル化の取り組みに向けたアドバイスや、補助金などの最適な施策、IT ツール機能が紹介されます。 ✓ <u>Step3 課題改善に取り組む</u> 専門家からのアドバイスを基に、経営課題解決に向けたデジタル化・DX 推進に取り組めます。 ✓ <u>Goal 「デジタル化の実現により、稼ぐ力と自己変革の向上」を持続的に実現し続ける</u> デジタル化の急速な進展を含め VUCA の環境の下、「みらデジ経営チェック」と課題解決後の状況を確認し、新たな課題が発見される場合も少なからず想定されるため、再度支援機関・デジタル化支援者の担当者やみらデジ事務局の専門家へ相談することも可能で、持続的に「デジタル化の実現による稼ぐ力と自己変革力の向上」を進めていきます。 ■「みらデジ」を活用したデジタル化による経営改善事例 ➤ 事業者から見た経営改善事例～作業人員削減と若手社員の自立促進を実現～ 長野県に本社を持ち、東信地方を中心に主に一般土木、舗装、建築工事などを主力事業とする株式会社羽田組は、紙の図面による対応や、都度現場に出向いての指			

示出しが必要となることによる人件費や工数のムダに悩まされていました。

そんな中、「みらデジ」をもとにしたデジタル化の施策として、3次元データをはじめとしたデジタル技術を導入することにより工事イメージの見える化を図ると同時に、従来現場からの指示が無ければ動けなかった従業員が能動的になるといったモチベーション向上等の課題改善に取り組み、工期の短縮による効率化や人材育成が可能となりました。



実現場と3次元データの融合で、工事イメージを把握

出典：みらデジ HP

- 金融機関から見た経営改善事例 ～「みらデジ経営チェック」の活用によりデジタル化支援体制を構築～

信用金庫業界として初めて「DX 認定事業者」に認定された京都中央信用金庫は、組織全体でデジタル活用の取り組みやお客様の状況に即した支援を実施しており、「みらデジ経営チェック」を活用し、お客様のデジタル化状況の可視化を行うことにより、目指すべき方向性が明確となり、具体的な方向性の検討も可能となりました。

また、「みらデジ事務局」に公的な支援機関としてお客様のデジタル化に関するセミナーへ登壇してもらう等、組織的な協力体制の構築も実現。今後は本部と支店がより連携した「みらデジ」運用体制も検討されることになりました。



出典：みらデジ HP

出典 みらデジポータル（中小企業庁）

<https://www.miradigi.go.jp/>

No	3	題目	中小企業の動向と価値を生み出す無形資産への投資
----	---	----	-------------------------

マニュアル冒頭の「はじめに」に記載の通り、企業経営を行うにあたっては将来を見据えて成長が見込める効果の高い資産へ投資することが重要であり、その中でも近年においては特に無形資産への投資の重要性が着目されています。

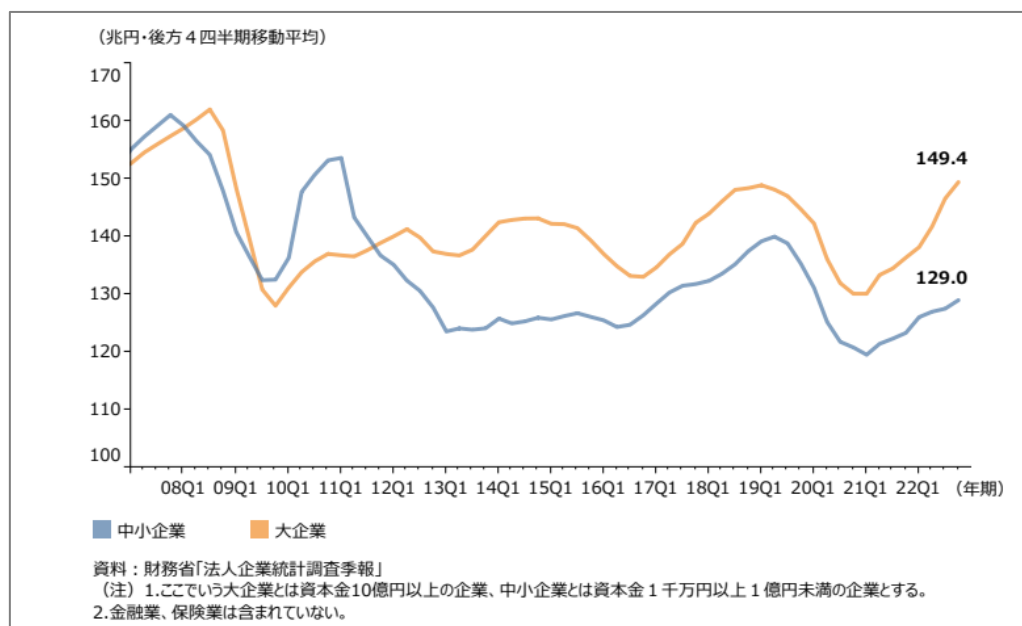
本コラムでは、最新の 2023 年版「中小企業白書」を読み解きつつ、「中小企業における昨今の動向」、「企業に求められる知財・無形資産の投資・活用について」、「データから読み解く経営資源への投資事例」の 3 つの項目を取り上げていきます。

1. 中小企業における昨今の動向

中小企業における昨今の業績推移（売上高、経常利益推移）、また中小企業が直面する経営課題について紹介します。

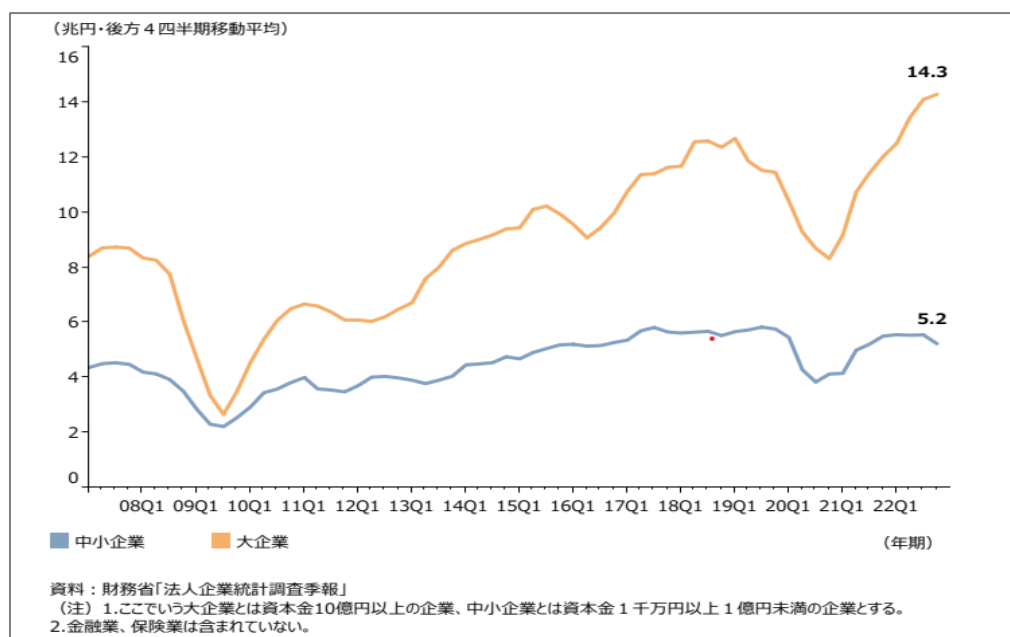
2023 年版「中小企業白書」において、大企業および中小企業における 2008 年以降の売上高推移表、経常利益推移表が掲載されており、以下に紹介させていただきます。

売上高推移表



出典：中小企業庁 2023 年度版「中小企業白書」

経常利益推移表



出典：中小企業庁 2023 年度版「中小企業白書」

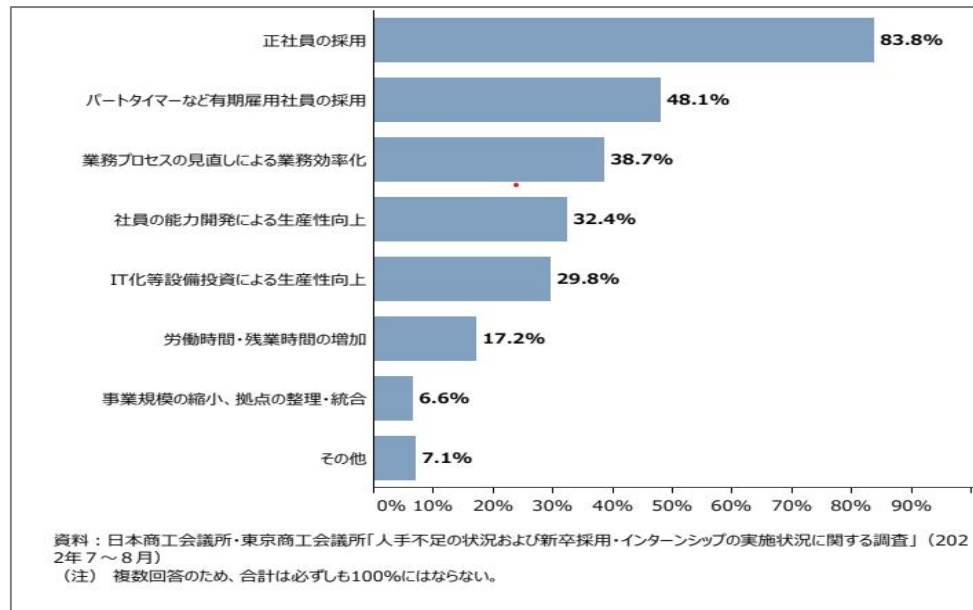
これらの推移表から、2011 年頃までは大企業と中小企業における売上高合計・経常利益合計はともにあまり差異がない状況でしたが、それ以降は中小企業が大企業を下回る状況が続いています。また、中小企業の売上高合計・経常利益合計は、増減はあるものの 2011 年以降ほぼ横ばいとなっており、個々の企業が成長していくことが望まれます。

次に、2023 年版「中小企業白書」において、中小企業が直面する重要な経営課題の 1 つとして、「中小企業の雇用状況」が掲げられており、簡単に紹介させていただきます。

中小企業においては、2013 年以降、慢性的に全ての業種で人手不足感が高まり、現在においても中小企業の人手不足感は強くなっています。また、従業員の時間外労働に関する上限規制適用も相まって、中小企業の人手不足は大きな課題の 1 つとなっています。

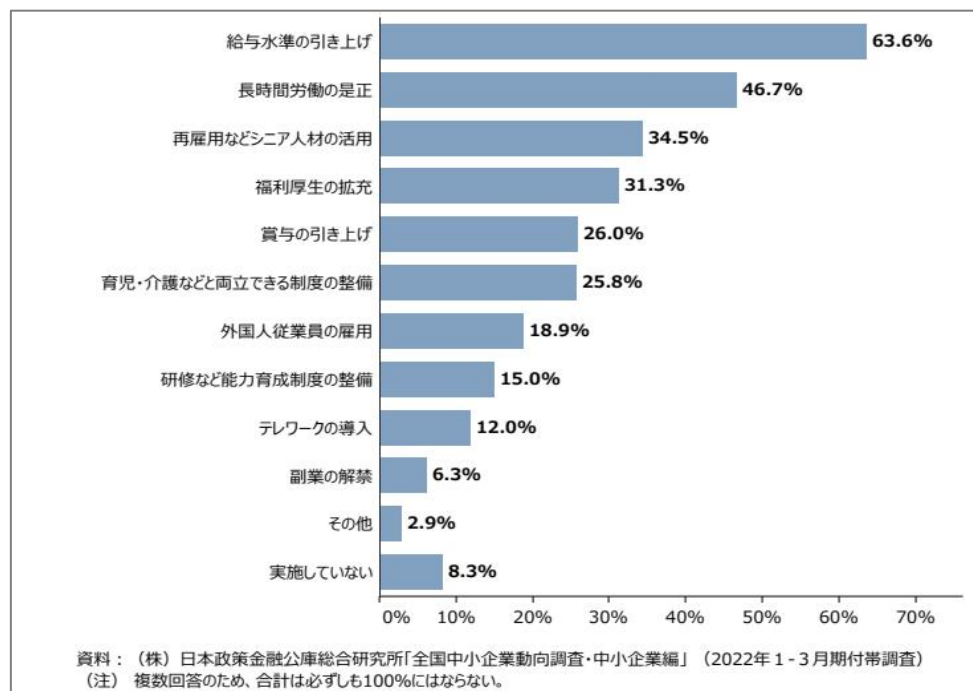
中小企業が人手不足という課題に対して「どのように人手不足へ対応しているか」、「どのように人材確保をしているか」について、2023 年版「中小企業白書」の中で掲載されており、以下に紹介させていただきます。

★人手不足への対応方法



出典：中小企業庁 2023 年度版「中小企業白書」

★人材確保のための方策



出典：中小企業庁 2023 年度版「中小企業白書」

これらの中小企業の対応方法・方策から、そもそもの人員を拡充するのみならず、新たな制度の整備や設備への投資、人的資本への投資といった試みも行っていることが分かります。

2. 中小企業に求められる経営資源の有効活用について

2023年版「中小企業白書」において、「中小企業における成長に向けた価値創出の実現」が記載されており、「中小企業は、大企業と比較して経営資源が乏しく、成長のためには限りある経営資源を有効活用し競争優位を築く必要があります。そのためには、競合他社と異なる価値の創出につながる戦略を策定していくことが重要であると考えられる。」と述べられています。

上記の通り、中小企業においては多くの場合、投資に向けることができる資金は限りがあ、複数かつ多岐にわたる経営資源に対して同時に投資することは難しいと考えられます。そのため、投資する経営資源は、企業の成長につながるものであるか、言い換えると自社においてさらなる価値・資産を生み出すことができるか、他社との差別化・自社の強みを生み出すことができるか、などの視点を持ちつつ吟味・選定することが求められます。

なお、2023年版「中小企業白書」では、成長に向けた経営戦略のポイントとして「経営戦略の策定プロセスを確認すること」、「ターゲットとする市場を分析すること」、「自社の経営資源を分析すること」などの詳細な方法が例示されており、また「支援機関の協力を得ながら取得した特許等を活用し、知財戦略を通じて事業拡大に取り組み、成長につなげた企業の事例」が複数紹介されているため、ご興味がある場合にはぜひご参照ください。

3. データから読み解く経営資源への投資事例

これまでに、中小企業では慢性的に人手不足は大きな課題となっていること、また有効活用すべき経営資源の特定することが重要性であることを紹介してきましたが、中小企業が人手不足を解消しつつ経営資源を有効活用し、成長へとつながるための1つの要素として人的資本への投資が考えられます。

実際に、上述の中小企業の人手不足の課題に対する対応・方策として、「社員の能力開発による生産性向上」や「研修などの能力育成制度の整備」が上げられており、既に人的資本への投資を行っている中小企業が複数あることも見て取れます。

また、昨今、企業経営における無形資産のテーマの1つとして人的資本に注目が集まっています。事実、内閣府「ガバナンスガイドライン Ver.2.0」や経済産業省「人材版伊藤レポート 2.0」等、政府としても人材への投資を「コスト」ではなく「資本」と捉えるようになっていきます。

一方で、人的資本への投資が本当に会社の売上や利益に結びつくのか、ここでは、企業の大量サンプルデータを用いた分析によりその傾向把握を行いました。

具体的には、2021 年度 6～10 月の全 1,631 社（うち上場 1,568 社）を対象として行われた人的資本投資を含む CSR に関する調査データ²を用いて、従業員一人あたりの財務パフォーマンスとの関係を推定することにしました。特に中小企業における業種割合の上位である小売業、卸売業、サービス業を分析の対象としています。

		一人当たり 売上高[百万円]	一人当たり営業 利益[百万円]	一人当たり当期 純利益[百万円]
係数 (t 値)	有給取得率[%]	-14.08 (-1.11)	0.35 (0.78)	0.12 (0.31)
	定着率[%]	9.75 (0.64)	0.43 (0.81)	0.29 (0.61)
	一人当たりの教育研修費用[円]	0.007 (3.13)	0.0003 (4.19)	0.00004 (6.67)
補正 R2 (=上記項目改善/向上のための施策実行と財務パフォーマンスへの影響度合)		0.40	0.60	0.77

分析の結果、「有給取得率」と「定着率」、「一人当たりの教育研修費用」の改善や向上のための施策の実行と一人当たり売上高との間にあまり強い相関は見られなかったものの、一人当たり当期純利益と「有給取得率」と「定着率」、「一人当たりの教育研修費用」の改善や向上のための施策の実行の間には強い相関が見られました。これは上記 3 つの改善や向上のための施策を行うほど、一人当たり当期純利益に正の影響がもた

²東洋経済新報社 CSR データサービス（2022 年版）「雇用・人材活用ファイル」

らされ、且つ一人当たり売上高や一人当たり営業利益よりも強く影響が出ることを示しています。

このように、人的資本投資を含む人的施策を行うことによって会社の利益に好影響がもたらされることがわかります。無論、上場企業のデータを参考にしているため、あくまで仮説をもとにした分析結果とはなりますが、参考にしてみてもいいのではないでしょうか。

出典	中小企業庁（2023 年度版「中小企業白書」、「小規模企業白書」） https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2023/PDF/chusho.html https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2023/PDF/shokibo.html 知財投資・活用戦略の有効な開示及びガバナンスに関する検討会（知財・無形資産の投資・活用戦略の開示及びガバナンスに関するガイドライン） https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/tyousakai/tousi_kentokai/index.html
----	--

3. 伴走支援による企業の無形資産可視化ツールの活用プロセス・結果

本ツールの検討・作成にあたっては、実際にツールを活用しての企業様に対する伴走支援を実施してきました。その際のツールの活用プロセス・結果を別冊「無形資産可視化ツール 事例集」にまとめています。今後のツール活用の参考にしていただければ幸いです。

バージョン	公表日	改定内容
1.0	令和 6 年 1 月 9 日	初版発行