

無形資産可視化ツール 活用マニュアル（概要版） Ver 1.0

公益財団法人 全国中小企業振興機関協会

目 次

1. 無形資産を活用することの重要性	P.3
2. 無形資産可視化ツールの全体像・骨子	P.5
3. 無形資産可視化ツールの使用が想定される場面	P.7
4. 無形資産可視化ツールを活用した効果	P.8
5. ツール1 将来ビジョン実現ツリーの作成ポイント	P.9
6. ツール2 業務フロー・商流表の作成ポイント	P.11
7. ツール3 KPI管理表の作成ポイント	P.15
8. 検討体制	P.16
9. 【付録】無形資産可視化ツールの記載例	P.18

企業価値を継続的に高めていくためには無形資産の獲得・強化が重要です

無形資産を活用することの重要性

日本企業が欧米企業と同様の成長を実現するためには、無形資産の投資・活用を通じた差別化により付加価値を向上させることが重要とされています。

無形資産を活用した企業成長（イメージ）

無形資産とは捉えにくいですが、企業の強みや差別化ポイントの源泉となる経営資源のうち形のないものの総称をいいます。

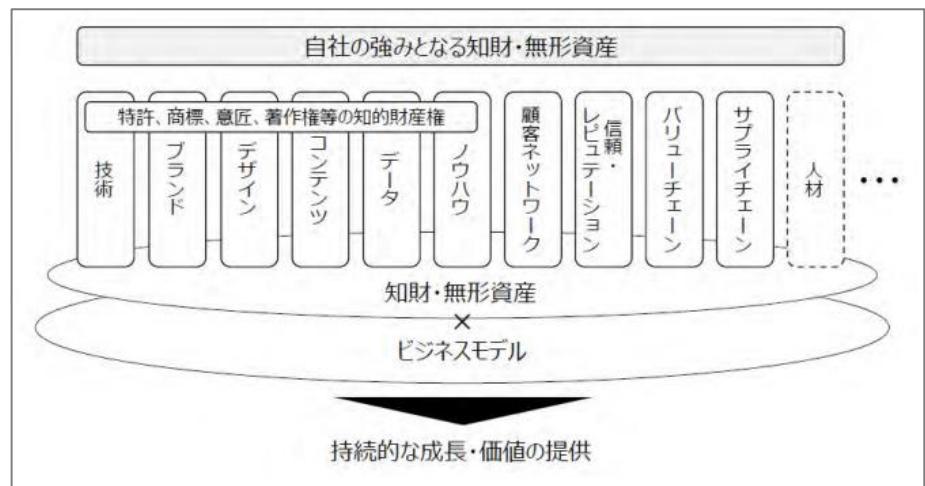
日本企業の知財・無形資産投資活動の深刻な低迷

- コロナ後のデジタル・グリーン成長による経済回復戦略を進める中で企業の知財・無形資産の投資・活用が鍵に
- 2010~2020年における研究開発費 米国1.57倍 中国2.49倍 EU2.49倍 日本 1.12倍とほぼ横ばい
- 米国では企業価値の源泉が無形資産に変わる中、日本ではその企業価値に対する貢献度が低い
- 知財・無形資産の投資・活用を通じた差別化により、企業の付加価値たるマークアップ率を引き上げることが重要



日本企業の知財・無形資産の投資・活用を増大させるメカニズムの構築が必要

1



内閣府の「知財・無形資産ガバナンスガイドライン」では、「知財・無形資産」を特許権、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、データ、ノウハウ、顧客ネットワーク、信頼・レビュー・ション、バリューチェーン、サプライーチェーン、これらを生み出す組織能力・プロセスなど、幅広い知財・無形資産を含めています。

出所：内閣府 知財・無形資産ガバナンスガイドライン Ver.2.0

バックキャスティングによって重要な無形資産やその獲得方法（打ち手）を特定することで現状に捕らわれない飛躍的な成長が可能となります

バックキャスティングとは

バックキャスティングとは、未来から逆算して施策を考えることを言います。

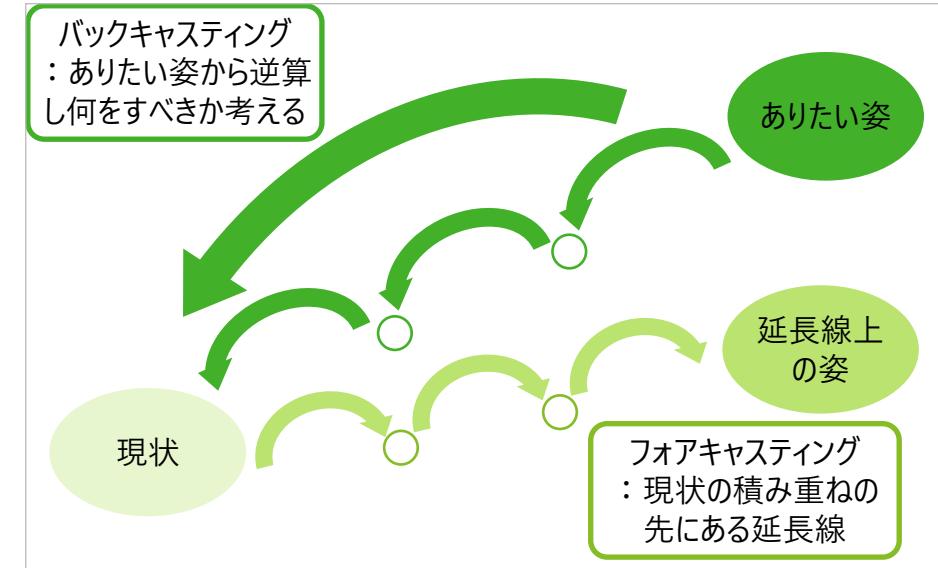
現状の製品・サービスを磨き上げたり、作業効率を高めたりすること（フォアキャスティング）は、日々の改善として重要ですが、市場がガラリと変わらるような破壊的なイノベーションが起きた時、太刀打ちできなくなることがあります。変化の激しいVUCAの時代においては、業界・市場でどのようなポジションにいるべきか、そもそもどの業界・市場を取りに行くべきかなど、「数年先の経営方針」を描いたうえで、その姿を実現するために必要な無形資産やその獲得方法（打ち手）を逆算するバックキャスティングで考えることが重要です。

× 改善の積み重ねでは、急激な環境変化に対応できない

$$\text{現状} + \text{改善の積み重ね} = \text{延長線上的姿}$$

○ ありたい姿から逆算することで、本当に必要なことが明確に

$$\text{ありたい姿} - \text{現状} = \text{必要な無形資産
必要な打ち手}$$



■コラム

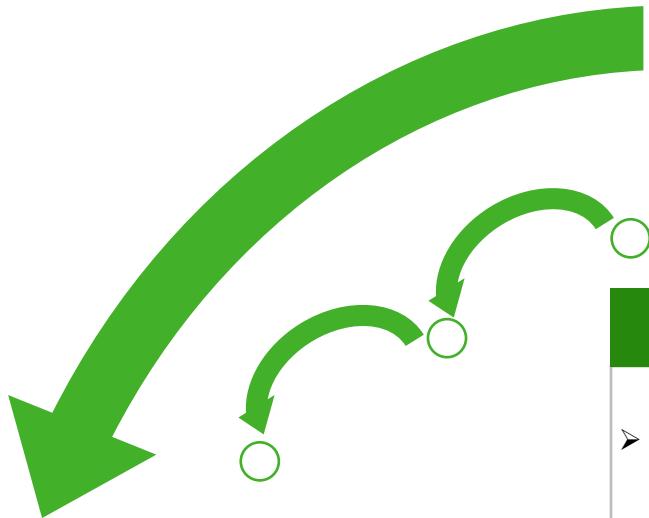
カメラ付き携帯電話の登場によってデジタルカメラ市場が破壊されたことを目の当たりにしたスティーブ・ジョブズは、自社の携帯型音楽プレイヤーiPodも、携帯電話に音楽再生機能が付けば駆逐されるだろうと危機意識を持ち、自らその携帯電話を作ってしまえばよい（携帯電話メーカーになる）と考え、通信技術などの無形資産獲得に注力しました。

iPhoneはこのようなバックキャスティングで誕生しました。

（出所：スティーブ・ジョブズ II,講談社をもとに作成）

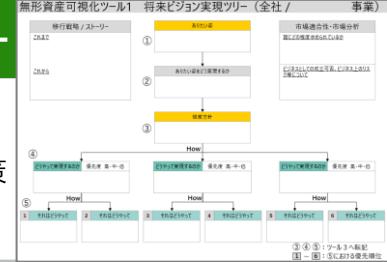
無形資産可視化ツールを使うことでバックキャスティングによる無形資産投資施策の策定と実践が簡単に行えます

3つの無形資産可視化ツール



無形資産可視化ツール1 将来ビジョン実現ツリー

- ありたい姿・経営方針を言語化し、方向性を定める
- 経営方針の実現に必要な無形資産と、その獲得・強化施策（打ち手）をロジカルに整理



無形資産可視化ツール3 KPI管理表

- 経営方針の実現に向けた打ち手と数値目標（KPI）を紐づけて実行管理



無形資産可視化ツール2 業務フロー・商流表

- 現在有する無形資産と、経営方針の実現に必要な無形資産を可視化
- 現在と将来の差分に基づき、無形資産の獲得・強化方法（打ち手）を整理

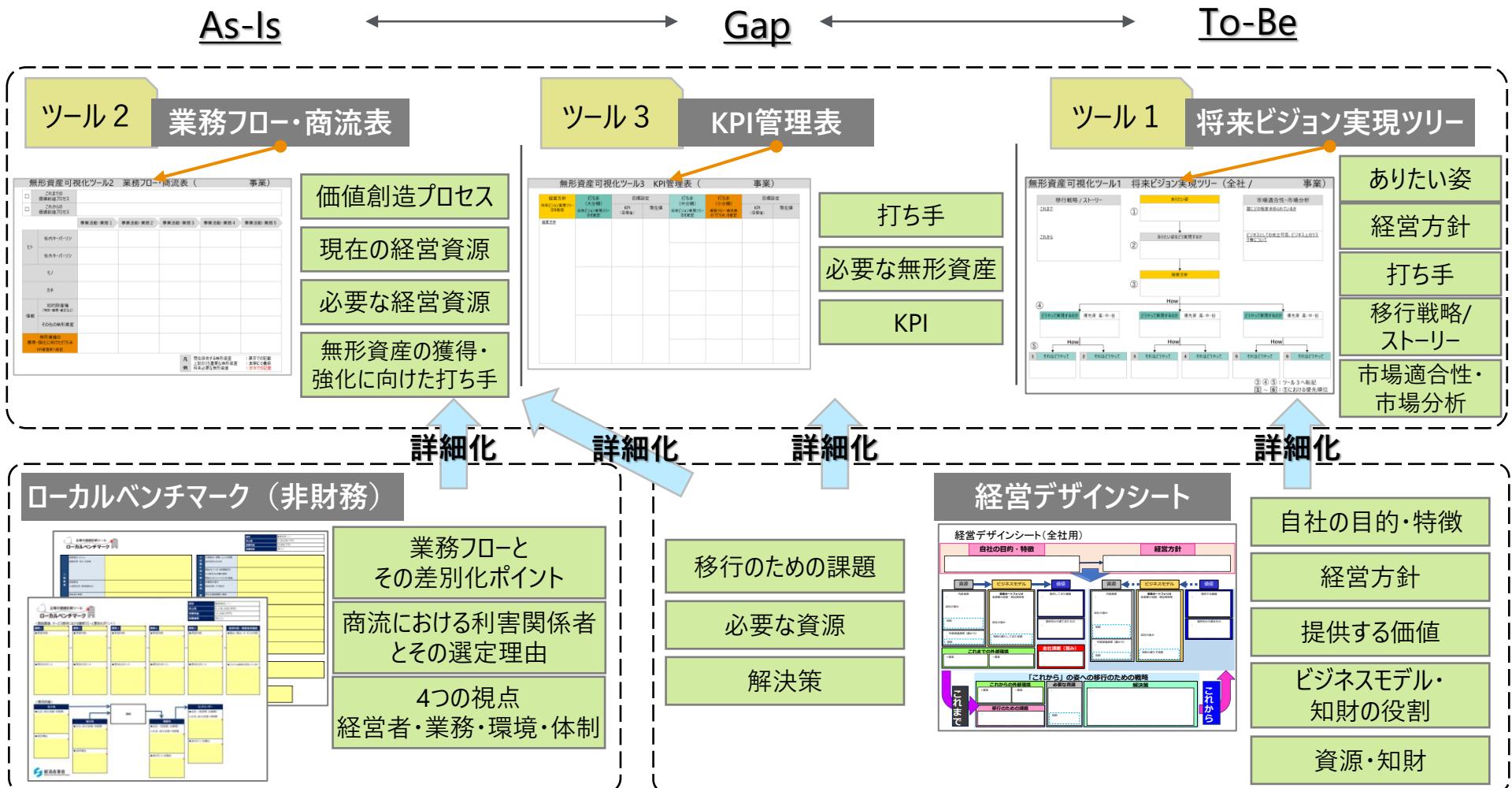


■ポイント

内閣府が提供する「経営デザインシート」、経済産業省が提供する「ローカルベンチマーク」、中小企業庁が提供する「みらデジ」を合わせて活用することで、より高解像度での分析・検証が可能となります。

無形資産可視化ツールは、より詳細にありたい姿に結び付く無形資産を特定し、無形資産の獲得に必要な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ます

無形資産可視化ツールと経営デザインシート・ローカルベンチマークの関係性

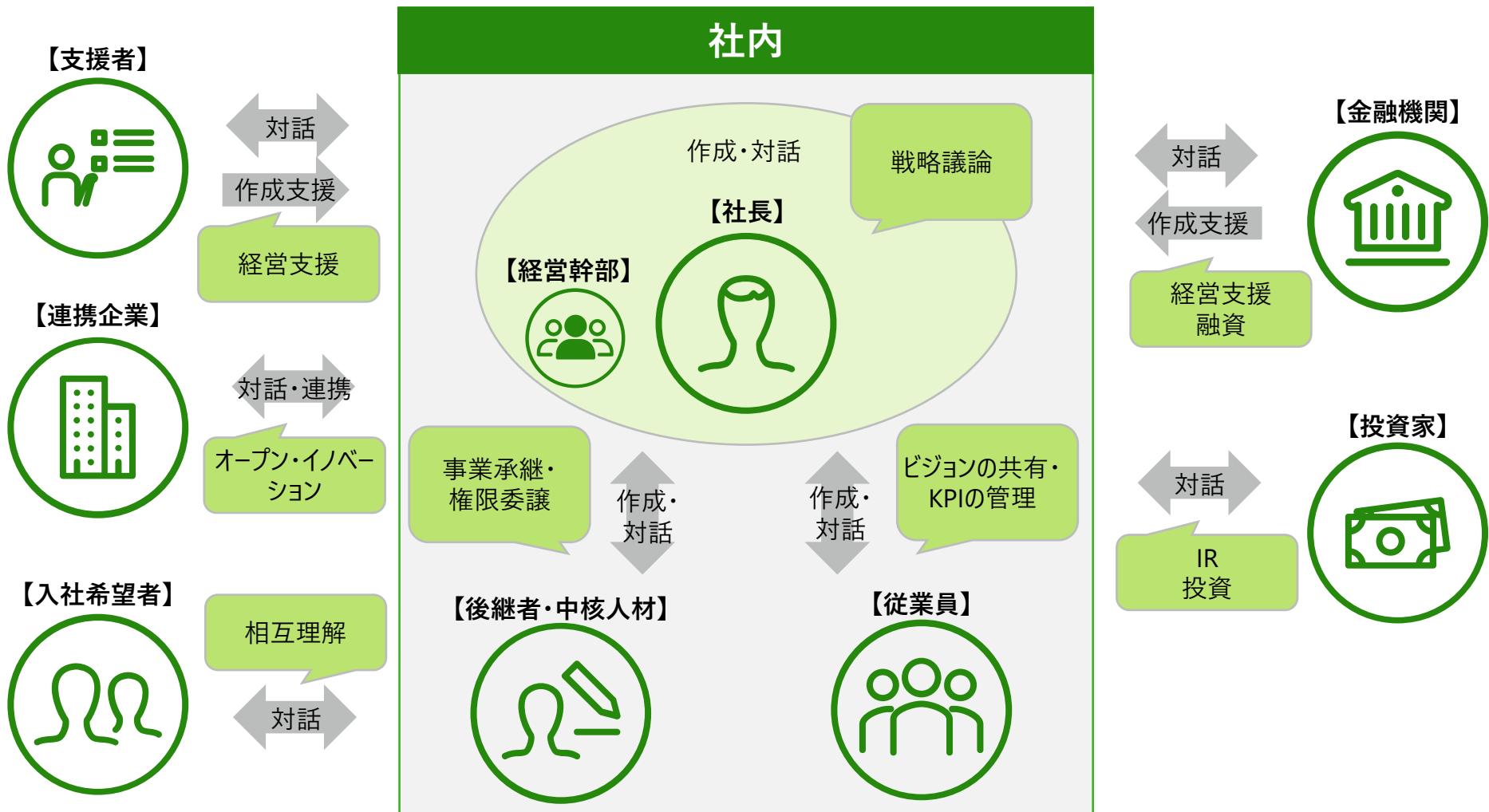


出所：内閣府 経営デザインシート https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/keiei_design/index.html

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/

無形資産可視化ツールは、企業内外の様々な場面でコミュニケーションを円滑にするツールとなります

無形資産可視化ツールの使用が想定される場面



無形資産可視化ツールは、無形資産の可視化や経営方針の設定に効果的なだけでなく、従業員との目標の共有や金融機関との信頼関係の構築に役立ちます

無形資産可視化ツールを使用した効果



- 既に取り組みを始めている成長のための活動を目指すべき姿と関連させることができ、当社の強みである無形資産の強化を実行できる形で可視化できた。
- 支援者と対話を繰り返すことで、頭の中の漠然とした無形資産が徐々に明確になっていった。自社の強み（無形資産）がツールに落とし込まれたことで、これまで進めてきた戦略が正しかったと確信をもつことができた。
- 従来は会社の現状を整理するようなタイミングがなかったため、改めて自社について考える機会となたが、事業展開のスピードが速いゆえに、ツールを機動的に使いこなせるようにしていきたいと思った。

自社の経営方針が明確になり、自部門の取り組むべき課題が見える化された。また、社長との議論を通してKPI管理表を作成することで、日々の業務に対して全社的な目標を持って取り組むことができる。



- 無形資産が可視化されることで経営に対する安心感を感じることができた。
- 経営方針が明確になり、安心して融資や経営支援ができる。



- 自然とバックキャストで経営方針について対話することができた。また、経営方針を分解して打ち手を示すことで、社長に腹落ちしていただけるツールとなっている。
- 商流・業務フローと経営資源のマトリクスで考えることで重要な無形資産を簡単にあぶりだすことができる。
- KPI管理表を作成すれば経営方針の実現に向けた打ち手を日々のタスクまで落とし込んで社長や従業員と認識合せができる。

ツール1 将来ビジョン実現ツリーの作成ポイント

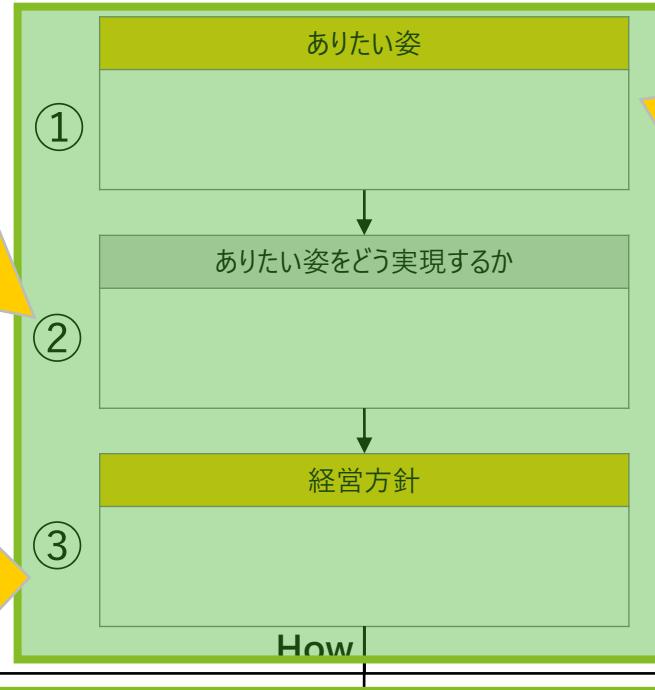
手順に沿って記載することで必要項目を記載できます

手順2. ありたい姿をどう実現するかを記載します。

「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。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。一方で、ありたい姿と経営方針の関連性が明確である場合には、記載を省略してもかまいません。

手順3. 経営方針を記載します。

ありたい姿を実現の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。



手順1. ありたい姿を記載します。

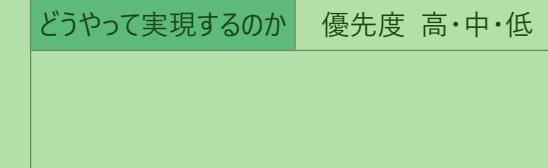
企業理念、重視する価値観、自社が解決しようとする社会的課題、企業文化・企業風土、キャッチフレーズ等を記載します。自社らしさを振り返り、社会や市場へ伝えたいイメージを再考してみてください。

【手順1～3 記載のポイント】

経営方針とありたい姿を行ったり来たりしながら繰り返し検討していくことが肝要です。そうすることで、経営者自らが腹落ちする「ありたい姿」や「経営方針」が言語化できます。

手順4. どうやって実現するのかを記載します。

「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。
「経営方針」を実現するために必要となる要素を分解して検討します。
(例えば、営業利益の向上が目標であれば、営業強化や経費の削減などを記載します。)
また、優先度を「高・中・低」のいずれかで決定します。

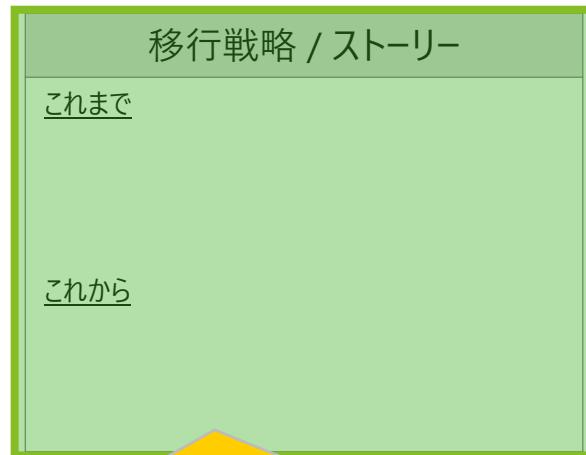


③ ④ ⑤：ツール3へ転記

①～⑥：⑤における優先順位

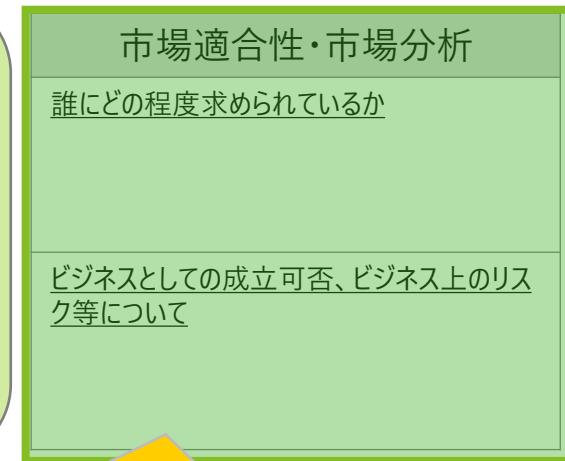
ツール1 将来ビジョン実現ツリーの作成ポイント

手順に沿って記載することで必要項目を記載できます



【手順5・7 記載のポイント】

- 手順5の「市場適合性・市場分析」の整理には、将来の「ありたい姿」の実現の観点から、市場動向・規模、競合他社との比較、現状の顧客リピート率や新規開拓率からリスク等を検討することが肝要です。
- 手順7の「移行戦略/ストーリー」の「これまで」の整理には、将来の「ありたい姿」の実現の観点から、現在の企業理念、経営意欲、企業の沿革、強み・弱み、組織体制、事業計画から、自社について振り返ってみると整理がしやすくなります。



手順7. 移行戦略/ストーリーを記載します。

「これまで」のビジネスモデル等から、「これから」どのようなシナリオで「経営方針」を実現していくのかを記載します。経営幹部や従業員、外部のステークホルダーが一見して理解できるような記載となっていることが重要です。

どうやって実現するのか	優先度 高・中・低

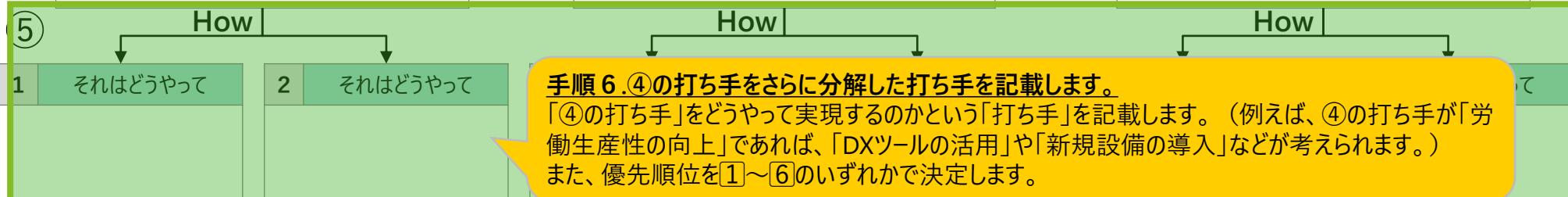
経営方針

How

どうやって実現するのか	優先度 高・中・低

手順5. 市場ニーズやリスクを整理します。

マーケットやリスクの観点から経営方針・打ち手の実現可能性について整理します。マーケットイン（ユーザーのニーズを基準にしてビジネスを検討する）の考え方で打ち手を検討していくことが重要です。



③ ④ ⑤ : ツール3へ転記

① ~ ⑥ : ⑤における優先順位

ツール2 業務フロー・商流表の作成ポイント

手順に沿って記載することで必要項目を記載できます

<input type="checkbox"/>	これまでの 価値創造プロセス					
<input type="checkbox"/>	これからの 価値創造プロセス					
		事業活動・業務 1	事業活動・業務 2	事業活動・業務 3	事業活動・業務 4	事業活動・業務 5
ヒト	社内キーパーソン					
	社外キーパーソン					
モノ						
力ネ						
情報	知的財産権 (特許・商標・意匠など)					
	その他の無形資産					
無形資産の 獲得・強化に向けた打ち手						
KPI管理表へ転記						

手順1.矢羽根に自社の業務フローを記載します。

業務①～⑤に自社の業務フローを記載します。

(例：営業⇒設計⇒試作⇒製造⇒納品 など)

手順2.無形資産を洗い出します。

・「現在ある無形資産」は黒字（そのうち重要な無形資産は太字）

・「獲得・強化すべき無形資産」は赤字で記入します。

他社と比較して自社の「希少性のある無形資産は何か？」「模倣が困難な無形資産は何か？」という観点で洗い出していくと整理がしやすくなります。また、記載する無形資産は、自社にとって重要だと思うものを選択して記載し、全ての項目を記入する必要はありません。

「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

「力ネ」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）

凡
例

現在保有する無形資産
：黒字での記載

上記のうちより重要な無形資産
：太字にて表示

将来必要な無形資産
：赤字での記載

ツール2 業務フロー・商流表の作成ポイント

手順に沿って記載することで必要項目を記載できます

<input type="checkbox"/>	これまでの 価値創造プロセス	
<input type="checkbox"/>	これからの 価値創造プロセス	

手順3.無形資産獲得・強化のための取り組みを記載します。

赤字の「獲得・強化すべき無形資産」を獲得するための取り組みを記載します。ここに記載する取り組みは「ツール1将来ビジョン実現ツリー」の⑤打ち手を細分化したもので、ツール3KPI管理表の打ち手（小分類）と紐づいています。

ヒト	社内キーパー	無形資産可視化ツール1 将来ビジョン実現ツリー（全社 / 事業）	無形資産可視化ツール3 KPI管理表（事業）
	社外キーパー		
モノ			
力ネ			
情報	知的財産権 (特許・商標・意匠)		
	その他の無形資産		
無形資産の 獲得・強化に向けた打ち手			
KPI管理表へ転記			

ツール1 将来ビジョン実現ツリー

```

graph TD
    A[移行戦略 / ストーリー] --> B[ありたい姿]
    B --> C[ありたい姿をどう実現するか]
    C --> D[経営方針]
    D --> E[④ どうやって実現するか]
    D --> F[④ どうやって実現するか]
    D --> G[④ どうやって実現するか]
    E --> H[⑤ それはどうやって]
    F --> I[⑤ それはどうやって]
    G --> J[⑤ それはどうやって]
    H --> K[⑥ それはどうやって]
    I --> L[⑥ それはどうやって]
    J --> M[⑥ それはどうやって]
    K --> N[⑥ それはどうやって]
    L --> O[⑥ それはどうやって]
    M --> P[⑥ それはどうやって]
    N --> Q[⑥ それはどうやって]
    
```

⑤打ち手をさらに細分化

凡 例	現在保有する無形資産	: 黒字での記載
	上記のうちより重要な無形資産	: 太字にて表示
	将来必要な無形資産	: 赤字での記載

ツール2 業務フロー・商流表の作成ポイント

手順に沿って記載することで必要項目を記載できます

価値創造プロセスとは、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因果関係を指します。

手順4 「これまでの価値創造プロセス」を記載します。

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。

次ページの「これまでの価値創造プロセス」を参照して作成します。

手順5 「無形資産獲得・強化のための取り組みを記載します。

「これから（To-Be）の価値創造プロセス」を記載する際には、経営方針の実現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となる資源を記載します。「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。

<input type="checkbox"/>	これまでの 価値創造プロセス					
<input type="checkbox"/>	からの 価値創造プロセス					
		事業活動・業務 1	事業活動・業務 2	事業活動・業務 3	事業活動・業務 4	事業活動・業務 5
ヒト	社内キーパーソン					
	社外キーパーソン					

ツール2 業務フロー・商流表の作成ポイント（これまでの価値創造プロセス）

回答欄を埋めて記載例に当てはめることで「これまでの価値創造プロセス」が作成できます

記載例（価値創造プロセス）：

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3 KPI管理表の作成ポイント

手順に沿って記載することで必要項目を記載できます

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							

手順1 経営方針を記載します。

将来ビジョン実現ツリーの「経営方針」を転記します。

手順2 打ち手（大分類）を記載します。

将来ビジョン実現ツリーの④打ち手を転記します。その際、KPIを設定し、現状値を記載します。
「現在値」は、経営デザインシートの「これまで」（「資源」「ビジネスモデル」「価値」）やローカルベンチマークの非財務面（「商流・業務フロー」「4つの視点」）で整理していると記載しやすくなります。

手順3 打ち手（中分類）を記載します。

将来ビジョン実現ツリーの⑤打ち手を転記します。

手順4 打ち手（小分類）を記載します。

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。その際、KPIを設定し、現状値を記載します。
「現在値」は、経営デザインシートの「これまで」（「資源」「ビジネスモデル」「価値」）やローカルベンチマークの非財務面（「商流・業務フロー」「4つの視点」）で整理していると記載しやすくなります。

無形資産可視化ツールの検討体制

氏名	所属	肩書
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リー合同会社	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

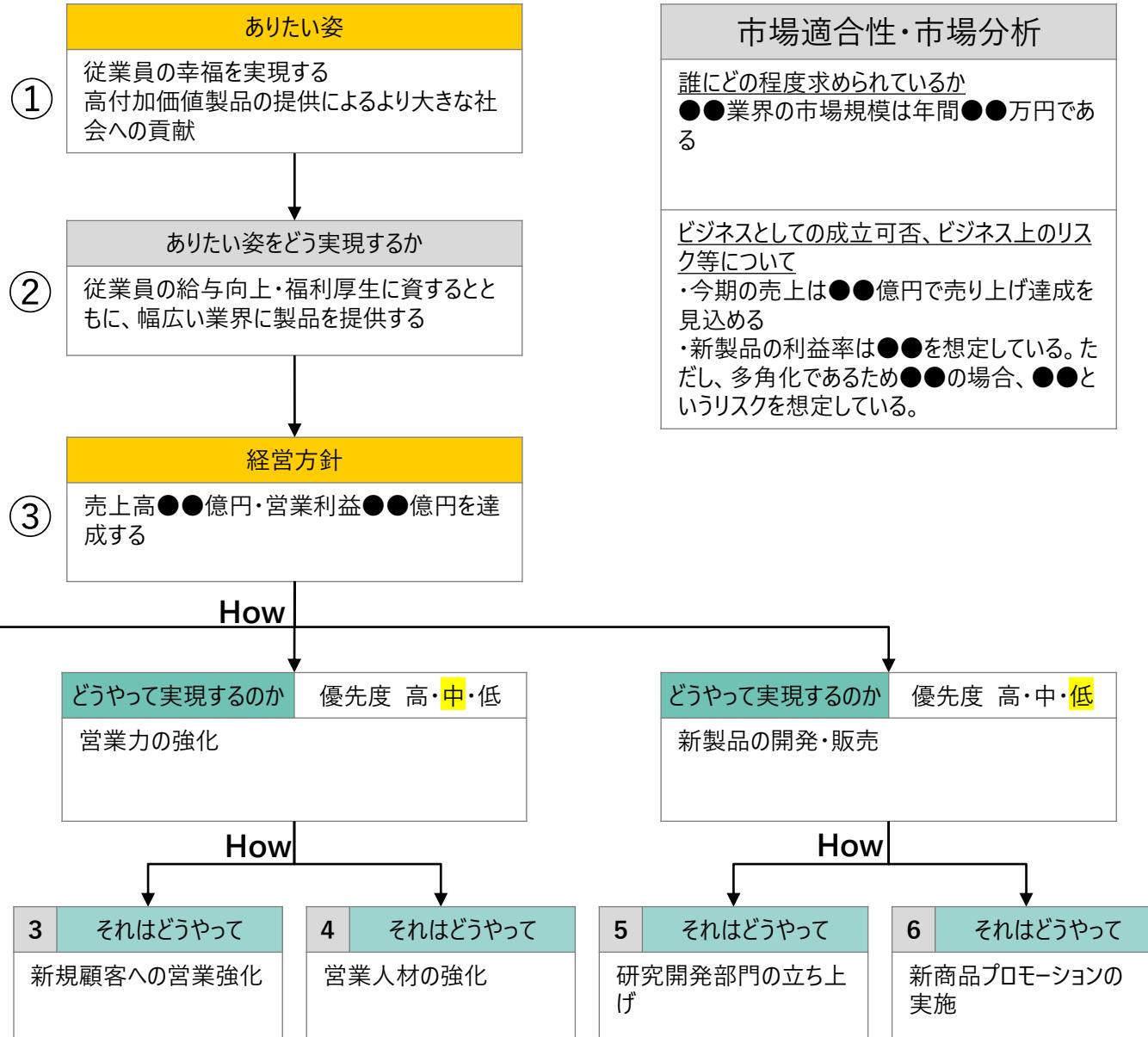
(氏名五十音順)

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

【付録】無形資産可視化ツールの記載例

無形資産可視化ツール1 将来ビジョン実現ツリー（全社）

移行戦略 / ストーリー	
<u>これまで</u> 高い試作技術、他社にはない生産技術を強みとして業務に取り組んできた。業界の需要が好調であったため、高い売上を実現することができた。	
<u>これから</u> 業界の需要が落ち着いてきているなか、今後も継続的に売上向上を図るために、営業力の強化を図る。また、限られたリソースを効率的に活用するため労働生産性を向上させる。併せて、多角化戦略として新商品開発・販売を実現していく。それらの打ち手を実施することで、経営方針の実現と更なる従業員の幸福・社会貢献を実現する。	



無形資産可視化ツール2 業務フロー・商流表 (●●事業)

<input checked="" type="checkbox"/>	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。
<input checked="" type="checkbox"/>	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	
力ネ			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 上記のうち重要な無形資産 将来必要な無形資産	: 黒字での記載 : 太字にて表示 : 赤字での記載
----	---	----------------------------------

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 新製品の開発・販売	…	…	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
		受注件数 ●●件	受注件数 ●●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 ●●%
		…	…				