

無形資産可視化ツール 事例集

公益財団法人 全国中小企業振興機関協会

ハンズオン支援 企業概要一覧表

1.	山本産業株式会社	P. 3
2.	株式会社スーリヤ	P.11
3.	千代田第一工業株式会社	P.17
4.	株式会社ウエノシステック	P.25
5.	株式会社志村精機製作所	P.35
6.	ソフトプレソ工業株式会社	P.44
7.	株式会社ステラフーズ	P.53

No. 1 山本産業株式会社

取組事例
No.1

山本産業株式会社

所在地：東大阪市七軒家19番25号
創業：1967年 資本金：1,200万円 従業員数：85人

各ツールの利用状況（○：使用あり、×：使用なし）

ツール1	ツール2	ツール3	経営デザインシート	ローカルベンチマーク
○	○	○	○	×

事業概要

業種：プラスチック製品加工業
発泡プラスチック加工を軸として、材料提案、試作製作、企画、開発、製造を手掛ける



選択したい項目をクリックしてください

用途を選ぶ	全て	日用品	工業製品	梱包緩衝材	研磨剤	吸音材	断熱材
目的/機能を選ぶ	全て	防水性	クッション性	吸水性	耐油性	耐酸性	耐熱性
		色の豊富さ	経済性	耐熱性	加工性	量産性	
メーカーを選ぶ	全て	大和紡績	イノアック	宮原ゴム	三和化工	日東電工	TQ-1
		クラボウ	アキレス	日輪販売	東レ	積水化学工業	旭化成
		第一化学	サンポリマー	タイガースポリマー	カネカ	デュボンスタイロ	JSP

経営課題

- 発泡プラスチック加工業に特化することに危機意識があり、事業多角化を検討する必要がある。
- 品質を高め、かつ生産性の向上を図ることで、一人当たり生産性を向上させていく必要がある。
- 先端産業での高品質製品の開発・試作、製品供給経験を活かして、より高付加価値製品の供給拡大を推進する必要がある。

ハンズオン支援での取り組み

- 新規事業の構想の具体化と新規事業を自社の品質・生産性向上に活かす内部検証プロセスを実装するための具体的選択肢の提示、リスク評価を実施した。
- 無形資産の可視化と目指す姿の実現のための打ち手の合理的な優先順位付けにより、実効性のある、わかりやすい実行計画を策定した。
- 営業・生産におけるKPI管理の重要性を理解いただき、具体的なKPIの設定を支援した。

無形資産可視化ツールを活用した効果

- 代表取締役 山本 章博 様
- 重要な打ち手を優先順位をつけて具体的な計画に落とし込むことができ、また、計画に成長ストーリーを付加できた。
 - 無形資産可視化ツールを活用し、自社の無形資産を可視化し、その強化策を具体化できた。
 - 今後は、営業・生産、新規事業のKPI管理を通して、次世代の事業の軸を構成していく。

伴走支援によるツールの活用プロセス

伴走支援 実施日時	企業 対応者	活用プロセス	支援者のコメント
第一回 (2023/3/16)	社長	<ul style="list-style-type: none"> 支援者から企業へ伴走支援の全体像を説明した 企業の現状や課題、今後目指す方向等について確認・仮設定した 目指す姿の設定のための想いや構想をヒアリングした 	初回訪問では、支援の全体像を理解いただき、今後目指す方向を当初に出し切っていただくようなコミュニケーションが重要であった
第二回 (2023/4/18)	社長	<ul style="list-style-type: none"> 目指す姿に現状からの大きな飛躍があったため、その実現可能性を理念や企業の存在価値から、議論し、目指す姿を改訂した 経営・事業の現状をヒアリング 既存事業の差別化ポイント、優位性を確認 	目指す姿の設定は、新規の市場・技術が必要な事業である場合、その実現に要する他企業との連携、企業としての覚悟、不確実性を率直に企業とともに検討することが求められた（実現のために必要な検討要素を洗い出し、覚悟を確認することが重要）
第三回 (2023/5/18)	社長	<ul style="list-style-type: none"> 目指す姿の具体化・定量化と実現に向けた打ち手の検討 経営課題、今後のビジネスモデルに関する議論 	目指す姿は、定量的な目標を設定することで、具体的な打ち手の検討や経営課題とのリンケージの明示化、具体的なビジネスモデルの検討に入れた
第四回 (2023/6/7)	社長	<ul style="list-style-type: none"> 短・中・長期のスパンで目指す姿を再度更新し、確定した 企業の重要な技術ノウハウ等の差別化ポイント、特に社長自身が有する多様なステークホルダーとのネットネットワークやその獲得経緯、活用状況を協議した 	目指す姿は時間をおいて、本当に目指すものかどうかを企業に考えていただく時間を確保することが重要であった
第五回 (2023/7/12)	社長	<ul style="list-style-type: none"> 新規事業を（定量的な目標として設定した）目指す姿への具体的な打ち手とすることを協議 現有する無形資産、今後獲得・強化すべき無形資産を整理 無形資産の強化の取組みに対する目指す姿への影響・効果を検討 	個別の打ち手は、考える選択肢を複数提示し、その中から企業にとって合理的に選択し、実行し得るものを協議しながら、事例・過去の取組みを勘案しながら選定することが必要であった
第六回 (2023/9/12)	社長	<ul style="list-style-type: none"> 第五回で設定した目指す姿に合わせて、ロジックツリー、業務プロセス表、KPI管理表を作成 	個別の打ち手は、他社事例等で補足することで、詳細に、具体的に検討をすることができた

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

これまで

高い試作・加工技術力、技術協同組合による加工・迅速なデリバリーを強みとし業務に取り組んできた。業界需要も好調であったため、高い売り上げを実現することができた。

これから

需要縮小トレンドにおいて、より高付加価値な製品の開発・強化を推進すべく、新装置A等の高精度・省人化装置を開発導入し、また、ハイテク産業向けの製品の営業力強化、生産性向上による受注増加を狙う。

ありたい姿

①

自社の存在目的である「ものづくり界の黒子」を軸として第2の柱を確立する

ありたい姿をどう実現するか

②

業績向上の実績をもとに、スマート工場のシステム・ノウハウを販売する事業を確立する

経営方針

③

スマート工場化により製品の高付加価値化、省力化を実現し、営業利益●●円を達成する

How

④

どうやって実現するのか 優先度 高・中・低

新装置Aや関連システムを導入して、製品品質向上と生産性向上を推進する

どうやって実現するのか 優先度 高・中・低

ハイテク産業向け高性能材料B製品・高精度商品の拡大により売上●億円を達成する

どうやって実現するのか 優先度 高・中・低

省力化推進の組織的活動により、人員増加率を売上伸び率以下の抑制する

How

⑤

1 それはどうやって
事業再構築補助金等の活用

2 それはどうやって
機械整備業者との共同開発

How

3 それはどうやって
営業の組織能力の強化

4 それはどうやって
製造キャパシティの強化

How

5 それはどうやって
新装置A活用ノウハウを蓄積する

6 それはどうやって
品質・効率化工場活動推進

③ ④ ⑤：ツール3へ転記

① ~ ⑥：⑤における優先順位

無形資産可視化ツール2 業務フロー・商流表（全社）

☑	これまでの 価値創造プロセス	下請ではない提案型営業ができる営業力・技術力やこれまでの大手化学・材料企業・商社への試作品提供や技術開発提携により構築したネットワークを活用しながら、製造業等の顧客へ、発泡プラスチック製品の高品質・迅速な提供を実現している。
☑	これからの 価値創造プロセス	上記のプロセスを強化するとともに、よりハイテク産業への高品質・高精度な発泡プラスチック製品供給による製品開発への貢献価値強化に資するため、新装置Aの開発と自社生産プロセスへの実装、営業・製造能力強化、生産性向上の取り組み等を実施する。

		研究/技術開発	営業・商談	試作・試験	量産	管理
ヒト	社内キーパーソン	社長の行動力、ネットワーク、人柄	<ul style="list-style-type: none"> 外国企業との商談即断即決力（社長） KPIに基づき行動する営業部 ②営業部のハイテク産業ネットワーク 	③新装置Aの活用ノウハウ	<ul style="list-style-type: none"> 社長の指導力 新装置A活用による生産性向上ノウハウ 	
	社外キーパーソン	大手企業を始めとする企業との強い信頼関係（材料メーカー、商社、研究機関等）	<ul style="list-style-type: none"> 案件を紹介いただける素材メーカー 製造加工組合とのネットワーク 			
モノ		顧客の多様なニーズに応えるための多種多様な加工機器		顧客の多様なニーズに応えるための多種多様な加工機器	<ul style="list-style-type: none"> 独自の改造・改良を施した加工機器 精度と作業効率を高める新装置A 	
カネ		①新装置A購入資金				
情報	知的財産権（特許・商標・意匠など）		ハイテク産業への関与実績		商品・工程ごとの生産効率のデータ蓄積	受注データ、金型データの統合管理
	その他の無形資産	ハイテク産業の最新情報	得意先の繁閑情報	様々な材質や加工技術のノウハウ		
無形資産の 獲得・強化に向けた打ち手 KPI管理表へ転記		①事業再構築補助金等の採択 ①新装置Aの製品特許に係る調査 ①新装置Aの基本設計の完了	②営業データ分析 ②ハイテク顧客リスト作成	③実証データ蓄積 ③ノウハウ集作成	<ul style="list-style-type: none"> ISO QE会議、予算会議、部署会議による目標管理制度の実行と徹底、進捗管理 	<ul style="list-style-type: none"> 日常進捗管理強化

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（全社）

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 スマート工場化により 製品の高付加価値 化、省力化を実現し、 営業利益●●円を 達成する	新装置Aや関連シ ステムを導入して、 製品品質向上と生 産性向上を推進す る	1年目： 資金計画・確保	ベースライン なし	事業再構築補助金 等の支援事業の活 用（事業資金の確 保）	1年目： ・公募申請準備・初 回公募申請をする ・金融機関とのコミュ ニケーションをする 2年目： ・1年目採択時、開 発実開始する ・1年目落選時、再 度公募申請 ・金融機関からの融 資もオプション検討	・事業再構築補 助金の採択： 2年度以内、 ●円 ・金融機関への 新規事業に係 る融資判断取 り付け：1件	製造品質をよ り高める必要 がある
		2年目： 継続した資金確 保/金融機関から の融資も検討		機械整備業者との 共同開発	1年目： ・外注先管理セミナー 参加、DX化検討 2年目： ・外注先選定基準策 定、DX化検討 3年目： ・外注先選定基準に 基づく評価、システム 導入	・基本設計完 了： 6カ月以内、自 社向け基本設 計書作成 ・新装置Aの製 品特許に係る 調査の完了：1 年以内	新装置Aの要 件は提示でき るが、製造が できない

無形資産可視化ツール3 KPI管理表（全社）

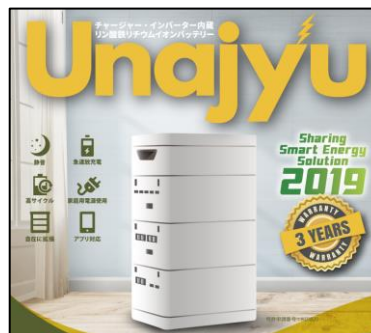
経営方針 将来ビジョン実現ツリー ③を転記	打ち手 （大分類） 将来ビジョン実現ツリー ④を転記	目標設定		打ち手 （中分類） 将来ビジョン実現ツリー ⑤を転記	打ち手 （小分類） 業務フロー・商流表 の「打ち手」を転記	目標設定	
		KPI （目標値）	現在値			KPI （目標値）	現在値
経営方針 スマート工場化により 製品の高付加価値 化、省力化を実現し、 営業利益●●円を 達成する	ハイテク産業向け 高性能材料B製 品・高精度商品の 拡大により売上● 億円を達成する	1年目：6カ月 以内に基本情報 整理による現状 の見える化	一部顧客開 拓を実施して いるのみ	営業の組織能力の 強化	1年目： ・顧客×売上、利益、 案件数マトリックスを 見える化、分析する ・ハイテク顧客のリス トアップ、営業計画 び立案と実行をする	・営業データ分 析：6カ月以内 ・ハイテク顧客の リストアップ：6カ 月以内、●社以上 ・ハイテク顧客へ の訪問：●件	各営業マンの 活動の効率が見 える化できてい ない ハイテク顧客の 把握・ニーズが 十分に把握でき ていない
		2年目：KPIの 達成・実行 3年目：KPIの 見直し		製造キャパシティの 強化	1年目： ・製造KPIの見直し ・ハイテク製品製造 のKPIを新規設定す る	・製造KPI設定 ：6カ月以内 ・ハイテク製品製 造のKPI設定 ：6カ月以内	・製造KPI設 定に伴う課題 の確認

無形資産可視化ツール3 KPI管理表（全社）

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 スマート工場化により 製品の高付加価値 化、省力化を実現し、 営業利益●●円を 達成する	省力化推進の組 織的活動により、 人員増加率を売 上伸び率以下の抑 制する	1年目： PDCA実行管理 ツールの作成	PDCAの確認 体制があり、 定期会合によ り品質管理を 実行	新装置A活用ノウハウを蓄積する	2年目以降： ・新装置Aのフィールド 実証による効率的かつ 高精度な計測方法 をノウハウとして蓄 積する	・実証データ蓄 積：6カ月分、新 装置Aを自社工 場に設置し、運 用する ・ノウハウ集作 成：3年間経過 前まで	新装置Aの活 用ノウハウが蓄 積されていない （測定器設 置後の今後の 想定課題）
		2年目：PDCA の高度化 3年目：新装置 AをPDCA管理に 活用・実装する		品質・効率化工場 活動推進	1年目： ・製造現場の生産性 向上施策案を抽出 する ・生産性向上施策を ソフト面、ハード面での 解決方法に整理する ・新装置A導入による 品質改善データを活 用して、PDCAを高速 化する	・ISO QE会議、 予算会議、部署 会議による目標 管理制度の実行 と徹底、進捗管 理：実施中 ・日常進捗管理 の強化（DX： データ化、バーコ ード管理、履歴、売 上、納期管理、ト レーサビリティの強 化）：実施中	省力化ソリュー ションが具体 化・識別され ない

No. 2 株式会社スーリヤ

取組事例 No.2	株式会社スーリヤ	各ツールの利用状況（○：使用あり、×：使用なし）				
		ツール1	ツール2	ツール3	経営デザインシート	ローカルベンチマーク
	所在地:東京都千代田区 創業:2015年 資本金:1,000万円 従業員数:6人	○	○	×	○	○
事業概要	業種:エネルギー関連事業、衛生関連事業、食品関連事業、バイオマス製造/活性炭製造等 主要製品等:「INAZUMA」、「Unaju」、「MIOX Virus Buster Water」等					



経営課題	ハズオン支援での取り組み	無形資産可視化ツールを活用した効果
<ul style="list-style-type: none"> 自然環境と健康に優しい製品の製造・販売を通じた社会課題の解決を念頭に「エコフレンドリー」のキーワードに紐づく様々な事業を手掛けているが、会社としてそれぞれの事業の位置づけが明確になっておらず、事業ごとに有する無形資産が整理されていない 事業展開の速さがゆえ、事業計画の作成まで手が回っていない 	<ul style="list-style-type: none"> 協議を行う上で初めに現在スーリヤ社が実施している事業の棚卸しを行い、それぞれの事業内容やこれまでの実績、今後の事業の方向性を伺い、それらを図示化して整理した 各事業について把握した後、それらの事業を時間軸や市場成長の見込み等の観点から傾斜付けを行い、特に優先度の高い事業の業務フロー/商流の可視化と、各事業における無形資産の棚卸しを行った 	<p>代表取締役会長 シバスタラン・スハルナン様</p> <ul style="list-style-type: none"> 支援者と対話を重ねていく中で、自社の長期/中期目標について改めて考えるきっかけとなった 自社のもつ無形資産を棚卸することにより、自社の持つ強みを再認識することができた

伴走支援によるツールの活用プロセス

伴走支援 実施日時	企業 対応者	活用プロセス	支援者のコメント
第一回 (2023/4/6)	会長、 役員1名、 顧問1名	<ul style="list-style-type: none"> 事前に行った挨拶の内容を踏まえ、改めて支援者から企業へ伴走支援の全体像を説明した スーリヤ社において現在行われている事業の深掘りを行った 	「伴走支援」の全体像を深く理解いただくと同時に、複数ある事業について一つ一つ整理し、コミュニケーションを行うことが重要であった
第二回 (2023/4/14)	会長、 顧問1名	<ul style="list-style-type: none"> 会社の長期目標（提供価値等）と中期目標（定性/定量）の整理を行った 各事業における経営資源の棚卸しとビジネスモデルの整理を行った 	各事業の具体の整理を行う前に、会社としての長期/中期目標について対話を行いながら整理・深掘りして明確にすることが重要である
第三回 (2023/5/10)	会長、 役員1名	<ul style="list-style-type: none"> 各事業における経営資源の棚卸しと深掘りを行った 一つの事業における中期目標（定量）について、収入イメージを作成した 	事業の数が多い分、支援者が企業のことをよりよく理解するため、それぞれ丁寧に深掘りしていくことが重要である
第四回 (2023/6/30)	会長、 顧問1名	<ul style="list-style-type: none"> 事業計画策定の必要性和、策定に必要な事項の整理を行った 各事業における経営資源の棚卸しや、今後の計画について伺った 	支援を通じた対話を重ねていく中で、自然と事業計画策定に必要な要素の観点で対話を行うと良い
第五回 (2023/9/25)	会長、 役員1名	<ul style="list-style-type: none"> 事業計画策定するうえで必要なMVVや事業概要の整理を行った 主要事業ごとの経営資源の棚卸しを行った 	対話を重ねる中で今後会社として主要事業として注力していきたい事業が明確になると、支援者側もより重要な事項に注力する形での支援が可能となる
第六回 (2023/11/20)	会長	<ul style="list-style-type: none"> 事業計画策定するためのストーリーの整理と、今後検討してもらうべき要素の例示を行った 主要事業ごとの経営資源の棚卸し結果の精緻化を行った 	事業計画に必要な要素として、現時点で整理されている要素と今後検討が必要な要素を区別することで、より明確に今後の課題が明確になる

無形資産可視化ツール2 業務フロー・商流表（キリンサイ栽培）

<input type="checkbox"/>	これまでの 価値創造プロセス	
<input checked="" type="checkbox"/>	これからの 価値創造プロセス	スリランカにおいて技術開発を行ったうえで、会長の持つコネクションを活かして獲得した用地にて生産を行い、 加工工場の加工力 をもとに様々な形態の商品に加工したうえで販売することで、 環境への負荷の少ない事業展開 を行う

		技術開発	用地確保	OEM 生産	自社加工	販売 (二次加工販売含む)
ヒト	社内キーパーソン		会長の持つスリランカ政府とのコネクション			・営業担当者の営業力 ・加工工場とのコネクション
	社外キーパーソン	・社長出資のスリランカの会社に在籍する博士課程を持つ現地社員の技術開発力 ・スリランカ現地社員の技術開発に関する情熱		現地生産委託者		二次加工以降の 販売先加工工場の 商品加工力
モノ				スリランカ政府から貸与を受けた海のキリンサイ生産力	自社加工工場 (建設中) の商品加工力	
カネ						
情報	知的財産権 (特許・商標・意匠など)	技術特許 (スーリヤ社が日本国内で申請)				
	その他の無形資産		JICAとのコネクション			

凡例	現在保有する無形資産 上記のうち重要な無形資産 将来獲得予定の無形資産	：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2 業務フロー・商流表（ココヤシ栽培）

<input type="checkbox"/>	これまでの 価値創造プロセス	
<input checked="" type="checkbox"/>	これからの 価値創造プロセス	スリランカにおいて技術開発を行ったうえで、会長の持つコネクションを活かして獲得した用地にて生産を行い、 加工工場の加工力 をもとに様々な形態の商品に加工したうえで販売することで、 環境への負荷の少ない事業展開 を行う

		技術開発	用地確保	OEM		販売
				生産	加工	
ヒト	社内キーパーソン		会長の持つココヤシ栽培に適した土地を持つ業者とのコネクション		提携加工工場とのコネクション	営業担当者の営業力
	社外キーパーソン	・社長出資のスリランカの会社に在籍する博士課程を持つ現地社員の技術開発力 ・スリランカ現地社員の技術開発に関する情熱		現地従業員のココヤシ生産ノウハウ	提携加工工場の商品加工力	
モノ			スリランカにある用地の商品生産力			
カネ						
情報	知的財産権 (特許・商標・意匠など)					
	その他の無形資産					

凡
例

現在保有する無形資産
上記のうち重要な無形資産
将来獲得予定の無形資産

：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2 業務フロー・商流表 (INAZUMA)

<input checked="" type="checkbox"/>	これまでの 価値創造プロセス	スリランカの現地社員のノウハウと熱意をもとに技術開発を行い、 <u>スーリヤ社本体にて商品の企画</u> をおこなったうえで、 <u>会長の持つコネクションをもとにOEM形式で部材調達から生産・設置</u> まで行い、環境に優しい事業の展開を行う
<input type="checkbox"/>	これからの 価値創造プロセス	

		技術開発	商品企画 (スペック/プライ シング等)	マーケティング	OEM		販売
					部材調達	生産・設置	
ヒト	社内キーパーソン		スーリヤグループ社 員の商品企画力		部材メーカーとの コネクション	生産・設置業者と のコネクション	会長・営業担当者 の営業力
	社外キーパーソン	・社長出資のスリ ランカの会社に在 籍する博士課程を 持つ現地社員の 技術開発力 ・スリランカ現地社 員の技術開発に 関する情熱					
モノ					中国の工場における商品生産力		
カネ							
情報	知的財産権 (特許・商標・意匠な ど)	技術特許 (スーリヤ社が日 本国内で申請)					
	その他の無形資 産	・大学研究室との コネクション ・農水省や経産省 からの国外輸出許 認可	様々な販売先に販売した 成功モデルとして蓄積したノウハウ				

凡
例

現在保有する無形資産
上記のうち重要な無形資産
将来獲得予定の無形資産

：黒字での記載
：太字にて表示
：赤字での記載

No. 3 千代田第一工業株式会社

取組事例
No.3

千代田第一工業株式会社

所在地:東京都狛江市岩戸北3-11-9
創業:1952年 資本金:1,200万円 従業員数:27人

各ツールの利用状況 (○:使用あり、×:使用なし)

ツール1

○

ツール2

○

ツール3

○

経営デザイン
シート

○

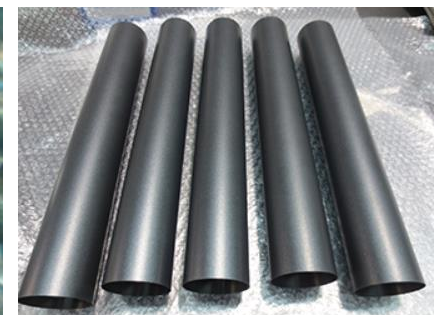
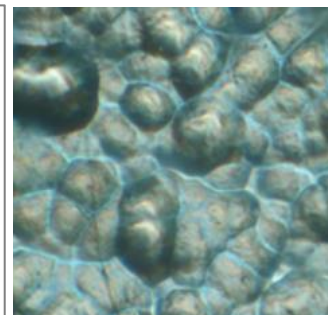
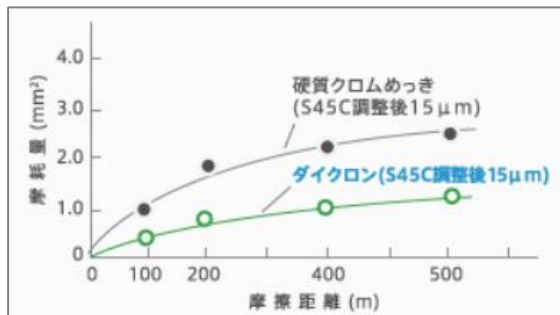
ローカルベンチ
マーク

○

事業概要

業種:金属製品製造業

製罐関係(ガイド部品、アルミ材機械部品)、繊維関係(ホットロール等、GP関連部品)、メーカー(耐摩耗用機械部品、精密機械部品)、金型関係



経営課題

- 国内市場が縮小していくことが想定される中でこれまでの事業とは異なる取り組みも実施していく必要がある。
- 将来の事業承継等を見越して、中核人材の育成を行うとともに、権限委譲を進めていく必要がある。
- 希少性のある自社技術を活かして、海外展開への進出や自社製品を新規開発するなど新たなビジネスモデルを創出が求められている。

ハンズオン支援での取り組み

- 会社が大切にしてきた社是の価値観に基づき地域の雇用の受け皿となることを実現したいと考えており、その原資としての目指す水準の粗利を達成するという、目指す姿実現のストーリーを明確にした。
- 全社的なコンセンサスを得ることを目的として、すべての従業員の方々を対象に作成した無形資産可視化ツールを説明する機会を設けた。
- ツール3のKPI管理表については、実際に業務を行う現場管理職の方々が中心となって設定をしていただいた。

無形資産可視化ツールを活用した効果

代表取締役社長 鈴木 信夫 様

- 目指す姿について、自社の重要な価値観である社是の実現を踏まえたストーリーを明確にして設定することができた。
- 無形資産可視化ツールの作成を通して、自社の有する無形資産を可視化することができ、自社の強みや弱みをどのように強化していくべきかを明確にすることができた。
- 今後は、KPI管理表に基づき、中核人材の育成を進めるとともに、新たなマーケットへの参入や新たなビジネスモデルの創出に注力していきたい。

伴走支援によるツールの活用プロセス

伴走支援 実施日時	企業 対応者	活用プロセス	支援者のコメント
第一回 (2023/4/27)	社長	<ul style="list-style-type: none"> 支援者から企業へツールについての説明を実施した 企業の現状や課題、今後目指す方向等について確認を実施した 	初回ハンズオンでは、企業がツールについて理解すること、支援者と企業で現状や課題、今後目指す方向等を共有することが重要
第二回 (2023/6/2)	社長	<ul style="list-style-type: none"> 初回の打ち合わせの内容を受けて、支援者が作成したドラフト版の経営デザインシート及び無形資産可視化ツール1を持参し、企業と内容の確認を実施した ツール1を海外展開を中心に記載したが、海外展開は目指す姿を実現するための施策の一つということで再度修正することとした 	ツール1とその根拠資料（マクロデータ含む）を持参することで、企業のおかれている環境を俯瞰したうえで議論を行うことができる
第三回 (2023/7/6)	社長	<ul style="list-style-type: none"> 前回の打ち合わせを受けて支援者が作成したドラフト版のツール1・ツール2を持参し、企業と内容の確認・修正を実施した ツール1については、①②③は合意でき、次回④⑤を最終修正したものを持参することとした ツール2については、VRIO分析の観点から、特に重要な無形資産を特定できた 	ヒアリングを通して企業が抱える課題を深掘りし、企業理解を深めていくことが重要である 無形資産可視化ツールと併せて財務分析を行うことで目指す姿が明確になる
第四回 (2023/8/29)	社長	<ul style="list-style-type: none"> 前回の打ち合わせを受けて支援者が修正したツール1・ツール2を持参し、企業と内容の確認・修正を実施し、いずれも最終的な合意を得た ツール3は社内でのコンセンサスを得ることを要するため、企業側で修正いただくよう依頼した 	打ち手に優先順位をつけた資料も持参し、企業の現状等から鑑みてどう取り組んでいくべきか協議することも重要である
第五回 (2023/9/6)	社長	<ul style="list-style-type: none"> 企業側で修正したツール3に基づいて協議し、最終化を行った ハンズオン期間中に実施した打ち手踏まえて今後のKPI管理について意見交換を行った 	KPIの設定について、実際に業務を行う現場の管理職の方々とのコンセンサスの形成が重要である

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

これまで

研究開発能力、社員の高い技術力・ノウハウ等による研究開発・試作技術を強みとして業務に取り組んできた。大手企業等から引き合いが多く、高い売上高、粗利率を実現することができた。

これから

以前を上回る売上（粗利率）を達成すべく、**新規マーケットへの参入**を狙う。また、既存技術を活かした新たな取り組みとして**新規商品の開発**を行う。さらに、それらの取り組みを実現していくために必要となる**中核人材の育成**をしていく。これらの打ち手を実施することで、目指す姿を実現する。

ありたい姿

①

社は「感謝報恩を実践する“道場”です！」の実現

ありたい姿をどう実現するか

②

経済的・社会的弱者の雇用の受け皿となる

経営方針

③

②を実現するための原資として
2026年までに粗利●万円を達成する
(売上高●万円、粗利率●%)

How

④

どうやって実現するのか

優先度 高・中・低

中核人材の育成

どうやって実現するのか

優先度 高・中・低

新規マーケットへの参入

どうやって実現するのか

優先度 高・中・低

新規商品の開発

How

⑤

1 それはどうやって

ミドル層への権限委譲

2 それはどうやって

Off-JTの強化

How

3 それはどうやって

営業担当者の能力向上

4 それはどうやって

新規開拓営業の強化

How

5 それはどうやって

BtoC(自社ブランド)製品開発

6 それはどうやって

BtoB製品の開発(食品関連業界等)

③ ④ ⑤ : ツール 3 へ転記

① ~ ⑥ : ⑤における優先順位

無形資産可視化ツール2 業務フロー・商流表（全社）

☑	これまでの 価値創造プロセス	研究開発能力、社員の高い技術力・ノウハウを背景として、 研究開発・試作技術 、大学等と連携した 検証技術 を活用しながら、 模倣困難性、希少性のあるメッキ技術 を提供している。また、 ダイクロン等 の技術を提供しており、それによって 部材の長寿命化 や 提供先メーカーの商品開発 の一端を担っている。
☑	これからの 価値創造プロセス	上記のプロセスを存続・強化し、さらなる売上向上を図るため、 新規マーケットへの参入、新商品開発等 の取り組みを実施するとともに、それらの取り組みを実現していくために必要となる 中核人材の育成 を実施する。

		プロモーション	設計・試作	営業	製造	検査・納品
ヒト	社内キーパーソン	新マーケット分析スキル	研究開発能力・試作技術 BtoC商品開発経験 新規商品開発ノウハウ・社員の製品企画力	新規開拓営業スキル 社員のエンゲージメント 充実した福利厚生制度	社員の高い技術力・ノウハウ	高い納期厳守意識
	社外キーパーソン		大学・研究機関のコネクション・検証技術 スタートアップ企業とのアライアンス 母材製造連携企業とのアライアンス	他社とのネットワーク	シリコン関連製造設備による受注機会	
モノ		自社HPの魅力 多様なPRチャンネル		営業マニュアル		治具製造体制があることによる短納期
カネ			新商品開発への積極投資			
情報	知的財産権 (特許・商標・意匠など)				ダイクロン技術 ダイショットの特許	
	その他の無形資産	補助金活用ノウハウ	開発予算（イニシャルコスト）を要求しない経営方針	大手企業のアカウント 全社員が見積作成可能な直接原価計算式		直接原価計算式を背景とした短納期
無形資産の 獲得・強化に向けた打ち手 KPI管理表へ転記		①Off-JTの実施・営業の可視化・営業ノウハウの共有	⑤社内公募制度の設置 ⑥SU企業との連携・母材企業とのアライアンス	②フィールドセールスの強化 ③事務分掌の明確化・MUDアプローチの導入 ④リスキング・社外研修		

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（全社）

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 粗利●円を達成する （売上高●円、粗 利率●%）	中核人材の育成	●●	—	ミドル層への権限委 譲	1年目以降： 人材育成方針の策 定・共有、業務分掌 の明確化・権限委譲 範囲の確定 2年目以降：ミドル アップダウンアプロ ーチの実施	—	—
				Off-JT強化	1年目以降：Off-JT 研修の実施（講習 会、工業会、展示会 への参加）、管理職 への継続的な資格取 得の励行、社内スキ ルの評価（職制と評 価のリンク） 2年目以降： 補助金活用	・Off-JT研修の実 施（講習会等） ●回/年 ・幹部の資格取 得への参加 ●回/年	—

無形資産可視化ツール3 KPI管理表（全社）

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 粗利●円を達成する (売上高●円、粗 利率●%)	新規マーケットへの 参入	1年目 ：新規受注売上 ●円	ベースライン (売上高●円)	営業人材の能力向 上	1年目以降：Off-JT 研修の実施（講習 会、工業会、展示会 への参加） 2年目以降：CRMシ ステム等活用検討	Off-JT研修の実 施（講習会等） ●回/年	－
		2年目 ：新規受注売上 ●円 3年目 ：新規受注売上 ●円		新規開拓営業の強 化	1年目以降： ・フィールドセールスの 強化、営業マニュアル の整備 2年目以降： フィールドセールスの強 化	既存顧客からの 新規案件・新製 品・新事業・新 サービスの案件を 年●件以上持つ ※問い合わせ後、 実機採用されて2 年以内の会社案 件を新規顧客と 定義する	－

無形資産可視化ツール3 KPI管理表（全社）

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 粗利●円を達成する （売上高●円、粗 利率●%）	新規商品開発	1年目 ： BtoC製品開 発件数●件、 BtoB製品開発 件数●件	－	BtoC製品 （自社ブランド） の開発	1年目以降： 試作品検討（新規 取り扱い案件から市 場が大きいもので企 画商品を開発） 2年目以降： テストマーケティング、 販売実績モニタリング、 補助金活用検討 3年目以降： 販売実績モニタリング、 報奨制度導入	－	－
				BtoB製品 の開発	1年目以降： HPコンテンツの拡充 による連携模索（ス タートアップ企業との 連携、母材製作会 社との連携） 2年目以降： テストマーケティング、 販売実績モニタリング、 補助金活用 3年目： 販売実績モニタリング、 新規アライアンス企業 検討	・TSKTCへの訪問 ●回/月	－

No. 4 株式会社ウエノシステック

取組事例
No.4

株式会社 ウエノシステック

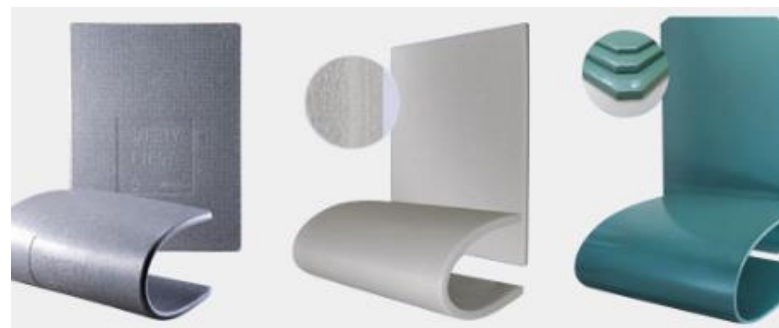
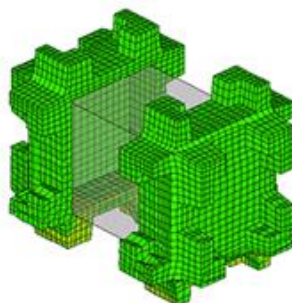
所在地：東京都台東区浅草橋3-8-5 VORT浅草橋7階
創業：1956年 資本金：9,000万円 従業員数：100人

各ツールの利用状況（○：使用あり、×：使用なし）

ツール1	ツール2	ツール3	経営デザインシート	ローカルベンチマーク
○	○	○	○	×

事業概要

業種：プラスチック製品加工業
緩衝包装設計、輸送用スペーサー・梱包材等の設計、建築資材の設計、防護マット・柔道畳等スポーツ関連商品の設計



経営課題

- 産業構造の変化に伴い大口顧客が減少し、売上高の停滞が顕著であった。
- 売上原価の削減を図るため、生産性の向上、効率的な経営への転換が求められている。
- 他社との差別化要因となっている設計技術部員や熟達した営業部員がおり、組織の個人力は高いが、企業のパーパスやノウハウの共有が十分にはなされず、組織力の強化が必要となっていた。

ハンズオン支援での取り組み

- 全盛期の売り上げに戻したいという社長の想いから、目指す姿に売上高という財務目標を設定した。
- 無形資産可視化ツールを活用することで、設計者の設計技術に強みがあることが明確になった。引き続き中核技術の次世代への承継に注力していく打ち手を提案した。
- 業界の需要が縮小している中、目指す姿の実現に向けて、営業力強化による受注増加や生産性向上をしていく必要があり、さらに、こ理念・知識・ノウハウを社内で共有するための行動規範の策定を図ることとした。

無形資産可視化ツールを活用した効果

- 代表取締役社長 上野 寛太 様
- 目指す姿を「より大きな社会への貢献」「従業員の幸福を実現」という自社の重要な価値観を踏まえて設定することができた。
 - 無形資産可視化ツールの作成を通して、自社の有する無形資産を可視化することができ、自社の強みの所在を改めて認識することができた。
 - 今後は、KPI管理を実践し、生産性向上と受注の増加の両面に注力していくとともに、自社の理念や技術を次世代に継承していく。

伴走支援によるツールの活用プロセス

伴走支援 実施日時	企業 対応者	活用プロセス	支援者のコメント
第一回 (2023/4/20)	役員2名	<ul style="list-style-type: none"> 支援者から企業へツールについての説明を実施した 企業の現状や課題、今後目指す方向等について確認を実施した 	初回ハンズオンでは、企業がツールについて理解すること、支援者と企業で現状や課題、今後目指す方向等を共有することが重要だった
第二回 (2023/5/25)	社長、 役員2名	<ul style="list-style-type: none"> 支援者が簡易的に内容を記載した経営デザインシートの例示を持参し、企業と内容を確認・追加・更新をした 支援者の持参データにより、業界の市場規模について企業と確認を実施した 目指す姿として売上向上を設定することを企業、支援者で合意した 	経営デザインシートを活用することで、企業の現状と今後の全体像を把握することができ、支援者と企業の話し合いが円滑になった
第三回 (2023/6/8)	社長、 役員2名	<ul style="list-style-type: none"> 支援者が簡易的に内容を記載したツール1、ツール2を持参し、企業と内容の確認、追加・更新・修正を実施した ツール1は、支援者が打ち手の具体案の資料を持参・提示することで、取りうる選択肢から、打ち手を選定した ツール2は、VRIO分析の観点から、特に重要な無形資産を抽出・特定した 	支援者が打ち手について具体案を提示することで、ツール1の記載については、話し合いが円滑になった
第四回 (2023/6/29)	社長、 役員2名	支援者が簡易的に内容を記載したツール3を持参し、企業と内容の確認を実施した。一方、前回記載内容を確認したツール1について、企業から内容を変更したい要望があったため、企業と支援者で議論し、ツール1の記載内容を更新した	ツール1の記載内容は前回で合意していたが、時間が経つことで社長の考えが整理され、より具体的かつ実行可能な内容へ変更することとした
第五回 (2023/7/27)	社長、 役員2名	支援者が簡易的に内容を記載したツール3を持参し、企業と内容の確認を実施した。KPIの値など詳細な内容については、後日企業が確認、記入を実施することとし、計画の実施状況についてはさらに後日に支援者が確認することとした	KPIの設定では、企業が容易にかつ正確に測定可能なもの、また、業務プロセス上でモニタリングや評価可能なものとするのが適切であった

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

これまで

高い設計技術力、提携工場ネットワークによる加工・迅速なデリバリーを強みとし業務に取り組んできた。業界需要も好調であったため、高い売り上げを実現することができた。

これから

業界需要が縮小する中、かつての売上を取り戻すべく、**営業力強化による受注増加**を狙う。また受注増加に備えての**生産性向上**や、これまでの**理念、知識・ノウハウの社内共有**のための打ち手も実施していく。

（なお、当社の仕事は顧客の生産工場に納品する仕事。顧客の生産拠点が海外にシフトする場合、当社も海外において供給できて初めて仕事を獲得できる。）

ありたい姿

①

- ・より大きな社会への貢献
- ・従業員の幸福を実現

ありたい姿をどう実現するか

②

- ・緩衝材等品質の高い製品を多業界に提供
- ・2000年頃の高売上時代(●●円)に近づく

経営方針

③

- 緩衝材、スペーサー等の顧客への提供により、3年後に売上●●円を目指す

市場適合性・市場分析

誰にどの程度求められているか

- ・現在の売上は●●円
- ・大きな案件を獲得できれば可能な金額
- ターゲット：運送業他多業界

目指す姿、売上・利益はビジネスとして成立するか、リスクはないか

軟質プラスチック発泡製品製造業の出荷額は約4,800億円

④

How

どうやって実現するのか 優先度 高・中・低

受注増加(対象マーケットを⑤で分析)

どうやって実現するのか 優先度 高・中・低

生産性向上

どうやって実現するのか 優先度 高・中・低

理念、知識・ノウハウの共有

How

⑤

1 それはどうやって

営業の効率分析

2 それはどうやって

モデル営業の実施

How

3 それはどうやって

DXの推進

4 それはどうやって

従業員モチベーションの向上

How

5 それはどうやって

あるべき集作成
(従業員行動指針)

6 それはどうやって

知識・ノウハウの共有体制構築

③ ④ ⑤：ツール3へ転記

① ~ ⑥：⑤における優先順位

無形資産可視化ツール2 業務フロー・商流表（全社）

☑	これまでの 価値創造プロセス	社長、役員の情報収集・処理能力やこれまでの素材メーカーとのネットワークを活用しながら受注・提携工場に製造を委託し、主に国内運送業他あらゆる業界の顧客に対して、緩衝材やスペーサーなど高品質な製品の迅速なデリバリーを実現してきた。
☑	これからの 価値創造プロセス	社長、役員の情報収集・処理能力や素材メーカーとのネットワーク、緩衝設計技術力や販売実績によるブランド力を活用しながら受注、主体性があり、日本式やウエノ式に理解のある人材を軸として提携工場に製造を委託し、国内向けだけでなく海外現地で展開する運送業他あらゆる業界の顧客に対して、緩衝材やスペーサーなど高品質な製品の迅速なデリバリーを実現する。

		企画・営業等	設計	製造	検査	納品
ヒト	社内キーパーソン	<ul style="list-style-type: none"> ベテラン営業員の営業ノウハウ 社長・役員の情報処理能力（顧客動向） ①海外現地人材の日本やウエノ式の仕事の理解力 ②海外現地人材の主体性 	<ul style="list-style-type: none"> 設計者の設計技術 細かな業務処理能力 			
	社外キーパーソン	現地パートナー会社（オーナーファミリーとの家族ぐるみの付き合い）		現地パートナー会社		
モノ			技術部設置による技術者育成	提携工場による加工能力	提携工場による検査能力	
カネ						
情報	知的財産権 （特許・商標・意匠など）					
	その他の無形資産	<ul style="list-style-type: none"> 素材メーカーとのネットワーク 火事など事故をこれまで起こしていない実績 ③これまで以上の実績、ブランド力 	<ul style="list-style-type: none"> 現地製造能力を考慮した設計 ④さらなる設計技術力強化 	<ul style="list-style-type: none"> 製造能力に関するコミュニケーション 提携工場ネットワークによる迅速なデリバリー能力 		迅速な納品能力
無形資産の 獲得・強化に向けた打ち手 KPI管理表へ転記		<ul style="list-style-type: none"> ①日本やウエノの仕事方式を理解する人材を採用する ②海外現地人材に職務権限を委譲し、主体性を育てる ③顧客訪問回数を増やし、販売強化に取り組む 	④中途採用の積極化による育成			

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（全社）

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 3年後に売上●●円 を目指す	受注増加	1年目 ：●●円案件 ×3	ベースライン (売上○○円)	営業の 効率分析	1年目以降： 顧客×売上、利益、 案件数マトリックスを 見える化、分析する	・分析データ：○ ○年分、○○人 分 ・理想領域の 割 合：○○% ・理想領域が過 半数の営業マン の割合：○○%	各営業マンの 活動の効率が 見える化できて いない
		2年目 ：●●円案件 ×3、●円案件 ×1 3年目 ：●●円案件 ×4、●●円案件 ×2		モデル営業の実施	1年目以降： ・営業の効率分析結 果をもとに、モデル営 業文書を作成する ・作成した文書を活 用し、営業マンによる モデル営業を実施す る ・営業状況に関する 営業マンの自己評価 を査を設計(配点設 定)し、調査を実施す る	・自己評価点数 平均 ：○○点 ・営業マトリックス 値の前年からの 向上率：○○%	・ベテラン営業 マンによる営業 技術の属人化 ・営業結果に ついて営業マン への調査を実 施していない ・営業マトリッ クス値(仮)がな い

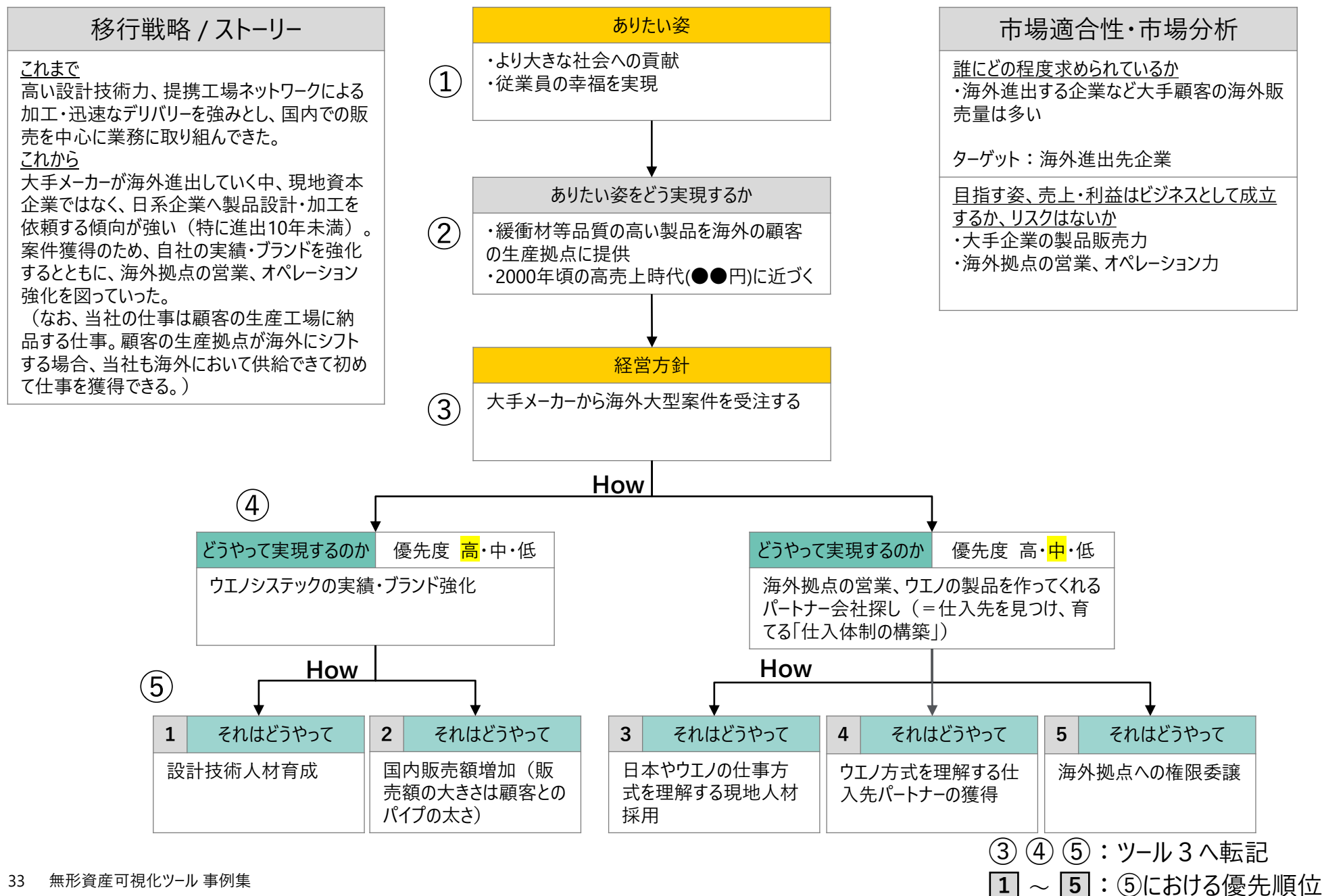
無形資産可視化ツール3 KPI管理表（全社）

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 3年後に売上●●円 を目指す	生産性向上			DXの推進	1年目： ・チャットツールを選定、 導入する ・チャット運用ルールを 策定、周知する	—	メールでの コミュニケーション (チャットツール なし)
					2年目以降： ・チャットツール導入後 の状況調査を実施する ・前年状況調査結果 を受けての改善行動 を実施する	調査による満足 度 (2年目以降〇%、 3年目〇%)	
				従業員のモチベー ション向上	1年目： 他社からの表彰制導 入と、成果発表会開 催の検討、準備を実 施する	—	成果発表会、 表彰制度はな い
					2年目以降： ・表彰および、発表 会を実施する ・表彰、発表会を導 入後の状況調査を 実施する	・表彰件数：〇 〇 ・発表件数：〇 〇 ・調査による満足 度 (3年目以降〇%、 3年目〇%)	
		1年目：●% 2年目：●% 3年目：●% (+ ●/3年)	労働生産性 ●●%				

無形資産可視化ツール3 KPI管理表（全社）

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 3年後に売上●●円 を目指す	理念、技術・ノウハウの共有	2年目以降 ・エンゲージメント サーベイ、内容確認 調査 ○○点 ・エンゲージメント サーベイ、内容確認 調査 ポジティブ コメント数 ○ ○件 ・FAQ項目数： ○○	—	あるべき集 (従業員行動指針) 作成	1年目： あるべき集作成の検討、準備を実施する	—	あるべき集はなし (従業員の判断・行動のよりどころがない)
					2年目： ・あるべき集を作成する ・社内ページの作成や、説明会などを実施し、あるべき集を従業員へ展開する 2年目以降： ・従業員へのエンゲージメントサーベイを策定、実施する ・従業員への研修を行う	・エンゲージメントサーベイ：○○点 (2年目スコア○○点、3年目スコア○○点) ・エンゲージメントサーベイポジティブコメント数：(2年目○○件、3年目○○件)	
				知識・ノウハウの構築	1年目： 知識・ノウハウ共有体制構築の検討、準備を実施する	—	特段の体制はなし
					2年目： 社内FAQシステムの作成(ナレッジの共有、蓄積)を実施する 2年目以降： 従業員への内容確認調査を実施する	・FAQ項目数：(2年目○○、3年目○○) ・内容確認調査：○○点(2年目平均○○点、3年目平均○○点)	

無形資産可視化ツール1 将来ビジョン実現ツリー（過去の無形資産活用事例）



無形資産可視化ツール2 業務フロー・商流表（過去の無形資産活用事例）

☑	これまでの 価値創造プロセス	社長の情報収集・処理能力やこれまでの素材メーカーとのネットワークを活用しながら受注・提携工場に製造を委託し、主に国内運送業他あらゆる業界の顧客に対して、緩衝材やスペーサーなど高品質な製品の迅速なデリバリーを実現してきた。
☑	これからの 価値創造プロセス	当時、日本式やウエノ式に理解のある海外拠点人材を軸として海外現地パートナーとの高度な連携・提携により、海外現地で展開する日系企業の顧客に対して、緩衝材やスペーサーなど高品質な製品の迅速なデリバリーを実現することを目指した。

		企画・営業等	設計	製造	検査	納品
ヒト	社内キーパーソン	<ul style="list-style-type: none"> ベテラン営業員の営業ノウハウ 社長・役員の情報処理能力（顧客動向） <p>①海外現地人材の日本やウエノ式の仕事の理解力</p> <p>②海外現地人材の主体性</p>	<ul style="list-style-type: none"> 設計者の設計技術 細かな業務処理能力 			
	社外キーパーソン	④現地パートナー会社（オーナーファミリーとの家族ぐるみの付き合い）との協力体制		⑤ウエノ方式を理解する仕入先		
モノ			技術部設置による技術者育成			
カネ						
情報	知的財産権 （特許・商標・意匠など）					
	その他の無形資産	<ul style="list-style-type: none"> 素材メーカーとのネットワーク 火事など事故をこれまで起こしていない実績 	<ul style="list-style-type: none"> 現地製造能力を考慮した設計 	<ul style="list-style-type: none"> 製造能力に関するコミュニケーション 提携工場ネットワークによる迅速なデリバリー能力 		迅速な納品能力
無形資産の 獲得・強化に向けた打ち手 KPI管理表へ転記		<p>①日本やウエノの仕事方式を理解する人材を採用する</p> <p>②海外現地人材に職務権限を委譲し、主体性を育てる</p> <p>③顧客訪問回数を増やし、販売強化に取り組む</p>	<p>④現地パートナーの積極的協力体制を得られるかのノウハウ</p> <ul style="list-style-type: none"> オーナーファミリーとの信頼構築 日本基準スタンダードの理解と教育 現地能力をフィードバックしてもらい、それに見合った納品体制の確立 	⑤ウエノ方式を理解する仕入先パートナーの獲得		

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

No. 5 株式会社志村精機製作所

取組事例 No.5	株式会社志村精機製作所	各ツールの利用状況（○：使用あり、×：使用なし）				
		ツール1	ツール2	ツール3	経営デザインシート	ローカルベンチマーク
	所在地：東京都大田区東馬込1-49-6 創業：1964年 資本金：1,000万円 従業員数：53人	○	○	○	○	○
事業概要	業種：金属製品製造業 樹脂、金属の試作と量産、金型の試作と量産、精密機器・事務機器・光学機器・医療機器の切削加工、各種治具制作					



経営課題	ハンズオン支援での取り組み	無形資産可視化ツールを活用した効果
<ul style="list-style-type: none"> マネジメント人材の育成が必要となっており、育成方針を検討していく必要がある。また、次世代を担う人材に技術の承継をしていく必要がある。 試作品と量産品製造の事業連携、資源配分等、今後の事業戦略を明示化する必要がある。 拠点間での連携並びに人材育成、技術継承を推進する必要がある。 	<ul style="list-style-type: none"> 自社の強みである試作技術を強化し、次世代への承継をしつつ、品質向上を図るため、品質管理部門の立ち上げ、人材育成、評価のための打ち手を検討した。 財務パフォーマンスを目指す姿として定量的に設定した。 試作品製造事業を技術力強化と新たな販路開拓の戦略事業として活かしつつ、量産品製造事業を事業基盤として強化し、生産性を向上する各種施策を検討した。 	<p>代表取締役 志村 哲央 様</p> <ul style="list-style-type: none"> 目指す姿について、自社の強みである試作技術の強化をしつつ売上を拡大するという財務目標をストーリーをもって設定することができた。 無形資産可視化ツールの作成を通して、自社の有する無形資産を可視化することができ、試作技術等の自社の強みを明確にすることができたとともに、強化が必要な無形資産、特に人的資産についても強化施策を検討することができた。 今後は、KPI管理表を活用しつつ、自社の技術を次世代に継承していきたい。

伴走支援によるツールの活用プロセス

伴走支援 実施日時	企業 対応者	活用プロセス	支援者のコメント
第一回 (2023/4/27)	代表取締役、専務	<ul style="list-style-type: none"> 支援者から企業へツールについての説明を実施した 企業の現状や課題、今後目指す方向等について確認を実施した 	初回ハンズオンでは、企業がツールについて理解すること、支援者と企業で現状や課題、今後目指す方向等を共有することが重要
第二回 (2023/5/29)	代表取締役、専務	<ul style="list-style-type: none"> 支援者が簡易的に内容を記載した経営デザインシートを持参し、企業と内容の確認、修正を実施した 技術の承継や拠点間の連携などに課題を抱えていることが明確になった 売上の向上に向けては、試作品と量産品のあり方を検討していく必要があることが明確になった 	経営デザインシートを活用することで、企業の現状と今後の全体像を把握することができ、支援者と企業の話し合いが円滑になった
第三回 (2023/6/16)	代表取締役、専務	<ul style="list-style-type: none"> 支援者が簡易的に内容を記載したツール1、ツール2を持参し、企業と内容を精査した ツール1については、支援者が打ち手について具体案の資料も提示することで、企業と記載内容を合意した ツール2については、VRIO分析の観点から、特に重要な無形資産を特定した 	支援者が打ち手について具体案を提示することで、ツール1の記載については、話し合いが円滑になった また、競合他社の情報などをまとめて持参することで外部環境に対する共通認識を醸成できた
第四回 (2023/7/18)	代表取締役、専務	<ul style="list-style-type: none"> 修正したツール1・2を持参し最終確認を行った。併せて、打ち手の詳細を整理した資料を提示し、スタートアップ企業との連携などについて議論した 打ち手を労力と打ち手達成に対するインパクトのマトリックスで分類し、優先順位を決定した 	打ち手の実行ロードマップを作成することで今後の取り組みについて共通認識を持つことができた。組織図をもとに俯瞰的に議論をすることで組織の課題と解決施策を協議した
第五回 (2023/7/27)	社長、役員2名	<ul style="list-style-type: none"> 企業側で確認、追加検討したツール3を基に議論し、最終的な合意を得た 実務に落とし込んだKPIを管理に整理した 	定量KPIの設定は、実現可能性を重視し、現在取り組んでいる活動をそのまま活かす/強化するなどして設定した。また、実効性を高めるため、測定可能なKPIにすることが望ましい

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

これまで

売上の大部分については量産によるものだが、量産については海外で対応され、自動化が進む方向でもあるため、**当社としての価値は試作設計技術や治具設計技術などの技術力**だと感じている。一方、技術が属人化してきているという課題はある。

これから

企業として売上の伸ばすことが重要だが、試作技術の強化にこだわりながら売上を伸ばしていく。そのために、**技術の見える化や伝承等**を行いながら、**営業強化、売上の立つ量産につながる試作→量産への仕込み**などの対策を打っていく。

ありたい姿

①

- ・自社の成長の維持
- ・従業員の幸福を実現

ありたい姿をどう実現するか

②

- ・試作技術強化・継承によるコアコンピタンス維持
- ・試作技術を活かした量産製品を多業界の顧客に提供

経営方針

③

試作技術を強化、継承しながら、5年後に売上●●円を目指す

市場適合性・市場分析

誰にどの程度求められているか

- ・金属製品製造業の製造品出荷額は約15兆円
- ・主に半導体、医療、自動車関連産業、スタートアップ企業等がターゲット

目指す姿、売上・利益はビジネスとして成立するか、リスクはないか

- ・今年度売上見込みは約●●円

How

④

どうやって実現するのか 優先度 高・中・低
試作→量産への転換率向上

どうやって実現するのか 優先度 高・中・低
スタートアップ企業や新規顧客からの受注や連携

どうやって実現するのか 優先度 高・中・低
試作技術の強化、継承

どうやって実現するのか 優先度 高・中・低
生産能力向上

How

⑤

1 それはどうやって
試作→量産への仕込み

2 それはどうやって
営業ナレッジ共有

How

3 それはどうやって
展示会への積極的参加

4 それはどうやって
マッチングサイト等による企業探索

How

5 それはどうやって
技術の見える化

6 それはどうやって
技術の伝承・共有体制構築

How

7 それはどうやって
設備増強

8 それはどうやって
人員増強

③ ④ ⑤：ツール3へ転記

① ~ ⑧：⑤における優先順位

無形資産可視化ツール2 業務フロー・商流表（金属製品等製造）

☑	これまでの 価値創造プロセス	社長、ベテラン技術者の設計技術 や見積もり技術、顧客ネットワークを活用しながら、 <u>多品種小ロット生産、量産</u> を行い、 <u>多くの業界の顧客</u> に対して、 <u>金属製品などの迅速なデリバリー</u> を実現してきた。
☑	これからの 価値創造プロセス	従業員の設計技術 や見積もり技術、顧客ネットワークを活用しつつ、多品種小ロット生産、量産を行い、 スタートアップ企業との連携も目指しながら 、 <u>多くの業界の顧客</u> に対して、 <u>金属製品などの迅速なデリバリー</u> を実現する。

		営業	設計・試作	製造・量産	検査	納品
ヒト	社内キーパーソン	<ul style="list-style-type: none"> ・社長の試作見積もり技術 ・専務、部長の営業能力、海外との取引 ①他従業員の提案能力、試作見積もり技術 	<ul style="list-style-type: none"> ・社長、ベテラン技術者の試作設計技術 ・治具設計技術 ③他従業員による試作設計技術 	<ul style="list-style-type: none"> ・副社長による全体管理、人材教育 ・微細加工技術 ⑤従業員リソース 		<ul style="list-style-type: none"> ・商社を通さない販売 ・短納期対応力
	社外キーパーソン					
モノ			本社、第二工場設備による試作設計能力	茂原工場の設備による量産能力 ⑥新工場設備による量産能力		
カネ						
情報	知的財産権 (特許・商標・意匠など)					
	その他の無形資産	<ul style="list-style-type: none"> ・海外展示会を利用した商談、情報収集 ・工業会とのコネクション ②スタートアップ企業との連携関係 	④見える化された技術、技術の伝承、共有体制			
無形資産の 獲得・強化に向けた打ち手 KPI管理表へ転記		①重点顧客のリストアップと提案型営業実施、見積もりの考え方の整理、事例まとめ ②展示会への参加、マッチングサイト利用	③技術教室開催、教育体制構築 ④技術リスト作成、教育体制構築	⑤人材計画策定、募集 ⑥工場設立計画、補助金の利用		

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

無形資産可視化ツール3 KPI管理表（全社）

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 試作技術を強化しながら5年後に売上 ●●円を目指す	試作→量産への転換率向上	本社と第二の統合で	試作単品と試作金型が ●●%	試作→量産への仕込み	1年目： ・重要顧客のリストアップ (量産の受注の可能性の観点) 2年目以降： ・重要顧客に対する重点営業(提案型営業)の開始	・リストアップの実施(10件) ・訪問、コンタクト ○○件／年 ・試作→量産移行件数(割合)	—
		2年目 ：試作→定量品案件受注、本社・第二・外注で ●●円 3年目 ：試作→定良品受注、本社・第二・外注で●●円 4年目＝設備投資 ：試作から量産移行へできる案件、本社・第二・外注で約●●円 5年目 ：試作から量産案件、本社・第二・外注で約●●円		営業ナレッジ共有	1年目： ・営業ナレッジ共有検討、準備 ・2年目以降： ・試作見積もりについての考え方(単価：○○円/時間など)、これまでの事例についての整理 →文書化、データベース化 ・3年目以降： ・試作見積もり対応作業	・文書化、データベース化(○○件) ・社長見積もり作業時間 ＝現状の1/2時間	・文書、データベースはなし ・試作見積もりが属人化しており、社長が大部分の見積もり対応を実施 ＝○○時間

無形資産可視化ツール3 KPI管理表（全社）

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 試作技術を強化しながら5年後に売上 ●●円を目指す	スタートアップ企業 や新規顧客からの 受注や連携	2年目 受注●●円 3年目以降 受注●●円	国内外共に新規顧客の取引 は行っている。	展示会への積極的 参加	1年目： ・展示会への参加 ・企業との連絡先交換 2年目以降： ・展示会への参加 ・企業との連絡先交換 ・商談 ・受注	・2件／年 参加 ・10企業との連絡先交換 ・3件／年 参加 ・15企業との連絡先交換/年 ・商談5件/年 ・受注2件/年	スタートアップ 企業との接触 目的の展示会 参加はない
				マッチングサイト等による企業探索	1年目以降： ・対象企業リストアップ ・商談	1年目 ・10件リストアップ ・商談2件 2年目以降 ・15件リストアップ ・商談3件 ・受注1件/年	マッチングサイトの使用経験 はあるが、特に スタートアップ 企業に注力した わけではない

無形資産可視化ツール3 KPI管理表（全社）

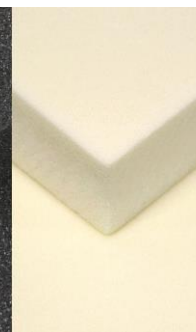
経営方針 将来ビジョン実現ツリー ③を転記	打ち手 (大分類) 将来ビジョン実現ツリー ④を転記	目標設定		打ち手 (中分類) 将来ビジョン実現ツリー ⑤を転記	打ち手 (小分類) 業務フロー・商流表 の「打ち手」を転記	目標設定	
		KPI (目標値)	現在値			KPI (目標値)	現在値
経営方針 試作技術を強化しながら5年後に売上 ●●円を目指す	試作技術の強化・ 継承	1年目： チャットツール導入	—	技術の見える化	1年以内： ・技術の見える化準備、検討 ・技術の棚卸、技術保有 ・重要技術の特定	・技術リストの策定(項目数：○○) ・重要技術数：○○	組織ではなく、個人が技術を保有している状態
		2年目： ・技術リスト作成 ・満足度調査→満足度●●% ・技術教室開催6回/年 3年目以降： ・重要技術特定 ・従業員スキルマップ作製 ・満足度調査		技術の伝承・共有 体制構築	1年目： ・技術の伝承・共有体制構築の準備・検討、チャットツールの導入 2年目以内： ・従業員スキルマップの作成 2年目以降： ・技術リストとチャットツールを活用した技術共有体制の開始 ・満足度調査実施 ・技術教室の開催	・チャットツール導入 ・従業員スキルマップ作成 ・満足度調査→満足度●●% ・技術教室開催2年目6回/年、3年目以降12回／年	技術の共有方法が確立されていない

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 試作技術を強化しながら5年後に売上 ●●円を目指す	生産能力向上	2年目： ・建屋建設開始 ・設備導入 →マシン○○台 ・新建屋 担当○○名 第一、第二工場 担当○○名 千葉事業所 担当○○名	・マシン ●● 台 稼働率 ●●%	設備増強	1年目： ・資金確保 2年目： ・建屋建設開始 ・設備導入 3年目以降： ・設備稼働	・融資 ○○円 ・マシン ○○台 ・稼働率 ○ ○%	需要に対応するための設備 が足りない マシン ●● 台 稼働率 ●●%
		3年目以降： ・設備稼働率○ ○%	・第一、第二 工場 ：担当●● 名 千葉事業所 ：担当●● 名		1年目： ・人員計画策定、必要人員見積もり 2年目： ・人員配置 3年目以降： ・人員配置	新建屋 ：担当○○名 第一、第二工場 ：担当○○名 千葉事業所 ：担当○○名	・設備増強に対して対応人材が足りない 第一、第二工場 ：担当●● 名 千葉事業所 ：担当●● 名

No. 6 ソフトプレシ工業株式会社

取組事例 No.6	ソフトプレ工業株式会社	各ツールの利用状況（○：使用あり、×：使用なし）				
		ツール1	ツール2	ツール3	経営デザインシート	ローカルベンチマーク
	所在地:静岡県浜松市西区馬郡町3762-22 創業:1960年 資本金:1,500万円 従業員数:104人	○	○	○	○	○
事業概要	業種:プラスチック製品加工業 ウレタンフォーム、ポリエチレンフォーム、ゴムスポンジをはじめとする発砲プラスチックの加工					



経営課題	ハズオン支援での取り組み	無形資産可視化ツールを活用した効果
<ul style="list-style-type: none"> 人材の育成について課題感を持っており、今後権限委譲を進めていき、中核人材を育成していく必要がある。 材料費の高騰等の外部環境の変化を踏まえて、生産性の向上を図り一人当たり利益を向上させていく必要がある。 強固な経営体制を活かして、将来的なM&Aの検討など、中長期的な取り組みも検討していく必要がある。 	<ul style="list-style-type: none"> 売上と生産性の両面を向上させることで、より効率的に利益を上げていき、それを従業員に還元することで人材を育成していくという好循環を目指す姿に置いている。 無形資産可視化ツールの作成に際して、中期経営計画や経営デザインシート、ローカルベンチマークを併せて作成することで、より解像度の高い目指す姿の設定、打ち手の検討、無形資産の可視化を行った。 KPI管理表は、経営層を中心に最終確認いただき、実効性の高いものとした。 	<p>代表取締役社長 前嶋 宏明 様</p> <ul style="list-style-type: none"> 目指す姿について、売上と生産性の両面の向上を図り、それらを従業員へ還元していくというストーリーを表現することができた。 無形資産可視化ツールの作成を通して、自社の有する無形資産を可視化することができ、自社の強みや強みをどう強化していくべきなのかを明確にすることができた。 今後は、KPI管理表に基づき、人材育成、生産性向上など直近の目標を達成していくとともに、M&Aや組織改編など中長期の打ち手についても検討を進めていく。

伴走支援によるツールの活用プロセス

伴走支援 実施日時	企業 対応者	活用プロセス	支援者のコメント
第一回 (2023/5/16)	会長、社長、 専務	<ul style="list-style-type: none"> 支援者から企業へツールについての説明を実施した 企業の現状や課題、今後目指す方向等について確認を実施した 	初回ハンズオンでは、企業がツールについて理解すること、支援者と企業で現状や課題、今後目指す方向等を共有することが重要である
第二回 (2023/6/20)	会長、社長、 専務	<ul style="list-style-type: none"> 初回の打ち合わせの内容を受けて、支援者が作成したドラフト版の経営デザインシート及び無形資産可視化ツール1を持参し、企業と内容の確認を実施した 中期経営計画を策定中であり、その内容を踏まえて無形資産可視化ツールの内容を更新することとした 	ツール1とその根拠資料（マクロデータ含む）を持参することで、企業のおかれている環境を俯瞰したうえで作成することができる
第三回 (2023/9/13)	会長、社長、 専務	<ul style="list-style-type: none"> 前回の打ち合わせを受けて支援者が作成したドラフト版のツール1・ツール2及びローカルベンチマークを持参し、企業と内容の確認・修正を実施した ローカルベンチマークの財務面のシートを中心に議論を行った ツール2について議論を行い、全体を通して違和感はないものの、改めて確認する旨の回答を得た 	無形資産可視化ツールと併せてローカルベンチマーク（財務面）を用いた分析を行うことで、企業の課題について共通認識を持って議論を深めることができる
第四回 (2023/10/12)	会長、社長、 専務	<ul style="list-style-type: none"> 前回の打ち合わせを受けて支援者が修正したツール1・ツール2を持参し、打ち手について議論を行った ツール3については、ドラフト版をもとに企業側で最終化を行うこととなった 	前回の打ち合わせで整理できなかった個別の打ち手に関する詳細情報を追加することで、今後の方針についてより詳細に議論することができる

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

これまで

顧客ネットワークや、技術力を活用し、顧客に対してコンシェルジュのように対応してサービス提供するという方針を強みとして着実に企業成長してきた。

これから

近年中期経営計画を策定しており、目標を立てて計画的な企業成長を試みる。特に一人当たり利益の向上を軸とし、そのために必要な人材強化、生産性向上、販売強化等に対応しつつ、将来の可能性の一つとしてM&Aの知見なども深めていく。

ありたい姿

①

- ・より大きな社会への貢献
- ・従業員の幸福を実現

ありたい姿をどう実現するか

②

- ・従業員の給与の向上
- ・幅広い業界にスポンジ、プラスチック施品を提供

経営方針

③

3年後に売上●円以上、その後の規模拡大をいらしながら、一人当たり営業利益●円／人を目指す

How

④

どうやって実現するのか 優先度 高・中・低
工場生産性向上

どうやって実現するのか 優先度 高・中・低
人材強化

どうやって実現するのか 優先度 高・中・低
販売強化

どうやって実現するのか 優先度 高・中・低
将来のM&A等への準備

How

⑤

1 それはどうやって
DX推進

2 それはどうやって
外注強化

How

3 それはどうやって
権限委譲

4 それはどうやって
教育体制強化

How

5 それはどうやって
既存顧客強化

6 それはどうやって
販路拡大

How

7 それはどうやって
M&Aについて知識習得

市場適合性・市場分析

誰にどの程度求められているか

- ・軟質プラスチック発泡製品製造業の出荷額は約4,800億円
- ・自動車、家電、楽器、住宅業界などがターゲット

目指す姿、売上・利益はビジネスとして成立するか、リスクはないか

- ・今年の売上見込みは●円
- ・既存顧客の強化で3年●円は見込める

③ ④ ⑤：ツール3へ転記

① ~ ⑦：⑤における優先順位

無形資産可視化ツール2 業務フロー・商流表（全社）

☑	これまでの 価値創造プロセス	社長など経営層により受け継がれてきた 営業の提案・課題解決力 や、取引先との継続した関係性を活用しながら、顧客のニーズに合ったスポンジ、プラスチック製品等を提案、設計、加工し、自動車、家電他あらゆる業界の顧客に対して、断熱、吸音、パッキン等高品質な部品の提供を実現してきた。				
☑	これからの 価値創造プロセス	営業の提案・課題解決力 、取引先との継続した関係性を活用しながら、 主体的なミドル層 により事業を企画推進し、 技術共有 、 新たな販路拡大 も行いつつ、顧客のニーズに合ったスポンジ、プラスチック製品等を提案、設計、加工し、自動車、家電他あらゆる業界の顧客に対して、断熱、吸音、パッキン等高品質な部品の提供を実現する。				
		企画等	営業	設計	購買・製造	納品
ヒト	社内キーパーソン	・会長、社長、専務による 企画、計画力 ①ミドル層の主体性 ②M&A等の知識・ノウハウ	・取引先との関係性 ・営業の提案、課題解決力	・提案営業によって培った技術力 ・3DCADを使用できる人材	・製造の管理技術（多品種・高品質製品の納期を守る）	
	社外キーパーソン		・多業界との取引による広範な情報		⑦外注先の高い品質、生産性	
モノ			・グループ会社フィスランドによる自社ブランドEC販売	・3DCAD設備		
カネ		・安定した財政状況	・安定した財政状況	・安定した財政状況	・安定した財政状況	・安定した財政状況
情報	知的財産権 （特許・商標・意匠など）					
	その他の無形資産	・直接仕入直接販売による営業の自由度 ・社内でのスピーディーなコミュニケーション	・大手顧客との継続的な取引実績（約400社） ・直接の取引実績 ・社内でのスピーディーなコミュニケーション ④既存顧客とのより強固な関係 ⑤広い販路（他業界・地域外への拡大）	・社内でのスピーディーなコミュニケーション ⑥技術の見える化、技術の伝承、共有体制	・直接仕入直接販売のビジネスモデル ・社内でのスピーディーなコミュニケーション ・生産管理システム ③生産性の高い生産管理システム	・迅速な納品能・販売先分散 ・直接の取引力
無形資産の 獲得・強化に向けた打ち手 KPI管理表へ転記		①権限委譲、幹部教育 ②M&Aセミナー受講	④顧客満足度調査実施 ⑤技術系スタートアップの参加する展示会への参加	⑥人材育成ロードマップ(カリキュラム)、スキルマップ作成	⑦外注先選定基準の策定、外注先管理セミナー参加 ③生産管理システムの改善	

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（全社）

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 3年後に売上●円以上、その後の規模拡大をにらみながら、一人当たり営業利益●円／人を目指す	工場生産性向上	1年目： 労務費1,000円 当たりの加工高○円	労務費1,000円 当たりの加工高○円	DX推進	1年目： ・生産管理システムの改善 2年目： ・生産管理システムの効果検証 3年目： ・生産管理システムの改善（必要に応じてリプレースの検討等）	・残業時間○時間削減	
		2年目： 労務費1,000円 当たりの加工高○円 3年目： 労務費1,000円 当たりの加工高○円					
				外注強化	1年目： ・外注先管理セミナー参加、DX化検討 2年目： ・外注先選定基準策定、DX化検討 3年目： ・外注先選定基準に基づく評価、システム導入	・セミナー参加件数：○○件 ・協力企業の生産管理システムの導入 ・外注先選定基準策定完了	

無形資産可視化ツール3 KPI管理表（全社）

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 3年後に売上●円以上、その後の規模拡大をにらみながら、一人当たり営業利益●円／人を目指す	人材強化	1年目：人材育成ロードマップ達成率○% 2年目：人材育成ロードマップ達成率○% 3年目：人材育成ロードマップ達成率○%	-	権限委譲	1年目： ・権限委譲準備(範囲、担当) 2年目： ・権限委譲の実施 ・幹部候補教育実施 3年目： ・幹部候補教育実施	・権限委譲業務数：○○件 ・教育件数：○○件	
				教育体制強化	1年目： ・人材育成ロードマップ(カリキュラム)作成 2年目： ・スキルマップ作成 3年目： ・スキルマップに応じた研修実施	・スキルマップ作成割合：○○%	

無形資産可視化ツール3 KPI管理表（全社）

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 3年後に売上●円以上、その後の規模拡大をにらみながら、一人当たり営業利益●円／人を目指す	販売強化	1年目： 展示会出展件数○件	展示会出展件数○件	既存顧客強化	1年目： ・顧客満足度調査設計	・調査回答率：○○%	
		2年目：展示会出展件数○件、顧客満足度評価○○			2年目～ ・顧客満足度調査実施	・調査満足度：○○%	
		3年目：展示会出展件数○件、顧客満足度評価○○		販路拡大	1年目～： ・展示会への参加	展示会参加件数：○○件	

無形資産可視化ツール3 KPI管理表（全社）

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 3年後に売上●円以上、その後の規模拡大をにらみながら、一人当たり営業利益●円／人を目指す	将来のM&A等への準備	1年目：セミナー受講件数○件	—	M&Aについて知識習得	1年目： ・M&Aセミナーの受講	・セミナー受講数：○○ ・受講レポート数：○○	

No. 7 株式会社ステラフーズ

取組事例 No.7	株式会社ステラフーズ	各ツールの利用状況（○：使用あり、×：使用なし）				
		ツール1	ツール2	ツール3	経営デザインシート	ローカルベンチマーク
	所在地:福島県白河市東釜字鹿島山46番地 創業:2007年 資本金:1,000万円 従業員数:31人	○	○	○	○	○
事業概要	業種:食料品製造業 イタリア惣菜の製造（生パスタ・ピッツァ等）、OEM製造、イタリア食材の販売					



経営課題	ハンズオン支援での取り組み	無形資産可視化ツールを活用した効果
<ul style="list-style-type: none"> ・ 社長が営業、商品企画・開発等の業務を担っておりノウハウが社内に浸透しておらず、中核人材の育成が必要となっている。 ・ 社員のモチベーション向上やスキル向上などが会社全体として人材育成必要となっている。 ・ 所有している営業データ等の整理及び活用を行い顧客の離反を少なくできるようにしていく必要がある。 ・ 生産管理・品質管理の見える化を行い、工数の削減や効率化をしていく必要がある。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 社長が大事にしている「顧客満足度」の向上を目指す姿に設定するとともに、満足度を客観的に評価できる数値目標として平均売上増価値率を設定した。 ・ 無形資産可視化ツールを活用し、強みとなる無形資産や目指す姿を実現するうえで必要となる無形資産を可視化した。特に、強みとなっている「これまで社長が蓄積してきた中核業務のノウハウ」を形式知化して社員に共有することが重要であることが明確となった。 ・ 今後は人事施策を中心に実施し、KPI管理表で進捗管理をしながら進めていく。 	<p>代表取締役社長 松本 様</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ これまで大切にしてきた「顧客満足度」を目指す姿に設定することで、社員に対して今後の方向性を明示することができた。 ・ 無形資産可視化ツールの作成を通して、自社の有する無形資産を可視化することができ、どこに強みがあり、どう強化していくべきなのかを明確にすることができた。例えば、中核人材の育成では、OffJT含めて社員教育を実施していきたい。 ・ 今後は、KPI管理表に基づき、中核人材の育成や社員のモチベーションの向上など人的資源マネジメントに注力していきたい。

伴走支援によるツールの活用プロセス

伴走支援 実施日時	企業 対応者	活用プロセス	支援者のコメント
第一回 (2023/7/10)	社長	<ul style="list-style-type: none"> 支援者から企業へツールについての説明を実施した 企業の現状や課題、今後目指す方向等について確認を実施した 	初回ハンズオンでは、企業がツールについて理解すること、支援者と企業で現状や課題、今後目指す方向等を共有することが重要
第二回 (2023/8/7)	社長	<ul style="list-style-type: none"> 初回の打ち合わせの内容を受けて、支援者が作成したドラフト版の経営デザインシート・ローカルベンチマークを持参し、企業と内容の確認を実施した ドラフト版の経営デザインシート・ローカルベンチマークで整理した内容を踏まえて、無形資産可視化ツールと一緒に作成し、目指す姿として「顧客満足度の向上」を設定することを企業・支援者で合意した 	経営デザインシートやローカルベンチマークを用いて話をする中で、企業側が現状を整理できるとともに、共通認識を持ってツール作成に移ることができる
第三回 (2023/9/4)	社長	<ul style="list-style-type: none"> 前回の打ち合わせを受けて支援者が作成したドラフト版のツール1・ツール2を持参し、企業と内容の確認・修正を実施した ツール1については、ツール1の①②③は合意できた一方で、ヒアリングで課題の根源を追求していく中で④⑤打ち手を変更する必要性が生じた ツール2については、VRIO分析の観点から、特に重要な無形資産を特定した 	ヒアリングを通して企業が抱える課題を深掘りしていく中で打ち手を変更する必要が生じる 根気強いヒアリングを通じて企業理解を深めていくことが重要である
第四回 (2023/10/6)	社長	<ul style="list-style-type: none"> 前回の打ち合わせを受けて支援者が修正したツール1・ツール2を持参し、企業と内容の確認・修正を実施し、いずれも最終的な合意を得た ツール3は企業内コンセンサスを要するため企業側で修正いただくよう依頼した 	打ち手に優先順位をつけた資料も持参し、企業の現状等から鑑みてどう取り組んでいくべきか協議することも重要である
第五回 (2023/11/9)	社長	<ul style="list-style-type: none"> 企業側で修正したツール3に基づいて協議し、最終化を行った ハンズオン期間中に実施した打ち手踏まえて今後のKPI管理について意見交換を行った 	KPIの設定について、企業として測定可能なものにすることが望ましい

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

これまで

社長の製品開発能力や営業ノウハウを活かしつつ、クオリティの高い高付加価値商品を製造し、販売を拡大してきた。顧客からは高い満足度を獲得しており、引き合いも多かった。

これから

これまでの強みを活かしつつ、マーケティング機能の強化等を行うことで売上を保持・向上させつつ、生産管理及び品質管理の効率化をすることで不要なコストを削減する。さらに、それらの打ち手を実行するために必要となる人材の育成・モチベーション向上を図り、目指す姿の実現をしていく。

ありたい姿

①

会社としての価値が向上し、サステナブルな会社経営が可能となる

ありたい姿をどう実現するか

②

会社としての信用を獲得できる

経営方針

③

最終消費者及びレストラン両方の顧客満足度を向上させることで、2026年までの平均売上増加率〇%以上を達成する

How

④

どうやって実現するのか

優先度 高・中・低

人材育成

どうやって実現するのか

優先度 高・中・低

顧客満足度（売上増加率）の保持・強化

どうやって実現するのか

優先度 高・中・低

生産性の向上

How

⑤

1 それはどうやって

中核人材の育成

2 それはどうやって

社員のモチベーション向上

How

3 それはどうやって

マーケティング機能の強化

4 それはどうやって

中核業務の形式知化

How

5 それはどうやって

生産管理の見える化

6 それはどうやって

品質管理の効率化

市場適合性・市場分析

誰にどの程度求められているか

過去3年間の売上増加率の平均は約20%であり高付加価値の商品は顧客から高い評価を受けている。

目指す姿、売上・利益はビジネスとして成立するか、リスクはないか

直近決算の赤字要因は人材に起因する部分が大きく、製品に対する引き合いも多いため黒字化要因は多い。また、既存事業のスケールアップであり相対的にリスクは少ない。

③ ④ ⑤：ツール3へ転記

① ~ ⑥：⑤における優先順位

無形資産可視化ツール2 業務フロー・商流表（全社）

☑	これまでの 価値創造プロセス	社長の企画・開発能力、営業能力や社員の製造技術により、無添加でおいしい高品質・高付加価値の商品を提供しており、有名企業やレストランからの多くの引き合いを獲得している。また、高付加価値のピザ・パスタ製品は、最終消費者(toC)及びレストラン・バイヤー(toB)に対して高い顧客満足度を提供している。
☑	これからの 価値創造プロセス	上記のプロセスを存続、強化しつつ、さらなる顧客満足度（売上増加率）の保持・強化及び生産性の向上に関する施策を実施し、高効率かつ高水準で商品を提供していく。さらに、それらの施策に必要となる人材を育成していくことで中長期的な会社の発展を推進していく。

		営業・ヒアリング	企画・立案	試作・検討	製造・検査	納品
ヒト	社内キーパーソン	<ul style="list-style-type: none"> 社長の営業ノウハウ 新雇用の営業人材 従業員の営業ノウハウ 	<ul style="list-style-type: none"> 社長の開発ノウハウ 社長の市場の情報収集能力 社内副業制度に起因した商品開発力 	<ul style="list-style-type: none"> 社長の商品開発ノウハウ 新雇用営業人材の肉/魚ノウハウ 従業員の商品開発ノウハウ 	<ul style="list-style-type: none"> 無添加手作りの高品質商品 社員の製造技術 製造現場の高いモチベーション 	
	社外キーパーソン					
モノ		<ul style="list-style-type: none"> 営業マニュアル 高度化された顧客リスト 	<ul style="list-style-type: none"> 商品開発マニュアル 		<ul style="list-style-type: none"> イタリア原産の高品質な素材 	<ul style="list-style-type: none"> 販促用ポップ
カネ						
情報	知的財産権 (特許・商標・意匠など)					
	その他の無形資産	<ul style="list-style-type: none"> 確立されたマーケティング手法 			<ul style="list-style-type: none"> DX化された製造部門及び生産管理 	
無形資産の 獲得・強化に向けた打ち手 KPI管理表へ転記		<ul style="list-style-type: none"> 中核人材の育成 中核業務の形式知化による共有 マーケティング機能の強化 	<ul style="list-style-type: none"> 中核人材の育成 中核業務の形式知化による共有 	<ul style="list-style-type: none"> 中核業務の形式知化による共有 	<ul style="list-style-type: none"> 社員のモチベーション向上 生産管理の見える化 品質管理の効率化 	

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（全社）

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 最終消費者及びレス トラン両方の顧客満 足度を向上させること で、2026年までの平 均売上増加率〇％ 以上を達成する	人材育成	－	－	中核人材の育成	1年目以降：WBSに よるタスク管理、Off- JTの実施、役員登用 等による人材育成方 針の明確化	WBS作成件数〇 件 Off-JT実施回数 〇回	Off-JT実施回 数〇回
				社員のモチベーション 向上	1年目以降：社内 副業の成功事例の 創出、エンゲージメン トサーベイの実施 2年目以降：社内 副業の実施、エンゲ ージメントサーベイの結 果を踏まえた打ち手 の実施	社内副業成功件 数 〇件 エンゲージメント サーベイ結果〇〇	－

無形資産可視化ツール3 KPI管理表（全社）

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 最終消費者及びレストラン両方の顧客満足度を向上させることで、2026年までの平均売上増加率〇％以上を達成する	顧客満足度（売上増加率）の保持・強化	1年目：売上増加率〇％	【2020年】 〇％ 【2021年】 〇％ 【2022年】 〇％	マーケティング機能の強化	1年目以降：データ（顧客リスト等）分析能力の向上、SNS等を活用したマーケティングの実施	社内会議でのデータ提出件数〇件	社内会議でのデータ提出件数〇件
		2年目：売上増加率〇％ 3年目：売上増加率〇％		中核業務の形式知化	1年目以降：社長ノウハウのマニュアル作成・更新、Off-JTの実施（レストラン研修・社外研修）	Off-JT実施回数〇回	Off-JT実施回数〇回

無形資産可視化ツール3 KPI管理表（全社）

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 最終消費者及びレス トラン両方の顧客満 足度を向上させること で、2026年までの平 均売上増加率〇％ 以上を達成する	生産性の向上	1年目：労働生 産性〇千円	【2020年】 〇千円 【2021年】 〇千円 【2022年】 〇千円	生産管理の見える 化	1年目以降：データに よる稼働状況の分析、 生産管理MTG実施 2年目以降：データ 分析による不要コスト の削減	人時生産性〇千 円	人時生産性 〇千円
		2年目：労働生 産性〇千円 3年目：労働生 産性〇千円		品質管理の効率化	1年目以降：業務 分掌の見直し、異動 による人員強化	残業時間数〇時 間	残業時間〇 時間