

# 事業性評価における知的資産の活用

---

2024年2月1日(木)



株式会社きらぼしコンサルティング

強瀬 理一

# 当社グループ概要

(2023年9月末時点)

①  **東京きらぼしフィナンシャルグループ** (Tokyo Kiraboshi Financial Group, Inc.)

本店所在地	東京都港区南青山三丁目10番43号
資本金	275億円
総資産	6兆6,191億円

②  **きらぼし銀行**  
(Kiraboshi Bank, Ltd.)

(2023年9月末時点)

本店所在地	東京都港区南青山三丁目10番43号
資本金	437億円
総資産	6兆5,308億円

(グループ会社)

社名	業務内容
③ きらぼし信用保証	保証業務
④ 八千代信用保証	保証業務
⑤ きらぼしビジネスサービス	事務集中業務
⑥ 綺羅商務諮詢(上海)	コンサルティング業務
⑦ KIRABOSHI BUSINESS CONSULTING VIETNAM	コンサルティング業務
⑧ きらぼし債権回収(※)	債権管理回収業

※2023年10月31日に「アルゴジャパン債権回収株式会社」より事業譲受

(持分法適用会社)

⑨ きらぼしインシュアランスエージェンシー	保険代理店業務
⑩ 信銘冠嘉商務諮詢(北京)	コンサルティング業務

(グループ会社)

社名	業務内容
⑪ UI銀行	銀行業
⑫ 東京きらぼしリース	総合リース業
⑬ きらぼしシステム	システム処理受託
⑭ アイティーシー (2023.10~)	システム開発受託
⑮ きらぼしコンサルティング	コンサルティング業務
⑯ きらぼしJCB	クレジットカード業
⑰ きらぼしテック	フィンテックサービス
⑱ きらぼしキャピタル	ファンド組成、運営
⑲ きらぼしライフデザイン証券	証券業
⑳ きらぼしビジネスオフィスサービス	給与計算業務等
㉑ ビー・ブレーブ	広告企画制作業

(持分法適用会社)

㉒ スカイオーシャン・アセットマネジメント	投資信託委託業務
-----------------------	----------

本資料は、現在弊社が入手している資料及び情報に基づいて作成したものであり、弊社は、その資料及び情報に関する信頼性、正確性を独自に確認していません。本資料において一定の仮定を用いた試算を行っている場合、その試算結果は仮定に基づいた概算であるため、別途詳細な検討が必要です。本資料は貴社内での参考資料としてのご利用を目的として作成したものであり、他の目的で利用されること、本資料の貴社外でのご利用もしくは第三者への開示がなされることのないようお願い申し上げます。

Strictly Private & Confidential  
Internal Use Only

# きらぼし銀行のライフステージに応じた支援

## 企業のライフステージに応じたサポートを実施

様々なライフステージにある企業の事業内容や成長可能性などを十分に理解(事業性を理解)し、それを踏まえたソリューションを検討・提案いたします。金融全般の機能を持つきらぼしのグループ全体が必要なサポートを行ってまいります。

● きらぼしコンサルティングでサポートする領域  
 ○ きらぼし銀行でサポートする領域



## サポート内容

<p><b>起業/創業</b></p> <p>きらぼしグループのベンチャー支援チームやベンチャーファンド、各種アライアンスパートナーとのスピーディーな連携により、スタートアップ・ベンチャー期のさまざまな経営課題解決を支援いたします。</p>	<p><b>経営サポート</b></p> <p>経験豊富なコンサルタントが、貴社の課題の発見・整理・事業価値向上への道筋づくりをお手伝いします。さまざまな経営課題を解決してきた専門家チームがあり、あらゆる課題の相談が可能です。</p>	<p><b>SDGs経営</b></p> <p>「SDGsの取り組み(社会価値)」と「収益力上げる(経済価値)」の両立を支援いたします。会社の現状と目指したいゴールをインタビューし、貴社に合ったSDGsへの取り組みを提案いたします。</p>
<p><b>IPO(株式上場)</b></p> <p>「上場までのスケジュール管理」「各種資料作成」「管理体制構築」「上場に必要項目の整備」など、お客さまごとにカスタマイズした上場支援サービスで、IPO(株式上場)を実現します。</p>	<p><b>M&amp;A(売り/買い)</b></p> <p>国内全域からM&amp;Aのお相手探いを、専門チームがご支援いたします。M&amp;A後の持続的な成長を見据えた相手を見つけるために、金融機関との連携できめ細やかなサポートを実現します。きらぼしの海外拠点を活用したクロスボーダーの取引も展開しております。</p>	<p><b>知的資産経営</b></p> <p>中小企業においては、知的資産と呼ばれる財務諸表にあらわれにくい、人材や組織、ネットワークといった強みが成長の要となります。次世代リーダー育成プログラム等を通じ、貴社の強みを可視化し社内外に共有する支援をいたします。</p>
<p><b>海外進出/販路開拓</b></p> <p>海外駐在経験者が対応する日本国内での海外事業コンサルティングをはじめ、海外拠点・各国地場銀行など海外ネットワークと連携して貴社の海外展開をサポートします。</p>	<p><b>人事制度</b></p> <p>「貴社の事業と給与」「就業実態」「現行制度と運用実態」などを分析した上で、人材戦略を検討し、組織力の強化、従業員の成長を助ける組織設計や人事評価制度を構築します。</p>	<p><b>知的財産戦略サポート</b></p> <p>知的財産戦略は、知的財産情報を活用した、競争力の高い事業戦略の一つです。貴社の特許や意匠、商標、ノウハウなどの知的財産を活用して、ビジネス・技術・法務・財務などの多面的な観点で最適化した知財戦略の策定を支援いたします。</p>
<p><b>海外からの撤退</b></p> <p>難易度が高いと言われる海外からの撤退も、国内外のネットワークを活用しお手伝いいたします。ほかに海外に関するお悩み・課題はきらぼしコンサルティングがワンストップで対応します。</p>	<p><b>事業計画作成サポート</b></p> <p>中小企業は社内の人材リソースが限られていますが、きらぼしコンサルティングが経営企画室の機能を補完し、長期的な収益向上を実現する経営計画策定を支援いたします。</p>	<p><b>事業承継</b></p> <p>経営権・事業・財産の3つの承継をバランスよく実施するために、最善の承継策の実行を支援いたします。経営者の思いに寄り添い、承継計画を二人三脚で策定します。</p>
<p><b>製造原価低減</b></p> <p>さまざまな製造課題に直面してきた経験豊富なコンサルタントが、収益向上のための製造原価低減をサポートします。モノ造りのあらゆる課題の解決を支援いたします。</p>	<p><b>ICT/DX</b></p> <p>導入したシステムが使えない、そもそもITについてどう頼めばよいかわからない。そんな企業に最適なIT化のお手伝いを行います。DX推進の基盤となるデジタル化支援もお任せください。経営とITをつなげることでより経営課題解決のご支援をいたします。</p>	<p><b>人材育成</b></p> <p>貴社の理念の実現に必要な人材育成をサポートします。また、後継者を対象に、経営者としてのスキルやマインドを磨く「きらぼしトップスクール」を主催。企業理念に基づいて経営を進める人材を育成します。</p>
<p><b>ビジネスマッチング</b></p> <p>「このようなサービスが欲しい」「サービスを展開したいが、どこに相談していいかわからない」という企業さまに、商談の機会を提供いたします。ビジネスコミュニティサービス「Digitaba」での展開もご案内します。</p>	<p><b>不動産有効活用</b></p> <p>土地活用での最適なプランをご提案いたします。本社事務所、工場店舗、収益物件等の新築・改築・リフォーム・解体まであらゆるご相談に総合的かつ中立的なサポートを行います。</p>	<p><b>後継者養成</b></p> <p>貴社の経営方針や人材を募集する背景等をお伺いした上で、ニーズに合致する人材をご紹介します。有料職業紹介事業許可番号13-コ-313527</p>

## ■導入事例のご紹介

<https://www.kiraboshi-consul.co.jp/example/>

## ■コンサルティングレポート

<https://www.kiraboshi-consul.co.jp/consulting-report/>

# 当行行員は事業を理解しようとしていなかった

## 経営者の視点



## 銀行員の視点



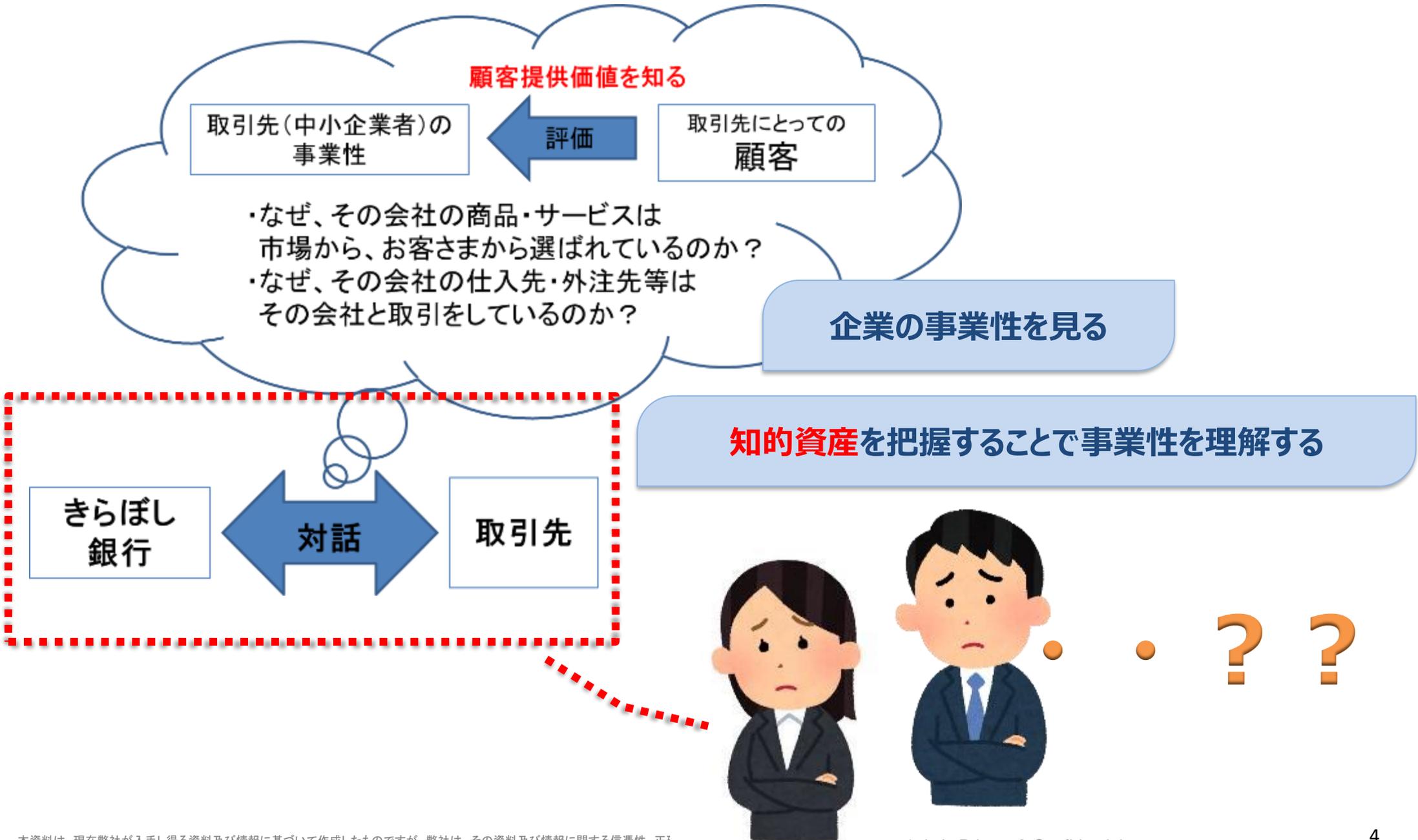
≠

事業が理解できてない

新製品  
新サービス  
営業  
新規顧客  
人材教育  
後継問題  
自社株評価  
海外戦略

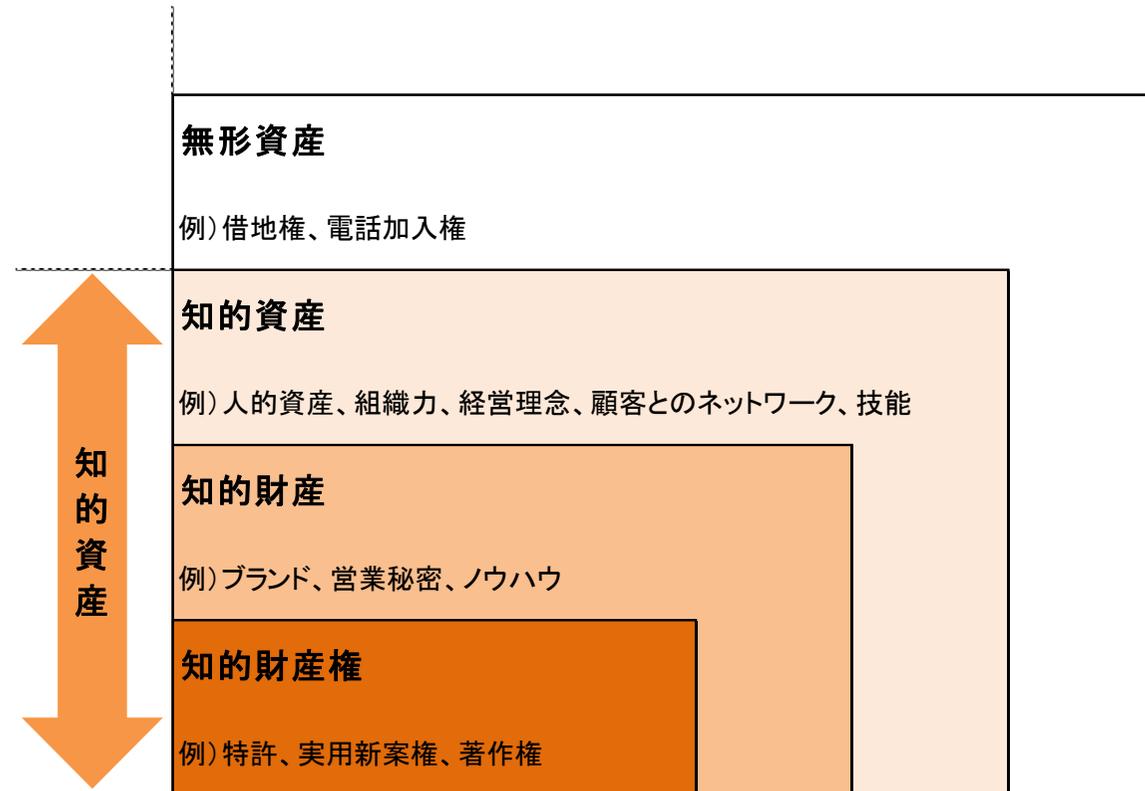
資金繰り  
財務内容  
銀行取引状況

# 顧客との対話から事業性を理解することとした



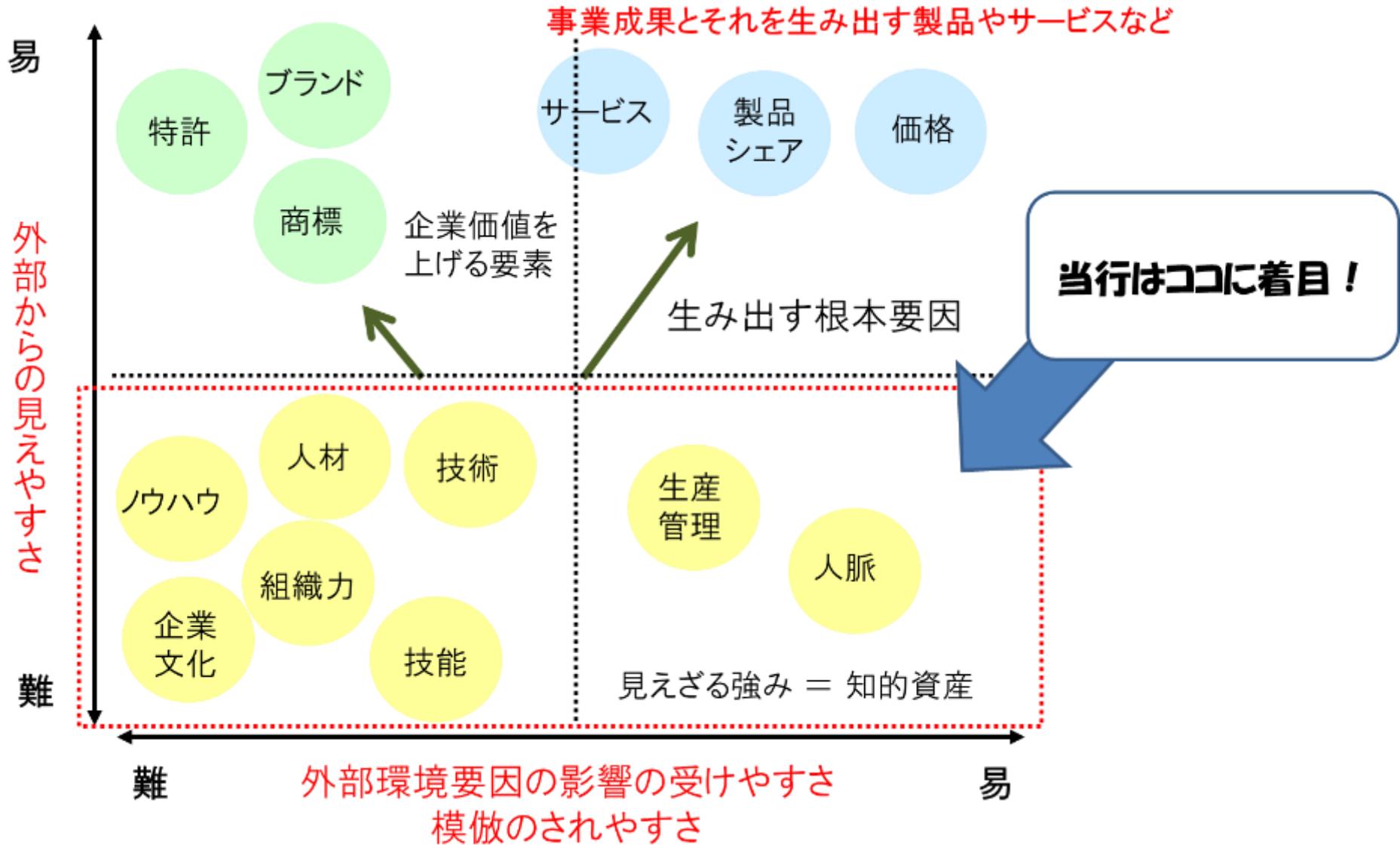
# 強みとなる「知的資産」の理解を基本とした

「人材」「技術」「技能」「知的財産（特許・ブランド等）」「組織力」「顧客とのネットワーク」など、貸借対照表には表れないが、**企業の競争力の源泉になるもの**を総称したものが「知的資産」。



知的資産をしっかりと把握することが事業を理解することにつながる

# 強みを知的資産の視点から考えることとした



資料：東京都立産業技術研究センター 技術経営アドバイザー森和男氏

# 知的資産を3つの資産に分けて理解

## 人的資産

人材

ノウハウ

技術

## 構造資産

経営理念

ブランド

データ

## 関係資産

顧客イメージ

仕入先との  
関係性

金融機関との  
交渉力

# 「知的資産」の見える化のために必要なツール

企業の存続・発展にとって、ステークホルダー（顧客、金融機関、取引先、従業員等）に会社の優れた部分を知ってもらうことが大変重要。正確な財務諸表に加え、非財務の情報（自社の持つ知的資産の優位性）をしっかりと伝える。伝えたい相手に自社の優位性をきちんと伝えるために、「報告書」を作成し、開示することで自社の真の姿（価値）を知ってもらうことができる。

## ★「知的資産経営報告書」

企業が有する技術、ノウハウ、人材など重要な知的資産の認識・評価を行い、それらをどのように活用して企業の価値創造につなげていくかを示す報告書。過去から現在における企業の価値創造プロセスだけでなく、将来の中期的な価値創造プロセスをも明らかにすることで、企業の価値創造の流れをより信頼性をもって説明するもの。

## ★事業価値を高める経営レポート

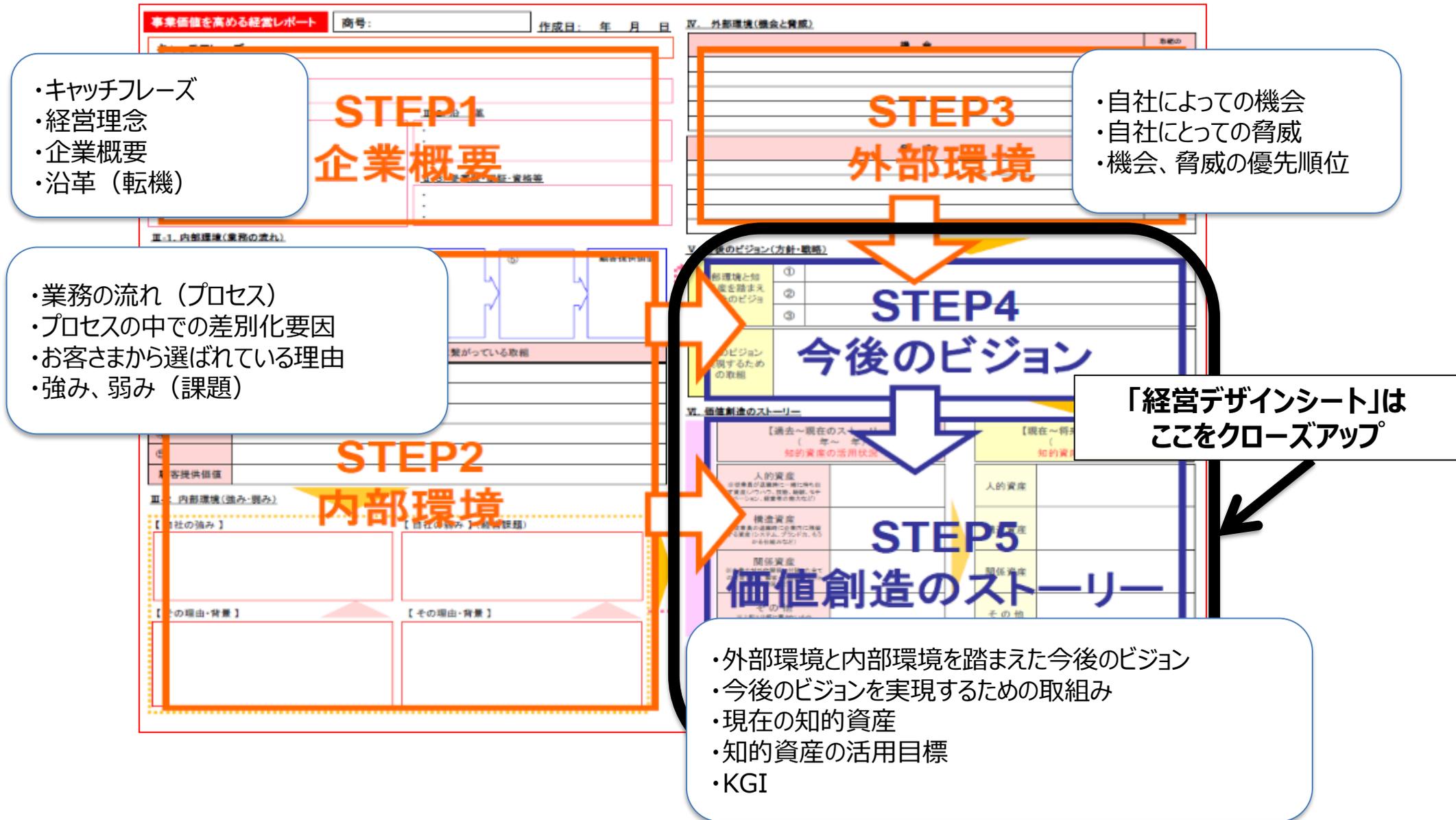
知的資産経営報告書のエッセンスがA3版1枚に表現できる。

## ★経営デザインシート

将来を構想するための思考補助ツール（フレームワーク）。環境変化を見据え、自社や事業の「これまで」の理解に基づき「これから」を構想するとき使用する。

（参考）内閣府 知的財産戦略推進事務局 「経営デザインシート」から

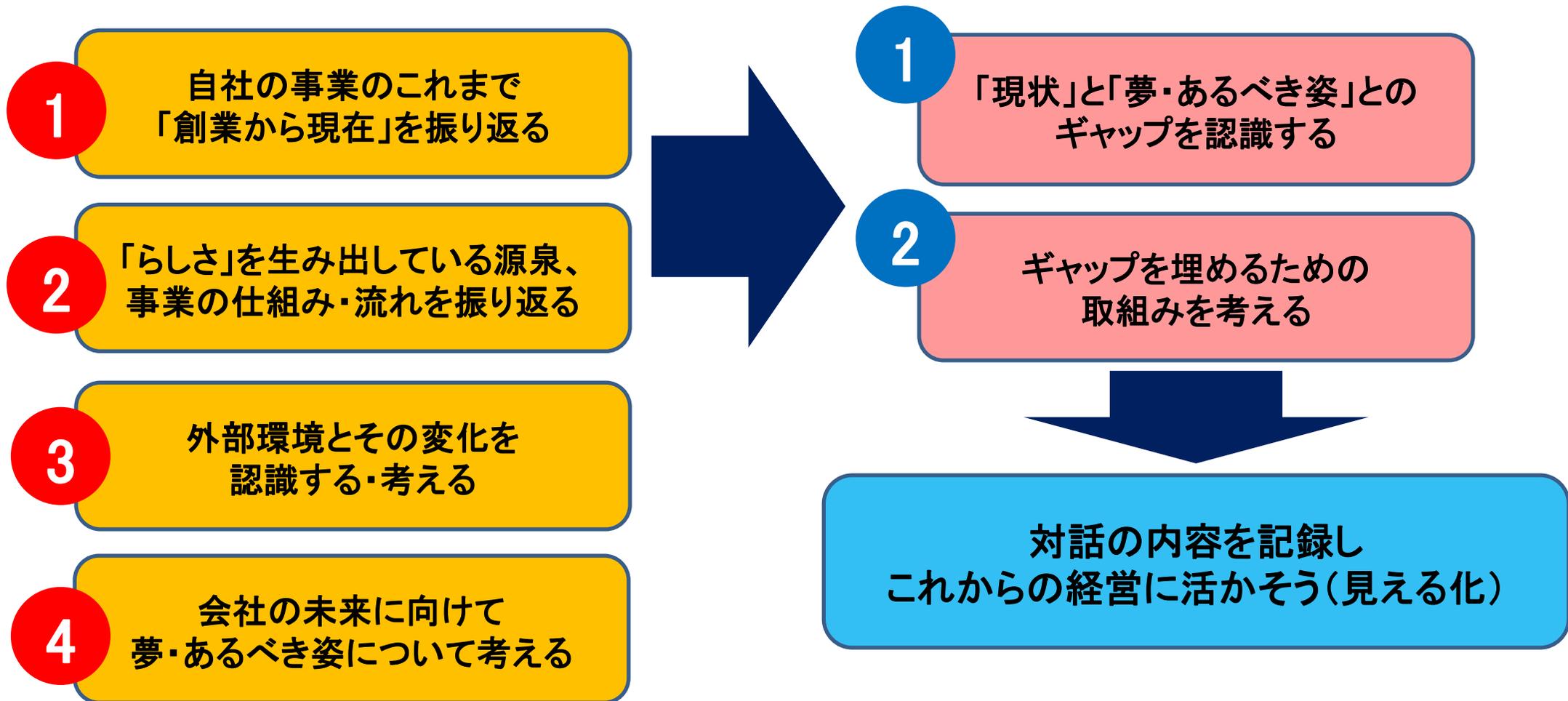
# 事業価値を高める経営レポートで知的資産を整理する



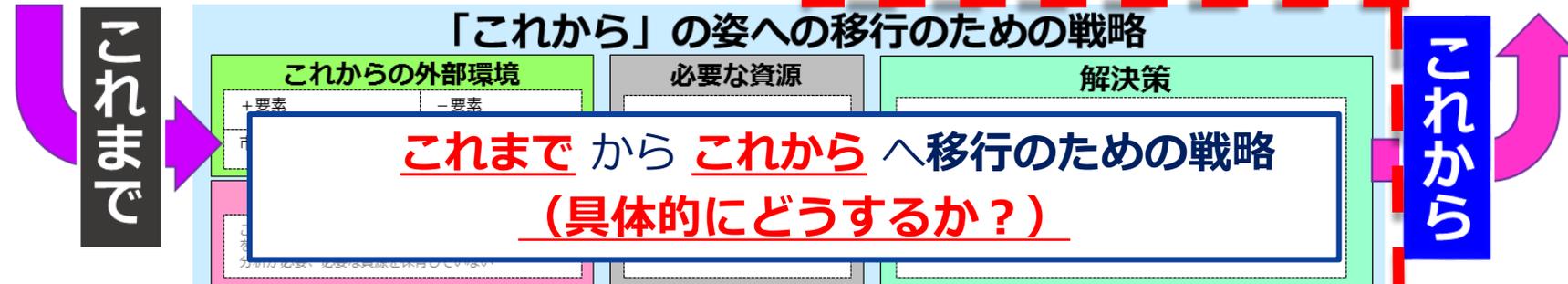
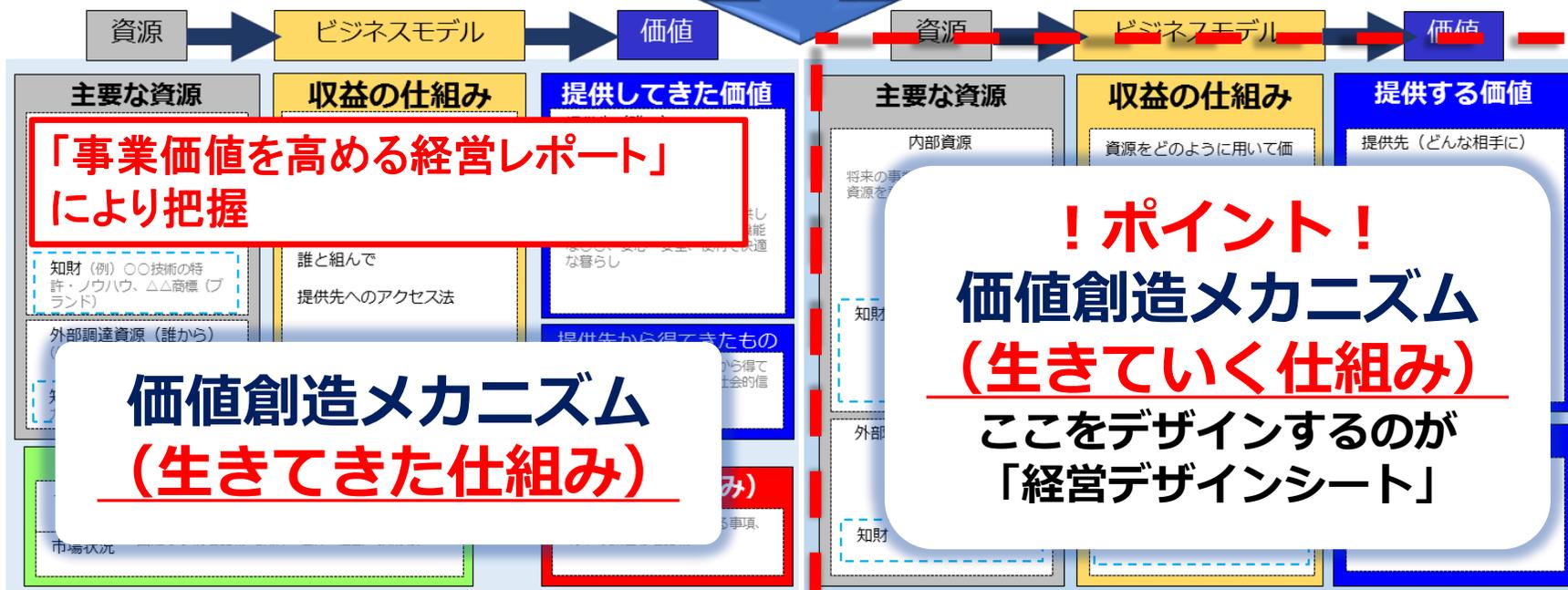
# 自社の「知的資産」を理解するための「対話」

## 「対話」

経営者と従業員（後継者）が一緒になって、  
会社の事業について語り合う



# 「経営デザインシート」で企業の将来を考える



本資料は、現在弊社が入手し得る資料及び情報に基づいて作成したものでありますが、弊社は、その資料及び情報に関する信憑性、正確さを独自に確認していません。本資料において一定の仮定を用いた試算を行っている場合、その試算結果は仮定に基づいた概算であるため、別途詳細な検討が必要です。本資料は貴社内での参考資料としてのご利用を目的として作成したものであり、他の目的で利用されること、本資料の貴社外でのご利用もしくは第三者への開示がなされることのないようお願い申し上げます。

# 将来を考えるツール：「経営デザインシート」

## ひとことと言うと

## 将来を構想するための思考補助ツール（フレームワーク）

## 100文字で言うと

環境変化に耐え抜き持続的成長をするために、自社や事業の

- (A) 存在意義を意識した上で
- (B) 「これまで」を把握し、
- (C) 長期的な視点で「これから」の在りたい姿を構想する。
- (D) それに向けて今から何をすべきか戦略を策定する。

出典：内閣府

# 価値創造のメカニズムにより将来価値を考える

企業とは、環境を理解し、資源を確保し、それらを組み合わせ、ユーザーの求める価値を創出し、提供する一連の仕組み(価値創造のメカニズム)である

【オープン・イノベーション】  
他者の資源を活用し、市場の飽和・価値観の多様化に対応

【仕組みのデザイン】  
ユーザーが求める価値と資源を結びつける

## IN(使える資源)

- ・有形の資源
- ・無形の資源
- ・他者の資源

## ビジネスモデル群

## OUT(提供する価値)

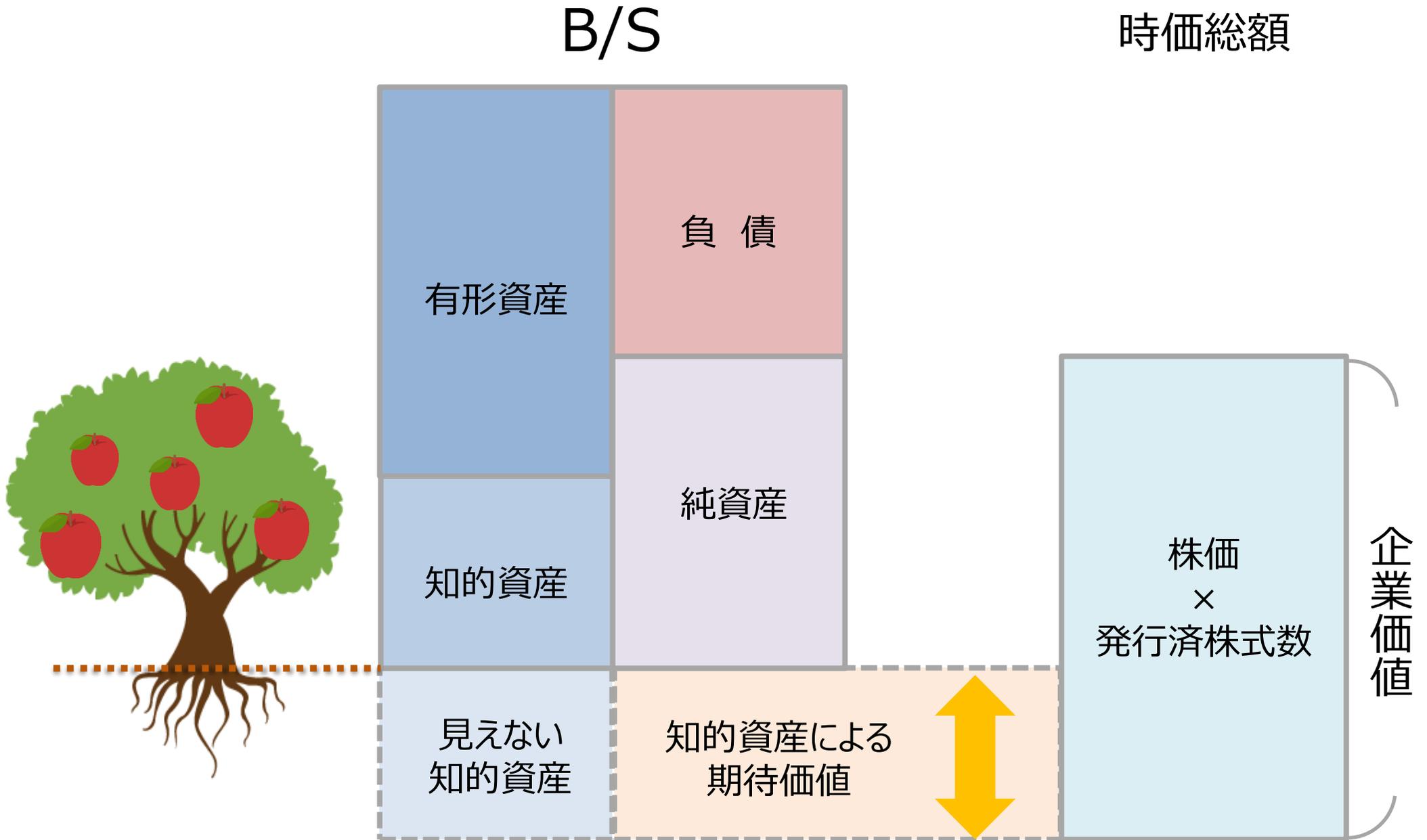
- ・経済的価値
- ・社会的価値

「事業価値を高める経営レポート」での自社分析による現状理解

「経営デザインシート」による将来構想

(参考)内閣府 知的財産戦略推進事務局 「経営デザインシート」について

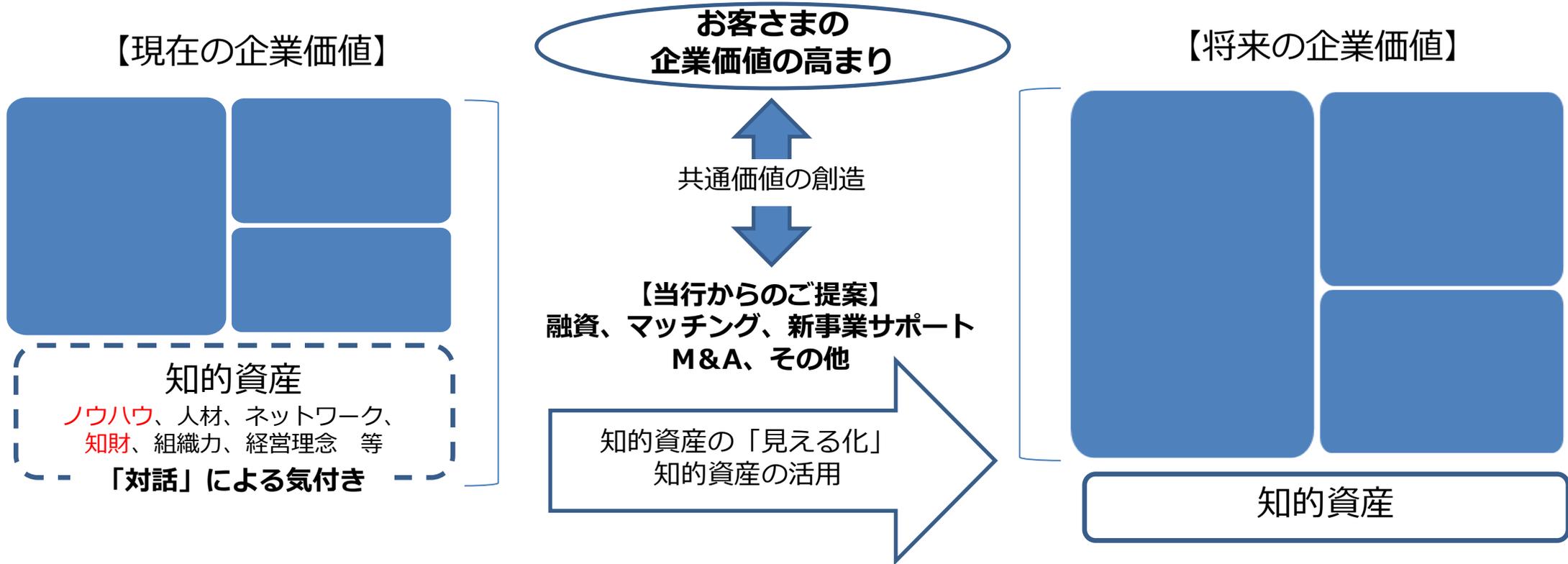
# バランスシート上における知的資産



本資料は、現在弊社が入手し得る資料及び情報に基づいて作成したものです。弊社は、その資料及び情報に関する信憑性、正確さを独自に確認していません。本資料において一定の仮定を用いた試算を行っている場合、その試算結果は仮定に基づいた概算であるため、別途詳細な検討が必要です。本資料は貴社内での参考資料としてのご利用を目的として作成したものであり、他の目的で利用されること、本資料の貴社外でのご利用もしくは第三者への開示がなされることのないようお願い申し上げます。

Strictly Private & C  
Internal Use Only

# 知的資産が企業価値を向上させる



**【事業価値を高める経営レポート】**

- ・企業が有する技術、ノウハウ、人材など重要な知的資産の認識・評価を行う
- ・保有している知的資産をどのように活用して企業の価値創造につなげていくかを考える

**【経営デザインシート】**

- ・長期を見据えた将来の構想について活発に議論し、言語化する

環境変化に対応した事業転換をする（競争力を持つ）

**銀行はここをサポートし、結果としてのフィーを得る**

本資料は、現在弊社が入手し得る資料及び情報に基づいて作成したものです。弊社は、その資料及び情報に関する信憑性、正確さを独自に確認していません。本資料において一定の仮定を用いた試算を行っている場合、その試算結果は仮定に基づいた概算であるため、別途詳細な検討が必要です。本資料は貴社内での参考資料としてのご利用を目的として作成したものであり、他の目的で利用されること、本資料の貴社外でのご利用もしくは第三者への開示がなされることのないようお願い申し上げます。

Strictly Private & Confidential  
 Internal Use Only

# 社員教育・コンサルティングでの取り組み

## 知的資産経営導入プロジェクト

### →経営サポートコンサルティング

- 集合研修型取引先支援から個別企業支援へ

## 知的資産経営講座

### →戦略コンサルティング

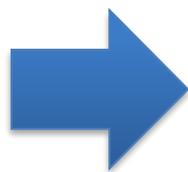
- 都立産業技術研究センターとの協働研修→専門家との共同コンサルティングへ

## 通信教育型「きらぼしレポート」

### →若手の人材教育(コンサルタント育成)

- 若手行員向け対話力向上プログラム→若年層の教育として定着化

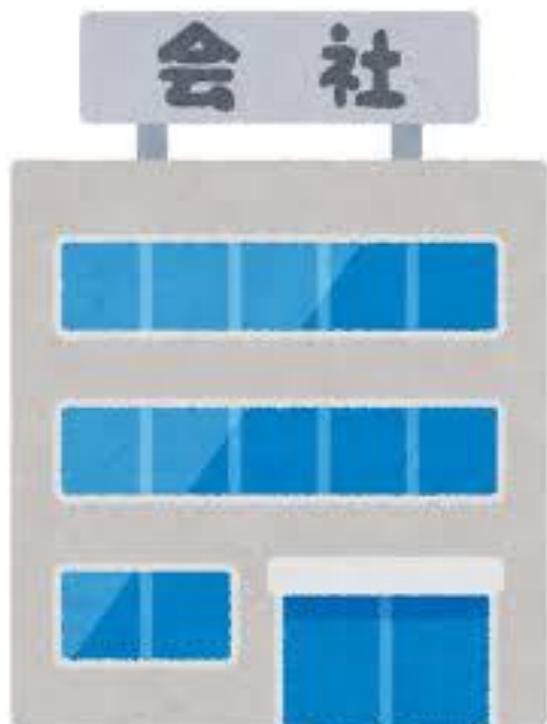
専門家と弊行行員が  
お客さまの事務所・工場等を訪問



専門家が進行役となり  
経営者の方や従業員の方からお話を伺います

- ・事業内容
- ・歴史
- ・社内体制
- ・関係者
- ・外部環境の変化
- ・将来のビジョン等

従業員  
参加型



# 「きらぼしレポート」で事業を理解する→企業に興味を持つ

**[1] 営業店担当者とお客さまとの対話**

**[2] 営業店担当者によるメモ作成**

**[3] 本部にて添削**

**[4] お客さまへの再訪問・対話**

- 弊社を含むいかなる者も、本資料に含まれる情報の正確性、完全性、妥当性を保証するものではなく、また本資料に含まれる情報をもたらす一切の影響について責任を負うものではありません。
- 本資料に含まれる情報の一切の権利は弊社に帰属するものであり、弊社の承諾なしに無断での複製、貴社外でのご利用及び第三者への開示がなされることのないようお願い申し上げます。