



財務四表には載らない真の資産を活用しよう！

知的資産経営入門講座

イントロダクション資料

2018.09.05

ちえてらすコンサルティング
中小企業診断士 中村剣





なぜ、知的資産なのか？

中小企業における 知的資産経営の意義

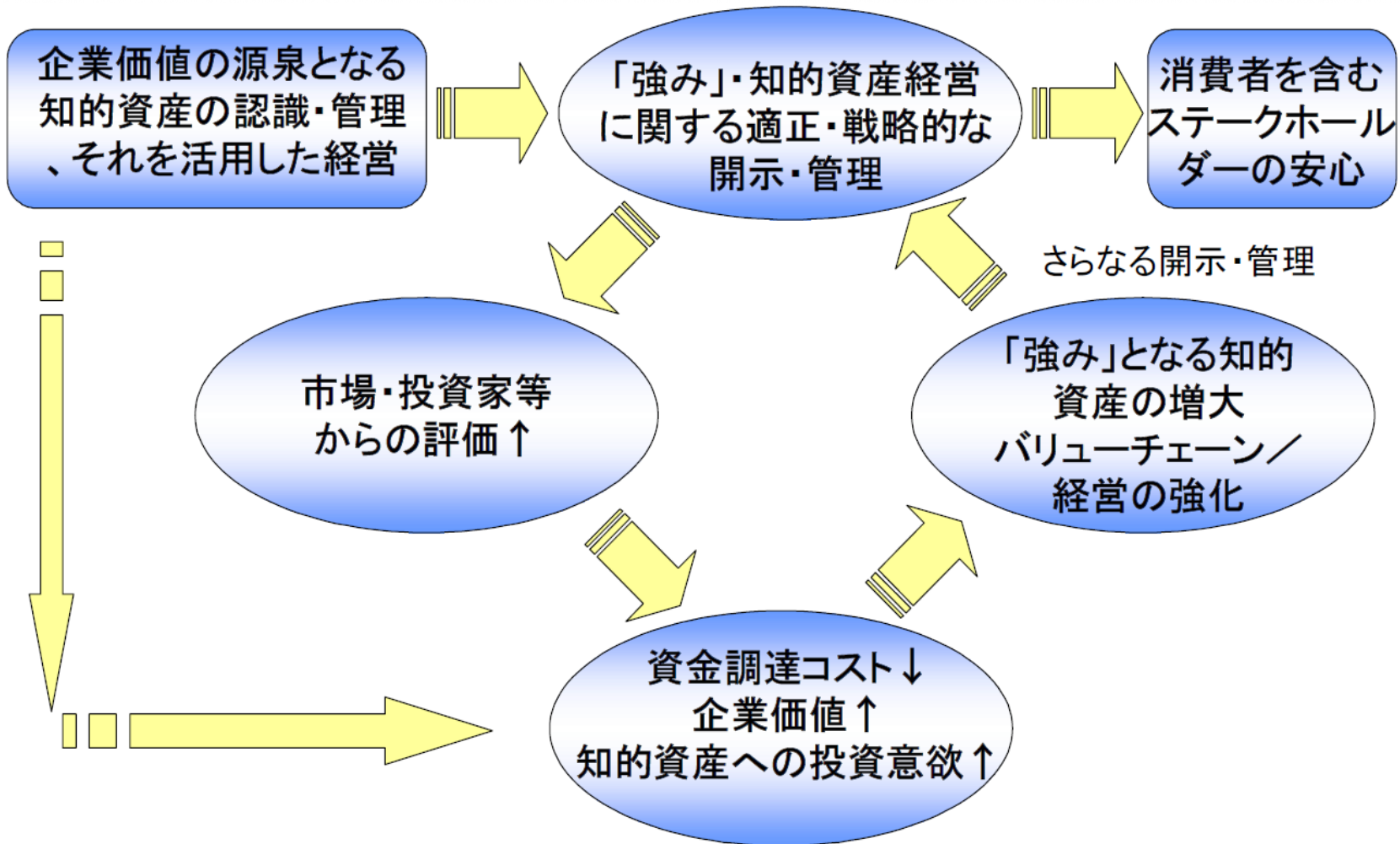
■中小企業会計の整備に伴い、財務的な側面からの透明性が高まる一方で、**本来の中小企業の持ち味は財務情報に表現されていない部分に存在することが多い**。このため、中小企業は、これまで以上に**競争力の源泉として独自の知的資産を認識し、それを活用する経営に努める必要性が高まっている**。

■限られた経営資源の中で、新たな事業活動を始めようとする場合、**持てる資源を如何に最大限に活用し、如何に外部のリソースを使うか**ということを真剣に考える必要がある。したがって、知的資産経営の考え方に沿って社内外の関係者の力を的確に取り入れて、経営を進めていくことが必要である。

■中小企業では、会社の経営方針が社員や外部の関係者に充分に示されず、経営者の頭の中にだけでイメージ化されることが多いが、不確実性の増す中、経営者自身の能力だけでは対応不可能な事案も出てくることが想定されるため、その**経営方針を社員と共有し、金融機関や取引先と対話を図る経営姿勢が必要**である。

知的資産経営の効果

- 限られた経営資源を最適に活用することが出来る。また、経営者自らが、自社の強みについて新たな「気づき」を得るきっかけになる。
- 取引先、顧客からの信用度が高まる。
- 従業員の意識や仕事に対するモチベーション、一体感が高まる。
- 経営方針や事業戦略に共感する人材の確保に繋がる。
- 金融機関等からの自社に対する理解が深まる。



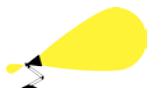
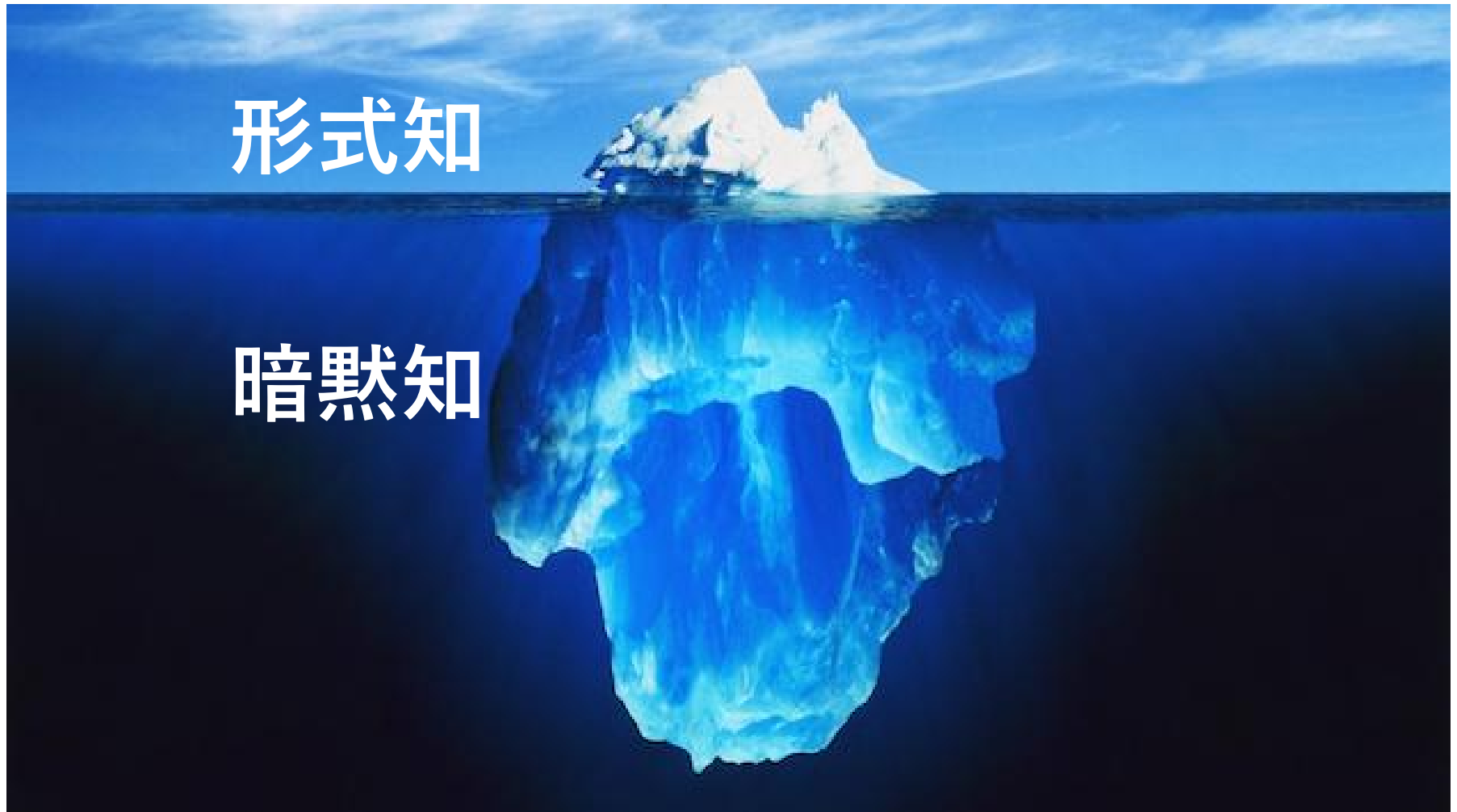
知的資産経営とは



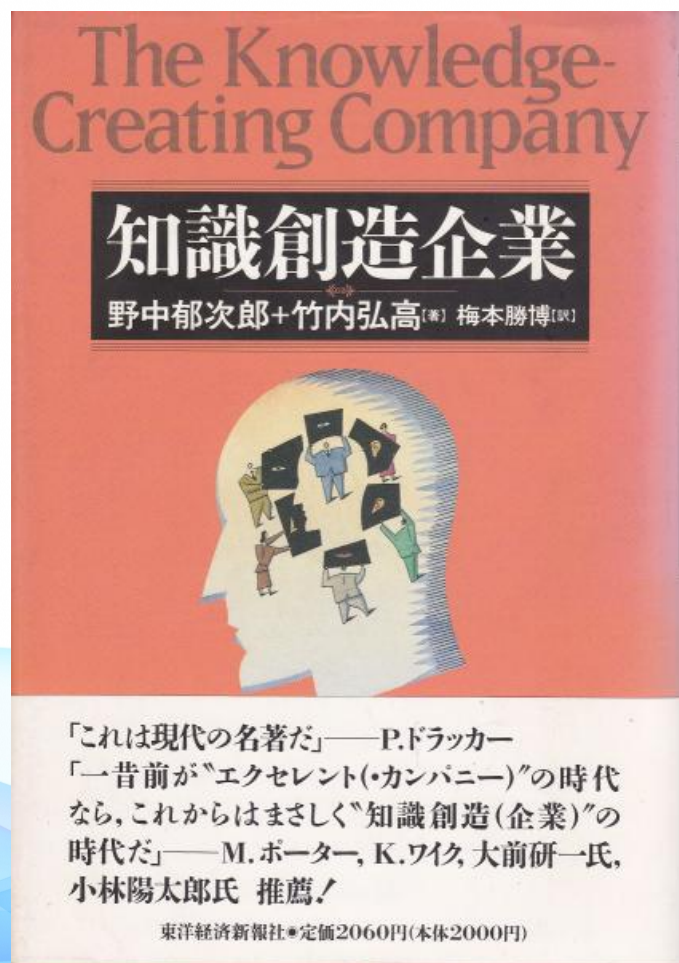
知的資産の分類



暗黙知と形式知



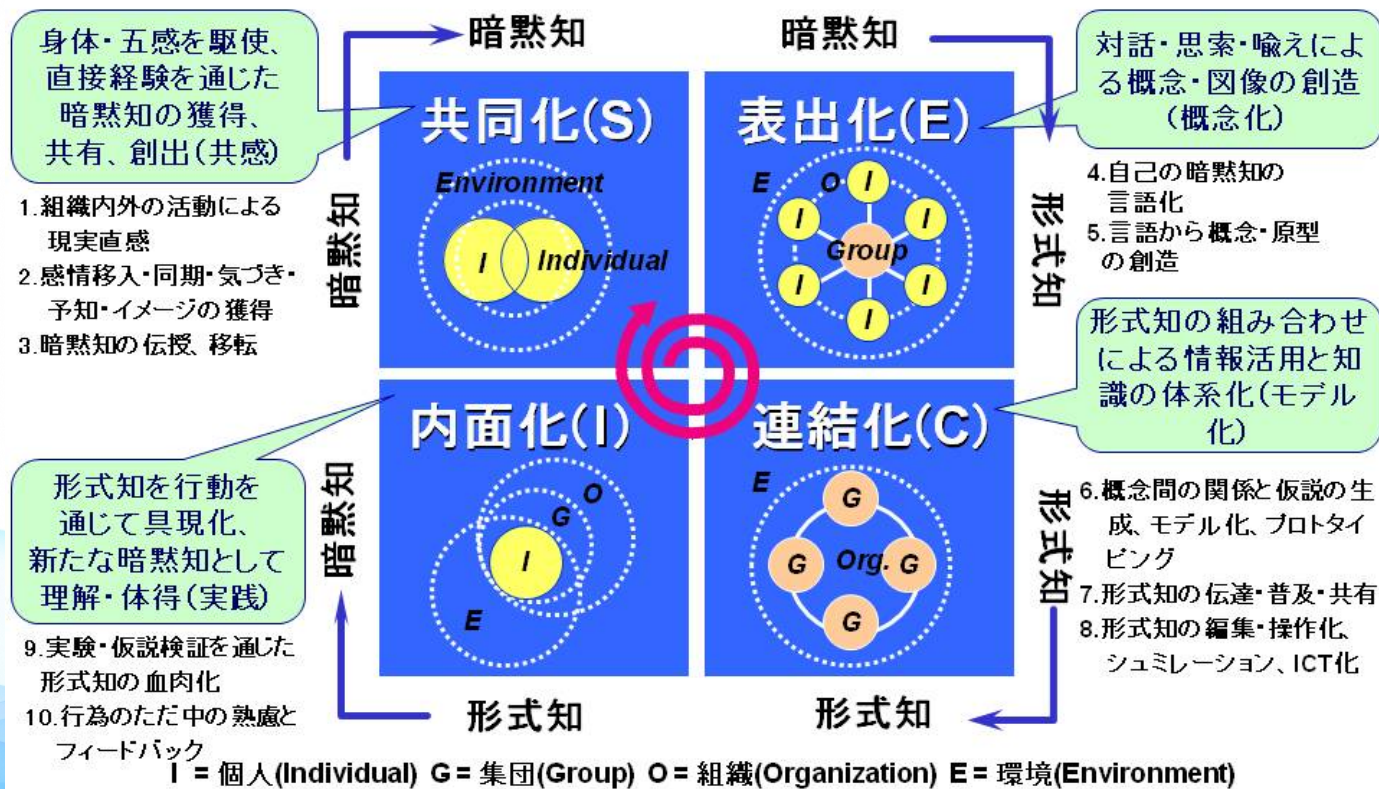
Knowledge Management



野中郁次郎

SECIモデル

組織的知識創造プロセス - SECIモデル -



© Nonaka I., N.Konno H. Takeuchi,



経産省 無形資産投資に関する 初めての体系的な手引き

伊藤レポート2.0

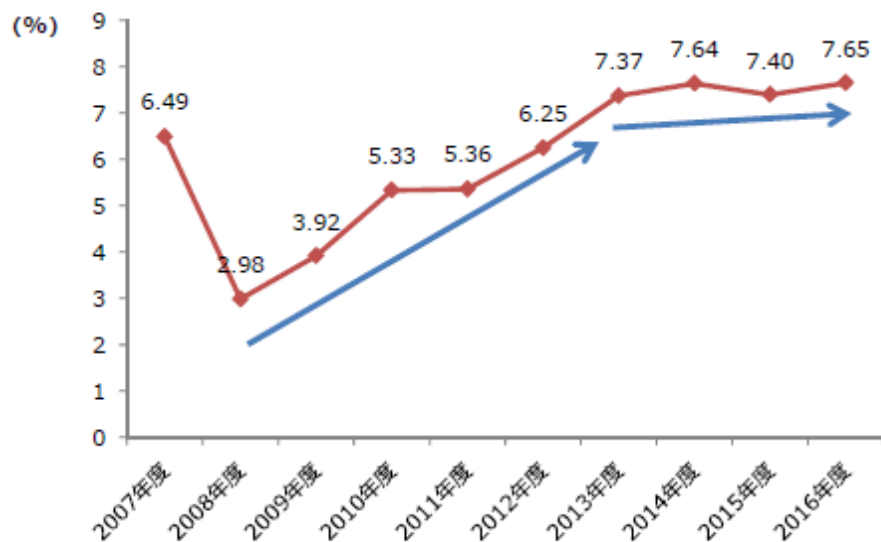


世界で競争する企業の「**稼ぐ力**」の源泉が、設備等の有形資産から計測しにくい人材や技術、ブランド等の「**無形資産**」に移行

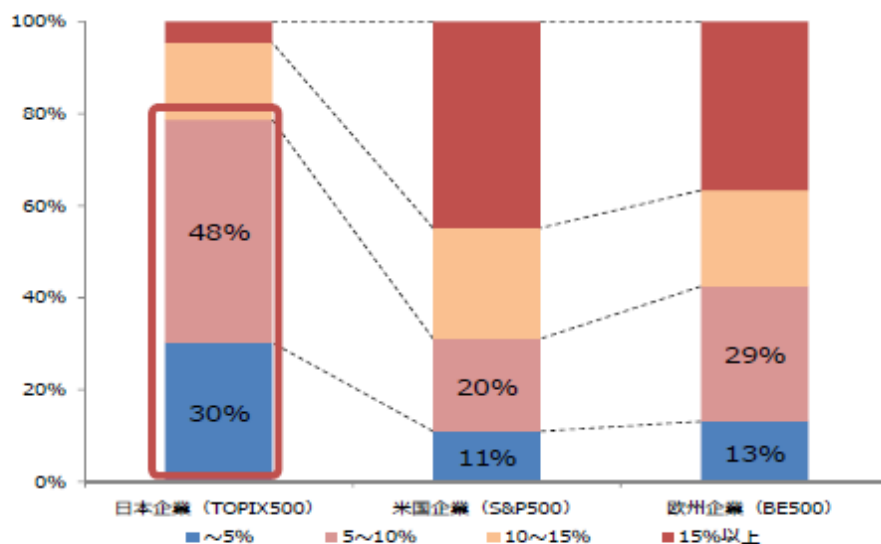
「持続的成長に向けた長期投資（ESG・無形資産投資）研究会」報告書
<http://www.meti.go.jp/press/2017/10/20171026001/20171026001.html>

日本企業の稼ぐ力

- 我が国のROEは、2008年度以降改善傾向にあり、最近は7～8%の水準で推移。
- 日米欧で比較すると、日本は全体として低い水準にあり、ばらつきが少ない。



出典：Bloomberg
注記：TOPIX構成銘柄の中央値



出典：Bloomberg
注記：TOPIX500構成銘柄、S&P500構成銘柄、Bloomberg European500構成銘柄における、2008年～2016年の9年間分のROEを取得。それらの中央値を分類し、分布を算出。

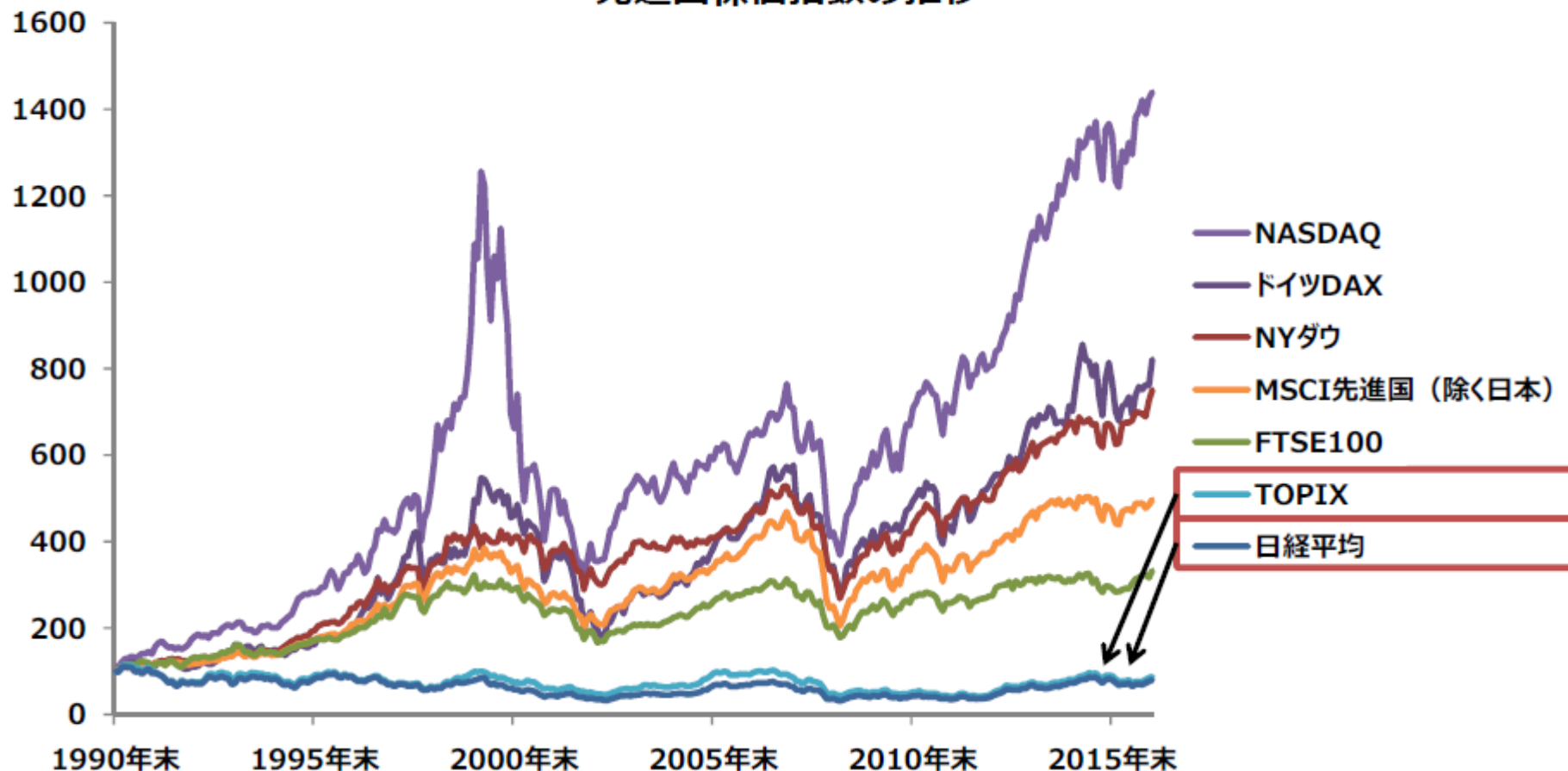
※伊藤レポート2.0参考資料より



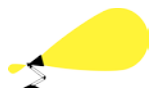
主要指数別長期パフォーマンス

- 一方、過去26年間（90年末～16年末）で見れば、日本のみが低迷してきた。

先進国株価指数の推移



※伊藤レポート2.0参考資料より



PBR（株価純資産倍率）

時価総額に対する純資産の倍率。

純資産に対して株価がどれだけ割安/割高になっているかの指標。

$$\text{PBR} = \frac{\text{株価}}{\text{1株当たり純資産}} = \frac{\text{時価総額}}{\text{純資産}}$$

1.0以上: 時価総額 ≥ 純資産

- ・企業の成長性が評価されている。財務諸表にない無形資産が評価されている。

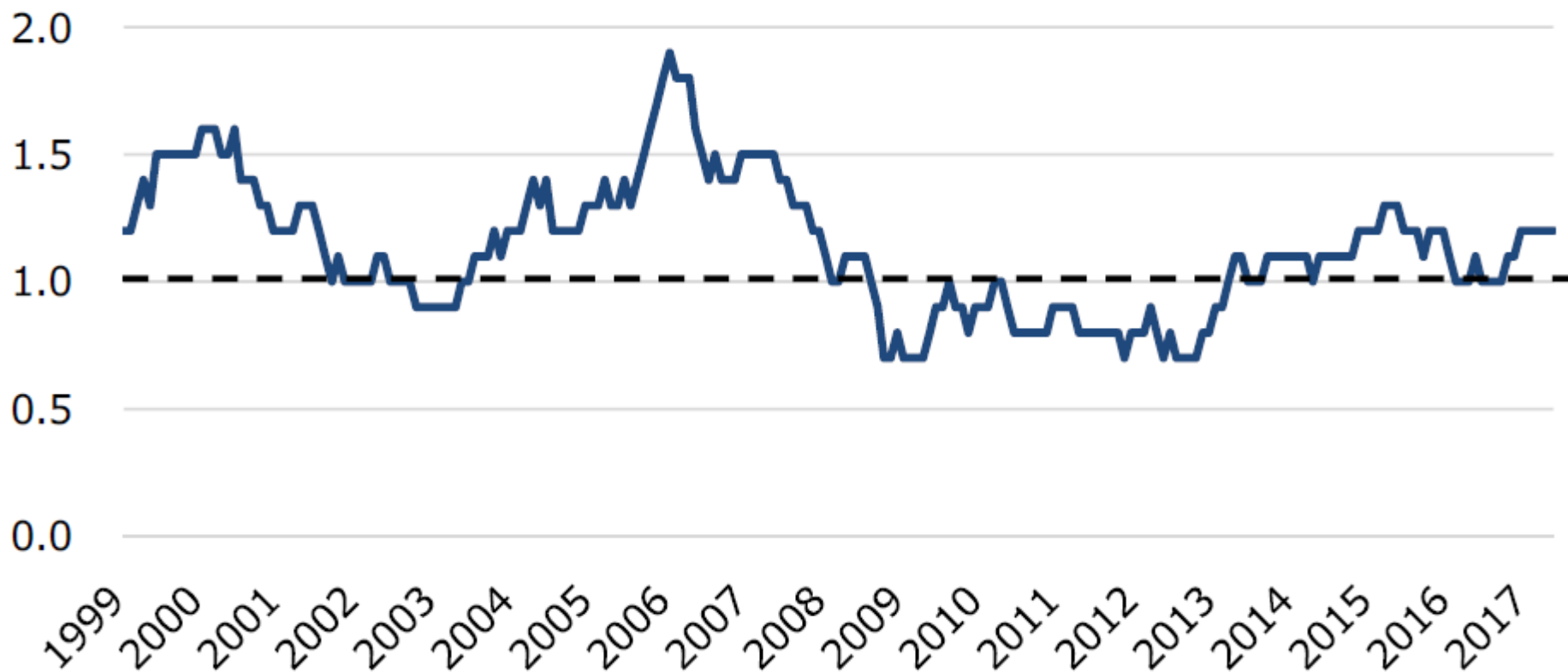
1.0未満: 時価総額 < 純資産

- ・企業を解散した方が株主の利益が大きい
- ・企業の成長性が評価されていない

日本企業の企業価値①

- 日本企業（東証一部）のPBRは1倍前後で推移してきた。

日本企業（東証一部）のPBRの年次推移

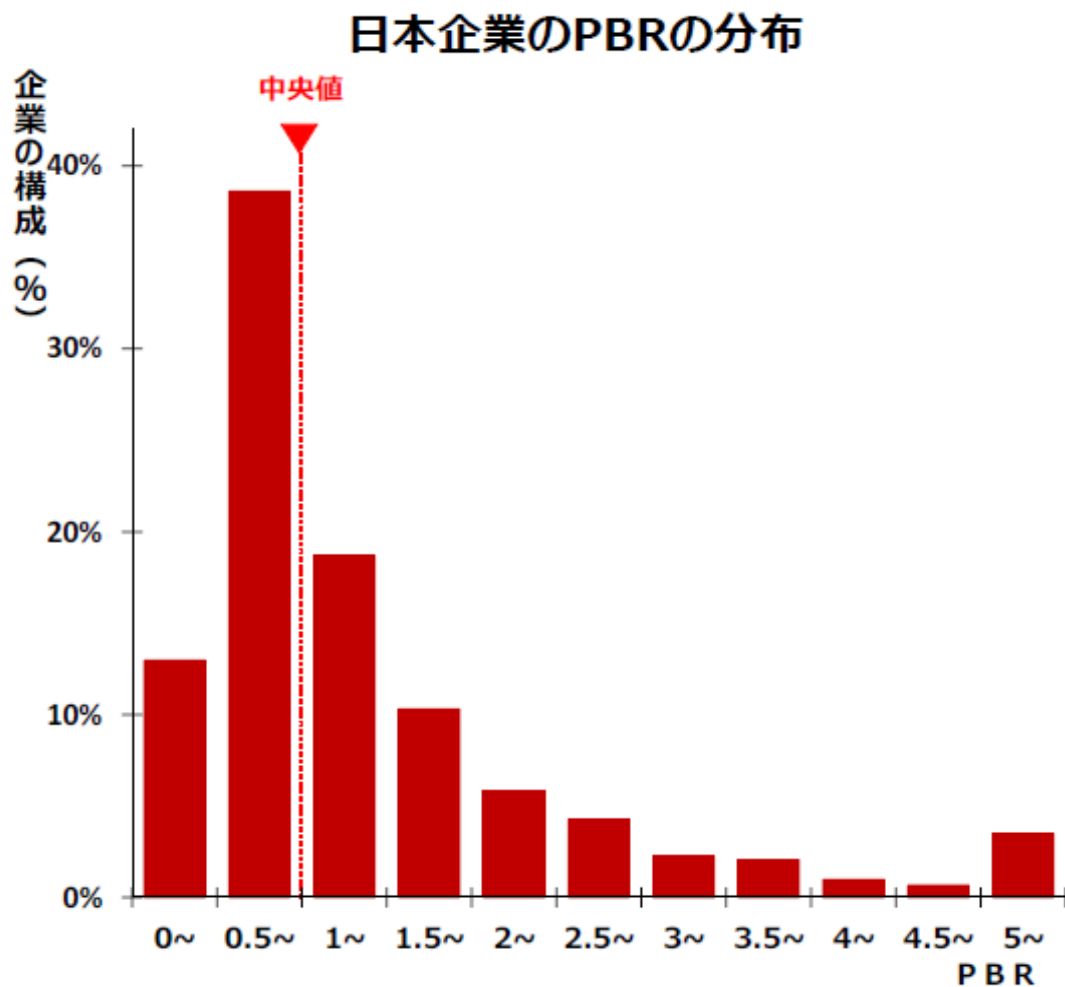


※伊藤レポート2.0参考資料より



日本企業の企業価値②

- 日本企業（東証一部）のPBRの中央値は1倍を下回る（0.98倍）。



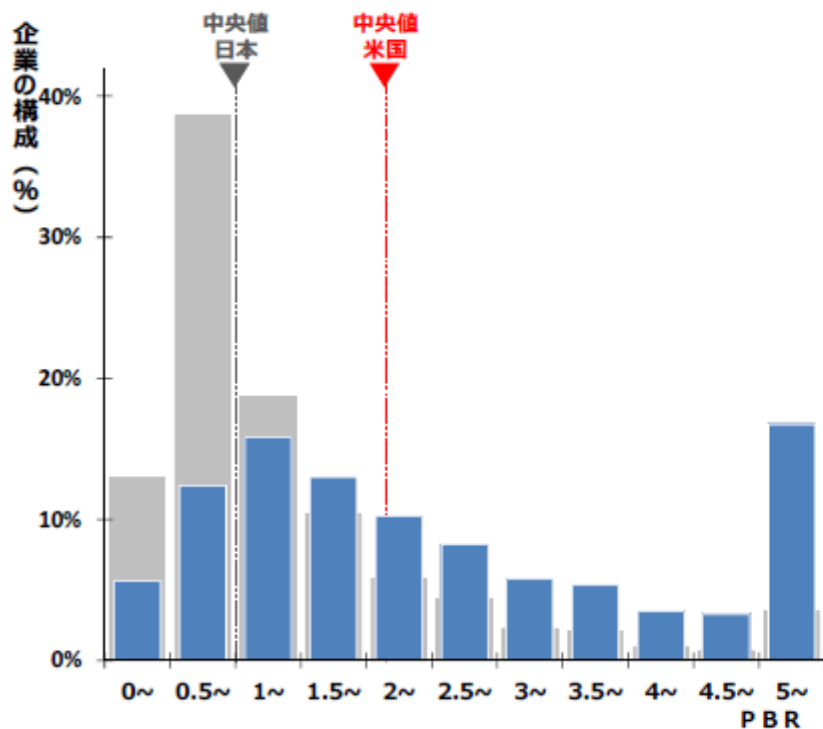
※伊藤レポート2.0参考資料より

日本企業の企業価値③

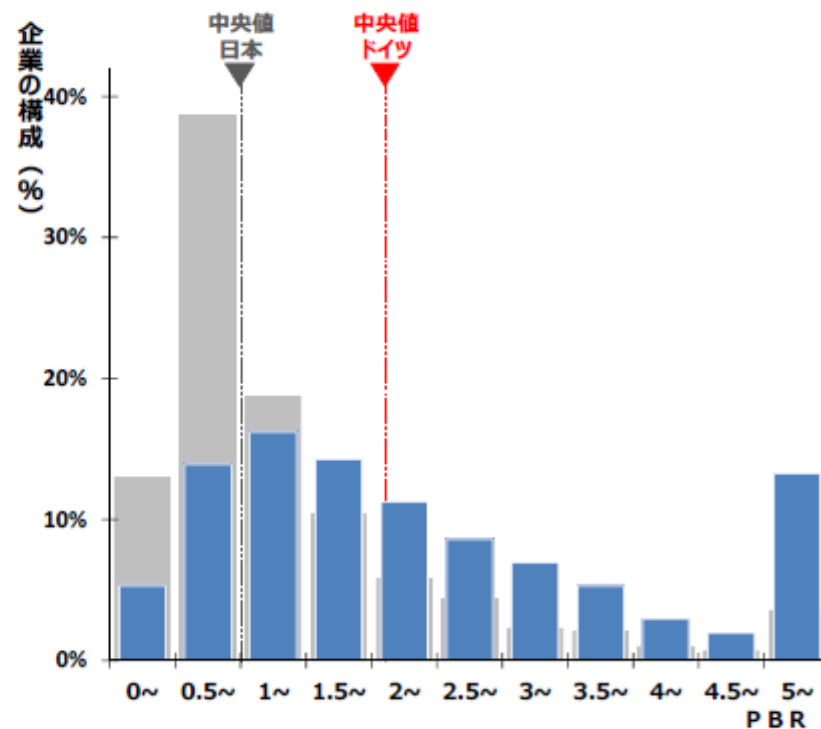
- 米国、ドイツのPBRの中央値は2倍を上回る（米国2.14倍、ドイツ2.01倍）。



米国企業のPBRの分布



ドイツ企業のPBRの分布



※伊藤レポート2.0参考資料より

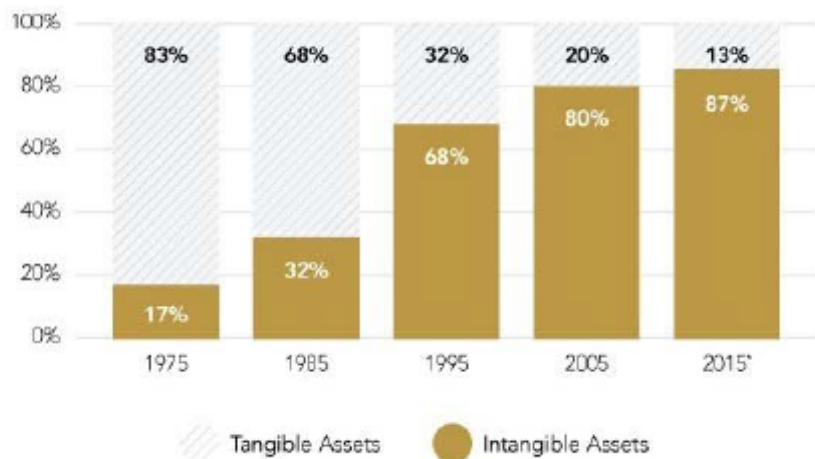


無形資産関連データ①

- 米国において無形資産の価値、投資比率が拡大している。

S&P500の市場価値に占める 無形資産の割合

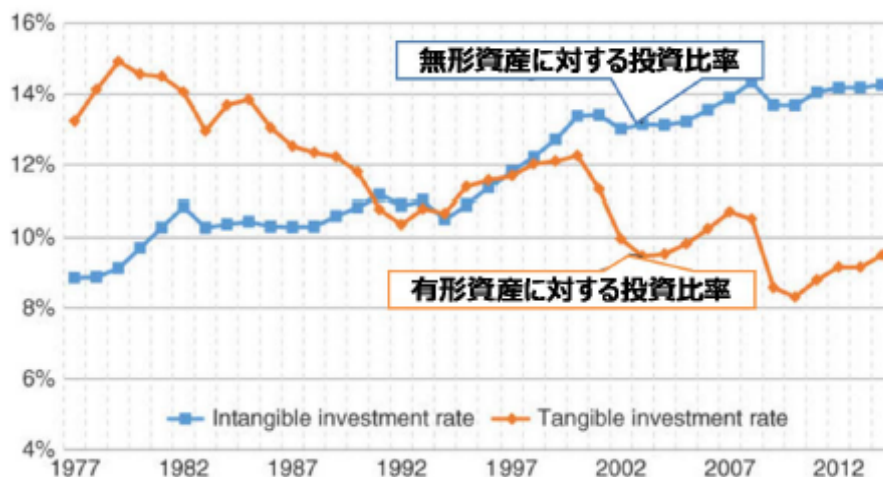
COMPONENTS of S&P 500 MARKET VALUE



SOURCE: OCEAN TOMO, LLC

米国企業の有形・無形資産に対する投資

US private sector investment in tangible and intangible capital (relative to gross value added), 1977-2014



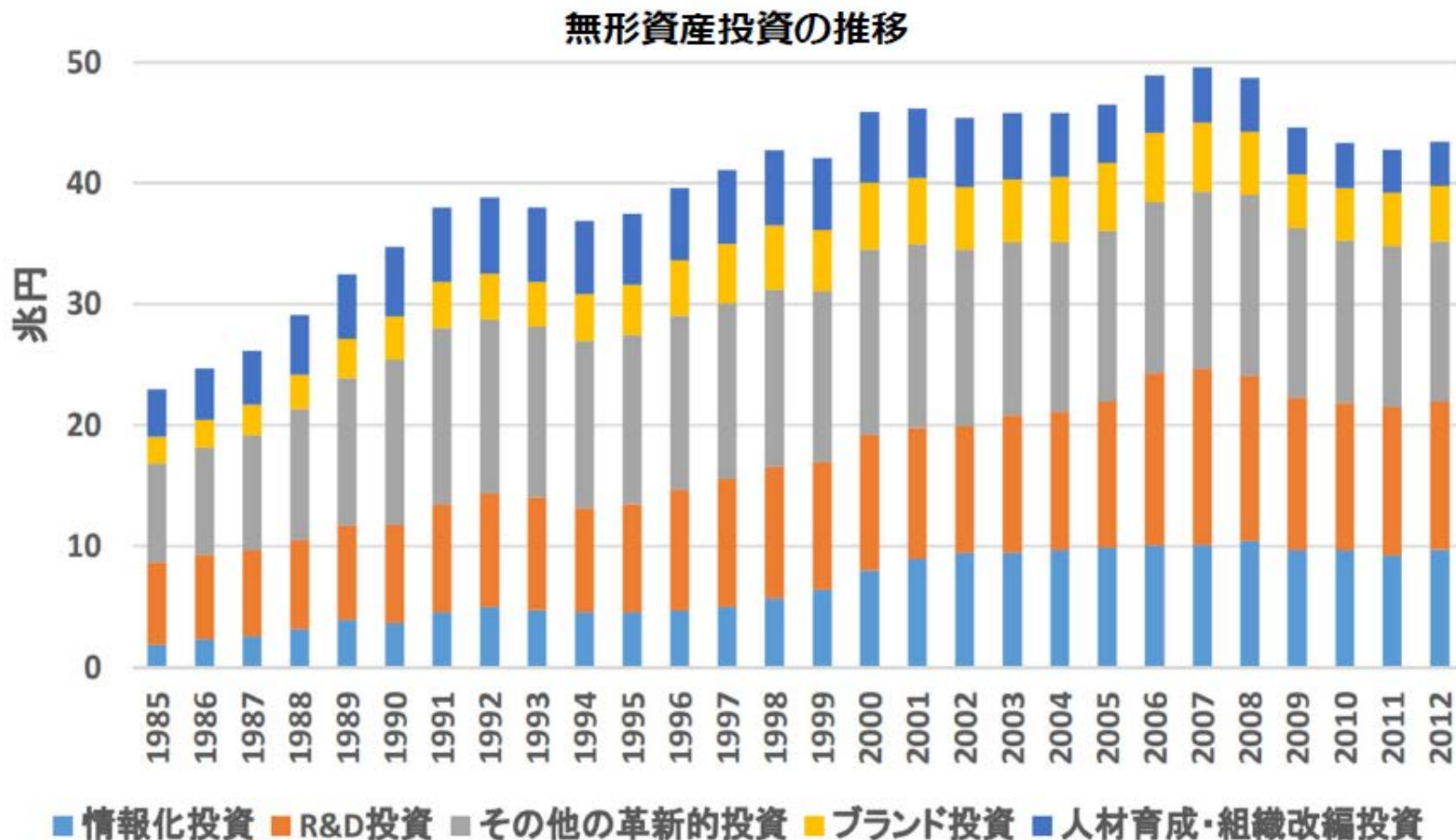
出典: The End of Accounting and the Path Forward for Investors and Managers (Baruch Lev, Feng Gu)

※伊藤レポート2.0参考資料より



無形資産関連データ②

- 日本の無形資産投資額は2007年をピークに減少している。



※伊藤レポート2.0参考資料より



有形・無形資産比率との関係

- PBR上位100社の有形資産比率は日本のみが90%台である。

有形資産比率に着目した分析（PBRの上位100位・下位100位企業）

	上位100企業	下位100企業
日本	91.8 %	99.1 %
米国	75.7 %	94.0 %
ドイツ	73.0 %	88.3 %
フランス	79.6 %	88.2 %
英国	71.2 %	87.4 %

※伊藤レポート2.0参考資料より

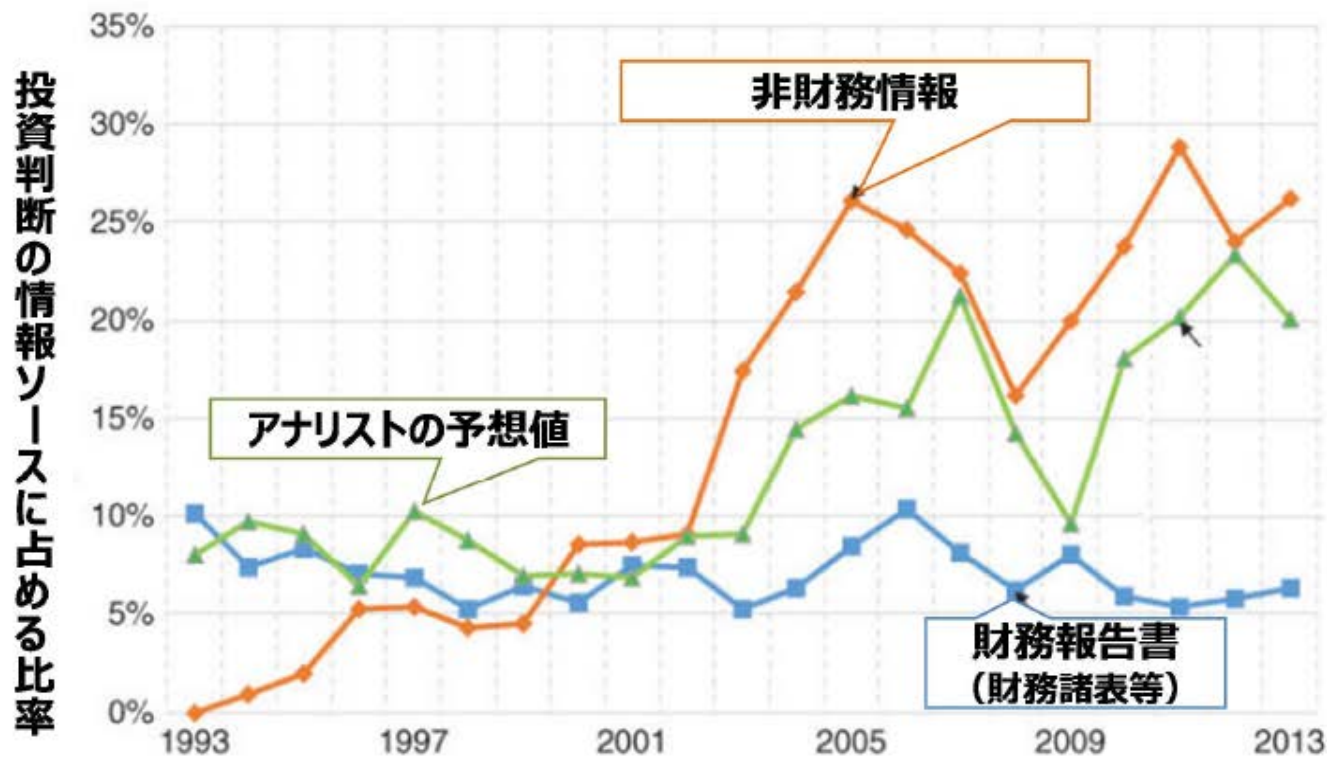


非財務情報の重要性の高まり

- 非財務情報が株価の変動に与える影響が大きくなっている。

株価変化に影響を与える情報ソースの変化

Percentage of all information used by investors contributed by financial reports, analysts' forecasts, and nonaccounting events. All firms, years 1993–2013



※伊藤レポート2.0参考資料より



A full-page background image featuring a silhouette of a traditional Japanese pagoda with multiple tiers and a spire, set against a vibrant orange and yellow sunset sky. In the background, a modern lighthouse and distant mountains are visible.

先進事例 京都

京都府 知恵の経営認証制度



平成20年より中小企業者の経営の安定及び成長発展を図るため、自らの強みである知的資産を経営に積極的に活用している中小企業者を府が認証

現在 180社以上が認証

<http://www.pref.kyoto.jp/sangyo-sien/1220963445686.html>

「知恵の経営」実践モデル企業認証制度

多くの企業には、強みの源泉となる「知恵」があります。

こだわりの経営方針や、技術を構築する人づくり、経験の蓄積から生まれたノウハウ、顧客との強いつながりなどです。

京都府では、中小企業の皆様が、自社の知恵を新たな視点で見つめ、報告書にまとめる中で、知恵を使って課題を克服し、経営を発展させるための支援を行っています。

◆制度活用企業からの声

**「今までにない業種から
新しい仕事の依頼が！」**

伝統工芸品の製造者が、業界専門用語をより分かりやすく伝えられるようになり、製品の魅力や製造工程などの発信力を強化

**「リードタイムが半減、
コスト縮減できた！」**

従業員全員が職人というモノづくり企業が、経験や勘中心の仕事のやり方を見直し、ムダ・非効率を改善

「スタッフ全員でお客様の満足につながるサービスを考えられるようになった！」

スタッフ勉強会を立ち上げ、会社の理念や思いを共有し、サービスの質を向上

◆認証のポイント

- | | |
|-----------|---------------------------------|
| ①知恵の評価 | 保有する「強み」（知恵）の特異性・優位性・成長性 |
| ②知恵の把握と活用 | 「強み」（知恵）を活かした経営戦略の実現性、市場における適合性 |
| ③知恵の開示 | 「強み」（知恵）の説明可能性と成長発展戦略の具体性 |

◆認証による優遇措置

○資金支援 文化産業振興資金

- ・独自の技術等を活かして成長発展する資金を低利・固定で融資し、積極的な事業展開を支援する制度

○広報支援

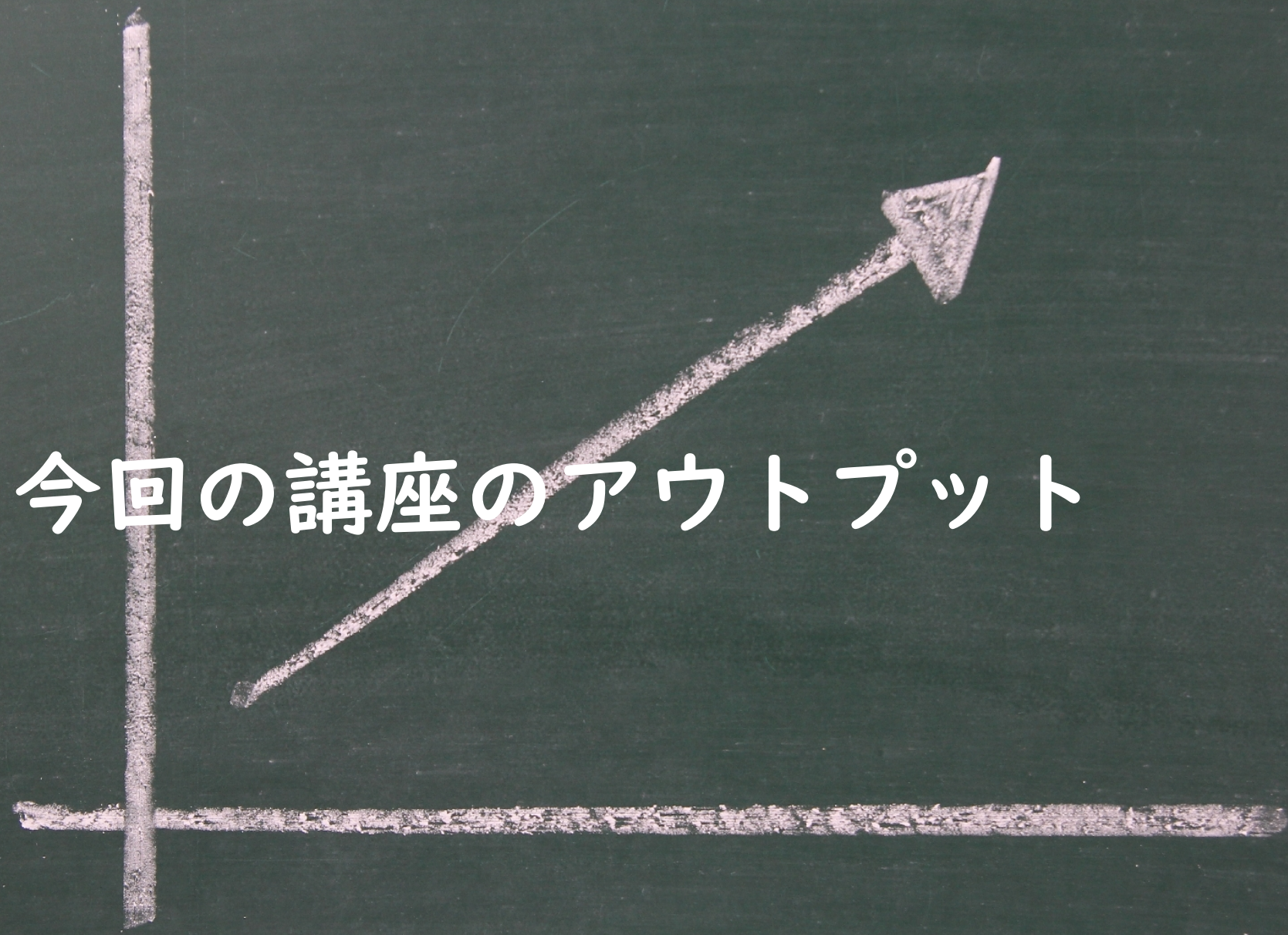
- ・京都府等のHPで貴社を紹介
- ・その他、様々なツールでPRします

○情報提供

- ・メルマガ等での支援情報のリアルタイム提供

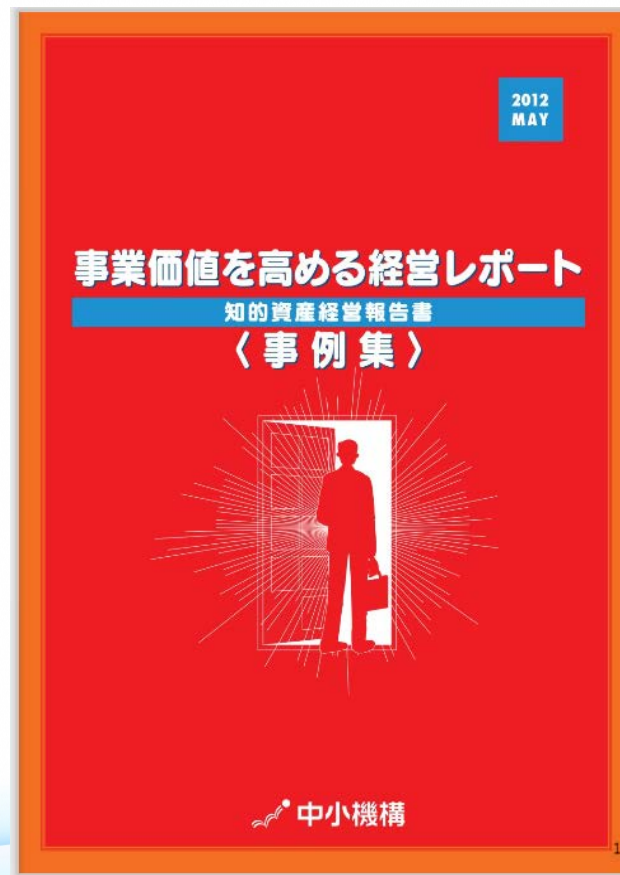
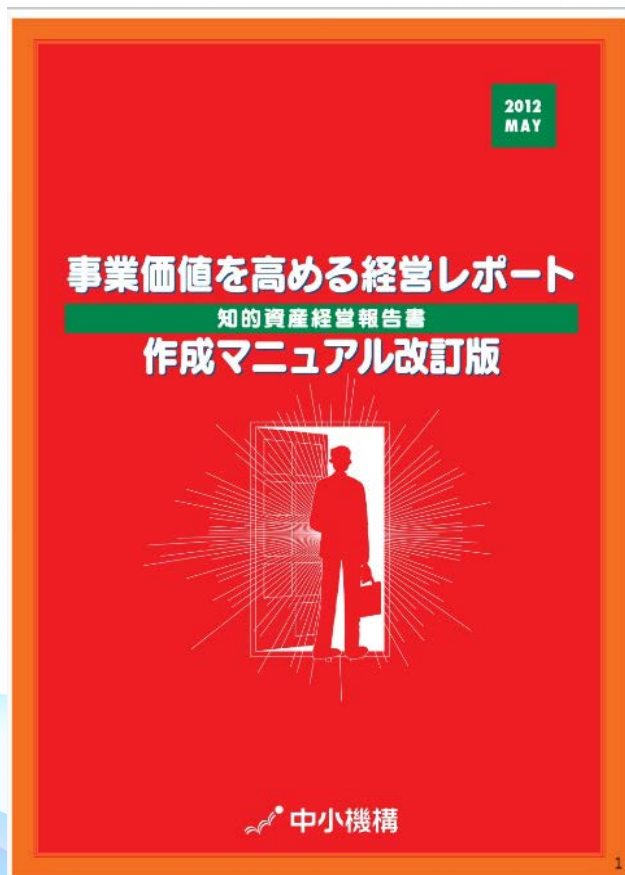
○販路開拓 チャレンジ・バイ

- ・貴社製品を京都府庁が入札なしに購入可能（※購入を約束するものではありません）
- ・病院、社会福祉施設等の購入助成制度、京都府庁での率先購入による支援（平成27年度新規）



今回の講座のアウトプット

知的資産経営報告書



中小機構 事業価値を高める経営レポート 作成マニュアル改訂版
http://www.smrj.go.jp/tool/supporter/soft_asset1/index.html

キャッチフレーズ

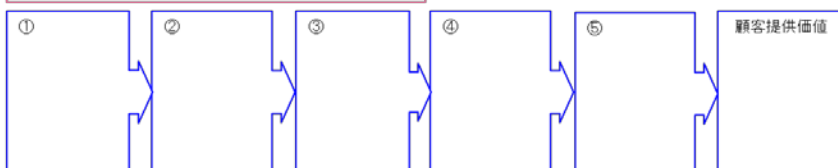
I. 経営理念(企業ビジョン)

II-1. 企業概要

II-2. 沿革

II-3. 受賞歴・認証・資格等

III-1. 内部環境(業務の流れ)



業務の流れ	他社との差別化に繋がっている取組
①	
②	
③	
④	
⑤	
顧客提供価値	

III-2 内部環境(強み・弱み)

【自社の強み】

【自社の弱み】(経営課題)

【その理由・背景】

【その理由・背景】

IV. 外部環境(機会と脅威)

機 会	取組の優先順位

脅 威	取組の優先順位

V. 今後のビジョン(方針・戦略)

外部環境と知的資産を踏まえた今後のビジョン	①	
	②	
	③	
今後のビジョンを実現するための取組		

VI. 価値創造のストーリー

知的資産・KPI	【過去～現在のストーリー】 (年～ 年) 知的資産の活用状況		【現在～将来のストーリー】 (年～ 年) 知的資産の活用目標	
	人的資産 ※従業員が退職時に一掃に持ち出す資産(ノウハウ、技能、経験、モチベーション、経営者の能力など)		人的資産	
	構造資産 ※従業員が退職時に企業内に残留する資産(システム、プロセス、ノウハウ、組織など)		構造資産	
	関係資産 ※企業との取引関係に付随した全ての資産(顧客、取引先、金融機関などとの関係など)		関係資産	
	その他 ※上記3分類に属さないもの(資金、設備など)		その他	
KGI	【現在】		【将来】	

（ふたたび） 中小企業における 知的資産経営の意義

■ 中小企業会計の整備に伴い、財務的な側面からの透明性が高まる一方で、**本来の中小企業の持ち味は財務情報に表現されていない部分に存在することが多い**。このため、中小企業は、これまで以上に**競争力の源泉として独自の知的資産を認識し、それを活用する経営に努める必要性が高まっている**。

■ 限られた経営資源の中で、新たな事業活動を始めようとする場合、**持てる資源を如何に最大限に活用し、如何に外部のリソースを使うか**ということを真剣に考える必要がある。したがって、知的資産経営の考え方に沿って社内外の関係者の力を的確に取り入れて、経営を進めていくことが必要である。

■ 中小企業では、会社の経営方針が社員や外部の関係者に充分に示されず、経営者の頭の中にだけでイメージ化されることが多いが、不確実性の増す中、経営者自身の能力だけでは対応不可能な事案も出てくることが想定されるため、その**経営方針を社員と共有し、金融機関や取引先と対話を図る経営姿勢が必要**である。

(ふたたび) 知的資産経営の効果

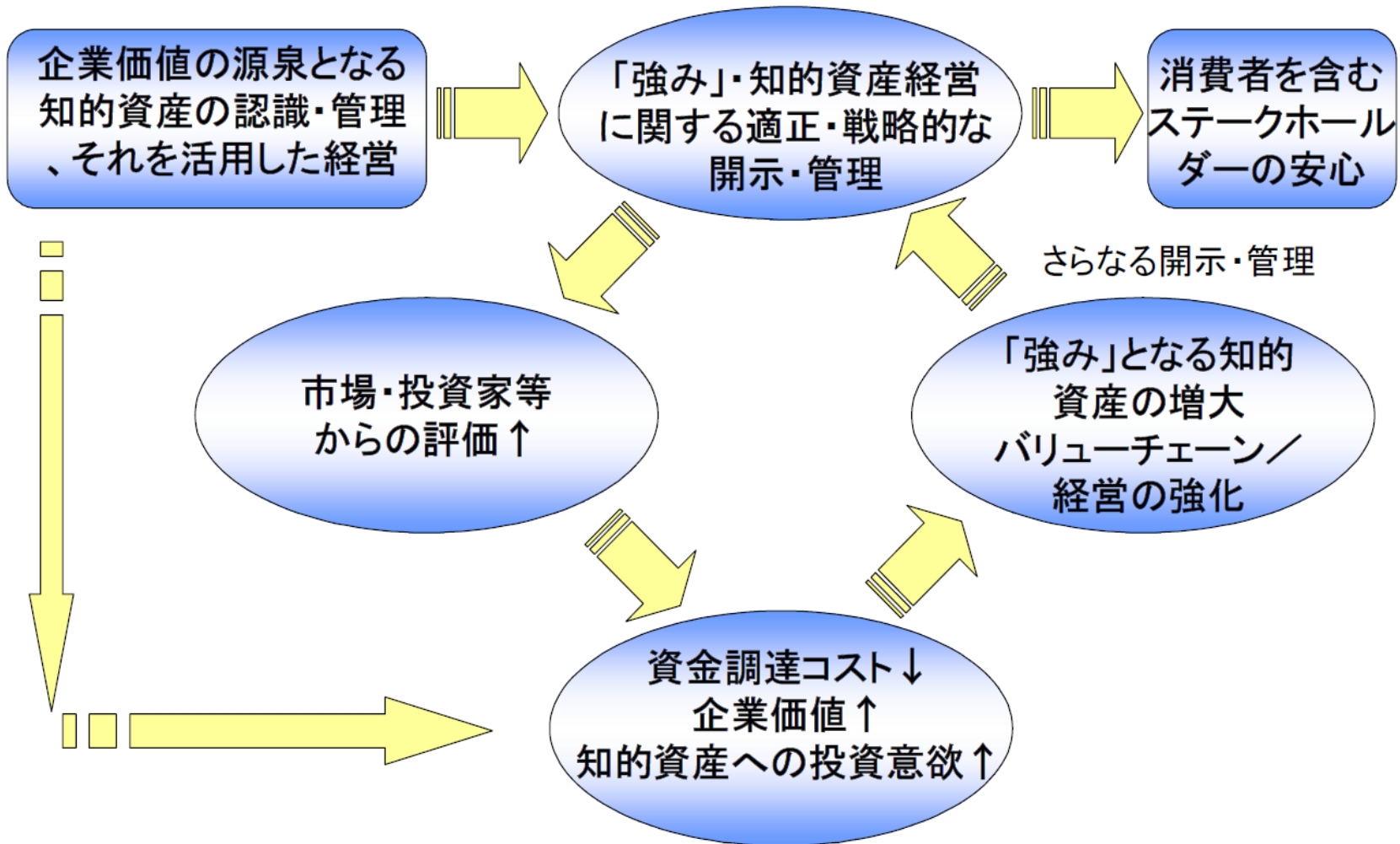
■限られた経営資源を最適に活用することが出来る。また、経営者自らが、**自社の強みについて新たな「気づき」**を得るきっかけになる。

■取引先、顧客からの**信用度が高まる**。

■従業員の意識や仕事に対する**モチベーション、一体感が高まる**。

■経営方針や事業戦略に**共感する人材の確保**に繋がる。

■**金融機関等**からの自社に対する**理解**が深まる。



決算書（財務面）

貸借対照表

損益計算書

CF計算書

経営計画

知的資産経営報告書

稼ぐ力の源泉＝強み



「稼ぐ力」の源泉を
可視化しよう！

