

2019年11月11日 事例問題

事例研究 26（事業承継における知的資産の承継）

事例

【知的資産の把握と強みの深掘りのための質問力向上】

株式会社 B 社、配管事業者、資本金 10 百万円、社員 20 名

経営者 B 社長は、中堅ゼネコンでの経験を活かし地元で配管事業者を始めて 30 年になります。社員は 20 代の専門学校を出たばかりの新人から、現場監督を長く任せてきた 60 代超の社員まで、年代も専門性もバラバラです。

大手ゼネコンの元請けから施工監理の負担が少なく安心して任される現場調整力を高く評価され、営業活動をしなくても先々の仕事を受注しています。

60 歳を超えて事業承継を考え始め、後継者の長男を自社に入社させ、育成のために社長見習いをさせています。

事業承継計画策定にあたり、金融機関の担当者から、「強みを明確に」、「事業戦略の策定」を勧められています。強みを見つけるために、長男と一緒に SWOT 分析を教えてもらい、やってみました。が、社長曰く、創業以来、当たり前前を当たり前前だけでやってきただけで、強みと言えるかどうか、今後どうしていけばいいのか、よくわかりません。

そこで、金融機関から中小企業の「競争力の源泉」である「知的資産経営」の専門家の中小企業診断士として相談を受けました。

B 社長が言うように、中小企業の経営者が、競争力の源泉になっている強みに気がついていないことがよくあります。なぜ、顧客に評価されているのか、今後も高い評価を得続けることができるのか、外部環境・内部環境と合わせて、検討していかなければ、今後の事業戦略を策定することはできません。

P3 の【知的資産 参考資料】を参考に、P2 の【問題】をグループで検討し、質問例を回答欄に記入してください。




2019年11月11日 事例問題

【問題 1】下記の SWOT 分析から、競争力の源泉となる「知的資産の把握と強みの深掘り」をサポートするため、どのような質問をしますか？

自社の強み(競争力の源泉)	自社の弱み(経営課題)
安定した受注がある	新卒の継続的な採用が困難
後継者がいる	社員不足で、仕事を受けられない時がある
技術力がある	年齢のギャップ、自発的に動こうとしない
協力会社との良好な関係性がある	信頼できる協力会社が不足・廃業の恐れがある

【解答欄】

B 社の強みは、下記の知的資産をどのように有し、活用しているからかを知るための質問を記入ください。

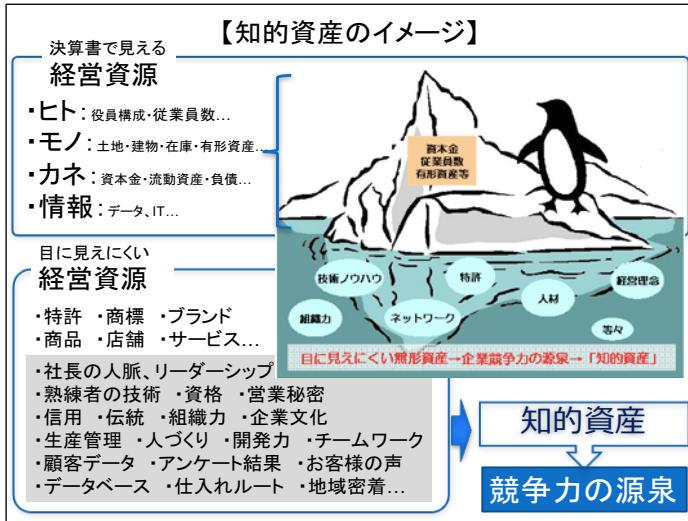
知的資産	解答欄
<p>人的資産</p> <p>* ある人がやめたらなくなる資産 (リーダーシップ、ノウハウ、技能、経験、モチベーション、経営手腕など)</p> 	
<p>構造資産</p> <p>* ある人がやめても企業に残留する資産(社内風土、ブランド力、システム、儲かる仕組み、教育体制など)</p> 	
<p>関係資産</p> <p>・企業の対外的関係に付随した資産 (販路、仕入先、顧客、金融関係、アドバイザー、地域ネットワーク)</p> 	
<p>商品・サービス</p> <p>上記の 3 分類に属さないもの (資金、設備など)</p>	

2019年11月11日 事例問題

【知的資産経営 参考資料 1】

知的資産とは、下記の網がけ部分の外部から見えにくい経営資源を指します。

中小企業では、氷山の上に見えるのは決算書に示される経営資源ですが、事業の現状や今後の将来性を正しく理解するには、それだけでは不十分です。



現経営者の経営力となり、取引先との関係を構築し、従業員を育成する自社の「強み」の源泉は、氷山の下に隠れていて見えないものなのです。

特に、網掛けの項目は、外部からはわかりにくい部分ですが、この目に見えない部分にこそ、競争力の源泉があります。

出典：近畿経済産業局 HP 「知的資産経営のすすめ」を元に筆者作成

【知的資産経営 参考資料 2】 知的資産の活用イメージ

見た目の業績は同じようなA社とB社があります。新しく5千万円の設備を購入するため、金融機関に融資を申し込みました。A社は融資が通りましたが、B社は通りません。

財務諸表から見える表面的な業績はほぼ同じ2社ですが、知的資産の蓄積と活用によって、今後の成長性が大きく異なります。その違いが知的資産の活用です。

