



## 後継者と考えたいこと

今年度は後継者の方を対象にしたセミナーのご依頼をいただくことが多くなりました。すでに承継済の方もいればこれからの方もいらっしゃるため、どんなテーマでお話をしようか毎回悩ましいのですが、まずは自社・自社の顧客を知ること（現状分析）が経営の第一歩とお伝えしております。今回は後継者の方と考えたい現状分析のポイントをご紹介します。



### 自社が顧客に選ばれる理由を知り、自社の強みの源泉を考える

創業と違い自社にはすでに顧客が存在しています。顧客は自社に何らかのメリットや良さを感じているからこそ購入してくれているのであり、自社が顧客に選ばれる理由を知ることが経営においてはとても重要です。現状分析においてはSWOT分析が有名ですが、例えば「あなたの会社の強みはなんだと思いますか？」と質問して出てくる強みはあくまで自社視点のものです。本来の強みは顧客に評価されて対価に変えることができるものなので、顧客視点に立って自社の強みを捉えることをおすすめしたいと思います。具体的には「お客様はなぜ自社を選んでくれていると思いますか？」「顧客からどんな褒め言葉をいただくことがありますか？」という質問が有効です。なお、その質問に対して「他社より安いから」「他社より早いから」などこの会社にでもあてはまるような一般的な回答がでてくることが多いです。（それはそれでOKとします）

次に、「それができるのはどんな秘訣があるの？」「それができる理由は？」とどんどん深掘りしていきます。そうすると顧客が自社を選ぶ理由の背景にその会社ならではの特徴的な取り組みや仕組み・人物の存在等があることが分かります。これこそまさに自社の強みの源泉であり、それを活かしてどうしていくのか、それをもっとPRできないかと次の一手を検討することに役立ちます。

### 顧客に価値を提供するための主要な活動を把握する

市場にはライバルが増えてきますし、顧客に提供している価値がいつの間になくなってしまったということにもなりかねませんので、顧客への価値を継続するために必要な活動、つまり事業の勘所を押さえておくことが重要と考えます。（先代経営者、とくに創業者はこういう勘所を体感として分かっている明文化されていないことが多いので後継者としては意識的に勘所を押さえていかなければなりません。）例えば、あるリゾートでウエディングフォト事業を営んでいる会社で伺ったところ、顧客に提供している価値はもちろん思い出に残る写真となるわけですが、写真の美しさという価値においてはカメラマンの腕の違いはあまりでないのだそうです。（写真の美しさを追求するための活動は不要）この会社を利用する顧客は旅行のついでに結婚写真を撮りたいと思っているため、旅行初日に当社を利用します。現地に来て簡単な打ち合わせの後すぐに撮影を実施するためには、事前の打ち合わせ（ニーズヒアリング）をメール等でしっかりおこなうことと短時間でよい写真が撮れるように新郎新婦をリラックスさせる・楽しませる工夫こそ主要な活動となるのだそうです。スムーズに撮影をおこなうことは1日に複数組を担当することにもつながるので収益にも貢献することにもなりますね。

このような事業の勘所をつかむには、上記の強みの源泉を洗い出す中での気づきもありますし、業務と業務のつながりや流れから分かることもありますのでバリューチェーン分析などもおすすめです。

このほか、自社全体を俯瞰してとらえるためにビジネスモデル・キャンバスを描いてみるということもおすすめです。

### Book review 『富士箱根ゲストハウスの外国人旅行客はなぜリピーターになるのか』

著者：高橋 正美 出版社：あさ出版 価格：2,000円（税込）

2020年のオリンピックに向かってインバウンド対応に興味のある方も増加していると思います。本書は、世界最大級の旅行口コミサイト「トリップアドバイザー」でエクセレンス認証を連続受賞した著者が、どんな心構えでインバウンド客を迎えればよいのかについてまとめたものです。私自身、インバウンドに取り組む別小さな旅館に先進地視察に伺いましたが、「外から来る人は日本人も外国人もすべてインバウンド」とおっしゃっており、言葉は通じなくても気持ちでコミュニケーションをとっている（しかも顧客の満足度が非常に高い）事例を目の当たりにし、日本全国にインバウンドの商機があるのだと実感しました。インバウンド、観光、おもてなしに興味のある方にお薦めです。



## 食品衛生法の改正への対応

### ①これから取り組みが必要になる食品衛生法

今年の6月に改正食品衛生法が公布されたことから、**食品関連事業者の方は新たな対応を求められることになる**かもしれません。元々、食品衛生法は飲食による健康被害の発生を防止するための法律ですが、前回の法改正から15年が経過しており、社会環境の変化や国際基準に合った食品衛生管理が求められていることなどの背景から改正されるものです。

### ②経営に大きく影響する改正食品衛生法

改正された食品衛生法は食品関連企業の経営に大きな影響があると考えられます。特に影響が大きいと思われるのが、**営業許可の取得や更新にHACCP基準が必要になる**ことです。食品関連企業は中小零細企業が多く、資金的にも人材的にも余裕が無い企業が多いので大きな懸念があります。また、営業届出制度が創設されることから、**今までは特に届け出が必要無かった業種でも届け出が必要になる**など、実は多くの事業者にかなりの影響が出ると考えられます。

### ③HACCPへの対応について

HACCP基準に馴染みが無い企業も多く、「何をしたら良いかわからない」という企業が多いのが実情であり、地域の支援機関にも**今後、問い合わせや相談が増えることは間違い無い**でしょう。

HACCP導入には、最新設備の導入が必須なわけではなく、**安全性を高める仕組みづくりが重要**になってきます。また、全ての企業が同じ基準で取り組む必要があるわけではなく、「HACCPに基づく衛生管理（旧基準A）」と「HACCPの考え方を取り入れた衛生管理（旧基準B）」の2つのパターンに分けられます。どちらの基準を採用するかは、従業員数や業種で異なるのですが、今現在は明確な基準が決まっておらず、検討されているようです。

### ④今後の対応について

現在は移行期間であり、猶予されている面もありますが、今後、法律や基準が明確化されていくことは間違いありません。今後の対応としては、**特に営業許可に関することからHACCP基準への対応を検討する必要がある**でしょう。

規模の小さな事業者の方が、今できることとしては、「HACCPの考え方を取り入れた衛生管理（旧基準B）」を目標として、まず、**各業界団体が作成する手引書を参考に、簡略化されたアプローチによる衛生管理の実施を検討してみるの**が良いでしょう。

こちらのユーミックニュースでも、定期的に情報発信を行って行きたいと考えています。

Writer 渡貫 久

大学卒業後、広島市に本社のある食品スーパーマーケットに入社。現場、人事、経営企画、業務改善を経験後、中小企業診断士の資格を取得し、独立。スーパーマーケットや食品メーカー、飲食店等、食や流通関連の企業を中心としたコンサルティングのほか、公的機関や学校、民間企業向けの研修を行っている。中小企業診断士

## チェックリストによる会社作り・事業承継

家業から企業に向けた組織づくり・仕組みづくりのお手伝いをしています。急成長した会社などでは、規模が小さかった当時のままで業務をおこなっており、依然として口頭で進められていることが多く、新たな会社にいった方が仕事をマスターしにくい、無駄が散見されるというケースがあります。また、規模にかかわらず、事業承継において先代経営者やベテラン社員の仕事をやり方・コツなどが書面にまとまっていないということもよく見受けられます。



あなたはなぜチェックリストを使わないのか？

●著者：アトゥール ガウンデ ●出版社：晋遊舎 ●価格：1,728円（税込）

そこで書面にまとめるということになると、「マニュアル」をつくることをまず思ってしまうがちです。しかし、マニュアルを作成すること自体、大変な作業なので、私はチェックリストのご提案をしています。チェックリストの場合、マニュアルより抵抗感がないので、どの企業でも取り組みやすいと考えています。

そこで、今回ご紹介する本書は、全米ベストセラーとなった「チェックリスト」作成の指南本です。著書のアトゥール・ガウンデ氏は、米誌「TIME」で2010年の「世界で最も影響力ある100人」に選出されたこともある、医師そしてジャーナリストです。彼は、本書を出版するにあたり一流の投資家・航空機の専門家、経営者などの数多くのプロフェッショナルのヒアリングを通じて、成功のエッセンスとしてまとめています。

それぞれのエピソードを興味深く読むことができますが、本書で最も有用と思っているものは、本書の最後にある「チェックリスト作成のためのチェックリスト」です。チェックリストの重要性は分かっている、どうやってチェックリストを作成していいのか分からない方もいらっしゃると思います。本書ではチェックリストの作成の過程は示されていません。しかし、この「チェックリスト作成のためのチェックリスト」にある、

例えば、

『チェックリストの各項目は具体的な行動を促すものである』『チェックリストを通すのに、時間がかかりすぎない』『手遅れになる前に問題を探知できる』などの約20個の項目例がチェックリスト作成の大きな武器になると思います。

支援先の仕組みづくり・事業承継支援においてはオススメの1冊です。

Writer 吉田 英憲

大手電機メーカーでITソリューションの営業、市場調査、経営企画などの業務を経験。現在は、ビジネスプランの作成支援の他、採算分析を踏まえた赤字企業の立て直し、業務効率化(IT活用含む)、後継者の立場に立った事業継承などの支援を行っている。中小企業診断士