

第二創業

Q 事業を引き継ぐことになりました。これからもうまてどおりのやり方で通用するの心配です。どうしたらよいでしょうか？

A 事業承継は第二の創業といわれます。承継時の時代に合った事業がなされているかどうか、改めて創業する気持ちで事業の再構築を図りましょう。

後継者の経営力次第

現経営者から引き継ぐ経営資源（ヒト、モノ、カネ、情報等）は例えて言えば、料理の食材みたいなものです。中小企業の場合、これは非常に限られています。ゼロからスタートの創業と異なり第二創業の場合、良くも悪くも背負うものがあります。美味しいもの（強み）もあれば不味いもの（弱み）もあるでしょう。この限られた食材を使って、承継時の時流（経営環境の変化）に合った

美味しい料理（魅力ある製品・商品・サービス）を作り、お客様のご満足・感動を創出することが後継者に課せられた課題です。まさに後継者の経営力にかかってくるのです。

「今までの事業を支えてくれた商品やお客様が今後維持できるか？その保証はあるか？」を考えましょう。自ずと危機感が湧くはず。この危機感や問題意識が経営革新への原動力となります。時代は激変しています。これに対応するには常に革新しなければなら

りません。事業承継を機に発想の転換をし柔軟な事業展開を図りましょう。

強みを活かそう

中小企業の経営資源は限られています。かつて高度成長期に「あれも、これも」と業域を広げた会社は、低成長期の昨今では「あれか、これか」と「選択、集中」戦略に基づき強みを見極め、経営資源を最大限に活かすことが大切です。SWOTクロス分析により戦略を立案することをお勧めします。

連携の時代

強みを活かすと同時に弱みや不足部分については、他者との連携により外部の力を有効活用しましょう。お互い支え合って成長するためには、近江商人が大切にしていた「売り手よし」「買い手よし」「世間よし」の「三方よし」の精神に基づく「互恵価格」がポイントです。

SWOTクロス分析シート

SWOT分析の結果から戦略の方向性を考えよう	強み・自信・自慢	弱み・不安・心配
	自社が他社よりも優れた・勝てる・得意なところは何か？	自社が他社よりも劣る・負ける・苦手なところは何か？
自社にとって有利な・安全な・役立つ市場の変化は何か？	【強みを活用してチャンスを生かす】 【積極的攻勢に出る】 ・迅速に行動し、緒戦に勝つ ・余剰資金をすべて注ぎ込む ・将来の「金のなる木」へ	【弱みを克服してチャンスを利用する】 【弱みを克服・改善する】 ・弱みの克服策を立てる ・社内で努力を継続する ・チャンスが来るまで待つ
自社にとって不利な・危険・負担増となる市場の変化は何か？	【強みを活用して脅威をチャンスに変える】 【差別化戦略をとる】 ・顧客価値を掘り下げる ・独自の品質を作り出す ・大義名分を掲げる	【弱みを補強・脅威に転じる、又は撤退する】 【撤退・静観する】 ・期限を設け、徐々に手を引く ・勝ち目がなければ撤退する ・無駄な戦いや闘争はせず、静観する

（増山英和税理士）