

事業承継を機に経営理念を見直したい

Q. 事業承継で、経営理念や経営方針を見直したいと考えているが、どのようにすればよいか？

要旨 事業承継を機に、後継者が経営理念や経営方針を刷新したいと希望することがあります。現在の経営理念が、時代や市場の変化にそぐわないものになっている場合もあり、また後継者独自の信念を会社の新たな指針として反映させたい場合もあるでしょう。しかしながら、後継者が会社の長年の信念を自分が変更することへの戸惑いもあることでしょう。

こうした後継者の課題を、身近な助言者として支援する方法を説明します。

解説

1. 会社の統治基盤としての「経営理念」

「経営理念」は、創業以来の経営者の価値観や信念が結集したものです。本来、その会社の全ての企業行動の基礎ですので、軽々しく変更しては、会社としての一貫性がなくなり、経営戦略が混乱し、従業員にも不安が広がります。他方、外部環境の変化のスピードが増す一方の現代においては、いやおうなしの市場の変化により、企業の「経営理念」が明らかに時代遅れとなり、その会社の存続・発展に寄与しなくなる状況もあり得ます。

2. 「経営理念」の見直しにおける、現経営者の関与・協力

後継者から「経営理念」の見直しの相談を持ち掛けられた場合、「経営理念」の中には変えてはならないものと変えてもよいもの、変えるべきものがあることを明確に伝えましょう。そして、その見直しにあたっては、現経営者との十分な協議、場合によっては現経営者と協同して新たな理念を一緒に作り上げることが、有意義であることを提言します。そうすることにより、会

社の根幹となる価値観や信念の一貫性が保たれ、新体制になることによる混乱を最小限に留められるからです。また、今まで会社のトップを実際に務めてきた現経営者であればこそ、これからの経済・市場環境に鑑みた上で、今般の「経営理念」の見直しの方向性が妥当であるか否か、適確に判断できることでしょう。

3. 新たな「経営理念」をより意義深いものにするために

「経営理念」においては、その会社の社会における存在意義、ステークホルダーへの貢献、従業員に対する考え、が明確に述べられていなくてはなりません。その策定にあたっては、現経営者に加えて、今後後継者とともに会社を経営していく他の役員を参加させることが有効な場合があります、また広く社員の意見を聞くことも有意義です。

新たな「経営理念」が社員の意見を聞いた上で策定されたものであれば、社内、共感と当事者意識が醸成され、モチベーションの向上が期待できます。

経営理念の見直しで、時代や市場の変化に対応 ～変えることと変えないこと～

<ご提案のポイント>

- ・新たな「経営理念」のもと、時代や市場の変化に対応した新たな会社へと成長・発展することが重要です。
- ・まずは、現在の「経営理念」の中で、変えてはならないものと、時代の変化に対応するため変えるべきものを選択します。必要ならば、新たな理念を加えます。
- ・新たな「経営理念」の策定にあたっては、現経営者からの助言・協力、場合によっては一緒に作り上げることが有意義です。

1. 「経営理念」を見直す理由

「経営理念」の見直しには相当の理由が必要です。現在の経営理念が、時代遅れで今後の成長・発展に寄与しないからでしょうか、想定し得なかった大きな市場の変化があったのでしょうか、あるいは後継者個人の強い信念を経営理念に新たに織り込みたいのでしょうか？ 経営理念を見直す理由の明確化により、変更の方向性が明らかになります。

2. 現在の「経営理念」で変えてはならないものと変えるべきもの

「経営理念」の中には、変更しようのない、あるいは削除し得ない項目があります。例えば、レストランにおいて「美味しさ」を提供する、タクシー会社において「安全に運行する」等です。今般の見直しでは、そうした「変えてはならない」項目は不変となっているのでしょうか？ 他方、時代の変化に対応するために、「変えるべき」と判断した項目については、その内容は明確で、適切妥当と考えられるのでしょうか？

3. 実行のための方策

「経営理念」の見直しにおいて、重要なのは現経営者の役割です。現在の「経営理念」を策定し、あるいは引き継ぎ、実際に会社を運営してきたのですから、「変えてはならないもの」「変えるべきもの」を実感しているはずです。現経営者からの関与・協力を最大限に引き出し、新たな理念を「一緒に」作るという姿勢が、会社の一貫性を担保しつつ、時代の変化に対応できる、実効的な見直しに繋がります。新たな「経営理念」に関して、後継者と現経営者とが以下について納得・合意していることが重要です。

- ・確実に引き継ぐべき理念項目は残っているか
- ・時代や市場の変化に対応するため、変更すべき項目はその内容が明確で適切妥当か
- ・会社の社会的意義や従業員を含む利害関係者への貢献について言及されているか

また、理念の見直しのプロセスにおいて、新たな体制を支える役員や社員の意見を聞くことも有意義です。広く社内の意見を聞いた上で策定された「経営理念」には、多くの社員の共感と当事者意識が期待できます。