

事業承継を機に経営戦略を見直したい

Q. 事業承継で、経営戦略や事業戦略を見直したいと考えているが、どのように進めるのがよいか？

要旨 「経営理念」が会社の拠って立つ哲学、統治基盤であるとするれば、「経営戦略」や「事業戦略」は経営や事業の進め方、方針であり、それらの戦略の可否が、企業業績に直結します。その会社の内部・外部環境を踏まえた上で、現時点で最善の戦略見直しができるようなプロセスを提示することが求められます。

具体的には、現経営者、経営上層部、現場、外部専門家等の知恵を結集させることが必要です。

解説

1. 企業業績に直結する「経営戦略」

「経営戦略」は、事業展開の方向性を明確化したものであり、その方向性が間違っていると業績は悪化し企業としての存続が困難になります。また、「経営戦略」に沿った形で、現実の市場で競争に勝つための戦術・施策を立案しますので、内・外部環境が大きく変われば、戦略の方向性も、戦術の具体策も変更する必要があります。事業承継は現状の「経営戦略」と具体的戦術が内・外部環境に適合しているかについて、見直す良い機会と考えられます。

2. 現経営者との協議

現経営者は、現状の「経営戦略」の下で実際に事業を展開し、成功や失敗を経験してきた当事者ですので、戦略の長所・短所・問題点を最も深く理解しています。後継者が考える見直しの必要性も含めて、現経営者と後継者とが現状の「経営戦略」を冷静に評価し、今後のあるべき姿を議論することは重要です。会社の方向性を変えるような大きな「経営戦略」の変更に関しては、その是非について現経営者の意見を傾

聴すべきです。

3. 経営上層部及び現場とのコミュニケーション

現経営者との協議を経て、新たな「経営戦略」に関して合意形成ができた時点で、その戦略を実行する経営上層部、あるいは現場の意見をヒアリングすることは有意義です。経営の方向性を定めた「経営戦略」及びその戦略に従った戦術（具体的施策）が現場で実行不可能なものでは意味がないからです。

4. 外部人材の活用

「経営戦略」の見直しの仕上げとして、経営コンサルタント等の外部専門家や信頼できる経営者仲間等の外部の意見を聞くことも有効です。社内の人間関係とは無縁の外部人材から、新たな戦略の方向性及び戦略に沿った具体的戦術に関して、妥当性、適切性、実行可能性についての忌憚ない意見を聞くことが新たな「経営戦略」の質を高めます。

経営戦略の見直しで、新たな成長段階へ ～関連人材の知恵の結集～

＜ご提案のポイント＞

- ・外部・内部環境の変化に適合した「経営戦略」を策定することで、会社は新たな成長・発展局面を迎えることが可能です。
- ・まずは、現状の「経営戦略」を、現経営者とともに冷静に評価し、見直しの必要性を見つめ、あるべき「戦略」に関して合意形成をめざしてください。
- ・新たな「経営戦略」の方向性が正しく、実現可能であるか、経営上層部、現場及び外部人材等の知恵を結集して、より良い戦略の策定をめざします。

1. 「経営戦略」を見直す理由とタイミング

「経営戦略」は会社が現実の市場で勝ち残り、成長・発展するための方向性を示すものですので、常に外部・内部環境に適合的であり、その戦略に沿った戦術が実行可能であることが求められます。経営者の交代時は、見直しに適したタイミングです。

2. 新たな「経営戦略」がより良いものとなるために

「経営戦略」が業績を左右する重要指針であるからこそ、後継者は自らの情熱やアイデアを新たな戦略という具体的な形に反映させたいと考えます。しかしながら、後継者が独断で経営戦略の方向性を定め、さらに戦術や具体的施策まで決めてしまうと、経験・知見の不足から間違った判断をしたり、会社の現場で実行不可能な戦術や具体策を決めてしまう場合もあり得ます。現経営者を含む社内人材や、信頼できる外部人材等、関連する人達と後継者とが緻密なコミュニケーションをとり、知恵を結集して、協同して新たな「経営戦略」を作り上げていくという進め方がよいでしょう。

3. 実行のための方策

まずは、現在の「経営戦略」の中で企業運営を実践し、戦略に沿った戦術をとって、成功、失敗を経験した現経営者と、従来の「経営戦略」の評価を行い、新たな方向性に関して合意形成をめざして下さい。後継者が環境変化を理由に戦略の見直しを意図する時、その方向性が妥当なものであれば理解は得られるはずです。

次に、今後、後継者とともに会社を運営する経営上層部の意見も聞き、戦略の方向性と、戦術が会社の内部資源と適合的か、実行可能かを現場と確認して下さい。

そして、新しい「経営戦略」の妥当適切性を担保するために、経営コンサルタント等の専門家や信頼できる経営者仲間等、外部の意見も傾聴しましょう。外部人材は社内の人間関係を付度する必要もないので、それぞれの専門的見地から客観的な意見が期待できます。

実行可能で業績向上への直接寄与が求められる「経営戦略」を見直すためには、後継者の周囲の人材の持てる知恵を結集することが重要です。