

後継社長のジレンマとコンフリクト の流れ

2019.3

Naohide_sato

後継社長のジレンマとコンフリクト

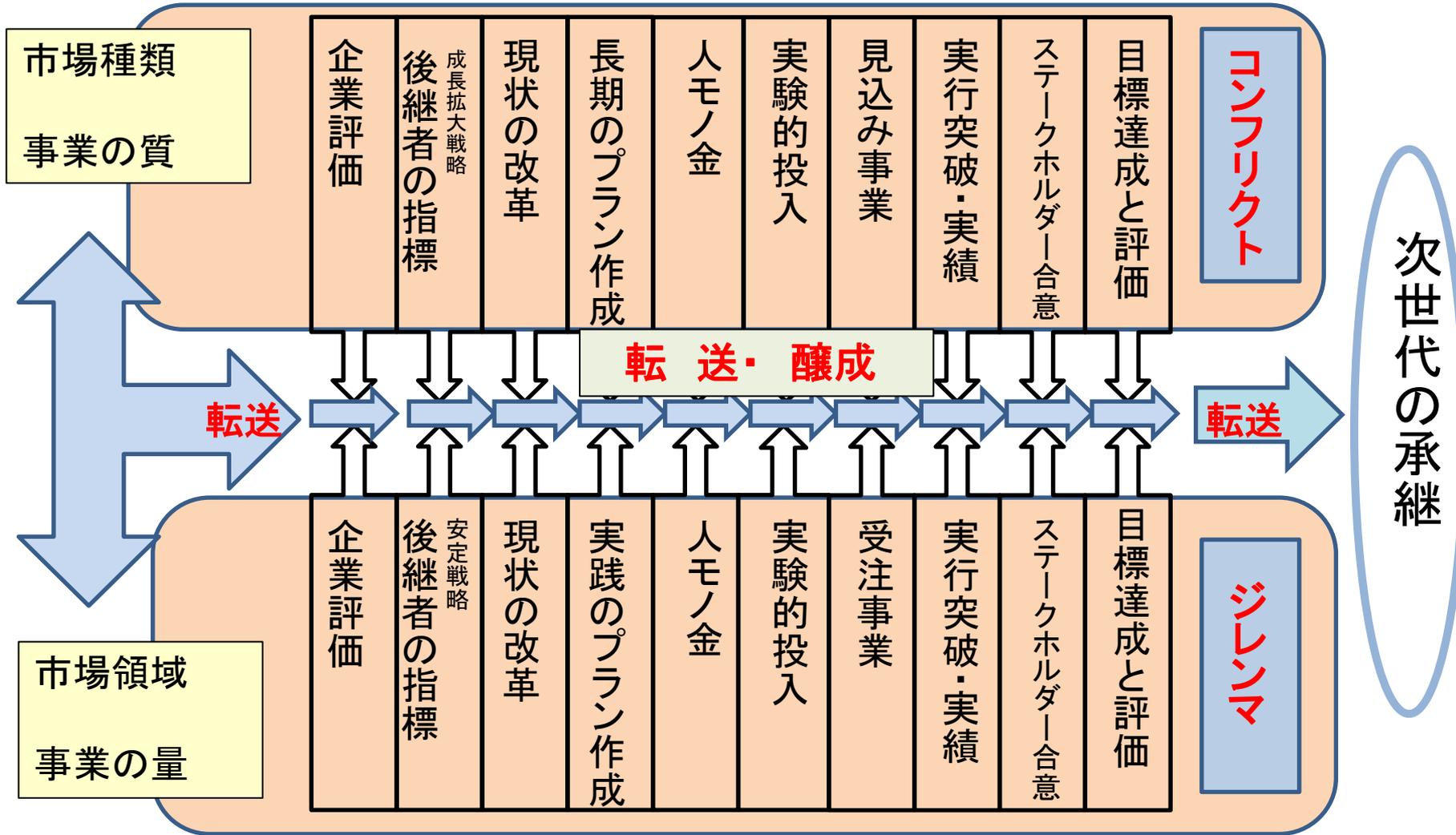
後継社長は

事業の市場状況が、繁栄に向かっているのか現状維持なのかなどと
儲かる事業体質の転換や今後の事業方針などの決定を提言することである。

次世代の戦略(何をして拡大する)をフローチャートで示し、

ジレンマとコンフリクトにて考察する

後継事業化のジレンマとコンフリクトの流れ



後継事業のジレンマとコンフリクト

ジレンマ(板ばさみ)

事業の計画は、推進者が決定、実行出来る。

コンフリクト(葛藤・対立)

事業の計画を進めるにあたって決定者のみでは実行できず相手の賛同がいる。(たとえば、法規制の違反、投資家の賛同など)

転送・醸成(翻訳転送)

各項目を確実に進めるための推進力をもって転送する。また、熟した内容が重要なポイント

後継事業のジレンマとコンフリクト

市場種類: 製造・開発・販売・土業・コンサルティングなど
事業の事業種類特徴を認識する
事業の質: 高級・消費型
価格と質の決定する

後継者が決めるがステークホルダーの賛同がいる

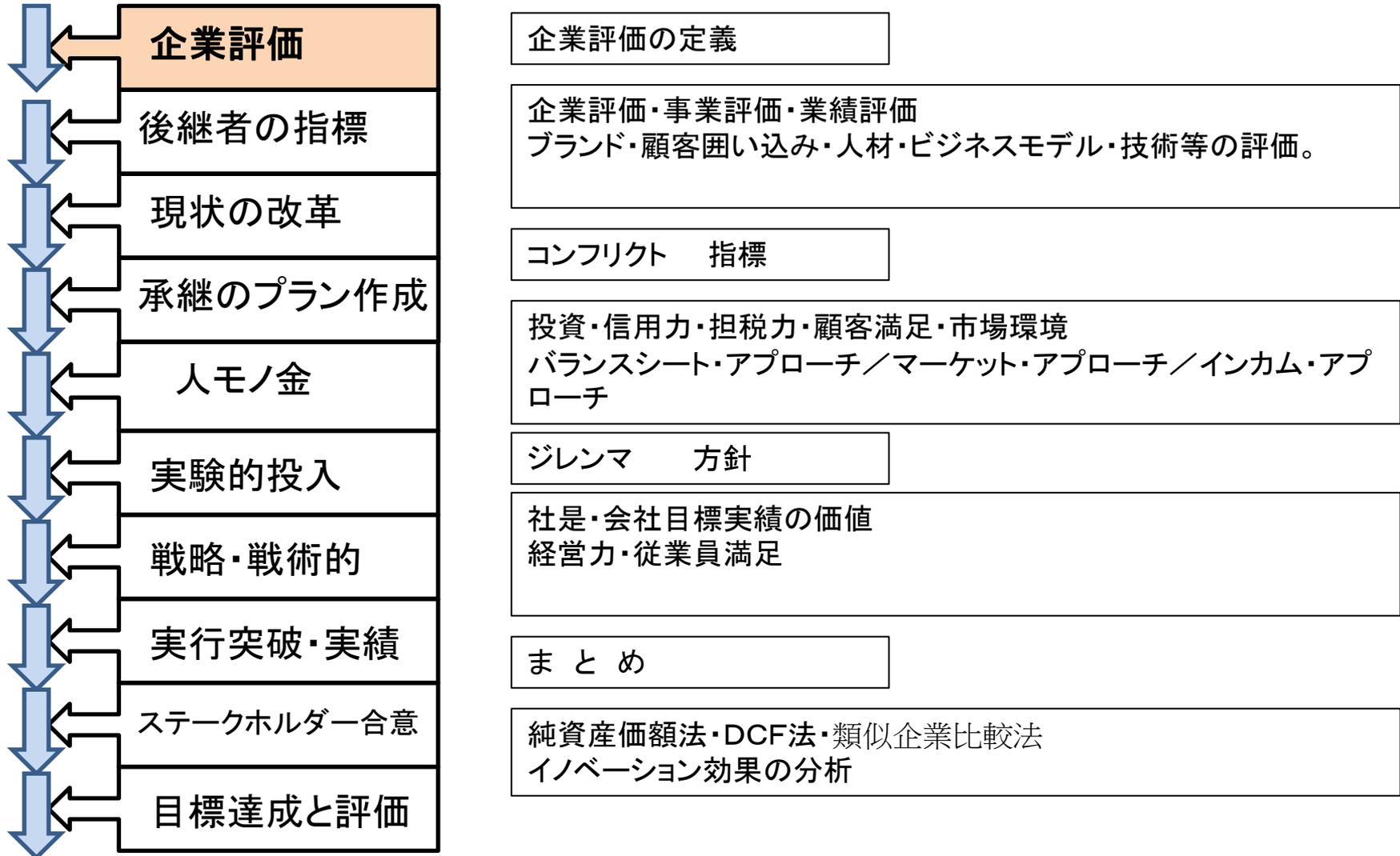
コンフリクト

市場領域: 半製品・コンテンツ・完成品・消費型商品など
事業の分野と領域を認識する
事業の量: 生産量・売上・利益を確定する
人モノ金と労働力を確定する

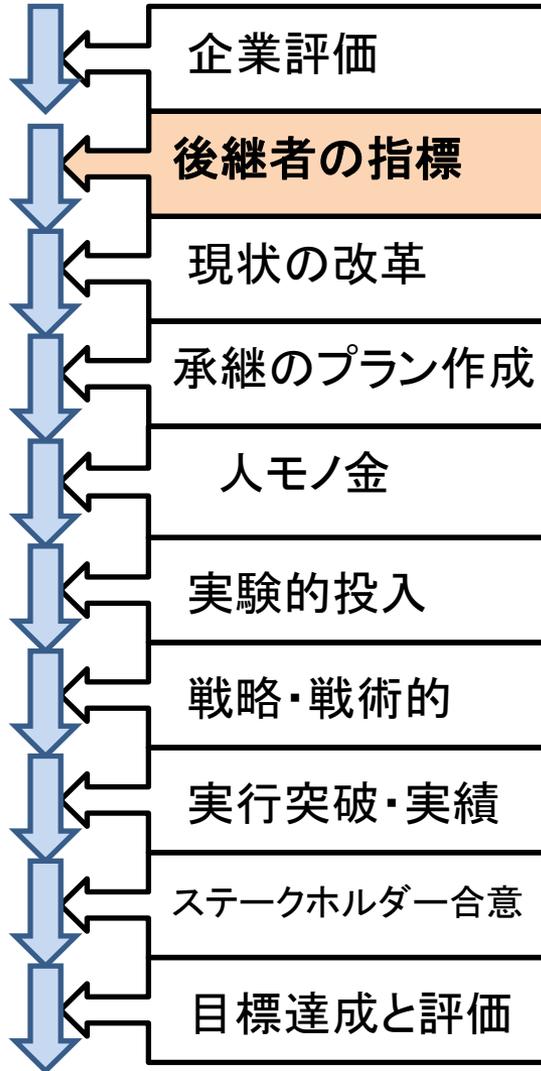
後継者が決める

ジレンマ

後継事業のジレンマとコンフリクトの流れ



後継事業のジレンマとコンフリクトの流れ



後継者の指標

後継事業の選択肢
親族内承継・従業員への承継・M&A・廃業

コンフリクト 指標

親族でない場合は、関係者ステークホルダーに委ねられることが多い。
従業員・古参方も理解と銀行などに理解して頂くことになる

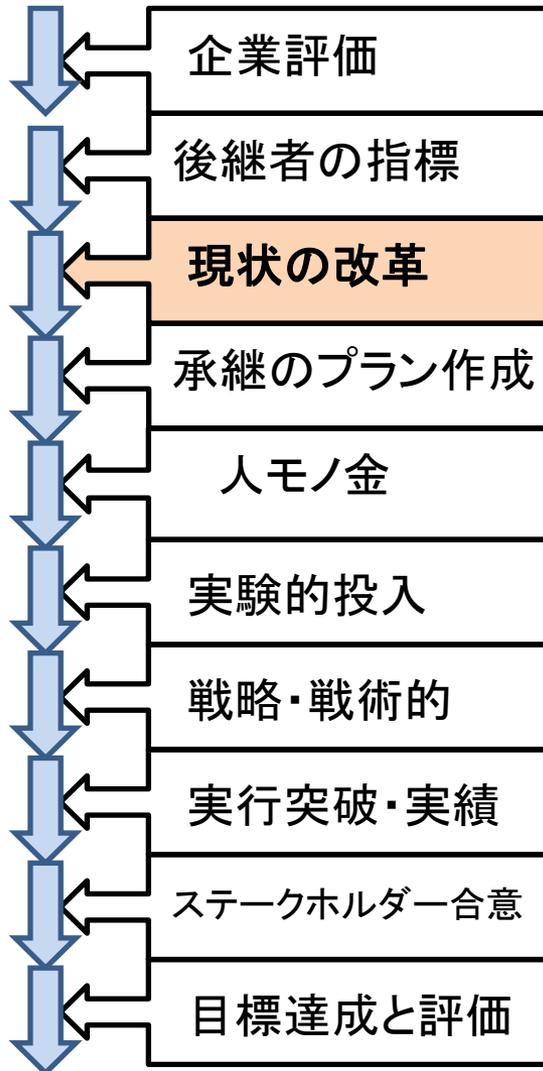
ジレンマ 方針

後継者の生き立ち・企業規模・経営力
その実行力が適材者である証明をする

まとめ

後継者としての経営力とリーダー性が決め手となる。結果からの話となる。

後継事業のジレンマとコンフリクトの流れ



現状の改革

4つの改革、グループ(協力会社、共同)・経営・事業・機能別の改革
将来ビジョンを明確にし、現状分をして改革を行なう。

コンフリクト 指標

企業の社会的存在価値の向上
事業活動を通じてステークホルダーへの役割を理解する
社会ルールと環境対応をする

ジレンマ 方針

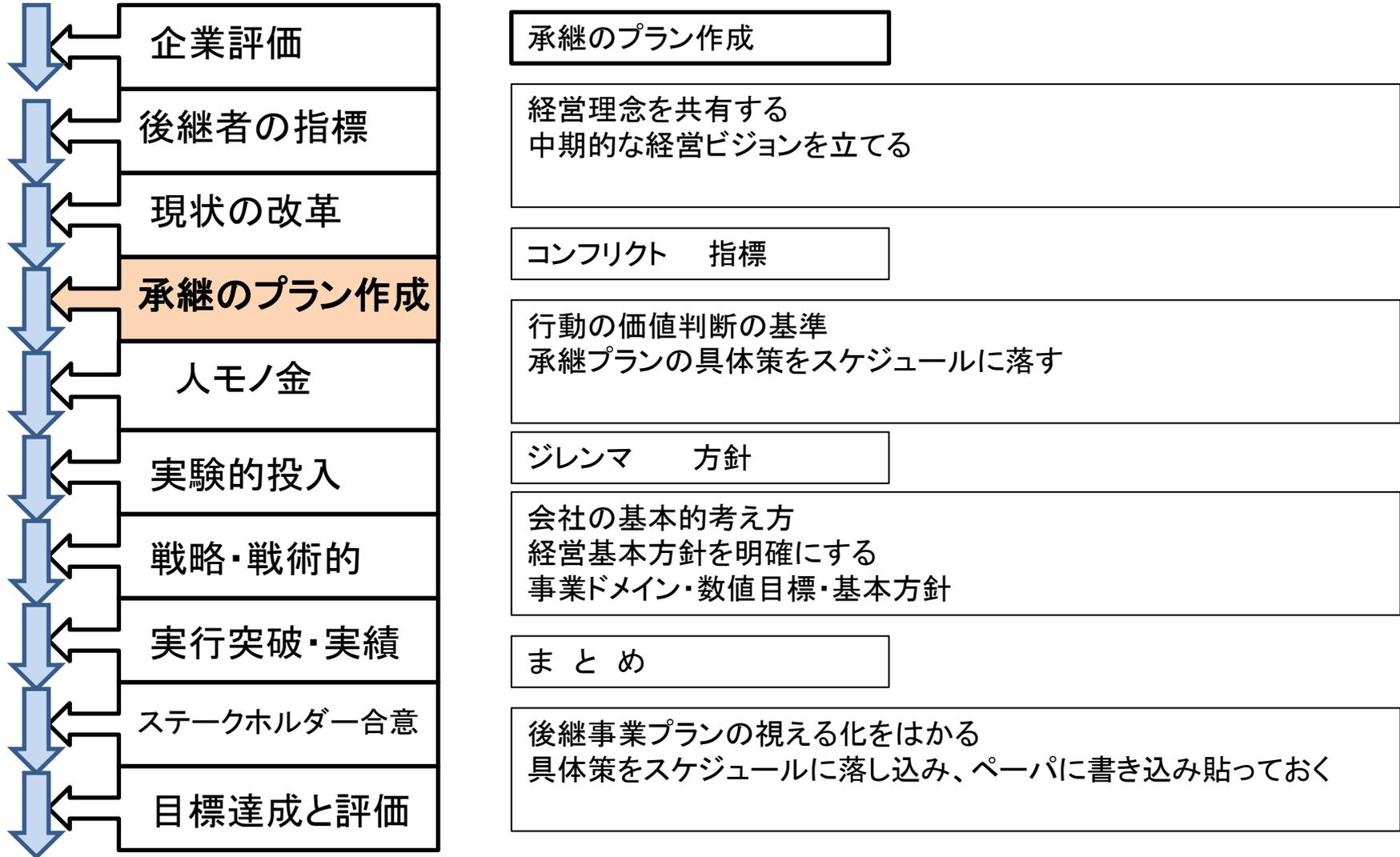
企業内部における経営のあり方
事業の成長・顧客と技術革新・生産性向上・人材開発
現状分析の継続性

まとめ

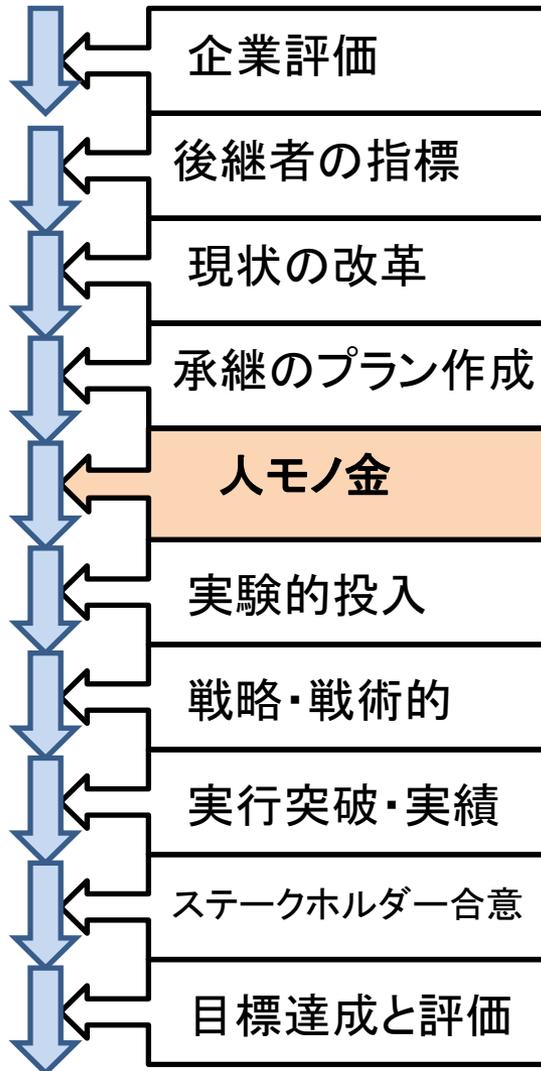
改革のフレームワークの一覧

1・SOWT分析 2・PEST分析 3・PDCAサイクル4. 3C分析5・PLCサイクル6コア・コンピタンス
分析7基本狭小戦8ビジネスモデルキャンパス9アンゾフのマトリクス10バリューポートフォリ
11PPM12GEのビジネススクリーン13ファイブフォース14アドバンテージ・マトリックス157つ
のS 16バリューチェーン17デコントラクション18VSPROモデル19VRIOフレームワーク20
サービス・プロフィット・チェーン

後継事業のジレンマとコンフリクトの流れ



後継事業のジレンマとコンフリクトの流れ



人モノ金

経営の三要素である。その次に[文化]「技術」「情報」を追加されることもある。

コンフリクト 指標

ヒトの資源。ヒトの資源、それらを生み出す設備、機械などのモノ、資金を意味し、キャッシュフローを通して、管理や活用の金を必要な分調達できるか。

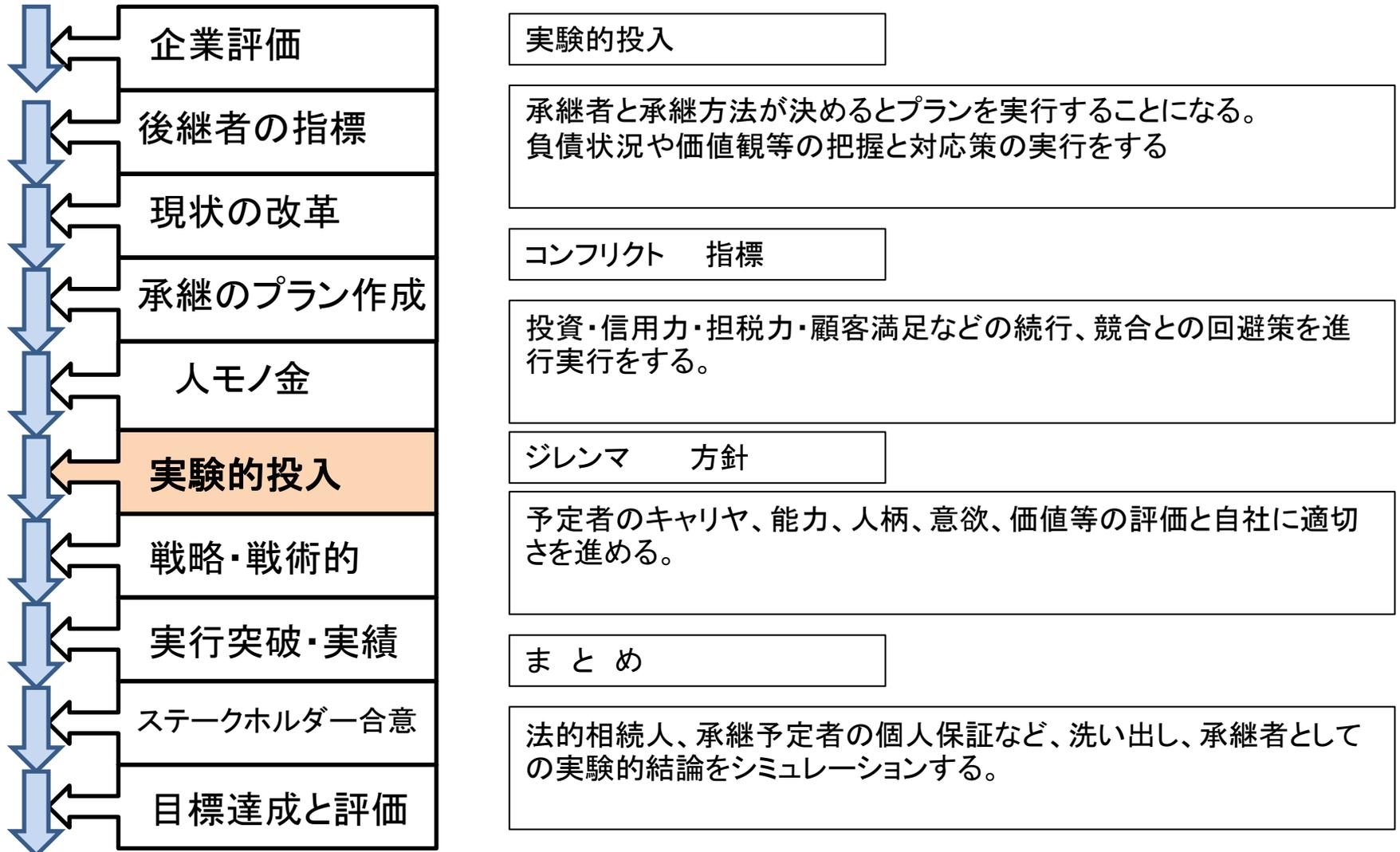
ジレンマ 方針

人は人脈、モノは必要なものと、あれば良いものまったく不要なもの、の方針、金は自己資金と投資・融資の状況と運用。

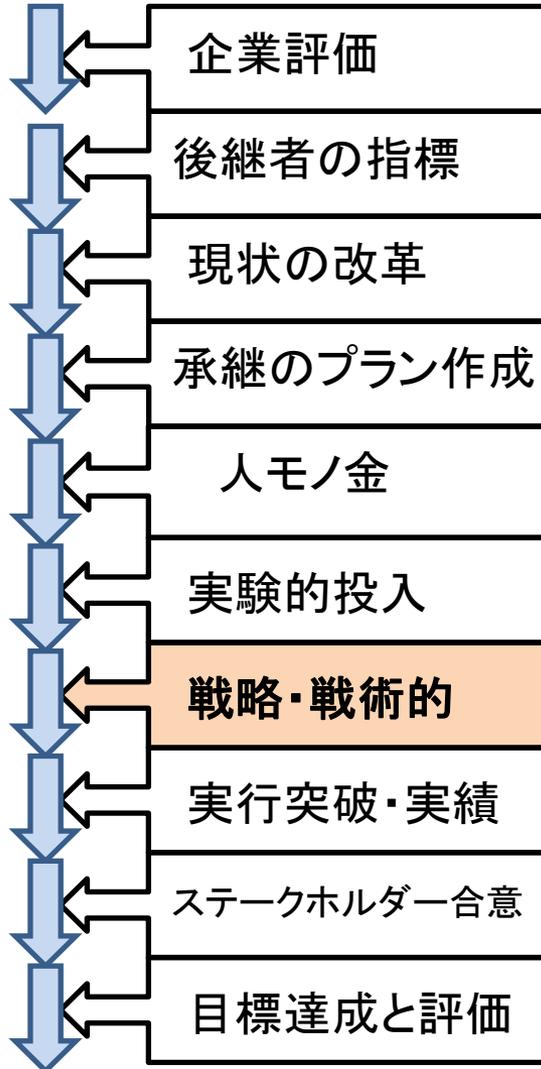
まとめ

人事制度、商品・サービスの決定、顧客情報を、人モノ金の活用・精度を会計法に合わせ決める。

後継事業のジレンマとコンフリクトの流れ



後継事業のジレンマとコンフリクトの流れ



戦略・戦術的 見込み・受注型事業

基本方針と自社の強みや弱みや市場での売上限界数と利益額の目標を設定し、その目標に指標を作成する。承継者はその指標の達成をすることの方法を改革や継続方法などを明確にする実際には行政の支援も充実していますので、うまく活用することで、後継事業の際の負担やリスクを抑えることができます。

コンフリクト 指標

自社を取り巻く経済環境を分析します。業界状況や政治・社会の状況、競合他社の動向、技術革新の動向、市場動向など、今後の自社の経営に影響しそうな外部要因を幅広く把握します。

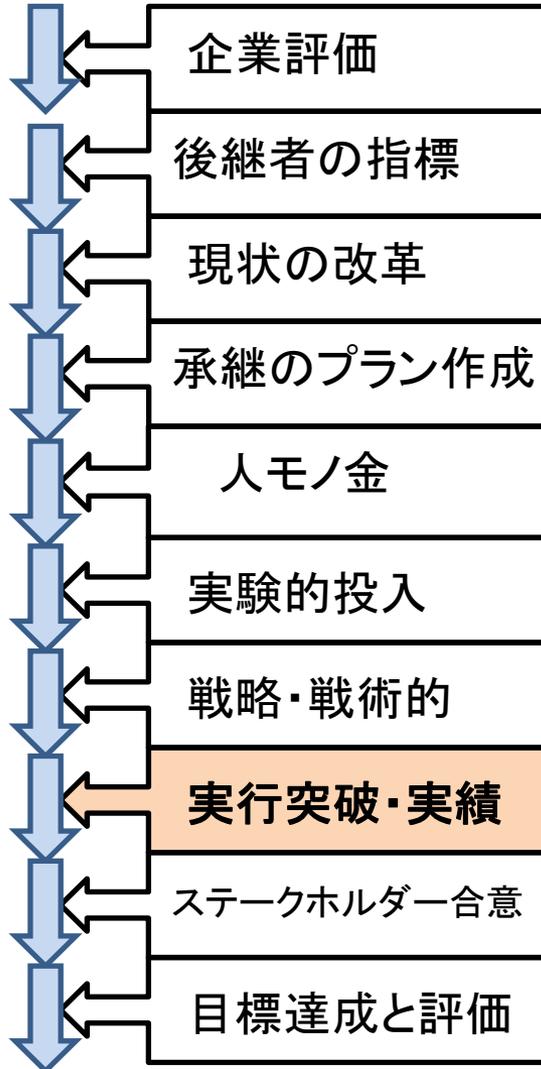
ジレンマ 方針

自社にどのような経営資源（人材、財務力、設備、生産力、営業力、技術力、組織風土など）があるか、それぞれどのような内容や状況かを把握します。

まとめ

内外の環境把握と分析によって、目標と現状とのギャップが把握できます。そこで、このギャップを埋める後継事業の主題を設定します。

後継事業のジレンマとコンフリクトの流れ



実行突破・実績

把握された課題を解消しつつ、後継事業計画やM&A手続き等に沿って資産の移転や経営権の移譲を実行していくのである

コンフリクト 指標

この時点で税負担や法的な手続きが必要となる場合が多いため、弁護士、税理士、公認会計士等の専門家の協力を仰ぎながら実行することが望ましい。

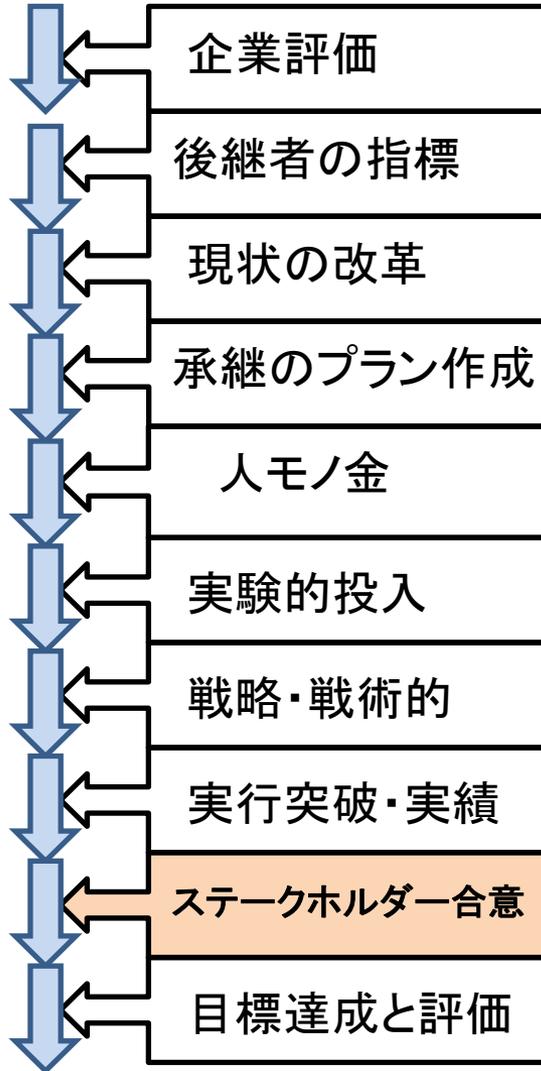
ジレンマ 方針

実行段階においては、状況の変化等を踏まえて随時後継事業計画を修正・ブラッシュアップする意識も必要である

まとめ

後継事業の方法が決まり、各専門家との対応となる。また、現場においては、組織的な流れで実務が進んでいることが重要である。ここで、実績が実る。

後継事業のジレンマとコンフリクトの流れ



ステークホルダー合意

企業の経営活動に関わる利害関係者全体のことを指します。合意形成の定義を理解する。利害関係者と良好な関係を維持しつつ、最適な経営資源の配分をすることが必要となります。

コンフリクト 指標

金融機関・貸付返済原資、利息支払等
株主(ストックホルダー)・値上がり益・配当等
国・政府・納税資金、法律遵守等

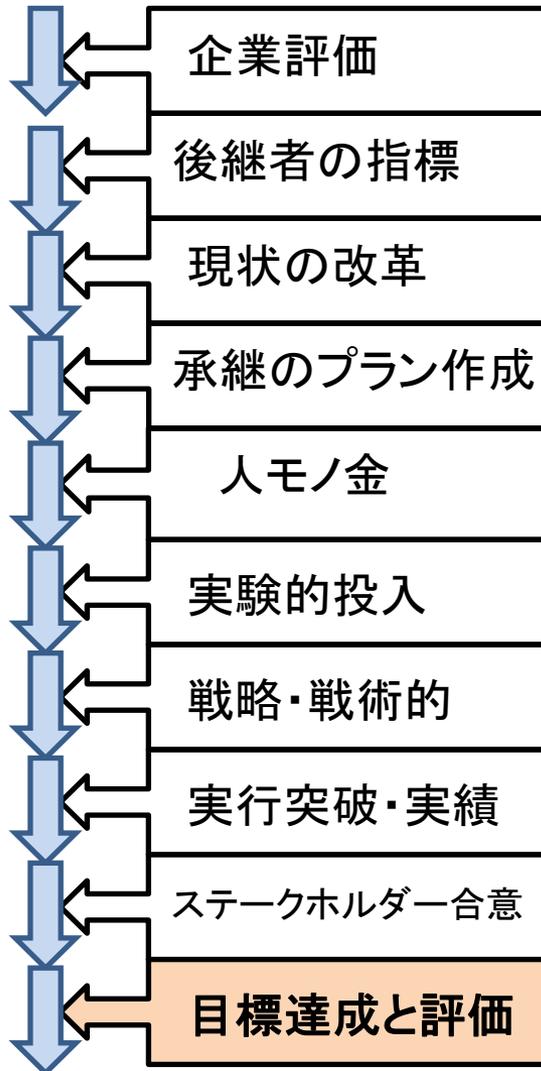
ジレンマ 方針

取引先・取引価格、サービス内容等
従業員・給料水準、待遇、業務内容等

まとめ

会社はストックホルダー(株主)のものである、という考え方と、ステークホルダー(利害関係者)のものである、という二つの考え方があります。

後継事業のジレンマとコンフリクトの流れ



目標達成と評価

同様な形態であれ、承継モデルが作成でき、成果が出るのが重大でありそこに評価があります

コンフリクト 指標

二代目以降の経営者は専門経営者型の経営を行う。その意味では、環境変化に伴い、外部の異質な視点を組織に取り込める可能性が高いといえるでしょう。

ジレンマ 方針

二代目以降の経営者世代が保守的姿勢とならず、いかに進取的行動にチャレンジする精神を継承できるかです。

まとめ

事業の目標達成は、未来に続きます。常に進化、改革が必要とされ成果が必要である。ジレンマとコンフリクトを越えることで承継がなされていきます。

後継事業のジレンマとコンフリクト の流れ

次世代の承継

次世代の承継は、だれがどのような形で受け継ぎ繁栄させるか。

であるが、従業員、古参社員、商品、購入先への信用、信頼を如何に、どのような形で承継するかでもある。

それは、品格、高貴なサービスの承継であるといえる。

そして、利益が適切額あることも重要である。

企業進化のジレンマとコンフリクト

ハーバート・サイモン以来70年代を企業進化を唱えた理論にコンティンジェンシー理論がある。環境の多様化における組織化のあり方において環境が複雑化すれば組織は環境の多様化が閾値を超えればそれに応じて組織においても環境と交流が行われ組織が自己組織化によって複雑化するというものである。このジレンマとコンフリクトを超えることで企業が進化していくことになる。

ここで、そのリーダーの要素を挙げてみる。

企業進化のジレンマとコンフリクトのリーダー

「リスクをとれるタフなマインドセット」

1つ目は、「リスクをとれるタフなマインドセット」です。

何度も申し上げたとおり、今のような経済環境では不変の模範解答など、どこにもないので、失敗を繰り返しながら、より「答らしきもの」に近づいていくしかありません。その過程で諦めたりめげたりしそうになりますが、それに負けない、失敗にめげない胆力ということです。「知的根性」と言ってもいいかも知れません。

「スピーディにPDCAを回していけること」

2つ目は、「スピーディにPDCAを回していけること」です。

より速くPDCAを回すということは何度も申し上げましたが、それを組織としてではなく、個人としても出来るということです。これが出来るためには、自分の考えに拘泥しない「客観性」「ニュートラルさ」と、失敗を早々に認められる「素直さ」が必要です。自分の考えを強く持っているんだけど、客観性と素直さも併せ持ち、自分の考えや仮説が間違っていると思ったら、早々にそれを否定し、客観的に失敗分析とその対策の検討に移れる、そういう懐の深さや人間性が必要です。

「論理的な問題解決力」

3つ目は、「論理的な問題解決力」です。思い込みや感情論では、PDCAを回して成功まで辿り着けないので、論理的思考力・問題解決力が必要です。

さらに、いくら普段は論理的な問題解決力があっても、感情によってその力が大きくブレるとしたら使い物にはなりません。日本ではビジネスシーンで接する方々の多くが紳士的・淑女的ですが、そうではない交渉などの場面や非紳士的な方々に出くわすこともあるからです。海外市場になると、そのリスクはもっと増大します。

したがって、どのような状況でも、自分のハートは熱く、頭はクールで対処できるように常日頃から訓練しておく必要があります。

<https://enterprisezine.jp/bizgene/detail/5075> より

企業進化のジレンマとコンフリクトのリーダー

「実行力」

4つ目は、「**実行力**」です。

オペレーション力と持続的な情熱、といっても良いかも知れません。

変革の牽引においては、オペレーションを肅々と回せばよい、ということはありません。さまざまなハードルが立ち塞がってきます。それを問題解決しながら、一つ一つ前に進めていくのです。それを成果が出るまで続けるのは大変な労力を必要とします。しかし、その労力をこなし続けて成果に至れるとしたら、それをドライブできるのは情熱です。尽きることのない情熱です。

平穩無事な実行はさておき、波乱万丈の実行を成し遂げるには情熱が必要です。それは故・松下幸之助氏や稲盛さんや永守さんなどの名経営者が口をそろえて指摘する点です。

「人間力」

最後の5つ目は、「**人間力**」です。

論理的問題解決力と矛盾するようですが、一人では何もできないので、人間力は絶対に欠かせません。

今までの予定調和・ウォーターフォールの時代なら、大企業のブランドがあれば周りもついてきたかも知れませんが、これからは社内外のいろいろな方たちと一緒にさまざまなトライアルをやっていかなければいけません。しかもそれは何度も失敗するのが当然です。

これはコンサルタントも同様だと思いますが、周りの人に共感してもらって、共通の思いを持てる、一緒に乗り越えていく、といったことができないと、周りの人たちはついてきてくれないのではないのでしょうか。リーダーに一番必要かつ重要な要件は、この「人間力」ではないのでしょうか。

企業進化と後継事業の提言

次世代の経営は、だれがどのような形で受け継ぎ繁栄させるか。
変化の対応(コンティンジェンシー理論)と事業繁栄と利益追求と
共にステークホルダーとのシナジーの解決策と承継策を組織とし
て作り上げるかを私共と進めていきましょう。

本資料は、作者が信頼できると判断した各種データに基づき制作していますが、正確性を保証するものではありません。また、予告なしに変更されることもあります。