



株式会社フレックスコンサルティング
F L E X C O N S U L T I N G

カリスマ経営者の事業承継と 事業のDX化

伊藤 毅 (いとう たける)

フレックスコンサルティング代表取締役／弁護士

1971年生まれ
早稲田大学大学院法学研究科修士課程(商法専攻)終了。1999年弁護士登録。

外資系法律事務所等を経て、枠組み作りを得意とする戦略系コンサルティングファームであるフレックスコンサルティングを創設。民間企業の戦略立案支援のほか国の政策立案支援等も多数従事。



なぜ事業承継とDX化を一緒に考えるのか

事業構造改革

```
graph TD; A[事業構造改革] --- B[事業承継]; A --- C[DX化]; B --- D[財務、リーガル]; C --- E[デジタル];
```

事業承継

財務、リーガル

DX化

デジタル

ローレンス・レッシグ



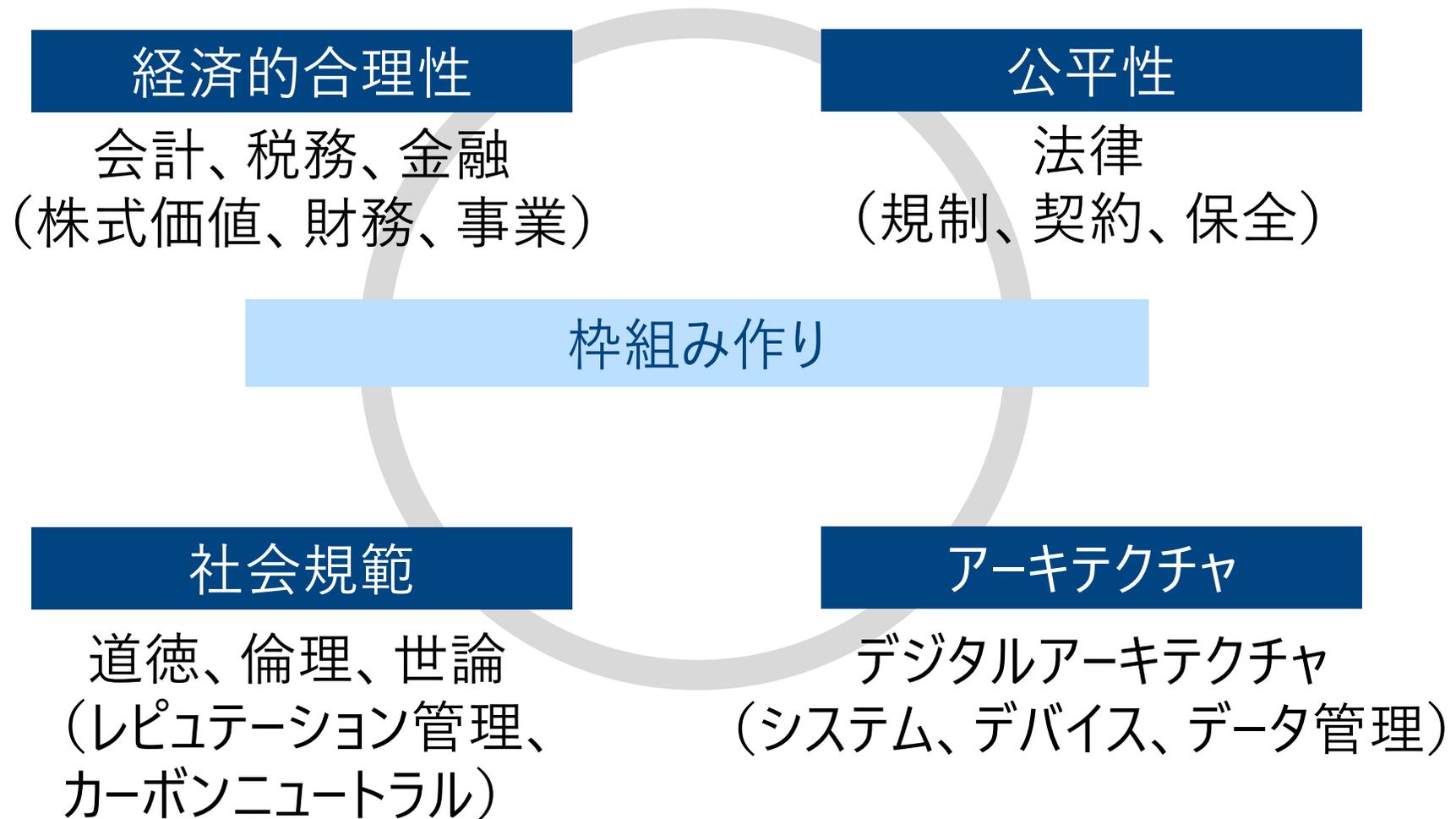
出典: フリー百科事典『ウィキペディア (Wikipedia) 』

レシッグの4要素

Code: And Other Laws Of Cyberspace / Lawrence Lessig (1999)

	法	規範	市場	アーキテクチャ
設定	言語によるルール	社会・組織	価格設定	構造物・プログラム
執行	強制執行	村八分	不買、倒産	執行不要

行動科学に基づく枠組み作り



平成30年間における企業の変化

1989

日本電信電話
トヨタ自動車
東京電力
日立製作所
松下電器産業
日本長期信用銀行
野村證券
新日本製鐵
東芝
日本電気

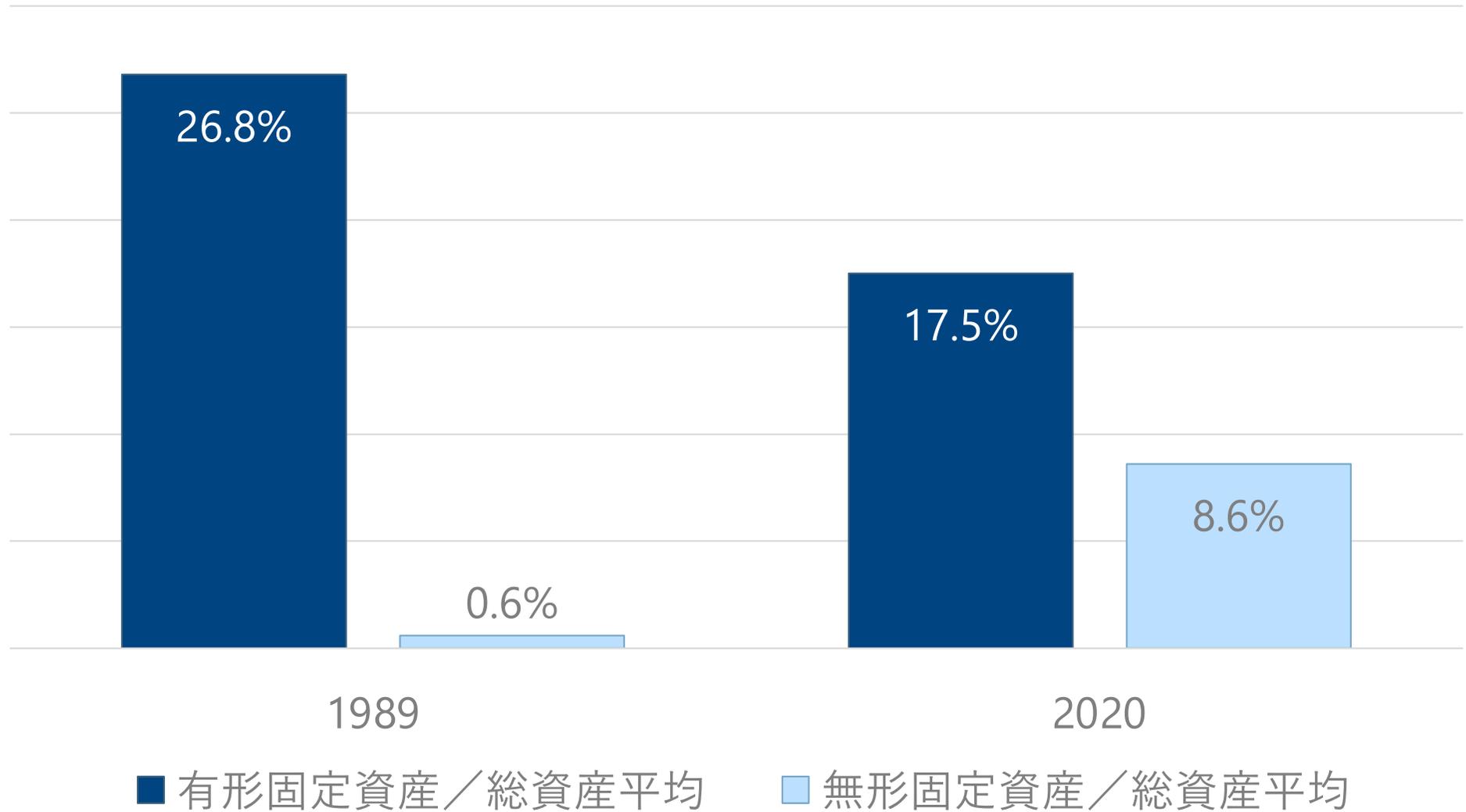
2020

トヨタ自動車
ソフトバンクグループ
ソニーグループ
キーエンス
日本電信電話
中外製薬
リクルートホールディングス
日本電産
信越化学工業
KDDI



東証一部時価総額ランキングTOP10

ビジネス構造のソフト化



インターネットの出現

1980年代～

第三次産業革命



オートメーション化

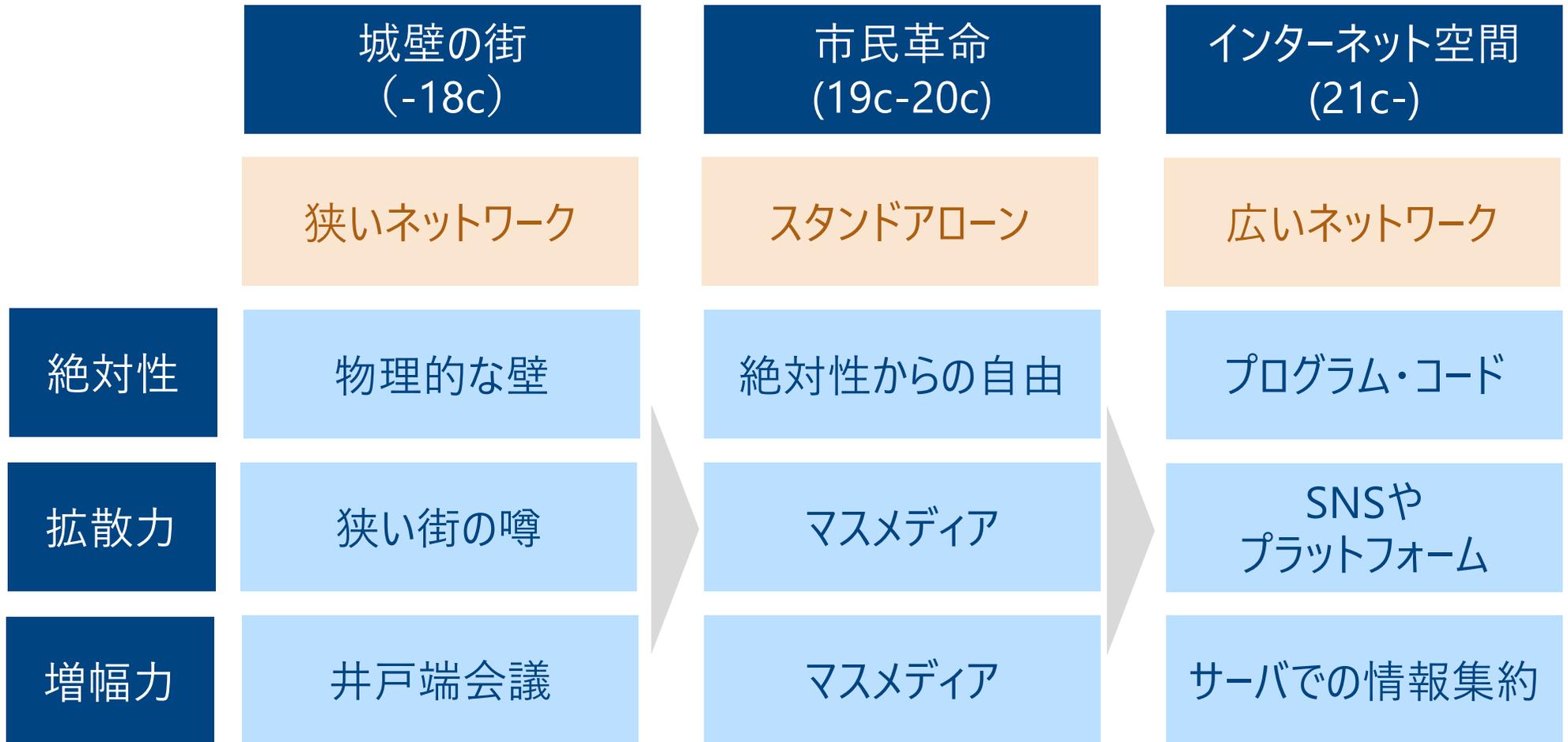
2010年代～

第四次産業革命



ネットワーク化

スタンドアロン型からネットワーク型への変化



DX化の発展形態

DX1.0



業務プロセス変革

DX2.0



ビジネスモデル変革

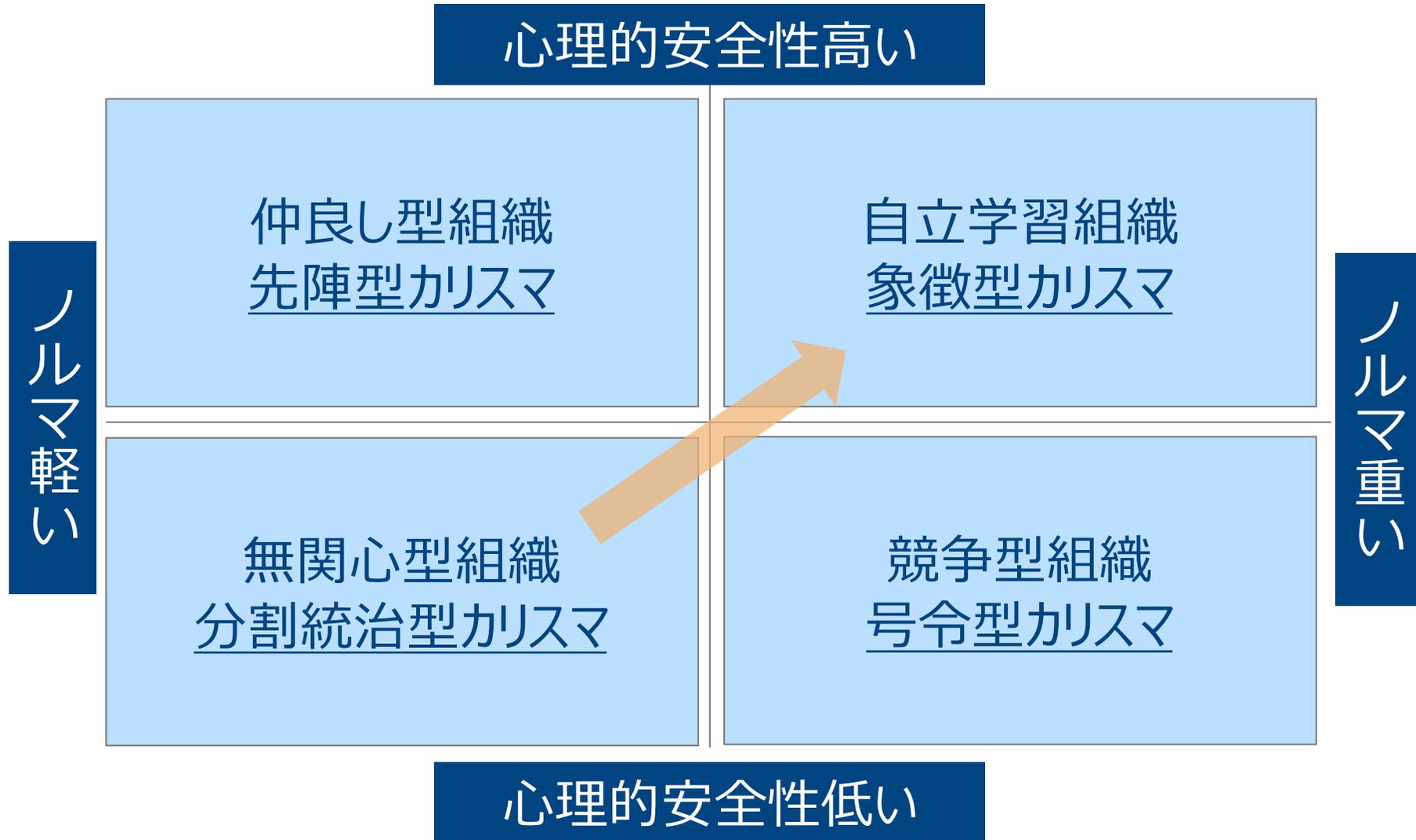
DX3.0



インフラ変革

ネットワーク型経済と事業承継はどう関係するのか

カリスマ経営者と組織のパターン



経営の各要素とカリスマ経営者依存



トップダウン型経営とボトムアップ型経営

	トップダウン	ボトムアップ
ビジネスモデル	集約と効率化	多様性の統合
アイデア	経営層	現場
管理職	効率の管理者	インテグレーター

トップダウン型からボトムアップ型への事業承継



山内溥



岩田聡

出典: フリー百科事典『ウィキペディア (Wikipedia) 』

まとめ

ネットワーク型経済に対応するため
ボトムアップ型で事業承継とDX化を並行して進める

DX化の進め方

DX化により解決される課題には色々なものがある

Alternate: 人的行為の代替（作業の機械化・自動化）

Support & Reinforce：高度技能の獲得・補完

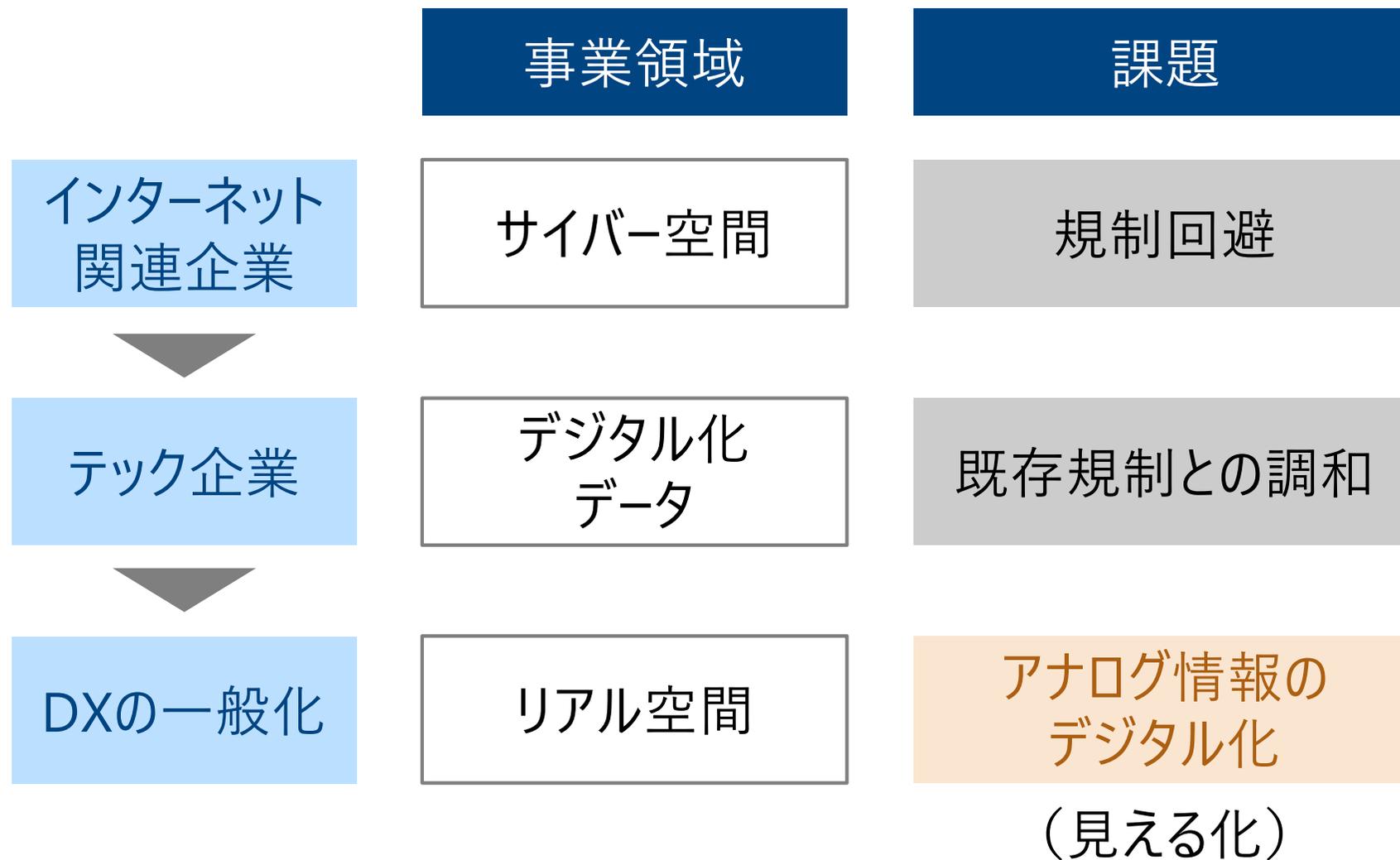
Remote：現地→遠隔化・非接触化

Live：事後確認→常時確認

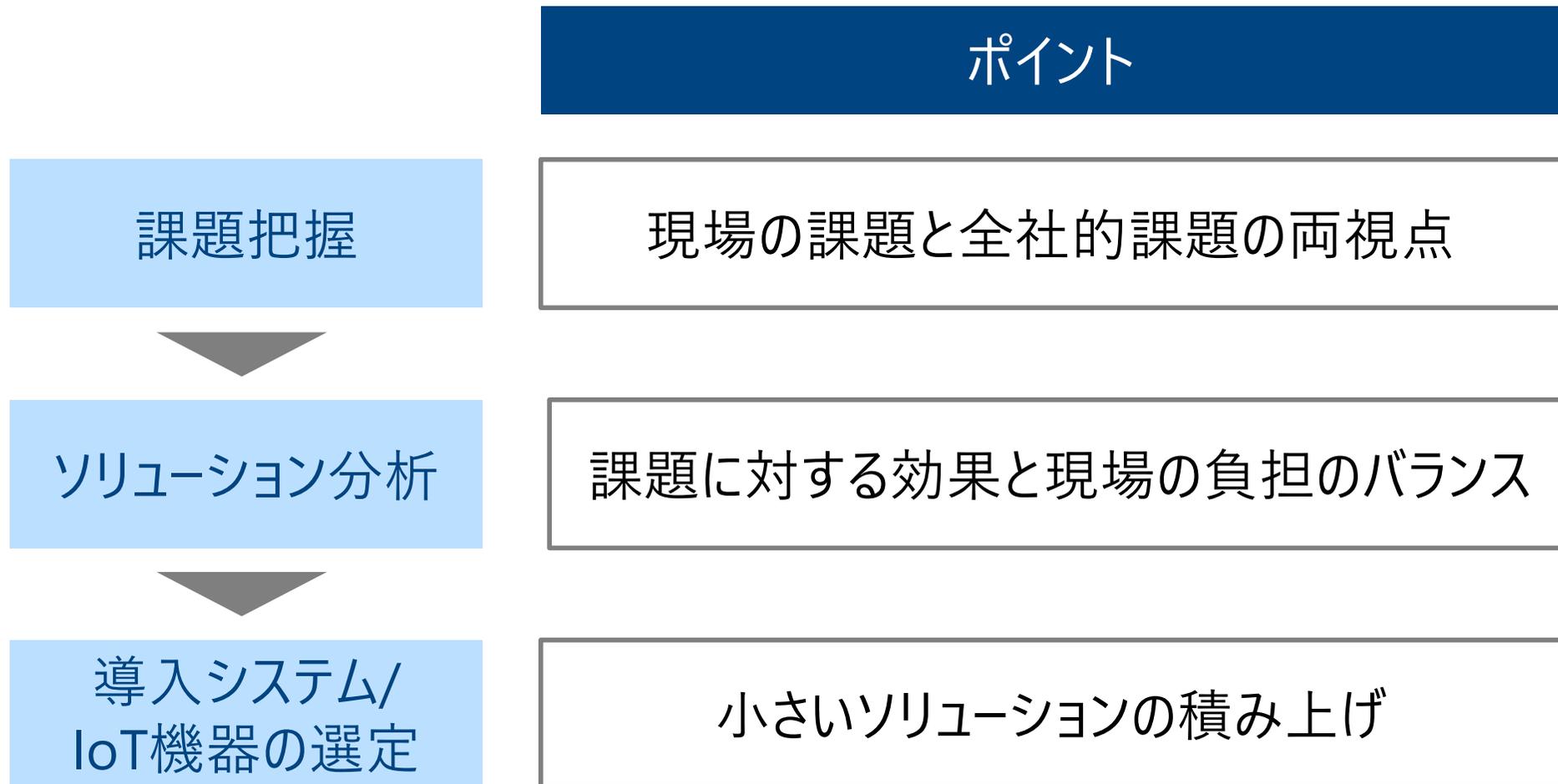
Interactive：片方向→双方向

Customize：外形的なグルーピング→個別化

DX化の一般化



課題志向で行うDX化



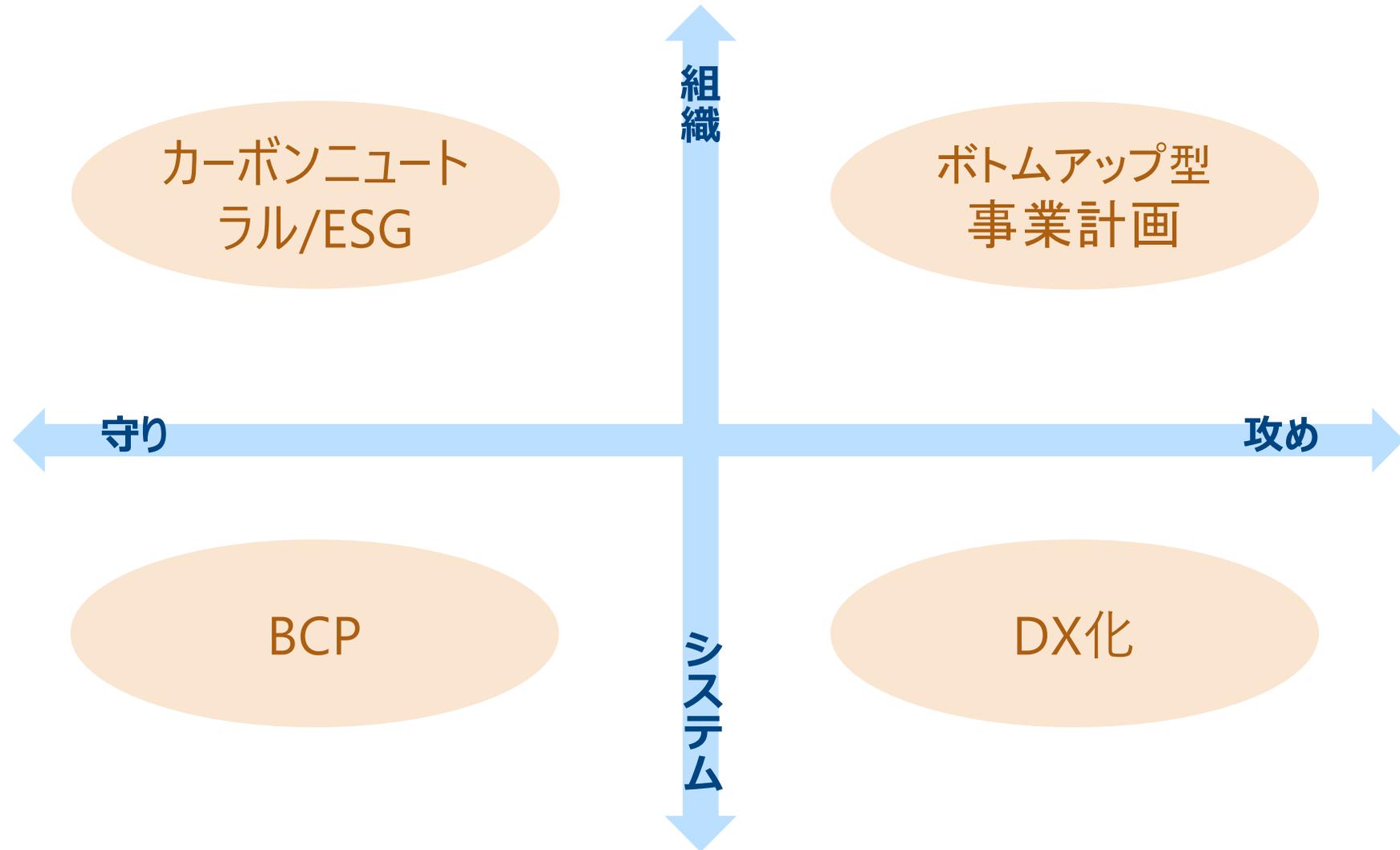
まとめ

ボトムアップ型で事業承継とDX化とは
事業フローの「見える化」

DX2.0/3.0におけるビジネスモデル/インフラ変革



事業フローの「見える化」



パターン1 | 象徴型カリスマによるDX化



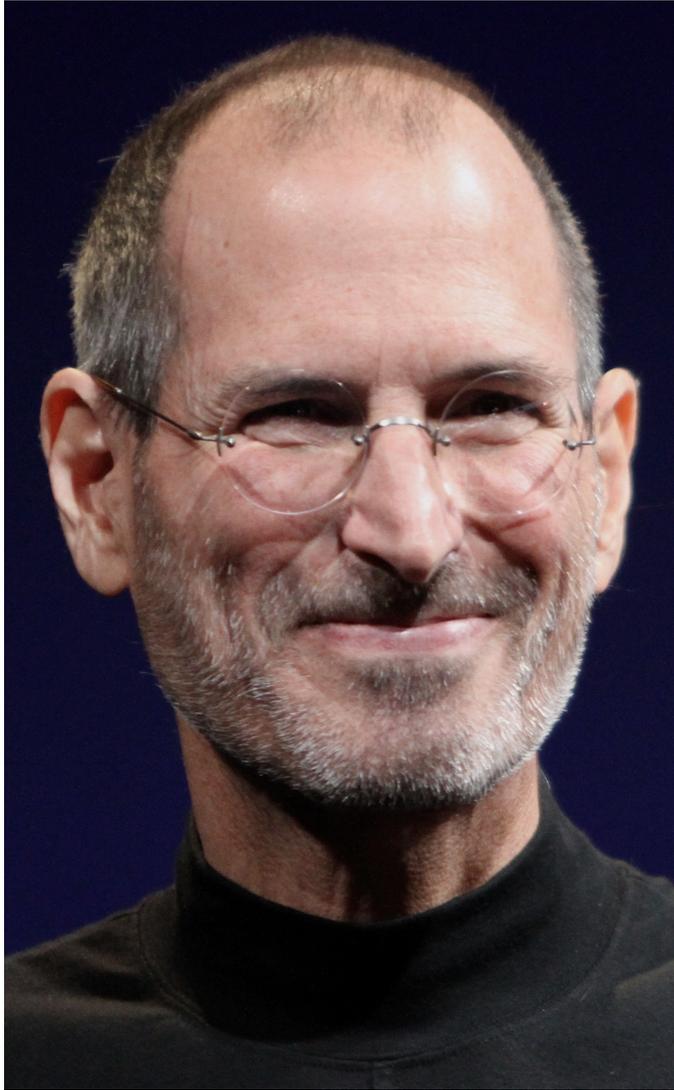
徳川家康



徳川秀忠

出典: フリー百科事典『ウィキペディア (Wikipedia) 』

パターン2 | 事業承継先行型 | 号令型



スティーブ・ジョブズ



ティム・クック

出典: フリー百科事典『ウィキペディア (Wikipedia) 』

パターン3 | 事業の一部承継によるDX化 | 先陣型



高田明

出典：株式会社A and Liveサイトより



高田旭人

出典：ジャパネットホールディングスサイトより

成功の秘訣

過去の否定ではなく「アップデート」



FLEX CONSULTING
株式会社フレックスコンサルティング