

## コンサルティングレポート

## 中堅・中小オーナー企業の「見えない経営課題」への対処法【前編】

経営戦略部 [大阪ビジネスユニット] チーフコンサルタント 遠藤慎良

我々では民間企業における「中期経営計画」の策定と、その実行をご支援させていただく機会が非常に多くあります。この活動の中では、企業の経営課題をいかに正確に捉えるかが極めて重要な要素となりますが、オーナー企業の場合、一般企業(非同族企業)と比べて、その経営課題の設定に特に注意を払わなければならないポイントがあります。それはオーナー企業であるが故に表立って議論や検討がしづらい課題でもあります。しかし企業の継続的発展のためには目を背けてはならない課題でもあります。本稿ではこのような「見えない経営課題」、言い換えればオーナー企業において「踏み込みにくい経営課題」への対処方法をまとめます。

【前編】では「見えない経営課題」とはどういったものなのか、についてご説明します。

【後編】ではこの種の課題をいかにして特定し、どのようにして“個”から“組織”へ移管すべきかについてまとめます。

### 1. 「見えない経営課題」とは

我々は経営課題の把握を目的として、経営者であるオーナーや幹部社員、一般社員へ対面式でインタビューをすることがよくあります。その中で、自社の経営課題をどのように認識していますか?とお尋ねするのですが、オーナーとその他の社員の間に課題認識にズレが発生することが多くあります。ズレがあること自体は当たり前ののですが、問題は社員が認識する経営課題にはオーナー自体が含まれる、という点です。もちろんその存在という意味ではありません。オーナーが発揮している機能であり、この機能が完全に“個”の能力と立場に立脚しているもの、という点です。

社員の視点からすると、極めて重要な機能をオーナーに完全に依存していること自体が経営課題であり、事業の継続性や危機管理の観点からすれば出来るだけ特定個人への機能依存は解消すべきだと考えます。しかしながら、その個人の発揮する機能に他社にない強みや特長があり、会社自体がそこに依存していることも十分理解しているため、あえてこの機能依存性を“経営課題”としては取り上げません。またそれ以上に、表現や伝え方を一つ誤ればオーナー批判とも受け取られかねないセンシティブな問題だけに、社員がそのリスクを取ってまで上申することは難しいでしょう。

一方、オーナーの視点はさらに複雑で、自分以外に自分と同等以上のパフォーマンスを発揮できる社員はいないという思いこみであったり、最も難しい課題を解決することがオーナーの責任であるという思いであったり、たとえ個(自身)への依存リスクを十分に認識していても自社の社員と話し合っ解決すべきものではないといった責任感などから、表立ってこの課題を取り上げることは難しいように思います。さらにいえば自身の存在価値とも直結する内容だけに、あえてその課題に触れないといった可能性も考えられます。以上のような理由から、オーナーが個人として発揮している機能の継続性や、同機能の組織・経営幹部への移管については、会社のオフィシャルな場での議題には取り上げられない「見えない経営課題」となっている可能性があります。

### 2. 該当する経営課題(例)

「見えない経営課題」の具体例としては「新製品開発力」などが挙げられます。メーカーにおけるこの機能は企業の成長ドライブの源泉そのものであり、企業価値の根幹となる部分ですが、この新製品開発をオーナーの目利きと情報量、感性

をもとに展開しているというメーカーは意外と多く存在します。もちろん技術や開発系のスタッフはいるのですが、「これを作るぞ」という最初の起点は基本的にオーナー発信である、という企業です。このスタイル自体は何も問題ありません。市場や競合に関する情報はオーナーに最も多く集まるでしょうし、自社の技術の根源を誰よりも深く理解しているのもオーナーの場合が多く、さらには意思決定のスピードや指示の強制力も合わせて考えると、むしろ最も合理的かつ競争力のあるスタイルだとも言えます。しかし社員や組織の目線でみると、オーナーが不在となった時に会社として同じレベルの活動を維持できるのか、という不安があります。新製品開発の場合であれば、マーケットの着眼点や、製品コンセプトの立ち上げ、コンセプトを具現化するための技術応用力など、オーナーの“頭の中”でどのような思考が巡り、一定の結論に至っているのかが、社員には非常に分かりづらいのです。オーナーの指揮下、これまでも様々なケースで結論とそれに基づく指示は受けているでしょうが、そこに至る思考プロセスまでを社員に正確に伝えられていない、というのが実態だと思います。

「新製品開発力」以外にも「見えない経営課題」に該当する可能性が高いテーマを以下に示します。これらはいずれも方向性や結論に無数の選択肢があり、かつ正解が一つではないタイプのテーマです。したがって解に至るまでの思考プロセスも単純な公式などでは表現できず、その影響因子には“感覚”という定性的な内容も含まれてきます。

### 【見えない経営課題(例)】

#### ～企業の成長ドライブとして欠かせないテーマ～

[製造業/商社/流通]

- ✓ 新製品開発力(デザイン含む)
  - ✓ 新規顧客開拓力(異業種への展開含む)
  - ✓ 新規生産工程の設計力(生産効率の向上策)
  - ✓ ブランディング力
  - ✓ 新規ビジネスカテゴリー創出力
  - ✓ 新規購買先の探索力
  - ✓ 新規出店戦略
- 等々

### 3. 【前編】のまとめ

まずお伝えしたいことは、オーナーを含むすべての社員が自社の継続的発展を願っているにも関わらず、組織としてアンタッチャブルな経営課題が存在する、ということです。この経営課題とは、オーナーが“個”で発揮している機能をいかにして“組織”として共有し、発現できるようにするか、という問題です。

【後編】ではこの問題への対処法をまとめましたので、自社に該当すると感じられたオーナーは是非ご一読ください。

－ ご利用に際して －

- 本資料は、信頼できると思われる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。
- また、本資料は、執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一的な見解を示すものではありません。
- 本資料に基づくお客様の決定、行為、及びその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客様ご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます。
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください。
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡ください。