

2020年7月14日

コンサルティングレポート

With コロナで考える、オーナー企業の経営と承継

中長期的な存続と持続的成長の実現

コーポレートアドバイザリー部 [東京] チーフコンサルタント 寺島 大介

新型コロナウイルスの世界的な感染拡大により、社会的・経済的に大きな混乱が生じている。このような状況下において、短期的な危機回避はできたが、「次の打ち手」に迷う企業も多いと推察される。本レポートでは、主に中堅中小のオーナー企業が危機を乗り越え、中長期的な存続と持続的成長実現のため、どのようなことに取り組むべきかについて以下の点について整理・解説をしていきたい。

1. 短期的な危機は乗り越えられても、先行きは未だ不透明
2. 危機を乗り越え、持続的成長を実現するために必要なもの
3. さらに永続する企業をめざした経営承継プランの構想

1. 短期的な危機は乗り越えられても、先行きは未だ不透明

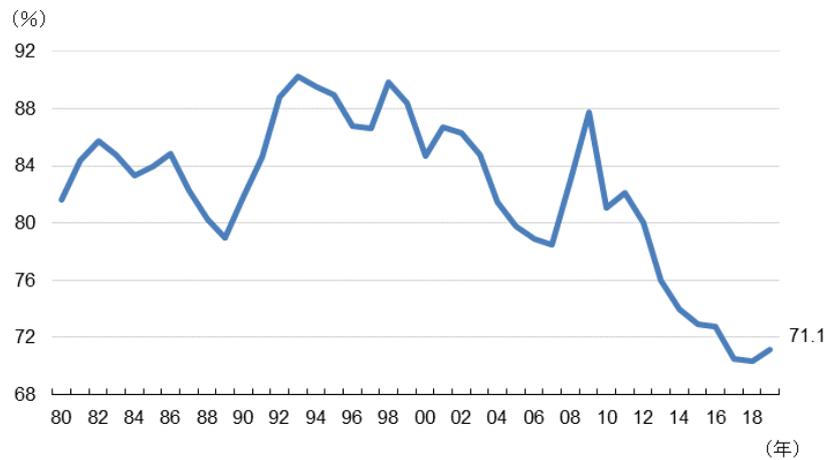
新型コロナウイルス問題収束の大きなカギとなるのは治療薬とワクチンの開発・普及である。しかし、複数の国や企業で研究開発が進むものの、副作用やウイルスの変異の可能性もあり、確実視はできない。さらに、開発に成功したとしても、製造能力の観点から広く安定的に供給できる状態になるまでには相応の時間を要すると推察される。

今回の危機が企業に及ぼす影響として最も大きいのは、さまざまな活動制限・自粛による売上の減少であろう。リーマンショック以降、多くの企業は収益構造を見直し、損益分岐点比率を引き下げ、売上の急減に対する「耐性」の強化に取り組んできた(図表 1)。しかし、損益分岐点比率は直近の数値においても業種別の違いが大きい。事業構造的に比率の高い業種もあり(図表 2)、これらの業種が売上面でも他業種に比べて大きな影響を受けている。

このような中、感染拡大の「第2波」「第3波」を懸念する声もあり、緊急事態宣言あるいは都道府県をまたぐ移動自粛要請が解除された後も、短期的に感染拡大以前の状態に戻ることは見込みにくい。

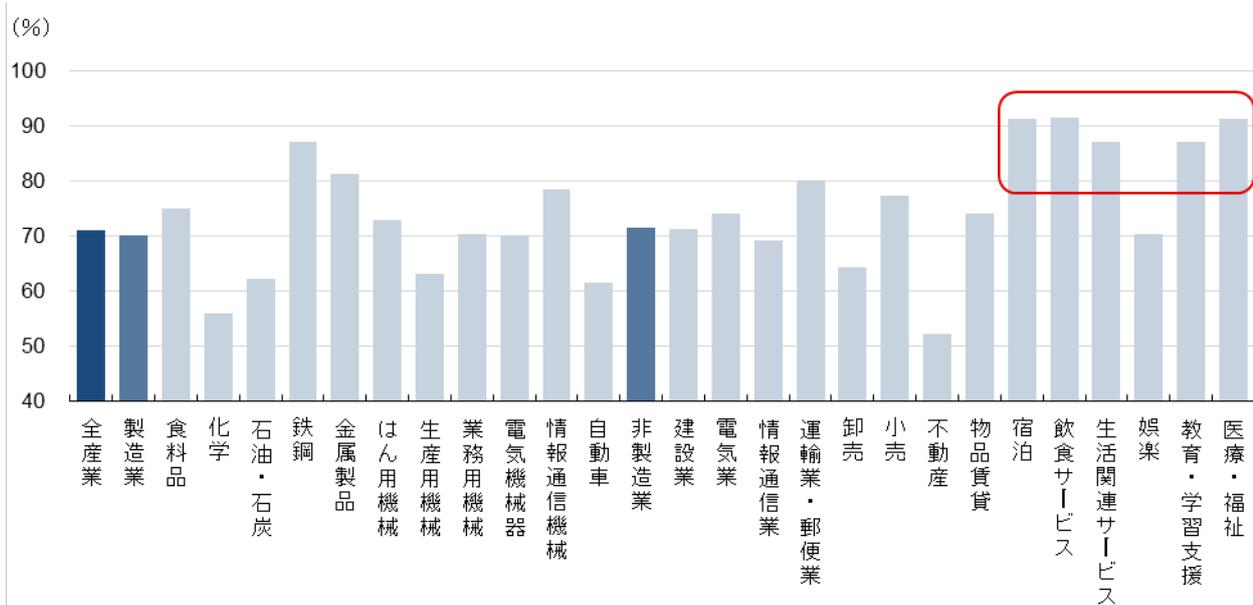
業種別の「耐性」の高低はあれ、企業としては、自社の財務状態や上記の先行きを踏まえ、少し長い視点(年単位)で資金的な計画・手当をしておく必要がある。

図表 1 企業の損益分岐点比率の推移



(出所) 財務省「法人企業統計」をもとに当社作成

図表 2 主要業種別の損益分岐点比率(2019年)



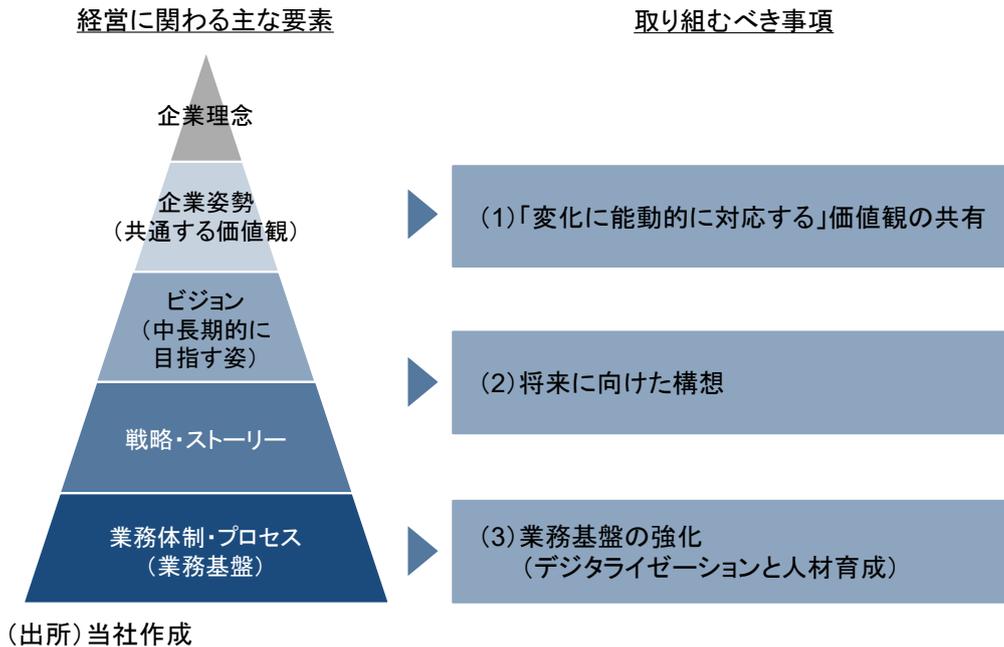
(出所) 財務省「法人企業統計」をもとに当社作成

2. 危機を乗り越え、持続的成長を実現するために必要なもの

先述の資金的な目処がつけば、あとは耐え忍ぶのみか、というそれでは不十分である。同じ業種・状況におかれているなかでも、危機を乗り越え、持続的に成長する「強い」企業は、以下(1)・(3)の 3 つの取り組みを着実に進めているか、あるいは取り組みを進めるための組織風土を有しているように見える。(図表 3)。

- (1)「変化に能動的に対応する」価値観の共有
- (2) 将来にむけた構想
- (3) 業務基盤の強化(人材育成とデジタルイゼーション)

図表 3 危機を乗り越えるために取り組むべき事項



しかし、現状このような取り組みができていなくても悲観する必要はない。この危機を契機として、自社の「経営のあり方」を考察し、先の3つの取り組みを進めるべきである。

また、これらの取り組みは比較的経営資源に余裕のある大企業でないと難しいのではないかと、という見方もある。しかし、先行きが見通しにくい現状況下においては、経営トップや幹部がリーダーシップを発揮し、スピーディに試行錯誤を繰り返しながら、前に進むことが重要である。これは、リーダーシップの強さや意思決定スピードの速さ等、まさにオーナー企業の特長が活きる取り組みなのである。

(1) 「変化に能動的に対応する」価値観の共有

今回、緊急事態宣言に伴い、多くの宿泊業は休業を余儀なくされた。しかし、同じ宿泊業の中においても、休業と同時に一時的に事業活動を休止させてしまう企業がある一方で、営業再開に備え、さまざまな社内プロジェクトを立ち上げ、プランを練り、できることから実行に移す企業も見られた。当然ながら、財務状態等、両社の状況・環境は異なると思われる。しかし、これらの違いは、環境の変化や危機に対する考え方＝「環境の変化に対して能動的に変わる姿勢」「この危機は何とか乗り越えられる、といった前向きな姿勢」等、その企業の風土、経営者や社員の価値観によるものが大きいと推察される。このような価値観が共有されている企業とそうでない企業は「動き・対応」も、顧客や社員、取引先といったステークホルダーに与える印象・影響も大きく違う。

当社でも、あるべき組織風土・価値観の醸成の支援等を行っているが、組織風土・価値観といった「目に見えないもの」は変えるのにも時間がかかる。世の中の多くの人が認識している環境変化に対して、うまく適応できず危機を乗り越えられなかった企業の例は枚挙にいとまがない。日頃から小さなことでも「変える」「変わる」ということに慣れ、試行錯誤を繰り返すということがないと「変化に能動的に対応する姿勢」は組織風土としては定着していかない。

しかし、今回の事態を自社として、より「危機に強い」企業に変わるきっかけとすることは可能である。「今、自分たちに何ができるのか」「将来のために何をすべきか」を社内で議論しながら、できることから行動に移していくことが組織風土・価値観の醸成、共有につながる。

また、現状、リモートワークで物理的に離れた状態で社員が働いている企業においては、事業運営に必要な一体感やモチベーションを維持するためにも、こういった価値観の共有は非常に重要である。

(2) 将来に向けた構想

今回の新型コロナウイルス感染拡大による影響・事象のいくつかは一過性のものに終わらず、今後のトレンド・主流になる可能性がある。非接触型のサービスやソリューションの普及、衛生意識の高まり、働き方やライフスタイルの変化等、「ウィズコロナ」「アフターコロナ」下における社会的・経済的な変化を想定し、それらが自社の事業領域に及ぼす影響を整理した上で、既存事業の持続性・将来性を確認する。そして、自社の将来に向けた中長期的なビジョンや戦略、実現するためのストーリーやプランを再構築すべきである。

重要なのは、自社なりに「先行きを展望」し、「進むべき道を構想」し、「実行」に移し、想定と違えば「修正」する。これらを愚直に繰り返していくことである。冒頭に述べた通り、新型コロナウイルス感染拡大の影響を含めて、将来的な環境変化を正確に予測することは困難である。しかし、上記を繰り返すことにより、変化を予測する精度や変化に対応するスピードは少しずつ上がっていく。先行きが不確実な状況だからこそ、この精度やスピードの違いが他の企業との差異化につながり、危機を乗り越える上でのポイントとなる。また、環境変化や自社への影響が明らかに大きくなってから対応するのでは手遅れになる可能性が高い。

必要があれば、複数のシナリオを描き、適宜状況を見極めながら、軌道修正を行っていくのもひとつの手である。このような変化への対応は、(1)で述べた価値観の共有と同様に、組織として一朝一夕に「身につけられる」ものではないが、今回の事態を契機としてぜひ取り組んでいただきたい。

(3) 業務基盤の強化(デジタルイゼーションと人材育成)

上記(2)で再検討する方向性に関わらず、人材や組織、業務を行う環境やプロセス、システムなど、企業の「足腰」ともいべき業務基盤の強化についても、対外的な事業活動が制限を受けている今こそ進めていく必要がある。

1 つは業務の「デジタルイゼーション」である。4月に緊急事態宣言が発出され、「やむを得ず」リモートワークに対応する等、既に取組みを進めている企業も多いと思われるが、これを機に顧客や従業員、取引先といったステークホルダーの観点から「より効率的に」「付加価値を高める」業務のあり方を「前向きに」検討し、できることから実行に移すべきである。

もう1つは「人材育成」である。人材育成の重要性はどの企業も認めるところではあるが、特に中堅中小企業では「人がいない」「時間がない」と後回しにされることも多く見られる。この状況下で、社外にお金を払って「集合」研修に行ってもらおうということは難しいかもしれないが、対外的な活動が制限され、時間的な余裕があるのであれば、社内でマニュアルの作成や見直しを行い、それらの浸透や技術の伝承を行うことは可能であり、既に取り組んでいる企業も見受けられる。

これらは取組みを通じて、(1)で述べた、自社の組織風土・価値観を良い方に変えていくという意味でも有効と思われる。

3. さらに持続する企業をめざした経営承継プランの構想

この危機を乗り越え、中長期的に持続的な成長を実現する上で、オーナー企業にとってもうひとつの重要な論点は企業を次の世代にどのように引き継いでいくのかという、「承継」の問題であろう。先に述べた経営・事業の状況を含め、オーナー家関係者の考えや心情、自社の株式を含めた資産の状態等、承継を考慮する上での要素に大きな変

化が生じている可能性がある。これらを再確認し、承継に向けた「構想」も練り直すことが重要である。承継に向けたプランの構想においては以下(1)、(2)がポイントとなる。

(1) 「経営」「所有」「家族」の3視点からの統合的な構想策定

「(事業)承継」というと、資産あるいは「所有」権としての株式を承継するための対策と捉えられがちであるが、それはひとつの側面にすぎない。企業の「経営」・事業運営の承継、オーナー家の「家族」内における承継等、大きく以下の3つの観点から関係者と十分なコミュニケーション、合意形成をはかりながら、検討を進めていくべきである。

① 「経営」の視点

第1は、自社の経営・事業運営をどのように引き継いでいくのかという「経営」の視点である。後継者の選定や育成および後継者を支える経営体制をどのようにするか、その体制をどのようなプロセスやスケジュールで構築、移管していくか等、また、現経営者自身が行っている「専権事項」をどのように引き継いでいくかということも重要な検討事項となる。先の第2節(2)で述べた企業・事業自体の方向性を慎重に見極めながら、方針を検討していくことが重要である。

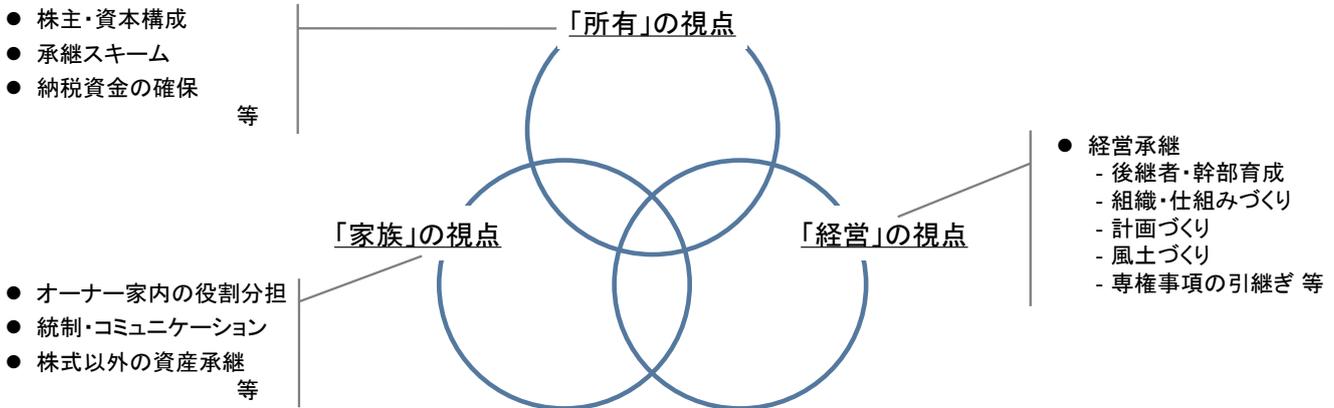
② 「所有」の視点

第2は、自社の所有権や経営権としての株式をどのように引き継いでいくのかという「所有」の視点である。上記①の次世代の経営者・体制を踏まえ、経営上の安定に配慮しつつ、株主構成を定め、コストを最小限に抑えながら、承継を行うことがポイントとなる。今回のような状況下においては、承継の肝となる自社の「株価」も変動する可能性もあり、その影響も踏まえた方針の検討、見直しが必要である。

③ 「家族」の視点

第3は、次世代のオーナー家親族の企業への関わり方、役割分担をどのように引き継ぐかという「家族」の視点である。現世代と同様にオーナー経営者として「経営」「所有」両方において主導権を握り続けるのか、その場合、誰がどのように現世代の役割を引き継ぐのか、あるいは経営は自社の信頼できる社員に任せ、関わり方を変えていくのか、親族内関係者で十分に議論し、合意形成をしておく必要がある。これを怠るといわゆる「お家騒動」によって企業経営自体にも支障を来す恐れがある。

図表4 承継を考えるための3つの視点



(出所)Gersick, et al. 「Generation to Generation (1997)」をもとに当社作成

(2) 将来的な状況変化に応じた複数のシナリオの想定

今回の新型コロナウイルス感染拡大の影響は、その範囲や度合いが大きいことに加え、「いつまで続くかわからない」といった期間の不透明さもあり、承継の構想もひとつに定めることが非常に難しい。また、後継候補者やその他の親族等関係者の意向等も変化していく可能性もある。

このような状況下では、(ひとつの)メインシナリオだけでなく、状況の変化に応じてプランを変更できるような複数のシナリオを想定し、準備しておくことも必要であろう。

おわりに

これまで述べてきたように、まだしばらくは先行きが不透明な状況が続く可能性が高い。しかし、「見えない」からこそ、より長期的な視点で自社の方向性を定め、試行錯誤も含めて、アクションを起こしていくことが重要である。その取り組みを通して蓄積される経験や、醸成される「自らの意思を持って能動的に動く」風土、企業文化こそが「不確実な時代」を乗り越える最大の原動力となる。

－ ご利用に際して －

- 本資料は、信頼できるとさ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、当社の統一した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。

ご利用に際してのご留意事項を最後に記載していますので、ご参照ください。

(お問い合わせ)コーポレート・コミュニケーション室 TEL:03-6733-1005 E-mail:info@murc.jp