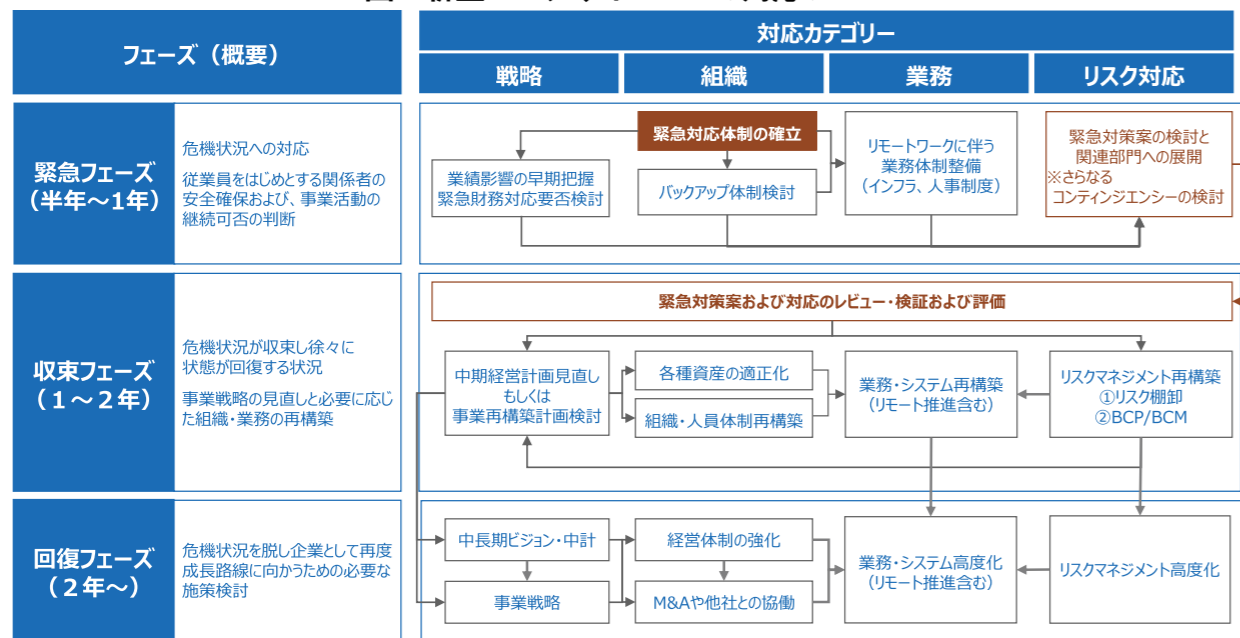


図1 新型コロナウイルスへの対応フェーズ



出所：株式会社日本総合研究所

図2 収束フェーズにおける主要検討項目

主要検討項目 (個別)	検討内容
中期経営計画見直し 事業再構築計画検討	<ul style="list-style-type: none"> 相当な事業環境の変化が想定されるため、中期経営計画および、年度計画・予算の見直しを行う なお、中期経営計画が大幅に下振れする場合は、各種リストラチャリングを含む事業再構築計画に移行する この段階での主眼は収益よりもキャッシュフローの確保になると思われる。その面でも投資・調達計画を要精緻化
各種資産の適正化	<ul style="list-style-type: none"> 中計見直し、事業再構築の過程で、各種資産の必要性を再定義 (場合によっては売却等を検討) グループ会社についても同様 (売却、グループ内統合、業態転換、出資比率、資本構造見直しなど) なお、必要に応じて積極的な事業投資 (M&A含む) についても検討
組織・人員体制再構築	<ul style="list-style-type: none"> 事業構造の変化により、コーポレートや事業部門間接部門の役割も変化すると想定 (特に、これらの部門は危機時点においてリモートワークに移行したことにより、一層のスリム化などが想定される) 従来の組織構造は効率化が主体であったが、今回を受けて追加・強化する機能、体制のパワーも要検討
業務改革 (現業部門)	<ul style="list-style-type: none"> 一部の事業については、バリューチェーンおよびサプライチェーンの見直しおよび再構築が必要になると思われる。この際、企業間の連携関係の見直し、情報システム連携の在り方の具体策に踏み込むことも想定 必要に応じて分社化や、M&A、アライアンス (資本業務提携、合弁会社) など組織構造改革も検討
業務改革 (間接部門、インフラ)	<ul style="list-style-type: none"> 今回事業によりリモートワークの流れが進み、後戻りほしめないと想定。緊急対応から恒常的な制度として定着させるために、一段の業務改革が推進 業務改革に伴い、既存システムやシェアードサービスなどの仕組みも再構築のスコープに
情報システム再整備	<ul style="list-style-type: none"> 緊急対応で一時的に部分最適で構築したシステム環境について、改めて全体最適化を検討 継続的なリモートワークの推進に向けたセキュアな情報システム環境の再構築検討
人事制度改革	<ul style="list-style-type: none"> 危機対応により発生した人事課題のフォローと今後に向けての掘り下げ 経営環境の劇的な変化にともなう、事業計画見直し、リモートワークの推進などによる働き方改革など、従来の人事制度を根本的に見直す必要性が多くの企業で発生
リスクマネジメント (リスク棚卸)	<ul style="list-style-type: none"> 今回の事業を受けて、企業におけるリスク感度がより高まると想定。そのためリスクの棚卸と整理の必要性が高まる リスク認識については、現状の延長性による予測と、社会の変化を洞察する予測に大される。今後は不確実な時代になるため、後者がより重要に
リスクマネジメント (BCP/BCM)	<ul style="list-style-type: none"> BCPおよびBPMについては、従来災害対策型が主体である (直近までは地震)。今回によりスコープがパンデミックまで広がるが、そもそも「企業活動が停止する」事象そのものから考えた上でのBCP、BCMが必要になる (上記のERMとの整合が望ましいと思われる)

出所：株式会社日本総合研究所

提言 1 収束から再成長に向けて アフターコロナを見据えた 取り組みの方向性

株式会社日本総合研究所
理事 山田 英司 氏



コロナショックの現在地

新型コロナウイルスの猛威が、全世界を覆っている。日本国内では、何とか第一波を乗り切った感もあるが、今後を考えるとコロナの影響は広範囲かつ長期にわたることが想定され、企業は生き残りをかけての長期戦を余儀なくされるであろう。

この状況下において、コロナショックは中堅・中小企業の経営に大きな打撃を与えている。特に、国内外で移動が制限されたことは、観光業や運輸業はもとより、小売業などにも深刻な影響を及ぼしている。また、製造業においても、取引先の活動自粛により減産を余儀なくされるなど、中堅・中小企業は、総じて厳しい経営状況へと追いやられている。

さらに、今回の危機によって、企業内部にも大きな変化が表れている。例えば、これまで躊躇してきたリモートワークが大企業を中心に急速に推進された。この流れは中堅・中小企業も含まれ、日本企業全体が取り組むべき流れになりつつある。これは新型コロナウイルスの猛威が終息しても変わることはないであろう。

もちろん、リモートワークは変容の一例に過ぎない。さらに、リモートワークそのものには手短けであり、本質的な課題は「日本企業における労働スタイルのあるべき姿」

一方、資金的にも人間的にも制約がある中堅・中小企業において、この苦境の時代を乗り切るために、経営者が自らリーダーシップを発揮して、より冷静に全体を見極めて対処行動を取る必要がある。その意味では、今回のコロナ対応を時系列で整理し、現在を認識することは、経営にとって非常に有用であると思われる。

図1は、コロナ対応の時系列を3つのフェーズで示したものだ。日本では、2月頃、患者が急増したあたりから緊急フェーズに入り、4月には緊急事態宣言が発動。多くの企業が活動の制限を余儀なくされた。

この段階の特徴は、事業活動が大きく停滞、場合によっては停止するにも関わらず、一定の費用は発生するという状況で、経営的にも「緊急事態」モードに突入していることだ。中堅・中小企業における対策の3つの大きな柱は、「社員や関係者を感染から守ること」を念頭に置きつつ、「再開を念頭に、必要資金の確保」である。

この段階の特徴は、事業活動が大きく停滞、場合によっては停止するにも関わらず、一定の費用は発生するという状況で、経営的にも「緊急事態」モードに突入していることだ。中堅・中小企業における対策の3つの大きな柱は、「社員や関係者を感染から守ること」を念頭に置きつつ、「再開を念頭に、必要資金の確保」である。

なお、6月に入り、緊急事態宣言が解除されたものの、現実的には十分に企業活動が再開されたとはいえず、また、第2波以降のリスクも想定されている現状では、まだ収束フェーズには至っていないという端境期の状況が現在地であると思われる、引き続き経営としても先ほどの3つの柱を中心にした対応が必要ではないかと思われる。

収束フェーズでは何をすべきか

現在は予断を許さない状況とはいえ、実際には緊急フェーズから収束フェーズへの端境期であり、経済活動は段階的に再開しつつある。そのため、今後は徐々に収束フェーズに移行していくものと思われる。

収束フェーズでまず行うべきことは、今回のコロナショックにおいて企業が緊急フェーズで実施した施策についての振り返り(レビュー)である。なぜなら、緊急フェーズにおける取り組みの多くが、時間的な制約から、準備や検討なしに行われたものだからである。

結果として、収益や効率を度外視した「場当たり」的な施策も少なくない。ただし、取り組みの中には先述のとおり自社の本質的な経営課題への対処も確実に存在する。それゆえ、振り返りにより、収束フェーズ以降も対処すべき重要な経営課題を認識するという意味では、非常に意義がある。そ

して、振り返りを踏まえた、着実な回復・再成長を目指す施策を組み立てる必要がある。

図2は、収束フェーズにおいて必要と思われる項目について、一般化して示したものだ。取り組みの優先度や重要性については、企業規模や業種、さらには置かれている環境によって企業ごとに差異があると予想されるが、簡単に概略を説明する。

まずは、アフターコロナにおける外部環境の変化を踏まえ、自社が手掛けている事業の見直しが必要だ。特にコロナにおけるさまざまな変化が、自社の研究開発、営業、生産、調達の在り方に大きく影響を及ぼすことは十分に予想される。その上で、この変化が実際どのような影響を与えるかを見極めねばならない。さらに、一部の領域については変化に対応した技術革新やデジタル化などの施策も必要になるであろう。

ただし、アフターコロナの局面においては、従来よりも経営資源に制約があることが想定されるため、自社が行うことの絞り込みと優先順位付けが必要となる。

その過程において、もっとも重要な視点は「いかにしてキャッシュを確保するか」ということである。当然ではあるが、持続化給付金だけでは、事業継続は不可能であり、生き残りのためにも、現在会社が抱えている資産が本当に必要なかについての議論は不可欠となる。必要のない資産につい

ては、早期の売却などでのキャッシュ化が求められよう。なお、資産の中にはグループ会社や事業も含まれているため、今後はM&Aの増加も予測される。

一方で、継続すべきビジネスにおいても大幅な変化が求められることが予想され、その対応のためには、組織とそれに伴う人員体制の見直しと、業務やシステムの在り方の再検討が必要になる。特に、業務の在り方は、今回のコロナショックを契機として、リモートに大きく移行すると思われる。だが、これまでの緊急時のリモート対応は、業務の維持が最優先とされ、十分な検討や準備がなされない中で、コストや効率を無視した「急場しのぎ」であった点は否めない。そのため、収束から再成長に向けては、システムも含めた全体最適の視点での再構築が必要になるであろう。

さらに、大きな変革を迫られるのは人事制度であろう。従来の人事制度の多くが、直接のコミュニケーションを前提としたものであったことに対して、リモートへの移行は大きなパラダイムシフトであり、結果として労務管理や、人事制度の再設計、さらにはメンタルケアなど、さまざまな観点からの総点検と再構築が必要になる。

また、重要になるのが、リスクマネジメントだ。ここ四半世紀の間に、日本では大きな災害が頻発していることが広く認識されるようになり、そのたびにさまざまな形

でリスクマネジメントの強化の必要性が論じられてきた。しかし、今回のコロナショックへの対応では、予測によるリスクマネジメントの難しさを示すことになった。また、一定の予想は行っていたものの、企業はどこまで有効な対応策を講じたのであろうか、という問いかけも存在する。さまざま

な形で有事と呼ばれる事象が頻繁に発生する時代において、平時と有事の境目が曖昧になりつつある。その点からもリスクマネジメントのあるべき姿を、改めて問う必要があると思われる。

再成長に向けて

これまでも、日本企業は震災や経済不況などの大きな危機を乗り越えてきたが、今回のコロナショックは規模的にも質的にも大きく異なったものである。具体的に、震災は社会活動を一時的に停滞させたが国内

に限定され、リーマン等の経済不況は社会活動の停止という現象は発生しなかった。今回のコロナショックは世界で同時多発的に社会活動の停滞を招くという意味で複合的であるため、莫大なインパクトであり、長期的な混乱を招くことが予想される。そして、社会活動が一定の秩序を回復し、経済が正常回転するまでには相当の時間がかかることを覚悟していかなければいけないであろう。収束フェーズを抜けきるのには

最低でも1〜2年を要すると考える。

一方で、企業課題のすべては、コロナショックに起因するものではなく、実は「古くからある経営課題」がコロナショックにより顕在化したものも相当に存在すると思われる。特に、コロナ以前から行き詰まっていた技術開発や事業開発などに目を背けていた結果、事業の再編や、不要な資産の処分、グループ会社の整理という重要課題は放置されていたのではないか。その意味では、再成長に向けて過去の呪縛を解き放つ機会でもあるといえよう。

最後に、今後の収束と再成長を見据えるにあたっての私見を述べる。従来の企業経営は、効率性を重視するスタンスのもとで、規模の追求と集約化による生産性の向上など、さまざまな施策を推進してきた。これらの効率化推進の取り組みは否定されるべきではないが、あくまで平時が一定以上統

株式会社日本総合研究所
理事
山田 英司氏

PROFILE

EU Business School, DBA, University of Wales, MBA修了、早稲田大学法学部卒。

大手建設会社に入社後、主に財務経理部門を中心に経営管理部門に在籍。在職中は、取引先企業に出向し、阪神・淡路大震災後の非常時における再建に従事。帰任後はグループ全体での再建計画に関与。日本総研入社後は、グループ経営やM&Aを中心として、さまざまなステージの企業経営を一貫して支援する。スタートアップベンチャーのCFOを兼務し、資金調達や経営管理の基盤を整備。早稲田大学理工学術院非常勤講師、東京都政策連携団体経営目標評価制度委員などを兼務。

COMPANY PROFILE

株式会社日本総合研究所
◆所在地
東京都品川区東五反田 2-18-1
大崎フォレストビルディング
https://www.jri.co.jp/