

ポストコロナに見合った 経営計画

— 経営承継研究会 —

中小企業診断士 野崎 芳信

Question

私は、東京でサービス業を経営しています。行政機関等による手厚い支援を受け、コロナ制限完全明けを、満を持して待っています。同業者とは、ポストコロナでは事業内容を刷新していかなければならない、また、人集めに苦勞するだろうと話しています。まずは、当面の事業展開について気を付けていくこと、ポストコロナに伴う長期計画を組み立てるにあたって、何を基準にしたらよいか教えてください。

コロナ禍の出口は見えませんが、かつてのスペイン風邪のように、ウイルスの変異に伴う感染力の強まりと、弱毒化による軽症化の動きを繰り返していくと言われています。暫くは、付き合っていくことになるであろうとの専門家の見解が一般的です。

コロナ感染症の経営への影響は、概ねマイナスでしたが、デジタル・人材派遣関連など、行政の補正予算関連の業態では、突発的な仕事が舞い込み増収増益を果たしている企業もみられます。ただ、好況不況いずれの場合でも、ポストコロナでは、環境が一変し、コロナ禍前の状態に戻ることは考えられません。

1 事業計画の有無が対応策着手に差

業種ごとに、コロナ禍の経営に対する影響は異なっています。同業内でも個別企業のBCPや、次の事業展開の構想まで入った経営戦略や事業計画により、コロナ禍への対応策の着手時期は異なりました。例えば、宴会中心の飲食店でも、多角化戦略でテイクアウトへの進出を検討していた店では、すぐに新分野展開に着手ができました。

また、事業継続力強化計画で、災害以外の要因による仕入れストップの対応策を決めていたメーカーでは、サプライチェーンの俯瞰図を作っており、いち早く調達の確保に動くことができました。コロナ禍の長期化で影響は受けましたが、一定の資材を確保できたことで、他社に比べ被害を少なく済ませました。

各部門の実態の積み上げで事業計画の計画売上を作成している輸出商社では、強制的に在宅勤務としました。クラウドの活用、オンライン会議等により、コロナ禍による売上の減額修正計画を素早く検証していくことで、落ち込みを明確化しカバーする次の一手をどうするか、各部門で検討に入りました。

日ごろから、異常事態に対し何らかの対応の仕組みを作っておくことの大切さを確認することができました。

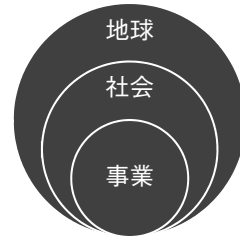
2 持続可能性の考え方の重要性

コロナ禍により、経営者や従業員は、非常時対応マニュアルや事業の持続可能性の大切さを自覚させられました。

組織は、平常時に通常業務に遂行しているだけでは、コロナウイルス発生時のような非常時には、幹部からの指示待ちになってしまいます。ポストコロナの時点では構成員が自律的に活動していかなければなりません。

経営の視点は、何を基本理念にするかが重要です。更に、その実現の方法として、企業の持続を第一の目標とし、経営陣・従業員が一体となって、新たな経営計画を作っていくことが必要です。

●図表-1 持続可能性の構成



(1) 事業の持続可能性

コロナ以前の経営の持続可能性は、自社事業・ステークホルダーのことを優先し、それぞれが求める事業が利益を出せるように手掛けることで、一定の成果を達成できました。

- ・三方良し（売手・買手・世間）

(2) 社会の持続可能性

しかし、取引の関係者・ネットワークだけ持続しても、社会が壊れてしまっただけでは意味がありません。ソーシャルマーケティングの視点が導入されました。

- ・人を大切に作る経営
- ・地域自立型社会を目指す経営

(3) 地球の持続可能性

地球全体に視野を広げると、産業革命後、平均気温が急上昇し、地球上の生物が生きていけなくなるとの研究が発表されました。企業経営も、地球の持続可能性を追求していかなければならないことが、共通の理解となりました。

- ・エネルギー開発の脱炭素化の経営
- ・先進国構成員は発展途上国構成員を支援する仕組みを自ら作り上げる

ポストコロナ経営は、事業の持続可能性を踏まえた上で、最終目標である地球の持続可能性を追求していくことが鍵となります。

3 コロナ禍への短期的な対応

コロナ禍の行方が見通せない中、当面の経営は、短期的な対応を繋いでいくしかありません。その中で、ポストコロナを見据えた内容にしていく必要があります。コロナ発生時点に振り返って、まとめてみました。

(1) 資金繰り

コロナ融資や補助金・助成金は、全く先が見えない環境下で、やる気を維持させるための

ものです。大切な雇用の維持や事業の毀損の回避に使うべきです。調達した資金は、配分を工夫し、出口の見えない間、極力手元に積み上げておく努力が必要です。

(2) SDGs の視点

人との接触を極力避けるというコロナ対策は、テレワーク、DX の進展を促しました。これを奇禍としてテレワークを深化させます。

- ・省エネルギー、脱炭素化
- ・対面からテレワーク・地方移住へ
- ・紙・インク・契約書・報告書削減
- ・行政手続きの電子化・待ち時間の削減

(3) ビジネスモデル

コロナ禍に伴い、いろいろな業種で新たなビジネスモデルに取り組んでいます。

・WEB 営業

医療現場では、初診は面談の上となっていますが、2 回目以降はオンライン診断へとコロナ禍で大きく変わっていく動きがあります。

金属やプラスチック加工の試作品発注については、設計データ交換と WEB 営業、宅配便での完成品納品まで接触機会の極小化で済ませる段階にあります。コロナ禍で、このような DX によるビジネスモデル革新の動きは製造業以外の分野にも広がる余地があります。

新規取引のきっかけは、インターネットの HP 閲覧からという動きもあります。取引の現場では、WEB 営業の動きが急速に進展しています。

・省人化・自動化

飲食店・サービス業の現場では、接触機会の排除の必要性が高まり、接客や調理の省人化が進んでいます。券売機やタブレット端末から調理場に即注文データが転送されます。また、調理ロボット・設備の技術革新による自動化は急速に進展しています。

(4) ポストコロナへの取組

コロナ禍での短期的な対応は、ポストコロナの事業計画の道筋を示します。戦略・事業計画決定手順は、2月号の通りです。ここでは、計画作成の具体的な手法を示します。

4 長期的経営計画の全体像

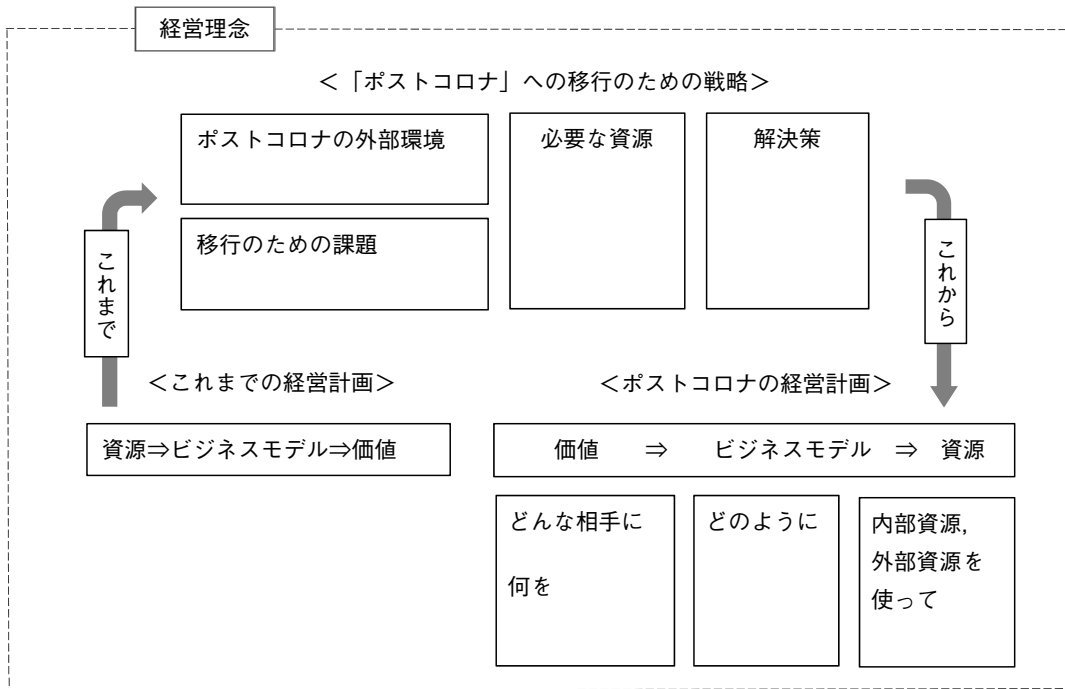
一般的な経営計画の構成要素は、図表-2の通りです。理念の部分を中心に、倫理的観点の重要性が増しています。

5 企業は社会的存在であることを自覚

● 図表-2 長期経営計画の構成要素



●図表－3 ポストコロナ移行のための経営デザインシート



コロナ禍は、企業を見る目を複眼化しています。金融機関による ESG 金融の視点、利害関係者の倫理経営の視点、地域貢献に対する地域の視点、社会的弱者への貢献に対する社会の視点などを、経営計画の検討に際し、十分に考慮して計画をたてる必要があります。

6 経営計画作成のフレームワーク

経営計画のフレームワークは多々ありますが、図表－3の「これまで」と「これから」を繋ぐ部分に焦点をあてた、内閣府の推奨している「経営デザインシート」の手法は特に有用です。

ポストコロナ計画のフレームワークとして、これまでのビジネスモデル（価値創造メカニズム）を分析し、これからの環境変化を予測し、ポストコロナの社会の在り方を踏まえたビジネスモデル（価値創造メカニズム）を計画し移行戦略を策定、進捗管理していきます。

7 特に注目する点

- ・生産性向上のための設備投資
- ・ダイバシティ、労働環境の整備等
- ・常に新しい業務知識習得のための教育訓練
- ・DXによる情報生産性の向上

8 ポストコロナの長期的経営計画

今回のコロナ禍の環境変化は、個別業種・個別企業によって、大きく異なっています。こ

のため、ポストコロナの経営計画は、理論的な論文より、現実に経営計画を公開している同業者の計画づくりのアプローチ方法を参考にすることが有意義です。

(1) はじめて策定する場合

経営デザインシートや、公開されている他社の経営計画書を参照することが有効です。商工会議所などの中小企業支援機関を通じ中小企業診断士に依頼したり、経営計画書の公開説明会に参加したり、無料公開されているYouTubeで視聴しても一定の成果をあげることができます。

経営者自ら、自社の環境に合った手法を体験することから始めるのが良いでしょう。

(2) 経営理念については経営者が作る

経営計画のバックボーンは経営者の想いが組み込まれたものでなくてはなりません。作ったものは、経営計画発表会などあらゆる機会で開催されています。

(3) 経営計画は従業員が作る

全社あるいは部門別で経営計画を作るが、内容は他部門の計画も含め全社で共有します。経営計画発表会で、定期的な全社集会や部門ごとの集会の場で、繰り返し周知します。

(4) 一定期間ごとにフォローする

ポストコロナの時代は、今まで以上に想定できない変化があります。経営計画の根本理念を共有し、突発的な環境変化に、役員・従業員が一体となって対応していけるかが、ポストコロナ経営計画の重要なポイントです。

成功のポイント!

- ① 事業計画の有無が対応策着手に差
- ② 持続可能性の考え方が重要
- ③ 全体計画で長期経営計画を作る
- ④ 企業は社会的存在と自覚する