

Seminar Brain Report

株式会社セミナーブレイン協会

TEL 03-5542-3064

E-Mail : info@seminar-brain.jp

2020.3 No.1

ウイルス問題に対峙する経営と経営者

経営コンサルタント

小宮 一慶

新型コロナウイルスの影響で生活やビジネスに大きな影響が出ている企業も少なくないと思います。この原稿では、そうした非常時にどう経営を行い、経営者はどういう姿勢を取るべきかということの説明をします。

まず、経営者は外部環境を正確に分析したうえで、ダウンサイドリスク（最大限被る損害）を厳しめに見積もることが大切です。そして、短期的には、何よりも資金を確保することです。

・ウイルス問題長期化のリスク

私は、このウイルスの問題が長期化するのではないかと懸念しています。政府は、ウイルス感染のピークを抑えるために、当初「ここ1、2週間で勝負」ということで、国民にイベントなどの自粛や小中高校の休校を決めました。そして、その後、効果を見極めるとして3月19日までの自粛の継続を国民に求めました。

しかし、よく考えれば、よしんばこの自粛措置でピークの発生が遅れ、かつ山が低くなったとしても、ピークはこれからだと考えられます。検査が保険で賄われることとなったことで、検査数が増え、感染者数が増えることも考えられます。また、12月決算の上場会社の株主総会は今月末にピークを迎え、数千人単位で来客のある企業もあり、感染が懸念されます。

政府がピークを抑えることを説明した際に使った図の横軸は「時間」でしたが、その時間のスケール（日、週、月）はありませんでした。つまり、ピークはこれからで、かついつなのかは分からないと考えていたほうが良いということです。そうなれば、この先も自粛を続けざるを得ません。場合によっては、4月中は自粛で、政府はさらにゴールデンウィークでのイベントや企業活動等の自粛を求める可能性があります。それでも、その後、感染がピークを迎える、あるいはその後、感染爆発が起こる可能性もあります。

幸い、このウイルスの通常の方の致死率は低いですが、それでも治療法や治療薬が確立していない中では、自粛を続けざるを得ないという状況に陥る可能性は低くはないと思います。

また、国内の感染問題だけでなく、中国、韓国との人の行き来が激減し、米国なども往来を抑制しがちで、外国とのビジネスもスローになっています。

・ダウンサイドリスクを考え、資金繰りを最優先にする

こういう時には、経営者は、自社の状況を冷静に判断することです。とくにダウンサイドリスクを考えてください。お客さまの減少のみならず、場合によってはお取引さんの倒産もありえます。その際に、どこまで損害を被るかを考え、資金を普段より多めに持つことが鉄則です。手元流動性（現預金）を十分に確保しておくことです。通常なら、中小企業でも手元流動性は月商の 1.7 か月分もあれば十分ですが、今はもう少し多く持っておいたほうが安全です。政府も日本政策金融公庫を通じて中小企業を中心に資金供給を増やす予定ですが、手元流動性が十分でない企業は、「保険」のつもりで借りておくことをお勧めします。

多くの経営者を見てきましたが、資金が足りなくなるとパニックになりがちです。「お客さま第一」どころではなくなります。「恒産なくして恒心なし」は孟子にある言葉ですが、経営者が心に余裕を持ち、正しい判断をするためにも、金融機関と相談して十分な手元流動性を確保してください。

・幹部とはリスクの共有を、社員には安心感を

幹部社員とは、普段より連絡を密にして、先ほど説明した「ダウンサイドリスク」をお互い十分に認識して、情報を共有しておくことが大切です。最終的に意思決定はリーダーが行わなければなりません、正確な情報を得ることです。衆知を集めることです。

ただし、社員に危機感をあおるのは逆効果です。それだけでなく社員は心配をしていると思いますが、社員がその危機をコントロールすることはできません。経営者は状況を十分に認識した上で、社員には見通しを正確に説明すること、資金的には心配ないことを説明して安心感を与えることです。そのうえで、非常時での協力を求めてください。不要不急の出費を控えることや、場合によっては時短の了解を得なければならないかもしれません。

非常時に大切なことは「意識」を共有することです。私は、コミュニケーションは「意味」と「意識」の両方だと思っています。「コピーを 100 枚とってほしい」、「〇〇さんを訪問してほしい」というのは「意味」です。この際、皆さんも経験があると思いますが、同じことでも好きな人から言われたらやりたいけれども、いやな人から言われたらやりたくないと思います。これは意味の問題ではなく、意識の問題なのです。

危機時に人を動かすには、とくに意識の共有が必要です。普段から意識の共有ができている会社なら、人は率先してリーダーの指示に従ってくれると思います。しかし、そうでない会社もあるでしょう。そうした場合、メールだけで指示を出すのではなく、会って話をするのが有効です。メールは意味を伝えるには便利な道具ですが、意識は伝わりにくいのです。少なくとも電話で肉声で話すことのほうがメールよりも、格段に意識は伝わりやすいのです。

・「お客さま第一」を貫く

私のお客さまで、北海道に本社があるワコオ工業さんという会社があります。バルブを中心とした機械のメンテナンスを行っている会社です。リーマンショックが来たときに、ワコウ工業さんのお客さまの業績も落ちました。機械の買い替え時期が来ても簡単には行えません。そうしたとき、ワコオ工業さんでは、困ったお客さまに、場合によっては無償でもメンテナンスを行い、機械の耐久年数を伸ばしたのです。お客さまにはもちろん喜んでいただきましたが、これも普段から「お客さま第一」を行っていたことと、資金に余力があったからできたことです。リーマンショックがおさまり、ビジネスが通常の状態になったときに、お客さまがどの会社を選んだかは明らかでしょう。危機時にこそ、企業の実力が出てきて、できる限りの「お客さま第一」を行ってください。

・「指揮官先頭」と「決める」

危機時にはその対応はリーダーが指揮官先頭で対応することが大原則です。この言葉は、戦前の海軍のリーダーを養成する海軍兵学校で厳しく教えられたことです。危機時にはとくにリーダーが先頭に立って行動しないと部下は動きません。

その際には物事を決めないと、全体を動かさないことも明らかです。先に説明したように、衆知を集めたうえで、最後には、リーダーが決断することです。そして、それを先頭に立って行うということです。先頭に立つには「覚悟」が要りますが、これは普段からやっていないとやれないことです。普段から指揮官先頭を念頭に行動しておくことが大切なのです。

いずれにしても、企業経営者は、この先の見通しを楽観的に見ないことが現時点では大切です。リスクを十分に考えたうえで、社内では明るくふるまってください。