

2021年4月7日 全8頁

コロナ禍とコンサルティング・ファームの役割

サステナビリティとDXで企業の活気を取り戻そう！

経営コンサルティング第一部 主席コンサルタント 橋本 直彦

1. 2020年(令和2年)度の振り返り

2020年(令和2年)度は、まさに新型コロナウイルス感染症の脅威に翻弄された1年であった。日本全体が、2011年の東日本大震災にも匹敵するダメージと虚無感にさいなまれた印象だ。そして、今でも我々はこのパンデミックを収束できずにいる。

そういった状況下で、我々コンサルティング会社はどれだけお客様のお役に立てているのだろうか？自問してみるが、甚だ微力であったと反省しきりである。

しかし、企業活動は明らかに次のステージを模索し始めており、新年度を迎えて我々はアフター・コロナを見据えた支援を本格化させていかねばならない。

また、昨年度は、SDGs(=Sustainable Development Goals「持続可能な開発目標」)が定着に向けて動き出した年でもあった。約2年前の2019年1月に執筆したレポート¹において、SDGsの浸透プロセスについて3つのステージに分け、啓蒙期を経て、企業個々のビジネス活動にSDGsをリンクさせていく時期へ移行すると指摘した。図らずもコロナ禍の影響により、SDGsは普及・浸透のスピードを速めていると言えるだろう。

アフター・コロナを受けて、我々コンサルティング会社を取り扱うテーマにも特色が出てくると思われる。以下に3つのトレンドを取り上げて説明したい。

誤解の無いよう申し上げておくが、我々のお手伝いする分野・テーマは(3つに限らず)すべてお客様のご要望に基づいており、重要性において優劣は存在しない。しっかりとお客様とコミュニケーションをとりながら、最後まで伴走していくことが大切である。

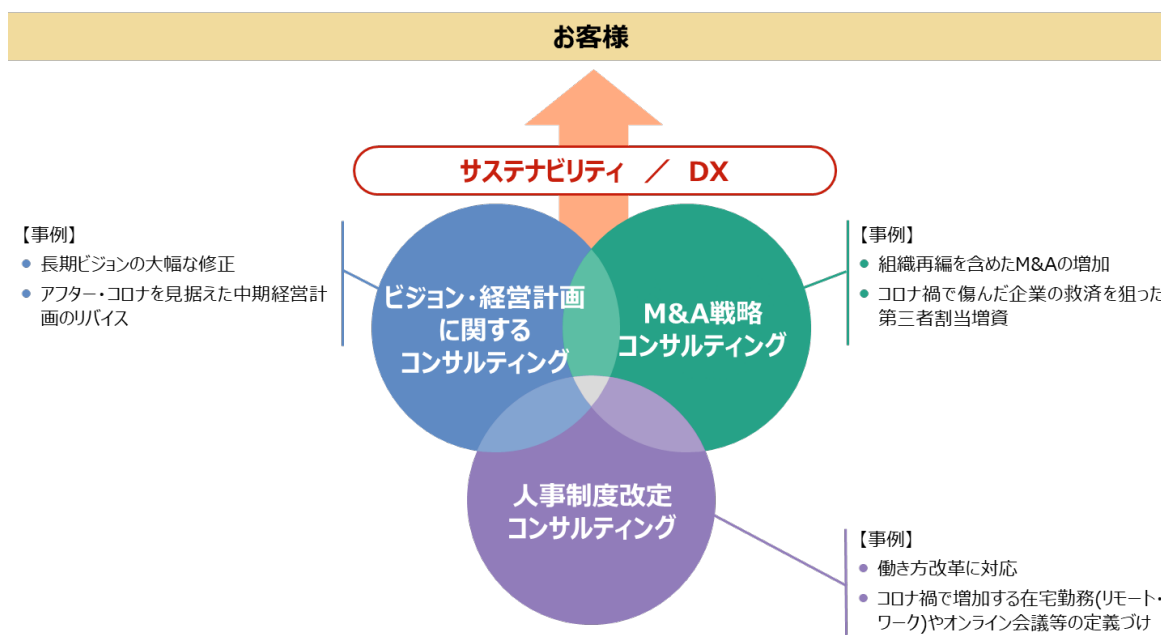
古代ギリシアの哲学者エピクテトスは、「神が人間に1つの舌と2つの耳を授けたのは、自らしゃべるよりも他人から2倍多く聴くためである。」と言った。我々もコンサルティング会社の端くれとして、お客様の声に注意深く耳を傾け、コロナ禍を乗り越えていく処方箋を生み出して行かねばならない。

¹ 文末参考文献参照(橋本 2019)

2. 2021年(令和3年)度に注目されるコンサルティング・テーマ

現状を踏まえて、企業活動の支援を中心としたコンサルティング会社を取り扱うテーマとして、特に3つの傾向が顕著になるのではないかと。

簡単に図示すると以下のようなイメージになる。



まず1つ目は、アフター・コロナを受けて、「企業のビジョン・経営計画の軌道修正」にからむ支援が増えてくる。特に中期経営計画のリバイスは、コロナ禍がマイナスに作用した企業のみならず、思わぬ僥倖となった企業にもニーズがあろう。2020年内は新型コロナウイルスの全貌が掴めておらず、世界各国でワクチン投与の準備も整っていなかったため、個々の企業が今後の方針を修正しようにも不確定要素が多すぎた。ようやく、2021年に入って、企業にとって新たな目標を設定できる環境が整いつつある。

次に、これらの経営目標を実現するための具体的な施策としてM&Aがさらに活発化するだろう。一口にM&Aと言っても、合併(mergers)と買収(acquisitions)に限らず様々な手法が活用されているが、弊社においては「M&A戦略コンサルティング」として包括的に捉えてお客様にソリューションを提供している。

さらに、コロナ禍の副産物ともいえる在宅勤務(リモートワーク)の増加が、企業活動や従業員の就業観に大きな影響を与えているが、“働き方改革”を個々の企業が実情に合わせた形で定義づけるための「人事制度改定コンサルティング」に関するニーズも増えてくると予想している。

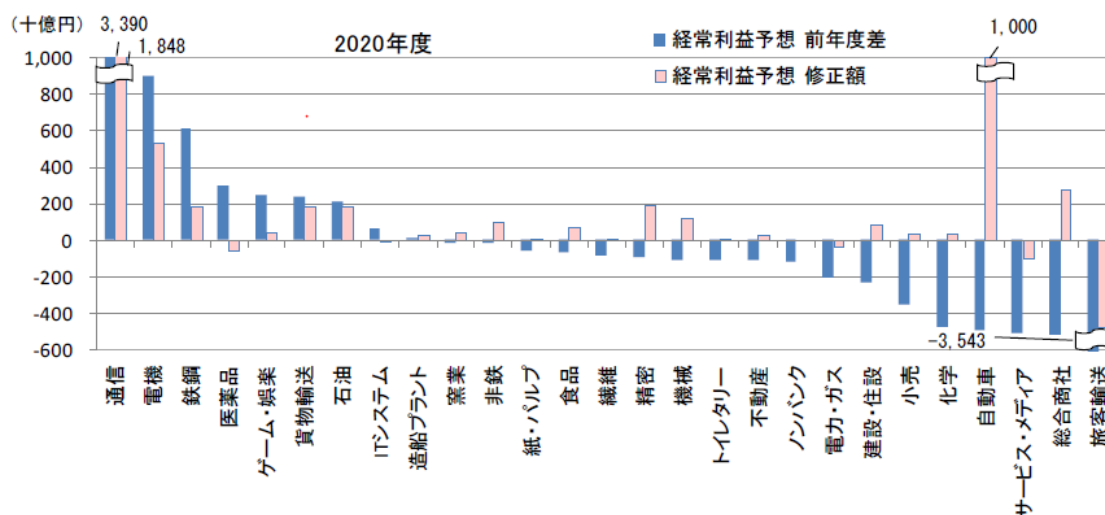
そして、この3つコンサルティング・テーマの実行支援にあたっては、「サステナビリティ」と「DX」2つのキーワードが重要な意味をもってくるだろう。以下に詳しくお話ししたい。

3. 「企業のビジョン・経営計画」に関するコンサルティング

コロナ禍は、企業の2020年度の決算数値に大きな影響を与えた。2020年度がスタートした4～5月は業績に関する悲観的な意見も多く、正直言って、「企業のビジョン・経営計画」を議論する余裕は無かった。

一方で、この災禍の中でもしっかりと業績を伸ばしている業種・企業があることも徐々に分かってきた。通信、電機、貨物輸送、ゲーム・娯楽、医薬品、自動車等は、コロナ禍における勝ち組と言えるだろう。2020年3月から5月上旬にかけて、一旦は2万円を割り込んだ日経平均株価も、その後大きく値を戻し、一時バブル経済期の1990年8月以来、約30年半ぶりに3万円を上回り、現在に至っている。諸外国の株価も、タイムラグはあるが概ね好調に推移している。

(図表1) 業種別の前年度比増減益額



出所：大和証券作成 2020年度～2022年度の企業業績見通し[2021年3月]より

例えば、今回のパンデミックによる悪影響を受けた企業が、中期経営計画の大幅な修正を公表することに対して(個社の要因による業績修正に比べて)ステークホルダーからの理解は得やすいだろうし、思い切った改革もし易いと思われる。平時に取り組めなかった課題を一気に解決するチャンスと捉える企業も多いはずだ。

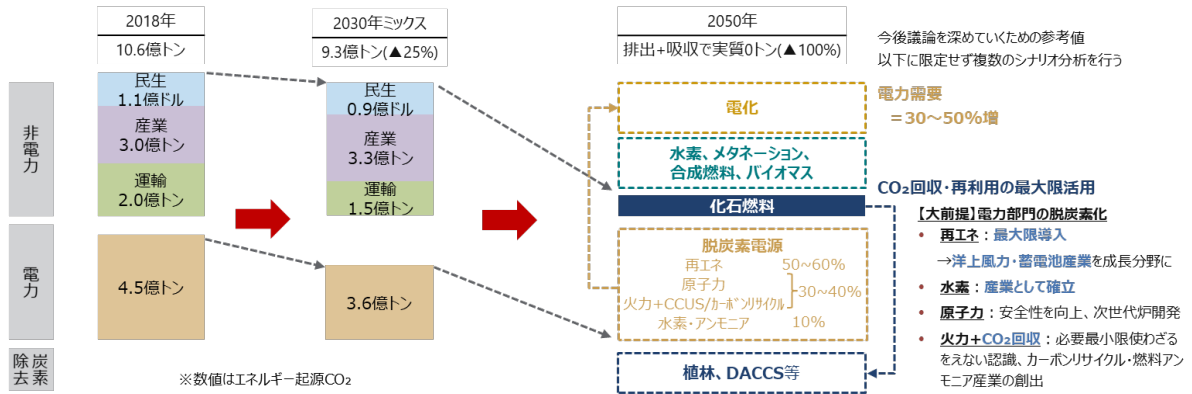
但し、コロナ禍以外にも企業を取り巻く外部環境の不確実性は依然として高く、「企業のビジョン・経営計画」のリバイスにあたっては、機動的に対応できる余地を残しておくべきだろう²。

さらに、コロナ禍をきっかけに従来の事業ポートフォリオを見直す動きや日本政府のカーボンニュートラル宣言や欧州を中心とした「グリーンリカバリー」の動きに呼応して、財務のみならず非財務の数値目標等への意識も高まっている。我々コンサルティング会社としては、企業の皆様が、「企業のビジョン・経営計画」を多くのステークホルダーに訴求するための支援を積極

² 文末参考文献参照 (枝廣 2021)

化していきたい。

(図表 2) 2050 年カーボンニュートラルに向けた検討

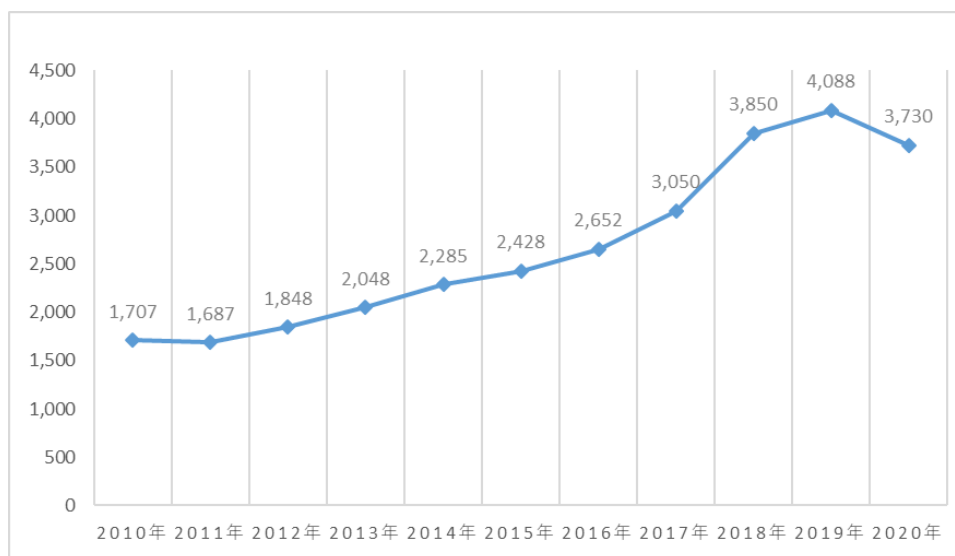


出所：経済産業省「2050年カーボンニュートラルに伴うグリーン成長戦略」より大和総研作成

4. M&A 戦略コンサルティング

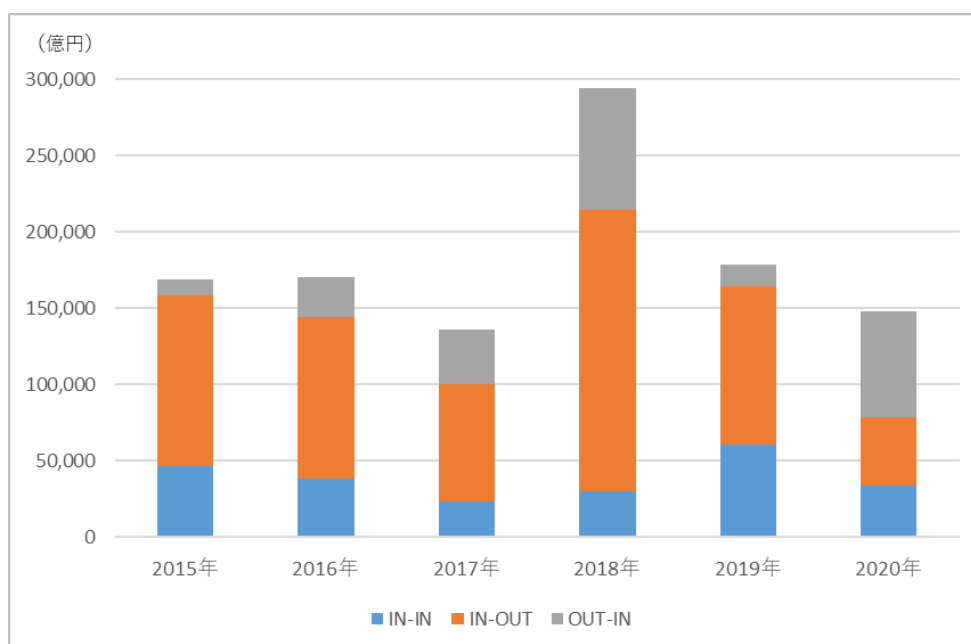
昨年の日本企業における M&A の件数を見てみよう。コロナ禍もあって、2020年1~12月の実績は3,730件となった。最高を記録した2019年比では減少となったが、引き続き企業の旺盛な買収意欲を示していると言えるだろう。昨年メディアでも取り上げられた比較的記憶に新しい M&A の事例としては、ニトリホールディングスが島忠を、三井不動産が東京ドームを、いずれも公開買付(TOB)により買収している。

(図表 3) 日本企業による M&A 件数の推移



出所：MARR 2021年2月号をもとに大和総研作成

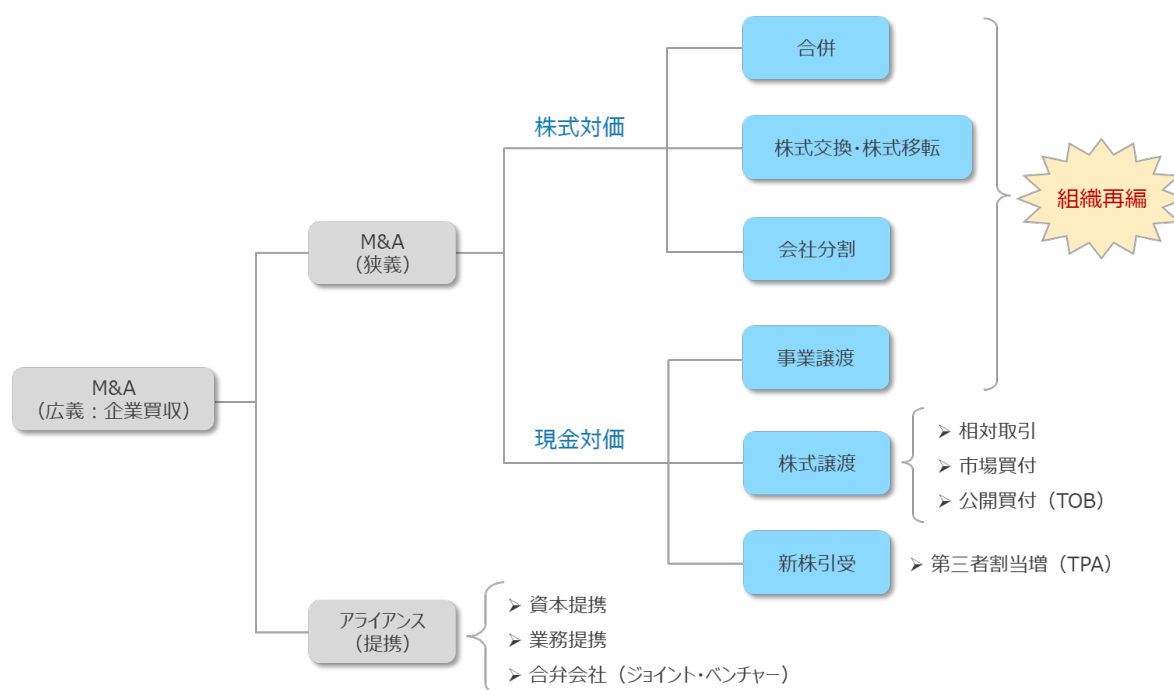
(図表 4) 2015 年以降のマーケット別 M&A 金額の推移



出所：MARR 2021年2月号をもとに大和総研作成

M&A に関して様子見を決め込んでいた企業も、新型コロナウイルスの正体や感染状況の全容が明らかになるにつれ、改めて動き出しているのではないかと見られる。そのため実行件数は回復の傾向を示してきたと言えよう。また、この数年の M&A ブームにより高止まりしていた買収価格(バリュエーション)が、コロナ禍の影響で若干軟化し“値ごろ感”が出たことも要因の1つだろう。

(図表 5) M&A スキームの類型



出所：大和総研作成

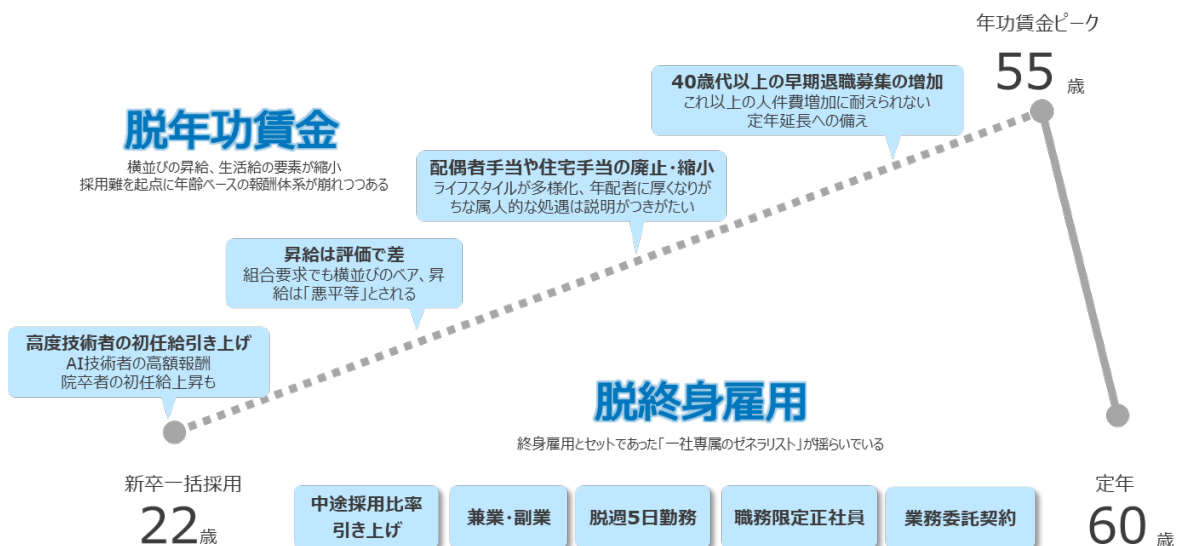
また、最近では単純な企業買収だけでなく、組織再編についての相談も少なくない。例えば、会社分割や株式移転を活用した「持株会社体制」への移行支援は、弊社が得意とするソリューションということもあり、2021年度も問い合わせ件数が増えると考えられる³。

コロナ禍で傷んだ企業の救済等を目的にした M&A、例えば、第三者割当増資 (TPA) や複数の組織再編スキームを絡めた事例等も数多く出てくるだろう。さらに、世界レベルではカネ余りを背景に投資ファンドや特別買収目的会社 (SPAC) を活用した買収も活発化しており、日本の M&A 市場にも影響を与えそうだ。

5. 人事制度改定コンサルティング

我が国においては、コロナ禍に見舞われる前から脱年功・脱終身雇用の傾向が顕著になってきていた。2020年コロナ問題が出現することにより、“働き方改革”がクローズアップされて企業の人事制度改定の機運が高まったというのが実情だろう。古くなった人事制度をパッチワーク的に修正して使い続けてきた企業にとっては、加速する“働き方改革”に対応した新制度への移行を目指す動きは必然とも言えるだろう⁴。

(図表 6) 我が国における「脱年功・脱終身雇用」の流れ



出所：大和総研作成

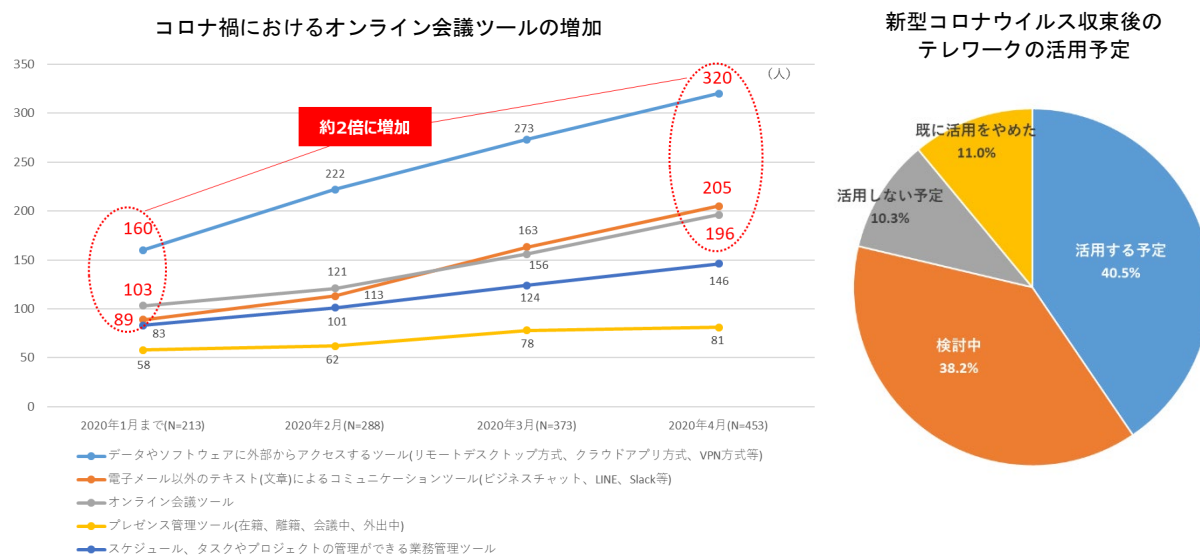
例えば、各種デバイスを活用した在宅勤務 (リモート・ワーク) や非接触型の面談手法については時間の経過とともに改良が進み快適さを増しており、仮にコロナ禍が収束しても、不可逆的に

³ 文末参考文献参照 (吉村 2021)

⁴ 文末参考文献参照 (増田 2021)

活用され続けると想定される。そうすると、就業形態そのものを再定義して、当該企業の就業規則その他の規程に明文化する等の手続面だけでなく、最近話題の HRTech を取り入れて採用・育成・評価等の人事業務の効率化や質の向上を目指すニーズも出てくるだろう⁵。

(図表 7) デジタル活用で変わる働き方



6. 「サステナビリティ」と「DX」がキーワードになる

既述の通り、菅政権が気候変動対策を成長戦略と位置付け、「2050年カーボンニュートラル」という野心的な目標を掲げた。政府が長期的視野に立って脱炭素社会の実現を掲げたことで、オール・ジャパンで取り組む素地が整ったと言えるだろう。これは、我々がSDGsやESGを強く意識する契機となったのではないか。すなわち、これからの企業活動はサステナビリティを避けて通れないということである。特に上場企業はサステナビリティから距離をおけば、同業他社との比較において株価(企業価値)に大きな格差が生じることを覚悟しなければならない。我々が実践する企業活動の支援すべてにおいてサステナビリティの考え方は必須ということだ。

もう1つ、大切なキーワードがDX(デジタルトランスフォーメーション)である。今さらではあるが、DXとは何か? 経済産業省の『「DX推進指標」とそのガイダンス(令和元年7月)』によれば、“企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること”と定義している。つまり、現代の企業活動はすべてDXと関わっているということだ。我々コンサルティング会社もDXを強く意識した支援が求められるということだろう。

⁵ 文末参考文献参照(小林 2020)

最後に内輪の話を少々。2021年4月を迎え、弊社は新たなスタートを切った。外見は「大和総研」と変わらないが、大和総研ホールディングス、大和総研、大和総研ビジネス・イノベーションの3社が合併し、“新生・大和総研”となったのだ。すなわち、コロナ禍にあつて、我々は先に説明した3つのコンサルティング・テーマを実践したわけである。この合併によりお客様に対しては、今まで別会社であったシステム分野の知見や経験、ノウハウがワンストップでご提供できる体制が整った。我々も虚心坦懐、新たな思いを抱いてお客様の企業活動を積極的に支援していきたい。

—以上—

参考文献

- 橋本直彦(2019)「SDGsとコンサルティング・ファームの役割について」(2019年1月19日)
https://www.dir.co.jp/report/consulting/vision/20190116_020571.pdf
- 枝廣龍人(2021)「コロナ禍の中期経営計画」(2021年1月20日)
https://www.dir.co.jp/report/consulting/vision/20210120_022021.pdf
- 吉村浩志(2021)「持株会社化の意味を考える」(2021年3月17日)
https://www.dir.co.jp/report/consulting/holding/20210317_022157.pdf
- 増田幹郎(2021)「ポストコロナの人事制度を考える視点」(2021年1月15日)
https://www.dir.co.jp/report/consulting/hr/20210115_022018.pdf
- 小林一樹(2020)「HRTechを使いこなすために求められる問題意識と仮説構築」(2020年12月30日)
https://www.dir.co.jp/report/consulting/hr/20201230_021989.pdf