

Afterコロナにおいても 持続可能な企業のあり方



坂入 克子氏

みずほ総合研究所 事業本部
コンサルティング第1部
シニアマネジャー

Afterコロナの社会で求められる企業のあり方とは、どのようなものだろうか。企業のガバナンスに関する調査やコンサルティングを行っている、みずほ総合研究所の坂入克子氏に聞いた。

新型コロナウイルス感染症の世界的流行は企業経営に大きな影響を及ぼしており、パブル崩壊やリーマンショックなど景気動向や経済成長を要因とした環境変化とは異なり、市民生活を直撃し、その影響は多面的なものとなっている。業績に直接的な影響を受けている外食産業や観光業などあれば、消費行動の変容やサプライチェーンの変化などにより徐々に影響を受け始めている産業もある。こうした状況において、ビジョンや中長期的な経営計画の見直しに着手する企業が増えている。こうした企業の対応を見ると、現状の事業領域やビジネスモデルを前提に外部変化への対応を検討する企業と、これを機に自社の付加価値やビジネスモデルの見直しが必要と考える企業に大きく分かれている。今回のコロナ禍は、人々にこれまでの習慣や

With/Afterコロナ時代に必要な ESG経営の本質

さまざまな産業が大きな影響を受けたコロナ禍。「ニューノーマル」に適応した新しいビジネスのあり方が模索される中、ステークホルダーと協働を図ることで危機を乗り越えようとする企業も現われている。With/Afterコロナ時代に必要とされるESG経営とはどのようなものだろうか。

コロナ禍で改めて問われるようになったのが、ESG（環境・社会・ガバナンス）を考慮した企業経営だ。社員
の健康を守る観点から行われたテレワークの導入、飲食店
や学校の休業などで余剰が出た食材や農産物の購入支援な
ど、さまざまな取り組みが行われている。

小売・店舗事業を展開する株式会社丸井は、新型コロナウイルス感染症拡大を受け、いち早く取引先支援を表明した。背景には、グループが掲げる共創理念やESGを踏まえたサステナビリティ実現への取り組み方針があった。丸井グループでは、全てのステークホルダーとの共創により、課題を価値に変えていく「共創サステナビリティ経営」に取り組んでおり、2050年に向けて、「すべての人が『しあわせ』を感じられるインクルーシブで豊かな社会」の実現に向けたロードマップを策定し、さまざまな取り組みを推進している。

同社は、緊急事態宣言が発出される前に、全ての取引先に対して、どのような対策が望ましいかを尋ねるアンケートを実施した。取引先からは、「固定家賃の減額」「敷金からの充当」といった対応を望む声が多く、「スピード感のある対応」「固定費の削減」「長期的な支援」へのニーズも高かったという。

アンケート結果を受け、4月9日には、同社の店舗に出店している取引先に対して、3月期分の固定家賃および共益費の10〜15%減額と最低保証売上上の撤廃を実施し、希望に応じて敷金1カ月分の返却を行うこととした。さらに4月24日には、休業期間中の家賃および共益費の全額免除、最低保証売上の6カ月間撤廃、希望に応じた敷金1〜2カ月分の返却や5〜7月期支払いの6カ月間猶予などの対策を打ち出した。敷金返却については約3割の取引先が希望するなど、多くの反響を得たという。

さらに7月14日には、パートナーシップ強化策の一環として、取引先に対する「家賃支援給付金申請サポート」を開始した。6月に政府が支給を決定した「家賃支援給付金」は、中小企業や個人事業主向けに地代・家賃の負担を

的視点でなく長期的な視点を前提として考えているのだという。
With/Afterコロナ時代におけるESG経営とは、自社を

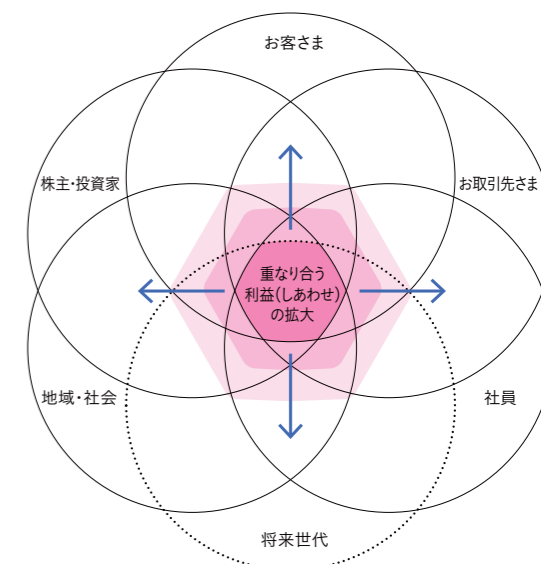
基盤の脆さを痛感させ、意識の変化をもたらした。ゲームチェンジが顕在化している今、企業
の存在意義そのものが問われているといえる。
こうした課題はコロナ禍で急に発生したわけ
ではなく、低成長といわれてきた時代に常に日
本企業が突き付けられてきた課題である。日
本企業は、生産性が低いといわれるが、それ
は、自社が提供する真の事業価値を問い、ビジ
ネスモデルの変革を抜本的に進めることを先送
りし、既存事業の中で現場の改善力に依存し
て、成長を絞り出してきた「経営力」の弱さ
によるものではないかと考えている。コロナに
よるゲームチェンジは、多くの日本企業が先送
りしてきた根本的な課題に対峙せざるを得ない
きっかけとなっているに過ぎない。金融庁と東
京証券取引所が2015年に導入した企業の行
動原則である「コーポレートガバナンス・コー
ド」は、まさに日本企業の生産性向上を目的と
して制定されており、そのための重要な課題と
して取締役会の改革を求めている。取締役会に
対して、主体的に継続的な成長を実現するため
の中核的な議論を担う役割を明確にしているも
の、まだ模索中の企業も少なくない。
コロナ禍は、日本企業にとって従前から求め
られた変革を断行する良いチャンスではないか。
また、持続可能な社会に向けた取り組みや事
業展開を行うSDGs経営も重視されるだろう。
コロナ禍による意識や行動の変化は、従来の価

値観を根底から変える可能性がある。短期的・
量的な成長性を志向する企業ではなく、社会課
題の解決につながる事業に取り組み、新たな事
業機会の創出を見出す企業が支持される時代が
来るだろう。ステークホルダーから見ても魅
力ある、価値ある会社かどうか問われている。
企業理念や目指す姿、行動指針を明確に持っ
ている企業は、自ら実践してきた取り組みが
ESGやSDGs経営につながっており、持続可
能な企業となっている。環境変化の波を乗り
越えて自律的な成長を遂げてきた「永続企業」
は、自社の存在意義や提供価値に常に向き合
い、変化に応じて、これを実現するための新た
な道を開き、発展を続けてきた。従来の事業で
培った技術力を活用して新たな事業領域へと転
換を図った花王や富士フイルム、トップとい
う地位に甘んじず、未来を見据えてNextやス
マートシティの実現に挑戦し、自社の価値を磨き
続けるトヨタ自動車のような企業がその代表だ。
With/Afterコロナの時代に求められる経営
のあり方は決して特殊なものではなく、原点に
立ち返ることだ。経営者は、自社の真の実力値
を認識し課題を受け止めること、目指す姿や企
業価値を明確にすることが重要だ。その目指す
姿は、ステークホルダーにとっても共感できる
ものであることが求められる。また、それを実
行できるような、判断力のある経営層を育成し配
置することが必要になるだろう。

軽減するための施策だが、手続きが煩雑で、そのガイド
ラインは110ページにも及ぶため、取引先から「手続きが
よくわからない」「申請に必要な書類を揃えるのに時間や
手間がかかる」といった声があったという。そこで、申請
の概要を5ページにまとめた資料を作成し、サポートダイ
ヤルを開設して制度の対象となる取引先からの問い合わせ
に対応することにした。

そのほか、協業先であるネットショップ作成サービス
を提供するBASE社と協力して、店舗でのイベントが中止
となった取引先の販路拡大に向けて、ネットショップの開
設支援も行っている。ネットショップを通じて、ショップ
や商品の知名度を向上させることで、店舗イベント再開後
の集客につなげる相乗効果も生み出そうとする、Afterコ
ロナも意識した取り組みだという。

同グループが目指す共創サステナビリティ経営は、ス
テークホルダーの利益を調和・拡大させ、新たな価値を創
出することだ。同社にとって、取引先は、重要な共創パー
トナーだ。だからこそ、取引先に対する取り組みは、短期
な取り組みになるだろう。
取り巻く全てのステークホルダーがこの大きな変化に適応
し、持続的に存在できるよう、協働し互いに支援するよう
な取り組みになるだろう。



丸井グループの「6ステークホルダーガバナンス」