

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
コンサルティング事業本部
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、バ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もあれば、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

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

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に、協働し互いに支援するよう
な取り組みになるだろう。

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ると魅力ある、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MaaS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、自社の真の実力価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に、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。

今回のコロナ禍は、人々にこれまでの習慣や