

コロナ後を見据えた企業経営の在り方

～社会的価値の創出と組織スラックへの投資を原理原則に

ニッセイ基礎研究所 社会研究部 百嶋 徹

要旨

1. 「社会的価値の創出(=社会課題を解決すること)」と「組織スラック(=経営資源の余裕部分)への投資」は、アフターコロナを見据えた企業経営における「原理原則」になる、と考えたい。この原理原則の実践が、SDGsや ESG 経営の推進にもつながると考えられる。
2. 企業の社会的責任や存在意義は、あらゆる事業活動を通じて社会的価値を創出することにこそあり、結果としてそれと引き換えに経済的リターンを獲得できると考えるべきであり、経済的リターンありきではなく、社会的ミッションを起点とする発想が求められる。このような「社会的ミッション起点の真の CSR 経営」は、多様なステークホルダーとの高い志の共有があってこそ実践できる。
3. 米国の優れたハイテク企業が社会的ミッション起点の CSR 経営を実践している一方、日本の大企業の多くは短期的な収益にとらわれがちな経営の短期志向に陥ってしまっているとみられる。ただし、コロナ禍の中で医療関連製品の増産要請に応えて、志の高い異業種企業が新規参入した動きが日本でも散見された。コロナ禍という緊急事態における支援活動にとどまらず、平時でも社会的ニーズに応えた志の高い企業行動が、日本企業の間で今後定着することを期待したい。特に中長期の社会的ミッションとして、気候変動対策に積極的に取り組むことが求められる。
4. パンデミックや災害に備えた BCP 対策を強化するためには、企業は短期的な効率性を犠牲にしても、「組織スラックを備えた経営」を実践することが求められる。組織スラックは平時ではムダに見えても、緊急事態に備えた中長期の投資と捉える視点を、企業と株主は共有すべきだ。
5. 製造拠点での BCP 対策は、パンデミックと地域的に発生する自然災害とでは異なる点が多いとみられる。災害に対する BCP としてはサプライチェーンの分散化が有効に機能する一方、パンデミックが世界の広範な地域で同時発生した場合は、そのような施策が機能しない可能性が高く、取り得る対策は棚卸資産を積み増すことくらいかもしれない。
6. コロナ禍の中で多くの企業で導入された在宅勤務は、BCP 対策であって働き方改革とは次元が異なる。働き方改革に向けた働く環境の多様化と BCP 対策の強化を進めるには、イノベーション創出の場や企業文化の象徴としてのメインオフィスを中核に据えつつも、働く場の分散化・二重化が欠かせない。メインオフィスと在宅勤務だけでなく、ワーケーションを含めたサテライトオフィスやコワーキングスペースなどの選択肢も取り入れるべきだ。

1—はじめに

足下で新型コロナウイルスの世界的な感染再拡大に歯止めがかからない状況が続いている。ワクチンや治療薬が確立されて、できるだけ早い終息を願うばかりだが、ウィズコロナ期にある今、経営者は、アフターコロナの時代を見据えて、企業経営の在り方をどう考えるべきだろうか。

筆者は従来から、企業経営における「社会的価値の創出（＝社会を良くすること）」と「組織スラック（＝経営資源の余裕部分）への投資」の重要性を主張してきたが、コロナ禍の中で、その重要性を改めて強く感じた。この2つのキーワードは、アフターコロナを見据えた企業経営のニューノーマル（新常态）の在り方において、変えてはいけない「原理原則」となる、と考えたい。

2—アフターコロナを見据えた企業経営のニューノーマルの原理原則

1 | 原理原則①: 社会的価値の創出

(1) 「社会的ミッション起点の真のCSR経営」とは

筆者は、「企業の社会的責任（SR：Social Responsibility）や存在意義は、単に製品・サービスを提供することではなく、あらゆる事業活動を通じて社会を良くすること（＝社会課題を解決すること）、すなわち『社会的価値（social value）』を創出することにこそあり、結果としてそれと引き換えに経済的リターンを獲得できると考えるべきであり、経済的リターンありきではなく、社会的ミッションを起点とする発想が求められる。このような『社会的ミッション起点の真のCSR経営』は、従業員、顧客、取引先、株主、債権者、地域社会、行政など多様なステークホルダーとの高い志の共有、言わば『共鳴の連鎖』があつてこそ実践できる」と考えている¹。

社会的価値の創出とは、例えばライフスタイル変革、ワークスタイル変革・生産性向上、地球環境の維持・向上、貧困削減、雇用の増加・社会参画の促進、地域活性化・社会活力の向上、居住人口・交流人口の増加、税収増・公共支出削減などが挙げられるが、他にも多くの事例があり得るだろう。いずれにしても、最終的には、人々の快適性・利便性や心身の健康・活力、安全・安心など社会生活の質、すなわちQOL（Quality Of Life）を豊かにすることへの貢献が重要だ。社会的価値の創出は、企業活動の「ソーシャルインパクト（社会全体への波及効果）」と捉えることができる。経営者は、社会を豊かにする社会変革を牽引すべく、強い使命感・気概・情熱を持って、沸き立つ高い志を多様なステークホルダーと共有し、社会的ミッションを成し遂げなければならない。

社会的ミッション起点の真のCSR経営を今真剣に追求・実践しているのは、アップル、グーグル、アマゾン・ドット・コム、マイクロソフトをはじめ、シリコンバレーやシアトルなどに立地する米国の優れたハイテク企業ではないだろうか。それらの企業は、スタートアップを含め、目先の利益を上げるのではなく、社会を良くすること、すなわち社会的価値の創出を競い合っている、と言っても過言ではない。それらの企業の経営者は、金の亡者ではなく、社会的ミッションの実現を真剣に日夜考えている起業家であり、上位概念に据える社会的価値の創出のためなら、環境変化への抜本的な対応も厭わない、柔軟かつ機動的な発想を持ち合わせている。

一方、日本企業はどうか。ソニーを創業した井深大氏と盛田昭夫氏、トヨタ自動車の礎をつくつ

¹ 拙稿「CSR（企業の社会的責任）再考」『ニッセイ基礎研 REPORT』2009年12月号、同「震災復興で問われるCSR（企業の社会的責任）」ニッセイ基礎研究所『研究員の眼』2011年5月13日、同「CSRとCRE戦略」ニッセイ基礎研究所『基礎研レポート』2015年3月31日、同「最近の企業不祥事を考える」ニッセイ基礎研究所『研究員の眼』2015年12月28日、同「イノベーションの社会的重要性」ニッセイ基礎研究所『研究員の眼』2018年8月15日、同「社会的ミッション起点のCSR経営のすすめ」ニッセイ基礎研究所『基礎研レポート』2019年3月25日を参照されたい。

た発明家の豊田佐吉氏（同氏が発明した自動織機を製造・販売するため、豊田自動織機が設立された）、トヨタグループを創業した豊田喜一郎氏（豊田佐吉氏の長男）、パナソニックを創業した松下幸之助氏、本田技研工業を創業した本田宗一郎氏をはじめ、日本の大手メーカーの創業者は、強い情熱や使命感を持って、まさに社会的ミッション起点の真の CSR 経営を追求・実践した、我が国を代表する産業人だった。しかし、その後、我が国の大企業の多くは、外国人投資家の台頭や四半期業績の開示義務付けなど、資本市場における急激なグローバル化の波に翻弄され、2005 年前後を境に株主利益の最大化が最も重要であるとする「株主至上主義」へ拙速に傾いた、と筆者は考えている²。多くの大企業は、短期志向の株主至上主義の下で、労働や設備への分配を削減して将来成長を犠牲にする代わりに、短期収益を上げ株主配当の資金を捻出するという、バランスを欠いた付加価値分配に舵を切った、と見ている³。「短期志向（ショートターミズム：short-termism）の経営」では、目先の利益確保には成功したとしても、それは長続きせず、結局中長期で見れば、経済的リターンをもたらさない。

(2) 巣ごもり需要という社会的ニーズにタイムリーに応える米国 IT 企業

今年 3 月以降、新型コロナの世界的な感染拡大を受けて、世界各国で非常事態宣言やロックダウン（都市封鎖）などウイルス封じ込め政策が取られたことにより、人々はフィジカル空間（実世界）での活動が大きく制限され、在宅勤務によるテレワークやオンライン会議、遠隔授業、ネットショッピングなどサイバー空間（仮想空間）に追いやられた。

予期せぬコロナ禍により、実世界での多くの需要が蒸発する一方で、人々が自宅で過ごすことで「巣ごもり」需要が世界的に突如として発生した。巣ごもり需要はサイバー空間を利用した IT サービスに関連するものが多く、製品・サービスの提供を通じて巣ごもり需要という社会的ニーズにタイムリーに応えた事例は、米国の IT 企業を中心に散見される。

例えば、アマゾン・ドット・コムネット通販やクラウドサービス（Amazon Web Services：AWS）、アップルのパソコン（Mac）やタブレット（iPad）、ネットフリックスの定額制動画配信サービスなど、主要 IT 企業の既存の中核事業が拡大したことに加え、比較的新しい IT サービス事業が一举に開花した事例もある。オンライン会議や遠隔授業に利用されるビデオ会議システムがその代表事例だが、同事業では、「Zoom」を運営するズーム・ビデオ・コミュニケーションズ、「Teams」を運営するマイクロソフト、「Webex」を運営するシスコシステムズといった、米国の IT 企業の存在感が際立っている。テレワークの動きが、コロナ禍の中で企業の BCP（Business Continuity Plan：事業継続計画）対策として世界的に一気に顕在化したが、これらの米国企業では、テレワークが多様な働き方の 1 つとして、またパンデミック（感染症の世界的流行）や災害の際の BCP 対策として、今後本格化し普及すると想定し、リモートワークのためのコミュニケーションツールとしてビデオ会議システムを製品・サービスのラインアップとして用意していたとみられる。

(3) 医療関連製品の増産という緊急の社会的ニーズに応える日本の異業種企業

コロナ禍の中で品不足が一時深刻化した、マスク、フェースシールド、防護ガウン、消毒液、人工呼吸器など医療関連製品の増産要請という緊急性が極めて高い社会的ニーズに応じて、企業規模

² 拙稿「CSR（企業の社会的責任）再考」『ニッセイ基礎研 REPORT』2009 年 12 月号を参照されたい。

³ 付加価値分配構造の詳細な考察については、拙稿「社会的ミッション起点の CSR 経営のすすめ」ニッセイ基礎研究所『基礎研レポート』2019 年 3 月 25 日を参照されたい。

を問わず異業種企業が、迅速かつ果敢に新規参入し懸命に供給を増やそうとした動きが、日本でも散見された。このことは、志の高い社会的ミッション起点の企業行動として高く評価されるべきだ。中には、フェースシールドやガウンを医療機関などへ無償提供する動きも見られた。

例えば、技術力のある中小企業が集積する大阪府東大阪市の中小メーカー6社は、設計、樹脂加工、成型などの得意分野を持ち寄って、医療用フェースシールドを共同開発し6月に販売開始したが、「互いの得意分野がよく分かっており、設計に着手してから11日という短期間で完成させた。コロナが広がってから簡易なフェースシールドが数多く出回っているが、医療関係者の声をもとに使いやすさを重視した⁴という。日本では、その必要性が叫ばれながら実際にはなかなか実践されていない、互いに強みとなる知見・技術を積極的に持ち寄る「オープンイノベーション」⁵のお手本とも言える事例だ。

また、「大阪大学が主体で実施する、フェースシールドを医療現場に供給するクラウドファンディングプロジェクト」において、「大阪大学医学部ではメガネフレームメーカーと提携してフレーム部分を3Dプリンターで作るためのデータを作成。このフレームにクリアファイルをつけてシールドを組み立てる方法を緊急開発。3Dデータや制作方法を、4月初めにインターネットで公開した⁶といい、これにより中小企業でのフレームの増産が促されたという。この事例も、データの利活用によりビジネスを変革することが求められる、今後の「データ革命時代」⁷において、重要なポイントの1つとなる「データの共有・共用」を通じたオープンイノベーションの先進事例と言える。

中小ものづくり企業が産学連携（医工連携）などを通じて、市場の成長性が高い一方で参入障壁が高い医療関連分野への新規参入を図ることを促進することが、国・自治体でこれまで取り組まれてきたが、この点も一部の企業で今回実践されたと言える。このように、今回のコロナ禍の中で、社会的ニーズに応えた志の高い企業行動をいち早く立ち上げて、異分野の医療関連製品の供給に取り組んだり、これまで日本企業が苦手としてきた企業間連携やデータ共有などによるオープンイノベーションを実施したりする企業が一部で見られたことは、今後の産業界にとって心強い材料だ。

(4) 平時でも社会的ニーズに応えた志の高い企業行動の定着を期待

コロナ禍という想定外の緊急事態における支援活動にとどまらず、平時でも社会的ニーズに応えた志の高い企業行動が、日本企業の間で今後定着することを期待したい。

例えば、異業種からいち早くマスク生産に乗り出して好評を博し注目を集めたシャープでは、政府の要請に応じて2月28日にマスクの生産を決定し、その後短期間で準備を進め、3月24日には生産を開始した。同社の中小型液晶パネルの主力工場の1つである三重工場（三重県多気町）において、衛生製品であるマスク生産に適したクリーンルームの空きスペースを有効活用した取り組みだった。マスク事業の今後については、「戴正呉会長兼社長（※当時、現・会長執行役員兼CEO）が4月1日に配信した従業員向けのメッセージの中で『長期にわたって継続できる事業にもなるもの

⁴ 日本経済新聞電子版 2020年6月4日「メイドイン東大阪のフェースシールド6社で共同開発」より引用。

⁵ 拙稿「オープンイノベーションのすすめ」『ニッセイ基礎研 REPORT』2007年8月号を参照されたい。

⁶ J-CAST会社ウォッチ 2020年5月1日「【コロナに勝つ！ニッポンの会社】医療を支援！フェイスシールドに続々参入 クリアファイルから自動車部品メーカーの量産化まで」より引用。コクヨは、同クラウドファンディングプロジェクトに、クリアファイル製品「クリヤーホルダー」を10万枚無償提供したという。

⁷ ここでの「データ革命」は、「デジタルトランスフォーメーション（DX）」とほぼ同義語として用いている。データ革命時代におけるデータ・IoT・AIの利活用の在り方については、拙稿「AI・IoTの利活用の在り方」『ニッセイ基礎研所報』2019年Vol.63（2019年6月）、同「自動運転とAIのフレーム問題」ニッセイ基礎研究所『基礎研レポート』2019年11月18日、同「イチロー引退会見に学ぶAI・IoTとの向き合い方」ニッセイ基礎研究所『研究員の眼』2020年1月10日、同「人間とAIの共生を考える」ニッセイ基礎研究所『研究員の眼』2020年3月25日を参照されたい。

と考えている』という言及があった」といい、「欧米やインド、中国でのマスク生産を早期に進めることを検討しているほか、『マスクに留まらず、健康関連分野へと事業の幅を広げていきたい』とも述べている」という⁸。つまり、シャープにとって、マスク事業は一過性のコロナ対策支援活動にとどまらず、中長期の継続事業であるとともに、健康関連分野への本格参入・拡大に向けた足掛かりにもなると捉えられている、とみられる。

「社会的ミッション起点の真の CSR 経営」では、平時・緊急事態を問わず、企業は、常に社会的ニーズに向き合い、自社の経営資源を使って、また他社や大学・研究機関との連携も活用することによって、どのような貢献ができるのかを見極め、それを迅速に決定・実行することが重要だ。

コロナ禍での企業活動として、医療機関などへの医療関連製品の無償提供など、緊急支援の要素が強いほど短期利益を獲得することは望めず、短期的には採算を度外視して取り組む覚悟が必要だが、企業が受け取るリターンには、経済的リターン以外に、「非金銭的なモチベーション」がある、と筆者は考えている⁹。具体的には高い志を達成したことによる満足感ややりがい、さらには社会からの企業に対する評価向上が挙げられる。このような非金銭的な社会的評価が、従業員のモチベーション向上ひいては生産性向上、ブランド価値の向上による顧客拡大や志の高い優秀な人材の確保、行政からの協力獲得などにつながり、経済的リターンにプラスの波及効果をもたらすことが期待される。無形の非金銭的モチベーションは、いずれ経済的リターンに転換される、と考えられる。

(5) 中長期の社会的ミッションとして気候変動対策の取り組みが求められる

新たな感染症の発生は、気象災害を介して気候変動との関連性が示唆されている。新たな感染症と甚大な気象災害を発生させないためにも、企業は、中長期の社会的ミッションとして、気候変動対策に積極的に取り組むべきだ。

ノーベル経済学賞受賞の経済学者、ジョセフ・スティグリッツ米コロンビア大教授は、アフターコロナの世界では、経済発展と環境配慮の両立を図る持続可能なグリーンエコノミーへ移行すべきである、と考えている¹⁰。同氏が主張する通り、脱炭素社会への移行を図りながらコロナ禍からの持続可能な経済復興を目指す「グリーンリカバリー」の機運が、欧州を中心に世界で高まりつつある。グリーンリカバリーを牽引する欧州連合 (EU) は、2050 年までに域内の温室効果ガスを実質ゼロにする目標を、コロナ前の 2019 年にいち早く打ち出している。

日本企業は、2000 年代初頭までは省エネなど環境配慮の取り組みのフロントランナーであったが、地球温暖化対策の国際協定であるパリ協定が COP21 (国連気候変動枠組条約第 21 回締約国会議) で合意された 2015 年あたりから、気候変動対策における日本企業の優位性や存在感が急速に薄れてきているように思われる。投資家が投資先企業に対して環境・社会・企業統治 (ESG) への配慮を求める ESG 投資や、2015 年の国連サミットで採択された 2030 年までの国際社会全体の開発目標である SDGs (持続可能な開発目標) の推進が世界的潮流となりつつあることを受けて、欧米の先進企業は、気候変動対策を含めて ESG や SDGs への対応を企業経営の中核にいち早くしっかりと組み込んだとみられる。グリーンリカバリーの台頭も、ESG、SDGs、パリ協定の流れに沿った動きと捉えるべきだろう。中国などアジア企業も、気候変動問題への取り組みを急速に進めているとみられる。

⁸ 「」は、庄司亮一「シャープが作ったマスクの実物を見た—新規参入の理由、入手方法は？」マイナビニュース 2020 年 4 月 2 日より引用。ただし、(※) は筆者による注記。

⁹ 拙稿「CSR (企業の社会的責任) 再考」『ニッセイ基礎研 REPORT』2009 年 12 月号を参照されたい。

¹⁰ 星野真三雄「【ジョセフ・スティグリッツ】コロナ後に私たちが目指すべき、新しい経済の姿とは」朝日新聞 GLOBE+ 2020 年 8 月 2 日を参照されたい。

菅義偉首相は10月、所信表明演説でEUと同様の温室効果ガス削減目標を宣言した。これを契機に日本企業は、気候変動対策のフロントランナーを目指すべく、まずはESGやSDGsへの対応を企業経営の中にしっかりと組み込み、温室効果ガス削減については、工場やオフィスなど自社エリアでの排出量（Scope1 排出量という）の削減にとどまらず、顧客が自社の製品・サービスを使用する段階での排出量（Scope3 排出量）の削減にも積極的に貢献できるような製品・サービスの開発・デザインに取り組むことが求められる。自社エリア外のScope3 排出量の削減までも視野に入れることで、企業の気候変動対策のソーシャルインパクトは、非常に大きくなる。

2 | 原理原則②:組織スラックを備えた経営の実践

新型コロナのパンデミックにより、産業界では、製造業でのグローバルサプライチェーンの途絶が一時起こったり、オフィスワークが困難になったりしたことで、大規模な自然災害や感染症のまん延など想定外の緊急事態においても重要業務を継続または迅速に復旧させるためのBCP¹¹の重要性を改めて痛感することとなった。筆者は、今回のようなパンデミックに対応したBCP対策の強化を進めるには、企業は、短期的な効率性を犠牲にしてでも、経営資源にある程度の余裕、いわゆる「組織スラック（slack）」¹²を備えた経営を実践することが必要である、と考えている。

(1) 製造業のサプライチェーンへの対応（製造拠点でのBCP対策）

今回のパンデミックのサプライチェーンへの影響は要約すれば、「中国を皮切りに各国の都市封鎖による供給寸断に加え、消費活動の停滞による需要減が組み合わさったものである」¹³。

筆者は、東日本大震災後にも、企業がBCP強化のために組織スラックを備える重要性を指摘した。すなわち、「我が国の大企業の多くは、株主至上主義の下で経営効率を重視するあまり、在庫を極小化するジャスト・イン・タイム（JIT）に代表されるように、ぎりぎり必要な分しか経営資源を持たない『リーン（lean）型』の経営に傾斜してしまった。今回の震災で効率性に偏重した経営の脆弱性が露呈したとみられる」「震災を契機に、短期的な収益や効率性にとらわれがちだった視点を改め、企業経営の発想そのものが転換されることを望みたい。中長期の事業継続・リスク分散のために短期的には効率が低下しても、在庫・IT資産・設備・事業拠点など経営資源にある程度の余裕、いわゆる『組織スラック（slack）』を備えておく、サステナビリティ重視の発想を取り入れてはどうだろうか。事業資産に余裕を持たせるには、自前の投資（生産ラインの二重化）に限らず、アウトソーシング、企業連携、企業買収など多様な手法が考えられ、経営の知恵が求められる。JITについては、中小企業に余裕のない切迫した操業を迫り、体力を消耗させる面があるなら、サプライチェーン（供給網）の持続可能性を維持するためにも、大企業側が在庫を積み増すなどして、その点を是正すべきだろう」¹⁴と主張した。

今回のようなパンデミックに対するBCP対策の強化についても、組織スラックを備える視点は原

¹¹ BCPの概説については、拙稿「Series 企業経営者に向けたCRE戦略概論／第9回BCPとCRE戦略（1）」三菱地所リアルエステートサービスHP『スペシャリストの智』2017年7月、同「Series 企業経営者に向けたCRE戦略概論／第10回BCPとCRE戦略（2）」三菱地所リアルエステートサービスHP『スペシャリストの智』2017年10月を参照されたい。

¹² 組織スラックの考え方については、拙稿「震災復興で問われるCSR（企業の社会的責任）」ニッセイ基礎研究所『研究員の眼』2011年5月13日、同「イノベーション促進のためのオフィス戦略」『ニッセイ基礎研REPORT』2011年8月号、同「アップルの成長神話は終焉したのか」ニッセイ基礎研究所『基礎研レポート』2013年10月24日を参照されたい。

¹³ 水尾佑希、高見博「新型コロナウイルス感染拡大に伴うサプライチェーンへの影響とその対応策」財務総合政策研究所『財務総研スタッフ・レポート』2020年6月10日より引用。

¹⁴ 拙稿「震災復興で問われるCSR（企業の社会的責任）」ニッセイ基礎研究所『研究員の眼』2011年5月13日より引用。

理原則として変わらないものの、その手法は、地域的に発生する自然災害とは異なることが多いとみられる。自然災害に対する BCP としては、生産拠点の二重化¹⁵や部品など原材料調達先の多様化といったサプライチェーンの分散化が有効に機能する一方、世界の広範な地域・国々で同時発生するパンデミックでは、そのような施策が機能しない可能性が高い。

地域的に発生する震災時の製造拠点における BCP 対策としては、サプライチェーンの分散化など多くの施策メニューが考え得るが（図表-1）、その中でパンデミック発生時にも適用し得る施策があるかどうかは、パンデミックが発生する地域・国々の範囲やタイミングによるだろう。発生範囲が比較的狭かったり、発生のタイミングが地域ごとにばらついたりするケースでは、サプライチェーンの分散化など震災時の BCP 対策の多くを適用できる一方、極めて広範かつ同時に発生する最も厳しいケースでは、適用し得るのは製品・仕掛品・原材料など棚卸資産を積み増すことくらいかもしれない。ただし、この施策でもロックダウンなどにより物流機能が停止してしまうと、製品を工場から顧客へ納入することが難しくなる。

[図表-1] 国内の主力工場における BCP 強化の施策メニューと CRE（企業不動産）戦略との関わり

		施策例	CRE戦略との関わり
自社の供給体制	工場構内	建屋の耐震性能・省エネ性能の強化	大
		自家発電機能の装備(スペース確保)	大
		棚卸資産積み増し、保管倉庫新增設 [※]	大
	工場構外	国内に代替生産機能を持つ工場を建設	大
		海外に代替生産機能を持つ工場を建設	大
		自社他工場にバーチャルに代替生産機能を持たせる	小
		外部企業への委託生産を拡大	小
サプライチェーン全体	サプライヤー、物流ベンダー、ITベンダーにBCP強化を要請	小	

(注1) 上記の施策メニューは、コア事業に関わる国内の中核工場における震災対応のBCPを想定している。(注2) ※工場構外での立地も想定しうる。

(資料) 百嶋徹「CRE基礎講座/第3回BCPとCRE戦略～国内中核工場の場合～」日本経済新聞社『企業価値向上のための実践的CRE戦略』（日経電子版 2011年9月30日）

筆者は、東日本大震災時に、「株主にも、短期的な株式リターンにとらわれずに、震災復興・持続可能な社会の構築という社会的ミッションを共有し、ミッション遂行に誠実に取り組む企業を高く評価し応援することを望みたい。それこそが真の社会的責任投資（SRI：Socially Responsible Investment）ではないだろうか。企業を社会変革へと突き動かすには、社会的ミッションを実現す

¹⁵ BCP対象の製品の生産拠点を実際にデュアル（二重）に構築・配置する他に、通常は別の製品を生産している自社の他工場にバーチャルに代替生産機能を持たせ、緊急時にそれを速やかに稼働させるための訓練を重ねるという、いわばソフト面の施策も考えられる（拙稿「CRE基礎講座/第3回BCPとCRE戦略～国内中核工場の場合～」日本経済新聞社『企業価値向上のための実践的CRE戦略』（日経電子版 2011年9月30日））。この手法は、設備投資を新たに行い、リアルに拠点配置の二重化を図るのに比べ、コスト負担が極めて少ないというメリットがある一方、性質のまったく異なる製品を生産する製造ライン間で代替生産機能を持たせることは難しく、対象の製品とある程度同種の製品を生産するラインをあらかじめ異なる拠点に保有していることが前提となる。

る企業を称賛し鼓舞する社会風土を醸成する必要があると考える。株主は、その重要な役割を担う主体の一つだ¹⁶と指摘した。

今回のようなパンデミックの際にも、株主・投資家や資本市場の役割は大きい。前述したBCP対策としての在庫積み増し（＝組織スラック）は、平時ではムダ（＝非効率）に見えても、緊急事態に備えた中長期の企業価値創造のための「投資」と捉えるべきだ。投資家は、企業評価の際に棚卸資産や総資産の回転率悪化を単純にマイナス評価するのではなく、BCP対策としての組織スラックへの投資という視点を企業と共有し、むしろ企業にそのような投資を促す立場を取るべきである。

前出のスティグリッツ教授は、「これまで40年間の経済が間違った方向に進んできたことを反省するときを迎えている。コロナの感染拡大によって、そうした問題点が浮き彫りとなった」「短期利益に集中し、長期安定性に注意を払ってこなかった。分かりやすくするためにこんなたとえ話をしたが、多くの会社がわずかなお金を節約するために自動車からスペアタイヤを取り外した。ほとんどのときはスペアタイヤは必要ないが、タイヤがパンクしたときには必要だ。我々はスペアタイヤのない車、復元力のない経済をつくってしまっていたのだ」「金融市場の近視眼的思考ではなく、長期的な視点を促進し、グローバルサプライチェーンをより多角化、弾力化し、経済をもっと信頼できるものに導く必要がある¹⁷と述べている。同氏が言う「スペアタイヤ」は、まさに組織スラックのことを意味している。近視眼的思考の金融市場の下で、企業が短期利益を追求するために組織スラックを削ぎ落としてしまった結果、緊急時に復元力のないサプライチェーンや経済が構築されてしまっており、今後は長期的な視点の下で信頼性・復元力のあるサプライチェーンや経済を構築する必要がある、との同氏の主張は、僭越ながら、本稿での筆者の主張と整合的である。

(2) パンデミックのBCP対策として世界的に発動された在宅勤務（BCP対策と働き方改革）

新型コロナのパンデミックを受けて、欧米やアジアなど世界の企業の多くは、在宅勤務によるテレワークをBCP対策として発動し、オフィスワークを停止または大幅削減した。

我が国でも、緊急事態宣言の下での外出自粛要請に対応して、産業界では在宅勤務でのテレワークが緊急避難的に大規模に導入された。従って、今回の在宅勤務体制へのシフトは、従業員が時間・場所にとらわれない多様で柔軟な働き方を個々の事情に応じて自らで選択できるようにする「働き方改革」とは、全く次元が異なるものである。緊急事態宣言解除後も、感染防止のために在宅勤務を中心とした働き方を維持する企業も多くある。

ただ、従業員はこれだけ長期間の在宅勤務を半強制的に強いられると、対面でのコミュニケーション不足による不安感・孤独感など精神的ストレスが高まってしまうだろう。さらに在宅勤務の生産性は、自宅での環境要因によって大きな格差が生じかねない。例えば、自宅にオフィス家具がないと肉体的疲労が大きく、生産性が低下してしまうだろう。

企業が在宅勤務での生産性格差を是正するためには、従業員が自宅の執務環境を整えるための金銭的支援を行うのも一法だが、従業員が自宅に近いサテライトオフィスでテレワークができるようにすることが設備・コスト面から最も有力な選択肢だろう。ディベロッパーなど専門業者が運営するサテライトオフィスの法人向け会員制サービスの利用がまず考えられるが、最近ビジネスホテルでも、テレワーク需要を新規開拓するために割安なテレワークプランを売り出す施設が散見され、

¹⁶ 拙稿「震災復興で問われるCSR（企業の社会的責任）」ニッセイ基礎研究所『研究員の眼』2011年5月13日より引用。

¹⁷ 星野眞三雄「【ジョセフ・スティグリッツ】コロナ後に私たちが目指すべき、新しい経済の姿とは」朝日新聞 GLOBE+ 2020年8月2日より引用。

在宅勤務を補完する選択肢の1つとなろう。さらに、企業が賃借または自社所有のオフィスにて独自にテレワーク向けのワークスペースを用意することも一法だろう。ウィズコロナ期では、テレワークの場の選択肢として従業員の居住地近隣のサテライトオフィスへも拡大すべきだ。

コロナ後には、企業は緊急事態宣言下・ウィズコロナ期のような同質的な在宅勤務一辺倒ではなく、取り戻した日常に最適な働き方やワークプレイスの在り方を冷静に再考するべきだ。アフターコロナでは、人々の生活や働き方が大きく変わるニューノーマルが訪れると言われているが、オフィス戦略を含めた企業経営には変えてはいけないものもある。

人間は本来リアルな場に集いコミュニケーションを交わしながら信頼関係を醸成し、協働して画期的なアイデアやイノベーションを生むことで社会を豊かにしてきた。このような人間社会の在り方をモチーフにしたものが、まさにオフィスの在るべき姿だ¹⁸。インターネットやAI（人工知能）などサイバーでのテクノロジーは、実世界を豊かにするために今後もしっかりと活用することが欠かせないが、コロナ禍で制限されていた実世界での創造的な活動を取り戻すことこそが、ニューノーマルの在り方ではないだろうか¹⁹。

イノベーション創出には、サイバー空間でのやり取りだけでは限界があり、リアルな場での濃密なコミュニケーションが欠かせないため、今後もメインオフィスの重要性は変わらない。経営者が在宅勤務で多くの業務をこなせると判断し、メインオフィスの重要性を不用意に低下させてしまうと、リアルな場でのやり取りが軽視されてイノベーションが停滞するリスクが高まると思われる。

メインオフィスの重要性とともに変えてはいけない原理原則は、従業員に働く場所や働き方の選択の自由を与えることだ。企業が多様で柔軟な働き方をサポートすることは、従業員の働きがい・快適性・幸福感を向上させ、活力・意欲・能力・創造性を存分に引き出すことにつながり、このことが生産性向上やイノベーションを生み出す土壌を醸成することになるからだ。

そのためにはメインオフィス内でも、従業員同士の交流を促すオープンな環境や集中できる静かな環境など多様なスペースの設置が求められる（図表-2）。しかし、従業員が気軽に集える休憩・共用スペースは、リーン型の経営を徹底すれば、仕事に関係のない無駄なものとして撤去されてしまうだろう。また、様々な利用シーンに応じて多様性を取り入れたオフィス空間も、リーン型の経営者には極めて非効率な空間とみなされ、維持管理の手間やコストが相対的に掛からない画一的な空間に変更されてしまうだろう。これまで多くの日本企業がそうであったように、効率性のみを追求したリーン型のオフィス空間は、個性のない均質なものになってしまう。そうすると、目先の不動産コストは削減できても、それと引き換えに何よりも大切な社内の活気や創造性が失われ、従業員間の交流が阻害され、イノベーションが生まれにくい悪循環に陥ることになるだろう。従業員間のインフォーマルなコミュニケーションを喚起する休憩・共用スペースや多様性を取り入れたオフィス空間は、イノベーションの源になる組織スラックと捉えるべきだ。創造性を育み、結果として中長期での経済的リターンを獲得するためには、「組織スラックに投資する」という発想が欠かせない。

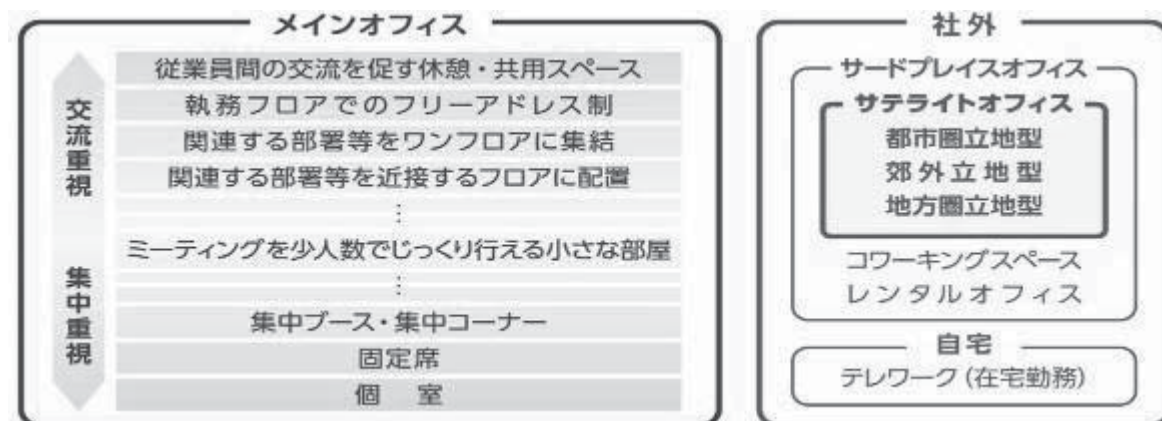
平時での在宅勤務は、経営側からの指示ではなく、従業員が働き方の選択肢の1つとしていつでも自由に選択できるようにすべきだ。これまで一部の企業を除いて在宅勤務が必ずしも普及してこなかった日本企業では、今後もパンデミックや災害時のBCPとして在宅勤務を導入する際に、従業員がスムーズに在宅勤務に移行できるように、日頃からの準備・訓練の実施も欠かせない。

¹⁸ 筆者のこのような考え方の詳細については、拙稿「クリエイティブオフィスのすすめ」ニッセイ基礎研究所『ニッセイ基礎研究所報』Vol.62（2018年6月）を参照されたい。

¹⁹ 筆者は、このような考え方を拙稿「＜新時代の住宅・不動産 Vol.3：オフィス戦略＞今、企業に求められるサテライト

メインオフィスと在宅勤務の間に存在する、サテライトオフィスやコワーキングスペースなどサードプレイスオフィスも積極的に活用すべきだ。サテライトオフィスについては、在宅勤務を補完する郊外型に加え、都市圏や地方²⁰に立地する施設の活用も一法だろう（図表-2）。

〔図表-2〕働く場の多様なオプション例



（資料）百嶋徹「＜新時代の住宅・不動産 Vol. 3：オフィス戦略＞今、企業に求められるサテライトオフィス活用～新型コロナウイルスがもたらすワークプレイス変革」日本経済新聞朝刊 2020年6月30日（※百嶋徹「クリエイティブオフィスのすすめ」ニッセイ基礎研究所『ニッセイ基礎研究所報』Vol. 62（2018年6月）に掲載した図表3を元に作成）。

企業は、働き方改革を推進するための働く環境の多様化と、パンデミックや災害に対応したBCP対策の強化を進めるには、メインオフィスを中核に据えつつも、拠点配置の分散化・二重化が欠かせない。従業員の働き方や働く場のポートフォリオを構築する上でも、足下の効率性追求ではなく、組織スラックを戦略的に備える中長期を見据えた発想が求められる。その意味では、今回在宅勤務比率の急上昇に伴いメインオフィスの利用率が大幅に低下したからと言って、短期的なコスト削減のために安易にメインオフィスのスペースを削減したり手放したりするべきではない²¹。

（3）組織スラックを備える経営を実践する先進事例：アイリスオーヤマ

日本企業の中で組織スラックを備える経営を実践する数少ない先進事例として、アイリスオーヤマが挙げられる。

「同社の大山健太郎会長が一橋ビジネススクールの楠木建教授との対談の中で発したのが「選択と分散」というキーワードだ。これまで日本企業は効率化を追求する「選択と集中」を推進してきたが、そうした言葉とは対照的である。アイリスオーヤマが実践する具体的な例として、大山会長は平時の工場稼働率を7割にとどめる考え方を紹介。余裕を持たせることで、「大きな需要の変化があったときに対応できる。（急にくる）チャンスを逃さないことの方が、足元の効率化よりもトータルで見ると大きな意味がある」と述べた。また、大山会長は『「選択と分散」は、（危機時も含

オフィス活用～新型コロナウイルスがもたらすワークプレイス変革」日本経済新聞朝刊 2020年6月30日にて提示した。

²⁰ ICT活用により、リゾート地や地方などで休暇取得や研修受講などを兼ねて短中期的に滞在し仕事を行う「ワーケーション」での働く場はワーケーションオフィスと言い、一種のサテライトオフィスと考えられる。和歌山県白浜町は、都市圏の企業などに対してワーケーションの積極的な誘致をいち早く推進してきた。

²¹ メインオフィスの在り方に関わる筆者の主張はここで述べた通りだが、コロナ禍で資金繰りが大幅に悪化し直ちにキャッシュが捻出できなければ立ち行かなくなる企業については、勿論メインオフィスなどの不動産をすぐに手放さざるを得ないケースもあるとみられる。また、必ずしも業績が悪化していない企業を含め、オフィスを退去・縮小移転する動きが、ベンチャー企業を中心に一部の企業で見られるが、このようなケースでは、都市部などの中規模賃貸ビルが移転先の受け皿になっているとみられる。

めた)いろいろな局面で消費者の役に立つことを念頭に置いている。当社の企業理念の第1条にある、いかなる時代環境であっても利益を出す考えに則している」と強調した²²という。

同社は、政府からの要請を受け、中国に立地する既存の大連工場（遼寧省）と蘇州工場（江蘇省）（両工場のマスクの月産能力合計は8千万枚）に加え、角田工場（宮城県角田市）の一部を改修してマスクの国内生産（当初月産能力計画6千万枚）を開始することを3月31日に発表し、続く4月22日には政府からのさらなる要請を受けて、角田工場の月産能力計画を国内最大級の1億5千万枚へ引き上げることを決定し、7月9日に本格稼働を開始した（投資総額：約30億円）。中核工場である角田工場にスペースの余裕（※＝組織スラック）があったため、今回そこをクリーンルームに改造するだけで、2か月の短期間でマスク工場を立ち上げることができたという²³。

同社の事例は、足下の効率性ではなく、社会的価値を含めた中長期の価値創造を見据えて、組織スラックを戦略的に保有することの重要性を示している。グループ売上高（2019年度）が5,000億円、従業員数（2020年1月現在）が4,081名にも達する大企業の同社が、未だに非上場企業であることを選択しているのは、現状の資本市場の短期志向へのアンチテーゼと捉えることもできよう。

3—おわりに～コロナ禍を契機にショートターミズムとの決別を

我が国の大企業の多くは、短期的な収益や効率性にとらわれがちな経営の短期志向に陥ってしまっていると指摘したが、本稿で考察してきた2つのキーワード、すなわち「社会的価値の創出」と「組織スラックへの投資」は、いずれも目先の利益や効率性を追わずに、むしろ短期的にはそれらの経済的リターンが悪化しても、企業は、多様なステークホルダーと志の高い社会的ミッションを共有して、中長期の視点でイノベーションを通じた社会課題の解決や、企業ひいては社会のサステナビリティ（sustainability：持続可能性）の確保に誠実かつ愚直に取り組み、社会的ミッション実現に邁進すべきである、ということを示すものだ。

本稿では、企業が社会的ニーズに応えた結果、短期利益が獲得できなくとも、無形の非金銭的リターンが得られ、それがいずれ経済的リターンに転換され得る、という考え方を示した。また、組織スラックを備えることは、平時では、あるいはリーン型を志向する経営の下では、ムダや非効率に見えても、緊急事態に備えたBCP対策の強化や従業員に寄り添った働き方改革の推進、そしてイノベーションの創出に向けた、中長期の視点からの投資と捉えるべきである、との考え方も示した。

経営者が短期志向の「誘惑」に打ち勝つためには、確固たる胆力も求められる。SDGsやESG経営を推進しようという掛け声が我が国に広がる今こそ、経営者はそれを掛け声だけで終わらせるのではなく、欧米の先進企業に倣って、SDGsやESGへの対応を一刻も早く企業経営の中核に組み込み、「志の高い社会的ミッションの実現＝社会的価値の創出」を企業経営の上位概念に位置付ける「真のCSR経営」と「組織スラックを中長期の投資と捉える経営」を、企業経営の王道として、誠実かつ愚直に実践していくことが求められる。それによって、SDGsやESG経営が我が国で強力に推進されるはずだ。

多くの日本企業は、コロナ禍を契機に、ショートターミズムと決別できるかが問われているのではないだろうか。

²² 中山玲子「『選択と分散』が危機に強い経営 アイリス会長と楠木教授が対談」日経BP『日経ビジネス LIVE』2020年7月8日より引用。

²³ テレビ東京 WBS（ワールドビジネスサテライト）2020年7月15日「コロナクライシス トップの決断／アイリスオーヤマ マスク国内生産の勝算」より引用。ただし、（※）は筆者が加筆。