

サステナビリティ経営研究会

2020年7月3日（金）

アフター/ウィズコロナ環境下での CSRを考える

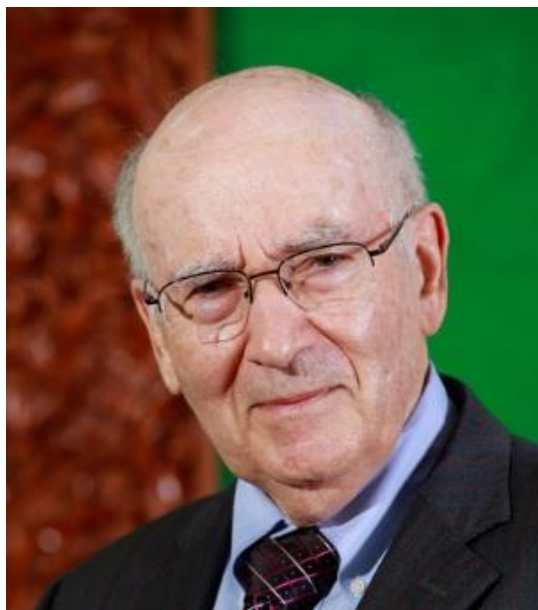
國部克彦

神戸大学副学長/バリュースクール長/経営学研究科教授



「新型コロナ、ニューノーマルつくる契機に」

『日経ビジネス』特別寄稿



フィリップ・コトラー
ノースウェスタン大学
経営大学院特別教授

大変な状況だが、これは変化をもたらすきっかけになる一面がある。世界中のほとんどの人々は、新型コロナウイルスの感染拡大を前にして「自分たちの元の生活に戻りたい」と思っている。しかし、振り返ってみれば多くの人々にとって、その生活がそれほど良いものだったかといえば、実は必ずしもそうではなかった。多くの人々は貧しかったし、おなかをすかせていたし、そして何よりも働きすぎていた。

バリュープロポジション（競合と違うポイントをメッセージの中に入れていくこと）、製品ライン、市場セグメント、価格設定、チャネル、および地理的領域を見直さなければならない。企業は忠誠度の高い顧客の興味を引き付けて維持するためには、ソーシャル・プログラムやパーソナライゼーションへの投資が継続的に必要であることが見えてくるだろう。

コロナ禍の迷走

▼コロナで明確になった日本の「リーダー」の能力不足

- ・他国よりも遅れた入国規制（←外交に配慮）
 - ・他国よりも遅れたコロナ被害に対する経済支援（←財政規律に配慮）
 - ・他国よりも遅れた「緊急事態宣言」（←経済に配慮）
- なぜ、他国のリーダーにくらべて迅速な対応が取れなかったのか？

▼日本のリーダーによる「おもいつき」政策

- ・緊急事態宣言なしの突然の休校宣言
- ・国民全住所へ布マスク2枚配布



▼カミュ『ペスト』

「彼らに欠けているのは、つまり想像力です。彼らは決して災害の大きさに尺度を合わせることができない。で、彼らの考える救済策といえば、やっとう頭痛風邪に間に合うかどうかというようなものです。彼らに任せておいたら、みんなやられてしまいますよ。しかも彼らと一緒にわれわれまでも。」

▼「想像力」が欠如すると・・・

- ・常識（既存の思考方法）にのみ従っていれば、緊急時の対処に遅れる
 - ・常識（既存の思考方法）にのみ従っていれば、緊急時に思い付きでしか行動できない
- 「想像力」を駆使してニューノーマルを考え、新しい社会と価値を創造する

既存の思考（常識）の限界の露呈

▼企業目的の再考：成長モデルの限界

・「私たち自身が踏ん張って経済を回し続ける、そして、なんとしても雇用を守っていくことが崩壊を食い止めるための大きな力になると自覚しております。そのために、絶対に事業を止めぬよう努力して、まいります。」（豊田章男）

→組織から社会への重点移行。生命が第一、経済はそのための手段である。

▼コロナ禍で露呈した効率思考の限界

- ・現金保有高という「ムダ」→現金がなければ雇用が維持できない
- ・生産技術や設備という「ムダ」→生産技術がなければ布マスクも作れない
- ・在庫という「ムダ」→在庫がなければ、生産が止まると対応できない

→冗長性（redundancy）が生命を救う

▼在宅勤務という「働き方改革」

- ・日本社会の基本である「時間労働制」の限界が露呈
- ・在宅勤務で明らかになった、数多くの「無駄」→通勤時間、会議、出張……
- ・職場の結束力は低下、家庭生活への満足度は向上、仕事への価値観の変化は少ない
（江夏幾太郎他「新型コロナウイルス感染症の流行への対応が就労者の心理・行動に与える影響」 リクルートワークスディスカッションペーパー31号）

→組織から個人への流れにどのように対応するか？

CSRとしての課題

▼「経済から社会」への転換を促進する

- ・企業がコロナ禍から社会を救うために何ができるかを考える
- ・企業の余剰資源の活用可能性と社員の積極的な関与→創発型責任経営
- ・最も困っているステークホルダーを最優先の対象に

▼人間らしい働き方を促進する

- ・時間ではなく、アウトプットで仕事を進める仕組みの促進
- ・弱い立場の従業員を守る仕組みの点検と再構築
- ・官僚型組織から、仕事を中心に編成するフラット型組織への転換

▼サプライチェーンを再編成する

- ・地理的分散からサプライチェーン共同体の形成へ→余剰資源・生産要素の相互活用
- ・弱いサプライヤー、テナント、顧客への対応が重要に
- ・新しい顧客価値を創造するプラットフォームへ

▼ポストコロナ時代の新しい価値を考える

- ・株主利益からステークホルダー全体への利益としての付加価値へ
- ・自己資本利益率等の「率」を重視する経営の転換を→「冗長性」を積極的に位置付ける
- ・社会からの企業への期待を反映する評価指標の検討を