

## 経営の新視点 (9)

新型コロナウイルス禍では企業も個人も非連続な変化を経験した。新型コロナが5月に5類感染症に移行し、企業活動も再開・再始動の段階に入ったが、企業経営を単にコロナ以前に戻せばいいというわけではない。コロナ禍を教訓にサプライチェーン（供給網）の強靱（きょうじん）化などBCP（事業継続計画）を深化させる必要がある。

コロナ禍の間、企業は現地の状況が見えにくいなか、海外の消費者の行動変容や社会変化に対応した事業形態の転換が求められた。

例えば、環境への意識が高まった欧州の消費者を中心に、エシカル（倫理的）なライフスタイルに再び着目する動きが進んだ。地政学リスクの高まりも重なり、エネルギー価格の高騰やグローバルサプライチェーンの対応など、対処すべき課題も変化した。コロナ禍という情報が遮断された状況下では、環境変化に柔軟・機敏に対応しきれず、やむなく海外事業から撤退する企業も多く見られた。

こうした経験は、企業にとって次のカタストロフィー（破局）に備えるヒントになるだろう。

特に重要な点は、自社の事業のサプライチェーン全体での動的な把握、不測の事態への影響評価、事業継続を可能とするような多様な選択肢や代替策の備えである。

例えば、自社の環境変化対応力を可視化して向上させるため、取引先の評価まで視野に入れてサプライチェーンを強化しようという取り組みも始まっている。シンガポールのSTACSが提供するESG（環境・社会・企業統治）に関連する企業データを使って、自

社サプライチェーンをESGの観点で評価することで、新たな課題を発見しさらなる強靱（きょうじん）化を進める企業もある。

サプライチェーンの強靱化に向けては、自社単独での取り組みだけでなく、多様性や機動性も備えていくため、異業種や新興企業などと相互補完関係を構築することも有用だろう。脱炭素やエネルギー価格の上昇への対応など、カタストロフィーへの備えや事業モデルの転換を進めるうえで、海外のスタートアップなどがもつ新規性や機動性の取り込みも選択肢となって来るだろう。

自社単独ではなく他社と協働することで、戦略に幅や柔軟性をもたせ、コロナ禍のような予期しない社会変化に対する強靱性が高まると考えられる。

企業のマネジメントにとっては、グローバル市場の変化の兆しを感じ取ること、複数の戦略オプションをもつことが求められる。そうした備えこそが「シン・BCP」となるのである。

日本の企業ではBCPを自然災害への備え、災害発生時の対策計画と位置付ける場合が多いが、コロナ禍のようなカタストロフィーも視野に入れて、サプライチェーンの強靱化とともに、危機に直面しても機動的に対処するためのファイナンス対策も盛り込んだBCP策定が要諦になるだろう。

# コロナ禍教訓、BCP深化必要



しまむら・てつお グローバルストラテジー室長として、製造業・サービス業各社の海外進出・事業強化・事業管理や撤退再編などグローバル展開を支援。海外の潮流分析や海外企業とのアライアンスなどのコンサルティングを提供。

### 海外企業の先んじた動き

業界	企業名(国・地域)	狙い	事例
小売り	カルフル(フランス)	消費者への対応	食品が環境に及ぼす影響度合いを示す「エコスコア」と呼ぶラベルを商品に貼って販売
フィンテック	STACS(シンガポール)	ESGデータの統合	企業価値を評価するためのESGデータアグリゲーションの提供
VC	三菱UFJイノベーション・パートナーズ(日本)	国内外のスタートアップとのタイアップ	海外の新興企業に対し投資を行うファンドを設立・運営