

危機と気づき

江 島 由 裕
 (大阪経済大学)
 (経営学部教授)



最近、「アフターコロナ」という文字を時折目にするが、夜明けは本当に近いのだろうか。2020年の春の緊急事態宣言から早くも1年半が立つが、この間、経済は大きく落ち込み、コロナ倒産が顕著になり、飲食業や観光業を始め関連産業は大きな打撃を受けた。経営資源が潤沢でなく、日常的に過酷な経営環境に直面する中小企業にとって、深刻度はさらに増すばかりといえよう。経済の屋台骨であるため、地域社会への影響も計り知れない。

この未曾有のパンデミックは、まさに未体験ゾーンの重大危機といえよう。それ故、中小企業は生き残りをかけ必死である。多くの老舗店が店を閉める中、あるタピオカ店がマスクを販売し始める。人員整理が進む中、ある中小企業は異業種の工場へ従業員を一時的に受け入れてもらった。これらは氷山の一角であるが、経営トップは終わりが見えない危機に向き合い、懸命に試行錯誤を繰り返している。ビジネスの実態は、「アフターコロナ時代」とは程遠く、「ウィズコロナ時代」が依然として支配する状態とって良いのではないだろうか。とは言え、重大危機だからこそその「気づき」や「学び」もそこにはあり、それが好転の契機になるかもしれない。

自然災害を含め、予想し難い変化の波が連続して押し寄せる時、経営学やビジネスの実践現場では、その大きな波を避けながらも、うまく波に乗るアジリティ力、危機に対応しながら迅速に回復を図るレジリエンス力、危機を想定したBCP（事業継続計画）やBCM（事業継続マネジメント）などの重要性がよく指摘される。確かに、その通りではあるが、それだけだろうか。重大危機に直面している時だからこそわかること、気づけることもあるのではないだろうか。そこからの学びが今の危機や次の危機を支える礎となり、コロナと共生する経営のあり方を教えてくれるかもしれない。以下では、ウィズコロナ時代だからこそ考えてみたい、危機からの気づきと学びについてみてみたい。

2009年2月7日、オーストラリア南東部ヴィクトリア州で大規模な森林火災が発生し、約40万ヘクタール（東京都の約2倍）が焼き尽くされ、死者は173人に及んだ。オーストラリア史上最悪のブラックサタデー「暗黒の土曜日」と呼ばれる。一方、その数日後、被害地域から、次々と小さなビジネスが立ち上がった。しかも、それらは、犠牲者自らが、コミュニティや他の犠

犠牲者を救うためのビジネスである。家財道具や大切な人々を失い、喪失感が漂う中、自らの資金や資源を投入して、犠牲者である自身のためにではなく、他の犠牲者やコミュニティのために起業し支援にあたった。「お互い様の精神」といえるのかもしれないが、この利他行為は、結果として、犠牲者である起業家自身の辛さや苦しみを癒し和らげることになった。この「利他の精神」と「犠牲者による犠牲者支援」は、危機に直面した地域を救う大きな力になったとされる。

「すべてを失った今だからこそ、自社にとって、最も大切なことがみえてきた」。これは、2011年3月11日の東日本大震災で甚大な被害を受けた中小企業の社長の語りである。本意ではない人員整理、事業の縮小や廃止など、生き残るために1つずつ整理していく中で、忘れていた創業の精神に巡り合えたと言う。別の社長は、津波で工場が全て流された時、そこに呆然と立ち尽くし、泣きじゃくる子供をみた時、この地域とともに歩んできた自社の存在意義に気づく。会社にとって、経済価値の追求と同様に、あるいはそれ以上に大切なものが見えた瞬間といえよう。

東日本大震災は、世界の歴史に刻まれる甚大な被害をもたらした重大危機の1つである。その真ただ中で、もがき苦しみながら、はっきりと見えてきたものが、創業の精神/原点、家訓、経営哲学など、最も大切にしたい会社の存在意義/価値であった。「我社は何のために存在するのか、死守すべき価値とは何か」。危機は、ある意味、会社の根幹にかかわる問題を、深く内省する（振り返る）絶好の機会になるとも言えるのではないだろうか。

重大危機からみえてきた「利他の精神」、「犠牲者による犠牲者支援」、「内省する（振り返る）機会」は、実はパンデミックの今でもみられる。営業自粛中の飲食店が、アルバイト先を失い収入減となった大学生に無償のお弁当を配布、休業した高級フレンチ店が医療従事者へ応援ランチを配達、飲食店とデリバリー業者との異業種間での協働、従来の事業ドメインの再認識と再定義、加えて、DXなど新たな成長産業への事業シフトや起業も生まれている。危機と向き合い、知恵を出し合い、「守りではなく攻め」、「既存より新規」、「正確さよりスピード」というベンチャー的な企業家的志向性の表出もみられる。

中小企業は、重大な危機に直面していることは間違いない。しかし、危機だからこそ、発想や思考の転換がしやすいとも言えなくはない。アフターコロナの姿は、ウィズコロナの今、どう考え、いかに行動するかで決まってくるのではないだろうか。危機からの気づきと学びを通じて、一層たくましく進化した中小企業に出会えることを楽しみにしている。

【参考文献】

- Williams, T. A., & Shepherd, D. A. (2016) . "Victim entrepreneurs doing well by doing good: Venture creation and well-being in the aftermath of a resource shock," *Journal of Business Venturing*, 31 (4) , 365-387.
- 江島由裕 (2018) 『小さな会社の大きな力：逆境を成長に変える企業家的志向性 (EO)』中央経済社