

# 企業経営のトレンドは「即応性」から「蓋然性」へ

経営コンサルティング部長 徳重 剛

企業経営にはいつの時代も外部環境や、その時代の価値観等にアジャストする形で一定の「トレンド」が存在する。ここでいう「トレンド」は「地政学リスクの考慮」や「株価純資産倍率 (PBR) 1倍問題」などの個別アジェンダに呼応するものよりも、もう少しメタ的で、その時代での「真新しさ」や「飽き」といった人間の感覚的なモノに端を発する「流れ」のようなものを意味する。

その「トレンド」は「蓋然 (がいぜん) 性」と「即応性」を繰り返しているように見える。2010 年以降、空前のイノベーションブームが起きた。これは政府のスタートアップ推進、米国デザインファームの日本上陸などをきっかけとしながら、これまでの延長線上では何も新しいものが生まれず、という企業内の閉塞 (へいそく) 感も相まって潮流となった。ここで企業各社は、たしからしさよりもセレンディピティー (偶発性)、計画性よりも即応性 (とにかくやってみるという行動様式) を求められ、これまで経験したことのない「即応性」の圧力を受けることとなる。

また 2015 年以降、欧州の規制などに端を発し、企業各社は CSV (Creating Shared Value)、サステナビリティ経営に必死に取り組み始めた。「規制」を御旗とした「議論の余地なく実行すべきだ」という「即応性」の圧力をここでも受けることとなる。

さて、2026 年現在、これらの潮流はどう変化しただろうか？ イノベーション経営は、既存事業、本業でしっかりと収益を稼ぐ活動との両立を掲げ「両利き経営」という価値観に少し姿を変え、サステナビリティ経営は、規制対応が一巡し、本質的な企業価値向上に資する活動になっているか、という問いと対峙 (たいじ) させられている。いずれもこれらは「企業活動において真に不可欠なものか」という資格審査を受けている、つまり「蓋然性」の圧力を受けているといえる。企業経営の「トレンド」は明確に「即応性」から「蓋然性」にモードチェンジしたのである。

今、なぜ「蓋然性」が求められているのか。それは「即応性」時代の、ともすれば「やみくも」とも捉えざるを得ない経営に対する焦燥感に起因する。そしてこのタイミングで金利がある時代になったことも後押ししている。イノベーション経営も、サステナビリティ経営も一定の投資を伴うが、市場金利が存在する時代においては、投資利益率 (ROI) が市場金利を上回らないと投資の蓋然性が説明できないのである。今後は、例えば概念にとどまらない両利き経営の仕組みづくりや、非財務指標の定量化など、「蓋然性」に資する経営が求められる。

今こそ、イノベーション経営や、サステナビリティ経営に対する「蓋然性」の圧力に耐えうる、堅牢 (けんろう) な経営システムを構築すべきである。