

未来から考える - ディスラプション時代の企業戦略 -

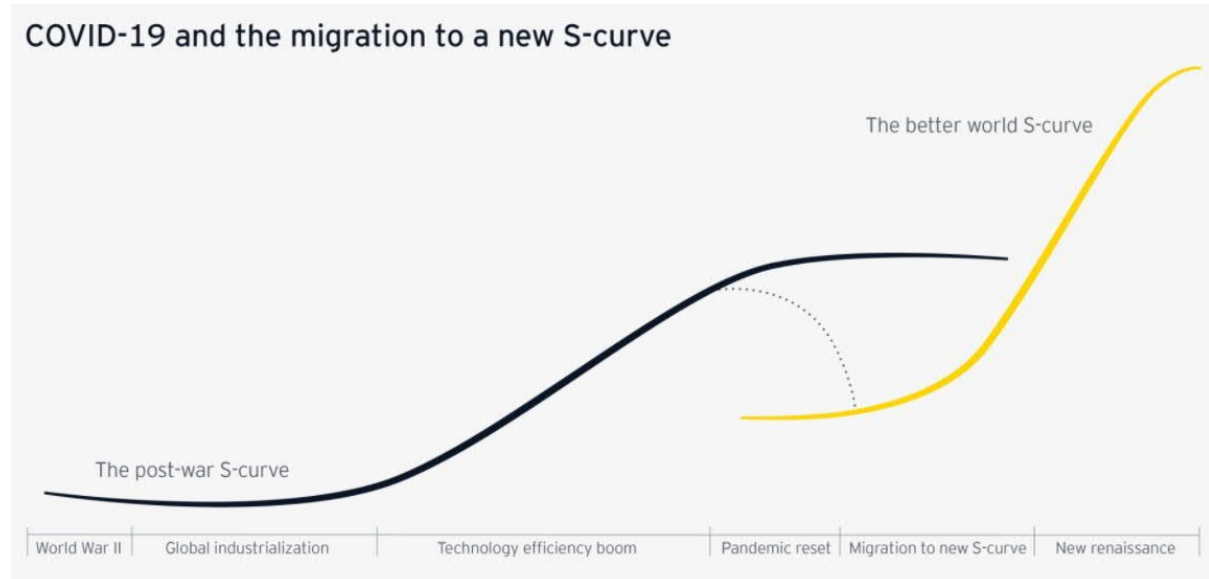
EY のグローバル・シンクタンクである EYQ は、2020 メガトレンド・レポートを発表しました。新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) の世界的流行によって世界経済が大きく変化
する中、組織の長期的な戦略策定に EY メガトレンドが有効
です。今月号は EY メガトレンド・レポート最新版である第 3
版をご紹介します。

2020 年 3 月、世界は一変しました。新型コロナウイルス感染症のパンデミックにより、医療システムは限界に追い込まれ、世界経済の大部分は先が見えず、社会や人々の交流の仕方が根底から変わりました。はるか未来にあると思われていた物事が突然目の前に現れ、これまで当然であった考え方が次々に覆されました。そのため企業は経済、社会、政治を取り巻くまったく新しい環境に対応するビジネスモデルやアプローチの構築に追われました。

EY メガトレンドのアプローチでは、既存の枠組みには縛られず、はるか先を見通した上で、効果的な企業戦略を策定します。世界に変化をもたらしている要因を理解しなければ、将来の展望から逆算してコロナ禍を乗り越えて成長するシナリオを作成し、それをベースに現在のアクションプランを策定することはできません。EY メガトレンドの活用は、パンデミック後の社会における組織の将来を再構成し、競争上の優位性を確立することに役立ちます。

新たな S 字曲線

第 2 次世界大戦以降、世界経済は、グローバル化、IT 化、そして資源開発といった 10 年ごとの波に乗って、概ね S 字曲線に沿った成長を遂げてきました。今回のパンデミックは、新たな S 字曲線への移行を突然引き起こしました。私たちはパンデミックに迫られる形で、瞬く間に世界規模で、かつては想像もなかったようなことを可能にするという新しいルネサンスへと踏み出すことになりました。



他方で、今回のパンデミックで富の集中の負の側面や社会的セーフティーネットの弱点が露呈され、現代社会の脆弱性が浮き彫りになりました。こうした状況は、ポピュリズム、新たな社会契約、長期的価値、そして新しい経済指標といった流れの起爆剤となり、新たな S 字曲線への移行を加速させるでしょう。だからこそ今は、ビジネスリーダーにとって、長期的価値を生まない近視眼的な施策を見直す格好の機会と言えます。

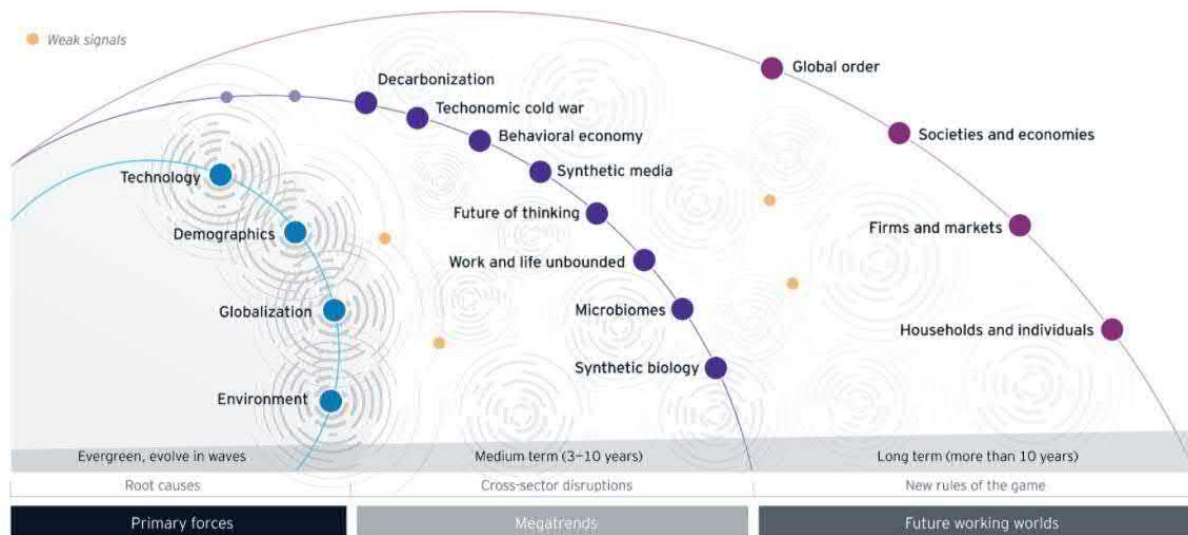
EY メガトレンドを活用して視野を広げる

いま、新しい S 字曲線が、はるか先の未来につながる長期的な流れとして、私たちの前にその姿を現しています。その様相は、EY メガトレンド・レポートに記載されている将来の見通しから読み解くことができます。その未来では、社会はより開かれ持続可能になり、企業には積極的に長期的価値を生み出す役割を果たすことが求められます。

では、EY メガトレンド・フレームワークをどう活用すればよいのでしょうか？まず、根本的な要因となるプライマリーフォースが変化すれば、常に新たなメガトレンドが派生する可能性があるため、メガトレンドとなりうる動きをすべて抽出します。この段階を踏むことで、一つのプライマリーフォースから想定していなかったメガトレンドが見えてくることもあります。

The upside of disruption

A framework for understanding where disruption comes from, where it's headed and what it means for you



EY メガトレンドは、企業にとって戦略上の大きなリスクとなりうる固定観念に対処する上でも有効です。たとえば、今日の業界構造や競合他社、収益プールが、向こう5～10年にわたる計画期間中に変化することはあり得ない、という固定観念はないでしょうか。「EY メガトレンド・フレームワーク」では、通常は全く分析範囲に入らない要因やトレンドまでを視野に入れ、「次の大きな動きを逃す」リスクを低減することができます。

また、さまざまな種類の変化を区別できるため、近い将来に生じるであろう変化に優先的に対応しつつ、未来の変化の(わずかな)兆候までを視野に入れることもできます。結果として、事業に対して効率的な投資が可能になり、将来投資が必要になる動向にも注視することができます。

Future Back アプローチ

パンデミック後の世界で企業が発展するためには、人間中心思考、テクノロジーの迅速な導入、イノベーションの大規模な展開という3点が鍵となります。急速な変化に対応し、自社製品を市場に大規模に展開できるのは、現在のビジネスを維持しながら将来のディスラプション(破壊的イノベーション)に備えるという、いわば二重の発想を上手く取り入れることができる組織です。

では、どのようにすればよいのでしょうか？その礎となるのが、Future Back アプローチであり、それに欠かせないのがメガトレンドのシナリオです。将来の枠組みを予測し、その予測に基づいた戦略を立てられるかどうかで、パンデミックでの経験を生かして新しい時代を切り開ける企業とそうでない企業の明暗が分かります。

この未来像から逆算する Future Back アプローチは、現在を出発点に考える通常のアプローチとは逆の方向性を持っています。Future Back アプローチは、過去の事例に基づく推測が意味を失い、まったく新しい市場とエコシステムが生まれるようなディスラプション、特にコロナ禍でのディスラプションに適しています。Future Back という考え方によって、経営者は広い視野を手に入れ、それによって、企業が存在感を失う、あるいは業界自体が見直しを迫られるといった、将来起こりうるシナリオに備えることができます。

2020 メガトレンド・レポートのフル版はこちらよりご覧ください。 https://www.ey.com/en_gl/megatrends

本稿は EY がまとめた記事「[Are you reframing your future or is the future reframing you?](#)」(英語)を翻訳し概要をまとめたものです。日本語版と英語版の間に矛盾がある場合、英語版が優先されます。

※本稿は出版時の時点で適用される一般的な情報を提供する目的で作成されており、法的助言を行うものではありません。本稿の内容に関連する事項については、正式な法的助言を別途受けた上で判断される必要があります。



EY ジャパン・ビジネス・サービス・ディレクター
篠崎純也

Tel: (02)9248-5739

Email: junya.shinozaki@au.ey.com

オーストラリア勅許会計士。2002年 EY シドニー事務所入所。日系企業や現地の企業の豊富な監査・税務経験を経て、現在 NSW 州ジャパン・ビジネス・サービス代表として日系企業へのサービスを全般的にサポート。さまざまなチームと連携しサービスを提供すると共に、セミナーや広報活動なども幅広く行っている。

EY ジャパン・ビジネス・サービス コンタクト

Sydney/Melbourne



篠崎純也 Junya Shinozaki
Director
JBS NSW Leader
+61 2 9248 5739
junya.shinozaki@au.ey.com

Sydney/Brisbane



渡辺登二 Toni Watanabe
Director, Tax
+61 2 9248 4771
toni.watanabe@au.ey.com

Sydney



カーンズ裕子 Yuko Kearns
Director, Tax
+61 2 9248 5518
yuko.kearns@au.ey.com

Perth



井上恵章 Shigeaki Inoue
Director, Tax
JBS Perth Leader
+61 8 9217 1296
shigeaki.inoue@au.ey.com



パトリック ジャイルズ・ジョーンズ
Patrick Giles-Jones
Director, Transfer Pricing
+61 2 9248 4170
Patrick.giles-jones@au.ey.com



近藤貴輝 Takaki Kondo
Senior Manager, Assurance
+61 8 9222 8715
takaki.kondo@au.ey.com

EY | Assurance | Tax | Strategy and Transactions | Consulting

About EY

EY is a global leader in assurance, tax, transaction and advisory services. The insights and quality services we deliver help build trust and confidence in the capital markets and in economies the world over. We develop outstanding leaders who team to deliver on our promises to all of our stakeholders. In so doing, we play a critical role in building a better working world for our people, for our clients and for our communities.

EY refers to the global organization, and may refer to one or more, of the member firms of Ernst & Young Global Limited, each of which is a separate legal entity. Ernst & Young Global Limited, a UK company limited by guarantee, does not provide services to clients. Information about how EY collects and uses personal data and a description of the rights individuals have under data protection legislation is available via ey.com/privacy. For more information about our organization, please visit www.ey.com.

© 2020 Ernst & Young, Australia.
All Rights Reserved.

This communication provides general information which is current at the time of production. The information contained in this communication does not constitute advice and should not be relied on as such. Professional advice should be sought prior to any action being taken in reliance on any of the information. Ernst & Young disclaims all responsibility and liability (including, without limitation, for any direct or indirect or consequential costs, loss or damage or loss of profits) arising from anything done or omitted to be done by any party in reliance, whether wholly or partially, on any of the information. Any party that relies on the information does so at its own risk. Liability limited by a scheme approved under Professional Standards Legislation.