

アフターコロナの変化の読み解き方と 新規事業の創出

ストックマーク社主催セミナー向けスライド (2020年9月29日開催)

更新日：2020年9月30日 / 株式会社ドリームインキュベータ アフターコロナ調査・分析チーム
本資料はクライアントへの特定の助言ではなく、インサイトとベストプラクティスを提供する意図で作成されています。

ドリームインキュベータ (DI) のご紹介

“The Business Produce Company”

会社概要

創業20周年で、3名の共同代表制へ

設立： 2000年6月1日

取締役CEO： 原田 哲郎
取締役COO： 三宅 孝之
細野 恭平

人員： 624名* (連結役員数)
109名* (ビジネスプロデュース機能)

連結純資産： 13,638百万円*

DIグループの海外拠点：
インド・ベトナム・タイ・インドネシア

Mission/Vision/Value

経営体制の変更と共に、MVVも刷新

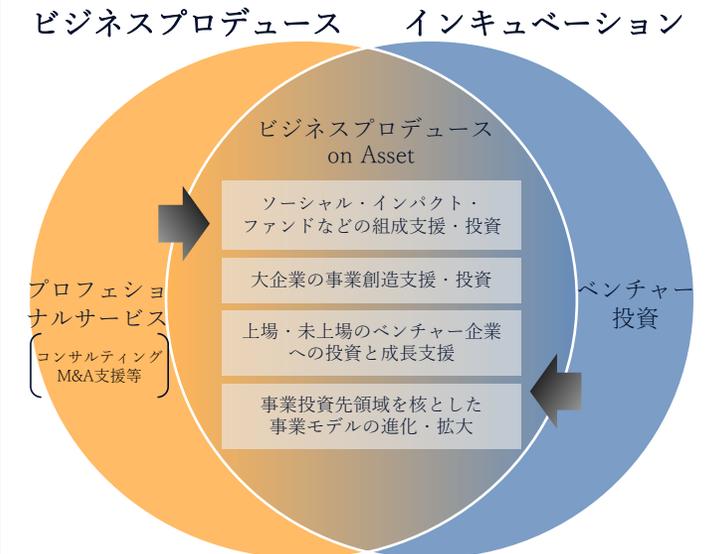
Mission：
社会を変える 事業を創る。

Vision：
挑戦者が一番会いたい人になる。

Value：
枠を超える。
領域の枠を超えて構想する。
常識の枠を超えて戦略を立てる。
組織の枠を超えて仲間を集める。
自分の枠を超えて挑戦する。

事業概要

社会を変えるための事業創造にコミット



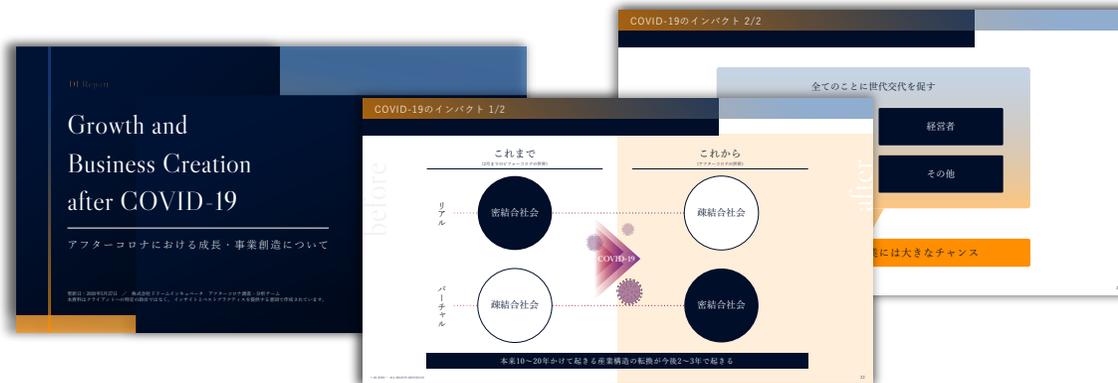
これまでの取り組みと、今回の目的

従来の課題や取り組み

2020年5月に、「アフターコロナにおける成長・事業創造について」というレポートを公表

多くの方々にヒントや気づきを得てもらえれば、ということに加え、読後感として、前向きになって頂きたく制作

- “元気になった”、“DIらしい”等の色々なご反応
- なお、記載の内容も、だいぶ現実になってきた感触



今回の目的

5月のレポート同様に、ご覧頂いている皆さんにとって、

- 何かしらの**ヒントや気づき**を提供できれば良いですし、
- なかなか難しい事業環境ですが、**前向き**になって頂ければ幸いです

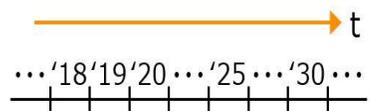
起こりつつある、企業の世代交代

日米の様々な領域における時価総額の逆転

半導体	 NVIDIA [®]	2,513億 \$ (+74%)	>	 intel [®]	2,481億 \$ (▲2%)
エンタメ	 NETFLIX	2,211億 \$ (+55%)	>	 The WALT DISNEY Company	2,107億 \$ (▲19%)
金融	 PayPal	2,131億 \$ (+68%)	>	 Bank of America [®]	2,004億 \$ (▲34%)
自動車	 TESLA	2,532億 \$ (+3.3倍)	>	 TOYOTA	2,047億 \$ (▲13%)
広告・他	 CyberAgent [®]	7,548億円 (+61%)	>	 dentsu	7,349億円 (▲31%)

注：時価総額は7/8終値、（）内は年初来の株価騰落率
出所：各社HP、Nikkei Net

変化を3つのタイプに分けて捉え、対応を見定める



1. 元々続いている潮流的な変化

- 生活者のニーズの変化、様々な社会課題・・・
- DX、働き方改革・ジョブ型、OMO、モノ→コト、D2C、Contents is King、ソリューション化・・・



世界は変わっていくのが普通なので、これを機にトランスフォーメーションをしていく

- むしろ、遅れば遅れるほど、取り残され、課題が深刻化

2. 新型コロナの登場による特殊な変化

- 公衆衛生の強化、特定需要の急減や急増、等



ワクチン等の可能性や、社会的雰囲気の変化等でも日々変動するので、柔軟に対応

3. 景気低迷によって起きている変化

- 様々な需要の低迷



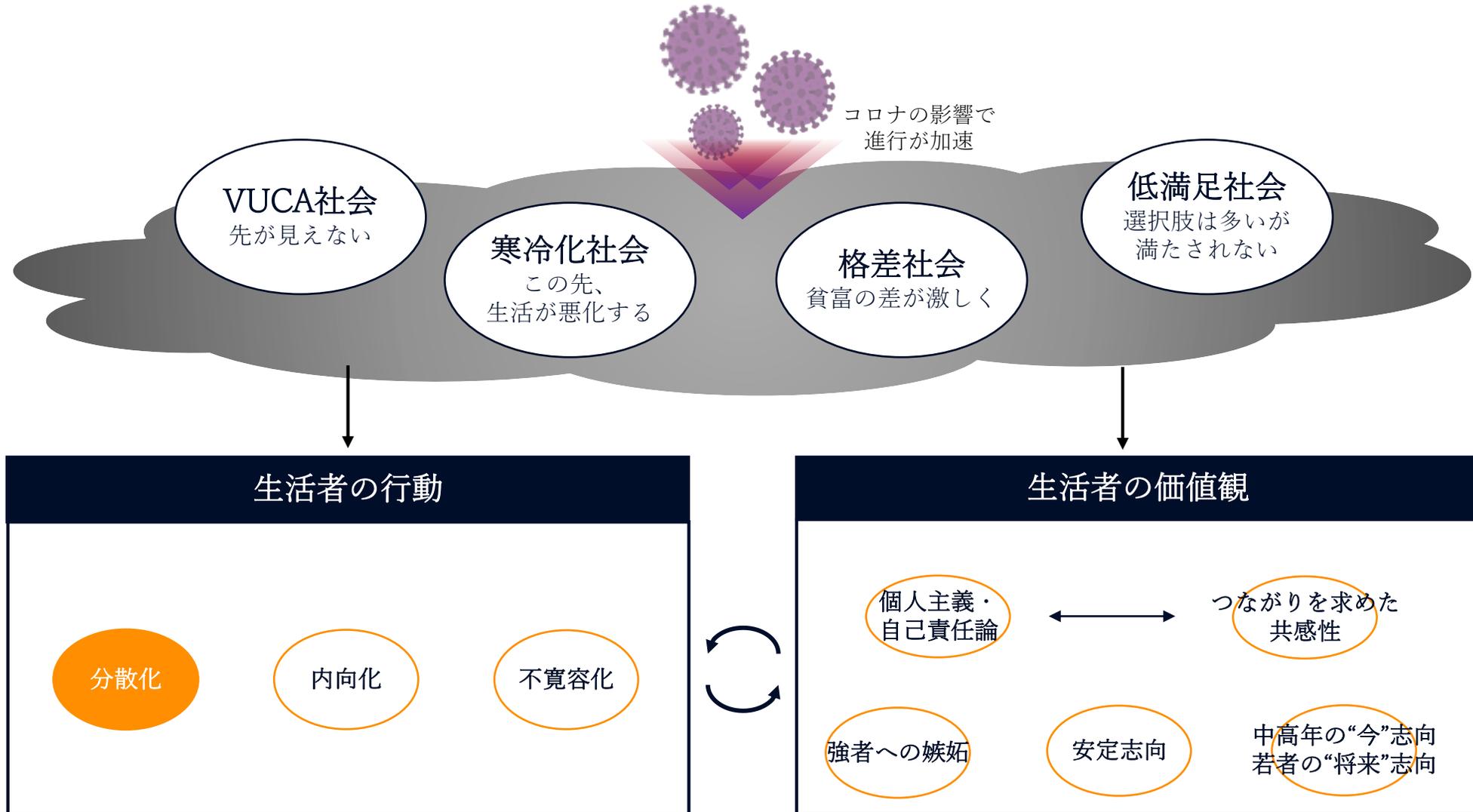
不景気時の対応を取る

様々なことが混ぜこぜになりがちだが、コロナ禍の影響は踏まえつつも、本来、新規事業（既存事業も）は、1.の潮流的な変化に乗っていくのが良い

- 以降、「生活者」、「企業の経営」の切り口で変化の一部をご紹介します

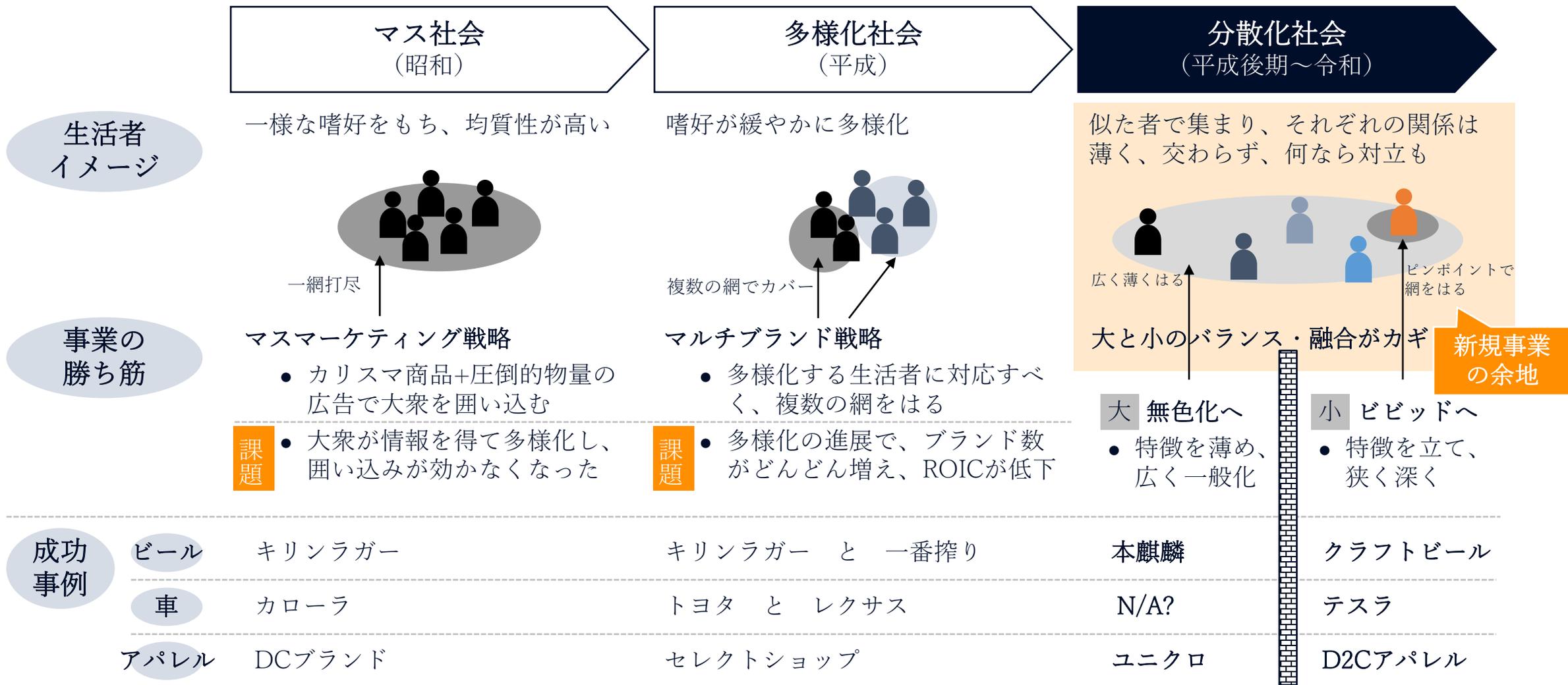
A. 生活者の行動や価値観の変化

コロナ禍により、元々起こっていた生活者の行動と価値観の変容が加速



生活者の分散化とは？

生活者の暮らしは、多様化社会から、分散化社会の中へ

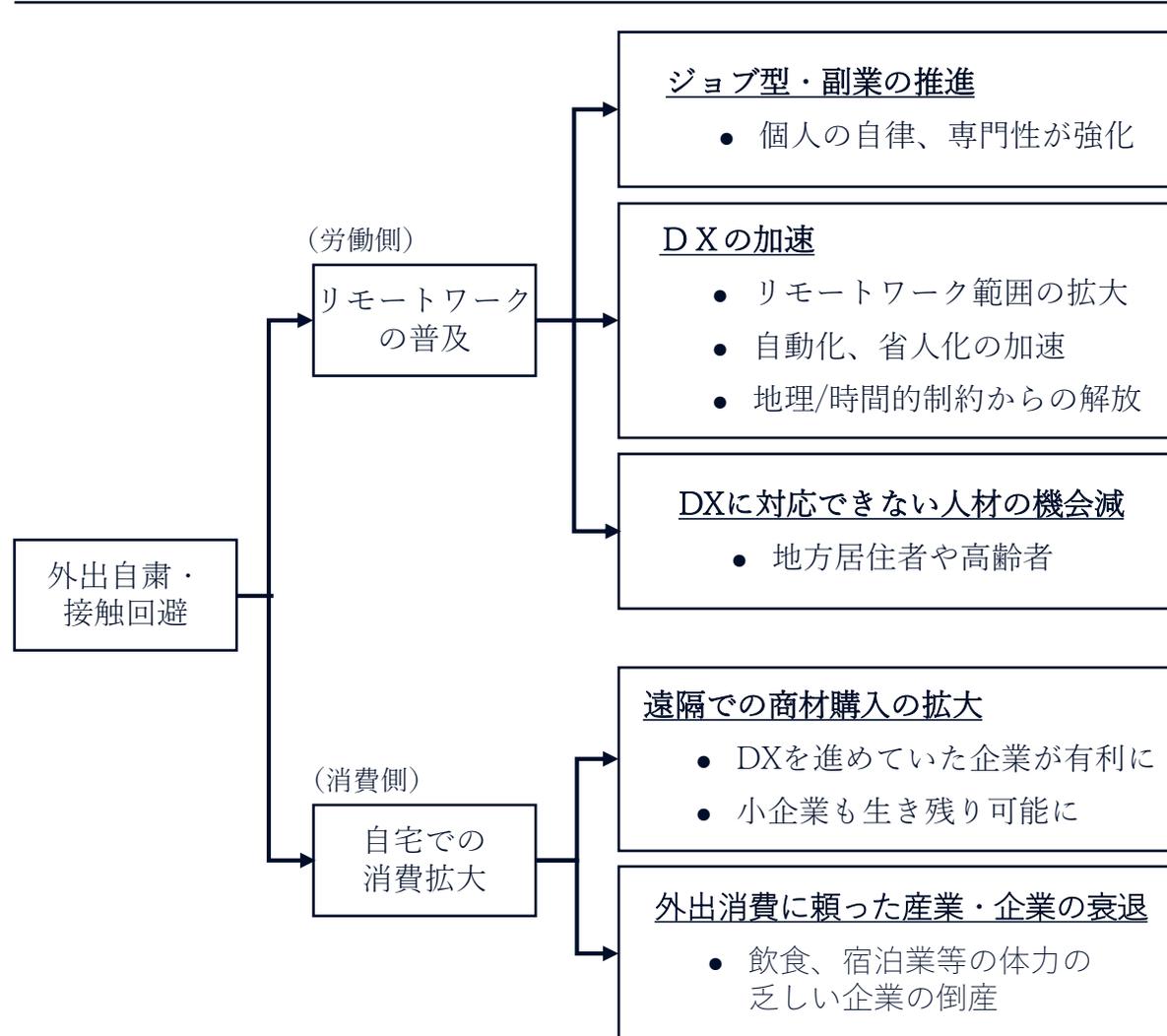


企業は、商材構成や、経営のやり方、コミュニケーション等を、分散化社会に対応していく必要

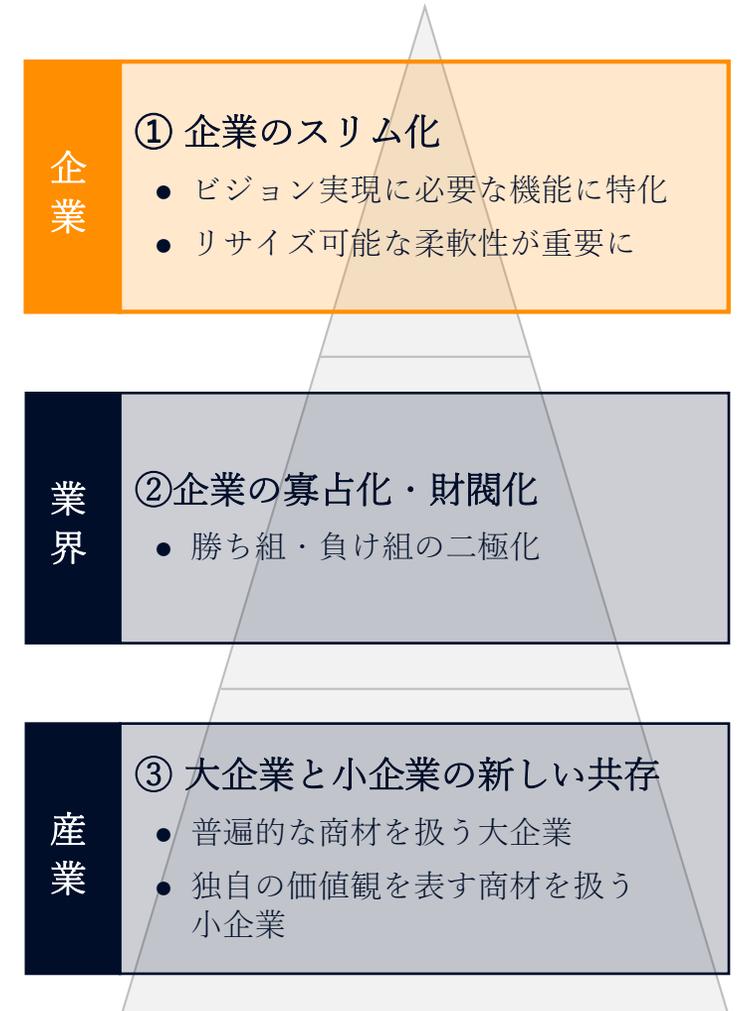
B. 企業の経営のあり方

コロナ禍は、企業経営のあり方や、企業間の競争や関係性等も変えていっている

表面化している事象



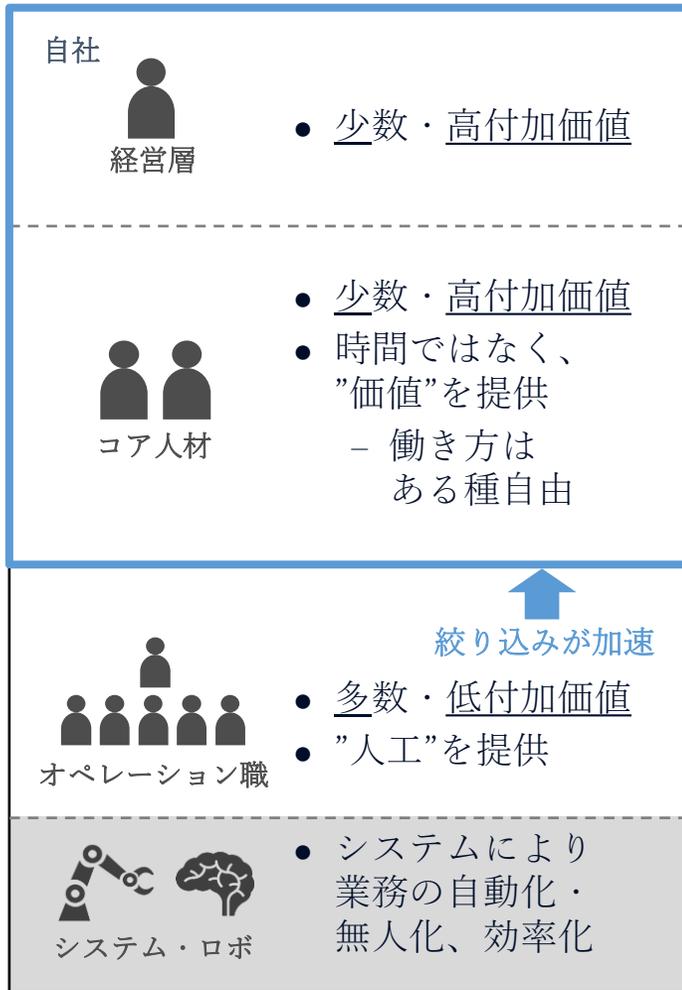
起こりつつある変化 (DI見方)



企業のスリム化で起きていること

既に企業のスリム化は進み始めているが、今後は外部人財活用の巧拙が重要になるか

企業のスリム化後の姿 (DI見方)



パーパス・ビジョンによる惹きつけ

ネットワークづくり/
人財の惹きつけ

必要な期間・
機能だけ調達

起こり始めている変化

今後重要になるポイント

直近及び今後の変化

合理化や自社機能を絞り込む動きが徐々に顕著に

- ① 企業のスリム化
- 拠点削減、要員カット、アウトソース等
- ② ジョブ型人事へのシフト、等

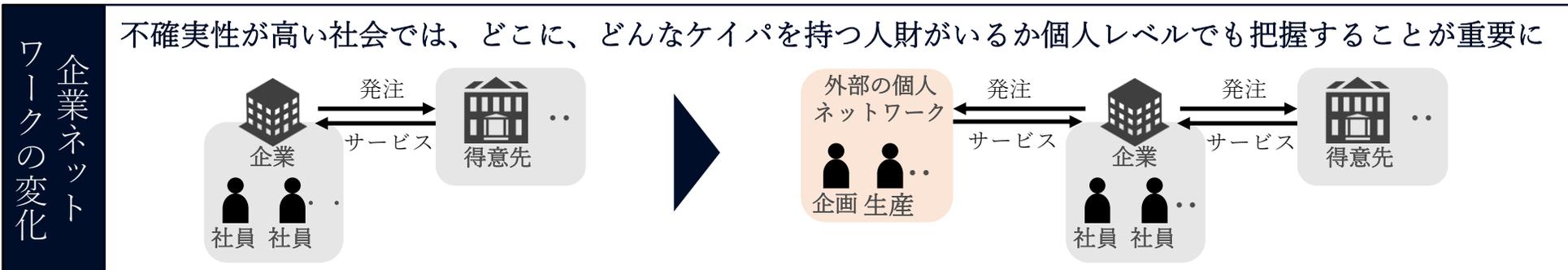
人財面から見ると、外部人財活用の巧拙が、競争力の重要パーツになるか

- ③ 外部個人とのネットワーク
- ④ パーパスの設定による、パフォーマンス向上 + 人財レバレッジ
- ⑤ (ジョブ型人事における) ウェットな評価制度を導入した社内協力体制、等

付随して
様々な
課題が
発生中

今後は、外部の個人に対しても企業がネットワークを持つことが重要に

③外部個人とのネットワーク

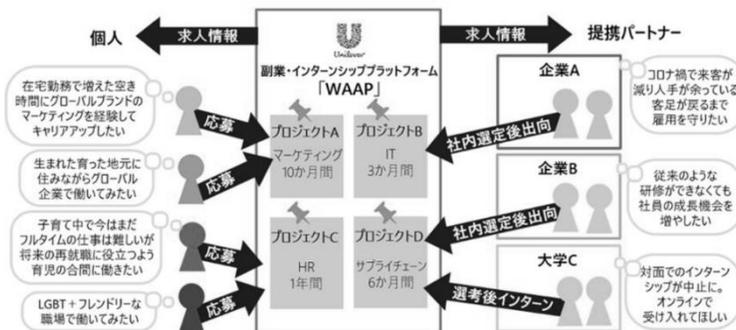


先行して取組む事例

コロナ禍で副業人財をネットワーク化 (ユニリーバ)

優秀人財をネットワーク化し、いつでもアクセス出来る状態とするため、7/17に副業プラットフォームを構築・発表

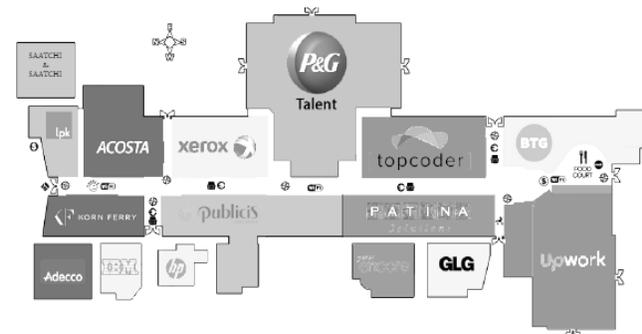
- マーケ、人事、IT、製造など、職種を固定せず、幅広い人財の情報を確保



コロナ前から“人財モール”として取組む事例も (P&G)

2018年頃より、ショッピングモールのように目的・タイミングに合わせて適切なスタッフを適宜調達する概念を“人財モール”と表現

- 左翼が長期的なパートナー、右翼が短期的な人財
- 右翼アップワーク経由で月10万人のフリーランス業務委託



B. 企業経営のあり方（対投資家の観点）

コロナを機に、ESG投資の機運は高まっており、より加速されていく可能性

株主のESG投資への関心は拡大傾向

国連PRI*への署名数、運用資産残高は右肩上がりに毎年拡大し、**コロナ禍でも増加傾向**

- “2020年には、更に拡大し3,000機関の署名が集まっており、**これまで以上に重要に**”
(国連PRI レイノルズCEO)
- “全社的に、すべての投資でESGの要素を考慮する方針としている”
(信託銀行大手)



企業のESGに関する取組みも原則継続/加速

企業向けの政策

原則コロナ前から変更なく、寧ろ社会構造が変わり得るため、**加速するケースも**

- 欧州やカナダは“グリーンリカバリー”を掲げ、環境対策や人権保護を実践するチャンスとして捉える傾向
 - 政府の経済支援の条件に気候変動の情報開示やCO2削減を要求した事例も

企業の対応

コロナ前と**変わらず継続して対応中**

- “鈍化することなく、継続対応中”
(食品大手)
- “ESGが後退するとの話もあるが、既に不可逆的であり企業の優先順位が落ちる事はない”
(都内大学教授)

従来

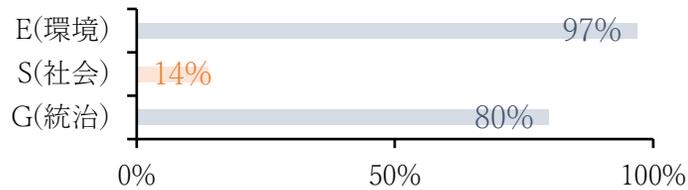
アフターコロナ

概要

“E”と“G”に重きを置いた運用

- “ E・Gのデータは投資家向けに作成されるが、S関連のデータは14%しかなく、投資家は殆ど利用しない* ”

<評価プログラムのうち投資家に向けたものの割合*>



“S”の重要性も再認識

- “ EやGも引き続き重要だが、Sも重点的に確認する傾向 ” (信託銀行大手)
- “ Sの情報開示の内容を社内協議中 ” (食品大手)

結果、マテリアリティを見直す企業も

主な懸念・課題

取組みを測定する **統一基準が無く比較が困難**

各国/地域レベルでは **個別の取組みも増加**

- E: タクソノミー(EU)
- G: コーポレートガバナンスコード、スチュワードシップコード(英、日)

(以前より) **経済リターンとESGスコアが相関しない**

- “ ESGは意識するが選定銘柄では受益者責任を満たせない可能性 ” (信託銀行大手)

CSVへの取組み、そのための **評価の基準整備**が進む

- “ 収益化に繋がる事業評価は難易度が高いが、評価機関の巧拙が出る ” (生保大手)



* 下記のNYUレポートより抜粋(Global Initiative for Sustainability Reportingの580の評価プログラムを対象とした調査)
出所: “Putting the “S” in ESG: Measuring Human Rights Performance for Investors”(CASEY O’CONNOR AND SARAH LABOWITZ (NYU STERN)), 各種報道、DIインタビュー

今回はご紹介しきれないが、他の生活者や企業経営に関する様々な変化に加え、地域行政や公共のあり方、社会課題、テクノロジー、投資、また国際協調といった観点でも、様々な変化をDIでは見ているが、

現状は、1.元々の潮流、2.コロナ禍、3.不景気、から派生する変化が相まって、様々な課題／ニーズが生み出されており、新規事業、既存事業のトランスフォーメーションへのニーズが非常に高まっている状況に見える

厳しい事業環境ではあるが、本日ご覧頂いている方々が、主体的に仕掛け、ニューノーマルを先導し、自社の変革・成長を成し遂げていって頂きたい

ご清聴ありがとうございました

contact

e-mail : info@dreamincubator.co.jp

代表電話 : 03-5532-3200

窓口 : コーポレートコミュニケーションチーム
/ アフターコロナ調査・分析チーム

HP : <https://www.dreamincubator.co.jp/>

本資料は情報の提供のみを目的として作成されたものであり、本資料内に記載された将来の見通しや見解等は、作成時点において入手可能な情報に基づくものであり、その信憑性・正確性を保証するものではありません。

また、本資料の内容は将来予告なく変更されることがあります。

本資料のご利用は、他の方法により入手された情報とも照合し、利用者の判断によって行って頂きますようお願い致します。

本資料の利用の結果生じたいかなる損害についても、当社は一切責任を負いません。

Dream Incubator Inc.

The Business Producing Company