

AlixPartners Disruption Index

ディスラプションの
パラドックスに立ち向かう

When it really matters.

目次

03	CEOよりご挨拶
05	レポートサマリー
06	本年の調査
19	コントロールを取り戻す
29	産業別まとめ
47	インデックスの方法論



サイモン・フリークリー
CEO 最高経営責任者

CEOよりご挨拶

皆さんにとってこの1年はどのような年だったでしょうか。多くの企業にとっては、今日のビジネスと世界経済が直面している主要な課題がディスラプション、つまり混乱や断絶であることが明らかになった1年だったと言えます。

COVID-19 が引き起こす深刻な混乱を予測できた人はほとんどいませんでした。その後の危機は、一つの破壊的な出来事が地域、産業、社会の垣根を越えて、全体に波及し増幅し得ることを明らかにしました。

もちろん、ディスラプションは新しいものではありませんが、ディスラプションが強いる変化のスピードは加速しています。その影響は増大しており、ビジネスリーダーが日々直面している絡み合った課題の複雑さ、および累積した影響力は、これまでに大きく大きくなっています。

かつてはクレジットサイクルの波が経済や産業の運命を左右してきましたが、近年、政策立案者やビジネスリーダーは、このサイクルを乗り越えることに長けています。その中で、既存のビジネスや市場やバリューネットワークを破壊し、新たなモデルや関係性を生み出すディスラプションが、新たな経済の原動力として、また主要な戦略的課題として浮上ってきているのです。

アリックスパートナーズは40年にわたり、クライアントがディスラプションを乗り越えるための支援をしてきました。この間、技術革新によって、新しいビジネスモデルや働き方がかつてないほどのスピードで実現されるのを目の当たりにしてきました。

消費者は、自分の欲しいものを、好きなときに、好きなように望む力を得て、自分仕様のデジタルエコシステムを構築し、その中で暮らすようになりました。ハイパーコネクテッドワールドでは、アジアを中心に10億人以上の人々が貧困から抜け出し、世界経済のダイナミックな中心地を東方へシフトさせています。人口の高齢化、格差の拡大、気候変動。ディスラプションは数え上げればきりがありません。

多くのクライアントが影響を受けるテーマであるため、われわれは、ディスラプションの多年にわたる研究に着手し、どのような力が作用し、どのようにビジネスを再定義するのかを調べてきました。今年は新たにアリックスパートナーズ ディスラプション・インデックスを導入しました。

2020年11月から2021年1月にかけて、世界中のさまざまな産業における3,000人以上の経営者を対象に、ディスラプションに対する考え方と、ディスラプションに立ち向かうための戦略を調査しました。

アリックスパートナーズ ディスラプション・インデックスでは、これらの課題についてより多くの視点を提供し、更に最も重要なこととして、各産業のトップリーダーたちが課題に立ち向かうために行っていることについて、得られた示唆とともにご紹介したいと考えています。

ビジネスリーダーがディスラプションに苦戦するのは、ディスラプションの到来を予測できないからではなく、その解決策が単純ではないからです。

これまでうまく機能してきたリーダーシップ戦略、ビジネスプロセス、オペレーティングモデルは、破壊的な変化の前では歯が立ちません。そして、近づいてくるディスラプションのスピードや大きさは、しばしば測りにくいものです。津波は、海岸に近づくまではただの波のように見えてしまいます。

ビジネスリーダーが直面しているこの課題の核心には、明確なパラドックスがあります。企業は、ディスラプションの影響を軽減するだけでなく、その機会を活用しなければなりません。新しい革新的なテクノロジー、製品、サービス、オペレーションモデルは、はじめは既存の実績あるものを下回ることが多いでしょう。

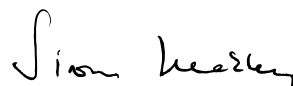
従来の ROI 指標を使って将来に必要な投資を正当化することは、信念の飛躍のように感じられます。未来のためのポジショニングを決めつつ、既存のビジネスを管理するという、相反する優先順位を両立させるのは非常に難しい課題となります。

このパラドックスに直面したとき、何もしないことは取りうるなかで最悪の選択です。産業や地域を越えて広範囲に影響が及ぶというディスラプションの性質を踏まえ、アリックスパートナーズは、最も重要な局面にある企業を支援してきた経験から、ディスラプションに直面している健全な企業に視座を提供します。

リーダーシップが最も重要です。真に重要なことを優先し、危機感とスピード感を持ち、将来のビジョンを明確に、一貫し、頻繁に伝える必要があります。

これらはすべて、リーダーとして組織の未来をコントロールすることから始まります。ディスラプションに対するビジネスの成功は、自分ではコントロールできない外部環境に左右される部分があります。しかし、成功はまた、迅速な対応とリーダーシップの質によっても決まるものであり、これらは絶対にコントロールできるものなのです。

本レポートが、貴社のビジネスが直面している課題に果敢に取り組み、ディスラプションのパラドックスを解き明かすための一助となれば幸いです。



Simon Freakley
サイモン・フリークリー

レポートサマリー

COVID-19は、これまでの我々の理解・考えを実証した：
ディストラクションは新たな経済の原動力である

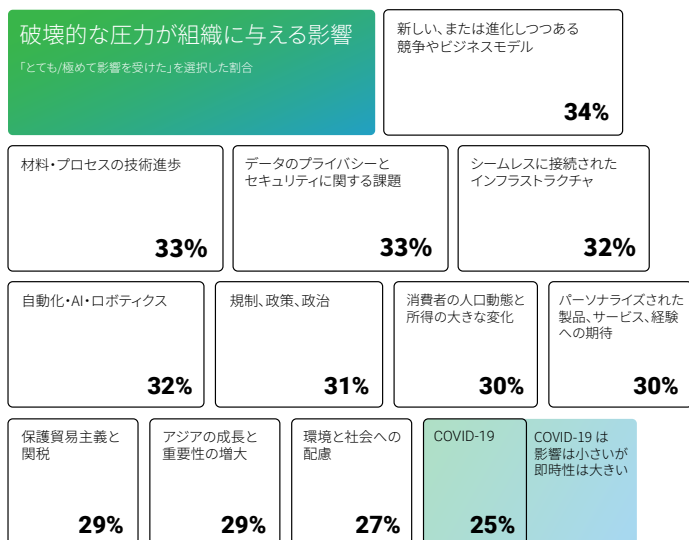
CEOはこれまで以上にディストラクションに直面している。そして彼らはパンデミックは最重要課題とは考えていない。

85%
同意する

経営者はディストラクションのせいで、夜も眠れない。

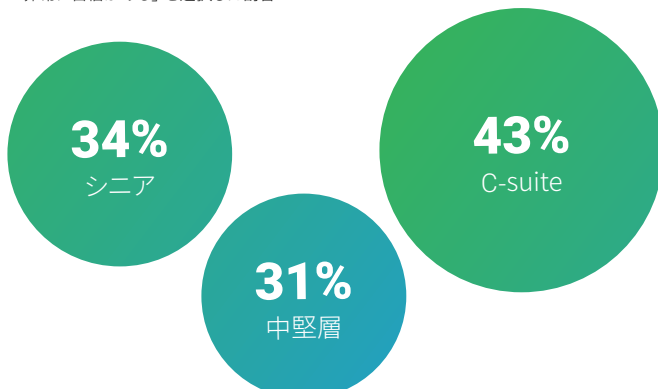
ディストラクションはビジネスや社会全体が直面している主要な戦略的課題である。

驚くべきことに、COVID-19 は多くのビジネスにとって、最優先の課題ではなかった



しかし、経営者たちは、ディストラクションに対抗できるという自信を持っていない

ディストラクションの圧力に耐える能力への自信
「非常に自信がある」を選択した割合



人材ギャップは解きほぐすのが難しい課題である

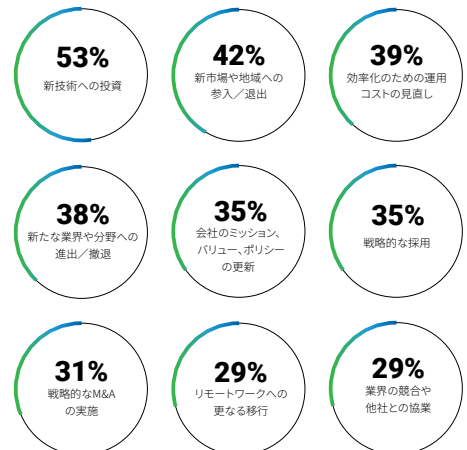
自社の組織には、ディストラクションを効果的に乗り越えるうえで弱みとなり得る人材ギャップがある

「そう思う」を選択した割合



ディストラクションに対処するために最優先して活用する戦略・戦術

(選択された割合)



コントロールできるかはあなた次第

警戒は不可欠であり、それはリーダーシップから始まる。何をするかよりも、どうするかである。あなたが、リーダーとして組織の未来をコントロールすることから始まる。

- 重要なことに優先順位をつける。集中力を維持し、進捗を把握し、説明責任を果たす
- 実行、実行、実行。しっかりとした計画の迅速かつ着実な実行は、完璧な計画を不十分に実行した場合よりも常に優れた結果となる。
- 明確に、定期的に、そして一貫したコミュニケーションを行う。説得力のある将来のビジョンは、困難を伴う移行期において、組織を鼓舞し、導くことができる。

賭け金はますます高くなっている。不安定な環境下では、明確さ、コントロール、そしてペースが必要である。マクロ環境は誰にもコントロールできないかもしれないが、どのように対応するか、そしてそのスピードはあなたがコントロールできる。

自分の未来は自分で決める。大胆に。

AlixPartners Disruption Index

本年の調査

COVID-19 の危機は、我々の生きる時代において、経済の中心にある現実を明らかにした：ディスラプションは新たな経済の原動力である。

世界中の 3,000 人以上の経営幹部を対象とした調査に基づき、2021 年版アリックスパートナーズ ディスラプション・インデックスは、ディスラプションのサイクルが、既存のビジネス、市場、バリューネットワークを破壊し、新たなエコシステムや関係性を構築しており、今日のビジネスリーダーの中心的な戦略的課題となっていることを明らかにする。

調査方法

8 産業

- 航空宇宙・防衛
- 自動車
- 消費財
- 金融サービス
- メディア・エンターテインメント
- 小売
- テクノロジー
- 通信・ケーブル

3,149 グローバル経営幹部

各産業から394名

各国から100-400名強

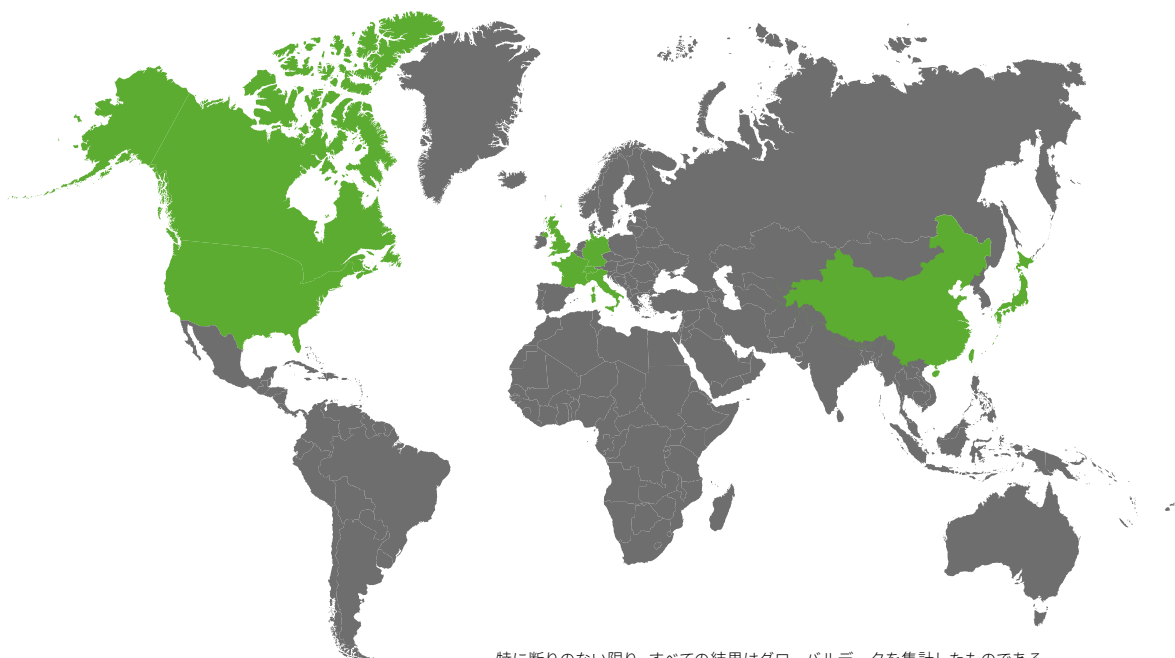
対象者

- 25～65歳
- 当該国で雇用
- ディレクターレベル以上
- 企業売上高5,000万ドル以上
- 各産業が直面しているディスラプションのトレンドについて知見のある方

すべてのフィールドワークは、2020 年 11 月 16 日から 2021 年 1 月 4 日にかけて、オンラインと電話によるインタビューにて実施

9 カ国

- カナダ
- 中国
- フランス
- ドイツ
- イタリア
- 日本
- スイス
- 米国
- 英国



特に断りのない限り、すべての結果はグローバルデータを集計したものである

私たちは、ディスラプションを、経済、社会、環境、政治、規制、技術、それぞれの点での変化の結果として、ビジネス、市場、およびバリューネットワークが新たなものに置き換わることと定義する。特に、技術革新は、他の破壊的な圧力を加速させる触媒としての役割を果たす。

新しいテクノロジーは、歴史上かつて経験したことのない速さで変化を加速させる。過去にとらわれない、新たなビジネスモデルや新規参入者が現状を打破する。力を得た消費者は、自分仕様のデジタルワールドで暮らし、欲しいものを、欲しいときに、欲しい方法で求める。これら多様な圧力は、産業内のトップとボトムの業績格差を拡大させ、社会の格差をも拡大させる。

パンデミック下でのコネクティビティ、自己中心主義、不確実性

COVID-19の影響が本格化する前に発表した昨年のディスラプション・インサイトレポートでは、調査対象となった産業全体でディスラプションを引き起こしている5つの独自かつ相互に関連するテーマを特定した。

この1年で、これらのトレンドは明らかに加速して現れた。特に、最初の3つコネクティビティ、自己中心主義、不確実性は特に顕著だった。

コネクティビティとは、人とプロセスをつなぐ技術のことであり、今日の多くのディスラプションの構成要素であり、またそれを加速させるものである。携帯電話、IoT、クラウドネットワークは、人とプロセスをオンライン化し、歴史的に見ても前例のない方法でそれらを結びつける。このようなテクノロジーは、パンデミックへのグローバルな対応を可能にし、その経済的な影響を軽減するのに有効であることがわかった。

リモートワークのためのツールやインフラは、驚くほどの影響力を発揮した。消費者は、これまで他に比べ遅れていた食料品分野などでも、デジタルコマースを受け入れた。昨年、急速に一般用語となったZoomは、他の方法では不可能な仕事上および個人的なつながりを可能にし、ストリーミングエンターテインメントやオンラインゲームは、押し付けられた孤立からの仮想的な逃避を可能にした。

また、このコネクティビティは、自己中心主義と呼ばれるプロセスの中で、個人に力を与え、結果として、個人の行動が変化し、ビジネスに多くを要求するようになった。人々は、

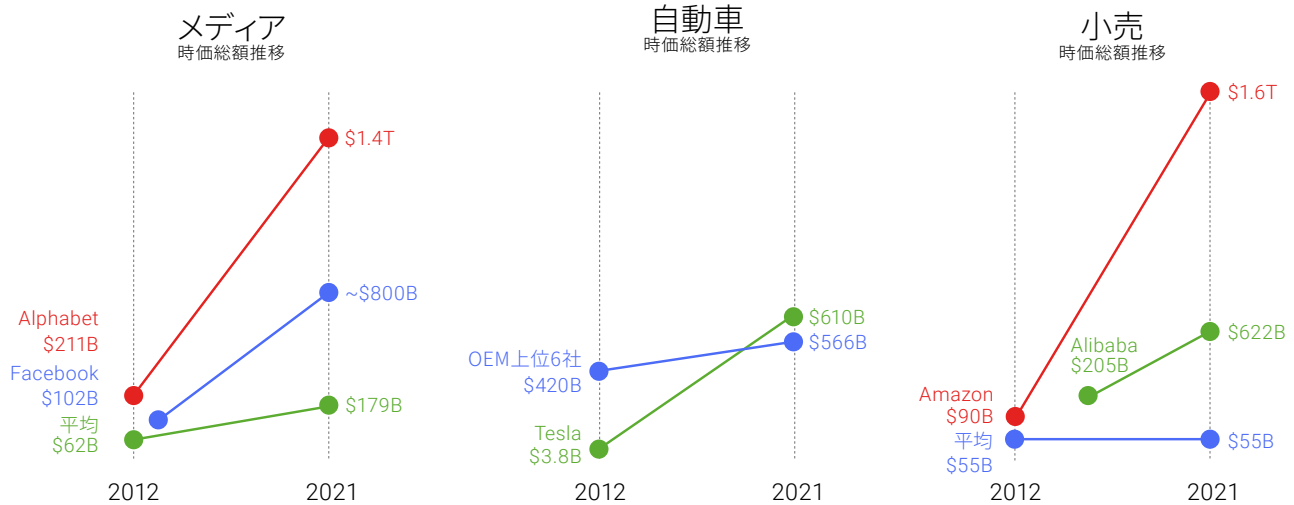
自分自身をエコシステムの中心に置くようになっている。もはや地理的な制約なしに、個人は自分と価値を共有する、コミュニティ、情報源、ブランドとつながることができる。また、新しいテクノロジーの導入により、消費者は、これまで実現できなかったレベルのパーソナライズされたサービスや利便性を期待するようになっている。

小売企業にとっても、パンデミックは、もはやオムニチャネルを後回しにはできないことを示した。カーブサイドピックアップやバイ・オンライン・ピックアップ・ストア、店頭からの発送などの機能は、今や当たり前となっている。車でさえ、アプリで選んでローンを組めば、消費者がショールームに行かなくても、玄関先まで届けてくれる。

このようなコネクティビティは、消費者に力を与えるだけでなく、データ、意見、製品、サービスを際限なく供給してしまうことで、不確実性を生み出している。世界の多くの地域において、メディアや政府といった歴史的に真実の情報源とされてきた機関が提供する情報への信頼が低くなり、シェアされた事実や解釈を理解する感覚の欠如が蔓延している。人々は、このような過剰な選択肢の中で、明確さ、簡便さ、確実さを求めている。価値観の共感を通じて築かれた信頼が、人々が意見を明確にする際の前提となっており、人々は自分が共感した価値観が投影されたブランド、グループ、または公人に賛同する。そして、このフィルタリングのプロセスにおいてアルゴリズムが、ますます重要な役割を果たすようになってきている。

不確実性に対処するために、ソーシャルメディア企業は昨年来、誤報を取り締まる取り組みを強化してきた。しかし、何をもって誤報とするかについてのコンセンサスはほとんど得られておらず、パンデミック下での、ワクチンとソーシャル・ディスタンスに関する政策への多様な態度がそのことを示している。

トップのリードが拡大している



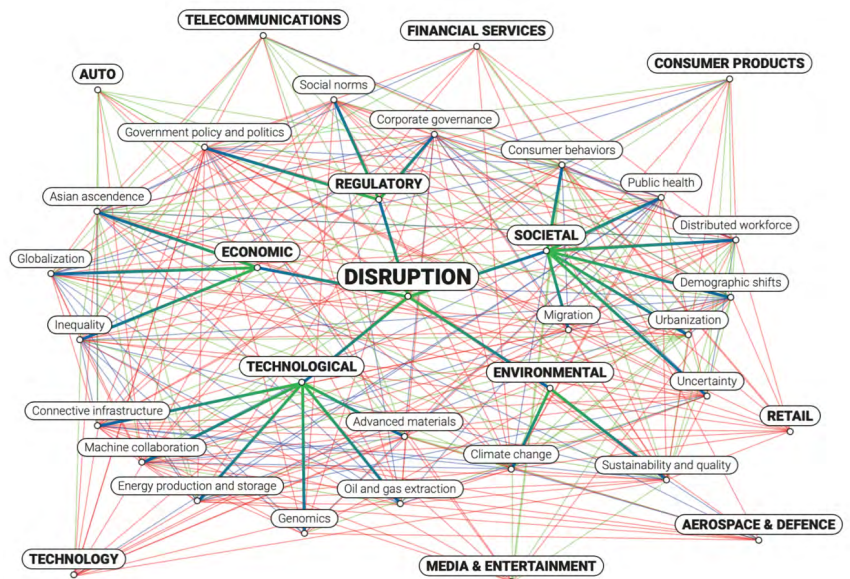
*各年の4月1日までの時価総額

ディスラプションコンパス



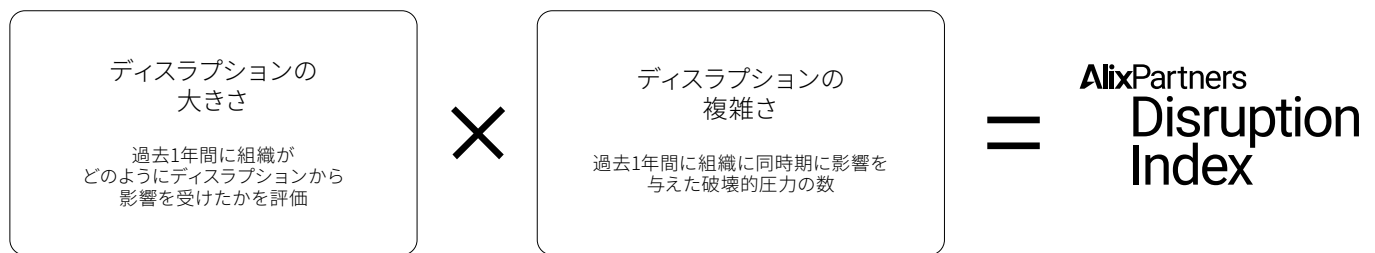
レガシービジネスは、ディスラプションの核にある、固有のパラドックスに直面している。それは、ディスラプションの影響を防ぎ、緩和すると同時に、ディスラプションの機会を最大限に活用しなければならないということである。このパラドックスは、事実、複合的である。ディスラプションに対してリアクティブな立場をとるべきか、プロアクティブな立場をとるべきか。その一方で、ビジネスが直面しているディスラプションの頻度はどの程度か。継続的なものなのか、それとも断続的なものなのか。これらの質問へ答えることが、彼らがどのような行動を取るべきかに役立つ。

今日、ビジネスリーダーは、多様な破壊的圧力の数や大きさだけでなく、それらが相互に影響し合った結果としての複雑さから形成される環境に立ち向かっている。アリクスパートナーズのディスラプション・インデックスでは、その累積的な影響をグローバルに、また特定の国、産業、セクターにおいて検証している。長期的には、このインデックスによって、ディスラプションの影響を年ごとに追跡することが可能となる。



2020 年 11 月から 2021 年 1 月にかけて、8 産業 9 カ国、3,149 人の経営幹部を対象に調査を実施した。彼らに、自社のビジネスがどの程度ディスラプションによる影響を受けたか、それに影響を及ぼした破壊的圧力の数・種類、これら破壊的圧力の加速ペース、これらに対処するためにとった戦略について質問した。この質問への回答をもとに、アリックスパートナーズのディスラプション・インデックスでは、産業全体でのディスラプションのレベルおよび組織に立ちはだかる破壊的圧力の数を考慮しつつ、組織が直面しているディスラプションの大きさと複雑さを測定した。

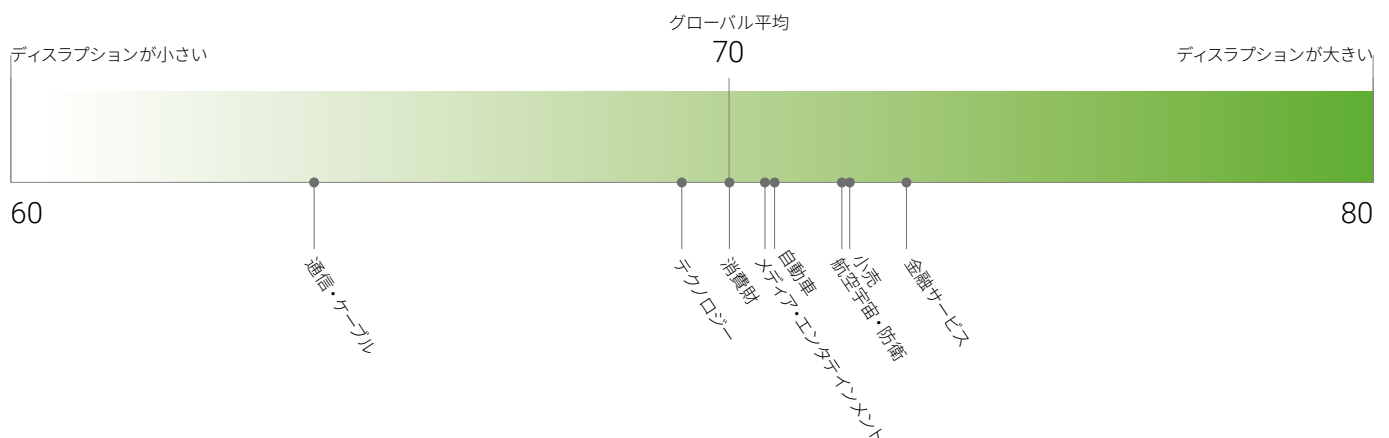
ディスラプション・インデックスの計算方法



2020 年は COVID-19 によって事業の閉鎖が余儀なくされ、サプライチェーンが寸断され、何百万人もの人々が失業やリモートワークに追い込まれ、様々な次元で破壊的なトレンドが加速した。経営幹部はこの間、高いレベルのディスラプションを感じており、スコアはグローバル平均で 70.1 点となった。多少の差はあるものの、今回の調査ではすべての産業が過去 1 年間に高いレベルのディスラプションを経験したと答えている。産業ごとに詳細を見ると、ニュアンスの違いがより明確に見える。例えば、航空宇宙・防衛産業の中では、航空会社と空港運営会社は昨年、最も高いレベルのディスラプションを感じており、一方で宇宙システム関連企業は最も低いレベルのディスラプションであったと答えている。

産業別のディスラプション

(0-100 ポイント目盛)



現在・将来のディスラプション頻度

ディスラプションは小さいが、
今後、頻度が高くなると予想される

ディスラプションが大きく
今後、頻度も高くなると予想される

「時間とともに増加する」と回答された割合



ディスラプションが小さく、
今後、頻度も変わらないと予想される

産業別ディスラプション・インデックス

ディスラプションは大きい
今後、頻度は変わらないと予想される



このグラフは、各産業をさらにセクターごとに精査し、現在のディスラプションの度合い（X 軸）と将来のディスラプションの見通し（Y 軸）で示したものである。右上の象限が最も深刻で、企業は現在、最も高いディスラプションを経験しており、今後、さらなるディスラプションが起これと予想されている。ここには、金融サービス、広告／マーケティング・テクノロジー、百貨店、航空会社などが含まれる。

右下の象限は、現在非常に大きなディスラプションを経験しているが、将来的には頻度はあまり増加しないと考えられているセクターである。ここには、自動車 OEM、映画・エンターテインメント、ソーシャルメディア企業などのセクターが含まれる。

左上の象限には、現在はそれほどディスラプションに直面していないが、今後は破壊的圧力の頻度が増えると予測される企業が入っており、ここには無線・ケーブルプロバイダー、コンピュータハードウェア、薬局・コンビニエンスストアなどが含まれる。

左下の象限には、現在のディスラプションは相対的に低く、今後、頻度が増えることも予想されていないセクターが含まれている。これらのセクターには、出版やインターネット検索といった、すでに大きなディスラプションを経験したセクターや、ディスカウントストア、宇宙システム、耐久消費財など、さまざまな理由でディスラプションが生じにくいと思われるセクターが含まれる。

各産業およびこれらのセクターの違いについての詳細は、付録の産業別まとめに記載している。

主要な課題

ディストラクションはビジネス
や社会全体が直面している主
要な戦略的課題である

85%
同意する

ディストラクション の大きさ

自組織に影響を与える破壊的
圧力の大きさは、時間の経過
とともに増大し続けるだろう

69%
同意する

ディストラクション の頻度

自組織に影響を与える破壊的
圧力の頻度は、現在と同じも
しくは時間の経過とともに増
え続けるだろう

82%
同意する

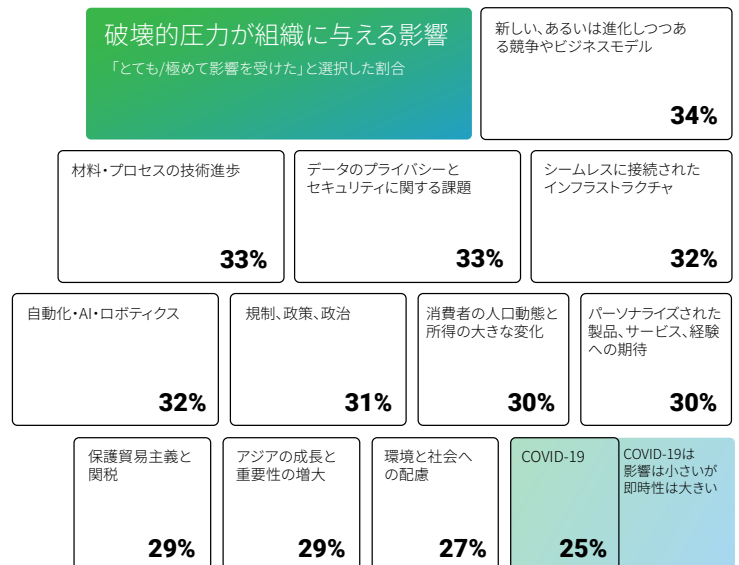
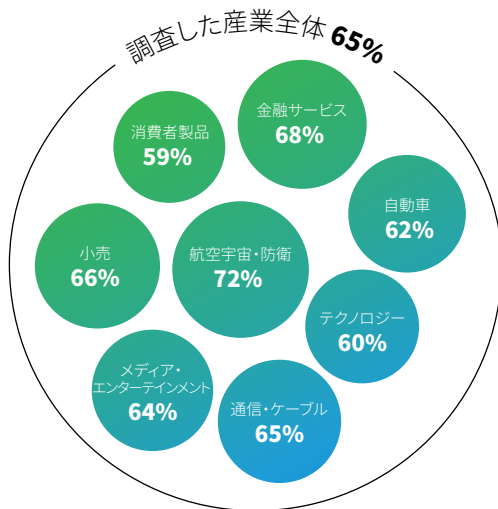
CEO はこれまで以上にディストラクションに
直面している。そして彼らはパンデミックは
最重要課題とは考えていない

経営者が夜も眠れないのは、ディストラクションが原因である。技術の進歩、消費
者行動の変化、規制の変化など、ビジネスリーダーたちは、ビジネスのやり方を
変えてしまうような、複数の同時多発的な圧力に直面している。これらの力は新
たな経済の原動力であり、その大きさと頻度はますます大きくなっている。

しかし、驚くべきことに、ほとんどの企業にとってパンデミックは最大の関心事で
はなかった。パンデミックの即時かつ広範な影響力にもかかわらず、ビジネスリー
ダーたちは、COVID-19 よりも大規模で長期的な影響を及ぼす破壊的な圧力が
10 以上あると回答した。これらには、新たな進化を遂げた競争、テクノロジーに
影響を受けたプロセス、AI、規制といったものが含まれている。このことは、今
日のビジネス環境において、破壊的な圧力がいかに広範囲でダイナミックなもの
であるかを示している。

2つ以上の破壊的圧力の影響を強く受ける組織

「とても/極めて影響力がある」と回答した割合



現実には、ビジネスに立ちはだかる破壊的な圧力はひとつではない。

相互に関連し、自己強化する多数の要素が組み合わさって、経営者に立ちはだかる。このような破壊的な圧力が絶え間なく押し寄せてくると、経営者は、コントロールを失うのではないかと不安になる。これまで成功を収めてきたビジネスモデルや戦略が、急速に陳腐化していくためである。

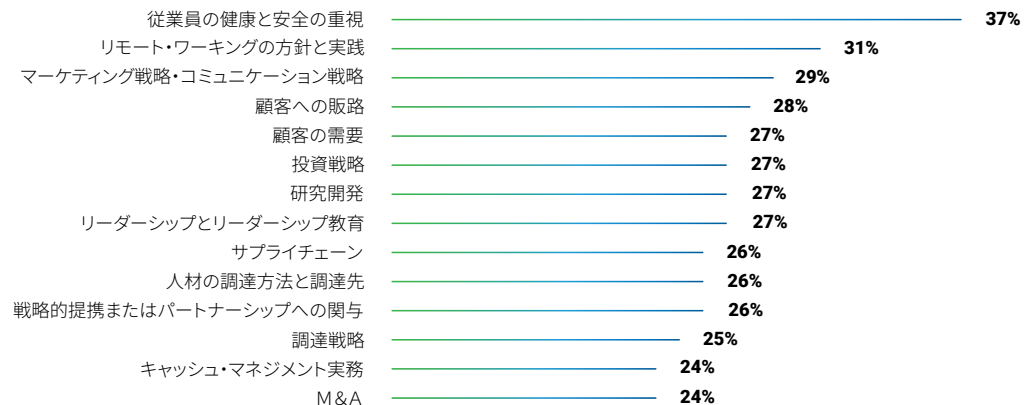
経営幹部によると、COVID-19 によって起こった変化は永続的なものである

あらゆる産業において、COVID-19 はビジネスのあり方を大きく変えた。社内の方針から顧客とのやり取り、サプライチェーン・ロジスティクスに至るまで、経営者たちは、ニューノーマルの中で成功するために、戦略を恒久的に変更したと回答している。今回のパンデミック下で好業績だった企業は、今回の変化が長期に渡って続くことを予測できた企業である。

ワクチン接種のペースが上がるにつれ、経済の回復とニューノーマルについて楽観的な見通しが出されるようになった。しかし、その進展は多くの企業が予想しているよりも長い時間がかかり、国ごとに、また同じ国の中にあっても進捗は異なっていく。今年は中国と米国が世界経済の回復を牽引していくように見えるが、成長全体は遅れると見られ、OECD は 2021 年第 4 四半期までの世界経済の成長は、パンデミック前の予測を 3% 下回ると予測している¹。また、ニューノーマルに達した後も、パンデミックが私たちの生活を根本的に変えてしまったことを目の当たりするだろう。

COVID-19の影響によって 恒久的に変わったことは

「恒久的に変わった」と回答した割合



COVID-19 は、意味のある方法で既存のディスラプション的トレンドを加速させた。米国では、パンデミックの最初の 5 カ月間にデジタルコマースの取引額が、それ以前の 5 年間と同規模まで増加した。新しい技術や企業文化の変化により、すでに増加してきていたリモート・ワーキングについて、どの企業も今、さらに検討しなければならない。同様に、強制的な孤立は、遠隔医療、遠隔学習、オンライン・エンターテインメントおよびゲームに新たな推進力を与えている。健康やウェルネスに対する懸念も、多くの人々にとって新たな緊急課題となっている。

業界を問わず、我々の調査では、経営幹部は COVID-19 がディスラプションを加速させていると見ており、テクノロジー企業や消費財企業が最も強くこの見方をしている。

パンデミックのいくつかの側面が、ディストラクションを遅らせた可能性もある。多くの企業が経済的な影響を受けたことで、自動化や人工知能などの分野に必要な投資を行うための資金が不足した。また、シェアリングエコノミーに対する考え方など、特定の消費者動向も鈍化した。例えば、Uber のモビリティ収入は昨年、52%減少した。また、Airbnb は年間の収益が 30%減少し、WeWork は第 4 四半期に新規リースを 93%削減した。

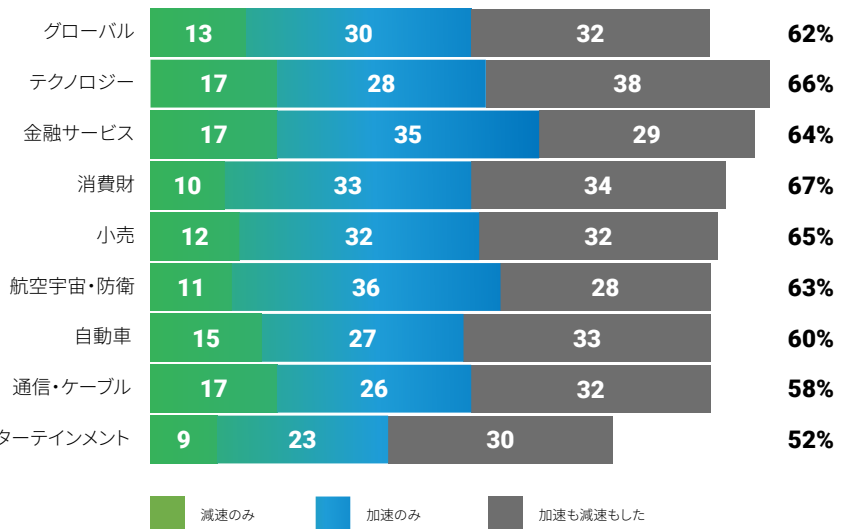
COVID-19 が 組織のディストラクションの ペースに与える影響

選択された割合

Covid-19 は消費者の習慣と働き方を急激に変え、業界全体でディストラクションを加速させた。

メディア・エンターテインメント

合計:
ディストラクションが加速した割合



加速するオンライン世界における プライバシーへの懸念

2020 年には、オンライン詐欺が過去最高を記録し、個人、企業、政府のいずれもが攻撃対象となり得ることが明らかになった。

また、リモートワークが量・スピードの両面で急激に進んだことで、悪意のある攻撃を受ける新たな犠牲者が増えた。例えば、米国連邦取引委員会 (Federal Trade Commission) によると、昨年のオンライン詐欺の件数は過去最高の35 万件、総額2 億4500 万ドルに上ると報告された⁵。

個人情報の合法的な収集についても、監視の目が厳しくなっている。規制当局は、企業がどのように、また何を収集するかを体系化し、監視対象にしようとしている。中国の規制当局は、2021 年 5 月 1 日以降、モバイルアプリケーションによる過剰なデータ収集を禁止し、米国下院では新たな連邦プライバシー法案が審議されている。

今回の調査では、データセキュリティとプライバシーに関する懸念が、自社に影響を及ぼす破壊的な要因の第 2 位に挙げられた。回答者の 3 分の 1 は、自社のビジネスにとっても、もしくは極めて大きな影響を与えたと答えている。

消費者の行動も変化している。この1年間、消費パターンは最も予測が難しいトレンドの1つだった。これまでに発生したサプライチェーンの混乱の多くは、メーカーが需要を正確に予測できなかったことに起因している。世界的な景気後退にもかかわらず、多くの国では国の多額の支援に支えられ、消費者はホームセンター、オンラインゲーム、自動車など、さまざまな種類の製品やサービスへの支出を維持、あるいは増加させてきた。また、世界各地では、ロックダウンやソーシャルディスタンスに関する方針、健康への懸念などから、消費者は行動の変化を余儀なくされている。

当社の調査「Changing Consumer Priorities」によると、パンデミックの結果、消費者のセグメンテーションには新たな側面が生まれており、この時期に獲得された消費者行動は、人口動態や地域に関わらず、長期間に継続していくと考えられている。調査対象だった消費者の約半数は、ワクチンに対しては非常に楽観的であるにもかかわらず、自分の消費行動は恒久的に変わってしまったと答えている。これらの調査結果の詳細については、「Changing Consumer Priorities」のウェブページをご覧ください。[*https://www.alixpartners.com/insights-impact/insights/alixpartners-changingconsumer-priorities/](https://www.alixpartners.com/insights-impact/insights/alixpartners-changingconsumer-priorities/)

COVID-19 への不安が消費者行動に大きな変化をもたらす

世界がパンデミックによる深刻なディスラプションから抜け出し日常生活へ戻る準備をしている中、この1年間の我々の経験は、今後我々はどのように行動していくのかに対して強い印象を残した。COVID-19 による制約は、その範囲や厳しさが世界各地で異なった。しかし、世界中の消費者が日常生活の中で、新たな消費者行動を学び、新しい習慣を身につけなければならなかった。

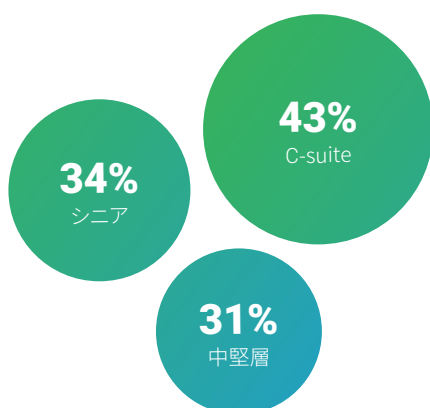
我々が進めている調査「Changing Consumer Priorities」では、消費者の3分の2はワクチンに対して楽観的であることがわかった。

多くの人がパンデミック前の慣れ親しんだメカニズムによる消費に戻ると見られる中、この時期に獲得した消費行動をすぐには捨てられない人も一定数いると見られる。消費財企業にとっては、何がこのような恒久的な変化を引き起こし、それを支え続けているのかを理解することが必要である。

この1年間、人々は経済的な不安や、身体的・精神的な健康への不安に苛まれてきた。今回の調査では、最も弱い立場に置かれていると感じている消費者のほうが、消費者行動を恒久的に変化させる傾向が強いことがわかった。また、今回の調査では、このような消費者は、年齢層、性別、収入レベル、地域を問わず、幅広い層にわたっていることも分かった。

ディスラプションの圧力に耐える能力への自信

「非常に自信がある」を選択した割合



経営者たちは、ディスラプションに対抗できるという自信を持っていない

経営幹部は、自分の会社がディスラプションに耐えうる能力があるかについて自信がなく、本人の年齢が若ければ若いほど、その自信は低下していく。C-Suiteと次世代の経営陣の間のこのような認識のズレは、リーダーが組織の他の部分を言い逃れの材料にしたり、新しいトレンドがもたらす潜在的な破壊の影響を把握し損なう状況を生み出す可能性がある。経営者は、ミドルマネージャーたちの将来に対する自信を見誤ることで、従業員という人材基盤の維持を危うくするという非常に現実的なリスクを抱えてしまっている。経営幹部の約半数は、自社がディスラプションに対処するために必要な措置をとっていないと懸念している。

自分の業界が直面している
ディスラプションが理由で失業
するかもしれない

グローバル

45%

同意する

C-Suite

51%

同意する

このような脆弱性は、エグゼクティブ自身の雇用不安にもつながり、この傾向は最上位のエグゼクティブの間で最も強くなっている。未来をコントロールできないこと、予測できないことは、深刻な不安の原因である。

経営者が、組織や産業が直面する破壊的な圧力を効果的に予測できないのが問題なのではない。今回の調査では、83%の経営陣が予測は可能と答えている。しかし、破壊的な圧力が迫っていることを感じていても、多くの経営者はそれにどう対処したらよいかかわからないのである。

多くの企業は、いくつかの要因が理由で、ディスラプションに立ち向かうための準備ができていない。ディスラプションがいつくるかは不透明であり、タイミングが早すぎるのは遅すぎるより尚悪い。ディスラプションの増大は非線形で指数関数的な性質を持っているため、その規模を判断することも困難である。

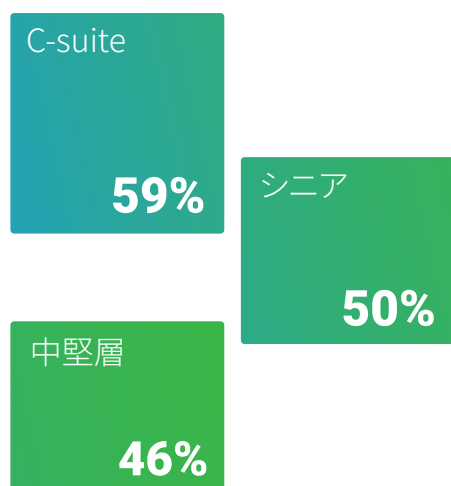
また、優先順位をつけられない、危機感・緊急性の欠如、ディスラプションの波を乗りこなすための体制を適切に構築できないなど、より平凡な要因もある。

”ディスラプションが起こるとき、
常に恐怖がつきまとう”

－ 井上正人（日産の電気自動車「リーフ」²のチーフプロダクトデザイナー）

自社の組織には、ディスラプションを
効果的に乗り越えるうえで弱みとな
り得る人材ギャップがある

「そう思う」を選択した割合



人材ギャップは解きほぐすのが難しい課題である

ディスラプションへの対処をめぐる懸念の中心には、人材ギャップがある。経営者の半数以上が、人材ギャップによって組織がディスラプションに対して脆弱になっていると考えており、C-suite ではその回答割合は 60% 近くに上る。ソフトウェアエンジニア、デジタルマーケティング担当者、サイバーセキュリティの専門家といった、スキルギャップがこの懸念の一端を示している。

しかし、私たちの経験では、ディスラプションに対する考え方やアプローチの仕方の方がより一般的な問題である。度重なるディスラプションに直面するなかで、緊急性、敏捷性、革新性の欠如が多くの経営陣の頭を悩ませている。そのため、組織のカルチャーを、より前向きで、俊敏で、立ち直りの早いものに変えていくことが、リーダーシップの重要な課題となっている。

経営者たちは、自社のメンバーが、ディスラプションのスピードや圧力の大きさに対応するための適切なスキルセットを持っていないのではないかと、自社組織のカルチャーが対応の遅れを招いてしまうのではないかと心配している。ディスラプションに先んじて対処するには、変化を脅威ではなく機会と捉える、俊敏で立ち直りの早いリーダーが必要である。そしてもちろん、リーダーがこうした価値観を示すことで、必要な文化が生まれる。

惰性や自己満足がかつてないほどリスクとなっている。運命をコントロールし、ディスラプションによる課題に立ち向かうことが、今日のビジネスリーダーの重要な仕事である。

ディスラプションのパラドックスは複雑な問題である

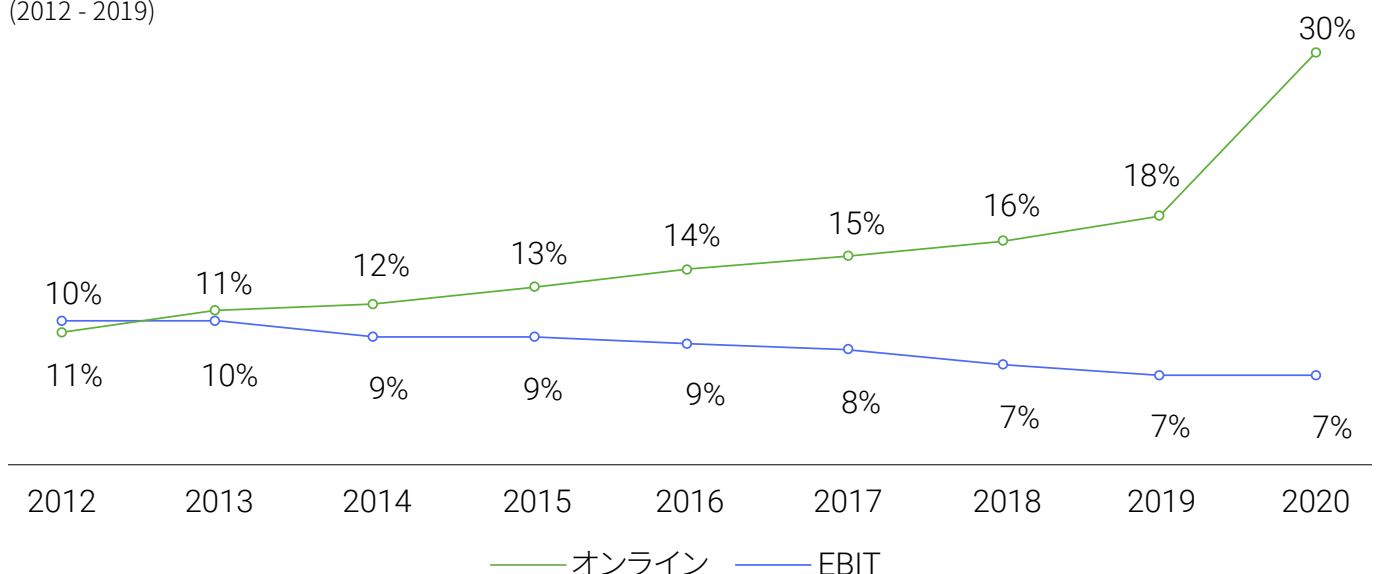
ディスラプションには簡単な答えはない。新しい技術やビジネスモデルの導入が早すぎるのは、遅すぎるより悪い結果となり得る。しかし、ディスラプションを乗り越えることに伴う指数関数的な成長と規模の経済性を考えると、遅い場合にも課題がある。従来の ROI 測定では、今日の投資の真の現在価値を把握できないことがよくある。レガシービジネスを守り、ディスラプションの影響を緩和するために必要なアクションは、破壊的な環境を積極的に乗り切るために必要なアクションとは相反することが多い。

"AT&T は、自身に対する革新と破壊を続けなければならない。私たちは、ある意味で自身の事業と競合するペースを理解しなければならないのです。最近のビジネスニュースでは、シリコンバレーの巨人たちがいかにレガシービジネスを破壊するかが注目されています。レガシービジネスがどのように自分自身を破壊しなければならないかについては、それほど注目されていません。"

– ビル・ケナード (AT&T³ 会長)

このパラドックスは、小売業において顕著に現れている。オンラインの普及率が高まるにつれ、業界全体で収益性が低下している。消費者にスムーズなオムニチャネル体験を提供するためのコストは高いが、その機能を持たないことが同じくらいディスアドバンテージになることがパンデミックで明らかになった。多くの場合、小売企業には、「悪い」か「よりいっそう悪い」の選択肢しかない。

米國小売企業のオンライン普及率(%)とEBIT利益率(%)の平均の推移
(2012 - 2019)



自社は、業界が直面する破壊的圧力を効果的に予測することができる。

83%
同意する

自社がディスラプションに対処するために必要な措置をとっていないと懸念している。

48%
同意する

既存の自動車メーカーでは、内燃機関エンジン (ICE) からゼロエミッションの電気による推進力への移行において、このパラドックスを見ることができる。自動車メーカーは、電化技術の開発費 (数千億ドル規模) に充て、電気自動車 (EV) のコストが下がって販売台数が増えるまで、1台あたりの損失を補うための利益をICE製品から捻出する必要がある。General Motors、Volkswagen、Jaguar/Land Roverなどの一部の自動車メーカーは、電気自動車のラインナップ実現に明確な期限を設けているが、他のメーカーは、ハイブリッド技術を含む可能性のある、より緩やかな道筋を描いている。これらの企業にとっての課題は、いつ (どこで) 自社の電気自動車とICE製品がカニバリゼーションするかである。いずれにしても、既存の自動車メーカーは、世界的な生産能力過剰の中で、電気自動車のみを製造するメーカーや新規参入企業との厳しいシェア争いに直面することとなる。

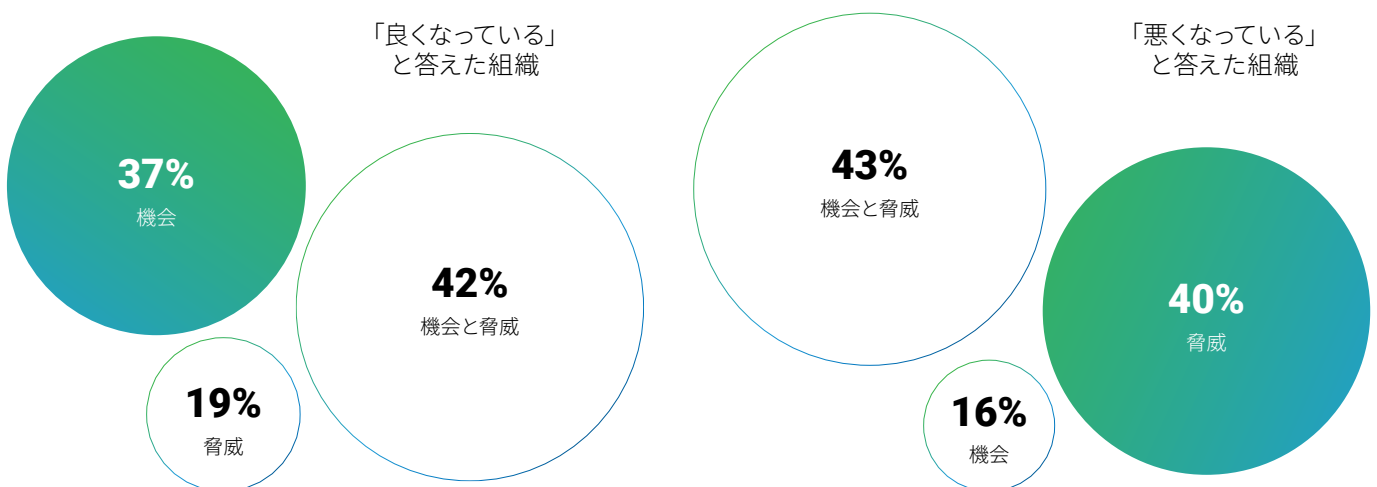
つまり、企業はディスラプションの複合的なパラドックスの中で自らを方向づけなければならない。ディスラプションのトレンドを活用していくためプロアクティブに準備を進めつつ、既存のビジネスに影響を与えるこれらディスラプションにどう対応するのか。また、これらのディスラプションの性質や、今後予想される頻度や規模はどのようなものとなるのか。

今回の調査では、産業を問わず、経営者たちは、破壊的なトレンドの到来を予測する能力に自信を持っていた。しかし、それを見極めることと、それに基づいて行動することは同じではない。そして、あまりにも多くのケースで、何もせずに様子を見ることがデフォルトの選択になっている。ディスラプションが加速し、その規模が大きくなり、勝者と敗者の差が大きくなっている世界では、このような独りよがりの自己満足はすぐに悲劇を招く。

ディスラプションに直面したときの警戒心は不可欠である。回答者の40%近くが、1年前よりも現在の方が組織が良くなったと答えており、このような経営者は、ディスラプションによって得られる機会をよりよく理解している。一方、組織が悪くなったと回答した経営者は、ディスラプションを脅威としか見ていない傾向が強い。

ディスラプションは自社の組織にとって機会か脅威か

選択した割合



コントロールを取り戻す: ディスラプションのパラドックスに立ち向かう

好業績企業は、組織の変革を加速させ、戦略を厳格に実行することに集中することで、ディスラプションに対応している。彼らは、外部からやられてしまう前に、自らを破壊し、再構築したのである。

私たちの 40 年にわたる事業再生・再編支援の経験は、次のことを如実に示している: 必要なアクションを迅速に行い、軌道修正することが重要である。

窮地に陥った企業の多くにとって、存続か事業の清算かという脅威が今まさにそこにある。また、健全な企業であっても、ディスラプションの影響で勝者と敗者の差が広がり続ける中で、脅威は日々大きくなっている。

経営者たちは、自らに対する破壊者となる必要性をますます認識しているが、変革の成功は「言うは易く行うは難し」である。創造性を瓶詰めにはできないし、イノベーションを起こすための秘密の公式も存在しない。私たちの経験では、その答えはシンプルだが、チャレンジングであることに変わりはない。

警戒心が鍵であり、それはリーダーシップから始まる。何をするかよりも、どのようにするかが重要である。適切な経営陣、適切な組織構造、そして特に効果的な調整、コミュニケーション、俊敏さを可能にする適切な文化を構築することである。そして、テクノロジーには限界があることを認識した上で、適切にテクノロジーへ投資することである。最終的には、あなたが組織の未来をコントロールすることから始まる。

ディスラプション・コンパスで自らの方向を定める

最初のステップの 1 つは、自社のビジネスが直面している、ディスラプションの複雑なパラドックスと関連している課題は何かを考えることである。現在、そして近い将来における、ディスラプションの大きさと頻度はどうか? どのような状況であれば、よりリアクティブな対応でいられるのか? また、どのような場合には、よりプロアクティブな対応が必要となるのか?

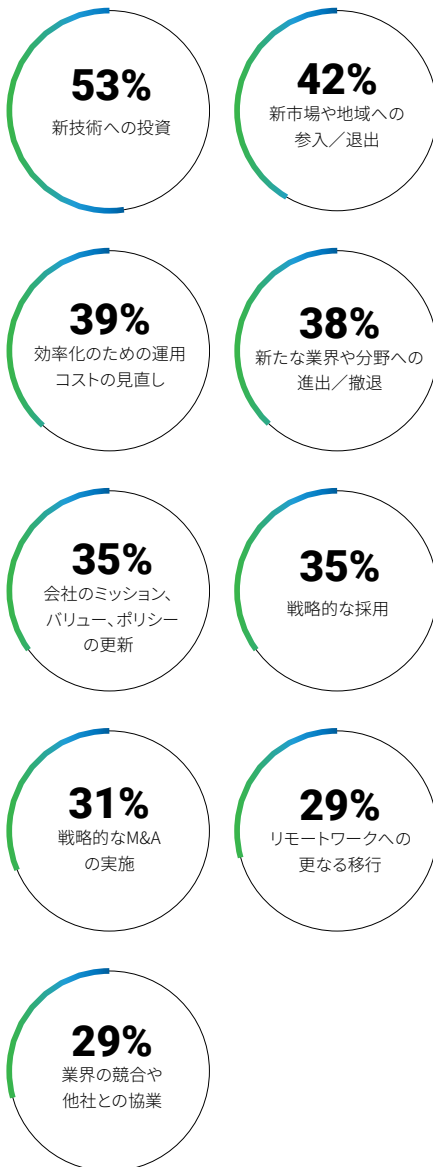
これらの質問に答えることは、自身に危機感を持たせるだけでなく、将来に向けてどのような投資を行っていくべきかについて答え始めることにもなる。慢性的に高いディスラプションが続く環境では、まったく異なる組織モデルが必要になるかもしれない。その場合、リーダーにはより多くのことが求められ、より適応力があり、リスクを取る文化が必要となる。

最初のステップは、パラドックスを認識し、認めることである。自分の方向性を決める。そして、そのための計画を立てる。そうすれば、将来の成功に向けた自社の立ち位置を決める意思決定に着手できる。



ディストラクションに対処するために最優先して活用する戦略・戦術

選択した割合



テクノロジーは不可欠だが、すべてを解決することはできない

ディストラクションに立ち向かうための代表的な戦略は、新しいテクノロジーへの投資である。当然のことながら、より強固なバランスシートに加え、大きな企業（売上高 50 億ドル以上の企業）となるほど、また 1 年前よりも現在の方が恵まれていると考えている企業ほど、この傾向がさらに顕著になっている。このようなテクノロジーへの投資の中でも、データとアナリティクスをあらゆる活動の中心に据えることは、すべての産業において喫緊の課題となっている。消費者向けビジネスでは、急速に変化する予測不可能な消費者行動に直面するなかでこれらのテクノロジーを使って軌道修正していくことが不可欠である。

多くの企業では、データは豊富にあるものの、そこから得られるインサイトが乏しいのが現状である。システム同士が連携しておらず、それらのシステムから有用なデータを効率的に引き出すことができていない。実用的なインサイトが得られなければ、データは意思決定に役立たない。このような環境では、コストと時間のかかるデータシステムの導入は理想的なソリューションではない。焦点は、消費者に優先順位をつけ、将来のニーズを予測できる、実用的なインサイトに絞られなければならない。これは、予測モデリング、人工知能、消費者インサイトに投資することを意味する。

しかし、一部の企業、さらには産業全体にとって、必要なテクノロジーへの投資はなかなか手が出にくいものである。現在の経済状況により、自動車産業や航空宇宙産業では、自動化やその他重要なプロセスへの投資が遅延している。各国政府は景気刺激策や予算不足の影響を受けており、将来の防衛費に影響が出るだろう。金融業界で必要なデジタル化とデータ移行は、グローバルで数千億ドル規模になる。

加えて、リーダーシップや文化面での課題も同様に手強い。単純にテクノロジーに資金を投入するだけでは、しばしば最も頑固で困難な問題となる、変革を阻む人的な障害を解決することはできない。

ディストラクションに立ち向かうための組織を構築する

より良いコミュニケーションと適応性を促進させるための組織のデザインが必要である。コミュニケーションと組織の障害は、さまざまな形で存在し、広範囲にわたっている。その形に寄らず、これらの障壁は効率を低下させ、柔軟性の妨げとなる。サイロは硬く、透過性がなく、断絶されている。このような性質を持つサイロは、分断されたチームが共通の目標に向かって迅速かつ協力的に働くことを不可能ではないにしても、非常に困難にしている。サイロ化の原因は、インセンティブのずれや責任の所在の不明確さ、あるいは社内外のチーム間の信頼関係やパートナーシップの欠如にあるかもしれない。

組織構造は、業務の性質、説明責任、デザインの面からのチェックが必要である。機能によっては、集中化したほうがいいもの、ローカル化したほうがいいものがある。評価指標は、組織面（スパンオブコントロール、低コスト拠点の活用など）や財務面（経費対収益）の検討を含め、望ましい最終的な姿に対する示唆を与えてくれる。また、経営体制は、最適な監視を行えるように整っている必要がある。

インセンティブが共有され組織のゴールと調和が取れ、組織がよりフラットで流動的になり、チーム同士がオープンに話し合い、顧客からのフィードバックが頻繁に行われるようになれば、意思決定は迅速かつスマートになる。市場トレンドや消費者の嗜好の変化に迅速に対応できるクロスファンクショナルなチームは、最初から正しい判断を下すことができるようになる。

好業績企業の多くは、フラットで俊敏な組織構造と文化を重視しているだけでなく、リアルタイムな変化を可能にするフィードバックプロセス（特に顧客を巻き込んだ）の役割を熟知している。フィードバックが多い文化は、組織の常態的な学習と柔軟性に貢献する。

これらはすべて、トップの強力なリーダーシップから始まる。CEO と経営陣は文化の担い手であり、組織全体を通して実現したいと思う行動の手本とならなければならない。これは、個人の柔軟性、立ち直る力、エモーショナル・インテリジェンスをもって、ディスラプションに効果的に対処できるリーダーの存在を意味する。変革は、組織の文化を強化するような、組織全体で実現したい価値観や行動の手本となる経営陣から始まる。効果的なリーダーは、可能な限りサイロを破壊し、それができない部分においても、風通しを良くしておく。

財務や人事などの本社機能をビジネスと密接に連携させ、可能な限りスリムな組織を作る。そして、テクノロジーは IT 部門の中で行われるものだという考えを捨てること。今日、テクノロジーはビジネスのあらゆる部分に浸透しており、組織や顧客への価値提案を定義する上で重要な役割を果たしているからである。

ディスラプションに直面したときのフォーカス

2021 年 1 月、80 年以上の歴史を持つ大手カメラメーカーのオリンパスは、イメージング事業をプライベート・エクイティ・ファンドの日本産業パートナーズに売却することに決めた。ここ数年、同社はイメージング事業のコスト構造や効率性を改善するためにさまざまな施策を講じてきたが、同部門は 2020 年 3 月まで 3 年度連続で営業損失を計上していた。

このような状況下で、オリンパスは、この事業の根本的なディスラプションに直面した。スマートフォンのカメラの性能が向上し、世界中で利用されるようになったことで、個人用カメラの需要は激減した。日本カメラ・映像機器工業会によると、2019 年の日本メーカーのデジタルカメラの出荷台数は 1,500 万台で、2010 年の 12%にとどまった。

オリンパスの CFO である武田睦史氏は、「もし現在のオペレーションやビジネスモデルを維持していたら、我々はいずれ行き詰ってしまっていたでしょう。」と述べている。

今後、オリンパスは利益の大半を占めてきた医療機器部門と科学機器部門に注力していく。不採算のイメージング事業に気を取られることなく、同社とその経営陣は、より集中し、コンパクトで効率的な経営を行うことができるだろう。

本当に重要な限られた優先事項に注力する

リーダーは、限られた資源の中で常に優先順位を決めなければならない。以下が検討すべき問いである。将来的に最も高い成長が期待できるのはどのビジネスラインか？その成長を支えるために不可欠な収益源は何か？潜在的に最も高いROIを見込める投資はどれか？物事がうまくいかないのを防ぐために必要な修正はなにか？

個人や組織全体が集中できる優先事項の数には限りがある。シンプルに考えるべきである。難しい選択を行わず、本質的な優先事項を絞らずにいと、リーダー変革やビジネス変革はたいてい間違った方向に進んでいく。

ディスラプションの課題に対処するためビジネスを変革し、優先順位を維持し、進捗を把握し、説明責任を果たすことが不可欠である。

示唆：

- 「必要不可欠なもの」には決して妥協しない。優先順位を決めて、最も重要なレバーに常に焦点と注意を向けるようにする。「あったほうが良い」リストに気を取られてはいけない。
- エビデンスに基づいた意思決定を行う。あらゆる前提にチャレンジし、聖域が存在しないようにする。会社が進むべき方向をサポートするため、大胆な行動をとることを厭わない。
- キャッシュが王様であることを忘れない。P&Lの利益だけでなく、フリーキャッシュフローを意識する。
- スポンサーシップ、オーナーシップ、アカウントビリティを提供する。シニアレベルによる目に見えるスポンサーシップは、広範なチームを行動に向かわせる鍵となる。すべての階層においてトランスフォーメーション・リーダーは、結果に責任を負い、説明責任を果たさなければならない。プログラムの進捗を積極的に把握し、効果を測定し、マイルストーンを報告すべきである。

2度目の倒産に至った企業の主な原因の一つは、経営上の根本的な問題を初期に解決できなかったことである。資本構成を改めるといった短期的な打ち手が、これらの根本的な問題を背後に隠してしまった。あくまで根本的な問題に集中し、優先順位を損なわないことが不可欠である。

持続可能な未来のためのM&Aを通じた優先順位付け

昨年、Unileverは英蘭体制を終わらせて英国籍の企業となることで、事業分離や買収をより機敏に行い、より成長の早い分野や市場に焦点を当てられるようにした。同社の業績はパンデミックにも関わらず好調に推移していたが、大手消費財メーカーの多くが抱える課題である、収益成長の加速は、より困難なものとなっていた。

CEOのアラン・ジュップは、持続可能性を成長戦略の中心に据え、"持続可能なビジネスが優れた業績をもたらすことを疑う余地なく証明する"ことを目指している⁶。持続可能性は、

気候変動や社会面での野心的な目標を自ら設定することに加え、ブランド戦略と買収戦略の中心となっている。Unileverは、Seventh Generationやthe Laundressといった環境に配慮したランドリーグループを買収した。Unileverによると、持続可能なブランドは、ポートフォリオの他のビジネスと比べて成長が50%速く、売上成長の70%に達している。

実行、実行、実行

実行の重要性はいくら強調してもし過ぎることはない。完璧に設計された計画も、実行されなかったり、実行が遅すぎれば台無しである。

ディスラプションは指数関数的に加速するため、対処のための時間が十分にあるという考えは誤った自己満足となりがちである。変化に対する文化的障壁や、新しいテクノロジーやビジネスモデルの採用に対する懸念は、乗り越えられないもののように思える。しかし、私たちは、スピード感のある変化が可能であることを知っている。今回のパンデミックでは、サプライチェーンの復旧、新たな販売チャネルへの進出、従業員の安全確保など、危機感を持って迅速に対応する企業が次々と現れた。

ディスラプションに立ち向かうためには、パンデミックや事業再生、リストラクチャリングの際に発揮されるのと同じ勢いと決意が必要である。

示唆：

- 完璧さよりもペースを維持する。ディスラプションに対処するためのしっかりとした計画を一定のペースで着実に実行することは、完璧な計画をただと実行することよりも常に良い結果をもたらす。成果は、より長期的な変革の原動力となる。累積的なベネフィットと、チームの実行能力は常にバランスを取る必要がある。
- 集中力を絶え間なく保つ。最終目標に到達するためのタスクに取り組むことに、レーザーのような集中力を維持する。優先度の高いアクションと望む結果に対して集中を維持する。障害があれば、すぐに回避策や創造的な解決策を見つける。

産業全体でディスラプションは加速しており、容赦がない。実行までのスピードを重視しなければ、あなたのビジネスが求める持続可能な未来を築くことはできないだろう。

サプライチェーンにおけるディスラプションへの時間的な挑戦

この1年で明らかになったことが2つある。世界のサプライチェーンは、これまで多くの人が考えていた以上に脆弱であること、また企業はこの問題に対応する非常に高い能力を有していることである。

中国以外の世界の多くの国々では、COVID-19による最初の危機は、武漢周辺の重要な工場が閉鎖された結果として部品が不足するという形で起こった。

ディスラプションと変化の1年を過ぎても、サプライチェーンはまだ完全には回復していない。一部の市場では依然として原材料の不足が続いており、輸送コストも急上昇したままである。また、半導体などの重要な部品も依然として不足している。これらの供給問題に加えて、消費者の需要は依然として不安定で、正確に予測するのが難しい状態が続いている。

しかし、驚くべきことに、消費者の混乱はほとんど見られなかった。確かに、トイレットペーパーや消毒剤などの製品が当初(時には断続的に)不足し、頭を悩ませることもあった。しかし、多くの場面で、スーパーマーケットには在庫があったし、ガソリンスタンドには活気があり、オンラインの配達物が届けられ

てドアベルは鳴っていた。

これは、サプライヤーからメーカー、小売店から輸送・物流まで、サプライチェーン全体に関わる企業のスピードと適応力のおかげである。メーカーは、さまざまな地域での操業停止の影響を考慮して、必要のある拠点で生産能力を拡大した。また、サプライヤーのネットワークの復旧度合いを精査し、可能な限りサプライチェーンを短縮する方法を検討した。

一方、小売企業は、オムニチャネルの需要に対応する方法を模索しながら、店舗の閉鎖や社会的混乱へ対応した。例えば、Walmartはこのホリデーシーズンに、米国内で157,000人以上のパーソナルショッパーを雇い、注文のピックアップとデリバリーに対応した。

このような様々な要素の適応力と復旧力、特にこれらのサプライチェーンを機能させるために働いた多くの「エッセンシャルワーカー」のたゆまぬ努力は、パンデミックにおける真のサクセスストーリーと言えるだろう。

ディスラプションの課題に対応するために必要なことを伝え続ける

CEO は、会社の方向性を決定するために利用可能なツールが限られていると感じることがよくある。CEO は、自身の戦略的ビジョンを実行できる最高のシニア人材を採用し、配置し、維持できる。また、彼らにインセンティブを与え、目標に対する責任を負わせ、リソースの配分を広範囲にコントロールすることができる。一方で、特に大規模な組織では、日々の意思決定の多くは直接コントロールすることはできないだろう。

しかし、CEO は強力なメガホンを持っている。コミュニケーションを効果的に活用することは、リーダーシップ、文化の変革、そしてディスラプションに立ち向かうために重要なステップである。従業員の心に響く説得力のあるコミュニケーションは、混乱を招く破壊的な圧力に対する有効な対抗策となる。

変革プログラムのポイントは、変革そのものではなく、変革によって企業が進むべき道を示すことにある。その未来についての明確で説得力のあるビジョンは、それが共有され、人々を鼓舞して初めて役に立つものである。組織全体のあらゆるレベルで、時間をかけて、変革を信じ、組織と個人が得られるベネフィットを理解していく必要がある。

示唆：

- 明確に、定期的に、そして一貫してコミュニケーションする。CEO は自らがチーフ・コミュニケーション・オフィサーとなり、目指すべき最終ゴールを明確に示さなければならない。リーダーがメッセージを伝えることに汗を流してはじめて、届けるべきすべてのステークホルダーにメッセージを届けられたことになる。
- 思いやりを持ち、率直であること。たとえ難しい議論になったとしても、真実を伝える。難しい話を先延ばしにするのは人間の常だが、必要な改革を実行する上では大きな障害となる。
- 導くか、従うか、邪魔をしないか。優先度の高いアクションと望む結果について、経営陣の考えが一致していることを確認する。障壁を取り除き、すべてのレベルの変革者に投資する。

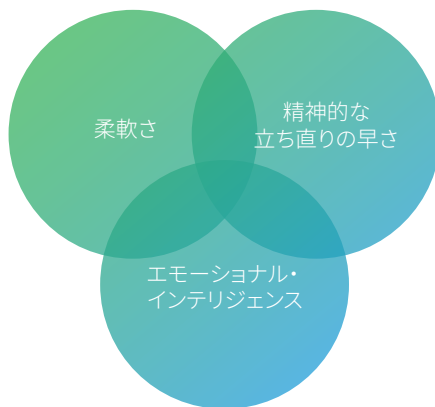
リーダーシップは、定義からして、付き従う者が必要である。もし、あなたが自分の旅に誰も連れて行かず、誰にも刺激を与えず、誰も導かないのであれば、どんな変革も必ず失敗する。

組織が求める変革リーダーになる

これらのアクションステップを効果的に実行するには、リーダーシップと文化という2つの要素が必要である。そしてもちろん、後者は前者から派生するものである。しかし、組織を変革しディスラプションにうまく立ち向かうために必要なリーダーシップの資質とは何だろうか。

それは、柔軟さ、精神的な立ち直りの早さ、エモーショナル・インテリジェンスの3つのスキルである。そして、これはまず CEO から始めなければならない。CEO がどのようにリーダーシップを発揮するのか、どのようなタイプのリーダーを採用・昇進させるのか、どのように彼らの成果に報いていくのか。変革型リーダーは、ディスラプションの課題に立ち向かうために、周囲の人々に深遠で恒久的な変化をもたらす方法を知っている。

三つの必須スキル



サティア・ナデラは、2014 年に Microsoft の CEO に就任した際、この課題について次のように述べた。"イノベーションが官僚主義に取って代わられていました。チームワークが社内政治に取って代わられていました。我々は遅れをとっていたのです⁴。"文化を変えることは、彼の一番の目標となった。彼のリーダーシップにより、Microsoft は、協働とリスクを取ることを通じて、ディスラプションをチャンスとして捉える組織へと変貌を遂げた。

思考の柔軟さは奨励され、報われなければならない。直線的な解決策では、複雑な問題を解決することはできない。企業が必要としているのは、流動的で非階層的な環境において、協働を促進し、成長志向を示すことのできるリーダーである。柔軟さのあるリーダーは、学習が早い傾向が強く、急激に進化する破壊的な環境におけるニーズに対応できる。

変化するダイナミクスやシステム全体に対する解決策を考慮しない直線的な思考は、意図しない結果を伴う新たな問題を引き起こす。例えば、優秀な人材を惹きつけるためにボーナスを保証することは、実力に応じた報酬を求めるトップパフォーマーの意欲を削ぐことになりかねない。

本当に重要な局面でのリーダーシップ

多くの政府や科学専門家による初期の失策に加え、誤った情報が氾濫したことで、パンデミック発生時には不確実性が高まり、既存の機関に対する信頼が失われた。人々はますます、危機下におけるリーダーシップを CEO に求めるようになり、2021 年のエデルマン・トラスト・バロメーターによると、企業は今や世界で唯一の信頼できる機関となった。

イギリスでは、ロックダウンが敷かれ、主食を買い求めるパニックが発生した際、全国展開している食料品チェーン店が、強力なリーダーシップを発揮し効果的なコミュニケーションを行う最初の模範となった。彼らは、顧客とスタッフの健康と安全を確保するための手順について、明確な指針を示した。

彼らはチャネルを迅速に変更して、オンライン注文、カーブアウット・ピックアップ、体の不自由な人々などへの優先配達など、

買い物客に多くの選択肢を提供した。また、食料品小売企業は、サプライチェーンの混乱に効果的に対応し、特定の主食の大量購入を制限し、一般の人々に冷静なコミュニケーションをとることで、不足する可能性への不安を解消した。

昨年のほとんどの期間、レストランが休業していたため、消費者はこれまで以上に食料品小売店に頼ることになった。2020 年 12 月は、英国のスーパーマーケットにとって過去最も忙しい月となった。Tesco の前 CEO であるデブ・ルイス氏が、イギリスで最初のパンデミックが発生した際に、"10 年分の変化が数週間で起こる"とメディアに語ったことに象徴されるように、パンデミックを乗り越えた彼らのリーダーシップと俊敏さは、空虚感を満たし、直接的で明確なコミュニケーションがいかに効果的であるかを示した。

メンタル面での立ち直りの早さが重要である。リーダーは、曖昧さと不確実性に建設的に対処できなければならない。また、複雑な組織を運営する上で生じる多くの雑念に囚われず、重要な優先事項に集中し、その優先事項に固執する不屈の精神を持ち、状況の変化に際して、方針を転換する自信とノウハウを持っているなければならない。

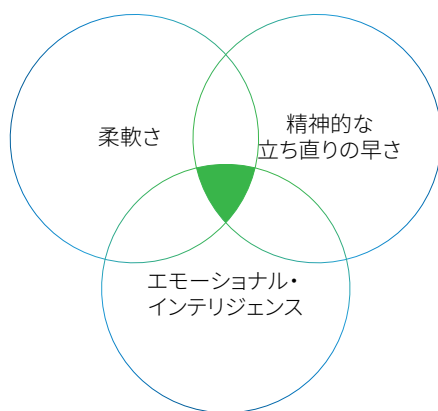
この1年は、私たちの精神面での立ち直りの早さが試された年だった。世界中のビジネスリーダーにとって、ロックダウン、新しい働き方、健康と安全への懸念、消費者の需要とチャネルの変化、サプライチェーンの混乱などが日常的な現実となった。今年の調査では、これらの問題に正面から取り組み、課題を機会として受け入れた企業の方が、混乱を脅威としか捉えていない企業よりも業績が良かったことが分かっている。

エモーショナル・インテリジェンス（EQ）は、リーダーに求められるスキルとしてますます重要になっているが、いまだ不足状態である。リーダーがトップになるためのスキルは、必ずしも優れたリーダーになるためのスキルではないことは、以前から知られていた。収入を生み出す能力、販売力、技術的なノウハウなどは、組織の中で出世していく上で重要な特性であるかもしれない。また、ビジョンと経験は、どのようなリーダーにも不可欠である。しかし、個人の感情を理解しコントロールし、一方で他者を理解して管理する能力は、組織を管理する上で最も重要なスキルであると言えるだろう。さまざまなステークホルダーが増え、リーダーに期待することも増えるにつれて、EQ はさらに重要なスキルとなっている。

真の変革型リーダーは、柔軟さ、精神面での立ち直りの早さ、そして EQ からなる図の中心にいる。変革型リーダーは本物であり、自分の使命や目的に沿った生き方をし、他の人にも同じことをするように刺激を与える。変革型リーダーは、強いロールモデルと文化の担い手としての役割を果たすと同時に、従業員が求める包括的な環境を作り出すことができるため、ディスラプションに対処するのに最も適している。最高のリーダーは、明確に、一貫して、頻繁にコミュニケーションを行う。彼らはロールモデルであり、文化の変革者であり、最高の人材を惹きつけ、維持する組織を作る。

ディスラプションには、これらのスキルをすべて発揮し、組織を率いてディスラプションの課題に対処し、より明るく持続可能な未来のビジョンを描くことができるリーダーが必要である。

真の変革型リーダー



コントロールする

世界がこれまで経験したことのない、深刻な公衆衛生上および経済上の危機の中で、私たちは、ビジネスが必要に応じていかに迅速に変革できるかを目の当たりにしてきた。リモートワークやデジタルコマースのための新しいプラットフォームは、何年もかかると言われていたが、数週間で採用されていった。また、必要不可欠な製品やサービスの供給を維持するため、サプライチェーンや流通チャネルが調整された。また、製薬会社が記録的な速さでワクチンの開発、試験、製造、配布を行ったことで、最終的にはこの危機を確実に終わらせることができるだろう。

COVID-19 に直面したときに企業が迅速かつ効果的に変革できたのであれば、ディスラプションによる課題に直面したときにも同様に変革できるはずである。

賭け金はますます高くなっている。変動の激しい環境では、明確さ、コントロール、そしてペースが必要である。マクロ環境は誰にでもコントロールできるものではないが、どのように対処するか、そしてそのスピードはコントロールできる。

自分の未来は
自分で決める。
大胆に。

やらなければ、誰かにやられてしまうことは
歴史が証明している。

注

1. OECD (2021), OECD Economic Outlook, Interim Report March 2021.
2. New York Times, March 9, 2021.
3. Fortune Magazine, March 23, 2021.
4. Nadella, S. Hit Refresh: The Quest to Rediscover Microsoft's Soul and Imagine a Better Future for Everyone (2017) Harper Business.
5. <https://www.consumer.ftc.gov/blog/2021/02/top-frauds-2020>
6. Evans, J. "The shackles are off: Unilever goes for growth after UK move." Financial Times. February 5, 2021.

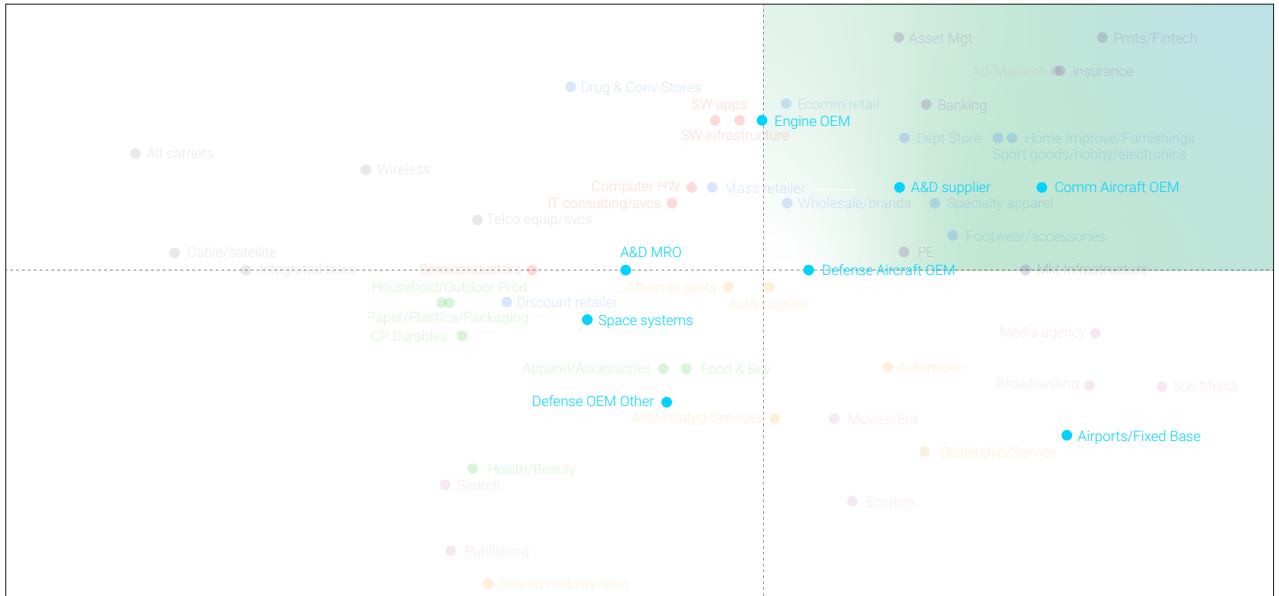
産業別まとめ

航空宇宙・防衛

ディスラプションは小さいが、
今後、頻度が高くなると予想される

ディスラプションが大きく
今後、頻度も高くなると予想される

「時間とともに増加する」と回答された割合
破壊的圧力の頻度が増加



ディスラプションが小さく、
今後、頻度も変わらないと予想される

産業別ディスラプション・インデックス

ディスラプションは大きい
今後、頻度は変わらないと予想される



2020 年の航空宇宙・防衛産業は、民生部門と軍事部門という2つの部門で異なった展開を見せた。既にあった 737-MAX の運航停止の影響に加わる形で既にボーイングとエアバスの民間航空機 OEM の新規受注は、ボーイングが 300 機以上、エアバスが 30 機以上減少した。その理由は、民間航空会社の需要が、自宅でのオンライン注文やその他の旅行制限が世界中で強制されたために急落したからだ。通年の輸送人員は 61% 減少し、旅客数は 27 億人減少した。運航便数は 2020 年の 3,900 万便から 1,600 万便に減少し、この業界の年間累積損失は 1,120 億ドルに達した。

余暇旅行の需要は、より多くの人々がワクチン接種を受けていることから、強力な回復の可能性があると思われるが、COVID-19 以前の水準への回復は数年後となるであろう。長期的な収益性の見通しは、永続的な減少が見込まれるビジネス旅行の将来次第である。

財政的に不安定な事業者の中には、破産法の保護を求めるものもあり、OEMは追加的な政府支援を必要とするかもしれない。

COVID-19 の流行にもかかわらず安定している防衛向けでは、その姿は大きく異なっている。経済活動全体が大幅に落ち込んだにもかかわらず、ほとんどの国が 2020 年の国防予算を維持または増額しており、世界全体の支出総額は 2019 年から実質ベースでほぼ 4% 増加し、1 兆 8,000 億ドルに達している。国防支出の増加は、COVID-19 の流行と人口の移動によって悪化した地政学的緊張によってもたらされた。ただし、防衛産業は、将来の予算年度において、政府が景気刺激策や保健・福祉プログラムのための資金を優先的に調達する必要があるならば、時間の経過とともに大きなディスラプションを被る可能性がある。

COVID-19 が将来の見通しに与える経済的影響は、自動操縦航空機のような新技術への投資のタイミングに再検討を促し、多くのプログラムを数年遅らせる可能性がある。

今年の経営幹部への調査では、次のようなことが判明した：

- 航空宇宙・防衛部門の幹部の 4 人に 1 人近くが、10 以上の力が組織に大きな影響を与えていると回答しており、これは 8 業種で最も高い (23% 対 17% (グローバル平均))。
- 今年の厳しい状況にもかかわらず、航空・宇宙・防衛部門の幹部は最も自信を持っており、その 45% が組織のディスラプション (グローバル平均は 37%) に耐える能力に極めて自信を持っている。
- 保守、修理、オーバーホール業者は最も自信のあるセクターであり、55% が非常に自信を持っている。

航空宇宙・防衛産業において、1 年前よりも「良い」と答えた企業は、「悪い」と答えた企業といくつかの重要な分野で異なる傾向がある

良くなっている¹

33%

航空宇宙・防衛産業の経営幹部に占める割合²

- 収益規模の大きい組織である (\$1B+)*
- ディスラプションを機会と捉えている
- ディスラプションに対してより積極的に対応している*
- ディスラプションへの備えに危機感を持っている
- COVID-19 の影響が少なく、より短い* 回復期間を見込む

悪くなっている¹

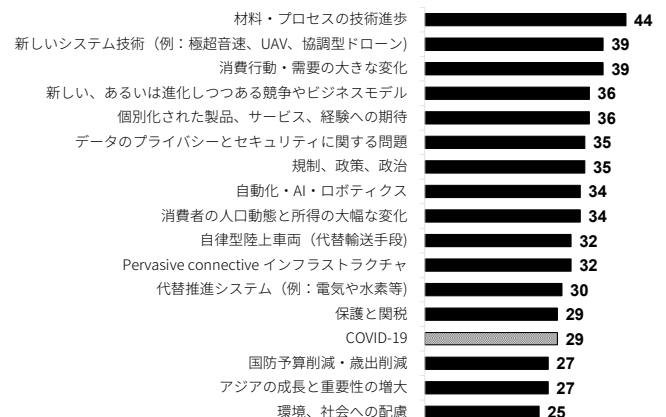
17%

航空宇宙・防衛産業の経営幹部に占める割合²

- 収益規模が小さい組織である (>\$1B)*
- ディスラプションを脅威と捉えている
- ディスラプションの影響に対して受け身である*
- ディスラプションへの備えに対する危機感が低い
- COVID-19 の影響が大きく、回復期間が長いと予想している*

破壊的圧力が組織に与える影響

「とても/極めて影響がある」を選択した割合



自動車

ディスラプションは小さいが、
今後、頻度が高くなると予想される

ディスラプションが大きく
今後、頻度も高くなると予想される

「時間とともに増加する」と回答された割合
破壊的圧力の頻度が増加



ディスラプションが小さく、
今後、頻度も変わらないと予想される

産業別ディスラプション・インデックス

ディスラプションは大きい
今後、頻度は変わらないと予想される



消費者がディーラーのショールームから離れ、中国の工場閉鎖によってサプライチェーンが崩れたことで、2020年のパンデミックの影響をいち早く感じたのは自動車メーカーと部品サプライヤーだった。工場再稼働後も、世界の自動車メーカーは需要減によって、完全生産への復帰が遅れた。下半期には販売が回復したものの、出荷の制約や重要半導体の不足により、散発的な操業停止を余儀なくされた。

高級車市場では、富裕層が、他の年であれば旅行や娯楽に使っていた消費を大型車に向かわせた可能性から、再び顧客の需要が高まった。このように、乗用車の販売台数は2020年に世界全体で約1%減少し、2019年の4%減からさらに減少したが、価格帯構成は改善した。

2020年10-12月期の米国の販売価格は10万ドル以上の車

が63%も急増し、2万ドル以下の車が7%下落した。電気自動車(EV)の販売台数は、前年の230万台から2020年には320万台を超えるまでに急増し、市場での明るい材料になった。欧州が先導し、EVは2019年の3%から2020年には10%に上昇した。中国のシェアは6%とわずかながら上昇した。

世界的には、OEMマージンは引き続き縮小した。世界のOEM上位25社の合計EBITDAは前年同期比で3%減少し、2019年の11%の減少から更に悪化した。OEMは内燃機関からEVへの移行に必要な投資資金を調達するため、さらなるコスト削減を迫られることになる。そのような中、フォルクスワーゲンが2030年までに欧州での売り上げの70%が電気になると予測し、GMは2035年までに小型テールパイプの排出を排除すると公約しているなど、これらの企業は自ら意欲的な目標を掲げている。

今年の経営幹部への調査では、次のようなことが判明した：

- 自動車産業界の幹部は、自社の組織が破壊的圧力に耐えられるかどうかについて、世界平均に比べて自信が薄い (29% 対 37% (グローバル平均))。
- 米国やカナダの自動車業界の幹部は、ディスラプションをチャンスと見なすよりも、脅威と見なす方が多い (44% 対 23% (グローバル自動車産業平均))。

日本の自動車業界幹部は、ディスラプションへの不安感が強く、以下の傾向が強い：

- 人材にギャップがあるため、ディスラプションの影響を受けやすい (83% 対グローバル自動車産業平均 56%)。
- ディスラプションにより職を失うことを心配している (77% 対グローバル自動車産業平均 48%)。
- ディスラプションを乗り越えるのに十分な業界ポジションを確保するために、今日必要な対策を講じていないことを懸念している (77% 対グローバル自動車産業平均 52%)。

自動車産業において、1 年前よりも「良い」と答えた企業は、「悪い」と答えた企業といくつかの重要な分野で異なる傾向がある

良くなっている¹

33%

自動車産業の経営幹部に占める割合²

- 収益規模の大きな組織である (\$1B+)*
- ディスラプションを機会と捉えている
- ディスラプションに対してより積極的に対応している*
- ディスラプションへの備えに危機感を持つ
- COVID-19 の影響が少なく、より短い回復期間を見込む

悪くなっている¹

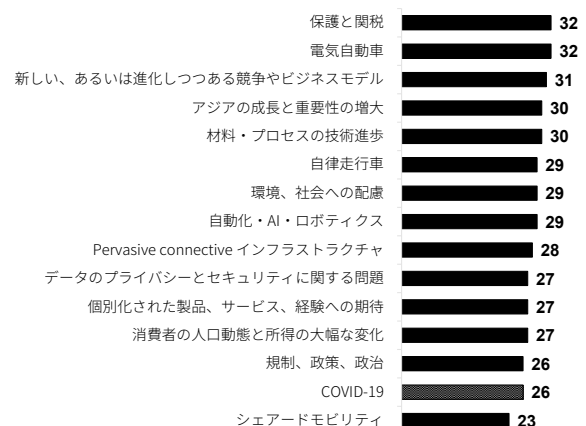
19%

自動車産業の経営幹部に占める割合²

- 収益規模が小さい組織である (>\$1B)*
- ディスラプションを脅威と捉えている
- ディスラプションの影響に対して受け身である*
- ディスラプションへの備えに対する危機感が低い
- COVID-19 の影響が大きく、回復期間が長いと予想している

破壊的圧力が組織に与える影響

「とても/極めて影響がある」を選択した割合



消費財

ディスラプションは小さいが、
今後、頻度が高くなると予想される

ディスラプションが大きく
今後、頻度も高くなると予想される

「時間とともに増加する」と回答された割合
破壊的圧力の頻度が増加



ディスラプションが小さく、
今後、頻度も変わらないと予想される

産業別ディスラプション・インデックス

ディスラプションは大きい
今後、頻度は変わらないと予想される



パンデミックによるロックダウンとソーシャルディスタンスにより、昨年の消費者支出は、映画、レストラン、旅行などのサービスから、ホームハードウェア、エレクトロニクス、家庭用食品などの製品へと方向転換した。通常、消費者支出は1ドル当たり約67セントがサービスに向けられ、残りが商品に向けられる。しかし2020年には、この割合は60対40程度になった。将来の家計については不透明だったため、消費者は嗜好品への支出の多くを減らしたが、主食食材、加工食品、個人用衛生用品などの必需品への支出は維持した。

チャネルのシフトも同様に顕著で、多くの消費者は、Eコマース、食料雑貨配達サービス、BOPUS (バイ・オンライン・ピックアップ・ストア) といった店内での買い物に代わる方法を追及した。多くの消費財企業はこの変化を踏まえ、りもと・ワーキング、家からのショッピング、Eコマースへの転換がパンデミック後も続くことと捉え、デジタル事業の強化と消費者向けチャネルの構築に投資した。

多くの場合、その投資は、販売員によるサポート機能を代替することを目指し、閲覧パターン、購買履歴、人口動態の傾向、その他のデータに基づいて、それぞれの買い物客に合わせた提案や製品情報を提供する役割を果たす、パーソナライズ技術に集中した。調査によれば、消費者の48%は、ショッピング体験がパーソナライズされている場合、より多くの支出をすることが分かっている。

また、パンデミックによって大きな脆弱性が明らかになったことから、消費財企業も自社のサプライチェーンに投資を行った。企業は、調達地域や調達先、調達原料の見直しを模索する中で、効率よりも立ち直りの早さを優先し、供給戦略に冗長さを意図的に組み込んでいる。また、多くの消費財企業は在庫切れや在庫不足で苦戦したため、SKUの合理化に動き、回転率の低い商品や調達が困難な材料を避け、主力商品を重視するようになった。

消費財の需要パターンの変化を見ると、ロックダウン中の生活スタイルが如実に反映されていることがわかる。アットホームクッキングのブームにより、ハーブ & スパイスの売上が前年同期比で 33% 増加した。シンプルで身近な楽しさ・快適さに訴求したのか、アイスクリームの売上も 17% 急増した。手の消毒剤の売上は言うまでもなく 600% 以上増加し、消臭剤の売上は Zoom ミーティングがオフィス会議に取って代わったことで 3% 減少した。免疫システムの強化が期待されるビタミン剤の売上はほぼ 100% 増加した。漂白剤も 37% 増加した。

今年の経営幹部への調査では、次のことが判明した：

- わずか 37% の消費財企業幹部が、自社の組織がディスラプションに耐えられるかどうか非常に自信を持っている。
- この確信度は、中国では 60% と最も高い。

消費財企業に影響を及ぼす上位の破壊的圧力には、次のようなものがある：

- 新しい、あるいは進化しつつある競争やビジネスモデル (32%)
- 材料・プロセスの技術進歩 (31%)
- 消費者の健康・ウェルネス動向 (30%)

紙、プラスチック、包装の分野の企業幹部は以下の傾向が強い：

- ディスラプションを乗り切るために必要な手段を講じていないのではないかと心配している (70% 対世界の CP 平均 48%)
- 人材のギャップがあり、ディスラプションを効果的に乗り切るには脆弱である (77% 対グローバル CP 産業平均 53%)
- 業界が直面しているディスラプションのために職を失うことを心配している (69% 対グローバル CP 産業平均 46%)

消費財産業において、1 年前よりも「良い」と答えた企業は、「悪い」と答えた企業といくつかの重要な分野で異なる傾向がある

良くなっている¹

36%

消費財産業の経営幹部に占める割合²

- 収益規模の大きな組織である (\$1B+)
- ディスラプションを機会と捉えている
- ディスラプションに対してより積極的に対応している
- ディスラプションへの備えに危機感を持つ
- COVID-19 の影響が少なく、より短い回復期間を見込む

悪くなっている¹

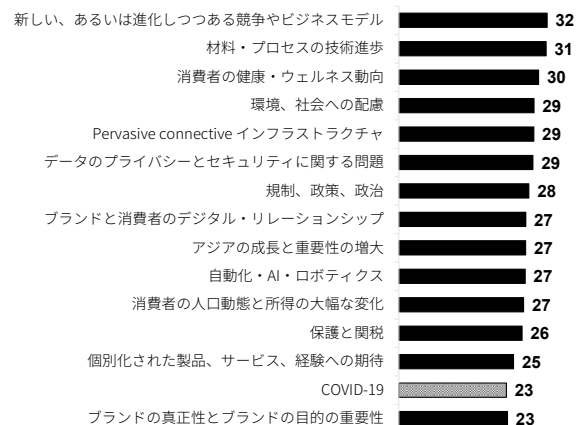
18%

消費財産業の経営幹部に占める割合²

- 収益規模が小さい組織である (>\$1B)
- ディスラプションを脅威と捉えている
- ディスラプションの影響に対して受け身である *
- ディスラプションへの備えに対する危機感が低い
- COVID-19 の影響が大きく、回復期間が長いと予想している

破壊的圧力が企業に与える影響

「とても/極めて影響がある」を選択した割合

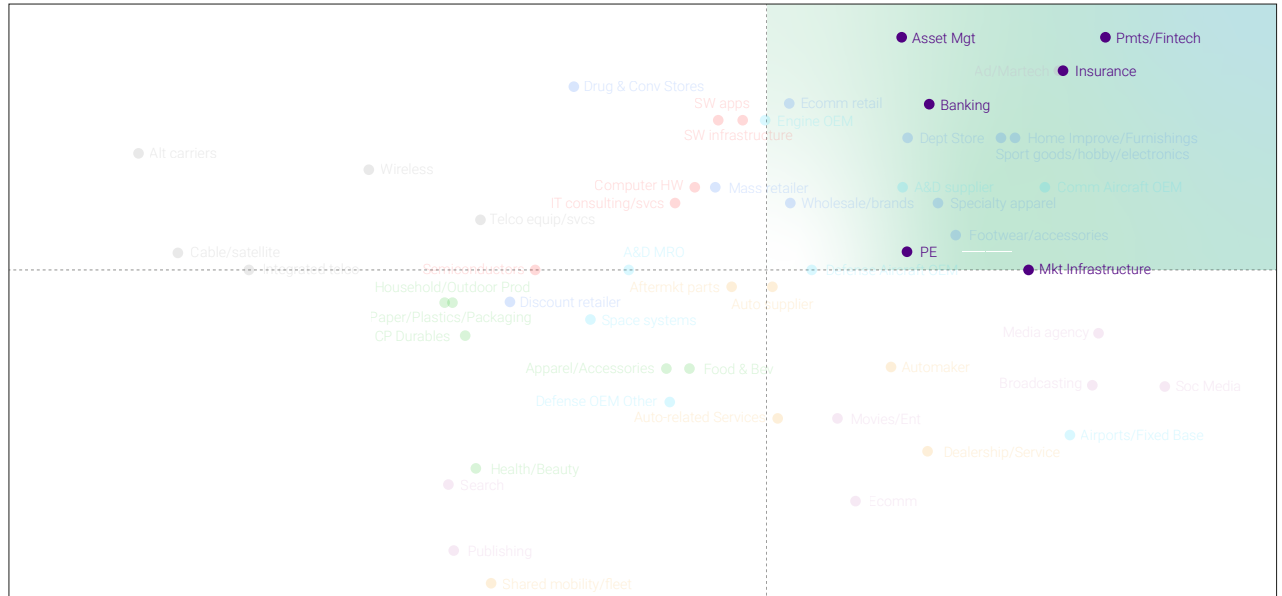


金融サービス

ディストラクションは小さいが、
今後、頻度が高くなると予想される

ディストラクションが大きく
今後、頻度も高くなると予想される

「時間とともに増加する」と回答された割合
破壊的圧力の頻度が増加



ディストラクションが小さく、
今後、頻度も変わらないと予想される

産業別ディストラクション・インデックス

ディストラクションは大きい
今後、頻度は変わらないと予想される



2020 年の厳しい状況のもとで、金融サービス企業の財務パフォーマンスは総じて低迷したが、ディストラクションのトレンドは業界全体で急速に加速した。既存のプレイヤーは、FinTech の新興企業と戦い、提携した。企業は、CRM プラットフォームや分析エンジンなどのカスタマーエクスペリエンス (CX) 技術に多額の投資を続け、Walmart などの一般家庭向けの非金融プレイヤーは、クレジットカードや決済サービスなどの市場セグメントへの参入を続けた。他の年との唯一の違いは、そうしたトレンドや変化がすべて超スピードで起こり、在宅勤務をしている金融専門家たちによって進められたことである。

この業界は、他の多くの業界に比べて、パンデミックを乗り越え、その結果として景気低迷をうまく乗り切っている。なぜなら、トレーディング収益とウェルスマネジメント手数料の急増が、融資残高と支払いの急激な縮小を相殺しているからである。一方で、長引く低金利とビジネスモデルの進化は、クレジットカード・商業用不動産・中小企業向け融資などの破綻債権と同様に、金融機関にとって大きな課題となっている。

金融サービス企業は 2020 年に株主資本利益率が急激に低下し、推定 3 ポイント低下して 7% 弱となった。低金利の継続は、利ざやの低下圧力となり、銀行やその他のプレイヤーは、このセクターで進行中のデジタルトランスフォーメーションへの投資に必要な収益の伸びを維持することに苦戦した。

このような投資は 2020 年に決定的な競争上の差別化要因となった。オンラインで強力な実績のあった銀行は、顧客のデジタルへの乗り換えの急激な増加を経験した。JPMorgan Chase の調査によると、2022 年には、リテールバンキング顧客の 54% がより頻繁にデジタルバンキングアプリを利用しているだろうと報告している。この拡大をにらんで多くの金融サービスプロバイダーは、データセキュリティとプラットフォームの安定性を高めるプログラムを強化している。

オンラインへの移行はまた、米国、カナダ、オーストラリアでは、オンラインおよびモバイルバンキングへの関与が増加するにつれて消費者の満足度が低下する傾向にあること

を示す調査結果が示すように、満足のいく顧客体験 (CX) を提供するという業界の課題が残っていることを浮き彫りにした。

金融サービス会社は、収益性を維持し、より満足のいく顧客体験を提供することが課題とされているにもかかわらず、社会のおよび規制面でのプレッシャーから、単に利益を上げることよりも目的意識を示すことが求められている。気候変動、社会的な不平等、所得格差に対処するために自らの役割を果たすことへの期待に直面している銀行は、鉱業、石油探査・生産などの採掘産業に対する支援を再考し、持続可能な投資を強化している。世界経済フォーラムと世界的な会計事務所は提携し、気候変動の潜在的な破壊的な圧力を緩和する努力など、ステークホルダー資本主義の進展を監視するための一連の共通測定基準を開発した。

今年の経営幹部への調査では、次のことが判明した：

- 金融サービス業界の幹部は、いくつかの破壊的な圧力について、本レポートの対象産業の中で最も高い割合で影響を受けたと回答した
- 米国とカナダの金融サービス企業の経営幹部は、ディスラプション的イノベーションを脅威としてのみ捉える傾向がより強い (36% 対 19% の世界の金融サービス)

日本の経営幹部は、以下の傾向が強い：

- 自組織には人材のギャップがあり、ディスラプションを効果的に乗り切るには脆弱である (75% 対金融サービス世界平均 54%)。
- 業界のディスラプション (59% 対グローバル金融サービス産業平均 40%) のために職を失うことを心配している。
- ディスラプション的イノベーション (68% 対グローバル金融サービス産業平均 48%) に適したポジションを確保するために、今日必要な対策を講じていないことを懸念している。

いくつかのセクターでは、ディスラプションに対応したポジションを確保するための対策を講じていないと懸念している：

- 保険 (67% 対グローバル金融サービス平均 48%)
- 決済・フィンテック (61% 対グローバル金融サービス平均 48%)

金融サービス産業において、1年前よりも「良い」と答えた企業は、「悪い」と答えた企業といくつかの重要な分野で異なる傾向がある

良くなっている¹

40%

金融サービス産業の経営幹部に占める割合²

- 収益規模の大きな組織である (\$1B+)*
- ディスラプションを機会と捉えている
- ディスラプションに対してより積極的に対応している*
- COVID-19 の影響が少なく、より短い回復期間を見込む

悪くなっている¹

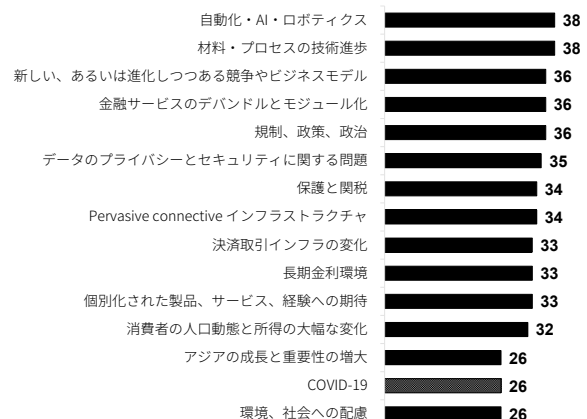
20%

金融サービス産業の経営幹部に占める割合

- 収益規模が小さい組織である (>\$1B)*
- ディスラプションを脅威と捉えている
- ディスラプションの影響に対して受け身である*
- COVID-19 の影響が大きく、回復期間が長いと予想している

破壊的な圧力が組織に与える影響

「とても/極めて影響がある」を選択した割合

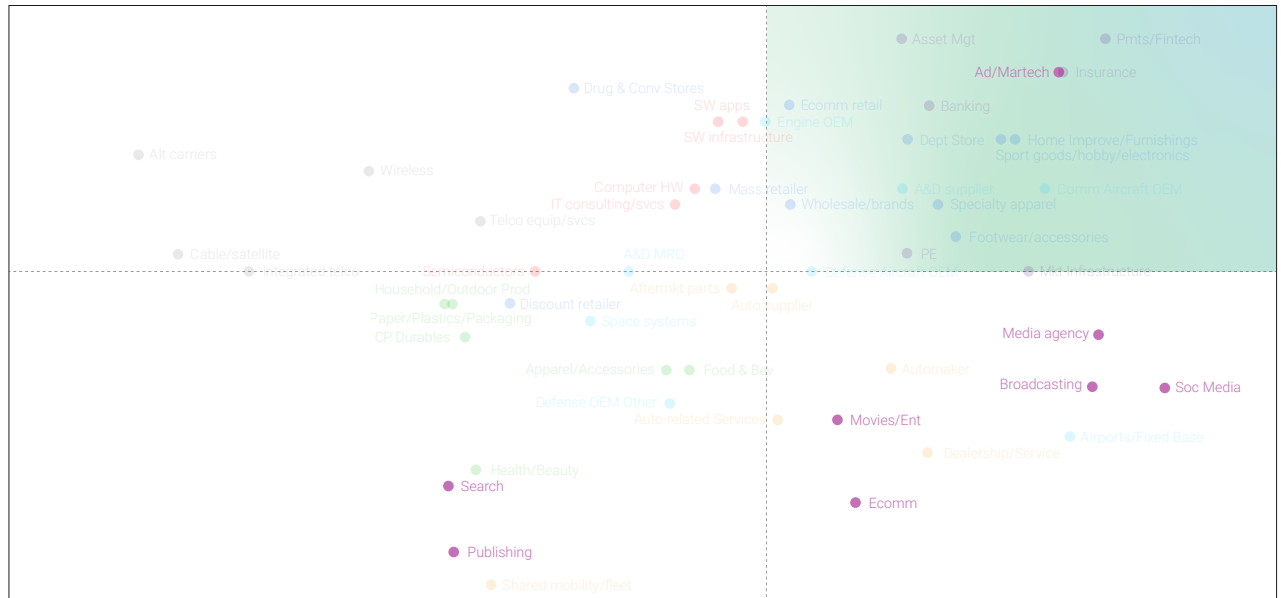


メディア・エンターテインメント

ディストラクションは小さいが、
今後、頻度が高くなると予想される

ディストラクションが大きく
今後、頻度も高くなると予想される

「時間とともに増加する」と回答された割合
破滅的圧力の頻度が増加



ディストラクションが小さく、
今後、頻度も変わらないと予想される

産業別ディストラクション・インデックス

ディストラクションは大きい
今後、頻度は変わらないと予想される



2020 年のパンデミックにより、それまでに築き上げられてきたトレンドが定着した。それは、広告に支えられた放送やケーブルテレビ、映画館といった既存のメディアからストリーミング・サービスへの決定的な転換であった。この動きを裏付けるデータ・ポイントがいくつかある。Netflix は、ユーザーが Queen's Gambit や The Crown といったオリジナル・コンテンツを注視するようになり、新規加入者を 3600 万人増やした。Disney の Hotstar と SonyLIV は、加入者数が大幅に伸びたほか、Apple TV+、Amazon TV+、Amazon Prime、Google、Facebook は、新しいコンテンツを積極的に獲得または制作し、グローバルなリーチを拡大した。

ニュースメディアは好材料、悪材料の両方を経験した。パンデミックや米国大統領選挙の最新動向へのニーズも相まって読者数と視聴者数は爆発的に増えた。しかし、これらの読者や視聴者は、多くの場合、広告収入の増には貢献せず、十分な収入増にはつながらなかった。有力なペイウォール戦略を持つニュースメディア - 例えば、The New York Times、The Wall Street Journal、The Washington Post、

Atlantic Media、Bloomberg でも、購読者数を大幅に伸ばしたが、広告収入の減少を補うに止まった。たとえば、The New York Times は、2020 年の第 2 四半期だけで 66 万 9000 人という驚異的な加入者を記録した。

コンテンツの爆発的な増加は、消費者にとってより多くの選択肢を生み出すとともに、消費行動の不確実性をも生み出した。2020 年に Netflix の創業者であるリード・ヘイスティングスは、「『サブスクリプション疲れ』は存在しない。消費者は、ストリーミングサービスにすでにいくら支払っているかわからず、常に説得力のあるコンテンツを求めるだろう」と言っている。しかし、パンデミックの流行が収束した際に、消費者が複数のエンターテインメント・アウトレット、ニュースメディア、Spotify や Apple Music などのミュージックストリーミングサービス、LinkedIn などのプレミアムソーシャルメディアに加入する費用を合計してみて、なお現在の契約数を維持するかどうかは、まだわからない。

広告産業にとっては、2020 年にデジタル広告が広告費の 50% 以上を超えたことから、驚くほど好調な年となった。しかし、ある推定によると、支出先は非常に集中しており、Google、Amazon、Facebook はすべての広告収入の 3 分の 2 を獲得していた。この傾向は、広告に依存するメディアに大きな課題を投げかけるもので、その大半は大幅な減収となった。多くのメディアは、有料サービスを構築せざるを得ず、消費者がコンテンツに年会費を払う価値を見いだすことを期待している。

今年の経営幹部への調査では、次のようなことが判明した：

- メディア・エンターテインメント企業の幹部 5 人に約 2 人が、自社の組織がディスラプションに耐えられる能力に非常に自信を持っていると答え (36%)、1 年前と比較して改善していると答えている (39%)。
- 中国のメディア・エンターテインメント企業の幹部は、他の地域よりも自信を持っている (60%)。
- ソーシャルメディアの幹部は、自社の組織は 1 年前よりも良いと回答している (55%)。
- メディア・エンターテインメント企業の幹部の 64% が、自社の組織は 2 つ以上の力から大きな影響を受けていると答えている (世界全体の 65%)。
- 10 人に 8 人以上 (84%) のメディア・エンターテインメント企業の幹部は、自社の組織が直面する破壊的圧力の頻度は、向こう 2 ～ 3 年の間に増えるか、同じままにとどまると予想している。

メディア・エンターテインメント産業において、1 年前よりも「良い」と答えた企業は、「悪い」と答えた企業といくつかの重要な分野で異なる傾向がある

良くなっている¹

39%

メディア・エンターテインメント産業の経営幹部に占める割合²

- 収益規模の大きな組織である (\$1B+)
- ディスラプションを機会と捉えている
- ディスラプションに対してより積極的に対応している
- ディスラプションへの備えに危機感を持つ*
- COVID-19* の影響が少なく、より短い回復期間を見込む

悪くなっている¹

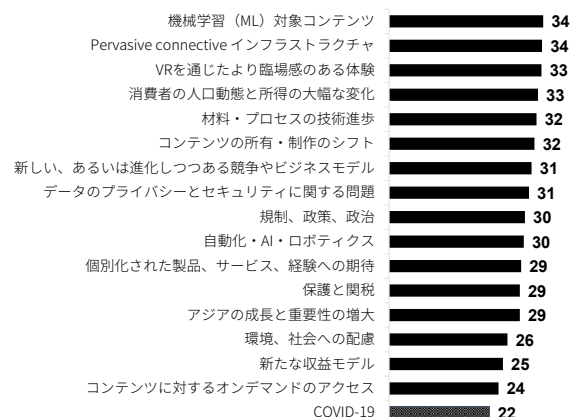
10%

メディア・エンターテインメント産業の経営幹部に占める割合²

- 収益規模が小さい組織である (>\$1B)
- ディスラプションを脅威と捉えている
- ディスラプションの影響に対して受け身である
- ディスラプションへの備えに対する危機感が低い*
- COVID-19 の影響が大きく、回復期間が長いと予想している*

破壊的圧力が組織に与える影響

「とても/極めて影響がある」を選択した割合



小売

ディスラプションは小さいが、
今後、頻度が高くなると予想される

ディスラプションが大きく
今後、頻度も高くなると予想される

「時間とともに増加する」と回答された割合
破壊的圧力の頻度が増加



ディスラプションが小さく、
今後、頻度も変わらないと予想される

産業別ディスラプション・インデックス

ディスラプションは大きい
今後、頻度は変わらないと予想される



2020 年の小売のメガトレンドとして、実店舗からオムニチャネルへの移行がパンデミックによって加速したことがあげられる。2020 年の世界の小売支出は約 25 兆ドル (前年比約 5,500 億ドル減) で、そのうち電子商取引の売上は 3.9 兆ドル、市場全体の 16% を占めている。中国は依然として電子商取引活動で主導的地位を維持しており、デジタルチャネルは同国の小売総売上高の約 63% を占めている。

小売業全体の売上高は減少したものの、オンライン小売はグローバルでシェアを拡大し続け、Amazon はこのセグメントでの優位性を確固たるものにした。同社のウェブサイトは、2020 年第 4 四半期だけで 120 億人以上の訪問者を集め、前年同期の 100 億人から増加した。2 億 2000 万人の新規ユーザーが 10-12 月期に Amazon ショッピングアプリをダウンロードしたが、これは次の最もダウンロード数の多いアプリである東南アジアで人気のある電子小売業者 Shopee (ダウンロード数 5,000 万) をはるかに上回っている。

この変化により、小売業界は迅速な業務改善を行い、消費者が求める製品、アクセス、サービス、価格、経験を提供することを余儀なくされた。しかし、このような消費者行動の変化は永続的なものであり、小売企業は場当たりの適応から恒久的変革に移行しなければならないだろう。

更に、これは消費者の力が強まり、今後オムニチャネルの後追いだけでは立ち行かないことを意味している。小売業者は強引な成長戦略よりも収益性改善を最優先事項と捉えなければならなくなっているのである。

今年の経営幹部への調査では、 次のようなことが判明した：

- 小売業界の幹部 10 人に 8 人が、自社の業界に影響を与える破壊的圧力の頻度は、今後 2 ～ 3 年の間に増えるか、同じままにとどまると考えている。わずか 38% が、このような破壊的圧力に耐える能力に非常に自信を持っている。
- 3 人に 2 人の小売企業の経営幹部が、自社の組織は 2 つ以上の力の影響を強く受けていると回答している。
- 百貨店、履物、アクセサリ、ジュエリーの小売業者、スポーツ用品、趣味、家電の小売業者は、多面的な力による強いディスラプションを経験しているセクターである。それぞれのセクターが、2 つ以上の破壊的圧力に直面していると答えており、これはグローバル小売産業平均を上回る (80% 対グローバル小売産業平均 66%)。

小売産業において、1 年前よりも「良い」と答えた企業は、「悪い」と答えた企業といくつかの重要な分野で異なる傾向がある

良くなっている¹

38%

小売産業の経営幹部に占める割合²

- 収益規模の大きな組織である (\$1B+)*
- ディスラプションを機会と捉えている
- ディスラプションに対してより積極的に対応している*
- ディスラプションへの備えに危機感を持つ*
- COVID-19 の影響が少なく、より短い回復期間を見込む

悪くなっている¹

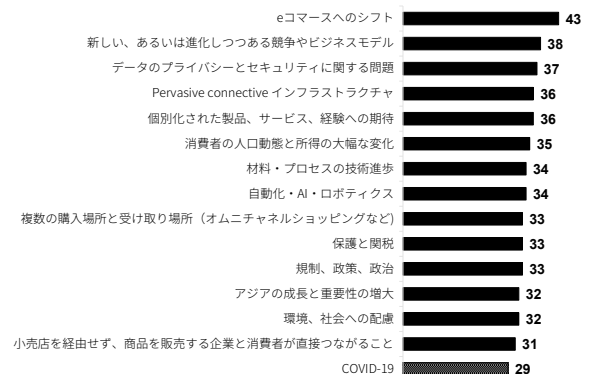
16%

小売産業の経営幹部に占める割合

- 収益規模が小さい組織である (>\$1B)*
- ディスラプションを脅威と捉えている
- ディスラプションの影響に対して受け身である*
- ディスラプションへの備えに対する危機感が低い
- COVID-19 の影響が大きく、回復期間が長いと予想している

破壊的圧力が組織に与える影響

「とても/極めて影響がある」を選択した割合

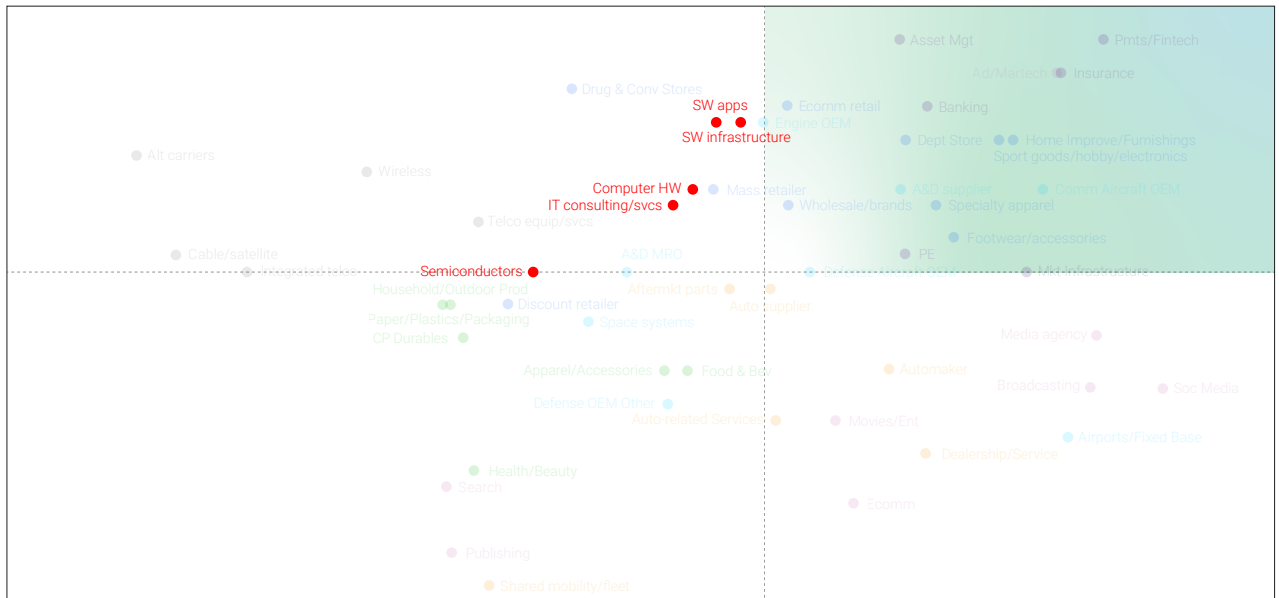


テクノロジー

ディスラプションは小さいが、
今後、頻度が高くなると予想される

ディスラプションが大きく
今後、頻度も高くなると予想される

「時間とともに増加する」と回答された割合
破壊的圧力の頻度が増加



ディスラプションが小さく、
今後、頻度も変わらないと予想される

産業別ディスラプション・インデックス

ディスラプションは大きい
今後、頻度は変わらないと予想される



2020 年のテクノロジー業界では、イノベーターたちが豊かになり、遅れをとっていた企業がさらに後れを取った。パンデミックは、食料雑貨のオンラインショッピング、ビデオ・音楽ストリーミング、ゲームなど、デジタル技術の消費者用途の大幅な増加を牽引した。Zoom から Webex、Microsoft Teams までのビデオ会議アプリは、ダウンロードと利用が急増した。例えば、MS Teams の 1 日平均ユーザーは、2019 年 11 月初めの 1,300 万人から 2020 年 10 月初めには 1 億 2,000 万人に増加した。ビデオゲームへの支出は前年同期比で約 40% 増加し、Netflix の会員数は約 23% 増加した。

ロックダウン時に消費者が採用した滞在型ライフスタイルが他の多くのオンラインサービスの成長を牽引し、DoorDash の受注は 2020 年に 237% 拡大し、Walmart の E コマースの販売は 79% 増加し、Chromebook の出荷は 123% 増加した。

しかし、パンデミックがすべての事業にとって追い風となったわけではない。たとえば、Uber 経由の移動は 35% 減少した。消費者が旅行を縮小し、他人との長時間の接触を避けたためである。

主要なテック・プラットフォーム企業は 2020 年には市場での支配力を強めており、時価総額最大 10 社のうち 7 社を占める。Apple、Microsoft、Alphabet(Google の親会社)、Amazon、Facebook、Alibaba、Tencent である。

一方、2020 年はテクノロジー・インフラストラクチャへの企業の支出が 35% 増加し、1300 億ドル未満となるなど、大きな変化が生じた。一方、オンプレミス型インフラの売上高は前年同期比 6% 減の 900 億ドル以下だった。ここでも勝ち組企業はますます豊かになり、市場の大部分を Amazon、Microsoft、Google、IBM のクラウドサービスが占めるようになった。

今年の、経営幹部への調査では、次のようなことが判明した：

- テクノロジー企業の幹部は、自社が過去1年間の業績に肯定的で、半数近く (46%) が、1年前と比べて自社の業績が良いと回答している (組織 39%)。
- 前向きな見通しにもかかわらず、テクノロジー企業の幹部のうち、自社の組織がディスラプションに耐えられる能力に非常に自信を持っているのは 38% にすぎない。
- 米国とカナダの企業の経営幹部は、他の地域に比べ、ディスラプションに耐える能力にかなり自信を持っている (64%)。

このような自信にもかかわらず、米国とカナダの大半の経営者は：

- 人材にギャップがあり、ディスラプションに効果的に対応するには脆弱である (72% 対グローバル産業平均 54%)。
- 破壊的イノベーションへの適正なポジショニングを確保するために、今日必要な対策を講じていないと懸念している (65% 対グローバル産業平均 49%)。

テクノロジー産業において、1年前よりも「良い」と答えた企業は、「悪い」と答えた企業といくつかの重要な分野で異なる傾向がある

良くなっている¹

46%

テクノロジー産業の経営幹部に占める割合²

- ディスラプションを機会と捉えている*
- ディスラプションに対してより積極的に対応している*
- COVID-19 の影響が少なく、より短い回復期間を見込む

悪くなっている¹

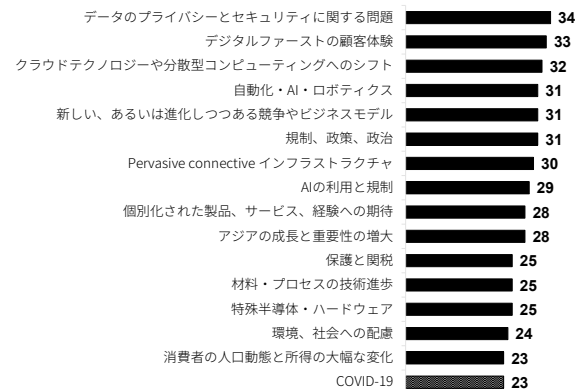
9%

テクノロジー産業の経営幹部に占める割合²

- ディスラプションを脅威と捉えている*
- ディスラプションの影響に対して受け身である*
- COVID-19 の影響が大きく、回復期間が長いと予想している

破壊的圧力が組織に与える影響

「とても/極めて影響がある」を選択した割合



通信・ケーブル

ディスラプションは小さいが、
今後、頻度が高くなると予想される

ディスラプションが大きく
今後、頻度も高くなると予想される

「時間とともに増加する」と回答された割合
破壊的圧力の頻度が増加



ディスラプションが小さく、
今後、頻度も変わらないと予想される

産業別ディスラプション・インデックス

ディスラプションは大きい
今後、頻度は変わらないと予想される



2020 年には、通信およびケーブル・プロバイダがその価値を発揮し、家族と友人をつなぎ、人々がパンデミックの中でもソーシャルディスタンスを確保したり、遠隔地から作業したりできるようになった。多くの米国企業は、連邦通信委員会からの要請を受けて、遅延料金を免除し、猶予期間を延長して、財務的に苦境に陥った顧客がサービスを維持し、通信環境を保つことができるようにした。一部の大手プロバイダーは、リモートワークの爆発的拡大に直面してブロードバンド・サービスを維持するために、追加のモバイル周波数を利用することを当局に求め、許可を得た。

しかしながら、厳しい競争、継続的なインフラ投資需要、低い成長率がこの業界の継続的課題となっている。2020 年に生じたいくつかのトレンドは、通信事業者がどこに投資しなければならなかったかを浮き彫りにしている。

これらのトレンドには、IoT デバイスの爆発的拡大に対処するために接続容量を大幅に追加する必要がある Internet of

Things の成長が含まれる。労働者の安全を維持しながらデータの破壊を防ぐために、遠隔でテレコムデータセンターを監視するためのさらなる投資も必要であった。

さらに 5G 技術の導入は、2020 年のもう一つの重要なテーマであり、通信業界の既存企業が巨額の投資を必要としている分野でもあった。消費者は、オンライン速度の向上、データ移動の増加、より多くの機器への接続、従来よりはるかに高品質なビデオ配信を可能にするこの技術へのアクセスを、非常に待ち望んでいた。

セキュリティとプライバシーに対する懸念が顕在化するにつれて、通信業界では、機器への安全なアクセスを保護するための生体認証技術の開発も進んだ。指紋認識技術の利用が多くのサービスプロバイダーで進んでいるほか、網膜スキャン、音声印刷、顔認証などの分野で進歩を遂げている企業もある。

通信各社は、遠隔地の人々や企業がブロードバンド技術にアクセスするための低軌道衛星の普及による恩恵を受けた。衛星は天文学研究の障害となるため、科学界では論争的となっているが、TeslaとAmazonの協調的な推進が影響し、展開が進んでいる。

ケーブルテレビ (CATV) 加入者の流出が続いていることを一部相殺したものの、ブロードバンド事業が成長し、ビジネスサービスが収益に大きく貢献したことから、CATV 各社は 2020 年に驚くほど好調だった。たとえば、米国最大のマルチサービス事業者である Comcast は、ケーブルテレビ (CATV) 収入のほぼ 15% をビジネス・サービスからの収入が占めていると報告した。視聴者流出の加速や、魅力的なコンテンツを搭載したストリーミングサービスの台頭は、ケーブルテレビ業界をさらに弱体化させており、今後収入低下を一定範囲にとどめるのが精一杯であろう。

今年の経営幹部への調査では、次のようなことが判明した：

- 通信・ケーブルテレビ (CATV) 部門の幹部の約半数が、1 年前と比較して、同社は好調だと考えている (48% 対世界平均 39%)。
- 代替通信事業者 (62%) やケーブル・衛星事業者 (61%) は、1 年前と比較して、自社の組織のほうに有利であると回答する傾向が最も強いセクターである。
- この業界の経営幹部のわずか 38% が、自社の組織がディスラプションに耐えられるかどうか非常に自信を持っている。

自信が高いと感じているセクター：

- 電線・衛星 (58%)
- 代替キャリア (53%)

自信が高い地域：

- 米国・カナダ (56%)

通信・ケーブル産業において、1 年前よりも「良い」と答えた企業は、「悪い」と答えた企業といくつかの重要な分野で異なる傾向がある

良くなっている¹

48%

通信・ケーブル産業の経営幹部に占める割合²

- 収益規模の大きな組織である (\$1B+)*
- ディスラプションを機会と捉えている*
- ディスラプションに対してより積極的に対応している*
- ディスラプションへの備えに危機感を持つ*
- COVID-19 の影響が少なく、より短い回復期間を見込む

悪くなっている¹

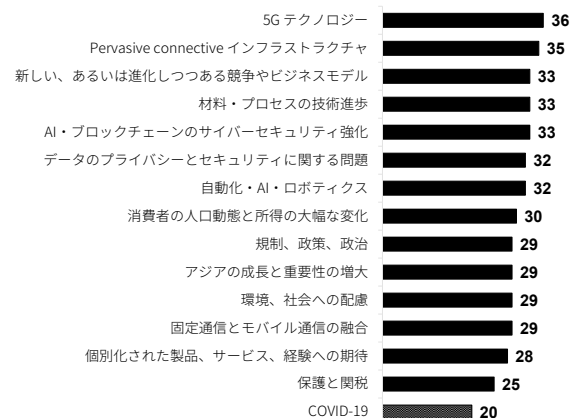
12%

通信・ケーブル産業の経営幹部に占める割合²

- 収益規模が小さい組織である (>\$1B)*
- ディスラプションを脅威と捉えている*
- ディスラプションの影響に対して受け身である*
- ディスラプションへの備えに対する危機感が低い*
- COVID-19 の影響が大きく、回復期間が長いと予想している

破壊的圧力が組織に与える影響

「とても/極めて影響がある」を選択した割合



Notes

* — 結果は方向性を示す

テクノロジー

- (1) 好業績企業を集計する代わりに「よくなっている」という回答を集計し、低業績企業を集計する代わりに「悪くなっている」という回答を集計した。
- (2) 経営幹部の 46% が「ほぼ同じ」を選択

通信・ケーブル

- (1) 好業績企業を集計する代わりに「よくなっている」という回答を集計し、低業績企業を集計する代わりに「悪くなっている」という回答を集計した。
- (2) 経営幹部の 40% が「ほぼ同じ」を選択

小売

- (1) 好業績企業を集計する代わりに「よくなっている」という回答を集計し、低業績企業を集計する代わりに「悪くなっている」という回答を集計した。
- (2) 経営幹部の 46% が「ほぼ同じ」を選択

メディア・エンターテインメント

- (1) 好業績企業を集計する代わりに「よくなっている」という回答を集計し、低業績企業を集計する代わりに「悪くなっている」という回答を集計した。
- (2) 経営幹部の 51% が「ほぼ同じ」を選択

自動車

- (1) 好業績企業を集計する代わりに「よくなっている」という回答を集計し、低業績企業を集計する代わりに「悪くなっている」という回答を集計した。
- (2) 経営幹部の 48% が「ほぼ同じ」を選択

金融サービス

- (1) 好業績企業を集計する代わりに「よくなっている」という回答を集計し、低業績企業を集計する代わりに「悪くなっている」という回答を集計した。
- (2) 経営幹部の 40% が「ほぼ同じ」を選択

消費財

- (1) 好業績企業を集計する代わりに「よくなっている」という回答を集計し、低業績企業を集計する代わりに「悪くなっている」という回答を集計した。
- (2) 経営幹部の 47% が「ほぼ同じ」を選択

航空宇宙・防衛

- (1) 好業績企業を集計する代わりに「よくなっている」という回答を集計し、低業績企業を集計する代わりに「悪くなっている」という回答を集計した。
- (2) 経営幹部の 50% が「ほぼ同じ」を選択

インデックス の方法論

アリックスパートナーズ ディスラプション・インデックス (ADI) は、主要産業のディスラプション状況を測定したものである。

業界や組織内のディスラプションは、業界が直面しているディスラプションの大きさと、業界内の組織に影響を与えるディスラプションの複雑さの積として定量化される。

ディスラプションの大きさは、まず 9 段階で測定され、1 は「まったくディスラプションが生じない」、5 は「中程度にディスラプションが生じている」、9 は「極度にディスラプションが生じている」。ディスラプションの複雑さは、回答者が、ディスラプション要因として影響があると回答者が判断した破壊的圧力の件数を数えて計算される。この計算では平方根を用いることにより、将来の破壊的圧力から生じる収益逡減をモデル化した。

アリックスパートナーズ ディスラプション・インデックスでは、分析とわかりやすさのために、これらの計算を 0 ～ 100 の尺度に入るように修正した。

ディスラプションの大きさ

過去1年間に組織において
どのようにディスラプションが生じたかの評価

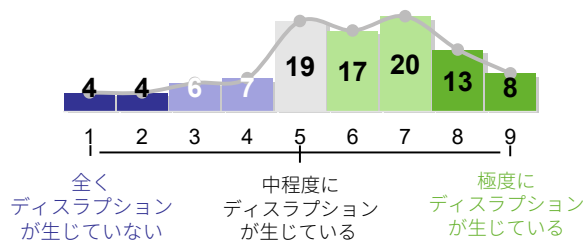


ディスラプションの複雑さ

過去1年間に組織に影響を与えた破壊的圧力の数

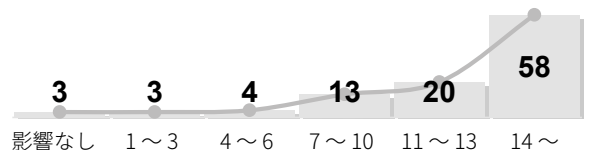
「あなたの会社組織は、この1年間、どの程度ディスラプションが生じてきたと言えるでしょうか？」

(% 選択した回答、グローバル)



「あなたの会社組織は、次のような破壊的圧力のそれぞれに、どれだけ強く影響を受けてきたか。」

(% 影響あり、グローバル)



$$\text{AlixPartners Disruption Index} = \sqrt{\left(10 * \sqrt{\text{複雑さ}}\right) * \text{大きさ}}$$

注記事項:

- (1) 「過去1年間、自社がどの程度ディスラプションが生じたと言えるか」という質問に対する回答に基づいて算出したもの。(1-9 ポイントの尺度、1=「まったくディスラプションが生じていない」、5=「中程度にディスラプションが生じた」、9=「極度にディスラプションが生じた」)
- (2) 「あなたの会社組織は、次のような破壊的圧力のそれぞれにどの程度の影響を受けたか」という質問への応答に基づく複雑さ。(全く影響されない～極端に影響を受けたまで 15 段階評価)

当社について

40 年以上にわたり、アリックスパートナーズは、世界中のビジネスが最も重要とする課題 - 早期業績改善、変革の加速、複雑なリストラクチャリング、リスクの軽減など - に迅速かつ果断に対応できるよう支援してきました。

市場の急激な変化、予期せぬパフォーマンスの低下、急を要する取引、意思決定の分岐点等、難しい局面において、何をするかよりも、どうやるかに本領を発揮してきました。

強いタイムプレッシャーのもとで難局を乗り切ることが私たちの DNA ですから、常に行動指向のアプローチを取っています。私たちは、業界や機能の専門性を持った、小規模で質の高いチームで取り組んでおり、分析から実行に至るまで、スピードを持って活動しています。仕事が完了するまで顧客と肩を並べて進み、提供した結果で成否が測られます。

私たちのアプローチは、顧客が真に未来を左右する課題に直面し、克服する手助けをすることを可能にします。私たちは、クライアントとパートナーシップを結び、適切な判断と適切な行動を行います。そして、本当に重要な局面で、私たちはクライアントのそばにいます。

詳しくは、disruption@alixpartners.com へお問い合わせください。

AlixPartners Disruption Index ("Article") was prepared by AlixPartners, LLP ("AlixPartners") for general information and distribution on a strictly confidential and non-reliance basis. No one in possession of this Article may rely on any portion of this Article. This Article may be based, in whole or in part, on projections or forecasts of future events. A forecast, by its nature, is speculative and includes estimates and assumptions which may prove to be wrong. Actual results may, and frequently do, differ from those projected or forecast. The information in this Article reflects conditions and our views as of this date, all of which are subject to change. We undertake no obligation to update or provide any revisions to the Article. This Article is the property of AlixPartners, and neither the Article nor any of its contents may be copied, used, or distributed to any third party without the prior written consent of AlixPartners.

disruption.alixpartners.com

