

## 経営の時間軸の変化と新たな証券アナリストの役割

松島 憲之 CMA

### 目次

- |                         |                                    |
|-------------------------|------------------------------------|
| 1. 不確実性が高まるニューノーマルへのシフト | 5. 証券アナリストに求められるのは構造変化を予想する深掘りレポート |
| 2. ニューノーマルでの経営に必要な思考方法  | 6. 終わりに                            |
| 3. 変化に気づくことと非財務情報の活用が重要 |                                    |
| 4. 仮説構築力育成トレーニング        |                                    |

新型コロナウイルスや気候変動などのリスクは世界の不確実性を高め、従来の社会構造や産業構造が大きく変化する。このような中、企業はデジタル・トランスフォーメーションを駆使してダイナミック・ケイパビリティ（企業変革力）を高め、バックカスティングで持続的成長と社会との調和の両立を目指す生き残り戦略を早急に策定する必要がある。証券アナリストは、長期的な構造変化の先読みと新たな企業価値創造の処方箋提案が求められる。

### 1. 不確実性が高まるニューノーマルへのシフト

新型コロナウイルスの影響を受け、従来の社会構造や人の行動様式が大きく変化しつつある。新たに生まれる世界をニューノーマル（新常态）と呼ぶが、従来にない不確実性の高まりが構造変化を促す最大の要因となっている。米中対立などに

よる保護主義の高まりなどの政治面での影響も大きくなっているが、長期的には気候変動や新型コロナウイルスなどの環境変化の深刻な影響などが不確実性を大きく高めている。

このような大変化の中では、従来と同じ行動パターンでは人や企業は生き残れないので、技術革新が起こり覇権を握る国家や産業が入れ替わる。現在、極めて重要な変革が、①エネルギー、②



松島 憲之（まつしま のりゆき）

三菱UFJリサーチ&コンサルティング コンサルティング業務企画部チーフアドバイザー。1982年3月同志社大学経済学部卒業。同年4月日興証券入社、日興リサーチセンターに配属、99年日興ソロモン・スミス・バーニー証券（現・シティグループ証券）、2013年三菱UFJモルガン・スタンレー証券、18年8月より現職。日本IR協議会企画委員、日本IR学会理事、WICI（World Intellectual Capital/Assets Initiative）ジャパン統合報告書表彰審査委員長、経済産業省産業構造審議会製造産業分科会委員。主な著書に、『企業・投資家・証券アナリスト 価値向上のための対話』（共著、2017年、日本経済新聞出版社）がある。