

第4回 メガトレンドの把握と戦略策定



青嶋 稔

CONTENTS

- I メガトレンドの把握と必要性
- II メガトレンドの把握事例
- III メガトレンド把握から戦略への落とし込みの進め方

要約

- 1 事業開発を進めるに際しては、顧客起点に立った運用やサービスを実現するために、中長期でグローバルに起きている市場環境の大きな変化、すなわちメガトレンドを捉え、分析することが必要となる。とりわけ、自社の事業に大きな影響を与え得るメガトレンドを把握することが必要になっている。
- 2 メガトレンド事例として、①シーメンスのメガトレンド、②ロイヤル・ダッチ・シェルのシナリオプランニング、③デュボンのメガトレンド分析がある。
- 3 メガトレンド把握から戦略への落とし込むプロセスとして、①継続的にモニタリングしていくメガトレンド領域を決定する、②地域、事業のトップが集まり、メガトレンドについて継続的に議論する場を作る、③継続的にモニタリングできる先行指標に落とし込むこと——が必要になる。

I メガトレンドの把握と必要性

事業開発を進めるに際しては、顧客起点に立った運用やサービスを実現するために、中長期での市場環境の大きな変化、すなわちメガトレンドをグローバルに捉えた上で、組織としての対応方法を具体化しておくことが必要となる。

メガトレンドを把握することが必要な理由は、市場環境が前例のないスピードで、かつ非連続に変化しているからである。こうした変化は、たとえば自動車業界やICT業界で起きている。

自動車業界

従来、製品事業の成長段階においては、製品に関連する顧客、競合の動きなどを捉えておけばよかった。しかしながら、昨今は非連続な事業環境の変化がさまざまな業界で起きている。たとえば、自動車業界においてはシェアードエコノミーが進展し、Uberが急成長している。さらに、環境技術に対するニーズも高まり、エンジンなどの内燃機関も大きく変化している。

そのため、過去の製品を改良していくだけでは、事業を継続成長させていくことが難しくなっている。

ICT業界

ICT業界においても、非連続な技術革新により、新興国におけるマイクロファイナンスやFinTechなど、金融におけるビジネスモデル革新やモバイルワーカーの増大といった変化が起きている。

こうした変化の激しい時代に、製品のみならず、サービスやオペレーションを組み合わせた事業開発を行っていくためには、メガトレンドを把握した上で市場環境の変化を捉え、事業機会の把握を行うことが必要となっている。

メガトレンドの把握が必要な大きな理由は、①経営陣と事業部門が同じ市場認識を持つこと、②市場の大きな変化に対して、前もって準備できること、の2点である。

①経営陣と事業部門が同じ市場認識を持つ

メガトレンドを把握することでもたらされる効果は、経営陣と事業部門が同じ市場認識を持つことができる点である。

自社の経営に大きなインパクトを与え得るメガトレンドの潮流を把握する過程で、経営陣と事業部門が市場に関する認識や、今後、発生し得る大きな変化を議論し、認識を共有できる。それにより、全社で重点的に取り組むべき事業領域について共通の理解が生まれる。こうして経営陣と事業部門との間で、より強く噛み合った戦略策定における議論が行えるという流れである。

②市場の大きな変化に対して、

前もって準備できる

もう一つの効果は、市場で発生し得る大きな変化に対して、組織としての対応能力を高められる点にある。対応策は一つだけである必要はない。楽観的なシナリオも悲観的シナリオもあり得る。複数のシナリオを用意して、経営陣と事業部門がコンテンジェンシープラン（不測な事態に対する対応計画）を議論しておくことが非常に有効である。

たとえば1970年代初頭、石油メジャーのロイヤル・ダッチ・シェル（以下シェル）は原油市場に影響を与えそうな中東の産油国の動きと、需要国である日米欧などの動きをつぶさに分析し、推論を立てた。原油市場の需要が今後伸びることは確実であるが、供給の不確実性を前提として二つのシナリオを描いたのである。一つは需要増に見合った供給が確保されるというもの、もう一つは中東の発言力が増し、石油危機が発生するというものである。二つのシナリオを想定し、それぞれについての対応策を組織レベルで検討しておくことにより、シナリオ考察の2年後、1973年にオイルショックが発生した際、組織としての対応力を大きく強化することができた。

結果としてシナリオは2年後に現実のものとなったが、シェルは前もって考えられるメガトレンドを想定し、そのシナリオが自社の戦略にいかなる影響を与えるかについて経営陣の間で合意を形成していたため、第四次中東戦争が勃発する中、迅速に対処することができた。同業他社が対応に苦慮している間に、シェルは業界での地位を確固たるものにしていったのである。

こうした事例は、企業が戦略策定を行う際、メガトレンドを把握することによって、経営陣と事業部門が事業環境に対する共通認識を持るとともに、市場環境に対する大きな変化に対して、組織としての対応力を備えられるということを表しているといえる。

製品のみならず、顧客価値起点でサービス、運用なども組み合わせて事業開発していくためには、製品開発よりも一層、メガトレンドの把握が求められる。なぜならば、事業

における環境変化を捉える際、過去捉えてきた製品に関する顧客のニーズ、競合の動き、技術動向といった変化より、今後の顧客の運用といった面に踏み込むため、マクロトレンドをより広い視点で把握することが必要となるからである。

これまでの製品事業における事業環境の変化は、製品市場を中心としたものであったため、マクロトレンドの変化によってもたらされる市場環境への対応も後追いで行われることが多かった。製品事業は自社の技術を活かしたボトムアップ型が多く、市場環境は現在の製品に関連する競合他社や、顧客に関連する情報となりやすいからである。

これに対して事業開発は、より顧客起点で市場環境を捉えることが求められており、一見事業と関係ないと思えるマクロトレンドが自らの事業にどのような影響をもたらすか、もしくはそこから発生する社会的ニーズに対して、自社がどのように応えていけるかという思考である。こうしたアプローチは、技術開発部門からボトムアップ型で検討するのではなく、本社部門も経営陣も参画した上で、トップダウン型を採ることが必要となる。

たとえば、重電メーカーにとっては、今後起きるであろうエネルギー環境の変化、都市化に伴う交通システムに求められる社会的ニーズの変化と、ICTの発展に伴うシェアードエコノミーの増進は、大きな事業機会であると同時に、大きな脅威でもある。情報機器産業にとっては、今後起きるであろうICTのさらなる進展とクラウド化が、大きな事業機会であると同時に、大きな脅威でもある。このように、メガトレンドは事業に大きなインパクトを与える非連続な変化をもたらす。

非連続な市場環境の変化が起きる中、メガトレンドの把握を行う企業は増えているが、多くの場合、中長期経営計画を策定するために行うことが多い。なぜならば、中長期経営計画の策定後、年度単位で事業計画をフォローしていく中で、事業環境の変化をモニタリングしても、戦略推進におけるアクションに落とし込めていない場合も多いからである。

メガトレンド把握の目的は、今後起きるであろうシナリオを考えることではない。経営陣が、自社の経営に影響を及ぼす可能性がある市場環境の変化に対して、常にアンテナを高く張り、自社にどのような機会と脅威をもたらすかを考え、何らかのアクションにつなげていくことが目的である。従って、想定シナリオが精緻に当たっている必要はなく、製造、技術、販売など市場環境の今後の変化に対して部門横断的に思考をかけめぐらせ、議論することが大事なのである。

そのためには、中長期経営計画などで想定されたメガトレンドのうち、自社の事業開発に大きな影響を与え得る市場環境変化を、KEI（重要環境指標：Key Environment Indicator）のような定期的にモニタリングが可能な形に落とし込むことも一つの方法である。たとえば、重電メーカーであれば新興国のエネルギー需要、資源価格の変化、各国の電源構成の変化などが挙げられる。このように、常に監視しておくべき指標を明確にすることで、自社の事業に影響を与え得る環境変化と、そこから考えられる今後の環境変化に関するシナリオについて議論し、事業機会に対する共通認識を持ち、アクションにつなげていくことである。

II メガトレンドの把握事例

1 | シーメンス

シーメンスは世界的な総合電機企業であり、エネルギーやインフラストラクチャーが売上高の過半を占める。また、ヘルスケア分野でも世界のトップを走っている。これらの事業を抱えるシーメンスが重視するメガトレンドは、「人口動態の変化」「都市化」「気候の変化」「グローバル化」の4つである。

「人口動態の変化」においては、高齢化に着目している。平均寿命が伸びることによる、著しい人口増加を予測している。また、世界の人口動態で新興国の比率がより大きくなると予測している。

「都市化」においては、都市人口が非都市の人口を上回り、中でも人口1000万人以上のメガシティに居住する人が増大する予測とともに、都市の過密地域の住人が経済に貢献する割合は人口割合以上に大きくなると予測している。「気候の変化」では、地表面の平均気温の上昇と温暖化ガス排出の大幅増大を予測している。「グローバル化」では、世界での貿易額の飛躍的増大を取り上げている。多国籍企業の数が増大し（1980年の1万7000社から7万社まで増加）、海上輸送量も過去40年間で6兆トンマイル以下から27.5兆トンマイル以上に増加しているとしている。

シーメンスでは、これらのメガトレンドをベースとした「ピクチャー・オブ・ザ・フューチャー」というレポートを、研究開発部門にあたるコーポレートテクノロジー（CT）部門から年2回発行している。同社のCT部門にあるストラテジックマーケティングチームが注目すべきトレンドを特定し、関連する

セクター（事業部門）を巻き込みながらプロジェクトチームを組成している。そのプロジェクトチームは世界中の有識者と議論を行いながら、事業部門にとって納得感のあるシナリオに落とし込んでいる。

「ピクチャー・オブ・ザ・フューチャー」は、最終的には事業部門にとって大きなインパクトを与え得る業界構造の変化を予測し、さらに事業部門と協議しながら具体的な戦略にまで落とし込んでいる。2013年秋版では、「2025年までに構築されるスマートシティの半分が北米と欧州、それ以外は新興国で作られる」「特にインドと中国では約50のスマートシティが作られる」と予測し、インフラ&シティセクターが中心となり、事業戦略に落とし込み、新興国戦略を展開している。

具体的には、同社のエナジーマネジメント、ビルディングテクノロジー事業部門のトップであるローランド・ブッシュ氏は、アジア地域の拠点長を兼務し、リソースをアジア地域に重点的に配分するなど、最もリソース配分をしやすい地域統括の推進体制も実現している。特に重点地域を明確に策定し、事業

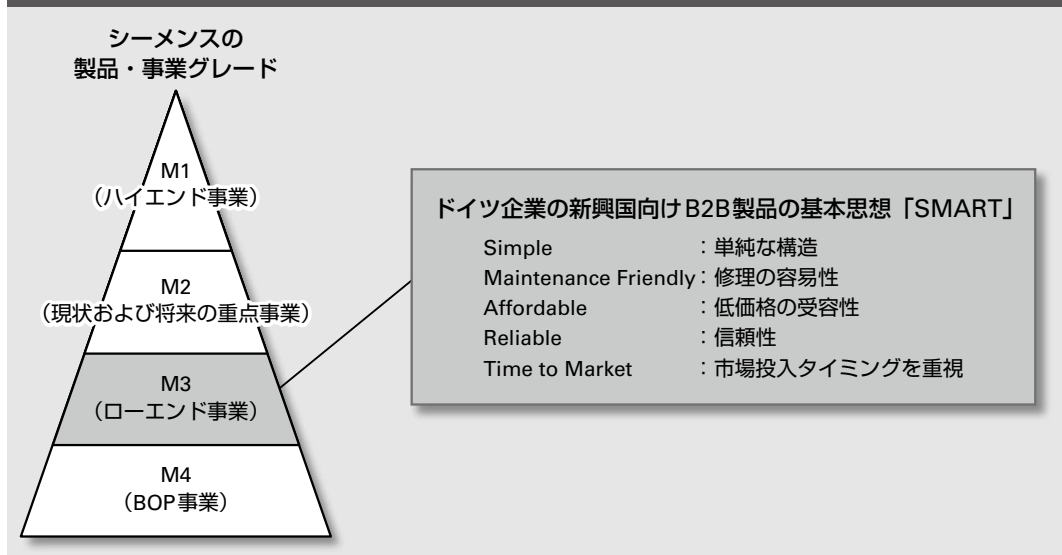
横断で地域を攻略してきた。

プロジェクト型として地域で部門横断的に進められる事業は、過去、シーメンスワンとして展開してきた。たとえば南アフリカのサッカーワールドカップ、北京五輪といったビッグイベントを控えて行われるインフラ整備に合わせ、現地政府に食い込み、インフラ事業を獲得してきた。

また、本社であるCT（研究開発部門）はインド、中国など新興国に拠点をもち、研究開発を展開し、新興国のニーズに合った製品開発を実施している。これらはSMART戦略といわれており、成功している。

SMARTとはSimple（単純な構造）、Maintenance Friendly（修理の容易性）、Affordable（低価格の受容性）、Reliable（信頼性）、Time to Market（市場投入タイミングを重視）の略であり、新興国に求められる製品品質を先進国とは完全に分けて考え、現地の商品ニーズを把握し、開発を行っている。CT部門がmaterialsµsystems（材料とマイクロシステム）やpower&sensor systems（電力とセンサーシステム）、ICT（情報通信

図1 シーメンスの品質基準の考え方とSMART戦略



技術ソリューション)などのグローバルな技術プラットフォーム領域を共通化しつつも、品質基準についてはM3(ローエンド事業)という新興国基準を設けている(図1)。

本社機能であるCT部門が新興国において現地の大学などと提携して研究開発を行うことで、現地ニーズに合致した商品開発を展開している。こうした取り組みにより、現地病院のニーズに即した低価格CTスキャナーを開発し、過去CTスキャナーが導入できなかった中国内陸部の病院など、新たな市場を開拓している。

同社ではさらに、前述した4つのメガトレンドに対応した事業展開を推進している。まず、都市化に対応するため、開発案件が多いアジアに重点的にリソースを配置した。人口動態の変化に伴う高齢化については、ヘルスケアのセグメントが重点的に事業機会を捉える対応を行っている。気候の変化については、エネルギー部門が環境対応のガスタービン技術、新エネルギーなど環境対応技術を開発し、対応している。グローバル化については、ドイツ政府が提唱する、生産工程のデジタル化・自動化によるコスト低減と生産性向上、市場の販売情報とつながっていくことに

よるマスカスタマイゼーションの実現を目指す「インダストリー4.0」を推進している。

インダストリー4.0は、インテリジェントな監視システムや自律システムを工場の内外とインターネットでつなげることにより、製造業のビジネスモデルを変えるほどのインパクトを持っている。具体的には、生産プロセスのすべての要素、たとえば製品の部品や製造装置にIPアドレスを割り当て、それぞれの情報をリアルタイムで収集・管理をすることで、市場ニーズの変化や物流状況など外部環境の変化に対して、より柔軟な対応を可能とするものだ。これにより、開発や製造、生産管理などのプロセスの最適化を目指している。その結果、工場の生産性向上、在庫の減少など製造とサプライチェーンの最適化とコスト低減を進め、収益の増大と顧客満足の向上を図ろうというものである。

シーメンスは、こうしたインダストリー4.0のプロジェクトに最も積極的に参画している企業である。同社のプロセス&ドライブ事業本部は、インダストリー4.0を実現するため、「デジタルエンタープライズ・プラットフォーム」という構想を掲げて企業買収を繰り返してきた(表1)。具体的には、工業

表1 2012年以降、シーメンス インダストリー部門が実施した主な買収

領域	会社名	被買収企業の特徴	時期
PLM (Product Life cycle Management)	KINEO CAM	モーションプランニングソフトウェア大手	2012年
3D可視化技術	VRcontext	複雑なエンジニアリングデータの三次元可視化技術開発および教育ソフトウェア	2012年
品質・生産管理	IBS AG	品質・生産管理ソフトウェア	2012年
製品設計	LMS International NV	メカトロニクスのシミュレーション・ソフトウェア大手	2012年
PLM (Product Life cycle Management)	TESIS PLMware	PLMソフトウェアと他のエンタープライズ向けアプリケーションの統合で高い評価	2013年
製造実行システム (MES)	Camstar Systems, Inc	生産実行システム (MES) 市場のリーダー企業	2014年

製品を包括的にデジタル化する設計環境の実現を狙い、2015年には約1兆円をかけて、PLC（制御システム）・品質管理・MES（生産実行システム）・CAD（コンピュータを使ったデザインシステム）、PLMなどのソリューション企業を買収している。

このように、メガトレンドを捉えた事業部門（セクター）における組織再編や戦略への落とし込みのみならず、事業機会に対して、必要であれば組織横断で取り組む仕組みを有している。たとえば、コーポレートアカウントマネジャーなどの仕組みにより、特にグローバル大手顧客に対しては事業横断かつ、顧客軸で提案できる体制を構築している。これにより、同社にとっての重要顧客に対しては常にセクターや地域という枠を超えた展開をして、事業開発の仕組みを常に進化させているといえる。

2 | ロイヤル・ダッチ・シェル

シェルは、シナリオプランニングという技法を用いて、事業環境において考えられる中長期の変化を捉えることにより、マクロ環境を予測し、未来のグローバル市場について、「Mountains」と「Oceans」という二つの異なるシナリオ策定をしている。

たとえばMountainsシナリオは、世界の経済、社会、政治、国際関係などが長期安定した状況で、各国政府が政治、経済改革を緩やかに推進し、統治システムも時代に何とか適応していくことを想定している。その上で、世界の経済成長は鈍化し、先進国は長期の経済的苦境にさらされ、途上国も中流層が拡大した後、安定成長に移行するというシナリオである。

このシナリオでは、グローバルな影響力を発揮する地域は欧米からアジアに移っていくが、既得権を維持しようとする欧米と新たに獲得しようとするアジアとの間で紛争が拡大し、米中対立も激化することを予想している。その結果、2020年代以降は米中の「G2」体制が世界秩序を構築し、さらに30年代には次の新興国としてインド、トルコ、南アフリカ、ブラジルなどが台頭することにより、新しい協調体制が生まれ、地球温暖化などの問題もそのシステムの上で解決が図られる世界を描いている。

これに対してOceansシナリオは、変化の振幅がより大きい。先進国では財政危機などを契機に野心的な改革を推進することで、政治的発言力を高めた中流層の価値観が具体化し、中流層が消費のエンジンとなるというシナリオが描かれている。また、規制緩和により新たな成長セクターが生まれることが、各国の経済成長を押し上げる要因となる。そして、貧富の差が激しかった新興国においても貧富の差が縮まり、全体として生活水準が向上していく。

こうして、途上国の成長が先進国経済を刺激する一方、政治家はじめリーダーに対する市民の要求は高まり、頻繁にリーダーの交代が発生する。その結果、ポピュリズムの傾向も強まって政治は混乱する。ソーシャルメディアがそうした傾向を後押しする。また、グローバル化の加速により国際協調には非常な困難を伴うため、世界規模でのルール作りも容易ではなくなるというシナリオを描いている。

シェルでは、大きく異なるこれら二つのシナリオを描き出し、それぞれのシナリオにつ

いて、エネルギー業界にどのようなインパクトがもたらされるかをより具体的なシナリオに落とし込んでいる。

このように、経営層がシナリオプランニングを議論して、さまざまな角度から事業の方向性を議論し、戦略を検討することにより、組織として事業環境の大きな変化に対応している。

この極端なシナリオ策定により、同社経営陣は市場環境変化への対応の幅を広げている。第I章でも述べたが、シナリオプランニングを行い、対応策について事前に考察したことを社内で共有していたため、1973年のオイルショック時、第四次中東戦争が勃発する中、迅速に対処することができた。

3 | デュポン

デュポンは1802年、火薬事業から始まった。現在、創業200年を超え、三世目目を迎えている。同社では、事業における重要な市場環境変化の領域として、「食糧増産の需要」「脱化石燃料」「安全な暮らし」「新興市場の増大」という、事業に直結する4つのメガトレンドを重視している。ここで経営陣が特に重要視しているのが農業であり、化学とバイオテクノロジーを組み合わせた農業が求められる姿を、将来あるべき事業の姿として描き出している。

背景には、世界人口が2050年までに90億人に膨れ上がると予想し、食糧をどのように供給するかを社会的課題として捉えているということがある。つまり、人口増大に伴い新たな輸送手段も必要となるが、それにはより多くのエネルギーが消費され、環境対応、安全への要求も高まると想定している。また、産

業化によってもたらされる気候変動に伴い、世界的な資源逼迫が訪れ、エネルギー消費を抑制するために素材の軽量化や先端材料の分野でデュポンが重要な役割を果たすことを戦略として描き出している。

同社では、21世紀に拡大が見込める新たな分野として、農業、エネルギー、バイオ素材という産業間ポートフォリオに戦略的な成長要因を求め、バイオサイエンスによる循環科学産業の構築を目指している。コノコ（石油会社）を売却して得た資金を種子ビジネスやバイオテクノロジーに投資するという経営判断も行った。

こうしたメガトレンドの把握から同社は、世界中の農業の生産性を向上させて食糧危機に対処するとともに、茎や葉といった非食用部分を原料としてバイオエタノールなどのエネルギーを生産し、さらにバイオ素材を提供している。デュポンの工業バイオテクノロジーは、家畜用飼料向け栄養材料、食品、洗剤、繊維、カーペット、パーソナルケア、バイオ燃料などの市場に対応した事業展開を実現している。

これは、メガトレンドを基に企業の方向性を明確にした上で、従業員に目的意識を持たせ、企業として戦略の実効性が高まることを重視しているということである。つまり、このメガトレンドの把握をマネジメント層にとどめることなく、世界中の従業員に浸透させることを続けている。経営者自らが着目するメガトレンドと、それに伴う同社事業の方向性を語りかけることで、時間とコストをかけても世界各地で丁寧な説明を繰り返し、全社の意識統一を図っている。

メガトレンドを把握することにより将来の

ビジネスチャンスを見極め、積極的に投資すべき新事業領域を見だし、必要となる技術などの経営資源の買収による獲得や研究開発費の重点的傾斜配分を行っている。経営陣がアンテナを高く張り、感度を高く保ちながら、将来考えられる変化を先取りする形で事業機会を見だし、従業員に直接語りかけることで、事業環境認識に対する理解の醸成と戦略実効性を高めているといえる。

その結果、デュポンはメガトレンドに対応した形で、策定した企業戦略を着実に実行しており、農業、栄養、インダストリアルバイオサイエンス、最先端素材などにおいて、着実な事業開発を実現している。

Ⅲ メガトレンド把握から戦略への落とし込みの進め方

メガトレンドは、把握するだけでなく捉えた市場環境の変化をいかに企業戦略に落とし込むかが重要となる。なぜならば、事業開発にあたっては自社が策定した事業におけるミッションを基に考え、重要となるメガトレンドを抽出し、世の中の大きな変化と事業との関連性を描き出すことが必要だからである。たとえば重電メーカーにとって、エネルギー環境の変化や資源環境の変化は大きな変化を生み出すモニタリングすべき重要なメガトレンドである。

メガトレンドは事業の戦略とは一見つながりにくいことが多いため、企業戦略の策定プロセスにおいて重要なのは、本社主導の下、事業部門と地域統括部門を議論に巻き込むことである。一体となって進めることで、それぞれ「自分ごと」として、腹落ち感があるメガトレンドを策定できる。

把握すべきメガトレンドの策定において求められるプロセスは、①継続的にモニタリングする領域の決定、②地域、事業のトップが継続的に議論できる場の創出、③継続的にモニタリングできる指標への落とし込み、という3点である。

それでは、プロセスを順を追って説明したい。

1 | 継続的にモニタリングする領域の決定

把握すべきメガトレンドを策定するためには、自社の事業にとって重要な、モニタリングする領域を決定することが必要となる。たとえば、シーメンスが「人口動態の変化」「都市化」「気候の変化」「グローバル化」の4つの領域を重要なメガトレンド領域と定めたように、自社の事業にインパクトを与え得る領域を決定しなければならない。

2 | 地域、事業のトップが継続的に議論できる場の創出

たとえば重電メーカーに重要なメガトレンドとして、新興国における大都市の誕生と環境に配慮した街作りがある。しかしながら、その議論を遠く離れた日本本社で行っていても、どのような市場環境にあり、そこでどのような変化が起きているかは想像の域を出るものではなく、実効性ある事業戦略は生まれにくい。本社は事業部門、地域統括部門と議論して、重要な市場環境の変化を共有し、さらに戦略の実効力を高めるため、対象となる事業と地域を巻き込みながら議論を進め、地域政府のニーズ、今後考えられるインフラへの投資要望など現地で実際に起きていることを一連の

シナリオに落とし込むことが必要となる。

たとえばASEAN（東南アジア諸国連合）は将来的に大きな成長が見込まれるが、現在は交通渋滞が非常に激しいため、公共交通機関に対する大きなニーズがある。そのためメガトレンドではASEANでの都市化と渋滞を緩和するためのインフラ構築が求められる。しかしながら、交通インフラのプロジェクトを戦略に落とし込むには、本社のみならず地域統括による現地政府との関係構築もしくは強化、あるいは日本政府、関係省庁との連携、また、リスクマネーにいかに対応するかなど、ファイナンスのスキームに合わせて戦略に落とし込まなければならない。

3 | 継続的にモニタリングできる 指標への落とし込み

重要なメガトレンドを策定し、地域や事業拠点と中長期の市場環境における環境変化シナリオを策定したら、定量的に捉えられ、かつ変化をモニタリングできる指標を抽出することが有効である。

つまり、定量的に捉えられるものを重要環境指数（KEI：Key Environment Indicator）としておくことで、大きな潮目を数字として定期的に捉え、今後の変化にいかに対応していくかを議論することが求められる。

たとえば複写機業界において今後、電子化が進み、複写機の台数が減少していくとすると、考えられるKEIは各国別のスマートフォン普及台数、インターネット普及率、電子書籍普及率などであろう。ここでは、KEIは取得が比較的容易なものであるということがポ

イントである。なぜならば、モニタリングすべき指標を取得困難なものにしてしまうと、取得の手間ばかりがかかってしまい、継続的な運用が不可能になってしまうからである。

最後に、大事なのは「メガトレンドを基にした企業戦略の策定が目的化されてはならない」ということである。中長期経営計画の策定段階などで取り上げられる極めてイベント的要素の濃いメガトレンドは、ややもすると一過性で、手間がかかる割には事業とあまり関係ない、ということになりがちだからである。

メガトレンド把握の目的は、経営陣と事業部門が事業環境に対する共通認識を持つことと、将来考えられる大きな事業環境の変化を想定し、対応力を増していくことである。従って、メガトレンドとは把握されるのみならず、現在、目の前で起きている変化が将来どこにつながっていくのかを議論することにより、組織として環境変化への対応力を増大させるものでなければならない。

継続的なメガトレンドに関する議論と、予兆をモニタリングする指標への落とし込みを通じて、メガトレンドを社員に共有し、組織としての環境認識とその変化への対応力を上げ、戦略実行力を高めていくことが求められる。

著者

青嶋 稔（あおしまみのる）

コンサルティング事業本部パートナー

専門はM&A戦略立案、PMI戦略と実行支援、本社改革、営業改革など