

「デジタル戦略マップ」による 先回り経営の実現



橘 優太郎



新谷一平



藤原良祐

CONTENTS

- I 変化への「対応」から「先回り」へ
- II 先回り経営の先進事例
- III NRIの提示するフレームワーク
- IV 経営インテリジェンス加速に向けたテクノロジー活用の要諦

要約

- 1 顧客のニーズ・価値観が激しく変化する市場環境の中で、特に伝統的な企業にとってはその変化への後追いの対応で企業価値を維持することが容易でなくなっている。そのため、変化の予兆を検知し、「先回り」の対策検討と機動的かつ横串的な企業変革への意思決定を可能とする動的な経営基盤の構築が喫緊の課題である。
- 2 一方で、伝統的大企業であっても、データやデジタル技術、AI技術を駆使して顧客の変化をいち早く察知し、方策を先回りして講じることで、さらなる成長を遂げている例も存在する。その背景には、データ分析による素早い変化の予兆検知と、短期間でトライ&エラーを繰り返すことによる意思決定の高速化がある。
- 3 本稿では、「先回り」な経営意思決定を実現するために必要な機能として、「顧客状態やオルタナティブデータといった非財務データの取得・蓄積」「企業価値のキードライバーの把握」「将来予測とその結果の継続モニタリング」の重要性を先行事例で検証し、意思決定プロセスの道標としての「デジタル戦略マップ」を示す。併せて、デジタル戦略マップを適用した事例について触れる。
- 4 最後に、デジタル戦略マップ実現に有用な要素技術である「Explainable AI (XAI: 説明可能なAI)」と「AI開発プラットフォームサービス」について紹介する。

I 変化への「対応」から「先回り」へ

1 企業価値競争のゲームチェンジ

顧客主義経営の潮流に端を発する「価値観・ニーズの変化」「ニーズへの訴求・体験価値提供」「新規価値観の定着」などの市場全体を加速度的に変革するサイクルにおいて、経営インテリジェンスの重要性は増す一方である。

経営インテリジェンスにより実現が目指される企業のあり方としては、「風が吹けば桶屋が儲かる」になぞらえるならば、「風が吹いた段階で桶屋に張る」意思決定が可能な状態であろう。このような体制の構築に向けては、将来的な変化の予兆をモニター・検知し、「先回り」の対策検討と迅速な企業変革への投資判断が可能な、経営機能の構築が一つの大きなゴールとなる。

2 「先回り」を実現する上での本質的機能

「先回り」の経営意思決定とその実行には、極めて動的な経営基盤、つまり、変化を感度高く察知し、その変化の兆候に対して機動的かつレジリエントな変革を実行可能とする経営基盤が求められる。その実現に向け、筆者らは、①顧客状態・感情やオルタナティブデータといった非財務データの取得・蓄積、②企業価値のキードライバーの把握、③将来予測とその結果の継続モニタリング、の3機能を「先回り」を実現する経営インテリジェンスの本質的機能として定義している。

- ①企業内活動や顧客動態データのみならず、衛星画像、GISなどのオルタナティブデータや、NPSなどの顧客体験指標、

Webスクレイピングやテキストマイニングによって定量化される非構造化データなどの取得と蓄積

- ②市場規模の拡大、シェアの拡大、利益率の最大化に対するマクロ視点でのキードライバーや、LTV（Life Time Value：顧客生涯価値）の向上、NPSなどの最大化などに対するミクロ視点でのキードライバーなどの把握

- ③キードライバーの変化（予測）から導かれる将来予測のみならず、その不確実性を含めた形で定量化された目的指標のモニタリング

これら3機能の具備により「先回り」の経営意思決定を強力にサポートする客観的合理性の獲得が可能となる。

3 データと数字による「度胸」からの脱却

筆者らが主張する「先回り」の経営意思決定は、不確実性を包含した先張りの意思決定であるために、経営者には一層の「度胸」が求められる。その中で筆者らは、前述の3機能を、経営者の「度胸」を抛りどころとする意思決定から脱却するための科学的な「コンセンサスビルディング機能」と位置付けている。つまり、定量的エビデンスとしての各種データ・キードライバー・将来予測とその不確実性のモニタリングが、企業の意思決定に際して検討のバイアスを取り除き、検討の網羅性を向上させる。さらには、再現性や説明性の向上に寄与するものであるため、その意思決定を客観的に検証することが可能となる。

現実的には、客観的な事実に基づいたオプションについて、経営者のさじ加減（主観的

重み)で評価観点の濃淡を付ける余地を残すことが適切と思われるが、いずれにせよその意思決定の客観性の向上は、ステークホルダーとのコンセンサスビルディングを効率化し、「先回り」の機動的な変革を実行する上での強力なサポート機能となるであろう。

本稿では、このような先回り経営機能の実装に際しての一つの指針として、先回り経営の先進事例の紹介と、日本において先回り経営を実現した「デジタル戦略マップ」の紹介とその有用性について言及したい。また、実装に向けて活用可能なテクノロジーが拡大していること、その一方で実際の業務実装はテクノロジー偏重では達成されず、人間とAIの共創が極めて肝要となることに言及し、本機能獲得実現の要諦としてまとめる。

II 先回り経営の先進事例

本章では、データに基づいて先回りした意思決定を実践している事例として、グローバル小売最大手のウォルマートを紹介する。

ウォルマートは、急速なEC化の進行という市場環境変化への対応を余儀なくされてきた。しかし、データ活用やデジタル技術を積極的に取り込むことで、仮説構築から検証、意思決定の高速化に成功している。その中から2つの取り組みを紹介する。

まず、「Data Café」と呼ばれるデータ分析基盤である。Data Caféは、業務データ・購買行動データなどの内部データや、気象や経済動向などの外部データを統合した分析基盤である。この仕組みで、データドリブン経営に最も根幹的かつ重要な、市場変化や顧客の購買行動、店内の様子をデータ化できるよう

になっており、データによる科学的な仮説検証と対策検討および実行が可能になっている。Data Café導入によって、従来は平均で数週間を要していた問題の原因特定も数十分で可能になり、即座に対策までを打てるようになったため、意思決定のスピードが飛躍的に向上した。たとえば、ハロウィーンなどの繁忙期間の商品購買動向データから、ある店舗では人気商品が全く売れていないことをリアルタイムで検知し、原因が陳列にあることを突き止めたことで、即座に対策を打ち、機会ロスの最小化に成功している。

2点目は、トライ&エラーを繰り返すことで課題の特定・解消を行い、サービスローンチに取り組んでいる点である。中には、実験を通して失敗のリスクが高いと判明したため取りやめたものも存在する。たとえば、「スキャン&ゴー」は100店舗以上での実験を経て、メディアなどで発表していたが2018年に撤廃した。

トライ&エラーによる検証でローンチに至った例として、「エクスプレスデリバリー」がある。本サービスは、在庫や交通状況などのデータを基に機械学習を活用して、注文を受けてから2時間以内に商品を宅配するサービスである。本サービスの開発にあたっては、20年4月の100店舗での試験運用から、コロナ禍による宅配ニーズ増を捉え、2週間でシステムを開発し、半年後には米国内の2800店舗と65%の世帯に広まっている。

III NRIの提示するフレームワーク

1 「デジタル戦略マップ」の必要性

先回り経営を実践している企業の事例には

第II章で紹介したウォルマートのようなデジタル化の進んだグローバル企業が多いため、日本の伝統的大企業で導入するイメージを持ちづらいかもしれない。

過去の事実を基に戦略を設定して現場業務に落とし込むフレームワークとしては、BSC（バランス・スコアカード）が代表的であり、国内でも2000年代以降に盛んに導入された。しかし筆者らは、ビジネス環境の変化に対応して先回り経営を実現するためには、伝統的BSCの焼き直しでは不十分であり、第I章で述べた3つの要諦を満たすフレームワークとして進化させる必要があると考えている。

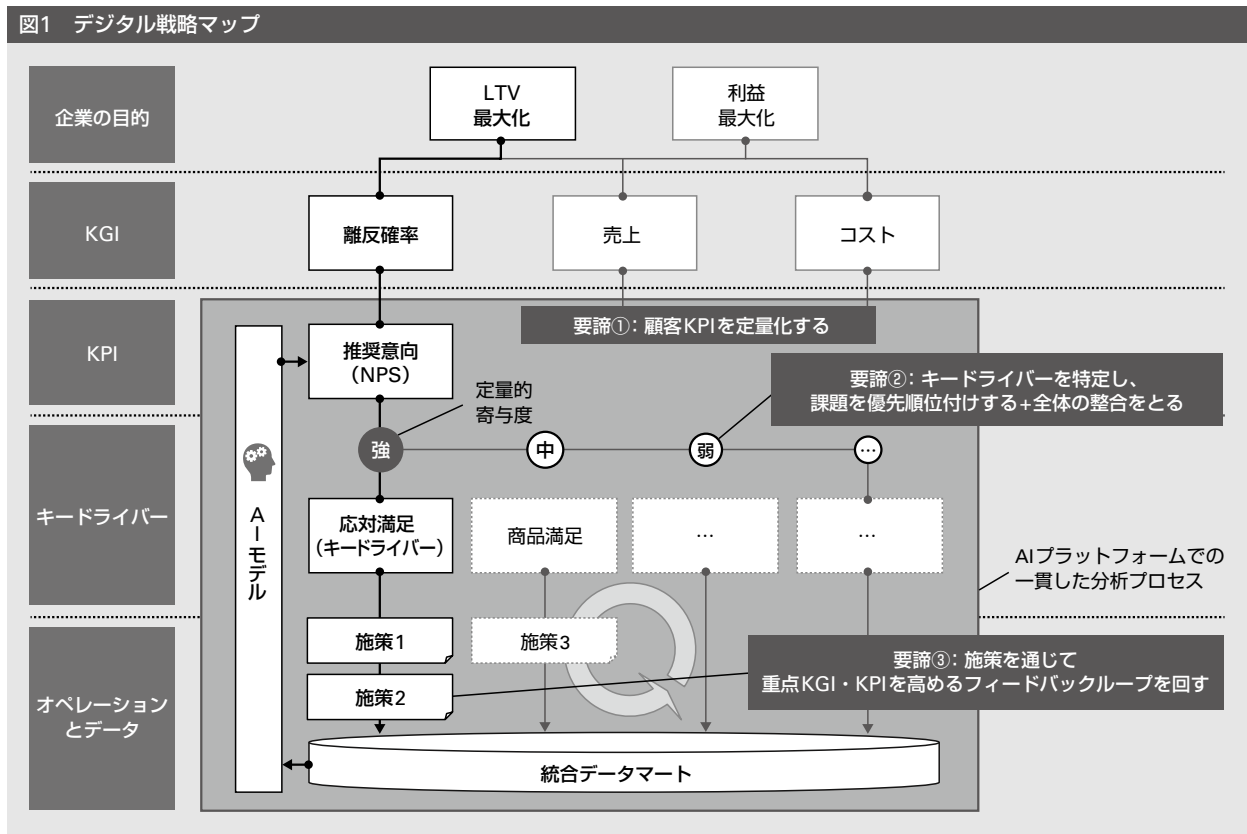
- ①顧客状態・感情やオルタナティブデータなどの非財務データの取得・蓄積（財務の視点～顧客の視点へ）
マップの上流には、売上、利益率、ROIC

（Return On Invested Capital：投下資本利益率）のような財務指標だけでなく、市場と顧客、競争環境、オペレーション効率にまつわる非財務指標も計測してKGI・KPIとして設定する

- ②企業価値のキードライバーの特定（顧客の視点～業務プロセスの視点へ）
戦略間の相関・因果関係を勘と経験に基づいて記載するのではなく、データ分析に基づく定量的観点も含めて、KPIへのインパクトが大きい要因を特定する
- ③将来予測とその結果の継続モニタリング（業務プロセスの視点～学習と成長の視点へ）

一度決めたKPIや戦略も、施策の実施・効果検証を踏まえて随時見直し、KGIが高まるよう改善する

こうした目的意識から、野村総合研究所



(NRI)は、伝統的大企業が先回り経営を実現するためのフレームワークとして図1に示す「デジタル戦略マップ」を開発し、経営戦略・DX戦略立案コンサルティングプロジェクトにおいて活用している。

図1の上段に位置するKGI・KPIと、下段に位置する施策を、データに基づいて連結することが重要である。往々にして、年度や中期経営期間の初期にKPIや目標値は決められるものの、具体的な施策に落ちない、逆に過去の成り行きで施策が実施されているものの、KPIとの対応が整理されておらず効果が出ない、といった分断が起きる。前述の3つの要諦に基づくことで、上下を一貫させ、改善サイクルを推進することができる。

活用にあたって注意したいのは、デジタル戦略マップを完成された静的フレームとして捉えるのではなく、机上・実地検証を通して改善していく動的プロセスとして扱うことである。全ステークホルダーがデジタル戦略マップを基に課題の優先順位を共有し、実験の結果を反映していくことで、着実にKPIやKGIを高めていくことができるようになる。

2 デジタル戦略マップの活用事例

本節では、NRIがデジタル戦略マップを活用して実際に支援したプロジェクトの事例を通して、フレームワークの有効性について述べる。事例1は、主に「現在～中期経営計画期間中」といった短中期の時間軸を重視し、財務指標に現れない変化も捉えて顧客戦略を策定・実行した事例である。一方、事例2は、5～10年という長期の時間軸で自社や業界を取り巻く技術トレンドに着目し、知的財産・技術投資戦略を策定した事例である。

事例1 インフラサービス事業A社

インフラサービス事業A社は、多様な商材・サービスを、オンライン・オフライン双方を含む幅広い顧客チャネルを通して消費者に提供するBtoC事業者である。

A社の取り扱う商材・サービスは基本的にはコモディティであるため、業績は営業スタッフ各個人の営業力に大きく依存する。そのためA社は、優秀な営業スタッフの採用と育成に多大なコストを投じることで、業績を拡大させてきた。一方、強い営業力の副作用として、商品の押し売りやチャネル間で矛盾した提案が実施されたことで、顧客の不満が高まり、顧客流出に歯止めが効かない状況に陥っていた。

そこでA社は、デジタル戦略マップのフレームワークに基づき、次の3ステップで顧客コミュニケーション改革を進めた。

Step 1 顧客のCX状態をデータによって捉える

まず、サービスの契約・利用の履歴、有人・デジタルにまたがる各種接点の履歴、営業日報に記載されたテキストメモなど、顧客関連データを多数収集した。その中から特にKPIに寄与し得ると想定される変数を300種類以上作成し、統計・機械学習手法によって仮説検証した。有効性が確認された変数から各顧客のLTVを推定し、自社との関係の健全性をリアルタイムでモニタリングできるようにした。

Step 2 CX状態を上下させる キードライバーを特定する

次に、第IV章で説明するSHAPと呼ばれる

XAI (Explainable AI: 説明可能なAI) 技術を活用して、各顧客のLTVへのインパクト(相関の強さ×対象顧客人数)が大きい要因を特定し、施策を実施すべき領域の優先順位を決めた。

Step 3 ドライバーを動かすための施策を考案して実施し、効果検証のサイクルを回す

特定されたドライバーに対して、組織横断のタスクフォースを編成し、当該領域に詳しい人材の業務仮説もヒアリングしながら施策を考案した。施策の一例として顧客からの支持が根強い人気サービスの積極提案が選ばれたが、事前に当該サービスに加入した際に、どの程度、LTVが向上するのかをシミュレーションし、コストに見合うのかを検証した上で実施された。また、シミュレーションはあくまでも机上の数値と捉え、狭い範囲で開始してA/Bテストを行うことで、施策の妥当性を実地検証した。

こうした改革により、従来は1～数カ月単位の時間がかかっていたKPI変動の要因解明と対処施策の実行が、1週間～1カ月程度で実現するなど、大幅に加速した。また、組織横断の取り組みの場合も、マップを基に議論することで、顧客本位の施策を検討できるようになった。

事例2 総合電機メーカーB社

B社は、多様な産業の顧客に対して、ハード・ソフトのどちらの製品も供給してきた企業である。B社は、IT化・IoT化に伴うニーズや技術動向の変化、海外ディスラプタによ

る価格破壊で、競争力を発揮できていない製品を多く抱えており、製品群の見直しが急務であった。しかし、多岐にわたる製品に対して、適切に市場を定義することやその市場からベンチマーク対象を選定することに属人的な判断と多大な調査工数を要しており、意思決定を機動的に実施できていなかった。

そこでB社では、顧客産業・市場におけるニーズ・技術動向を、データで網羅的に抽出するアプローチを確立し、そのデータに基づく意思決定を実践した。

Step 1 顧客産業における環境変化をデータによって捉える

ニュースリリースや、国内ニュースサイト、海外の技術系記事などの膨大なテキストデータを解析して、顧客を取り巻く環境の変化をトピックマップとして一覧化した。たとえば、海外先進企業の取り組みへの国内企業の参入状況を、出現頻度や類似トピックの出現有無などから、客観的に把握した。

Step 2 顧客の成長ステージなどに照らし、影響を評価する

各トピックが、Tier 1で取り組まれているのか、スタートアップに集中しているのかなどの観点で顧客企業の重要トピックについての仮説を構築した。顧客の競合動向は当然だが、急成長している隣接市場の企業も顧客にとってはベンチマークすべき対象である。

Step 3 重要トピックに対して、実現可能性、他産業への展開可能性を考慮する

必要な要素技術が自社で保有できているかについての評価や、他産業における注目度を

Step 1と同様にデータで評価した。

このプロセスをデータ収集技術と解析技術によって半自動化したことで、従来、膨大な事例調査にかかっていたマンパワーの削減や、客観的な評価を基にした意思決定を下せるようになったことでスピード感や網羅性の向上に寄与し、顧客中心での製品開発を標準化することができている。

3 デジタル戦略マップの効用

デジタル戦略マップは、過去から現在の事実のみを見て、将来の不確実性を不変の前提と捉える従来の経営意思決定フレームワークと、次の2点で大きく異なっている。

- 財務指標に現れた過去の情報だけでなく、今現在と将来の定量的な見通しに基づいて意思決定することで、先回りのアクションを行う
- 将来予測や策定した戦略をあくまで仮説として捉えて実験し続けるスタンスを取ることで、想定外の不確実性へのレジリエンスを高める

前節で紹介した2つの事例では、デジタル戦略マップを導入して顧客LTVの向上や戦略策定コストの削減といった成果を得ることができた。これはオペレーション改善の成果にとどまらず、企業全体として不確実性に向き合うスタンスが変わり、レジリエンスが高まったことが理由と筆者らは捉えている。

IV 経営インテリジェンス加速に向けたテクノロジー活用の要諦

デジタル戦略マップの実装、ひいては経営

インテリジェンス機能の高度化が、先回り経営の実現に大きく資することは前章で述べたとおりである。一般的にこのような機能は「課題設定・タスク設計」「データ収集・整備」「データ分析・モデリング」「精度検証・結果解釈」「可視化・デプロイ」を1サイクルとしたプロセスで表現されるが、経営機能へのいわゆるAI技術の導入・実装に際し、最も強く懸念されるポイントの一つとしては「AIモデルの解釈性」が挙げられるであろう。これはAIの出力に対する経営者の疑問がすぐに解消されない状況に起因しており、実情として、AIモデル自体の解釈性の観点に加え、AI構築・活用組織間のプロセス分断の観点からも、これまでは解決が困難な課題であった。

まず、AIモデル自体の解釈性の課題について述べる。

一般的にアナリティクスは、過去の事象の背景原因を探る「診断的アナリティクス」、まだ結果が得られていない事柄を数値的に推測する「予測的アナリティクス」、この2つの結果からアクションにつながるレコメンドを提示する「処方的アナリティクス」の大きく3つに分類される。これらすべての目的（診断・予測・処方）において、機械学習や深層学習などのAIモデルが強力なツールとなり得ることは疑う余地がないであろう。

しかしその一方で、原因分析自体を目的とする診断的アナリティクスを除く予測的・処方的アナリティクスにおいては、AIの計算過程（出力理由）はブラックボックスであり、したがって人間がそのAIの出力理由を解釈することは困難であった。最終的には、意思決定の直接的なサポート機能としての処

方的アナリティクスが求められるが、その背後にある予測的アナリティクスがブラックボックスであるために「なぜそのレコメンドになるのか」が説明できず、被報告者（経営者）にはいわば「得体の知れない誰かの直観」をベースに報告されているように映る、というような状況が散見される。

次に、AI構築・活用組織間のプロセス分断について述べる。前述のAIモデル自体のブラックボックス感に加え、データ基盤を整備するシステム部隊、AIモデルを構築するアナリティクス部隊、それを実務で活用する業務部隊、さらにはその結果の報告を受けるボードメンバーがそれぞれのプロセスをそれぞれの組織内、基盤上で実施するために、AI活用プロセスの分断や知見のサイロ化が頻発する。こうしたプロセス自体のブラックボックス化も、組織としてのAI活用を阻害する要因の一つとなっていると筆者らは考えている。

このような状態を打開し、AI活用の利得を最大限享受するためには、①AIモデルの出力の解釈性向上、はもちろんのこと、②AI構築・活用プロセスを組織的分断なくかつ透明度高く実施する、という2つのアプローチを考え得るであろう。①、②はそれぞれ「AIモデルそのものに対する信頼」「アナリティクスプロセスに対する信頼」の醸成に寄与し、それによりAIは「得体の知れない誰か」という状態を脱すると期待される。

この2つのアプローチに対して、最も有効な方策の一つであると筆者らが考え、かつ近年の発展が目覚ましい2つのソリューションとして、XAIとAI開発プラットフォームサービスの2つを紹介する。

1 経営インテリジェンスの実現を支援する新たなテクノロジー

(1) XAI

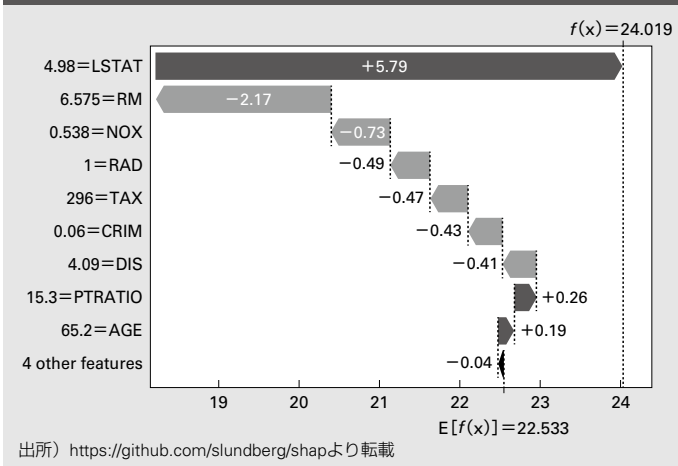
一般的に、モデル解釈性と予測精度の間には対立関係があるといわれる。解釈性が高いモデルの一例として、回帰モデルなどでは「Aが1、Bが2増えたので売上は2億円増える」といった極めて単純な関係性しか表せず、しかし一方で「売上が2億円増えたのはAが1、Bが2増えたためである」といった解釈が容易である。

これに対してたとえば深層学習においては、そのモデル構造自体が人間の脳を模したのものとなるため、「インプットデータに基づく売上は2億円増える」に対する、人間が解釈可能な理由付けは困難であった。このような状況下で、2017年に発表された「SHAP」の登場が、AIの解釈性に対する一つの節目と位置付けられると筆者らは考えている。

これまで、AIモデルが答えを出す上でどのデータが重要であったかを表現する手法は用いられてきた。しかし、「どのデータが重要か」が表現されても「モデルがなぜこの予測値を出したのか」という出力予測値の直接的な理由に答えを与えることはできなかった。この課題の解決に向け、個々の予測に対するデータの貢献度を計算する「SHapley Additive exPlanations (SHAP)」と呼ばれる手法が開発・発表され、これによって個々のAIの予測に対して一定の解釈を与えることが可能となった。

この手法は、原理的にほとんどの機械学習・深層学習モデルに対して適用可能である。一例として図2は、SHAPを数値予測に適用したものである。左側の項目は各インプ

図2 SHAPを数値予測モデルに適用した例



ットデータの名称を表しており、それぞれに対して右向きの矢印が「予測値の押し上げ」、左向きの矢印が「予測値の押し下げ」を表している。この場合、「LSTAT」はこの予測の値を5.79押し上げていることを表している。このような各予測に対するデータごとの押し上げ効果から、改善に向けてアクションをとるべき対象の特定が明確となり得る。

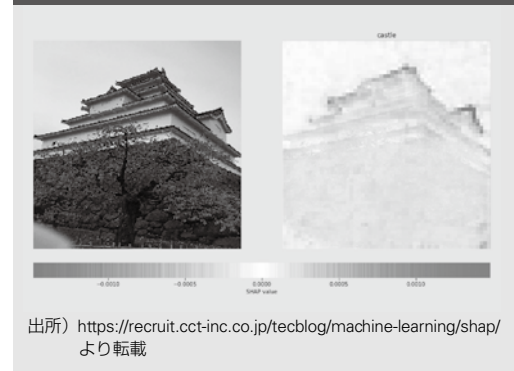
ほかの例として、図3に、SHAPを画像分類モデルに適用した例を示す。右側の画像の色の濃い部分が「この画像が城を表す確率」に強く寄与した領域であることを示している。このヒートマップから、AIが「城特有の屋根の形」を理由に、この画像を「城」と判断していることが読み取れる。

このように、SHAPをはじめとしたXAIの技術が、AIを用いた経営判断のコンセンサスビルディングの強力なサポートツールとなり、実際に当社も当該技術を用いた支援を数多く実施している。

(2) AI開発プラットフォーム

アナリティクスプロセスを分断なくかつ透

図3 SHAPを画像分類モデルに適用した例



明度高く実施することも、構築AIの特徴（できること／できないこと）の適切な把握につながり、かつ適切なAI活用が促進される一助となることは前述のとおりである。

これを実現するサービスとして、「データ収集・整備」「データ分析・モデリング」「精度検証・結果解釈」「可視化・デプロイ」のサービスを網羅的に提供する、AI開発プラットフォームが挙げられる。

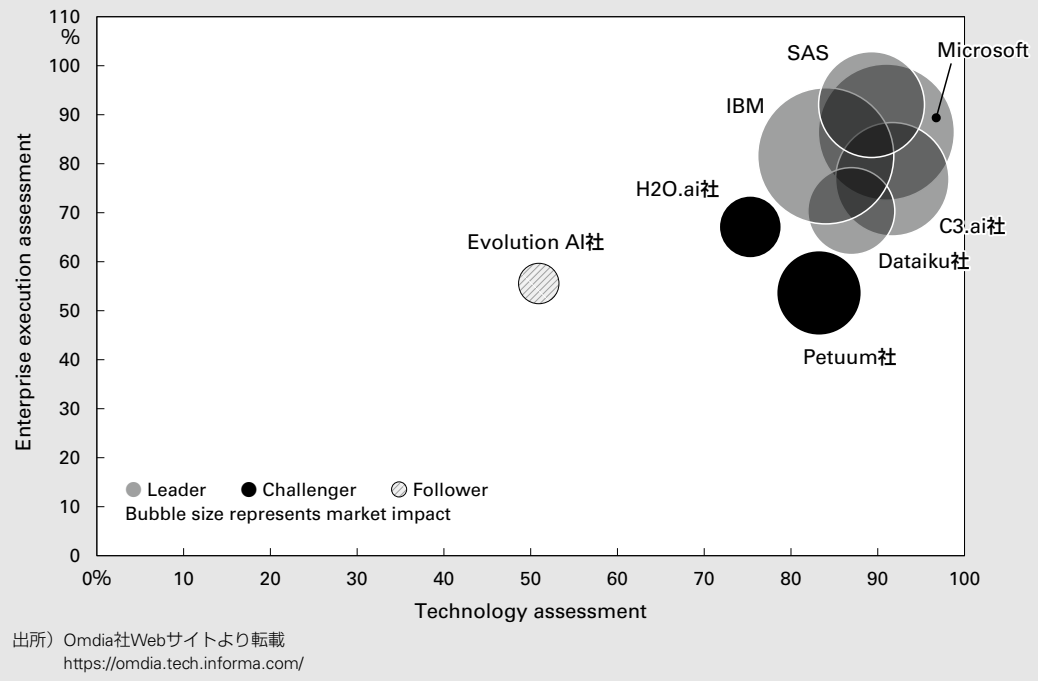
AIの民主化を背景としてAI開発プラットフォームサービスの数は現在急増しており、そうした中で2020年、イギリスの大手テクノロジー調査会社であるOmdia社がAIプラットフォームプロバイダーのランキングを発表した（図4）。その中で、IBM、SAS、Microsoftのほかに、新興企業として13年創業のDataiku社と09年創業のC3.ai社がランキング上位にあたる「Leader」に分類されている。そこで、近い将来日本でも脚光を浴び始めるであろうDataiku社とC3.ai社の特徴について簡潔に述べる。

①Dataiku社

・機能の特徴

ノーコード・ローコードやXAI技術のサポ

図4 Omdia社のAIプラットフォームプロバイダーランキング (2020年)



ートはもとより、データのの前処理から実装後のモデル監視・再学習までをEnd-to-Endで単一基盤上にてサポート可能である。特にWikiでのナレッジ共有・検索の仕組みの提供など内外のコラボレーション機能や、企業内ユーザーとなるすべてのペルソナを対象としたデータ処理プロセス可視化など、プロダクト開発・活用におけるコミュニケーション機能と、開発モデル・パイプラインの本格デプロイの容易性に強みを持つ。

・導入企業例と成果例

日本国内での導入事例はまだ少数ではあるが、顧客は2021年時点で500社程度存在する。例として、航空機エンジンメーカーのGE・アビエーションでは1800ユーザー（社員の半数程度）による2000以上のプロダクトの開発をサポートしている。同社ではDatai-

ku社の活用により、

- 社員全員がデータにアクセス・解析し、データドリブンなプロダクトを作成する機能
- そのプロダクトの作成者が自分の作業プロセスを社内でも共有する機能
- そのプロダクトを作成者自身が本番環境にデプロイする機能

を具備し、Self-Service-Platformと銘打たれた当該基盤上でデータドリブンに高速な付加価値向上PDCAサイクルを回している。

②C3.ai社

・機能の特徴

End-to-Endで単一基盤でのサポート機能を具備しつつ、特にデータソース、社内インフラやその他コンポーネントとの接続機能が事前に豊富に用意されるなど、コア

となる高付加価値機能構築への注力を可能とするサポート機能に強みを持つ。特にデータソースコネクションに関しては、Amazon S3、AWS、Microsoft Azureといったストレージサービスのみならず、DatabricksやDataRobotなどの他AIプラットフォームとのコネクションも事前に用意されている。また、導入コンサルティングやプロダクト開発支援も実施しており、短期間でのサービス導入・プロダクト開発が可能なサポートを提供している。

・導入企業例と成果例

こちらも日本国内での導入事例はまだ少数ではあるが、顧客は2021年時点で100社程度存在し、ロイヤル・ダッチ・シェル、3Mや横河電機といった各業界のビッグプレイヤーが含まれる。北米に本社を持つFortune 200の産業機械メーカー（売上300億ドル、従業員6万人規模）の企業への導入では、それまで勘と経験で管理していた40億ドル以上の在庫を、需要予測やサプライヤーの納期といった情報を用いて最適化し、約30~50%程度の余剰在庫保持コストの節約に成功した。これによる経済価値は年間で約1億~2億ドルと算出されている。

このようなAIプラットフォームは現状多数存在しており、企業が直面する課題や内部状況により、導入するAIプラットフォームの適切な選定がなされるべきであろう。Dataiku社とC3.ai社の選択を例にとるならば、複数部隊・複数レイヤーにまたがって実施される必要のあるAIプロジェクトを、スクラッチから開始する場合はDataiku社が、一方で、既に実務活用される各部隊でのデータ基

盤を統合して高機能AIを構築・展開する必要がある場合はC3.ai社が適していると考えられる^注。

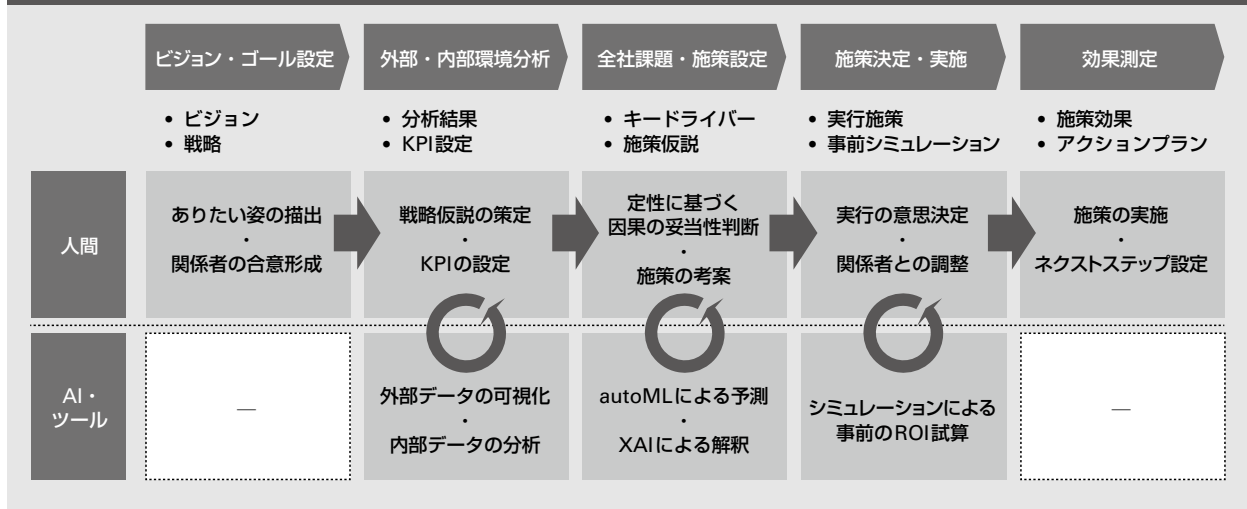
2 AIの限界と人との共創

前節で紹介したテクノロジーは、デジタル戦略マップの精度を高めることに大いに役立つが、単なるツール導入だけで先回り経営を実現できると考えるのは誤りである。目指すべきは、戦略策定を担う人材がAI・データ分析ツールを武器として活用することで、センスを強化・補正するというスタンスである。具体的には、データから気付きを得て施策のアイデアにつなげたり、投資意思決定のバイアスを排除して成功の再現性を高めたりするといった活用が考えられる。

これを詳しく理解するために図5に、2021年現在のテクノロジー水準を前提としたツールと人間の共創による経営インテリジェンスのあり方を示す。現状のAI・データ分析技術は、経営インテリジェンスプロセス全体の川中領域を中心に発展を続けており、人間との協調が求められる川上（目的・戦略）や川下（戦術・実行）は、当面は抜本的なブレークスルーが期待しづらい領域である。実際、C3.ai社のような経営インテリジェンス関連のリーダー企業も、コンサルタント組織を抱えて導入工程で人員を投入していることから、活用においてツールと人間のコラボレーションが必要なことは明らかである。

以上のことから、人間かAIかという対比で捉えるのではなく、人間とAIが互いに情報をフィードバックし合うことで不確実性そのものを最小化する意識が重要である。

図5 ツールと人間の共創による経営インテリジェンスのあり方



3 「先回り」経営実現の要諦

本稿で紹介したように、AI・データ分析を活用して先回り経営を実装することは、既に当たり前の流れとなってきた。

そのための要諦は第Ⅲ章で述べたとおり、①自社顧客状態のデータ化とオルタナティブデータ取得、②企業価値のキードライバーの特定、③不確実性を含めた達成・改善期待値のモニタリングと継続更新、の3つである。

ただしこの前提として、人間とAIの共創を実現できる組織・人材が必要となる。AI・データ分析技術は急激に進展しており、むしろそれを活用するビジネスパーソンのリテラシーがボトルネックとなる状況も起き始めている。そうなる前に、一度自社の経営意思決定が勘と経験と度胸に依存していないか、方策が後手かつ縦割りになっていないかを点検し、本稿で紹介した取り組みを導入する余地がないか検討することを推奨したい。

注

NRIはDataiku社の製品販売に関する販売代理店契約を2021年9月に締結している

著者

橘 優太郎（たちばなゆうたろう）

野村総合研究所（NRI）経営DXコンサルティング部
副主任コンサルタント

専門はデータ活用戦略策定支援・実行支援、コーポレート機能のDX改革支援

新谷一平（にいやいっぺい）

野村総合研究所（NRI）CXコンサルティング部副
主任コンサルタント

専門は営業・マーケティング領域のDX改革支援、
CX戦略策定・実行支援

藤原良祐（ふじわりりょうすけ）

野村総合研究所（NRI）CXコンサルティング部主
任コンサルタント

専門はDX戦略策定支援、新規事業開発・グロース
支援、データアナリティクス実行支援