

# 「見える化」から「経営インテリジェンス」へ — 経営情報管理を高度化するための仕組みとは —

経営環境が不透明さを増すなか、変化の兆しを捉え、経営者の意思決定を支えるために、経営情報管理の高度化が急務となっている。本稿では、経営に気付きや示唆を与えるための情報や知見、すなわち「経営インテリジェンス」の概要を示し、必要な機能や仕組み、取り組む上での課題などについて解説する。



野村総合研究所  
システムコンサルティング事業本部  
産業ITコンサルティング部  
主任コンサルタント

うめだ さやか  
**梅田 小矢佳**

専門は経営情報管理、SCMなどの業務・IT改革



野村総合研究所  
システムコンサルティング事業本部  
産業ITコンサルティング部  
上級コンサルタント

ねぎし まさくに  
**根岸 正州**

専門は経営戦略策定、ビジネス起点の業務・IT設計など

## 不透明さを増す経営環境

これまで多くの日本企業では、各事業部門や各地域拠点に多くの権限を与えて任せるマネジメント手法を取ってきた。権限を与えないまでも、本社が現場の声を重視する、悪く言えばうのみにするといった状況も少なくない。

しかし、企業を取り巻く環境がVUCA (Volatility (変動性)、Uncertainty (不確実性)、Complexity (複雑性)、Ambiguity (曖昧性)) の度合いを強め、将来を見通すことが非常に難しくなっている今、このような現場任せのマネジメント手法はもはや限界を迎えつつある。

例えば、多くの企業は国ごとにマーケティング活動を行ってきたが、SNS (ソーシャルネットワーキングサービス) の発達によって、商品や企業の評判が容易に国境を越えて拡散するようになったことで、現場任せにしては適切に対応できないケースが生じている。

別のケースでは、成長している新興市場に

おいて、自社の業績が前年比で伸びていても、競合他社はそれを上回るペースで成長していることがある。本社では途上国の情報が手に入りにくいことが多く、現場からの報告に頼る傾向にあるが、現場が目先の対応に追われて情報収集や報告が不十分になり、本社が現地の競争状況の変化に気付かずにいると、ある日突然、競合に大きな後れを取っていると知って驚くことにもなりかねない。

ある程度、将来の見通しが立つ経営環境であれば、各現場でオペレーションを改善することで対応できる。しかし最近、政治・経済・社会・技術 (PEST と略記される) が急速に変化しており、将来の見通しが立ちにくいことで起きる「非連続的な」経営環境の変化への対応には、本社による適切な経営判断が求められる。

そこで急務となるのが、グローバルな経営情報管理の高度化である。進出先の国・地域の情報のみならず、政治や経済、社会、技術に関するグローバルマクロな情報も含めて、さまざまな情報をタイムリーに把握し、経営に役立てていく必要がある。

## 経営情報管理の課題

これまで多くの企業では、経営情報管理の第一歩として、BI（ビジネスインテリジェンス）ツールの導入などによる経営情報の「見える化」が進められてきた。しかし、可視化の範囲が限定的なレベルにとどまっているケースや、見える化したにもかかわらず経営者がほとんど見ていないといったケースが少なくない。

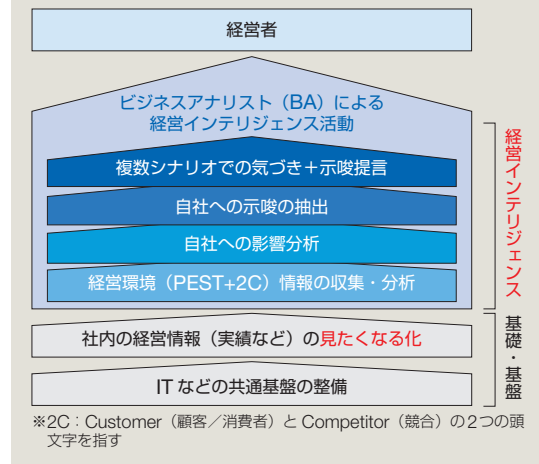
この要因は、見える化してどのように活用するのかという目的が曖昧で、経営者が見たいと思う情報、見たくなる仕組みになっていないことである。筆者らは、経営情報管理の高度化には、「見える化」よりも「見たくなる化」を心掛けることが重要だと考える。

## 経営者を支える「経営インテリジェンス」の実現へ

これまでの経営情報の見える化は、主に社内の経営情報を対象としてきた。しかし、見たくなる化にはそれだけでは不十分である。外部環境の変化について付加価値の高い分析を行い、経営者が示唆や気づきを得られることが求められている。これをわれわれは「経営インテリジェンス」と呼んでいる。顧客や競合の動向に加えて、PESTなどのマクロ環境の動向を常日頃から情報収集し、トレンドの変化の兆しを捉え、自社への影響や示唆といった自社目線に落とし込むことが重要である。（図1参照）

経営者は、経営レベルの意思決定、対外対応、事業部門の支援から次世代経営者の育成

図1 経営者に提供すべき経営情報の方向性



まで、さまざまな場面で経営インテリジェンスを活用する。それぞれの場面で経営者から求められる分析テーマは多岐にわたる。一例として、グローバルな経営環境の変化が自社の財務へ及ぼす影響を分析するモデルの例を次ページの図2に示す。

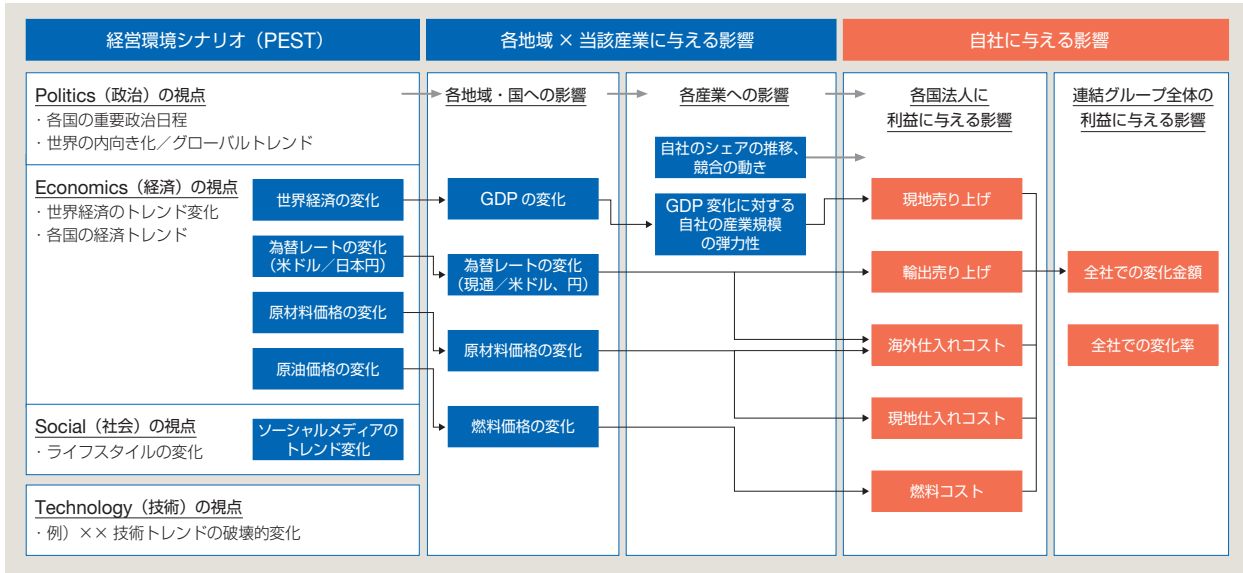
## 2つの経営インテリジェンス機能

経営者が適切な意思決定を行うために経営インテリジェンスを求めるタイミングは大きく分けて2つあり、経営インテリジェンスには有事のクイックアラート機能と平時の変化の兆しのモニタリング機能の双方が必要になることが多い。

### ①有事のクイックアラート機能

事業所での事故や事件などが起きた際に速やかに経営者に報告する仕組みを持っている企業は多い。このような危機管理機能とは別に、さまざまな経営リスクの発生・上昇を有事と捉えて、何が起きているかの情報を分かりやすく編集し、自社への影響分析まで迅速に行い、経営者に提供することが求められ

図2 経営環境の変化が自社へ及ぼす影響に関する定量分析モデル例



る。そのような経営リスクには、例えば米国の大統領選挙や英国のEU離脱決定によるマクロ経済の「非連続的な」変化、地政学的リスク上昇に伴う事業継続リスクの増大、他社の画期的な製品開発による競争環境の変化などが挙げられる。欧米の先進的な企業では、こうしたクイックアラート情報が、事象発生翌日には経営者に提供されるという。

## ② 平時の変化の兆しのモニタリング機能

経営環境における重要な変化の兆しを捉えて、今後どのように変化していくのか、また、それが自社に対して中長期的にどのような影響をもたらすのかといった分析を行い、経営者に未来志向の示唆や気付きを与えることも重要な機能である。これまでの経営情報管理では、社内の財務や非財務のKPI (Key Performance Indicator：重要業績評価指標) がよく用いられているが、各社のパフォーマンスの約半分は経営環境が決めているという研究成果が報告されている。外部環境に関しておしなべてさまざまな統計指標を見るだ

けでなく、自社の業績に影響を与える重要な環境変化指標をKEI (Key Environmental Indicator) と定め、KPIとともにモニタリングすることが重要である。

## 経営インテリジェンスを支えるIT

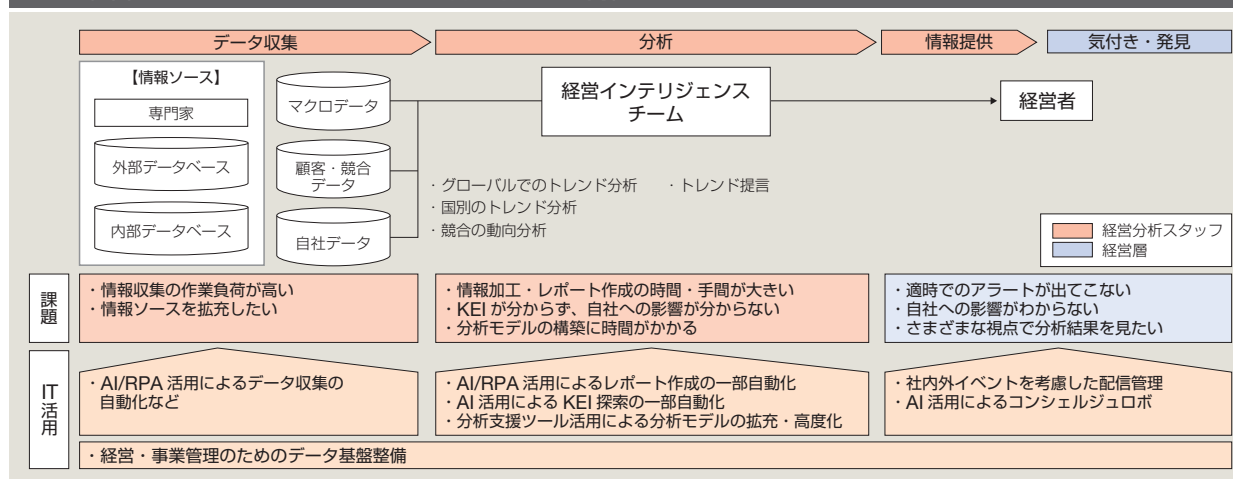
経営インテリジェンスを生み出し続けるには、ITによる仕組み化が不可欠である。

### (1) データ活用のための基盤

経営インテリジェンスの創出には、自社データのみならず、マクロデータ、顧客データ、競合データも必要となるため、内部データベースの整備と併せて外部のデータベースの活用も想定した基盤の整備が欠かせない。

自社データについて、拠点や事業ごとにERP (統合基幹業務システム) が異なるため、財務データは本社でも取れるものの、管理会計データや明細データは本社で取れないといった企業は多い。しかし財務データだけでは影響分析の範囲が限られるため、

図3 経営インテリジェンス活動における課題解決の方向性



管理会計データなどを経営分析スタッフが容易に入手できるようにすべきである。

## (2) 自動化の導入

先の見通しが不透明な経営環境では、経営者が求める情報のテーマは多岐にわたる。そのため、経営分析スタッフの業務を効率化し、より付加価値の高い業務に集中できる環境の整備が求められる。「データ収集→データ分析→経営者への情報提供」という経営分析スタッフの一連の業務の中で、RPA (Robotic Process Automation、認知技術を活用した業務プロセスの自動化) や人工知能 (AI) のような最新のデジタル技術を活用できる領域は多い (図3参照)。

図2のような分析モデルを構築し、GDP (国内総生産) や為替レートといった外部環境の各指標や社内の各拠点・各事業のデータを更新して最新の影響分析を行う場合、取得すべきデータソースが決まっているため、RPAによる自動化が有効である。特に、分析に使う外部環境指標や社内データの項目が増えれば増えるほど、人手による作業は負荷が増し、転記ミスなどの可能性も高まるため、

RPAの導入効果は高まる。同様にレポート作成作業も自動化が有効な領域である。

## (3) 分析ツールの活用

新しい分析モデルを構築する際には、KEIを適切に設定する必要がある。外部環境には**莫大な数の指標があるため、これまでは人の勘と経験に頼ってKEIの候補を絞り込んで統計解析をせざるを得ず、経営分析スタッフには統計の専門知識が必要とされた。**しかし最近では専門知識がなくても、大量の経済指標の中から自社データとの相関の寄与率が高い指標と最適な統計モデルを選定することが可能になっている。ただし、それらのロジックはブラックボックス化されているため、人手によるモデルの検証は必要である。

## (4) 音声認識・テキスト解析の活用

社内にある膨大な情報の中から、経営者が見たい情報に見たいタイミングで効率的にアクセスできる環境、すなわち経営者が見たくくなる仕組みの整備も欠かせない。例えば、音声認識技術やテキスト解析技術の進化により、音声での問い合わせに対して社内のデータベースを検索し、適合するレポートを提示



するだけでなく、レポートの中から要求に見合った情報をピンポイントで選んで回答することも可能になってきている。

### 経営インテリジェンス機能の 3つの発展段階

経営インテリジェンスは大きく3つの発展段階に分けられると考えている。自社流を探索する「経営インテリジェンス1.0」、仕組み化し、企業文化への定着を図る「経営インテリジェンス2.0」、経営者の意思決定に定常的に貢献する「経営インテリジェンス3.0」である。

#### (1) 経営インテリジェンス1.0

まず、経営インテリジェンス活動の準備として、社内の情報を見える化するとともに、経営インテリジェンスに関する他社の取り組み状況の情報収集を始める。これを経てスタートする経営インテリジェンス1.0では、自社ならではの分析テーマを決め、本社に経営分析専門チーム（以下、経営インテリジェンスチーム）を立ち上げてトライアル活動を始める。

この段階で陥りやすいのは、経営者の意思決定に役立つテーマを選択できず、単なる“分析のお遊び”と思われて活動が頓挫してしまうことである。この経営貢献の壁を乗り越えられず、経営インテリジェンス2.0に進めずに終わってしまうケースが非常に多い。トライアルであるため限界があるのは当然だが、経営者に経営インテリジェンス活動の必要性や有効性を理解してもらい、経営者のコミットメントを引き出すことで、壁を乗り越

えなくてはならない。そのためには、競合他社の取り組みの脅威について説明したり、経営者が魅力を感じる分析テーマを選定したりすることが重要である。

#### (2) 経営インテリジェンス2.0

経営インテリジェンス2.0は、活動を本格展開する段階である。この段階まで来ると、経営者からの要望も増えていく。しかし、経営インテリジェンスチームの人員がそれほど増えず、ITの仕組みも不十分なため、取り組みが停滞しがちな時期でもある。

ここで重要になるのが、経営インテリジェンス活動を将来的にどう発展させるのかという中期の戦略である。環境変化をつぶさに捉え、自社への影響を分析し、示唆を導き出し続けるには、相応のビジョン、体制、AIやRPAなども活用した仕組みの高度化、外部パートナーの活用など、戦略的な取り組みが必要である。

さらに、各事業部門の意思決定にも役立つ取り組みを行い、データ分析に基づく意思決定を企業文化へと発展させていく。経営者だけでなく各事業部門にも活動を広げることで、次世代経営者候補のリテラシーを高めるとともに、経営の意思決定に対する現場の理解を高めることができる。

#### (3) 経営インテリジェンス3.0

経営インテリジェンス3.0は、チームも仕組みも十分に整備され、データ分析に基づく意思決定が企業の隅々にまで浸透して定常的に行われている段階である。企業文化の変革には、かなりの時間と努力を要するが、この壁を乗り越えて初めて、自社ならではの経営インテリジェンス創造企業になれる。

## 改革実現に重要な4つのポイント

最後に、この改革を成功させるための4つのポイントを挙げたい。

1つ目のポイントは、経営者のコミットメントが欠かせないことである。そもそも、経営インテリジェンスを活用するのは経営者自身であるため、経営分析スタッフから提供された情報を経営者が意思決定に生かす覚悟がなければ活用しきれず、改革が進まない。また、経営者の経営環境に対するリテラシーや感度が低ければ、経営インテリジェンスを提供しても活用されない。経営者のリテラシーを高め、覚悟を決めさせるためにも、まずはスモールスタートからというアプローチが有効である。

2つ目のポイントは、現場からの独立性を保ちつつも、自社のビジネスが分かる少数精鋭の専門チームを組成することである。チームには経営目線での情報発信が求められ、自社流を確立するまでトライ&エラーを繰り返すため、現場から独立し、集中して活動できる専門チームであることが望ましい。ただし、完全に外部の専門家だけに任せると、自社の経営やビジネスへの影響を自社目線で語ることが難しくなる。このため、経営企画部門やIT部門などに事業部門から独立したチームを、まずは少数精鋭で集めて組成することが重要である。

3つ目のポイントは、AIやRPAなどの先進のデジタル技術の適用や高度な分析手法の確立に当たり、戦略的な外部パートナーを活用することである。パートナー選定に当たっては、各社の経営インテリジェンスレベルに

応じて必要な相手も異なるため、適材適所で活用していく必要がある。

4つ目のポイントは、「仮説思考」での大胆な意思決定の支援を目的として、さまざまな分析やレポート作成を行うことである。このような活動では、分析やレポート作成そのものが目的化して失敗に終わるケースが多いことから、このポイントが最も重要である。経営インテリジェンスに基づく経営者の意思決定は、通常の予実や昨年比で追い掛けるPDCAサイクルとは逆サイクルに回る。通常のPDCAでは、日々の各現場の実績が積み上がって予算と実績の比較が可能になり、予算に対して実績が未達の部門に対する原因分析がなされ、改善のための意思決定がなされるという時計回りのPDCAサイクルである。経営インテリジェンスに基づく意思決定のあるべき姿は、これとは逆のPDCAサイクル、つまり、経営判断をしたい事柄が先にあり、判断するためのさまざまな仮説を立て、その仮説を検証するためにデータを収集して分析する活動となるのである。

日本企業の多くは、経営インテリジェンス1.0の段階か、その前段階である社内情報の見える化にとどまっている。経営インテリジェンス2.0に進んでいる企業は少なく、経営インテリジェンス3.0はまだ遠いのが現状である。しかし、米国のP&G社をはじめとする先進企業も、経営インテリジェンス3.0に到達するのに10~20年を要している。たとえ道のりは遠くても、それが実現できたときに得られる効果は努力に十分に見合ったものになるはずである。 ■