

日本企業の意思決定の背後に潜む 経営不全症候群 (MDS)



森沢 徹



根岸正州

CONTENTS

- I VUCAと意思決定不全
- II 4疾患領域の内部構造
- III 突破口としての「経営インテリジェンス機能」の構築

要約

- 1 VUCA時代には社内も社外も「見えない化」が進む。この状況を打破するには、有効な経営情報の収集・分析と的確な意思決定が必要不可欠だが、収集・分析を担う経営企画スタッフ、意思決定を担う経営陣、それらをつなぐ経営プロセスの全てに課題がある。野村総合研究所 (NRI) は、これらを経営不全症候群 (MDS) と称し、4つの疾患とのアナロジーを引いて問題提起する。
- 2 認知疾患とはそもそも、自社の内外環境変化を察知できていないという症状で、原因は経営企画部門が提供する経営情報の不完全さにある。
- 3 分析疾患は、分析業務を担う経営企画スタッフが本来業務以外の低付加価値業務に時間とエネルギーを奪われていることが主たる原因である。VUCA時代に要求される、より定量的かつ広範な経営情報を効果的に分析し、その結果を意思決定可能な形で提言する方法論自体が分からないという問題もそこに併せ潜む。
- 4 さらに、判断疾患は、経営陣自身の理解が深い特定事業や領域を超えた、全社レベルのゼネラルマネジメントの能力が低いことと、加えて、経営陣一人一人のアカウンタビリティが明確になっていないことに起因する。
- 5 行動疾患 (=生活習慣病) の2大要因は、経営陣の日常的な業務時間配分の歪み、彼らが日常的に接している情報源の偏りにある。
- 6 これらを打開する突破口は、「3C+PEST」という広範な経営情報を「当社へのインパクト」という示唆が抽出できる形に収集・分析を行い、さらには、将来的な内外の経営環境変化に能動的に対応するための比較可能な複数シナリオを提示し、経営陣の判断をスピーディーに支援するような「経営インテリジェンス機能」の構築にある。

I VUCAと意思決定不全

1 グローバル競争に挑む「以前」の状態にある日本企業

海外の経営者が集まるビジネスフォーラムなどに参加すると、VUCA（Volatile：変動性、Uncertain：不確実性、Complex：複雑性、Ambiguous：曖昧性）という言葉で企業の経営環境認識が語られることが多い。VUCAは米国の軍事用語をルーツとした「予測不能な経営環境」を意味する造語であるが、VUCA時代には社内も社外も深刻な「見えない化」が進むことが世界の有力企業の間では懸念されている。

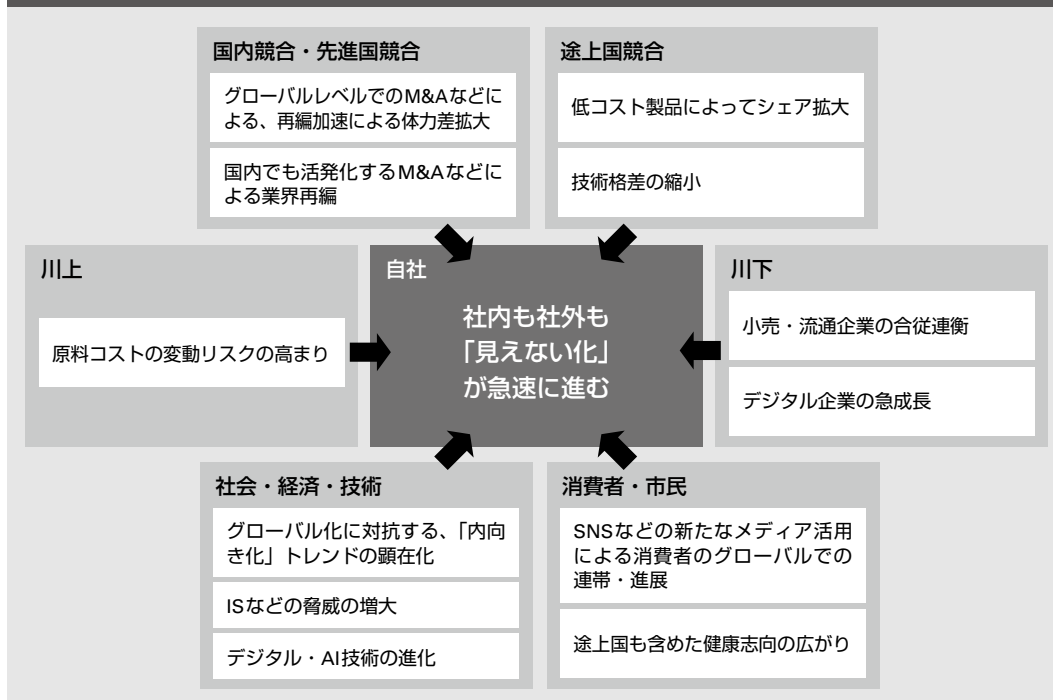
過去の経験則や現地人脈が価値を生まない「未体験のグローバリゼーション」は、社内の自社状況を見えにくくし、自社のバリューチェーンを取り巻くさまざまな社外の経営環境もこれまで以上のスピードと規模で変化する。消費者・生活者の価値観はSNSなどの普

及により一元化され、瞬く間に変化し続ける。社会の企業に対する期待感や評価も、昨今のESG（Environment：環境、Society：社会、Governance：ガバナンス）への関心の高まりが表す通り、より高い次元での社会的責任を要求してくる（図1）。

日本企業は、このVUCA時代にグローバル競争に立ち向かわねばならない状況に置かれつつも、足元の母国における本業の綻びや、続発する社内不祥事への対応に追われる状況が続いている。これではグローバルな市場での強敵と丁々発止の戦いはできない。

これまで何十年という時間をかけて培ってきたブランドや、技術力、優秀な社員といった経営資源があるにもかかわらず、経営レベルでの意思決定を大きく誤ったことによって、あるいは何も決定できないまま時間が過ぎたことによって、会社全体が立ち行かなくなってしまいう有名企業もここ数年で相次いでいる。グローバリゼーションを勝ち抜くに

図1 VUCA時代が進む社内外の「見えない化」

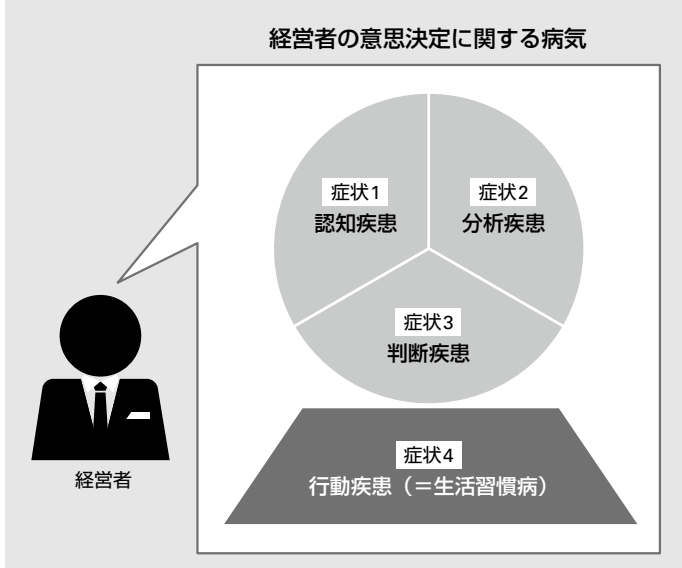


は、意思決定のあり方そのものを抜本的に変革する必要がある。

2 現場の優秀さと対照的な 経営レベルの意思決定の不作為

企業経営において、日本企業と海外有力企業の間には、決定的かつ根本的なギャップが存在するように思われる。それは現場のオペレーション階層のギャップではなく、経営トップとそれを取り巻く経営陣が担う意思決定のギャップにあると筆者は考えている。正しい意思決定ができない日本企業の背景にある病巣を「経営不全症候群（MDS：Management Dysfunctional Syndrome）」と名づけているが、その病巣は図2のように「認知疾患」「分析疾患」「判断疾患」そして日常的に症状が蓄積する「行動疾患（＝生活習慣病）」の4領域から構成されると分析している。以下では、この疾患領域ごとに、日本企業に構造的に根付く疾患の要因を考察し、それらを打破する突破口として「経営インテリジェンス機能」の重要性について提言する。

図2 経営不全症候群
(Management Dysfunctional Syndrome: MDS)



II 4 疾患領域の内部構造

1 認知疾患

認知疾患とは、そもそも自社の内外環境変化を察知できていないという症状で、原因は経営企画部門が提供する経営情報の不完全さにある。企業経営者は社内と社外の「見えない化」に苦しんでいるが、社内の「見えない化」を加速している要因は、数年前から未体験ゾーンに突入している急激なグローバルイノベーションである。新たに進出した海外市場では過去の経験やナレッジが利かない状況の中で、現地人材を最大限に活用すべくオペレーションの重要ポストを現地化することによって、日本本社からは自社の現場すら見えなくなる。

一方、社外に目を向けると、経営環境の不確実性が増す中で、たとえば、リーマンショック、英国のEU離脱、米国のトランプ政権誕生、新興国での政権交代、地球規模でのテロリズムの横行、予想外の業界再編、デジタルマーケティングの急速な進展など、こちらもこれまで全く想定すらしなかった激変が押し寄せている。

後段のアンケート調査結果でも述べるが、日本企業が経営レベルの意思決定において認知している経営情報は、「3C+PEST」という情報のごく一部に過ぎない。せいぜい既存顧客、従来から認知している競合企業、PEST（政治、経済、社会、技術）の一般的E（経済動向）までである。異業種から突如市場参入した新興勢力企業や、日進月歩を続けるICT関連と自社ビジネスとのかかわり、ますます要求を高める顧客の声などをタイムリーに収集・分析することができていない。

正しい経営情報を認知できなければ、それに基づいた意思決定もできない。

社内の不適切会計に加えて、買収した海外子会社の業績の急激な悪化で存亡の危機に立たされた東芝のケースも、経営不全症候群(MDS)の観点から分析すればこの認知疾患に相当する。すなわち、買収した米国原発メーカーが抱えるさまざまな契約上の制約・コミットメントの存在や、受注プロジェクトをオンスケジュールで推進することができないといった同社の能力限界を本社が把握していなかったことが、その後の対応策の遅れ、不十分さにつながったといえる。

2 分析疾患

分析疾患とは、分析業務を担う経営企画スタッフの時間とエネルギーが、本来業務以外の低付加価値業務に奪われていることを主たる原因とする疾患である。経営陣が意思決定に要する経営情報を収集・分析する役割を担うのは、経営企画部門と呼ばれるコーポレートレベルの戦略スタッフである。NRIは以前から企画スタッフの業務分析を行ってきたが、意思決定のための情報の収集・分析・提言とはかけ離れた、俗にいう「調整業務」に彼らの膨大な時間とエネルギーが投入されている実態が明らかになった。

最大の原因は、過去数年間に日本企業のコーポレートに設立されたさまざまな専門部署、そしてそれらが発信する計画・方針類が無数にあるという事実である。方針・計画があれば、それらを策定し、決裁を取り付けるための根回しや社内調整業務が必要となる。PlanがあればDo、Check&Actという経営管理サイクルも必要となり、経営企画部門に所

属する多くのスタッフは、ほかのコーポレート組織と連携しながら、これらの低付加価値業務に膨大な時間とエネルギーを投入することになる。その結果、経営判断に有効な内外の経営情報の分析、経営陣への提言のためのシナリオ構築作業に十分な時間を捻出することができなくなる。

さらに、経営企画部門のスタッフは、それまで事業部門や管理・間接部門を数年ごとにローテーションしてきた人材によって構成される場合が多い(まれに経営企画部門のみをキャリアパスとするケースもあるが)。そのため、おのずと、今後必要となる内外経営情報を加工・分析するための技術的なスキルや知識を持ち合わせていない場合が多い。需要予測モデルなどを事業部門あるいはマーケティング部門に、コスト分析を原価企画グループに、業績データの分析を経理部門に委ねるケースが多い。要するに、今後扱わなければならない3C+PEST情報を分析するアナリティクス分野のケイパビリティが大きく欠乏しているのである。

あるエネルギー関連企業の本社企画系スタッフの業務分析をしたプロジェクトでは、企画スタッフの業務時間の大半が社内会議資料作成に費やされているという事実が浮かび上がった。同社では伝統的に会議資料の作成過程で、企画部門の上級者が下級者の資料原案を「添削」することが重んじられていた。その資料は企画部門内での完成を経て、会議参加者に根回しされるたびに、さらなる詳細な指摘事項や修正要請を受け、最終的には「ver.20」というレベルまでの修正が積み上がるケースも珍しくなかった。

一連の修正業務は、企業価値創造とは一切

直結しない「内部会議」のためのものであり、さらに深刻な問題は、この資料作成のアプローチや慣行が異常なものであるという事実について、誰もその認識を持ち合わせていなかったという点にある。まさに、経営分析スタッフが本来あるべき業務に時間とエネルギーを割けないという分析疾患の典型例といえる。このような現象は程度の差こそあれ、官僚的な風土が残る多くの企業にも散見される。

3 判断疾患

判断疾患は、経営陣のゼネラルマネジメントの能力が低いことと、加えて、経営陣一人一人のアカウンタビリティが明確になっていないことに起因する。その根本的な原因は「経営トップ」自身にある。合議的な経営風土が強い日本企業においては、執行役員以上の「経営陣」と言い換えても同じである。彼らが判断を誤る原因は2つある。

1つは、社内昇格で役員以上のポストに上り詰めた経営陣は、いずれも自身の出身分野（畑ともいう）以外について理解・洞察し、正しい質問を投げかけて、あるべき意思決定に到達することができないことが挙げられる。自身の畑以外には、当然その分野出身の社内昇格役員がいるわけであり、その役員に経験値で勝ることができないといった委棄の念がその背景にあると考えられる。一定以上の上級ポジションにおいて、複数部門（事業分野あるいは機能分野）を計画的にローテーションし、あるいは別の組織への出向などを経て、「ゼネラルマネジメント」のスキルを磨く試みは過去10年来続けられているが、いまだに十分な成果を出せていないのも課題で

ある。

もう1つは、職務権限遂行の結果に関するアカウンタビリティが明確でない、ということにある。アカウンタビリティとは、一般的に世間で誤って使われている「説明責任」ではなく、他人に委譲できるレスポンスビリティとは明確に区別される、ほかには絶対に委譲できない、当人のみの究極的な成果責任と定義されるものである。

役員一人一人のアカウンタビリティが明確でないために、経営レベルの会議は合議的なものとなり、本来下されなければならない大胆な（時にリスクを内包する）選択肢が選択されることはない。結果として、構造改革の決定的な機会を逸し、その間に、より迅速・大胆な意思決定ができる海外の競争相手に大きく水をあけられる。

こうした問題は、日本特有の人事制度や意思決定風土とも密接に関係するが故に、大きな難題であることも事実である。しかし、経営不全症候群（MDS）は会社構成員全体の話ではなく、意思決定をつかさどる最も大きい責任と権限を持った経営陣の問題であり、風土・制度の違いなどでは済まされない。過去10年以上にわたるコーポレートガバナンスの強化や、役員の職務と報酬の均衡化という方向に舵を取ってきた日本企業は、今こそ、経営の意思決定にかかわる役員のアカウンタビリティの明確化と、結果に対する信賞必罰に魂を込めるべきである。

ある消費財メーカーは、自社商品のグローバル市場での成長余力を獲得するために、それまで全く経験値がないある新興国市場で、地場の同業他社を数千億円を投じて買収した。しかし買収後の迅速な合理化の断行、バ

リチェーンの統合、相互の強み（被買収側のチャネル力とブランド力、買収側の研究開発力と品質管理技術）の注入といった、経営レベルの意思決定がことごとく後手に回ったため、買収後数年を経て、当該会社を買収価格未満の条件で売却し、数百億円の特別損失を計上することになった。その特別損失の成果責任を明確にしたと読み取れるような、上層部の役員人事的なけじめは外部から見限り一切行われなかった。集団的な経営責任不明瞭体質を最後まで引きずったケースとして、これは典型的な判断疾患といえる。

4 行動疾患（=生活習慣病）

ここでいう生活習慣病は、その活動が習慣化・常識化して長年蓄積し、いざというときに、基本的な身体能力の発揮を困難にする疾患を指す。生活習慣病の要因は、経営陣の日常的な業務時間配分の歪みや、彼らが日常的に接している情報源の偏りにある。NRIではこのような偏りに関して、売上500億円以上の日本企業を対象にしたアンケート調査を実施したが、その結果、以下のような傾向が明らかになった。

国内対海外、そして各々の場所において「社内会議・拠点業務」「顧客との商談、市場視察」「業界団体活動」「IR」「その他」といった区分で経営者（アンケートでは社長に限定）が投入している時間を見ると、圧倒的な時間（全業務時間の85%以上）が国内、そしてその内訳も「社内会議・拠点業務」の割合が「顧客との商談、市場視察」よりも高くなっているという実態があった。筆者は、これを「経営者の穴熊（アナグマ）現象」と指摘し、深刻な行動疾患（=生活習慣病）と捉え

ている。もし、グローバル市場で戦う欧米の有力競合企業の経営者に同様な調査をしたならば、結果は全く異なるものになることは自明である。

また、経営者が日常的に接している情報についても「日本語媒体」が圧倒的に多く、その媒体の中身は「一般社会経済紙」「業界関連の一般誌」「自社が属する業界の専門誌」の順に多い。VUCA時代に世界で流通するビジネス情報の90%以上は英語記述という実態を考えると、今後さらに海外売上高比率などを高めなければならない日本などは、特に、この状況を打破する必要がある。なお、アンケート調査を基にした分析結果については、第四論考「経営インテリジェンス機能効率化に向けた方策」を参照されたい。

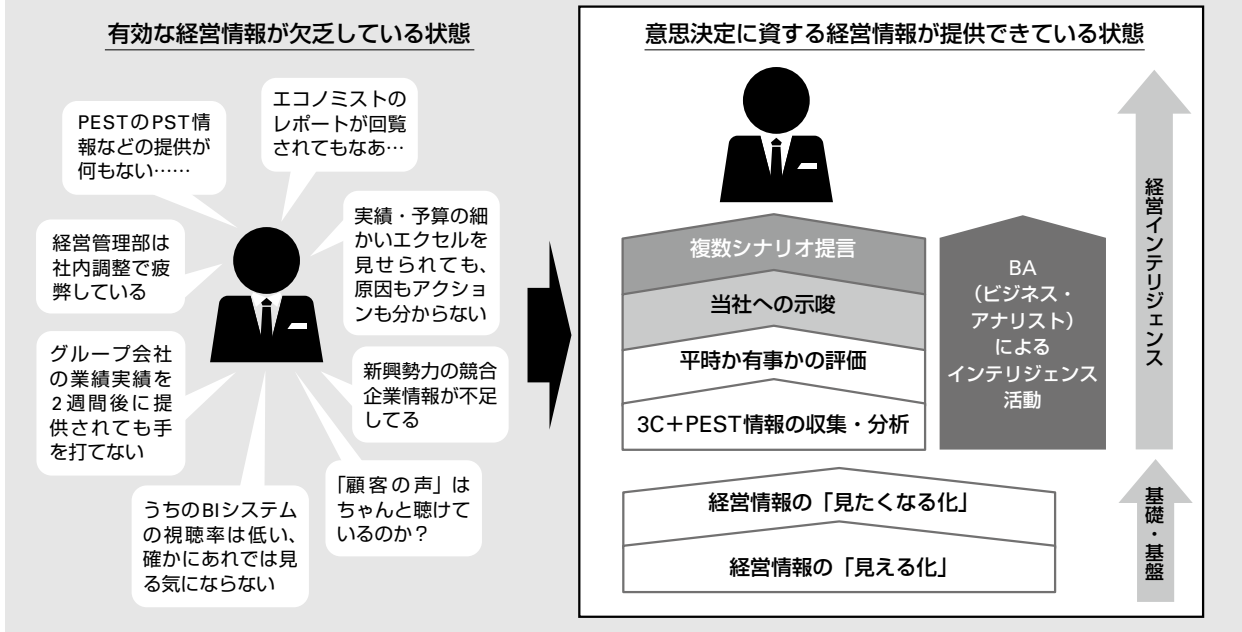
III 突破口としての 「経営インテリジェンス」 機能の構築

1 第一歩は有効な社外の 経営情報の収集・分析

VUCA時代には、これまで考察した疾患を乗り越え、より頻度高く、よりダイナミックな（定期的なルーティン以外の）経営レベルの意思決定が求められる。そのためにまず整備しなければならないのは「経営情報」である。NRIでは経営情報を「3C+PEST」で分類しているが、多くの日本企業は3Cのうち自社（Company）以外の2C（Customer、Competitor）の経営情報から収集・分析状況を再点検する必要があると考える。

Customerに関する経営情報収集とは、従来の国内の「お得意様」「取引先」を越えて

図3 経営情報の高度化・インテリジェンス化



海の向こうの顧客や将来の顧客の声を真剣に集めることである。そしてその海の向こうの市場における競争相手についても、再度、情報を収集・整理すべきである。昨今のITの技術革新や新興国での規制緩和、あるいは先進国での規制強化の流れを受けて、これまでとは異なる競合相手が出現している可能性が高い。

3Cの次はPEST（政治、経済、社会、技術）情報の収集である。単なるオンラインサービスの一般会員情報ではなく、著名エコノミストが発信するレポートだけでもない、これらPESTが「当社にとって意味することは何か」を分析し、経営陣が全社的な意思決定に活用できる形で、経営会議の場にタイムリーに提供することが求められる。

NRIは、従来の経営情報の範囲を超えた「3C+PEST」の情報を、「当社への示唆」というレベルまで分析・提言をする機能を「経

営インテリジェンス」機能として提言する（図3）。また経営会議へ諮る際には、特定の意思決定を支持する単一シナリオのみではなく、複数の現実的なシナリオをセットで提供することが重要と考える。そのためにも、次論考以降で提言するような経営分析専門スタッフ（BA：Business Analyst）人材の獲得と早期養成を目指すべきである。次論考以降では、経営情報の「見える化」を出発点とし、「見なくなる化」、さらには「経営インテリジェンスの高度化へ向けた改革アプローチ」について、日本企業の現状分析を含めて具体的に提言していきたい。

2 日常的に接する情報源をグローバル化する

社内の疾患治療のため、一連の業務改革を断行すると同時に、経営トップが日常的に接する情報源を早期にグローバル化する必要が

ある。自身の業界関係者や顧客が集う国際的な会合に、経営トップ自らが時間とエネルギーを投入すべきである。英語力に問題があっても優秀な社内スタッフを同行すればよいし、そもそも自身の業界の専門用語でコミュニケーションがなされる会合であれば、十分な情報と知見の交換は可能なはずだ。

経営トップ自らがこのようなグローバルビジネスの最先端の場に、現地・現物の精神で身を投じることにより、自社が置かれた危機的な状況や、近い将来に現実のものとなる、大きな潮流を直接感知することができる。それこそが、日本企業が真にグローバルプレイヤーとして顧客にも競合他社にも認識されることにつながり、経営インテリジェンス機能の高度化に向けた改革に一層の拍車をかける効果的なアプローチとなる。経営トップが穴

熊（アナグマ）状態を即刻打破し、広く、高く情報のアンテナを立てることを提言したい。

著者

森沢 徹（もりさわとおる）

コーポレートイノベーションコンサルティング部
プリンシパル

専門はグローバル企業の本社機構革新、営利・非営利組織の戦略コミュニケーションの活性化・経営管理の高度化

根岸正州（ねぎしまさくに）

産業ITコンサルティング部上級コンサルタント

専門はグローバル経営戦略、グローバルマネジメント、企業再生、CSR/CSV戦略、デジタル化のための戦略・組織・人事設計など