

経営不全症候群 (MDS) に対する処方箋 「見たくなる化」から「経営インテリジェンスの創造・強化」へ



根岸正州



森沢 徹



郡司浩太郎

CONTENTS

- I 経営情報の「見える化」ではなく「見たくなる化」
- II 経営インテリジェンス機能の創造・強化
- III 海外の優良事例にみる経営インテリジェンス機能のあるべき姿
- IV 経営インテリジェンス機能の高度化ステップ
- V 改革促進のためのKFS

要約

- 1 社内の経営情報が「見える化」されただけでは価値は低く、経営陣からも見てもらえない。経営陣の「見たくなる化」を実現することが求められる。そのためには、経営情報の強度、頻度、感度の3つを上げる必要がある。
- 2 社内の経営情報だけでは不十分なため、外部環境変化についても付加価値の高い分析を行い、自社への影響分析を行って、経営陣に示唆や気づきを与えることができる「経営インテリジェンス」機能を強化する必要がある。経営のさまざまなシーンで活用しに足るものである必要があるが、大きくいうと、有事のクイックアラート機能と、平時のKEIのモニタリングによるトレンド変化の提言機能が重要である。
- 3 BtoCのグローバル消費財メーカーであるP&Gや、BtoBのダウ・ケミカルにおける経営インテリジェンス機能が各社の経営にいかに関与しているかを紹介する。
- 4 日本企業の経営インテリジェンス度合いについて3段階で分類し、経営インテリジェンス1.0企業や、経営インテリジェンス2.0企業がどのような取り組みを行い、機能の創造・強化を図っていくかを紹介する。
- 5 経営インテリジェンス機能の創造・強化にあたってのKFSは、①経営トップのコミットメント、②現場からの独立性を保った社内の少数精鋭チームの組成、③AI/RPA活用や高度な分析手法などの外部パートナーの活用、④仮説思考で経営の意思決定支援活動：逆サイクルPDCAの支援、の4つである。

I 経営情報の「見える化」 ではなく「見たくなる化」

グローバル展開をする企業が増えている中、経営環境の不確実性が増している。このため、各地域や各事業部門任せのマネジメントでは限界を迎えつつある。たとえば、多くの企業はこれまで国別にマーケティング活動を行ってきた。しかし、SNSの発達により、商品や企業の評判が容易に国境を越えて伝播するようになると、ある国で起きたネガティブな情報が瞬時に世界中に広がるため、現地任せにしているとは適切に対応し切れない場合も生じている。

本社にとって、途上国の情報は手に入りにくいことが多い。特に市場が成長している場合、対前年比で自社の業績が伸びていても、競合他社はそれに上回るペースで成長している可能性がある。現場は目先の対応に追われ、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づかずにいると、ある日突然、競合他社とのシェアの差が大きく開いていることを知って驚くことにもなりかねない。あるいは、途上国での環境への意識の高まりに迅速な対応ができず、ビジネスチャンスを逃してしまう恐れもある。

経営環境の連続的な変化であれば、各現場でオペレーションを改善すれば対応することができるが、実際はそうはいかない。最近では政治・経済・社会・技術が急速に変化しており、そこで起こる非連続的な変化については、グローバル本社による経営判断が求められる。とりわけグローバルに展開している企業は、進出先の国・地域の情報だけでなく、政治・経済などマクロ環境の動向も含めて、

さまざまな情報をタイムリーに把握し、経営レベルの意思決定、対外活動、各事業部門の支援、経営幹部の育成などに役立たせていく必要がある。こうした目的を果たすためにも、グローバルでの経営情報管理を高度化させることが急務となっている。日系企業の海外進出の進展に伴って、グローバルでの経営基盤強化の一つとして、経営情報管理の高度化が求められている。

しかし、海外子会社まで含めた経営情報の「見える化（可視化）」について、限定的なレベルにとどまる企業が多い。仮に見えたとしても、可視化された情報を経営陣にとって意味のある形に分析を行い、スピーディに情報提供できる専門組織・人材が不足している、あるいは、分析するための十分なプラットフォームがない、といった課題を抱えることも多い。

また、こうした課題をクリアした企業が経営インテリジェンス向上のため情報管理を高度化しようとする場合、まずはBI（ビジネス・インテリジェンス）ツールを導入して、自社情報の「見える化」から着手するケースが見られる。しかし、多くのケースでは、見えた後でどのように活用するかという目的が曖昧であり、結局、経営陣に見られないものになってしまう。

従って、自社の経営情報については、「見える化」よりも「見たくなる化」を心がけることが重要である。経営陣が見たくなる情報にするためには、情報の「強度」「頻度」「感度」の3つを高めることである。

1 情報の強度

社内の過去情報だけを用いて分析することは、持続的改善には役立つが非連続的な変化

への対応という観点では十分でない。強度を高めるためには、経営環境におけるトレンドや変化を迅速に捉え、自社に対する影響を分析し、未来への示唆まで含めたストーリーとして語られるまで情報を整理する必要がある。

2 情報の頻度

ここでの頻度とは、いつでもどこでも鮮度の高い情報を活用できることを指す。「見たくなる化」に向けては、「会議で配布された書類を現場の人は見ていない」「情報システムを作っても特定のデバイスでしか見られない」「時差の関係で情報にタイムラグが生じる」という状況では望ましくない。そこで頻度をより高めるためには、AI（人工知能）ロボットに声をかければいつでも必要な情報が把握できるなど、経営陣が活用しやすい環境を用意しておかなければならない。

3 情報の感度

経営情報の感度とは、経営陣や事業部門トップのユーザーが経営環境の変化についての情報や分析結果について、どの程度理解をして、経営判断に活かせるかという尺度を指す。経営陣がその情報を見て有益な示唆を得られるかどうかとも重要になる。つまり、強度や頻度が高い良い経営情報が経営者や事業部門トップに提供されたとしても、経営環境変化についてのリテラシーや感性が弱いと意思決定に活用されないという課題が生じるということである。

日本企業の海外売上比率は高まる傾向にあるが、海外売上比率が高まっても、経営陣が国内の社内会議に忙殺されているという状況も多く、また、接している情報源も日本語の

情報に偏っていることも多い。現地の状況が肌感覚で分からなければ、重要な情報が報告されていても気づかない可能性がある。

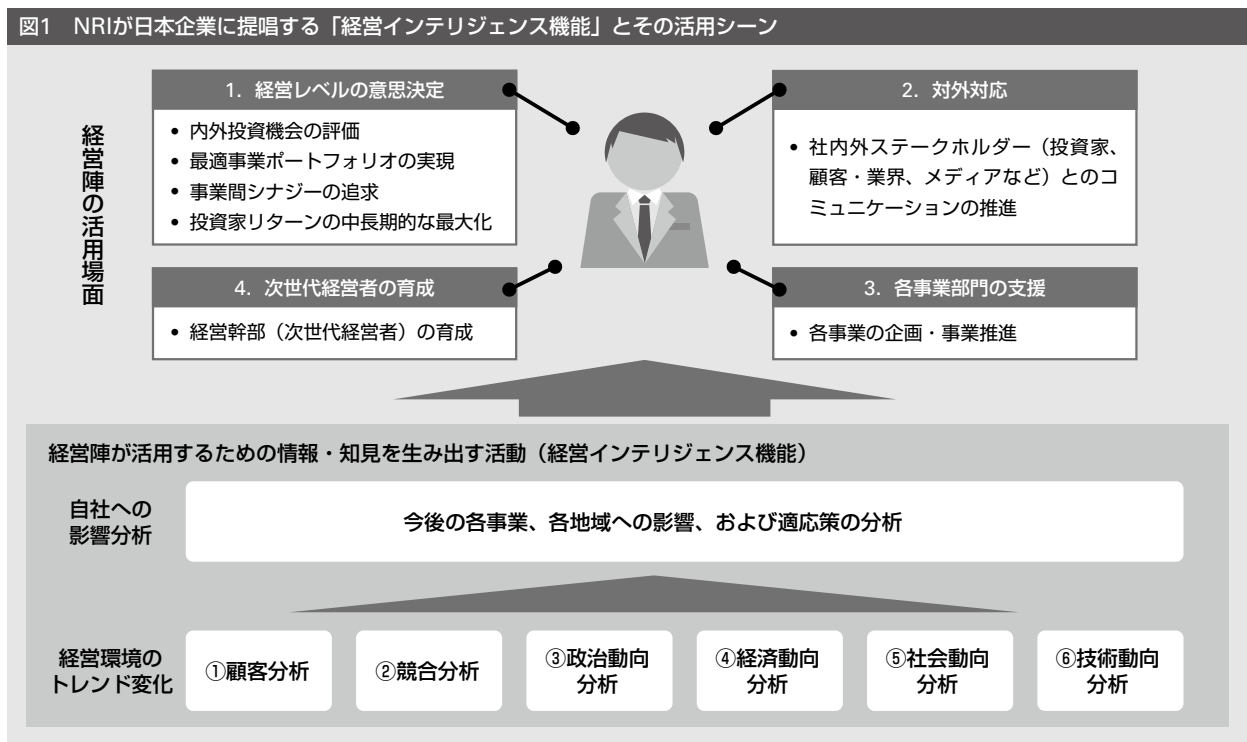
経営情報の感度を高めるために、経営分析スタッフはどのようなことができるのか。それは、経営陣にとって、見たくなるコンテンツを用意していくことが大事で、強度、頻度の高い情報提供を心がけるとともに、経営陣にとっての良い意味での気づきを促すことが重要である。また、経営陣の提供された情報の視聴率や嗜好などを把握した上で、より適切な経営情報の提供に活かすなどの取り組みも重要である。

II 経営インテリジェンス機能の創造・強化

経営情報の「見たくなる化」のためには、強度、頻度、感度を高める必要があるが、そのためには、社内の経営情報の「見える化」だけでは不十分である。外部環境変化について、付加価値の高い分析を行い、経営陣に示唆や気づきを与えることができる経営インテリジェンスにまで昇華させる必要がある。なお、経営インテリジェンスとは、グローバルでの不確実な経営環境変化についての情報・知見を、経営陣が活用しやすい形に編集した情報・知見のことである。

グローバルでの顧客や競合のトレンド変化に加えて、政治、経済、社会、技術（いわゆるPEST情報）などのトレンド変化の動向をも捉えることで、経営の意思決定や、メディアなどへの対外対応、各事業部門の支援、次世代経営者の育成などに活用していくことが求められる（図1）。

図1 NRIが日本企業に提唱する「経営インテリジェンス機能」とその活用シーン



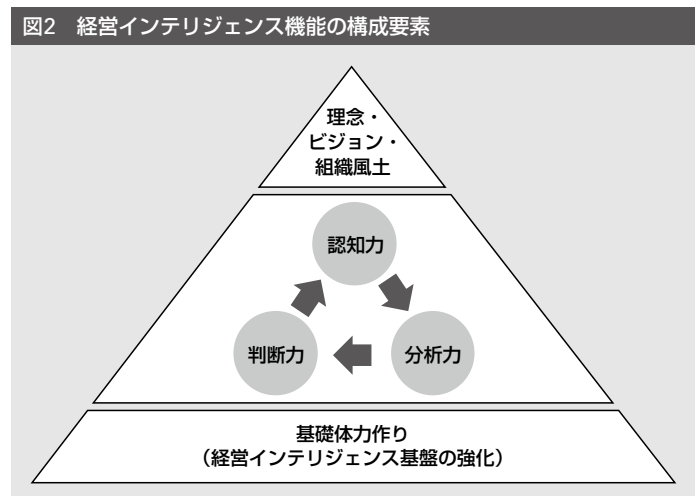
経営インテリジェンス機能を強化していくためには、ビジョン・戦略を持って認知力、分析力、判断力を向上させ、それを支える基礎体力としての経営基盤を強化することが求められる（図2）。

多くの日系企業では、事業の撤退、M&A、新規事業、ポートフォリオの組み換えなどの非連続的な意思決定において課題を抱えていることが多く、グローバル本社の重要な機能として強化される必要がある。

また、経営陣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活用するタイミングとしては、大きく分けて2つある。第一に有事のクイックアラート機能、第二に平時のグローバル本社主導の経営判断に対する支援機能である。おおむね、両方が必要となることが多く、有事、平時ともに経営プロセスに組み込むことで活用することが可能となる。

第一の有事のクイックアラート機能とは、有事の際に経営陣に向けて必要な情報を迅速に上げることである。事業所で事故・事件などが起こった場合に備えて、多くの企業はそれを速やかに経営陣に伝達する仕組みを持っている。いわゆるクライシスマネジメントと呼ばれる機能である。ただ、経営環境の不確実性が増す中で、2016年であれば米国大統領

図2 経営インテリジェンス機能の構成要素



選挙、FRB（米連邦制度準備理事会）の大幅な利上げ、英国のEU離脱といった地政学リスクや、マクロ経済に与える影響、競合他社による製品イノベーションの変化といったテーマを有事と捉えて、経営陣に分かりやすく情報を編纂して、自社への影響分析までを迅速に行うことも求められる。グローバルトップ企業などでは、翌日にはこの種のクイックアラート情報が経営陣向けに加工されて提供されている。

また、平時におけるインテリジェンス機能としては、重要な経営環境変化を捉えて、今後どのようにしていくのか、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、経営陣に対して将来的な示唆や気づきを与えることが求められる。

その際に重要な考え方がKEI（Key Environmental Indicators：重要環境変化指標）である。KEIとはなにか。経営情報管理では、これまで社内の財務や非財務のKPI（Key Performance Indicators：重要業績評価指標）がよく用いられてきたが、実は各社のパフォーマンスの大半は経営環境が決められているという研究もあり、外部環境に関しても押しなべてさまざまな統計指標を見ておくだけではなく、当社の業績に影響を与える重要な環境変化指標をKEIと定めて見ておくことが重要である。

世界100カ国で複数の事業を展開している、ある事務機器メーカーのケースでは、自社情報に加えて競合や業界の動向、さらには現地の政治、経済、社会情勢など、あらゆる情報を収集・理解し、重要性を判別するのは非常に困難であった。そこで自社の状況に合わせて、重要な環境変化に関する先行指標を

KEIに定めてウォッチするのが現実的であるということになり、先進国では、リサイクルや環境関連規制などのプロダクトミックスに影響を与える環境指標が選ばれ、また途上国では、紙パルプ需給指数、都市別のオフィス用不動産着工床面積などの事務機器ニーズ拡大の動きを量的に緻密に抑えることができるKEIを定めて、モニタリングをしている。

Ⅲ 海外の優良事例にみる 経営インテリジェンス機能の あるべき姿

野村総合研究所（NRI）の調査では、グローバルトップ企業は、10年以上の歳月をかけて経営インテリジェンス機能を強化してきていることが明らかになっている。各社のもとのガバナンスのあり方によって、それぞれ設計や活用シーンは異なるが、グローバル本社が経営インテリジェンス機能を大幅に強化すれば、業績の向上に寄与することも明らかになっている。

1 P&Gの経営インテリジェンス機能

グローバル消費財メーカーであるP&Gでは、2000年代後半から経営インテリジェンス機能を構築・強化してきた。

当初は、定型的な業務をグローバルで標準化・集約化し、スケールメリットを活かした効率化を実現する機能として、シェアードサービス会社のGlobal Business Services（GBS）社を1990年代に設立した。

その後、2000年代後半に意思決定にアナリティクスを活用するというCEO（当時）の戦略によって、より現場から離れた客観的な

分析ができるという観点からGBS社内にアナリティクス機能を構築した。当初は、同社にあっても、経営向けのBIシステムの視聴率が低く、経営陣があまり活用していないという実態があった。原因は、社内情報の過去の分析が中心となっており、競合分析や環境変化による業績への影響の予測など、経営の意思決定にタイムリーに役立つ情報提供ができていなかったためである。

そこで、経営陣への意思決定を支えるGBS社内の経営インテリジェンスチーム主導で、グローバル共通のIT基盤を活用するとともに、国際情勢や競合情報などのデータベースを構築し、グローバルの分析プラットフォームとして活用できるようにした。またビジネスアナリストたちは、事業本部、各地域拠点、本社機能向けには、それぞれが必要とする顧客・市場分析、競合分析、事業分析、予測情報などを提供し、トップマネジメント向けには、週次で分析情報を提供するようになった（表1）。

その結果、グローバルの経営会議では、当該チームのビジネスアナリストが主体的に仮説検証を行い、経営陣による各地域・部門横断での投資、および経費配分のポートフォリオの組み換えといった意思決定を、週次でPDCAサイクルを回せるようになっている。同社では、17年現在、約500人からなる経営インテリジェンスチームの体制で、経営上の意思決定を支えていると考えられる。これだけ人材をそろえて経営インテリジェンス情報を提供できることは、同社の競争優位を支える重要な要因となっている。その背景には、経営陣にとって役立つ経営インテリジェンスを提供し続けられたこと、また、そのために

表1 P&Gのグローバル経営会議における変化

	改革前 (～2010年頃)	改革後 (2010年頃～)
意思決定の起点	<ul style="list-style-type: none"> 分析結果（グラフ、図表など）のデータが起点であり、そこからの示唆・洞察は示されない 	<ul style="list-style-type: none"> ビジネスアナリストが分析結果から導出した洞察（インサイト）を提示し、そこを起点として意思決定を行う
意思決定プロセスの特徴	<ul style="list-style-type: none"> 大量のデータから起きている事象と理由を読み解くことに時間が費やされ、方策を十分に議論できない 経営者の経験や直感に基づく意思決定になりがちである 	<ul style="list-style-type: none"> 「なぜその事象が起きたか」「どう対処すべきか」に十分な議論の時間を費やすことができる データ分析結果に基づいた合理的な意思決定ができる

必要となるビジネスアナリストについても、高度な人材要件と魅力的なキャリアパスを確立・発信したことにより、内外から優秀な人材の招聘に成功できたことが大きい。

2 ダウ・ケミカルの事例

グローバルに展開する原材料メーカーであるダウ・ケミカルは、もともと事業部門や機能部門が強く、グループ経営においても分権化が進んでいた。しかし2000年前後より、各事業・機能横断で客観的分析をする必要性が認識されるようになった。CIOのコミットメントの下で、グローバル本社に分析専門チームを発足させ、事業・機能部門主導で意思決定を支えるための経営インテリジェンスを提供することにした（表2）。

事業部によってニーズは異なるため、各部門のマネジメント層には、販売予測情報、月次で予実ギャップと要因分析、日次でKEI情報を提供した。たとえば、販売価格の最適化を求めていた営業部門には、為替リスク評価モデルを用いて、地域ごとの最適販売価格を提示した。また、調達部門には資源売買の最

表2 ダウ・ケミカルにおける分析プロジェクトの例

サービス対象	分析サービス内容	提供価値
営業部門	販売価格の最適化	・為替リスク評価モデルを使い、各リージョンでの最適な販売価格を提示
調達部門	原材料調達コストの最適化	・為替リスク評価モデルを使い、原材料の最適な調達場所とタイミングを提示 ・調達コスト削減を実現。それまでの40億ドルの調達コストが改善された
SCM部門	輸送の最適化	・35カ国188の製造場所から数千の供給先へ、適切なタイミングで過剰在庫を持つことなく提供する製品輸送計画を立案 ※陸上輸送（トラック・鉄道）、海上輸送、航空輸送などにかかっていた28億ドルの物流コストが改善された
人事部門	人材調達の最適化	・人材の需給モデルを活用し、適切なタイミングでの適切なスキルを持った人材の採用を実現
事業部	販売予測	・高度なモデルを使った販売予測情報を提供 ※すべてのプロジェクトで予測精度が大幅に改善され、予測誤差が10%未満へ
	予実ギャップ要因分析	・毎月12日までに、前月までの計画と実績のギャップ、ギャップ要因を分析し情報提供 ・目標達成に向けて、迅速な戦略の修正が可能になった
	KEIの提供	・事業部門にとってクリティカルな経済情報を毎日配信

適化に役立つ情報を提供した。その結果、9億ドルのエネルギー消費を削減することができたのである。経営インテリジェンス機能の構築にあたっては、一般的に、グローバル本社では、どの拠点にどのようなスキルや知識、経験を持った人材がいるかを把握しにくい場合が多いため、この問題に対し同社では、人事部門に対して、人材の需給モデルを活用し、適切なタイミングで、適切なスキルを持った人材を採用できるように支援している。

このように、グローバル本社の専門チームが各部門の意思決定の鍵となる分析サービスを提供することにより、同社はグローバル全体で50億ドル規模の利益貢献をし続けている。

こうした支援サービスを実現させた成功要因として、経営陣によるコミットメントが非常に重要である。また、ビジネスアナリストの育成とスキル向上と同時に、社内向けの啓蒙・社内営業活動を行うことも不可欠である。同社では健全な市場メカニズムを動かせるため、各部門は必要に応じて、社内だけで

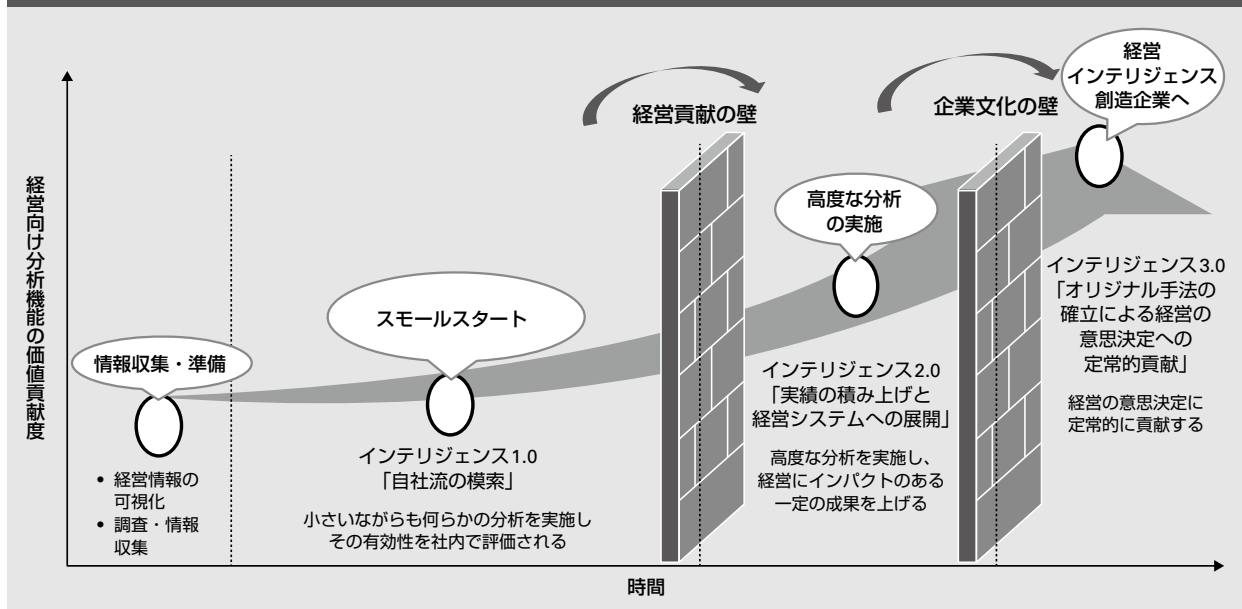
なく外部のサービス事業者も活用可能となっていたため、分析専門チームは「アナリティクス・デイ」を設けて、どのような分析ができるかについてプロモーションをすることにより、各部門の信頼を獲得し、仕事を依頼してもらえる状況を創り出している。

IV 経営インテリジェンス機能の高度化ステップ

海外の優良事例を見て自社を振り返ると、現実とのギャップの大きさに気づくという反応が多い。そういった海外企業にしても、当然、一朝一夕で経営インテリジェンス機能を構築したわけではない。

経営インテリジェンス機能に関心を持ち、これから取り組みを始めるという企業も少なくない。そこで、どのようなステップで経営インテリジェンス機能を強化していくかについて、数十社のさまざまな日系企業へのヒアリングや、改革支援の経験を基にしてまとめ

図3 経営インテリジェンス機能強化の発展ステップ



ると、企業の経営インテリジェンスはおおむね次の3段階に分けられると考えられる。

自社流を模索する「経営インテリジェンス1.0」、実績を積み上げ、経営システムに展開する「経営インテリジェンス2.0」、オリジナル手法を確立し、経営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（図3）。

1 経営インテリジェンス1.0：

スモールスタートと「経営貢献の壁」

経営インテリジェンス機能を強化する場合は、通常、準備段階として社内の過去情報を「見える化」し、他社動向についての情報収集を始める。そして、自社ならではの分析テーマを決めて、グローバル本社に分析専門チームを立ち上げてトライアル活動を始め、何らかのアウトプットを経営陣に発信していくことになる。ところが、アウトプットは経営陣の意思決定に役立たない、単なる「分析の

お遊び」に見えかねないという問題がある。このような「経営貢献の壁」を乗り越えられず、次の段階に移れずに終わってしまうケースが非常に多い。

ここではあくまでトライアル分析なので、限界があるのは当然であるが、経営陣のコミットメントを引き出して、課題を乗り越えていかななくてはならない。そのためには、競合他社の経営インテリジェンス機能の脅威について調査・伝達したり、経営陣にとって魅力的な分析テーマを選定したりすることが最も重要である。

2 経営インテリジェンス2.0：

経営インテリジェンス戦略の策定およびITなどの仕組み化

インテリジェンス2.0では、経営インテリジェンスを本格展開し、持続的に経営貢献を続けていかななくてはならない。その一方で、「経営貢献の壁」は乗り越えているため、経

営陣からもいろいろな要望が入るものの、その対応に終始させられる上、人員もまだそれほど増やせず、ITの仕組みも導入されていない状況なので、疲弊していく時期でもある。

ここで重要となるのは、経営インテリジェンスを今後どのように伸ばしていくのかという中期的な戦略策定、および、AI/RPAなども活用したITの仕組み作りである。非連続的な環境変化をつぶさに捉えて自社への影響分析を行い、未来についてのインサイトを与え続けるには、相応のビジョン・戦略、体制、AI/RPA活用による経営分析スタッフの効率化、外部パートナー活用などの戦略的な取り組みが必要になる。

さらに、経営インテリジェンス機能を経営だけではなく各事業部門の意思決定にも役立てることで、データ分析に基づく意思決定を企業文化にしていく必要がある。経験、勘、度胸（KKD）を頼りに現場で戦ってきた人材が経営陣になっても、経営インテリジェンスを活用し切るとはなかなか難しい。経営者側のリテラシーを高めると同時に、次世代経営者の育成もまた必要となる。経営陣の意思決定について現場の理解を高めるためにも、経営インテリジェンスを企業文化の一部に昇華していくことが求められるのである。

3 経営インテリジェンス3.0：

経営インテリジェンス創造企業へ

経営インテリジェンスチームを展開し、仕組みを構築し、経営者のみならず各事業部門でもデータ分析に基づいた意思決定が行われることが企業の隅々にまで浸透し、企業文化として定着するまでには、相当の時間と努力を要する。この「企業文化の壁」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を創造できるのである。第Ⅲ章で紹介したベストプラクティス企業は、いずれも10～20年の時間をかけてそのような文化を構築している。

V 改革促進のためのKFS

最後に、このような改革を推進していくための成功要因として、4点を指摘したい。

第一に、経営トップのコミットメントである。経営インテリジェンス機能を活用するのはまさに経営陣自身であるため、彼らにその覚悟がなければ活用し切るとは難しい。覚悟を決めるためにも、まずはスモールスタートからというアプローチもあるであろう。

第二は、現場からの独立性を保ちつつも、自社のビジネスを理解している少数精鋭の専門チーム組成である。経営の意思決定に役立てるためにも現場からの独立性は必要であるが、一方で、それが完全に外部の専門家だけになると、自社の経営やビジネスに対する影響について語れなくなってしまう。従って、経営企画部門やIT部門などに、独立した社内の経営インテリジェンスチームを、まずは少数精鋭でいいので組成することが重要である。

第三は、AI/RPAなどの経営分析業務への適用や、高度な分析手法の実現については、戦略的な外部パートナーの活用が有効であろう。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ってくるので、パートナー選定にあたっては社内だけでなく、外部パートナーも適材適所で活用していくことが必要である。

第四は、最も大事なことであるが、仮説思

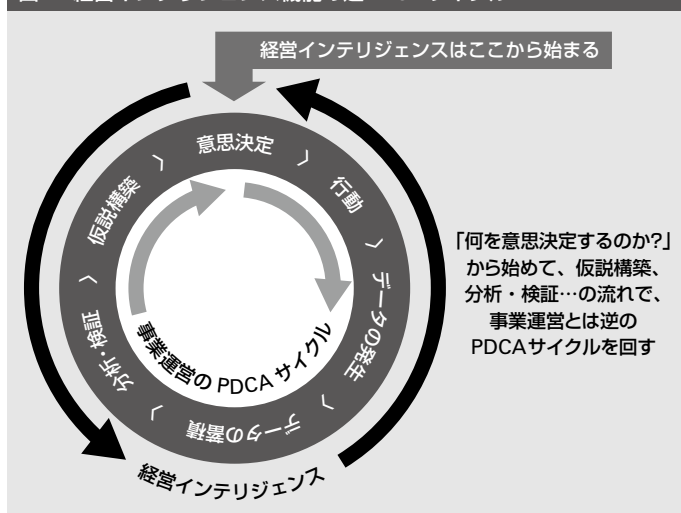
考による大胆な意思決定と支援を主目的とする経営インテリジェンス活動として、経営陣に向けたさまざまな分析やレポートを作成することである。ややもすると、分析やレポート作成が目的化してしまいがちであるが、それでは大きな経営貢献を果たすことは難しい。

図4は、経営インテリジェンスに基づく経営の意思決定は、予実や前年対比で追いかけるPDCAサイクルとは逆サイクルで回ることを示している。通常のPDCAサイクルは時計回りで、日々の営業活動などが積み上がって予算と実績の比較ができるようになり、未達の部門には原因分析や改善のための意思決定がなされる。だが、経営インテリジェンス機能に基づく意思決定は、これとは逆のサイクルとなる。つまり、最初に経営判断をしたいことがあって、それを達成するためのさまざまな仮説やインサイトがあり、それを検証するためにデータを収集して裏づけを確認する活動となる。

たとえば、あるグローバル企業A社の経営者が「南米大陸の利益を最大にしたい」と考えたときに、その意思決定を的確かつスピーディに行うべく、経営インテリジェンスチームがさまざまな仮説を立て、データを収集・検証することが求められるが、実際には、そのようなアプローチを取れるかどうか重要である。

なお、A社の場合には、インテリジェンスチームのビジネスアナリストが立てた「翌月からブラジルの法人の販促費を移転価格を支払ったとしても10倍にすることが利益の最大化につながる」という仮説が正しくデータで立証され、その翌月には、販促費10倍の意思決定がなされた。この種のダイナミックで迅速な仮説ベースの経営判断を支えることがで

図4 経営インテリジェンス機能の逆PDCAサイクル



きる経営インテリジェンス機能を作れるかどうか極めて重要である。

経営の意思決定高度化もまた一日にしてならず。まずは「千里の道も一歩から」始めてはいかがか。

著者

根岸正州（ねがしまさくに）

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

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

郡司浩太郎（ぐんじこうたろう）

産業ITコンサルティング部長 主席コンサルタント
 専門は企業変革、サプライチェーン管理、ビジネスアナリティクスなど