

## 経営インテリジェンス機能効率化に向けた方策 ～AIおよびKPOの活用～

経営インテリジェンス機能とは、企業をとりまく外部環境に関する様々なデータを収集し、自社に与える影響を分析する機能のことであり、NRIは、不確実な時代に企業が継続的に成長するために必要不可欠な機能と捉えている。しかし、関連するデータの収集・分析には多くの手間がかかることから、今後、日本企業が経営インテリジェンス機能を強化するためには、その効率化が求められる。ここでは、AIなどの先進技術や、KPOといった新しいビジネスモデルの活用策を紹介する。

### 効率化が求められる 「経営インテリジェンス機能」

VUCA\*1時代に企業が更なる成長を遂げるためには、有効な経営判断に資する情報の

収集・分析と的確な意思決定が必要不可欠である。自社や競合、顧客情報の分析に加え(3C\*2)、自社が事業を展開している地域やグローバルな外部環境(PEST\*3)の変化を予測し、その変化が自社に与える影響の分析を行うことで、経営陣は経営判断を下すことができる。日本企業では、こういった経営判断を支援する情報の収集・分析(ここでは「経営インテリジェンス機能」と呼んでいる)は、主に経営企画スタッフが担うことが多いが、海外の先進的企業を見ると、このような経営インテリジェンス機能は

情報システム部門に置かれていることが多い。しかし、ビッグデータの時代においては、情報システム部門の業務も増加の一途をたどっており、いずれの部署であれ、経営インテリジェンス機能を持たせるためには効率化が不可欠となる。

### AI活用による分析業務の自動化

そのような中でRPAやAIといった新しい技術を活用することで、情報収集や分析を自動化することが期待されており、既に先進的な企業では以下のような取り組みを始めている。

#### ①RPA活用によるマクロ環境データの取得

これまで経営分析スタッフが多くの時間と労力をかけているのが、データ収集とデータクリーニングと言われている。常に最新データを用意することは難しく、また、情報ソースにより単位やフォーマットなどが異なるため、これらを同等に扱えるようにするために、その調整に手間がかかっていた。ところが、RPAを活用する

ことで、GDP、人口、政府債務残高、政府民間対外債務、失業率などのマクロ経済指標の最新版データを自動で収集することができるようになる。また、データフォーマットを読み取り、必要な形で自動で整形することも可能だ。結果として、情報収集のスピードと精度を高めることが可能になり、経営分析スタッフはデータ収集以外の、より付加価値の高い業務に専念することができるようになる。

#### ②テキストマイニングによる競合分析

競合分析は、自社あるいは外部の調査会社、コンサルティング会社などが行っていたものの、自社リソースや費用上の制約で頻度高く実施できず、そのため、競合動向の変化をタイムリーに把握することは難しかった。ところが今では、世界各国の新聞・雑誌記事、調査対象企業HP(プレスリリース、IRなど)、その他(資本市場情報、主要格付会社の発信情報)の情報源から競合企業の買収・提携、財務情報、訴訟、組織改編、商品・サービスなどの最新動向をテキストマイニングによってサマライズし、キーメッセージ化して調達することが可能になっている。その結果として、競合情報をタイムリーにモニタリングし、適切な対策を迅速に打つことができるようになってきている。

#### ③AIを活用したKEI探索

将来の自社業績を予測する際の指標として、これまでは一部のマクロ経済指標に注目をしている企業は多かったが、その指標が自社業績に必ずしも直結しないこともあり、今では自社業績へのインパクトを直接的に示す指標と

してKEI\*4が注目されている。KEIは、これまで有識者の暗黙知として存在することが多く、組織的にモニタリングして自社への影響を分析することはできていなかったが、今では統計的技術の発達により、KEIを探索することが可能となっている。

その手順としては、大きく3つある。まず、第一ステップとして、KEIの候補として考えられるデータを片っ端から収集する。次の工程で自動的にスクリーニングされるため、第一ステップでは候補を絞り込まずできるだけ広く集めることが重要である。第二ステップとして、集めたデータをAIアプリケーションに読み解かせることで、統計的技術により各社の事業に影響をおよぼすKEIを発掘する。第三ステップとして、自社内有識者あるいは外部コンサルティング会社などの知見を活用し、適切な指標であるかどうかを判断する。これらの一連の手順により各社固有のKEIを定めることができ、自社業績に与えるインパクトの大きな変化を確実に捉え、評価することが可能となる。

#### ④モデリングを活用した影響分析の自動化

複雑化する世界の中では、3CとPESTなどの外部環境の因果関係が複雑になり、自社に影響を及ぼすまでの時間が見えにくいため、定性的・定量的にどのような影響を及ぼすかも予想し難くなっている。そこで、複数のシナリオを予め想定した上で、いずれかのシナリオが発現した時のアクションを迅速に遂行する体制整備が求められる。具体的には、GDP、為替、原油価格などの経済指標が変化した際の自社の売上、営業利益への変化量を予めモデル

\*1. Volatility / Uncertainty / Complexity / Ambiguity

\*2. 顧客(Customer)、競合企業(Competitor)、自社(Company)のこと。

\*3. 政治(Politics)、経済(Economy)、社会(Society)、技術(Technology)のこと。

\*4. Key Environmental Indicators

上級コンサルタント  
流通システム企画室

中山裕香子



上級データサイエンティスト  
NRIリーテールネットワーク事業企画部

田村初



化し、変化量(+10%,-10%など)についての複数のシナリオを想定し、自社への影響を予測しその対応を検討することがあげられる。

⑤自然言語処理を活用した「見たくなる化」

BI(Business Intelligence)を効果的に活用するためには、グローバルで起きている事象の原因を分析し、具体的に、取るべきアクションを定めていくためのデータを詳細にドリルダウンし、地域・製品などの多様な軸から検証することが必要であった。今では音声認識技術を活用することで、多忙な経営層でもデータのドリルダウンや複数軸での検証を容易に行うことが可能になっている。

経営インテリジェンス機能の重要性が増す中、技術革新が果たす役割は非常に大きい。経営陣が情報の本質を見極め、それに応じた経営判断を下すためには、経営情報の「見える化」だけでは不十分であり、第2稿でも言及した「見たくなる化」のレベルにまで押し上げて初めて意味のあるものになるのである。技術革新を活用して、いかに経営者のUX(User Experience)を高められるか、UXにこだわった仕組みづくりが今後ますます求められるようになるだろう。

KPOによる分析業務の効率化

経営分析スタッフを、社内調整業務や単純な資料作成などから解放する方策として、海外で普及が進んでいるのが「KPO(Knowledge Process Outsourcing)サービス<sup>\*5</sup>」である。

KPOサービスは、従来はコア業務とされていた経営企画のような知的業務のうち、外部リソースを利用する方が生産性の高い業務について、外部に委託することで高度化と効率化を実現するサービスである。近年はマーケットの拡大に伴って利用する企業の裾野が広がってきている。その多くに共通するのが、「グローバルに拠点を持っている」「多言語でのサービス提供ができる」「1日24時間、世界中のどの拠点からの要望にも対応できる体制が求められる」といった条件を有していることである。また、既に経営分析スタッフを多く抱え、業務効率化を先行してきた企業も多く、そこにインド等、知的労働を代替しうる新興のサプライヤーが育ったことが重なって、KPOサービスが急速に拡大している。

しかしながら、これまで日本企業でKPOサービスが活用される事例は少なかった。その理由としては大きく3つあげられる。

1つ目は、リーマンショックと東日本大震災である。KPOサービスが海外で普及し、日本でもその概念が紹介されはじめた頃に、日本企業はリーマンショック後の円高・株安、さらに東日本大震災による業績悪化の影響を真正面から受けてしまった。その影響は大きく、経営分析業務のアウトソーシングのような新しい取り組みに目を向ける余裕が無くなってしまった。

2つ目が言語の問題と、完璧主義的な日本の文化の問題である。欧米企業において導入が進んだKPOサービスは英語が中心であり、日本語中心の日本企業には馴染みにくかった。また、完璧主義的な日本文化が、アウトソーシングそのものに懐疑的であったということも

KPOサービスとBPOサービスの違い

図表1

知識業務のアウトソーシング形態であるKPOは、BPOと比較して以下の違いがある。

	KPOサービス	BPOサービス
業務の定義	マニュアル化しにくい(非定型業務)	マニュアル化できる(定型業務)
担当業務	分析、考察、打ち手の提案	入力、チェック、事務支援
期待される成果	依頼元の予想水準を超える成果(依頼元が自ら実施した際の分析・考察結果を超えることが期待される)	依頼側の期待通りの成果
スタッフの教育レベル	高い教育レベルが必要	KPOほど高い教育レベルは要求されない

経営インテリジェンス機能効率化のためにKPOを活用するメリット

自社のリテラシーを高める

外部の知見を取り込むことにより視野が広がる

競争を知る

欧米のベストプラクティスを知ることができる

効率化・仕組み化する

経営分析スタッフの雑務を減らし、本来業務に集中させることが可能

あると考えられる。

3つ目が日本独特の雇用環境である。正規社員の雇用を守るという経営方針のもと、経営分析業務を“社員が行うべき業務”として聖域化し、外部委託は、そもそも検討の遡上にすらあがってこなかった。

経営分析業務が不十分であっても、短期的に業績が悪化するということはまずない。しかし長期的に見れば、日々の経営意思決定の誤りを犯す確率が他社よりも高いと言うことは、それだけリスクを多く抱える結果になることは明らかである。KPO導入を阻害する日本企業固有の問題があるにせよ、本来は経営分析スタッフを、磨き上げるのがグローバル企業経営者としての責任であると言える。先述した言語の壁や完璧主義もかつてほど大きな問題ではなくなっており、KPOサービスにかかるメリットが注目されてきていることを勧奨すれば(図表1)、日本企業においても、経営インテリジェンスの深耕に向けた方策の1つとして、今一度「KPOサービス」の活用を検討してみる必要があるのではないだろうか。

まとめ

本論では、経営インテリジェンス機能を効率化させるための方策として、先進技術やKPOの活用について述べてきた。AIをはじめとする先進技術は日進月歩で進化しており、その動向を細かく把握し理解することは難しいため、外部ベンダー等の見識も必要となってくる。しかしながら、経営インテリジェンス機能は企業の根幹業務であるため、ベンダーまかせにするのではなく、自主的に動くことが肝要である。

KPOの活用についても同様である。欧米の企業は機能分業できておりアウトソースもしやすいが、日本企業ではその切り分けが難しい。日本企業がKPOを導入する際には協業できるパートナー選びが重要となる。

そして何よりも、経営インテリジェンス機能を導入、効率化させるためには、経営陣がまずその必要性を認識し、会社の方針として全社横断的に浸透させることが必要である。 ■

\*5. 欧米では1990年代後半からグローバル大企業を中心に、利用が広がっているサービスである。システム等の開発をアウトソースするITO(IT Outsourcing)、事務処理業務やカスタマーサポート業務をアウトソースするBPO(Business Process Outsourcing)に続く、第三のアウトソーシング形態とされている。