

# 経営インテリジェンスに関する日本企業の実態と 経営インテリジェンス成熟度の診断手法



梅田小矢佳



武内麻里亜



田村 初



根岸正州

## CONTENTS

- I 日系企業向けアンケートから見る、成功企業と失敗企業の特徴
- II 経営者の失敗談から見る、経営不全症候群（MDS）の今昔
- III 経営インテリジェンスレベルの評価方法

## 要 約

- 1 経営インテリジェンスに関するアンケート調査の結果、日本企業の経営インテリジェンスの成熟度には多くの点で課題があると明らかになった。PESTが自社に与える影響の分析は、2Cのそれに比べて実施状況が遅れている。また、グローバル化が進む企業でさえも経営陣の活動場所が国内・社内に偏る穴熊（アナグマ）現象が垣間見えた。
- 2 アンケート回答企業の財務業績と経営インテリジェンスの関連性分析では、PESTに関する経営陣向けの情報提供を行っている（課題認識がある）企業ほど財務業績が良い傾向にあると明らかになった。このことから、経営インテリジェンスが財務業績の向上に役立つ取り組みであると示唆された。
- 3 経営者が語った経営の失敗談の分析の結果、昔と今とでは経営の失敗にまつわる4つの変化が起きていると明らかになった。また、経営不全症候群（MDS）（第一論考「日本企業の意思決定の背後に潜む経営不全症候群」）にまつわる言葉の言及が増えていた。これらの結果から、経営環境の見通しの悪化や経営のグローバル化により、経営者を支える組織的な経営インテリジェンスが必要とされていることがうかがえた。
- 4 野村総合研究所（NRI）は、経営インテリジェンスを自己診断できるフレームワークとして「経営不全症候群（MDS）に関する自己診断シート」を開発した。自社のレベルの強み・弱みを知り、克服すべき4つの疾患が何かを把握できる。
- 5 経営インテリジェンスの高度化には、最終的に各企業が目指すべき理想的な経営インテリジェンスレベルを思い描きつつ、企業組織の文化・風土として定着を見据えながら、段階的に高めていくことが重要である。

## I 日系企業向けアンケートから見る、成功企業と失敗企業の特徴

NRIでは、以前から経営インテリジェンスの必要性・重要性を提唱してきたが、VUCA時代において、その必要性が一層高まることが予想される中、日本企業における経営インテリジェンスの実態と効能を定量的に捉えるため、2017年7月～8月にアンケート調査を実施した（表1）。

### 1 日本企業における

#### 経営インテリジェンスの実態

アンケート調査からは、日本企業の経営インテリジェンスの成熟度にばらつきが見られること、活動の内容にも多くの課題があることが分かった。以降、経営インテリジェンスに関して、目的、取り扱う情報の内容、実施体制、経営者による情報収集状況、ITシステムの観点から、その実態を見ていくことにする。

まず、経営陣に提供された情報の活用目的を確認すると、複数ある活用場面の中でも「経営レベルの意思決定」「事業部門の支援」が重要視されており、特に「新規事業領域参入の検討」や「事業の撤退の判断・見極め」「M&Aの検討」における意思決定について課題が認識されている。

次に、経営陣へ提供している情報については、その内容が顧客や競合に関するものに偏っており、PEST（政治、経済、社会、技術）情報はカバーし切れていないことが明らかになった（図1）。この傾向は、平時における定期的な情報提供と有事における不定期な情報提供の両方について見られた。

表1 アンケート調査概要

調査名	経営インテリジェンスに関する調査
実施時期	2017年7月～8月
調査手法	主に郵送にて発送・回収
対象	売上高500億円以上の日本企業約3000社（非上場を含む）の経営企画担当役員
回収数	159件
調査項目	主に以下5テーマについて調査した（主に選択式、一部は記述式） <ul style="list-style-type: none"> <li>経営分析スタッフから経営陣へ提供する情報の内容・活用状況・課題認識</li> <li>経営分析スタッフの保有状況およびスキル要件の検討状況</li> <li>社長（経営分析スタッフの情報提供先として最も重要な利用者）の情報収集状況</li> <li>ITシステム（経営陣への情報提供を支えるツール）の利活用状況</li> <li>企業風土および経営インテリジェンスに関する問題意識</li> </ul>

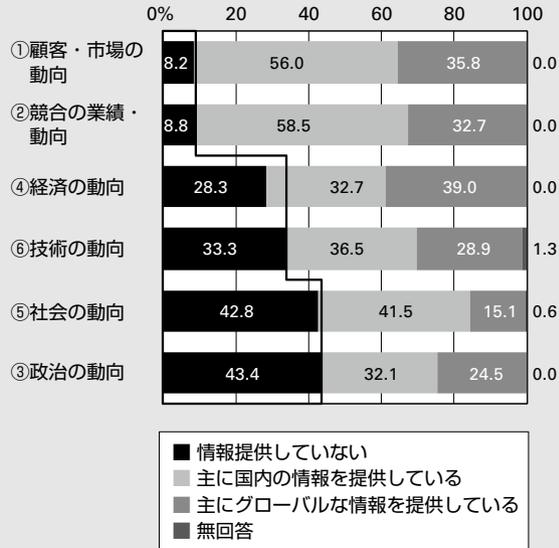
経営分析スタッフについては、専任スタッフがいる企業は2割にとどまり、その中でも「経営分析」に従事する時間は業務時間の6割にとどまっている。体制面での課題として、経営分析業務にあてられているリソースが不十分であることが懸念される。なお、企業風土に関する設問とのクロス集計の結果、「客観的なデータを重視する」企業は、「経験や勘を重視する」企業に比べて、専任スタッフ・専門部署の設置や外部活用が進んでいることが明らかになっている。

経営インテリジェンスの最も重要な利用者である社長について、その活動場所の実態を見ると、国内・海外比率は、海外が10.4%となった。海外売上比率が50%以上の企業群でも、その比率は23.4%にとどまる。グローバル化が進む企業においても経営陣の活動場所は国内に偏っている現状が垣間見えた（図2）。

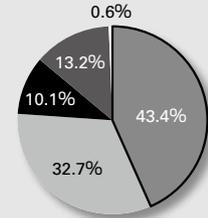
ITシステムの活用について見ると、4割強の企業が、社内や社外の情報を経営陣や経営分析スタッフが見るためにBIツールを利用している。見ている情報としては、ほとん

図1 経営陣への情報提供の内容

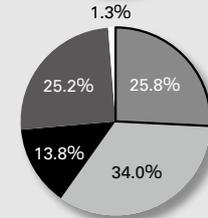
問1. 「経営陣」に対して、「経営分析スタッフ」からどのような情報を提供していますか（情報の種類ごとに1つ選択）（N=159）



問3. 定期的な情報提供の際、顧客・市場および競合の動向が自社業績にどのような影響を与えるかを分析していますか（1つ選択）（N=159）



問4. 定期的な情報提供の際、政治、経済、社会、技術の動向が自社業績にどのような影響を与えるかを分析していますか（1つ選択）（N=159）



■ 定性的にも定量的にも、どのような影響があるか分析している  
 ■ 現在は定性的に分析しており、今後は、定量的な分析も行うことを検討している  
 ■ 現在は定性的に分析しており、今後は、定量的な分析は行わない  
 ■ 定性的にも定量的にも分析していない  
 □ 無回答

出所) 野村総合研究所「経営インテリジェンスに関する調査」(2017年8月)

どの企業が社内情報にとどまり、その中でも、2C（顧客・市場、競合）に関する情報は3割～4割、PEST（政治、経済、社会、技術）情報を見ている企業は2割未満であった。PEST情報の必要性が高まる中で、求められる情報に対するITシステムのカバー率

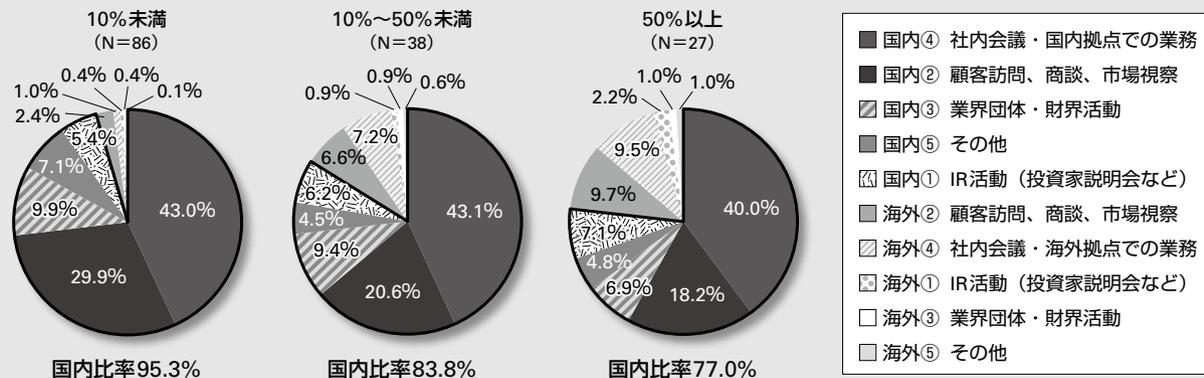
が低いことが問題となっている。

また、BIツールおよびITシステムの活用状況に関しては、分析手法の高度化や、外部環境変化に応じたアラートの仕組みなどについて指摘する企業が多い。

図2 社長の活動場所・活動内容

問14、問15. 直近1年間の社長の活動場所・活動内容への時間配分

海外売上比率別(\*)



※無回答（例：海外売上比率1%と回答し海外の活動時間内訳は無回答）の影響により各活動の合計は100%にならない  
 出所) 野村総合研究所「経営インテリジェンスに関する調査」(2017年8月)

## 2 業績の良し悪しと 経営インテリジェンスの相関

経営インテリジェンスは、業績に影響するのだろうか。前述したアンケート結果と財務業績情報を用いて相関分析を行った結果、PESTに関する経営陣向けの情報提供を行っている企業ほど、財務業績が良い傾向にあることが分かった（図3）。一方、顧客や競合他社に関する情報提供の度合いと財務業績との関連性は見られなかった。業績の優劣を評価する方法として、ここでは、過去10年度（2007年度～16年度：リーマンショック後の回復力を見るために適切と考えられる期間）の業績を対象に、①持続力、②跳躍力、③リスク適応力の3つの指標<sup>1)</sup>を設定し、3つの指標のうち2つ以上で平均を上回っている状態を財務業績が良好であるとした。また、そのような状態にある企業を「勝ち組」と定義している。

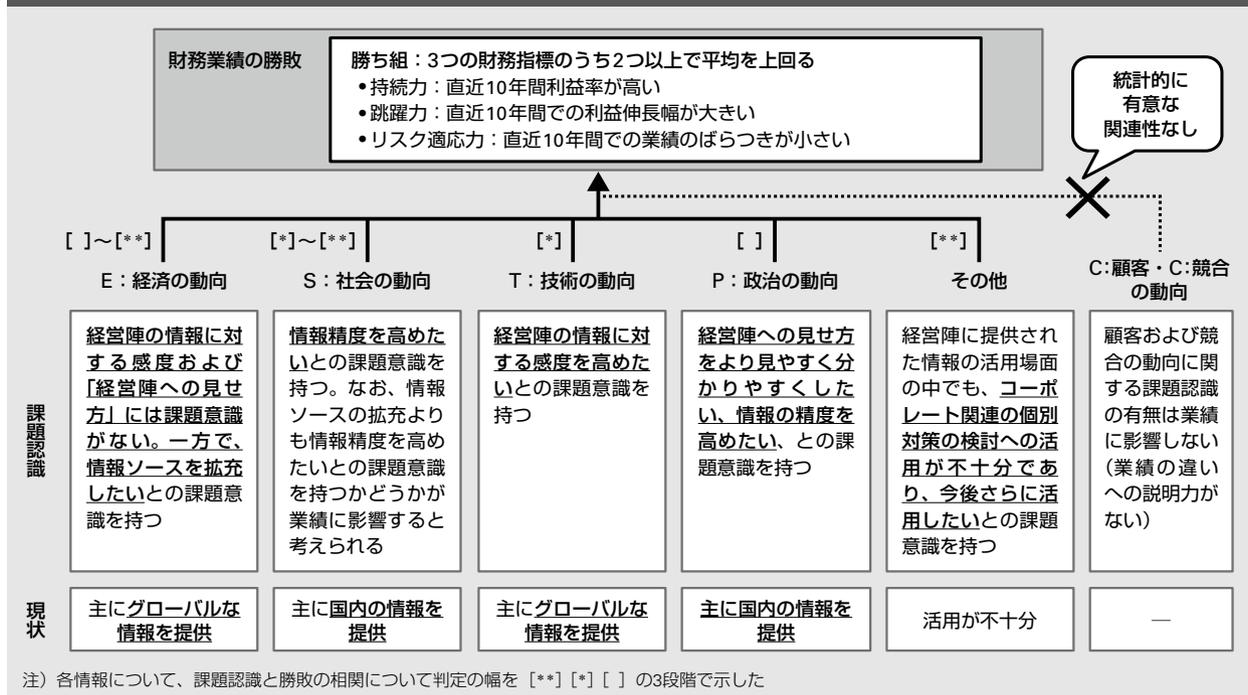
PEST情報の提供に積極的であることが勝

ち組の特徴といえるが、その内容を詳細に見ると、PESTの項目ごとに異なる様相が見られた。

PESTの中でも経営インテリジェンスが進んでいるのは「E：経済の動向」と「T：技術の動向」についてであり、これらの情報はいずれも「主にグローバルな情報を提供している」状態にある<sup>2)</sup>。ただし、経済に関しては、「経営陣の情報に対する感度」および「経営陣への（情報の）見せ方」には特に課題が指摘されておらず、むしろ「情報ソースを拡充したい」との課題意識が高くなっているのに対し、技術に関しては、「経営陣の情報に対する感度を高めたい」との回答が多かった。このことから、経済の動向には感度が高いが、技術の動向についてはそうではない経営陣の姿がうかがえる。

一方、「S：社会の動向」と「P：政治の動向」についての分析は、先の2項目とは異なり、「主に国内の情報を提供している」状態

図3 財務業績の勝敗と経営インテリジェンス



にとどまっている。さらに、社会に関しては「情報の精度を高めたい」との課題意識が高く、政治に関しては「経営陣への見せ方をより見やすく分かりやすくしたい」「情報の精度を高めたい」との回答が多かった。定性的な情報が多い「S：社会の動向」と「P：政治の動向」に関しては、勝ち組企業であっても、現時点では情報提供の範囲は国内の情報にとどまり、情報の精度向上や経営陣への分かりやすい見せ方に悩んでいると考えられる。

## II 経営者の失敗談から見る、 経営不全症候群（MDS）の今昔

経営者が自らの経営の失敗談を語っている経済誌『日経ビジネス』の長期連載記事「敗軍の将、兵を語る」を題材に、NRIの「TRAINA テキストマイニング（旧製品名：TRUE TELLER テキストマイニング）」を用いて、経営者が語る言葉の変化を分析した。分析の概要は表2を参照されたい。

## 1 経営の失敗を取り巻く4つの変化

1つ目は経営環境の見通しがより悪化していることが挙げられる。図4の凡例にあるように、「1990～99年」のうち、白抜き文字にした単語は「2007～17年」に比べて5ランク以上、上位にあった頻出語である。一方、「2007～17年」で白抜き文字にした単語は「1990～99年」から5ランク以上順位を上げた頻出語である。具体的には、「計画」が下がっており「状況」「影響」が上がっていることが分かる。そのうち「状況」に着目し、さらに「係り受け分析<sup>23</sup>」を行ったところ、「経済の状況」や「ビジネスの状況」などの環境起因の表現や「陥る」「追い込む」「一変する」などの変化の厳しさや大きさを示す表現が増加していることが明らかになった。このことから、現在は、経営環境が見通しにくくなり、計画的な経営が困難になっていることがうかがえる。

2つ目は、責任が個人から組織へシフトしているという変化である。1つ目と同様に、キーワードの頻出順位の変化を見ると、「人」

表2 分析の概要

分析対象期間	2つの期間で傾向を比較 期間①1990年～99年までの10年分 期間②2007年～17年6月までの10.5年分
分析対象記事	経済誌『日経ビジネス』の長期連載記事「敗軍の将、兵を語る」 期間①206件、期間②220件 ただし、企業経営の失敗を見るため、政治・スポーツなど経営と無関係な記事は除外している
分析ツール	NRIの「TRAINA テキストマイニング（旧製品名：TRUE TELLER テキストマイニング）」を活用
分析手法	2種類の分析を実施 分析1. 頻出語（名詞）のランキングの変化から、経営の失敗要因の変化を分析 分析2. 経営不全症候群（MDS）の4つの疾患領域「認知」「分析」「判断」「行動（生活習慣）」に関連する単語をグルーピングし、傾向の変化を分析。グルーピングは以下の通り ・「認知」：認知する、気付く（気づく）、認める（動詞3語） ・「分析」：分析する、調査する、検討する、チェックする、調べる（動詞5語） ・「判断」：判断する、決定する、決める、評価する、決断する（動詞5語） ・「行動（生活習慣）」：習慣、行動、経験、伝統、体質、風土、文化、体制（名詞8語） 上記に加え、過去からの因習による行動（生活習慣）として、伝統、体質、風土、文化の4語をさらにグルーピングした分析を行った

図4 キーワード頻出順位の変化（トップ30）

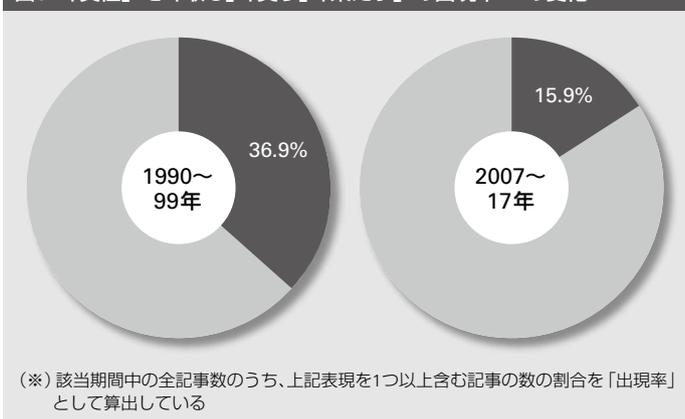


「責任」「原因」が下がり、「体制」が上がっている。下がった「責任」について係り受け分析をすると、「責任」を「取る」「負う」「果たす」という表現の出現率が「1990～99年」では約40%であったのに対し、「2007～17年」は約16%と半減している（図5）。また、上がった「体制」に着目して係り受け分析をすると、「1990～99年」では「ワンマン」「不備」「甘さ」といった否定的表現が多かったが、「2007～17年」では「強化する」「見直す」など組織をより重要視する傾向が

強まっていることが特徴である。

3つ目は、経営のグローバル化である。上位30位には入らなかったが、「海外」が90位から57位に、「地域」が101位以下から79位に、「世界」が101位以下から88位に、いずれも大きく順位が上がっている。「海外」について係り受け分析をすると、「M&A」や「戦略」などの非連続成長を志向する表現や、「投資家」「メディア」「お客様」などのステークホルダーのグローバル化を示す表現が見られる。このようにグローバル化に関する対

図5 「責任」を「取る」「負う」「果たす」の出現率<sup>(※)</sup>の変化



応が、経営にとって避けられない課題になっていることがうかがえる。

4つ目は、資金繰りの重要度の低下であり、「債務」「資金」「銀行」が下がっていることが特徴である。かつては資金繰りが経営者に求められる経営能力の重要な要素であったが、経営のグローバル化や経営環境の見通しの悪化など経営判断の不確定要素が増えたことで、資金繰りの重要度が相対的に下がったのではないかと考えられる。

## 2 経営不全症候群 (MDS) の今昔

経営不全症候群 (MDS) の疾患領域<sup>24</sup>「認知」「分析」「判断」に着目すると、「認知」領域は31位から21位へ、「分析」領域は33位から30位へ、「判断」領域は10位から7位へと、いずれも上昇する結果となった。経営環境の見通しの立ちにくさや経営のグローバル化によりこれまで以上に経営が難しくなったことで、「認知」「分析」「判断」領域の言及が増えたものと考えられる。

また、「行動 (生活習慣)」も10位から5位へと上昇している。さらに細かく見ていくと、「伝統」や「体質」といった過去からの

因習を表す語の順位が下がる一方で、「行動」や「経験」「体制」といった今後に目が向けられた単語の順位が上がる結果となった。この結果から、経営者の目線が過去から現在へと変化していることがうかがえる。

## III 経営インテリジェンスレベルの評価方法

### 1 経営不全症候群 (MDS) に関する自己診断シート

企業の経営評価については、既に多くの取り組みが存在しており、具体的には国際アワードの枠組みとして、MB賞、EQ賞、JQ賞<sup>25</sup>などの外部団体による評価がある。しかしこれらの既存の評価モデルは、いずれも企業のオペレーションレベルの成熟度に重点を置いた評価モデルであり、経営インテリジェンスレベルの測定はできない。

経営インテリジェンスレベルを把握するためには、「4つの疾患<sup>24</sup>」に罹患しているかをまず確認することが肝要で、オペレーションレベルよりも上位のものとして、企業の意思決定がどのように行われているかを評価するモデルが必要である。

その評価モデルについて、NRIは、経営インテリジェンスの成熟度を自己診断できるフレームワークとして「経営不全症候群 (MDS) に関する自己診断シート」を開発した。第一論考「日本企業の意思決定の背後に潜む経営不全症候群」にて説明したように、4つのプロセス (認知、分析、判断、行動 (生活習慣)) ごとに5～6つのチェック項目で判断する構成となっており (図6)、全21問の結果から容易に自己診断を行うことがで

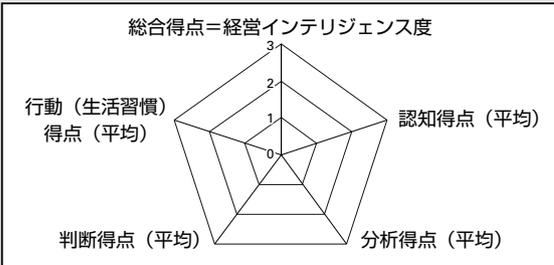
図6 経営不全症候群（MDS）に関する自己診断シート

当社の経営の意思決定に関する下記の設問について、ア)～エ)の該当する選択肢を選び、得点を記入ください。  
 〈選択肢〉 ア) あてはまる：0点、イ) ややあてはまる：1点、ウ) あまりあてはまらない：2点、エ) あてはまらない：3点

「認知」に関する設問	得点	認知得点（合計）	認知得点（平均）
1、当社の経営者は、顧客や競合の動きを十分に把握できていない。			※認知得点(合計)÷6 小数点以下四捨五入
2、当社の経営者は、グローバルなマクロ経済の動きを十分に把握できていない。			
3、当社の経営者は、国際情勢、政治、社会の変化などの動きを十分に把握できていない。			
4、当社の経営者は、異業種も含めた技術トレンドを十分に把握できていない。			
5、当社の経営者は、社内の現場の情報を十分に把握できていない。			
6、以上の経営環境変化の認知について、当社としてそれほど課題認識はない。			
「分析」に関する設問		分析得点（合計）	分析得点（平均）
7、当社は、顧客や競合のトレンド変化による当社への影響についての分析が不十分。			※分析得点(合計)÷5 小数点以下四捨五入
8、当社は、グローバルなマクロ経済のトレンド変化による当社への影響についての分析が不十分。			
9、当社は、国際情勢、社会などのトレンド変化による当社への影響についての分析が不十分。			
10、当社は、異業種も含めた技術トレンドの変化による当社への影響についての分析が不十分。			
11、以上の経営環境変化による自社への影響分析について、当社としてそれほど課題認識はない。			
「判断」に関する設問		判断得点（合計）	判断得点（平均）
12、当社の経営の意思決定は、意思決定のスピードが遅いと感じる。			※判断得点(合計)÷5 小数点以下四捨五入
13、当社の経営の意思決定は、結果、誰が決めたのか曖昧であると感じる。			
14、当社の経営の意思決定において、PDCAが回っていると思えない。			
15、当社の経営の意思決定において、案件決裁型が多く、複数の選択肢を示して決定されることがない。			
16、当社の経営の意思決定において、日本本社とM&A先や海外法人などでの判断基準がぶれているように感じる。			
「行動（生活習慣）」に関する設問		行動（生活習慣）得点（合計）	行動（生活習慣）得点（平均）
17、当社の経営者は、プロパー社員が多く、自分自身の出身事業のことしか分からない。			※行動(生活習慣)得点(合計)÷5 小数点以下四捨五入
18、当社の経営者の時間の使い方として、国内および社内に時間を費やすことが多い。			
19、当社の経営者のための経営分析スタッフは社内調整やデータ収集に忙殺され、分析に十分な時間が割けていない。			
20、当社の経営者の意思決定のための、経営環境変化および社内の情報や、ITインフラが不十分である。			
21、当社の意思決定として、事実やデータを重視するよりも、経験・勘・度胸や社内政治のほうが重視される風土がある。			

**総合得点（平均）＝経営インテリジェンス度**  
 (認知得点平均＋分析得点平均＋判断得点平均＋行動(生活習慣)得点平均)÷4  
 小数点以下四捨五入

**点／3点**



経営インテリジェンス成熟度レベルの説明

総合得点（平均）	成熟度レベル	説明
1.5点未満	経営インテリジェンス1.0	経営不全症候群（MDS）に罹患しており、当社の意思決定の全般にリスクあり
1.5点以上2.5点未満	経営インテリジェンス2.0	経営インテリジェンスが不十分、特に、点数の低いプロセスの見直しが必要である
2.5点以上	経営インテリジェンス3.0	高い経営インテリジェンスを既に備えるが、海外先進企業の取り組みをベンチマークするなど、さらなる高度化を実現できる可能性がある

きる。

具体的には、チェックした結果を基に1問ずつ得点を算出し、その後、4つのプロセス（認知、分析、判断、行動（生活習慣））ごとに平均点を算出する。さらにこれら4つの平均点（総合平均点）に応じて、経営インテリジェンスのレベルが1.0~3.0のいずれかに振り分けられる。加えて、どのプロセスの点数が高く、どのプロセスの点数が低いかを把握することもできるため、自社に関して、全体としての成熟度レベルと、認知、分析、判断、行動（生活習慣）に関する強み、弱みを明らかにすることができる。

## 2 自己診断結果の活用方策

本稿では、企業へのアンケート調査結果や経営者が自ら語った経営の失敗談の分析から、日本企業の経営インテリジェンスの活用状態を明らかにしてきた。その活用状態は総じて不十分であり、また企業によってバラつきが大きいことが特徴である。また、経営インテリジェンスの成熟度と財務的成果の間に相関があることも示すことができた。

VUCA時代を迎える中で、これらの取り組みの緊急度・重要度は以前と比べ格段に高まっており、経営インテリジェンス高度化に向けた一連の改革は、企業としての基礎・基盤を整備する意味で必須の経営課題として位置づけるべきである。

ところが、経営インテリジェンスは、他企業で成功しているモデルをそのまま持ち込んでもうまくいくわけではない。企業による成熟度の違いはもちろんだが、企業としての競争力・付加価値の源泉も異なるからである。真に効果的な経営インテリジェンス高度化を

実現するためには、自社の成熟度レベルを正しく把握し、自社の競争力・付加価値が何であるかを深く理解する必要がある。

前述した「経営不全症候群（MDS）に関する自己診断シート」は、各企業が自社の経営インテリジェンスレベルの成熟度を測定するためのツールとなるものである。複雑な診断は必要とせず、短時間で診断できるように平易で簡潔なものになっていることが特徴であり、このツールを活用した自己診断により、自社の経営インテリジェンスレベルの強み、弱みを知ることができ、克服すべき4つの疾患が何であるかを容易に把握できる。まずはこの自己診断シートを活用して自社のレベルを把握し、その成熟度や、特性、課題などを明らかにすることを薦めたい。また、これはあくまで簡易的な診断ツールであり、本格的な診断には、第三者の専門家によるチェックを受けることが必要である。

現実的な制約を踏まえつつ、経営インテリジェンスの高度化を実現するには、最終的に各企業が目指すべき理想的な経営インテリジェンスレベルを思い描くことが大事である。理想像を思い描かずに高度化を行っても、一つ一つの取り組みが有機的に結合せず、新たな仕事が増えるだけで経営力の向上には何ら効果を生まない恐れがある。また、一足飛びに理想形を実現することも難しく、仮に実現できたように見えても定着しない恐れもある。理想像を思い描きつつも、現実路線としてそれを企業の基盤とするためには、企業組織の文化・風土として定着させることが重要であり、この経営インテリジェンスの高度化も、それを見据えた改革プログラムに落とし

込む必要があり、その改革プログラムに沿って自社に適合した体制を整備し、一つ一つの取り組みを推進していく必要がある。

経営インテリジェンスとは、自社が目指すべき姿の実現に向けた基盤となる機能である。多くの企業においてはそのレベルは十分ではないため、機能を高める余地は大きいといえるが、企業組織の文化・風土として定着を見据えながら、段階的に高めていくことが重要である。

#### 注

- ①持続力、②跳躍力、③リスク適応力の3つの指標。
  - ・持続力とは、利益成長の持続力を測る尺度。2008年度～16年度までの9回のうち、純利益が前年度と比べて増加した回数の割合（業界平均を用いた補正値を使用）
  - ・跳躍力とは、利益成長の跳躍力を測る尺度。分析対象期間を5年間ずつ前半と後半に分け、純利益の平均値が前半と後半の間で何倍に飛躍したかを計算（業界平均を用いた補正値を使用）
  - ・リスク適応力とは、利益率の安定性を測る尺度。対象期間内の売上高純利益率（単体）の分散を算出（業界による違いはないと考え補正なし）
- 情報提供の状態を問う設問とのクロス集計の結果より
- 特定のキーワード（この場合は「状況」）に係る単語（例：○○の状況）や、係り受ける単語

（例：状況が○○する）を抽出し、分析すること

- 第一論考「日本企業的意思決定の背後に潜む経営不全症候群」にて説明した「認知疾患」「分析疾患」「判断疾患」「行動疾患（＝生活習慣病）」の4つ
- いずれも企業の経営品質を評価、表彰する制度。MB賞は米国にて1987年設立、EQ賞は欧州にて92年設立、JQ賞は日本にて95年設立

#### 著者

梅田小矢佳（うめださやか）

産業ITコンサルティング部主任コンサルタント

専門は経営管理高度化の構想策定および分析組織・人材育成、経営環境分析（マクロ環境分析・競合分析など）、SCM改革など

武内麻里亜（たけうちまりあ）

産業ITコンサルティング部主任コンサルタント

専門は事業オペレーション・IT改革の構想策定および実行、SCM改革など

田村 初（たむらはじめ）

NRIリテールネクスト事業企画部上級データサイエンティスト

専門は小売・流通・消費財業界のマーケティング分析、デジタル化戦略など

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