

# 予測不能な時代にこそ求められる 経営インテリジェンス機能



村田佳生

トランプ政権は日本企業にどのような影響を与えるのであろうか。この問題について、野村総合研究所（NRI）では日本企業に対するアンケート調査を実施した<sup>※1</sup>。NAFTA（北米自由貿易協定）の再交渉が自社にとってマイナスのインパクトを与えると回答した企業が44.9%になったとの調査結果は、さまざまな反響を呼んだが、それとは別に、このアンケートの中で興味深い結果があった。それは、トランプ政権誕生がもたらすインパクトについて選挙前から検討を進めていた企業は、海外売上高比率が40%以上のグローバル企業であっても3割にも満たないというものである。トランプ政権誕生は、あれほど耳目を集めたにもかかわらず、その影響に対して組織を挙げて分析した企業がこれほど少なかったという事実、海外のグローバル企業との差を感じずにはいられなかった。

経営環境が激動する状態を海外では「VUCA」という。すなわち、経営環境における変化の度合い（Volatile）、不確実性（Uncertain）、複雑性（Complex）、曖昧さ（Ambiguous）が増すことを意味しており、「予測

不能な経営環境」と訳されることもある。予測不能と聞いてネガティブな印象を持つ経営者も多いと思われるが、予測不能な時代だからこそ、逆の発想が必要になってくる。すなわち、自社にとってポジティブな変化を、誰よりも早く、誰よりも的確に読み解くことができれば、大きなビジネスチャンスにつながるのとポジティブな発想である。

そのためには、経営陣自らが、そうしたポジティブな変化に対する感度を高め、意思決定に資する重要な情報を経営陣で共有することが望ましいが、併せて、それをサポートする機能の整備も必要である。具体的には、顧客や競合に関する情報や、政治、経済、社会、技術（いわゆるPEST）に関する不確実な情報を俊敏に収集・編集するとともに、付加価値の高い分析を行い、経営陣に対して示唆と気づきを与えるようなインサイトを提供する機能を備えることが望ましい。

こうした一連の機能をNRIでは「経営インテリジェンス機能」と呼んでおり、今回は、本機能に関する次のメッセージの各論で構成する特集を組んだところである。

- VUCA時代の「見えない化／経営不全症候群」の克服
- 経営陣にインサイトを提供できる経営情報の適切な収集・分析
- 経営インテリジェンスレベルの自己診断
- 経営インテリジェンス機能の効率化と経営分析スタッフ業務の高度化

## 1 VUCA時代の「見えない化／経営不全症候群」の克服

VUCAの時代が進めば、日本企業と海外企業の経営力の差が拡大する可能性が高い。海外有力企業は、このVUCAに対応するための改革に十年以上も前から着手している。たとえば、米国の産業機械メーカーでは、リーマンショックの予兆を見だし、事前にリストラ施策案を検討し、リーマンショックの影響が大きくなる前に施策を実行に移している。一方、日本の大手企業（特に製造業）の現状を見ると、VUCAへの対応どころか、足元の不祥事への対応に迫られる企業もあり、本来、競争力の源泉であるコア領域の立て直しに悪戦苦闘している。

VUCA時代における企業経営については、社内も社外も「見えない化」が進むことが、世界の有力企業の間で懸念されている。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、この点について、とりわけ日本企業は収集・分析を担う経営企画スタッフ、意思決定を担う経営陣双方に問題を抱えている。

そうした経営者の意思決定に関する問題を、NRIでは「経営不全症候群（MDS）」と名づけており、3つの疾患（認知疾患、分析疾患、判断疾患）と生活習慣病といったアナ

ロジーを引いて問題提起している。さらに、それら疾患を乗り越えるための処方箋として「経営インテリジェンス機能」の整備を提言している。この経営不全症候群と経営インテリジェンス機能については、本特集の第一論考「日本企業の意思決定の背後に潜む経営不全症候群」に詳述している。

## 2 経営陣にインサイトを提供できる経営情報の適切な収集・分析

P&G、ダウ・ケミカルといった欧米企業は、10年以上も前から経営インテリジェンス機能の整備に取り組んでおり、既に社内情報だけでなく、外部環境に関する情報を分析し、経営陣にインサイトを提供する機能をも備えている。まず、社内情報に関しては、既に基幹系情報プラットフォームの統合を終え、自社独自の将来シナリオ策定プロセスを構築している。加えて、社内外の情報分析を担う「ビジネスアナリスト」を登用し、質の高いインサイトを経営陣に提供している。

これから経営インテリジェンス機能を整備しようとする場合には（多くの日本企業が該当すると思われる）、的確な経営情報の収集・分析から始めることになる。その際には「3C<sup>注2</sup> + PEST<sup>注3</sup>」に関する情報の収集が急務であるが、外部専門家によるレポートの単なる要約だけでは経営インテリジェンス機能は発揮されない。KEI（自社の業績に影響を与える重要な環境変化指標）など広範な情報を合成し、自社の経営戦略と突き合わせながら、「当社にとっての意味は何か？」というインサイトを抽出するレベルにまで昇華させることが重要である。第二論考「経営不全症候群（MDS）に対する処方箋」では、上記の点を

踏まえ、経営インテリジェンス機能の高度化のステップ（3段階）を解説している。

### 3 経営インテリジェンスレベルの自己診断

NRIでは、2017年7～8月に年商500億円以上の全産業の日本企業に対して「経営インテリジェンス」に関するアンケート調査を実施した。その結果、経営インテリジェンス機能に構造的な問題を抱えている企業が多いことが浮き彫りになった。具体的には、経営レベルの意思決定に活用されている情報が「3C+PEST」のごく一部にとどまっていること、緊急事態に際して、経営にエスカレーションされるべきクイック・アラート機能も不十分であること、さらに、社内外の情報を的確に加工分析するための経営分析スタッフの登用・育成に関して全く手が回っていないことが明らかになった。

このような経営インテリジェンスレベルを具体的に把握するためには、先述した「3つの疾患と生活習慣病」に罹患しているかを確認することが肝要で、よりマクロなストラテジーレベルの評価モデルが必要である。これに関し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「経営不全症候群に関する自己診断シート」を開発した。複雑な診断を必要とせず、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を特徴としている。

このアンケート調査結果の詳細、また、経営インテリジェンスレベルの自己診断の進め方については、第三論考「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」に詳述している。

### 4 経営インテリジェンス機能の効率化と経営分析スタッフ業務の高度化

経営インテリジェンス機能の構築に向けては、社内外の経営情報を分析するための専門スタッフに関して、従来の経営情報の月次集計や、社内会議に向けた調整業務を取り除き、より高度な分析業務へと振り向ける必要がある。そのためには、経営インテリジェンス機能の効率化が不可欠であり、この点について、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」では、①RPA活用によるマクロ環境データの取得、②テキストマイニングによる競合分析、③AI（人工知能）を活用したKEI探索、④モデリングを活用した影響分析の自動化、⑤自然言語処理を活用した「見たくなる化」を提案している。加えて、「KPO（Knowledge Process Outsourcing）」すなわち、経営インテリジェンス機能のアウトソーシングの可能性にも言及している。

経営インテリジェンス機能の整備に向けては、自己診断による現状把握から始まり、中長期的な時間軸の中で、経営企画スタッフの育成、ビジネスアナリストの登用、さらには、AI、RPAなどの新技術やKPOなどの新サービスの活用を進めていく必要がある。決して一朝一夕でできるものではない。ステップ・バイ・ステップのアプローチが不可欠である。

このような一連のステップを円滑に推進するためには、最初の段階において経営トップが、経営インテリジェンス機能が役に立つと実感できることが望ましい。この段階では、デジタル技術に関する「PoC（Proof of Con-

cept：当該技術の有効性を検証するアプローチ)と同様に、経営インテリジェンスのPoCが有効であると考えられる。具体的には、半年間の実験期間で外部専門家を活用するパイロット実験として、自社内の経営分析スタッフの育成を兼ねた協働タスクフォースにより、経営に役立つのかを判断する取り組みである。こうしたスモールスタートから導入を進めることお薦めする。

デジタル化に関していえば、筆者は、海外の最前線を視察し、研究するたびに、そのインパクトが日本企業の経営層に十分に認識されていないことに強い危機感を覚えている。このような状態が続けば、今回特集化したVUCAへの対応、すなわち、経営インテリジェンス機能整備に対しても同様の事態になるのではないかと危惧する。そうならないようにするためにも、先行するグローバル企業のVUCA対応経営力を、現地・現物で確認することが重要である。

詳細は各論考を参照いただきたいが、経営インテリジェンス機能が備われば、あらかじ

め何通りかの将来シナリオを準備することができるので、今後直面するであろう予測不能な修羅場にも俊敏に対応できるようになるのではないかと。本特集が皆様の経営インテリジェンスへの旅立ちの一助となれば幸いである。

---

#### 注

- 1 野村総合研究所ニュースリリース「米国トランプ政権が日本企業に及ぼす影響に関するアンケート調査を実施」(2017年11月1日付)
- 2 顧客 (Customer)、競合企業 (Competitor)、自社 (Company) のこと。また、CustomerとCompetitorの2つを「2C」と呼ぶこともある
- 3 政治 (Politics)、経済 (Economy)、社会 (Society)、技術 (Technology) のこと

---

#### 著者

村田佳生 (むらたよしお)  
常務執行役員  
コンサルティング事業本部長  
専門は製造業のビジネス変革やイノベーションマネジメント