

非財務指標を活用した経営の高度化 経営インテリジェンス2.0



重田幸生

日本はバブル崩壊以降「失われた30年」と呼ばれ、経済成長で他国に大きく水を開けられた。戦後一貫して強みであった勤勉で質の高い現場にも高齢化とデジタル化の波が押し寄せ、経営陣が頼りにしていた現場力にも軋みが見え始めている。大手製造業某社は、買収した欧州企業のイタリア工場に得意の日本流生産技術を導入しようと訪問したところ、最新鋭の設備とソフトウェアが導入されている現状を目の当たりにして、自社の国内工場の遅れをようやく認識したという。

映画『シンゴジラ』^{※1}では、ゴジラ来襲の未曾有の危機に際して、大杉漣演じる総理が「今度は本当だな。間違いないな」と問うと、渡辺哲演じる内閣危機管理監が「私は現場の報告を信じるだけです」と答えた。典型的な日本のリーダー像は、部下を信頼して責任は大将が取るという器の大きさを組織を引っ張る人徳型である。現場に細かく口を出すのはマイクロマネジメントと忌み嫌われる。リーダーが現場に口出しすると現状から乖離した支離滅裂な指示となり、かえって現場が混乱し、収集がつかなくなる例もしばしば聞

かれる。しかし、ファクトに基づかず盲目的に現場の報告を信じるという姿勢は、高速に事業環境が変化し、ダイナミックな事業運営が求められる近代企業経営においてはいささか心もとない。

多くの経営者は財務データを基に経営判断を行っているが、財務データは、海外子会社の業績まで含めると実績を連結できるのは早くて半月、長いと1.5カ月を要する場合もある。いわゆるバックミラー経営と呼ばれ、高速で走行する乗り物をバックミラーのみを見て運転（経営）するようなものである。

コロナ禍で経営企画部門、マーケティング部門やSCM部門は、状況が目まぐるしく変化中、硬直的な事業計画が使いものにならず、調達・生産・営業部門と、昼夜を問わず連携して、アップデートした分析結果を経営陣に提出してきた。ブラックスワンに際して属人的対応が主になるのは欧米企業も同様であり、大差はない。しかし、短・中長期の事業計画の策定・見直しのサイクルと、そのための経営プロセス・情報基盤という観点では、日本企業と欧米企業の間には大きな差がある。

日本企業は特定の3カ年を区切って中期経営計画（中計）を立案・運用しているが、欧米企業は発表年を基準に、向こう3カ年程度をMid Termとして業績ガイダンスを示す方法が一般的で、中計2年目の20XX年などという表現はあまり見られない。そのため、コロナ禍のような有事に際しても、新たな事業環境を前提に定常的な事業計画策定活動の一環として、業績見通しの提示が可能であった。

一方、日本企業は前提とした社会・事業環境が大きく変わってしまったことから、複数の企業で中計を再策定した^{注2}。通常、中計策定はまるまる1年を費やし、本社と事業部の間で十分な合意形成プロセスを経ることから、中計期中の機動的な変更はスタッフ部門に大変な負荷をかける。そのため、情勢変化を楽観的に解釈し、既存の中計を活かそうとするバイアスが働く。

「経営インテリジェンス」の活用基盤は野村総合研究所（NRI）がその概念を紹介した2018年から大きく進化し、企業においてDX（デジタルトランスフォーメーション）への取り組みが積極化してきたことにより、企業内でさまざまなデータの利活用が可能な状態になっている。そこで、本特集ではあらためて急速に進化するデータ・技術の動向を踏まえた、経営インテリジェンスのあり方について論考する。

第一論考「経営インテリジェンス2.0——海外先進事例に見るインテリジェンス組織導入方法」では、2018年にNRIが経営インテリジェンスを発表後、さまざまな企業との議論を通して分かってきた経営インテリジェンス実装時の課題と海外先進事例を比較し、導入

の要諦を組織・リソースのあり方、投資回収の考え方、非財務指標やソリューション例などから紹介する。

第二論考「『デジタル戦略マップ』による先回り経営の実現」では、NRIが実際に導入した経営インテリジェンスの実践例を紹介する。特に、コンセンサスビルディングを重視する日本経営では、AIの分析結果を鵜呑みにした経営判断はあり得ず、そこに一定の論理性（説明性）と関係者の合意形成が必要となる。そのためツールと活用実例を紹介する。

第三論考「本社が具備すべきダイナミック・ケイパビリティ」では、ハイパーコンペティション時代の本社と事業部の関係性を、経営インテリジェンスの観点から考察し、ますます専門化する事業部に対して高い視座を持ち、あるべき牽制を行う本社の4つの力について考察する。

第四論考「インテリジェンス企業の経営計画のあり方」では、あらためてS&OPにスポットライトを当て、欧米先進事例に見る短期オペレーションと中長期事業計画との橋渡しとしての経営計画の位置付け、事業部と経営陣との連携について考察し、日本企業が陥っている「現場」任せ経営の打破を提案する。

注

- 1 2016年東宝映画
- 2 『日本経済新聞』2021年3月9日紙面

著者

重田幸生（しげたゆきお）
野村総合研究所（NRI）コンサルティング事業本部
パートナー
専門は製造業における中長期ビジョン策定、デジタル戦略立案・実行支援、M&A・PMIの実行支援など