

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



重田幸生



本橋巧朗



松井拓郎



根岸正州

CONTENTS

- I 経営インテリジェンス導入への課題
- II 経営インテリジェンス導入にあたっての課題の乗り越え方
- III 非財務指標の活用によるインテリジェンス力の強化
- IV 経営インテリジェンス導入に向けて

要約

- 1 野村総合研究所（NRI）では、2018年より経営インテリジェンスの必要性と概念を提唱してきたが、現状、日本企業への導入はいまだ道半ばにある。経営インテリジェンスの導入には、組織設計や必要なリソースの確保、投資対効果の正当化といった課題がある。本論考では、海外先進企業がこうした課題をどのように乗り越えてきたかを紹介する。
- 2 経営インテリジェンスの組織形態は、企業ごとに事業の特性や目的に応じて自社に合った形態を選択する必要がある。組織設計には大きく分けて二つの分類があり、中央集権型組織と事業部・プロダクトごとにインテリジェンス組織が分散化され、分散化したインテリジェンスを中央で集計する自律分散型組織に分かれる。
- 3 インテリジェンス組織の組成にあたっては、モデリングエンジニアや事業内容に精通しデータを解釈するアナリスト、社内事情を理解した人材など、さまざまなバックグラウンドの人材が必要になる。特に、貴重なモデリングエンジニアのリソースを効率的に確保することがカギとなる。
- 4 経営インテリジェンス組織へ投資する際の課題は、投資対効果が不透明なことである。事業部の成果とのダブルカウンティングや複数年での成果把握といった仕組みが投資を正当化する。最近では即時性の高いデータソースの普及や新たな非財務指標の考え方、オペレーショナルリスクを可視化する最先端のツールが出てきており、こうしたリソース・考え方・ツールを活用することで、より効率的に経営インテリジェンスを高めることも可能である。

I 経営インテリジェンス導入への課題

野村総合研究所（NRI）は2018年に、VUCA（Volatility：変動性、Uncertainly：不確実性、Complexity：複雑性、Ambiguity：曖昧性）に表されるような経営環境の不確実性が高まる中、経営環境に関する情報・知見を経営陣が活用しやすい形に編集し、提供する「経営インテリジェンス」の概念を提唱した。これは、リーマンショック時にダウ・ケミカルが独自のAdvanced Analyticsチームを活用し、市場回復の早い産業の見極めた先進事例などを参考にした^{注1}。

提言より3年経った今、日本企業における経営インテリジェンスの活用は道半ばである。最近のJUAS（一般社団法人 日本情報システムユーザー協会）の調査でも、20年度の経営ダッシュボードの普及率は13%程度にとどまり^{注2}、その中でも実績データの参照のみならず、事業環境変化の予知・検知、自社への影響を可視化し、迅速に意思決定するためのインテリジェンスに昇華できている事例は少ない。

最近では、コロナ禍や米中貿易摩擦など激しい経営環境の変化に晒される中、状況把握のためのドタバタによる経営者のフラストレーション、現場の頑張りで属人的になんとか乗り切った様子などの話を筆者らが聞く機会が増え、経営幹部や経営企画部門などに激しい負荷が掛かったことがうかがえた。あらためて、日本企業の経営インテリジェンス力の導入を再考し、VUCAに即した経営のあり方を考えたい。

日本企業が経営インテリジェンスを導入す

る際の課題として次のような点が考え得る。

- 経営インテリジェンスの必要性は理解できるが、自社に合った組織設計が分からない
- 今までにない人的・ITリソースが必要となるが、どのように確保すべきか分からない
- 経営インテリジェンスの投資対効果が分からず、投資に躊躇する
- 財務指標以外の経営インテリジェンスで、見るべき非財務指標が分からない

本論考では、このような組織導入における課題に対して、海外の先進事例を参考にしつつ、課題を乗り越えるための考え方を提示する。

II 経営インテリジェンス導入にあたっての課題の乗り越え方

1 事業形態・目的に応じた

経営インテリジェンスの組織設計

経営インテリジェンスは、第I章で述べた通り、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、提供する機能であるが、組織の具体的な目的や構成は各社一様に定まるわけではなく、事業特性や社内状況に応じて適切な枠組みを選択する必要がある。

経営インテリジェンス組織は目的および事業特性に応じて、中央集権型インテリジェンスと自律分散型インテリジェンスの二つに分類される。以下、それぞれの組織が選択される前提となる、経営インテリジェンスの目的と事業特性を、事例を交えて説明する。

BtoB向けの外資系メーカーA社の経営イ

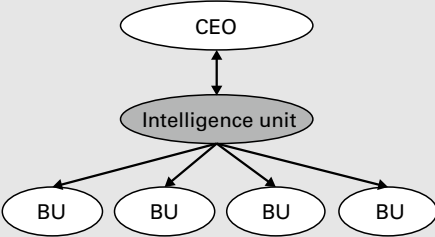
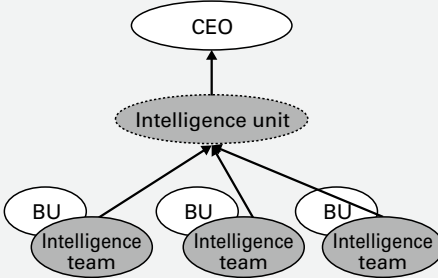
ンテリジェンス組織はCEO直下に組織され、CEOから事業部とは独立した権限を与えられた中央集権型のインテリジェンス組織を持っている。このインテリジェンス組織の目的は、CEO向けに有事のレポートと事業環境・戦略進捗に関する分析を担うことである。本インテリジェンス組織は、12時間／週／四半期／年といった4つの時間軸でインテリジェンスを提供している。12時間／週といった短い時間軸のレポートでは、重要インシデントやM&Aなどの重要イベント、四半期／年といった長い時間軸のレポートでは、事業環境や戦略進捗などをレポートし、長期的な戦略的意思決定をサポートすることとなっている。

一方、A社とは異なる経営インテリジェンス組織の目的と組織形態を持つ外資系の消費財メーカーB社を紹介する。B社では、CIO（最高情報責任者）の基にインテリジェンス

機能のリソースがプールされているが、実際のアナリストを各事業部に派遣し、日々の事業部の需要予測やマーケティング活動を支援している。そうした事業部ごとに配属されるデータアナリストとは別に、CEO直下にもインテリジェンスチームが組織されている。CEO直下のチームは各事業部でのインテリジェンスデータを集計したデータをCEOにレポートし、CEOは日次で予実の推移を確認している。

B社のような消費財メーカーなど、事業部ごとにプロダクトや市場・顧客が異なり、インテリジェンスの目的が、日々の事業部のマーケットインテリジェンスの強化とその結果としての全社実績のモニタリングを主眼とする場合、それぞれの事業部にインテリジェンス機能を配置し、その結果として中央で集計する自律分散型の形態がなじみやすいと考えられる。ただし、事業部から上げられる予測

表1 経営インテリジェンス組織の類型

類型	中央集権型インテリジェンス	自律分散型インテリジェンス
インテリジェンスの目的	短期 日・週	<ul style="list-style-type: none"> 有事対応 日々の事業部のマーケティング支援およびその集計データ・予実差の全社的な把握
	中・長期 四半期・年	<ul style="list-style-type: none"> ポートフォリオマネジメントなど 事業環境変化・顧客動向の把握
事業特性	<ul style="list-style-type: none"> 事例：BtoBメーカー A社 —短サイクルでのマーケット予測は求められない —統一的なアカウントマネジメントや同質な事業形態 	<ul style="list-style-type: none"> 事例：消費財メーカー B社・C社 —短サイクルでのマーケット予測が求められる —事業部ごとにプロダクト・顧客／市場が異なる
組織構造	<ul style="list-style-type: none"> コーポレートのインテリジェンス組織が事業部とは独立した権限をCEOから与えられて分析 	<ul style="list-style-type: none"> 事業部・プロダクト別のインテリジェンスチームからのデータを中央のインテリジェンス組織が集計しレポート 

データは事業部側の楽観的な意向を反映しているケースもあるため、データの客観性への配慮や集計されたデータ全体としてのバランスに留意する必要がある。

一方、顧客数が少なく、製品ライフサイクルや販売サイクルも長いBtoBの事業形態で、事業部側でインテリジェンス機能を設置する必要性が少ないケースや事業部横断でのアカウントマネジメントが重要なケースでは、A社のような中央集権型インテリジェンスの設置が有効となる。こうした場合、事業部側のデータを収集するためのコーディネーションが必要となるケースがあり、インテリジェンス組織内に、事業部側の事情に精通した人材を配置するといった対応を行うケースがある（第Ⅲ章にて説明）（表1）。

2 経営インテリジェンスに必要な人材・ITリソースの確保

経営インテリジェンス組織の目的に応じた選択に加えて、経営インテリジェンス機能を動かしていくには、これまでの組織とは異なった人材投資やITリソースへの投資が必要となる。

経営インテリジェンス組織には、大きく分けて三つの人材が必要となる。まず一つ目に、データ分析の環境を整えるためのソフトウェアエンジニア。二つ目に、分析のアルゴリズムを生成する責任を持つモデリングエンジニア。三つ目に、実際の分析を事業内容に即して実施し、結果を解釈するためのデータアナリスト人材である。

特にその中でも、モデリングエンジニアは機械学習やコンピュータサイエンス領域でのPh.D（博士号）など、高度なスキルが求め

られる。そのため、こうした人材・リソースを効率的に活用していくことが求められる。例として、前述した消費財メーカーB社は、実際の事業部データを分析・解釈するアナリスト人材は事業部ごとに配置しているが、モデリングを行うエンジニアは中央の組織にプールし、それぞれの事業部が汎用的に活用できるモデルを構築することで貴重なリソースを効率的に活用している。

またモデリングに関しては、上記のようにインハウスで行う以外に、アウトソースを検討することも一案である。消費財メーカーC社では、高度なモデリング人材を擁する外部のアナリティクス企業やコンサルティング企業に、こうした機能を適宜、アウトソーシングしている。特にアドホックな分析など、インハウスでモデリングリソースを継続して持つ必要性の低いケースでは、後者の考え方が当てはまると想定される。

また、前節の経営インテリジェンス組織の類型に関連して、中央集権型の組織設計とする場合、事業部との協調が必要なことから、インテリジェンス組織の中に社内の事業部・地域別部署に精通した人材を含めておくことも重要である（例：BtoBメーカーA社）。

経営インテリジェンス組織を動かしていくためには、人材に加えてITシステムへの投資も必要となるが、そこでは大きく分けて二つの機能が求められる。

まずは社内外のデータを自動的に収集する機能である。社内データの収集にはERPやCRMといったシステムとの連携が必要となる。また、従来の管理会計データの収集だけでなく、自社のオペレーションリスクや外部環境による影響を評価するため、ツールを活

用した自社内データの新たな可視化（例：サプライヤー構造のマルチレイヤーマッピングなど）が求められる。また社外データとしては競合やサプライヤーの財務データ、マーケットデータ、ソーシャルメディア上のデータなど、事業環境の先行き・競争環境に関して自動的にデータを収集する機能が求められる。データの収集は従来の財務データ・顕在化した市場データのみならず、先読みのための非財務データの活用も重要である（上記のようなデータ収集におけるトレンドは第Ⅲ章で深掘りする）。

加えて、そうして収集された大量のデータをスクリーニングし、可視化するためのBIプラットフォームへの投資が追加で必要となる（表2）。

3 経営インテリジェンス組織の投資回収を正当化する

インテリジェンス組織を導入する際の課題は、インテリジェンス組織への投資は、従来

の組織構造に対して追加のコストとして投資が必要なため、投資対効果を明確にしないと投資の意思決定ができないことにある。

投資対効果を測る一般的な指標は、売上創造・コスト削減・キャッシュ創出（在庫削減など）の三つに分類されるが、経営インテリジェンス機能の投資対効果を測る上での課題は、経営インテリジェンス機能単体で効果を上げることはできないということである。また一方、顕在化した効果に対してどの程度貢献したかの度合を計測することは難しい（「マーケティングキャンペーンの効果のXX%に寄与した」など）ことも、こうした問題を複雑化させている。

前述の消費財メーカーB社では、この課題に対して次のようなアプローチを取っている。B社では、インテリジェンス組織の貢献度合を計測するのは難しいことを前提として、事業部とのダブルカウンティングを許容し、それぞれの事業部のCFOに対して、インテリジェンス組織がかかわったプロジェク

表2 経営インテリジェンスにおける人材リソース例

人材類型	機能	人材配置事例		
		事例： BtoBメーカー A社	事例： 消費財メーカー B社	事例： 消費財メーカー C社
		中央集権組織のため、 事業部との調整人材も 配置	中央にモデリング人材を プール アナリストは事業部	高度なモデリングを アウトソースで対応
テクノロジー・ ソフトウェアエンジニア	<ul style="list-style-type: none"> 分析環境の整備 ダッシュボードの設計 	<ul style="list-style-type: none"> ソフトウェアエンジニア 	<ul style="list-style-type: none"> ソフトウェアエンジニア 	<ul style="list-style-type: none"> ソフトウェアエンジニア
モデリングエンジニア	<ul style="list-style-type: none"> アルゴリズムの組成 	<ul style="list-style-type: none"> モデルエンジニア 	<ul style="list-style-type: none"> 中央組織にプール 機械学習・コンピュータサイエンス領域での Ph.D 	<ul style="list-style-type: none"> 外部アウトソース
データアナリスト	<ul style="list-style-type: none"> モデルを活用した分析 の実行 データ・結果の解釈 	<ul style="list-style-type: none"> MBA、アナリティクス 人材 	<ul style="list-style-type: none"> 事業部にアナリストを 配置 一部アウトソースも活 用 	<ul style="list-style-type: none"> 事業部にアナリストを 配置
その他	<ul style="list-style-type: none"> 事業部との調整など 	<ul style="list-style-type: none"> 事業部・地域別部署に 精通した人材 	<ul style="list-style-type: none"> — 	<ul style="list-style-type: none"> —

トの効果全体を成果として主張する。プロジェクトの成果に応じて、事業部の予算に依存した形でインテリジェンス組織の予算・コストを正当化する。同社では、意味のあるプロジェクトにインテリジェンスリソースを配分できているという事実をより重要視している。

一方、マネジメントや戦略系の案件になるほど効果が見えづらいことになるが、こうした案件では、単年ではなく3～5年などの長期的に投資対効果を見るといった工夫をしている。

事業部側のベネフィットがもたらされない、純粹に中央集権的なインテリジェンス組織の場合、より効果が見えづらいことになるが、前述のBtoBメーカーA社の場合、短期的なROI（投下資本利益率）で測らず、長期的な企業価値創出・競争優位性確保のための投資としてインテリジェンス組織のコストを正当化している。

Ⅲ 非財務指標の活用による インテリジェンス力の強化

1 事業環境の先読み・顧客・ 自社パフォーマンス評価

顧客の嗜好の変化は速くなり、競合他社の革新的な製品・サービスが市場を一気に席卷することも少なくない。また、コロナ禍などの有事には外部環境がさらに短サイクルで変化する。過去の分析ではなく、将来予測に基づく意思決定の必要性が高まっているが、最近ではデータの普及により実現が容易になってきている。オルタナティブデータなど、リアルタイムにさまざまなデータを収集できる

ソースが増えてきており、実施可能な分析の幅は広がっている。それに伴い、事業環境の先読みや顧客・自社パフォーマンスを評価するための新しい考え方として、非財務指標が数多く活用されるようになった。ここでは、三つの視点からの非財務データ活用事例について述べる。

(1) 産業・経済環境の予見

企業を取り巻く外部環境変化が非連続であり不確実性が高い中で、日々起きる変化を先行的に捉えて、今後起き得る変化を予見する必要がある。位置情報やPOSデータなどのオルタナティブデータは、近年、機関投資家の投資判断材料として用いられるが、企業が自社の置かれた外部環境を先読みする上でも活用され始めている。二つの指標を紹介したい。

一つ目は「モビリティインデックス」である。現在はコロナ禍による影響で、外出・渡航制限などにより事業環境が日々変化する。公式統計に頼らず、市場の回復をいち早く予兆するために、移動に関連するデータ指標を重要指標として活用するケースが出てきている。具体的な指標としては、ショッピングモールの来訪者数、自動車走行距離、飛行機離着陸数などが用いられる。位置情報データや衛星データなどから統計的に計算されたものを、無料で外部公開している企業・団体も存在する。Googleが提供する「Community Mobility Report」では、スマートフォンなどのロケーション履歴から取得した移動データを、国別・カテゴリー別（小売・娯楽や職場など）に活用することができる。

二つ目は「消費動向指数」である。メール

送信された領収書のデータやクレジット／デビットカードの決済データから、消費者の支出パターンを分析することができる。日本は、国内におけるJCBカードの利用状況から消費動向の推移を確認できる「JCB消費NOW」がある。消費の2週間後にデータ取得が可能なことから、総務省統計局の「家計調査」と比べて速報性に優れており、チャネル別の消費動向も見ることができ、内閣府や証券会社で導入・活用が進んでいる。

(2) 自社顧客動向の把握

顧客の動向を把握することで、商品開発やマーケティングなどさまざまな機能戦略に活かすことができる。業種・業態により活用できる指標は異なるが、5つの指標例とその活用事例について紹介する。

自社製品やブランドのロイヤルティを測る指標として「Share of Wallet（シェア・オブ・ウォレット）」がある。これは、あるカテゴリーにおける顧客の支出のうち、特定のブランドや店舗、企業が獲得した割合を指す。顧客が比較的容易に商品・サービスを変更する業界になじみやすく、消費財や金融サービスなどで用いられる。NPSなどの満足度・推奨意向の指標を管理して、顧客ロイヤルティ向上に時間と費用をかけても、必ずしも市場シェアを獲得することはできない。そこで、あるカテゴリーのブランド数とその中の自社ブランドの順位から算出したWallet Allocation Ruleを基にShare of Walletを計算することができる。この公式が示唆することは、Share of Walletを高める唯一の方法はその製品カテゴリーにおける順位の向上ということである。

次に、市場環境把握のために「Share of Shelf（棚占有率）」を活用する事例を紹介する。棚占有率とは、店舗内での自社製品・ブランドに割り当てられるスペースのことを表す。商品数ベースと専有面積ベースの二通りの算出方法があり、画像認識AI技術の発展により、米国の小売業では実用化レベルまで来ている。たとえば、シンガポールに本社を持つ小売業向けソリューションを提供するTrax社と米国のデータ分析企業Nielsen社が、「Shelf Pulse」という市場測定ソリューションを提供している。これにより、商品棚の情報とPOSデータを組み合わせ、細かい地域ごとの売れ筋・死に筋ブランドの傾向や、競合の新製品情報などを、リアルタイムに取得し可視化している。Share of Shelfを市場シェアの先行指標として活用することで、市場変化や競合の動向に合わせた素早い在庫管理やマーケティング戦略の実行が可能となる。

ブランド評価を把握するために、ソーシャルサイトの「エンゲージメント指数」を活用する事例を紹介する。消費財メーカーのマーケティングやコミュニケーション戦略において、デジタルメディアは重要な要素である。スイスの食品・飲料メーカーのネスレが2011年に立ち上げた「デジタル加速チーム(DTA)」は、FacebookやTwitterなど主要SNSに書き込まれた投稿を分析することで、ネスレブランドに対する会話量や感情レベル、コンテンツ評判などを競合企業と比較したり、通常と異なる投稿パターンを検知したりすることで、アラートを出す仕組みを構築している。米系自動車メーカーのゼネラルモーターズ(GM)においても、13年に「セン

ター・オブ・エクスパティーズ (CoE)』を立ち上げ、ソーシャルサイトや自動車所有者のフォーラムなど数百のサイトを監視し、ブランド推進や顧客関係維持に取り組んでいる。

顧客の価値起点での経済価値を測る指標として「EVC (Economic Value to Customer)」が注目されている。EVCとはLTV (顧客生涯価値) の概念と似ており、顧客が自社の製品やサービスを利用することでどれだけの経済的価値が得られるかを示す指標である。具体的には売上の増加やコストの削減だけでなく、在庫の削減などによりどれだけキャッシュを創出できたかによって経済的価値を測る。特にBtoBにおける営業・マーケティングやプライシングなどにおいて適切な経済価値を訴求できているかどうかの判断に活用することができる。

商品・サービス改善のために、「カスタマーレビュー」を活用する事例を紹介する。スマートフォン用モバイルバッテリーなどを手がける中国のAnker社は、Amazonにおける星の数と総レビュー数を顧客満足度のKPIとしている。コモディティ製品市場でブランドを確立するため、カスタマーサポートにおける顧客との関係性を重要視しているからである。Amazonのレビューにおいて平均で星4.25を取得するため、低評価のレビューを参考にして改良品を1~2カ月というスピードで出荷する。ステイブ・ヤンCEOによると「顧客の声を基に製品を改善する際、品質上の重大な問題であれば次の製品バッチから改善を加える」という³。素早い改善により高い評判を維持し続け、検索上位をAnker社製品で占めている。実際、米国のEC調査機関Marketplace Pulse

社によると、20年のAmazonに出店するサードパーティショップの総レビュー数ランキングにて、Anker社の公式ショップは米国、ドイツ、日本の市場で2位という結果を残している。

(3) CPI : Customer Performance Indicators

企業が継続的に事業運営をするにあたり、新規顧客の獲得と既存顧客の維持に向けて多くの時間と費用がかけられる。顧客中心主義の経営において、顧客が企業に期待することに対して自社が適切な活動をできているかを測る指標としてCPI (Customer Performance Indicators) がある。次の三つの事例からCPIについて紹介したい⁴。

新規顧客の獲得時に注目すべき指標として「見積もり対応速度 (Quote Turnaround Time)」がある。たとえば保険業界においては、顧客の問い合わせに対してどれだけ迅速に見積書を送付できるかが重要である。顧客は競合企業を含めた複数社に見積もり依頼を出すのが一般的であるが、見積もりの迅速さと成約率には直接的な相関関係があることが分かっている。

顧客維持のために、「支払方法の柔軟性 (Payment Flexibility)」を追跡している企業がある。ある保険会社では、複数の支払方法を顧客が選択・管理できるというオプションの数や種類と顧客維持KPIとの関係を分析している。

既存顧客を維持する上で、顧客が不満を感じたことによる離反は最も避けたいシナリオである。多くのカスタマーサービス企業では「初回解決 (First Time Resolution)」が重要

表3 非財務指標例

目的	最近用いられている指標例	データまたは算出方法
産業・経済環境の予見	モビリティインデックス	ショッピングモール来訪者数、自動車走行距離、飛行機離着陸数
	消費動向指数	クレジットカード/デビットカード決済履歴、メールなどの領収書データ
自社顧客動向の把握	Share of Wallet	$(1 - \text{ランク}/(\text{ブランド数}+1)) \times (2/\text{ブランド数})$
	Share of Shelf	自社の商品数÷同カテゴリーの商品数 自社の専有面積/同カテゴリーの専有面積
	サイトエンゲージメント指数	SNSやオウンドメディアのフォロワー数 コンテンツ閲覧数
	EVC (Economic Value to Customer)	売上増加、コスト削減、キャッシュ創出 (在庫削減など)
	カスタマーレビュー	総レビュー数 平均レビュー得点
CPI	見積もり対応速度 (Quote Turnaround Time)	見積もり依頼から完了までの時間
	支払方法の柔軟性 (Payment Flexibility)	支払方法の数・種類
	初回解決 (First Time Resolution)	顧客からの最初の問い合わせで問題を解決できた割合
顧客資産をベースとした事業・企業価値評価	CBCV (Customer-Based Corporate Valuation)	四つの予測モデルから構成 (①新規顧客流入の予測、②既存顧客のアクティブ期間予測、③既存顧客と企業との取引頻度予測、④1購入当たりの支出予測)

指標として用いられる。顧客からの最初の問い合わせで問題を解決できたかどうかを測定するものである。First Time Resolutionは顧客満足度指標と相関するだけでなく、従業員の心的疲労軽減や運用コストの削減にもつながるため、非常に重要な指標であるといえる(表3)。

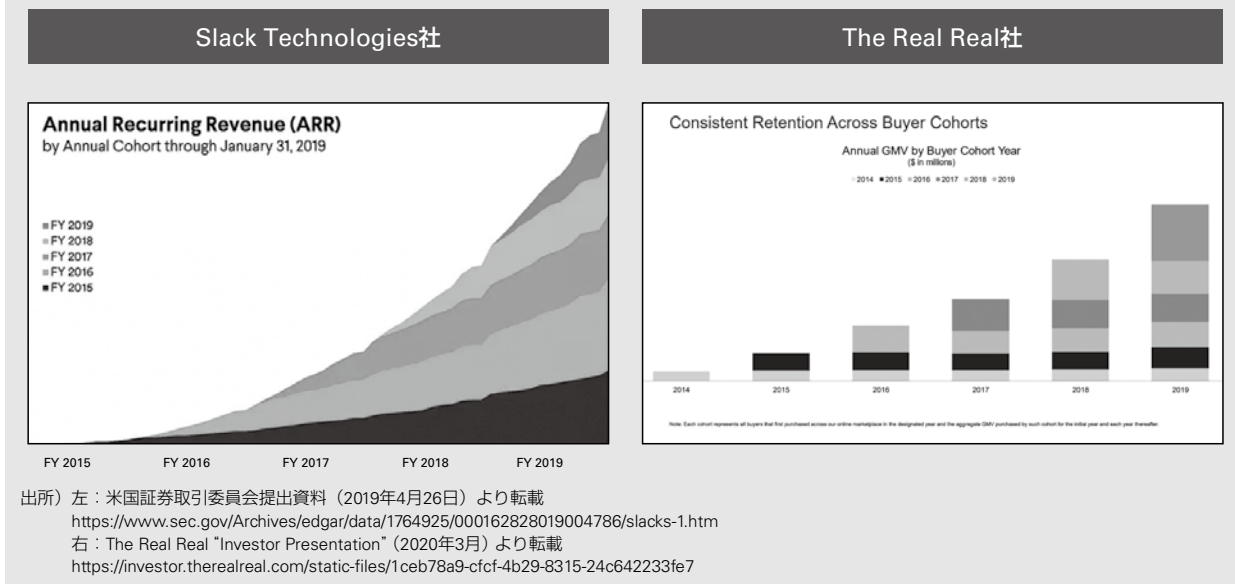
2 非財務データを活用した事業価値の評価

市場環境が激しく変化する中、事業の長期的な収益性を評価することはより難しくなっている。実際、近年の新規株公開 (IPO) において、配車サービス大手のUberやLyftのように失望に終わるケースが続いていた。そこで今、顧客ベース企業価値評価「CBCV

(Customer-Based Corporate Valuation)」という企業の内在価値評価方法が注目されている。伝統的な会計原理を用いて収益をトップダウンに予測するのではなく、顧客行動からボトムアップで予測することがCBCVの基本的な考えである。

CBCVの実行は、次の4つのモデルから構成される。①新規顧客の流入を予測する「顧客獲得モデル」、②既存顧客のアクティブ期間を予測する「顧客維持モデル」、③既存顧客と企業との取引頻度を予測する「購入モデル」、④1購入当たりの支出を予測する「購入規模モデル」である。フィットネスクラブや通信会社のようなサブスクリプション型のビジネスでは、月額料金や解約率などを直接的に観察することができる。一方で非サブスク

図1 顧客コホート図の例



リプション型ビジネスにおいても、各顧客の購入タイミングや規模に加え、ERPやCRMシステムから取得できるその他行動データと組み合わせて分析をすることが可能である。

企業価値を視覚的に評価できるツールとして顧客コホート図がある。獲得した時期ごとに顧客をコホートで分け、コホートごとの顧客の総支出額を視覚的に把握することができる。ビジネスコミュニケーションツールを提供するSlack Technologies社や高級マーケットプレースのThe Real Real社が開示しているものを図1に示す。CBCVモデルを活用することで、自社や競合企業の顧客基盤の健全性から事業の健全性を評価することができる。

3 有事対応・オペレーショナル リスク評価

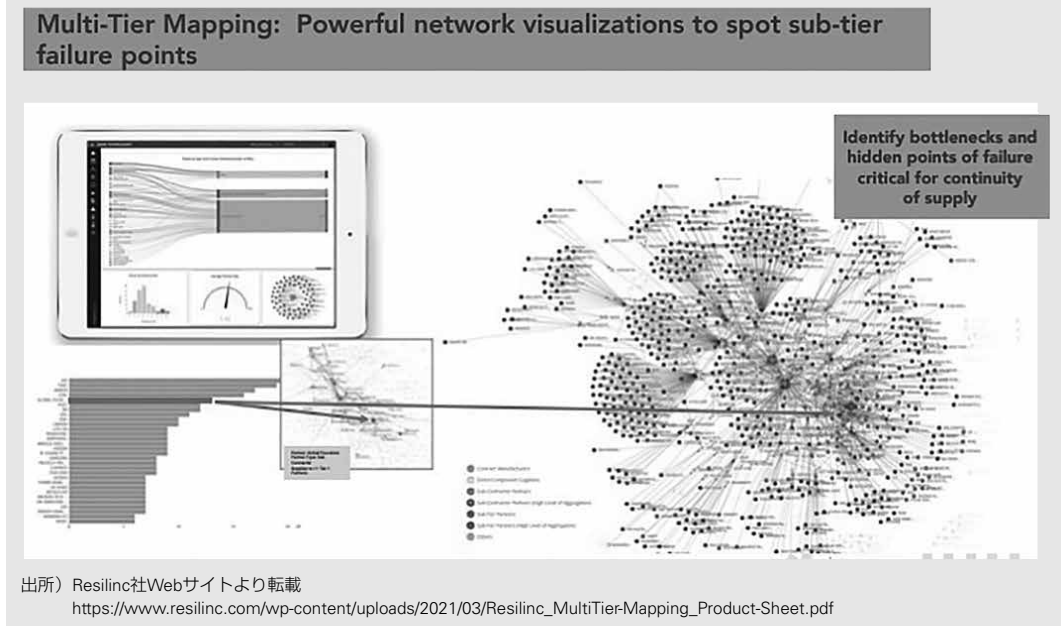
最後に、コロナ禍や米中貿易摩擦などのディスラプションを背景に、経営インテリジェ

ンスの役割の一つとしてニーズの高まりつつある有事対応に関して、一つのユースケースとソリューションを紹介する。

特に昨今の非連続な事業環境変化においては、製造業ではサプライチェーンのレジリエンス化が求められている。コロナ禍による局所的なロックダウンなど、グローバルにサプライチェーンが複雑化する昨今では、どこでサプライチェーンのボトルネックが起き、どの範囲に影響が及ぶのかを把握することは容易ではない。

こうしたニーズに対応するResilinc社のソリューションを紹介する。同社は、サプライチェーンソリューションを提供する米国のベンチャー企業である。「Multi-tier Mapping」と呼ばれるサプライヤーの可視化ツールを提供しており、自社のサプライヤーネットワークの取引関係や地理的な連関構造を、複数階層にわたって可視化している。また、「EventWatch」と呼ばれる全世界のニュー

図2 Resilinc社のソリューションイメージ



スやソーシャルメディアからの情報をモニタリングするソリューションを提供し、有事の際のアラートを知らせている。

某電子部品メーカーでは、同社のソリューションを活用して、650のサプライヤーをTier2までさかのぼり、マッピングを実施している。2020年以降のコロナ禍の影響が表れた際には、EventWatchによりリアルタイムで情報を収集し、ロックダウンの影響が出るサプライヤーとその二次影響が出るサプライヤーの範囲をマッピング上で可視化し、該当するサプライヤーに対する状況の把握を自動化し、サプライチェーン上の影響を迅速に把握することができた(図2)。

IV 経営インテリジェンス導入に向けて

本稿では、経営インテリジェンスを導入す

るにあたって課題となる、組織設計、必要なリソースの考え方、また、非財務指標の活用事例を紹介した。業種・事業特性やインテリジェンス導入の目的により、必要となる組織や見るべきデータは異なる。また、経営インテリジェンスに求められる役割は、時代やタイミングによっても変化するものと想定される。たとえばコロナ禍による事業環境の急速な変化により、昨今では有事対応の側面が強くなり、より短いスパンでのインテリジェンス提供が求められつつある。

第Ⅱ章で紹介した外資系3社についても、最初から今の経営インテリジェンス体制であったわけではなく、データ量の増加とテクノロジーの進化に伴い、分析が高度化していることに加え、中央集権か自律分散か、アウトソーシングかインハウスかなど、さまざまな紆余曲折とトライアンドエラーを繰り返して、現在の体制となっている。

経営インテリジェンスの導入にあたっては、各社共通の絶対的な答えがあるわけではなく、時代や自社の状況に合った形でのインテリジェンス組織・機能の設計、ツールの選択が求められる。本稿では組織形態やリソースの置き方、分析対象となる指標の例など、さまざまなオプションと考え方を提示した。自社に合った経営インテリジェンス導入・強化を模索していく際の一助になれば幸いである。

注

- 1 「特集 経営インテリジェンス」『知的資産創造』2018年2月号
- 2 一般社団法人 日本情報システムユーザー協会「企業IT動向調査2021（2020年度調査）」（2021年4月14日）
https://juas.or.jp/cms/media/2021/04/it21_ppt.pdf
- 3 松村太郎『ANKER——爆発的成長を続ける新時代のメーカー』マイナビ出版、2020年
- 4 Gene Cornfield (2020). The Most Important Metrics You're Not Tracking (Yet). Harvard

Business Review.

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

本橋巧朗（もとはしたくろう）
NRIアメリカシニアコンサルタント
専門はDX、新規事業・事業戦略立案支援など

松井拓郎（まついたくろう）
野村総合研究所（NRI）CXコンサルティング部
コンサルタント
専門はアナリティクス、営業改革、事業戦略立案支援など

根岸正州（ねぎしまさくに）
野村総合研究所（NRI）産業ITコンサルティング
二部グループマネージャー
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