

問題提起： 意思決定に関する経営不全症候群

VUCA時代には社内も社外も「見えない化」が進む。日本企業の多くは今後更に激しさを増すグローバル競争の中で、経営レベルの意思決定に必要な情報を十分に収集・分析できていない。NRIは、日本企業のこの状態を、認知疾患、分析疾患、判断疾患と生活習慣病から成る「経営不全症候群」と捉えており、本稿では、その背後にある構造的な問題を提起し、解決の方向性を提言する。

VUCAと意思決定不全

海外の経営者が集まるフォーラムなどに参加すると、VUCA (Volatility / Uncertainty / Complexity / Ambiguity) という言葉で企業の経営環境認識が語られることが多い。VUCAは、米国の軍事用語をルーツとした、「予測不能な経営環境」を意味する造語であるが、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、とりわけ日本企業では、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

課題がある。これらを「経営不全症候群」と称し、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たい。

(1) 認知疾患

認知疾患とは、そもそも自社の内外環境変化を察知できていないという症状で、原因は経営企画部門が提供する経営情報の不完全さにある。企業経営者は社内と社外の「見えない化」に苦しんでいるが、社内の見えない化を加速している要因は、数年前から未体験ゾーンに突入している加速的なグローバリゼーションである。新たに進出した海外市場では過去の経験やナレッジが効きにくい、その中で、現地人材を最大限活用しようとオペ

レーションの重要ポストを現地化するほど、日本本社からは自社の現場すら見えなくなる。

一方、社外に目を向けると、経営環境の不確実性が増す中で、たとえば、リーマンショック、英国のEU離脱、米国のトランプ政権誕生、新興国での政権交代、地球規模のテロリズムの横行、予想外の業界再編、デジタルマーケティングの急速な進展など、こちらもこれまで全く想定すらしなかった激変が押し寄せている。

(本特集の第3稿でも詳述するが)日本企業が経営レベルの意思決定において認知している経営情報は「3C^{*1}+PEST^{*2}」という情報のごく一部に過ぎない。せいぜい顧客(Customer)、従来から認知している競合企業(Competitor)、PESTのうちの経済動向(Economy)までである。異業種から突如市場参入した新興勢力企業や、日進月歩を続けるICT関連と自社ビジネスとの関わり、益々要求を高める顧客の声等をタイムリーに収集・分析することができていない。正しい経営情報を認知できなければ、それに基づいた意思決定もできない。

(2) 分析疾患

経営情報の収集・分析が十分にできないといった分析疾患とは、そうした業務を担う経営企画スタッフが本来業務以外の低付加価値業務に時間とエネルギーを奪われていることが主たる原因である。経営陣が意思決定に要する経営情報を収集・分析する役割は、多くの企業で経営企画部門と呼ばれる、コーポレートレベルの戦略スタッフが担っているが、彼らの業務実態は、意思決定のための情報の収集・分析・提言とはかけ離れた、俗に言われる「調整

業務」に膨大な時間とエネルギーを投入しているのが多くの企業で見られる実態であろう。

最大の原因は、過去15年間に日本企業のコーポレートに設立された様々な専門部署、そしてそれらが発信する方針・計画類が無数にあるという実態である。方針・計画があれば、それらを策定し、決裁を取り付けるための根回しや社内調整業務が必要となる。PlanがあればDo、Check&Actという経営管理サイクルも必要となり、経営企画部門に所属する多くのスタッフは、これらの低付加価値業務に膨大な時間とエネルギーを奪われていく。既存の方針・計画をスクラップすることは現実論として難しいので、まずは、経営情報の収集・分析・提言に集中して投入できる経営分析スタッフという職務を定義し、まずは社内から、兼務で構わないので優秀な人材を招集することを提言する。

(3) 判断疾患

要所で経営判断を見誤るといった判断疾患は、経営陣のゼネラルマネジメントの能力が低いことと、加えて、経営陣一人一人のアカウンタビリティが明確になっていないことに起因する。

その根本的な原因は「経営者」自身にある。合議的な経営風土が強い日本企業においては、執行役員以上の「経営陣」と言い換えても同じである。彼らが判断を誤る原因は2つある。

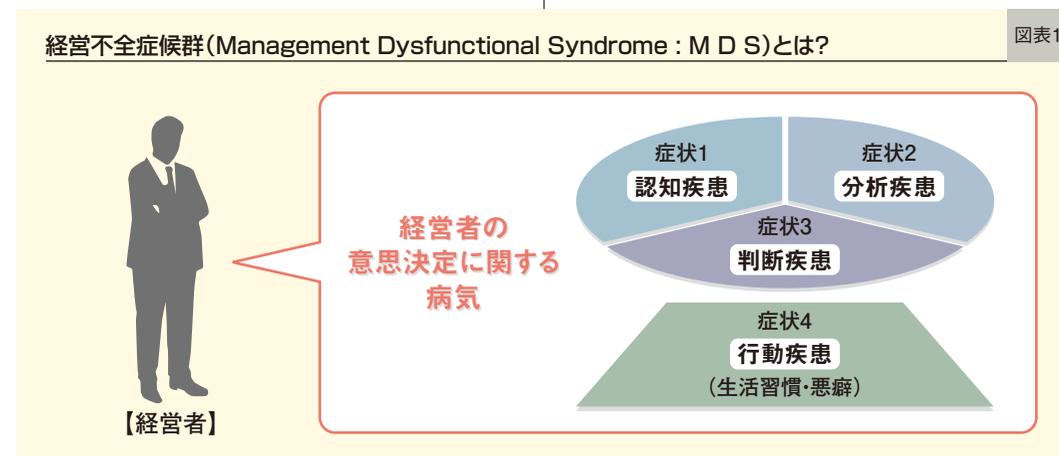
1つは、社内昇格で役員以上のポストに上り詰めた経営陣は、自身の出身分野(畑ともいう)以外の業務について、理解・洞察し、正しい質問を投げかけ、あるべき意思決定に到達することができないことがあげられる。それらの分野出身の社内昇格役員に経験値で勝る

コーポレートイノベーション・コンサルティング部
プリンシパル
森沢 徹



経営不全症候群(Management Dysfunctional Syndrome : M D S)とは?

図表1



*1.3C:
自社(Company)、顧客(Customer)、競合企業(Competitor)のこと。また、CustomerとCompetitorの2つを「2C」と呼ぶこともある。

*2.PEST:
政治(Politics)、経済(Economy)、社会(Society)、技術(Technology)のこと。

ことができないといった固定観念がその背景にあると考えられる。これに対し、一定以上の上級ポジションにおいて、複数部門(事業分野あるいは機能分野)を計画的にローテーションし、あるいは別の組織への出向等を経て、「ゼネラルマネジメント」のスキルを磨く試みが、過去10年来、多くの企業で続けられているが、未だに十分な成果を出せていないのも課題である。

もう1つは、職務権限遂行の結果に関するアカウンタビリティが明確でない、ということにある。ここでいうアカウンタビリティとは、一般的に世間で誤って使われている「説明責任」ではなく、他人に委譲できるレスポンスビリティとは明確に区別される、他には絶対に委譲できない、当人のみの究極的な成果責任というものである。

役員一人ひとりの成果責任が明らかでないために、経営レベルの会議は合議的なものとなり、本来下されなければならない大胆な(時にリスクを内包する)選択肢が選択されることはない。結果として、構造改革の決定的な機会を逸してしまい、より迅速・大胆な意思決定ができる海外の競争相手に水をあけられたりする。

この問題は日本の人事制度や意思決定風土とも密接に関係する問題がゆえに、非常に難しいのも事実である。しかし、過去10年以上にわたりコーポレートガバナンス強化や、役員の職務と報酬の均衡化という方向に舵をとってきた日本企業としては、今こそ、経営の意思決定に関わる役員のアカウンタビリティの明確化と、結果に対する信賞必罰に魂を込めるべきである。

(4) 生活習慣病

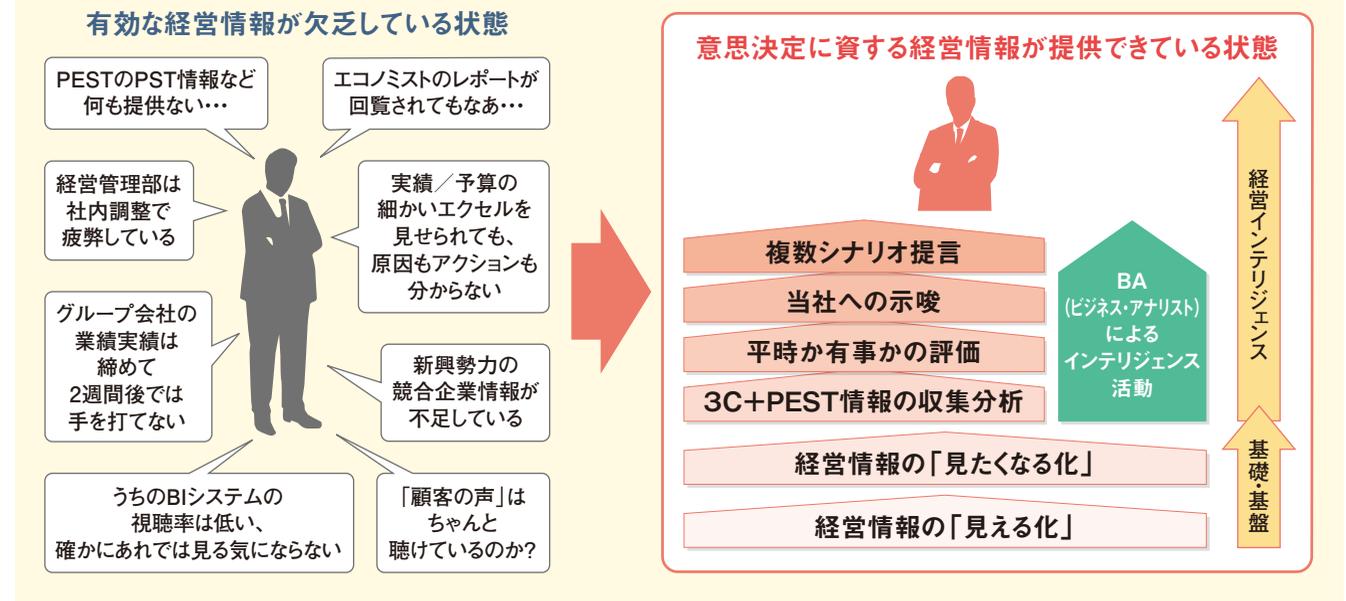
ここでいう生活習慣病は、その活動が習慣化・常識化して長年蓄積し、イザという時に、基本的な身体能力の発揮を困難にする疾患を指す。生活習慣病の要因は、経営陣の日常的な業務時間配分の歪みや、彼らが日常的に体に通している情報源の偏りにある。NRIでは、上記の偏りに関して、売上500億円以上の日本企業を対象にしたアンケート調査を実施したが*3、その結果、以下のような事象が明らかになった。

国内対海外、そして各々の場所において「社内会議・拠点業務」、「顧客との商談、市場視察」、「業界団体活動」、「IR」、「その他」といった区分で経営者(アンケートでは社長に限定)が投入している時間を見ると、圧倒的な時間(全業務時間の85%以上)が国内、そしてその内訳も「社内会議・拠点業務」の割合が「顧客との商談、市場視察」よりも高くなっている事実がある。NRIは、これを「経営者の穴熊(アナグマ)現象」と指摘し、警鐘を鳴らしている。もし、グローバル市場で戦う欧米の有力競合企業の経営者に同様な調査をしたならば、結果は全く異なるものになることは自明である。

また、経営者が日常的に「体に通している」情報についても「日本語媒体」が圧倒的に多く、その媒体の中身は「一般社会経済紙」、「業界関連の一般誌」、「自社が属する業界の専門誌」の順に多い。VUCA時代に世界で流通するビジネス情報の90%以上は英語記述という実態を考えると、今後更に海外売上高比率などを高めていきたい日本などは特に、この状況を打破する必要がある。

経営情報の高度化、インテリジェンス化に向けたあるべき姿

図表2



まず第一歩は有効な経営情報の収集・分析・提言・実行

VUCA時代には、これまで考察した疾患を乗り越え、より頻度高く、よりダイナミックな(定期的なルーチン以外の)経営レベルの意思決定が求められる。そのためにまず整備しなければならないのは「経営情報」である。3C+PESTといった範囲の情報を、できれば過去から現在のみならず、将来の予想・予測値も含めて、迅速に収集・分析し、当社にとっての示唆(インパクト、事態の緊急度)を抽出し、経営レベルでの意思決定が大きく誤らないように、ビジネスアナリストが複数シナリオを定量的に明示し、意思決定と行動をナビゲートしなければならない。こうした機能をNRIでは「経営インテリジェンス」機能と呼称し、その導入を提唱している。なお、この領域でのビジネスアナリストとは、従来の経営企画スタッフとは異なるスキルセットやマインドセットを有し、自社事業あるいは業務に関する経験と知識、高度な

アナリティクスを駆使して経営者に寄り添うプロフェッショナル人材を指す。

意思決定の仕組み改革の第一歩は、執行役員以上で構成される経営会議における「平時」と「有事」の会議アジェンダを変革することから着手することを提言する。平時には過去や現在の自社業績の報告のみではなく、将来の自社業績に影響を及ぼすKEI(Key Environmental Indicators; 重要環境指標)を含めた多面的な社内外情報の分析による、自社業績に関する予測情報を審議することが望ましい。また有事においては、通常の定例会議のタイミングとは別に、イベント・ドリブン(重要事象が発生する都度、なるべく早期に対応すること)の発想で、クイック・アラート(その事象が自社に与える影響度合いと、必要なアクションの方向性に関する緊急提言)が経営会議に上申され、審議されるべきである。

まずは、経営インテリジェンス機能を整備し、このような経営情報の流れを作りこむことから着手したい。

*3. アンケート調査をもとにした分析結果については、第3稿「グローバル経営情報をめぐる日本企業の経営実態」を参照されたい。