

# 経営不全症候群に対する処方箋

## ～「見たくなる化」から「経営インテリジェンスの創造・強化」へ～

経営環境の不確実性が増している中で、グローバルでの経営情報管理に対する高度化ニーズは高まる一方であるが、その中核的な取組みと目されていた「経営情報の見える化」活動の多くは失敗している。経営目線で捉えれば、経営情報の「見たくなる化」から始め、さらには、自社ならではの「経営インテリジェンスの創造」につなげることが必要である。

**「見たくなる化」を経て、  
「経営インテリジェンス機能」の創造へ**

経営環境の不確実性が増し、事業が複雑化する中で、社内の経営情報の「見える化」が

経営テーマとして上がることが増えている。しかしながら、多くの企業では、見えた後どのように活用するかという目的が曖昧で、結局、経営陣の中で見られないものになってしまうことが多い。

経営情報を見られるようにするためには、経営情報の強度、頻度、感度をそれぞれ高める必要があるが、そのためには、社内の経営情報の「見える化」だけでは不十分である。外部環境変化について、付加価値の高い分析を行い、経営陣に示唆や気づきを与える「経営インテリジェンス」までに昇華させる必要がある。なお、

ここで言う経営インテリジェンスとは、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された情報・知見のことである。この段階で、経営情報の「見える化」から「見たくなる化」に進化するのである。

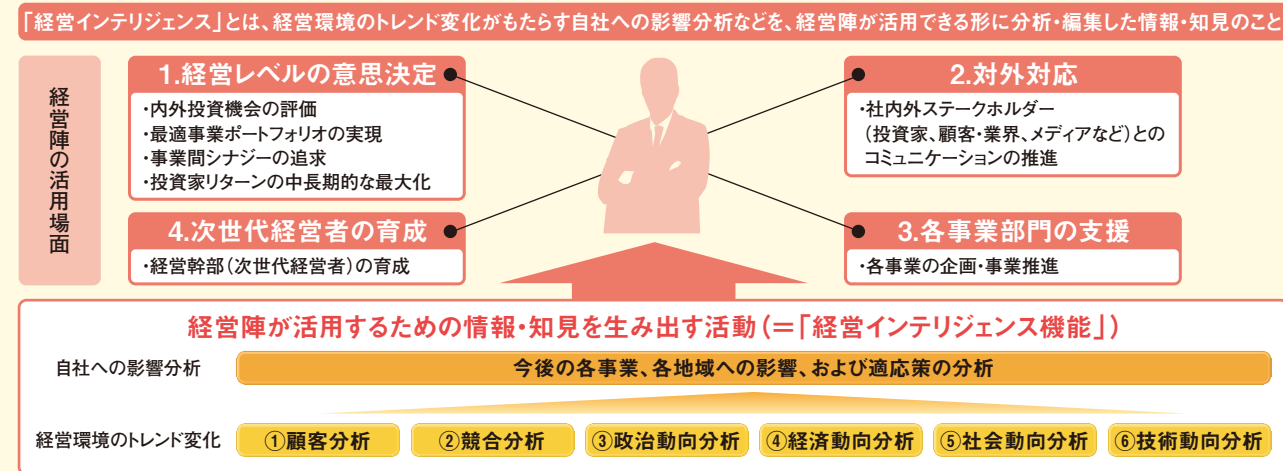
こうした経営インテリジェンス機能に関しては、グローバルでの顧客や競合のトレンド変化に加えて、政治、経済、社会、技術(PEST情報)などのトレンド変化の動きを見ておき、経営の意思決定や、メディアなどの対外対応、各事業本部の支援、次世代経営者の育成などに活用していくことが求められる(図表1)。

経営層が適切な意思決定を行うための経営インテリジェンスの活用タイミングとしては、大きく2つある。第一に有事のクイックアラート機能と、第二に平時の経営判断に資する分析機能である。

クイックアラート機能とは、有事の際に経営向けに迅速に必要な情報をあげることであり、事業所での事故や事件などが起こったときにはそれを速やかに経営にエスカレーションする仕組み(クライシスマネジメント)を保有する企業は多い。ただ、経営環境の不確実性が増す中

NRIが日本企業に提唱する「経営インテリジェンス機能」の活用シーン

図表1



で、米国大統領選挙結果、FRBの利上げ、英国のEU離脱などの地政学リスクやマクロ経済に与える影響、競合による製品イノベーションの変化というテーマを有事と捉えて、経営陣に分かりやすく情報を編纂して、自社への影響分析までを迅速に行う取組みは不十分なことが多い。なお、グローバルトップ企業などでは、この種のクイックアラート情報が翌日には経営陣向けに加工されて提供されている。

また、平時におけるインテリジェンス機能とは、重要な経営環境変化を捉えて、今後どのようになるのか、また、それが自社に対して中長期的にどのような影響をもたらすのかといった分析を行い、経営層に対しての未来志向の示唆や気づきを与えることである。その際に重要になるのがKEI\*1という考え方である。経営情報管理では、これまで財務や非財務のKPIがよく用いられてきたが、実は各社のパフォーマンスの大半は経営環境が決められているという研究結果もある。外部環境に関する統計指標を押しなべて見ておくことも1つの手法であるが、自社の業績に影響を与える重要な環境変化指標をKEIと定めてウォッチしておくことが重要であると言われている。

世界100カ国で事業を展開する事務機器メーカーでは、自社情報に加えて競合や業界の動向、さらには現地の政治、経済、社会情勢などあらゆる情報を収集・分析していた。それらの重要性を個別に判別するのは困難であるため、重要な環境変化に関する先行指標をKEIに定め、先進国では、リサイクルや環境関連規制などのプロダクトミックスに影響を与える環境指標が選ばれ、また、途上国では、紙パルプ需給指数、都市別のオフィス用不動産着工床面積などの事務機器ニーズ拡大の動きを量的に緻密に抑えることができる指標をモニタリングしている。

**P&G社にみる  
経営インテリジェンス機能**

グローバル消費財メーカーであるP&G社では、2000年代後半から経営インテリジェンス機能を構築・強化してきた。経営陣への意思決定を支える機能として、既存のシェアードサービス会社であったGBS\*2にアナリティクス機能を持たせるべく、ビジネスアナリストを増員する

\*1.Key Environmental Indicators

\*2.Global Business Serviceの略。グループのシェアードサービス機能として、間接業務の効率化だけでなく、分析にもとづく意思決定の高度化に資するサービスを提供。

産業ITコンサルティング部  
上級コンサルタント  
根岸正州



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



ことになった。今では、GBSの経営インテリジェンスチーム主導で、グローバル共通のIT基盤上に国際情勢や競合情報などのデータベースを構築し、グローバル大の分析プラットフォームとして活用できるようにしている。

ビジネスアナリストは、事業本部、地域拠点、本社機能向けに、それぞれが必要とする顧客・市場分析、競合分析などを提供している。グローバルの経営会議においても、ビジネスアナリストが主体的に仮説検証を行い、経営層による各地域・部門横断での投資、および、経費配分のポートフォリオの組み換えといった意思決定を支援している。

同社では、2017年現在、約500人の体制で経営インテリジェンス機能を運営していると言われているが、これだけ人材を揃えて、経営上の意思決定を支えていることが、同社の競争優位を支える重要な要素となっている。なお、国内外から優秀なアナリスト人材を招聘できた背景には、経営支援機能として、経営インテリジェンス機能を明確に位置づけたことに加え、アナリストに対しても、具体的な要件と魅力的なキャリアパスを確立・発信したことがあげられる。

**経営インテリジェンス機能の高度化ステップ**

日本企業においては、海外の優良事例を見て、彼我の差が大きいことに気づくという反応が多い。昨今、経営インテリジェンス機能に関心を持つ日本企業も増えてきたが、機能や体制

の整備をこれから始めるという企業も多いのではない。そこで、経営インテリジェンス機能をどのようなステップで強化するかについて、数十社へのヒアリングや、NRIが実施してきた改革支援の経験から整理してみたい。

経営インテリジェンス機能構築は、おおむね3段階に分けられる。具体的には、図表2に示すように、自社流を探索する「経営インテリジェンス1.0」、実績を積み上げ経営システムに展開する「経営インテリジェンス2.0」、オリジナル手法を確立し経営の意思決定に定常的に貢献する「経営インテリジェンス3.0」となる。

**(1) 経営インテリジェンス1.0:**

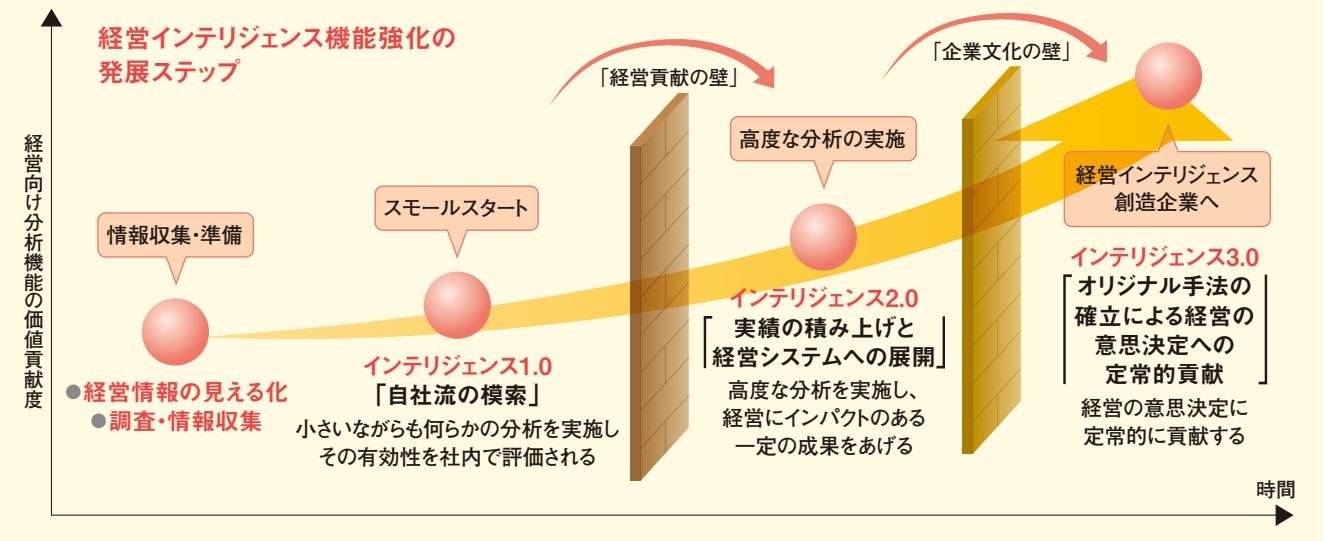
**スモールスタートと「経営貢献」の壁**

経営インテリジェンス機能を強化する場合は、まず準備段階として、社内の過去情報を見える化し、他社動向についての情報収集を始める。その後、自社ならではの分析テーマを決めて、グローバル本社に分析専門チームを立ち上げてトライアル活動を始め、何らかのアウトプットを経営陣に発信していくことになる。ここで陥りやすいのが、そのアウトプットが経営陣の意思決定に役立たず、単なる「使えない分析」になるという問題である。この「経営貢献の壁」を乗り越えられず、次の段階に移れずに終わってしまうケースが非常に多い。

トライアル分析なので限界があるのは当然であるが、経営陣の経営インテリジェンス機能強化のためのコミットメントを引き出し、その壁を乗り越えなくてはならない。そのためには、競合他社の経営インテリジェンス機能の脅威について調査したり、経営陣にとって魅力的な分析

経営インテリジェンス機能強化の発展段階:経営インテリジェンス3.0に向けて

図表2



テーマを選定したりすることが重要である。

**(2) 経営インテリジェンス2.0:**

**戦略策定およびITなどの仕組み化**

この段階では、経営インテリジェンス機能を本格展開し、持続的に経営に貢献していかななくてはならない。ただし、アナリスト等の増員はままならず、ITの仕組みも入っていない状況であるため、それら要望に対しては個別対応に終始し、疲弊していく時期でもある。

ここで重要となるのは、経営インテリジェンスを今後どのように伸ばしていくのかといった中期戦略、およびAI/RPA等によるITの仕組み化である。非連続的な環境変化をつぶさに捉え、自社の影響分析を行い、未来についてのインサイトを与え続けるには、相応のビジョン・戦略、体制が欠かせないが、加えてAI/RPA活用による経営分析スタッフの効率化、外部パートナー活用などの戦略的取組みも必要になる。

さらに、経営インテリジェンス機能を経営層だけではなく、各事業部門の意思決定に役立っていくことも重要になる。経験、勘、度胸をも

とに現場で戦ってきた人が意志決定者になっても、その延長線上では経営インテリジェンスを活用することは難しい。経営者側のリテラシーも高めていく必要があり、次世代経営者の育成も必要になる。

**(3) 経営インテリジェンス3.0:**

**経営インテリジェンス創造企業へ**

経営インテリジェンス機能を本格展開し、ITの仕組み化を整備し、経営者のみならず各事業部門でもデータ分析に基づいた意思決定が行われることが隔々まで浸透し、企業文化として定着するまでには相当の時間・努力を有する。この「企業文化の壁」を乗り越えて初めて、経営インテリジェンス3.0企業になることができる。こうした企業は、独自の文化を作り上げ、様々な経営環境変化に対して柔軟に適應し、持続的に業績を改善させ続けることができる。

経営インテリジェンス機能は一朝一夕で構築できるものではないが、「千里の道も一歩から」始めてみてはどうか。 N