

グローバル経営情報をめぐる 日本企業の経営実態

経営インテリジェンスが注目されつつあるが、その実態は明らかではない。本稿では、NRIが実施した2つの調査、「経営インテリジェンスに関するアンケート調査」と「経営失敗談のテキストマイニング」から、日本企業における経営インテリジェンスの実態、財務業績との関係、および今後のグローバル経営に求められる要素を浮き彫りにする。

日系企業向けアンケートから見る、 成功企業と失敗企業の特徴

NRIは、以前から経営インテリジェンスの必要性・重要性を提唱してきた。VUCA時代において、その必要性が一層高まることが予想されるなか、日本企業における経営インテリジェンスの実態と効能を定量的に捉えるために、2017年7月～8月に、以下の項目で構成されるアンケート調査を実施した(図表1)。

(1) 日本企業における

経営インテリジェンスの実態

上記調査からは、日本企業の経営インテリジェンスの成熟度にばらつきが見られること、活動の内容に多くの課題があることが分かった。以降、経営インテリジェンスに関して、目的、取り扱う情報の内容、実施体

制、経営者による情報収集状況、ITシステムの観点から、その実態をみていくことにする。

まず、経営陣に提供された情報の活用目的を確認すると、複数ある活用場面のなかでも「経営レベルの意思決定」「事業部門の支援」が重要視されており、中でも「新規事業領域参入の検討」や「事業の撤退の判断・見極め」「M&Aの検討」における意思決定について課題が認識されている。

次に、経営陣へ提供している情報については、その内容が顧客や競合に関するものに偏っており、PEST(政治、経済、社会、技術)情報はカバーしきれていないことが明らかになった(図表2)。この傾向は、平時における定期的な情報提供と有事における不定期な情報提供の両方について見られた。

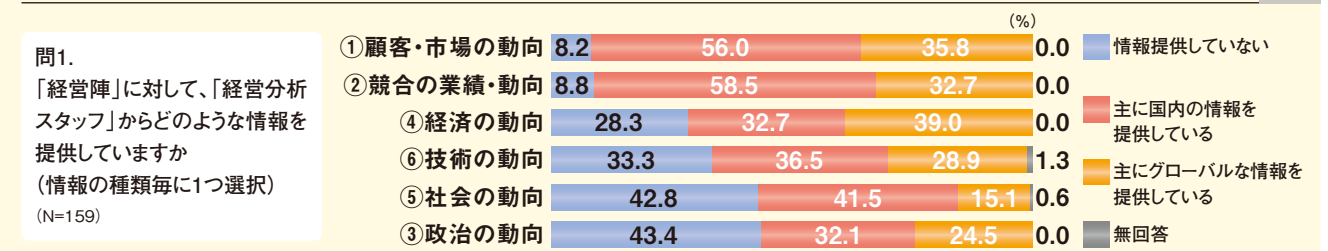
経営分析スタッフについては、専任スタッフがいる企業は2割であり、「経営分析」に従事する時間は業務時間の6割にとどまる。経営分析業務にあてられているリソースが不十分であることが懸念される。なお、企業風土に関する設問とのクロス集計の結果、「客観的な

アンケート調査項目

- 経営分析スタッフから経営陣へ提供する情報の内容・活用状況・課題認識
- 経営分析スタッフの保有状況およびスキル要件の検討状況
- 社長(経営分析スタッフの情報提供先として最も重要な利用者)の情報収集状況
- ITシステム(経営陣への情報提供を支えるツール)の利活用状況・課題認識
- 企業風土および経営インテリジェンスに関する問題意識

図表1

経営陣への情報提供の内容



(出所)「経営インテリジェンスに関する調査」 2017年8月NRI実施

データを重視する」企業は、「経験や勘を重視する」企業に比べて、専任スタッフ・専門部署の設置や外部活用が進んでいることが明らかになった。

経営インテリジェンスの最も重要な利用者である社長について、その情報収集活動の実態を見ると、その時間の国内・海外比率は、海外が10.4%となった。海外売上比率が50%以上の企業群でも、その比率は23.1%に留まる。経営陣の情報収集活動は国内に偏っている現状が垣間見える結果となった。

ITシステムの活用について見ると、4割強の企業が、社内や社外の情報を経営陣や経営分析スタッフが見るためにBIツールを利用している。見ている情報は、ほとんどの企業が、社内の情報に留まり、その中でも、2C(顧客・市場、競合)に関する情報は3割～4割、PEST(政治、経済、社会、技術)情報は2割未満であった。PEST情報の必要性が高まる中で、求められる情報に対するITシステムのカバー率が低いことが問題となっている。

(2) 業績と経営インテリジェンスの相関

経営インテリジェンスは、業績に影響するのだろうか。先述したアンケート結果と財務業績情報を用いて相関分析を行った結果、PESTに関する経営向けの情報提供を行っている企業ほど、財務業績がよい傾向にあることが分かった。一方、顧客や競合に関する情報提供

の度合いは、財務業績との関連性が見られなかった。業績の優劣を評価する方法として、ここでは、過去10年度*1の業績を対象に、①持続力、②跳躍力、③リスクの3つの指標*2を設定し、3つの指標のうち2つ以上で平均を上回っている状態を財務業績が良好であるとした。また、そのような状態にある企業を「勝ち組」と定義している。

PEST情報の提供に積極的であることが勝ち組の特徴といえるが、その内容を詳細に見ると、PESTの項目毎に異なる様子が見られた。

経営インテリジェンスが進んでいるのは「E:経済」と「T:技術」の動向についてであり、いずれも「主にグローバルな情報を提供している」状態にある*3。ただし、経済に関しては、「経営陣の情報に対する感度」および「経営陣への(情報の)見せ方」には課題が指摘されておらず、むしろ「情報ソースを拡充したい」との課題意識が高まっているのに対し、技術に関しては、「経営陣の情報に対する感度を高めたい」との回答が多かった。このことから、経済の動向には感度が高いが、技術の動向についてはそうでない経営陣の姿がうかがえる。

一方、「S:社会」と「P:政治」の動向については、「主に国内の情報を提供している」状態に留まっている。社会に関しては「情報の精度を高めたい」との課題意識が高く、政治に関しては「経営陣への見せ方をより見やすく分かりやすくしたい」「情報の精度を高めたい」との

*1. 2007年度～2016年度:
リーマンショック後の回復力を見るために適切と考えられる期間

*2. ①持続力、②跳躍力、
③リスクの3つの指標
● 持続力とは、利益成長の持続力を測る尺度。2008年度から2016年度までの9回のうち、純利益が前年度と比べて増加した回数の割合(業界平均を用いた補正值を使用)。
● 跳躍力とは、利益成長の跳躍力を測る尺度。分析対象期間を5年間ずつ前半と後半に分け、純利益の平均値が前半と後半の間で何倍に飛躍したかを計算(業界平均を用いた補正值を使用)。
● リスクとは、利益率の安定性を測る尺度。対象期間内の売上高純利益率(単体の分散を算出し、対象企業の平均値を上回る場合は1、下回る場合は0とした(業界による違いは無いと考え補正無し)。

*3. 情報提供の状態を問う設問とのクロス集計の結果より

産業
IT
コンサルティング
部
主任
コンサルタント
梅田
小矢
佳



産業
IT
コンサルティング
部
主任
コンサルタント
武内
麻里
亜



回答が多かった。定性的な情報が多い「S: 社会」と「P: 政治」に関しては、勝ち組企業であっても、現時点では情報提供の範囲は国内に留まり、情報の精度向上や経営陣への分かりやすい見せ方に悩んでいると考えられる。

**経営者の失敗談から見る、
経営不全症候群の今昔**

経営者が自らの経営の失敗談を語っている経済誌『日経ビジネス』の長期連載記事『敗軍の将、兵を語る』を題材に、NRIのテキストマイニングツール「TrueTeller^{*4}」を用いて、経営者が語る言葉の変化を分析した(図表3)。

(1) 経営の失敗を取り巻く4つの変化

頻出語の変化を見ていくと、経営の失敗要因は、昔(1990~1999年)と今(2007~2017年)とでは大きく異なっていることが明らかになった。具体的には、以下の4つの変化が特徴である。

1つ目は経営環境の見通しがより悪化していることである。図表4の期間①でハイライトされた単語は、期間②に比べて5ランク以上順位を上げた頻出語である。一方、期間②で

ハイライトされた単語は期間①から5ランク以上順位を上げた頻出語である。具体的には、「計画」が下がっており「状況」「影響」が上がっていることが分かる。そのうち「状況」に着目し、さらに「係り受け分析^{*5}」を行ったところ、「経済の状況」や「ビジネスの状況」などの環境起因の表現や「陥る」「追い込む」「一変する」などの変化の厳しさや大きさを示す表現が増加していることが明らかになった。このことから、現在は、経営環境が見通しにくくなり、計画的な経営が困難になっていることが伺える。

2つ目は責任が個人から組織へシフトしていることである。頻出順位の変化を見ると、「人」「責任」「原因」が下がり、「体制」が上がっている。下がった「責任」について係り受け分析すると、「取る」「負う」「果たす」という表現の出現率が期間①では約40%であったのに対し、期間②は約16%と半減している。また、上がった「体制」を係り受け分析すると、期間①では「ワンマン」「不備」「甘さ」といった否定的表現が多かったが、期間②では「強化する」「見直す」などの組織を重視する傾向が強まっていることが特徴である。

3つ目は経営のグローバル化である。上位30位には入らなかったが、「海外」が90位から57

キーワード頻出順位の変化(Top30)

図表4



位に、「地域」が101位以下から79位に、「世界」が101位以下から88位に、いずれも大きく順位が上がっている。「海外」の係り受け分析では、「M&A」や「戦略」などの非連続成長を志向する表現や「投資家」「メディア」「お客様」などのステークホルダーのグローバル化を示す表現が見られた。グローバル化への対応が経営にとって不可避な課題になっていることが伺える。

4つ目は資金繰りの重要度の低下であり、「債務」「資金」「銀行」が下がっていることが特徴である。かつては資金繰りが経営者に求められる重要な要素であったが、経営のグローバル化や経営環境の見通しの悪化などの不確定要素が増えたことで、その重要度が相対的に下がったと考えられる。

(2) 経営不全症候群の今昔

経営不全症候群の3疾患領域『認知』『分析』『判断』に着目すると、『認知』領域は31位から21位へ、『分析』領域は33位から30位へ、『判断』領域は10位から7位へといずれも上昇する結果となった。経営環境の見通しの立ちにくさ

や経営のグローバル化により、これまで以上に経営が難しくなったことで、『認知』『分析』『判断』領域の言及が増えたものと考えられる。

また、『行動習慣』も10位から5位へと上昇している。さらに細かく見ていくと、「伝統」や「体質」といった“過去”からの因習を表す語の順位が下がる一方で、「行動」や「経験」、「体制」といった“今後”に目が向けられた単語の順位が上がる結果となった。この結果から、経営者の目線が過去から現在へと変化していることが伺える。

経営インテリジェンスが業績向上に役立つ取組みであると示唆されたが、日本企業の経営インテリジェンスの成熟度には多くの点で課題がある。特に、PESTの影響に関する分析が遅れている。グローバル化が進む企業でさえも経営陣の情報収集活動が国内に偏る「アナグマ」現象も垣間見えた。

経営陣を取り巻く環境はより厳しくなり、経営陣を支える人材・ITを含めた組織的な経営インテリジェンスが求められる。 N

テキストマイニングの概要

図表3

分析対象記事及び期間	日経BP社『日経ビジネス』の長期連載記事『敗軍の将、兵を語る』について、下記の2期間を対象に傾向を比較。 期間① 1990年~1999年までの10年分(206件) 期間② 2007年~2017年6月までの10.5年分(220件)
分析ツール	NRIテキストマイニングツール「TrueTeller」を活用
分析手法	<p>分析① 頻出語(名詞)のランキングの変化から、経営の失敗要因の変化を分析。</p> <p>分析② 経営不全症候群の3疾患領域「認知」「分析」「判断」に関連する単語をグルーピングし、傾向の変化を分析。グルーピングは以下の通り。 「認知」: 認知する、気付く(気づく)、認める(動詞3語) 「分析」: 分析する、調査する、検討する、チェックする、調べる(動詞5語) 「判断」: 判断する、決定する、決める、評価する、決断する(動詞5語)</p> <p>分析③ 経営不全症候群の生活習慣病を引き起こす「行動習慣」について傾向の変化を分析。グルーピングは以下の通り。 「行動習慣」: 習慣、行動、経験、伝統、体質、風土、文化、体制(名詞8語) ※上記に加え、過去からの因習による行動習慣として、伝統、体質、風土、文化の4語をさらにグルーピングした分析を行った。</p>

*4. 2017年11月13日以降は「TRAINA/トレイナ」シリーズ(NRIのAIソリューション)に統合されている

*5. 特定のキーワード(この場合は「状況」)に係る単語(例: ○○の状況)や、係り受ける単語(例: 状況が○○する)を抽出し、分析すること