

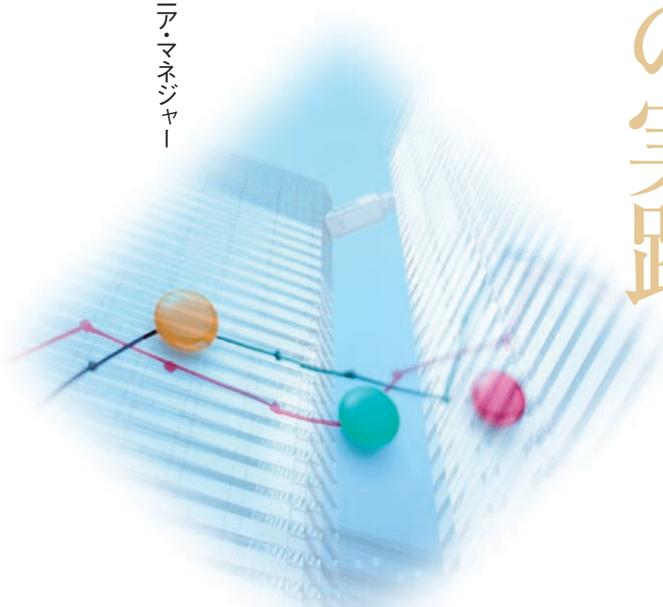
「分析力」を活かした 経営管理の実践

松岡英自

アクセンチュア株式会社
経営コンサルティング本部
財務・経営管理グループ シニア・マネジャー
公認会計士

はじめに

二〇〇八年に起こったリーマンショック後に、日米欧に比して新興諸国マーケットが先行して回復を遂げたことに裏付けられるように、世界のマーケットは新興国が牽引する形で多極化が一層進んでいる。多極化が進展するグローバルマーケットにおいては、為替や原材料価格などの変動幅拡大、顧客層や顧客ニーズの増加など



データを有効活用した意思決定を 実行していくうえでの課題

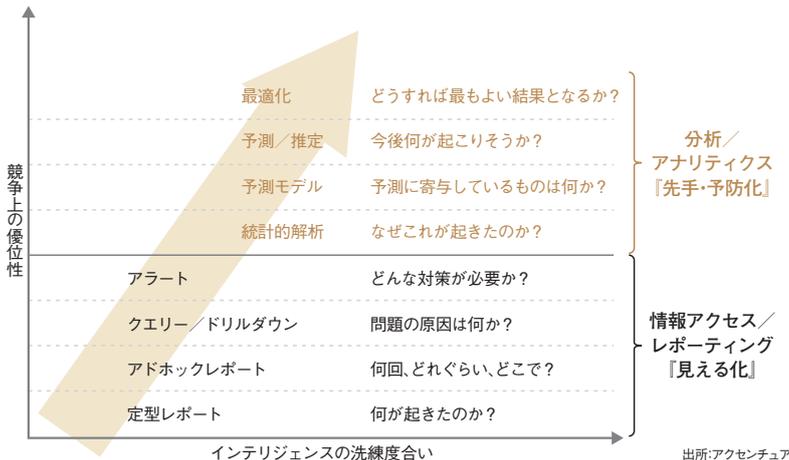
複雑性を増したビジネス環境下で、経営の舵取りを適切に行ううえで鍵となるのは、情報・データなどの客観的事実に基づき、この先発生するであろう事象を予測し、意思決定を行っていくことである。変化のスピード、幅が大きい今日の複雑性が増した状況で意思決定を適切に実施していくには、過去の経験則や個人の経験・勘に多くを依存する方法からの脱却、パラダイムシフトが必要である。

外部環境の複雑性が増すのみならず、内部環境としての企業のビジネスモデルも日米欧の主要マーケットへの販売をメインとした一方通行の輸出型から新興国マーケットへの販売拡大を想定したバリューチェーンがN・Nの複数通行となるネットワーク型へ変化し、経営の舵取りを行ううえでの難易度が増した状況となっている。

アクセンチュアが欧米のグローバル企業のマネジメントに実施した調査によれば、多くのグローバル企業では、意思決定へのデータ活用の重要性を認識し、レポートニングやBI（ビジネスインテリジェンス）のツールを整備する取り組みを実施している。しかしながら情報・データ

を意思決定に有効に活用できていると回答した企業は二割にも満たない結果となっている。この理由として以下三点が挙げられる。(1) 企業の意思決定をしていくうえで必要な情報量は加速度的に増加しており、管理対象としている情報の網羅性が不十分

図1 ●見える化から先読み化



であること。(2) データや情報は存在するが分析力を持った人材が不足しており、意思決定に有用な情報を導き出せていないこと。(3) データや情報を元に分析を行い意思決定に活用していくプロセスが、本社やマーケティング領域などの限定された対象にのみ実施されており、グループ全体、機能や部門を横断した形で実施されていないこと。

このほかにも、意思決定にデータを有効活用するという議論、取り組みがややもするとBIなどIT基盤整備という本来手段となることが目的化していることが背景にあるのではないかと考えられる。意思決定とは業務プロセスにおける重要ステップであることを再認識し、誰が、いつ、何を、何をすべきか、という業務として、何をすべきかを中心に検討を行い、その手段としてITの活用方法を検討していくことが求められる。

「分析力」を活用した経営管理

複雑性を増すビジネス環境において競争優位を確立していくためには、経営管理に「分析力」をビルドインすることが不可欠である。「分析力」とは、内外の情報・データという客観的な事実を基に、将来起こりうる事象

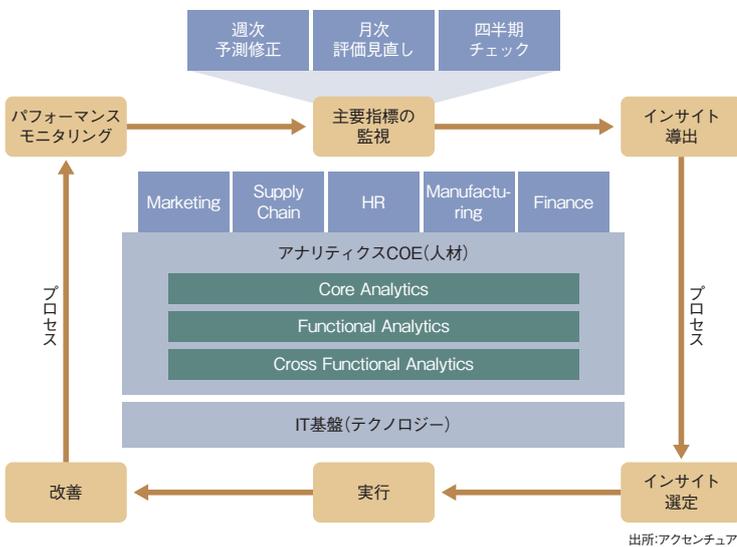
や取りうる行動などの洞察を導き出し、意思決定に活かし、業績向上を可能にする仕組みである。「分析力」を整備するうえで、①テクノロジー、②人材、③プロセス、④リーダーシップの四つの要素が求められる。

① **テクノロジー**…内外の必要十分な情報を格納、必要なときに必要なデータが参照でき、データの品質・網羅性、利用可能性が担保されたIT基盤を整備すること。

② **人材**…自社バリューチェーンの関係性を理解し、市況などの外部情報、財務からオペレーションの内部情報を対象に必要なデータの取捨が行え、統計的分析手法を駆使し、部門や機能を横断して将来発生するであろう事象や取るべき行動などの洞察を導き出せる能力を持つ人材。

③ **プロセス**…マネジメントレベルから現場マネジャーレベルまで、データを基にした分析を行い、導出された洞察に基づいて意思決定を行い、実行していく業務プロセス、サイクル。

図2 「分析力」の仕組み



出所: アクセンチュア

④ **リーダーシップ**…データなど客観的な事実と分析結果に基づく意思決定、業務実行のプロセスを現場のあらゆる場面で実行していく意識改革の浸透をマネジメントが先導して実施していくこと。

「②人材」を確保することは、すべての企業においてもっともハードルが高いものと想定される。この点については、国や地域にこだわらずに高度な統計的手法をもつ人材を積極的に確保していく、必要に応じて外部のリソースを活用するなどの対策を講じていくことが必要である。

まとめ

また、「分析力」を企業全体に仕組みとして導入整備していくには、グローバルに多くの事業を展開している企業ほど多くのコストと時間がかかるものである。事業や地域などを絞って段階的に仕組みを整備していくなどの進め方に関する工夫も欠かせない。

今後ますます複雑性が増し、競争環境の激化が予想される状況で勝ち残っていくためには、「分析力」を経営意思決定プロセスに組み込むことが不可欠である。また、「分析力」を経営管理プロセスに組み込むことは、ビジネス立ち上げ期から関与してきたマネジメントやベテラン社員の引退に伴い、分析、意思決定ノウハウを現役社員へいかに伝承していくか？そのためには業務プロセス全体の見直しを含めた仕組みの再整備をしなければならぬという日本企業に多く見られる課題に対する方策ともなりうる。「分析力」を経営管理プロセスに組み込み、適切な意思決定をマネジメント、現場双方のレベルでスピーディに行うことが、多極化、複雑化した環境において競争優位性を確立していくための鍵となる。