



マネジメント・アイ

日置圭介

トーマツグループCFO、プログラム
デロイトトーマツコンサルティング
シニアマネジャー
日本CFO協会主任研究委員

グローバル経営における コーポレート機能の強化② 「情報力」

前回はグローバル経営において本社が強化すべきポイントの一つ目として「意志力」を取り上げた。今回は二つ目のポイントである「情報力」について考えていく。

「情報力」を必要とする理由

本連載の第一回目に、情報力とは「意思決定に真に有用となる情報をグループ内外から収集し、適確な分析・考察を行い、活用する力」と説明した。

通常、情報活用は、左ページの図のように整

理できる。企業にとってはどれも大事で欠かさないアイテムだが、競争優位をもたらすような「力」となり得るのは、第三レイヤーだろう。ここにリソースを集中するため、第一、第二レイヤーをいかに効率的に実行するかが、日本企業にとって大きな課題となっている。

日本企業が直面しているグローバル化は、従来よりも不確実性が増すことを意味しており、リターンをもたらす機会を拡大する一方で、リスクを被る可能性を高めている。このような「変動する」環境で勝ち残るためには、日本企業が隆盛を誇っていた、右肩上がりで比較的安定していた時代のそれとは異なる次元の発展・成長戦略の策定と実行が求められる。

それだけでなく、多くの日本企業は、技術やアイデアを利益に変換することがあまり上手くない。極東の資源小国ということや円、税も企業の収益性に影響を及ぼしている面はあろうが、このような状況に甘んじていては、グローバル化時代では言い訳にもならない。何とか工夫し、不確実性の高まった環境下でも確実な利益を出すための「ゲームのルール」を作らなければならない。

それには、コーポレートが主体となり、「意志力」で取り上げた「ポートフォリオマネジメント」といった、グローバル競争環境下における企業の「軸」を定めるための意思決定とその実行に取り組むべきである。そして、この際に不可欠となる上質な判断のため、インプットとなるデータ

や情報、また、それを加工する分析・思考プロセスといった「情報力」の要素を徹底的に鍛え上げることが必須となる。

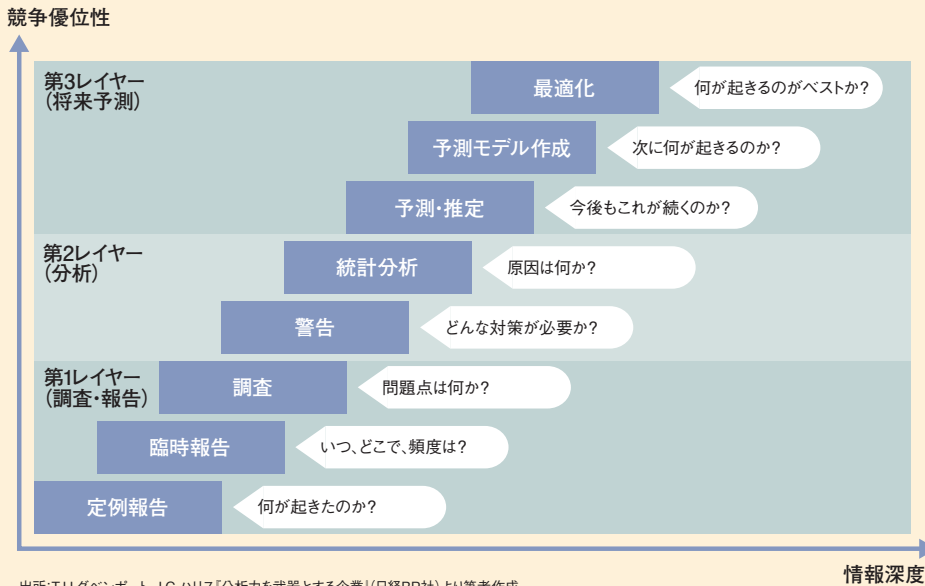
情報力の強化に向けたポイント

では、コーポレート機能が保持すべき情報力を整備、強化していく際にはどのような視点を意識しなければならないのだろうか。次の三つがポイントと考える。

(1) 可能な限りの外部情報の取得

長期的に確からしいものは人口動態くらいであることはご存知の通りであり、どこまで入手できるかによるところも大きい。未来に関する外部情報の取得は最重要となる。ドロッカーも指摘していたように、利益を生み出すのは、企業内のプロフィットセンターではなく、「顧客」というプロフィットセンターである。したがって、なんとしても顧客や彼らを取り巻く市場環境、また、顧客を奪い合う競争の動向などの情報を入手したいところだが、この類の情報は、どこかに落ちているような代物ではない。まずは、入手手段をしっかりと整備する必要がある。その際、情報にはコストが掛かることを改めて認識すべきだろう。併せて、情報源を一元化することで、企業内部の対話の前提がズレないようにしなければならない。それでも入手可能な情報には限界があるため、限られた情報を丹念に分

●情報活用の3つのレイヤー



出所:T.H.ダベンポート、J.G.ハリス「分析力を武器とする企業」(日経BP社)より筆者作成

析し、企業としての「意志」をベースに、後ほど述べる仮説思考をもって穴を埋める必要はなおも残る。

(2) バイアスを入れない生情報の確保

世界中で展開しているビジネスの状況、例えば、数カ月先の需要動向や過去の財務情報など

を「ありのまま」ビジネスの最前線から収集できるかは、非常にクリティカルである。誰かが不真面目で嘘つきで生の情報が集まらないということでは決してないのだが、与えられた役割を忠実に果たすため、そして、目標を何としても達成しようとするために、ビジネスサイドが本社に報告する情報にバイアスが入る余地は否定できない。しかし、分権的な経営にならざるを得ないグローバル時代でありながら、情報システムがグローバルレベルで整備しきれていない多くの日本企業では、情報の正しさを検証する手立てがな

く、マネジメント上、大きなビハインドとなつている。もちろん、詳細まで逐次チェックする必要はないのだが、いつでもコーポレートから取りにいける、つまり、「見て見ぬ振り」ができる状態にあることは、業績管理のみならず、リスク管理の観点からも不可欠である。この点、先行する欧・米のグローバル企業とは意識レベルに大きな差がみられるため、日本企業の分権型組織運営における「任せる」ことの意味を問い直すことにもつながろう。

(3) シナリオ思考と人材の獲得

ビッグデータやアナリティクス

など、情報力をサポートする「テクノロジー」は日々進化し続けているが、それを使う「ヒト」はどうか。単なる報告に止まらず、競争力ある情報を生み出すことができているだろうか。前述の通り、将来のことになるほど情報には穴ができる。よって、限られた情報で未来シナリオを描くためには、仮説思考が欠かせない。その際には、ロジカルな整理学はもちろん、データやファクトとは真逆に位置する「経験」や「直感」が頼りになる。ただし、頼り過ぎては、単なる思い込みや博打的な判断となり、到底リスクを加味したとは言えない。意思決定の対象は「将来のこと」であるため、最後は「主観」や企業の「意志」での判断となるが、その土台としてどれだけ「客観」、つまり「ファクト」を踏まえているかは大きな違い・差を生むため、どうにかして、ファクトを踏まえた「科学的な」思考と「アート」とも呼べる仮説思考を融合しなければならぬ。簡単なことではないが、それには、トライアル&エラーを繰り返して、組織的にシナリオ思考「癖」を付けること、そして、それを実践する人材が求められる。もちろん、すべての人材にこれを期待することは現実的ではないのだが、単に管理するだけでなく、考え、導くコーポレートであるために、内部選抜と外部登用の両面から有能な人材の獲得に努めるべきだろう。

次回は、意志の実現に向けた諸活動を機動的に展開していく際に必要となる「資金力」を取り上げる。