

「データ民主主義」と企業の経営革新

2014年1月28日

アセットマネジメント部

チーフ・マーケット・ストラテジスト 黒瀬浩一

外部環境の変化は、企業経営の変革を促進する。たとえば最近の例では、日本の輸入企業があげられる。2013年の日本の企業収益は総じて好調だったが、一様に好調だったわけではない。円安が大きく進行、新興国で人件費が高騰したことから、企業業績は、特に好調な輸出企業と、輸入品の価格上昇でコスト増に悩まされた輸入企業で明暗が分かれた。しかし、輸入企業の中にも、輸入先を中国からフィリピンにシフトするなどサプライチェーンを変革して最高益を更新した企業がある。このように外部環境の変化に対応して経営変革を実現できるかどうかは、企業収益、そして株価に多大な影響を与える。

今後、企業経営に多大な影響を及ぼす外部環境の変化として、ビッグデータの活用があげられる。クラウドや無線ネット通信技術などIT関連の技術革新により、データの収集と分析のコストは大きく低下した。その結果、「何が真実か」が客観的なデータによって語られるようになった。そのことによって、企業経営に関する意思決定のスタイルが変革することを「データ民主主義」と呼ぶ。これは、グローバルで実践されていることでも有名になった概念だ。

ところが日本企業の経営の現場では、データが語る真実が捻じ曲げられる事例が少なくないという。それを主導するのは、経営企画部門だそうだ。経営企画部門は、自分たちが想定した経営方針などの企画と整合的な事実だけを取捨選択して、経営会議の議題に取り上げることが少なくないという。その弊害は大きい。投資すべき分野を誤れば、収益機会を逃すだけでなく、後に過剰設備で悩まされることになる。更に、データが語る事実を肌感覚として知る販売や製造などの現場と経営企画部門との間に溝ができ、社内対立、更には現場の優秀な人材の流出に至る事例もあるそうだ（注1）。

「データ民主主義」を実践できるかどうかは、顧客指向、顧客満足度優先、マーケット・インを実現している企業と、表向きはそれを標榜しているように見えても、現実には自社都合のプロダクト・アウトに陥っている企業を選別する試金石になるだろう。アベノミクスの成果で日本経済に薄明かりが射し込んだ今、経済成長の牽引役は、政府主導の公共投資から、民間企業主導の設備投資にバトンタッチすべき局面に差し掛かっている。「データ民主主義」をどう経営の意思決定に活かし、優先すべき投資分野を発掘するか、将来の「勝ち組」と「負け組」を分ける重要な分水嶺になると見て良いのではないかと。

以上

（注1）ここで紹介したことは、経営コンサルタント業界で話題となっている。尚、坂本幸雄前エルピーダ社長によると、経営企画部門は日本企業に独特の慣行だそうだ（「不本意な敗戦」、日本経済新聞社、76ページ）。稟議制は日本的経営の特徴だが、経営企画部門の存在と関係があるのだろう。また、これと類似の例は実は古くから存在する。たとえば、太平洋戦争では、日本がミッドウェー海戦(1942)で負けた事実は、長く伏せられた。主導したのは、経営企画部門に相当する参謀本部だったと見られている。

- ・本資料は、お客様への情報提供を目的としたものであり、特定のお取引の勧誘を目的としたものではありません。
- ・本資料は、作成時点において信頼できると思われる各種データ等に基づいて作成されていますが、弊社はその正確性または完全性を保証するものではありません。
- ・また、本資料に記載された情報、意見および予想等は、弊社が本資料を作成した時点の判断を反映しており、今後の金融情勢、社会情勢等の変化により、予告なしに内容が変更されることがありますのであらかじめご了承下さい。
- ・本資料に関わる一切の権利はりそな銀行に属し、その目的を問わず無断で引用または複製することを固くお断りします。