

IBM Institute for Business Value

Business Analytics and Optimization による卓越の追求

ビジネスに突破力をもたらす新たな取り組み



IBM Institute for Business Value

IBM グローバル・ビジネス・サービスの

IBM Institute for Business Value は企業経営者の方々に、
各業界の重要課題および業界を超えた課題に関して、
事実に基づく戦略的な洞察をご提供しています。

Steve LaValle 著

高い業績をあげている企業 は、どの市場に売り込むべきか、製品 / サービスの構成や価格設定をどうするか、コストや環境の制約を踏まえて効率化が可能なオペレーションの領域をどう見極めるかといった問題に対する答えを導き出すための最適な手段として、従来のように直感に頼るのではなくデータに基づく分析を活用している。ビジネス・リーダーは、「新次元の情報活用 / ニュー・インテリジェンス」の恩恵を受けたいと思っているが、それには分析を最大限に活用する必要がある。業績上位企業は、Business Analytics and Optimization (BAO) のビジョンを具現化し、それによって意思決定の「仕組化」と全社規模でのビジネス・パフォーマンスの最適化を実現している。そして、そのために最も効果的なツールおよびガバナンスと変革管理の手法を活用している。

現代の企業にはまったく新しい競争手段がある。それは、Business Analytics and Optimization (BAO) である。BAOは、あらゆる業界の企業が競合他社との差を広げて卓越することを可能にしつつある。

輝かしい業績に対する期待が高まる背景には、あふれるほどの情報により、その気にさえなれば直ちに活用できるまったく新しい資産が生み出されていることがある。企業は、リアルタイムの情報連携システムを構築することで、あたかも植物の主根が水を求めるかのように貪欲に情報を吸い上げている。ビジネス・リーダーは、例えば重要な外部調達資材の正確な所在を把握する必要がある。また、顧客の購買行動に対する洞察を深めたり、自社のオペレーションやパートナーの財務健全性、さらには目先の事象のみならず将来の事象がもたらす経済的影響や環境への影響に対する理解を深めたいと考えている。

直感ではなくインテリジェンスに基づいて行動する企業は、スピードと俊敏性を身につけ、成功戦略の実行に絶好のタイミングをとらえることができる。そして、機会や脅威がどこから訪れようとも見逃さない。

そうした企業は、顧客が求めているものを洞察する力を備えている。また、サプライ・チェーンの制約や競合他

社の対抗手段を的確に予測することができる。レースを制するロードレーサーのように、集団から絶妙のタイミングで抜け出して先頭に躍り出ること、後続との差を確実に広げている。彼らは、追い風に乗るべきか、集団の先頭に立って向かい風に立ち向かうべきかを素早く判断することができるのである。

2009年7月に発表した最初のBAOホワイト・ペーパー「インテリジェントな企業のためのBusiness Analytics and Optimization」では、ビジネス・リーダーが経営上の死角を十分に認識していることが明らかになった。¹ ビジネス・リーダーの3人に1人は、必要な情報を入手できないまましばしば重要な意思決定を行っていると言っている。また、職務の遂行や、経営目標を達成するための情報ギャップの克服に必要な情報が入手できないとした回答者は全体の半数に上った。

最初の調査で得られた知見をさらに深めるために、我々は全世界のビジネス・リーダー約400名を対象に、情報の利用方法やビジネス・インテリジェンスの活用状況に関する調査を2009年8月に実施した。業績上位企業と業績下位企業の情報活用手法を比較することにより、企業の経営目標達成に役立つと思われる洞察が得られた。²

卓越の追求における BAO の役割

業績上位企業すなわち卓越企業において、分析はどのような役割を果たしているのでしょうか。まず、企業内に蓄積された膨大な量の情報を整理することにより、情報過多の問題を克服している。適切な問題を提起し、その答えを見つけ出す能力があれば、企業は情報を活用して守りから攻めに転じることができるのである。

例えば、モバイル通信事業者ならば、実際の利用パターンのソーシャル・ネットワーク分析に基づいて、他の顧客に最も影響力を持つ可能性が高い顧客を突き止めることにより、まったく新しいタイプの通話プランを考え出すかもしれない。

病院ならば、心拍や呼吸速度などの絶え間ない生物医学データと、先進的なセンサーや従来型のモニタリング装置から収集した環境データを統合し分析することにより、未熟児の生存率を高めることができるであろう。あるいは、詳細な生理学データをリアルタイム収集することにより、新種の感染症の兆候を示すパターンを最大24時間前に検出することも可能である。

消費財企業ならば、カーボン・フットプリントの削減により、ブランド・イメージを高めたり売上を伸ばしたりすることが考えられる。流通センターを再構成し、主要幹線道路の交通パターンに関するリアルタイムの予測情報を取り入れれば、輸送オプションを分析することで目標の在庫水準や顧客サービス・レベルを維持しながら、二酸化炭素排出量が最も少ないルートや運送業者を選択することが可能になるであろう。

分析による洞察から得られた意思決定は、組織全体がそれを支持し、「卓越」に必要な変革を実行して初めて成果につながる。

分析とは、パターンの発見、新たな可能性の把握、シナリオの作成、予測の実施、行動の規定などのために情報を利用することである。しかし、そうした洞察から得られた意思決定は、組織全体がそれを支持し、「卓越」に必要な変革を実行して初めて成果につながるのである。無論、すべてが同時に起こるわけではない。

企業が究極的に目指しているところは、BAOの成熟度の頂点である「卓越」レベル、すなわち状況変化に応じて、リアルタイムに実行可能なパターン・ベースの戦略により素早く対応することであろう。このレベルの改革を実現するには、情報をどう管理し、その情報を企業目標の達成にどう活用するかということについて一連の変革を起こす必要がある（図1参照）。

見方を変えれば、最適化が必要ということである。すなわち、機会と制約を分析した上で、それらに関する意思決定を組織の隅々にまで周知徹底させる必要がある。例えば、リテール・バンクならば、分析を利用して顧客戦略やオペレーションに関する新たな意思決定につながるパターンを見つけ出すであろう。その結果、ロイヤルティは高いが将来性のない顧客を遠ざけることなく、収益性の高い顧客を優先的に扱うことを可能にする新しいテクノロジーを導入することになるかもしれない。次に、オペレーションの最適化に当たっては相反する選択肢に対して重みづけをして評価する。そして、予想される結果に基づき、商品やサービス・レベルなどに関して適切な修正や変更を加える。このようにして、顧客ロイヤルティや顧客維持に関する組織目標の達成に最大限に貢献するようにあらゆるプロセスを設計するのである。

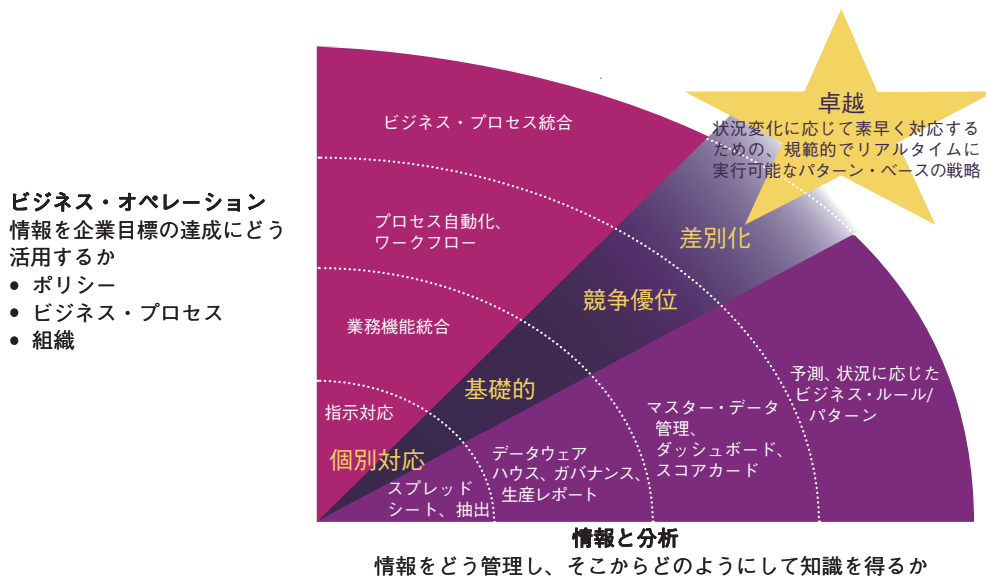


図1：Business Analytics and Optimization (BAO) の成熟度モデルは、情報の管理方法および活用方法に関する一連の変革を表している

卓越企業の特性

我々は、最初の調査報告書の中で、情報の最大活用の支援に必要な環境を特徴付ける一連の特性を明らかにした。今回の調査では、それらの特性のどれが基本的な前提条件なのか、そしてどれが卓越をもたらしたかを見極めるためにさらに掘り下げることを試みた。

BAOの基本特性：必要だが十分ではない

組織的特性を比較したところ、「業績上位企業」（自己申告による同業他社との業績比較に基づく上位5分の1に含まれる高業績企業）と、「業績下位企業」（下位5分の2に

含まれる企業）という2つのグループ間の違いが浮かび上がった。業績上位企業は、インテリジェントな企業を支える3つの基本特性を実現している割合が業績下位企業の2倍に上ることがわかったのである。

- **認識**：社内外から情報を収集し活用する能力
- **正確性**：情報を分類し最も適切な切り口を抽出する能力
- **連携**：情報を機能横断的に活用しビジネス目標に連携させる能力

これらの基本特性を備えた企業は、オペレーションに関係するあらゆる種類の情報とその的確な利用方法を認識している。例えば、位置、構成、品質などに関する情報を提供する電子タグを装備したSCMの仕組みから得られる情報を積極的に収集、監視、活用している。その他にもさまざまな情報源を広範に利用しているが、中でも特筆すべきはWeb上のソーシャル・ネットワークである。さらに、データや洞察を適切に管理し、最も効果的な局面で活用できることも、業績上位企業のもう1つの基本的な特徴として同様に重要である。

卓越特性：基本特性を超える

基本特性は必要であるが、それだけでは卓越の追求には不十分である。業績上位企業は、いくつかの重要な特性において業績下位企業に大きく勝っている（図2参照）。すなわち、業績上位企業には次の3つの特性が顕著に見られる。

- **改革志向**：イノベーションに対してより受容的な環境を構築することにより組織の現状を打破し、新たな洞察やインテリジェンスを活用する能力。業績上位企業は、この特性について最高レベルと自己評価した回答者の割合が業績下位企業の22倍に上っている。
- **予測**：ビジネス成果と相反する選択肢を積極的に評価し、新しい目標の達成に向けて組織を最適化することで、将来の事象を予測して備える能力。業績上位企業は、この特性について最高レベルと自己評価した回答者の割合が業績下位企業の15倍に上っている。
- **権限委譲**：情報を活用し、洞察に基づいて判断し行動する権限を社員に与えることで変革を推進する能力。業績上位企業は、この特性について最高レベルと自己評価した回答者の割合が業績下位企業の5.6倍に上っている。

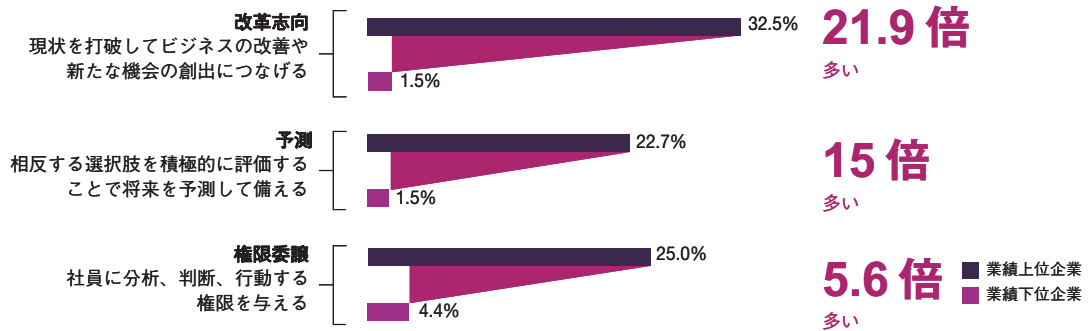


図2：業績上位企業は、3つの卓越特性について最高レベルを示す割合が非常に高い

これら3つのパフォーマンス・ドライバーが相まって、変化の受け入れや変革への取り組みに対する基本的な姿勢が決まり、ひいては新しい業務のやり方や、製品群、オペレーション、およびビジネス・モデルのイノベーションに対する新しいアプローチにもつながる。つまり、BAOの基本特性と共に、これらの特性が卓越に向けた針路を決めるのである。

分析の生産的活用

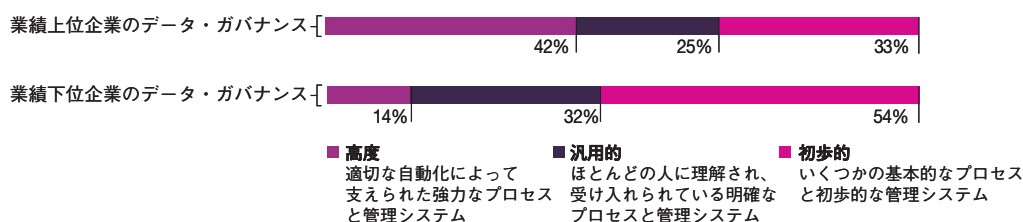
卓越の恩恵を享受するためには、情報の戦略的活用に関するビジョンが必要である。実施を軌道に乗せるためには、企業情報に対する優れたデータ・ガバナンスと組織規律によってインテリジェンスの信頼性と適切性を確保することも必要である。そして、BAOを仕組化して卓越企業となるには、マスター・データ管理やその他のデータ・ガバナンスの側面にとどまらず、情報を理解、共有、分析して洞察を得るという新次元の情報活用のために最先端のツールとプロセスも必要なのである。

データ・ガバナンス：卓越企業は手法が異なる

議論の原則と同様に、データ・ガバナンスは業務機能や

事業部門を超えて情報を理解し、それに基づいて行動することを可能にする共通言語を提供する。例えば、「顧客」の定義が異なるグループの間で有意義な話し合いをすることは不可能である。財務部門担当者が既存契約者層について話しているのに対し、マーケティング部門担当者は過去に取引実績があるすべての人について話しているかもしれないし、業務部門担当者は提案中のお客様のみを話題にしているかもしれない。このように、意味が曖昧なまま分析を行っても不完全な結果しか得られず、ビジネスには用をなさない。しかし、確かなデータ・ガバナンス規律があれば、企業の敏捷性を高めると同時に、社内だけでなくパートナーとのコラボレーションも容易にすることができる。

予想通り、業績上位企業と業績下位企業の間にはデータ・ガバナンスのレベルに著しい違いがあることがわかった（図3参照）。業績上位企業と下位企業では、企業情報のガバナンスに対して高度なアプローチをとっている企業の割合に3倍の開きがある（42%に対して14%）。最も高度な例では、データ・ガバナンスを自動化する強力な管理システムを整えている企業もあった。



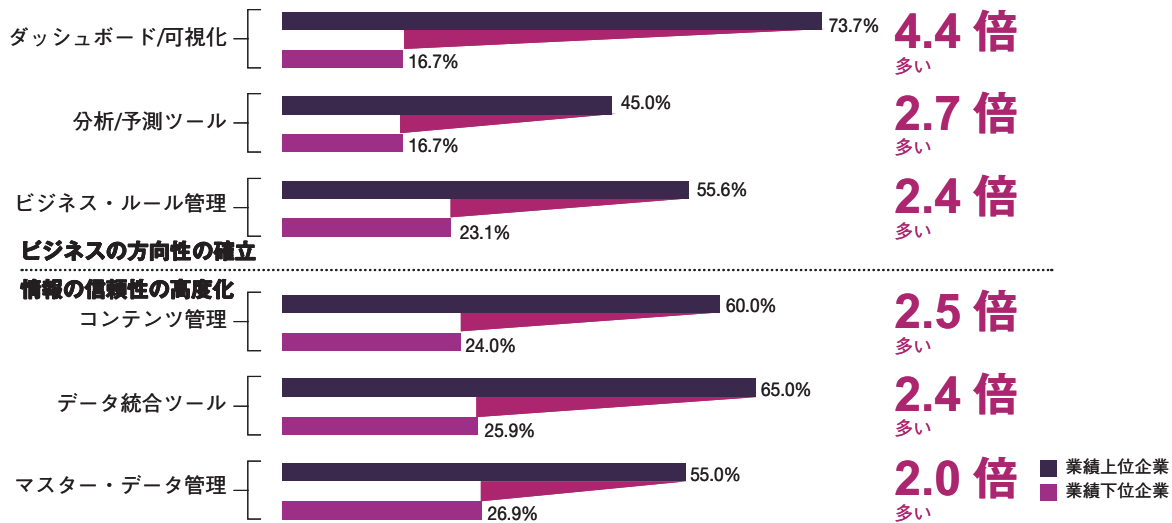
注：「貴社の企業情報のガバナンスはどの程度進んでいますか？」という質問に対する回答

図3：業績下位企業の半数以上が「初歩的」なアプローチに頼っているのに対し、業績上位企業は「高度」なデータ・ガバナンス・システムの使用割合が下位企業の3倍に上っている

しかしながら、現在の卓越企業にも概して課題が残っていることがわかる。分布曲線上は卓越企業が優位に立っているが、中には初歩的な管理システムしか整えていない企業も少なからず存在する。業績上位企業の3社に1社は、下位企業の半数以上と同様に、ガバナンスに対して初歩的なアプローチをとっている。つまり、膨大な量の情報が管理されないまま、卓越企業の実現のために利用できない状態で放置されているということである。

なぜツールが重要なのか

必要な変革の性質を考えると、卓越企業になるまでには新しい企業目標を宣言する以上に長い時間を要する。しかし、適切なツールがあれば、その成長を加速させることができる。そこでITリーダーを対象に、各種BAOツールの現状、すなわちクラス最高水準にどのくらい近づいているかについて尋ねた（図4参照）。



注：ITリーダーのみを対象にした「貴社における各種ツールの現状をどう評価しますか？」という質問に対する回答。図は、自社の情報系基盤/ツールを、1~5の5段階評価（5が最高）で「4」または「5」と評価した回答者の割合

図4：業績上位企業は、自社の情報系基盤およびツールに対する評価が平均を軒並み上回っている

我々は、業績上位企業と下位企業のツール利用状況の違いを分析し、結果を次のように分類した。

ビジネスの方向性を確立するツール：企業は、データに基づいて現状に対する問題を提起することをどのように学んでいるのだろうか？業績上位企業と下位企業との最も大きな違いは、情報の意味を理解することを容易にする予測ダッシュボードおよび可視化ツールの優位性にある。業績上位企業は、下位企業の4倍の割合で世界クラスのツールを利用している。また、パターンの発見や結果の予測に役立つ分析/予測ツール、およびビジネス・ポリシーやビジネス・ルールを導入するツールについても顕著な差が認められる。

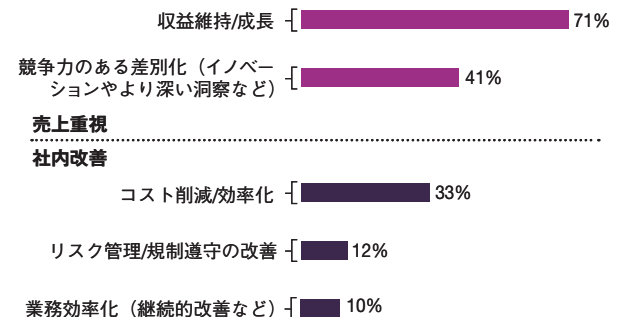
情報の信頼性を高めるツール：企業が機能横断的な関係を構築したり多種多様な情報源から情報を活用したりするために必要なものは何であろうか？情報の品質および有用性の確保に役立つツールの導入割合を見ると、業績上位企業の方が2倍以上高い。これらのツールは、フォーマットおよび定義に構造を追加することで多種多様なコンテンツの管理・分析を可能にし、真実に対する単一の視点を提供する。業績上位企業は、下位企業に比べ、コンテンツの分類や配布を管理したり、適切な人への適切な情報の提供を支援したりするツールへの投資に積極的である。

要するに、コンテンツ管理からダッシュボード、可視化に至るまでの効果的なツールは、卓越企業となる上で大いに役立つということである。組織全体に予測能力と問題提起能力を与えると同時に、効果的な管理システムであるための手段も提供するのである。

新しい機会の認識と売上重視の姿勢が明らかに高まりつつある

売上貢献への比重が高まる BAO の取り組み

分析に基づいて、組織の構造やプロセスを最適化することができる。しかし、その最大限の効果を得るためには、共通の目標に基づいて関係者全体の調整を図る能力がなければならない。BAOの必要性を確認するために、ビジネス・リーダーに最も重要なビジネス目標を2つ質問した。その結果、厳しい経済的圧力にさらされている状況にもかかわらず、コスト削減と効率化はなんと第3位にとどまった。上位を占めたのは競争力ある差別化と収益維持・成長である。これは、新たな機会の認識と売上重視の姿勢が明らかに高まりつつあることを示唆している（図5参照）。一方、コスト削減を主要な目標として挙げた回答者は3人に1人とどまっている。どうやら効率化の教訓を学んで応用する段階はすでに終え、新たな前進を遂げるには新たな方策が必要ということのようである。



注：「今後2年間の主なビジネス目標を2つ選んでください」という質問に対する回答

図5：ビジネス・リーダーは売上改善への比重を高めつつある

全体的な傾向として外向きの姿勢が強まっていることは、未来企業に期待されるインテリジェンスのタイプと興味深い関係がある。企業が外向きになったとき、すなわち顧客、競合他社、パートナーに目を向けたとき、収集できる情報は広く、深く、異種混交的なものとなる。こうした情報は、新しい分析手法を応用するための絶好の基礎となる。しかも大量の外部データがあれば、より深い洞察を導き出し、可能性の範囲を広げることが可能になる。それに対し、主に内部の履歴情報に基づくシナリオは、不測の事態を示す指標を含んでいる可能性が低いため、現在の想定を補強することになりがちである。

業績上位企業が重視しているビジネス目標に注目し、実際のBAOの取り組みと比較したところ、BAOのフォーカス・エリアが今後どう変化するかを予測することができた（図6参照）。

引き続き重視されるエリア：顧客セグメンテーション、需要予測、企業目標設定、およびリソース配分は、外向きの姿勢を支える活動と内向きの姿勢を支える活動がやや入り交じっているが、それらがもたらす基本的な効果が今後も必要であることを考えると、引き続き重視されることが予想される。これらの活動は、好況時・不況時を問わず常に重要であり、注目する必要がある。現在これらの活動を推進していない企業は、現下の経済状況に対する見方にかかわらず、推進を検討すべきである。

比重が高まるエリア：売上目標の達成を支援する活動は、現在は一般的でないが、今後、重要度が高まることが予想される。例えば、多くの企業は、ブランディングや評判を目的とする分析機能の大きな進歩をようやく理解し始めたばかりである。この機能の多くは、世界中のWeb上に存在する大量の顧客作成コンテンツに基づいている。また、ブランドの急激な衰退期を予想することは以前からそれほど難しくないが、ブランドに将来影響を与えることになる新たな傾向を見抜くことは容易ではない。

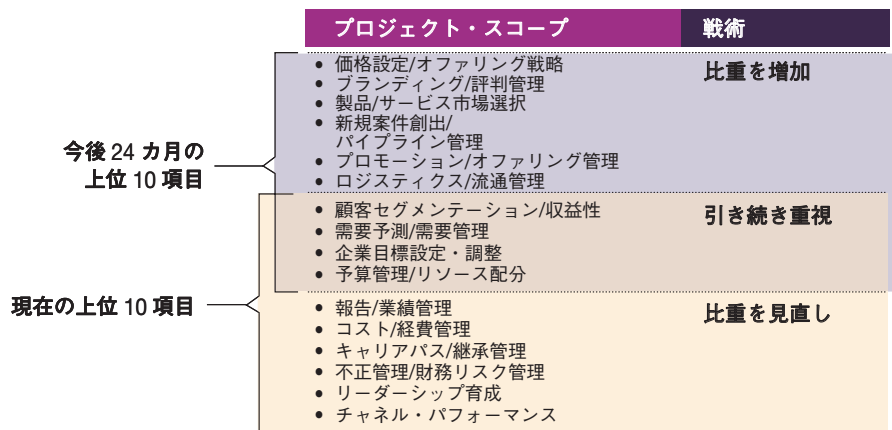


図6：プロジェクト・スコープは、今後24カ月の間に新たなビジネス目標に合わせて変化する

今後2年の間に、売上貢献に影響を与えるBAOの取り組みが増加するであろう

注目を集める可能性が高いその他の売上関連の活動としては、価格設定/オファリング戦略、製品/サービス市場選択、新規案件創出/パイプライン管理、プロモーション/オファリング管理、ならびにロジスティクス/流通管理が挙げられる。

比重が見直されるエリア：その他のもっぱら内向きのグループは、優先順位が下がるか、ビジネス目標に与える影響が大きいプログラムに吸収されるであろう。これに該当するのは、報告/業績管理、コスト/経費管理、リスク管理、キャリアパス/継承管理、リーダーシップ育成、チャンネル管理、業務効率化、およびコスト削減である。

企業全体にわたる価値の伝達

図6に示したさまざまな活動に対するエンタープライズ・インテリジェンスの価値に関する認識を調べてみると、どの活動が組織全体に最大の効果をもたらすかについて、業務機能レベルでも事業部門（LOB）レベルでも、リーダー間の意見が一致しないことが多い。例えば、不正管理/財務リスク管理は、経営層さらには業務リーダーよりも人事部門や財務部門のリーダーが大きな価値を見込んでいる領域であった。

同様に、予算管理/リソース配分活動から得られる全社的な利益については、財務部門や人事部門のほか、販売部門、サプライ・チェーン部門、業務部門のリーダーの方が経営層に比べてより肯定的であった。これらの調査結果は、同じ組織内のビジネス・リーダー間でも、共通のビジネス目標を達成する上で最も重要と考えられる活動についてまだ共通合意に至っておらず、意見の不一致が存在することを示している。

では、ビジネス・リーダーたちは活動の価値をうまく伝達できていないのであろうか。それとも、他のリーダーたちが会社にとって最も重要だと考えていることを理解していないのであろうか。いずれにしても、企業のリーダーたちはBAO活動の全社的な整合を図っていないようである。前回の調査で明らかにしたように、ほとんどの企業は分析プロジェクトに取り組んでいるものの、各プロジェクトを個別に進めている。しかしながら、業績上位企業は、全社レベルで分析プロジェクトを実施している割合が下位企業の8倍に上っている。³

結論としては、ビジネス・リーダーがBAOの仕組化を最大限に推進するためには、以下のことが必要である。

- それぞれの業務機能または事業部門が主導する分析活動の価値を伝達すると共に、他の部門が主導する活動の価値を理解する
- 共通の全社目標を支援する情報・分析活動を設計する

ナレッジ・ワーカーと情報文化

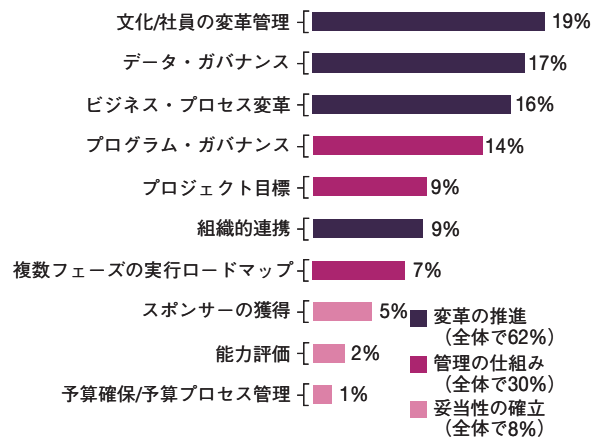
インテリジェントな企業では、誰もがナレッジ・ワーカーである。人々の働き方を変えることは決して容易ではないが、ナレッジ・ワーカーの文化を完全に革新することはさらに困難である。インテリジェントな企業になると、ビジネス目標を達成する機会が広がるが、それと同時に課題も増える。

一例としてコール・センター業務が挙げられる。通話時間や解決率に関する測定データは、従来のシステムでも容易に収集可能である。しかし、新しいBAOのシステムでは、音声、電子メール、テキスト・チャットなどからの非構造化情報を収集、分析、統合して常に最新の顧客視点を作成することが必要になる可能性が高い。この視点は、販売/マーケティング、製品開発、業務オペレーション、財務などの領域を問わず、ビジネス目標を支援し得る局面において常に最新のものが利用できなければならない。

率直に言って、顧客情報を統合するための新しいプロセスは、ナレッジ・ワーカーが各自の情報に本当に価値があると信じていると同時に、その貢献がきっと評価されるものと信じていない限り機能しないであろう。ビジネス・リーダーは、自らの情報活用事例を示すことに加え、ナレッジ・ワーカーがもたらす価値をインセンティブ、評価、報酬に正確に反映させることでこれを実現することができる。

卓越を目指して

企業におけるBAOの最適な導入方法に対する理解を深めるために、我々は変革に対するさまざまなアプローチの効果に注目した。ビジネス・リーダーにいくつかの変革関連活動について尋ね、その回答を業績レベルと比較して分析した結果、卓越した業績に貢献する最大の要因となる活動と、卓越した業績の予兆を最も示す活動を特定することができた（図7参照）。



注：BAOの取り組みによって予測される最高業績への貢献度

図7：卓越した業績に最も貢献する変革の推進を支援する活動

得られた知見は以下のとおりである。

- スポンサーの獲得、予算プロセスへの取り組み、必要なものと利用可能なもののギャップの評価など、新規プロジェクトの妥当性の確立は最も一般的な活動のグループであった。これらの活動は、必要ではあるが業績上位企業の差別化要因ではない。つまり、行う必要はあるが、独自の価値を高めることにはならない。

- プロジェクト管理の仕組みは、ある程度の差別化をもたらすため、業績を占う判断材料として注目される。これには、現在の状態から目的の状態に至るまでのロードマップ、提供価値の明確化、プロジェクト自体のガバナンスの確立といった活動が含まれる。
- 妥当性の確立および管理の仕組みを中心とする活動を合わせると、業界最高の業績に対する貢献度の38%を占めている。
- しかし、ビジネスの変革を推進するための活動は、業界最高の業績に対する貢献度の実に62%を占めており、業績を占う上で最も重要な判断材料である。これには、人材およびプロセスの変革管理のほか、データ・ガバナンスや組織構造による統合能力の強化などの活動が含まれる。

お客様と仕事をしていると、能力の評価や予算管理に専念するプロジェクト・リーダーの姿を時々目にする事がある。しかし、そのプロジェクトの本来の目的であるビジネス変革を見失っているとすれば、必要な構造改革や文化変革を推進するまでには至らない危険性が高い。長期的な成功の確率を高めるには、活動のバランスを見直してビジネス目標への比重を大きくするための対策を慎重に講じる必要がある。それには積極的な変革管理、データ・ガバナンス、および組織的連携が必要である。そして、進捗状況の測定は、財務的結果の観点だけでなく、社員の受容度と行動変化の観点からも行わなければならない。

財務指標は、受容度に対する遅行指標であるため、それだけでは不十分である。財務指標が顕著な動きを示す頃には、行動変化を促進する機会はずでに過ぎ去っているかもしれない。

人材、ビジネス・プロセス、組織構造、および管理システムの変革の推進に注力することこそが、卓越した業績の達成に最大の効果をもたらす。

ただし、分析の仕組化や組織構造の最適化は、一度行えばそれで済むわけではないことに留意しなければならない。環境や組織が変化するに従って、あるいは新しい分析ツールの登場により、さらに広い視野できめ細かくパターンを発見できるようになれば、既存プロセスを支えるビジネス・ルールを見直す必要も高まる。つまり、動的なフィードバックに基づく定期的な診断と軌道修正が不可欠なのである。

どのタイミングで卓越を目指すべきか

企業は、これまでにERPやCRMなどのアプリケーションに多額の投資を行ってきたが、それらのアプリケーションを効果的に結びつけることは怠ってきた。アプリケーションやデータを結びつけることによって既存の投資を基に進捗するという「インフォメーション・アジェンダ」は、あらゆるBAOプログラムの基礎である。業績上位企業は、BAO戦略、柔軟性の高い情報プラットフォーム、そしてビジネス・プロセスにビジネス分析を応用する手段を兼ね備えている。それにより、売上と利益の両面で効果を挙げることを可能にしているのである。これは、現下の経済状況においてはとりわけ重要なことである。

以上の要件にどのような順序で取り組むかは、その企業のビジネス目標、情報/インテリジェンスの展開の歴史、組織文化、競争環境によってまったく異なる。

あまりにも複雑な情報環境に悩まされている場合：一連の企業買収からの回復期にあるか、統一的な戦略なしに資金を投じて情報プロジェクトの急増を許している可能性がある。もしそうであれば、データ環境や分析環境を簡素化することに大きな価値があるかもしれない。限定的な統合活動から得られる効率化や改善効果であっても、将来の分析プログラムへの投資を可能とする。

情報に一貫性はあるが、ビジネスとの関連性が欠けている場合：情報プロセスが事業部門レベルや業務機能レベルの目標に加えて、全社的なビジネス目標をどう支援するかを見極めることも必要である。適切に設計された分析パイロット・プログラムならば、手持ちのデータの中に有用な相関や規範的な価値を見いだせるかもしれない。

企業情報から特定された機会が多数あるが、行動計画がない場合：すべてのプログラムを関連するビジネス目標に結びつけるBAO戦略により、情報の柔軟性とプロセスの最適化に同時かつ重点的に対処する必要がある。

BAO戦略はあるが、プログラムを実施するための十分な予算が確保できない場合：まず、スコープを限定した1～2件のプロジェクトに絞り込んで価値を得ることである。そうすれば、その価値を活かして次のプロジェクトの予算を確保することができる。ただし、あるプロジェクトから次のプロジェクトに進むには、必ず同等のプロセス、定義、およびベスト・プラクティスを適用すべきである。情報に対する現在の姿勢やアプローチは、たとえ不完全なものであろうと、組織の文化に深く根付いている。変革が必要不可欠な状況や積極的な変革プログラムがなければ、思考や行動の習慣を断つことは困難である。だからこそ、BAOを仕組化することの重要性をビジネス・リーダーに明確に示す必要がある。

結論

現在の経済状況と情報環境を併せて考えると、Business Analytics and Optimizationの推進に絶好の機会が訪れていると言える。情報過多は、かつては的確な意思決定を妨げる障害でしかなかったが、最新のテクノロジーと分析ノウハウによって真の利点とすることが可能になった。情報の密度と多様性が高ければ高いほど、将来に発生する可能性が高い事象をよりの確に予測し、予想される機会をとらえるための効果的な対策を講じることができるのである。

さらに、卓越企業は現状に対する問題を提起し、将来の事象を予測し、効果的な意思決定を行うための情報ツールを社員に提供する傾向が強い。それらのツールは、情報を可視化し、代替シナリオの結果を予測することを可能にする。

分析手法は、さまざまなレベルでのビジネス上の意思決定を支援することができる。しかしながら、BAOを日常業務に組み込むための全社的な取り組みがなければ成功は望めない。そのためには、リーダーシップ、ガバナンス、そして全社横断的なコミュニケーションが必要であ

る。適切な基盤と卓越した能力を両輪とすれば、BAOを仕組化し、持続的な競争優位を得ることが可能になるのである。

参考文献

LaValle, Steve. "Business Analytics and Optimization in the Intelligent Enterprise." IBM Institute for Business Value. April, 2009. www.ibm.com/gbs/intelligent-enterprise

IBM Corporation. "The New Voice of the CIO: The Global CIO Study 2009." IBM Institute for Business Value, September, 2009. www.ibm.com/voiceofthecio

IBM Corporation. "Balancing performance and risk with an Integrated Finance Organization: The Global CFO Study 2008." IBM Institute for Business Value. October 2007. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/html/2008cfostudy.html>

Gonzalez-Wertz, Cristene. "The path forward: New models for customer-focused leadership." IBM Institute for Business Value. October 2009. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/html/crm-path-forward-whitepaper.html?cntxt=a1005261>

IBM Corporation. "Unlocking the DNA of the Adaptive Workforce: The IBM Global Human Capital Study 2008." IBM Institute for Business Value. September 2007. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/html/2008ghcs.html>

IBM Corporation. "The Smarter Supply Chain of the Future: The IBM Chief Supply Chain Officer Study, 2009." IBM Institute for Business Value. February 2009.

注釈・出典

1 LaValle, Steve. "Business Analytics and Optimization in the Intelligent Enterprise." IBM Institute for Business Value. April, 2009. www.ibm.com/gbs/intelligent-enterprise

2 今回の追跡調査では、各回答者に業績が同業他社を上回るか、同等か、あるいは下回るかを5段階で自己評価していただいた。この自己申告による業績に基づいて上位20%と下位40%のグループを特定し、それぞれ「業績上位企業」と「業績下位企業」と呼ぶことにした。比較対象として上位20%と下位40%を選ぶことにしたのは、両極端に偏らない意味のある比較を行うためである。

3 LaValle, Steve. "Business Analytics and Optimization in the Intelligent Enterprise." IBM Institute for Business Value. April, 2009. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/html/gbs-business-analyticsoptimization.html?cntxt=a1008891>. 最初の調査では、自己評価による同業他社との業績比較に基づく上位5分の1と下位5分の1に含まれる回答者を比較した。今回の追跡調査でも自己評価による業績に注目し、上位20%（「業績上位企業」）と下位40%（「業績下位企業」）を比較した。

著者について

Steve LaValleはIBMサービス部門のパートナーで、IBM Business Analytics and Optimizationにおける戦略サービス担当グローバル・リーダーを務めている。彼は、深い洞察、分析およびビジネス・プロセス改善を通じて、全地域・全業界のお客様の業績最適化を支援するアドバイザー・サービスを提供するグループをリードしており、BAO創設メンバーの1人である。ウォートン・スクールで経済学に関する理学士号を取得し、ハーバード・ビジネス・スクールでMBAを取得している。

協力者

Fred Balboni : Business Analytics and Optimization
グローバル・リーダー

Steven Ballou博士 : IBM Institute for Business
Value Research Hubディレクター

Kathryn Felker : マネージング・コンサルタント

Deborah Kasdan : 戦略プログラム・コミュニケーション
担当

Christine Kinser : 戦略プログラム・コミュニケーション
担当グローバル・リーダー

Peter Korsten : IBM Institute for Business Value
グローバル・リーダー

Brian Scheld : Business Analytics and Optimization
パートナーおよび技術理事

Theodore Strader : シニア・マネージング・コンサル
タント

日本版編集

黒田 明裕

日本アイ・ビー・エム株式会社

グローバル・ビジネス・サービス事業

ビジネスアナリティクス&オプティマイゼーション
(BAO) パートナー

BAO戦略チームのリーダーとして、最先端のデータ分析
と最適化技術を活用した企業変革と競争優位の確立に関
するコンサルティングを幅広く実施。

長谷川 正巳

日本アイ・ビー・エム株式会社

グローバル・ビジネス・サービス事業

BAO戦略チームマネジャー シニアマネージングコンサル
タント

BAO戦略コンサルタントとして、情報戦略やデータ・ガ
バナンスのコンピテンシーを中心としたコンサルティ
ングに従事。

変化する世界に対応するための 最適なパートナー

IBMグローバル・ビジネス・サービスはお客様と協力して、業界知識と洞察力、高度な研究成果とテクノロジーの専門知識を組み合わせることにより、急速な変化を遂げる今日の環境における、卓越した優位性の確立を可能にします。私たちは、ビジネスの設計と実行に対する統合的なアプローチを通じて、戦略を行動に転換するためのサポートを提供いたします。また、17業種を網羅する業界専門知識と世界170カ国に及ぶグローバルな能力を駆使し、お客様が変化を予測し、新たな機会から利益を創出する支援をいたします。

本書「Business Analytics and Optimizationによる卓越の追求：ビジネスに突破力をもたらす新たな取り組み」は英語版「Breaking away with business analytics and optimization : New intelligence meets enterprise operations」の日本語訳として提供されるものです。



日本アイ・ビー・エム株式会社

© Copyright IBM Corporation, 2009, 2010
All Rights Reserved

03-10 Printed in Japan

IBM、IBMロゴ、ibm.comは、世界の多くの国々で登録された International Business Machines Corp.の米国およびその他の国における商標です。

製品名およびサービス名等はそれぞれIBMまたは各社の商標である場合があります。

現時点でのIBMの商標リストについては、www.ibm.com/legal/copytrade.shtmlをご覧ください。

掲載されている製品・サービスはIBMがビジネスを行っているすべての国・地域でご提供可能なわけではありません。

当資料において、IBMとは International Business Machines Corporation、またはその配下にある企業を含む企業体を意味します。

当資料に記載の肩書きや数値、固有名詞等は英語版掲載時のものであり、変更されている可能性があります。



Please Recycle

お問い合わせ

日本アイ・ビー・エム株式会社

〒103-8510

東京都中央区日本橋箱崎町19番21号

<http://www.ibm.com/jp/> E-mail: GBSMKTG@jp.ibm.com