

# 戦略的ビジネス・インテリジェンス

## BI活用実態調査





# 目次

はじめに	1
------	---

サマリー	2
------	---

1. BI活用の全般的傾向	4
---------------	---

1-1 調査の概要	4
-----------	---

1-2 導入状況	5
----------	---

1-3 導入効果	9
----------	---

2. BI活用度による違い	11
---------------	----

2-1 BI活用の3段階	11
--------------	----

2-2 活用度別の導入状況	12
---------------	----

2-3 BI活用度と取り組み施策	14
------------------	----

3. 戦略的BIの実現に向けて	17
-----------------	----

3-1 データ標準とデータガバナンスの整備	17
-----------------------	----

3-2 BIコンピテンシーセンターの設置	18
----------------------	----

3-3 統合的なKPI管理の実現	19
------------------	----

3-4 プロセスKPIの活用	21
----------------	----

# はじめに

経営や業務の活動は「見る」ことから始まる。その意味で、経営や業務の可視化、見える化に取り組む企業が増えていることは当然のことともいえる。

経営や業務に関するデータを可視化するシステムは、ビジネス・インテリジェンス(BI)と呼ばれる。BIを導入する企業は増えているが、単に経営や業務を可視化しただけで、収益の向上に直接繋がるわけではない。可視化する目的は、問題状況を正しく理解した上で、適切なアクションをとることである。

そこで、本レポートでは、企業におけるBI活用の実態を明らかにするとともに、BI活用で成果を上げている企業とそうでない企業の取り組みの違いから、BIの戦略的活用を成功させるポイントを整理した。

BI導入済み企業あるいはBI導入を検討されている企業の方々にとって、BIの導入効果を一層高める上で何らかの示唆を読み取って頂ければ望外の喜びである。

最後に、アンケート調査並びにインタビューにご協力を頂いた企業の皆様に、この場を借りて深く感謝申し上げたい。



本レポートは、経営や業務に関するデータを組織的かつ系統的に蓄積し、それを加工・分析して、ビジネスの業績管理、意思決定、業務改善などに役立てるシステムを、ビジネス・インテリジェンス(BI)と定義し、BIの活用実態について調査したものである。

## 1. BI活用の全般的傾向

今回の調査によれば、約3/4の企業がBIを導入済みである。BIのユーザー層については、ミドルマネジメント以下が中心であり、課長・店長レベル、現場担当者、バックオフィス担当者による活用が多い。また、業務領域については、マーケティング、経理・財務、経営企画での活用が進んでいる。

海外で事業を展開している企業にとって、海外拠点のデータをタイムリーに把握することは非常に重要である。しかし、そうした企業のうち、海外の財務データをシステム上で参照可能としたのは半分強に止まり、参照可能な切り口も地域別や事業部別までで、製品別、顧客別まで参照できる企業は少ない。

BIで使用しているデータの品質にも問題がある。今回の調査によれば、BI導入企業の約7割がデータ品質に問題があると認識していることが分かった。比較的多いのは、数値に整合性がない、データが欠損しているという問題である。

BIで実現した効果について見ると、多様な切り口でタイムリーなデータ参照、レポートの省力化、早期化といった可視化の効果は、導入企業の約9割が効果ありとしている。しかし、課題の早期把握による迅速な対応、問題点の原因究明による適切な対応といった分析的活用、施策の立案、業務プロセスの改善、新商品/新サービスの開発といった戦略的活用となると、効果を実現できている企業とそうでない企業で差が見られる。

## 2. BI活用度による違い

BI活用の効果に応じて、BI導入企業は可視化、分析的活用、戦略的活用という3段階に分けることができる。BIの活用状況を活用度別に見ると、活用度が高い企業ほど、より広範なユーザー層が、より広範な業務領域でBIを活用している。また、海外拠点のデータについても、活用度が高い企業ほど、システム上でデータが参照可能とする企業が多い。但し、BIで使用しているデータの品質問題については、活用度とは関係なく、データ品質に問題ありとの認識を示している。

既に見たように、BI導入企業の9割は可視化では効果ありとしているが、分析的活用、戦略的活用では差がある。そこで、BIの効果を上げる取り組みの違いを活用度別に見ると、可視化だけでなく、分析的活用でも効果を上げるためには、経営トップのリーダーシップ、レポートの共有、BIナレッジの蓄積・共有、非定型分析の支援などが必要であることが分かる。さらに、戦略的活用でも効果を上げるためには、重要業績評価指標(KPI)の継続的改善・見直し、ビジネス部門の協力、KPIに対する責任分担の明確化がポイントであることが分かる。

### 3. 戦略的BIの実現に向けて

今回の調査結果から、BIの戦略的活用を成功させるポイントとして、4つのことを指摘することができる。

第一に、データ標準とデータガバナンスの整備である。BI導入企業にとって、データ品質の向上は重要な課題である。企業グループ内の様々なシステムに分散しているデータを収集、活用するためには、データ標準を定義して、データの整合性を確保することが不可欠である。さらに、データ標準を維持管理し、データ品質向上に取り組むデータガバナンスの整備も必要である。

第二に、BIコンピテンシーセンター(BICC)の設置である。BIの戦略的活用を進めるためには、ビジネス部門とIT部門の協力が不可欠である。そこで、BIの戦略的活用を実現する中核組織(センターオブエクセレンス)として、BIコンピテンシーセンター(BICC)を設置し、全社BI戦略の策定、全社BI標準の整備・維持、BIスキルの向上、BIナレッジの蓄積・共有、非定型分析の支援などを行うことが考えられる。

第三に、統合的なKPI管理の実現である。BIの戦略的活用を実現するためには、経営層、管理者層、担当者層の各階層が見るべきKPIをエンド・ツー・エンドで体系化し、各階層でKPIを軸としたPDCAの管理サイクルを回すという統合的なKPI管理を実現する必要がある。KPIの体系化に際しては、バランス・スコアカード(BSC)の戦略マップからKPIに落とし込む方法が有効である。

最後に、プロセスKPIの活用である。KPIにはアウトプットKPI(結果指標)とプロセスKPI(先行指標)とがある。KPIを軸とした管理サイクルを効果的に回すためには、プロセスKPIを履歴情報として蓄積し、プロセスに遡って原因を特定できなければならない。プロセスKPIの活用は始まったばかりであるが、戦略的BIを実現するためには、ビジネスプロセス全体でプロセスKPIを蓄積、活用することがポイントとなろう。

# 1. BI活用の全般的傾向

## 1-1 調査の概要

本レポートでは、経営や業務に関するデータを組織的かつ系統的に蓄積し、それを加工・分析して、ビジネスの業績管理、意思決定、業務改善などに役立てるシステムを、ビジネス・インテリジェンス(BI)と呼ぶことにする。

近年、経営・業務の見える化(可視化)に対する関心の高まりとともに、企業におけるBIの導入も進んでいると思われる。そこで、アビームコンサルティングでは、BIの導入の実態を探るとともに、具体的にどのような効果を上げているのか、効果を上げるために何をすべきかを明らかにするために、BI活用実態調査を実施した。本調査の概要は、以下のとおりである。

【調査対象】 連結売上高1000億円以上の東証一部上場企業および有力未上場企業(外資系企業を含む)約600社

【有効回答】 61社(回答率約10%)

【調査方法】 調査票を情報システム部長宛てに郵送

【調査時期】 2007年12月～2008年1月

有効回答61社の内訳を見ると、業種別では製造業が66%を占める。また、売上規模別(連結)では2000億～5000億円未満が28%と最も多い。

図2 回答企業の売上高規模(連結)

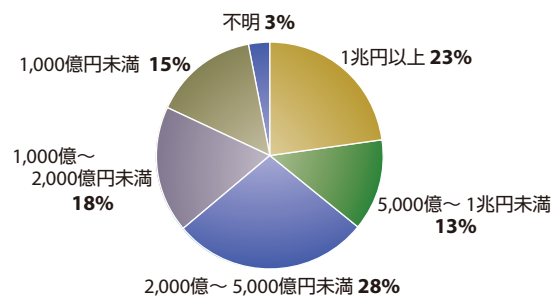
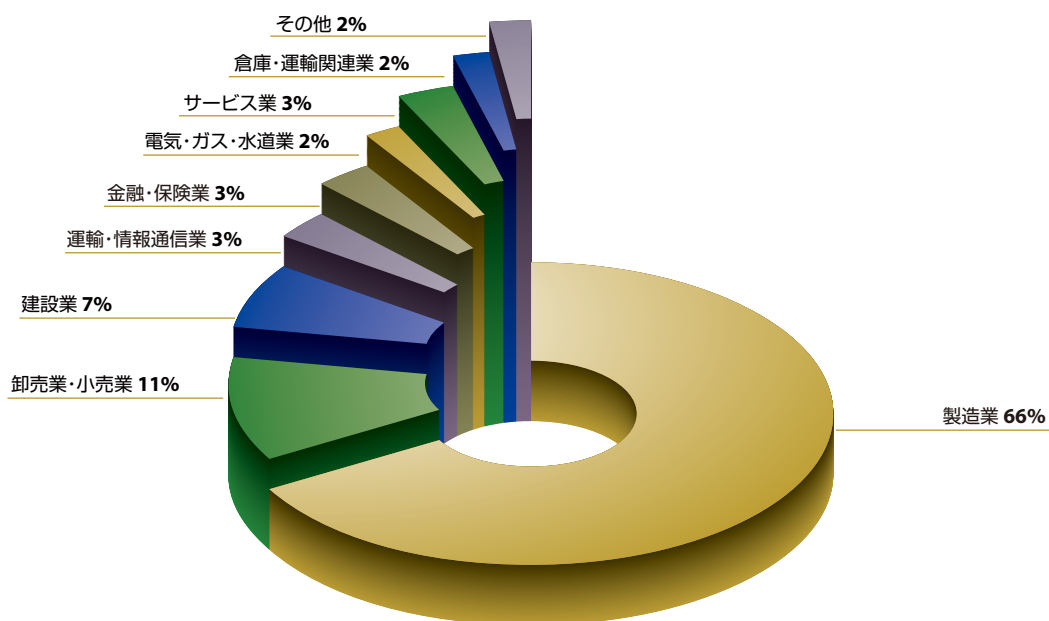


図1 回答企業の業種



## 1-2 導入状況

今回の調査によれば、BI導入済み企業は45社で全体の74%を占めている。以下では、BI導入済み45社について詳しく分析することにする。

最初に、回答企業全体の傾向を紹介する。その後、BI導入で実現した効果に応じて、回答企業を3つのグループに分けて、グループによる違いを検証する。

BIユーザーとしては、経営層、管理者層(マネジメント層)、担当者層(オペレーション層)の3つが考えられる(図4)。本調査では、取締役以上の経営層、部長レベル、課長・店長レベル、現場担当者、バックオフィス担当者に分けて、それぞれの活用状況を質問した。

ユーザー層については、課長・店長レベル、現場担当者、バックオフィス担当者がそれぞれ69%と最も多い。これらの層と比較すると、部長レベルは60%とやや少ない。最も少ないのは取締役以上の経営層で42%に止まっている。

図3 BIの導入状況

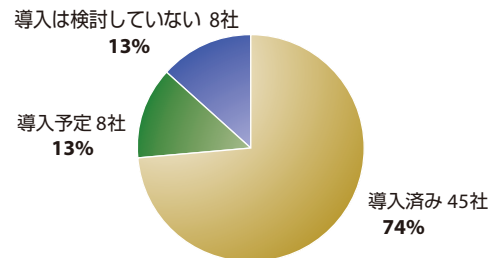


図4 想定されるユーザー層

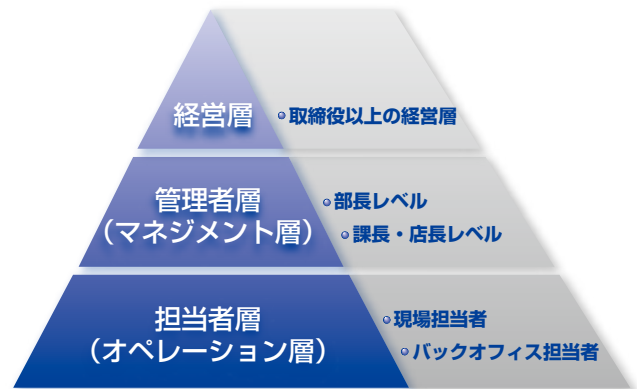
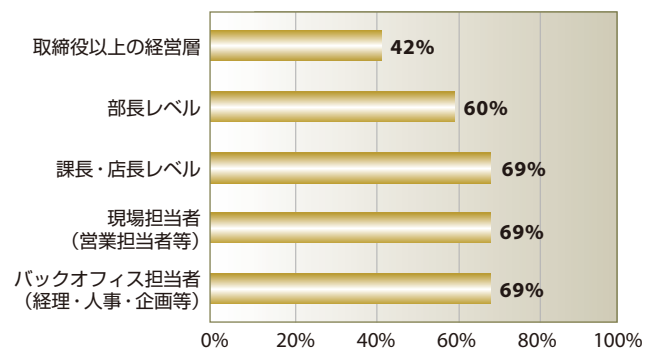
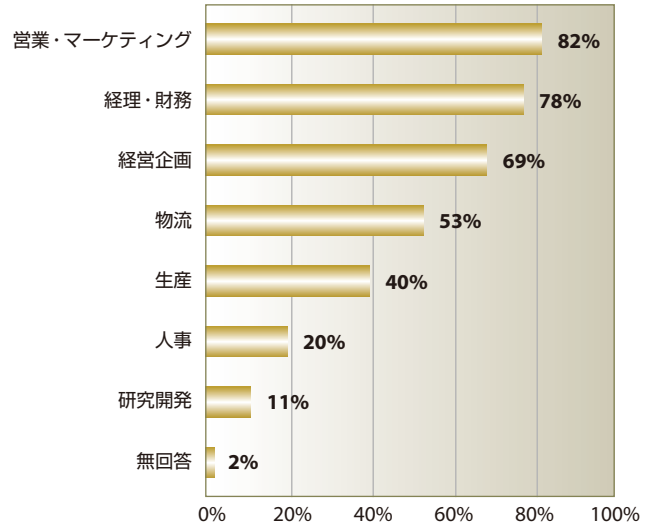


図5 BIを活用しているユーザー層



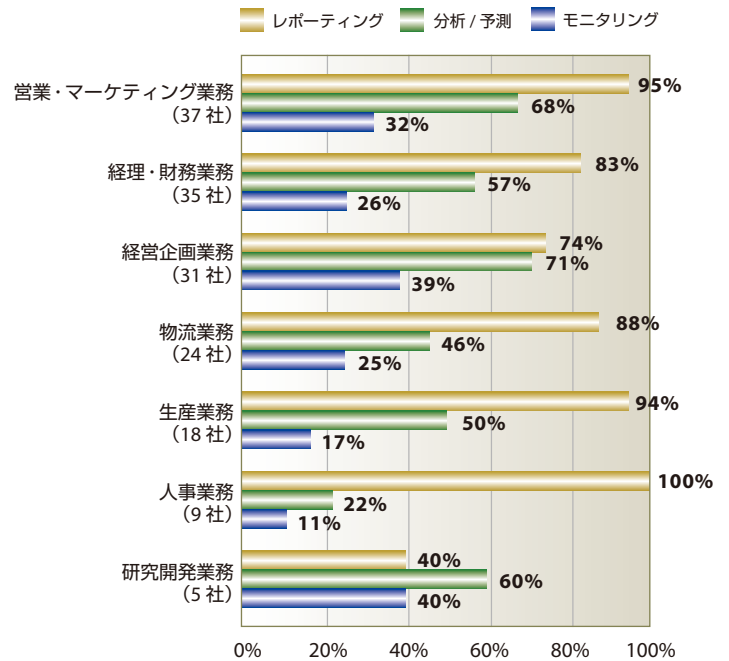
BIを活用している業務領域を見ると、営業・マーケティングが82%で最も多い。経理・財務(78%)、経営企画(69%)での活用も多い。逆に、人事(20%)、研究開発(11%)では活用が進んでいない。

図6 BIを活用している業務領域



各業務領域におけるBIの用途を、レポートニング、分析/予測、モニタリング(意思決定情報をダッシュボードに表示したり、アラームを出したりする機能)に分けると、研究開発を除き、どの業務においてもレポートニングが最も多く、分析/予測、モニタリングの順となっている。但し、経営企画業務、営業・マーケティング業務では、分析/予測での活用がそれぞれ71%、68%と比較的が多い。経営企画業務では、モニタリングでの利用も39%と比較的多く、BI活用の多様化が最も進んでいる業務といえることができる。

図7 BIの用途(適用業務別)



グローバルに事業を展開している企業にとって、海外拠点の売上・利益、生産・販売実績、在庫などのデータをタイムリーに得ることは極めて重要といえる。しかし、それを実現することは容易でない。実際、勘定科目を含むコード体系が統一されていないなどの理由で、必要に応じて現地から情報を入手している企業も少なくない。

BI導入済み企業45社のうち、海外で事業を展開している企業は35社である。このうち、海外の財務データをシステム上で参照可能と回答した企業は54%、非財務データを参照可能と回答した企業は51%であった。逆に、海外の財務データは参照不可が40%、非財務データは参照不可が34%にも上っている。

さらに、海外の財務データが参照可能と回答した企業でも、地域別(79%)、事業部別(68%)までが多く、製品別(37%)、顧客別(26%)まで参照可能な企業は少ないのが実態である。製品別、顧客別に財務データを参照することができないのは、製品コードや顧客コードがグローバルで統一されていないからである。

このように、BI導入済み企業であっても、海外データの収集・参照に問題を抱えている企業は少なくない。このことは、グローバル企業が見える化を進める上で大きな課題といえる。

先に、勘定科目を含むコード体系がグローバルで統一されていないため、海外拠点の財務データ、非財務データをタイムリーに得ることが難しい状況にあることを指摘した。さらに、コード体系が統一されていないと、収集したデータが整合性を欠き、数値自体の信憑性が疑われることになる。そこで、BIで使用しているデータの品質に対する認識について見ることにする。

図8 海外事業展開の有無

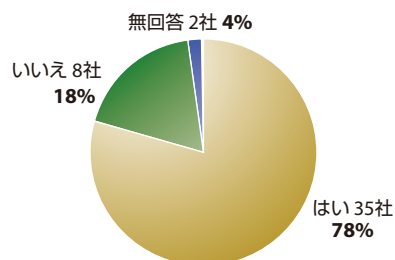
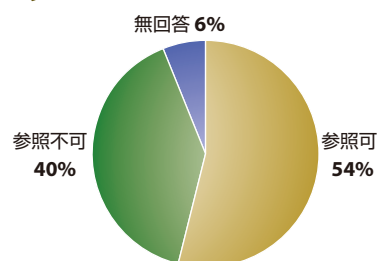


図9 海外データ参照の可否

① 財務データ



② 非財務データ

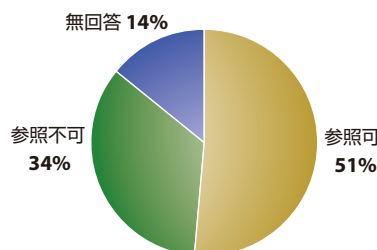
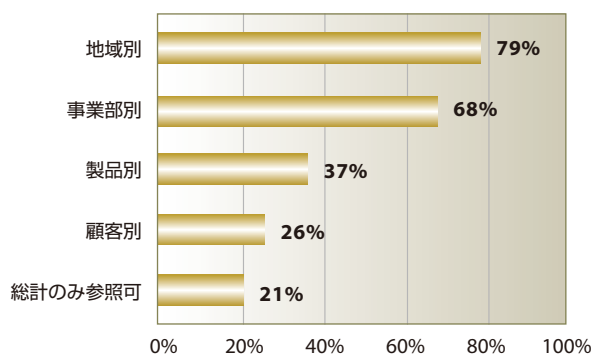
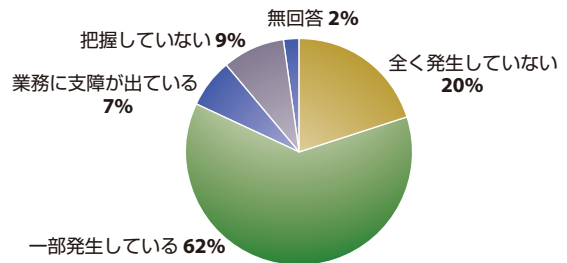


図10 参照可能な海外財務データ



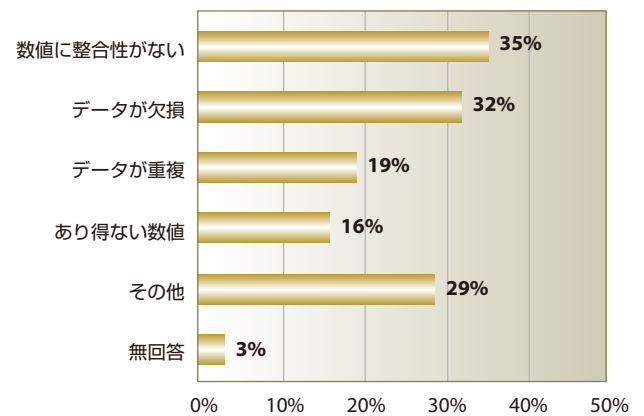
BIで使用しているデータの品質問題については、62%の企業が「一部発生しているが業務に支障は無い」と答えている。「問題が発生しており、業務に支障が出ている」(7%)と合わせると、BI導入企業の7割がデータ品質に問題があると認識していることが分かる。

図11 データ品質問題の発生状況



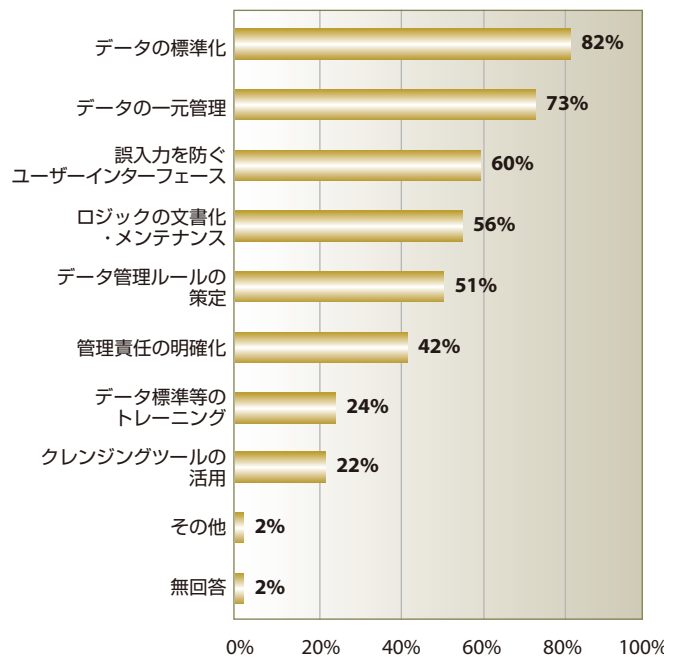
データ品質に関する問題の中身を詳しく見ると、「数値に整合性がない」(35%)、「データが欠損している」(32%)という回答が目立つ。

図12 データ品質問題の中身



データ品質を向上・維持するために実施している施策としては、「データの標準化」(82%)、「データの一元管理」(73%)、「誤入力を防ぐユーザーインターフェースの実現」(60%)という回答が多い。

図13 データ品質を向上・維持する施策





### 1-3 導入効果

本調査では、BI導入の効果として11項目を想定した。これらは実現の難易度によって、3つのグループに分けることができる(図14)。第一のグループは、レポートの早期化や省力化、多様な切り口や適時でのデータ参照であり、BIを用いて可視化することで実現できる効果である。第二は、情報共有による社内コミュニケーションの円滑化、課題の早期把握による迅速な対応、問題点の原因究明による適切な対応であり、BIを分析的に活用することで実現できる効果である。第三は、顧客に対する理解の深耕、効果的な施策の立案、業務プロセスの改善、新商品/新サービスの開発であり、BIを戦略的に活用することで実現できる効果である。

BI導入で実現した効果について見ると、「多様な切り口によるデータ参照」(96%)、「レポート作成作業の省力化」(96%)、「レポートの早期化」(91%)、「適時でのデータ参照」(87%)といった可視化の効果については、導入企業の9割前後が効果ありと回答している。

可視化の効果と比べると、分析的活用や戦略的活用で実現できる効果については、効果ありとする回答は大きく減少する。分析的活用の効果については、「課題の早期把握による迅速な対応」(64%)、「情報共有による社内コミュニケーションの円滑化」(58%)、「問題点の原因究明による適切な対応」(49%)となっている。戦略的活用の効果となると、「効果的な施策の立案」(53%)、「業務プロセスの改善」(47%)、「顧客に対する理解の深耕」(33%)、「新商品/新サービスの開発」(11%)とさらに少ない。

以上から、BI導入企業のほとんどが可視化の効果を実現できているものの、分析的活用の効果を実現できている企業は5~6割に止まり、戦略的活用の効果となるとさらに少ないことが分かる。

図14 BI導入効果の種類

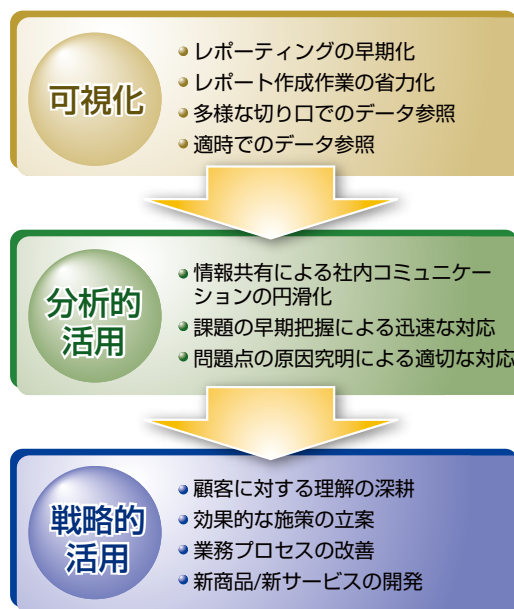
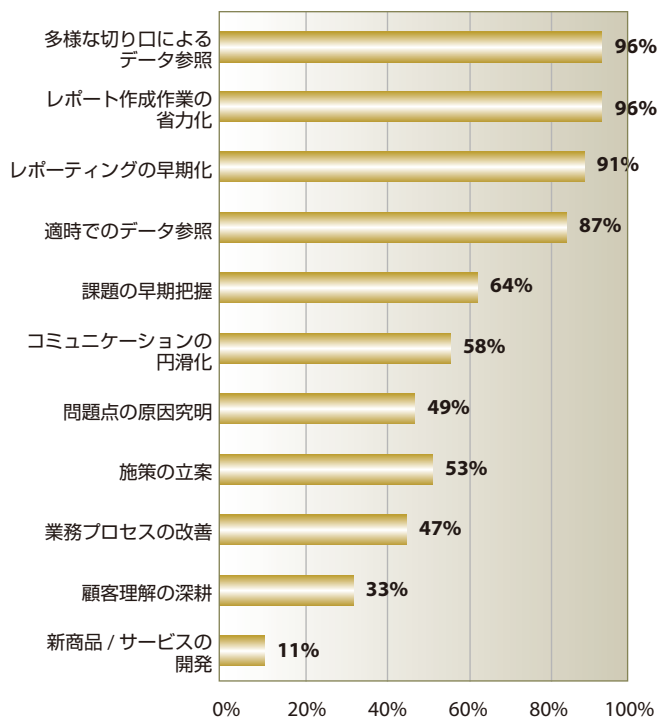


図15 BI導入で実現した効果



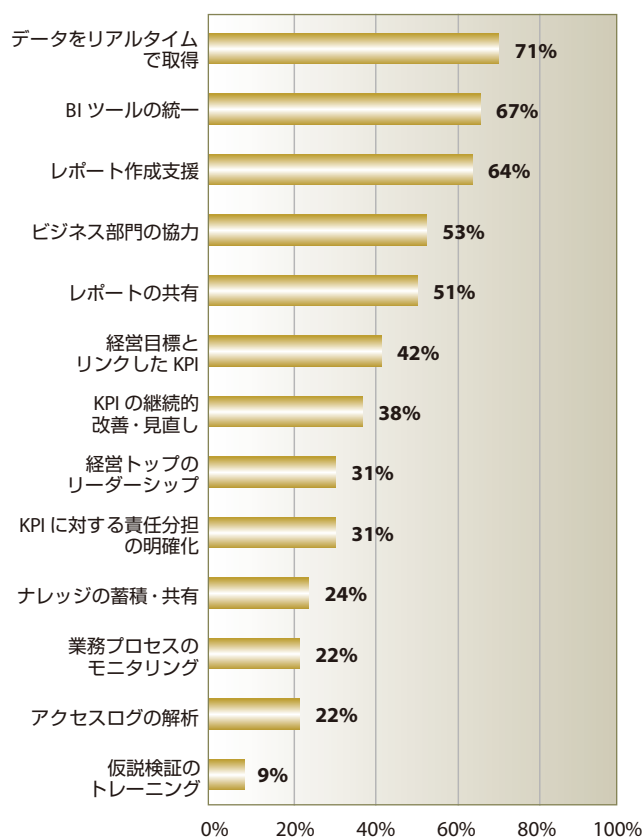


BIの効果を上げるための取り組みとしては、「BIで使用するデータをリアルタイムまたは日次で取得」(71%)、「全社的なBIツールの統一」(67%)、「ユーザーに対する非定型レポートの作成や分析の支援体制」(64%)を実施している企業が比較的多い。

KPI(Key Performance Indicator)は、重要業績評価指標のことであり、戦略や施策の進捗状況や企業活動をモニタリングする指標を指す。KPIは見える化の重要な対象であるが、「経営目標とリンクしたKPI」(42%)、「KPIの継続的改善・見直し」(38%)、「KPIに対する責任分担の明確化」(31%)を実施している企業はそれほど多くない。

以上のように、BIの効果には、可視化で実現できる効果、分析的活用で実現できる効果、戦略的活用で実現できる効果という3つがあるが、効果を上げる取り組みがそれぞれ異なることは、容易に想像できる。そこで次章では、BIを活用している企業がどの段階にあるかで、BIの導入状況や取り組み施策にどのような違いがあるかを分析する。

図16 BIの効果を上げる取り組み



## 2. BI活用度による違い

### 2-1 BI活用の3段階

今回の調査では、BI活用の効果(11項目)を3つのグループに分けている。これらは実現の難易度に対応していることから、これをBI活用成熟度(以下、BI活用度)に読み替えることができる。

なお、実際に回答企業を活用度毎にグルーピングする際には、以下のような基準に従うこととした。

#### 【段階1】活用度低:可視化

可視化の効果以外に実現している効果が0~1項目(効果ありが全部で5項目以下)

#### 【段階2】活用度中:分析的活用

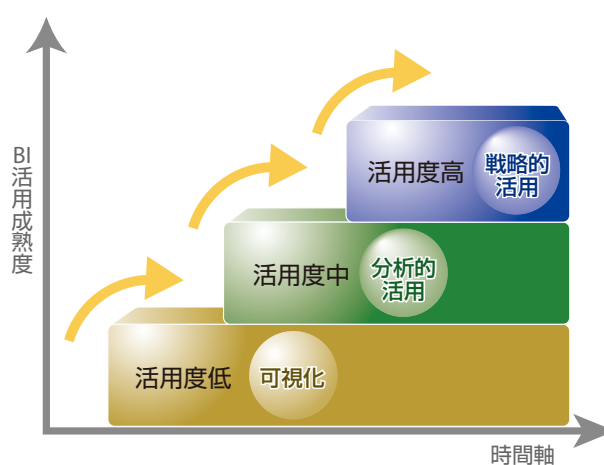
可視化の効果は全て実現し、それ以外に実現している効果が2~4項目(効果ありが全部で6~8項目)

#### 【段階3】活用度高:戦略的活用

可視化、分析的活用の効果は全て実現し、戦略的活用の効果が2項目以上(効果ありが全部で9項目以上)

BI導入済み45社を段階毎にグルーピングすると、活用度低15社(33%)、活用度中14社(31%)、活用度高16社(36%)となる。

図17 BI活用の3段階



## 2-2 活用度別の導入状況

以下では、BI活用成熟度(BI活用度)に応じて、BIの導入状況や取り組み施策にどのような違いがあるかを見る。

最初に、BIを活用しているユーザー層を活用度別に見ると、活用度低では現場担当者による利用が中心で、上位階層における利用は顕著に少ない。部長レベルでの利用は40%、取締役以上の経営層では僅か13%に過ぎない。一方、活用度中・高のグループでは、そうした偏りは少なく、部長レベルで活用度高の75%、活用度中の64%、取締役以上の経営層で活用度高の56%、活用度中の57%が利用している。このように、BI活用度が高い企業では、より広範なユーザー層がBIを利用していることが分かる。

BIを活用している業務領域についても、同様の傾向が見られる。活用度低では、営業・マーケティング(67%)、経理・財務(67%)以外の業務では、活用が進んでいない。これに対して、活用度中・高では、営業・マーケティング、経理・財務以外への活用も進んでいる。営業・マーケティングと研究開発では活用度中が活用度高より僅かに多いが、それ以外の全ての業務領域では、活用度高、活用度中、活用度低の順に利用が多いことが分かる。特に、経営企画については、活用度高で100%、活用度中で71%であるのに対し、活用度低で利用している企業は33%と少ない。このことから、BI活用度が高い企業では、より広範な業務領域でBIを利用しているといえる。

図18 BIを活用しているユーザー層(活用度別)

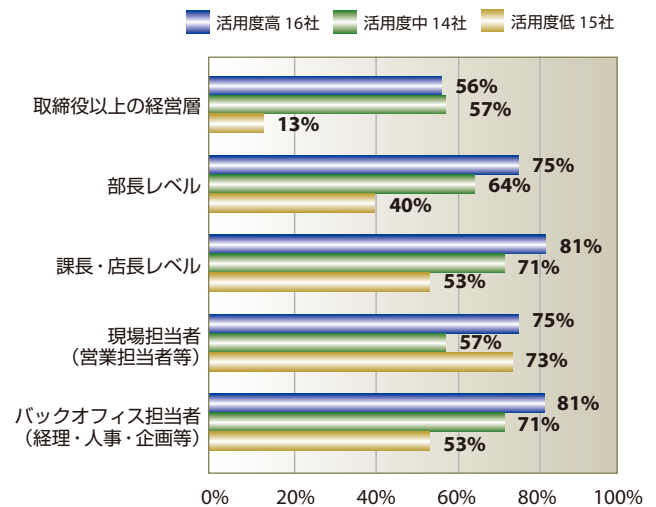
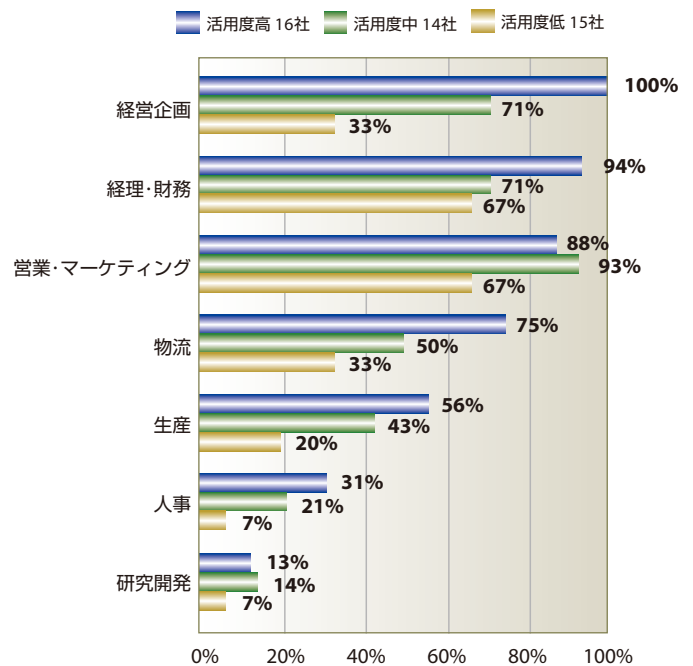


図19 BIを活用している業務領域(活用度別)



海外で事業を展開している企業は、活用度低10社、活用度中12社、活用度高13社である。財務情報、非財務情報の参照の可否を見ると、どちらについても、活動度が高いほどシステム上でデータが参照可能であるとする企業が多い。

図20 海外・財務データ参照の可否(活用度別)

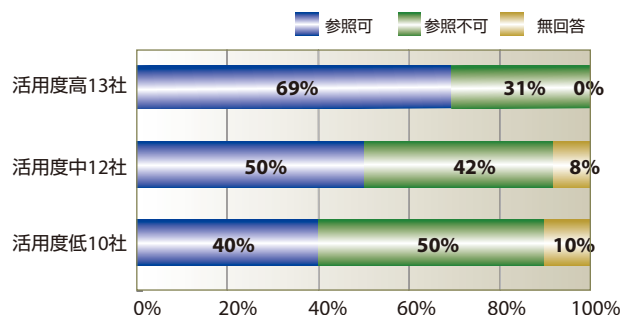
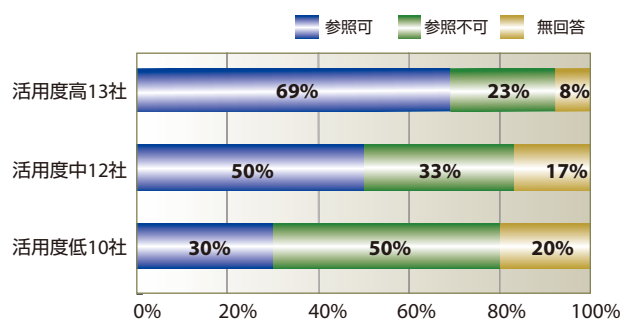


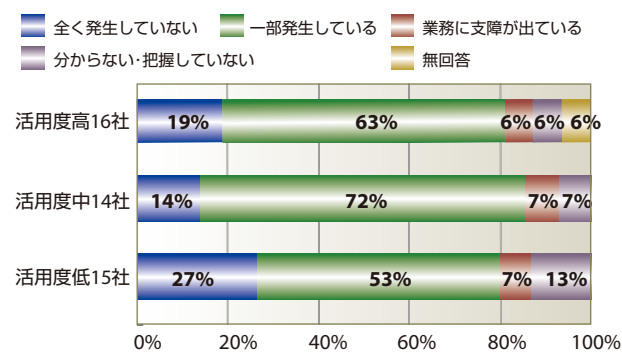
図21 海外・非財務データ参照の可否(活用度別)



BIで使用しているデータの品質問題については、活用度高の63%、活用度中の72%、活用度低の53%が「一部発生しているが業務に支障は無い」と答えている。このように、BI活用度とは関係なく、BI導入済み企業の多くがデータ品質に問題があるとの認識を示している。

活用度低では「全く発生していない」が27%と他より多いが、活用度低ではBIのユーザー層、適用業務が限定的であることと無関係ではない。活動度低では、ユーザー層、適用業務が限られているため、データの品質問題が顕在化していないだけなのかも知れないと解釈できるからである。

図22 データ品質問題の発生状況(活用度別)



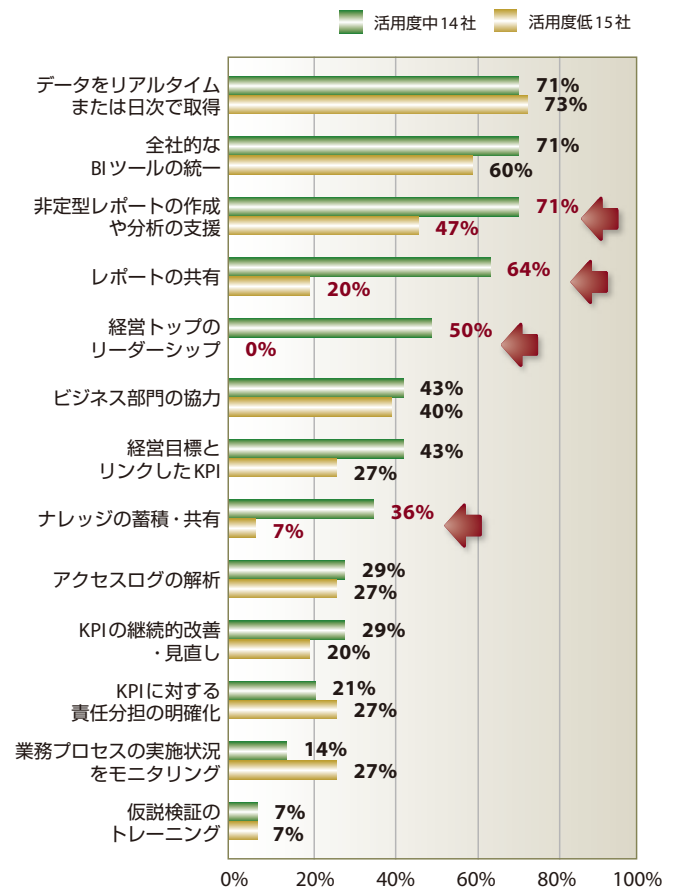
### 2-3 BI活用度と取り組み施策

次に、BIの効果を上げるための施策の実施状況を、BI活用度別に見てみよう。最初に、活用度低と活用度中の間で、実施状況のギャップが大きい施策に注目する。

「経営トップによる、BI活用に対するリーダーシップの発揮」は活用度中で50%であるが、活用度低ではゼロであり、両者の間には50ポイントの差がある。「全社ポータル掲載によるレポートの共有」も活用度中で64%であるが、活用度低では20%と44ポイントの差がある。「BIの分析で得たナレッジの蓄積・共有」は活用度中で36%、活用度低で7%と29ポイントの差がある。さらに、「ユーザーに対する非定型レポートの作成や分析の支援体制」は活用度中で71%、活用度低で47%と24ポイントの差がある。

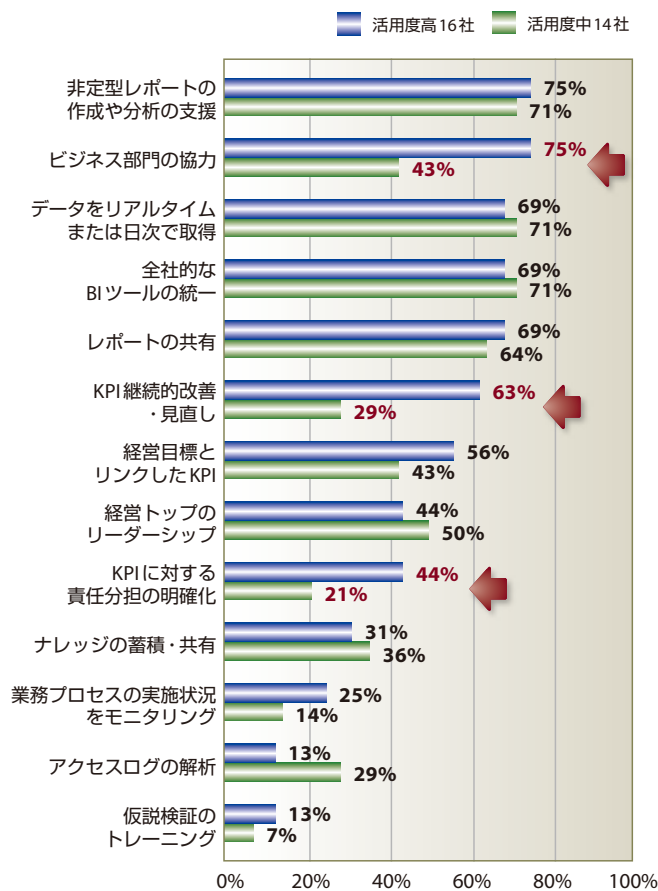
可視化の効果に加えて、分析的活用の効果を実現するためには、経営トップのリーダーシップの下で、全社でBIを活用できる仕組みを整備する必要がある。全社ポータル掲載によるレポートの共有、BIの分析で得たナレッジの蓄積・共有、ユーザーに対する非定型レポートの作成や分析の支援体制は、そうした仕組みの一例と解釈できる。特に、BIナレッジの蓄積・共有や非定型分析の支援においては、BIコンピテンシーセンター（BICC）と呼ばれるBI専門組織を設置することも有効といえる。BICCについては、次章で詳しく述べる。

図23 BIの効果を上げる取り組み(活用度中と活用度低)



次に、活用度中と活用度高との間の実施率のギャップに注目すると、「KPI(重要業績評価指標)の継続的改善・見直し」(活用度高63%、活用度中29%、34ポイントの差)、「ビジネス部門の協力によるBI活用方法の検討」(活用度高75%、活用度中43%、32ポイントの差)、「KPIに対する責任分担の明確化」(活用度高44%、活用度中21%、23ポイントの差)で顕著である。

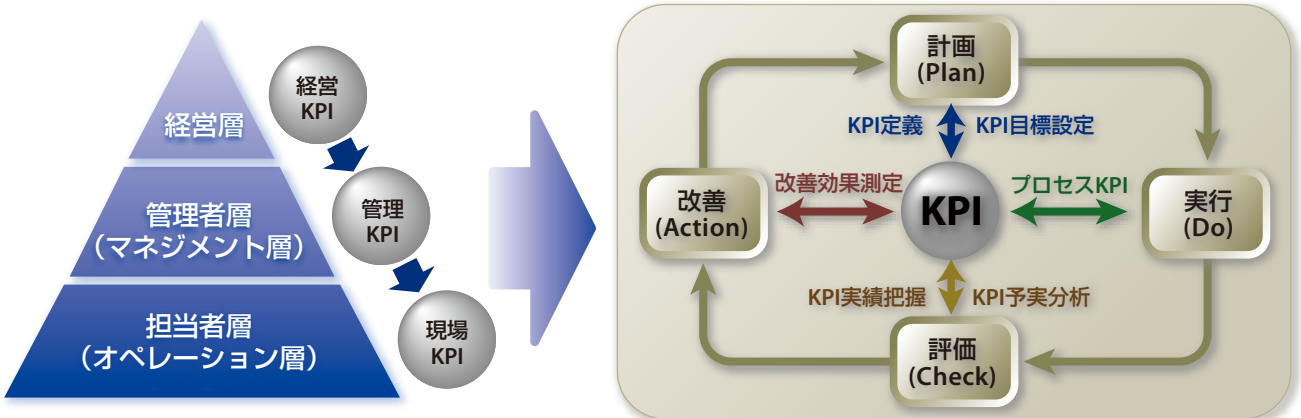
図24 BIの効果を上げる取り組み(活用度高と活用度中)



調査結果からも分かるように、可視化、分析的活用の効果に加えて、戦略的活用の効果を実現するためには、KPIの活用がポイントとなる。単にKPIを設定して、結果をモニタリングするだけでは、戦略的活用の効果を実現することはできない。戦略的活用の効果を実現するためには、統合的なKPI管理を実現することが必要である(図25)。統合的なKPI管理では、経営層、管理者層、担当者層の各階層が見るべきKPIが相互に関連付けられ、経営KPIから現場KPIまでがエンド・ツー・エンドで繋がっていないといけない。さらに、KPIがマネジメント・サイクル(PDCAサイクル)に組み込まれ、経営層、管理者層、担当者層がそれぞれのKPI管理サイクルを回すことが求められる。こうした統合的なKPI管理については、後で詳しく述べる。

調査結果によれば、「ビジネス部門の協力によるBI活用方法の検討」についても、活用度高と活用度中で取り組みに差が見られる。BI活用を成功させるためには、ビジネス部門とIT部門のコラボレーション(協業)が不可欠である。このとき、既に述べたBIコンピテンシーセンター(BICC)がハブとなって、ビジネス部門とIT部門を結び付ける役割を担うことも考えられる。

図25 統合的なKPI管理



## 3. 戦略的BIの実現に向けて

今回の調査結果から、BI活用を成功させるポイントを4点挙げておきたい。第一に、データ標準とデータガバナンスの整備である。第二に、BIコンピテンシーセンター(BICC)の設置である。第三に、統合的なKPI管理の実現である。最後に、プロセスKPIの活用である。

### 3-1 データ標準とデータガバナンスの整備

今回の調査結果でも明らかになったように、BI導入企業の7割がデータ品質に問題があると認識している。「数値に整合性がない」、「データが欠損している」といった問題が多いが、データ品質に問題があれば、BIで期待通りの成果を上げるどころか、逆に間違った判断を招くことにもなりかねない。

さらに、グローバルに事業を展開している企業であっても、海外拠点の財務データ、非財務データをシステム上で参照可能とした企業は半数に止まっている。また、海外拠点の財務データが参照可能であっても、把握できるのは地域別、事業部別止まりで、製品別や顧客別には把握できない企業も多い。

通常、BIに必要なデータは、基幹業務システム、個別の業務管理システムなど多くのシステムに分散しており、これらのデータをETL(Extract, Transform and Load、データ抽出、変換、ロード)ツールなどを使ってデータウェアハウスに格納する。しかし、企業グループ内の様々なシステム間で、コードの整合性を確保することは容易でない。

特に、グローバルに事業を展開している企業の場合、地域単位、拠点単位でシステムが構築され、勘定科目、製品、製品属性、取引先といったコードがばらばらという企業は少なくない。データ収集のキーとなるコードが統一されていないと、BI活用を進める上で大きな支障になることは容易に想像がつく。例えば、製品コードや属性コードに不整合があると、正確な製品別の損益データを把握することができない。こうしたコードの不整合が生じる主な原因としては、コード体系、採番ルールや属性情報の定義が統一されていないことが挙げられる。

海外拠点を含む連結データをリアルタイムまたは日次で収集、活用するためには、企業グループ全体で一貫したデータ標準を定義して、データの標準化を行うことにより、データの全体整合性を確保することが不可欠といえる。しかし、データの精度を高め、「single version of truth(唯一の真実)」を実現するためには、データの標準化だけでは十分でない。データ標準を維持管理し、データ品質向上に継続的に取り組む仕組み(データガバナンス)がなくてはならない。具体的な取り組みとして、コード体系や採番ルールなどのデータの標準化だけでなく、新たに付加される属性情報の承認などを含めて、データ品質向上に責任を持つデータオーナーを明確に定義することが考えられる。こうした取り組みはこれまでも部分的には行われてきたが、グループ全体で整合性を確保するためには、これをグループ全体での取り組みとすることが必要である。



### 3-2 BIコンピテンシーセンターの設置

調査結果によれば、BIで可視化するだけでなく、分析的活用でも効果を上げるためには、BIナレッジの蓄積・共有、ユーザーに対する非定型分析の支援体制が必要である。さらに、BIの戦略的活用で効果を上げるためには、ビジネス部門とIT部門の双方が協力して、ビジネス主導型のBI活用を推進することが不可欠である。そこで、こうした課題を解決するために、BIコンピテンシーセンター（BICC）と呼ばれるBI専門組織を設置することが考えられる。BICCはBIの戦略的活用を実現する中核となる組織であり、BIに関するセンターオブエクセレンス（COE）に他ならない。

BICCの主な役割は、全社BI戦略の策定、全社BI標準の整備・維持、BIプロジェクトの管理、BIスキル向上を目的とする教育・トレーニングの実施、BIナレッジやベストプラクティスの蓄積・共有、数理モデルの作成など非定型分析の支援である。

以上のように、BIの戦略的活用を推進する上で、重要かつ多様な役割を担うセンターオブエクセレンスがBICCである。BICCは常設の組織として設置されるが、最初から全ての役割を担う体制を整える必要はない。BIの戦略的活用を推進するコアチームは常設とし、個別テーマについてはプロジェクトチームに担当者をアサインするというやり方でも構わない。

BICCを設置して、BI活用に成功している企業として、通信サービス会社A社がある。

## 【事例】 通信サービス会社A社

通信サービス会社A社では、情報システム部内にデータウェアハウスの開発や複雑なデータ抽出を行うスタッフの他に、数理モデルの作成等高度な分析を支援する約10名の専任スタッフで構成される情報戦略担当を設置し、事業部門と密な連携の下にBI活用を推進している。

情報戦略担当は、いわゆるBIコンピテンシーセンター（BICC）に相当する組織である。数理モデルを作成するような高度な分析では、事業部門の責任者と協議して分析テーマが決まると、情報戦略担当（BICC）と事業部門がプロジェクトを立ち上げ、仮説の洗い出し、分析データの準備、因果関係モデルの作成、モデルの精度検証を行い、モデルを利用して施策を立案、実施するのである。

例えば、個人の解約の防止というテーマが設定されると、情報戦略担当（BICC）と事業部門が共同でプロジェクトを立ち上げる。最初に、事業部門が中心となって、解約の可能性が高い顧客に関する仮説を

多数出す。この段階で手を抜くと精度の高い予測ができないことから、A社では百数十の仮説を立てるという。

次に、情報戦略担当（BICC）が中心となって、百数十の仮説をモデル化するために、業務情報データベース、解約者アンケート等から数百個の変数を設定する。そして、様々な変数の組み合わせを試行し、解約の可能性を最も良く説明する解約予測モデルを作成する。作成した解約予測モデルについては、精度の検証を行う。A社では、モデルを用いて解約する可能性の高い順に顧客を並べ、最低でも上位20%に2倍以上の確度を得られなければモデルとして採用しないという。

A社によれば、解約予測モデルを活用することによって、解約の可能性が高い顧客の絞り込みが明確になり、施策を効果的に実施することが可能になったということである。

### 3-3 統合的なKPI管理の実現

調査結果から分かるように、BIを戦略的に活用して効果を上げるためには、重要業績指標(KPI)をベースとした統合的なKPI管理を実現する必要がある。統合的なKPI管理では、経営層、管理者層、担当者層の各層が見るべきKPIを体系化すると同時に、各層でKPI管理サイクル(PDCAサイクル)を回すことが求められる。

KPIを設定してレポートを作成している企業は多いが、KPIを活用して管理サイクルを回している企業は少ない。その理由としては、KPIの数が多すぎる、KPIがバラバラで全体が見えない、重要な視点が抜けているなどが考えられる。そうならないためには、KPIの体系化が重要といえる。KPIを体系化するには、バランス・スコアカード(BSC)の戦略マップからKPIに落とし込む方法が有効である。

BSCでは、財務、顧客、業務プロセス、学習と成長という4つの視点から、重要成功要因(Critical Success Factor, CSF)を整理した戦略マップを作成する。必ずしも4つの視点である必要はないが、これらの視点を念頭に置くことで、重要な視点が抜け落ちることを防ぐことができる。

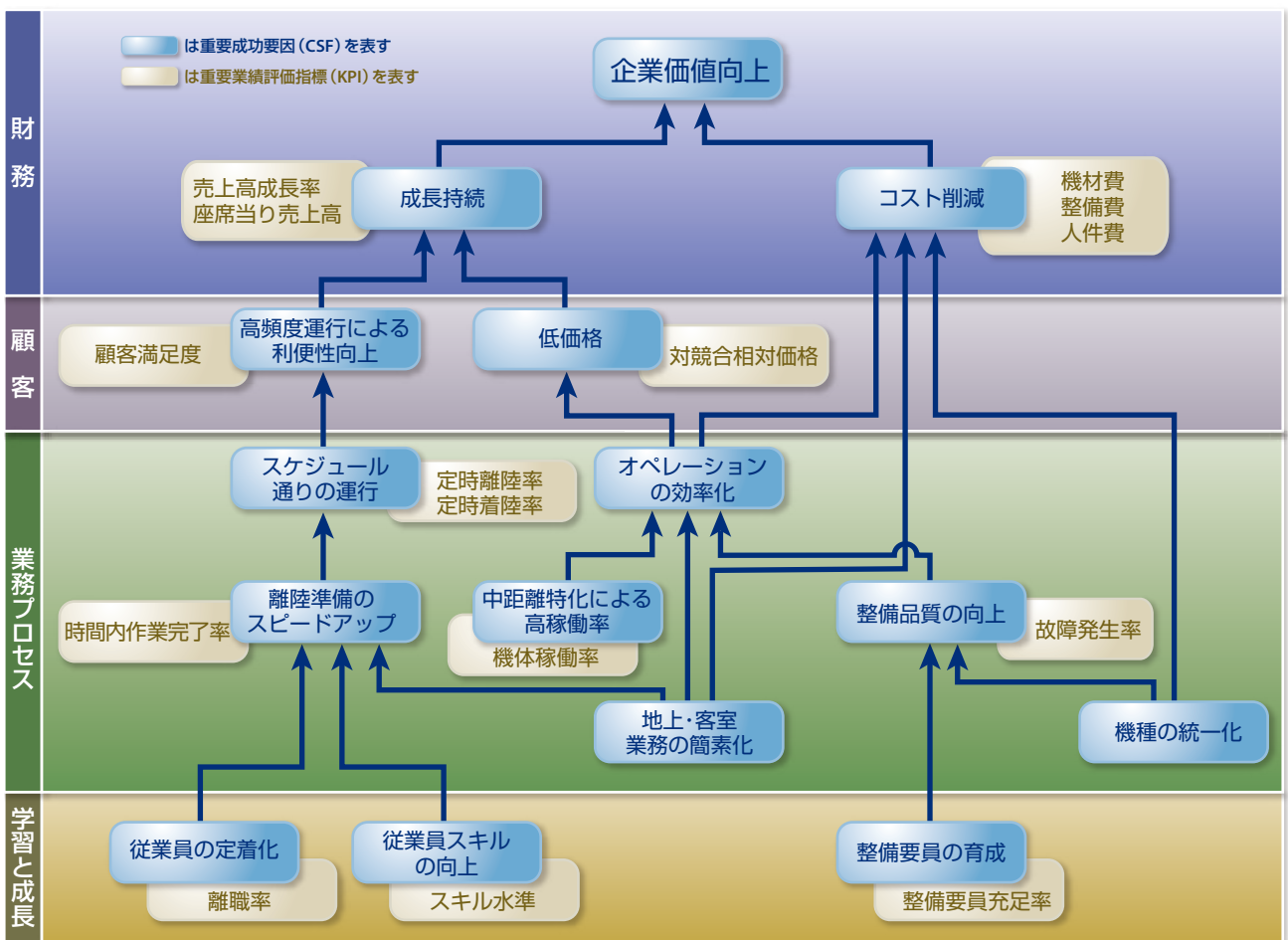
財務的な目標を達成するためには、顧客にユニークな価値を提供し、顧客ロイヤルティを獲得する必要がある。それを実現するためには、業務プロセスの変革も必要となる。さらに、新しい業務プロセスを実行するため必要な人材を育成しなければならない(学習と成長)。4つの視点に基づいて、CSF相互の繋がり(構造)として整理したのが戦略マップである。

戦略マップを作成した後に、CSFの達成状況を定量的に評価するKPIを設定する。このようにしてKPIを設定することで、重要な視点を網羅し、体系化(構造化)されたKPIのツリーが出来上がる。このとき、経営層、管理者層、担当者層のレイヤ毎に、KPIの数をできるだけ絞り込むことも重要である。詳細に見る必要があればドリルダウンするようにすれば、KPIの数が多すぎて、結局、活用されないという状況を防ぐことができる。

図26は航空会社を例にとって、戦略マップとKPIツリーのイメージを整理したものである。

さらに、KPI管理サイクルを回すためには、KPIの目標設定プロセスの定義、KPIに対する権限と責任の整理、KPIに関連する意思決定会議体の整備など、マネジメント体系そのものを見直すことも必要である。

図26. KPIの体系化(航空会社の例)



### 3-4 プロセスKPIの活用

KPIには、業績結果を測るアウトプットKPI(結果指標)と、アウトプットに先行するプロセスの活動を測るプロセスKPI(先行指標)とがある。PDCAサイクルのCの段階で、アウトプットKPIが悪化していることが分かった場合、その原因を特定して、適切な改善策を講じるためには、問題があるプロセスを特定することが必要である。そのためには、アウトプットKPIだけでなく、プロセスKPIを履歴情報として蓄積しておき、プロセスに遡って原因を特定できなければならない。

プロセスKPIの分かり易い例を挙げると、生産プロセスでは様々な工程データ(プロセスKPI)が履歴情報として蓄積されており、不良が発見されると工程に遡って原因を究明し、アクションに繋げることが可能になっている。精密機器メーカーB社の事例では、製品に不良が発見された場合、製造番号から工程データを照合して、どの段階に原因があったかを即座に突き止め、迅速なアクションに繋げている。

プロセスKPIの計測・評価を支援するツールとして、ビジネス・アクティビティ・モニタリング(BAM)がある。BAMは一般的に、プロセスをリアルタイムで監視し、異常などのイベントが発生した場合に、アラームを発信する目的で活用されている。こうした使い方に加え、BAMによってプロセスKPIを履歴情報として蓄積し、統合的なKPI管理の中で活用できるようになれば、業務プロセスの改善などで大いに効果を上げることが期待される。

生産プロセス以外のプロセスについて、プロセスKPIが計測され、履歴情報として蓄積されているケースはまだ少ないのが現状である。そうした中で、プロセスKPIを営業プロセスの改革に繋げているのが、次に紹介する精密機器メーカーC社、建設機械メーカーD社である。両社とも、受注額というアウトプットKPIに対して、営業プロセスを標準化、可視化し、訪問件数、新規案件数、保有案件数といったプロセスKPIを蓄積・分析することで、営業プロセスの改革に役立てている。

#### 【事例】 精密機器メーカーB社

精密機器メーカーB社では、生産ラインの工程データを自動収集して、QCデータなどのデータ検索をWebブラウザで実行する工程データ管理システムを開発した。工程データには、調整設備、検査設備等の調整値、検査データ、製品検査ラインでの判定結果、商品とユニットを紐付けるユニット照合データ等が含まれる。工程データ管理システムを開発するにあたって最も苦心したのは、それまで工程毎の現場判断で行ってきた調整仕様を定義して標準化することだったという。

B社によれば、工程データ管理システムの導入によって、製造現場で異常が発生した場合、かつての4倍の速さで対応が可能になったということである。B社では、工程データを品質保証やアフターサービスにも活用している。例えば、ある1台のデジタルカメラに付いた製造番号を辿ると、使用された部品、調整工程、検査結果等の履歴データを照合することができ、不良が発見された場合にはどの段階に原因があったかを即座に突き止めることができる。これによって、不良の原因を究明できるだけでなく、サービスセンターに持ち込まれた修理にも迅速に対応することが可能になる。

プロセスKPIの活用に関しては、C社、D社の事例で見た営業プロセス以外にも、顧客の対応プロセスについて履歴情報を蓄積し、解約が多い（顧客満足度の低い）対応プロセスを特定して、改善策を講じている通信サービス会社の事例もある。

今後、戦略的BIを実現するためには、ビジネスプロセス全体について、プロセスKPIを履歴情報として蓄積し、活用できる環境をいかに構築するかが重要なポイントとなってくるだろう。

## 【事例】 精密機器メーカーC社

精密機器メーカーC社では、統合顧客データベースを整備する一方、営業所で営業改革のテストを行った。具体的には、コピー枚数が多いにもかかわらずC社のシェアが低いターゲット先をマネージャーが選定して営業担当者に割り振る、カラー機で300万円以上といった戦略案件については商談の進捗管理を行う、10日間で2日間以上訪問しても商談が進まない案件にはマネージャーが同行営業を実施するなどであった。

営業改革のテスト結果を受けて、C社は営業活動支援システムを導入し、営業改革に本格的に乗り出した。まず、トップセールスとローセールスの営業プロセス指標を詳細に比較した結果、訪問件数が見込み案件に結び付く確率に圧倒的な差があることが分かった。そこで、重点プロセス指標を「案件発生率」（一定期間の新規案件数を訪問件数で割ったもの）と「月間の保有案件数」（その月の新規案件数と

前月からの持ち越し案件数の合計）と決めて目標を設定した。

案件発生率を上げるためには、マネージャーによるターゲット先の選定が鍵となる。統合顧客データベースを用いて、ポテンシャル（コピー枚数）とシェアという2軸で顧客をセグメント化するだけでなく、アフターサービスが発生しやすい顧客を抽出するなど様々な分析を行って、マネージャーが訪問すべき先を助言している。

さらに、業種別の顧客ニーズ情報を共有し、提案ドキュメントなども整備している。また、営業担当者は訪問履歴を営業活動支援システムに入力しており、営業活動履歴が残るようになっている。マネージャーは履歴データを見ることで、施策の実施状況や案件の進捗状況などを把握することができ、適切なタイミングで営業担当者に助言することができる。

## 【事例】 建設機械メーカーD社

建設機械メーカーD社では営業改革の一環として、営業活動をターゲット先の選定から販売後のフォローまでの8つのステップに分け、各ステップを5つの活動手順に分け、さらに活動手順を具体的な行動内容に細分化し、営業活動支援システムを導入した。営業活動支援システムの導入で営業プロセスが可視化され、ターゲット先に対して、適切なタイミングで適切な製品を提案することが可能になった。

しかし、国内の建機市場が縮小し、営業担当者の数も減少したことで、ターゲット先を絞った重点営業が求められるようになった。そこで、D社では営業支援システムにターゲット選定機能を追加した。ターゲット選定機能とは、顧客に関する様々な情報を組合せて、重点的に訪問すべき先を特定するものである。

営業活動支援システムにターゲット選定機能が追加されたことで、客観データに基づいて抽出されたターゲット先に対して、計画的・重点的な提案営業を実践することが可能になった。





## アビーム コンサルティング

アビーム コンサルティングは、アジアを中心とした海外ネットワークを通じ、それぞれの国や地域に即したグローバル・サービスを提供している総合マネジメントコンサルティングファームです。戦略、BPR、IT、組織・人事、アウトソーシングなどの専門知識と、豊富な経験を持つ約 3,500 名のプロフェッショナルを有し、金融、製造、流通、エネルギー、情報通信、パブリックなどの分野を担う企業、組織に対し幅広いコンサルティングサービスを提供しています。2007 年 3 月期連結売上高は 378 億円(米国会計基準準拠)。  
ホームページ:<http://jp.abeam.com/>

## 経営戦略研究センター

経営戦略研究センターのリサーチ部門では、経営トップが直面する重要な経営課題に焦点を当てて、独自の調査データに裏付けられた実践的なオピニオンを発信しています。

## 著 者

中世古 操  
BI イニシアチブ プリンシパル

木村 公昭  
経営戦略研究センター ディレクター

廣松 平  
製造流通事業部 シニアマネージャー

太田 清貴  
経営戦略研究センター アソシエイト

## 本レポートに関するお問合せ先

マーケティング部  
Tel : 03-5521-5555 (代表)

2008年 4月 初版第1刷発行  
2008年 10月 初版第2刷発行

**ABeam Consulting Ltd.**  
Yurakucho Building, 1-10-1 Yurakucho, Chiyoda-ku, Tokyo, 100-0006 Japan  
Tel : +81-3-5521-5555 Fax : +81-3-5521-5563  
<http://jp.abeam.com>

