

J/E

American Business Book Cafe

Relax. Learn. Grow.

ビジネス40/ウーマンズ40

2007年 冬

# Heads Up! 気を付けろ！

ビジネスの意外な展開を予測して、チャンスをつかむ方法

Author: Kenneth G. Mcgee  
Publisher: Harvard Business School Press, 2004  
ISBN: 1-59139-299-3 244 ページ



## ～ 要旨 ～

災害は、現実には起こり得るものだ。それは、台風、放射能漏洩、爆弾、テロ攻撃など、さまざまな形で起こる。しかし、全ての災害に共通するのは、どの場合でも、災害のなんらかの予兆があったということだ。その予兆を読む術があったならば、災害は防げたかもしれない。

同じことがビジネスの世界でも言える。データを監視し、適切なデータを捉え、分析し、適切な人にタイミングよく報告することを習得すれば、災害を防ぐことができ、チャンスをつかむ。この本は、正しい対応をするために、的を得た情報を捉えて、適切に使うことを述べる。

翻訳者：河田 康弘

American Business Book Caféは年間40本のサマリーを、「ビジネス・40」、「ウーマンズ40」、「パイリンガル・セット」と、3つのフォーマットのうちいずれかでお届けします。ご購入を希望される場合は[www.japanvital.com/abbcafe.html](http://www.japanvital.com/abbcafe.html)までアクセスを！



# 気を付けろ！

ビジネスの意外な展開を予測して、  
チャンスをつかむ方法

## 主旨

災害は、現実には起こり得るものだ。それは、台風、放射能漏洩、爆弾、テロ攻撃など、さまざまな形で起こる。しかし、全ての災害に共通するのは、どの場合でも、災害のなんらかの予兆があったということだ。その予兆を読む術があったなら、災害は防げたかもしれない。

同じことがビジネスの世界でも言える。データを監視し、適切なデータを捉え、分析し、適切な人にタイミングよく報告することを習得すれば、災害を防ぐことができ、チャンスをつかむ。この本は、正しい対応をするために、的を得た情報を捉えて、適切に使うことを述べる。

## 第1章 - 予期せぬビジネスの動きをチャンスに変える。

### 未来予測

我々は、未来を予測できないが、現在を予測する力を持っている。現在を予測するとは、周囲の世界で起こっていることに関して、データを集め、直観的仮説を立てることにすぎない。といっても、我々の周辺で起こっている全てのことを知る必要はない。だが、よい決定を行うためには、最新の関連するデータを知る必要がある。

### リアルタイムのチャンス探し

最初のステップは、将来について予測することである。実現しうる成功や困難の予兆を認めたとすれば、それは、我々のパフォーマンスを向上させるチャンスをも認めたことだ。そのチャンスを基にして、効果的な行動をとることが目標だ。

1980年のセント・ヘレナ火山の爆発は、良い例である。科学者たちが、観測機材を用いて、火山とその周辺で異常な地震活動を監視し、その瞬間を予測することができた。彼らは、情報を獲得し、分析し、爆発が差し迫っているという結論を出した。そして、彼らは地域住民を避難させることを決めた。その結果、予測どおり爆発がおきたとき、多くの命を救うことができた。これが、リアルタイムのチャンス探しの例だ。

# Heads Up!

How to Anticipate Business Surprises  
and Seize Opportunities First

## The Main Idea

Disasters are a fact of life. They can happen in the form of a typhoon, a nuclear power leak, a bomb, or a terrorist attack. One thing all disasters have in common, however, is that in ALL cases there were signs warning of the disaster. Had people just learned to read those signs, those disasters could have been prevented.

The same concept is true for the business world. Disasters can be prevented and opportunities can be capitalized on if we just learn to monitor, capture, analyze, and report pertinent data to the right people at the right time. This book is about identifying and using relevant information in order to make the proper response.

## Chapter 1 - Turning Business Surprises into Opportunities.

### Predicting the Future

While it is true that we cannot predict the future, we do have the power to predict the present. Predicting the present is nothing more than gathering certain bits of data and making an intuitive assumption about what is going on in the world around us. We don't need to know EVERYTHING that is going on around us, but we need to know the relevant and the up-to-date data in order to make informed decisions.

### Real-Time Opportunity Detection

The first step is to make a prediction about the future. Once we have identified the early warning signs of successes and difficulties that may occur, we may then identify an opportunity for a way to improve our performance. The goal is to take effective action based on these opportunities.

A good example of this is the Mt. St. Helen's volcanic eruption in 1980. Scientists were able to predict the present using equipment that was monitoring unusual seismic activity in and around the volcano. They captured and analyzed the information and came to the conclusion that an eruption was imminent. They then decided to evacuate the area. As a result they were able to save many lives when the foretold eruption did occur. This was an example of Real-time Opportunity Detection.

## 正しい時間とリアルタイム

しかし、リアルタイムのチャンス探しは、即行動、あるいは、物事をよく考え抜く前に、実現可能な“解決策”を、すぐにやってみるということではない。未来予測とは、行動する最適のタイミングに関する情報をも持っているということだ。仮に、月曜日に重要な情報を受け取るとしよう。これは、その同じ日に行動を起こすべきだということではない。データを分析したら、行動を起こす最適のタイミングは、金曜日かもしれない。こういうことは全て、適切な分析をして、はっきりさせなければならない。

## 第2章 - 適切なリアルタイム情報を見つけて正当化する

何かができるからといって、そうすべきだということはない

今日、だれでも情報技術を使うことができる時代だ。情報を集めることは易しい。実際、多くの人々が、情報が多過ぎると言う不満をもっている。リアルタイム情報の大事なところは、適切な情報だけを見つけて、正当化することだ。

### 識別プロセス

どれが必要なデータかをきちんと識別するには、ある特定のステップがある。

ステップ1: 目標を列挙してみよう。

どのような測定基準で成功を測ればよいか?

例としては、販売割り当て量とか、市場占有率だろう。

ステップ2: 優先順位を決めよう。

どの目標が、企業と個人の成功にとって最も重要か?

ステップ3: 評価しよう。

この測定基準に関するリアルタイム情報があれば、効果的な反応をすることができるか?

その答えがイエスならば、次のステップに進むことができる。

ステップ4: 因果関係にある出来事を列挙しよう。

その測定基準に影響を与えるキーファクターは、何か?

ステップ5: 再び、優先順位を決めよう。

最も重要な影響は、これらのうちのいずれであるか?

ステップ6: 評価しよう。

この測定基準に関するリアルタイム情報があれば、効果的な反応をすることができるか?

ここでも、憶えておこう。その情報に対するあなたの反応が、組織の目標を達成するのに役立つということを、あなた自身が常に確信していなければならない。そうでなければ、そのデータを監視する妥当性(理由)がない。

### Right Time Versus Real Time

However, Real-Time Opportunity Detection does not mean acting right away, or trying a possible “solution” before thinking things through. Predicting the future also means having the pertinent information as to the best time to act. We may receive great information on Monday, but this does not mean that we should act on the same day. After analyzing the data the best time may be to act on a Friday. All this should be made clear with proper analysis.

### Chapter 2 - Identifying and Justifying the Right Real-Time Information

#### Just Because You Can Doesn't Mean You Should

In this age of information technology being available to practically everyone, it is easy to gather information. In fact, many complain that nowadays there is too much information. A major part of Real-Time information is identifying and justifying only the PERTINENT information.

#### Identification Process

In order to properly identify what data is pertinent, there are specific steps to be followed.

Step One: List your goals.

What metrics measure my success? An example of this would be a sales quota or a market share percentage.

Step Two: Prioritize. Which goals are most important to corporate and personal success?

Step Three: Evaluate. Would Real-Time Information about this metric enable me to react effectively?

If the answer is yes, then we can proceed to the next step.

Step Four: List causal events. What are the key factors that influence this metric?

Step Five: Prioritize again. Which of these are the most important influences?

Step Six: Evaluate. Would Real-Time information on this factor enable me to react effectively?

Again, please remember, that you must always be sure that your reaction to this information is helping you to achieve your organization's goals. If not, there is no justification (reason) for monitoring that data.

### 第3章 - 意外な出来事：警告を見逃す

意外な出来事は、その警告的予兆を監視していないときに発生する。

まさに襲いかかってくる災害に関する警告を見逃した例は、いくつもある。これは、米国の中央情報局(CIA)での実例だ。アルトリッヒ・エイムズは、9年間二重スパイであった。実はソビエト連邦のために働いていたのだ。彼は、ソ連に本拠を置いていた少なくとも9人のCIAエージェントの死をもたらした。冷戦の間、機密情報を流していたのだ。

エイムズが逮捕されてからの捜査で、例えば、彼の金銭支出には、最初からずっと怪しい動きがあったことがわかった。彼は、36万6,164ドルしか稼いでいない期間に139万7,300ドルも使ったりしていた。高価な旅行をCIAへの届け出なしでしていたし、自分のPCに機密文書を保存するというような規則違反もやっていた。こういった兆候は、全てあったのに、リアルタイムに監視されず、分析されず、報告されなかった。

### 第4章 - 疑わしい出来事：遅すぎる報告

疑わしい出来事というのは、最も苛立たしいシナリオだ。これは次のようなときに起こる。情報は監視されていたが、リアルタイムで報告されなかった。従って、人々が、効果的な反応をすることができなかった。

最近の例では、米国のエンロンのスキャンダルだ。エンロンの従業員、シェロン・ワトキンスさんが、エンロンの最高経営責任者、ケン・レイ氏にメモを書き送った。エンロンの業績が芳しくないように見せかけるため、偽りの会計取り引きの疑いがあるというのだ。

後になって、ワトキンスさんの勇敢さと洞察力は賞賛されたが、彼女のメモは、遅すぎた。数万人の人々が、職を失い、退職積み立て貯蓄を失ってしまった。これは、ビジネスの世界では、よくあるテーマだ。すなわち、問題が起きるのを防ぐことができるマネージャーが、必要な情報を受け取ったときには、すでに遅すぎる。

### 第5章 - 克服された危機：うまくやれ

リアルタイム情報を使うというのは、思っているほど珍しいことではないだろう。事実、我々は、多くのリアルタイムの仕掛けを日常生活で使っている。例えば、時間通りに会議を行うためには、その日の時間に関するリアルタイム情報を使っている。自動車のメーターが、スピードとか、ガソリン残

### Chapter 3 - Surprise Events: Missing the Warning

Surprise events occur when we are not monitoring warning signs.

There are several examples of people missing the warnings of disaster about to strike. One example is from the US Central Intelligence Agency (CIA). Aldrich Ames was a double agent for nine years, actually working for the Soviet Union. He caused the death of at least nine other CIA agents based in the Soviet Union and passing on restricted information during the Cold War.

After Ames capture, an investigation was launched and it was discovered that there were signs all along such as his spending. He spent \$1,397,300 in a time period where he should have only earned \$366,164. He took expensive trips without informing the CIA and he also violated other rules such as keeping secret documents on his PC. The signs were all there but they were not monitored, analyzed, and reported in real time.

### Chapter 4 - Suspected Events: Reporting Too Late

Suspected events may be the most frustrating of scenarios. These occur when information was monitored but was not reported in real time, and people were not able to make an effective response.

One recent example is from the Enron scandal in the US. Ms. Sherron Watkins, an Enron employee wrote a memo to Mr. Ken Lay, the CEO of Enron, of her suspicions of false financial dealings designed to make Enron's accounting look better.

Although Ms. Watkins was later commended for her bravery and insight, her memo came too late. Tens of thousands of people lost their jobs and/or retirement savings. This is a common theme; managers who could prevent the problems do not receive the necessary information until too late.

### Chapter 5 - Surmounted Events: Getting It Right.

Using Real-Time information may not be as alien as we think. In fact, we use many Real-Time devices in our day-to-day lives. For example, we depend on real-time information about the time of day to make it to meetings on time. We expect the gauges in our cars to reflect real-time information

量に関するリアルタイム情報を提供していると考えている。  
 (特に、眠っているときなど、) 即座に危険を警告させるために、煙や炎の検知器を使用する。こういったものが、災害を防止するために、情報を監視して、分析するのに役立つとき、我々は、ひとつの危機を克服したのである。

ビジネスの世界での例としては、アリゾナの建築会社、アンバーウッド・ホームズをあげておこう。家を建てるというのは、非常に精緻なプロセスである。例えば、電気工事は、絶縁材を取り付ける前に施工しなければならない。そのどちらも、壁ができる前に、検査を済ませていなければならない。屋根は、これらのどのステップより先に、防水が施こされていなければならない。予期せぬハプニングが起きたならば、スケジュールが数週間、時に、数ヵ月も伸びてしまう。これは、人件費を増大させ時間を浪費する。職人たちが、何もできないということを確認するためだけに仕事場に来なければならないからだ。

アンバーウッド社は、それぞれのプロジェクトの現状について、各プロジェクトのキーパーソンたちに最新の情報を与える無線システムを開発した。これによって、金と時間が浪費される前に、情報が分析される。だから、これは、克服された危機だと言える。

## 第6章 - フォロースルー：組織の至る所でリアルタイムのチャンス察知機構を展開

もう一度、第2章の識別プロセスについて考えてみよう。このアイデアを単純化する1つの方法は、収入、または、経費を発生させている「トップ10」のプロセスを考察し、そこに優先順位をつけることだ。これらの10のプロセスから始めて、そして、監視するにはどれが最も適切なデータかを決定しよう。選ばれた参照ポイントに対して、適切な測定基準を選択するのは、非常に重要だ。

これら10のプロセスは、組織の中の多くの人々に関わっている。適切なデータの収集と分析の両方に、これらの人々を巻き込んで行こう。リアルタイム情報は、単に特権的少数ではなく、できる限り多くの人々に分散させるべきだ。多くの人々が関与するとなると、コストの最も効果的な測定基準が必要になる。

組織が全体として成功するためには、適切な組織構造の変化と、新しい経営スタイルに加えて、リアルタイムの要素も必要になる。そして、多くの場合ビジネスのプロセスを再構築しなければならない。ビジネスのプロセスは、情報を絶え間なく収集できるように調整しなければならない。これにより、組織は、格段に速く出来事に反応する力をつける。

憶えておこう。適切な反応をするためには、正しいデータがタイミングよく得られなければならない。自分の会社を徹底

on our speed and fuel status. We use fire detectors to warn us immediately of danger when we are asleep. When these things help us monitor, and analyze information in order to prevent a disaster, we have surmounted an event.

An example of this in the business world is Amberwood Homes, a construction company in Arizona. Building a house is a very exact process. For example, electrical work must be done before insulation is installed. Both require inspection before the drywall can be put up. Roofs must be watertight before any of these steps is completed. If something unanticipated happens, it can add weeks, even months to the schedule. This increases costs and wastes the time of the men who come to work only to realize that they can't do anything.

Amberwood developed wireless devices that update their key personnel on the status of their projects. This gets information is analyzed before time and money can be wasted. This is then a surmounted event.

## Chapter 6 - Following Through: Deploying Real-Time Opportunity Detection throughout the Organization

Please think again about the Identification Process of Chapter 2. One way to simplify this idea is to consider the "top ten" revenue generating or expense-generating processes and give priority to that. Start with these 10 processes and determine what is the most appropriate data to monitor. Choosing the right metrics for the chosen point of reference is very important.

These 10 processes involve many people in your organization. Please involve these people in both gathering and analyzing the appropriate data. Real-time information should be deployed to as many people as possible and not just a privileged few. Involvement of people encourages the most cost effective metrics.

For the organization to enjoy success, real time elements must join with appropriate changes to the organizational structures, management styles, and business processes. Business processes need to be adjusted to allow for continuous data collection. This gives organizations the power to respond to events far more rapidly.

Remember, in order to come up with the proper response, the correct data must be given at the right time. Before you overhaul your company,

調査する前に、あなた自身が、リアルタイム情報を正確に集めて、それを適切に使っていることを確認しよう。

## 第7章：リアルタイムでのチャンス探しを展開することの課題を解決する

### 新しい役割、新しい責任

リアルタイムの企業への過渡期にあつて、企業の成功を確かなものにするために、新しい役割と責任が創造されるべきである。それは、次のとおりである:

1. リアルタイム企業への変革リーダー
2. 遠方の見張り番
3. 内部の監査役と報告係

### リアルタイム企業への変革リーダー

この人は、組織のいたる所で、リアルタイムのチャンス探しをさせる戦略を開発する。この人が、その過程で、障害に出会うかもしれない分野が、主として二つある。

一つめは、テクノロジーに関連する。変革リーダーは、会社のリアルタイムプロセスにプラスになりそうな(前述の建築会社で使われた無線機器のような)新しい技術的なしくみと、それを運用する過程を実現することができて、さらに、新旧の技術的プロセスで起こり得る問題を処理できなければならない。

二つめは、職務プロセスに関連する。簡単に言うと、社内のいたる所には、リアルタイム企業では、もはや用のない多くのプロセスが存在する。これらのプロセスにたずさわっている人々は、変革に抵抗するかもしれない。

### 遠方の見張り番

遠方の見張り番というのは、企業の目の前の関心事を越えて、さらに向こう、そして、その背後を見る人のことである。遠方の見張り番は、表面上無関係に見える情報の断片の間に繋がりをみつけて、そして、将来これが会社にどう影響を及ぼすかを見ることができなければならない。この人の関心事は、過去において見落とされた、ものごとの関連性や因果関係にある出来事が、見えるようになるような関連情報を監視することにある。

### 内部の監査役と報告係

この人は、関連情報が監視されていることを確認するだけでなく、情報が適切な人々全員にタイミングよく報告されるということをも確認しなければならない。

make sure that you are accurately gathering real-time information and using it appropriately.

## Chapter 7: Solving the Challenges of Deploying Real-Time Opportunity Detection

### New Roles, New Responsibilities

As we make the transition into a Real-Time Enterprise, there are new roles and responsibilities that should be created to ensure the success of the enterprise. These are:

1. Real-Time Enterprise Change Leader
2. Long-distance lookout
3. Internal monitor and reporter

### Real-Time Enterprise Change leader

This person will develop strategies to enable real-time opportunity detection across the organization. In the process, there are two main areas where he or she may encounter obstacles.

The first area is technology related. The change leader must be able to implement new technological devices and processes that will benefit real time processes (such as the wireless devices used by the construction company), and deal with the problems that may come with new and/or existing technological processes.

The second main obstacle is process related. Simply put, there are many processes in place that may no longer have a use in a real time enterprise. People may resist your change.

### Long-Distance Lookout

The long-distance lookout is the person who will look beyond and behind immediate corporate concerns. The long-distance lookout must draw connections between seemingly unrelated pieces of information and be able to see how this may affect the company in the future. His or her concerns will be monitoring relevant information that will also allow him or her to see both correlations and causal events overlooked in the past.

### Internal Monitor and Reporter

This person not only makes sure that relevant information is monitored, he or she also ensures that the information is reported at the right time and to all the right people.

## 新しい役職?

ちょっと見たところ、これらの仕事には既に適当な役職があると思われるかもしれない。結局のところ、最高執行責任者(COO)は、効率を改善するために、変革を実行して、最高経営責任者(CEO)は、将来の傾向を調べ、そして、最高財務責任者(CFO)は、監査を担当しており、そして、報告している。

しかしながら、組織が重要なチャンス予測のためのデータ使用に関して責任を持つ経営上の新役員を造ることは、有益であろう。既存の役員たちには、さらに追加の職責を遂行する時間はないので、この新しい役員が必要だ。そして、重複するように思われるかもしれないが、この新しい役員の仕事は、実際これらの幹部によって現在遂行されている仕事とは異なる。

我々は、この新しい役員を、最高監視責任者(CMO)と呼ぼう。

## 第8章 - リアルタイム世界における未来

小さな変化は、それがリアルタイムの変革であるとき、大いに役立つ。今日、リアルタイムのチャンス探しに専念している多数の会社がある。変革は、行われた。組織は、これらの変革が広がるにつれ、周囲の状況を的確に把握し、そして、適切に反応できるようになるだろう。

災害のように見えたものは、チャンスとなるであろう。

### A New Corporate Officer?

At first glance it may seem that there are positions already in place for these jobs. After all, The COO (Chief Operating Officer) implements changes in order to increase efficiency, the CEO (Chief Executive Officer) looks into the future for trends, and the CFO's (Chief Financial Officer) are in charge of monitoring and reporting.

However, it might be beneficial to create a new executive role that is responsible for helping the organization to use data to predict important opportunities. A new role is necessary because the existing executives do not have the time for added responsibilities. Second, even though it may seem to overlap, this new role is in fact different from the current tasks of these executives.

We could call this new role the chief monitoring officer or CMO.

### Chapter 8 - The Future in a Real Time World

A little change, when it is of the real-time variety, goes a long way. There are numerous companies presently engaged in real-time detection. Changes have been made. These changes, as they spread, will help organizations understand the environment around them and respond appropriately.

Apparent disaster could instead become opportunity.