



株式会社ジェネックスパートナーズ パートナー 小澤 紀克

データ分析が注目されている背景

昨今、データ分析やデータ活用に関する記事を多く目にする。キーワードとしては、「ビッグデータ」「データサイエンティスト」「IoT」等が挙げられる。しかし、これまでも企業にはデータと言われるようなものは存在し、分析の対象となってきたはずである。例えば、損益計算書をはじめとする財務データや商品やサービスの販売実績等である。

なぜ最近になって再び、この「データ分析」「データ活用」という言葉が脚光を浴びているのだろうか？

1つには、データ収集やデータ分析の技術基盤の進歩により、これまでとは量的にも質的にも次元を異にする大量のデータを低コストで扱えるようになってきたことがあげられる。加えて、大量のデータ収集や分析により新たな価値を生み出すことに成功した事例が、世の中に浸透してきたことにある。特に後者の成功事例の認知度向上の影響は大きいと思われ、有名どころでは、ネット小売りアマゾンの“おすすめ機能”や大手建機メーカーコマツの“建機の稼働状況データの活用”、最近だと自動車保険分野でソニー損保が始めた“運転安全度に合せた保険料キャッシュバック”等の事例がある。

多くの企業におけるデータ活用度の実際

このように、一部の企業では高度なデータの分析や活用が行われ始めてい

成果に繋がるデータの活用

GENEX MAGAZINE

るのだが、多くの企業においては「これから」というのが実態だと思われる。「これから」という企業では、成功事例といわれる先進的な企業を研究し、自社としてのデータ収集や分析の方法を検討して、先進的な企業と同様のいわゆる“IT投資”を実施していくことになるのだろう。

しかし、単にITの最新技術を入れただけで自社もこれら先進的な企業と同じような結果を得ることが出来るのだろうか？また、そもそも社内に既に存在するデータを十分に活用できていると言えるのだろうか？

このような疑問を呈する背景として、我々は様々な企業の方からお話を伺う機会があるが、ビジネス活動に十分に活用している、つまり自社の業務のやり方や意思決定に継続的に活用している、といえるような状況に出合うことはそう多くはないという実情がある。

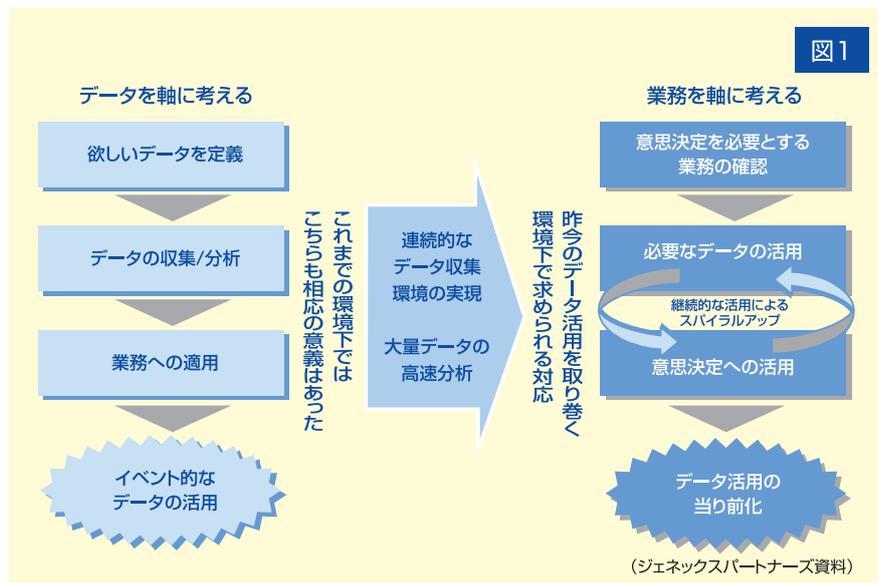
データを活用し成果につなげた事例はあっても、「顧客アンケートの様な調査を実施し、満足度やシェア向上につなげた」ものや、「購買データから購買先を取捨選択し、調達費用を低減した」というような、イベント的なデータ活用にとどまっているように見受けられる。もちろん、イベント的なデータ活用も実施すれば成果をあげられるので、実施した方が良いのはその通りである。だが、近年のデータ取得環境や分析環境の変化を考えたときに、イベント的なデータ活用だけでは、あまりにももったいないのだ。

現代のIT技術は、継続的かつリアルタイムに近いデータ収集と分析を可能にしている。そのため、データを継続的に活用できるようになっていないと、せっかく最新のデータ収集、分析環境を準備したとしても、それらが使いきれず、宝の持ち腐れになってしまうのである。

また、データを継続的に活用するためには、データ収集や分析に使用するIT環境が絶対的に重要なわけではない。もちろん、そういった環境があった方が良いでしょう。しかし、IT環境があっても、活用されていなければ意味がない。

本当に重要なのは「データを常に活用する」という組織風土であり、業務や意思決定にデータを活用するのが当たり前になっていることである。では、どうすれば、データ活用を当たり前とする組織風土が作れるのだろうか？

それには“データを中心”にではなく、“業務を中心”にデータ活用を考えることがポイントになる。業務を中心にデータ活用を考えることで、現場にとってはデータを活用しなければならない機会が明確になり、ある意味データの活用が強制されることになる。強制的にでもデータを活用していれば、いずれはデータを活用することが当たり前化されるというわけだ。



データ活用が当たり前になった企業の事例

本稿では、かつては感性で業務が実施されていた企業が、データ活用が当り前の組織風土に変わり、大きな成果に繋がった事例をご紹介します。「データ活用が当り前」の組織風土をどのように作ればよいのかを考える一助となれば幸いです。

◆支援の背景

この企業は、アパレル系のECサイトを運営しており、ターゲット顧客に近い感性をもつ従業員たちの活躍により、短期間で急激な成長を遂げてきた。経営者も「顧客に近い感性」が自社の強みの一つであることは理解していたため、従業員が行う感性に基づく判断を尊重した運営を行ってきた。

企業規模（売上規模や従業員数等）が小さいうちは、感性による判断が災い

したとしても損害はさほどなく、それ以上に、顧客に近い感性で判断が行われていることによるメリット（商品性やアピールの仕方等）の方が大きかった。

しかし企業規模が大きくなっていくにつれ、業務の分業化が進み、一連の業務に多くの人が関わるようになってきた。業務に多くの人が関わってくことで、感性による判断が組織内にも顧客に対しても通じにくくなってきたり、商品の仕入れ量が増えてきたために、1つの判断が負うリスクも大きくなってきたりしていた。

我々が支援することになったのは、そんなリスクが顕在化し始めたころであった。

◆データを活用した業務改革の土台作り

最初に実施したのは、今の業務の実態を関係者に「実感をもって理解してもらおう」ことであった。

これまでのやり方が、現在の環境には適さなくなったことを理解してもらえないことには、新しい業務のやり方、つまり「データを活用した業務のやり方」には変わっていかない。そこで、我々は主要な関係者の方々にインタビューを行ったり、販売実績のデータを分析したりした。

そこからわかってきたことは、この企業の現場における共通認識として、「1つの商品で多くの在庫が残るのは困る。一方で目標の売上に到達するように商品の仕入れが必要」→「小ロットで多商品を仕入れよう」→「ECサイトの商品棚は無限に近くあるから大丈夫」という発想で業務が実施されていることであった。しかし、実際には「お客様の目に触れる商品棚はそれほど多くない（最初のページの半分くらいまで）」、「広告担当者は売れ筋商品に絞って積極的にアピールしている」ということから、お客様の目に触れるチャンスすらない商品が数多く存在し、結果としてそういった商品が多額の値引きや売れ残りに繋がっている、という状態であった。

この現状の課題のメカニズムは、関係者にとって非常に高い実感があり納得できるものであったので、関係者はこの実態を素直に受け止め、次にやるべきことに意識が移って行った。

これで「データを活用した業務に変えて行く」ための土台が出来上がった。

◆データ活用の当り前化に向けた取り組み

次には、これまでの「小ロットで多くの商品を売っていく」という業務における暗黙の基本コンセプトを、「いくつかの大ロット商品を企画し、商品数を減らす」というものに変えて行く必要があることを理解してもらった。

この時点で、データを活用し、これまでの業務のやり方を変えるというところまでは到達できたが、これだけでは、データを起点にした業務改革にはなっていない。「データ活用を当たり前に行っている組織風土」にはまだ至っていない。

組織としてのデータ活用を当たり前化するために実施したのは、年間を通じてどのような業務がどの程度の頻度で実施され、各業務ではどういった意思決定がなされているのかを、あらためて確認することであった。そのうえで、各業務/意思決定に必要なデータを明らかにした。

アパレル企業の場合、業務はシーズンをベースに大きな枠組みが決められ、それが週次の計画に落とし込まれ、運営されている場合が多い。シーズンベースでの大きな枠組みを決めるところでも、もちろんデータは活用するのだが、「データが活用されている組織」に変えていくという意味では、より細かな単位、つまり週次で実施されている業務についても、データに基づく意思決定や行動を組み込んで行くことが重要になってくる。

なぜなら、実施頻度の高い業務においてデータの活用が当たり前化されれば、実施頻度の低い業務においてもデータを活用することができるようになるからである。逆に、実施頻度の低い業務でデータを活用するようにしても、組織としてはイベント的なものとして捉えられ、実施頻度の高い業務でデータを活用するようにはなり難い。

そこでまずは週次で行われる業務について、どのようなデータを、どのように活用すべきかを現場メンバーと議論した。その議論の中で、現場メンバーには、チームでも、個人でも、「業務に必要な意思決定をする場面でデータが活用されること/データを活用すると良いこと」を理解してもらい、業務や意思決定を軸に据えてデータの活用の仕方を設計していった。

特に関係者が集まりチームとしての意思を決めて行く“会議”という場が現場メンバーにとって重要であったため、週次で実施される会議の設計をしっかりと行った。具体的な施策として、週次で行われる会議において、

- ・目的を明確にする＝何を決めるのかを明らかにし関係者の共通認識にする
- ・参加者を決める
- ・議論の流れを決める（アジェンダ設定）
- ・必要なデータとその表現方法を決める

などを実施した。

この企業では、これまでの小ロット商品を多数投入するというやり方から、意思を持っていくつかの大ロット商品を投入していくというやり方に変えたので、この大ロット商品の売れ行きが企業の売上や利益を大きく左右することになる。

そのため、週次では、次の2つのポイントを見て行くことが重要になる。

- 1) 既に投入された大ロット商品の売れ行き
- 2) 今後投入される大ロット商品の準備状況

この2つの点が重要であることを関係者全員が理解したうえで、企業の生命線を握る大ロット商品の状況を週次で追いかけて、データを見ながら次に打つべき手を決めて行く、ということを繰り返した。

このやり方を導入した当初は、それぞれ1つ1つの意思決定の場面で、データをどう見るか、そこからどう考えるのか、そして何を決めるのかといったことを、我々コンサルタントがガイドしないと議論が進まず、結果として物事が決まらないので会議が前に進まなかった。しかし、1~2カ月したころには、当該企業のメンバーだけで十分に会議が運営できるようになり、我々コンサルタントは基本的には議論を見守るだけになっていた。

そして、こういった活動を始めてから数カ月過ぎたあたりから、明らかに売上や利益のトレンドが上向きに変わりはじめ、半年くらいたった頃には、毎月単月ベースの売上や利益の最高記録を更新するまでになった。

業務を中心にデータの活用を考える

事例でもご紹介したとおり、データ活用が当り前の組織風土にしていくための第一歩は、自分たちの業務を見つめ直すことである。具体的に言うと、どれぐらいの頻度で、どのような意思決定、行動を取っているかをきちんと把握することである。

そして、その中でもより頻度の高い業務に着目し、その業務の目的を明確にする。業務の目的が明確になれば、そこに必要なデータを定義することは難しくはないはずである。そのうえで、まずは自社にあるデータやすぐに取得できるデータを用いて業務を運用していけばよい。現時点で利用できるデータを活用するだけでも、多くの企業では業務や意思決定の質が向上し、成果を挙げることが出来る。

データの活用に慣れてくれば、より質の高い業務や意思決定をするにはどんなデータがあったら良いかも見えてくるようになる。そうなったら、新たに見えてきたデータやそのデータの活用を業務に組み込み、スパイラルアップ的に業務や意思決定の質を向上させていけばよいのである。

高度なデータ分析より、まずはデータの活用の当り前化を

技術の進歩により、これまでは簡単にはできなかったようなデータの活用ができるようになってきた。そのような情報を見聞きすると、自社でも何かこういった新しい技術を取り入れさえすれば、成果が上がるのではないかと考えてしまうかもしれない。しかし、いくら新しい技術を取り入れたとしても、それを使いこなせる組織でないと、効果を享受することは難しい。

新しい技術の効果を存分に享受したいと考えるなら、まずはデータを活用することが当り前、という組織風土を築くことである。それにはデータを軸に考えるのではなく、業務を軸に考えることが重要である。データは業務の成果を向上させるために活用するものであって、データを取るために業務があるわけではない。データを取得、分析にすることにもコストはかかっており、そのデータを活用することでどのような業務成果につながるかという点を、きちんと考えるべきである。

データは、主に意思決定の場面で、その質を向上させるために使われる。企業における意思決定は、会議という場で実施されていることが多いはずである。そこで、「データを活用している組織」になるための第一歩として、まずは高い頻度で実施されている「定例会議」のようなものに着目し、その会議を再設計するところから始めてみてはどうだろうか。

プロフィール

株式会社ジェネックスパートナーズ パートナー **小澤 紀克** (おざわ のりかつ)

国内コンサルティングファーム、外資系コンサルティングファームを経て、ジェネックスパートナーズには創業時から参画。大手企業の戦略策定や業務改革コンサルティングを主導した実績を持つだけでなく、ITやEC系ベンチャー企業の営業支援やM&A支援等の実績も有する。
