

コンサルタントの武器としてのデータ分析

—— そのメリットと付き合い方 ——



為近 智行
中小企業診断士

企業は規模に関係なく、多様な情報を保有し、蓄積し続けている。しかし、その「宝の山」であるデータを十分に活用し、中小企業の生命線である売上増に直結できている企業は数少ない。

ここでは、データ分析の必要性やメリットを解説する。また、実際にデータ分析を武器に活躍する中小企業診断士に話を伺い、データ分析との付き合い方や今後の展望を探っていく。

1. データ分析の必要性

(1) 中小企業を取り巻く環境

かつて、データ分析といえば多額の投資コストを要するため、もっぱら大企業が活用するもので、導入障壁は高いものだった。大量生産・大量消費時代において、大企業はマス・マーケティングを展開し、中小企業はマイクロ・マーケティングで個別ニーズに対応する棲み分けができていた。

しかし、SNSに代表される、企業と顧客の双方向通信環境の発達や、顧客嗜好の多様化に対応するため、大企業が中小企業の領域だった個別ニーズ対応に着手する例が増えてきている。

中小企業は、こういった大企業からの領域進出にも対抗しなければ競争環境から生き残れず、コンサルタントにもその助言能力が求められている。

つまり、企業規模に拘らず真の顧客ニーズを探り出し、限られた経営資源を集中投入する効率化が、これまで以上に求められている。

(2) データ分析能力を持つメリット

近年、クラウド技術やPCの処理能力向上により、高額なシステム投資を行わずともデータ分析を行える環境が整備されてきている。コンサルタントにとって、データ分析を使った助言が行える能力を持つことには、次のメリットがある。

①課題解決の「入り口」が押さえやすくなる

経営診断の際に企業が抱える課題の本質が把握しやすくなる。保有する顧客情報やアンケート調査などを分析して顧客ニーズを定量化、視覚化することで、クライアントの課題を深く把握でき、その後の「解決支援フェイズ」の提案品質が向上する。企業も限られた経営資源を集中投下できる。

②客単価の高い案件にアプローチしやすくなる

先述のとおり、データ分析は企業規模の大小を問わず必要なものである。また企業のみならず、自治体をはじめ公共機関においても同様のニーズがあり、予算を確保できる案件も多いため、客単価の増加につながりやすい。さらに、データ分析を強みとするコンサルタントはまだ多くなく、案件にアプローチしやすい環境にある。

2. データ分析の活用事例

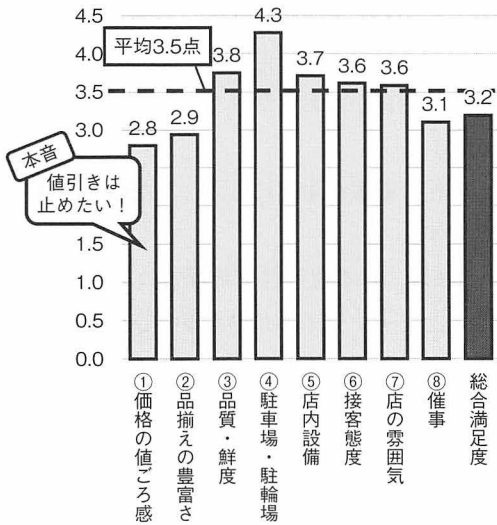
ここで、実際にデータ分析を活用した事例を紹介しよう。

ある地方スーパーマーケットは、近隣に大型ショッピングセンターや格安店が進出し、売上減少に悩んでいた。止まらない人口流出の外部環境下、競争相手に対して値下げで対抗することが、顧客に支持されるのかを把握しかねていた。また、安易な値下げは利益を圧縮するため、避けたいのが本音であった。

そこで、顧客アンケート調査を行った。8つの調査項目と総合満足度をそれぞれ5段階評価で採点した平均点、さらに8つの調査項目の平均点を示したのが、図表1である。

調査8項目の中で、価格の値ごろ感の点数が最も低評価であった。果たして、価格への低評価が総合満足度の低評価につながっているのか。限られた経営資源は、どこに集中させるべきなのだろうか。

図表1 顧客アンケートの各項目平均点

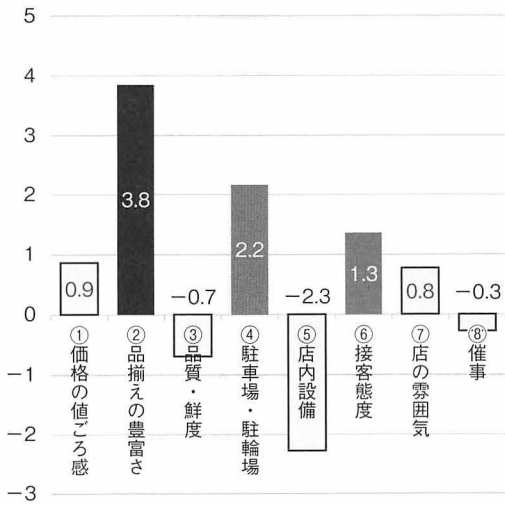


そこで、今回は多変量解析の一つである重回帰分析を行うこととした。重回帰分析は、分析対象を「目的変数」（改善の対象・今回は顧客満足度）と「説明変数」（目的変数に影響を与えている対象・今回は調査8項目）に分け、両変数間の関係を分析する。「説明変数」が、それぞれ「目的変数」にどのくらい影響を与えているかを数値化する分析手法である。ちなみに、これらは表計算ソフトの標準機能で行えるものだ。この重回帰分析を行った結果が、図表2のとおりである。

このグラフから、総合満足度に最も影響を与えているのは品揃えの豊富さだとわかる。つまり、顧客が真に求めているのは商品の充実であり、安易に価格競争へ参戦して消耗戦に巻き込まれるのは避けるべきであることがわかった。定量的な分析結果を示すことで、経営者も納得して経営資源を投下できた。

今回は重回帰分析を例に挙げたが、一般的な表計算ソフトを用いるだけでも、気温や天候などの任意条件下での売上予測（単回帰分析）や、ヒット商品のコンセプト開発（コンジョイント分析）など多様なデータ分析が行える。コンサルタントとして、ぜひ押さえておきたいスキルである。

図表2 顧客アンケートの重回帰分析結果



3. データ分析で活躍する診断士

ここからは、実際にデータ分析を武器に活躍する診断士の声をお届けしよう。

公益財団法人日本生産性本部の経営コンサルタントである高橋佑輔さんに、診断士のデータ分析との関わり方について話を伺った。



体系的な経営知識とデータ分析により、経営者の「勘と経験」を補完するコンサルティングに取り組む高橋さん

(1) データ分析に着目したきっかけ

まず、データ分析に着目したきっかけについて聞いてみた。

「これまで、私は劇団の演出家やシステム販売の営業、国会議員公設秘書を経て、民間企業のマーケティング、事業再生の担当役員を務めてきました。

劇団の演出経験から、デザイン思考のような顧客目線アプローチには親しみがありませんでした。システム販売の営業の時、物を売ったことがない人間が効果的に売上を伸ばすための方法を模索し、データを集めたり分析を行ったりするようになり、販売額を大きく伸ばすことで成果を出しました。このことが、私がデータ分析に着目するようになったきっかけです。

その後、公設秘書時代には、選挙区における政策・広報・戦略などの立案にもデータ分析を取り入れました。民間企業では、マーケティングや事業再生にもデータ分析を活用し、成果を出してきました」

その後、高橋さんは診断士の資格を志すようになる。

「診断士資格を志したのは、経営マネジメント知識を体系的に学びたかったからです。経営に関する理解を深めたことでデータ分析の精度も高まり、資格取得後はクライアントへの説明もよりの確に行えるようになりました。

特に日本生産性本部での診断士養成課程では、企業実習でのトライ・アンド・エラーにより、データ分析手法を磨く機会を多く持てました。その経験が、現在につながっています」

(2) データ分析を武器にした企業支援

診断士資格の取得後、どのようにデータ分析を武器にしていったのだろうか。

「診断士になってからは、まず地元の秋田県で自治体に対して営業活動を行いました。自治体を営業対象としたのは、データ分析の結果を基に各種の戦略（地域総合戦略、観光戦略など）を組み立てたいという需要が顕在化していたからです。また、その需要を満足させられる競合が少なかったこともあります。地道な営業活動を繰り返し、多くの自治体からお声がけをいただくようになりました」

その後、顧客が全国に拡大したため、拠点を東京に移す。

「現在は、日本生産性本部経営コンサルタントとして、マーケティングや人事の分野で、データ分析による課題解決に取り組んでいます。元来からあるマーケティングへのデータ活用だけにとどまらず、昨今、注目されている労働人口減少や働き方改革といった課題に対しても、データを活用した解決支援を行っています。

今、企業の人事データを人事部門の機能に閉じたものでなく、企業経営のパフォーマンス向上に活用できないかといった問い合わせが増えていきます。ハイパフォーマーの特性を機械学習により分析する一方、人材の多様性も両立するための支援に尽力しているところです」

(3) データ分析との付き合い方

それでは、診断士はデータ分析とどのように付き合っていけばよいのだろうか。

「私が診断士の皆さんに最も伝えたいのは、『データは必須のインフラで避けて通れない』ということです。かつて、大企業を中心とした豊富な経営資源を使ったマス・マーケティングと、中小企業の属人的なマイクロ・マーケティングは棲み分けられていました。しかし、大企業が膨大な蓄積データを元にマイクロ・マーケティング分野に進出してきており、競争環境は変動しています。そのような中で、中小企業にとってもデータの活用が経営の選択肢に入ってきています。

たとえば、不確実な市場を理解するうえで、データには一定の有用性があります。クライアントに対し、勘や経験に依存した助言しか行えないようでは、顧客利益に適った支援とは言えません。苦手意識があるなら、データ分析を使いこなせないまでも、それを得意とする診断士と連携するなりして、顧客に対応することが望ましいでしょう。

データ分析のツールは日々進化しており、挑戦のハードルも低くなってきています。私がデータ分析手法の講師を務めた5日間の研修では、売上が前年比140%になった例があるなど、データ分析から見えてくる改善余地は多いのです。そのガイド役となるのが、これからの診断士像ではないでしょうか。

データ分析で何ができるのか、どんなメリットがあるのかを知りたいければ、セミナーに参加したり、統計的な知識の習得に励んだりするのがよいでしょう」

(4) 今後の課題

今後、診断士がデータ分析と付き合っていくうえで、どのようなことが課題になっていくのだろうか。

「AIが人間のさまざまな活動に取って代わる未来が度々話題に挙がりますが、ディープ・ラーニングといった機械学習の進化は今後も加速していくでしょう。このトレンドには変わらず注目しておきたいですね。

私としては、データをどう分析するだけでなく、分析すべきデータをどう収集・蓄積するのが課題と考えています。中小企業にとってデータ分析の有用性は高いのですが、そのために必要なデータは不足しているのが現状です。そういった経営者に対し、たとえば、クラウド型のPOSレジの導入のように、データ取得を行っていただくためのアクションを起こさせるところに課題があると感じています。このことに私たちも現在進行形で取り組んでいるところです」

4. ブルーオーシャンで戦える診断士に

日々進化するIT技術をうまく活用し、データ分析を経営に役立てることの重要性は高まっているが、データ分析を使いこなせる人材は国内で圧倒的に不足している。特に日々の業務に忙殺されている企業経営者に対し、データ分析で経営改善支援を行うことができれば、顧客利益に適うのみならず、診断士としてブルーオーシャンで戦えるとも言える。

取材を行った高橋さんは、診断士としての経営知識とデータ分析の手法を組み合わせる活動しており、「勘と経験で出した施策にデータ分析で根拠づけを行うことができる」と考えている。つまり、どちらも欠かすことができない大切な要素である。これからの中小企業、そして診断士にとって、データ分析は避けて通れない必須のスキルである。ぜひスキルアップに励んでもらいたい。