

## 第1節 マーケティング強化におけるデータ活用術

KUROCO(株) 齋藤 健太

はじめに

私は、20年近くに渡り、社内に蓄積されているデータを分析して、その結果を踏まえて戦略や施策の構築、実行支援をしてクライアント企業全体あるいは一部の事業における売上アップのサポートを行っている。

この章では「DXを活用したマーケティング手法と導入、進め方」について説明していくが、第1節では、「マーケティング強化におけるデータ活用術」として、そもそもデータをどう扱っていくべきなのか、について説明していく。

書籍題目である「研究開発」にしても当章の「マーケティング」にしても、そもそもが企業活動の一環に過ぎず、それぞれ手段に他ならない。では何故それらの活動を行うかと言うと、企業の売上や利益を上げる、という「目的」のためである。本節でも詳しく説明していくが、まずこの【目的：売上や利益を上げる】、【手段：研究開発やマーケティング（その他営業活動、人事政策など含む）】であることをしっかりと認識していただきたい。

ではデータは何かというと、研究開発やマーケティングの精度やスピードを高めるための【道具】となる。

企業の売上や利益を上げてくために、各施策の精度・スピードを高めていくためにデータをどう蓄積し、分析・活用していくのか。本節ではそのことについて述べていきたい。

### 1. 何故マーケティング強化にデータ活用が必要なのか

企業の目的は、売上や利益を上げていくことだ。売上、利益が上がることによって、より多くのコストをかけることができ、次の投資にも繋がっていく。そのために様々な活動を企業は行っているが、マーケティングとはその中でもいかに効率的に売上を上げていくのか、の手段として最も重要な施策となる。その売上を上げていくための最も重要なマーケティングを強化するために、データが重要な役割を担うのだ。

#### 1.1 多くの企業で陥っている状況

具体的な話に入る前に、まずは現在の日本企業におけるデータ分析の実情について共有したいと思う。

今まで様々な企業をコンサルティングしていく中で、次のような場面に“よく”出会うのだ。

下記は、拙著「問題解決のためのデータ分析」をお読みいただいた、あるコンサルティング会社を経営している方からいただいたものだ。

-----  
売上拡大を目指すに当たり、

「この新商品は売れます。店頭で丸一日かけて来客者に試してもらったところ、“大半”の人から”好評”でした。また、来客者の“何人かに1人”は立ち止まって話を聞き、試してくれました。ですので、大量に作ってこのターゲット層の一般消費者に大々的に販売を仕掛けましょう。“絶対儲かりますよ!”」

不調の暗雲から抜け出せない上期をレビューする経営会議で、下期について議論する中、取締役営業部長がそろそろ何か手柄を挙げたいと願ってか、このように発言します。

多かれ少なかれ、ほとんどの企業がこのような感じなのが現実です。

別のコンサルティング先であるIT企業も社長以下営業部長もメンバーも全員、技術論争は好むけれども、商品をどうマーケティングするかを議論してもらおうと、前述の企業とほぼ同じです。

根拠となるデータが何も示されないうちに、

「この事業部の未来は、この新商品にかかっています。“良い商品”ですから3年で、少なくとも今の30倍は売れますよ」という豪語で締めくくろうとする恐ろしさを目の当たりにします。

その結論でもって会議を締めくくらないように阻止し、ありとあらゆる角度からのデータを社内外から収集する膨大な宿題を出して終わります。

そして収集完了の合図が来た時に、データ分析に取り掛かってもらいます。

気の遠くなるような戦いですが、貴社が同じ視点で大変興味深い書籍を出版されているのを知り、時に溜息をつきたくなる自分を発奮させるために読ませていただきました。

プラットフォームだけでなくとも、ビッグデータはどこにでも集積されていきます。有用なものをいかに取り出すか、AIの力を借りるところもありますが、何を収集するのか、どのような結論に導きたいのかを決めるのかは人間ですし、データだけならば刻一刻と量が増え、情報が変化していきますから、時間との戦いでもあります。

データを少しでも重視する企業が増えないと、経営判断もますます難しくなります。

データやそれが示す情報を読み取って経営判断していく機能がない企業で働く従業員は不幸になります。働き方改革なんて、勘ですべてを動かしている企業ではできません。

貴社のご活躍はきっと世の中を変えることができます。少なくとも、日本の中小企業を救済できます。よろしくお願いいたします。

-----  
大変有難い感想をいただいたと思うのと同時に、日本の多くの企業がデータに基づいた経営をしていないが故に、目指す理想や目的が達成せず終わってしまっているだ。

もちろんデータ活用にも限界はある。最後は今までの経験がものをいうことも多い。しかし、可能な限りデータを駆使して、経営判断や意思決定をすることが重要なのだ。

## 1.2 データの活用状況

2021年7月に、弊社独自にて500名の中小企業経営者に取ったアンケート結果を見てみよう。

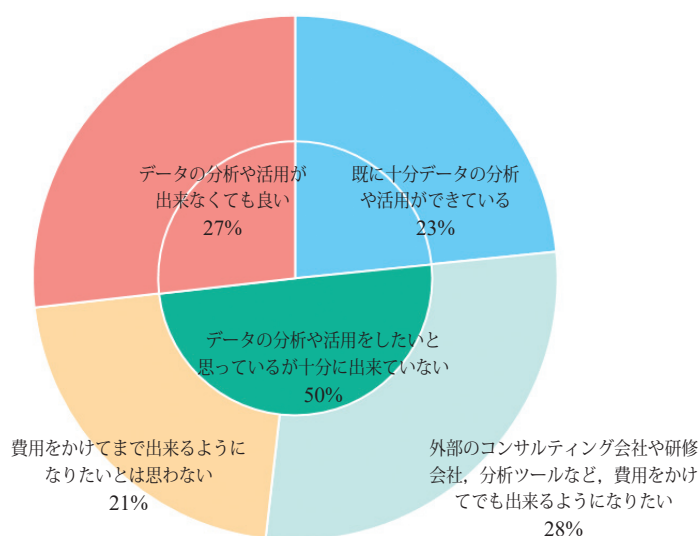


図1 中小企業のデータ活用に対するニーズ

- ① 既に十分データの分析や活用ができている・・・23%
- ② データの分析や活用をしたいと思っているが十分に出来ていない・・・50%
- ③ データの分析や活用が出来なくても良い・・・27%

となっており、半数の企業がデータ活用の重要性を認識しているものの出来ていないことが分かる。これは中小企業に限ったことではなく、大手企業についても同じような傾向であることを私は身をもって感じている。そしてその多くの理由が「人材の不足」だ。データサイエンティストと呼ばれる、ビッグデータを分析できる人は増えている。しかし、ビジネスへの活用には至っていないのが大半だ。冒頭で説明したが、企業活動において「売上や利益を上げる」ことが目的であり、そのための手段の一つとして「研究開発やマーケティング」があり、その道具として「データ」をどう活用するのか、が重要なのである。

データサイエンティストと呼ばれる人の大半が、データ分析は出来れどビジネス理解が乏しく、企業活動に使えないデータとなっているのだ。主はビジネス、データはあくまでそのための道具に過ぎない、ということをよく理解し、ビジネス推進するためにデータをどう分析・活用すべきなのかを考え、実行することが重要なのだ。

そしてそれをコストを使ってでも出来るようになりたいと思っている企業が増えてきているのも肌で感じている。実際、データ活用を十分に出来ていないと感じている経営者のうち、半数以上が外部の専門家やツール等の導入をしてでも出来るようになりたいと回答しているのだ。

### 1.3 何故マーケティングにデータ活用が有用なのか

企業活動というのは、問題解決の連続だと認識している。そしてその問題解決方法の一つが、研究開発であったりマーケティングだったりするのだ。

企業は、売上や利益を上げていくために、中期経営計画や事業計画、あるいは毎年の予算など、必ず目指すべき目的を設定しているはずだ。また日々の業務では、「【研究開発】売れる商品開発をする」「【マーケティング】営業効率を高める」などの目標を設定していると思う。

その一方で、それら目的や目標に到達していない「現状」がある。

この目的や目標といった「理想の姿」と「現状」、このギャップが「問題」であり、この「問題」を解決し続けていくことで企業が健全に成長していく。

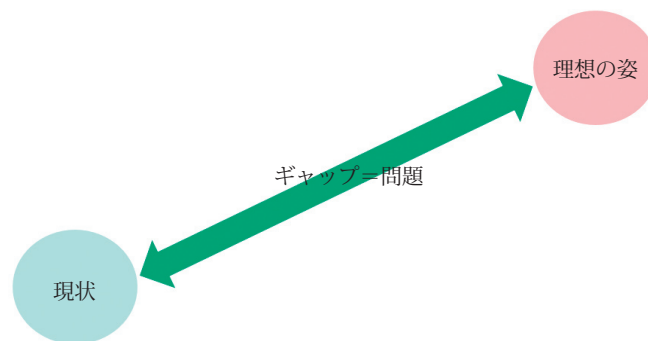


図2 企業活動とは理想の姿へ常に向かっているもの

さて、この問題解決をするに当たって、様々な施策を講じていくのだが、多くの企業において、売上が足りないから、「新商品開発をする」や「営業担当者を増やす」、あるいは「まだやっていないWeb広告に力を入れる」、はたまた「そもそもの予算計画を見直す」など、売上に寄与“しそうな”施策を打っている。が、効果が十分に出ないことが多い。それは何故か。

問題解決をするためには、いきなり問題を解決しようとするのではなく、まずはそもそも問題が起こっている根本原因を明らかにすることが重要なのだ。

例えば、売上が足りないのであれば、なぜ足りないのかを明確にする必要がある。

法人向けに商品販売している企業の場合、新規取引先が減少しているのではなく、継続率が下がっているのかもしれない。その場合、新規取引先獲得のための販促施策や広告施策は根本的な解決ではないかもしれない。一度取引が発生した顧客に対して、2回目、3回目と継続して取引ができるようなマーケティングやインサイドセールスを含めたフォロー体制、仕組の構築が必要になってくるのだ。

「商品」部分であれば、単純に新商品を増やせば良いというわけでもないかもしれない。商品が増えても在庫が過剰になったりそもそも売れなければ意味がない。売れる商品が足りなくなる「売り逃し」が発生していたり、返品率が高く結局利益が出ていないというケースも珍しくない、というのが私の実感だ。

根本的な原因がどこにあるのかを把握することこそが、問題解決するためには必要なのだ。

そしてこの根本的な原因を把握するために、データが威力を発揮する。

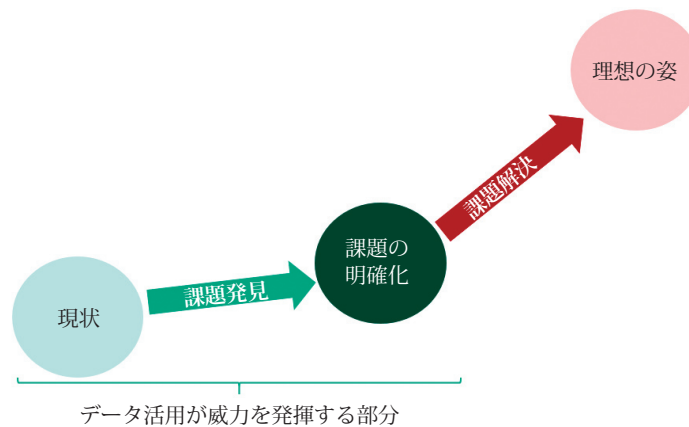


図3 問題解決のためのデータ活用

今の「現状」よりも高いレベルにある「理想の姿」を目指してビジネス活動している中で、この「理想の姿」を実現させるために必要なのが、「現状」を鮮明に把握することとなる。

なぜなら、「現状」とは「理想の姿」へ向かうための“スタート地点”だからだ。

当たり前かと思われる方がほとんどだと思うが、「理想の姿」へ向かうためのスタート地点である「現状」を、忘れがちの人がとても多いのが事実である。

正確に言うと、忘れていたと言うよりかは、「分かっているつもりで正確に把握していない」の方が正しいだろう。

理想の姿を実現するに当って、今現在、何が強みでどこに課題があるのかを明確にすることで、間違えのない一歩目を踏み出すことができる。

そしてその「現状」を鮮明にするに当って有効なのが、データ活用となる。

データを活用することで、現状の強みや課題が定量的に把握することが可能となるのだ。

「理想の姿」を実現するために、今、自社がどのような状態なのか、例えば、売上を構成している要素は何なのか、改善強化できるポイントはどこなのか、取引先からの評価は高いのか低いのか、ブレイクスルーするための資産はあるのか、など、今までの歴史で積み上げられた実績という「現状」、その「現状」のパワーを源にして「理想の姿」へ向かっていくので、現状を正確に把握し、理想の姿を実現するための強みや課題が何なのか、現状を鮮明にすることが重要となるのだ。

## 2. あるべきデータ活用方法

データの重要性を理解いただいたとしても正しくデータを活用していかなければその効果を十分に発揮できない。特にデータを活用するに当たってのフローは重要となる。データの意味を正しく理解し、その上で正しいプロセスで活用していくことが重要だ。

### 2.1 データ活用の入口として、してはいけないこと

CRM や SFA, MA (マーケティングオートメーション) など、マーケティングを推進するためのツールはたくさん存在している。

例えば、法人向けに商品を展開している企業を例に挙げると、「営業活動」が、利益を生み出すための源泉となる受注を取る上で最も重要なビジネスプロセスであり、そのためには顧客管理 (CRM) や営業管理 (SFA) は欠くことのできない項目となる。

そして、その営業活動を下支えするマーケティング活動を自動化 (オートメーション化) する MA の領域も、働き方改革が進む中、生産性や効率性を高めるために数年前から注目され伸びている分野となる。

そして、それらを推進するツールは日本製、海外製問わずたくさん出ており、多くの企業が何かしらを導入している。しかし、敢えて言おう。

データ活用の入口として、これら「ツール」を入れないこと、これが重要なのだ。

ツールはあくまでもデータ活用をするための「道具」に過ぎない。

本当はサッカーをやるのに野球の道具 (バッドやグローブ) を揃えても扱えない。さすがにこれは言い過ぎかもしれないが、それに近いようなことが多くの企業で起こっているのが現実なのだ。

少なくとも、生産性、効率性の向上のためにツールを導入したものの、そのツールを十分に使いこなせていない企業はとても多い。

まずはデータ活用により何を実現させるべきなのか、その目的を明確にした上で、それを実現するためのサポートとして、適切なツールを選択する、という順番が本来あるべき流れであり、その順番でツールを選択することで、ツールの効果も最大限活かせることができるようになるのだ。

### 2.2 顧客の行動プロセスごとのデータ分析と業務の棚卸による現状把握

データ活用するに当たってのスタートは、「現状把握」となる。

そもそも自社にとっての強みや課題を見極めないことにはデータ活用は始まらない。

自社にとってどこを強化すべきなのか、強化するために必要な施策は何なのか、その施策を効率的に実行するために必要なシステムやツールは何なのか、という順序をとっていくことが正しいデータ活用のプロセスになるが、そのスタートとなる自社にとってどこを強化すべきなのかを導くために、データ分析による定量的な現状把握と、それらに紐づく各業務の棚卸 (業務の現状把握) が必要となるのだ。

そして、現状把握するに当たってのポイントとしては、顧客の行動プロセスごとに、データ分析とそれに紐づく業務の棚卸をすることだ。



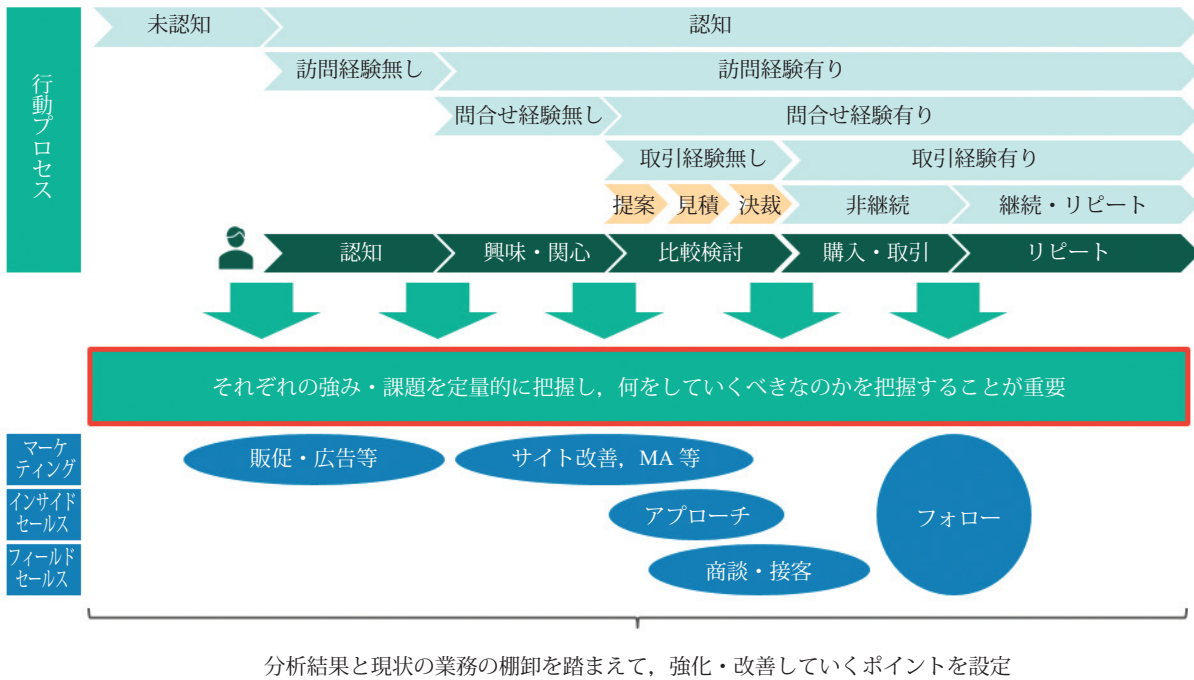


図4 顧客の行動プロセスごとのデータ分析と業務の棚卸イメージ

顧客の行動プロセスとしては、

1. そもそも自社のことを知っている or 知らない
2. 自社のことを知っており、HP やセミナー等へ訪れたことがある or 訪れたことはない
3. HP やセミナー等へ訪れたことはあり、実際に問合せをしたことがある or 問合せはしたことがない
4. 問合せをして商談に進み、実際に取引をした or 取引はしていない
5. 取引をしたことがあり、リピートしている or 1 回限りの取引となっている

といったように、認知 → 興味・関心 → 比較検討 → 購入・取引 → リピートという流れを取る。

そして、それらそれぞれのポイントにおいて、現状の数値状況をデータ分析することで、強みや課題を定量的に把握する。

例えば、認知から興味・関心に至る割合を時系列でデータ分析した結果、悪化しているのであれば、一つの課題となるだろう。

例えば、比較検討から購入・取引に至る割合を業種別でデータ分析した結果、メーカーの取引率が高ければ、一つの強みとなるだろう。

このように、顧客の行動プロセスにおける各行動の状況を、顧客の業種や規模、営業担当者別、推移など、様々な角度でデータ分析することで、自社の現状の強みや課題が導き出されるのだ。

そして、それら導き出された数値は自社の現状の業務内容による「結果」となる。

従って、その結果を生み出した要因となる業務内容についても何を行っているのかを棚卸することにより、強みの源泉となる施策や、課題を解決するために必要な施策が何なのかを導き出すことができるのだ。

例えば、認知から興味・関心に至る割合が低い場合、HP への流入者をいかに資料ダウンロードや問合せなどの CV (コンバージョン) へと導くかのサイト改善が必要だろう。

例えば、見込み客リストであるリードに対して商談に繋がるような比較検討割合が低い場合、インサイドセールスの強化や MA (マーケティングオートメーション) の一つの機能であるメールマーケティング等による顧客育成が必要かもしれない。

このように、データ活用するに当たってのスタートには、顧客の行動プロセスに基づいたデータ分析とそれに紐づく業務の棚卸による「現状把握」が重要となるのだ。

### 2.3 顧客に近いところから改善していく

先ほどの図4をもう一度見てみよう。

顧客の行動プロセスごとにデータ分析や業務の棚卸をすることで現状把握をした上で、改善施策を講じていくことになるが、順序としては顧客との距離が近いプロセス（図の右側）から施策を講じていくことが重要だ。

例えば、新規顧客をたくさん取得できるようになってもしリピート率が低いままだと、いつまでも新規獲得の労力が減ることはない。

例えば、広告施策により自社サイトへの流入数が増えたとしても問合せや資料ダウンロードなどのコンバージョン施策やサイト自体のUI（ユーザインターフェース）が整っていなければザルに水を注ぐようなもので、広告費の無駄遣いになってしまいかねない。

各プロセスにおける課題すべてに対して施策を講じることは必要なのだが、順序としては顧客との距離が近いプロセスから、ということ意識しよう。

また、工数（使う費用や労力、時間）に対して、効果が出やすいのも顧客との距離が近いプロセスになる。なぜなら、顧客の状態が「よく見えている」からだ。

例えば、継続・リピート率を高めていくためには、取引実績を分析することで、継続している顧客としていない顧客の差が定量的に把握できる。取引頻度の高い取引先の特徴や取引状況から、他の取引先へと横展開することで継続・リピート率を高めることができる。

新規取引に至った見込み客（受注）とそうならなかった見込み客（失注）についても、営業活動や見込み客の顧客情報が蓄積されていればこちらも分析することでその違いが把握できるだろう。

しかし、問合せに至った見込み客とサイトに訪問はしたものの問合せにまで至っていない見込み客との違いを定量的に把握するのは難しい。なぜなら問合せにまで至っていない見込み客についてはデータが蓄積されていないからだ。従って、問合せに至っている見込み客のみのデータを分析して施策を講じることになるが、その精度は先の2つと比較すると落ちるだろう。

これらの理由より、データ分析および業務の棚卸による現状把握から改善施策を実行する際は、顧客との距離がより近いプロセスから、が重要となる。

### 2.4 データを軸としたあるべき組織体制

データ活用の効果を発揮する上で、組織体制も重要だ。

特に大企業に多いのだが、複数部署が存在し、その部署ごとにシステムやツールを導入していることもあり、データの蓄積はもちろん、データ分析、その先の施策の実行などが部署ごとに実行されているケースが多い。

この場合、部分最適にはなれど、会社の全体最適を求めることは困難となる。

また、データを分析する部隊と施策を実行する部隊が同一だと、どうしても自分（自部署）にとって都合の良いデータの活用をしてしまいがちだ。

本来あるべきなのは、部署ごとに蓄積されているデータを集約して分析・可視化する専門の部署の存在となる。データを横ぐしで分析する役割を担う。その部署が実際に業務を行う各部署へ必要なデータを展開し、それを受け取った各部署がデータをもとに施策を考え実行していく、この組織体制が必要と考えている。

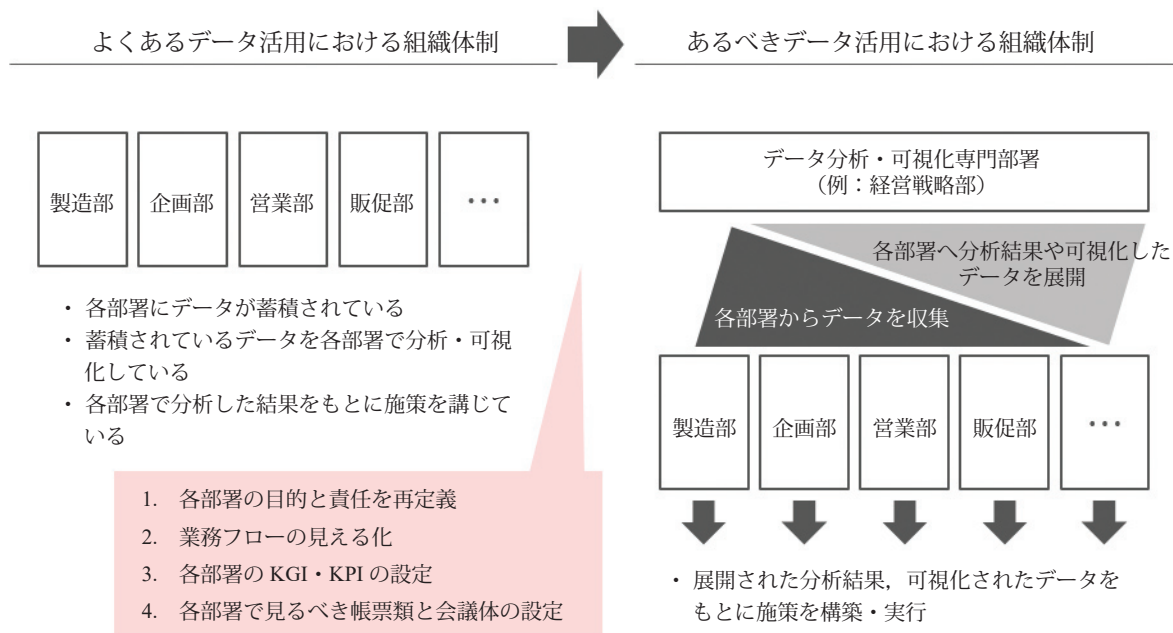


図5 データを軸としたあるべき組織体制

以前コンサルティングをしていた売上数百億円規模の電化製品メーカーでは、図5の左側のように、各部署ごとにデータが蓄積されており、それを部署の中で分析して施策に落とし込んでいた。

しかし、売上成長性が鈍化してきたのをきっかけに、データ活用の必要性を認識し、それを全社的にどう仕組化して運用していくのかを考えたのだ。

実施内容としては、

1. 各部署の目的と責任を再定義

そもそもデータ活用するに当たってのスタートラインは、「目的の明確化」になる（後述）。

各部署の目的と責任を改めて定義して、それぞれ何を指すのかを共通認識とした。

2. 業務フローの見える化

データを活用して全体最適を目指すに当り、各部署がどのように連携しているのかを把握する必要がある。

それぞれの部署がどのような業務を行っており、そこにどんなデータが蓄積されているのかの全体像を確認することが重要だ。

3. 各部署の KGI・KPI の設定

業務フローを整理した上で、各部署の KGI および KPI を設定する。

目指すべき指標が明確にならない限りデータ活用は出来ない。

4. 各部署で見るべき帳票類と会議体の設定

KGI, KPI に基づき可視化すべきデータを設定する。

また、可視化されたデータに基づき、全部署連携や各部署での会議体についても再設定する。

データに基づき、どう全社的に戦略・施策に落とし込んでいくのが重要となる。

2.5 データ活用のアプローチ方法

それでは、データ分析のアプローチ方法について説明する。

- (1) 目的の明確化
- (2) 仮説の洗い出し



- (3) 分析方法の定義
- (4) データの収集
- (5) データ分析
- (6) 課題の明確化

という流れとなる。



図6 データ活用のアプローチ方法

### 2.5.1 データ分析の出発点となる目的の明確化

今まで伝えてきた通り、データ活用はあくまでマーケティング等を推進するための道具であり、目的がないことには何も始まらない。

「現状」を鮮明にすることがデータ分析になるが、「現状」の強みや課題を明確にするためには、目的や目標といった「理想の姿」があってこそになる。

何度も伝えているが、それでもこの「目的の明確化」が疎かになってしまうケースをよく見るのだ。

スポーツや学生時代の試験勉強、あるいは自分自身の人生設計と同じように、マーケティングや日々の業務についても、目的を明確にしておかなければ「データ分析」の進め方を間違えてしまい、大幅に遠回りをしてしまう可能性が多いにあり得るのだ。

マーケティングや日々の業務において、必ず「目的の明確化」をはじめにしっかりと行うことを心掛けることが重要となる。

例えば、普段会議等で使用している月次の予実管理表や売上推移、顧客管理シートなど、時間をかけて作成されていると思うが、果たしてそれらの帳票類が、明確な目的を持って、その目的を達成させるための課題を抽出しているものなのかを今一度確認していただきたい。

もしそれらの帳票類を見ても、具体的に明日から何をすべきなのかが分からない場合は、その帳票類では不十分なのかもしれない。

日々の業務の連続が問題解決に繋がるため、「現状」をデータ分析により可視化し、そこから出てきた「理想の姿」である目的や目標を達成するために必要な問題解決するためのアクションプランが実行できる帳票類を作成することが必要だということも念頭に置いていただければと思う。

### 2.5.2 ロジカルシンキングで仮説を洗い出す

仮説とは、その名の通り「仮の答え」だ。

例えば「この商品は売れるはずだ」や「リピート率減少の原因はここにあるに違いない」といったことになる。

起きている現象の要因や背景に対して仮の答えを一通り洗い出してしまうことが「仮説の洗い出し」となる。

例えば、「理想の姿」に対して、現状は売上が低いショップチェーンを経営していたとする。

なぜ売上が足りていないのか答えを導くに当たって、「なぜ」「なぜ」を繰り返していくのだ。

例えば、

「競合店舗にお客様が取られてしまっている」という仮説に対して、「競合店舗の方が品揃えが多い」とか「競合店舗の方が安価に販売している」や「競合店舗の方が駅から近い」など、考え得る仮の答えを洗い出していくことだ。

データ活用において、どのような場面でも必要になるのが仮説を構築することとなる。このように、仮説は、データ活用や数字で検証するための拠り所となるのだ。

仮説はなるべく考え得ることをすべて洗い出すことが重要だ。

最終的には、洗い出した仮説の中から「理想の姿」を実現するために必要な要素に優先順位を付けて実行することが必要となる。

そのためには、(6) 課題の明確化をすることが重要となるが、そのために(3)～(5)を行っていく。

自分は長く業務をしていきているから、今までの経験から仮説を洗い出さなくても、何をすべきか分かっている、と言う方もいるかと思う。

しかし、よく考えてみよう。

今までの歴史やこれまで積み上げてきた実績の結果が「現状」だ。

その「現状」とあなたの「理想の姿」との間には大きなギャップが生じているかと思う。

従って、今までの経験はいったん捨てて、客観的に現状を分析することが大切となる。

(2) 仮説の洗い出しをもとに、(3)～(5)を実施し、(6) 課題の明確化をするが、その過程でデータ分析を積み重ねることで、複数の仮説の中から優先順位が付き、最終的に「理想の姿」を実現するために必要な課題が絞り込まれていくのだ。

例えば、原因が何かはわからないが理想の姿に対して「売上が低い」という状況の原因仮説が10個出てきたとしよう。

この10個の仮説だが、すべてが「理想の姿」を実現するためにインパクトのある課題でないかもしれない。また、せっかく洗い出した仮説なので、すべての課題にアプローチしていきたいかもしれないが、現実的には人的リソース、時間的リソースをすべてにかけることもできないだろう。

そこで、この後説明する(3)～(5)のアプローチを踏むことで、洗い出した仮説が優先順位を付けて絞り込まれて、理想の姿を実現するために必要な課題が明確になるのだ。

理想の姿に対して現状の売上が低い状況の要因が、「取引先が少ないのか、取引先ごとの取引金額が低いのか」がわかれば、10個の仮説は絞り込めるだろう。

さらに、「取引先が少ない」ことが顕著であれば、「新規取引先が取れていない」のか「既存取引先の継続率が低い」のかなど更に原因が絞り込まれていく。

このように洗い出した仮説に対してよりの確に「当たり」をつけていくことができるのがデータ分析となる。

### 2.5.3 洗い出した仮説を検証するためのレシピづくりである分析方法の定義

洗い出した仮説に基づき、データ分析を行っていく。

データ分析をすることで、洗い出した仮説を検証することになる。定量的にどの仮説が「理想の姿」と「現状」のギャップである問題の根本的要因として大きな要素を占めているのかを把握するための大切なフローとなるため、抜け漏れなくどんな分析をすることで、仮説が検証できるのかを定義する必要がある。

ポイントとしては、自社の現状だけでなく、自社を取り巻く市場（顧客）や競合企業等についても把握することが重要となる。

データ分析を実際に行う前に、この分析方法の定義がとても重要となる。

ビッグデータやデータマイニング、データサイエンティストなど、所謂膨大なデータを如何にして活用するかの議論は数年前から言われているが、現実としては、一部の大企業を除いて、実際にデータ活用により業績を向上させた、あるいはそれに近い効果を得た、という話をほとんど聞かない。

機械学習やAI等、IT技術の発達により、「取得したデータから傾向を導き出すこと」は容易になり、また精度も飛躍的に上がっているが、本来重要なのは、そもそも何のために分析をするのかということ、すなわち、例えば「売上や収益を向上させるために重要な要素は何なのか」などと言った、本来の目的を明確にし、その目的を達成させるために必要なデータの取得および分析方法、そしてアウトプットの仕方を定めることとなる。

しかし、ほとんどの企業において「データマイニング」や「データサイエンス」と言った膨大なデータを分析するという手段にばかりいってしまい、成果の出ないデータ活用となってしまっている。

また、数値の見える化についても同様で、BI ツールなど、様々な数値を見える化する業務支援ツールが出ているが、そういったツールやシステムを導入する前に「マーケティング指標や事業推進するための指標として何を見るべきなのか」を定め、そのアウトプットはどうすべきなのかを定める必要がある。

このように、実際にデータを分析する「データマイニング」や「データサイエンス」の前に、マーケティングおよび業務の目的を達成させるためのデータ設計、すなわちデータマネジメントが重要となる。

#### 2.5.4 データ分析の精度はデータの収集で決まる

データ分析を実施するにあたって、定義した分析方法に基づき、それを実施するためのもととなる「数値データ」を正しく集めることが分析結果の精度に大きな影響を及ぼす。

数値データが、精度の高いものであればあるほど、データ分析の精度も上がり、理想の姿を実現させるための計画の精度が高まり、早い効果を促すのだ。

一方、準備すべき数値データに抜け漏れがある場合、「現状」の強みや課題を正しく導き出せない可能性がある。方向性は合っていたとしても、少なくとも粒度が荒く、実効性が乏しくなってしまう可能性がある。

データ分析全体を料理に例えてみよう。

例えば三ツ星レストランで出せるレベルのカレーライスを作るということを目的にする。これがデータ分析で言う「目的の明確化」に当たる。

その目的を達成するために必要な材料や道具、人材、作り方等を洗い出す。これが「仮説の洗い出し」だ。

そして、実際にその仮説に基づいて三ツ星レストランで出せるレベルのカレーライスを作るための方法をレシピに落とし込む。これが「分析方法の定義」になる。

レシピに落とし込んだら、実際にシェフを探したり道具や材料を集める。これが、「データの収集」に当たる部分だ。三ツ星レストランで出せるレベルのカレーライスの作り方をレシピに落とし込めたとしても、実際にお米やジャガイモがなければカレーライスは作れない。あるいは材料がすべて揃っていたとしても、野菜類が虫食いだったり泥がついたままだと美味しいカレーライスは作れないだろう。

このように、「データの収集」において、定義した分析方法に基づいて、収集するデータが抜け漏れなく揃っているのか、より細かい粒度で集められるかどうかはその後の「データ分析」における精度の高さを決定するのだ。

特に、顧客情報や商品情報に当たる「マスターデータ」については注意が必要だ。

顧客情報であれば、法人顧客の場合は企業名や業種、規模、役職など、個人顧客の場合は性別や年齢、住まいなど。商品情報であれば、カテゴリやブランド、仕入先など。これらの情報がプロフィール情報として登録されていることが多いが、これらの情報に抜け漏れ、ダブリがないことがとても重要となる。例えば、法人顧客の情報において、同じIT 業態の企業であるにも関わらず、A 社は「システム会社」、B 社は「IT 会社」と登録されていることや、同じ会社なのに、担当者によって(株)○○○○や株式会社○○○○と、登録名が異なっていることはよくあるのだ。これではデータ分析する前にデータを整理するのに時間がかかってしまう。そのような企業は実はとても多い。

そしてそのマスターデータを作るうえで最適なシステム構成になっているのかもよく確認しておく必要がある。システムで難しければオペレーションも含めて検討が必要だ。

データ活用の威力を最大限引き出すためには、マスターデータを抜け漏れなく収集することが重要となる。むしろ、マスターデータさえ揃っていれば、その後の「データ分析」はいかようにでもなると言っても過言ではない。

#### 2.5.5 データ分析のポイント

そして、集めた数値データを使ってデータ分析を進めていく。

データ分析を効率よく進めていくにあたって大切なことは、大きな傾向から掴んでいくことだ。

例えば、目的が売上増加であった場合、現状の売上を構成している要素にどのような問題があるのかをデータ分析

から導き出すことが必要となる。

例えば、取引先ごとの売上の差について分析する場合においても、まずは企業全体での売上推移の増減、その上で売上増加している取引先と売上減少している取引先を分類し、売上が減少している取引先の特徴は何か、といったように、大きな状況の傾向から掴んで徐々に仮説を絞り込んでいく。

そのうえで、取引頻度が減少しているのか、1回当たり取引金額が減少しているのか、商品やサービスの差、営業担当者の差といったように、細かく分析していくのだ。

そのためには、先ほど説明した(2)仮説の洗い出しにおいても、ロジックツリーで大きな傾向の仮説から順番に整理することが大切となる。

「新規取引先を獲得するための販促施策が弱い」と言った仮説が出ている場合、自社と競合企業の販促施策の違いを分析しようとなるかもしれないが、その前にそもそも新規取引先が少ないのかということや、その前に取引先単価ではなく取引先数が足りていないのかを、定量的に把握することが必要となる。

もし新規取引先が少ないことが、全体の売上を伸ばしていくためのアクションとしてインパクトが小さい場合、「新規取引先を獲得するための販促施策が弱い」ことに対するアクションの効果はあまり出ないだろう。

もちろん最終的には「新規取引先を獲得するための販促施策が弱い」ことを改善する具体的なプランにまで落とし込むことも必要なのだが、そもそも新規取引先が少ないのか、それ以前に取引先数は足りていないのか、その場合どの程度足りていないのかを明確にすることが重要だ。

データ分析をする際には、このように大きな傾向から捉えていくことが必要となる。

#### 2.5.6 分析で終わらせない、戦略・施策構築までがデータ分析

データ分析により明らかになった「理想の姿」と「現状」のギャップである問題の根本的な原因。

最後は、これら定量的に明確になった根本的な問題を改善することで得られる成長機会を整理する。

成長機会も、今まで行ってきたデータ分析から導き出された「理想の姿」と「現状」のギャップである問題の根本的な原因から導き出される。

例えば、十分な新規取引先が取れていないという分析結果が出たのであれば、「認知／集客不足」が解決すべきポイントとなるし、営業所や営業担当者によって生産性に差が出ているという分析結果が出たのであれば、「生産性の低い営業所あるいは営業担当者の発生」が改善するポイントとなる。

改善ポイントは一つであるとは限らない。企業によっては3つ、4つ出てくるだろう。

それら出てきた改善ポイントをどう改善していくのかを考えていく。

その際にもデータ分析の結果を活用する。

「認知／集客不足」の原因が、他社と比較して広告宣伝やメディア露出の不足だとすると、「TV、雑誌等メディアを活用した継続的な販促策実施による認知度向上」が一つの改善方法になるかと思うし、「生産性の低い営業所あるいは営業担当者の発生」の原因が、ルール化されていない営業プロセスにあるとすると、「基準となる営業プロセスおよび管理方法の構築」や「新規営業担当者でも売れる商品・ソリューション開発」などが改善方法になってくる。

改善方法を導き出す“原因”についても、データ分析から洗い出されるものとなる。

すべてはデータ分析を行うことにより、「理想の姿」に向けた改善方法が導き出され、それこそが今後の成長機会へとなるのだ。

売上・利益を上げるという目的のための研究開発やマーケティングの効果を最大限引き出すため、正しくデータ活用をしていただきたい。そうすることで、必ず目的は達成できるはずだ。