

企業のデータ活用の高度化に向けて —アナリティクス専門組織の必要性—

データ活用の高度化には、ビジネス、分析、システムなどのさまざまな専門性が必要である。これを一部の担当者、組織だけでカバーしようとするために、必要な分析体制を確立できず十分なデータ活用を行えない企業が少なくない。本稿では、企業のデータ活用の現状と問題の構造を整理した上で、組織としてデータ活用に取り組むための方法について考察する。

データ活用への期待

企業内外に存在するさまざまなデータを有効に活用し、企業経営に役立てていくことへの関心が高まっている。近年のITの進歩に伴って、企業が活用可能なデータの種類は急速に広がった。また、大量のデータを処理するために必要なハードウェアの性能も日々向上し続けている。これらのことを背景として、さまざまな業種の企業がデータ活用の高度化に取り組むようになった。

野村総合研究所（NRI）は2012年8月に、売上高200億円以上の日本企業を対象に、ビッグデータの活用に関するアンケート調査を行った（図1参照）。この調査で、ビッグデータの活用を組織的な（全社レベル、部門・部署レベル）検討課題と考えている企業が約6割に上った。また、顧客情報が集中する金融業、流通業だけでなく、幅広い業種の企業がビッグデータの活用を検討中であることが明らかとなった。企業のデータ活用への期待は今後ますます高まっていくであろう。

データ活用は試行錯誤の段階

データ活用に対する期待が高まる一方で、

十分に活用できていない企業も少なくない。前述の調査では、ビッグデータ活用が有望な領域（用途）と、実際にその領域でデータを活用しているかも聞いている。その結果、どの領域でも、有望と答えた割合と活用中と答えた割合には大きな隔たりがあった。例えば、有望という答えが67%と最も多かったマーケティング領域でも、実際に活用中と答えたのは26%にすぎない。有望と考えてはいるがデータを活用できていない企業が多いということは、各社のデータ活用がまだ試行錯誤の段階であることを意味している。

データ活用上の問題点

では、データを活用する上でどのような問題があり、どのように克服すべきなのだろうか。データ活用を阻んでいる要因は以下の3点に集約される。

①多様なニーズが存在

企業内にはさまざまなデータ活用のニーズが存在する。商品企画部は商品開発への活用、物流部門はSCM（サプライチェーン管理）の最適化、人事部は労務管理の高度化、生産部門は設備メンテナンスの向上などにデータを活用したいと考えている。このようなデー

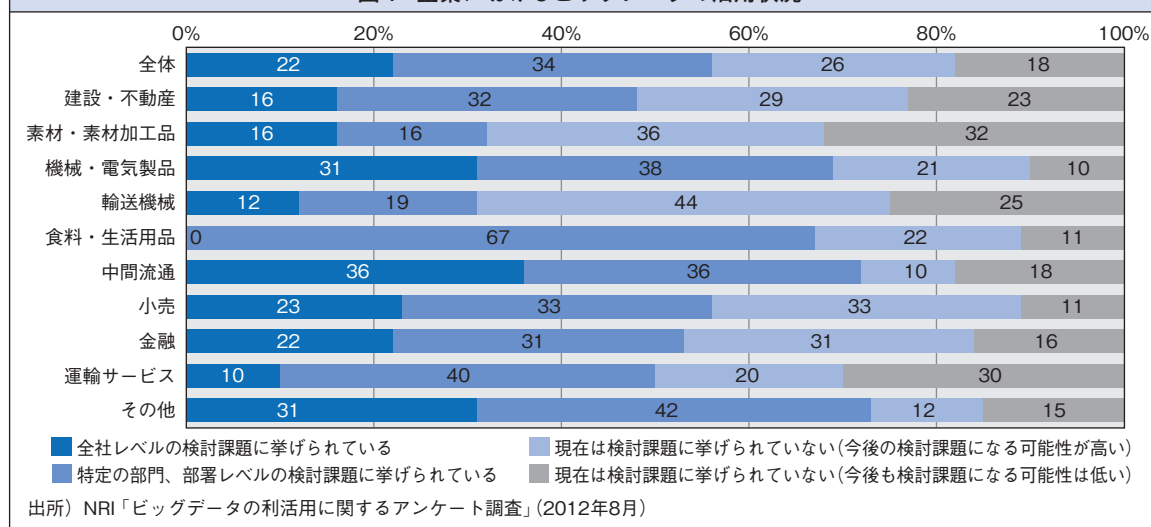
野村総合研究所
コンサルティング事業本部
経営情報コンサルティング部
上級コンサルタント

名取滋樹（なとりしげき）

専門はマーケティング・ブランド
戦略策定、ビッグデータ活用



図1 企業におけるビッグデータの活用状況



タ活用ニーズの広がり、裏を返すと、さまざまな部署でデータ活用の高度化が課題になっていることを意味している。

②複数の専門性が必要

データ活用にはさまざまな専門性が求められる。例えば、社内の各システムから必要なデータを収集し、分析できるように整備し加工するためにはデータベースに関する専門性が必要である。また、整備・加工したデータを分析するためには、多変量解析やデータマイニングなどに関する知識・技術が求められる。加えて、分析の前提となる仮説を構築するためには、業界や業務に関する幅広い知識を有していることも必要である。

③各専門性を兼ね備えた人材が不足

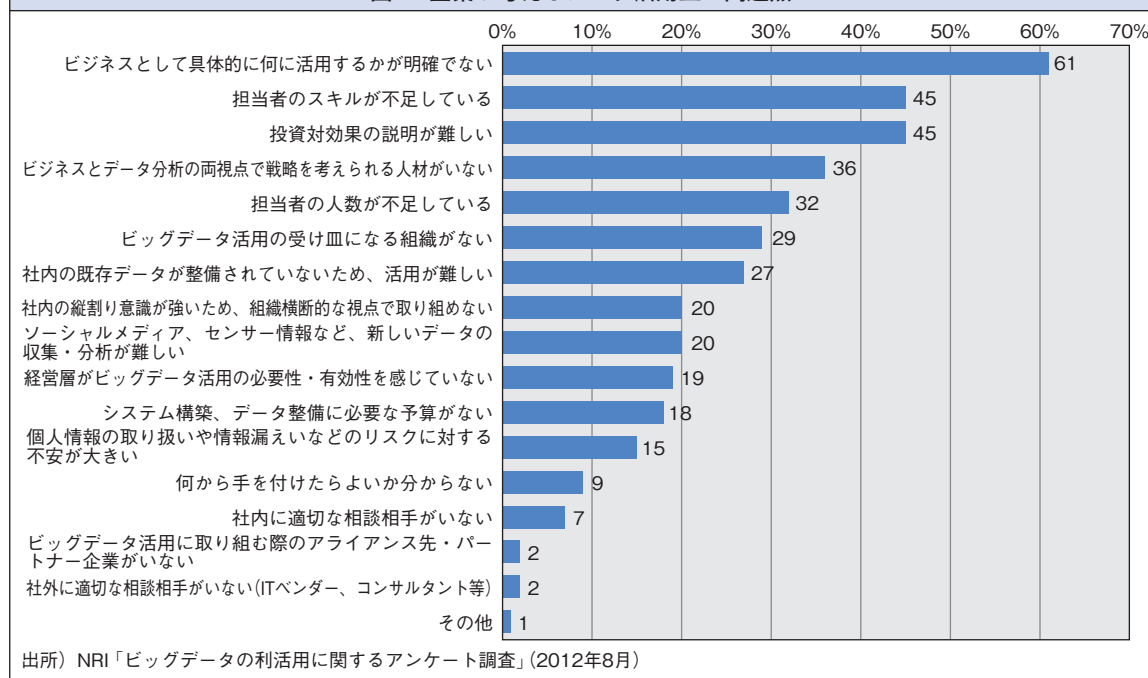
多くの企業において、上記のような多様な専門性を兼ね備えている人材を社内で見つけることは難しい。まして、各部署がそれぞれ

にそのような人材を確保することは現実的には不可能だろう。前述のNRIの調査でも、企業もデータ活用を進めていく上で人材の不足を問題と捉えていることが分かる（次ページ図2参照）。多くの企業が抱えている悩みの根幹は、データ活用を推進できる人材の不足と考えて間違いない。これに起因して、自社のデータ活用方法を描き切ることができず、結果としてROI（投資対効果）を十分に説明できないという現状が推察できる。

アナリティクス専門組織の役割

データ活用に求められる専門性は幅広い。そのため、これを1人の人材に求めることは難しい。しかし、必要な専門性を分解し、それぞれの専門性を持つ人材を社内から集め、組織として対応することは可能である。データ活用を高度化するためには、このようなア

図2 企業が考えるデータ活用上の問題点



ナリティクス専門組織の設置が有効である。

情報システム部門あるいは事業部門を母体として、組織横断的に必要な人材を集め、専門組織を組成していくべきである。必要な人材は、社内システムやデータベースの専門家、分析の専門家、事業についての理解が深い人材の3タイプである。組織の規模は、最初は小規模で構わない。プロジェクト形式でスタートし、成果を検証しながら徐々に拡大していく進め方が現実的である。

アナリティクス専門組織は、社内の各部門と連携しながら、会社を成長させていくために必要な分析テーマを吸い上げる。さまざまな分析テーマをリストアップした上で、経営との合意を踏まえ、取り組みの優先順位を付

ける。取り組むことが決まった分析テーマについて分析要件の整理を行った上で実際の分析作業に入る。

アナリティクス専門組織の設置には3つのメリットがある。

①必要な専門性を確保できる

上述のとおり、データ活用に必要な専門性を組織として確保できることが最大のポイントである。専門家を集めるに当たり、外部ベンダーも有効に活用すべきである。特にアナリティクスの専門家は社内不足していることが多い。自前主義にこだわって取り組みが遅れてしまうことは避けるべきである。

②現場とのつながりが業務改善を容易にする
データ分析の結果を生かすのは、最終的に

は人である。組織横断的に集められた人材は、それぞれ出身部門とのつながりを持っている。このつながりは、データ分析の結果を現場の業務改善につなげていく上で有効に機能する。

③全社的な貢献が可能

分析機能に特化した組織として設置することで、社内には存在するさまざまな分析テーマに対応することができ、結果として全社に対して貢献することが可能となる。

アナリティクス専門組織の活動のポイント

最後に、アナリティクス専門組織を有効に機能させるためのポイントを整理したい。

(1)分析テーマの提案機能を備える

アナリティクス専門組織が陥りやすい問題は、事業部門から依頼される集計業務の負荷が増大するために、本来、取り組むべき全社の重要分析テーマにリソースを配分できなくなることである。そのため、分析業務の効率が低下し、能動的な分析提案が不足することにもなる。

これを補うためには、現場のニーズを理解することに加えて、常に新しい知見を得ることにより、能動的な提案機能を強化することが必要である。それには、外部ベンダーからの情報提供、学会、研究機関との連携を通じて、最新のデータ活用の考え方を幅広く収集し、自社の業務に取り入れる方法を常に検討していくことが有効である。

(2)事業部門の教育機能を備える

アナリティクス専門組織が軌道に乗ると、定型的な帳票の作成や追加的な集計業務への対応が増加するため、上で述べたような分析業務の効率低下が起きやすくなる。事業部門から頼られること自体は望ましいが、それによって新しい取り組みにリソースを割けなくなると、最終的には事業部門の集計部隊と見なされてしまう。

重要なのは事業部門に対する教育機能を備えることである。アナリティクス専門組織は、組織横断的に重要度の高い分析テーマに取り組み続けるべきである。そのため、取り組みが完了した分析テーマに関しては、必要なノウハウを事業部門と共有し、可能な限り現場に分析業務を移管していくことが重要である。

(3)成果の出やすい領域から取り組む

新組織を設置する場合、どうしても短期的な成果が求められる。そのため、最初にどのテーマに取り組むかは特に重要である。それは成果が分かりやすいテーマ、全社的なテーマである。これらのテーマを複数選ぶこともよいだろう。

今後、各社が取り組みを本格化していくデータ活用においては、全社的な視点に立って情報システム部門と事業部門が連携し、必要な体制を整備していくことが重要になっていくであろう。 ■