

第22回・データ利活用の推進

株式会社 NTTデータ経営研究所

金融政策コンサルティングユニット

エグゼクティブスペシャリスト

上野 博

本シリーズではデジタル化の潮流についてテーマごとに論じていく。第22回は、「データ利活用の推進」について考える。デジタル化されたプロセスからは大量のデータが生成される。それを分析することで様々な気づきが得られ、プロセスの改革や、新しいビジネスの創出につながる可能性が生まれる。その出発点として、本シリーズ第8回で述べたように、「組織を挙げてデータと分析を重視する文化を育むことと、データを使って解くべき問題を見つけること」がポイントとなる。

1 データドリブンとは

「データドリブン」という言

大きいのだが、そこはOJTという形式で、徒弟制度的に個別品質を引き上げていくアプローチがとられてきた。そのため、営業プロセスを管理・標準化して、全体の品質を標準化して底上げする取り組みはあまりみられなかった。

これらはいずれも、組織文化として深く根付いている。そのため、データドリブン組織へと変革していくためには工夫やきっかけが必要になる。どのようなアプローチが考えられるだろうか。

3 数値による「見える化」を進める

DXは一般に、(1)デジタル化(紙や手作業のデジタル化)、(2)デジタル化(業務プロセスのデジタル化)、そして(3)デジタルトランスフォーメーション(新たな価値の創出)という3つの段階で説明される。しかし、筆者は最初の段階の前に(0)デジタル化(現行作業やプロセスの見える化)が必要な場

図 DXの実現ステップ

段階	D0	D1	D2	D3
名称	ビジュアライゼーション (見える化)	デジタル化 (データ化)	デジタル化 (業務のデジタル化)	デジタル トランスフォーメーション (デジタル変革)
デジタル化区分	デジタル化準備	デジタル化		
業務・事業区分	現行業務・ビジネス			新業務・ビジネス
内容	対象(顧客/プロセス/活動)の見える化 (+数値化)して 変革の焦点を明確化	・アナログ・物理データの デジタルデータ化 ・データの取得・蓄積	個別業務(活動/ プロセス)のデジタル化	・組織/全体業務・プロセスの デジタル化 ・新たな価値創出やビジネス モデル変革の実現
効果	対象の実態とデジタル化 の領域・効果の 見える化が可能	紙や手作業の介在を なくすることで大きな 効率化が可能	非効率作業が排除 されることで 付加価値創出が可能	(低コストで)新しい 収益源の創出が可能

前述のマーケティングを例に

合があると考えている(図参照)。DX段階の(1)~(3)では何らかのツールなどの導入が必要となるが、(0)段階ではツールは不要であり、その代わりに現状の調査・分析を行って、数値によって可視化することがポイントとなる。

2 金融機関はなぜ「データドリブン」でないのか

金融機関はIT化が進んでおり、大量の顧客属性データや取引データを有しているが、データ利活用が必ずしも得意ではないと言われる。なぜだろうか。よく引き合いに出されるのが、

葉がよく聞かれるようになった。データドリブンとは、データとその分析に基づいて判断をしたり、アクションを起こしたりすることである。データの種類は判断・アクションの対象によって様々で限りなくある。金融機関の内部にあるデータに加えて、デジタル時代になって入手・活用可能なデータの種類と量は爆発的に増加しており、その利用可能性は幅広い。

文系大卒が中心の組織であり、統計学的な素養を持つ人材が少ないという議論だ(注・従来から数学の学習課程では高校2年までに確率・統計を学ぶことになっており、文系でも平均、標準偏差や正規分布等の基礎的な概念には触れる機会はある。また2022年度以降の新学習課程では、高1でデータ分析を学ぶようになっていく)。

しかし筆者は、むしろ金融機関が長年育んできた文化の影響が大きいと考えている。例えば金融機関での数字は、主に「個」をみるために使われる。つまり、個々の企業や個人の信用力の判断に数値や比率を使用する。また営業は、目の前の個々の相手に対して商品やサー

とすると、まず現在のシステムや顧客調査から得られたデータを分析して、顧客のセグメンテーションを行う。営業活動の場合には、営業活動の構成要素を種類別に分類して、それらにどの程度の時間が費やされているかを調べる。こうして得られた結果を、顧客層別の販売実績や、営業担当者のパフォーマンスと突き合わせてみると、何らかの特徴が見えてくるだろう。そこから、「ここがうまくいっていないらしい」という問題意識や「こうすれば業績や効率の向上につながるそうだ」といった仮説が生まれる。これがデータドリブン思考の始まりとなる。本部業務活動にも、営業活動分析と同じ手法が適用可能だ。

4 現場を起点にデータドリブンを進める

滋賀大学データサイエンス学部の河本薫教授は、以前在籍していた大阪ガスで、データ分析の組織を立ち上げている。その経験は、同教授の著作「最強のデータ分析組織、なぜ大阪ガスは成功したのか」(日経BP)

ビスを販売する活動である。いっぽうマーケティングでは、顧客を「群」としてとらえて同じ特徴を持つ層(セグメント)に切り分け、対象顧客層を明確にしたうえで、それに対する効果的な商品・サービスの届け方を試行錯誤していく。長年にわたって営業に特化してきた金融機関は、概してマーケティングが不得手であり、現在でもこの分野に長じたプレイヤーは多くない。

また、取り扱う対象が金融サービスであることも影響しているだろう。製造業の製品は有形で、購買した顧客の手元で設計どおりの機能・性能を発揮することが求められる。メーカーはそのために不良品率を低下させ、コスト削減のために製造過程での歩留まり率を高めようと、プロセス上で様々な統計的品質管理を行う。一方、金融機関の商品・サービスは無形であり、システムを通じて提供されるため、品質は一律である。実は、提供プロセスを担う営業担当者の活動品質のバラツキは

に詳しく書かれている。データ活用の試行錯誤を繰り返す中で、ユーザー部門の問題をデータ分析によって解決することをきっかけに、組織内にデータ活用を広めることに成功している。

同書と同じく、最初は小さく始めて拡大していくアプローチが望ましいだろう。データ分析の専任チームを立ち上げて、前述のようなテーマを選定して「見える化」分析を行う。その結果を現場にフィードバックすることで、現場の気付きが誘発され、データ分析の効果を理解してもらうことができる。これを複数部門で行っていけば、組織全体のデータ活用の有用性に対する理解が高まり、現場発でより多くのデータ分析課題が出てくるようになるだろう。また、分析プロジェクト数が増えるにつれてデータ活用人材の数も増加し、現場にも担当者を置くことができるようになる。

今回は今回の続編として、データ利活用のスキルや人材育成について述べる。