

データ分析こそ大企業に勝てる「戦略」だ

データサイエンティスト
松本 健太郎

「デジタルはわからない」
はもったいない

DXや生成系AIが世間を賑わせている昨今、どのようなビジネス業態であっても、デジタル化は避けては通れません。

筆者は、8年ほど前にモンゴル旅行でゲル（移動式住居）に宿泊したことがあります。およそ近代化されていない建屋でしたが、住民はほぼ全員がスマホを持って

データサイエンスとは、数学やプログラミングなどの理論を活用して、データ分析を行ない、有益な洞察を導き出すもので、コスト削減や業務効率化などに幅広く活用できます。中小企業が、データサイエンスの視点を採り入れるためのポイントを解説します。

第1回 データ分析こそ大企業に勝てる「戦略」だ

- 第2回 問題・問い・仮説を完全にマスターせよ
- 第3回 解像度を高める思考法①原因と結果
- 第4回 解像度を高める思考法②具体と抽象
- 第5回 観察力が分析の結果を左右する
- 第6回 仮説をいち早く遂行するには？

が必要だから」と、敬遠する組織がいまだに多いようです。

データ分析は、大量のリソース（ヒト・モノ・カネ）が必要で、巨大資本を持つ大企業にしか向いていない、と思われがちですが、これは大きな誤解です。

データ分析は、「この通りに進めば、大きな失敗をせずに意思決定を下せる」と言える一連のプロセス（工程）に過ぎません。

筆者は何百回とデータ分析を試行した結果、問題を探す、問いを立てる、仮説を見つける、プログラムを処理する、結論を出す、意思決定をくだす、この6つのプロセスに辿り着きました（図表1）。

リソース（ヒト・モノ・カネ）は、あくまで意思決定までの時間を短縮する（このプロセスを早く済ませる）ための材料に過ぎません。したがって、「大企業向け」というのは誤った認識です。

むしろ、データ分析を使いこなし、自社の「強み」に育て上げれば、大企業に打ち勝てる戦略になります。

本連載を読んで、データ分析にまつわる誤解を解き、「じゃあ、やってみようかな」と気持ちを切り替えてもらえれば幸いです。

「データ」への誤解

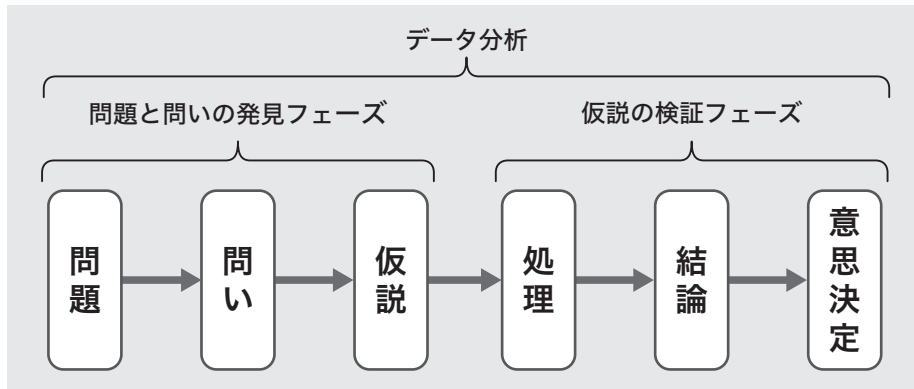
データ分析は「プロセス（工程）である」と話すと、決まって「でも、数学は苦手です」「プログラミングもできません」と返されます。データ分析を「優秀なデータサイエンティスト（専門家）が必要」と誤解するのも、プロセスの1つである「処理」にのみ目を向けているからです。

誤解の根底にあるのは、データⅡ「数字」という認識です。日本産業規格（JIS）では、データを「情報の表現であって、伝達、解釈または処理に適するように形式化され、再度情報として解釈できるもの」と定義しています。

「データ」と聞くと、どうしても「数字」が浮かびますが誤解です。認識の齟齬をきたさず、伝達、解釈、処理に適した表現の1つが「数字」であるに過ぎません。「言葉」も「映像」も「音楽」も「データ」なのです。

ただし、日常に溢れているそれらすべてがデータとは言えません。データの定義にも書かれた「情報の表現」であることが必要です。

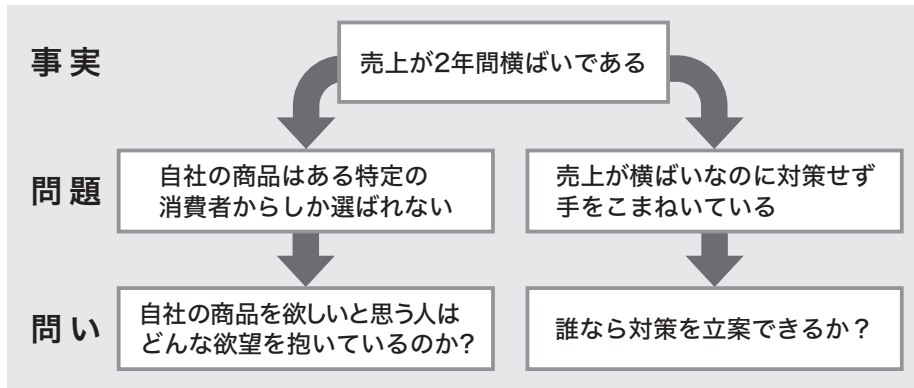
図表1 データ分析の6つのプロセス



日本産業規格では、情報を「事実、事象、事物、過程、着想などの対象物に関して知り得たことであって、概念を含み、一定の文脈中で特定の意味をもつもの」と定義しています。

たとえば、「400億」だけなら数字ですが、「400億の男」

図表2 事実の捉え方で「問題」は変わってくる



と少し言葉を追加するだけで特定の意味を持つようになります（詳しくはGoogleを使って検索してみてください）。一定の文脈で特定の意味を持つ対象物の表現が「データ」であり、もっとも利用されている手段の1つが「数字」に過ぎないのです。

「問題」に気付くべし

データ分析のプロセス（工程）は「問題」から始まります。何が問題なのか、何を問題とするかで、意思決定の内容も行動も変わります。

ちなみに、ドラッカーは著書『現代の経営』で、「重要なことは、正しい答えを見つけることではない。正しい問いを探すことである。間違った問いに対する正しい答えほど、危険とは言えないまでも役に立たないものはない」と述べています。

たとえば、工場作業向け衣服・関連用品を販売する株式会社ワークマンは、顧客層とは異なる人たちが商品を買ってくれる出来事を「問題」だと捉えて、「なぜ買ってくれるのか?」を繰り返し調べ、「商品を変えずに売る相手を変える」ことで売上を大きく伸ばしました。

ほかに、粘着テープの製造・販売を行なうカモ井加工紙株式会社は、実用品である工業用マスキングテープを、生活を彩り作品を飾るマスキングテープとして利用する消費者を「問題」として捉え

ました。「なぜ買ってくれるのか?」を繰り返し調べ、「商品により洗練させて売る相手を変える」と意志決定をすることで、売上を大きく伸ばしました。

起きた出来事に対して、なぜそうなっているのか、何が引き起こしているのかを考えるのが「問題」プロセスです。図表2のように、「売上が2年間横ばいである」という事実に対して「特定の消費者にしか選ばれていない」ことを問題だと考える経営者もいれば、「2年間も横ばいに甘んじている」ことを問題だと考える株主もいるでしょう。

「何を問題とするか」は、人間の観察力であり、長年の経験と勘であり、マニュアル化が難しい領域です。データは「売上が2年間横ばい」という事実を教えてくれるが、「○○が問題である」とは教えてくれません。問題を定義するのは人間です。

大企業がどれだけの資本を持つかが、「問題の定義」だけはヒトに依存します。1人の「見方」が、1万人企業を打ち負かすこともできるのです。問題の捉え方については、次回以降も繰り返し説明していきます。

まづもと けんたろう 法学部卒業後、データサイエンスの重要性を痛感し、多摩大学大学院で学び直し。現在はグロースXにて執行役員を務める。政治、経済、文化など、さまざまなデータをデジタル化し、分析することを得意としている。