

時代が求めるデータ活用の在り方 組織全体でデータ主導の意思決定を実践する データドリブンマネジメントの威力

「データドリブンマネジメント」は、データを徹底的に活用することで企業価値を最大化する概念である。これを全社で実践して効果を上げる方法を、事例を交えて語る。

社内外のデータを活用して意思決定につなげる「データドリブン経営」に注目が集まって久しいが、実現できている組織はそう多くないだろう。

経営ダッシュボードの構築や、セルフサービス BI 向けのデータ分析基盤の整備といった施策が注目を集めたこともある。しかし、これらの施策は企業のバックオフィス系情報システムに記録されたデータに関する、専門的なノウハウを持つ技術者のリソースが十分にあることが前提となっているケースが多く、ビジネスのあらゆる局面でビジネスの視点でデータを活用して意思決定を進めるデータドリブン経営の希求には十分に応じられていない。

この問題に対する一つの答えが「データドリブンマネジメント」という考え方だ。単なる言葉遊びではなく、従来の「データ活用」の概念を超えた挑戦を可能にする全く新しい技術がそのコンセプトの基礎となっている。組織そのものの在り方や文化を変えるポテンシャルを持つとされるデータドリブンマネジメントと、それを実現する技術やノウハウについて、多くの組織のデータ活用をけん引してきた富士通に取材した。

「データドリブン経営」にまつわる誤解

「不確実な時代の潮目を読むためのデータ分析」は今までのデータ分析と何が違うのか。富士通において顧客のデータドリブン経営へのシフトを支援する専門組織が Uvance 本部だ。同社がこれまで顧客に対して提供してきたデータ活用のノウハウや、富士通グループの社内実践で得た新たな知見を取り入れながら、コンサルティングからテクノロジー採用支援、ソリューション開発支援までを手掛ける。

富士通は、自社の DX を推進する中で、データドリブンな組織への転換も進める。事業のあらゆる場面でデータ主導の意思決定を取り入れるべく組織作りやシステムの導入を進めてきた。既に社内には 300 件を超えるプロジェクトが立ち上がっている。

富士通が社内実践で得た知見と成果を「データドリブンマネジメント」というコンセプトに集約し、データドリブンな

組織への転換を包括的に支援する体制も整える。同社は「日本のほとんどの企業がデータドリブン経営につながる施策を十分に実践できていない」と指摘する。「その原因は、データドリブン経営という言葉が誤解したままにある」というのが富士通の見解だ。

データ主導の意思決定は、実務現場から経営層までの組織全体で実践することが重要だ。しかし、長くデータ活用に取り組んできた企業ほどデータドリブン経営という言葉の意味を誤解しがちだという。同社によれば、経営コックピットの構築や定型的なレポート用の BI を整備するという経営領域の IT 化で済ませてしまっている例は少なくない。

データがビジネスそのものの価値を決める時代になりつつあることから「経営だけでなく実務部門の活動にもデータに基づく意思決定のプロセスを求めるべきだ」というのが、データドリブン経営の基本的な考え方だ。静的な「業績データの

データドリブン経営を実現する富士通のアプローチ
お客さまの目的達成のために、最もインパクトのある仮説をデータから導き出します

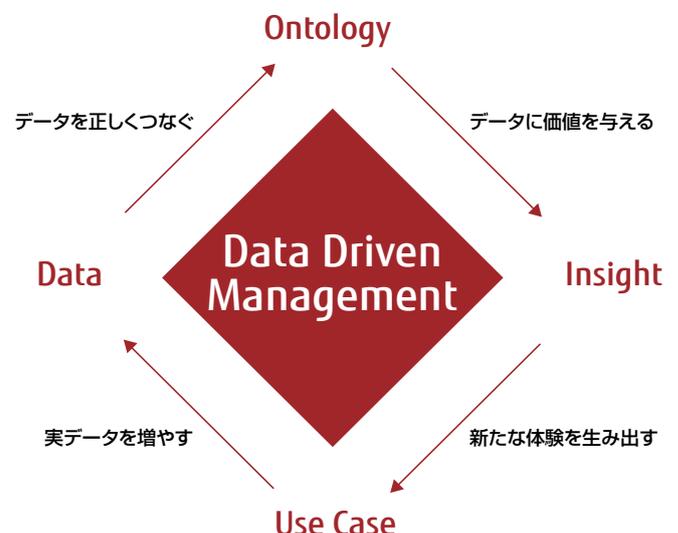


図1 データドリブン経営を実現する富士通のアプローチ

閲覧」ではなく、部門マネジメント層が自らデータを使って仮説検証を進め、実務課題の解決を目指した施策を実行するような「動的にデータを活用する」組織風土の変革が必要だ。「データドリブン経営」よりも「データドリブンマネジメント」という呼称の方がより本質を突いていると富士通では考えている。

より良い施策とは何かをあらゆる領域で検証し、その価値を共有して多くの人々が課題の解決に積極的に参加できる組織を目指すことこそが、データドリブン経営の本質ということだ。

データ分析基盤の整備を急ぐには 脱「Excel リレー」が最低条件

データドリブンを推進する上で、企業はどのような課題を抱えやすいのか。

国内外にグループ企業が広く事業を展開している場合、各社のシステムが異なる状況ではデータもサイロ化し、グループ視点でのデータ活用がままならない状態になる。グループ全体のパフォーマンスを把握するために、各社から財務系のデータを中心とした共通的な情報を簡易ツールで集める「Excel ファイルリレー」が始まるだろう。

しかし、これらの情報は目的が限定的で、活用も限定的になりがちなので、長期的には、大きな投資を伴うバックオフィスシステムの再構築によるデータの一元化も考えられるだろう。しかし、海外のグループ会社のシステムは進出先の法規制や商慣行に縛られるため、データの一元化を狙ったシステムの再構築は困難を極める。

こうした課題を打破し、データドリブン経営を実現するためには、意思決定に必要な情報にすぐにアクセスできる『知覚系』システム（一昔前の概念で表現すると情報系システム）を複数の最新技術を組み合わせることで整備する方法が有効だ。

近年はこうした組織内の課題だけではなく、気象や人口動態などの外部のオープンデータを、店舗在庫の適正化や販売予測分析に活用する動きが当たり前になってきた。また、企業は規模が大きくなればなるほど社会の公器としてよりフェアな経営を求められる時代になっており、グローバルな法規制への対応方針や順守状況について、より詳細な情報開示を迫られる事が想定される。

例えば、欧州やコモンウェルス(豪州などの英連邦国)の国々を例にとってみると、他の地域に先んじて人権に関する法整備が進んでいる。

これらの国々で事業やサプライチェーンを展開するグローバル企業は、自社の事業やサプライチェーンにかかわる人々の人権が確保されるための取り組みや体制を整備し、取り組みの有効性を開示することが求められる。その対策として、CSR 調達のガイドラインや、取引先への CSR 監査などの対応を進める企業が増えているが、これらの定着や順守の状況を把握するのに力を発揮するのが、証跡データの連携だ。

企業の情報システム間のデータ連携は、これまでも必要に応じて整備されてきたとする向きもあるが、今後問われるの

は、意思決定にかかわるさまざまなデータを社内外で速やかに連携することだ。企業が協業や共創を推進 (M&A など) するに当たり、効率化目的でのコーポレート系機能の統合や B/S、P/L 統合のテクニカルな部分に膨大な時間を取られてしまい、協業や共創の戦略的な部分の意思決定が遅れてしまうといったリスクは避けなければならない。意思決定に必要な情報の把握や連携に掛かる時間が短いほど、より俊敏な意思決定が可能となる。

データ活用のためのリテラシーや マインドを醸成する

データドリブンマネジメントを進める際に課題となるのが、データ活用に対する組織全体のリテラシーやマインドだ。

「勤と経験の方が頼りになるし、より早く行動に移せる」と考える経営者がいまだに多いが、世の中が不確実性を増して少し先を見通すのも難しくなる中で、次代のリーダーが事業運営で適切な勤を働かせるほどの経験を積む時間も確保できないと危機感を抱く経営者も増えている。

データドリブンマネジメントを実践している企業では、安定領域と成長領域とでメリハリを利かせた事業戦略を検討できる。安定領域のビジネスは、豊富なデータの蓄積があるため、それらを分析、類型化することで、将来の事業戦略に生かせる。実績の蓄積が少なく、難易度の高い成長領域の事業戦略に対して、貴重な経営者のリソースをシフトできるようになると富士通では考えている。

他方、データを自社に囲い込み、独占的に利用したいという欲求とも戦わなければならない。有用なデータは競争優位につながるため、多くの企業がプラットフォームを作って自社だけで管理したいと考える。しかし、そのようなマインドではデータ活用の幅を広げにくく、データドリブンマネジメントを推進する際に不利になることもある。

サプライチェーンにおけるデータの活用状況を見ると、これまでは発注者側が独自の形式でデータを占有するケースを多く見受けられる。これはデータの本来の力を十分に生かしているとは言えない。サプライチェーンにおけるさまざまなデータを（バックグラウンドの異なった）参加者のさまざまな観点で検討することで、より確実な成長戦略を選択する取り組みが重要となる。企業 1 社だけで先を見通すことはほぼ不可能であると考え、さまざまな企業が連携してデータを活用し、事業課題だけでなく社会課題を解決する時代に入っていることを忘れてはいけないと富士通は提言する。

データドリブンマネジメントの実践を助けるノウハウと キーテクノロジー

ここまでで説明してきたように、データドリブンマネジメントは組織のあらゆる場面でデータによる意思決定を促進する取り組みだが、その実践サイクルを速めるためのキーテクノロジーがある。富士通のデータドリブンマネジメント実践に

において技術的な核を担うのが、ツール間の断絶がなく、さまざまなデータソースを短期間で統合、可視化、分析できる統合型プラットフォームだ。

同プラットフォームは、一度デモを見れば今までのデータ活用ツールと全く違う可能性があることをすぐ理解できる。特にデータサイエンティストからの評価は高いようだ。ユーザーから「社内の DX プロジェクトで簡単なプロトタイプを作成したところ、そのシステムが業務に組み込まれて活用が進み、以前は把握するだけで数週間も掛かっていたデータが数日ですぐに見られるようになった」とのコメントが幾つも出てきたという。

この技術は顧客体験の改善にも役立っている。富士通グループでメンテナンス業務を担う企業は、基幹システムのデータと保守部品の在庫データを使って流通のプロセスを改善し、案件ごとの事業貢献度合いなどを詳しく把握できるようになった。ポイントは単なるデータ可視化ではなく、次のアクションを読み、事業に何が有用かを把握する一連の流れを高速で繰り返せるようになったことだ。事業部門と IT 部門の担当者が協力して素早く仮説を検証し、改善を繰り返すサイクルを回している。

また、富士通には製造におけるアフターサポート情報の活用や、原材料トレーサビリティ確保のベストプラクティスもある。

アフターサポート情報の活用では、サポート拠点から寄せられる不具合や修理対応などの品質報告書を蓄積し、テキストマイニングによって重要度の判定や類似の品質報告書を検索できる仕組みを用意する。サポート拠点に寄せられる顧客の声を集約し、品質管理や設計／製造部門課題が把握しやすい情報を提供することで、人的ミスの削減や生産過程における品質向上に役立っている。

・ [データドリブンマネジメント — 品質マネジメント](#) (外部サイトに移動します)

原材料のトレーサビリティは、企業の信用やブランド価値を高め、持続可能な社会への貢献度合いを顧客やステークホルダーに示すものとして重視されつつある。だが、生産者から消費者までの経路は国や経済圏をまたぐことも多く、その過程で複数の流通事業者や加工業者が介在することから情報の連携が難しい。生産者が詳細データを提供しても Excel

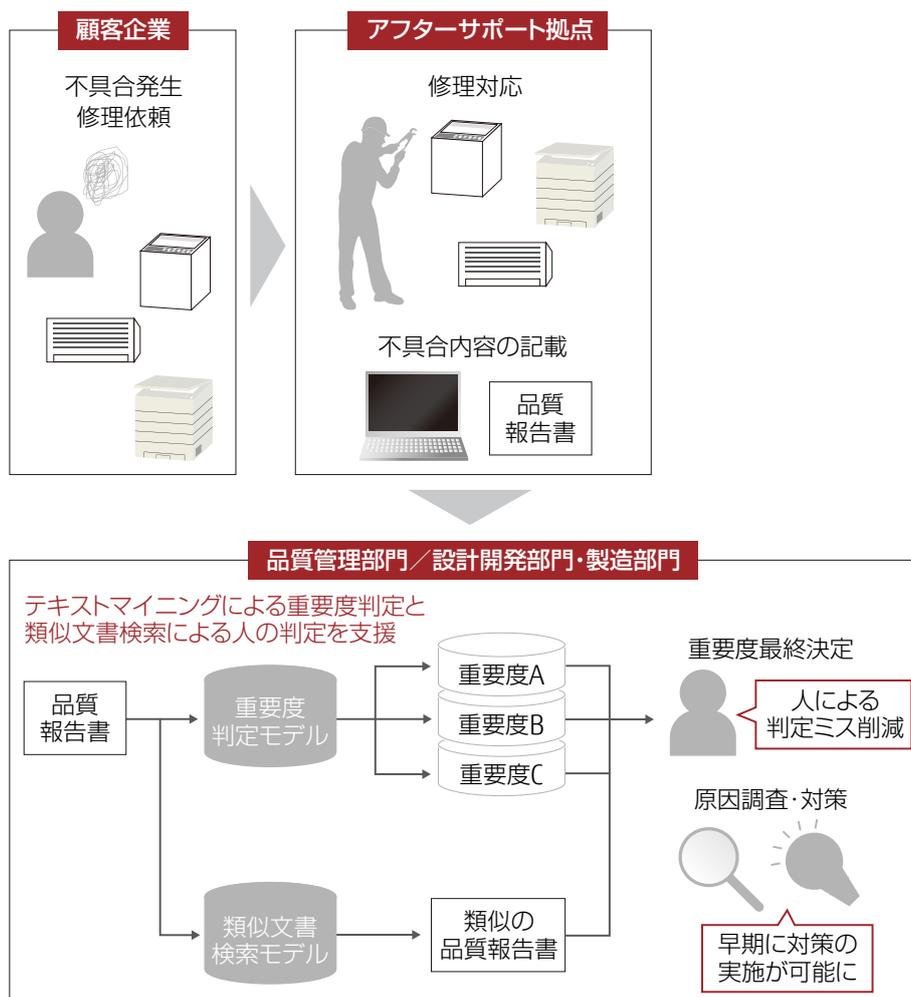


図 2 アフターサポート現場の報告書の自動解析による重要問題の早期対策

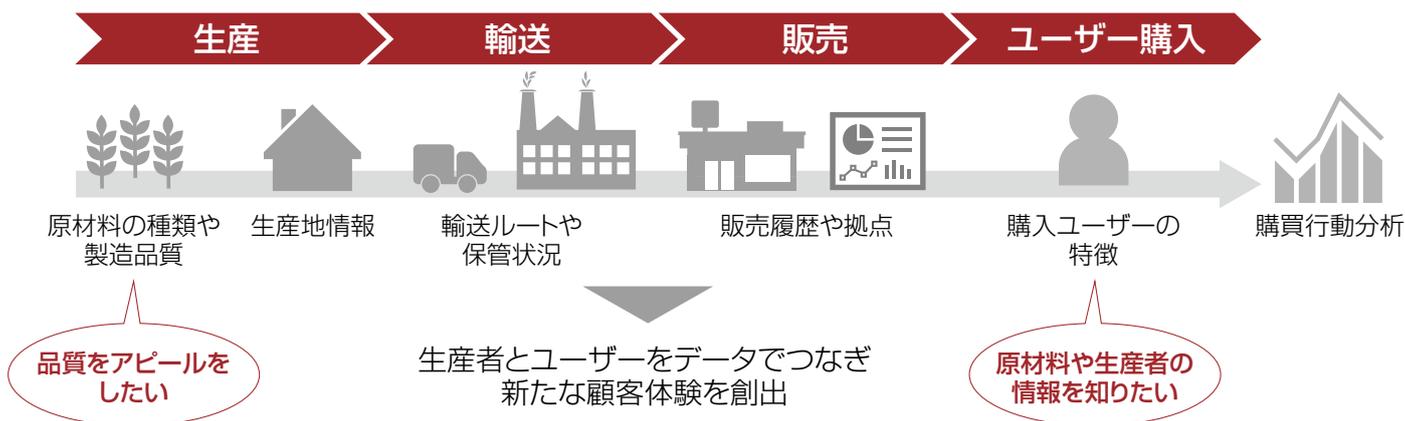


図3 生産者から顧客までを一つのプラットフォームでつなぎ、顧客体験を変える

帳票リレーなどが繰り返される間にデータが欠落しやすく、顧客が持つ商品がどの工場のどのロットで生産されたか、流通経路は船便か航空便か、製品当たりのCO₂排出量はどのくらいかといった情報をすぐに把握することは困難だ。

富士通はこの課題に対して、ブロックチェーン技術を使った企業横断型の分散データ連携基盤を提供する。個別の企業がIT投資をしなくても実践できる上、透明性を確保できる。さらに、消費者の手元にある商品についてもトレーサビリティを確保できるため、リユース、リサイクルといったサーキュラーエコノミーにつながる施策も実践しやすくなる。

- ・ [データドリブンマネジメント — トレーサビリティ](#) (外部サイトに移動します)

富士通は近年、自社の組織改革やDXの実践を積極的に進め、組織としての知見を顧客の業務改革支援に生かす取り組みを進めている。単なるITシステムの導入支援だけでなく、事業部門の実務担当者が経験を基に新たな組織文化を自ら作れるよう支援する。データドリブンマネジメントについても同様の支援体制を整えている。

前述の通り、既に富士通は社内でデータドリブンマネジメントに向けた約300ものデータ活用プロジェクトを進めている。企業の担当者が自社の業務課題を伝え、どのような解決策があるか問い合わせれば、データドリブン経営というやや抽象的な概念を実務レベルの実践に落とし込むヒントが得られるだろう。データを限りなく低コストで連携できるようになると、組織と事業運営がどう変わるのかを確認してみたいだろうか。

富士通のデータドリブンコンサルティングとは

富士通は、社内外での豊富なデータ活用プロジェクトの実績を活かし、お客様のデータドリブン経営を支援するための戦略策定から、戦略の実行を支えるテクノロジーやソリューションの検討・導入に至るまで、一貫通貫のサポートを提供しています。戦略コンサルティングやデータマネジメントコンサルティング、先端技術コンサルティングと、多彩なコンサルティングメニューをご用意していますので、ご興味のある方はぜひ、ご相談ください。詳細については、以下サイトをご覧ください。

<https://www.fujitsu.com/jp/innovation/data-driven/capabilities/consulting/>

※この冊子は、TechTarget ジャパン (<https://techtarget.itmedia.co.jp/>) に2021年9月に掲載されたコンテンツを再構成したものです。
<https://techtarget.itmedia.co.jp/tt/news/2109/24/news10.html>

お問い合わせ先

富士通コンタクトライン (総合窓口) 0120-933-200

受付時間 9:00 ~ 17:30 (土・日・祝日・当社指定の休業日を除く)

富士通株式会社 〒105-7123 東京都港区東新橋 1-5-2 汐留シティセンター

© Fujitsu 2022. All rights reserved. Fujitsu and Fujitsu logo are trademarks of Fujitsu Limited registered in many jurisdictions worldwide. Other product, service and company names mentioned herein may be trademarks of Fujitsu or other companies. This document is current as of the initial date of publication and subject to be changed by Fujitsu without notice. This material is provided for information purposes only and Fujitsu assumes no liability related to its use.