

ビジネスにデータを活かすためのアプローチ

松本健吾

データの活用に対する企業の意識は高い。しかし、システム化のスピードアップとコストダウンを追求しつつ、いかにデータの品質を確保するか、またデータの維持管理の負荷をいかに軽減するかなど、問題は多い。このような問題を解決し、データの活用を促進し定着させるためには、「データの可視化」という地道な活動を行うことが求められる。この活動は、単なるシステム改善・改革にとどまらない、業務の改善・改革活動そのものでもある。

さまざまな問題が残る データ活用

近年、企業は積極的にIT（情報技術）設備投資を行い、システム化を推進してきた。しかし、野村総合研究所（NRI）がCIO（最高情報責任者）を対象に行った調査によれば、こうしたITシステム基盤の整備も、一通り完了したと考えているところが多い。これを受けて、「IT化推進の基盤はようやく整った。今後はデータの、経営ないし事業への活用を注いでいく」と考える企業が増えている。

しかし、IT基盤が整ったからといって、データの活用がそのまま問題なく進んでいくわけではない。すなわち、多くの企業は、以下の点について問題意識を抱いている（図1）。

1つ目は、データの有効性に関する問題意識である。

企業には、同じようなデータが複数存在している。そして、データの所在や活用方法が属人化し、企業の情報資産として一元化されていない。このため、適切なデータが、適切なタイミングで、適切な人に届いていないのではないかと、ということである。

また、情報を提供・管理する側も、従来、全体としてデータを管理するという意識が希薄なまま、情報系システムを整備してきた。このため、基幹系と情報系システムのデータ連携が複雑化してしまい、要求されたデータを迅速、正確に提供できないという問題を抱えている企業も少なくない。

2つ目の問題意識は、効率性に関するものである。

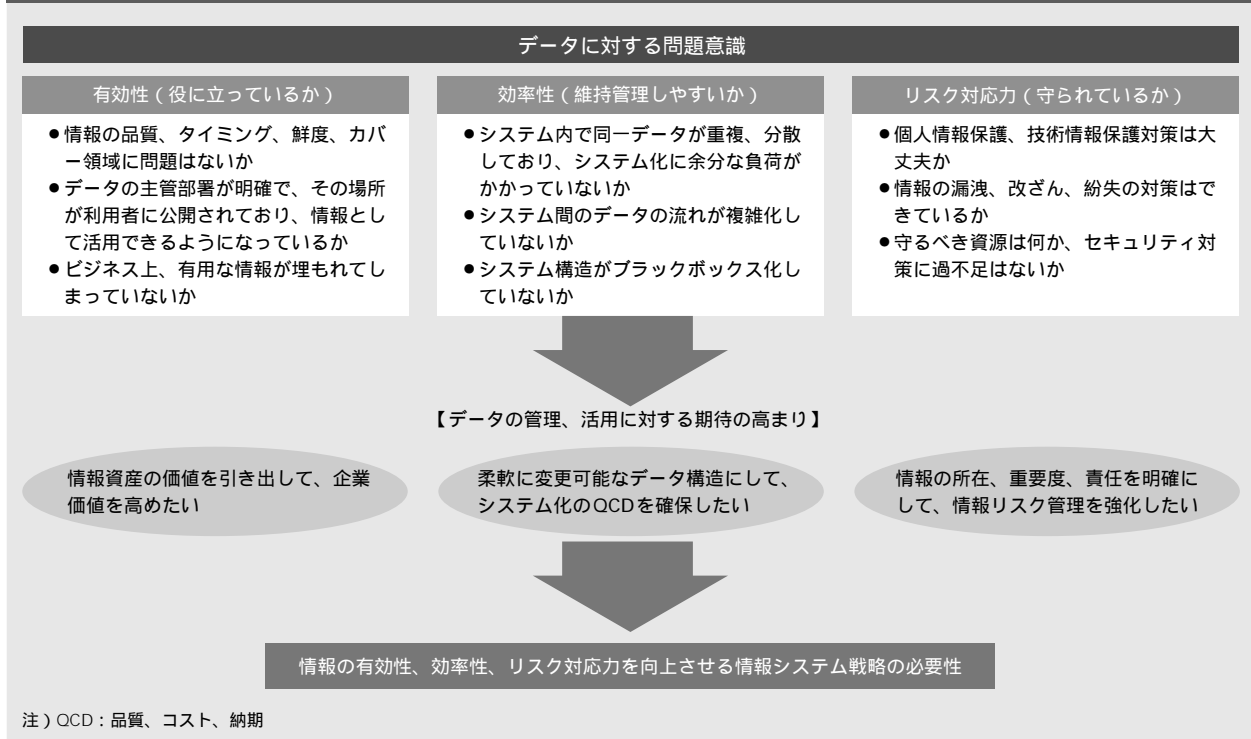
1つ目の問題意識の箇所で指摘したように、従来、データの全体管理という意識が希薄だった企業では、システム内で同一データが重複、分散している。このため、システム間のデータの流れが複雑化し、データ変換などシステム化に余分な負荷がかかってしまっている。

事業統合などを機に、マスターやコードの統合、統一を図ろうと考えるものの、情報システムに関する知識が属人化し、組織として共有できていない状況にあるため、複雑化、ブラックボックス化しているデータ構造に、容易には手が着けられないでいる。

3つ目の問題意識は、リスクに関するものである。これは、企業全体として情報資産を一元管理できていないために、不適切な人にアクセスを許していないか、バックアップが適切に行われているかといったことに、有効な対策を講じられないでいる。

こうした問題は、突き詰めれば、データを一元管理できていないことに端を発する。この足がかりとして、取り組んでいかなければならないのが「データの可視化」、すなわちデータの内容や所在、流れを目に見える形にするこ

図1 データの活用に関する問題認識と期待



とである。

「データ活用のレベルと遷移」モデル

NRIでは、データ活用のレベルと遷移を次ページの図2のようにとらえている。それは、無秩序可視化データ情報、情報価値化知識、高度化知恵、というものである。

無秩序レベルとは、情報が属人的にファイルや紙で管理されているレベルで、企業としての取り

組みはなされていない原始的な状態を指す。すなわち、個人レベルで、部分最適に情報が管理され活用されているにとどまっている状態のことである。

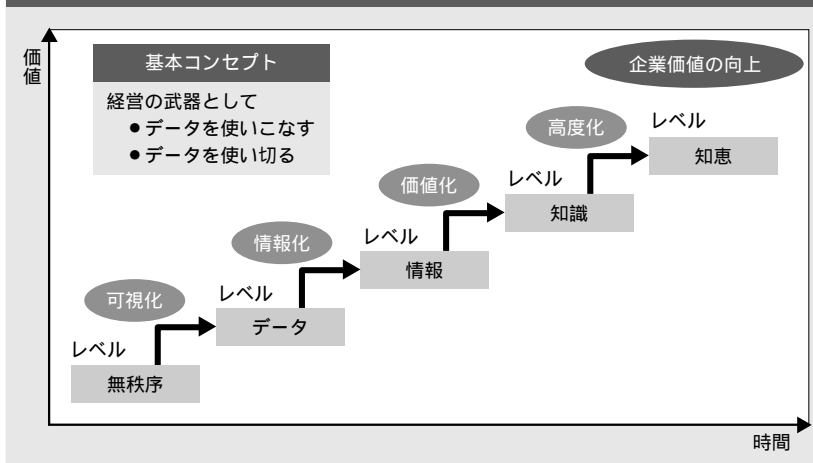
データレベルとは、基本的な業務を間違いなく遂行するために、情報の意味、所在、情報間の関係、管理者が明確化され、管理できているレベルである。すなわち、顧客、受注、出荷、請求、入金、売り上げといった情報が組織で定義され、関連づけられるようになっている。からへの遷移

には、可視化という視点での取り組みが必要となる。

情報レベルとは、ビジネス活動の結果の変化がとらえられるように、の情報を蓄積し、束ね、つないで見ることができるレベルである。すなわち、売り上げなどの実績が蓄積され、商品別や顧客別などのくくりで把握できる状態で、情報化という視点での取り組みが行われなければならない。

知識レベルとは、の情報をを用いて、ビジネスにおける新しい示唆を得ることができるレベ

図2 データ活用概念と活用レベル



ルである。すなわち、売り上げ増に関する考察がなされ、成功または失敗した要因が導出される状態で、データの集積によるフィードバックが得られる価値化が行われていく。

知恵レベルとは、ビジネスにデータ活用が仕組みとして定着しており、企業価値の向上に貢献し得るレベルである。すなわち、売り上げ増の要因が導出され、次のアクションを打つ、そしてまた見直す、という活動が組織的にできている状態で、「知識」が「知恵」と呼び得るものに昇華するための高度化が行われる。

「データの可視化」はレベルアップの必要条件

こうしたモデルを現実の企業に

当てはめると、すでに情報系システムが整備され、一見して、情報レベルに位置づけられる企業でも、データレベルの課題を依然抱えているというケースは多い。

たとえば、データの所在、主管部署などが、組織全体としてあいまいとなっているため、複数の部署で同一のデータ名称を使って業務が行われてはいるものの、データのとらえ方が部署間で異なっており、コミュニケーションが非効率となっている。

また、データのとらえ方のずれを情報系システムの側で無理やり吸収するために、データ変換のためのお化けインターフェースシステムができあがり、維持管理費用がかさむ結果となっている。

このように、データ活用をめぐる企業が抱える問題の大半は、データレベルが揺らいでいることの現れと考えられる。つまり、ここに手を打たない限り、データ活用の次のレベルへ移行することは難しい。

NRIでは、データ活用レベルを磐石なものとし、次のデータ活用レベルに移行するという観点から、現時点では、「データの可視化」こそが基本的な取り組みになると考えているわけである。

「データの可視化」を推進する3つのポイント

このように、現在のデータ活用レベルを明らかにし、次のレベルに遷移する指針を立てることは、まず着手すべき取り組みに優先順位をつけることにほかならない。

現時点における基本的な取り組みとなる「データの可視化」を、成功に導くためのポイントは3つある。

第1のポイントは、「データの可視化」それ自体を目的にしないことである。

「データの可視化」は、データ活用レベルを遷移させる手段にすぎない。したがって、何を実現したいのか、データを活用するとは一

体何かといったことを具体化することによって、目的を明確にしないてはならない。こうして明確にした目的を業務部門、システム部門全体で共通認識化して、それに取り組むべきである。「データの可視化」を目的にしたなら、具体的な成果を上げることは難しいだろう。

第2のポイントは、中長期的な目的を明確にすると同時に、即効性のある短期的な目標を設定し、施策を打ち出すことである。

「データの可視化」は地道な取り組みであり、成果物は業務ルールとデータ構造（定義）である。全体を対象に時間をかけて100%の

可視化を目指した場合、当面、目に見える効果が現れないということになりかねない。ポイントを絞り、メリハリをつけて可視化を進め、業務面、システム面の改善施策を絶えず生み出すという動きが必要である。

第3のポイントは、データ管理ポリシーを持つことである。

「データの可視化」が地道な中長期的な取り組みである以上、その活動を一過性のものとしなないために、管理方針、管理対象、管理担当、管理方法などを明確にし、これらに基づいてデータ管理を行う意思を、組織として表明することが求められる。

一口にデータ活用といっても、さまざまなレベルが存在する。具体的なデータ活用の内容を明らかにするとともに、データ活用のレベルアップを進めていけるよう、ビジョンに基づく中長期的な取り組みこそが重要となる。ややもすると、対症療法的施策に陥りがちなだけに、目的に向けた地道な取り組みが必要なのである。

『ITソリューションフロンティア』
2005年3月号より転載

.....
松本健吾（まつもとけんご）
産業ITコンサルティング室上級システムコンサルタント