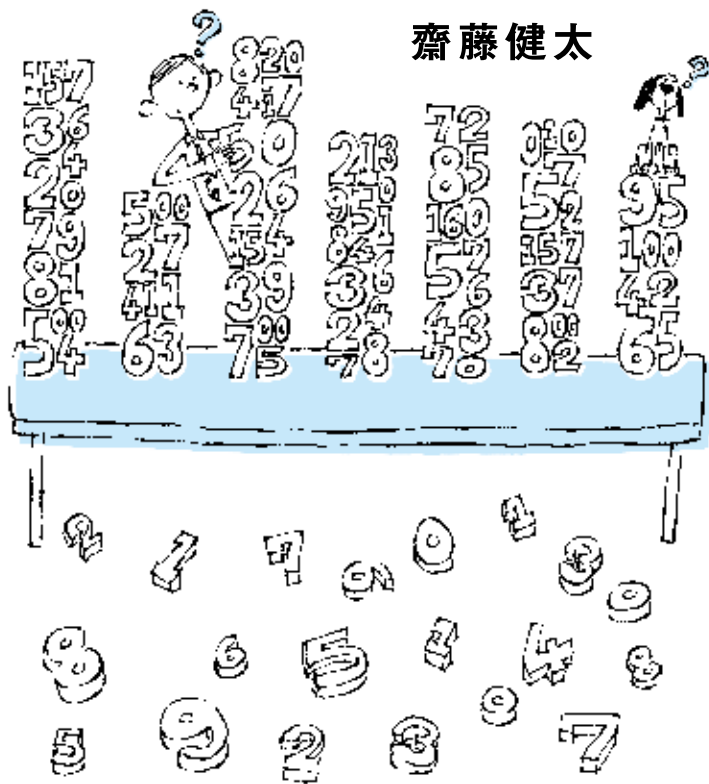


問題解決のための データ分析

齋藤 健太



はじめに

営業部長「君、何で契約を取ってこれないんだ！私のやり方でお客様に提案してきなさいと言っただろう。あのお客様は絶対にA商品が必要なんだ！しっかり提案してきなさい。私が間違っているとでも言うのか？」

佐藤君（そんなこと言っても、あのお客様には必要ないと思うんだよなあ。いつまでも昔の勤に頼ってもらっても今は時代が違うのに……）

また、他の場面では、

鈴木君「部長、先月は力及ばずすみませんでした！今月ももっと一生懸命頑張ります！絶対に売ってきます！売れるまで帰りません！見ていてください！」

営業部長（根性があるのはよいのだけど、ちゃんとお客様のことを考えて提案しているのかなあ……）

昔の勤にばかり頼る上司、熱意だけは立派な部下、みなさんのまわりにもいるのではないのでしょうか？

戦後から高度経済成長期にかけてのモノが足りない時代であれば、勤や熱意だけでもモノは売れたかもしれません。

しかし、現在のようにモノが溢れ、国内市場の成長率が鈍化し、また経済環境が目まぐるしく変化する中では、勤や熱意だけではどうにもなりません。

勤に頼らない“商売のセンス”をもつ上司であれば、あなた

に数値的根拠を求めてくるでしょう。

熱意だけでない“商売のセンス”をもっている部下であれば、おそらく数値的根拠に基づいた提案をしてくるでしょう。

そう、今日の“商売のセンス”は、勤でも熱意でもなく、根拠となる「数値データ」なのです。

「モノを売る」ということ以外にも、企業の中ではさまざまな取り組みがなされています。それらはすべて、何かしらの問題を解決することを目的にしています。

- ・いかにして売上を上げるのか
- ・どうやってコスト削減をするのか
- ・効率よく業務を進めていくためにはどうすればよいか
- ・組織のコミュニケーションをより円滑にするための方法はないのか

仕事とは問題解決であると定義できるほど、本書をお読みのみなさんも何らかの問題に囲まれているかと思います。

（本書でいう「問題」とは、いわゆる「困っている状態」のことを示します）

それら数ある問題を解決するために、「データ分析」ほど威力を発揮するものはありません。

最近、データ分析について、その重要性を語る人は多くなってきています。しかし、「なぜデータ分析がそんなにも必要なんだろう？」と疑問に思っている人もまだまだ多いと思います。

本書を手にしていただいたみなさんは、何となく「データ分

析は重要なんだろう」とお気づきかと思いますが、なぜ重要なのか、問題解決にどのように役立つのか、という点については深くご理解いただいている方は少ないかもしれません。

本書は、問題解決の糸口を掴む考え方や方法を、私がコンサルティング現場で実践しているフレームワークを用いながら説明します。

また、問題解決とは切っても切り離せないデータ分析について、様々な事例を具体的にご紹介しながらご説明します。

データ分析に必須のエクセルの操作方法についてもご説明します。

本書が想定している読者は、データ分析にはじめて取り組む方、またはあらためて基礎から学びたいという方です。

今までデータ分析について特に意識していなかった方、必要ないと思っている方にもぜひ読んでいただきたいと思っています。きっとデータ分析についての認識が変わるはずです。

もちろん、データ分析をよくご存知の方も満足していただけるであろう、ほぼ実例に近いケースも多く収録しています。

この本がビジネスパーソンや企業の問題解決につながり、結果として日本の社会経済を元気にするために役立てて頂ければ幸いです。

CONTENTS 問題解決のためのデータ分析

はじめに

2

Chapter 0

今、求められているデータ分析

01 今どきのビジネスパーソンは数字で語れてなんぼ	10
根拠となる数字データに基づいて説明する	10
データ分析により若手でも活躍できる	12
企業に必要なデータ分析	14
本書の構成	17

Chapter 1

データ分析は課題の見極めが9割

01 ビジネスパーソンに求められる問題解決力	20
問題解決のアプローチ	20
(1) 現状の理解	22
(2) 原因の見極め	23
(3) 打ち手の決定	25
(4) 実行	25
PDCAを回すことが重要	26
02 データ分析のアプローチ	28
一本筋の通ったアプローチを	28
(1) 課題の見極め(目的の明確化)	29
(2) 仮説の洗い出しと絞り込み	30
(3) 分析作業の定義	33
(4) 情報収集	33
(5) 分析	34

課題や仮説を洗い出すための考え方

01	ロジカルシンキングが分析の明暗をわける	36
	ロジカルシンキング	36
	基本プロセス	37
02	課題と仮説を洗い出すために便利なツール	38
	問題の構造を把握するロジックツリー	38
	仮説思考	40
	解決策（打ち手）を実行する	40
	アプローチのポイント	41

データ分析の質が決まるデータ収集

01	目的、課題仮説に即したデータを集める	46
02	埋もれた財産！社内データを引っ張り出す	48
	売上データはどう使えるのか	49
	顧客は誰なのか？（ABC分析）	50
	データ同士の紐づけ	54
03	情報溢れるネットはデータの宝庫	57
	市場動向は各省庁ウェブサイトにあります！	58
	シェアを取る（ランチェスターの法則）	62
04	ベンチマークや競合比較も他社サイトから引っ張ってこよう	67
	業界水準のコスト構造を知る（財務分析）	68
	ネットでなくても書籍がたくさんある（番外編）	73
05	独自調査データで競合他社との差別化	74
	消費者に直接聞く！消費者調査	74
	ときには足を動かす！実地調査の醍醐味	77
06	調査設計が独自調査の成否の鍵を握る	80
	（1）ターゲットを明確にする	80
	（2）仮説を立てる	81
	（3）結果を導く内容にする	81
	（4）抜け漏れをなくす	82
	（5）誰にでもわかる言葉で説明する	82

データ分析の進め方で精度が大きく変わる

01	データ分析は大きな傾向から掘んでいく	84
	データ分析は大きな傾向から掘んでいく	84
	細かいところに入りすぎてしまう罠	85
	目的が漠然としている場合も大きな傾向から掘むことで見えてくる！	87
02	大きな傾向から導き出される課題と仮説検証	92
	仮説をより確かなものにしていく	92
	先入観なく客観的な立場で判断できる	94
	出てきた分析結果をまず疑ってみる	94
03	抽出した課題を深く掘り下げよう	95
04	データ分析のゴールは戦略および打ち手の構築	98
	ビジネスとは極めてシンプルなもの	99
	打ち手を構築したら後は実行するのみ	100

目的に沿ったデータ分析の方法

01	事例を通じてデータ分析を身に付けよう	102
	データ分析者の心得	102
	仮説検証は修正すればいい	103
	企業の目的は利益創出	103
	導かれる打ち手はシンプル	104
02	コストを最適化する	106
	収益管理はセグメントごとに	107
	コストの適正な配賦方法	109
	セグメント別に収益構造を見ることで収益圧迫要因が明らかに（セグメント別損益）	111
	利益が出る限界を見極める（損益分岐点分析）	112
	収益構造を明らかにすることで取るべき戦略、施策が変わる	113
	店舗別の収益管理により、各店舗の課題を明らかに	115
03	お客様の声を聞くことで売上増加は可能！	125
	（1）商品強化による売上拡大	126
	（2）市場拡大することも売上増加の方法	136
	（3）顧客別の売上傾向から予算を組み立てる	141

04	コストを削減しながら売上を上げる 高効率経営	150
	コストをかけずに売上を上げるとは?	150
	DM の効果測定結果を見ることも重要	152
05	適切な在庫管理がキャッシュを稼ぐ近道!	167
	在庫回転率を把握する	168
	在庫が悪化している要因を掴む	169
06	常に新しい事業のネタは消費者が持っている	180
	(1) 商品開発事例：消費者から見た市場規模	181
	(2) 営業政策事例：自社の課題も消費者に聞くことで浮き彫りに	189
	(3) 商品やサービスだけじゃない： 個人プロデュースも消費者がヒントを持っている	200

Chapter 6

参考 データ分析に必要な エクセルスキルは3つ!

01	必要なエクセルスキルは3つだけ	226
02	関数「VLOOKUP」の使用方法和活用例	228
	VLOOKUP の機能	228
	VLOOKUP の使い方	229
	(1) VLOOKUP 関数を使う	230
	(2) 全セルに同様に VLOOKUP 関数を入力	232
	(3) 応用編：4 番目の引数に 1 を入力する場合	234
03	「ピボットテーブル」の使用方法和活用例	235
	ピボットテーブルの作成	236
	知っておきたい便利なポイント	238
04	「ソルバー」の使用方法和活用例	247
	ソルバーを有効にする	247
	知っておきたい便利なポイント	249