

THANKS

(VOL. 62)

BUSINESS NEWS LETTER

発行日：平成14年8月1日
発行者：伊藤 弘一
発行者：有限会社サクスマインドコンサルティング
連絡先：〒359-1118
埼玉県所沢市けやき台 1-29-6-707
TEL:042-924-8774
E-MAIL：info@thanksmind.co.jp
<http://www.thanksmind.co.jp>

特集

分析を実施する上での留意点

前回、前々回と、実績分析、市場分析について見てきました。
分析の基本手法については、理解していただけたのではと思います。

ところで、分析は何のために行うのでしょうか？

それは、前々回（VOL. 60）で書いた通り、「的確なプラン（対策）を立てるため」です。

まったく「当たり前」のことなのですが、実は、会社の中では、対策につながっていない分析が非常に多いのです。

実際に、私のクライアントであったことです。

ある会議で、企画担当の人が、あれこれと数字を加工して、沢山のグラフを提示しました。

そして、説明が終わろうとした時、トップから一言。

「それで、いったい、どうしたら良いと言うのかね？」

「どうしたら良いかと言われても……。私はただ、会社の現状を確認したくて……」

確かに、現状を確認することは大事なことです。

しかし、それが、次の対策に結びつかなければ、いくら分析しても、結局は無駄な努力なのです。

今回のTHANKSでは、分析を対策に結びつけるための「留意点」について説明します。



留意点1：分析は仮説を検証するもの

調査や分析について、最も陥りやすい罠は「まずは調査・分析ありき」の考え方です。

「調査、分析して、その結果を見てから作戦を考えよう！」

一見、「その通りだ！」と思うかも知れませんが、実はそれは大間違い。

そういう考えでは、多くの場合、「意味の無い=計画・作戦につながらない」分析になってしまいます。

では、どうしたら良いのか？

それは、「どういう作戦を立てるのか」を予めイメージしておくこと。

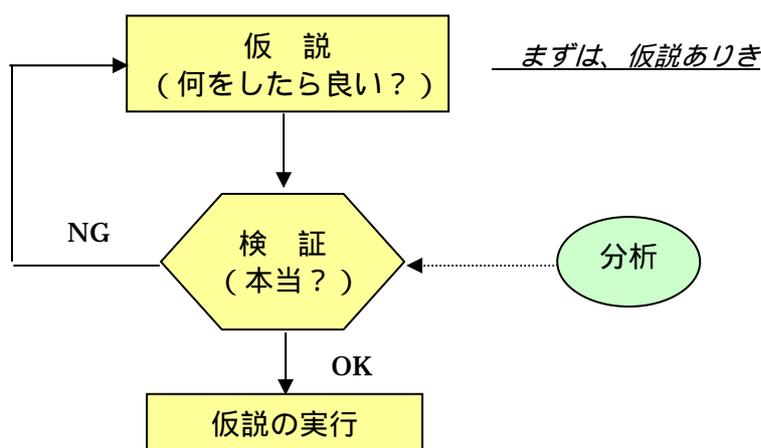
例えば、ある商品の拡販のための作戦を立案しようとしているケースを想定してください。

ひとことで「拡販作戦」と言っても、いろいろな「切り口」が考えられるでしょう。

例えば、「人」を切り口したら、「誰をターゲットとして狙うのか」が最大のポイントであり、具体的な分析方法としては、人をいくつかのセグメントに分けて、購入者の中での各セグメントの割合を分析したり、具体的な購買理由を分析したり……。

しかし、もし、切り口が「地域」だったらどうでしょう？
今度は、地域をセグメント化して、それぞれの地域における売上高やシェアを調べたり・・・。
その他、切り口としては、「流通経路」もあれば、「当該商品の品目グループ」だってありますが、そういう切り口次第で分析の方法が全く変わってきます。
もし、作戦を立てるまでの時間的な余裕がたっぷりあれば、いろいろな切り口で分析してから、じっくり作戦を考えることもできるでしょう。
しかし、ビジネスの世界では時間は有限なのです。
ある程度、事前に的を絞った分析が必要です。

また、私は、前々回の本誌（VOL. 60）で、「経験や勘は非常に重要」と書きました。
ある程度、その業界の中で仕事をしていれば、拡販する上で何が大事なのか、というポイントはすでに見えているはずで
そして、「どうしたら良いのか」ということについても、いくつかの代替案は考えられるでしょう。
分析の目的の大部分は、頭の中で描いた代替案の中で、どれが最も妥当なのかを見極めること。
そして、これまで経験と勘で実施してきたことが本当に正しいのかを検証することなのです。
皆さんも、よく「仮説を検証する」という言葉を聞くことがあると思いますが、分析とは、まさに、検証するための「道具」なのです。
「分析をしてから対策を考える」のではなく、「対策を考えてから、それを検証するための分析を考える」。
こうした思考スタイルが定着すれば、「せっかく分析したのに対策につながらない」ということは無くなります。



< 補足 >

「分析は仮説を検証するためのもの」という説明をすると、よく「新しい分野に出て行こうとした場合、仮説自体も立てられない場合は？」という質問を受けます。

確かに、そういうケースもあるでしょう。

私たちがコンサルティングを受ける場合なんか、そんなケースが非常に多いです。

そういう場合、私たちは、その業界に関係する書物を読んだり、詳しい人に話を聞いたりします。

それは、分析というよりも、基本知識の吸収です。

そして、基本知識がある程度、身についた段階で仮説を作り、それを検証して行く。

どんな場合でも、このステップは変わりません。

留意点2：「鳥の目」と「虫の目」を持つ

分析には「『鳥の目』と『虫の目』が必要」と言われています。

「鳥の目」とは、大空から広い視野で全体を見まわして、「ここだ！」と狙いをつける目のこと。

そして、「虫の目」とは、狙った獲物を逃さないように、じっくり観察する目のことです。

つまり、分析は「まずは、全体から見て重要なところを確認し、その重要なところを細かく見てゆく」ことが必要なのです。

分析とは「大事の中の大事を見極める作業」と言えるでしょう。

例えば、昨年と今年を比較して、トータル売上が大きく下がったとします。

前々回の本誌で書いた通り、分析とは「物事を要素に分けること」ですので、実績分析の第一段階としては、「どこのお客様でどれだけ下がった（あるいは上がった）のか」を確認することでしょう。

そして第二段階として、お客様別に見て「どんな製品がどれだけ下がって（あるいは上がった）のか」を深掘りして行く。

そんなやり方が一般的だと思います。

しかし、販売先が100社あったとして、全てのお客様について、同じように深掘りする必要はあるでしょうか？

そんなことをしていたら、時間がかかって仕方がありません。

第一段階の分析で、「ここは変化が大きい！」と確認されたお客様だけで十分。

そういうお客様についてのみ、第二段階の分析を行い、さらに、最重要なお客様については第三段階、第四段階の分析まで行う。

それが、分析の常套手段です。

よく、「二八の原則」と言われます。

これは、「2割の原因で、結果の8割が決まる」という意味。

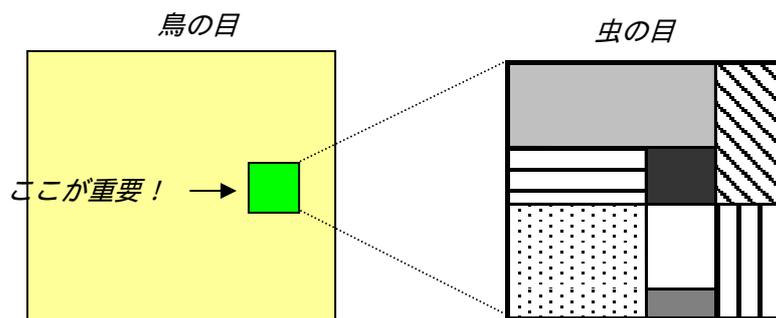
例えば、2割のお客様で、売上の8割を占めるなど。

上記の例に当てはめると、100社あっても、上位20社をしっかりと分析すれば、全体の8割はカバーできるということです。

いろいろな企業の分析を見ていると、「鳥の目」と「虫の目」の片方しか持っていないケースが多いです。

全体像を確認しないうちから、枝葉末節なことばかり追っかけていたり、また、逆に「なんとなく分かった感じ」で仕事をしていて、実は細かな点が全く見えていなかったり・・・。

そういうことでは、せっかく分析をしても、正しい対策に結びつけることはできません。



留意点3：徹底になり過ぎない

昔、超大手商社のM物産の仕事をしていた時のことです。

社内の人からもらった数字を加工し、各事業部門の成長性と収益性についての分析グラフを提示しました。

そうしたら、ある経理マンから「グラフの元データを見せて欲しい」との要望があり、私は手元にあった資料を渡しました。

「なんだこれは！ 合計数字が社内の全体数字と合っていないじゃないか！ この分析はいい加減だ！」
私は、数字を入力する時に手間を省くために下三桁を丸めてしまったので、確かに合計数字は若干の誤差があります。

どうやら、それが気に食わなかったようですが、私は真っ赤な顔で怒っているその姿を見て、何だか空しくなりました。

「この人は、いつも何を考えて仕事をしているんだろうな...」

確かに、外部に対して「決算書」を提出するような場合では、1円たりとも誤差があってはならないでしょう。

しかし、その分析の目的は、あくまでも大局的に見て、どこに問題があるかを確認すること。

留意点2の「鳥の目」の段階です。

少しばかり数字に誤差があっても、何の意味も無いのです。

分析に関して、「厳密性」にこだわり過ぎる人がいます。

市場規模については、あれこれ、いろいろなことを考えて調査し算出しようとする。

調査・分析に多大な労力をかけるのですが、挙句の果てには、「いいデータが見つからないので、やっぱり市場規模の把握なんてできない」と開き直る始末。

シェアについても然りです。

しかし、そもそも、何のために分析するのか？

実績分析にしても、市場分析にしても、計画や作戦を立てるための「材料」でしかないのです。

「厳密性」にこだわり過ぎる人というのは、概して、分析すること自体が目的になってしまっています。

どれだけ分析に時間をかけたって、有効な対策や作戦が策定できなければ、全く意味がありません。

そして、計画や作戦なんて、もともと「アバウト志向」で策定するものなのです。

もちろん、短い時間で正確な分析ができれば、それに越したことはありません。

しかし、特に市場分析なんて、所詮、どこにも正確な答なんか無いのです。

分析については、まずは「こんなものかな？」でスタートすること。

そして、実際の仕事の中で分析結果を検証して行くこと。

その繰り返し、分析の精度を上げてゆく唯一の方法なのです。

留意点4：数字の見方に注意する

分析では、いろいろな数字を加工し対策に結びつけますが、市場規模の分析等を行っていると、「数字のマジック」にひっかかってしまうケースがよくあります。

例えば、政府が発行している事業所統計等の区分では、「製造業」という大分類は、「食料品製造業」から「その他の製造業」まで34の中分類に分かれています。

よくあるケースが、その中分類の数字をそのまま比較して、「どういう製造業の規模が大きいか？」とか「伸びているか？」と分析してしまうこと。

ある機械メーカーの場合は、ターゲット業種を考える時に、「食料品」と「飲料」は、製品レンジも攻め方も変わらない全く同じ市場セグメントです。

まとめて「食品市場」として捉えることが正しい見方です。

しかし、事業所統計が区分されているので、どうしても「食料品」と「飲料」を別々に分析してしまいがちです。

合計で見れば、ターゲットとして十分に魅力的な規模なのに、バラバラで見ると小さく見えてしまう。

結局、「規模的に見て小さい」という理由でターゲットから外れてしまう。

こんなことでは、何のために分析をしているのか全く分かりません。

逆のケースもあります。

「化学工業」という中分類の中には、小分類として「医薬品製造業」もあれば、「化学繊維製造業」もあります。

上記の機械メーカーのケースでは、医薬品に対しては販売対象製品がありますが、化学繊維の場合はほとんど仕様が合いません。

こういう場合は、「化学工業」という分類では大きすぎるので、その下の小分類のデータを用いるべきです。

地域の分析にしても同じです。

地方における販売戦略を立てる場合の分析は県単位で十分であるかも知れませんが、東京等ではひとつのデータ単位としては大きすぎです。

分析をしていると、政府の統計区分や都道府県といった、オーソライズされた数字を使いたくなります。

しかし、あまりにそれにこだわり過ぎると、数字の見方を誤ってしまいます。

非常に犯しやすい間違いですので、留意しておいた方が良いでしょう。