

## 経営の新視点 (7)

デジタルトランスフォーメーション(DX)に取り組む企業が増えている。DXは単にIT(情報技術)の導入や研修ではなく、本質はD(データやデジタル技術の活用)とX(業務やビジネスモデルの変革)の「共進化」にある。

DXでは高度なデジタル研修の全社展開や高価なITツール・基盤の導入が先行し、業務に十分活用されていない状況も耳にする。

そうした企業に大いに参考になるのが、作業服大手のワークマンの「データ経営」だ。

同社のデータ経営は、独自のビジネスモデルを確立し、10年で売上高2倍以上、社員の年間給与100万円アップを実現させた中核だ。業績低迷期の反省から「勘・経験・度胸」に頼らない、データに基づく判断に変革するため、誰もがわかるエクセルを活用した分析スキルの強化から始めた。

売れ筋情報も以前は店舗にヒアリングしていたが、全社員がPOS(販売時点情報管理)データなどをエクセルで分析し、販売機会の発見につなげ、店舗ごとに(どちらが効果的かを分析する)ABテストを実施している。

人材育成にも工夫がある。社内研修は社長も参加、社員が分からなくても恥ずかしくない雰囲気にし、理解度テストは苦手意識を払拭するため平均点を90点に設定した。エクセルによるデータ分析能力を昇進の条件にもしている。

さらに、必要な分析ツールを皆で作成・共有して改善を重ねているほか、データ分析が得意な人を講師に社内勉強会でノウハウの底上げにも取り組んでいる。ITツ

ール・基盤の有無ではなく、全社員がデータを駆使する組織文化の醸成こそがデータ経営の核心だ。

数値を基に自分で考える文化が根付いた現在、ワークマンを含むベシアグループはデータ経営を継続しながらDXの戦略子会社を設立、人工知能(AI)による需要予測モデルの開発・実装に着手した。属人化しがちで技術継承が難しかったり分析の再現性が乏しかったりするデータ経営の欠点に対し、因果関係が証明されたものはAIに任せることで精度の安定化や業務を効率化するのが目的だ。

DXの目的がXであり、Dはその手段ならば、最初のDは最初のXに必要な最低限のもので足りる。着手可能なDXから小さく始め、適用範囲を広げ、さらに必要なDがあれば導入し、その活用がさらなるXを実現する。このようにしてDとXが共進化する過程こそがDXであると筆者は考える。

昨今の業務やビジネスの変革にデータやデジタル技術が不可欠なことは論を待たないが、それらの有用さは必ずしもそれらの高度さで決まるわけではない。

DXを推進する際、DかXの一方に重きを置く活動も生じるが、それ自体は悪くない。全社的な視点でバランスをとり、全社でDとXの共進化を導く司令塔は、経営層に期待される役割だからだ。

# DXはDとXの共進化



いしかわ・けいたろう  
メーカー系シンクタンクの研究開発部門やコンサルティング部門を経て現職。数理工術の業務適用、業務課題に基づくデータ活用企画・設計、人材育成・組織設計などDX実現に向けたデータサイエンス活用を担当。

