

データ活用で成長戦略を描く

日経BigData

Key Person | キーパーソン

キーパーソン

データ経営の前にしっかりした経営戦略作れ 落とし穴は、データ至上主義に陥ること

2016.01.05 多田 和市

前カルビー社長で経営コンサルタントの中田康雄氏は、データ経営の前に、しっかりした経営戦略が必要だと説く。非常識だが「なるほど！」と思わせられるかがポイントだという。

創業家以外で初めてカルビーの社長になり長年データ経営を実践。今では若い企業を中心にコンサルティングをされているが、これまでにつかんだ極意を披露してほしい。

経営にデータを生かすことは重要なことだ。しかし、データ経営に着手する前に、まずはしっかりした経営戦略を作らなければならない。企業の経営戦略は中期経営計画という形で示され、売り上げや利益、ROE（株主資本利益率）という目標とその設定時期を明記し、目標達成の打ち手が明確になっている必要がある。

そのうえで、組織に属するメンバーが実力を発揮するために、状況を共有できるデータ経営があるのだ。目標に対してどのステージにいるのか、組織のメンバーが正確に把握することが重要なためである。そこまでくれば、放っておいても自律的に動いていく。

さらに言えば、戦略の実現に効果的なKPI（重要業績評価指標）を設定して、共有していくことが大事になっていく。しかも、KPIはかなり絞り込む必要がある。また、見せたくないデータをあえて見せていくオープンな姿勢がないと、組織が実態を把握できないことも十分に心得ておくべきだろう。



中田 康雄 | Yasuo NAKATA

1967年慶應義塾大学大学院卒業。宇部興産、三菱レイヨンを経て79年カルビー入社。2005年、創業家以外で初の社長兼CEO、CIOに就任。2009年同社相談役。同年中田康雄事務所代表取締役。2011年オートバックスセブン顧問。若き経営者、ビジネスパーソンの教育に取り組んでいる

そもそも、どういう戦略を打ち出すべきか。

まずは人がやらないことをやるのが、競争力の源泉だ。一看すると、「そんなばかな？」と思わせる戦略。ただし、それだけに終わらせず、「なるほど！」と思わせる戦略でなければ成功しない。

成長の原動力になった「鮮度戦略」

カルビーでいえば、鮮度戦略だ。1975年ごろ、創業者の三男で3代目社長の松尾雅彦さんは、「スナック菓子は生鮮食品と同じだ。営業は鮮度を目指せ！」と号令をかけた。当時、「そんなばかな？」という評価だった。

考えてみると、より新しいものを求める消費者にとって合理的だ。75年に後発ながら売り出したポテトチップスは油菓子。日にちがたつと油が劣化して美味しくなくなる。

鮮度に着目すると、押し込み営業がなくなるなど、営業活動が変わる。見込み生産から受注生産になる。商品政策も、売れる商品を提案し続けるように変わっていく。その結果、会社全体が変わらなければならなくなり、鮮度が経営品質を測る指標であることが分かった。

店頭の鮮度というデータを活用することでいい循環が生まれたのだ。こうしたKPIを見つけることができれば、しっかりしたデータ経営を推し進めることができる。

ただし、鮮度というKPIにたどり着くまでに、紆余屈折があった。

きっかけは、ポテトチップス

なぜ、松尾元社長は鮮度というKPIを見つけることができたのか。

実は、75年に発売したポテトチップスが大きく関係している。カルビーは当時100gで150円だったポテトチップスを、「100g100円」で売り出した。当時としては非常識な価格だった。普及が進んでいた大型スーパーに売り込んだ。

ところが、1年目は売れなかった。売れ行き不振を機に店頭における調査が行われた。店頭を見に行ったら、古いものが売れ残っていた。消費者が買っても、味が劣化しているために「がっかりした味」だったのだ。そこで松尾さんは「より鮮度の高いものを出すことだ！」と気がついた。

背景には、松尾さんの原体験があった。「かっぱえびせん」を作って100億円の市場にした段階で、松尾さんは米国で販売することを思いつく。ニューヨークの卸に商談しに行くと、「残念ながらダメだ。日本で作って米国に出すには1カ月もかかる。『スナック菓子は鮮度が命だ』」と言われたのだ。

満を持して参入したポテトチップスが売れなかった1年目、松尾さんはハッと気づかされた。

米国の卸の社長に連れられて行った倉庫は、商品の在庫が全くなかった。朝にスナック菓子の商品を積み込んだ後は在庫がゼロになり、夕方にメーカーから入庫。売れるだけ仕入れる流通形態になっていた。「これがスナック菓子のサプライチェーンだ」と松尾さんは思った。その記憶が蘇ったのだ。

76年には、女優の藤谷美和子を起用して、「100円でポテトチップスは買えますが、ポテトチップスで100円は買えません。あしからず」というユニークなテレビCMを打ち、話題を呼んだ。

VOCで売れる商品づくり

2005年、その松尾さんから社長を引き継いだが、どんなことに取り組んだのか。

VOC（ボイス・オブ・カスタマー）に取り組んだ。顧客の声をいかに聞くかが根幹にないと、売れる商品を世に送り出せないと考えたのだ。

当時、消費者からのクレームに対処するお客さま相談室はあったが、クレームだけでなく、気づいたことを連絡してもらおう体制にした。お店でカルビー製品に接する店員さんの声を聞くために、店頭で営業を派遣して鮮度を調査するとともに、店員さんの声を聞いてもらった。商品価格への不満や特売の善しあしを全部受け止めて、経営に生かし始めた。

ある営業の人間が「8月31日は野菜の日」だと聞いた。そこでその日に合わせてカルビーの野菜スナックを野菜売り場のそばに置く特売をやったら、大いに当たった。翌年から全国で実施するようになった。北海道限定だった「じゃがポックル」については、「全国で販売してほしい」という声がたくさん寄せられていた。その声を生かすことで「じゃがビー」という大型ヒット商品を生んだ。

データ経営に落とし穴は？

KPIはあくまで数字。いい数字を出そうと数字至上主義に陥ると、恐ろしいことになる。

KPIが鮮度だったら、例えば、鮮度の悪い商品を自分で買い取ってしまっただけで見かけ上の数字を良くしようという行為が起きることだ。その意味で、数字を上げるためにどういうプロセスが必要なのか、共有しなければならない。

もっとも、一時的な数字の操作は、長期的に見たら化けの皮が剥がされてしまう。

Copyright 2016 Nikkei Business Publications, Inc. All Rights Reserved.