

# 株式会社ベリテ

## 事例紹介

### 経営者自らがBIツールを使って業績を予測 KPIを全社で共有し次のアクションにつなげる

全国で80店舗を超える宝飾品専門小売店を展開する株式会社ベリテ（以下、ベリテ）は、「生きた数字」「見たい数字」といった、経営者が必要とする情報が抽出できないという課題を抱えていた。基幹システムを刷新するには投資額が大きくなりすぎることから、Dr.Sum EAをDWHとして導入し、ダッシュボードとしてMotionBoardを採用した。経営者自らが業績予測のためにBIツールを活用。業績の可視化のみならず、業績予測に必要な独自のKPI（指標）を策定し現場と共有することで、ビジネスのゴールを明確化するとともに意思統一を徹底し、業績向上につなげている。



#### Company Profile



#### 株式会社ベリテ

設立 : 1948年5月13日  
所在地 : 神奈川県横浜市  
事業内容 : 全国に80店舗を超える宝飾品専門小売店チェーンを展開。“ハート&キュービッド”ダイヤモンドを基幹商品として、日本最大のダイヤモンド・リテラーを目指している。  
URL : <http://www.verite.jp/>

#### Interview



株式会社ベリテ  
代表取締役社長 CEO  
平野 和良氏

#### “生きた数字”で 業績を予測する

経営者自らがBIツールを使いこなしている例は、まだ多くはないだろう。そうした中、ベリテの代表取締役社長兼CEOである平野 和良氏は、BIツールを最大限に活用し、業績向上やマネジメントに役立てている。

「適切な経営判断を行うためには“生きた数字”が必要です。生きた数字とは例えば、今月末の業績がどのくらいで着地するのかといった“予測”につながる数字のことで。予測を行うことにより、次にどうアクションすべきかが見えてくるからです」

予測につながる数字とは、単に売り上げや客数、客単価などの推移といった実績数字ではない。予測の裏付けとなる仮説に紐づくデータを加味した上で絞り出される、独自のKPI（指標）に基づいた数字のことだ。この数字こそが、業績予測につながる生きた数字であり、仮説に基づいた「経営者の意思」の反映であるべきだというのが平野氏の考え方だ。

また平野氏は、経営者自身がBIツールを使うもう1つの理由として、「会社の全方位を見渡せる立場にある」ことを挙げる。ある問題を解決するために部門をまたがった調整が必要な場合でも、スピーディーな意思決定ができるのは経営者だけだからだ。

例えば、売上拡大を考えた場合、それは単に営業部門だけの問題ではなく、商品や、販売員の配置や待遇、人材教育など多様な要素が関わってくる。全方位を見渡すことができる経営トップだからこそ、部門の利害を抜きにして全体最適のため

の決断が行えるわけだ。

#### 重要なことは「経営者の意思」を 込めたKPIと、全社への確実な浸透

生きた数字を経営に生かしたいという平野氏の思いは、3年程前からあった。当時は基幹システムの刷新という手段も考えたが、それではあまりにも投資額が大きすぎる。そこで、Dr.Sum EAをDWHとして導入し、経営に必要な情報を抽出できるようにした。こうすることで、既存の基幹システムを利用したコストパフォーマンスの良いBI基盤が構築できた。しかし、平野氏の理想とする経営者自身が自ら業績予測をスピーディーに行えるという状態までには至っていなかった。

2013年4月、いくつかの選択肢の中から、MotionBoardの採用を決定した。導入してから半年ほどは、平野氏と経営企画室、情報システム部の責任者の3人によるプロジェクトチームが、業績予測につながるKPIづくりに注力した。

「経営者が何を見たいかを明確にして、膨大なデータの中からどの項目のデータを拾い出すかが重要です。これこそが、『経営者の意思』であり、会社のノウハウでもあります。しかし、KPIを見つけ出すことはたやすいことではありません。どの数字を追いかけるのが効果的なのか、成果がでやすいのか、あらゆる角度から検証する必要があります」（平野氏）

このKPIを見つけ出すことに加え、トップダウンでプロジェクトを進め全社に確実に浸透させることが重要だと平野氏は指摘する。こうしたノウ

ハウは、一般的にはコンサルティングの領域とされる。しかし同社は、自社の実践を通じてこれらのノウハウを身に付けたのだ。コンサルティングを業務内容の一部としている同社は、他社に対するコンサルティングも今後積極的にやっていく。

### “共通のKPI”により、 全社の目標を明確化

ディスカッションを経て策定されたKPIが、現場のマネージャーと共有されるようになったのが、2013年9月。平野氏は、自ら現場のマネージャーへの指示・説明、チェックを行う。一方、現場のマネージャーはそのKPIをもとに、具体的なアクションプランを考え、それに基づいた予測数値をフィードバックする。つまり、経営者がKPIを通じてやるべきことの指示を行い、それをもとに現場サイドがどうやるかを考えて「予測数値」を明示する。トップダウンとボトムアップを組み合わせた業務プロセスの流れが、MotionBoardを通じて実現しているのだ。



また、経営者と現場が“共通のKPI”を見ながら、数字を追いかけることの重要性を強調する。

「目的やゴールが明確になり、全社の意思統一が徹底されました。また、仮に予測と実績にずれが生じることがあれば、すぐに次の一手を打つことができる。現場にとっても、これまでのようなレポートを作成する必要もなく、MotionBoardの入力機能を通じてフィードバックを素早く行えるようになったので、業務の効率化につながっています」

本格運用を始めておよそ半年が経った今、その効果について「本格運用を始めてから売り上げや客単価が前年同期に比べて伸びています。この理由はわかっている。それは仮説に基づいた予測の正しさだと感じています」と、手応えを感じている。

### 「MotionBoard を活用するのは まさに経営そのもの」

ベリテは、2013年7月に、今後の事業展開における新たな戦略に向けた施策を打ち出した。「マルチブランド戦略における効率的な市場網羅と収益性の強化」「CRM（顧客情報管理）との連動による顧客生涯価値の最大化」「サプライチェーンの徹底」の3つだ。

これらの施策を実践していく上で平野氏は、MotionBoardにさらに自らの意思を注入していく構えだ。また、2014年4月からは全社員が利用できる体制にしていく。

平野氏が取材の中で強調した言葉がある。「MotionBoardを活用するのは、私にとってまさに経営そのものです」—これが平野氏のストレートなメッセージである。

#### 導入製品・サービス

##### MotionBoard

企業内外に溢れる情報を統合可視化し、PCだけではなくスマートフォンやタブレットPCから、いつでもどこでも情報入手を可能にする情報インフラストラクチャ。

##### Dr.Sum EA

大容量のデータを部署間や会社規模で集計分析するための多次元高速集計検索エンジン。集計・検索、レポート生成、データ統合・更新などの機能を、目的に合わせて優れたコストパフォーマンスで実現する。

## Surprise! MotionBoard 導入後の驚きの声!

### Before

「部門ごとにレポートのフォーマットや視点が異なっており、経営トップが必要とする、『生きた数字』を見ることができなかった。また、確度の高い予測を立てられなかった」

### After

「指標により目標が一元化され、意思統一が図れるようになった。予測を立てやすくなり、次のアクションをスピーディーに起こせるようになった。また、現場からのフィードバックが簡単に行えるようになり、業務の効率化につながった」

### 課題

- 経営トップが必要とする、「生きた数字」を見ることができなかった。
- 部門ごとにレポートのフォーマットが異なり、数字の正確性も欠いていた。

### 導入ポイント

- 既存の基幹システムを生かすことができ、コストパフォーマンスが良い。
- 見たいと思った指標を容易な設計かつ短時間で画面に反映できる。
- 他のBIツールよりリーズナブルであること。

### 導入効果

- 確度の高い業績予測が立てられるようになった。
- 予測に対する次の指示までの意思決定スピードが速くなった。
- 目標が一元化され明確になり、業務スタイルが変わった。
- 前年同期比で業績(売り上げ/客単価)が向上した。