

C-suite
C-suite
C-suite



collaboration
collaboration
collaboration

経営幹部のコラボレーションが
データ成熟の鍵であることを示す
新しい調査結果

業界を問わず、重要な意思決定は一般的にデータに裏打ちされています。データに対して集中的かつ共同作業的なアプローチをとっている企業は、お客様、従業員、ステークホルダー、パートナーに結果をもたらします。また、これらの企業は、一般的に、財務不安の際にもより強固なレジリエンスを発揮します。

Google は、ボストン コンサルティング グループ (BCG) にスポンサーとして協力し、21 か国の 9 つの業界にわたる 700 人以上のビジネス リーダーを対象に調査を行い、データ成熟度を測定しました。その結果は、この最新のレポート「[どんな会社でもレジリエントなデータチャンピオンになれる](#)」にまとめられています。この調査結果では、20 以上のデータ項目において上位 25% のスコアを獲得した企業を「データチャンピオン（データ先進企業）」、下位 25% の企業を「データラガード（データ後進企業）」に分類しています。

「データチャンピオン」に共通する点として、データ イニシアチブに経営幹部が常に関わっていることが挙げられます。彼らは、データ成熟度を企業の価値観や仕組みに落とし込み、組織全体を活性化させています。



経営幹部にとって重要なこと

調査対象となった組織全体で、特定のマクロ経済トレンドが前面に押し出されています。[デジタルと AI のトランスフォーメーション](#)は、テクノロジーに重点を置くかどうかにかかわらず、経営幹部の最重要課題となっており、ビジネスにおけるより高いレベルの成功を達成するための、テクノロジー活用の必要性と理解を強調しています。また、経営幹部がより注力している領域として、財務レジリエンスと IT モダナイゼーションが挙げられます。

「データチャンピオン」（データ先進企業）に分類された組織が、他に分類された組織と違う見解を持っているのが、カスタマー エクスペリエンス (CX) とパーソナライゼーションです。

全企業の非技術系の経営幹部では、このトレンドは 8 位にランクインしています。しかし、「データチャンピオン」では、[CX とパーソナライゼーション](#)を、組織内で 2 番目に高い優先事項として捉えています。

この調査では、データの収集、構造、プロセスにおいて、「データチャンピオン」は「データラガード」よりも一般的に成熟していることがわかりました。

また、「データチャンピオン」は自社の分析情報や第三者データを活用し、お客様によりパーソナライズされたエクスペリエンスを提供しています。この相関関係は、データをよりコントロールすることで、「データチャンピオン」はお客様のことを第一に考えながら、アジリティとレジリエンスを維持できていること示しているように見受けられます。

このマインドセットが会社全体に波及したとしても、すべての人がうまく機能するためには、CEO という組織の要がこの取り組みに参加し、主導していく準備ができている必要があります。



データ トランスフォーメーションは CEO から始まる

CEO はデータ トランスフォーメーションの舵取りを行います。CEO は多くの場合、お客様やマーケットの動向を常に把握し、変化に直面した際には、リソースや方向性を素早く変更することで、企業がアジリティを保ち、迅速かつ長期的に価値を生み出すユースケースを優先させることができます。

この調査で、CEO がリーダーシップを発揮し、データ イノベーションを全社的に取り入れる意思を示す必要があることがわかりました。CEO はその立場上、経営幹部内で必要な会話を促進し、有意義なデータを用いて重要な変化をもたらすアクティビティを調整する鍵を握っていることがデータから示唆されています。組織のパフォーマンス向上のためにデータ トランスフォーメーションを推進しようとする CEO は、BCG が調査を行ったこれらの「データチャンピオン」に習い、社内の各部を統括する経営幹部と連携して、コラボレーションとオーナーシップを促進することから始めることができます。

調査によると、CEO がデータをお客様の価値を高めるための戦略的資産であると認識し、データ プロジェクトやリソースに多額の投資をすることでその信念を示した場合、これは全員に対し従うべき道を示していることとなります。全世界で「データチャンピオン」の 53% が、リーダーシップによるデータ戦略とビジョンの認識において、最高レベルのデータ成熟度を達成している一方、全世界で「データラガード」ではわずか 4% しか達成できていません。

データは、CEO とその各部門の経営幹部のリーダーシップ チームの担う役割において、一層不可欠になってきているように見受けられます。つまり、データ トランスフォーメーションの舵取りを行うのは CEO ですが、その取り組みは一人で行うものではありません。



経営幹部がデータ成熟度の推進を主導すべき理由

「データチャンピオン」では、多くの場合、経営幹部が一体となってデータ トランスフォーメーションにおける役割を積極的に担っています。このような組織では、CEO、CFO、CHRO、CMO、COO、CSO といった非技術系の経営幹部と、CIO、CTO といった技術系の経営幹部の両方が関与しています。

調査によると、「データチャンピオン」は経営幹部のコラボレーションにおいて、「データラガード」よりもデータ成熟度モデルで 27 ポイント高いスコアを獲得しました。「データチャンピオン」のアプローチは、コラボレーションの奨励、個人によるオーナーシップの擁護、戦略的資産としてのデータ、という 3 つの柱で構成されています。

この調査で、データ成熟度が高い企業では、コラボレーションが活発に行われていることが明らかになりました。経営幹部のメンバーは、一貫したコミュニケーションを取り、共同でデータ イニシアチブを実施しています。「データラガード」は、コミュニケーションが非常に少なく、経営がサイロ化している傾向があります。むしろ、そのような経営方針を好むことさえあります。

そのコラボレーション（またはその欠如）が、個人のオーナーシップにも影響を及ぼします。「データチャンピオン」は、経営幹部それぞれが、データを使用してビジネス価値を引き出すことに責任を持ち、コミットすることを支持しています。一方、「データラガード」はあまり熱心ではなく、技術系の経営幹部は時折、データトピックに積極的に取り組むことがあっても、データ プロジェクトが自身に割り当てられるまで待つ傾向にあります。また、「データラガード」の非技術系の経営幹部は、特に要請がない限り、データ プロジェクトに参加しないのが一般的です。



また、「データチャンピオン」は、データをお客様の価値を高める戦略的資産として捉えています。「データチャンピオン」は、この分野において、経営陣のアジェンダにデータが含まれていないことが多い「データラガード」より34%も成熟度が高くなっています。

全体としてのデータ成熟度は、ビジョンと戦略に遡ります。「あなたの組織のデータビジョンおよび戦略は何ですか」という質問に対して、「データチャンピオン」はデータ成熟度スコア（DMS）82を記録したのに対し、「データラガード」のスコアは46でした。すべての業界および地域における、全企業の平均DMSは65です。

この調査の対象となった全業界の中で、テクノロジー業界はデータビジョンおよび戦略においてより成功を収めています。テクノロジー業界は、この分野において、デジタル成熟度スコアで85点を獲得しています。技術的に遅れている企業でも、DMSは49点と、「データラガード」全体の平均値を少し上回っています。物流業界では、インフレや製品不足が世界中のサプライチェーンに影響を与え、さまざまな問題が発生しています。この業界におけるデータ成熟度の一貫性のなさも原因の一つと考えられます。「データチャンピオン」はデータビジョンおよび戦略において、DMS 77点しか獲得できていないのに対し、「データラガード」はDMS 45点を維持できています。

地域間でも、興味深い動向が確認できます。たとえば、EMEA（欧州、中東、アフリカ）では、DMSの平均は66点、メディアとエンターテインメントが74点で最も高く、通信事業のスコアが最も低く、DMS 62点となっています。LATAM（中南米）では、DMSの平均は67点、メディアとエンターテインメントが再度73点で最も高く、同地域で最もDMSが低いのは物流（62点）となっています。JAPAC（日本、アジア太平洋）の平均DMSは65点、金融サービスのDMS（74）が最も高く、製造業のDMSが最も低いスコア（62）となっています。また、NAMER（カナダ、北米、メキシコ）では、平均DMS（63）が、DMSが最も高い通信事業（68）とDMSが最も低いヘルスケア（58）のちょうど中間に位置しています。

データを活用するための適切な戦略なしには、データから受けるポジティブな影響を確認することは難しくなります。特定の分野や地域は他よりも進んでいますが、どの分野や地域においても、一貫した「データチャンピオン」のステータスに到達するには改善の余地がまだ残されています。経営幹部は、グローバルスコアと同業他社の両方に対してベンチマークを行うことで、自社のデータ成熟度における成長分野を特定できます。そのビジョンが、社内の従業員にはもちろん、お客様、パートナー、ステークホルダーなど社外の関係者にも波及していきます。

「データチャンピオン」企業の経営幹部リーダーは、データイノベーション文化の6つの側面について強い同意を示しています。

「データチャンピオン」は、以下のステートメントに対して、最大で約25%強い同意¹を示しています。

データイノベーション文化¹

22%

シングルスレッド² リーダーシップ
シングルスレッドリーダーシップで、多領域の自律的なチームを支援している

19%

矛盾のないCEO
CEOによるデータ活用の推進と、日々のエクスペリエンスが一致していることを実感している

28%

ジェネレーティブAI
自由にイノベーションを起こし、データとジェネレーティブAIを使った試験運用を安心して実施できる

26%

成果物のオーナーシップ
成果物やビジネス成果に対するオーナーシップの一点集中を確立している

24%

ポリシーによる支援
適切なポリシーによって権限が与えられ、データ共有（民主化）が実践されていることを実感している

27%

スケーラブルなチーム
複数のドメインにまたがるエキスパートを擁するチームは、組織全体にスケールアップが可能である

1. 1(=まったく同意しない)から6(=非常に同意する)までの6段階リッカート尺度における強い同意

2. 「ビジネス上の問題に対して完全に専任し、エンドツーエンドで責任を負う」出典: BCG データ成熟度スコア（DMS）調査 2023 年度版

出典: [Google によるスポンサー提供調査、2023年4月](#)

「データチャンピオン」の経営幹部は、「データラガード」と比較して、「自由にイノベーションを起こし、安心してデータやジェネレーティブAIを試験運用できる」というステートメントに対して、最大で約28%強い同意を示しています。さらに、「複数のドメインにまたがるエキスパートを擁するチームは、組織全体にスケールアップできる」というステートメントに対しても27%の強い同意を示しています。



データ成熟度が 企業のパフォーマンスや レジリエンスに与える影響

データの成熟度を求めるほとんどの企業は、単にデータを成熟させたいだけではありません。彼らは、お客様の成功から財務的な利益まで、有意義な組織が望む成果を促進したいと考えています。

ほぼすべての KPI で、「データチャンピオン」は「データラガード」を上回っています。たとえば、「データチャンピオン」の企業では収益が向上しています。「データチャンピオン」の 20% が 2021 年と 2022 年の両方で収益が 10% 以上伸びたと報告しているのに対し、「データラガード」ではわずか 8% でした。また、「データチャンピオン」は、同じ期間に企業価値の向上（10% から 18%）、リードタイムの短縮（21% から 13%）、従業員の離職率の減少（20% から 10%）を達成しています。

さらに、データの成熟度は、組織のあらゆるレベルにおいて、オーナーシップとコラボレーションの促進と相関しています。「データチャンピオン」は、「成果物やビジネス成果のオーナーシップの一点集中を確立している」というステートメントに 26% 強く同意を示しています。同様に、「データチャンピオン」は、「適切なポリシーによって権限が与えられ、データ共有（民主化）が実践されていることを実感している」という質問に 24% 強く同意しています。

データの成熟度がもたらす影響は、社外にも波及しています。マルチパートナーのオーケストレーションを管理するうえで、87% の「データチャンピオン」は、効果的にコラボレーションを行うための内部ダイナミクスをサードパーティが理解していると回答しています。「データラガード」では、同様の回答が得られたのは 45% のみでした。

意図的なリーダーシップの力

「データチャンピオン」の経営幹部は、データを戦略的資産として認識しており、従業員の生産性、スキルアップ、アジリティはすべて最優先事項として扱われています。

この意図的なリーダーシップには、組織全体におけるコラボレーションや従業員への権限の付与も含まれます。経営幹部は、データトランスフォーメーションを成功させるためには、全員の力が必要であることを理解しています。これが会社で実際に行われていることが、社内の他のレベルに



伝われば、創造性とイノベーションを生み出すオーナーシップのマインドセットを育むことが奨励されます。企業がデータ共有を行うことに対して報酬を与えれば、従業員により定期的なデータ共有が行われる傾向が高まります。

「データチャンピオン」は、ワークフローが組織を動かす上で重要な役割を果たすことを理解しています。「データの生成からユースケースの紐づけまでのワークフロー管理はどの程度成熟していますか」という質問に対して、「データチャンピオン」は、3つの主要分野（サイロ化の解消とユースケースの紐づけ、チームへの情報共有、安全な環境でのデータの高可用性の担保）において、「データラガード」より 86% 優れていました。

このようなワークフローは、特定の分野ではさらに顕著になります。たとえば、製造業では、「データチャンピオン」は「データラガード」に比べて、データの高可用性を担保できている傾向が 400% 高く、サイロを解消しようとする傾向が 200% 高く、チームが常に最新の情報を把握できるようにすることに 183% 強く注力しており、業務を中断することなく進行させることを優先しています。メディアおよびエンターテインメント企業でも同様の格差が確認できます。「データチャンピオン」は、「データラガード」よりもサイロを解消しようとする傾向が 213% 高く、チームへの情報共有は 188%、データの定期的な提供、安全な環境の確保は 150% 高くなっています。

EMEA 地域では、「データラガード」と比較して、「データチャンピオン」がサイロ化の解消では 153%、データ可用性の担保では 168% 高い効果を発揮しており、その差が最も顕著になっています。JAPAC（サイロ化の解消 95%、データ可用性 90%）、LATAM（サイロ化の解消 92%、データ可用性 80%）でも大きな格差が「チャンピオン」と「データラガード」の間に見られ



ます。北米ではその差はずっと小さく、サイロ化の解消、データの高可用性の担保に関する「データチャンピオン」の優位性は10%のみです。これらの数値は、ユースケースとチームをスムーズかつ効率的につなげるために、「データチャンピオン」も「データラガード」も、まだ改善の余地があることを示唆しています。

最後に、強固なデータ文化を持っている組織は、アクションを起こすことも可能です。経営幹部はそれぞれが、データの価値を引き出すことにコミットしており、変化を恐れません。そのため、「データチャンピオン」は、従業員が社内およびサードパーティ内の両方で安心して変更を加えたり、データのコンプライアンスを管理できる「データ代理店」を運営できるようになります。



健全なプロセスで 課題を克服

データに関する課題はデータ ジャーニー全体に存在し、企業ごとにスタート地点が異なります。「データチャンピオン」でも、データ人材の不足、高い離職率、データソースの可視性の低さ、複数のパイロットはあってもスケールがない孤立したデータ イニシアチブなど、依然として課題を抱えています。しかし、「データチャンピオン」にとって、このような問題は、基礎的なプロセスや仕組みが整っているため、「データラガード」よりも深刻ではないことが多いのです。

たとえば、「データチャンピオン」は、以下のような付加価値の低いタスクに自動化を利用する割合が、「データラガード」よりも242%高い数値を示しています。また、「データチャンピオン」は、データの到着からすぐにデータをクリーニング、監査、分類することに関しても145%優れています。

この調査では、組織は次の4つの主要なアーキタイプのいずれかに分類されることが示唆されています。課題が残る「データラガード」、レジリエントな「データラガード」、課題が残る「データチャンピオン」、レジリエントな「データチャンピオン」。[財務レジリエンス](#)は、収益とマーケットシェアの成長および流動性の必要度に基づいて計算されます。データ成熟度は、企業がデータドリブン型のユースケースをさらに拡大し、そのプロセスで同業他社を圧倒することを可能にします。

本調査対象の27%を占める、課題が残る「データラガード」は、データ成熟度とビジネス レジリエンスのレベルが同業他社より低い企業となります。反対に、レジリエントな「データチャンピオン」（本調査対象の25%）は、データ成熟度とビジネス レジリエンスのレベルが高い企業となります。

この調査は、今後進むべき理想的な道の見極めは、自社に当てはまるアーキタイプを特定することから始まることを示唆しています。自身および自社の立ち位置を知ることで、データ ジャーニーにおける優先事項や次のステップに焦点を当てることができます。

データ ジャーニーを、正しい方向へ導きましょう。詳細については、最新のレポート「どのような会社でもレジリエントな「データチャンピオン」になれる」でご確認ください。

どのような会社でもレジリエントな「データチャンピオン」になれる。

「データチャンピオン」は、お客様、従業員、ステークホルダー、パートナーに成果をもたらします。そのレベルに到達するための方法を紹介いたします。

[レポートをダウンロード](#)

