

2025年度

JUAS ビジネスデータ研究会

2026年3月25日

- 01** 研究活動概要
- 02** 各分科会テーマ
- 03** 各分科会成果報告
- 04** 総括
- 05** 次年度のテーマ

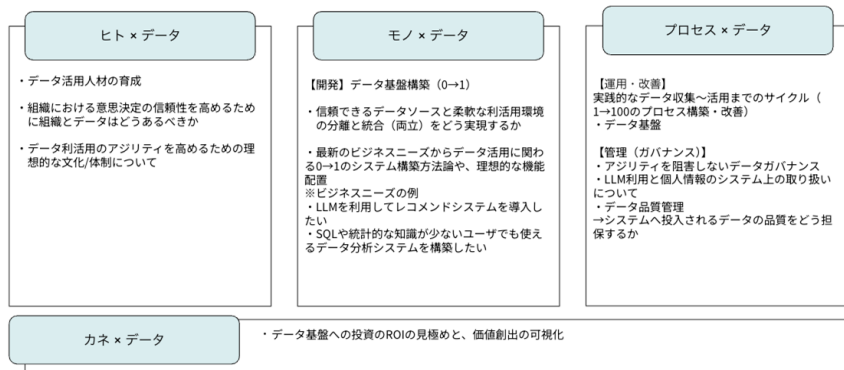
「ビジネスデータ研究会」について

・ 毎年度の活動指針

ビジネスにおけるデータ利活用の重要性と可能性を追究し、データに携わる多くの方々に提案する。

2025年度の活動方針

今年度のテーマ例は以下。※ご参考



2025年度の活動実績

・ 実施期間: 2025/5～2026/3

・ 活動実績

・ 全体研究会: 10回

・ うち講演会: 2回

・ その他、各分科会ごとで活動

・ 参加メンバー:

34名、4つの分科会で活動

	氏名	会社
部会長	山川 雄矢	株式会社ジェーシービー
副部会長	石井昭紀	株式会社イージフ
副部会長	大下健史	ブレインズコンサルティング株式会社
副部会長	市川 康平	株式会社プライド
副部会長	渡辺浩子	麒麟ビジネスシステム株式会社

活動の進め方

- 全10回の定例会+各分科会にて活動。
- メンバーの興味関心をマッピングし、テーマごとに4つの分科会を組成して活動を推進。



2025年度ビジネスデータ研究会年間スケジュール

日程	研究会	場所	時間	メインテーマ	
5/28	水	第1回定例会	JUAS会議室	16:00~18:00	研究会方針・テーマ別ディスカッション
7/16	水	第2回定例会	JUAS会議室	16:00~18:00	研究会全体で議論
8/1	金	第3回定例会	JUAS会議室	10:00~18:00	集中討議日+講演 (IPA平本様) 研究会全体で議論(テーマ別分科会形成)
9/24	水	第4回定例会	JUAS会議室	16:00~18:00	分科会で議論+状況発表
10/22	水	第5回定例会	オンライン	16:00~18:00	分科会で議論+状況発表
11/19	水	第6回定例会	オンライン	16:00~18:00	分科会で議論+状況発表
12/10	水	第7回定例会	JUAS会議室	16:00~18:00	分科会で議論+講演 (日本テラデータ金井様)
1/14	水	第8回定例会	オンライン	16:00~18:00	分科会で議論+状況発表
2/18	水	第9回定例会	オンライン	16:00~18:00	分科会で議論+状況発表
3/4	水	第10回定例会	JUAS会議室	16:00~18:00	最終報告会

フェーズ	準備・整備	活用・推進	定着・運用
技術・基盤	AI Ready data データ品質 メタデータ	チーム2 データ品質 データカタログ	チーム3
人・組織・役割	基盤構築 生成AI 経営者 組織体制 (DX組織のライフサイクル)、トップダウン→ボトムアップ データオーナー ビジネス部門 (現場)	BIツール チーム1	
プロセス	内製化v.s.外注 IT部門 PoC→実運用までつながらない データ・生成AIに対するガバナンス 予算取り・コスト	チーム4 データ分析→施策へ繋げるビジネスプロセス	運用コスト

各分科会のテーマ

分科会	テーマ	概要
1	成熟度に応じた段階別アプローチによる効率的なデータ活用推進	企業/部門等の組織ごとのデータ活用状況に対してマーケティングモデルAISASを用いて対応策を検討するモデルを提言。実際の各社対応策との紐付けを実施。
2	ビジネス推進の武器となるデータを効率的に準備する態勢を醸成するには	経営層の「丸投げ」と現場の「やらされ仕事」という組織階層間の断絶に着目。各階層が果たすべき役割を再定義し、組織が一体となって動くための体制を提言。
3	使いやすいビジネスデータ提供のための組織的アプローチ ～主観的な「悩み」を客観的な「戦略」へ昇華させるメソッドの提言～	「自社の課題が何か分からない」という問題に対し、客観的な自己診断メソッドを提案。 英国式データ成熟度評価（DMA）と生成AIを活用し、組織の課題をペルソナとして可視化。自社の"現在地"を正確に知ることから、現実的な対策を導き出す。
4	データ分析による利益創出サイクル定義	データ分析が単発で終わる課題に対し、ビジネス価値から逆算する実行プロセスを定義。 KPIツリーを用いて、分析活動が最終的な利益にどう貢献するのかを事前に設計。

各分科会ごとに報告

成熟度に応じた段階別アプローチによる 効率的なデータ活用推進

JUAS ビジネスデータ研究会 第1分科会

2026年3月25日

アジェンダ

1. 分科会参加者
2. 研究背景・目的・仮説
3. データ活用推進へのAISASモデル転用
4. 事例検証と考察
5. まとめ・研究を通しての気付き

1.分科会参加者

No.	会社名	氏名(敬称略)	役割	業務内容
1	森永乳業株式会社	井上	リーダー	データ分析基盤構築とデータ活用の推進
2	日本電気株式会社	須田	サブリーダー	Finance領域のデータ整備担当、グループ会社全体DMO
3	株式会社読売新聞東京本社	宇田川		データ分析基盤構築とデータ活用の推進
4	大正製薬ホールディングス株式会社	木村		データ連携基盤構築とデータ活用の推進
5	株式会社荏原製作所	白井		データ分析基盤構築とデータ活用の推進
6	株式会社ジェーシービー	山川	オブザーバー	エンドユーザー向けのWeb・スマホアプリシステムの開発推進

※所属会社や業務内容は2025年5月時点の情報

2. 研究背景・目的・仮説

データに基づく意思決定や業務改善を行う“データドリブンな組織”への変革は、多くの企業に共通する重要な経営課題である。

実現のためには、IT部門のみならず、業務部門が自らデータを活用し、**課題解決を主体的に進めることができる（＝自走できる）状態**をつくることが不可欠である。

しかし現実には、**業務部門の自走を阻む要因**が各業務部門の状態に応じて多数存在している



データの使い方が
分からない



ツールが定着せず
活用に結び付かない



成功事例が共有
されていない



データの所在が不明
情報収集に過度の工数

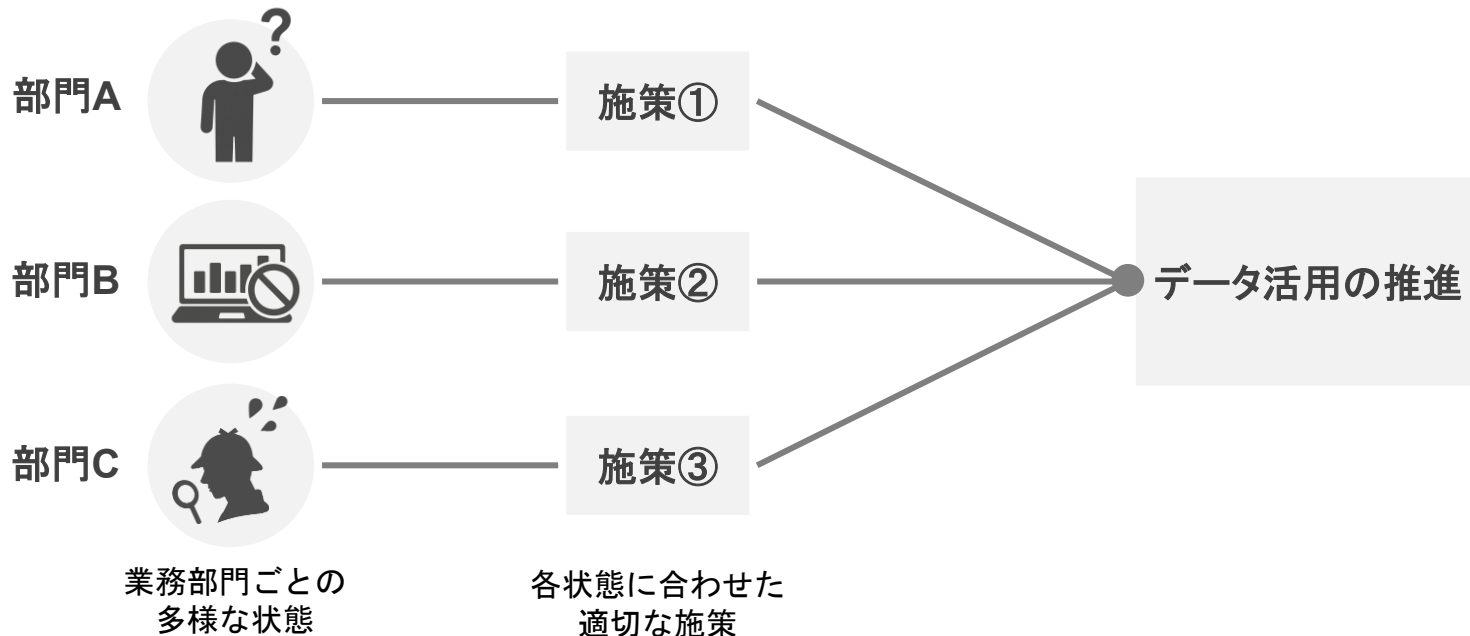


IT部門に全委任

業務部門の状態に応じて適切にデータ活用を後押しし、**自走へ導くためのアプローチを明確化**することが急務である。

2. 研究背景・目的・仮説

各業務部門の状態（データ活用の成熟度や自走を阻む要因）を把握し、それぞれの段階から次の段階へ進むために適切な施策を打ち、効果的に働く実践的なアプローチ手法を検討する。



検討結果を整理し、**再現性のある「データ活用推進モデル」**として構築することで、研究会参加各社において、業務部門が自走するデータドリブンな組織への変革を支援する。

2. 研究背景・目的・仮説

分科会参加者の議論を通じ、データ活用に必要な3要素を整理した。



モチベーション

意欲・関心・目的意識など、
行動の原動力



リソース

時間・人材・予算など、
実行のための環境や支援



スキル

データ分析・ツール活用・課題設定な
ど、実行力を支える能力

議論を続ける中で、特に**行動の起点、原動力**となるモチベーションが重要である点で一致した。

ーモチベーション不足では、リソースやスキルが揃っても行動が進まない。

業務部門の状態を**段階的に理解できる行動プロセスのフレーム**が必要となる。

AISASモデルの転用

- ・ マーケティング領域で人の行動プロセスを整理するために用いられるAISASモデルをデータ活用に転用できないか？
- ・ これにより業務部門の状態を体系的に捉え、効果的な施策へ繋げられる可能性がある。

3 .AISASモデル-マーケティングのAISASモデル

AISASモデル※

AISASとは：2004年に電通が提唱した、インターネット普及期における消費者の購買行動モデル。



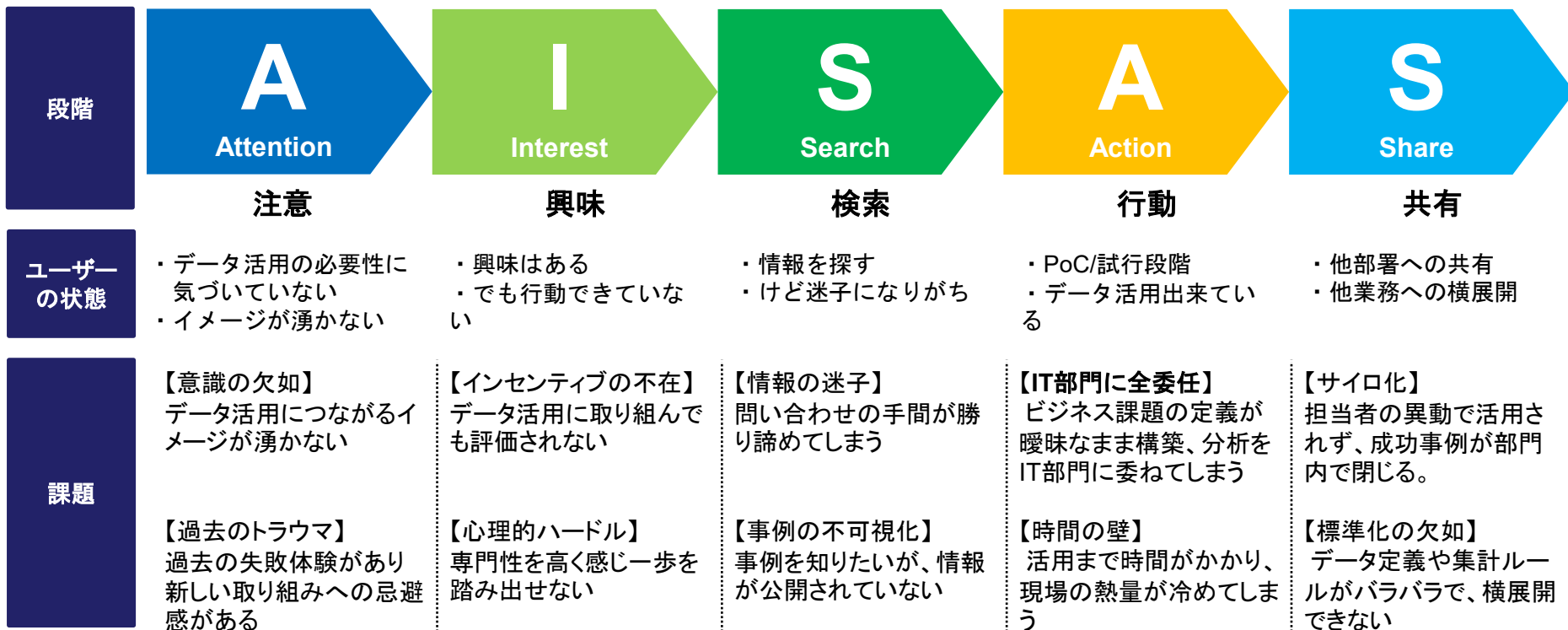
AISASは「行動が段階的に進む構造」「行動を促す要因を整理できる」という特徴を持ち、「変化を段階で捉える」フレームとして汎用性が高い。

業務部門の状態を段階的に理解できる行動プロセス、データ活用推進プロセスの分析フレームワークとして適用する。

※ 電通報“Dual AISAS”で考える、もっと売するための戦略。(https://dentsu-ho.com/articles/3100)引用

3 .AISASモデル-データ活用推進のAISASモデル

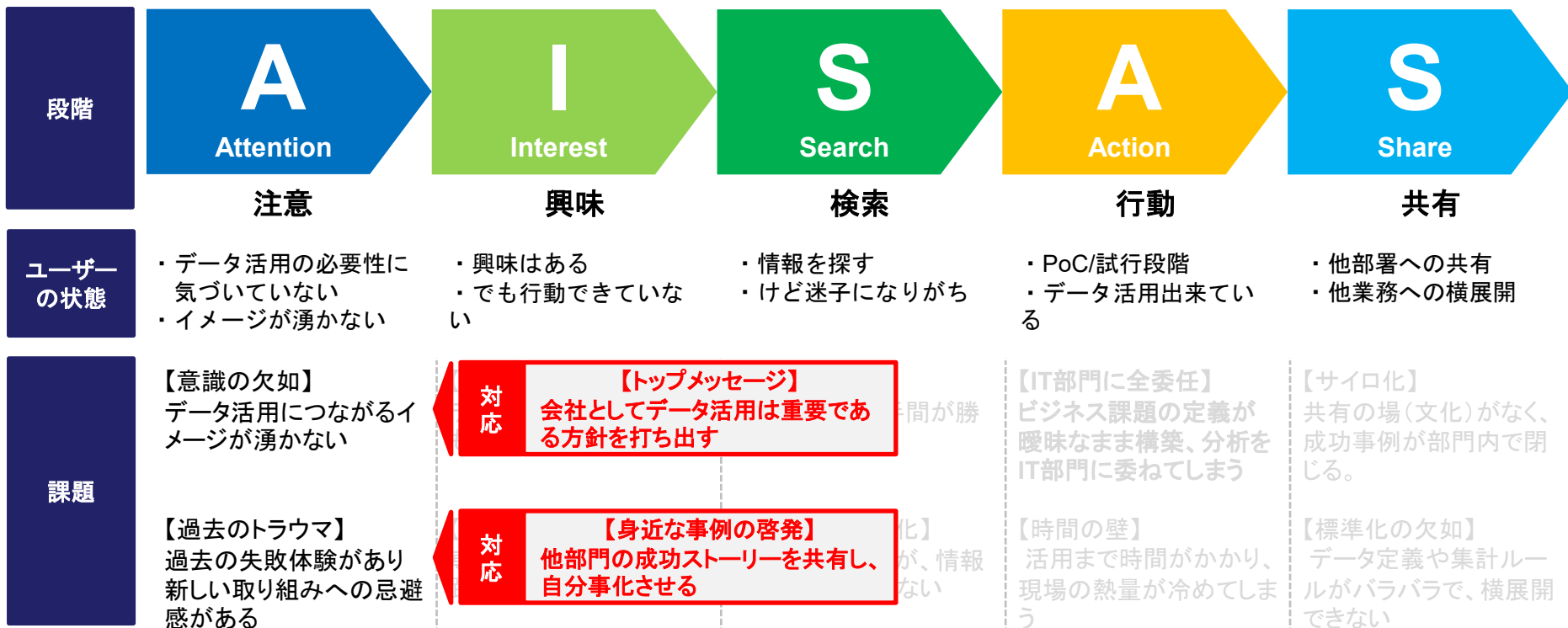
マーケティング発のAISASを、データ活用を加速させる実践モデルとして転用
ユーザーの成熟段階と、その背後にある代表的な課題を整理した



※ 電通報“Dual AISAS”で考える、もっと売るための戦略。(https://dentsu-ho.com/articles/3100)引用

3 .AISASモデル-データ活用推進のAISASモデル

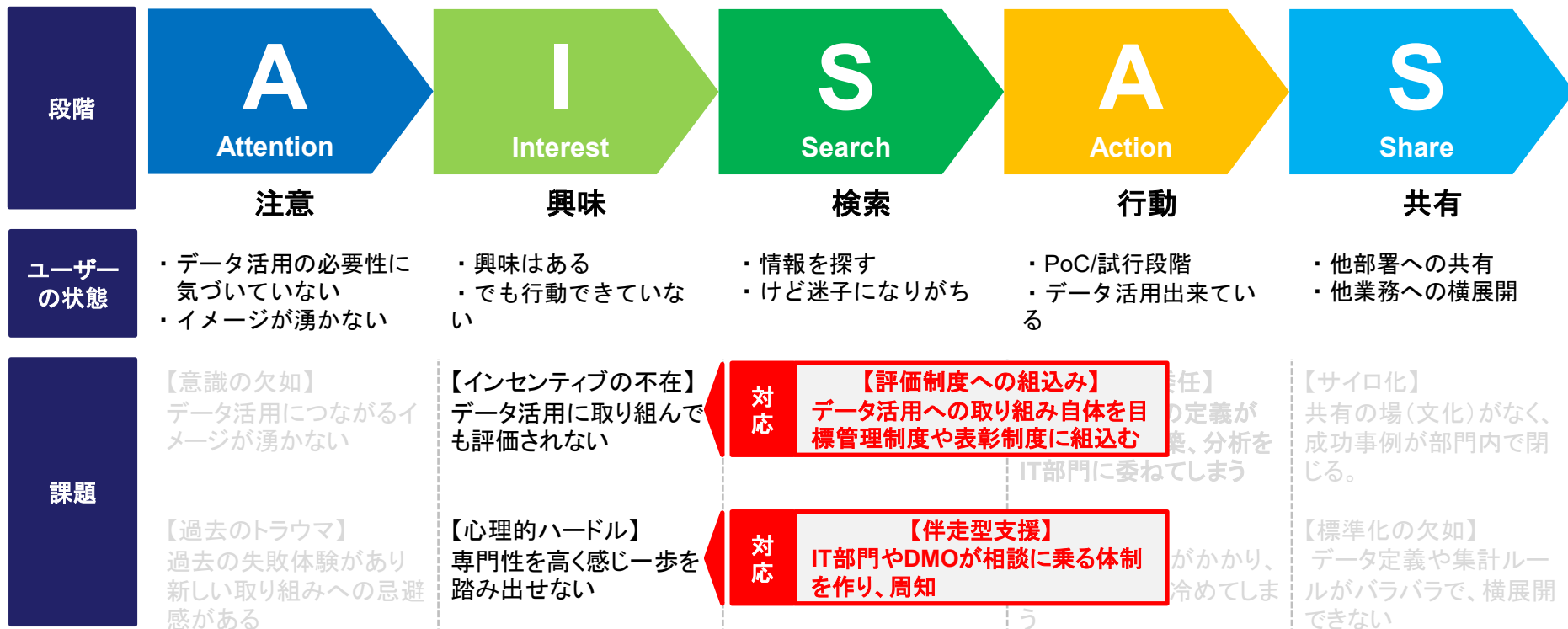
各段階における主要な課題に対し、その解決に向けた具体的施策を策定した。



※ 電通報“Dual AISAS”で考える、もっと売るための戦略。(https://dentsu-ho.com/articles/3100)引用

3 .AISASモデル-データ活用推進のAISASモデル

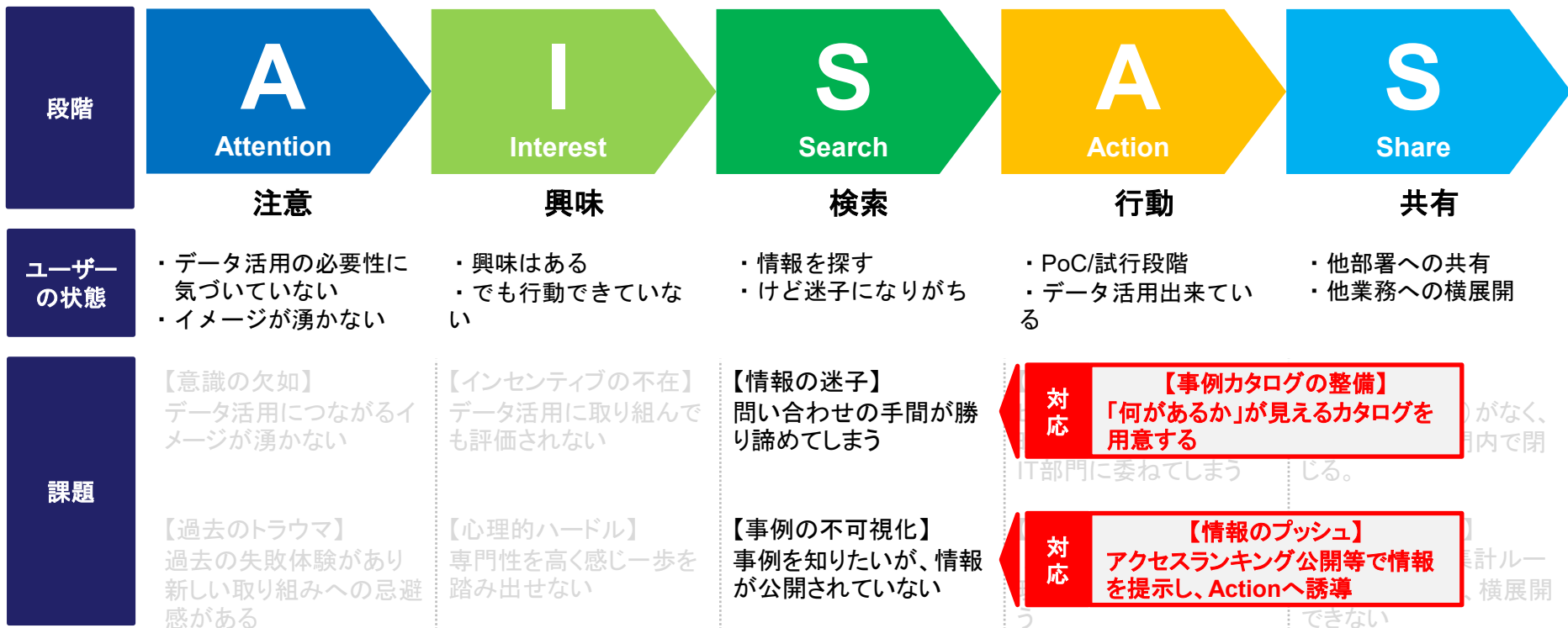
各段階における主要な課題に対し、その解決に向けた具体的施策を策定した。



※ 電通報“Dual AISAS”で考える、もっと売るための戦略。(https://dentsu-ho.com/articles/3100)引用

3 .AISASモデル-データ活用推進のAISASモデル

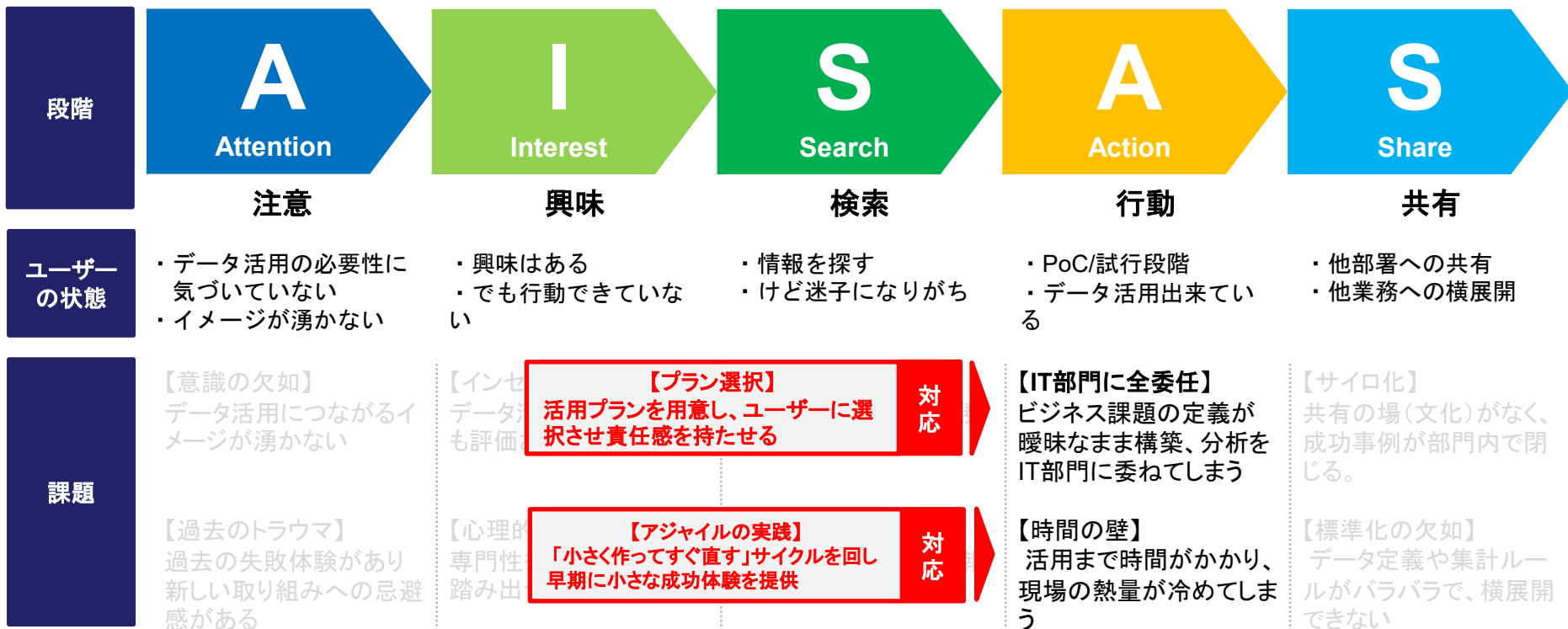
各段階における主要な課題に対し、その解決に向けた具体的施策を策定した。



※ 電通報“Dual AISAS”で考える、もっと売るための戦略。(https://dentsu-ho.com/articles/3100)引用

3 .AISASモデル-データ活用推進のAISASモデル

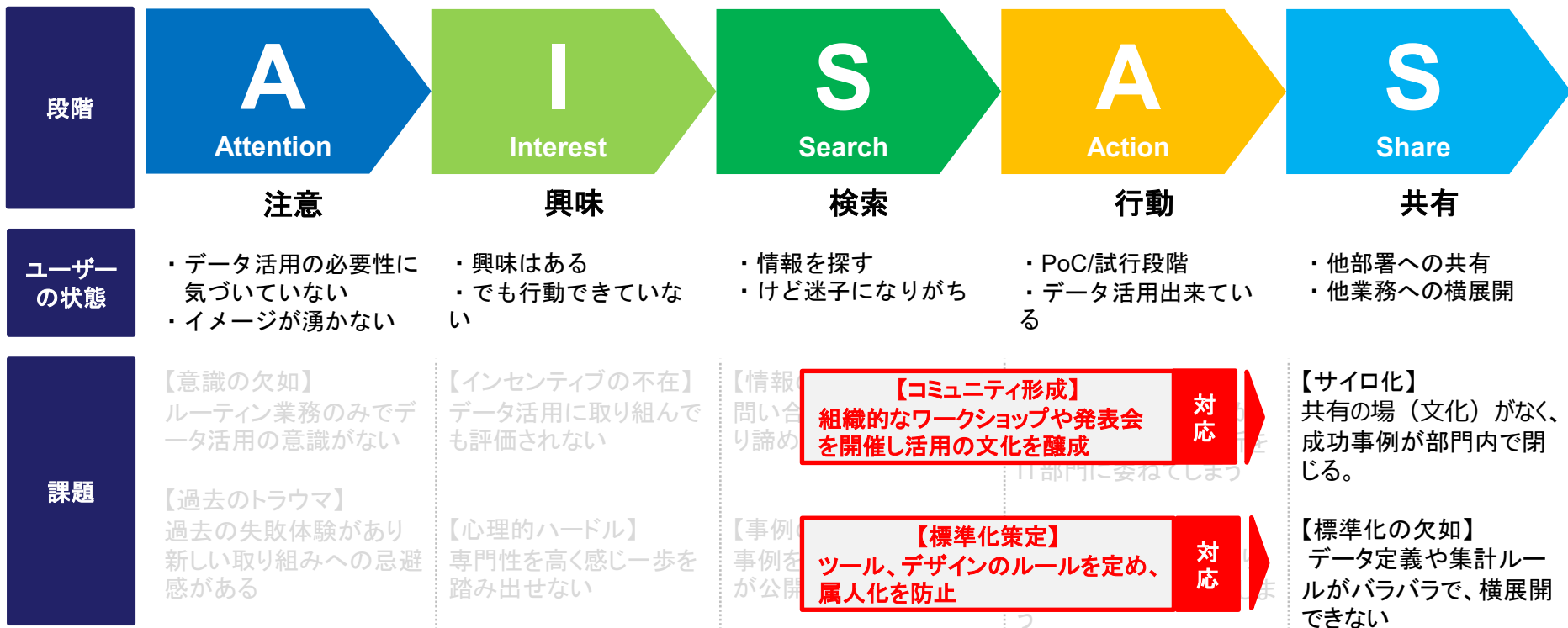
各段階における主要な課題に対し、その解決に向けた具体的施策を策定した。



※ 電通報“Dual AISAS”で考える、もっと売るための戦略。(https://dentsu-ho.com/articles/3100)引用

3 .AISASモデル-データ活用推進のAISASモデル

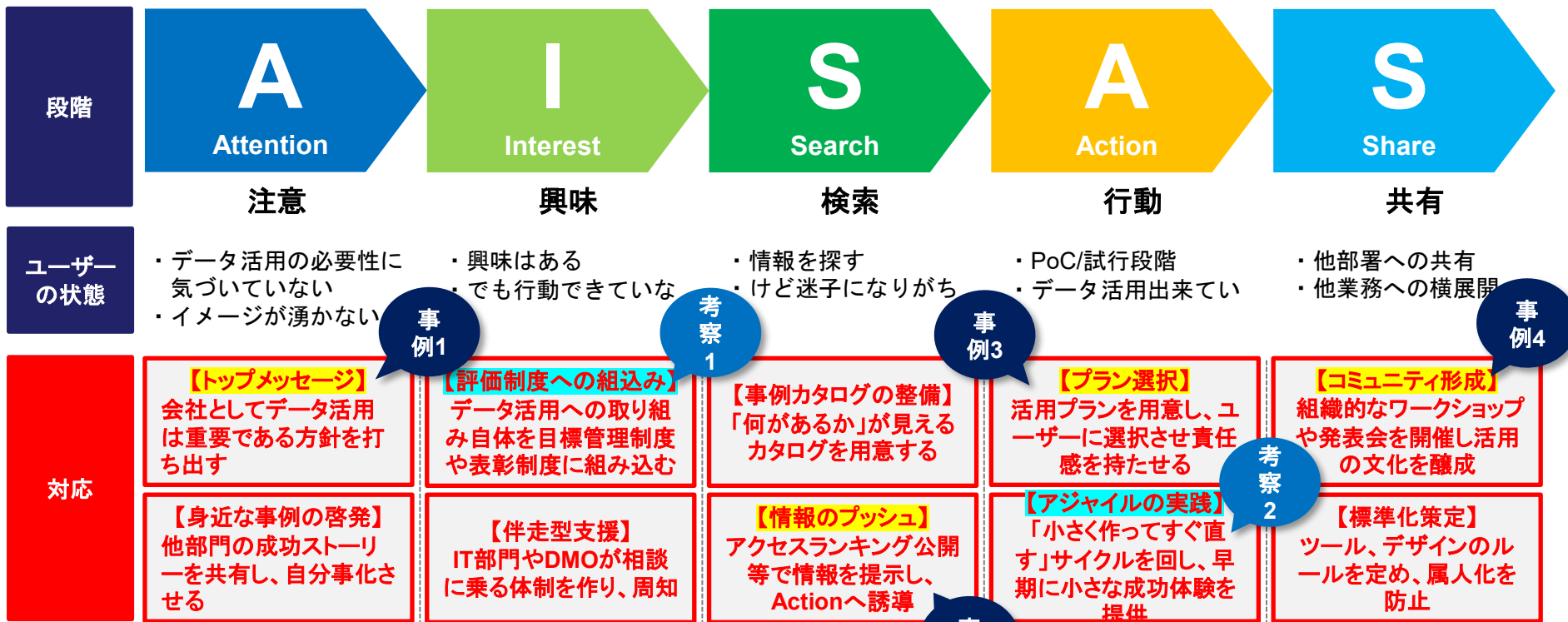
各段階における主要な課題に対し、その解決に向けた具体的施策を策定した。



※ 電通報“Dual AISAS”で考える、もっと売るための戦略。(https://dentsu-ho.com/articles/3100)引用

3 .AISASモデル-データ活用推進のAISASモデル

一部の施策については分科会参画企業の現場にて実証実験を行い、その有効性を検証した【事例1-4】
 その他、検討段階の施策についても今後の展望として紹介する【考察1,2】



事例1

考察1

事例3

事例4

考察2

事例2

※ 電通報“Dual AISAS”で考える、もっと売るための戦略。(https://dentsu-ho.com/articles/3100)引用

4.事例①-トップメッセージ



背景・課題

- 定型業務の遂行に埋没しており、データ活用の意識がない
(当該企業においては特に、会員獲得や集客の現場で、データ活用の意識が十分ではない)
- データ活用には興味があるが、どの局面でどうデータ活用をすればよいか分からない

実施したこと

ビジネス部門を中心とした全社的なデータ活用推進の研究会を開催。内容は以下。

- トップ、データマーケティングの専門家からのメッセージ発信
「なぜ今、データ活用が必要なのか」を会社トップや専門家からプレゼン。データ活用の必要性を認識させる。
- 事例紹介
他社の取り組み例を紹介し、データ活用が実践できる場면을イメージさせる。
- 顧客データの収集・活用体制強化の呼びかけ
データ収集の戦略策定やノウハウ共有のため、関連する各部署をまたいだワーキングチームを作ることを提案。
今後はワーキングチームを通じて密な連携を図り、データ活用を加速・継続させる体制を整える。

効果 (※継続して効果検証中)

- ワーキングチームを中心とし、各部署が積極的にデータ活用の土台となる顧客データの収集・蓄積を開始。
- 社内ポータルに掲載された本研究会に関する記事は、
- その他DX関連記事の2倍を超える閲覧数となり、トップメッセージが持つ求心力の高さが実証された。

振り返り・反省点

グループ全体のシナジー最大化に向け、まずは経営層におけるコンセンサスを形成するべく、今回の研究会では参加者を各社幹部に限定した。今後は、幹部レベルの研究会とは別に、その趣旨を現場社員に伝える個別セッションを各部署で行うことなどで情報共有を強化する。

4.事例②-分析レポートランキング公開



背景・課題

- 分析レポート基盤の標準化が進む一方で、知名度、利用者共に低迷(12万アクセス/月程度)。
- 部門毎に独立してデータ活用するのみで、どんなデータがあるのかわからない状態(が、カタログ整備は大変)

実施したこと

- 上期分析レポートのアクセスランキングを公開
どんなレポートか、開いた画面のスクショにリンク
(データ部分はモザイク)
- 情報システム部サイト(SharePoint)へ掲載
- 問合せが入ったらそのサイトを案内
見たかったら分析レポート作成部署を案内

2025年上期利用実績ランキング

RANK	レポート名	利用実績	所属部署
1位	業務用... (モザイク)	66,710	
2位	...	37,925	
3位	...	33,120	
4位	...	-	
5位	...	-	
6位	...	-	
7位	...	-	
8位	...	-	
9位	...	-	
10位	...	-	
11位	...	-	
12位	...	-	
13位	...	-	
14位	...	-	
15位	...	-	

■ SM

分析レポート名をクリック
→別画面が開き、項目がわかる

効果

- 掲載ページへのアクセス
合計閲覧数**93%UP**(元が低かったから...)
- 相談対応工数
約**90%減**(約1時間/件→5分/件)

振り返り・反省点

- 探索の入口としては大成功。
- アクセスランキングに反映されていくのは3月くらい。
アクセス数に効果があったのかは不明。
- ランキング掲載/非掲載(個人の営業成績等)の
考慮が必要だったため、掲載まで時間がかかった。

4.事例④-コミュニティ形成



背景・課題

- DX方針、人材育成、社内DX事例、学習コンテンツなどが複数サイト・資料に点在し、「どこを見ればDXに関する全体像が分かるのか分かりづらい」状態だった。
- 業務部門からも「他部門の取り組み事例を知りたい」「イメージが湧く事例が欲しい」という声が上がっていた。

実施したこと

- トップページに全社DX推進の考え方を明示し、「当社におけるDXとは何か」を最初に理解できる構成とした。
- 人材育成情報、学習コンテンツ、社内DX事例を同一サイト上に集約し、学び・実践・事例参照を一気通貫で確認できるようにした。
- データ分析、生成AI、人材育成などテーマ別の概要と事例を掲載し、専門部門以外の社員にも理解しやすい情報提供を意識した。

効果※効果判定中のため期待効果

- 業務部門のDXに関する情報接点の増加
- 他部門の取り組みを知るための情報基盤」として活用

振り返り・反省点※今後について

今後は、各業務部門でのDX事例を拡充することで、社内コミュニティとしての情報循環が生まれるかを確認予定

4. 考察①-認定制度によるデータ活用推進

視点:

データ活用が評価されにくい環境が行動のボトルネックになっているため、取り組みを評価制度に組み込み、可視化する仕組みが必要であり、この点については既存の認定制度の事例が参考になる。

考察:

- 段階的認定制度を導入すれば、状態の見える化に加え、研修・伴走支援との連動が可能となり、さらにコミュニティ形成などの文化醸成にも繋がり、データ活用推進の総合的なドライバーとなり得る。
- 既存の認定制度「森永DXアカデミー※」を参考に、段階別認定の考え方をデータ活用レベルに当てはめた。学習→実践→部門貢献といった成長プロセスを体系的に可視化でき、データ活用推進策として展開できる。





【参考事例】森永乳業の森永DXアカデミー

森永DXアカデミーとは...

- デジタル技術を活用して変革を行える人財を育成するため、グループ全社員を対象とした教育プログラム。
- 4段階にレベル分けを行い、各層に向けた研修などのスキルアップの場を提供。
- 初級レベルは、役員を含む全社員が認定取得し、より上位のレベルを目指すための基礎を固める。
- デジタルスキルに限定せず、経営・組織・イノベーションといったビジネススキル向上にも取り組んでいく。

※森永乳業のDX宣言！

(<https://www.morinagamilk.co.jp/release/newsentry-4402.html>)

	定義	データ活用レベル
 DX Creator	デジタル技術/データをベースにビジネスをデザインする、創造・変革する。全社最適の観点で理想を描ける。	部門横断で新たな価値創出を構想し、全社的データ活用を牽引する。
 DX Leader	デジタル技術/データを駆使して自部門のビジネスプロセスの改善を推進・実現できる。	部門課題に基づき、PoCやKPI設定を伴うデータ活用施策を企画、推進。
 DX Member	デジタル技術/データを駆使して自身の業務の改善ができる。	業務改善に向け、データ収集・簡易分析など具体行動を開始している。
 DX Entry	DXによる変革の重要性を意識・理解し、変化に遅れなく適応できる。	データ活用の必要性を理解し、自業務での可能性を認識している。

引用

4. 考察②-アジャイル志向での早期成果創出



視点：
ビジネスデータの分析・活用における時間の問題は、システム開発の一般的な課題と同根と捉えられる

【共通点】

- システム開発：「作って見ないと、本当に使いやすいかわからない」「企画～リリースまでに時間がかかる」
- データ活用：「分析して見ないと、ビジネス価値が出るかわからない」「分析・活用までに時間がかかる」

考察：
・ 不確実性が高い中で「最終的な分析」「活用後の最終形」を固めるのは不可能。
・ したがって、データ分析・活用の目的を明確かした上で「仮説検証」を高速に回すアジャイル型のアプローチが有効であると考えた。

視点	ウォーターフォール型データ分析・活用	アジャイル型データ分析・活用
① 対応スコープ	Big Bang 完璧な基盤構築・分析を目指す。 課題：時間がかかり、変化に対応できない。	スモールスタート 分析スコープを優先度を適切に入れ替えながら対応。 分析対応と結果評価を繰り返しながら、価値ある分析を育てる。 ※対応スコープは可変だが、分析を通じた目的は一貫すべき。
② プロセス	一方通行 ビジネス部門が依頼 → IT部門が作成・納品。 課題：意図と異なる成果物による手戻り多発。	反復・対話 1週間等の期間に区切って、成果物を作成。 未完成でもプロトタイプを見せて修正。試行錯誤のコストを下げる。
③ 体制	部署で分断 発注者(ビジネス部門)と受注者(IT部門)の関係。 課題：責任が分断され、他人事になりがち。	共創 (同一チームでデータ分析・活用を検討) ビジネス部門とIT部門が対等なパートナーとして議論。業績目標も共有する。 1週間等の期限で両者でレビュー。

5.まとめ・研究を通しての気づき

◆研究での気づき

1. AISASを用いた段階ごとの課題整理の有効性

業務部門の状態をAISASの枠組みで捉えることで、各段階における課題を体系的に整理・可視化できることが確認された。

2. 組織の現在地の「見える化」の重要性

各部門におけるデータ利活用の成熟度を可視化することが設計の第一歩となり、「課題×対応」マトリクスにより、段階に応じた打ち手を導き出す、状況起点の段階的アプローチの重要性が明確になった。

◆具体的な提言

1. 段階別アプローチの導入

成熟度に応じて施策を切り替え。初期は「意識付け・インセンティブ」、進んだ段階では「標準化・横展開」を重点化する。

2. 文化醸成の取り組み

社内ポータルや成功事例を集約し、データ活用を“日常化”する環境と文化をつくる。

3. 持続可能な支援体制

伴走支援やナレッジ共有を仕組みとして整備し、失敗も含めた学習を促すことで、ユーザーが抱え込まず進められる体制をつくる。

◆結論

データドリブンな組織への転換には、ツールや技術の導入だけでなく、業務部門の行動や意識が段階的に変化していくプロセスを捉え、それに合わせた支援を行うことが不可欠である。

このため本研究で提案した「データ活用版・AISASモデル」を用い、自組織の状況に応じた段階的アプローチを積み重ねることで、データドリブンな組織形成に必要な『止まらないデータ活用』を実現できると考える。

5.まとめ・研究を通しての気づき

分科会参加メンバーの声

データ活用の推進は、人と組織の行動変容が鍵である。AISASで可視化した行動段階ごとに、求められる支援を丁寧に積み重ねることが、持続的なデータ活用文化の醸成につながると考える。

現状多くの企業、組織においてレポートは構築するものの、そこから先のデータ利活用は根付かないという共通的な悩みを確認した。であればこそその対策にも共通性・普遍性があるのではないかと考えている。

今回は特に意識・行動について注目してアプローチ方法を検討したが、さらに組織体制・ツール導入状況等の指標も加わると最適解の選定は複雑化する。できそうなことをまずやってみる、のスタンスも大事なのかもしれない。

マーケティングモデルをデータ活用推進に適用していくという考え方が斬新で、モデルを別領域に適用することで、考え方の変化やアプローチの発想に紐づくことに気づくことができた。

ユーザーの多様な成熟度に応じて行動を後押しする、組織的な支援や仕組みの重要性に気づかされた。各フェーズの問題を適切に言語化し、的確な施策を打つことこそが、効率的なデータ活用推進の鍵になると考える。

ビジネス推進の武器となるデータを 効率的に準備する態勢を醸成するには

ビジネスデータ研究会
Team2

Team2 メンバー

<幹事>

(株)イージフ

石井

麒麟ビジネスシステム(株)

渡辺

<メンバー>

(株)NEXCOシステムソリューションズ

石垣

SOMPOシステムズ(株)

石川

(株)ジャステック

岡野

※サブリーダー

(株)IHI

長島

NRIシステムテクノ(株)

永山

(株)ミダックホールディングス

野元

(株)TRAILBLAZER

橋場

(株)ビデオリサーチ

高山

※リーダー

本テーマを採択するに至った経緯

以下の課題感が本チームのメンバー内にあり、「ビジネス推進の武器となるデータを効率的に準備する態勢を醸成するには」というテーマを設定した。

○活用されないリスクと要求の曖昧さ



使われないデータ基盤

莫大なコストをかけて構築しても、活用シーンが不明確であれば「宝の持ち腐れ」となり、利用者のインサイトに繋がらない基盤となってしまう。



ユーザー要求の曖昧さ

現場（中間管理層、一般職）からの「ざっくりとした要求」が、認識の齟齬や手戻りを誘発する。
本質的なニーズを言語化できていないことが、プロジェクトの停滞を招いている。

○組織メンバーやデータに関する課題感



属人化の進行

特定の担当者に依存した業務となっており、知見が組織として蓄積されず、継続性が担保されない状況である。



リテラシー不足

経営層・現場ともにITへの理解不足があり、システムが不必要に複雑化し、活用が限定的である。



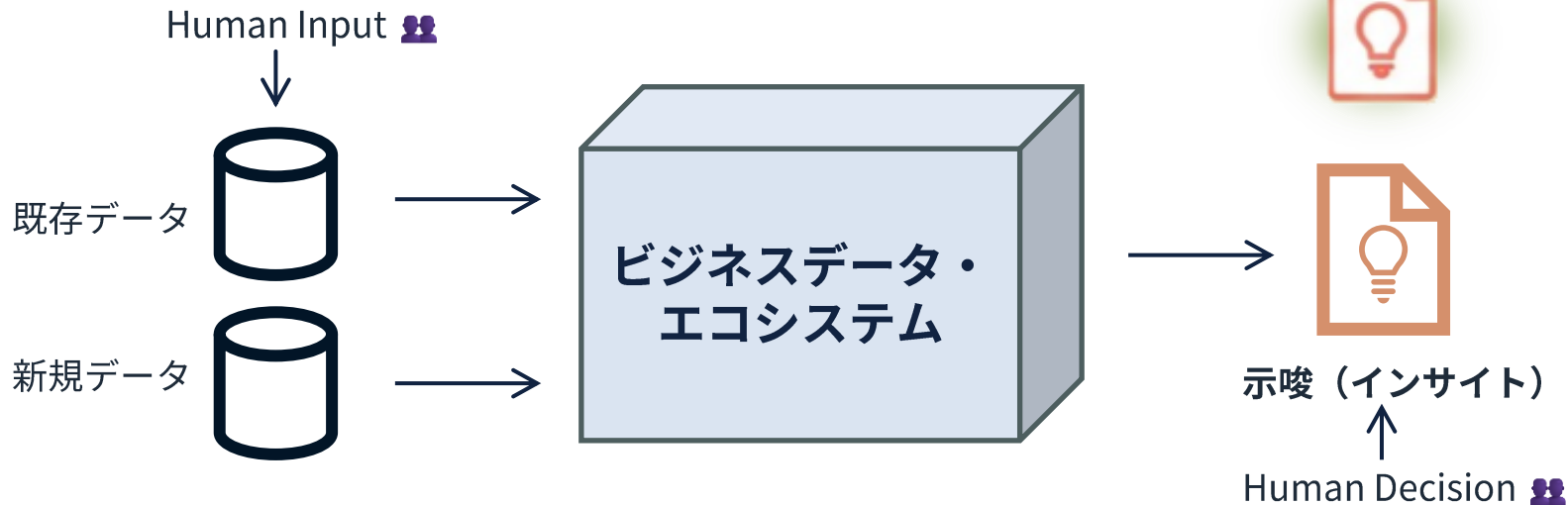
データのサイロ化

各部門でバラバラに管理されたデータがあり、統合に多大なコストがかかり、全体像が見えない現状がある。

ビジネスデータ・エコシステム

ビジネスデータ・エコシステムとは

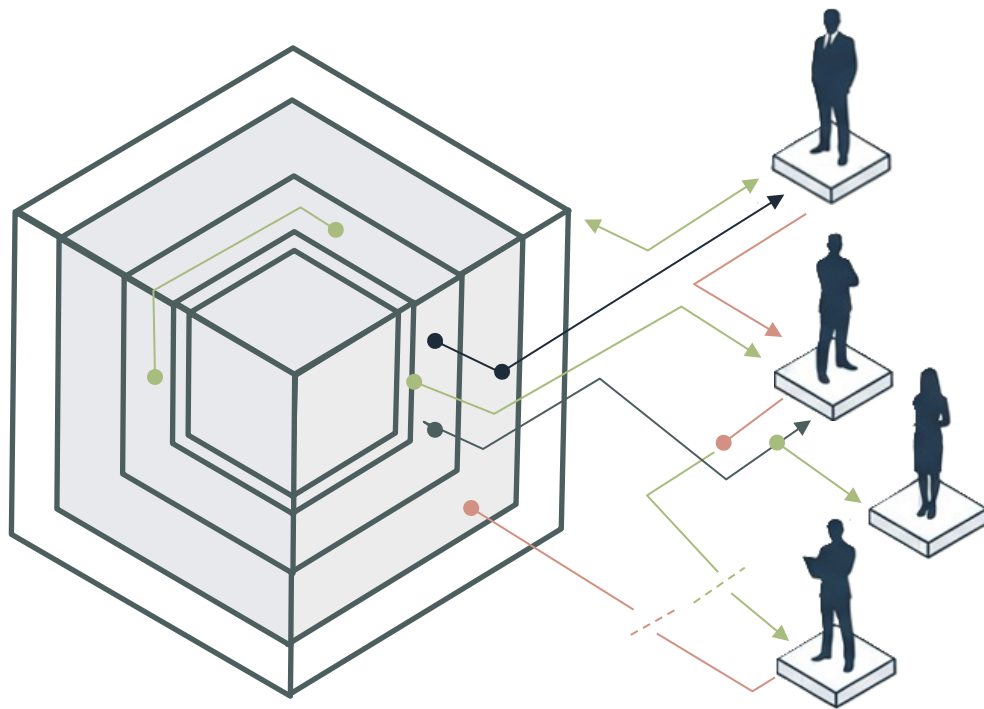
既存データと新規データを統合し、ロジックを通じてビジネスの「目的・ゴール」に資する「示唆(インサイト)」を出力する仕組み。



重要：ロジックは技術領域だが、入力（データ）と出力活用（意思決定）は完全に「人」に依存する。

ビジネスデータ・エコシステムを支える組織と人材定義

企業における各階層の役割・課題・あるべき姿



企業が直面する「人とデータの断絶」



経営層：夢物語と丸投げ

AIなら何でもできるという過度な期待



中間管理層：具体と抽象の狭間で停止

戦略をタスクに翻訳できない



一般職：データを扱う事が「作業」化

資産を作っている意識の欠如



専門職：共通言語の不在

専門用語で話し、ビジネス側と噛み合わない

エコシステムを支える4つの重要プレイヤー

4つのプレイヤーによって、エコシステムを機能させる



経営層

冷静な判断者 /
合理的な経営者



専門職

ビジネス成功のための
技術的パートナー



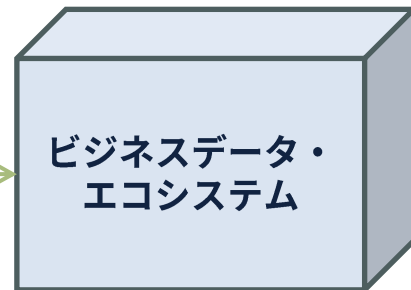
中間管理層

「具体」と「抽象」
の翻訳家



一般職

ファクトで語る実務家



経営層：冷静な判断者



The Shift

Before (課題)

- IT/AIへの過度な夢
- 丸投げ
- リスク・ガバナンスの軽視



After (あるべき姿)

- 投資対効果の判断 (ROI)
- 失敗を許容する文化形成
- 組織横断の牽引

Key Requirement

**必須レベル：ITサポート
レベルの知識**

エンジニアになる必要はない。部下と共通言語（クラウド、セキュリティ、トレンド用語）で会話できるリテラシーを持つこと。

技術詳細よりも「ビジネスの問い（どう儲けるか）」を定義する。

中間管理層：「具体」と「抽象」の翻訳家

The Shift

Before (課題)

- ボトルネック化
- 言語の不一致
- IT/統計へのアレルギー



After (あるべき姿)

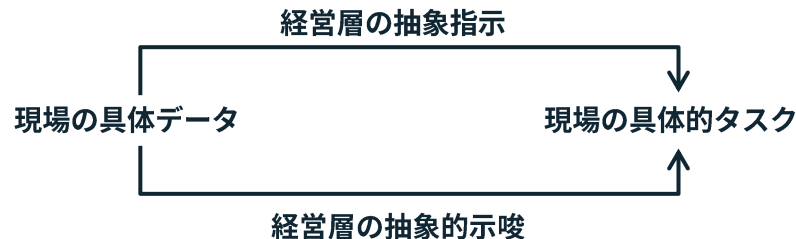
- 高度な翻訳能力
- 心理安全性の確保

Key Requirement



重要能力: 専門職なしでの説明能力

専門職への出力を理解し、専門職の同席なしで経営層へ説明できるリテラシー。



一般職：ファクトで語る実務家

The Shift

Before (課題)

- 当事者意識の欠如
- やらされ仕事
- 変化への抵抗



After (あるべき姿)

- データ活用の自分事化
- 的確なボトムアップ

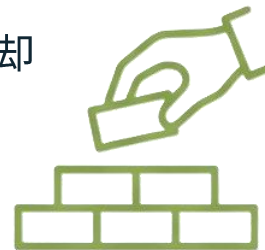
Key Requirement

マインドセット:「データ活用＝全社の資産作り」

自分の業務が会社の資産を作っているという認識を持つ。

KKD (勘・経験・度胸) からの脱却

→ ファクトベースの報告



専門職：ビジネス成功のためのパートナー

The Shift

Before (課題)

- コミュニケーション不全
(専門用語)
- ビジネス視点への欠落
- 敬意の欠如



After (あるべき姿)

- 非専門職の歩み寄り
- 黒衣 (くろこ) としての機能

Key Requirement

ポジショニング: Business Driven

技術的最適化だけでなく、ビジネス課題の解決 (KPI/KGI) にコミットする。

Role Statement

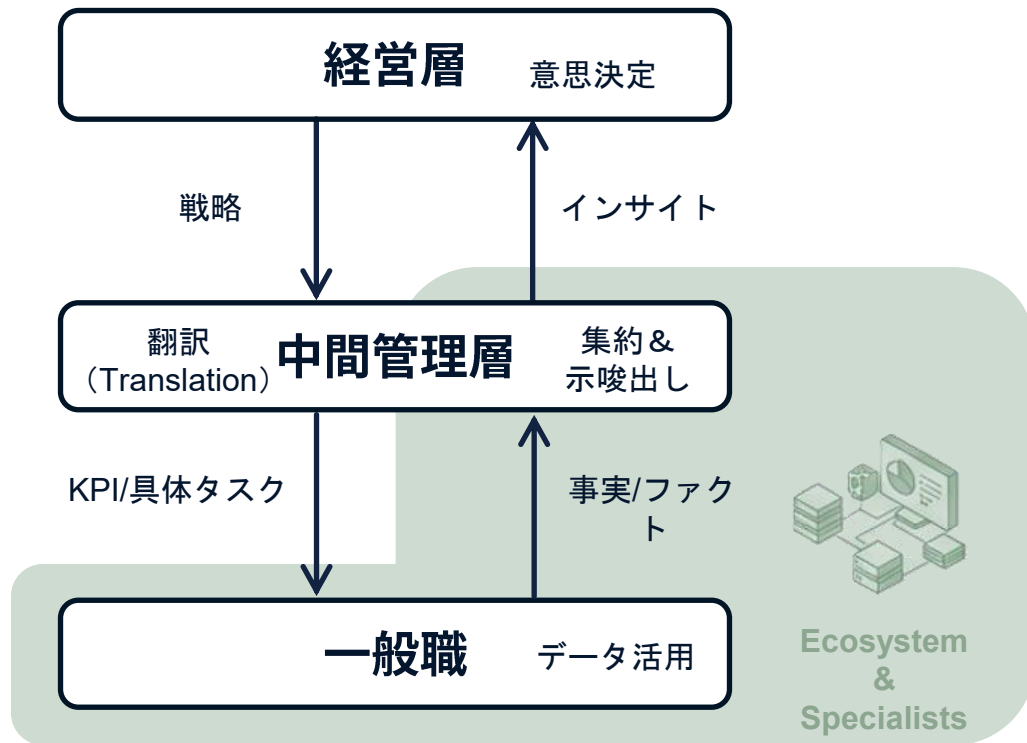
「システムの一部」として機能し、意思決定を裏側から支える。



階層別ビジネス推進サマリー

Layer (階層)	Issues (課題)	Ideal State (あるべき姿)	Skills/Requirements (必要な要素)	Persona (ペルソナ)
経営層	夢物語、丸投げ	投資対効果判断、 文化形成	ITパスポートレベル 基礎知識	冷静な判断者
中間管理層	ボトルネック、 言語不一致	高度な翻訳機能	専門職なしでの説明能力	具体と抽象の翻訳家
一般職	やらされ仕事	データ活用の自分事化	データ活用=資産作り	ファクトで語る実務家
専門職	コミュニケーション不全	ビジネスへの歩み寄り	ビジネスドリブン	技術的パートナー

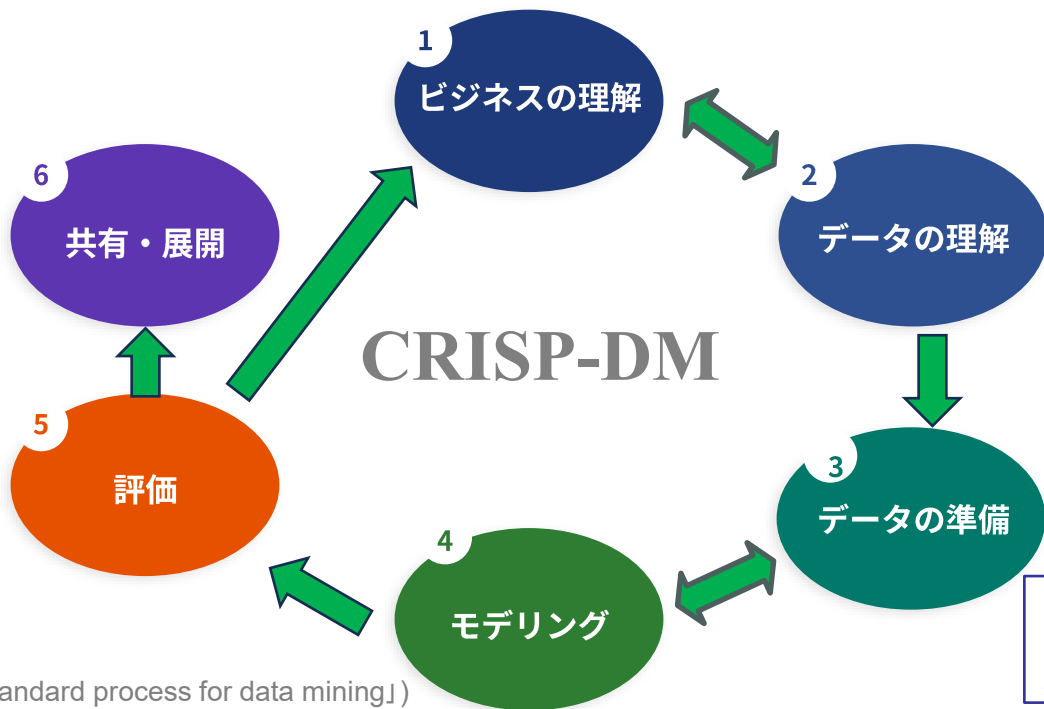
組織全体をつなぐ「翻訳」と情報のループ



ビジネスデータ・エコシステムを実現する技術

データ分析の標準的なプロセスモデル：CRISP-DM

「ビジネス推進の武器となるデータを効率的に準備する態勢」の技術面の課題抽出のため、ビジネスや組織も含めて定義されたデータ分析の標準的なプロセスモデルであるCRISP-DMを用いて課題となるポイントを探る。



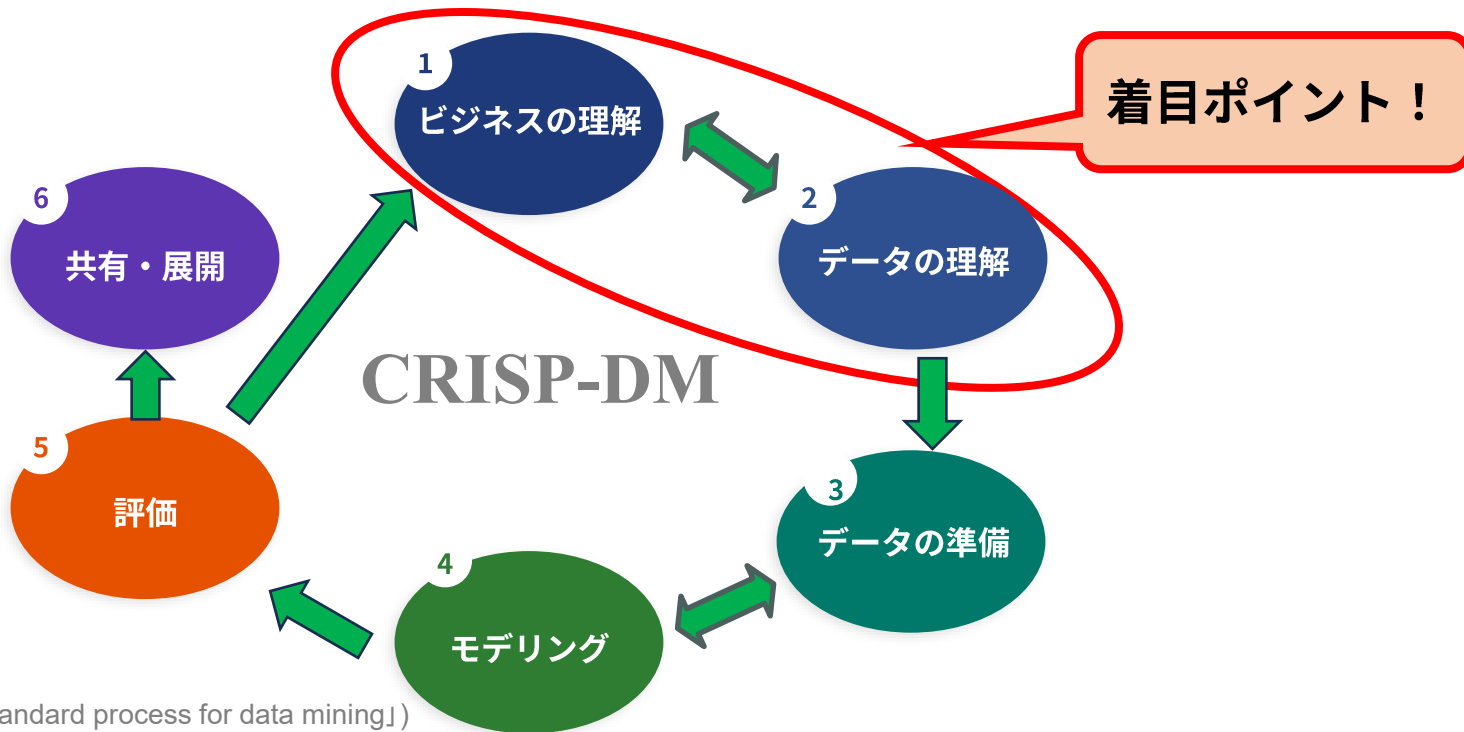
CRISP-DM

データをビジネス価値に変換するための
人・プロセス・技術を統合した
標準的な思考フレーム

(引用：「Cross-industry standard process for data mining」)

データ利活用における「効率性を高められるポイント」

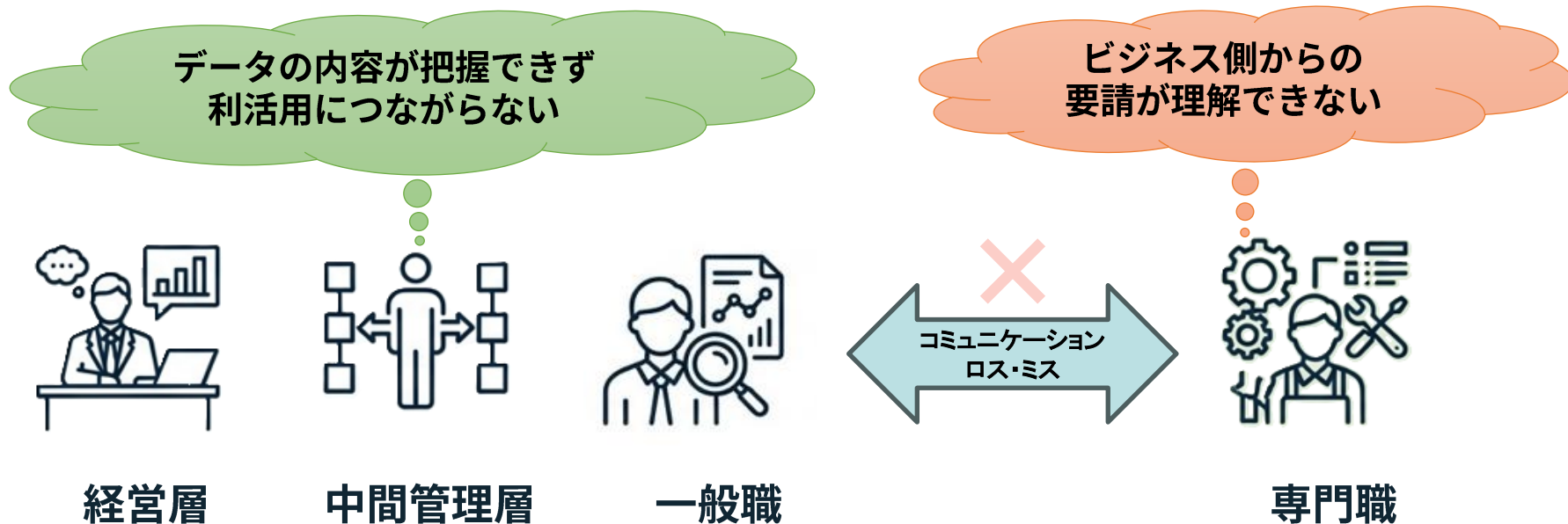
データ利活用する際、効率性を高められるポイントについて、「ビジネスの理解」および「データの理解」に着目した。



(引用：「Cross-industry standard process for data mining」)

「ビジネスの理解」 「データの理解」 に着目するに至った理由

研究活動を通じて、ビジネス側 (経営層/中間管理層/一般職)と専門職の間で情報の共有が上手く行えていない経験が多いことが分かった。これによるコミュニケーションロス・ミスが効率化を妨げている要因だと考えた。







「ビジネスの理解」「データの理解」を円滑に行うための解決案

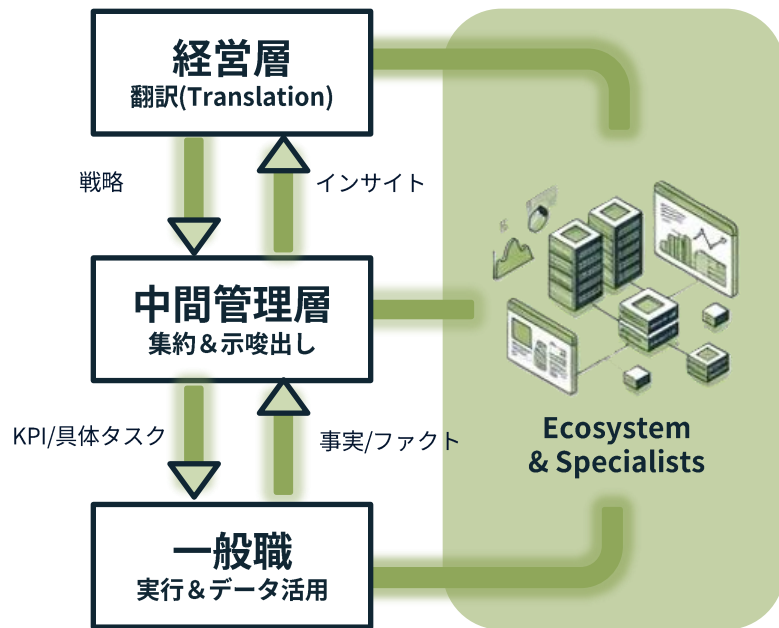
「ビジネスの理解」「データの理解」を円滑に行うための技術的な解決案（武器）として「ナレッジベース」と「データカタログ」の導入を提言する。

	ナレッジベース	データカタログ
CRISP-DMにおけるプロセス	1.ビジネスの理解	2.データの理解
概要	<ul style="list-style-type: none">□ 企業や組織内で得られた知識やノウハウを一元的に集約・整理し、必要なときに誰でも検索・活用できる情報データベース。	<ul style="list-style-type: none">□ 組織内のデータに関する情報を集約し、一元化して管理するためのデータの目録やカタログ。
エコシステムとして必要な機能	<ul style="list-style-type: none">□ 過去のデータ利活用事例とその評価が管理されていること。□ 組織内に加えて組織外における国内外のデータ利活用事例も検索できること。□ 自然言語で検索できること。	<ul style="list-style-type: none">□ データのビジネス的な意味や文脈を示すビジネスメタデータ(例:業務上の定義・利用目的・データオーナー等)についてもカタログ上で参照できること。□ 自然言語で検索できること。
メリット	<ul style="list-style-type: none">□ 過去事例を参照することで、ゼロベースからの検討が不要となり、過去事例と同様の試行錯誤を減らし、開発スピードを向上することができる。□ 組織外のデータ利活用事例を参照することで、新たなビジネス創出の示唆が得られる。□ ビジネス側と専門職の間でコミュニケーションロス・ミスが減らせる。	<ul style="list-style-type: none">□ 欲しいデータの有無が早々にわかるため、検討事項の実現性の判断が早期に可能。□ データの背景がわかることで、中間管理職の「翻訳」コストが低減できる。□ ビジネス側と専門職の間でコミュニケーションロス・ミスが減らせる。

変革への提言

システム（Black Box）が機能するためには、組織的な入力・出力ラインの確立が不可欠である。

-  **経営層**
ITパスポートレベルのリテラシーを持ち、丸投げを止める
-  **中間管理層**
「具体」と「抽象」をつなぐ翻訳家になる
-  **一般職**
データ活用業務を「資産作り」と捉え直す
-  **専門職**
技術の殻を破り、ビジネス側へ歩み寄る



各プレイヤーを支える技術

エコシステムの好循環を継続させるべく
「ナレッジベース」と「データカタログ」を中核機能とする

ただのシステムはいらない。
私たちが作るのは、
リテラシーを備えた「人」と、
それを支える「基盤」が融合する、
生きたエコシステムだ。

ご清聴ありがとうございました！

使いやすいビジネスデータ提供のため の組織的アプローチ

～主観的な「悩み」を客観的な「戦略」へ昇華させるメソッドの提言～

ビジネスデータ研究会2025_第3分科会

2026年3月25日

メンバー構成

名前	所属
大下 <small>(オブザーバー)</small>	ブレインズコンサルティング株式会社
赤坂	ニッセイ情報テクノロジー株式会社
伊藤 <small>(リーダー)</small>	東京電力ホールディングス株式会社
大森	日本航空株式会社
金田 <small>(サブリーダー)</small>	エクシオグループ株式会社
幸山	株式会社富士薬品
坂本	双日テックイノベーション株式会社
中川	サイバネットシステム株式会社
蓬澤	MS&ADシステムズ株式会社

※敬称略

Index

01

序論: なぜデータは使われないのか？

02

研究アプローチ: 主観を客観に変える「英国式DMA × 生成AI」分析プロセス

03

実証: メソッド実践例

04

まとめ: 使いやすいビジネスデータ提供のための組織的アプローチ

05

付録: 参考資料

01

序論:

なぜデータは使われないの
か？

研究の背景

なぜ、器（基盤）はあるのにデータは使われぬのか？

背景と問題意識：

- 多くの企業でデータ基盤（DWH/Data Lake）の整備は一巡した。
- しかし、「横断的なデータ利活用が進まない」「データオーナーが不明確で誰も責任を取らない」「現場からは『やらされ仕事』という不満の声が止まない」という状況。

皆さんの組織でもこんな課題ありませんか？

問題提起（仮説）：

- 私たちは、この停滞のボトルネックは、基盤/ツールの機能不足（技術要因）ではなく、“縦割り組織”や“評価制度の不備”といった「**組織構造・文化・評価（人間要因）**」にあるのではないかと仮説を立てた。

組織的な真因（Why/Who）を解き明かす必要がある

前提として

データ利活用に「万能な正解」は存在するか？

研究前提：

- データ利活用における「唯一絶対の正解」は存在しない。企業のフェーズ（0→1、1→100）、規模、文化によって最適なアプローチは千差万別である。
- 各社の悩みから共通する課題を深堀することで、「何を解決するべきか」を把握することからスタートした。

「万能な正解は存在しない」

参加各社のデータ活用における
課題を共有・議論の結果、
各社が抱えている状況から異なった。

組織的な真因（Why/Who）を解決するには？

「各社共通する課題を深堀」

各社が陥っている
長期かつ全社的な
構造的・組織的な課題が多い

02

研究アプローチ:

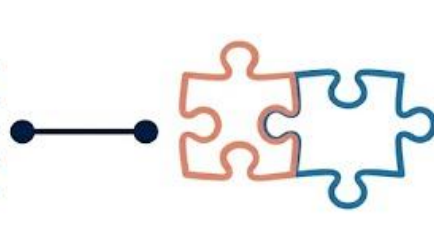
主観を客観に変える
「英国式DMA × 生成AI」分析プロセス

研究アプローチ

自己診断から課題解決までの型（メソッド）を探る

研究アプローチ：

- 本研究は「万能な処方箋」の提示ではなく、「自社の状況（病状）を診断し、処方箋を自ら導き出すための『プロセス（メソッド）』」を立案・検証することとした。



Step 1: 悩みの構造化

Input: 各社メンバーが抱える生々しい「悩み」や「課題」のアンケート結果

Action: 現場の悩みを洗い出して課題の真因を特定する

Step 2: 診断の設計

Tool: 生成AI (NotebookLM) × DMA (データ成熟度評価)

Action: 課題の真因とDMAをもとに共通ペルソナを策定する準備をする

Step 3: 現状の可視化

Result: 共通ペルソナの生成

Action: 生成AIが導き出した特徴を、人間が理解・共感しやすい「人格(ペルソナ)」として言語化

Step 4: 対策の具体化

Result: 組織成熟度に応じた「現実的な対策」

Action: 生成AIが出した対策案に対し、人間が「実現可能性」や「順序(ロードマップ)」を検証・修正

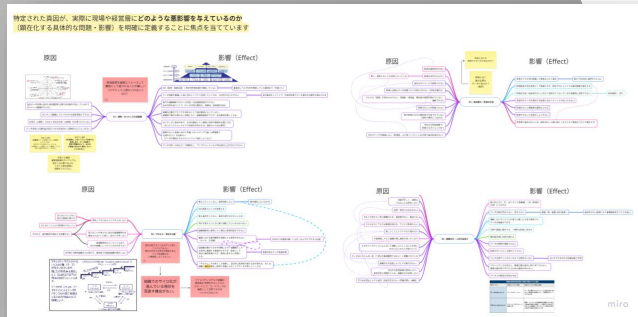
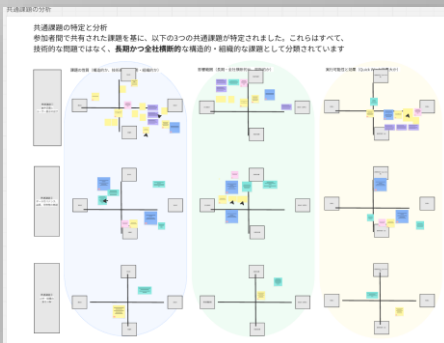
Step1: 悩みの構造化



現場の「悩み」を構造化し、真因を特定する（仮説段階）

「悩み」から真因を特定：

- データ利活用が進まない表面的な事象をメンバ間で議論ベースで深掘りし、真因まで分解するワークを実施する。
- 散在する「現場の悩み」を「構造的な真因」へと分類・分析・集約していき、「攻略すべき対象」を特定する。

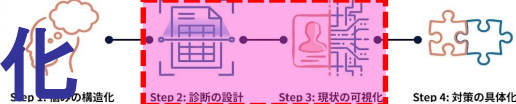


発散：現場の「悩み」の洗い出し
抱える具体的な失敗事例や悩みを持ち寄り、共有

構造化：「分析軸」によるマッピング
複数軸でマッピングし、課題の性質を分類

収束：共通課題と「真因」の特定
課題を分析・集約し、「攻略すべき真因」として定義

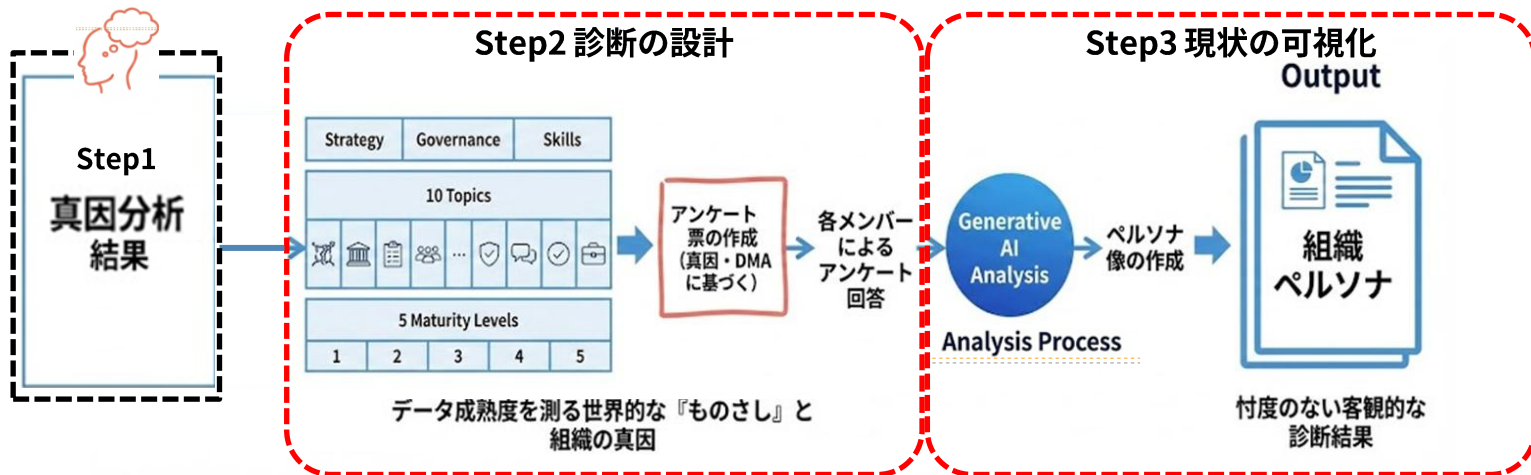
Step2&3: 診断の設計と現状の可視化



「英国式DMA」*「生成AI」による客観的診断

客観的な組織ペルソナ作成：

- 真因と英国式DMA ※（以下DMA）をベースとし、各社の組織現況把握のアンケート票を生成AIで作成し関係者にて回答する。
- アンケート結果を生成AIで分析することで組織ペルソナ像を忖度がでないよう客観的に導き出す。



※英国式DMAについては、「付録a.分析フレームワーク「英国式DMA」の活用」を参照のこと。

Step4: 対策の具体化



組織成熟度に応じた「対策立案」

課題特定から対策の初期検討:

- 特定した「真因」が、DMAのどの重点トピックに影響しているかを生成AIを用いてマッピングする。
- 各真因とDMAの定義をもとに生成AIが想定される課題を提案し、同時に対策案を分析・導出させる。

真因	重点DMAトピック	紐づける理由（ヘルソナ対策）	現状の課題例	対策案例
R1: 意思決定と権限の統制	9. データ戦略の設定	【部長級権限での無地戦略】 全社権限がないため、全社統制ではなく「スポンサー（部長）の管轄内」で完結する現実的なデータ活用ロードマップを策定し、着実な成果を目指します。	【スポンサー：部長級】 全社戦略を描いても、他部署への強制力がなく（絵に描いた餅になる）。	「特定部門データ活用ロードマップ」の策定。 全社ではなく、スポンサー（部長）の管轄範囲内で、半年～1年で達成可能な「業務改善ロードマップ」を作成し、承認を得る。
	10. データに関する責任	【権限の空白地帯を埋める】 現状は権限が「誰が不明確」であるため、何か問題が起きたらITと事業部でボールが落ちます。まずは特定業務範囲だけでも「誰がデータオーナーか」を定義し、責任所在を明確化する必要があります。	【DMO：なし/形式的】 データ品質が悪くても「ITのせい」「入力した人のせい」と責任がたらい回しされる。	重要データ資産限定の「データオーナー」指名。 全データではなく、売上や顧客など最重要データ（Top 10）に絞り、IT部門ではなく「事業部門の課長」をオーナーに指名する。
R2: 実務プロセスと資産の透明性	4. 保有データの把握	【分散システムの地図作り】 「数十以上に分散したシステム環境下では、データの所在把握が最優先です。かつログが部分的」な現状から、重要データに絞って透明化を進め、資産の透明性を確保します。	【カテゴリ：部分的/なし】 データが個人化しており、担当者が詳めると詳細が不明になる。	「重要データ資産台帳（Excel）」の作成・共有。 高価なクラウドツールは導入せず、主要データの「名称・管理者・保存場所・更新頻度」を記したリストをExcelで作成し、部内で共有する。
	5. データの品質管理	【品質管理の徹底】 「品質管理」が「データ品質」に直結する。全社展開は狙わず、まずは分析頻度の高いデータのみ品質基準（標準化）を適用し、手戻りを減らします。	【定義・品質：一部標準】 表記揺れや入力ミスが多く	「入力フォーム（発生源）」でのバリデーション強化。 制し、物理的に汚いデータが
R3: 投資対効果と外部提供価値	3. 適切なシステム	【既存基盤の有効活用】 「DWHは整備済み」であるため、新たな大型投資よりも、既存基盤を現場が使いやすいようにするためのツール整備（BIやカテゴリへの連携など）に重点を当てます。	【分散度：中～多】 SaaSやレガシーシステムが乱立し、	「重要レポートの作成プロセス」の自動化。 「重要レポートの作成プロセス」の自動化。
	5. データの活用	【文化の醸成】 「DV」がある「責任」を「担い」で決まる文化ではデータが無駄になります。会議の中で「議論」を「話し」、データに基づく議論を形式的に強制することで、投資対効果を可視化します。	【合意形成：根回し】 データは結論の正当化に使われるだけで、意思決定のプロセスで活用されていない。	会議冒頭での「タッチボード確認」の儀式化。 部門会議の最初の10分をKPIタッチボードの数値確認に充て、数値に基づき議論を強制的に行う時間を設ける。
R4: 受容性とデータテラシー	1. 他者との連携	【サイロの打破】 「部門最適が強い」現状を変えるため、部門を超えたデータ共有の成功事例（キブアンドテイク）を小さく作り、連携のメリットを提示します。	【標準文化：部門最適】 「自分の城」を守る意識が強く、データ共有が進まない。	キブアンドテイクのデータ交換会（ランチ会）」。 公式な会議ではなく、各部の実務担当者が「持っているデータ」を「欲しいデータ」をカジュアルに話し合う場を設ける。
	2. 適切なデータスキルと知識	【リテラシー格差の是正】 「個人差が極めて大きい」ため、一律の研修ではなく、スキルが高い層（分析可能なビジネス職）が低い層をサポートする「チャンピオン制度」などの互助コミュニティ形成します。	【リテラシー：個人差大】 体系的な教育がなく、特定の「詳しい人」に依存している。	社内互助会「データチャンピオン制度」の運用。 各部署でExcelやデータに詳しい「選手」を「チャンピオン」として認定し、公式に相談できるコミュニティ（Teams/Slack）を作る。

真因 * DMAトピック

生成AIで分類

「想定課題」と「対策案」を生成AIにより分析・導出

Step4: 対策の具体化



対策の「具体現実化」(生成AI×ヒト)

あるべき姿にちかづく:

・生成AIを活用しながら共通する課題を特定し、『現実の解決策』を立案して実行検討していくことで実行可能性を高める。

入力:
データ定義がバラバラで、分析前の加工作業に時間がかかりすぎる

分析結果 (DMAトピック7: データの管理)
提案: 全社統一のデータガバナンス組織を立ち上げ、エンタープライズ版データカタログツールを導入し、全データを管理下に置くことを推奨します。

正論だが、ハードルが高すぎる

生成AIによる「客観的な対策」の提示

AI Proposal

特定プロジェクト内のデータオーナー指名
(権限は部長級のみ)

全社統一のデータガバナンス組織を立ち上げ、エンタープライズ版データカタログツールを導入し、全データを管理下に置くことを推奨します。

重要データTop10に絞ったExcel台帳(予算ゼロ)

現場の反発を避けるため
スモールスタート

修正後の処方箋: 重要データに絞ったExcel台帳の作成と運用

人間による「文脈」と「現実性」の修正

教科書的な正解ではなく、ペルソナを前提とした
現実的な解決策を策定することが重要

03

実証:

メソッド実践例

私たちの攻略すべき真因は何か？

特徴：

- 『悩み』を洗い出し、複数軸でマッピングして相互で認識合わせ
- それぞれの『悩み』を原因と影響に分類し、4つの真因を特定

※詳細の実践ステップは「付録b.メソッド実践方法」を参照のこと。



戦略・ガバナンスの未整備 (R1)

- 全社横断のビジョンが不在。
- 評価指標と施策がリンクしていない。
- ガバナンスが機能不全で、個別最適に陥りがち。



プロセス・責任の分断 (R2)

- 責任の所在が不明確で、オーナーシップが欠如。
- 組織がサイロ化し、部門間の連携が取れない。
- プロセス・ルールが標準化されておらず、データ品質にばらつきが生じる。



価値還元・評価の欠如 (R3)

- データ活用の費用対効果 (ROI) が不明確。
- 「何が成功か」が定義されず、評価が困難。
- 次のステップに繋がる学びが得られない。



組織文化・人材の未熟さ (R4)

- 専門家以外へのデータリテラシーが不足。
- 新しい試みが生まれにくい文化。
- データ人材の不足と育成の仕組みの欠如。
(2024年の英国政府調査では、データ関連職の約半数が未充足)



組織ペルソナの設定に必要なアンケート項目は？

組織ペルソナ：

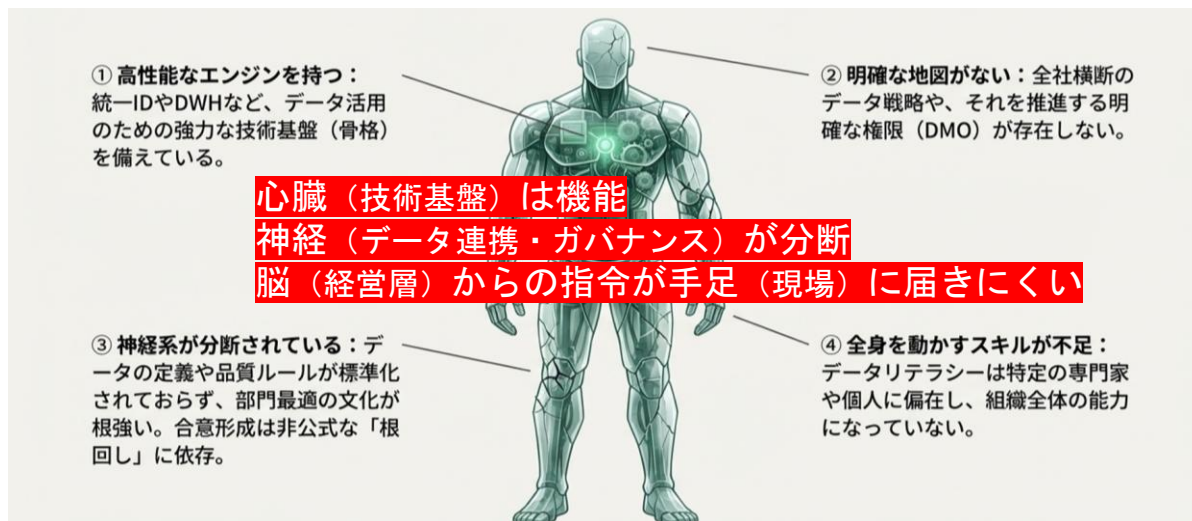
- 4つの真因を分析した情報と英国式DMAをもとに生成AIで組織ペルソナを特定するアンケート票を作成 & 回答。

分類	変数	意味内容	選択肢
R1：意思決定と権限の統制 (Strategic & Authority) 組織の長期的ビジョン (Why) と、それを実現するための権限構造 (Who) を評価する変数群	スポンサー強度 (意思決定の速さ)	経営層のコミットメントレベルを測ります	1. 取締役・本部長級がコミット / 2. 部長級が推進 / 3. 現場主導
	データ権限の所在 (誰が最終決定するか)	最終決定権が中央か現場か、ガバナンスの及ぶ範囲を規定します	1. 中央 (全社) / 2. ドメイン (事業部) / 3. IT・情シス / 4. 混在で不明確
	DataManagementOfficeの有無	戦略を実務に落とし込む組織体の有無を確認します	1. なし / 2. 形式的 / 3. 実質機能
	データ利用の儀式 (意思決定の場)	戦略が実効性を持って運用されているかを測ります	1. 経営会議でKPIレビューが回る / 2. 部門会議のみ / 3. 会議にデータが出ない
R2：実務プロセスと資産の透明性 (Operations & Assets) データの「ライフサイクル」を、それを支える「標準化」の練度を評価する変数群	信頼・倫理の統制体制	組織がデータの透明性や社会価値を戦略に含んでいるかを測ります	1. 第三者委員会 / 2. 倫理審査あり / 3. ガイドライン策定済 / 4. 法的遵守 (個人情報保護等) のみ / 5. 未着手
	SX (サステナビリティ) 連動	組織がデータの透明性や社会価値を戦略に含んでいるかを測ります	1. 企業価値として対公表済 / 2. 経営計画にデータ活用を明記 / 3. 意識していない
	データ提供の形 (プロダクトかプロジェクトか)	提供責任の継続性を測ります	1. データプロダクト (継続運用・SLA) / 2. プロジェクト納品型 / 3. その都度対応 (チケット型)
	メタ/IDの整合性	部門を越えたデータ連携 (相互運用性) の難易度を規定します	1. 統一済 / 2. 部分統一 / 3. 未統一 (部門ごとに別物)
R3：投資対効果と外部提供価値 (Value & Delivery) データがビジネス価値を生んでいるか、またそのための投資が適切か (How much) を評価する変数群	定義・品質管理	データのメタデータ管理能力と透明性を評価します	1. 属人 / 2. 一部標準 / 3. 全社標準
	カタログ・辞書	データのメタデータ管理能力と透明性を評価します	1. なし / 2. 部分 / 3. 全社
	データ分散度 (システム乱立)	データレイジー (データの流れ) を把握する際の複雑性を測ります	1. 少 (少数システム) / 2. 中 (10~数十) / 3. 多 (SaaS乱立・拠点別)
	技術負債 (レガシー比率)	更新不能なシステムがプロセス改善を阻害していないかを測ります	1. 柔軟なクラウド・モダン基盤 / 2. 一部レガシーが残存 / 3. 更新不能なレガシーが中心
R4：受容性とデータテラシー (Culture & Literacy) 変革を受け入れる土壌と、個々のスタッフが持つスキル (Skill) を評価する変数群	データの機械判読性	更新不能なシステムがプロセス改善を阻害していないかを測ります	1. AI・機械学習に即時利用可能 / 2. 構造化されているが加工が必要 / 3. 非構造化データが中心
	投資余力 (人・金)	改善活動を継続するためのリソース状況を測ります	1. 専任あり / 2. 兼務中心 / 3. 外部委託前提 / 4. ほぼ余力なし
	課題整備状況	価値を引き出すための道具 (DWH等) がどの程度揃っているかを測ります	1. 未整備 / 2. BI中心 / 3. Lake-DWHあり
	外部連携の必要性	自社内だけでなく、サプライチェーン等でのデータ共有による価値創出の必要性を測ります	1. 取引先 / 2. 行政 / 3. グループ会社とデータ共有
R4：受容性とデータテラシー (Culture & Literacy) 変革を受け入れる土壌と、個々のスタッフが持つスキル (Skill) を評価する変数群	インシデント経験	過去のリスクが「守りの投資」の正当性にどう影響しているかを測ります	1. あり (炎上/監査指摘) / 2. なし
	ユーザーニースの定義度	提供側がユーザーの具体的なニースをどの程度把握しているかを測ります	1. ユーザーリサーチで網羅的に把握 / 2. 要望ベースで都度特定 / 3. システム要件のみ / 4. 把握していない
	変更耐性 (組織疲労)	新たなプロセスやシステムを導入する際の心理的ハードルを測ります	1. 高 (変化慣れ) / 2. 中 / 3. 低 (改革リレリキー・過去失敗あり)
	標準化文化	部門最適よりも全体最適 (データ標準) を優先できる土壌があるかを測ります	1. 標準が通りやすい / 2. 部門最適が強い
R4：受容性とデータテラシー (Culture & Literacy) 変革を受け入れる土壌と、個々のスタッフが持つスキル (Skill) を評価する変数群	IT部門と現場の関係	両者の断絶が使いにくいデータ提供の真因になっていないかを測ります	1. 支配的 / 2. 支援的 / 3. 断絶気味
	合意形成の型 (意思決定スタイルの実務版)	組織内のネゴシエーションスタイル (根拠しか、公式会議か) を規定します	1. ガ/内覧会議で決める / 2. 相戻しで決める / 3. 現場で既成事実化
	内製比率 (デリバリー能力)	組織内で変化を完結できる自立的な技術力を測ります	1. 内製中心 / 2. ベンダ中心 / 3. 混在
	主要ユーザーの属性	誰が、どの程度の知識でデータを使うかを測ります	1. データ専門家 (分析官/エンジニア) / 2. 分析可能なビジネス職 / 3. 一般事務職 (入力/閲覧) / 4. 外部パートナー・顧客
組織全体のテラシー標準	誰が、どの程度の知識でデータを使うかを測ります	1. 全社員がDX標準を習得済 / 2. 管理職層は理解あり / 3. 専門チームのみ / 4. 個人差が極めて大きい	

組織ペルソナ「ガラスの巨人」とは何か？

組織ペルソナ：

- 4つの真因を分析した情報と英国式DMAをもとに生成AIで組織ペルソナを特定するアンケート票を作成 & 回答。
- 生成AIで分析した結果から各社共通の悩みを抱える組織ペルソナを作成し、「**ガラスの巨人**」と命名。



「巨人」が抱える内なる悲鳴

直面する対策すべき課題：

- 主観的な悩みから抽出された「真因」を基に、この巨人が抱える想定課題と対策案を生成AIで導出した。

主観課題からDMATピックで分類した真因



戦略・ガバナンスの未整備 (R1)

- 全社横断のビジョンが不在。
- 評価指標と施策がリンクしていない。
- ガバナンスが機能不全で、個別最適に陥りがち。



プロセス・責任の分断 (R2)

- 責任の所在が不明確で、オーナーシップが欠如。
- 組織がサイロ化し、部門間の連携が取れない。
- プロセス・ルールが標準化されておらず、データ品質にばらつきが生じる。



価値還元・評価の欠如 (R3)

- データ活用の費用対効果 (ROI) が不明確。
- 「何が成功か」が定義されず、評価が困難。
- 次のステップに繋がる学びが得られない。



組織文化・人材の未熟さ (R4)

- 専門家以外へのデータリテラシーが不足。
- 新しい試みが生まれにくい文化。
- データ人材の不足と育成の仕組みの欠如。

**真因 * DMATピック
生成AIで分類**

真因	真因のDMATピック	真因の現状 (課題と課題)	現状の課題	対策案
1. 全社横断のビジョンが不在。	9. 全社横断のビジョン	全社横断のビジョンが不在。各部門ごとのビジョンが重複している。また、ビジョンが明確でなく、具体的な目標や方向性が示されていない。	ビジョンが不明確で、各部門ごとのビジョンが重複している。また、ビジョンが明確でなく、具体的な目標や方向性が示されていない。	全社横断のビジョンを明確にし、各部門ごとのビジョンとリンクさせる。また、ビジョンが明確でなく、具体的な目標や方向性が示されていない。
2. 評価指標と施策がリンクしていない。	10. 評価指標と施策のリンク	評価指標と施策がリンクしていない。評価指標が明確でなく、具体的な目標や方向性が示されていない。	評価指標が明確でなく、具体的な目標や方向性が示されていない。	評価指標を明確にし、具体的な目標や方向性を示す。また、評価指標と施策をリンクさせる。
3. ガバナンスが機能不全で、個別最適に陥りがち。	11. ガバナンスの機能不全	ガバナンスが機能不全で、個別最適に陥りがち。ガバナンスが明確でなく、具体的な目標や方向性が示されていない。	ガバナンスが明確でなく、具体的な目標や方向性が示されていない。	ガバナンスを明確にし、具体的な目標や方向性を示す。また、ガバナンスと施策をリンクさせる。
4. 責任の所在が不明確で、オーナーシップが欠如。	12. 責任の所在が不明確	責任の所在が不明確で、オーナーシップが欠如。責任が明確でなく、具体的な目標や方向性が示されていない。	責任が明確でなく、具体的な目標や方向性が示されていない。	責任を明確にし、具体的な目標や方向性を示す。また、責任と施策をリンクさせる。
5. 組織がサイロ化し、部門間の連携が取れない。	13. 組織のサイロ化	組織がサイロ化し、部門間の連携が取れない。組織が明確でなく、具体的な目標や方向性が示されていない。	組織が明確でなく、具体的な目標や方向性が示されていない。	組織を明確にし、具体的な目標や方向性を示す。また、組織と施策をリンクさせる。
6. プロセス・ルールが標準化されておらず、データ品質にばらつきが生じる。	14. プロセス・ルールの標準化	プロセス・ルールが標準化されておらず、データ品質にばらつきが生じる。プロセス・ルールが明確でなく、具体的な目標や方向性が示されていない。	プロセス・ルールが明確でなく、具体的な目標や方向性が示されていない。	プロセス・ルールを明確にし、具体的な目標や方向性を示す。また、プロセス・ルールと施策をリンクさせる。
7. データ活用の費用対効果 (ROI) が不明確。	15. データ活用のROI	データ活用の費用対効果 (ROI) が不明確。データ活用が明確でなく、具体的な目標や方向性が示されていない。	データ活用が明確でなく、具体的な目標や方向性が示されていない。	データ活用を明確にし、具体的な目標や方向性を示す。また、データ活用とROIをリンクさせる。
8. 「何が成功か」が定義されず、評価が困難。	16. 「何が成功か」の定義	「何が成功か」が定義されず、評価が困難。「何が成功か」が明確でなく、具体的な目標や方向性が示されていない。	「何が成功か」が明確でなく、具体的な目標や方向性が示されていない。	「何が成功か」を明確にし、具体的な目標や方向性を示す。また、「何が成功か」と評価をリンクさせる。
9. 次のステップに繋がる学びが得られない。	17. 次のステップに繋がる学び	次のステップに繋がる学びが得られない。次のステップが明確でなく、具体的な目標や方向性が示されていない。	次のステップが明確でなく、具体的な目標や方向性が示されていない。	次のステップを明確にし、具体的な目標や方向性を示す。また、次のステップと学びをリンクさせる。

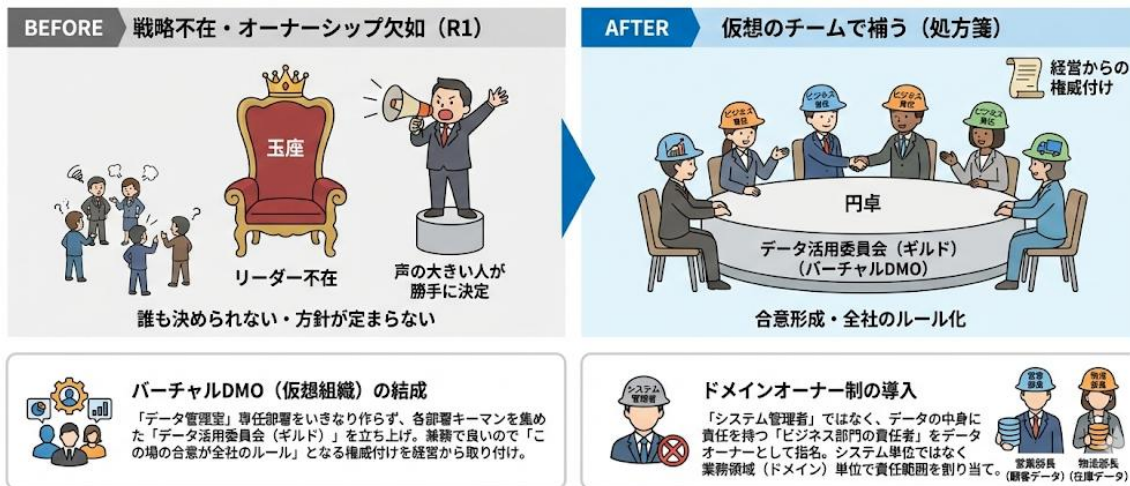
“想定課題”と“対策案”を生成AIにより分析・導出

このペルソナが抱える課題に対して、
対策の具体化を検討

解決のアプローチ その①「組織のハック」

「不在のリーダー」を「仮想のチーム」で補う:

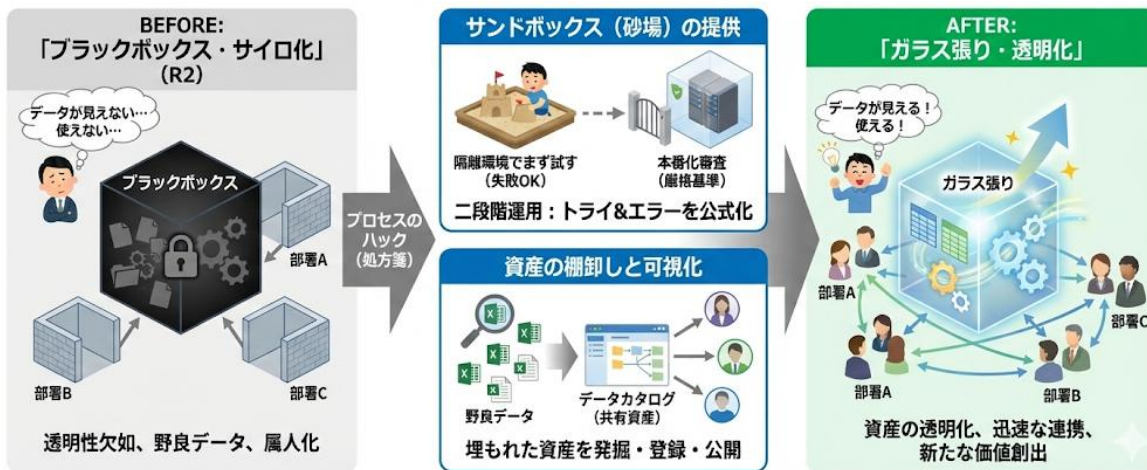
- ・**バーチャルDMOの結成:** 各部署キーマンを集めた「データ活用ギルド」を立ち上げ。「この場の合意がルール」となる権威付けを経営から取り付け。
- ・**ドメインオーナー制の導入:** 「システム管理者」ではなく、「ビジネス部門」をデータオーナー化。業務領域(ドメイン)単位で責任範囲を割り当て。
- ・**具体的施策例:** 既存会議の「帽子」の付け替え「バーチャルDMO」、名札を持たせる「ドメインオーナー制」



解決のアプローチ その②「プロセスのハック」

「ブラックボックス」を「ガラス張り」に変える:

- **サンドボックスの提供:** 最初から完璧を求めず、隔離された環境で「まず試す」ことをプロセス化する。
- **資産の棚卸しと可視化:** 「隠し持っている」状態よりも「公開している」状態を推奨するルール作り。
- **具体的施策例:** サンドボックスの期限設定「30日ルール」、野良データの「一斉登録キャンペーン」



04

まとめ:

使いやすいビジネスデータ提供のための
組織的アプローチ

まとめ

主観的な「悩み」を客観的な「戦略」へ昇華させるメソッド

研究成果:

- 大規模組織特有の阻害要因を「共通ペルソナ」で可視化し、生成AIとDMAを活用して「主観的な悩み」を「客観的な戦略」へと変換するプロセス(メソッド)を提言。
- メソッドで提供する価値は、単なる「他社の成功事例集」ではなく、各社が自らの組織を診断し、その成熟度に応じた最適な「処方箋」を自律的に選択するデータマネジメントのプロセス改善にある。



まとめ

さいごに、

- 組織において、ガバナンス（統制）とアジリティ（俊敏性）を両立させるには？

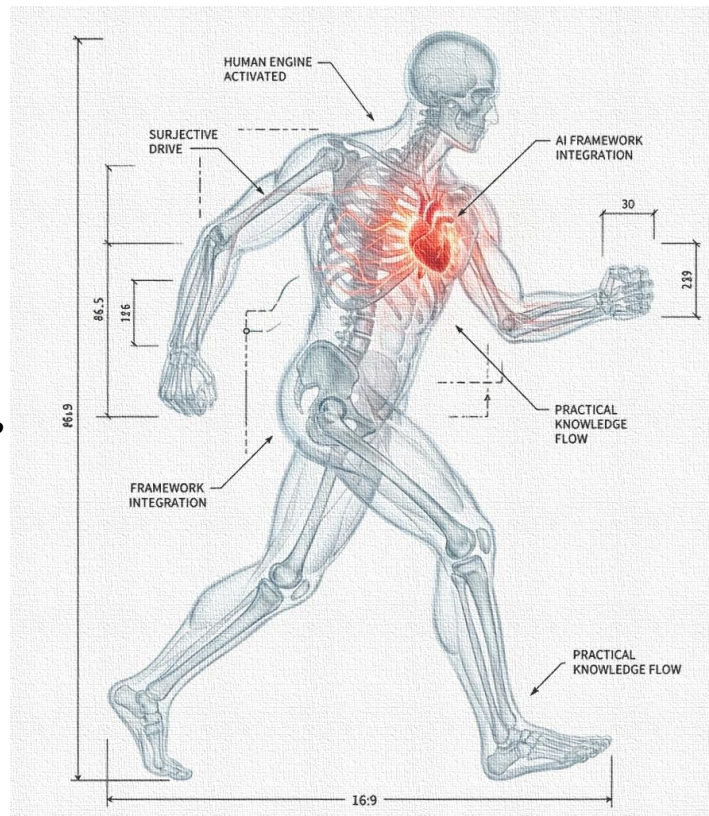
A.

「正解」を探すのではなく、
「現在地」を知ることから始めよう。

- 「人が減る」時代に、人海戦術に頼らない持続可能なデータマネジメントはどうあるべきか？

A.

「英国式DMA × 生成AI」分析プロセス
という新たなメソッドを手に
悩みを共通認識化して議論する準備
から始めていこう。



振り返り

研究会を通して感じたこと

①「正論」の使い方が変わった（生成AIの価値）

AIに「答え」を求めるのではなく、現在地を測る「壁打ち相手」として使うプロセスが画期的だった。AIの正論があったからこそ、泥臭い議論が深まった。

②「自社だけの悩みではない」という心理的安全性

グループ全体へデータ活用を展開しようとする、基盤はあっても組織の壁に阻まれる。「ガラスの巨人」はまさに自社のことだと痛感したと同時に、他業種でも同じ人間課題を抱えていると知れて勇気が出た。

③「無いものねだり」からの脱却

「完璧なリーダー」や「全社戦略」を待つのではなく、バーチャルDMOやドメインオーナー制など、今ある手札で「身の丈に合った一歩」を踏み出す具体策を得られた。

05

付録：

参考資料

付録a.分析フレームワーク「英国式DMA」の活用

客観的な「物差し」としての英国式DMA (Data Maturity Assessment)

英国式DMAの概要:

- 英国政府やGA(General Assembly)等で採用されているデータ成熟度評価モデル*。
組織がデータを活用して価値を生み出す能力を客観的に測定するフレームワーク。
- 採用した「10のピック」:
 - ・組織の課題を多角的に捉えるため、以下の10領域を分析の軸として採用した。



※Data Maturity Assessment for Government: Framework – GOV.UK.20260225,
<https://www.gov.uk/government/publications/data-maturity-assessment-for-government-framework>

付録b.メソッド実践方法



Step 1: 悩みの構造化

【Step 1-1 発散】現場の「悩み」の洗い出し

ケース記述シートの生々しい事例を持ち寄り、課題を抽出:

- 多様な業種・職務のメンバーが直面している「データ利活用の失敗事例」や「現場の悩み」を抽出。
- 表面的な事象(例: データが汚い、連携に時間がかかる)に対して「なぜなぜ分析」を実施し、背後にある要因を深掘りし、共通的な課題を抽出する。

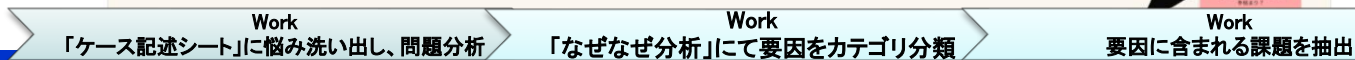
「課題の構造を明らかにする」
各社から提出されたケース記述シートを基に、持ち寄られた「課題」を多角的に分析し、データ利活用上の構造的な課題を明らかにします。

社名	業種	職種	課題
1	IT	システムエンジニア	「機能、要件」が不明瞭な仕様書(仕様書)を参照し、作成している。ITエンジニアが仕様書(仕様書)を参照し、作成している。ITエンジニアが仕様書(仕様書)を参照し、作成している。
2	製造業	現場	「必要なデータが不足している」「必要なデータが不足している」「必要なデータが不足している」
3	金融	システムエンジニア	「データの連携がうまくいかない」「データの連携がうまくいかない」「データの連携がうまくいかない」
4	流通	システムエンジニア	「データの連携がうまくいかない」「データの連携がうまくいかない」「データの連携がうまくいかない」
5	製造業	システムエンジニア	「データの連携がうまくいかない」「データの連携がうまくいかない」「データの連携がうまくいかない」
6	金融	システムエンジニア	「データの連携がうまくいかない」「データの連携がうまくいかない」「データの連携がうまくいかない」
7	流通	システムエンジニア	「データの連携がうまくいかない」「データの連携がうまくいかない」「データの連携がうまくいかない」
8	製造業	システムエンジニア	「データの連携がうまくいかない」「データの連携がうまくいかない」「データの連携がうまくいかない」
9	金融	システムエンジニア	「データの連携がうまくいかない」「データの連携がうまくいかない」「データの連携がうまくいかない」
10	流通	システムエンジニア	「データの連携がうまくいかない」「データの連携がうまくいかない」「データの連携がうまくいかない」

「使いやすいビジネスデータ提供のための組織的アプローチ」がうまくいかない要因は体系的にまとめたとしても発生している要因は環境ごと異なる。そのための共通言語化できるカテゴリで分けていく

カテゴリの中でも実際に各自が直面している課題を抽出すると、大きく4つに分類できた

社名	業種	職種	課題
1	IT	システムエンジニア	「データの連携がうまくいかない」「データの連携がうまくいかない」「データの連携がうまくいかない」
2	製造業	現場	「必要なデータが不足している」「必要なデータが不足している」「必要なデータが不足している」
3	金融	システムエンジニア	「データの連携がうまくいかない」「データの連携がうまくいかない」「データの連携がうまくいかない」
4	流通	システムエンジニア	「データの連携がうまくいかない」「データの連携がうまくいかない」「データの連携がうまくいかない」
5	製造業	システムエンジニア	「データの連携がうまくいかない」「データの連携がうまくいかない」「データの連携がうまくいかない」
6	金融	システムエンジニア	「データの連携がうまくいかない」「データの連携がうまくいかない」「データの連携がうまくいかない」
7	流通	システムエンジニア	「データの連携がうまくいかない」「データの連携がうまくいかない」「データの連携がうまくいかない」
8	製造業	システムエンジニア	「データの連携がうまくいかない」「データの連携がうまくいかない」「データの連携がうまくいかない」
9	金融	システムエンジニア	「データの連携がうまくいかない」「データの連携がうまくいかない」「データの連携がうまくいかない」
10	流通	システムエンジニア	「データの連携がうまくいかない」「データの連携がうまくいかない」「データの連携がうまくいかない」



付録b.メソッド実践方法

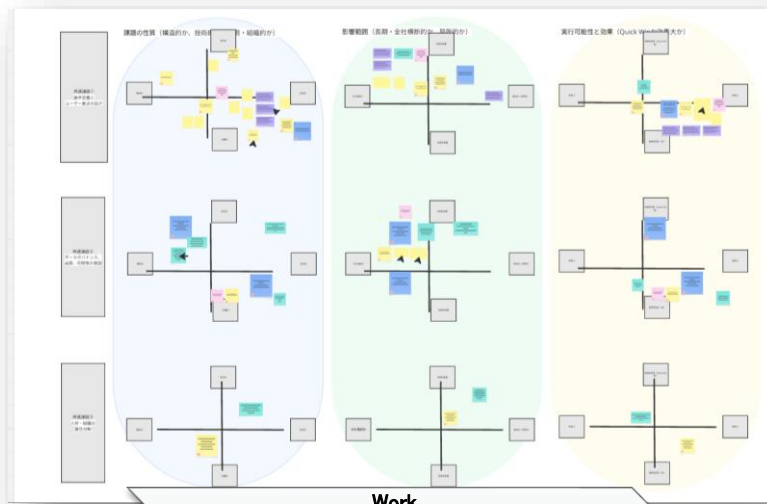


Step 1: 悩みの構造化

【Step 1-2 構造化】 3つの分析軸によるマッピング

複数軸でマッピングし、課題の性質を分類する:

- 抽出した課題を以下の3つの軸でマッピングし、性質を可視化。
 - 課題の性質: 「技術的 vs 組織的」「構造的 vs 運用的」
 - 影響範囲: 「長期的 vs 短期的」「全社横断的 vs 局所的」
 - 実行可能性と効果: 「Quick Win(即効性) vs 根本治療」「効果大 vs 効果小」
- 分析結果: 課題の多くが「技術的」な領域ではなく、解決が難しく影響範囲が広い「組織的・構造的・全社横断的」な領域に集中していることが判明。



Work
Step1で抽出した課題の性質を測る

付録b.メソッド実践方法



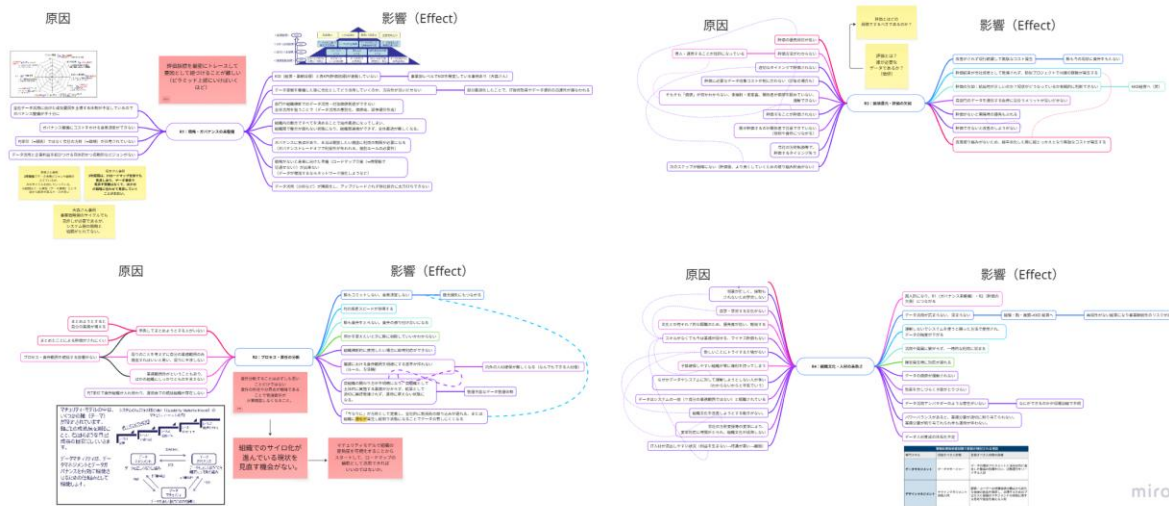
Step 1: 悩みの構造化

【Step 1-3 収束】 共通課題から「真因」への特定

散在する課題を、攻略すべき「真因」へ落とし込む:

- ・課題のマッピング結果から、各社の環境が異なっても共通して発生している「4つの根本的な真因」を特定し、言語化した。
- ・特定された「真因」に対して、顕在化されている現場や経営層が抱える原因・影響を明確に定義した。

特定された真因が、実際に現場や経営層にどのような悪影響を与えているのか
(顕在化する具体的な問題・影響)を明確に定義することに焦点を当てています



付録b.メソッド実践方法

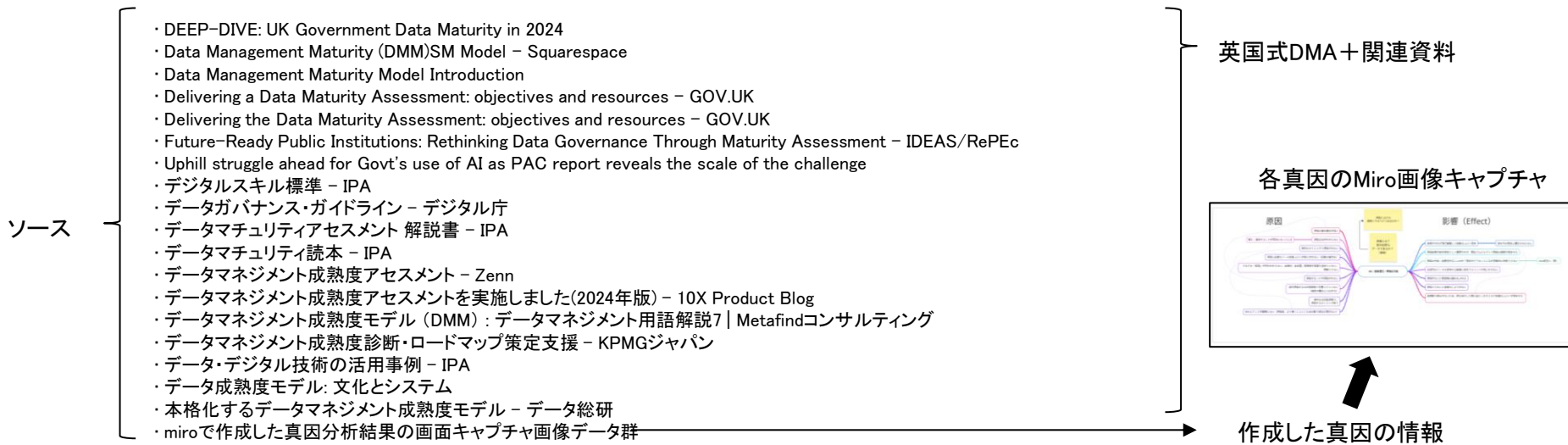


Step 2: 診断の設計

【Step 2-1】真因と英国式DMAからペルソナアンケートを作成する方法①

実行方法:

- Miroで作成した資料と英国式DMA、その他関連資料をNotebookLM※のソースとして追加
※<https://support.google.com/notebooklm/answer/16164461?hl=ja&co=GENIE.Platform%3DDesktop>



【Step 2-2】真因と英国式DMAからペルソナアンケートを作成する方法②

実行方法:

- NotebookLMへ以下プロンプトを流してペルソナアンケートを作成

※出力結果は生成AIによる出力のためMECEになっていないか、ハルシネーションないかは確認して要人力補正

▼プロンプト

【出力フォーマット】

以下の4つの列を持つ表を作成してください。

1. 分類：R1～R4の真因カテゴリ（後述のマッピング基準に従うこと）
2. 変数：アンケートの項目名
3. 意味内容：その変数が「組織の何を測るためのものか」という説明
4. 選択肢：回答の選択肢リスト（カンマやスラッシュ区切りなどで見やすく）

【分類（R1～R4）のマッピング基準】

各変数を以下の4つの分類に割り当て、R1からR4の順に並べてください。

- R1: 意思決定と権限の統制（Strategic & Authority） ※戦略、権限、スポンサー、倫理などに関する変数
R2: 実務プロセスと資産の透明性（Operations & Assets） ※データの所在、品質、標準化、システム分散度などに関する変数
R3: 投資対効果と外部提供価値（Value & Delivery） ※投資余力、外部連携、基盤整備、インシデント経験などに関する変数
R4: 受容性とデータリテラシー（Culture & Literacy） ※組織文化、リテラシー、IT部門との関係、合意形成の型などに関する変数

【作成上の注意点】

「変数」と「選択肢」はデータソースのデータを網羅してください。

「意味内容」はデータソースの記載を参考に、それぞれの変数が何を評価するものか（例：「経営層のコミットメントレベルを測ります」など）を簡潔に記載してください。

付録b.メソッド実践方法



Step 2: 診断の設計

【Step 2-3】真因と英国式DMAからペルソナアンケートを作成する方法③

実行結果:

- NotebookLMへ以下プロンプトを流して作成したペルソナアンケート

分類	変数	意味内容	選択肢
R1: 意思決定と権限の統制 (Strategic & Authority) 組織の長期的ビジョン (Why) と、それを実現するための権限構造 (Who) を評価する変数群	スポンサー強度 (意思決定の速さ)	経営層のコメントレベルを測ります	1. 取締役・本部長級がコミット / 2. 部長級が推進 / 3. 現場主導
	データ権限の所在 (誰が最終決定するか)	最終決定権が中央が現場か、ガバナンスの及ぶ範囲を規定します	1. 中央 (全社) / 2. ドメイン (事業部) / 3. IT・情シス / 4. 混在で不明確
	DataManagementOfficeの有無	戦略を実務に落とし込む組織体の有無を確認します	1. なし / 2. 形式的 / 3. 実質機能
	データ利用の儀式 (意思決定の場)	戦略が実効性を持って運用されているかを測ります	1. 経営会議でKPIレビューが回る / 2. 部門会議のみ / 3. 会議にデータが出ない
R2: 実務プロセスと資産の透明性 (Operations & Assets) データのライフサイクルと、それを支える「標準化」の練度を評価する変数群	信頼・倫理の統制体制	組織がデータの透明性や社会価値を戦略に含めているかを測ります	1. 第三者委員会 / 2. 倫理審査あり / 3. ガイドライン策定済 / 4. 法的遵守 (個人情報保護等) のみ / 5. 未着手
	SX (サステナビリティ) 運動	組織がデータの透明性や社会価値を戦略に含めているかを測ります	1. 企業価値として対外公表済 / 2. 経営計画にデータ活用を明記 / 3. 意識していない
	データ提供の形 (プロダクトかプロジェクトか)	提供責任の継続性を測ります	1. データプロダクト (継続運用・SLA) / 2. プロジェクト納品型 / 3. その都度対応 (チケット型)
	マスタIDの整合性	部門を越えたデータ連携 (相互運用性) の難易度を規定します	1. 統一済 / 2. 部分統一 / 3. 未統一 (部門ごとに別物)
	定義・品質管理	データのメタデータ管理能力と透明性を評価します	1. 属人 / 2. 一部標準 / 3. 全社標準
	カタログ・辞書	データのメタデータ管理能力と透明性を評価します	1. なし / 2. 部分 / 3. 全社
R3: 投資対効果と外部提供価値 (Value & Delivery) データがビジネス価値を生んでいるか、またそのための投資が適切か (How much) を評価する変数群	データ分散度 (システム乱立)	データフロー (データの流れ) を把握する際の複雑性を測ります	1. 少 (主要数システム) / 2. 中 (10~数十) / 3. 多 (SaaS乱立・拠点別)
	技術負債 (レガシー比率)	更新不能なシステムがプロセス改善を阻害していないかを測ります	1. 柔軟なクラウド・モダン基盤 / 2. 一部レガシーが残存 / 3. 更新不能なレガシーが中心
	データの機械判読性	更新不能なシステムがプロセス改善を阻害していないかを測ります	1. AI・機械学習に即時利用可能 / 2. 構造化されているが加工が必要 / 3. 非構造化データが中心
	投資余力 (人・金)	改善活動を継続するためのリソース状況を測ります	1. 専任あり / 2. 兼務中心 / 3. 外部委託前提 / 4. ほぼ余力なし
	基盤整備状況	価値を引き出すための道具 (DWH等) がどの程度揃っているかを測ります	1. 未整備 / 2. BI中心 / 3. Lake-DWHあり
	外部連携の必要性	自社内だけでなく、サプライチェーン等でのデータ共有による価値創出の必要性を測ります	1. 自引先 / 2. 行政 / 3. グループ会社とデータ共有
R4: 受容性とデータリテラシー (Culture & Literacy) 変革を受け入れる土壌と、個々のスタッフが持つスキル (Skill) を評価する変数群	インシデント経験	過去のリスクが「守りの投資」の正当性にどう影響しているかを測ります	1. あり (炎上/監査指摘) / 2. なし
	ユーザーニーズの定義度	提供側がユーザーの具体的なニーズをどの程度把握しているかを測ります	1. ユーザーリサーチで網羅的に把握 / 2. 要望ベースで程度判定 / 3. システム要件のみ / 4. 把握していない
	変更耐性 (組織疲労)	新たなプロセスやシステムを導入する際の心理的ハードルを測ります	1. 高 (変化慣れ) / 2. 中 / 3. 低 (改革アレルギー・過去失敗あり)
	標準化文化	部門最適よりも全体最適 (データ標準) を優先できる土壌があるかを測ります	1. 標準が通りやすい / 2. 部門最適が強い
	IT部門と現場の関係	高者の断絶が使いにくいデータ提供の原因になっていないかを測ります	1. 変動的 / 2. 支援的 / 3. 断絶気味
	合意形成の型 (意思決定スタイルの実務版)	組織内のネゴシエーションスタイル (根拠論か、公式会議か) を規定します	1. ガバナンス会議で決める / 2. 根回しで決める / 3. 現場で既成事実化
内製比率 (デリバリー能力)	組織内で変化を完結できる自律的な技術力を測ります	1. 内製中心 / 2. ベンダ中心 / 3. 混在	
主要ユーザーの属性	誰が、どの程度の知識でデータを使うかを測ります	1. データ専門家 (分析官/エンジニア) / 2. 分析可能なビジネス職 / 3. 一般事務職 (入力/閲覧) / 4. 外部パートナー・顧客	
組織全体のリテラシー標準	誰が、どの程度の知識でデータを使うかを測ります	1. 全社員がDX標準を習得済 / 2. 管理職層は理解あり / 3. 専門チームのみ / 4. 個人差が極めて大きい	

付録b.メソッド実践方法

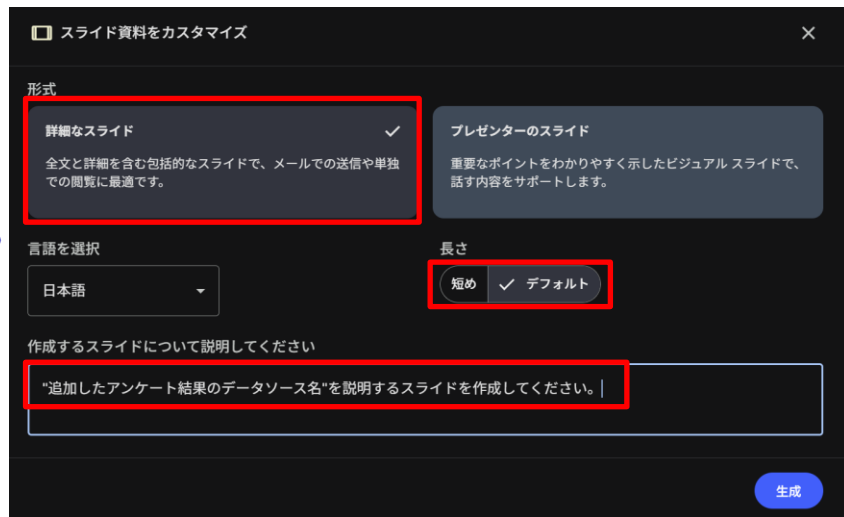


Step 3: 現状の可視化

【Step 3-1】関係者へアンケートを実施し、ペルソナ像を作成する方法

実行方法:

- アンケート結果をキャプチャ画像やPDFなどに変換してNotebookLMへデータソースとして追加する。
- 画面右側の“Studio”にある“スライド資料”の編集ボタンを押下する（左図）。
- スライド資料をカスタマイズする画面上で右図の要領で情報を入力して生成ボタンを押下する。



【Step 3-2】生成AIを用いて真因とDMAトピックを紐づけ&課題例と対策例を作成する方法

実行方法:

- NotebookLMのチャット欄へ以下プロンプトを入力して出力結果を確認
- 上記結果をExcel等で整理して、数表をキャプチャ画像やPDFに変換してNotebookLMへデータソースとして追加する。

▼プロンプト

データソースの真因に関連する情報を踏まえ、各真因に紐づくDMAトピックの選別とその理由を提案してください。

⇒真因とDMAトピックが紐づけされた一覧を取得

- NotebookLMのチャット欄へ以下プロンプトを入力して出力結果を確認

▼プロンプト

各DMAトピックに対して真因の情報を考慮して想定される課題例とその対策例を理由も含めて提案してください。

⇒DMAトピックに対して想定される課題例と対策案が紐づけされた一覧を取得

※出力結果は生成AIによる出力のためMECEになっていないか、ハルシネーションないかは確認して要人力補正

付録b.メソッド実践方法



Step 3: 現状の可視化

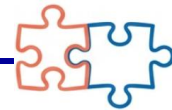
【Step 3-3】生成AIを用いて真因とDMAトピックを紐づけ&課題例と対策例を作成する方法

実行結果:

- 真因×DMAトピックをマッピングし、課題例と対策例を提案した結果
⇒最終的には人手をかけて妥当性や現実感を考慮して課題と対策案を考察する際の一助とする

真因	重点DMAトピック	紐づけの理由	現状の課題例	対策案例	対策の選定理由例
R1: 意思決定と権限の統制	9. データ戦略の設定	【部長級権限での局地戦略】 全社権限がないため、全社戦略ではなく「スポンサー（部長）の管轄内」で完結する現実的なデータ活用ロードマップを策定し、着実な成果を目指します。	【スポンサー：部長級】 全社戦略を描いても、他部署への強制力がなく描いた餅になる。	【特定部門データ活用ロードマップ】の策定。 全社ではなく、スポンサー（部長）の管轄範囲内で、半年～1年で達成可能な「業務改善ロードマップ」を作成し、承認を得る。	【身の丈に合った着手】 全社権限がない中で全社データ戦略を描いても失敗します。まずは権限の及ぶ範囲でデータ活用→成果が出るというビジネスケース（実績）を作り、次年度以降の予算・権限拡大の根拠とします。
R2: 実務プロセスと資産の透明性	10. データに関する責任	【権限の空白地帯を埋める】 現状は権限が「混在で不明確」であるため、何が問題が起るとITと事業部でボールが落ちます。まずは特定業務範囲だけでも「誰がデータオーナーか」を定義し、責任所在を明確化する必要があります。	【DMO：なし/形式的】 データ品質が悪くてもITのせい/入力した人のせいと責任がら回りにされる。	重要データ資産限定の「データオーナー」指名。 全データではなく、売上や顧客など最重要データ（Top 10）に絞り、IT部門ではなく「事業部門の課長/データオーナー」に指名する。	【責任の所在をビジネス側へ】 システム（箱）はIT、データ（中身）は事業部門という責任分界点を作るためです。全データのオーナー決めは挫折するため、「ビジネス影響度の高いデータ」に絞ることで、業務でも受け受け可能な範囲に留めます。
R2: 実務プロセスと資産の透明性	4. 保有データの把握	【分散システムの地図作り】 数十以上に分散したシステム環境下では、データの所在把握が最優先です。カテゴリが「部分的」な現状から、重要データに絞って台帳化を進め、資産の透明性を確保します。	【カテゴリ：部分的/なし】 データが個人化しており、担当者が認めると詳細が不明になる。	【重要データ資産台帳（Excel）】の作成・共有。 高価なカテゴリツールは導入せず、主要データの「名称・管理者・保存場所・更新頻度」を記したリストをExcelで作成し、部内で共有する。	【ツールより中身を優先】 高価なツールを導入しても、入力するメタデータがなければ無意味です。まずは手軽なExcel等「台帳管理」の文化を根付かせることが、将来的なツール導入への最短ルートです。
R2: 実務プロセスと資産の透明性	7. データの管理	【標準化の範囲限定】 品質管理が「一部標準」に留まっているため、全社展開は狙わず、まずは分析頻度の高いデータのみ品質基準（標準化）を適用し、手戻りを減らします。	【定義・品質：一部標準】 表記揺れや入力ミスが多く、分析前の加工作業（前処理）に時間がかかっている。	【入力フォーム（発生源）】でのバリデーション強化。 入力システム側で「半角全角の統一」「必須項目」を強制し、物理的に正しいデータが入らない仕組みにする。	【発生源での対処（源流対策）】 後工程でデータを修正（リラング）する専任部隊（データシェパード）を置く余裕がないため、「システム的な強制力」を使って、人手をかぎらず品質を担保するアプローチをむす。
R3: 投資対効果と外部提供価値	3. 適切なシステム	【既存基盤の有効活用】 すでにDWHは整備済みであるため、新たな大規模投資よりも、既存基盤を現場が使いやすいようにするためのツール整備（BIやカテゴリへの連携など）に焦点を当てます。	【分散度：中～多】 SaaSやレガシーシステムが乱立し、データ連携のコストが高い。	一点突破の「月次レポート自動化」。 全システム統合は目標とせず、経営層が毎月見ている重要レポートの作成プロセスのみをターゲットに、BIツール等で自動化する。	【クイックウォン（早期の成功）】 大規模な基盤刷新は予算・期間的にリスクが高いです。「経営層が普段見ているレポート」という目に見える成果を早期に改善することで、データマネジメントへの投資価値を実感してもらいます。
R3: 投資対効果と外部提供価値	5. データに基づいた意思決定	【根拠し文化からの脱却】 DWHはあるものの、重要事項が「根拠なし」で決まる文化ではデータが無駄になります。会議の場でタラシボードを使い、データに基づいた議論を形式的に強制することで、投資対効果を可視化します。	【合意形成：根拠なし】 SaaSやレガシーシステムが乱立し、データ連携のコストが高い。	会議冒頭で「タラシボード確認」の儀式化。 部門会議の最初の10分を「タラシボードの数値確認」に充て、数値に基づく議論を強制的に行う時間を設ける。	【文化のハック】 人の意識を変えるのは難しいため、「会議のルール（儀式）」を変えることで行動変容を促します。スポンサー（部長）主導で実行しやすく、かつ組織全体への波及効果が高い手法です。
R4: 受容性とデータテラシー	1. 他者との連携	【チームの打破】 部門意識が強い現状を変えるため、部門を超えたデータ共有の成功事例（キープポイント）を小さく作り、連携のメリットを提示します。	【標準化文化：部門最優先】 「自分の域」を守る意識が強く、データ共有が進まない。	キープポイントの「データ交換会（ランチ会）」。 公式な会議ではなく、各部門の業務担当者「持っているデータ」「欲しいデータ」をカジュアルに話し合う場を設ける。	【キープポイントの信頼醸成】 トップダウンの強制力がなかったため、現場レベルの「メリット（このデータがくれたら仕事が楽になる）」に基づいた早の根の連携が始め、既成事実を作っていくが効果的です。
R4: 受容性とデータテラシー	2. 適切なデータスキルと知識	【リテラシー格差の是正】 個人差が極めて大きいため、一律の研修ではなく、スキルが高い層（分析可能なビジネス知識）が低い層をサポートする「チャンピオン制度」などの自助コミュニティを形成します。	【リテラシー：個人差大】 体系的な教育がなく、特定の「詳しい人」に依存している。	社内互助会「データチャンピオン制度」の運用。 各部門でExcelやデータに詳しい「選手」を「チャンピオン」として認定し、公式に相談できるコミュニティ（Teams/Slack）を作る。	【教育コストの抑制と属人化の解消】 外部研修予算が限られる中、「社内」の隠れた有識者をリソースとして活用します。教える側にも「社内評価」というインセンティブを与え、自律的な学習コミュニティを形成します。

付録b.メソッド実践方法



Step 4: 対策の具体化

【Step 4-1】生成AIが作成した課題と対策案を参考とし、関係者間で協議してブラッシュアップ

実行方法:

- 真因とDMAトピックの内容を振り返りながら、各課題を想定して自社内ではどのような対策が適切そうか検討する

真因	重点DMAトピック	課題	対策	理由
R1：意思決定と権限の統制	9. データ戦略の設定	<ul style="list-style-type: none"> データ利用時のデータ提供元の許諾するルールがない (データ源泉基盤とデータ分析基盤がわかれていてデータ分析基盤側へデータ利用の問い合わせる。ルールが未設定) 提供可能な、利活用可能なデータ種の定義ができていない 	ガイドラインの整備、ガイド管理場所の周知	<ul style="list-style-type: none"> 公式ドキュメントとしてルールを管理し、属人化を抑止する プロジェクト立ち上げ時には統括組織が存在しても、開発完了後は解散となるケースが多いため、データやルールに関する知識が引き継がれないデータ知識はオーナー部門にて管理することで、マスターとなる重要データについては利活用時に統括組織に承認権限を与えることで、ルール違反となる利用を抑止する
		<ul style="list-style-type: none"> データの重要性を理解している人物にデータ戦略選定する権限がない(部長級は承認するが現場が検討するケース) 	<ul style="list-style-type: none"> システム開発時の体制とは別に、データ運用組織の設置 →データ利用時・新規データ管理時の検討に必ず参画する。単なる運用部門にならないよう、強めの権限をもたせる(部長級) データ品質の重要性を深く理解している人に組織的な権限を持たせるようにする。 	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクト立ち上げ時には統括組織が存在しても、開発完了後は解散となるケースが多いため、データやルールに関する知識が引き継がれない。データ知識はオーナー部門にて管理することで、マスターとなる重要データについては利活用時に統括組織に承認権限を与えることで、ルール違反となる利用を抑止する 部長級が従来の手法を重んじる人格の場合は特にデータ品質の重要性を認識していないケースが多いため、データ品質の重要性を認識している人に組織権限を持たせて行う方がよい
	10. データに関する責任	<ul style="list-style-type: none"> 重要データ資産限定の「データオーナー」指名 →全データではなく、売上や顧客など最重要データ (Top 10) に絞り、IT部門ではなく「事業部門の課長」をオーナーに指名する。 DMO (データマネジメントオフィス) の機能強化 →[DMO: なしの場合] 組織横断的にデータ活用する運用において、DMO がデータ連携関連の窓口となり、データの中身についてはデータオーナーと常に情報連携できる体制を敷く。 データ品質が悪くて「ITのせい」「入力した人のせい」と責任がたらい回しされる 自部門での利活用は問題ないが他部門へ展開したときにうまく使えない (カタログはあるが表現方法は汎化されていない) 部門によって同じデータの捉え方・定義が異なるせいで会社レベルでのデータ活用に弊害がでる (全社活用できる品質になっていない) データ項目は異なるが実は同じデータであり、他部門に渡す想定でデータが作られていない 	<ul style="list-style-type: none"> 重要データ資産限定の「データオーナー」指名 →全データではなく、売上や顧客など最重要データ (Top 10) に絞り、IT部門ではなく「事業部門の課長」をオーナーに指名する。 DMO (データマネジメントオフィス) の機能強化 →[DMO: なしの場合] 組織横断的にデータ活用する運用において、DMO がデータ連携関連の窓口となり、データの中身についてはデータオーナーと常に情報連携できる体制を敷く。 →[DMO: 形式的の場合] DMOは、システム間でデータ連携を始める (変更する) 施策について審査する (= データ品質を担保する) 役割を持たせる。 ガイドラインの整備、ガイド管理場所の周知 データレイアウト/項目解説書の全社共有 データレイアウト/項目解説書の全社共有 データ資産の定期的なクレンジング 同一基盤への段階的な移行 (データレイクなど) 	<ul style="list-style-type: none"> [DMO: なし] 組織横断的にデータ活用するところまで成熟していなければ不要であるが、組織横断的にデータ活用するところまで成熟していれば、データ連携関連の総合窓口となる機能が必要になる [DMO: 形式的] DMOが定義されていても形式的であるのは、DMOはデータ品質の担保する役割を担っているが、その役割を發揮するフローが定められていないからと考えられる データオーナーの所在が不明となっても、ガイドをドキュメントとして残すことである程度の利活用基準を確認することが可能 定期的なクレンジング (項目値の共通化や不要資産の廃棄) を実施することで企業戦略に有効活用可能なデータ範囲を増やす効果が期待できる

付録b.メソッド実践方法



Step 4: 対策の具体化

【Step 4-2】生成AIが作成した課題と対策案を参考とし、関係者間で協議してブラッシュアップ

実行方法:

- 真因とDMAトピックの内容を振り返りながら、各課題を想定して自社内ではどのような対策が適切そうか検討する

真因	重点DMAトピック	課題	対策	理由
R2: 実務プロセスと資産の透明性	4. 保有データの把握	<ul style="list-style-type: none"> データが属人化しており、担当者が辞めると詳細が不明になる 	<ul style="list-style-type: none"> 「重要データ資産台帳（Excel）」の作成・共有。 →高機能カタログツールは導入せず、主要データの「名称・管理者・保存場所・更新頻度」を記したリストをExcelで作成し、部内で共有する。 	<ul style="list-style-type: none"> 高機能なツールを導入しても、入力するメタデータがなければ無意味です。まずは手軽なExcel等で「台帳管理」の文化を根付かせることが、将来的なツール導入への最短ルート
	7. データの管理	<ul style="list-style-type: none"> 一度作ったものに対して見直す機会がない 	<ul style="list-style-type: none"> 自社の現在地の確認を定期的に行い、それを社内でも共有し、次のアクションにつなげる 	<ul style="list-style-type: none"> 評価や改善を行うきっかけが必要なので仕組み化が必要（棚卸でも予算策定時でも年末でもよいが定期的に行うことが大事）
		<ul style="list-style-type: none"> 複数のシステムを経由して連携するデータにおいて、データの品質が管理できていない 具体的には更新遅延が発生していたが、利用ユーザは最新化されているものと考えていたため、古いデータを利用してしまっ自体が頻発 	<ul style="list-style-type: none"> 責任者、責任組織を明確化 →親会社 & 子会社の関係性でトップダウン実施。システム主管箇所とシステム運用箇所に分けて運用箇所が品質管理をする方向 データ品質維持のためのKPI（データ更新遅延率）を設定し、月次報告事項とする →他にも類似の月次報告書が存在していて、どの箇所でも運用している（コストがかかるので本当に必要か？は課題） 	<ul style="list-style-type: none"> 誰かが定期的にチェックする仕組みを設け、かつ形骸化させないためにペナルティを与えることで、品質を維持する。（アメと鞭のやり方） ⇒課題が累積すると評価査定へ影響する。データ種で濃淡はつけていないが影響の大小はあるため切り分けしたい
<ul style="list-style-type: none"> システムやデータの運用が事業部側へ委任しており、実際の運用方法が勘と経験で行っている 知見が情報システム部へ集まるため問い合わせが対応しきれない 	<ul style="list-style-type: none"> 各事業部でExcelレベルでもよいので取り纏め資料化する 	<ul style="list-style-type: none"> 運用箇所の知見を深めていく必要がある 		
		<ul style="list-style-type: none"> データはあるが項目名からデータの意味がわからず、IT部門への問い合わせが頻発する、またはDWH利用を諦め、データ抽出を依頼される 	<ul style="list-style-type: none"> 重要度 / 利用頻度の高い項目に絞った和名の共通ビューを作成する 重要度 / 利用頻度の高い項目をコード値ごとに集計し、コード値表とともに展開する 	<ul style="list-style-type: none"> 比較的低リスク低コストで実現できる 現場がデータの意味合いや集計の基準などを自分で考え、自らデータを探索・分析できるようにするためのサポートとなる

付録b.メソッド実践方法



Step 4: 対策の具体化

【Step 4-3】生成AIが作成した課題と対策案を参考とし、関係者間で協議してブラッシュアップ

実行方法:

- 真因とDMAトピックの内容を振り返りながら、各課題を想定して自社内ではどのような対策が適切そうか検討する

真因	重点DMAトピック	課題	対策	理由
R3: 投資対効果と外部提供価値	3. 適切なシステム	・POCのまま評価せずに使い続け、新規開発の妨げになる ・分析やレポートのためのツールが組織毎に異なるため、分析環境が乱立	・POC開始前に期限を設け、責任者と評価ポイントを設定してから始める ・出来るところからツールの集約（近いレポートから）	・POCのまま進めると課題が放置されたり、属人化していて情報失われたり、しばらく経ってから問題が起きて解決が難航する ・POCの時点でそのリスクがあることを依頼者と共有した方がよい ・最初から大きな変更は難しい（リスクが高い）ので、まずは似ているものから変更していき早期の成功を積み上げていく。
	5. データに基づいた意思決定	【合意形成：根回し】 ・データは結論の正当化に使われるだけで、意思決定のプロセスで活用されていない	・会議冒頭での「タッシュボード確認」の儀式化 ・部門会議の最初の10分を「KPIタッシュボードの数値確認」に充て数値に基づき議論を強制的に行う時間を設ける	・人の意識を変えるのは難しいため、「会議のルール（儀式）」を変えることで行動変容を促します。スポンサー（部長）主導で実行しやすく、かつ組織全体への波及効果が高い

真因	重点DMAトピック	課題	対策	理由
R4: 受容性とデータリテラシー	1. 他者との連携	データ活用者間の情報共有やノウハウ蓄積がないため、同じ場所で全員がつまづき同じ質問がくる 部門や組織がデータ公開に躊躇し（データの品質リスク、提供のための工数負担のため）、必要データの収集ができない 他部門のデータは参照権限がないためどのようなデータを保有しているか分からない 自部門データと組み合わせるとどのような分析ができるか想像できない	データ活用者が主導するコミュニティの作成 責任範囲を明確化（データの品質については収集側が負う） 負担工数は最低限（事情に応じて、費用振替で収集組織に請求も可） BIツールのハンズオン環境に部門横断の代表的なデータを搭載し、それらを結合・分析するカリキュラムを組む	・情シス主体ではデータ活用者が受け身になりがち。担当者が積極的に発信、自分で課題解決できる場があり、それが誰かのためになりお互いに有効活用していけるような対応をスモールスタート出来るはず ・「業務効率や意思決定精度向上につながる」と（＝協力することへの提供側のメリットを明確化）を伝えて、抵抗感を無くすようなマインドチェンジを促す ・どちらにしても避けて通れないハンズオンにおいて、利用者には自部門以外のデータを分析する機会を、BI担当は各部門ごとのデータに即したカリキュラム作成から解決されるメリットを得ることができる
	2. 適切なデータスキルと知識	データ収集に関して収集のプロセスや運用を設計できる人材が社内におらず、詳しい人に依存 そのため、スポットでコンサルや専門家を雇うため、ノウハウが残らず、結果、社内要員は育たない	・人事評価制度へのデータ貢献の組み込み ・成果を現場に還元する仕組み（例：表彰、報酬、キャリア評価）	・データ品質や活用への貢献度と人事評価をつなげること（＝インセンティブを発生）で、社員の自発的なスキル研鑽を促す。中長期的には、組織的なスキルの定着、向上につながる

EOF

ビジネスデータ研究会2025_第4分科会

データ分析による利益創出サイクル 定義

第4分科会メンバー紹介

役割	氏名	所属
リーダー	奥村	旭化成株式会社
副リーダー	石鍋	コニカミノルタ情報システム株式会社
	黒木	日本ハムシステムソリューションズ株式会社
	小林	東日本旅客鉄道株式会社
	平良	BIPROGY株式会社
	藤田	株式会社レゾナック・ホールディングス
	宮川	新電元工業株式会社
	米田	株式会社テプコシステムズ
オブザーバー	市川	株式会社プライド

※敬称略

研究の背景 取組テーマ

データ分析が単発で終わり、継続的な改善につながらない課題があり

分科会形成にあたり、チームメンバーの課題認識をそろえた結果が以下の通り：



データ分析はやっているのに、利益に繋がらない

- ダッシュボードや予測モデルを作ったけど、**意思決定**に繋がっていない
- 分析は行ったものの、**継続的な運用サイクル**を形成できていない

研究テーマ化



データ分析による利益創出サイクル
を構築することが重要



経営側への説明責任が強まっている

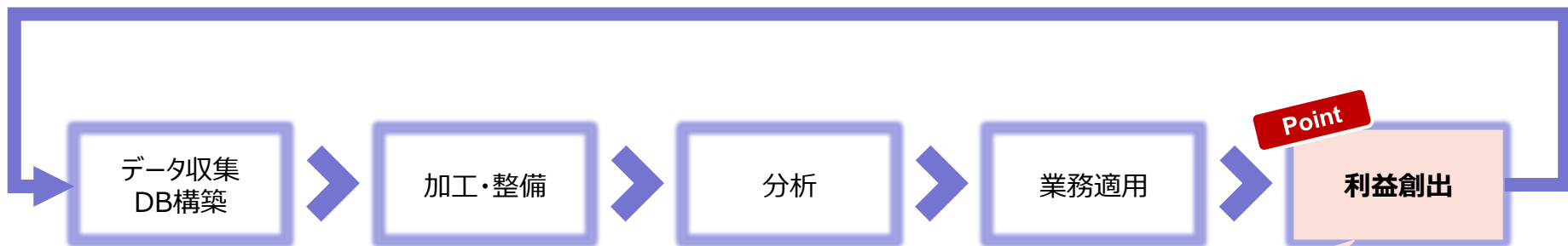
- データを貯蓄したり、誰でもAIが使えるようになった一方で、その**成果の説明**が求められる
- 「分析しました」ではなく「利益を何円出した」が必要

研究の目的 研究対象定義

データ分析による利益創出サイクルの探求

本研究では、チーム内で定義した一般的なデータ利活用サイクルから、データ分析を**利益創出**へ確実につなげるための要素を明らかにし、データ利活用サイクルの精緻化を図ることによって、社内のデータ分析の活性化へつなげることを目指す。

投資



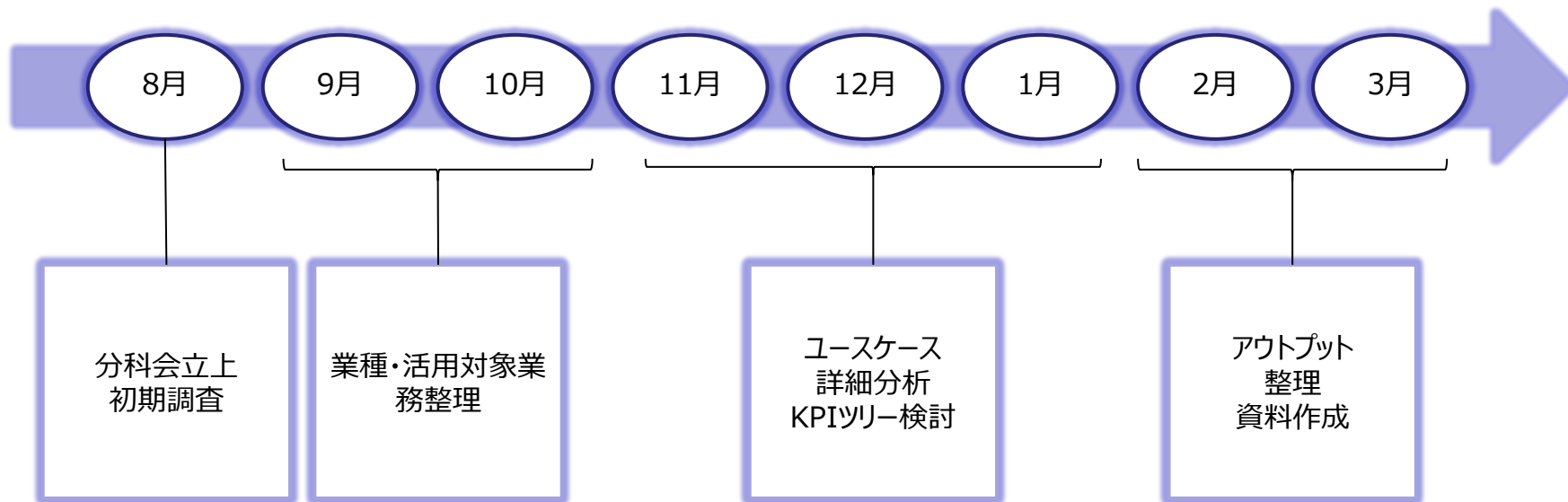
利益創出の再現性を高めるよう、
サイクルの検証、再定義を行う



チームで定義したデータ利活用サイクル

研究の経緯 概略

研究経過の時系列順整理



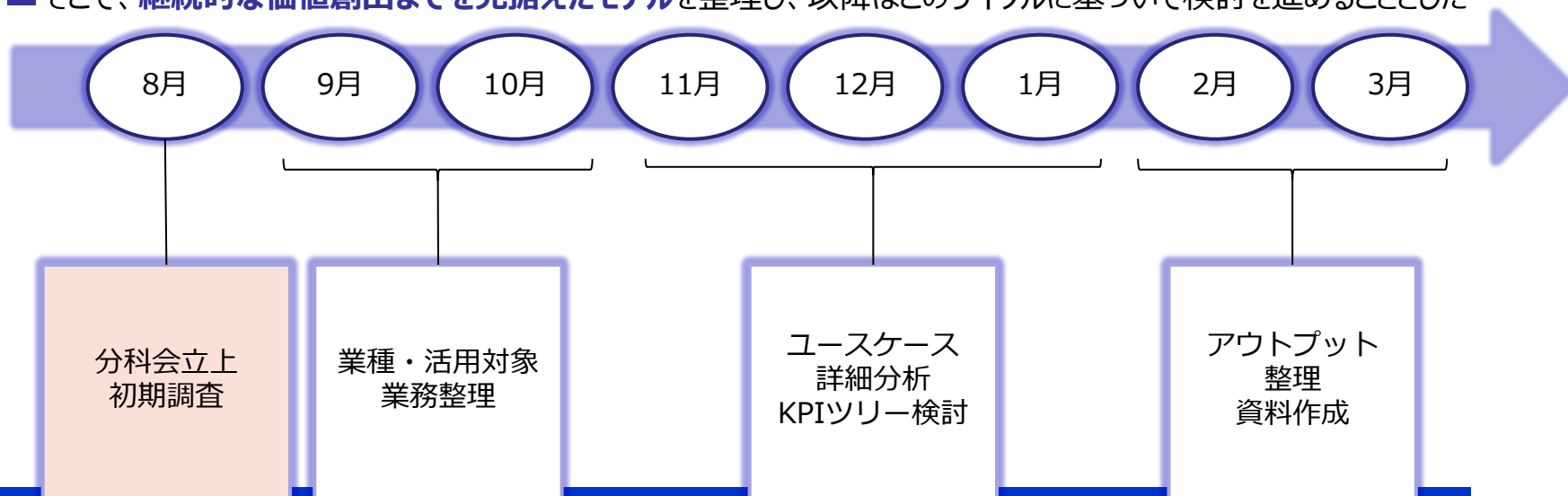
研究の経緯 立上と前提事項の検証

課題認識の共有と進め方の検討

分科会形成後、研究対象を具体化するための初期調査を実施した。

■ その中で、分析が実益（意思決定・収益改善等）に結びつかない可能性が懸念として挙げた

■ そこで、**継続的な価値創出までを見据えたモデル**を整理し、以降はこのサイクルに基づいて検討を進めることとした

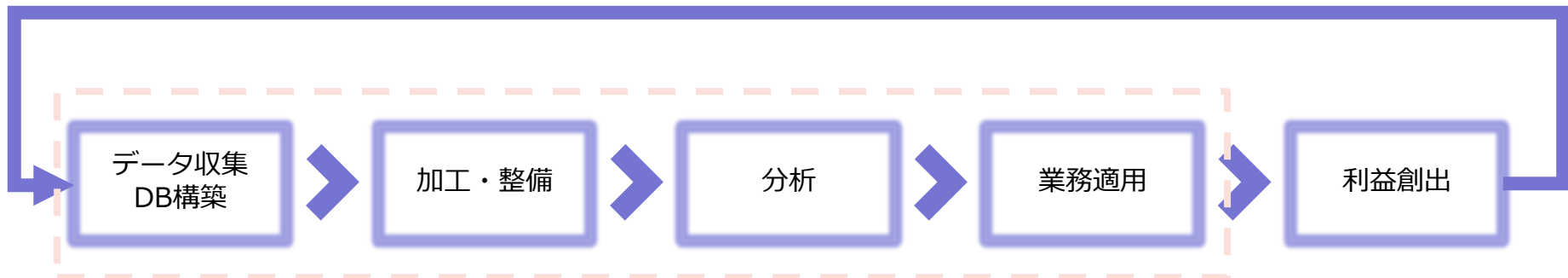


研究の経緯 立上と前提事項の検証

事例収集によるデータ利活用モデルの検証

当初考案したモデルの妥当性について、**1.人材・組織 2.コスト 3.データ品質 4.ガバナンス 5.基盤**の観点から実際の事例を収集するなどして検討した。

投資



①人材・組織 ②コスト ③データ品質 ④ガバナンス
⑤基盤の観点から、妥当性検証

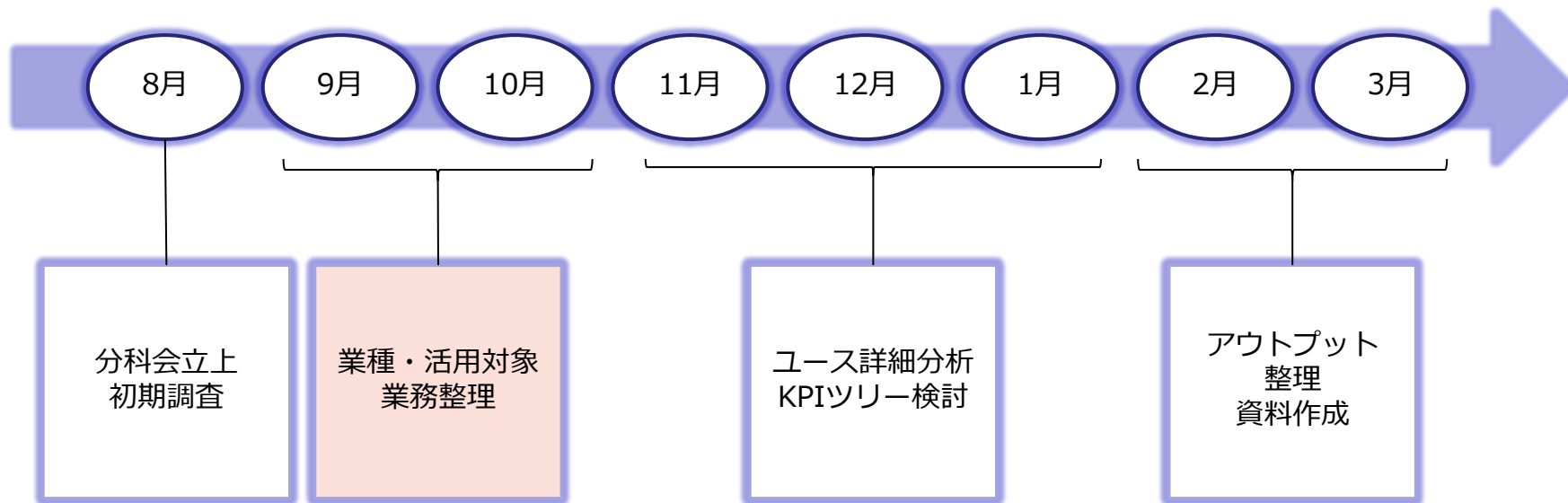
研究の経緯 データ利活用事例（4.ガバナンス観点）

プロセス	データ収集	データ整備	データ分析	業務適用	効果検証
ポイント	プライバシーと同意	セキュリティとアクセス権限	公平性と倫理	説明責任	品質の維持
主要な責任者	データオーナー	データスチュワード	データアナリスト	ビジネスオーナー	経営企画
事例	<p>JR東日本</p> <p>Suicaの乗降履歴データを本人の同意なく外部提供しようとし、プライバシー保護の観点から強い批判を受けた。データ収集における透明性と利用者理解の重要性を示す事例である。</p> <p>総務省, 平成29年版 情報通信白書 https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/h29/html/nc122110.html, (参照 2026-03-01).</p>	<p>ベネッセ</p> <p>データベースの運用を委託していた企業の社員が個人情報をも不正に持ち出し、大規模な情報漏洩事件に発展した。アクセス権限の管理不備や委託先への監督不行き届きが原因とされ、アクセス管理の重要性が浮き彫りになった事例である。</p>	<p>Amazon</p> <p>過去の採用データに基づきAIが履歴書を評価するシステムを開発したが、男性を優遇するバイアスがかかっていることが判明し、プロジェクトを中止した。分析モデルや学習データにおけるバイアス除去や偏りの重要性を示す事例である。</p> <p>Reuters https://jp.reuters.com/article/amazon-jobs-ai-idJPKCN1MLODN/, (参照 2026-03-01).</p>	<p>データ収集と基本的に同じ（多く問題となるのは適要する際のため）</p>	<p>Google</p> <p>検索クエリからインフルエンザ流行を予測するシステムを開発し、公的機関にも活用されたが、過大予測が繰り返され効果検証や外部監査が不十分であったことが判明し、プロジェクトは中止された。継続的なモニタリングや外部評価といったガバナンスの重要性を示す事例である。</p> <p>ダイヤモンド社, DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー https://dhbr.diamond.jp/articles/-/2545?page=3, (参照 2026-03-01).</p>

研究の経緯 スコープ定義

想定適用場面の検討

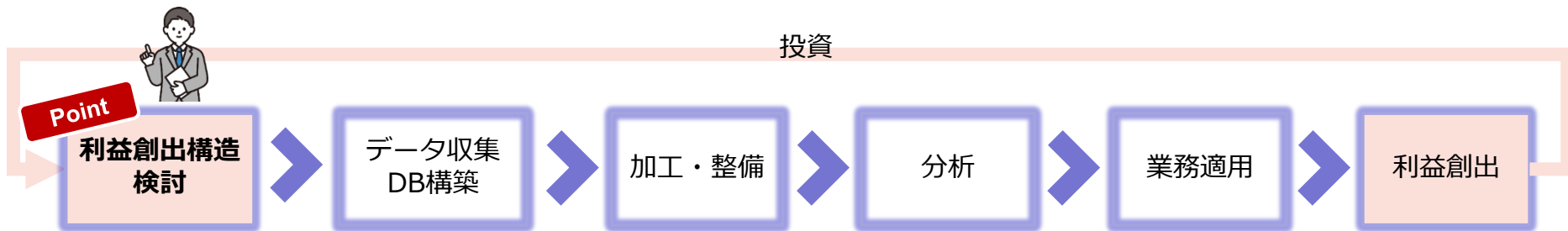
考案したモデルとチームメンバーの所属・経験を踏まえ、製造業およびサービス業の大企業（従業員1000人以上）における、数十人規模のデータ分析担当組織で活用可能なアウトプットを想定した。



成果物 データ利活用モデルの再定義

■ 事業に資するデータ利活用のワークフロー

- 実際のDB構築、ETL等のデータ連携システムの整備、データの移動には、少なくないコストが発生する
- 上記のコストを回収をするには、相応の利益創出が必要であるが、そのロジックが不完全であるとROIが悪化 = 未回収となる。スモールスタートの場合においても、状況は変わらない
- これを防ぐために、PoC・実現性確認を実施するための、
構想策定フェイズ = 「利益創出構造の検討」フェイズが必要



■ データ利活用ユースケースの整理

■ 目的：世の中のデータ利活用事例を分析し、利益構造をパターン化する

■ 横軸にビジネスモデル設定し、縦軸に代表的なデータ利活用のユースケースパターンを設定する

■ 各ビジネスモデルに対し、各データ利活用のユースケースパターンが、どの程度収益性に寄与するかを分析する

■ 凡例

○：直接的に収益に寄与し、現実に実装されている例も多い

△：間接的に収益に寄与する

×：収益に寄与しない

成果物 データ利活用における収益性の分析

	(第2次産業) 製造業		社会インフラ事業 (病院等含む)		サービス業 (研究・教育産業含む)		政府機関	
需要予測	サプライチェーンが長いので、影響は限定的	△	需要と利益の結びつきが薄い	△	提供しているサービスの需要がいつ変化するかは重要	○	需要と無関係な施策が多い	×
消費者行動データ分析	消費者の行動が、即座に利益に結び付かない。	△	リソースの配分、待ち行列の制御等に貢献する。	○	消費者の行動が、即座に利益に結び付く	○	政策・施策決定のプロセスに受益者の動向は加味される。	△
SNSによる景況感分析	「需要予測」と同様。より、感覚側に振られている。	×	景気とは無関係にインフラサービスは提供される。	×	景況感分析を商材とし、メディアで使用(消費)される。	○	政策の結果として使用(消費)される。	○
ベストプラクティス共有	製造プロセスのベストプラ共有に使用する。	○	インフラサービス提供の各プロセスのベストプラ共有。	○	サービス提供の各プロセスのベストプラ共有。	○	プロセス改善自体の効果が限定的。事務処理が大半	△
営業活動可視化・分析	営利企業なので、営業活動が利益に直結する。	○	営利企業なので、営業活動が利益に直結する。	○	営利企業なので、営業活動が利益に直結する。	○	非営利機関・団体なので、需要と無関係に活動する。	×
製造プロセス合理化・改善	短TAT化に寄与する、FAによる効果は絶大	○	短TAT化に寄与する、FAによる効果は絶大	○	自動化の余地がない(AIによる可能性はある)	×	自動化の余地がない(AIによる可能性はある)	×
顧客ニーズ分析	顧客(ユーザー)が定義でき、商品開発・改善に必須	○	顧客(ユーザー)が定義でき、商品・サービス開発に必須	○	顧客(ユーザー)が定義でき、サービス開発に必須。	○	顧客(ユーザー)が定義できない。(国民全体)	×
教材最適化	マニュアル最適化による、製造品品質向上の効果	○	マニュアル最適化による、製造・サービス品質向上の効果	○	マニュアル最適化による、サービス品質向上の効果	○	事務作業中心なので、マニュアル化した効果が少ない。	△
リコメンド	顧客が直接消費者である場合は有効。しかし、自社製品の中だけなので、効果は限定的。	△	顧客に商材(製品・サービス)選択の余地がほとんどない	×	顧客は、様々なメーカーの商材(製品・サービス)を比較したいという要求が極めて強い。	○	顧客に商材(製品・サービス)選択の余地が全くない(ふるさと納税を除く)	×
従業員配置最適化	製造現場・間接人員の省人化に寄与する。	○	製造現場・間接人員の省人化に寄与する。	○	サービス提供者・間接人員の省人化に寄与する。	○	人員削減に寄与する。	○

成果物 ユースケースの絞り込み

■ 事業に資するという観点でのユースケース抽出

■ 横軸のビジネスモデルを、メンバーが属している【(第2次産業) 製造業】【サービス業】に絞る
縦軸のユースケースを、研究の余地が大きく、事業に資する可能性が大きい【需要予測】【営業活動可視化・分析】
【顧客ニーズ分析】に絞る

■ 交点のユースケースを「どのような分析をしたら利益につながるか？」「それはどのような利益か？」の二つの観点から分析を行った

成果物 ユースケース詳細分析

抽出したユースケースを深掘り、分析した

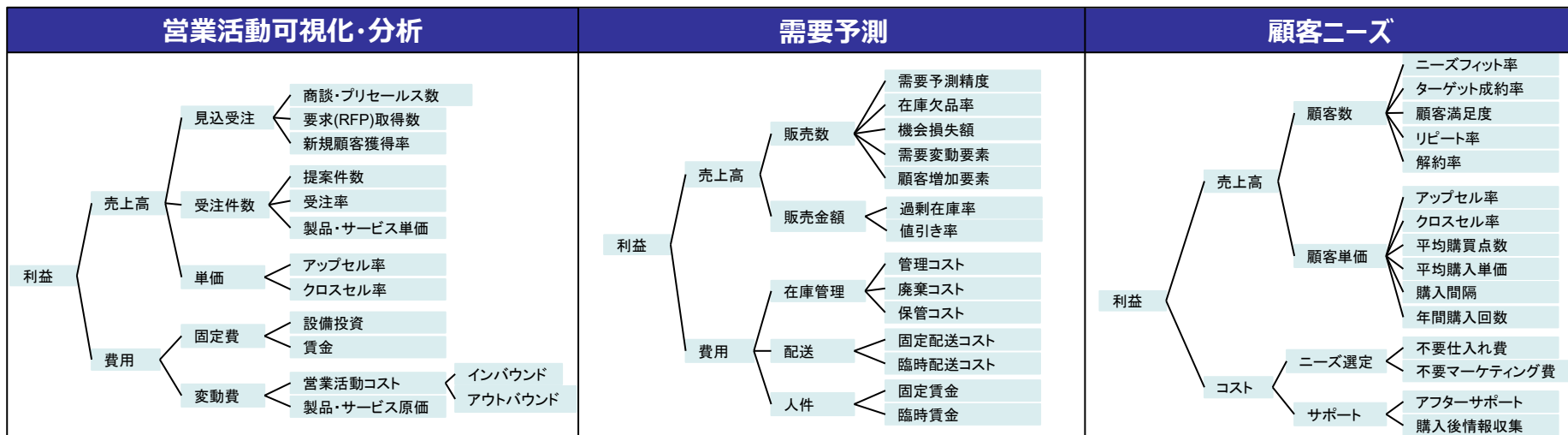
どういった分析をしたら利益に繋がるか？それはどんな利益か？を考察した。

ユースケース	具体例 ([製]・・・製造、[サ]・・・サービス、[共]・・・共通)	分析の目的	どんな“利益”に繋がるか
営業活動可視化・分析	[共] 問合せ等のデータから購買意欲の高い層を抽出する [共] プロセスを可視化してキーパーソンへのアプローチ不足がないかなどをチェックする [共] ハイパフォーマーのノウハウをパターン化する	<ul style="list-style-type: none">ターゲットの最適化営業活動の均質化	<ul style="list-style-type: none">営業効率向上受注率向上
需要予測	[製] 部品交換タイミングを予測し、欠品や過剰在庫を防ぐ [共] 需要に合わせて価格戦略やプロモーション戦略を調整する	<ul style="list-style-type: none">在庫・リソース最適化価格やプロモ施策の適正化	<ul style="list-style-type: none">在庫コスト削減機会損失の削減顧客満足度の向上 (安定供給による)
顧客ニーズ分析	[製] 納入後のFBに基づき製品改善・追加提案をする [サ] 商談履歴などからニーズを特定し、提案商品や訴求ポイントを最適化する	<ul style="list-style-type: none">ニーズにマッチした商品やサービスの提供	<ul style="list-style-type: none">顧客単価向上リピート率向上販促コスト削減

成果物 KPI Trees

利益構造分析のため、KPI Treesを活用

対象のユースケースに対し、それぞれKPI Treesを作成することで、利益を生み出すために必要な分析観点とそのプロセスについて考察を実施した。



成果物 データ分析手法検討

ユースケースに対して、適したデータ分析手法を考察

各ユースケースに対して、抽象化した目的を考え、それに対する分析手法を考察した。

ユースケース	目的	データ分析手法
需要予測	•どのKPIが、サービス需要のUP/DOWNに寄与しているかを分析する	•ロジスティック回帰分析 •ランダムフォレスト
営業活動可視化	•営業利益と、各KPIがどの程度営業利益に寄与しているかを分析する。 •営業プロセスとプロセス間の遷移確率の関係を明らかにする	•重回帰分析 •マルコフ連鎖モンテカルロ法
顧客ニーズ分析	•商品やサービスのパラメータのうち、最適なパラメータの組み合わせと顧客が重視している度合いを分析する	•階層型ベイズモデル •コンジョイント分析

- 企業利益に直接貢献するデータ利活用・データ解析とは、「どのようなものか？」という観点で研究活動を進めてきた
- 始めに、世の中のデータ利活用の事例を「①人材・組織、②コスト、③データ品質、④ガバナンス、⑤基盤」の視点から収集・分析した
- 上記に対し、ビジネスモデルの種類とデータ利活用の代表的なユースケースパターンを汎化し、ビジネスモデル毎に有益なデータ利活用のユースケースパターンを整理した
- ビジネスモデルを「製造業・サービス業」、ユースケースパターンを「需要予測・営業活動可視化・顧客ニーズ分析」に絞り、各ユースケースパターンにおけるKPIをKPI Treeとして分析した
- 各ユースケースパターンにおいて抽出したKPIを踏まえ、どのような分析手法が、KPIと利益創出の構造を説明することができるかを考察した
- 今後、ユースケースパターンに対し、具体的な事例とデータを用いて、収益に貢献するデータ分析を実行することが求められる

メンバーの感想など

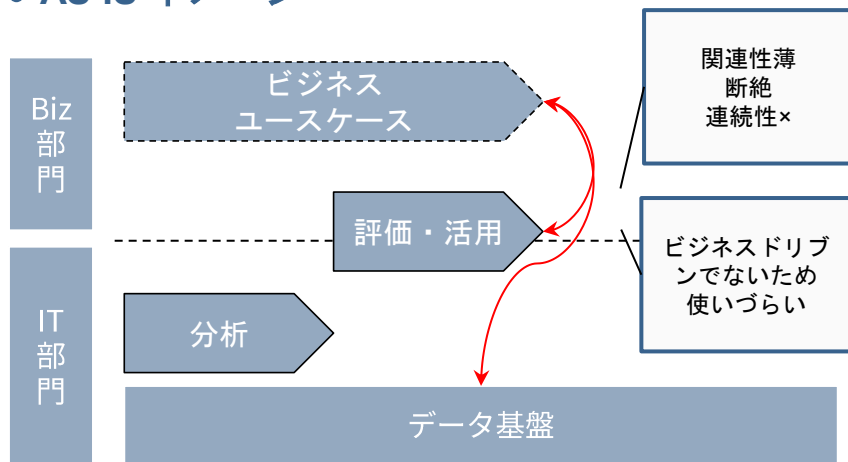
- データ活用に取り組んでも定着しない課題が多く、利益や成果を明確にする重要性を再認識した利益構造を多角的に分析し、顧客満足度などの定性指標や見込み受注といった先行指標も含めて検討できた点が有益だった
- データ分析では「事業に資すること」を前提とする姿勢が最重要であり、ユースケースの深掘りやKPI設定が論拠を強めると理解した
- 分析を目的化せず、意思決定や価値創出につなげるビジネス視点でデータを捉える必要性を再認識した
- 他社メンバーとの議論を通じ、分析知識だけでなく思考の視点や議論の進め方にも多くの学びがあった
- 日常的に扱うデータの意味や価値を改めて見直す機会となり、社外交流によって新たな視点を得られた
- 今後は、部署の注力度に左右されがちな分析テーマの優先順位付けに対し、ユースケース別の収益性を戦略的な提案材料として活用していきたい
- データ分析は万能ではないが、利益創出に焦点を当てたユースケース起点のアプローチは有効だと実感した

総括：2025年度の議論概要：多くの企業（参加メンバー）が直面する共通課題

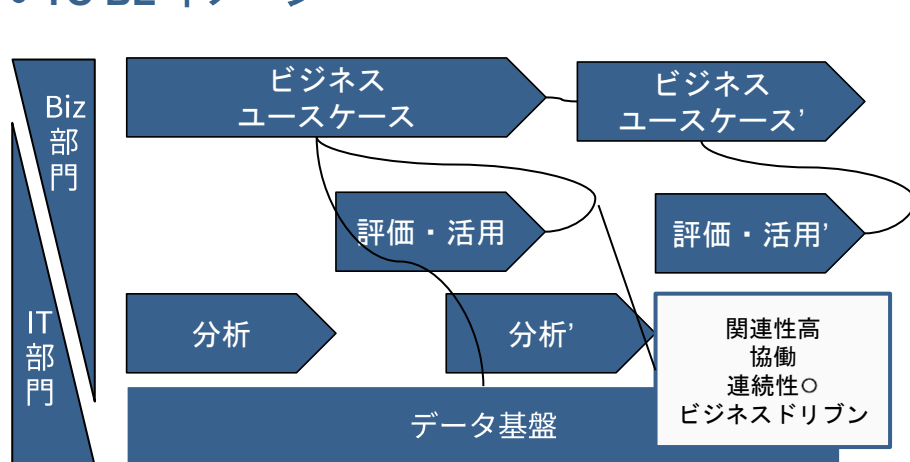
共通課題

- 多くの企業でデータ基盤の整備は（生成AI活用を含めて）進んだものの、それがビジネス価値（＝利益）に十分に結びついていない、分析→次のビジネスに繋がらないという課題が多く挙げられた。

AS IS イメージ



TO BE イメージ

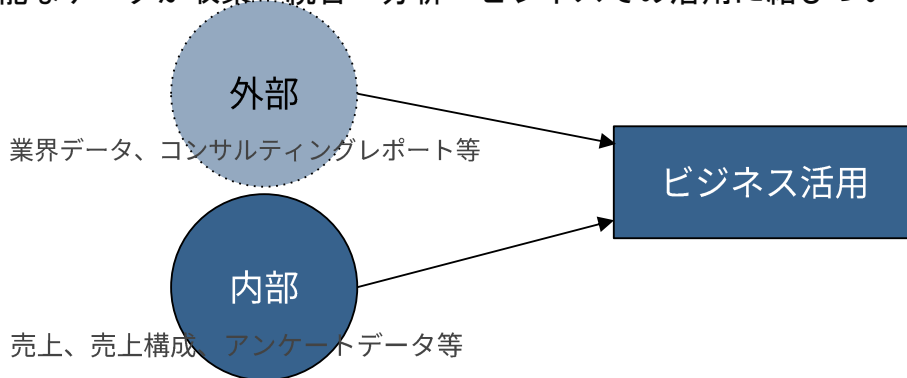


「人・組織・プロセス」に原因を見出すチームが多かった

- 研究会での議論を通じて、データ活用が進まない要因として、技術（ツール）の問題ではなく、主に「人・組織・プロセス」の課題であると挙げるチームが多かった。
- 本報告では、上記議論に基づいた具体的な解決アプローチ案を紹介する。

（本資料上における）データ活用が進む...とは

- 企業内部で取得可能なデータが収集→統合→分析→ビジネスでの活用に結びついている状態



生成AI関連の進化スピードに起因する「企業間の成熟度ギャップ」

- AIエージェント等、技術の発展が極めて速いため、各社メンバーが想定する「AI活用」のレベル感やフェーズに大きな乖離が生じている。このギャップを埋めずに最新技術の議論を先行させても空中戦になりやすいため、まずはどのフェーズの企業にも共通する「ボトルネック（人・組織の壁）」の解消に立ち返ったと考えられる。

データマネジメントの基礎固めの重要性を再認識

- 有識者講演も踏まえて、参照する社内データの品質や検索性が担保されていなければ、AI活用時も正しいインサイトを出力できないという前提を再認識したため。（Garbage In, Garbage Out）

- 現状分析～価値創造に向けて一連のプロセス改善に資する研究ができたと思料

【データ活用の改善プロセス】

(STEP 1) 現状分析：自社の"現在地"を知る：分科会3

(STEP 2) 戦略策定：あるべき"組織の姿"を描く：分科会2

(STEP 3) 人材育成："人"を育て、文化を醸成する：分科会1

(STEP 4) 価値創造：分析を"利益"に繋げる：分科会4

生成AIが前提となる攻めのビジネスデータのあり方について研究予定

(1) 研究会概要・方針

“ビジネスデータ”をビジネスで攻め(本業)の活用をするデータと定義した時に、生成AIが前提となる今後において、ビジネスデータの品質と責任について以下4つのテーマを研究していきます。

- ①生成AIがデータ生成プロセスに介入する際、責任の所在をどのように定義するか
・例)IT部門とビジネス部門の責任分解点
- ②①で決定した責任所在に基づき、実際に責任を取る際にどのように責任を取るのか
・例)ハルシネーションの検知、説明責任
- ③生成AIがデータ生成プロセスに介入する際、どのような条件が揃えばビジネスデータを信頼できるか
・例)なにを確からしいとみなすか(信頼できる最小単位をどのように定義するか)
- ④③の条件に基づき、実際にどのようにビジネスデータの品質を担保・維持するのか
・例)データ収集～処理の各処理の各工程でどのように品質管理するか
例)外部データのプロンプトポイズニング(意図せぬデータが生成AIに採用される)

テーマ毎に分科会を形成し、生成AIがビジネスデータの収集～分析のプロセスへ介入度合いが高まることを前提に「攻めデータ活用」を目指します。また、研究会への参加を通して参加者がデータを利用した意思決定・業務変革へつなげる際の一助となることを目標とします。

以下はメモ

ご参考：有識者講演内容について

講演者とテーマ

- ・2名の有識者に講演をいただいた。



平本健二様

IPAデジタル基盤センター センター長

講演テーマ:『変化の早いAI時代に対応するために
-AIの利活用とデータ環境の整備-』



金井啓一様

日本テラデータ株式会社

コーポレート・エバンジェリスト

エグゼクティブ コンサルタント

講演テーマ:『データ活用推進のKSFとは』

ご参考：講演① 変化の早いAI時代に対応するために -AIの利活用とデータ環境の整備-

現状と課題

日本企業は米独に比べ生成AIの導入で遅れをとっている。

AI導入の最大の障壁は「データの質と構造」「AIの効果・リスクへの理解不足」「情報漏洩リスク」が次点。

リスク回避志向や完璧主義が強く、外部とのデータ連携に消極的。

社内データも部署ごとにサイロ化しており、全社横断での活用や迅速な意思決定の妨げになっている。

目指すべき方向性

短期的な成果を求めるのではなく、少なくとも5年先を見据えたデータ戦略を策定し、持続可能なサービス展開を目指す必要がある。

社内・グループ会社からサプライチェーン、さらにはオープンな市場まで、「つながること」を前提に設計することが価値創出の鍵。

- ① データ辞書・標準モデルの導入
- ② APIやデータスペースを活用した分散型アーキテクチャへの移行
- ③ AIリスクの管理とガバナンス強化

ご参考：講演② データ活用推進のKSFとは

KSF①：戦略・組織体制の確立

ITとビジネスの協業：データを管理する、全社的なデータマネジメント体制が不可欠。

データ戦略を全社ごととして推進するためには、DMO（Data Management Office）といった専門組織を設置し、経営トップの強いコミットメントのもとで活動することが成功の鍵。

KSF②：高品質/最適化/統合されたデータ

高品質：出所が明確で、正確・整合性・一貫性が確保されている。

最適化：複数データが正しい関係性で紐づけられている。

統合：複数のデータソースが統合され、すぐに使える。

KSF③：アジャイルな実行と文化醸成

データ分析・活用は、スモールスタートで始める。特定の業務から始め、成功体験を全社に拡大していくアプローチが理想。

成功事例やユースケースを共有する場を設け、データ活用のメリット（業務が楽になる、より良い成果が出るなど）を提示し、利用者全体のITリテラシーとモチベーションを向上させることが定着の鍵。