



データドリブンによる変革を進める上で、テクノロジーは影響を及ぼす要因の一つにすぎない。ビジネスへの効果を継続して生み出すには、企業はさまざまなレバーを引く必要がある。アジア太平洋地域の企業はデジタル時代への準備を整えているか？

# データレディネス：デジタル時代へのビジネスインパクト

September 2019

Authors: Dr. Chris L. Marshall, Jessie Danqing Cai

## エグゼクティブサマリー

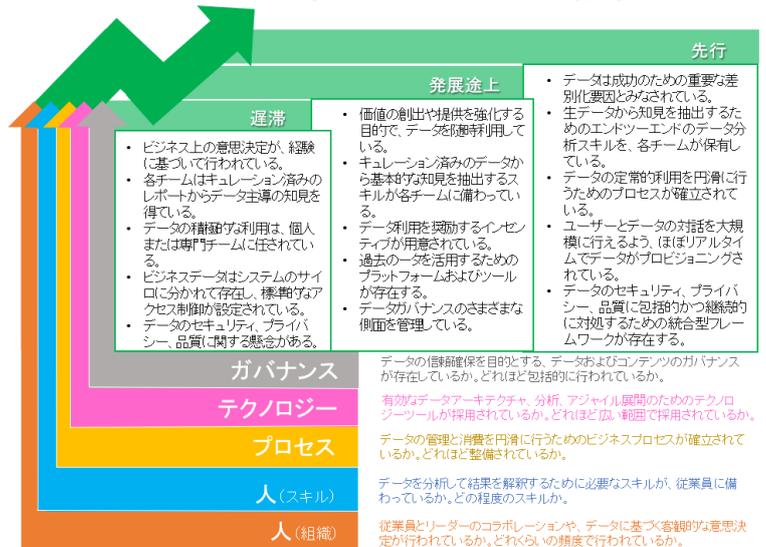
デジタルネイティブな超有名企業が、データを活用したビジネスを新たなレベルに引き上げたという成功談は、尽きることなく何度も語られている。しかし、タイプも規模もまったく違えば、業種も地域も異なるその他の多数の企業にとって、そうした成功談は誤解のもとであり、何の役にも立たない場合さえある。データテクノロジーそのものが驚異的な成功へ導いたように見えても、それは錯覚である。データドリブンの変革において、テクノロジーは動向を左右する要素の一つにすぎないことを、賢明なエグゼクティブたちは実感している。継続的にビジネスインパクトを生み出すには、さまざまなレバー（効果を上げるために操作する、という比喩的意味）を使い分ける必要がある。

本調査レポートでは、人（組織とスキルに分けて分析）、プロセス、テクノロジー、ガバナンス、の複数の区分で特性付けられる指標として標記された、データレディネスインデックス (DRI) を用いて、「データドリブンの変革」に対するアジア太平洋地域の企業の準備状況を詳しく分析する。

本調査レポートのハイライトは次の通りである。

- » データレディネスの高い企業は、低いスコアの企業と比べて、ビジネスパフォーマンスメトリクス<sup>1</sup>が90%高い。
- » 人に関連する区分は、組織（例：データドリブンの意思決定、コラボレーション）と個人（例：データスキル）に分けられるが、そのどちらも、パフォーマンスメトリクスに影響を与える上で最も重要な因子である。
- » トップダウンアプローチの場合、人（組織）の因子は、平均 DRI スコアを構成する要素の中で一貫して最上位にランクされている。人（組織）は、データレディネスを実現するために最初に引くべきレバーであり、最も簡単に使える手段であることが示されている。ボトムアップアプローチの場合、人（スキル）も、平均 DRI よりも相当高いスコアとなっている。これは、データドリブンの組織を構築するには包括的なアプローチを採用し、従業員のデータリテラシーやスキルを最大限に利用して、全社的なビジネスインパクトを実現すべきであることを示唆している。

FIGURE 1: データレディネスインデックスの概略



Source: IDC, 2019

- » 人に関連する因子と比べて影響度は低いとはいえ、プロセスに関連する因子も、データの管理、分析、消費をサポートするため、ほとんどの企業で相対的に高い優先度が与えられている。
- » 変革を促進、維持するには、ガバナンスおよびテクノロジーという、低パフォーマンスの2つの因子にも対応する必要がある。これらの因子に備わった本来的な複雑性から、データレディネスを推進するには(画一的なアプローチではなく)各企業独自のアプローチが必要になる。
- » 大企業ほど DRI スコアが高い傾向がある。主に、プロセスおよび人に関連する因子(特にスキル)で差が生じている。

## データレディネスとは何か、なぜ重要か

データ関連の課題にアプローチする方法は、組織によってまったく異なる。ビジネス部門、企業、業界、地域の違いによって、データレディネスのレベルが必然的に異なってくる。それでも、データを利用して持続可能なビジネスインパクトを実現しようと努めるすべての企業が、現時点における自社のデジタルレディネスを把握した上で、継続的な改善に向けてレバーを適切に操作する必要がある。

TABLE 1: データレディネスの区分と発展レベルの定義

区分	説明	先行レベルの特性	発展途上レベルの特性	遅滞レベルの特性
人(組織)	従業員とリーダーのコラボレーションや、データに基づく客観的な意思決定が行われているか。どれくらいの頻度で行われているか。	ビジネス上のほとんどの意思決定が、データに基づいて行われている。データは成功のための重要な差別化要因とみなされている。従業員は機能別のサイロ内で業務関連データを共有し、プロアクティブに協働している。このような活動を支援するアナリティクスツール、製品、プラットフォーム、またはコミュニティが活発に利用されている。	ビジネス上の一部の意思決定が、データに基づいて行われている。価値の開発や提供を強化する目的で、データを利用している。従業員はほとんどの場合、機能別のサイロ内で業務関連データを共有し、互いに協働している。このような活動を支援するアナリティクスツール、プラットフォーム、またはコミュニティは、十分には活用されていない。	ビジネス上のほとんどの意思決定が、個人の直感や過去の経験に基づいて行われている。データの価値は、後になって判明する。業務関連データの共有およびコラボレーションについては個人の判断に任せられ、標準的なコミュニケーションが設定されている。
人(スキル)	データを分析して分析結果を解釈するために必要なスキルが、従業員に備わっているか。どの程度のスキルか。	高度なアナリティクスも含めて、生データから知見を抽出するためのエンドツーエンドのデータ分析スキルを、各チームが保有している。また、ビジネスコンテキストに応じた視覚化、関与、解釈に必要な専門知識やソフトスキルもある。	キュレーション済みのデータから基本的な知見を抽出するスキルが各チームに備わっている。また、ビジネスコンテキストに応じた視覚化、関与、解釈に必要な専門知識やソフトスキルのある同僚にアクセスすることもできる。	各チームは、キュレーション済みのレポートやコンテンツから、データドリブンの知見を得ることに重点を置いている。データおよび分析結果をビジネスコンテキストに関連付けるのに苦心している。
プロセス	データの管理と消費を円滑に行うためのビジネスプロセスが確立されているか。どれほど整備されているか。	業務の効率化や継続的なイノベーションを可能にするデータ利用を容易化するためのプロセスが確立されている。データイニシアティブを継続的に実施するためのアジャイルプログラムがあり、必要なステークホルダーを関与させるための共通の成功 KPI セットがある。ビジネスライン(LOB)およびアナリティクスコンピテンスセンターにデータ管理の役割が設けられ、ITとの共同作業を通じて、データプログラムが首尾一貫した形で実施されている。	従業員がデータを利用して業務を強化することに対するインセンティブがある。プロジェクトの優先度付け、リソース配分、レポートに関する全社的なアプローチがある。ただし、多様なステークホルダーに対応する成功 KPI は設定されていない。データ管理の役割は依然として IT 部門に集中化されている。データプログラムに関しては、ビジネス部門と共同作業するための確立されたプロセスに従っている。	業務の効率化やイノベーションは、個人または専門のチームに委ねられている。データおよびアナリティクス関連のプロジェクトやプログラムには、個々のLOBが独自にアプローチしている。データ管理の役割は依然として IT 部門に集中化されている。ビジネス部門との連携は、必要に応じて行われ、個人に任せられている。

区分	説明	先行レベルの特性	発展途上レベルの特性	遅滞レベルの特性
テクノロジー	有効なデータアーキテクチャ、データ分析、アジャイル展開のためのテクノロジーツールが採用されているか。どれほど広い範囲で採用されているか。	さまざまなソースに存在するデータを管理するためのメタデータ層があり、柔軟かつ適時に更新されている。ビジネスユーザー向けにリアルタイムでデータがプロビジョニングされる。構造化データおよび非構造化データが含まれる。視覚化、自然言語、アナリティクスツールキットによって、ユーザーとデータの対話を大規模に支援するための各種ツールがある。	さまざまなソースに存在するデータを管理するためのメタデータ層がある。データウェアハウスなどの検出用プラットフォームおよびツールがあり、データの取得、フェデレーション、準備、探索が行われている。このようにしてアクセス可能になるデータは、ほとんどが履歴データである。ユーザーとデータの対話は、コンピテンスセンターが提供する専門知識とみなされている。	ビジネスデータは多様なソースに存在し、首尾一貫したアクセスは行われておらず、変化に適応した更新も十分に行われていない。ビジネスユーザーがアクセスできるのは、こうしたデータの一部だけであり、要求-承認プロセスに従っている。ユーザーとデータの対話は管理されず、個人に任されている。
ガバナンス	データの信頼確保を目的とする、データおよびコンテンツのガバナンスが存在しているか。どれほど包括的に行われているか。	各部門におけるデータセキュリティ、プライバシー、品質に関して包括的かつ継続的に対処するため、独自に開発した統合型ソリューション、ポリシー、プロセスのフレームワークが存在する。業務に必要なデータとコンテンツは信頼できる。	セキュリティ、プライバシー、品質など、データガバナンスのさまざまな側面に対応するためのソリューションおよびポリシーが存在する。業務に必要なデータとコンテンツは管理対象である。	データセキュリティ、プライバシー、品質を巡って懸念がある。ほとんどの場合、問題が発生した時点でソリューション、ポリシー、ツールを実装している。

Source: IDC, 2019

企業がデータの利点を包括的に活用する上で、個人とそのコミュニティが果たしている重要な役割を理解するため、IDCはタブロソフトウェアと連携し、DRIを開発した。Table 1は、縦方向に5つの区分と、横方向に3つの発展レベル（先行、発展途上、遅滞）を示している。この表によって、企業におけるデータの利用状況に関する成熟度と適用分野（区分）をまとめて概観できる。また、IDCのデータエクセレンス成熟度モデル<sup>2</sup>に基づき、企業がより高いレベルに進むにはどのように取り組むべきかを示している。

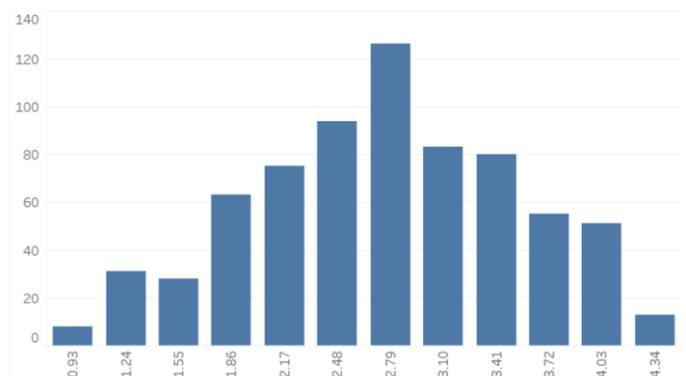
2019年第2四半期、オーストラリア、中国、香港、インド、日本、シンガポール、韓国の7か国で、707社の企業のエグゼクティブを対象とする調査を実施し、DRIのベンチマークを実施すると共に、さまざまなビジネス成果との関連性を検証した。調査手法の詳細については付録<sup>3</sup>を参照のこと。

### データレディネスインデックスに関する主要所見の概要

- ▶ **DRIスコア**：先行レベル（DRI>3.6）の企業は、低いレベルの企業と比べて、一貫してパフォーマンスが高い。
- ▶ 調査対象となったすべての企業の平均スコアは（5が最高スコア）2.9である。大多数の企業が、発展途上レベル（スコア2~3.6）に分類される。
- ▶ **区分**：区分の中における人の因子は、組織およびスキルの両方とも、ビジネスへのインパクトとして最も重要である。

Figure 2は、707社のDRIスコアの分布を示している。この調査で使用したレベル分類方式<sup>4</sup>に従うと、先行レベル（DRI>3.6）に達しているのは、調査対象企業のうち141社である。469社に上る大部分の企業が、発展途上レベル（2<DRI<3.6）に分類される。残り97社が遅滞レベル（DRI<2）にある。

FIGURE 2: DRIスコアの分布

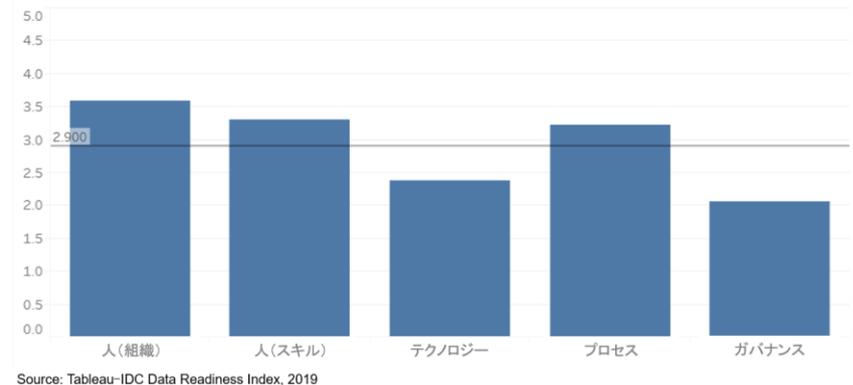


Source: Tableau-IDC Data Readiness Index, 2019

1~5の尺度でいうと、すべての調査対象企業の平均 DRI スコアは 2.9 であり、この値がスコアリングシステム上の中央値である。この結果は、調査地域の大部分の企業が DRI 発展途上レベルに達しているというアナリストの直感と一致するものである。確かにスコアは下端に向かって傾斜が見られる。

区分ごとの平均スコアを Figure 3 に示す。人(組織)の平均スコアが 3.58 と最も高く、それに僅差で続くのが人(スキル)の 3.29、そしてプロセスの 3.22 である。残り 2 つの区分、すなわちテクノロジーおよびガバナンスはスコアがはるかに低く、それぞれ 2.37 および 2.05 という評価になっている。これらの区分別スコアについて、より掘り下げて(市場別、業界別など)精査しても、わずかな例外を除き、ほぼ一貫した相対的ランキングとなっている。

FIGURE 3: 5つの区分における平均DRIスコア



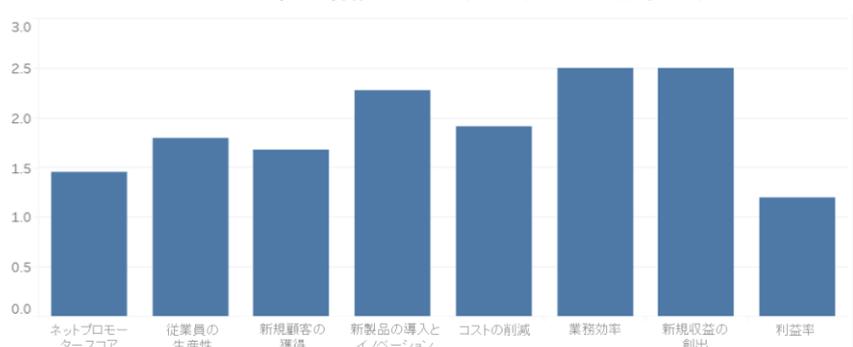
Source: Tableau-IDC Data Readiness Index, 2019

- この調査結果は、データドリブンの意思決定をめぐる現状を物語っている。たとえば、調査対象となった企業では、人(組織)が最も広い範囲で浸透している。人(組織)の高いスコアは、この区分の重要性と共に、他の区分と比べて相対的に実施が容易であることを反映している。2番目に発展度が高い区分は人(スキル)であり、これに僅差で続くのがプロセスである。人に関連する因子と、従業員がデータを分析する方法(プロセス)は、ビジネスインパクトを推進する上で重要と認められていることが読み取れる。
- 対照的に、テクノロジーおよびガバナンスは、調査対象となったビジネスリーダーたちの間では優先度が低い。データレディネスを発展させる上で、これらの区分はコスト効率に劣るレバーとみなされていることが原因と推定される。さらに、これらの区分は本質的に複雑である。特にガバナンスの区分は、人、プロセス、テクノロジーの変革のマネジメントを含む。確かに困難ではあるが、これらの区分は、特に人の区分ですでに先行している企業にとっては、さらに生産的な投資を行うための機会でもある。

DRIは、上記5つの区分に同じ重みを与えて合計した値であり、企業がデータという課題に対し、現時点でどのようにアプローチしているかを要約して示す指標である。DRIは、企業のデータレディネスとその構成要素について、詳細な分析を提供する。より示唆に富んだ知見を提供するため、我々はDRIとビジネス成果の関連性について調査した。

高いDRIレベルに達した企業は、低いレベルの企業よりも優れたパフォーマンスを上げているであろうか。このDRI調査では、過去2年間に行った最新のデータ/アナリティクスイニシアティブによって、どの程度の改善が見られたかをビジネスリーダーに質問した。Figure 4は、8つの主要業績評

FIGURE 4: ビジネス成果の増幅(DRI先行企業とDRI遅滞企業)



Source: Tableau-IDC Data Readiness Index, 2019

価値指標 (KPI) を基準とする成果を示している。

- ▶ データレディネスが高い企業は、そうでない企業と比べてスコアが高い。より正確にいうと、DRI が先行レベルにある企業は、低いレベルの企業と比べて、一貫して優れたパフォーマンスを示している。これらの企業は、8つのタイプの KPI すべてに渡って、低いレベルの企業よりも成果が改善されている。改善度は 1.2 倍から 2.5 倍となっており、平均 1.9 倍 (すなわち 90% 増の改善率) である。
- ▶ 先行企業が特に習熟しているのは「新規収益の創出」「業務効率」「新製品の導入とイノベーション」である。「業務効率」および「新規収益の創出」については、「利益率」など、その他の KPI カテゴリーと比べて、DRI 先行企業での増幅効果が DRI 遅滞企業よりも大きい。利益率のような複合的な KPI には、多数の潜在的な介入要素が作用するためと推定される。

この分析結果は、データレディネスのビジネス価値を明らかに示している。個々の区分について、パフォーマンスに対するそれぞれの貢献状況を詳しく検証するため、集計後の DRI ではなく、個々の区分に基づいて各レベルに着目し、先行レベルでこれらの区分のスコアが高まることによって、ビジネス成果に関連する平均的な増幅係数が、どのように変化するかを調べた。各区分について、5つの低スコアレベル<sup>5</sup>から最も高いスコアレベルへの改善が見られた企業について、増幅係数を導き出した。これによって、個々のレバーを改善した場合に、全般的なパフォーマンスがどれほど改善されるかについての定量的尺度が得られる。改善の度合いは、明らかにレバーの選択によって左右されるが、その区分の初期レベルによっても左右される。

- ▶ 最大にして最も直接的な利点をもたらしている区分は、**人 (組織)** および**テクノロジー**の2つである。この2つは、企業の DRI スコアが増加して高いカテゴリーに移った場合、インパクトが最も大きく変化する区分でもある。DRI スコアが 1.6 未満の企業では、**人 (組織)** が最大の増幅インパクトを生み出す。このインパクトは、DRI スコアが 2.0 を超えると急速に低下し、その後は (DRI スコア 2.0~2.8 の企業では) テクノロジーのレバーが最大の増幅効果を生み出す。このことから、データレディネスへの道を歩み始めたばかりの企業には、トップダウンの組織的リーダーシップイニシアティブからスタートすることが最善の策として推奨される。それから後の段階では、テクノロジーの変革がデータレディネスへの最大のイネーブラーとなる。
- ▶ 残り 3つの区分である**プロセス**、**人 (スキル)**、**ガバナンス**は、生み出すインパクトが一定して少ない。そして企業の DRI スコアが低レベルから中レベルに進んだ場合、これらの区分によるインパクトの変動はより少なくなる。

要約すると、DRI スコア 1.6 未満の企業にとって最も有効なレバーは、**人 (組織)** および**テクノロジー**の2つである。**テクノロジー**および**人 (スキル)** は、DRI スコアが 2.0 前後の企業に向いている。そして**テクノロジー**および**プロセス**は、DRI スコア 2.4 超の企業向けである。さらに**テクノロジー**は、すべての企業にとって最も一貫して有効なレバーである点にも留意したい。これには、データアーキテクチャ、データ分析、アジャイル展開のためのテクノロジーツールをどれほど広範囲に採用しているかが含まれる。

## 詳細な調査結果: データレディネスのパターン

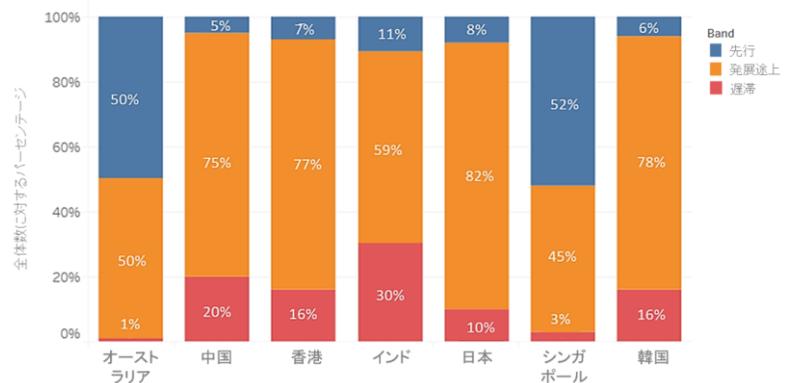
ここでは、市場別、業界別、ビジネス部門別、企業タイプ別の DRI トレンドおよびパターンについて解説する。集計済み DRI スコア、個々の区分スコア、最新のデータ/アナリティクスイニシアティブに起因して報告された最良の成果、そして回答者の過去および今後の投資分野をカバーする。記載する数字は、四捨五入により、実際の数値に対して誤差を持つ場合がある。

## 市場別のデータレディネス

データレディネスは、必然的に現地の文化を反映する。価値観、期待水準、行動のパターンは、アジア太平洋地域（アジアおよびオーストラリア）の各地で大きく異なる。ここでは、香港、シンガポール、中国、韓国、日本、インド、オーストラリアにおける調査結果を詳しく検証する。

先行 DRI レベルの企業（青）が最も多いのは、オーストラリアとシンガポールである。インドは、遅滞 DRI レベルの企業（赤）が最も多い。

FIGURE 5: 市場別のDRIレベルの内訳



Source: Tableau-IDC Data Readiness Index, 2019

- » オーストラリアは、平均 DRI スコア (3.54) が地域内で最も高い。オーストラリア企業の区分別スコアは、人（組織）が 4.4、プロセスが 4.1、テクノロジーが 2.9 で、これらは AP 地域内で最も高い。全体的に注目すべき点として、（オーストラリア企業のように）データに基づく意思決定、広範囲のコラボレーションとコミュニケーションが行われている企業では、データの管理と消費に関するプロセスが高度に確立されている。これらの企業では、効果的なデータアーキテクチャおよび分析を確保、展開するための適切なツールの採用が進んでいる。たとえば、最も高いデータレディネス（最も高い DRI）を示している企業では、ネットプロモータースコア（NPS、28%増）、従業員生産性（27%増）、コスト削減（27%増）といった KPI についても最も高い改善率が示されている。この事実から、データアナリティクスを重視するオーストラリア企業では、実行性のある知見が生み出され、それによって反復的な投資が促進されたと推定される。オーストラリア企業は過去において人（組織）に最も多く投資していたが（20%）、今後はガバナンスとプロセス（16%）に重点を移すことが予測される点も、前述の所見と一致している。
- » シンガポールは、平均 DRI スコア (3.52) がオーストラリアと類似している。シンガポール企業の区分別スコアは、人（スキル）が 4.1、ガバナンスが 2.4 で、これらのスコアが地域内で最も高い。これらの企業は地域的な特性上、優秀な人材を確保している点と、データプライバシーおよびデータ信頼に関する最も厳しい基準を自負している。先行している（最も高い DRI を示している）シンガポール企業は、NPS（35%増）、従業員の生産性（30%増）、業務効率（27%増）などの KPI についても最も高い改善率を示している。シンガポール企業における過去および今後のデータ関連の投資については、オーストラリア企業と同様である。オーストラリアとシンガポールは、共通する文化的テーマが多い。ただし、アナリティクスにおけるオーストラリアの強みは、シンガポールが力を入れている人（スキル）およびガバナンスによって、部分的に相殺されている。
- » 日本は、平均 DRI スコアが 2.74 でシンガポールを下回っている。DRI 先行企業に分類される日本企業は、目立って少ない。日本企業は総じて同質性が強いといえる。人（スキル）3.2、テクノロジー2.3 のスコアは、AP 地域内で第 3 位にランクされる。過去および今後のデータイニシアティブに関する質問では、30~34%の企業がガバナンス、プロセス、テクノロジーのいずれかを選んでおり、人に関連する区分への投資をあまり重視しない一貫した傾向が読み取れる。先行企業で最も大きい改善が見られるのは、新規収益への貢献（+25%）であり、収益化に関連するビジネス成果の重要性が浮かび上がっている。ここでも、人関連の区分に一般に結び付く知見やイノベーション主導の要因がそれほど強調されない傾向が見られる。これは人に関連した投資の阻害要因となる、日本の労働人口の高齢化を反映している可能性もある。

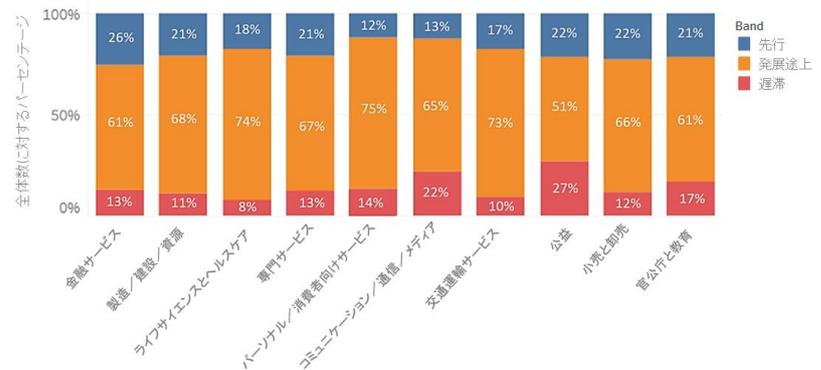
- ▶ **韓国**は、平均 DRI スコアが地域内で第 4 位の 2.69 である。韓国企業は、**人（組織）**が 3.37、**プロセス**が 3.05 のスコアで、どちらも第 3 位にランクされている。過去の投資は**人（組織）**に重点が置かれていたが（10%）、今後は**テクノロジー**（13%）に傾く見通しである。この傾向は、DRI スコアが低い企業にとって最も有効なレバーは**人（組織）**であり、DRI スコアが中程度の企業には**テクノロジー**が最も有効であるという IDC の所見と一致している。韓国企業は、データレディネスを強化する取り組みを急ピッチで進めており、それによってビジネスに生じるメリットを経験している。
- ▶ **香港**は、平均 DRI スコアが地域内で第 5 位の 2.67 である。AP の 5 つの経済発展地域の中で、香港は 3 つの区分のスコアが最も低く、**人（組織）**が 3.27、**テクノロジー**が 2.18、**プロセス**が 2.91 である。**ガバナンス**および**人（スキル）**は、それぞれ第 3 位と第 4 位にランクされ、比較的良いポジションにある。過去と今後の投資については、**ガバナンス**と**プロセス**がそれぞれ 16% で、最も高い優先度が与えられている。これは香港における金融サービスの重要性を反映していると考えられる。金融業では、**ガバナンス**と**プロセス**がきわめて重要である。パフォーマンスの高い企業は、**データ/アナリティクス**イニシアティブによるビジネスの改善についても控えめに報告しており、最も大きいインパクトが見られるカテゴリーは、**新製品の導入とイノベーション**である（10%増の改善）。要約すると、香港のデータレディネスは日本のそれと似ていて、**人の因子**への関心が薄い。理由としては、日本では人口構成が背景にあると考えられるのに対し、香港では**人材流動性の高さ**、**経済的な不確実性**が決定的要因として考えられる。
- ▶ **中国**は、平均 DRI スコアが 2.64 で、この市場集団の中で第 6 位にランクされている。急速に成長しつつある経済圏だけに、中国企業はいくつかの区分で高いパフォーマンスを示している。特に**人（組織）**は 3.32 と、香港や日本よりスコアが高い。**人（スキル）**は 2.99、**ガバナンス**は 1.92 であり、どちらも韓国より高いスコアである。低いベースを出発点とする中国企業は、過去においては**テクノロジー**投資を優先していた（14%）。しかし、今後は**ガバナンス**（17%）に重点を移すことが計画されている。中国は「**人およびテクノロジー**を優先し、その後ろに**ガバナンス**が追随する」姿勢で、データレディネスに対する**データ支持**、**イノベーション支持**のアプローチを体現している。
- ▶ **インド**は、平均スコアが 2.51 で、この市場集団の中で第 7 位にランクされている。インドは遅滞レベルに分類される企業の割合（31%）が最も大きい。インド企業は、5 つの区分すべてに渡り一貫して最低のスコアであり、あらゆる面で改善が必要であることが示唆される。それにもかかわらず、**データ/アナリティクス**イニシアティブの観察および期待されるビジネス成果の報告では、インド企業が最もポジティブかつ楽観的である。**新製品の導入とイノベーション**、**業務効率**、**利益率**などの成果カテゴリーでは、30~35%増の改善率が報告されている。これは他国と比べて著しく高い値であるが、絶対的な改善というよりも、むしろベースラインの低さや、過度の楽観主義を反映していると推定される。インド企業における過去および今後の投資は、どちらも**人（組織）**に重点が置かれている。これは確かに、我々が示唆するように、低い DRI レベルにある企業が用いるべき正しいレバーである。また、インドは「**何よりもまずリーダーシップ**を優先し、**期待事項**に対処する」というデータレディネスのパターンを体現している。これはインドという国と、そこで行われるビジネスの広大なスケールや多様性を考えると意外性はまったくくない。

### 業界別のデータレディネス

AP における以下の 10 種の主要業種について、データレディネスの各区分を検証した。金融サービスと保険（FSI）、専門サービス（PS）、コミュニケーション/メディア/通信（CMT）、公益、小売/卸売（RW）、交通運輸、製造/建設/資源（MCR）、ライフサイエンスとヘルスケア（LSH）、パーソナル/消費者向けサービス（PCS）、および官公庁と教育（GE）である。先行レベルに分類される企業が最も多い業種は、FSI および PS であり、それぞれ 3.01 および 2.97 という高い平均 DRI スコアを示している。これらの対極にある業種としては、CMT および公益の DRI スコアが、それぞれ 2.70 および 2.77 である。

» 個々の区分におけるリーダー: FSIの企業は、人(組織)が3.79、ガバナンスが2.21で、どちらも最も高いスコアである。PSは、人(スキル)のスコアが3.48である。RWおよびLSHは、ともにテクノロジーが2.46で他の業界をリードしている。交通運輸は、プロセスの区分が3.41で他の業界をリードしている。これらの結果は、いずれも各業界固有の特性に一致するものである。たとえば、PSはデータ熟練性で最も優秀な人材を集める傾向があり、FSIにはガバナンスに対する規制上のコミットメントがある。RWおよびLSHは、特定のユースケース向けに最も進んだテクノロジーを採用する傾向があり、交通運輸事業では、プロセスや手順が主体となる部分がきわめて大きい。

FIGURE 6: 業界別のDRILレベルの内訳



Source: Tableau-IDC Data Readiness Index, 2019

- » 個々の区分における出遅れ組: 公益事業は、人(スキル)が3.05、テクノロジーが2.16という最低のスコアを示している。残り3つの区分については、CMTが最低のスコアを示しており、人(組織)が3.33、プロセスが2.89、ガバナンスが1.85という結果である。さらに公益事業は、ガバナンスを唯一の例外として、いずれも最低または2番目に低い区分別 DRI スコアを示している。公益事業のデータレディネスは、データドリブンイノベーションを促進するようなレベルに達していないため、明らかに他業界に追いつく必要がある。CMTは中レベルに属するとはいえ、さらに問題がある。CMTの企業は多数のデジタル製品およびサービスを消費しているが、大部分のエグゼクティブ(35%)が、データではなく個人の直感や過去の経験に基づいて意思決定を行っている。
- » その他の顕著なデータレディネスパターン: MCRは、人(組織)が3.63、テクノロジーが2.43、プロセスが3.26であり、業界集団の中でDRIスコアが第3位または第4位に達している。MCR企業で行われたデータ/アナリティクスイニシアティブによる改善率が最も高いのは、従業員の生産性(25%増)である。当然のことながら、この業界のデータレディネスは、業務の「反復可能性」に対するニーズに裏打ちされている。GEは、人(組織)が3.37で2番目に低いスコア、人(スキル)が3.13で3番目に低いスコア、プロセスが3.15で2番目に低いスコアである。GEにおけるデータレディネスについては、人およびプロセスの部分で大幅な改善が明らかに必要である。今後の投資に関する質問では、テクノロジーを選んだエグゼクティブが最も多い(16%)。これは、データレディネスに対する包括的/全体的な理解が欠けていることを示唆している。PCS企業では、テクノロジーが2.29、ガバナンスが1.96という2番目に低いスコアであるのに対し、人(スキル)の区分は3.35と、平均よりもかなり高いスコアを示している。相対的に高いレベルのデータスキルにもかかわらず、日常的な業務にデータツールを使用していると回答したPCSのエグゼクティブは24%にすぎず、全業界で最も低い。この理由から、PCS業界ではデータレディネスへの認識と実践がより多く必要である。

## ビジネス部門別のデータレディネス

調査に参加したエグゼクティブの所属先ビジネス部門に基づく分析も行った。この分析によって、セールス、マーケティング、財務、人事、業務、IT、経営管理の各部門で行われているデータレディネスイニシアティブの評価が可能になった。我々はビジネスユニット別の主な相違点に着目した。一般にセールス、財務、IT部門およびエグゼクティブは、高い DRI レベルに達している。これらの機能分野が、企業におけるデータ関連の取り組みを牽引している状況が読み取れる。

- ▶ **セールスおよび業務**: 平均 DRI スコアは、どちらも 3.0 前後である。セールス部門は人(組織)が 3.73、プロセスが 3.48 という、全機能の中で最も高いスコアを示している。業務部門は人(組織)が 3.71、プロセスが 3.45 で、2 番目に高いスコアを示している。これら 2 つの部門は、DRI チャートが類似している。業務上の指針やサポートのためのデータ利用が最も進んでおり、提出された数字を配布するニーズが大きい。
- ▶ **IT および経営管理**: 平均 DRI スコアは、どちらも 2.9 前後である。当然のことながら、IT 部門はテクノロジー (2.69) およびガバナンス (2.13) のスコアが全機能の中で最も高い。経営管理部門は、テクノロジー (2.68) のスコアが 2 番目に高い。他の機能分野と比べて、これらの部門はテクノロジーによって強化されている。成果としては、IT 部門では NPS (28%) の改善率が最も高く、経営管理部門では新製品の導入とイノベーション (30%) の改善率が最も高い。ただし、エグゼクティブの日常業務におけるデータツールの利用率は 36% にすぎず、機能別平均の 38% よりも低い結果となっている。過去および今後の投資に関する質問では、ほとんどの経営管理部門がガバナンスとプロセス (40%) を選択した。この結果を前述の所見と照らし合わせると、これらは企業全体に最大のインパクトを生み出すデータレディネスのレバーではない可能性がある。
- ▶ **財務、マーケティング、人事**: 財務、人事、マーケティングの各部門は、いずれも平均 DRI スコアが 2.8 前後である。財務部門の管理者は、日常業務でデータツールを利用する割合が最も高い (46%)。一方、マーケティング部門の管理者によるデータツールの利用率は最も低い (24%)。ただし、マーケティング部門における観察上のビジネス成果は最もポジティブであり、従業員生産性については 35% 増、業務効率については 37% 増の改善率が報告されている。また、財務部門で最低のスコアがテクノロジー (2.09) である点にも注目したい。これはテクノロジーの改革による強化が大いに必要であることを物語っている。人事部門で最低のスコアはプロセス (3.11) である。データの管理と消費をめぐるプロセスの確立が必要である。さらに、マーケティング部門で最低のスコアは人(組織)の 3.47、人(スキル)の 3.11、ガバナンスの 1.96 であり、イノベーション支持ではあっても依然としてデータレディネスの持続可能性レベルが低いことを表している。

## 企業規模別のデータレディネス

企業のタイプおよび規模のレベルでは、企業規模が大きいほど、DRI スコアは 5 つの区分すべてに渡って小規模企業よりも高くなる。また、上場している多国籍企業は、私企業やローカル企業と比べて、DRI スコアがすべての区分で高い。

### 要約のハイライト:

- ▶ **市場別**: オーストラリア企業は、市場集団のなかで平均 DRI スコアが最も高い。
- ▶ **業界別**: 金融サービスと保険 (FSI) および専門サービス (PS) は、業界集団の中で DRI スコアが最も高い。
- ▶ **ビジネス部門別**: セールス部門および業務部門では、業務上の指針やサポートのためのデータ利用が進んでいる。
- ▶ **企業規模別**: 企業規模が大きいほど DRI スコアが高い傾向がある。プロセスおよび人(スキル)の区分が牽引役となっている。

- » 企業規模が大きくなると、多角化の傾向が進み、事業を展開する地域が増えると共に、さまざまなステークホルダー向けの高度な透明性が求められるようになる。その結果として DRI スコアが上がる傾向がある。データレディネスが企業規模の拡大に大きく関係しているのは明らかだが、因果関係を判別するのは難しい。大企業ほど DRI に投資する傾向があるのであろうか、それともデータレディネスへの投資によって企業規模が拡大したのであるか。
- » 企業タイプ別に DRI を比較すると、小規模企業/私企業が最も遅れている部分は、人（スキル）およびプロセスの区分であることが分かる。つまり、企業規模が大きいくほど、一貫した方法でプロセスを確立し、必要なデータスキルを備えた人材を雇用している。

## エッセンシャルガイダンス – 適切な手段を特定する

この調査結果は、データレディネスに関する 5 つの共通特性の観点から要約することができる。これらの共通特性を利用して、各企業が自社のデータレディネスを評価し、DRI による定量化を通じて自らの強みと改善すべき分野を特定すると共に、最も効果的に結果を出すには、人、プロセス、テクノロジー、ガバナンスのうち、どのレバーを優先的に使用すべきかを明らかにすることを推奨する。

より高度な反復可能性、イノベーション、インテリジェンスに向けて、企業のデータプラクティスを進歩させるのに役立つ、コンテキスト別の提案を Table 2 に示す。

TABLE 2: さまざまなデータレディネス特性の企業に対する IDC の提言

データレディネス特性	市場の例	業界の例	DRI レベル	IDC の提言
人、プロセス、ガバナンスにおける明確な強み	オーストラリア、シンガポール	金融サービスと保険、専門的サービス	先行	<ul style="list-style-type: none"> <li>» テクノロジーのレバーを利用して、データアーキテクチャを見直し、アジャイル開発とインタラクティブな知見探索のためのクラウドネイティブなツールを採用することで、ビジネスを新たなレベルに引き上げるべきである。</li> <li>» データガバナンスのための統合型モデル<sup>6</sup>を採用し、イノベーションを奨励、保護すべきである。</li> </ul>
テクノロジーとガバナンスを一貫して重視、人に関連する区分(特に組織)への過小評価	日本、香港	官公庁と教育、公益、ライフサイエンスとヘルスケア	遅滞～発展途上	<ul style="list-style-type: none"> <li>» データレディネスをより包括的に見直し、人に関連する区分(組織およびスキル)への優先的な投資を開始すべきである。</li> <li>» プロセスの確立、改善、または改革によって、テクノロジー投資によって生じる価値を最大化すべきである。</li> </ul>
人(組織)、テクノロジー、プロセスに相対的な強み	韓国	製造/建設/資源、交通運輸	発展途上	<ul style="list-style-type: none"> <li>» テクノロジーを活用して変革を急ピッチで進め、ビジネス成果を増幅すべきである。</li> <li>» データガバナンスのための統合型モデル<sup>4</sup>を採用し、イノベーションを奨励、保護すべきである。</li> </ul>
人(スキル)またはテクノロジーを優先し、ガバナンスがそれに追随	中国	小売/卸売、個人/消費者向けサービス	発展途上および遅滞	<ul style="list-style-type: none"> <li>» 人(組織)およびプロセスのレバーを優先的に利用する。企業規模を拡大してより多くの地域に進出するには、これらのレバーが必要である。</li> <li>» ガバナンスの見直しと強化によって、持続可能性を確保すべきである。</li> </ul>

データレディネス特性	市場の例	業界の例	DRI レベル	IDC の提言
あらゆる面で改善が必要、ステークホルダーの期待への対処	インド	コミュニケーション /メディア/通信	遅滞	<ul style="list-style-type: none"> <li>» 人(組織)のレバーから始めて、リーダーシップチームの有言実行を奨励、確保すべきである。</li> <li>» 企業がデータを巡って課題に直面するとき、データレディネスは総合的アプローチであり、5つの区分すべてに注力すべきである。</li> </ul>

Source: IDC, 2019

## 結論

この調査では、データレディネスがビジネスパフォーマンスを高めること、変革への最も重要なレバーは一般に人の因子であることが明らかになった。人（組織およびスキル）は通常、平均 DRI スコアよりも高いパフォーマンスを示している。このことは、多くの企業が人の重要性を実感するようになった状況を示唆している。また、今後さらにデータレディネスを改善していくには、個人のスキルをより大きいビジネスインパクトに結び付けるために、他のレバーについても包括的に考慮する必要があることを物語っている。人に関連する因子を卒業した企業には、より遅滞している因子（テクノロジーおよびガバナンス）を改善することを推奨する。これらの因子は、データドリブンの変革を促進、維持する。いうまでもなく、データレディネスへの画一的なモデルは存在しない。しかし我々は、地域、業界、機能分野といった異なるコンテキストで有益な、ある種の共通特性を特定した。コンテキスト別の推奨事項を参考にして、デジタル時代における変革と競争に勝ち残るための企業独自のデータイニシアティブを考案できる。デジタル時代においては、企業はあらゆる業務活動から生じるデータをシームレスに融合し、リアルタイムな意思決定と自律的なシステムに基づいて、自己学習と自己改善の多様なサイクルを実現する。このようなデータと、それに関連付けられたプロセスおよびテクノロジーが、集合的にインテリジェントコア<sup>1</sup>を形成する。このコアは、デジタル変革された未来の企業を実現、維持するプラットフォームの中核である。

データレディネスおよびデータエクセレンスへの道程は長い。しかし、その途上で必要な投資を行う企業には、大きな見返りがある。ぜひこの旅に挑戦してほしい。

補遺

索引	説明															
1	<p><b>ビジネスパフォーマンスメトリクス</b>とは、以下のパフォーマンスメトリクスの改善率を指す。「ネットプロモータースコア」「新規顧客の獲得」「新製品の導入とイノベーション」「業務効率」「コストの削減」「利益率」「新規収益の創出」、および「従業員の生産性」である。</p>															
2	<p><b>IDC のデータエクセレンス成熟度モデル</b>は、企業がデータを活用する能力を確立するために行う投資について、その成熟度を5つの段階で表したものである。このトピックについての詳細は、IDC の調査レポート『<i>IDC MaturityScope: Data Excellence 1.0</i> (IDC #US44840819, 2019年2月発行)』を参照。</p> <p><b>FIGURE 7: IDC MaturityScope: データエクセレンス – 段階別の概要</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>個人依存 データのサイロ</td> <td>限定的導入 データウェアハウスと分析</td> <td>標準基盤化 設計されたデータフレームワーク</td> <td>定量的管理 統合型データプラットフォーム</td> <td>継続的革新 インテリジェントコア</td> </tr> <tr> <td>情報がサイロ化している。データの質と統合に問題があるため、利用は限られた領域に限定されている。リスクは明らかでない。</td> <td>トランザクションデータが管理されている。データウェアハウス機能が基本的な分析とレポート作成を行う。セキュリティが評価されている。データハブおよびデータレイクが確立されている。</td> <td>設計されたデータフレームワークには、内部および外部ソース、構造化および非構造化データ、インテリジェンス、セキュリティが含まれる。また、IoTデバイスのモニタリングも含まれる。</td> <td>包括的なデータプラットフォームによって、ユニバーサルなアクセス、セルフサービス、アナリティクス、変則性および不正行為の検出、予測型アナリティクス、レコメンデーションが提供される。</td> <td>包括的なインテリジェントコアは、データおよび高度なアナリティクスへのユニバーサルなアクセスを含み、高頻度かつ能率的な意思決定および自律型システムをサポートする。</td> </tr> </tbody> </table>	1	2	3	4	5	個人依存 データのサイロ	限定的導入 データウェアハウスと分析	標準基盤化 設計されたデータフレームワーク	定量的管理 統合型データプラットフォーム	継続的革新 インテリジェントコア	情報がサイロ化している。データの質と統合に問題があるため、利用は限られた領域に限定されている。リスクは明らかでない。	トランザクションデータが管理されている。データウェアハウス機能が基本的な分析とレポート作成を行う。セキュリティが評価されている。データハブおよびデータレイクが確立されている。	設計されたデータフレームワークには、内部および外部ソース、構造化および非構造化データ、インテリジェンス、セキュリティが含まれる。また、IoTデバイスのモニタリングも含まれる。	包括的なデータプラットフォームによって、ユニバーサルなアクセス、セルフサービス、アナリティクス、変則性および不正行為の検出、予測型アナリティクス、レコメンデーションが提供される。	包括的なインテリジェントコアは、データおよび高度なアナリティクスへのユニバーサルなアクセスを含み、高頻度かつ能率的な意思決定および自律型システムをサポートする。
1	2	3	4	5												
個人依存 データのサイロ	限定的導入 データウェアハウスと分析	標準基盤化 設計されたデータフレームワーク	定量的管理 統合型データプラットフォーム	継続的革新 インテリジェントコア												
情報がサイロ化している。データの質と統合に問題があるため、利用は限られた領域に限定されている。リスクは明らかでない。	トランザクションデータが管理されている。データウェアハウス機能が基本的な分析とレポート作成を行う。セキュリティが評価されている。データハブおよびデータレイクが確立されている。	設計されたデータフレームワークには、内部および外部ソース、構造化および非構造化データ、インテリジェンス、セキュリティが含まれる。また、IoTデバイスのモニタリングも含まれる。	包括的なデータプラットフォームによって、ユニバーサルなアクセス、セルフサービス、アナリティクス、変則性および不正行為の検出、予測型アナリティクス、レコメンデーションが提供される。	包括的なインテリジェントコアは、データおよび高度なアナリティクスへのユニバーサルなアクセスを含み、高頻度かつ能率的な意思決定および自律型システムをサポートする。												
3	<p><b>調査手法:</b>この調査には、次の3つのカテゴリーに属する17の質問が含まれる。(1)データの活用に対する企業のアプローチ、(2)企業が経験および期待したビジネスパフォーマンス、(3)過去および将来における投資の重点分野。この調査で注視しているのは、以下の問いへの答えである。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>データレディネスを、どのように特徴付けて定量化するか？</li> <li>データレディネスは、優れたビジネスパフォーマンスを推進するか？</li> <li>データレディネスによるパフォーマンスの推進には、どのような因子が作用しているか？</li> <li>より大きいインパクトを生み出すためには、DRIのどのレバー(区分)を優先的に使用すべきか？</li> </ul>															
4	<p>この<b>レベル分類(スコア付け)方式</b>は、Table 1で説明されているDRIの主な特性に結び付いている。スコアには1~5の絶対範囲があり、5が最も確立されたデータレディネスを表し、1が最も確立されていない状態を表す。レベル分類は3を絶対的な中心スコアとし、サンプルの分布に応じて実際のレベルを調整済みである。先行レベルの下限スコアは3.6、発展途上レベルの下限スコアは2.0である。</p>															
5	<p><b>DRIスコアが相対的に低い5つのカテゴリー</b>とは、スコア1.2以下の企業、スコア1.6以下の企業、スコア2.0以下の企業、スコア2.4以下の企業、スコア2.8以下の企業である。</p>															
6	<p>データガバナンスの<b>統合型モデル</b>とは、中央集約的なプログラムまたはCenter of Excellence (CoE: 中核研究拠点)を通じてシステムへの投資に関する意思決定が行われる、ITとLOBの収束を表す。このようなプログラムおよびCoEは、データ資産を保護し、人/プロセス/テクノロジーの変革を包含し、ハイブリッド環境が存在し持続可能になるために必要な許可を与える、構造化されたガイドラインに即して運営される。</p>															
7	<p>IDCが定義する<b>インテリジェントコア</b>とは、デジタルトランスフォーメーションプラットフォームの中核である。リアルタイムなデータから知見やアクションを導き出すためのアルゴリズム、コード、モデルは、このインテリジェントコアに存在する。このトピックに関する詳細は、『<i>DX Platform: A Framework for the Intelligent Core</i> (IDC #US43384517, 2018年1月発行)』を参照。</p>															

 IDC Custom Solutions**IDC Asia/Pacific**

80 Anson Road, #38-00

Singapore 079907

T: 65 6226 0330

Twitter @IDC

<https://www.idc.com/ap>

**This publication was produced by IDC Custom Solutions.** The opinion, analysis, and research results presented herein are drawn from more detailed research and analysis independently conducted and published by IDC, unless specific vendor sponsorship is noted. IDC Custom Solutions makes IDC content available in a wide range of formats for distribution by various companies. A license to distribute IDC content does not imply endorsement of or opinion about the licensee.

External Publication of IDC Information and Data — Any IDC information that is to be used in advertising, press releases, or promotional materials requires prior written approval from the appropriate IDC Vice President or Country Manager. A draft of the proposed document should accompany any such request. IDC reserves the right to deny approval of external usage for any reason.

Copyright 2019 IDC. Reproduction without written permission is completely forbidden.

