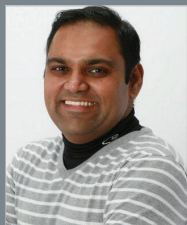


データを比類なき ビジネス価値に 転換する

スポンサー：



データを比類なきビジネス価値に転換する



スーディーア・ハズビ
データアナリティクス・
プロダクト
マネージメント部門
ディレクター
GOOGLE CLOUD

世界中の企業が、より良い成果をもたらすデータに期待を寄せています。企業は、顧客により良いサービスを提供し、より良いプロダクトを開発し、より効率的な経営をしたいと考えています。ビジネスを拡大して競争優位性を築きたいと考えています。高度にデジタル化した現代の環境において、データの果たす役割が大ききことは誰もが知っていることですが、あまりにも多くの企業がデータそのものがその役割を見出してくれていると考えています。実際には、データそのものはビジネス転換を可能にするインサイトを生成するのに必要な原材料に過ぎません。そ

れでは、価値を創造するインサイトを生成できるようにデータを活用するにはどうすればいいのでしょうか？ 業界のリーダーたちはこの分野で他の企業と違うやり方を実践しているのでしょうか？

Google CloudとHarvard Business Review Analytic Servicesは共同で、最も効果的にデータを活用して新しいビジネス価値を創造しているビジネスリーダーたちをもっとよく理解するために、同様の目標を持つ同業他社と比較して、リーダーたちが自身の企業をどのように捉えているか調査を行いました。このレポートでは、データのリーダーたちがどの分野へテクノロジー投資を優先しているか、どのようにビジネス価値の開発を運用可能にしているか、そして得られた成果について分析します。収益や採算性、顧客保持率や従業員満足度など同業他社が苦勞している分野において、データから価値を生み出す (data-to-value) リーダーたちは成功を見出しています。

Google Cloudでは、データ分析と人工知能 (AI) ツールの適切なセットを提供することで、顧客企業が同業他社や競合他社と差別化できるよう支援しています。データのサイロ化の問題を取り除き、リアルタイムデータの導入を支援し、企業全体で利用可能にします。AIを活用したデータ分析をユーザーに提供し、顧客企業が熟知しているツールで実行できるようにします。

別の言い方をすれば、Google Cloudが提供する的是データプラットフォームであり、そのデータプラットフォーム上でリーダーたちは他と比較してさらにレスポンスなビジネスを設計してきたのです。「レスポンスな」ビジネスとは、コネクテッド、リアルタイム、インテリジェントであるということです。そのビジョンを実現するための方法は以下のとおりです。

- 誰でも制限なくインサイトの生成が可能になります。Google Cloudは、ストレージをコンピューティングから切り離すサーバーレスかつクラウドネイティブなアプローチで、データの隠された可能性を引き出し、テラバイトからペタバイトものデータを瞬時に分析することが可能です。スケール、パフォーマンス、コストなど従来の制約を取り除いて、データに関するどんなことも質問できるので、ビジネス上の問題を解決することができます。実証されたエンタープライズ・クラウドデータ・プラットフォームを使って、企業全体でインサイトを運用可能です。
- リアルタイムインテリジェンスでビジネス成果を最適化します。無数のストリーミングイベントからリアルタイムデータを自動で処理して、絶えず変化するビジネス需要に対応して、またたく間にインサイトを提供します。業界先端のAIや機械学習サービスで正確な予測インサイトを生成して、意思決定と顧客体験を最適化します。使い慣れたツールにおいて自動化され組み込まれたインテリジェンスを備えたAIのインパクトを拡張するために既存のスキルを強化します。
- 柔軟でオープンなマルチクラウドプラットフォームによって、データの価値を最大化します。マルチクラウド環境のデータを一括分析して、データが存在するところで分析を行います。業務に最適なツールを選択して、このツールをシームレスかつ統一された体験を通じて統合することで、最も影響力のある方法で分析ワークフローを稼働できます。Google Cloudは選択性と柔軟性をサポートし、ビジネスの膠着化を防ぎます。

このレポートにまとめた視点やインサイトが皆様のお役に立てば幸いです。Google Cloudでは、データ駆動型のイノベーションにゴールはなく、終わりのない継続的なプロセスであると認識しています。皆様がそのプロセスのどの段階にいても、適切なテクノロジーで皆様のビジネスをサポートできると確信しています。このレポートをお読みになり、Google Cloudの詳細をご確認されたい方は、Smart Analyticsのサイトを是非ご覧ください。

データを比類なき ビジネス価値に 転換する

企業がデジタルトランスフォーメーションをさらに進める中で、データそのものが競争力のある差別化要因ではないことは明らかになりつつあります。重要なのはデータを使って何を達成できるか、例えば、収益の向上、イノベーションの向上、または顧客体験の向上などを達成できるかということです。

「データ収集はビッグデータ時代にピークに達しました。企業ができる限り多くの情報を求めている時期です。」と、ノースウェスタン大学マコーミック工学院コンピューターサイエンス教授のクリスチャン・J・ハモンド氏は述べています。「データ収集は簡単ですが、情報収集は困難です。AI（人工知能）と機械学習の現在の世界において、企業はインサイトを得るためのデータマイニングの方法について考え、そこから有用な情報を引き出そうと大変な努力をしています。」

ほとんどの企業は、企業内部および外部の膨大なデータを収集して活用しようと試みています。しかし、一部の企業は、他の企業よりもかなり効果的にそれを実行していることが、今回 Harvard Business Review Analytic Services のアンケートでわかりました。アンケートに回答した311人のうちの3分の1が、自身のことをデータから価値を生み出す（data-to-value）リーダー（以下「リーダー」と言います）であると考えています。それは、彼らの企業が非常に効率的にデータを活用して新しいビジネス価値を創造しているからです。95%を超えるこのようなリーダーたちは、データ管理を行ってデータから価値を引き出し、外部ソースのデータを収集・統合するための明確な企業戦略を有していると回答したのに対し、それ以外の人で同じ回答をしたのは60%未満でした。結果的に、このリーダーたちはよりコネクテッドであり、より最新の情報に詳しく、よりインテリジェントです。

しかしこのような企業は現在では少数です。「デジタルトランスフォーメーションを進める中で、企業がデータを活用することで、ビジネス全体でデジタルトランスフォーメーションをどの程度達成できるか検証してきました」とOmdiaの著名なアナリストであるブラッド・シンミン氏は語ります。シンミン氏は過去の調査で、ビジネスに価値を与えるようなデータ活用を実施している企業は10%未満に過ぎないことを発表しています。「これは真実を大いに語っています。全組織や全部門にわたってデータ駆動型の企業に転換することは、数か月で行えるようなものではありません。最適なテクノロジーに投資するだけで実現するようなものではないのです。」

大企業の多くは、データを活用してビジネス価値を生み出すことで成功を収めてきたと、Technology Business Research (TBR) でシニア戦略コンサルタントおよび主席アナリストを務めるジェフ・ウーラコット氏は語っています。しかし、大手企業ではさらに多くのことを進めています。データを監督するCレベルの役職（最高データ責任者または最高デジタル責任者）

ハイライト

83%

データから十分なビジネス価値を引き出すには、既存のスキルセットで新しい機能を可能にするクラウドサービスが重要だと回答。

80%

データや分析に投資してビジネス価値やビジネス成果について測定や報告をすることが重要だと回答。ただし、非常に効果的にそれを実践していると回答したのはわずか26%。

68%

現在マルチクラウド戦略がある、または推進に努めていると回答。



明確な企業戦略を持つことは、すべてのデータを管理してそこから価値を引き出すために重要な基本的手段です。

を設け、リスクの軽減だけでなく、データから可能な限り価値を創出することを進めてきました。このような企業は、データに関わるテクノロジー、プロセス、従業員を把握しているため、成果を上げる行動をとることができます。

実際、このリーダーたちが他社と違った行動をしてきたことを検証するのは、デジタルトランスフォーメーションの途上にある企業にとっては有益なものでしょう。リーダーたちは他の回答者よりも、さまざまな種類のアセットやサービスのデータポイント結合、リアルタイムアクセスとリアルタイム分析、そしてAIを活用したデータ駆動型インサイトの自動化を評価し推進する傾向にあります。またマルチクラウド戦略をかなり強力に推進しています。彼らはデータ投資と分析投資のビジネスインパクトを測定して報告する傾向があります。最も重要なことは、リーダーは結果を目にしており、その多くは、収益と採算性、従業員および顧客の満足度、新規プロダクトやサービスの導入といった主要業績分野における大幅成長を報告しています。

この調査によってHarvard Business Review Analytic Servicesは、データからビジネス価値を引き出す際に企業が直面する大きな障壁、データの民主化の重要性と課題、マルチクラウド管理、データ投資に対するビジネスリターンの測定などを詳しく探り、最も効果的にデータを飛躍的なビジネス価値に転換するという課題にリーダーたちがどのように対応しているかを調べます。

成功のための戦略

「適正な規模のビジネスを展開する企業で、データにかけがえのない価値があることを認識できない企業はいないと思います。場合によっては、実行したことが失敗に終わることもありますが、多くの場合、対応次第で改善の余地があります。」とKPMGのアドバイザリー業務CIOのバリー・ブランスマン氏は語ります。「企業はそれを戦略的な優先事項として認識しています。しかしながら、立ち往生しているのです。なぜなら、時間とともに進化してきた、複数システムや複数インスタンスのアプリケーション環境内にデータが留まっているからです。」

あまりにも長い間、ITはプロセスや高度な自動化に重点を置いていました。「テクノロジー環境の結果としてのデータを重視して

いなかったのです」とブランスマン氏は述べます。

企業はITシステムを使ってデータから価値を引き出すことにしばらく没頭していました。International Data Corporation (IDC)の分析・情報管理グループ担当副社長のダン・ヴェセット氏によると、企業データ環境の複雑さのレベルが増大していることが、現在特に問題となっていると語ります。データ量は増加しており、その多くがマルチクラウド環境でホストされています。またますます多くの種類のデータが内部ソースと外部ソースで生み出され、これを分析する必要があります。さらにデータが生成される速度も上がっています。「このすべてがサイロ化しています」とヴェセット氏は言います。「データのサイロ化だけではありません。分析もサイロ化しているので、意志決定もサイロ化しています。ほとんどの企業がその対応に追われています。今は、主にオンプレミスシステムから次世代テクノロジープラットフォームへと環境を統一する移行期間なのです。」

内部データとサードパーティデータの両方について、データを管理してビジネス課題に適用するための包括的な戦略がなければ、データから価値を引き出そうとすることは多大な作業が必要で、多くの場合、不満が募る残念な業務となります。「ビジネスルールがない場合は、すべてを結合しなければならないような作業をすることになります。」とTBRのウーラコット氏は言います。「データストリームにそのような種類の手作業を加える必要がある場合、重大なデータ不利益を被ることになります。」

データを手作業で操作することは、ほとんどの企業で非常に低いデータ使用率を招き、結果的にデータサイエンティストがデータラングリングに大部分の時間を費やすこととなります。「それはデータサイエンティストが最もやりたくないと怖れていることです。」とノースウェスタン大学のハモンド氏は言います。「優秀な企業にとってもこのことは問題なのです。」

「明確な企業戦略を持つことは、すべてのデータを管理してそこから価値を引き出すために重要な基本的手段です。このリーダーたちのほぼ全員(97%)が内部データに関する戦略を確立していると回答しているのに対して、リーダー以外の人で戦略があると回答したのは59%でした。外部ソースデータの統合について同様の戦略がある

と回答したリーダーたちはさらに多くなります(99%)。それに対して、それ以外の回答者で同じ回答をした人は53%でした。データマネジメントとデータガバナンスに関する明確性と、企業がデータ駆動型インサイトを使って達成したい明確な方向性は、どちらも重要です。データラングラーは重要な役割を果たしますが、具体的なタスクとゴールのために使用される必要があります。「すべてのデータを収集、整理、配布することができますが、データを使って何をしたいのかわからない場合、失敗することになります。」とハモンド氏は語ります。「アーキテクチャと目の前のタスクの両方を理解する必要があります。」

それは明確な戦略の下で機能するデータチームと、それをすべてまとめるデータガバナンス体制の作成を必要とします。データを価値に転換できる企業はしばしば部門横断的なチームを編成します。チームには、データラングラー、エンタープライズアーキテクト、データサイエンティスト、AIエキスパート、そしてデータで解決できる問題を識別できる、データに精通したビジネスパーソンが含まれます。「クロスプラットフォームの技術力、この種の問題を解決するために曖昧さに踏み込む戦略的傾向、そしてテクノロジーやデータについて何も知らない人と知っている人の間で仲介に注力するカスタマーリレーションシップを有する人材からなるグループが必要です。そうすれば、問題解決のためにデータと分析を応用することができます。」とKPMGのブランスマン氏は言います。

高度データコンピテンシーの現状

さまざまなアセット、デバイス、サービスを横断してデータポイントを結合すること、リアルタイムでデータにアクセスして分析すること、そしてデータ駆動型インサイトを自動化することの3つの高度なデータ能力と分析能力の重要性について尋ねられると、リーダーたちは他の回答者とは違う回答を示し始めます。約4分の3のリーダーたちは、企業の全体的な業績や成功はこれらを実行する能力に強く結びついていると答えました。他の回答者でそう答える人はかなり少数でした。

同様に、リーダーたちの多くはこれらの各分野において成熟した能力を有していると報告しました。半数を超える(58%)リーダーたちが、アセット、デバイス、サービス

図1

リーダーたちは革新的なデータ機能を重視

データを結合して分析を上手く行うことが業績に影響すると多くのリーダーたちが答えており、高度な機能を採用する傾向があります。

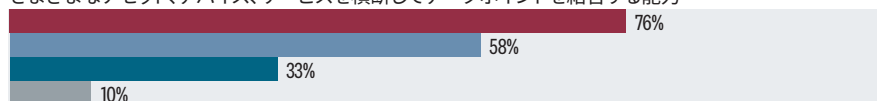
リーダー

- 企業の業績と成功にとって極めて重要
- 自社で極めて成熟した能力を保有

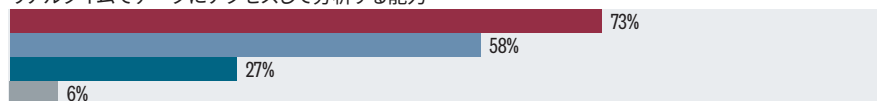
その他

- 企業の業績と成功にとって極めて重要
- 自社で極めて成熟した能力を保有

さまざまなアセット、デバイス、サービスを横断してデータポイントを結合する能力



リアルタイムでデータにアクセスして分析する能力



ワークフローに組み込んだ機械学習によってデータ駆動型インサイトを自動化する能力



HARVARD BUSINESS REVIEW ANALYTIC SERVICES SURVEY (2020年3月)

を横断してデータポイントを結合する能力が十分にあると回答しました。他の回答者でそのように答えた人はわずか10%でした。また、リアルタイムデータへのアクセスと分析能力に精通していると回答したリーダーも同じ割合(58%)でした。残りの回答者で同様の回答をした人はわずか6%でした。ワークフローに組み込まれた機械学習によるデータ駆動型インサイトの自動化に精通していると回答したのは約3分の2(67%)のリーダーたちでした。それに対して同じ回答をした残りの回答者は、わずか5%でした。図1

回答者の多くがこれらの機能をまだ統合していないことは驚くべきことではありません。アセット、デバイス、サービスを横断してデータポイントを結合することは簡単なタスクではありません。「なぜなら、これまで行ってきたことが原因で、データのサイロ化が生じているからです。」とハモンド氏は言います。「データを生成した場所から別の場所への移行に関連する技術的な問題であ



「データサイエンスを自動化して、システムをうまく機能させる情報システムに変える必要があります。」 クリスチャン・J・ハモンド、 ノースウェスタン大学

ると同時に、企業内および社内政治の問題でもあります。」社内の異機種システムからだけでなく、外部ソースからのデータをまとめる方法についてデータリーダーたちは決定します。

リアルタイム分析にも数多くの障害があります。1つにはコンピューターリソースの問題があると、TBRのウーラコット氏は言います。「データに近いエッジで分析を行うべきでしょうか？それともクラウドまたはデータセンターのアプリケーションレベルで集約するべきでしょうか？」多くの場合、基本的なアプリケーションアーキテクチャはリアルタイムのチャンスを制限することがあります。「メインフレームで運用している場合、リアルタイムのオプションはないことがあります。」とブランスマン氏は言います。

直ちに分析を実装する能力は、より大規模な自動化にも依存します。自動化は、リーダーたちが企業成功のために重要視するものとして挙げていた3番目の能力です。機械学習や他のインテリジェント自動化機能を使って、ワークフローにインサイトを注入することは必要になります。「ビジネスゴールと成果の間に人を介在させて翻訳をする必要がある場合、リアルタイムに対応できません。」とハモンド氏は言います。「データサイエンスを自動化して、システムをうまく機能する情報システムに変える必要があります。」

同様に、大幅な自動化はリーダーたちが克服してきた問題をはらんでいます。自動化には高度な機械学習のスキルと良質なデータが必要です。「現在、人材の流動性の問題があります。ニーズを満たすのに十分な機械学習の実行方法を熟知している人材がいません。」とブランスマン氏は言います。「このようなツールを使ってより良い分析を行いたいと思っても、信頼性の高いデータにアクセスできなければ、システムにゴミ同然の情報を学ばせているに過ぎません。」

さらに、インサイトを自動化するには勤勉さが必要です。「継続的な学習とフィードバックのループを確立すると同時に、例外報告のKPIを設定する必要があります。」とウーラコット氏は言います。高度な分析と機械学習は魅力的ですが、慎重に扱う必要があるとシンミン氏は付け加えます。「データ駆動型ビジネスを精製の実行場所として考えるなら、高度な分析は精製されたものをさらに精製するようなものです」と述べ、さら

に、「爆発的に発展している技術です。つまり非常に影響力がありますが危険もはらんでいます。注意して適用する必要があります。」と付け加えます。企業はこの種のインテリジェント自動化のごく初期の段階にあると、IDCのヴェセット氏は言います。

リーダーたちは、データ駆動型のトランスフォーメーションのために高度な機能を強化する重要性を認識しているので、これらの分析スキルに関する問題に明確に対処し、同業他社よりもはるかに高いレベルでそれを採用することに前向きな傾向があります。

データから価値を引き出すツール

すべての回答において、データから十分なビジネス価値を引き出すのに重要で、基本的なポジションまたは機能として明らかになったものがあります。中でも主なものは、既存のスキルセットを使った新しい機能、データ暗号化とセキュリティの自動化、システムや拠点横断的なデータアクセス、リアルタイム分析機能などを企業に提供可能なクラウドサービスです。[図2](#)

このような機能を活用していると答えたのは、企業全体の少数に過ぎません。しかしながら、リーダーたちは他社よりもその採用を進めています。例えば、44%のリーダーたちはリアルタイム分析を全面的に導入していると回答しています。これに同意しているのはそれ以外の回答者ではわずか6%です。「投資の面で最も成長している分野は、可能な限りリアルタイムであろうとすることです。これは、1つには、ビジネスサイクルの短縮と意志決定サイクルの迅速化への推進要因に対する反応です。」とヴェセット氏は言います。「可能な限り迅速にデータを用意することが重要です。不確実性が増すにつれてこのことはさらに重要になっています。過去に最も投資されたのは、バッチ処理の分野でした。より多くの企業がリアルタイムの分野への投資の必要性を考えるようになっていきます。」

約3分の1(32%)のリーダーたちが、システムや拠点を横断してデータに幅広くアクセスできる能力があると回答しています。それ以外の回答者でそう答えたのはわずか10%でした。「サイロ化は最も重要な問題です」とヴェセット氏は言います。「マーケティング分野だけでも、複数のさまざまなアプリケーションやクラウド環境が必要となることがあります。サイロ化を解消できた

企業はほとんどありません。」同程度の割合(31%)のリーダーたちが、既存のスキルセットを活用できるクラウドサービスを幅広く採用していると回答しています。それ以外の回答者でそう答えたのは6%でした。

視野を広げて限定的な採用と幅広い採用の両方を含めると、リーダーたちの割合はさらに増え、その他の回答者をはるかに上回りました。図3 最もよく挙げられる機能には、ITシステム環境を横断してデータにアクセスする機能、データ暗号化やセキュリティの自動化、リアルタイム分析機能、管理するのに新しいスキルセットを必要としないクラウドサービスなどがあります。

クラウドの基盤

企業がこれらの機能の採用を拡大し課題を克服しようとする中、マルチクラウド戦略はその勢いを増しています。3分の2を超える回答者(68%)が現在そのような戦略を有する、または推進に努めていると回答し、2年以内では71%にまで増加します。さらに多くのリーダーたちがマルチクラウドアプローチを採用しており、10人中9人が現在そのアプローチを有するかまたは推進していると回答しています。図4

マルチクラウドの導入率を高めているのは、業務効率の改善(全回答者の42%が推進要因のトップ3に含める)、業績の最適化(35%)、コストの最適化(33%)、アジリティの向上(31%)、リスクの軽減(30%)、各分野で最適なソリューションへのアクセス(24%)などの、ビジネス推進要因です。

しかしながら、一部の企業にとっては、マルチクラウドの使用率の拡大に対して、多くの障害が引き続き存在します。そのうち主なものは、セキュリティ問題(33%がトップ3の課題の1つとして選択)、必須スキルの欠如(29%)、相互運用性と統合の問題(28%)、レガシーシステム関連の問題(25%)、ビジネスの変化に対する抵抗(24%)、既存インフラおよびアプリケーションに実行済みの投資(24%)などです。

上記にもかかわらず、データを使用してビジネスに変革をもたらしたい企業にとっては、クラウドに投資せざるを得ない状況です。「決して自力では得ることのできない多くのメリットがあります。」とOmdiaのシンミン氏は言います。「企業でAIや機械学習に投資をしているなら、AIの促進は起こります。」

図2

データを価値に転換するためのツールキット

回答者の大半がデータ駆動型の変革を支える主要な機能に賛同する中、リーダーたちはそれらのツールをさらに重視しています。

データからビジネス価値を引き出すために以下の能力は、貴社にとってそれぞれの程度重要ですか?(10段階評価で7~10程度の重要度)

● すべて ● リーダー ● その他の回答者

既存のスキルセット／従業員で新しい機能を可能にするクラウドサービス



データ暗号化／セキュリティの自動化



システムや拠点を横断してデータにアクセスできる能力



リアルタイム分析能力



無制限のデータストレージ／分析スケール



さまざまなクラウドサービス間の相互運用性のためのオープンスタンダード／API



予測分析のための機械学習の自動化



オープンアーキテクチャ



出典: HARVARD BUSINESS REVIEW ANALYTIC SERVICES SURVEY (2020年3月)

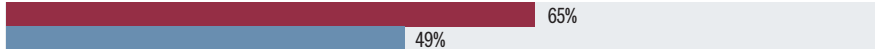
図3

リーダーは価値提供に必要な機能を採用

これらの機能の限定的な採用または幅広い採用を報告する各カテゴリーにおける回答者の割合

● リーダー ● その他

システムや拠点を横断してデータにアクセスできる能力



データ暗号化／セキュリティの自動化



リアルタイム分析能力



既存のスキルセット／従業員で新しい機能を可能にするクラウドサービス



無制限のデータストレージ／分析スケール



さまざまなクラウドサービス間の相互運用性のためのオープンスタンダード／API



オープンアーキテクチャ



予測分析のための機械学習の自動化



出典：HARVARD BUSINESS REVIEW ANALYTIC SERVICES SURVEY (2020年3月)

多くのパブリッククラウドベンダー間の多様化は、各分野の最高のソリューションへのアクセスだけでなく、最も必要な機能にも関わることであり、シンミン氏は付け加えます。大手企業は、目の前のデータ業務に最適なツールを求めています。「IoT (Internet of things) データを扱っていますか？ リレーショナルデータベースが必要ですか？ 独自のソリューションごとに異なるデータストレージと処理が必要になります。」とシンミン氏は言います。「これが断片化につながります。異機種環境を常に持つことになりません。」

混在したクラウド環境を管理することにより、あらゆる面で企業は試されます。最大の課題としては、必須スキルの欠如 (35% がマネージメント問題のトップ3として認識)、サービスの統合とマネージメントの問題 (33%)、データガバナンスおよびデータマ

ネージメントの問題 (31%)、多様なIT環境における分析実行力の課題 (30%)、クラウド管理および設定における標準化の欠如 (29%) などが回答されました。

「マルチクラウド管理は決して簡単ではありませんが、一部の企業では他より上手く実施できています。」とIDCのヴェセツ氏は言います。「適切なツールが必要ですが、同じように重要なことはガバナンスに投資することです。」クラウドのサイロ化は深刻な問題となり得ます。「プロバイダー間の移行は簡単ではありません。」とハモンド氏は言います。「つねにトレードオフがあります。あるタスクの機能を改善する必要がある場合、別のタスクにおいてデータを再配置または処理する能力を減少しなければならない場合もあります。いつもそのようなことを行っていたら、そのうち痛い目に遭うでしょう。」

ブランスマン氏によると、マルチクラウド管理に精通している企業はほとんどないと言います。「データを活用しようとする場合は、これらのパブリックプラットフォームを管理できると確信する必要があります。データは、成熟度の相対的な欠如の犠牲となり得ます。しかし、マルチクラウド管理において急速に進展しているものがあります。」

ウーラコット氏によると、マルチクラウド環境の統合の自動化が究極の目標であり、さまざまなスキルやツールセットの必要性を減少させます。一部のクラウドプラットフォームは膠着化することもあります。クラウドファーストの開発に投資することによって最適な方法でサービスを統合する機会をリーダーたちは得ている、とシンミン氏は言います。

データの民主化への呼びかけ

企業全体でデータへのアクセスや分析が利用可能になると、データの利益は最大化します。確かに、回答者の大多数は、よりよい成果の促進のために従業員の手にデータや分析を委ねることの重要性を認識しています。全回答者の4分の3以上 (77%) が、データの民主化はビジネスにとって重要だと回答しています。

しかし、これがまさに多くの企業が苦勞している分野なのです。「データを民主化すれば誰でもデータを使うことができるのかと尋ねると、ほとんどの人がノーと答えます」とブランスマン氏は言います。「価値を提供できる可能性のある企業内の部門、つまり全部門でデータや分析が活用されることを

企業は望んでいます。しかし、それにはデータの取り込みから処分までデータサプライチェーンを再び精査する必要があります。多くの企業はまだそれを行っていません。」

リーダーたちはほとんどの企業に比べてはるかに優位なポジションにいます。全従業員にデータアクセス権と分析ツールを実質的に与えていると60%のリーダーたちが回答していますが、それ以外の回答者ではわずか7%でした。これは、リーダーたちがデータの民主化が企業の成功にとって重要だと考える傾向が他と比べてほぼ2倍あるという事実によるものと考えられます。図5

多くの企業では、「データを理解する人によってデータが管理されており、理解しない人にデータが必要とされています。これが真の問題です。」とハモンド氏は言います。「求められていることと、人々がアクセスできることの間に常に壁があります。なぜなら仲介役としてデータサイエンティストに依存することはスケールしないソリューションだからです。」セルフサービスの分析は前進させる1つの方法で、データから価値を生み出すことの案内人としてエンジニアを必要としなくなります。「代わりに、ツールを与えることでデータにアクセスできるだけでなく、データを信頼し理解できるようになります。」

データに対する利益

最終的にデータから多くの価値を引き出すことを可能にする投資を企業にためらわせているのは何なのでしょう？「データは新しい石油だと人々は言いますが、多くの企業にとっては古い石油です。その多くが価値を引き出してもらうために製油所で処理されるのをバレルの中で待っているようなものです。」とシンミン氏は言います。「データにはお金の価値があると企業は考えますが、レジに現金が入るところを見たことはないのです。データを、バレルに保管された石油のように捉えるのではなく、ビジネスで実用的かつ価値のあるものに変える処理が必要なものとして見る必要があります。」

インサイトを可能にする機能と結果として生じるビジネス価値との間の点と点をつなげることが重要です。全体で10人中8人が、データと分析への投資によるビジネス成果について測定して報告することが重要であると回答しています（93%のリーダーがそう答えています）。しかし多くの企業がそれを成し遂げることに苦慮しています。半数を

図4

マルチクラウド化へ

リーダーたちは概ねマルチクラウド戦略を採用しており、その他の企業も徐々にそのアプローチを採用するようになりつつあります。

● リーダー ● その他

現在マルチクラウド戦略を有するもしくは推進に努めている



2年以内にマルチクラウド戦略を推進する



出典: HARVARD BUSINESS REVIEW ANALYTIC SERVICES SURVEY (2020年3月)

図5

データと分析を全従業員が利用可能

リーダーは、データと分析機能を全従業員が利用できることを重視します。

● リーダー ● その他

企業全体でデータと分析へのアクセスを民主化することは、ビジネスの成功にとって重要である



データと分析ツールへのアクセス権を自社の全従業員に付与することは自社にとって非常に有効である



出典: HARVARD BUSINESS REVIEW ANALYTIC SERVICES SURVEY (2020年3月)

わずかに超える（58%）リーダーたちが、データ分析と投資が及ぼすビジネスインパクトを測定し報告することを非常に効果的に実施していると回答しています。それ以外の回答者ではそうしていると答えたのはわずか10人中1人でした。この分野はすべての企業にとって改善の余地があるところです。

「これは因果関係の問題です。人はビジネス価値を判断する際、『これを行ったことであの結果を導いた』と言いたくなるものです」とブランスマン氏は言います。マーケティングキャンペーンを最適化するなどのデータに関する具体的な照会を構成しない限り、それを行うのは難しいことです。データ、分析、ビジネス成果の間のつながりは、かなり抽象的になることがあります。」

このような個別の成果に関して測定し報告することによって、より大きなスケールで何が可能か判断することができます。このような可能性はリーダーたちによって証明され



「データ分析に他より精通している企業は、『ビジネスイノベーションサイクルの速度を上げることができます。』ジェフ・ウーラコット、TBR

ています。マルチクラウド環境を採用して管理しているか、必要な機能に投資しているか、企業内でデータや分析の民主化を進めているかなどに関係なく、他の企業が苦勞している間にリーダーたちが成功するために実施している意志決定は、実際にビジネス上のメリットと一致しているように見えます。

データ分析に基づく中間レベルの経営判断や、長期的な見返りのある新しい市場に参入することの戦略的な意志決定は、正確に判断することが難しいものです。「それを行うにはフレームワークが必要です。」とヴェセット氏は言います。意思決定の質を評価するには、定性分析と定量分析の組み合わせが必要です。「しばしば、データを活用してより高い収益または利益に直接つなげようとする傾向がありますが、中間の工程を見逃してしまいます。」とヴェセット氏は言います。「意志決定に対するインパクトを測定する必要があります。意思決定は迅速に行うのか、それとも意思決定を改善するのか？ その決定を行うのに適切なアナリティクスを有しているか？」そうすることで、企業は点と点をつなげることができます。良い決定は良い成果を導きます。

リーダーたちはより良い成果を得ていると考えています。過去1年間の業務効率の顕著な改善が見られただけでなく(改善ありと回答したのは46%、リーダー以外では20%)、パフォーマンスの戦略的指標の多くで顕著な上昇がありました。その他の回答者に比べて2倍近くのリーダーたちは、収益と採算性の両方で顕著な向上を実感していると回答しています。同様に、その他の回答者より2倍を超えるリーダーたちが、従業員満足度が顕著に向上したと回答しています。顧客保持率および顧客ロイヤルティが顕著に上昇したと36%のリーダーが回答しましたが、それ以外の回答者で上昇したと回答した人は19%でした。データと分析の専門知識によって、より大きなイノベーションを促進し、より多くのマーケットシェアを獲得していると回答しています。

イノベーションと業務拡大に関しては、35%ものリーダーたちが新しいプロダクトやサービスをかなり顕著に導入していると回答しましたが、その他の回答者で同じ回答をしたのは23%でした。33%のリーダーたちがマーケットシェアの増加を実感していると回答したのに対し、その他の回答者でそれを実感していると回答したのは15%で

した。データ分析に他より精通している企業は、「ビジネスイノベーションサイクルの速度を上げることができます。これはまた、競争優位性を得る期間も同様に短くなっていることを意味します。」とウーラコット氏は言います。

リーダーたちは、データから飛躍的な価値を引き出すための基盤を築くのに長い時間をかけて努力してきました。その価値は時間の経過とともに増加すると、シンミン氏は言います。リーダーたちは「価値を推進して引き出すための主要な手段としてデータを活用するために、適切なテクノロジーと文化の両方が必要となる問題に、多面的かつ長年にわたって」対応してきたのです。

取るべき行動

今回の調査結果からわかったことは、リーダーたちが、さまざまなアセットやサービスを横断してデータポイントを結合して、リアルタイムデータ分析とAIを活用した自動化を早期に採用し、マルチクラウドへの投資や、データへの投資が影響を及ぼすビジネスインパクトを測定することを促進するために取ってきた努力は実を結んでいるということです。

「リーダー企業のCIOたちは、過去数年間データを統一するという目的でデジタルトランスフォーメーションの取り組みを続けていたのです。企業は、新しいテクノロジーだけでなく、新しいデータガバナンス体制を取り入れて再度プラットフォーム化しているのです。」とヴェセット氏は言います。「長年にわたる取り組みです。」

すべての企業が今後も競争を続けていくつもりならば、リーダーたちが行ってきた仕事を模倣して、データから価値を生み出すという必須事項を優先する必要があることは明らかです。「変化の速度は、デジタル時代では加速するのみです。」とウーラコット氏は言います。データから飛躍的な価値へと転換するための戦略とプラットフォームを開発して、従業員を訓練してデータを活用することは、「確実に人間がイノベーションと変化の速度に後れを取らない方法」です。

調査方法と参加者のプロフィール

HBRの読者（雑誌／ニュースレターの読者、顧客、HBR.orgユーザー）から選ばれた合計311人の回答者がアンケートに答えました。

企業の規模

35%

従業員数
500人未満

18%

従業員数
500～999人

34%

従業員数
1,000～9,999人

13%

従業員数
10,000人以上

役職

52%

経営幹部または
取締役

26%

上級管理職

16%

中間管理職

5%

その他の役職

主要な業界分野

20%

テクノロジー

13%

製造業

10%

ビジネス／
プロフェッショナル
サービス

9%

金融サービス

9%

コンサルティング
サービス

その他の業界
8%未満

職種

33%

IT

14%

一般管理または
経営幹部

9%

コンサルティング

その他の職種

それぞれ8%未満

地域

41%

北米

25%

ヨーロッパ

19%

アジア太平洋

7%

中東／アフリカ

7%

南米

四捨五入しているため数字の合計が100%にならない場合があります。



**Harvard
Business
Review**

ANALYTIC SERVICES

hbr.org/hbr-analytic-services

お問い合わせ

hbranalyticservices@hbr.org

Copyright © 2020 Harvard Business School Publishing.

MCCRE9140720