

どのような会社でも レジリエントな 「データチャンピオン」になれる

2023 年 4 月

著者: Marc Roman Franke、Michael Grebe、Djon
Kleine、Vlad Lukic、Lucas Quarta、Kristi Rogers

BCG + Google

ボストン コンサルティンググループ（BCG）は、ビジネス界や社会のリーダーと共に重要な課題に取り組み、大きな機会を捉えられるよう支援しています。BCG は、1963 年に創立された当時、ビジネス戦略のパイオニアでした。今日では、クライアントと緊密に協力して、すべてのステークホルダーに資することを目的とした変革的なアプローチを取り入れています。これにより、組織は成長し、持続可能な競争優位性を確立して、社会にプラスの影響を与えることができます。

当社の多様なグローバル チームは、業界や職務に関する深い専門知識と、現状に異議を唱えて変化を引き起こす幅広い視点をもたらします。BCG は、最先端の経営コンサルティング、テクノロジーと設計、コーポレート ベンチャーとデジタル ベンチャーを通じてソリューションを提供します。社内だけでなく、あらゆるレベルのクライアント組織全体にわたる当社独自のコラボレーション モデルは、クライアントの繁栄に貢献し、クライアントが社会をより良い方向に変えていけるよう支援するという目標に支えられています。

委託元

Google

どのような会社でもレジリエントな「データチャンピオン」になれる

真の意味でデータを把握し活用する会社は、顧客、従業員、株主にとってより大きな価値を生み出し、より強固なレジリエンスを構築します。

そのような会社は、顧客のニーズを深く理解し、パートナー エコシステムを巧みに組織化します。また、卓越した自動化や効率化を利用し、必要に応じて機敏に方向性を変え、競合他社をはるか後方に引き離します。しかし、たとえ先頭を走る会社でも、そのリーダーは依然として、サステナビリティ、カスタマー エクスペリエンス、パーソナライゼーションから従業員戦略やサプライチェーンの透明性に至るまで、ほぼすべてのイニシアチブでデータを最適に活用する方法を見つけるのに苦労しています。

これを念頭に置いたうえで、Google と BCG は世界中のビジネス リーダーとソートリーダーを対象とした調査を実施し、各社のデータ成熟度をスコア付けしました（「調査について」を参照）。具体的には、データの

「チャンピオン」（先進企業）と「ラガード」（後進企業）を比較し、成功に必要とされる重要な特性、一般的な課題、データ成熟度レベルにかかわらず企業のリーダーが組織を正しい方向に押し進めるために取れる現実的な方策について調べました。

すべての会社が「データ チャンピオン」になれる可能性があります。自社の出発点を知ることは重要です。そのため、この記事ではデータ成熟度とビジネス レジリエンスのレベルに基づいて会社を 4 つのアーキタイプに分類しました。データ成熟度に至る道はアーキタイプごとに異なります。

調査について

この調査は、ソートリーダーに対するインタビューと、21 か国の 9 つの業界にわたる約 700 人のビジネス リーダーに対するアンケートで構成されています。考察は、マクロトレンド、ポートフォリオ投資、調査対象者の組織のデータに関する課題と能力に焦点を当てました。BCG が提供する、拡張しているデジタル アクセラレーション インデックス（DAI）とデータ能力成熟度（DACAMA）を基にデータ成熟度を深く掘り下げ、

21 項目について 0～100 のデータ成熟度スコア（DMS）を計算しました。今回の調査から、データ成熟度のレベルは組織によってかなり異なることがわかりました。DMS に基づいて会社を分割し、上位 25%（「データチャンピオン」）と下位 25%（「データラガード」）を比較しました。

21 項目でデータ成熟度を測定

データのビジョンと戦略

リーダーの認識
潜在的価値
スケーリング能力

データのセキュリティとプライバシー

施行
セキュリティモニタリング
SecOps

データ ガバナンス

データ機能
データドメイン
ソーシング

分析と AI

分析能力
パーソナライゼーション
AI の役割

データ品質

DQ に対する上層部の支持
データ品質に関する予算
編成配備

データ エコシステムとパートナーシップ

エコシステムの存在感
エコシステム戦略
エコシステムからの価値

データ プラットフォーム

アーキテクチャ
アクセスのしやすさ
レポート

データ成熟度スコア（DMS）は、21 項目の平均値として 0（低）～100（高）のスケールで算出

出典: BCG による分析。

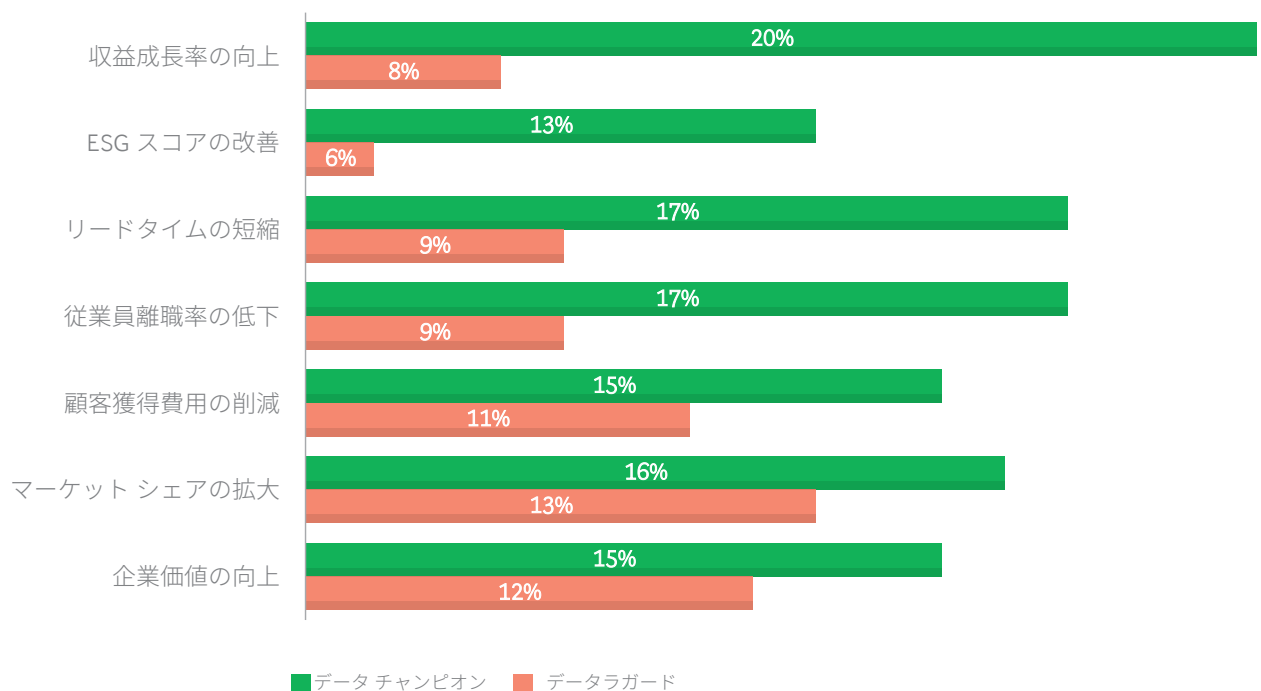
「データチャンピオン」は抜きんでいる

データ成熟度への道は簡単なものではありませんが、これに取り組むのは不可欠であり、そうするだけの価値があります。データ成熟度、業績、レジリエンスの間には強い関連があることがわかりました（[資料 1 を参照](#)）。収益成長率、サステナビリティ（ESG スコア）、リードタイム、従業員離職率などの主要なインジケータについて、「データ チャンピオン」は「ラガード」より優れていました。たとえば、「チャンピオン」は「ラガード」の 2 倍の速さで収益を伸ばしています。

この業績のギャップは今後も広がり続けると予想されます。「チャンピオン」は約 30% が 2024 年末までに 10% を超える収益成長率の増加を見込んでいるのに対し、「ラガード」でそのように見込んでいるのは 13% にとどまります。この差は 2022 年よりもはるかに大きくなっています。2022 年には、同じ増加を見込んでいた割合は「チャンピオン」で 16%、「ラガード」で 11% でした。これらの結果は、BCG と Google が 2022 年 3 月に実施した調査を裏付けています。この調査では、「データチャンピオン」に収益成長率が 15~20% 高い、コスト節減額が 15~20% 多いといった顕著な優位性があることが明らかになりました。

資料 1 - 会社の業績はデータ成熟度と関連している

2021 年と 2022 年に各 KPI を 10% 以上向上させた会社の比率。



出典: BCG による分析。

業績を向上させるために必要な 5 つの特性

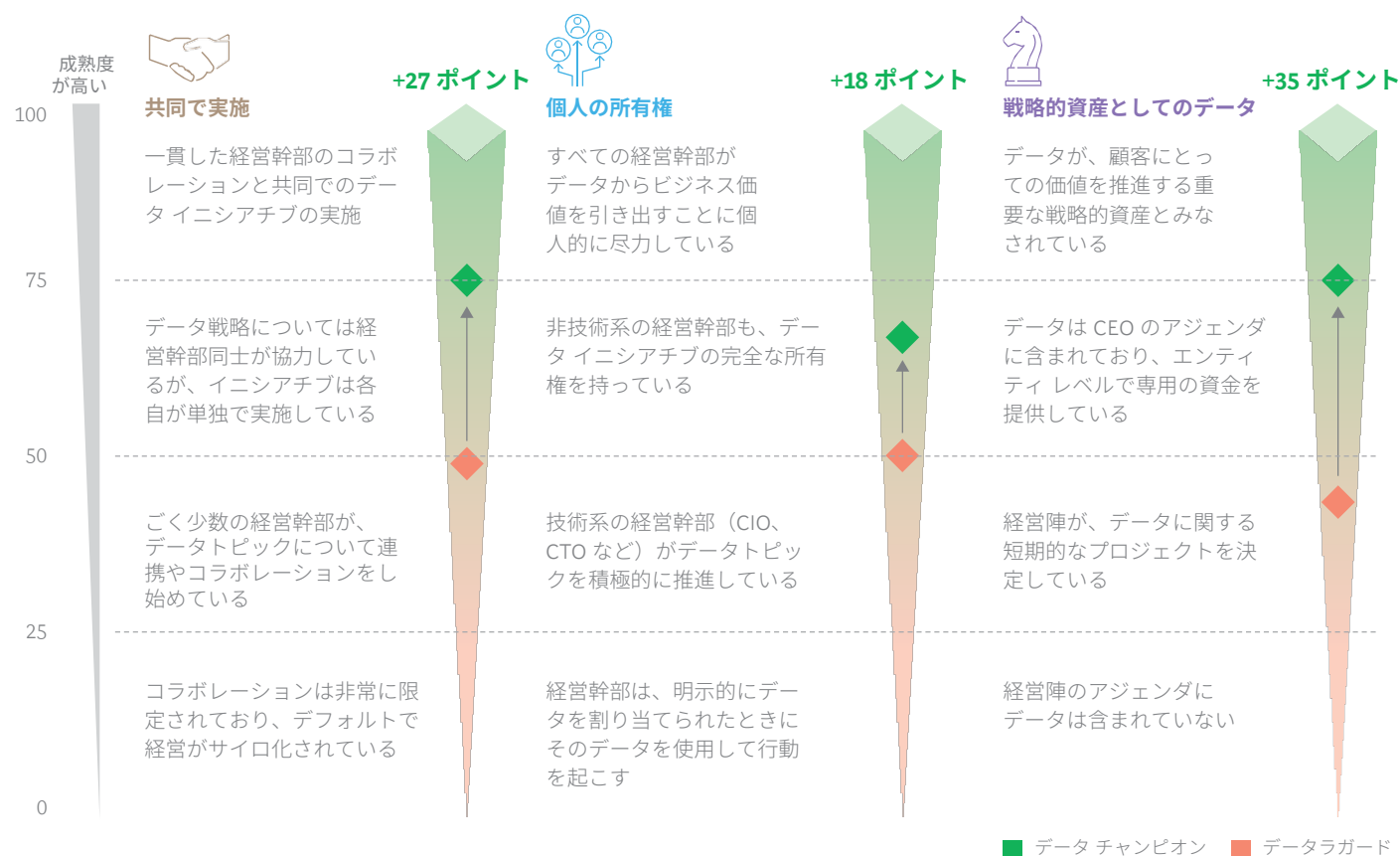
どのような会社でも「データチャンピオン」になれます。同様に、どのような「データチャンピオン」も、継続的な投資やイノベーションを怠れば、遅れをとる可能性があります。20 世紀後半のデジタル移行期の前から存在していた多くの会社は、熟慮の上で、データを主要な戦略的最優先事項にするという決断を下しました。そのような会社の多くは、第一世代のデジタルネイティブに類似する成熟度レベルに達しています。極めて類似しているため、これらの会社が回答したデータ課題はよく似ています。

高成長の会社（すべての業績 KPI の上位 25%）を詳細に調べた結果、業績を向上させる互いに関連した 5 つの特性が見つかりました。

CEO がデータ トランスフォーメーションの舵取りをしている。「データチャンピオン」の CEO は、「ラグード」の CEO よりもはるかに高い割合でデータを戦略的資産と認識しています（資料 2 を参照）。このようなリーダーは、データ トランスフォーメーションの複雑さを明確なアクション プランに変え、革新的な変化を促進して価値を引き出すために力を尽くします。また、これを単独で行うのではなく、経営幹部（COO、CFO、CIO、CTO など）と緊密に協力して行います。BCG の 2022 年の調査では、共通のアジェンダに向けて経営幹部の足並みを揃える CEO の手腕は、デジタル トランスフォーメーションの実施や、価値創出に向けたデジタル ユースケースの拡大にとって、極めて重要であることが明らかになりました。

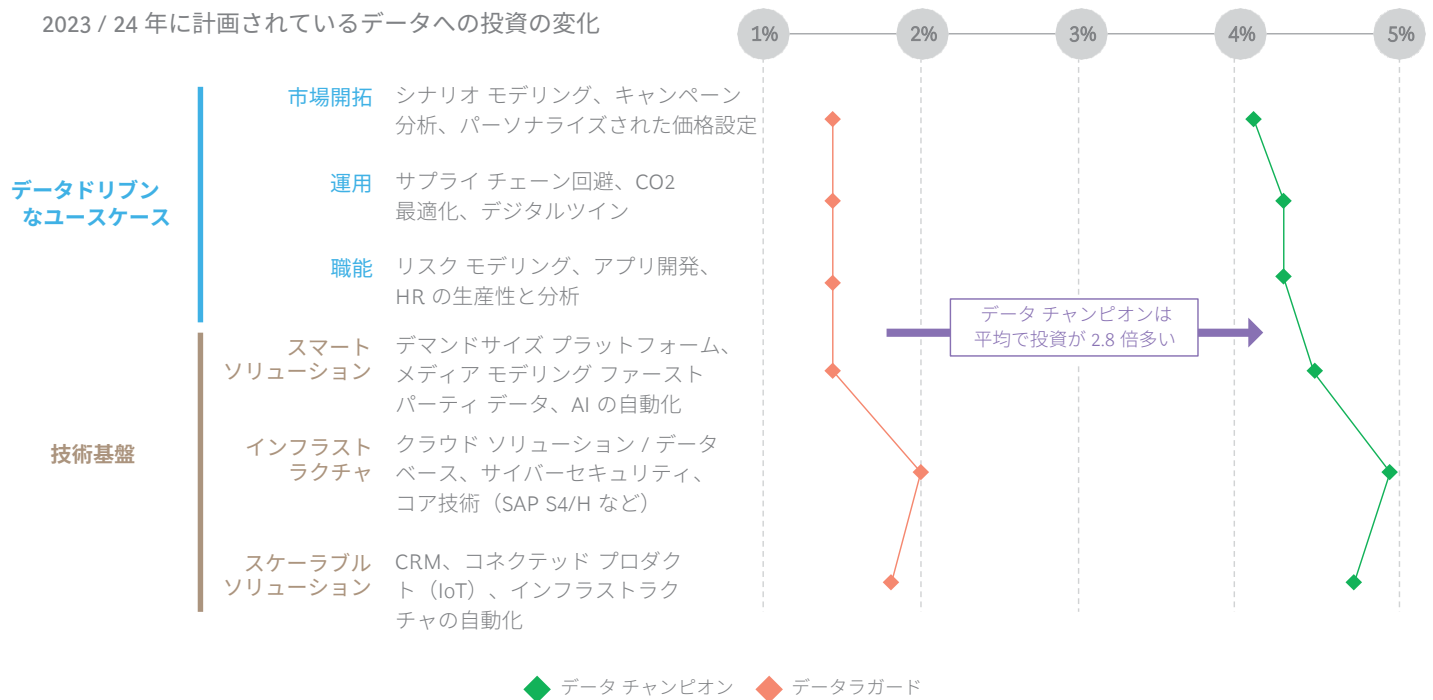
今回の調査では、経営幹部のコラボレーションに関する「データチャンピオン」のスコアは「ラグード」より 27 ポイント高くなっています。経営幹部のメンバーは、部門および事業領域の所有権を持ち、データ関連のビジネス成果の責任を負います。さらに、従業員を支援するプロセスやインセンティブを確立し、組織の上層部から現場の従業員まで一貫したメッセージを届けます。

資料 2 - コラボレーションと所有権の成熟度



出典: BCG による分析。

資料 3 - 「データチャンピオン」は、データ ユースケースと技術基盤への投資が 4～5% 増加すると回答している



出典: BCG による分析。

「データチャンピオン」は、価値に厳しい目を向けながら注意深く投資する。

「チャンピオン」は、価値とビジネス成果に厳しい目を向けながら、スケーラブルでデータドリブンなユースケースに投資します。つまり、期待に沿わないパイロットから手を引くタイミングや、真の価値を推進するパイロットへの投資を強化するタイミングがわかっています。また、プラスの短期的 ROI の必要性和、より革新的なイニシアチブに対する長期的な賭けとのバランスを取ります。平均すると、バリューチェーン全体に関わるデータドリブンなユースケースと技術基盤に対して「チャンピオン」が計画している投資は、「ラグガード」より約 2.8 倍多くなっています (資料 3 を参照)。また、チャンピオンの

76% は、データから価値を生み出す戦略を準備し、価値の実現を定期的に測定していると回答しています。「ラグガード」でそのように回答しているのは 46% だけです。

さらに、特に、サービスレベルを最適化しレガシー システムを廃止して冗長性を排除することにより IT 費用とテクノロジー費用を短期的に削減するイニシアチブの計画では、「チャンピオン」は「ラグガード」を 15% 上回っています。それに対して、「ラグガード」はしばしば複数年にわたる IT とテクノロジーのトランスフォーメーションに行き詰っています。その結果、主要なリソースが長期間拘束され、短期的な ROI を達成できていません。

資料 4 - すべての会社は厳しいデータ課題に直面している

データ課題（特に厳しい課題を太字で示す）

それほど厳しくない

より厳しい



戦略と価値

孤立したデータ イニシアチブ、パイロットは多すぎるがスケールがない

データ トランスフォーメーションに対して意思決定権のある幹部社員がいないビジネス戦略に関連したデータおよび AI 戦略の欠如

データに対する投資が不十分（品質、ツール、インフラストラクチャなど）

データ プロジェクトに関する ROI の可視性の欠如、成果に結び付いていない



組織

限られたビジネス オーナーシップ、明確な役割と責任がない

データ人材の不足、高い離職率、定着が難しい

リーダーが変化を恐れている、破壊的変化をもたらす人材を育成しようとしいないデータツールに精通していない、またはデータツールが提供されていない

政治的障害によってデータの民主化が阻害される



分析

データの粒度が不十分で、顧客に関する深い洞察が得られないデータソースの

可視性が低い、信頼できる唯一の情報源がない

データ プライバシー規則の不遵守のリスクサイロ化されたデータ
ドメイン間の接続性の欠如

サイロ化されたドメインで自己開発ツールを使用する頻度が高い



テクノロジー

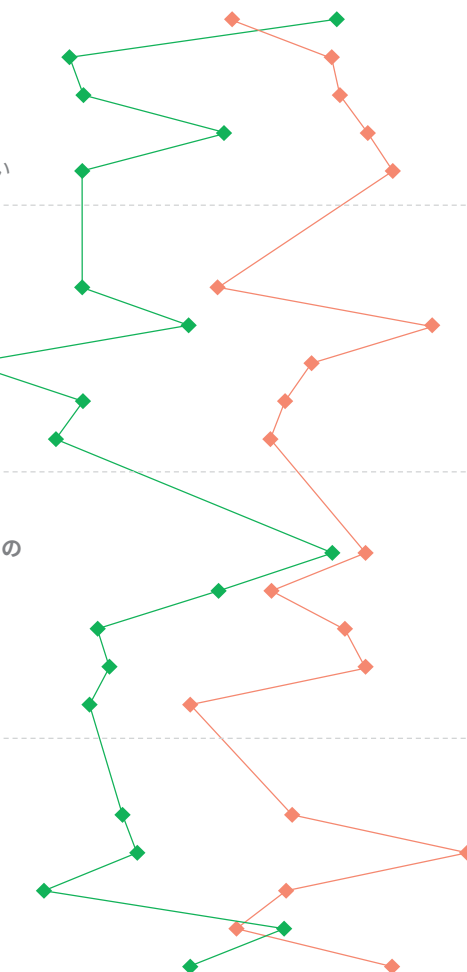
データ、技術スタック、アルゴリズムの再利用性の程度が低い

技術的モダナイゼーション、致命的問題（SAP S/4 の移行など）

データの中央ストレージがない、統合されたデータレイヤーがない

ベンダー ソリューション（目的に適合していない場合が多い）への依存度が高い

セキュリティ ツールの欠如、サイバー脅威に対する保護が不十分



◆ データ チャンピオン ◆ データ ラガード

出典: BCG による分析。

データの質が高く、データにアクセスしやすい。クリーンで高品質なデータから始めることの重要性は、いくら誇張してもしすぎることはありません。しかし、今回の調査に参加したすべての会社は、データのソーシング、クリーニング、検証、データへのアクセスから社内外とのデータの共有まで、データ ジャーニー全体に及ぶデータ課題に苦労していると回答しました。大部分の会社（70%）にとって、これらの課題は相当厳しいものであり、ユースケースの成功に対する脅威となっています。当然ながら、「データチャンピオン」が直面している課題は「ラグード」より大幅に少なく、苦労の度合いも低い傾向にあります（資料 4 を参照）。

「チャンピオン」の方がサイロ化されたデータドメインが少なく、結果的にデータ ストレージはより統合されています。これにより、データ オブジェクト、アルゴリズム、データの技術スタックの再利用性が向上します。データの正確さ、一貫性、信頼性、適時性に関するポリシーの実施には上級幹部が割り当てられ、この任務に熱心に取り組んでいます。組織全体と外部パートナーは、これらのポリシーに継続的に追従しています。こうした取り組みを支援するため、多くの「チャンピオン」はデータ マネジメントとガバナンスの専任部署を設置し、組織と協力会社がデータ品質基準を確実に遵守するように監督しています。

資料 5 - 「データチャンピオン」は効果的なワークフローを確立している



出典: BCG による分析。

従業員が権限を与えられ、信頼されていると感じている。

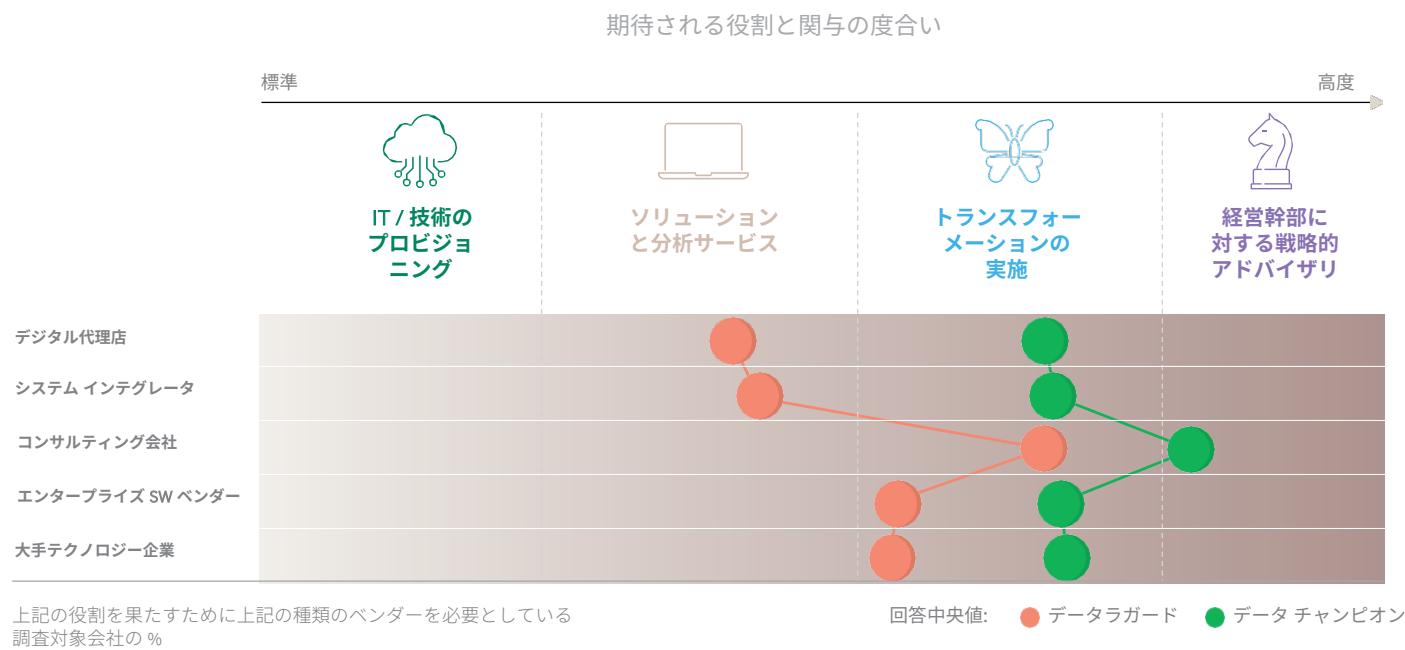
「チャンピオン」は多くの人材が必要であることを理解しています。最近実施された別の調査によると、データと AI に関連する職務に従事しているフルタイム従業員の割合は、全調査対象企業の平均で約 1.5% でした。しかし、「チャンピオン」と「ラガード」で見ると、前者は 2.2% であるのに対し、後者はわずか 0.8% でした。

「ラガード」は、人材の面で苦労していることを認識しているように見えます。今回の調査では、幹部社員が特に懸念している 10 個の課題をランク付けするよう回答者に求めました。「ラガード」は「人材および従業員の価値提案」を 3 番目に高い優先事項に位置付けました。これは「チャンピオン」よりはるかに高く、「チャンピオン」は最後から 2 番目に位置付けました。

従事者の規模に加えて、データ リテラシーも鍵となります。リテラシーを確立するには、従業員に日常業務の中でデータを効果的に使用方法について経験を積ませるツールとワークフローが必要です（資料 5 を参照）。

「チャンピオン」は最前線のチームに AI を与え、最新のテクノロジーを試すことを奨励しています。驚くことではありませんが、「ラガード」より 3 倍多くの「データチャンピオン」が、リーダーはイノベーションや破壊的变化に意欲的な人材集団を構築することを恐れないと回答しています。また、「チャンピオン」は責任ある AI と AI 規制（これは従業員だけでなく顧客によっても尊重されます）にも熱心に取り組み、構築するツールが個人またはコミュニティに害を及ぼさないよう留意しています。

資料 6 - 会社はトランスフォーメーションの実施を支援する
第三者を必要としている



出典: BCG による分析。

スケーリングを推進するためにパートナー エコシステムが使用されている。
デジタル代理店、システム インテグレータ、Tier 1 コンサルティング会社（経営および戦略）、エンタープライズ ソフトウェア ベンダー、大手テクノロジー企業などのパートナーに会社が何を期待しているのかを調査しました。明らかに、パートナーの役割は変化しています（資料 6 を参照）。「データチャンピオン」は、第三者に IT、分析、その他のテクノロジー製品やサービスの単なるプロバイダの枠をはるかに超える役割を期待しています。また、破壊的なソリューションの発見やデータサービスのスケーリングを支援する能力を持つ包括的な変革パートナーを求め、これらの目標を達成するためにクラウドに大きく依存しています。実際、2023 年と 2024 年には、応答性の高いデータベースのようなクラウド ソリューションへの投資が増加すると予想され、データを基に実現される技術のほとんどが隆盛すると見込まれています（AI、セキュリティ ソリューション、データ分析がこれに続きます）。

しかし、第三者との取引には複雑さと費用のリスクが伴います。これらのリスクを軽減するため、成功を収めた会社は、エコシステムをうまく管理しながら（たとえば、目的に適合した提案のみを次の段階に進めることによって）パートナーを共同での価値の創出へと導く「マルチパートナー オーケストレーション」の能力を慎重に構築しています。第三者の間で調達計画やインセンティブ計画を整合させている「チャンピオン」の割合は、「ラガード」の約 2 倍を数えます。

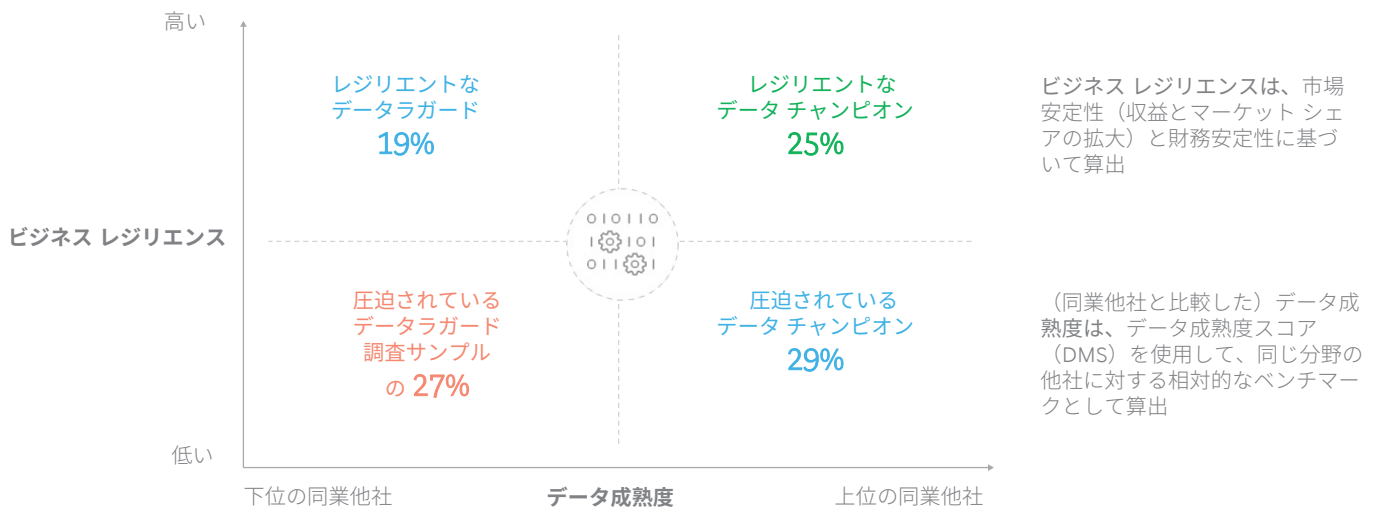
自社のアーキタイプを知る

「データチャンピオン」になるということは、データを完全に使いこなせるようになることではありません。「チャンピオン」でさえ、データ成熟度への道のりにおいて絶えず多くの課題に直面します。すべての会社は次のように自問する必要があります。「我が社の出発点はどこで、できるだけ短期間で高度なデータ能力を身につけるにはどうすればよいのか？」これらの問いに対する答えは、データ成熟度とビジネス レジリエンスの 2 つの観点から見た会社の現状によって異なります。

データ成熟度。 先進的な会社は、強固なデータ基盤を利用してデータドリブンなユースケースを拡大し、同業他社を混乱させます。後塵を拝している会社は、さらに後れを取らないようにするため、引き続き基礎的な要素（データ プラットフォーム、品質保証、セキュリティの適用、分析能力など）を構築しなければならない場合があります。理解しておくべき重要な点は、会社の出発点は、絶対的なデータ成熟度だけでなく、同業他社と比較した自社の現在位置にも左右されるということです。

ビジネス レジリエンス。 レジリエントな会社は、市場が安定しているときには持続的な財務支払能力を示し、混迷の時期に入ると強みを発揮します。このような会社はより大きな（財務的）リスクを冒し、競争力を拡大するためにより多くのユースケースに投資することができます。厳しい予算に圧迫されている会社は、コスト削減のユースケースに的を絞ることを余儀なくされます。

資料 7 - 出発点はデータ成熟度とビジネス レジリエンスによって決まる



出典：BCG による分析。

リーダーは自社が両方の次元のどこに位置するかを検討することで、4つのアーキタイプのいずれに当てはまるかを判断できます（資料 7 を参照）。アーキタイプがわかれば、強み、弱点、データエコシステムにおける自社の位置、データ能力を促進する方法が明確になります。

圧迫されている「データラガード」は、戦略に対する財務的余裕が少ないものの、そのような状況の中で低いデータ成熟度を改善し、中核となる重要な能力を構築する必要があります。また、コスト削減を支えるいくつかのデータユースケース（自動化や効率化など）を優先して、短期的な ROI を達成する必要もあります。

レジリエントな「データラガード」は、財政と市場での利益は安定していますが、データ成熟度の面では同業他社に後れを取っています。データと AI を直ちに経営幹部の最優先事項にする必要があります（「業界別の AI の成熟度」を参照）。このような会社は、データ基盤を強化してサイバー、リスク、コンプライアンスへの対応能力を改善するデータ / AI ユースケースを 6～10 個優先する必要があります。また、同業他社を凌駕する可能性を秘めた、中核的能力よりさらに進んだデータソリューションを評価する必要があります。

圧迫されている「データチャンピオン」は、すでに強固なデータ能力を持っているものの、資金提供が制約されています。それでも、データの優位性を維持するために革新し続ける必要があります。そのためには、たとえば IT やビジネス部門のコスト削減を支える 1～2 個のユースケースへの投資を優先することによって、中期から短期のイニシアチブにメスを入れる必要があります。また、場合によっては、パートナーエコシステムを活用する機会や、共同で規模を拡大してリスクを共有する機会が見つかることもあります。

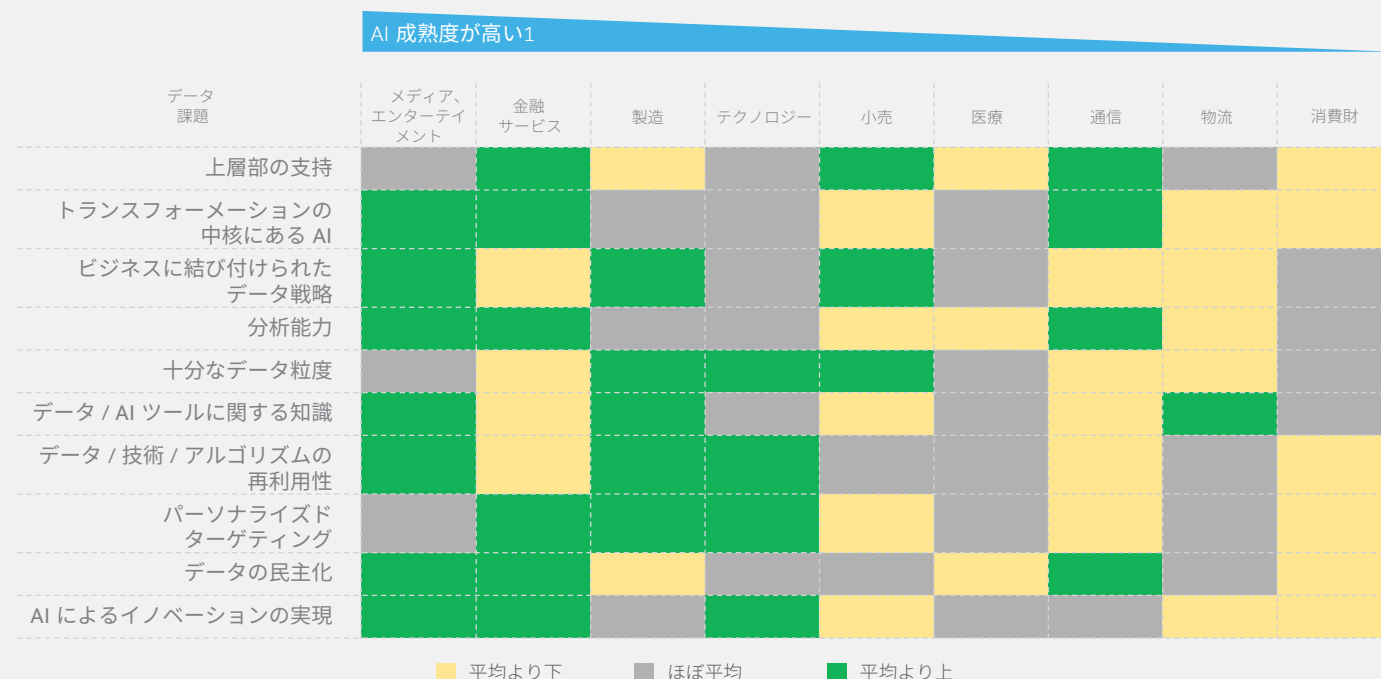
レジリエントな「データチャンピオン」は最も強い立場にあり、ビジネスレジリエンスとワールドクラスのデータ能力から利益を得ています。このような会社は、優位性をさらに高めるため、競合他社を混乱に招くような戦略的リスクを冒す、将来を見据えたイニシアチブ（グリーン技術など）を優先する、パートナーエコシステムを組織化してスケールを向上させる、ユースケースの拡大への投資を強化するといった方策をとる必要があります。さらに、データサイロを破壊する機会や残りのデータ課題に対処する機会を捉えることも必要です。

業界別の AI の成熟度

業界にかかわらず、「データチャンピオン」は AI をトランスフォーメーションの中核に据えて、サプライチェーン、マーケティング、カスタマー サービス、財務分析などの幅広いビジネス機能を改善しています。しかし、このような利益を享受するには、高品質なデータをアルゴリズムに供給する必要があり、それができるのはデータ成熟度が極めて高い会社だけです。データ成熟度の高い会社では、上層部によって支持された構造化データ品質プログラムが専任のデータ部門によって運営され、データ活動をまとめる部門横断的なチームに組み込まれています。また、優れた分析能力によって大量のデータをリアルタイムに処理でき、たとえばパーソナライズされたマイクロセグメント ターゲティングに使用する顧客の全体像をすぐに把握できます。最後に、従業員は自由に革新することができ、生成 AI のような新しい技術も自信を持って試すことができます。従業員はスケールしながらリスクを管理する適切な要素を持ち、AI が責任ある方法でデプロイされることを信頼しています。

どの業界の「データチャンピオン」も AI を優先事項として扱っていますが、データと AI の成熟度のレベルは業界によって異なります。デジタル トランスフォーメーションを初期から取り入れていた、メディアとエンターテインメント、金融サービス、テクノロジーなどの業界は、今では AI 能力において平均以上の成熟度を示しています。ただし、これらの業界でも、中核的な能力、すなわち不十分なデータ粒度、データツールに関する専門知識の不足、データ資産の低い再利用性には苦労しています。皮肉なことに、この道をより深く掘り下げている会社は、この道を歩み始めたばかりで純粋な自信に悩まされる可能性のある「ラガード」よりも大きなデータ課題を認識し、そのように回答しています。

AI 成熟度が高い分野でもデータ課題に直面している



出典: BCG による分析。

¹AI との関連性が高いデータ能力。

ジャンプスタートする 3 つの方法

会社のアーキタイプにかかわらず、リーダーは、業績を向上させるために必要な特性を身につけ、データ成熟度の向上に向かって確実に進むために役立つ 3 つのアクションを直ちに実行できます。

パルスチェックを行う。CEO は、組織のデータ成熟度とデジタル能力の成熟度を上級リーダーとともに評価し、現在の経済的および戦略的現実を反映したビジョンを全員で共有する必要があります。イニシアチブを調整して優先順位を付け、その影響を測定するには、データと AI がどのようにしてビジネスの成功を推進するのかを明確に理解することが重要です。このパルスチェックは、リーダーの間に、このビジョンを組織全体に浸透させようという熱意をもたらします。

データの優先事項を担当する人材を雇用する。今日の経済状況は不確実であり、財政緊縮の傾向が続いています。しかし、たとえ財政的に圧迫されていても、テクノロジーへの投資を休止するのには慎重を期す必要があります。その代わりに価値に基づいてテクノロジーへの投資を厳格に優先することが求められます。こうしたことが原因で、競争上のポジションが瞬く間に奪われる可能性があります。最近のレイオフは、データサイエンティスト、ML エンジニア、サイバーセキュリティのスペシャリスト、プロダクト マネージャーのような技術系、デジタル系の人材を雇用する機会をもたらします。リーダーは、自社のデータ優先事項と目標を再確認し、どこに人材のギャップがあるのかを評価して、そのギャップを埋めることに注意を向ける必要があります。

パートナー エコシステムを組織化する。パートナー戦略と組織化能力は、データ成熟度とレジリエンスを構築するうえで重要です。これはすべての会社に当てはまりますが、財務レジリエンスが低い組織では、重要なアセットを迅速に提供できるパートナーを持つことが特に重要となります。たとえば、サービス プロバイダとパートナーシップを締結すれば、AI などのソリューションを迅速にスケールし、調達費用を最適化できます。

マクロ経済的状況は変化を受けやすく、時には突然方向転換することがありますが、どのような状況でも常に変わらないことがあります。それは、会社の業績を高めて将来の成功を確実なものとする豊富なビジネス インサイトの鉱脈を活用するために、データ成熟度を向上させ続けなければならないということです。データ戦略を策定してこのプロセスに着手するのは、早ければ早いほど良いと言えます。幸いなことに、現在の成熟度レベルや業界にかかわらず、すべての会社が「データチャンピオン」になることができます。

著者略歴



Marc Roman Franke は、BCG のベルリン事務所に所属するアソシエイト ディレクターです。連絡先メールアドレスは franke.marcroman@bcg.com です。



Michael Grebe は、BCG のミュンヘン事務所に所属するマネージング ディレクター兼シニア パートナーです。連絡先メールアドレスは grebe.michael@bcg.com です。



Djon Kleine は、BCG のサンフランシスコ事務所に所属するマネージング ディレクター兼パートナーです。連絡先メールアドレスは kleine.djon@bcg.com です。



Vlad Lukic は、BCG のボストン事務所に所属するマネージング ディレクター兼シニア パートナーです。連絡先メールアドレスは lukic.vlad@bcg.com です。



Kristi Rogers は、BCG のロンドン事務所に所属するマネージング ディレクター兼パートナーです。連絡先メールアドレスは kristi@bcg.com です。



Lucas Quarta は、BCG のパリ事務所に所属するパートナー兼ディレクターです。連絡先メールアドレスは quarta.lucas@bcg.com です。

お問い合わせ

このレポートに関して意見交換したい場合は、著者にお問い合わせください。

