日本データマネジメント・コンソーシアム
(Japan Data Management Consortium)

データドリブン経営に挑む最初の一歩とは？
～実践に不可欠な本当に役立つ手引き書～

2022.3.10

テーマ４経営におけるデータ活用ガイド研究会

浅羽義彦（アシスト）

Copyright 2022 Japan Data Management Consortium

アジェンダ

1．本研究テーマ概要

2．本研究活動概要
2019迄、現在、2021年以降

3．ガイドラインの紹介

4．現在の活動と今後

Copyright 2022 Japan Data Management Consortium

アジェンダ

1．本研究テーマ概要

2．本研究活動概要
2019迄、現在、2021年以降

3．ガイドラインの紹介

4．現在の活動と今後

Copyright 2022 Japan Data Management Consortium

1．本研究テーマ概要

当研究会は、DXやデータドリブンという言葉が生まれる前からデータ経営について研究し、その成果を「経営データの活用ガイド」という形で整理、文書化してきました。

その過程で気付いたことは、データドリブン経営には目的・目標を定め、そこに向けて人、物、金、に関するデータを整理することが求められますが、実はそこに至るまでが一番重要かつ難しい部分であり、やるべきことも沢山あるということです。

つまり、目的・目標が何であるか、データ整理をどう進めたら良いか、誰に何を相談したら良いか、そこでの課題と解決策は何かなどにについて把握できないと、DXやデータドリブン経営は困難と言うことになります。

そこで現在は、自社業務や仮想企業を想定したシュミレーションなどを通して、DX推進のタスクを担った当事者の立場を想定。「ファーストステップガイド」と称するドキュメントをまとめています。今回は一番重要な、最初の一歩に相当する準備段階を中心にお話しします。

Copyright 2022 Japan Data Management Consortium

2．本研究活動

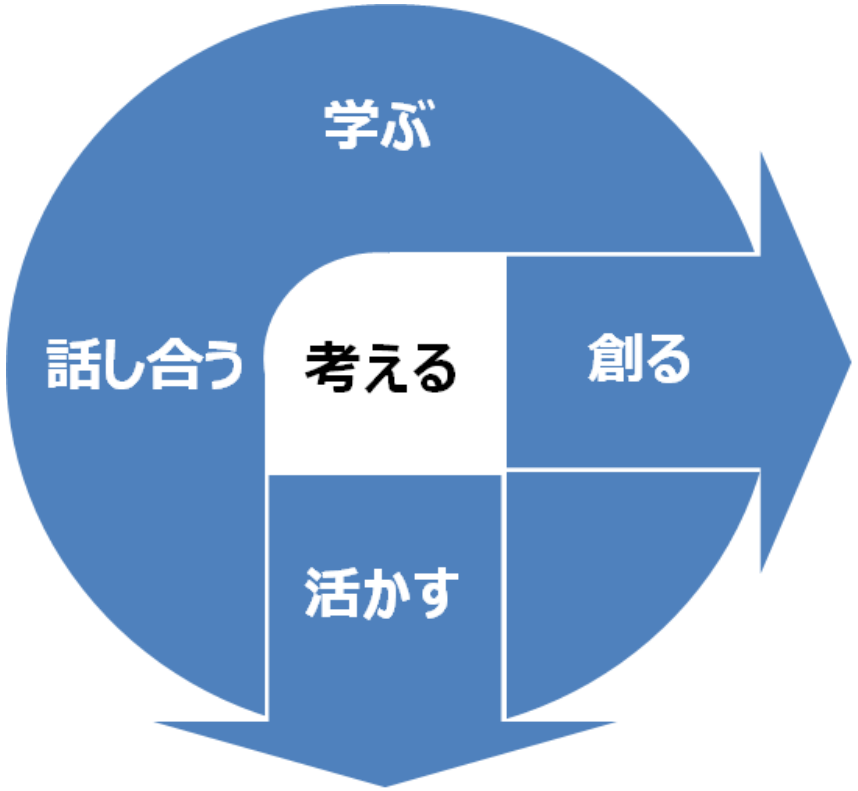
『経営におけるデータ活用ガイドの研究』

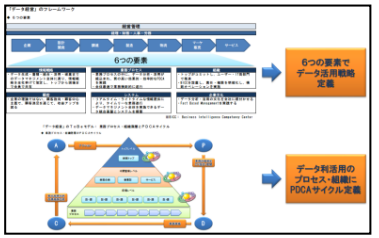
トップ
インタビュー

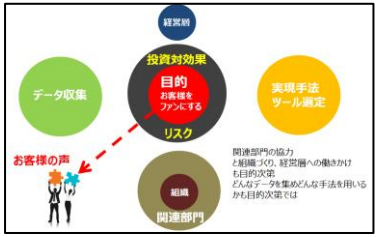
専門家の
意見

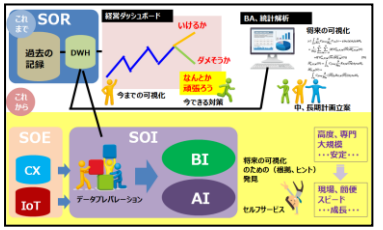
情報収集

活発な
意見交換









Copyright 2022 Japan Data Management Consortium

2．メンバー構成

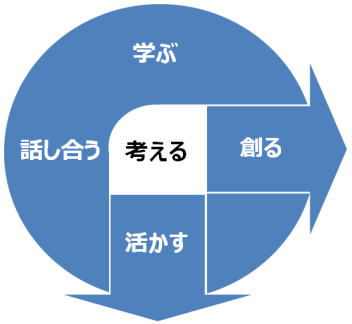
活発な意見交換

ユーザ企業

データサイエンティスト

経営コンサルタント

IT（ツール）ベンダー



Copyright 2022 Japan Data Management Consortium

アジェンダ

1．本研究テーマ概要

2．本研究活動概要
2019迄、現在、2021年以降

3．ガイドラインの紹介

4．現在の活動と今後

Copyright 2022 Japan Data Management Consortium

『経営におけるデータ活用ガイドの研究』

これまでの活動とこれから・・・

2012年より
データ駆動型経営に向けた
ガイドラインの研究とまとめを続けています

10 YEARS

データオリエンテッド
データセントリックス
エンタープライズアーキテクチャ（EA）
データドリブン

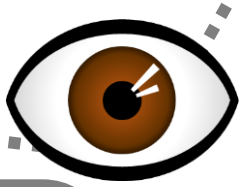
IoT
BI、BA、AI
BigData

Industry4.0
Society5.0

デジタルトランスフォーメーションDX

情報収集	分類・可視化	気付き、発見	見直し・軌道修正	モデル化	文書化
事例研究 インタビュー 文献研究	業種、業態 要素抽出、整理	変動要素 影響要素 障壁		マトリックス化 チャート化 フレームワーク化	

イメージ化	言語化・体系化	課題
仮想企業想定 八百屋 機械修理 リアリティの高い 中堅スーパー	対象：人・物・金 目的 組織、役割 手法、手順 安全性、安定性 満足度：CX・EX 判断基準：KPI	網羅性vs汎用性 独自性vs共通性 専門性vs簡便性



2020年

有用性

作り手vs読み手

市場の変遷
政治 経済 災害
IT 技術 革新

Copyright 2022 Japan Data Management Consortium

2020年からは

有用性

網羅性vs汎用性

独自性vs共通性

専門性vs簡便性

どんな立場の人でも利用できることを目標に
ガイドラインのガイド
『ファーストステップガイド』
の作成がスタートしました。

Copyright 2022 Japan Data Management Consortium

アジェンダ

1．本研究テーマ概要

2．本研究活動概要
2019迄、現在、2021年以降

3．ガイドラインの紹介

4．現在の活動と今後

Copyright 2022 Japan Data Management Consortium

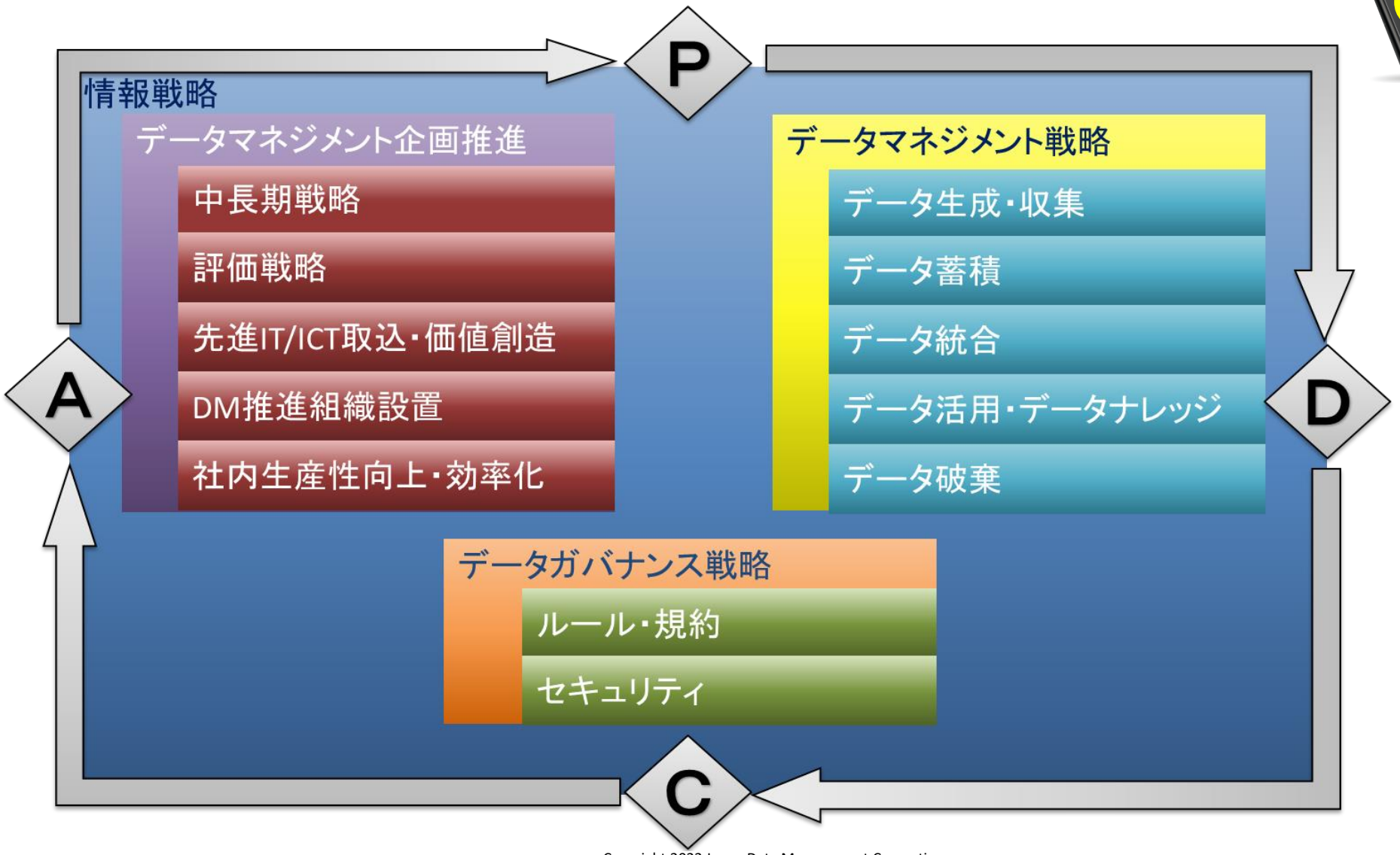
ガイドライン概要（目次より）

1. データ経営
   - （１） データ経営が求められる背景
   - （２） データ経営の最大の効果
   - （３） データ経営のあるべき姿とは？
   - （４） データ経営のToBeモデル
   - （５） 目的、目標設定について
2. データ経営フレームワーク
   - （１） ６つの要素の定義
   - （２） ６つの要素関連図
   - （３） 各要素の内容
   - （４） 情報戦略全体イメージ
3. ６つの要素に基づく現状分析
4. 経営戦略の策定について
   - （１） 必要な視点
   - （２） データ経営の対象特定
   - （３） 責任者･推進組織設置方針
   - （４） データガバナンス基本方針
   - （５） KPI策定、運用方針
   - （６） 企業文化の熟成方針
   - （７） 推進人財育成方針
   - （８） 価値向上、維持コスト
   - （９） インプットデータ見える化
   - （１０） システム基盤要求事項
   - （１１） データ公開運用ルール
   - （１２） データ活用度評価基準
5. 業務計画の策定について
   - （１） 手法
   - （２） ロジックツリー
   - （３） 前提（データ活用）
   - （４） PDCAサイクル基本方針
6. 情報戦略の策定と推進について
7. CDO･データマネジメント推進組織立ち上げ
8. 業務モデル（業務プロセス、組織、情報･データ）見える化
9. ダッシュボード、セルフBIの整備について
10. データ活用システム基盤の構築と運用遂行について
11. 内外要因把握度、変化対応力度測定
12. 顧客課題、ニーズの見える化度測定
13. データ精度、鮮度、一貫性、正確性の維持管理度測定
14. 運用、測定データ フィードバック結果に基づく改善活動

Copyright 2022 Japan Data Management Consortium

2．データ経営フレームワーク　（４）　情報戦略全体イメージ

■ 情報戦略の全体イメージを図示した。



Copyright 2022 Japan Data Management Consortium

2．データ経営フレームワーク　（１）　６つの要素の定義

■ データ経営のフレームワークとして６つの要素を定義する。
６つの要素に分け、データ活用に向けた内容を整理、分析した結果を経営戦略、業務計画に反映する。

経営

経理・財務・人事・労務

企画 → 設計 開発 → 調達 → 製造 → 物流 → マーケ 販売 → サービス

6つの要素

情報戦略
・経営戦略に基づく情報戦略を全社挙げて策定し、データ生成・蓄積・統合・活用・破棄までのデータマネージメント全体のあり方をトップから現場まで全員で共有する

業務プロセス
・業務プロセスの中に、データ分析・活用が組込まれ、質の高い効果的・効率的なPDCAを実践
・全体最適で業務横断的に遂行

組織
・トップがコミットし、ユーザー・IT両部門で推進
・BICCを設置し、責任・権限を明確化し、横断オペレーションを実施

顧客
・企業の理論ではない、顧客指向・顧客中心主義で、顧客満足を通じて、収益アップを図る

システム
・リアルタイム・ライトタイムな情報提供により、タイムリーな業務遂行
・データマネジメント全体を実施できるデータ統合基盤とシステムを構築

企業文化
・データ分析・活用の文化を全社に根付かせる
・Fact Based Managementを実践する

※BICC： Business Intelligence Competency Center

Copyright 2022 Japan Data Management Consortium

2．データ経営フレームワーク　（3）　各要素の内容

■ 各要素ごとにあるべき戦略、ターゲット、現状（As-Is）を整理し、対応策、効果を検討する。次に価値創出のポイントを洗い出し、対応する評価指標・KPIの見える化を行う。

【各要素整理（例）（情報戦略　企画推進）】

あるべき戦略	ターゲット	現状（As-Is）	対応策	効果（To-Be）	価値創出	評価指標・KPI
中長期情報戦略策定	経営層 中間管理層	経営目標未達成	ロジックツリーとKPI化	迅速な計画への反映	経営目標を達成できる	情報戦略達成率 事業計画達成率
情報評価戦略	経営層 中間管理層	評価実績をデータで集計できていない	経営ダッシュボード化	正確な評価	迅速な対策を講じることができる	経営指標・実績データ活用率
先進IT/ICT取込と価値創造	経営層 中間管理層	取り込めていない	製品Iot化 現場Iot化	製品の稼働状況とデータの直結	各層でのデータ活用化による仮説・検証と価値創造可	リアルタイム率 情報鮮度
推進組織設置	経営層	CIOがDMを担当。回っていない。	CDO設置 DM人材育成	遅滞無きDMの推進	経営目標を達成できる データ活用人材が育つ	DM推進計画達成率 人材成長率
社内生産性向上・効率化 システム・データ統合	現場層	システムがサイロ化でデータ活用できていない	全社横断型システム構築 活用度に合わせたルール・基盤の変応	各層でのデータ活用化	各層でのデータ活用化による仮説・検証と価値創造可	売上別組織別データ利用率 システム数 基準適応率

Copyright 2022 Japan Data Management Consortium

2．データ経営フレームワーク　（3）　各要素の内容

■ 各要素ごとにあるべき戦略、ターゲット、現状（As-Is）を整理し、対応策、効果を検討する。次に価値創出のポイントを洗い出し、対応する評価指標・KPIの見える化を行う。

【各要素整理（例）（情報戦略　企画推進）】

あるべき戦略	ターゲット	現状（As-Is）	対応策	効果（To-Be）	価値創出	評価指標・KPI
中長期情報戦略策定	経営層 中間管理層	経営目標未達成	ロジックツリーとKPI化	迅速な計画への反映	経営目標を達成できる	情報戦略達成率 事業計画達成率
情報評価戦略	経営層 中間管理層	評価実績をデータで集計できていない	経営ダッシュボード化	正確な評価	迅速な対策を講じることができる	経営指標・実績データ活用率
先進IT/ICT取込と価値創造	経営層 中間管理層	取り込めていない	製品Iot化 現場Iot化	製品の稼働状況とデータの直結	各層でのデータ活用化による仮説・検証と価値創造可	リアルタイム率 情報鮮度
推進組織設置	経営層	CIOがDMを担当。回っていない。	CDO設置 DM人材育成	遅滞無きDMの推進	経営目標を達成できる データ活用人材が育つ	DM推進計画達成率 人材成長率
社内生産性向上・効率化 システム・データ統合	現場層	システムがサイロ化でデータ活用できていない	全社横断型システム構築 活用度に合わせたルール・基盤の変応	各層でのデータ活用化	各層でのデータ活用化による仮説・検証と価値創造可	売上別組織別データ利用率 システム数 基準適応率

Copyright 2021 Japan Data Management Consortium

アジェンダ

1．本研究テーマ概要

2．本研究活動概要
2019迄、現在、2021年以降

3．ガイドラインの紹介

4．ファーストステップガイドのご紹介

Copyright 2022 Japan Data Management Consortium

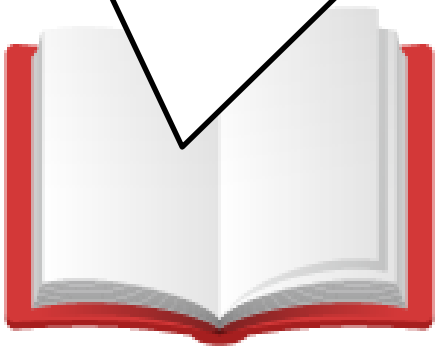
ファーストステップガイド目次イメージ

1. スタート地点の把握をしよう
2. ゴール地点を決めよう
3. ゴール達成のための企画書を作成しよう
4. 経営計画へ反映
5. プロジェクト立ち上げ＆実施
6. 業務で使っていこう
7. 効果測定しよう
8. 次の経営計画へ反映（4に戻る）

Copyright 2022 Japan Data Management Consortium

ファーストステップガイド活用イメージ

1. スタート地点の把握をしよう
   - 一 現状を把握しよう
     - ①自分がなにをできるかを考える
     - ②会社全体の業務フローを把握しよう
   - 二 ニーズを把握しよう（WANT、外部から）
     - ①誰から？内部？外部？
   - 三 問題を把握しよう
     - ①現状の課題とあるべき姿の見える化（As-Is ToBe）
     - ②データ経営フレームワークに当てはめる



Copyright 2022 Japan Data Management Consortium

仮想企業Xマートを想定したシュミレーション

企業想定：　Xマート（スーパーマーケット）
・会社概要
　・従業員数　1500人
　・関東近辺　店舗数　50店
　・売上　300億
　・総合スーパー
　・取扱商品：食品＋日用品

会社課題
　・売り上げ低迷して、経営層からV字回復
　　データの利活用部門（DXイノベーション室）
　　副室長

　　駐車場　1店舗　200台
　　顧客数　1店舗　1日1000人
　　客層：ファミリー

主役
　従業員（昨日まで別の現場にいた人→DX推進PJ）

サポート
　ＤＸに知見があるコンサルタント

着眼点
　・売り上げの低迷原因を知りたい
　・売上上げアップの為にどうやってデータを活用すればよいか知りたい

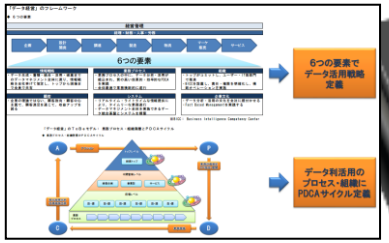
Copyright 2022 Japan Data Management Consortium

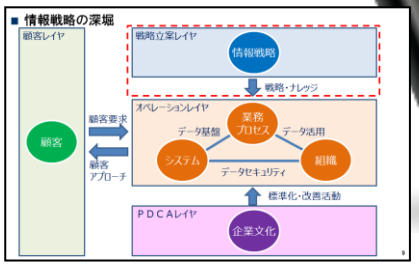
始まり

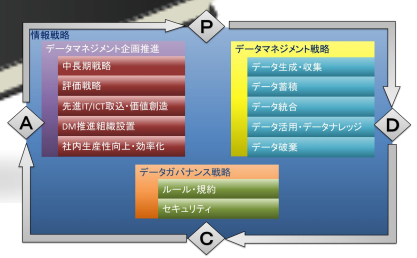
DX推進室

Copyright 2022 Japan Data Management Consortium

ファーストステップガイドの樹立







ガイドラインのガイドが必要

Copyright 2022 Japan Data Management Consortium

登場人物

現場

食料品売り場

家電品売り場

衣料品売り場

経営

自分

IT部門出身

データサイエンティスト

経営コンサルタント

博士

ガイド君

Copyright 2022 Japan Data Management Consortium

現場を知る

自分が知っている世界（人）

全体（人）

自分が知らない世界（人）

Copyright 2022 Japan Data Management Consortium

現場を知る

自分が知っている世界（仕事）

自分が知らない世界（仕事）

Copyright 2022 Japan Data Management Consortium

現場と話してみる

知識ベース

自分が知っている人（業務）
自分が扱っているもの
自分が関係している金
自分が使っているIT（システム）
自分が使っているデータ
・ONシステム
・紙

コミュニケーションの成立

一般知識

イメージしやすい

専門用語

理解しにくい

一般用語

理解しやすい

知識ベース

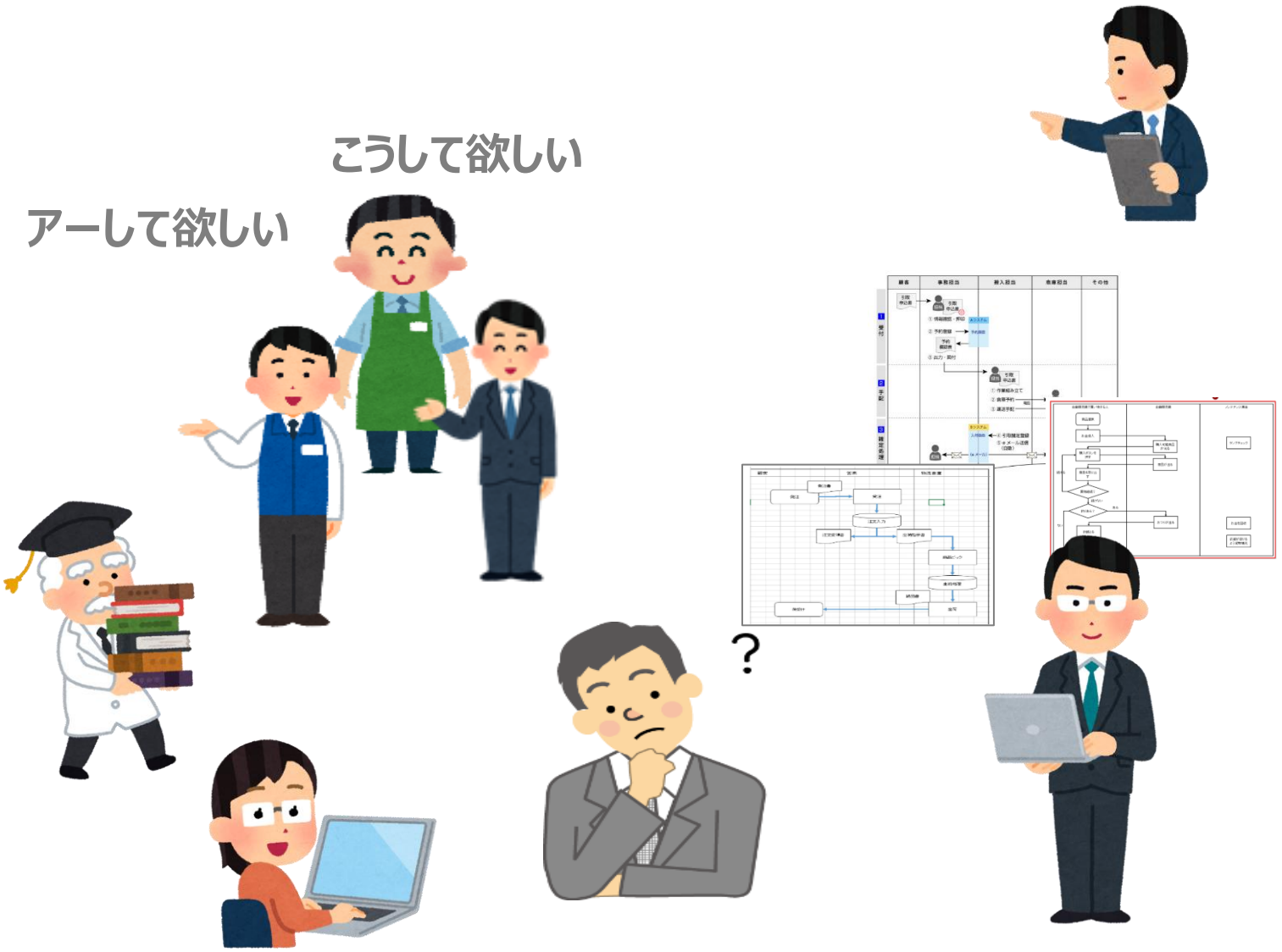
自分が知らない人（業務）
自分が扱てないもの
自分が関係していない金
自分が使っていないIT（システム）
自分が使っていないデータ
・ONシステム
・紙

専門知識

イメージしにくい

Copyright 2022 Japan Data Management Consortium

業務の整理、可視化



Copyright 2022 Japan Data Management Consortium

業務の整理可視化

組織	商品	業務形態	人材／スキル	人数	人の問題	顧客
営業1部		品出し レジ		100人	人員不足	常時混雑
営業2部 1課		説明 配送		15人	技術不足	不足
営業2部 2課		接客 整頓		10人	人多すぎ	適当数

組織	商品	業務形態	人材／スキル	業務が違うのでフローも違う
営業1部		品出し レジ		品出しが頻繁 レジ、要常駐 接客不要、配送不要
営業2部 1課		説明 配送		品出し不要 レジ、常駐不要 接客重要（技術スキル） 配送、工事、他社連携
営業2部 2課		接客 整頓		品出し不要 レジ、常駐不要 接客重要（営業スキル） 配送不要

売り場によって
体制も業務も
違います

Copyright 2022 Japan Data Management Consortium

現場の声

品出し要因が足りない

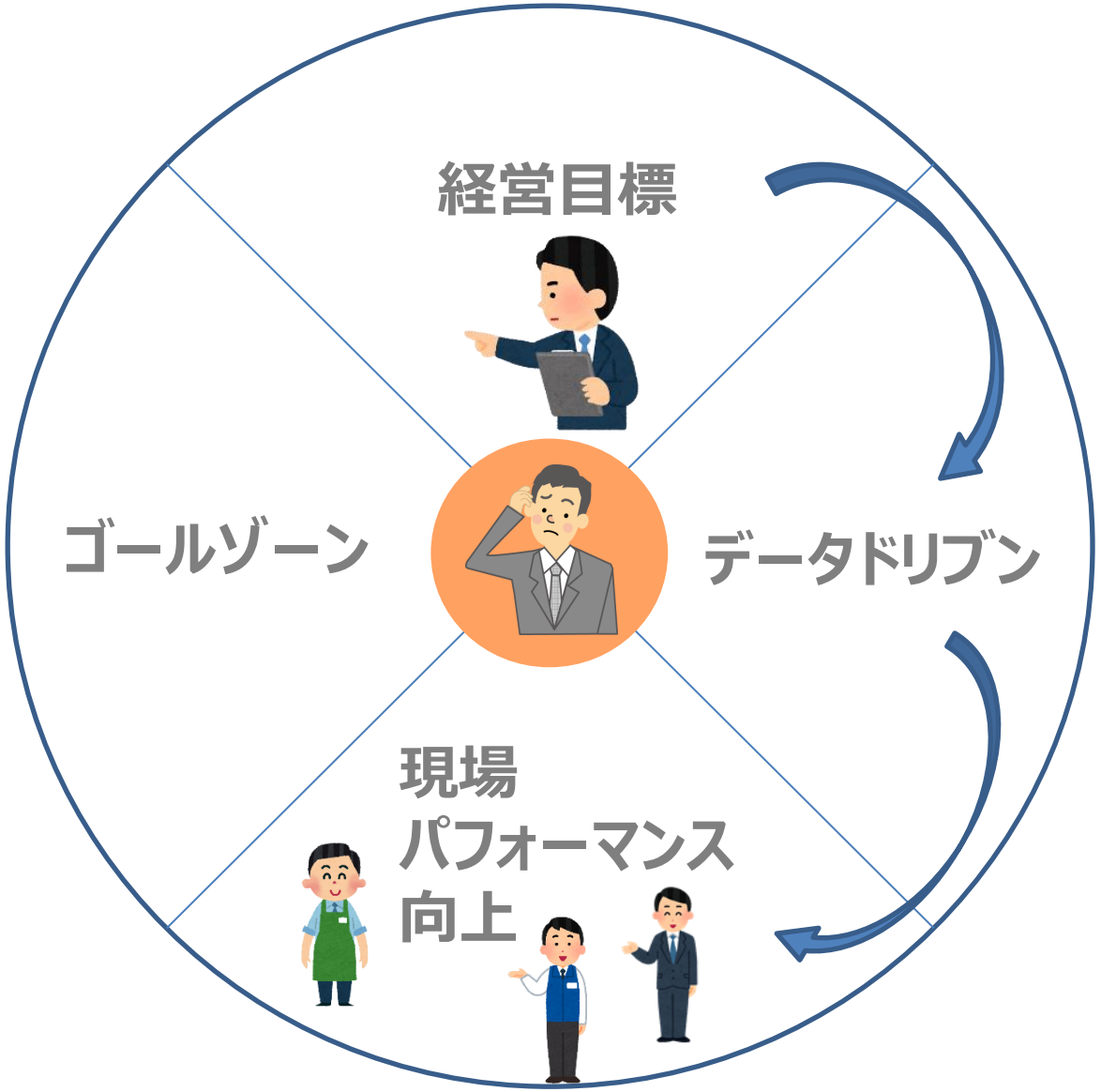
宣伝が足りない

技術者が足りない

現場の満足
を満たすことに
没頭しない様に

Copyright 2022 Japan Data Management Consortium

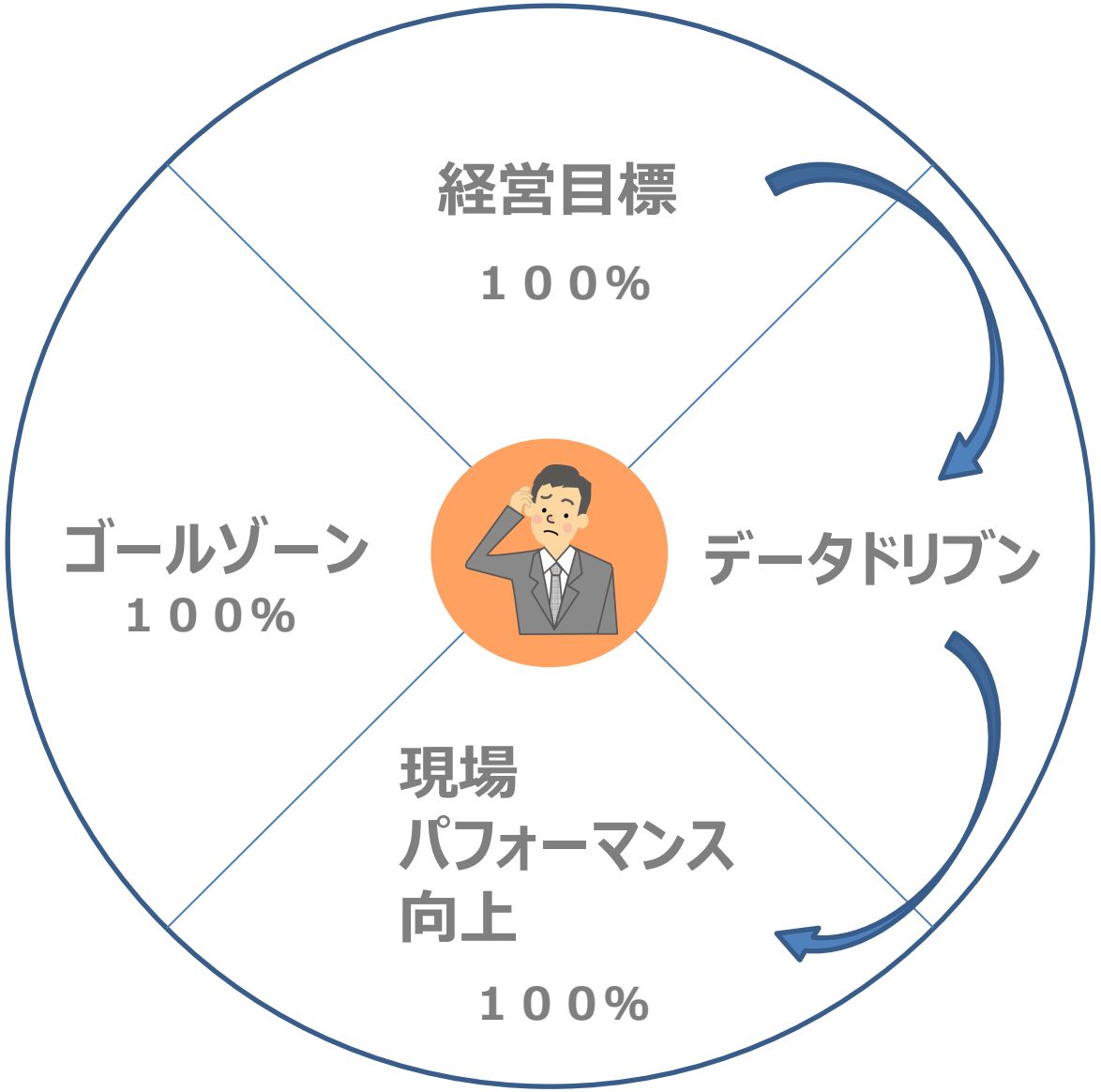
ゴール設定とデータドリブンの要素



数値化が
大事じゃよ

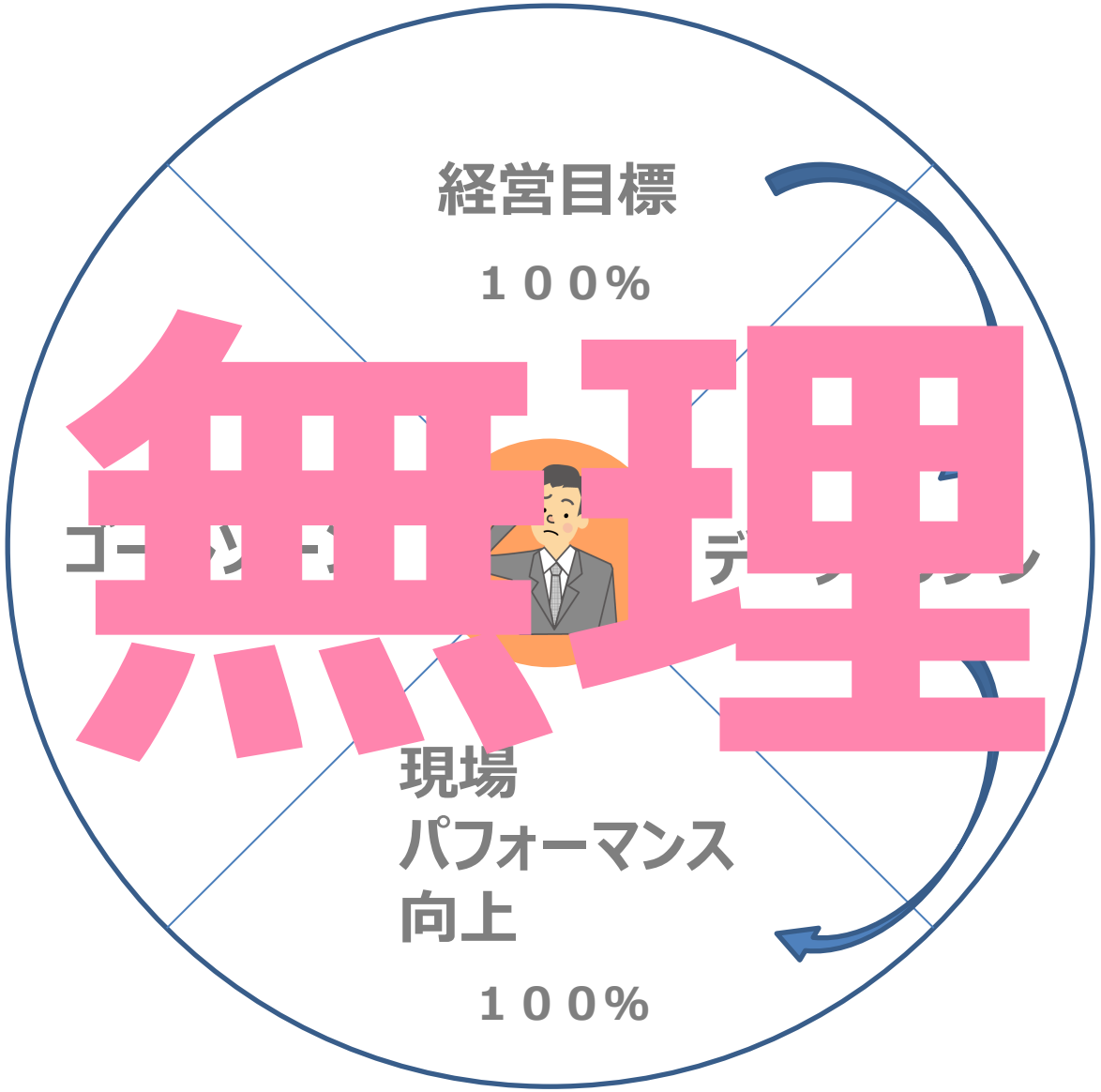
Copyright 2022 Japan Data Management Consortium

ゴール設定とデータドリブンの要素



Copyright 2022 Japan Data Management Consortium

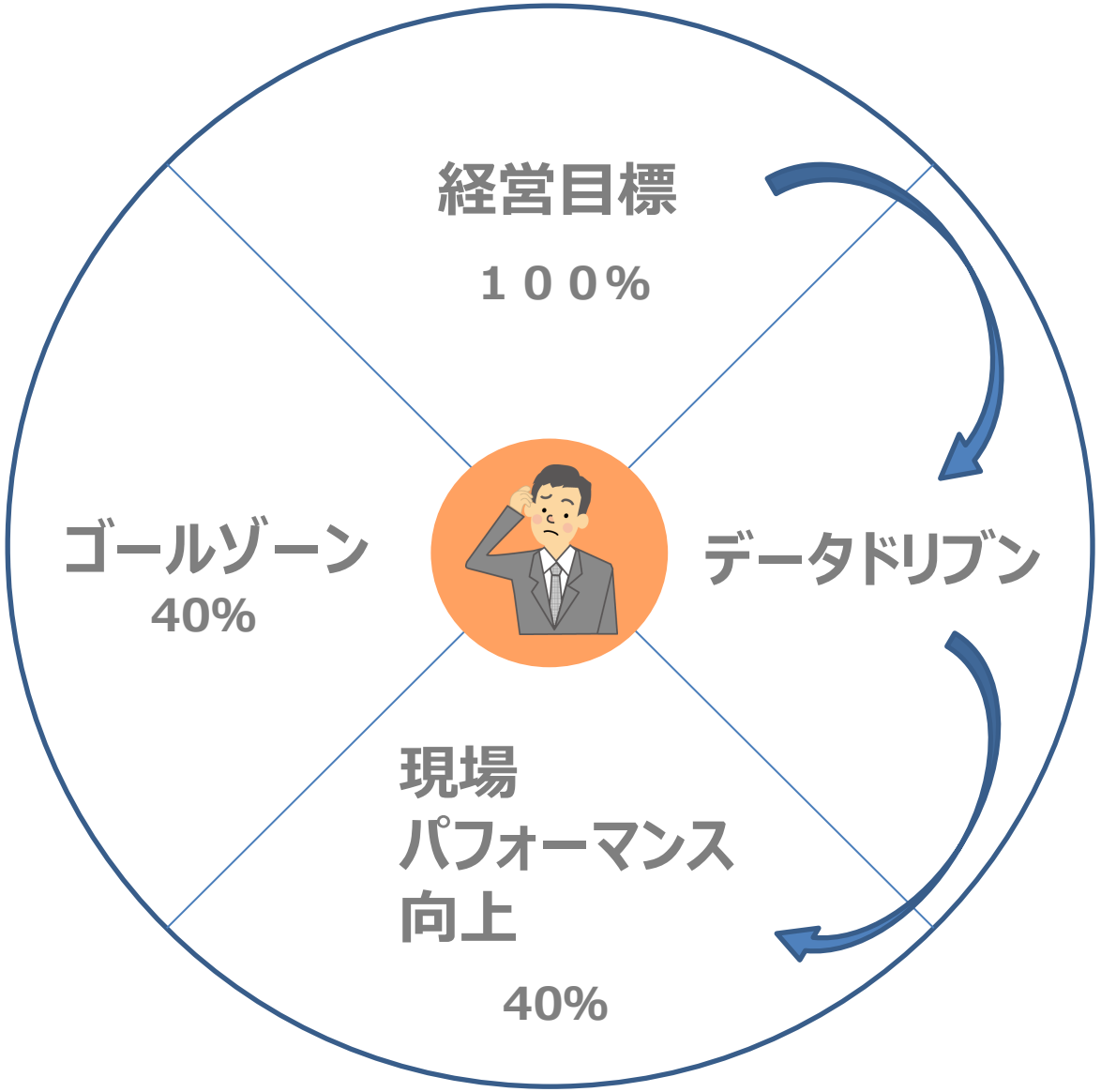
ゴール設定とデータドリブンの要素



全部いっぺんにやるのは無理ですね。

Copyright 2022 Japan Data Management Consortium

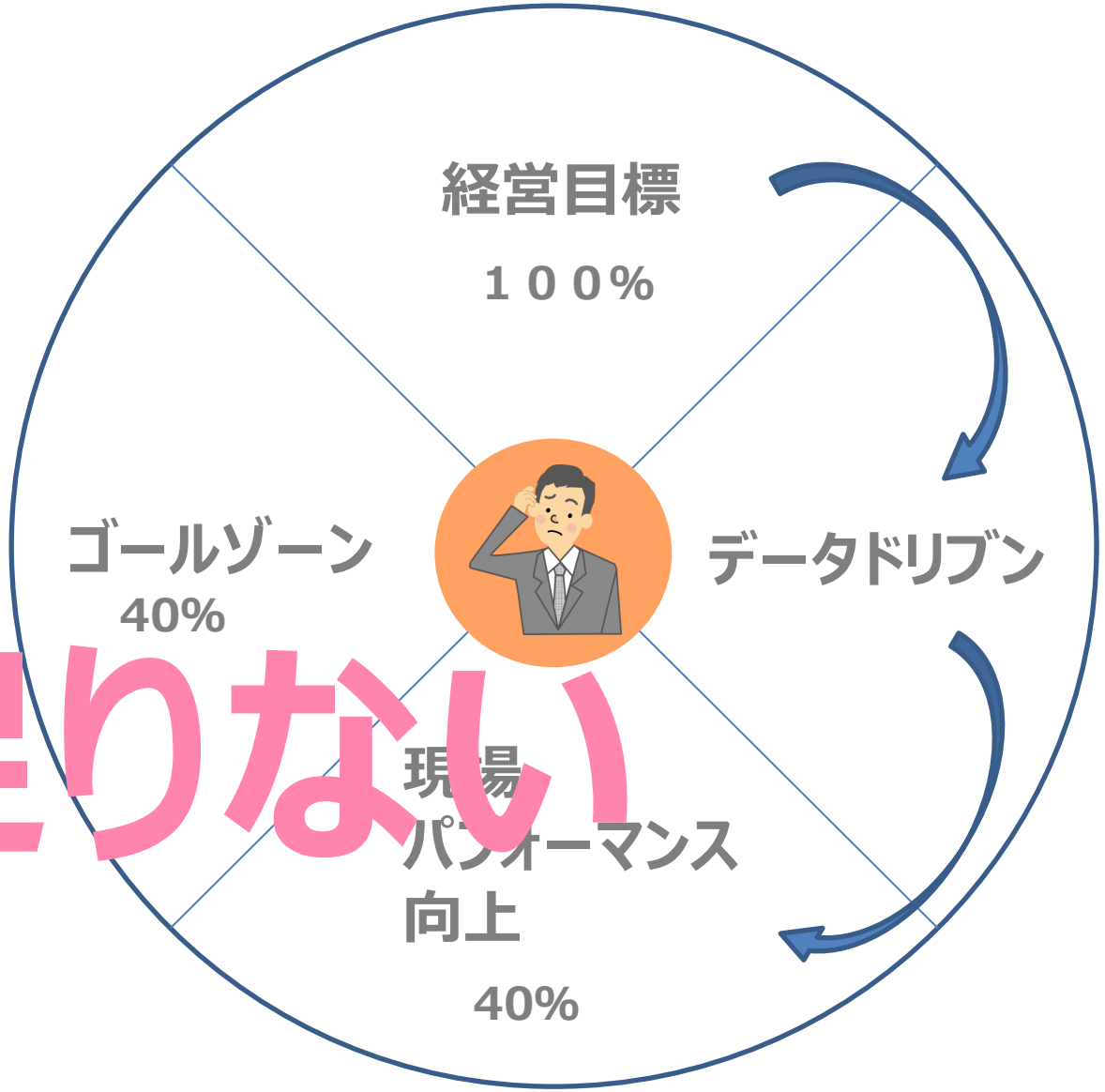
目標とゴールの見直し？



しかし目標を
下げるのは
本末転倒

Copyright 2022 Japan Data Management Consortium

目標とゴールの見直し

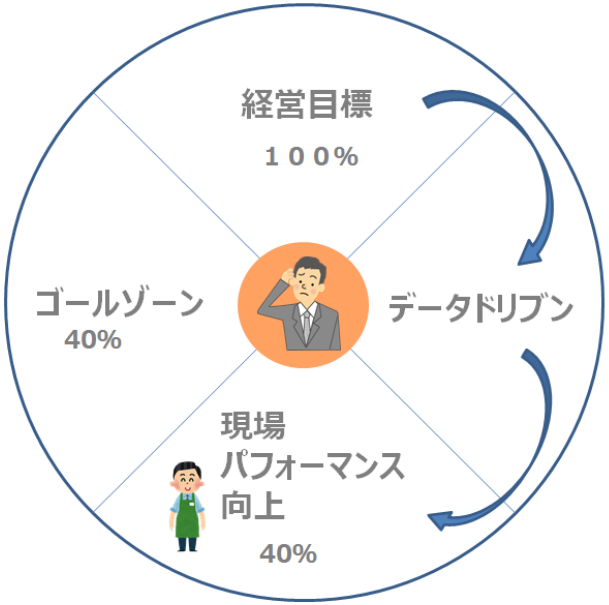


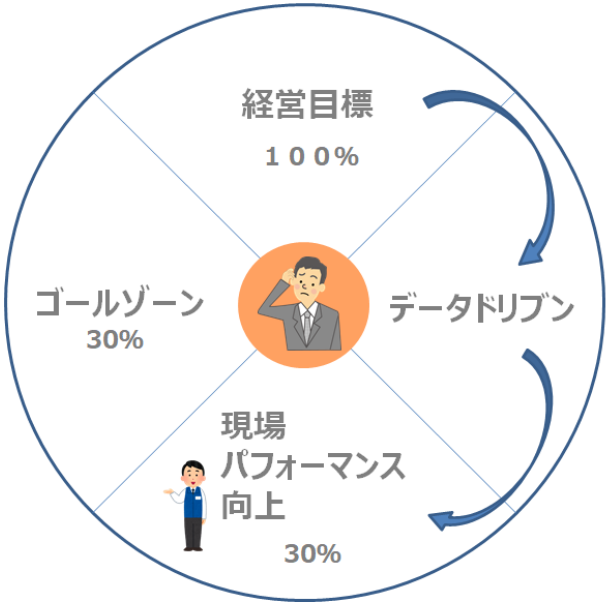
足りない

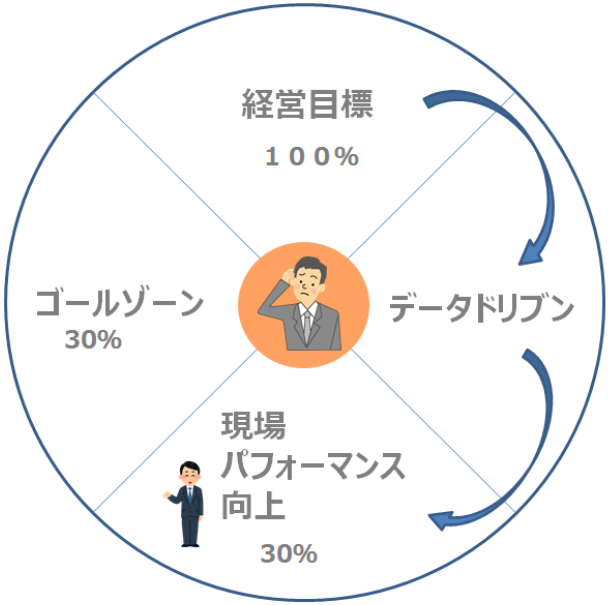
ではどうするか

Copyright 2022 Japan Data Management Consortium

目標とゴールの細分化

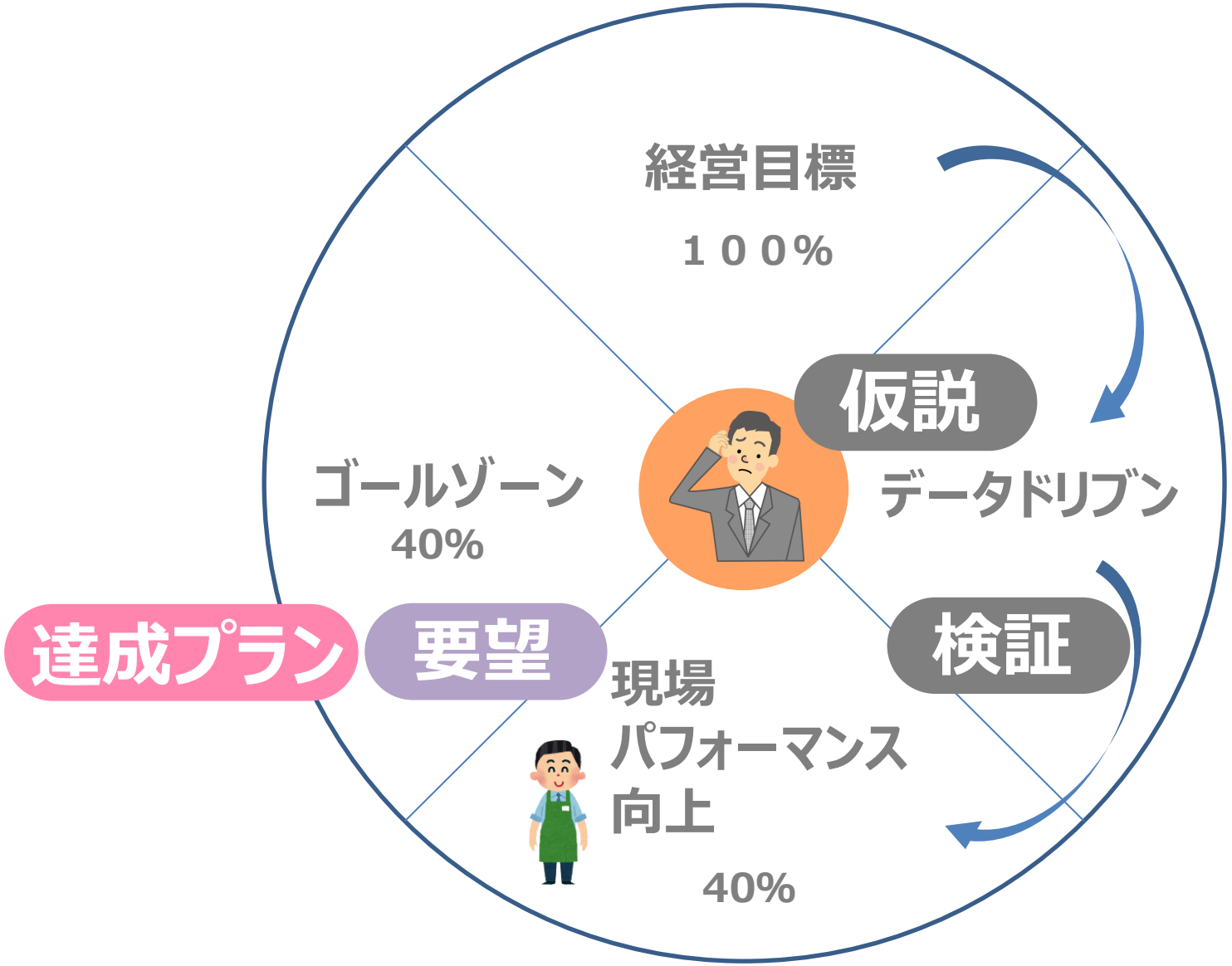






Copyright 2022 Japan Data Management Consortium

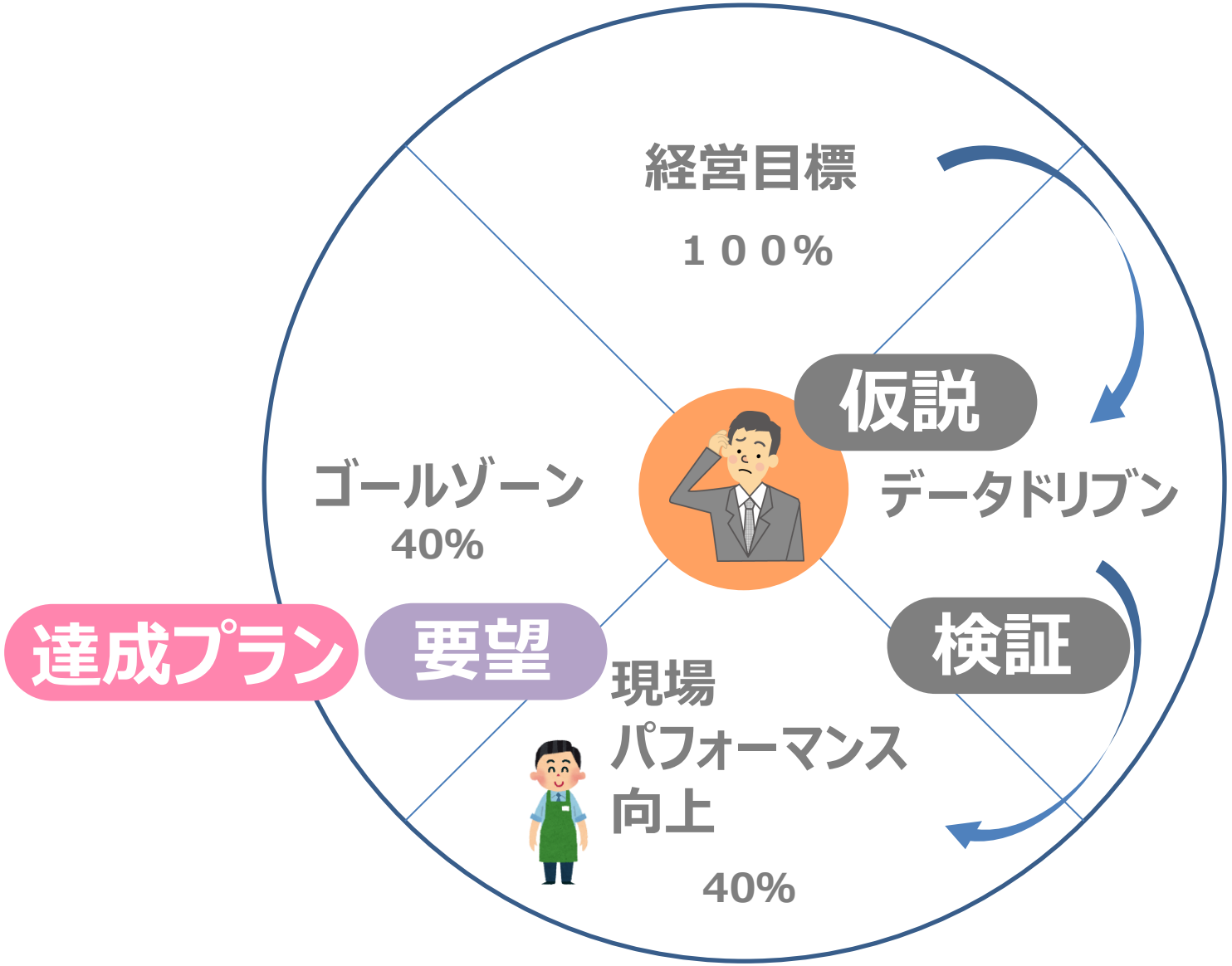
ワンクールの始まり



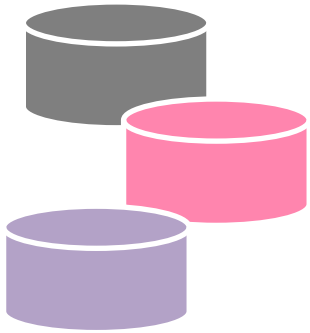
今回は営業部門単位で分けてみました。

Copyright 2022 Japan Data Management Consortium

PDCA



どんなデータ



どういう手法

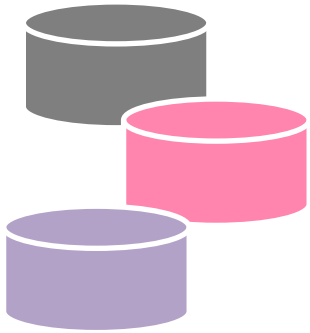
Copyright 2022 Japan Data Management Consortium

PDCA

経営目標

１００%

どんなデータ



仮説

ゴールゾーン

40%

データドリブン

達成プラン

要望

検証

どういう手法

現場

パフォーマンス

向上

40%

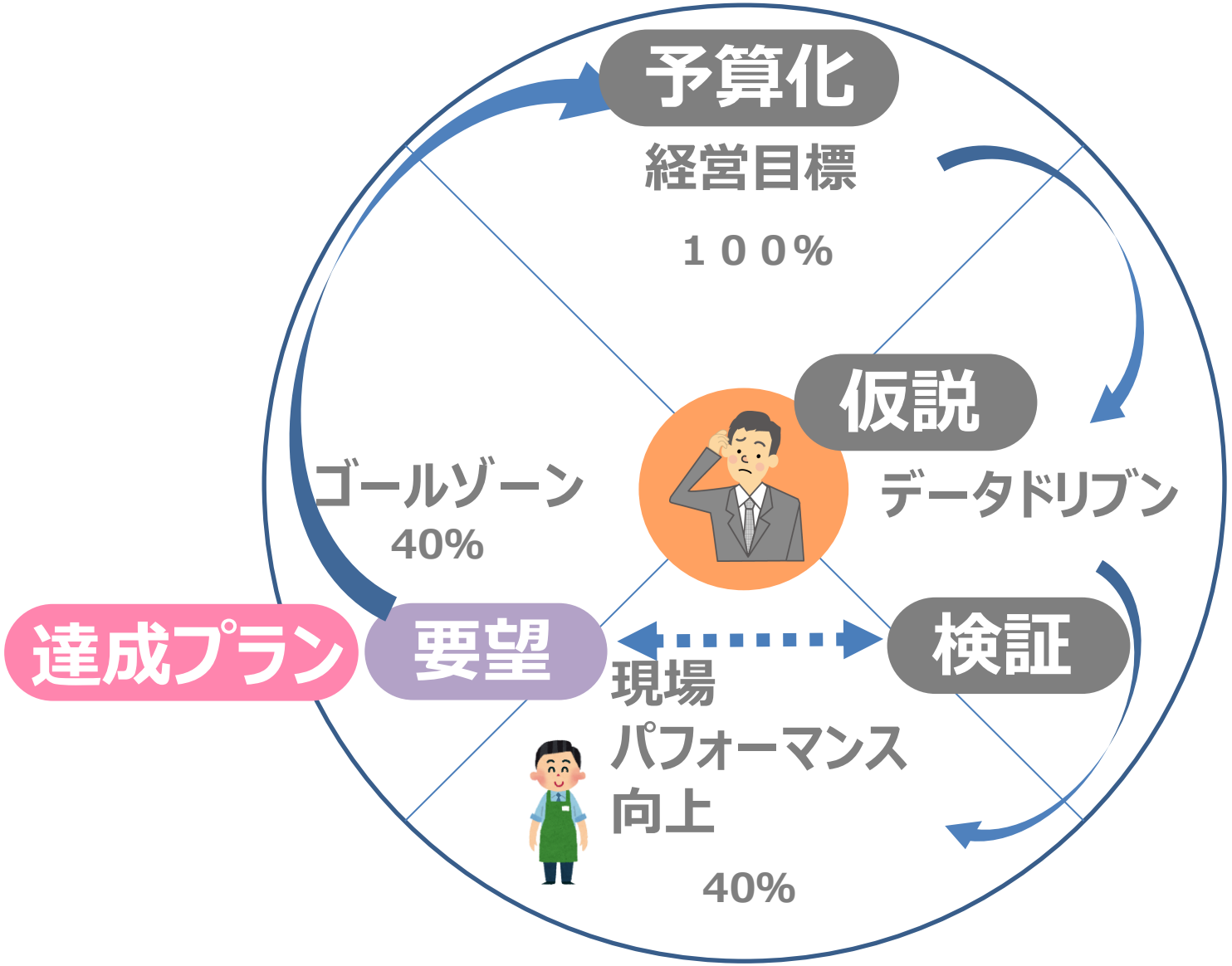
検証結果と

達成プラン

のマッチング

Copyright 2022 Japan Data Management Consortium

ワンクールおわり

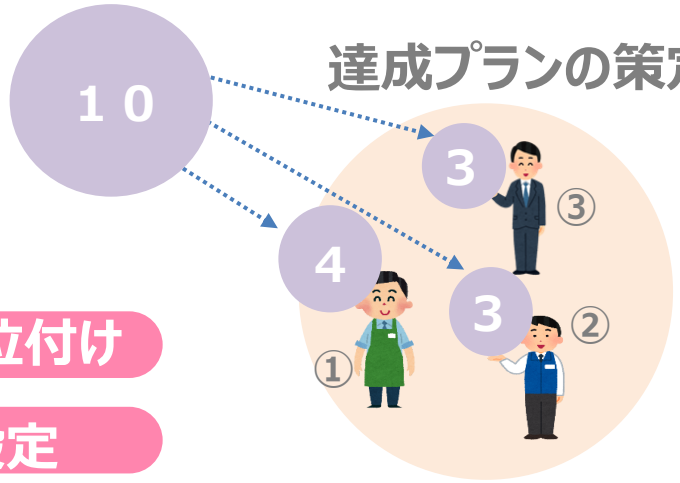


現場では数値目標と要望（人を増やして欲しいなど）のバランスを考える＝達成プラン
同時にデータドリブンによる仮説検証を行い
そこのマッチ度合いにより、具体的な計画＝予算化へとステップアップ
できる様になるのではないでしょうか。

Copyright 2022 Japan Data Management Consortium

まとめ

経営目標数字の細分化と現場への分担



優先順位付け

ゴール設定

現場へのヒヤリングによる要望把握

現場側の要望の実現＝数字の達成

データドリブンによる達成プランの仮説検証

データ選択、収集、加工

手法・ツール選定

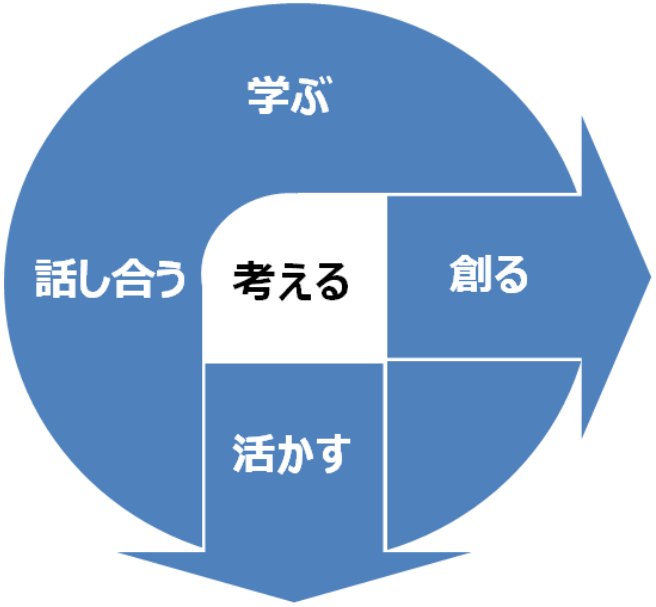
小さなPDCAサイクル

全体を対象とした大きなPDCAサイクル

Copyright 2022 Japan Data Management Consortium

最後に

テーマ４随時募集しています。



よろしくお願いいたします。

Copyright 2022 Japan Data Management Consortium