

データを活用し本来あるべきビジネスを今！

データを制するものは、情報経済を制する
～この情報経済で生き残る(勝ち組になる)には?!～

1. はじめに

連日さまざまなメディアでDX(デジタル・トランスフォーメーション)について取りあげられ、DXに苦しんでいるといった記事が数多く見受けられます。

経済産業省は、日本企業がこのままDXを推進できなかった場合、2025年以降は毎年12兆円もの経済損失が生じると述べ、これを『2025年の崖』と称しています。2025年まではあと3年の猶予しかなく待ったなしの状況ですが、スイスの国際経営開発研究所(IMD)が2021年9月29日付で発表した「世界デジタル競争力ランキング2021」によると、対象の全64ヵ国・地域の内、日本は28位となっています。2020年の発表では27位でしたので、またランクが下がっています。アジア圏だけでも、香港が2位、シンガポール5位、台湾8位、UAE10位、韓国12位、中国15位、マレーシアが27位で、日本はかなり下に位置しており、危機的な状況だと言えます。

このような状況を抜け出し、競争力を向上させるために何を成すべきかについて以下で説明していきたいと思えます。



上図は、これからお話しする内容のイメージです。

これからお話しする内容で如何にデータを活用することが死活問題であるかをご理解いただけると思えます。



山の麓には 2025 年の崖を越えることはできません。

これからの話を傾聴してくださった方は、ビジネスの本質は顧客価値を創造し永続企業であり続けることであり、そのためにデータを活用しなければならないことを理解いただけたと思います。

すでにあなたは、目の前の山を登り始めています。

2. データを制するものは、情報経済を制する

そもそもビジネスとは何でしょうか？商品売り、利益を上げることでしょうか？

企業は、持続可能であり永続企業であるのは当然のことです。持続可能で永続企業であるためには、顧客価値を提供し続けなければなりません。利益とは、その結果として生まれるものです。

顧客価値は、時間とともに変化していくもので、優れた永続企業は常に顧客価値が何であるかを常に追求しています。

マネジメントの父と言われるピーター・ドラッカーもお金儲けがビジネスではないと断言し、企業＝利益追求を強く否定しています。「製品やサービスを通して、社会に価値を提供すること」である、つまり顧客価値を提供することがビジネスの本質であると言っています。

それでは、いかに顧客価値を追求するのでしょうか？

どのように価値を提供するのか、そのキーとなるものがこれまでの各時代にはありました。

農業経済では、それは土地であり、工業経済では燃料や動力でした。

いま、我々は情報経済の真っ只中にいます。この情報経済でキーとなるものはデータであり、データを使って顧客価値を追求するということになります。デル・テクノロジーズの創業者、マイケル・デルも、"It's all about Data. Data is fuel for AI." 「データがすべて。データはAIの燃料である」といってデータが重要かつ必然であると述べています。AIは、データを活用する一つの手段であるからです。

連日メディアで取り上げられ、バズワードになっているDXこそ、データを使って価値を生み出すという本質を意味しています。**DXは、情報経済でのビジネスの本質**を言い表しています。キーとなるものはデジタル＝データです。データを活用して顧客価値を追求し続けることが永続企業そのものです。

DXについて語られるケースも増えてきていますが、その一例を聞いてみると既存システムのリプレイスであったり、RPA、AIやIoTなどを導入することによる既存の業務プロセスの効率化、すなわちただのIT活用でしかないケースも多く見受けられます。

繰り返しますが、デジタル＝データを活用して顧客価値を追求し続けることがDXの本質です。

いまいる時代では、**データを制するものが、情報経済を制する**のです！

3. データ活用とは

データ活用とは、データから導き出された情報を活用しビジネスに役立てることです。データ活用とは、データを用いて業務の効率化や生産性の向上など、データをビジネスに役立てることを意味します。一方、データ分析の目的は、情報の中からインサイトを得ることです。そのため、データ分析した結果から得られたインサイトをビジネスに活かしていくことがデータ活用といえます。

技術の発展に伴い、多種多様、膨大なデータを扱うことが可能になりました。このデータを活用することで、「知覚」「判断」「実行」の精度向上が見込まれています。例えば「さまざまなデータを連携することで生まれる価値」や、「大量の情報を使った精度の高い意思決定」「リアルタイムの意思決定」などです。このよう

なことから、今までになかったビジネス・モデルの創出、業務効率化、的確なビジネス判断などが可能になると考えられています。

データ活用から、ビジネスの現場で起きている事象について、極めて詳細に捉えることができます。例えば、お茶碗1杯のご飯に白米が何粒あるか。約3,200粒だと言われています。従来であれば「茶碗1杯」という単位でしか捉えられなかった情報を「約3,200粒」という異なる精細な情報としてみることもできるようになります。つまり、データを活用することによって大雑把な見方であったものから「顧客1人ひとりの行動」あるいは「エンドユーザのアクティビティ1件ごと」のレベルで、ビジネス現場で起きている事実や事象を分析し、理解することが可能となります。

4. データ活用の成功例

海外の企業の中には投資を回収できるかの判断がつかず、DXに投資することをためらっている企業もあります。

しかし、戦略的にデータ活用を行っている企業の多くは長期的に株価と収益が向上しています。以下の7社は、変化が一瞬にして起こらない可能性もありますが、DXへの投資は時間の経過とともに経済的影響を大きくプラス方向に与える可能性があることを示しています。

	 Years it took for digital transformation	 Stock price growth rate
Microsoft	5 years	258%
Hasbro	7 years	203%
Best Buy	7 years	198%
Honeywell	3 years	83%
Nike	2 years	69%
Target	8 years	66%
Home Depot	2 years	59%

ベストバイ

エレクトロニクス製品のリテイルであるベストバイは、2010年頃に経営が悪化し、末期的状況だとも囁かれていました。しかし、リテイルには顧客接点を持つ強みがあり、同社はこの強みを発揮し、単なる流通小売企業からコンシューマの「ライフスタイル提供会社」へと自社ドメインを再定義することで、経営の再建を果たしています。具体的にはテクニカル・サポートへの投資とデータを活用したサービスの充実を推進し、特にヘルスケア領域のサービス・ビジネス展開に力を入れました。その結果、約7年をかけたDXによって、20ドルほどだった株価は3倍以上の70ドルを超えています。

ナイキ

スポーツ関連用品の製造販売でおなじみのナイキは、長年、Amazon.comと共同でCX(カスタマ・エクスペリエンス)の向上に取り組んできたほか、卸業者経由での販売を主軸としてきました。しかし同社は、データを活用し直販(Direct to Customer)戦略へと大きく舵を切り、売り上げを大きく伸ばしています。

この効果として、収益などの数字に表れているだけでなく、スマートフォン・アプリなどによるデータ収集を通じてコンシューマの嗜好や行動パターンなどを使ったリコメンデーション・ビジネスにも繋がっています。結果として、ナイキは市場から高い評価を受けています。

ミシュラン

タイヤの製造販売で知られるミシュランは「顧客が欲しいものはタイヤではなく、移動という価値である」と自社ビジネスを捉え直し、データを使って価値を生むという観点からタイヤ販売から走行距離に応じて課金するモデルへと転換しています。昨今ではさらに「消費電力課金」への転換も進めています。

タイヤ市場は約6兆円規模ですが、矛先を変えれば物流市場全体は250兆円。同社はデータを活用した「Tire as a Service」のコンセプトのもと、より大きなビジネス・パイの獲得に挑戦していると言えます。

ニチガス

ガス・メータをデジタル化し、自動検針、遠隔でのメータ自動開閉や配送の効率化に取り組み、ガス・メータをネットワークでつなぐNCU(Network Control Unit)を自社開発し、検針や異常検知をリモートで行っています。

データ活用によりガス充填から配送までを最適化し、同業他社にも提供する"世界初"「LP ガス託送サービス」を開始しました。

スマート検針を皮切りに、配送、営業所、顧客体験という異なる分野のビジネス・プロセスが進化しました。ニチガスでは、さらに他業種(2016年の電力自由化など)とのデータ連携による効率化を視野に入れています。

5. ビジネスにおけるデータ活用のメリット

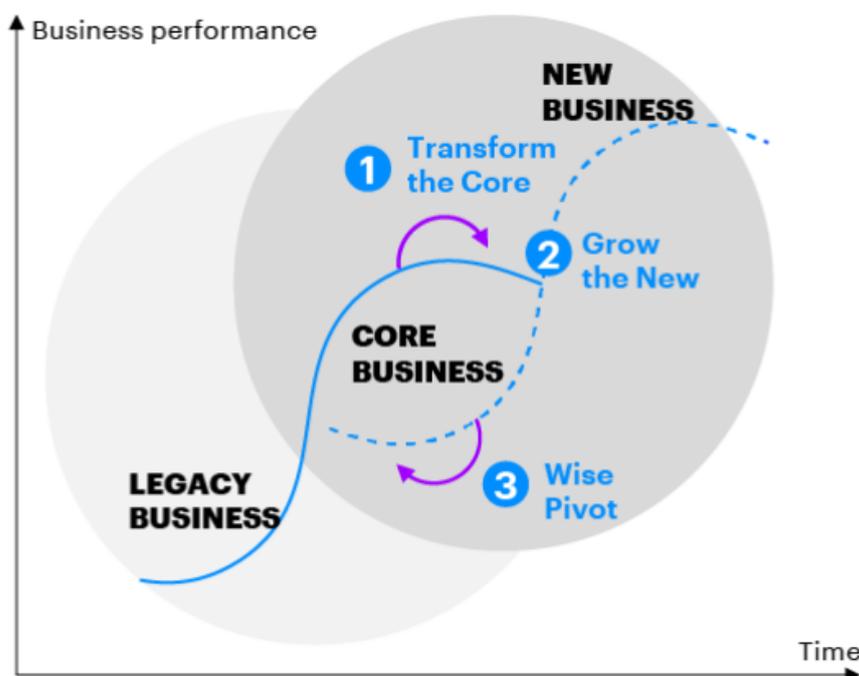
データを活用して次世代コア・ビジネスへの投資

世界各国の企業がデータを活用するビジネスへと転換していく一方で、データ活用度合いを調査したレポートから日本は国際競争力を落としていることが判明しています。

日本には特定の勝ちパターンで長年、莫大な利益を生んできた老舗的な長寿企業が多く存在します。また、社会のそれも他国と比べて遅れており、「データ活用の視点でビジネスを考える」こと自体が経営者に浸透していないのが実情です。

アクセンチュアの提唱する「ワイズ・ピボット(Wise Pivot)」は、企業の既存コア事業と次世代のコア事業となる新規事業を並走させながら徐々に新しいビジネスへと転換していくためのフレームワークです。

Legacy + New "Wise Pivot" is required for all companies



では、ビジネスにおけるデータ活用のメリットにはどのようなことがあるのでしょうか。

売上の向上

自社に蓄積されたデータを分析・活用することで、売上の向上が期待できます。数値の変動や傾向などを分析することで、よりクライアントに寄り添った提案、消費者に支持される企画の立案などが可能になります。またデータは、通常リアルタイムでの集計が可能のため、購買意欲が高まっているタイミングで適切な商品を提案する(リコメンデーション)など従来よりも柔軟な対応が可能になります。

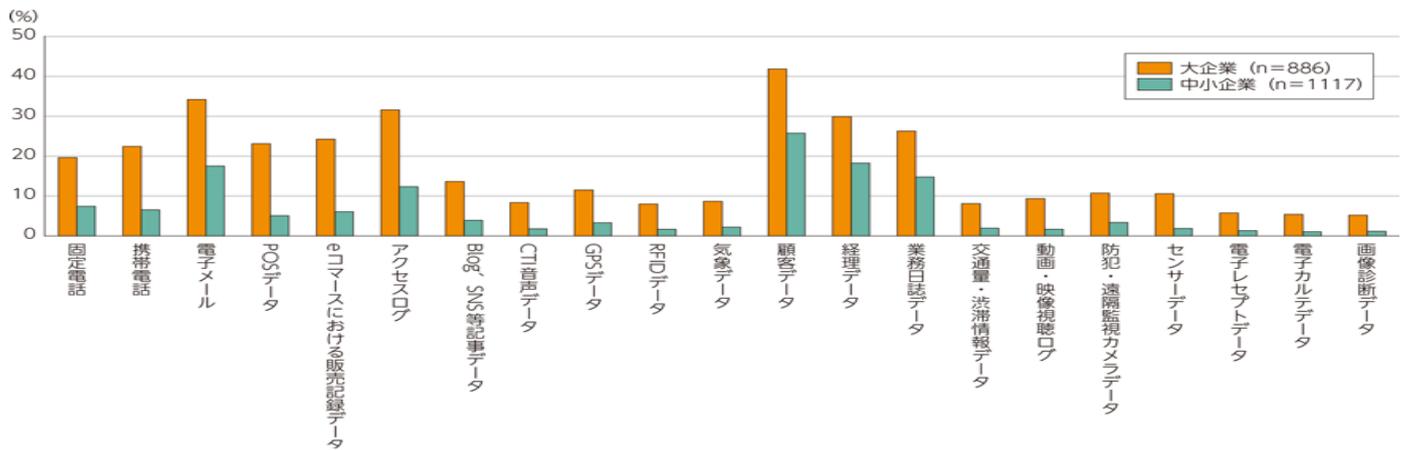
コスト削減

データ分析を行うことで業務の無駄やボトルネックを見つけ出すこともできます。データ活用することで、結果としてコスト削減・効率化に繋げることも可能となります。現場では、ベテランの経験や勘が物事を決定することも過去にはありましたが、それが本当に実際的かはわかりません。データ活用することで、長年の経験や勘では見つけられないような問題点に気付くことができます。

戦略の策定と検証

データ活用は、新たな戦略や施策を導入する際にもメリットがあります。データを用いて分析することで社内の状況が明確になり、ビジネスにおける課題、問題を発見できます。また、見つけた課題や問題を元に戦略や施策を導入した場合にも、データを元に実証検証を行なうための施策に向けて動き出すことも可能です。

6. 活用できるデータを知る



引用：総務省「総務省 | 令和2年版 情報通信白書 | 日本企業におけるデータ活用の現状」

データ活用を実施するためには、どのようなデータが活用できるのかを知ることが重要です。例えば、顧客データでは、こういった顧客層なのかといったセグメント分析、購入頻度や購入額が高い顧客を割り出すRFM分析(Recency:最新購入日、Frequency:購入頻度、Monetary:購入金額)などが可能です。データを活用することで、売り上げアップや業務効率化に適用できます。

上図は、日本企業で蓄積されている主なデータ・タイプとなります。顧客データだけでなく、業務日報データやECサイトにおける販売記録も蓄積されています。

しかし、これまで部門ごとにシステムが導入されていた経緯もあり、顧客データ一つを取っても企業内に複数存在し、どれが最新のデータなのか不明なDQ(Data Quality)の問題が存在していました。結果として、企業内で増え続けるデータの97%が使用されていないという調査結果もあります。

データを活用してTCA(Total Competitive Advantage)を追求しなければ生き残れないにもかかわらず、どの企業もビジネス戦略は立てますが、この情報経済にあってデータ戦略がある企業は殆どないのが現実でしょう。これらの状況を打開するには、データ活用の本質的な仕組みを理解しデータ戦略を立て、データ基盤を構築することがデータを活用するためには重要であると言わざるを得ません。

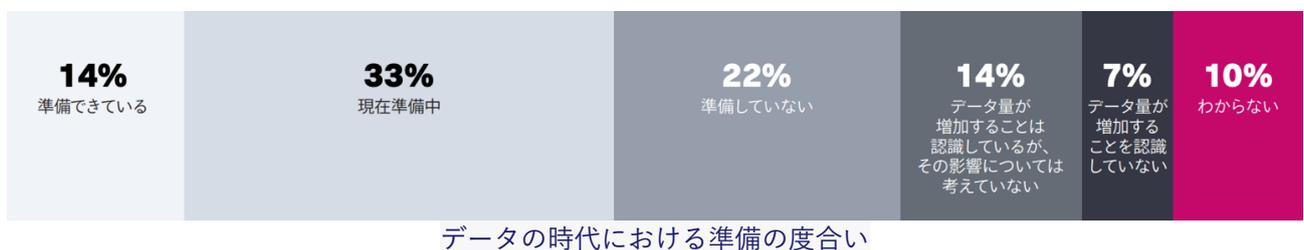
7. データ活用の実際

データ活用の成功例もあり、データの活用の重要性が高まっている一方で、ほとんどの企業がデータを有効活用できていないという実情もあります。

米 Splunk は、『The Data Age Is Here. Are You Ready? (データの時代のいま、準備はできているか?)』という企業調査を米国、英国、オランダ、フランス、ドイツ、中国、日本、豪州の世界 8 カ国のデータ収集や活用に関わるビジネス部門と IT 部門の幹部とマネジャの計、2,259 人を対象に、2019 年 10 月から 2020 年 1 月にかけて実施しました。

この調査では、まずそれぞれの企業にとってデータの価値について質問し、データが「組織全体の成功、イノベーションに、セキュリティの点で極めて重要だ」と答えた企業は 8 割以上になりました。当然とは思いますが、企業はデータの重要性を認識していることがわかりました。

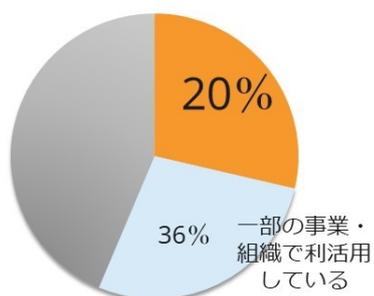
しかし、データの重要性は認識していても、その活用は進んでいないという実態も明らかになりました。「このデータの波に対する準備ができている」と答えた企業は、全体の 14% しかなく、**86% は「準備ができていない」**との結果になっています。



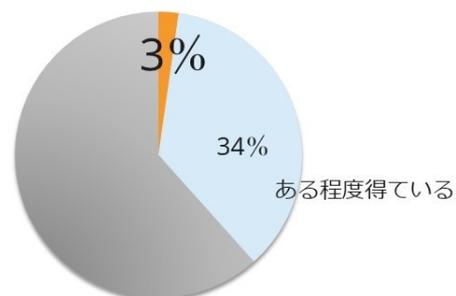
Gartner が国内企業を対象に実施した「企業におけるデータ活用に関する調査」の結果においても、「全社的にデータを利活用している」と答えた企業は全体の 20%、「一部の事業・組織で利活用している」と回答した企業は 36% だという結果でした。過半数の日本企業がデータの利活用に取り組んでいると回答している実態がある一方で、「データの利活用からビジネス成果を十分に得ている」と回答した企業はわずか **3%** という結果でした。

国内企業におけるデータ活用の現状

全社的にデータを利活用している企業



データの利活用からビジネス成果を十分に得ている企業



利用可能なデータから何らかのビジネス成果を得ている企業は、全体の3分の1
→データ活用したいのに、なぜデータ活用できていないのか？

出典：ガートナー ジャパン「ガートナー、企業におけるデータ活用に関する調査結果を発表」2019 年 5 月 27 日

また、国内企業の DX 環境整備の成熟度に関する調査項目によると、「DX 環境の整備が社内に浸透している、または定着している」と回答した企業は、国内企業の 4 分の 1 にとどまり、「定着している」と答えた企業の中でも「データ活用からビジネス成果を十分に得ている」と回答した企業は半数程度 ($0.25 \times 0.5 = 12.5\%$) といった結果でした。

三菱総合研究所が2021年12月に実施した「DX推進状況調査」では、DXを活用した新規事業において想定どおりの成果を出している企業は9%、既存事業の高度化で成果を出している企業は11%と限定的となっています。これら企業のデータ活用状況の差は歴然としており、新規事業においてDX推進で想定どおりの成果を上げている場合は、65%が社内データ活用に成功しているとの結果がでている一方、思うように進んでいない場合、データ活用の成功率は21%と、推進が順調な場合の3分の1で大きな乖離となっています。

このようにさまざまな調査においてデータ活用ができていないという実情が明らかになっています。上記調査は2019年から2021年の間で行われたものですが、**3年間でほとんどデータ活用が進んでいません。**

データ活用が進まない大きな理由として、今後5年のうちに企業が所有するデータ量は現在の約5倍に増えるともいわれる増え続けるデータ量にあることに加え、すでに企業が所有するデータにも問題があります。先のSplunkの調査において66%のマネジャが、自社が蓄積したデータの半分以上が未処理の「ダーク・データ」だと回答しているという結果がでています。今後5年でデータ量が5倍に増えるとすれば、ダーク・データも5倍に増えてしまう怖れがあります。

ダーク・データとなっている大きな要因は、これまで部門ごとにシステムが導入され、データがサイロ化されてしまっていることに起因します。対策が急務となりますが、各企業、特に日本国内企業の方々は、これらの問題をどのように対処すればよいのかの解を持っていない状況が続いていると思われる。

部門ごとにバラバラに集められ分断されたデータを、全社にわたってリアルタイムに利活用できるデータ基盤を早急に構築することが急務になります。

また、経営者と従業員の間の意識のギャップも見受けられます。

米Salesforce（セールスフォース）グループのTableau（タブロー）が2022年6月2日発表した調査によると、日本企業においては89%の社員が日常業務を遂行するうえで基礎的なデータスキルの重要性を認識し、74%の社員がさらなる研修を望んでおり、データ・スキルの向上に関して社員の意欲が高い様子が調査で判明していますが、75%の経営層が社員に十分なデータ・スキルを身に付けさせていると考えている一方で、同じように考える社員は40%に留まりました。このような状況ではデータ活用など到底できません。

さらに、データを活用しデータ・ドリブン経営を行う目的でデータ・サイエンティストを採用したり育成したりしている企業もありますが、こうした人材が行う全作業の80%がデータそのものの準備作業に費やされているとの調査結果もあり、データ・サイエンティスト含めた全従業員の意識低下もデータ活用が進まない一因とも言えます。

このような状況を打破するためにも企業内の全データが常に正確であり、加えていま流れているデータ(Fast Data)を意思決定に活用できるデータ基盤を構築することが必要となります！

8. データを活用するためのデータ基盤

これまで全社にわたるデータを効率的に、且つリアルタイムに利活用できるようなデータ基盤はどの企業にもありませんでした。しかし、2021年5月にGartnerがデータ・ファブリック(Data Fabric)というコンセプトをアナウンスしたことにより状況が大きく変わってきています。

データ・ファブリックとは、企業や組織にあるすべてのデータを利活用し、より良いインサイトを獲得し、より良いビジネス意思決定を可能にし、それでDXを成し遂げることとなります。

フェデレイテッド・データ・ユニフィケーション(Federated Data Unification)を用いたデータ・ファブリックで企業や組織にあるすべてのデータをリアルタイムに利活用し、DXが実現可能となります。

7.でデータ活用が進まない実情について記載しましたが、進まない主要な原因はデータ基盤がないことです。

基礎工事が行われていないところに住宅やビルを建てても直ぐに倒壊してしまうのと同じで、データ基盤がないところにDXを推進してもうまくいくはずはありません。また、上物を全て壊さない(いま利用しているシステムやアプリケーション)データ基盤を作れないとお考えの方もいらっしゃるかと思います。

フェデレイテッド・データ・ユニフィケーションを用いたデータ・ファブリックは、既存のシステムやアプリケーションを利用したままでデータ基盤を安価に実現することが可能です。

9. 最後に

世界各国の企業がデータを活用したビジネスへと転換していく一方で、日本企業はスイスの国際経営開発研究所(IMD)が発表した「世界デジタル競争力ランキング」からも見て取れるように、国際競争力を落としています。

日本には特定の勝ちパターンで長年、莫大な利益を生んできた老舗的な長寿企業が多く存在することや、社会のそれも他国に比べて遅れており、「データ活用の視点でビジネスを考える」こと自体が経営者に浸透していないのが実情です。この状況は遅々として改善されていません。

データを大いに活用して「日出るところの企業」にならなければなりません。

情報経済において、データはすべての業界においてキーとなります。データ戦略を立て、データ活用ができるデータ基盤を構築しネットワーク外部性に乗って、先行者利益を得るためにはいま行動することが必要です。

データを制するものは、情報経済を制します。

いつまでも山の麓で佇んでいる時間はありません。**始めるべきは今です。**

フェデレイテッド・データ・ユニフィケーション とデータ・ファブリック の詳細については、YOUnite の他の資料(<https://younite.us/ja/articles-and-videos/>)を参照いただくか、YOUnite 担当者または Email: sales@younite.us まで、日本語または英語でお問合せください。

本資料が皆様の一助になれば幸いです。