

Marketing Conference

日本の大企業における データ活用推進の組織的要因分析

早稲田大学大学院 経営管理研究科 卒業生

矢倉 和雄

研究のきっかけ

約10年間 データ活用のキャリア

大学院

統計学専攻

データ分析会社

クライアント向け
データ分析

大手不動産会社

自社向け
データ活用

経営学研究会発表資料
消費者異質性とCM異質性に着目した広告効果の測定について
所属/学年：同志社大学文化情報学部文化情報学科/4年次生
氏名：矢野 和雄

近年、消費者異質性に着目した広告効果の測定が求められる（以下、CM異質性）したが一方で、各商品のターゲットとなる層が異なるとCM異質性に対する消費者異質性の測定が難しく、よりよい消費者に対する広告効果の測定を行う、広告効果の測定が、デジタルマーケティングでは重要な研究課題となる。本研究では、消費者異質性を考慮した広告効果の測定を行う。

1 はじめに

多くの企業は、消費者に異なる価値やメッセージを伝えるために、異なる広告の配信戦略をとるために、詳細にした消費者層をターゲットとする必要がある。消費者層をターゲットにするためには、消費者層を正確に測定することが必要である。本研究では、消費者異質性に着目し、消費者層を正確に測定し、消費者層をターゲットとするための効果の測定を行う。本研究では、消費者異質性を考慮した広告効果の測定を行う。

2 研究の目的

本研究の目的は、消費者異質性を考慮した広告効果の測定を行うことである。具体的には、消費者層を正確に測定し、消費者層をターゲットとするための効果の測定を行うことである。

3 研究の手法

本研究は、2つの研究方法を用いて行われる。一つは、消費者層を正確に測定するための方法である。もう一つは、消費者層をターゲットとするための効果の測定を行う方法である。

4 研究の成果

本研究では、消費者層を正確に測定し、消費者層をターゲットとするための効果の測定を行うことができた。具体的には、消費者層を正確に測定し、消費者層をターゲットとするための効果の測定を行うことができた。

参考文献
[1] 矢野 和雄, 消費者異質性とCM異質性に着目した広告効果の測定について, 同志社大学文化情報学部文化情報学科, 2023.

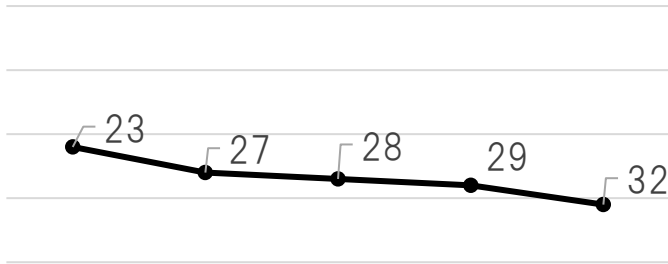


データ活用の課題

日本の競争力が低く、データ活用が進んでいない日本企業が多い。

デジタル競争力 日本のランキング推移(位)

2019 2020 2021 2022 2023 64ヶ国中



ビッグデータや
データ分析の活用



企業の敏捷性



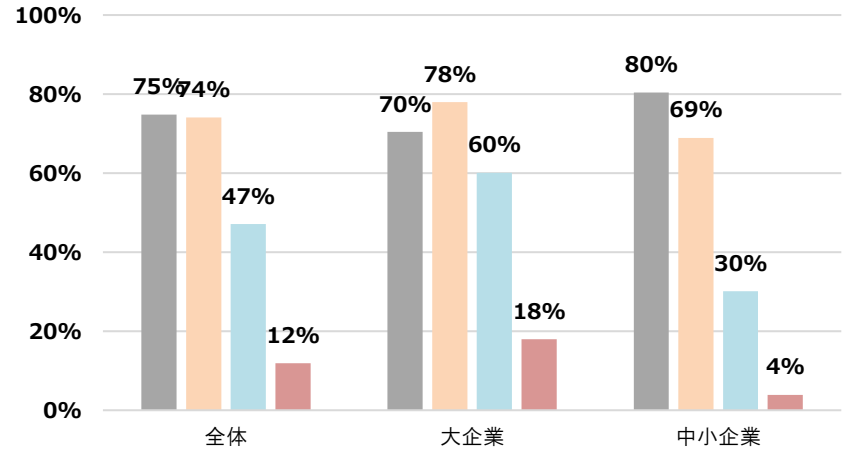
デジタル・技術
スキル



出所:IMD(2023)

データ分析手法

- データの閲覧
- 集計(時期別に集計、企業規模別に集計など)
- 統計的な分析(相関分析、分散分析など)
- 機械学習・ディープラーニングなど人工知能(AI)を活用した予測



Japan Marketing Academy

出所:総務省(2020)

問題提起

データ活用課題解決の手段として、分析サービスやスキル面など「技術観点」に着目されることが多い。

Deep Learning



BI

AI

MA

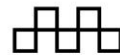
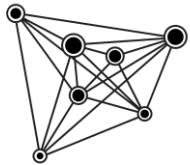
CRM



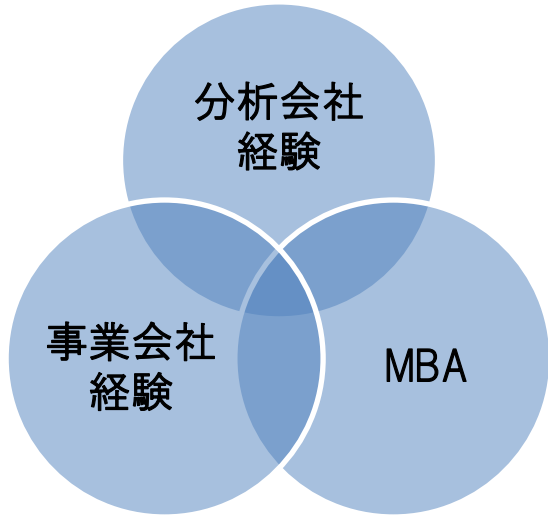
DWH



Data Scientist



問題提起



実務経験 × 学術視点
を踏まえると

日本の大企業では、あまり高度な技術は必要とされていないのでは？

高度ではないことでも、着実に組織にデータ活用を根付かせて業務変革を行うことの方が大事なのでは？

(例)

- データ分析部門のビジネス理解が低い
- ビジネス部門のデータ活用への理解が低い
- ビジネス効果のあるユースケースが生み出せない
- 既存業務が変わることへの抵抗が多い
- 新しいことへ挑戦するモチベーションが高くない

研究動機

研究結果を様々な企業で活かし、日本全体のデータ活用レベルの向上を目指したい



Japan Marketing Academy

データ活用の課題

DXの先行研究

組織課題が大きい

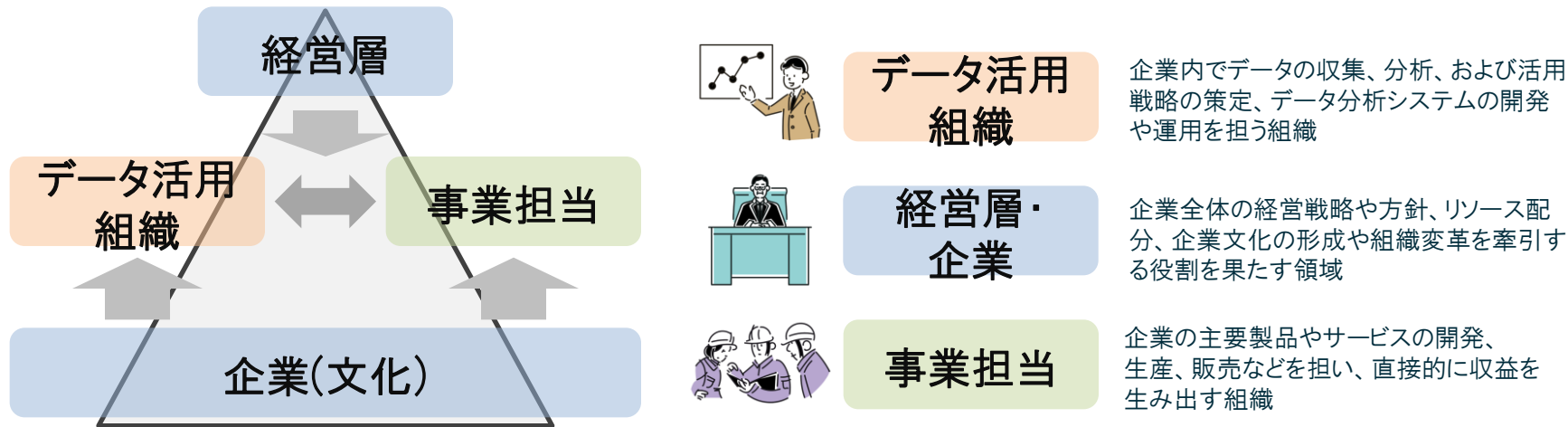
- DXは、テクノロジーが問題ではなく、組織文化の変革が重要である。(Kane et al.,2015)
- 日本企業のDXは、経営層、DX 推進部、事業部などの中で多くのギャップが生じている。(永村,2021)

従来のデータ活用研究

Big Data Analytics Capability

Gupta & George(2016)など様々な先行研究の中で組織分類に着目している研究は見当たらない。

組織分類に着目し、「組織的要因」から「データ活用推進」に必要な活動について研究



研究目的

Research Question

日本の大企業において、データ活用で成果を生み出すにはどのような活動が必要になるか

SRQ2:

経営層のデータ活用に対する意欲や理解、
企業全体の変革意識などは、
データ活用の成果にどの程度寄与するか。



経営層

SRQ3:

事業担当のデータ活用に関する意欲や理解、
事業担当との信頼関係や連携などは、
データ活用の成果にどの程度寄与するか。



データ活用
組織

事業担当



SRQ1:

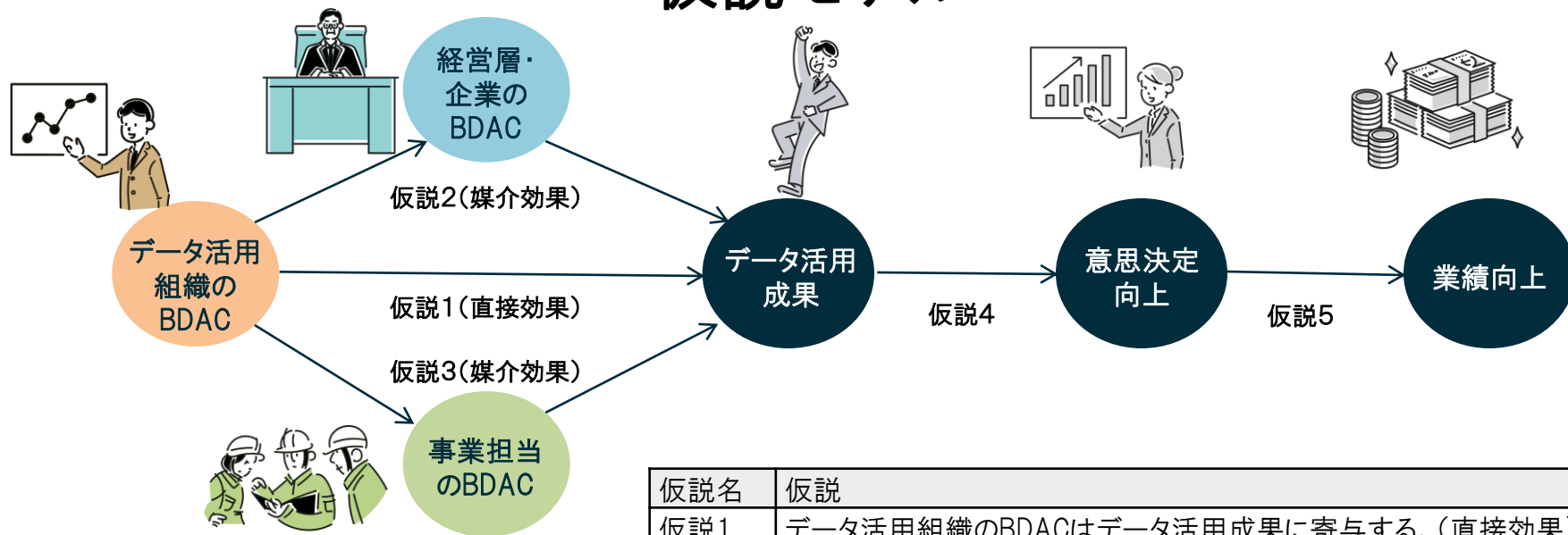
データ活用組織の活動は
データ活用の成果にどの程
度寄与するか。

企業(文化)



Japan Marketing Academy

仮説モデル



BDAC(Big Data Analytics Capability)

データ活用に関する能力・意欲・理解など

Big Data を収集・管理・分析し、ビジネス目的を達成し競争優位を得る活動において重要なリソース全体

仮説名	仮説
仮説1	データ活用組織のBDACはデータ活用成果に寄与する。(直接効果)
仮説2	データ活用組織のBDACだけではなく、経営層・企業のBDACを媒介することにより、データ活用成果に寄与する。(媒介効果)
仮説3	データ活用組織のBDACだけではなく、事業担当のBDACを媒介することにより、データ活用成果に寄与する。(媒介効果)
仮説4	データ活用成果は、意思決定の向上に寄与する。
仮説5	意思決定の向上は、業績の向上に寄与する。

研究方法

◆ 検証方法

- WEBアンケート調査を実施
- 共分散構造分析を用いて、仮説モデルのパスが統計的に有意であるか定量的に仮説検証
- RMSEAが0.1以下であるモデルを採択 ※豊田(2007)参照

◆ 調査期間

- 2023年12月2日～2023年12月13日

◆ 調査対象者

- 日系企業で従業員数500名以上かつ自社のデータ活用業務に携わっている
- クライアント企業のデータ活用業務に携わっている方は調査対象外
- 1社1回答に限定していない

◆ 測定項目

- Gupta & George(2016)やAydiner et al. (2019)など半数程度の設問を先行研究から引用、35の観測変数

◆ 集計処理

- 自由回答やトラップ設問を用いて、不正回答を除外
- 天井効果およびフロア効果の対応、クロンバック α 係数0.6以上、コモン・メソッド・バイアス確認

調査回答者

回答者数:110ss

回答者の68%はご自身がデータ活用を推進する立場、回答者の32%は事業担当としてデータ活用に携わっている。所属企業の従業員数や売上高、業種、役職などに大きな偏りはない。

図 13:ご自身のデータ活用業務との関わり方

	回答者数	構成比
データ活用推進担当	75	68%
事業部門などで携わっている	35	32%
合計	110	

図 17:業種

	回答者数	構成比
建設業	3	3%
製造業	37	34%
情報通信業	21	19%
金融・証券・保険業	8	7%
不動産業	6	5%
サービス業	12	11%
運送・輸送業	7	6%
電気・ガス・水道業	2	2%
商社・卸売り・小売業	7	6%
医療・福祉	1	1%
メディア・マスコミ・広告業	3	3%
調査業・シンクタンク	1	1%
その他	2	2%
合計	110	100%

図 18:売上高

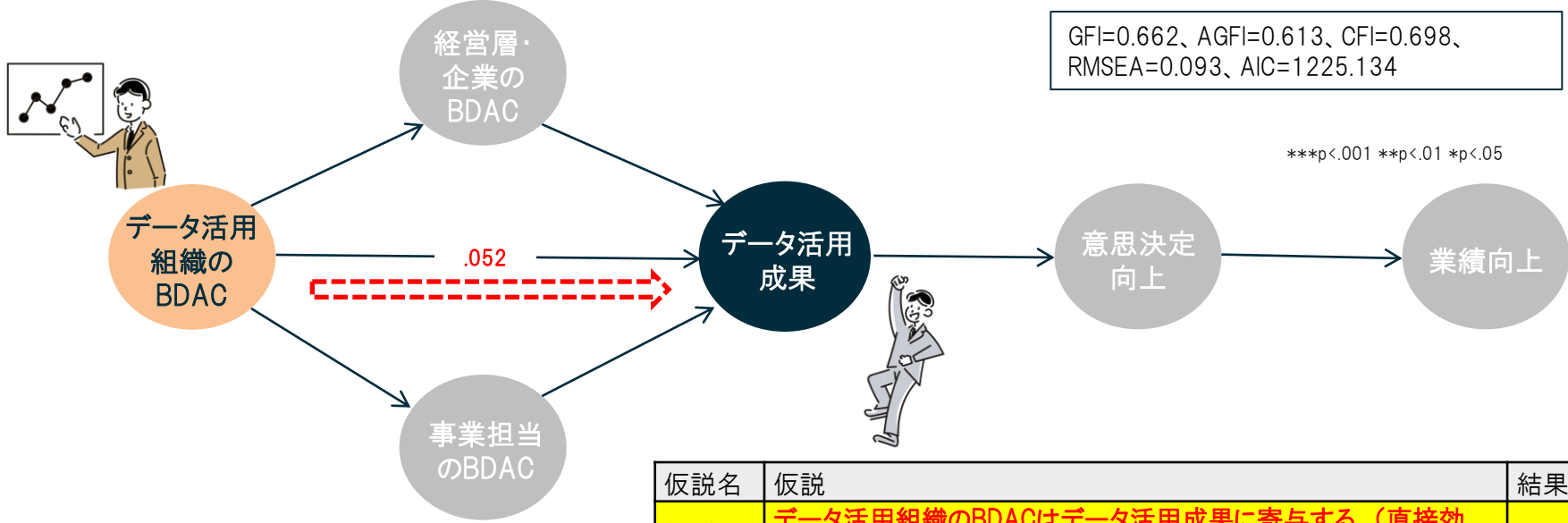
	回答者数	構成比
500億円未満	11	10%
500億円以上1,000億円未満	15	14%
1,000億円以上3,000億円未満	28	25%
3,000億円以上5,000億円未満	8	7%
5,000億円以上1兆円未満	7	6%
1兆円以上2兆円未満	14	13%
2兆円以上	27	25%
合計	110	100%

図 19:役職

	回答者数	構成比
経営者・役員	2	2%
部長クラス	13	12%
課長クラス（管理職）	18	16%
主任・係長クラス（非管理職）	39	35%
一般社員	35	32%
その他・答えたくない	3	3%
合計	110	100%

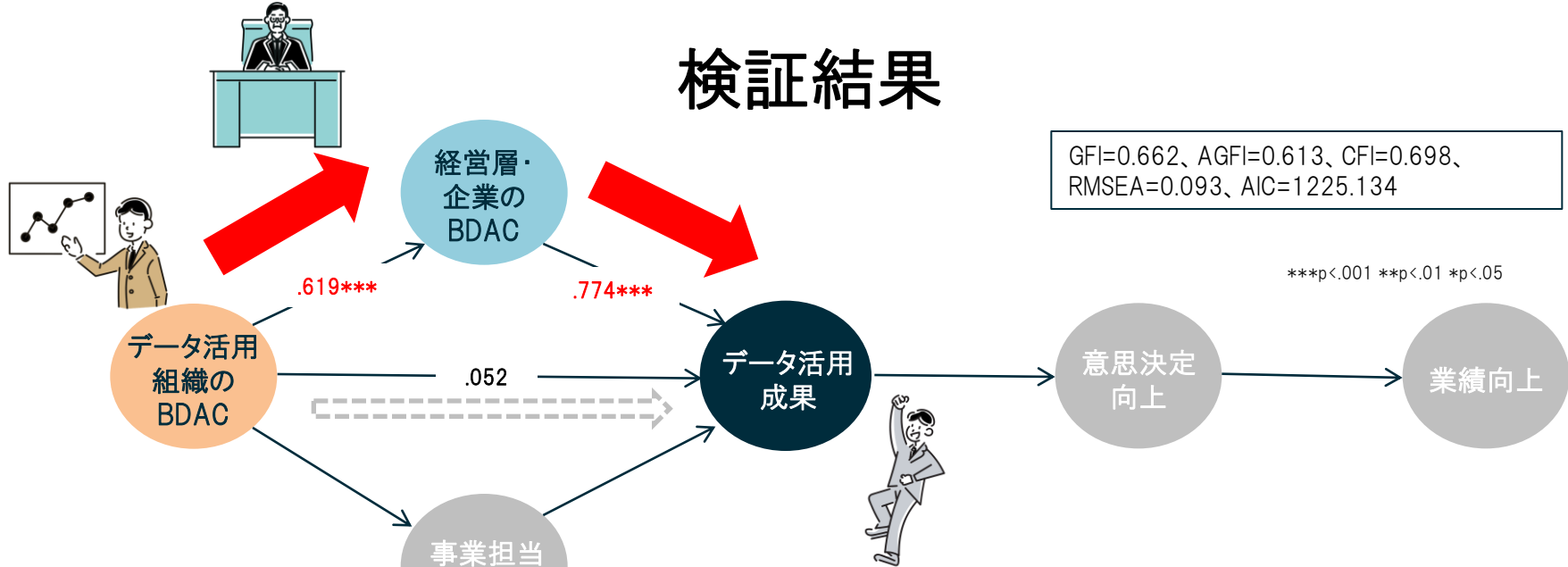


検証結果



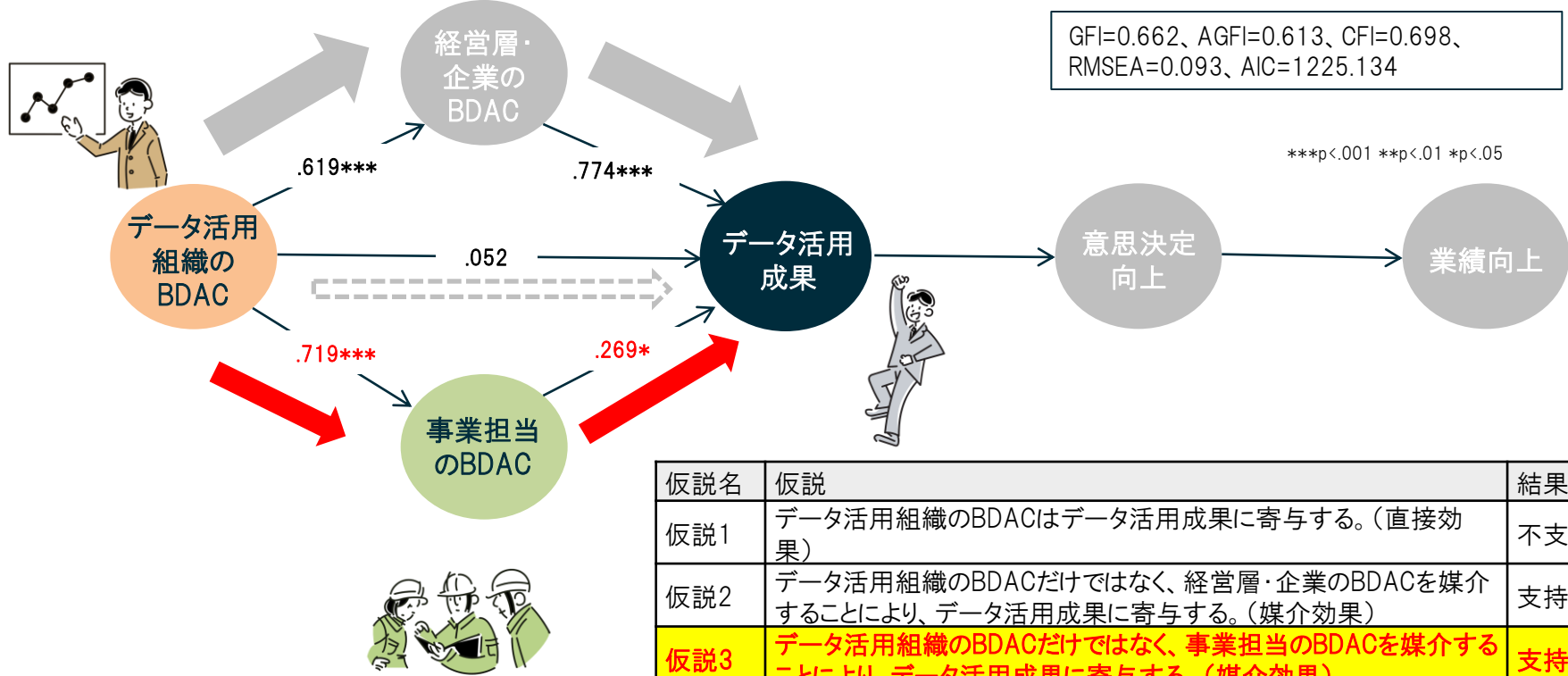
仮説名	仮説	結果
仮説1	データ活用組織のBDACはデータ活用成果に寄与する。(直接効果)	不支持
仮説2	データ活用組織のBDACだけではなく、経営層・企業のBDACを媒介することにより、データ活用成果に寄与する。(媒介効果)	
仮説3	データ活用組織のBDACだけではなく、事業担当のBDACを媒介することにより、データ活用成果に寄与する。(媒介効果)	
仮説4	データ活用成果は、意思決定の向上に寄与する。	
仮説5	意思決定の向上は業績の向上に寄与する。	

検証結果



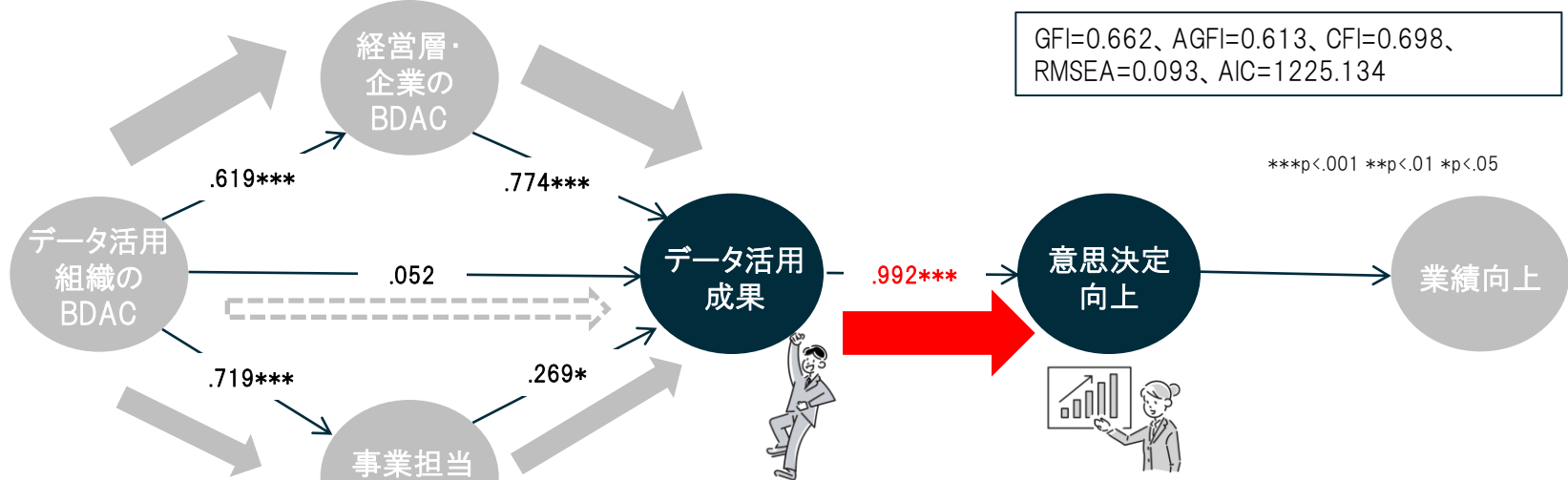
仮説名	仮説	結果
仮説1	データ活用組織のBDACはデータ活用成果に寄与する。(直接効果)	不支持
仮説2	データ活用組織のBDACだけではなく、経営層・企業のBDACを媒介することにより、データ活用成果に寄与する。(媒介効果)	支持
仮説3	データ活用組織のBDACだけではなく、事業担当のBDACを媒介することにより、データ活用成果に寄与する。(媒介効果)	
仮説4	データ活用成果は、意思決定の向上に寄与する。	
仮説5	意思決定の向上は業績の向上に寄与する。	

検証結果



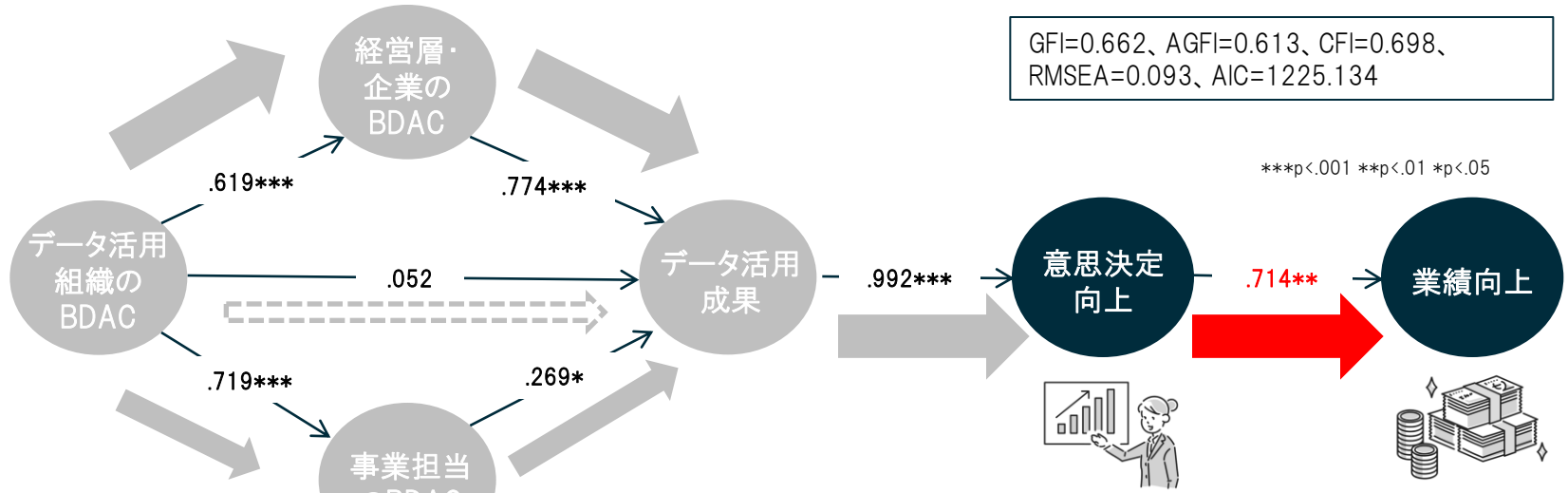
仮説名	仮説	結果
仮説1	データ活用組織のBDACはデータ活用成果に寄与する。(直接効果)	不支持
仮説2	データ活用組織のBDACだけではなく、経営層・企業のBDACを媒介することにより、データ活用成果に寄与する。(媒介効果)	支持
仮説3	データ活用組織のBDACだけではなく、事業担当のBDACを媒介することにより、データ活用成果に寄与する。(媒介効果)	支持
仮説4	データ活用成果は、意思決定の向上に寄与する。	
仮説5	意思決定の向上は業績の向上に寄与する。	

検証結果



仮説名	仮説	結果
仮説1	データ活用組織のBDACはデータ活用成果に寄与する。(直接効果)	不支持
仮説2	データ活用組織のBDACだけではなく、経営層・企業のBDACを媒介することにより、データ活用成果に寄与する。(媒介効果)	支持
仮説3	データ活用組織のBDACだけではなく、事業担当のBDACを媒介することにより、データ活用成果に寄与する。(媒介効果)	支持
仮説4	データ活用成果は、意思決定の向上に寄与する。	支持
仮説5	意思決定の向上は業績の向上に寄与する。	

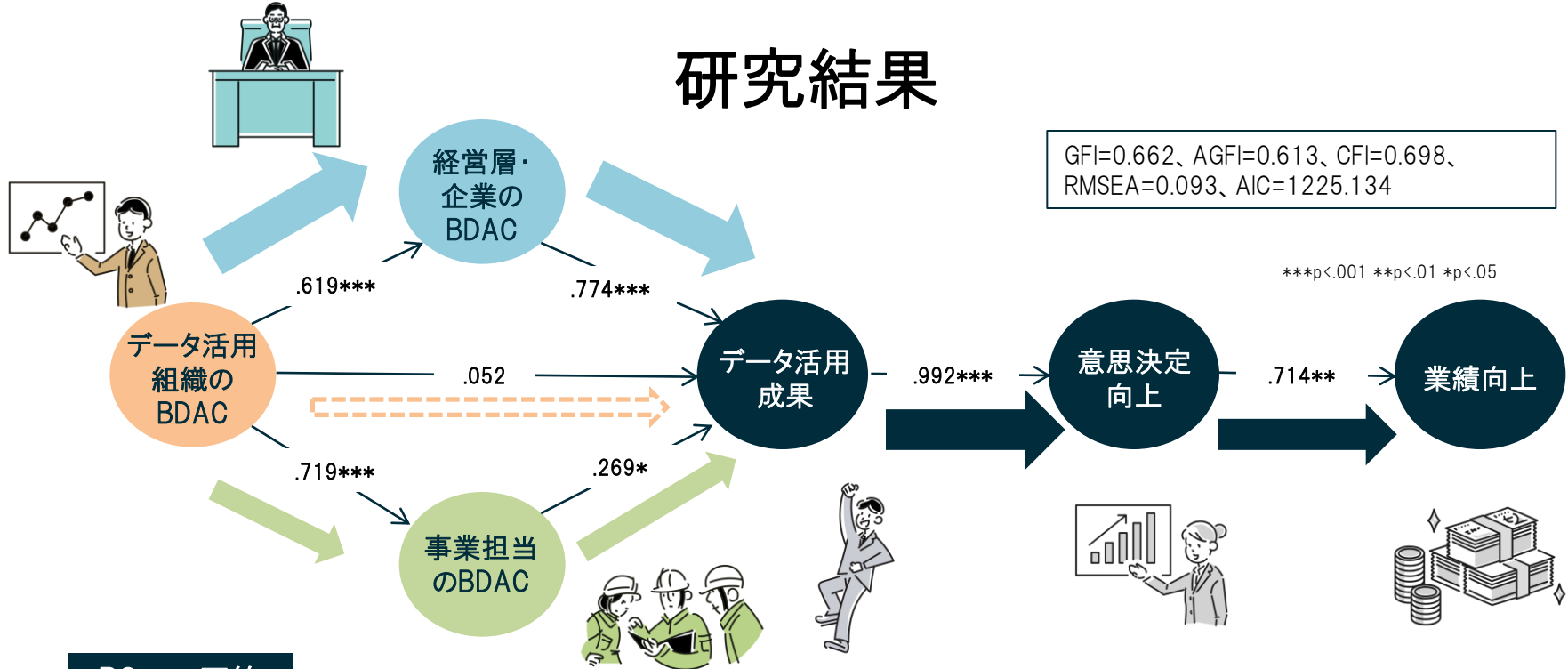
検証結果



GFI=0.662、AGFI=0.613、CFI=0.698、
RMSEA=0.093、AIC=1225.134

仮説名	仮説	結果
仮説1	データ活用組織のBDACはデータ活用成果に寄与する。(直接効果)	不支持
仮説2	データ活用組織のBDACだけではなく、経営層・企業のBDACを媒介することにより、データ活用成果に寄与する。(媒介効果)	支持
仮説3	データ活用組織のBDACだけではなく、事業担当のBDACを媒介することにより、データ活用成果に寄与する。(媒介効果)	支持
仮説4	データ活用成果は、意思決定の向上に寄与する。	支持
仮説5	意思決定の向上は業績の向上に寄与する。	支持

研究結果



RQへの回答

- **データ活用組織の活動**がデータ活用の成果に直接寄与するとは言えない。
- しかし、**経営層・企業**や**事業担当**の意欲や理解と**データ活用組織**の両方があることによって、成果に寄与する。
- 特に事業担当の活動と比較して、**経営層**や**企業全体の活動**の方がより**重要性が高い**ことがわかった。

考察



経営層・
企業の
BDAC

●ゼネラリスト昇進型の経営層

DXについて知見が少なく、自信を持ってない。(鈴木,2022)

●経路依存性(文化)

既存の業務を変えたくない企業文化。変えるモチベーションが少ない。(桑田,2010)



- ・ 危機意識の醸成(Kotter,1995)
- ・ マッキンゼーの7Sモデル(Waterman et al.,1980)



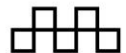
データ活用
組織の
BDAC

●部門間のギャップが大きい

ギャップ:経験値、形式知、利害、評価基準、信頼など(永村,2021)

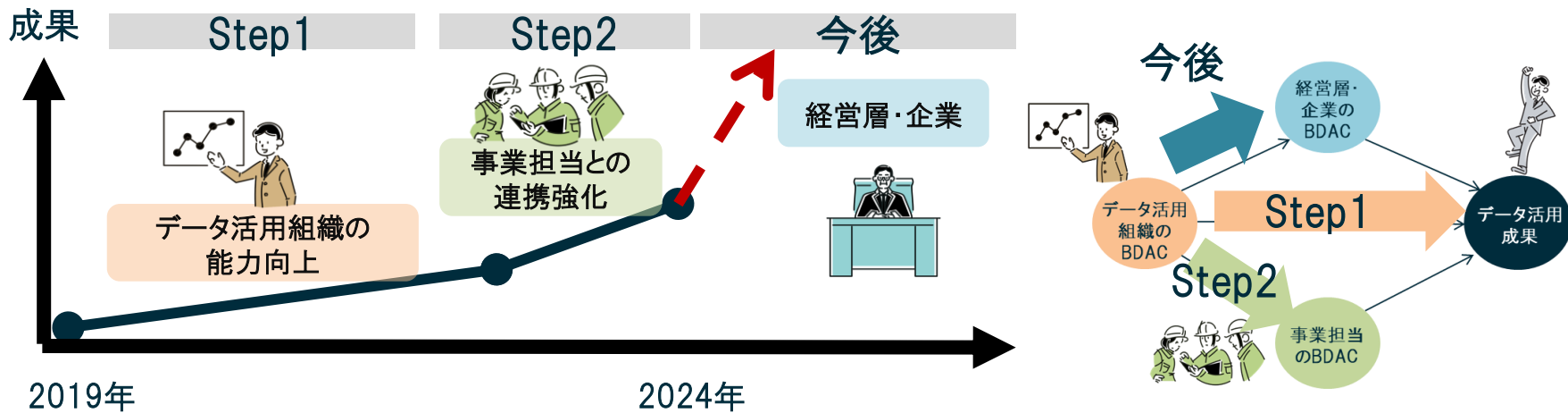


- ・ 組織的知識創造活動:SECIモデル(野中,1992)
- ・ バウンダリスパナー:組織越境人材 (入山,2019)



考察(自社での活動)

これまで、データ活用組織としての能力強化、事業担当との連携強化には取り組んできた。今後は「経営層」への働きかけを強化し、「企業文化」を変えていく取り組みが必要となる。



- データ分析基盤
- 人材採用

- ビジネス理解
- 草の根活動

- 経営層を巻き込んだ活動強化

考察を踏まえた実務家インタビュー

渋谷直正氏へのインタビュー結果



データ活用は技術の話ではない。

最近では誰でも簡単に使いこなせる分析ツールも多く、技術を学ぶことから入る必要は必ずしもない。

腹落ち感を持って頂き、現場の「意識が変わる」というトリガーが重要である。

全体の考察については、トップダウン型、ボトムアップ型ともにおおよそ過去の経験に沿った考察であり興味深い。

写真出所：
https://xtrend.nikkei.com/authors/18/shibuya_naomasa/

※ 渋谷直正氏
2014年「第2回データサイエンティスト・オブ・ザ・イヤー」受賞
当時所属：東日本旅客鉄道株式会社 データマーケティングユニット 担当部長

研究の限界

①モデル適合度の問題

今回の研究では、モデルとデータの適合は確認出来たが、さらにモデルの適合度を高めることが望まれる。適合度向上のためにサンプル数を増やして、安定性を高めることなどが必要となる。

②モデルの切り口の問題(業種・業態など)

今回の研究では、日本の大企業全体で分析を行った。しかし、事業ごとの情報集約度の違いなどが考えられる。例えば、BtoB や BtoC といったビジネスモデルの違いや業態の違いがデータ活用の成果に影響を与えている可能性がある。また、調査回答者の7割がデータ活用推進者であった。事業担当者や経営層の割合を増やし、各担当の視点という切り口から分析を行うと示唆が深まると考えられる。

③定性調査(インタビュー調査)の実施

今回の研究では、定量調査(アンケート調査)にて仮説検証、考察を実施。しかし、考察で述べたような課題仮説や提案については定量調査のみでは明らかにされない。今後の研究では複数人へのインタビュー調査も組み合わせる上で、さらなる理論的貢献、実務的貢献に繋がる課題を明らかにしていきたい。



Appendix

質問項目

構成概念	観測変数名	質問項目	反転設問	引用文献
データ活用 組織の BDAC	データ活用1	複数のシステムからデータを統合し、簡単にアクセスできるようにしている。		Gupta & George, 2016
	データ活用2	データ処理用の分析基盤を検討または採用している。		Gupta & George, 2016
	データ活用3	データマネジメントが整備されている。		-
	データ活用4	データ活用のための明確なビジョンと戦略を掲げている。		-
	データ活用5	データ分析のスキルを持つ従業員は十分に採用されている。		Gupta & George, 2016
	データ活用6	データ活用推進担当者は、データ分析を適用する領域について優れた感覚を持っている。		Gupta & George, 2016
	データ活用7	データ活用推進担当者は、データ分析から抽出されたアウトプットを理解し、示唆を出すことができる。		Gupta & George, 2016
	データ活用8	分析に活用するデータの量が不足している。	○	-
	データ活用9	分析に活用するデータの種類の多様性である。		-
	データ活用10	分析に活用するデータは品質の高い。(分析しやすいデータである)		-
経営層・企業の BDAC	企業・経営層1	経営層や事業責任者は、データに基づいて意思決定を行っている。		Gupta & George, 2016
	企業・経営層2	経営層は、データを大切な資産と考えている。		Gupta & George, 2016
	企業・経営層3	経営層は、データ活用を重視する姿勢を取っている。		-
	企業・経営層4	経営層は、データ活用に関する知見が不足している。	○	-
	企業・経営層5	経営層は、データ活用に対して、十分な資金を投資している。		Gupta & George, 2016
	企業・経営層6	新しいことに取り組む社風である。		Gupta & George, 2016
	企業・経営層7	社員一致団結して努力している。		Gupta & George, 2016
	企業・経営層8	昇格などは年功序列である。	○	-
	企業・経営層9	業務プロセスの変革に前向きである。		-
	企業・経営層10	イノベーションや組織変革への抵抗が少ない。		-
事業担当の BDAC	事業1	事業部門側のマネジメント層・担当者は、データ活用について研修などの教育を受けている。		-
	事業2	事業部門側のマネジメント層は、データ活用の方針やユースケースを理解出来ている。		-
	事業3	事業部門側のマネジメント層は、データ活用の推進に意欲的である。		-
	事業4	事業部門側の担当者は、データ活用の方針やユースケースを理解出来ている。		-
	事業5	事業部門側の担当者は、データ活用の推進に意欲的である。		-
	事業6	事業担当とデータ活用推進担当間で信頼関係がある。		-
	事業7	事業担当とデータ活用推進担当間で連携が出来ている。		-
	事業8	データ活用に関して、自部門の業務に囚われず、組織間を跨いだ橋渡し活動を行っている人がいる。		-
意思決定 向上	意思決定1	企業や事業の意思決定の結果は信頼出来ない。	○	Li et al., 2022
	意思決定2	企業や事業の意思決定の結果は正確である。		Li et al., 2022
	意思決定3	企業や事業の意思決定に至るまでの時間が早い。		Li et al., 2022
業績 向上	業績1	直近3年で、営業利益率が上がっている。		Aydiner et al., 2019
	業績2	直近3年で、市場シェアが拡大している。		Aydiner et al., 2019
	業績3	直近3年で、販管費が削減されている。		Aydiner et al., 2019
	業績4	直近3年で、人件費が削減されている。		Aydiner et al., 2019
	業績5	直近3年で、顧客の体験価値が向上した。		Aydiner et al., 2019
データ活用 成果	成果1	本文中に記載	○	Davenport & Harris, 2008
	成果2	本文中に記載	○	Davenport & Harris, 2008
	成果3	本文中に記載	○	-

基本統計量

構成概念	観測変数名	質問項目	平均値	標準偏差	天井効果	フロア効果	信頼性 (α)	
データ活用組織のBDAC	データ活用1	複数のシステムからデータを統合し、簡単にアクセスできるようにしている。	2.50	1.21	3.71	1.29	0.79	
	データ活用3	データマネジメントが整備されている。	2.98	1.23	4.22	1.75		
	データ活用4	データ活用のための明確なビジョンと戦略を掲げている。	2.83	1.15	3.98	1.68		
	データ活用5	データ分析のスキルを持つ従業員は十分に採用されている。	3.54	1.12	4.66	2.41		
	データ活用6	データ活用推進担当者は、データ分析を適用する領域について優れた感覚を持っている。	2.87	1.05	3.92	1.82		
	データ活用7	データ活用推進担当者は、データ分析から抽出されたアウトプットを理解し、示唆を出すことができる。	2.62	1.05	3.67	1.57		
	データ活用8	分析に活用するデータの量が不足している。	3.29	1.23	4.52	2.06		
	データ活用10	分析に活用するデータは品質の高い。(分析しやすいデータである)	3.03	1.12	4.15	1.91		
	経営層・企業のBDAC	企業・経営層1	経営層や事業責任者は、データに基づいて意思決定を行っている。	2.87	1.14	4.01	1.73	0.86
		企業・経営層2	経営層は、データを大切な資産と考えている。	2.26	1.13	3.39	1.13	
企業・経営層3		経営層は、データ活用を重視する姿勢を取っている。	2.23	1.11	3.33	1.12		
企業・経営層4		経営層は、データ活用に関する知見が不足している。	3.56	1.20	4.76	2.36		
企業・経営層5		経営層は、データ活用に対して、十分な資金を投資している。	2.97	1.13	4.10	1.84		
企業・経営層6		新しいことに取り組む社風である。	2.56	1.21	3.77	1.36		
企業・経営層7		社員一致団結して努力している。	2.75	1.13	3.87	1.62		
企業・経営層8		昇格などは年功序列である。	3.51	1.28	4.79	2.23		
企業・経営層9		業務プロセスの変革に前向きである。	2.60	1.02	3.62	1.58		
企業・経営層10		イノベーションや組織変革への抵抗が少ない。	2.95	1.10	4.06	1.85		
事業担当のBDAC	事業1	事業部門側のマネジメント層・担当者は、データ活用について研修などの教育を受けている。	2.95	1.26	4.21	1.70	0.85	
	事業2	事業部門側のマネジメント層は、データ活用の方針やユースケースを理解出来ている。	3.10	1.08	4.18	2.02		
	事業3	事業部門側のマネジメント層は、データ活用の推進に意欲的である。	2.50	0.95	3.45	1.55		
	事業4	事業部門側の担当者は、データ活用の方針やユースケースを理解出来ている。	2.79	1.11	3.90	1.68		
	事業5	事業部門側の担当者は、データ活用の推進に意欲的である。	2.40	1.00	3.40	1.40		
	事業6	事業担当とデータ活用推進担当間で信頼関係がある。	2.73	1.08	3.81	1.64		
	事業7	事業担当とデータ活用推進担当間で連携が出来ている。	2.82	1.08	3.89	1.74		
	事業8	データ活用に関して、自部門の業務に因わず、組織間を跨いだ橋渡し活動を行っている人がいる。	2.82	1.24	4.06	1.58		
意思決定向上	意思決定1	企業や事業の意思決定の結果は信頼出来ない。	2.68	1.00	3.69	1.68	0.67	
	意思決定2	企業や事業の意思決定の結果は正確である。	2.93	0.92	3.84	2.01		
	意思決定3	企業や事業の意思決定に至るまでの時間が早い。	3.61	1.23	4.84	2.37		
業績向上	業績1	直近3年で、営業利益率が上がっている。	2.74	1.22	3.96	1.51	0.64	
	業績2	直近3年で、市場シェアが拡大している。	2.90	1.12	4.02	1.78		
	業績5	直近3年で、顧客の体験価値が向上した。	2.88	0.94	3.82	1.95		
データ活用成果	成果1	5.4 調査概要に記載	2.19	0.75	2.94	1.44	0.67	
	成果2	5.4 調査概要に記載	4.05	1.44	※	※		
	成果3	5.4 調査概要に記載	3.23	0.91	4.13	2.32		

共分散構造分析 パス係数

潜在変数	観測変数	設問名	パス係数
データ活用組織のBDAC	→ データ活用1	複数のシステムからデータを統合し、簡単にアクセスできるようにしている。	0.44
データ活用組織のBDAC	→ データ活用3	データマネジメントが整備されている。	0.73
データ活用組織のBDAC	→ データ活用4	データ活用のための明確なビジョンと戦略を掲げている。	0.57
データ活用組織のBDAC	→ データ活用5	データ分析のスキルを持つ従業員は十分に採用されている。	0.59
データ活用組織のBDAC	→ データ活用6	データ活用推進担当者は、データ分析を適用する領域について優れた感覚を持っている。	0.70
データ活用組織のBDAC	→ データ活用7	データ活用推進担当者は、データ分析から抽出されたアウトプットを理解し、示唆を出すことができる。	0.65
データ活用組織のBDAC	→ データ活用8	分析に活用するデータの量が不足している。	0.18
データ活用組織のBDAC	→ データ活用10	分析に活用するデータは品質の高い。(分析しやすいデータである)	0.70
経営層・企業のBDAC	→ 企業・経営層1	経営層や事業責任者は、データに基づいて意思決定を行っている。	0.71
経営層・企業のBDAC	→ 企業・経営層2	経営層は、データを大切な資産と考えている。	0.69
経営層・企業のBDAC	→ 企業・経営層3	経営層は、データ活用を重視する姿勢を取っている。	0.71
経営層・企業のBDAC	→ 企業・経営層4	経営層は、データ活用に関する知見が不足している。	0.55
経営層・企業のBDAC	→ 企業・経営層5	経営層は、データ活用に対して、十分な資金を投資している。	0.55
経営層・企業のBDAC	→ 企業・経営層6	新しいことに取り組む社風である。	0.67
経営層・企業のBDAC	→ 企業・経営層7	社員一致団結して努力している。	0.54
経営層・企業のBDAC	→ 企業・経営層8	昇格などは年功序列である。	0.47
経営層・企業のBDAC	→ 企業・経営層9	業務プロセスの変革に前向きである。	0.67
経営層・企業のBDAC	→ 企業・経営層10	イノベーションや組織変革への抵抗が少ない。	0.59
事業担当のBDAC	→ 事業1	事業部門側のマネジメント層・担当者は、データ活用について研修などの教育を受けている。	0.39
事業担当のBDAC	→ 事業2	事業部門側のマネジメント層は、データ活用の方針やユースケースを理解出来ている。	0.66
事業担当のBDAC	→ 事業3	事業部門側のマネジメント層は、データ活用の推進に意欲的である。	0.55
事業担当のBDAC	→ 事業4	事業部門側の担当者は、データ活用の方針やユースケースを理解出来ている。	0.79
事業担当のBDAC	→ 事業5	事業部門側の担当者は、データ活用の推進に意欲的である。	0.69
事業担当のBDAC	→ 事業6	事業担当とデータ活用推進担当間で信頼関係がある。	0.73
事業担当のBDAC	→ 事業7	事業担当とデータ活用推進担当間で連携が出来ている。	0.79
事業担当のBDAC	→ 事業8	データ活用に関して、自部門の業務に囚われず、組織間を跨いだ橋渡し活動を行っている人がいる。	0.55
意思決定の向上	→ 意思決定1	企業や事業の意思決定の結果は信頼出来ない。	0.68
意思決定の向上	→ 意思決定2	企業や事業の意思決定の結果は正確である。	0.53
意思決定の向上	→ 意思決定3	企業や事業の意思決定に至るまでの時間が早い。	0.64
業績の向上	→ 業績1	直近3年で、営業利益率が上がっている。	0.40
業績の向上	→ 業績2	直近3年で、市場シェアが拡大している。	0.65
業績の向上	→ 業績5	直近3年で、顧客の体験価値が向上した。	0.71
データ活用成果	→ 成果1	別途記載	0.60
データ活用成果	→ 成果2	別途記載	0.27
データ活用成果	→ 成果3	別途記載	0.54

データ活用成果との相関分析

図 21:データ活用の成果①

	回答者数	構成比
データ分析が定着し、高度に統合化されている。	0	0%
データ分析がある程度業務プロセスに組み込まれている。	20	18%
データ分析の取り組みが複数出来ている。	51	46%
ごく狭い範囲でしかデータ分析が出来ていない。	37	34%
データ分析はほとんど出来ていない。	2	2%
合計	110	100%

図 22:データ活用の成果②

	回答者数	構成比
6個	5	5%
5個	15	14%
4個	13	12%
3個	33	30%
2個	26	24%
1個	16	15%
あてはまるものがない	2	2%
合計	110	100%

- ・Excel 等で定常的に売上やコストなどのモニタリングが出来ている。
- ・BI ツール・ダッシュボード等で可視化が出来ている。
- ・BI ツール・ダッシュボード等を活用できている。
- ・統計分析を活用出来ている。
- ・予測モデルなどの活用が出来ている。
- ・意思決定・判断などの自動化・最適化が出来ている
(例: 需要予測後の自動発注運用など)
- ・あてはまるものがない。※重複選択不可

図 23:データ活用の成果③

	回答者数	構成比
事業の業績に大きく寄与する定量的効果を示せている。	1	1%
事業の業績に少し寄与する定量的効果を示せている。	22	20%
プロジェクト単体など一部で定量的効果を示せている。	48	44%
取り組みを進めているが、定量的に示せる効果は出ていない。	29	26%
定量的効果を示せる取り組みが出来ていない。	10	9%
合計	110	100%

達成概念	観測変数名	質問項目	相関係数	p値	t値
データ活用組織のBDMC	データ活用1	複数のシステムからデータを統合し、簡単にアクセスできるようにしている。	0.32	***	3.52
	データ活用2	データ処理用の分析基盤を検討または採用している。	0.20	*	2.15
	データ活用3	データマネジメントが整備されている。	0.56	***	7.10
	データ活用4	データ活用のための明確なビジョンと戦略を掲げている。	0.37	***	4.19
	データ活用5	データ分析のスキルを持つ従業員は十分に採用されている。	0.43	***	5.00
	データ活用6	データ活用推進担当者は、データ分析を適用する領域について優れた感覚を持っている。	0.38	***	4.22
	データ活用7	データ活用推進担当者は、データ分析から抽出されたアウトプットを理解し、示唆を出すことができる。	0.38	***	4.26
	データ活用8	分析に活用するデータの量が不足している。	0.25	**	2.66
	データ活用9	分析に活用するデータの種類の多様性である。	0.05		0.58
	データ活用10	分析に活用するデータは品質の高い。(分析しやすいデータである)	0.56	***	7.01
企業・経営層	企業・経営層1	経営層や事業責任者は、データに基づいて意思決定を行っている。	0.35	***	3.88
	企業・経営層2	経営層は、データを大切な資産と考えている。	0.32	***	3.53
	企業・経営層3	経営層は、データ活用を重視する姿勢を取っている。	0.39	***	4.44
	企業・経営層4	経営層は、データ活用に関する知見が不足している。	0.38	***	4.27
	企業・経営層5	経営層は、データ活用に対して、十分な資金を投資している。	0.48	***	5.65
	企業・経営層6	新しいことに取り組む社風である。	0.30	**	3.27
	企業・経営層7	社員一丸団結して努力している。	0.26	**	2.83
	企業・経営層8	昇格などは年功序列である。	0.16		0.10
	企業・経営層9	業務プロセスの変革に前向きである。	0.29	**	3.12
	企業・経営層10	イノベーションや組織変革への抵抗が少ない。	0.17		0.08
事業担当のBDMC	事業1	事業部門側のマネジメント層・担当者は、データ活用について研修などの教育を受けている。	0.15		0.12
	事業2	事業部門側のマネジメント層は、データ活用の方針やユースケースを理解出来ている。	0.30	**	3.23
	事業3	事業部門側のマネジメント層は、データ活用の推進に意欲的である。	0.31	***	3.45
	事業4	事業部門側の担当者は、データ活用の方針やユースケースを理解出来ている。	0.41	***	4.70
	事業5	事業部門側の担当者は、データ活用の推進に意欲的である。	0.27	**	2.86
	事業6	事業担当とデータ活用推進担当間で信頼関係がある。	0.46	***	5.42
	事業7	事業担当とデータ活用推進担当間で連携が出来ている。	0.47	***	5.60
	事業8	データ活用に関して、自部門の業務に因り、組織間を跨いだ連携活動を行っている人はいない。	0.40	***	4.58
-	取組開始時期	あなたの所属企業がデータ活用の取り組みを始めた時期はおおよそいつ頃ですか。	0.37	***	4.19
	売上高	あなたの所属する企業の年間売上高について、最も近いものをお選びください。	0.12		0.22

***p<.001 **p<.01 *p<.05

