



電子ブック

CIOがデータ戦略の 成功を左右する 3つの理由

[informatica.com/jp](https://www.informatica.com/jp)

目次

序文

- インフォマティカSVP兼CIO、グレアム・トンプソン (Graeme Thompson) 3

- はじめに 4

- コラボレーションの要となる 5

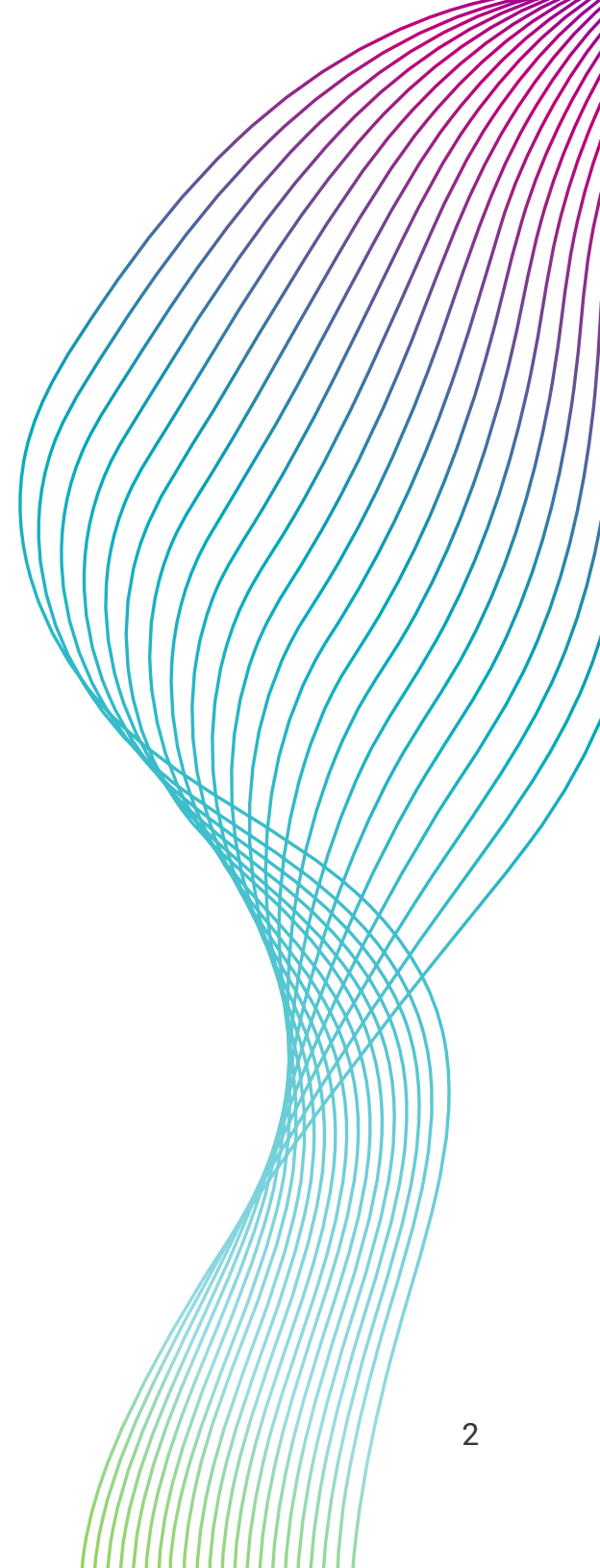
- チェックリスト: データ戦略に関する最初のミーティング 6

- 変更管理のための戦略的アプローチを取る 7

- コストを適切に制御する 8

- 変革を推進するデータ戦略を策定する 9

- インフォマティカについて 10



序文

私たちは今、CIO（最高情報責任者）にとって極めて刺激的な時代を迎えています。私自身がITの世界に身を置くようになってからも、この業界はデジタルトランスフォーメーション（DX）を通じて大きく様変わりしてきました（クライアント-サーバー、PC時代、ビッグアプリケーション（ERPとCRM）、インターネット、クラウド）。

ここ数十年における発展には目を見張るものがあります。そして、その発展は驚異的な成功をもたらしてきました。KPMG社の2022年グローバルテクノロジーレポートによると、99%の組織が、過去2年間にデジタル投資を通じて収益性と業績を改善することに成功しています。¹これはもちろん素晴らしいニュースです。しかし、デジタルトランスフォーメーションの成功は、今や差別化要因ではなく、最低条件になっているということでもあります。

そこで注目を集めているのがCIO（最高情報責任者）です。

複数のテクノロジートランスフォーメーションを推進してきた個人的経験から言えることがあるとすれば、それは、CIOに求められるのは技術的スキルだけではないということです。当然、技術的スキルは極めて重要です。しかし、その他の能力も同等に重要なのです。例えば、社内のあらゆる役割の人物とコラボレーションを行う能力、変革の先頭に立って人々を率いる能力、冷静かつ適切に予算を策定する能力などです。

お客様のデータ活用を30年近く支援してきたインフォマティカは、確固としたデータ戦略の価値を十分に認識しています。そこで、成果主導のデータ戦略を通じて有意義な変革を推進する上で、CIOが要となる理由についてまとめた電子ブックを作成しました。

私たちは今、極めて刺激的な時代を迎えています。そして、CIOにとっては、周囲が期待する以上の能力を発揮できるチャンスでもあるのです。



インフォマティカSVP兼CIO、
グレアム・トンプソン（Graeme Thompson）

¹ <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2022/09/kpmg-global-tech-report-2022.pdf>

はじめに

現在のデジタル経済において、CIOは、ビジネスリーダーの諸課題とCEOの戦略をつなぐ架け橋となっています。CIOは、チームを現状維持から脱却させて、組織が保有する全データに基づいて全社レベルの意思決定を最良の形で行えるという、他にはない特別な立場にあります。

率直に言って、CIOはレジェンドであり、マジシャンとすら言えるかもしれません。CIOは、大局的な視点から全体像を把握できるだけでなく、組織が抱える局所的かつ喫緊の課題も認識しています。そして、それらすべてを解決します。

経営幹部や役員会がCIOに求めているのは、各部門におけるデータのプロセス、コスト、非効率性を可視化することです。さらに、ビッグデータに真っ向から取り組んで、迅速かつ柔軟な意思決定を通じて開発期間を短縮し、インフラストラクチャを最新化することで先進の業界トレンドに対応することも求めています。CIOは、プロジェクトが失敗に終わるリスクを減らし、セキュリティを保護しながら、これらのすべてを遂行しなければなりません。

しかし、成功するデータ戦略を実行する上でCIOが果たすべき役割とは、どのようなものなのでしょうか？ここ数年で、データを担当する新たな役職

がいくつも創設されてきました。最高データ責任者 (CDO)、最高アナリティクス責任者 (CAO)、データサイエンティストなどの登場により、データの価値を引き出す上でCIOが果たすべき役割は相対的に薄まったように思えるかもしれません。

しかし、現実はその逆です。CIOの役割は、これまで以上に重要になっています。新しいデータ担当役職（および組織のデータ戦略）の成否は、テクノロジープラットフォーム、データ機能、業務成果がどれだけ緊密に結び付いているかによって決まります。そして、それらを緊密に結び付けるのはCIOの役割なのです。

CIOは、テクノロジースタックに関するリクエストを承認または却下するだけの存在ではありません。お客様に適切に対応できるようにチームを支援し、競合他社に打ち勝つ上で要となる存在です。

CIOは、次の3つの方法を通じて、成功するデータ戦略を推進できます。

- コラボレーションの要となる
- 変更管理のための戦略的アプローチを取る
- コストを適切に制御する

「(新型コロナウイルスの) パンデミックにより、我々の業界の販売モデルが劇的に変化したため、当社のアプリケーション戦略を速やかに変更して、Web/モバイルでの購入に対応する必要がありました。また、複数のPOSシステム、ERPシステム、eコマースシステムに分散する数百万件もの顧客レコードについて、唯一無比のソースを確立する必要がありました」

Gary Desai氏

コラボレーションの要となる

CIOのチームが、テクノロジーに関するリクエストを各チームから収集して、その優先順位を定めていたのは、もはや過去の話です。現在のデジタル経済では、そのように悠長なことをしている余裕はありません。顧客が質の高い顧客体験(CX)を求めるのと同様に、一人ひとりの従業員が、より良く、より速く、より安く業務を遂行できる従業員体験を求めています。

現在のCIOには、技術的スキルだけでなく、高度なビジネス感覚と業界に対する深い理解も求められています。さらに、競争優位性を維持する上での変革の必要性について、他者を説得する能力も必要です。CEOと役員会は、ビジネスのあらゆる側面(業務の生産性、従業員の生産性、顧客体験、ROI)において、ITが果たす役割を再考することをCIOに求めています。

現在のCIOは、かつてないほど多くの役割を担っています。実際、CIOの61%が柔軟なハイブリッドワークをサポートするインフラストラクチャを、52%がサイバーセキュリティを優先課題として挙げています。²加えて、デジタル トランスフォーメー

ション、クラウド最新化、顧客体験などの従来の課題も抱えているため、現在のCIOには、やるべきことが山ほどあります。

さらに、CIOの64%が人材の離職に悩まされています。³そのため、チームの生産性を向上させて、重要な業務に専念しながら、組織の変革を推進しなければならないのです。CIO Diveによると、経営幹部の70%が、既存のチームのリスキリング(スキルの再開発・再教育)に取り組む意思があると述べています。しかし、経営幹部のほとんどが、リスキリングの効果には懐疑的です。⁴

幸いなことに、CIOはテクノロジーとビジネスの架け橋となれる絶好の立場に立っています。大局的な視点を失うことなく、各部門の妥協点を見出して、共通の目標に向けて各部門の足並みを揃えられる(そしてボトムアップにもトップダウンにも対応できる)固有の地位に立っています。

CIOはすでに、(顧客体験と同様の従業員体験の提供に取り組む)組織内のすべてのチームと協力しているため、チーム間のコミュニケーションを促

進できる立場にあります。また、ビジネスの方向性の「理由」だけでなく、具体的な「方法」と「内容」についても明確に伝達できる立場にあります。すべてのチームのリクエストに耳を傾け、そのリクエストが組織の長期目標に沿っているかどうかを確認することで、すべてのチームが戦略の実行に専念できます。優れたデータ戦略は優れたコミュニケーションから始まるのです。そこで、主要関係者との対話を開始するためのチェックリストを次のページに掲載しました。

このチェックリストを活用することで、少数の重要な喫緊課題を解決しながら(短期的な成果を挙げながら)、拡張可能なデータ戦略のための基盤を構築できます(長期的な目標を達成できます)。これが、各チームの支持を得て、プロジェクトを軌道に乗せながら、新たなフィードバック、情報、アナリティクスを取り込んでいくための鍵となります。真のデータ戦略とは、終わりのない継続的な取り組みなのです。

² <https://www.ciodive.com/spons/2022-cio-priorities/624672/>

³ <https://www.ciodive.com/spons/2022-cio-priorities/624672/>

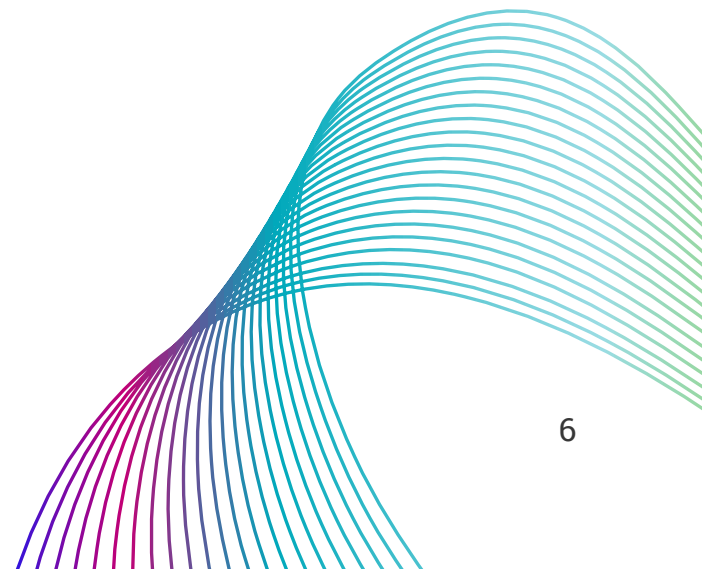
⁴ <https://www.ciodive.com/news/big-data-analytics-upskilling-challenges/623835/>

チェックリスト：

データ戦略に関する最初のミーティング

利害関係者との初回ミーティングのアジェンダ例：

- **立場を明確にする。**目標はあくまでもビジネス成果の達成であることを伝えます。
- **相手の目標、目標の達成状況、主な課題を把握する。**相手がそれらの課題を解決しなければならない理由を理解します。そのためには、次のような質問をします。顧客について最も知りたいことは何ですか？現在、最も解決したい課題は何ですか？
- **相手のコアプロセスを理解する。**まずはプロセスの全体像を把握してから、徐々に掘り下げていきます。例えば、販売／マーケティングの場合、販売機会を創出して、それを売上に転換する方法を尋ねます。
- **相手の指標と成功基準を把握する。**相手の成功基準に基づいて、指標を改善するための戦略を策定します。
- **相手と協力しながら、成果とマイルストーンを定める。**相手と協力しながら、目的とする成果と、その成果を達成するためのマイルストーンを定めます。
- **ギャップや落とし穴を把握する。**この時点では詳細なギャップ分析を行う必要はありませんが、最大の課題と主な対策が必要となる部分を大まかに把握しておきます。データ戦略プロジェクトに必要な情報が揃っていないことを確認せずにプロジェクトを進めてしまうと失敗する可能性があります。
- **全社レベルの目標に目を向ける。**相手がリクエストした機能が、他のプロセス、部門、利害関係者に与える影響を示します。特定の部門が妥協することにより、CEOの目標達成につながる場合もあることを説明します。
- **今後のステップについて合意する。**必ず、双方の今後の行動を明確に定めます。編成すべきチームについて検討します。
- **ミーティングの内容を文書にまとめる。**ミーティング報告書または非公式の電子メールの形で議事録（すべての会話内容と今後のステップを記載）を残します。しばらく時間をおいてから、ミーティングの内容を正確に反映していることを確認します。
- **定期的にコミュニケーションを取る。**ミーティング後は、業務部門のパートナーと緊密に協力しながら、データ戦略プロジェクトを推進します。何が機能していて、何が機能していないのか？プロジェクトの初期段階で学んだことに基づいて、どのようにプロジェクトを進めていくべきなのか？これらのことを一緒に判断していきます。



変更管理のための戦略的アプローチを取る

CIOは、すべての最終的な責任者です。自分たちのチームにはこれが「必要」なのだ、さまざまな人が主張するでしょう。しかし、誰かが具体的な計画と限りある予算／スケジュールに従って調整しなければなりません。それがCIOです。また、変更は猛烈な抵抗を受けることになります。人は通常、変わるよりも、変わらないことの方が大きな苦痛を伴うのだと実感するまでは、変更を歓迎しません。特に、データガバナンス／データ品質関連の対策を変更する際には、この傾向が顕著に表れます。

しかし、変更は「ムチ」であると同時に「アメ」でもあります。CIOには、リスクを緩和することができます。組織全体で変更を促進することで、業務部門から優れたアイデアを集めながら、中断を適切なレベルに抑えて、データの価値を最大限に引き出すことができます。

「データ資産の精密性または正確性が重要であることには議論の余地がありません」

Yael Cosset氏

CIOは、変化の強力な促進者として、企業のデータ文化を形成し、データを資産として管理する文化を根付かせる存在でもあります。Gartner社によると、2025年までに、主要財務指標で競合他社を上回る上場企業のうち70%をデータ／アナリティクス中心の企業が占めます。⁵CIOは、破壊的な変更（適正な時に行えば有効だが、痛みを伴う場合もある変更）と管理された変更（長期的なリスク緩和につながる、受け入れられやすい変更）の違いを理解しています。これらの変更が組織全体に与える影響を予測し、変更が必要な「理由」について、全社の意思統一を図ることができます。

先頭に立って変更を推進するのは、極めて繊細な作業です。これを適切に行うためには、新しい働き方に適応して、新しいスキルを習得し、組織内の障壁を打破しなければなりません。また、デジタル トランスフォーメーションの結果、一部の役割が完全に不要になるかもしれません。さらに、短期的には仕事の量が増える役割も多く出てくるでしょう。これまでは存在しなかった、まったく新しい役割が必要になることも考えられます。

変更の推進者は、少なくとも最初のうちは、多くの人間を敵に回すことになります。

しかし、CIOが特定の目標（顧客体験の改善など）に揺るぎなく取り組むことで、組織の戦略的目標に沿って全社の足並みを揃えることができます。CIOは、部門の垣根を越えて、全員の目を組織全体の目標に向けさせることができます。求められているのは、確固としたデータ戦略原則を個々の問題に適用しながら、より広範なデータ戦略／ガバナンスプログラムを構築し、それを全社レベルに広げていくことです。

Gartner社によると、2025年までに、主要財務指標で競合他社を上回る上場企業のうち70%をデータ／アナリティクス中心の企業が占めます。⁵

⁵ Gartner®、『How to Optimize Enterprise Value From Data and Analytics』、Rita Sallam氏、2022年10月10日。

コストを適切に制御する

新しい市場に参入したり、新しい顧客にサービスを提供したり、新しいビジネスモデルを試みたりするのは、非常に刺激的なことです。現在のデジタル経済はイノベーション（そしてビジネスの成長）には最適ですが、ただでさえ予算の有効活用と無駄の排除を迫られているCIOにとっては、コスト増を招く原因にもなっています。

この点において、クラウドには長所もあり、短所もあります。クラウドにより、オンプレミスのデータセンターでは利用できなかった機能に無制限でアクセスできるようになりました。しかし、その反面、瞬く間にコストが増加する可能性もあります。企業にとってクラウドコストの管理は依然として問題となっています。そしてCIOは、コストを他の要素と切り離して単独で精査しても意味がないことを知っています。コストは、そのコストによって生まれた価値と比較しなければなりません。しかし、データの価値を具体的に数値化するのは困難です。だからこそ、CFO（最高財務責任者）とのコラボレーションが重要なのです。

⁶ <https://www.ciodive.com/news/Big-Data-Cloud-Cost-Control/630004/>

ビッグデータは高コストにつながる場合があります。実際、データマネジメントプロフェッショナルの80%が、データ関連のクラウドコストは予測困難だと述べています。⁶アナリティクスから新たなインサイトを引き出せるようになるのは確かに魅力的です。しかし、そのアナリティクスフレームワークに大量かつ高品質なデータを供給するためには、クラウドコンピューティングコストとストレージコストが必要で、それがデータ戦略全体に悪影響を及ぼす場合もあることをCIOは理解しています。そのため、データチームがコストとリスクを認識できるように、特定のタイプのガバナンス、カタログ、および一般的なプロセスを使用したいと考えています。CIOは、クラウドの俊敏性、スピード、イノベーションというメリットを各部門に提供しながら、予算、セキュリティ、アクセスをある程度制御したいと考えています。

CIO Diveによると、データマネジメントプロフェッショナルの80%が、データ関連のクラウドコストは予測困難だと述べています。

「データのアクセス性を大幅に向上させました。その結果、レポート作成時間を短縮し、情報のセキュリティを強化して、運用コストも削減できました」

Ray Wang博士

変革を推進するデータ戦略を策定する

CIOは、テクノロジーとビジネス戦略に関する自社の立場を理解したら、コラボレーション、変更管理、コスト制御に関する自身の能力を発揮して、成功するデータ戦略を推進します。これにより、組織のスピード、セキュリティ、予測可能性が向上します。

CIOは、基本的な期待に応えるだけでなく、拡張性とパフォーマンスに優れたデータ文化に沿って全社の意思統一を図ります。組織（とりわけ競合他社を圧倒している組織）のデータ戦略担当者を務めるのは素晴らしいことです。

成功するデータ戦略を策定するためには、データを戦略的資産として捉え、戦略的資産として管理する必要があります。競争の激しい今日の世界において、デジタル トランスフォーメーションの基盤となるのはデータです。この点に議論の余地はありません。

つまり、CIOにとってのデータは、CFOにとってのお金と同じなのです。CFOに「会社のお金がどこにあるか知っていますか？」と尋ねたら、「知っている」と答えるでしょう（そうでないと困ります）。「お金の動きや社内での取引を制御するためのプロセスはありますか？」と尋ねたら、そのプロセスについても知っているはずで、「お金を最も生産的な目的で使用するためのガバナンスプロセスはありますか？」と尋ねれば、ほとんどのCFOは「ある」と答えるはずで

CIOは、真のデータ戦略とは、終わりのない継続的な取り組みであることを知っています。

データがデジタル トランスフォーメーションの基盤となる資産であるなら、データをお金と同様に扱わなければなりません。なぜなら、競合他社はそうしているからです。

CIOは、次のプロジェクトを実行することに専念している現場の従業員とは異なる立場から物事を見えています。そのため、全体像を捉えながら、長期的な視点を持つことが不可欠です。将来のニーズ、将来のプロジェクトを予測する際に、短期目標と長期戦略の間で齟齬が生じることもあります。このような齟齬が生じた場合に、長期的視点から意思決定を行うのがCIOの仕事です。これが、激しいプレッシャーにさらされた今日のデジタル経済において、足踏みするCIOと、成功を収めるCIOを分けることになるのです。



企業情報

インフォマティカ (NYSE: INFA) は、ビジネストランスフォーメーションの基盤はデータであると考えています。Informatica Intelligent Data Management Cloud™により、データを単なるバイナリ情報から卓越したイノベーションへと変革できます。AIを活用したIntelligent Data Management Cloud (IDMC) は、タイプ、パターン、複雑さ、ワークロード、場所を問わず、あらゆるデータを1つのプラットフォームで管理できる唯一のクラウドです。正確なデータ、実用的なインサイト、無限の可能性により、次世代アナリティクスの推進、タイムリーな顧客体験の提供、ガバナンスとプライバシーの確保が実現します。

本社
〒105-6226 東京都港区愛宕2-5-1
愛宕グリーンヒルズMORIタワー26階
電話：03-6403-7600(代表)
FAX：03-3433-1021

インフォマティカ公式ソーシャルメディアチャンネル
Facebook <https://www.facebook.com/Infajapan/>
Twitter <https://twitter.com/informaticajpn>

お問い合わせ

IN19-0123-4503

© Copyright Informatica LLC 2023. Informatica、Informaticaロゴは、米国およびその他の国におけるInformatica LLCの商標または登録商標です。インフォマティカの商標の最新版は、<https://www.informatica.com/jp/trademarks.html>をご覧ください。その他すべての企業名および製品名は、各社が所有する商号または商標です。本文書に記載されている情報は、予告なく変更されることがあり、現状のまま提供され、明示または黙示を問わず一切の保証を伴いません。

[informatica.com/jp](https://www.informatica.com/jp)