データドリブン経営に成功する会社・失敗する会社の違い

データを「集める会社」から「意思決定に使える会社」へ



Start Challenge
Consulting co., ltd.
挑む力が、世界を照らす

Start Challenge
Consulting co., ltd.

発行：2026年8月

Confidential — 無断転載・複製を禁じます

はじめに ― ツールを導入しても成果が出ない理由

BIツールやデータ基盤の導入だけでは成果は生まれない。成否を分けるのは、経営課題の設定・KPIの共通定義・推進体制・業務プロセスへの組み込みという運用条件である。

現状	重要課題	本資料の目的	読了後に得られること
・データ基盤・BIツールの導入は一巡している	・成否はツールの性能では決まらない	・成功企業と失敗企業の差を7つの観点で構造化する	・自社が失敗パターンに該当するかの判断
・一方で「作ったが使われない」状態に留まる企業が多い	・目的・KPI・体制・運用が未整備のまま導入が進む	・自社の現在地を判定する基準を示す	・優先して整えるべき順序の理解
・投資が意思決定の変化に結び付いていない	・「見るだけ」で行動が変わらない	・90日で始める進め方を提示する	・次の90日の具体的な着手内容

本資料の主張

データドリブン経営は「データを集める取り組み」ではなく、意思決定の手順を設計し直す経営改革である。着手順序を誤ると投資は成果に転換しない。

注記｜解釈：導入後に活用が定着しない主要因は、ツール選定ではなく運用条件の未整備にあるとの整理。／提案：目的・KPI・体制・業務プロセスを一体で設計する。本資料は実務上の一般的知見に基づく整理であり、統計調査の数値は含まない。

データドリブン経営とは何か

経験や勘を否定する考え方ではなく、「収集→可視化→分析→判断→実行」を一連の流れとして回し、データを共通言語として意思決定の精度と速度を高める経営である。

① データ収集	② 可視化	③ 分析	④ 判断	⑤ 実行・検証
判断に必要な範囲を特定し、発生源から取得する	同じ定義の指標を、関係者が同じ画面で見る	差異の要因を特定し、打ち手の候補を導く	基準に沿って実施の可否と優先順位を決める	担当者と期限を決め、結果を再びデータで確認する

③～⑤が接続されていない状態が「可視化で止まる」導入である。

単なるダッシュボード導入（可視化で完結）

- 目的が「見えるようにすること」で完結している
- 指標の定義が部門ごとに異なり、数値の解釈で議論が止まる
- 誰が何を判断するかが決まっていない
- 閲覧されなくなっても放置される

データドリブン経営（判断と行動で完結）

- 目的が「特定の意思決定を変えること」に置かれている
- KPIの定義・算出方法・責任者が全社で統一されている
- 会議と日常業務に確認と判断の手順が組み込まれている
- 実行結果を検証し、指標と運用を継続的に見直す

注記｜解釈：データドリブン経営の要件は「可視化の有無」ではなく「判断と行動への接続の有無」にある。／提案：導入検討時は①～⑤のどこで流れが途切れているかを先に特定する。

企業がデータドリブン経営を求める5つの背景

市場変化の加速・人手不足・データの分散・判断の迅速化・生成AI活用の前提整備という5つの要因が重なり、データ活用は「あると良い施策」から「経営インフラ」へ移行している。

01 市場環境と顧客ニーズの変化	02 人手不足と生産性向上	03 部門ごとに分散するデータ	04 経営判断の迅速化	05 生成AI活用に必要なデータ整備
・需要変動の周期が短期化している	・集計・転記作業に工数が固定的に発生	・業務ごとにシステムが個別導入されている	・月次締め後の報告では対処が間に合わない	・出力精度は元データの品質に依存する
・過去実績の延長だけでは判断が成立しない	・人員増による対応が難しくなっている	・同じ名称の指標が別の値を示す	・異常の早期検知が損失回避に直結する	・定義と粒度の統一が前提条件となる
・月次ではなく週次での軌道修正が求められる	・判断材料の作成を省力化する必要がある	・突合作業が判断の遅延要因になる	・会議での合意形成を短縮する必要がある	・整備なしでは効果が限定的に留まる

05は01〜04の帰結でもある。**生成AI活用の準備は、データ整備そのものと同じ作業である。**

注記｜解釈：5つの背景は独立した動機ではなく相互に連動する。／提案：自社で最も切迫している背景を1つ特定し、それを最初の対象業務の選定基準とする。

データ活用の成熟度5段階と自社の現在地

成熟度は段階的にしか上がらない。Lv2以下の企業がLv5の予測・AI活用から着手すると、定義とデータ品質の不備が出力精度に転嫁され、投資が成果に結び付かない。

Lv1	個人のExcelや経験に依存	担当者ごとに集計方法が異なり、退職・異動で再現できない
Lv2	部門単位でデータを集計	部門内では標準化されるが、全社では数値が突合しない
Lv3	全社で指標とデータを統合	KPI定義と責任者が確定し、同じ数値を全社で参照できる
Lv4	分析結果を意思決定に活用	会議の議題と判断基準にKPIが組み込まれている
Lv5	予測・最適化・AI活用	需要予測・在庫最適化・生成AIによる示唆抽出まで実現

現在地を確認する簡易チェック

- ☐ 全社で同じ「売上」の定義を使っているか
- ☐ 主要KPIに責任者が置かれているか
- ☐ 経営会議で同じ画面を見ているか
- ☐ 分析結果から施策と期限が決まるか
- ☐ 効果検証が定期的に行われているか

該当数 0〜1=Lv1〜2／2〜3=Lv3／4〜5=Lv4以上

段階を飛ばして導入するリスク

・定義が不統一なまま統合し、数値の信頼性を巡る議論が長期化する
・品質不備が予測モデルや生成AIの出力精度に直接転嫁される
・成果が出ないため投資判断が後退する

Lv2からLv3への移行が最大の壁である。**この壁は技術ではなく、定義と責任の合意で越える。**

注記｜解釈：成熟度モデルは自社の現在地把握と着手範囲の限定を目的とした整理枠組み。／仮説：Lv2〜Lv3で停滞する企業が多い（仮）。／提案：現在地の1段上のみを次の目標に設定する。

成功する会社・失敗する会社の全体比較

差は6つの観点に集約される。いずれも「目的を経営課題から設定しているか」を起点とし、KPI・データ・体制・活用・改善へ連鎖する構造になっている。

観点	成功する会社	失敗する会社
目的	経営課題から設定する	ツール導入自体が目的になる
KPI	定義と責任者が明確である	部門ごとに解釈が異なる
データ	必要な範囲から段階的に整備する	最初から全データ統合を目指す
推進体制	経営と現場が連携して進める	IT部門へ丸投げする
活用	会議や日常業務に組み込む	ダッシュボードを作って終了する
改善	継続的に指標と運用を見直す	一度作った仕組みを放置する

6観点のうち「目的」が起点である。目的が曖昧なままKPI・体制・運用を整えても、判断基準が定まらず活用は定着しない。

注記｜解釈：観点は独立ではなく上から下へ依存関係を持つ。／提案：次ページ以降で7つの違いとして各観点を分解する。

目的と経営課題の明確さ

成功企業は「変えたい意思決定」を先に特定する。失敗企業はツール導入をゴールに置くため、成果指標が設定されず、施策と業績のつながりを説明できない。

成功する会社

・課題が具体的である
（売上向上・在庫削減・解約防止など）

・データ活用によって変えたい意思決定を定義している
（誰が・いつ・何を決めるか）

・成果指標と期限を設定している
（判断基準と検証時期を事前に合意）

失敗する会社

・「何かデータを活用したい」から始める
（対象業務が特定されていない）

・BIツールの導入自体がゴールになる
（稼働開始が完了条件になる）

・施策と業績へのつながりを説明できない
（投資継続の判断材料が残らない）

目的設定の言い換え：「見えるようにする」から「決め方を変える」へ

悪い目的の書き方

「BIツールを導入し、全社のデータを可視化する」
→ 完了時点で何が変わるかが定義されていない

良い目的の書き方

「店長が毎週月曜に発注量を判断できる状態をつくり、
欠品と過剰在庫の発生を減らす」（期限：3か月）

注記｜事実：目的の記述形式は成果検証の可否を規定する。／解釈：主語（誰が）と判断対象（何を決めるか）を含まない目的は検証不能になる。／提案：目的は「誰が・いつ・何を決められる状態にするか」で記述する。

KPIの定義と共通認識

「売上」「顧客」「商談」の定義が統一されていない限り、会議は数値の正しさを確認する場に留まる。定義・算出方法・データ元・更新頻度・責任者の明記が、判断する会議への転換条件である。

定義が不統一な会議

「この売上は税抜きか」「解約はいつ時点の数か」
→ 数値の正しさを議論して時間が終わる

定義が統一された会議

「未達の要因はどこか、次に何を止めるか」
→ 判断と担当者・期限の決定に時間を使う

KPI運用で決めるべき4点

① 用語の定義を統一する（売上・顧客・商談・案件）
② KPIごとに算出方法・データ元・更新頻度を明記する
③ KPIごとに責任者（数値に説明責任を持つ者）を置く
④ 定義の変更履歴を残し、過去比較の断絶を防ぐ

定義の統一は技術作業ではなく、部門間の合意形成である。

KPI定義書のサンプル項目

項目	記載例（月次解約率）
KPI名称	月次解約率
定義	当月解約件数 ÷ 月初契約件数
算出条件	解約申請日基準／休止は除外
データ元	契約管理システム 契約テーブル
更新頻度	日次更新／月次確定は翌月3営業日
責任者	カスタマーサクセス部長
判断基準	基準値超過時は要因分析を必須とする

注記｜事実：同一名称の指標が部門間で異なる算出方法を持つ状態は、突合作業と再確認を発生させる。／提案：KPI定義書を単一の管理台帳として維持し、変更は責任者承認とする。表中の記載例は説明用の例示。

データ品質と管理ルール

重複・欠損・表記揺れ・更新漏れは入力時点で発生する。品質は事後の補正では安定せず、入力ルール・マスター整備・責任者設定・監視という予防側の設計で確保する。

品質劣化の発生事象と原因構造

発生事象	直接原因	構造的原因	経営への影響
・同一顧客の重複登録 ・必須項目の欠損 ・表記揺れ（全角/半角・略称） ・更新漏れによる古い値の残存	・入力形式が定められていない ・自由記述の項目が多い ・複数システムへ二重入力している ・入力後の確認手順がない	・マスターデータが未整備 ・データの責任者が不在 ・入力が現場の負担のみになる ・品質を測る指標がない	・数値が信用されない ・判断が先送りされる ・投資が継続されない

品質を確保する4つの打ち手

① 入力ルールを定める（選択式化・必須項目・命名規則の統一）
② マスターデータを整備する（顧客・商品・組織の正本を1つに定める）
③ データ責任者を設定する（対象データの品質に説明責任を持つ）
④ 品質を継続監視する（欠損率・重複件数・更新遅延を定点観測）

最初から100%を目指さない

・判断に必要な精度は指標ごとに異なる

・全項目の完全整備を前提にすると着手が無期限に遅れる

・対象KPIに影響する項目のみ先に整える

注記｜解釈：品質問題の多くは入力設計と責任所在の不備に起因する構造的事象であり、個人の注意力では解決しない。／提案：対象KPIに直接影響する項目に限定して品質基準を定める。

経営層の関与

経営会議が従来のExcelや紙資料を使い続ける限り、現場にダッシュボードを使う動機は生まれない。経営層が同じ画面を見て判断することが、定着の最短経路である。

成功する会社

・経営層自身が数字を確認する
（報告を待たず自分で指標を見る）

・会議で共通のダッシュボードを使用する
（資料作成のための集計作業が不要になる）

・データに基づく判断と行動を求める
（「根拠となる数値は何か」を常に確認する）

失敗する会社

・担当者に導入を任せきりにする
（進捗報告のみで意思決定に関与しない）

・経営会議では従来のExcelや紙資料を使い続ける
（ダッシュボードは並行運用のまま形骸化する）

・都合の悪い数字を無視する
（数値を出す動機が組織から失われる）

経営層に求められる3つの行動

01　会議資料を切り替える

主要会議の定例報告を、指定ダッシュボードの参照に置き換える。並行運用は期限を定めて終了する。

02　判断基準を先に示す

どの水準を超えたら何を実施・中止するかを事前に宣言し、恣意的な判断の余地を減らす。

03　不都合な数値を扱う

悪化した指標を報告した部門を責めず、要因分析と対策の議論に転換する運用を明示する。

注記｜解釈：経営層の利用実態が現場の利用動機を規定する。／提案：初期段階で「経営会議で参照する指標」を先に決め、そこから逆算してダッシュボードの構成を設計する。

現場を巻き込む推進体制

データを入力するのは現場であり、使うのも現場である。企画段階から参加させ、入力負担を抑え、現場側のメリットを明示しない限り、データ品質と利用率は上がらない。

3者の役割分担

経営

・対象となる経営課題を選定する
・投資と優先順位を決定する
・KPIの判断基準を承認する
・会議での利用を自ら実践する

業務部門（現場）

・判断に必要な指標を提示する
・業務実態に合う定義を確認する
・入力運用を担い改善案を出す
・分析結果を施策へ反映する

IT・データ担当

・データ連携と基盤を構築する
・品質監視の仕組みを整える
・権限とセキュリティを管理する
・可視化を実装し保守する

現場を巻き込む4つの要件

① 企画段階から参加させる（指標の選定と定義の確認に同席する）
② 入力負担を抑える（項目を絞る・選択式にする・既存業務に組み込む）
③ 現場側のメリットを明確にする（報告資料の作成工数削減など）
④ 小規模な横断チームから始める（経営1名・現場2～3名・IT1～2名）

IT部門へ丸投げした場合

・業務実態と定義が乖離する

・入力項目が増え現場が抵抗する

・使われない画面が残り、保守だけが継続する

注記｜解釈：データの入力者と利用者が同一である場合、品質は自律的に維持されやすい。／提案：初期チームは5～6名規模の横断構成とし、対象業務を1つに限定して開始する。

ツール選定とデータ基盤

高機能でも使われなければ価値は生まれない。ツールは課題と利用者の技能水準に合わせて選び、Excel・BI・DWH・CRMの役割を分けた上で、必要なデータから段階的に連携する。

Excel・BI・DWH・CRMの役割分担

区分	担う役割	適さない用途
Excel	個別の試算・仮説検証・少量データの加工	全社共通指標の管理／継続的な定点観測
BI	共通KPIの可視化・定例確認・要因の分解	大量データの結合処理／履歴の長期保管
DWH	複数システムのデータ統合・履歴蓄積・整形	現場向けの画面提供／日常の入力業務
CRM等	業務遂行と一次データの発生・記録	全社横断の分析／部門間の指標統合

選定基準は「機能の多さ」ではなく
「対象の意思決定に必要か」「利用者が使えるか」である。

既存のExcel運用を全廃する必要はない。全社共通指標のみBIに移し、個別試算はExcelに残す分担が現実的である。

ツール選定時に確認すべき項目

- ☐ 解決する経営課題と対象の意思決定
- ☐ 主な利用者と想定される操作技能
- ☐ 既存システムとの連携方式と工数
- ☐ 権限管理とセキュリティ要件
- ☐ 初期費用と運用費用（保守含む）
- ☐ 社内で維持できる運用体制の有無

段階的な連携の進め方

第1段：対象KPIの算出に必要なデータのみ連携する
第2段：要因分析に使う関連データを追加する
第3段：他部門・他テーマへ横展開する

全データ統合を前提としないため、初回の可視化までの期間が短縮される。

注記｜解釈：ツール間の役割が重複すると、同一指標が複数箇所で管理され定義の不一致が再発する。／提案：全社共通KPIの正本を置く場所を1つに定め、他は参照に限定する。

意思決定プロセスへの組み込み

「見るだけのダッシュボード」は運用設計の不備で発生する。確認する指標の固定、異常値の対応ルール、施策と担当者・期限の決定、結果の再検証までを一連の手順として定義する。

運用サイクル（週次・月次で回す4ステップ）

STEP 1　確認

毎週・毎月の会議で確認するKPIを固定する。

会議ごとに指標を変えず、同じ画面・同じ順序で参照する。

STEP 2　検知

異常値が出た場合の対応ルールを設定する。

基準値の超過時に誰が要因分析を行うかを事前に定める。

STEP 3　決定

分析結果から施策・担当者・期限を決める。

会議の議事に「決定事項」として残し、次回に持ち越す。

STEP 4　検証

実行後の結果を再びデータで確認し、指標と運用を見直す。

STEP 4 の結果を次サイクルの STEP 1 に戻すことで、指標と判断基準が実態に合わせて更新される。

「見るだけ」になる兆候

- 会議で数値を確認するが、決定事項が残らない
- 異常値が出ても担当者が決まらない
- 閲覧数が導入直後から低下し続けている
- 指標が業務変更後も更新されていない

防ぐための運用設計

- 会議の議事に「決定事項」欄を必須項目とする
- KPIごとに基準値と対応者を事前に定義する
- 利用状況（閲覧・更新）を定点で確認する
- 四半期ごとに指標の妥当性を見直す

注記｜解釈：可視化の定着度は閲覧数ではなく「決定事項の件数」で測るのが妥当。／提案：会議体ごとに確認KPIと判断基準を明文化し、議事録に決定事項を必ず記録する。

よくある失敗パターン7選と回避策

7つの失敗はいずれも「範囲を絞らずに始める」ことから派生する。対象を1つの意思決定に限定すれば、大半のパターンは着手前に回避できる。

No.	失敗パターン	生じる結果	回避策
1	とりあえずBIツールを導入する	目的が不明で成果を検証できない	変えたい意思決定を先に1つ決める
2	全社データ統合から始める	工期が長期化し成果が出る前に停滞	対象KPIに必要な範囲のみ連携する
3	KPIの定義が部門ごとに異なる	数値の正しさを巡る議論が続く	KPI定義書を作成し責任者を置く
4	IT部門だけで進める	業務実態と定義が乖離する	経営・現場・ITの横断チームを組む
5	現場の入力負担が増える	入力精度が低下し数値が使えない	項目を絞り既存業務の中で完結させる
6	ダッシュボードを作って満足する	閲覧されなくなり保守だけが残る	会議体の議題と判断手順に組み込む
7	数値を見ても具体的な行動を決めない	業績への影響が生まれない	施策・担当者・期限を議事に残す

注記｜解釈：No.1〜2は着手前、No.3〜5は構築中、No.6〜7は稼働後に顕在化する。／提案：着手前チェックとしてNo.1〜2の回避策を投資判断の条件に組み込む。

成功事例：データ活用で意思決定を変える

複数店舗を展開する小売企業の例。対象を「店舗ごとの発注量と販促内容の決定」に絞り込み、現場と改善を繰り返したことで、集計作業から判断業務への転換が実現した。

対象企業像：複数店舗を展開する小売業／店舗別の売上・在庫・販促データが個別システムに分散（例示ケース）

課題

・店舗別の売上集計に毎月5日を要していた

・集計完了時点では対策の実施時期を過ぎていた

・発注判断が店長の経験に依存していた

施策・可視化

・POS・在庫・販促データを統合

・商品別／店舗別／曜日別に分析できる状態を構築

・対象は発注判断に必要な範囲に限定

判断の変化

・店舗ごとに発注量を変更

・曜日・商品特性に応じて販促内容を変更

・週次で見直す運用に切り替え

成果

・集計時間の短縮

・欠品の削減

・在庫回転率の向上

成果指標（KPI）の設定例

売上集計に要する日数

5日 → 1日以内

目標値（仮定値）／月次締め後の作業日数

主要商品の欠品発生率

低減

目標値は自社実績から設定（仮定値）

在庫回転率

向上

目標値は自社実績から設定（仮定値）

成功要因

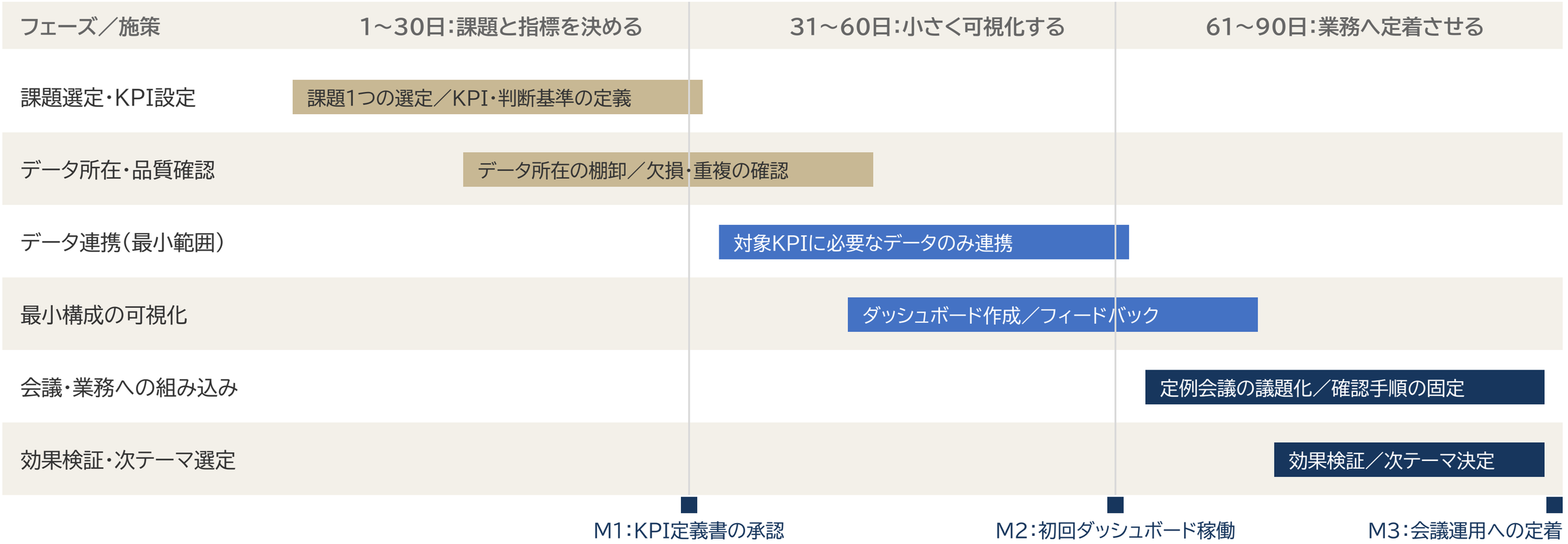
・対象業務を発注判断に絞った
・現場と改善を短周期で繰り返した
・週次会議に確認手順を組み込んだ

成果の起点は基盤の規模ではなく、対象業務を1つに絞った判断設計にある。

注記｜本事例は特定企業の実績値ではなく、小売業における一般的な業務課題を基にした例示ケースである。事実：集計工数と発注判断の分離は多店舗小売で生じやすい構造。／仮説：集計日数は1日以内まで短縮可能（仮定値）。／提案：自社実績を基準値として目標を設定する。

90日で始める実践ロードマップ

完璧な基盤を待たず、対象を1つの経営課題に絞って90日で1周させる。「課題と指標の決定」→「小さく可視化」→「業務への定着」の順序を守ることが成否を分ける。



凡例｜■ 検討・定義（1〜30日）　■ 構築・可視化（31〜60日）　■ 運用・定着（61〜90日）
90日で1周させ、2周目以降で対象テーマを拡大する。初回から全社展開を計画しない。

注記｜提案：90日は1テーマを1周させるための想定期間であり、対象範囲・既存データの整備状況により変動する（仮定値）。／解釈：期間の長短より順序の遵守が成果を規定する。

自社診断チェックリスト（8項目）

8項目のうち該当数で自社の段階を判定する。該当が3個以下の場合、可視化の追加ではなく「課題設定とKPI定義」からの着手が優先される。

診断項目（該当するものにチェック）
☐ ① 解決したい経営課題が明確である
☐ ② KPIの定義が全社で統一されている
☐ ③ 必要なデータの所在を把握している
☐ ④ データ品質の責任者が決まっている
☐ ⑤ 経営層が定期的にデータを確認している
☐ ⑥ 現場が企画や改善に参加している
☐ ⑦ 分析結果から具体的な行動を決めている
☐ ⑧ 効果を定期的に検証している

判定と次に取るべき打ち手

0〜3個｜準備段階

ツール検討より先に、対象となる経営課題の選定とKPI定義に着手する。可視化の追加は効果を生まない。

4〜6個｜部分活用段階

未該当項目を特定し、会議運用への組み込みと効果検証の仕組みを優先して整備する。

7〜8個｜定着・高度化段階

対象テーマの横展開と、予測・最適化・生成AI活用の検討段階に進む条件が整っている。

注記｜提案：本チェックリストは自社の着手優先度を判断するための簡易診断であり、外部基準との比較を目的としない。判定区分の閾値は運用上の目安（仮定値）。

Conclusion

まとめ — 4つの結論とご相談のご案内

成功の起点はツールではなく経営課題である。KPI・データ・体制・業務プロセスを一体で整え、対象を絞って小さく始め、分析結果を判断と行動に結び付けることが条件となる。

結論 01　目的

成功の起点はツールではなく**経営課題**である。

「何を決められる状態にするか」を先に定義する。

結論 02　一体設計

KPI・データ・推進体制・業務プロセスを**一体で整える**。

いずれか1つの欠落が全体の成果を制約する。

結論 03　着手範囲

完璧な基盤を待たず、対象を絞って**小さく始める**。

全社統合を前提にすると着手が無期限に遅れる。

結論 04　定着

分析結果を**判断と行動**に結び付ける。

施策・担当者・期限を決め、結果を再検証する。

次にとるべき一歩

P17のチェックリストで現在地を確認し、該当しなかった項目のうち最も上流にある1項目から着手する。

ご相談を承っている領域

- **データドリブン経営の構想策定・KPI設計**
- **BI導入支援・ダッシュボード設計**
- **データ基盤整備・データ品質管理**

Start Challenge Consulting co., ltd.
連絡先は次ページをご覧ください

注記｜本資料の内容は一般的な整理であり、個別の状況に応じた適用可否は別途検討を要します。具体的なご相講は次ページの連絡先へお寄せください。

Contact

お問い合わせ

現在地の診断から、課題選定・KPI設計・可視化・業務定着までを一貫してご支援します。まずは自社のどの段階に課題があるかのご相談から承っております。

Start Challenge
Consulting co., ltd.
挑む力が、世界を照らす

Start Challenge Consulting co., ltd.

挑む力が、世界を照らす

ご連絡先

メール	**info@startchg.com**
担当	**平出**

ご相談を承っている領域

・データドリブン経営の構想策定・KPI設計
・BI導入支援・ダッシュボード設計
・データ基盤整備・データ品質管理

最初のご相談内容の例

「P17のチェックリストで該当が3個以下だった」「KPIの定義が部門ごとに違う」「ダッシュボードを作ったが使われていない」
— 現状のご共有だけで結構です。着手すべき順序をご一緒に整理いたします。

本資料の内容は一般的な整理であり、個別の状況に応じた適用可否は別途検討を要します。／Confidential — 本資料の無断転載・複製を禁じます。