

ITサービスビジネスにおける「攻め」のデータ利活用の実践ガイド
データ・アウェア・フレームワーク

2026年3月

目次

1 章 はじめに	・・・02
1.1 背景：DXの停滞とデータ利活用の現状	・・・03
2 章 データ・アウェアの基本的な考え方	・・・04
2.1 データ利活用に資すべきこと	・・・05
2.2 データ・アウェアなITサービス運営とは	・・・06
2.3 データ・アウェアなITサービス運営のために組織に求められる能力（ケイパビリティ）	・・・07
2.4 データ・アウェアなITサービス運営の4つの側面（アспект）	・・・08
2.5 データ・アウェアなITサービス運営の4つの側面と論点	・・・09
2.6 「データ・アウェア・フレームワーク」とは	・・・10
2.7 フレームワークの構造（補足：ステークホルダーの説明）	・・・11
3 章 データ・アウェア・フレームワーク	・・・12
3.1 コアとなる「4つの側面」から見た「データ・アウェア・フレームワーク」	・・・13
3.2 本フレームワークの使い方（活用の考え方）	・・・14
3.3 側面①：目的と戦略の明確化	・・・15
3.4 側面②：データ収集・統合	・・・16
3.5 側面③：分析・インサイトの抽出	・・・17
3.6 側面④：戦略の適合性の観測と転換	・・・18
3.7 データ・アウェア・フレームワーク表の構成と使い方	・・・19
4 章 データ・アウェア・フレームワークの検証	・・・20
4.1 検証の目的	・・・21
4.2 検証から得られた知見	・・・22
5 章 まとめと今後の課題	・・・23
5.1 まとめと今後の課題	・・・24

付録

A.データ・アウェア・フレームワーク表	・・・25
B.データ・アウェア・フレームワーク 検証調査の詳細	・・・36

執筆者一覧

・・・49

1章 はじめに

1.1 背景：DXの停滞とデータ利活用の現状

国内では、DXの必要性の認識が広まる一方、事業導入まで漕ぎ着けている割合は米国の半分

DXで成長する企業からの学びは、「経営戦略とデジタル戦略の一本化」

- 「攻め」の目的が明確であり、事業拡大のためにデータ利活用を推進、デジタル経営が実践できている

➡「攻め」のデータ利活用が国内DXを加速させる弾み車 → 実践するための核心を押さえられていないことが課題（拠り所となるものがない）

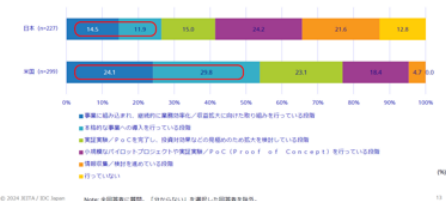
国内において進まないDX

日本企業においてはDXへの取り組みが進んでいるが、トランスフォーメーション（変革）の進捗に課題

- 『日米デジタル経営調査』によれば、DXの用語や必要性が広く浸透しつつあり、多くの企業が調査や推進に向けた動きを始めているが、日本企業は米国と比較してDX/デジタル経営に対する取り組みに遅れ
- 『IPA DX動向2024』によれば、DXの取り組みは年々増加しているが、成果創出は道半ばの現状

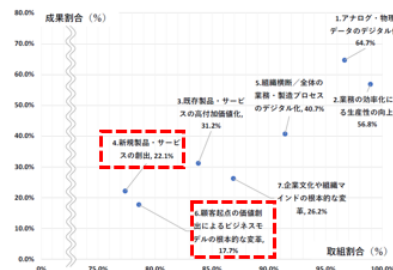
DX/デジタル経営の取り組み状況

※ 調査における、デジタルトランスフォーメーション（Dx）/デジタル経営導入の取り組み状況について、最も進んでいる項目を比較。（％）



出展：日米デジタル経営調査（2024年 JEITA / IDC Japan 調査）

<https://www.jeita.or.jp/japanese/topics/2024/0306.pdf>
<https://www.jeita.or.jp/japanese/pickup/category/2024/vol49-03.html>



出展：DX動向（2024年 IPA）

<https://www.ipa.go.jp/digital/chousa/dx-trend/dx-trend-2024.html>

DX推進に資するデータ利活用の取り組み状況

『日米デジタル経営調査』：成長する企業は経営戦略とデジタル戦略が一体化

- 「攻め」の目的が明確であり、データ利活用による成長を指向
- 新規ビジネスや集客など事業拡大のためにデータを活用しており、デジタル経営の実践段階

音楽配信サービス

SNS情報を活用したリスナーのエンゲージメント向上



ライドシェアサービス

イベント情報を活用し混雑状況を判断した配車時間の短縮



今組織内に存在するデータのみならず、外部のデータも活用して、新しい価値を生み出している

2章データ・アウェアの基本的な考え方

2.1 データ利活用に資するべきこと

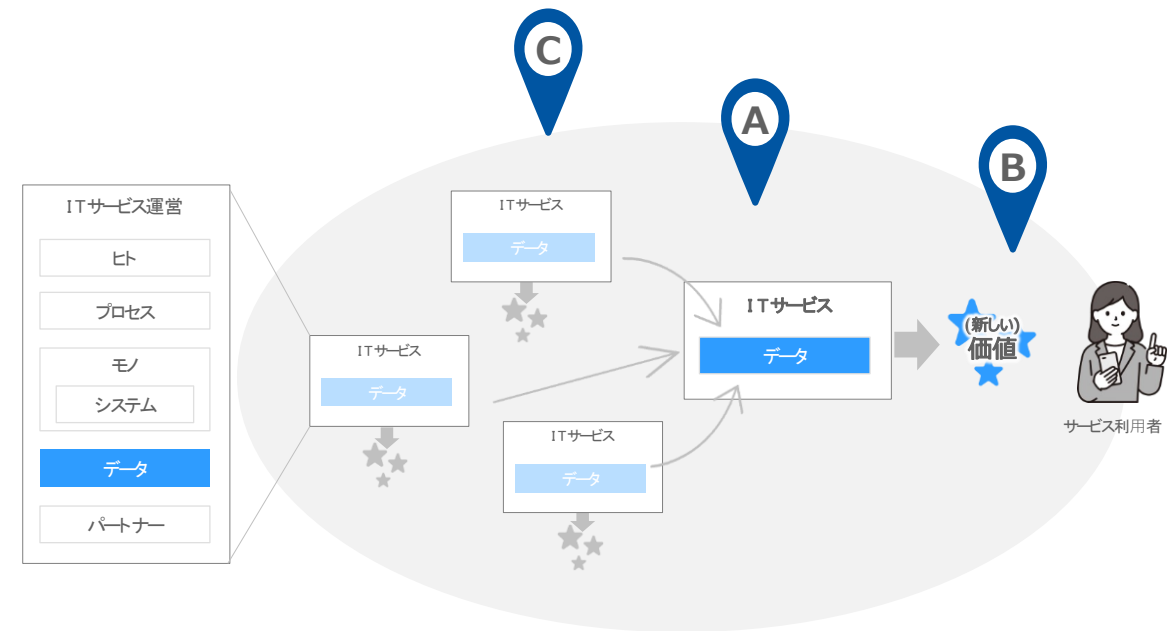
- 「攻め」のデータ利活用を実践するため、押さえるべき核心とは
→データそのものを深く理解すること、つまりはデータの特性や意味することを認識（aware）することが重要であること
- ITサービスにおいて、データを認識（aware）する「データ・アウェアな状態」とは、どのようなことを指すのか
→ライフサイクル全体にわたり、A)B)C)のようなデータの存在（実在しないものも含む）を認識・理解し、適切に行動し、「サービスの良し悪しを判断するデータ（KGI、KPI）」を明らかにするとともに、取り扱うデータ自体も絶えず見直すこと

アウェア（aware）： 意識する・認識する

- A) （新しい）価値を生み出すために必要なデータ
- B) 価値と品質を評価するために必要なデータ
- C) 現在のITサービスにおいて収集・保持できているデータの実態

「データ利活用に資するべきこと」とは、ITサービス全体にわたりデータを認識（aware）して取り組むこと。

つまり「データ・アウェア」であることが重要なカギである



2.2 データ・アウェアなITサービス運営とは

- ITサービスの運営にデータを意識した考え方を取り入れ、各側面（アспект）において価値の創出や評価に必要なデータおよび重要要因（キーファクター）を明確にし、アクティビティ（活動）として継続的に実践すること

- ✓ 「データ・アウェアなITサービス運営」に必要とされること

- データ利活用を意識した運営のために組織に求められる能力（ケイパビリティ）
- 組織における統合された取り組みとしての「側面（アспект）」と「重要要因（キーファクター）」
「アクティビティ（活動）」

2.3 データ・アウェアなITサービス運営のために組織に求められる能力（ケイパビリティ）

■ 「データ・アウェア」なサービス運営のために組織に求められる能力（**ケイパビリティ**）を下記4つに整理

需要の認識

戦略の立案やサービス提供の中から得られたフィードバックに対して、どのようなデータを用いて対応することができるかを判断できる

データの整備

ITサービスに関して、どのようなデータが存在するか、価値提供や評価に向けた過不足に対してどのように整備するかを（外部調達も含め）把握・理解・実施できる

価値への変換

実際のデータに基づきITサービスの改善・価値創造の強化を行うことができる

継続的改善

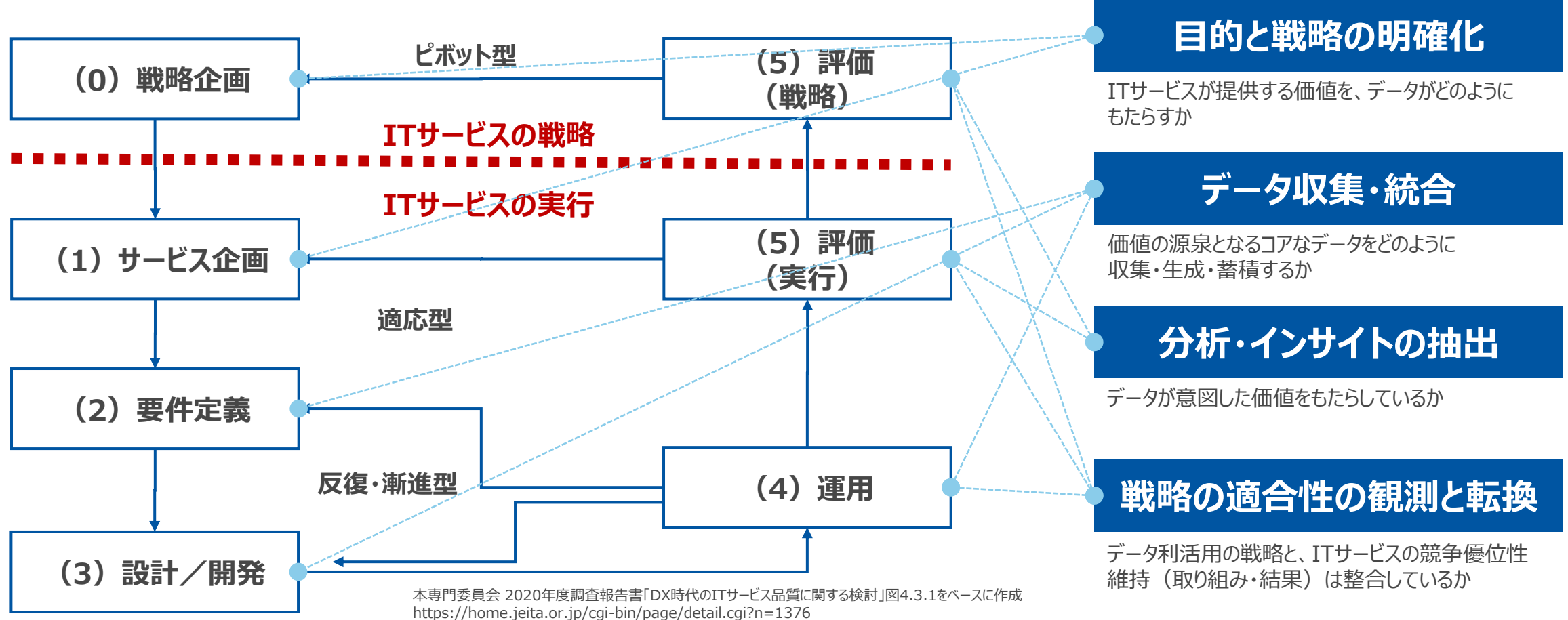
ITサービスのライフサイクルを通じて、上記に基づく取り組みにより改善を継続的に実施できる



能力（ケイパビリティ）とは…車に例えると、運転できるという「能力」（走らせられる、曲がらせられる、停まらせられる）

2.4 データ・ウェアハウスなITサービス運営の4つの側面（アспект）

- 戦略企画から開発、運用、評価に至る「既存のITサービスプロセス」の各段階にデータに関する活動を埋め込む
- 継続的に実施し続けるための実践的な枠組みとして機能

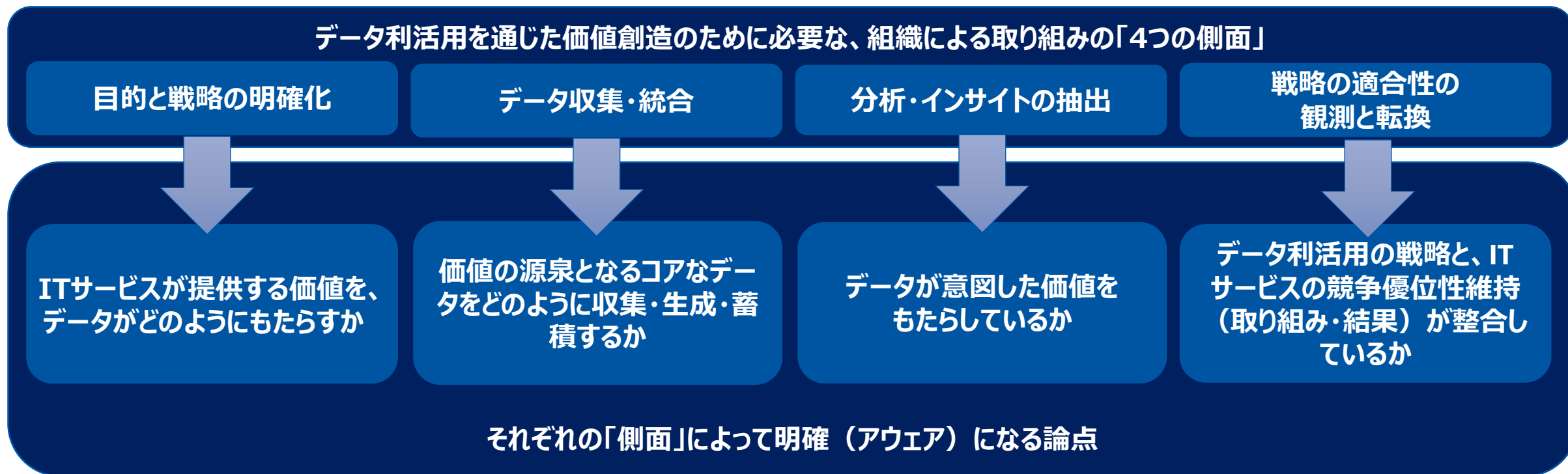


本専門委員会 2020年度調査報告書「DX時代のITサービス品質に関する検討」図4.3.1をベースに作成
<https://home.jeita.or.jp/cgi-bin/page/detail.cgi?n=1376>

💡 側面（アспект）とは…「車を運転する」ことを重複しない／同粒度の切り口（側面）で整理したもの（アクセルで加速する、ハンドルで方向を制御する、ブレーキで減速・停止する）

2.5 データ・アウェアなITサービス運営の4つの側面と論点

■ ITサービスでのデータ利活用を通じて価値を創造するために必要な、組織による取り組みの要諦を示すもの



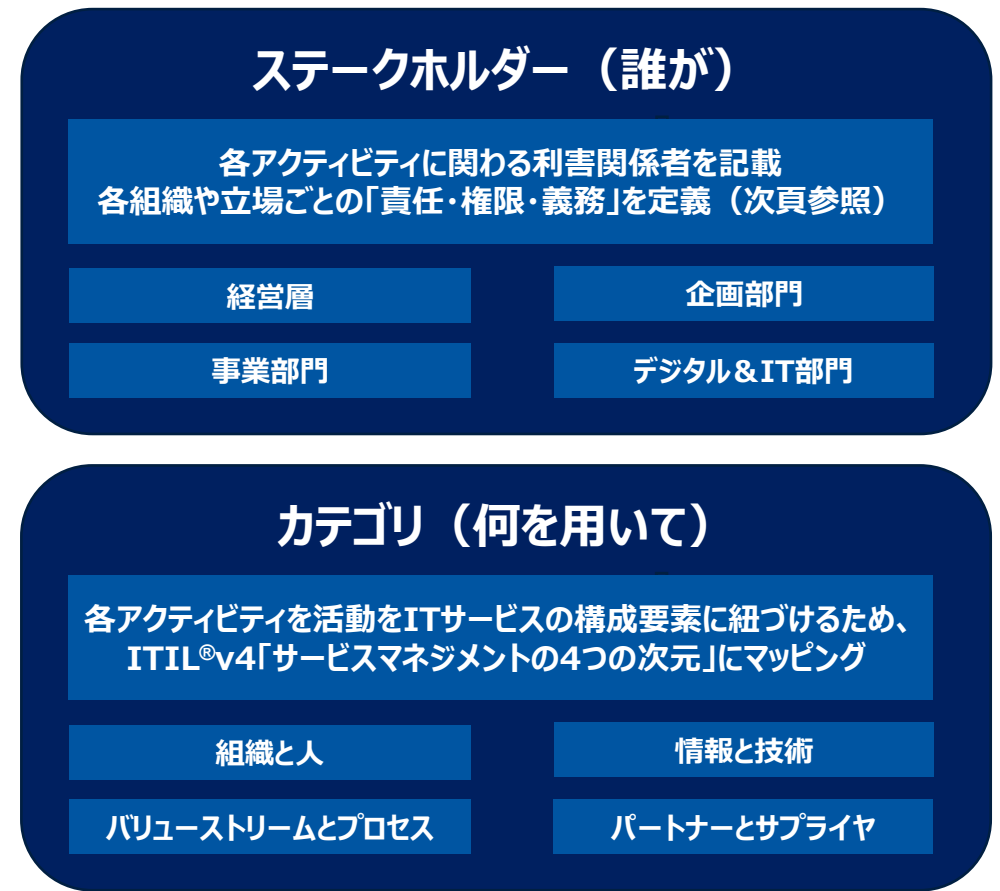
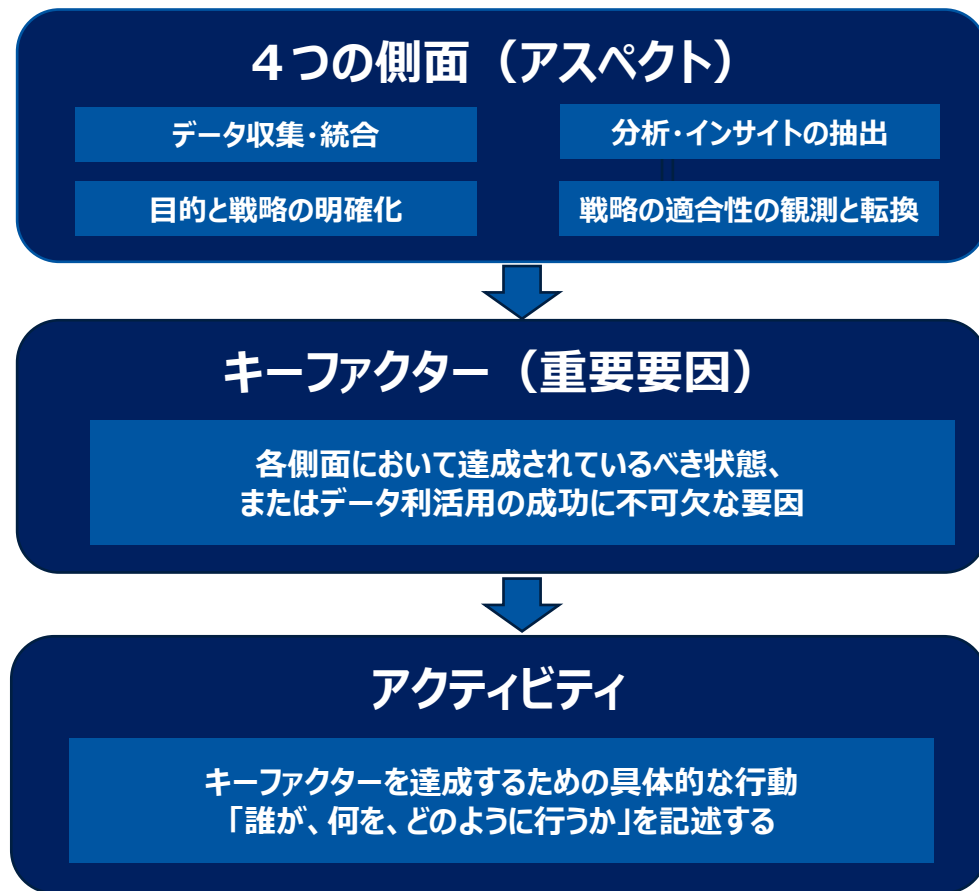
論点とは…車の運転操作での「判断」のポイント（周りの交通状況に合わせてアクセルとブレーキをどう使うか、カーブや交差点に合わせてハンドルをどう切るか、衝突しないようにどういうタイミングでブレーキを踏むか）

2.6 「データ・アウェア・フレームワーク」とは

■ 「データ・アウェア・フレームワーク」の定義

- ✓ 「4つの側面」に則した取り組みが組織として**成功している状態**、**回避すべきリスク**、**具体的なアクション**を、**ステークホルダー**と**カテゴリ**の要素で整理
- ✓ 「4つの側面」から**「キーファクター」**、**「アクティビティ」**まで三層構造に分解して具体的なアクティビティを整理

各アクティビティは、「誰が（主語）」と「何を用いて（手段）」の2軸で整理



2.7 フレームワークの構造（補足：ステークホルダーの説明）

■ 各「ステークホルダー」については、フレームワークの汎用性を持たせるため、責任・権限・義務を定義

ステークホルダー	役割（責任・権限・義務）
経営層	（責任） ITサービス提供による価値創出・競争力強化の戦略的な方向性を決定し、ITサービス全体の成果に対する最終的な責任を持つ
	（権限） ITサービスにおけるデータ利活用の目的・優先順位・投資およびリソース（予算、人材など）の配分、評価軸（KPI）を承認する
	（義務） 全社としての推進と実行をコミットするとともに、ITサービスの成果の達成およびガバナンスについての体制整備・監督を行う ITサービスにおけるデータ利活用に関する意思決定を、定義された指標・データに基づいて行う
企画部門	（責任） 経営の意思に基づきデータ利活用の目的-指標-データ-施策を接続し、施策の現場での実行可能性を担保するための調整と推進
	（権限） 「データ利活用を経営価値につなげる司令塔」として、投資やリソース配分に関するKPI設定、評価、決定の実務を担う
	（義務） 組織をまたがる全社での調整に必要な、客観的・定量的指標の提示
事業部門	（責任） ITサービスを実際に利用して業務を遂行し、ビジネス価値（成果）を創出するとともに、その成果を判断する
	（権限） サービスの企画、要求定義、利用、効果測定、改善等、要件に対する優先順位の決定
	（義務） デジタル&IT部門に対して業務知識や情報（データに基づく分析結果も含む）を提供する ガバナンス上、定義されたルールを遵守し適切に記録する
デジタル&IT部門	（責任） 要件（目的）達成に必要なデータおよびシステムを安全かつ継続的に実装・運用できるITサービスの提供 事業部門等のケイパビリティが十分でない局面では、分析・可視化・効果検証等で協働し、内製化・移管を見据えて支援する
	（権限） ITサービスの技術選定、システムアーキテクチャの構築、運用方式などの決定
	（義務） セキュリティ確保、運用安定化、品質維持、および事業部門による価値創造・向上の判断に基づきITサービスを継続的に改善する

3章 データ・アウェア・フレームワーク

3.1 コアとなる「4つの側面」から見た「データ・アウェア・フレームワーク」

ステークホルダー

経営層

企画部門

事業部門

デジタル&IT

役割・責任・権限により関与

4側面それぞれにおいて、「データ・アウェア」である状態（要因＝キーファクター）と
ステークホルダーによる関与のしかた（行動＝アクティビティ）集を定義

アクティビティによる
関与の大きさ：円の大きさ

● …大 ● …小

1. 目的と戦略の明確化



- ✓ 価値創造に対するデータ利活用の重要性の共通認識
- ✓ 事業目標・業務目標（定量）の明確化
- ✓ 事業戦略とIT戦略・データ戦略の整合
- ✓ 経営層と現場の認識ギャップを埋めるガバナンス

2. データ収集・統合



- ✓ データガバナンス確立と価値ストリームを理解する人材配置
- ✓ データ収集・蓄積とサービス改善するプロセス定着化
- ✓ データ品質管理と検証プロセス確立による品質維持

キーファクター

3. 分析・インサイトの抽出



- ✓ 分析結果の現場フィードバックと因果関係把握
- ✓ 社員教育、全社的なデータ分析の浸透
- ✓ 組織のデータ利活用ケイパビリティ向上
- ✓ 分析業務の外部パートナー活用

4. 戦略の適合性の観測と転換



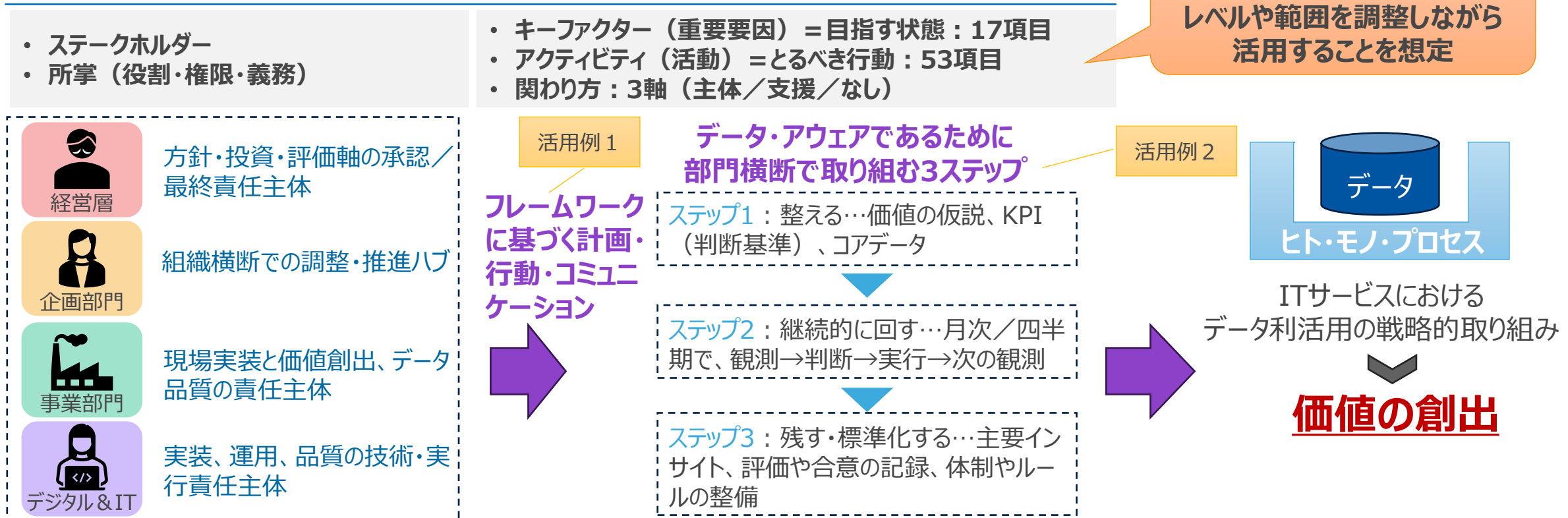
- ✓ 判断の基準・評価の可視化と定着
- ✓ 外部環境の理解
- ✓ 判断から実行への接続
- ✓ 組織ケイパビリティ向上および標準化とリスク管理

3.2 本フレームワークの使い方（活用の考え方）

- 4つの側面における「共通言語」として、ITサービスの企画～運用～評価・改善の全フェーズ、全ステークホルダーにより役割分担、行動指針として活用できる

- ➡ 活用例 1) それぞれの側面におけるキーファクターから、関わる業務を計画し実行することで抜け・漏れを防止する
- 活用例 2) 評価や判断の揺れや手戻りのある状態から、共通の基準を持ち組織として継続的に改善しながら価値創造につなげる

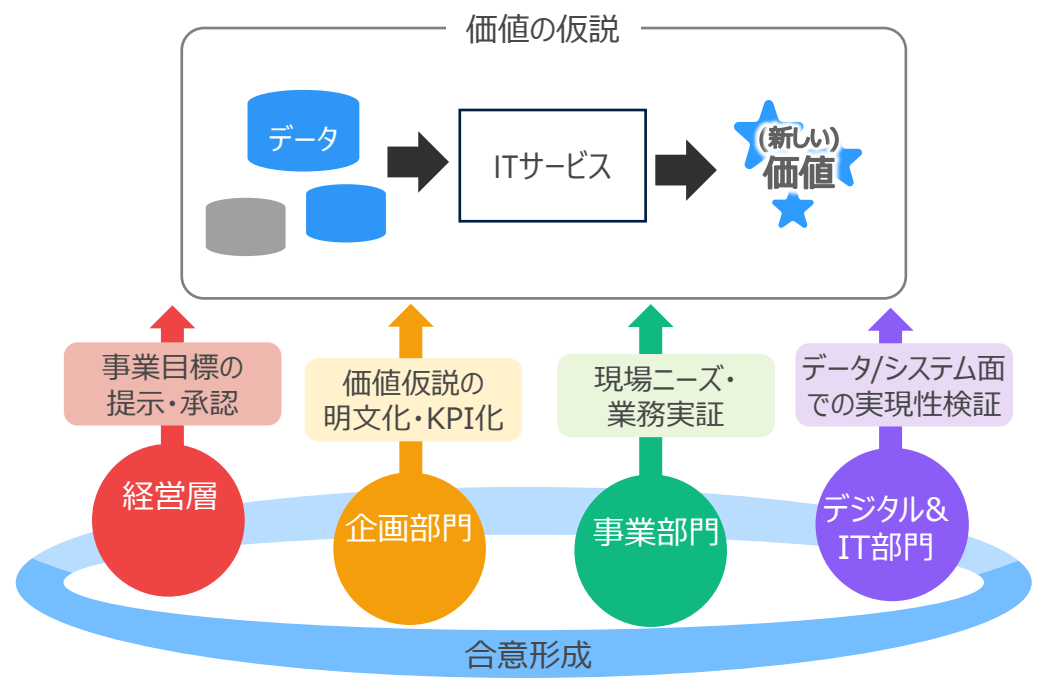
データ・アウェア・フレームワーク



3.3 側面①：目的と戦略の明確化

データに対してアウェアであるために、ステークホルダーは、
ITサービスが提供する価値を、データがどのようにもたらすか
ということ

ITサービスの対象者、価値の仮説、KPIの明文化、優先度をステークホルダー間で合意すること（の実践）を通じて具体化し、組織として理解・認識を共有すべきである。



- 価値創造に対するデータ利活用の重要性の組織共通認識**
 - 経営層によるデータ利活用の重要施策としての位置づけと全社方針の発信
 - 企画・デジタル&IT部門による教育・啓発と、事業部門による成功事例の横展開
- 事業目標・業務目標（定量）の明確化**
 - 経営層による達成目標の設定と、事業部門の部門計画への組み込み
 - 企画部門によるKGI/KPIの設計と、データ取得目的・期待効果の明文化
- 事業戦略とIT戦略・データ戦略の整合**
 - 対象ITサービスにおける「価値仮説」の明文化と、現場・システム面での実現性検証
 - 事業戦略と整合したIT・データ投資方針の決定と、機動的な追加投資ルールを整備
- 経営層と現場の認識ギャップを埋めるガバナンス**
 - 全ステークホルダー横断の定例レビュー会（推進会議）の設置など継続的なすり合わせ
 - IT投資評価への「価値創出」観点の組み込みと、合意事項の記録・更新ルールの周知

重要ポイント 経営層と現場の認識ギャップを埋めるため「価値仮説」とKPIを明文化し、組織横断で継続的にすり合わせる

3.4 側面②：データ収集・統合

関与の大きさ：●●●●

データに対してアウェアであるために、ステークホルダーは、

価値の源泉となるコアなデータをどのように収集・生成・蓄積するか

ということを

ITサービスに必要なデータのスキーマや品質基準を定め、SSoT※に統合し利用できるようにする

こと（の実践）を通じて具体化し、組織として理解・認識を共有すべきである。

※SSoT:Single Source of Truth



1.データガバナンス確立と価値ストリームを理解する人材配置

- データ取り扱い方針(ガバナンス)、法令・プライバシー対応について明確化
- コアデータの定義（価値ストリームとの整合）、収集方法の明確化
- デジタル人材の現場配置と、現場ニーズ把握と継続的な情報収集

2.データ収集・蓄積とITサービス改善するプロセスの定着化

- 分散データを統合プラットフォームへ集約(SSoT構築と集約)
- 定期的な収集プロセスと、現場との連携強化

3.データ品質管理と検証プロセス確立による品質維持

- クレンジングプロセス確立と定期的な品質点検(データ整合性チェック)
- 品質基準の設定と継続的なモニタリング及び改善

重要ポイント 企画段階からデータ利活用を前提とし、SSoT構築を進めることが成功の鍵

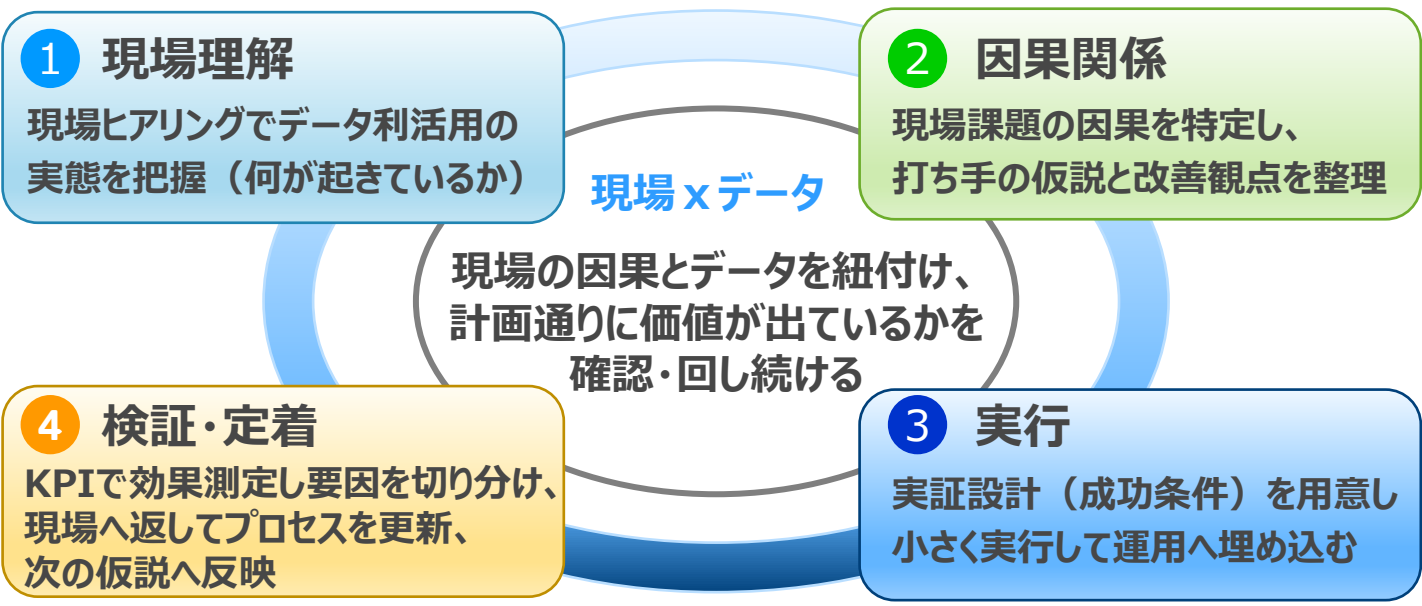
3.5 側面③：分析・インサイトの抽出

関与の大きさ： ● ● ● ●

データに対してアウェアであるために、ステークホルダーは、
データが意図した価値をもたらしているか
ということ

価値の仮説を検証するための先行・結果指標の分析結果をステークホルダーで共有する
こと（の実践）を通じて具体化し、組織として理解・認識を共有すべきである。

■ 現場起点の「仮説検証ループ」



■ 4つの重要活動（キーフアクター）

- 1. 現場フィードバックと因果関係を把握する（左図）**
 - 業務現場の課題と改善点を特定する
 - 計画通りの価値創出確認と仮説検証を運営する
- 2. 社員教育・全社的にデータ分析を浸透させる**
 - データ分析・活用の教育施策を展開する
 - 現場経験の形式知化とベストプラクティスを展開する
- 3. 組織のケイパビリティを向上させる**
 - 業務プロセスへの組み込みと効果測定を実施する
 - 最新のデータ分析技術の調査と導入を検討する
- 4. 外部パートナーを活用する**
 - 社内にはないスキルは外部の知見で補完する
 - 専門知識を有するベンダーとの連携を計画する

重要ポイント 現場に分析内容が浸透して初めて効果が出るため、仮説検証ループ運営が価値創出の“実働エンジン”となる

3.6 側面④：戦略の適合性の観測と転換

関与の大きさ： ● ● ● ●

データに対してアウェアであるために、ステークホルダーは、

データ利活用の戦略と、ITサービスの競争優位性維持（取り組み・結果）が整合しているか

ということを

方針の継続または転換を決定するための指標を設定・モニタし、判断を迅速に行う

こと（の実践）を通じて具体化し、組織として理解・認識を共有すべきである。

■ 5つのキーファクターと関係性

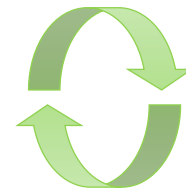
観測

① 判断の基準・評価の可視化と定着

- 定量的・定性的な評価基準を設定する
 - ダッシュボード等によりモニタ、レポート可能な状態を作る
 - 未達の場合の要因を分析し、継続/転換を判断する。
- ▶ 目標とITサービスの成果の差異を認識する

② 外部環境の理解

- 自社、他社をベンチマークする
 - 外部知見を活用する
- ▶ KPIや価値仮説の妥当性を検討する



転換

③ 判断から実行への接続

- 判断結果をITサービスで実現するための手順（優先度付け、計画、品質方針）を整備し、実行する
 - 開発～テスト～リリースを短期間・高品質に完了する手段として、自動化、ツール等の段階的な適用を検討する
- ▶ 決定・判断の結果をITサービスに反映し、次の観測を開始する

再現性とガードレール

④ 組織ケイパビリティ向上

⑤ 標準化とリスク管理

重要ポイント 指標と外部環境を継続的に評価。改善サイクルを回すことで「判断」できる組織に成熟させていくこと

3.7 データ・アウェア・フレームワーク表の構成と使い方

- 4つの側面に対して、「アウェアである」状態定義、関与する立場、価値創造の根源（ITIL®v4との紐づけ）、とるべき行動（アクティビティ）の概念構造を表形式にしている
- いずれかの列を起点に、他の列に**視点を広げる／絞り込む**使い方が考えられる
 - 例①「側面→アクティビティ」：特定の側面において、利用者が主体となるアクティビティを抽出する
 - 例②「ステークホルダー→アクティビティ」：利用者の協働すべき関係者を特定し、役割分担する
 - 例③「ITIL®v4マッピング→キーファクター」：既存のITサービスマネジメントシステムへのデータ利活用の観点の導入
- 自己評価やToDoのリストとして、**関与する立場を横断的に活用可能**

データ・アウェアなIT
サービス運営の「側面
（アспект）」

目指す「アウェアである」状態＝重要要因（キーファクター）

アクティビティに対して関与するステークホルダー

- ・ 主体的な立場◎
- ・ 深く関わる立場○

ITサービスで「価値を継続的、効果的に共創すること」をITIL®v4の「次元」で分類

達成すべきキーファクターに対して、どのような取り組みが必要か

データ活用側面	キーファクター（KGI）	ステークホルダー				ITIL®v4 「4つの次元」マッピング	アクティビティ
		経営層	企画部門	事業部門	D & IT		
1. 目的と戦略の明確化 ～ITサービスが提供する価値をデータがどのようにもたらすか～	1. 価値創造に対するデータ活用の重要性が組織で共通認識となっている	◎	○	○	○	組織と人材	経営層がデータ活用をサービス価値創出の重要施策として位置づけ、全社方針とメッセージを発信する。 （例：データは自社（事業、サービス）を客観的に理解し改善するための基盤である）
		○	◎	○	○	組織と人材	企画部門（主）とデジタル&IT部門が、経営会議、全社説明会、研修などで、データ活用の狙い・効果・ツール利用を教育・啓発する。
		○	○	◎	○	組織と人材	事業部門がデータ活用による成功事例（効果や学び）を共有し、再現可能な型として横展開する。 （例：KPI改善、運用負荷削減、顧客体験向上など）

詳細は「付録A」を参照

4章 データ・アウェア・フレームワークの検証

4.1 検証の目的

- ITサービスにおけるデータ利活用の成功要因と課題を抽出し、「データ・アウェア・フレームワーク」を具体化する

■ 検証ポイント1 : 「データ利活用」に、**重きを置いているか否か**

・・・データ利活用への取り組みが、ITサービスの成果に貢献していること／必要性の認識を把握

■ 検証ポイント2 : 「データ利活用」を進めるうえで、**何に**重きを置いているか

- ・・・具体的にどのような活動・実践内容となっているのか／事業リソースの活用の特徴が見られるか
- ・・・「データ・アウェア・フレームワーク」の具体化に向けて、データ利活用の成功要因に関する学びを獲得

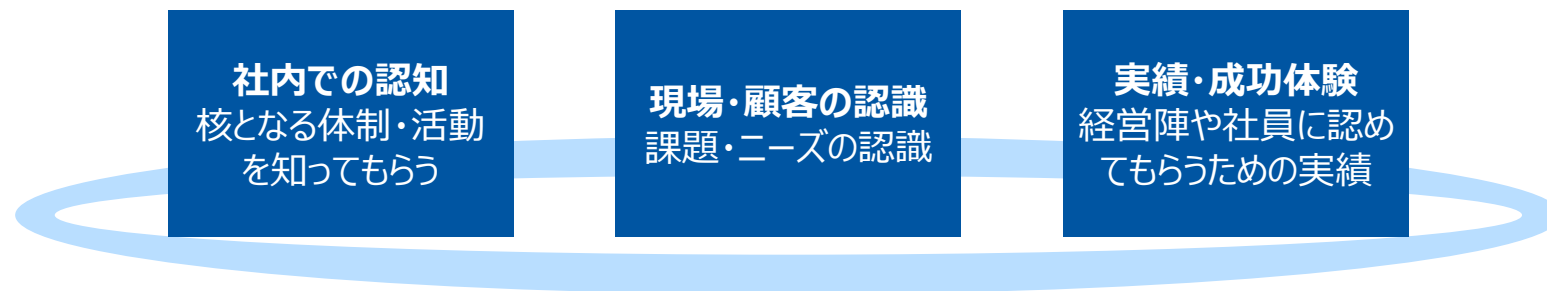
4.2 検証から得られた知見

- 多くの企業において、「データ利活用」には重きを置いており、一定の成果を挙げている
- データ利活用において「攻め」の姿勢を持つ企業は大きな成果を上げている
- 現場での取り組みは未だ半ばであり、本格的な「データを起点とした新しい発想・行動」への転換や、取り組む現場に対する支援が求められる

データ利活用が「重要」とされる場面

- 企画段階でのデータ利活用の検討
- データを活用したシステムの開発や実装作業
- 必要なデータの取得や整備
- ITサービスとデータ利活用の検証作業

データ利活用の推進の「障壁」を乗り越える3つのポイント



- さまざまな立場や場面での取り組みにおいて、「共通言語」を提供することの有用性を確認
- 「重要」とされた場面での成功要因を整理することで「データ・アウェア・フレームワーク」にまとめることが可能

5 章 まとめと今後の課題

5.1 まとめと今後の課題

1. 「データ・アウェアなITサービス運営に必要なケイパビリティ」を、ITサービスにおけるデータ利活用推進の阻害要因から導き出し、データ・アウェアであるための「4つの側面（アспект）」と「重要要因（キーファクター）」「活動（アクティビティ）」としてまとめた

- ✓ ステークホルダーの責任や意思決定の観点の明確化・可視化、共有のフレームワーク（**共通言語**）の策定
- ✓ ITサービス提供組織における「**役割**」と「**共有・理解すべきこと**」の認識に活用可能
- ✓ **課題：実際の組織で活用しやすく整理すること、およびその有効性が未検証**

2. 2026年度以降は以下の取り組みを検討していく

- I. 今年度整理した「アクティビティ」と「ITサービス開発・提供プロセス」のフェーズ毎の整理：「プラクティス（手法・実践）」の検討、**共通言語としての精緻化**をはかる
- II. 社会実装に向けた検証：「データ・アウェア・フレームワーク」の共通言語の**有効性を検証**し、より**実践的に利用可能なものにブラッシュアップ**する

付録 A. データ・アウェア・フレームワーク表

側面①：目的と戦略の明確化

～ITサービスが提供する価値をデータがどのようにもたらすか～

目的と戦略の明確化（１）

データ利活用側面	キーファクター（KGI）	ステークホルダー				ITIL®v4 「4つの次元」 マッピング	アクティビティ
		経営層	企画部門	事業部門	D&IT		
1. 目的と戦略の明確化 ～ITサービスが提供する価値をデータがどのようにもたらすか～	1. 価値創造に対するデータ利活用の重要性が組織で共通認識となっている	◎	○			組織と人材	経営層がデータ利活用をサービス価値創出の重要施策として位置づけ、全社方針とメッセージを発信する。 （例：データは自社（事業、サービス）を客観的に理解し改善するための基盤である）
			◎		○	組織と人材	企画部門（主）とデジタル&IT部門が、経営会議、全社説明会、研修などで、データ利活用の狙い・効果・ツール利用を教育・啓発する。
			○	◎		組織と人材	事業部門がデータ利活用による成功事例（効果や学び）を共有し、再現可能な型として横展開する。 （例：KPI改善、運用負荷削減、顧客体験向上など）
			◎	○		バリューチェーンとプロセス	企画部門が事業部門と連携し、現場課題や顧客ニーズを把握してデータ利活用テーマ候補を整理する。
			◎	○		バリューチェーンとプロセス	企画部門が市場や技術動向を基に想定顧客像を設定し、顧客が求める製品やサービスの価値を明確にする。
	2. データ利活用により達成すべき事業目標・業務目標（定量）が明確になっている	◎	○			バリューチェーンとプロセス	経営層が、サービス提供による価値（売上、利益、CX、コスト、リスクなど）と達成目標を設定する。
		○	◎	○		バリューチェーンとプロセス	企画部門が、パートナーなどの業界ベンチマークやKPI設計ガイドも参照しつつ、対象サービスの定量評価指標（KGI／KPI：先行／結果指標）を設計し、経営層および事業部門と合意する。
			○	◎		バリューチェーンとプロセス	事業部門が、部門計画にデータ利活用（デジタル化）項目を組み込み、達成目標と連動させて推進する。
			◎	○	○	組織と人材	企画部門が、ユースケースごとに「意思決定・アクション」「必要データ」「取得・整備方法」「利用頻度」「期待効果」を定義し、『何のためにデータを取るか』を明文化する。
		○	◎			バリューチェーンとプロセス	企画部門が、KPI改善仮説と価値ストーリー（期待効果・投資対効果の説明）を作成し、経営層と合意する。
		○	◎	○		バリューチェーンとプロセス	企画部門が、パートナーなどのベンチマークや評価フレームも活用し、ユースケースやテーマの優先度（インパクト×実現可能性×戦略整合）を評価してロードマップと投資案を作成し、経営層・事業部門と合意する。

目的と戦略の明確化（２）

データ利活用側面	キーファクター（KGI）	ステークホルダー				ITIL®v4 「4つの次元」 マッピング	アクティビティ
		経営層	企画部門	事業部門	D&IT		
1. 目的と戦略の明確化	3. 事業戦略とIT戦略・データ戦略が整合している	◎	○			バリューストリームとプロセス	経営層が、ビジネスモデルおよびITサービスが提供する価値に対してデータがどのように寄与するか（価値仮説）を、ITサービスの前提として承認し周知する。
			◎	○		組織と人材	企画部門が、ビジネスモデルおよびITサービスの価値を起点に、「データがどう寄与するか（価値仮説）」を明文化し、論点（前提、対象、期待効果）を整理する。
				◎	○	情報と技術	事業部門とデジタル&IT部門は、価値仮説について現場オペレーション上の妥当性（業務適用できるか）と、データとシステム観点の実現性（実装、運用できるか）を検証する。
		◎	○			バリューストリームとプロセス	経営層は、事業戦略と整合したIT戦略（データ利活用方針含む）およびその前提となる価値仮説を承認する。
		◎	○		○	情報と技術	経営層が、データ分析チームの設置やデジタルツールやデータ基盤への投資方針を決定する。
		◎	○			情報と技術	経営層が、段階に応じた追加投資（データ取得、整備、分析）を機動的に判断するためのルールを整備する。 （例：一部未活用のシステムがあっても全体投資を停止しない評価観点を設ける）
		○	◎			組織と人材	企画部門が、ビジネスモデルとITサービスによる企業目標、経営戦略およびIT戦略の実現性（投資・体制・データ可用性）を評価する。
				○	◎	バリューストリームとプロセス	デジタル&IT部門（データ分析チーム）が、部署横断でデータに関するコンサルティングおよび分析設計、可視化、効果検証などを担い、事業部門の分析ケイパビリティを補完し移管を支援する。
	4. 経営層と現場の認識ギャップを埋めるガバナンスと対話が機能している	◎	○			バリューストリームとプロセス	経営層が、経営・企画部門・事業部門・デジタル&IT部門横断の定例レビュー会（推進会議）を設置し、目的、優先順位、KPI、投資を継続的に確認する。
			◎	○	○	バリューストリームとプロセス	企画部門が、推進会議の運営（アジェンダ設計、論点整理、合意事項の管理）を担い、現場で実行可能な形に落とし込む。
		◎	○			情報と技術	経営層が、IT投資評価に価値創出やデータ資産化の観点を組み込み、データ整備や分析への追加投資を説明可能にする。
			◎			組織と人材	企画部門が、目的、優先順位、KPIに関する合意事項を意思決定ログとして記録し、更新（変更）ルールを定めて組織に周知する。

側面②：データ収集・統合

～価値の源泉となるコアなデータをどのように収集・生成・蓄積するか～

データ収集・統合

データ利活用側面	キーファクター（KGI）	ステークホルダー				ITIL®v4 「4つの次元」 マッピング	アクティビティ
		経営層	企画部門	事業部門	D&IT		
2. データ収集・統合 ～価値の源泉となるコアなデータをどのように収集・生成・蓄積するか～	1. データガバナンスを確立し、どのデータを収集・活用するか（価値ストリームとの整合）、それを支える技術基盤や運用方針が示される		◎	○	○	情報と技術	データ取り扱いに関する方針、法令、プライバシーへの対応を取り決め、明文化する。 全体的な視点：経営層は品質、セキュリティ、プライバシー責任者、企画部門がガバナンスの明文化と推進を実施する。 サービス個別視点：ユースケース毎に、意思決定およびアクション、データ、取得・整備方法、期待効果、品質基準（完全性、正確性、適時性など）、記録方法について定め明文化する。
					◎	情報と技術	デジタル&IT部門は、リスクに対してシステムによる対策、解決策（アクセス制御、監査ログ、暗号化、DLPなど）について構築と運用を行う。
		◎	○			組織と人材	デジタル人材を営業部門や製造などの現場部門に配置し、情報（データやニーズなど）を継続的に吸い上げる仕組みを作る。
		○	◎	○	○	バリューストリームとプロセス	提供するITサービスにおける「コアデータ」と収集方法（ソース）を決める。 データが、どの価値ストリーム（業務フロー）で、顧客価値や業務成果に直接寄与するかを明確に示す。
	2. データ収集・蓄積が統合的に運用され、ITサービスの改善のために活用（フィードバック）されるプロセスとして定着している				◎	情報と技術	各部門で管理されているデータを統合するためのプラットフォーム（ツール導入）を構築し、信頼できる唯一の情報源に統合（Single Source of Truth統合）する。
				◎	○	バリューストリームとプロセス	現場部門からフィードバックを定期的に収集し、サービス改善に活用する。
	3. データ品質管理と検証プロセス（クレンジング、検証、モニタリング）によりデータの品質が維持されている		○		◎	バリューストリームとプロセス	データの品質を向上させるためのクレンジングプロセスを確立し、定期的にデータの整合性をチェックする。

側面③：分析・インサイトの抽出

～データが意図した価値をもたらしているか～

分析・インサイトの抽出

データ利活用側面	キーファクター（KGI）	ステークホルダー				ITIL®v4 「4つの次元」 マッピング	アクティビティ
		経営層	企画部門	事業部門	D&IT		
3. 分析・インサイトの抽出 ～データが意図した価値をもたらしているか～	1. データ利活用の分析結果の現場フィードバックと現場課題との因果関係が把握されている（ITサービス利用部門での価値の検証）		○	◎		バリューストリームとプロセス	業務現場の課題の因果関係や改善点を特定したうえで、計画通りに価値創出ができたかを確認する（＝事業戦略とIT戦略、データ利活用戦略が整合している）。再度、改善施策の実行、効果検証、再分析までのサイクルを回し、継続的な改善を推進する（＝変化への迅速な対応（継続的改善））。
				◎		組織と人材	現場の課題理解と仮説設計力を備えた分析部門を設ける（事業部門が、利用ログによるニーズ分析やテストなどに参画し、ドメイン知識を提供する）。
				○	◎	情報と技術	事業部門が、業務データと品質ルール（正確性、完全性、一貫性など）を策定し、業務でのデータ利活用テンプレート（ダッシュボード、レポート、意思決定フローなど）を整備し、現場への定着を支援する。
	2. 社員教育、全社的なデータ分析が浸透する（全社へのナレッジの展開）	◎	○			組織と人材	データ分析・活用の教育施策を全社的に展開し、社員のリテラシーと参画意識を高める。現場の経験知を形式知化し、ベストプラクティスとして展開する取り組みを進める。
				○	◎	情報と技術	成功・失敗の学習が組織知となるように蓄積や再利用を促進する。
	3. ITサービスに関わる組織のデータ利活用に対するケイパビリティ（可視化できる）の向上がはかられている		◎		○	バリューストリームとプロセス	業務プロセスへの組込みと、効果測定の定点観測を実施する。
			○		◎	情報と技術	デジタル&IT部門による、最新のデータ分析技術やツールの調査、導入を検討する。
	4. ITサービスにおいてデータを取り扱うことに関するリスクを軽減する対策として、分析業務に外部パートナーを活用している		○	◎		パートナーとサプライヤ	高度な分析、最新ツールや専門知識はベンダーやパートナーと連携し、社内にはないスキルを補完する。

側面④：戦略の適合性の観測と転換

～データ利活用の戦略と、ITサービスの競争優位性維持（取り組み・結果）が整合しているか～

戦略の適合性の観測と転換（１）

データ利活用側面	キーファクター（KGI）	ステークホルダー				ITIL®v4 「4つの次元」 マッピング	アクティビティ
		経営層	企画部門	事業部門	D&IT		
4. 戦略の適合性の観測と転換 ～データ利活用の戦略と、ITサービスの競争優位性維持（取り組み・結果）が整合しているか～	1. KPIの達成／未達とITサービスの継続または転換を判断するための定量的な基準の設定と、その基準に基づく判断が行われる	◎	○			バリューチェーンとプロセス	経営層が、ITサービスの継続または転換を判断するための基準、および検知された外部環境の変化に基づいて、ITサービス戦略の有効性を定期的に評価（判断）する。
			◎	○	○	バリューチェーンとプロセス	企画部門が、顧客からのフィードバックなど、システム以外のKPI（評価項目）を定常収集し、実績値と目標値の差異分析を行い全体評価する。
			○		◎	情報と技術	デジタル&IT部門が、外部提供データやツールのKPI連携も含めて、クラウドサービス活用やシステムの定量的／定性的評価指標、KPIを取得できるようにシステムを設定し、計測と報告プロセスを統合する。
		○	◎	○		バリューチェーンとプロセス	企画部門が、経営目標、ビジネスモデル、経営戦略およびIT戦略が対象ITサービスによって達成されている状況进行评估する。
	2. KPIの達成／未達に影響を与える外部環境情報の変化を把握している	◎	○			バリューチェーンとプロセス	経営層が、外部環境分析（PEST、SWOT）やISO/IEC 38500の原則（ステークホルダー・価値・戦略・監督）に沿った定期的なレビュー（外部動向と内部KPIのギャップを評価）を行う。
			◎			パートナーとサプライヤ	企画部門が、競合他社のデータ利活用事例、パートナーや業界団体などの外部知見（トレンド、成功事例、ベンチマーク）を継続的に収集する。
					◎	情報と技術	デジタル&IT部門が、ログ、テレメトリ、市場関連外部データの取り込み基盤を整備し、分析のためのデータパイプラインを維持する。モニタリングとイベント管理のダッシュボードで市場や顧客行動指標を可観測化し、閾値逸脱を検知する。
			○	◎		情報と技術	事業部門が、サプライチェーンや事業上重要な情報（品質、納期、価格や規制など）を収集し、分析する。

戦略の適合性の観測と転換（２）

データ利活用側面	キーファクター（KGI）	ステークホルダー				ITIL®v4 「4つの次元」 マッピング	アクティビティ
		経営層	企画部門	事業部門	D&IT		
4. 戦略の適合性の観測と転換	3. 転換の判断に対してITサービスが迅速に対応する（継続的改善）		◎	○	○	バリューストリームとプロセス	企画部門が、顧客のニーズや改善要求を可視化、優先度付けし、KPIとの整合性をふまえて、追加すべきサービス機能のリストをメンテナンスする。
					◎	情報と技術	デジタル&IT部門が、エンジニアリングや変更管理、影響調査、テスト、ビルド、リリースの自動化、ツールチェーン化などを行い、継続的改善を加速する。
	4. ITサービスに関わる組織のデータ利活用に対するケイパビリティ（判断できる）の向上がはかられている	◎	○			組織と人材	経営層が、組織横断のケイパビリティ成熟度評価（人材、プロセス、ツール）を定期的実施し、投資配分を最適化する。
		○	◎	○		組織と人材	企画部門が、データ利活用に関する社内教育プログラムやナレッジ管理（チュートリアル、FAQ、ベストプラクティスなど）を設計・整備し、実施計画を策定する。
			○	○	◎	パートナーとサプライヤ	デジタル&IT部門が、外部コミュニティや専門性のあるベンダと連携し、実践的ユースケースやベストプラクティスを社内展開する。
	5. ITサービスにおけるデータの取り扱いに関するプロセスの標準化、リスク管理（分析対応、モニタリング）が行われ、再現可能なITサービス提供プロセスと守りのガードレールが整備されている	◎	○			バリューストリームとプロセス	経営層が、データ分類、品質基準、KPI定義、意思決定ゲート（継続、転換、段階に応じた追加投資などの判定）の標準化方針をコミットする。
			◎	○	○	バリューストリームとプロセス	企画部門が、ITサービス化の計画を遂行する上でのリスクと課題、未解決事項などを体系的に整理し、対応計画を合意する。
					◎	パートナーとサプライヤ	デジタル&IT部門が、外部委託先に対するセキュリティや可用性、SLAなどの統制要件を定義し、定期評価を実施する。

付録 B. データ・アウェア・フレームワーク 検証調査の詳細

■ 検証の狙い

ITサービスにおけるデータ利活用の成功要因と課題を抽出し、「データ・アウェア・フレームワーク」を具体化する

■ ITサービス事業におけるデータ利活用の状況と、成功要因の調査

- 調査を通じて確認した事項:
- ITサービスへの関与と取り組み状況
 - データ利活用への理解や評価
 - データ利活用の実践上の課題と工夫
 - データ活用のフレームワークの可能性

調査1: アンケート調査

目 的：ITサービスにおけるデータ利活用の現状、課題や知見の把握

手 法：インターネット調査

対 象：ITサービスへの関与者（ユーザー業種:ベンダー業種 = 2:1）

回答数：405件

時 期：2025年5月13日～5月19日

調査2: インタビュー調査

目 的：データ利活用における工夫や課題を深掘り

手 法：デプスインタビュー調査（Web会議）

対 象：アンケート回答者から選定した5名

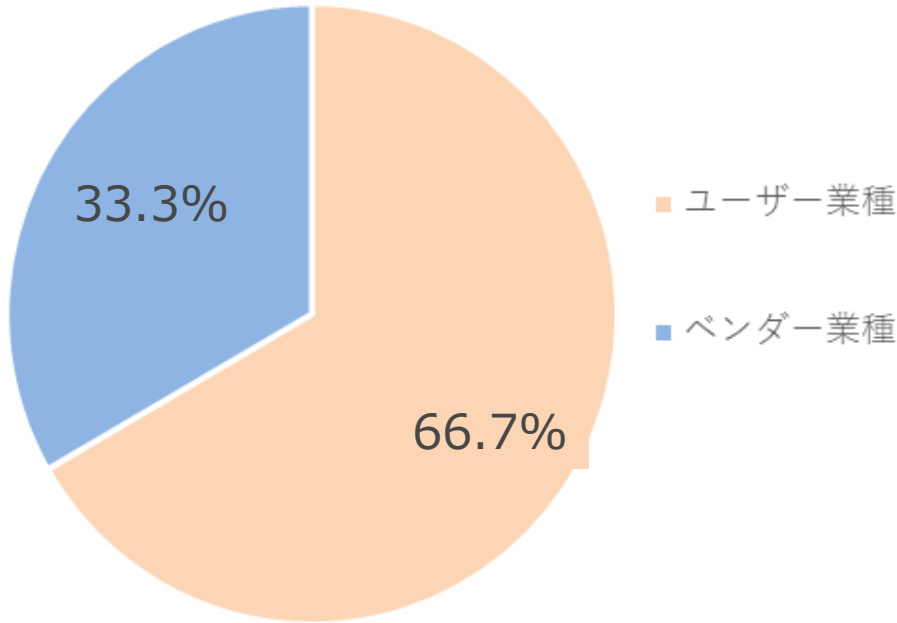
回答数：5件

時 期：2025年6月23日～7月2日

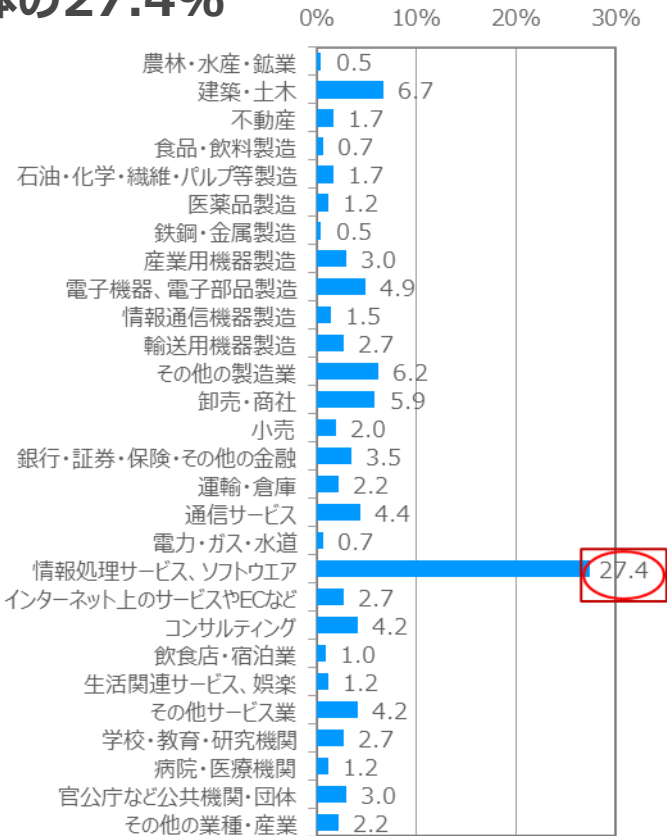
調査 1. アンケート調査

■ ユーザー業種とベンダー業種が、おおよそ2対1となるように選定

- ・・・製品販売を事業としているユーザー企業だけでなく、ITサービスを利用者に提供することを事業としている企業を調査
- ユーザー業種の1/3（85件/270件）が「製造業」、2/3（185件/270件）が「非製造業」
- ベンダー業種の中では、「情報処理サービス、ソフトウェア」の構成比が高く、全体の27.4%



	業種			
	全体	ユーザー業種	ユーザー：製造	ユーザー：非製造
n=	405	270	85	185
農林・水産・鉱業	0.5	0.7	0.0	1.1
建築・土木	6.7	10.0	0.0	14.6
不動産	1.7	2.6	0.0	3.8
食品・飲料製造	0.7	1.1	3.5	0.0
石油・化学・繊維・パルプ等製造	1.7	2.6	8.2	0.0
医薬品製造	1.2	1.9	5.9	0.0
鉄鋼・金属製造	0.5	0.7	2.4	0.0
産業用機器製造	3.0	4.4	14.1	0.0
電子機器、電子部品製造	4.9	7.4	23.5	0.0
情報通信機器製造	1.5	0.0	0.0	4.4
輸送用機器製造	2.7	4.1	12.9	0.0
その他の製造業	6.2	9.3	29.4	0.0
卸売・商社	5.9	8.9	0.0	13.0
小売	2.0	3.0	0.0	4.3
銀行・証券・保険・その他の金融	3.5	5.2	0.0	7.6
運輸・倉庫	2.2	3.3	0.0	4.9
通信サービス	4.4	0.0	0.0	13.3
電力・ガス・水道	0.7	1.1	0.0	1.6
情報処理サービス、ソフトウェア	27.4	0.0	0.0	82.2
インターネット上のサービスやECなど	2.7	4.1	0.0	5.9
コンサルティング	4.2	6.3	0.0	9.2
飲食店・宿泊業	1.0	1.5	0.0	2.2
生活関連サービス、娯楽	1.2	1.9	0.0	2.7
その他サービス業	4.2	6.3	0.0	9.2
学校・教育・研究機関	2.7	4.1	0.0	5.9
病院・医療機関	1.2	1.9	0.0	2.7
官公庁など公共機関・団体	3.0	4.4	0.0	6.5
その他の業種・産業	2.2	3.3	0.0	4.9
【小計】ユーザー業種	66.7	100.0	100.0	0.0
【小計】ユーザー業種：製造業	21.0	31.5	100.0	0.0
【小計】ユーザー業種：非製造業	45.7	68.5	0.0	100.0
【小計】ユーザー業種：非製造業（教育・医療・公共機関を除く）	38.8	58.1	0.0	84.9
【小計】ユーザー業種：教育・医療・公共機関	6.9	10.4	0.0	15.1
【小計】ベンダー業種	33.3	0.0	0.0	100.0
【小計】製造業	22.5	31.5	100.0	0.0
【小計】非製造業	77.5	68.5	0.0	95.6

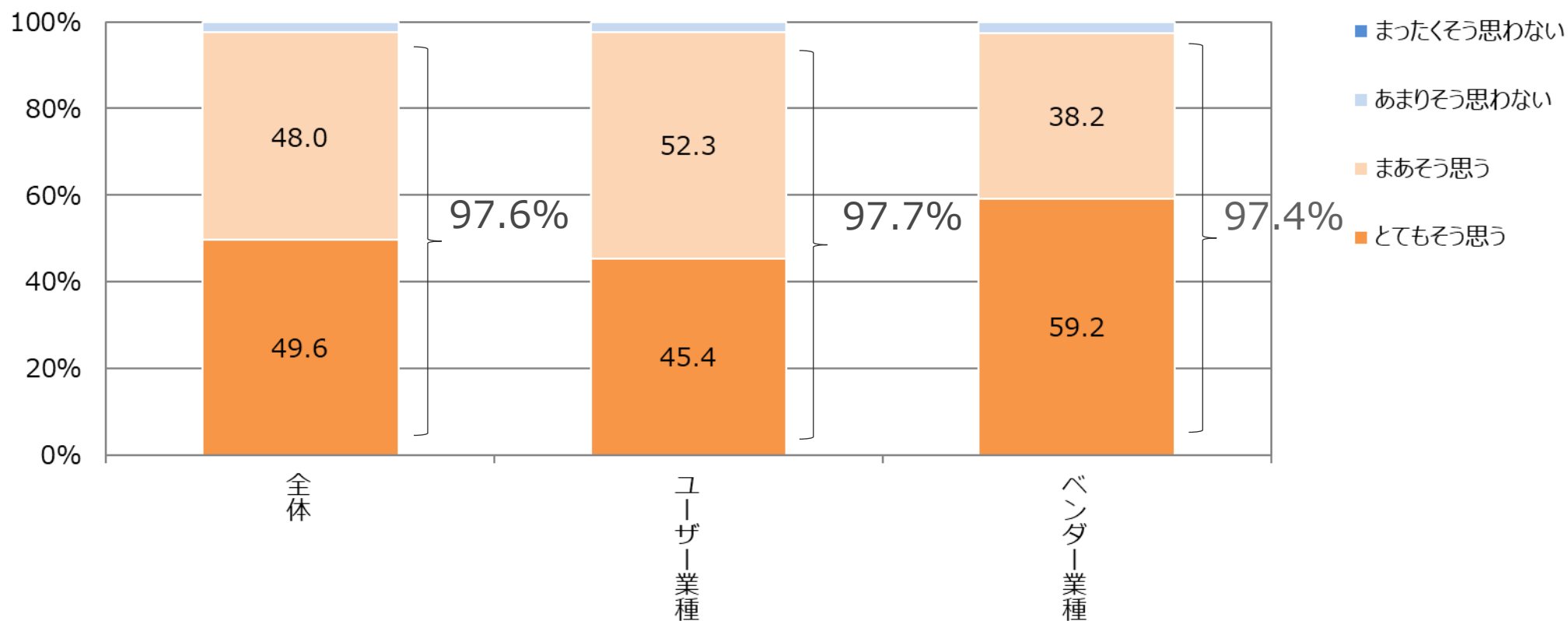


調査結果（１）データ利活用の推進意向

■ 「データの利活用を意識した取り組みを今後より推進すべきだと思うか」

- 「そう思う」が全体では97.6%、ユーザー業種では97.7%、ベンダー業種では97.4%

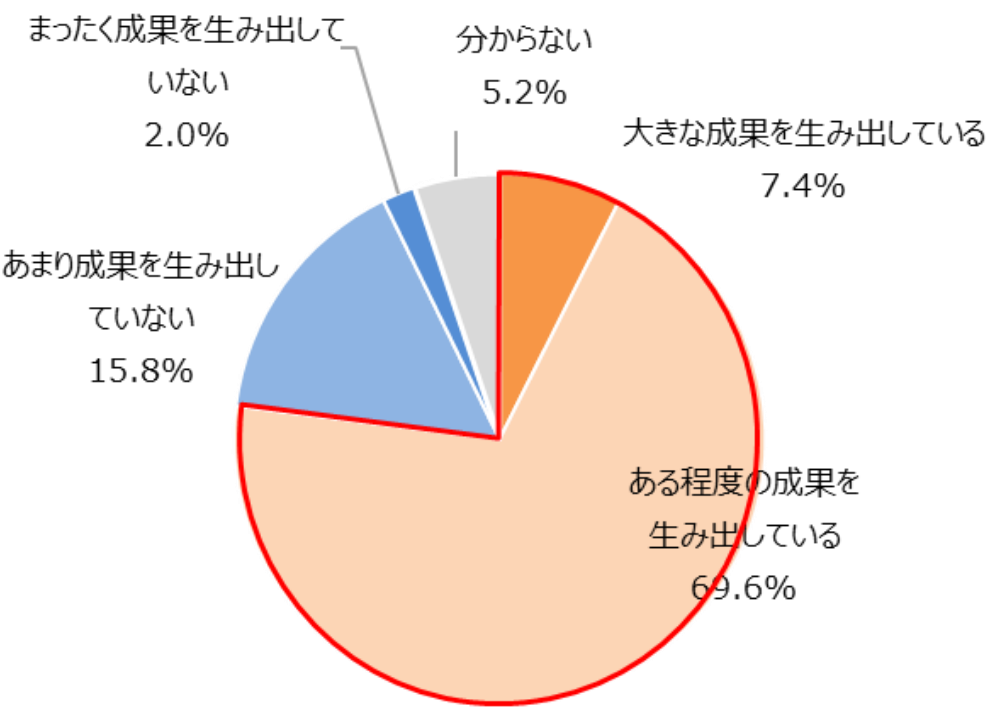
➡ 業種に関わらず、「ITサービスにおけるデータの利活用を意識した取り組みを推進すべきである」と考えている



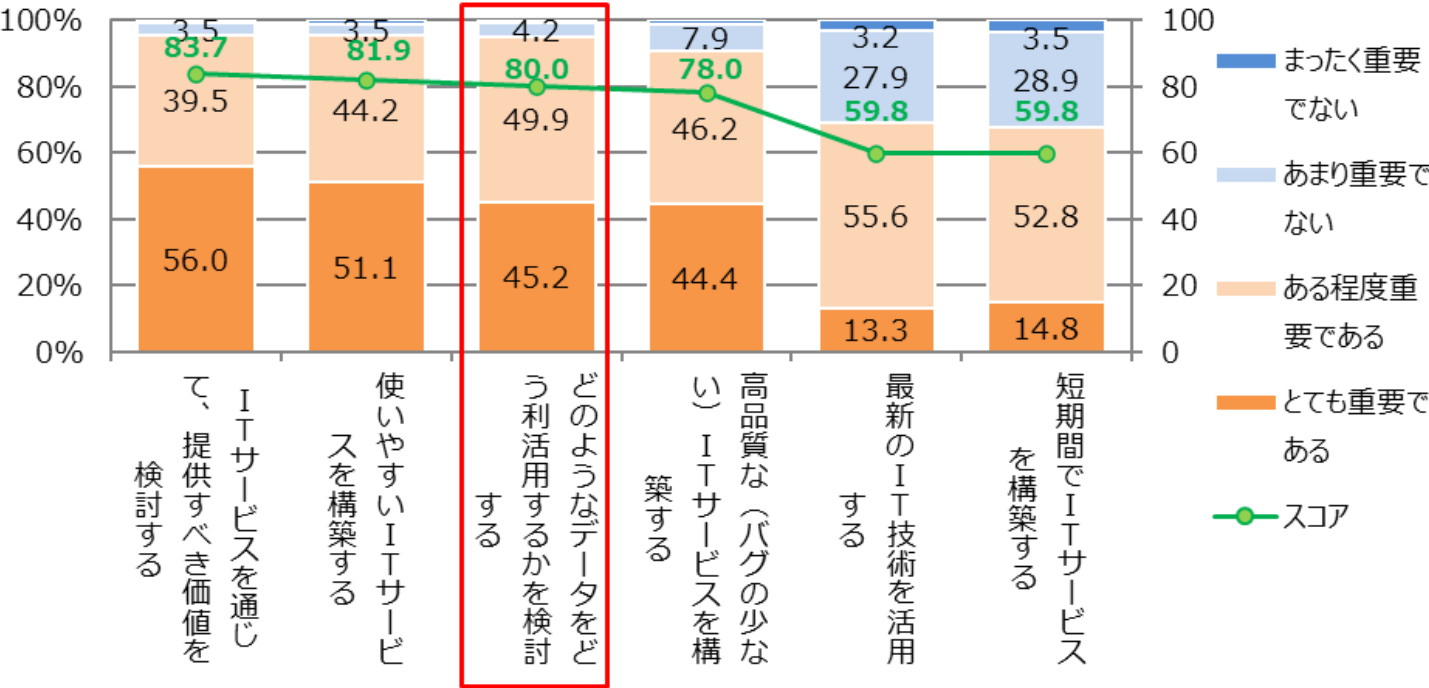
調査結果（２）ITサービスの成果評価と重要性認識

- ITサービスの成果評価：「成果を生み出している」が77.0%と肯定的
- ITサービスにおける重要性認識：「どのようなデータをどう利活用するかを検討」は95.0%

●ITサービスの成果評価



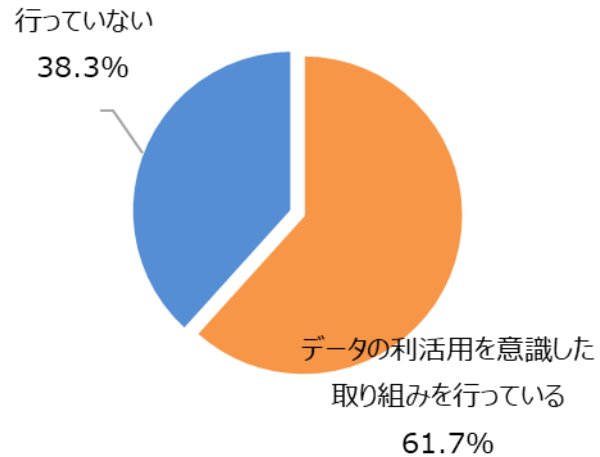
●ITサービスにおける重要性認識



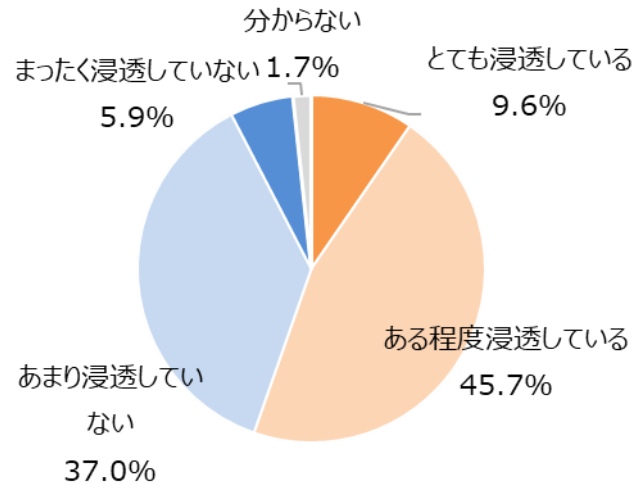
調査結果（３）データ利活用の状況

- データ利活用の重要性は高く認識されているが、現場での実践は半数にとどまる
- 顧客価値や要望を起点としたデータ活用が主流で、“データそのもの”を起点とするビジネス創出は限定的
- データ起点の取り組みは不十分であり、新たなITサービス価値の創出にはデータ利用を軸とした仕組みが必要

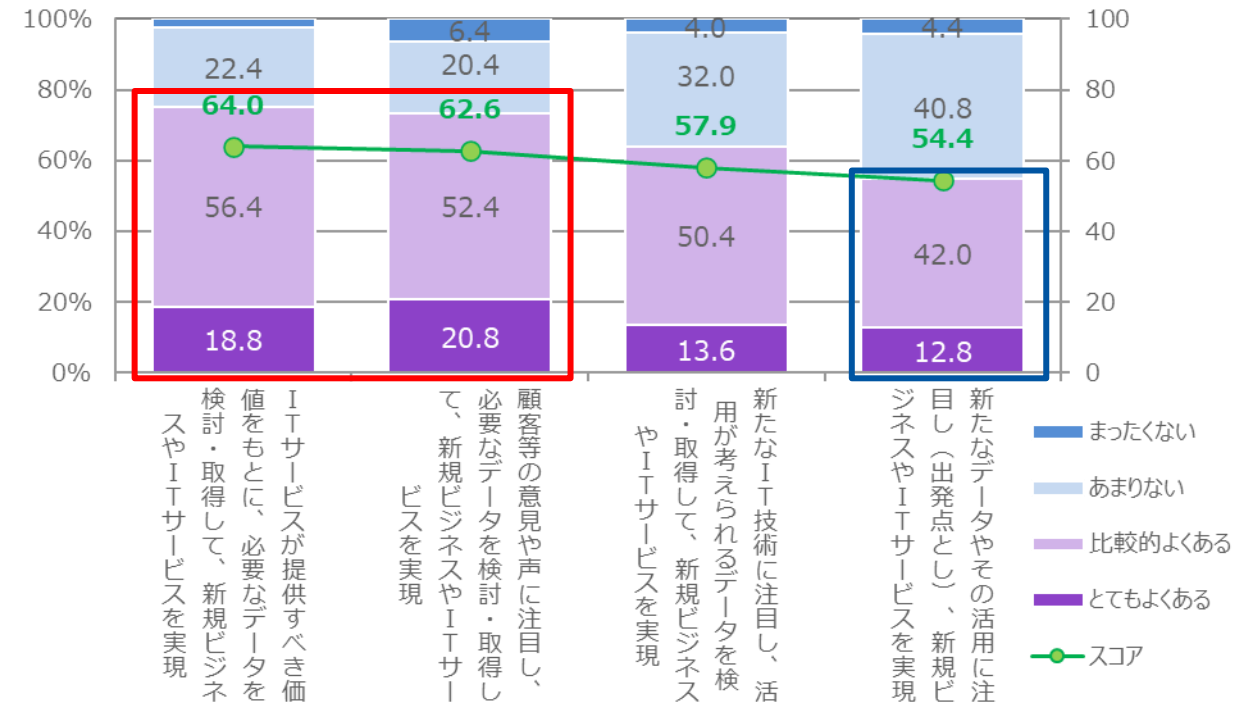
● データ利活用の取組状況



● データ利活用の重要性認識（職場の浸透度）



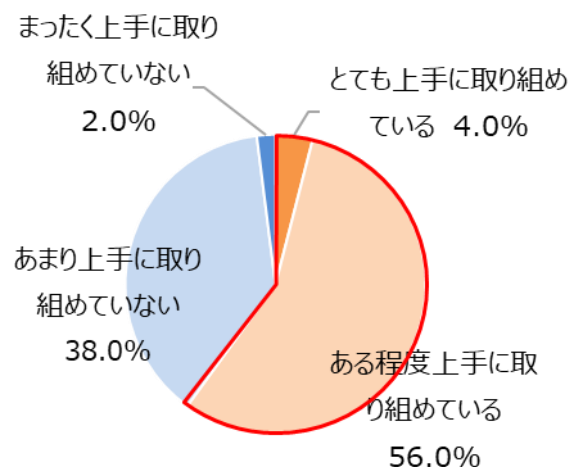
● データ利活用のアプローチ



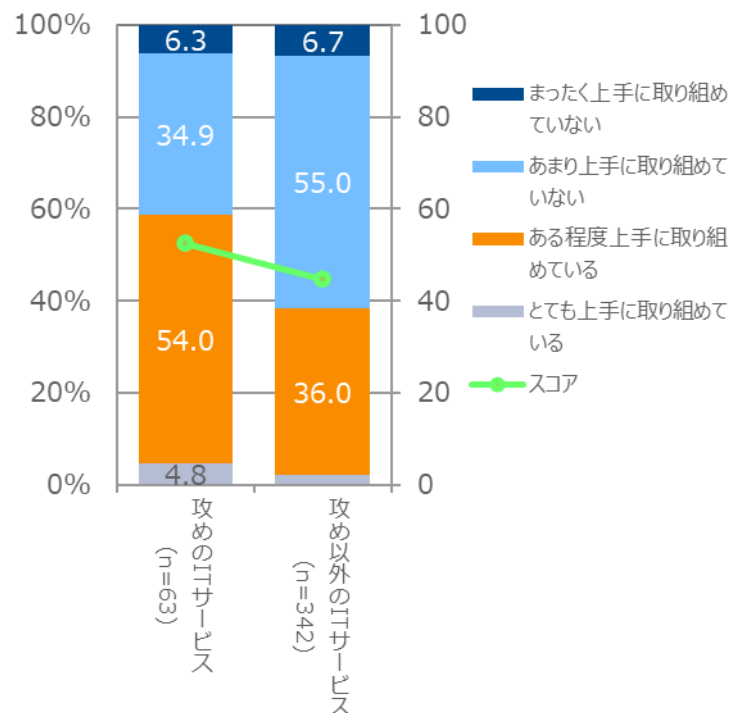
調査結果（４）データ利活用の評価、課題、成功要因

- 評価：データ利活用は全体的に十分とは言えないが、「攻め」の目的を持つことで成功率が高まる傾向
- 課題：業務負荷や人材・基盤・目的認識の課題が、データ利活用推進の大きな障壁
- 成功要因：「攻め」の明確な目的設定と全社的な推進体制構築が、データ利活用の成功のカギ

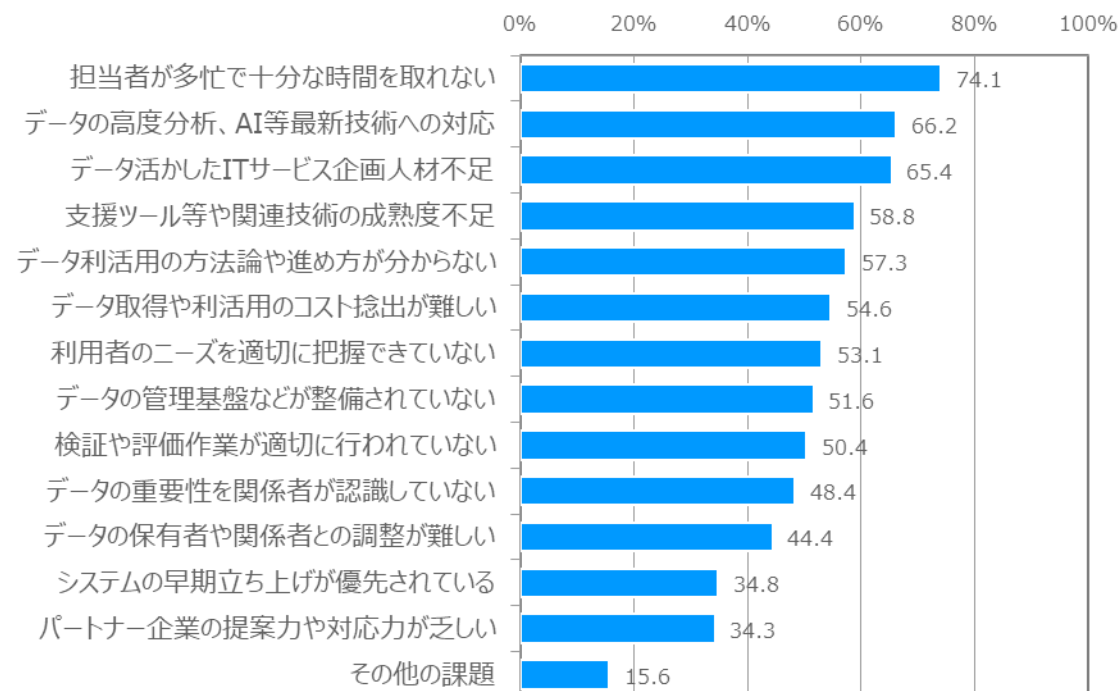
●データ利活用の評価① (現在の状況)



●データ利活用の評価② (ITサービスの目的)



●データ利活用における課題



調査2. インタビュー調査

インタビュー対象者

■ アンケート回答者の中から、知見の提供にご協力いただける5名を選定しデプスインタビューを実施



A氏

通信サービス
情報システム部門



B氏

通信サービス
商品企画・マーケティング部門



C氏

情報処理サービス・
ソフトウェア
情報システム部門



D氏

卸売・商社
商品企画・マーケティング部門



E氏

石油・化学・繊維・
パルプ等製造
購買・調達部門

インタビュー項目：

- ITサービスにおけるデータ利活用の状況、評価
- データ利活用に関して上手いこととその工夫点
- データ利活用に関しての課題、困っていること

調査結果（１）データ利活用の成功要因

■ 以下４つの場面での活動に取り組んでいること、またそれぞれの活動での共通点が見出せた

- 加えて、この４つの場面での活動を各々独立ではなく連動（横串）して捉えることの重要性についても課題感を含め語られた

企画段階でのデータ利活用の検討

現場（顧客）の課題・ニーズを吸い上げて現場を理解することと、成功体験を共有している

必要なデータの取得や整備

データ利活用の目的を明確にし、現場を理解した人材がデータマネジメントを行っている

データを活用したシステムの開発や実装作業

現場（顧客）ごとのカスタマイズやサードパーティとの連携も排除せず取り組んでいる

ITサービスとデータ利活用の検証作業

現場（顧客）からの改善点を集約するとともに成果を出すところまでをカバーしている

調査結果（２）データ利活用の阻害要因

課題

データ専門家の
リソース不足

データやその利活用
に関する課題が
集まってこない

現場業務に関する
知識不足

投資に対する
経営層の
理解取り付け

取り組みのゴールが
青天井

乗り越えるための重要ポイント：以下の３つを段階的に積み上げていく

社内での認知
核となる体制・活動を
知ってもらう

現場・顧客の認識
課題・ニーズの認識

実績・成功体験
経営陣や社員に認め
てもらうための実績

執筆者一覧

■ 2025年度ITサービスビジネス環境整備専門委員会 ■

委員長	溝呂木 信之	三菱電機デジタルイノベーション(株)
副委員長	野尻 周平	(株)日立製作所
委員	大熊 好憲	OKIクロステック株(株)
//	岡田 大輔	沖電気工業(株)
//	安井 秀一	日本電気(株)
//	西田 航大	レバテック(株)
協力者	大下 奈帆子	(株)レゾナック
事務局	川井 俊弥	(社)電子情報技術産業協会

■ 2024年度ITサービスビジネス環境整備専門委員会 ■

委員長	野尻 周平	(株)日立製作所
副委員長	坂原 典子	日本電気(株)
副委員長	溝呂木 信之	三菱電機ITソリューションズ(株)
委員	河原 正博	沖電気工業(株)
//	安井 秀一	日本電気(株)
協力者	大下 奈帆子	(株)レゾナック
//	伊豆 則夫	個人事業主
事務局	川井 俊弥	(社)電子情報技術産業協会

(敬称略：順不同)

JEITA