

Gartner®

ロードマップ

データ／アナリティクス／AIで  
着実なビジネス成果を実現する



# データを活用し、具体的なビジネス成果へつなげる

いま、データ／アナリティクス (D&A) と AI の戦略は、ビジネス成果を実現し、継続的に拡大していくうえで欠かせないものとなっています。とりわけ生成 AI の急速な進展により、最高データ／アナリティクス責任者 (CDAO) には、データが企業や組織全体およびビジネス戦略にどのような価値をもたらすのかを、これまで以上に明確に示すことが求められています。

**2026 年までに、データ／AI リテラシーの向上、組織文化の変革、そして必要なスキルを備えた人材の確保・育成を実現する CDAO の能力は、ビジネスを支える上位 3 つの重要要因になる**

**Gartner の 2024 年 Chief Data and Analytics Officer Survey (最高データ／アナリティクス責任者に関する調査)** の結果からも、CDAO には、他の経営幹部や C レベル幹部との連携強化、価値のストーリーの発信、実効性あるガバナンスの推進、そして実践を通じた学びが求められていることが分かっています。

データ／AI リテラシーの向上、AI 活用に向けた備え、組織文化変革、そしてスキルを備えた人材の育成は、D&A 戦略をビジネス戦略と結び付けるうえで重要な要素です。

Gartner データ／アナリティクス戦略およびオペレーティング・モデル (DASOM) フレームワーク



出典：Gartner

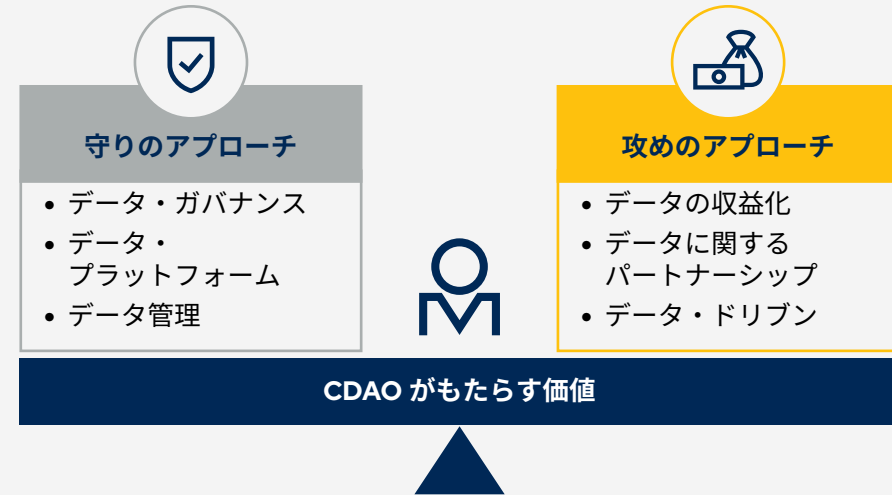
# 信頼できるデータ／アナリティクス戦略で、測定可能なビジネス成果を拡大する

多くの企業や組織は、よりデータ主導でAI活用に対応できることを目指す中で、D&Aの取り組みを、測定可能なビジネス成果やステークホルダーの目標と結び付けています。また、自動化を進めることで、業務効率を高め、再現性のある安定したプロセスを実現しています。

こうした企業や組織は、データがガバナンス、部門横断の連携、そして共有を必要とする重要な資産であることも理解しています。そして、その活用を支える基盤として、拡張性のある適切なアーキテクチャを整備しています。

D&Aリーダーには、信頼できる実践を企業や組織の意思決定能力に組み込むことで、測定可能なビジネス・インパクトを支え、さらに拡大していくことが求められます。

## ビジネス・リーダーシップの役割を担う CDAO



出典：Gartner

# データ／アナリティクスと AI 戦略を段階的に整備し、優先順位を定めるための 3 つの重要な項目

- 1 施策の対象は、戦略、運用、ガバナンスのいずれに該当するか？
- 2 データ／アナリティクス／AIの施策における主要なステージおよび活動とは何か？
- 3 どのリーダーとチームが関与すべきか？

## 主要なステージ

本ロードマップは、取り組みの目的と期待される成果を段階的に整理したものであり、ステークホルダー間の認識をそろえるために役立ちます。データ、アナリティクス、AI の取り組みを成功させてきた顧客との対話をもとに、実践的な視点でまとめています。

完全版ロードマップでは、ステージごとのアクション、マイルストーン、活用できるリソースをすべてご確認いただけます。\*

\* ご契約内容に応じて閲覧いただけるドキュメントです。Gartner のリサーチをはじめとするご希望の情報をご覧いただくには、[こちらからお問い合わせください](#)。契約されているサービスにより本ドキュメントを閲覧いただけない場合もございますので、ご了承ください。

D&A と AI の  
ビジョン／戦略を策定する

オペレーティング・  
フレームワークを確立する

組織文化を醸成し、  
ガバナンスを確立する

データ／アナリティクスの  
価値を管理する

磨き上げながら  
前進する

D&A と AI の  
ビジョン／戦略を策定する

オペレーティング・  
フレームワークを確立する

組織文化を醸成し、  
ガバナンスを確立する

データ／アナリティクスの  
価値を管理する

磨き上げながら  
前進する



## ビジョン／戦略を策定する

主要な成果：データ、アナリティクス、AI プログラムに対するステークホルダーの支持を得る

### 実行すべきアクション



事業上の重要課題を把握し、データ、アナリティクス、AI の資産がどのようにビジネス価値を生み出すのかを明確にする



データを主要な企業資産と位置付け、DX によってデータをどう収益化できるかについて啓発する



ROAR (Risk: リスク、Opportunity: 機会、Appetite: 許容度、Return: 利益) を評価した上で、D&A と AI への投資ポートフォリオを最適化する

### 関連する Gartner のリソース (一例)

- [リサーチ：How to Create a Business-Driven Data and Analytics Strategy](#)
- [リサーチ：How CDAOs Can Create a Compelling Vision for Enterprise Success](#)
- [リサーチ：Data and Analytics Maturity Score for CDAOs](#)
- **エキスパートへの問い合わせ事項の例**：CDAO 向けの D&A Score によるフィードバック／プランニングについてエキスパートに相談する

\*ご契約内容に応じて閲覧いただけるドキュメントです。Gartner のリサーチをはじめとするご希望の情報をご覧いただくには、[こちらからお問い合わせください](#)。契約されているサービスにより本ドキュメントを閲覧いただけない場合もございますので、ご了承ください。

D&A と AI の  
ビジョン／戦略を策定する

オペレーティング・  
フレームワークを確立する

組織文化を醸成し、  
ガバナンスを確立する

データ／アナリティクスの  
価値を管理する

磨き上げながら  
前進する



## オペレーティング・フレームワークを確立する

主要な成果：バランスの取れたオペレーティング・モデルを実現する

### 実行すべきアクション



データ・ドリブンで AI-Ready な組織にするために必要な役割／コンピテンシ／目指すオペレーティング・モデルを特定する



ビジネス部門と IT 部門の双方で、データ／AI リテラシーを高める



データ・サイエンス／高度なアナリティクス能力を強化する

AI や機械学習 (ML) などのイノベーションを活用して、継続的なビジネス価値の創出につなげる

### 関連する Gartner のリソース (一例)

- [リサーチ：How to Design a High-Impact Data and Analytics Operating Model](#)
- [リサーチ：Data and Analytics Strategy and Operating Model Checklist](#)
- **Gartner エキスパートへの問い合わせ事項の例：**  
オペレーティング・モデルについて相談する
- **コンファレンス：**[ガートナー データ&アナリティクス サミット](#) や [Gartner Peer Community™](#) に参加する

\*ご契約内容に応じて閲覧いただけるドキュメントです。Gartner のリサーチをはじめとするご希望の情報をご覧いただくには、[こちらからお問い合わせください](#)。契約されているサービスにより本ドキュメントを閲覧いただけない場合もございますので、ご了承ください。

D&A と AI の  
ビジョン／戦略を策定する

オペレーティング・  
フレームワークを確立する

組織文化を醸成し、  
ガバナンスを確立する

データ／アナリティクスの  
価値を管理する

磨き上げながら  
前進する



## 組織文化を醸成し、ガバナンスを確立する

主要な成果：データ・ドリブンな組織文化と、ビジネス成果に根差した適応型 D&A ガバナンスを実現する

### 実行すべきアクション



現在のデータ／AI リテラシーのレベルを把握し、育成カリキュラムを考案し、人材育成につながる実践的な機会を特定する



関連する構造、役割、プロセス、プラクティスを使って、成果主導のガバナンス施策を設定する



トレンドを把握し、自社への影響を評価すると共に、AI の規制や倫理といったテーマへの対応を進める

### 関連する Gartner のリソース (一例)

- リサーチ：
  - Vodcast: [Culture Matters in Data, Analytics and AI](#)
  - [How CDAOs Must Lead Data Literacy and Data-Driven Culture](#)
- Gartner エキスパートへの問い合わせ事項の例：  
適応型 D&A ガバナンスを適用し、成果ベースで策定されたガバナンスのベスト・プラクティスを実施することについて相談する

\*ご契約内容に応じて閲覧いただけるドキュメントです。Gartner のリサーチをはじめとするご希望の情報をご覧いただくには、[こちらからお問い合わせください](#)。契約されているサービスにより本ドキュメントを閲覧いただけない場合もございますので、ご了承ください。

D&A と AI の  
ビジョン／戦略を策定する

オペレーティング・  
フレームワークを確立する

組織文化を醸成し、  
ガバナンスを確立する

データ／アナリティクスの  
価値を管理する

磨き上げながら  
前進する



## データ／アナリティクスの価値を管理する

主要な成果：D&A 投資／プロダクトから、明確な価値を示せる状態にする

### 実行すべきアクション



デジタル・ビジネス・プラットフォームとエコシステムにおける D&A と AI の能力を統合して、企業の成長、スピード、俊敏性をサポートする



優先順位付けされた D&A と AI の投資ポートフォリオを作成し、得られた価値を継続的に把握する



D&A と AI のポートフォリオの価値貢献度を評価し、優先順位を見直しながら、その価値をステークホルダーに伝える

### 関連する Gartner のリソース (一例)

- **Gartner エキスパートへの問い合わせ事項の例：**  
データ、アナリティクス、AI の施策をビジネスの成果や経営目標に結び付けるストーリーを作成し、経営層への説明に活用する
- **コンファレンス：**[ガートナー データ&アナリティクスサミット](#)や [CDAO サークル・プログラム](#)に参加する
- **リサーチ：**[How to Communicate Value in the Languages of Data and Analytics, Finance and Business Outcomes](#)

\*ご契約内容に応じて閲覧いただけるドキュメントです。Gartner のリサーチをはじめとするご希望の情報をご覧いただくには、[こちらからお問い合わせください](#)。契約されているサービスにより本ドキュメントを閲覧いただけない場合もございますので、ご了承ください。

D&A と AI の  
ビジョン／戦略を策定する

オペレーティング・  
フレームワークを確立する

組織文化を醸成し、  
ガバナンスを確立する

データ／アナリティクスの  
価値を管理する

磨き上げながら  
前進する



## 磨き上げながら前進する

主要な成果：データ、アナリティクス、AI の成熟度を高め、継続的な改善につなげる

### 実行すべきアクション



評価指標の追跡とフィードバックの収集を通じて、プログラムの有効性を評価し、改善につなげる



データ・ファブリック／メッシュ、モノのインターネット (IoT)、生成 AI、機械学習 (ML) などのトレンドを踏まえて、D&A と AI の戦略を見直す



新たな業務プロセス、役割、スキルを定義し、成熟度、組織文化、リスク許容度に応じて計画を立てる

### 関連する Gartner のリソース (一例)

- [リサーチ：Repeat self-assessment of maturity — Data and Analytics Maturity Score for CDAOs](#)
- **Gartner エキスパートへの問い合わせ事項の例：**  
IT Score によるフィードバック／計画策定について再検討する
- **ファシリテーターを伴うネットワーキング：**D&A リーダーにとって重要なフレームワーク／トレンドを理解することを目的とし、同業種、各産業界と交流できるネットワークを探る

\* ご契約内容に応じて閲覧いただけるドキュメントです。Gartner のリサーチをはじめとするご希望の情報をご覧いただくには、[こちらからお問い合わせください](#)。契約されているサービスにより本ドキュメントを閲覧いただけない場合もございますので、ご了承ください。

## 誰を巻き込むべきか

データ、アナリティクス、AI の施策を成功させている企業の多くは、部門横断のチーム体制を構築しています。ここでは、主要なマイルストーンを着実に達成するために推奨される各役割と、その担当範囲を整理しています。

### 関与すべき主要メンバー

#### CIO (最高情報責任者)

CDAO (最高データ／アナリティクス責任者) と協力して、担当範囲を明確にした上で緊密に連携する。また、テクノロジーのトレンド、アーキテクチャ、インフラストラクチャ、プラットフォーム、ツールに関して連携を図る。さらに、D&A のガバナンス・リーダーと協力して、データ変換と品質向上、ビジネス・ルール、D&A のポリシー／標準の整備に取り組む

#### CDAO (最高データ／アナリティクス責任者) とチーム

D&A 資産の管理／測定／収益化の基盤を構築して、データ・ドリブンでデータ・リテラシーの高い組織文化を醸成する。また、D&A ガバナンス委員会を共同で主導することで、ビジネス主導のガバナンスやリスク対応を推進し、D&A ガバナンスの意思決定を推進する役割も担う

#### CFO (最高財務責任者)

CDAO と連携して、D&A 予算策定プロセスを高度化して、最適なリソース配分、D&A クラウド支出のワークロード単位での追跡／報告、特定のワークロード／プロジェクトと予算項目の紐づけ、財務オペレーションの導入に取り組む

#### ソフトウェア・エンジニアリングのリーダーとチーム

データ・サービス、データ・パイプライン、イベント・ベースのデータ・ストレージを設計／開発／実装する。また、CDAO およびそのチームと緊密に連携して、データ・ドリブなアプリケーションを提供する

#### エンタプライズ・アーキテクチャ／テクノロジー・イノベーションのリーダー

近代的な D&A 環境に投資して、全社的な D&A 要件を把握し、データ・ドリブなイノベーションの機会を特定することで、ビジネス・インパクトを示す

#### ソーシング、調達、ベンダー管理のリーダー

CDAO と連携し、テクノロジー・ベンダーや外部サービス・プロバイダーを選定／評価し、契約を締結する

#### CISO (最高情報セキュリティ責任者) とチーム

CDAO やガバナンス責任者と連携し、ガバナンス施策におけるリスク・マネジメントや情報セキュリティへの影響を把握し、対処する。また、CISO は、データ資産の管理とガバナンスや、リスクとコンプライアンスに関する全体的な計画を主導する

#### エンタプライズ・アプリケーション・リーダー

CDAO およびエンタプライズ・アーキテクトと協力して、最新のデータ管理、アナリティクス・アプリケーション、コンポーザブル・ソリューションを実装する。D&A 戦略とガバナンスの目標を達成するためにアプリケーションを運用／管理する

#### 技術分野のアーキテクト

D&A テクニカル・ロードマップの立案、マスタ・データ管理ポリシー／データ・パイプライン／データ・ストアの設計と実装、D&A ツール／ベンダーの選定、アプリケーション／インフラストラクチャ／セキュリティにまたがる D&A ソリューションの設計と実装、データ・ガバナンスのためのツール／手順の導入などを行う

お客様事例：AstraZeneca 社

## データ・ドリブンな意思決定やイノベーションによって組織の成長を推進する

### 重要な優先課題

AstraZeneca 社は、データ、デジタル、AI を活用して新薬の発見／開発方法を変革し、科学分野で躍進を果たすことを目指していました。その中心にあったのは、AI アプリケーションと、AI を十分に活用できる革新的で責任ある環境の構築でした。それは単にイノベーションを支えるテクノロジーの問題ではなく、それを実現する人材の能力を高めて、原則を実践に落とし込み、さらに人間と機械の双方で AstraZeneca 社の価値を具体的に示すことが課題とされました。



### Gartner による支援

Gartner と AstraZeneca 社は連携し、Gartner による外部からの視点やエキスパートのガイダンスを活用して、データや AI に関する倫理ビジョン、基本原則、ガバナンス・フレームワークを策定しました。Gartner のエキスパートは、AstraZeneca 社の D&A 能力を成熟させるデータ戦略／ビジョン／ロードマップの策定を支援しました。また、D&A 能力に投資し、データ・ドリブンな意思決定を実現するために、ビジネス部門全体で連携できるようサポートしました。



### 実現した成果

Gartner for IT Leaders を活用することで、AstraZeneca 社は以下を達成することができました。

- 科学者が、これまでにない水準で連携された分析可能データにアクセスできるようになった
- 患者の人生を変える可能性のある新薬につながる新たなインサイトを導き出した
- 新薬候補の発見、開発、患者への提供までのスピードを高めた

ガートナー データ & アナリティクス サミットに参加することで、  
他社の戦略と照らして自社の立ち位置を確認することができます



# CIO とそのチームを 全方位から支援

深い専門知識による  
ガイダンスやツールによって、  
組織のあらゆる層で成果を最大化

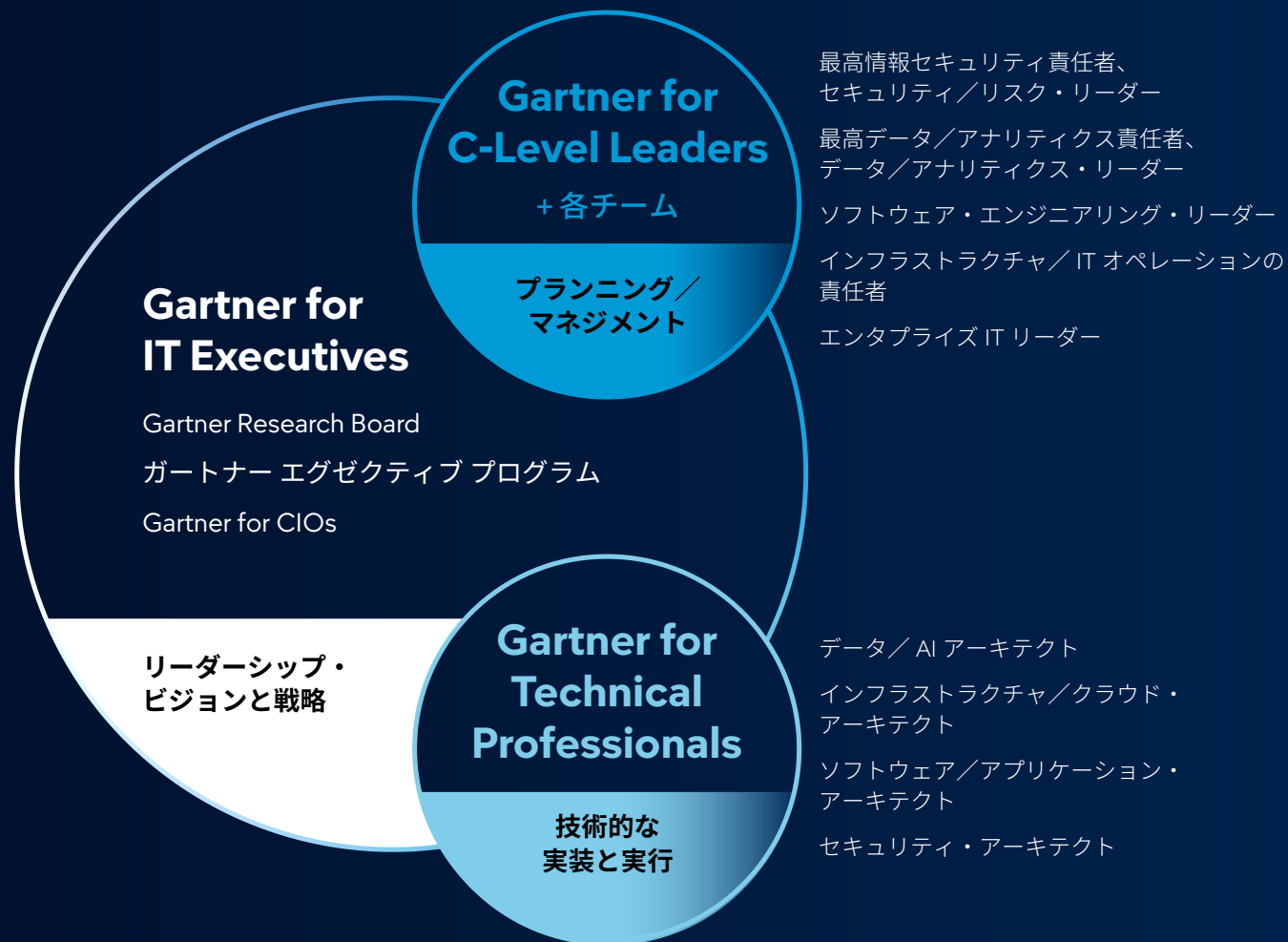
**CIO の構想を確かなものにし、現場チームが自信を持って実行できる体制づくりを支援します。**

CIO は、最重要プロジェクトの立ち上げに際して、Gartner for Technical Professionals (GTP) をお役立ていただけます。何もないところから手探りで始めるのではなく、Gartner エキスパートのリソースを使うことで、チームのスピードとパフォーマンスを一気に引き上げることができます。GTP は、目的別ツール群や実証済みの技術プラン、アセスメント、各種モデル、実行手順付きガイド、リファレンス・アーキテクチャ、ロードマップなどを提供し、チーム全体で取り組むことでビジネス成果の最大化を後押しします。



GTP を利用することで、各分野の技術専門家や同じ役割を担う仲間とのコミュニティにアクセスできます。

**詳細については、こちらをご確認ください(英語)**



# 実行可能で客観的なインサイト

CDAO や D&A リーダーの皆さま向けに、無料でご利用いただける  
リソース／ツールをご紹介します。

## eBook

AI 時代に備えるデータ戦略：

データ管理とガバナンスのための実践的アプローチ

データを整備せずに AI 導入を始めるというリスクを回避し、  
AI 導入に失敗しないための必読ガイドです。

## eBook

データ分析 × AI で事業価値を生む方法とは？

変化に強いデータ管理とガバナンスを整え、業務プロセスに  
インテリジェンスを組み込む実践ポイントを解説します。

## Guide

データ・ファブリックとは？

導入のための重要なポイントをわかりやすく解説

データ・ファブリックとは何か、データ・ファブリックから  
どのようなビジネス価値を得られるかを解説します。

## お客様事例

Gartner お客様事例集

企業や組織が直面する主要な課題と、前進のきっかけに  
なった考え方／進め方を、短時間で把握できます。

Gartner のお客様は、クライアント・ポータルでさらに多くのリソースを  
ご利用いただけます。 [ログイン](#)

関連する Gartner のインサイト (英語)：

- [Get Stakeholder Buy-in on Your Next Initiative](#)
- [Key Trends in Data and Analytics \(D&A\)](#)
- [Drive Business Outcomes by Measuring the Value of Data Literacy](#)
- [Is Your Organization Wired to Resist AI?](#)

# Connect With Us

Gartner は、経営幹部およびそのチームに対し、実行可能かつ客観的なビジネスおよびテクノロジーのインサイトを提供します。Gartner のエキスパートによるガイダンスやツールは、組織の重要な課題について、迅速で優れた意思決定と大きな成果の創出を可能にします。

[Gartner のサービスに関するお問い合わせ](#)

**データ／アナリティクスを成功に導く Gartner のサービス**

[gartner.co.jp/ja/information-technology/it-data-analytics-leaders](https://gartner.co.jp/ja/information-technology/it-data-analytics-leaders)

**最新のインサイトをご確認ください**

