

金融機関におけるデータを活用した 意思決定の高度化

貴重な情報資産をゴミにするな



爵禄・百金を愛んで敵の情を知らざる者は不仁の至りなり。人の将に非ざるなり。主の佐に非ざるなり。勝の主に非ざるなり。

(爵位や俸禄や百金を与えることを惜しんで、敵情を知ろうとしないのは、不仁-民衆を愛しあわれまないこと-の甚だしいものである。それでは人民を率いる將軍とはいえず、君主の補佐ともいえず、勝利の主ともいえない。)

要旨

要旨

マイナス金利の導入や英国の国民投票によるEU離脱決定で金融業界のゲームチェンジが生じつつあるなか、FinTechによる異業種の参入や、海外主要金融機関の経営管理高度化など、国内金融機関において意思決定の変革を促す事象に事欠かない。

しかしながら、国内金融機関ではDWHやBIなどシステム投資をしたにも関わらず、データをうまく意思決定に活用できておらず、十分な投資効果が得られていない。

本稿では、貴重な情報資産を活用し、グローバル競争に勝ち残るために、①意思決定、②データ分析、③データマネジメントの態勢整備が重要と考え、国内金融機関が抱える課題を認識するとともに、必要な態勢整備事項を紹介する。(図表1)

図表1 データ利活用の態勢構築に関する主な整備事項

① 意思決定	<ul style="list-style-type: none">■ 適切な意思決定を促す指標の設定<ul style="list-style-type: none">✓ 実績を把握するための指標(KPI)と将来を予測するための指標(EWI)■ 経営ダッシュボード導入<ul style="list-style-type: none">✓ 直感的に理解しやすい分析・報告結果の自動作成	<ul style="list-style-type: none">■ 意思決定サイクルの短縮化<ul style="list-style-type: none">✓ 速報ベースの報告を基に経営自らが能動的に情報収集し、仮説立案✓ 企画部門は、アドホックに仮説検証を実施し、意思決定を支援
② データ分析	<ul style="list-style-type: none">■ データ分析組織の設置<ul style="list-style-type: none">✓ 専門組織を配置するか、各組織に分散配置するか■ 経営・業務プロセスへの組み入れ<ul style="list-style-type: none">✓ データ収集・加工～分析のプロセスを全社横断的に標準化	<ul style="list-style-type: none">■ 新たなデータの取り込み<ul style="list-style-type: none">✓ 従来のデータの他に、SNSのテキストデータや通話記録をはじめとする音声データなど新たな種類のデータを分析
③ データマネジメント	<ul style="list-style-type: none">■ CDO・DMOの役割・責任の明確化<ul style="list-style-type: none">✓ CDOの役割の明確化(事業戦略重視、規制・当局対応重視、システム管理重視)✓ DMOの役割と必要な機能の明確化■ 開発統制<ul style="list-style-type: none">✓ 設計・開発指針やルールの設定✓ 最適なデータ環境を整備するための、システム開発基準の導入	<ul style="list-style-type: none">■ データアーキテクチャ最適化<ul style="list-style-type: none">✓ 全社標準的なマスターデータ管理、データ品質管理の導入✓ 全社システムを俯瞰したデータ配置・フローの最適化

はじめに

変化を迫る市場環境の趨勢

我が国の金融機関は、かつて経験したことのない環境変化のうねりに直面している。

国内の主要金融機関は、バーゼルⅢ^{*1}段階的適用や日銀マイナス金利政策への対応に奔走している。財務体質の健全化を求められる反面で、莫大な制度対応投資を行い、さらに国債利回り圧縮による減益に喘ぐ。加えて、英国の国民投票によるEU離脱決定(Brexit)で世界景気後退懸念が追い打ちをかけるという厳しいかじ取りが続く。

技術革新が連れてくる新しい競合相手

市場環境が厳しくなる中、競合相手も変化してきている。インターネットが勃興した2000年前後は、ネット金融ビジネスが台頭した。ソニー銀行やアイワイバンク銀行(2001年当時)といった新たな競争相手は、すべからず大手異業種の既存経営基盤を生かしたビジネスモデルであり、従来の金融機関と一定の棲み分けがなされていた。

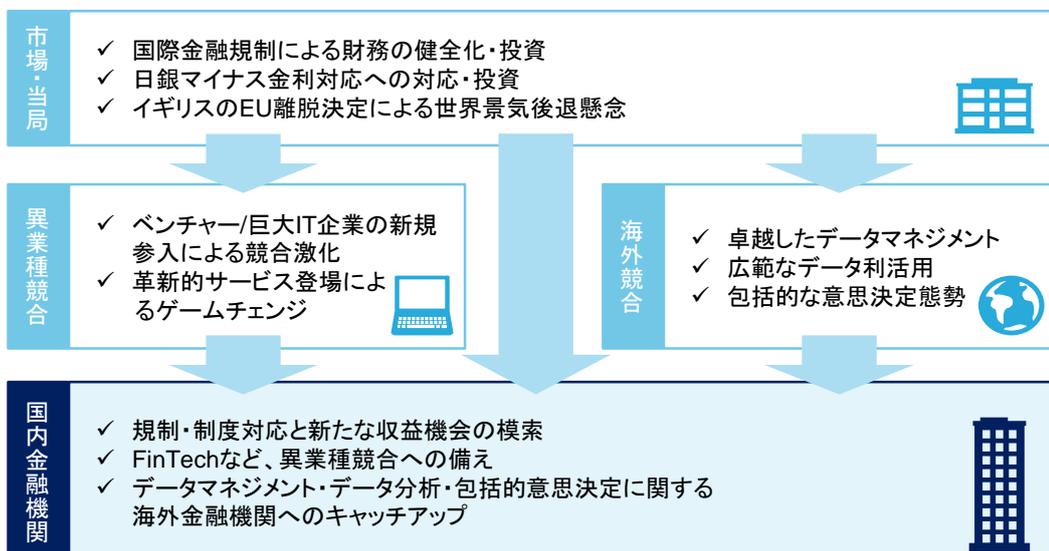
今日の主要金融機関が対峙するのは、従来とは異なるルールに基づく新たな異業種競争である。FinTechビジネス参入に意欲的な仮想通貨やペイメントのベンチャー企業はもちろんのこと、データサイエンスやAI(人工知能)に長けた巨大IT企業が競合相手になることもあり得る。彼らはテクノロジーとデータの利活用に長け、意思決定のスピードが迅速で大胆である。ある米国の大手金融機関CEOは「我々の競争相手はGoogleである」と言い切る。こうした変化は既に出版・音楽業界では経験済みであり、近い将来iTunesやKindleのような革新的なサービスが金融業界に変革を迫っても不思議ではない。

環境変化に先回りする海外金融機関

このような劇的な競争環境の変化に備え、CitiやHSBCなどの先進的な海外金融機関はデータ活用を通じた「意思決定」ができる態勢整備で先行している。データ分析の専門部署設置と各部門へのデータ分析人材派遣、データ分析のプロセス標準化、外部データへの分析対象拡張など、「意思決定」に有益なデータを経営層に提供する態勢を急ピッチで構築している。また、経営層は報告を待つのではなく、能動的に仮説立案・情報収集を行い、適時・適切な「意思決定」を図っている。

国内の主要金融機関もDWH(データウェアハウス)やBI(ビジネス・インテリジェンス)導入およびデータ分析の専門部署設置などの取り組みを進めているが、広範なデータの集積・利活用に基づく包括的な意思決定サイクルにおいては海外金融機関が先行していると言える。

図表2 外部環境の変化による国内金融機関への影響



*1 バーゼルⅢ
バーゼル銀行監督委員会が公表した、国際的に業務を展開している銀行の健全性を維持するための新たな自己資本規制。2012年末から段階的に導入し、2019年より完全実施予定

問題の把握と解決の方向性

日本の金融機関によるデータ利活用

激変する外部環境やG-SIBs^{*2}などの海外主要金融機関の動向を受け、国内の主要金融機関にとって意思決定の高度化が喫緊の課題となっている。しかしながら、多額の資金を投じてDWHやBIを導入し、データ分析の専門部署を設置するなどの取り組みを行っているが、まだ目に見える十分な成果が表れているとは言い難い。その理由は、一般的に以下のような問題があるためと考えられる。(図表3)

図表3 データ利活用に関する問題と要因

	問題	要因
経営	適時・適切な意思決定ができない	<ul style="list-style-type: none"> ✓ タイムリーな報告がされない ✓ アドホックな分析に時間がかかりすぎる ✓ 指標(KPI)が不適切で、状況把握が困難 ✓ データに関する統括責任者・部署が不明確
企画	意思決定に有用な分析・報告ができない	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 分析スキルのある人材が育たない／分析ノウハウが蓄積されない ✓ 理解しやすい報告作成に負荷がかかる ✓ データ定義にばらつきがあり、すぐに利用できない
IT	分析・報告に有用なデータを提供できない	<ul style="list-style-type: none"> ✓ システムごとに、データのコード体系や粒度が異なり、データを正規化するのに負荷が大きい ✓ データ配置・フローが複雑化し、コストがかかりすぎている

経営層が抱える問題と要因

経営層は、「銀行が持つ様々なデータを駆使した適時・適切な意思決定ができない」という問題を抱えている。背景には、例えば以下のような要因がある。

- 突発的な事象発生時に迅速な分析ができず、適時に報告も上がってこないため、意思決定が遅れる
- 担当者目線で報告が作成されており、指標(KPI)を見ても問題の背景や真因を把握することが難しい
- データ全般に関する組織横断的な統括責任者・部署が不明確

企画担当が抱える問題と要因

企画担当は、「意思決定に有用な分析・報告ができない」という問題を抱えている。背景には、例えば以下のような要因がある。

- 分析・報告については外部機関や子会社の常駐SEに依存しているため、社内人材が育たない
- スキルを持つ人材が各部に散在しており、分析手法も各部各様であるため、ノウハウが蓄積されない
- 属人的な対応が求められており、不慣れた担当者は報告作成に負荷がかかる
- データ定義のバラつきによって、報告事項は同一にもかかわらず内容に差異が発生してしまうため、補正・加工などをしてからでないとデータを利用できない

IT担当が抱える問題と要因

IT部門の担当は、「分析・報告に有用なデータ提供ができない」という問題を抱えている。背景には、例えば以下の要因がある。

- データ設計に関するルールがなく、システムごとにコード体系や粒度が異なり、データの体系を揃えるのに負担が大きく、コストもかかる
- データ配置・フローがシステム毎の個別最適の状態になっており、一元的に集約・統制できていないため、開発・運用保守にコストがかかりすぎている

*2 G-SIBs

Global Systemically Important Banksの略称。国際合意に沿って、自己資本比率規制に関する告示に基づき定義されたグローバルなシステム上重要な銀行

包括的な態勢構築

「経営層が抱える問題」「企画担当が抱える問題」「IT部門担当が抱える問題」を解決するためには、①「意思決定」、②「データ分析」、③「データマネジメント」の態勢整備を包括的に行うことが重要である。(図表4)

- ・ 経営層が抱える問題 ⇒ 「意思決定」に係る態勢整備を通じて解決
- ・ 企画担当が抱える問題 ⇒ 「データ分析」に係る態勢整備を通じて解決
- ・ IT担当が抱える問題 ⇒ 「データマネジメント」に係る態勢整備を通じて解決

① 意思決定 (経営)

「意思決定」に係る態勢整備とは、「経営層が抱える問題」の解決を目的として、主に内外の環境変化を適時・適切に捉え、能動的に経営判断するための体制やプロセス、インフラなどを整備することである。具体的には、適切な指標(KPI)設定、意思決定サイクルの短縮化、経営ダッシュボード導入を検討する。

② データ分析 (企画)

「データ分析」に係る態勢整備とは、「企画担当が抱える問題」の解決を目的として、複雑な事業環境に対して現状把握や将来予想のモデルを整備し、事実を踏まえた意思決定を支援するための体制やプロセス、インフラなどを整備することである。具体的には、データ分析の専門部署の設置や、データ関連プロセスの全社的な標準化、SNS・通話記録などの新たなデータの取り込みを検討する。

③ データマネジメント (IT)

「データマネジメント」に係る態勢整備とは、「IT担当が抱える問題」の解決を目的として、意思決定の質やスピードの向上に資するために、データの維持・管理をする体制、プロセス、インフラなどを整備することである。具体的には、CDO^{*3}・DMO^{*4}の役割・責任を明確化した上で、開発統制に係る指針・ルール策定やデータアーキテクチャ最適化を検討する。

図表4 データ利活用態勢構築に向けた検討事項例

① 意思決定	<ul style="list-style-type: none"> ■ 適切な意思決定を促す指標の設定 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 実績を把握するための指標(KPI)と将来を予測するための指標(EWI) ■ 経営ダッシュボード導入 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 直感的に理解しやすい分析・報告結果の自動作成 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 意思決定サイクルの短縮化 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 速報ベースの報告を基に経営自らが能動的に情報収集し、仮説立案 ✓ 企画部門は、アドホックに仮説検証を実施し、意思決定を支援
② データ分析	<ul style="list-style-type: none"> ■ データ分析組織の設置 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 専門組織を配置するか、各組織に分散配置するか ■ 経営・業務プロセスへの組み入れ <ul style="list-style-type: none"> ✓ データ収集・加工～分析のプロセスを全社横断的に標準化 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 新たなデータの取り込み <ul style="list-style-type: none"> ✓ 従来のデータの他に、SNSのテキストデータや通話記録をはじめとする音声データなど新たな種類のデータを分析
③ データマネジメント	<ul style="list-style-type: none"> ■ CDO・DMOの役割・責任の明確化 <ul style="list-style-type: none"> ✓ CDOの役割の明確化(事業戦略重視、規制・当局対応重視、システム管理重視) ✓ DMOの役割と必要な機能の明確化 ■ 開発統制 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 設計・開発指針やルールの設定 ✓ 最適なデータ環境を整備するための、システム開発基準の導入 	<ul style="list-style-type: none"> ■ データアーキテクチャ最適化 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 全社標準的なマスターデータ管理、データ品質管理の導入 ✓ 全社システムを俯瞰したデータ配置・フローの最適化

*3 CDO
Chief Data Officerの略。
データを経営上重要な資産と捉え、データに関する企業全体のガバナンスと有効利用に責任を負い、指揮・統制する最高責任者

*4 DMO
Data Management Organizationの略。
CDOを補佐する部署で、企業としてのデータの維持・改善に係る実務や関係者調整を行う組織

解決策①： 意思決定に係る態勢整備

意思決定に求められること

意思決定の態勢整備とは、経営層が全社的な意思決定のため、内部・外部の事業環境変化を迅速かつ容易に把握できる環境を整備することである。

金融業界においてゲームチェンジが生じ、他業種を含め多くの競合他社とせめぎ合うなか、本社各部の企画担当が情報を収集・分析し、関係者と調整した上で報告する従来のスタイルでは、意思決定のスピードが遅すぎる。タイムリーに情報を確認し仮説を立て、経営層自らが必要な情報を取得するスタイルが求められる。

経営の意思決定のあるべき姿

経営層がタイムリーに内部・外部の事業環境変化を把握し、必要に応じて自ら情報を収集して意思決定するには、以下の態勢整備が必要である。

■ 意思決定サイクルの短縮化

定例報告を簡素化し、情報の鮮度を優先するとともに、経営層が仮説検証のために必要なアドホックな情報を取得・分析するためのプロセスや支援体制を整備

■ 適切な意思決定を促す指標の設定

実績に基づく意思決定だけでなく、早期警戒指標(EWI⁵)を活用し、予兆に基づく意思決定を実施

■ 経営ダッシュボードの導入

経営層が内部・外部の事業環境変化を素早く理解し、経営層自ら情報を分析できるインフラ環境を整備

意思決定サイクルの短縮化

意思決定サイクルの短縮化に向け、体制、ルール、プロセス、インフラなど態勢整備が必要。たとえば、G-SIBsなどの海外主要金融機関では以下の取り組みを実施している。(図表5)

■ 定例報告の効率化

定例報告内容を指標に特化し、人手を介すことなく自動作成を実施。経営層にタイムリーな報告ができるとともに、本社各部の業務負荷が軽減され専門的な分析業務に特化することが可能

■ 能動的な意思決定

本社各部からの報告の積み上げだけでなく、経営層自ら初期仮説の検証に必要な情報を収集。必要に応じて企画担当に情報収集や分析を指示し、より精度の高い仮説立案や意思決定を実現

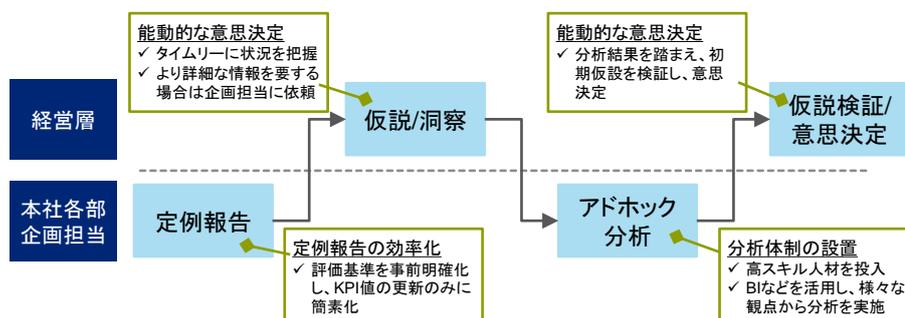
■ 意思決定の支援体制の設置

経営層のスムーズな仮説検証のために、経営層の要請を受けてアドホックな分析を行う支援体制を整備。経営層が必要とする情報を適時・適切に提供することで経営層の意思決定サイクルの短期化に貢献

図表5 意思決定サイクルの短縮化

*5 EWI

早期警戒指数(Early Warning Indicator)の略称。環境変化を察知し、迅速に環境変化に対応するために使用する指標



適切な意思決定を促す指標の設定

経営層が適切に意思決定を行うために、特定領域に特化した指標(KPI)だけではなく、包括的に内部環境を把握する指標(KPI)を選定し、自行・自社状況を包括的にモニタリングする必要がある。たとえば、海外主要金融機関では、信用リスクや流動性リスクに加えて、従業員満足度や離職率など人事に係る指標や、顧客満足度や取引継続年数など顧客に係る指標を取り入れ、コンピテンシー強化に役立てている。

変化が激しい経営環境のなか、できるだけ早くその変化を察知し適用するため、将来的に業績に影響を及ぼす可能性のある指標(EWI)を定義し、モニタリングするケースも増えている。G-SIBsなどの海外主要金融機関では、新興国市場のマクロ景気指標やCPI(消費者物価指数)など様々な外部指標をEWIに設定し、モニタリングしている。また環境の変化をよりの確に捉えるため、定期的にEWIを見直し、指標の頻度や先行度、実績への影響度合いを適宜確認している。

経営ダッシュボードの導入

経営層が適時・適切に状況把握するため、G-SIBsなどの海外主要金融機関では経営ダッシュボードを導入するケースが多い。経営ダッシュボードは、システムと連携することでタイムリーかつ視認性の高いレポートを提供できる。また、経営層にドリルダウン分析やシミュレーション機能などを提供することで、経営層自らが情報収集や分析を行い、適宜・適切な状況把握を支援する。

意思決定の態勢整備に向けた実施事項

意思決定の態勢整備に向け、まずは自行・自社における方針(グランドデザイン)を整備し、必要な体制、ルール、プロセス、インフラにおける態勢を整備することが重要である。(図表6)

図表6 意思決定の態勢整備に向けた実施事項

意思決定の方針策定	<ul style="list-style-type: none">✓ 経営層の意思決定に係る現状を把握✓ 経営計画やビジネス環境を踏まえた意思決定のあるべき姿と実行計画を策定
意思決定の態勢整備 (体制、ルール、プロセス)	<ul style="list-style-type: none">✓ 適時・適切な意思決定を行うために必要な報告の内容(KPIやEWIなど)や頻度を定義✓ レポートの配付方法や合議体、関係者の役割・責任を整備
意思決定の態勢整備 (インフラ)	<ul style="list-style-type: none">✓ 経営層が直観的に経営状況を把握できるよう、表現方法(グラフや表)や画面推移を定義✓ ストレスなく経営環境の詳細を把握できるよう、分析に必要な軸(ディメンション)を整備

解決策②： データ分析に係る態勢整備

データ分析に求められること

データ分析とは、事実に基づいた意思決定を支援する観点から、ビジネス活動で生じる様々なデータを加工・集計し、現状把握や将来予想に活用することである。意思決定者は、データ分析から得られる示唆によって収益の拡大や財務状況の改善に向けた意思決定をより迅速かつ正確に行い、企業競争力の源泉を高めることが可能となる。

データ分析態勢の全体像

データ分析の態勢整備では、戦略、体制、プロセスの3領域から成る。

- **戦略**：ビジネス上の課題を特定し、データ分析の方針や優先順位を定義・推進
- **体制**：データ分析に係る人材の配置や、必要なスキルセットの定義と育成
- **プロセス**：意思決定者に有益な示唆を出すためのデータ加工・集計プロセスの整備

新たなデータの取り込み

組織としてデータ分析を有効に活用するには、ビジネス上の課題を特定し、どの課題に対しデータ分析を行うか戦略を明確にすることが重要である。データ分析の戦略を定義することで、解決すべき事象が明確になり、問題解決に必要なデータの特定や適切な活用が可能となる。

たとえば、G-SIBsなどの海外主要金融機関や異業種産業では、従来のビジネスモデルからの脱却を戦略とし、今まで取り扱わなかったSNSなど非構造化データ^{*6}やIoT^{*7}などの新たなデータの取り込みが増加している。小口融資ではSNSなどの社会的ネットワーク情報を積極的に活用し、新たな信用リスクの査定モデルを構築している。また、資産運用でも同様にニュースサイトやSNSなど速報性のあるテキストデータを活用し、運用資産の売買やポートフォリオ管理を行い、新たなビジネスモデルを構築する動きがある。

データ分析の専門部署設置

自行・自社におけるデータ分析能力を高めるには、データ分析に係る人材の配置や、必要なスキルセットとその育成計画を適切に定義・設計することが重要である。

G-SIBsなどの海外主要金融機関では、データ分析人材を希少な資源と捉え、部門ごとに人材を分散配置するのではなく、組織横断的な専門部署に集約し、サービスとして各部にデータ分析機能を提供するケースが多い。専門部署への集約を通して、全社におけるデータ分析のノウハウを蓄積し、高度分析人材の育成に必要な研修機会やキャリアプランを提供する。また、各部門にデータ分析人材を派遣することで高度なデータ分析を実現し、加えて、経営戦略に沿ったデータ分析人材の配置を行うことで、全社的な枠組みで新たな収益機会の特定や業務改善を推進している。(図表7)

*6 非構造化データ

データベースに格納されるデータとは異なり、データの構造を持たないデータ。たとえば、テキストのような文書から、画像、音声、動画などが該当

*7 IoT

モノのインターネット (Internet of Things) の略称。ATMやカメラなど様々な機器をネットワークにつなげ、顧客や従業員の動きやモノの運用状況を把握し、マーケティングや業務管理などに活用

経営・業務プロセスへの組み入れ

意思決定者に有益な示唆を提供し続けるには、経営・業務のプロセスにデータ分析を組み入れ、プロセスを標準化することが重要である。

たとえば、ある海外金融機関の予算策定では、過去の実績データを基にデータ分析を行い、収益に関する内部要因と外部要因を整理。外部要因に対して統計情報など外部データを活用することで恣意性を減らし、より客観的な予算策定を実現。また、業績評価においても内部・外部の要因を区別することで過去の施策を適切に判断することが可能となり、精度の高いPDCAプロセスを実現している。

データ分析の高度化に向けた実施事項

データ分析の高度化に向け、まずは自行・自社における方針(グランドデザイン)を整備し、必要な体制、ルール、プロセス、インフラにおける態勢を整備することが重要である。(図表8)

図表7 データ分析の組織形態

	中央集権型	ハイブリッド型	連邦型
類型	<p>データ分析 専門部署 A部門 B部門</p>	<p>データ分析 専門部署 A部門 B部門</p>	<p>A部門 B部門 C部門</p>
定義	<ul style="list-style-type: none"> データ分析人材を専門部署に配置 	<ul style="list-style-type: none"> データ分析人材は基本、専門部署に配置するが、一部各ユーザー部門にも配置 	<ul style="list-style-type: none"> 部門横断専門部署は設置せず、各ユーザー部門にデータ分析人材を分散配置
特徴	<ul style="list-style-type: none"> G-SIBsなど海外主要金融機関では中央集権型は少ない 	<ul style="list-style-type: none"> G-SIBsなど海外主要金融機関にハイブリッド型が多い 専用部署としてデータ抽出など基礎的な分析、または、数理モデリングなど高度な分析を実施 専用部署内での研修プログラムを整備し、キャリア構築を支援 	<ul style="list-style-type: none"> 国内の主要金融機関に連邦型が多い 各部門でデータ分析業務を実施 ノウハウは個人、部門内に蓄積され、高度な分析業務などは必要に応じて外部へ依頼

【凡例】 データ分析人材 データ利活用企画担当 分析依頼 支援もしくは派遣

図表8 データ分析の高度化に向けた実施事項

データ分析の方針策定	<ul style="list-style-type: none"> データ分析の現状を分析し、自行・自社の強みと弱みを把握 ビジネス戦略や経営計画を踏まえたデータ分析のあるべき姿と実行計画を策定
データ分析の態勢整備 (体制、ルール、プロセス)	<ul style="list-style-type: none"> 組織としてデータ分析を有効に活用するため、現状の課題やビジネス戦略を踏まえたデータ分析人材の配置体制を整備 経営や業務の意思決定サイクルの短縮化に向けたプロセスを整備
データ分析の態勢整備 (インフラ)	<ul style="list-style-type: none"> データ分析を効率的に実行するためのインフラ環境を整備 非構造化データやIoTなど新たなデータを取り込む仕組みを整備

解決策③： データマネジメントに係る態勢整備

データマネジメントに求められること

データマネジメントとは、データを「経営戦略を決定する上での重要な資産」と捉え、意思決定のために常時利用可能な状態に維持・改善することである。

適時・適切な意思決定を行うためには、データの正確性や鮮度を確保し、拠点や業務を横断してデータの定義や粒度が標準化されていることが求められる。このため、経営層および本社各部の企画担当に適時・適切なデータを提供するデータマネジメントの整備が必要となる。

データマネジメント

データマネジメントは、全体の管理・統制に係るデータガバナンス、最適なデータ配置・フローを実現する包括的な設計指針であるデータアーキテクチャ、および、データアーキテクチャの実現をサポートする5コンポーネントの計7つから構築される。(図表9)

■ データガバナンス

データを常時利用可能な状態に維持管理するため、全社におけるデータマネジメントの方針やルール、CDOやDMOなど役割・責任を定義し、実行に向けた計画策定や指揮運営を行う

■ データアーキテクチャ

システム全体を俯瞰したあるべきデータの配置やフローを定義し、システム設計指針を整備する

■ メタデータ*8管理

データの意味定義や属性情報を可視化し、関係者間の認識共有を促す

■ マスターデータ管理

業務やシステムを横断して使用するマスターデータを統合管理し、システム間のデータ連携や業務・拠点を横断したデータ分析を容易にする

■ データ品質管理

データ品質に係る課題(欠損値、不整合など)を解消し、データの正確性や網羅性を担保する

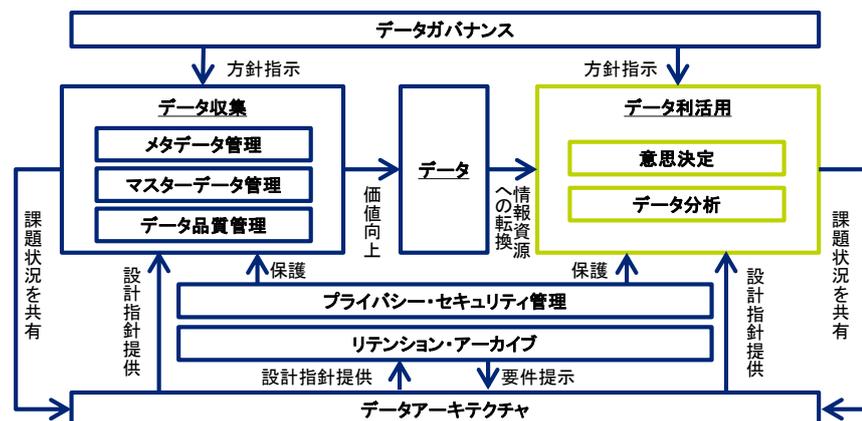
■ リテンション・アーカイブ

必要なデータを随時利用可能とするため、データの保有期間、保有方法を適切に定義する

■ プライバシー・セキュリティ管理

システムとデータの安全性確保のために、データの不正アクセス、漏洩、改ざんなどの脅威から守る

図表9 データマネジメントとデータ利活用との関係性



*8 メタデータ
データの属性情報。たとえば、意味定義、型、桁、コード体系などがメタデータに該当

CDO・DMOの役割・責任の明確化

全社におけるデータマネジメント態勢整備には、全社をリードするCDOおよび、調整役のDMOの設置が重要である。CDOはデータガバナンスやデータ管理について最終的な責任を持つ経営幹部であり、DMOはCDOを補佐し、データ整備に関するルール策定や関係部署との調整を行う部署である。

CDOおよびDMOの位置づけは、経営戦略や整備状況により異なる。たとえば、事業戦略としてデータ利活用に主眼を置く場合はCOOの傘下に、規制や当局対応に主眼を置く場合はCROもしくはCFOの傘下に、データ維持・管理などシステム整備に主眼を置く場合はCIOの傘下に位置づけられることが多い。

データアーキテクチャの最適化

全社におけるデータの品質や利便性を向上するには、システム全体のデータ配置やフローの可視化を行い、データの観点からシステム全体の機能配置を定義し、改善することが重要である。

たとえば、G-SIBsなどの海外主要金融機関では、現状を踏まえたシステム全体のデータ配置やフローを可視化し、データ重複や迂回ルートなどシステム上の課題を特定。また、データ利活用の観点からMDM⁹やDQ¹⁰など必要なデータマネジメント機能を定義し、実装している。これにより、意思決定やデータ分析に必要なタイミングや品質でデータ提供を実現するとともに、データの冗長性や複雑なインターフェースを解消し、システム全体の開発・運用コスト削減にも貢献した。

システム開発における指針・ルールの策定

データを適切に維持・管理するには、データの観点を踏まえたシステム設計・開発ルールが必要である。

たとえば、海外主要金融機関の事例では、データのインターフェースを管理・統制するためにデータ利活用におけるデータソース選定基準を整備し、シングルデータソース化を実現。また、メタデータ管理では、グローバルデータ辞書を整備し、拠点や業務を横断して使用する主要データの意味定義や型・桁の共通化を行った。

データマネジメントに向けた実施事項

データマネジメントの高度化は、まずは自行・自社における方針(グランドデザイン)を整備し、必要な体制、ルール、プロセス、インフラにおける態勢を整備することが重要である。(図表10)

*9 MDM
マスターデータ管理システム (Master Data Management) の略称。システム横断的に使用するマスターデータについてシステム間で同一となるよう名寄せや一元管理を実施・支援

*10 DQ
データ品質管理システム (Data Quality) の略称。データの品質を維持管理するために、データのクレンジング処理やリコンサイル処理を実施・支援

図表10 データマネジメントに向けた実施事項

データマネジメントの 方針策定	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 現行のデータマネジメントの成熟状況を把握 ✓ ビジネス戦略や経営計画を踏まえたデータマネジメントの中長期的な理想像を策定
データマネジメントの 態勢構築 (体制、ルール、プロセス)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 全社データマネジメントをリードするCDOと、それをサポートするDMOを設置 ✓ 各データの責任者を明確化 ✓ 必要なルールやガイドラインを整備
データマネジメントの 態勢整備 (インフラ)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ データマネジメントを効率よく推進するため、必要なDWHを構築 ✓ データの維持・管理を行うインフラ環境(MDMやDQなど)を整備

蓄積されているデータを経営判断 に有効活用できるものこそ、 グローバル競争で勝ち残る

執筆者

前田 清裕
金融インダストリー部門 銀行・証券セクター
デロイトトーマツ コンサルティング合同会社

以下、五十音順

大内 圭介
岸田 一輝
酒井 慎
酒井 大輔
孫 李理
丸山 由太
水口 祐輝
山田 航介

デロイトトーマツ コンサルティング合同会社

金融インダストリー部門 銀行・証券セクター
〒100-6390 東京都千代田区丸の内2-4-1 丸の内ビルディング
Tel 03-5220-8600 Fax 03-5220-8601
www.deloitte.com/jp/dtc

デロイトトーマツ グループは日本におけるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド(英国の法令に基づく保証有限責任会社)のメンバーファームおよびそのグループ法人(有限責任監査法人トーマツ、デロイトトーマツ コンサルティング合同会社、デロイトトーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社、デロイトトーマツ 税理士法人およびDT弁護士法人を含む)の総称です。デロイトトーマツ グループは日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査、税務、法務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー等を提供しています。また、国内約40都市に約8,700名の専門家(公認会計士、税理士、弁護士、コンサルタントなど)を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイトトーマツ グループWebサイト(www.deloitte.com/jp)をご覧ください。

デロイト トーマツ コンサルティング(DTC)は国際的なビジネスプロフェッショナルのネットワークであるDeloitte(デロイト)のメンバーで、日本ではデロイト トーマツ グループに属しています。DTCはデロイトの一員として日本のコンサルティングサービスを担い、デロイトおよびデロイト トーマツ グループで有する監査・税務・法務・コンサルティング・ファイナンシャルアドバイザーの総合力と国際力を活かし、あらゆる組織・機能に対応したサービスとあらゆるセクターに対応したサービスで、提言と戦略立案から実行まで一貫して支援するファームです。2,300名規模のコンサルタントが、デロイトの各国現地事務所と連携して、世界中のリージョン、エリアに最適なサービスを提供できる体制を有しています。

Deloitte(デロイト)は、監査、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザーサービス、リスクマネジメント、税務およびこれらに関連するサービスを、さまざまな業種にわたる上場・非上場のクライアントに提供しています。全世界150を超える国・地域のメンバーファームのネットワークを通じ、デロイトは、高度に複合化されたビジネスに取り組むクライアントに向けて、深い洞察に基づき、世界最高水準の陣容をもって高品質なサービスをFortune Global 500® の8割の企業に提供しています。“Making an impact that matters”を自らの使命とするデロイトの約225,000名の専門家については、[Facebook](#)、[LinkedIn](#)、[Twitter](#)もご覧ください。

Deloitte(デロイト)とは、英国の法令に基づく保証有限責任会社であるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド(“DTTL”)ならびにそのネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびその関係会社のひとつまたは複数指します。DTTLおよび各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTL(または“Deloitte Global”)はクライアントへのサービス提供を行いません。DTTLおよびそのメンバーファームについての詳細はwww.deloitte.com/jp/aboutをご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的事案をもとに適切な専門家にご相談ください。