

インシユアテックと

データマネジメント

【第5回】データ戦略とデータガバナンス

有限責任あずさ監査法人
金融事業部ディレクター 伊藤 慎介

第1回から第4回で、データアナリティクスを含むインシユアテックの潮流や、データカタログといったデータマネジメント手法の進化について解説した。本連載の最終回となる本稿では、データマネジメントの中核的な構成要素であるデータ戦略とデータガバナンスについて解説する。

存在するものではない。経営資源の一つとしてデータ位置付け、高品質なデータがあることで実現できることを見極めることがデータ戦略策定の第一歩である。またデータは通常システムを利用して生成、処理、管理されることから、全社的なIT戦略と整合的に策定されなければいけない。

1. 経営上の位置付け

データに関する戦略とは、インシユアテック等のデータ活用によって得られる価値を最大化するための活動方針を定めるものであり、それ単独

またデータは保険のバリューチェーン横断的に生成、処理、管理されるため、データを利用する側の便益とデータを生成

2. 主要な構成要素

データ戦略とデータガバナンスは図表1に示す五つの構成要素に分解できる。以下、各構成要素について、先進的な金融機関における取り組みに

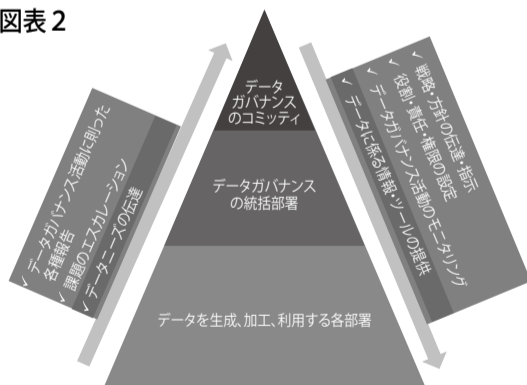
も触れながら紹介する。(1) データ戦略
あらゆるデータ利用者が適時・適切に欲しいデータを手に入れられる、という理想像を達成したとしても、多くの場合、システムやオペレーション等の制約が多く、莫大な投資が必要になるだろう。データ戦略とは、経営戦略の一構成要素として策定され、最も重要な

責任
(2) 組織体制・役割・責任
通常のビジネスオペレーション同様、データに

部署の責任や役割分担を明確化し、それに伴った活動を設計する必要がある。多くの金融機関では、通常のリスク管理や内部統制に見られる三段階の報告の高度化、インシユアテック等のデジタル化の推進、データに係る法規制要件の順守の三つの領域を対象に、データ戦略を定めている。対象となるデータは、通常、経営判断を行う上で

ら、定義・要件の全社的な明確化・周知やデータに関する情報の管理を行っている。また、顧客情報等の業務横断的に利用するデータについては、特定の部署による集中管理や、各部署が利用すべきデータの指定により、全社的な整合化や管理コストの低減を図っている例もある。

図表2



- データガバナンスコミティの役割(例)**
 - データに係る活動の方向性、優先度、組織の決定
 - データに関する問題への対応の決定
 - データアーキテクチャの方針決定やシステム戦略との整合性確保
- データガバナンス統括部署の役割(例)**
 - 全社レベルのデータ関連活動の推進
 - データ統制やデータ品質の設計、モニタリング、報告
 - 関連するビジネス・事務・システム部署との連携
- 各所管部署の役割(例)**
 - 日々の業務遂行を通じたデータ品質の保持
 - データガバナンス上の各種活動の実施
 - データ品質上の問題の報告と原因分析

課題解決を行う枠組みが必要である。先進的な事例では、ツールを活用して実データをモニタリングしたり、関連システムの開発・改修において実施すべきテストを定めたりしてデータ品質の把握に取り組んでいる。またシステムの制約等によりデータ品質が確保できていない場合は、その旨を明確な制約として利用者に伝達することも品質管理の重要な要素である。

3. データに係る意思決定プロセス

データガバナンスの構築は、とすれば冗長な統制活動や期待効果以上のコストに陥るリスクもあり、目的が曖昧なまま取り組むべきではない。データガバナンスに係るコミティや統括部署の重要な役割の一つは、客観的に投資対効果を見極め、その結果を踏まえてデータに係る戦略や計画を定めることである。

最も理想的なデータガバナンスとは、日々の業務の中にデータ管理上必要な活動が組み込まれ、データガバナンス固有の活動が最小化されている状態だと言える。一方、組織横断的に業務が共通化され、システムが統一化されていない場合は、結果としてのデータの定義

4. データ戦略・ガバナンスの全社的な浸透

データガバナンスの構築は、とすれば冗長な統制活動や期待効果以上のコストに陥るリスクもあり、目的が曖昧なまま取り組むべきではない。データガバナンスに係るコミティや統括部署の重要な役割の一つは、客観的に投資対効果を見極め、その結果を踏まえてデータに係る戦略や計画を定めることである。



【伊藤慎介(いとう しんすけ) 氏のプロフィール】日本証券アナリスト協会認定アナリスト、公認内部監査人。金融業界に特化した戦略コンサルタント。

【伊藤慎介(いとう しんすけ) 氏のプロフィール】日本証券アナリスト協会認定アナリスト、公認内部監査人。金融業界に特化した戦略コンサルタント。

図表1

(1) データ戦略	
・ 全社的(事業や地域横断的)なデータ戦略の策定	・ 戦略的に活用・管理する重要データ項目の特定
・ データガバナンスに係る組織体制の基本方針決定	・ データに係る統制や品質に係る基本方針決定
(2) 組織体制・役割・責任	
・ データガバナンス組織の設計、責任者の任命	・ 権限設定、承認メカニズム、権限移譲
・ 三段階防御体制の考え方に沿った役割・責任の設計	・ 日々の業務への組み込み
(3) データ定義/要件	
・ データに係る共通言語の作成	・ データ辞書ツール等を活用した定義・要件の管理
・ ユーザ視点とシステム視点での定義や要件の整備	・ 一部重要データの集中管理
(4) 生成・加工・利用フロー	
・ 対象データが存在する領域の特定	・ フロー上のプロセス、システム、統制の見える化
・ データの生成・加工・活用に係るフローの見える化	・ 見える化した情報の継続的な最新化
(5) データ品質管理	
・ データ品質管理のプロセス、水準の設定	・ モニタリング結果に係るダッシュボードの構築
・ 統制強度とデータ品質のモニタリング	・ 品質毀損時のエスカレーションプロセスの設計

データ戦略
全社的(事業や地域横断的)なデータ戦略の策定
データガバナンスに係る組織体制の基本方針決定
戦略的に活用・管理する重要データ項目の特定
データに係る統制や品質に係る基本方針決定

組織体制・役割・責任
データガバナンス組織の設計、責任者の任命
三段階防御体制の考え方に沿った役割・責任の設計
権限設定、承認メカニズム、権限移譲
日々の業務への組み込み

データ定義/要件
データに係る共通言語の作成
ユーザ視点とシステム視点での定義や要件の整備
データ辞書ツール等を活用した定義・要件の管理
一部重要データの集中管理

生成・加工・利用フロー
対象データが存在する領域の特定
データの生成・加工・活用に係るフローの見える化
フロー上のプロセス、システム、統制の見える化
見える化した情報の継続的な最新化

データ品質管理
データ品質管理のプロセス、水準の設定
統制強度とデータ品質のモニタリング
モニタリング結果に係るダッシュボードの構築
品質毀損時のエスカレーションプロセスの設計

(4面からつづく)
・ルールが自然と揃うことは難しく、多くの場合、そのような理想像を実現するための制約は大きい。

そのような中で、前掲の総論賛成、各論反対の状態に陥らないための条件は、データに係る一人一人がデータの重要性を認識し、納得することである。これはデータ戦略・ガバナンス上の取り組みだけで解決できる問題ではなく、インシユアテック導入等のデータ活用における戦略・方針が明確になっていることが前提となる。加えて、重要なデータの品質確保に貢献している現場の方の役割・貢献に光を当て、適切に評価する枠組みも重要である。

データ戦略・ガバナンスはIT部署の所管というイメージも多いだろうが、先進的な事例で特筆すべきは決してデータベース等のIT面の優位性だけではなく、データに係る社内の啓蒙や合意形成のプロセスにある。経営資源としてのデータの重要性に関する認識を組織全体でどこまで浸透させられるかが、インシユアテックに代表されるデータ活用・管理の成否を分け、結果としての競争力強化の差につながると思う。言っても過言ではないだろう。

(おわり)