

データ利活用／データガバナンス

データ利活用の推進とデータガバナンスの必要性

金融統轄事業部 金融アドバイザリー事業部 データ利活用／データガバナンスチーム

テクノロジーの進展や顧客ニーズの多様化等の環境の変化により、金融機関におけるデータの価値は増し、その利活用は持続的な成長や競争力に大きな影響を及ぼし得る取組みとして重要性を増しています。その一方で、利活用が進むにつれ、データの正確性や効率性等に問題が目立ち始める傾向にあり、データガバナンスの重要性が認識されつつあります。あずさ監査法人は、KPMGのグローバルネットワークを活かし、データ利活用の取組みの推進やデータガバナンス態勢の構築に係るアドバイザリーサービスを多数提供しています。

データ利活用の推進活動に係るサイクル

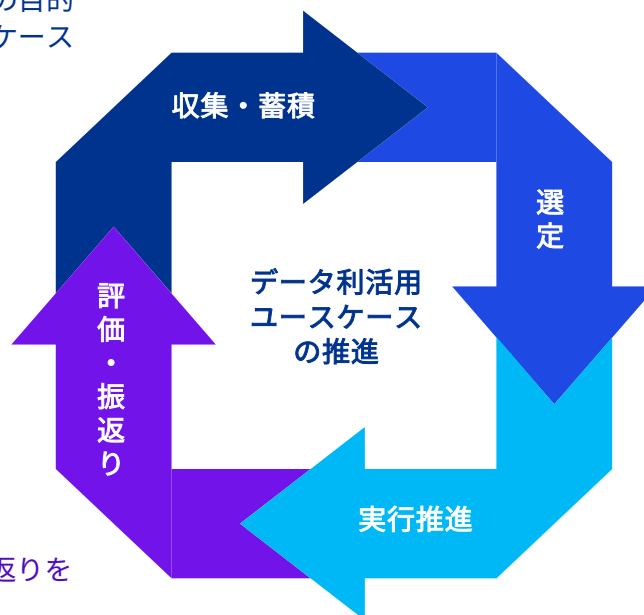
データ利活用の推進活動は、大きく、以下の4つのStepの繰返しにより成り立ちます。次頁以降でそれぞれのStepにおける特に課題が生じやすいポイントについて、KPMGのインサイトをご紹介します。

Step1

- ✓ データ利活用推進の目的を踏まえ、ユースケースを収集・蓄積

Step2

- ✓ 収集・蓄積したユースケースに優先順位を付け、実行するユースケースを選定



Step4

- ✓ 取組みの評価・振返りを実施

Step3

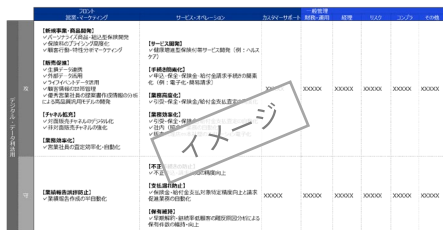
- ✓ ビジネス部門とデータ・システム部門の協力体制やデータガバナンス態勢を構築しつつ、プロジェクトを推進

Step1：データ利活用ユースケースの「収集・蓄積」

データ利活用案の収集・蓄積にはさまざまな手法がありますが、データ利活用のカルチャーを醸成するためには、各施策のユーザーとなるビジネス部門をアイデア検討の段階から巻き込むことが重要です。例えば、各ビジネス部門からメンバーを選抜し、データサイエンティストやシステム部門と共に研修を兼ねた検討を行うことも考え

られます。本取組みにより、若手のデータサイエンティスト等にビジネスに関する知識や感度を身に付けていただくこと、各部門にデータ利活用候補人材をストックすること、経営や役職者をデータ利活用の施策に巻き込むことも期待できます。

① 知識のインプット ・データ利活用案の洗い出し



イメージ

約1～2ヵ月

〈知識のインプット〉

- ・デジタルやデータに係る世の中・金融業界における動きを情報共有
- ・社内で推進中・実施済のデータ利活用案件の紹介

〈データ利活用案の洗い出し〉

- ・まずは「本当に実現できるのか」は考えず、「こんなことが私の部門でできたらいいな」の観点から幅広くデータ利活用案をプレスト

② 実現性の検討 ・データ利活用案の絞り込み



約1ヵ月

〈制約の検討〉

- ・データサイエンティストやシステム部門メンバーを中心に、左記で洗い出したデータ利活用案の実現にあたっての制約（技術的な観点、等）を検討

〈プレゼンテーマの決定〉

- ・上記の観点も踏まえ、ビジネス部門メンバーと更なる検討を進めるデータ利活用案（＝プレゼンテーマ）を決定（1～2つ）

③ プロトタイプ作成 ・プレゼン準備



約2ヵ月

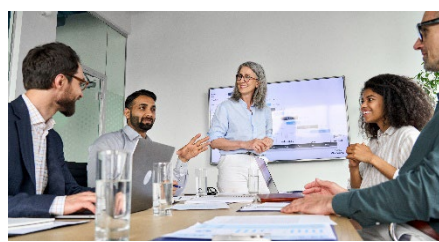
〈プロトタイプ作成〉

- ・BIツール等を使用し、簡易的なプロトタイプを作成（Microsoft PowerPoint*等でのイメージ図の作成に留めることも可）

〈プレゼンの準備〉

- ・上記プロトタイプを踏まえ、資料作成等、プレゼンに向けた準備を実施

④ プレゼン ・評価



約1ヵ月

〈プレゼンの実施〉

- ・経営や役職者等向けにプレゼンを実施

〈評価・振り返りの実施〉

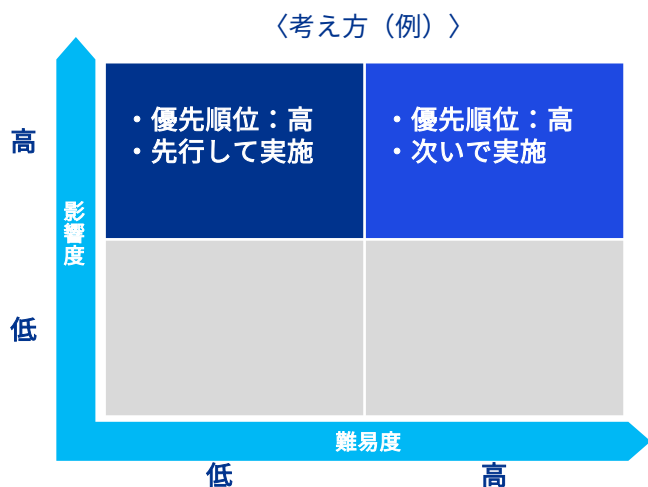
- ・アンケートや面談等を通じ、以下の観点から評価・フィードバックを実施
 - ✓ 経営や役職者等から、本取組みやデータ利活用案に係るフィードバックを受領
 - ✓ 参加者のスキルの習熟度や今後のデータ利活用案件への参加希望度等を計測

*Microsoft PowerPointはマイクロソフトグループの企業の商標です。

Step2：データ利活用ユースケースの「選定」

実施するユースケースの選定・優先順位付けは、関連する規制動向等の外部環境も勘案しつつ、ユースケースの実施がもたらす影響度（メリット）と難易度の両面を踏まえて行うことが考えられます。影響度と難易度について

複数の観点から検討を行い、選定プロセス・方法をルール化することで、多くのステークホルダーを納得させるユースケースの選定が可能となります。

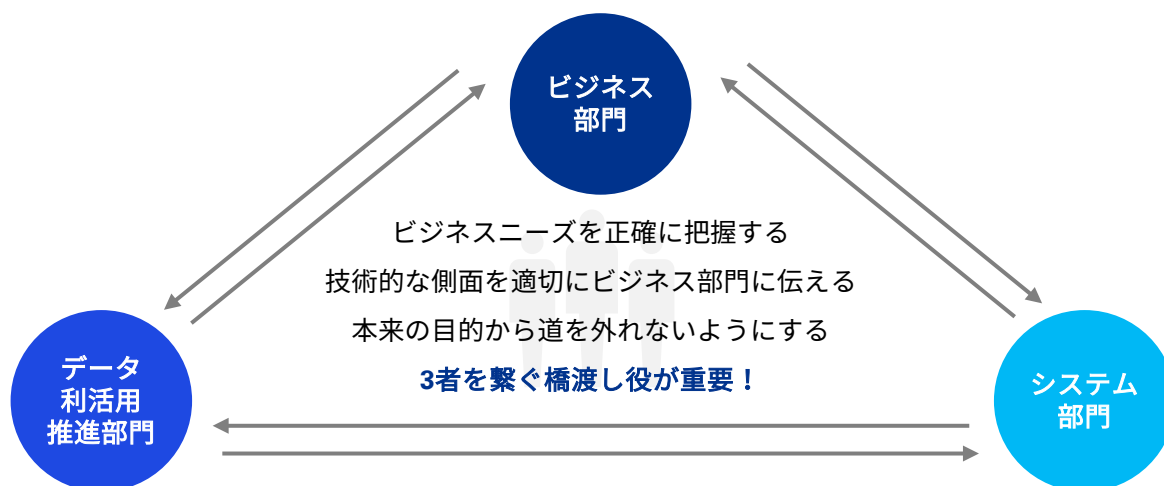


影響度の観点（例）
・ 収益やサービスへの影響 ・ 経営判断に及ぼす影響 ・ 事業の持続性への影響 ・ 影響を受ける関係者の多さ
難易度の観点（例）
・ 実施の難易度（データクレンジング等の事前準備の必要性、関係部署との調整の必要性、等） ・ データ環境・基盤上の対応や態勢強化が必要となる度合い

Step3：データ利活用ユースケースの「実行推進」～PMOの設置～

データ利活用推進プロジェクトを円滑に進め、当初の目標をしっかりと達成するためには、データ分析スキル等を有する人材に加え、ビジネス感度を持ち、業務に精通した「ビジネス部門とデータ・システム部門の橋渡し」を行うPMOの設置が重要です。PMOがない場合、ビジネスニーズを正確に把握できない、技術的な側面を適

切にビジネス部門に伝えられない、目標が柔らかい状態でシステム面の細かな論点から検討が進んでしまう、いつの間にか本来の目的から道を外れた議論になってしまう等、プロジェクトが頓挫してしまうという声もあります。



Step3：データ活用ユースケースの「実行推進」～データガバナンス～

データガバナンスは、組織内のデータを効果的に活用するための統制の枠組み・取組みです。一般的に、データ利活用が進むにつれ、以下のようなデータの準備や品質に係る問題が目立ち始める傾向にあります。データガバナンス態勢を構築することで、このような課題に対応し、利活用を円滑に推進できる状態を整備することが重要です。

データの準備に関する課題例

アクセス権の取得	必要なデータを保持するデータベースにアクセスができない
不要データの削除	データを抽出する際にシステムの制約から抽出条件を適切に設定できず、作業前に不要データを削除する必要がある
エラーデータの補正	使用するデータにエラーデータが混在しており、加工する前に補正する必要がある
重複データの削除・欠落データの補完	同一のレコードが複数存在しているためデータの削除が必要、または、存在すべきレコードが存在しないためデータを補完する必要がある
キーの統一	複数のデータソースから取得したデータを結合する際にキー項目の整理やフォーマットを修正する必要がある
コードの統一	商品コードや資格コード、機関コードなどがバラバラで統一する処理が必要になる
データの構造化	使用すべきデータが行と列の概念を持っておらず活用できない、または、加工に多くの時間を要する
作業マニュアルの整備	作業の属人化により、担当者以外が使用すべきデータや加工方法を確認できず、資料内容の正確性に課題がある

データの品質・適切性に関する制約例

適時性	データが古い、または、特定の対象期間でデータを集計した際のデータの集計結果が合わない
正確性	エラーデータが多い、または、正確性に懸念があるデータが含まれている
網羅性	分析や活用する対象範囲が不十分、または、本来存在すべきデータが一部欠落している
適合性	分析可能なデータ形式（型桁、文字コード等）になっていない（またはデータの定義が異なっている）
整合性	複数のソースシステム間で、同じはずのデータが異なっている、または、部門ごとにデータの内容が異なっている
一意性	重複データが複数存在している（担当者が重複データの存在を知らないケースも含む）

データガバナンス態勢の構築

1- データ戦略

- 全社的（部門・地域横断的）なデータ戦略の策定
- KPI/KRI等を踏まえた重要データ項目の特定
- データガバナンスに係る組織の定義
- データ品質・統制に係る基本方針決定

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
- 統制の網羅性とデータに関するモニタリングおよびダッシュボードの構築
- 品質毀損時のエスカレーション等の明確化

4- 生成・加工・利用フロー

- データが存在する領域・フローの全社的な把握
- 辞書ツールを活用したデータ資産の文書化・管理
- データ生成から利活用・報告までのプロセス、システム、統制のフローの見える化

2- 組織体制・役割・責任

- データガバナンス組織の確立
- 3 Lines of Defenseの整備
- 日々の業務への組み込み
- 権限移譲とそれに基づく承認メカニズム

3- データ定義／要件

- データに係る共通言語の作成
- データディクショナリを活用した文書化・管理
- ビジネス上の定義やデータ要件の整備
- 一部重要データの集中管理



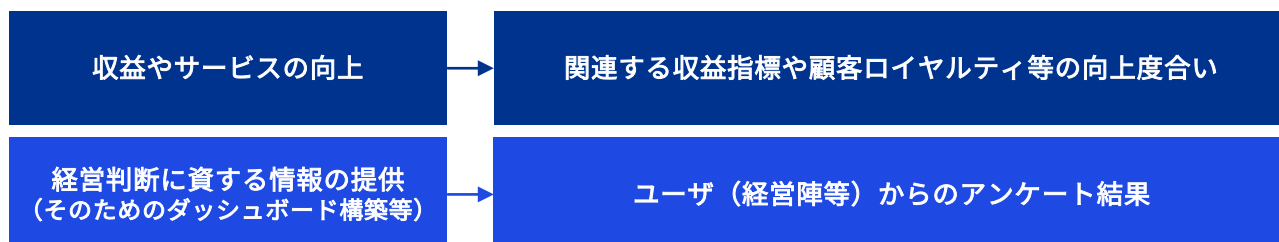
Step4：データ利活用ユースケースの「評価・振り返り」

ユースケース実行後に投資対効果を検証するためには、Step2：データ利活用ユースケースの「選定」の段階で想定される効果を仕組みとして算定、選定基準に組み込み、当初想定していた効果が実際に実現できているかをユースケース実行後に検証することが効果的です。効果

の算出は、利活用目的別等に類型整理しておくことが考えられます。なお、直接的・定量的な効果の検証が難しいユースケースについては、ユーザーへのアンケート等による間接的な検証方法を採用することも考えられます。

〈利活用の目的〉

〈効果検証の方法（例）〉



あずさ監査法人のデータ利活用／データガバナンスに係る主なサービス

あずさ監査法人では、データ利活用ユースケースの収集・選定等に係るフレームワーク構築、ユースケースの推進における伴走支援、データガバナンス態勢の構築等、

データに係る領域横断的なアドバイザリーサービスをご要望に応じ提供しています。まずはお気軽にご相談ください。

データ利活用	データガバナンス
- データ利活用ユースケースの収集・選定・評価等のフレームワーク策定 - データ利活用ユースケース推進のためのPMO（ビジネス部門とデータ・システム部門の橋渡し） - BIツール等を使用したダッシュボード作成やデータ間の相関分析・検証 - ビジネス部門を巻き込んだワークショップや研修の実施 - データ利活用人材の評価・育成に係る枠組み構築 等	- 先進事例の提供 - 現状分析 - 組織設計 - 方針・規則類の整備 - 重要データ項目の選定・定義 - データ品質モニタリング（DQM） - 関連ツールの導入 - 変更管理 - 有効性評価 - PMO（含む、グローバル展開・整合化） 等

有限責任 あずさ監査法人

金融統轄事業部 金融アドバイザリー事業部

杉田 崇浩

Takahiro.Sugita@jp.kpmg.com

〒100-8172

東京都千代田区大手町1丁目9番7号

大手町フィナンシャルシティ サウスタワー

kpmg.com/jp/azsa

本リーフレットで紹介するサービスは、公認会計士法、独立性規則及び利益相反等の観点から、提供できる企業や提供できる業務の範囲等に一定の制限がかかる場合があります。詳しくは有限責任 あずさ監査法人までお問い合わせください。

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供できるよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降における正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2024 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved. 24-5015

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.