

March 2015

主導権は誰の手に？

あなた？それともデータ？



Prabhakar Jayade (KPMG US)

Bill Cline (KPMG US)

金融サービス会社にとって、今やデータがナンバーワンの資産だといっても驚きではありません。しかし、多くの企業はいまだにデータの奴隷になっており、増加し続ける情報とシステムを構築・管理するために多大なリソースと人材を注ぎ込んでいます。

一方で複雑さを克服して、データを真の意味で支配できるようになってきた企業も少数現れており、彼らはそれによって市場で大きな競争優位性を作り出しています。

データの洪水

現実を見てみましょう。データは金融サービス・セクターの事実上すべての面を支えています。規制当局への報告であろうと、クライアントのオンボーディング、リスクマネジメントまたは損益予測であろうと、すべての企業のプロセスと活動はデータに依存しています。ですから、金融サービス・セクターの幹部がデータマネジメントやインフラにますます重点を置くようになっているのも不思議ではありません。

残念ながら多くは困難な闘いを強いられています。企業が利用可能なデータ量は予見可能な将来にわたり毎年約40%増加するであろうというのが大方の予測です。金融サービス・セクターでは、この増加の大部分は増大する規制当局からの要請が原因です。同時に、金融サービス会社が複雑さを増していること、および多くの法域で規制当局に対する報告負担が増していることで、データをよりうまくコントロールして可視化することに対する企業へのプレッシャーが徐々に増加してきています。

データの
前年比増加率
40%
(企業が利用可能なデータ量の前年
比増加率見通し)

多くを投資するも、どこにも行きつかず

KPMG USの経験では、規模の大小を問わず、今日の金融サービス会社で、データから得られるはずの潜在的価値のほんの少しでも得ることができている企業はほとんどないことが示唆されています。実はこれとは反対に、我々がコンタクトしている経営幹部の多くは、データ関連業務に以前よりも飛躍的に多くのリソースをつぎこんでいるにもかかわらず、投資に対してわずかばかりの成果しか得られていないと話しています。

その主な理由として、多くの金融サービス会社がデータの収集、処理、分析に際し、いまだに手作業での処理や介入に頼りすぎているという点が挙げられます。これはコンプライアンス分野で特に顕著で、使用可能なデータは無数のデータ・ソースに体系化されずに埋もれていることが多く、システムの統合は不十分です。結果として、データ処理のスキルとサービスに対する要求の拡大が、費用および人員の相関的増加を招いていると多くの企業が感じています。こうした企業はまた、人員増で課題に対処しても、ミス発生率を減らし、データの質を改善することにはつながらないことに気づいています。

価値を置き去りに

人手に頼った作業の増加がコストに影響を与えており、当然のことですが、多くの金融サービス会社が直接的に価値を生み出してくれるデータだけにリソースを集中させています。しかし、そうすることによって企業は潜在的に有益なデータを大量に置き去りにしているのです。

次のことを考えてみてください。取引活動のための典型的な国際スワップ・デリバティブ協会 (ISDA) マスター契約には500から700の潜在的なデータ参照要素が含まれる傾向がありますが、ほとんどの投資銀行は100から200のデータ・ポイントしか捕捉していません。これが何を意味するかというと、市場で不利な動き (例えば債券の格下げや自己資本比率の変動) がある度に、多くの企業は確認のために元の契約に戻り、そしてエクスポージャーを再評価するために必要なデータを手作業で引っ張り出す必要があるのです。実にコストも時間もかかる仕事です。

いたるところにあふれるデータ

金融サービス会社の取り組みが困難な闘いになっているもう1つの理由は、組織全体にわたってデータを「単一表示」できる会社が、たとえあったとしてもほとんどないということです。ひとつには、何十年にもわたる統合、合併、規制当局主導の分割の結果、多くの金融サービス会社に大量の社内システムやデータ管理プロセスが残されたという理由もあります。そしてその結果、多くの金融サービス会社は自社のデータがサイロにバラバラに閉じ込められ、他部門からはアクセス不可能になっていることに今になって気づいているのです。

したがって、大規模で複雑な組織では特に、データ・ガバナンスもまたかなりの障害になります。ありがたいことに、ここ10年でこの問題は経営課題に上るようになり、最高データ責任者 (CDO) という、典型的には全社的なデータ戦略、基準、方針を策定する責任を持つ新しい役割が出現するところまできました。CDOは、複数の法域で活動している場合は国ごとに特有な事業や規制面での要件を考慮しつつ、組織全体にデータ戦略を適合させ、運用可能にするデータ推進者になることが期待されています。しかし、やるべきことはもっとあります。各ビジネス部門にデータを共有するよう強制するのに必要な力を持つCDOはほとんどおらず、結果としてデータはバラバラな状態が続き、アクセスしにくく、利用しにくいものとどまっています。

人手に頼った作業の増加がコストに影響を与えており、当然のことですが、多くの金融サービス会社が直接的に価値を生み出してくれるデータだけにリソースを集中させています。しかし、そうすることによって企業は潜在的に有益なデータを大量に置き去りにしているのです。

しかし、やるべきことはもっとあります。各ビジネス部門にデータを共有するよう強制するのに必要な力を持つCDOはほとんどおらず、結果としてデータはバラバラな状態が続き、アクセスしにくく、利用しにくいものとどまっています。

この問題への対応として、金融セクター全体はより多くのデータを（多くの場合アウトソースの）データ・ウェアハウスに集中化してきました。データの集中化はアクセスとデータの柔軟性を改善するためにももちろん重要ですが、現実には、5年、10年後にデータをどう使用するつもりなのかを明確に認識していることが求められる、大掛かりで継続的な仕事になります。規制の変更ペースと、新しいイノベーションが新たなアナリティクスのアプローチから今まさに誕生していることを考えると、将来自社のデータから何を必要とするようになるか知ることは不可能に近いことです。

プレッシャーは山積み

現状を変える必要があることは誰もが分かっています。単純な事実として、規制当局や監督機関が、より質の高い報告を、多くの場合かなり短期間で提出するよう、金融機関に求め始めています。規制当局の中には、単に提出された報告書のデータの質を検討するだけにとどまらず、組織内でどうデータを扱うかについての規則を配布しはじめたところまであります。透明性があり有効なアプローチのデータマネジメントを構築・実行することで規制当局の監視を先取りすることができる企業は、今後より良い立場を築き、変化する規制要件に適合していけることは確かでしょう。

また、多くの金融機関は負ける闘いに資金やリソースを投入し続けることはできないと認識しています。顧客確認(KYC)、マネーロンダリング防止(AML)、外国口座税務コンプライアンス法(FATCA)など厳格な要件は時間とともに増えていっただけだという幅広い認識がある一方で、ほとんどの企業が、増員や業務のアウトソースだけでは、根本的問題を解決することはできないこともわかっています。何かを変える必要があるのです。

新しいアプローチの登場

我々は、チャンスはすでにここにあると考えています。ここ数年で、企業が真の意味でデータをコントロールできるようなデータマネジメントやデータコントロールに対する新しいアプローチが登場してきています。

考え方は実際のところ非常にシンプルです。データの山を別々のシステムにタグ付けしたり閉じ込めたりする代わりに、企業はビッグデータテクノロジーを使い始めています。ビッグデータテクノロジーは、まさに組織全体の構造化されたデータと構造化されていないデータ（書面の契約、メディア・レポート、取引データ、市場データなど）両方の大量のデータの間を「クロールする」ことができ、フォーマットに関わらず必要な情報だけを処理し、引き出すことができます。

これにより、組織内（または社外）のどこにデータが所属または起源があろうとも、最終的には自社の全データを活用できるようになるでしょう。さらに、リアルタイムでのアクセスが可能になり、企業はいつでも最新データを入手できるようになります。

このことによる恩恵は明確です。リスク部門と財務部門は、決算数字について意見が異なることがなくなるでしょう。両部門は同じ原データを同時に引き出しているからです。金融サービス会社は、一定のリスクに対するエクスポージャーを定量化するのに苦労する必要はありません。そして、オペレーション部門は増員や、規制当局への報告要請に対応するために費用を増やす必要もなくなります。

組織内（または社外）のどこにデータが所属または起源があろうとも、最終的には自社の全データを活用できるようになるでしょう。

現在、規制アジェンダが、金融機関の重点項目やリソースの非常に大きな部分を占めていますが、いずれこれは過去のことになるでしょう。より革新的で競争的な視点を持っている企業は、このようにデータを使いこなすことのできる企業には大きな上昇余地があることにも気づくでしょう。すでに、予測アナリティクスをオペレーションで使い始め、トレーディング・リスクを減らし、顧客とのコミュニケーションを改善している企業もあります。他にも、主要先行指標を素早く特定、測定し、事業やポートフォリオの成長に対する機会を発見している企業もあります。そして、多くがこのアプローチを使い、一般的なデータや方策を活用して規制当局への多岐にわたる報告業務をこなしています。

業績を改善し、コストを引き下げる

例えば、KPMGのデータソリューションは、ビッグデータアプローチとKPMG独自の洞察やビジネスに対する見識を活用しており、規制やコンプライアンスの課題に適合するような改善を実現する一方で、コスト引き下げへの明確なロードマップを提示し、効率的なオペレーションをサポートします。

このような新しいソリューションのプラットフォームは、複数の規制にわたって横断的に機能することから、他の規制ツールとは異なっています。KPMGの実務問題と規制問題の専門家の協力の下に開発された共通データや所定の規制政策をクライアントデータ全体で活用することで、関連性のないツールやワークフローだけではできない形で、規制・業界横断的な本来のスケールメリットが可能になるのです。今日のテクノロジーは、データの集合と検索結果の統合、合理的なデータ抽出、手法の自動化、効率的なワークフローのプロセスを、数年前までは不可能だったスピード、正確性、完全性、および単価で可能にしています。

クライアントオンボーディング(最大手の銀行にとって、このプロセスは毎年5,000万~7,000万米ドルの費用になります)に当てはめると、我々は企業がより完全で、正確で、費用効率の高い検討プロセスを行い、データおよび報告の質を改善し、進行中のオペレーション、メンテナンスおよびインフラのコストを削減する支援をします。

変化の時

とはいえ、テクノロジーだけでビジネス課題を解決することはできないこともわかっています。実際、金融サービス会社が自社のデータを真に支配するようになるためには、組織文化、ガバナンス、プロセス、構造を、今日的な規制当局からの要求に応えるだけでなく、データ主導の意思決定やデータの共有を奨励するやり方に変えて、未来に備えた組織にすることに注力する必要もあるでしょう。

最も重要なことは、環境は変化し、ほぼ「同じこと」は長期的に継続できないことに気づくということです。新たなアプローチを取り入れる意思があり、実際に取り入れることができる金融サービス会社は、この戦いから抜け出し、真の意味でデータを支配できるようになるでしょう。それができない企業は、コストと複雑さが最終的に自らの成長を阻むことになるでしょう。

新たなアプローチを採用する時期に来ていることは明らかです。

最も重要なことは、環境は変化し、ほぼ「同じこと」は長期的に継続できないことに気づくことです。

詳細情報の入手先

Prabhakar Jayade

Principal

電話: +1 212 954 3548

メール: prabhakarjayade@kpmg.com

Prabhakar Jayadeは、グローバル資本市場や銀行業務において幅広い経験を持ち、リスク対応のためのデータマネジメント、規制、コンプライアンスを専門としています。業界フォーラムでは度々スピーカーを務めており、この分野で設計の特許を保有しています。

Bill Cline

Principal

電話: +1 704 335 5552

メール: wcline@kpmg.com

Bill ClineはKPMGの資本市場ナショナル・アドバイザー・インダストリー・リードを務めており、金融サービス全体のイノベーション・イニシアチブも率いています。KPMG入社前は、アンダーセン・コンサルティングおよびその後継であるアクセンチュアのグローバル資本市場部門を率いていました。また、市場データの分野で2社の先駆的な企業で中核を務めた経験があり、現在は複数の金融サービス企業で取締役を務めています。

編集・発行

有限責任 あずさ監査法人

KPMG ファイナンシャルサービス・ジャパン

financialservices@jp.kpmg.com

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。

©2015 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

The KPMG name, logo and "cutting through complexity" are registered trademarks or trademarks of KPMG International.

この文書は KPMG インターナショナルが2014年12月に発行した「Frontiers in Finance」の「Who is in control: You or your data?」をベースに作成したものです。

翻訳と英語原文間に齟齬がある場合は、当該英語原文が優先するものとします。