

新たなITリスクに立ち向かう 連載シリーズ 第16回 経営基盤としてのデータガバナンス

日本企業のグローバル化に伴い、グループ経営情報管理の高度化が求められている。企業の各階層の管理者の意思決定や業務執行を支援するための経営基盤として、グループ内で高品質のデータを効率的に収集・格納し、利活用促進をはかるためのデータガバナンスに取り組む企業が増えている。

本稿では、データガバナンスに求められる背景と、その主な取り組み内容について解説する。グループ全体で意思決定に資する経営情報を正確かつ適時に収集し、企業の各階層の管理者に対し、意思決定や業務執行に必要な情報を提供するためには、個社ではなく グループ全体でデータガバナンスに取り組むことが求められる。その最も重要なポイントは、グループ全体に継続的に影響を及ぼす業務横断的な仕組み作りであり、そのためには経営層の関与が肝要となる。そのため、CDO(チーフ・データ・オフィサー)やデータ管理専任部署の設置の動きが広がり始めている。

なお、本連載シリーズ第1回「ビッグデータの活用と企業の課題」¹、第9回「D&A(データと分析(アナリティクス))」²も併せて参考にされたい。

1. 経営基盤としてのデータガバナンスの必要性

多くの日本企業は、日本市場の縮小と新興国市場の台頭といった環境変化のなかで、海外進出や海外企業の買収等によるグローバル化を進めている。その結果、経営者の意思決定にあたり、正確かつ適時に海外を含むグループ企業の実態を把握する必要に迫られている。

一方、IT技術の進展は、多種多量のデータを迅速に収集管理し、柔軟な分析を行うことを、従来よりも容易に実現させた。しかしながら、企業のデータは経営管理のために生成されているものではなく、事業の遂行にあたり生成されるものであるため、いざグループ企業から情報を収集し、分析を行う際には、大きな労力が必要となるケースが少なくない。

その原因は、各社において、明細データか集約データかといったデータ粒度、どのような内容を含んでいるかというデータ構造、データ分類や区分といったデータタクソノミ、またそもそもデータに用いられている用語定義等(以下、「データ定義等」とする)が異なっているためである。これらデータ定義等が異なったままでは、データ収集にあたり、システム間の変換のための作り込みや手作業が必要となり、正確かつ適時のデータ収集はおぼつかない。また、厳密には意味の異なるデータや時点が異なるデータを、用語が同じであるためにそのまま



1 新たなITリスクに立ち向かう 連載シリーズ 第1回 ビッグデータの活用と企業の課題(2014年2月、KPMGビジネスアドバイザー)
<http://www.kpmg.com/jp/ja/knowledge/article/risk-advisory-thoughtleadership/pages/it-risk-big-data.aspx>

2 新たなITリスクに立ち向かう 連載シリーズ 第9回 D&A(データと分析(アナリティクス))(2014年11月、KPMGコンサルティング)
<http://www.kpmg.com/jp/ja/knowledge/article/risk-advisory-thoughtleadership/pages/it-risk-data-analytics.aspx>

集計してしまい、結果として正確ではない情報を生み出していることもある。

そのため、先進的な企業では、グループ内で高品質のデータを効率的に収集・格納し、利活用促進をはかるためのデータガバナンスに取り組んでいる。また、一部の金融機関等については、グローバルの金融システム安定化のための規制としてデータガバナンスの取組みが求められている状況である。

データガバナンスの具体的な取組みとしては、グループ共通のデータ定義等の整備、データ品質管理の枠組みの整備、実際にデータガバナンスを推進する組織作り等があげられる。これらデータガバナンスの取組み自体が直接的に価値を生み出すものではないかもしれないが、効率的効果的な経営情報管理の高度化を下支えする経営基盤として位置づけられ、グローバル企業や多くのグループ企業群からなる企業においては必須のものとなりつつある。

2. 経営層の関与によるデータガバナンス組織作り

グローバル企業や多くのグループ企業群からなる企業においては、個社ではなく、グループ全体でデータガバナンスに取り組むことが必要になる。前述したように、その最も重要なポイントは、グループ全体に継続的に影響を及ぼす業務横断的な仕組み作りである。そのため、欧米の先進的な企業では、責任者に経営層をあて、CDOの設置が行われている。さらに、データガバナンスの実現には、経営管理部門、財務会計部門、データ生成部門、データ利活用部門、システム部門といったさまざまな部門の関与が必要となるため、専任部署を設置し、グループ共通方針や施策立案およびその展開、データ品質確保のための統制とデータ品質のモニタリング、関係者間の調整に取り組んでいる企業もある。

3. データガバナンスが考慮すべきリスクと対応

(1) 必要なデータ品質水準の維持管理

各階層の管理者の意思決定や業務執行に必要な情報を提供する上で、データ品質について受け手が期待する水準を満たしていることが重要である。データ品質の観点の例を以下に示す。

観点	定義の例
正確性	データの内容が正確であること
適時性	必要なタイミングで必要な時点のデータを収集できること
網羅性	対象となるデータに抜け漏れがないこと
完全性	データ内で各項目が常に指定された値を保持していること

維持すべきデータ品質の水準を高くすれば、それだけコストが増すため、データの利用目的等を勘案し、適切なデータ品質の水準を決定する必要がある。たとえば、データの鮮度を1週間前から1日前にあげると、それだけ処理能力の高い情報システムと業務プロセスの効率化が求められる。

データ品質の維持管理のための取組みとして、本章ではデータ定義等の標準化とデータ品質統制／モニタリング活動の確立について解説する。

データ定義等のグループ内標準化

効率的に正確かつ適時のデータ収集・処理を行うには、データ定義等をグループ内で標準化することが効果的である。

データの用語定義やデータタクソノミの標準にあたっては、同じ用語を用いていても、その内容が異なることがあるため、個社の業務部門とシステム部門間での調整に加え、グループ内の異なるビジネス間・エンティティ間での調整が必要となる。また、海外企業を対象に含める場合は、使用する言語も論点の1つとなる。

データ構造やデータ粒度の標準化は情報システムまたはデータベースを統一する方法が抜本的な解決となるが、システムの同時入替を伴うため、多くのリソースを必要とする。そのため、異なるデータ定義間の読替表の整備を併用することが多い。

データの読替方法については、各システム間でインターフェースを個別に整備する方法から、EAI(Enterprise Application Integration: データ統合)ツールやデータ変換ツールを導入し、標準化をはかる動きとなっている。標準化により、データの追加や項目の修正に対する維持管理のコスト削減とスピードアップが見込めるからである。

また、一旦データ定義等を標準化した後も、それを維持管理する仕組みの確立が求められる。具体的には、企業買収、ビジネスプロセスの変更およびシステム改修等に伴うデータ定義等への影響分析が求められる。また、各社で勝手にデータ定義等を変更させないための統制整備も併せて求められる。

データ品質統制／モニタリング活動の確立

各階層の管理者の意思決定や業務執行に必要となる情報が明らかになると、それに適したデータが特定される。データは1つのプロセスや情報システムにおいて生成されているとは限らず、場合によっては、複数のプロセスや情報システムを経由しているケースもあれば、さらに国やエンティティを複数またいでいるケースもある。データ品質を確保するためには、このようなデータの来歴を明らかにし、データの生成、受け渡し、保管、加工といった一連の流れのなかで、リコンサイル等のデータ品質を維持するための統制を整備することが求められる。また、データ品質が一定水準を満たしていることをモニタリングし、必要に応じて、データは正や業務プロセスまたは情報システムを見直す仕組みの確立が求められる。統制の強度やデータ品質要求の設定にあたっては、データ項目の重要性を踏まえてのこととなるが、その考え方や観点はグループ内で標準化しておくことが肝要となる。

(2) グループ内の各階層の管理者が必要とする情報の定義

経営情報を効果的に活かすには、経営情報を実際に活用する経営層、部門管理者、業務担当者といった各階層の利用者ニーズを踏まえ、提供する情報を定義しておくことが必要である。たとえば、経営層は集約または分析された情報を用いて将来予測を行うために情報を活用する傾向があるのに対し、部門管理者および業務担当者は詳細な情報を用いて、現状の課題認識のために情報を活用する傾向があるなど、階層により必要とされる情報は異なる。そのために、提供している情報やタイミングへのニーズ把握および利活用状況を点検するためのプロセス整備が求められる。具体的には経営情報の利活用者からの定期的なフィードバックを受けることや、経営情報システムのログ分析等からニーズ把握および利活用情報を把握することである。

4. まとめ

いかに優れた経営者であっても、グローバルに展開している企業グループの実態を適時に把握せずして、経営に係る意思決定を下すことは困難であり、グループの経営情報管理の高度化は避けては通れない。IT技術の進展により、多種多量のデータを管理することは可能となったが、必要な水準のデータ品質を維持できず、適切でない意思決定を行ってしまうリスクも増大している。

環境変化のスピードが増しているなかで、グループ経営の舵取りを適切に行うための経営基盤として、データガバナンスの重要性はこれまで以上に高まることが想定される。データガバナンスを効率的効果的に整備するためには、先進的な企業の取組事例を収集し、自社の組織構造やビジネスに応じて、対応することが重要となる。

KPMGコンサルティング株式会社

シニアマネジャー 津田 圭司

KPMGコンサルティング株式会社

東京本社

〒100-0004

東京都千代田区大手町1丁目9番5号

大手町フィナンシャルシティ ノースタワー

TEL : 03-3548-5305

FAX : 03-3548-5306

大阪事務所

〒541-0048

大阪市中央区瓦町3丁目6番5号 銀泉備後町ビル

TEL : 06-7731-2200

名古屋事務所

〒451-6031

名古屋市西区牛島町6番1号 名古屋ルーセントタワー

TEL : 052-571-5485

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す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いての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 Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Company 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.