

データをビジネスに活かす データマネジメント整備のポイント

米田壮志／鶴田大樹／中尾潤一

近年、DX（デジタルトランスフォーメーション）の一環で、業務・サービスの高度化や新事業創出、社会課題解決などに向けてデータの利活用に乗り出す企業が増えてきた。その一方で、「全社としてさまざまなデータを保有し、整備・活用を進めているが、思ったほど成果が出ない」「データを安全に取り扱えているか懸念がある」など、データにまつわるさまざまな悩みも増えてきた。データの利活用がうまくいかない場合、データ分析する人材や分析基盤に目が行きがちであるが、安心して使える品質の高いデータが整備されていない、データが使いにくい、などデータに問題があることも多い。このような問題を解決し、効果的・効率的で安全なデータ利活用を実現するためには「データマネジメント」が必要になる。本稿では、データマネジメントを整備する際のポイントを紹介する。

データ利活用における 問題や懸念

データの利活用が期待通りに進まないのはなぜだろうか。データ利活用にかかわる関係者に話を聞くと、それぞれが問題や懸念を抱えていることが分かる。

経営者

「複数部門にて類似のデータに重複投資してしまう」（コスト）

「法律・契約などを遵守し、顧客の不安・不審を招かないようデータを取り扱えているか不安だ」（リスク）

データ提供者

「提供したデータが合意した利用目的・範囲で取り扱われるか不安だ」（リスク）

「データオーナーとしての役割が不明確である」（リスク）

データ利用者

「データが古い、欠損値や不正確な値を含む、表記揺れが多いなどデータの品質に不安がある」（品質）

「使いたいデータを見つけるのに時間がかかる」（スピード）

「社内外で共有したいが、ルールを守れているか不安だ」（リスク）

「データ利活用のうまいやり方が分からない」（サービス）

IT部門

「データに関する問い合わせが集中し対応に追われる」（スピード）

このような問題や懸念を放置していると、データ基盤をつくってもデータが集まらず、利用も進まないため、データ利活用の成果が出るまでに時間がかかってしまう。

データマネジメントの 必要性

これらの問題を解決するに当たっては、一つずつ個別に対応していけばいいというものではない。場当たりの対応にならないように、それぞれの問題の根本的な原因を見極め、企業全体で取り組むことが重要である。このような組織的な取り組みを「データマネジメント」といい、データを効果的・効率的かつ安全・安心に使えるように維持・改善する活動である。データマネジメントは、データから得られる価値を最大化し、データの利活用を成功させるためのカギとなる。

データマネジメントを実施すると、データ利活用におけるQCDRS



が改善されるため、先ほど挙げた問題や懸念の解消につながる。

Quality（品質）：データ品質基準を満たしたデータが整備され、分析結果の信頼性が高まる

Cost（コスト）：全社最適の観点からデータ整備・再利用が進み、データ利活用にかかるコストが下がる

Delivery（スピード）：データ

利用者が自らデータを見つけられるようになり、データ利活用のスピードが向上する

Risk（リスク）：セキュリティが担保されるため、データ・基盤を活用する際のリスクが低くなる

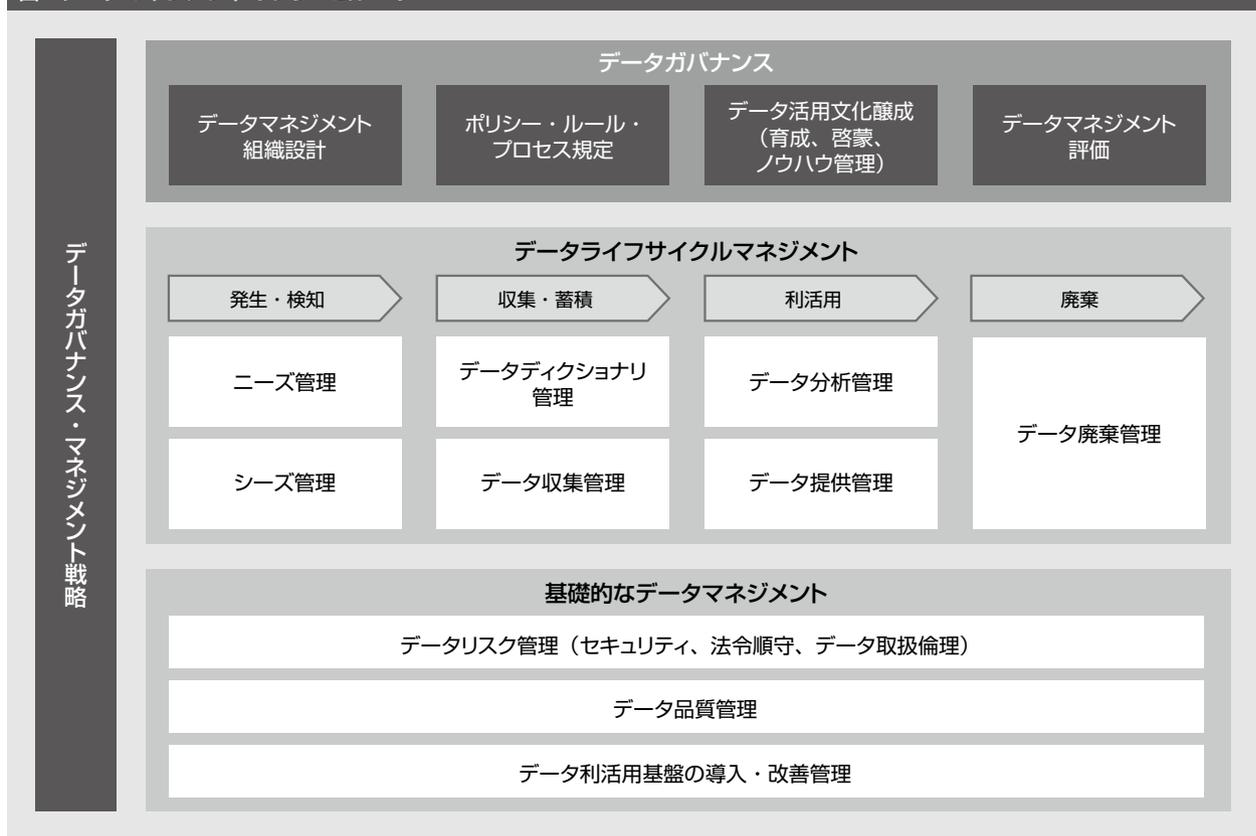
Service（サービス）：データ利活用人材の育成・提供や、ノウハウや事例が蓄積・共有され、データ利活用のハードルが下がるとともに、効果的に

行えるようになる

データマネジメントの活動内容

データを利活用して経営や事業の課題を解決するためには、データマネジメントの目的や計画など活動全体にわたる内容を記述した「データガバナンス・マネジメント戦略」を策定した上で、データを適切に管理するためのルールを定め、監督する「データガバナ

図 データマネジメントのフレームワーク





ス」とそれらのルールにのっとってデータを管理する「データマネジメント」という2つの活動を進める必要がある。

野村総合研究所（NRI）は、この2つの活動を適正かつ円滑に実施するためのフレームワークを保有している。このフレームワークは、データマネジメントに必要な知識領域を体系立ててまとめたバイブルであるDMBOK2に準拠する形で網羅性を考慮しつつ、重複や類似要素を整理し、対象領域の広いデータマネジメント活動を優先度の高いものから段階的に整備しやすい活動領域単位で定義していることが特徴である。

本フレームワークは「データガバナンス・マネジメント戦略」「データガバナンス」「データライフサイクルマネジメント」「基礎的なデータマネジメント」の4つで構成されている（図）。データガバナンス・マネジメント戦略では、自社の状況や課題を把握した上で、目的や目指す姿、整備計画などを定める。データガバナンスでは、組織、ルールなどの規定、文化、評価などの管理項目について規定する。データマネジメントについては2つに分かれていて、データライフサイクルマネジメント

ではデータの発生・検知から廃棄までの各段階でのデータ管理について、基礎的なデータマネジメントではリスクや品質管理などデータの利活用を支える基礎的な管理項目について規定する。

データマネジメント整備のポイント

NRIはさまざまな企業のデータマネジメントの整備・運営を支援してきたが、そうした活動を通じて、データマネジメントを整備するには以下の3つのポイントが重要になることが明らかになった。

①目的の明確化

データマネジメント自体が目的となってしまうと、何のための活動か分からなくなったり、思うような効果が得られなくなったりする。たとえば、スピーディなデータ利活用に向けてデータ提供のリードタイムやナレッジ数をKPIとして設定する、高品質なデータ利活用に向けてデータに有効値が登録されている割合をKPIとして設定するなど、データ利活用に関する自社の状況・課題をしっかりと把握した上で、データマネジメントの目的やKPI、目指す姿を明確化する。

そこで、データマネジメントを導入する前に、まずはデータマネジメントを実施する目的設定や課題整理を行う。目的や課題を踏まえて、今後取り組むべき施策を計画し、必要な予算の確保を目指す。

②段階的な整備

データ利活用では、ビジネスや組織の変化に応じてニーズが変動することを考慮し、小さく始めて成功体験を積み重ねつつプロセスを整備していく方が成果につながりやすいと考えられている。そのため、データマネジメントにおいても最初から全項目を適用するのではなく、データ利活用の段階に応じて徐々に取り組みを広げていくことが望ましい。データマネジメントが対象とする領域は広く、一気にルールや仕組みの整備を進めても、定着せずに形骸化してしまうことがある。そうならないよう、必要性が高い領域や成果を得やすい領域を中心に、優先度に沿って段階的に整備していくためのロードマップを作成する。

最初に取りかかるべきは、データを扱うための最低限の環境の整備である。組織やルール、基盤の設計・導入を行う。データを扱える状態になったら、次はデータの

整備に取りかかる。代表的なものとしては、データディクショナリの整備とデータの品質を管理するための仕組みづくりが挙げられる。また、データを利活用しているという意識や文化の醸成も重要になる。この段階まで進めば、データ利活用が社内で浸透し始める。

データの利活用が社内に浸透してきたら効率化にかかわるマネジメントを整備する。データの収集や蓄積、破棄といった一連のプロセスを整える。ここまで来れば、社内におけるデータ利活用のニーズを把握し、データマネジメントを継続的に改善していくフェーズへと移ることが可能となる。

③アクセルとブレーキのバランス

段階的にデータマネジメントを整備する中では、段階に応じてデータ利活用を促進させること（アクセル）と守るべきルールを定めること（ブレーキ）のバランスを取ることが求められる。安全性を

重視しすぎるとデータ利活用が抑制されてしまうし、利活用促進を重視しすぎるとデータ取り扱いリスクが高くなってしまう。

初期段階では、まずはデータの利活用自体を軌道に乗せる必要があるため、アクセルを踏むことを優先し、データ利活用を阻害しない程度の最低限のブレーキにとどめなくてはならない。データ利活用を促進するスタンスで臨まなくては、ステークホルダーの協力を得ることが難しくなる。やがて、データ利活用の進展に伴いデータ流出などのリスクが高まるため、リスク管理が必要となるので、徐々にブレーキを強めていく。アクセルとブレーキのバランスについては企業文化によっても異なるため、各企業において適切なバランスを見極める必要がある。

この3つのポイントを押さえることで、形骸化や場合によってはデータの利活用の阻害要因になってしまいかねないデータマネジメントの整備について、着実に効果

を得ながら進めることが可能になる。

多くの企業がデータの利活用に取り組みを始めているが、思うように進んでいないのが実情である。しかしながらデータの利活用は、新しい事業を創出するなど企業が成長するためには、今後ますます重要になってくる。本稿で紹介したデータマネジメント整備のポイントを押さえ、着実に整備を進めていくことが肝要である。

米田壮志（よねだたけし）

野村総合研究所（NRI）ITアーキテクチャーコンサルティング部エキスパートコンサルタント

鶴田大樹（つるたひろき）

野村総合研究所（NRI）ITアーキテクチャーコンサルティング部エキスパートコンサルタント

中尾潤一（なかおじゅんいち）

野村総合研究所（NRI）ITアーキテクチャーコンサルティング部エキスパートコンサルタント