

デジタルエコノミー時代の データガバナンスの要諦

デジタル化が進むなか、データが企業活動においてこれまで以上に重要なものとなっている。一方で、個人情報保護や情報セキュリティの観点から、データガバナンスの重要性が増している。本稿では、データ利活用を推進する際のデータガバナンスのポイントについて紹介する。

NRIセキュアテクノロジーズ コンサルティング事業本部
マネジメントコンサルティング部 セキュリティコンサルタント

藤井 秀之

専門はセキュリティリスクやデータ保護などに関するリスクマネジメント



重要性が増すデータガバナンス

国際化が進み、グローバル市場での競争力強化が切迫した課題となる中、日本企業には新たな製品・サービスの市場投入において、顧客ニーズをいかに早く把握し、それにマッチしたサービスを、よりスピーディーに展開するかが求められている。そしてその際には、顧客に関するさまざまなデータを、デジタル技術を活用して、いかに収集・分析し、事業に活用するかが重要である。GAFA（米国Google社、Amazon.com社、Facebook社、Apple社）といったプラットフォーム事業者をはじめ、「Uber」や「Airbnb」などのシェアリングサービスにおいても、データを収集・分析することにより、顧客ニーズを供給側とマッチングする仕組みをいち早く事業化し、収益モデルを構築している。

いまやデータは、ビジネス推進に欠かせない動力源となっている。データをどのように利活用していくのかが重要な経営戦略上の課題となる一方で、データを企業としてどのように管理していくのかも大きな課題となっている。

本稿では、膨大なデータがさまざまな分野で利活用される経済社会をデジタルエコノミーと定義する。また、自社が取り扱うデータの有用性（データの統一性・利用性）と、安全性（情報セキュリティや個人情報保護など）確保のための統治をデータガバナンスと定義し、デジタルエコノミーにおける企業のデータガバナンスの考え方について論じる。

これまでのデータガバナンスとの違い

従来のデータガバナンスとデジタルエコノミーにおけるデータガバナンスの違いは何か。一例を挙げると、2018年3月にFacebook上の数千万人分の個人データが、英国コンサルティング会社のCambridge Analytica社（以下、CA社）に流出していたことが発覚し問題となった。CA社はFacebook上で「性格分析テスト」を提供し、そのテストを受けたユーザーの個人情報を集めるとともに、その友人の情報も本人の同意なく収集していたことが明らかになった事件である。本件においては、米国

表1 金融・医療分野におけるガイドラインや自主基準の例

分野	ガイドライン・自主基準	策定機関	概要
金融	金融分野における個人情報保護に関するガイドライン	金融庁 (2017年5月)	個人情報の取り扱いに関する本人の同意を得る際は「原則として、書面（電磁的記録を含む）による」。個人情報保護法で求められている以上の厳格な措置が必要。
	金融機関等コンピュータシステムの安全対策基準・解説書（第9版）	金融情報システムセンター (2018年3月)	情報セキュリティを含む全般的な保護措置における、金融分野の自主的な基準。
医療	医療・介護関係事業者における個人情報の適切な取扱いのためのガイダンス	厚生労働省 (2017年4月)	医療・介護関係事業者が個人情報を取り扱う際の具体的な留意点や事例などを示すもの。
	医療情報システムの安全管理に関するガイドライン（第5版）	厚生労働省 (2017年5月)	医療情報システム全般の安全管理の内容について定めたもの。
	医療分野の研究開発に資するための匿名加工医療情報に関する法律（次世代医療基盤法）	内閣官房 (2018年5月)	新しい健康・医療・介護システムの実現に向けたデータ利活用基盤の構築を目的として施行。研究目的での医療情報の活用時の規定を定めたもの。

Facebook社が直接的にデータ漏えいを行ったものではないが、CA社の一連の不正行為を可能にし、それを管理できなかったFacebook社に対しても国内外から批判が集中した。本事例からも明らかな通り、デジタルエコノミーでは、データをさまざまな形で外部へ提供あるいは共有し、新しいサービスを生み出すことが1つの重要な施策となるため、データを外部に提供しないという対策は立てづらく、データ連係を前提としたデータガバナンスを設計しなくてはならないのである。

またデジタルエコノミーでは、既存の業界・業種、あるいは国境を越えてデータが共有・連係されるようになるため、どの法令や基準、ガイドラインに順守すればよいかの判断が難しい局面が増える。従来のような業界の基準や自主規制に基づいた個別の対応では不十分であり、関係する法規制などへの一元的な取り組み方針や態勢を整える必要がある。

データガバナンスの現状と課題

デジタルエコノミーにおけるデータガバナ

ンスを考えるに当たり、本稿では個人情報保護と情報セキュリティに焦点を当て、まずは現在の各国の法規制の状況について概観する。

日本では、個人情報保護に関する法（以下、個人情報保護法）が2015年9月に改正され、2017年5月より完全施行されている。本改正に伴い、個人情報の定義がより明確化されるとともに、デジタルエコノミー社会を見据えて、誰の情報か分からないよう加工された「匿名加工情報」についての企業の利活用が大幅に認められた。これは特定の個人を識別することができないように個人情報を加工し、その個人情報を復元することができないようにした情報のことである。

なお本法に関連し、国内では金融や医療といった、よりセンシティブな情報を取り扱う事業者に対しては、当該分野のガイドラインや業界の自主基準が策定されている（表1参照）。

このように個人情報保護や情報セキュリティだけでもさまざまな法律や業界ルールがあり、事業者にはこれらに基づく態勢の整備が求められている。さらにグローバルでの事業展開を行う場合には、これらに加えて海外

の法規制も踏まえた対応が求められる。例えば2018年5月より施行されている、EUにおける個人データ保護に関する法律であるEU一般データ保護規則（GDPR）は、EU域内で事業を展開している、あるいはEU市民の個人データを取り扱う場合には日本企業も適用対象となり、本法に基づく態勢の整備が求められる。また中国や東南アジア各国では、データ管理を自国内に限定する、いわゆるデータローカライゼーション規制を導入している国もあり、どこで誰を対象に事業を行うのかを踏まえて、必要なデータ管理措置を講じることが求められる。

デジタルエコノミー時代に求められるデータガバナンスのポイント

このように、各国政府はデジタルエコノミーの本格的な到来を見据え、新たなデータ保護やセキュリティ関連規定などの整備を進めており、デジタル化を推進する事業者は、データガバナンス上の新たな課題に直面している。例えば、デジタルエコノミーにおいては、自社と外部企業が技術やノウハウを持ち寄り、1社ではできない新技術を開発したり、研究開発をよりスピーディーにしたりするオープンイノベーションが促進される。この流れの中では協業先とのデータ関係も視野に入れる必要があり、どのようなルールのもとでデータを関係すべきかを定めなくてはならない。協業先が同じ業界に属する場合は、同じ規制や思想のもとでルールも整備できるが、デジタルエコノミーでは、異業種との関係も想定したデータガバナンスを考えておく

必要がある。

デジタルエコノミーにおいて企業がデータガバナンスに取り組む際に必要な観点として、本稿では以下の3点について指摘したい（表2参照）。

(1) データの可視化（データマッピング）

自社が取り扱う情報をあらためて可視化・整理する（データマッピング）ことが重要である。GDPRへの対応時に必須となる取り組みであるが、GDPRのみならず、デジタルエコノミー時代においては、データの利活用を行う企業にとって有益な施策であると考えられる。データマッピングの中でも特に重要な点は、自社で収集し取り扱う情報を、どのような目的で利用するのか、あるいは利用できるのかを明確にしておくことである。自社の事業戦略上必要のないデータまで取得・収集していないかといった点をあらためて確認するとともに、必要なデータは何かを経営層が判断するためのデータ整理を行う必要がある。その上で、データの項目や正確性、精度や鮮度などについて確認し、利用しようとしている目的に利用できるのかどうかを整理するとともに、もし複数の部門などで個別のデータベースを保有している場合には、データの品質確保や互換性などを確保することも検討することが重要となる。

(2) データマッピングを踏まえたリスク受容判断の実施

企業は自社のデータをいかに新規ビジネスに結びつけるかを検討するに当たり、さまざまなステークホルダーとのデータ共有・関係も視野に入れることとなる。その際、どのデータ（匿名加工情報含む）を関係し、どの

データは自社で厳格に管理する必要があるのか、その判断が求められる。個人情報保護法をはじめとする法律や規制の順守は大前提であるが、各業界独自の自主規制や、商慣行をデジタルエコノミーに適用するためのルールは、まだ明確に整備されていない。従って経営層は、どこまでリスクをとるのかの経営判断が求められるため、そのデータを用いたビジネスが新たな利益を生むかどうかの判断だけでなく、自社の情報資産をどのようにガバナンスしていくのかも踏まえて判断することが求められる。経営層はこの点を明確に理解した上で、データ利活用の方針に関するリスク受容判断を行う必要がある。

(3) 外部からの信頼を得るための取り組みの実施

デジタルエコノミーでは、他業種・他業界のさまざまなステークホルダーとのデータ関係の機会が増えることになる。この際、株主や社会全体を含めたステークホルダーに対して、いかに自社のデータガバナンスの方針などを提示・説明することができるかが問われる。従来は主に規制当局向けのコンプライアンス対応として行われていたことが、今後は連携企業や一般ユーザーに対しても、開示・説明できるよう準備しておくことが重要になる。また自社も他社とのデータ関係においては、それを行うに足り信頼性が担保されているのかという、他社のデータガバナンスをきちんと精査した上での判断が必須となる。

デジタルエコノミーにおいては、このような自社のデータガバナンスに関する説明責任や透明化の仕組みを導入・強化していくことが一層重要となる。

表2 データガバナンスのポイント

データの可視化	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自社が取り扱うデータの棚卸し（利用目的の再検討） ・ 将来ビジネスを見据えた既存データの利用可能性整理
リスク受容判断	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自社の目指す事業に当たって、データの取り扱い（管理）方針の検討
信頼醸成措置	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自社のデータ取り扱い方針の外部への説明責任と透明化

信頼と競争力強化につながるデータガバナンス

デジタルエコノミーでは、データ流通によってさまざまな新しいビジネスが創出され、これまでにない新しいサービスが生まれる可能性がある。デジタル化の促進により、ますますデータの重要性が高まるなかで、各企業はいかに自社が保有する情報の付加価値を向上できるかが、事業戦略上の鍵となる。一方で、それらデータの付加価値向上においては、既存の事業・サービスのデータと、別のサービスのデータとの関係が想定される。経営層主導の下、データ利活用に向けたデータガバナンスに関する、統一的な方針を策定・構築することが重要となる。

デジタルエコノミーにおいては、社会に対して自社の情報管理を明確に説明できる説明責任と、その実態を外部が把握できる透明性を確保しておくことの重要性がより高まる。自社のデータガバナンスが外部に認められることが、他社や消費者などの信頼を得ることにつながる。このような一連の取り組みがビジネスにおけるデータ関係先の増加や、自社の競争力強化にもつながることを念頭に、データガバナンスに取り組んでいくべきである。