

## 広がる運用機関の データ管理体制見直しの動き

国内のアセットオーナーや運用会社がデータ管理の体制を見直そうとしている。データウェアハウスを中心としたシステムプロジェクトと並行し、新たにデータ管理の体制を構築するケースが増える兆しがある。背景には、データ中心の新たなオペレーションモデルへの転換がありそうだ。

### データ整備の対策は システムと管理体制の両輪で

最近、一部の運用機関<sup>1)</sup>に組織のデータ関連業務を集約し、専門の部署を新たに作るようとする動きがみられる。運用機関で代表的な部署といえば、たとえば、〇〇運用部やリスク管理部、〇〇営業部など、運用機能や運用会社固有の機能を担う部署があるが、それ以外にも経営企画部、人事部などの組織管理のような部署がある。従来から存在するこれらの部署に加え、主にデータに関する業務を主管するデータ管理部<sup>2)</sup>のような部署や担当チームを立ち上げるケースが散見されるようになった。当社にも、データ関連の専門組織を作りたいとの相談をいただく機会も増えており、今後、データの管理を専門とする体制を持つ機関が増えていくとみられる。

「システム投資の効果を最大化するには、データ活用の推進をミッションにする継続的なサポート体制が社内が必要不可欠だ」。これはある運用機関のコメントである。運用機関では運用に必要な多くの業務システムやツールを利用しており、部署をまたいでそれらのデータを共有し有効に活用するために、データベースやデータウェアハウス（以下、DWH）と呼ばれるような統合的にデータを蓄積し利用するシステムを導入している場合が多い。従来、データ整備に関する対策を行う場合、こうしたシステムの導入や改修、データの購入といったシステム面から対策するアプローチが中心だった。データの管理体制に注目する背景には後述するようないくつかの傾向がうかがえるが、共通するのは、データ整備のために従来から行ってきたシステム対策だけでは十分ではないのではないかとの大きな問題意識や反省がある。

### 資産運用機関の データ管理体制見直しの背景

データ整備に注目し、データ管理部のような組織を持つのは資産運用分野に限ったことではなく、他の業態でも近年に広くみられる傾向ではある。たとえば、同じ金融分野の銀行では、近年、規制<sup>3)</sup>の後押しでデータ管理のための体制を強化している。しかし、運用機関には規制の後押しとは異なった事情が存在する。当社がかかわったケースは、下記の主に3つのパターンのいずれかに該当するものがほとんどだが、どれも特異な事例ではなく、むしろ、国内の運用機関の多くに共通する傾向ともいえ、該当する運用機関は現在相当数あるのではないかと。

最も典型的なパターンは、資産運用分野で業容の拡大を計画しているようなケースが該当する。たとえば、運用会社どうしの合併や金融グループ内の運用組織を統合・再編するケースも含まれる。こうしたケースでは、外部からの採用を含め、多くの人の異動をともなって組織が変化する。常にデータの所在をわかりやすく、ITリテラシーに依らずに簡単にデータを使える対策がなければ、スピード感をもった事業拡大どころか、現行業務すら危うくなる。さらに、業務とデータに注目した対策にリソースを集中する方が、レガシーシステムの統合のように時間がかかって費用対効果も低いシステム中心の対策よりも実効性が期待できるという狙いもある。

二つ目のパターンは、投信計理などのバックオフィス業務を中心に業務アウトソース（以下、BPO）を行っている、あるいは、計画している場合が該当する。BPOが国内運用機関の間で広がったのはここ10年ぐら

## NOTE

- 1) 年金基金や保険会社のようなアセットオーナー、およびそれらアセットオーナーなどからの委託を受けて運用サービスを提供する資産運用会社など。
- 2) 組織の規模はまちまちで、部署とする以外にも、既存の部署の中に数名の担当者や担当チームを置くケースもある。
- 3) 金融危機以降、パーゼル委員会による「実効的なリスクデータ集計とリスク報告に関する諸原則」(BCBS239)をはじめとして、金融機関のデータ管理高度化が求められている。
- 4) 社内で運用業務に最も精通しているのはバックオフィス部門と指摘する運用会社の経営者がいる。

いと比較的最近なこともあって、最適なオペレーションモデルにまだ十分に移行できていないことも多いのが現状だ。たとえば、運用フロント業務などで利用するデータが、実質的に委託先が管理するバックオフィス業務に必要以上に依存するようなオペレーションモデルを続けることは、ガバナンス上も適切とは言えない可能性がある。BPO後のオペレーションモデルをデザインし直し、その中で中心的要素に確実にになっていくデータを適正に利用するための対策を必要としているという共通の背景を持つ。

三つ目は、現在のDWHや各種の業務用データベース等の更改を必要としているケースである。こうしたケースでは、これまでのエンハンスが不十分でDWHを活用しきれていないといった課題が挙がるのが実に多い。更改を機に、今できる改修だけでなく、将来のエンハンスを考えて、これまでIT部門が中心に行ってきた対応の見直しを考えているケースが少なくない。というのも、DWHが関連する業務の範囲は他のシステムと比べて広い傾向があり、エンハンスには機動的な対応が求められる場面も多い。IT部門が一般に使う、詳細な要件定義をしっかりと行って開発する所謂ウォーターフォール型のような計画重視の開発手法が向かない対応を必要としがちである。DWHとデータをより有効に活用していくには、堅牢な開発が得意なIT部門の協力も引き続き仰ぎながら、運用機関の各種の業務により近い立ち位置で機動的に対応する組織が必要との議論につながっている。

## データ管理体制づくりで最大のハードルは要員確保

体制づくりの相談をいただくケースでは、要員の確保

にどこも苦労している。要員の規模は、それぞれ必要な機能によるが、積み上げると概ね数名から十数名が目安になることが多い。国内運用機関は他の金融機関と比較して小規模で、全体でも100名程度など、千名に満たない規模の組織も多く、結構な割合になる場合もある。異動により人が抜ける部署の現行業務の継続性や、適正・スキル、人材育成などの観点からも簡単ではない。これから組織の立ち上げを考えている運用機関では、難易度の高い他部署からの人員調達や外部からの採用だけでなく、有効な外部のサービスも適所で活用する前提で、単位の要員計画を立てることをお勧めしたい。

具体的には、運用機関向けにDWHソリューションを提供するベンダーの中には、システムサービスに加えて、マネージドサービスといわれるような業務サービスを提供しているところもある。そのような外部サービスの利用を検討することも有効だろう。あるいは、これからBPOを計画している場合は、対象の業務を現在担当しているスタッフの一部を配分することも有効ではないか。たとえば、これまでバックオフィス業務を担ってきたスタッフには、運用業務の経歴が比較的長く、組織内のさまざまな業務の細部まで精通しているだけでなく、他部署のスタッフと広いリレーションを持つ人が多い<sup>4)</sup>。こうした高いスキルや人間関係は、組織内のデータ利用に関する「よろず相談所」になることが期待されるデータ管理部には最も重要な要素といえるのではないかと。

## Writer's Profile



**金子 泰敏** Yasutoshi Kaneko  
金融デジタル企画一部  
上級コンサルタント  
専門は資産運用・資産管理ビジネス  
focus@nri.co.jp