

金融機関経営の攻めと守りを支える データガバナンス

金融機関経営における攻め・守り両面において、データ利活用の重要性が高まっている。データ利活用にあたってはデータ分析手法に注目が集まりがちだが、データ品質が分析の成否を分けることが非常に多い。信頼できるデータを安全・安心に利用するための継続的な仕組みに「データガバナンス」の構築が不可欠である。

金融機関経営における データ活用の現状

金融庁はマネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策（AML/CFT）として、「顧客属性・取引履歴・応対記録に関するデータ管理の高度化」と「データに基づくリスクベース対応の高度化」を掲げ、海外労働人材の受入れの増加、暗号化資産の発展など社会環境の変化がもたらす金融犯罪の手口高度化への「守り」の規制強化を進めている。

一方、低金利・低成長社会において資金収益低下に直面する金融機関は、資金決済や金融商品取引の多角化を迫られている。金融機関が保有する膨大な顧客属性・取引履歴等を活用し、顧客ロイヤリティ向上と役務収益を最大化すべく、データ分析マーケティングへの取り組みが始まっている。

いずれにおいても、金融機関に蓄積された膨大な顧客データから意味のある傾向を発見し、予測判断モデルへの落とし込みができる高度な作業が求められている。AI/機械学習やRPAの実証実験が進められているものの、当初期待したほどの効果が必ずしも挙げられていないように思われる。

データ活用の課題は データの「正しさ」の担保

こうした失敗のケースを検証すると、AI/機械学習やRPAソリューションの機能や分析手法自体に重点が置かれ、顧客データの品質の議論が置き去りにされているケースが多い。

AML/CFTやデータ分析マーケティングの分野では、

業務有識者とデータサイエンティストが議論しながら、「探求的アプローチ」でPDCAを回す必要がある。この時、業務用語やデータの内容や品質についての議論が十分に行われず、時間に迫られ「手持ちのデータでとりあえずに動かしてみよう」と分析を進めると、いくら分析手法が適切であったとしても、もともとが不正確なデータであるため誤った分析結果となる。そのため、効果のある施策が得られず、誤った規制報告を行いコンプライアンス違反になるといった問題が起きることとなる。

また、当然のことながら正確なデータであっても不適切な利用をしていないかについて注意が必要である。利用の同意を得ていない個人属性や履歴データを用いてマーケティングを行った場合、顧客離脱を招くだけでなく、企業の信用問題に発展するケースもある。

これらのリスクを回避し、守り・攻めの両方の観点でデータの価値を最大化するには、データの中身・定義を正確に把握し、信頼できるデータを安全・安心に利用するための継続的な仕組み＝「データガバナンス」の構築が不可欠である。

データガバナンスとは

データマネジメント知識体系（DMBOK）に従い、データガバナンスの5つの活動（データカタログの整備、ビジネス用語集の共有、スチュワードシップ（管理者）の策定、データ管理ポリシーの策定、データ品質の管理と定期計測）の流れを簡単に紹介したい。

まず、既存の業務手順書やシステム設計書を調査し、重要なデータに関する項目定義、項目間関係性、生成・利用状況等の整理を実施する。これらの情報をデータカ

NOTE

- 1) NRIはデータガバナンス支援サービスを提供している。https://www.nri.com/jp/news/newsrelease/lst/2019/cc/1107_1

カタログとして継続して整備していくために、データスチュワード（管理者）を任命し、必要な標準手続きの整備を行う。

このデータカタログを活用するためにはビジネス用語集との紐づけが必要となるため、ビジネスの文脈でデータの内容と課題を理解している業務有識者の参画も求められる。そしてデータ生成・流通・使用・廃棄に至るライフサイクルの中でデータスチュワードがどのように申請・承認を進めるのか、データ管理ポリシーの策定を行いデータの安全性を確保する。

そして、仕上げとして、データガバナンスの成熟度・進捗度を定量・定性的に計測するための指標を策定し定期的に監査を行うことで、持続可能なデータガバナンス態勢を確立する、という手順を踏むことになる。

データガバナンスに取り組む 海外金融機関の事例

海外においては2000年代中盤からストレステストの規制やEU一般データ保護規則（GDPR）への対応を経て、「データガバナンスオフィサー」という職種が確立されている。以下は、海外大手銀行において定義されているデータガバナンスオフィサーの職務記述の一例である。

●データへの安全・安心なアクセス確立

データカタログとデータ管理ポリシーを紐づけ個人データに対し厳格なアクセス統制を適用する。不正利用や漏洩を防ぎつつ、短時間でデータ分析開始を可能にする。

●ビジネス用語集・内容の明文化

氏名・性別・住所について暗黙的に利用されていた用語を、GDPRに準拠した業務用語集として整備し、部署間で遺漏や誤解のない運用を確立する。

●データの上流・下流フローの明確化

個人情報などのシステムで登録され、最終的にどこで利用されているかデータリネージをビジュアル化し、データ変更の際に漏洩に関するインパクト分析を行う。

●メタデータ情報の検索性の向上

重要データ項目やKPIが参照する物理データの場所を特定し、業務・IT両面でのデータ利用が進むように検索システムを整備する。

興味深い取り組みとして、KPIの達成率が高いデータが優先的に検索結果上位に表示されるように検索エンジンがカスタマイズされており、さらにデータの再利用回数に応じてスコアリングが加算されることで、品質の高いデータが優先的に利用される仕組みが取り入れられている例がある。

また、部門・部署を超えた協力文化を醸成するため、トップマネジメント自らがデータの重要性を語り、ビジネスとITの両部門が議論する対話集会的なセッションが定期的で開催されている事例もある。

こういった事例はデータガバナンスの専門人材が集うカンファレンスで積極的に公開され、金融機関・コンサルタント・ベンダー間で共有されている。海外では、ハンズオンに長けた外部人材の支援を得ることで立上げにかかる手間と時間を省いてデータガバナンスの導入が進められている¹⁾。日本のガバナンス体制の検討にあたり、大いに参考になるのではないかと。

Writer's Profile



佐藤 裕司 Yuji Sato

金融グローバル事業推進部
グループマネージャー
専門は金融犯罪対策ソリューションの企画
focus@nri.co.jp