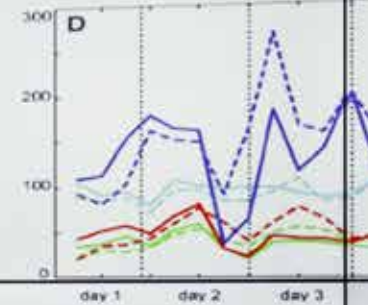
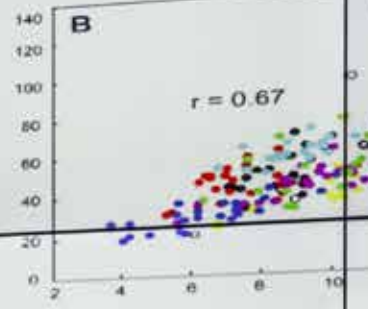
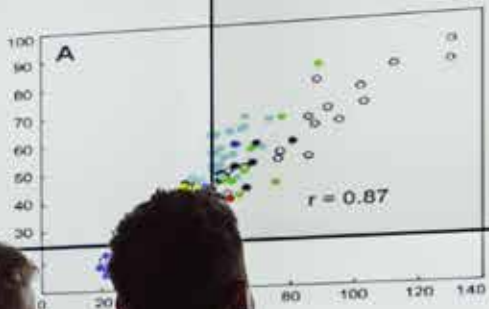




製薬企業における 「攻めのデータガバナンス」のススメ

— 縦横無尽なデータ活用を導く環境構築に向けて —





目次

1. データ活用を促す「攻めのデータガバナンス」	4
1.1. コロナ禍におけるデジタル化の推進とデータ活用	4
1.2. データ活用に必須であるデータガバナンス	4
1.3. データ活用の促進に向けた“攻め”のデータガバナンス	5
1.4. 攻めのデータガバナンスの要件	6
2. 攻めのデータガバナンス構築時に現れる障壁	8
2.1. これまでの行動原理に基づいたデータオーナーの抵抗	8
2.2. 新たな負荷に対するデータユーザーの抵抗	8
2.3. 推進すべき主幹部部門の不在	8
2.4. 規制・世論への対応負荷	9
3. 攻めのデータガバナンスのススメ	10
3.1. マインドチェンジの仕掛けづくり	10
3.2. 意思決定をトレースできるシステムの導入検討	10
3.3. 強いリーダーシップの発揮と専門チーム／組織の構築	12
4. 実行に向けた一歩	14

1. データ活用を促す「攻めのデータガバナンス」

1.1. コロナ禍におけるデジタル化の推進とデータ活用

新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) は、2020年2月より急速に世界各地に拡大し、地球規模のパンデミックへと発展した。全世界で1億人以上が感染し、百万人単位で死亡者が確認される事態となっている。また、COVID-19の影響により、2020年4月～6月の国内総生産 (GDP) は、戦後最大の落ち込みとなった。ところが、国内企業はこうした経済の大幅な停滞を経験してもなおCOVID-19対策として、デジタル化への取り組みに継続的な投資を敢行している。まさに、企業にとってデジタル化の推進は、景気いかに関わらず断行すべき重要な経営課題になっているということである。

従来、経済活動の活性化の背景には、人的交流の活性化があると理解されてきた。しかし、人の交流を阻むCOVID-19下において、経済のデジタル化にチャレンジし、デジタルトランスフォーメーション (DX) を成し遂げようとする企業の経営者は、人的交流に代わるデータの交流により経済を活性化させる新たなビジネスモデルに挑戦している。

製薬企業においても、社内外のデータ資産を新たな価値に転換することで新たなビジネスモデルを構築し、企業活動の閉塞感を打開しようとする動きが活性化している。例えば、データの活用についても、リアルワールドデータ (RWD)、臨床開発データ、パーソナルヘルスレコード (PHR) データなどの活用が大手の製薬企業では実施されるようになってきている。また、治験においてもインターネットやモバイル端末、ウェアラブルデバイスなどのICT (情報通信技術) を活用して、被験者が「場所」という制約条件から解放された柔軟性の高いバーチャル治験 (Decentralized 治験とも言われる) が始められている。

一方で、データ活用をこれから始めようとする企業の経営層は、「社内データ活用を進めたいが何から着手すべきか」、または「データ活用するためのシステム基盤は整備したが活用が進まない」、さらには「法規制への対応に不安がある」といった悩みを抱えている。

本稿では、このような製薬業界の現状を踏まえ、データ活用の促進に必須となるデータガバナンスに焦点を当て、構築すべきデータガバナンスの要素、事前に留意しておくべき構築に向けた障壁、障壁を乗り越え競争優位性を得るために必要となる取り組みについて述べる。

1.2. データ活用に必須であるデータガバナンス

数年前、日本においてビッグデータ創薬という言葉が聞かれ始めたとき、各企業はこぞって高いITセキュリティによって外部からの侵入を許さない“安全な”データの共有・解析環境を構築し始めた。しかしIT環境の構築が完了し、いざ稼働してみると思うようにデータの活用が進まないという事態に直面する企業も少なくなかった。

ここで、1つ事例を示したい。製薬企業で最も活用ニーズが高いのは、おそらく治験で収集されたデータである。ある企業のデータ管理部門が、治験データのデータオーナーである臨床開発部門に「安全なIT環境を用意したので会社の資産である治験データを今後のさまざまな研究・事業に活用するために共有してほしい」との依頼をしたが、拒否された。臨床開発部門は、いかにIT環境でデータセキュリティが担保されていようとも、活用のされ方や、その活用を承認する上でのルールが不透明な状態では治験データの共有はできないという反応であった。データオーナーは、データの漏洩などが起きない“安全な”IT環境だけでなく、自分たちはもちろん、法務などの観点からも適正と認められた目的に対して、ルールに則った解析・活用が行われることが担保される“安心な”運用を求めているのだ。

同様に、治験で収集したデータを二次的に活用しようとしたデータユーザー側からも「IT基盤は整ったが、誰の承認のもとデータを活用してよいか不明確であり、使用にあたって不安が残る」との声もあった。

このような状況を払拭し、安全な環境で誰もが安心してデータ活用を行うために必要となるのが「データガバナンス」である。



1.3. データ活用の促進に向けた “攻め”のデータガバナンス

データガバナンスは近年よく耳にする言葉ではあるが、具体的にどのようなもので、何を整備すればよいのか説明できる方は少ない。特に臨床開発データ、PHRデータを二次的に活用する際のデータガバナンスについては、最近になって検討されていることもあり、現時点では業界全体における考え方や基準が定まっていない状況である。

一般的な事例としてDMBOK¹では「データ資産の管理に対する権限、管理、および共有の意思決定（計画、監視、および実施）の実行」²（執筆者訳）と定義されている。また、John Ladley 著『Data Governance』³では、「データガバナンスとは、情報資産の効果的な管理のためのルール、決定権、および説明責任を概説し、実施するためのポリシー、手順、体制、役割、および責任の構築と実行」⁴（執筆者訳）と定義されている。

これらの定義を踏まえると、一般的に言われているデータガバナンスは、データ資産を効果的に管理するための、権限と責任を含むルール・体制・仕組みの構築とその実行と捉えられる。つまり、データ保有後の管理を担保し、漏洩やコンプライアンス違反などが決して起こらないようにデータと企業を“守る”ための統制ルールといえる。

確かにセキュリティの確保されたIT基盤に加えて、上記のデータガバナンス、すなわちデータ活用のルールが整備され、承認プロセスなどが明らかになれば、データオーナーやデータユーザーは安心してデータを使える環境となるだろう。

しかし、一方で、これまでのデータガバナンスだけでは「守り」を重視するが故にデータ活用に対してブレーキとなってしまいう性質が否めない。データ活用を促進するためにガバナンスが整備されたとすると、それでは本末転倒ではないだろうか。

私たちは多くの製薬企業が思い描いているように縦横無尽にデータが活用され、企業価値が向上するようなデータガバナンスを構築するためには重要な要素があると考えた。例えば以下の要素がそれにあたる。

- 新たなデータ活用の企画段階から戦略との整合性を評価し、意思決定できる体制
- 活用に関する情報を一元的に管理し、社内からのデータ活用に関する相談に対応できる事務局の設置
- 「守り」のデータガバナンス構築時以上に安全な、誰もが安心してデータ活用可能なIT基盤の整備
- 新たなデータソース／活用方法に対しても柔軟な検討が可能な運用ルールの整備

これらは従来のデータガバナンスの構築において必須ではないが、データ活用の促進としては非常に重要な取り組みとなる。

私たちは、ブレーキとして働いてしまう“守り”のデータガバナンスを越えて、社内外における医療データの積極果敢なデータ活用を促進することを目的とし、それに必要な要件を満たしたデータガバナンスを「攻めのデータガバナンス」と呼んでいる。

1. DAMA International, 2017. “DAMA-DMBOK: Data Management Body of Knowledge: 2nd Edition”

2. 原文: The exercise of authority, control, and shared decision making (Planning, monitoring and enforcement) over the management of data assets

3. John Ladley, 2012. "Data Governance: How to Design, Deploy and Sustain an Effective Data Governance Program", Morgan Kaufmann.

4. 原文: Data governance is the organization and implementation of policies, procedures, structure, roles, and responsibilities which outline and enforce rules of engagement, decision rights, and accountabilities for the effective management of information assets

1.4. 攻めのデータガバナンスの要件

攻めのデータガバナンスを構築する上で必須となる要件は以下の4点である。

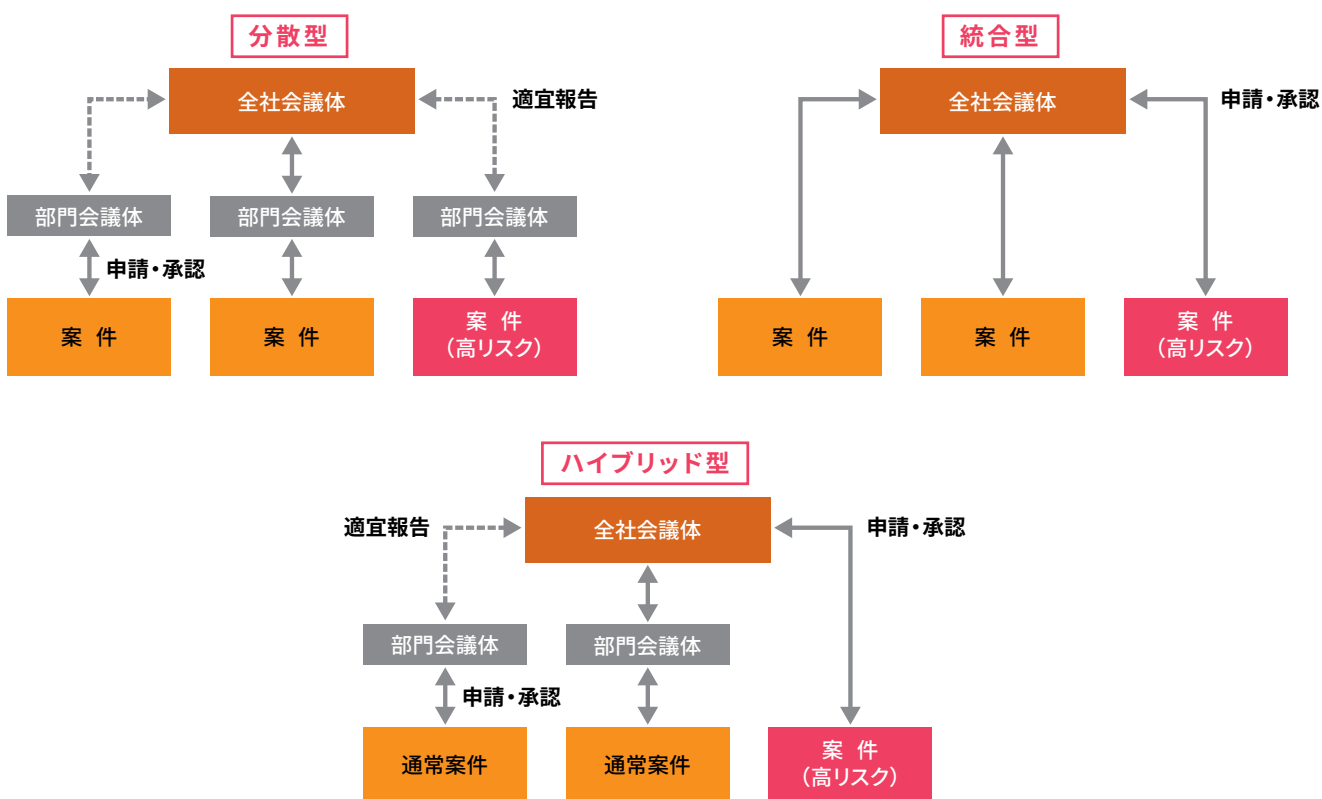
①戦略に照らした判断が可能な意思決定体制

従来のデータガバナンスにおいては、データの活用可否をデータオーナーが最終判断するケースが多く見られる。しかし、全てのデータオーナーが全社戦略を理解できているとは限らず、また、特に部門をまたいだ活用の場合、データオーナーの判断は保守的になる傾向が否めない。さらにデータ活用が活性化してきた際には、データアナリストなど、データ活用に必要なリソースをどの案件に割り振るかの判断も必要となる。

上記を踏まえると、データ活用の促進を目的とした攻めのデータガバナンスにおいては、全社戦略を理解できている経営層が活用の意義とリスクの両面を見据え、戦略的な優先順位を含めた意思決定ができる体制を構築することが重要となる。

また、意思決定体制を検討する際は各企業に適した形態であることも重要である。データ活用に関する意思決定については、大きく、分散型・統合型・ハイブリッド型の3つが存在する(図表1)。

図表1：意思決定の種類



分散型とは、部門ごとに意思決定する会議体や稟議ルートを構築しており、各部門の担当役員などの判断で、データ活用の可否が決定される形である。対して統合型とは、データ活用の可否を部門横断的に意思決定する全社組織や会議体が構築され、どのようなデータの二次活用についても一元的に意思決定される形を指す。最後のハイブリッド型は分散型と統合型の中間に位置し、例えば部門内におけるデータ活用の場合は部門担当役員による意思決定（分散型）、部門をまたいだデータのやり取りが発生するもしくは、社外へのデータ提供などの場合は全社組織による意思決定（統合型）など、分散・統合をデータ活用の案件や性質によって使い分ける形をいう。

各企業の状況、例えば既存の意思決定スタイルやデータ活用の活性化度合いによって、どの意思決定組織が適切かは異なるが、例えばグローバルレベルで複数の部門を抱えている大企業においては、完全な統合型は既存の組織体制・業務負荷の観点から非現実的なことが想定されるため、ハイブリッド型が適していることが多いと考えられる。

また、「攻め」のデータ活用という観点から考えると、承認プロセスが複雑になりすぎないことも非常に重要である。データユーザーがいくつかの承認を得る必要があり、しかもそれがデータや利用目的などによって大きく異なるなど、複雑なデータガバナンスは、ユーザーモチベーションの低下や、申請から活用までにかかる期間増長の原因となり、データ活用を阻害するため、プロセスについては極力シンプルにするよう検討を進めるべきである。

②データ活用を促進する事務局組織

縦横無尽にデータを活用する案件の中には前例がない取り組みが多く含まれることが予想され、データ活用の可否判断も複数の観点から検討する必要性が出て来ることが想定される。その際に重要となるのが一元的にデータ活用を管理し、データ活用を促進する事務局の存在だ。

例えば、新たなデータ活用の検討においては、プロジェクトチームのような職務横断的な一時的なチームが公式／非公式に組成され、一件ごと検討されるということも考えられる。しかし、そのような方法では、検討において収集されたナレッジが属人的となってしまう、別件の際には類似点があるにも関わらず、構成員の違いによってゼロからの検討となってしまう可能性もある。

多くのデータ活用に対してスピード感を持って判断していくことが求められる「攻めのデータガバナンス」においては、データ活用に関する検討を一元的に管理し、ナレッジを組織的に集約・蓄積していくことでデータ活用を促進していく事務局組織が必須となる。

また、事務局組織の存在は新たなデータ活用アイデアが創出された際の問い合わせ窓口が明確になるという利点もある。これまで問い合わせ窓口の不明確さや、プロジェクトチーム組成の労力の大きさから埋没してきたアイデアも検討されやすくなり、データ活用案件の総数拡大も期待される。

③活用の促進に向けて“安心”が醸成されるIT環境

攻めのデータガバナンスとはいっても、従来重視されている「守り(=データセキュリティ、漏洩防止など)」をおろそかにしてよいわけではもちろんない。むしろ、幅広いデータオーナーに対して安心感を醸成するためには、より強固な守りの担保が求められるといってもよい。

データの保管や活用するためのIT環境については、データの保管・共有に焦点が当てられたセキュリティレベルの高いデータレイクが存在している一方で、解析／活用については一定のガバナンスルールの下、各データユーザーが個別に(時には個人のPCで)環境を構築し、解析／活用するという形になっている事例が多く見受けられる。

もちろんその場合もデータの取り扱いに関してはSOPなどが整備され、準拠すべきルールが定められているが、それらがきちんと行われているかをチェックする機構が存在しないことが多く、仮に悪意を持った職員がいた場合、ルールを無視した元データの改ざん、計画されていない分析の実施、承認された範囲以外への解析結果などの共有が実質的には行える状況となっていることも少なくない。

さまざまなユーザーが重要なデータにアクセス可能となる状態を目指す「攻めのデータガバナンス」においては、ユーザーの管理体制や良心に頼るのではなく、そもそも禁止された行為ができないようにIT環境を整備することが重要である。例えば、以下のような機能を持った解析可能なIT環境を整備するということが考えられる。

- 管理者の許可なしにデータの持ち出しやコピーが不可能な閉じた環境
- レコードの消去が行えないなどの操作制限もしくは操作ログの徹底した管理

もちろん前提として、以前から重視されている外部からの不正アクセスなどを防ぐためのサイバーセキュリティの構築は必須である。

④拡張可能な運用の構築

積極果敢なデータ活用に耐えるデータガバナンスとは、以下の点で柔軟性と拡張性が必要である。

- a) 柔軟にデータ収集の範囲を拡大できる
- b) 柔軟にデータ分析の範囲、深さを拡大できる
- c) 柔軟にインサイト提供の範囲を拡大できる

上記が必要である理由としては、これからのデータ収集と解析が、RWD、ビッグデータ、第5世代移動通信技術、AI解析など新たなデジタル技術を駆使したものになり、データ種類、量、解析速度ともに大幅な向上が見込まれるためである。

例えば、自社の治験データ、Omicsデータ、病院の実臨床データをクロス解析するとどのような新しい価値が生まれるのか、また、過去データとリアルタイムの大規模RWDを分析することで、疾患メカニズムを解明できるのかなど、製薬企業はまさにこれらに挑戦し、答えを見つけていく段階にある。

そのため、攻めのデータガバナンスは将来の拡張性を想定して構築することが重要だ。例えば、どのようなデータ活用の要請に対しても検討し、判断できる専門性を持った意思決定会議体の設置や、データや活用目的ごとに細かい分岐がないシンプルな運用設計などがそれにあたる。

2. 攻めのデータガバナンス構築時に現れる障壁

データ活用に向けて、データガバナンス、とりわけ「攻め」のデータガバナンスの重要性と要件について論じてきたが、製薬企業のCEOもしくはCDO (Chief Data Officer) の中には、「そんなことは分かっているが、やはりうまくいかない」という方もいるだろう。事実、組織としてはデータ活用を推し進めているが、現場ではなかなか議論が進まないという状況はよく目にされる。この章では、通常のデータガバナンス構築時はもちろん、攻めのデータガバナンス構築時に特に顕著に現れる4つの障壁について述べる。

2.1. これまでの行動原理に基づいたデータオーナーの抵抗

製薬企業はGMPやGCPなど各種のGxP規制により管理されている業界である。規制によって全て管理された中で職務を果たしてきたスタッフには、行動原理として「規制が明確でない領域の行為」を行うことに対する強い警戒感と抵抗感がある。特に、社内においてもリサーチの成果を争う環境の中で、成果であるデータを治験のプロジェクトチームがチーム以外に開示することには抵抗感があって当然である。実際に、私たちが相談を受けたケースとしても経営トップが指揮を執り、全社に散らばる各種データの統合を進めてきたが、臨床開発部門が持つ治験データの統合に差し掛かったとたんに、強い抵抗にあうという事例が存在した。仮に、規制上の条件をクリアしてデータの提供が許されるような場合でも、「自由に使っています」と手放せない責任を彼らは感じている。これはこれまでの文化の中ではやむを得ないことであり、これまで統制がきちんとなされてきた証左でもあるが、縦横無尽なデータ活用を前提としたデータガバナンスの構築を推し進める際は、大きな障壁となり得る。

2.2. 新たな負荷に対するデータユーザーの抵抗

データを自由に使えることで恩恵を受けるのは、主にデータを使う側＝データユーザーである。だからといって彼らがデータガバナンスの構築に対しても手を挙げて協力してくれるかというと、必ずしもそうではない。

実際には、データガバナンスの構築は、今までルール化されていない状態に対して「縛り」を設ける側面があるため、データユーザー側からの抵抗も少なからず存在する。ある製薬企業の研究者は、「データガバナンスによって、これまでできていたことができなくなる」、または「むしろ手続きが面倒になりデータ活用が促進されない」という不安を口にした。

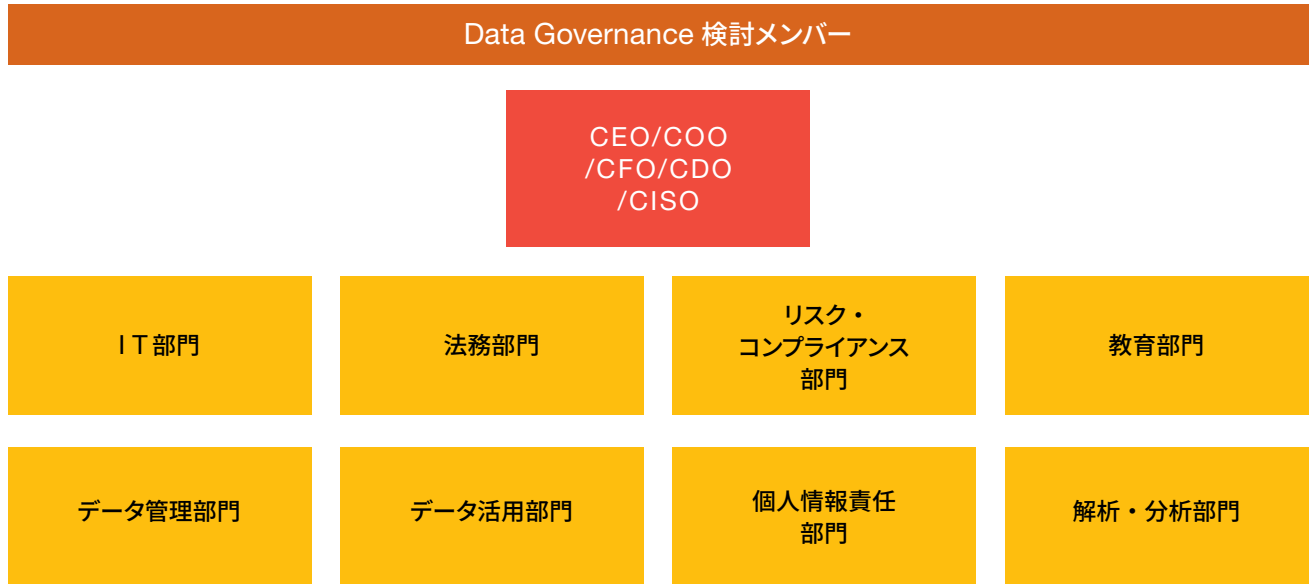
データユーザーは確かにデータを欲しがっているが、これまで以上に煩雑な業務を容認するわけではない。特にデータの積極的な活用を前提とした攻めのデータガバナンスでは、従来以上に新たな承認プロセスなどへのアクセス頻度が高まるのが想定されるため、従来よりもユーザー負荷が高くなる場合はデータオーナーだけでなく、データユーザーも障壁となることを認識しておくべきだろう。

2.3. 推進すべき主幹部部門の不在

データガバナンスの構築に旗を振るべき部門はどこだろうか？ 法務・コンプライアンス部門か、IT部門か、企業によってはデータ解析を行う部門かもしれない。データガバナンスの構築にはデータ／アナリティクス領域、法務・コンプライアンス領域、ITインフラ／セキュリティ領域といった複数の視点が必要となるため、誰が旗を振るべきかはデータガバナンス構築に向けた大きな論点の一つであり、既存組織の中において主幹部が明確には定まっていないことが多い(図表2)。



図表2：データガバナンスを検討する上での関係者



また、どこか一部門に主幹を任せたとしても、これまでの社内的な位置づけから思わぬ抵抗が発生するケースもある。例えば、事業部からの依頼を受けてデータ解析を行っていた部門がデータガバナンスを主導した結果、「(依頼元の)データユーザーに有利なルールとなるのではないか」といった誤解が生まれ、データオーナーからの協力を得ることができず、ガバナンス構築が失速した事例もあった。

積極的なデータ活用を支える攻めのデータガバナンスにおいては、複数部門を巻き込んだ検討が必須となる。しかし、明示的な主幹部署が不在である中で、複数の部門をまたいだ推進体制を構築する難しさが、データガバナンス構築に向けた1つの障壁といえる。

2.4. 規制・世論への対応負荷

縦横無尽なデータ活用を想定した攻めのデータガバナンスを構築する上では、規制に対する対応負荷も障壁になり得る。特に対応負荷が大きいものが個人情報保護法に代表される個人情報保護関連の規制である。本規制に関する難しさは大きく2つある。

1つ目は、国もしくは地域によって法律が異なる点である。個人情報保護規制でいうと、EUのGDPR⁵、米国カリフォルニア

州のCCPA⁶、そして日本の個人情報保護法などが存在するが、規制の対象や許可される活用の範囲などには差がある。国際共同治験などが珍しくない現在において、データを活用するにはこれら全てに違反しないように、ルールを検討していく必要がある。

2つ目は、規制の一部の定義があいまいな点である。個人情報に限らず法・規制関連は実務的観点から見ると定義があいまいであることが多い。もちろん、そもそも新しい活用アイデアが日々検討される中で、全てのユースケースに対応する法の整備が不可能なことは十分理解できる。しかし、特に先進的な取り組みを行おうとしている製薬企業にとって「どこまで大丈夫」なのかを明確にすることが難しく、最終的には個別判断というのが実情である。

また、規制以外に「社会感情・世論」への配慮に対する検討負荷も障壁となり得る。例えば、「各医療機関が匿名加工された患者のデータを外部へ提供し、収益を得ること」は法規制として許されても社会的・倫理的に許されるだろうか。特に治験などの機微性の高い個人情報を扱う製薬企業においては、これらの検討に直面することが多く、また、解決が非常に難しいため他社の様子見となってしまうことが少なくない。

5. General Data Protection Regulation: 一般データ保護規則

6. California Consumer Privacy Act: カリフォルニア州消費者プライバシー法

3. 攻めのデータガバナンスのススメ

これまでデータ活用におけるデータガバナンスの重要性、攻めのデータガバナンスの要素、データガバナンスを構築する上での障壁について論じてきた。本章では、実際に障壁を越え、攻めのデータガバナンスを構築するための重要な取り組みについて論じることとする。

3.1. マインドチェンジの仕掛けづくり

これまで記載しているとおり、データ活用の活性化に向けては全社的なマインドチェンジが必要となり、意図的にマインドチェンジを促す仕掛けを講じていく必要がある。マインドチェンジには大きく2つの段階がある。第一段階はガバナンス構築時点、第二段階はガバナンス運用開始以降である。

第一段階における仕掛けは、ガバナンス構築への巻き込みが挙げられる。ガバナンス構築においては、主幹部門／チームが限定的なメンバーで検討を進め、完成後に全体に公布するという形も見受けられるが、よりデータ活用を活性化させていくことを目的とした場合は、検討段階から多くの関係者を巻き込み、「攻めのデータガバナンス」の思想の理解、各関係者の懸念解決を通じて、データ活用に向けたオーナーシップを醸成し、データ活用に対して前向きなマインドチェンジを促す進め方が求められる。

第二段階における仕掛けは、教育／情報発信だ。例えば、定期的な研修や情報の発信が挙げられる。特に、新たなデータ活用については成功事例が1つ出て来ると、類似の活用要望が追随して挙がってくる、または類似の活用についてデータオーナー側の理解が得られやすくなるという傾向がある。

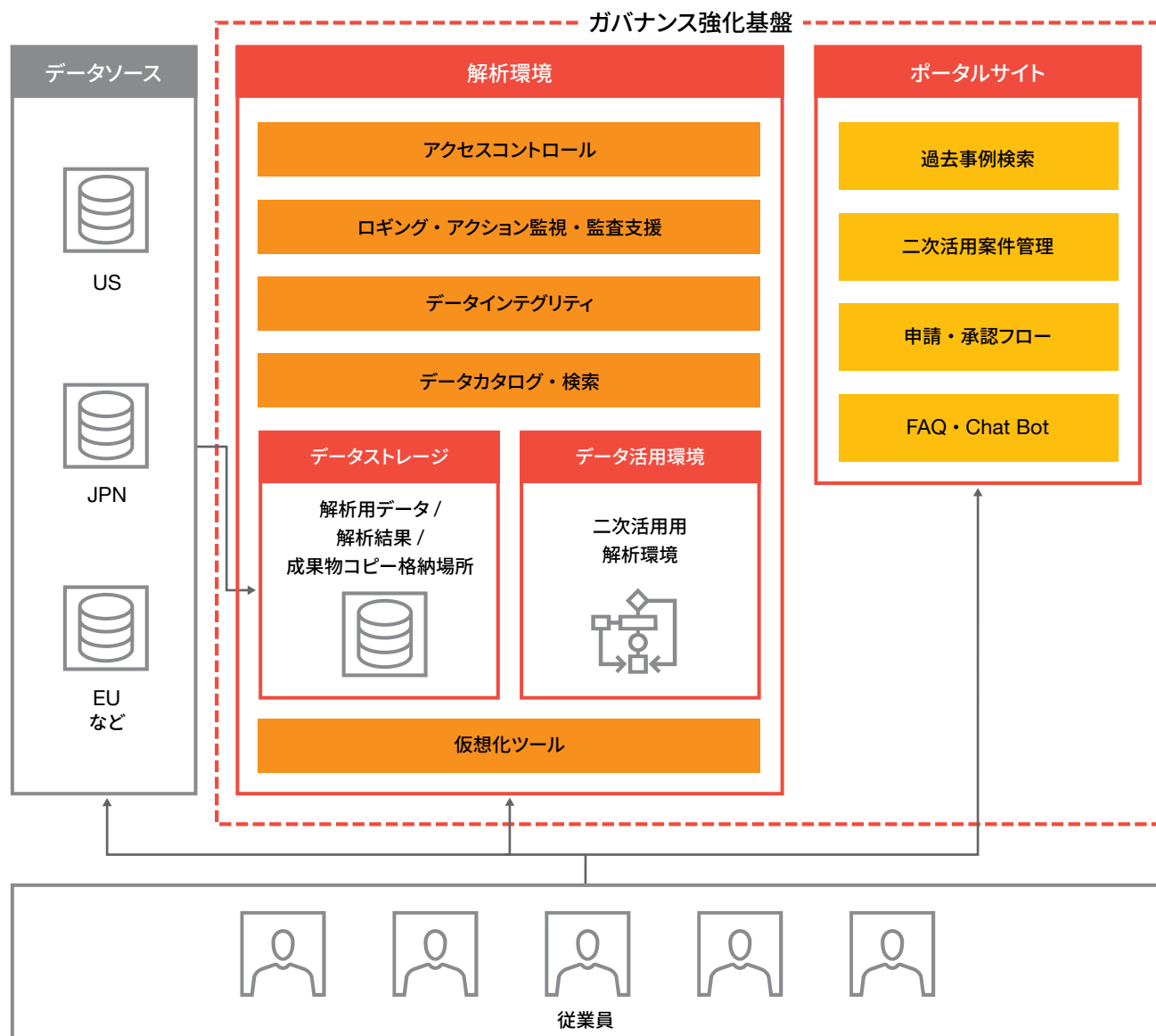
攻めのデータガバナンス構築時という観点では特に第一段階のアクションが重要となるが、構築時点から積極的な情報発信の方法や研修計画も検討しておくことで、よりスピード感のあるマインドチェンジにつながると考えられる。

3.2. 意思決定をトレースできるシステムの導入検討

データ活用に関しては、前述の攻めのデータガバナンスの要件でも記載したとおり、安心につながる解析環境が重要となる。また、合わせて検討が必要になるのが意思決定のプロセスと結果を明らかにするIT基盤＝ポータルシステムだ。

これには2つの側面がある。1つは新たな取り組みをする際に、仮に当局などから問い合わせがあった場合に誰が、どのような判断基準で、許可するに至ったかということを明らかにし、規制や世論への説明責任を果たし、企業としてのリスクを低減させるという側面。もう1つは、社内に対して、どのようなデータ活用の取り組みが検討され、何が許可され、何は許可されなかったかという状況を共有することで、社内のデータ活用を活性化する側面だ。これまでのデータ活用ではデータの管理・解析に注力されることが多かったが、データ活用の活性化を前提とした攻めのデータガバナンスにおいては、新たな取り組みに対するリスクのマネジメントという観点から、ポータルなどのシステムを合わせて検討することが重要と考えられる(図表3)。

図表3：攻めのデータガバナンスにおけるIT環境の例



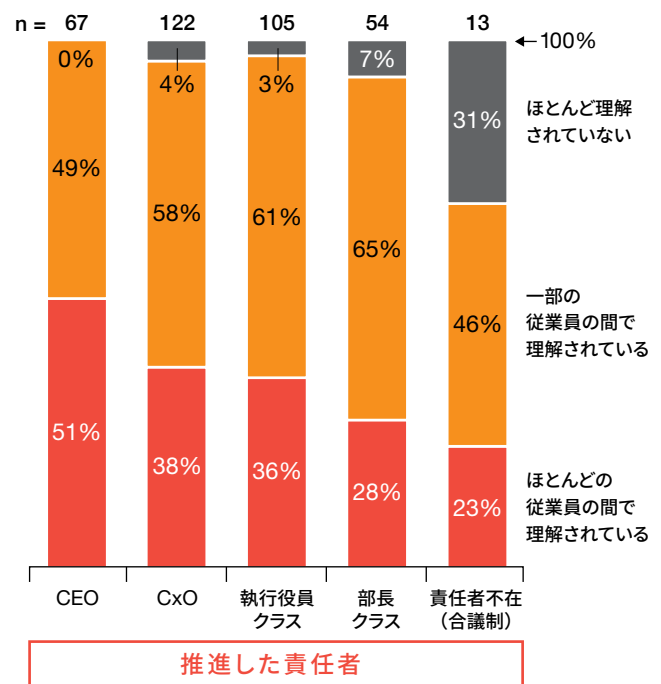
3.3. 強いリーダーシップの発揮と専門チーム/組織の構築

前章で説明したとおり、攻めのデータガバナンス構築にはさまざまな障壁がある。特に、データオーナーやデータユーザーの反対は、彼ら個人の考えに基づくものではなく、これまで奨励されてきた組織的行動に起因するものである。そのようなこれまでの価値観を否定し、社員の行動変容を促すためには、経営トップの強いリーダーシップによる意識改革が必要となる。また、部門横断的な協力体制の構築や、随所にあいまいさを残した流動的な現在の規制および世論を踏まえた「データの活用の方針」の決定にも同様に強いリーダーシップが必要となる。

では、具体的には誰がリーダーシップを発揮すべきなのか？結論としては、経営トップがリーダーシップをとることが最も良いと考えられる。

PwCによるサーベイ調査⁷の結果、CEOがデータ活用のリーダーシップをとる方が、他の経営陣がリーダーシップをとるよりも全社的な理解度が高まることが分かっている。CEOの「本気」が伝わり、「何とかデータ活用をしなくては」という意識が醸成されることは、マインドチェンジや部門横断的な協力といった観点において強い推進力を持つとよいだろう(図表4)。

図表4：データ活用に対する現場スタッフの理解度



出所：Strategy&, 2020年. 『2020年 Chief Digital Officer (CDO) 調査』.

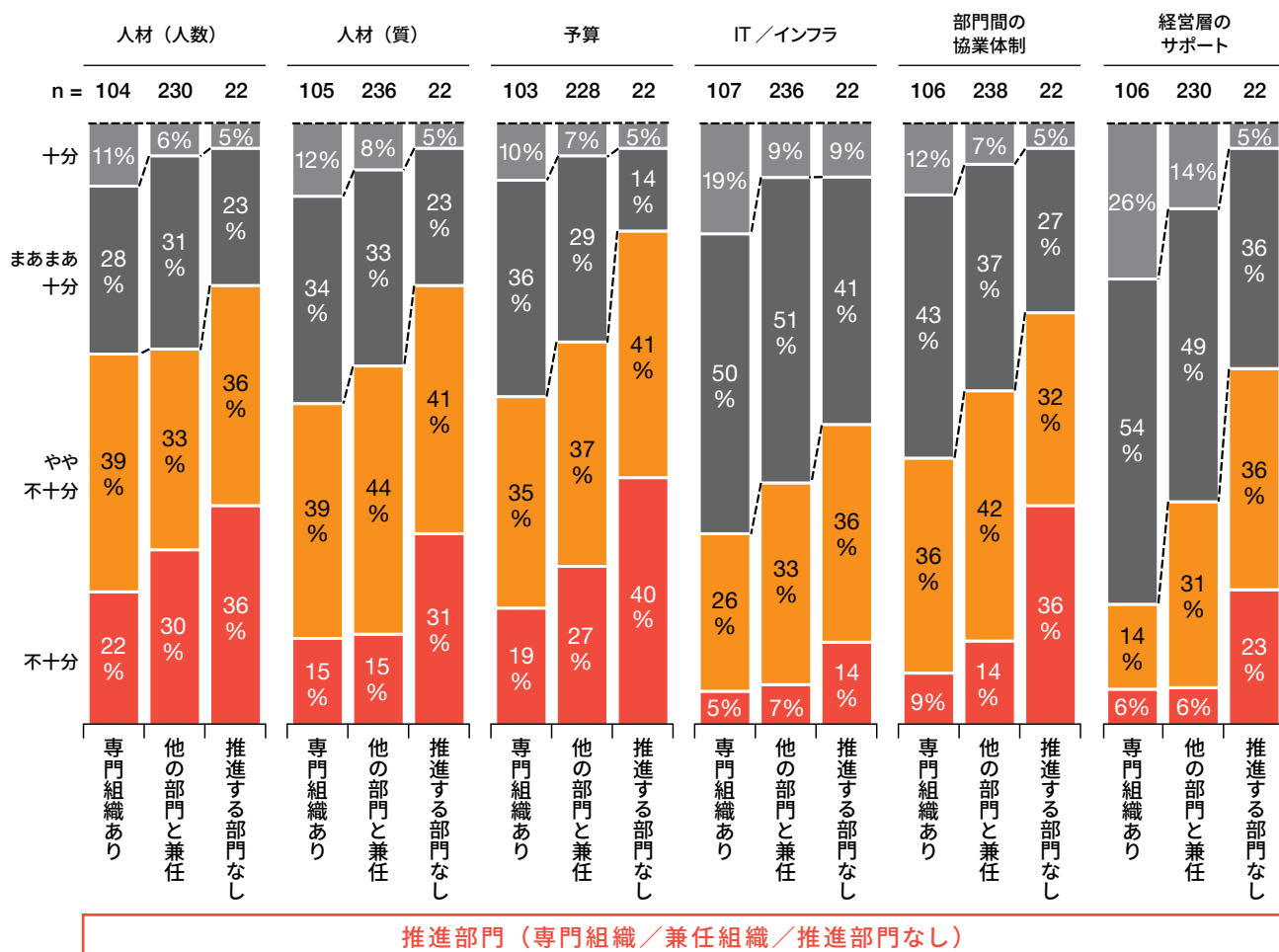
7. PwC Strategy&, 2020. 『2020年 Chief Digital Officer (CDO) 調査：COVID-19の影響によるデジタル化の加速』<https://www.strategyand.pwc.com/jp/ja/media/chief-digital-officer-study-2020-jp.pdf>



また、けん引する専門組織を置くことも重要だ。専門組織が陣頭指揮を執ることが予算・ヒト・IT・部門協力などを得る上でも有用であることが同調査で分かっている（図表5）。

これらのことを踏まえると、マインドチェンジや部門間の協力、システムへの投資が必須となる「攻めのデータガバナンス」の構築においては、経営トップの号令とそれをけん引する専門組織が重要と考えられる。

図表5：データ活用に向けたリソース充足度



出所：Strategy&, 2020年。『2020年 Chief Digital Officer (CDO) 調査』。

4. 実行に向けた一歩

私たちがデータガバナンスの構築をする上で、よくリクエストされる情報に「他社事例」がある。もちろん、データガバナンスという複雑な案件を進める上で、他社事例を知りたいという気持ちはよく理解できる。しかし、ここで重要なのは他社とは、活用したいデータも、活用できるシステム的环境も、意思決定や予算の責任構造なども、展開している国や地域も企業ごとに全く違うということだ。これらは実際のデータガバナンスやそれを活用するためのシステム環境を構築する上で外してはいけないう考慮事項であり、検討の「前提」ともいえる。前提が異なる事例を求めるより、まず自社の環境をきっちり整理した「アセスメント」を実施することが非常に重要といえる。もちろん、各担当者には自身の部門のことは精通しており、棚卸しは不要という方もいるだろう。しかし前述のとおり、データガバナンスのように異なる専門性を統合して検討する際には、他部門の状況を整理し、視点を合わせるからこそ重要となる。

データガバナンスに向けて、初めの一歩に悩まれている場合、まずは全ての取り組みの根底となるデータ活用に向けた宣言を強いリーダーシップのもと発信し、現時点の状況を明らかにするアセスメントから始めることを強く推奨する。



著者

高橋 啓
Kei Takahashi

PwC コンサルティング合同会社
ディレクター

増井 郷介
Gosuke Masui

PwC コンサルティング合同会社
ディレクター

監修

堀井 俊介
Shunsuke Horii

PwC コンサルティング合同会社
パートナー

お問い合わせ先

PwC Japan グループ

<https://www.pwc.com/jp/ja/contact.html>



www.pwc.com/jp

PwC Japan グループは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社（PwC あらた有限責任監査法人、PwC 京都監査法人、PwC コンサルティング合同会社、PwC アドバイザリー合同会社、PwC 税理士法人、PwC 弁護士法人を含む）の総称です。各法人は独立した別法人として事業を行っています。

複雑化・多様化する企業の経営課題に対し、PwC Japan グループでは、監査およびアシュアランス、コンサルティング、ディールアドバイザリー、税務、そして法務における卓越した専門性を結集し、それらを有機的に協働させる体制を整えています。また、公認会計士、税理士、弁護士、その他専門スタッフ約9,000人を擁するプロフェッショナル・サービス・ネットワークとして、クライアントニーズにより的確に対応したサービスの提供に努めています。

PwCは、社会における信頼を築き、重要な課題を解決することをPurpose（存在意義）としています。私たちは、世界155カ国に及ぶグローバルネットワークに284,000人以上のスタッフを擁し、高品質な監査、税務、アドバイザリーサービスを提供しています。詳細は www.pwc.com をご覧ください。

電子版はこちらからダウンロードできます。 www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership.html

発刊年月：2021年4月 管理番号：I202011-08

©2021 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC network member firms and/or their specified subsidiaries in Japan, and may sometimes refer to the PwC network. Each of such firms and subsidiaries is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.

This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.

