

大いなる期待： チーフデータオフィサーの進化

競争環境・規制環境が変化する中、キープレーヤーとしてチーフデータオフィサーが脚光を浴びている



問題の本質

経営幹部 (C-suite) の中でチーフデータオフィサー (Chief Data Officer, CDO) という新たな役割が浸透し始めている。この新たに登場したリーダーは、情報資産に関する企業全体のガバナンスと有効利用に責任を負っており、データを活用し、リスクを管理し、収益機会を生み出すことに尽力する。本稿では、金融機関が市場と規制からの多くの重要かつ複雑な要求事項に対応するにあたり、CDO がどのような役割を果たすかについて考察する。

起用の時: チーフデータオフィサー

いまだ国際金融危機の影響から回復途上ではあるものの、金融機関は将来の潜在的な金融危機とさまざまなビジネス上の困難に対応するための努力を継続している。この目的を達成するためには、データの透明性を向上し、ビジネス上の洞察を得るために必要な長期的な情報戦略策定やガバナンス整備が必要となる。

ドッド・フランクリン法のボルカールールやさまざまなキャピタルプランニング関連規制が問題をさらに複雑にしている。このため、金融機関はデータインフラストラクチャーに多額の投資を行い、データをどのように管理するかについて再検討する必要がある。また、このような状況は、ソーシャルメディア、モバイルおよびビッグデータの爆発的普及と同時に生じており、ビジネスを遂行するために情報をどのように利用すべきかについて再評価することも必要となっている。例えば、金融機関はソーシャルメディアによって顧客行動を分析することができ、リアルタイムなフィードバックによって、商品を個々に最適化し、評判リスクとブランドリスクを管理することが可能になっている。このため、規制対応上の必要性その他の外部的要因以上に、多くの経営者

がデータに内在している戦略的可能性を認識し始めている。すなわち、競争上の優位性を生み出すために、経営者はかつてないほど、データを管理し、統治する方法を見いだすことに取り組んでいる。

このような環境下で、経営幹部の中で新たな役割が具体化し、浸透し始めている。それが CDO である。CDO は、データガバナンス、データ品質、データアーキテクチャおよびデータアナリティクスの確立と維持に責任を負い、金融機関がリスクを管理し、収益機会を創出するために、情報の有効な利用を可能とする。

CDO という役職名を有する役員が世界的に増加していることを踏まえ、PwC は、CDO の役割がどのように進化しているのか、どのような要因がその成功を妨げているのか、どうすれば企業は CDO の潜在力を最大限引き出すことができるのか、調査していく。正しいアプローチを取れば、CDO は価値を創造し、企業全体のリスク管理に貢献し、コストを削減すると共に、情報を価値ある資産として利用することにより、イノベーションを加速することができる。

2013 年において 100 人以上の CDO が存在しており(大半が実際に CDO という役職名を持っている)、その数は 2012 年の 2 倍以上となっている¹

¹ ガートナー、"CIO Advisory: The Chief Data Officer Trend Gains Momentum," 2014/1/13

大いなる期待:

チーフデータオフィサーの進化

詳細な分析

CDO の役割は、(場合によってはお互いに対立する)多くの重要な要求に対応するビジネスリーダーとして、世界的に一段と重要性を増している。

大いなる期待

金融業界において CDO の役割は一段と重要性を増しており、大きな期待が寄せられている。経営陣は、規制対応、リスク管理、事業機会の特定、株主価値の増大にあたって情報を積極的に利用するという文化を確立しようとしているが、それにあたって、CDO が果たす役割に期待を寄せている。すなわち、CDO には以下のような多くの重要かつ複雑な要求への対応を実現する役割が期待されている。

- 個別に最適化された商品とサービスを提供することにより、顧客満足度を向上させる
- 規制要求の変化や増加の方向性を見極め、リスクを管理し、規制要件を順守する
- 顧客、商品、収入および販売チャネルの破壊的变化を可能にするイノベーションを推進する
- 複数部門に独立して存在するデータプログラムから生じるコストと冗長性を低減する

このような野心的な課題を想定した場合、これらの課題に対応し、最適な結果を得るために、CDO に何ができるだろうか。

CDO の役割

ガートナーによる大規模なグローバル企業の調査によると、CDO の数は 2012 年から 2013 年にかけて倍増しており、2015 年までにグローバル企業の 25% が CDO を任命するとみられる²。また、同調査は、CDO の数が増加している中であって、CDO が担う役割の範囲と期待が進化し続けていることも示されている。その役割がどうあるべきか、ビジネス部門および企業全体のレベルでデータの利用に関するコンセンサスをどのように確立するか、そのためにどのようなアプローチが最も適しているか、という点について、企業は継続的に改善を行っている。

今日の環境の下で、CDO の役割がどのように進化しているのか洞察を得るために、私たちは CDO のトレンドを分析し、主要な金融機関の経営陣と踏み込んだディスカッションを行った。

CDO の責任は企業により異なるが、一般に以下の領域をカバーしている。

データガバナンス: 健全なデータガバナンスプログラムには次のものが含まれる: (1) 企業全体の情報の品質、一貫性、有用性、セキュリティ、可用性を管理するための一連の基準、方針、プロセス、(2) 上記(1)の方針や手続きの遂行を監督する統治機関あるいは評議会、(3) いつ、どこでどのように CDO がさまざまなビジ

² ガートナー“CIO Advisory: The Chief Data Officer Trend Gains Momentum,” 2014/1/13

ネス部門および IT 部門と協働するかを定めた協業のモデル。

データアーキテクチャとテクノロジー: データアーキテクチャとは、企業全体でどのようにデータを入力し、統合し、使用し、そしてデータをビジネス戦略に沿ったものにするかについての標準化を定めた青写真の集合体である。テクノロジーとはその青写真を構築するために必要なインフラを指す。例えば、データウェアハウス、ビッグデータプラットフォーム、データ統合ツールなどが該当する。

データアナリティクス: 企業が保有するデータから洞察や将来見通しを得ることを支援する機能である。データアナリティクスには、リアルタイムビジネスインテリジェンス、分析、報告が含まれる。成熟した企業において、この機能は、強固なデータマネジメントおよびデータアナリティクスの能力を備え、費用対効果に優れたシェアードサービスという形態に発展している。これにより、事務コストを低減し、企業全体のデータの再利用を促進し、処理時間を改善している。

金融機関に、何が CDO の中心的な責任かを尋ねたところ、77%の企業が、当面の重点はデータガバナンスであると回答した(図表 1 参照)。この回答は、ほとんどの CDO はいまだその発展の初期段階にあることを示唆していると私たちは考えている。なぜなら、ガバナンスは他の 2 つの領域の機能を実現するための枠組みだからである。したがって、価値を創出するためには、CDO は自らの責任範囲をデータガバナンスからデータアーキテクチャとテクノロジー、データアナリティクスといった分野に拡大していく必要がある。

大いなる期待:

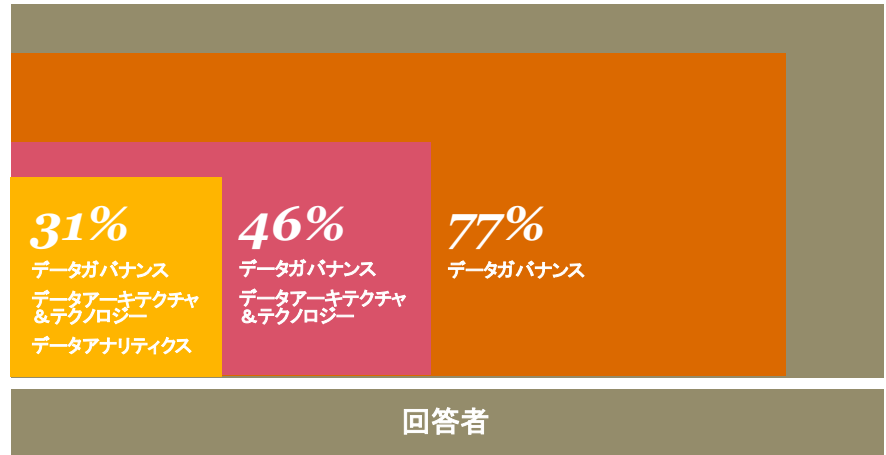
チーフデータオフィサーの進化

図表 2 に示されている通り、私たちの調査では約半分の CDO がテクノロジー部門に報告を行っている。多くの金融機関は、歴史的にデータが主にテクノロジーの問題であると認識してきたが、その傾向は変化しつつある。過去数年、CDO のレポートラインはビジネス部門にシフトしてきており、私たちはこの傾向が継続すると考えている。

ほとんどの金融機関は、トップの姿勢と企業全体での統一感を促進するために、CDO は企業全体のレベルで機能すべきものと考えている。しかしながら、企業全体のレベルから着手することは困難であり、また、予算と時間の両面でコストのかかる方法である。その結果、いくつかの企業はビジネス部門や(リスク管理や財務といった)管理部門のレベルで小規模な取り組みを行っている。これらの取り組みは、多くの企業が中央集権的なモデルを採用した場合に価値を見いだしているベネフィットを欠くことになるが、迅速に導入することができ、また全社的展開に向けた 1 ステップと位置付けることができるという利点がある。また、至急対応を要する領域に経営陣が注力することができるという利点もある。企業全体の CDO というアプローチとビジネス部門/管理部門レベルの CDO というアプローチの違いを図表 3 で分析している。

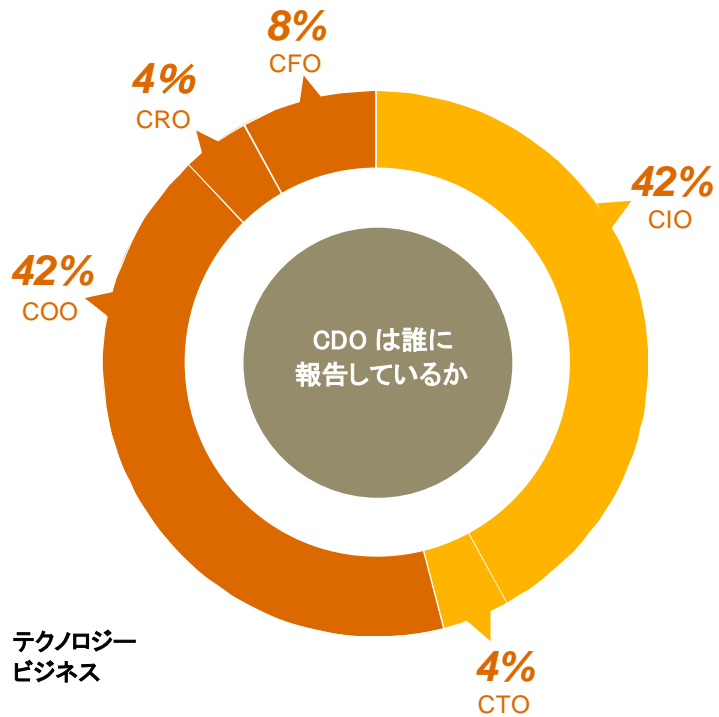
図表 1: ほとんどの CDO がデータガバナンスにフォーカスしている³

質問: 貴社における CDO の責任の範囲は何ですか?



図表 2: CDO のレポートラインはテクノロジーからビジネスにシフトしている⁴

質問: CDO は誰に報告していますか?



³ 2014 年における PwC による金融機関の内部調査結果

⁴ 前掲書

大いなる期待:

チーフデータオフィサーの進化

図表 3: 企業全体の CDO というアプローチはビジネス部門／管理部門の CDO というアプローチとどのように比較されるか？

ビジネス部門／管理部門の CDO	企業全体の CDO
ガバナンス および基準	<ul style="list-style-type: none"> • オーナーシップがビジネス部門／管理部門のレベルでは確立されるが、ビジネス部門と IT 部門間のガバナンスは分権化されたまま残り、その結果、グループ内での差異が生じる。 • 企業全体の場合と比較して、必要となる予算は少なく済む。しかしながら、総額としてのコストは高くつく可能性がある。 • 重要なデータ項目とプロセスについて、企業全体のオーナーシップが欠如し、ビジネス部門／管理部門間で基準に一貫性がなくなる。
データアーキテクチャとテクノロジー	<ul style="list-style-type: none"> • テクノロジーの基準、プラットフォームおよびプロセスが、よりフレキシブルであり、ビジネス部門や管理部門のニーズに適ししやすい。 • ビジネス部門間のテクノロジーの基準を整合させる仕組みは限定的であり、場当たりのなものとなる。 • ビジネス部門間の複数のポイントツーポイントのインターフェースにより、企業全体のテクノロジーの基準がより複雑となる。
データアナリティクス	<ul style="list-style-type: none"> • タクソノミとデータモデルに一貫性が確保されないため、企業全体での統合された管理指標と報告を実現することが課題となる。 • 複数のビジネス部門が報告のためのデータレポジトリを構築するため、企業全体の観点からはデータ品質の一貫性を欠くことになる。 • 分析がビジネス部門／管理部門に固有のニーズにフォーカスされ、他の部門がもたらす洞察を利用することにつながらない。

課題

CDO の潜在的可能性は広範に及ぶが、重大な課題にも直面している。短期的には、CDO の組織を立ち上げるために、金融機関はいくつかの課題に対応する必要がある。

- **予算:** CDO オフィスを立ち上げるためには予算が必要である。企業価値を向上させる手段というよりも、一義的には規制対応の手段であると見なしている企業にとって、そのコストは高いものを感じるであろう。また、多くの企業は誰がその費用を負担すべきか、それは IT 部門の責任なのかビジネス部門の責任なのかについて合意に至ることができない。このため、一部の企業は実務的な方法で CDO オフィスの予算を確保している。例えば、責任の重複しているデータ管理グループを統合することや、データの標準化によってオペレーショナルコストを押し下げることなどである。
- **懐疑心:** 多くの利害関係者にとって、ベネフィットを測定することが困難であり、また、最大のベネフィットを実現するために何年も要する場合、投資に対するリターンを見いだすことが難しい可能性がある。CDO とそのスポンサーは、CDO の役割が、組織に定着させるべき競争上の優位性というよりも、一過性のトレンドではないのか、という批判を乗り越える必要がある。
- **リクルート:** CDO の役割はビジネスと IT の領域を横断したものである。しかしながら、その境界を超えて信頼を勝ち得るために必要となるビジネスとテクノロジー両方の深い知見を有する個人を見いだすことは容易なことではない。

いったん CDO オフィスが立ち上げられた後、すぐに CDO はさらに難しい課題に直面することになる。

- **範囲:** CDO は、その責任範囲を決定しながら、重複するデータオーナーシップに関する利害関係を調整する必要がある。役割と責任が明確になっていない場合には、CDO は身動きが取れなくなるかもしれない。さらに悪いことには、企業が直面するデータのありとあらゆる問題が CDO のもとに持ち込まれることになるかもしれない。
- **テクノロジーの障壁:** 長年にわたる過少な IT 投資により生じる課題を解きほぐしながら、洗練された分析やリアルタイムの報告といった、さまざまな期待のバランスを取ることは難しい課題である。
- **長期的な焦点:** CDO は増加する規制のための戦術的必要性と、長期的な戦略目的のバランスを取る必要がある。また、それら全てを持続可能かつ費用対効果の高い方法で行わなければならない。

ほとんどの金融機関は、もはやこれ以上、これらの問題を放置する余裕はない。私たちは、企業が CDO について実用的なアプローチを採用し、直面する課題をひとつひとつ評価することによって、正しい答えを得ることができると考えている。そうして初めて、リソースをどこに注力することが最善なのかを決定することができる。

多くの企業は CDO が成功するために、どのようにその役割を定めれば良いかにかかると、これらの諸問題をどのように克服するかという課題に取り組んでいる。私たちはこのような課題について以下のような質問を金融機関から受けている。

- どのようにすれば、CDO が主たるビジネス上の取り組みについて「テーブルにつく」ようにすることができるのか。
- CDO は、データ処理の問題が中心となるような規制に対応するために、財務部署やリスク管理部署とどのように協働すべきなのか。
- CDO の取り組みは個々のビジネス部門や管理部門でなされるべきなのか、あるいは企業全体の取り組みとして行われるべきなのか。
- CDO オフィスの設置に関する、短期的、長期的なロードマップはどうあるべきなのか。

大いなる期待:

チーフデータオフィサーの進化

私たちの提言

いかにして正しい答えを得るかは、目先および長期の達成目標に加え、企業の足元の成熟度に依存する。

私たちは、成功に至るために、3つの重要なアクションがあると考えている。

1. 準備を整える

CDO オフィスに対する理解と協力を促進する。 金融機関は CDO の役割について戦略的なビジョンを確立し、CDO を設置することによって何を達成したいのかを明確にする必要がある。また、直面することになる短期的、長期的課題を認識し、それに対処するための計画を策定する必要もある。企業はいくつかの短期的ベネフィットを達成することを期待すべきであるが、数年で全てのベネフィットが実現しない可能性も認識すべきである。これは、潜在的なベネフィットに対する懐疑心を克服するための理解と協力を促進するために、トップマネジメントからの強力な支援が非常に重要であることを意味している。このような支援には、経営陣のスポンサーシップと、CFO、COO、CRO および CIO から構成されるデータガバナンス委員会の設置が含まれる。

適切な人材を特定する。 金融機関は、有効に、かつ信頼性をもって、ビジネス部門と IT 部門両者の橋渡しができる個人を特定し、獲得するという課題に直面する。

私たちは、CDO は(例えば、リスク管理や財務管理といった)企業の管理業務に携わった経験を有すべきであると考えている。なぜなら、彼もしくは彼女は、複数のビジネス部門にまたがるデータの統治と集計という複雑な業務を管理するために、その経験を有効に利用することができるからである。CDO は、CDO と CIO に報告を行うテクノロジーのリーダーによってサポートされるが、このテクノロジーのリーダーは、CDO の優先順位に従ってテクノロジーに関する取り組みを調整することにより、ビジネス部門と IT 部門間の橋渡しを支援する。

協業モデルを確立する。 CDO の役割に対する認知を確立することは、多くの金融機関にみられる課題である。企業のリーダーは利害関係者に対し、ビジネスからマーケティング、リスク管理および財務に至るまでの諸部門を対象に、それらの諸部門がどのように CDO からベネフィットを受けることができるかについて教育する必要がある。

そのために、CDO は情報戦略に影響する主要な意思決定、リスク、あるいはプロジェクトが生じた時に「テーブルにつく」ことができるように、リスク管理、規制対応およびビジネスのリーダーと日常的に協業するためのモデルを確立すべきである。彼らは、プロジェクトマネジメントプロセスなどにおいて、CDO の関与を要請する適切なタイミングを明確にすることにより、この協業関係を公式なものとすることができる。

CDO はデータの再利用と標準化のための準備を行い、懐疑心に立ち向かい、情報をより効果的かつ戦略的に利用することから得られる、即時の、また、将来におけるベネフィットを証明しなければならない。

大いなる期待:

チーフデータオフィサーの進化

2. ビジネス主導の情報戦略を定義する

前述の通り、CDO が直面する 2 つの喫緊の課題は、懐疑心を克服することと、長期的な視点を維持することである。これらの課題に立ち向かうために、CDO はリスクとコストを抑えながら、最大のリターンを得るといふビジネス主導の情報戦略を確立すべきである。

強固な情報戦略は以下のようなものであるべきである。

- 重要なビジネス目的とビジネス上の取り組みを認識し反映する
- ビジネスを支援するために、どのようにデータを利用するかを知り、コミュニケーションする
- データの共通性を特定し、プロジェクト間でデータの共通性を利用するための計画を策定し、実行する
- 有効なデータ管理プログラムがもたらすことのできる成果を証明する

これらの目的を達成するために、CDO は企業全体の情報資産の再利用の機会を模索しなければならない。例えば、既存の規制準拠のための取り組みとビジネス目的の関連性を把握することにより、規制のために費やした投資から「より価値のあるもの」を得ることができる。

その可能性を例示するためにアンチマネーロンダリング(AML)の取り組みについて考えてみると、データが持つ意味と機会を次のように分析することができる。銀行は不法行為を取り締まるために顧客取引をモニターしている。この同じ情報を利用することにより、顧客行動や消費性向に関する洞察を得て、クロスセルなどの顧客との関係強化に役立てることができる。

同様に、例えば顧客苦情管理システムなどのコンプライアンスのためのアーキテクチャをセールスやマーケティングの取り組みに利用することもできる。この顧客中心の考え方は、費用削減、商品開発機会、顧客ロイヤルティや顧客満足を含む、複数のベネフィットを提供する。

CDO が異なる利用目的のためにデータを整理・適合させるための新しい方法を発見し始めるにつれて、CDO はユーザーニーズがどのように相違しているかを認識し続ける必要が生じてくる。例えば、リスクと規制に関する取り組みでは、厳格なデータ品質が必要となる可能性が高くなるが、顧客にフォーカスしたマーケティングの取り組みにおいては、正確性はさほど必要とされず、観察されるトレンドや行動に関する指標に、より重点が置かれることになると考えられる。

3. CDO の役割を成功させるために段階を踏む

前述の通り、企業全体の CDO を設けるというアプローチと比較した場合、ビジネス部門の CDO を設けるというアプローチには利点と欠点の両方がある(図表 3 参照)。企業全体のアプローチは、(総額としてのコストを最終的には引き下げる)より強固な、統合された経営情報をもたらすが、必要となる初期投資は高いものに見えるかもしれない。私たちは、企業全体レベルの CDO の役割を確立するために、企業が段階を踏む方法を採用することにより、妥協点を見つけることができると考えている。

ステップ 1: データガバナンスに注力することから始める。 大きなリスクが伴う規制対応という問題の性質を考慮すると、大半の企業は、コストのかかる規制対応の失敗を回避するためのガイドラインを確立すべく、ガバナンスに関する取り組みから開始する。

ステップ 2: いったん、ガバナンスが確立されると、CDO の焦点はデータアーキテクチャとテクノロジーに拡張することができる。 企業全体のテクノロジー標準を定義し、再利用可能なツールを開発し、テクノロジーの変化に関するより良い計画と一貫性を促進することにより、コストを削減することができる。標準的なデータプロトコルは、商品、顧客、その他の領域について一貫した分類を行うことにより、また、それらがどこに保存され、どのようにシステム間を移動していくかに関するルールを提供することにより、ガバナンスを強化することもできる。

大いなる期待:

チーフデータオフィサーの進化

図表 4. 強固な CDO の土台を築くための段階的なステップ

ステップ 1:
データガバナンス

- 役割と責任(例えば、統治組織、データスチュワードシップ、データカストディアン)や、方針および手続きを含む、データガバナンスに関するオペレーティングモデルを確立する。
- データガバナンスの方針と手続きを定め、施行するにあたっての範囲と優先順位を定義する。
- 方針に対する準拠状況を管理し、全体的なデータガバナンスの有効性を測定するための報告体系を確立する。
- エンゲージメントモデルを公式なものとするために、リスク管理、規制対応およびビジネス領域の利害関係者との協業関係を確立する。

ステップ 2:
**データアーキテクチャ
とテクノロジー**

- 現状のデータアーキテクチャを評価し、望ましい能力を特定し、目標とするアーキテクチャを定義する。
- 目標とするアーキテクチャを達成するための、青写真、マイルストーン、成果物およびロードマップを定義する。
- ユーザーが商品、顧客などを組織全体にわたって標準的な手法で定義し、明確化することを支援するための、基本となるテクノロジー基準、ツール、プラットフォームやプロセスを定める。
- ロードマップを導入するために必要となる、テクノロジーインフラストラクチャー(ソフトウェアとハードウェアの両者を含む)とプロセスを策定する。
- ロードマップを展開し、目的が達成されていることを検証するための測定とモニタリング手続きを導入する。

ステップ 3:
データアナリティクス

- アナリティクスの実施により達成したい目的を決定する。その目的には、例えば、顧客データを収益につなげる、取引とオペレーションを改善する、リスク管理と規制報告を改善するなどの目的が含まれる。
- 必要なアナリティクス手法の種類を決定する。規制報告は過去の分析に焦点を当てる傾向があるが、顧客データを収益につなげるためには、より複雑で予測的なモデルが必要となる。
- アナリティクスチームの技術的な能力を評価し、追加的なスキルとリソースの必要性を決定する。
- アナリティクスに関するテクノロジーとツールが、ビジネスニーズに適応しているか否かについて評価する。
- シェアードサービスとソリューションモデルの潜在的な価値を評価し、ゴールと戦略的目的を描いたシェアードソリューションオペレーティングモデルを開発する。シェアードソリューションを通じて得られる生産性、効率性および潜在的機会を測定する。

ステップ 3:最後に、アナリティクス能力を開発する。多くの企業は組織のさまざまな場所でアナリティクスの能力を有している。このステップは、ビジネス目的を新鮮な目で見直し、そのゴールを達成するためにアナリティクスをよりよく使用するためにどうすべきかを考える段階である。

例えば、多くの企業は商品と市場データに基づいて売り上げを予測するためにアナリティクスを利用している。そのうちの一部の企業は、顧客消費行動を分析し、製品特性を特定の顧客セグメントに適合させるための分析を行うためにアナリティクスの利用範囲拡大を決断するかもしれない。

既に強力なアナリティクス能力を有している企業においては、CDO は多くのアナリティクスを提供し、迅速に報告を行うことができるシェアードサービスユニットの組成を検討すべきである。このアプローチは、ビジネスニーズをターゲットとした、より統合的な報告を行うことにより、戦略的な目的との整合性を改善する。また、規模の経済、作業の標準化およびリソースのプール化を推進することにより、サイロ化された業務を打破することができる。

図表 4 は段階的なアプローチを展開するための重要なステップを示している。このアプローチにより、金融機関がより高度な知識と多くの投資を必要とする領域に踏み込む前に、CDO プログラムの土台を確立することにより、取り組みにかかるリスクを制御することができる。しかしながら、どのようなプロセスもそうであるように、企業は各社の状況に応じてこれらのステップを調整する必要がある。複数のステップを同時、あるいは異なる順序で導入することを選択する CDO もいるかもしれないが、その場合に生じるであろう追加的な複雑性に整えておく必要がある。

大いなる期待:
チーフデータオフィサーの進化

貴社のビジネスにとってこれは何を意味するのか

私たちのアプローチの ベネフィット

私たちが推奨するアプローチは有効なデータマネジメントを促進し、このアプローチを通じて企業は以下のことを達成できる。

規制上のリスクとコストを低減する

- 費用のかかる規制対応における失敗を回避する。適時かつ正確な情報を要求するリスク管理とコンプライアンスは強制的な要求であり、データ品質と適時性に関する問題は規制上のペナルティーにつながる可能性がある。
- AML、ドッドフラック法、FATCA、バーゼル銀行監督委員会(BCBS) 239、欧州市場インフラ規制(EMIR) およびグローバルな取引主体識別子(LEI)といったリスク管理と規制上の要求に有効に準拠するにあたって、堅実なデータマネジメントは非常に重要である。

オペレーショナルコストを縮小する

- データの維持、マッピング、リコンサイルにかかる重複を解消することにより、オペレーショナルコストを低減する。
- ビジネスプロセスを改善し、データクレンジングの必要性を低減する。
- データを操作し、クレンジングし、評価するためにリソースを費やすのではなく、収益創出活動に集中する。

顧客ロイヤルティを高める

- 適切に管理されたデータは、顧客ニーズを理解し、予測するという金融機関の取り組みを可能にする。より個人的な、洞察に基づく経験を作り出すことにより、企業は顧客ロイヤルティを高め、より高いシェアを獲得できる。
- より良い情報は、金融機関の商品やサービスにかかるパフォーマンス評価を改善するのに役立つ。成功しているものを特定し、失敗に対する修正を迅速に行うことにより、金融機関は、より先を見越したビジネス上の意思決定を行うことができ、顧客ニーズに適合することができる。

CDO の競争上の優位性: 勝つために CDO を任命するのか、「単に任命する」のか

CDO の役割は不況を乗り越えた後の重要な岐路に立っており、多くの企業が CDO の役割を研究し続けることになるように思われる。

データには多くの可能性がある。したがって、適切な予算の確保と経営者による支援があれば、CDO は企業の成否を左右する差別化要因になり得る。CDO を最適なかたちで設置するにはどうすればよいかを慎重に検討することが、幸運を祈って単に CDO を任命することと、実際に変革的かつ持続的な競争優位性を勝ち取ることの差を生み出すことになると考えられる。

「ストレステストに取り組むとき、データの管理とデータの集計・結合が銀行にとって大きな 2 つの頭痛の種である。直近の CCAR の検査において、主要な米国銀行の一部がデータ品質の問題により検査上指摘を受け、その結果、ペナルティーを課されている」⁵

⁵ SAS「ストレスを感じるか？米国と欧州の銀行は規制上のストレステストにどのように対応しているか」Copyright © 2014. SAS Institute Inc. All rights reserved. Reproduced with permission of SAS Institute Inc., Cary, NC USA

大いなる期待:

チーフデータオフィサーの進化

お問い合わせ先

Michael Savelloni

michael.b.savelloni@us.pwc.com
646 471 6444

Ilka Vazquez

ilka.vazquez@us.pwc.com
646 471 4572

Asim Tewary

asim.tewary@us.pwc.com
646 313 7756

David Yakowitz

david.yakowitz@us.pwc.com
312 298 3439

Salahaldin Hussein

salahaldin.hussein@us.pwc.com

日本の

お問い合わせ先

井嶋 克

あらた監査法人
masaru.i.ijima@jp.pwc.com

大辻 竜太郎

あらた監査法人
ryutaro.ohtsuji@jp.pwc.com

村永 淳

あらた監査法人
jun.muranaga@jp.pwc.com

www.pwc.com/jp

PwC Japan 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(あらた監査法人、京都監査法人、プライスウォーターハウスクーパース株式会社、税理士法人プライスウォーターハウスクーパース、PwC 弁護士法人を含む)の総称です。各法人は独立して事業を行い、相互に連携をとりながら、監査およびアシュアランス、アドバイザー、税務、法務のサービスをクライアントに提供しています。

PwC は、世界 157 カ国に及ぶグローバルネットワークに 195,000 人以上のスタッフを有し、高品質な監査、税務、アドバイザーサービスの提供を通じて、企業・団体や個人の価値創造を支援しています。詳細は www.pwc.com/jp をご覧ください。

本報告書は、PwC メンバーファームが 2015 年 2 月に発行した『Great expectations: The evolution of the chief data officer』を翻訳したものです。翻訳には正確を期しておりますが、英語版と解釈の相違がある場合は、英語版に依拠してください。

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

オリジナル(英語版)はこちらからダウンロードできます。 <http://www.pwc.com/us/en/financial-services/publications/viewpoints/chief-data-officer.jhtml>

日本語版発刊月: 2015 年 4 月 管理番号: I201503-6

©2015 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC Network and/or one or more of its member firms, each of which 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.