

# データ活用ガバナンスの実現 後編： 先進的なアプローチ方法

市場での責任あるデータ活用





## エグゼクティブサマリー

企業が抱える課題はあらゆる方面で増大している。倫理や法律、無断利用といった一線を越えずに、自社にも顧客にもより大きな価値を生み出すには、収集した膨大な量の個人データをどのように利用すればよいのだろうか？ 機会とリスクのバランスをうまくとるには、データプライバシープログラムに、データ活用ガバナンスの機能を組み込む必要がある。

本シリーズの前編である『データ活用ガバナンスの実現 前編：ビジネス価値の向上とリスクの低減方法』では、データ活用に伴う主な機会とリスクを取り上げ、世界的な規制と規制当局の重点領域の移り変わりについても指摘した。また、効果的なリスク管理とデータを徹底的に活用した価値創出に役立つ重要な機能や慣習を成熟度スペクトラムで示した。

後編となる本書では、これらの機能や慣習の発展の指針となるデータ活用ガバナンスに組織的に取り組むことで成熟度を高める方法について考える。これらの機能を確立すれば、データから最大限の価値を引き出すことができ、競争優位性を獲得できるだろう。

# 成熟度の向上を目指す — データ活用ガバナンスへの組織的アプローチ



EU一般データ保護規則(GDPR)や米連邦取引委員会の同意審決などの法的規制、規制機関による公式見解によって、説明責任を伴うプライバシープログラムを十分に機能させることは現代企業の責務となった<sup>1</sup>。このようなプライバシープログラムにおいては、データ活用ガバナンスに向けた組織的で断固とした取り組みがますます重要になっている。さまざまなリスクを低減しつつ、収集した膨大な量の個人データを利用して自社にも顧客にもより大きな価値を生み出すためだ。社会環境は今後急速に変化し、責任を持って合法的かつ公正にデータを利用し、データを十分に保護できるような、成熟したガバナンスアプローチが企業に期待されるようになる。

成熟したガバナンスアプローチを持つ企業は、どのような状態になるのだろうか？ 全体的には、企業全体でデータ活用の利点とリスクのトレードオフを連携して管理できる。また、ビジネス要因や規制の変化に柔軟かつ速やかに対応できる。

より細かい部分では、データの保存場所の他、アクセス方法、利用方法、保存方法を深く理解するとともに、データ活用を効果的に継続管理するための慣習や機能の発展の基盤となるしっかりしたデータ活用ガバナンス構造が存在する。

<sup>1</sup> “Getting Accountability Right with a Privacy Management Program,” April 2012. [https://www.priv.gc.ca/media/2102/gl\\_acc\\_201204\\_e.pdf](https://www.priv.gc.ca/media/2102/gl_acc_201204_e.pdf)

# データとその利用方法を管理する

現代企業は、自らが作成しアクセスする膨大な量のデータをどう扱うべきか考えあぐねている。データの量だけではなく、データが社内外のさまざまなシステムに存在してサイロ化していることも問題となりがちだ。マーケティングやカスタマーサービスといったビジネスユニット、事業部門、部署がサイロ化することもあれば、同組織内の個々のデータベースがサイロ化することもある。

企業がデータの価値を引き出すには、次の七つの問いに答える必要がある。

- どのようなデータを持っているか？
- データはどこにあるか？
- データは標準で広く収集され、無期限に保存されているか？ それとも収集と保存が独自に定められているか？
- データは誰にどのように利用されているか？
- データの利用方法は妥当かつ最適か？ データはその目的に最適か？
- データは法的義務、顧客の期待、自社の価値観に従って利用されているか？
- 将来、データを現在とは異なるどのような方法で利用する可能性があるか？

これらの問いに答えることは容易ではない。特にデータとデータ活用方法が多様な大企業ではなおのことだ。だからこそ、テクノロジーツールがデータアセットの検知に役立つ。このようなツールがあれば、

データの所在や自社内外での移動経路を可視化できる。しかし現在のテクノロジーツールでは、データがどのように利用されているかを完全に把握することはできない。

これを実現する利点は二つある。まず、データをより効果的に保護し、価値を創出するにはどうすればよいか分かる。さらに、保護が過剰または不足しているデータアセットを特定できる他、データの品質問題、冗長なデータセット、複製されたデータストアを見つけることもでき、コスト削減と効率向上に役立つ。

経営資源が豊富にある企業であっても、データガバナンスにかけられる時間とコストには限りがある。多くの企業では、最も価値が高く取り扱いに注意が必要なデータに労力を集中させるために、分類スキーマを作成・導入し、機密性の高いデータにより強固で広い保護を施すようにしている。

このような従来の分類スキーマも重要ではあるが、単独では範囲が狭すぎ、効果を失っている。データの種類と利用方法の両方が考慮されないからだ。「機密」の定義が広がり、データ活用も含まれるようになったため、データ分類に対しても見方を広げる必要がある。もちろん特定の種類のデータに本質的に機密性があり、一定の方法で保護しなければならないこともある。クレジットカードデータは、そのよい例だ。大半の企業では、クレジットカードデータは本質的に機密データと見なされており、適切な保護策がとられている。

では、機密データとして扱われる可能性のある非従来型データを管理するには、どうすればよいのだろうか？ 例えば、個人の

フィットネストラッカーで測定される歩数などは、本質的に機密データはないという意見もある。しかし、他のライフスタイルやデモグラフィック、心理学的データと組み合わせれば、個人の健康状態がある程度正確に把握されてしまう可能性はある。その人が特定の病気になるリスクもだ。このような情報の利用は機密扱いと見なされやすい。さらに、ある最近の研究では、消費者が自分のフィットネスデータの利用を許可するかどうかを判断できるように、フィットネストラッキングシステムのプライバシーおよびセキュリティ対策を知らせる方法の改善が必要であると結論付けられている。企業が適切であると考えるデータ活用が消費者にとっては「想定外」であることもある。顧客に情報を提供する方法を確立しなければならない。

データの利用を含めてデータ分類の原則を社内全体で確立することで、形態や所在にかかわらず、それぞれの種類のデータアセットを保護する方法が定まり、その種類のデータをどう利用すればよいのかを十分な情報に基づいて判断できる。通常、そのデータの利用が個人に及ぼす影響の度合いが大きいほど、意思決定の基になるデータの正確性、有効性、出所を慎重に確かめる必要がある。このように、データは生産性のあるアセットとしてよりも、保護を要する別の何かとして扱われるようになる。

現時点では、範囲を広げた分類の業界標準は存在しない。企業がデータ活用ガバナンス機能を強化するには、自社固有のデータ活用やプロセス、ビジネスモデルを考慮に入れた仕組みを作る必要がある。

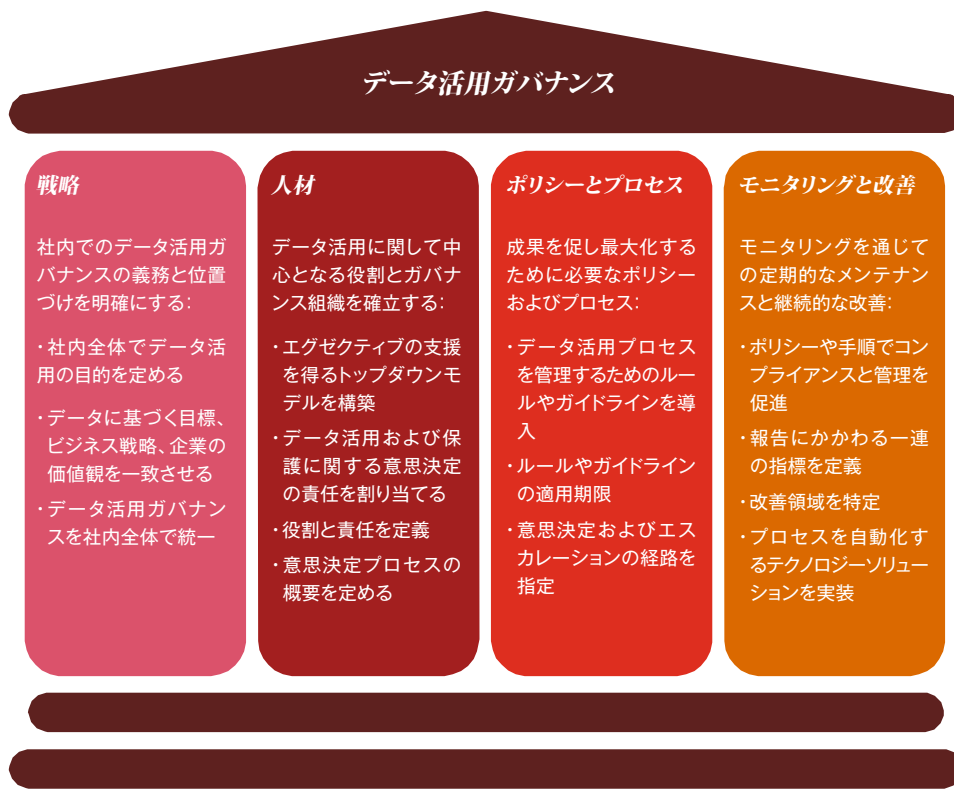
# 強固なデータ活用ガバナンス構造を構築する

現在のデータ収集および利用について理解を深めること以外にも、データ活用をより効果的に管理するための慣習や機能を開発し管理するためのガバナンス構造の構築も必要だ。このデータ活用ガバナンス構造は包括的で全社規模のものとする必要がある。また、ビジネス要因や規制の変化に対応できる柔軟性も欠かせない。また、既存のデータガバナンスおよびデータ保護構造との整合性を持ち、企業全体の情報ガバナンスを支えるものであるべきだ。

組織的なデータ活用ガバナンス構造には、「戦略」、「人材」、「ポリシーとプロセス」、「モニタリングと改善」の4本の柱がある(図1)。構造の有効性、持続性、ニーズへの即応性を確保するために、それぞれにおいていくつかすべきことがある。

図1

## 効果的なデータ活用ガバナンス構造の4本の柱



## 戦略

「戦略」は、データ活用ガバナンス構造の土台にあたる。データ活用戦略とビジネスビジョンが不可欠な理由は二つある。データ活用ガバナンスとビジネス目標を結び付けるものであること、コンプライアンスの促進を容易にするというよりも、むしろ「付加価値」を生み出すことだ。どちらもデータから最大限の価値を引き出すために不可欠な要素である。

データ活用戦略を策定すると、いくつかの重要な過程を経て、この二つの目的を果たすことができる。まず、現在のみならず将来の情報の戦略的な利用も視野に入れた上で、データ活用の価値を高める中核的要素として社内全体での目標を定めやすくなる。これらの目標と、ビジネス戦略やデータイニシアティブ、リスク管理の目標が一致するようになる。また、データに基づくプロジェクトと自社の価値観、戦略的目標、ビジネス成果の整合性もとることができる。さらに、データ活用ガバナンスを適切に位置づけ、プライバシー、セキュリティ、データ管理などの既存の情報ガバナンス機能との整合性も確保できる。

## 人材

「人材」は、データ活用ガバナンスにかかわる「人」に関連している。

- データの利用や保護に関する意思決定の責任者
- 責任者の構成
- 大企業での上下関係
- 組織での意思決定フレームワークの導入方法

企業がこの点に取り組む方法はさまざまだ。例えば、連合型のガバナンス構造を導入し、データを利用する主要ビジネスユニットそれぞれの代表者が参加し、責任者となるエグゼクティブを決定するやりかたがある。その場合、最高責任者レベルの役職者が情報ガバナンスを担当する。

また、集中型のデータガバナンスチームを作る方法もある。チームが顧客の視点から新しいデータイニシアティブを評価し、提案された利用方法が法律、公正性、倫理の面で問題がないかどうかを判断する。この評価には、データ活用ガバナンスの重要関係者であるべきデータプライバシーチームが直接的に参加するか指揮をとる。

ガバナンスチームはエンジニアリングにも関与し、上級アーキテクト、ビジネスリーダー、プライバシーおよびセキュリティプロフェッショナル、データサイエンティスト、データアナリストをメンバーとして迎える。チームの責任者である取締役会への四半期報告プロセスは、チームが自ら行った意思決定を評価する場となる。多くの場合、社内のデータ基準の確立および実装など、データに関するアーキテクチャまたはインフラストラクチャのニーズの管理は個別に行う。その場合も、責任者である取締役への報告を行う。特定のビジネスニーズに対応するには、必要に応じてワーキンググループを確立し、責任者を決定する。

その他の先進的な企業の中には、プライバシー管理部門が集中的なプログラム事務局として機能するところもある。社内全体のデータおよびデータ活用に関するポリシーや手順を担当し、各ビジネスユニットと協力して運用する。

どのアプローチを採用するにしても、一つの共通点がある。ガバナンスプログラムを効果的に運用する責任者または責任

組織を明確に定めていることだ。プログラム管理事務局のような専任リソースでも、最高プライバシー責任者のような従来の役職者でもよい。

## ポリシーとプロセス

「ポリシーとプロセス」は、データがどのように作成、保存、利用、保護、アーカイブ、削除されるか、つまりデータ活用ガバナンスの「方法」に関連する柱だ。情報ガバナンス構造には多くのプロセスがあるが、最も効果的なプロセスの中核となるのは次の三つだ。

### ルールやガイドラインの管理

一つ目はルールやガイドラインの管理プロセスだ。データの活用と分類スキーマを社内全体に一貫してスムーズに適用することが容易になる。このプロセスはデータの利用および保護のためのルールやガイドラインを最初に策定するときだけではなく、ライフサイクルを通じて妥当性と有効性を維持するためにも役立つ(図2)。

しかし現時点では、このプロセスは普及していない。それどころか、大手企業ですら策定している最中だ。一般的に企業というものは、法的要件を満たせるようにルールやガイドラインを定めるのが得意なものだ。しかし逆に、倫理的な目標を達成する方法を自ら考えることは、新しい発想であるがゆえに不得意だ。倫理的な価値観を完全に成文化した、または正式なプロセスを確立したと言えるレベルに達している企業はほとんどない。このレベルに到達すれば、従業員、顧客、さらには倫理的に責任を持って事業を運営する企業に好意的な投資家の心をつかむことができるだろう。事実、倫理的に事業を運営する企業は、収入や収益性が他社と比べて高いということがいくつかの調査で確認されている<sup>2</sup>。

<sup>2</sup> “Cashing in on the Ethical Advantage,” Andrew Leigh, November 5, 2013. [http://www.consultant-news.com/article\\_display.aspx?id=10798](http://www.consultant-news.com/article_display.aspx?id=10798)

## 図2



### ルールとガイドライン:それぞれの重要性

データの利用者や個々の利用方法にかかわらず、データ分類スキーマを社内全体に一貫してスムーズに適用できるかどうかは、多くの企業が懸念する問題だ。従業員に対し、どのようなことが許され、どのようなことが禁止されているか、またどのような場合に上司に助けを求めなければならないかを明確に示す必要がある。ルールやガイドラインはそのためにある。

ルールは個人に期待する姿を示すものであり、交渉の余地なく、絶対に守らなければならない命令だ。例えば、ルールには、明らかに法律に違反するため利用してはならない特定の種類のデータの具体的な利用方法を示したり、特定のデータを決まった方法で保護しなければならないと定めたりする。

ルールがあることによって、企業のデータの取り扱いにどのような制約があるのかが明確になる。特定の社内ポリシーのような内部の制約もあれば、法律で禁止されているなどの外部の制約、データ購入元のサードパーティによって禁じられているなどの契約上の制約もある。

一方、ガイドラインは、ユーザーに「正解」を示すよりもむしろ適切な質問を促すことで、潜在的価値と保護のバランスをとるのに役立つ。

例えば、ユーザーがデータの利用方法や保護方法を決めるときの自由裁量の境界を示すことができる。つまり、既存データの新しい利用方法について考えるときには、ガイドラインが参考になるということだ。データ収集時に想定されていた方法とはまったく違う方法でデータが利用されることもある。従って、現在のデータの利用方法だけにとらわれず、

予見しえない将来の利用方法にも対応できるように、自社の価値観や倫理観に基づいてガイドラインを策定しなければならない。

また、ガイドラインがあることで、データの新しい利用方法を検討するときの利点とリスクの評価を通じて考えることができる。一例を挙げると、ある企業では、データ収集や利用のイニシアティブを開始するとき、まず活動で期待されるビジネス成果を定義する。何を目指すかをはっきりと理解することで、その計画が労力を費やしリスクを冒す価値があるかどうかを効果的に判断し、計画において従う原則をより明確にすることができる。

優れたガイドラインがあると、「正解」が必ずしも明白ではないグレーな領域にも対応しやすい。パーソナライゼーションがそのよい例だ。通常、個人のパーソナライゼーションに対する考え方はスペクトラムのどこかで表される。対極的な軸で表すとすれば、一方の極は、ソリューションやエンゲージメントの調整のために必要な種類の情報の共有を望まず、パーソナライゼーションを避ける姿勢を表す。またもう一方の極は、パーソナライゼーションを有用なものとして喜んで受け入れ、データを自由に利用することを企業に許可する考え方だ。ガイドラインによって、スペクトラムのどの部分にあたる顧客についても、データをどう利用し保護すべきかの判断が容易になる。

ガイドラインにおいて重要な点は、データの利用方法について倫理的な境界をどこに設定するかを検討することだ。データ活用の「価値」側を扱うとき、データ活用が個人と自社にどのような利点をもたらすのかを考慮する必要がある。規制機関が企業側の利点が大きすぎると判断すれば、介入と措置の対象になる恐れが高まる。

## ルールやガイドラインの明文化

二つ目は、実際の意思決定のためにルールやガイドラインをいつどのように適用するかを示すプロセスだ。

例えば、ほぼ全てのデータに関する意思決定の前にまず影響評価を実施する企業もある。この評価は従来のプライバシー影響評価構造に基づいて行われ、併せてコアガバナンスチームによる顧客への影響の総合分析を必要とすることもある。影響分析を実施するまでプロジェクトを承認しないゲートキーパーを設置することもできる。

より成熟したデータ活用ガバナンス機能を持ち、セルフサービス機能でコアチームへの負担を軽減するとともに意思決定プロセスのスピードアップを図る企業は増えている。このようなセルフサービスモデルには通常、一連の質問に基づいて意思決定をガイドするディジジョンツリーがある。ただし、状況によっては、プライバシープロフェッショナルが介入して決断を下さなければならないこともある。

## エスカレーションの支援

三つ目はエスカレーションを支援する重要プロセスだ。しっかりとしたガバナンス構造を持つ企業でも、ジレンマに悩むことはある。企業としてはガバナンス構造で明確に扱われていない方法でデータを利用したいが、そうすると自社全体の目標や価値観との整合性がないと受け止められる恐れがある。エスカレーションプロセスでは、状況にどのように対応するかを定める。通常はまず経営会議に問題を報告し、経営会議が利点とリスクのトレードオフに

関して話し合う。必要であれば経営上層部が最終決定を下す。ガバナンス構造の組織面と同様に、成熟したガバナンスプロセスでは、部門の上級管理者レベルでリスク、法務、ITの管理および説明責任を定める。また、これらの上級管理者が責任を果たせるような報告プロセスも整える。





## モニタリングと改善

データ活用ガバナンスプログラムを確立することは、継続的なプロセスの重要な出発点だ。世界が目まぐるしく変化する中、企業は自社のデータ活用ガバナンスプログラムを継続的にモニタリングする必要がある。確立したポリシーや手順の遵守を促進し、継続的な改善領域を特定するためだ。モニタリングと改善を効果的に行うために特に重要なことは三つある。一つ目は、プログラムの有効性と成熟度を測定するために定義された指標や手段を定めることだ。これらの指標に基づいて定期報告

書を作成し、経営上層部やその他の上位組織の意思決定に役立てる。

二つ目は、ガバナンスチームによる定期レビューを実施することだ。ポリシーやプロセスの有効性を確認し、ガバナンス活動の改善点を発見するためだ。レビュー結果は、内部監査やエンタープライズ・リスク・マネジメント(ERM)プログラムに組み込む。

三つ目は、テクノロジーソリューションをできるだけ活用してデータ活用ガバナンスプロセスを自動化することだ。社内におけるデータの所在の把握、製品またはインシニアティブ開発での要件管理、アクセス制御の検証、異常な動作の識別に携わるスタッフにとって、これは特に有用だ。



## データ活用ガバナンスを戦略上の必須事項にする

プライバシーへの取り組みの一環としてのデータ活用ガバナンスは、さまざまなタイプの企業にとって戦略的な重要性を増しており、これまで以上に秀でることも困難になっている。データ活用が何らかの利点につながる機会は爆発的に増えているが、それに伴って潜在的なリスクも増している。企業が生み出すデータの量が膨れ上がり、取り扱いが困難になっている。

しかし、うまく運用している企業もある。より成熟したデータ活用ガバナンス慣習を持つ企業は、データの利点をうまく活用するとともにリスク管理とコスト削減をも実現することで、戦略的優位性を獲得している。機能が未熟で十分な慣習を持たない企業は追いつこうと必死だ。後れを取った企業は一刻も早く、自社が収集し管理しているデータの基本的な理解を早期に深め、データ活用を継続的に管理するための組織的なガバナンス構造を定めて実装しなければならない。

必要なのは、法律、公正性、倫理を守りつつ、市場や規制機関の期待に応え、自社と顧客により大きな価値をもたらすデータガバナンスに向けて、より強固で成熟したアプローチに必要な機能を持つようにすることだ。



データ活用ガバナンスの詳細については、以下までお問い合わせください。

**Jay Cline**

Principal, PwC

[jay.cline@pwc.com](mailto:jay.cline@pwc.com)

**Jacky Wagner**

Principal, PwC

[jacqueline.t.wagner@pwc.com](mailto:jacqueline.t.wagner@pwc.com)

**Joe DiVito**

Principal, PwC

[joseph.v.divito@pwc.com](mailto:joseph.v.divito@pwc.com)

**Peter Cullen**

Privacy Innovation Strategist, PwC

[peter.cullen@pwc.com](mailto:peter.cullen@pwc.com)

**Carolyn Holcomb**

Partner, PwC

[carolyn.c.holcomb@pwc.com](mailto:carolyn.c.holcomb@pwc.com)

**日本のお問い合わせ先**

PwCコンサルティング合同会社

〒100-6921 東京都千代田区丸の内2-6-1 丸の内パークビルディング

03-6250-1200(代表)

**山本 直樹**

パートナー

[naoki.n.yamamoto@pwc.com](mailto:naoki.n.yamamoto@pwc.com)

**松浦 大**

マネージャー

[dai.matsuura@pwc.com](mailto:dai.matsuura@pwc.com)

**菅谷 聡**

マネージャー

[satoshi.sugaya@pwc.com](mailto:satoshi.sugaya@pwc.com)



[www.pwc.com/jp](http://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、コンサルティング、ディールアドバイザリー、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、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158カ国に及ぶグローバルネットワークに250,000人以上のスタッフを有し、高品質な監査、税務、アドバイザリーサービスを提供しています。詳細は [www.pwc.com](http://www.pwc.com) をご覧ください。

本報告書は、PwCメンバーファームが2016年11月に発行した『Responsible leveraging data in the marketplace』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/knowledge/thoughtleadership.html](http://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership.html)

オリジナル (英語版) はこちらからダウンロードできます。 [www.pwc.com/us/en/services/consulting/library/leveraging-data-responsibly.html](http://www.pwc.com/us/en/services/consulting/library/leveraging-data-responsibly.html)

日本語版発刊年月: 2018年12月 管理番号: I201810-7

©2018 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](http://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.