

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

プライバシーを尊重したデータの収益化





エグゼクティブサマリー

グローバルなデジタル経済において、企業はますます大きな課題を突きつけられている。倫理、法律、本人の意思に反すことなく、自社と顧客に対してより大きな価値を生み出すために収集している膨大な量の個人データを利用するには、どうすればよいのだろうか。現実問題として、企業のデータ活用は次のような大きなリスクを伴う。

- ・データ収集および保持活動に関する認識の欠如
- ・データの漏洩、盗難、不適切な利用
- ・データ活用が個人に及ぼす影響における透明性の欠如
- ・意思決定にデータを活用することが公正ではないまたは倫理に反すると見なされる可能性
- ・「不良」データに基づく不適切な意思決定
- ・複雑化の一途をたどる世界的な規制違反
- ・データ活用に慎重になりすぎることで起こる機会損失

本シリーズの前編となる本書では、データを利用することによって主にどのような機会を得て、どのようなリスクを負うことになるのか、プライバシーへの効果にどのような影響があるのかを考える。また、成熟度スペクトラムを通じて、効果的なリスク管理を行い、データをフル活用して価値を創出するためにはどのような機能や慣習が重要なのかを示す。

機会とリスクのバランスをうまく図るには、透明性、エンパワーメント、倫理的なデータ活用、自社のデジタル顧客への総合的な対応を推進する戦略を策定する必要がある。さらに重要なのは、より健全なプライバシープログラムの一環として、より強固なデータ活用ガバナンス機能を実現することだ。それこそが、多くの企業に欠けており、データ活用を拡大する前にぜひとも確保しておかなければならないものだ。

データ活用ガバナンスに向けた先進のアプローチの進み具合は、企業の機能や慣習の成熟度スペクトラムで表せることが分かっている。大半の企業が、このスペクトラムのはじめか中央に位置する。多くの企業のプライバシー慣習は、初級から中級程度となり、自社がどのようなデータを保持し、どのように利用、保護しているかを完全に把握していない。データ活用をより大きな価値の創出に役立て、付随するリスクを管理するための対策はあったとしてもわずかだ。スペクトラムで上級者レベルに達している企業はほとんど存在しない。上級者レベルに達している企業は、データ活用ガバナンスを総合的にとらえ、機会とリスクのバランスを効果的に図る先進のデータ活用ガバナンス機能の整備を完了している。

成長と競争優位性のためにデータを活用する機会が広がるとともに、関連するリスクも増大する。だからこそ、今日のグローバルなデジタル経済において成功を収めるには、データ活用ガバナンスに向けた先進のアプローチが不可欠となっている。もはや迷う余地はない。

データ活用に伴う課題： 機会とリスクのバランスをとる



68%
データおよび
分析テクノロジーが
関係者に対して最も大きな
利点をもたらしていると
見ているCEOの割合

出典：PwC、世界CEO意識調査、2016年1月

個人において生成されるデータまたは個人が作成するデータの量がかつてないほど増加し、企業はより強力な分析機能を活用することで、3年～5年前には考えられなかつた方法でデータを収益化できる。PwCが実施した調査によると、データおよび分析テクノロジーが関係者に対して最も大きな利点をもたらしていると見ているCEOは、68%に上る¹。ただし、これらをうまく使いこなすのは至難の業だ。新しい方法でデータを利用すれば、企業にも顧客にも大きな利点をもたらすことができるが、従来とは比べものにならないほど大きなリスクも伴う。一般的には、次の七つのリスクがある。

•データに関する認識の欠如：標準でどれくらいのデータを収集しているのか、どのようなデータを何のために収集しているのか、データをどのように保護し、どこに保存しているのかを常に企業が完全に把握しているとは限らない。事実、最近実施した情報セキュリティ調査では、従業員や顧客の個人データの収集、転送、保存を正確に把握して管理していると答えた回答者は、51%にとどまった²。これらの重要な点を完全に把握していない状態では、ビジネス機会を逃すことではなく、無用なリスクを負うことにもなる。米国をはじめ世界でプライバシー保護の基準や規則の制定が進んでいる現状を考えればなおさらだ。

51%

データを正確に把握して管理していると
答えた企業の割合



出典：PwC、CSOおよびCIO、2016 グローバル情報セキュリティ調査、2015年10月

¹ 第19回世界CEO意識調査『変貌する世界で成功を再定義する』、2016年1月 - <https://www.pwc.com/jp/ja/japan-knowledge/archive/assets/pdf/pwc-19th-annual-global-ceo-survey2016-ja.pdf>

² グローバル情報セキュリティ調査2016『サイバーセキュリティの転換と変革』 - <https://www.pwc.com/jp/ja/japan-knowledge/archive/assets/pdf/information-security-survey2016.pdf>



・データの漏洩、盗難、不適切な利用:ここ数年間で数十億件のレコードに影響を及ぼした大規模なデータ漏洩は、データを適切に保護しなければどのような事態に陥るかを企業にさまざまと見せつけた。データをどのように収集、保存、利用しているかを徹底的に把握しないまま、プライバシーやセキュリティのリスクを低減する活動を行っていた場合、データ漏洩の影響はさらに甚大なものになる。

・透明性の欠如:企業によるデータ活用が個人や集団にもたらす影響は必ずしも明確ではない。現在ありがちな冗長で難解なプライバシーポリシーがその典型的な例だ。本当の意味で内容を理解できる人はほとんどおらず、実際に読んでいる人がいるかどうかすら、あやしい。プライバシーポリシーに同意することで自分が企業にどのような許可を与えてしまったかを知ったときに個人が受ける衝撃は大きい。

- ・意思決定にデータを活用することが公正ではない、または倫理に反すると見なされる可能性:EU一般データ保護規則(GDPR)では、プライバシー規制を行っている他地域と比べ、「データ保護」を広くとらえ、個人の権利に広く対応している。プライバシーやデータ保護に関する議論を拡大し、データ処理についての倫理的な検討を加えている地域も多い³。米国では、連邦取引委員会(FTC)が情報の流れと利用方法の複雑化に疑問を呈し、「公正」な処理を求めている。
- ・「不良」データに基づく不適切な意思決定:データが古かったり、出所が明らかでなかったりすることもある。そのようなデータを影響の大きい、あるいは人目を引く活動に利用すると、難しい立場に立たされる可能性がある。影響が比較的軽度で、多少ばつの悪い思いをする程度で済むこともあるが、健康や生命にかかわる場合は深刻な事態を招く⁴。



³ "Towards a new digital ethics:"https://edps.europa.eu/sites/edp/files/publication/15-09-11_data_ethics_en.pdf

"Meeting the Challenges of Big Data"https://edps.europa.eu/sites/edp/files/publication/15-11-19_big_data_en.pdf

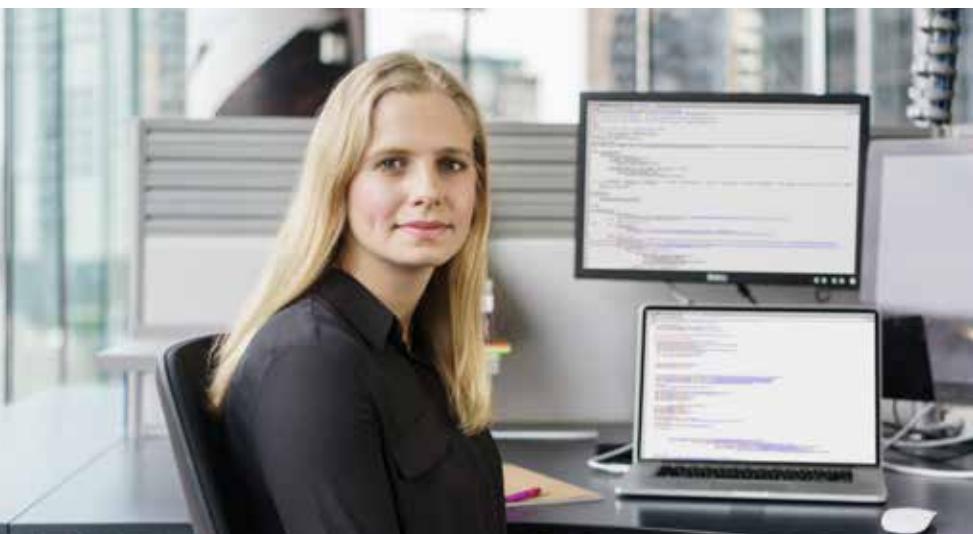
⁴ <https://www.ftc.gov/system/files/documents/reports/federal-trade-commission-staff-report-november-2013-workshop-entitled-internet-things-privacy/150127iotrpt.pdf>

•複雑化の一途をたどる世界的な規制違反:各国の政府がデータプライバシーやデータの活用方法に関する対応に乗り出すようになり、規制強化が進んでいる。事実、プライバシー管理策の比較的小さな不備が、大きな経済的打撃につながることもある。例えば、EUの新しいGDPRでは、法令違反を犯せば全世界売上の4%もの罰金が科せられる⁵。他地域でも規制機関の権限を強化する案が出ており、法の介入が盛んになっている。プライバシー規制に対するアプローチは地域によって大きく異なる。

EUとは違い、米国のデータプライバシー法は医療や教育、通信、金融サービスといった特定の業種のみに適用される⁶。最近の例では、連邦通信委員会(FCC)がインターネットサービスプロバイダー向けに、プライバシーおよびデータセキュリティに関するルール作りについての提案を行った⁷。また、連邦取引委員会(FTC)はデータを最小限にとどめること、つまりデータを無期限に保存するのではなく一定期間のみ保持するよう業界に検討を要請した⁸。

•「過剰警戒のリスク」:警戒心が強すぎるあまり、あえてデータを利用しないことを選ぶ企業もある。データを安全に利用する方法が明確に定まらないからであっても、データの収集や利用によって大きな問題を抱えてしまう可能性を恐れてのことであっても、行き着くところは同じだ。価値を創出し、競争優位性を獲得する機会を逃してしまう。

企業にとっての大きな課題は、「データを利用してより大きな価値を創出すること」と「付随するリスクを低減すること」をバランスよく両立させることだ。



⁵ © European Union, 1998-2016; “Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council” - <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:32016R0679&from=EN>

⁶ White House report, “National Privacy Research Strategy” - June 2016 https://obamawhitehouse.archives.gov/sites/default/files/nprs_nstc_review_final.pdf

⁷ “3 things to know about: The FCC’s proposed Broadband Privacy Rule” April 5, 2016 -

⁸ United States Federal Trade Commission (FTC) Staff Report “Internet of Things: Privacy & Security in a Connected World” Jan. 2015 <https://www.ftc.gov/system/files/documents/reports/federal-trade-commission-staff-report-november-2013-workshop-entitled-internet-things-privacy/150127iotrpt.pdf>

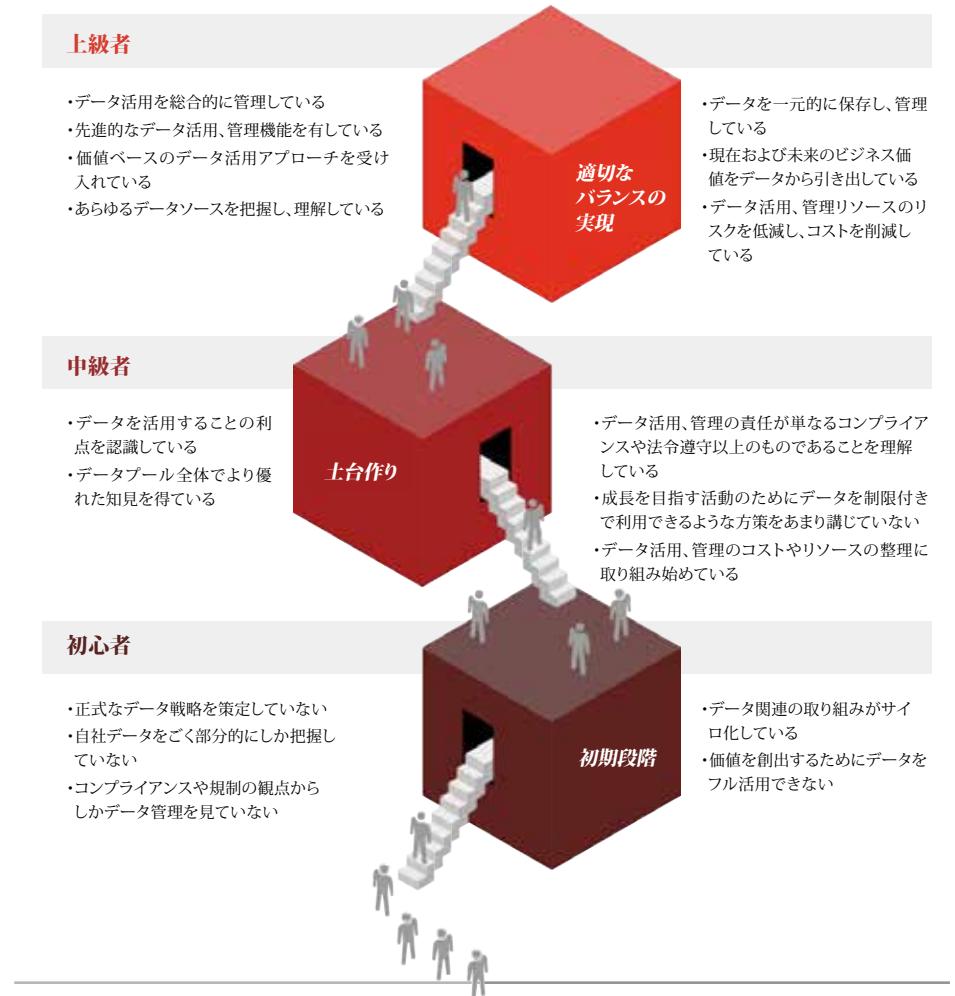
データ活用ガバナンスの成熟度スペクトラム

このバランスを確保し、維持するための適切なシステムの導入に苦労している企業は多い。データを保護するための基本的なプライバシー慣習および機能を実装しているだけで、データをより適切に利用してより大きな価値を創出するにはどうすればよいかまでは考えが及んでいない企業もある。まれではあるが、データを効果的に利用して大きなビジネス価値を生み出すとともに、リスクから保護することが可能になるように、適切な機能を構築している例もある。

データ活用ガバナンスに向けてより先進的なアプローチを採用した企業の進み具合は、図1のように成熟度スペクトラムで表せることが分かっている。

図1

データ活用ガバナンスの成熟度スペクトラム





初心者:初期段階

スペクトラムの一番下段は、アプローチが最も未成熟な「初心者」にあたる。効果的なデータセキュリティ慣習があることもあるが、社内外でのデータの活用方法について正式な戦略を策定していない傾向が見られる。コンプライアンスや規制の観点からしかプライバシーおよびデータ活用ガバナンスを見ておらず、それゆえにデータをできるだけ安全に閉じ込めておくことに重点を置いていることが多い。

しかし、自社データをごく部分的にしか把握していないため、徹底的に保護できているかどうかが分かっているとは限らない。結果として、二つの問題が生じる。データをフル活用して価値を創出することができないことと、データが漏洩したり不適切に利用されたりすれば、ブランド力の低下、経済的損失、法令違反の恐れがあることだ。

しかも、意図を持たず無計画にデータを収集、保持しているため、プライバシー やセキュリティの無用なリスクを回避するためにデータ収集および保持活動を調整する機会を逃している。

中級者:土台作り

中央は「中級者」にあたる。データの利点を認識し、コンプライアンスや法令遵守の観点からのみデータ活用ガバナンスの責任を考えるべきではないということを理解している。さまざまな種類のデータオーナーに、データ活用ガバナンスについての話し合いに参加するよう促している。しかし、製品開発や顧客エンゲージメントの向上といった、成長を目指した活動のために特定の種類のデータを制限付きで利用できるようにする方策はあまり講じていない。

データの保存場所や利用方法をほぼ完全に把握しており、データを保護、管理、適切に破棄するための共通のツールも採用していることが多い。しかし、データ活用ガバナンスへのアプローチは統合され連携がとれたものではなく、サイロ化している傾向がある。サイロ化したアプローチでは、社内的一部がデータを積極的に利用し、リスクが増大する恐れがある。総合的に見ると、「中級者」にあたる企業にはデータ活用ガバナンスの基本的な土台があり、機能はしているが、データ活用、管理にリソースを無用に費やしており、データを有効活用したり、データ活用に伴うリスクを適切に管理したりするには至っていない。

上級者: 適切なバランスの実現

「上級者」に分類される企業はごく限られている。このような企業はデータ活用ガバナンスを総合的にとらえ、先進のデータ活用ガバナンス機能を整備している。価値または倫理ベースのアプローチ、革新的なデータ活用、強固なデータセキュリティがいずれも同じ重要性を持つことを前提とする全社レベルのデータ活用ガバナンス戦略を十分に策定し、よく理解している。データ活用ガバナンス、データ保護ガバナンス、データ管理ガバナンスの違いも理解しており、この三つ全てが全体の情報ガバナンスに不可欠な要素であることを心得ている(図2)。

上級者はデータ活用ガバナンスを一元的または集中的に行っていることが多く、効果的かつ容易に低コストでのデータ活用ガバナンスを可能にしている。マーケティング、セールス、製品開発などのデータオーナーは、コンプライアンスや法務のプロフェッショナルと協力し、1) データ活用および保護のためのルールやガイドラインの定義、2) 柔軟な全社規模のガバナンス構造の開発と実装、の二つの重要な活動に取り組む。

上級者はトップからボトムまで、ガバナンス基盤の一部として説明責任を明確にした役割を確立している。また、先進のツールを利用して多くのセキュリティ機能を自動化するとともに、できるだけ強固な保護を施している。

つまり、上級者はデータ活用ガバナンスに対する先進のアプローチにより、データからビジネス価値をうまく引き出すとともに、データ活用ガバナンスのリソースにかけるコストを削減している。

図2

ガバナンスの意味

データ管理ガバナンス

企業レベルの情報ライフサイクル全体で実践されるデータの品質、整合性、有用性、可用性の定義および管理を目的とする、ポリシーおよびプロセスのフレームワーク



データ活用ガバナンス

組織の価値創出の一環としてデータを利用する(倫理的な価値ベースのデータ活用を含む)ことのリスクと機会の定義および管理を目的とする、ポリシーおよびプロセスのフレームワーク

データ保護ガバナンス

アクセス権や利用権の定義および管理、データ損失の予防を目的とする、ポリシーおよびプロセスのフレームワーク

ビッグデータ時代の責任あるデータ活用

個人データについて企業が負っている責任は二つある。そのデータを利用して自社と顧客のためより大きな価値を創出すること、またその際はプライバシーを最優先し、倫理性、公正性、透明性をできるだけ確保することだ。このことはほとんどの企業が承知している。しかし、その実現のために不可欠な機能の開発に着手している企業は少ない。その結果、データを最大限に活用することができずにいる。しかも、顧客、規制機関、法的機関から非難されかねないデータ活用に対して無防備だ。

成熟度スペクトラムが示すように、データ活用ガバナンスの上級者が実践している慣行や実装している機能を目標とすることが望ましい。それこそが企業が努力して実現すべき、機会とリスクのバランスが効果的にとれている状態だ。もっと端的に言えば、顧客や規制機関が企業に期待する姿もある。

これに取り組むにあたり、まずすべきことは、自社が成熟度スペクトラムのどのあたりにあるのかの評価だ。例えば、次の点について考えてみよう。

- ・自社が保持し、利用しているデータを完全に把握しているか？
- ・しっかりしたプライバシーポリシーを策定し、対応する管理策を適切にとっているか？
- ・社内全体でさまざまな情報ガバナンス機能の統合に取り組んでいるか？
- ・価値創出のためにデータを利用し、現在のみならず将来のリスクも管理できるような管理策を開発しているか？

この初期評価が、この領域に社内全体で力を合わせて取り組む必要があることを認識するための最初の一歩だ。

本シリーズの後編では、有効性、持続性、ビジネス要因に対する即応性を備えたデータ活用ガバナンス構造の大きな柱について詳しく説明する。これらの機能により、競争的差別化を図るとともに、データ活用して最大限の価値を創出し、リスクを管理することができる。

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

Joe DiVito

Principal, PwC

joseph.v.divito@pwc.com

Carolyn Holcomb

Partner, PwC

carolyn.c.holcomb@pwc.com

Jacky Wagner

Principal, PwC

jacqueline.t.wagner@pwc.com

Peter Cullen

Privacy Innovation Strategist, PwC

peter.cullen@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

松浦 大

マネージャー

dai.matsuura@pwc.com

菅谷 晃

マネージャー

satoshi.sugaya@pwc.com



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をご覧ください。

本報告書は、PwC メンバーファームが2016年8月に発行した『Monetizing data while respecting privacy』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。](http://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership.html) 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。](http://www.pwc.com/us/en/services/consulting/library/creating-business-value-with-data-usage.html) www.pwc.com/us/en/services/consulting/library/creating-business-value-with-data-usage.html

日本語版発刊年月: 2018年12月 管理番号: I201810-8

©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 for further details.

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