

PwC's View

特集：組織再編税制等に関する
税制改正

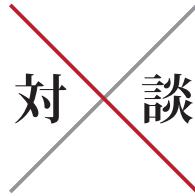
Vol. 8
May 2017





南雲 岳彦

三菱UFJフィナンシャル・グループ
リスク統括部部長 兼 財務企画部部長 兼 経営情報室長



Kurtis Babczenko

PwC US パートナー
金融サービス リスク・コンピテンシー・リーダー

データ文化の醸成

～シンプル、スマート、かつ社会に寄与する金融機関を目指すため、
データ文化をどのように醸成すべきか～

近年、日本の金融機関においてデータ文化の醸成が重要なテーマとなってきている。米国では、規制当局による厳格な監督を背景に、各金融機関はリスクデータと財務データの統合を目指し、業務や組織の変革を検討すると同時に、その実効性を高めるため、日本に先行してデータ文化の醸成に取り組んでいる。また、データ文化の醸成は、規制対応やコスト削減といった「守り」の観点からだけでなく、マーケティングに積極的に活用していくといった「攻め」の観点からも必要不可欠となっている。

では、どのようにデータ文化を醸成し、データを管理・活用していけば良いのだろうか。

三菱UFJフィナンシャル・グループ リスク統括部部長 兼 財務企画部部長 兼 経営情報室長の南雲 岳彦氏(以下、南雲)と、PwC US パートナー 金融サービス リスク・コンピテンシー・リーダーのKurtis Babczenko(以下、カーティス)が、データ文化を醸成するための方法論と、日本の金融機関が今後すべきことなどについて語り合った。

企画・構成：永妻 恭彦ディレクター



米国における規制環境の変化 期待される高いデータ品質

南雲：

今、私にとって重要なテーマの一つが、MUFGおよび日本の金融業界における「データ文化の醸成」です。欧米の先進的な金融機関との交流のなかで、日本の金融機関は、欧米の先進行と比べてデータマネジメントやデータガバナンスの分野で3~4年程度後れを取っているのではないかとの印象を受けました。欧米の先進行と同程度にデータ文化を醸成することは、リスク管理の観点だけでなく、成長戦略や生産性戦略にもつながるという意味で非常に重要です。

まずはMUFGにおけるデータ文化を発展・定着させるとともに、日本の金融業界にも積極的に情報発信を行っていきたいと考えています。

カーティス：

おっしゃるとおり、金融業界で「データ文化の醸成」の重要性が増している、という点については私もご認識のとおりだと感じています。その背景として、米国の規制にどのような変化が生じているのか、特に、「データ」について何が要求されているのか、という点をお話いたします。また、リスクと財務の統合といった、オペレーティングモデルの構築にもデータ文化は大きく寄与しますので、この点についても述べていただければと思います。

米国の規制当局は、CCAR(Comprehensive Capital Analysis and Review)などを通じて、金融機関に対してデータ品質の向上を期待しています。例えば規制当局宛て報告で使われたデータについて、金融機関が自らその品質を証明することが要求されるケースがあります。

その背景として、金融機関が規制当局宛てに報告するリスクと財務の報告の間で本来は整合すべき数値が、データソースが別々であることなどに起因して整合していなかった、ということが挙げられます。そのため、米国規制当局は、金融機関に対してより一層のデータ品質の向上と、データ文化の変革・改善を期待しています。

また、米国の金融機関にとってデータの不整合が頻発することは、規制当局から改善の圧力を受けるだけでなく、内部的にも利益の圧迫要因となっており、大きな課題となっています。米国の金融機関は今後、リスクと財務を統合するにあたり、最適な組織体制およびインフラ構築を模索しており、その上でコスト削減を検討しています。

多くの先進的な金融機関は、リスク部門と財務部門の組織を統合し、単一の組織としてデータの管理やデータの生成を行う傾向にあります。すなわち、一つのデータソースからリスクと財務、双方のデータを抽出するという傾向にあります。

南雲：

リスクと財務の統合の話がありましたが、整合すべきデータが実際に整合しているということは、一つの重要なポイントであると考えています。

加えて、「データを管理できなければビジネスを管理できない」ということで、規制当局の関心事も、「Too big to fail」を回避することから、「Too complex to manage」な業務を回避することへ軸足が移ってきていると感じています。

コンプライアンス、マーケティング… 拡大するデータの境界線にどう対応するか

南雲：

リスクと財務の統合については、CCARなどを通じた規制当局からの監督で対応が求められてきたこともあり、金融機関としてはやるべきことが明確でわかりやすいと思います。

これに加えて、AML(Anti-Money Laundering)のようなコンプライアンスに関するデータや、マーケティングに関する顧客データなどについても高いデータ品質が求められる傾向にあり、管理すべきデータの境界線が拡大してきているのではないかと、という印象を持っています。それについてはどのようにお考えでしょうか。

カーティス：

おっしゃるとおり、私も管理すべきデータの境界線が拡大していると感じています。

組織体制については、先ほども申し上げたとおり、どの金融機関も、まずはリスク部門と財務部門を統合するという傾向にあります。

さらに今後は、コンプライアンス部門についても統合があり得ると思います。また、データ戦略やデータ管理についても、同様に組織やフレームワークを統合していく傾向にあると考えています。

南雲：

現在、MUFGではデータガバナンスに関する取り組みとして、リスク、財務、コンプライアンス、顧客データ等の領域について、しっかりとした共通のフレームワークを構築することを目指しています。また、データアナリティクスに関する取り組みとしては、ビッグデータに対する取り組みも含め、データを成長戦略に積極的に活用し、発展させていくことを考えています。

おそらく欧米の先進国はこれらの取り組みについて、守りのデータ管理とバランスを取りながら一体化して推進しているのではないかと考えています。

カーティス：

貴社においても、今後のデータマネジメントの高度化に向けて、取り組みを推進している最中だと思います。先ほど、日本の金融機関は欧米の先進国から3~4年程度の後れを取っているという話をされましたが、おそらく最も進んでいる米国の先進国でさえ、実際に取り組みを始めたのは4~5年前です。データガバナンスを構築・推進するなかで試行錯誤をしながら、データアーキテクチャやデータマネジメントポリシー、データ辞書の策定といった施策を推進してきました。現時点ではデータアナリティクスを活用しながら、データ品質に関するKPI(Key Performance Indicator)を設定し、データマネジメントの高度化を目指しているという状況です。

日本の金融機関も、今後さらに競争力を高めていく必要があるという点で、データ文化やデータに対する従業員のマインドセットの変革が必要だと考えています。また、高度なデータアナリティクスは、意思決定のタイミングや、提示すべきプライシング、といった判断材料になります。

このように、データ文化を醸成し、データに対する従業員のマインドセットを変革し、高度なデータアナリティクス能力を保持することで、競合他社に対して、競争優位性が生まれてくると思います。

南雲：

非常に重要なご指摘だと思います。

金融機関もビジネス・規模の拡大を求めていた時代があり、自己資本規制が入ることで徐々にリスク・リターンに基づく資本効率性重視の時代となり、今は「攻め」にも「守り」にもより積極的にデータを活用する時代になりました。すなわち“size”から“smart”の時代になってきた、という整理ができるのではないかと思います。

南雲 岳彦 (なぐも たけひこ)

三菱UFJフィナンシャル・グループ
リスク統括部部長 兼 財務企画部部長 兼 経営情報室長

1990年4月：株式会社三菱銀行(現、三菱東京UFJ銀行)入行
2014年1月：三菱UFJフィナンシャル・グループ経営企画部部長 兼 証券戦略室長
2015年3月：三菱UFJフィナンシャル・グループ米州統括部部長
兼 米国ブルデンシャル規制対応推進室長
2016年8月より現職

慶應義塾大学法学部卒 ジョージタウン大学経営学大学院、同外交学大学院国際ビジネス外交プログラム修了(MBA/IBD) ロンドン大学開発金融学修士(MSc) スタンフォード大学工学大学院上級プロジェクトマネジメントプログラム修了(SCPM)



まずは従業員にデータの重要性を理解してもらう

カーティス：

組織の中で従業員の方々が、データを戦略的な資産として捉えているのか、データの重要性を理解しているのか、ということがデータ文化を醸成するための重要なポイントになると思います。

例えば、BSC(Balanced Scorecard)を適用することも一案です。一般的には、フロントオフィスのスタッフに対しては、高品質なデータをミドルオフィス、バックオフィスに提供することをKPIとして設定し、ミドルオフィス、バックオフィスの従業員に対しては、それらのデータを適切に利用することをKPIとして設定するというケースが考えられます。

南雲：

MUFGではBSCを長年利用しています。今のお話を聞くと、データ品質やデータ利活用に関するKPIをBSCに組み込むという方法論が考えられると思います。

また、近年のトピックの一つとしてRAF(Risk Appetite Framework)が挙げられますが、これに「データリスク」というカテゴリーを組み入れるという方法論はどうか、とも考えています。これについてはいかががお考えでしょうか。

カーティス：

BSCにデータ品質に関するKPIを組み入れる、あるいは、RAFの中に「データリスク」という項目を組み入れるという方法論は一案としてあり得ると思います。

私個人の考えでは、BSCにKPIとしてデータ品質を組み入れるという方法論が非常に理にかなっていると思います。なぜなら、まずは実際にデータの生成や管理に携わる従業員レベルのマインドセットを変革した上で、その後、役員等の上級管理職のマインドセットまで包括して変革していくことがデータ文化を醸成する上で望ましいアプローチであると考えているからです。また、この方法は実際に多くの銀行でも導入されています。

一方、RAFの中に「データリスク」という項目を組み入れるという方法論ですが、一部の銀行では「データリスク」をオペレーショナルリスクの問題として捉えています。ただし、「リスク」として捉えることは資本上の罰則を受けるおそれがあるため、実現にあたっては躊躇するケースが多いと思います。また、オペレーショナルリスクとして捉えると従業員個人へ紐付けることが難しいため、従業員レベルでのマインドセットを変革することが難しくなると思います。そのため、RAFという観点ではこれまであまり事例を見たことがありません。

いずれにしても、ボトムアップのアプローチとトップダウンのアプローチを同時に検討しながら、データ文化をどのように変革・醸成していくかを検討する必要があると思います。



Kurtis Babczenko (カーティス・バブチェンコ)

PwC US パートナー 金融サービス リスク・コンピテンシー・リーダー

G-SIBに選定された複数の金融機関において、ファイナンス部門とリスク部門の大規模な変革プロジェクトをリードした経験を有する。運用評価、システムコンサルティング、プロジェクトマネジメント、システムの評価と選定および大規模導入などの分野において、25年以上にわたる経験を有し、全社的規模での戦略変更プログラム、プロセス向上、組織変更、ERPの設計および導入、その他テクノロジーソリューションなどにおいても豊富な経験を有する。

データ文化の醸成は、「守り」だけではなく、「攻め」にも有効である

南雲：

データ文化の醸成やデータマネジメントのプラクティスを作るということは、米国でも業界を挙げての新たな挑戦だと思うので、それを実行できる人材は不足気味ではないかと思えます。従って、民間金融機関、規制当局、コンサルタント、ITベンダーの情報共有や協業がデータ文化を醸成する上で有効ではないかと考えていますが、いかがでしょうか。

カーティス：

おっしゃるとおりです。

以前よりもデータ品質に対する規制当局の罰則が厳格になってきていることから、金融機関としては、高いデータ品質の維持にかなりの労力とコストをかける必要が生じています。

その結果、これまでの方法論だけでは高いデータ品質を維持することが難しく、関連する当事者が力を合わせて業界のデータ文化を醸成していく必要があると思っていますし、そうすることによって成熟していくと思っています。

また、高いデータ品質を維持することのメリットとしては、規制対応といった「守り」の側面だけではなく、マーケティングといった「攻め」の側面もあると考えています。データ品質が向上することにより、顧客に対する理解がさらに深まり、顧客に対してより付加価値の高いサービスを提供できるというメリットがあると思えます。

南雲：

「データクオリティ(データ品質)」という言葉を聞くと1970～80年代の「製品クオリティ」や「サービスクオリティ」といったことがいわれていた時代に通じるものを思い浮かべます。あの時代は、お客さまの求める品質水準を達成しないと、あとで修繕や改善のためのコストが高くなる、もしくは、場合によってはビジネス自体が難しくなるということがありました。時代が変わって、もっと大きなスケールでデータ品質を維持しないといけない、データで測れないものはマネージできないということで、“If you cannot measure, you cannot do business.”の時代に入ったのではないかと思います。

カーティス：

おっしゃるとおりです。

また、以前にも増して、データ量が膨大となっている点も、データ品質の維持に関連して難易度が増している要因の一つだと思います。

キーワードは、“Simple”、“Smart”、“Social”

南雲：

金融機関にとって、データ品質は規制という側面でも非常に重要なのですが、他の業界でもおそらく似たような状況ではないかと想定しています。シリコンバレーに行っても“Smartness”、“Big data”といった言葉がよく聞かれますが、どの業界が金融機関にとって一番参考になりますか。

カーティス：

参考となる業界を挙げることはなかなか難しいですが、膨大なデータを扱っているという点では、インターネットサービス業が参考になると思います。これらの企業はデータのマイニング能力を用いて銀行よりも迅速な意思決定を行っています。顧客の購買行動に対して、いつ買ったのか、いくら買ったのか、何を買ったのか、といった事項をしっかりと把握しながら、次に同じものを販売する際に一番良いタイミングはいつか、といったことを適切に判断しています。

金融機関においても、優れたデータ分析は、選択と集中といった経営上の重大な意思決定にも使うことができます。

南雲：

そうですね。私もデータを適切に使う能力が乏しい場合、例えば、選択と集中による経営資源の有効活用に関する適切な経営判断を行えないことにつながると考えています。

すなわち、データをうまく活用したデジタルライゼーション、デジタルエンタープライズ化という観点で成功できないと、適切な意思決定が行えないということでしょうか。

カーティス：

既存の(伝統的な)金融機関は、選択と集中を適切に検討しないと、存在意義がなくなる危険性すらはらんでいます。異業種から参入してきた企業は、買収をこれまで積み重ねてきたというような経緯もないですし、大きなインフラも抱えていないため、敏捷に動けるという強みがあります。そういった点も勘案すれば、銀行を取り巻く環境は今までと全く違うものとなってくることでしょう。

欧米の先進行はすでにデジタル化の取り組みを活発に推進しています。彼らは現状の銀行のビジネスとして、この分野は必要、不要という選択を始めており、融資等の伝統的なビジネスから、デジタル化の方向に進んでいます。これにより、業務プロセス自体をシンプルに合理化できますし、バランスシートをよりスマートに利用することも可能となります。

また、先進的な金融機関では、これらの取り組みを通じて経済を成長させ、金融の健全性を保つということが重要な社会的使命の一つと認識されています。日本の金融機関においても、経済の成長・金融健全性の確保を実現していくため、社会的使命を果たすことが必要ではないかと思います。

南雲：

そうするとキーワードは、

Simple (簡潔であること)

Smart (洗練されていること)

Social (社会に寄与すること)

になりますね。

カーティス：

おっしゃるとおりです。本日はありがとうございました。

PwCあらた有限責任監査法人

〒104-0061

東京都中央区銀座8-21-1 住友不動産汐留浜離宮ビル

Tel: 03-3546-8450 Fax: 03-3546-8451

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。

© 2017 PricewaterhouseCoopers Aarata LLC. All rights reserved.

PwC Japan Group represents the member firms of the PwC global network in Japan and their subsidiaries (including PricewaterhouseCoopers Aarata LLC, PricewaterhouseCoopers Kyoto, PwC Consulting LLC, PwC Advisory LLC, PwC Tax Japan, PwC Legal Japan). Each firm of PwC Japan Group operates as an independent corporate entity and collaborates with each other in providing its clients with auditing and assurance, consulting, deal advisory, tax and legal services.