

データに基づく経営判断を促進する仕組み

～非財務・非構造化データの活用



芦田 琢治

2008年 アクセンチュア(株)入社
金融サービス本部
ファイナンス&リスクグループ
シニア・マネジャー

経営を取り巻く環境の不確実性

国内大手証券会社の平均ROE（株主資本利益率）は2017年3月期に数社に限り回復を見せたが、2016年3月期までの過去4年間の平均ROEはリーマンショック前の水準を下回っている(*1)。ROE回復を阻む背景として、経営者が主に5つの不確実性での意思決定を求められていることが考えられる。

- ・マクロ経済の停滞による利益圧縮
- ・法規制への対応コスト増と追加資本賦課
- ・デジタル化などディスラプションの萌芽
- ・短期的利益の追求による構造的コストの削減未達
- ・社内のレガシーテクノロジー

データに基づく経営判断の重要性

不確実な環境にあって金融機関が成長を継続させるには、データに基づく経営判断が重要である。これは、経営判断が経営者の“勘”のみに頼ることなく、データ

金融機関の経営を取り巻く環境の不確実性が高まっている。不確実な環境において金融機関が成長を継続させるには、データに基づく経営判断が重要である。

データに基づく経営判断を促進する仕組み作りには2つのポイントがある。1つ目は、データオフィサーが収集データの品質を担保し、経営判断を支援する分析力を提供することである。2つ目に、財務データだけでは分析しきれなかったビジネス変化の要因把握やコスト効果検証を、非財務・非構造化データの活用により実現することである。

本稿では、本邦金融機関の経営管理の高度化に向けた足掛かりとなることを期待し、これらの取り組みを紹介する。

を基に判断の裏付けをし、結果を定量評価することを指す。MITの調査によると、データに基づく経営判断は競合と比較して平均で5-6%の生産性向上と、6-8%の収益性向上を実現している(*2)。

データに基づく経営判断を促進する仕組み作りには2つのポイントがある。データオフィサーの活用と非財務・非構造化データの活用である。

データオフィサーの活用

データに基づく経営判断は収集データの品質および分析・解釈の有効性(分析力)に依存する。欧州の金融機関では、経営判断に資するデータの統制およびその分析をデータオフィサーが担っている。データオフィサーは、データ品質基準および経営判断に資するデータを定義し、グループ横断でデータ品質課題の解決を主管している。データ分析の専門家として、経営層およびビジネスラインに対して新たな経営管理指標の提案を行うと

もに、指標の結果収集や分析・活用のための会議を運営し、経営に貢献することが役割となっている。

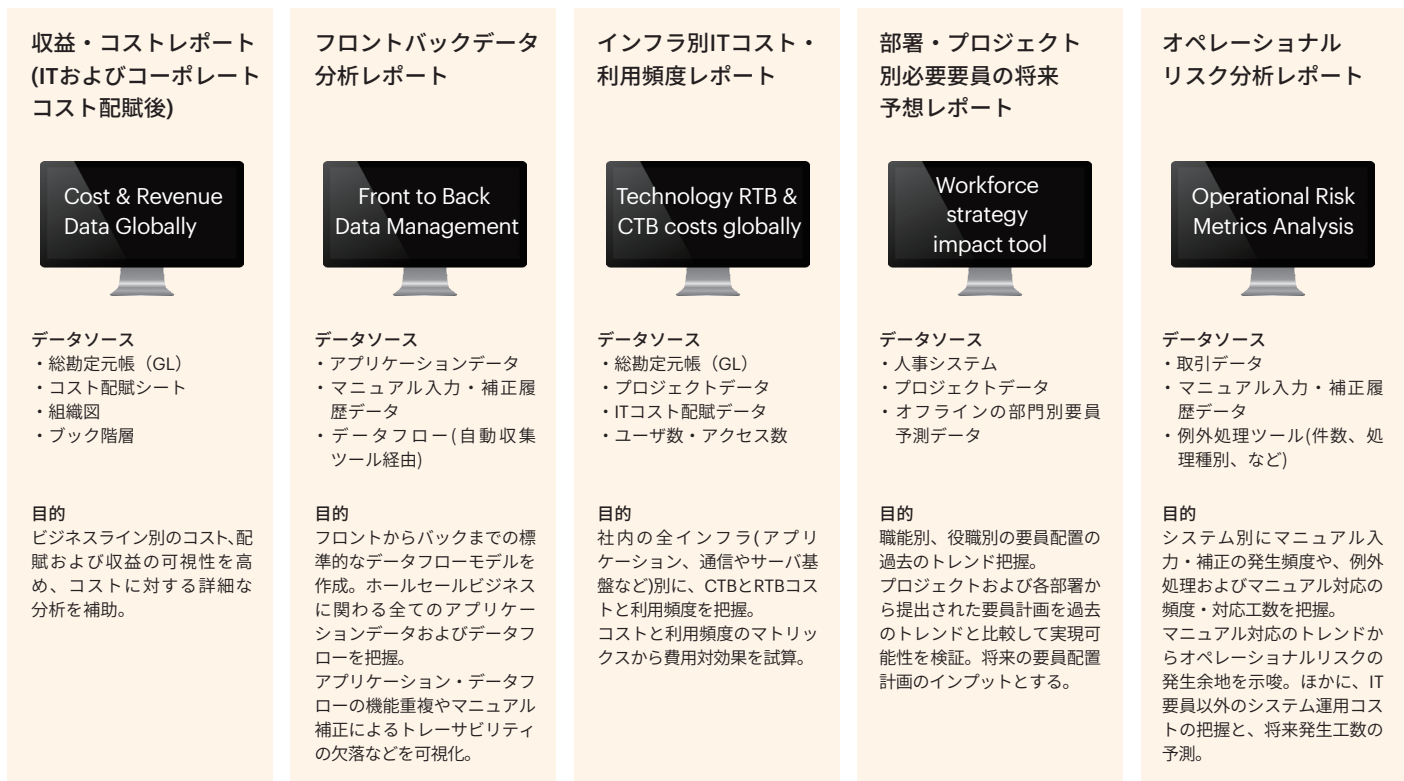
本邦金融機関では、収集データの定義、品質課題の解決の主管が各部署に分散し、グループ横断でのデータ活用の妨げとなっているケースが散見される。データオフィサーの活用は経営管理高度化の要諦である。

非財務・非構造化データの活用

欧州金融機関では、社内にある非財務データの活用に加え、社外データを含む非構造化データの活用が試行され始めている。

1例目は、社内存在する非財務データの活用事例である。A社は低下する収益に対して、高止まりするコストに悩んでいた。A社マネジメント層は、構造的コストの削減に貢献しないプロジェクト、複雑化した社内レガシーテクノロジーに

図表1 特定のビジネス課題を可視化・改善状況モニタするためのレポートイング



©2017 Accenture All rights reserved.

起因するコストを主課題として識別したが、コスト発生原因の把握や効果検証を行うにあたっては、財務データのみでは不十分であると考え、非財務データを活用したアナリティクス基盤を整備した。

A社は、この基盤上にプロジェクト情報(要員数・工数、変更対象のビジネス、受益者情報)、ITシステムの資産情報、マニュアル入力・補正、例外処理履歴と発生工数情報などの非財務データを収集し、従来にないレポートを作成している。(図表1：特定のビジネス課題を可視化・改善状況モニタするためのレポートイング)

非財務データを活用したレポートは様々な効果を創出している。

- ・プロジェクト情報とITシステム資産情報を活用し、コーポレートファンクションおよびITコストをビジネスライン単位(例 トレーダーやデスク単位)に配賦

- ・コストをビジネスライン単位に紐づけることにより、コスト使用者の説明責任が増加
- ・レガシーシステムを維持することで発生するビジネスライン単位の工数が初めて明確化され、刷新すべきシステムの優先度判断に活用
- ・アナリティクス基盤の整備・活用により、データに基づく事業運営・経営管理の社内意識が向上

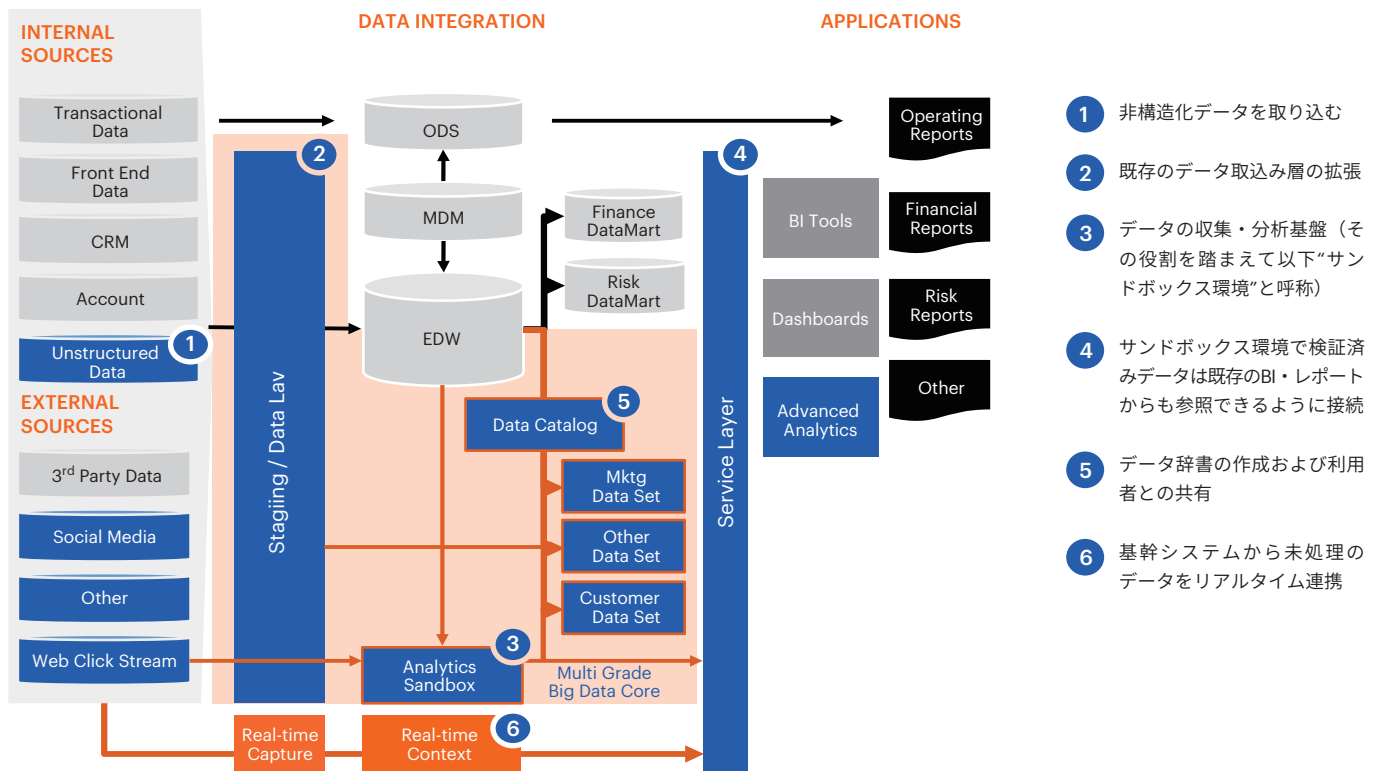
今後は、グループ全体へのアナリティクス基盤の拡大を予定しており、更に非財務データの活用は広がる見込みである。

2例目は、社外データを含む非構造化データ活用を促進する工夫の事例である。本稿での非構造化データとは、対外報告用に品質が担保されていない社内データ、リレーショナルモデルに構造化されていない社内外のデータを指す。

B社では、データに基づく経営判断の重要性とそのための基盤整備の必要性はマネジメント層の共有認識であった。一方で、基盤整備の活動は長く塩漬けにされていた。

塩漬けの背景には、多く会社が直面する共通的な課題がある。一つは、経営管理に必要なデータの議論が2つの問いの狭間で硬直していたことにある。データ管理者は「経営管理に必要なデータが定義されないと、データの準備ができない。」と主張し、一方で経営者は「利用可能なデータが分からないので、経営管理に必要なデータが定義できない。」と投げかける。この問いが繰り返されていた。2つ目に、基幹システムは主に対外報告用に構築されているため、品質が担保されていない社内データや新たな社外データの取込みは、対外報告データの品質を毀損すると懸念されていた点である。

図表2 非構造化データを活用するIT基盤



©2017 Accenture All rights reserved.

B社ではこの問題への対応として、経営管理に必要なデータの定義を厳密に行わず、非構造化データを基幹システム外で収集・分析する基盤を構築した。分析過程で有用なデータを識別し、経営判断に資する“見るべき”データを探すアプローチである。(図表2：非構造化データを活用するIT基盤)

これは従来のウォーターフォールモデルでのデータ活用スタイルからインクリメンタルモデルへの転換である。本モデルは、基幹システムに手を加えずに済むため、投資額を抑制しつつITを介さない自由度を確保することで、効果を得るまでの必要コスト・期間の抑制が期待できる。

非構造化データを活用したレポートの一例として、取引相手先の類似性分析レポートがある。従来は要約された相手先情報しか社内で管理されていなかったが、社内外から詳細データを収集し、情報量を拡大した。例えば、地図データと

も組み合わせ、類似性の分析を支援するレポートを作成するなどして、取引相手先の偏りを企業名のみで判断せず、類似性のグループ単位での偏りをモニタし、取引相手先の分散に利用している。

弊社はアナリティクス基盤構築、非財務および非構造化データを活用した分析/分析モデル構築、レポート活用プロセスの整備、データに基づく経営判断を促進するためのガバナンス整備を支援してきた。今後は、マシンラーニングによる予測分析やストレスシナリオに基づくシミュレーション機能追加により、更なる価値創出が期待できると考えている。

終わりに

営業現場ではSNS等の様々な顧客行動の非構造化データから顧客の趣味・嗜好までを理解し、適切な商品のレコメンデーションと適切なアプローチを実現させる取組みがある。コールセンターでも、従

来は経験に頼っていた問合せ内容の要約や重要な単語の抽出・分類を、テキスト分析技術の活用により高度化している。

経営管理においても同様にデータ活用を高度化し、データに基づく経営判断を定着させることが肝要である。本稿を通じて、経営管理高度化の検討の足掛かりとなることを期待したい。

(*1) 「日本証券業協会Fact book」より引用
<http://www.jsda.or.jp/shiryu/toukei/factbook/index.html>

(*2) 「MITの調査報告書」より引用
http://ebusiness.mit.edu/research/papers/2011.12_Brynjolfsson_Hitt_Kim_Strength%20in%20Numbers_302.pdf