

# 欧米金融機関で推進される エンタープライズ・データマネジメント

今般の金融危機を背景に、金融機関全体（エンタープライズ・ワイド）にまたがった、データの一元管理の重要性に対する認識が高まっている。エンタープライズ・データマネジメント確立にあたり、多様な課題が存在するなか、欧米金融機関では、課題克服へ向けた様々な取り組みがなされている。

## 重要性が高まる エンタープライズ・データマネジメント

欧米の金融機関では、金融危機以降、経営陣主導により、金融機関全体（エンタープライズ・ワイド）にまたがったデータを一元管理していこうという動きが加速している。こうした管理手法は、エンタープライズ・データマネジメント（EDM）と呼ばれる。その目的は、複数の部門間で利用するデータの一貫性や共有性、正確性を確保するとともに、データの加工処理プロセスに透明性を持たせることのできるデータ管理体制を確立させ、的確な経営意思決定を促すことにある。この目的を達成するため、事業部門とは独立したデータ管理部署が必要なデータの取得・管理を行うことになる。

EDM推進のドライバーとなっている要因には、規制（バーゼルⅡ、流動性リスク）対応の必要性、金融機関経営のリスク管理の高度化、データ取得にまつわるコスト削減<sup>1)</sup>の3つがある。規制対応におけるEDMの役割は、事業部門の価格処理のプロセスを検証し<sup>2)</sup>、当局による罰則を回避し、必要資本の低減に資すること<sup>3)</sup>である。リスク管理の高度化では、特に、グローバルレベルでの信用リスク・エクスポージャーの一元的な把握、データ・クレンジング・プロセス自動化によるオペレーショナル・リスクの削減などを目的としている。なかでも、現在最も注目されている領域は、カウンターパーティ・リスクの評価であり、そのためにエンティティ・リンケージ<sup>4)</sup>、カウンターパーティ・データの重要性が認識されている。

## 中心的役割を担うセントラル・データマネジメント・ユニット

EDM導入プロジェクトは、具体的には、EDM専任部署の設置、データ管理のプラットフォームとしての情報システムの導入、データの加工処理に関する責任権限や運用ルールの設定、データ管理に関わる組織体制の構築などで構成される。

EDMの導入にあたっては、前述したデータ管理の責任部署として、セントラル・データマネジメント・ユニット（CDMU）<sup>5)</sup>を設置し、従来は個々の部門が管理していたデータを全社レベルで制御しようと試みるのが一般的である。CDMUは、通常、最高執行責任者（COO）の下におかれ、金融機関全体におけるデータ管理上の課題への対応や、部門の要求に応え必要とされるデータ配信を行う業務、データ品質を維持するための加工処理プロセスの設定・運用などの責任を担っている。また、近年の新たな傾向として、執行ラインに最高データ責任者（チーフ・データ・オフィサー）<sup>6)</sup>と称する役職を設置し、EDMを含むデータ管理に関する全体戦略の策定やデータに関するコスト・コントロールなどを担わせ、「データ」を経営資源として管理しようとする姿勢も見られるようになってきた。

## EDM導入における課題と対応策

CDMUが円滑に機能するか否かは、データ管理に関する責任範囲を事業部門との合意の上で、どのように決定できるかに依存する面が強い。全社レベルでの規制資本への対応といった役割については事業部門とは独立し

NOTE

- 1) 外部データベンダーとの重複契約の削減、データ管理プロセス自動化によるヘッドカウントの削減、運用維持コストの削減といった観点がある。
- 2) 価格検証プロセスの一環として、市場価格が無い場合、単一のデータソースに限定せず、複数のデータソースからのプライス取得・データ入手が義務付けられている。
- 3) ①内部格付け手法を採用することで、一般的に必要自己資本が減少する。内部格付け手法の承認を獲得するにあたり、規制当局からは自己資本計算に利用されたデータフローの適切性に対する説明が求められる、②モンテカルロ手法などの高度なモデルを使って VaR 計算を行う場合、ボラティリティ等のデータ品質への感応度が高まるため、正確性の高いボラティリティデータの需要が高まっている。
- 4) 直接的な取引先企業（エンティティ）の所有構造・構造データ（hierarchy）及びその取引先の関連会社の実施する取引情報データ。エンティティ・リンケージの把握により、総合的なエクスポージャーの把握が可能となる。
- 5) セントラル・データ・マネージメント・ユニットの他、グローバル・レファレンスデータ・ユニットなどと呼ばれる場合もあるが、基本機能は同一。
- 6) UBS, Citi等、少数行で起用。Chief Data Officer (CDO) を起用している銀行ではEDMプロジェクトはCDOの責任下にある。CDOのレポーティングラインは一般に、Chief Technology Officer (CTO)、またはChief Executive Officer (CEO) である。CDOを常設のポジションとせず、プロジェクト毎に任命する銀行もある。

ており、事業部門との軋轢<sup>あつれき</sup>は生じない。一方、事業部門が利用するデータの供給といった機能はビジネスの収益に直結する場合もあり、役割分担の棲み分けは簡単ではないからである。事業部門は、従来自らが担っていたデータ管理の責任権限をCDMUに移行することを嫌う傾向がある。データの加工処理を行うたびにCDMUに加工依頼しなければならぬという、データニーズが部門ごとに異なるためである。

こうした問題に対処するため、欧米の金融機関は様々な工夫を行っている。ある大手銀行では、データの一元的なデータ・レポジトリを導入し、CDMUは複数事業部門が利用するデータ相互の一貫性や品質維持のみに責任を持ち、データ加工処理業務自体は各部門に残す形態をとっている。また、別の銀行ではCDMUが管理するデータ項目を絞って権限を移管している。例えば、複数の事業部門が金融商品の価値評価計算に用いるイールド・カーブをCDMU内に設置したセントラル・リスク管理ユニットに移行させ、価値評価計算に際して事業部門が共通のイールド・カーブ・データを利用する仕組みを実現させている。

CDMUがデータの加工処理を担当する場合、その業務に対して各部門から信頼を勝ち得ることも大きな課題である。さもないと、各部門が従来どおり自らの部門内のデータを利用し続けるという問題が生じかねない。例えば、ある欧州大手銀行では、経営陣が率先しグローバルレベルで属性データの統合プロジェクトを進めてきたが、リスク管理部門はEDMプラットフォームのデータを信頼せず、自らが管理するデータ精度の方が高いと判断して、フロントが提出するトレーディングやリスクのレポートを、EDMプラットフォームから独立したデー

タを使って検証している。それに対し、ある米系投資銀行では、CDMUの信頼性の構築にあたり、まず特定部門のみにEDMプラットフォームのデータを利用してもらうステップバイステップのアプローチを採用した。データ加工処理業務の煩雑さの解消やデータ管理コストの削減を実現し、導入効果を他の部門にも提示しながら、段階的に複数部門にEDMを展開させ成功を収めている。

さらに、複数の部門間で、データ管理に関する要求レベルに違いが存在するため、CDMUは部門間のニーズの差異に対応できる体制をとる必要がある。ある欧州銀行では、リスク管理のような早急にデータを必要とする部門に対応する専門チームをCDMU内に設置することで、このような課題に対応しようとしている。

最後に、EDMプラットフォームの導入にあたっての複数部門間でのコスト・シェアの調整も難しい。一般的に採用されているのは、部門がEDMプラットフォームからデータを取得する恩恵の度合いにより、部門がCDMUに支払うコストを決定する方法である。

このように、EDMの導入には、CDMUと事業部門間の利害調整の面で難しさがあり、全社レベルでのトップダウンによる意思決定が重要である。わが国でEDMの導入を検討する際には、複数部門間の調整を実施するための責任権限を明確化した効果的な組織体制や運用プロセスの構築が重要となると考えられる。



Writer's Profile



**西森 美貴** Miki Nishimori  
 NRIヨーロッパ  
 アナリスト  
 専門は欧州金融ビジネス調査  
 miki.nishimori@nomura.com