

2020年度JUASビジネスデータ研究会 活動成果報告会

日本航空株式会社 下田朋彦

目次

1.研究会概要

2.研究テーマ

3.分科会活動報告

1. 研究会概要

【研究会名称】ビジネスデータ研究会

【実施期間】2020年7月～2021年2月

【主な活動実績】

-全体研究会6回（内 講演会を1回）

-その他各分科会活動

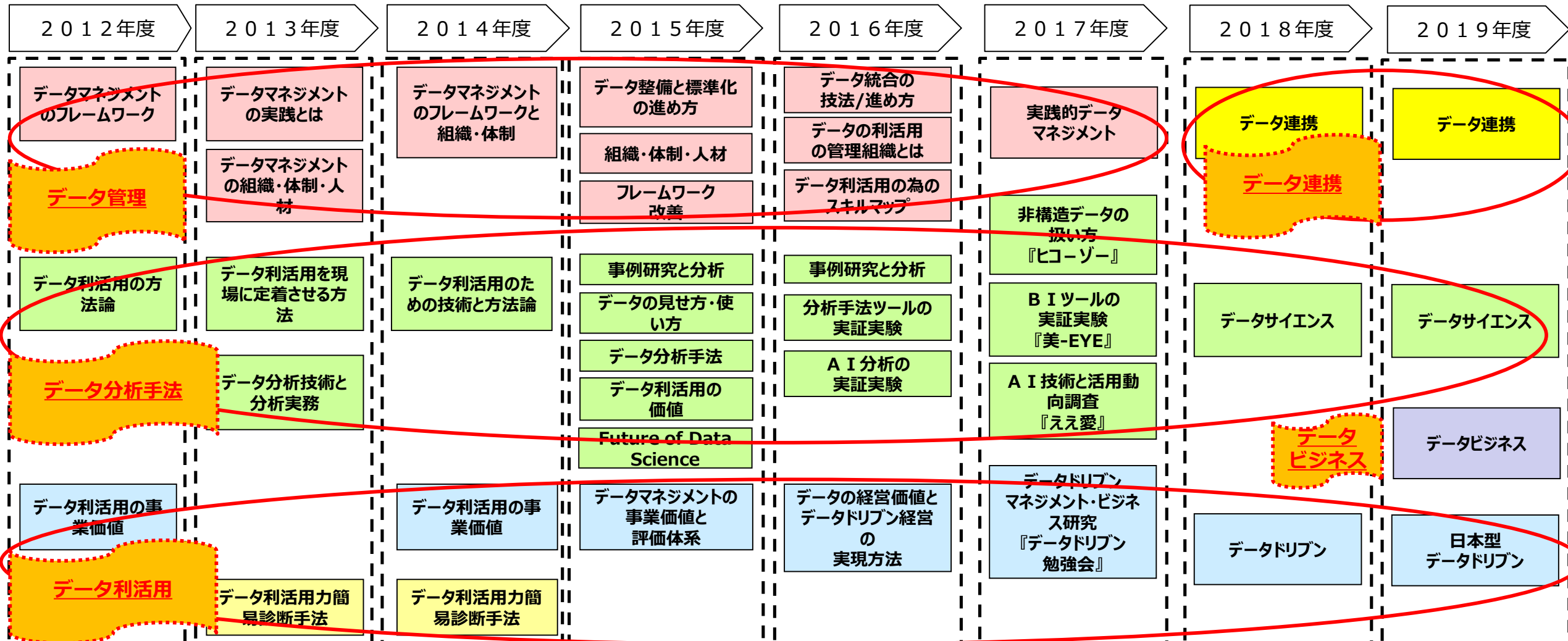
【ご参加者人数】34名

監事団（敬称略）

	氏名	会社
部会長	下田 朋彦	日本航空株式会社
副部会長	吉野 太	アイエックス・ナレッジ株式会社
副部会長	三好 克典	株式会社プライド
監事	西崎 繁	株式会社LIXIL
監事	石井 昭紀	株式会社イージフ

2. 研究テーマ

ビジネスシーンにおけるデータの利活用について幅広く研究を実施。



2. 研究テーマ

・例年は全員参加でディスカッションし、メンバーの課題認識を共有。議論を深め、研究テーマを決定、してましたが・・・

① データ連携とは？

データを組み合わせたい
情報と組み合わせたい
のがある
が、ない。

データ連携とは？
DX事業
データ
DWH
ODS
データ連携
データ連携
データ連携

連携の範囲が
データ連携
データ連携
データ連携

データ連携
データ連携
データ連携

データ連携
データ連携
データ連携

データ連携
データ連携
データ連携

データ連携
データ連携
データ連携

データ連携
データ連携
データ連携

② データドリブン経営とは？

データドリブン経営
データドリブン経営
データドリブン経営

データドリブン経営
データドリブン経営
データドリブン経営

データドリブン経営
データドリブン経営
データドリブン経営

データドリブン経営
データドリブン経営
データドリブン経営

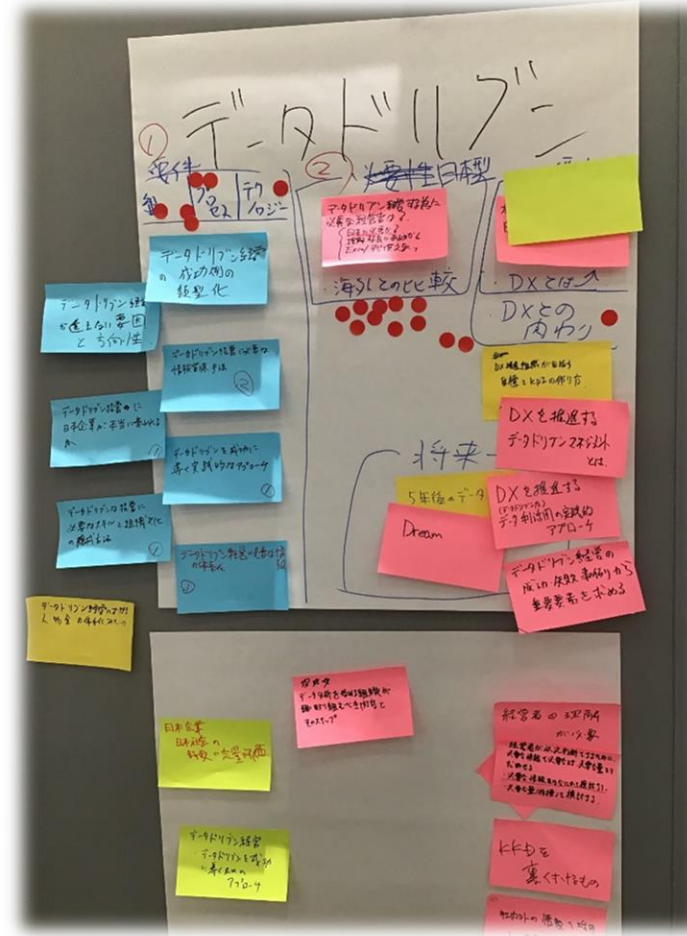
③ データサイエンスとは

データサイエンス
データサイエンス
データサイエンス

データサイエンス
データサイエンス
データサイエンス

データサイエンス
データサイエンス
データサイエンス

データサイエンス
データサイエンス
データサイエンス



2. 研究テーマ

**今年度は全てオンライン。。
研究テーマは事前に幹事団で決定の上募集**

2. 研究テーマ

-研究テーマ-

【ERPデータ利活用】

DXに関する議論では、2025の壁に向かって、ERPの刷新を「待ったなし」と捉え取り組む企業も多く見られます。しかし、締め切りに追われての刷新は保守的な姿勢を招きがちであり、折角のデータの利活用の新たなニーズを抑え込んでしまう恐れもあります。各社の状況を踏まえつつ、変革の機を逃さない、あるべき姿を模索していきます。

【管理会計/データドリブン】

企業の現状把握や意思決定において、社内のお金の流れ（データ）を正確に理解することは非常に重要です。社内のお金の流れを把握する「管理会計」に注目し、管理会計データの分析方法や利用方法について議論、研究していきます。

【データマネジメント/オーナシップ】

データを利活用するためには、データに責任を持つ「データオーナー」が必要です。オーナーの役割（データの項目定義、登録、削除、変更、利用等の運用ルールやシステム）について各企業にアンケート調査をして、実態調査、分析を行います。

前半；アンケート項目の議論、決定

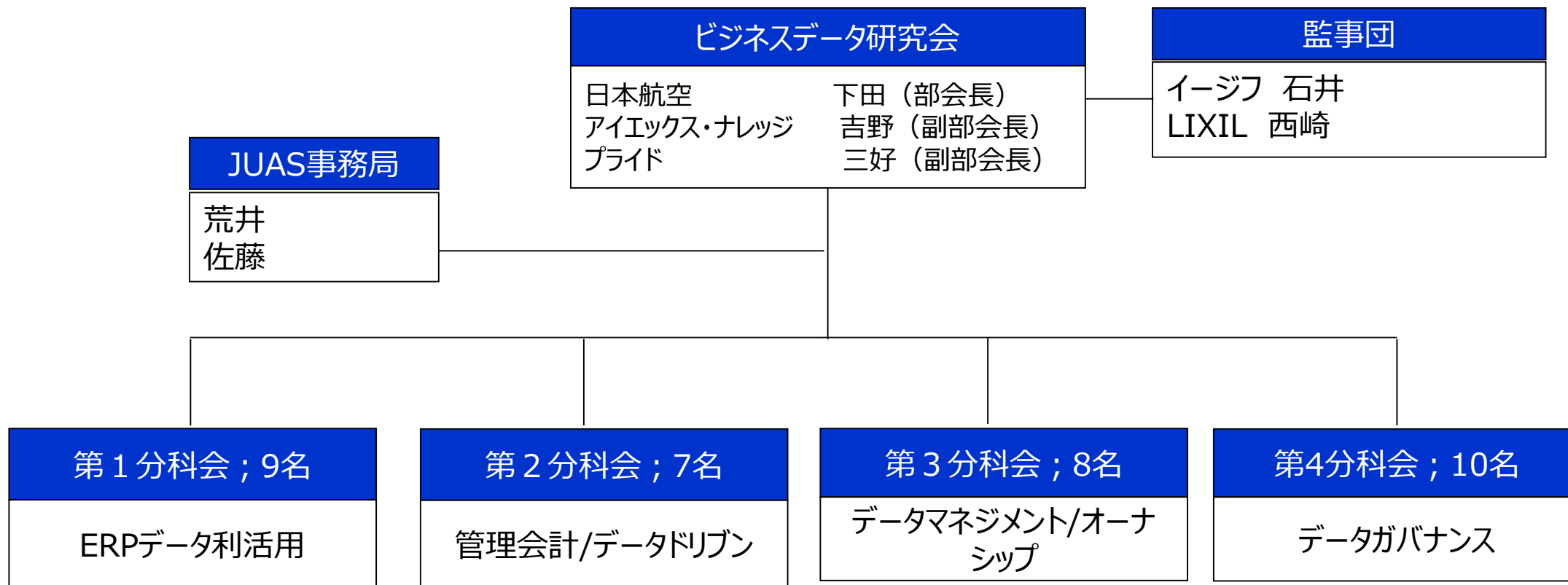
後半；アンケート実施、集計、分析

【データガバナンス】

企業内に乱立したシステムに対し、データ視点で統制をかけなければ、いざ分析などをしたい時に、利用が困難なデータとして蓄えられます。統制をかけるために必要な体制・権限・スキル・活動などについて議論していきます。

ビジネスデータ研究会の体制

* 敬称略



3. 分科会活動報告

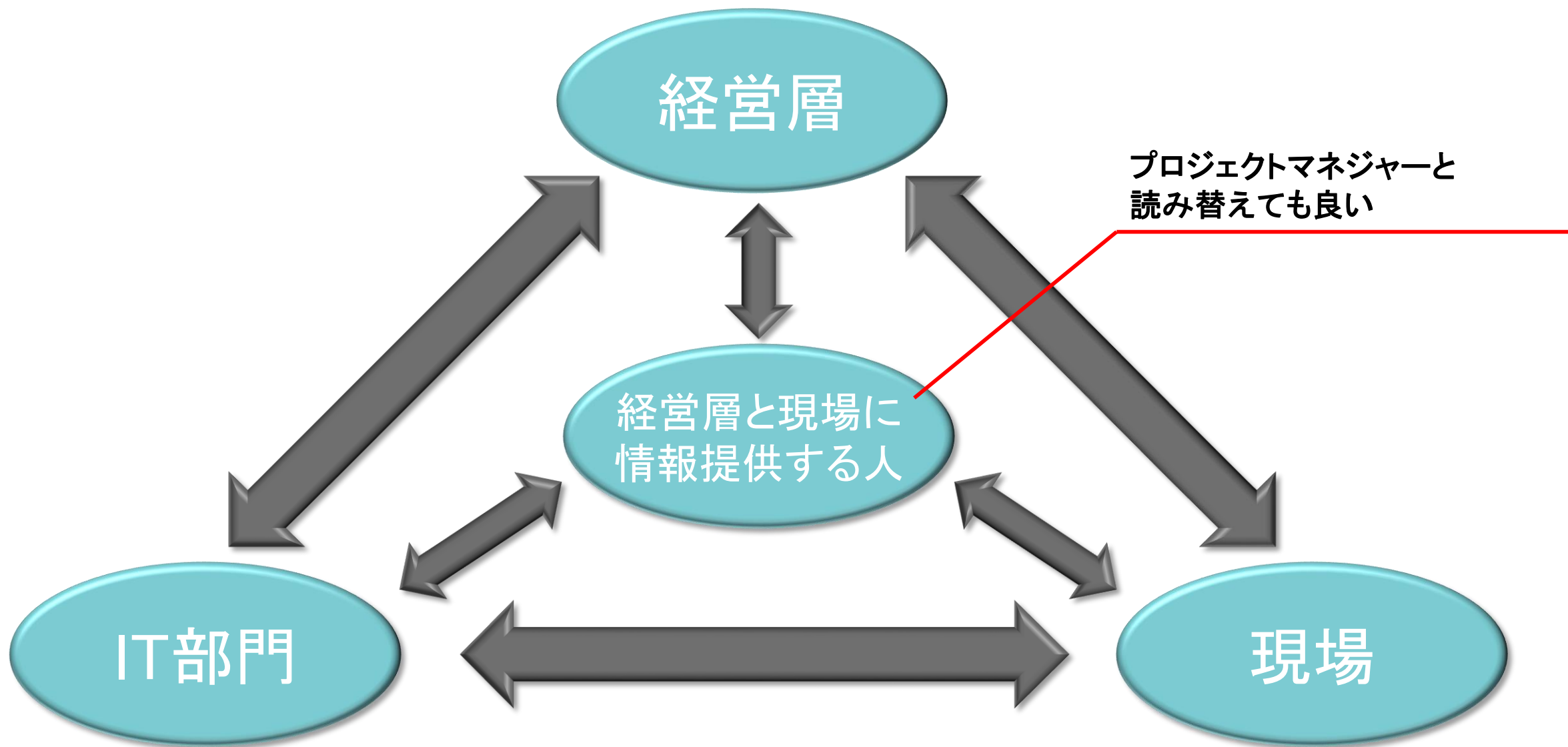
【ERPデータ利活用】

DXに関する議論では、2025の壁に向かって、ERPの刷新を「待ったなし」と捉え取り組む企業も多く見られます。しかし、締め切りに追われての刷新は保守的な姿勢を招きがちであり、折角のデータの利活用の新たなニーズを抑え込んでしまう恐れもあります。各社の状況を踏まえつつ、変革の機を逃さない、あるべき姿を模索していきます。

**どうしたら、BIはなおざりにならないようにできるのか？
データ利活用のメリットを理解してもらえるには？**

いつ(どんなタイミングで)、
誰が誰(なに)に、何をするべきか。

3. 分科会活動報告【ERP利活用】-誰が活動すべきか



3. 分科会活動報告【ERP利活用】-いつ何をすべきか

～日頃から～

だれが	だれ（なに）に	何をすべきか
IT部門が	現場に	他の現場でやっている成功事例を伝える その現場のキーマンを見つけ、協力を取り付ける
	意思決定者（経営層）に	必要性を理解してもらう活動をする
経営層（CIO）		経営判断に必要な情報の具現化への協力を取り付ける
		経営に情報を 提供している人が
現場に	課題を出させる	
現場が	IT部門に	経営層に届ける情報をリクエストする
		自分たちの見たい情報を（ニーズの具現）要求する

日頃から、現場の判断や経営判断に必要な情報は何なのかを、IT部門だけではなく、現場や管理部門、経営層の間で考え、必要性に対して共通認識を持つ必要がある。

3. 分科会活動報告【ERP利活用】-いつ何をすべきか

～予算編成や中経策定の時期に～



だれが	だれ（なに）に	何をすべきか
経営に情報を提供している人 と IT部門が	現場に	本質的に出したい情報の具現化の案を集める
	意思決定者(経営層)に	課題認識を持ってもらう提案をする

予算編成時期や中期経営計画の策定時などにおいて、今後のビジネスに必要となる情報や、それを具現化するシステムについて、計画・見直しする必要がある。

この点においても、IT部門だけではなく、現場や管理部門、経営層の間で考え、共通認識を持つ必要がある。

3. 分科会活動報告【ERP利活用】-いつ何をすべきか

～システム刷新のタイミングに～

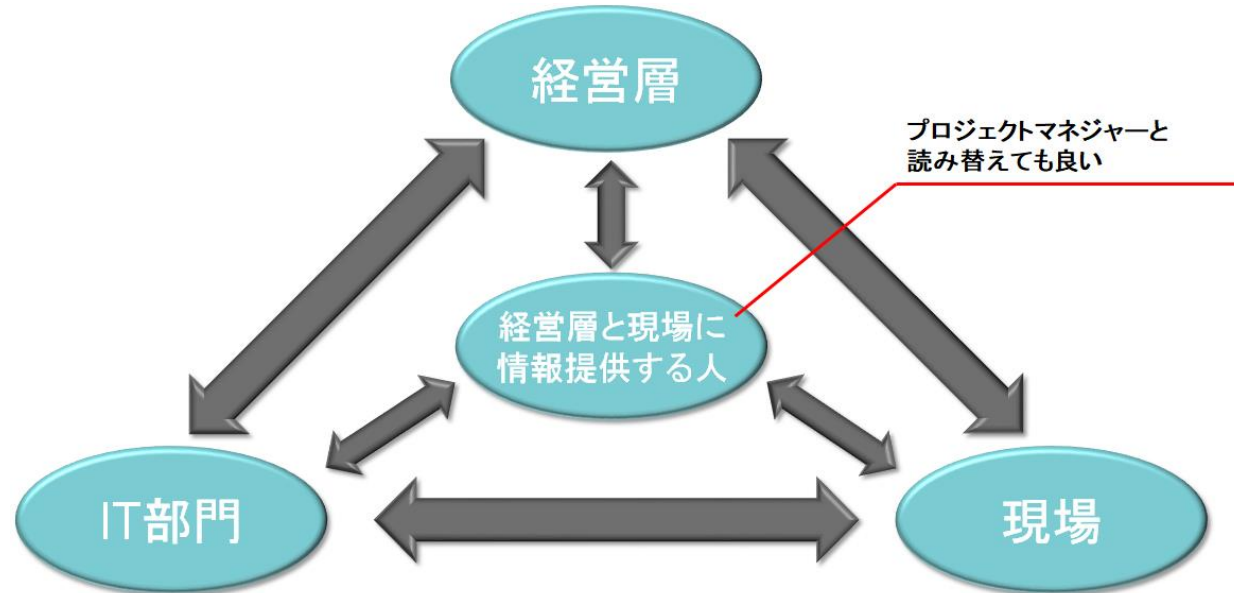


だれが	だれ（なに）に	何をすべきか
IT部門が	意思決定者(経営層)に	実現した「小さな成功事例」を見せ、 効果を理解してもらう
経営層が	IT部門に	理想的な数字を見る仕組みを作らせる
現場が		ニーズの具現化を要求し、共に実現する

システム刷新のタイミングにおいては、普段から認識を合わせていたニーズに対して、計画に基づいた予算の中で、BIを具現化していく。

3. 分科会活動報告【ERP利活用】-まとめ

- それぞれの立場で、必要な情報や、何に使うか、分析自体についての定義を行う
- この定義について、各立場で共有し、必要としているものの共通認識をもつ
- BIの構築は単独で行われることはなく、ERPの刷新等のシステム投資が行われるタイミングがほとんど。その機を逃さないように、上記の取り組みをする。



【管理会計・データドリブン】

企業の現状把握や意思決定において、**社内のお金の流れ（データ）を正確に理解**することは非常に重要です。社内のお金の流れを把握する「**管理会計**」に注目し、管理会計**データの分析方法や利用方法**について議論、研究していきます。

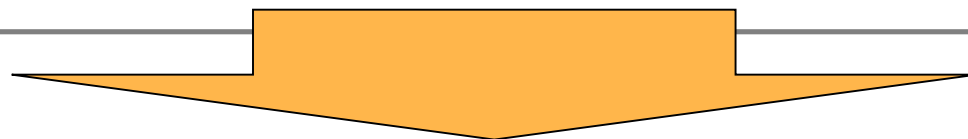
3. 分科会活動報告【管理会計/データドリブン】-研究テーマ

【研究テーマ】

管理会計がデータドリブン（経営判断）に活用できないか？できるとすれば、どのように活用するか？

管理会計を攻めの会計（将来の想定）につなげる方法とは？

管理会計を最大限活用するために必要な管理項目は？



以下の順に検討を進めることとした。

- ① 管理会計とは
- ② 自社の管理会計の運用状況の確認
- ③ データドリブンとは
- ④ 管理会計とデータドリブンの関連性の考察
- ⑤ 自社のデータドリブンの運用状況の確認

3. 分科会活動報告【管理会計/データドリブン】-管理会計とは

- 企業・部門が内部で管理を行うための会計の事を指す
- 財務会計では見えない企業の今の経営状況を可視化する手段
- 何を、どの様に見たいかはその企業次第。100社100様の管理会計が存在する



3. 分科会活動報告【管理会計/データドリブン】-管理会計とは

	管理会計とは
目的	予算、原価などの予実から現状を把握し、次のアクション（経営判断、施策実行）への気づき・情報を提供するもの
ターゲット（利用者）	社内向け 経営層、マネジメント層、実務担当者など、何を誰に見せるかは会社により異なる
管理軸	部門・組織、商品、事業・セグメントなど、会社ごとに分析しやすい管理軸を定義
時間軸	中期計画、単年予算策定、月次実績確定、月次見込入力などの管理要件に伴い、3ヶ年単位、年度単位、四半期単位、月次単位などで定義
データ・粒度	ターゲット層（経営層、マネジメント層、実務層）に応じた粒度での情報提供が必要 予算管理、業績評価、原価管理

3. 分科会活動報告【管理会計/データドリブン】-管理会計 事例共有

【収入・支出情報】

- ・各チャンネルからの収入、支出情報を連動。
各情報については、BS/PLによる区別を実施。
- ・為替レートは社内想定レートを適用。
- ・社内取引についても、収入・支出情報として管理
- ・実績値はシステム連動
- ・想定値は、各部門の前提条件により入力

【諸元情報】

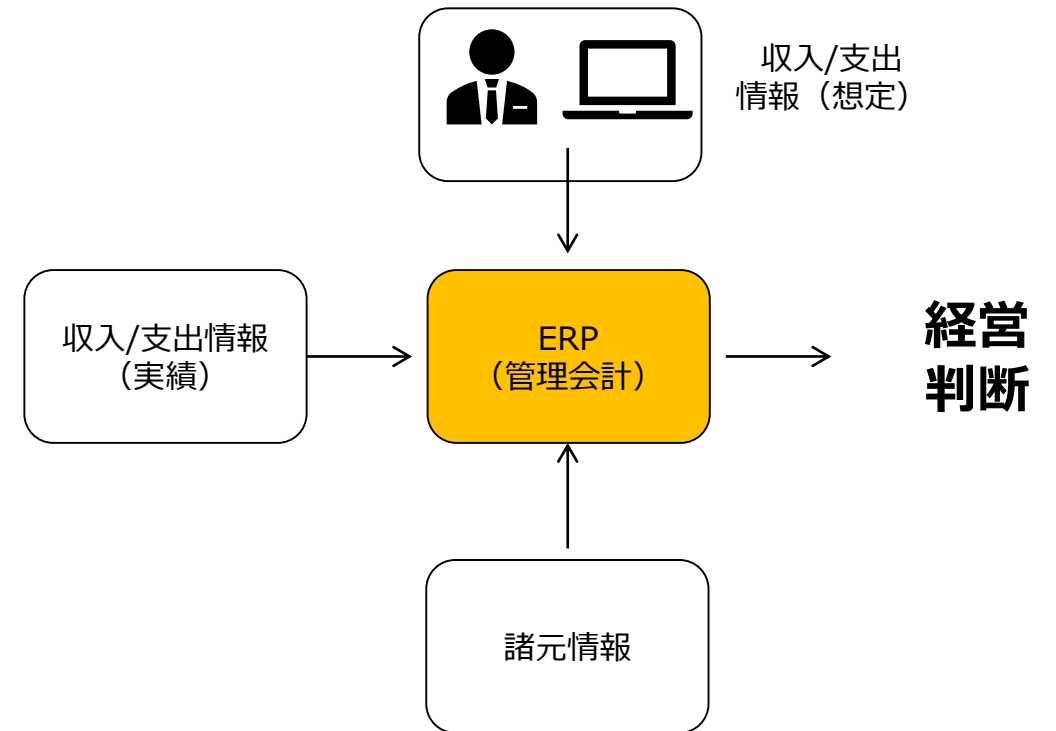
- ・人件費単価、為替レート等

【経営判断】

- ・至近（現在～数か月先）、将来（数年先）の収支状況をもとに判断（軌道修正等）を行う。

【課題】

- ・グループ間取引とグループ外取引の区別がない



3. 分科会活動報告【管理会計/データドリブン】-データドリブンとは

データドリブン（Data Driven）とは、経験や勘などではなく、売上データやマーケティングデータ、WEB解析データなどの様々なデータを基に、ビジネスの意識決定や課題解決などを行うこと。

主観的な判断ではなくデータをもとに意思決定を行うため、根拠が明確な施策が展開でき、その施策に対する効果を迅速かつ定量的に把握して、次の施策の判断材料にすることができる。

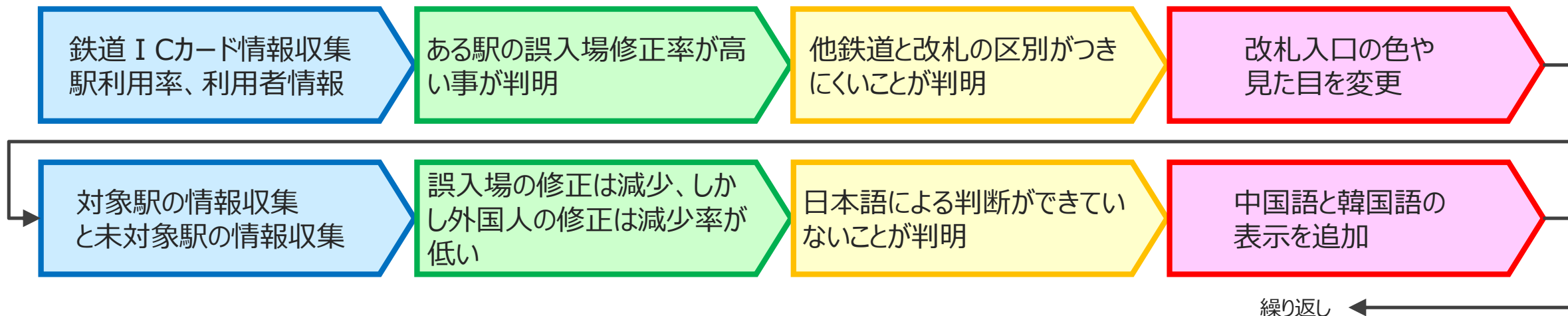


3. 分科会活動報告【管理会計/データドリブン】-データドリブンとは

■ データドリブンを成功させる 4 つの基本ステップ

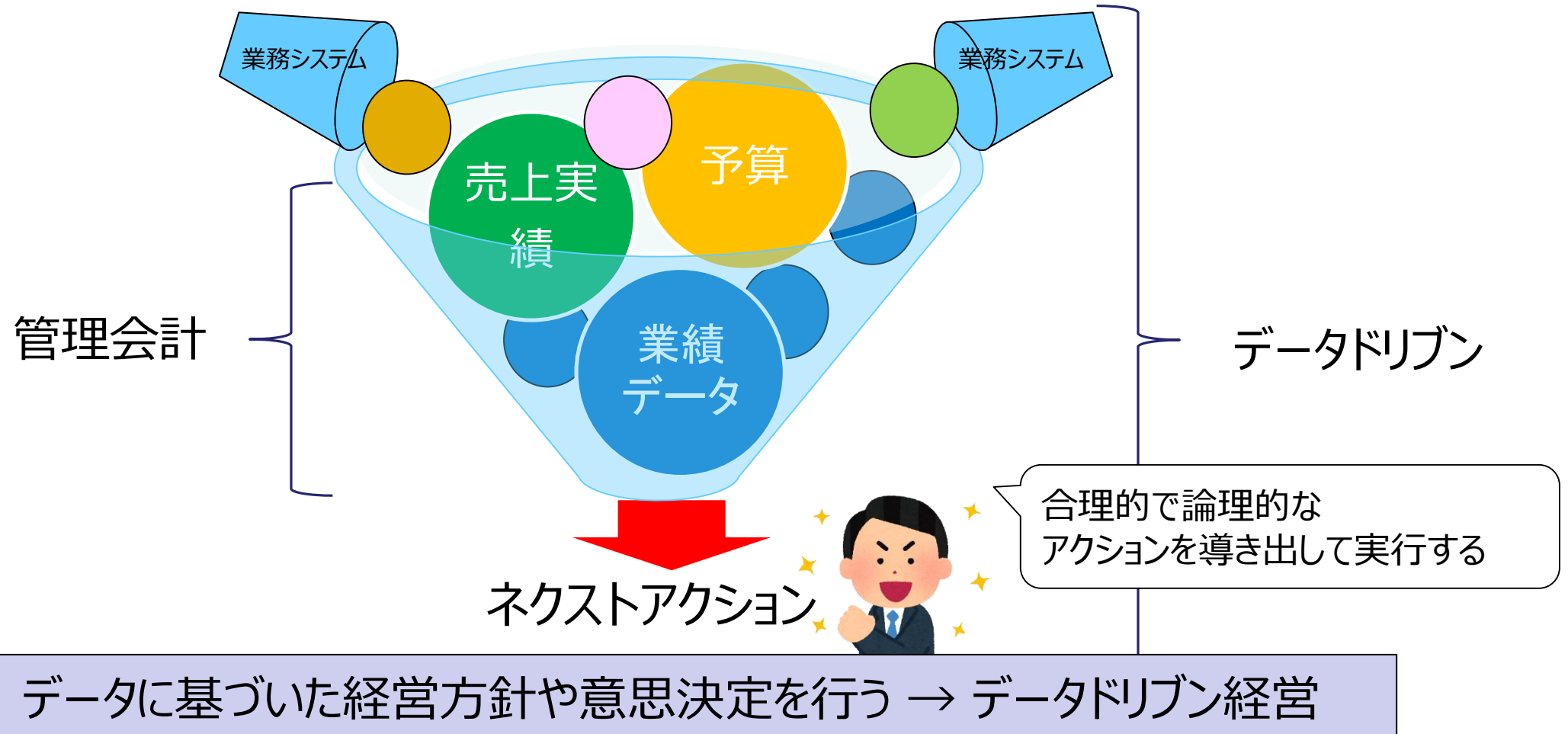


【鉄道会社のデータドリブン事例】



3. 分科会活動報告【管理会計/データドリブン】-管理会計とデータドリブンの関係

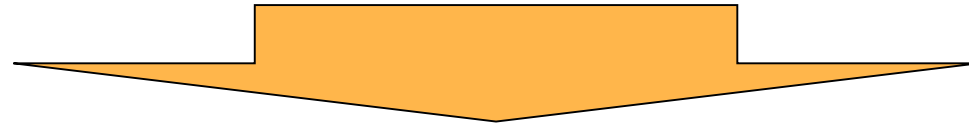
社内に散在するあらゆるデータからネクストアクションを検討するためのフィルターが「管理会計」であり、この営みが「データドリブン」である。



3. 分科会活動報告【管理会計/データドリブン】-まとめ

【研究テーマ】

- ① 管理会計がデータドリブン（経営判断）に活用できないか？できるとすれば、どのように活用するか？
- ② 管理会計を攻めの会計（将来の想定）につなげる方法とは？
- ③ 管理会計を最大限活用するために必要な管理項目は？



- ① 管理会計はデータドリブンに活用できる！但し、明確な目的がないと活用しづらい。
 - ・ 計画（KGI/KPI）に対して、着地見込の可視化および、その結果にしてのアクションプランの定義が重要。
 - ・ データの可視化に留まらず、目的を明確にする！
- ② 管理会計データの可視化とセットで、次のアクションプランの定義が出来ていれば、攻めの会計とも捉えられる。
 - ・ データを可視化することで、施策を通すなどの裏付け・根拠のツールになる。
- ③ 管理会計は、財務会計とは異なり各社様々な管理軸でデータの可視化を行っており、それによりアクションプランも様々であると感じられた。
 - ・ 今年度の研究では、最大限活用するための管理項目の定義には至らなかった。【次年度への申し送り事項へ続く】

【データマネジメント/オーナーシップ】

データを利活用するためには、データに責任を持つ「**データオーナー**」が必要です。オーナーの役割（データの項目定義、登録、削除、変更、利用等の運用ルールやシステム）について**各企業にアンケート調査をして、実態調査、分析を行います。**

前半；アンケート項目の議論、決定

後半；アンケート実施、集計、分析

3. 分科会活動報告【データマネジメント/オーナーシップ】-課題認識

課題と感じている事

- **企画部門**があまりデータの分析に係る業務に参画出来ておらず、今後の取り組みとして主体的に取り組む必要性があるのではないか
- **現場担当者**は、データオーナーとしての役割に負担に感じている。
- 分析ツールの**利用者教育**や**トレーニング**については現状だれが取り組んでいるか知りたい。
- **レポート作成**などは現場、システム部門ともに実施しているよう思うが実態はどうか知りたい
- **窓口業務**については、システム部門が中心と考えるが、各部門ではどのように考えているか知りたい
- データ活用する上での**リスク事象**として監査対応やデータの削除証跡管理などこういった対応がされているか確認したい

3. 分科会活動報告【データマネジメント/オーナーシップ】-アンケート概要

「データに関するガバナンスの実態調査」として
以下の観点でアンケートを実施した

- 期間
 - 2021年1月4日～2021年1月26日
- 対象者
 - JUASメンバー
 - 各メンバーにおける外部コミュニティ
- アンケート方式
 - 各アンケート項目に対して主担当、副担当の役割を定義しAsIs（現状）、ToBe（あるべき姿）を回答
- アンケート概要
 - アクセス権設定、データメンテナンス、コスト管理
 - リスク管理、導入／推進プロジェクト、「分析」、改修／設定変更
 - システムの運用／メンテナンス、窓口

データに関するガバナンスの実態調査

それぞれ質問内容についてどの部門が担当しているかをお聞きます。
現場、企画、システム、その他のどの部門が主担当・副担当であるかをAs Is（現状の役割分担の実態）、To Be（ご自身の考えるあるべき姿）のそれぞれについて回答をお願いします。

データに関する分析/利活用や管理業務は特に変化が激しい領域であり、
責任分担についても理想と現実には大きなギャップがあるのではないかと、という疑問があります。

このアンケート調査を通じて、実務者が考えるあるべき責任分担と、現行の業務実態について明らかにしたいと考えています。

具体的には本来業務（現場・企画）部門側がスピーディに進めて行きたいところについて、システム部門の関与が必要のため時間がかかってしまうところや、逆にシャドウITなどの形でシステム部門による統制を行うべきであるのに、業務部門が全面的に担当してしまっているケースなどがあるのではないかと予想しています。

以下に、ビジネスにデータを活かすために必要な様々な業務を列挙しています。

それぞれに対して現状（As Is）とあるべき姿（To Be）における責任部門をお答えください。
各質問に対する主担当・副担当のご回答をお願いします。

副担当は常にあるとは限らず主担当のみのケースもあり得るという前提でご回答ください。
主担当、副担当どちらも存在しない場合は該当なしでご回答ください。

各部門の種別については以下の解釈とします。

現場部門：本来の業務を遂行する上でデータ分析の結果を利用する立場の業務部門

企画部門：データの利活用自体を推進するシステム部門以外の主管部門

システム部門：データの利活用を推進するシステム部門

その他の部門：上記以外の部門

グループ会社と本社部門の間での分担がある場合は、
グループ会社側を現場部門、本社を企画部門と読み替えてのご回答をお願いします。

* 必須

ご自身について

1. 自分自身はどの部門担当ですか？ *

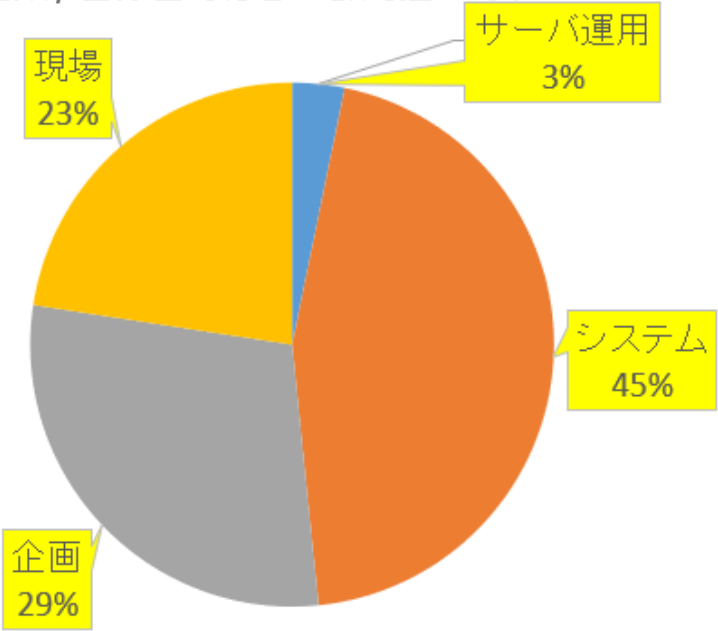
3. 分科会活動報告【データマネジメント/オーナーシップ】-アンケート結果

ギャップの大小によるアンケートランキング

主	
1	分析ツールの利用者教育
2	データ品質の確認
3	分析手法のトレーニング
4	データライフサイクルの決定（保存期間、バックアップ）
5	マスター／参照値の登録
6	データ所有者の設定（データオーナー）
7	高度なアドホック分析
8	不要レポートの削除
9	機密度フラグの定義
10	バッチレポート作成
11	窓口（トラブル対応先、問い合わせ対応）の設定
12	効果検証（利用傾向分析）
13	情報管理規定への抵触のチェックや規定の更新
14	レポート公開先の決定
15	分析ツールの選定
16	アクセス権限付与、削除（組織、ユーザ）
17	画面／帳票への項目追加

有効回答数：31

個数 / 自分自身はどの部門担当ですか？



3. 分科会活動報告【データマネジメント/オーナーシップ】-アンケート結果

ギャップが大きいものと小さいものの考察

■ ギャップが大きい（AsIsとToBeの乖離が大きい）

- 1位：分析ツールの利用者教育 分析ツールの利用者トレーニングの計画・内容決定について
- 2位：データ品質の確認 データの品質基準の決定（名寄せ、コード定義、ディクショナリ）について
- 3位：分析手法のトレーニング 分析手法のトレーニング計画・内容決定について（回帰分析、クラスタ分析、因子分析など）

【回答傾向】

企画部門が担当すべきだが、現状はシステム部門、現場部門が担っている。
または担っている部署がないという傾向にあった。

■ ギャップが小さい（AsIsとToBeの乖離が小さい）

- 1位：画面／帳票への項目追加 項目追加の承認
- 2位：アクセス権限付与、削除（組織、ユーザ） アクセス可否、権限範囲の決定等

【回答傾向】

現状とあるべき姿に乖離は少ないが、回答者毎にAsIs-ToBeの姿が異なる傾向にあった。
現状の役割分担に反対意見は少数ではあるが、担当する部門に統一感はない。

【データガバナンス】

企業内に乱立したシステムに対し、**データ視点で統制**をかけなければ、いざ分析などをした時に、利用が困難なデータとして蓄えられます。

統制をかけるために必要な**体制・権限・スキル・活動**などについて議論していきます。

3. 分科会活動報告【データガバナンス】-ガバナンスに対する微妙な認識のズレ

そもそも各自が考える「データガバナンス」、「データガバナンスとデータマネジメントの境界線」が微妙にずれていることが分かった

データガバナンスの定義

データガバナンスとデータ
マネジメントの境界線

何かを拠り所に一致させよう

3. 分科会活動報告【データガバナンス】-テーマ決定

日本語版として書籍がある、データマネジメント協会日本支部(DAMA-J)が刊行している「データマネジメント知識体系ガイド2版(DMBOK2)」を拠り所に研究を進める方針となった。



データマネジメント
知識体系ガイド
第二版
DAMA-DMBOK
DATA MANAGEMENT BODY OF KNOWLEDGE
SECOND EDITION
DAMA International
監訳: 日本データマネジメント協会
発行: 医科書房
ISBN: 978-4-263-18000-0

「目次」

- 第1章 データマネジメント
- 第2章 データ取扱倫理
- 第3章 データガバナンス**
- 第4章 データアーキテクチャ
- 第5章 データモデリングとデザイン
- 第6章 データストレージとオペレーション
- 第7章 データセキュリティ
- 第8章 データ統合と相互運用性
- 第9章 ドキュメントとコンテンツ管理
- 第10章 参照データとマスターデータ
- 第11章 データウェアハウジングとビジネスインテリジェンス
- 第12章 メタデータ管理
- 第13章 データ品質
- 第14章 ビッグデータとデータサイエンス
- 第15章 データマネジメント成熟度アセスメント
- 第16章 データマネジメント組織と役割期待
- 第17章 データマネジメントと組織の変革

規格一覧

規格番号	規格名	発行年	ページ数	価格	形式
ISO/IEC 38505-1:2017	情報技術—ITガバナンス—データガバナンス—第1部：データガバナンスへのISO/IEC 38500の適用 Information technology—Governance of IT—Governance of data—Part 1: Application of ISO/IEC 38500 to the governance of data	2017-03-01	20ページ	15,576 円 (税別)	PDF, CD
ISO/IEC TR 38505-2:2018	情報技術—ITガバナンス—データガバナンス—第2部：データマネジメントのためのISO/IEC 38505-1の関連 Information technology—Governance of IT—Governance of data—Part 2: Implications of ISO/IEC 38505-1 for data management	2018-03-01	28ページ	20,856 円 (税別)	PDF, CD



データ
管理成熟度
(DMM)
モデル
早わかり
CMMI Institute

ISO/IEC 38505-1は日本語版がなく断念
データ管理成熟度モデル(DMM)までは手が回ら
なかった

出典：「データマネジメント知識体系ガイド 第二版」／JUASビジネスデータ研究会2020で一部加工

3. 分科会活動報告【データガバナンス】-事例の整理

「データマネジメント知識体系ガイド2版 (DMBOK2)」の要素を洗い出し、メンバーの事例をマッピングした。その中から深掘りする要素を絞り込み、過去の検討経緯を踏まえ、あるべき姿（理想像）をまとめることにした。

経緯の詳細は「添付資料 DMBOK2の要素と事例のマッピング」参照

DMBOK2の要素		
データガバナンス・プログラム	戦略 ポリシー 標準と品質 監督 規制遵守 課題管理 データマネジメント・プロジェクト データ資産評価	
ビジネス上の意義	リスク軽減	一般的なリスク管理 データセキュリティ プライバシー 規制遵守
	プロセス改善	データ品質改善 メタデータ管理 開発プロジェクトの効率性 ベンダー管理
必要要素 グラム・プログラム に必要	持続可能性 組み込まれたプロセス 測定	
組織	中央型	
	複数型	
	連邦型	
評価尺度	価値	ビジネス目標への貢献 リスクの削減 運営効率の向上
	有効性	ゴールと目的の達成度合い スチュワードによる関連ツールの利用度合い コミュニケーションの有効性 教育／トレーニングの有効性
		変革受容のスピード
	持続可能性	ポリシーとプロセスの実績 標準と手順への適合性

3. 分科会活動報告【データガバナンス】-戦略

【データガバナンスにおける戦略】

- ①データガバナンスにおける戦略とは、**企業が資産として所有するデータを利活用して新たな価値を発見し、また既存の課題を解決するなどビジネス上の意思決定を迅速かつ正確に行えるようデータ資産の管理を統制することである。**
- ②より簡潔に言えば、**必要な人に必要なだけのデータを確実に届けること（データの民主化の実現）**を意味する。

【データ活用専門組織とデータ基盤の構築】

- ①また、データガバナンスの戦略策定及び推進のためには、**全社最適でデータ利活用を考える全社横断的データ活用専門組織（CoE）の立ち上げ及びデータガバナンスに即した統合型データ基盤（収集・蓄積・分析）の構築及び運用が必要不可欠である。**
- ②逆に、全社横断的データ活用組織が存在しない場合、全社最適の視点でのデータガバナンスによる統制を行うことは困難となり、データ基盤も分散型の基盤が存在し、データのサイロ化が起こる。

【データ利活用の権限と統制・運用ポリシーの整備】

- ①データの民主化を実現するためには、**企業内の各システムの所有者に都度許可をとる必要なく、データを収集し、かつデータを利活用できる権限をデータ活用専門組織に付与することも必要である。**
- ②また、その統制や運用ポリシー等を戦略的に策定するのもデータガバナンスの範疇である。

【外部データプラットフォームへの対応、データ標準化・データ連携の検討】

- ①更に、社内データ基盤の統制ができた段階で企業は**データプラットフォームへの対応に関して戦略的に取り組む必要が出てくる。**
- ②**自社のデータ基盤をどのようなデータプラットフォームにするのか、また、他社のデータプラットフォームとどう連携するのか。連携するためのデータの標準化及びAPIを介したデータ連携の方式の選択等の戦略を策定する必要がある。**

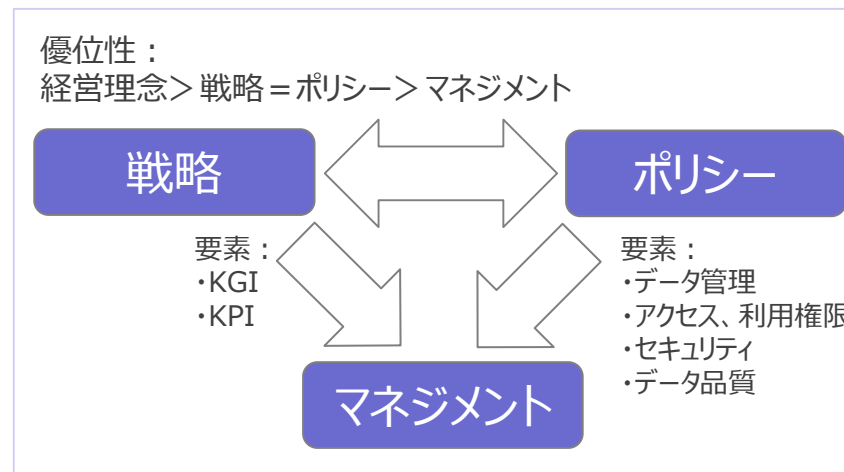
3. 分科会活動報告【データガバナンス】-ポリシー

（１）データガバナンスにおけるポリシーとは

データとメタデータ管理、アクセス、利用、セキュリティ、品質に関連するポリシーを定め、実施する。[データマネジメント知識体系より]
ここで指すポリシーとは経営理念やミッションバリューではなく、それらを実現するために必要なデータ利用方針やルール＝データガバナンスを有効にする要素である。

（２）戦略およびマネジメントとの関係

ポリシーは戦略に基づき策定するが、コンプライアンス（法律および規制他、社会的倫理を含む）に適合したものでなければならない。また、戦略とポリシーは時流によって変化を求められるものである。そのため、双方の関係は常にどちらかが優位性を持つ主従関係ではなく、状況に応じて優位性が行き来する関係である。一方、マネジメントは戦略およびポリシーに基づいて実行されるものである。



＜ポリシーのあるべき姿＞

- 戦略に基づき策定し、コンプライアンスに適合したものであること。また、予め見直しのタイミングや契機を定めておくこと。
- 適用する範囲・単位（全社or事業組織orプロジェクト等）が明確であること。全社に適用するポリシーは、経営層および法務部や総務部といった全社のコンプライアンス管理、リスク管理を統括する部門と合意したものであることが理想。また、特定の範囲・単位で適用するポリシーは、それらの特性（事業内容や採用するIT等）に対応したものであること。

3. 分科会活動報告【データガバナンス】-品質

ガバナンス観点（標準）とマネジメント観点（品質）とでわけて整理した

■ ガバナンス観点：データ標準

詳細は、別紙「データ標準_品質_事例アクション整理.xlsx」参照

No.	アクション	検討ポイント	分科会検討結果
1.	データの整備方針を決める	標準化が必要か	複数のデータ利用部門で、データ流通を図っている場合には、標準化は必須。 データドリブンな業務運営をスピード感をもって根付かせることを優先する場合は、標準化自体は今すぐ実施しなくてもよい。但し、ある程度進んでしまうと標準化の難易度が上がるため、標準化すべき点は関係者間で合意しておくといよい。
2.		整備対象のデータはどれか	対象範囲を明確にすることが大事。 初めから全てのデータを対象とするのではなく優先度をつけ段階的に実施する。 対象データは、期間や用途、難易度等で優先度を検討する。
3.		標準化のゴールはなにか	標準化が必要な具体的な背景を整理し、メリットやどう事業貢献につながるかなどの必要性について社員理解を深める
4.	標準を策定する	極力、手入力、自由記述によるデータをなくしていくようにしているか	標準化 や Web/アプリ等のUI/UX も絡む 後になってからの名寄せは、結構大変
5.		極力欠損データの意味が明確か	売上数 0 を意味しているか データ収集する仕組み（機器等）の不備で、欠損しているのか 等 意味が統一されていない場合は、統一するか、メタデータとして日々メンテすることが要求される
6.		適切な更新頻度はどれぐらいか	毎日更新、毎週月曜日更新 等
7.		適切な権限設定はどういうものか	個人情報以外は、すべての社員に参照可能とするか ビジネスパートナーの権限も、同じにするか 等
8.		今後、部門やグループ会社跨ぎで、データ流通を図るか	同じ意味のコードが部門やグループ会社間で、統一することが要求される
9.		データ出力時のルールはどうするか	データをアウトプットできる仕組みに改善していく
10.		どこに保管するか	どの会社・部門・組織で管理すべきか、データセンターを使うべきケースとクラウドを使うケースを整理したか
11.	推進方法を決める	どのように推進するか	上流でのシステム開発のプロセスにデータ品質の観点を組み込むようにする 等

3. 分科会活動報告【データガバナンス】-組織

（１）データガバナンスにおける組織とは

DMBOKでは大きく3つのタイプがあると記載されていたので、各パターンについて議論を実施

※選択時の前提としてデータ基盤構成の考慮も必要となるため要素として記載

タイプ	成熟度	組織 /PJの 規模	どういった場合に有効か？	データ基盤は？	メンバの意見
①中央型	黎明期	小～中	✓ トップダウンでコントロールできる 規模・風土がある	✓ 一か所にデータを集約する統合型データ基盤を管理することが多い（組織はCOE（センター・オブ・エクセレンス）の形態）	✓ 規模が大きくなるとコントロールが難しそう。 ✓ この体制できちんと統制が取れるならばこの体制がベター？ ✓ 統合管理（ex：IDなど）が必要な場合は中央型？
②複製型	成長期	中～大	✓ スモールスタートする場合 ✓ 事業間の紐づきが弱い ✓ 成功体験を各事業にコンパクトに展開（展開先でカスタム可）	✓ 分散型データ基盤を管理することが多い（組織はハブ・アンド・スポークの形態）	✓ 推進のスピードは速そう（制約や阻害要因が少なそう） ✓ 後から①、③にシフトするのが大変？（事業ごと独自色が強くなりそう）
③連邦型	成熟期	大	✓ ②よりも事業間のガバナンスが必要となる場合（①と②のハイブリット？） ✓ 規模が大きい場合？	✓ （上記のいずれか）	✓ 横断部門の推進力がないとグリップが効かなくなりそう ✓ ある程度の規模になるとこの形が多いか？

あるべき姿は組織横断で全社最適の取組となる形がベターではあるものの、**実際は企業の規模、風土、事業成熟度など様々な要因が絡む**ため、それらを加味した上で最適な組織形態とする必要がある

3. 分科会活動報告【データガバナンス】-評価

ガバナンス（指針）に対する評価と、マネジメント（活動）に対する評価とわけて整理した

■ ガバナンス観点

詳細は、別紙「【別紙】DMBOK2_評価.xlsx」参照

No.	評価カテゴリ	評価項目	結果責任	資産	監査	注意義務	継続経営	評価レベル	負債	品質	リスク	価値
1.	戦略	目的への適合性を測る評価項目、評価方法を作成させているか						○				○
2.	戦略	タイミング（フェーズ）の適合性を測る評価項目、評価方法を作成させているか						○				
3.	ポリシー	システム、人等の課題解決の対象の正しさを測る評価項目、評価方法を作成させているか						○				
4.	品質	やり方、進め方の正しさを測る評価項目、評価方法を作成させているか								○		
5.	組織	組織・グループ・担当が適切かの評価項目、評価方法を作成させているか	○									
6.	リスク	データ活用におけるリスクを評価をさせているか				○			○		○	
7.	評価尺度/価値	データ資産の価値の定量的な評価（金銭やKPI等）をさせているか		○								
8.	評価尺度/持続可能性	継続性（理念化・企業文化化・制度化・体制化）の成熟度の評価をさせているか					○					
9.	—	データガバナンスが機能していることの確認の中立性（客観性）を評価しているか										

※ 各項目は、「データ資産会計の原則」(Appendix) 参照

分科会検討結果

【チェックリスト例】

- ・品質改善するメリットやどう事業貢献につながるかなどの必要性についての社員理解を促しているか(ポリシー定義と浸透)
- ・品質が高いデータとはどういうものか？をキチンと定義したか
(データ出力時のルールや保管方法など、後続でのデータ活用を意識した設計指針、標準ルール等を策定したか)

以上