

VOL.56
2020年冬号

**FINANCIAL
SERVICES
ARCHITECT**

目次

1. 2020年顧客視点経営は次なるステージへ
～Design Pivotデザイン・アプローチの転換
マネジング・ディレクター 木原 久明
2. 管理機能改革元年
～創造的破壊の波の全社展開
マネジング・ディレクター 山本 晋五
3. 2020年金融機関の組織・人事を占う
～ワーク・シフトの具体化へ
マネジング・ディレクター 堆 俊介
4. 2020年の金融テクノロジーを占う
～2025年の崖を越えるラストチャンス
マネジング・ディレクター 小川 茂明
5. 最近話題のプロジェクト
6. アライアンスおよびパッケージ・システム
7. 会社概要

Financial Services Architect

Financial Services Architect (FSアーキテクト) は、
金融業界のトレンド、最新のIT情報、
弊社サービスおよび貴重なユーザ事例を紹介する、
日本オフィス発のビジネス季刊誌です。



謹んで新春をお祝い申し上げます。旧年中は大変お世話になり、誠にありがとうございました。

いよいよ2020年がスタートし、東京オリンピックに向かって日本が盛り上がる一方、世界の経済動向は不安定な要素が散見されます。本邦金融機関におかれましても、その影響を受けることは必然です。引き続きコスト効率の推進は必要ですし、海外や域外への事業展開、新たな事業・サービス展開にも取り組まれることと認識しております。

弊社が期待される事も、従来のコンサルティングやテクノロジー・アウトソーシングだけでなく、①JVモデルでのサービス展開、②ビジネスマッチングの支援、③成果連動型の改革、といった1人称モデルに変化してきました。2020年は、より踏み込んでクライアント企業様をご支援できるよう尽力したいと考えております。

本号では、各領域のエキスパートが「2020年を占う」という形で、その見通しを寄稿しております。国内でのトレンド、海外での先進動向、金融業以外での動き等を見据えたものになっております。ぜひ御一読いただき、2020年のビジネス展開に活かして頂ければ幸いです。本年も引き続きご愛顧のほどよろしくお願い申し上げます。

2020年1月吉日

アクセンチュア株式会社
金融サービス本部
統括本部長 中野 将志

2020年顧客視点経営は次なるステージへ

～Design Pivotデザイン・アプローチの転換



木原 久明

2002年入社
金融サービス本部
カスタマーインサイト&グロース統括
マネジング・ディレクター

企業経営における顧客視点の重要性がクローズアップされ始めて久しい。実際に、顧客や社会の課題を解決する企業こそがそのポジションを確固たるものとするに成功している。逆に言えば、顧客や社会に対する価値提供の視点を十分に持たない企業が永続的な繁栄を享受することは難しい。

今、国内金融業界は最もピボット（転換）が求められるインダストリーの1つであるとする。成熟する市場において従来のビジネスを続けることは、小さくなる建物の中で自らの居場所を争い続けることに等しい。そうした幽霊屋敷からの脱出には、顧客視点での新たな価値創造が不可欠である。

経営とは、「自社課題（企業課題）の解決」でなく「顧客課題の解決」の活動と位置付けることもできる。顧客課題を解決することを我々は「デザイン」と呼んでいるが、金融機関など多くの企業がこうしたデザイン・アプローチを既に経営に取り入れ始めている。しかし、実はそのデザイン・アプローチ自体も、ピボット（転換）のタイミングにある。

本稿では、金融機関が挑むべき顧客視点経営について考察したい。

イノベーションとは「桁」を超えること

多くの企業が重要アジェンダに掲げる「イノベーション(革新)」とは一体何か。アクセント金融サービス本部では、イノベーションとは「桁」を超えることと定義している。イノベーション企業の代表GAF(A Google・Amazon・Facebook・Appleの頭文字)を例にすれば、実際に彼らはこの10年間、桁違いの変革を実現してきている。Googleの検索数は27倍の2兆件(2006-2016年)、Amazonの売上は12倍の2330億ドル(2008-2018年)、Facebookのユーザー数は23倍の23億人(2008-2018年)、AppleのiTunesストアアプリ数は140倍の326万種類(2008-2018年)といった事実こそ、彼らをイノベーション企業と呼ぶにふさわしい所以と言える。

期待されるイノベーション企業

次に、違った角度からGAF(A)を検証する。2018年時点で、GAF(A)4社はいずれも、グローバルで時価総額の高い上位10社にランクインしている。着目すべきは彼らの時価総額とその根拠の1つともいえる純利益の関係である。PER(Price Earning Ratio=時価総額÷純利益)を比較すると、国内大手金融機関が概ね10程度であるのに対し、GAF(A)の中には100を超える企業も存在する【図1-(1)】。すなわち、GAF(A)は実際の財務的成果の大きき以上の時価総額(投資家からの期待)を手に入れていると理解できる。財務的成果相当の評価とも言える国内大手金融機関との比較は非常に興味深い【図1-(2)】。

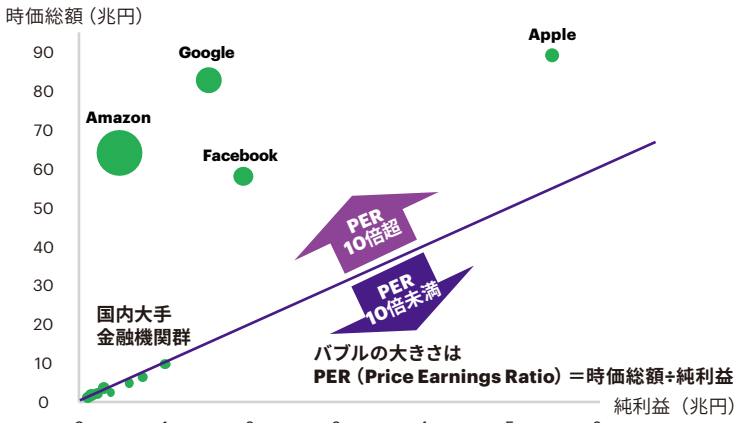
では、なぜGAF(A)は期待されるのか。答えは、彼らが顧客の課題を解決し、社会を変えうる存在だから、である。彼らのビジョンに目をやれば、全て「世界」を変えることを意識している。それぞれが

掲げるその北極星こそが、彼らが唯一無二の存在であり続ける原動力であり、投資家から期待される源泉と言えよう【図2】。

顧客課題の解決が意味するところ

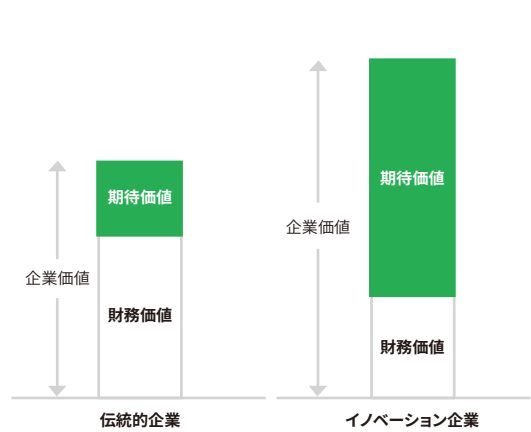
伝統的な企業の多くが、自社課題を解決するために企業活動を実施する。いかに既存市場で競争優位であるかという、「シェアの奪い合い」が活動の中心である。他方、顧客が求めていることは何か考え、それに応える価値の創造を行うアプローチでは、企業は新市場を創造して、従来市場から顧客をシフトする「市場破壊・創造」に活路を見出す。リンゴが売れていれば、より美味しいリンゴを探して売る、より安くリンゴを調達する...といった考え方が従来の企業経営だとすれば、顧客はなぜリンゴを欲しいのか、甘いものが食べたいのではないか、口寂しいのではないかと考え、キャンディーを開発することが顧客目線での経営に近いと言えよう【図3】。

図表1 - (1) GAFAと国内大手金融機関のPER比較



©2020 Accenture All rights reserved.

図表1 - (2) イノベーション企業への期待



©2020 Accenture All rights reserved.

図表2 GAFAのビジョン

	世界中の情報を整理し、世界中の人がアクセスできて使えるようにする
	地球上で最も豊富な品揃え、地球上で最もお客様を大切にできる企業
	世界の絆を強める
	世界を変えよう、1人ずつ

©2020 Accenture All rights reserved.

新しい市場を創造し、顧客にシフトを試みる取組みは、当然、既存市場の制約を受けにくい。多くの事例にて、「破壊的創造（ディスラプション）」が、桁違いの変革・イノベーションの必要条件となる理由がここにある。

国内金融機関にこそ求められること

金融機関にお勤めの方には、GAFA事例は、ややもすれば彼岸の話として聞こえるかもしれないが、国内の金融機関こそがGAFAに学び、顧客視点での企業経営に取り組むべきである。市場は既に成熟し、人口減少などの縮退が始まっている地方も存在する。そうした中、従来のビジネスを前提とした企業経営を継続することは減びを待つことに等しい。また、コスト削減の取組みは、それが抜本的な改革だとしても延命措置に過ぎない。本質的な生き残りはGrowth（トップライン拡大）なしに語ることはできない。成熟市場での成長を実現するため必要なこ

と、それは、顧客が求めることに着目して新しい市場を創造するより他にない。今こそ、事業モデルをピボット（転換）するタイミングにある。

デザイン=顧客課題を解決すること

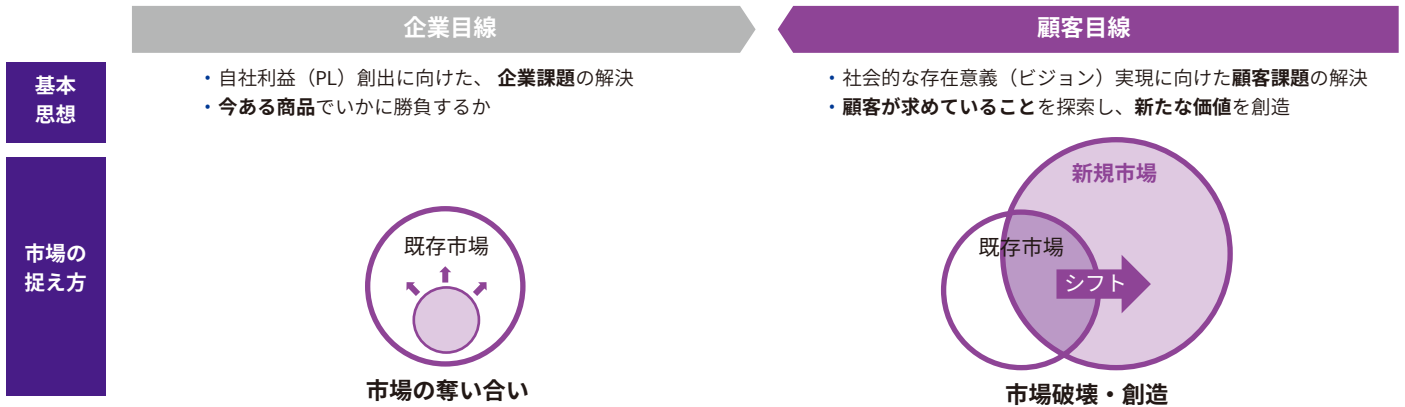
多くの企業で、デザイン・アプローチと呼ばれる取組みが開始されている。デザインと言えば、形状・模様・色彩などの意匠を想像されるかもしれない。また、デザイン・アプローチと聞いて、カジュアルな服装で集まり、会議室の壁に付箋を貼るワークショップをして、商品・サービスのイメージをイラストで表現する取組みを思い浮かべる方もいることだろう。こうした理解は共に、部分的な解釈としては正しいが、もう少し全体感を持った解釈が望ましい。我々は、デザインとは顧客の課題を解決すること、デザイン・アプローチとは、顧客の課題に着目することを企業活動の起点とすること、と定義する。成熟市場における閉塞

感を打破するため、今こそデザイン・アプローチが国内金融機関には求められる。

デザイン・アプローチの要諦

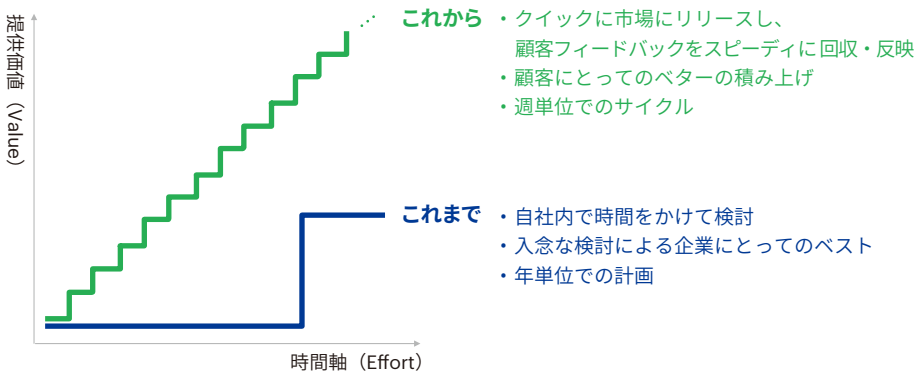
顧客の課題や求めることを起点とするデザイン・アプローチが、よりいっそう求められる背景としてもう1つ忘れるべきでないこととして、時代の流れがこれまでと比べて圧倒的に速くなっていることだ。技術の進展、複雑化する競争、規制の緩和・強化など、昨日と今日、そして明日は全く異なる様相を呈する。以前であれば、入念な計画に基づく失敗しない取組みが奨励された。なぜならば、業界は一朝一夕に変化せず、一度作った仕組みで、その後、しばらくはビジネスが成り立っていたからだ。資金力のあるトッププレイヤーは他社追随モデルでも十分にやっていた。我々コンサルタントには、「他社にて成功事例はないか」という問いが投げかけられた。一方、時流変化が激しい昨今では、計画している間に顧客が求めることは変わってしまう。なら

図表3 顧客目線での市場破壊



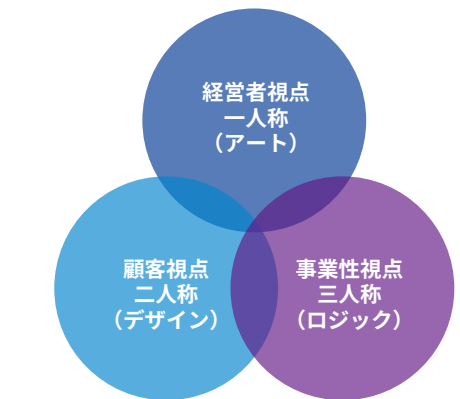
©2020 Accenture All rights reserved.

図表4 アジャイル・プログラムの進め方



©2020 Accenture All rights reserved.

図表5 デザイン・ピボット



©2020 Accenture All rights reserved.

ば、不完全なものでもクイックに世に届け、誰より早く顧客のフィードバックを得ることで顧客の求めることを知ることが、最も重要な行動原理となるはずであり、デザイン・アプローチには、アジリティ（敏捷性）が不可欠となる【図4】。

デザイン・アプローチの壁

多くの企業が開始しているデザイン・アプローチだが、実のところうまく活用できていないケースは少なくはない。その大半は、過度に顧客目線に傾注することが原因だ。確かに、顧客から見て価値ある商品・サービスの提供ができない企業は淘汰されるだろう。加えて、企業目線で課題を解決しない取組みや財務面のビジネスケースが成り立たない活動も、また持続可能でない。特に、日本の金融機関の多くは、もはやGAFAのような創業者経営にない。すなわち、財務的意義を見つけにくい取組みには必ず収束に向けた圧力が働くに違いない。顧客目線の

サービスデザインと、企業の目線でのビジネスモデルデザイン双方があってこそ、企業における血流は循環する。顧客体験という名の「印籠」に過度に付度した取組みは必ずや消滅する。成功するかどうかは誰にも分からない新たな市場への挑戦に対し、いかにビジネスケースを予測するのか。それこそアジャイル・プログラムにて小さく検証する以上の手法は見当たらない。

デザイン・アプローチのピボット（転換）

これまで企業経営は市場を客観的に評価する、ロジカルな三人称の視点（事業性視点）に依る部分が多かった。そこに、二人称の視点（顧客視点）を導入したのがデザイン・アプローチに相当する。デザイン・シンキングにより、ロジカルシンキングが置き換えられるのではない。利益追求すべき企業である限り、両者は共存すべきであるこうした過度な二人称

視点をバランスすべく別の視点を持ち込むことも直近では重要視され始めている。経営者としての一人称視点に改めて立ち返ることである。顧客が望むこと、全てを叶えるべきであろうか。企業としての存在意義に資さない活動はやはり実行に移すべきはでない。デザインが顧客課題の解決なら、こちらは想いをぶつけるアートなのかもしれない。

翻って、GAFAのビジョンを再度見てみると、顧客の課題を解決することを目指しているように見えて、その実、創業者の熱い情熱の迸りにも見える。これからのデザイン・アプローチは、「ロジック」「デザイン」「アート」全てを包括するより大きな概念として捉えるべきである【図5】。

デザイン・アプローチもまた、ピボット（転換）の機にある。

管理機能改革元年

～創造的破壊の波の全社展開



山本 晋五

1992年入社
金融サービス本部
ファイナンス&リスクサービス統括
マネジング・ディレクター

管理機能変革は周回遅れ

昨今、「Disruption」という言葉を聞くことが少なくなった。「Disruption（創造的破壊）— 変化する経済活動に呼応して金融機能がテクノロジーや異業種参入によって、これまでと異なる機能範囲やサービス提供形態に生まれ変わること」。これらの金融機能の変化は複数実現しており、「Disruption」による変化はもはや所与のもの、というのが金融プレーヤーの共通理解ではないだろうか。多極化するグローバル経済、データビジネス、キャッシュレス進展などに応じた金融機能の変化は常態として認識されたと考える。

個々金融機関においても、これらの変化に合わせて、さらに先行すべく様々な取組みを開始している。一方、変化する金融機関を支える管理機能（財務・リスク管理・コンプライアンス等）は、マー

ケットや顧客の変化が加速し不確実性の増すビジネス環境の中で、本邦金融機関では変化に追従・先手を打つための様々な取組みに着手している。

一方で、マーケット・商品・顧客といった第一線との接点機能の改革深度に比して、財務・経理、リスク管理、コンプライアンスといった管理機能の改革は大きく遅れていると言えるであろう。変化に対応し成長を成し遂げる枠組み構築と実務への落とし込みを司る管理機能を、次世代の姿に変革するには、「第一線との協業の実現」「テクノロジーの徹底活用」が要諦と考える。

進展する全社・全行の構造改革の中で、2020年が第一線と対をなして管理機能の生まれ変わりも加速する改革元年となることを期待したい。

ケット・商品・顧客といった第一線との接点機能の変化の大きさおよび速度と比して、周回遅れあるいは手つかずの状況と言えるだろう。

約5年前にロボティクスを活用した自動化が脚光を浴び始めた際に、「10-20年後に無くなる」職業・業務機能の上位に、会計士・税理士や財務・経理機能が挙がっていた。その後、金融機関においても効率化の取組みは開始されているが、これら管理機能で大幅な変化を達成した金融機関はごく少数であり、多くの金融機関が検討に着手したばかりの状況であろう。

不確実なビジネス環境に対応できる経営判断のスピードや現場の即応力の構築など、変化への対応力を全社・全行横断で実現するには、その枠組み構築および実務への落とし込みを司る管理機能の生まれ変わり・再構築は不可欠である。

管理機能変革の要諦

マーケット・商品・顧客との直接接点の乏しいこれら管理機能において、再構築を進めるには、①第一線との協業の実現、および、②テクノロジーの徹底活用、が要諦と考える。

① 第一線との協業の実現

これからの管理機能には、これまでの組織に閉じた役割から、全社・全行の方向づけに関与することが求められる。また、規制・法令に基づくルールを決めて発信する一方通行のコミュニケーションから、マーケット・商品・顧客と対面している実業部門との協働や吸い上げ・還元といった双方向の働きかけも重要な役割となる。

弊社は2018年に11%の日本企業を含むグローバル741社へのCFO・財務担当役員へのアンケート調査を実施した（図表1）。

図表1 アクセンチュアグローバルCFO調査結果



未来の財務・経理機能



将来の財務・経理人材像

92% より広範囲なビジネス範囲における価値創出に多くの時間を使うようになる

70% これまでの人材像は早急かつ大幅に変える必要がある。今後必要となる能力はまったく新しいものとなる

78% デジタル技術が報告業務の自動化を進め、伝統的な財務・経理の役割は無くなる

80% データに基づき主導する力（Story Telling）が今後求められる能力の根幹をなす

77% CFOがリードする未来の財務・経理機能はビジネス全体の新業務モデルの規範となる

67% これまでの自部門の殻をやぶって、他部門・他機能のリーダーのガイド役となることができる、またそうすべきである

66% 財務・経理機能は全社すべてのファイナンス業務を巻き取り・改革することで他の部門の余力創出を助ける

出典：2018年アクセンチュアグローバル調査（The CFO Reimagined）
グローバル741社（11%の日本企業含む）CFO・財務担当役員へのアンケート調査

©2020 Accenture All rights reserved.

本調査によると、将来の財務・経理機能の役割として、より広範なビジネス領域での価値創出に時間を使うことや、全社の新業務モデルの規範となるべき、との考えを持つCFOが多数いることが伺える。

新たな役割への移行を達成するにあたり、管理機能に従事する人材も変化が求められる。同調査でも財務・経理機能への期待として表れているとおり、これまでの定型業務は極小化し、広く全社とマーケット・顧客接点機能との協働・働きかけへの移行が企図されている。内外報告資料作成やルール点検業務などの定型作業を省力化し、計画策定・分析、あるいは他部署との協働・支援業務への注力の移行である。

財務・会計、リスク管理、コンプライアンスといった管理機能に携わる人材は、現在も全社を俯瞰する視点、データを扱い客観的事実に基づく判断を促す思考を

備えている。すなわち、人材不足と言われているデータ分析リソースの源泉とも言えるのではないか。

変化の激しい経営環境において、全社俯瞰・データに基づく客観的な判断の強みを活かし、これまでの部門に閉じた役割から、第一線との協業を果たす役割に変化する。今後の管理機能への期待は高い。

② テクノロジーの徹底活用

テクノロジーの活用も新たな管理機能への再構築には不可欠の要素と言える。

ロボティクス、AI、アナリティクス、クラウドといった新たなテクノロジーの採用は、第一線機能にとどまらず管理機能も対象として開始されているが、当該管理機能では、大きな成果を達成する、これまでと違った姿になることはこれからのステージにある。一方で、海外では、

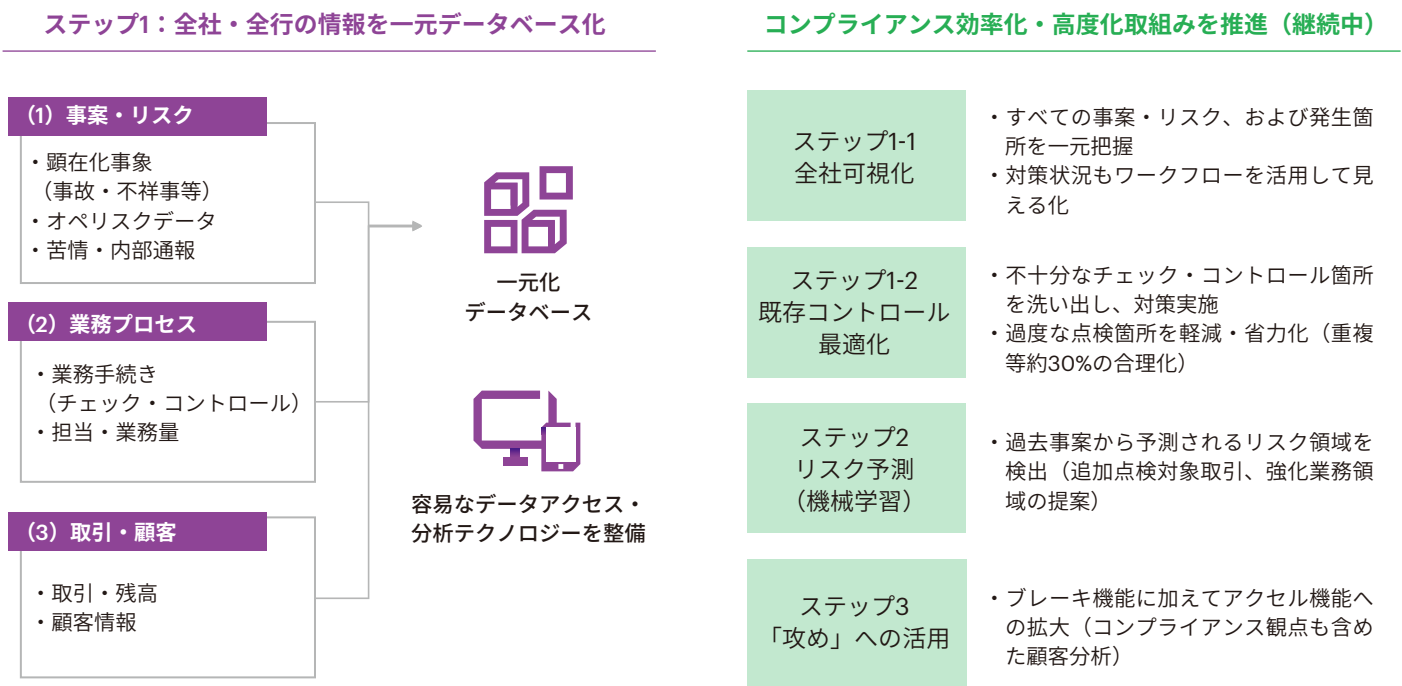
テクノロジーを活用し大きな成果をあげている金融機関も既にある。ある先進事例を紹介する。

～グローバル金融機関の先進事例

弊社はオーストラリアの金融機関にて、コンプライアンス機能の改革を支援している。同国では過去の不祥事（金利・手数料の過剰徴収、不正融資、金利の不正操作、AML対応不備等）より、金融監督当局からコンプライアンスリスク・顧客保護の徹底が指導されてきた。そして、経済環境見通しの不透明さや収益環境の悪化からこれら強化策を最適コストにて実施する必要があった。

この支援において、弊社は支店・コールセンター等、顧客接点の第一線で起こっていることを全て一元データ化し、アナリティクス・機械学習といったテクノロジーを活用することで、業務効率化のみ

図表2 コンプライアンスを科学する（オーストラリアの金融機関の事例）



©2020 Accenture All rights reserved.

ならず業務高度化、業務の定期的な見直しを達成すべく、プロジェクトを推進している（図表2）。

第一段階では、規制違反およびその発生が懸念されるインシデント、顧客からの意見や苦情に加えて、第一線での各種手続きやプロセスをデータ化し、過去および現在発生しているそれらの事案を全行ベースで可視化するとともに、チェック・コントロールの不十分な箇所は強化、コントロールが過度と判断されるところは軽量化することに取り組んできた。過去の当局指摘等から積み上げてきたコントロールのうち、約3割を重複や時限超過とし合理化対象とした。

第二段階では、これら状況可視化データに加え、顧客情報、取引履歴、業務担当者情報を組み合わせた機械学習を通じて

今後起こりうるリスクを予測する取組みに着手している。また、これら一元データを活用し、コンプライアンス等のリスクを低減・予防する「守り」のみならず、コンプライアンスリスクを含めた多面的な観点から貸出等を推奨できる顧客を見出す「攻め」への活用にも着手した。

金融ビジネス変化において、テクノロジーの活用は不可欠な要素であり、管理機能においても将来の姿を見据えた徹底活用に取り組む時期にきている。

おわりに

財務・経理、リスク管理、コンプライアンスといった管理機能は、マーケットや顧客からの接点が少ないことから変化意識の波及が遅く、大きな変革にはこれからのステージにある。

マーケット・商品・顧客接点のみならず管理機能の構造を変えることも、不確実性の増す金融業界で成長を成し遂げるには不可欠の要素と考える。

2020年が、管理機能も含めた全社・全行の構造改革を加速し変化する金融業界での成長を確たるものにする、管理機能改革元年となることを期待したい。

2020年金融機関の組織・人事を占う

～ワーク・シフトの具体化へ



堆 俊介

2001年入社
金融サービス本部
人材・組織コンサルティング統括
マネジング・ディレクター

2015年頃の働き方改革は、労働時間短縮・規制が主な取組みであった。具体的な効率化施策は伴わない掛け声や一斉消灯などの意識変革・制度改定に留まることも多く、現場努力の限界から、作業の積み残し、持ち帰り仕事の増加、管理職の負担増などにつながっていた。

2017年頃からはRPA導入をはじめとしたデジタル・クラウド技術の活用によって、効率化や生産性向上が進み、個々人の作業効率・負荷軽減の観点では一定の成果がみられた。

2018年頃から金融機関は店舗削減、サービスの見直しなどをはじめとしたコスト構造改革に踏み込み、採用抑制も進められた。一方で、効率化や生産性向上により創出される人材や時間をどこにシフトするか、誰をどうリスキルするのが課題となった。

さて、2020年はどうなるか。

2019年はコスト構造改革とDX・デジタル人材育成が各社で進められた。

働き方改革の流れは、RPA*導入からさらに踏み込んだコスト削減・構造改革へとつながり、各金融機関では今後のサステナブルな成長に向けて必要な職種と要員数を見極め、採用の見直しや既存社員のリスキル・リソースシフトを進める必要性が明確となってきている。

2020年は構造改革が進み、新たな人材・組織の強化と活用の動きが加速することが考えられる。従業員一人ひとりの役割の変化や体制への影響を受けて各社が取り組むべきことについて、考察とアプローチを解説したい。

*RPA= Robotics Process Automation

働き方改革は、生産性向上からワーク・シフトへ

働き方改革によって創出された時間や人材の活用先は、目下のところ各部署内での企画・付加価値作業への時間増加と、事務部門・本社機能からフロント・営業部門へ人材シフトさせる動きが中心である。

既存ビジネスへの時間・要員数増加はROIの見込みが立ちやすい一方で、将来に向けた高度化や価値向上のためのDX案件への投資や時間・人材のシフトは金融機関全体からするとまだ限定的な動きである。

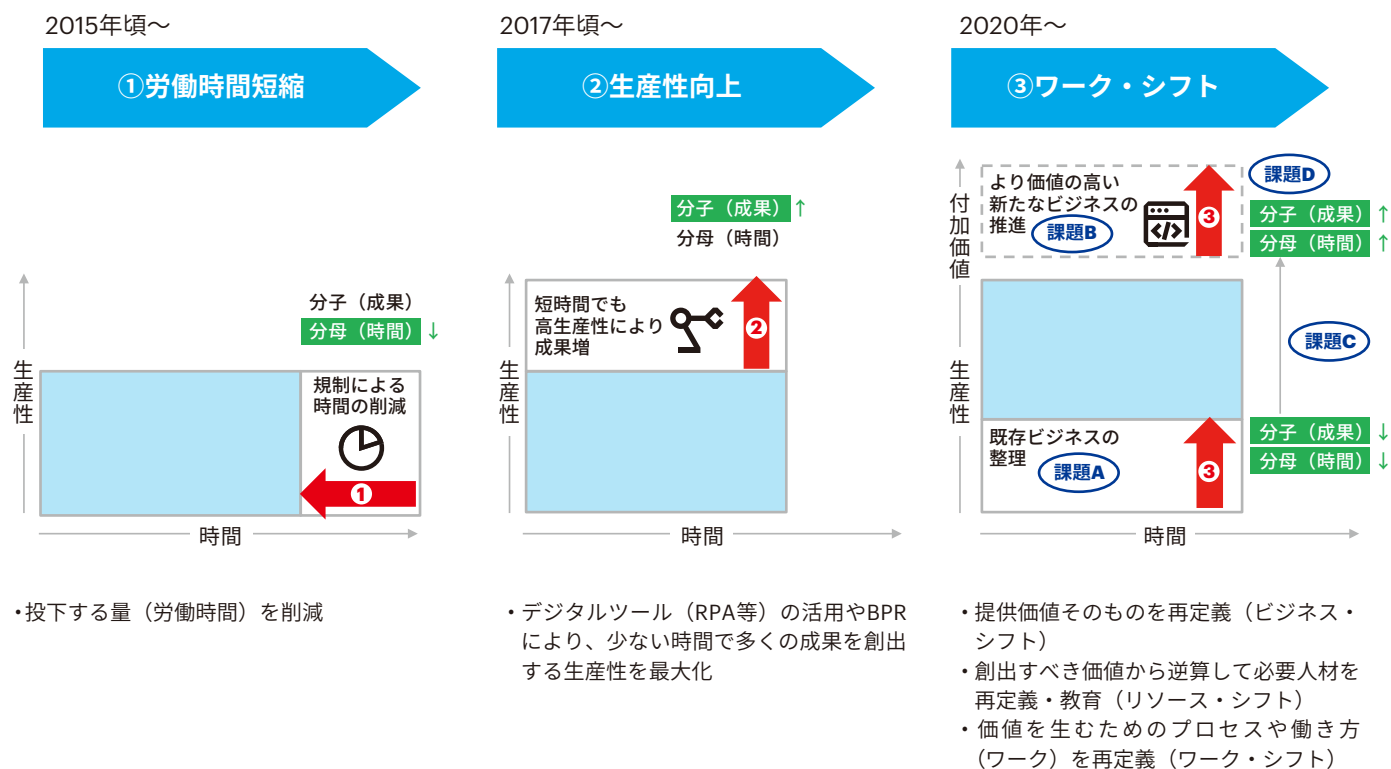
本来デジタル化は既存ビジネスの技術的な置き換えだけに留まらず、顧客への提供価値や収益モデルの変化など、本業の本質的な変化におよぶものであり、新たな成長の柱を作り、ビジネス転換を進める必要がある。（ビジネス・シフトの必要性）

そのうえで人材は、既存の要員計画の重心移動ではなく、ビジネス・シフト後の新たなビジネス像を踏まえて、必要な人材を逆算して定義したうえで、人材ポートフォリオを算出して、リスキルと再配置を進めることが必要である。（リソース・シフトの必要性）

さらに新たなビジネスと、リスキルされた人材を活用していくには、組織の成果や仕事の進め方、一人ひとりの役割の変化、権限移譲・スピード化など、仕事の仕方や行動様式の進化を伴うことが必要である。（ワーク・シフトの必要性）

2020年の働き方改革は、新しいビジネス、人材ポートフォリオ、仕事の仕方を統合し、ワーク・シフトとして推進することで、従業員が自身や会社の将来に期待を持って、変化や成果を感じ始める段階に至ると考えている。

図表1



©2020 Accenture All rights reserved.

リスキルによる専門性の罫

ワーク・シフトの推進には、4つの課題が考えられる。「A_既存ビジネスの整理」、「B_付加価値業務の創出」、「C_各社にあった移行方法」、「D_専門性の罫」である。

AとBは、ビッグバン的に一度で変わるものではなく、変革サイクルを回すガバナンス体制、促進させるCoE*やテクノロジーチーム、可視化の仕組みを用意する必要がある。(CoE=Center of Expertise)

Cは、各社のビジネス状況、ステークホルダー、人材を踏まえ、推進単位、準備からフォローまでのアプローチや日程を考慮し、求める人材と再配置可能な人材のスキルギャップ、需給発生タイミングのギャップ、地方・拠点のギャップなどを回避する必要がある。

さらに考慮しておかなければならないのが、Dの専門性の罫である。

リスキルの必要性はAIやロボットの理解・導入が進む中で認知度が上がり、各社の構造改革や人材施策が進むことで、社員も自身のキャリアとリスキルを意識するようになってきた。

だが、そもそも既存社員全員をリスキルできるのか、本当に必要なスキルを持てるのは誰なのかを見極める必要がある。

全員にリスキルの機会を与えても一律に求めるレベルまで育つことは難しい。デジタル人材は論理思考やコミュニケーション力などの社会人偏差値の高さによらず、資質や経験などが影響すると考えている。

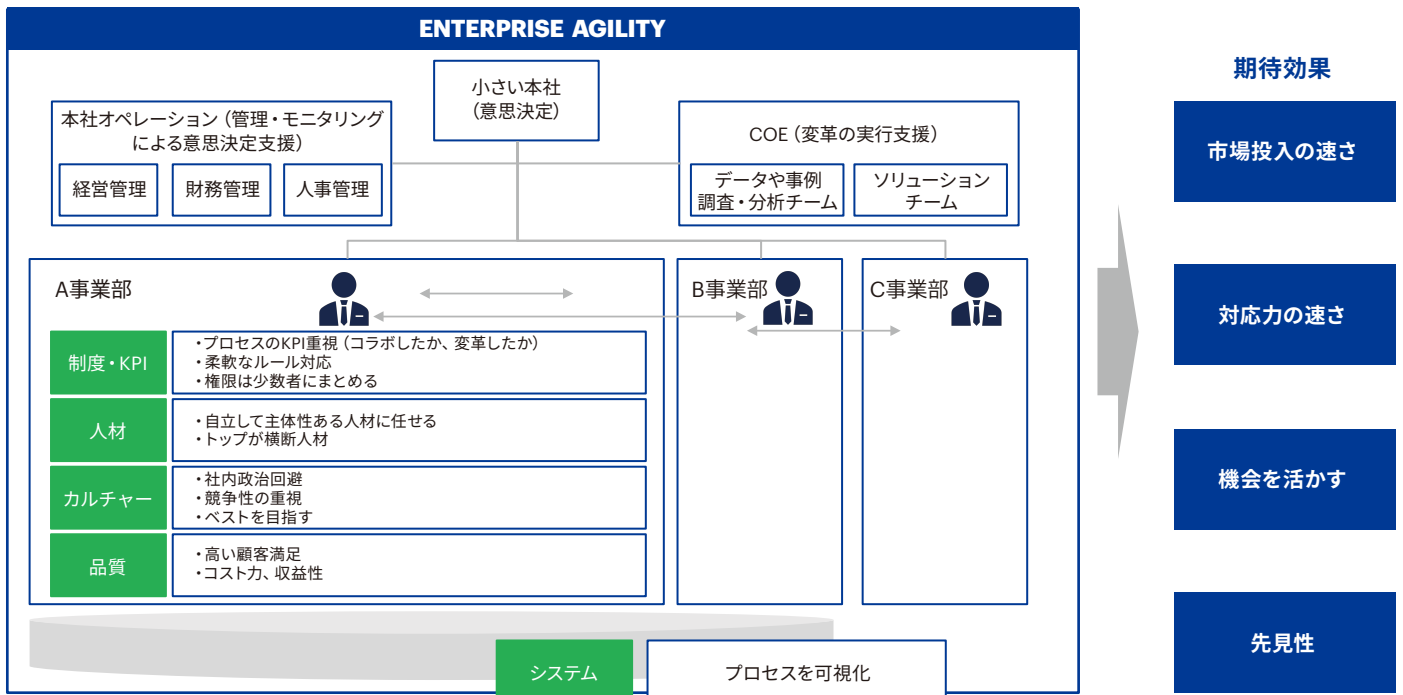
デジタル化により過去の知見やデータを蓄積し、業務が高度化する一方で、人による技能や努力で結果が変わる領域は絞られ、多くの領域は担当者に関わらず一定の精度・品質が出るようになりつつある。

一方で事業やサービスが変遷してしまうほどのインパクトがある人材候補となると少数に限られる。こうした候補にリスキルや重要案件を任せると機会を集中投下し、周囲で補助的役割を担う人材は役割に応じたスキルに特化し育成することが効果的である。

さらにデジタル時代は学び続けることが必要になる。知識や技術のアップデートに加え、適性あるスキルを軸に次の成長領域を探して広げ続ける必要がある。異なるスキルの人材と経験と新たな知識を掛け合わせていくことも学びとなり、チーム全体としてレアなスキル・組織になっていくのである。

専門性の罫は、機会均等を前提にせず適性ある対象者へ集中投下、一過性に終わらない人材投資・育成の継続など、これまでと違う考え方で臨まないと陥るものであり、留意が必要である。

図表2



© 2020 Accenture All rights reserved.

エクスペリエンス重視の人事部へ

リスクを進めていくと、スキルアップした従業員は他社・他業界でも通用するキャリアとなるため、転職の懸念が高まる。

既に人事制度や処遇の見直しに着手している金融機関もあるが、報酬や職位などの処遇改善は自社への失望を回避できても、外部との競争においては魅力あるやりたい仕事や面白い仕事を創るリーダーなどが重要となる。従業員のエクスペリエンス設計を考慮することが必要である。

例えば執務環境（ワークプレイス）は、在宅勤務など多様な働き方を許容するだけでなく、可視化による従業員毎の潜在ニーズを見極め、暗示的な促しや導きによって、成果や成長をもたらすエクスペリエンス向上が期待できる。

評価も公正な利益配分ルールから、個人の志向やタイプを考慮した不安や自信を後押しするFBにより、ロイヤリティにつながる期待がもてる。

エンタープライズ・アジリティ

スキルやエクスペリエンスを高めた人材の所属先や活躍の場には、よりアジリティを高めた組織が求められる。

働き方改革により本社業務は効率化されてきたが、迅速な意思決定には執行と管理の分離、データの活用、意思決定者の集約といった組織のスリム化に取り組むことが必要である。

サステナブルな成長にはピボット・シフトによる連続した変化が必要であり、事業部トップは既存事業の代表ではなく、事業部間にわたるビジョン策定・情報把

握・調整・実行のできる横断人材が執行することで、本社の意思決定に応じた機動的な変化に備えることができる。

本社は意思決定する責任者のみを残し、変革力（チェンジ・ケイパビリティ）を指標に加える。従来の経営管理を行うオペレーション機能、及びCoE（変革の実行する機能）は別組織として置く。

各事業部が柔軟に動ける制度や権限委譲、機動性を重視したカルチャーやシステム等の整備も求められる。特にKPIは結果よりプロセスを重視することで、機動性・主体性が期待できる。

小さな本社と事業部が一体となってアジリティの高い組織が整備されることで、2020年からの各金融機関の動きはさらにスピードを上げると考えている。

2020年の金融テクノロジーを占う

～2025年の崖を越えるラストチャンス



小川 茂明

2003年入社
金融サービス本部
テクノロジーアドバイザー統括
マネジング・ディレクター

2025年の崖を超えるラストチャンス

2018年9月、経済産業省は『DXレポート～ITシステム「2025年の崖」の克服とDXの本格的な展開～』を発表した。

あらゆる産業において競争力維持・強化のためにデジタルトランスフォーメーションを進めていく必要がある中で、複雑化・老朽化・ブラックボックス化したレガシーシステムが足かせとなっており、2025年までこの状況が続いた場合、2025年～2030年の間に国内で最大12兆円の経済的損失が発生する可能性があるとして予測している。

全産業では80%の企業がレガシーシステムを抱えていると回答しているが、中でも金融機関は100%の企業が何らかのレガシーシステムを抱えており、デジタルトランスフォーメーションの足かせになっていると答えている。

2019年は多くの金融機関の皆様と迫りくるビジネス変化、デジタル化の波、システムリスクの増加に対応すべく、今後のあるべきシステム像について議論し、共に様々な取り組みを推進させて頂いた。

しかし、本格的なデジタルトランスフォーメーションはこれからという金融機関が多い事も事実である。経済産業省が「2025年の崖」を発表してから約1年。2025年の崖を越える為の準備期間は限られてきている。大規模なシステムのトランスフォーメーション、新たな人材の確保・育成に一般的に5年～10年程度かかる事を考えると、2020年はまさに2025年の崖に向けたチャレンジをスタートするラストチャンスの年と言える。

また、このデジタルトランスフォーメーションの実現には、システムのみならず、人・組織・プロセスに渡る、大規模かつ広範な判断、推進が求められる。この1年、デジタルトランスフォーメーションをシステムだけの問題と捉えず、いかに経営全体の問題として捉え、判断を進めるかが重要になるだろう。

一方で、今後に向けた企画・戦略にも課題がある。70%近い企業がデジタルにおけるビジョン・戦略や具体的な絵姿が足りていないと答えている。

大規模なトランスフォーメーションの実行、人材の育成、教育には一般的に5～10年かかる事を考えると、2020年は2025年の崖を越え、競争力を維持し続けるためのチャレンジをスタートする、ラストチャンスの年と言える。

デジタルトランスフォーメーションアジェンダ

デジタルトランスフォーメーションに向けた議論は数多く行われているが、以下のアジェンダが該当する場合、中長期的な取組が必要となる為、今年中に対応方針を決定する必要がある。

- ① レガシーシステムからの脱却
- ② デジタルプラットフォームの構築
- ③ 人材/組織/プロセスの構築

① レガシーシステムからの脱却

レガシーシステム対応は進んでいるだろうか。レガシーシステムに関して各社が抱えている問題は様々である。

事業継続リスク:

アセンブラ、PL1、独自フレームワークを保有し、有識者やエンジニアの高齢化、事業継続リスクがある

コスト増加リスク:

メーカーのホスト事業離脱、ISV製品の高騰、COBOLエンジニアの減少に伴うコスト増加リスクがある

柔軟性確保に向けたリスク:

基幹システムが硬直化し、将来の迅速かつ柔軟な顧客サービス提供を阻害する要因を抱えている

これらの対応には多くの場合複数年を要する。既に中長期的な取組を進めている企業も多いが、これから方針を決める

図表1 主なデジタルプラットフォームソリューション

<p>ACTS Accenture Connected Technology Solution</p> <p>レガシーシステムをフロントエンドから切り離し、そのデータや機能は活用しつつも、API&マイクロサービスの組み合わせでクイックにパーソナライズされた顧客サービスを提供するプラットフォーム</p>	<p>BlockChain-Hub</p> <p>これまで情報ガバナンス上、共有する事ができなかった取引情報や契約情報を、ブロックチェーン技術を利用する事で共有し、新たな基幹系とするためのプラットフォーム</p>	<p>ADOP Accenture DevOps Platform</p> <p>単なる自動化ではなく、地域分散化した開発環境で効率的なコミュニケーションを実現し、AIやチャットボットも利用する事で開発自体を分析してアクションするアジャイルな取組みに変えるプラットフォーム</p>
<p>AI-Hub Artificial Intelligence Hub</p> <p>様々な外部AIエンジンを使い分け、ヒトと最新AIが連携し業務を実現するためのプラットフォーム（コンタクトセンターやSCMなど、個別業務向けのソリューションも提供）</p>	<p>MAINRI Next Gen Core System on Full Cloud</p> <p>“新たな銀行”を支える基幹システムの実現をコンセプトに、パーソナライズ、迅速な連携、オートメーションを実現し、フルクラウドベースで構築された銀行基幹系コアプラットフォーム</p>	<p>Multi Cloud Platform</p> <p>マルチクラウド環境でのネットワーク管理、JOB管理、運用監視、コスト管理、セキュリティ管理を統合し、効率的なクラウド利用を可能とする為のプラットフォーム</p>

©2020 Accenture All rights reserved.

企業は、競争力維持に向けて、期間的側面も考慮し対応方針を決定する必要がある。

事業継続リスクを抱えている場合、多くは新規構築やリビルド、リライトによる全面刷新が必須となる。しかし、それ以外の場合は、既に短くなってしまった対応期限も見据え、一部機能のリホスト、ラッピング、アウトソーシングなども検討すべき時期にきている。

② デジタルプラットフォームの構築

レガシーシステムからの脱却と共に考えなければならないのが、デジタルプラットフォームである。

デジタルプラットフォーム (HUB)

最新のデジタルテクノロジーは常に変化を続けている。AIや量子コンピュータに代表される情報分析処理の高度化、デバイス種類の多様化や高度化、IoTや外部機関の情報高度化に伴う情報量の増加、

サービス提供型のシステム導入が増加している中で、現在構築している技術が数年後には時代遅れの技術となる可能性が非常に高くなってきている。

このような状況において、デジタルを利用した最適かつ具体的な絵姿を描く事は非常に困難である。その為、テクノロジーの変化に機動的に対応できる柔軟な仕組みを作っておくことが最低限であり非常に重要となる。

弊社では技術変化への柔軟な対応に備えるべく、技術入替を可能とする各種プラットフォーム (AI Hub/Blockchain Hub/ACTSなど) を提供している (図表1)。2025年の崖に向けた備えの1つとして、ご検討頂ければ幸いです。

デジタルプラットフォーム (クラウド化)

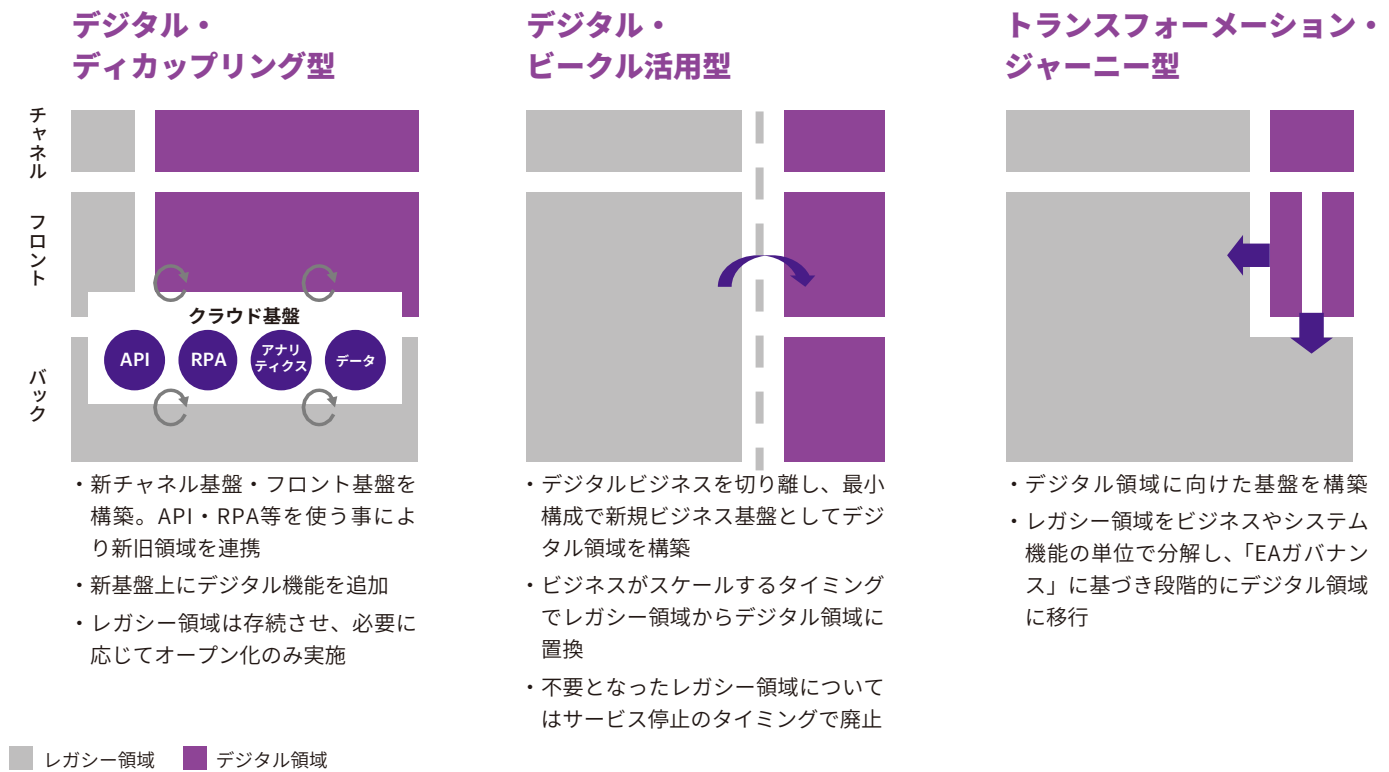
デジタルプラットフォームの実現手段として、クラウドサービス利用は避けては通れない。金融業界においてもクラウド

サービスの利用は加速度的に浸透しており、もはやクラウド利用が所与のものとなりつつある。

多様な目的でのクラウド利用が進む中、目的毎に最適な異なるクラウドサービスを利用する「マルチクラウド化」も当たり前になりつつあるが、ここで注意したいのが、「マルチクラウド化」によるシステムの複雑化である。ID管理、コスト管理、セキュリティ管理、ネットワーク接続方法等がクラウドサービス毎に異なることから複雑化し、便利なはずのクラウドソリューションが新たな足かせとなるリスクがある。

黎明期、成長期の今年だからこそ、将来的なシステムの複雑化や不十分なセキュリティ対策に苦悩しない為に、ネットワーク統合、運用の統合、利用者の場所に依存しないゼロトラスト型セキュリティを実現するマルチクラウド基盤など、中長期的なクラウド活用戦略の検討を行う必要がある。

図表2 デジタルトランスフォーメーションアプローチ



©2020 Accenture All rights reserved.

③ 人材/組織/プロセスの構築

デジタルトランスフォーメーションを実現、運用していく上で最も重要なのは人、組織、プロセスの改革である。

デジタルの活用には各企業の業務特性を理解しITの使い方を考えられるデジタル人材が必要となる。技術者の調達と違い、これらの人材は短期的に外部から調達する事が非常に難しい。各企業のデジタル投資額から考えると数年後には数十から数百人単位のデジタル人材が必要となる中で、年間どのくらいの人材を調達、育成する事が出来るだろうか。

5年後に必要なデジタル人材のスキルと規模を想定し、その確保に向け、今年から人材の採用、育成、調達を行うと共に、組織改革（縦統合）や評価プロセスの見直しに着手する事をお薦めしたい。

デジタルトランスフォーメーションアプローチ

最後にデジタルトランスフォーメーションに関して弊社が提唱する3つアプローチをご紹介したい（図表2）。

デジタル・ディカップリング型：

既存システムを活かしながら新システムを構築し、互いに連携することでトランスフォーメーションを実現するアプローチ

デジタル・ビークル活用型：

新システム（時として新会社）を構築・設立し、既存のサービスとは分離して新サービスを提供。徐々に移行していくアプローチ

トランスフォーメーション・ジャーニー型：

業務やシステム機能単位で段階的に新規システムへ移行する事でトランスフォーメーションを実現するアプローチ

以上3つのアプローチをご紹介したが、どの方法を採用すべきかは、目指すべき姿や既存システム、体制によって変わってくる。現状分析、目指すべき姿の具体化をした上で、どのアプローチを採用すべきか決定する必要がある。

おわりに

2020年は、各企業がデジタルトランスフォーメーションの実現に向けて、施策を具体化し、本格的な実施を開始していくものと思われる。

実現にはシステム部門だけではなく、ビジネス部門を含む、経営全体としての積極的な参加が必要となる。

弊社は今年も経営課題から個々のテクノロジー導入に至るまで、お客様のデジタルトランスフォーメーションを全面、全力でサポートする真のトランスフォーメーションパートナーでありたい。

最近話題のプロジェクト

多くの金融機関において、デジタルを活用しながら新たに実装されるブランド、商品・サービス、業務プロセス、データ管理最も重要なのは、「既存ビジネスの変革」と「新しいビジネスの成長」という二律背反に見えるアジェンダを両立させながら、適切な形にてピボット（転換）を進めることになります。企業活動は、究極的には顧客への価値提供を目的としています。顧客への価値デザインを持続可能とするためにも、企業の財務面の安定性にも留意する必要があります。

業態	案件概要	ST	CS	DG	TC	OP
銀行	口座情報、商流情報での融資審査を可能にするオンライン完結融資サービスの実装支援	○	○	○	○	
	DX推進に向けた目指すシステム像定義およびロードマップ策定		○	○		
	銀行国際部門の抜本的な経費見直し	○				
証券	ビジネス戦略策定及び次期基幹システム構想		○	○	○	
	全社統合マスター管理システムの構築		○		○	
	会計システム統合に係る構想立案と計画化				○	
	全社DXの構想立案と実行計画の策定		○	○		
	全社DX推進を支えるデジタル人材育成計画の策定		○			
保険	新たな顧客体験を追求したフルデジタルの新保険ブランド・事業立上げ		○	○	○	
	Transform the coreを中心とした全社オペレーティングモデル変革の実行計画の策定		○		○	
	Pegaベースの特定疾病向けダイレクト保険商品プラットフォームの開発		○	○	○	
	全社横断的なデータ利活用戦略の立案および態勢構築の実行支援		○	○		
	AIを活用した顧客本位の保険営業プロセスへの変革		○	○	○	
	生命保険保全事務プロセスの顧客視点での再構築		○	○	○	

(略) ST：ストラテジー、CS：コンサルティング、DG：デジタル、TC：テクノロジー、OP：オペレーションズ

アライアンスおよびパッケージ・システム

社名/ソリューション名	ソリューションタイプ	ソリューション概要
弊社/ Accenture Multi Channel Platform (MCP)	銀行向け プラットフォーム	グローバルも含めた銀行業経験と先進トレンドを反映した次世代ハブソリューション。フロントエンドとバックエンドを分離し、商品・サービスの多様化や顧客志向のクロスセル営業プロセスをマルチチャネルで実現する。顧客チャネル追加やバックエンドシステム統廃合を想定したSOA2.0型の柔軟なシステム間連携機能や、マルチチャネルでの顧客情報統合管理、複数商品を跨るバンドル商品も含めた新商品・サービス生成、先進のチャネルフロント構築機能をベースに、あるべき銀行のシステム全体像構築を効率的かつ強力に支援。
弊社/ Accenture Mobility Managed Service (AMMS)	銀行・カード会社向け プラットフォーム	モバイルコマースのサービスデリバリープラットフォーム。モバイルバンキング・ポイント管理・ペイメント(NFC含む)・クーポン・マーケティングなどのモバイルマネー系のコンポーネントを有する。従来、携帯キャリアが提供していたモバイルマネー系のサービスを金融プレイヤーが主導で構築できるため、スマートデバイスを新たな攻めのチャネルとして活用することが可能。欧米において多数の導入実績を有する。
弊社/ Accenture Life Insurance Platform (ALIP)	生命保険会社向け 契約管理システム	生命保険・年金保険の契約管理(サイクル)業務を包括的に支援する基幹系パッケージシステム。コンポーネント単位の組み合わせによって、最適機能のみの導入が可能。北米を中心に60社以上に提供中。2006年8月アクセンチュアがNaviSys社を買収後、ソリューション名をアクセンチュア生命保険プラットフォーム(Accenture Life Insurance Platform-ALIP)に改称。
弊社/ Claim Components Solution(CCS)	損害保険会社向け パッケージシステム	損害サービス業務全般をカバーするグローバルNo.1のソリューション。北米トップ三社のうち二社が導入しており、約7万人の事案担当者が日々CCSを使用、米国個人保険損害全事案中36%はCCSで処理されている。初期導入は1998年で、16社に導入済。個人保険、企業保険といった全商品に対応。業務分析ツール等変革に必要となる要素を包括的に含む。
弊社/ Underwriting Components Solution (UWC)	損害保険会社向け 引受業務支援 パッケージ	アカウント管理、リスクセグメンテーション、外部データとの統合、指標管理といった機能に強みをもつ全商品に対応し、引受業務全般をカバー。より迅速かつ適切な見積・引受を可能にし新たなリスクセグメントの開拓、コンバインド・レシオの改善に大きな効果をもたらす。英RSAや米Allstate,Travelersといった欧米トップ企業9社が既に採用済。
弊社/ Memetrics (Digital Marketing Optimization)	マーケティング チャネル最適化 ソリューション	Webサイトのランディングページ、E-mail、DM、リスティング広告、コールセンター等ダイレクトマーケティング手段の活用を最適化し、売上増加、口座開設率の向上等、ROIの最大化を科学的かつ自動的に実現。2007年12月アクセンチュアがMemetrics社を買収したことにより、コンサルティングを含めたより総合的なソリューションとして提供可能。
弊社/ Robotics Process Automation Solution(RPA)	ロボティック・プロセス・ オートメーション ソリューション	Blue Prism, Pega Robotic Process Automation, UiPath等とのアライアンスにもとづくRoboticsソリューション活用により、"仮想的労働力の展開"、"人間対応業務とのシステム連携"、"自動化された業務プロセス化"へ取り組み、金融機関の生産性向上、RPAシステム基盤の効率的導入、高品質な業務実現、コスト削減、取引の適正化、等を支援。
Pega	BPM CRM ルールエンジン ソフトウェア	業務プロセス・ルールベースのシステムを構築するための統合開発プラットフォームで、Pegaの活用によりビジネスプロセスとシステムは一体となり、整合性のある柔軟なシステム構築を実現。Next-Best-Action Marketingにより、市場・消費者動向に応じた機動性の高い柔軟な対応ができ、クロスセル・アップセルの強化、営業推進の強化が行える。また、Pega Robotic Automationを利用すれば、人と連携し、或いはPegaのBPMプラットフォームと連携し、業務の自動化にとどまらず、業務遂行プロセスを最適化する。弊社はPlatinum Partnerとして、多くの海外事例に基づいた銀行、保険などの金融機関へのシステム提供が可能。
Calypso Murex	トレーディング・ リスク管理システム	デリバティブ(株式、金利、コモデティ、クレジット)、外為関連のディーリングフロントオフィス・リスク管理やバックオフィス業務を行うための市場系システムの導入支援。欧州を中心に世界で200名以上のエンジニア(国内では約20名)と多数の導入経験により培った方法論を最大活用。
日興システム ソリューションズ (NKSOL)	証券・資産運用系 システム& コンサルテーション	銀行、証券、投信投資顧問等を主要顧客として、総合証券システム、オンライントレーディングシステム、投信窓販システム、投信経理システム等を、ASP型のシステムサービスとして提供。また、豊富な実務・運用経験に基づく、業務・システム・技術コンサルティングを展開。2005年、より高度で幅広いサービスをワンストップで提供すべく、アクセンチュアとアライアンスを締結。
Oracle Financial Services Software	銀行勘定系システム	コア・バンキングパッケージとして、新規顧客獲得数4年連続世界第一位にランキング(2002~2005年、IBS誌)。現在の顧客数500以上、115か国以上でサービスを提供している「Oracle FLEXCUBE」。モジュール・アーキテクチャとして、機能が部品化されており、必要な機能のみの導入が可能。また、商品をパラメータで設定可能なため、新商品の導入が容易。
SAP	Basel II 対応システム 銀行勘定系システム ERP(人事・会計)システム データベース・システム (SAP HANA等) クラウドソリューション	高品質・高付加価値な導入コンサルティング、豊富な成功事例に裏づけされた安全・確実なシステム導入、およびSAP社とのグローバルアライアンスに基づく手厚いサポートを提供。SAP社が提供する次世代ERPのSAP S/4HANAにおいては、グローバルレベルで豊富な導入実績があり、且つ調達ソリューション(Ariba)や人事ソリューション(SuccessFactors)、経費管理ソリューション(Concur)などのクラウドソリューションの導入も可能。また導入だけではなく、弊社が得意とするアウトソーシングとの組み合わせも可能。
SAS Institute	イベント・ベスト・ マーケティング クレジットライン最適化 リスク・マネジメント サステナビリティ	CRM、リスクマネジメント、サステナビリティ等同社ソフトウェア・コンポーネントにより、金融業界では、個人・法人向け顧客営業支援、クレジットカード与信分析、FRTB(MCRMR)ソリューション、カーボンモデリング等のCSR環境アプローチ等、さまざまな分野における高度データ分析をリードするソフトウェア。"
Temenos	銀行勘定系システム	バンキング・システムとして、世界120か国、600顧客サイトで利用されている「Temenos」。「T24」は、オープン・アーキテクチャに基づき、カスタマイズ性と拡張性を提供し、リアルタイム対応を可能とするモジュラー構造。ハイ・パフォーマンスをリードするコア・バンキング・ソフトウェア。

会社概要

グローバル拠点数：
世界52カ国

売上高：
432億USドル（2019年8月時点）

従業員数：
およそ49万2,000人

会長兼最高経営責任者：
ジュリー・スウィート（Julie Sweet）

アクセントゥア株式会社

本社所在地：
〒107-8672 東京都港区赤坂1-8-1
赤坂インターシティAIR

電話番号：
03-3588-3000（代表）

FAX：
03-3588-3001

従業員数：
約13,000人（2019年9月1日時点）

代表者：
代表取締役社長 江川 昌史

URL：
www.accenture.com/jp

お問合せ先

ニューズレターの掲載内容に関するお
問合せは、金融サービス本部
FS Architect担当
マネジング・ディレクター 木原 久明
Info.Tokyo@accenture.com
へご連絡ください。

03-3588-3000（代表）
03-3588-3001（FAX）

FS Architect専用サイト
www.accenture.com/jp/fsarchitect

アクセンチュア金融サービスについて

アクセンチュア金融サービスは、バンキング、キャピタル・マーケットおよび保険の3セクターにおける様々な金融機関に対し、世界各国で「ストラテジー」「コンサルティング」「デジタル」「テクノロジー」「オペレーションズ」の5つの領域で幅広いサービスとソリューションを提供しています。

国内外の金融業界の変化をいち早くとらえ、金融機関の中核戦略およびオペレーションに重要な役割を果たすことで、企業のみならず業界全体の成長に貢献したいと考えています。

クライアント企業のトップラインの拡大、コスト削減、高まる規制やリスクへの対応、合併・買収に伴う統合作業、新しいテクノロジーや複数チャネルサービスの導入等、支援領域は多岐に亘ります。

3つのセクターにおける主な金融機関は以下の通りです。

- **バンキング**: リテール銀行、商業銀行、総合金融機関、政府系金融機関、クレジット・信販会社、リース会社
- **キャピタル・マーケット**: 証券会社、信託銀行、投資/投資顧問会社、資産運用会社、証券保管機関、各種金融商品取引所、清算および決済機関
- **保険**: 損害保険会社、生命保険会社、年金保険会社、再保険会社、保険ブローカー

フォーチュン100社にランキングされている92%の金融機関に対しサービスを提供しています。また、グローバルのトップ顧客10社のうち9社と、20年以上継続してサービスを提供しています。

アクセンチュアについて

アクセンチュアは「ストラテジー」「コンサルティング」「デジタル」「テクノロジー」「オペレーションズ」の5つの領域で幅広いサービスとソリューションを提供する世界最大級の総合コンサルティング企業です。世界最大の規模を誇るデリバリーネットワークに裏打ちされた、40を超す業界とあらゆる業務に対応可能な豊富な経験と専門スキルなどの強みを生かし、ビジネスとテクノロジーを融合させて、お客様のハイパフォーマンス実現と、持続可能な価値創出を支援しています。世界120カ国以上のお客様にサービスを提供する50万5,000人以上の社員が、イノベーションの創出と世界中の人々のより豊かな生活の実現に取り組んでいます。

アクセンチュアの詳細は www.accenture.com を、
アクセンチュア株式会社の詳細は www.accenture.com/jp をご覧ください。

