

2017年、銀行業界を占う

～金融維新へ：金融イノベーションへの挑戦



宮良 浩二

1995年 アクセンチュア(株)入社
金融サービス本部
マネジング・ディレクター
銀行グループ統括

昨夏、日本経済出版社より「フィンテック 金融維新へ」を上梓した。

同書で述べたとおり、フィンテックはブームからメインストリームへ、新興テクノロジー企業のみならず伝統的な金融機関や金融当局をも巻き込んだ金融イノベーションを追求する取り組みへと昇華しつつある。

邦銀における取組状況も、この一年で大きく変わりつつあるというのが実感だ。新たなテクノロジーやスタートアップ企業に関する情報収集に留まらず、その活用に関する議論が活発だ。さらには、デジタル時代の新たなビジネスモデルの構築を企図した、より本質的な取組みを開始している金融機関も存在する。しかし、その実行スピードについて充分とお考えの方は少数派だろう。

イノベーションをいかに加速するか――。

本稿では、当社のプロジェクト経験に基づき、その難しさとチャレンジについてご紹介したい。今まさに、デジタル・テクノロジーを活用した変革プログラムの実行力が問われている。

実行力が問われる

銀行の経営幹部の方々と意見交換をさせていただくと、デジタル・トランスフォーメーションの加速は不可避だとの声が大多数だ。

それは、昨今の収益環境を鑑みるに“猶予期間”は限定的だとする見方や、社会や顧客のデジタル化の流れは不可避だとの見方に基づくものだ。

あるトップマネジメントの方からは「デジタル・イノベーションのプロジェクトに失敗するリスクよりも、プロジェクトの経験値を積まないリスクの方が大きい」とのご意見を伺った。

しかしながら、関連する取組みが加速しているかと問われると、依然として金融機関毎に、あるいは経営と現場の間に温度差があるというのが偽らざる実感だ。

「早くやってみる」の難しさ

例えば、次のような事例に頭を悩ませている方も多かろう。

(1) “アジェンダ不在”で迷路に

まず、実現したいビジョンやアジェンダレベルでの共通認識がないが故に、実行のスピード感がなくなるケースだ。

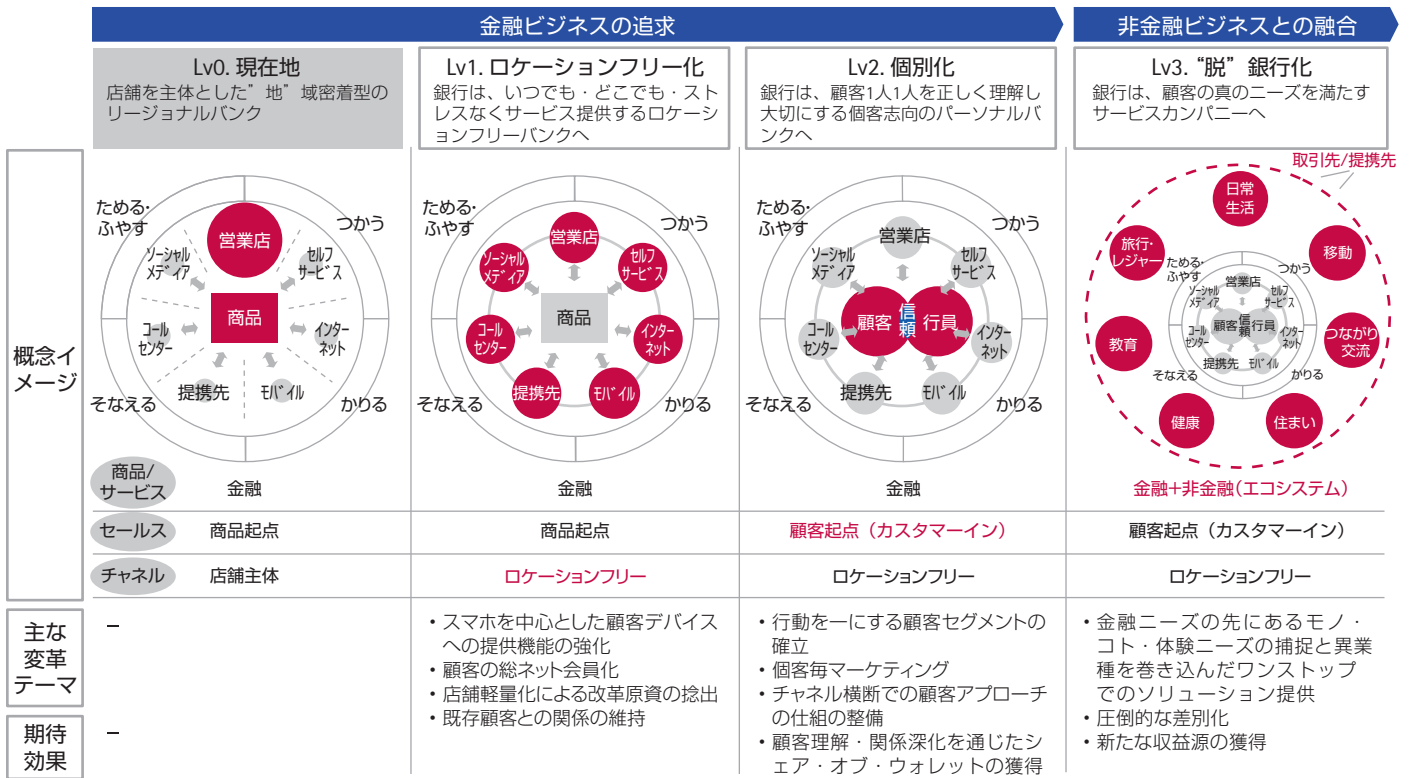
- 個別部門にはそれぞれにデジタルテーマはある。しかし、個々の案件の関連や目指す方向性に照らした案件の位置づけに議論を要し、なかなか着手にいたらない。
- AIなどの新技術、新興企業が提供する新たなソリューションに着目して案件化を進める。しかし、それが自行ビジネスにとって、どれ程の価値があるか見極められないため、ビジネス化に向けて強力に推進する力学が生まれず、成果につながりにくい。

(2) “今” VS “イノベーション”

次に、現業ビジネスに対してイノベーションに向けた取組みの優先度が劣後してしまうという問題だ。

- イノベーションを担う新組織を立ち上げる。しかし、現状のビジネスへ大きな貢献をもたらす現行部門から必ずしもリスペクトされず、思ったように変革を推進出来ない。
- 現業（短期）とイノベーション（中長期）の投資優先順位で即効性のある施策が優先される。
- イノベーションへ別枠の予算措置をしたとしても、現業部門から人材を拠出できない。
- 取組みが意欲的であればあるほど、“ビジネスケース”に不確定要素がつきまとう。それが“未来の可能性”を奪ってしまう。

図表1 デジタルバンクの進化ロードマップ（例示）



© 2017 Accenture All rights reserved.

(3) “レガシー” が最後の足かせ

最後は、アジャイル型で新商品・サービスの開発にトライしても、実現までに時間とコストがかかるケースだ。

- 高品質・高可用性の金融サービスの根幹となっている堅牢な基幹系システムの改修・接続に時間とコストを要する。
- 既存ベンダーの対応力が足かせとなる。現行システムの構築・保守主体者には、新たなチャレンジを提案・実行するインセンティブが働きづらい。結果、必ずしも金融機関の意図通りに動いてくれない。

3つのキーワード

一方で、いくつかの金融機関では、イノベーションを加速する上での要諦を踏まえた取組みに着手している。

(1) 「北極星」の明確化

まず、「自行が将来どうなりたいのか」「既存ビジネスの何を壊し、何を創造するのか」というアジェンダ設定が何より重要になる。

図表1はデジタルバンクの進化ロードマップの一例だ。どこまでのレベルをいつまでに目指すのか、それに個別の変革テーマを紐づけた時限付の工程表を全社で共有することが重要な出発点となる。

(2) 「外交特区」の構築

次に重要な点は、既存の枠組みに囚われずイノベーションを加速させるオペレーティングモデルを築き上げることだ。ここでは、3つのポイントを挙げたい。

1つ目は新組織の活用だ。既成概念を超えるためには既存組織では限界があるケースが多い。特に「既存の権益を脅威に晒す」「既存の組織を横断する」「既存の業務基盤が足かせとなる」「事業の成否が読めない」といったテーマにその傾向が顕著だ（図表2に例示）。このようなアジェンダの実行には組織的な手当が求められる。

2つ目は誰もが認める次世代リーダーの登用だ。イノベーションへの取組みや新組織がリスペクトされるためには、トップの「変革の本気度」を伝えることが不可欠だ。思いきった登用により、それが「経営幹部への登竜門」になるといったメッセージを伝え、ビジネス・テクノロジー・クリエイティブなど既存の行員構成に囚われないゼロベースでのチーム編成に着手せねばならない。

図表2 新組織の活用の必要性



© 2017 Accenture All rights reserved.

3つ目は「調整をしない」運営形態を取り入れるという点だ (図表3)。

デジタル・イノベーションに関わるプロジェクトへの参画の経験上、「中身の検討」よりも「調整」「合意形成」に時間を要しているケースも少なくなく、もったくないと感じることがある。一方で「調整をしない」運営形態を確立しているいくつかの邦銀は極めて動きが早い。「机上での検討」より「市場での検証・業務での検証」を重視した運営モデルを確立せねばならない。

(3) 「脱 “レガシー” 」での実装

「市場での検証・業務での検証」を実現するためには、運営モデルに加え、基幹系システムとのつきあい方を見直さなければならぬ。3点を強調したい。

1点目は、基幹系に手を加えない工夫を施すという点だ。例を示そう。邦銀でも急激に注目を集めている「ロボティクス」という技術がある。これは、既存システムを前提としつつ人手によるオペレーションを自動化する手法だ。これを使えば、基幹系システムに手を入れずとも大胆な業務改革が可能だ。また、モバイルでの新サービス導入を企図する場合、基幹系システムとのI/F構築にコスト・時間を要するケースが多い。しかし、ロボティクスに基幹系入力を任せること、基幹系との連携を安く・早く実現することも可能だ。

2点目は、「アジャイル型」のプログラム実行アプローチへのチャレンジだ。いわゆる、「ウォーターフォール型」と呼ばれる規模効率追求・品質重視型のアプローチは時間がかかる。月単位でのマイルストーン、年単位でのリリース目標などといったケースも多い。週単位のマイルストーン、月単位のリリース目標で、ビジネス・テクノロジー・クリエイティブ三位一体でプロジェクトを実行することが重要だ。実行にあたっては、基幹系に依存しないプラットフォームの採用、開発・テスト・運用の徹底した自動化、旧来の考え方 (要件決定は部長の承認が必要など) の見直しなどに合わせて取り組むことが必要だ。

図表3 調整をしない運営形態の確立

	ありがちな運営形態	目指すべき運営形態
ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> 既存のビジネスラインに位置づけ 既存組織と利益相反の場合には、新組織リーダーが他部門と調整 	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会/経営会議直下の組織として設置 既存組織と利益相反の場合には、スポンサー (社長) が経営判断
予算権限	<ul style="list-style-type: none"> 新組織案件の予算も既存案件と同一控 予算執行も既存組織との調整が必要 	<ul style="list-style-type: none"> 新組織案件の予算は既存案件予算とは別控 (イノベーション予算として管理) 予算執行は新組織リーダーの判断
リソース	<ul style="list-style-type: none"> 既存組織と新組織のリソースプールは同一であり、案件実行の場合に調整が必要 	<ul style="list-style-type: none"> 既存組織と新組織のリソースプールは別控 (外部採用含め社外の適切な人材を引入れる権限)
顧客	<ul style="list-style-type: none"> 顧客を奪い合う場合は既存組織と調整。結果として、既存収益を壊さない判断となる 	<ul style="list-style-type: none"> 顧客を奪い合う場合も事前調整せず、どちらがよいかは顧客に判断してもらう
KPI	<ul style="list-style-type: none"> 既存組織と同一、もしくは、新組織のKPIを設定しない 厳格なExitルールは存在しない 	<ul style="list-style-type: none"> 新組織には既存組織と異なるイノベーションKPIを設定 (例：いくつかの新サービスを開始したか 等) 厳格なExitルール (最大損失等)を定める

© 2017 Accenture All rights reserved.

3点目は、既存システムベンダーへの過度な依存はリスクが大きいという点だ。自行システムの運営・技術の両面から親密ベンダーとの継続的な信頼関係は欠かせない。一方で、彼らには既得権益を壊すような大胆なチャレンジを起こす力学が働きにくいことも事実だ。変化の激しいデジタル領域は自社要員のケイパビリティ強化、既存ベンダーとの競争を加速する第三者の活用などにも手をつける必要があるだろう。

おわりに

「フィンテック」「イノベーション」といったキーワードだけに踊らされる時機は過ぎた。ビジネスモデルをどう変えるか、コスト構造をどう変えるか、新たな顧客体験で顧客をいかに囲い込むか、など、取組みの果実を享受すべき時機を迎えている。

本年も、変革意欲に溢れるクライアントの皆さまと、「大胆に」「早く」イノベーションを形にしていくための仕事に力を注ぎたい。