

VOL.55

2019年秋号

**FINANCIAL
SERVICES
ARCHITECT**

目次

1. デジタル・ヒューマン・デジタルバンク
～事例紹介：店舗タブレット“AGENT”による営業店事務半減
プリンシパル 公文 貴之
2. 次世代資産運用ビジネスに求められるデータ活用デジタル基盤
～投資判断に「生きた」情報を活用する
シニア・マネジャー 大坪 敦史
3. デジタル時代に求められる保険会社
～環境適応能力を維持するために
マネジング・ディレクター 加藤 裕子
4. 自社デジタルIT人材育成の実現性と課題
～既存IT人材からデジタルIT人材へのリスキルを目指して
シニア・プリンシパル 田嶋 政芳
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。



拝啓、秋晴の候、貴社におかれましてはますますご清栄のことと、お慶び申し上げます。
平素は格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

マイナス金利が世界的に続いている中、本邦金融機関様におきましてもビジネス変革、業務変革、IT変革に着手されていると認識しております。弊社では、企業の課題を解決する事を「コンサルティング」、顧客の課題を解決する事を「デザイン」と言っています。このデザインに着目した取組を、ここ数年着手してまいりました。その成果もあり、「_FORM_」という新たな方法論をアクセントアグログローバルとして確立し、展開しております。

デザインシンキング、アジャイルといった言葉は多くの場面で使われるようになりましたが、本当の意味でその実践がなされている機会は多くないと思います。これを実運用するためには、ガバナンス、組織形態、人材、あらゆるものが変わらないといけません。そういった変化がない中、これらの運用はありません。今の企業形態はロジカルシンキング、ウォーターフォールに適した組織形態だからです。また、やみくもに“アジャイル”を適用するのではなく、“アジャイル”を適用すべき対象をきちんと選ぶ必要があります。弊社ではこれを2スピードモデルと呼んでいます。

これからの時代、企業が新たな価値を出していくためには、企業運営そのものが変革されるべきだと思います。これまでは活躍できなかった人材が活躍できる“場”が生まれるかもしれません。逆もしかりです。デザインシンキング、アジャイルを駆使できる企業に、どう生まれ変わるかがチャレンジの根幹だと認識しております。

弊社でもその企業変革のご支援に尽力して参ります。引き続きご愛顧のほどよろしくお願い申し上げます。

敬具

2019年10月吉日

アクセントアグロ株式会社
金融サービス本部
統括本部長 中野 将志

デジタル・ヒューマン・デジタルバンク

～事例紹介：店舗タブレット“AGENT”による営業店事務半減



公文 貴之

金融サービス本部
銀行グループ
プリンシパル

デジタル・ヒューマン・デジタルバンク^{*1}を新たなビジネスモデルに掲げた伊予銀行は、2018年度中期経営計画^{*2}で「7年後の営業店事務半減」を宣言した。

この改革で重要な役割を担っているのが、店舗タブレット“AGENT”である。AGENTは以下の理由から成功事例として位置づけられている。

- 事務を最大80%削減
- 営業店行員からの高い評価：
「もう元の事務には戻れない」
- お客さまからの高い評価：
「赤ちゃん片手に手続き出来た」、「6分と聞いて口座を開きに来た」等
- 他行からの高い評価：
「店舗への本格導入機」として、AGENTを正式採用する銀行も登場

本稿では、AGENT開発の実体験について述べる。各行が取り組んでいるデジタル・トランスフォーメーションを成功に導くための気付きとなれば幸甚である。

^{*1} FSアーキテクト VOL.46「デジタル・ヒューマン・デジタル・バンク～個性ある銀行の創造」：
<https://www.accenture.com/jp-ja/insight-fs-architect46-1>

^{*2} 伊予銀行 2018年度中期経営計画：https://www.iyobank.co.jp/about/pdf/iyobank_2017_02.pdf

大胆な改革コンセプト「人こそは銀行」

店舗タブレット“AGENT”の開発は、単なるシステム開発プロジェクトではない。そこには大胆なコンセプトがあった(図表1)。

抜本的にコスト構造を見直すための「店舗事務の効率化」「店舗網再編」は多くの銀行にとって重要かつ難しい経営判断が求められるテーマであろう。将来的に現在の店舗網を維持することは困難である一方、地域を支え続けるための顧客サービスは維持しなくてはならないからだ。

伊予銀行では、AGENTを核とした「人こそは銀行」というコンセプトでこのジレンマに立ち向かうとしている。全てのサービスをタブレットで出来るようにすれば、そのタブレットをもった人がお客さまの傍らに行くことで、あらゆる場所が銀行になれる。

この改革コンセプトは、「営業店事務のデジタル化」「課題解決力の強化」「ロケーションフリー化」の3ステップに分解された。

大きな成果を目指すには、前例にとらわれずに大胆に改革を行う意思や改革に向けてリソースを集中投下させる覚悟が必要だ。その覚悟を経営が示し、改革は動き出した。

まずは、営業店事務、主要26業務のデジタル化からである。

部門横断の一丸態勢づくり

AGENTでは、「密な連携」ではなく「一丸」態勢を志向した。部門を超え、さらに会社も超えた、外部の人材も含めて一丸となって企画から実行までやりぬく改革態勢である。

企画段階では、ビジネス・事務・システムそれぞれに精通した行員3名+弊社で、毎朝7-9時で徹底的に議論を重ね

た。「精通した行員」は、現行のやり方に精通していることに加えて、「新しいビジネスの在り方」「新しい事務の在り方」「新しいシステムの在り方」について真剣に考え、取り組んできていた。

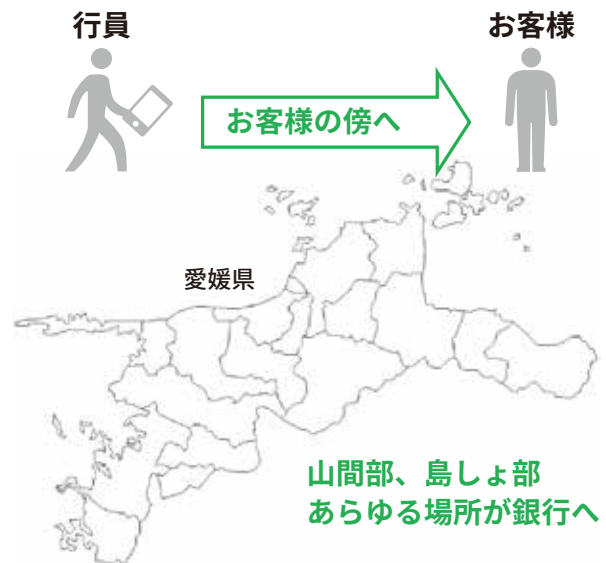
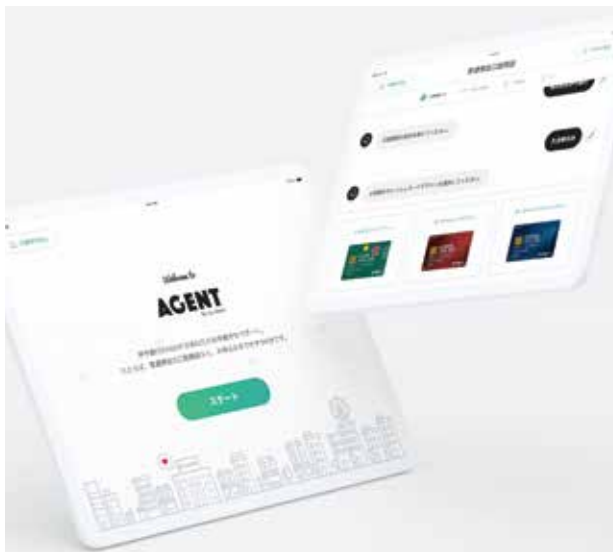
そのようなメンバーは、それぞれが目指す先のイメージをもっている。「意味のあること・おもしろいことをしよう」「他社と同じではつまらない」「既に有るものは使う、無いモノは創る」といった価値観を全員が共有していた。

自らが切り拓こうとする先の姿を実現するには世にあるソリューションではちょっと足りない。そのような帰結から、AGENTを核にした改革ロードマップが描かれていった。

実行(開発)段階でも、「一丸」態勢を継続した。重視したのは「横断人材の確保」である。銀行の体制は往々にして商品単位で役割分担がなされている。関係者が多岐にわたる実行段階においては、商品軸で所管分けされた人材を「顧客

図表1 改革コンセプト：人こそは銀行

- タブレットによって重厚な店舗装備から解放されれば、「店舗＝銀行」から「人＝銀行」となる
- お客様の傍へ「人＝銀行」が寄り添うことで、地域への責任を果たしていく



©2019 Accenture All rights reserved.

軸」で束ねる仕掛けが非常に重要になってくる。

伊予銀行では、来店から退店まで、一連の顧客体験に責任を負う役割を銀行のプロダクト・オーナーと弊社が担った。プロダクト・オーナーは、企画段階のビジネスに精通した行員＋事務部門の部長の2名が担当。弊社からはビジネス/業務担当、システム担当、そしてCX担当、UX/UIデザイナーが参画した。

こうして、プロダクト・オーナーと弊社を中心に、現業7部門の次課長級が、週に2-3回、1-2時間ずつ、「顧客体験のあるべき」を一丸となって議論する態勢が整った。利便性追求とリスク担保の難しいトレードオフに対しては、プロダクト・オーナーが前例にとらわれない大胆な方向性を示した。すると、リスクや監査の担当が顧客体験としての改善案を出す、システムの担当がより優れた業務の在り方について意見を、事務の担当が営業アプローチについて提案する、といった立場を超えた活発な議論が始まった。

アジャイル・アプローチの採用

一丸態勢での議論促進に大きく貢献したのが、アジャイル開発アプローチである。

要件定義開始から4週間でプロトタイプ画面を実際に見ながらの議論を開始。開発フェーズに入ると、4週間ごとに実機画面を実際に触りながらの議論が行えた。営業店に実機画面をテストしてもらったのも、開発着手からわずか8週間後である。

このスピード感は、方法論に加えて、前述の通り企画段階からシステム要員を巻き込むことで実現された。

実機を見ながらの検討は、多くの修正意見を生み出した。実際にやってみて気づけた問題も多く、営業店ならではの現場の意見も早期にあぶりだせ、品質向上を加速させた。プロジェクトの初めに机上で要件を固めきらないといけないウォーターフォール開発と比較すると、感覚値で3～5倍は改良点を盛り込めた。自分

たちよがりではない、お客さまに受け入れてもらえるものに確実に近づいているという手ごたえがそこにはあった。

なお、アジャイル・アプローチによる課題の早期あぶり出しは、顧客体験だけでなく行員体験も飛躍的に向上させる結果につながった。「どんどん使いやすくなってきている。一度作ったら終わりではない今回のアプローチは正しいと思う」という現場行員からの支持は、改革を進める上で極めて重要であった。

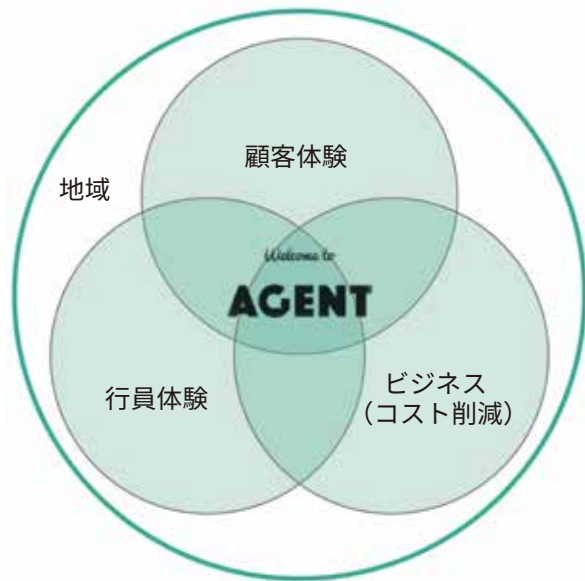
このように、改革コンセプトを実現するうえでカギとなる顧客体験・行員体験を効率よく磨く手法として、アジャイル・アプローチは極めて有効であった。

これまでの成果と今後の取組予定

かくしてAGENTは計画通り、開発着手から6か月で第1弾をリリース、その4か月後・6か月後・8か月後に第2弾・3弾・4弾をリリースし、全26業務を対象にした開発を終えた。1年かけての全店展開も予定通り進んでいる。

図表2 AGENTの設計思想

- コスト削減のためだけでなく、行員ユーザのためだけでなく、何よりも地域のお客様のために



> 10年先も必要とされる、
真の顧客サービス企業へ

©2019 Accenture All rights reserved.

これまでの成果は上々と言える：

①ロボットとの会話を前提にしたチャット形式で業務をゼロベースで組み立てたことで、事務を最大80%削減した。

(例えば、口座開設手続きでは印鑑登録を省き、入金ゼロでの開設を認め、所要時間は45分から10分に短縮された。お客さまの入力にいたっては6分で完了する)

②テストの都合でタブレットの利用を停止し一時的に元の事務に戻した店舗からは、「とにかく早くタブレットに戻して欲しい」との強い要望が本部に届いた。

③「赤ちゃんをあやしめながら、片手でタップするだけで手続きを行って大変助かった」「昨日のテレビのニュース番組で『6分で口座が開ける』と聞いたので開きに来た」といったお客さまからのありがたい言葉も頂戴した。

④そして、AGENTを高く評価し、「店舗への本格導入・展開機」として、正式採用する銀行も現れた。

今後の取組であるが、現在、次のステップである「課題解決力の強化：顧客傾聴機能」の開発を進めており、2019年度中のリリースを目指している。そして2020年度中の「ロケーションフリー化：渉外持出機能」のリリースを視野に入れ始めた。

おわりに Disrupt the Bank ～10年先でも必要とされるために

本寄稿の表題では「営業店事務半減」を前面に打ち出しているが、コスト削減を行い体力さえ温存すれば10年先も安泰かという決してそうではない。

伊予銀行では、「コスト削減」ではなく、「10年先も必要とされる銀行になること」をゴールととらえた。そして、そのゴール達成のために、何よりも顧客体験を最重要と位置付けた。例えば、目先の目標がコスト削減であったとしても、顧客体験と言う切り口で取り組むことを大切にしたい。AGENTが

「行員事務の支援」に留まらず、「顧客体験のあるべき」にこだわって開発されたゆえんである(図表2)。

本稿で取り上げた「大胆な改革コンセプト」「部門横断の一丸態勢」「アジャイル・アプローチ」も、全ては顧客体験(＋行員体験)を重視したために採用されたアプローチである。

このようなアプローチは多くの銀行にとって慣れ親しんできたものとは少し異なるかもしれない。しかし、デジタル変革を成功させるためには極めて重要なアプローチと考える。

伊予銀行との伴走を通じたAGENT開発の成功により、その想いは確固たるものになった。

地銀でも出来る。地銀だからこそ出来る。地銀は10年先も地域のお客さまに必要とされる「真の顧客サービス企業」になれるであろう。

次世代資産運用ビジネスに求められるデータ活用デジタル基盤

～投資判断に「生きた」情報を活用する



大坪 敦史

2007年入社
金融サービス本部
シニア・マネジャー

現在資産運用業界は、様々な環境変化にさらされている。

- 不確実性の高い市場環境
常にバブルの兆候、世界経済の失速や異なるタイプの経済危機が発生するリスクが内在しており、市場の環境変化は急速になっている。
- 委託報酬率の低減圧力の高まり
他社との競争の激化、新規参入企業、および価格モデルの変更等により、委託報酬率の低減の圧力が強まっている。
- 投資家の嗜好変化
投資家は新たな収益機会を求め、オルタナティブ投資、ESG投資などの新商品への関心が高まっている。年金運用では、確定給付制度から確定拠出制度への移行に伴い、確定拠出向け商品の拡大に向かっている。

• 変化する規制

近年資産運用業界もシステム上重要であるとの方針に基づき、投資家保護を強化し、金融システムに対するシステミックリスクを軽減するための規制が強化されている。

このような環境変化が起こっているにもかかわらず、日本の資産運用業界では、環境変化に対する変革の歩みは遅い。このままでは日本だけが取り残される懸念があることから、環境変化に対する対応力をつけることが急務と考える。

本稿では、資産運用業界が取るべき対応のうち、「情報」の活用に焦点を当て、データ活用デジタル基盤について紹介したい。

1. 情報活用・デジタル化に向けた負の遺産

非効率かつ拡張性のないシステム構成

資産運用業界、とりわけ日本の資産運用機関では会社規模の制約上大きなシステム投資が出来ておらず、フロント業務やバック業務などで一部パッケージシステムを導入しているものの、ポートフォリオに関するパフォーマンス測定やエクスポージャー分析については各部署で構築したツール類(ExcelやEUCなど)が広く使われている。

これらのツール類は特定資産で利用されているため、全てのアセットクラスに関する情報を統一のフォーマットで参照することが出来ない。また、機関投資家向けのレポート作成には、これらの分断されたシステムとツール類から様々な情報を収集しているため、膨大な時間を費やしており、業務が非効率化している。その結果、運用リスクやコストが増大、ひいては顧客に対して、誤った情報を提供してしまうリスクも内在している。

新規ビジネスへの対応力欠如

オルタナティブ投資やESG投資など新たなビジネスを展開しようとした場合、既存のつぎはぎのシステムやツール類では拡張性がないために更なるシステム投資が必要となる。

前述の通り、システム投資の制約から、大規模なシステム投資は難しく、手対応もしくはEUCでの対応が必要となり、さらなるシステムや情報の分断が引き起こされている。

進まぬデータ活用

現状散在する情報を統合して分析・評価するニーズは高いものの、そもそも情報が不足している、データの構成が複雑である、複数のシステムやツール類から情報を取得し、分析・評価できるデータに成型する作業が必要になるなど、データを十分に活用出来ていない。

2. 次世代資産運用ビジネスに求められるデータ活用デジタル基盤

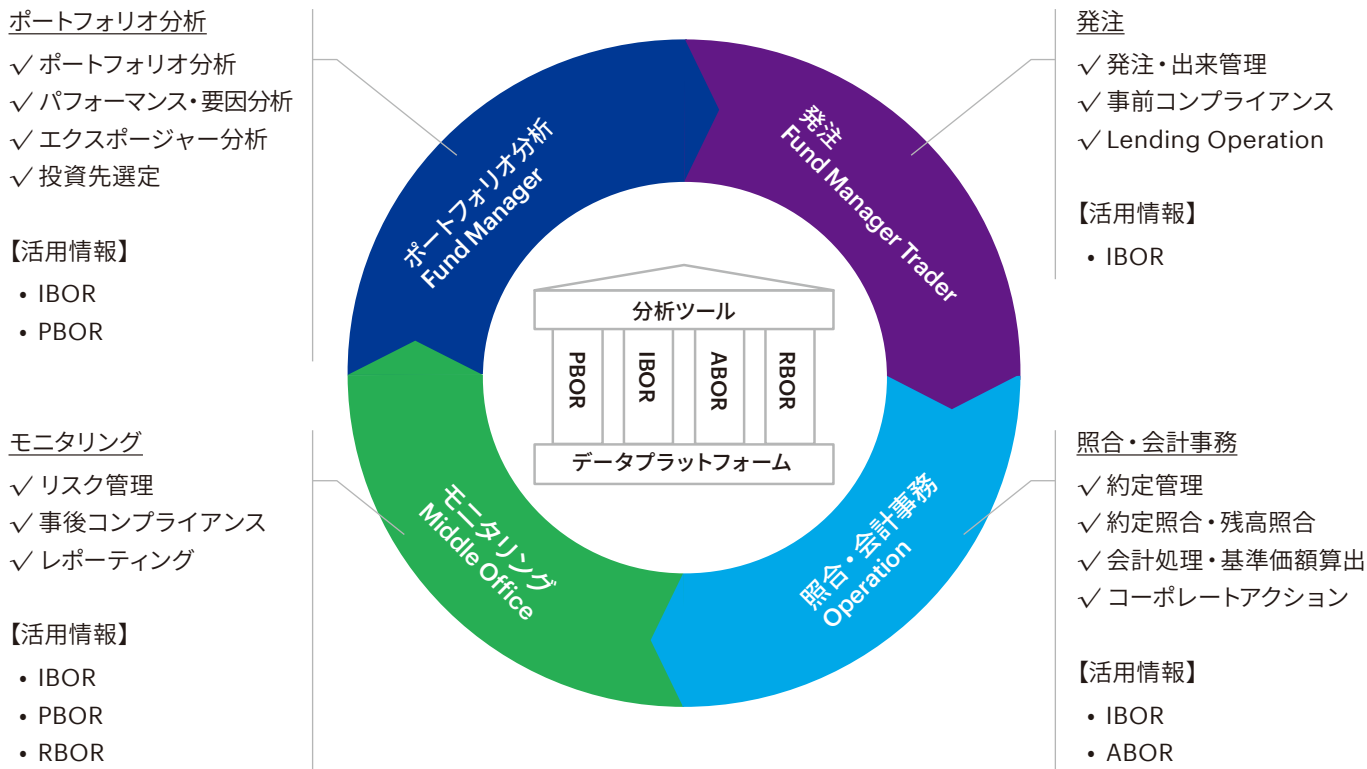
資産運用業界を取り巻く環境や課題に対して、各資産運用機関では、魅力ある新商品の企画力向上、デジタルツールやグローバル標準パッケージの活用、ガバナンス体制の強化、人材育成など、様々な対応が求められている。

なかでも、資産運用機関にとって、迅速かつ適切な投資判断にはタイムリーで信頼出来る正確な「情報」が重要との観点から、ここでは「情報」の活用に焦点をあて、次世代資産運用ビジネスに求められるデータ活用デジタル基盤について述べる。

「生きた」情報の定義

資産運用機関にとって情報は「命」である。投資環境の変化に迅速かつ適切に対応するために、その情報が、タイムリーでかつ信頼できる正確な「生きた」情報

図表1 資産運用機関の業務と活用情報



©2019 Accenture All rights reserved.

でなければならない。資産運用機関では、投資判断に資する情報として、以下の情報を管理することが有用である。

IBOR (Investment Book Of Record)
ポートフォリオにおける最新のすべての取引情報とポジション情報等、ファンドマネジャーやトレーダーが投資判断に必要とするポートフォリオ情報

ABOR (Accounting Book Of Record)
日次での確定したマーケット情報、取引情報に基づくポートフォリオにおける確報ベースの会計情報

PBOR (Performance Book Of Record)
すべてのアセットクラスに関するパフォーマンス測定情報

RBOR (Regulatory Book Of Record)
規制当局向け開示情報、内部コンプライアンス情報など、規制・リスク・コンプライアンスに関する情報

将来導入・拡張予定のシステムを考慮しつつ、無用な「死んだ」情報がないかを判断し、管理すべき有用な情報を識別することが重要である。システムを構築する前に、「生きた」情報を可能な限りシステムに集約させるといった思想の下、有用な情報を識別する事前検討を行うことが効果的である。

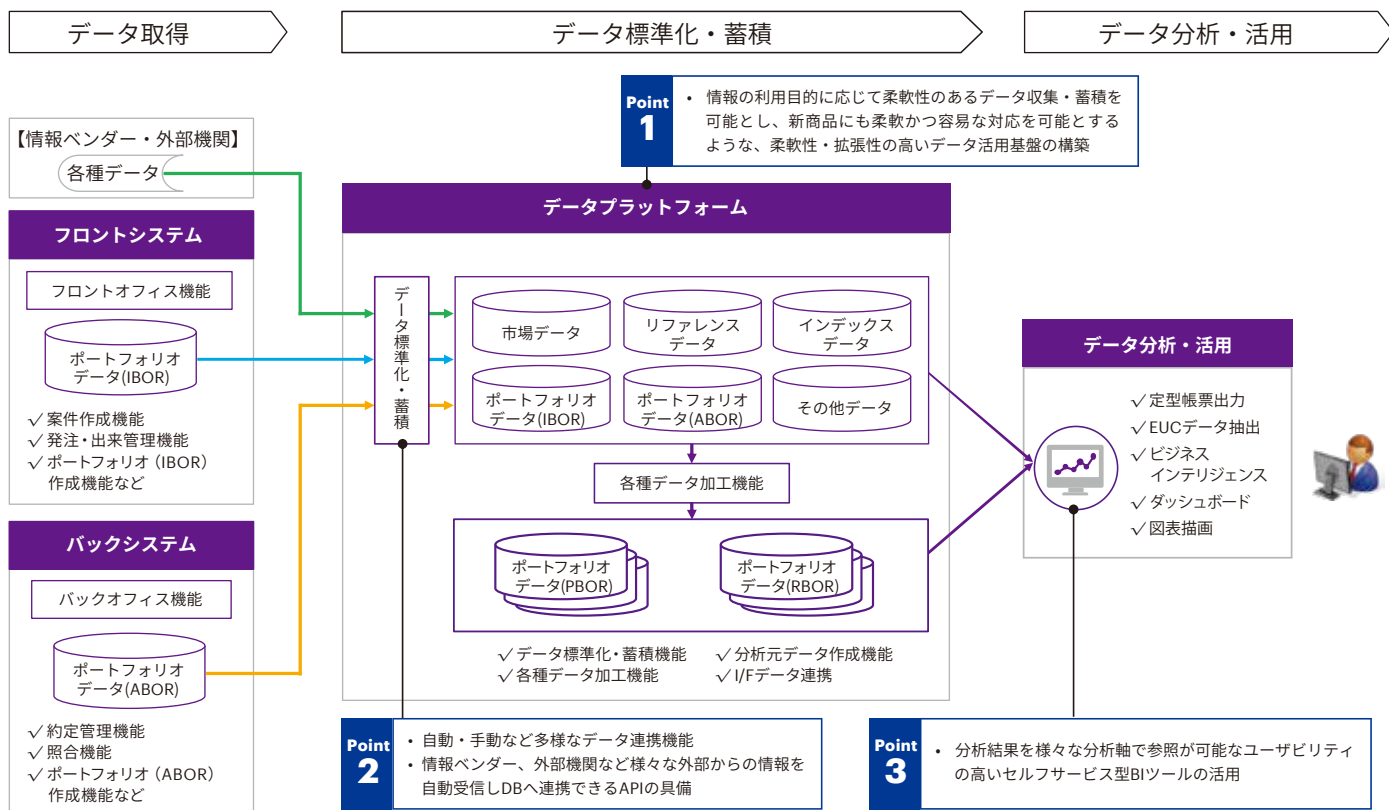
柔軟性・拡張性の高いデータプラットフォームの構築

前述の通り有用な情報を識別した上で、急速なスピードで変化する投資環境を正しく理解し、迅速かつ適切な判断を行うためには、これらの情報を分析し、将来の市場予測につなげていく必要がある。そのためには、分析の元となる膨大な情報をデータとして一元的に蓄積出来るデータプラットフォームを構築することが重要である。

データプラットフォームには、以下のような機能が必要となる。

- 即時性が求められる情報や正確性が求められる情報など、情報の利用目的に応じて柔軟なデータ収集・蓄積を可能とし、新規ビジネス、新商品への対応や、新たな切り口での分析が実現出来るよう、柔軟性・拡張性の高い仕組み
- 情報を分析可能なデータに正規化し、ヒストリカルに格納することで情報の分析・将来予測が可能となることから、様々な情報を取得し、正規化した上で分析に役立つデータ体系で蓄積を行う機能
- 様々な情報ベンダー、外部機関や社内他システムなどからの情報を自動的に受信できる標準I/Fを備え、自動連携だけでなく手動連携など、多様なデータ連携を行う機能

図表2 次世代資産運用ビジネスに求められるデータ活用基盤



©2019 Accenture All rights reserved.

セルフサービス型BIツールの活用

データ活用デジタル基盤には、業務に近いユーザ部門が直感的に操作でき、分析結果を様々な分析軸で参照が可能なユーザビリティの高い分析ツールを備えておくべきである。

従来型BIツールは高度なITスキルを必要とし、仕様変更によくの開発と時間を必要としていたため、知りたい情報がタイムリーに入手できない場合が多く、迅速な判断ができず機会損失が発生する場合もあった。

投資環境の変化に対して迅速な対応を行うためには、従来型BIツールではなく、より業務に近いユーザ部門主体でデータにアクセスでき、直感的に操作できるセルフサービス型BIツールを活用することが必要である。

ユーザが分析用レポート、EUCや画面を無尽蔵に作成してしまうとその後の管理が難しくなる。そのため、BIツールに関するルールを制定し、ユーザ部門に周知・徹底した上で、BIツールを維持・管理していくことにより、データの有効活用と自由な参照・分析の双方の実現が可能である。

3. 最後に

資産運用機関が企業および市場に対して投資を行なうことにより、企業および市場が活性化される。企業の成長、ひいては市場全体の持続的成長に対して、資産運用機関が果たすべき役割は大きい。

昨今投資環境の変化スピードは急速である。企業の成長、市場の持続的成長・底上げに貢献していくためには、急速な投資環境の変化に対しても迅速かつ適切な対応を行なうことが資産運用機関に求められている。

人材育成、組織体制の強化など、やるべきことは多いが、迅速かつ適切な投資判断の基礎となる「情報」の活用が資産運用機関にとって重要であり、この情報を有効に活用しうるデータ活用デジタル基盤の構築が急務と考える。

弊社では、資産運用業界において、豊富な海外の先端事例の実績を有しており、テクノロジー、データによる構造変化をもたらす経験を有している。前述の次世代資産運用ビジネスに求められるデータ活用デジタル基盤は、既に海外で展開されている構想であるが、今後は日本の資産運用機関に対しても積極的に展開をしていきたい。

デジタル時代に求められる保険会社

～環境適応能力を維持するために



加藤 裕子

2004年入社
金融サービス本部
保険グループ
マネジング・ディレクター

企業が顧客にとって興味・関心がある商品・サービスを十分に提供できない場合、企業全体が被る収益減の予測は1兆ドルにのぼると試算がなされている（米国内のみを対象とした弊社による2017年予測数値）。

一方で、顧客のニーズや状況に沿った商品・サービスを提供している場合、顧客の知り合いや家族にすすめる可能性は68%高くなるとされている（8業種以上、33か国、23,000人を対象とした弊社調査結果より）。

変わりゆく環境に適応し、進化し続けるために企業に求められる要素とは何か。弊社では1000人超の企業経営層を対象とした意識調査^{*1}を実施し、環境変化に強いと評価されている企業のリーダーと、その他企業のリーダーの回答の違いから、その要素を探った。

保険業界は今、大きな転換期を迎えている。

自動車保有台数の減少や、少子高齢化に伴うマーケット規模の縮小、さらには他業種企業の業界参入など、保険業界は急激な環境変化にさらされており、従来のビジネスモデルの持続可能性は弱まりつつある。

環境変化を敏感に察知し、変化に対応しながら進化し続けられる企業と、その他企業の違いは何か。弊社では1000人超の企業経営層への調査を実施し、差別化要素を探った。

本稿では、調査結果から明らかになった事項を踏まえ、保険会社が今後も環境変化に適応し、進化し続けるために、求められる対応を考察したい。

*1：CEO195名を含む1000人超の企業経営層を対象とした調査。対象企業は28か国、10業種以上。調査結果導出に際しては各社の財務情報も考慮した。

環境変化に強い企業の特徴

調査の結果、環境変化に強く、進化し続けることができる企業は、5つの特徴をもつことが判明した（図表1）。

I. 新たなビジネス領域を狙う

顧客の変わりゆくデジタルニーズを把握し、自社のコア・ビジネス領域に拘ることなく、新たな成長領域に注力する。

II. 顧客のためにデザインする

高度な顧客分析に基づき、変わりゆく顧客ニーズを常に把握し、ニーズに即した商品・サービスを提供し続ける。

III. 商品サービスをアジャイルに開発する

アジャイルテクノロジーの活用やオペレーションモデルの最適化により、新しい取り組みをダイナミックかつ迅速に展開・拡大する。

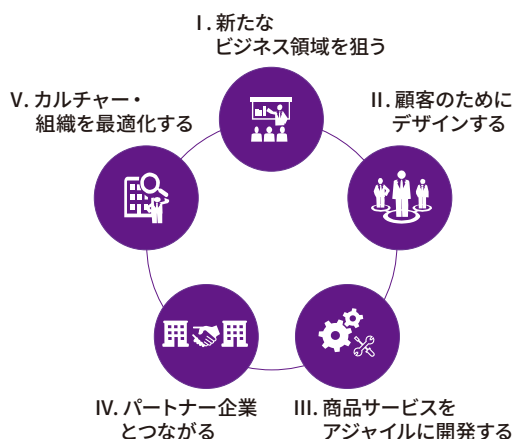
IV. パートナー企業とつながる

従来の業界の枠を超えて、他企業と戦略的パートナーシップを提携し、ビジネスを拡大するとともに効率的なデータ共有によりビジネスを活性化する。

V. カルチャー・組織を最適化する

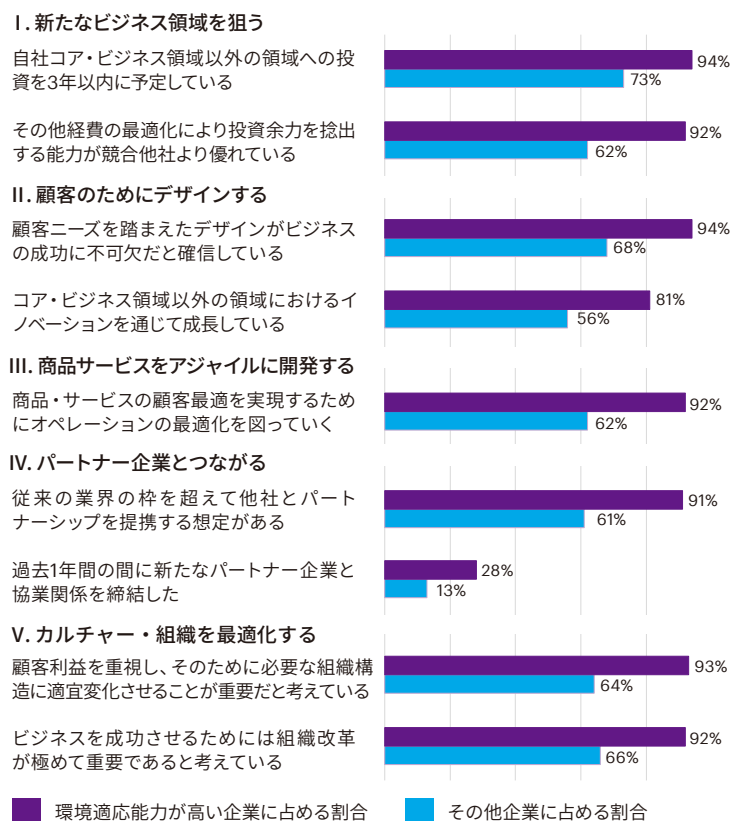
新技術の活用や、従来のビジネスモデルの改革を恐れない企業文化を醸成し、顧客第一主義に即した組織改編を積極的に実施する。

図表1 環境変化に強い企業の特徴



©2019 Accenture All rights reserved.

図表2 企業経営層に対する調査結果



©2019 Accenture All rights reserved.

調査結果から、環境適応能力の高い企業は、変わりゆく顧客のデジタルニーズを的確に捉え、自社のコア・ビジネス領域の枠にとらわれることなく将来の成長戦略を策定しており、その他オペレーションを最適化することによって、成長に必要なコストを捻出していることが分かった（図表2）。

保険会社に求められる対応

調査結果から導出されたⅠ～Ⅴの要素はいずれも相互に関連しており優劣はつけられないものの、環境変化に適応し、成長し続けるためには、顧客ニーズを的確に把握し、ニーズに即した商品・サービスを開発することが不可欠である。また、それを実現するアジャイルな商品・サービス開発や、企業文化・組織構造が必要である（図表3）。

① 顧客ニーズの把握

顧客ニーズを把握するためには、より詳細な顧客に関する情報を収集する必要があるが、従来の顧客情報管理の仕組みでは、氏名や住所、事故情報など保険契約に必要な情報しか取得・管理出来ないことが多い。

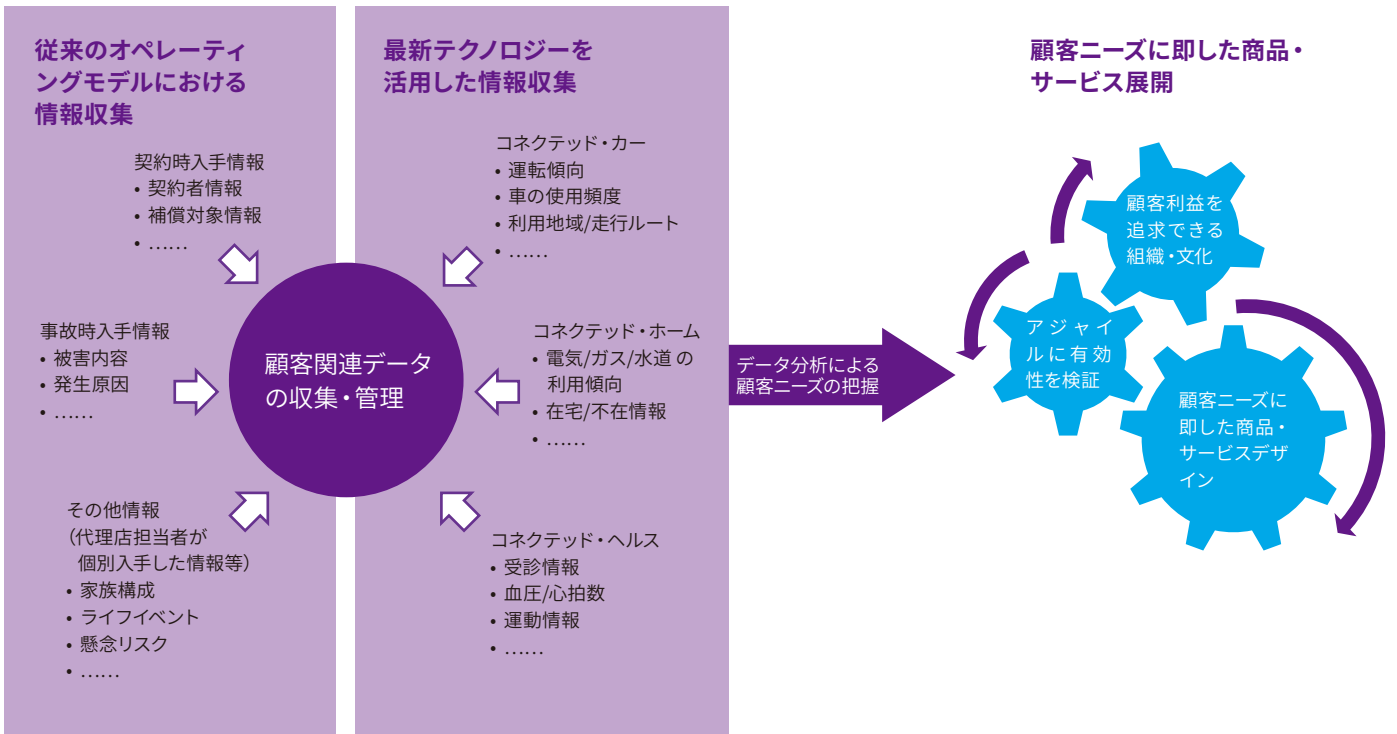
家族構成や望ましいコンタクトチャネル、行動指向など、より顧客を知るための情報は、これまで知り得なかった、あるいは、知り得た情報を適切に管理する仕組みがなく、活かされてこなかった。より幅広い顧客情報を収集・分析し、顧客が求める商品・サービスにつなげていくためには、社員や代理店担当者が知り得た情報を適切に収集・管理できる仕組みを作ることはもとより、テクノロジーを用いて顧客同意のもと、自動的に情報収集出来る仕組みを構築することが必要である。

Internet of Things（以下、IoT）の活用はこの点において、非常に重要な意味を持つ。IoT技術の活用は、モノ・コトを介して保険会社と顧客の接点を各段に増やし、常に変化する顧客ニーズをより詳細かつリアルタイムに把握することを可能とする。保険会社は、かつてないほどの情報量を適切に収集・管理し、分析することによって顧客ニーズを把握出来る仕組みを構築することが求められる。

また、顧客から情報を収集するためには、テクノロジーを用いて情報収集を実現出来る仕組みを構築するだけでなく、顧客にとって保険会社に情報を提供することのインセンティブも用意する必要がある。

例えば、運転動向分析に基づく保険料割引は、コスト削減を情報提供インセンティブとする一例であるが、事故が起きた際に自動的に請求処理が開始され保険

図表3 環境変化に適応するために求められる対応



©2019 Accenture All rights reserved.

金が支払われるなど、顧客のアクションを必要としない圧倒的な利便性や、事故回避につながるリスク軽減サービスなども、情報提供のインセンティブになりうるだろう。

② 顧客ニーズに即した商品・サービス開発

次に、大量のデータ分析から把握した顧客ニーズに合致する新たな商品・サービスを開発する必要があるが、顧客ニーズもかつてないスピードで変化し続けているため、開発に際しては、プロトタイプを用いた検証を繰り返すことで最適化を行うなど、迅速かつアジャイルに進める必要がある。また、それを実現するために最適なオペレーティングモデル・組織構造を維持することが必要である。

すでに多くの保険会社で、システム開発の一部領域においてアジャイル開発方式を取り入れているが、今後は、ビジネス

の根幹となる商品・サービスの開発においてもプロトタイプによる試行錯誤を繰り返しながら、顧客ニーズに答えられるかの検証を実施することが求められる。これを実現するためには、システム開発基盤を整えるだけでなく、それを最大限活用することが出来る企業文化や組織構造、オペレーティングモデルの構築が不可避である。

例えば、部門間連携を妨げる縦割りの組織構造や要員配置の見直し、業務・システム部門が一体となって取り組むことができるオペレーションモデルの構築、さらにはトライアンドエラーを繰り返しながら最適解を探る進め方を許容し、投資することが出来る企業文化の醸成が必要となる。

最後に

今後、様々な業界において、より一層デジタル化が進み、顧客が求めるパーソナ

ライゼーションのレベルも格段に上がることが想定される。

保険会社と顧客の接点はより高い頻度で、かつ、顧客自身が必ずしも認識する必要のない形に変化し、保険契約は顧客にとって常に最適な状態に保たれる。いわば、ハイパー・パーソナライゼーションが実現出来なければ、縮小するマーケットの中で保険会社が収益を維持することが難しい時代が迫っている。

これからの保険会社は、事故発生時に保険金を支払うだけではなく、顧客ニーズに常に寄り添うパートナーに変わることが求められているのではないだろうか。そのためにも、顧客ニーズを的確に把握し、より高い頻度で商品・サービスの見直し・開発を実施できる、環境変化に強い態勢を構築することが急務である。

自社デジタルIT人材育成の実現性と課題

～既存IT人材からデジタルIT人材へのリスキルを目指して



田嶋 政芳

2005年入社
金融サービス本部
組織・人材マネジメントグループ
シニア・プリンシパル

金融機関各社は、近年のデジタルライゼーション対応に際し、システム開発の側面からデジタルライゼーションを推進する「デジタルIT人材」の必要性を認識し、自社人材の育成に着手している。

現在、多くの金融機関は、大部分をパートナー会社に頼って、デジタルソリューション開発を推進している。このような状況下、自社デジタルIT人材育成の必要性を強く認識している金融機関は、パートナー会社と協業でのデジタルソリューション開発を「またとない人材育成の場」と捉え、自社人材を育成する体制・スキームを構築し、自社デジタルIT人材育成の推進を実現している。

本稿では、自社デジタルIT人材育成を強力に推進している金融機関における取り組みを紹介するとともに、自社デジタルIT人材育成の実現性と課題について論じたい。

※本稿は、FSアーキテクトVol.51 2018年秋号「デジタルIT人材育成の難所とアプローチ」の続編。デジタルIT人材育成計画策定に関する詳細は、下記URLをご覧ください。
<https://www.accenture.com/jp-ja/insight-fs-architect51-5>

自社デジタルIT人材の必要性

テクノロジーの進展、顧客のデジタル化・期待変化、新たな競合出現等による金融ビジネス環境の変化に伴い、金融機関にとってデジタルライゼーション推進が大きな経営課題であることは自明である。

経済産業省が2018年9月に発表したDXレポートにおいて、業界横断の課題として「2025年の崖」と称し、「2025年までに、既存システムの刷新ができない場合、現在の約3倍の最大毎年12兆円の経済損失が生じる可能性がある」と警鐘を鳴らしている。

対応策として、以下2点について早期に着手・推進せよと推奨している。

①人材・資金を維持・保守業務から新たなデジタル技術の活用にシフト

②デジタル技術を活用し事業のデジタル化を実現できる人材を育成

すなわち、デジタルソリューション開発を担う人材＝デジタルIT人材の育成を最重要課題として挙げている。

現在、多くの金融機関において、自社デジタルIT人材育成の必要性を認識し、自社人材の育成に着手している。

まず、自社デジタルIT人材育成を強力に推進している複数社における取組状況を紹介したい。

デジタルIT人材育成に注力している金融機関の取組状況

デジタルIT人材育成の教師役を担える人材は自社にはほぼ皆無、外部を探しても極少数しか存在しない。

そのような環境下、自社デジタルIT人材育成を強力に推進している金融機関は、デジタルソリューション開発をパートナー会社と協業で推進する中で、パートナー会社要員を教師役とした育成体制を整備し、育成を推進・実現している（図表1）。

① デジタルIT人材育成推進主体の設置・専任要員配置

デジタルIT人材育成推進をミッション・役割とする委員会を設置し、人材育成の専門家を配置することにより、滞りない育成計画策定、施策推進、モニタリング・報告を実現している。

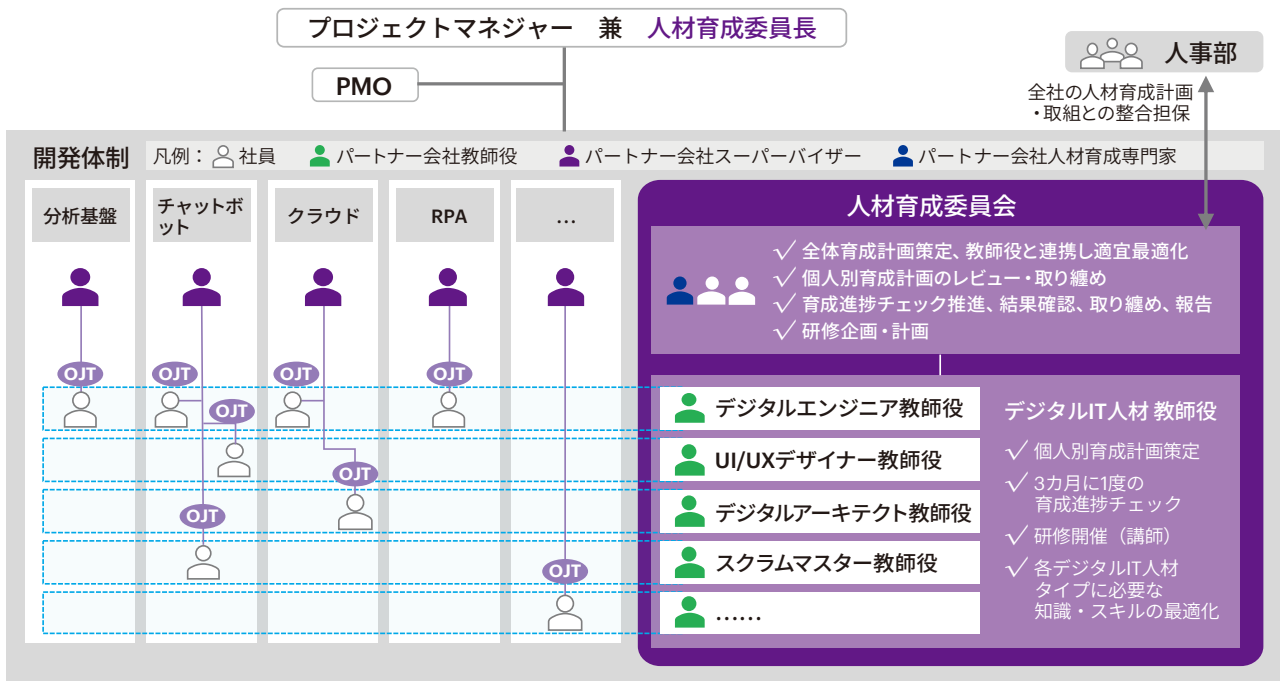
また、教師役および育成対象社員のスーパーバイザーとの日常的な情報連携による育成進捗・課題把握のみならず、要求される知識・スキルの変化が激しいデジタルIT人材の定義の適宜最適化を推進し、常に最新で確かな目標・計画の担保を実現している。

② 資質を考慮した育成対象社員選定

従来のIT人材は、社内システム固有の知識・スキルが重要だった。一方、変化の激しいデジタル領域においては、要求される知識・スキルの変化の度合いが大きく、その変化に対応するための「資質」や「環境・経験」が、より重要である。

図表1 自社デジタルIT人材育成体制

パートナー会社と協業でのデジタルソリューション開発体制内に、デジタルIT人材育成推進をミッション・役割とする人材育成委員会を設置し、計画的な育成の推進を実現。



※教師役が、開発体制内のスーパーバイザー兼務のケースもあり

©2019 Accenture All rights reserved.

経営目標としてのデジタルIT人材の早期育成の観点や、協業での育成は時限的である観点から、より効率的・効果的な育成推進が求められる。

そこで、デジタルIT人材に向いている資質をもつ社員を育成対象者として選定し、更に資質を考慮して目標のデジタルIT人材タイプを設定している。

③ 実績ある育成方法を基にした育成対象社員一人ひとりの育成計画策定

パートナー会社の実績あるデジタルIT人材育成方法を基に、目標人材タイプ×レベルおよび各育成対象社員の現状に応じ、「参画すべき案件テーマ・役割」「受講すべき研修」「習得すべきデジタルIT知識・スキル」「取得すべき資格」の4つの観点から、個人別育成計画を策定している。

また、育成対象社員とその上長および教師役の三者でのコミュニケーションを通じ、会社・組織の期待と育成対象社員本人の希望・意識の擦合せを実施の上、育成に着手している。

④ 効率的・効果的OJTを実現する事前学習と関係者の意識統一

案件参画・OJT開始に際し、事前研修での必要十分な基礎知識・スキル習得により、円滑かつ確実なOJT開始・推進を実現している。

また、事業部門も含む自社社員およびパートナー会社要員の「開発推進」と「人材育成」の両目的の理解が重要である。開発推進観点のみならず、育成観点での役割分担／仕事の付与により、OJTを通じた計画的な育成を実現している。

⑤ モニタリングによる早期課題可視化と迅速な対応策策定・実行

3か月に1度、前述の個人別育成計画の4つの観点について、計画対比の育成取組状況・成長状況のモニタリングを実施している。

遅延・課題の可視化および原因特定により、迅速かつ適切に対応策を講じることで、計画的な育成を実現している (図表2)。

デジタルIT人材育成の実現性

① 社員への成長期待の明確な伝達は、成長を加速

金融ビジネス環境が大きく変わる中、社員自身による成長目標設定は困難な状況にある。

自社の目指す姿およびその実現に向けた社員への成長期待について、社員視点の丁寧なコミュニケーションにより、社員一人ひとりに確固とした成長期待・目標を認識させ、期待成長スピードに沿った育成を実現している。

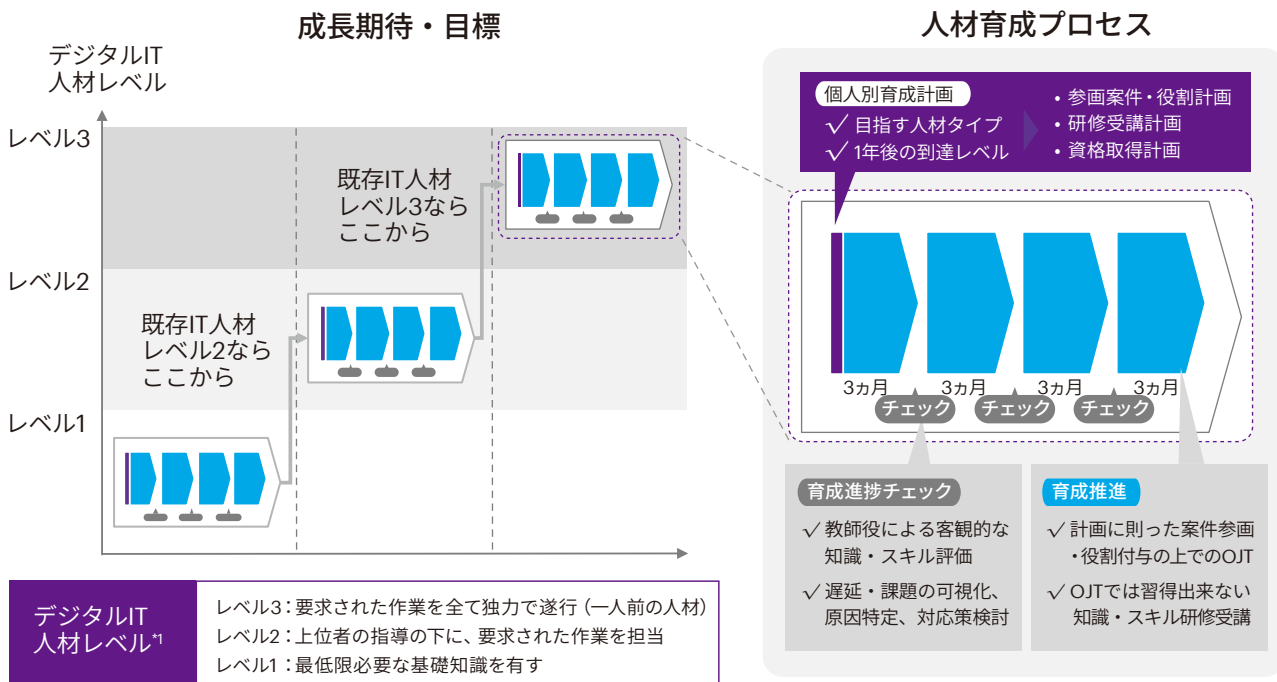
② 協業でのデジタルソリューション開発は人材育成の場として最適

一般的に、教師役と育成対象社員の間には上下関係が生じ、フラットな真のコラボレーション実現は難しい。

デジタルソリューション開発は、デジタルテクノロジーやデザインシンキング等に精通するパートナー会社のみでの推進は不可能であり、既存自社システムを熟知した自社社員が必須だ。

図表2 デジタルIT人材育成スキーム

3か月に1度、計画対比の育成取組状況および成長状況をチェックし、遅延・課題を可視化。原因を特定し、迅速かつ適切に対応策を講じることで、計画的なデジタルIT人材育成の推進を実現。



*1: 情報処理推進機構のITスキル標準の定義より一部抜粋

©2019 Accenture All rights reserved.

お互いが不足を埋め、強みを活かす構造のため、フラットなコラボレーションが自然に生まれ、活発な相互意見交換を通じ、効率的・効果的なデジタルIT人材育成の推進を実現している。

③ 短期間でのデジタルIT知識・スキルの育成は実現可能

半年～1年という短期間で、大半の育成対象社員が、デジタルソリューション開発の実作業における戦力化や、デジタルIT関連の資格取得を実現している。

さらに、数人の育成対象社員は、デジタルIT知識・スキルに係る社内研修の講師を担い、社内人材育成の展開・拡大を開始しつつある。

デジタルIT人材育成の課題

大部分をパートナー会社に頼った喫緊のデジタルソリューション開発が完了した後、自社人材主体での開発への移行・実現に向けた課題も浮き彫りになってきた。

① 行動変革には経験・時間が必要

デジタルIT知識・スキル習得は確実に推進出来ている。しかしながら、育成対象社員自身や事業部門社員は、「今後も暫くの間、自社社員のみでのデジタルソリューション開発推進は困難」と感じている。

自社人材主導でのデジタルソリューション開発推進の実現には、デジタルIT知識・スキルのみならず、行動変革も必要である。弊社内のデジタルIT人材育成の例を見ても、行動変革実現には経験蓄積のための一定の時間を要している。

② デジタルIT人材のリテンション

現在、デジタルIT人材は引く手数多であり、育成と並行してリテンション施策の検討・実行が不可欠である。仕事の魅力も重要だが、報酬を含め制度面の早急な整備も必要である。

③ 業務部門の変革も必要

従来のシステム開発と比べ、デジタルソ

リューション開発には、システム部門と業務部門の連携がより求められる。アジャイルな案件推進に必要な考え方・ルール、連携に必要なお互いの作成物要件・品質について、共通認識を持って開発することが必須である。

業務部門のスキル・意識不足が案件を停滞させ、結果的にデジタルIT人材育成の阻害となっている事象もある。

まとめにかえて

自社社員主体でのデジタルソリューション開発の実現には、少なくとも前述の3点の課題の克服が必要である。

これらの課題を克服し、自社デジタルIT人材育成を継続・加速させるためには、システム部門のみでは対応出来ず、業務部門との連携が必須である。今後、デジタルライゼーション推進に向けて、全社一枚岩となった取組の強化が求められている。

最近話題のプロジェクト

成熟市場では、既存商品・サービスの提供のみでは成長を勝ち取ることはできません。顧客理解に基づいた顧客が求める新しい価値の創造が極めて重要となります。あらゆる消費者行動と企業活動がデジタル化される中では、膨大なデータによる顧客理解こそが企業の勝敗を分けることにつながります。

アナリティクスやAIなど「攻め」の準備を進めることはもちろんのこと、データ取得・蓄積・活用に関して、法令遵守や倫理的・道義的などの適正性に関して、これまで以上に「守り」の整備を進める企業が増えつつあります。

業態	案件概要	ST	CS	DG	TC	OP
銀行	決済機能を通じたデータ収集・活用検討支援	○	○	○		
	法人・個人融資領域において、AI/機械学習を活用した新しい与信モデルの構築とその内製化に向けた人材育成・インフラ整備	○	○	○		
	QR決済事業実行支援（マーケティング・加盟店開拓・アプリ構築）	○	○	○	○	
	PegaPlatform/Pega Roboticsを活用した新たな外為事務基盤の構築			○	○	
	RPAを活用したグループ会社跨ぎの業務改革プロジェクト		○	○	○	
証券	C2B新規ビジネス構築とデジタルを活用した抜本的業務変革		○	○	○	
	将来のデジタル人材候補の可視化（人材プール作成）、及び育成カリキュラムの策定		○	○		
	市場リスクシステム更改支援（グローバル拠点展開・CVA/FRTB対応）		○		○	
	AMLシステム構築に係るシステム構想及び実装支援		○		○	
	AIを活用した営業店の取引モニタリング業務のシステム化		○	○	○	
保険	全社データマネジメント戦略立案、アナリティクスレイパビリティの構築支援		○	○	○	
	顧客起点での業務の抜本改革を通じたDXの要件検討	○				
	保険営業業績管理システムの戦略的再構築					○
	パッケージを活用した保険代理店システムの構築			○	○	
	次世代損害サービスシステムのパッケージ導入支援		○		○	

(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、最適な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な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、コンパインド・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カ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ーション、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・ベース・ 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(MCRM)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カ国、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：

396億USドル

従業員数：

およそ49万2,000人

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12,000人以上(2019年6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

AccentureAsiaPacific@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。

国内外の金融業界を取り巻く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。近年では特に、「イノベーション創造」に向けたデジタル変革を支援しています。

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

金融機関の皆さまにより早く最新の動向や弊社のインサイトをご紹介しますべく、「金融ウェビナー」や「金融サービスブログ」を実施しております。

金融サービス本部の詳細は
www.accenture.com/jp/fsをご覧ください。

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49万2,000人の社員が、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。

