

Vol.69 | 2023年春号

Financial Services Architect

accenture

目次

1. 事業・人財変革の新しい選択肢
～成果を買うバリューアッププログラム
マネジング・ディレクター 粟倉 万統
プリンシパル・ディレクター 小林 知弘
2. 証券システムにおけるクラウド化の要諦
～陥りがちな“失敗”と求められる”対応”
シニア・マネジャー 小河 真之
3. 損害保険のビジネスモデル変革を支えるシステム開発態勢
～『システム基盤』『アジャイル開発』『デジタル人材育成』の再考
シニア・マネジャー 吉村 琢弥
4. 国際化におけるITの重要性
～最適なITオペレーティング・モデルとは？
プリンシパル・ディレクター 熊澤 淳
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



拝啓、春暖の候、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。

ここ数年、DXが経営テーマの重要なポジションをとり、クラウド化やチャネル改革、データ整備が進んできました。

多くの経営者の方がお気づきになっていると思いますが、DXの本質はテクノロジーインフラの改革ではなく、人材改革です。DXを推進できる人材の育成がいかに難しいかを、この数年で実感されているのではないのでしょうか。「DXを推進する人材、テクノロジーを駆使して新しい事業やサービスを考えられる人材が少ない」という声はよく耳にします。

人の育成を考えた場合、スキルという側面と、マインドセットという側面があります。スキルの向上は、教える側のスキルが高ければ育成していただけます。しかし、マインドセットに関しては、そもそも育成できるものではありません。それだけに、これまでの育成という考え方を変える必要があります。素養を持つ人材が活躍できる“場”が必要です。それが作れなければ、人材が流出する時代になりました。金融機関が変革や新しい事業への取組を必要とするなら、社内外から素養のある人材を見つけ、それらの人材にあわせた組織づくりも必要なのではないのでしょうか。これまでは会社の組織にあわせた人材を作ろうとしてきたように思えます。

金融機関の経営の方々には、人材の重要性を再認識されていると思います。

社内の人材をどう活躍させればいいのかという課題解決に向け、DXに限らず、幅広い分野で一緒させていただければ幸いです。

今後ともご愛顧のほど宜しくお願い申し上げます。

敬具

2023年4月吉日

アクセンチュア株式会社
常務執行役員
金融サービス本部 統括本部長
中野 将志

事業・人財変革の新しい選択肢

～成果を買うバリューアッププログラム



栗倉 万統

2002年入社
ビジネスコンサルティング本部
ストラテジーグループ
マネジング・ディレクター



小林 知弘

2001年入社
オペレーションズコンサルテ
ィング本部
プリンシパル・ディレクター

銀行業界では、事業変革に際し、コンサルティングなどで委託先を活用しているが、この活用にあたっては、変革の実行主体としての銀行側におけるコア人財確保が前提となる。

一方、業界共通的なテーマのうち、成功しているDX化ソリューションがあるケースなどでは、早期に適用して効果享受していくことが重要であり、銀行側のコア人財不足を理由とした先送りは競争力の低下を招く。

こうした中、事業の運営や変革自体を外部に委託し、バリューアップされた結果を契約期間満了時に自社に戻し受ける、という新しい選択肢が出てきている。本稿では、先行する欧州銀行事例を踏まえて解説していく。

概要及び背景

銀行業界においては、収益成長、コスト削減のほか、環境対応、規制対応など様々な変革が同時並行的に求められるが、全ての変革プログラムに適切なコア人財を配置し続けることは質、量ともに限界がある。

こうした中、コンサルティングによる知見提供や、定型業務のアウトソーシングといった委託先によるサービスと一線を画す、事業の運営や変革自体を委託し、バリューアップされた結果を戻し受け入れる、というベンチャーファンド的なプログラムが出現している。

これは、既存事業の変革や、その成果を原資とした新規事業の立ち上げを外部主体で実行させ、コミットされた成果を買う、もしくは、そのリスクとリターンをシェアする、というモデルであり、以下のような課題を持つ銀行において、適用の余地があると考えられる。

- ・自社内の改革では保守的、局所的になりがち

- ・サイロ化により部門間の調整負荷が大きい
- ・変革スキルをもった人財が不足している
- ・改革で人財余力を創出しても新たな活躍機会を提供できない
- ・新規事業の垂直立上げをしたい

先行する欧州事例

ここで、本プログラムを採用した欧州大手銀行の事例を紹介したい。同行は、デジタル化に定評のある銀行であり、自社要員のリスクに加え、外部ITエンジニアの採用を積極的に行ってきたが、体制強化にも限界があり、結果的に顧客サービスであるフロントの改革に力点が置かれ、バックである銀行事務の改革は劣後となっていた。

一方で経営に対するコスト削減への要請に応じていく必要性から、同行としては、銀行事務の改革を外部に任せ、コミットされた一定期間のコスト削減

効果を買うことを判断した。

契約開始時に事務子会社を売却のうえ、10年間の長期契約期間中に委託先主体で徹底的な改革を実施し、契約期間満了時に改革後の子会社を買い戻す、というスキームである。

本スキームの対象は預金、融資などの銀行事務でありコールセンターのような顧客接点も含む。主な変革内容は、可視化、自動化であり、その実現を銀行本体から独立して実行できるように、既存システムとのデカップリングを行っている。以下、それぞれのポイントを詳説する。

- ① デカップリング - 勘定系システムなど既存の銀行システムとハブシステムを介して接続し、可視化、自動化のツールを導入する。これにより委託元の銀行から独立して改革を実施できる。
- ② 可視化 - 業務運営状況の客観性、透明性を確保するために、事務作業の

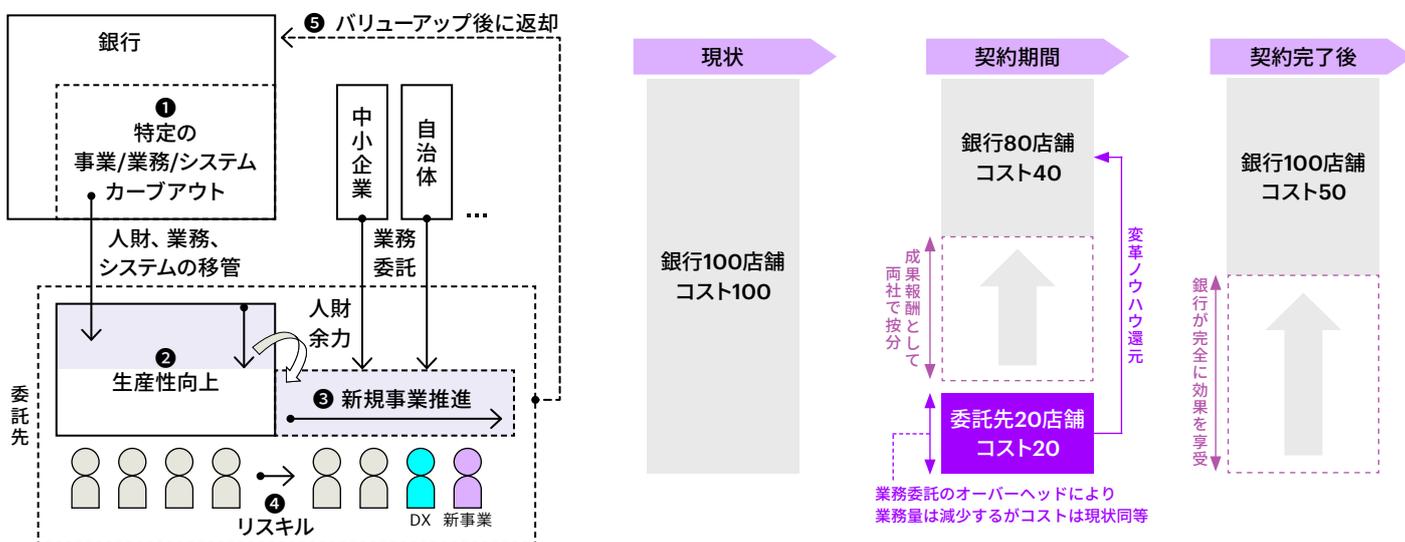
図表1. 変革プログラム概要

委託先が移管された事業をバリューアップのうえ、契約完了後に返却する

変革アプローチ

効果発現イメージ

(店舗の一部を委託し、生産性向上を図るケース)



ワークフロー管理を行い、生産性や稼働率、品質などの指標を委託元から随時参照可能とする。

- ③ 自動化 - ワークフローと連携してRPA(Robotic Process Automation)やAIを活用し、徹底的な効率化、自動化を進める。契約前のデューデリジェンスでコミットした業務コストとなるよう、業務量を削減していく。

委託先が変革実行によるコスト削減効果をコミットすることから、改革の成否にかかわらず、契約時点で契約期間中のコスト削減効果が確定する。これにより、銀行本体はフロントの改革に資源を集中投下することができた。

本事例をもとに、本邦の金融機関に実践的な改革プログラムを次に提言したい。

バリューアップ型変革プログラム

欧州大手銀行の事例は、事業運営及び改革実行リスクを委託先に転嫁し、委託先がその相当額をコストに上乗せし

つつも総額としてコスト削減効果を受取るモデルであった。

本稿で本邦銀行業界向けに提言したいのは、このモデルをさらに進化させ、既存業務の改革により創出したコストや人財の余力を原資に、新規事業を強化し、そのリスクと成果を委託先とシェアするモデルである。

具体的なステップとしては、銀行が事業・人財を委託先に移管し、委託先も自社の投資や人財を投入して生産性を改革することで余力を創出する。そのうえで余力人財へのリスクリングにより新規事業を立ち上げ、新たなリターンを得る。こうして、既存事業に埋もれていた人財を成長領域にシフトさせ、企業価値が向上した結果を銀行が戻し受ける、というモデルである(図表1)。

このモデルでは、銀行、委託先双方が、コスト削減のみならず、企業価値向上の効果を受取ることから、双方が投資対効果の最適化に向けた同じ判断軸で意思決定を行うようになる。

具体的には、委託先が実行主体となる領域、クライアントが実行主体となる領域に切り分ける。前者は現状と同等のコストで委託先が運営しながら改革を実施。そこで得た改革ノウハウを後者に適用したリターンを両者でシェアする。

前者について、委託先自体が改革の難所を乗り越えるというリスクを実行主体として取ることで、後者の成果を受取できる。

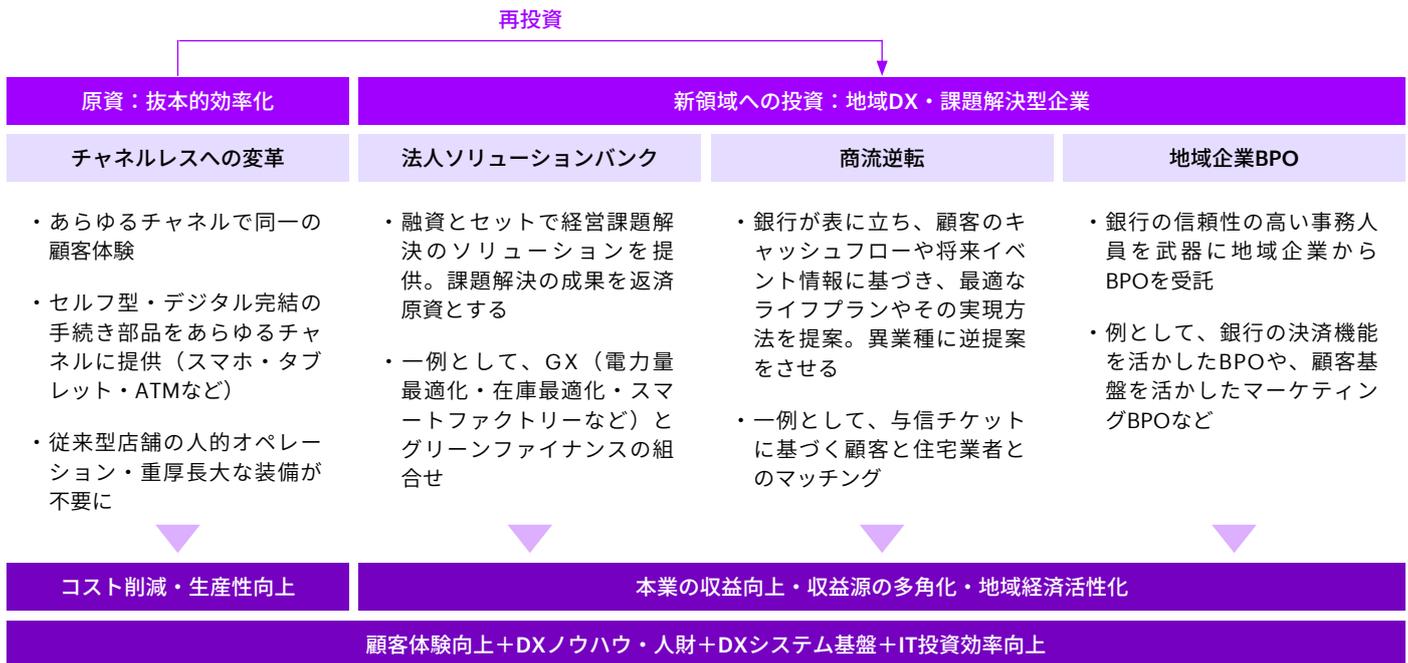
このように、委託先は、改革支援の位置づけである従来のコンサルティングとは異なり、自ら裁量とリスクをもって人財やツールを投資し、リターンを得る、という行動原理を取るようになる。

具体的な改革手法

本プログラムを活用した改革プログラムの例として、チャネルレスへの転換によるコスト削減を原資とし、地域DXの新規事業を立ち上げ、といったケースを紹介する(図表2)。

図表2. 地域金融機関における具体例

チャンネルレスへの変革によるコスト削減・人財余力捻出を原資とし、地域DXなどの新領域へ再投資



原資：チャンネルレスへの変革

店舗、インターネットバンキングといったチャンネルごとに分断されていた従来のサービスを、どのチャンネルでも同じデジタル完結の顧客体験ができるようにすることで、従来型の店舗ベースのビジネスモデルから、場所を選ばず銀行サービスが利用できるスマートフォンやタブレットベースのビジネスモデルに変革する。これによって、現状の業容を変えずにオペレーションコストやチャンネル別システムのコストを大幅に削減しつつ、創出した人財余力をもって新規事業に取り組むことができる。

新規事業：地域DX・課題解決型企業

① 法人ソリューションバンク

事業法人にソリューション導入費用をファイナンスし、コスト削減やトップライン向上で返済する。例えば、GX（グリーントランスフォーメーション）ソリューションとグリーンファイナンスのセット提供などである。

② 商流逆転（住宅ローンを例として）

個人に対し住宅ローンの物件選定前に与信チケットを配布。物件を購入する顧客と販売者である住宅業者の間の情報の非対象性を第三者としてサポートする。すなわち、顧客にとっては、住宅業者間での競争によりコスト減、住宅業者にとっては、適正な顧客層の見極めにより販促コストを低減。銀行としても、売れ筋商品などの情報を活用したコンサルティング収益の獲得、地域の優良企業の発掘・成長といったメリットがある。

③ 地域企業BPO（ビジネス・プロセス・アウトソーシング）

銀行の事務処理品質の高さを武器に、地域企業の業務を受託し、人手不足を解消させる。特に、請求、支払、決算など銀行業務と親和性のある財務・経理領域において銀行ソリューションを活用することで、地域企業のみならず銀行の事務効率化をも実現する。

銀行は、これらの改革によってDXの先進事例を取り入れ、ビジネスモデルの変革を実現できる。

まとめ

コンサルティングなど従来の委託先活用は、銀行が予め作業内容や価格を定義し、その範囲で委託先が支援する、という形態であった。

一方、本プログラムでは、状況に応じて柔軟かつ機動的な対応が求められる変革実行において、委託先にも裁量を与え、リスク・リターンをシェアすることで、事業運営コスト自体を最適化するインセンティブを持たせる、すなわち、委託先にもROI（投資利益率）の概念を持ち込む新たな形態である。

大きな変革の実施にあたっては、本プログラムの採用も検討していただきたい。

証券システムにおけるクラウド化の要諦

～陥りがちな“失敗”と求められる“対応”



小河 真之

2011年入社
ビジネス コンサルティング本部
ストラテジーグループ
キャピタルマーケット プラクティス
シニア・マネジャー

2006年にクラウドサービスが展開されて以来、クラウドサービスの市場は拡大を続けており、日本の金融機関においてもクラウドサービスの活用が拡大している。

一方でクラウドサービスの活用範囲としては電子メールを始めとする一部サービスに限定されており、変化に強く効率的な改修が求められている証券システムにおいてはクラウド化が進んでいるとは言い難い。

本稿ではクラウド化を推進する際に陥りがちな“失敗”と求められる“対応”について弊社事例を踏まえてご紹介したい。

1. 証券システムにおけるクラウド活用の実態

2006年にAmazonが法人向けのクラウドサービス「Amazon EC2/S3」を展開して以来、クラウドサービスの市場規模は拡大している。英国の調査会社であるOMDIAによると、2020年時点の世界のパブリッククラウドサービスの市場規模は約40兆円となっており、今後も加速度的に拡大し2030年には約270兆円に達する見込みである。

日本においてもクラウドサービスの利用は各企業において推進されており2020年に1兆円、2021年に1.5兆円と堅調に推移している。但し、クラウドの活用状況に目を向けると電子メールやファイル保管といった一部サービスの利用に限定されており（図表1）、クラウドネイティブ技術（コンテナ化・マイクロサービス化など）の活用や既存システムのPaaSを利用したシステム再構成等、システム再構成/再構築を必要と

するクラウドマイグレーションについてはまだまだ様子見である状況が見取れる（図表2）。

金融システム、とりわけ証券システムにおいては、商品サービスの多様性、短期間で変更される法規制、営業チャネルの多様化、新たな競合の登場等、常に変革が求められ続けており、変化に強く効率的に改修が可能なシステムを構築することは重要な経営課題である。

クラウド環境を活用することで新規サービスの素早い展開や市況に合わせた柔軟な拡張を満たすことが可能となると同時に、EOL/EOSの対応から解放されコスト削減にもつながるといった実用的なメリットも得られるが、思ったよりも証券システムのクラウド化が加速化していないのはなぜなのだろうか。

2. 陥りがちな“失敗”

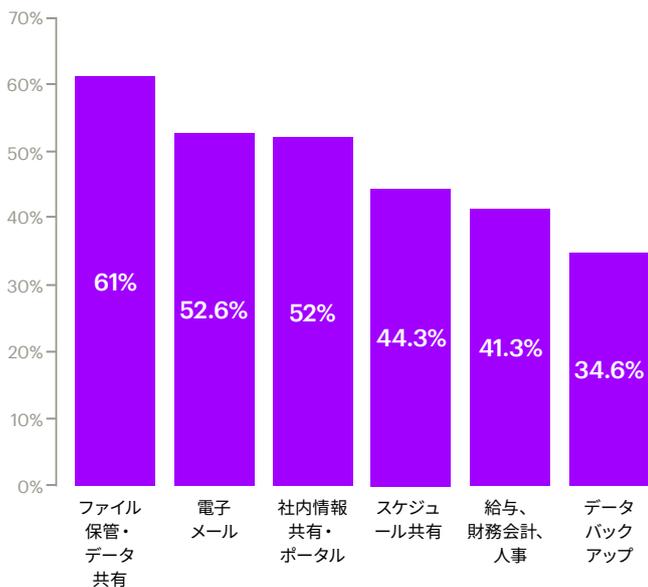
クラウド化の必要性についてCIOを始めとする経営陣が理解し、適用化に向けた評価診断等を行い、トップダウンで推進する企業も増加している。

一方で、実際にクラウド化を推進する際は、課題が発生しクラウド化自体が頓挫するケースや、期待していたほどのメリットが得られないケースも発生している。本章では実例に基づいた陥りがちな“失敗”について述べる（図表3）。

過度なカスタマイズの実施

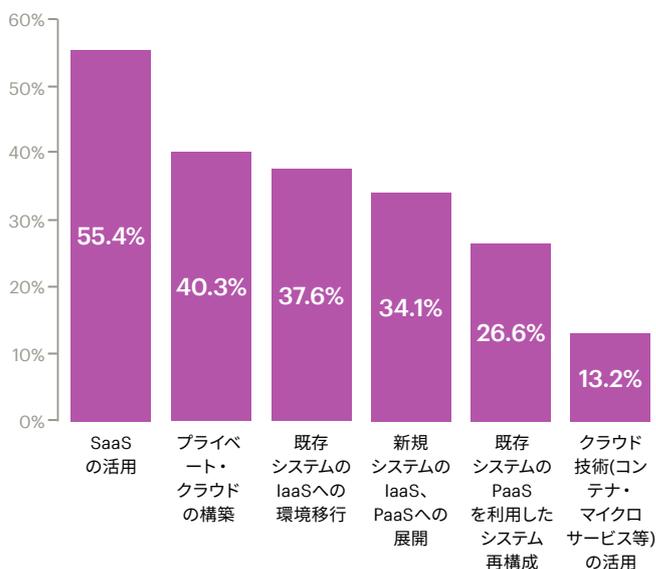
オンプレミスからクラウドシステムへの移行の際に、自社でスクラッチ開発を行ったシステムから、SaaSサービスへの切り替えが行われることも一般的ではあるが、業務ユーザからの要望で過度なカスタマイズを行ってしまうケースが多い。

図表1. 企業が活用しているクラウドサービス※1



※1 出典: 総務省「令和3年通信利用動向報告書」よりアクセントピア作成

図表2. クラウドシステムの活用状況※2



※2 出典: JUAS(一般社団法人 日本情報システムユーザー協会)「企業IT動向調査報告書 2022」よりアクセントピア作成

そもそも、SaaSサービスではカスタマイズ可能な部分が限定されていることも多く、注意が必要である。また、業務ユーザー要望を満たすためにアドオンのシステムを開発することもあるが、SaaSサービスでは一定間隔でサービスのアップデートが行われるため、これに合わせて頻繁な改修が求められる可能性がある。

業務特性に応じたカスタマイズは一定程度必要ではあるものの、特にSaaSサービスを利用する場合は、過度なカスタマイズは抑制することが望ましい。また、自社でスクラッチ開発を行った既存のシステムをクラウド化せず、SaaSサービスを導入することが適切であるかは、慎重な検討が必要である。

現行構成のままクラウド化

自社でスクラッチ開発を行ったシステムをクラウドに移行する際、アプリケ

ーション部分には手を加えず、基盤部分だけをクラウド化し、現行構成のまま移行を行うケースも多い。

このケースの場合、IaaS中心の構成となるため、これまでと同様の保守・運用体制が必要となる可能性が高い。また、クラウド費用に加え、ソフトウェア (Oracleなど) のライセンス等も必要となるため、想定よりもクラウド導入によるコスト削減が見込めない可能性がある。

一部アプリケーションの改修が必要となるため、目先の導入コストは高くなるものの、クラウドのメリットを享受しやすいPaaSサービスを活用したクラウド化を行うことも必要である。

既存システムとの複雑な接続

クラウド化の恩恵を受けやすい顧客や営業員が操作するチャネル系のシステムからクラウド化を行いたいといったケースも多いが、これらは既存システ

ムとのデータ連携を必要とすることが多い。

このケースの場合、既存システムはオンプレミスに構築されていることが多いため、クラウドとオンプレミス間での通信が必要となるが、セキュリティの関係から単純な接続が出来ず、各種調整や複雑な接続に変更する必要が発生し、想定以上の時間を要する可能性がある。

証券システムにおいては特にセキュリティ面での担保が求められるため、プロジェクトを円滑に進めるためにも、予め関係部署との調整やルールについて策定しておくことが肝要である。

サービスレベルの担保

システムを冗長化し障害に備えることはオンプレミスでも、クラウドでも必要ではあるが、クラウド化した部分の管理はクラウドベンダーに移るため、各クラウドサービスで設定されている

図表3. 陥りがちな“失敗”

過度な カスタマイズ	SaaSサービスであるにもかかわらず、業務ユーザからの要望で過度なカスタマイズを実施し、EOL/EOSから解放されない
現行構成のまま クラウド化	アプリケーション部分には手を加えず、基盤部分だけを現行構成のまま移行することで、IaaSから脱却できず、運用・保守コストも削減されない
既存システムとの 複雑な接続	クラウド・オンプレ間の通信において、想定した通信が行えず代替手段の検討や調整に時間を要する
サービスレベルの 担保	各クラウドサービスの可用性を意識した構成が取れておらず、サービスレベルがダウンする

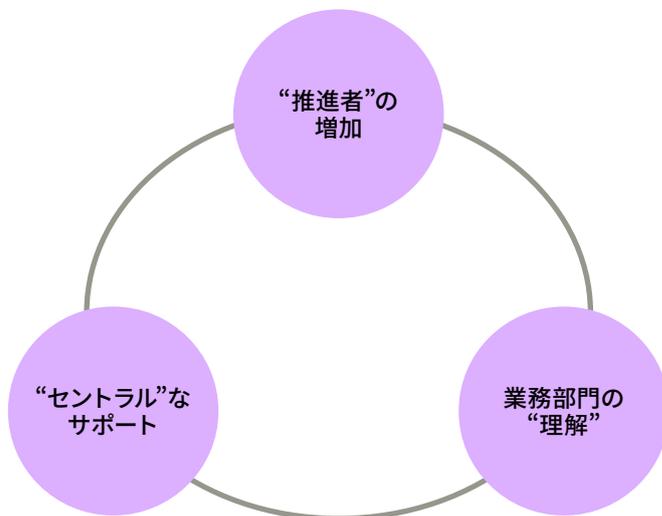
サービスレベル（SLA）を意識する必要がある。

但し、特にIaaS、PaaSを中心に構築しているケースにおいて、適切な構成が検討出来ておらず、結果として現行よりもSLAがダウンしているケースも散見される。また、クラウドサービスが定義する以上のSLAが求められるシステムの場合、自社で更なる可用性向上策の検討が求められるため、特に高可用性が求められるシステムについてはオンプレミスと比較して本当にメリットがあるか慎重な検討が必要となる。

3. 求められる“対応”

前述で実例をもとに陥りがちな対応について記載してきたが、最後にクラウド化を推進するにあたり、弊社で考える各社で求められる対応について論じたい（図表4）。

図表4. 求められる“対応”



“推進者”の増加

クラウド化を加速させるためには成功事例を増やし、現場レベルで“推進者”を増やすことが欠かせない。クラウドの利用の検討を一般的とする文化の醸成のためにも必要不可欠な存在である。

“セントラル”なサポート

クラウド化を推進するにあたっては“セントラル”なサポートを行う組織も必要である。前述でも述べたとおり、クラウド導入においては、様々な関係部署と調整を行う必要が多く、部署横断で調整を行う組織の存在は必要不可欠である。また、横断組織により、ナレッジの集約化も効率的に実施することが可能である。

業務部門の“理解”

最後にシステム部門だけでなく業務部門もクラウドのメリットを理解することが重要である。クラウドは多数のメ

リットをもたらすが、制約事項が発生することも多い。この点を業務部門・システム部門ともに理解することが重要である。

4. おわりに

これまで陥りがちな“失敗”と求められる“対応”について述べてきたが、クラウド化を推進するためには、これら知見があるメンバーと共に適用範囲を見極めたうえで推進していくことが重要である。

弊社としてもクラウド化推進に向けたパートナーとして共に歩めると幸いである。

損害保険のビジネスモデル変革を支えるシステム開発態勢

～『システム基盤』『アジャイル開発』『デジタル人材育成』の再考



吉村 琢弥

2006年入社
金融サービス本部
シニア・マネジャー

国内の損害保険会社は、自然災害の多発・激甚化や国内市場の成熟化等の事業環境の変化に対応するため、デジタルトランスフォーメーション（DX）や海外市場の開拓等の取り組みを各社進めている。

顧客ニーズの変化や新たなリスクの発現に即した商品・サービスの提供を踏まえて、これからビジネスモデルの変革と創造を進めていく必要がある。

本稿ではビジネスモデルの変革に迅速に対応するために、システム開発態勢の観点からシステム基盤、アジャイル開発、デジタル人材育成について考察したい。

損保業界を取り巻く環境の変化

顧客体験の価値を訴求していった結果、従来の保険商品の提供だけでなく、ワンストップで金融サービスを提供する保険会社や代理店も現れてきている。欧州大手保険グループのAllianzは、資産管理・資産運用・年金といった個々の金融ニーズに特化したサービスで顧客にリーチし、サービス利用の中でアドバイザーとして保険商品を提案する形を取っている。

また、Web3.0等のテクノロジーが保険にも進展してきており、米国損保会社のLemonadeでは、ブロックチェーンを活用して、アフリカの小規模農家向けに洪水・干ばつをイベントとしたパラメトリック保険の提供を一部で開始している。

このようなビジネスモデルの変革や最新テクノロジーの活用に向けて、機会を損なわずいち早く対応していくために、システム開発態勢としてどのように構えておくべきか考えていきたい。

目指すべきシステム基盤の考え方

ビジネスモデルの変革に適応していくためには、単なる既存ビジネスの効率化ではなく、継続的な変更を加え競争力を維持することを重視したシステム基盤を目指すべきである。

そのために、ビジネス将来像から求められるシステム基盤要件、最新のテクノロジー動向、足元のシステム課題を踏まえて、エンタープライズアーキテクチャ（EA）を策定する必要がある。ここでは改革テーマの例として2つ述べたい。

契約中心から顧客中心へのデータモデルの見直し

前述のとおり、ワンストップで金融サービスを提供する場合、必ずしも保険契約があるわけではない。保険契約がない段階から“顧客”として認識し、保険サービス・保険以外のサービスを横断的かつ顧客中心に統合することで、さらなる顧客理解を進め、顧客体験の改善、サービス品質の向上を実現する（図表1）。

既存システムのスリム化

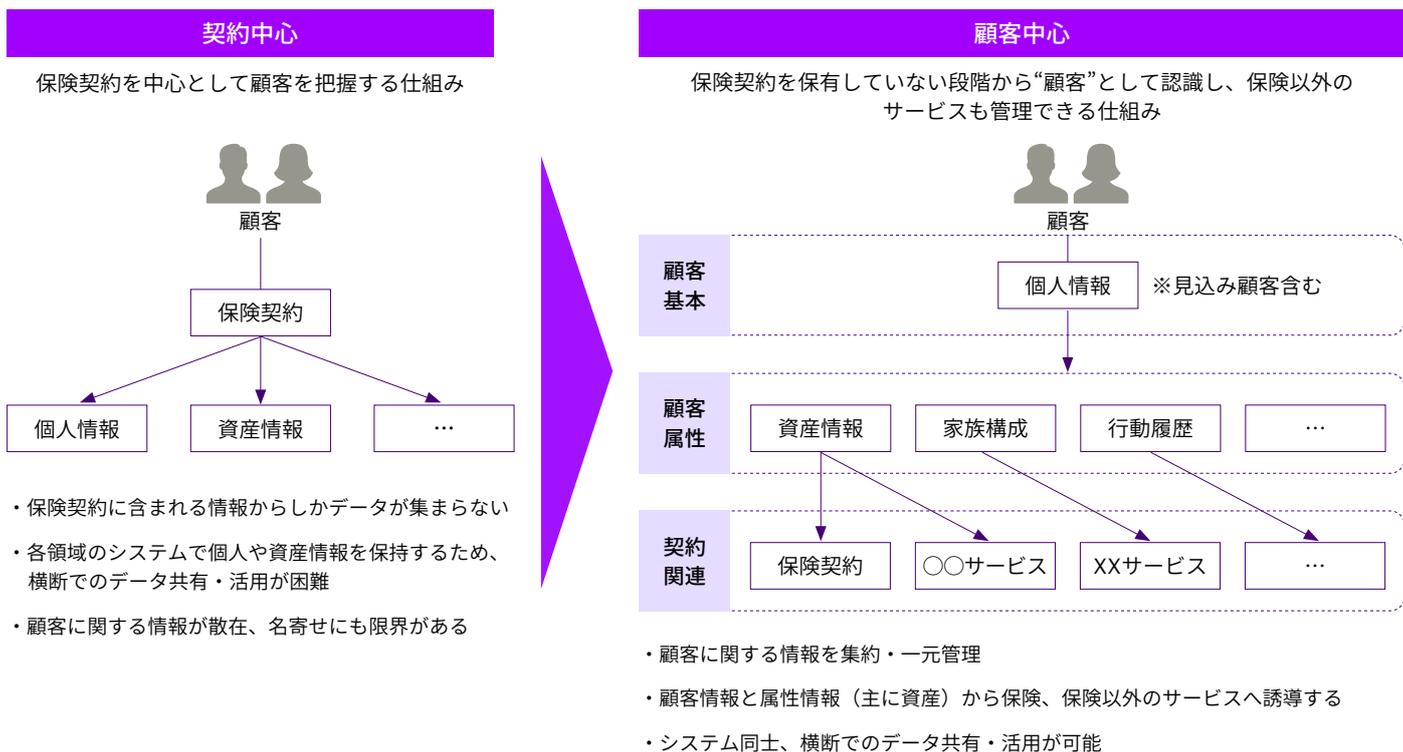
足元のシステム課題としては、商品改定のようなサイクリックな開発案件に対して、関連するシステム数やOS・ブラウザのバリエーション起因の無影響確認の負荷が高いことが多いため、低頻度のシステムやロジックの廃止に加え、開発運用の効率化・高速化を実現する。

EAを策定していくなかで、いくつかの改革テーマが出てくるが、システム開発の方向性や優先度付けで迷う場合は、EAで何を実現したいのか、常にゴールに立ち戻る事が重要である。

アジャイル開発態勢の確立

各社DXを推進しているが、投資も多額にわたり、高いROI創出が求められる。取り組みのリターンは如何にユーザーをエンゲージし浸透率を高められるかに依存する。すなわち、システム開発の在り方においても、如何にインベストメントを最小化しつつリターンを高められるかを主眼としたアジャイル開発の手法が必須となる。

図表1. 顧客データモデルの概念



ここではアジャイル開発態勢の確立に向けた要諦について述べたい。

1. 自社のカルチャーを踏まえたアジャイル戦略・ガバナンスの確立

いざ取り組みを始めたものの、ビジネス部門とIT部門間の利害が一致せず、合意形成に時間がかかりアジャイルのメリットを活かせていないことはないだろうか。また、案件特性の見極めやアジャイル開発のメリット・デメリットを理解せずに、現場の判断でアジャイル開発を選択し、想定した投資効果が得られないケースも耳にする。

スムーズなアジャイル開発の推進には、経営層による取り組みの目的・意義の継続的な発信とコミットメントに加えて、ビジネス・IT一体型の体制組成、関係者間での目線合わせが重要である。

2. ビジネス・ITの垣根を超えた“顧客が主語”のアジャイル組織体制

プロジェクトの開始前にメンバーの役割

を定義するが、アジャイル開発が進んでいくなかで、従来のウォーターフォール開発から脱却できずに、ビジネス部門とIT部門が縦割りになるケースが多い。アジャイルCoE (Center of Excellence) を設置し、スクラムチームに伴走しながら是正する必要があるが、アジャイルCoEの位置づけがトレーニングなどの一時的な支援に陥りがちである。

アジャイルCoEには、プロジェクト推進やチーム育成を担う有識者を配置し、推進上の問題が発生した際には、スクラムチームと一緒に考え解決まで導くことが必要である。

3. 周辺システムとの協業を加味したエンタープライズアジャイルのプロセス・手法の構築

プロジェクト特性に応じて、アジャイル開発とウォーターフォール開発が並走するエンタープライズアジャイルを選択するケースもあるだろう。本番リリースに伴う承認プロセスや、必要なドキュメント等の見直しを行い、アジャイル開発とウォータ

ーフォール開発側双方の認識を合わせなければ、従来の重厚な承認プロセス・ドキュメント作成が必要となり、スクラムチームにかかる負荷が大きくなる。

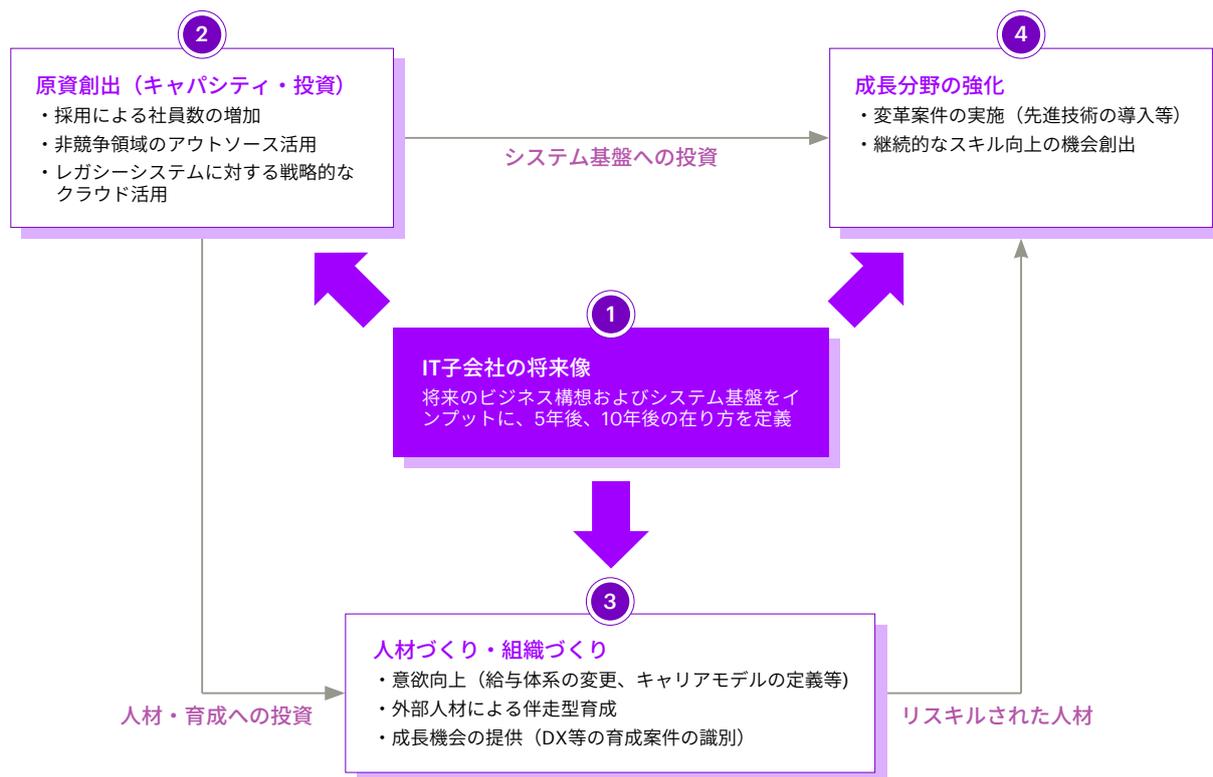
アジャイル開発の「迅速さ」「柔軟さ」を損なわないように、予算確保の考え方や各種承認プロセスを自社のルールを踏まえ策定し、継続的なプロセスの磨き上げを行うことが重要である。

4. 取組みやすいツール・基盤整備

テストやデプロイ自動化環境の構築を劣化した結果、リリース機能やチームの拡大に伴い生産性が大幅に劣化してしまう。さらに、生産性だけでなく、スプリントのたびにデグレードが多発し、品質低下のリスクが増大する。

アジャイル開発のハイスピードのリリースを実現するためには、柔軟性・迅速性を可能とする、一連のDevOpsパイプライン整備が必須となる。

図表2. IT子会社改革の全体像



5. コーチング+実案件で取り組
みながら学ぶ人材育成

スクラムチームのマインドセット、スキル不足により、アジャイル開発が頓挫してしまった経験はないだろうか。アジャイルワークを支える人材の育成においては、マインドセットやスタンスの変革がきわめて重要である。

そのためには、アジャイル有識者が開発者に伴走しながら、個々の課題に向き合い継続的に改善を進めることで、一人ひとりの意識改革や組織文化の醸成を促していくことが成功事例から見て効果的である。

アジャイルカルチャーをもつイノベーション企業の実現とDXの高いリターンを実現するためには、実案件を通じてアジャイル態勢を構築していくことが求められる。座学トレーニングだけでなく、見て・聞いて・学ぶという多方面からの知識習得を行い、スクラムを立ち上げつつ、有識者が伴走することで初期スクラムの安定稼働を目指すことが望ましい。

また、アジャイル開発をスケールさせていくタイミングにおいては、小さく始めて大きく育て、安定してスケールさせる工夫がポイントとなる。

IT子会社のデジタル人材育成

テクノロジーが多様化し、NFT、AI、アナリティクス等がビジネス変革における重要技術の位置づけになっている。このような状況のなかで、IT子会社は親会社の企画・構想段階から、社内システムの現状やテクノロジートレンドを踏まえたシステム実現方式の提案とその実行が求められる。だが、これまで既存システムの運用・保守が主要業務であったため、DXに必要なケイパビリティが十分に習得できていない。

各社、デジタル人材育成の取り組みを進めているが、IT子会社としての目指す姿が明確ではないなかで、現場での個別最適が図られてしまい、最終的に大きな成果が得られない懸念がある。

まずは将来のビジネス構想およびシステム基盤をインプットに、5年後、10年後のIT子会社の在り方を示し、その将来像と照らし合わせながら“計画的に”かつ“長い目線”で対応していく必要がある。

採用による社員数増加やレガシーシステムに対するクラウド活用等から捻出したキャパシティ・コストを人材育成に投資し、リスキルされた人材を変革案件等の成長分野に再配置するスキームを継続的に実施することが重要である(図表2)。

最後に

ビジネスモデルの変革や創造を支えるシステム開発態勢について考えてきたが、「システム基盤」、「アジャイル開発」、「人材育成」に対して、検討の主体となる部署がそれぞれ異なるため、個別最適に陥りやすい。弊社はパートナー会社として、システム開発態勢の強化に向けて、全社横断で支援していく所存である。

国際化におけるITの重要性

～最適なITオペレーティング・モデルとは？



熊澤 淳

2010年入社
ビジネスコンサルティング本部
テクノロジー戦略&アドバイザー
ーグループ テクノロジーアドバイザー
ープラクティス
プリンシパル・ディレクター

グローバル日系企業が直面する 国際化の主要課題

ITの重要性

国際化を推進する企業においては、テクノロジーを活用し、海外のビジネスモデル（マーケティング等）を進化させ、新たなデジタル機能によって、より敏捷で効率的なビジネスを実現することが必要である。海外ビジネスを展開する金融機関においても同様であり、海外人材の有効活用、バラバラに導入された業務・ITのグローバル統合による効率化等が進められてきている。

弊社調査により、グローバル日系企業の国際化において、ITは考慮すべき重要な要素であることが判明しており、金融機関においては、各国の制度対応、ISO20022対応に起因する海外勘定系システムの見直し、ガバナンス強化によるコスト削減を目的としたシステム集約化等のITに係る国際化の課題は

マクロ経済的な要因（日本における高齢化など）により、多くの日系企業は海外ビジネスからの収益に依存しており、その重要性は年々大きくなってきている。海外ビジネスを展開する金融機関も例外ではない。

一方で、グローバル日系企業の多くは、テクノロジー領域を含めて明確なグローバル統制運営が確立されておらず、金融機関においても、標準化、デジタル変革に対する投資、一元的なコスト可視化等の欠如を原因とする意思決定プロセスの複雑化といった状況を引き起こしている可能性がある。

本稿では、最適なモデルを適用する上でのポイントをITオペレーティング・モデルの種類・特徴を踏まえてご紹介したい。

多く存在する。

グローバルITの構造改革

グローバル組織の成熟度向上には、グローバルITの構造改革を優先させることが重要である。グローバル組織で想定される課題の多くは、グローバルITの構造に起因するものが多いことがその理由である。

<グローバルITの課題例>

- ・各地域に最適化されたシステムティックなIT（サイロ型構造）
- ・各地域のITにおける最新状況を把握していない（把握できていない）
- ・グローバルITとして、報告書以外での各地域のITコストの最新情報を把握していない（把握できていない）

グローバルITの構造改革として、最適なグローバルIT戦略を立案し、IT投資の適切な配分を行い、同時に各地域のビジネス

スニーズにも焦点を当てた“グローバル”（グローバル、ローカルを併せた造語）なITシステム基盤を構築・運営することが必要であり、その実現に支える最適なITOM（ITオペレーティング・モデル）の適用が必要不可欠である。

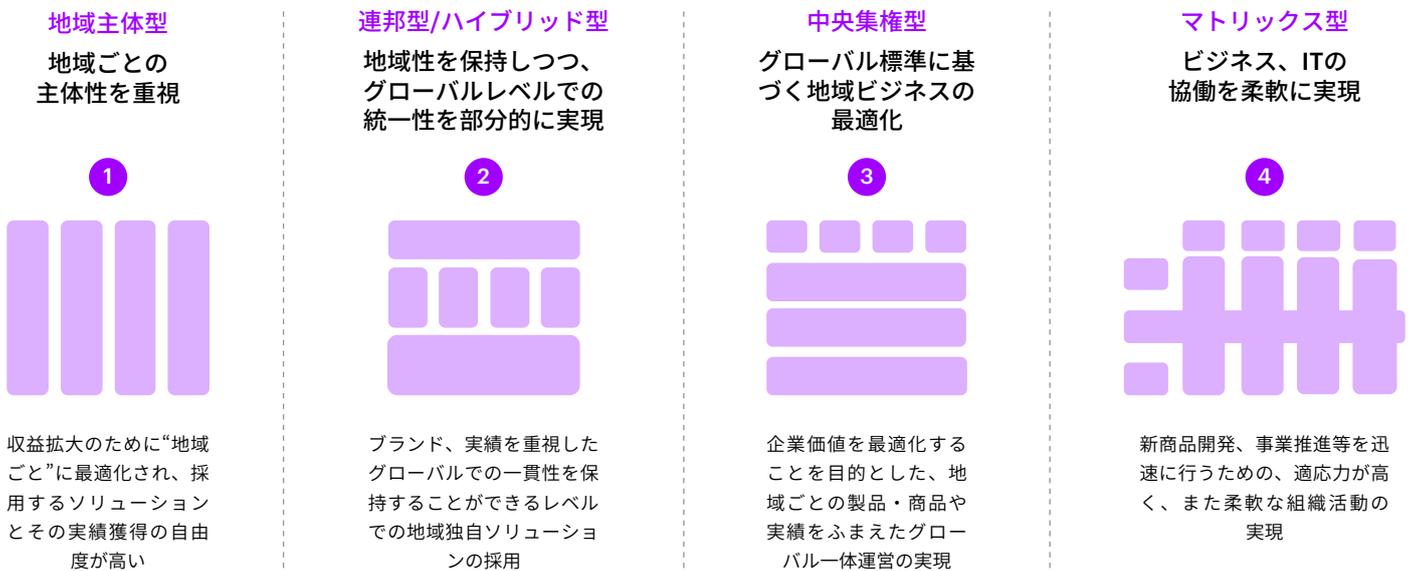
典型的なITオペレーティング・モデル（ITOM）の種類と特徴

典型的なITOMは4種類あり、グローバル日系企業の多くは、歴史的に地域主体のITOM（地域主体型）を採用、現在に至っている。ビジネスの特性・状況に応じて他のモデルの適用を模索しているため、各モデルの特徴をご紹介したい（図表1）。

地域主体型

地域主体型モデルは、地域ごとの主体性を重視するモデルであり、地域ごとに最適化され、地域の自由度が高い。日本では、地域特有の顧客やビジネス

図表1. 典型的なITオペレーティング・モデル (ITOM) の種類・特徴



モデルに適應するため、地域支店の自律性が高いが、グローバルな連携は低いといった特徴がある。共通プラットフォームやリソースを活用することは優先されていない。

このモデルでは、ITの意思決定における自律性の向上により、アジリティ(敏捷性)が向上する一方で、地域横断的な可視性と革新性の欠如が懸念され、ITスキルの成熟度・プロセスが地域ごとに異なる可能性がある。

<特徴>

- ・独立性が高い地域別ITチーム
- ・分権的な意思決定とローカルガバナンス
- ・技術的な決定は地域ごとに行い、地域間の調整は最小限にとどめる

連邦型/ハイブリッド型

地域性を保持しつつ、グローバルレベ

ルでの統一性を部分的に実現しているモデルである。日本では、国内外でビジネスを行う顧客や、ビジネスモデルに対するプラットフォームやリソースを合理的なレベルで共通化するモデルである。

このモデルでは、地域横断的なビジネスや多くの地域に対応できるITサービスの提供を実現することができる。一方で、グローバルなIT組織は、共有のインフラ/機能を管理することに限定される。

<特徴>

- ・「ハブ&スポークモデル」- IT投資や意思決定はグローバルなIT組織が行うため、各地域はほぼ自立している
- ・共通のリソースを活用することに重点を置くが、地域ごとのカスタマイズも可能

中央集権型

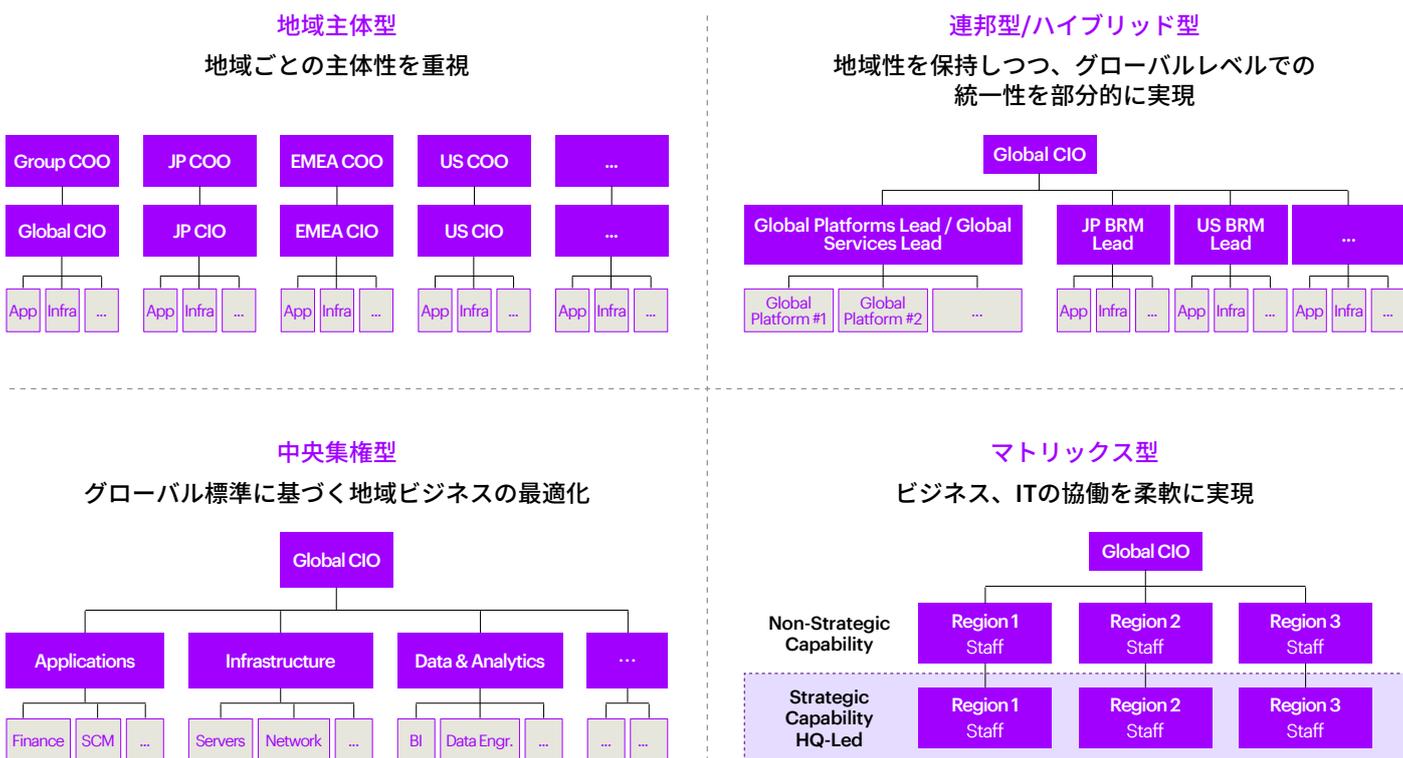
グローバル標準に基づく地域ビジネスの最適化を目的とするモデルである。

ITリソースのスケールアップと最適な利用により、IT予算を最も効率的に使用可能であり、グローバルプラットフォームにより、アプリケーションと機能の重複を減らすことに貢献するが、各地域のITの管理不足と要件変化への対応の遅れが、各地域の「シャドーIT」を加速させる可能性があり、難易度が高いといえる。

<特徴>

- ・グローバルなIT組織と地域ごとの実行
- ・企業のグローバルITOMの考え方に沿って対応
- ・機能的なITチームはシェアードサービス型のガバナンスに基づき、ビジネスへの近接性が高い地域に配置

図表2. 典型的なITオペレーティング・モデル (ITOM) の組織イメージ



11マトリックス型

グローバル日系企業において、東京本社主導の中央集権型モデルが最適解と想定されることが多かった。しかし、新商品開発、事業推進等の迅速な対応のため、適応力が高く、また柔軟な組織活動の実現を可能とするものとして、マトリックス型モデルが最適と考える。この形態では、組織に属する全員が各製品と多く“つながる”ことを実現する情報・リソースの並列的な共有を実現している。

このモデルの利点は、組織メンバーの多様なスキルセット構築を促進し、専門チームでのスキル習得以外での経験による組織内のスキル、リソースの柔軟性の向上およびコスト削減を実現できることである。一方で、その実現には強力なコミュニケーション、リーダーシップ、統制等が必要不可欠である。

<特徴>

- ・機能、地域、ビジネス、ビジネスグループオペレーションにおいて、リソース・知見を集約的かつ横断的に配置
- ・ビジネス、ITの両方のチームにおける協働を実現する組織文化を醸成
- ・属人化を回避するためのすべての知見に対する平等なアクセスを確保

最適なITオペレーティング・モデル (ITOM) とは？

本稿では4つのITOMをご紹介したが、最適なモデルは必ずしも1つではない(図表2)。

企業の経済圏が異なる場合は、ビジネスがその経済圏のマーケットシェアをとることをITが支えるべきであるが、本社が邪魔をしてしまう可能性があり、中央集権型モデルでは限界がある。一方で、集約することによるグローバル

システムのライセンスボリュームディスカウント等の利点も考えられる。

おわりに

最適なモデルを検討する際には、ガバナンスは変わるものであり(動的に変わるもの)、過去の経緯や昔の人の定義、権威等で決定され、不明瞭な理由で最適解と思われるものは、現状を踏まえた適切な理由とともに再定義・適用すべきと考える。

ビジネスを支えるITの実現に向けた一助となれば幸いである。

最近話題のプロジェクト

新型コロナウイルスの流行を契機に金融機関のフロント領域や情報系・データ分析領域などのデジタル化が進んだ一方、その他の領域のデジタル化はまだまだ検討の余地があると感じております。特に、デジタル化を支えるIT部門の業務がデジタル化されていないことが多く、構築したシステムの保守、管理に負荷が生じてしまっております。顧客体験の向上に向けたデジタル化に加えて、IT部門のデジタル化や人財育成についても検討するタイミングがきているかもしれません。

業態	案件概要	ST	CS	Song	TC	OP
銀行	Salesforce活用による飛躍的な営業改革の実現	○	○		○	
	基幹系システムの大規模高度化プロジェクトの実行計画策定		○			
	BaaS提供による経済圏の融合と顧客獲得プロモーションの支援		○	○	○	
	メインフレーム勘定系システムのオープン化方針検討 (リライト等)		○		○	○
	Web3.0事業の立ち上げ及びアライアンス構築支援	○	○	○	○	
証券	基幹系システム (料金計算) モダナイゼーションにおける基本設計		○		○	
	ウェルスマネジメント人材戦略	○	○			
	プライベートウェルスへのNBA導入による営業高度化の検討		○		○	
	資産運用システム構築構想立案及びロードマップ策定		○		○	
保険	特権管理システムバージョンアップ支援およびライセンス追加					○
	DXを活用した新たな顧客接点の創出		○	○	○	
	保険募集の不正リスク予測の仕組み構築		○		○	
	営業職員と顧客の相互コミュニケーションサービスの導入	○	○	○	○	
	IFRS17号保険負債 会計データ作成/分析のシステム化		○		○	

(略) ST : ストラテジー、 CS : コンサルティング、 Song : ソング、 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ンネルで実現する。顧客チャン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、マルチチャン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、先進のチャン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ン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/ Memetrics (Digital Marketing Optimization)	マーケティング チャンネル最適化 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、弊社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	BaselⅢ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(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ール構造。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50カ国

売上高:

616億USドル (2022年8月時点)

従業員数:

約73万8,000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19,000人 (2022年12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 加藤 英明

Info.Tokyo@accenture.com

ご連絡ください。

03-3588-3000(代表)

03-3588-3001(FAX)

FS Architect専用サイト

[https://www.accenture.com/jp-ja/](https://www.accenture.com/jp-ja/insights/financial-services/fs-architect)

[insights/financial-services/fs-architect](https://www.accenture.com/jp-ja/insights/financial-services/fs-architect)

アクセントゥア金融サービスについて

アクセントゥア金融サービスは、銀行業、証券業および保険業の3セクターにおける様々な金融機関に対し、世界各国や様々な業種で培った比類のなき知見、経験と専門スキルを組み合わせ、コンサルティング、テクノロジー、クリエイティブ、オペレーションのサービスを提供しています。

国内外の金融業界を取り巻く変化をいち早くとらえ、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ビジネス拡大、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の導入等、支援領域は多岐にわたります。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。

- 銀行業：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
- 証券業：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
- 保険業：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。

アクセントゥアについて

アクセントゥアは、世界有数のプロフェッショナル サービス企業です。アクセントゥアは、世界をリードする企業や、行政機関をはじめとするさまざまな組織の中核にデジタル技術を実装することで、組織運営を最適化し、収益を拡大させ、また市民サービスの向上にも貢献するなど、お客様に対して目に見える成果を圧倒的な規模とスピードで創出しています。アクセントゥアでは、優れた才能でイノベーションを主導する738,000人もの社員が120カ国以上のお客様に対してサービスを提供しています。また、テクノロジーが変革の成否を分ける時代において、世界中のエコシステム・パートナーとの緊密な連携を図りつつ、業界ごとの比類のなき知見、専門知識や、グローバル規模のデリバリー能力を最適に組み合わせながらお客様の変革を支えています。アクセントゥアは、ストラテジー&コンサルティング、テクノロジー、オペレーションズ、インダストリーX、アクセントゥアソングの領域をまたぐ、幅広いサービス、ソリューションやアセットを活用して成果につなげています。アクセントゥアでは、成功を分かち合う文化や、360度でお客様の価値創造を図ることで、長期にわたる信頼関係を構築しています。またアクセントゥアは、お客様、社員、株主、パートナー企業、社会へ提供している360度での価値創造を、自らの成功の指標としています。

アクセントゥアの詳細は
www.accenture.com/us-enを、
アクセントゥア株式会社の詳細は
www.accenture.com/jp-jaをご覧ください。

