



VOL.51
2018年秋号

**FINANCIAL
SERVICES
ARCHITECT**


accenture

目次

1. 次世代IT組織の方向性
～マルチスピードITを目指した組織設計
シニア・プリンシパル 佐藤 修康
2. グローバル企業のサイバーセキュリティ対策
～サイバーレジリエンス向上のための“シフトレフト”
シニア・マネジャー 藤原 佑介
シニア・マネジャー 堀口 敦史
3. 損保ビジネスにおけるエコシステムの展望
～エコシステム経済で成功するために
シニア・マネジャー 近藤 未希
4. クラウド徹底活用がデジタル時代の常識
～全社レベルでの活用に向けて
マネジング・ディレクター 山川 美佐代
シニア・マネジャー 伊藤 欣也
5. デジタルIT人材育成の難所とアプローチ
～自社人材でのデジタルソリューションの目利き・開発推進を目指して
シニア・マネジャー 田嶋 政芳
6. 最近話題のプロジェクト
7. アライアンスおよびパッケージ・システム
8. 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、秋涼の候、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。

この2-3年、新たな技術を活用した業務効率化やエコシステム等の形成が進展してきました。一方で、経営目線からするとその進展が十分ではないと考えられる方々も多いのではないのでしょうか？経営側からはメッセージを発しているし、予算もつけているのに、半年経っても1年経っても取組の実態が見えてこないという声を聞きます。

それらのケースの共通点は、下記①～⑤のパターンです。

- ① 経営者がキーワードベースで指示
 - ② とりまとめ部門が各部に検討を依頼
 - ③ 各部がそれぞれで検討を行う
 - ④ それをとりまとめ部門が報告書にまとめる
 - ⑤ 経営に報告するも当初の期待と大きくギャップがある
- ①～⑤までの期間は半年～1年かかっているケースが大半で、⑤で再検討を指示しようものなら、現場も再度検討する事に抵抗を示し、プログラムそのものが混迷し始めます。

進め方のどこに課題があるのでしょうか？成果を出している金融機関と②～④の流れが異なります。成果を出している金融機関は、下記の対応をされているようです。

- ② 各部から有識者・リーダーをアサインし検討チームを組成
- ③ 検討チームで具体案を考案するまで行い、各部はその内容確認（大きな問題がないかの確認）を行う
- ④ 経営は月次レベルで検討内容を確認し適宜指示を行う

ただし、検討チームが適材でない場合、大きなリスクを内包します。経営がこういった進め方、体制を選択するかが成否を分けるようです。

数か月前から弊社金融サービス本部では、各種サイトを開設いたしました。

- ・金融サービスブログ：<https://financialservicesblog.accenture.com/jp>
 - ・金融ウェビナー(オンラインセミナー)：<https://financialservicesblog.accenture.com/jp/fs-webinar>
- 最新のトピックや我々がコンサルティング現場で直面した課題などを共有する場になっています。秘密情報の関係でサニタイズされていますが、皆様の今後の検討の一助になれば幸いです。

今後ともご愛顧のほど宜しくお願い申し上げます。

敬具

2018年10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

次世代IT組織の方向性

～マルチスピードITを目指した組織設計



佐藤 修康

2004年入社
金融サービス本部
シニア・プリンシパル

デジタル化により、ビジネスは複合競争時代を迎えている。既存コア事業の取組に加え、新たな成長源泉の獲得を狙う取組（“イノベーション”）が複雑化している状況にある。

IT部門はこれらの多様化するニーズに柔軟に応えられることが理想的だが、その取組にIT部門が主導的な役割を果たしている金融機関は少なく、既存のコアシステムの対応に軸足がある。

一方で、既存コアシステムにおいても更なる効率化、New IT活用が求められている。どこに力点を置いたIT組織にすべきか迷っているのが本音ではないだろうか。

本稿では、「マルチスピード型IT組織」へと転換させることを目指した、IT部門としての組織設計の視点について論じたい。

1. IT部門に求められる役割の変化

マルチスピードIT

デジタル化により、IT部門はますます多様化するニーズに柔軟に応えられる組織への転換が求められている。「モノスピード型IT組織」から「マルチスピード型IT組織」（複数のガバナンスや開発アプローチを使い分け、適切な速度にギアチェンジできるIT部門）へと転換させる必要性だ。

テクノロジーの活用が競争力を左右する時代となり、IT部門には旧来の高信頼な金融インフラ提供以上の役回りが期待されている。先ず、事業ライフサイクル短期化、事業機会の早期発見のために、機動性が重要になっている。更に、先端技術・知見を取り込むために、外部資源の適時・適切な活用態勢も重要になっている。

これらの期待を踏まえると、「①デジタル領域：収益向上への貢献（スピード勝負）」

「②レガシー領域：コスト効率向上への貢献（生産性勝負）」の観点でIT提供体制を大きく分ける必要がある（図表1）。

2. 組織設計ポイント

IT組織のベースモデル

前提となるモデルを踏まえておきたい。よりスピードを重視するならば、事業や商品・サービス等のビジネスサービス単位でIT組織を作るのが適している。変化が激しい、または多くの機能間連携が発生する案件では、ビジネス上の実現内容をダイレクトかつアジャイルに進められる状態が望ましい。ビジネス部門の意向をトップダウンで重視できる組織モデルとなる。

一方で、よりシステム開発の効率性を重視するならば、システム機能単位でIT組織を作るのが適している。変化が少ない、または安全性が最重視される案件では、機能の結合度に応じて組織を編成し、

領域毎に専門性を蓄積できている状態が望ましい。IT部門としての開発効率性を追求できる組織モデルとなる。

このモデルを念頭に、対象領域の特性を踏まえた体制を設計することになる（図表2）。

IT組織設計パターン

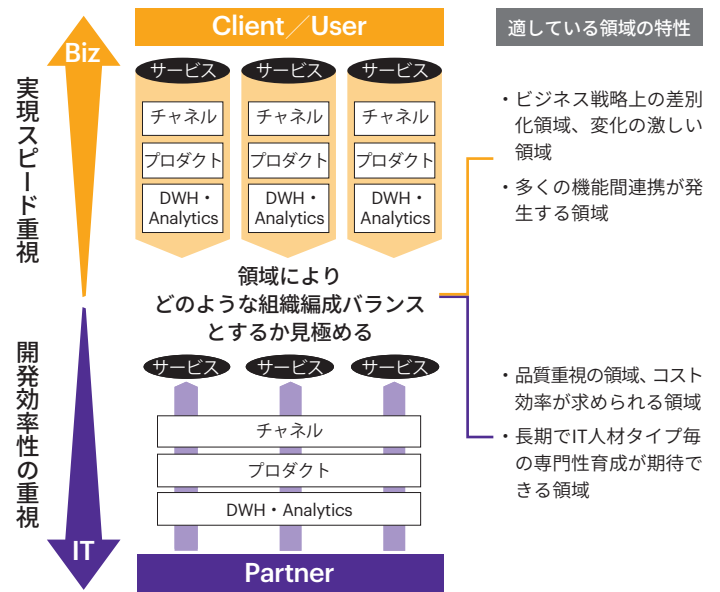
具体的には、適用ケースとして3つの案件パターンが考えられ、このパターンに応じて組織編制を分けたい。

1つ目が従来から適用されてきた「基幹系型」だ。依然として信頼性が最重視され、ウォーターフォールで進むべきシステムに適している。今後、この領域に新規要件は少なくなり、有益技術の取り込みが役割の中心になる。担当組織はシステム機能単位で設計するのが望ましい。

図表1 IT提供体制に近年求められていること

	A デジタル	B レガシー
	収益向上への貢献 (スピード勝負)	コスト効率向上への貢献 (生産性勝負)
①人材	<ul style="list-style-type: none"> オープンイノベーション 新技術を活用した機動的な開発 	<ul style="list-style-type: none"> 後発技術の目利き 有益技術の確実な取り込み（クラウド化、モダン化、モダン化等）
②ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> マルチスピードを実現するガバナンス 	<ul style="list-style-type: none"> 統制力の確保 単一行規模を超えた調達力
	変化の度合い： 大 中	

図表2 IT組織モデル



©2018 Accenture All rights reserved.

2つ目が市場系システムに代表される「EUC型」だ。複雑な要件に基づくユーザーとの綿密なコミュニケーション、精緻な仕様調整が必要なシステムに適している。開発作業は専門性も高いためITベンダーに任せ、仕様の明確化・伝達が役割の中心になる。担当組織は、ユーザー部門内に設置（または物理的に一体化）し、システム群単位で設計するのが望ましい。

3つ目が最新テクノロジーを活用する「デジタル型」だ。デジタル案件では、そもそも何をどのように実現するのが曖昧なままに進む。その状況下では、ビジネス人材（「ユーザー」ではなく、業務とITの双方を理解した人材）とIT人材（「仕様調整屋」ではなく、テクノロジーを迅速に実装できる人材）が役割分担を繰り返す推進が必要になる。ユーザー部門をリードする推進体制として、これらの人材が同居した組織を設計するのが望ましく、つまり旧来のIT部門という概念とは異なる。

なお、国内ITサービス産業の特性から最新テクノロジーの専門家を社内で用意するのは難しい面がある。ここで言うIT人材はITベンダーを活用するのが適切であり、既存IT人材の活用は期待しにくいのが本音だ（図表3）。

※本稿の主旨から外れるが、デジタル案件にはデザイン知見も欠かせない。その点でも外部活用が有効。

実現形態

組織パターンを編成する上で留意しておきたいのは、同一組織内に「基幹系型」、「EUC型」に加えて「デジタル型」を共存させるのは難しい点だ。当然、案件管理や開発手法等のガバナンスを分ける必要がある。人材タイプも異なるので、カルチャーも分ける必要がある。これらを同一組織で成立させることは難しく、海外金融機関等のデジタル先進企業においても別組織として切り出すのが主流だ。今後、時々々の需要に応じて外部IT人材を

内部に取り込む割合が高まることも予想される。デジタルIT組織は、外部人材活用を試行する意味合いでもまずは別組織化が適しているだろう。

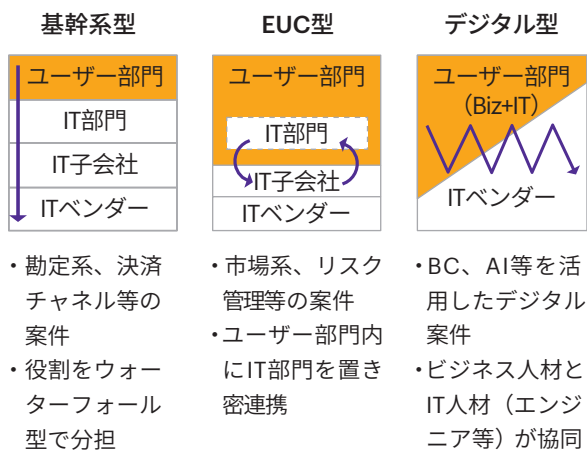
3. IT子会社の立ち位置

ここまでは自社IT機能をIT部門と表してきたが、多くの金融機関はIT子会社を抱えており、本体IT部門との役割回りを意識した組織設計も重要な議題になるだろう。そこで、IT子会社に焦点を当てた話を簡単にしたい。

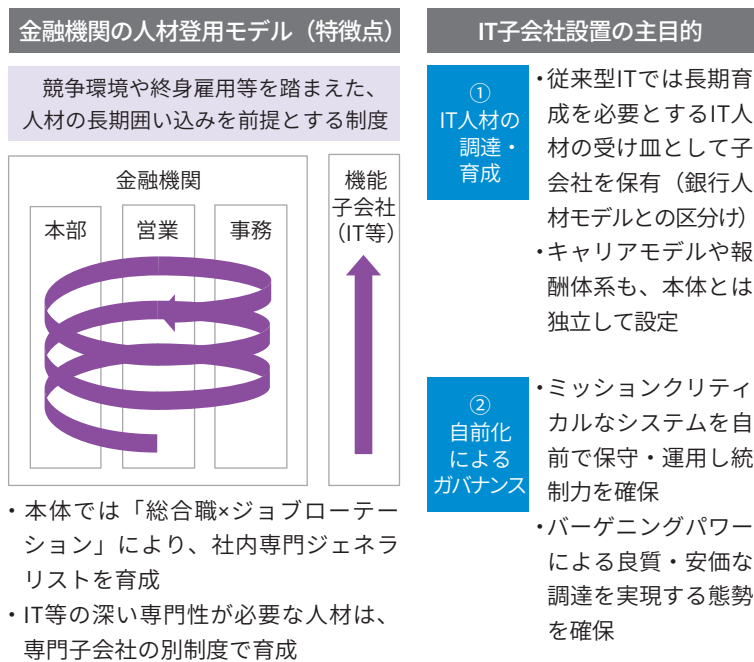
専門子会社による人材登用モデル

国内金融機関は、IT等の本業と異なる専門性は専門子会社を設置し、人事制度を区分けすることで人材登用してきた。これはミッションクリティカルなシステムの維持が役割の下では、自前での統制力を確保する目的で有効であった。これまではIT子会社が高品質な金融インフラの開発・維持に大きな役割を果たしてきた（図表4）。

図表3 IT組織設計パターン



図表4 伝統的なIT子会社の設置目的



©2018 Accenture All rights reserved.

ただし、前述の通りデジタル化がIT部門の役割を変えてしまっている。ソーシング手段を考えた場合、旧来のIT子会社経由でのITベンダー調達が有効なケースは減少しており、「基幹系型」にしかメリットが乏しくなっているのではない。すなわち、親会社視点では、案件に応じたソーシング手段の使い分けおよびIT子会社を保有する意味合いを再考すべきタイミングにあると言える。

自立への道

逆にIT子会社視点では、「自立したITサービス会社」を目指さない限り、中長期的に価値のある存在ではなくなる危機感を持つべきタイミングにあると言える。ITサービス会社としての中長期的な経営目標を明確化し、コミットするスタンスが不可欠である。

過去から培ってきた基幹系領域に関して、可能な限り内製化、可能な外販を志向し、その態勢整備に集中する勇気が重要だ。デジタル領域のケイパビリティ強化に関しては優先順位が下がる。安易に基幹系人材のマンパワーをデジタル領域に振り向けようとしている企業が多いが、人材タイプの相関性は高くない。強化を目指すならば、元請の立場を活かした“再委託によるITベンダー管理型の仕事の仕方”ではなく、“再委託される”等によりITベンダーとの協業を志向し、地道な知見蓄積とカルチャー転換を待つ必要がある。

経営陣が強烈な危機感の下に組織変革を目指さない限り、価値のあるIT子会社にはなれないのではないかと強く案じている。

4. 終わりに

デジタル時代のIT組織として

・「基幹系型」（システム機能単位）、
「EUC型」（システム群単位）、
「デジタル型」（開発推進体制）の3パターンを編成する。

・「デジタル型」は既存の人材・ガバナンスとは別組織にする。ITベンダーを直接活用する。

ことが設計ポイントであるとの持論を紹介した。

デジタル領域ではIT部門不要論さえも耳にする昨今であるが、ビジネスが求める要求スピードに柔軟に応えられるIT組織であれば、依然として必要不可欠な機能はずだ。IT業に携わる者として、デジタル化の波の中でもIT部門が存在感を発揮し続けることを望んでいる。

グローバル企業のサイバーセキュリティ対策

～サイバーレジリエンス向上のための“シフトレフト”



藤原 佑介

2003年入社
金融サービス本部
シニア・マネジャー



堀口 敦史

2010年入社
金融サービス本部
シニア・マネジャー

数年前まで、グローバル企業のサイバーセキュリティ対策は「いかにサイバー攻撃から自社を守るか」が議論の中心であった。

しかしながら、サイバー攻撃が多様化・高度化して行くにつれ、グローバル企業は「いかにサイバー攻撃によるセキュリティ侵害を早く検出し、被害を最小限に留め、対策を講じるか」、すなわち“サイバーレジリエンス”に議論の焦点を移している。

本寄稿では、グローバル企業がサイバーレジリエンスを向上させるため、セキュリティ侵害の早期検知、すなわち検知段階の“シフトレフト”にいかに取り組んで来たか、3つのステップに分けてご紹介したい。

サイバーレジリエンスの向上

近年、グローバル企業はセキュリティ領域へのシステム投資を増やしており、そのサイバーレジリエンスを着実に向上させている。

アクセンチュアが2018年に世界15か国の企業幹部、約4,600人を対象に実施したサイバーレジリエンス調査によると、WannaCryを含むランサムウェア等の標的型攻撃が前年比約2倍に増えたのに対して、セキュリティ侵害に至った割合は30%から13%に低下したとの回答を得られた。

また、セキュリティ侵害の検知スピードは、2017年では「1か月内に検知」が約30%であったのに対し、2018年は89%にまで増加しており、迅速化していることが確認された。

さらに、サイバーレジリエンスのケーパビリティ自己診断では、「高いパフォーマンスを発揮している」と評価した項目が2017年は33項目中11項目であったのに対し、2018年は19項目にまで増えており、まだまだ盤石とはいえないものの、自信を深めている様子がうかがえる。

セキュリティ領域へのシステム投資

では、グローバル企業はどの程度セキュリティ領域へシステム投資を行っているか。

多くの企業において、サイバーレジリエンスのガバナンスやレポート体系が大きく変化しており、システム予算の承認は27%が取締役会（前年比11%増）、32%がCEOや経営会議（前年比22%増）にて承認されている。

上位組織での意思決定が増えたことによりビジネス側のサイバーレジリエンスの意識は高まり、結果としてセキュリ

ティ領域へのシステム投資額やシステム予算全体に占める割合が大幅に増加している。

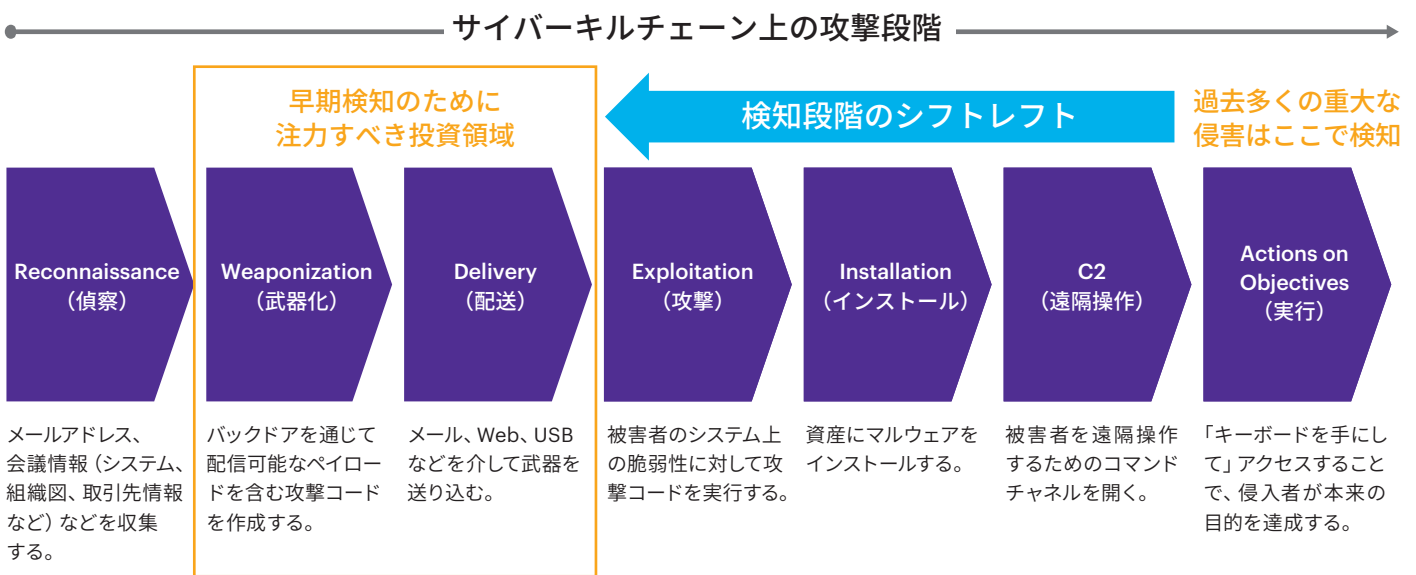
実際、システム予算の10%以上をセキュリティ領域に投資している企業は前年比で3倍以上（22%から74%）に増えており、直近3か年の投資額は増えたと回答する企業も64%から90%に増えている。

注力すべき投資領域

ロッキード・マーチン社がサイバー攻撃における一連の行為をフローとしてモデル化した「サイバーキルチェーン」がグローバルレベルで標準的に使用されている。サイバーキルチェーンを理解することにより、攻撃の段階ごとに必要な対策を講じる、あるいは攻撃を検知した場合に次の行動を予測して早期の対策を講じることができる。

グローバル企業はこれまで「Actions on Objectives（実行）」の段階で多くの重大

図表1 サイバーキルチェーン上の注力ステップ



©2018 Accenture All rights reserved.

な侵害を検知していたが、「Weaponization (武器化)」「Delivery (配送)」の領域にシステム投資を注力することで、侵害の早期検知、すなわち検知段階の“シフトレフト”を試みてきた (図表1)。

“シフトレフト”へのアプローチ

悪意を持った攻撃者は「Exploitation (攻撃)」を実行する前の段階で、実際にどのような攻撃を企てているのか。その企てを把握し、先読み型の対策立案・実行が可能な運営態勢を構築するため、3つのステップが必要と我々は考えている (図表2)。

1st ステップ：脅威・脆弱性情報のリアルタイム収集

先読み型の対策立案・実行に向け、どのような脅威・脆弱性があるかを幅広くリアルタイムに把握することが“シフトレフト”への1stステップである。

Threat Intelligence Feedsの活用

マルウェアは1秒間に約15個の新種が発生していると推計されており、グローバルレベルの脅威・脆弱性情報を手動でリアルタイムに収集することは現実的に不可能である。この問題の解決策として、「Threat Intelligence Feeds」の導入を推奨する。Threat Intelligence Feedsは、国内外から様々なソースを収集し、経験豊富なアナリストによる分析情報をAPIにて提供している。自社IT環境とAPI連携を行うことで、脅威・脆弱性情報をリアルタイムに収集することができる。

政府官公庁の情報活用

また、政府官公庁が提供している情報も活用したい。代表的な情報源として、JPCERT/CC及びIPA/ISECが運営する「JVN (Japan Vulnerability Notes)」が挙げられる。日本で使用されているソフトウェアなどの脆弱性関連情報とその対策情報をAPIにて提供している。

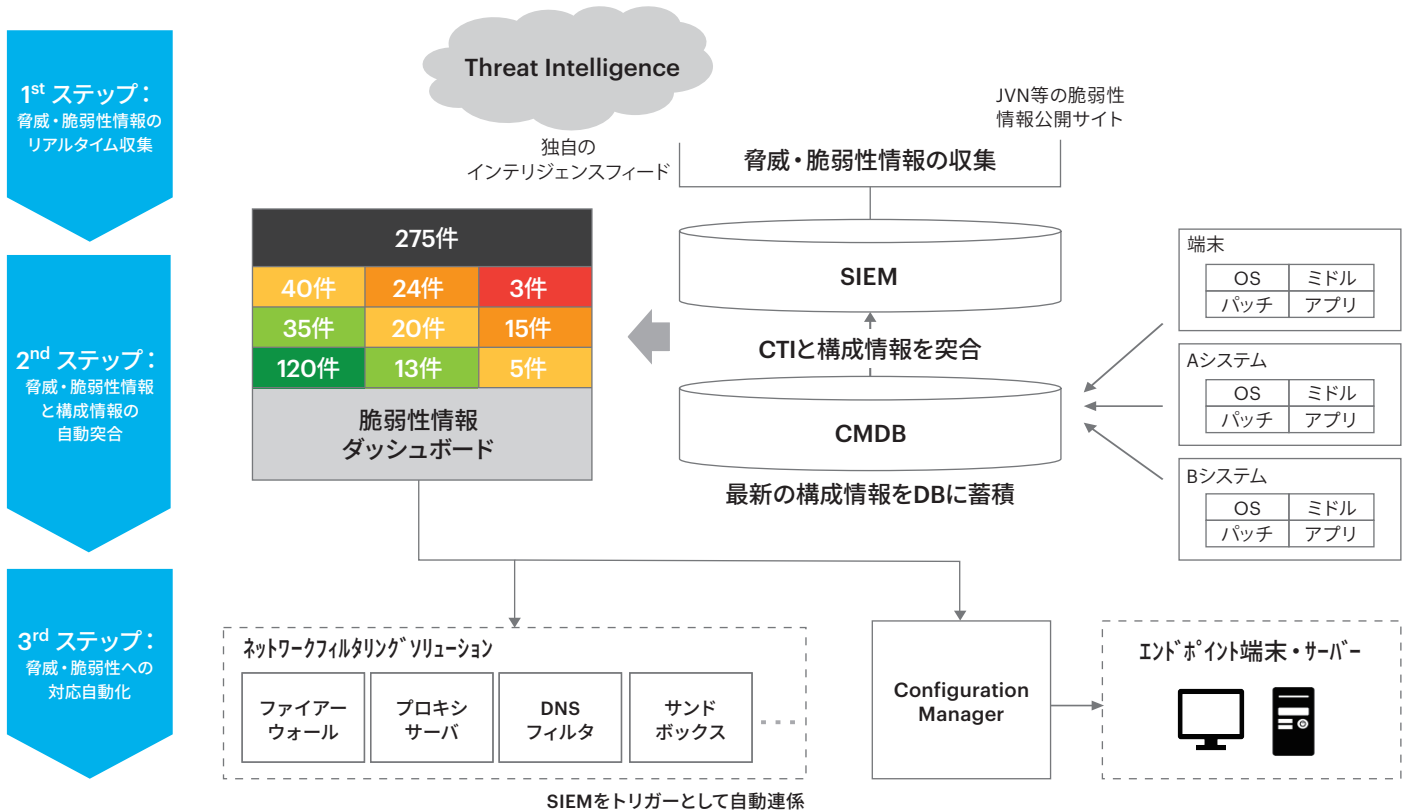
2nd ステップ：脅威・脆弱性情報と構成情報の自動突合

収集した脅威・脆弱性情報が自社IT資産に該当するかをリアルタイムに把握することが“シフトレフト”への2ndステップである。

IT資産情報管理の高度化

自社IT資産 (PC端末・利用アプリケーション等を含む) の脅威・脆弱性を把握するためには、自社IT資産を統合的に管理し、バージョンを含めた情報を常に最新化しておく必要がある。一般的に、各社CMDB (Configuration Management Database) を活用してIT資産管理を行っていると思われるが、管理対象として外れがちなBYOD (Bring Your Own Device) や外部委託先のシステムも含めて、情報の最新化を徹底する必要がある。

図表2 シフトレフトのための自動化例



©2018 Accenture All rights reserved.

脅威・脆弱性のダッシュボード化

脅威・脆弱性が自社IT資産に潜んでいるかを把握するために、脅威・脆弱性情報とIT資産を突合する必要があります。ただし、数千からなる脅威・脆弱性情報とIT資産情報を手動で突合するのは、正確性・リアルタイム性の観点で限界がある。この問題の解決策として、SIEM (Security Information and Event Management) を用いた突合の自動化を推奨する。SIEMを活用することにより、脅威・脆弱性情報とIT資産を高頻度で突合することができ、どの機器にどのような脅威・脆弱性があるかをダッシュボード上でリアルタイムに確認することができる。

3rd ステップ：脅威・脆弱性への対応自動化

識別した自社IT資産の脅威・脆弱性への対応を自動化することが「シフトレフト」への3rdステップである。

Configuration Managerによる対応

自社の脅威・脆弱性を識別した結果、対応を要する機器が数千と膨らむケースが多々ある。社員への対応依頼やIT担当者による対応を手動で行う場合、リアルタイム性や網羅性が損なわれるリスクが高い。Configuration Managerを活用することで、強制的に該当機器への対応（機器起動・インストール・アンインストール・アップデート・ブラックリスト化等）を自動実行することができる。

SIEMとネットワークフィルタリングソリューションの連動

収集した脅威・脆弱性情報をファイアウォールやプロキシサーバー等に設定することで、メール・Webを介した攻撃を検知・防止することができる。攻撃を受ける前のタイムリーな設定が必要となるため、SIEMとネットワークフィルタ

リングソリューションを連動し、脅威・脆弱性情報の収集からフィルタ設定までの処理自動化を行うことを推奨する。

最後に

弊社調査によると多くの企業幹部は自社のサイバーレジリエンスに自信を持っている。しかしながら、弊社が日本で実施したダークウェブ調査では、企業の社員情報流出等の懸念を検知しており、企業はセキュリティ侵害にすら気付いていないケースもある。

拡大する攻撃対象、高度化する攻撃、爆発的なデータ量の増加等、増大し続ける課題に対応するためにも、サイバーレジリエンスの向上にぜひ継続的に取り組んで頂きたい。

損保ビジネスにおけるエコシステムの展望

～エコシステム経済で成功するために



近藤 未希

2011年入社
金融サービス本部
シニア・マネジャー

音楽・映画や宿泊・旅行、タクシーや小売まで、プラットフォームベースのデジタル企業が既存の業界の枠組みを破壊し、顧客中心のデジタル・エコシステムを再構築している。損保ビジネスにおいても、この流れは例外ではない。

すべての損保会社は、プロダクト・ドリブンからプラットフォームに、リニアなサプライチェーンから複雑なエコシステムに至るなかで、新たなデジタルバリューチェーンを構築していかなければ、この先生き残る道はない。この新たなデジタルバリューチェーンの一部としてうまく機能することができれば、顧客の膨大なデータにアクセスし、顧客の日々の生活の中に自社のブランドを埋め込み、より価値の高い体験を提供することで、より強固な顧客エンゲージメントの創出が可能となる。

本稿では、保険会社が戦略的なエコシステムの構築を成功させるための要因について考察を行いたい。

消費者行動と競争環境の変化

デジタルテクノロジーの進化が急速に進む中、顧客の消費者行動と競争環境はこれまでにないスピードで変化しており、企業はその変化を正しく理解・実現し続けることが求められている。既に、テクノロジーのビジネスに大きく及ぼす、あらゆる産業がデジタル化の波を受け、メディアストーリーミング、自動運転、ドローン配送などこれまで想定していなかったサービスが生まれており、成功した企業の多くはすでにエコシステム主導のデジタル経済の中にある。

UberやAirbnbは、単一のアクセスポイントで新たな形態の需要と供給を集約するプラットフォームモデルでビジネス全体を構築している。シンプルな製品やサービスを提供するだけでなく、多くの企業が数多くのセクターの製品や企業を結びつけ、さまざまな日常生活のニーズ

に対応したソリューションを提供するエコシステムを形成している。消費者はこれらデジタル企業を始めとするプラットフォーム型エコシステムのサービス利用を通じて、保険会社に対する期待も、よりシンプルかつシームレスで、パーソナライズされ、便利で頻繁なコミュニケーションが出来ることを期待している。

アクセンチュアのグローバル調査（2017年）では、消費者の29%がGoogleやAmazonなどのオンラインプロバイダーからの保険購入を検討し、38%はホームサービスプロバイダーからの購入を検討している。これらの数値は、2013年以降大幅に増加しているが、こうした新しい顧客需要に保険市場は応えきれず、ホームオートメーションや運送業のような他業界の企業やGAFA、Fintechベンチャーといったデジタルプレーヤーの参入の脅威にさらされている（図表1）。

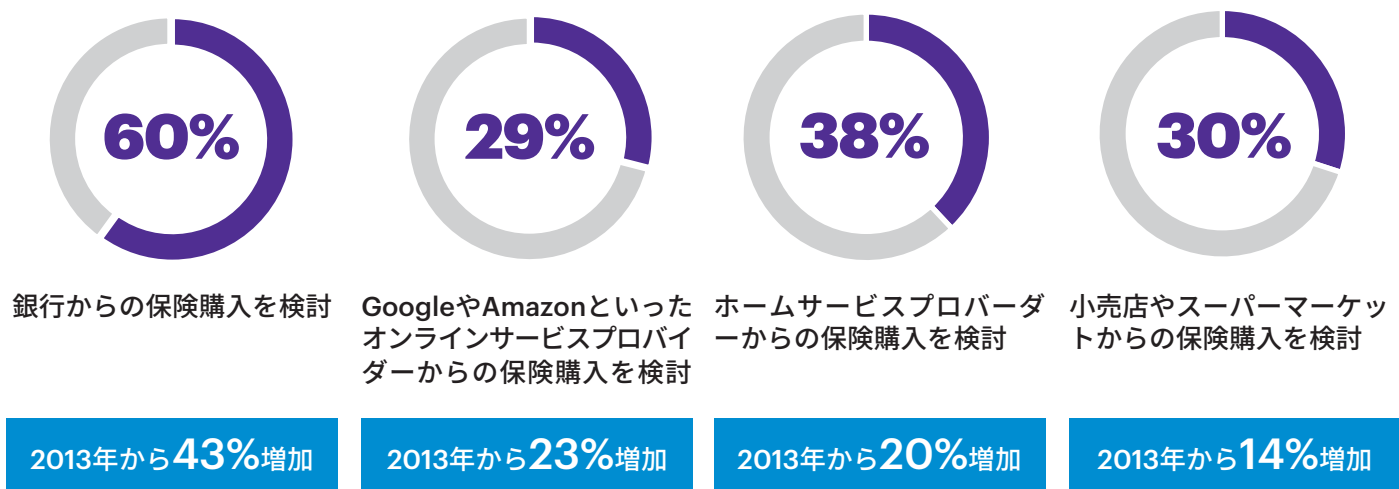
中にはすでにエコシステムを構築している損保会社も

イスラエルの金融会社であるPassportCardは、他のブランドがリアルタイムで旅行保険を販売できるソリューションの提供を始めている。プリペイドデビットカードを使用して経費が支出されるため、請求プロセスと事務処理が発生しない。プラットフォームの所有者は、バックエンドプロバイダーとしてクレーム処理、カード配布などを担当している。ドイツのAllianzはPassportCardと提携して顧客に簡単な保険を提供するサービスを開始している。

この事例のように、プラットフォームを構築・提供する企業と、プラットフォームを活用することで自社の顧客接点を増やし顧客体験の価値向上を図る企業が繋がり、エコシステム経済がつけられる。

図表1 2017 Global Insurance Distribution & Marketing Consumer Study 「保険購入チャネル」の動向

消費者は伝統的なチャネル以外からの保険購入を益々検討している



出典：アクセンチュア グローバル調査 (2017年)

©2018 Accenture All rights reserved.

日本国内市場においては、人口減少、若者の車離れ、自動運転を始めとした革新的テクノロジーの進歩により、昨日までの損保ビジネスモデルそのものが通用しない未来が待ち受けており、損保以外の従来とは異なる競争相手が、より個人的で日常的な体験を顧客に提供するために、IoT (Internet of Things)、API、人工知能、ビッグデータを利用した新しいサービスの提供を始めようとしている。

顧客に目を向け、プロダクト・ドリブンからプラットフォームに、リニアなサプライチェーンから複雑なエコシステムに至るなかで、新たなデジタルバリューチェーンを構築していかなければ、この先生き残る道はない (図表2)。

損保会社はこの新たなデジタルバリューチェーンの一部としてうまく機能することができれば、顧客の新しい膨大なデータにアクセスし、顧客の日々の生活の中に自社のブランドを埋め込み、消費者や

顧客への強力な体験を創り出すことができる。

このように、消費者行動や競争環境の変化に対し、損保会社は新しいテクノロジーを通じて顧客のロイヤリティを再定義し、業界の枠を超えて自社のビジネスにとって優れた協業相手とエコシステムを構築していくことが急務である。

エコシステムで成功するための4つの成功要因

① バリュープロポジション

消費者行動と競争環境はこれまでにないスピードで変化している。損保会社は顧客の変化する期待を正しく理解し、それに応える価値を正しく定義する必要がある。そのためには、保険会社がエコシステムでどのような役割を果たしたいと考えているか、エコシステム全体の利益にどう貢献するべきかを定義しなければならない。例えば、英国のAvivaと米国の

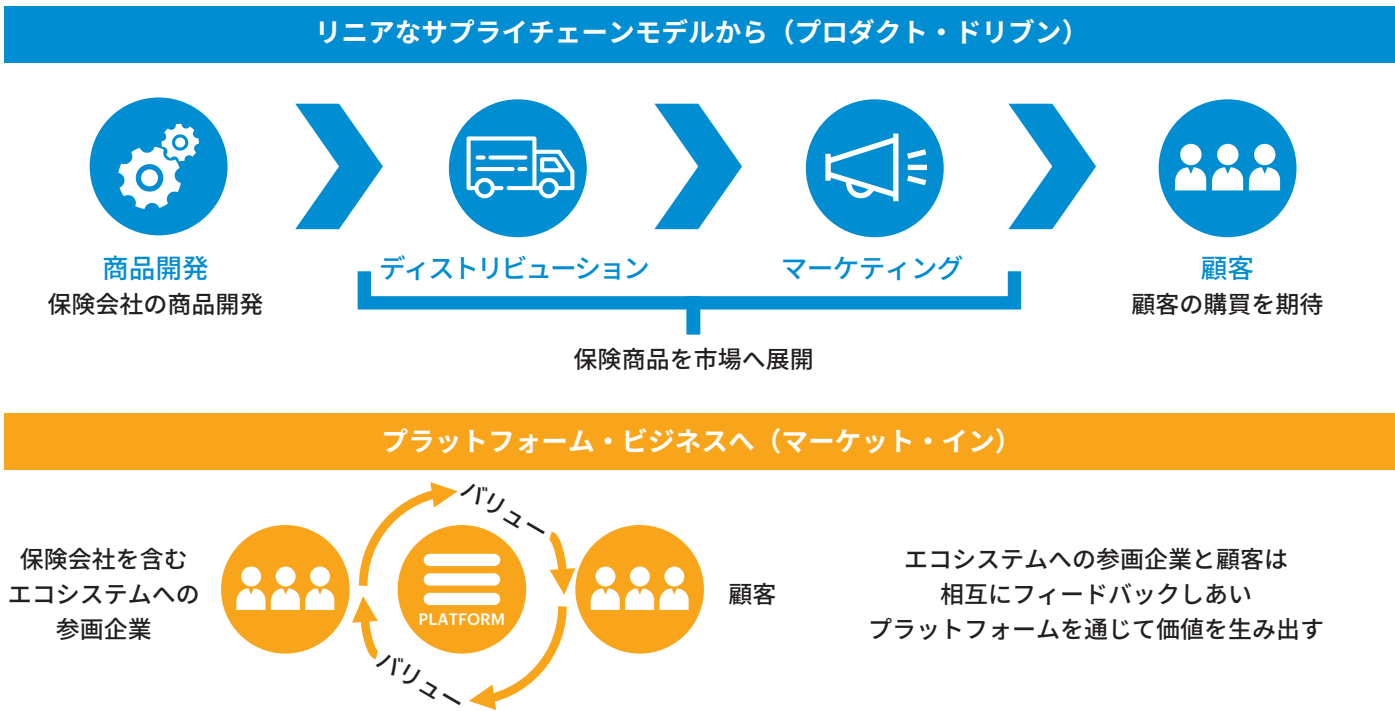
Liberty Mutual Insuranceが開始したサービスでは、エコー音声対応デバイス「スキル」を使って、消費者は自然言語で保険について質問することが可能となった。

顧客のライフイベントの中のサービスニーズを評価し、エコシステムを構成する企業が各々どの役割を果たすべきかを明らかにする必要がある。これにより、時には新しい販売チャネルの発掘、ビジネス規模の拡大につながることは容易に想像できよう。

② 顧客情報の共有

保険会社はエコシステムを構成するパートナーとデータを共有し、顧客のニーズに合わせて構築したサービスを提供する必要がある。企業の差別化要因は「どんな情報持っているか」から「その情報をもとに何をするか」に変化している。Amazonがビデオストリーミング市場で

図表2 プラットフォームビジネスへの転換



©2018 Accenture All rights reserved.

Netflixと協業しアプリをデバイス上で実行できるように、保険会社もこれまでの既存の市場でライバルだった企業とパートナーシップを結ぶかもしれない。

③ スタートアップの優位性

エコシステムを支配するのは誰か。ヘルスケア、輸送、ホームオートメーションなど、業界を支配するエコシステムは一部に留まっている。つまり、保険会社は、最も望ましいパートナーを確保し、最良のプラットフォームの形成段階からエコシステムに参加することで、エコシステムの中心的な存在になり得るのである。

保険会社は、独自のプラットフォームを使用しているか、他社のプラットフォームに参加しているかに関わらず、プラットフォーム戦略が重要となる。弊社は、2010年から2015年の間に、デジタルプラットフォームが1,000以上の取引に約

200億ドルを投資したと推定しており、保険に関する技術の新興企業への投資額が10億ドルを突破したと推定している。これら新興企業やIoT機器メーカー、自動車メーカーなどがエコシステムの形成を開始している。保険会社は、既存のエコシステムに参加して、他社が提供するプラットフォームを活用したり、独自のプラットフォームを立ち上げたり、これらの戦略を組み合わせたりして、エコシステムへの参加方法を選択する必要があるが、いずれにしてもスタートアップ時期から参画しエコシステムにおける優位性を発揮することが成功するための要因と言えよう。

④ ポートフォリオによるリスク分散

保険会社は成功確率を上げるためにポートフォリオ全体にリスクを分散すべきであろう。例えば、既存のプラットフォーム所有者と提携し、IoTメーカー、デバイスメーカー、自動車メーカーなどのパー

トナーと合併会社を立ち上げることで、ノウハウや資産の共有、出資に対するリスク分散が可能だろう。保険会社は複数のコンセプトでビジネスケースを作成し、ポートフォリオ全体のバランスを評価することも重要である。

最後に

損保会社は既存の枠を超え、まったく新しい顧客中心のデジタルバリューチェーンの一部となり、新たなエコシステムを形成する必要がある。この新たなデジタルバリューチェーンの一部としてうまく機能することができれば、顧客の膨大なデータにアクセスし、顧客の日々の生活の中に自社のブランドを埋め込み、より価値の高い体験を提供することで、強固な顧客エンゲージメントを創出することが可能となる。保険会社の持続的な成長に向けて、そのかつてない変革を、我々も支援していきたい。

クラウド徹底活用がデジタル時代の常識

～全社レベルでの活用に向けて



山川 美佐代

1999年入社
金融サービス本部
マネジング・ディレクター



伊藤 欣也

2017年入社
金融サービス本部
シニア・マネジャー

昨今デジタルトランスフォーメーションの流れが加速し、金融機関においてもテクノロジーを活用したビジネス展開や業務改善が盛んに行われている。例えば、モバイルに代表される顧客向けのフロントシステムなどにパブリック・クラウドが当たり前のように使われるようになってきた。しかしながら、基幹系システムを中心に、多くのシステムが未だにオンプレミスで稼働している。ビジネス部門からの高いアジリティ要求に対して、既存システムのパブリック・クラウドへの移行が次世代ITへの大きな布石になると考えられる。本稿では、パブリック・クラウドの移行をいかに進めていくべきかについて論じたい。

クラウド活用の動向

アクセンチュアグローバルの調査によると2020年までに世界中の約90%の企業でプライベート・クラウド、パブリック・クラウド、ハイブリッド・クラウド（プライベートとパブリックの併用）等の形態でのクラウド活用が進んでいくと言われている（図表1）。

日本の金融機関を取り巻く環境

日本国内の金融機関に目をむけても、新商品・新サービス導入や既存システムの更改の際にSaaS型アプリケーションの導入が検討の選択肢に挙がっており、クラウド活用が一般化してきていると言える。しかしながら、新規ビジネス（新商品・新サービス）展開時やマーケティング・アナリティクス分野でのクラウド活用は盛んである一方で、全社レベルで見ると基幹システムのクラウド化・

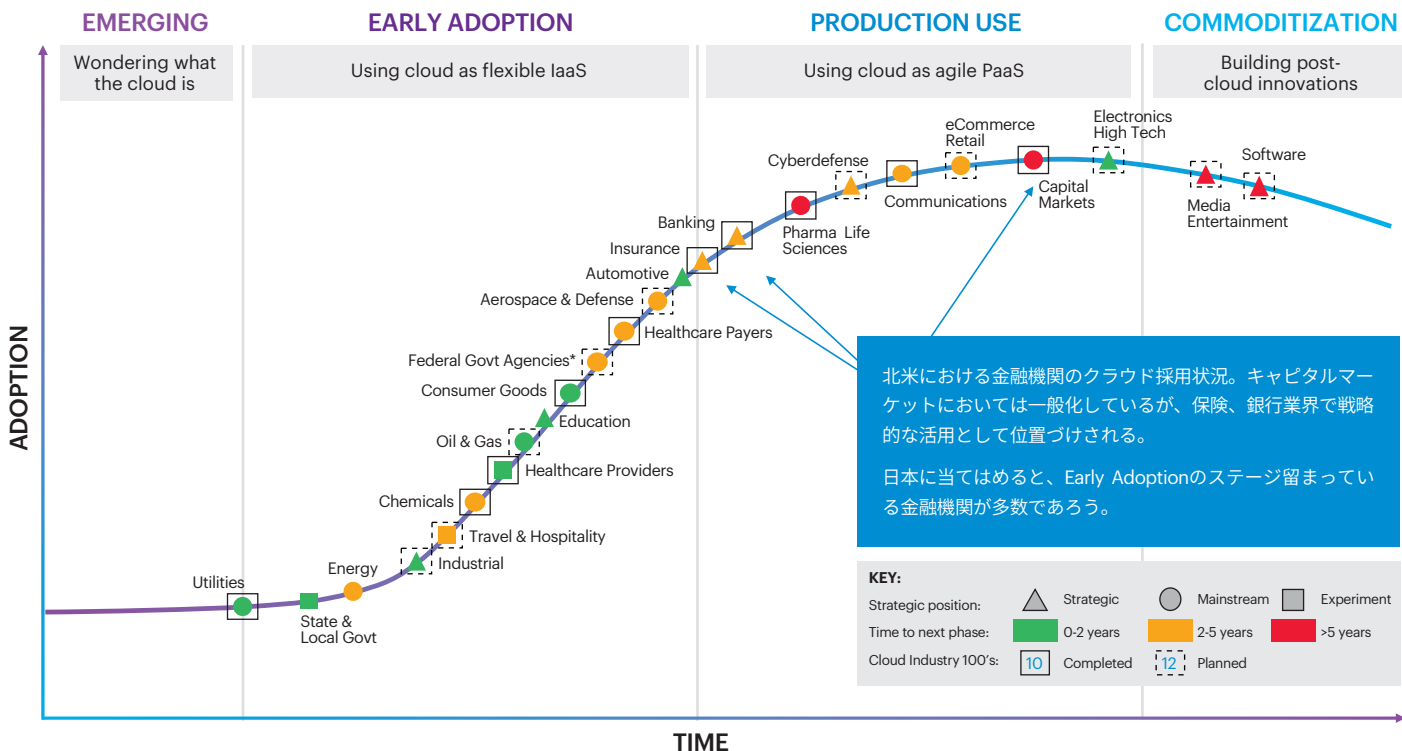
クラウド環境への移行までには至っておらず活用領域が限定されているのが現状であろう。全社的なクラウド活用は、既存システムやデータの移行のハードルの高さもさることながら、加えて、業務を支えるツールを含む全面的なオペレーティングモデルのトランスフォーメーションを伴うものになるからである。

デジタル時代のビジネススピードに応えるには

ビジネススピードが高まるデジタル時代において、ビジネス実現の手段として既存システムの拡張や、データ連携の必要性から開発スピードについていけず、ボトルネックになりがちな既存システムの限界を突破する解決手段が必要であり、クラウドの活用がひとつの解になり得るだろう。自明ではあるが、クラウド活用によるメリットを挙げる。

- ①ビジネス立上げの早期化の実現（俊敏性の確保）：クラウドサービスのポータル画面から必要なITリソースを選択し、数クリックのみで利用開始が可能。サイジングも必要分のみでの確保でよく、調達、構築テストに係る人件費の削減が可能
- ②従量課金モデルによるコスト削減：従前の最大キャパシティの確保が不要であり、使った分のみ課金されインフラコストの削減が可能。インフラコストの変動費化によりROA改善を実現
- ③いつでも撤退可能：ビジネス要件に応じて、数クリックで利用終了が可能。不要な損失を防止
- ④EOS/EOLからの解放：数年おきに対応していたHW/SWのEOS/EOL対応コストの低減が可能

図表1 北米におけるクラウド採用状況



Source: Accenture NA Cloud Experts Panel

©2018 Accenture All rights reserved.

⑤運用負荷の軽減：クラウド業者が提供するマネージドサービスを活用することでIT運用業務から解放され、開発者はアプリケーション開発に専念することが可能

ビジネス部門からの要望に応え、スピード感をもってサービス提供を行っていく、デジタル時代のビジネス展開においては、クラウドの活用がすべての前提になり得るだろう。日本の金融機関にとっても、ビジネスにクラウドをどう適用していくかが重要なキーであり、避けては通れない道である。

日本の金融機関の現状と打ち手

弊社がこれまで推進してきたプロジェクトの経験を踏まえて、日本の金融機関におけるクラウド活用状況を整理するとともに、活用に向けたステップを定義した。

ステップ1. コスト効果の早期創出 (クイック・ウィン)

日本の金融機関におけるクラウド活用は4パターンに分類することができる。いずれもITコスト削減の享受が可能となっている。

①SaaS活用型：SFDCやOffice365などクラウドサービスの活用によって既存システムのクラウド化を実現

②ストレージ活用型：金融機関に適用されるリスク関連規制への対応のためクラウドストレージ活用により繁閑に応じて資源の利用をコントロール

③デジタル領域活用型：AI、IoT、ブロックチェーン等の新しいテクノロジー活用時にクラウドを利用。また大量データを活用した分析のためのビッグデータ基盤の構築やサンドボックス環境を用いて効果検証等に利用

④モダナイゼーション型：メインフレームのクラウド移行やEOS/EOLへの対応によって、ITコスト削減、および開発・運用の効率化を実現

④モダナイゼーション型を除くと、①から③のいずれのパターンもクラウドの限定的な適用に留まっている。また、クラウド活用成熟度モデル（図表2）と照らし合わせても、活用レベルは初期段階に留まっていると言える。

一般的に金融機関は、自社サービスの信頼性担保のため他業界よりも厳しい法規制遵守が求められており、クラウドサービス利用の足かせになっていると言える。

ステップ2. アジリティ向上へ

次なるステップとして、SaaSやIaaS利用からさらに進んで金融機関がクラウドサービスの持つ利点を享受していくには、クラウド業者の提供する技術を採用し、

図表2 クラウド活用成熟度モデル

成熟レベル	パブリッククラウド 一部適用 (L1)	全社パブリッククラウド 利用方針策定 (L2)	クラウドネイティブの 推進 (L3)	クラウドによる エコシステム構築 (L4)
取組内容	<ul style="list-style-type: none"> 情報系を中心としたクラウド活用 (O365, Salesforce等の活用が中心) テスト環境での利用 クラウド化によるコスト削減や運用負荷軽減のためのIaaSの活用 	<ul style="list-style-type: none"> クラウドファーストに基づく、全社のパブリッククラウド利用の方針策定 アプリケーション特性に基づくクラウド適用方針策定 (リファレンスアーキテクチャーの策定等) 	<ul style="list-style-type: none"> クラウド利用に係るガバナンス構築の実施 クラウドネイティブ開発の推進 (XaaSの活用) マルチスピードIT化 	<ul style="list-style-type: none"> Everything As-A-Service 全面クラウド化 オープンAPIによる他社との連携 他社との新サービスの創出
効果	<ul style="list-style-type: none"> 情報系を中心としたSaaS、IaaSの活用によるTCO削減 	<ul style="list-style-type: none"> 全社方針に基づくクラウド化推進の文書化 (方針やロードマップ策定) 等による推進体制の強化 	<ul style="list-style-type: none"> PaaS、CaaS、FaaS活用によるアジリティの確保 IT環境の最適化、モダナイゼーション化 	<ul style="list-style-type: none"> 他社連携によるエコシステムの構築によるビジネスシナジーの実現 ビジネスに貢献するITの実現

©2018 Accenture All rights reserved.

DevOpsやマイクロサービス等を最大限に活用できるクラウド・ネイティブ・プラットフォーム (図表3) を構築していくことが重要になってくる。

具体的には、PaaS、DockerやKubernetesに代表されるコンテナ技術、コンテナ・オーケストレーション技術であるCaaS、マイクロサービスの実行基盤であるFaaSなどのクラウドを積極的に採用する必要があると考えられる。

例えば、PaaS利用の場合、インフラ、DBMS、ユーザインタフェースなどのシステム開発手段となるツールや開発したシステムを運用するための環境はインターネットを通じてサービス提供され、ミドルウェア以下の作業が不要となる。ミドルウェア以下のバージョンアップ、パッチ適用はクラウド側で実施されるため、開発者はアプリ開発に専念することができる。

このようなサービス活用により、運用負荷軽減に加え、DevOpsやプログラミング・レスのシステム開発が可能となる。またこれらのサービスは、デジタル時代のIT技術であるAI、ブロックチェーン、API、IoT等との親和性も高いため、コンテナ技術、オーケストレーション技術、マイクロサービス実行基盤の確立等が今後のビジネスの成功の成否を分けると言っても過言ではないだろう。

ステップ3. あるべき姿へのチャレンジ

クラウド活用のためのプラットフォームが確立できたら、実現するビジネスに合わせて最適なプラットフォームを都度選択することが可能になってくる。

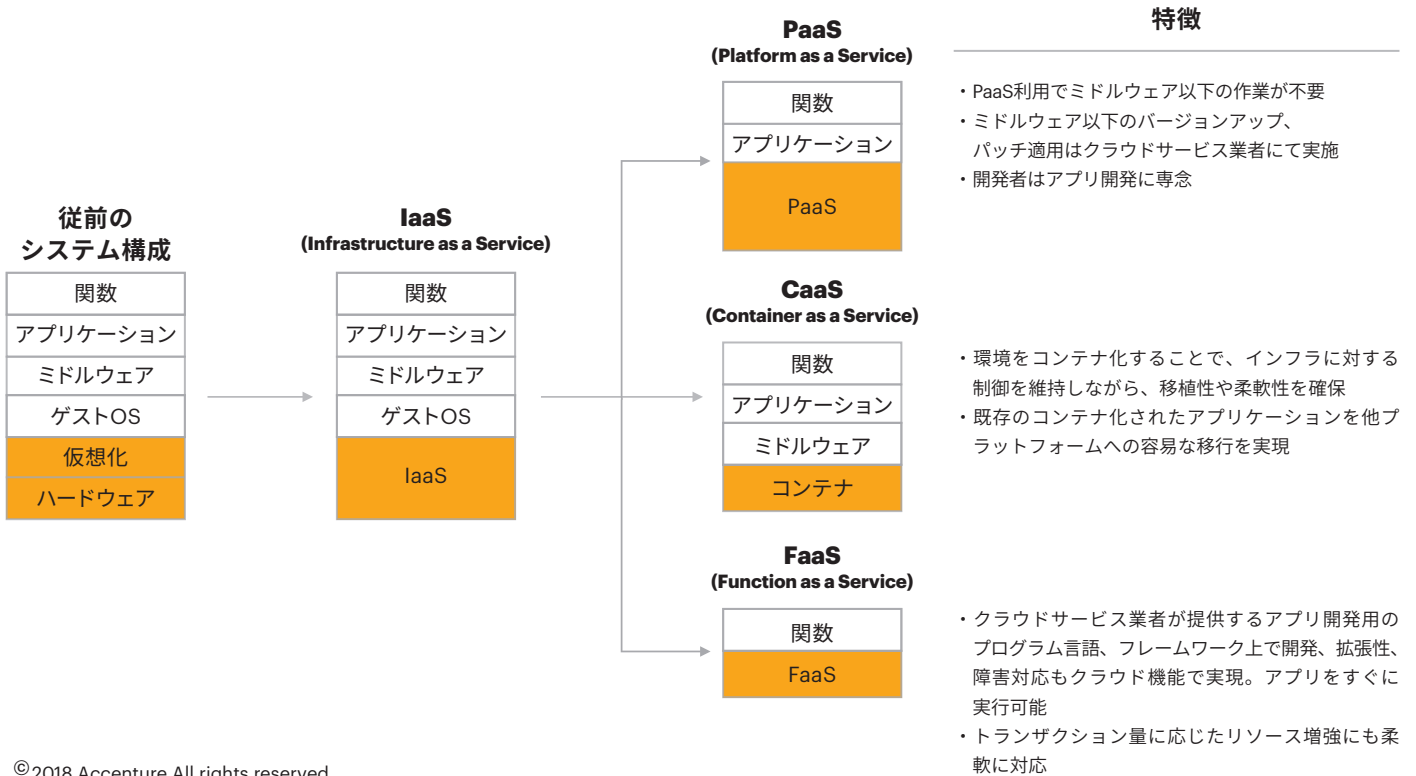
各社で実現すべきゴールは異なるだろうが、あるべき姿の一部としてクラウド活用が含まれているはずである。あるべき姿に至るまでには、次世代ITのあり方、ソフト面のトランスフォーメーションも合わせて検討することが必要である。

具体的には、クラウドの持つスピードと柔軟性を当たり前活用するために、プロトタイプ・試行を繰り返すアジャイル型アプローチやサービス単位での意思決定を受け入れる組織の構築、新しいテクノロジーやアプローチを受け入れて適応できる文化の醸成、人材の育成などである (図表4)。

最後に

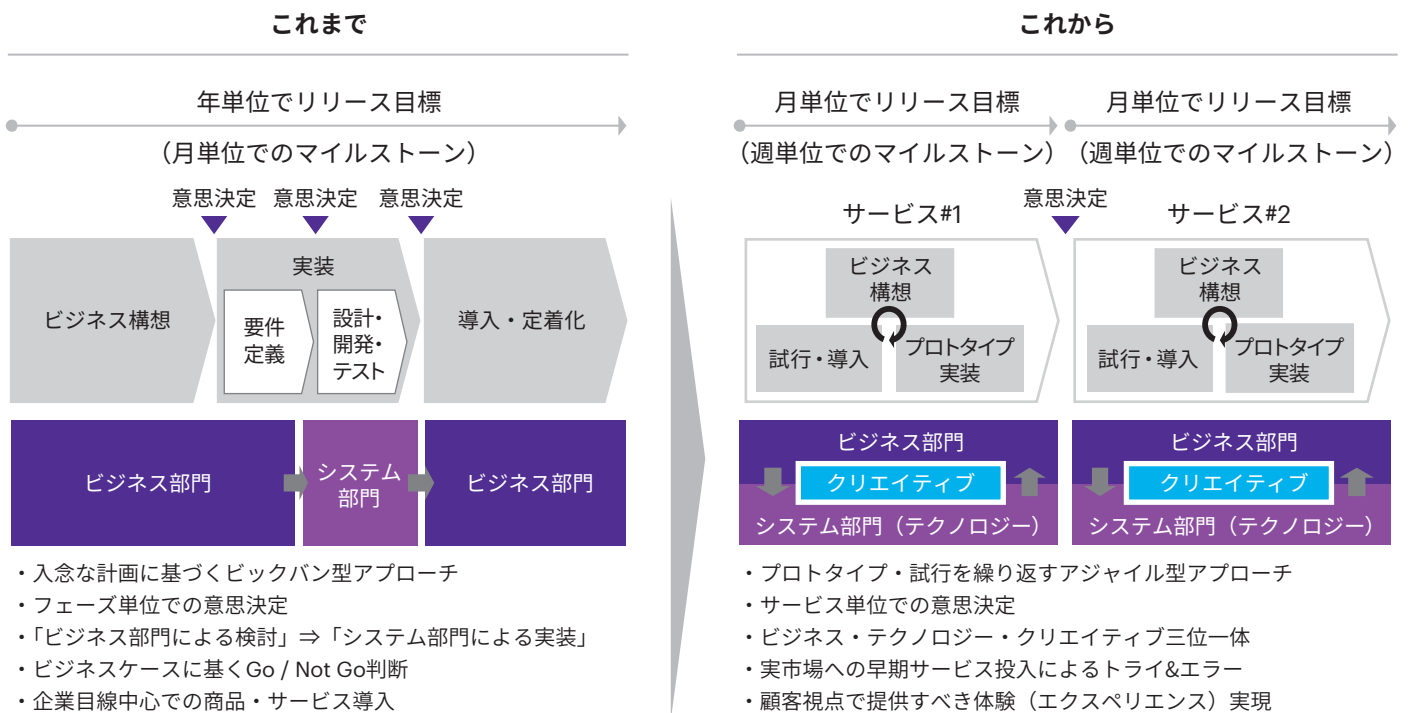
これまで見てきたとおり、デジタル時代を生き抜くには、クラウド活用を組織の常識として、クラウドサービスを使いこなしていくこと、新しいクラウドサービスにタイムリーに適応していくことが求められる。組織のトップマネジメントが、クラウド活用を前提としたビジネス・サービス展開の方針を示し、組織全体に浸透させて活動を推進することが求められる。

図表3 クラウド・ネイティブ・プラットフォームの比較



© 2018 Accenture All rights reserved.

図表4 これまでの組織とこれからの組織



© 2018 Accenture All rights reserved.

デジタルIT人材育成の難所とアプローチ

～自社人材でのデジタルソリューションの目利き・開発推進を目指して



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・マネジャー

自社デジタルIT人材育成に係る課題認識

RPA、アナリティクス、AI等のテクノロジーの進展、スマートフォン、モバイル決済、インテリジェントデバイス等による顧客のデジタル化および顧客の期待変化、Fin-Techによる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、デジタルライゼーション推進が、金融機関にとって大きな経営課題であることは自明である。

最近、IT部門やIT子会社のマネジメント層から、自社のデジタルIT人材（デジタルソリューションの目利き、開発を担うIT人材）の強化の必要性に係る課題認識を頻繁にお聞きする。

現状、喫緊のデジタルソリューション開発については、応急処置的に外部パートナーに大部分を頼って推進している状況であると認識している。一方で、多くのIT部門・IT子会社のマネジメント層が、

近年のテクノロジーの急速な進展やビジネス環境・顧客の変化に伴うデジタルライゼーション対応に際し、金融機関のIT部門・IT子会社のマネジメント層は、自社のデジタルIT人材の強化の必要性を強く感じている。

2018年度の年次経済財政報告（経済財政白書）は、先端技術を専門的に扱うIT人材の育成を課題に挙げており、企業が働き手の学習・成長を評価し、支援することの必要性を強調している。

しかしながら、現状、デジタルIT人材育成の検討に際し信頼できる有益な定義・方法論は存在せず、各社がデジタルIT人材の育成を模索している。

本稿では、グローバルで数多くのデジタルライゼーションの推進支援を通じて蓄積した弊社経験・知見を活かしたデジタルIT人材育成について論じたい。

中長期的にはデジタルソリューション開発において、以下3点については自社社員にて対応すべきと考えている。

1. 事業部門の課題・ニーズに対し、最新テクノロジーを活用した対応策企画
2. ベンダー提案内容の正しい判断・評価
3. 業務部門・ベンダー含む開発体制の検討および開発プロジェクト組成・推進・管理

デジタルIT人材育成の難所

前述のマネジメント層が必要と考えるデジタルIT人材の育成に際しては、3点の難所があると考えている。

① デジタルIT人材要件検討に有益な情報が無い

従来のIT人材と異なり、現状、デジタルIT人材要件検討に際し信頼できる有益な定義は存在しないため、自社での検討が

困難である。デジタルIT人材要件、すなわち育成目標が定まらないままでは、真に必要なデジタルIT人材の育成は困難である。

② デジタルIT人材を育成できる人材がいない、かつ、育成方法も不明

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。また、デジタルIT人材の育成実績が少なく、確立した育成方法は存在しない。

③ 育成に着手するも、計画通りに成長しているか不明

デジタルIT人材の育成状況を判断・評価する方法が不明である、かつ、見極められる人材がいない。結果、育成の遅延・課題に迅速・適切に対応できず、計画的な育成ができない。

前述の3点のデジタルIT人材育成の難所を踏まえ、弊社のデジタルIT人材育成のアプローチを紹介したい。

図表1 弊社デジタルIT人材アセット～17種類のデジタルIT人材タイプ

実績に基づき定義されたデジタルIT人材アセットの活用により、実効性のあるデジタルIT人材像を効率的に定義することが可能。

分類	デジタルIT人材タイプ	分類	デジタルIT人材タイプ
アーキテクチャー	ビジネスアーキテクト	データマネジメント	データベース アドミニストレーションマネジメント
	デジタルアーキテクト		データサイエンティスト
	ITアーキテクトマネジメント	ソフトウェア エンジニアリング	セキュリティエンジニアリング
	ドメインアーキテクト		ソフトウェアエンジニアリング
	ソリューションアーキテクト		ソフトウェア開発 マネジメント
	テクニカルアーキテクト	プロダクトマネジメント	プロダクトオーナー
スクラムマスター	クオリティアシュアランスマネジメント		
スクラムマスター	ユーザーエクスペリエンス	ベンダーマネジメント	
ユーザーエクスペリエンス	ユーザーエクスペリエンスデザイナー	ブランドマネジメント	プロダクトマーケティングエンジニア

- ・上記17種類のデジタルIT人材タイプごとに、役割および求められる知識・スキルが定義されている
- ・各人材タイプには複層のレベルが定義されており、人材タイプレベルごとに知識・スキルレベルも定義されている

© 2018 Accenture All rights reserved.

デジタルIT人材育成のアプローチ

①デジタルIT人材育成計画着手に際して

デジタルIT人材の育成計画の策定に際しては、デジタルソリューションの開発計画が前提となる。事業計画に則ったデジタルソリューション領域ごと（RPA、AI、IoT、アナリティクス等）の開発時期・規模の計画に基づき必要な人材の要件・人数の検討、同時にOJTでの育成に適した案件の選定を行う必要がある。

また、前述のデジタルソリューション領域ごとに、業務部門とIT部門・IT子会社のデジタルソリューション開発における業務分掌の共通認識の醸成が重要である。

業務部門とIT部門・IT子会社間の業務分掌は暗黙知であることが多く、各マネジメントが皆同じ認識を持っていると思いついて入っている例を頻繁に見る。しかしながら、実際にデジタルソリューション領域×開発工程のマップを用いて業務分掌を可視化すると、マネジメント間で認識齟齬

があることが大半である。業務部門とIT部門・IT子会社の業務分掌を明確にし、各組織が担う機能、すなわち、各組織に必要な人材について、全社で共通認識を持ったうえで、デジタルIT人材育成計画に着手することが求められる。

②デジタルIT人材の定義

従来のIT人材については、独立行政法人情報処理推進機構が提供しているスキル標準等を参照し、自社向けにカスタマイズすることで、人材像の定義から育成計画の策定まで、比較的容易に実現可能である。

一方で、現状、デジタルIT人材について、信頼できる定義は存在しない。

そこで、グローバルで数多くのデジタルライゼーション推進支援を通じて蓄積した弊社の経験・知見を基に研究・整理しているデジタルIT人材アセットを紹介したい。デジタルソリューション開発推進に必要な人材を、役割に応じて17種類のデ

ジタルIT人材タイプ（図表1。2018年8月時点。継続的に研究されているため随時更新あり）に分類し、各人材タイプの役割、求められる知識・スキルを定義している。当然ながら、各人材タイプには複層のレベルが定義されており、各レベルに求められる知識・スキルレベルも定義されている。

実績に基づき定義されたデジタルIT人材アセットの活用により、実効性のあるデジタルIT人材像を効率的に定義することが可能である。実際には、自社の要件や運用負荷を考慮し、このアセットから5～6程度の人材タイプに取捨選択・統合して、自社向けのデジタルIT人材体系を定義する。

デジタルIT人材には、「最新テクノロジーへの興味・関心、継続的な学習」「オープンな対話による協業」「専門家として自分だからこそ成し得る結果への拘り」等の行動特性も必要であり、知識・スキルと並行して検討・定義することが求められる。

図表2 効率的・効果的なOJTを実現する事前研修

育成計画に則ったデジタルソリューション開発案件への参画に際しては、必要十分な基礎知識・スキルの事前学習・習得が重要。

分類	主要な研修 (例示)	主要アジェンダ (例示)
目指す人材タイプ 共通研修	デジタルイゼーション概要	<ul style="list-style-type: none"> デジタルイゼーションのトレンドおよびビジネスへの影響 デジタルイゼーションの主要なテクノロジー デジタルイゼーションへの対応の必要性、導入事例
目指す人材タイプ に応じた個別研修	アジャイル開発基礎	<ul style="list-style-type: none"> アジャイル原則論、スクラムの知識・進め方 アジャイルでの要件定義 継続的リリースを実現するための方法論
	RPA開発基礎	<ul style="list-style-type: none"> RPA開発の進め方とRPA導入の注意点 RPAソフトウェアの開発画面・開発機能 RPAロボの作成体験
	AI開発基礎	<ul style="list-style-type: none"> AI活用に向けた基礎知識 AIシステムのアーキテクチャおよび運用 チャットボットの実装体験
	アナリティクスプロジェクト概要	<ul style="list-style-type: none"> ビジネスにおけるアナリティクスの必要性 データ分類とツール選定概要 Rを用いたデータ加工・分析モデル作成体験
	ユーザーインターフェース・ ユーザーエクスペリエンス基礎	<ul style="list-style-type: none"> UI・UXデザインの基本的な用語・プロセス UI・UXデザインの手法・フレームワーク概要 UI・UXデザインのプロセスの体感

©2018 Accenture All rights reserved.

③デジタルIT人材の育成方法

現状、デジタルIT人材の育成事例は少なく、育成方法についても信頼できる有益な方法論は無い。

弊社には各デジタルIT人材の専門家が在籍し、効果的なデジタルIT人材の育成方法・育成実績を有しており、各デジタルIT人材の育成に必要な「参画すべき開発案件・付与すべき役割」や「受講すべき研修」を定義し、育成計画の策定が可能である。

育成計画に則った案件への参画に際しては、必要十分な基礎知識・スキルの事前学習・習得が重要となる。既存のIT人材を、事前学習無きままにデジタルソリューション案件に参画させても、期待する成長は実現できない。

弊社では、目指すデジタルIT人材タイプに応じて、案件参画に際し事前に受講すべき研修（図表2）を提供し、効果的・

効率的な人材育成および案件への貢献を実現している。

一方、育成計画に則ったOJTの推進について、現状、デジタルIT人材育成の教師役を担える人材は極僅かであり、教師役のみを外部から個別調達することは現実的ではない。従って、デジタルソリューション開発をパートナーと協業で推進する中で、パートナー要員を教師役とした自社デジタルIT人材育成の計画策定が得策と言える。

④デジタルIT人材の育成進捗チェック

定期的な育成進捗チェックにより、育成の遅延・課題を可視化し、迅速かつ適切に対応することが、計画的なデジタルIT人材育成の実現に不可欠である。育成計画に則った育成進捗チェック要件（参画案件・役割付与状況、研修受講状況、育成結果としての知識・スキル習得状況等）の定義、および、3カ月に1度程度の頻度で育成進捗チェックを実施する運用プロセスの定義が求められる。

まとめにかえて

デジタル領域の技術革新のスピードは目まぐるしく、デジタルIT人材育成計画についても継続的に最適化を図る必要があり、優秀な教師役を保持し続けることが成功要件と考える。

また、現在、人材市場において、デジタルIT人材は引く手数多である。育成計画と並行して、自社に引き留めるリテンション施策の検討が必須である。

最後に、如何に優れたデジタルソリューションを開発・展開したとしても、全社のデジタルイゼーション推進の実現には、デジタルソリューションを利用する全社員の意識改革が必要であり、全社レベルでのカルチャー改革が重要不可欠であることを言い添えたい。

最近話題のプロジェクト

新しいデジタル技術が金融機関に与えるインパクトは依然として甚大と言えます。2018年も下期を迎え、これまでPOC（Proof of Concept）と称して実験的な新テクノロジー導入を進めてきた取組みについて、具体的な成果が問われ始めています。技術を“経験”する段階から、“使いこなす”段階に移り、経済的な効果創出に向けての取組みが本格化してきていると言えます。新しいデジタル技術の導入は、社外企業との協働機会の増加をもたらし、高いITリテラシーに支えられた対外交渉力や、異なる文化（ダイバーシティ）との遭遇を価値に転化する力を持つ人材育成の取組みも増えてきています。

業態	案件概要	ST	CS	DG	TC	OP
銀行	ゼロベース思考での法人融資・店舗業務の抜本改革プランニング		○			
	Digital活用による店舗事務改革・チャネル戦略の策定	○				
	ブロックチェーンを活用した地域ポイントプラットフォームの構築			○	○	
証券	営業員向けデジタルプラットフォームの基本構想検討		○	○	○	
	RPAを活用した投資銀行業務の生産性向上		○		○	
	ITを活用した投資銀行部門の働き方改革		○		○	
	グローバルコントロールルームの構想立案		○			
	New ITを活用した仮想通貨交換業のオペレーティングモデル構築		○			○
保険	Digitalソリューションを活用した保険申込手続きシステムのグループ会社へのロールアウト			○	○	
	2030年の将来を見こしたビジネス方向性とデジタル戦略の策定	○	○			
	先進的ヘルスケアプログラム及びこれに係るシステムの導入支援		○			
	サーバーレス・アーキテクチャへの移行に伴うコスト削減効果検証					○
	Blockchain活用を見据えた複数社間での不備情報連携の業務・システム要件定義		○		○	
	UI/UXを考慮した保全、保険金のデジタル手続き検討		○	○		
その他	Digitalを活用した営業モデル及び業務・システム改革		○			

(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り・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、コモディティ、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&コンサルティング	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53カ国

売上高：
349億USドル

従業員数：
およそ45万9,000人

会長兼最高経営責任者：
ピエール・ナンテルム
(Pierre Nanterme)

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10,000人(2018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 大窪 章敬
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45万9,000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。

