

デジタルITに対応するための新CIOアジェンダ

～変化するイノベーションに即応できるIT部門の変革



新井 英明

1992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

デジタルITが加速度的に現実の世界で適用の場を広げている。イノベーションやフィンテックの取り組みが実験の段階を経て、活用の段階を迎えようとしている。一方、その取り組みに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。

しかし、デジタル化の波は、既存のコアシステムに対して、柔軟で迅速な対応を求め始めている。現在の画一的で、品質を最優先したIT Operating Modelでは、この新しい波に対応することは難しく、デジタルITに対応した新たなモデルの確立が急務となる。

デジタルITに対応した自社のシステムのITロードマップを描くと同時に、IT部門を変革するためのロードマップ作りをCIOアジェンダに加える時期に来ている。

「2013年：71%、2015年：34%」。

これは、弊社の「Technology Vision」策定に際してのグローバル調査で、「自社のイノベーションにおいてIT部門の主導を期待する」と回答した企業の比率である。この2年間に数字が半減している。

IT部門を取り巻く環境変化

金融機関のIT部門は、社会インフラとしての責任を果たすという使命の中で品質を最優先にしてきた。また、低金利下における利益貢献のため、コストの最適化も高い優先順位で進めている。これらに加えて、昨今では高度化・複雑化しているグローバル規制対応、NISA、iDeCoなど毎年のように加わる国内制度変更対応など、IT部門のアジェンダは多様化の一途である。さらにイノベーションやフィンテックのような新しいアジェンダが追加され、その前提として新しい技術の活用が必要となる一方、柔軟で迅速な対応というドライバーが重要視され始めた。前述の調査結果は、この2年間のIT部門

のイノベーション活動がビジネス部門の期待を下回っていたことを示唆している。実際に弊社が支援しているイノベーションの取り組みのカウンターはビジネス部門が中心で、IT部門が主導している例は少ない。逆に、ビジネス部門が主導して作ったイノベーションの具体的な計画を実行に移す段階でIT部門が参画し、検討速度が大幅に遅くなった例もみられる。

これまでのシステム構造とIT部門体制

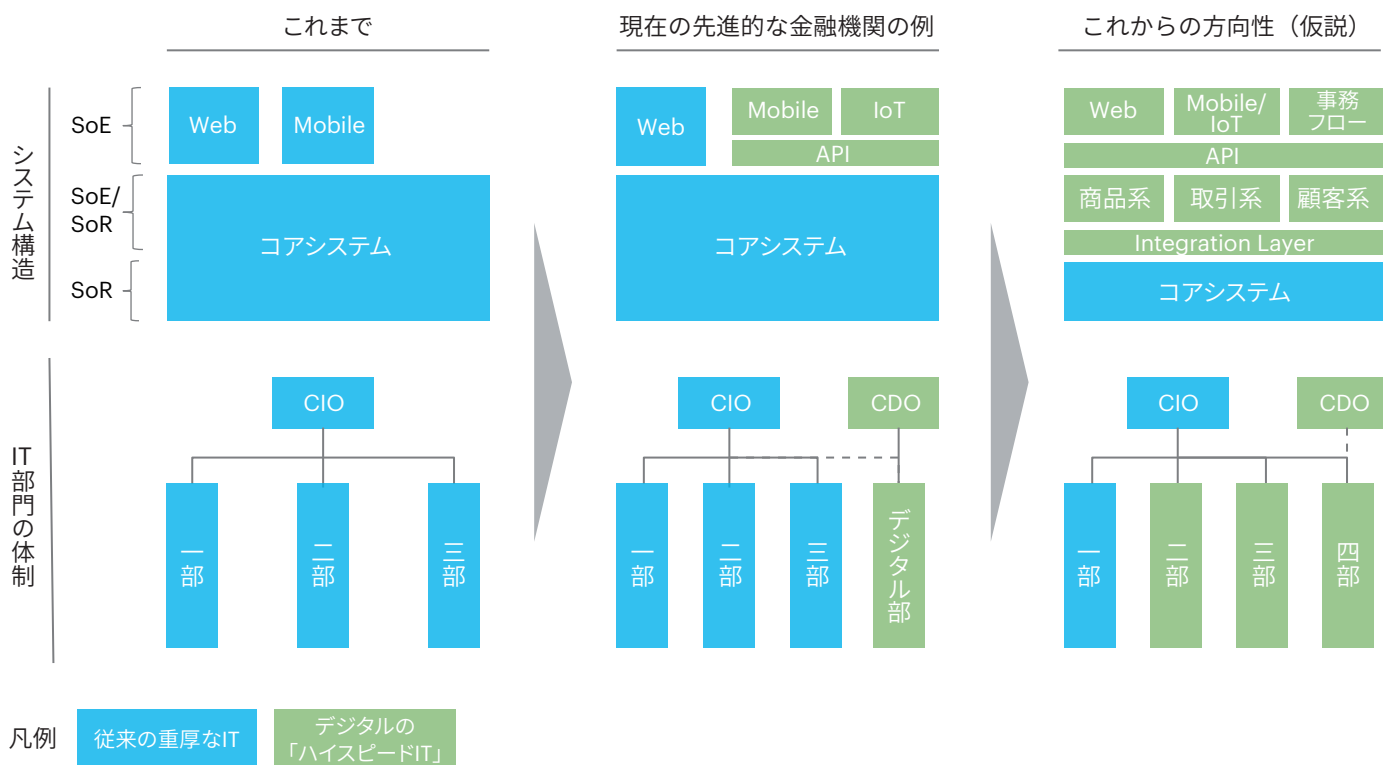
図表1は、これまでの金融機関におけるシステム構造とそれを支えるIT部門の体制、現在の先進的な金融機関の例、及びこれからの方向性を示している。これまでの品質を最優先とする世界では、ほぼ全てのシステムをIT部門主導で、単一のルール・プロセスに沿って作られてきた。そのため、一部のEUCのようなシステムを除いて全てのシステムはCIO配下の単一の組織で管理推進されている。

デジタルが求める変化

～現在の先進的な金融機関の例～

先進的な金融機関では、デジタルIT案件を既存のルール・プロセスではなく、全く別の新しいスキームでシステム開発をしている。そのスキームには、ビジネス部門とIT部門が一体となり要件をブラッシュアップして作り上げるAgileの方法論があり、顧客のエンゲージメントをより高める設計にすべくDesign Thinkingがあり、迅速で効率的な開発テストを実現するDevOpsがあり、素早く柔軟に環境を準備するために普通にクラウドが使われている。これらは、既存のITOM（IT Operating Model）では対応しきれず、多く場合、ビジネス部門が例外的にあるいは実験的に特定のベンダーと進めている段階である。逆に言えば、これら新しい概念やツールを使いこなせない、世の中やビジネス部門が求めているスピード感をもったシステム開発（「ハイスピードIT」）ができないということになる。

図表1 デジタル化する金融ITの今後の仮説



©2017 Accenture All rights reserved.

現在、デジタルIT案件を、IT部門が独自の体制を構築して成功している金融機関は少ない。前述のように、ビジネス部門がベンダーと直接契約しEUCの延長として扱うことで、例外的に独自のルール・プロセスを許している場合が多い。一方で、一部の外資系金融機関では、CDO (Chief Digital Officer) を配し、ビジネス部門とIT部門が一体となりシステム開発までも含めて責任をもたせてデジタルIT案件のイニシアチブを取っている例も出始めている。

これからのデジタルIT化の方向性

1. コアシステムのデジタル化

現在は、一部SoE (System of Engagement) 領域でハイスピードITが進められている。しかし、顧客やビジネス部門の真のニーズに応じてマーケットでの優位性を確立するためには、商品系や取引系システムなどでのより柔軟な対応や、顧客サービスのスピード向上のための事務系

システムの高度化が次第にテーマに上がるであろう。その対応には、これまでのようにデジタルIT案件を例外的なルール・プロセスで進めていくだけではなく、一部SoR (System of Record) 領域と密結合している既存のコアシステム領域をいかにハイスピードITに対応させるか、そのための既存のIT要員をいかにハイスピード対応させるかがポイントになる。

2. レガシーシステムのデジタル対応

デジタル化の要請は、レガシーとなっているコアシステムのモダナイゼーションを議論の対象に広げる。現在のコアシステムの多くにSoEとSoRが混在しており、SoEに近い部分を切り出すことは容易ではない。当然、新システムを構築し全てを移行することがシステム開発としては美しいが、複雑なデータ移行の実現性や投資対効果の現実性の問題があり、容易に投資判断をできるものではない。そのため、現在は業務の工数削減や品質

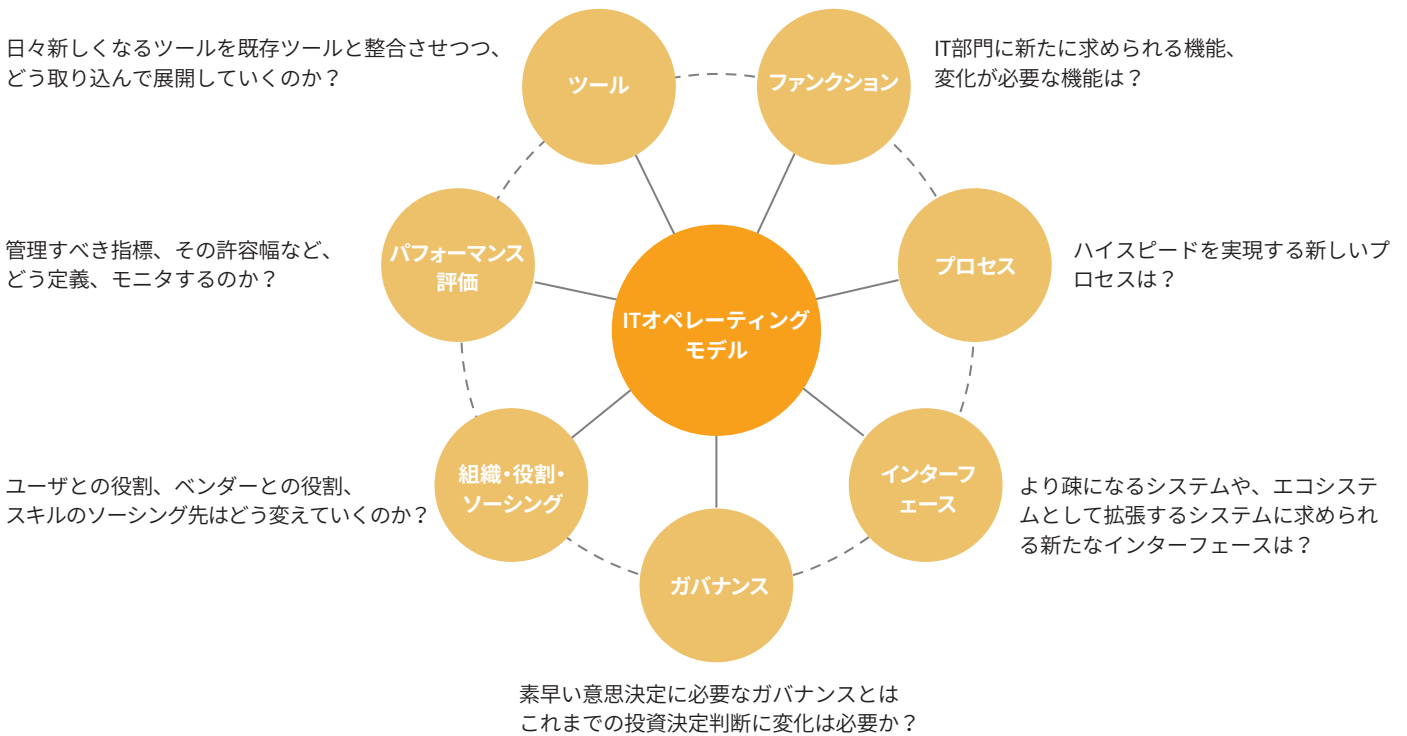
向上で使われ始めているRPA (Robotic Process Automation: 詳細はFS アーキテクト43号参照) を駆使し、SoEがSoRと密結合しているコアシステムを、SoEにニアリアルタイムで接続する方法もある。この場合、投資を抑制しつつビジネス部門の期待する効果を出すことも可能であり、今後技術的に成熟していくことで現実解となる可能性が高い。

デジタルITに対応する新ITOM

このようにデジタル化における顧客及びビジネス部門からの大きな期待に応えるべく、IT部門は変化していくことが求められている。それは、デジタルITに対応した新ITOMを作り、それに沿ってIT部門を再構成することに他ならない。図表2は弊社のITOMフレームワークによるデジタルIT化に向けた新ITOMへの問いを示している。

“ファンクション”は、これまでIT部門が担っていたことと大きく変わることはな

図表2 デジタルIT化に向けた新ITOM (IT Operating Mode) への問い



©2017 Accenture All rights reserved.

く、システム企画、開発、保守運用が中心である。しかし、新技術の早期適用を見極めるためのR&D機能、Ecosystemの一員となることにより発生する対外調整機能、またはITを単なる社内システムからビジネスとして収益獲得の前提とする場合は収益管理などの全く新しい機能が必要となる。

“プロセス”と“ツール”は、各種の大きな見直しが必要となる可能性が高い。Agile開発やDevOpsなど新しい方法論やツールでの自動化にどのようにプロセスを合わせるか、重厚な品質管理が迅速な開発の阻害要因にならないようにどのように対応するか、既存のツールと連動させどのように整合性を維持するかなど、見直しのテーマが豊富にある。

“インターフェース”は、Ecosystemを意識したオープンなAPI (Application Programming Information) を備えることになり、既存のシステム間インターフェースにも見直しが必要となる。

“ガバナンス”は、これまで以上に新しいチャレンジに対して試行錯誤的なアプローチをルール・プロセスとしてどのように正当化するか、そもそもの投資承認をどのように高速化するか問いに答える必要がある。

“パフォーマンス評価”は、ガバナンスに即した新しい指標を定義する必要がある。

“組織・役割・ソーシング”が難題となる。これまでIT部門がビジネス部門の要望を取りまとめてベンダーに投げる役割を担っている場合、デジタルITの世界では単なる時間のロスになる。Agile開発では、アーキテクチャを理解する人がビジネス部門の要望を小さい単位でタイムリーに把握し、その場で実装方法を決定するスピードが必要となる。IT部門がこの役割を担うことができない場合、ビジネス部門が直接ハイスキルなベンダーと実施することになる。デジタルITが特定のフロントシステムの一部から図表1の

ように拡大した場合、旧来のIT部門の規模は縮小の一途をたどる。

IT部門の変革

今後、加速度的に進むデジタル化は、自社のシステムをどうするかという問いであると同時に、IT部門をどうデジタルITに対応すべく変革するかという問いも投げかけている。この変革の意思決定をいかにAgileにできるかが、今後の成否を分ける可能性は高い。