

CIOはデジタル革命の中心に立たされている

February 2018



Safwan Zaheer
KPMG in the US

Phil Crozier
KPMG in the UK

TekYew Chia
KPMG in Singapore

今、銀行業界では史上最大級の変革が進行しています。従来型の銀行は、その市場シェアを奪い取ろうとするフィンテックや巨大IT企業との競争が激化しているのみならず、世界的に複雑さを増す新たな規制からの圧力増大にも直面しています。

コア業務システムおよびバックオフィスシステムを管轄する銀行のCIO（最高情報責任者）は、このデジタル革命の中心に立たされています。現状の収益力を維持するためレガシーテクノロジーを稼働させ続けると同時に、将来へ向けた競争に生き残るため組織内でイノベーションを推し進めるという相異なる2つの課題に直面しています。

こうした内外からの圧力により、変革の必要性は待ったなしとなっています。Harvey Nash/KPMG 2017年度CIO調査によれば、銀行業界回答者のうち63%が「経営陣がITに対応を求める主要なビジネス上の課題」のトップ5に「革新的な新製品・サービスの開発」を挙げ、この数字は全産業平均の51%を大きく上回っています¹。

¹ Harvey Nash/KPMG 2017年度CIO調査、KPMGインターナショナル、2017年5月22日、kpmg.com/jp/cio-survey

相反するプレッシャーに打ち勝つ

変革を求める銀行組織内の声の高まりをよそに、CIOが時間と注意力 (attention)、予算を掛けなければならない別の問題があります。それはコンプライアンスと関連する法的課題で、デジタル化を推進する銀行その他の金融サービス企業にとって、この課題は他産業よりも大きなものとなっています。現に、上記調査回答者の45%が、「デジタル化を成功させる上で組織が直面する課題」のトップ5に「法規制対応」を挙げています²。

リスク管理に関する規制上の重要な問題がCIOの前に立ちはだかり、必要な注意力と予算がイノベーション推進に回らなくなっています。システム障害、セキュリティ侵害、大規模システム停止による顧客への影響といったリスクへの懸念が高まるなかで、多くのCIOにとってテクノロジーの強靭性が重要な問題となってきました。このため、多くの銀行が安全性重視の姿勢に傾きつつあります。安全はもちろん重要ですが、イノベーション推進に必要な敏捷性が失われることにもつながります。

進むべき道を切り開く

こうした足元の課題に直面しつつも、銀行はフィンテック新興企業や大手IT企業との競争においてまだ有利な立場を保っています。しかし、すぐに行動を起こすことが必要です。今日の市場におけるフィンテックのイノベーションは、顧客と既存のコア業務システムをつなぐデジタルインターフェースを提供するフロントエンドのイノベーションが中心です。しかし、テクノロジーによる変革がミドルオフィスやバックオフィス機能へと向かう現在、銀行が顧客の信頼と市場シェアを失う前にCIOはイノベーションを大きく進めなければなりません。

そのためには以下の3つのステップを検討する必要があります。

1. イノベーションを伝統的銀行業務から切り離して考える

現状の技術変革のスピードを考えると、CIOは常に迅速に行動できる状態ではなくてはなりません。まず、新サービスやデジタル技術の検証を行う環境を、既存のコア業務システムとは切り離して構築しましょう。これにより、コア業務に導入する前に、新しいサービスや新しいシステムの有効性を迅速に反復して検証するだけの余裕が生まれます。

2. レガシーシステムと新技術の統合は最小限に抑える

デジタル化を可能とするコア戦略アセットとしてアジャイルプラットフォーム (agile platforms) を構築しましょう。データ共有については、レガシーシステムとの統合は最小限に抑え、クラウドとミドルウェア技術を活用しましょう。ここで忘れてはいけないのは、銀行のミドルオフィス、バックオフィス機能が将来的にはAI、ビッグデータ、ブロックチェーンなどの技術により完全にデジタル化、自動化されるということです。これは、銀行がデジタル化の視点から業務のあり方を再考し、技術革新を用いて組織全体にイノベーションを引き起こす、またとない機会となります。

サイバーセキュリティとオペレーションの強靭性 (resilience) は引き続きCIOの優先課題ですが、だからと言って敏捷性 (agility) の向上とイノベーション推進をないがしろにしてはいけません (Phil Crozier)。

2 Harvey Nash / KPMG 2017年度CIO調査、KPMGインターナショナル、2017年5月22日、
kpmg.com/jp/cio-survey

3. 部門間のコラボレーションを強化して組織の柔軟性を高める

イノベーションをサポートする新たなビジネスモデル構築のために、本業、オペレーション、マーケティング、IT間の連携を強化する必要があります。銀行の戦略的方向性と収益性におけるイノベーションの重要性が決定的に高まるなか、一旦重要な経営判断がなされた後は、CIOが早い段階から他の経営陣と協力して組織を動かしていく必要があります。

テクノロジーで顧客エクスペリエンスの向上を図る

従来型の金融機関は、バックオフィスの効率性向上やコスト削減のみならず顧客が期待するエクスペリエンスの提供についても、スタートアップ企業やIT企業と関係を構築してイノベーション開発を進めることができる立場にあります。

前述の3段階アプローチにおいては、特定のニーズや解決すべき問題点を明確に理解することが、そのソリューションを開発するために必要不可欠です。

また、適切なソリューションが開発されたとしても、それをすぐ既存のシステムに幅広く適用し統合を図るのではなく、スタートアップ企業の新商品導入のやり方にならしましょう。新技術はそのコンセプトの有効性が実証されたと捉え、メインのレガシーシステムやIT、オペレーションシステムから切り離された環境で検証されるべきものです。そして、市場の拡大にめどが立った時点で、可能であればレガシーシステムへの統合を行うようにしましょう。仮にめどが立たないとなれば、そのソリューションとそれを支えるテクノロジーを維持管理する新たなアプローチをCIOは考える必要があります。

組織レベルでカルチャーの変革を推進する

銀行業界ではイノベーションに対する熱狂が高まっていますが、実はイノベーションを妨げる障害が銀行内部に存在しています。それは銀行内で培われた伝統的カルチャーで、アジャイルイノベーション (agile innovation) を着実かつ大規模に進める上でしばしば障害となります。つまりデジタル革命とは、技術的イノベーションであると同時に銀行カルチャーの変革でもあるのです。強靱な環境で製品サービスを提供しつつカルチャーとガバナンスモデルを再検討し、スタートアップ企業のスタイル (小回りが利き、実験と反復開発を常に継続し、素早く新商品を開発する) を取り入れる絶好の機会を逃さないでください。

しかしながら、イノベーションはCIO1人ではなし得ません。CIOが重要な役割を担っていることは確かですが、イノベーション自体はCEOも管轄することが必要です。競争が激化するデジタル環境において銀行がその影響力を維持するためには、イノベーションとデジタル変革を推し進める機会をすべての部署で追求する必要があるからです。それができない銀行は取り残されます。

テクノロジーにより銀行業界が変わりつつあるなか、顧客の変化するニーズと期待に応えるため、銀行は自らのデジタル技術を変革させていく必要があります。アジャイルイノベーションを取り入れ、銀行の組織全体に変化を引き起こす3段階アプローチを活用することにより、CIOは銀行を新たな成功の高みへと導くことができるのです。

イノベーションは組織内の主要ステークホルダー全員に行き渡らせる必要があります。それはCIOのみの責任ではなく、CEOの責任でもあります (Safwan Zaheer)。

4 Insurance

寄稿者

Safwan Zaheer

KPMG in the US

T: +1 973 479 1470 E: safwanzaheer@kpmg.com

Safwanは経営コンサルティングプラクティスのディレクターで米国フィンテックプログラムのリーダーです。デジタル変革、戦略、イノベーション分野のコンサルティングと実務において20年以上の経験があります。

Phil Crozier, PhD

KPMG in the UK

T: +44 20 73111353 E: phil.crozier@kpmg.co.uk

Philは銀行業界テクノロジー担当のパートナーで、英国CIOアドバイザリープラクティスのリーダーです。銀行およびコンサルティング業界で25年の経験があります。

Tek Yew Chia

KPMG in Singapore

T: +6562133726 E: tekyewchia@kpmg.com.sg

Tek YewはKPMGシンガポールの金融サービスアドバイザリープラクティスのヘッドです。デジタルイノベーション等の分野における顧客対応を指揮するとともに、シンガポール政府機関にも金融サービス業界変革イニシアティブに関して助言しています。

編集・発行

有限責任 あずさ監査法人

KPMGファイナンシャルサービス・ジャパン

financialservices@jp.kpmg.com

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供するよう努めておりますが、情報を受け取られた時点およびそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2018 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.

この文書はKPMGインターナショナルが2017年12月に発行した「Frontiers in Finance, Issue #58」の「CIOs at the epicenter of the digital revolution」をベースに作成したものです。

翻訳と英語原文間に齟齬がある場合は、当該英語原文が優先するものとします。