

金融機関の「DXの目詰まり」を 解消する課題別アプローチ

金融機関の従来イメージに拘泥せず、 失敗を許容する文化も重要

金融機関によるデジタルトランスフォーメーション（DX）は、金融機関自身の競争力強化のみならず、顧客企業を巻き込んだ新しい事業の創出や、顧客企業のDX投資に係る目利きなど、幅広い波及効果を生む。しかし、「DX推進部署を立ち上げたものの具体的テーマが定まらない」「足元の業務効率化に終始していて変革にはほど遠い」といった金融機関がまだまだ多く存在している。本稿では、そうしたDXの目詰まりの背景について考察するとともに、ビジネスの変革を強力に推進していくための具体的アプローチを紹介する。

デロイトトーマツグループ
パートナー

早竹 裕士



DX達成には 基本構造の理解が不可欠

DXは、データを処理する技術がビジネスの魅力度を高め、より多くのプレーヤー、ひいてはより多くのデータを引き付けることで事業に変革をもたらす。

商品評価の収集・開示、購買履歴に基づくレコメンデーション等によりアマゾンのECビジネスは小売りを革新し、リアルタイムの価格提示や情報提供でUberEATSは飲食ビジネスの在り方を変えた。

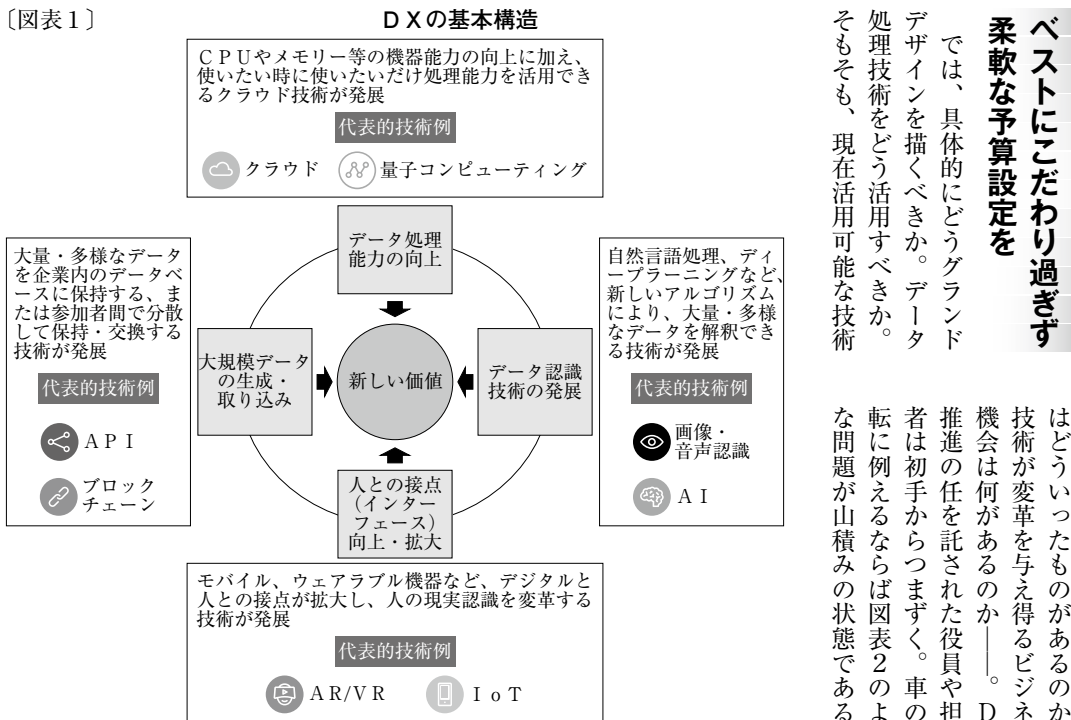
一方で、売られている商品の

本質的な価値は変化していない。変化しているのは顧客体験とバリューチェーンである。金融機関は従前から比較的高度なデータ分析技術を用いて、リスクを取得したり移転したりすることでビジネスを営んでいる。だが、さらに高度なデータ処理技術を

用いてそれを磨き上げるだけではDXは達成されない。DXの基本的な構造（図表1）を踏まえ、データの集め方・処理方法を変革し、どのように新しい顧客体験・価値を作り出すかというブランドデザインが必要になる。

実現可能なDXに向けて

〔図表1〕



(出所) 筆者作成 (図表2、3も同じ)

〔図表2〕

DX推進の課題

カーナビの問題	DXの地図の広がりおよび自らの現在地が分からず、進むべき方向が分からない
アクセルの問題	経営陣の決意・覚悟が不足しており、必要な体制変更や予算措置ができない
エンジンの問題	データ処理を行うテクノロジーおよびそれを活用する人材が不足している
点火プラグの問題	組織内外の化学反応を促進し、火花を出せる改革者がいない
燃料の問題	データが不足している/利用できない/品質が低い
ブレーキの問題	「金融機関の信頼」といった旧来のイメージに拘泥するあまり、「クイックな」失敗が許されない
車体の問題	重厚なホストシステム/保守・運用体制を中心としたインフラは容易に変更ができない

「カーナビ」の問題

方向性を定めるには、先行する非金融業者や海外金融機関を中心としたDXの先進事例、技術

これらの問題は独立的ではなく、複雑に絡み合っているが、図表2に掲げた各課題に応じて、次のようなアプローチを組み合わせて対処していくことが可能である。

「アクセル」の問題

先行する金融機関では、海外先進事例を中心とした勉強会、ニュース配信・解説などをデジタル推進部門の初期ミッションとし、組織のデジタル感度を底上げする事例が見られる。現在地を知るためには自社のビジネスプロセスとデータの流れを理解することも重要だ。海外の金融機関では、バリューチェーン(ビジネスプロセス)とデータカテゴリー(データの大きな分類)をひもづけて認識するところから始めて、改革ポイントを探索する事例もある。

「ブレーキ」の問題

「金融機関の信頼」といった旧来のイメージに拘泥するあまり、「クイックな」失敗が許されない

「車体」の問題

重厚なホストシステム/保守・運用体制を中心としたインフラは容易に変更ができない

「エンジン」の問題

データ処理を行うテクノロジーおよびそれを活用する人材が不足している

「点火プラグ」の問題

組織内外の化学反応を促進し、火花を出せる改革者がいない

「燃料」の問題

データが不足している/利用できない/品質が低い

「ブレーキ」の問題

「金融機関の信頼」といった旧来のイメージに拘泥するあまり、「クイックな」失敗が許されない

ベクターであると判断できる方向にかじを切り、推進しなければならぬ。先行する金融機関では、年度ごとに定める硬直的な予算計画に縛られない「別腹」の予算を設定し、注力カテゴリー（ビジネスマッチング、デジタル決済等）を大まかに設定した上で、フロント部門に予算の取り合い合戦をさせる事例もある。

ベクトルが多少ずれていても、逆方向へのずれでなければ、少なくとも前進はする、と割り切れれば、組織は進んでいくことができる。

■「エンジン」の問題

「人材が不足している」という金融機関は多いが、「どんなスペックの人材がどれだけ不足しているのか」を理解している金融機関は少ない。このような場合、DXに必要な人材像の定義から始める必要がある。人材像としては「業務専門家」「技術専門家」「推進者（プロジェクトマネージャー）」といった区分が想定できる。ただ、当社がデジタル人材を採用する場合でも、そのすべてを兼ねる

稀有な人材はそうはいない。いずれかに特色を持ち、チームワークを発揮できる人材なら採用検討対象となる。

先行する金融機関では、データ利活用のCOE組織（組織横断的な拠点）を立ち上げ、外部のコンサルタントやデータサイエンティストを外向や業務委託で受け入れ、「人種のるつぼ」を意図的に作り出す事例もある。

なお、技術専門家（データサイエンティスト等）の採用においては、一括での大量採用は得策ではないことに留意したい。面白いデータ処理案件がないまま時間を徒過する、あるいは組織の力学やビジネスを理解した対応ができずに社内ですべて終わってしまう理由で技術者が辞める事例は後を絶たない。業務・技術・推進者のバランスが取れて回り出したところで徐々に人材を増加させるのがよいだろう。最近では幸いなことにフリーのプログラマーや比較的安価で高機能なサーバーレス（クラウドベータが多い）が利用可能であることが多く、技術専門家はそれらの活用にも長けていることが一

般的だ。一方で、既存のルール（セキュリティ、インストーラ可能ソフトウェア、パソコンのスペックなどの制約）で縛ってしまい、これらを有効活用できないばかりか技術者のやる気を奪うような事態は避けるべきだ。

失敗を前提とした 枠組みを

■「点火プラグ」の問題

ここまで述べてきたカーナビ、アクセル、エンジンに課題がある場合であっても、組織内外（特に組織外）の力を活用してDXが進展するケースはある。組織内外のステークホルダーと協力的な関係を構築するためには既存の組織の論理に基づく働き方ではなく、新しい働き方（場所、時間、評価基準、裁量など）で応えていくことが必要となる。

もちろん、組織の働き方を急に大きく変えることは困難であるため、一部の人間から働き方を変えていき、目に見える成果を出していく。私たちはこれをMinimum Viable Changes（M

VCS）と呼んでおり、持続可能な成功スタイルを確立できれば、横展開が可能だ。最初に働き方を変える一部の人間においてはビジネスに関する洞察とテクノロジーの理解があることが望ましいが、何よりも周囲の協力を得るための「巻き込み力」が求められる。その意味では、組織での信頼があり、好奇心と活力に満ちたバランス感覚の優れた人材を改革者に据えることが望ましい。

■「燃料」の問題

利用できるデータがない、汚い（未整理）、そもそもデータ定義が分からない、といった課題には必ず直面する。バラバラにリリースされたサービスから集まるバラバラのデータでは顧客や顧客グループがどのように活動しているのか読み解けず、ビジネス機会を逸している金融機関は多い。

サービスのリリース前から、もっと言えば組織のデータの在り方（データアーキテクチャ）から、一貫した方針に基づいてデータライフサイクルを定義することが肝要である。デー

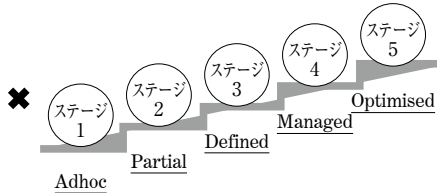
〔図表3〕

データマネジメント成熟度評価

〔成熟度評価項目〕

カテゴリ	
戦略	組織・人材
統制	品質
プロセス	技術

〔成熟度評価レベル定義〕



Maturity Level	Description
〈ステージ1〉 Adhoc	アドホック的、属人的な対応となっている
〈ステージ2〉 Partial	役割・責任、共通のルール・プロセスが部分的に定義されている（再現性がある、暗黙知）
〈ステージ3〉 Defined	全社として、役割・責任、共通のルール・プロセスが明確になっている（形式知、実務レベルの運用が限られている）
〈ステージ4〉 Managed	全社的に定められた役割・責任、共通のルール・プロセスが実効的に運用されている
〈ステージ5〉 Optimised	全社レベルでのデータ・マネジメント／ガバナンスの方法論・フレームワークが継続的・適時に改善されている

また、近年よく取られるアプローチに新しいブランドの立ち上げがある。ゴールドマン・サックスは「マーカス」、スタンダード・チャータードは「モックスバンク」というデジタルバンクを立ち上げた。こうしたデジタルブランドでは、伝統的な本業とブランドイメージの遮断を図りつつ、実験的な取り組みが可能と考えられる。日本は失

敗に対する許容度が低いとされてきたが、アプリの世界では不具合が出た場合に直ちにユーザーから報告され、開発側で修正されるのが通常で、ユーザーもその世界観に慣れきっている。顧客のために新機能をリリースし、不具合を出し、改善を続けることで、新しい顧客価値に素早く到達できると考えられる。

「ブレーキ」の問題
いくつかの金融機関では「効き過ぎるブレーキ」の問題に対応するために、失敗を前提とした仕掛けづくりが進められている。DX案件一つひとつは失敗の可能性が高く、ベンチャー投資に近い。これを複数の方向性を持つDX案件で分散したポートフォリオとして企画・推進すること、失敗からよく学ぶ仕組み（PDCA）を組み込むことで組織内の失敗許容度を向上させている。

「車体」の問題
前述のデジタルブランドでは、Baas (Banking as a Service) 基盤を用いてアジャイルにサービス・機能を組み換えできるアーキテクチャーを採用することが多い。これにより、顧客の嗜好の変化、バリエーションの変化、技術の変化に対して柔軟かつ迅速に対応できるようにしている。また、最近ではノーコード／ローコードと呼ばれる、プログラムコードを極力書かず、ユーザーサイドで実装可能な技術の利用も広まっており、先行する金融機関ではベンダーへの依存度を継続して下げ続けている。

「本稿において意見にわたる部分は筆者の個人的見解であり、組織の見解を示すものではない」

「本稿において意見にわたる部分は筆者の個人的見解であり、組織の見解を示すものではない」

はやたけ ひろし
システムベンダーにて国際決済などを担当した後、大手監査法人でバーゼル規制対応、金商法対応、業務効率化、新商品開発などの支援を担当。18年から現職。デジタルリスクリーダー兼ファイナンシャルリスクリーダーを務める。

チを述べてきたが、こうすれば必ず成功するというアプローチは存在せず、保有しているアセット、ステークホルダーとの関係性等の中でトライアル&エラー覚悟で進めていく必要がある。規制の壁と日本語の壁に守られてきた日本の金融業も、グローバルな規制共通化と自然言語処理・翻訳機能等の進展の中で、今後一層、グローバル化とデジタル化の波に洗われることになる。そうなる前に、本邦金融機関が顧客体験とバリエーションの再定義に成功し、ビジネスの変革を推し進めていくことを期待したい。