

Vol.73 | 2024年春号

# Financial Services Architect

accenture

# 目次

1. 海外ビジネス構造再構築  
～鍵を握る海外システム統合・標準化の動向  
プリンシパル・ディレクター 藤原 良輔  
アソシエイト・ディレクター 久保 省三
2. 証券業界におけるDXの現在地と未来  
シニア・マネジャー 六部 遼介
3. AI活用時代に向けた、IT社員の役割  
～デジタル/外部リソース活用での意思決定への注力  
マネジング・ディレクター 森田 宗仁  
シニア・マネジャー 中野 将志
4. DX推進を支えるセキュリティ対策  
～拡大するセキュリティ格差を勝ち抜くには  
プリンシパル・ディレクター 七宮 弘将  
プリンシパル・ディレクター 和知 恭平
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。

顧客体験改革は、CXというキーワードと共に約3年前から推進されてきました。UI/UXの見直しや、顧客体験設計によりサービスの見直しをしてきた企業も多くあると思います。この3年間の取組みによって、「顧客から見た自社の価値は向上したのだろうか？」をあらためてチェックする時期に来たと考えております。

さらに、自社の重要なお客様に絞って見た場合の実態評価は、さらに重要だと考えます。NPS等、外部からの情報だけでなく、内部情報から顧客の動きが変わっているのかを評価する時期だと思えます。また、その評価から課題を明確にしてAI活用に進展させるべきです。

2024年からは、顧客に対するAIサービスもリリースされていくと思います。それらが、“顧客から見た自社の価値”をさらに向上できるのかについて注視すべきだともいえます。

弊社は、上記の評価、それに伴うAI活用のアイデアを検討できる体制、手法を整えております。それらを駆使して皆様の改革に貢献してまいります。

今後ともご愛顧のほど宜しくお願い申し上げます。

敬具

2024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

# 海外ビジネス構造再構築

## ～鍵を握る海外システム統合・標準化の動向



藤原 良輔

2006年 入社  
ビジネスコンサルティング本部  
コンサルティンググループ  
プリンシパル・ディレクター



久保 省三

2019年 入社  
テクノロジーコンサルティング本部  
金融サービスグループ  
アソシエイト・ディレクター

銀行業界の成長エンジンとして位置づけられる海外ビジネスへの投資は継続して行われている。一方でその中身は、オーガニックな戦略からインオーガニックな戦略へシフトしている。

海外での法人向けビジネス（日本企業支援）から、さらに進んでアジア各国の成長を取り込むために、現地銀行等の買収による法人（現地企業支援）・個人向けビジネスへの参入が主なトレンドとなっている。

ビジネス形態のシフトに伴い、現地支店・現地銀行等との統合などを含め、人・組織・業務・システムなどに関する新たなチャレンジがあるものと認識している。特に、チャレンジの1つはコストの大部分を占めるシステム面である。海外システム対応における論点と現状について国内外の事例なども踏まえて考察したい。

### 海外ビジネスの変化 （オーガニック戦略から インオーガニック戦略へ）

国内金融機関による海外ビジネスの拡大は、引き続き活発な状況である。近年では、アジアの成長を取り込むことを目的とした拡大が顕著である。

そして、従来型の重点地域への現地支店による拡大から、大きく2点の変化がある。

- ・ホールセールビジネス：  
日系企業支援から、現地銀行の買収等による非日系企業支援への拡大  
（現地ネットワークの必要性）
- ・リテールビジネス：  
現地個人顧客へのサービス提供拡大  
（各国の経済成長に伴う、現地国民の金融需要取り込み）

上記の変化により、海外ビジネスを現地に土着しより深くつなげるため

の取り組み（提携・買収）が行われている。

### 海外ビジネス変化 に伴うチャレンジ

前述の海外ビジネス変化により、従来のビジネス体制を大きく進化させる必要が出てきている。

つまり、現地銀行等の提携・買収による非日系企業顧客・現地個人顧客獲得に伴い、現地支店との併存・現地銀行等との統合など、新たなチャレンジが発生している。

統合にかかるテーマは多岐にわたる領域があるが、内部的な主要テーマは、以下の2点となるだろう。

- ① 組織・人の統合  
重複する組織・機能の整理は不可欠となる。  
一方で、アジアなどにおいては日系金融機関の人気も高く、現地銀

行との合併・統合により優秀な人材の離反も考えられ、一定の対策が必要となる。全体としては重複部分をスリム化しつつ、必要人材を維持するという難易度の高い対応が必要となる。

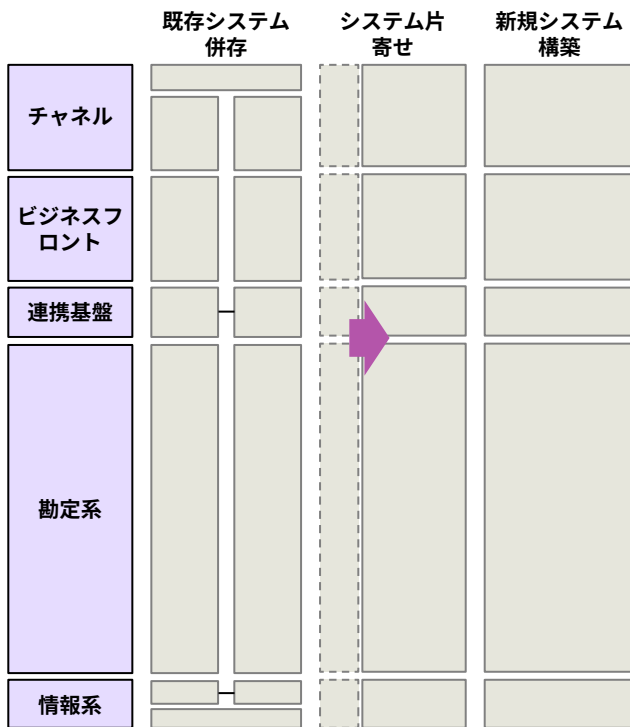
- ② 業務・システムの統合  
支店・現地銀行等の業務・システムのどちらを存続させるかが論点となる。既存ビジネスが補完関係にある場合には、併存などの案も考えられるが中長期的にもコスト面で大きく影響があるため、最適化の検討が不可欠となる。

本稿では、「業務・システムの融合」について、具体的な課題感・事例について考察を進めることとする。

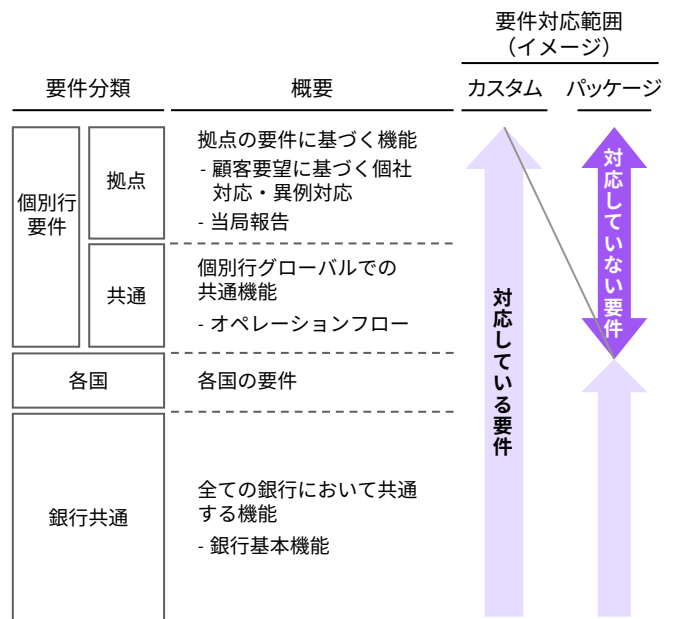
### 業務・システム統合における難所

業務・システム統合の難しさは、「一定の統合コストはかかるが即時的なROI

図表1. システム統合パターン



図表2. カスタム vs パッケージ



が期待できるケースが少ない」という点である。

その点を前提に、スケジュール・コスト・フィージビリティ（技術・開発リソース・移行リソース）・リスク（顧客影響含む）等の観点で、統合方針・実装方式の検討が必要となる。また、今後発生する可能性の高い同様の検討における指針についても整理（標準化）する必要がある。

統合方針：最終系のシステムとしてどのような形態を目指すのか、そしてどのような時間軸で実現するのか

実装方式（ソリューション）：目指すシステム構成をどのようなシステム活用して実現するのか、カスタムやパッケージどのように活用するのか

標準化：グローバルの視点で、どのようなシステム構成・ソリューションを採用する方針とするか

尚、個別の検討を開始するにあたっては、インオーガニック戦略により取得した現地銀行等に対して、オーガニック戦略上の支店と同様のシステム構成を求めるのか、現地銀行として独立したシステム構成や運営を許容するかなどの大論点は、マネジメントレベルでの考え方を示すことが重要になると考える。

① 統合方針[図表1]

選択肢は大別して、以下3つとなる。

- A) システム片寄せ
- B) 新規システム構築
- C) 既存システム並存

双方の商品・サービスのカバレッジ・機能差分、システム状況（更改時期等）、各選択肢をとった場合の顧客影響を踏まえた検討となる。

銀行システムにおける検討の難しさは、勘定系及び周辺システムが勘定系

を中心に最適化されて構築している。そのため、商品・サービス差分がある場合に、どちらの業務・システムをどのように有効活用するかを切り分けて検討する必要がある。

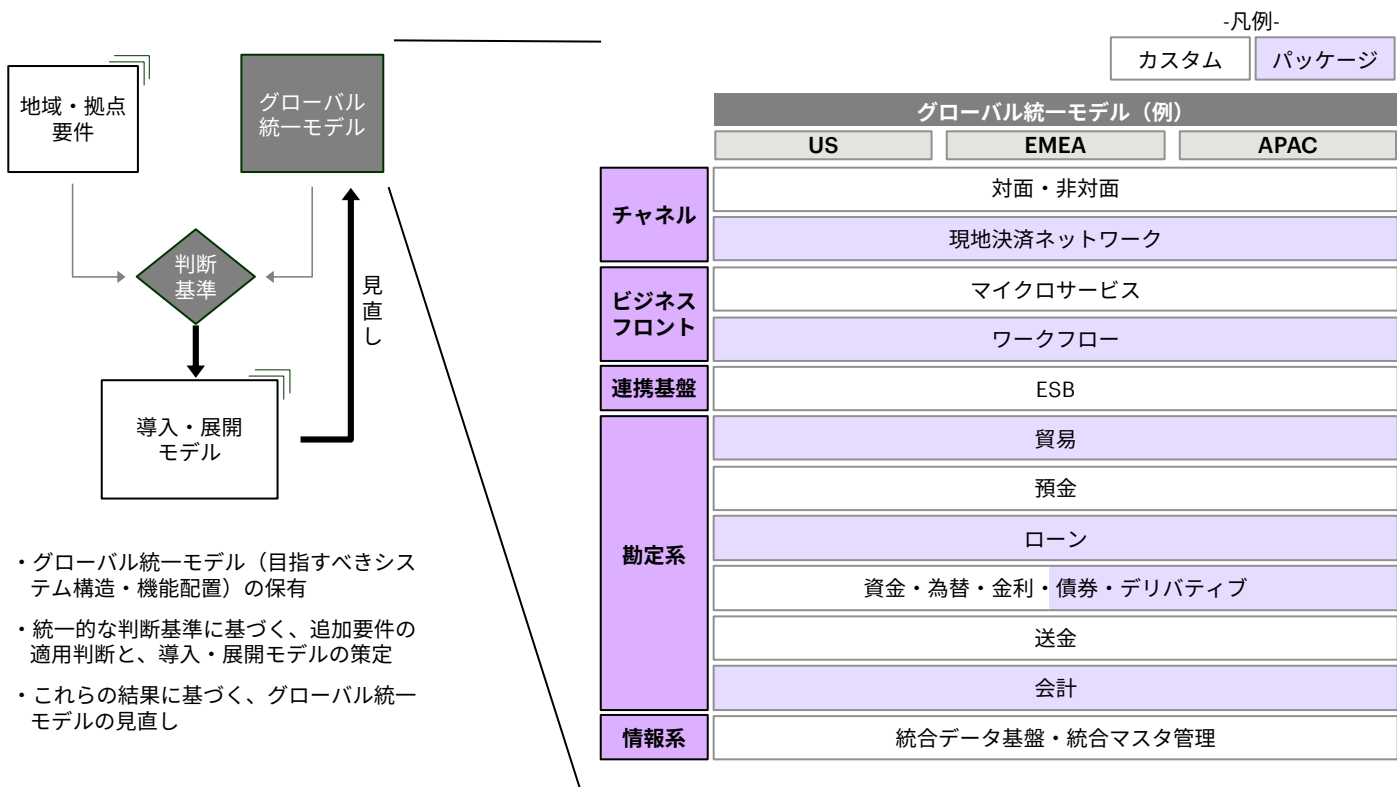
また、開発フィージビリティの観点では、最終系のシステム形態を整理し、時間軸・開発リソースを制約も踏まえ、並存と片寄せの組み合わせによる対応等をロードマップとして整理する必要がある。

また、当然各国の当局規制が前提となるため、規制による申請要否を確認しながらの対応が必須となる。

② ソリューション (カスタム VS パッケージ) [図表2,3]

次に、目指すシステム構成をどのような形で実現するのか、カスタムやパッケージどのように活用するのかについては考察したい。

図表3. グローバル統一モデル (例)



カスタムVS パッケージについては従来から議論になっているテーマではある。拠点のビジネス規模や商品・サービス提供範囲によって異なる。

現状のトレンドは、海外を中心にパッケージの活用が活発化しており、一般的に差別化の難しい勘定系や制度対応による標準対応が必要となる決済系等についてはパッケージソリューションの活用が主流となってきている。

また、シンジケーションビジネス等の特定業務についてもパッケージソリューションが出てきており、活用可能性は広がっている。

結果として全体のトレンドはパッケージソリューションとのカスタムの併存形にシフトしていくものと考えられる。

実例としては、海外銀行では各商品・サービス領域について銀行の要件に合う「Best of Breed」の考え方でカスタムとパッケージの複合型としている。

一方で、カスタムとパッケージの複合型を実現するためには、複雑なシステム実装において、一定のグローバル開発を推進できる体制とパッケージ特性・技術面での知見を持った人材を確保している。

当然、上記と反対の考え方も存在しており、経済合理性・実現性（実装リスク低減）の観点で商品・サービス領域別ではなく、地域別にフルラインのパッケージを活用しているケースも存在している。

### ③ 標準化（グローバル統一 VS リージョナル） [図表3]

海外ビジネスにおけるシステム統合というテーマは、今後同様の事象が見込まれるため、一定の標準的な考え方を持つ必要がある。前述の海外銀行ではグローバル標準でのアーキテクチャを構築し、それを物差しとしてグローバルレベルでシステム統合を推し進めている。

### おわりに

本テーマは、今後の海外ビジネス展開において避けては通れない事項と認識している。

本邦金融機関でも海外システムに対する全体方針・標準アーキテクチャ・ガバナンス含めて再定義する必要性が出てきていると認識している。

今後の海外システム検討における一助となれば幸いある。

# 証券業界におけるDXの現在地と未来



## 六部 遼介

2015年 入社  
ビジネスコンサルティング本部  
シニア・マネジャー

世間でDXの重要性が語られてから数年が経ち、証券会社も組織やプロジェクトを立ち上げ、経営アジェンダとして取り組み続けている。デジタル技術の活用により、新たなサービスの創出や業務効率化といった成果が各社出始めている。一方、成果は局所的に留まり、会社自体や社会の変革までは果たせていないと感じる経営者が多いのではないかと。本稿では、日本の証券会社がDXにおいて置かれている現在地、及びより本質的なDXに発展するための方向性を考察する。

## <1. 証券業界におけるDXの現在地>

多くの企業がDXを経営の最重要アジェンダと位置付けてきた。証券業界も例に漏れず、各社とも多額の資金と人員を投入し、様々なプロジェクトや組織を立ち上げている。DXのプロジェクトは、以下3点に分類される。

- ① 顧客向けの新規サービス・チャネルの立上げ (DXのみならず、COVID-19の影響もあり)
- ② 新規商品開発 (ブロックチェーンを活用したセキュリティトークン (ST) 等)
- ③ 従業員の業務効率化 (RPAや生成AIの活用)

また各社ともデジタルの名を冠する組織を立ち上げて人員を集め、既存の部署と連携しながらDXを推進している。

これらの取組みは一定の成果を上げている一方、あくまで個別施策レベルの成果に

留まり、会社全体のデジタル化が充分かという点には疑問が残る。弊社調査によると、日本の証券会社のデジタル化度合いは、グローバルの先進プレイヤーから大きく水を空けられているとの結果が出ている。結果のサマリは以下の通り (詳細は図表1)。特に戦略・組織・人材面で乖離が大きい。

・戦略:2.8点 (先進プレイヤー平均:4.0点)

・組織:2.5点 (同:3.6点)

・業務:3.0点 (同:3.6点)

・システム:2.8点 (同:3.2点)

・人材:2.7点 (同:3.5点)

※ 5点満点で評価。先進プレイヤーは、グローバル証券企業のスコア上位10%と定義

## <2. 中途半端なDXに留まる理由>

戦略・組織・人材において、日本の証券会社が抱える課題を掘り下げたい。

[戦略]

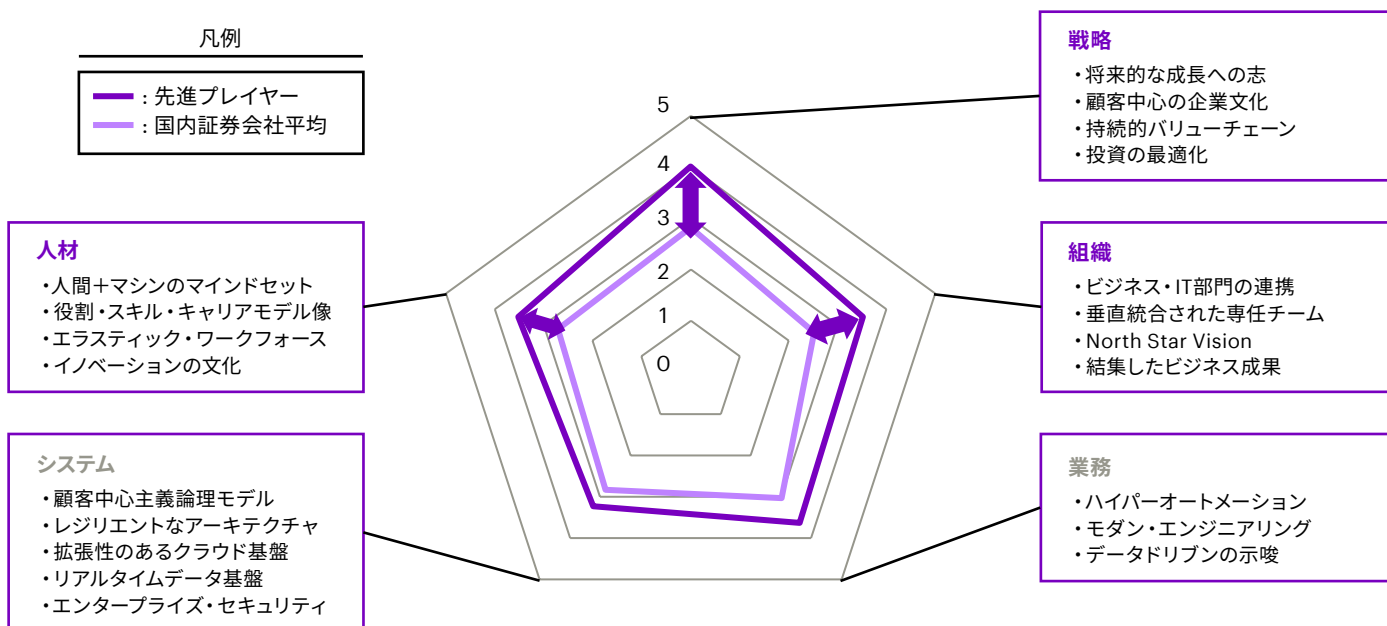
課題は、①マネジメントのDXへの危機感・解像度がまだ低く、具体的な方向性が示せないこと、②DX戦略を実行に移す推進力が伴わないこと、の2点が挙げられる。

1点目について、マネジメントはDXの必要性自体は認識しており、ビジネス・技術トレンドは把握されているものの、コンセプト以上の理解までは至っていないケースが多い。結果として「DXを推進すべし」との号令に留まり、実効性のある戦略に落とし込むことが困難である。DXに乗り遅れる企業は市場から脱落するという危機感を、マネジメント自身がより強く持つこと・発信していくことが肝要である。

2点目は、仮に戦略を描けても、実行に移す推進力が現場に不足していることが挙

図表1. 国内証券会社とグローバル先進プレイヤーのデジタル化度合い

国内証券会社は、特に戦略・組織・人材面でグローバル先進プレイヤーとの差が大きい



げられる。戦略に基づいてビジネスニーズを捉え、適用技術を的確に選択し、社内外のリソースを確保し、結果創出までやり切る力は、ほとんどの企業で不足している。原因は、現業主義でリソースをDXに振り切れていないこと、DX人材に求められる技術理解・専門性が多様化しており、従来のIT部門に求められたITジェネラリスト的人材では対応が難しいことが考えられる。

**[組織]**

課題は、DXが全社的な取組みに昇華出来ていないことだと考える。

DX専任部署を立ち上げたことは、DX推進のコアを持つ面・社内外にDX推進の本気度を示す意味から望ましい。しかし多くのケースで、DX部署が従来のIT部門に組み込まれるかそれ同等の位置関係に置かれ、ビジネス部門と距離があるだけでなく、個別の案件開発部署として運用されている状態が散見される。DXとはその名の通り、デジタル技術を活用した企業の抜本変革を目指すものであり、技術やトップ

の戦略を踏まえた道筋を描き実行しなければならない。そのためにはDX部署が従来のIT部署と同じく開発部隊の役割だけを担うのではなく、ビジネス部門とより協働して変革を主導していく必要がある。

**[人材]**

戦略部分で述べた推進力不足に加え、デジタルITに通じた人材の不足・偏在が挙げられる。

技術知見やデジタルプロジェクト経験を持つ人材の絶対数が不足している上、IT関連のスキルと捉えられがちのため、そのような人材はIT部門・DX部署に偏在している。また、部署間のみならず、階層間の偏在も課題である。近年変化の兆しは見てきたものの、依然としてマネジメント層にデジタルITに通じた人材が不足していると考えられる。

**<3.DXを加速させるための要諦>**

前項と同じく、戦略・組織・人材に分けて打ち手を考察したい。

**[戦略]**

マネジメント・現場それぞれがデジタルリテラシーを高めることが先決である。なかでも前者の方が急務であり、マネジメントは管轄する部門を問わず、須らくデジタルシャワーを浴び続ける必要がある。その上で、DXが与えるマグニチュードを理解し、具体的なDX方針を定義し、自らDX化を盛り立てていくというリーダーシップスタイルへの変容が求められる。

また現場には、自身の専門領域において誰よりも最新動向に通じ、必要ならばマネジメントに意見できるだけのオーナーシップと見識が求められる。

マネジメントと現場のどちらかに頼り切るのではなく、戦略の策定サイド(マネジメント)、実行サイド(現場)の双方が伴って初めて、実効性のあるDXが推進できる。

**[組織]**

DX専任部署のみならず、ビジネス部門・IT部門の関係性から見直す必要があると考



図表2. ビジネス部門とIT部門の関係性

現状は部門独立型もしくは中央集権型の組織形態が多いが、  
 今後は連邦型にシフトしてビジネス・ITが対等な関係でDXを推進していくべき



える。現状、国内証券会社のDX推進体制は、ビジネス部門のニーズに起因してIT部門が実行する体制「部門独立型」(IT下請型)、もしくは経営層直下で進める体制「中央集権型」が取られていることが多い。前者は従来のIT体制と同じため運用しやすい一方、変革のスピード感やIT部門の主体性に欠ける。後者はスピード感を持って対応できる一方、一部の人材にスキル・ノウハウが偏りがちである。

そのため、今後はビジネス部門とIT部門が対等な立場でDXを推進する体制(連邦型)に移行していくことが望ましい(図表2)。そのためには、ビジネス部門はよりDXスキルを身に付けること、そして何よりDXを自分事として捉え、戦略から結果を出しきるころまで責任を持つというマインドチェンジが求められる。またIT部門はデジタル技術により精通し、従来より能動的に、提案型の動きが必要となる。

また、サイロ化された組織や既存の規程といった一見アンタッチャブルに見える前提

事項に捉われず、根本的な変革を志向することが肝要である。

### 【人材】

打ち手はDXスキルの獲得・伸長に集約される。本来的にはDX専任部署やIT部門・一部企画部署の社員のみがデジタル人材を目指すのではなく、フロントを含めた社員全員がデジタル人材化することが望ましい。そのためには現業(営業成績)のみならず、DXのアイデア創出や推進に携わることを積極的に評価する仕組みが必要ではないか。

また人材育成は息の長いテーマとなりがちなため、早急な改革を推し進めるためには、マネジメント層含む外部人材の登用も積極的に行うべきと考える。

### <4.おわりに>

日本の証券業界におけるDXの取組みは道半ばであり、更なる進展のためには以下3点が必要であることを考察した。

- ① 戦略: マネジメント・現場の双方がDXに対する危機感を強め、デジタルリテラシーを高める。マネジメントはより具体的なDXの方向性を定義し、現場は推進力を担保する
- ② 組織: DX組織に更に資本(人的資本含む)を投下するとともに、ビジネス部門とIT部門が対等な立場でDXを推進する
- ③ 人材: 一部の人材だけでなく、全社員をデジタル人材化する。マネジメントクラスを含めた外部人材の取り込みも積極的に行う

本稿が各社におけるDXの取り組みを加速させるための一助となれば幸いである。

また弊社ではデジタル化の進展度合い(DX成熟度)を診断する取組みから、具体施策の推進まで豊富な知見・経験を有している。日本の証券業界を更に発展させるべく、ビジネスパートナーとしてご活用頂きたい。

# AI活用時代に向けた、IT社員の役割

## ～デジタル/外部リソース活用での意思決定への注力



森田 宗仁

2005年 入社  
コンサルティング本部  
マネジング・ディレクター



中野 将志

2018年 入社  
コンサルティング本部  
シニア・マネジャー

テクノロジーの進歩が加速しIT社員の果たす役割が一層大きくなる一方、人口減少を背景として、IT社員の獲得は一層困難になってくる。IT社員の真の役割を見つめ直し、真に果たすべきミッションに注力できる体制を早急に整える必要がある。様々なテクノロジーが現れては廃れていく中で、IT社員業務は肥大化する傾向にあり、業務の効率化や削減は容易ではない。一方でAIを始めとしたテクノロジーの発展で我々の生活や働き方は大きく変わろうとしている。AI活用時代のIT社員の真のミッションを定義した上で、デジタルや外部リソースの活用を前提とした体制やあり方を検討していく必要がある。

### IT社員獲得は困難に

経済産業省のレポートによると、近い将来、日本のIT人材供給力は低下するとの見通しが示されている。(図表1参照)比較的専門性が必要な職種であり、教育・学習・研鑽が必要である。その一方で、扱うテクノロジーの進歩が速く、必要なスキルの移り変わりが激しい。この傾向は近年より顕著であり、今後一層加速していくと思われる。IT社員については、引き続き自社で育成しなくては必要があるが、質・量両面で最新テクノロジーに追いついていけなくなる懸念がある。

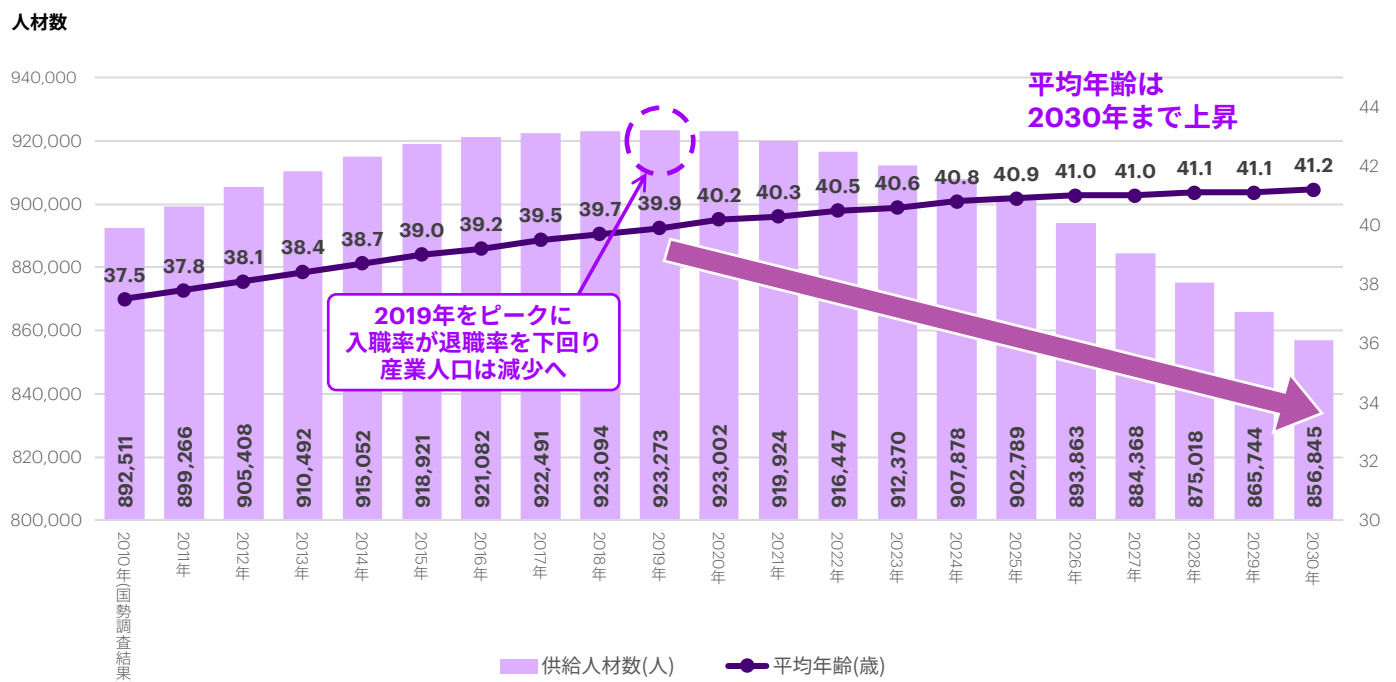
### IT社員が真にやるべきこととは

Chat GPT等の生成AIをはじめとしたAIの進歩により今後、我々の暮らしや働き方は大きく変わっていくと思われる。現在、ビジネスにおける各種意思決定においては、情報の収集や整理に多くの時間を費やしているが、これらの業務について、生成AIの活用により大きく効率化されていく。さらに、外国語や専門用語の翻訳における活用も進展することで、社内に留まらず顧客との間も含む、情報格差が平準化されていく可能性がある。(図表2)このような状況に直面する時、最新テクノロジーへの追随のために行ってきたIT社員リソースへの投資価値が相対的に低下する懸念がある。前述の事態に備え、IT社員が真にやるべきことを見極め、集中的に延ばしていく必要がある。AIが

どんなに発展してもヒトが行わないとまらないものとして最も重要なものは意思決定である。例えば、新サービスを提供するプロジェクトにおいて、市場への影響や売り上げ予測、実現するための手段・計画・コスト等の分析はいくらでもAIにやらせればよいが、そのプロジェクトを実施するかどうか、ヒトが判断し決定しなくてはならない。その意思決定は外部リソースではなく、自社員が顧客・あるいは自分の会社のためになるかどうかという視点で判断を下さなくてはならない。社内ITに関する各種提案や企画について、内容を理解し経営理念・方針と照らして、何を実行するか意思決定していくのが、注力すべきIT社員の真のミッションとなる。真のミッションに注力するために、現在のIT社員業務についてさらなる効率化が必要である。

図表1. IT人材供給動向の予測

IT人材の供給動向の予測と平均年齢の推移



経済産業省「IT人材の最新動向と将来推計に関する調査結果(平成28年)」より

## デジタルとヒトの協業

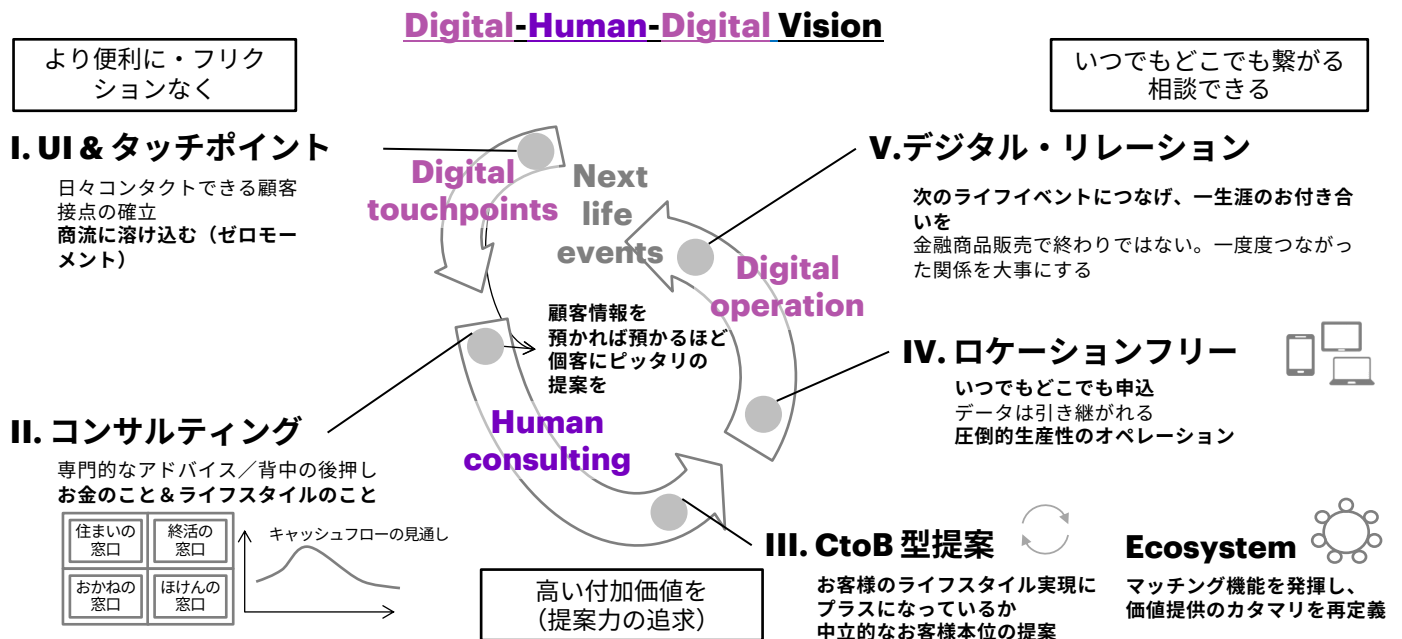
AIをはじめとしたデジタルとヒトの協業のモデルは実際のビジネスプロセス内で既に出現しておりDHD(デジタル・ヒューマン・デジタル)モデルと呼ばれている。例えば、金融商品などの販売において、商品情報の収集等最初の顧客タッチポイントはデジタルが担い、その後ヒトが顧客に対してコンサルティングを行い、申し込みについてはデジタル上で顧客が好きな時間に好きな場所で行うことができる、というものである。これにより、ヒトはヒトにしかできない付加価値の追求を行うことが可能になる。現在、IT社員が主に担っているシステム開発においても、このモデルを適用することで、IT社員においても、ヒトにしかできない真のミッシ

ョンに注力できる体制を整える。より具体的には、システム開発着手前の、現状の整理や問題の分析、そこからの仮説の洗い出しなどのシステム開発プロジェクトの企画・検討は、デジタルに任せたい。それらの中から、何に取り組むべきかの意思決定にIT社員は注力すべきである。プロジェクト決定後の要件検討においても、対応要件の候補案の検討やそれらのコスト見積もりはデジタルで行い、実際にどの要件を開発対象とするかはIT社員が意思決定する。これらの意思決定は非常に難しく困難である。現状はこれらの意思決定を、前述のシステム開発プロジェクトの企画・検討や後続のシステム実装・検証のプロジェクトマネジメント等も担いながら、対応しなくてはならない状況であり、高稼働が問題になってい

るケースもある。要件が決まった後のシステム実装やテストについて、開発のマネジメント含め可能な限りデジタル化していくことで、IT社員業務の負荷を軽減し、腰を据えて意思決定に注力できるようにする必要がある。IT社員業務のデジタル化の推進もIT社員であるため、IT社員としては、自分たちの業務を効率化しようとするより一層自分たちの業務負荷が高くなるというジレンマがある。

図表2. DHD(デジタル・ヒューマン・デジタル)

- ・目指すは人間中心のDHD(デジタル・ヒューマン・デジタル)  
人は人にしかできない付加価値の追求 (提案力・デジタルの企画・実行力) により差別化を図る
- ・デジタル・AIの活用により、これまで肥大化してきた既存の装置  
(支社・支店、大量処理を想定し細分化された事務・営業など) の最適化を図る



アクセンチュア「金融ウェビナー第52回(2023年)」より

## 完全デジタル化の準備としての外部リソースの活用

開発効率化のためのDevOpsの導入やシステム開発プロジェクトの企画・検討のためのAI活用やソースコード・テストケース作成のための生成AI導入等、デジタル化に向けてやることは多く、これら全てをIT社員のみで行うのは現実的ではない。仮にIT社員のみで導入しようとすると、導入業務に忙殺され、真にやるべきことへの注力が遅れる懸念がある。そのため、外部リソースを積極的に活用することで、各種デジタルの導入と並行して、IT社員が意思決定に注力できる体制を整える必要がある。これは前述のDHDモデルのD(デジタル)の部分について、導入が追いつくまで外部リソースで代替するという考え方でもある。DHDモデルにおいて、ヒトとデジタルの境目

を明確に円滑な引継ぎを行うことが、活用のキモである。外部リソース部分をDHDモデルのデジタル部分とみなし、役割分担ややり取りのルールを整備することが、デジタル導入後の開発を円滑にすることに繋がる。Chat GPT等の活用で、デジタルとのやり取りは今後より容易に円滑になると思われるが、システムが出力したということを念頭に置いた、アウトプットのチェックやそれに対して適切なフィードバック・チューニングはアウトプットの品質を維持・向上させるために継続的に必要になると思われる。それらについては、引き続き一定の外部リソースを活用するという方法も考えられる。デジタルとヒトのやり取りをより円滑にするために、DHDのデジタル部分を、ITを専門とする外部リソースでラッピングするモデルである。

## 最後に

今後、テクノロジーの進歩は加速し、世の中の変化は激しくなり、先を見通すことはより困難になると思われる。その中でIT社員の行うべき意思決定は、一層難しくまた重要になる。一方で、丁寧な意思決定を心がけるあまり、意思決定に時間をかけすぎてしまうと、各種テクノロジーの導入が遅れ競争力を失うことになりかねない。迅速な意思決定で社内のITを強化していくためにも、IT社員の意思決定力を強化していかななくてはならない。そのためには、デジタルや外部リソースを徹底的に活用し、貴重なIT社員リソースを真のミッションに注力できる体制を一刻も早く整える必要がある。

# DX推進を支えるセキュリティ対策

## ～拡大するセキュリティ格差を勝ち抜くには



七宮 弘将

2010年 入社  
ビジネスコンサルティング本部  
テクノロジーストラテジー&  
アドバイザリーグループ  
プリンシパル・ディレクター



和知 恭平

2017年 入社  
ビジネスコンサルティング本部  
テクノロジーストラテジー&  
アドバイザリーグループ  
プリンシパル・ディレクター

2023年、国内金融業界においてサイバー攻撃による被害が急増。各企業は可及的速やかな対応が求められている。一方で、IT部門はDXの推進も同時並行的に進める必要がある。

このようなジレンマを抱える中、グローバルでは双方を推進する勝ち組企業とそうでない企業とのセキュリティ格差が広がりつつあり、国内金融でも今後同様の格差が生じ得ることが予想される。

本稿では、ゼロトラストセキュリティの具体的な内容だけでなく、被害にあった場合を想定した事前の備えについてもご紹介したい。

### 1. 拡大する攻撃への対応とDXのジレンマ

金融業界へのサイバー攻撃は急増している。警察庁・金融庁によると、2023年度のサイバー攻撃によるインターネットバンキングの不正送金が5,147件、被害額80億円を超え、約5倍に増加している(図表1)。

Akamai社の調査では、グローバルの金融サービスにおけるWebやAPIへの攻撃は約90億件(65%増)に達し、DDoS攻撃が最多となった(図表2)。

そのような状況下、新たな技術活用に伴うリスクが増大する懸念もある。昨年から爆発的に利用が進んでいる生成AIもその一例だ。グローバル企業のCEOに生成AIがセキュリティの分野でどのような変化をもたらすのかのアンケートを行った結果、55.9%が味方ではなく敵(脅威)に成り得ると答えている。

一方、金融業界のDX推進は待ったなしの状況である。生成AI含むクラウドサービスの利用拡大、非金融との協業による新サービス創造の過熱化や外部連携強化等のアジェンダに向き合っていく必要がある。“サイバー攻撃の拡大”と“DX推進”、まさにジレンマに直面している。

### 2. セキュリティ対策の強化こそがDX推進のイネーブラー

グローバルでは、セキュリティ強化を進めている企業こそが、最新テクノロジーを活用して収益性を伸ばしている。

図表3は、グローバル企業に対してセキュリティ強化の取り組みが十分か否かを調査した結果である。高収益企業では「自社のセキュリティ対策は要求レベル以上」という回答が近年格段に増えていることがわかる。弊社調査においても、強力なセキュリティ対応を実現している企業は、そ

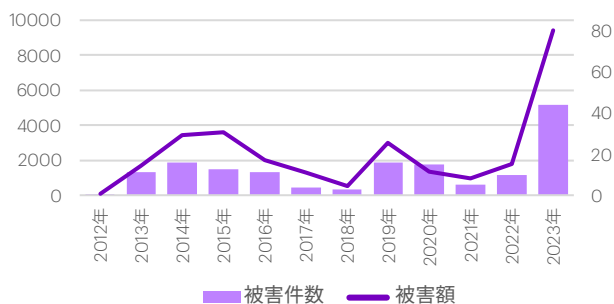
うでない企業に比べ、より効果的なDXを実現する可能性が約6倍高いという結果も出ている。セキュリティ対策の強化こそが、安心してDXを推進するためのイネーブラーとなっていることが伺える。

では、取るべきセキュリティ施策とは何か。それは、「脅威を完全排除する」という考え方の限界を踏まえ、リスクとの共存を前提とし、リスクに応じ動的な対策を実現するゼロトラストセキュリティの体現である。

### 3. ゼロトラストに求められる対応

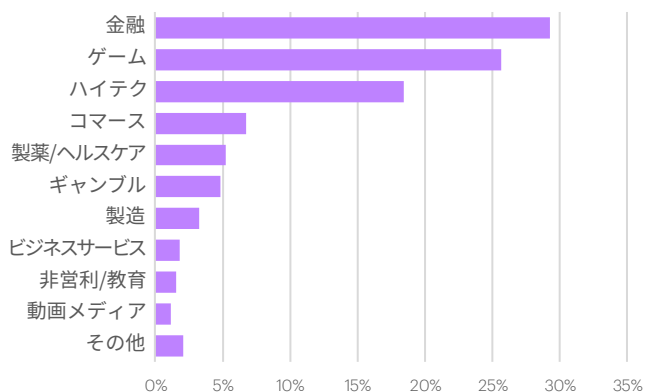
ゼロトラストの概念は、企業内外の間に壁を設け脅威を排除するという従来の「境界型セキュリティ」の考え方に留まらず、侵入されることを前提に、通信・アクセスを動的に検証、制御、管理、監視する考え方である(図表4)。

図表1. 不正送金発生状況



(出典) フィッシングによるものとみられるインターネットバンキングに係る不正送金被害の急増について (注意喚起) 警察庁、金融庁

図表2. 業界別DDoS攻撃割合



(出典) イノベーションに潜む高いリスク 金融サービス業界の攻撃トレンドAkamai

本稿では、検討に苦慮するケースが多いEntityとResourceに関し、対応事項を具体例として説明する。

Entity - User

各リソースへのアクセスは“必要最低限”のみ許可する考え方が大前提となる。その上で、各アクセスのリスクを評価し、リスクに応じた制御を行うことが必要である。不正アクセスの可能性が高い場合は、多要素認証の要求やアクセス自体のブロックなど、アクセス試行の振舞いや接続元などをもとに算出したリスクに応じた制御を行う認証基盤を整備すべきである。

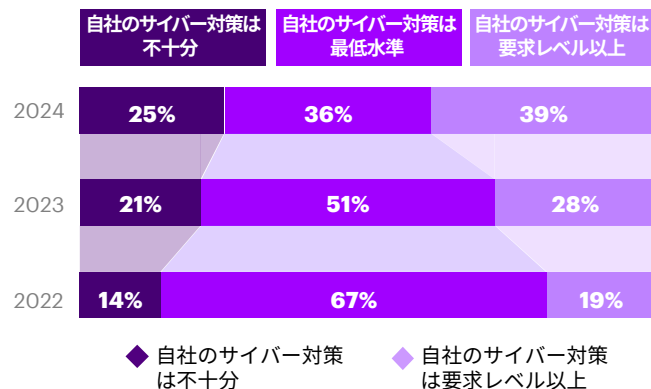
Entity - Device

セキュリティポリシーやパッチの強制適用、振る舞い検知型セキュリティソフトによる異常検知、異常時の隔離対応等が可能な端末管理基盤を整備する必要がある。また、ポリシー非準拠端末からのアクセスは接続を拒否するなど、動的なアクセス制御にも活用すべきである。

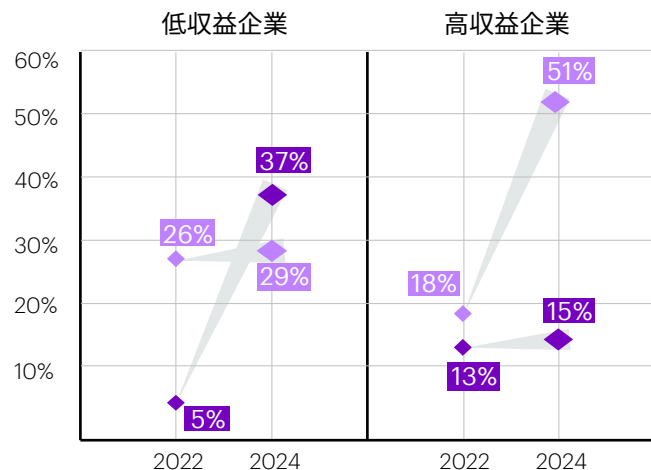
Entity - Network

「境界型」セキュリティにおいては、境界内は自由に通信が可能なケースが散見されるが、ゼロトラストにおいては、あらゆる通信において必要最低限のみ許可するよう制限すべく、マイクロセグメンテーション化が不可欠である。マイ

図表3. グローバル企業のサイバー対策と収益性の関係



◆ 自社のサイバー対策は不十分 ◆ 自社のサイバー対策は要求レベル以上



クロセグメンテーションツール

Resource - Application

インフラからアプリに至る全レイヤにおいて、脆弱性スキャンやペネトレーションテスト等を通じた脆弱性の可視化、可及的速やかな対応を行う管理基盤・プロセス整備が必須である。加えて、アプリケーションを構成するあらゆる通信を暗号化することも徹底すべきである。

Resource - Data

機密度に応じた分類を行い、分類ごとに暗号化を必須とするか否か等の保護レベル定義が必要である。例えば、マイクロソフトオフィス(Word,

Excel等)では、保護レベルのラベリングやファイル単位でのアクセス制御が可能なので、当該機能の導入も積極的に検討すべきである。

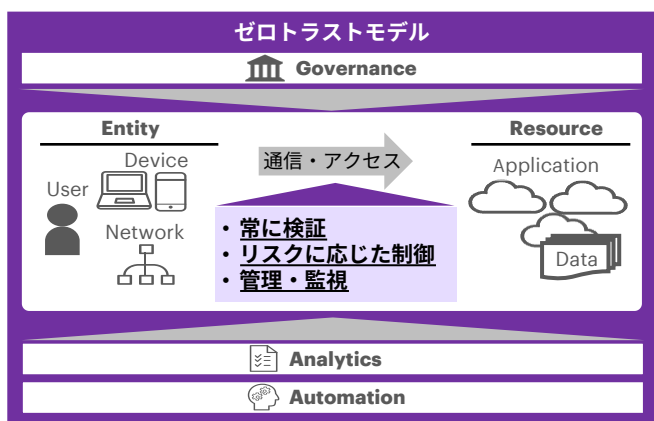
4. 事業インパクトに応じた対応推進と被害時の備え

ここまでゼロトラストの対応例を述べたが、どこまでいっても絶対防御というものはない。そのため、“被害時の備え”も重要である。

影響・リスク分析

セキュリティインシデントが発生してから事業へのインパクトを確認するのでは遅きに失する。インパクトを見極めセキュリティ対策の軽重を勘案す

図表4. ゼロトラストセキュリティモデルの概念と要件

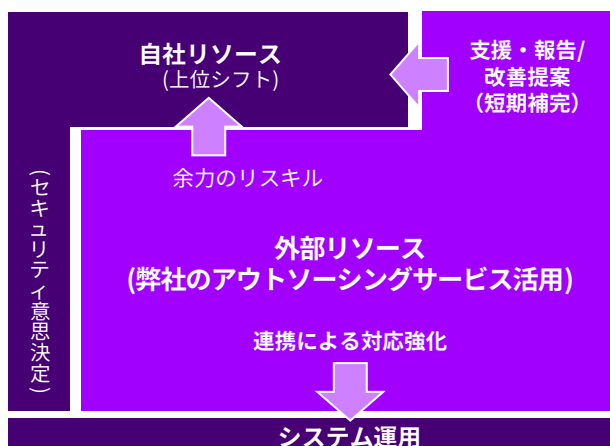


ゼロトラストの要件

Governance	<ul style="list-style-type: none"> <li>一貫性を確保するためのポリシーの定義</li> <li>ガバナンスの維持</li> </ul>	
Entity	User	<ul style="list-style-type: none"> <li>アクセス権限を管理・制御 (必要最小権限に制限)</li> <li>リスクベース認証、多要素認証</li> </ul>
	Device	<ul style="list-style-type: none"> <li>デバイスの識別・管理</li> <li>異常検出などのエンドポイントを保護</li> </ul>
	Network	<ul style="list-style-type: none"> <li>セグメント化、分離、制御による最小権限化</li> </ul>
Resource	Application	<ul style="list-style-type: none"> <li>脆弱性管理</li> <li>E2Eの暗号化</li> </ul>
	Data	<ul style="list-style-type: none"> <li>データ分類によるアクセスポリシー定義と制御</li> <li>保存データと移動データの保護</li> </ul>
Analytics	<ul style="list-style-type: none"> <li>振る舞いの分析・検知</li> <li>信頼やモデルの整合性チェック</li> </ul>	
Automation	<ul style="list-style-type: none"> <li>検証・制御・管理・監視の自動化</li> <li>防御策適用の自動化</li> </ul>	

図表5. 外部リソース活用イメージ

戦略企画	戦略・リスク管理
	ガバナンス・レポート
管理強化	セキュリティアーキテクチャ
	施策推進・改善・高度化
セキュリティ運用	リソース管理
	インシデント特定・トリアージ
	初動対応
	復旧・報告
	フォレンジック
	脆弱性管理
	脅威情報収集
	システム維持管理



ると共に、いざ事態が発生した場合の対策・公表の迅速化を図るために、事前の影響・リスク分析が重要である。

**バックアップ強化**

バックアップデータまで攻撃されないよう、物理・論理隔離したバックアップデータ保管を実現する基盤の整備、およびデータ更新の頻度や重要性に応じたバックアップ頻度の設計が求められる。

**プレイブック整備**

ランサムウェア感染時は、感染拡大防止に向けた隔離対応、フォレンジック調査、またそのための証拠保全等、システム障害時とは異なる対応が求められる。対応事項を“プレイブック”として事前に整備しておくことで、対応の迅速化を図りたい。また、身代金対応方針等も経営陣含め事前に整備しておくことを推奨する。

**訓練**

定期的な訓練による関係者の意識醸成だけでなく、整備したプレイブックの実効性を検証した上で、事業継続マニュアルにも落とし込んでおくことが肝要である。

**5. ソーシング戦略の重要性**

前述の事項を推進するにあたり、人材確保が課題となる。この分野は育成、採用ともにハードルが高いが故、外部リソースの活用含むソーシング戦略が重要な検討テーマとなる。弊社では、セキュリティ分野で必要となる人材タイプと必要なケイパビリティを整理している。自社で内製化すべき領域の見極めと必要リソースの試算に活用頂きたい。また、セキュリティ運用を中心にアウトソーシングサービスも提供している(図表5)。自社の貴重なセキュリティ人材を有効活用するための選択肢として検討頂ければ幸いである。

**6. おわりに**

サイバー攻撃も例外なく技術進化が進んでいる現在、事業者側も絶えず対応し続けなければならない。この終わらないセキュリティ競争から離脱したものはDXの世界での敗者となる。弊社では、セキュリティ対応とDX化を両輪で推進し勝ち組企業になるための知見を多数有しているため、ご興味があればぜひお声がけ頂きたい。

# 最近話題のプロジェクト

各企業はAI活用、デジタル化を引き続き進め、顧客体験の向上に加えて組織全体の生産性向上を図っておりますが、業務、システムがますます複雑化するなかで人材不足の課題も浮き彫りになっております。

弊社は企業の業務、システムのトランスフォーメーションを全力で支援し、顧客体験向上、効率化を実現するとともに、人材不足の課題の解消にも貢献してまいります。

業態	案件概要	ST	CS	Song	TC	OP
銀行	銀行の勘定系システムに関するモダナイゼーション方針策定支援		○		○	
	リテール分野における顧客本位の実現に向けた態勢整備の支援		○			
	営業店が持つ営業力との融合を目指した銀行スマホアプリ刷新		○	○	○	○
	勘定系を含む全システムの維持保守サービスおよびIT部門人材育成		○		○	○
証券	アセットマネジメント領域のTier1パッケージとなるAladdin導入にむけた計画立案支援		○			
	コモディティデリバティブのトレーディングシステム(Murex)における保守運用支援					○
保険	生成AI (GPT) と検索AIを組み合わせたRAG機能の照会対応業務活用に向けたPoC支援			○	○	
	生成AIを活用した保険照会応答業務支援システム構築		○	○		
	DXを活用した保険契約管理業務の抜本的な再構築	○	○	○	○	○
	営業活動を支えるお客さま情報の高度化の仕組みの構築		○	○	○	
	新たな顧客接点拡大に向けた非対面PFとしてのアプリ開発		○	○	○	○

(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HUB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/ 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	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、FRB(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49カ国

売上高:

641億USドル (2023年9月時点)

従業員数:

約74万3,000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23,000人 (2023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](http://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](mailto: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](http://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743,000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](http://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](http://www.accenture.com/jp-ja)をご覧ください。

