

情報通信革命を超えていく企業経営

日本経済が再生するには日本のIT投資が活性化する必要がある。グローバル化も避けて通れない道といえる。グローバル化を急ぐ日本企業にとってワールドワイドでサービスを提供する金融業やIT企業は頼もしいパートナーであろう。そこでITの一役を担う株式会社NTTデータの岩本敏男社長に情報通信革命の本質とグローバル時代の取り組みについて話をうかがった。



岩本 敏男 (いわもと・としお)

株式会社NTTデータ
代表取締役社長

1976年日本電信電話公社(現NTT)に入社。88年のNTTデータ通信株式会社(当時)分社以降、決済ソリューション事業本部長、金融ビジネス事業本部長等を歴任し、2008年取締役常務執行役員 金融分野担当に就任。09年 代表取締役副社長執行役員 パブリック&フィナンシャルカンパニー長に就任し、12年6月より現職。チャールズ・ホフマン氏との共著『IFRS時代のレポート戦略』等がある。

もしもＩＴがなかったら
リーマンショックは
起こらなかったか？

齋藤 いま経営環境が大きく変わってきていますが、どう捉えておられますか。

岩本 90年代にインターネットが登場し、情報サービスの分野は飛躍的に伸びてきました。ざつと申しますと、世界の情報サービス市場は約70兆円で、そのうち国内市場は10兆円という規模です。しかし、2008年に10・6兆円あったものが11年には9・6兆円と約1兆円縮小しています。この4年間でNTTデータの国内売上相

当額がなくなるくらいの収縮です。

山本 原因は、2008年に起きたリーマンショックでしょうか。

岩本 リーマンショックは大きな影響がありました。急激な経済環境の減速を背景に、日系企業各社がＩＴ投資を抑制せざるを得なかったことは記憶に新しいと思います。ただその後、成長に向けたＩＴ投資が戻ってこなかったことが、我々ＩＴサービス産業に大きな影響を与えました。今の時代、企業経営にはＩＴは必要不可欠です。さらには、ＩＴが高度な企業経営を現実のものとして

いるといっても過言ではありません。金融分野で例えると、ＩＴの進歩がなければデリバティブ（＝金融派生商品）は生まれなかったでしょう。逆に、もしかするとＩＴがなければリーマンショックは起こらなかったかもしれません。

齋藤 確かにＩＴは金融業界を大きく変えましたね。

山本 FRB（＝米連邦準備制度理事会）議長を務めたポール・ボルカー氏は、かつて、この20年／30年でもっとも成功した金融の技術革新はATM（＝現金自動預け払い機）だけだと言ったことがあります。のちに本人は「ちよつと

皮肉を述べたつもり」と述懐しています。ATMはＩＴを使いながら顧客に大きな利便性を与えましたが、一方で、デリバティブなどは問題を残しました。

私たちは古い価値観が崩壊する情報通信革命の真ただ中にいる

岩本 金融業界だけではありません。特にＩＴの分野から申し上げます。私たちがすべてが情報通信革命の真ただ中にいるという時代認識でいます。

齋藤 アルビン・トフラーが『第三の波』等の中で描いたよう



山本 謙三（やまもと・けんぞう）
株式会社NTTデータ経営研究所
取締役会長 兼 金融システム研究所所長



齋藤 精一郎（さいとう・せいいちろう）
株式会社NTTデータ経営研究所
所長

いま私たちは革命の真ただ中にいる という認識を持つことです

——岩本敏男

に、人類史上3回目の革命期にあるということです。

岩本 情報通信革命はものすごい勢いで進んでいます。15年程前から、「CPU」（中央演算処理装置）、「ストレージ」（外部記憶装置）、「ネットワーク」の三大要素技術の能力は、指数関数的に伸びています。いままで10年間で起こっていたことが、この1年で起こるというイメージです。

斎藤 米インテル社の共同創業者であるゴードン・ムーアが1965年に論文で集積回路のサイズが縮小し、ますます複雑性を増す、その増加率を示しました。“1年半でCPUの性能は2倍になる”、という

「ムーアの法則」です。

岩本 ムーアの法則は2010年頃には通用しなくなるといわれていました。微細化が進むことで、トンネル効果による電子の漏れが無視できなくなり、素子として機能しなくなるということなのです。しかしながら、実は現在でもこの法則は成立しています。限界がきてしまはずだったのに、新しいアーキテクチャを採用し発熱を抑えながら、CPUの能力を伸ばしています。これは情報通信革命の重要な背景となつています。

斎藤 革命を多くの人は恐れますよね。

岩本 我々は歴史から多くを学べます。過去の革命と言われた時代を振り返ると、その後であつという間に社会構造が変わつていくことが分かります。フランス革命でも産業革命でも同じです。これは一面では非常に恐ろしいことなのです。古い社会構造上のプレイヤーは即刻退場を命じられてしまうわけです。

山本 古い価値観が全部崩れて、既得権益もなくなっていくわけですね。

岩本 フランス革命では政治の主役は貴族から市民に移行しました。自動織機ができる前は手織り職人が活躍していました。蒸気機関車が登場する

前は、馬車での輸送を請け負っていた人たちがいたはず。彼らはあつという間に存在感を失いました。今、ITの分野でも同様のことが起こっています。情報通信革命の真つ只中にいるという認識をもたないと、企業も国も判断を間違えてしまいます。

広がる仮想世界。

五輪期間中の「つぶやき」は1億5千万件に

斎藤 ITが革命を起こしているもう一つの背景に、グローバル化とITがミックスして、両方に相乗効果を起こし



ているという現実ではないでしょう。

岩本 全くその通りです。

斎藤 それによって私たちの生活が変わり、また、企業の形態がいろんな形に変わりつつあります。この情報通信革命の本質はいったい何だとお考えですか。

岩本 多くの情報がデジタル化され、その量が爆発的に増加していることです。

斎藤 扱うデータの量が増える

とどうなるのでしょうか。

岩本 いわゆるビッグデータの発展につながります。CPU、ストレージ、ネットワークの進化により、携帯電話やスマートフォン、POS端末、自動改札のセンサー、人工衛星などあらゆる機器から膨大なデータが収集され、蓄積・処理することが可能になりました。天気などの自然現象を予測したり、選挙結果などの社会現象すら予測することも可能です。ま

た、利用者の趣味嗜好にあわせた商品を勧めることも、より高精度にできるようになっています。さらには、ソーシャルネットワークキングサービスが生まれました。これは、ある意味で怖いことだと思っています。

山本 どういうことでしょうか。

岩本 仮想的な世界が突然できてしまったのです。誰かが意図したわけではありません。私たちが生きている地球は、リアルな世界です。飛行機がいくら速くなくても物理的には飛んでいかなければならないし、モノはやはり物流で運ばなければいけません。しかし、ネットの世界は、まさに仮想的な世界です。FacebookとTwitterを使い、世界中の会ったこともない人と友達になれます。本来、友達とは顔を見て同じものを食べて、酒を飲んで深めていくものですが、Facebookの利用者は今世界で10億人といわれています。

斎藤 ロンドンオリンピック（2012年）は象徴的でしたね。歴史上、もっとも報道さ

れたイベントではないでしょうか。

岩本 ソーシャルメディアやブログを利用して、離れた場所にいる人と興奮や感動を共有するオリンピックの新しい観戦スタイルができ、「ソーシャルオリンピック」という言葉がついたくらいです。大会期間中の「Twitter」による「つぶやき」は、全世界で1億5000万件を超えました。これは北京大会の150倍です。

斎藤 もうひとつの地球が出現した感じですね。

岩本 ある意味では、いいことかもしれません。しかし一方、従来の国という概念を壊してしまう可能性もあります。ネット上でモノやサービスが売買される場合が良い例です。これまでは、すでに国同士のルールや制度が決まった上で、物理的な国を超えてモノを売買していましたが、今は、ルールや制度が決まる前に、実際にやりとりができてしまう。ルールや制度が後追いになってしまっている場合があります。急速に進



山本 謙三 (やまもと・けんぞう)

株式会社NTTデータ経営研究所
取締役会長 兼 金融システム研究所所長

1976年日本銀行入行。05年決済機構局長 06年金融機構局長 08年理事
を歴任。2012年6月より現職

化するITをより良い方向に導くためには、従来の国という枠組みではなく、もうひとつの地球上のネットポリスとかネットタックスエージェンシーということまで、本当によく考えなければいけない時代になったのではないかと思います。

不況期にこそIT投資を増やす米系企業

山本 この革命的变化に対して、幾分、日本企業の腰が引けている印象を受けるのです

が、いかがでしょうか。

岩本 大企業は必然的にグローバル化をせざるを得ませんが、中小企業も頑張つてグローバルに展開しています。しかし中小企業においては、IT化して設備投資するよりも安い賃金の労働力を求めて、東南アジア新興国や、さらにはアフリカなどに生産拠点を持つ方がコスト的に優位に立てるということもあるようです。

斎藤 フロンティア論ですね。地球上にフロンティアがあるうちはいいのですが、最終的には立

ちいかなくなります。

山本 一方で高齢化がすすんでいくと、当然サービス業が拡大していきます。ITを積極的に使つて、サービス業の生産性を上げていくことがこれからの日本の課題です。

岩本 JUAS (日本情報システムユーザー協会) が実施した調査で、興味深い結果があります。大企業も中小企業もすべて含めた調査で、「ITを使うことで何を期待しますか」とCEOの方々に伺うと「自分たちのビジネスモデルの変革や、新しいイノベーションをITで起こしたい」という回答がかえってくるそうです。ところが、「実際にITをどう使っているか」と伺った結果は、IT予算のうち76%はメンテナンスに使われているそうです。戦略的な新規投資は24%しかありません。

斎藤 アメリカではどうですか。

岩本 アメリカは不景気になる逆でIT投資が増えると言われています。ITを使い効率化を追求するほうに動くの

です。もちろんそれには、コストを削減するという目的がありますが、その先には、現状を打破するための成長投資に向けての原資を創り出すという目的があります。日本とアメリカでリーマンショック後のIT投資の立ち直りに大きな差があったことから、このことが言えると思います。

山本 日本には「不要不急」という意識がまだ残っているのかもしれませんね。

岩本 その通りだと思います。ITをどう使えば企業の発展につながるか、どうイノベーションを起こしていけるか、きちんと伝えていかなくてはいいけません。

斎藤 まだまだITが活用されていない面が多すぎますよね。

岩本 そこで、当社では、経営としてどう情報を使うべきかの羅針盤となるよう、近未来の情報社会トレンドを『NTT DATA Technology Foresight』という形でまとめ、毎年公表することになりました。情報社会トレンド“と、それを裏打ちす

ITを積極的に使ってサービス業の生産性を 上げることが日本の課題です

—— 山本 謙三

る”技術トレンド“を幅広い調査や有識者インタビューに基づき選定しています。

システムの分かる人を育てなければ、真のイノベーションは起きてこない

山本 いま、日本の企業や金融機関ではITの専門家が少なくなっています。今後は、どういふふうに企業サイドで再構築させていけばいいのでしょうか。

岩本 ITに携わる人が、日本の場合はお客さまサイドにいるのは2割ぐらい、実際に作ったメンテナンステキなものは8割ぐらいITベンター側になります。アメリカの企業だと、逆に、3分の2ぐらいがユーザー企業にいます。日本とアメリカでは、人材の流動性や市場の成り立ちが違いますが、今後、共同化やクラウド化が進んだとしても、顧客企業側のIT人材を強化しなければ、真のイノベーションは起きてこないと思います。システムのわかる人をま



巻頭鼎談

かし、ただ企業のなかにいるだけでは、システムのプロジェクト周りまではわかりません。これは時間とお金のかかることです。コストはかかりますけれど、絶対必要なのです。

山本 地域金融機関などにはなかなか難しい課題ですね。

岩本 一行では自分たちの行員を教育することは困難ですが、まとめて共同センターのなかにユーザー組織を作つて、このなかで育てることはできます。

齋藤 地域にある種の統合化が必要です。

岩本 いま私たちは複数の地銀共同センターを運営しています。コミュニティクラウドと呼ばれる共同センターです。同様のミッションを持つ企業群がコミュニティを形成して、そこで共同でデータセンターを利用することでコスト削減効果が期待できます。お客様にとって一番重要なのは、安くて速く安心して使えるシステムです。それを実現するのがコミュニティクラウドです。これを発展させて人材育成も含めた構想を作り上げることは可能です。

情報通信革命を超えていく企業経営



斎藤 精一郎(さいとう・せいいちろう)

株式会社NTTデータ経営研究所
所長

日本銀行勤務を経て、'72年立教大学社会学部助教授、'75年4月～'05年3月まで立教大学社会学部教授など。91年よりNTTデータ経営研究所所長。千葉商科大学大学院名誉教授。著書に、『デフレ突破—第三次産業革命に挑む』、『パワーレスエコノミー2010年代：「憂鬱の霧」とその先の「光」』など多数。

世界につながる

『One NTT DATA』

斎藤 さて、NTTデータは2015年までの新たな中期経営計画で「グローバルトップ5」と「EPS（1株当たり利益）2万円」を目標に掲げておられます。

山本 現在は、世界のIT市場でトップ6に位置していらっしゃるんですね。

岩本 日本の将来をみたときに、少子高齢化で人口が減少していきます。GDPは伸びていくとは思いますが、従来の成長は国内では無理でしょう。ですから、成長戦略をとる以上は、市場を国外に求めなければなりません。

斎藤 競争力を強化するために、日本企業は海外展開の必要性に迫られています。

岩本 また、当社の法人向けの

ビジネスをもっと伸ばしたいという思いもあります。IT分野の国内市場規模は10兆円と申し上げましたが、比率では公共分野が約15%、金融分野が約25%、残りの60%ぐらいが一般の法人分野です。歴史的な経緯もあり、当社は公共、金融分野は総じて強みを発揮できていますが、法人分野はまだまだ伸ばせる余地があります。

山本 多くの製造業、流通業、サービス業はグローバル企業ですよ。

岩本 その通りです。法人分野を伸ばすためにも我々がお客様より先にグローバルに展開しなければなりません。

山本 グローバルトップ5を目指すときに、日本企業としてのNTTデータのどういう強みを世界にアピールしていけるのでしょうか。

岩本 確かに、いまはグローバルで強みを発揮しきれていないかもしれません。日系企業のお客様に対しては、大規模プロジェクトもやります、新しい技術

もやります、マルチベンダーサービスを一元化してご提供します、と申し上げることができません。しかし、海外のお客様に対してNTTデータというブランド名自体がまだ十分に知られているとは言えないかもしれません。

斎藤 どうやって、知っていただくのですか。

岩本 まずは、世界のNTTデータをつなぐべく『One NTT DATA』の取り組みを行っています。各地に散らばり、社名もバラバラだった子会社を「NTT DATA」の統一ブランドでひとつにしました。その次に、私たちのことを徹底的に世界中のビッグクライアントに理解していただきたいと思っています。

斎藤 NTTデータブランドの浸透を図るわけですね。

岩本 今回新たにゴルフ4大メジャーのひとつである「全英オープンゴルフ」のオフィシャルスポンサーとなることにしました。2013年大会（開催期間7月14日～21日）から協賛を行います。この世界的に権威のあ

るスポーツイベントを通じて、グローバル市場におけるNTTデータブランドの認知拡大を図っていきます。

山本 世界中の人々がテレビで観戦しますので、NTTデータの文字も目に飛び込んできますね。

岩本 そして、ビッグユーザーにNTTデータをわかっていたいただき、お付き合いを始めていただきたいと思います。これがないと、NTTデータが持っているプロジェクトマネジメント力や技術力などが生きてきません。

日本の強みをグローバルな発想で提供

山本 NTTデータは、国内では非常に強固なアビリティを持ち、非常に正確な決済システムを作つてられました。そういうものは、アジアを中心とする海外へ輸出できると思うのですが、いかがでしょうか。

岩本 当社で海外展開に成功した例としては、ベトナムの通関システムがあります。インドネシアでも進めています。これらも、新興国に日本のいいものを持つて行くということをやっていきます。

斎藤 日本のものをそのまま持つて行くだけはいけません

よね。

岩本 カスタマイズしてシンプルにする必要があります。あと、言語の問題もあります。そもそも文化が違い、発想も違いますから、その国に合った発想を取り入れる必要もあります。金融とか決済とか、そういうソリューションはワールドワイドで通用しますが、グローバルでやるためには、最初からグローバルな発想を持つていないといけないと思います。

斎藤 顧客の業務内容や問題に合わせたシステムを構築するというのは、日本企業の持つ本来の強みですね。

岩本 ITサービス業界のグローバルトップ企業は特定のハードウ

エアやソフトウェアの販売を中核としています。私たちはシステムインテグレーションを中核としてきました。その豊富な経験を活かして、他に負けない品質管理、きめ細やかさ、そして迅速なデリバリーレスポンスを強みにしていきます。

山本 楽しみですね。

岩本 ビッグプロジェクトをタイムリーなデリバリー、低コスト高品質で作りに上げるパワーを世界の企業に示していきます。あるいはマルチベンダーでいいものを世界中から集めてお客様に一番いい形のものをご提供していきます。そしてゆくゆくは日本企業の海外進出に伴うだけでなく、当社自身が現

グローバル化とITをミックスして、相乗効果を起こしていかなければなりません

—— 斎藤 精一郎

地に根をおろした事業を展開していききたいと思います。

急ピッチで進む

グローバル人材の育成

山本 製造業であれば生産や研究開発の拠点を海外に置くという話になると思いますが、NTTデータの場合、国内と海外はどうつながりをもたれるのでしょうか。

岩本 アメリカでM&Aした会社の製造拠点はインドにあり、中国にも4千人います。現地のお客様への営業は、現地の社員が対応しなければいけません。日本からも人材を積極的に送り、グローバル人材を育てていきます。将来は、ワールドワイドで集約するか分散するか、経済合理性によって判断したいと考えています。

斎藤 海外の社員も増えていますね。

岩本 海外拠点のグループ社員は27000人を超え、5年前に比べて10倍にふくらみました。「日本」のほか、「米州」「EMEA



(Europe: 欧州、Middle East: 中東、Africa: アフリカ)「APAC (Asia Pacific)」 「中国」の4つの地域を軸とした地域統括体制と、ソリューションを軸にしたグループ横断的な連携体制を整備し、社名の統一やグループ会社の統合・再編を進めているところです。山本人材の多様性が増すなか、人材育成や方向づけなど、どういうふうに進めていかれるのでしょうか。

岩本 中核リーダー層については、独フランクフルト郊外にある街エトリンゲンで、GLP (グローバル・リーダーシップ・プログ

ラム)を実施しています。内容は座学とグループ討議で、日本語の使用は禁止です。単なる研修ではなく、人と人のつながりを築き、世界中から集まった中核リーダーたちが、未来のITを考え、直面する課題をぶつけ合います。

山本 一緒に考え、共通の答えを見つけ出していくその意義はとても大きいですね。

岩本 また日本では、成城学園にできたNTTグループ全体での教育センター内に、当社専用のカンファレンスルームや外国からも参加できるように宿泊施設も用意していま

す。毎年一回は、CEOクラスのスミットをやって共通の課題認識をしていきます。

斎藤 現地での教育はどうされているのでしょうか。

岩本 それぞれの地域の、教育とガバナンスについては、もっと海外に飛んで行って頑張つてくれる当社の人材を育成したいと考えています。そこは急ピッチに増やしていきます。ポテンシャルのある人は大勢いますので、あとは意識づけと、そういうメカニズムを作ることです。

ソフトウェア開発の自動化に取り組む

斎藤 企業経営の選択と集中の中で背骨をどうするかが重要です。背骨をいかににつきりと具体的に示すかです。

岩本 2005年、10年後にめざすべき姿として「Global IT Innovator」というグループビジョンを策定しました。その当時はグローバル化を開始しようとしていた段階で、グローバルという言葉を使って社員の意識

を外に向ける意味がありました。いまは60000人の全社員のうち日本以外で働く社員が約半分いて、新たなグループビジョンが必要な段階にきています。

齋藤 NTTデータグループがどこを目指しているか、はつきりさせるわけですね。

岩本 2005年を目指した結果である現在の我々の姿と、これから我々が10年後にめざす姿は大きく異なると考えています。当社は2013年5月23日に設立25周年を迎えるのですが、今、「Global IT Innovator」の意味を再確認している最中です。

山本 「Global IT Innovator」も意義のあるビジョンだったように思います。

岩本 もちろん、私たちは常にIT業界にイノベーションを起こしていきます。重要な取り組みのひとつが、ソフトウェア開発メソッド「TERASOLUNA」の自動化です。実は、私は25年程前からアイデアとして意識してきましたが、ITのパワーが低

かった当時は実現できませんでした。今なら、圧倒的なITのパワーで実現できるはずですよ。

齋藤 自動化することで、どんなことが期待できますか。

岩本 設計＋自動検証・製造・テスト、といった作業工程にITを導入することで、デリバリーが短くなり、品質も担保されます。何よりも、ソフトウェア開発を労働集約型から知識集約型へと変えていきます。挑戦をしてぜひ実現させたいと考えています。



リマーケティングの発想で 国内外の需要を掘り起こす

山本 中期経営計画ではEPS 2万円も示されています。

岩本 2015年度に2万円を目指します。そのために新しい市場、新しい商品、新しいサービスを創出し、利益率の高いビジネスへ移行しなければいけません。

齋藤 国内市場についてはいかがですか。

岩本 市場やお客様の環境変化、さらには技術革新などを踏まえ、新しいマーケットの創

造やお客様の開拓はもちろん、商品やサービスの提供を再検討する「リマーケティング」を行っています。

齋藤 再創造(リインベンティング)ですね。

岩本 国内IT市場は成熟していて大きな伸びは期待できないとはいえ、10兆円規模あります。私たちはここで約10%のシェアをいただいています。医療、介護、環境、エネルギー、農林水産の分野でも、スマートコミュニティやビッグデータといった領域でまだまだ伸びる余地はあると思います。もともと当社で強い分野である公共と金融も、アプローチを変えることで市場をリマーケティングできると考えています。

山本 そうすれば、日本のIT投資を活性化させるモメンタムも出てきますね。

齋藤 御社の成長戦略をお聞きしていると、日本経済再生のプロセスが見えてきたような気がします。今日は、お忙しいなかありがとうございます。J

高齢化、グローバリゼーション、坂の上の雲の先

十数年前、通勤電車から見慣れた風景がとつぜんかわった。結婚式場がまえばれなく葬儀場にかわったのである。高齢化社会のはじまりだった。

昨春、バンコクの空港ターミナルで、中東系の人々が液晶テレビを2、3台かかえながら行き来するのを目撃した。グローバリゼーションはアジア各地で開花していた。

高齢化・人口減少とグローバリゼーションは、日本経済が直面する最大の環境変化である。

高齢化と2060年の最大勢力は80歳代女性

将来人口推計によると、2060年に最も人口の多い男女別年齢層は85～89歳女性となる(図表1)。これに次ぐのは

80～84歳女性、75～79歳女性である。年金、医療費などの現行制度が、いつまでももつはずがない。

生産年齢人口(15～64歳)は、2060年までの50年間に年率1・2%強のペースで減少する。マクロ経済の視点からみると、仮にこの年齢層だけが生産活動に従事するとすれば、年率1・2%強の速さで生産性(付加価値生産性)が向上しないと、実質GDPを維持できない。ちなみに、2000年から10年間の生産性上昇率は年率0・8%だった。これでも他の主要先進国と遜色がない。実質GDPの維持は、そうたやすいことではない。

では、国民一人あたりの実質GDPはどうか。2010年

現在、生産年齢層2人で1人の高齢者・子供を支えている。これが2060年には1人で1人を支えなければならなくなる。したがって、一人あたり実質GDPを維持するのめたいへんだ。試算すると、年率0・4%台の生産性向上が必要となる。可能な数字だが、安易にうけとめることはできない。

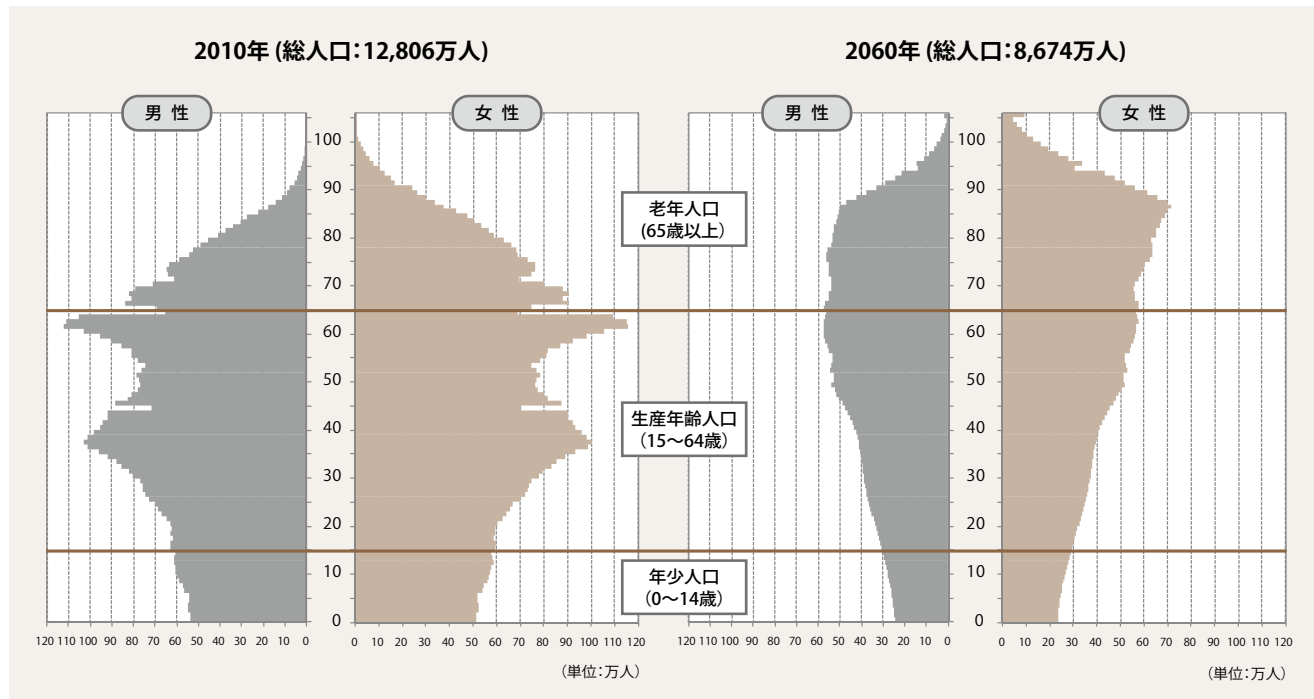
2060年はずいぶん先のころのようにみえる。しかし、わが国の人口動態はすでにこのピラミッドに向かつて突き進んでいる。なすべき方向ははっきりしている。働く人の数を増やすことと、経済の新陳代謝や制度の改革で生産性を引き上げることの2点である。

グローバリゼーションと進展する開発部署の国際分散配置

世界経済のグローバリゼーションはめざましい。最近の特徴は、多くの企業が、生産拠点をだけでなく研究・開発部署の国際的な分散配置を進めていることである。この結果、新興国でも現地や他新興国向けの製品が活発に開発されるようになった。なかにはリバース・イノベーションと呼ばれる現象も生まれている。新たな開発がまず新興国で行われ、富裕国に逆流する現象だ。

この間、世界全体の実質GDP成長率に占める新興国の寄与は、90年代の3分の1から2000年代には3分の2まで高まった。先進国でも対外直接投資からの配当収入が増え

図表1：人口ピラミッドの変化(出生中位・死亡中位に基づく推計)



出典：国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来人口推計(2012年1月推計)」を基にNTTデータ経営研究所が作成

ており、グローバル化の恩恵は大きい。

☆☆☆

環境変化に対応したビジネスフィールドの开拓

こうした環境変化は悲観視すべきものではない。変化と制約あつてこそ「経済」だ。

一例として介護をとりあげてみよう。要介護のお年寄りが増え、現場の人手不足は増す一方だ。そこで、もし介護補助のためのより高度な機械が開発できれば、高齢者や女性が介護の現場で働きやすくなる。そうなれば、働く人の数の増加と生産性の向上という、日本経済の課題克服への道筋もみえてこよう。こうしたビジネスフィールドの开拓こそが、日本企業にとつ

NTTデータ経営研究所 取締役会長

山本 謙三
YAMAMOTO, Kenzo

でのアドバンテージとなるはずだ。

第二に、高齢化に伴うニーズにはかぎらない広がりがある。医療・介護のほか、宅配、ペット、旅行、スポーツジムなどの一般消費関連、相続関連など、高齢化に伴うニーズは広範にわたる。

また、高齢化は都市部に人々を集積する力をもつ。とくに地方大都市の吸引力は大きい。人口移動報告をみると、東京圏、名古屋の大都市は10、20歳代の大規模流入超のあと30歳代以降流出超となるが、そのほかの15大都市はほぼすべての年齢層にわたり流入超がつづく(図表2)。年齢を重ねるにつれて、居住地選びの決め手が、故郷への近さとともに、病院へのかよいやすさや雪かきなどの負

担軽減に移ることがわかる。そうであれば、地方大都市を含めた都市中心部の「街づくり」に、あらたな需要が生まれてくるはずだ。

第二に、国民一人あたりの利用できる資源の量が増える。総人口の減少は、将来の有効需要の減少を意味する一方で、一人あたりが利用できる資源の量が増えることを意味する。これを有効に活用しない手はない。

たとえば農地。農業経営統計調査(稲作)では、作付面積が広ければ広いほど、農業経営関与者一人あたりの収益性は高まる結果となっている。土地の形状などに制約はあるにせよ、生産年齢人口の減少に応じて一人あたりの作付面積を増やせば、生産性向上の可能性が高まる。

第三に、グローバルゼーションは日本企業に有利に働く。グローバルゼーションの波はすでにわが国経済にも及んでいるが、日本のグローバル化の水準はまだ

まだ低い。輸出入の海外依存度も対内外直接投資の残高も、世界的にみれば低水準だ。逆にいえば、グローバルゼーションの波をとりこむ余地はそれだけ大きいようにみえる。

国連の人口推計によると、世界の総人口は今後もインド、中国、アフリカを中心に増加し、2060年には現在の4割増の96億人に達する。一方、中国、韓国をはじめ、東アジア、東南アジアの諸国は、日本を追いかわるかたちで順繰りに高齢化していく(図表3)。日本企業が高齢化社会でのビジネスモデルをいち早くつくりあげることができれば、アジア地域にこれを広げるチャンスが生まれる。

☆☆☆

金融機関は「顧客をまるごと深くみる力」を

では、金融機関はどうか。わが国金融機関も環境変化に応じて活動分野を広げている。海外M&A関連融資の伸びはいい。相続対策を兼ねた老

人ホーム建設等の関連融資も活発だ。事業承継やビジネスマッチングへの積極的な取り組みも目立つ。しかし、企業や家計の直面する環境変化が大きいだけに、金融機関にも一層の体制強化が求められる。

第二に、その際の検討の出発点は、やはり「顧客をまるごと深くみる力」の強化ではないか。バブル期以前、金融機関は顧客との密接な情報交換をもとに、その実態を継続的に把握し、ときに早めに関与して再生の手助けや事業縮小の提案を行っていた。残念ながらその力は、不動産バブルや国際的なバブルの過程で後退したようにみえる。リーマン後多くの金融機関が「顧客取引重視への回帰」を標榜するのも、そうしたことへの危機感のあらわれではないか。

これは企業取引にかぎったものではない。家計や地方公共団体との取引あるいは有価証券投資であつても、取引先や投資先をまるごと深くみる力が必要だ。「入札して、落札して、あと

図表2：20大都市の人口転出入超過数(2011年・人)

年 齢	0-9歳	10-19歳	20-29歳	30-39歳	40-49歳	50-59歳	60-69歳	70-79歳	80-89歳	90歳以上
都 市 名										
東京圏大都市 名古屋 ※(脚注1)	-11,531	15,796	60,519	-5,911	-2,415	-3,845	-7,292	-1,977	-884	-423
その他15大都市 ※(脚注2)	122	13,034	20,992	5,128	5,445	2,984	1,653	1,977	1,623	282
合 計	-11,409	28,830	81,511	-783	3,030	-861	-5,639	0	739	-141

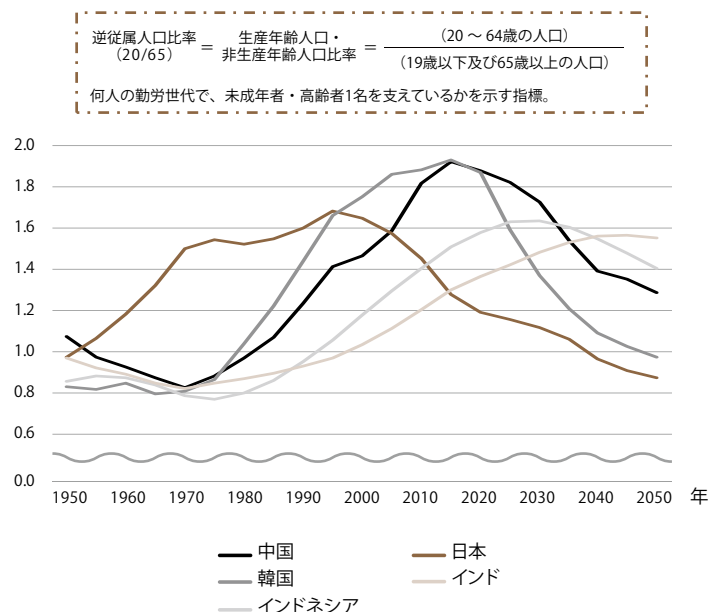
※脚注1：東京都特別区部、千葉市、横浜市、川崎市、名古屋市

※脚注2：札幌市、仙台市、さいたま市、相模原市、新潟市、静岡市、浜松市、京都市、大阪市、堺市、神戸市、岡山市、広島市、北九州市、福岡市

出典：総務省「住民基本台帳人口移動報告」(2012年4月)を基にNTTデータ経営研究所が作成

高齢化、グローバル化、坂の上の雲の先

図表3：アジア各国の逆従属人口比率(20/65)の推移



脚注1：将来推計人口は中位推計による

脚注2：生産年齢人口は、このグラフでは20歳以上64歳以下の人口としている

出典：国連世界人口推計2010年版を基にNTTデータ経営研究所が作成

は知らない」では困る。

第二に、そのためにはまず人材の育成である。実務に裏打ちされた経験。顧客に二歩先んじる業界・市場知識。個別企業の実情を把握する洞察力。これらを備えた人材が必要だ。

中小企業取引であれば、現場に足しげくかよい経営トップと面談することが、深い洞察力

の拠りどころとなる。海外企業取引であれば、多国籍の職員による異なる見方のせめぎ合いが、顧客の「声」に対する感度の引き上げにつながるだろう。

第三に、顧客の事業を支援するためのシステムやネットワークの整備である。金融機関として、どのようなサポートを行えば顧客に本業に専念してもら

ことができるか。どのようなサービスが顧客の生産性向上につながるか。これらを探求することが大事だ。

財務や税務にかかる事務のシステムサポート、決済をはじめとするトランザクションバンキングの強化、グローバルネットワーク網の整備など、課題にはこと欠かない。

そして経済の新陳代謝の促進を

これらを通じて、金融機関には経済の新陳代謝に貢献することも期待されている。今後の環境変化が大がかりなものだけに、経済の新陳代謝なしに国民の生活水準を維持することはできない。金融機関は、事業を見極める力をみがき、再生できるものは企業とともに再生し、縮小すべきものは企業とともに円滑に縮小させることが重要だ。

信用保証に多くを依存した審査では、この機能がなかなか働かない。ちなみに、昨年度のわが国金融機関の信用コスト率

は、不動産バブル後期並みの低水準にあった。世界経済の低迷にもかかわらず、こうした水準が維持されたことは、よろこぶべきというよりは、新陳代謝の遅れを反映したものと慎重にうけとめるべきだろう。

☆ ☆ ☆

明治以来歩き続けてようやく坂の上にたどりついたものの、厚い雲におおわれ、その先がよく見えない。それが、高齢化とグローバル化に直面する私たちの実感ではないか。

しかし、雲が晴れたときには、私たちの次の世代がやはり次の高みをめざして歩を進めていることだろう。そのためには、新陳代謝を躊躇したり、制度改革に手をこまぬくわけにはいかない。今は過去の成長体験にとらわれず、将来を冷静にみすえて行動をおこす時だ。その鍵は、民間企業と金融機関がにぎっている。

J

顧客の多様化と金融機関に求められる戦略



NTTデータ経営研究所
金融コンサルティング本部
アソシエイトパートナー

佐藤 哲士
SATO, Tetsushi

さとう てつし

都市銀行の個人金融部門において事業戦略策定等に従事したのち、コンサルティングファームを経て現在に至る。主に、リテール分野における事業計画・マーケティング戦略、業務プロセス設計、各種統計・リサーチ業務等のコンサルティングに従事。

最近、金融機関の個人部門の企画・戦略担当の方などから「先進的なマーケティング事例について話を聞きたい」「海外金融機関の最新動向を知りたい」といったお問い合わせを受けることが多くなった。

生産拠点の海外移転に伴い、企業融資が伸び悩み、預貸率低下が続く中、戦略の軸足を個人にシフトする金融機関は年々増加する傾向にある。

規制時代であれば、『なじみ』や『親しみ』を売りに個人顧客を囲い込み、自動的に取引量を増やすこともできたが、金融機関によって金利や手数料・商品内容が異なり、インターネットに接続すれば、誰でも簡単に比較サイトを閲覧できる現代において、リテール事業の拡大という意味では、まずもって、多様化する顧客の行動や意識を理解し、それに合わせた戦術面での仕掛けが必要になっている。

『なじみ』取引の限界

図表1は、現在、住宅ローンを借りている個人に対して「何故その金融機関から借りたのか」、選定理由を聞いたアンケートを、ローンを契約した年代別に分析した結果であるが、ご覧いただければ分かる通り、80年代・90年代、自由化以前においては、「そもそも一番よく利用している金融機関であつたから」という理由が最も高かったところ、2000年以降、徐々にその比率が低下、直近では、「他の金融機関よりも金利が低かったから」という理由が圧倒的に高い比率となっている。

「そもそも一番よく利用している金融機関であつたから」は、「メインバンクであり、『なじみ』や『親しみ』があるから」と解釈できるが、時代の変遷とともに顧客の意識が変化し、現在では、たとえ『なじみ』や『親しみ』があつたとしても明確なメリットを感じなければ、顧客は他の金融

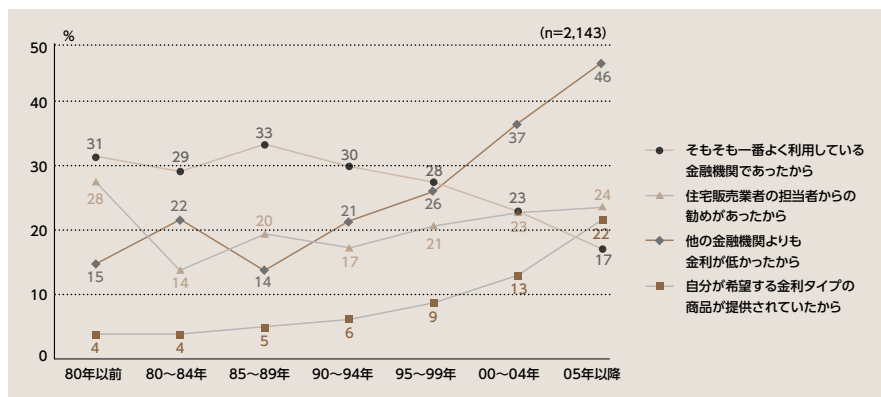
機関との取引を選ぶ行動を取っていることが分かる。

愛着心の希薄化

当社が過去に実施したアンケートで、一定の所得階層の個人に対して、決済用途のメインバンク（給与振込や公共料金の引き落とし、日々の入出金などに利用している金融機関）と資産運用用途のメインバンク（資産運用に関する相談や実際の金融商品を契約・購入する金融機関）を使い分けている比率がどの程度か調査したことがあつたが、その際、半数を超える51%が「決済用途」「資産運用用途」で金融機関を変えていると回答した。

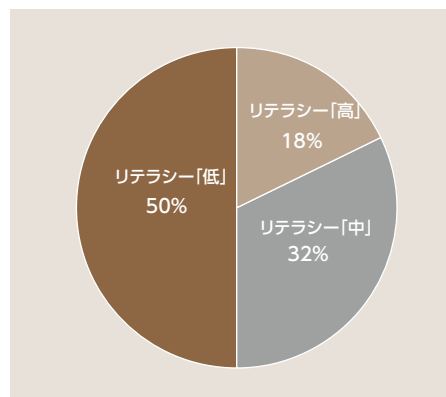
一般的には、まず、給与振込等をきっかけに決済用途のメインバンクと取引を開始し、その後、貯蓄ができたタイミングで資産運用を開始する順になることから、異なる金融機関を使い分けている利用者は、それ

図表1：住宅ローン選定理由



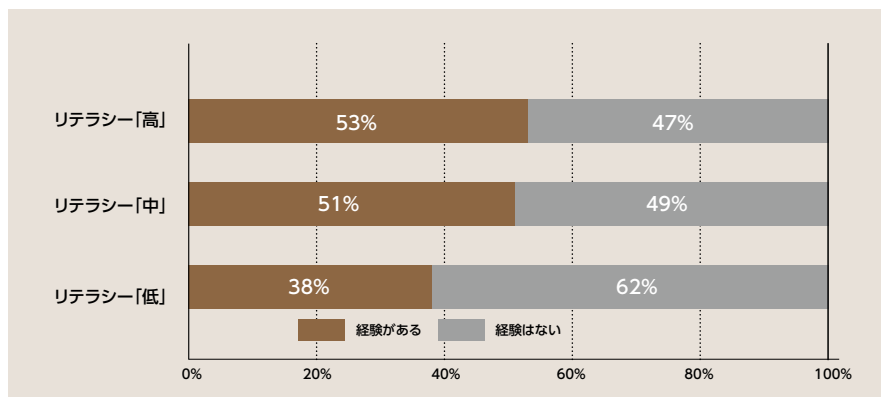
出所：2009年度金融機関の利用に関する調査 (NTTデータ経営研究所)

図表2：金融機関利用者における金融リテラシーレベル



出所：2007年度金融機関の利用に関する調査 (NTTデータ経営研究所)

図表3：メインバンクを変えたことがあるかどうか



出所：2007年度金融機関の利用に関する調査 (NTTデータ経営研究所)

まで利用していた「決済用途のメインバンク」と資産運用取引を行わず、異なる金融機関との取引を選択したと捉えることができる。

顧客個々人の金融機関に対する愛着心・執着心が希薄化し、

顧客と金融機関との関係性が、取引単位でのドライなものに変わりつつある状況が想像される。

金融リテラシーの向上

「リテラシー (literacy)」とは、直訳すると「読み書きできる能力」と訳され、金融リテラシーとは、「金融情報を理解した上で、金融機関との取引を適切に判断できる能力」を意味する。

図表2は、一般的な金融機関利用者における金融リテラシーレベルの分布状況であるが、リテラシー「高」は全体の18%、「中」が32%、「低」が50%となっている。

加えて、図表3は、その金融リテラシーレベルごとに、これまでメインバンクを変えたことがあるかどうかを調査した結果であるが、メイン変えた

経験がある比率は、リテラシー「低」の38%に対し、「高」が53%となっており、前述の、金融機関に対する愛着心やなじみの希薄化、取引単位でのドライな関係性は、特に、金融リテラシー「高」の顧客に多く見受けられる傾向であることが分かる。

金融商品の高度化・複雑化が進む中、政府の後押しもあり、金融教育に積極的に取り組む金融機関・関連団体は増加する傾向にある。加えて、スマートフォンやタブレットの普及、高速化が進む通信環境も相まって、現在2割程度ではあるが、今後、金融リテラシー「高」の顧客層の比率は、高まっていくことが予想される。

まずは離反を抑える

金融機関における個人向け営業は、これまで、「大量獲得・大量離反」という歴史を繰り返してきた。目標達成に動機づけられた営業店の行職員は、顧客の実際の運用ニーズ・借入ニーズに関わらず、ローラー営業・お願いセールスによる短期的なボリューム拡大・収益確保に注力し、ある意味、顧客との中長期的

顧客の多様化と金融機関に求められる戦略

なりレシジョン構築をないがしろにしてきた。

経済発展に伴う量的拡大期にあつては、それでも、離反する以上に獲得が見込めるため、結果として、事業規模の拡大も図られていたが、企業の海外進出が活発化し、国内人口が減少に転じた現在、金融機関の個人向け顧客戦略は、まさに、見直す時期に差し掛かっていると考えられる。

前述の「決済用途」「資産運用用途」各々のメインバンクを使い分けているとした回答者に、その理由を尋ねたところ、「押し売りされたくないから」「自分自身のニーズをきちんと把握して欲しいから」という理由が上位を占めた。

顧客戦略の再構築に向けて、まずは、こういった顧客の離反をいかに防止するか。失った信頼を取り戻し、取引継続意欲を高め、歩留まりを上げることが、結果的に、顧客個人との一生にわたる取引に繋がるという考え方が重要になる。

ではどうするか

一口に、取引継続意欲といっても、

当然、顧客個人々人によつて、そう思う理由は異なる。ある人は「店舗の行職員の親身な対応」と答えるかもしれないし、またある人は「ATMを無料で使えるから」、またある人は「住宅ローンの金利が安い」「定期預金の利回りが良い」と答えるかもしれない。

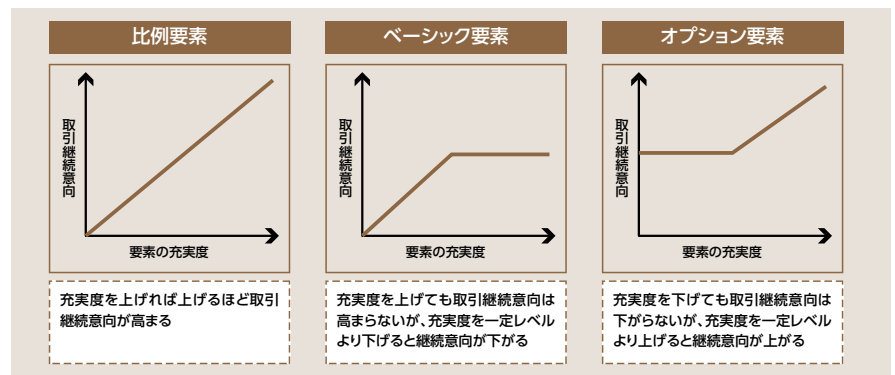
すべての顧客のすべての要望に応えることは理想かもしれないが、厳しい経営環境、限られた経営資源の下、個々の金融機関にそれほどの余裕はなく、現実的ではない。

では、どう優先順位をつけるのか。当社がよく実施する手法を紹介させていただきたいのだが、まずは、取引継続意欲を構成する（顧客がその金融機関と継続的に取引したいと感じる）候補となる要素を定義する（商品関連・チャネル関連・接客関連・ブランドイメージ等）。

次に、金融機関がターゲットとするエリアの顧客が感じる要素ごとの充実度と取引継続意欲の関係性を整理し、通常は、図表4の通り、各々の要素を3パターンに分類する。

○比例要素… 充実度を上げれば上げるほど、顧客の取引継続意欲が高まる要素

図表4：要素の充実度と取引継続意欲の関係



出所：NTTデータ経営研究所にて作成

○ベーシック要素… 充実度を上げても取引継続意欲は高まらないが、充実度を一定レベルより下げると継続意欲が下がる要素（店舗アクセス等）

○オプション要素… 充実度を下げても取引継続意欲は下がらないが、充実度を一定レベルより上

図表5：顧客行動プロセス評価

	認知・興味	比較・検討	意思決定・契約	契約後
主な顧客行動	☐ 金融取引ニーズ認識 ☒ 預金ニーズ ☒ 運用ニーズ ☒ 借入れニーズ等	☐ 複数の金融機関の商品やサービスを比較・検討 ☐ 親族・友人等に相談	☐ 最終的に取引する金融機関、商品・サービスを決定 ☐ 契約手続き	☐ 親族・友人等への口コミ
マーケティングポイント	☐ ニーズを認識した顧客が金融機関を想起するか(思い浮かべるか)	☐ 比較・検討を開始した顧客が金融機関の情報に辿り着くか ☐ 親族・友人が金融機関を推奨するか	☐ 顧客が最終的に金融機関の商品・サービスを選択するか	☐ 親族や友人等に金融機関の商品やサービスを推奨するか
評価指標	■ 認知率 (名称認知・店舗認知・商品認知) ■ 想起率	■ 情報収集方法 (店舗、WEB、コールセンター) ■ 他者推奨意向	■ 選定金融機関 ■ 選定理由	■ 取引満足度 ■ 他者推奨意向

げると継続意向が上がる要素
 (ポイントサービス等)
 最後に、3パターンに分類した
 各々の要素ごとに、当該金融機関

出所：NTTデータ経営研究所にて作成

と競合となる金融機関の充実度を
 マッピングし、相対的に劣後している
 要素から優先的に取り組むべき課
 題を設定する。

定義する要素は、詳細であるほど
 具体的な改善策の検討に繋がるが、
 一般的には、50～100項目程度
 で構成する場合が多く、対象エリア
 の顧客に対するアンケート等を基に
 実施することで、優先課題を定量
 的に把握するという手法になる。

歩留まりを高めるために

次に、顧客個々人の金融取引に
 対する歩留まりを高めるための手
 法として、最近、心理プロセス・行
 動プロセスに基づいたマーケティング
 活動を挙げる声がよく聞かれる。

いわゆるAIDMAモデル的な考
 え方であるが、金融取引に照らし
 合わせた場合、図表5のような形
 に整理できる。

つまり、預金にせよ借入れにせよ、
 顧客が金融取引ニーズを認識する
 「認知・興味」段階、複数の金融機
 関・金融商品を比較・検討する「比
 較・検討」段階、取引する金融商
 品を決めて、契約手続きを進める

「意思決定・契約」段階、取引後、
 自身の感想を述べる「契約後」段階
 であるが、マーケティング活動を進
 める上では、各々の段階において、
 顧客がたどる動線上に金融機関が
 位置しているかどうか戦略上のポ
 イントになる。

顧客の意識や行動を仮説設定
 し、それに基づいて施策を展開、
 評価指標(KPI)をチェックした
 後、改善策を施すといった
 PDCAサイクルを回し続けること
 が、顧客の金融取引に対する歩留
 まりを高めていく結果に繋がる。

最後に

戦後復興から高度成長、バブル
 景気を経て現代へ、その間、日本
 人の価値観は多様化を続けている。
 「十人一色」から「十人十色」、今で
 は「十人百色」とまで言われている。

みんなが同じものを求める時代か
 ら自分の嗜好に合うカスタマイズを
 求める時代へと変化する中、真の
 顧客志向を実現できるか、金融機
 関が、今後、生き残るかどうかの
 鍵を握る。

J

金融機関による ソーシャルメディアマーケティングの推進



NTTデータ経営研究所
金融コンサルティング本部
情報未来研究センター パートナー

山下 長幸
YAMASHITA, Nagayuki

やました ながゆき

中央省庁にて観光・海運政策に従事したのち、米国系戦略コンサルティング会社を経て、現在に至る。金融業・サービス業等のマーケティング戦略、業務改革等を得意としている。

ソーシャルネットワーキング サービスの隆盛

1991年のバブル経済の崩壊以降、ネットバブルなど多少景気が浮上した時期もあったが、20年以上にわたって日本経済はスランプの状況が続いている。その中で、2000年代半ばから企画開始されたソーシャルネットワーキングサービス（SNS）は非常に勢いがあつて伸びている。モバイル端末をベースとしたソーシャルゲームを主力とするGREEやDeNAなどは登録ユーザーが2000〜3000万人級で、売上高は右肩上がり、経常利益率は40%から50%と絶好調である。米国生まれのSNSであるFacebookやTwitterも数年で日本人登録ユーザーがGREEやDeNAに肩を並べるくらいに普及している。日本におけるソーシャルメディア利用者は、2012年において5060万人、2008年から2012年にお

る年平均成長率は27.4%と高度成長の途上である。

企業によるソーシャルメディア マーケティング

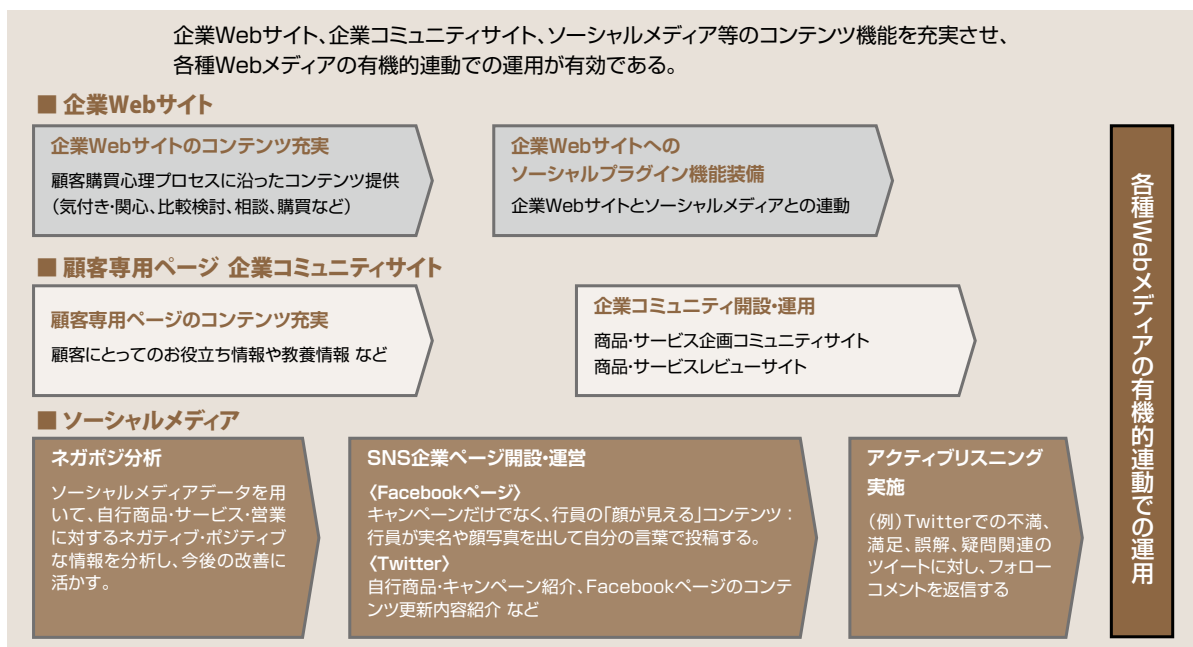
登録ユーザー数が巨大なソーシャルネットワーキングサービスは、企業にとつてはマーケティング媒体となるものであり、SNSを活用したマーケティングは、ソーシャルメディアマーケティングと呼ばれる。ソーシャルメディアマーケティングは、中長期的な顧客とのリレーション構築を目的として、企業と生活者との間での双方向コミュニケーションが可能であり、少額予算での実施も可能である。日本企業でも、ANA、JAL、スターバックスコーヒー、ユニクロ、良品計画、ローソンなどの大手企業が積極的にソーシャルメディアマーケティングを推進している。

金融機関によるソーシャル メディアマーケティング

これに対して、日本の金融機関におけるソーシャルメディアマーケティングへの取り組みはまだまだという状況である。いくつかの金融機関では、FacebookページやTwitter公式アカウントを設置して取り組みを開始しているものの、登録ユーザーによるアクセスは今一歩でマーケティング効果が十分に出ているとは言いがたいケースが多いのではないだろうか。大多数の金融機関において、内部検討はなされているのかもしれないが、外側から見ただけではソーシャルメディアマーケティングへの取り組みはほとんど見えないという状況である。

筆者が金融機関の方々にその理由をお伺いすると様々なコメントを頂ける。「サイトが炎上するリスクが怖い」「フィッシングサイトを設定されるリスクがある」「投稿情報の社内審査が厳しいことが想定され、面倒」「SNS

図表1：Webマーケティング施策の全体像



出所：NTTデータ経営研究所にて作成

企業公式ページを設置した企業でも盛り上がりおらず、効果が出ていないものも多い「効果の見えないものに要員配置をすることはできない」「投稿ユーザーとどう向き合ったら良いのか分からない」このような感じで、余計な事をして成果が出ず、減点の業績評価を受けたくないという感じなのかもしれない。

米国の金融機関では、大手のみならず中小金融機関でも、FacebookページやTwitter公式アカウントの開設・運営は当たり前のようになされている。彼らの差が何によるものであるか不明であるが、米国人の方が、課題を克服して、より高い効果を産み出すというチャレンジスピリットに富んでいるということなのだろうか。

クレジットカード会社のアメリカン・エクスプレスの場合、かなり高度なソーシャルメディアマーケティングを実施している。割引クーポンプログラムのキャンペーンプログラムを通じて、プログラム登録希望者の氏名、e-mailアドレス、カード番号に加えて、キャンペーンプログラム登録希望者のFacebookのプロフィール情報やFoursquareの位置情報等の利用許諾を得て、従来からのクレジットカード加入時の加

入者の基本情報やクレジットカード利用履歴に加えて、プログラム登録希望者のFacebook上の「いいね」情報や、Foursquareでの店舗等チェックイン情報を把握・分析し、参加者個人の特性に応じたクレジットカード利用による割引クーポン提供サービスを行っている。社内における既存データとソーシャルデータを統合したCRMを既に実施しているのである。

ソーシャルメディアマーケティングの進め方

いきなりアメリカン・エクスプレスのような自社CRMデータとソーシャルCRMデータを統合した統合CRMを実施することは難しいであろう。ソーシャルメディアは、顧客との相互コミュニケーション媒体なので、試行錯誤によるレベルアップのプロセスを踏むことが必須である。どのようなコンテンツを投入すると登録ユーザーの評価が良く、どのようなコンテンツは登録ユーザーに評価されないのかという試行錯誤をどんどん重ねることが重要である。コンビニチェーンのローソンでは、23種類のソーシャルメディアをマーケティングに活用している。これ

金融機関による ソーシャルメディアマーケティングの推進

は、ソーシャルメディアというものは、企業公式アカウントを開設し、その場に参加してみないとその良し悪しを判断できず、試行錯誤することが重要であるという考えに基づいていると想定される。自社にとって効果が出るSNSはどんな注力し、努力したものの効果が不十分なものは撤退するというシンプルな取り組み方針だと思われる。栄枯盛衰が激しいSNSへの取り組み姿勢としては適切なものである。

炎上リスクがあり、効果が出ることで約束されないマーケティング媒体だから取り組まないという金融機関と、試行錯誤を重ねてマーケティングノウハウを高めていく金融機関との差は、時間が経つにつれてどんどん大きくなり、遅れを取った金融機関は短期間でその差を埋めることは困難となると考えられる。

それでは、ソーシャルメディアマーケティングにはどのようなステップで取り組みが良いのだろうか？ Webマーケティング施策の全体像は、図表1のとおりであるが、これらをスムーズに実現するには、次のような5つのステップが考えられる。

ステップ1…社員が個人の立場でユーザー登録をして、各種SNSの設計思想、機能的な特徴、場の雰囲気把握する

同じSNSと言っても、例えばFacebookやTwitterでも、その設計思想は大きく異なり、提供されている機能、参加者や場の雰囲気はかなり異なっている。まずはどのような参加者がどのような投稿をし、どのような雰囲気の場なのかを観察し把握することが重要である。

ステップ2…企業公式アカウントを開設

企業公式アカウント開設準備として、さまざまなことを詰めに詰めて労力と時間を費やすよりは、ざっと検討して場に参加することが重要である。とりあえず手持ちの新商品・サービスなどの無難なコンテンツを投入するなどして、ユーザー顧客の反応を体感することが重要である。

ステップ3…徐々にコンテンツ内容などを充実

投入コンテンツへのユーザー顧客の反応や他社の成功事例などを参考にしつつ、コンテンツや取り組み体制をレベルアップし充実させていき、ユーザー顧客との交流の距離感を把握す

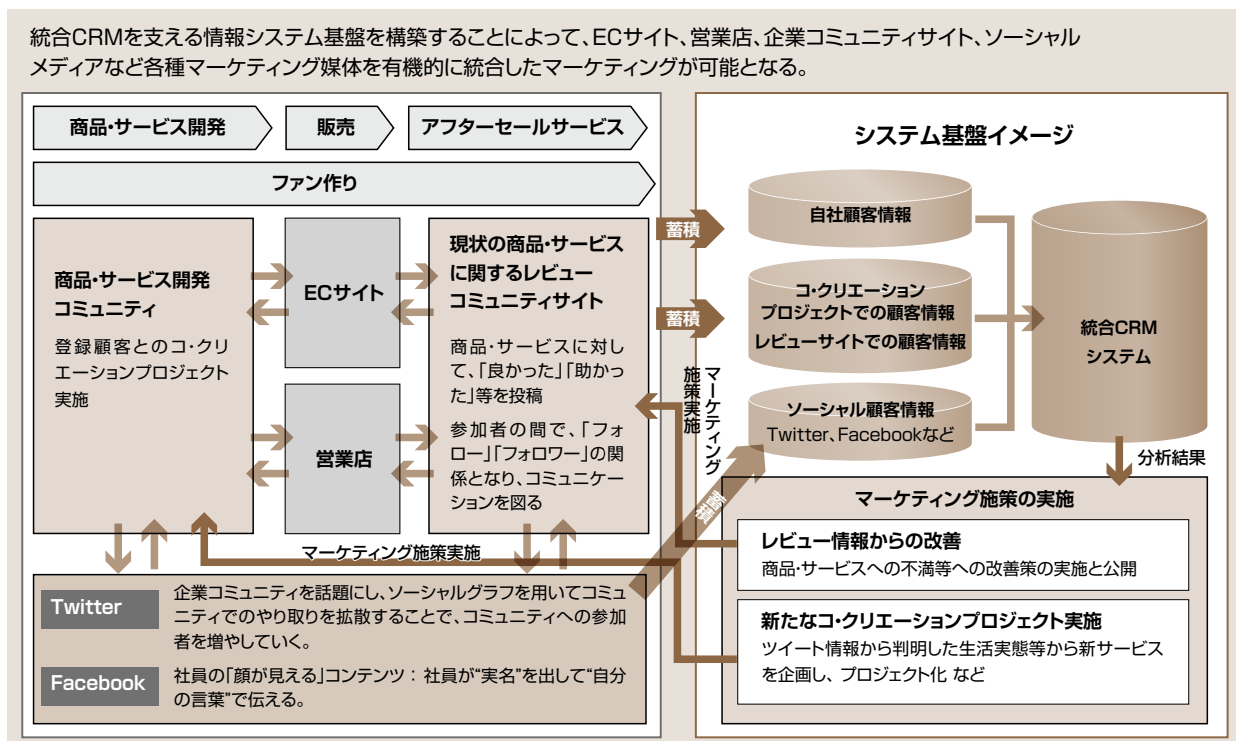
る。どのようなコンテンツはユーザー顧客の反響が良く、どのようなコンテンツは今一歩なのかを試行錯誤しつつマーケティングノウハウを蓄積していくことが重要である。これら地道に積み上げたノウハウが金融機関の財産となる。

ステップ4…企業コミュニティを開設し、顧客とのコミュニケーション戦略を推進

企業コミュニティサイトは、企業の公式サイトと一般的な外部SNSとの中間的な性格を有している。FacebookやTwitterといった外部SNSは、さまざまな人々が登録し、情報発信・共有している。企業公式サイトは商品・サービスの紹介や販売がメインの機能となっている。企業コミュニティサイトは、両者の中間的な位置づけで、基本的にはその企業やその企業の商品・サービスのファンという特定の顧客層が登録し交流しあうというものであり、その企業の商業目的での活用や企業ファン育成・自社ブランドファン育成・交流など、その趣旨や目的は特定されているので、コミュニティの運営がしやすいと言える。

企業コミュニティの効用は、コミュニ

図表2：統合CRMシステム基盤を活用し、リアル・バーチャルデータを有機的に統合したマーケティングを実現



出所：NTTデータ経営研究所にて作成

ティサイトにおける投稿コミュニケーション内容をFacebookやTwitterといった外部SNSに拡散し、SNSにおけるソーシャルグラフ機能を活用し、自社ファンの友人・知人・フォロワーなどから新たな顧客基盤を拡大できることである。

商品・サービス開発に関する企業コミュニティを活用したユーザー顧客とのコ・クリエーションに関しては、ユーザー顧客やファンに、利用後の感想、改善点、ニーズ、優れた点など購入商品に関するさまざまなコメントを投稿して頂いて、それをソーシャルプラグイン機能によりFacebookやTwitterとも連動させ、友人・知人に情報拡散させるとともに、投稿内容は、現行商品の改善や次期商品開発に活かすわけである。

ステップ5…自社CRMデータとソーシャルCRMデータを統合した統合CRMを実施

日本の金融機関においても、イベント・ベースド・マーケティング（EBM）への取り組みを行っている事例がある。金融機関におけるEBMとは、例えば、公社債の満期日到来や数百万円レベルの多額の口座入金、住宅ローンの完済など顧客が何らかの次のアクションを取る可能性があるイベント（出来事）をタイムリーに認識し、タイミングよく適切な内容で適切なチャネルを活用して顧客にアプローチするマーケティング手法である。

従来EBMは口座残高の動きや営業店や営業担当者からの接客情報など銀行の内部データを基に実施していたが、これに加えて、顧客のSNSにおける各種情報からイベントを感知することが可能であろう。これまで自社のリアル店舗や営業担当経由で自社データとして蓄積・利用してきた自社CRMデータとソーシャルメディアマーケティングによるCRMデータ（ソーシャルCRMデータ）を統合して、マーケティング施策の効果を向上させる事ができる。（図表2）

J

金融機関システム部門の トランスフォーメーション



NTTデータ経営研究所
金融コンサルティング本部
アソシエイトパートナー

桑島 八郎

KUWAJIMA Hachiro

くわじま はちろう

都市銀行での融資営業、システム企画業務等に従事したのち、2008年にNTTデータ経営研究所に入社。主に、決済ビジネス関連、システム共同化、システム部門やIT人材育成関連のコンサルティングに従事。MBA、中小企業診断士。

基幹システムのアウトソーシング、共同化、クラウドコンピューティングの登場、スマートデバイスの普及やビジネスでの利用、さらなるグローバル化の進展等、ITに係る環境は激変の時代を迎えている。従来の常識が非常識となる中で、金融機関のシステム部門のあり方も変革が求められている。

しかしながら、現実には多くの金融機関のシステム部門が、環境が変化する中で従前の枠内に留まり、新しい姿へのトランスフォーメーションへ踏み出せていないのが実態ではないか。

本稿では金融機関、特に、銀行におけるシステム部門の抱える問題の本質、解決の方向性を概観しながら、新しいシステム部門へのトランスフォーメーションの道筋を論じていきたい。

トランスフォーメーションが求められる背景

金融機関、特に、地域金融機関では、日本銀行のレポートでも指摘されている通り、2012年末までに基幹システムの共同化を実施する比率が7割に達するとされており、その中でIT人材の問題についても論じられている。このように共同化やアウトソーシングをした結果としての問題点が指摘されることは多いが、本質的には共同化するよりも以前から問題は潜在していたものと考えられる。

システム部門のトランスフォーメーションが求められている背景は、これまで主要な業務の対象であった基幹系システムがコモディティ化し、ビジネスの重点が当該システムの開発・保守から情報系やチャネルシステム（顧客とのインターフェースを提供するシステム）、及び拡散するEUC（エンド・ユーザー・コンピューティ

ング）等の周辺系システムへ移ってきたことにある。もちろん、その背景には顧客や業界の環境が大きく変化し、銀行ビジネス自体が従来のモデルでは成り立たなくなりつつあることがある。このため、比較的ルーティン化した基幹システム関連の開発・保守は外部へ任せて、システムや情報を活用して成果を出すことがより重要となってきたのである。その結果として、どの分野にいくら投資するべきか、また、システムの乱立を防ぎ、全社横断的な情報を捕捉するため、EUCも含め全体の整合性を確保することが重要になったわけである。

しかし、一方で、3・11や大手行でのシステム障害の結果、事業継続性やシステムリスク管理の観点からの重要性も再認識された。その結果、①主に基幹システムに関して外部に任せながらも実効性のあるリスク管理ができる態勢の構築と、②新たな投資を効果的に実施

しビジネスの成果をサポートしていくための態勢の構築、という2つの課題がシステム部門に対して同時に求められていくこととなったのである。①は特にアウトソーシングや共同化をしている金融機関の課題、②はすべての金融機関における課題と言えよう。①については昨今多く論じられており誌面の関係上議論はそちらに譲ることとして、本稿では②について論じることとした。

問題の本質 ～ 内向な体質

永らくシステム部門の企画力強化、ITマネジメント力強化の必要性が認識される中、課題②が遅々として進まない原因はどこにあるのか。筆者は金融機関のシステム部門に関連するプロジェクトに携わる中でさまざまな意見を聞くことが多い。その中で、経営やユーザー側（ビジネス側）はシステム部門の提供価値や役割が理解できず、極端な例としてはその存在意義まで疑問視する声もある。

一方で、システム部門サイドは、仕事量に比して要員数がより減少

する傾向にある中、新たな価値の提供にまで充分に手が回らないという状況が多い。このため、システム部門と他の部門がお互いの状況を上手く理解できない悪循環が発生してしまっているのではないかと。

これに加えて、システム部門にありがちな内部へと向かう閉鎖性と保守性が、ユーザーの誤解を助長してしまっているのではないだろうか。多くの場合、システム部門の閉鎖性は次のようなものと考えている。

システムの業務は上手くできてあたり前、失敗すると批判を受けるため、責任の所在をはつきりさせるインセンティブが働く。例えば、失敗プロジェクト等では「これはユーザーがきちんと要件を提示しなかったから」といった議論を聞くことが多い。あえて積極的に新しいこと、ユーザーサイドの分野（EUCも含め）まで踏み出さなという内部に閉じこもる閉鎖性、保守性があるのではないだろうか。

このため、経営やユーザーサイドから見ると、IT部門の価値を感じにくく、かつ、経営やビジネスの観点で前向きなコミットをしない消極的姿勢に捉えてしまうので

はないだろうか。システム部門が新たな姿になるためには、この誤解を解き、好循環を作り出す必要があると思われる。

解決の方向性 ～ ビジネスへのコミット強化

前項で述べた課題の解決に向けては、積極的にビジネスへのコミットを果たし、経営、ユーザー部門からその新たな存在価値を認知してもらうということが必要なのではないかと思う。

例えば、ITガバナンスのフレームであるCOBITによるとITガバナンスを次のように定義している。「ITガバナンスは、経営陣および取締役会が担うべき責務であり、ITが組織の戦略と組織の目標を支え、あるいは強化することとを保証する、リーダーシップの確立や、組織構造とプロセスの構築である」

当然のことながらITガバナンスにおいて経営陣等の役割は大きいものの、それを支えるのはシステム部門であり、端的に言えば、ITがビジネスの役に立つことを

金融機関システム部門のトランスフォーメーション

保証し牽引することこそがシステム部門の存在意義と言えよう。

このような役割を現在のシステム部門が果たしているかを、コスト、パフォーマンス、リスクといった3つの観点から整理したものが図表1である。状況は金融機関によって異なると思われるが、主に以下の点が共通した課題として挙げられるのではないだろうか。

- ・システム部門が全社のコストを統括できていない
- ・ビジネス別のコスト配賦を管理できていない
- ・IT投資効果の説明について事前事後を問わず、ユーザー部門に任せている
- ・ユーザー所管のシステムに関しては充分な関与ができていない

これらの課題は、システム部門が基幹システムを構築し管理することが主要業務であった時代においては良かったかもしれないが、業務の重点が移ってきた現在、ビジネスの役に立つITを保証するべきシステム部門としては充分な存在意義を発揮することができないのではないだろうか。

従前より、これらの課題は指摘

されてきたことと思うし、解決に向けては、a)新しい体制の構築、b)システム部門の役割の定義、c)IT人材のスキル定義と人材育成、等の必要性が論じられてきた。しかしながら、表面的に形を整え、育成研修を実施したところで、そこで実際に働くシステム部門要員のマインドや行動が変わらなければ、実質的な効果は得られない。

その意味で、システム部門要員がよりビジネスへ、ユーザーの業務へコミットしていくための動機付けを行い、一つ一つ実績を重ねることで、ユーザーからの信頼を回復し、存在価値のあるシステム部門を確立して行くことが大切だと思われる。手始めに次のような対応が考えられるのではないか。

- ・全社のITコストを把握し、ビジネスライン毎の収支を提示することで、重点投資分野の特定、無駄なシステムの見直し等の議論をシステム部門が主導する
- ・IT投資効果にコミットすることで、ビジネスにおける有効なITの活用についてシステム部門が知恵を出すとともに、利用

状況をモニタリングし、より有効な活用に向けた施策を実施し、ビジネス目標の達成に貢献する

- ・ユーザーが独自で作成しているシステムに関しても所管対象とし、全社横断的な視点で情報(データ)の管理を行い、データの発生・活用に至るまでビジネスをサポートする

これらの実行には、必要に応じて要員の配置転換や増員は必要になるかもしれないが、試行錯誤の中で推進していくことで、組織としての方向性が定まり、要員への動機付けにもなっていくものと考えている。また、業績評価方法の見直しも必要となるだろう。

何よりも、従来の枠を超えて活動を広げること、ユーザーとの接点も広がり、システム部門がビジネスに積極的に貢献しているという認知が向上することが大事だと思われる。

トランスフォーメーションに向けて

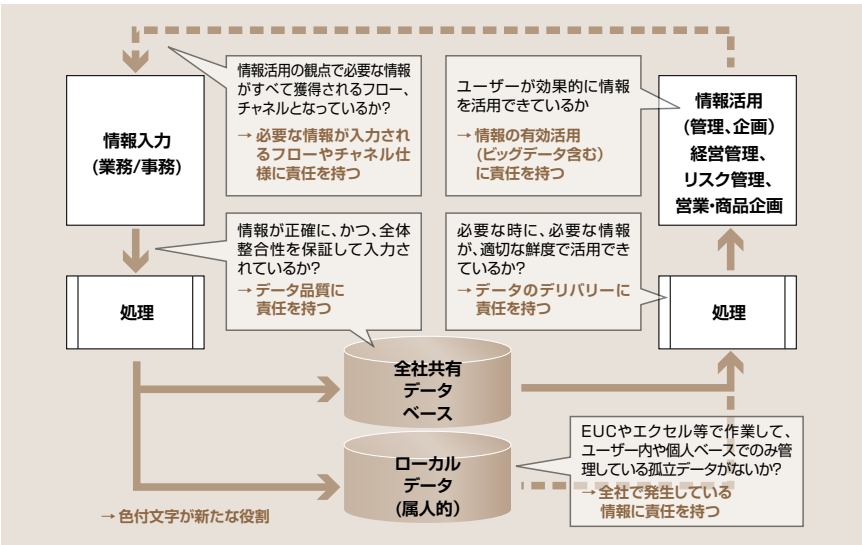
経営、ビジネス目標の達成にシ

図表1：コスト・パフォーマンス・リスクの観点から見たシステム部門の状況

種類	現 状	あるべき姿
コスト	● システム関連コストの管理が複数部署にまたがっており、全体の把握ができていない ● ビジネスライン毎のシステムコストが管理できていない ● EUCについては、ユーザー管理となっており、システム部門がコスト把握できていない ● コストのベンチマークが把握できておらず、自社のコストレベルが判断できない	● システム関連コストは、システム部門がすべて統括している ● ビジネスライン毎に大まかにでもシステムコストを配賦しており、全体的なコストの適正レベルの判断ができる状態となっている ● 上記の情報を提供して、システム投資の重点領域決定等の議論をシステム部門が牽引している
パフォーマンス	● 事後の投資評価は実施できていない ● 投資評価の説明はユーザー部門に任せており、システム部門は管理するのみである ● ユーザーによるシステムの活用状況を把握できておらず、非稼働資産の区別ができない	● 投資評価においては、システム部門がコミットし、ビジネス目標を達成するようなシステム利用につき協働して検討している ● EUCを含めユーザーのシステム利用状況を把握するとともに、情報やシステムの有効な活用方法を提案し、ユーザーの業務のサポートを積極的に実施している
リスク	● システム所管システムの管理はできていないが、EUCについては主にユーザーに任せている ● ビジネスの重要度に応じたリスク管理のメリハリができておらず、すべてに対して同様の対応を実施している	● EUCも含めて全システムの利用実態を把握しており、内在するリスクについても管理できている

出所：NTTデータ経営研究所にて作成

図表2：システム部門に求められる新たな役割例



出所：NTTデータ経営研究所にて作成

システム部門としてコミットすること、これが金融機関のシステム部門のトランスフォーメーションに向けた第一歩だと筆者は考える。組織体制、人材等を整えるのも大事だが、今ある状況の中で実施できることは、ビジネスへのコミットを宣言し、できるところから一つ一つ実践していくことに他ならないのではないだろうか。スキルやノウハウ

ウは、試行錯誤の中から身につけていけばよく、変革すべきはシステム部門の持つ従来の枠やマインドセットと行動である。

大切なのは、従来の所管の枠を超えて関与を拡大していくことで、全社横断的な視点でビジネスへの実務的なコミットをすることができる唯一の部署となりうるということである。

このような活動を継続した結果として、システム部門が果たす役割は図表2の色付文字部分に示すようなものに拡大するのではないかと考えている。ビジネスにおいて発生するデータを管理し、これらがビジネスの役に立つように整備し、活用する方法まで提案できる、このような関与が求められるといくのではないだろうか。今後、社内外で発生するデータを統合的に管理し、ビッグデータ化していく情報をビジネスの目的を達するためのインテリジェンスに転換するのを支える、データマネジメント等の役割が必要である。場合によっては、ビジネスで必要な情報を取得するために、業務フローや外部との連携の見直しにまで踏み込んで提言する。情報が最大の資産であり、商品でもある金融機関においてはこの役割の重要性は計り知れない。

金融機関システム部門のトランスフォーメーション、それはビジネスへの積極的な貢献を果たすインテリジェンスサポート集団への進化である。

J

金融当局の検査スタンスの変化からみる BCPの実効性向上施策



NTTデータ経営研究所
金融コンサルティング本部
シニアマネージャー

大野 博堂
OONO Hirotaka

おおの ひろたか

大手SIerにて、デリバティブ取引管理システムなどの企画に従事した後、大蔵省(当時)にてマクロ経済分析を担当。計量経済分析手法を活用したマーケティングや企業行動のモデル化を得意とするほか、BCPやBPRをキーワードに企業の構造改革に取り組む。

はじめに

「最近の金融当局のスタンス」

平成23年8月、金融庁による大規模なシステムリスク総点検が実施され、金融機関の内部管理態勢における種々の問題点が指摘された。また、これを受け、平成24年5月には、大幅に改定された金融検査マニュアルが金融機関に示されている。

なかでもBCP(事業継続計画)の観点では、リスク発現時における「最悪のシナリオ」の想定に言及しつつ、システムや業務の外部委託先との密な連携による有事対応力への確保を求めている。すなわち、もはや金融機関が内部に閉じた単独のBCPを構築しようとしても足りず、外部のステークホルダーをも巻き込んだ対応が求められていることは明らかである。この点において、当局の要求水準は従前にも増して高いものとなっている。

本稿では、金融当局の検査スタンスの変化を踏まえたうえで、本邦金融機関におけるBCP策定上の有意な取り組みを紹介し、今後の効果的なBCP策定への道筋を示していきたい。

形式性に特化したフレームは
既に陳腐化

金融検査マニュアルが、外部ガイドラインに準拠したBCPを策定するよう求めていることもあり、多くの金融機関ではBCPの形式性を重視した結果、外部の雛型を参照しつつ、外形的に整ったドキュメントが構築されてきた。たしかに、かつての金融検査においては、「やるべきことが書いてある」ドキュメントさえ整っていれば、大きな指摘を受けることもなかったとも聞く。

ただし、東日本大震災を機に、前述のとおり金融当局のスタンスは変貌し、その結果、「書いてあるこ

とをどのように実行するのか」といった実効性の面に踏み込んだ詳細な指摘が相次いでいる。

これを受け、多くの金融機関では、既存BCPの見直しや再構築が急務となっている。

このような環境を好機と捉えたメーカーやベンダーでは、「BCPと言えばシステムの二重化ですよ」「いやいや、クラウドの利用が有効ですよ」といったアプローチを金融機関に対して始めている。ただし、システムを二重化したりクラウド環境の利用に切替えるだけでBCP上の課題は解決するのだろうか。

例えば、「システムをバックアップに切替えるという初期段階での判断は具体的に誰が行うのか? 双方で協議している時間はあるのか?」「対外接続先も一挙にバックアップシステムに切替えられるのか? それにはどの程度の時間を要するのか?」「交通事情が悪化する中で、本番センターからバックアップセンターにい

被災想定策定時に陥りやすい罠

かなる手段を用いて運用要員を到達させるのか？」といった点が考慮されない限り、本来の実効性は担保されないだろう。

かたや経営コンサルタントの多くは、「BCPドキュメントを全面的に見直しましょう」といったアプローチをしているようだ。

多くのコンサルタントは、外部のBCPガイドラインの目次レベルを参照しつつ、まずは外形的な充足性を確保しようとするはずだ。その結果、安価に短期間でBCPらしいドキュメントが再構築されることだろう。ところが、よくよくみると、手順に具体性が乏しく、ただ単に「雛型をベースに、やるべきことが網羅的に記載されただけの文書」が出来上がっただけ、というケースが多いものとみている。確かにこれは初期のBCP構築作業としては誤っておらず、東日本大震災以前の金融当局の検査では看過されてきたことだろう。

ただし、前述のとおり、既に金融当局の要求水準は遥か高みにあり、このような形式ばかりの整備ではもはや意味をなさない。

BCPで想定すべきリスクは多岐に亘るものの、金融機関にて優先すべきは大規模震災への対応だろう。その際、いかなる震災の発生を想定すべきかという観点で、BCPドキュメントの策定手法が二つ考えられる。

まずは〈シナリオベース〉での策定手法である。「いつ・どこで・どんな規模の地震」が発生し、それが内外環境にいかなる影響を与えるのか、といった想定を踏まえ、対応手順へと流れていく比較的シンプルな構造である。

例えば、本店周辺で大規模震災が発生し、その結果、外部環境にどのような影響を及ぼし、ひいては自らのリソースがどの程度毀損する可能性があるのかを検討していくものだ。

この手法は、「地震が本店周辺で発生した場合」「地震が〇〇支店周辺で発生した場合」など、あらゆる被災シナリオを描けることから、仔細に亘る対応手順の検討が可能である半面、想定した震災発生シーンと実際の発生パターンが異なる場合には、策定した対応手順との紐付け

が思うようにいかず、場合によっては初動の混乱を招く恐れがある。加えて、一つのドキュメント上では大規模震災以外の他のリスクへの対応が困難となり、リスクごとに手順書を分冊化する必要があるなど、ドキュメントの策定量が増加する。

このように、〈シナリオベース〉での被災想定が「当たるも八卦」に陥りがちである点をカバーする手法とも言えるのが、欧米でのBCPの策定事例などで用いられている〈リソースベース〉での策定手法である。「本店」「システムセンター」「電力」など、インフラや特定リソースが利用不可となった場合を起点に、対応手順を定義していくものだ。リスクごとに複雑化する被災パターンを数多く想定する必要がなく、対応手順を特定の少数パターンに紐付けやすい手法である。ただし、「何かが壊れた」時点から対応手順が定義される例が多く、本来必要となる初動部分の定義が漏れがちな点に留意が必要だ。

具体的には、「大規模震災が発生し、今は何とか大丈夫だが、このままでは内部リソースが使えなくなる寸前」「大規模震災は発生したが、

金融当局の検査スタンスの変化からみる BCPの実効性向上施策

内部リソースが完全に壊れたかどうか、その状況が不明」といったシーンにみられるように、リソースの詳細な損壊情報等を内部の各部門や外部連携先から収集し、初期判断に至るまでの初動プロセスが定義されないケースが散見される。

金融機関における

最近の有意事例

(1) 事務レベルでのバックアップ

東京に本店が所在し、各地に支店を有する某金融機関におけるBCPの改善事例をみると、東京本店にてほぼすべての災害対策機能を担っていたものを、震災を機に大幅に見直している。本店が被災し本店への要員参集が困難となるケースを想定のうち、関西の支店にも同時に災害対策拠点としての機能を立ち上げ、万が一、本店における業務継続が不可能となった場合には、関西の支店を中心に意思決定機能を確認し、業務継続を実現しようとする試みである。

具体的には、重要業務をピックアップしたうえで、当該業務に精通する

人員を東京本店と関西の支店に分散配置させる仕組みを整えるなど、バックアップ拠点におけるオペレーションの確実性を高めることで、BCPの実効性を確保している。

(2) 新たなリスクへの対応事例

東日本大震災では、地震を契機に大津波、原子力災害といった二次災害に見舞われた。また最近では、研究者から国内における火山噴火リスクが増大しつつある点についても警鐘が鳴らされている。

原子力災害については、どのタイミングで職員を避難させるかが検討のポイントとなる。とりわけ、地域に根差した営業基盤を有する地域金融機関においては、住民より先んじて職員を避難させた場合、当該地域での将来的な営業継続に影響を与えかねない、との思いが強い。

そこで、ある地域金融機関においては、職員の安全確保に万全を尽くすことと地域密着型営業姿勢の両立を念頭に、「政府や地方公共団体等から避難指示・勧告を受けた段階で、速やかに営業を休止し、職員は避難する」といった判断ポイント

が用意されている。

他方、火山噴火に際しては、首都圏や東海地域を営業基盤とする場合、富士山が噴火した場合に最も事業継続上の影響を受けることだろう。

例えば、ある金融機関では、富士山噴火時に、重要拠点にいかなる影響を与え得るかといった観点での評価を実施しており、中でも火山灰の降灰に注目している。

富士山の最後の噴火は江戸時代の宝永4年(1707年)まで遡る。この時、当時の江戸で4〜5センチの火山灰の降灰が記録されている。では、現代で仮に5センチの降灰を東京で記録した場合、何が起こり得るだろうか。

まず頭に浮かぶのは、東西をつなぐ高速道や新幹線などの交通網停止が及ぼす物流上の問題だろう。東海道新幹線、東名道・中央道、空路が使えなくなるとの前提だ。ただし、課題は他にも山積している。

現在、発電量の多くをカバーするガスタービンによる火力発電では、フィルターが火山灰によつて目詰まりを起こしたり、タービンに取り込まれた火山灰がガラス化して内部に固

着するなどし、発電能力を低下させることが懸念されている。

この場合、外部電力の供給が閉ざされた段階で、改善の策として自家発電装置の稼働に頼らざるを得ない。ただし、同様に外気取り込み部のフィルターの性能問題が存在する限り、自家発電装置も設計通りの稼働時間を確保できないであろうことは想像に難くない。

同時に、移動手段として重要な自家用車、タクシー、バスといった外気吸入路にフィルターを有する内燃機関の多くも、大量の火山灰の前では運行停止を余儀なくされる。

このようなケースを想定し、ある金融機関では、富士山周辺で火山活動が活発化してきた段階で、基幹系システムの一部を、遠隔地に設置しているバックアップシステムに切り替えるための事前準備体制を発動させることとしている。リスクが発生してからではなく、リスクが発現する前の予兆を察知した段階で、バックアップシステムへの切替の必要性を判断しようという試みだ。

なお、桜島の噴火に悩まされている鹿児島市では、市内各施設の外気取入口には火山灰除去フィルター

を設置しているほか、各家庭で専用のごみ袋に火山灰を収集し、行政が専用廃棄所に集中廃棄している。また、九州新幹線では、大量降灰対策として、車輪とモーターをつなぐギアボックスに密封性対策を施している。

ただし、同様の対策は首都圏では講じられていないようだ。

(3) 内外のステークホルダーを巻き込んだ検討

東日本大震災を機に、BCPの大幅見直しの必要性を認識した某金融機関では、二週に一度のペースで全行の各部門から行内有識者として課長クラスが参画する行内横断的なBCPの検討ワーキングを立ち上げた。

リソースベースでの被災想定を踏まえ、重要業務の抽出、発災から二時間単位での時間軸で整理した部門間での連携スキーム、属人的に陥りがちな特定の事務作業の棚卸と他者への再教育による対応者のデュアル化など、取り上げられた項目は多岐に亘り、検討は半年以上にも亘って継続された。また、夜間に災

害対策要員が本店に参集する際の時間短縮と重要業務の継続・早期着手を念頭に、都心部での災害対策オフィスの構築をはじめとした各種対策についても検討されている。

なお、同金融機関では、重要拠点の周辺に横たわる活断層等のリスクアセスメントも実施されている。特に金融機関業務にとって重要な情報システム設置拠点について、地盤や周辺環境、建物にかかる地震・津波シミュレーションを実施し、拠点設置環境の妥当性や建物の堅牢性を定量的に評価しようとする試みである。これらは、今後の基幹系システムやバックアップシステムの設置拠点を検討するためのインプット情報としても活用されている。

とかく、BCP策定に向けた取り組みに際しては、総務系などの特定部門が中心となつて短期間で策定したものを各部門に回覧し、微修正を経てセットされる、といった手続きを踏むケースが多い中、複数部門の責任者が横断的に長期間に亘って討議を加え、部門間での連携手順や現実的な対応手順を検討するといった取り組みに学ぶべき点が多い。

[J]

ビッグデータが保険・共済のシステムに与えるインパクト

NTTデータ経営研究所
金融コンサルティング本部
シニアマネージャー

河原 陽一
KAWARA Yoichi



かわら よういち

大手損害保険会社にてリアル営業、自動車保険契約管理システムの開発・運用業務に携わる。2008年より現職。金融機関の内部統制構築やシステムリスク管理などのITガバナンスコンサルティング、業務BPRやシステムグランドデザインなどのコンサルティング、障害分析によるシステム開発・運用プロセスの見直しなどのシステムコンサルティングを得意とする。

ビッグデータ社会の到来

スマートフォンに象徴される、この数年の携帯端末の急激な進化と、通信環境やクラウドコンピューティングの発展によって、ヒトは好きな時間に好きな場所で欲しい情報を入手するだけでなく、ブログやFacebook、Twitterなどのソーシャルメディアを使って情報を発信できるようになった。

さらに、自動車や医療機器、建物、建設機械、家電製品も、搭載されたセンサー類を通じて自律的な情報受発信ができるようになりつつある。これらの通信プロトコルやインタフェースの規格化によって機器を相互にリンクして制御する仕組みがM2Mとして脚光を浴びている。

M2M、社内に蓄積された様々なデータを通して、今まで把握できなかった情報を得ることで利便性や経済性を追求したり、ビジネス

スを勝ち抜くための戦略情報として活用する動きがビッグデータの名のもとに盛り上がりつつある。

本稿では、ビッグデータのうち、ソーシャルメディアとM2Mにフォーカスを当てて、保険・共済のシステムに与えるインパクトの仮説を展開していく。

システムの進化と入力データの変遷

商品・サービスの多様化や高度化は事務処理の複雑化を招き、これを正確・効率的に処理するためのシステム化は常に重要な経営課題であった。システム処理に必要なデータと、その入力方法がどのように変遷してきたのかを振り返ってみる(図表1)。

システム導入期

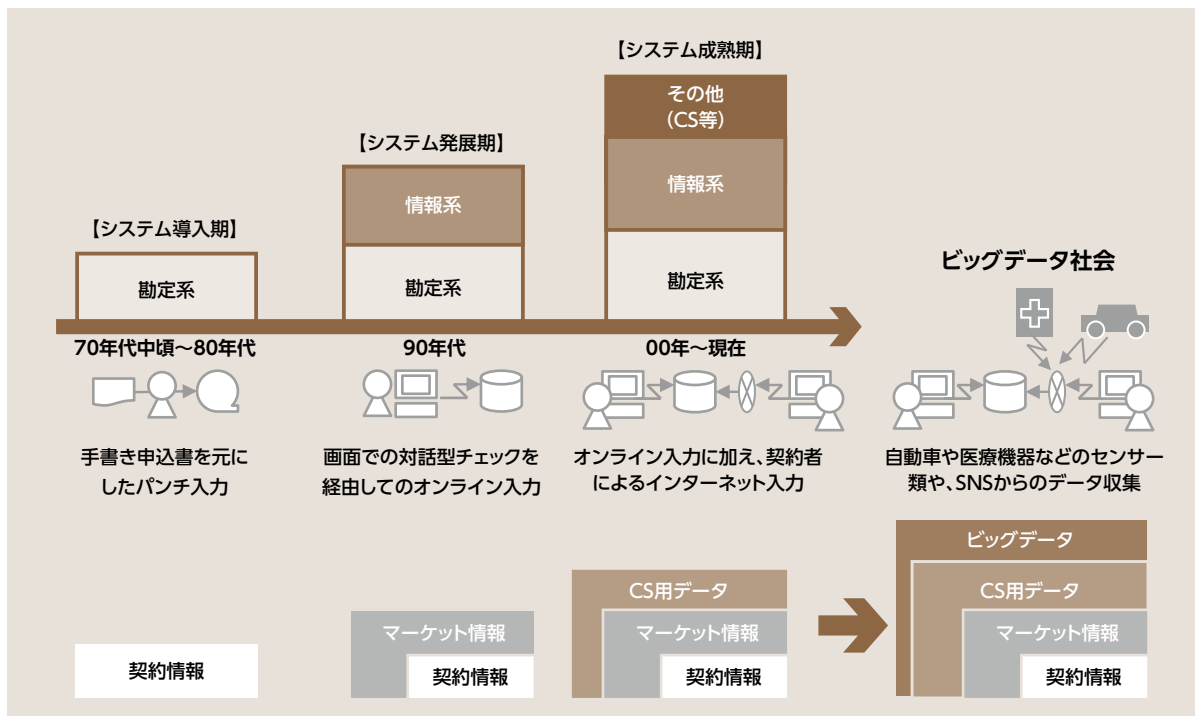
70年代中頃～80年代がこの時期にあたる。拡大するマーケット

を背景として大量の事務処理を正確・迅速に行うことが求められるようになり、契約計上から証券作成までの契約管理業務、保険料収納や精算業務などの勘定系業務がシステム化された。扱うデータ量は多いものの、シンプルな商品・サービス故に必要なデータ種類は少なかった。データ入力は、申込書などを元に、社員や外注者によるパンチ入力に拠っていたが、データ種類が少ないために入力誤りも少なかったと思われる。

システム発展期

90年代がこの時期にあたる。マーケット拡大に陰りが出始めたことからシェア争いが激化し、顧客をキャッチ&グリップする目的で市場分析・成績管理システムなどの情報系システムの開発が盛んになった。契約管理に必要なデータだけでなく、顧客の嗜好や家族構成、地域イベント情報などの販路拡大

図表1：システムの進化とデータの変遷(イメージ)



出所：NTTデータ経営研究所にて作成

に要求されるマーケット情報がシステムに取り込まれたためにシステムで扱うデータの種類・量は一気に増大した。また、これらの正確性をリアルタイムでチェックをするために、オンライン入力の仕組みが導入された。

システム成熟期

00年から現在がこの時期にあたる。保険自由化を背景とした商品・サービスや代理店制度の複雑化によって、システムで必要となるデータの種類・量は爆発的に増加した。保険申込書や保険金請求書などの手続き書類のサイズ拡大や枚数増加はこれを裏付けている。データを正確・効率的に入力する目的で、OCRやイメージワークフローシステムが導入されたが、訂正入力や承認プロセスなどのデータもシステム内で保持することになったため、データ種類・量の増大に拍車をかけている。

商品・サービスの多様化や高度化は今後一層加速していくものと思われる。これに伴い、必要となるデータの種類と量は増大の一途を辿るだろう。これを正確・迅速に処理し、経営に役立てていくことがシステムの課題となる。ビッグデータの活用で、この課題に対応できないかを考察する。

ソーシャルメディア

ソーシャルメディアの本質は仲間や社会といったコミュニティにおける共感であり、個人の資産の開示につながるようなやり取りには馴染まない。また、その匿名性故に、契約勧誘や契約データベースと紐付けた契約管理など、個人にフォーカスを当てたサービスの展開は現実的でない。基幹系システムとの連動は考えにくい。

一方で、ソーシャルメディアから得

ム化が進みつつある。顧客の感性など、目に見えにくい情報を正確に伝えるために必要なデータの種類・量は莫大なものとなっている。

ビッグデータの活用を考える

ビッグデータが保険・共済のシステムに与えるインパクト

られる意見、感想などは、商品・サービス開発や代理店・コールセンターの顧客対応力強化の貴重な資源となる可能性がある。現在は代理店や募集人・コールセンターの受付担当の思い込みやアンケートの回答制約など、少なからずバイアスのかかったデータとなってしまうが、ソーシャルメディアからは顧客の生の声が得られる。

さらに、これらの声を反映させた商品やサービスの開発プロセスをソーシャルメディアで共有することで顧客を巻き込んだの商品・サービスの開発が可能になる。このプロセスに関わった顧客は熱心なファンとなってくれるだろう。

M2M

M2Mの特徴は、イベント検出からデータ化、データ送受信までのプロセスが自動かつリアルタイムであることである。この特徴は、保険・共済のシステムが直面する、データ入力 of 正確性・迅速性という課題との親和性が高い。保険契約の対象となる物が実在するかどうかが、どんな状態にあるかということも通信で確認できる。契約時

のアンダーライティングや保険金支払い時の査定情報として活用することも考えられる。

具体例として、自動車保険の保険金支払いプロセスにおけるM2M利用仮説を展開してみよう。保険事故かどうかとその規模は、ITSのデータ^{*1}、OBDII^{*2}やCAN^{*3}の速度や加速センサーの記録、GPSの位置情報や車載カメラの情報を統合して機械的に判断することが可能である。事故と判断された場合、判定された事故の種類や規模が保険会社へ自動で通知され、保険会社のシステムでは支払い可能性のある契約を名寄せデータベースで自動検索し、事故データベースに事故有りのフラグを立てる。サービス担当者や査定担当者は、契約者への連絡を行い、保険金支払いプロセスをスタートさせる。

現在の保険金支払いプロセスでは、事故証明書と契約者からの聴取、事故現場や事故車両を精査しながら支払いに必要なデータをシステムにインプットするのに大変な時間とコストがかかっているが、M2Mの活用で、事故受付から支

払い処理までのプロセスを大幅に自動化することも可能と思われる。

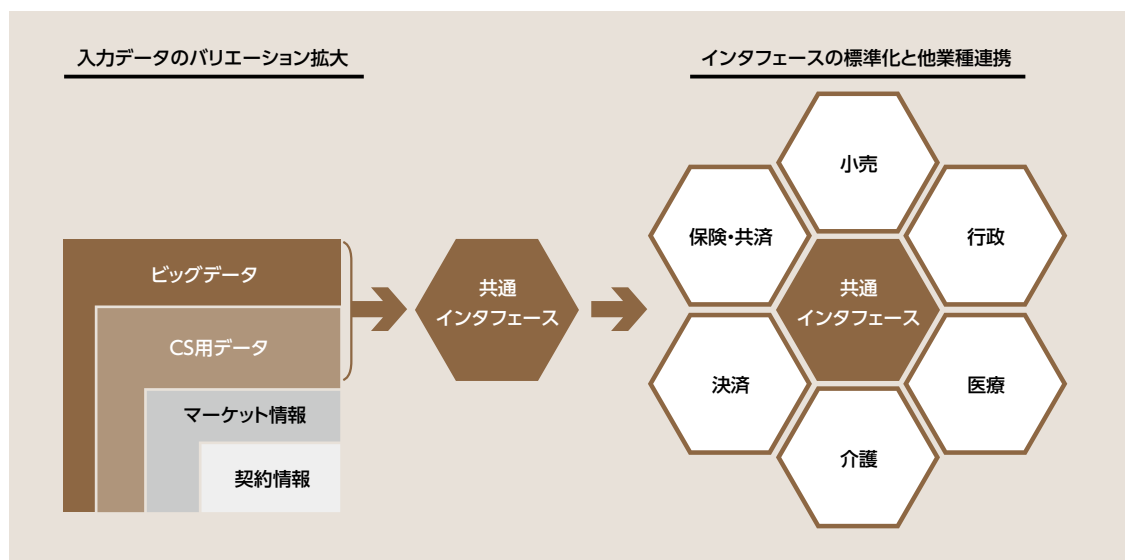
既に、スマートフォンのアプリケーションで運転傾向を診断する、GPSと連動した車載装置で検知した走行距離に応じて保険料を決するなどの仕組みが実現されている。この延長線上でのM2Mの実現はそう遠い未来のことではないだろう。

契約者にとっても、記述が難しい保険金請求書の書式に悩まされることもなく、保険金請求手続の初動が自動的にできるといのは大きなメリットである。契約者からの支払い可否相談や担保範囲の誤認識による照会の低減など、コールセンターの業務効率化にも寄与するだろう。

今、何をすべきか？

ビッグデータの活用は業務の効率化だけでなく、顧客にとっての新たな価値も生む。ビッグデータ活用をリードするための当座の活動のポイントを紹介する。

図表2：Sierや他業種との連携



出所：NTTデータ経営研究所にて作成

ビッグデータ活用を前提とした BPR検討

データ入力に多くの時間・コストがかかっている業務や、CS向上取り組みに必要なデータが取得できないケースは多くあるだろう。先行する企業の取組みを参照しながら、ビッグデータの取込みフィードバックを検討すべきである。検討にあたっては、入力データの差し替えという単純な検討ではなく、ビッグデータの入力をトリガーとしたプロセス駆動型のフローへの転換など、BPR的なアプローチが有効であろう。

Sierや他業種との連携

大量データの収集と分析のための基盤整備・プログラム開発をインハウスで行うには大変なコストがかかる。既に多くのSierは利用者ごとに最適なインフォメーションを提供するビッグデータビジネスを展開している。この活用は合理的な選択と言えるだろう。

さらに、グループ企業や保険・共済の隣接業界との連携で、保険・共済をコアとした顧客サービスのワンストップ化の実現も可能と思われる。

る。先の自動車保険を例とすると、ITSと連動してリアルタイムで事故現場付近の走行車両に注意を促す、迂回ルートを案内することも可能になれば、道路交通管制にかかわる行政や警察も受益者となる。また、事故の規模が大きく、複数の医療機関への搬送が必要になるといようなケースであれば、受け入れ可能な医療機関をリアルタイムで検索するなど、消防署も受益者になる。Sierや保険・共済の隣接業界、行政との連携で新しいビジネスモデルが創出できる可能性があるのだ。データ利用やインタフェースの標準化(図表2)に向けてのコンソーシアムを立ち上げるなど、これらの検討をリードすることが、ビッグデータ社会における保険・共済の存在感をアピールすることになる。

J

※1 ITS：Intelligent Transport Systems
＝高度道路交通システム
人と道路と自動車の間で情報の受発信を行い、道路交通が抱える事故や渋滞、環境対策など、様々な課題を解決するためのシステム。

※2 OBDII：On-board diagnostics
車両の不具合などを自己診断し、データ出力する仕組み。日本では、2008年以降発売の車両に搭載が義務化された。

※3 CAN：Controller Area Network
1989年にRobert Bosch GmbH社により開発され、ISOで国際的に標準化された通信プロトコル。車速、ABSやASCなど車両制御にかかわるデータを出力することができる。

決済市場の動向と今後の展望について

NTTデータ経営研究所
金融コンサルティング本部
シニアマネージャー

小出 俊行
KOIDE Toshiyuki



こいで としゆき

大手情報システム会社にて、セキュリティポリシーの策定、ICカード関連、カード決済インフラシステムの構築等に従事。カード&ペイメント分野を専門領域とし、情報システム関連プロジェクトのほか、業務改革、経営戦略策定、新規ビジネス創出等のコンサルティングに従事。

はじめに

技術革新を背景にスマートフォンを活用した決済端末の登場や、新たな決済手段の登場など、消費者の支払い手段である「決済」を巡る話題が多くなっている。「決済手段の多様化」や「決済手段の高度化」という言葉を目にする機会も多くなってきている。これまではどちらかといえば「決済手段の多様化」がトピックスであった。しかし最近では「決済手段の高度化」と言われる、「支払いとしての決済機能」だけではなく、支払いに至る消費者の購買行動に影響を与える機能にも注目が集まっている。「決済手段の高度化」に注目が集まっている理由として、スマートフォンやタブレット端末の出現により実現された、ユビキタスコンピューティングの本格化が挙げられる。

本稿では、今注目されている決済の動向について、活用事例を織

り交ぜながら見ていき、日本における決済の今後の展望を述べたい。

決済手段の多様化と高度化
その定義

「決済手段の多様化」や「決済手段の高度化」とは何を言っているのだろうか？ 消費行動のプロセスを示したAISAS（アイサス）モデル^{*1}を利用して定義したい。

AISASモデルでは、A（注意）I（興味）S（検索）を経てA（購買）に到達する。消費者は、買いたいと思う商品・サービスがあり、比較検討を行ったうえで購入（支払い）に至る。

まず「決済手段の多様化」であるが、これは消費者が購入したい商品を決し、まさに「支払い」を行うAction部分において、現金・クレジットカード・プリペイドカード・電子マネーといった、決済手段そのものの種類が増えていることを意

味している。

一方「決済手段の高度化」とは何か。「決済手段の高度化」とは、支払いそのものだけではなく、支払いに到達するまでのプロセスまたは支払い後のS（情報共有）においても影響を与えるような仕組み・サービスを決済に対する付加機能として追加する事を意味する。

決済手段の多様化の動向

「決済手段の多様化」とは、「決済手段そのものの種類が増えること」と定義した。では、どのような決済手段が現れているのだろうか。現時点における決済手段の多様化の方向性は2つあると考える。ひとつは「決済手段のオンラインからオフラインへの進出」であり、もうひとつは「既存の決済手段の革新的な利用」である（図表1）。最近存在感を増してきているPayPal^{*2}は米国の大手オー

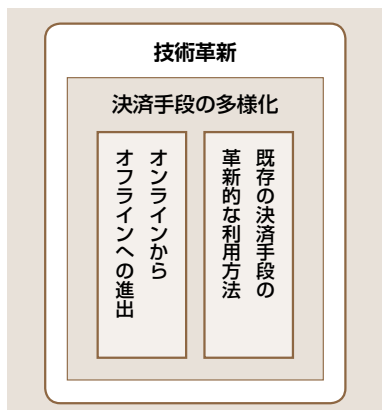
^{*1} AISASモデル：インターネットを積極的に活用する消費者の購買行動プロセスに関するマーケティング分野の仮説。電通が提唱し、2005年6月に商標として登録された。

消費者の購買行動プロセスを、Attention（注意）⇒Interest（興味）⇒Search（検索）⇒Action（購買）⇒Share（情報共有）とした。

^{*2} PayPal：1998年12月に設立された、eBayの子会社。PayPal口座と呼ばれる専用の口座を介して、送金サービスやクレジットカード決済サービスを提供している。

^{*3} PayPalHERE：PayPalが提供している、実店舗でのクレジットカード決済を、スマートフォンを利用して実現させるソリューション。日本においてもソフトバンク株式会社とPayPalとでPayPalJAPANを設立（2012年5月）し、サービス提供中。

図表1：決済手段の多様化の方向性



出所：NTTデータ経営研究所にて作成

ションサイトであるeBayの子会社で、国際的に決済サービスを提供する企業であり、主としてオンライン（ECサイト）での決済手段を提供している。それが現在ではPayPalHere^{※3}を用いて、実店舗でのクレジットカード払いを実現するに至っている。PayPalの事例は、「決済手段のオンラインからオフラインへの進出」の事例である。

一方、「既存の決済手段の革新的な利用」の事例としては、Google Wallet^{※4}やSquare^{※5}が挙げられる。Google Walletが米国で発表された際には、「いよいよGoogleが決済の世界に進出か」と話題になった。これは、非接触ICチップ（NFC）^{※6}をAndroid OSのスマートフォンに搭載し、非

接触でクレジットカード決済やポイントカード、クーポンなどを利用可能とするサービスである。Google Walletは「既存の決済手段の革新的な利用」の事例ではあるが、非接触での決済は、日本においては電子マネーという形でサービスが開始されており、一般的な決済手段の一つとなっている。Google Walletのようなサービスは、1つのアプリケーションで複数の決済手段、ポイントカード、クーポンなどを管理可能という点では、利便性の高いサービスではあるが、日本で電子マネーに親しんでいる消費者にとっては特段真新しいものには映らないだろう。

Squareも最近注目を浴びている企業である。元々はiPhoneをクレジットカード決済可能端末にするサービスを提供する企業であったが、その後スマートフォンやタブレット端末を活用し、顔写真を事前に登録しておくことにより、お店にて顔パスで商品の購入が可能なサービスを米国で提供している。これはクレジットカード決済の革新的な利用方法である。

決済手段の高度化の動向

「決済手段の高度化」は、支払いに到達するまでのプロセスにおいても影響を与えるような仕組み・サービスを決済に対する付加機能として追加する事と定義した。どのような仕組み・サービスが提供されているのだろうか。

仕組み・サービスの中で多いのは、Action（購買）を促す割引クーポンの発行と、顧客囲い込み手段として利用されるポイントサービスの提供である。（Attention・Interestの喚起である）

これまでもクーポンの発行、ポイントサービスは様々な手段、媒体にて提供されている。スマートフォンの出現により、GPSや音声認識などの機能を活用することで、個人の好みにあつたクーポンをタイムリーに提供することが可能となり、細やかなOne to Oneマーケティングが実現した。事例のひとつとして、米国Shopkick社のサービスが挙げられる。まずはじめに利用者はShopkick社が提供する専用アプリケーションをスマートフォンにインストールする。Shopkick提携加盟店

※4 Google Wallet：Googleが提供する、モバイル端末を活用した、決済サービスの名称。

※5 Square：Square社は、2009年に米Twitterの共同創業者、ジャック・ドーシー氏が立ち上げたiPad、iPhone、Androidに無料の専用アプリをインストールし、端末のイヤホンジャックに接続した小型カードリーダーにクレジットカードを読ませることで決済が可能となる

※6 NFC：Near Field Communicationの略。近距離無線通信の方式名称。

決済市場の動向と今後の展望について

に入ると、アプリケーションを通じて、利用者が店舗に入店したことを自動的に認識する。その後店舗での消費行動によりポイントが自動的に加算されるというサービスである。クレジットカードブランドのVisaはShopkick^{※7}と提携し、Buy&Collect^{※7}というサービスを提供している。Shopkick利用者が、Visaカードを利用して商品を購入すると同時に、オンラインでShopkickのポイントが付与されるというものである。クレジットカードブランドのAMEX^{※7}でも、foursquare^{※7}を活用し、特定加盟店においてAMEXカードを利用することにより、割引を受けられるLink,Like,Love^{※7}と呼ばれるサービスを提供している。

日本でも「スマホ」と呼ばれる、同様のサービスが展開されており、現在では296店舗での利用が可能である(株式会社スポットライトホームページより)。

また、SNS(ソーシャル・ネットワーク・キング・サービス)の情報を活用して、消費者のA(注意)とI(興味)を持たせる情報提供を行う事例も出ている。AMEXは、個人のFacebook情報(どのようなメン

トをしているか、何に「いいね」ボタンを押下しているかなど)を活用し、個人の現在の嗜好を分析し、AMEX加盟店のクーポンを発行するというものである。

もう一つの特徴は、購入後のS(情報共有)の隆盛である。FacebookやTwitterなどのSNSの出現により、誰もが情報発信を行うようになり、購入した商品の情報を友達と共有することになる。カリスマプロガーと呼ばれるブロガーが出現し、他人の消費行動に対して影響力を発揮している。

日本における決済手段の多様化、高度化の影響

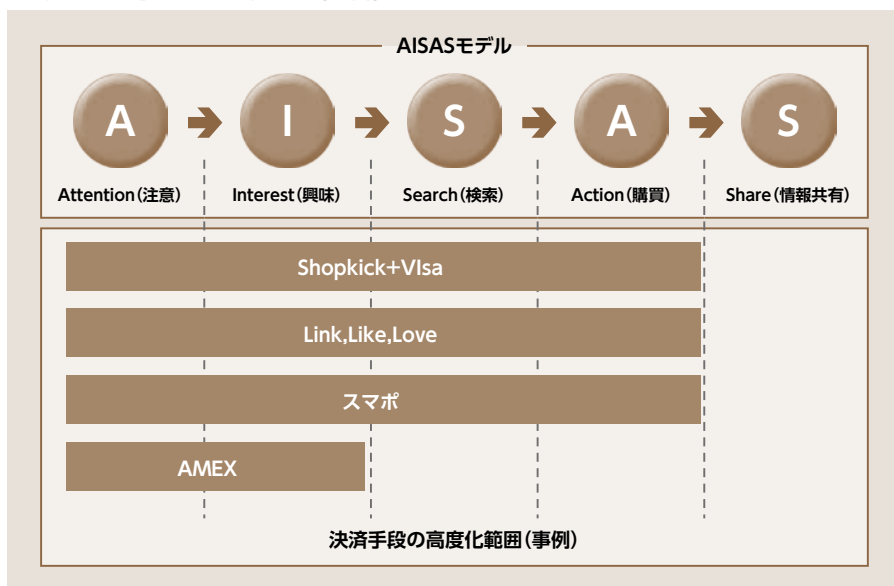
決済手段の多様化や高度化は、日本国内にはどのような影響を与えるだろうか。海外企業の決済サービスが日本国内に参入することによる、既存の決済手段(クレジットカード、電子マネー、デビットカード、口座振替、口座振込など)への影響は、軽微なものであろうと考えている。日本はATMが発達し、現金の使い勝手が非常に良い国であること

とから、現金決済の比率が高く(2010年度の最終消費支出における現金支払率は約88%)、クレジットカード決済の割合も2010年度の最終消費支出において約11%程度である。しかし「決済手段の高度化」の進展により、決済手段の革新的な利用方法が増え、それにより特定の決済手段の利用件数、利用金額が増える可能性は高い。年間の決済金額が2兆円を超えた電子マネーの利用件数、利用金額の増加は、特に流通系の電子マネー利用時における、他決済手段よりもポイント付与率を上げるという戦略によるものが大きい。

一方、既存の決済サービス提供者、特にクレジットカード決済提供者にとつては、決済サービスの種類が増えることよりも、スマートフォンやタブレット端末の出現による影響の方が大きいと考ええる。Square^{※7}、iPhoneのイヤホンジャックに接続するタイプのクレジットカードリーダーを開発し、PayPalやPayPalHereを開始した。Squareは日本では未導入であるが、米国ではスターバックス全店に採用され、今後さらなる加盟店確保が見込まれている。日

※7 foursquare：位置情報を利用したSNSサービス。個人の嗜好と位置情報に基づき、リコメンド情報が提供される。

図表2：決済手段の高度化範囲(事例)



出所：NTTデータ経営研究所にて作成

本国内においても、スマートフォンをクレジットカード決済端末に活用するというサービスが複数立ち上がっている。

クレジットカード決済を導入した加盟店からすれば、クレジットカード端末購入の初期費用の低減が見込まれ、これまで導入費用の高さからクレジットカードの導入を見送つ

ていた中小加盟店でのクレジットカード利用の促進が見込まれる。これは技術革新により実現した、決済の多様化を発端とした影響と言える。

日本における決済の今後の展望

「決済手段の多様化」、「決済手段の高度化」というキーワードにて、決済の動向を見て来た。今後日本における「決済」はどのような行きのだろうか。決済手段の多様化の観点では、既存の決済手段の利用率向上が見込まれる。クレジットカード決済は、利用可能な加盟店数の増加が見込まれることから、決済件数、決済金額共に堅調に伸びていくことが想定される。電子マネーについては、交通系電子マネーの全国的な相互利用が2013年3月23日より開始されることにより、さらなる利便性の向上が見込まれ、利用件数、利用金額の増加傾向が続くと想定される。

決済手段の高度化の観点では、既存の決済手段の革新的な利用が進むことが想定される。NFCを搭載したスマートフォンの普及が

始まり、それに合わせて、Visa、MasterCardの提供する非接触ICクレジットカードサービスである、payWaveやPayPassのサービスが広がるだろう。両ブランドが提供する非接触ICクレジットカード決済スキームの中で、クレジットカード会社の競争の激化が想定され、消費者に自社のクレジットカードを選択してもらうために、先に紹介した位置情報を利用したポイントサービス、クーポンサービスのようなサービスのニーズが高まるであろう。

決済手段の高度化には技術革新が大きく影響している。

スマートフォン・タブレット端末の出現が決済を変化させた。スマートフォンへのNFCの搭載が直近での技術革新である。

NFCを利用した非接触ICクレジットカードサービスは、全世界にて利用可能なサービスである。いち早く電子マネーが普及し、その利用が一般化した国である日本から世界へ向けて、新たな非接触決済手段、またはそれに付随するサービスを発信していく良い機会ではないだろうか。

J

転換期が来ている金融商品販売ビジネスの今後のあり方

NTTデータ経営研究所
産業コンサルティング本部
アソシエイトパートナー

武藤 健
MUTOU, Takeshi



むとう たけし

米国大手コンサルティングファーム、大手AV機器メーカーのシステム子会社を経て現職。両社を通じCRM領域の戦略立案、システム企画・開発マネジメントを経験。現職では主に、IT組織・マネジメント改革、CRM・営業改革を手がける。

リーマンショック以降、ネット証券をはじめとしたリテール向けの金融商品販売ビジネスが転機を迎えている。本稿においては、リテール向けの金融商品販売ビジネスの現状や、当社がNTTデータと3年間にわたって継続して調査を行ってきた個人投資家の志向やニーズの分析結果を踏まえながら、リテール向けの金融商品販売ビジネスの今後のあり方について探ってみよう。

転換期が来ている

金融商品販売ビジネス

手数料競争の激化により収益性は低下

図表1は、2006年と2011年の株式の個人の委託手数料の合計を較べたものである。リーマン前の2006年と2011年を較べると、委託手数料はおおよそ7分の1に激減しているが、その原因

は次の3点と考えられる。

- ① リーマン・ショックの影響で保有株式の評価額が40%目減りした。
- ② ①の影響もあり、売買が冷え込み（いわゆる塩漬けの株式が増えた）、株式売買の回転率がおおよそ2分の1に低下した。
- ③ 大手ネット証券が主導した手数料競争が激化しており、委託手数料比率が5年前と較べて3分の2まで低下した。

① については、市況による部分もあるので、現在の市況に市況が上がってくれば株式の評価額も上がってくることもあるだろう。

② についても、市況が上がってくれば売買も活性化していくし、個人投資家に有効な情報提供等の証券会社側の営業努力でも上

図表1：株式売買委託ビジネス(リテール)における現在と5年前の構造比較

	a 株式保有額 (兆円)	b 委託売買代金 (兆円)	c 売買回転率 $b \div a$	d 委託手数料率	e 委託手数料 (億円)
現状 (2011年)	62.8	107	1.7	0.06%	683
5年前 (2006年)	103.8	335	3.3	0.09%	4,987

保有額自体がリーマン前と較べて6割程度に下落

塩漬け増加の影響等から売買回転率も大きく低下
↓
情報提供不足が一因か?

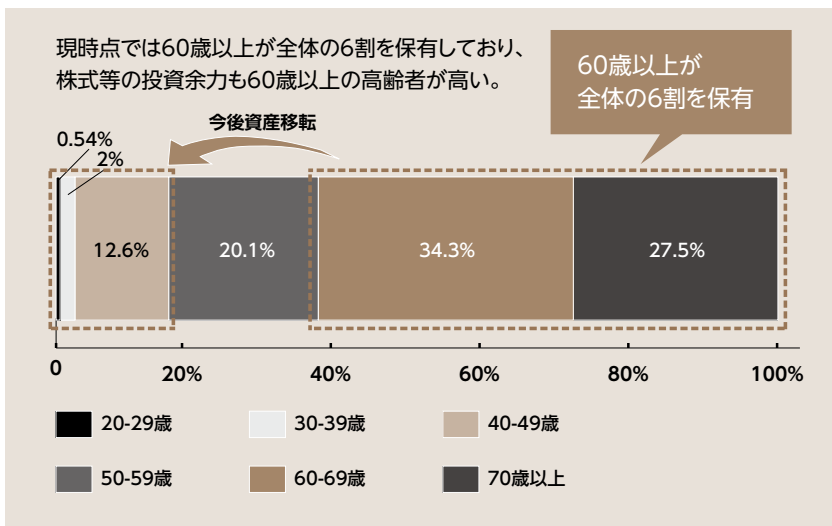
手数料競争の激化から手数料率も大きく低下

委託手数料は5年前比で7分の1程度に激減

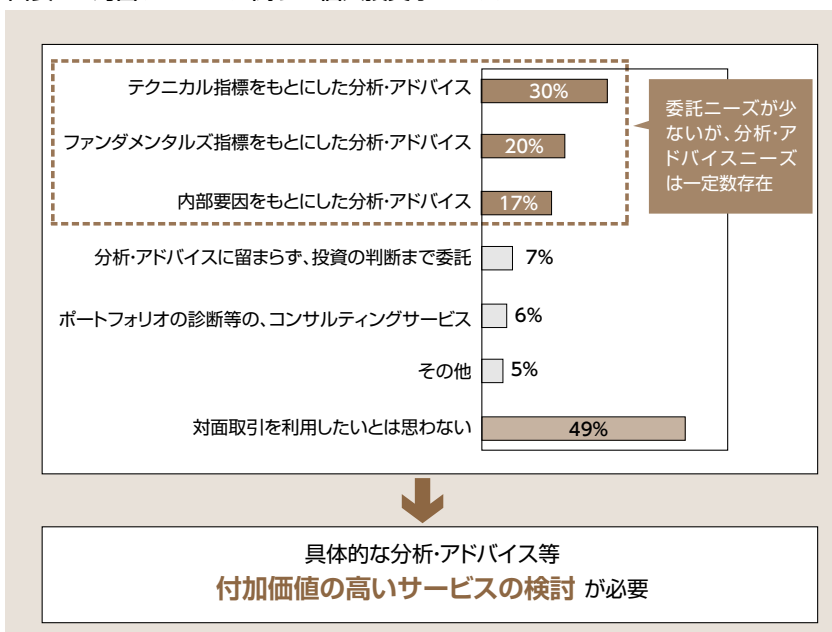
出所：NTTデータ経営研究所にて作成

げることができると考えられる。問題は③である。委託手数料ビジネスには、これまでの手数料競争の影響で委託手数料比率が

図表2：個人金融資産の世代別内訳



図表3：対面サービスに関する個人投資家ニーズ



年々低下しているという構造的な問題が発生しており、今後の金融商品販売ビジネスにおいては、ビジネスモデルの転換の必要に迫られている。

今後5～10年で大きく変わる個人投資家像

大手の証券会社においては、富裕層をターゲットとしたプライベート・バンキングビジネス等の収益率の高いビジネスにすでにシフトしているが、こちらについても今後5～10年で限界が生じると考えられる。日本の人口構造の問題である。

図表2は個人金融資産の世代別内訳だが、現状は資産全体の6割を60歳以上の高齢者が保有している。これは、人口ボリュームの大きい、いわゆる「団塊の世代」が60歳以上の高齢層になっており、また、2007年以降に退職期を迎えて、この世代が退職金を手に行っていることが大きな理由のひとつであろう。

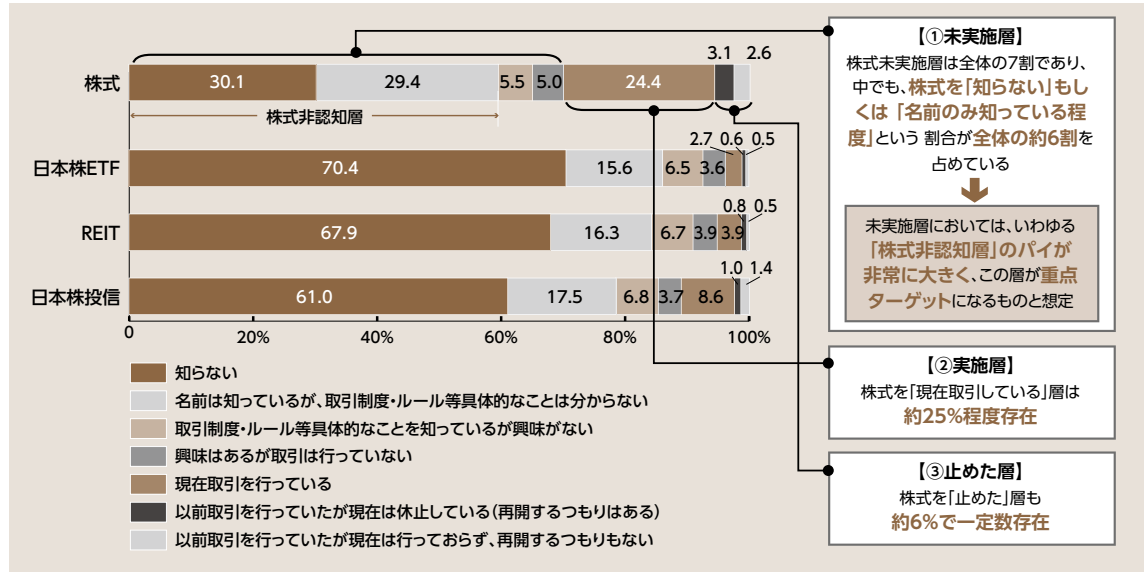
ところが、実は団塊の世代は既に65歳以上に達しており、今後5～10年も経つと、相続等の資産移転が発生する。資産の移転先は若いうちからインターネットに慣れ親しんでいる30～40代の団塊ジュニアを中心とした世代で、考え方も現在のシニア世代とまったく異なる。

図表3は、30～40代を中心とした金融商品(株式、FX等のデリバティブ)のネット売買を行っている層に対して「金融商品販売側にサービスとしてどのようなものを求めるか?」という質問に対する回答である。分析・アドバイスといった付加価値情報についてはニーズが高いが、委託ニーズについては7%と低い。

「情報はありがたく頂くが、判断は自分で行う」という「自己責任型」の考え方である。この「自己責任型」の世代に対しては、現在の「対面」中

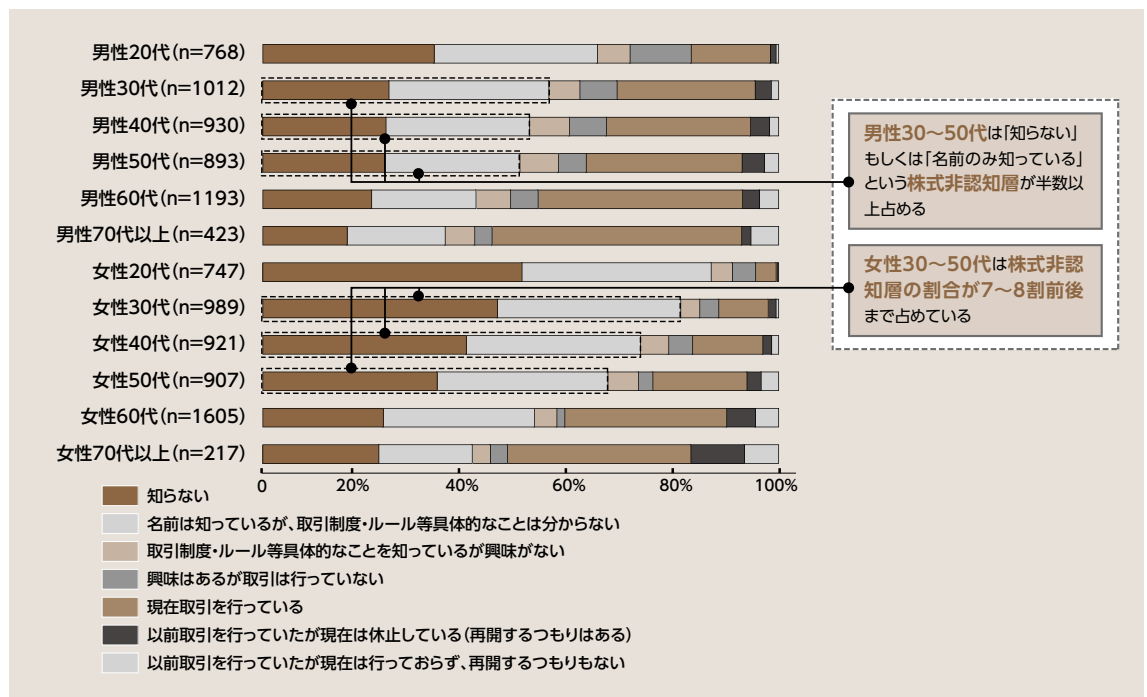
転換期が来ている金融商品販売ビジネスの今後のあり方

図表4：金融商品別の認知状況(N=10604)



出所：東京証券取引所及びNTTデータ経営研究所にて共同作成

図表5：株式の認知状況(性別・年代別)



出所：東京証券取引所及びNTTデータ経営研究所にて共同作成

心の”委託“ビジネスが通用しなくなる可能性が高いと思われる。

投資未認知層を狙った高付加価値提供型モデルへの転換が必要
以上の状況を踏まえて、金融商

品販売ビジネスの収益向上に向け、①投資家層のパイを拡大し、②拡大した層に対して高付加価値

を提供していくモデルへの転換が必要になると考える。

本稿では、この①投資家層のPAの拡大、②高付加価値の提供の方向性について考察を行いたい。

まだまだ飽和でない 株式マーケット

驚くほど低い、30〜40代の

株式認知度

図表4は、1万人の成人男女に対して株式の認知・実施状況を聞いたアンケートの結果である。こちらの結果について、初めてご覧になった方は驚かれたのではなかろうか？筆者も初めてこの結果を見たときは驚きを禁じ得なかったが、これが実態である。

日本人の成人男女の株式認知度は40%。60%の人が株式を「知らない」「もしくは」「よく知らない」と答えた未認知層で、新聞やTVのニュースでも毎日のように「株式市場」という言葉が飛び交っていることを考えると、驚くほど認知度は低いのである。

年代別にみると(図表5)、男性の30〜40代では50〜60%程度が

未認知、女性の30〜40代では70〜80%程度が未認知である。5〜10年後の個人金融資産の主な担い手である30〜40代は、男性で半分以上、女性ではほとんどの人が株式投資に対して認知がないのである。

マーケット攻略の最重要ポイントは「認知」させること

株式を認知させることで顕在化できる莫大な潜在マーケット

一方で、認知層に対する実施層の割合は60%（株式実施層は全体の24%）、経験層の割合は75%と高い数値になっている。

こういった結果となった背景に、次の2点があると考えられる。

① まず、株式については多様な資産運用ニーズを吸収する、大変裾野が広い金融商品で、ハイボラティリティ株のような短期投資向きのものから、割安株のように長期投資向きのもの、安定株や高利回り株のように安定した利回り収入が入るもの等、商品自体に多様性があり、多様な資産運用ニーズに適応できることが考えられる。

② また、株式の「イメージが悪

い」のではと危惧する声も業界内ではあるが、株式のイメージが悪いと答える人はわずか数%で実は少ない。特に若い世代を中心にネガティブなイメージが消えつつあることも背景にはあると考えられる。

では、こういった株式投資のどういふ点が支持されているのであろうか？

図表6は、株式実施層が株式に興味を持った理由を聞いたアンケート結果である。

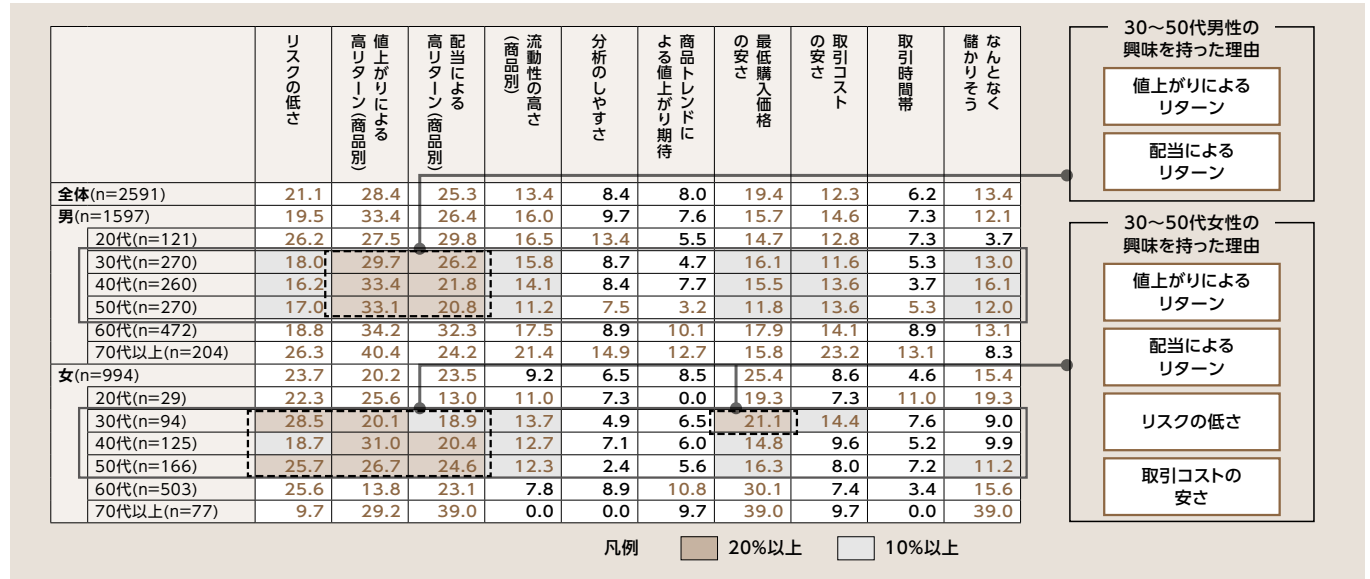
これを見ると、株式実施層が株式に興味を持った理由は「値上りによるリターンがあること」、「配当によるリターンがあること」という株式を持つことの意義・メリットと、「リスクが限定的」、「取引コストが安い」といった身近感が興味を引いている。

また、興味を持った人が株式投資を開始するためには、「具体的な銘柄」や「具体的な手法や売買指標・基準、シナリオ」など、具体的な投資のやり方にイメージができるような情報を知ること。

こういった情報を投資未認知層に伝えていくことが、投資家のPA拡大に向けて重要となる。

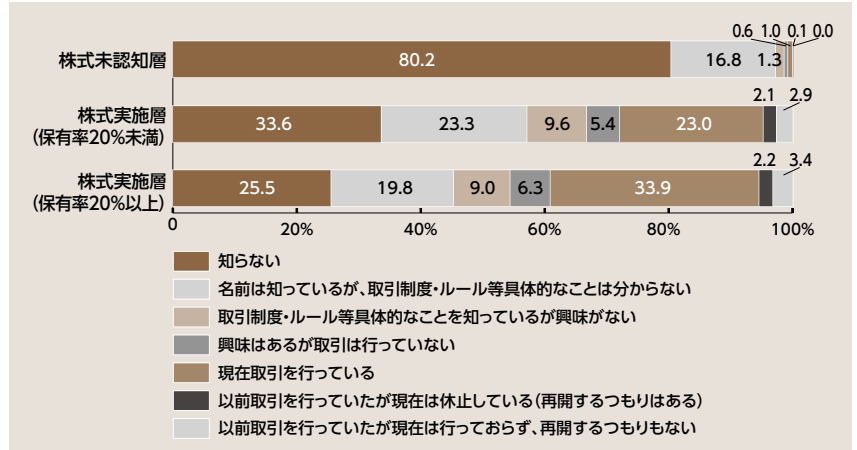
転換期が来ている金融商品販売ビジネスの今後のあり方

図表6：株式に興味を持った理由



出所：東京証券取引所及びNTTデータ経営研究所にて共同作成

図表7：株式実施状況別の日本株投信認知・実施状況



出所：東京証券取引所及びNTTデータ経営研究所にて共同作成

株式に一定の認知・経験がなければ投信には手を出さない
 投信販売においても株式の認知拡大が販売成功のキー
 ここで1つ面白いデータがある。
 図表7を見てほしい。株式系投信の認知度は全体でおよそ20%で、80%が未認知。株式に比べてさらに認知度は低い。さらにこれを「株式未認知層」、「株式実施(保有率

20%未満)層」、「株式実施(保有率20%以上)層」と株式に対する認知・実施状況で分けて株式系投信の認知度を見ると図表7のように、株式未認知層においては、投信認知者、投信実施者はほぼ皆無の状況である。

商品販売ビジネスサイドからすれば、運用益が得られ収益性も高い投信を販売したくなるが、「金融商品を活用サイドがポर्टフォリオ投資をして、その運用益を配分する」という商品特性である投信については、ある程度金融商品の知見がなければ理解もされないものである。

投資に知見の少ない層に対して、「投信」を売っていくためにも、「株式投資認知度」の向上は避けて通れない壁である。

投資未認知層にメッセージを伝えていくためには
 それでは、パイを拡大するため、投資未認知層の投資認知度を上げていくにはどうしたらよいのだろうか？ 現状の問題点は大きく2つである。

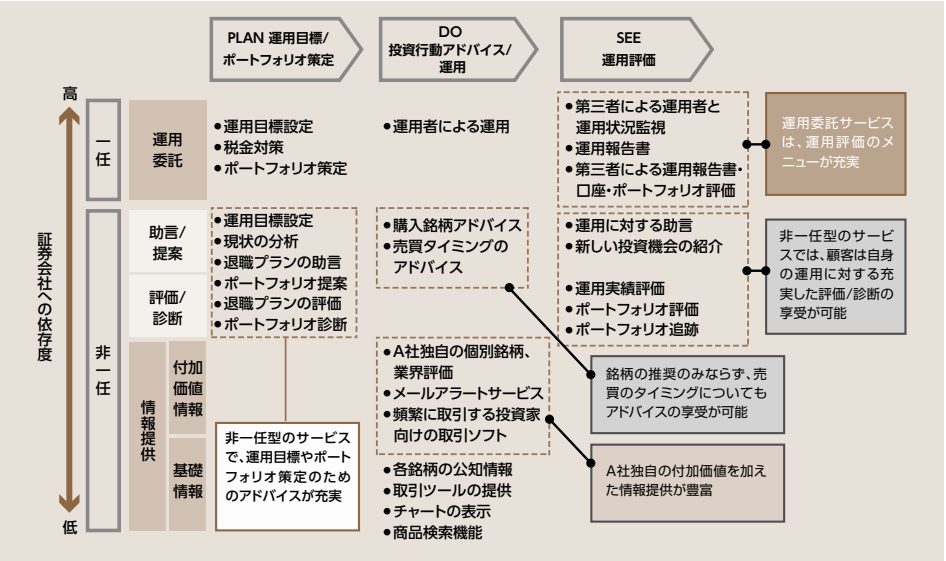
図表8：大手証券会社HPにおける発信メッセージ

		発信メッセージ								
		株式投資の意義	特性／定義	現在の市況	投資手法の外観／方向性	銘柄群に該当する具体的な銘柄	売買タイミングの判断指標／基準	具体的な売買シナリオ	取引制度ルール	その他
証券会社HP	大手A証券	△	○	△	△	○	△	—	△	
	大手B証券	△	—	△	—	—	—	—	△	
	大手C証券	△	—	△	△	△	△	△	○	
	大手ネットD証券	△	△	△	△	△	△	—	△	

—：コンテンツなし
△：コンテンツはあるが、投資家ニーズとマッチしない
○：一定の効果は見込める
◎：高い効果が見込める

※出所：各社HP（非会員／口座非保有者が参照可能な無料コンテンツ）を元にNTTデータ経営研究所にて作成

図表9：海外証券A社の提供サービス



出所：NTTデータ経営研究所にて作成

① メッセージの問題

図表8は、大手の証券会社のHPにおいて、個人投資家が「株式に興味を持つ／投資を開始するために必要と答えた情報」がどの程度提供されているかを整理したものである。

ご覧の通り、現状のHPの情報

と投資未認知層が興味を持つ情報にギャップが存在しているのである。

また、TV等で見かけるCMにおいても、ほとんどが「ブランドイメージ」が中心となっているが、成人男女の半分以上が「投資未認知層」であることを考えると、そういった「ブランドイメージ」が顧

② 媒体の問題

マネー誌やビジネス誌に広告を載せている企業を多く見かけるが、こういった雑誌は株式投資実施者にはよく読まれているが、未認知層はほとんど見ていない。つまり未認知層にはメッセージが届いていないのである。

これまでの業界の情報発信は「業界目線」の情報発信で、投資未認知層や初心者層にとって難解な言葉が並んでいることも多かった。個人投資家層のバイ拡大に向けては、「投資家目線」に立った情報発信・マーケティングの強化が必要で、もう一度自社が発信している情報を見直す必要があるのではないだろうか？

顧客単価向上に向けては
アドバイス提供型へのビジネス
モデルの転換が必要

アメリカのリテール証券は
アドバイス提供型ビジネスモデル
に既に転換

転換期が来ている金融商品販売ビジネスの今後のあり方

顧客単価の向上に向けては、どういった打ち手が考えられるのであろうか？ こういったリテール向けのビジネスモデルの転換については米国の方が進んでいる。ここでは米国の手りテール証券のビジネスモデル転換の事例を紹介したい。

米国のリテール証券の大手であるA社は、「オンライン証券の競争激化による売買手数料収益の低下」に加えて、「ネットバブルの崩壊と不安定な相場を経験したことにより、証券会社からのアドバイスを求める投資家が増加」したこともあり、2004年ごろから付加価値となる相談機能を高めた情報提供・相談機能を強化したビジネスモデルに転換していった。

主な変革点は次の2点である。

① 業種／セクター、銘柄単位でのA社独自の評定の情報提供等、アドバイスや付加価値情報を提供。評価／診断やアドバイスの提供については、多くの投資顧問会社と提携し、対面でのサービスを強化(図表9)。

② これまでのネット中心の委託

手数料中心のフロー系ビジネスモデルから、顧客資産額に応じたアドバイス手数料をとる対面型・ストック系のビジネスモデルに転換。

こういった変革を進めることにより収益性は改善し、収益構造も収益の65%がストック系という安定したものになった。

現在の国内の金融商品販売ビジネスの現状を踏まえると、このビジネスモデル転換が大きなヒントになると考えている。

資産配分・銘柄選定・売買タイミングの決定までのトータルの支援で付加価値を高める

NTTデータと当社は、3年間にわたる調査研究の中で、個人投資家の投資に関する考え方や手法に関するアンケート結果を統計的に分析し、個人投資家を金融リテラシーのレベルに応じた12のセグメントに分類した。図表10がそれである。

それでは、各セグメントの構成比がどうなっているかというと、図表11のようになる。

個人投資家の約45%が投資素

人層に分類され、投資の手法について「通りマスターしている」「投資行動習熟層」以上の投資家は約30%しかない。

では、それぞれのセグメントに属する投資家の投資成績はどうなっているかというと、図表12にあるように初級者と上級者できれいにわかれる。

投資行動習熟層以上では損失を出している人が少ない一方で、投資素人層やテクニカル投機層においては損失を出している人が多いのだ。

実は図表12における投資上級層の「計画投資型」、「オールラウンド上級型」という2つのセグメントに属する投資家というのは「ポートフォリオ策定」「リスク・利回りを評価した上での銘柄選定」「事前に立てた売買シナリオに応じた市況モニタリングと適切なタイミングでの売買」「適切なタイミングでのリバランス」という、プロから見れば当たり前のことをやっている、と定義できる投資家なのだが、こういった「当たり前のことをやっている」層の成績がここまで良いことを考えると、

図表10：個人投資家の投資リテラシーの進展ステージ

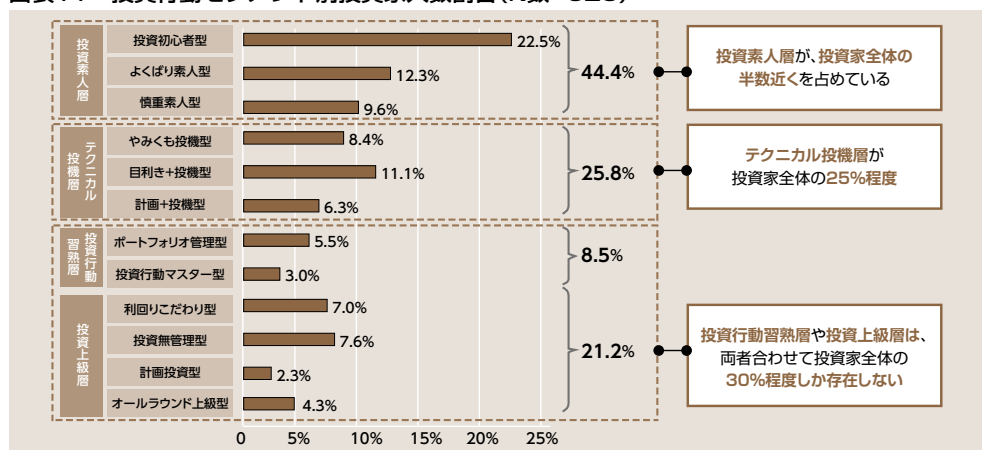


個人投資家の行きつく投資プロセスはこれで、個人投資家のこの投資プロセスを支える情報・アドバイス提供が、顧客単価向上に向けた有効な施策になりうるのではないだろうか？

ちなみに、このアンケートにおいて

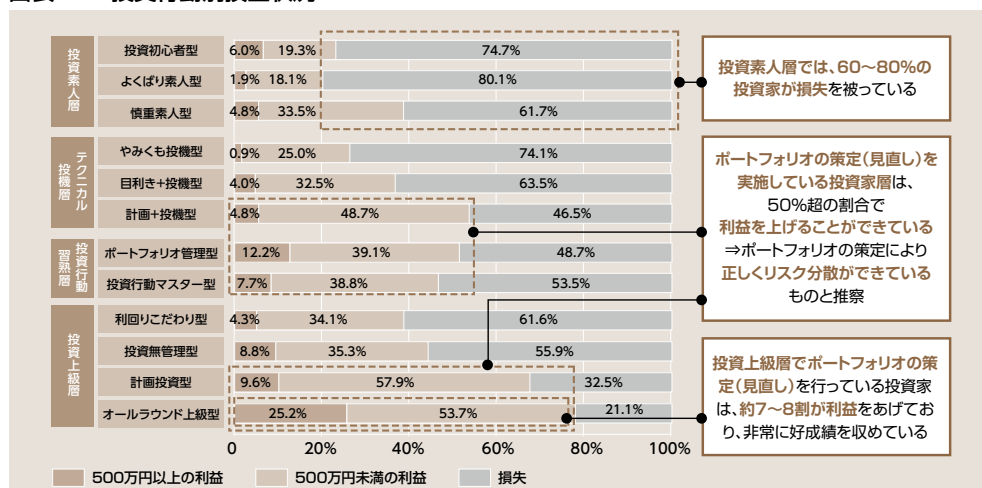
図表11：投資行動セグメント別投資家人数割合(N数=626)

出所：NTTデータ経営研究所にて作成



図表12：投資行動別損益状況

出所：NTTデータ経営研究所にて作成



出所：NTTデータ経営研究所にて作成

以上、リテール向けの金融商品販売ビジネスの現状や、リテール向けの金融商品販売ビジネスの今後のあり方について考察させて頂いた。この論考が今後のビジネス展開のヒントとなれば幸いである。

ニューロファイナンス 脳科学の金融・経済分野への応用



NTTデータ経営研究所
マネジメントイノベーションセンター
エグゼクティブコンサルタント

萩原 一平

HAGIWARA, Ippei

はぎわら いっぺい

大手電機メーカー、シンクタンクを経て現職。専門分野は、ニューロコンサルティング、新規事業化支援、マーケティング戦略、環境分野全般、地域経営、コミュニティネットワーク、地域情報化。横浜国立大学大学院環境情報学府客員教授。講演、論文、雑誌寄稿など多数。最新刊に『脳科学がビジネスを変える〜ニューロイノベーションへの挑戦』（日本経済新聞出版社）がある。

グローバルで進む 脳科学の産業応用

脳科学の産業応用がグローバルに進んでいる。情報通信分野では、IBM、マイクロソフト、グーグルなどは脳科学を活用して新たなコンピュータ、検索技術、画面遷移などの研究を行っている。米国で、IBMが脳科学を活用して開発したコンピュータがクイズ番組で人間に勝ったのはもう一年以上前である。昨年はグーグルが1万6千個のCPUをネットワーク化し、コンピュータに何の手がかりも与えずに、大規模データから猫とは何かをコンピュータが勝手に学習し、猫の写真を引っ張り出した。

自動車分野でも、ボディやインパネ等のデザインはもとより、注意制御などの脳科学研究が行われている。生活用品、香料、化粧品などではもちろん脳と嗅覚、脳と触覚、痛覚などの研究成果

を活かして商品開発が行われている。

最たるところでは、エンターテインメント分野である。ディズニーでは100人を超える研究者が人間のことを研究している。彼らは自社の研究所をMITやカーネギーメロン大学のすぐ近くに構え、大学と産学連携で研究を行っている。

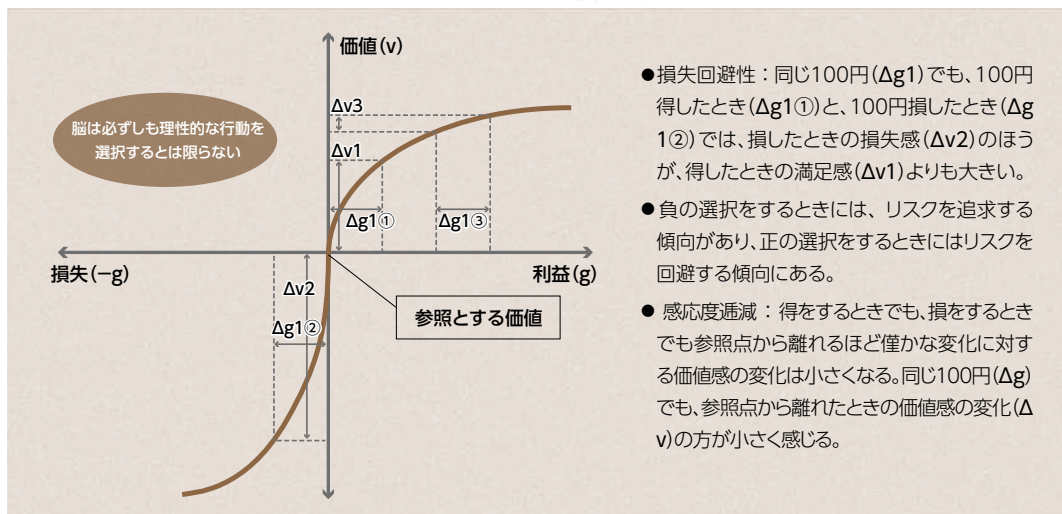
このように世界的に脳科学の産業応用が進みだしたのは、病院等で検査に使われているMRI（磁気共鳴画像装置）を利用したf（機能的）MRI法という非侵襲の脳の可視化技術が開発されたことが大きく寄与している。実は、この技術の原理を発見したのは、日本人の小川誠二特任教授（東北福祉大学、発見当時は米国ベル研究所）である。この発見以降、脳科学研究が加速したと言われている。

日本は、脳科学分野の基礎的

な研究では世界でもトップレベルの研究者が何人もいる。ところが、脳科学を応用する分野では世界の後塵を拝している。前述のように、世界のグローバル企業は脳科学の研究者を社内には抱えたり、産学連携を行うなどして脳科学研究を推進している。

もちろん、金融・経済分野における脳科学研究も海外では盛んに行われている。例えば、トレーディングをしているときの脳の活動や脈拍、心拍など計測し、リスクをイクするときに、快感を感じる脳部位（側坐核）が反応したり、心拍や脈拍が高くなることを確認し、優れたプロのトレーダーの脳反応結果を活用し、投資タイミングを予測する技術を開発したりしている。残念ながら、日本でこの分野の研究を行っている研究者はまだまだ少ない。

図表1：行動に影響する「無意識」
～カーネマンらのプロスペクト理論で示される価値関数



出所：『行動経済学入門』（多田洋介、日本経済新聞社）等を参考にNTTデータ経営研究所にて作成

始まっている金融・経済分野への応用

心理学者で初めてといわれているが、2002年に米国プリンストン大学のダニエル・カーネマンがノーベル経済学賞を受賞している。彼は、「プロスペクト理論」という人の利得や損失の大きさと価値感や経済的意思決定に関する研究成果によって同賞を受賞した。「プロスペクト理論」については、多くのビジネス雑誌や経営書等で紹介されているので、誌面の関係で詳細の説明は省略するが、一言で言うてしまえば、人は得をするとき、すなわち何かを得るときの価値感、意思決定と、損をするとき、何かを失う、または手放すときの価値感、意思決定では、例えばその額が同じでも異なる。損をするときの方が得をするときよりも価値を大きく感じるということだ。それゆえ、数学的、確率的に正しい意思決定を行わず、儲けようとするときはより額が少なくなっても確実に得をする方法を、支払うときはリスクを取つても損をしないような選択をするという(図

表1。

彼がノーベル経済学賞を受賞したのは、今までの経済学では人は合理的な意思決定をするということとを前提に理論が組み立てられていたのだが、人は非合理的な存在であり、前述のような意思決定をするということを経済理論に組み込んだからである。カーネマンは経済理論と心理研究を融合した行動経済学のパイオニアであり、彼の研究をきっかけに行動経済学、そして神経経済学(ニューロエコノミクス)、神経金融学(ニューロフィナンクス)の研究が進んだ。米国では、この数年内にニューロフィナンクスでノーベル経済学賞を受賞する研究者が出るのではないかとという人もいることから、活発な研究の程度を推し量ることができる。

例えば、スタンフォード大学の神経科学・心理学教授のクヌートソン教授の研究では、セックスの快感とコカインによる陶酔、株を買う興奮はいずれも、同じニューラルネットワーク(神経回路網)が制御しており、快感を司る神経回路網は、しばしば理性を司る脳部位(前頭葉)に対して優位に立つという(ブ

※1 <http://www.bloomberg.co.jp/news/123-IU0B9J0D9L3501.html>

ニューロファイナンス ～脳科学の金融・経済分野への応用

ルームバーゲニュース 2006・
2・1)こともわかった。^{*1}

また、スタンフォード大学やカリフォルニア大学の研究者らによって、投資の意思決定をする前に偶然見たものが判断に影響する可能性があることもfMRIを用いた研究でわかった。実験では、エロティックな写真をポジティブなキュー(+)、家電製品をニュートラルなキュー(土)、蜘蛛または蛇の写真をネガティブなキュー(-)として見せ、その後の投資判断結果を評価したところ、(+)の写真を見た後はよりリスクを取る意思決定をすることがわかったという。^{*2}

無意識で行われる意思決定

ここで重要なことは、意思決定は脳の中で無意識に行われているということだ。

何か占いのようなものを信じて、それに基づいて投資の態度を決めている人はいるかもしれないが、(+)の写真を見たから強気に投資しようとか、(-)の写真を見たから慎重に投資しようと考えている人はおそらくいないだろう。

人は自分が自分の判断で意思決定をしていると勝手に思い込んでいるが、実際には、脳が意識に上る0・5秒ほど前に意思決定をしており、そのうえで行動を起こさせる。

身近な例で、これを示そう。あなたが車を運転していたら、突然子供がボールを追いかけて飛び出してきた。あなたは急ブレーキを踏んで車を止めた。そして、冷や汗を掻きながらつぶやいた。「ああ、危なかった!」

この『危なかった』という過去形の言葉がすべてを物語っている。車の前に現れたボールと子供の情報が視覚センサーを介して脳に伝わる。脳は脳の中にある様々な情報を基に瞬時に何をすべきかを判断し、身体に命令を出す。その結果として、ブレーキを踏んだり、ハンドルを切ったりするのだ。その後、意識上に「危なかった」「怖かった」という感情を起こさせる。子供が飛び出してきたから、危ないので、ブレーキを踏むか、ハンドルを切るか、どちらの方がいいだろう。危ないからまずブレーキを踏もう。決して、こんなふうに、意

識して考えていたら、間に合わない。

人の認知活動の95%は無意識に行われているという。確かに、自分の一日を振り返ってみればわかる。意識して行っていることと無意識に行っていることでは、圧倒的に無意識に行っていることの方が多い。例えば、歩くときに、まず右足を出して、次に左足を出して、その時の手は足とは逆の方を前に出そう、なんて意識して歩いている人はいないだろう。

この無意識に行われる意思決定で、最も重要なことは、脳は外からの情報よりも脳の中にある情報をより多く活用して意思決定を行うということだ。感覚器官によって異なるといわれるが、視覚認知の場合、視覚から入る外界の情報に反応するのはわずか3%、97%は脳の中の情報を基に認知が行われているという。^{*3}

ニューロファイナンスの可能性

例えば、株式の売買のタイミングについて考えると、プロのディーラーと素人では売買のタイミングが異なる

※1 <http://www.bloomberg.co.jp/news/123-IU0B9J0D9L3501.html>

※2 <http://www-psych.stanford.edu/~span/Publications/bk08nr.pdf>

※3 池谷裕二著『進化しすぎた脳——中高生と語る[大脳生理学]の最前線』講談社、2007

る。外部から脳に入ってくる情報は同じでも、脳の中にある情報が異なるため、違う意思決定が行われ、異なる行動を取る。結果も当然異なる。「その道のプロ」といわれる人の脳には、関連する様々な情報がインプットされている。

しかし、時として、その記憶されている情報が誤った意思決定を誘発し、間違った行動に結びつくことがある。人は合理的な存在でないのだ。

例えば、被験者に知られないように、1929年に起こったウォール街大暴落、1987年の世界的株価暴落「ブラックマンデー」、などの事例をシミュレーションしてプログラムに組み込み、被験者にリアルなお金を渡して、株式市場のシミュレーションゲームを行わせた。その結果、実際に投資家たちが餌食になったパニックが全く同じように起こったという。^{※4}

これは人の脳にあるバイアスとか錯覚の影響が大きく関与している。バイアスや錯覚にはいろいろな種類があり、その影響について様々な研究が行われている。この無意識に起こるバイアスや錯覚の影響

を最小限に抑えることができれば、より確度の高い投資ができることになる。

前述の海外での研究は、優れた投資家のパターンを解析し、それを組み込むことで、素人に起こるバイアスや錯覚を除去し、投資のタイミングを予測しようという試みである。これは、例えば、個人トレーダーがWeb取引をする際、株価の変動から投資タイミングを予測する際にアラートを出す仕組みに應用するなど考えられる。

脳科学活用のポイント

社会脳という比較的新しい研究分野がある。これは、人と人との関係について、脳科学の観点から研究を行う分野である。信頼関係、幸福感、人の持っている利他性など、社会に関わる脳の特性が研究されている。

人の脳は、文化、職業、人種、年齢、そしてジェンダーによって異なる。自分の脳の傾向を知ることにより賢く生きるために必ず役立つ。

人の脳には一千数百億個のニューロン(神経細胞)がある。脳は、この膨大な数のニューロンがネットワークを形成し様々な活動を行うという極めて複雑なシステムである。したがって、脳について現在の科学の力でわかっていることはまだわずかである。

おそらく、我々が生きている間にわかることも非常に限られているであろう。しかし、一方で、今まで全くわからなかったこと、何となく経験的に知っていたことが、科学の力で解明され出していることも事実である。

脳科学の産業応用のポイントは、脳研究でわかったことを上手に活用するということだ。^{※5} 脳のことがすべてわかってからビジネスに活用しようと考えるのは止めた方がいい。いつまで経っても使うことができなくなる。

金融・経済分野ほど、人の心理が大きく影響する分野はない。人は不合理であり、情動によって意思決定が左右される。とすれば、使い方によっては脳科学の研究成果が最も活用できる分野の一つがニューロファイナンスかもしれない。

[J]

※4 <http://boingboing.net/2009/09/08/how-we-decide-mind-b.html>

※5 萩原一平著『脳科学がビジネスを変える〜ニューロ・イノベーションへの挑戦』、日本経済新聞出版社、2013年

本当の価値を生み出すための地域活性化



本多 周一
HONDA Shuichi

NTTデータ経営研究所
ソーシャルイノベーション・コンサルティング本部
パートナー

ほんだ しゅういち

大学病院、外資系製薬企業勤務後、外資系コンサルティング企業において製造業、印刷業、商社、ソフトウェア開発等の中小企業及び病院、医薬品、医療機器メーカー等のコンサルティングを担当。現在、NTTデータ経営研究所にて、主に地域産業の活性化と生活基盤整備に関するコンサルティングを行っている。

高齢化と少子化の影響

わが国では、かつて世界が経験したことのない速度で高齢化が進んでいる。総務省の人口推計によると、2011年10月1日時点での65歳以上の人口は2975万人となり、この数字は過去最高で全人口に占める割合も23・3%となった。国立社会保障・人口問題研究所の推計によると高齢化率は2055年まで上昇し、同年の65歳以上人口の比率は40%を超えるとされている。このような急激な高齢化率の上昇は、高齢者人口の増加という分子の増加だけではなく、少子化による総人口の減少という分母の減少も大きく寄与している。

さらに地方では、10代〜20代の若者を中心に就業や就学などによる都市部への社会的な流出が進み、高齢化率が50%を超えている、いわゆる限界自治体も増える傾向

にある。この傾向は、地方から高度経済成長期にベッドタウンとして発展してきた大都市周辺部の自治体へも拡大し、最終的には都市部でも高齢化が進むことになる。

結果的に、社会保障においては支えられる者の数に対して支える者が減り、これらの比率が維持されるという前提に立つ現在の社会システムが成り立たなくなることとなる。高齢化、少子化への対応については国全体として取り組むべき重要な問題であることは明らかである。

地方の危機と再生の必要性

とは言いつつ、今回の議論の対象としている地方を切り出してみると、前記のように若者が少なくなっている地域が増加し、存続の危機に立たされている自治体も出始めている。教育の機会、就業の機会の多い都市部に人が集まることは

経済合理性から見て自然の流れかもしれない。また、人口が希薄・分散した地域では行政コストが高くなるために人口を集中させたほうが無駄がなくなるという意見もある。しかしながら、この状況を合理性だけで片付けて良いのだろうか？

筆者らのグループは、これまで高齢者の増加や人口減少が進む地域において、医療、介護、健康維持、見守り、交通などのいわゆる生活基盤整備の必要性を提示し、多くの地域を訪問・支援してきた。この経験で多くの地域を見て再認識した事は、各地域にはそれぞれの風土に合った文化や風習が長い年月をかけて築きあげられ、これらの文化や風習が次の時代を生き抜くための重要な知恵となっているという事実である。従って、地域の文化や風習を残すことは日本に生まれた我々が次世代への繋ぎとして守るべき使命であり、「合理性だけではなく地域を存続させるため

にどうするか」ということを前提に地域問題を考えるべきではないかという考えに至った。

現実と課題構造

身近なところに目を移すと、高齢者やその割合が増えた地域では、我々が支援しているような医療・介護などの高齢者対応の社会基盤の整備が必須であるということが当然のように認識されている。地方自治体の職員を含む多くの人達は地域を守るためにこれらに真剣に取り組んでいる。しかし、その整備がなかなか進まないのも事実である。このような取り組みがなぜ、必ずしもうまくいかないのか？ うまく進めるためにはどうすれば良いのか？ 我々の経験からの仮説を提示したい。

進まない原因として多く経験することは、施策を実施するための予算がないということがあげられる。高齢化率の高い自治体の多くは、財源を地方交付税交付金に頼る割合が大きく、予算に余裕が無い。また、生産年齢に当たる若者の流出は税収の減少を引き起

し、高齢者の増加は社会保障費を増大させ、ますます財政が悪化するという結果を招いている。財政が悪化すれば住民サービスが低下し、特に若い世代及びその子供世代の人口減少につながる。若者が減ればますます税収が下がる。いわゆるネガティブ・スパイラルに陥っている構造となっており、新たな施策はおろか現状維持の予算確保も難しくなっている現状もある。その結果、その地域の存続が危ぶまれることとなる。地域には解決すべき多くの課題があるが、このスパイラルから何が何でも脱出するという強い意志にもとづいた施策が何よりも重要であると考え。

ネガティブ・スパイラルからの脱出

では、どうすればこのスパイラルから脱出することができるのだろうか？ ネガティブ・スパイラルを形成作っている要因の中で、コントロールできる要素を徹底的に改善するしかない。高齢者は意思と関係なく増える。一方、①若い世代の流出（税収の減少及び②社会保障費

の増大は工夫次第で抑制できる可能性を持っている。つまり、高齢者の増加は抑制できないが、高齢者が増えても持続性のある地域を作り上げるために、地域の収入の増加と支出の減少に特に注力して取り組むことが重要ではないかと考える。

①については、就学や就業の機会を作ることが最も大切である。人口の少ない地域での就学機会の整備は難しい面があるが、就業の機会はスパイラルから脱出するためには最優先で取り組む必要があると考える。そのためには地域の産業を活性化することが鍵である。産業を活性化することで、税収や雇用が確保される。税収が増えることで施策実施のための予算を確保でき、住民サービスも維持できる可能性が高まる。雇用機会が増えれば、若い世代の流出を抑制することができ、人口減少のスピードを減速させる可能性が高まる。

②については、高齢者が健康に暮らし、医療費や介護費を抑えることが考えられる。国内において実際に実現している長野県の事例が大変参考になる。次項へポジティ

本当の価値を生み出すための地域活性化

ブ・スパイラルに反転するために後半で紹介する。

ポジティブ・スパイラルに反転するために

これまでに述べてきたことは、多くの地域において取り組まれてこなかった内容ではないかも知れない。と言うより、取り組まれてきたが効果がなかなか上がっていないというのが現実ではないかと推測する。そこにはいくつかの原因があると予測しているが、これまでに現場を見てきた経験から効果が上がるであろうと考えられる取り組みを考えてみたい。

まず、若い世代の雇用を確保し、その流出を減らし、税収を確保するうえで重要である産業活性化についての施策を見てみると、「事業マッチング」、「企業間連携」、「グローバル」、「事業集積」、「企業立地・誘致支援」、「産学官連携」などといった内容が多い。これらの施策が大変重要であることは間違いない。しかしながら、私見ではあるがこれまでの経験から、多くの中小企業がそのまま取り組むにはハードルが高

い印象がある。多くの中小企業や地域の産業はこれらの施策の恩恵に与ることができていないのではないかと推測する。特に、人口減少や高齢化が進んだ地域においては、企業誘致や事業集積などは無理である。前記のような大局的な取り組みの前に、まず地域の個別企業の強みや農業・観光などといった強い分野を把握し、それらの強みを生かす方策を考えようといった、地に足のついた取り組みから始めることが重要ではないかと考える。そのうえで、前記のような施策を必要に応じて取り入れるという活用の方が望ましいのではないだろうか。

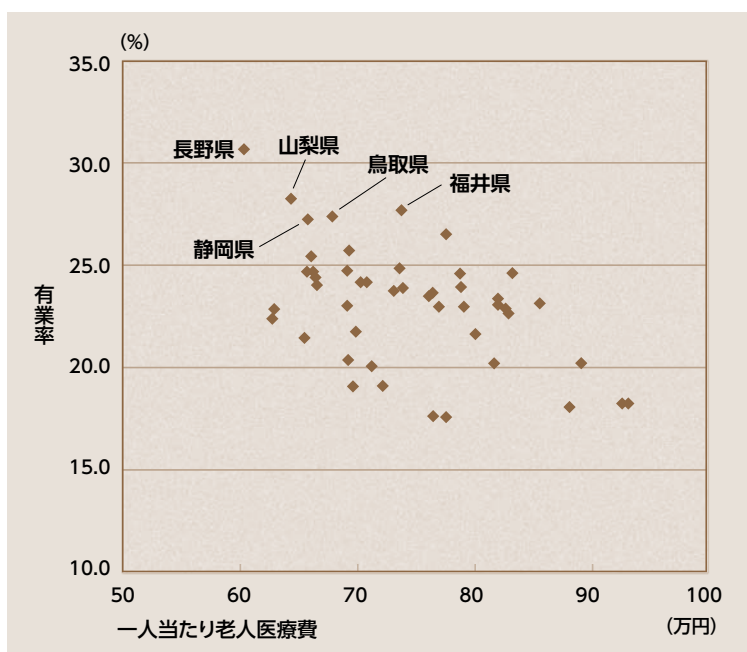
次に大切なことは、方策を方策で終わらせず実現させることである。では、方策の実現をどのように進めて行くかであるが、まず強みを認識し、市場や顧客ニーズを把握してアイデアを出すことができるかといけない。実際の取り組みでは財源も必要になる。市場開拓も必要である。これらを体系的・連続的に構築することが重要であり、その鍵を握るのは地域金融機関ではないかと考えている。金融

機関がエンジンとなり、地域産業の強み把握・機会創出、財政支援（貸出）、市場創造支援、さらに人材育成支援等を担っていくことは、地域産業を通じた地域活性化に寄与し、結果的には金融機関自身の事業継続にも大きな価値がもたらされるはずである。金融機関が前記一連の支援をワンストップで提供することが難しい場合は、経営コンサルティングや各種士業との連携で補うという考え方もあるのではないだろうか。

米国では、一連の支援をワンストップで提供するエコノミックガーデニングと呼ばれる仕組みがあり効果をあげている。これは、地域の中小企業を行政が支援する仕組みであり、民間と連携しながら運営されている。近年国内でも勉強会等が開催されている。地域の産業活性化においては、地域全体の方向性の提示や民間事業者が活動しやすい環境を行政が整えることも大切であると考えている。

次に、社会保障費の増加を抑制し支出を減らす方法を考える。長野県は有数の長寿県でありな

図表1：有業率と老人医療費



出所：高齢者の有業率「平成14年就業構造基本調査」、一人当たり老人医療費「平成13年度老人医療事業年報」(厚生労働省)を元にNTTデータ経営研究所にて作成

がら、老人医療費が低いという特徴がある。この要因として、医療機関を中心として行われてきた「保健補導員活動」「食生活改善推進協議会活動」「結核予防婦人会活動」、県が行ってきた「県民健康・栄養調査」「県民減塩運動」「健康づくりやまびこ運動」「骨粗しょう症予防対策事業」「健康グリードアップながの21」や公民館活動として多くの生涯学習講座などによる健康活動が盛んであり、県

民の健康に対する意識を高めてきたことがあげられている。また、長野県は高齢者の有業率が男女とも全国一位であり、他の要因もない訳ではないと考えられるが、図表1に示されるように、有業率の高い県は医療費が低いということがデータでも示されている。有業率を上げるためには、①の産業活性化が必須であり、連動させて取り組むことに意義があると思われる。この事例からの示唆は、働き

続けることと絶え間ない啓発活動にあると考えられる。一つの施策で効果が出なくても継続して実施することによって価値がありそうである。

まとめ

少子化・高齢化・人口減少がもたらすネガティブ・スパイラルから抜け出すことを最優先課題におくべきである。そのためには、「収入を増やす」「支出を減らす」ことを関連付けて官民一体となつて取り組むことが大切である。収入を増やすためには地域資源の強みから機会を掘り起こし育てて行くことで、税収や雇用を確保し、住民サービスの維持・向上を通して住民が流出しない環境を作る事につなげる。高齢者雇用により健康維持も可能かもしれない。支出を減らすうえでは高齢者の増加の影響が大きい社会保障費にターゲットを当て、長野県の事例などを参考に継続した啓発活動を行い財政の健全化を図る。

派手さはないが、このような愚直な取り組みが、自立した足腰の強い地域の価値を作り上げるのではないかと考える次第である。

J

AR、それは21世紀最初のフロンティア

2030年のライフスタイル

2030年の社会。その時の世界はどうなっているのか、経済は成長し続けているのか、それは誰にも分らない。ただ、恐らく15年以上先でも人々の営み自体は何も変わらないことだろう。朝、目を覚まし、談笑しながらトーストを食べ、散歩に出かけ、本を読む。文字にすると至って平凡で、今と別段、変わるところはない。しかし、実際にその様子を目にしたとすれば、現在とは大きな違いがあることに

図表1：魔法の眼鏡のイメージ



出所：NTTデータ経営研究所にて作成

気付くであろう。例えば、本は読んでいるが、手元に冊子がない。談笑しているのにも関わらず、目の前に人もいなければ、パソコンなどの画面もない。それでも、本を読む人には書籍が見えており、談笑している人には相手が見えている。現代を生きる私たちにとって、見慣れない光景である。だが、これが2030年生きる人々のごく自然な生活なのである。

この異質な光景の正体は、2030年生きる人々が使うであろう「道具」にある。そして、冊子を持つていなくても本が見える理由は、「魔法の眼鏡」のおかげである。この眼鏡が、着用している人にだけ様々なものを見せたり、その動作に合わせて現実と地続きの変化を起こしたりといったように、眼鏡で見ているもののすべてを現実そのものとして提供しているのだ(図表1)。

このような「道具」の力を使って人々は、通常では見えない物を見ることができ、通常感じることができない物を感じることができ。ドアノブを握るだけで外の気温を体感し、何も考えずに歩くだけで未

踏の目的地に迷わず到着し、習ったことのない外国語で外国人と会話し、プレーンビスクレットをかわ瞬間にはチョコビスクレットに変えることができるのである。2030年の人々はその感覚を拡張して、おとぎ話にでてるような魔法の国のような生活をしている。このように、人間のあらゆる感覚を拡張するITをはじめとするテクノロジーは、「拡張現実感(AR: Augmented Reality)」と総称される。

これからの豊かさを実現する魔法の素

「真の」ARの具体像

2013年現在でも、「魔法の眼鏡」の疑似体験が可能である。例えば、所定の画像にスマートフォンのカメラをかざすと、画面を通じて現実にはヴァーチャルアイドルやモンスターが現れるアプリケーション・サービスがあげられる。視覚に訴えるARはインパクトが大きいため、広告やゲームに用いられる場面がここ数年増加している。他にも、視覚的な情報が文字や音声による案内よりも理解し易いナビ



NTTデータ経営研究所
ソーシャルイノベーション・コンサルティング本部
社会システムデザインチーム
コンサルタント

小池 瑠奈

KOIKE, Runa

こいけ るな

主にビッグデータ・M2M・オープンデータ関連のコンサルティングを担当。AR・DRやロボティクスなど、先端IT全般の調査研究にも従事。先端IT活用推進コンソーシアム(AITC)ビジネスAR研究部会において、ARを社会に浸透させるための機会創出に取り組んでいる。



NTTデータ経営研究所
ソーシャルイノベーション・コンサルティング本部
社会システムデザインチーム
マネージャー

大林 勇人

OOBAYASHI, Hayato

おおばやし はやと

前職にて、システム設計・開発・運用保守を経験後、現職に至る。情報システム全般に関するコンサルティング、先端IT関連のプロデュース、調査研究などに従事。2008年から2年間、総務省に出向し『情報通信白書』の執筆を担当。先端IT活用推進コンソーシアム(AITC)運営委員、コンテキスト・コンピューティング研究部会サプリーダー、ビジネスAR研究部会メンバー。情報処理技術者(システムアナリスト、プロジェクトマネージャ、情報セキュリティスペシャリスト等)。

ゲーショ^{*}ンシステムに活用されているといったように、「視覚のAR」は世間的にもかなり認知されつつある。

しかし、ARが拡張する感覚は視覚だけにとどまらない。先述した気温が体感できるドアノブは「触覚のAR」であり、かじったものがプレンビスケットであつても味覚や嗅覚がITによってコントロールされ、チョコビスケットだと感じるのは「味覚・嗅覚のAR」である。さらに、これらの複数の感覚のARを巧みに組み合わせると、人間の身体・認知能力が拡張される。例えば、靴底が傾くことで着用者の身体バランスを制御し、足を動かさば何も考えなくても目的地にたどりつく、全く知らない言語がイヤホンによつて同時に翻訳されることで会話を者同士が互いに違う言語を話しても支障なく意思疎通ができる、といったこともARで実現可能である。筆者たちはこのような、「視覚のAR」とどまらない「人間そのものを拡張することで、現実のあらゆる障害を取り除き、快適な生活を実現するARこそが、「真の」ARであると認識している。

そして、「真の」ARが実現する

製品やサービスは、その本体がテクノロジーだと気付かなければ、利用者はまるで自分が魔法を駆使しているかのような気分となる可能性が高い。ひとつ、ARで用いられるデバイスに注目してみよう。現在、AR技術を搭載したデバイスの多くが、利用者に「ARを使っているから見えたり感じたりしている」といった自覚を与えている。しかし、冒頭の「2030年のライフスタイル」で示したように、将来は私たちのよく知る身近なあらゆるモノ、眼鏡、ドアノブ、靴等^{*}にAR技術が内蔵され、一見すると2013年と変わらない道具が、想像を超える機能を発揮する。その機能がテクノロジーによつて実現していると知らない人が見れば、「普通の道具」が引き起こす様々な出来事を魔法と呼ぶことになるだろう。

さらに、縮減現実感(Diminished Reality=DR)と呼ばれる技術も注目すべきである。一般的にテクノロジーには、私たちにとつて新しい物や価値を追加・付加するイメージが付きまといっている。しかしDRは、逆に私たちの物を奪つたり消したりする技術である。すなわち、

ARと対極の位置を占めるテクノロジーであり、具体的には現実世界の物を消去したり、人間の行動を制限したりするものである。ARとDRを最適に組み合わせることで、利用者に「自由に現実を操作できる魔法」を体験させることが可能となる。

ここまで述べた「真の」ARの例え話は、決して夢物語ではない。なぜなら、例え話に出てきたすべてのテクノロジーは、既に研究レベルでは完成かつ成熟しているためである。本当に15年後にこれらのテクノロジーが実用化され、利用者が違和感なく自在に扱えるようになった時、冒頭に述べた光景をそっくりそのまま目の当たりにできるだろう。

ビジネス、そして産業構造を変える秘めた可能性

「そういったものでAR? 少範囲が広すぎるのでは。」と思われる方も多いであろう。2012年12月18日にIBM社が発表した「今後5年間で人々の生活を変えさせる5つのイノベーション」(<http://www->

※2 「No Place Like Home GPS Shoes」(<http://www.dominicwilcox.com/gpsshoes.html>)

※3 慶應義塾大学大学院メディアデザイン研究科 稲見昌彦教授が開発した「光学迷彩」がDR技術の代表例である(<http://wired.jp/2012/10/15/transparent-back-seats/>)

AR、それは21世紀最初のフロンティア

06.ibm.com/jp/press/2012/12/1801.html) ゆび

- 触覚…電話を通じて触れることができる
 - 視覚…1ピクセルが千語に値する
 - 聴覚…重要なことをコンピューターが聞く
 - 味覚…デジタル味蕾でスマートに食べる
 - 嗅覚…コンピューターが嗅覚を持つ
- 今年の予測では、新時代のひとつの要素である、視覚・嗅覚・触覚・味覚・聴覚という五感をコンピューター独特の方法で模倣する能力に焦点を当てます。

といった未来像が提唱されている。これはまさしく、本稿の「真の」ARが目指している方向性と軌を一にするといっても過言ではあるまい。さて、前項までに紹介した、「真の」ARのサービスが社会に満遍なく行き渡った未来像に再び注目してみよう。それは、サービス利用者にとつてはまさに「ITで再構築された世界そのもの」といった見方も可能である。反面、サービス提

供者、すなわちビジネスの視点から見ると、「世界を再構築する」と「再構築した世界で、これまで見たことがない全く新しいサービスを展開すること」が実現できる可能性を秘めているのだ。このような「これまで見たことがない全く新しいサービス」を創造・生産するためには、例えば、既存のコンテンツ産業、IT産業、製造業、サービス業、建設・不動産業等が高度に連携をとらなければならない。場合によっては産業の融合や再編成、新しい産業の創出が求められる。さらに、「真の」ARサービスを創造・生産する行為に従事する人々に視点を向けると、アーティスト、デザイナー、コンテンツクリエイター、研究者、エンジニア、マーケティングなどが創発的にコラボレーションを行わなければ、将来の人々を「魔法使い」にしてしまふような魅力的かつ自然な形のサービスを生み出すことは恐らく不可能であろう。

求められる人間の叡智

「魔法使いの弟子」にならないように」

ポール・デュカスの交響詩『魔法

使いの弟子』では、ほうきを生き物のようにして水汲みをさせる魔法は使えるものの、止める呪文がわからずに水びたしとなり右往左往する魔法使いの弟子の姿が描かれている。^{※5}この寓話は、文明やテクノロジーの進化に歯止めをかけることができない人類に警鐘を鳴らす教訓として使われることが多いが、ARにも完全に当てはまる話でもある。すなわち、将来「真の」ARが普及していく際には、例えば次にあげるように、マイナスの影響を考慮したうえで対策を講じる必要がでてくるであろう。

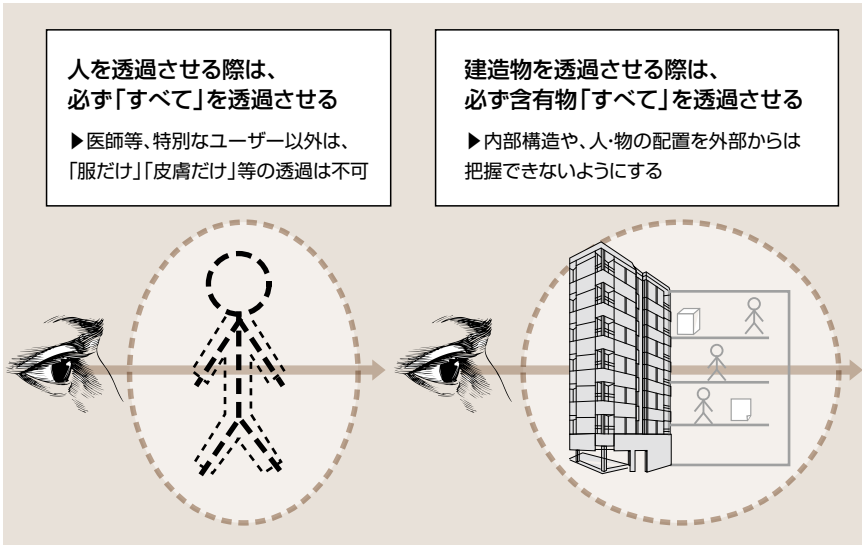
(1) 逸脱行為への利用

もし、何らかの社会的な逸脱行為を働こうとした場合、ARはどのような行動を強力にサポートするツールとなりうる。少し例をあげると、「視覚のAR」で本人のみが見えない誹謗中傷を付与する、DR（縮減現実感）を悪用することで他所の家庭内の様子、人の裸、機密性が高い建造物の内部構造をのぞき見る、「聴覚のAR」で他人の秘密の話を盗み聞きする、パスワードでき「触覚のAR」にカテゴライズでき

※4 「メディチ・インパクト」(フランス・ヨハンソン著)では、異なる分野や学問、文化が交差する場において既存の概念をさまざまに組み合わせて新しい非凡なアイデアが数多く生み出される事象を、創造性が爆発的に開花した15世紀のイタリア・ルネサンスにちなんで「メディチ・エフェクト」と呼んでいる。

※5 世界で初めてステレオ再生方式を採用した映画といわれている、ディズニーの「ファンタジア」は、この「魔法使いの弟子」を題材としている。

図表2：「DR設計原則」の例



出所：NTTデータ経営研究所にて作成

る)を駆って強盗を働く、といった具合である。

このような事態が現実のものとなることを避けるためには、例えば視覚のDRについては、図表2のような「DR設計原則」を設けることで、悪用できるサービスやツールを極力作成させない、(子供の場合は)保護者や、法執行機関等が逸脱行

為を働こうとするユーザーのARを外部から強制的にコントロールできるようにするといった、社会的・技術的な工夫を施す対応策が考えられる。

(2) 人間の怠惰さがエスカレート

おとぎ話に出てくる魔法のように、ARを用いて、呪文(コマンドワード)とジェスチャーだけで色々なサービスを享受したり、現実空間の多くの事象をコントロールしたりすることが可能となった場合、少なくない数のSF小説・映画で描かれているように、人間の身体能力が退行したり、怠惰な意識が多くなの人人に蔓延する可能性は否定できない。

このような未来像を回避するには、ARのサービス設計を工夫して、過度に利便性を追求せず、むしろ逆に利用者に適度な試練を与えるUX(ユーザーエクスペリエンス(ユーザー経験))とするといった打ち手が考えられる。既に主にIT製品やサービスの設計に際して、心理学者チクセントミハイが提唱した理論である「フロー体験^{※7}」や、この理論を一部応用している「ゲーミフィ

ケーション^{※8}」といった方法論が活用されているため、これらを現在ないし将来のARサービスを設計するための道具立てとできるのが望ましい。

最後に

未来はどうなるかは誰にもわからないし、「真の」ARが普及して、本稿が指し示すような「2030年」の世界が本当に実現するかも定かではない。しかし、既に述べたように「魔法」を実現するためのテクノロジーは研究レベルでは充実していることに着目し、筆者たちは先端IT活用推進コンソーシアム(<http://aitc.jp/>)ビジネスAR研究部会において、官民学の意欲的な研究者、技術者たちと、日々「真の」ARのあるべき姿を議論したり、プロトタイプ開発に着手したりといった活動を行っている最中である。本稿を読まれた皆さんには、ぜひ私たちと「これまでに見たことがないまったく新しいサービス」を、共に考え、生み出していきたく感じただけだと幸いである。

※6 近年では映画「ウォーリー(WALL-E)」で、このように「退化」した未来の人間が描かれている。 ※7 人間が一つのものごとにならなくて、純粋にその行為を楽しんでいるために、他の事柄が問題とならなくなった、多くの時間や労力を費やしたりする状態を指す。このような「フロー状態」にある人間は、その能力を最大限に発揮し、パフォーマンスを最大化することができる。 ※8 サービスの設計、ビジネス課題や社会課題の解決等に、ゲームデザインの技術やメカニズムを利用するといった活動、手法全般を指す。 ※9 「AR」という用語があてられなくなる可能性も十分に考えられる。



日本型人事マネジメントの特徴を踏まえた グローバル人事の推進

はじめに

野村證券はリーマンブラザーズの部門買収を契機に、2009年に「グローバル型社員制度」を導入した。本制度は終身雇用的な色合いを弱め、報酬制度までグローバルに統合した制度を日本本社の社員に対して適用した点で、伝統的な日系大手企業としては珍しい例である。2010年6月10日の日経新聞朝刊によると、同制度を選択可能な社員の6割、2000人が2010年6月時点で同制度を選択している。

一方、日系グローバル企業においては、日本本社以外の拠点をグローバルに統合する事を優先する動きも見られる。そのような場合は、本社とは切り離してグローバルヘッドクォーターを設立し、日本以外の世界に対するガバナンスを行う組織体制を取る傾向がある。人事制度をはじめ、日本の固有性を考えると日本を含めた統合の難易度は高く、日本以外を速やかに統合する事が優先されるという判断であろう。

グローバルに統合的な人事の仕組みを構築し、海外拠点に対する本社からの関与を強めるに当たっては、

日本本社の固有性はしばしば論点に挙がる。本稿では、日本企業の人事マネジメントの固有性について考察したうえで、グローバルで統合的に実施すべき人事施策について検討する。

日本企業の人事マネジメントの固有性

日本企業の人事マネジメントの固有性は、「経営・マネジメントスタイル」「制度・仕組」「業務・IT」の3つのレイヤーで考察できる(図表1)。本稿では「経営・マネジメントスタイル」「制度・仕組」について扱う。

まずは、「制度・仕組」レイヤーの固有性について考察したい。ジェイムズ・アベグレン氏は著書『日本の経営』(1958年、ダイヤモンド社)の中で、戦後の日本の企業の発展の源泉が、「終身雇用」、「年功序列」、「企業内組合」にあると分析した。皮肉にも、日本本社のグローバル化を阻害する要因も概ね共通しており、「終身雇用」、「年功序列」とその背景にある「企業内組合」「労働法規」が挙げられる場合が多い。

日本を相対化して考察するうえで、ドイツの状況を紹介したい。ド

イツにおいて人事制度を検討するうえで、works councilと呼ばれる労使関係システムとそれに基づく制約事項が論点として挙がる場合が多い。買収されガバナンスを効かされる立場になった場合は、自国の固有の事情を主張し統合に反発する場面も目にする。この点は、日本企業の人事関係者の意識に近いものがあるように思う。一方、買収する側に立った場合は、グローバルに統合的な人事の仕組を構築する場合が多い。例えば、某ドイツ系自動車会社が日本企業を買収した際は、管理職以上は等級、評価制度をグローバルに合わせ、部長以上の昇進は本社専権事項にする等、広範囲に人事面で関与している。この点は、日本企業の人事関係者の意識とはかなり異なるように思う。日本企業の人事関係者は人事の仕組のグローバル統合にはかなり慎重になる傾向がある。

「制度・仕組」のレイヤーは、地域によつて一定以上の違いがある。ドイツ企業にしても、米国企業にしても、その違いを前提にグローバルに統合的な仕組を構築しており、「制度・仕組」の固有性に囚われ過ぎる必要は

図表1：人事マネジメントの固有性を考察する視点

経営・マネジメント スタイル	経営者、管理職が判断・意思決定を行う、部下に意思を伝達し、動機付けを行いながら組織を動かすスタイル。経営理念、共通価値、行動規範等で体现される。
制度・仕組	経営者、管理職の経営・マネジメントをサポートし、社員に対する一定の保護を担保する仕組。人事制度、労働組合、労働法規等が該当する。
業務・IT	意思決定や業務遂行をサポートするインフラ。業務プロセスやITの仕組が該当する。

出所：NTTデータ経営研究所にて作成

ない。一方、日本企業が欧米企業と比較し、グローバル人事に苦戦しているのは事実であり、その二因は「経営・マネジメントスタイル」のレイヤーにある可能性がある。当社による事例調査にみられた、3つの特徴について紹介したい。

1つ目の特徴は、同質性の高い環境を前提としたマネジメントである。日本は、世界的に見ても同質性の高い文化を形成していると言われており、ビジネスにおけるマネジメント

も同様である。目標管理制度における運用にもその影響がある。多くの日本企業においては、目標を明確にし、目標に対して評価を行う事ができておらず、目標を曖昧にするケース、評価が目標に対して行われていないケース、極端な例では期末に評価と同時に目標を記入するケースなどが見られる。そのような運用で部下の納得性が担保されているのは、企業内で同質性の高い

環境を構築し、部下と上司で多くの暗黙知が共有されているからである。高い同質性を前提としたマネジメントは効率性が高まる一方、同質性の形成に時間がかかるという欠点がある。同質性の形成に時間をかけずに同じ様なマネジメントを行えば、外国籍人材や若手の離職率が高まるのは必然と言える。

2つ目の特徴は、ボトムアップ文化が強い事である。例えば、多くの伝統的な大手企業においては、経営者が意思決定を行う場合、現場レベルの企画提案に幅広いオプシオンを求め、その中から選択・承認する形式で行う。経営者は育成者のな役割を果たし、現場が不足する観点をレビューして、現場主導で優れた企画が生み出される事を促す。現場のコミットレベルは高く、経営者の進退により企業経営に影響を受けにくい組織が作られている。経営者の育成もボトムアップで行われるケースが多く、同期入社がある程度平等な環境で競争し、昇進過程で徐々に絞り込まれて最後に残った者が経営者になる場合が多い。トップダウンで優秀層を選抜して、CEOをゴールに経営の専門家として育て

上げるという手法が取られる事は稀である。そのため、欧米諸国と比べ日本においては経営の専門家という概念が発展せず、経営者の中途マーケットも限定的である。

3つ目の特徴は、職能志向が強い事である。日本企業においては、「ポジションに対して適切な人材を配置する」のではなく、「社員の能力に応じて、適切な仕事をアサインする」という発想が強い。社員も、ポジション・給与を考えると明らかに大きな仕事であつても、それをチャンスと捉えて頑張る傾向がある。近年、職務等級、役割等級など仕事ベースの考え方を導入している企業においても、職務定義書まで整備している例は少なく、アサインは社員の能力を見ながら柔軟に行っている場合がほとんどである。グローバル人事を考える際も同様であり、例えば、海外現地拠点の重要ポジションに本社人材を派遣する場合も、ポスト要件を明確にして社員を送り込むのではなく、育成やキャリアパスの観点から人材ありきで派遣される場合が多い。権限は派遣される社員の能力に応じて付与されるため、現地のビジネスパーソンが職位名からみ

第2回 日本型人事マネジメントの特徴を踏まえたグローバル人事の推進

て一般的に保有すると考える権限を持つていない事態も発生する。日本企業の意思決定の仕組が分り難いという指摘を受ける事があるが、それは権限や社内での影響力がポジションではなく、属人的に形成されている事も1つの要因である。

「経営・マネジメントスタイル」と「制度・仕組」は整合性が重要であり、グローバルに「制度・仕組」を統合する場合は、「経営・マネジメントスタイル」を統合しなければ機能しない。例えば、日本企業が過去に欧米型の成果主義導入に失敗したのは、「経営・マネジメントスタイル」を変えなかった事が一因と言える。日本企業の「経営・マネジメントスタイル」は固有性が高く、多くの国で受け入れられない可能性がある。そのため、自社独自の要素を加味しつつ、グローバルに通用するスタイルを新たに構築したうえで、国内、海外の双方に浸透させていくコストが必要になる。

事業の特徴に応じた組織構造と人事マネジメント

前述の考察より、日本企業にとつ

てグローバルに統合的な人事マネジメントの仕組を構築する事は高コストと言える。故に、日本企業がグローバルな仕組を構築するうえでは、実施する施策をある程度絞り込む事が望ましい。当社では、事業の特徴に応じて、適切な人事マネジメントモデルを体系化し、本社がローカルに關与すべき人事施策を整理するというアプローチを取っている。

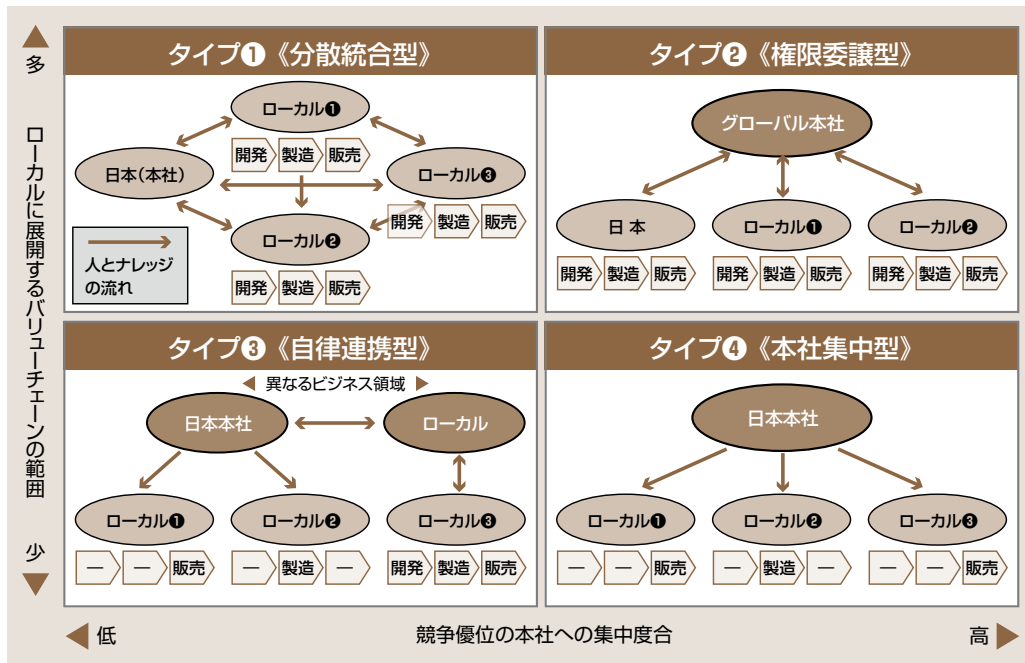
事業の特徴は2軸、4マトリクスで整理している。2軸は「ローカルに展開するバリューチェーンの範囲（VC軸）」と「競争優位の本社への集中度合（競争優位軸）」である。VC軸は、主に海外拠点が本社と連携して担う機能の複雑性に影響する。競争優位軸は、主に本社からの影響力行使の度合に影響する。4マトリクスに応じた適切な人事マネジメントのモデルは、分散統合型、権限委譲型、自律連携型、本社集中型と整理した(図表2)。次に各モデルの特徴と求められる人事施策を紹介したい。

分散統合型は、ローカル毎に競争優位の源泉を構築し、本社から自律的に事業を展開するモデルである。グローバルに連携する意味は、

主に各ローカルのナレッジやイノベーションを世界で共有・活用する事にある。地域密着型製品とグローバル標準製品の両方を持つ消費財メーカーやコンサルティング会社等が該当する。分散統合型におけるグローバル人事への期待は、グローバルグループとしての一体感の醸成とグローバル単位での柔軟な配置にある。本社が關与する対象は幅広く、少なくとも管理職以上の全体となる。人事施策としては、経営者の評価・報酬制度、経営人材の選抜・育成、経営方針・共有価値浸透、業務関連スキルの標準化、共通の人事制度、ITシステムの構築に重点が置かれる。

権限委譲型は、競争優位の源泉は本社が保持し、ローカルの特性に応じてカスタマイズを行い展開するモデルである。各ローカルで生まれたナレッジは、本社のコアコンピタンス強化のために還元される。地域毎に仕様が異なる機器メーカー等が該当する。権限委譲型におけるグローバル人事への期待は、ローカルの経営者に対する権限委譲とローカルのナレッジを本社に逆輸入可能な組織体制の構築である。本社が關与す

図表2：事業の特徴に応じた人事マネジメントモデル



出所：NTTデータ経営研究所にて作成

る対象は経営者及び経営者候補で足りる。人事施策としては、経営者の評価・報酬制度、経営人材の選抜・育成、経営方針・共有価値浸透、各社の人事制度を連結させる仕組に重点が置かれる。

自律連携型は、製品市場が全く異なる複数事業を有するモデルである。日々の連携はほとんど行わず、緩やかなグループブランドによるガバナンスを行うに留まる。M&Aで事業ポートフォリオを拡大した企業等が該当する。自律連携型におけるグローバル人事への期待は、優秀な経営者の採用・リテンションとグローバルグループとしての一体感の醸成・維持にある。本社が関与する範囲は経営者中心となり、人事施策としては経営者の評価・報酬に重点が置かれる。

本社集中型は、競争優位の源泉が本社に集中し、各ローカルに本社の方法論を移転するモデルである。ローカル拠点の能力構築は本社から方法論の移転のしやすい観点が重視される。産業財メーカー、1980年代の日系自動車メーカー等が該当する。本社集中型におけるグローバル人事への期待は、本社とローカルスタッフのコミュニケーションの向上にある。本社が関与する範囲はビジネスライン中心となり、人事施策としては共有価値の浸透や業務関連スキルの付与に重点が置かれる。

環境変化に応じて事業の特徴が変化すれば、人事マネジメントのモデルも変化する。例えば、過去の日本の製造業の海外進出は本社集中型のモデルが多かったが、近年は権限委譲型に移行しているケースが目立つ。各地域の市場としての重要性和複雑性が増し、その特性に応じたカスタマイズがより必要になってきた影響である。また、世界的に有名なグローバル企業がより複雑性の高い分散統合型、権限委譲型のモデルを必ずしも構築している訳ではない。強力な世界標準を有し本社集中型のモデルで高収益を上げている例もある。

分散統合型、権限委譲型、本社集中型、自律連携型の順に本社の関与が必要な範囲は小さくなる。すべてのモデルにおいて、人事制度や人事ITシステムを全面的に統合する必要はない。逆に、無理にハードのみを全面的に統合する事は、運用が伴わずに弊害が大きくなる危険性がある。自社のマネジメントスタイルを変える、浸透させるコストを考慮し、施策展開をくまなく行うのではなく、モデルに応じて絞り込む事が望ましいと言える。

企業のレジリエンスと 気候変動情報開示パフォーマンス

— グローバル先進企業にみるIR戦略の「妙」 —



企業のレジリエンスを測る 指標を求める投資家

わが国企業におけるIR戦略上の大きな課題は、投資家からのESG (Environmental, Social, Governance) 情報開示要求への対応が挙げられる。現状、わが国企業においては、ESG情報の開示をIR部門が対応している例は少ない。多くの場合、投資家からの非財務情報の開示要求のうち、特にESG情報については、CSRあるいは環境部門が対応しており、財務情報とESG情報の開示は別ルートにて行われ、IR部門とCSRや環境部門との間において情報共有が図れていないのが実態である。近年、投資家は、ESG情報を含む非財務情報の開示を財務情報の開示と同等に企業に求めているが、ESG情報の企業評価へ及ぼす影響について、わが国企業のIR部門、さらには企業経営者の意識は決して高いとは言えない(図表1)。

投資家はなぜESG情報の開示要求を行うのであろうか。その

背景には、財務情報からは読み取ることのできない企業のガバナンス能力、将来リスク、そしてリスク対応能力など、企業の「耐力 (Resilience/レジリエンス)」を測る情報をESG情報から得ることができると考え始めているからである。言い換えれば、エネルギー危機、金融危機、天災など、企業の事業活動を取り巻くあらゆるリスクに対しての企業の真の「耐力 (Resilience/レジリエンス)」は、財務情報からでは読み取れないのである。

新たな企業評価指標 CDPの台頭

こうした企業のESG情報において、カーボン・ディスクロージャー・プロジェクト (CDP) の企業評価スコアに投資家、そして企業の双方が近年大きな関心を向けている。

CDPは、英国のNPOが、世界の機関投資家からの要請により2003年から開始した、時価総額上位企業の気候変動に関わる対応を、あらゆる角度か

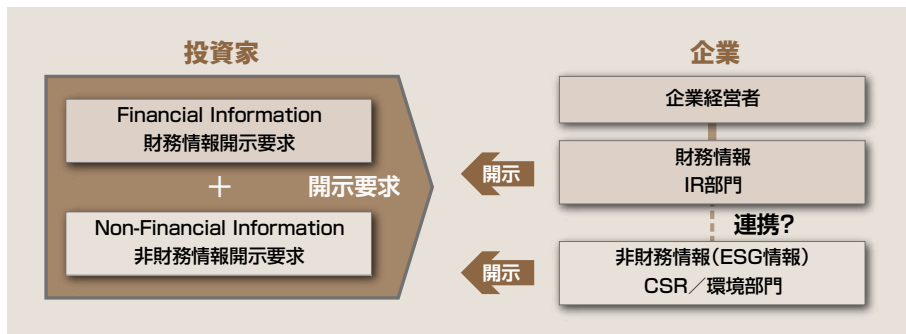
ら評価・格付けするアンケート調査である。英国、米国、カナダ、日本、ドイツ、フランス、スイス、北欧、東欧、豪州、韓国、中国、南アフリカなど世界各国において調査が実施されており、2012年においては、全世界の665社の機関投資家を代表してアンケートが実施され、全世界で約4000社がアンケートに回答し、CDPからの評価を受けている。わが国においては、時価総額上位500社が調査対象となっており、2012年には233社が回答している。

投資家のCDPへの評価は、近年急速に高まっている。英国の独立シンクタンク“SustainAbility”が2012年9月に公表した、“Rate the Raters 2012”は、世界における企業の持続可能性を評価・格付けする取り組みの中から、評価手法が確立されている18の取り組みを選定し、評価・格付けの信頼性について850人の企業担当者、投資家、アナリストなどへアンケート調査を実施した結果を報告している。“Rate the Raters”は、2010年に

おおつか としかず

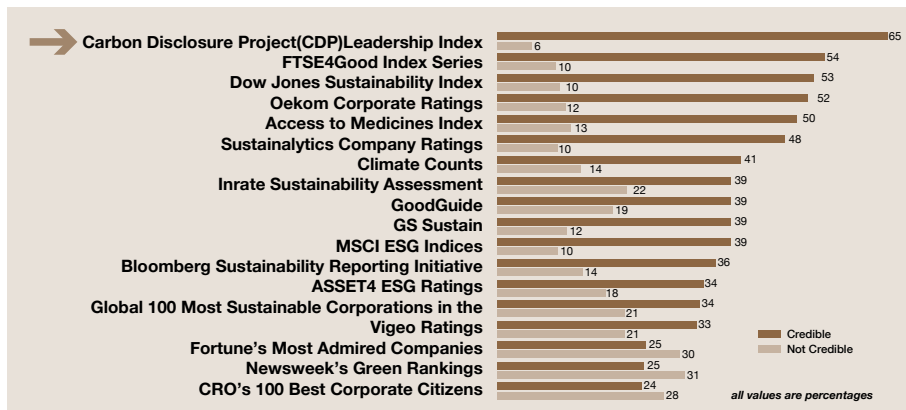
商社、海外の大手インフラ企業勤務を経て、2001年より現職。
気候変動に関する企業経営戦略立案コンサルティング(カーボン
マネジメントコンサルティング)を多くの上場企業へ提供している。

図表1：企業における非財務情報開示要求への対応



出所：NTTデータ経営研究所にて作成

図表2：サステナビリティ インデックスの信頼性ランキング



出所：Rate the Raters 2012 Polling the Experts (GLOBESCAN, Sustainability)を元にNTTデータ経営研究所にて作成

図表3：気候変動情報開示パフォーマンスと財務パフォーマンスの相関



出所：CDP Global 500 Climate Change Report 2012を元にNTTデータ経営研究所にて作成

においても実施されているが、前回の結果と比較すると、ランキングにおいて大きな変化が見られ、前回最も信頼性が高いと評価されたDJSIを抑えて、CDPが圧倒的に信頼性の高い取り組みとして評価されている。世界に数多くあるサステナビリティに関わ

る企業評価指標において、これまで、多くの企業が銘柄選定に組み込まれることをステータスとしていたFTSE4Good&DJSIをしのぎ、CDPが圧倒的に信頼性の高い指標であるという調査結果は、サステナビリティに関わる企業評価指標の序列に劇的な変化

が起きていることを示している(図表2)。
気候変動情報開示パフォーマンスと財務パフォーマンスの相関
CDPが高い信頼性を得る理由としては、投資家が求める詳細

*1 DJSI= Dow Jones Sustainability Indexes

第4回 企業のレジリエンスと気候変動情報開示パフォーマンス

な気候変動に関わるガバナンスやリスク情報を開示要求していることや、評価（スコアリング）の透明性などが挙げられるが、最も注目されているのが、「気候変動情報開示パフォーマンスと財務パフォーマンスの相関」という視点である。CDPでは、各国において気候変動情報開示の評価スコアが高い企業を、Carbon Disclosure Leadership Index (CDLI)として選定を行っているが、世界の時価総額上位500社を調査対象とするCDP Global 2012において、気候変動情報開示パフォーマンスと財務パフォーマンスの両者には相関があることがCDPから報告された(図表3)。

世界の時価総額上位500社からCDLIに選定された、気候変動情報開示スコアの上位10%企業(黒線)と、調査対象となつたすべての企業(赤線)の過去5年間における平均リターンをみると、CDLIに選定された企業のリターンが、調査対象となった企業の平均値の約2倍であったことを示しており、さらには、リーマンショック後の財務パフォーマンス

は、明らかにCDLIに選定された企業の方が急速に回復していることが見てとれる。この結果から、CDPにより選定されるCDLIが、企業の真の「耐力(Resilience/レジリエンス)」を示す指標として有効なのではないかという期待が投資家から寄せられている。気候変動情報の開示パフォーマンスと財務パフォーマンスの相関の因果関係については、「そもそも企業に体力があるから情報開示に人も金も費やせるのだ」という見解も当然のことである。相関についての因果関係の解明は今後の課題であるが、「気候変動情報の開示パフォーマンスの高い企業は、財務パフォーマンスも高い」という相関があるのは紛れもない事実である。気候変動情報開示パフォーマンスは、企業のリスクマネジメントの縮図であり、気候変動情報開示パフォーマンスの高い企業は、すべての領域におけるリスクマネジメントに優れており、有事において非常に強い耐力を発揮するのではないかと考えられる。

ネスレ社にみる「R戦略の「妙」

投資家がCDP評価スコアへ注目することにより、評価される企業側の関心も近年急速に高まっている。CDP Global 500においては、ここ数年、評価スコア獲得において企業間の熾烈な争いが起きているが、CDP Global 500 2012より、CDP史上初めて2社(NestleおよびBayer)が満点を獲得した。わが国企業の評価スコアはGlobal 500企業より全般的に下回っているが、自動車／飲料／海運／建設／情報／素材などの業界においては、同業者の中で1社が高い評価スコアを獲得することが引き金となり、競合他社が追隨する現象が顕著に表れており、業界内での評価スコアの獲得競争が全体の平均スコアを上昇させる要因となっている(図表4・図表5)。

CDP Global 500 2012においては、CDLIに選定された企業の多くが、その事実をプレスリリースにより対外的に情報発信しているが、多くの場合、市場から好意的に受け取られ、株価を引

図表4：CDPセクター別トップスコア比較(Global 500 CDLI/Japan 500 CDLI)

セクター	Global 500 トップ企業名	スコア	Japan 500 トップ企業名	スコア
一般消費財	BMW	99	パナソニック	96
生活必需品	Nestle	100	麒麟ホールディングス	90
エネルギー	Repsol	98	CDLI該当なし	—
金融	Allianz Group	97	野村ホールディングス	92
ヘルスケア	Bayer	100	ツムラ	96
産業工業品	UPS	98	日本郵船	95
情報技術	Microsoft	99	ソニー	97
素材・原材料	BASF	99	住友化学	90
通信	AT&T	95	CDLI該当なし	—
ユーティリティ	Gas Natural SDG	99	CDLI該当なし	—

*スコアは100点満点

出所：CDP Global 500 Climate Change Report 2012およびCDPジャパン500気候変動レポート2012を元にNTTデータ経営研究所にて作成

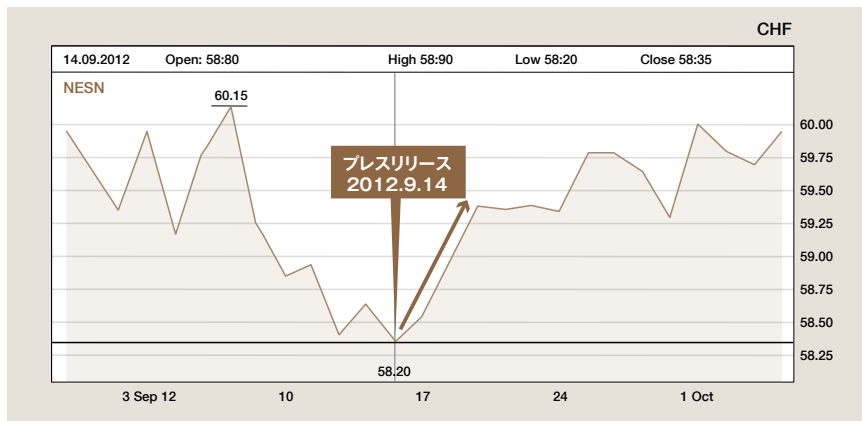
図表5：CDP業界別スコア上位企業(Japan 500)

業界	Japan 500 企業名	スコア	業界	Japan 500 企業名	スコア
自動車	本田技研工業	96	情報	ソニー	97
	日産自動車	96		富士通	95
飲料	麒麟ホールディングス	90		NTTデータ	90
	サッポロホールディングス	90	素材	住友化学	90
海運	日本郵船	95		帝人	88
	商船三井	94			
建設	大成建設	93			
	大林組	90			
	清水建設	89			

*スコアは100点満点

出所：CDPジャパン500気候変動レポート2012を元にNTTデータ経営研究所にて作成

図表6：気候変動情報開示と株価(Nestle社)



出所：SIX Swiss Exchange Nestle社株価を元にNTTデータ経営研究所にて作成

き上げる要素となっている。こうしたなか、CDP Global 500 2012において満点を獲得したNestle社のプレスリリースには着目すべき点がある。他社のリリース内容がCDP評価スコアの高評価獲得を全面に打ち出しているのとは対照的に、Nestle社は高評価スコアには一切触れず、“Nestle tops list of global companies

cutting carbon emissions”（最もCO2排出量を削減したグローバル先進企業として選出された）との一般投資家に理解し易い表現を用いてリリースを行っている。CDPの評価基準では企業のCO2排出の総量削減量についても評価の一部となっており、Nestle社のリリース内容は決して誤った表現ではない。リリース直

後、Nestle社の株価は、リリースを行った他社を大きく上回る約2%の上昇をみせており、同社のリリース手法は見事に的中している(図表6)。

多くの日本企業が、CDPの評価スコア向上によって得られるメリットに疑念を抱きつつ、競合他社の動向を睨みながら受動的にCDPへの回答に取り組んでいる一方において、Nestle社はESG情報を重視する投資家の動向をいち早く捉え、CDPの高評価獲得を一般投資家へ分かり易く伝えることにより、市場からの最大限の評価を引き出している。こうしたNestle社のCDPへの取り組み姿勢には、ESG情報を企業経営の重要な指標として位置付け、高評価獲得を目指すだけではなく、さらにそれを巧みに活用して企業価値へとつなげるグローバル先進企業のIR戦略の「妙」をみることができる。



顧客ロイヤルティに向けた組織活動 ～営業に求められる機能～

ロイヤル顧客への働きかけ

先日ある企業のCIOの方に話を伺った際に、自覚されてはいなかったものの、取引先の企業にロイヤルティを持った要因に触れられていたことが興味深かった。

ある方は何年も前の難しい取り組みについて、多大な努力と能力を傾注して素晴らしい成果をあげたと思いい出を語られた。これは、ある種の「カスタマー・デライトネス」の経験から、その企業のファンになったことを物語っている。その後はすべての取り組みで同様の成果が上がったわけではないにもかかわらず、経験効果が残存してその企業へのロイヤルティをお持ちになつていたのである。

また別の方は、社を挙げた大きな取り組みについて、継続的に常に高い品質で完遂していることを極めて高く評価されていた。当然投資費用も大きかったとのことであるが、チャレンジングな取り組みを高い質で成し遂げ続けていることが、信頼の源であり、だからこそ今後も依頼し続けたいとのことであった。

前回触れたように、ロイヤル顧客になつてほしい顧客企業を選び、様々な働きかけを行い（この中に難しい取り組みを多大な労力や最新技術を駆使して完遂する等も入ってくる）、それらの「何か」が寄与して、顧客企業が深い関係性意識とロイヤルティを持つに至るといふプロセスと想定している。ここで挙げた事例は、高満足度とも言えるが、ファンになつてもらうためには常時満足を獲得すればよいとか、顧客を驚かせる経験を提供できればよいと単純化することはできないだろう。しかし何らかの契機や感応をもつて、顧客がファン化するという様相からは、満足を得ることは当然のこととして、顧客組織（構成する個々人）に向けて不断の働きかけを行う必要があると言えるだろう。

良好な関係性の上にある ロイヤルティ

筆者は顧客ロイヤルティについて、あくまでも満足を基本に関係性が深化するなど、ファン化していくことと見ている。しかし満足度

とは独立に、ロイヤルティは顧客の購買（使用）継続や再購買である、という見方をすることもできる。その場合は、満足や関係性とは関係なく顧客を囲い込み、逃げないことがロイヤルティを持つことになる。

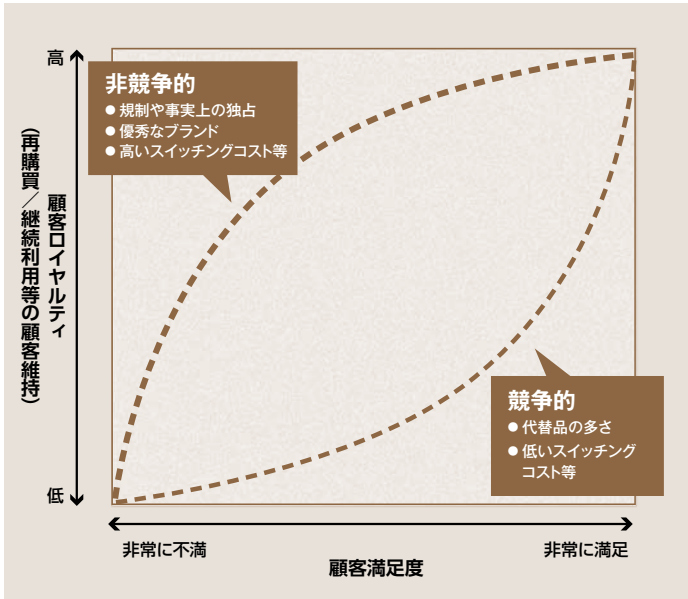
ただし、消費財やサービス財も含まれているそのような見地からは、製品サービスが競争的か否かによつて、満足度とロイヤルティの関係が変わる。代替する製品サービスが少ない（ロックイン含む）場合では、上に凸になる。逆に代替する製品サービスが多く競争が厳しいため、高い満足を感じない限りは再購買（再利用）しないような製品サービスは、下に凸になっている（図表1）。

ロイヤルティを継続／再購買でみれば、戦略的に代替製品サービスを使えないようにできれば（例えばスイッチングコストを高くする、サービスや利用契約を長期化して縛るなど）、満足度が低くとも高いロイヤルティ（継続）が見込まれることになってしまふ。仮に代替製品サービスが使えないことで（已むなく）継続している状態も、ロイヤ

しじょう とおる

生産財、サービス財を中心とする戦略的マーケティングが専門領域。企業ビジョンや戦略策定、CS経営、営業マネジメント、ナレッジマネジメント、組織とIT等のテーマは、消費財メーカーや金融機関等にも広く経験を持つ。主な共著は、『顧客ロイヤルティの時代』（同文館出版）。

図表1：競争状況と顧客満足、顧客維持



出所：T.O.Jones & W.E.Sassar,Jr. (1995)※1を元に筆者作成

ルティがあるというならば、新たな代替製品サービスの出現や顧客サイドの断念（判断）一つで、その結び付きは切れてしまう「ドライ」なものであることになる。

しかしここでは、顧客からの判断として、自社と深く付き合いたいと考えてもらえる良好な関係性をロイヤルティの基本としたい。

多くの企業はこのような良好な関係性を指向されるであろうが、マネジメントの現場実態としては、必ずしもその指向が反映されてい

るとは言い難い。それは、営業に代表される顧客接点での対応の仕方が、組織的ではなく、営業部門や担当者に一任されていることが多いからである。

営業機能が抱える矛盾

昨今は投資支出が抑制されているため、モノやサービスが売れにくくなっている。それに対して営業部門や担当に向けて、経営数値上の要請として売上ノルマを課しつつ、顧客の満足

やロイヤルティを得るべき顧客最適な活動を行うように、との矛盾を含んだ指示が出されていることが多い。また

資本財では顧客数が限られることから、AO（アカウントオフィサー）、RM（リレーションシップマネジャー）などの名称で、個別顧

客への対応を一元化する組織を構築していることが多い。そこでは次のような問題が見受けられることがある。

① ロイヤル顧客の選定

相對している顧客がロイヤル顧客足りうるか、という選定自体を見直すことが難しい。生産財では長い取引のある顧客は、継続的に大きな取引を行っていることが多いため結果として、現在の取引規模やこれまでの取引期間を基準として、ロイヤル顧客の選定がなされてしまうことになる。相手の顧客企業は、良好な関係性ではなく、大口顧客としての交渉力によって価格交渉がしやすいことで自社を選択しているのかもしれない。また、そもそもロイヤルティ指向を持たない可能性もある。

さらに、自社の製品市場（顧客）に関する政策を変更する際にも、規模をもつてなし崩しの既存の位置づけが維持されてしまうこともあり得る。これらは政策がうまく進まない要因になり得る。

② 現場判断による実態肯定

なし崩しの判断が生じやすいのは、顧客選定を現場（顧客やノ

第2回 顧客ロイヤルティとマネジメント

ルマを抱えている)で行わせている場合である。企業組織としての政策論であるにもかかわらず、その判断を分権的に現場判断に依存する。現場はノルマがあるなど短期的な数値成果を求められているのだから、顧客の見直しといった判断を自主的には行い難いはずである。相対して苦楽を共にしている顧客を選択しないことはできない、という心情もあろう。これでは組織としての意思決定はできない。

③ 顧客ロイヤルティよりは、短期成果を求めた案件営業になりがち

取り組み案件ごとの満足度や驚きがあるような成果経験などがロイヤルティに結び付くことがある一方で、営業の評価の中心は短期的な数値成果であることがほとんどである。その結果、理屈を理解していても、目先の案件受注を優先しそれを何とかこなすことに傾注しがちである。そのため、個人として顧客ロイヤルティに寄与する行動をさらに求められても、何をどのようにしていけばよいのか、実感を持ちにくいはずである。

顧客ロイヤルティのための営業機能

端的には、顧客ロイヤルティを意識した営業機能に求められるのは、顧客に向けた問題解決と関係性構築、自社組織においては組織的な営業によつて個人営業の矛盾を超えることであると考えている。

そのため、顧客対応の最適化とノルマの両方を担当が抱えている矛盾から解放することを意図して、ノルマによる成果主義を外すというマネジメントの仕組みを構築したところがある。つまり顧客対応の最適化を営業行動の目的としたのである。顧客の問題解決を具体的に進めたものが個別の案件になっていくのであり、その受注に際しても「顧客の意思決定(プロセス)」の進捗を支援することに徹したのである。^{※2}

① 顧客に資する案件選択

この仕組みは、顧客の抱える(潜在的)問題の解決を優先することを狙っている。ともすれば、自社(営業担当)にとつて金額が大きく、継続案件など技術や業務上のリスクが低いとみなした案件

を選択してしまうことを変えていくことにつながる。受注金額が大きくとも、既往のテーマ案件は低利益かもしれない。^{※3}また顧客にとつて抱える大きな問題の解決がリスクを伴う場合は、本来はロイヤルティを持つている相手と共に解決したいであろう。仮にそのような難問は上手く解決しきれなくとも納得するかもしれない。上手くいけば冒頭の事例のように、顧客の満足とロイヤルティが飛躍的に高まる可能性を持つている。

しかし低リスクで額が大きな案件を優先して取ろうとする行動は、このような顧客の考えには最適ではない。顧客もそのような言動を冷静に見ている可能性があるため、良好な関係性は継続しなくなるであろう。

② 自社の優位性の明確化

かつて建設系の企業の営業マネジメント変革に関わった際に、大口顧客からの案件は、声かけされたものにすべて対応していることを問題視したことがある。どのようなテーマ案件を受注するかは、政策判断である。そのため自社の能力が活かせる(顧客に価値提供で

※2 西村&四條によるSIMAC ～営業マネジメントの革新～(©1990-2005)に基づく。成果数値については、営業担当には課せず、マトリクス組織におけるプロダクトマネジャーとマーケットマネジャーに負わせることによって、営業機能の責務と製品/顧客軸からの機能の責務を峻別した。このマネジメントの具体的な取組み方については別途触れることとした。

※3 サプライヤと顧客の間で、取り上げる業務テーマへの既知/未知の組合わせを考えれば、既存案件は双方にとって既知になる。そのため技術革新対応などがない場合は、リスクプレミアムや付加価値が(少)ないため、利益性が低い可能性がある。

き)、収益が確保できそうであり、案件として手戻りなく進められるなどの条件を付して、案件選択を行う仕組みを提案した。結果として、収益性を改善し、顧客企業からの信頼も厚くすることができた。自社としての優位性を打ち出せるテーマ内容を明確にして顧客に伝え、提供価値に合った案件選択をすることがカギである。^{※4}

③ 顧客内の対応すべき範囲の広がり

生産財のうちでも、特に投資支出が大きい資本財では、本来は組織的な購買意思決定が行われている。それにも拘らず営業担当の活動は、探った「キーパーソン」を押さえればよいというアプローチが多いように見受けられる。そのキーパーソンは、対応窓口の役割を果たすゲートキーパーの場合がほとんどである。

顧客が組織的な購買を行う際には、「購買センター」が形成される。^{※5}購買センターは、

- 1 使用者…製品サービスの使用者は仕様決めや購買を要求するなど

- 2 ゲートキーパー…情報の流入

をコントロールする

3 影響者…技術や品質などの

評価を通じて、購買決定に影響を与える

4 決定者…実質的に購買を決定する

5 購買者…業者選定をし納入手続きを実施する

これらは案件の規模や性格によつて、誰が相当するかが変わってくる。また顧客の購買プロセスの段階に応じて、果たす役割が異なっている。

したがって、顧客企業の満足を踏まえてロイヤルティを得るためには、これらの役割機能の構成メンバーから、納得感を得ることが求められることになる。つまり営業担当者がゲートキーパー(例えば情報システムであれば、情報システム部門の然るべき立場の方が多い)だけにフォーカスすることは、顧客組織からの満足/ロイヤルティ獲得には不十分であることになる。顧客への不断の働きかけは、顧客組織に対して漠然と行われるものではなく、担っている役割機能に応じて、求められる対応を行うことが重要になる。

組織としてロイヤルティを得る活動

このように営業を中心とする顧客接点のロイヤルティへの影響を考えると、これらを営業担当者ないしは営業チームのみで担うことは困難であることがわかるであろう。案件だけではなく、顧客内の印象形成を含めて、あらゆる顧客接点でのロイヤルティを意識した活動も必要になる。

例えば上記の意思決定者については、多くの場合然るべき役職の方であるため、自社の役員が折に触れてコミュニケーションを取っておく対象であろう。また使用者や評価者については、日常的な接点は予め持ちにくいケースが多いと思われる。それに対して例えば、自社のエンジニアが必要な段階で、顧客企業の使用者や評価者に適切な対応をすることが、奏功するとは少なくないのである。

次回はこのような仕組みのマネジメントのあり方、さらには組織としてのロイヤルティ活動について、さらに深掘りをしていきたいと考えている。

J

※4 ナラヤンドスの指摘によれば、ロイヤルカスタマーを維持するには、自社が提供する「無形の非経済的優位性」を顧客企業に正しく伝達することが大事である D.Narayandas, Building Loyalty in Business Markets, HBR, Sep.2005

※5 西村&四條,の上記の仕組み(©1990-2005)においては、F.E.ウェブスターの購買センター概念に準拠して、ここに示したような5区分を用いることが多い



成功するIT組織の5つの条件

はじめに

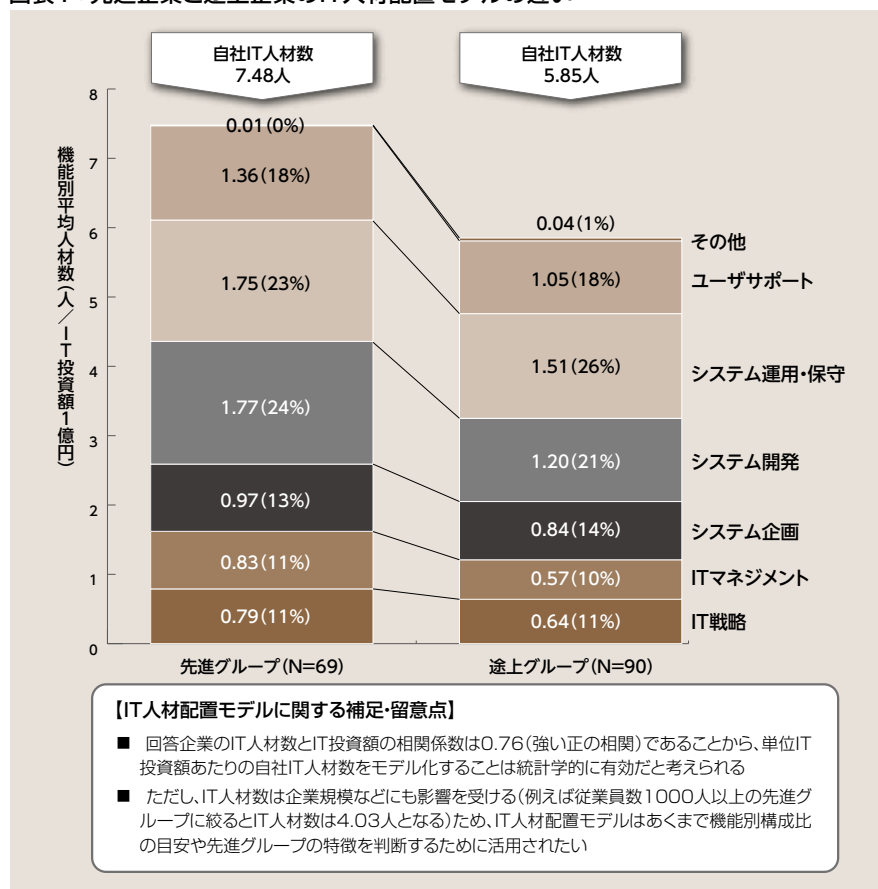
IT及びIT組織の意義は理解されにくいことが多い。自信を持って「経営や事業に十分貢献している」と言いきれないIT組織は多くはないのではないだろうか。ITはコストとしてとらえられることが多く、専門性も高いため、経営層・ユーザー部門からは経営や事業に対する貢献は見えにくいものである。

当社と株式会社クニエが共同で実施した「IT組織の成功要因に関する調査」(2012年11月)の結果からも、「経営や事業に対して十分貢献している」としている企業(以下、先進企業)は、43・4%となっており、半数以上の企業は経営に十分貢献しているとは認識できていない。

先進企業とそうでない企業(以下、途上企業)は何が違うのだろうか。先進企業になるための条件とは何であろうか。

本稿では、「IT組織の成功要因に関する調査」で判明した先進企業と途上企業の違いから、「先進企業」II「成功するIT組織」の条件を、「IT組織の要員配置のあり

図表1：先進企業と途上企業のIT人材配置モデルの違い



方」と「マネジメントのあり方」の2つの側面から述べていきたい。

成功するIT組織の5つの条件

■ IT組織の要員配置のあり方

条件①… 自社のIT組織に要員を十分に配置している

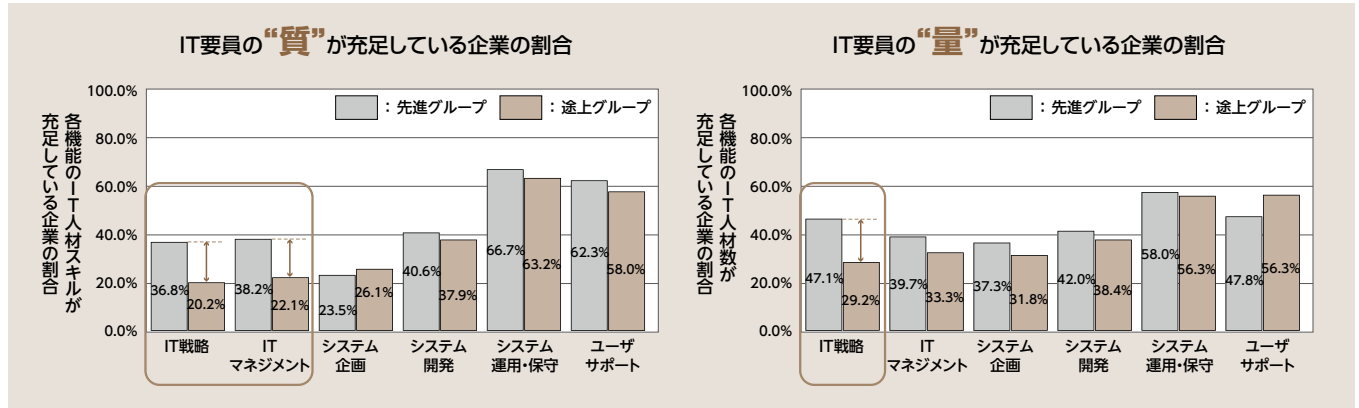
昨今のアウトソーシング化の進展、ITコスト削減、新規IT投資の減少という状況下で、IT組織を縮小させた企業も多いと思われるが、先進企業ではある程度の規模のIT組織を維持しているようである。

前述の調査によると、IT投資額1億円当たりのIT要員配置数

せがわ まさよし

外資系コンサルティング会社を経て現職。ユーザ企業のIT活用
力向上に向けたIT部門改革、CIOサポートが専門領域。特に得
意なテーマは、IT戦略立案、IT組織改革、ITマネジメント改革、
IT人材育成、プロセス標準化など。

図表2：IT組織のIT要員の充足度(質と量)



出所：NTTデータ経営研究所、クニエにて実施した「IT組織の成功要因に関する調査」(2012年11月)

は、先進企業では7・48人と、途上企業の5・85人に比べて明らかに多くなっている。(図表1)

ITが経営・事業に貢献するために必要なことは、経営・事業戦略と整合性が取れていることである。よくある例として、IT戦略立案・システム企画段階では、整合が取れていたが、その具体化(システム開発)段階において、当初の戦略と乖離してしまったというケースも少なくない。システム開発段階においても常に当初の戦略と整合を取り続けるためには、そのミッションを持つ自社要員が相応数必要となってくるであろう。

条件②…システム開発にも主体的に関与している

機能別要員配置を見てみると、特に、システム開発機能においては、先進企業は途上企業の約1・5倍の要員を配置しており(図表1)、システム開発にも主体的に関与しているように見受けられる。システム開発に主体的に関与することで、IT戦略・システム企画で策定した目的・目標を達成すべくマネジメント(業務改革やシステム仕様管理など)を十分

に行えているのではないかと推察される。同時に、自社内にシステム、業務に関する知識・ノウハウを留保できるため、さらにマネジメントがうまくいくという良いスパイラルになっているのではないだろうか。

条件③…IT戦略、ITマネジメントには、優秀な人材を十分に配置している

機能別の要員について、質の面から見てみると、先進企業の特徴としてあげられるのが、IT戦略、ITマネジメントの要員の質が充足していることである。(図表2)

これらの機能は、個々の企業の戦略や環境に大きく影響を受けるため、アウトソーシングには不向きである。また、社内でも方法論やノウハウといったナレッジの可視化・共有も進んでいないことが多く、個人の質に依存することが多い。

また、これらの機能は、少数精鋭というイメージが強いが、量の面でも充足できていることが先進企業の特徴となっている。特に、IT戦略機能においては、顕著である。(図表2)

昨今では、ITの役割が拡大しているため、しっかりとしたIT戦

第14回 成功するIT組織の5つの条件

図表3：IT組織強化施策の実施状況

先進企業の施策実施割合		
	高い(42%以上)	低い(42%未満)
途上企業の施策実施割合	高い(42%以上)	なし
	低い(42%未満)	

高い(42%以上)	- P IT部門ミッションの明確化 - P IT投資判断基準の明確化 - P IT要員の現状(量、スキル)と課題の把握(As-Is) - P 求めるIT要員像の明確化(To-Be)
低い(42%未満)	- D メンタリングや社内コミュニティによる育成 - D 組織的かつ継続的な勉強会の開催 - D 業務部門、関連会社間ローテーション - S 継続的なIT投資効果の測定/評価の仕組み構築 - S IT部門ミッション達成度の測定/評価の仕組み構築 - S ユーザ/顧客満足度の測定/評価と改善

D スkillレベルの評価/報酬への反映
D 中途採用の積極実施
D 外部リソース(コンサルタント等)を活用したスキル補てん
D ITSSやUISS等のスキル標準に基づいた育成計画の策定
D CMMIに基づくプロセス成熟度の評価と改善
S 従業員満足度の測定/評価と改善

凡例

- P: Plan (計画・目標の明確化)に関する施策
- D: Do (育成・プロセス改革などの実施)に関する施策
- S: See (評価→改善)に関する施策

出所：NTTデータ経営研究所、クニエにて実施した「IT組織の成功要因に関する調査」(2012年11月)

略が求められるようになってきている。さらに、IT戦略のインプットとなる自社の経営環境・戦略やIT動向の変化のスピードが速いため、短期サイクルでのローリングも

必要となるなど、スピーディな対応が求められる状況になっていることが量的な充実も必要とされる理由と推察される。

■マネジメントのあり方

条件④・・・計画(ミッション、目標等)を明確に定義しているだけでなく、成果を評価し、改善につなげている
 「IT部門のミッション明確化」、
 「IT投資判断基準の明確化」、
 「IT要員の現状(量、スキル)と課題の把握」、「求めるIT要員像の明確化」といった計画の明確化は、先進企業、途上企業ともに多くの企業が当たり前のこととして取り組んでいるようである。

先進企業に見られる特徴は、「継続的なIT投資効果の測定/評価」、「IT部門ミッション達成度の測定/評価」、「ユーザ/顧客満足度の測定/評価と改善」などのように、成果の評価を行い、改善につなげていることである。(図表3)
 計画をしっかり策定して、確実に実行し、その成果を測定、改善するといふPlan-Do-Seeサイクルを絵に描いた餅にさせないためには、仕組みの導入などにより、強制力を持たせることが重要である。
 条件⑤・・・人材育成に力を入れている

先進企業では、人材育成に関する取組の実施率が高い。特に、注

目すべき点は、「メンタリングや社内コミュニティによる育成」、「業務部門、関連会社間ローテーション」のように、単なる研修やIT組織内でのOJTのみではない、双方向でのナレッジの共有、幅広い経験の場の提供といった育成施策を実施している点である。(図表3)

ユーザ企業のIT人材の課題としてよく耳にするものには以下のようなものがある。

● 自社の業務知識が乏しい(現場の実情を踏まえた課題の理解力、原因把握力)

● ITに関する知識はあるものの、システム開発(上流工程含む)の経験が浅い

これらは、いずれも経験不足という問題である。そのためには、経験することが最も有効であることは言うまでもない。また、ローテーションにより人的なつながりもできることもメリットである。ただし、全員をローテーションして育てるには時間がかかりすぎるため、「メンタリングや社内コミュニティによる育成」により、ノウハウをお互いに共

有しあうことも必要である。

さらに、業務部門や関連会社からのIT組織への人の受け入れなども、IT組織の知識・ノウハウ補てん、人脈形成に有効である。

IT組織強化に向けて 短期的に取り組める施策

以上、「IT組織の成功要因に関する調査」の結果から、成功するIT組織の条件を述べてきたが、特に、要員配置に関するものは、量・質ともに、解決すべき課題ではあるが、短期的に解決することは難しい。短期的に取り組め、IT組織強化施策として有効と考えられるものとしては以下のようなものがある。

● ノウハウ等ナレッジの形式知化(蓄積)と共有

ナレッジの形式知化・蓄積を行うことにより、人材育成の土台を作ることができる。

● IT戦略、ITマネジメントのプロセス標準化

IT戦略、ITマネジメントの質

を向上させるためには、現在、属人化しているスキルをプロセスとして可視化・標準化することで、人による質の差を埋めること(底上げ)ができる。プロセスを標準化するためには、ナレッジの形式知化(蓄積)を行っておく必要がある。

● 外部リソースの有効活用

ナレッジの形式知化、プロセスの標準化は、必要であると認識していても、取り組むにはノウハウと労力がかかる。このような取り組みには、コンサルタント等の外部リソースを有効活用することも望ましい。また、IT戦略立案においても、IT動向の調査や、戦略策定のためのフレームワークや考え方などは、コンサルタントの支援を受けることも有効であると思われる。

ただし、長期的パートナーシップを結ぶなどといった方針でない限り、オーナーシップは自社で持ち、自社のIT要員の育成、プロセスの成熟を図ることは怠ってはならない。

[J]

1年ほど前(つまり2011年末)に、「今のうちに」と思って、東日本大震災被災自治体の情報システムについて取材して回った。その記録を、この夏くらいからさまざまに分析している。すると、必死に情報を集めていたころには当たり前のように思えて見過ぎていたことで、今ごろ非常に重要なことだったように思えてくることがある。

そんな発見の一つは、被災地の現場で「開発行為」が頻繁に行われていたことである。実際、訪れたすべての自治体で、何らかのソフトウェアが作られていた。大した話ではないように聞こえるかもしれないが、外では住民が寒さに凍えながら生死の境で戦っている時に、である。

なぜそのようなことが起こったのであろうか？ 事前に災害時用にと整備されていたソフトウェアもあったのに、なぜ新たに作らなければならなかったのだろうか？

いくつかの理由があったのだろうかと思われる。一つには、被災状況が場所によって多様で、被災者支援のために必要な情報ニーズも多様だったことがあげられる。予測不可能だった現場固有ニーズに応えなければならなかったのだ。

理由の第二として、自治体シス

IT's for You

コラム



被災地の現場で行われていた開発行為

テム自体が被災して、使いものにならなくなったことがあげられる。使えるものは何でも使わなければならない状況になって、ありもののパソコンに、どこにでもあつて、手に入ったパッケージソフトや、オープンソースのソフトを使って、簡易に立ち上げるといったことをしていたのである。当然、最低限の仕組みを作り込まないといけない。

そのような切迫した現場での開発では、(1)日頃慣れ親しんだシステムしか使えない、(2)ライセンスやセキュリティなどで使用制約があるものは使えない、(3)特殊なデータフォーマットなどを使っているソフトは使えない、などの状況が見られた。いずれも当たり前なのだが、実際には大きな壁となつて立ちはだかつたのである。

我々の調査では、命がけで重要データを守った自治体職員の姿なども浮かび上がっている。これら、命を代償にしながら得た教訓を後世に生かすのが、残された我々の責務だろう。

震災対応を含めた、自治体ICTの今日をレポートした本、『自治体ICTネットワークینگ』という本を慶應義塾大学出版会から出した。ご関心のある方はご覧いただけたら幸いである。

國領 二郎

KOKURYO, Jiro

慶應義塾大学総合政策学部長／NTTデータ経営研究所 アドバイザー

1959年生まれ。82年、東京大学経済学部経営学科卒業後、日本電信電話公社入社。86年よりハーバード・ビジネススクールに留学し、88年ハーバード大学経営学修士号(MBA)、92年同大学経営学博士号(DBA)を取得。93年より、慶應義塾大学大学院経営管理研究科助教授、2000年より同教授。2006年より同大学総合政策学部教授。現在、同大学総合政策学部長。また、当社のアドバイザーも務める。

