

**Deloitte.**

デロイト トーマツ



## クラウド変革の必要性

銀行がビジネスアジリティを  
向上するためのクラウド変革

デロイト トーマツ コンサルティング



# 目次

はじめに	2
ビジネスアジリティ(機動性)の必要性	3
クラウドによる変革	5
カスタマーアジリティとクラウド	5
パートナーシップアジリティとクラウド	5
データアジリティとクラウド	6
アセットアジリティとクラウド	6
アジリティ評価のフレームワーク	8
どのようにクラウド変革を始めるか	10
クラウド変革を進めるための考慮事項	12
銀行業の未来・ビジネスアジリティによる進化	13
デロイト(グローバル)のご支援テーマ例	14

# はじめに

金融業界は、新たな競合の登場、顧客要求の多様化、規制要求の厳格化のほか、縮小する利ざややオープンデータなどの絶え間ないイノベーションといった環境変化への対応を迫られており、金融機関にとって重要視すべきテーマが明らかになりつつあります。ベースとなるのは、リアルタイムの意思決定、効率化の追求、革新的な商品の開発、複数のプラットフォームを跨いだオーダーメイド型顧客体験の提供です。

各テーマの実現に向けた競争は始まっています。銀行や他の金融機関は、より俊敏で機動的な組織へと進化することが必要です。将来の成功のため、ビジネスアジリティの大幅な向上が求められており、必要不可欠となるのがクラウドテクノロジーの利用です。

クラウドとは、オンデマンドのストレージや優れた処理能力を利用するために技術チームだけが注目すべき存在ではありません。ビジネスアジリティの向上と継続的な進化の土台を成すプラットフォームです。クラウドは、事業環境変化への迅速な対応、データ利用の効率化、生産性の飛躍的な向上をもたらします。今クラウドの利用を始めることは、将来に渡り競争力を維持するためのカギとなるでしょう。



## 急成長するクラウド

過去10年間、パブリッククラウド市場は順調な拡大が続いています。市場規模は、2013年が580億米ドル、2018年が1,300億米ドル、2022年には3,170億米ドルに達すると予想されています<sup>1&2</sup>。2019年には、テクノロジープロバイダーの3割超が、ソフトウェアの新規投資を「クラウドファースト」から「クラウドオンリー」にシフトする見通しです<sup>2</sup>。

1: Ani Miteva 「クラウドの未来を示すクラウド利用に関する8つの統計(8 cloud adoption statistics that reveal the future of the cloud)」Cloud News(2018年3月20日) <https://www.gartner.com/en/documents/3888273/market-insight-cloud-growth-market-direction-and-seizing> (2019年8月8日にアクセス)

2: Sid Nag, Colleen Graham, Mike Dorosh 「マーケット・インサイト:クラウドの成長、市場の方向性、機会の獲得(Market Insight: Cloud Growth, Market Direction and Seizing the Opportunities)」Gartner Research(2018年8月27日) <https://www.gartner.com/en/documents/3888273/market-insight-cloud-growth-market-direction-and-seizing>(2019年8月8日にアクセス)

# ビジネスアジリティ(機動性)の必要性

事業環境の変化に対応し、それを活かせる企業は、ビジネスアジリティを備えていると言えます。こうした能力は、将来の競争優位性を生み出すために必要不可欠な要素となるでしょう。ビジネスアジリティについて、いくつかの側面から見ていきます。



## カスタマーアジリティ

顧客ニーズに沿った商品や新たな顧客体験を提供し、高い頻度で更新することで、市場投入スピードを大幅な改善を実現する企業能力。



## パートナーシップアジリティ

新規のビジネスパートナーや第三者と提携し、エコシステムを活用して成果を得る企業能力。システムや業務の円滑な統合も含む。



## データアジリティ

社内・第三者・公開のデータにアクセスし、データ活用により得られたインサイトを通じて、戦略的・技術的な事業判断やイノベーション創出を実現する企業能力。重要性の高まるデータプライバシーやデータ保護、データ利用の透明性、データセキュリティの考慮も含む。



## アセットアジリティ

事業成長をサポートするため、社内外のハードウェア資産・ソフトウェア資産を最大限に活用する企業能力。ニーズに応じ迅速に資源を再構築するモジュラー・アプローチを活用する。

金融機関のビジネスアジリティは、様々な技術的制約(肥大化したモノリシックなシステム、定期的なソフトウェアのリリース、ウォーターフォール型開発におけるスケジューリング、インフラ調達のリードタイムなど)の影響を受けてきました。クラウドは、企業が受ける制約を取り払い、アジリティを大幅に高め、新たな事業戦略の実現を可能にします。

## ビジネスアジリティを獲得するためのプラットフォーム

クラウドは単なるインフラの技術ではありません。ビジネスアジリティを4つの側面で高める重要な役割を担っています。クラウドは簡素化されたサービスを提供により、以下のような価値創出や向上をサポートします。



### 顧客中心のデザイン

デザイン思考と顧客中心の視点を取り入れながら、新たな商品やサービスを開発・提供することができます。



### 着実な予算管理と継続的なチーム活動

変革を推進するための一貫した予算承認・執行により、プロジェクト主導のチームではなく目標主導のチームを設置することができます。プロジェクト毎にビジネスケースやチーム編成、管理コストを都度設定している金融機関の現状を踏まえると大きく改善された状況といえます。



### 相互運用性を備えたオープンなアプリケーション・プログラミング・インターフェース(API)

大きく扱いにくいシステムを小さくシンプルなマイクロサービスに分割することで、ニーズに応じた迅速な適切な構成への組み換えや再構築が可能となります。



### 継続的な開発・リリースの繰り返し

アジャイル開発とIT運用の組み合わせ (DevOps) により開発・リリースのスピード向上するアプローチを活用し、横断的なチームが自動化ツールを用いて短期集中型スプリントを実行することで、データ分析や新機能の段階的な開発を行います。プロダクトオーナーが顧客と開発チームの橋渡し役を担うことで、開発プロセスの中に顧客の行動やフィードバックを不可欠な要素として取り込むことができます。



# クラウドによる変革

金融機関はクラウドを活用することで、事務オペレーションと環境変化への対応方法の両方を変えることができます。どのようにクラウド活用するかは企業により異なり、各社の事業戦略を踏まえ、優先すべきアジリティ側面が何かによって判断します。

## カスタマーアジリティとクラウド

クラウド活用により、より迅速に顧客ニーズの変化に対応することができます。クラウドを活用して小規模のリリースを短期間で反復的に行うことで、市場投入のスピードが大幅に向上します。これにより、新商品や新サービスの速やかな市場投入、卓越した顧客体験の提供や新たな顧客ニーズの登場により導出される新規収入源の獲得に役立ち、銀行をサポートするでしょう。

### ケーススタディ

#### Atom Bank: 卓越した顧客体験の提供

ブランド戦略の中心に顧客エンゲージメントとパーソナライゼーションを据えるAtom Bankは、顧客に合わせ最大限カスタマイズすることで最高水準の顧客体験を提供することに注力しています。モバイル専用銀行である同行は、モバイル端末による顧客体験や取引を、顧客自身のニーズや好みに合わせて設定できるようにしており、顧客はカラーパレットやロゴまで自分好みに選ぶことができます。Atom Bankは顧客のフィードバックに対し迅速に対応し、実際の顧客を対象とした商品やアプリ機能のすべてについて使い勝手を評価(ベータテスト)しています。銀行が提供するサービスにおいて問題が発生した場合は、顧客はアプリから直接コンタクトセンターへアクセスできるため、追加認証の必要もなく、待ち時間も低減されます。リアルタイムの機械学習とAIも使われており、自動応答により顧客をサポートするチャットボットは、顧客の不安をより速やかに解消する方法を、コンタクトセンターのサポート実績から学習します。

## パートナーシップアジリティとクラウド

世界中の金融規制当局が金融機関のデータ共有を(命令とはいかないまでも)容認する方向へと動いているなか、クラウドは、銀行や他の金融機関によるオープンバンキングへの対応整備に向けて中心的役割を果たすでしょう。データ連携を容易にするのがクラウドです。銀行はオープンAPIを使って迅速なパートナーシップを構築し、信頼できる第三者に対してデータへのアクセスを許可できるようになります。この新たなクラウドベースのエコシステムにより、相互接続された企業がそれぞれの方法でイノベーションを創出し、パートナーシップの拡大と金融サービスの変革が飛躍的に加速します。

### ケーススタディ

#### BBVA の オープンマーケットプレイス：パートナーシップの力を最大化

BBVAのオープンマーケットプレイスは、フィンテックのスタートアップ企業とBBVAのビジネスユニットを繋げるマッチメイキング・プラットフォームです。両者は協働関係を通じて、企業のニーズに合ったスマートで革新的なソリューションの開発を目指します。マッチメイクが成立すると、オープンマーケットプレイスがプラットフォームを提供します。当事者はこのプラットフォーム上で連携し、正式な協働関係を締結するほか、仮想共同作業スペースを使って開発し、開発速度の向上とリアルタイムでの情報共有・透明性の確保に役立ちます。オープンマーケットプレイスは、BBVAのビジネスユニットにとって、従来の銀行業の枠組みの外で、優秀な起業家から成る人材プールを活用し、多種多様なサービスの実証実験やソリューションの検証・開発を行うことのできる素晴らしい手段となっています。このプラットフォームにはすでに150のメンバーが参加しており、急速に拡大しています。

## データアジリティとクラウド

データを、収益を生む資産として活用するためにはクラウドが不可欠です。銀行や他の金融機関が扱う膨大なデータセットの厳密な管理を担うことができるのは、クラウドにおいて他にはありません。民間のデータセンターにその役割を果たすことは難しいのが実態です。クラウドのプロバイダー各社はAIや機械学習機能に巨額の投資を行っており、高機能搭載プラットフォームを使うことで、企業はアプリケーションの迅速な開発やデータを活用したインサイトの導出を大幅に加速し、事業成長や潜在的な不正行為の発見などに結び付けることが可能となります。クラウドによって、データの可搬性、アクセス容易性、有用性はかつてないほど高まります。

## アセットアジリティとクラウド

金融機関が長年にわたって巨額を費やしてきたインフラ基盤は、変更が難しくコストも時間もかかります。クラウドの導入により、銀行は必要に応じてシステム規模の拡大・縮小を行うことで需要の変動に対処できます。自社で高価な設備を保有しコストをかけるよりも、アジリティの向上とコストの大幅削減が可能となります。さらにクラウドのシステムアップグレードはプロバイダーが実施するため、銀行はアップグレードにかかるコストや負荷から解放されます。プラグ・アンド・プレイを目指すクラウドのアプリケーションは、柔軟性と拡張性を備え、総勘定元帳や他のシステムと簡単に接続できます。さらにクラウドは、複雑なプロセスを小さなモジュール単位に分割する方法を提供します。企業はモジュールの新しい使い方を模索することで、より早く成果を達成できる可能性があります。銀行はこうしたモジュール組立式モデルにより、従来は固定費であったコストを変動費に転換し、より生産性・収益性が高い目的達成のために投資することができるでしょう。

### ケーススタディ

#### HSBC：データアジリティを高め、AMLリスク管理を改善

多くの多国籍金融機関にとって、国境を超えて一貫性のあるマネーロンダリング対策(AML)を講ずることは大きな課題です。HSBCもまた、顧客のAMLリスク管理における一貫性のあるアプローチの確保に苦勞し、結果的に巨額の罰金を科される事態となりました。AMLはデータの集約が必要であり、リスクの評価や特定にはあらゆる顧客が利用する様々なシステムからデータを収集する必要があります。HSBCはこうした困難な課題に対処するためにクラウドを活用しました。

同行は機械学習機能を活用し、AMLの一環として3,800万を超える顧客の銀行利用実態を分析し、より一層の厳重調査が必要な顧客の割り出しを行っています。これにより、従来は同行の金融犯罪担当スタッフが行っていた業務が自動化されました。クラウドベースの分析は、多種多様なデータソースや取引、ネットワークから得られた顧客行動を相互参照して疑わしい行動を割り出すため、統合的な取り組みと言えます。HSBCでは現在、業界全体におけるAMLへの取り組みの効率性と有効性の向上を目指し、潜在的なAMLリスクに関する情報を他の銀行と共有することを検討しています。

### ケーススタディ

#### ナショナル・オーストラリア銀行(NAB)のアセットアジリティの向上と市場への商品・サービス投入スピード向上に、クラウドが貢献

NABは、クラウドベースのシステムへの移行とデジタルケイパビリティ強化に向けた従業員の再配置を目指す積極的な計画を打ち出しました。同行は既にAI時代におけるプロセス自動化に備えて、自らの機能を劇的に変化させています。NABは2年前、3-5年でテクノロジー支出を15億ドル増やす一方で従業員の12%(6,000人)を削減する計画を発表しました。フィンテックのスタートアップ企業や巨大グローバルテクノロジー企業との競争激化への対応策として出されたこの計画は、論議的となりました。それから約14週間で、NABは中小企業向け無担保ローン商品「QuickBiz」を開発し、発売を開始しました。これは、クラウドネイティブ・サービスを利用することで従来より遥かに迅速な新商品の展開を実現した一例です<sup>3</sup>。





3: James Eysers, 「テクノロジー支出を拡大し数千名の雇用を削減したNABの素晴らしい新世界(NAB's brave new world to boost technology spending while axing thousands of jobs)」, Financial Review (2017年11月2日) <https://www.afr.com/companies/financial-services/nabs-brave-new-world-to-boost-technology-spending-while-axing-thousands-of-jobs-20171102-gzdg5y> (2019年8月8日にアクセス)





## アジリティ評価のフレームワーク

クラウド投資の注力対象は、事業戦略と優先順位に基づいて判断することが重要です。例えば、(Atom Bankのように)柔軟性の高い顧客体験の提供が必要不可欠であれば、カスタマーアジリティを向上するための投資に集中するべきでしょう。また、(NABのケースのように)運用コストやシステム開発に係るコストの抑制が重要であれば、アセットアジリティへの投資を優先する必要があるでしょう。

レベル定義	旧来型	部分的な試行
詳細	現状維持のための旧来型アプローチ、プロセス、システム	業界水準相当のスピードでビジネスアジリティを実現する技術を採用
 カスタマーアジリティ	<ul style="list-style-type: none"> <li>市場への投入スピード</li> <li>パーソナライゼーションの程度</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>顧客ニーズに基づく新たな商品や機能を導入する能力が限定的</li> <li>パーソナライズした商品・サービスや顧客体験を提供する能力が少ない</li> </ul>
 パートナーシップアジリティ	<ul style="list-style-type: none"> <li>市場プレイスの範囲(社内または社外)</li> <li>新たなパートナーシップを開始するまでの時間</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>第三者チャネル(他社の市場プレイス)を通じて商品とサービスの一部を販売</li> <li>新たな提携関係を構築するまでに時間がかかり、個別カスタマイズしたソリューションが必要となる</li> </ul>
 データアジリティ	<ul style="list-style-type: none"> <li>使用可能なデータセットの範囲</li> <li>データセットによる収益化の程度</li> <li>意思決定の自動化水準</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社内全体を通じたデータ接続・収集が限定的・サイロ的であり、データを活用した業務上の意思決定が限定的</li> <li>特定分野では社内データを外部へ提供して収益化できるが、自動意思決定の利用は限定的、または試験段階</li> </ul>
 アセットアジリティ	<ul style="list-style-type: none"> <li>IT資産の再利用の容易性</li> <li>テクノロジーベンダーとの連携・統合のスピード</li> <li>業務効率性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>旧来テクノロジーと特定業務に特化したソリューションを使用し、カスタマイズできる余地が限定的</li> <li>一部業務領域を跨る共通的なソリューションを使用し、コーポレート機能はSaaSを利用</li> <li>ソリューションのカスタマイズには高いコストが発生</li> </ul>

適用範囲の拡大	特定領域での業界リーダー	世界的なマーケットリーダー
<b>ビジネスアジリティを向上する技術の探究・検証に積極投資</b>	<b>ビジネスアジリティの向上に注力し、特定領域で業界リーダーと見なされる</b>	<b>ビジネスアジリティにより業界の変革を牽引するマーケットリーダー</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>顧客からの直接的フィードバックに基づき、新たな商品や機能を四半期ごとに導入できる</li> <li>パターン認識と予測解析により、先回りした資産運用アドバイス、パーソナライズした商品・サービス、顧客体験を提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新たな商品や機能を毎月導入でき、一部の顧客にはベータテストを実施</li> <li>予測解析、リアルタイムで顧客の支出と位置情報、その他のデータを取得して資産運用アドバイス、パーソナライズした商品・サービス、顧客体験を提供できる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>顧客を重視し、顧客体験のカスタマイズ、パーソナライズした商品・サービスや機能を提供するほか、顧客ニーズに基づいて先回りした資産運用アドバイスを途切れなくリアルタイムに提供できる</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>自社顧客向けの専有マーケットプレイスを構築し、戦略的パートナーシップを締結（他社商品を販売するため）</li> <li>新たな提携関係を構築するまでに時間がかかるが、新たなパートナーシップの加速に向けた共通機能を一部構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自社顧客向けのマーケットプレイスの利用者を拡大、複数のマーケットプレイスへ積極的に参加</li> <li>パートナーシップを実現する相互運用型のソリューションが成熟、合意から実施までの遅れは限定的</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>市場独占的なマーケットプレイスを所有し運営する</li> <li>パートナーシップの実現する相互運用型のソリューションが事業戦略を実現する資産となっており、パートナーは即時に参加できる</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>データの収益化に向けた戦略が明確であり、自社データの強化に向け第三者データソースを積極的に利用</li> <li>自動意思決定によるオペレーションを実現するためのプログラムがある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>データ利用により明確な競争優位性を獲得</li> <li>自律型意思決定によるオペレーションの展開に向けたプログラムがある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>リアルタイムの意思決定とデータ収益化能力が世界最高水準</li> <li>高度な自動化を実現し、自律型意思決定と自動化されたオペレーションの組み合わせにより、円滑な処理が可能</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>新規ソリューション / ベンダー統合のための新たな技術採用が加速</li> <li>旧来テクノロジー利用による負担の軽減に向けた投資を毎年拠出</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>IT資産の大部分が、先進的な技術を採用して構築されている</li> <li>開発したソリューションが大きな競争優位性を創出している</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>先進技術の採用がIT資産に大きな柔軟性を付与しており、旧来システムの足かせがない</li> <li>開発したソリューションが金融以外の市場や事業領域で収益化される</li> </ul>

# どのようにクラウド変革を始めるか

クラウドは、銀行や他の金融機関に対して、事業の再構築と競争を勝ち抜くために必要なアジリティの獲得に向けた強力な基盤を提供します。組織的な改善に向けてクラウドの導入を本格検討する場合の重要事項は、次のとおりです。

## クラウド導入に向けた自社の成熟度を理解する。

アジリティ評価のフレームワーク(8~9ページを参照)は、ビジネスアジリティの4つの側面を踏まえた他企業との比較により、金融サービス業界における自社の立ち位置を理解するために役立つでしょう。



## クラウドに大きく投資する。

個別アプリケーションの実装や小規模なプロジェクトなど、クラウドの利用に暫定的なアプローチを取る銀行が多く存在します。ナショナル・オーストラリア銀行などの先進的な銀行は、すでにクラウドへ大規模な投資を行っています。クラウドは競争力維持のために必要不可欠なツールとなるでしょう。そこには追加コストが伴います。パートナーシップや、パートナーとの共同投資、およびマネージドサービス案件による初期投資の抑止といった投資アプローチを使うことで、クラウドへの取り組みを加速し、組織の強力な変革を支援できるでしょう。クラウドに多額の資金を投資し、クラウドを最大限活用できる人財へ大規模な投資を行うデジタルネイティブな思考が必要です。



## 変化を受け入れる組織へ変革する。

クラウドの可能性を活用するためには、数多くの変化を受け入れなければなりません。まずは、変化そのものへの受け入れ方を変えるところから始める必要があります。プロジェクト管理からプロダクト管理への移行、資金の持続的な提供、テクノロジー分野や自社内から優秀な人材を集めた統合チームの形成とともに、従来よりも焦点を絞って小規模で反復的なアプローチを受け入れる必要があるでしょう。





### クラウドで主導権を握る。

クラウドの価値をインフラ関連のコスト削減を超えた領域へ昇華するためには、クラウド投資と事業の優先順位を密接に協調させる必要があります。事業にとって最も重要で必要不可欠な市場セグメントはどこですか？事業戦略の実行のためにアジリティを向上する必要がありますのはどの分野ですか？優先すべきは、市場への投入スピード、運用コストの削減、それともパートナーとの提携における柔軟性の向上でしょうか？これらの質問への回答を、クラウド投資の指針として活用してください。

### ソリューションは構築せず、組み立てる。

カスタマイズされた独自のソリューションをゼロから構築する時代は終わりました。その代わりに、クラウドやAPIを使った第三者との提携や業界横断向けに開発されたソリューションの利用により、銀行の変革を加速してください。



### 人材モデルを再考する。

人材獲得に向けた新たな競争が起こりつつあり、クラウドはその変化を加速させる要因となっています。仕事におけるデータの重要性や機械の処理能力がかつてないほど高まるなかで、人材には新たな役割や専門知識が必要とされており、エンジニアリングやデータの解析分野の人材はどの企業からも必要とされる状況です。こうした変化に合わせて、ビジネスやテクノロジー人材に関するモデルや戦略を策定し、組織構造や給与・待遇面の再構成を通じて、協働や作業の高速化を奨励するとともに、適切に評価する必要があるでしょう。

# クラウド変革を進めるための考慮事項

金融機関のリーダーが、クラウドによる組織変革の着手を強く望んでも、懸念や反対意見、疑問や不安に直面するかもしれません。その可能性は、顧客や財務などの機密データが関連する場合、特に強まるでしょう。経営陣は決して諦めることなく、クラウドを前進させる取り組みをやり遂げる決意が必要となります。一般的な懸念(およびそれに対する回答)は、次のとおりです。



## セキュリティ

クラウド活用のためにセキュリティを犠牲にする必要はありません。むしろ、クラウド自体に組み込まれているセキュリティのメリットを受けることができます。ガートナーによると、IaaS型パブリッククラウドの活用により発生するセキュリティインシデントは、従来型データセンターよりも60%少なくなることが分かっています。サイバー攻撃を許す重要要因のひとつがヒューマンエラーであることは一般的に知られていますが、インフラのプロセスと制御の自動化により、ヒューマンエラーを招く可能性を減少させる傾向にあります。



## データプライバシー

クラウドの導入に伴う課題には、変化するサイバーセキュリティの脅威という側面に加えて、プライバシー規制という側面もあります。さまざまな国・地域でプライバシー規制が定義され進化する一方で、相反する内容も多いためです。銀行がクラウドをうまく活用するためには、銀行自身とクラウドプロバイダーがデータ保護において果たす役割、データのストレージや処理に関する当該国・地域のプライバシー保護法、利用可能な主要暗号化技術やツールについて、深く理解する必要があります。



## ガバナンス

クラウドの導入には、リスク、組織風土、アクセス制御、そして各種権限設定やサービスへのアクセス権制御などのバランスを取りつつ、コストの最適化を図ることが求められます。銀行は、クラウドソリューションの特性を踏まえた意思決定方法を決めなければなりません。クラウドサービスの利用を要求できるのは誰か、クラウドサービスにアクセスできるのは誰か、アクセスに必要な承認は何か、ユーザーに利用コストの負担させる方法などです。クラウド投資と経営目標を一致させるためには、利用を適切に制御し、組織におけるガバナンスを確保するとともに、継続的なモニタリングと改善が重要です。ガバナンスは取締役会の直下に置いて全社レベルで実践し、厳格な管理を行える体制にする必要があります。



## 人材

クラウドの導入には必要となる人材要件の転換が必要です。必要とされるのは、機敏に機能するフラットなチームで成果を発揮することができ、クラウドの技術面、およびビジネス上のメリットとリスクを理解した、ビジネス・テクノロジー両面に精通した熟練の人材です。現在は多くの企業が、クラウド変革を成功させるために優秀な人材への投資を行っています。



## ビジネスケース

クラウドは大規模な事業変革の象徴であり、多額の投資が必要です。銀行や他の金融サービス企業は、パートナーシップやジョイントベンチャー、マネージドサービス契約、その他取引形態などが戦略として挙げられます。クラウド変革の資金を既存のデータやインフラ、事業やその他の資産の収益化により自ら調達できる企業もあります。

# 銀行業の未来・ビジネスアジリティによる進化

銀行業の未来がクラウドにあるのは明らかです。金融機関はこれまで、巨大なデータセンターの運営や大規模で扱いにくい旧来のシステムに、あまりに多くの時間と資金を費やしてきました。この技術が、銀行が変化に適用する能力を抑制してきたのです。

クラウドは変革を推進する手段を提供します。銀行が古い技術の制約から抜け出し、ビジネスアジリティを高め、金融サービス事業を進化させる手段を提供します。クラウドの可能性を引き出すためには大きな投資が必要であり、人材戦略や働き方へも大きな影響があるでしょう。

しかし、クラウドへの投資は、この先も将来にわたって競争力を確保するためには欠かせない土台なのです。



# デロイト(グローバル)のご支援テーマ例

Deloitteでは、クラウド変革に向けてあらゆる視点での支援を実施しております。  
主な支援テーマは以下となります。(グローバルベース)

## 業界動向・先進事例調査

- 業界トレンドと、台頭する先進技術による可能性と影響調査
- アジリティ向上にむけた考え方と課題設定

## 新たな収益機会の探索

- 現状課題の解決とアジリティ向上を実現した事例調査
- 潜在的な収益可能性・投資すべき分野の特定

## 現状評価・クラウド適用に向けた構想・計画化

- クラウド変革に向けた現状評価と構想・計画策定
- 計画・ビジネスケースの正当性評価
- セキュリティ対策評価、障害発生時の対策評価

など



# Contact

To learn more about transforming your business with cloud, contact us:



**Bruce Derraugh**  
Senior Advisor, Consulting  
[bderraugh@deloitte.ca](mailto:bderraugh@deloitte.ca)  
416-874-3724

## 日本語訳著者

**新堀 幸生**  
Partner, Consulting  
[yshinbori@tohmatu.co.jp](mailto:yshinbori@tohmatu.co.jp)



**Kevin Young**  
Partner, Consulting  
[keyoung@deloitte.ca](mailto:keyoung@deloitte.ca)  
416-643-8367



**Charles Balders**  
Partner, Consulting  
[cbalders@deloitte.ca](mailto:cbalders@deloitte.ca)  
416-874-3158

## Global contributors and acknowledgments:



**Rob Galaski**  
Partner, Consulting  
[rgalaski@deloitte.ca](mailto:rgalaski@deloitte.ca)  
+1 416-601-4594



**Stephen Marshall**  
Partner, Consulting  
[stephenmarshall@deloitte.co.uk](mailto:stephenmarshall@deloitte.co.uk)  
+44 141-304-5743



**Steve Rayment**  
Partner, Consulting  
[srayment@deloitte.com.au](mailto:srayment@deloitte.com.au)  
+61 293-225-145



**Linda Pawczuk**  
Principal, Consulting  
[lpawczuk@deloitte.com](mailto:lpawczuk@deloitte.com)  
+1 720-264-4854



**René Theunissen**  
Partner, Consulting  
[RTheunissen@deloitte.nl](mailto:RTheunissen@deloitte.nl)  
+31 882-881-082

---

### 原著・注意事項

本誌は Deloitte LLP and affiliated entities. が発表した内容をもとに、デロイトトーマツ コンサルティング合同会社が翻訳・加筆し、2020年5月に発行したものです。和訳版と原文(英語)に差異が発生した場合には、原文を優先します。

# Deloitte.

## デロイトトーマツ

デロイトトーマツグループは、日本におけるデロイトアジア パシフィック リミテッドおよびデロイトネットワークのメンバーであるデロイトトーマツ合同会社並びにそのグループ法人(有限責任監査法人トーマツ、デロイトトーマツ コンサルティング合同会社、デロイトトーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社、デロイトトーマツ税理士法人、DT弁護士法人およびデロイトトーマツ コーポレートソリューション合同会社を含む)の総称です。デロイトトーマツグループは、日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスクアドバイザー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、税務、法務等を提供しています。また、国内約40都市に1万名以上の専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイトトーマツグループWebサイト( [www.deloitte.com/jp](http://www.deloitte.com/jp) )をご覧ください。

Deloitte(デロイト)とは、デロイトトウシュートーマツリミテッド(“DTTL”)そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人のひとつまたは複数を指します。DTTL(または“Deloitte Global”)ならびに各メンバーファームおよびそれらの関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTLはクライアントへのサービス提供を行いません。詳細は [www.deloitte.com/jp/about](http://www.deloitte.com/jp/about) をご覧ください。

デロイト アジア パシフィック リミテッドはDTTLのメンバーファームであり、保証有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィックにおける100を超える都市(オークランド、バンコク、北京、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、大阪、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む)にてサービスを提供しています。

Deloitte(デロイト)は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、リスクアドバイザー、税務およびこれらに関連する第一級のサービスを全世界で行っています。150を超える国・地域のメンバーファームのネットワークを通じてFortune Global 500®の8割の企業に対してサービス提供をしています。“Making an impact that matters”を自らの使命とするデロイトの約286,000名の専門家については、( [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com) )をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的事案をもとに適切な専門家にご相談ください。

Member of  
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2020. For information, contact Deloitte Tohmatsu Consulting LLC.



IS 669126 / ISO 27001