NRI

金融ITフォーカス

Financial Information Technology Focus

特別号

COVID-19が導くDXへの挑戦

－サステナブルに向けたビジネス戦略－

野村総合研究所
Nomura Research Institute

2020 9

特別号の発刊にあたり

文明が接触した際に、相手を滅ぼすのは銃ではなく、病原菌に対する社会的免疫であるとの歴史を分析したのは、アメリカの進化生物学者であるジャレド・ダイアモンドでした。コロナ禍というこの未曾有の状況のなかで私たちは繰り返す歴史の中に私たち自身が存在することを思い知らされています。今また彼の著作を手にすれば、感染症に関する記述がまるで現在の世界を予言したかのように感じられるに違いありません。

今、私たちは感染症対策という名のもとに都市封鎖や国境封鎖という事態に直面しています。また公衆衛生と経済、公衆衛生と個人情報というこれまでに経験したことのない対立軸の登場に驚かされるばかりです。一方で在宅勤務の広がりは働き方や居住地に関する常識を揺るがそうとしています。

またこうした状況が、ボーダーレスだった国家間に分断を生じさせかねない違いがあることを露呈しました。私たちはまた悩み多き時代にいることを思い知らされています。

特別号はこの感染症のなかでの企業経営の一助となることを願って作成しました。日本国民にとってもっとも共通的な基礎概念をもっているのは「憲法」です。憲法学は国民の個人情報を守るという視点から、近年ではAIなどの技術的状況について強い警鐘を鳴らしています。特別号の冒頭では、慶応大学で憲法学を研究されている山本教授にこの状況を多角的に分析していただくとともに、今後の企業経営に役立つ視点をご提供いただきました。

また、第2章以下、コロナ禍がつきつける金融ビジネスへの諸課題について俯瞰しました。NRIの研究員、コンサルタントがそれぞれの専門の立場から、コロナ禍における実際の企業の取り組みをベースに、ニューノーマルのもとで何が維持され、何が創り出されるかについての論考で構成しています。

本特別号が、皆様にとって少しでもご参考になるものとなりましたら幸いです。

2020年9月吉日
株式会社野村総合研究所
常務執行役員
金融ITイノベーション事業本部長
林 滋樹

第1章 憲法学からみた、データ活用が変える自由と民主主義

山本 龍彦様
Tatsuhiko Yamamoto
慶應義塾大学法科大学院
教授

1999年 慶應義塾大学法学部卒業。2005年 同大学院法学研究科博士課程単位取得退学。2007年 博士（法学）（慶應義塾大学）。桐蔭横浜大学法学部専任講師、同准教授を経て、慶應義塾大学法科大学院教授。同大学グローバルリサーチインスティテュート（KGRI）副所長。2017年 ワシントン大学ロースクール客員教授、司法試験考査委員（2014年・2015年）。編著書に『AIと憲法』（日本経済新聞出版社）、著書に『おそろしいビッグデータ』（朝日新書）他多数。

林 滋樹
Shigeki Hayashi
株式会社野村総合研究所
常務執行役員　金融ITイノベーション事業本部長

1988年 野村総合研究所入社。2005年 金融ITイノベーション推進部長、07年 野村ホールディングス株式会社 ITイノベーション推進室長。09年 NRI 保険システム推進部長。12年 執行役員 保険ソリューション事業本部副本部長。14年 同本部長。16年 常務執行役員。17年 金融ITイノベーション事業本部長。20年より金融ITイノベーション事業本部・保険・金融ソリューション事業本部担当。

COVID-19は、社会全体にデジタル化のアクセルを踏ませている。それは、データ活用と密接に絡み、ときにプライバシーを捕捉するといった弊害を生じさせる危険性をはらんでいる。データ活用の適切なガバナンスをどう考えるべきか、個人の権利はどう守られるべきか、政府や企業はどのような役割を担うべきか、慶應義塾大学法科大学院の山本教授に専門の憲法学の視点で語っていただいた。

デジタルがもたらす監視社会への制御

林　私が大学に入ったのは1984年で、ジョージ・オーウェルが監視社会を描いた『1984年』がすごく話題になっていました。当時はまだソ連という国があり、監視社会や思想統制が実感としてあった時代です。89年にベルリンの壁が崩壊した時は、「これで世界中が自由になった」と思いました。そこから数十年が経ち、ビッグデータの利活用により、ある意味での監視社会と言いますか、誰かが思想を一方向にしようとする社会が訪れたことに、ある種感慨深いものがあります。

野村総合研究所 ©2020 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

先生は、憲法学がご専門で、基本的人権の視点で、ビッグデータの活用について研究をされています。先生がこの分野に関心を持たれたきっかけについてお聞かせいただけますか。

山本　私は2016年にアメリカに在外研究に行きました。その前くらいにEU一般データ保護規則（GDPR）の策定の議論がなされ、その中にプロファイリングという概念がありました。プロファイリングについて調べていったところ、データを組み合わせることで、その人の心の中と言いますか趣味嗜好から始まり、その人の考え方などが、予測できるようになることを知りました。最近では「監視資本主義」と呼ばれたりしますが、経済秩序のあり方を含めて、自由と民主主義が、データによって大きく変容していくのではないか、ということで関心を持ちました。

オーウェルについては、私も引用したりしますが、現在と決定的に違うのは、陰があるかどうかです。オーウェルの世界では、カメラの死角に入れば捕捉されない場所も存在しました。テレスクリーンから逃れることで、反体制的な運動もできました。

テクノロジーが無批判のまま広がっていくと、オーウェルの世界よりも厳しい監視社会につながるリスクがあると思います。スマホを持っている限り死角そのものがなくなるわけです。スマホをオフにしたとしても、オフにしたことが分かるので監視状態は継続する。中国はこうした不可逆的な監視社会に向かっているようにも思えます。

中国には、顔認証の監視カメラを備えた「天網」というシステムがあります。今般のコロナ禍で開発されたアプリで、スマホから様々なデータがとられるようになると、それらとカメラを組み合わせることで、死角のない、隙間のない監視ネットワークが成立することになります。そうなると、本当に一挙手一投足、目に見えない健康状態や精神状態までもが捕捉されてしまう懸念があります。

『ホモ・デウス』の著者、ユヴァル・ノア・ハラリも、ITとバイオテクノロジーを組み合わせると不可逆的な監視になるのではないか、という問題を提起しています。

林　GDPRが制定されると聞いた時、ヨーロッパは日本より進んでいるという印象を持ちました。

先生は、ご自身の著書『おそろしいビッグデータ』の中で、「ビッグデータは憲法と調和的に利活用されるべき」と記されています。この「憲法」という言葉で、なるほどと思ったんです。憲法は、国家が暴走しない、個人を守るための最後の砦だと私は思っています。ですが、日本は、革命といったものを経験したわけではないので、権利に対する国民の意識がヨーロッパと比較すると希薄ではないかとも思っています。

ヨーロッパの人々は、自分達が獲得した権利に対してセンシティブです。アメリカも中国も、国家の成り立ちが影響しているように感じます。

山本　ヨーロッパの場合、特にドイツでは、戦前と戦後で憲法は大きく変わりました。

日本の憲法の制定過程とは対照的に、ドイツの基本法は比較的時間をかけて作られました。その考え方の根底にあるのは、過去との徹底的な断絶、特にナチス・ドイツとの決別です。そのため、日本と同様、敗戦国で、現実の革命はなかったものの、憲法を中心に、新しい価値観で国がまとまっていきました。

関連して重要なのは、そこでの情報保護の捉え方です。ナチス・ドイツは、戸籍のような仕組みとIBM社のパンチカード、今でいうデータベースを融合させて、ユダヤ人を選別するユダヤ人登録制度を作りました。個人情報の集積が、ユダヤ人の選別や強制収容所への送致を可能にしたのです。このように、国家なり、企業が個人の情報を扱い、それが人間の尊厳を踏みにじるような行為につながったという過去を教訓に、「尊厳」が憲法の最初の条文、つまり1条1項の中に書き込まれました。そして、ドイツ連邦憲法裁判所は、1983年の国勢調査判決において、この尊厳規定を究極の根拠に、情報自己決定権を憲法上の基本的人権として承認したのです。1983年ですから、まだGAFAが誕生する前です。このように、ヨーロッパでは、個人情報の保護が、憲法のレベルで、基本的人権として位置づけられているのが

特徴的です。

日本ではこれまで、個人情報保護と憲法との関わりはほとんど意識されてきませんでした。個人情報保護法自体も、目的や原理があまり論じられず制定されてしまった感があります。内発的ではない形で進んできたところが、ヨーロッパと全く異なっています。

林　そうした違いが、今般のコロナ禍の対応にも表れているのでしょうか。

山本　ヨーロッパは、個人情報絶対主義、時に「データ保護教」とも言われます。しかし、これは非常に単純化した見方で、ヨーロッパで重視されるのはプロポーショナリティ、比例性という考え方です。公衆衛生のような、対立する他の憲法上の利益があれば、その実現に必要な限りで、過剰でなく目的に比例する限りにおいてプライバシー権は制約される、という考えです。データ保護がなぜ必要かを原理的に考えますので、硬直した二項対立の議論にならず、憲法上バランスのとれた議論ができます。

一方、日本では、データ保護が形式的に捉えられてきたため、どちらか一方の利益に偏りがちです。特にコロナ禍においては、プライバシーか、公衆衛生か、といった極端な問題提起がなされたりします。

林　データで人格が把握されてしまうという意味でいくと、「個人情報保護法」という言葉のニュアンスが違ってくると思います。もっと違う形で、守られないといけないのではないでしょうか。

山本　そうですね。私自身は、ドイツで言う情報自己決定権、日本で言う「自己情報コントロール権」を基本的人権としてしっかり認めるべきではないかと思います。GDPRにはそういった思想が組み込まれています。日本でも、こうした基本権概念をベースに、個人情報保護法制を体系化していくべきです。

「data double（データ上の分身）」とも言われる、プロファイリングが生み出すデジタル人格が、その人の人生を決定づけてしまう。例えば信用スコアが就職までを左右するような世界がすぐそこまできています。それをどのように規律していくのか、あるいは本人がどこまでデジタル人格に対してコントロール権を持つのかは非常に重要な課題であると思います。

民間企業に対する憲法の効力

林　最近、GAFAとかUberなどを見ていると、悪用とまでは言いませんが法律をすり抜ける術を持った法務部隊がいることが分かります。

「憲法が、個人を守るために企業をどう律するのか？」と考えたりするのですが、憲法学者の目から見て、企業を律するというのは可能なものなんですか。

山本　非常に重要なご指摘を頂いたと思います。

ヨーロッパでは、民間企業から個人の人権が侵害された場合、国家はそれを保護する憲法上の義務を負っている、と考えられています。国家の基本権保護と呼ばれます。

GAFAに対する規律も、基本権を保護するという国家の憲法上の義務、ヨーロッパの場合はEUの憲法上の義務に由来しているわけです。

Facebookは、「本質的なサービスに関係のない目的にもデータを使います」ということをプライバシーポリシーに書いて、「同意しますか、しませんか」とユーザーに尋ねていた。SNSは今や重要な社会インフラになっていて、ユーザーとしてはその本質的なサービスは使わざるを得ないから、こうした抱き合わせ的な情報利用にも同意せざるを得ません。ドイツのカルテル庁は、こうしたFacebookのやり方を、市場支配力を利用した「搾取」であると位置づけ、競争法違反だと考えました。この背景には、Facebookがユーザーの情報自己決

野村総合研究所 ©2020 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

定権を侵害しており、国家はそれを保護する義務がある、という考えがあるわけです。

アメリカでは、こうした基本権保護義務が認められていません。自由主義の観点から、むしろ民間企業の活動に対する国家介入を嫌う傾向があります。しかし、個人の市民権（civil rights）は民間企業でも保障しなければならないという考えは非常に強い。履歴書に人種がわかる顔写真を使わないなど、民間企業でも、人種的なマイノリティを差別から守るといったことにはかなり厳格に対応しています。その意味では、基本的人権の考え方は民間企業にも及んでいると言えそうです。

日本でも、憲法の「間接適用」という考え方、つまり、憲法は民間企業を直接拘束しないが、法律の制定や解釈を通じて民間企業を間接的に拘束するという考え方がとられてきました。しかし、一般には浸透しておらず、どうも憲法は国家に対する規範で、企業の経済活動とは無関係だ、という考えが俗説化してきたように思います。その意味で、日本の民間企業が最も、憲法の影響を受けずに来たのではないでしょうか。これが、個人情報保護を人格権から切り離し、形式的に理解してきたことと結び付いたように思います。

ところで、昨今非常に重要視されているSDGsやESG投資の発想は、憲法の考えに近いです。SDGsへの対応を通じて、人権保障や公共性を踏まえたガバナンスなど、日本の企業もようやく「憲法」の重要性に気付き始めているように感じます。

林　企業を一番に律するのは、SDGsの先にある株価です。ですからGAFAに対しても最終的には、株価でその行動をセーブできるかもしれません。結局、機関投資家が「SDGsに反する企業には投資しません」「反社会的な行為をする企業には投資しません」と言うと、対応しない企業の株価は下がります。

SDGsの観点から、機関投資家に自社を選んでもらうには、会社の理念を述べる必要があります。ですが、もともと民間企業は、「よい商品をお届けします。そして会社を成長させます」の世界であって、理念の世界からは距離があったように感じます。しかし、収益を上げて、株価を上げて、というサイクルだけでは生き残れないことを示した点で、SDGsはよかったと思うんです。私自身、SDGsが出始めた時、効果があるのか懐疑的でしたが、真剣に考える必要があると感じています。

山本　まったく同感です。

国家が人権を保障することは実は意外に難しい。国家の統治モデルである民主主義は基本的には多数決なので、マイノリティや社会的弱者の人権を保障するインセンティブは強く働きません。また、国家は事実上競争にさらされませんから、よりよい権利保障を行う市場メカニズムは働かない。ですので、人権保障を市場メカニズムの中に組み込み、「株価による人権保障」を実現しようとするSDGsは非常に魅力的です。国家ではなく民間企業が、自由や平等といった憲法の価値を積極的に実現していくという時代が来るかもしれません。

情報銀行への期待

林　情報銀行についてもご意見をお聞かせ下さい。金融機関の方々と情報銀行の話をさせていただくと、マネタイズの話になります。すなわち、自分達が持っているデータを売ることができないか、という話です。しかし、携帯電話会社などが持っているデータはアクティブですが、金融機関が保有している個人データは古いんです。一方で、金融機関は個人の情報を守るという意思が非常に強いので、マネタイズではなくて、個人のデータを守るという意味では良いエンティティだと思うんです。

データ主権が個人にあるとしても、GAFAに対して一

個人が「こうしてくれ」「ああしてくれ」と言っても、相手にされません。そういう意味ではその媒体となる第三者の機関が必要だと思うんです。

山本　私は有識者として情報銀行の立ち上げに関わってはいますが、おっしゃるように、当初は、情報銀行はデータをたくさん集めてマネタイズする仕組み、という認識が強かったです。マネタイズして儲けるという発想が強かったのだと思います。しかし、政府の検討会で議論を深めていく中で、雰囲気が変わってきたような気がします。政府の公式文書でも、情報銀行は情報に対する本人のコントローラビリティを高めることが一つの目的になっています。

私自身は、この目的の実現には、情報銀行に対して手数料を払うという発想が必要だと思います。現在、本人がお金を払わずに情報銀行を利用できるのは、そのデータを提供先に販売して収益を上げているからで、どうしても本人ではなく、データを買ってくれる提供先事業者の方に目が向いてしまいます。

数か月前にNTTデータ経営研究所が実施した「情報銀行の利用に関する一般消費者の意識調査」結果を見ますと、一般消費者が情報銀行に一番求めるものは、「ポイントをもらえる」とか「クーポンをもらえる」とかではなく、「自分の情報をきっちり管理して、トレーサビリティをきっちり確認できる」ということでした。ここから分かるのは、自分の情報をちゃんと管理・運用してくれるところに実はちゃんと需要があるということです。そういう意味ではきっちり手数料を払うというビジネスモデルもありうるのではないかと考えています。

例えば、データをどこに出すかといったときに、その人が環境保護に非常に熱心な人であれば、環境を保護している企業にデータを提供するとか、本人のプリファレンスを踏まえてデータの提供先を決めるということも考えられます。信託と非常に近い発想だと思います。

また、ESG投資に近い情報の運用にもなり、そうしたことが、巨大プラットフォーマーの情報濫用を統制する仕組みになっていくかもしれません。

林　今、デジタル化を一番必要としているのは行政ではないかと思います。「Go To」キャンペーンに行政コストがかなりかかっていることが批判されましたが、今のやり方でしたら、当然コストはかかります。行政の仕組みがばらばらな上に、デジタル化がなされていないからです。

行政もデジタルの世界に行くのであれば、行政の機能を細分化し、民間の力で代替できるところは、理念つきで最大限活用する。そうすれば、コストも下がりますし、その浮いたコストで個人を守ることもできるのではないかと思います。

山本　スマートシティもその流れの中に位置づけられます。自治体だけでスマートシティを運用するのは難しいので、実際には民間企業との連携を図らざるを得ない。

特に、プラットフォーマーのデータの保有量、ユーザーとのコンタクトの量は、自治体と比較になりません。ですので、それをうまく生かしながら市民の生活をより豊かなものにしていくという方向が重要になってくると思います。

ただ、何でもかんでも民間に委託していいのかというと、そこは何かしらのブレーキが必要です。プラットフォーマーに自治体が乗っ取られ、コントロールされることも考えられます。

ですので、スマートシティ化の中で、官民がどのような連携を図るのか、例えばデータ連携に関する協定（アグリーメント）の内容を透明化し、民主的にチェックしていくための仕組みが必要です。官民連携は必要ですが、そこが不透明になると、市民からのトラストが得られませんし、民間企業の個別利益が行政全体に及んでしまうリスクも考えられます。

官民のデータ連携をどのように統制していくのか、それは議会なのか、議会にそもそもそのような能力があるのか、別の機関が必要なのか、そういうところも含め

野村総合研究所 ©2020 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

て、ガバナンス全体のあり方をしっかり議論していく必要があります。

アメリカ大統領選に見る フィルターバブルの脅威

林　米国大統領選を見ていて、アメリカの政治の恐ろしさを感じている人は多いのではないかと思います。まさしく、デジタル・ゲリマンダリングの世界です。キャスティングボートを握る地域を特定して、そこに徹底的にお金を投下していく姿を見ていると、民主主義を冒瀆しているのに近いのではないかと感じます。

フィルターバブルで、自分が好む情報しか流れてこない。その結果、CNNのニュースをフェイクニュースと信じてしまう人が出てくる。しかも、現実に相当数いる、という恐ろしい社会が来ています。アメリカは歯止めが利かないのでしょうか。

山本　アメリカは、freedom of speechが重視される世界なので、基本的に言論を規制すべきではない、という考え方が強いです。選挙運動のためのお金の投下も「スピーチ」の一環と捉えられているので、規制が難しい。言論環境については、新自由主義的な発想が強かったわけです。

憲法学では、これを「思想の自由市場」と呼んでいます。思想内容の良し悪しは市場が決めるので、悪い思想は自然淘汰されていくだろうと。だから、政府は介入すべきでないと考えるわけです。フェイクニュースも同じ論理で考えられてきました。フェイクのような質の悪い言論は、思想市場で競争にさらされるので、やがて淘汰されていくだろうと。

ただ、フィルターバブルによって、健全な競争が阻害されている可能性があります。フェイクニュースに対抗する言論がそもそもフィルタリングされてしまう可能性があるからです。また、アテンション・エコノミーと言われる、ユーザーのアテンションを引きつけ、その注目度を広告主に売るというSNSのビジネスモデルでは、コンテンツに含まれる思想内容よりも、強い反応を惹起する「刺激」が重視される傾向が強くなります。その意味でも、思想と思想がぶつかり合う健全な思想市場が形成されにくい。こうしたことを受けて、思想市場への政府介入に批判的だった憲法学者も、少しずつ考え方を変えてきています。もちろん政府が直接規制に乗り出すと、恣意的な言論統制になるリスクがあります。ですので、最近では、プラットフォーマーがフェイクニュースなどの統制に積極的な役割を果たすよう、政府がインセンティブ設計するという方向での議論が有力です。

適切かつ公正な情報環境の中で、自らの考えにしたがって投票するというのが民主主義のイロハです。選挙のプロセスに、ロシアや中国といった外国勢力が介入し、情報環境が操作されると、選挙結果の正統性自体が脅かされます。現在の情報環境はまさにカオスと言ってよい状況です。思想市場を健全なものに建て直す、そのためには政府が「介入しない」のではなく、「適切に関与していく」ことが重要になってくるのではないかと思います。

林　SDGsに自己決定をどう重んじているかという項目が入ると、ちょっと変わるかもしれませんね。

山本　そうですね。今は、情報過多で、フェイクが普通に飛び交うような状況で、私たちはまともに自己決定できません。本人利益のためにどういう自己決定の支援をしていくのかというのは恐らく企業として非常に重要なポイントになってくるだろうと思います。それは行政も同じです。

憲法の一丁目一番地の、個の尊重なり自己決定を、このデジタル社会においてどういうふうに実現していくか。企業も行政もこのポイントを忘れるべきではないと思います。

林　本日は多岐にわたる貴重なお話をありがとうございました。

（文中敬称略）

第2章　コロナ禍と金融ビジネス

小粥 泰樹
Yasuki Okai

研究理事
金融イノベーション事業本部　副本部長

1988年 野村総合研究所入社。システムサイエンス部に配属。金融商品評価手法開発、金融機関向け有価証券運用提案などに従事。93年6月よりNRIヨーロッパに赴任しリスク管理のフレームワーク構築に従事。その後、金融ナレッジ研究部長、金融ITイノベーション研究部長等を経て、2011年4月に執行役員就任。2015年 NRIホールディングスアメリカ社長、2018年より現職。

コロナ禍のインパクトポイント

今回のコロナ禍が人間社会に及ぼす影響範囲は極めて広く、日本で緊急事態宣言が解除されて数か月が経過した今でも全体を見通すことは困難である。自然環境の有限性を無視してナイーブに成長を追い求める資本主義経済への批判が強まり、サステナビリティの重要性が指摘される。また、自由主義と権威主義の構図において、個人の自由よりも公共の福祉を重視する論調が強くなる。これらは、「成長とサステナビリティ」、「自由主義と権威主義」のように二項対立軸で並べられ、前者から後者への移行という形でコロナ禍の影響が表現されることが多い。

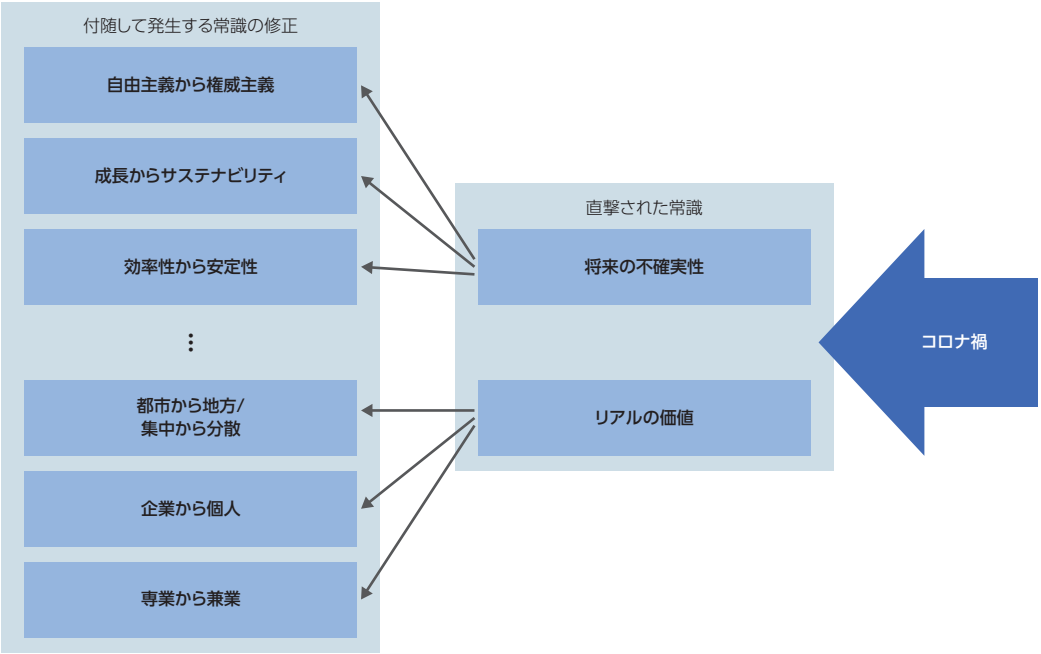
他にも、「グローバルと国家」、「大都市と地方」、「企業と個人」、「専業と兼業」、「対面とオンライン」など、国家や企業のあり方に関するものから、個人の働き方に関するものまで様々なレベルで対立軸が語られ、コロナ禍を契機として一方から他方へシフトするという議論がなされている。まさに人間社会に関して論ずる者の問題意識の数だけコロナ禍の影響についても論点が存在しており、このことはコロナ禍によってニューノーマル（新常態＝新しい常識と状態）が作られると表現するにふさわしい。

このように広範な影響をコロナ禍はもたらしたが、コロナ禍が人々の常識に修正を迫る、その直接的なインパクトポイントはどこだろう。他の様々な常識に修正を迫る震源地はどこかということである。

私は、「将来の不確実性」と「リアルの価値」の2つに注目したい。一つ目の「将来の不確実性」に対する修正とは、留まることを知らず膨張する人間社会に対してコロナ禍が自然環境からのしっぺ返しとして映ったことに起因する。地球温暖化の影響が毎年のように発生する水害という形で顕在化し、人々が自然環境の脅威を肌身に感じているところに、パンデミックが人類文明の行き過ぎを咎めるもう一つの証拠として立ち現れた。このこ

野村総合研究所 ©2020 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

図表1　コロナ禍による常識の修正



(出所) 野村総合研究所

とは、サステナブルな経済へと修正を迫る考え方に結び付く一方で、将来に対する不確実性の水準がレベルアップしたとの認識につながった。企業レベルで見れば後者の影響が大きく、「拡大する不確実性への対処」というコロナ前から存在する課題の重要性が一段引き上げられた格好である。これは、コロナ禍の影響として、「効率性よりも安全性へ」や「計画性よりも柔軟性へ」と表現される対立軸上の遷移が生じる直接的な原因にもなっている。

二つ目の「リアルの価値」に対する修正とは、人によるリアルなコミュニケーションの価値についてコロナ禍が再評価を促したことである。3密回避を余儀なくされる中、対面でのコミュニケーションが強制的に制限されたことで、営業の現場においても社内の執務環境においてもオンラインが急速に拡大した。この「リアルの価値」を低く見る方向に再評価が起こったことは、単にリモートワーク等への影響に留まらない。働き方という観点でも専業から兼業へのシフトを促し、人と人のコミュニケーションの場として位置づけられてきた企業自体の存在意義にも関係している。また、企業がオフィスを構えてそこに人を集めることの意義が薄れてくるということは、企業のオフィスが集積することで形成される都市自体の価値にも影響が及ぶこととなる。取引先や顧客と物理的に近い距離にポジショニングするというこれまでは当たり前に価値が認められてきたことが見直しの対象となる。リアルなコミュニケーションの価値を問うということは場所の価値を問うことに通じ、企業の存在意義や社会のあり方を変えてしまう可能性を秘めている。

コロナ禍対応としての企業の課題

コロナ禍への企業の対応を見る上でも、「将来の不確実性」と「リアルの価値」の修正に如何に立ち向かうか、という方向から光を当てるのが分かりやすい。

1つ目の「将来の不確実性」の修正に関しては、自然環境に限らず、技術的要因や地政学的要因等も合わせて、ビジネス環境の不確実性が徐々に高まってきているとコロナ前から認識されていた。そして、例えば自然災害への対応としては、業務中断のボトルネックを見極め、業務継続性を担保する業務管理面での努力が続けられてきた。しかし、コロナ禍の威力はこれまでの想定をはるかに超えている。何週間も顧客と対面で接する機会が奪われたり、一人の職員の感染によって翌日から店舗閉鎖の事態に陥ったりと、自然災害並みの威力を持ちながら発生頻度が桁違いに大きい上、長期間にわたって継続する可能性がある。このような不確実性に対処するためには業務継続面での対策だけでなく、企業のコスト構造を抜本的に見直して変動費化に向けた努力を一段掘り下げ、コストコントロール力を高めることが重要になる。そのためには、業務アウトソースや業務の自動化など業務の戦略的見直しが必要になる。また、人々の常識が全面的に書き換わろうとしている現状にあっては、企業にとって顧客動向も大きな不確実性の一つと言って良い。顧客ニーズに合わせてきめ細やかなサービス提供を行うことの重要性は言うまでもないが、ニューノーマルに向けた変化の中で顧客ニーズの枠組み自体が大きく変化する可能性がある。単に顧客ニーズを把握するというレベルを超えて、セグメント戦略の大きな見直しが必要になるかもしれない。「将来の不確実性」に関してそれまでの認識が書き換わると言うことは、業務戦略やマーケティング戦略において、かくも大きな変更を企業に要求することとなる。

一方、「リアルの価値」の修正に関しては、直接的には、企業にとってはコミュニケーションのデジタル化が重要テーマとなる。リモートワークや非対面での営業を可能とするビデオ会議システム等の導入である。これまでは、どちらか一方の企業がビデオ会議を実施したくても相手企業の事情で導入が難しかったり、営業の場合であれば、対面と比較してサービスレベルが低いと見做されることを心配したりすることで、なかなかビデオ会議は浸透しなかった。しかし、コロナ禍という顧客や取引先企業にとっても共通の大きな環境変化が契機となって、今やビデオによるミーティングは当たり前のものとなりつつある。これは企業内においても同様であり、コロナ禍でテレワークを強いられた一部の企業では、リモートでも想定以上に業務遂行が可能であったとの認識から、コロナ後もリモートワークを継続すると表明している[1)]。また、大手の金融機関の中には、従来から進めていたリアル店舗削減の計画に対して、コロナの影響を考慮して削減スピードを加速する方向で計画を修正したところもある[2)]。このように、「リアルの価値」に関しても、それまでの認識に修正が入るということは、付加価値向上に向けた経営リソースの分配等において、企業に大きな変更を迫ることとなる。

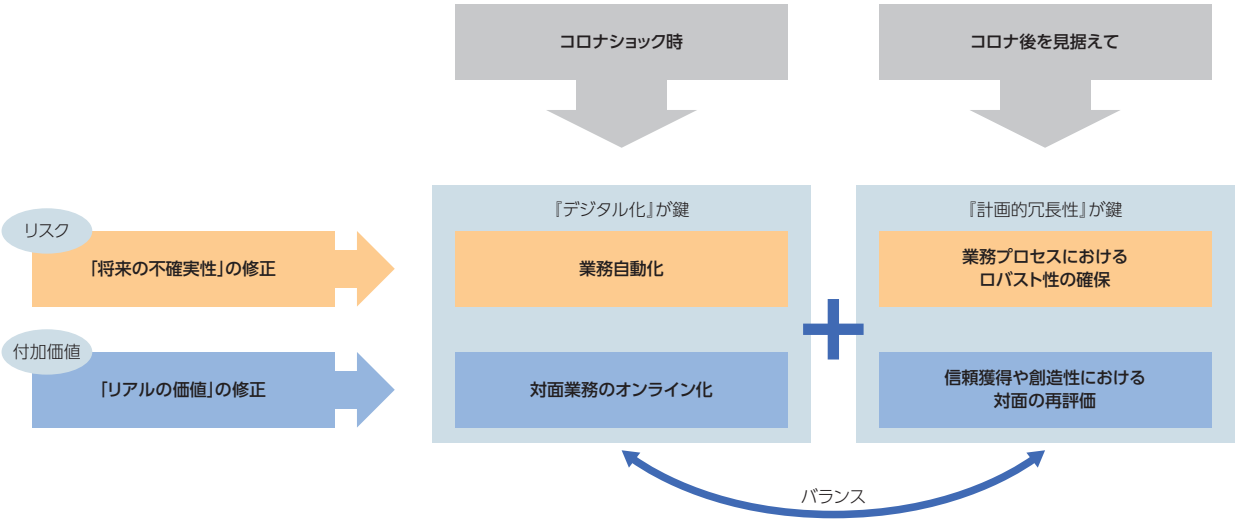
コロナ後を見据えた意識の変化

コロナ禍が発生して間もないコロナショック時とコロナ後を見据えて対策の検討に入った現在では、徐々に考え方に変化が表れている。

コロナショック時には不確実性への対策としては、例えば、海外への業務アウトソースを切り上げて国内へ移転させる必要性が言われた。しかし、コロナショック時から少し時が経過し、他社動向も含めて冷静に判断できる環境が整ってくるにつれ、海外への依存を完全に排除

野村総合研究所 ©2020 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

図表2　コロナ後を見据えたバランス調整



（出所）野村総合研究所

することが現実的ではないとの認識を示す企業が増え、海外との安定した関係を維持していくことの重要性を強調する方向に変わってきた。一国にベットするリスクを回避するために複数の国に業務を分散させるなどの工夫は必要だが、コロナショック時のやや短絡的な国内回帰論は影を潜めたと言える。

また、業務プロセス上に属人リスクが残っているとコロナ感染の直撃を受ける可能性があるとの考えから、コロナショック時には業務プロセスの自動化の重要性が強調された。そして、業務の自動化が進んでいない企業はDXへの対応が不十分であったことを悔いた。しかし一方で、業務を自動化することは新たな環境変化に対する柔軟性を損なうリスクにつながる。人が業務に介在することで確かに感染リスクは大きくなるが、人こそが不確実性に対する高い柔軟性の源でもあるからである。コロナ後を意識するにつれて、単に業務自動化の視点だけでなく、不確実性に対してロバストな（頑健な）業務プロセスをどう設計するかという視点の重要性が指摘されるようになってきた。

人のコミュニケーションをオンライン化したことに関しても、その評価に徐々に変化が見られる。コロナショック時には応急手当として取り敢えずオンライン化したが、その効果を評価する過程でオンラインでは不十分なことやオンラインで失われたものが次第に明らかになってきている。例えば、オンラインでは難しいと分かってきたこととして、見込み客への営業活動がある[3)]。米国の大手金融機関では営業職員がコロナ対応で対面での営業を禁止された際、非対面でのビデオ会議ツールや顧客情報をリモートに閲覧できるシステムが整備されていたので、既得意客対応という意味では全く問題はなかった。しかし、ゴルフやパーティへの招待を常套手段とする新規顧客開拓の活動に関しては、オンラインではカバーすることが難しく、ビジネスの落ち込みは必至であるとされる。新たに顧客との信頼関係を作り出すという活動に関してリアルの価値が再評価されることとなった。

また、リモートワークの有効性に関しては、特定の業務に関しては一定の効果が確認される一方で、事業開発や企画など、高い創造性が要求される業務に関しては、オンラインでの難しさを指摘する声が出ている。従業員同士の密な情報交換の機会こそが質の高い創造性の源泉であるという考え方が背後にある。そこには、単に対面での会話の方が相手の顔やしぐさを通じて多くの情報を交換できるというだけでなく、物理的な出会いがもたらす偶然性が創造性にとって欠かせないという主張も含まれている。アマゾンのオンラインショップよりもリアルな書店を好む人には理解しやすいことだが、リアルの店舗では物理的にそこに居ることで世の中の動向を肌で感じることができ、意図せずに飛び込んでくる新たな情報との出会いが自分の関心領域を広げてくれる。実際、グーグル社長のピチャイ氏は人と人のリアルなコミュニケーションが創造性には不可欠だとして、コロナ禍がひと段落したらオフィスでの対面コミュニケーションを復活させたい考えを表明している[4)]。他の大手IT企業の多くがリモートワークへの永続的移行に言及する中にあって、自他共に認めるイノベーティブな企業であり、しかも、デジタル社会を先導する企業の代表格とも言えるグーグルからリモートワーク限界論が出されているのは注目に値する。

このように、業務プロセスにおけるロバスト性の確保や、信頼獲得や創造性を目的とした対面の再評価という視点は、コロナ禍への応急対応として急速に進むデジタル化や業務の自動化への注意喚起という意味がある。コロナ対策としてデジタル化が不可欠であることは論を待たないが、デジタル化によって新たに発生する業務リスクが軽視されたり、デジタル化によって付加価値が損なわれたりする可能性への注意喚起ということである。ここで興味深いのは、業務リスクに関する視点も、付加価値に関する視点も、ある種の冗長性を肯定的に捉えていることである。業務リスク面では業務の複線化などが冗長性の例であり、付加価値面では非対面でできる業務を敢えて対面で実施するなどが冗長性の例になる。片や冗長性が不確実性へのクッションとなり、片や冗長性が人による創造性の揺り籠となっているということになる。冗長性というのは今の常識から見た場合に無駄と映るもののことであり、計画的な冗長性の作りこみというのは想像以上に難しいことだが、コロナ後を見据えたビジネス戦略に通底するキーコンセプトになる可能性がある。

DXにとっての追い風

金融業界でもDX（Digital Transformation）が重要であると言われて久しいが、DXが実効性を伴って進捗していると言える担当者はコロナ禍以前にどれほどいただろうか。ここで実効性というのは、そのデジタル施策がビジネスの命運を握るほどに重要な位置づけを担っているという意味である。新たなツールの導入や部分的な業務の自動化などの事例は数多くあっても、骨太のビジネス戦略との関係性を問われて口を濁す担当者は多かったと予想される。しかし、DXという言葉がバズワードの一つとして賞味期限の終わりに近づいていると思われたその時、今回のコロナ禍が発生し、DXに対する醒めた物言いはすっかりトーンダウンした。DXのビジネス上の意義が否応にも明確になったからである。

対面営業が難しくなったことを受けて非対面での営業を可能とするツールの導入を急いだり、本社社員やコールセンター職員のテレワーク環境を整えたり、顧客サポートのためのWeb上のサービスを充実させたり、と何のためにやるのかを改めて問う必要のない分かりやすいデジタル化案件がコロナ対応という形で発生した。これらの対応を怠れば競合他社との関係において劣後することは明白であり、社内的にも「危機対応」として優先順位を高めて承認がなされた。各社のDX担当者として

野村総合研究所 ©2020 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

はコロナ禍という強力な大義名分を得ることとなったのである。

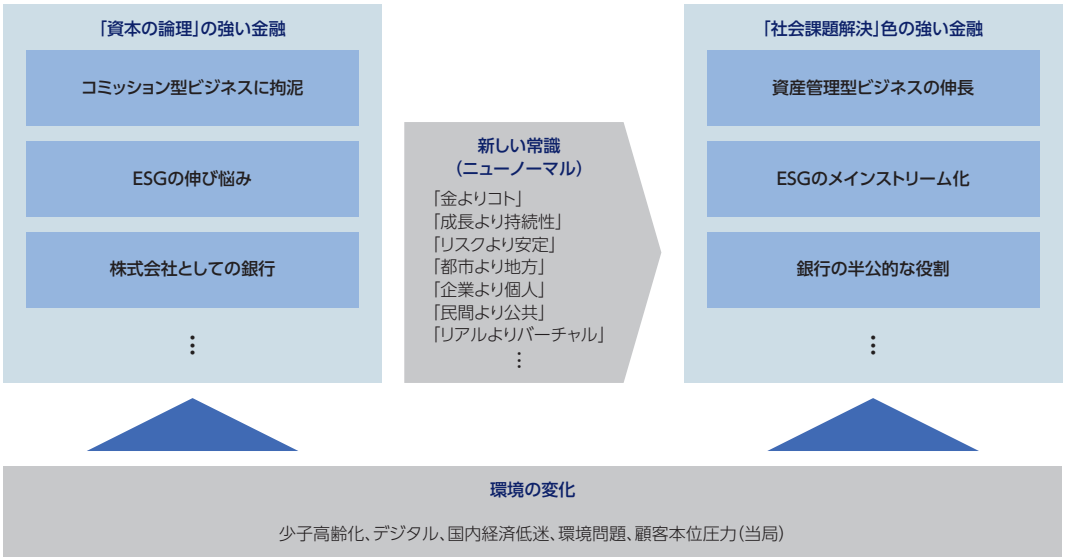
しかし、危機対応としての理由付けにも有効期限がある。危機対応フェーズの後、コロナ後に向けたビジネスの方向性とDXに向けた活動を関係づける必要がある。しかし、コロナ禍の直接的なインパクトが「将来の不確実性」と「リアルの価値」に対する認識の修正だとすれば、その対応についてデジタルの重要性を説明するのはそれほど難しくないだろう。アナリティックスの強化、業務システムの整備、APIのオープン化、バーチャル店舗の拡充、営業職員支援システムの強化、スマホアプリやWebサービスの拡充など、どれをとってもコロナ禍への対応に紐づけられる。今後は、冗長性を如何に設計するかなどの難しい課題はあるものの、DX担当者にとって当分はデジタル施策の理由付けに困らない期間が続くものと思われる。

ニューノーマルが拓く社会課題解決型の金融

コロナ禍の人間社会へのインパクトの大きさに鑑みると、その影響は個々の金融機関レベルを超えて金融業界全体にも及ぶことが想像され、これまで個々のプレーヤーの動きでは変えにくかったものが全体で大きく動く可能性を示唆する。

例えば、日本のリテール金融の世界ではビジネスモデルの転換の必要性が長く言われてきている。トランザクション型ビジネスから資産管理型ビジネスへの転換のことである。従来のビジネスモデルでは顧客層の拡大余地にも限界が見えており、多くの業界関係者がビジネスモデルの転換の必要性を理解しているのに、未だ業界全体での動きにはなっていない。各金融機関にとっては、目先の業績へのインパクト、従業員のスキルセットなどの社内事由だけでなく、顧客からの期待や競合他社動向な

図表3　ニューノーマルが拓く社会課題解決型の金融



（出所）野村総合研究所

どとの関係で大きく舵を切りにくい事情がある。この一種の轍にはまった状態が、企業とは何か、働き方はどうあるべきか、お金を増やす目的は何か、などの今の常識に縛られた結果として生まれているのだとしたら、この基本的な常識にさえ変更を迫るニューノーマルが、膠着状態を一気に解きほぐすかもしれない。

また、ESG投資が資産運用ビジネスのメインストリームに成り得ていないのも、金銭的パフォーマンスを絶対視する金融業界の常識が一つの足かせになっているからであり、銀行が株式会社としての立ち位置と半公的な役割への期待との狭間で悩むのも、株主至上主義という常識が銀行を縛るからである。コロナ禍を起点としたニューノーマルはこれらの常識に一撃を加え、業界全体を巻き込んだ大きな変化を生む可能性がある。成長よりもサステナブルな経済を重視し、金よりもコトを優先する方向への常識の修正は、今の常識に慣れた者からすると一種の自己否定に映るかもしれない。しかし、将来の付加価値拡大に向けて明るい見通しを持ち難い今般の金融業界において、コロナ禍によるニューノーマルの波は、金融が社会課題解決に大きく貢献できるように変革を遂げる絶好のチャンスと言えよう。

1) 例えば、「富士通、在宅勤務を継続、出勤率25%に」(日本経済新聞、2020年5月25日)。
2) 「三菱UFJ銀行、23年度までに店舗4割削減 17年度比」(日本経済新聞、2020年5月20日)。
3) 第3章「コロナ禍でみえたウェルス・マネジメントにおけるリモートRMの可能性」(井上まり)参照。
4) "Sundar Pichai Says Google Doesn't Plan to Go Entirely Remote", WIRED, May 22, 2020

野村総合研究所 ©2020 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

第3章 ニューノーマル下で求められる金融ビジネス戦略

■ ポストコロナ時代に求められるサステナビリティ経営 16
コーポレートイノベーションコンサルティング部　伊吹 英子

■ コロナ禍が生んだ新たな顧客層「デジタル・アダプター」への対応 18
金融DXビジネスデザイン部　田中 達雄
リテールソリューション企画部　東山 真隆

■ コロナ禍でみえたウェルス・マネジメントにおけるリモートRMの可能性 20
金融デジタル企画一部　井上 まり

■ 非対面シフトによる損害保険会社の拠点のあり方 22
保険DXソリューション推進部　大平 真司

■ コールセンターのバーチャル化～在宅業務を構築できるか～ 26
DXコンサルティング部　十文字 考志

■ 中小企業支援で真価を発揮した中国の「非接触型」融資サービス 30
金融ITコンサルティング部兼グローバル産業・経営研究室　李 智慧

■ 業務プロセスのデジタル化を加速するペーパーレス 32
金融デジタル企画一部　丹羽 陽子

■ 変化する事業継続計画へのアウトソース活用 34
資産運用サービス事業部　古賀 智子

ポストコロナ時代に求められるサステナビリティ経営

COVID-19感染拡大は、企業経営に甚大な影響をもたらしているが、同時に、企業自身が「社会的存在意義」を再認識する契機となり、ポストコロナ時代には、これまで以上にサステナビリティ経営の潮流が後押しされるだろう。

企業が「社会的存在意義」を再認識する契機に

日本企業のサステナビリティ経営は、ここ数年で飛躍的に進展し、先進企業ではESGやSDGsを企業戦略の中核課題として取り入れるようになっている。「社会要請への対応」や「社会課題解決」は、もはや「コスト」ではなく、企業成長に向けた「長期的投資」として認識されるようになりつつある。

このような状況下で起こったCOVID-19感染拡大であるが、企業経営への影響は甚大である。企業は、サプライチェーンの突然の分断や消費行動の急激な変化、従業員の働き方改革への対応など、これまで経験したことがないような事態への対応に迫られている。直面する事態への対処が最優先されるなかにおいては、主に中長期の時間軸で企業成長に寄与するとされるサステナビリティ経営は、後回しにされがちである。しかし、結論からいうと、COVID-19感染拡大は、企業自身が社会と深い関わり合いのなかで事業展開をしていることを再認識する契機となり、ポストコロナ時代には、従来以上にサステナビリティ経営の潮流が後押しされるだろう。

株主重視資本主義が揺らぎ、経営の時間軸の見直しへ

ポストコロナ時代に、サステナビリティ経営の潮流が後押しされる理由は3つある。

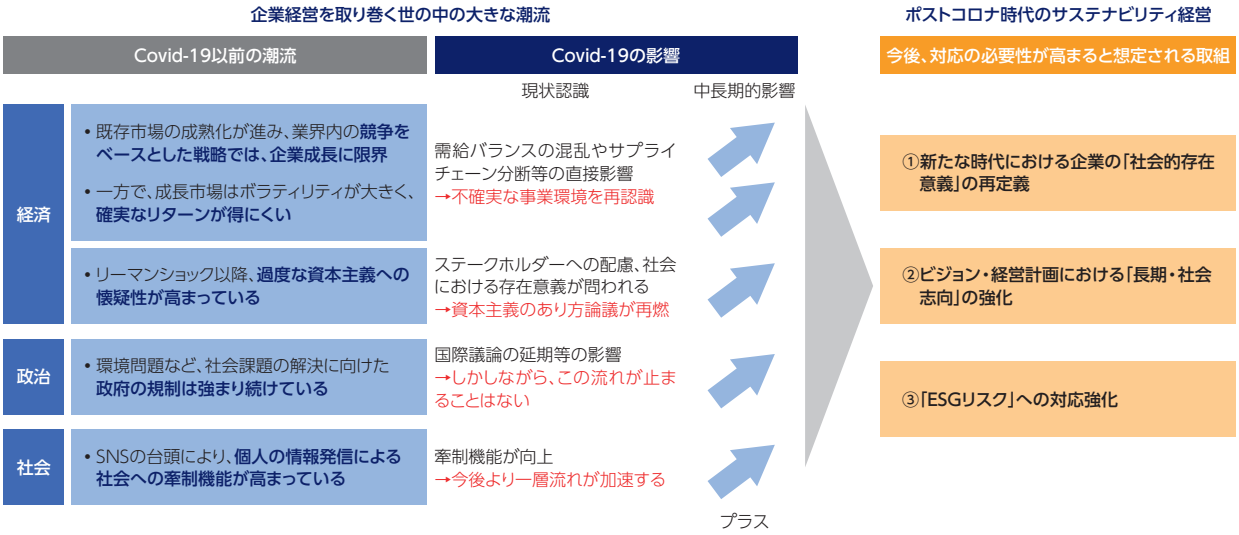
第1に「資本主義の揺らぎに関する議論の再燃」がある。過去、リーマンショック後に、過度の資本主義への懐疑性が高まったことがあるが、COVID-19感染拡大下において「資本主義の揺らぎ」に関する議論が再燃している。直近、2020年1月には、世界経済フォーラムが開催する「ダボス会議」のアジェンダとして「ステークホルダー資本主義の確立」が掲げられるなど、以前よりこうした動きは見られたが、COVID-19感染拡大下で、改めて世界の著名な研究者や財界人から株主重視型の資本主義からの脱却を促す発言が多く投げかけられている。企業は今後、短期・財務志向から、長期・非財務志向への経営の時間軸の見直しや短期⇔長期、財務⇔非財務の経営・事業観点のバランスを図る必要に迫られるだろう。

第2に、「不確実な事業環境下での経営手腕が一層問われる」ということである。企業は「自社が不確実性の高い事業環境に置かれている」といった認識を深めるような事態に直面した。例えば、国内外で見られた需給バランスの混乱やサプライチェーンの分断などがある。こうした事態は、事業の根幹を揺るがす社会的事象であり、自社だけの利益や成長のみを考えた事業展開には限界があることを企業が改めて認識するに至った。より“長期的視野”で“社会とのつながり”を意識しながら事業展開を図ることの重要性を企業は意識せざるを得ない。この“長期・社会志向”の経営こそが、実はサステナビリティ経営の概念そのものである。

第3は、「投資家からは、より社会を重視した企業活動が期待される」ことである。ポストコロナ時代においては、ESG投資において重視されるE（環境）・S（社

野村総合研究所 ©2020 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

図表　サステナビリティ経営を後押しする変化とCOVID-19の影響



（出所）野村総合研究所

会）・G（ガバナンス）のうち、直近で特に重視されてきた気候変動などを含むE（環境）に加えて、S（社会）領域にまで関心が一気に高まると予想される。ESG投資におけるS（社会）の評価項目として、例えば、人権や労働基準、従業員の健康・安全が挙げられ、これらは、自社のみではなく、自社が関わるサプライチェーン全体で対応する必要がある。COVID-19感染拡大下では、感染拡大抑止に向けた従業員の健康・安全確保や、テレワークの急拡大による働き方・労働のあり方の見直し、サプライチェーン上の人権問題への対応や個人情報の取り扱いなど問題が日々取り上げられているが、これらはいずれもS（社会）領域に関連する項目である。

理念レベルから経営の枠組みとしての実践へ

以上を踏まえると、ポストコロナ時代では、“長期・社会志向”を「理念レベル」に留めることなく、「経営の枠組み」へ組み入れる契機となることが期待される。具体的には、サステナビリティ経営を以下の観点で再検討すべきである。第1に、「新たな時代における存在価値の再定義」。近年「パーパス」（社会における確固たる存在意義）への関心が高まっているが、企業は改めて社会における自社の存在意義を再定義する必要がある。第2に、「ビジョン・経営計画における長期・社会志向」を強化する。株主のみを重視する財務・経済価値中心の経営や、短中期の時間軸に偏った事業マネジメントから脱却し、社会の要請のなかで企業が持続的成長を実現する必要がある。第3に「ESGリスクへの対応強化」を図る。今後、企業に対するESG要請や監視水準が一層高まることが予想され、評価向上のためではなく、持続的成長に向けた経営基盤強化のためのESG対応が必須となる。

サステナビリティ経営の促進には様々な壁が存在する。今回の危機はこれを打ち破る契機だと考えたい。ポストコロナ時代において、「社会の持続性確保」と「企業の持続成長」の両立が一層促進されることが期待される。

Writer's Profile

伊吹 英子
Eiko Ibuki
コーポレートイノベーションコンサルティング部
プリンシパル
focus@nri.co.jp
専門は ESG・サステナビリティ経営

コロナ禍が生んだ新たな顧客層「デジタル・アダプター」への対応

新型コロナウイルスの影響による環境変化に伴い、初めて金融機関のデジタル・チャネルを利用することへの適応を迫られた「デジタル・アダプター」ともいえる人々が出現している。顧客接点が対面からデジタルへ移行しつつある中、顧客の特性を踏まえたデジタル・チャネルのCX改善が求められる。

コロナ禍で、金融サービス利用における「デジタル・アダプター」が出現

新型コロナウイルス（COVID-19）の影響により、インターネットショッピングや動画視聴など用途が拡大し、生活におけるデジタル活用が急速に進展している[1]。こうした変化は、金融サービスの利用面においても生じており、新型コロナウイルスの影響による経済環境の変化に伴い、金融商品・サービスに関する相談や取引・契約ニーズが増加する中、金融機関のデジタル・チャネル[2]を利用することへの適応を迫られた「デジタル・アダプター」ともいえる人々が出現していることが、野村総合研究所が2020年7月に行ったアンケート調査[3]から分かった。

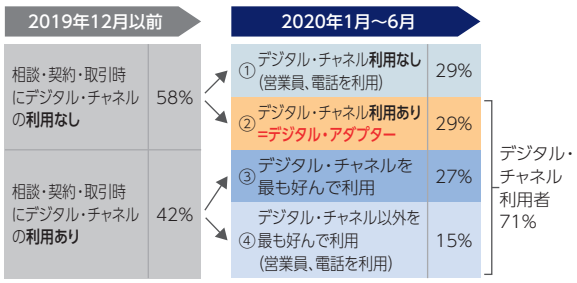
「デジタル・アダプター」とは、今回、調査にあたり、新たに定義したものである。従来、銀行または証券会社のデジタル・チャネルを利用していなかったものの、新型コロナウイルスの感染拡大が起きた2020年1月以降、初めてそれらを利用して金融商品・サービスの相談、契約、取引を行った人／行わざるをえなかった人を指している。「デジタル・アダプター」は、2020年1月～6月に銀行または証券会社で相談、契約・取引を行った人の29%を占め、デジタル・チャネル利用者の急速な底上げにつながっている（図表1）。このように、顧客接点が対面からデジタルへ移行しつつあることから、このタイミングを機に、デジタル・チャネルにおけるカスタマー・エクスペリエンス（CX）の改善が求められそうだ。

「デジタル・アダプター」の特徴

「デジタル・アダプター」の年齢は、40代、50代、60代の比率が全体の77%を占める一方、30代以下は13%と少なかった。そして、保有金融資産では、1千万円以上が58%を占めた（図表2）。

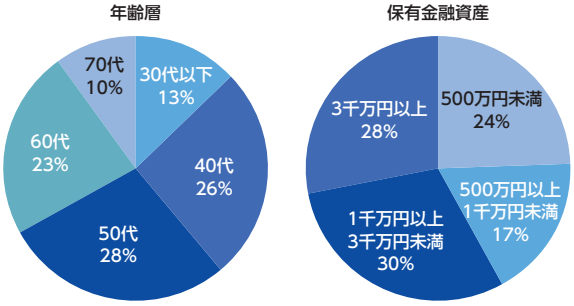
コロナ禍の終息が見えない中、今後も「デジタル・アダプター」は増加すると思われるが、「デジタル・アダプター」の約37%は他の金融機関への乗換意向があり、さ

図表1　銀行・証券会社に相談・契約・取引する時のチャネル（対象は2020年1月～6月に相談・取引・契約した人）



（出所）野村総合研究所

図表2　「デジタル・アダプター」の年齢層と保有金融資産



（出所）野村総合研究所

野村総合研究所 ©2020 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

図表3　デジタル・チャネルの利用用途

	残高照会、情報閲覧	振込、振替、送金	金融商品・サービス	
			契約・取引	相談
①デジタル・チャネル利用なし	0%	0%	0%	0%
②デジタル・アダプター	82%	71%	47%	18%
③デジタル・チャネルを最も好んで利用	90%	82%	71%	14%
④デジタル・チャネル以外を最も好んで利用	74%	66%	51%	26%

(注) 2019年12月以前から「相談・契約・取引」の利用がある回答者で集計
(出所) 野村総合研究所

図表4　金融リテラシーとITリテラシーの比較

デジタル・アダプター

		ITリテラシー			
		低	中	高	計
金融リテラシー	低	4%	7%	11%	22%
	中	3%	11%	15%	29%
	高	3%	18%	28%	49%
	計	10%	36%	53%	100%

2019年12月以前からデジタル利用

		ITリテラシー			
		低	中	高	計
金融リテラシー	低	1%	3%	9%	13%
	中	1%	7%	17%	26%
	高	1%	18%	42%	61%
	計	3%	28%	68%	100%

(出所) 野村総合研究所

らに、顧客ロイヤルティ（CX指標[4]）が低い人の乗換意向は70%を超えていた。そのため、期待に十分に応えることができなければ、一定の顧客を失う可能性がある。

「デジタル・アダプター」の期待に応えるには、特にデジタル・チャネルを活用した「相談」への対応が重要である。デジタル・チャネルの利用用途（図表3）をみると「デジタル・アダプター」は、2019年12月以前からデジタル・チャネルを最も好んで利用している人（③）と比べ、「残高照会、情報閲覧」、「振込、振替、送金」、「金融商品・サービスの契約、取引」の割合が低い一方、「金融商品・サービスの相談」の割合が高く、相対的に「相談」に対する利用ニーズが高いことが伺える。そして、将来的には、デジタル・チャネル以外を最も好んで利用する人（④）と同程度の26%まで伸びる可能性がある。

「デジタル・アダプター」のCX向上に向けて

「デジタル・アダプター」のCXを向上させるためには、単に「相談」できるデジタル・チャネルを提供するだけでは足りない。

「デジタル・アダプター」の金融リテラシーとITリテラシーを2019年12月以前からデジタル・チャネルを利用している人と比較すると、金融リテラシー・ITリテラシーともに低い層が多いことが分かる（図表4）。

その中でも、金融リテラシーは低いがITリテラシーは高い人の場合、デジタル・チャネルを使いこなせても、金融知識面で営業員によるサポートを強く求めると予想される。そのため、デジタル・チャネル上でも対面と同じように営業員からアドバイスを受けられるなど、低い金融リテラシーを補うCX施策が必要となる。

逆に、金融リテラシーは高いがITリテラシーは低い人の場合、契約や取引に十分な金融知識を備えているものの、不慣れなデジタル・チャネルの操作に悪戦苦闘し、セキュリティ面にも不安を感じることが予想される。そのため、ITに関する相談にも現場の営業員が対応できるようにしたり、専用の各種ソフトウェアをインストールしなくても利用できるようにするなどのCX施策が必要になるだろう。

1) 野村総合研究所「新型コロナウイルス感染拡大で生活におけるデジタル活用が急進展～「デジタル包摂」が急務～」。
2) 金融機関のウェブサイト（インターネットバンキングやオンライントレードなどのログインを必要とするものを含む）、金融機関のスマホアプリ、金融機関の営業員とのビデオ会議、チャット、テキストメッセージ／電子メールを指す。
3) 日本全国の20歳～79歳の男女で、2020年1月～6月の期間に銀行または証券会社で金融商品・サービスに関する相談、契約・取引を行った人を対象にインターネット・アンケート調査を実施し、6,007名より回答を得た。
4) 野村総合研究所と一橋大学の一條和生教授が共同開発した日本の金融機関の顧客ロイヤルティを測定する指標。
https://www.nri.com/jp/news/newsrelease/lst/2019/cc/0903_1

Writer's Profile

田中 達雄
Tatsuo Tanaka
金融DXビジネスデザイン部
上級研究員
focus@nri.co.jp
専門はCX（顧客経験価値）

東山 真隆
Masataka Higashiyama
リテールソリューション企画部
グループマネージャー
focus@nri.co.jp
専門はリテール金融

コロナ禍でみえたウェルス・マネジメントにおけるリモートRMの可能性

コロナ禍では対面サービスを提供できなくなったことから、ウェルス・マネジメントにおけるオンライン・プラットフォームの重要性が増した。そういった中、新規顧客の開拓～提案フェーズにおいてリモートRMを活用する動きがあり、コロナ禍における新規ビジネス創出の一助となっている。

コロナショックへの応対に一定の成果

新型コロナウイルスの感染拡大により金融市場では大きな混乱がみられた。特に3月9日の週は日経平均が3,318円70銭安と過去最大の下げ幅を記録したが、日銀の金融政策や米国での大規模な経済対策を背景に23日の週には2,836円60銭の上げ幅を記録し、過去に例をみないほどの乱高下であった[1)]。

富裕層を相手とするウェルス・マネジメント業界においてもその打撃は大きかったといわれている。マーケットの変動が人々のポートフォリオに組み込まれた運用資産価格に大きな影響を及ぼし、不安を抱いた人が急増したのである。

ウェルス・マネジメント・ビジネスは、サービスの提供において対面を基本とするケースが多く、顧客との対面が果たせない状況において、新規顧客への営業や既存顧客からの問合せ対応、フォローアップなどの面において多くの苦労があったという。そうしたなかで、ビデオ・カンファレンス等の非対面チャネルを用い、コールセンターに配置される担当のアドバイザーがアドバイザリー・サービスを提供するリモートRM[2)]が一定の成功を収めた。本稿では米国におけるウェルス・マネジメントにおける富裕層を対象とするリモートRMの実態を紹介する。

新規顧客の開拓で苦戦する米大手銀行

米大手のモルガン・スタンレーのウェルス・マネジメント部門は2020年第2四半期時点で預かり資産が2.7兆ドルの規模を誇っている。同社の決算によると、ウェルス・マネジメント部門の2020年第1四半期の売上は40.4億ドル（前年同期比-8%）であり、第2四半期の売上は46.8億ドル（前年同期比+6%）と改善したものの、2020年上半期の総売上は87.2億ドルと前年同期比-1%程度縮小した。

モルガン・スタンレーはデジタル投資に積極的であり、アドバイザーが日々活用するオンライン・プラットフォームのWealthDeskには、既存顧客への継続フォローを中心とする、ポートフォリオ・シミュレーション機能やビデオ・カンファレンス機能、CRM、また、アドバイザーが次に採るべきアクションをレコメンドするNextBestActionといったありとあらゆる機能が凝縮されている。今回のコロナ禍においてもWealthDeskを活用することで既存顧客に係る大半の業務はリモートで実行することが可能であった。

しかしながらコロナ禍において唯一困難だったのが新規顧客の獲得だったとされる。富裕層相手ではゴルフや食事等の対面での営業活動が依然として主流であり、対面での接点機会が叶わない状況下では新規顧客への営業行為は非常に限定的となっていた。同社の2020年上半期の決算には、そういった背景が影響したと推察される。米大手メリルリンチにおいても状況は似ており、年

野村総合研究所 ©2020 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

初に立てた事業目標を達成することは難しいと判断され、各自に課せられる目標値についても大幅な緩和がなされた模様だ。

BNPパリバのリモートRMの成功

次にフランス大手のBNPパリバの米国での取組みについて紹介したい。同行は、「人を介した個人的リレーション以外の手法」を用いた新規顧客の開拓に意欲的であり、また、これらに係る提案、クロージング、継続フォローに至るまでの一連のプロセスをオンラインでシームレスに実行する仕組みづくりにも力を入れている。

BNPパリバでは、リモートRMを他国展開させるため、2016年に米国で同サービスをローンチした。競争の激しい米国のウェルス・マネジメント・マーケットに欧州系銀行が参入することは容易ではなかったと想像されるが、BNPパリバではフランスやベルギー等の欧州系顧客の米国進出支援を契機として参入を果たした。

その上で、米国内での新規顧客の開拓において、進出地域をユニコーン企業が集中するカリフォルニア州とニューヨーク州に絞り、比較的若い起業家をターゲットとした。若い層ほどデジタル・リテラシーが高いため、若手起業家を意識的に取り込むことは非対面チャネルの活用につながりやすい。顧客セグメントの絞込みにより、現在、同部門が対象とする顧客の平均年齢は56歳となっており、数年後には50歳まで低下する可能性もあるといわれている。

新規顧客を開拓するにあたり、現状、米国内の実店舗への来訪が端緒となるが、リモートRMへと積極的に誘導しようとしている。同行ではリモートRMを富裕層ビジネスの主要チャネルと位置付け、今後、新規顧客の開拓フェーズにおいてもできる限り仕組み化・オンライン化させ、支店への依存を軽減させようとしている。既に、新型コロナの感染拡大が長期化することを見越して、採算の合わない富裕層サービス向けの支店を幾つか閉鎖することを予定している。

また、自社システムでターゲット層を絞り込んだ上で、外部ベンダーを活用し、よりパーソナライズされたコンテンツの作成・発信をするなどデジタル・マーケティングにも積極的に取組んでいる。そしてサービスの提案やクロージング、その後の継続フォローを行う場として、外部ベンダー・システムをカスタマイズし、ユーザー目線での使い勝手を追及したビデオ・カンファレンス機能やオンラインバンキングとの接続機能等を兼ね備えた顧客向け画面を構築した。

さらに、外部ネットワークとの提携に積極的に取り組んでおり、例えば、世界中の起業家に対してワークショップや研修、イベントの場を提供するナスダック・アントレプレヌリアル・センターや大手会計事務所とエクスクルーシブなパートナーシップを組み、ターゲット層である起業家ネットワークに入ることで、週に数十件の案件を得るなど安定的なパイプラインを確保している。

これらの取組みが功を奏し、同行における米国でのリモートRMの利用率（顧客数ベース）は、以前は55%であったが、アフターコロナでは80%に拡大しており、非対面で接点をもつスタイルはより多くの顧客に受け入れられている。

新型コロナ終息後には個人的リレーションをベースとした対面サービスが復活するとの見方が一部であるものの、在宅勤務が常態化している状況を鑑みるとBNPパリバの取組みは参考にすべき点が多い。

---

1)『日経平均、3月は記録ずくめ　新型コロナで変動大きく』(日本経済新聞、2020年5月2日)。

2) 西森美貴『非対面での顧客コンタクトを強化する欧州リテール銀行』(「金融ITフォーカス」2015年8月号)。

Writer's Profile

井上 まり
Mari Inoue
金融デジタル企画一部
上級コンサルタント
focus@nri.co.jp
専門はリテール金融、証券分野

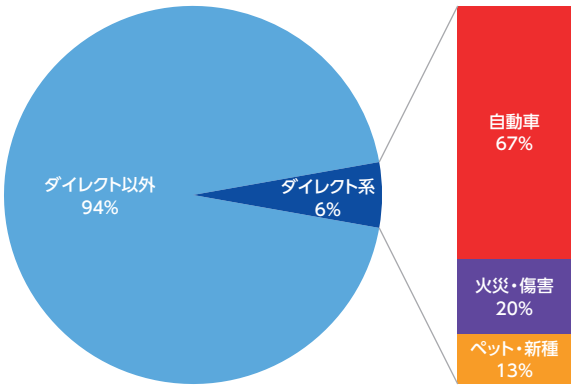
非対面シフトによる損害保険会社の拠点のあり方

新型コロナウイルスによる影響を受け、保険業界とりわけB2B2Cのビジネスモデルである損害保険業界の営業現場は大きな転換点を迎えている。対面営業からリモート営業へのシフトは、営業活動そのものの変化だけでなく、営業組織や拠点のあり方まで影響が及ぶ可能性がある。

顧客接点では非対面手続きが加速するも代理店経由での加入は維持

顧客が損害保険（以下、損保）に加入する場合、大きく3つの加入ルート（代理店扱、保険仲立人扱、保険会社直扱）が存在しており、その内、代理店扱での保険料割合が91.4%[1)]に及んでいる。代理店数は損保大手4社の単純合算で約18万店（2020年4月1日現在）ある。複数の保険会社と取引をしている代理店も多いため実際の代理店数とは異なるが、それでもかなりの数と言えよう。新型コロナウイルスの影響により非接触を求める顧客ニーズが高まり、ダイレクトチャネル（保険会社直扱）へと契約が流出するとみる向きもあるが、筆者は短期的には大きな変化は生じないと考えている。ダイレクトチャネルは取扱商品が少なく基本的には個人向け商品のみの取扱いとなっていること、また、加入に際しては契約内容を説明してくれる「人」がいないため顧客自身が複雑な保険商品の知識を持っておく必要があるからである。

図表1　（損保）収入保険料に占めるダイレクト系損保[2)]比率



（出所）保険研究所「インシュアランス損害保険統計号」を基に野村総合研究所作成

また、損保全体で200万人超の募集人を抱えており、代理店販売を主とした大手損保においては既存の販路を守る意味でも積極的なダイレクトビジネスへの転換は難しいだろう。

その一方で、既存の代理店チャネルにおいて非対面・非接触の手続きへの移行は加速するだろう。顧客への情報提供や保険商品の丁寧な説明などはこれまで通り代理店の募集人によって行われるが、その手段はリモート面談を活用するなど非対面化が進む。また、その後の契約手続きについてはダイレクトチャネルと同様にネット完結で行うなど、従来の代理店型・ダイレクト型をミックスしたようなハイブリッドな保険募集が広がっていく可能性が高い。

大手保険代理店のアドバンスクリエイトでは新型コロナウイルスの影響を受けた20年4月以降、オンライン保険相談の利用が飛躍的に増加している。また、対面販売の実績も6月以降前年を上回る状況が発生しており、契約手続きのオンライン化が進めば、オンライン面談からのオンライン手続きという流れが比較的早い段階で実現されると予想される。

実は、損保においては代理店扱であっても個人向けの自動車保険や火災保険の更改・変更手続き、レジャー系の保険等で既に非対面・非接触の仕組みが構築されている。しかし、対面による接点をダイレクトチャネルとの差別化としてきたため利用率が伸び悩んでいた。今回の

野村総合研究所 ©2020 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

新型コロナウイルスの影響を受けて損保各社は新規契約も非対面手続きの対象とするなど対応策を講じており、今後急速に利用率が高まるのではないだろうか。

なお、非対面手続きの仕組みはこれまで個人分野商品のみを対象にしており法人向けには存在していなかったが、損保ジャパンが2020年10月から法人分野商品でも非対面販売を始めると公表した（2020年8月13日現在）。これにより、代理店が手続きを行う損保商品の大部分は非対面で完結することが可能になり、今後損保各社が追随するであろう。

このように顧客との接点領域においては、保険契約手続きの手法は大きく変わるものの、保険募集行為の中心である保険商品の説明については従来と大きく変わらず「人」による販売チャネルが今後も中心的役割を担うと考えられ、それに引きずられる形で代理店網も維持されるであろう。

損害保険会社における営業店の位置づけ

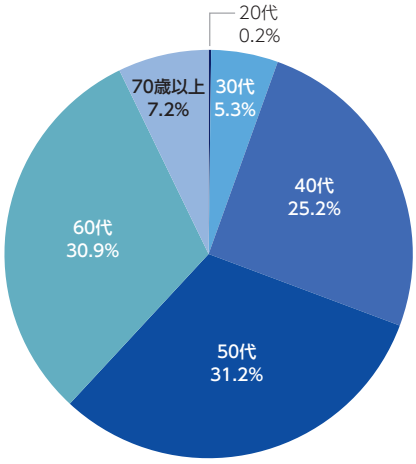
次に、損保の「営業店」について考えてみたい。損保の営業店は保険契約者に直接保険販売を行うのではなく、顧客接点を担う代理店に対して各種活動を行う拠点である。大手4社の営業拠点数は平均で約450拠点（2020年4月1日現在）あり、保険金支払業務を担う損害サービス部門の約2倍の拠点数となっている。ここでは代表的な営業店業務を例に挙げてみる。

保険会社と代理店との接点は保険会社の営業拠点を起点に構築されており、代理店の来店または保険会社の営業担当者の代理店訪問により業務が行われる。損保の営業店業務は、大きく次の4つに分類される。

第1は、「顧客・代理店の来店が見込まれる業務」である。自賠責の店頭受付や代理店を集めた業務連絡会や勉強会、その他の顧客対応業務等が該当する。特に自賠責については、名義変更が電話やネットではできず保険会社の店頭での対応となるため、一定の人口分布に応じた拠点配置が必要である。

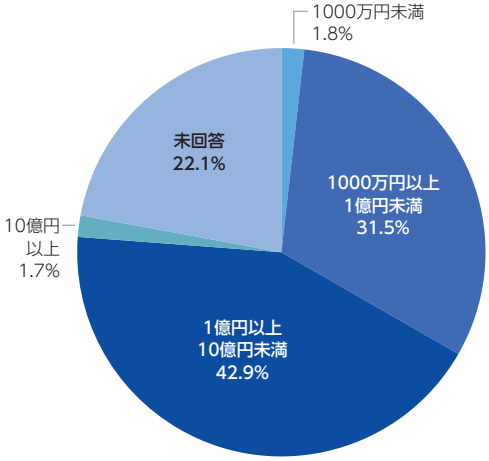
第2に、「代理店の指導・育成・支援業務」である。この領域は過去から代理店と保険会社営業店との「二重業務」と言われてきた領域である。すべての代理店が自立的に保険募集や事務、代理店経営を行っていれば問題は生じないが、代理店主の高齢化や、組織化されていない小規模な代理店を中心に単独での業務遂行が困難な代理店が今でも多数存在している。そうした代理店に対しては、保険会社の営業社員が代理店を訪問し、各種指導や代理店業務の一部代行等の業務支援を行っている。

図表2　代理店主の年齢別割合



(注) 2016年6月調査。有効回答数3,743件
(出所) 日本損害保険代理業協会「代協正会員実態調査」

図表3　収入保険料別代理店割合



(注) 2016年6月調査。有効回答数3,743件
(出所) 日本損害保険代理業協会「代協正会員実態調査」

第3に、「新規販売網の開拓」である。新規販売網は主に「他社の代理店への乗合」のことを指し、営業社員が日々の営業活動の中で他社が委託する代理店を繰り返し訪問し、代理店の信頼を得ながら乗合の提案を行うのが一般的である。新規に代理店になりたいという企業への営業活動が主ではないところが他のB2B2Cの業態と異なるところである。

第4に、「保険引受関連業務」である。これは代理店の権限では引き受けられない契約や、顧客ニーズに合わせた専門的で難易度の高い商品の引受などが該当する。特に企業が契約者となる保険商品が多く、代理店だけでは顧客への提案が完結できないため、損保の営業社員が代理店と共に直接顧客と折衝することもしばしば発生する。

営業店における新型コロナウイルスの影響

損保の営業店業務は新型コロナウイルスの発生以前より代理店との二重業務解消や一部業務の集約化を行ってきたが、新型コロナウイルスの影響によりその流れはさらに加速している。

前述の4つの業務の中で、「顧客、代理店の来店が見込まれる業務」については、代理店の来店をリモートへ移行するなどの動きが生じてきている。

「保険引受関連業務」は場所によらずに対応可能な業務であり、これまでにもWEBによる申請や対応部署の一定地域での集約化などを行ってきた。しかし、法人向け商品は顧客への提案が非対面でできなかったため、最終的には代理店や顧客へ訪問し説明する必要があった。ただし、これも前述の損保ジャパンを皮切りに今後は非対面手続きが広がる可能性が高い。

「代理店の指導・育成・支援業務」については、一番のネックは「紙による保険事務」と「現金領収」であり、それに伴う事務ミスや書類不備の解消、金銭費消リスクの監視のために営業社員が代理店訪問を行っている場合も多いと聞く。これらはデジタル化による「ペーパーレス化」と「キャッシュレス化」の拡大に伴い減少しつつあったが、新型コロナウイルスの影響により非対面手続きの範囲が拡大され、加速度的に減少するだろう。一部残存する紙の書類の審査業務に関しては、損保各社がここ数年で一定地域での集約を行っており、すでに営業店業務からは削減されつつある。また、それらのミスを発生させる原因である小規模で単独での業務遂行が困難な代理店については、各社が統合再編を進めている。

日本損害保険協会によると、2015年度～18年度まで毎年代理店数は減少しており、18年度末時点では14年度末比で約12％減少している一方、18年度末の募集人数は14年度末比で微増（数にして1,227人増）しており、小規模かつ単独での業務遂行が困難な代理店の解消を目的に統合再編が行われていることが数字からも読み取れる。このような対応策により、損保の営業担当者による代理店訪問の必要性は低下していくであろう。

「新規販売網の開拓」については、現状では非対面化は困難であり、新型コロナウイルスの影響により変化が求められている。例えば、乗合を希望する代理店の側から自社業績の拡大に寄与する保険会社を選定したり、顧客を抱える企業が新たに保険を販売するために代理店になりたい場合に自ら保険会社を選定することができればよいが、選定するだけの情報を独自に取得することは困難な状況である。現状では保険会社間でコンテンツの差が少なく、「〇〇に強い保険会社」といった強みも各社のホームページなどの公開された情報から読み取ることは難しい。また、他の業種であるようなフランチャイズオーナー向けの情報提供やWEB説明会の実施などはされていないため、代理店になりたい企業や新たに乗合いたい代理店にとっては情報を取得する手段がない。したがって、新規販売網の開拓業務は営業担当者自身の実力と能力によって成り立っていると言える。そうなると、訪問可能な範囲ごとに営業拠点が必要となる。

しかしながら、新型コロナウイルスの影響により対面かつ複数回訪問を前提とするような営業活動は今後難しくなっていくと考えられるため、代理店や企業の方から情報が集まってくるようなコンテンツ力を保険会社自身

野村総合研究所 ©2020 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

が磨くことが不可欠である。そうすることで代理店との接点において訪問を前提とした営業活動は縮小され、リモートの活用や、より集約された組織による営業に移行していくものと考えられる。

非対面シフト後の損保の拠点のあり方

非対面への移行により営業店での業務が削減されるため、営業拠点としての集約化などの見直しが必要となるだろう。その一方で、「職員の採用」や「パンデミック下での保険事業の継続」といった観点からは、各地域において一定の拠点数が必要である。

損保各社の業務は各地域限定で勤務する職員に支えられており、以前は旧一般職[3]の方が多く占めていたが、近年はいわゆる総合職といわれる職種でも地域限定での働き方が増加してきている。特に19年1月から「全国転勤」を廃止する制度を導入したAIG損保では、その後新卒採用の応募者が10倍にもなったと言われ、働く側の意識も変わってきている。現代は共働きが当たり前となり、子育てや介護といった問題に直面した際、「自宅から通える範囲で勤務すること」も働く企業選びの重要な要素となっている。このような観点からは、地域ごとに拠点を一定数確保することが求められている。

また、集約することでパンデミック下の事業停止リスクが高くなるような業務は新型コロナウイルスの影響を受けて分散化の流れが加速するとみられる。

事故対応拠点やコールセンターは事業効率の観点からこれまで集約化が進んできたが、災害発生時や新型コロナウイルスのような「パンデミック」となった際には分散かつ多拠点化が事業継続に必要な要素となっている。

今回の新型コロナウイルス感染症のような「パンデミック」の場合は、全国的にどこで発生するかがつかめず、ひとたび感染者が発生すると拠点が一時的に活動停止を余儀なくされてしまう。そうなった場合でも事業継続に影響を及ぼさないためには、特定地域に拠点や要員を集中させないよう、遠隔地への分散化や小規模拠点の配置が不可欠である。すでに台湾においては新型コロナウイルスの影響を受け、各部門の拠点分散の動きが活発化しており、今後日本でも同様の動きが活発化すると予測される。

以上のようなことから、新型コロナウイルスの影響による非対面シフトの流れは、損保の拠点のあり方そのものを変化させ、営業や損害サービス、コールセンターなど機能ごとに独立した従来の拠点の考え方から、それぞれの機能を取り込んだ複合的な拠点へとその役割を変化させていくのではないだろうか。

---

1) (出所) 日本損害保険協会「2018年度募集形態別元受正味保険料割合表」。
2) ここでいうダイレクト系生保とは、SBI、オリックス、アクサダイレクト、ライフネット、楽天の5社を指す。
3) ここでいうダイレクト系損保とは、楽天、セゾン、アリアンツ、アクサ、ソニー、三井ダイレクト、SBI、アニコム、イーデザイン、au損保、アイペット、アメリカンホームの12社を指す。
4) 現在大手損害保険各社では呼称に多少の違いはあるが「総合職(海外を含む転勤あり)」と「エリア総合職(国内かつ地域限定、転居を伴う転勤なし)」に統一されている。

Writer's Profile

大平 真司
Shinji Odaira
保険DXソリューション推進部
上級コンサルタント
focus@nri.co.jp
専門はデジタルインシュアランス

コールセンターのバーチャル化 ～在宅業務を構築できるか～

これまで在宅勤務の対象外とされてきたコールセンターで、在宅化の検討が進んでいる。情報セキュリティや人員・労務管理面の課題もあるが、ポイントはWithコロナ向けの足元対応だけでなく、Afterコロナ時に常態化できるかどうかである。今後、企業の競争力を左右する重要な要素になるだろう。

在宅勤務の対象外だったコールセンター

本年2月、中部地方にある金融企業のコールセンターでの新型コロナウイルス感染者発生を皮切りに、通信会社のコールセンターでの感染者発生によるセンターの閉鎖や、従業員の出勤抑制による応答率の低下など、コールセンターでも新型コロナウイルスの影響が出ている。その中で、コールセンター大手アウトソーサーにおける勤務者による労使への申し立てなど、コロナ禍において密閉・密集・密接の三密の極みと言われるコールセンターに出勤して働くことへの不安・不満も噴出している。在宅化は避けて通れない課題として浮上しているといっていいだろう。

しかし、コールセンターの在宅化は、顧客情報等の情報セキュリティ面の懸念や、手上げ対応等のオペレーターフォローの必要性により、なかなか進んでいないのが現状である。

コールセンタージャパン編集部が行った調査によると、本年6月時点で「オペレーターのすべて（あるいは一部）を在宅勤務に移行した」との回答は49%にものぼるが、自社センターで実施したリモートワークの内容をみると「一部のオペレーターや一部の用件／チャネル（メールのみなど）対応のみ」との回答が42%を占め、コールセンターの在宅勤務化は一部に留まっている[1)]。

在宅コールセンターは積年のテーマ

現在のコロナ禍で、多くの企業がコールセンターも在宅化する検討や準備を進めている。「在宅コールセンター」構想は今に始まったテーマではなく、2000年代のコールセンター設立ブーム以来、挙がっては実施されない積年のテーマであった。筆者も様々な企業の「コールセンター中期構想策定」等の支援を行ってきたが、ほぼすべての案件でコールセンターの在宅化がテーマ・施策として挙がっていた。

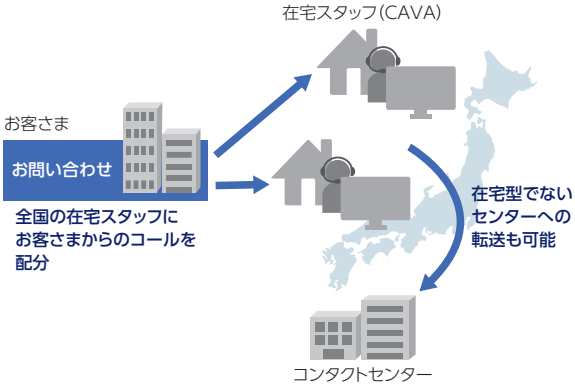
また、コールセンターはここ数年の日本を取り巻く「人手不足」の影響を受け、1拠点で数百席を超える大規模センターでは、必要となる人員の確保が難しくなっている。コールセンターは、コロナ以前から構造的な課題を抱えていることも忘れてはならないポイントである。

国内の成功例① NTTコム チェオのCAVA

在宅コールセンターの代表例、数少ない成功例の1つとしてNTTコム チェオのCAVAを紹介したい。CAVAとは「.com Advisor & Valuable Agent」の略称で、お客さまのインターネット利用の案内役となるNTTコム チェオの在宅スタッフのことである。インターネット検定「.com Master（ドットコムマスター）」合格者から募集し、CAVAスタッフとしての基準に到達した方が、業務委託による個人事業主として業務を行ってい

野村総合研究所 ©2020 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

図表1　NTTコム チェオの在宅コンタクトセンターのイメージ



(出所) NTTコム チェオHP・プレスリリースより
https://www.nttcheo.com/news/press/2016/0725.html

る[2]。2001年に、NTTコミュニケーションズのOCNのテクニカルサポートを行う業務からスタート。2002年11月にNTTコム チェオが設立され、以降、在宅サポート業務を順次拡大。現在、1,000名を超える在宅オペレーターが、在籍している。

同社が在宅コールセンターを実現できた要因として、第一に、在宅スタッフを「個人事業主」として契約するスキームを取っていることが挙げられる。情報セキュリティ面や労務面の制約を、事業主側の責任とすることで会社側のリスクを制限することが期待できる。

第二に、業務に必要となる環境は、基本的にスタッフ側で用意する形にしている点である。図表2は、NTTコム チェオの、OCNテクニカルサポートにおける在宅スタッフ募集ページにある「業務に必要となる環境」だが、下記の項目をスタッフ側が用意することで、在宅業務に必要な環境を作っている。

図表2　CAVAスタッフが準備する業務環境

ご自身で準備が必要です。

☑ 仕事スペース　☑ PC(Windowsのみ)　☑ インターネット回線
☑ PC接続用ヘッドセット(マイク付きヘッドフォン)　☑ 固定電話回線
☑ Webカメラ　☑ その他ルータ、ケーブル、電源タップなど…

(出所) NTTコム チェオHP、OCNテクニカルサポート在宅スタッフ募集ページより
https://www.nttcheo.com/personal/cava/

業務を行う環境としては「プライバシーの確保ができる静かな居室（業務中は本人以外の入室禁止）」とし、NTTコム チェオが定めるセキュリティ対策やお客様との会話の障害となる日常騒音への対策を施すことも条件に入れている。

第三に、在宅スタッフの実施する業務内容が、基本的にテクニカルサポートが主で、情報セキュリティ面の課題として必ず挙がる「個人情報」を取り扱わないことが多いことも、成功の要因の1つと言われている。

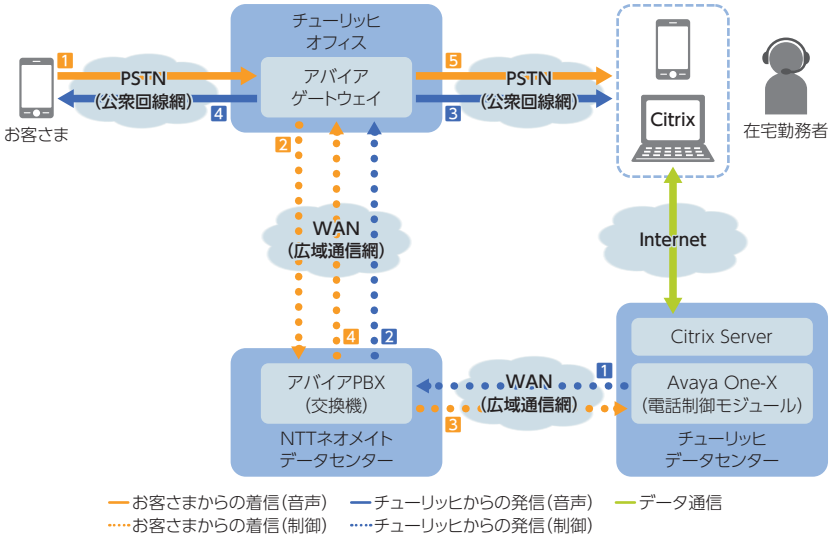
以上の取り組みが評価され、公益社団法人企業情報化協会（JiIT）が毎年行っている「サービス・ホスピタリティ・アワード」で、平成28年に最優秀賞を受賞[3]。JiITが受賞理由に「女性活躍、地方創生、就業支援に資するビジネスモデルの創出」と挙げているように、人口減少・少子高齢化等からの人手不足、その解決策の1つとしての多様な働き方、を実現したベスト・プラクティスとなる取組みと言われている。

国内の成功例②
チューリッヒ保険

コロナ禍で、在宅コールセンターを実現したベストプラクティスと言われているのがチューリッヒ保険のカスタマーセンターである。同社は、緊急事態宣言の発令を受けて、東京本社と大阪オフィス、また順次その他の拠点においても全部門の業務を在宅勤務へ移行を進め、カスタマーケアセンター（コールセンター）においても本年4月に実に95%の業務の在宅化を実現した。対象業務には、個人情報を取り扱う業務も当然含まれている[4]。

同社のコールセンターは東京、大阪など全国4都市にあり、コールセンターで働くカスタマーケアスタッフ（オペレーター）は約500人、このほとんどすべての在宅業務化を実現。本格的な在宅化への移行は緊急事態宣言発令の翌日からで、数週間後には全面移管を実現している。

図表3　チューリッヒ保険会社　在宅コールセンターのシステム・基盤概要



(出所) チューリッヒ保険会社2020年4月24日ニュースリリースより
https://www.zurich.co.jp/aboutus/news/release/2020/0424/

これほどの短期間で、コールセンターのほぼ全業務・全スタッフの在宅化を実現できたのは、新型コロナウイルス感染拡大の前から行ってきた入念な準備にある。同社は、2010年代初頭から事業継続計画（BCP）の一環として在宅勤務化実現に取組み、本社管理部門の一部や保険金支払い業務の在宅勤務化を先行して実施していた。これらの成果を踏まえ、在宅化の全部門への展開を進め、コールセンターの在宅化も2013年から検討を開始していた。2019年の台風15号・19号の発生時、交通手段の計画運休のタイミングで、プロジェクトチームが中心となって在宅勤務の実践を行い、検証を重ねてきた。こうした準備が土台にあり、今回の迅速な実現に至ったという。

次に、ハード面の環境整備がある。お客さまと会話をするための音声基盤システムのクラウド化、スタッフが業務システム等のアプリケーションを操作するためのパソコン環境の仮想デスクトップ化（VDI）、等の準備を既に行っていた。

仮想デスクトップ化により、オペレーターのPCに表示される情報はすべて画像データであり、使用する端末にはデータが一切保存されない、データベースのセキュリティを担保した形になっている。音声系システムでは、クラウド化により多数の在宅拠点での電話着信を可能にしている。各スタッフは会社から貸与されるスマートフォンでコールを受信、そこには発信元の電話番号を表示させない、会話した内容は暗号化して録音されるようにする、等で在宅での業務環境を実現している。また、PC・スマホ・ヘッドセット・Wi-Fiルータ等の業務環境に必要となるツール類の配給／貸与、業務環境を快適化するためのモニター・机・椅子等を購入する際の補助金の支給、等も行っている。

さらに人事政策も成功要因のひとつとなっている。同社のコールセンターで働くスタッフの大多数がチューリッヒ保険直接雇用の従業員であり、正社員や契約社員などがほとんどで、派遣社員などの間接雇用は限られているという。一般的にコールセンターで働くスタッフは、外部から派遣契約で来られる方や、業務委託形式で、委託先で契約された人で構成される場合が多いが、同社は、自社契約のスタッフが長期間業務を行うことが質の高いサービスの提供につながるという考え方で、コールセンタースタッフを「自社雇用」している。

こうした準備を数年前から行い、本格移管の前に在宅勤務に向けた事前研修の実施（在宅模擬環境をコールセンターに作り勤務を行ってみる、等）を実施。また、ケアスタッフ本人以外にはパソコン画面を見ることができない執務環境を整えることを在宅勤務の条件として誓約書を交わす、等のセキュリティ面の対策も導入し、今回の実現に至っている。

野村総合研究所 ©2020 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

在宅コールセンター実現のレベルとポイント

今後、Withコロナ・Afterコロナの両時間軸で在宅コールセンターを実現するには、タイミングとレベルをあらかじめ決めておく必要がある。

その際の、第1の検討ポイントは、対象とする業務やコール業務の範囲である。①情報セキュリティの制約や従業員管理面からは、企画・管理業務やお客さま対応を行わないスタッフで実現するレベル、②コール対応時に顧客情報等を扱う必要がない業務で実現するレベル、③チューリッヒ保険のようにすべての業務をスコープに入れるレベル、と段階が考えられる。

第2は、在宅業務を行う人の管理面のレベルである。①責任所在が明確となる自社社員のみを対象とするレベル、②企業の責任範囲で指揮・命令系統を持てる派遣社員まで対象とするレベル、③業務委託形式でオペレーションしている領域まで対象とするレベル、と難易度が異なってくる。

また、在宅という管理者から離れた環境で業務を行う場合、スキルレベルを超えた応対が必要となった時にスーパーバイザーや社員が行っているフォロー業務をどうするか、フォローを行わずに連携・転送等で業務を行うか、固めておく必要がある。

第3は、情報システムやコールセンターで使うツール面のリモート環境化である。音声系システムのクラウド化、業務系システムのシンクライアント化や個人情報等のセキュリティ対応等、リモート下で業務を行うための環境面の整備も必要となる。

第4は、企業としての方針「どこまで在宅業務をコールセンターで実現するか」の意思決定である。前述したように、在宅コールセンターは積年のテーマで、多くの企業で挙がっては断念を繰り返してきた。どのレベルを目指すにしても超えるべき壁が非常に高く、チューリッヒ保険のように全社方針として実現を前提に進める形にしないと壁を打破できない。

With対応で終わるか、Afterまで視野に入れるか

新型コロナ第二波、第三波の発生時に業務を閉じないことを目指す「できることを在宅化するレベル」で進める企業も多いであろう。しかし、今後数年スパンで、今回同様「日本全国で出勤できない」状況が発生しないとも言えない。また、前述した「人手不足」の構造は、将来もっと顕著になると言われている。このようなAfterコロナ時代、中長期スパンで、コールセンター業務全面の在宅化を進められるかどうかが、お客さま対応面での業務の継続性と、業務を行う従業員の安定的な確保の両面を実現する重要な要素になると考えられる。

直近のWithコロナ対策、今できることの迅速な推進と並行して、在宅コールセンターを1つの業務手段として活用できる環境を作ることが、今後の企業の競争力の土台の1つになると考えられる。

---

1) Call Center Japan 2020年8月号参照。コールセンタージャパン編集部が主催したオンラインセミナーの参加者を対象に行ったアンケートより。
2) NTTコム チェオHP「CAVA 15年の軌跡」より。
3) 公益社団法人 企業情報化協会（JiIT）HP、平成28年 第3回サービス・ホスピタリティ・アワード受賞企業より。
4) チューリッヒ保険会社2020年4月24日ニュースリリースより。

Writer's Profile

十文字 考志
Takashi Jumonji
DXコンサルティング部
上級コンサルタント
focus@nri.co.jp
専門はCRM・マーケティング

中小企業支援で真価を発揮した中国の「非接触型」融資サービス

コロナ禍の中で、中国の金融機関は、デジタル技術を活用して、中小零細企業に対し、オンラインでの「非接触型」融資に力を入れた。決済アプリを通じた中小零細店舗との接点作り、デジタル銀行の与信審査技術を取り入れることによる融資対象の拡大が迅速な支援につながった。

中小企業への金融支援策

新型コロナウイルスの感染拡大により、中国でも多くの中小零細企業が深刻な影響を受けた。4月の中国全国都市部の失業率は6.0%にも上り、2008年金融危機の際の失業率のピーク時の4.3%よりも深刻だった。中小企業の資金繰りを支援するため、中国人民銀行は財政部、銀行保険監督管理委員会とともに約30件もの金融支援政策措置を策定し、預金準備率を3回も引き下げた。また、中国の全国人民代表大会で発表された政府活動報告では、政府は大手商業銀行に対し、中小零細企業向けの金融包摂的な貸出の伸び率を40%以上とする数値目標まで定め、対策を強く求めた。

金融機関で導入が進む「非接触型」融資サービス

政府の強い要請を受けた金融機関にとって、外出自粛、もしくは、接触自制の中、如何に中小零細企業に迅速に融資サービスを提供できるのかは、大きな課題となった。中国人民銀行陳雨露副頭取の発表によると、コロナ禍の中で、中国の金融機関の従事者のうち、トータルで1,137人の感染が確認され、そのうち、42人も亡くなった。こうした中で、中国の金融機関は企業や個人に対し、窓口に行かなくてもオンラインで融資を受けられる、いわゆる「非接触型」融資サービスに積極的に取り組み始めた。

中国大手銀行の工商銀行もその一行である。中小零細企業の仕事の再開や従業員の雇用保障を支援することを目的に、オンラインでの融資サービス「用工貸」（雇用維持融資）を急遽導入した。この雇用維持融資は、対象企業の過去の給与支払い状況、入出金履歴、金融資産等の内部のデータだけではなく、電気料金の支払状況、取引情報、信用情報等の外部のデータも取り入れてオンラインで与信審査を行う。企業は、工商銀行のネットバンク、モバイルアプリ等のチャネル経由で申し込むだけで、銀行の窓口にわざわざ出向かなくても、融資を受けることができる。このような「非接触型」融資サービスを通じ、工商銀行は、3月末までに重点領域の企業向けに、3,334億元（約5兆3,000億円）もの融資を提供し、危機に瀕する中小零細企業への迅速な資金提供を果たし、企業の業務継続に貢献した。

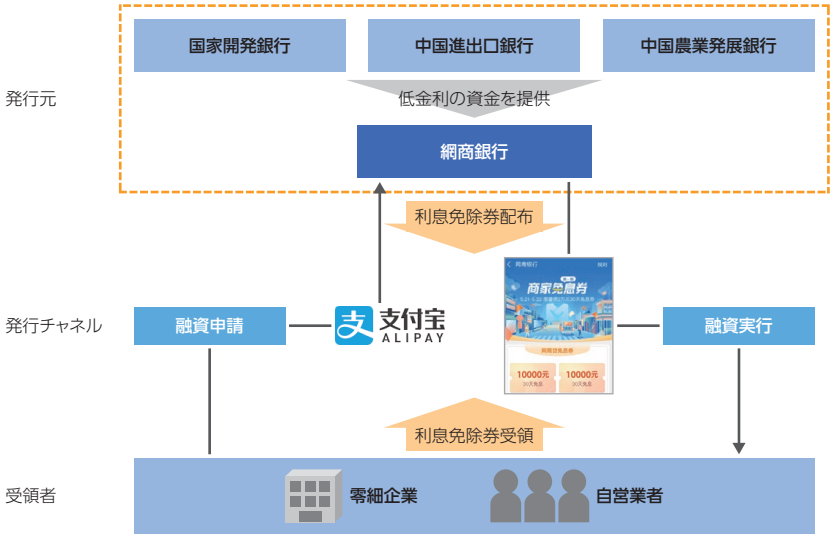
「貸付利息免除券」で中小零細店舗の資金繰りを支援

中国三大政策性銀行（国家開発銀行、中国輸出入銀行、中国農業発展銀行）も中小零細店舗と接点のあるアリババ系のネット専用銀行 網商銀行と提携し、収入が激減した中小零細店舗への支援に乗り出した。5月21日に、第1弾の100億元の「利息免除券」を81都市で、中小零細店舗と個人事業者向けに、アリペイアプリ経由で発行すると発表した。

多くの中小零細店舗や個人事業者がアリペイのキャッシュレス決済を導入しており、既にデジタルタッチポイ

野村総合研究所 ©2020 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

図表　貸付利息免除券の発行の仕組み



（出所）新浪財経網　http://finance.sina.com.cn/roll/2020-05-19/doc-iircuyvi3898385.shtml

ント（接点）があったことが早期対応を後押しした。アリペイアプリを通じて最大2枚の利息免除券を受領でき、2万元まで1か月間の利息を免除できる。事業主は、アリペイ経由で、網商銀行から簡単に金利減免した融資を受けられる。第1弾の利息免除券は発行当日、わずか18分で配布完了となった。一番緊急に資金を必要とする零細店舗に、様々な書類の提出が不要で、的確にしかも無担保で即座に資金を提供できる点を評価したい。

デジタル銀行の与信審査技術の活用

このような「非接触型」融資サービスは、オンラインで企業の認証を完結させるe-KYCや銀行内外のデータを活用したリスクの即時な識別等の能力が求められる。多くの伝統的な金融機関にとって、短期間で構築するのは、容易ではない。一方で、リアル店舗を持たず、そもそもすべての業務をオンラインで完結するデジタル銀行は、この分野がより得意とされる。今回のコロナ禍の中で、中国のデジタル銀行の代表格の微衆銀行、網商銀行、新網銀行は、「非接触型」融資を通じ、累計4,600万社もの企業と個人事業者にサービスを提供し、累計融資残高は、4兆6,000億元を超えた。そのうち、8割以上の企業は、融資の実績がない中小零細企業だった。それでも、貸倒率は1.5%程度という[1]。

中国の伝統的な金融機関の中で、上記のデジタル銀行の力を借りて、デジタルへのシフトを加速させる動きが出始めた。中国工商銀行は、デジタル銀行の新網銀行と共同で、中小零細店舗向けのオンライン融資サービス「e商助夢貸」を展開し、新網銀行のリスクコントロールの技術を自行与信審査プロセスに組み込んだ。このサービスは、工商銀行のe生活アプリ経由で、事前審査を通った事業者にのみ開放するが、無抵当無担保で限度額の30万元までに即時に融資を受けられる。一つの融資申請に対し、工商銀行と新網銀行の2行の与信審査を同時に受ける形だが、審査時間は約30分程度だ。工商銀行は、新網銀行との提携を通じ、従来あまり相手にできなかった中小零細企業にも融資サービスの提供を可能にした。7月末までに工商銀行は、全国3,000以上の市場や商店街にある15万店以上の零細店舗にこの「非接触型」融資を提供した。

中国が推進している「非接触型」融資サービスは、中小企業への迅速な資金繰り支援を実現することができた。第二波や第三波の襲来が確実とされる中、日本の行政や金融機関も中国の事例から学べるヒントは多い。

1）5月7日 IMFと中国CF40が共同主催のセミナー「新型コロナ下の零細企業デジタル化融資」の発表資料による」。

Writer's Profile

李 智慧　*Li Zhihui*
金融ITコンサルティング部兼
グローバル産業・経営研究室
上級コンサルタント
focus@nri.co.jp
専門は日中金融制度比較研究、中国先端企業調査研究など

業務プロセスのデジタル化を加速するペーパーレス

コロナ禍においてテレワークによる業務が急速に進んでいる現在、デジタル空間に業務プロセスを移した新しいオペレーションのありかたが問われている。ペーパーレス化は、従来からの業務手続きを見直す大きな契機となろう。

テレワークの壁になった「紙媒体」

今回の新型コロナウイルス感染により、社員が数か月にわたり通常出社ができず、在宅でのテレワークが急速に広まっている。

テレワークの参考となるのが、欧米金融機関の対応である。9.11やハリケーン被害などの経験からBCP（事業継続計画：Business Continuity Plan）対策が継続して構築されていたこともあり、今回のコロナ禍においても90％超の高い水準でテレワークが実施されている。これは勤務場所を問わずにオペレーションが可能になるよう業務システムや関連するコンテンツデータのデジタル化が徹底されていたことが、スムーズな対応に結び付いている。

翻って、弊社が国内金融機関にテレワーク率についてヒアリングしたところ、各社の幅はあるものの20％程度と低調なケースもみられた。特にオペレーションを主体とする業務や部署において、効率化を図るため、ひとつの事業拠点で、紙媒体を活用し、社員が集まり業務プロセスを共有するケースが多かった。テレワークによって同様の業務品質を保つことが難しかったと思われる。今後もテレワークでの業務継続が避けられないとすれば、こうした紙媒体を前提とした業務の見直し、ペーパーレス化は喫緊の課題といえよう。

ペーパーレス実現の契機ととらえる

ここでペーパーレス化する際の留意点について整理しておきたい。ペーパーレス化とは紙媒体を単にコピーしてPDFで電子化して整理しておくことではない。ある国内金融機関の業務例だが、ある1つの書類に目的の異なる多くの項目を記載しているケースがあった。加えて社内での回覧や承認のステイタスが明示されており、押印欄や申し送りコメントの記載欄なども盛り込まれていた。当該の書類は業務プロセスのワークフロー自体を担っているものであった。こうしたケースでは、まず書類上の記載内容の特性に応じて、業務データとして蓄積する項目と、ワークフローのデジタル化として対応する範囲とに分解する必要がある。

とりわけ社内決裁に関する申請や承認書類については、押印の廃止やペーパーレスを実現することにより、案件のステイタスがシステムで可視化され、複数の関係者が、場所・時間を問わずにステイタスを共有する効果が期待できる。案件の滞留や取りこぼしといった作業ミスの防止に加えて作業時間の短縮にもつながり、省力化と業務品質向上双方の効果をあげることが可能となるだろう。

別の国内金融機関では、FAX送受信の電子化ソリューションを活用してペーパーレスを実現したケースがある。従来は、複数顧客から毎日FAXで送信される紙媒体の商品明細書をもとに入力業務を実施していた。ソリューションの導入により、受領した商品明細書はPDF

野村総合研究所 ©2020 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

などの電子ファイル形式で所定のファイルフォルダに自動的に振り分けられ、担当者がFAXを回収する作業が不要となった。またFAX番号で顧客が特定できるため、一覧表にチェック入力をすることもなく、受領ステイタスもチームメンバーがリアルタイムで把握できるようになった。これまでFAXという紙媒体が絡むために業務の導線が直列にならざるを得なかった日々のルーティンワークは、チームメンバーが並列で対応することが可能となり、大幅な業務効率化につながっている。

また、書類が電子化されたことで、受領確認や入力完了チェック、顧客連絡など、後続のオペレーションへ遷移する条件が明確になるため、業務プロセスをつないで自動化を実現するRPA（Robotic Process Automation）などの活用といった一層の効率化の実現が期待できる。

取引先との請求処理や各種連絡フローなど、一足飛びには電子化が難しく紙媒体が残る業務は依然として多いのが現状であろう。この場合、紙媒体は所与のものとしてとらえ、少しでも書類の特性に合わせてPDFへ変換して電子的に扱えるようにし、また、OCR（光学文字認識：Optical character recognition）によるデータ抽出などを活用することで、データの情報共有に導くことが求められる。

また、ペーパーレス化が進み書類の記載内容がデータとしてシステムに蓄積されることで、業務の利便性が大きく増すことにも着目したい。システムへの登録業務や照合の自動処理も容易となるため、これまで人の目視によるチェックや入力オペレーションが前提だった業務については、省力化はもちろん、当該プロセス自体の廃止も可能となるはずである。

現在は、コロナ禍での対応で従来の業務オペレーションの課題が露わになり、変化を受け入れやすいタイミングである。上記のような、それぞれの書類が担っている業務やその特性に合わせたソリューションを組み合わせることによってペーパーレス化を進め、業務プロセスをデジタル空間に展開することで、業務場所を選ばず、省力化と効率化を兼ねた高品質な業務の実現に結び付くことを期待したい。

金融業界のペーパーレスの動き

紙媒体を前提に、押印や顧客との対面での手続きが多い金融業界の業務についても、今回のコロナ禍を機に金融庁にて検討会が発足し、デジタル化に向けた検討が開始されている[1)]。例えば、口座開設や融資書類への押印、FAX送信を必要とする振込処理など、紙媒体を前提とした従来の手続きや商習慣を見直して、デジタル化した業務プロセスが業界全体に浸透していくことを目指している。ペーパーレス化により手続きが簡素化されることで、営業員が画一的な手続きに忙殺されることなく、より丁寧に顧客のニーズに応じたサービス提供に注力できる効果が見込まれる。押印や書類交付のデジタル化が、事務手続きの品質向上はもちろん、高付加価値な顧客サービスの後押しとなることが期待される。

今回のコロナ禍ではテレワーク前提の業務遂行という急速な環境変化が起きたが、デジタル空間内で業務を実施するための施策を、今後も止めることなく継続して重ねていくことが重要である。ペーパーレスに代表される業務プロセスのデジタル化の推進は、業務効率化の実現に加え、競争力のある高度なサービスの基盤を整える好機ととらえ、新しい業務のありかたに転換を図るためにも、継続して課題の解決に取り組むべきである。

1）金融庁「金融業界における書面・押印・対面手続の見直しに向けた検討会」の設置について。

Writer's Profile

丹羽 陽子
Yoko Niwa
金融デジタル企画一部
グループマネージャー
focus@nri.co.jp
専門は業務効率化、DX

変化する事業継続計画へのアウトソース活用

コロナ禍において、テレワークが当たり前のものになってきたが、求められるBCP対策のレベルは、縮退させずに業務継続を実施するものへと変わってきており、BCP対策の高度化が求められる。1社での対応には限界もある状況の中、アウトソースが再認識されている。アウトソーサーの管理をしっかりと行いつつ、活用する価値は高いのではないか。

求められる事業継続計画の変化

コロナ禍においてテレワークが拡大している。しかし、それ自体は、ロケーションの変更に過ぎず、社員の安全確保のためには有効だが、事業の継続性を担保するものではない。

各企業は今までも様々な災害・トラブルを想定してBCP（事業継続計画：Business Continuity Plan）を策定してきた。しかし、これまでのBCPでは、災害等が短期間で復旧することを想定していたため、業務の「一部縮退」計画も許容され、長期にわたり全業務が全面的にストップすることは想定してはいなかった。

しかし、今回のコロナ禍はいつ収束するかが見えてこない。そのなかにおいても、企業は「業務を縮退させない対策」が求められている。この点が従来のBCPと決定的に異なる点である。ちなみに、東京証券取引所が進める大規模災害を想定したBCP体制の見直しによるバックアップセンターの構築も、業務をストップさせない対策となっており、BCPの考え方の変化を表した事例と言えよう。

BCP対策高度化に向けての課題

テレワーク対応業務範囲の拡大という観点からは、とにもかくにも、今以上のペーパーレス化を進めることが求められる。業務フローを変更できる場合は問題ないが、困難が想定されるのは紙媒体がないとできないとされていた業務である。この場合、たとえばタブレット端末を利用して赤入れが手書きのようにできる書き込みソフトを導入することで解決の糸口が見いだせるかもしれない。また、業務の進捗状況をスムーズに把握するために、ワークフロー管理機能のようなシステム導入も有効である。

ただし、BCPの観点から詰めてゆけば、さらに別の課題も浮かんでくる。たとえばテレワークのロケーションは、ほとんどが社員の自宅であり、仮に停電などが生じた場合、電源確保が難しくなる。ほかにもロケーションに関連するトラブルはいくらでも想定することができよう。現状のテレワークを維持することに限界があると言わざるを得ない。

また、業務を縮退せずに継続するには、たとえば、複数拠点を設けることも一案である。当然のことながら、拠点は同一機能でなければならない。そのコスト負担は膨大なものとなるだろう。一企業で対策をとるには限界があると考える。

しかも複数拠点それぞれでもコロナ対応が可能であるという条件が付く。東京に加え、大阪、福岡、そして海外拠点においても社員がコロナに感染する可能性はあり、拠点相互でのバックアップ機能も持たなければならない。また、拠点の近隣にクリーンな拠点を設け、感染が確認されたら、クリーンオフィスに移動して業務継続ができる対策も検討すべきである。やみくもに拠点を増やせば解決するものではない。

野村総合研究所 ©2020 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

再認識されるアウトソース

こうした中で、日本で展開しているサービスを「フルアウトソース」しているある外資系運用会社が、今回のコロナ禍においても、100%のテレワークを実現していることが注目される。アウトソースの際、業務の相当部分についてペーパーレス化を進め、また、アウトソース先を含めた複数拠点を想定したワークフロー管理を実現していたことが成功の要因と考えられる。

また、アウトソーサーは業務の性質上、業務をストップさせない対策として、両現用の複数のオペレーション拠点を整備している。この点もBCP対策として有効である。ただし、前述のようにこれも「拠点を増やす」という発想と同様であり、十分とは言えない。アウトソーサーのBCPを、アウトソースする側もチェックしておく必要がある。そうでなければ、アウトソーサー側からトラブルのドミノが起こり、自社に波及するというリスクも出てくる可能性があるからである。

両現用を実現するうえで、アウトソーサーのオペレーション人材の採用や教育体制など、人材供給力もチェックポイントとなる。人材水準の維持のためには、そもそも、業務運営が属人化されないようプロセスの可視化がされていることや、マニュアルを日々整備する体制も必要である。

そして、オペレーション部分に限らず、業務全体の教育プログラムが整っていることも大切だ。また、テレワークを含む複数拠点での業務を想定し、業務プロセス管理のデジタル化、つまり、ワークフローをシステム的に管理することで、人的ミスを未然に防ぐ対策も取られてなければならない。海外拠点においては、業務をスムーズに行う程度に、日本語教育など、日本でのビジネスならではの課題もクリアする必要がある。

バックアッププラン発動時のプロシジャーの管理、発動条件や発動方法に関しての実効性は特に重要である。訓練の実施状況などのチェックも欠かせない。

そして、ここが肝心なポイントだが、アウトソースする際、アウトソースする会社もアウトソーサーも想定シナリオを常に見直すという作業が必要だということである。台風、水害、首都直下型地震だけでなく、これからも未知の脅威は出現するため、その対策を継続的に実施しなければならない。

BCPとして、アウトソーサーのリスク管理態勢、体力によっては、フルアウトソースが正解だとは言い切れない。しかし、業務運営において、前述のような、災害に負けないインフラの整備状況が十分であることや、自社のBCPに合わせて対策強化を提案してくれるアウトソーサーであれば、一定の効果が見込まれるのも事実である。自社内の業務において、アウトソースに適していると考える業務範囲を絞り込み、さらにBCPの一環として活用できる業務であれば、効率化という観点からでなく、リスク管理という観点から見直すこともできるだろう。

海外に目を転じると、コロナ以前より、コア業務に集中するために戦略的業務以外の業務について、可能な限りアウトソースする企業が増えてきている。それが今回のコロナ禍により、アウトソースによるリスク管理の観点からの効果が見直されている。今後は日本においても、BCP対策の一環として、バックオフィスのみならず、ミドルや一部のフロント業務までを含めアウトソースを検討する機会が来たといえよう。

Writer's Profile

古賀 智子
Tomoko Koga
資産運用サービス事業部
上席システムコンサルタント
focus@nri.co.jp
専門は資産運用サービス企画

COVID-19が導くDXへの挑戦
－サステナブルに向けたビジネス戦略－

金融ITフォーカス特別号

発行日　2020年9月23日

発行　株式会社野村総合研究所
〒100-0004　東京都千代田区大手町 1-9-2
大手町フィナンシャルシティグランキューブ
http://fis.nri.co.jp

発行人　林 滋樹

編集人　萩野 祐一

編集　金融イノベーション研究部

デザイン　株式会社ベネクスマーケティング

対談写真　つちだ 耕平

印刷・製本　NRIフィナンシャル・グラフィックス株式会社

問い合わせ先　金融イノベーション研究部
focus@nri.co.jp

本レポートのいかなる部分も、その著作権、知的財産権その他一切の権利は、株式会社野村総合研究所又はその許諾者に帰属しております。本レポートの一部または全部を、いかなる目的であれ、電子的、機械的、光学的、その他のいかなる手段によっても、弊社の書面による同意なしに、無断で複製・転載または翻訳することを禁止いたします。株式会社野村総合研究所は、本情報の正確性、完全性についてその原因のいかんを問わず一切責任を負いません。

NRI