

2023
12

NISSAY | T^{vol.06}
Insight



ニッセイ情報テクノロジー株式会社

About NISSAY IT Insight



ちょっとした疑問の解消やアイデア創出に
私たちの経験から生まれた知見や見識を
お役立ていただきたい。

そのような思いを込めて
NISSAY IT Insightを発行しております。

目まぐるしく変化するビジネス環境の中、
束の間の一息にお読みいただけるよう、
多様な専門性を持つ弊社社員が執筆した、
バラエティに富んだコラムを様々な切り口で
お届けいたします。

コラム

- 01 DXレポートの変遷の背景と
生命保険会社のIT基盤 3

- 02 チェンジリーダーを導く変革の勘所 6

- 03 新規事業の思索 9

NISSAY IT NEWS 12

役員コラム

DXレポートの変遷の背景と 生命保険会社のIT基盤

取締役執行役員 長崎 豊

DXを実現させなければデジタル競争の敗者になると警鐘を鳴らしたことで注目を集めた、2018年9月の「DXレポート～ITシステム『2025年の崖』の克服とDXの本格的な展開～」(経済産業省 デジタルトランスフォーメーションに向けた研究会)*¹の公表から5年。その後の「DXレポート」の変遷の背景について生命保険会社様のIT基盤との関係で考えてみたいと思います。

「DXレポート」の変遷

経済産業省が2018年9月に公表した「DXレポート～ITシステム『2025年の崖』の克服とDXの本格的な展開～」は、2025年までに複雑化・ブラックボックス化した既存システムについて、廃棄や塩漬けにするもの等を仕分けしながら必要なものについて刷新し、デジタルトランスフォーメーションを実現させなければ、デジタル競争の敗者になると警鐘を鳴らしたことで注目を集めました。通称「DXレポート」は、その後も

「DXレポート2」(2020年12月)*²、

「DXレポート2.1」(2021年8月)*³、

「DXレポート2.2」(2022年7月)*⁴、

と公表されてきたことはあまり知られていません。

その内容も、「レガシーシステムから脱却し、経営を変革」とした初版から、DXレポート2では「(DX=レガシーシステム刷新ではなく)レガシー企業文化から脱却し、本格的なDXの推進へ」、DXレポート2.1では「目指すべきデジタル産業の姿・企業の姿を提示」、DXレポート2.2では、「デジタル産業の変革に向けた具体的な方向性やアクションを提示」と変遷をたどり、レガシーシステム刷新からレガシー企業文化からの脱却へ、個別企業のDX推進からデジタル産業への変革へ、と課題解決の対象範囲が拡大しています。

変遷の背景

上記変遷の背景については、初版公表後のコロナ禍で『素早く』変革『し続ける』能力を身に付けること、その中ではITシステムのみならず企業文化を変革することの必要性が明らかに*²になったこと、DX推進状況として「ユーザー企業とベンダー企業はともに『低位安定』の関係に固定されてしまっているため、我が国においては、個社単独でのDXが困難な状況」*⁴、「そのため、産業全体での変革が必要であり、目指すべき産業の姿として『デジタル産業』を示した」*⁴ことが挙げられています。

新型コロナウイルス感染症拡大に伴う第1回目の緊急事態宣言が2020年4月であったこと、2021年も東京都では半年にわたる3回の緊急事態宣言が発令されたことを考えれば、2020年12月の「DXレポート2」で企業の変革への対応能力や、2021年8月のDXレポート2.1でDX推進状況を問うのはいささか厳しいような気がいたしますが、以降、「DXレポート」の変遷について、生命保険会社様のインフラ開発・運用を担当しております立場から考えてみたいと思います。

コロナ禍のテレワークへの対応

DXレポート2は「テレワークをはじめ社内のITインフラや就業規則を迅速に変更してコロナ禍の環境変化に対応できた企業と、できなかった企業の差＝押印、客先常駐、対面販売など、これまでは疑問を持たなかった企業文化の変革に踏み込むことができたかが、その分かれ目」としていますが、対面チャネルによるきめ細かい提案や事務品質の維持、個人情報保護に重点を置いてきた生命保険会社様のITにおいて、コロナ禍以前はリモートワークやオンライン面談等の環境整備の優先順位が上がりなかった、という経緯もあったように思います。

しかしながら、コロナ禍の収束後に顕在化した人手不足は、少子高齢化による中長期の労働力の需給ギャップを再認識させ、直近では働き方改革法案による物流・運送業界の「2024年問題」への対応が急がれています。

そして、米大手IT企業では2022年以降、週3日以上等の出社要請が相次いだ他、コロナ5類移行後の日本でも、在宅勤務の生産性への懷疑から出社を促進する動きがある一方、顕在化する人手不足から多様な働き方を容認する必要もあり、在宅・出社混在のハイブリッドワークへの対応が求められています。

日本全国の既契約顧客向けに長期にわたり対面のアフターサービスを提供する責務や、難易度が高い事務の品質維持においてかねて苦勞されてきた生命保険会社様にとって、コロナ禍という危機とその後に定着した働き方の変化は、人材確保のみならず、遠隔・非対面での消費活動やキャッシュレス決済の定着と相まって、顧客対応における中長期の課題解決の契機となる可能性もあります。

長期保障責任のためのITの歴史

上記のようなテレワークへの対応に加えてコロナ禍への対応が困難であった点として、生命保険会社様の長期保障責任全うのためのITの歴史の長さが挙げられると思います。

DXレポートは全産業を対象としており、変化の激しいVUCAと呼ばれる時代においては、環境変化を素早く察知して計画を変更するアダプティブ戦略を採用し、アジリティ重視のITが適している業界も多く存在します。

一方、流行の予測が困難で、各店舗の販売実績に応じて柔軟、迅速に計画を見直すアパレル等の業界とは異なり、生命保険会社様ではいったん発売した商品には長期保障責任を全うする必要があり、基幹システムの中核となる契約管理システムは保障の続く間、高い品質と安定稼働を求められます。

加えて、生命保険会社様におけるコンピューター・システムは、1960年代の後半頃にはすでに導入されていて、契約管理システムのみならず、早期に周辺システムも整備していたことから、契約管理システムと顧客対応のためのチャネルシステムとの結合度が相対的に高く、コロナ禍で求められた非対面、簡素化した業務プロセスへの迅速な変更が困難であった面もあるように思います。

歴史の長い生命保険会社様のITにおいては、『素早く』変革『し続ける』能力の獲得に向けて、変化の影響を受けにくく資産継承性の高いITと、変化への即応が必要なITの分類、計画的で継続したモダナイゼーションが引き続き必要になりますが、コロナ禍で加速したデジタルコンテンツの蓄積により急速な進化を遂げた生成AIによるコード生成や、基幹システムでもAIが使用されるパーベイスブAIによる課題解決も今後は期待されます。

デジタル産業への変革

DXレポート2.1では、「既存産業の業界構造は、ユーザー企業は委託による『コストの削減』を、ベンダー企業は受託による『低リスク・長期安定ビジネスの享受』というWin-Winの関係に見える」、「しかし、両者はデジタル時代において必要な能力を獲得できず、デジタル競争を勝ち抜いていくことが困難な『低位安定』の関係に固定されてしまっている」とし、「多重下請け構造」と『低位安定』の受発注による既存産業構造から脱却、「エコシステム型構造」と「業界横断のつながり」によるデジタル産業に「業界全体で変革が必要」としています。

前述のように、DXレポートは全産業を対象としており、「多重下請け構造」から脱却し、電動化、AIによる自動運転化とともにMaaSへの変革を歩む自動車業界等ではイメージしやすい課題提起であり、「多重下請け構造」かどうかはともかく、最終消費財の部品化や物流、提供において、他の企業との協業に習熟した製造業等の業界においては、新たな価値創造に向けた協業の仕方の変革として受け入れやすい考え方でもあります。

一方、事務のアウトソーシングやIT調達等の他は、ガバナンスと業務品質への高い要求から「自前主義」を貫くことの多い生命保険会社様にとっては、他社との協業、業界を超えた新たな価値創造、という変革のステップと難易度の高い課題提起となっています。

また、業界内の共通プラットフォーム等の構築においても、「枯れて」、「個社毎の差異が少ない」領域が選定される傾向にあり、DXレポートが期待する「産業全体の変革」に直ぐには結びつかないジレンマもあります。

業界共通プラットフォームへの「リフト」後に、「産業全体の変革」を支えるITへの「シフト」と

いう、ここでも計画的で継続したモダナイゼーションが求められている他、これまでにない業界を超えた協業への、足の長い取り組みが必要になると考えられます。

まとめにかえて

生命保険会社様のインフラ開発・運用を担当しております立場からは、「DX=レガシーシステム刷新」などの解釈を生んでしまった初版後の変遷自体は、より冷静なIT基盤のモダナイゼーションを検討いただく上で歓迎しております一方、DXレポートの課題提起に対しては、依然として産業の特性に応じた対応が必要と考えられます。今後の産業別「DX成功パターン」の提示にも注目したいと思います。

注釈・出典

- *1 「DXレポート～ITシステム「2025年の崖」克服とDXの本格的な展開～」経済産業省Webサイト
https://www.meti.go.jp/shingikai/mono_info_service/digital_transformation/20180907_report.html
- *2 「DXレポート2 中間取りまとめ(概要)」経済産業省Webサイト
<https://www.meti.go.jp/press/2020/12/20201228004/20201228004.html>
- *3 「DXレポート2.1(追補)」経済産業省Webサイト
<https://www.meti.go.jp/press/2021/08/20210831005/20210831005.html>
- *4 「DXレポート2.2(概要)」経済産業省Webサイト
https://www.meti.go.jp/shingikai/mono_info_service/covid-19_dgc/pdf/002_05_00.pdf

執筆者プロフィール



生命保険会社の営業職員、コールセンター等、チャネルアプリケーション/インフラ開発の後に大型プロジェクトの開発管理に従事。現在はインフラ開発/運用事業部、リスク管理部門を担当。

長崎 豊

取締役執行役員

チェンジリーダーを導く変革の勘所

公共年金事業部
主席コンサルタント 杉原 秀保

激しい世の中の変化の中で、チェンジリーダーの情熱や思いとは裏腹に組織の現状維持バイアスなどから、組織や人はなかなか応えてくれません。私たち変革を担うリーダーは、様々な立場・価値観のステークホルダーを理解した上で、適切な変革のアプローチを実行しながら着実に成果へつなげていくことが求められます。

組織変革を進める際のプロセス

皆さんは、チーム内で新たな取組みを提案した際に、周囲から反対され実施できなかった経験はありませんか？ 変革を妨げる落とし穴としてどんな組織にも現状維持バイアスが存在します。現状維持バイアスとは、変化に対する漠然とした恐れから「今のままでいい」と考えてしまうバイアスを指します。変革を進める際には、社会学者クルト・レヴィンの組織における変革を段階的に示した「変革モデル」が参考になりますので、ご紹介します。

<レヴィンの変革モデル(図表1)>

解凍：

まず初めに変革の必要性(事業環境の変化や競合企業の躍進等の危機感)を十分共有し、現状に固執する意識を払拭する。

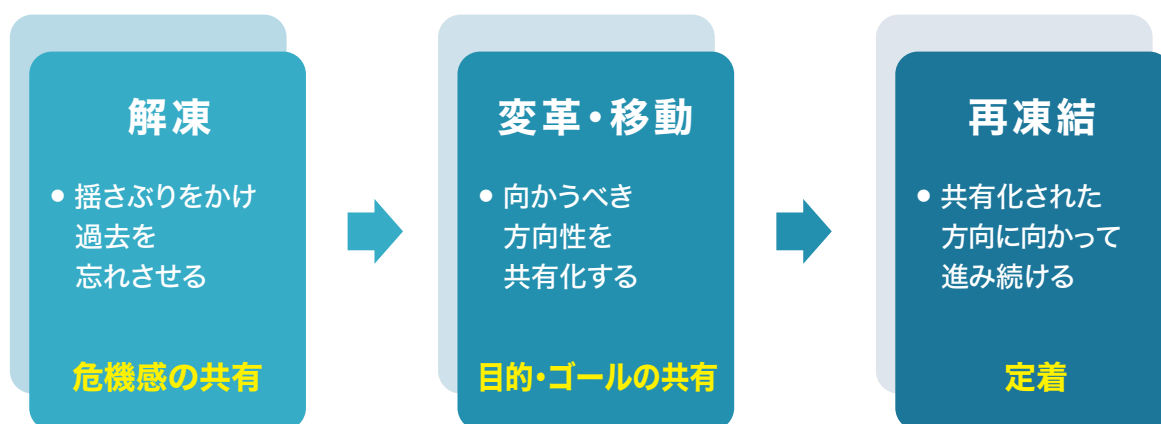
変革・移動：

目的やゴールを踏まえ方向性を共有した上で、変革に向けて推進していく。

再凍結：

変革の取組みや成果が組織内に定着するよう啓蒙活動やモニタリングを継続する。

図表1 レヴィンの変革モデル



組織変革を進める際のポイント

1. 変革の必要性を示す

変革の必要性が十分説明されないと不信感やストレスを感じるメンバーが出てしまいます。また、関係者の理解が不十分なまま進めると、士気の低下や離職者の増加につながる可能性があるため、事前に変革の必要性や正当性を十分に説明することが必要です。

2. リーダーシップの発揮

組織変革は、通常業務と異なり大きな負荷がかかるため、上位職が関係者や部下との対話や指導を通じて、効率良く変革を推進していく必要があります。また、変革リーダーは、組織全体の目標や必要な行動を示した上で、組織全体のマネジメントも担います。

3. 柔軟な組織対応

変革を進める際には、反対意見や壁にぶつかることも多いため、相手の置かれた立場や価値観にも一定配慮した上で、譲歩案を提示するなど、歩み寄る姿勢を示しながら関係者を巻き込んでいくことが重要です。説明の際には根拠情報や定量的な裏付け情報も示して、相手が腹落ちしやすいよう配慮します。

また、方針決定の際には、経営層など決定権者の巻き込みと現場との対話が重要になるため、変革リーダーは、普段から柔軟に迅速な対応ができるよう関係者との信頼関係を築いておくことが重要です。

変革リーダーに必要な要素

変革リーダーに求められる要素は、主に「行動」「能力」「意識」の3つに分類されますが（図表2）、組織に影響を与えるには、行動するしかないのが実態です。変革リーダーは、質の高い自身の行動につなげられるよう、普段から自己の能力開発と意識を高めることを最重要テーマとして取り組んでいく必要があります。

1. リーダーの行動

ビジョンを示し目標を掲げる、夢を語る、周囲を巻き込む、個を活かし能力を引き出す、分かりやすく伝える、汲み取る、育てるなど

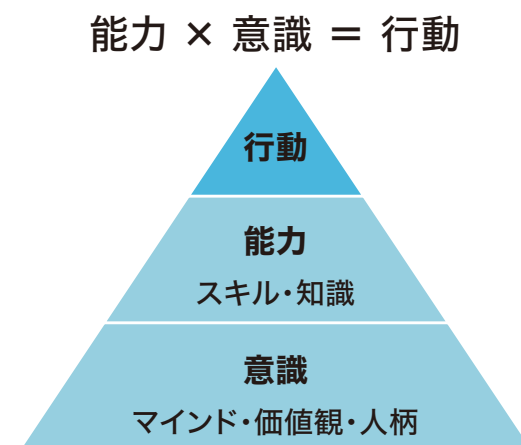
2. リーダーの能力

洞察力、決断力、説得力、問題解決能力、先見性、独創性、理解力、知識・人脈が豊富、専門的業務経験など

3. リーダーの意識

熱心、情熱的、冷静、誠実、謙虚、懐が深い、OPENで明るく前向き、フェア、逃げない、タフ、責任感、達成意欲など

図表2 変革リーダーに求められる要素*1



変革リーダーの志を考える視点

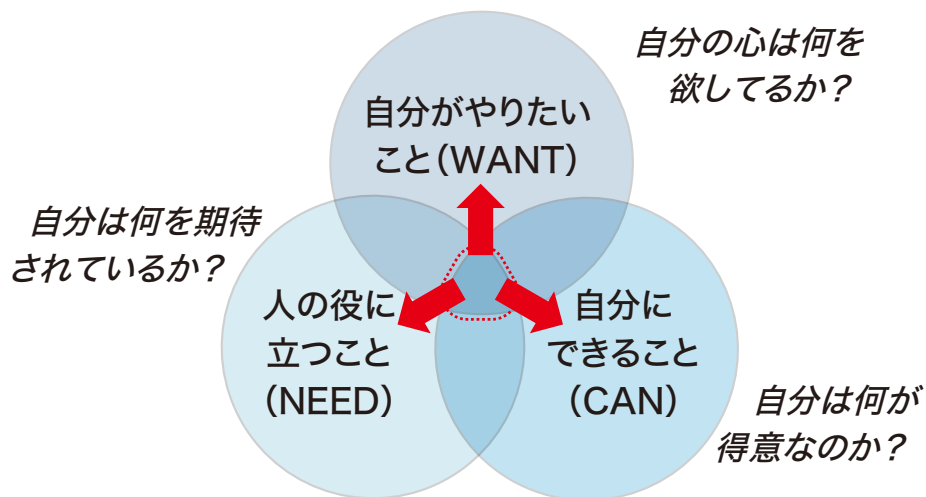
変革の志を醸成するためには、「自分がやりたいことか」「人の役に立つか」「自分にできることか」の3点でテーマを選定することが重要です（図表3）。

3つの輪の重なる部分を大きくすると結果が出やすく達成感も大きくなりますので、テーマ選定や意義を解釈する際に参考にいただければと思います。

最後に

変革プロジェクトは、様々な痛みやリスクを伴う困難な試みですが、同時に新たな価値を組織にもたらすやりがいのある仕事です。今回は、変革プロジェクトを導くリーダーシップの重要性を中心にお伝えしましたが、人材に関するテーマは奥が深いので、今後も理想のリーダー像を皆さんと議論させていただければ幸いです。

図表3 変革リーダーシップを支える志*1



注釈・出典

*1 グロービス経営大学院MBAカリキュラム「リーダーシップ開発と倫理・価値観」をもとに筆者作成

執筆者プロフィール



生命保険会社の営業人事システム開発で、システムエンジニアとプロジェクトマネージャーを歴任。現在は大手年金事業者案件を契機に中小企業診断士とMBAを取得し、ITコンサルタントとしてキャリアを伸長中。

杉原 秀保

公共年金事業部 主席コンサルタント

新規事業の思索

デジタルイノベーション企画部
主席スペシャリスト 浅野 純太

生保業界に限らず、新規事業創出に精力的に取り組む日本企業は数多く存在します。
この世界に身を投じて12年の筆者が、日々の悪戦苦闘の中で考えた、新規事業の2つのパターンについてご紹介します。

新規事業は2タイプ

新規事業の創出においては、「新規事業のタイプ」について、議論するメンバー全員で認識合わせをしておくことが大切です。

新規事業は、図表1に示すとおり、2つのタイプに分けることができます。

<新規事業のタイプ>

①延長線上タイプ

…既存事業の延長線上で作られるもの

②路線転換タイプ

…既存事業の延長線上から外れたところで作られるもの

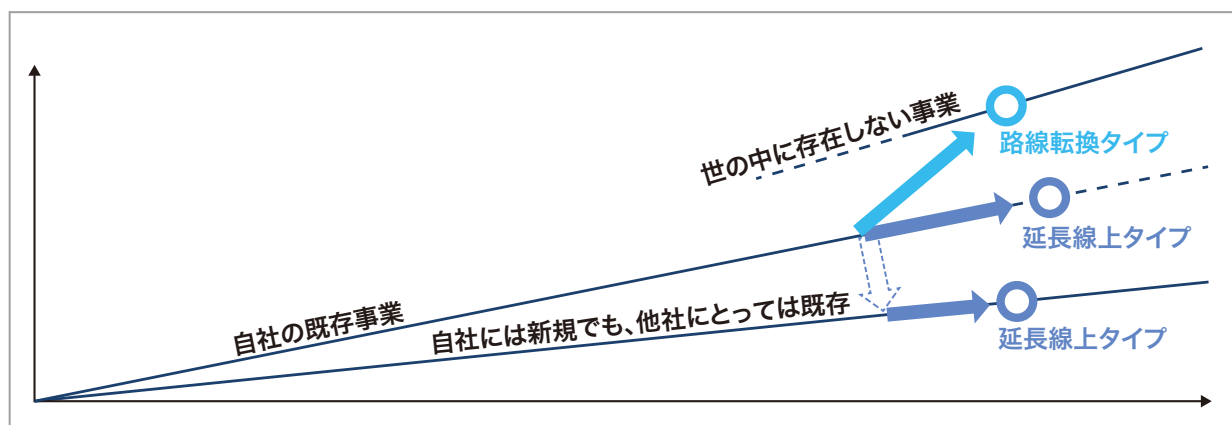
なお、自社にとっては路線転換でも、他社にとっては延長線上にあるものは「延長線上タイプ

プ」に分類されます。「事業」を「プロダクト」や「サービス」に置き換えても同じです。タイプを分けるポイントは、自社の強みを活かす戦い方ができるのか、既存の強みが必ずしもカギにはならない領域に踏み出すのかの違いです。その他に、自社の現在のビジョンやパーパス、Why〇〇との親和性が活きるかどうかの違いになります。

それぞれの特徴

延長線上タイプと路線転換タイプでは、様々な点で真逆に近いほどの違いがありますが、特に違いの大きい『起案者』『評価者』『創案の抛り所』について説明します(図表2)。

図表1 延長線上タイプと路線転換タイプ



① 延長線上タイプの特徴

既存事業を最もよく知る「既存事業のエース社員」が『起案者』を担うのが最善です。既存事業を最もよく知るということは、顧客の課題やニーズを一番よく知っているということであり、良い解決策を導き出す可能性が最も高いといえます。

同様の理屈で、『評価者』には既存事業で成果を出して上り詰めていった経営層が適任です。

『創案の抛り所』は、顧客やマーケットの課題やニーズです。既存事業のプロ中のプロである彼らには、顕在課題も潜在課題も顧客以上にイメージできると期待され、だからこそ顧客にヒットします。

② 路線転換タイプの特徴

新規事業創出の現場では、「強いペイン」「シンプルな課題」「シンプルな解決策」等の言葉をよく聞きますが、分かりやすい課題や強いペインであれば、すでに誰かが取り組んだり解決していると想定されます。世の中に存在しない事業を生み出す路線転換タイプは、課題や顧客像、マーケットの定義など多くのことについて、あやふやな状態から形作っていくに等しく、分かりやすい正解はありません。路線転換タイプは難しいのです。

既存事業のエースはあくまでも、今見えている世界で能力を発揮します。創業者以外の経営者も同じです。今見えている世界で能力が発揮できているからといって、見えない世界でそれが通用するとは限りません。

「エース社員にイノベーションは起こせない」といわれることがあります。大企業からイノベティブな新規事業が生まれることがまれである現状を鑑みると、これは高確率で正しい

のではないかと思います。

「既存の感性に縛られてはならない」という理屈を前提に、起案者と評価者の在り様を考えてみます。これもよくいわれていることですが、『起案者』は、既存事業では評価されていない異端者の中に存在していて(ただし異端者だからイノベーションが起こせるわけではなく、存在するとしたら異端者の中にいるということ)、『評価者』は起案者に任せて、お金は出すが口は出さない」というのが適切ではないでしょうか。もちろん、100%このとおりに実行することは現実的ではありませんが、最大限の努力が必要となります。

『創案の抛り所』は、正解がない世界であるからこそ、顧客やマーケットの課題を探るよりは、起案者の中にある「こうしたい」とか「こうあるべき」という思いを紐解いていく方がやりやすいと思います。

図表2 各タイプの特徴

	延長線上 タイプ	路線転換 タイプ
起案者	既存事業で評価されている社員	既存事業では評価されていない異端者
評価者	経営層が自身の経験と勘に基づき評価	できる限り口出ししない
創案の 抛り所	顧客やマーケットの課題やニーズ(潜在・顕在を問わない)	起案者の中にある「こうあるべき」などの思い

路線転換タイプは経営状況次第

路線転換タイプは見えない世界を形作っていくため計算できません。また、路線転換タイプは今まで存在していなかった事業や新しいマーケットを生み出す方向となるため、必然的に破壊的なイノベーションになります。つまり、路線転換タイプは必然的にハイリスク・ハイリターンなモノになるということですが、本当に路線転換タイプに取り組む必要があるのでしょうか？

これは経営状況次第ではないでしょうか。向き合っている主力マーケットが成長期であるならば、路線転換タイプには対応せず、延長線上タイプに全力投球すべきと考えます。

しかし、主力マーケットが成熟し、その先に確実な衰退が見えているならば、そのマーケットに秀逸な延長線上タイプを投じて、経営状況の改善は難しいでしょう。マーケットが成熟しているということは、競合間で大きなシェアの変化を起こすことは非常に困難ということであり、マーケットの縮小とともに売上が減少していくということだからです。

このような状況下であれば、ハイリスク・ハイリターンであっても否応なしに、路線転換タイプに取り組まなければ、現状維持もままならなくなってしまうのではないのでしょうか。

ただし、すぐに0⇒100で全ての投資を路線転換タイプに振り切るのではなく、路線転換タイプへの投資を0にしないことが肝要だと考えます。

イノベーションの秘訣は「移住先を創ること」だと聞いたことがあります。例えば、延長線上タイプに90%、路線転換タイプに10%のリソースを回し、路線転換タイプを社外に出して立ち上げ、成功の目が出てきたら徐々にリソースを

路線転換タイプに移していくという考え方です。イノベーションのジレンマからも解放される良いやり方ではないかと思います。

最後に

事業は課題を解決するために生まれます。その後、延長線上タイプの競争により、最初は小さかった課題解決力がどんどん大きくなり、コスト的にも安く解決できるようになっていきます。これは、大きかった課題が小さくなるということで、つまり既存事業の栄枯盛衰は正しい姿といえます。そして新しく生まれた課題に対して路線転換タイプの新規事業が生まれます。この新陳代謝によって世の中はより良くなっていきます。

日本は豊かになりました。既存事業の役割は小さくなり、そこに延長線上タイプを投じる意味も小さくなっています。

今こそ思い切るとき。顧客の皆さま、社員の皆さまとともに、路線転換タイプの機運を高めていければと存じます。

執筆者プロフィール



前職時代にAIのアルゴリズム研究より新規事業創出に転身。前職におけるAI系新規事業の立ち上げ経験を始め、その他新規事業の企画・開発経験を活かし、現職においても新規事業立ち上げに従事。

浅野 純太

デジタルイノベーション企画部 主席スペシャリスト

NEWS 1

経営幹部向けのプログラミング研修を実施しています

NISSAY ITは日本生命グループのIT・デジタル人材育成を担っており、その取組みの一環として日本生命の経営幹部層向けに内製化したプログラミング研修を実施しています。

経営戦略とIT戦略の結びつきがますます強くなっていることから、システム開発やITに関連する実務経験が少ない経営幹部層であってもデジタル化を推し進めやすい環境を整えることが目的です。

今年度は7月から9月にかけて開催し、日本生命より計12名の方々にご参加いただきました。2021年度の取組み開始から3年間で計28名*の経営幹部層の方々にご参加いただいています。

研修では、実際にプログラミングやテストの演習をとおしてスマートフォンアプリ等を開発する

ことで、システム開発の流れを体感していただきました。弊社の若手・中堅社員が指導役となってきめ細かく演習をサポートしています。また、座学では、サイバーセキュリティ対策やクラウド活用、生成AIなどについて学んでいただきました。

*2023年10月時点

< 研修カリキュラム例 >

- ①Javaコーディング演習
- ②Webアプリケーションの紹介と演習
- ③データベースの操作演習
- ④セキュリティ基礎概論の解説と演習
- ⑤システム開発訴訟事例の解説
- ⑥テスト検証演習
- ⑦AIのデモと概要解説

プログラミング研修の様子



発 行 ニッセイ情報テクノロジー株式会社
〒144-8721 東京都大田区蒲田5丁目37番1号 ニッセイアロマスクエア
<https://www.nissay-it.co.jp>

発 行 人 徳永 正志

編 集 人 橋本 滋美

問合せ先 コンサルティング事業本部
TEL : 03-6897-8861 E-mail : info@nissay-it.co.jp



ニッセイ情報テクノロジー株式会社