

VOL.48

2018年冬号

**FINANCIAL
SERVICES
ARCHITECT**

目次

1. 2018年 銀行業界を占う
～銀行を「創る」、人材を「創る」
マネジング・ディレクター 宮良 浩二
2. 2018年 証券業界を占う
～イノベーションの結実
マネジング・ディレクター 坂本 幸一
3. 2018年 保険業界を占う
～"Digital = Global"未来の勝者への分岐点
マネジング・ディレクター 林 岳郎
4. 最近話題のプロジェクト
5. アライアンスおよびパッケージ・システム
6. 会社概要

Financial Services Architect

Financial Services Architect (FSアーキテクト) は、
金融業界のトレンド、最新のIT情報、
弊社サービスおよび貴重なユーザ事例を紹介する、
日本オフィス発のビジネス季刊誌です。



拝啓、初春の候、貴社におかれましてはますますご清栄のことと、お慶び申し上げます。
平素は格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

本邦金融機関におかれましては、2017年に様々なデジタルに関わる取組を開始されたことと存じます。デジタル組織の立ち上げ、新たなサービス・ビジネスの企画～展開、RPA/AIを駆使した業務効率化、ダイレクトチャネルの拡充、アナリティクスの強化などがそれにあたり、経営としても時間的、人材的、金銭的投資を行った年だったと思います。2018年はその成果の刈り取りを厳しく要求される年だと認識しています。本邦金融機関の組織は、既存事業（Run）を効率よく運営するため縦割りの組織形態になっています。一方、デジタル変革（Change）では横断的取組が求められています。しかしながら多くの金融機関で、Changeのためにせっかく創設した組織が、Runの組織にお願いしながら少しずつ事を進めなければならないという、スピード感のない状態になっています。成果を出すにはスピードそのものが重要です。合意形成という失敗しないやり方だけでなく、失敗もいとわないスピード感あるアプローチが必要と考えます。

デジタルによる変革は、Changeを担う組織がその実装まで行える姿にするべきです。本号では上記も踏まえ、金融サービス本部の各業界リードが2018年の行方について考察します。

本年も皆様のビジネスに貢献すべく尽力してまいります。

今後ともご愛顧のほど宜しくお願い申し上げます。

敬具

2018年1月吉日

アクセンチュア株式会社
金融サービス本部
統括本部長 中野 将志

2018年 銀行業界を占う

～銀行を「創る」、人材を「創る」



宮良 浩二

1995年入社
金融サービス本部
マネジング・ディレクター
銀行グループ統括

2020年代ーハイパーレリバンス時代の到来

伝統的な金融機関の将来的な市場価値は
どう評価されているのか（図表1）。

デジタル・リーダー（積極的なデジタル・トランスフォーメーション・プログラムを実践しており、市場でもそのように認識されている金融機関）は20%、デジタル化に遅れをとっている金融機関は-11%と、大きな差がついている。さらに、デジタル・リーダーといえど、GAF A（本稿では、Google、Amazon、Facebook、Apple、Baidu、Alibabaなどに代表されるプラットフォーマーを「GAF A」と総称する）やフィンテック企業と比較すると、その成長価値は大きく見劣りするが実態だ。

これは、国内外の社会・経済活動のデジタル化の進展がもたらす競争環境の変化によるものだ。

デジタル化の波は銀行業界に限らずあらゆる業界で加速している。邦銀におけるデジタル・トランスフォーメーションの動きも、いよいよ本格化の時機を迎えつつあるというのが実感だ。

5年先、10年先を見据えた場合、銀行のあり方が大きく変容していると予見される。同時に銀行を支える人材ポートフォリオも今とは大きく異なる様相を呈していることだろう。

本格化するデジタル・トランスフォーメーションを、新たな銀行を「創る」、新たな中核人材を「創る」取組みと位置付け、実行に移すことが重要だ。

過去50年間にわたって銀行業界は商品
を主体としたビジネスから顧客体験を中心としたビジネスへの進展をとげてきた。

銀行業界の成功の鍵は、「規模」「チャ
ネル」「生涯価値」「ロイヤリティ」と
変遷してきたが、これからの時代は「レ
リバント（顧客の関心やニーズに極めて
高い適合性を発揮する力）」にある。

当社がグローバルに行った調査では、消
費者の約78%が「ノマド（遊牧民型）」
と分類され、GAF AなどのIT企業を銀行
として利用することに積極的であること
がわかっている。また、米国では銀行・
保険会社・資産管理会社の顧客の約46%
がGAF Aに乗り換えたいとする調査結果
もある。

金融機関サイドの認識もこの結果と認識
を一にするものだ。銀行・保険・フィン
テック企業のCEOの約79%が「ハイパー
レリバンス時代」の到来を実感しており、
リアルタイム、ダイナミックな顧客

体験の提供なしに顧客の期待に応えるこ
とは出来ないとしている。

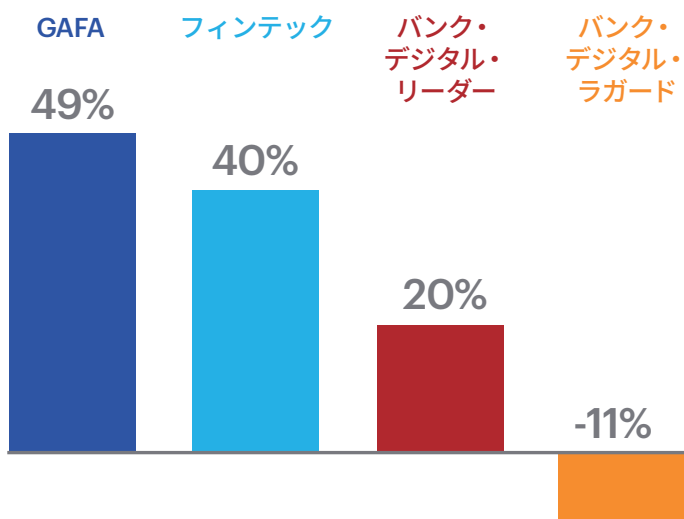
このような環境下において、デジタル・
トランスフォーメーションには
「Change」と「Create」の2つのアプ
ローチが考えられる。

銀行を「変える」： Digital-Human-Digital

まず、これまでの銀行ビジネスをデジ
タル時代に適合する形に変革する
（Change）アプローチだ。具体的な内
容については、「FSアーキテクト
Vol.46“デジタル・ヒューマン・デジ
タル・バンク～個性ある銀行の創造”」に
詳しいが、要点は次のようなものだ。

・「顧客体験の刷新に軸を置いたディス
ラプト」と「コスト改革」の両輪で銀
行本業をデジタル化する。「3年完
遂」「OHR 30%台」「デジタル比率
60%台」など、改善型アプローチでは
達成し得ない成果を追及する。

図表1 金融機関の将来的な成長価値に関する分析（企業価値に対する割合）



出典：アクセンチュア・リサーチによるキャピタルIQデータ分析（2017年3月13日）

©2018 Accenture All rights reserved.

・「デジタル・ヒューマン・デジタル」モデルで、人間にしかできない新たな付加価値を追求する。つまり、カウンセリング・C to B型提案といった手法で、顧客によりそったアドバイスを人が提供する。一方で、顧客タッチポイントや契約手続きはデジタルの力を最大限に活用する。加えて、金融サービスに限らず、周辺サービスプロバイダーとエコシステムを形成し顧客の本来欲求に応える（図表2）。

・2スピード・アプローチを採用して実行に移す。顧客接点がデジタル化されていてもバックは人海戦術の支店型事務というのがよくあるケースだ。まずはデジタルチャネルで新しいプロセスを構築（生産性数倍・トップライン数倍）し、リアルチャネルにも適用することで改革効果を波及させていく。

Changeアプローチには「効果創出→再投資」という循環が作りやすい利点がある。一方で、レガシーシステム、ガバナ

ンス、短期的な施策との整合性など、脈々と築き上げられてきた「今日」の事業の「壁」をいかに突破するか、トップマネジメントのリーダーシップが問われる。

銀行を「創る」： Banking as a Living Business

もう一つのアプローチは、新たなビジネスモデルを創造する（Create）アプローチだ。

どのような銀行とするか、その選択肢は多様だが、一例として当社の「バンキング・アズ・ア・リビングビジネス（Banking as a Living Business）」というコンセプトを紹介しよう。

「バンキング・アズ・ア・リビングビジネス」とは、一連の経済活動の中にバンキングビジネスを組み込み、消費活動と金融活動を一体化することで、収益機会の獲得・増大を企図するものだ。

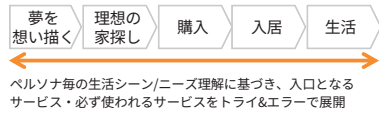
顧客からみた実現形態をイメージするために、米シンプル社の例を示そう。2012年に米ポートランドで開始した「Simple」というサービスは、「ムカつかない銀行」というコンセプトで優れた顧客体験を提供する。例えば、ATM手数料無料、シンプル・カード（シンプル社発行の提携先銀行カード）での決済手数料無料、アプリにて複数銀行の口座集約、PFM（Personal Financial Management: 個人財務管理）などの機能を提供している。一方で、預金や運用は提携金融機関に任せている。つまり、Simpleは顧客から見ると「銀行」そのものだが、実は「銀行」ではない。

このようなビジネスモデルは他業界でも進展している。例えば、デジタル・プラットフォームの代表格、UberやAirbnb。顧客から見ると、彼らは「タクシー会社」「ホテルチェーン」だが、「車」や「宿泊施設」を一切保有していない。移動や宿泊に関わる顧客の関心や

図表2 デジタル・ヒューマン・デジタル (Digital-Human-Digital)

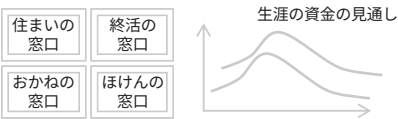
1. UI+タッチポイント

日々コンタクトできる顧客接点の確立



2. カウンセリング

顧客相談/背中の後押し

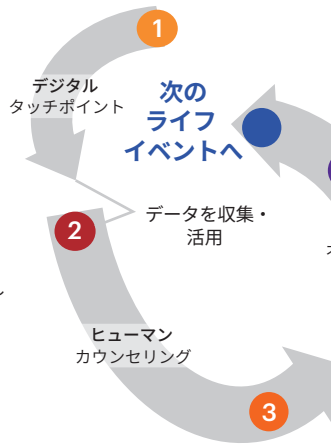


真のニーズ：
快適な住環境を手に入れたい



3. CtoB型提案

お客さま本位の提案
真のニーズを充足するために周辺サービスも含めて提案
+
ニーズ次第で自社商品に拘らず、他社商品をお勧め



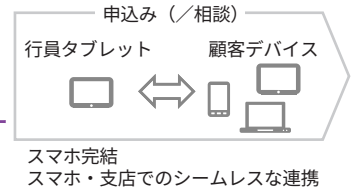
5. デジタルリレーション

顧客をつなぎとめるためにアフターサービス/定期フォローアップ (人を介さずに効率的に実施)

デジタルオペレーション

4. ロケーションフリー

いつでもどこでも申込



6. エコシステム

周辺サービスプロバイダーと連携



©2018 Accenture All rights reserved.

ニーズに極めて高い適合性を示すことで、最も便利な移動・宿泊手段を提供するプラットフォームとして確固たる地位を築いている。

「バンキング・アズ・リビングビジネス」というコンセプトにおいて、銀行は他社のチャネルやプラットフォームとつながり、そこで自社の商品やサービスを提供する。GAFAs等の他社のバリューチェーンを活用し、銀行は消費者のいそな場所に自ら出向き顧客化する。これが銀行のマネタイズ機会の多様化につながる。

図表3に示したように、サードパーティー・プラットフォームを使った金融商品やペイメントサービスの提供、顧客確認 (KYC) ・クレジットリスクのアルゴリズムの提供、デジタルIDの認証サービスの提供、顧客インサイト・マーケティングサービスの提供、APIの導入など、具体的な施策は様々だが、銀行独自チャネルのみならず、GAFAs等デジタルネイティブが運営するチャネルからの収益獲得も期待できる。

これは、「オープンバンキング」と称される仕組みをとったビジネスモデルと言える。「オープンバンキング」とは、顧客の同意のもと、API (アプリケーション・プログラミング・インターフェイス) の連携などを通じて、銀行が保有する顧客データやサービスに銀行以外の第三者企業がアクセスできる仕組みだ。顧客は、第三者企業がそのデータやサービスを活用して提供するより便利なサービスを利用できるようになる。一方、銀行はオープンバンキングのプラットフォームを活用し、プラグアンドプレイ (plug-and-play) の金融商品を、小売やフィンテック企業といった第三者企業に提供することで、新規顧客の開拓が可能になることに利点がある。

当社が行った最新のグローバル調査によると、大手銀行の経営幹部100名のうち99名が「オープンバンキングへの大規模な投資を2020年までに開始予定」と回答しており、本格化の機運を見せている。

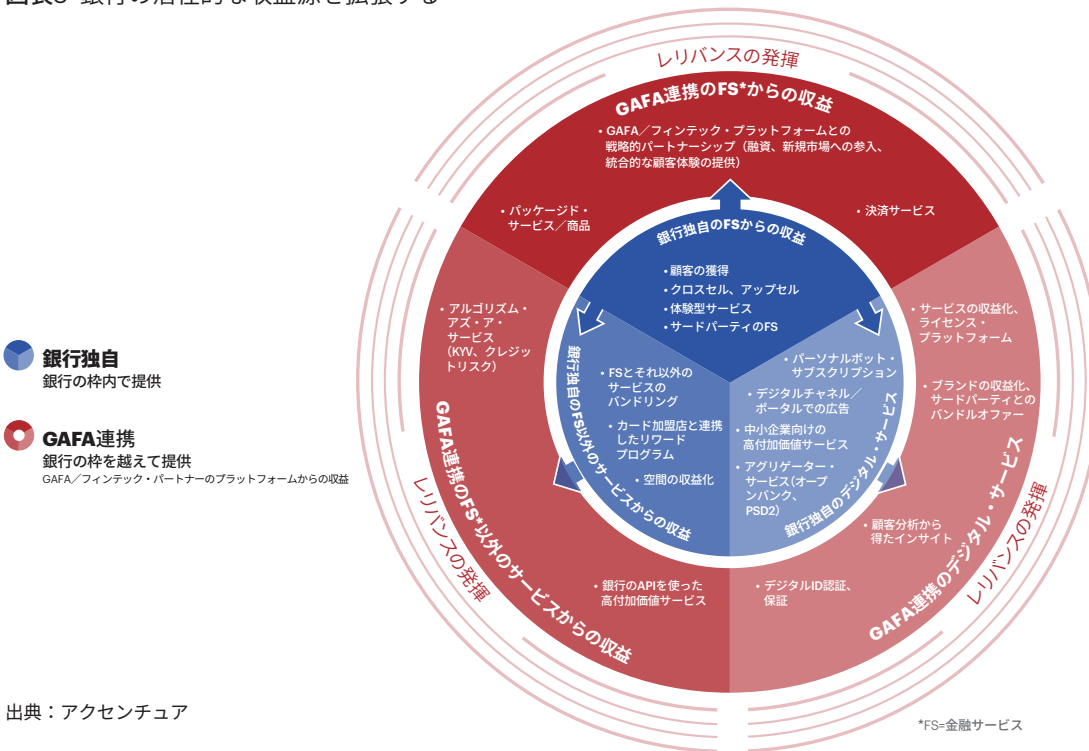
- ・新たな収益源の創出が促進される (66%のうち90%が最大10%の収益アップが見込めると回答)
- ・顧客関係と競争力維持においてGAFAsやフィンテック企業に対峙する上でオープンバンキングの導入は不可欠 (51%)
- ・顧客一人ひとりのニーズに合った金融商品・サービスを受けやすくなる (71%)

Createアプローチは、ゼロベースでの取り組みであるがゆえに、投資先行にならざるを得ない。しかし、これまでの既存事業や組織の「壁」を意識することなく、将来の事業運営モデルや新たな中核人材を獲得できることが最大の利点といえる。

人材を「創る」

銀行の経営幹部の皆様と意見交換をさせていただくと、デジタルの力で銀行ビジネスのあり方を大きく変えていく時機にあるという点に加え、「人」への関心の

図表3 銀行の潜在的な収益源を拡張する



出典：アクセンチュア

©2018 Accenture All rights reserved.

高まりを実感する。10年後の銀行を運営する中核人材は今と違った様相を呈していると想定されるからだ。多くの方々に次のような認識があるのではないか。

- 定型的な仕事や過去の情報に基づく仕事はRPAやAIに代替されうる。
- これまでの銀行の発想にとらわれないやり方の重要性が増す。
- 「Run」人材より、「Change」「Create」人材の重要性が増す。
- 銀行ビジネスの理解だけでは足りない、いわゆるデジタル・イノベーション人材の確保が急務だ。
- デジタル活用による余力創出の効果は「(自然減などによる)コスト削減」「人材のコア領域へのシフト」の2つ。人材シフトの重点領域のひとつはデジタル・イノベーション人材の育成。

• 雇用の流動化はますます進む。人材獲得は銀行業界やIT企業との、伝統ある企業だけでなく新興企業との間の競争になっていく。

人材育成には5年かかる。新たな人材は「実践の場」を通じて育成される。外から優秀な人材を獲得する上でも魅力的な「実践の場」が欠かせない。本格化するデジタル・トランスフォーメーションを、新たな中核人材を「創る」ための「実践の場」と位置付けるべきだろう。

このような視座にたつと、デジタル・トランスフォーメーションを推進する「組織」と「人」の両面で工夫が必要だ。まず、トップマネジメント直下のデジタル・トランスフォーメーション部隊が改革を主導すべきだ。この部隊は「ビジネス」「テクノロジー」「クリエイティブ」一体の体制とし、「構想」「PoC (Proof of Concept)」「実行」まで一貫通貫の役割を担う。「Run」に軸足をお

く既存事業部門と一線を画することで、改革のモメンタムとスピードを高める。加えて、この部隊に、既存事業部門からリスペクトされた人材を配置することが何よりも重要だ。時間軸、成果の両面から高い目標となるKPIを設定し、トップマネジメントのスポンサーシップのもと大きな裁量を与えることが中核人材育成につながる。

おわりに

本年も改革意欲にあふれるクライアントの皆様と、対処療法的な取り組みにとどまることなく、5年先、10年先を見越した「Change」「Create」を実現する仕事に力を注ぎたい。

2018年 証券業界を占う

～イノベーションの結実



坂本 幸一

1999年入社
金融サービス本部
マネジング・ディレクター
証券グループ統括

プライマリー分野における “働き方改革”の実現

プライマリービジネスは、堅調なファンダメンタルズと資金調達コストの低さに支えられ、各社とも好調な業績を維持している。だが、資金調達需要の変化や規制対応など、事業環境は絶えず変化しており、証券各社は環境変化に耐えうる筋肉質な体制を整える必要がある。

例えば、国内市場でのIPOによる資金調達は増加傾向にあるが、1件当たりの吸収金額は減少（図表1）している。近年は日本郵政やJR九州など大型案件があったものの、比較的小規模な案件の占める割合が増加傾向にあるのが背景だ。証券各社は吸収金額に応じたフィーを得るため1件当たりの収益が低下する恐れがあるが、上場企業への審査厳格化要請などに代表される通り、関連する当局の要求や制度は引締め方向にある。対応に

2017年、NYダウは史上最高値を突破。

日経平均もバブル後の最高値を更新し、本邦証券各社の業績も好調だ。

だが一方で、その経営環境や収益構造には課題が見え隠れしている。

IPO/PO、M&Aを始めとしたプライマリー分野においては、資金調達規模の変化や制度引き締めによる収益低下リスクに直面している。トレーディング分野においては、既に債券価格のボラティリティ低下等により、思うような収益をあげられていない。また、リテール分野では、フィデューシャリー・デューティーへの本格的な対応を通じて、営業スタイルの変革が求められている。

これらの課題は、早期の解決を図らなければ競争力を失いかねない。

これまで本邦証券各社はNewITを中心としたイノベーションへの取り組みを画策し、検証し、試行してきたが、この取り組みを『結実』させることが課題解決への近道だと認識している。

関わる事務量や要員が増えれば当然のように収益率は低下していく為、証券会社はデジタル化による「働き方改革」の実現が急務であると認識している。

① 既存業務負荷の軽減

プライマリー分野では、伝統的に専門性・希少性の高い人材を配置し、高い付加価値を生んできた。だが、その結果、特定の人材に業務が集中し、長時間労働が常態化している光景が散見される。

New IT、特にRPAやAI技術の発達を踏まえると、公開価格算出、提案書フォーマット生成や法務・コンプライアンスレビューなどの業務は作業品質を維持しつつ、現場の業務負荷を削減することができる。実際にNew ITの活用による業務プロセスの再構築が先行している欧米ではヒトが担うべき業務を半減～ほぼゼロ化した事例もある。

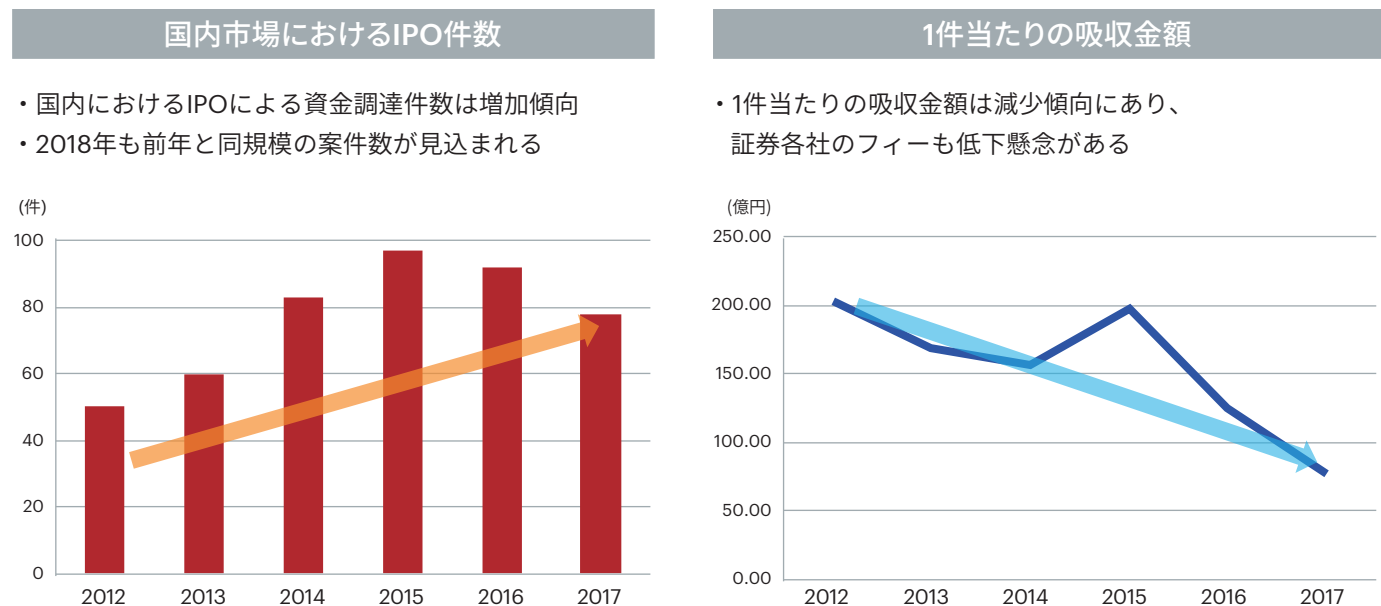
② 新規収益源の創出

「働き方改革」の効用は、既存業務負荷の軽減にとどまらない。

業務負荷の軽減により、これまでリーチすることの出来なかった小規模な資金調達需要を持つ顧客層へのセールスや、顧客ニーズに応じたより柔軟な資金調達方法の提案に、労働力を振り向けることができる。また、顧客照会への応答等、顧客接点そのものをデジタル化することにより、顧客行動のアナリティクスによる潜在的な要求の抽出も可能となり、新規収益源の創出に寄与するであろう。

前述の2点のように「働き方改革」の実現により、プライマリービジネスは収益性を高めることができる。だが、やみくもにNew ITの適応を進めても投資対効果が見込めない業務も存在するため、留意が必要だ。OA端末のログ解析や実務担

図表1 1件当たりの吸収金額は低下している



©2018 Accenture All rights reserved.

当者の動作分析を実施し、その結果に応じてアウトソースの活用などNew IT活用以外のソリューションも柔軟に検討することが、「働き方改革」を実現する上で必要である。

トレーディング分野における“コスト削減”の実現

2017年10月に発表された米銀大手6社のQ3決算発表は予想を上回る結果となったが、トレーディング収益は債券ボラティリティ低下やヘッジファンドの減少を背景に、総じて軟調となった。トレーディングビジネスは市況の影響を受けやすいため、欧米の金融機関では、局面に依存せず利益を上げられるようトレーディング業務に関するコスト削減を図る動きを加速させている。

本邦金融機関においても、こうしたコスト削減の欲求は高まるものと考えられ

る。特にプラットフォーム統一の実現やブッキングモデル最適化がキーワードとなるであろう。

① シングル・プラットフォームの実現

本邦金融機関は、歴史的にマーケットやアセットクラス別にITインフラを整備してきたため、各業務・システムが部分最適化されている（図表2）。

このため、グローバル規制・制度対応にあたっては、拠点毎に保有するデータの鮮度・粒度を統一する対応を実施する必要があり、コストが高額となりがちであり、トレーディング・プラットフォームを統一することにより、グローバルにおけるコスト削減が可能となる。

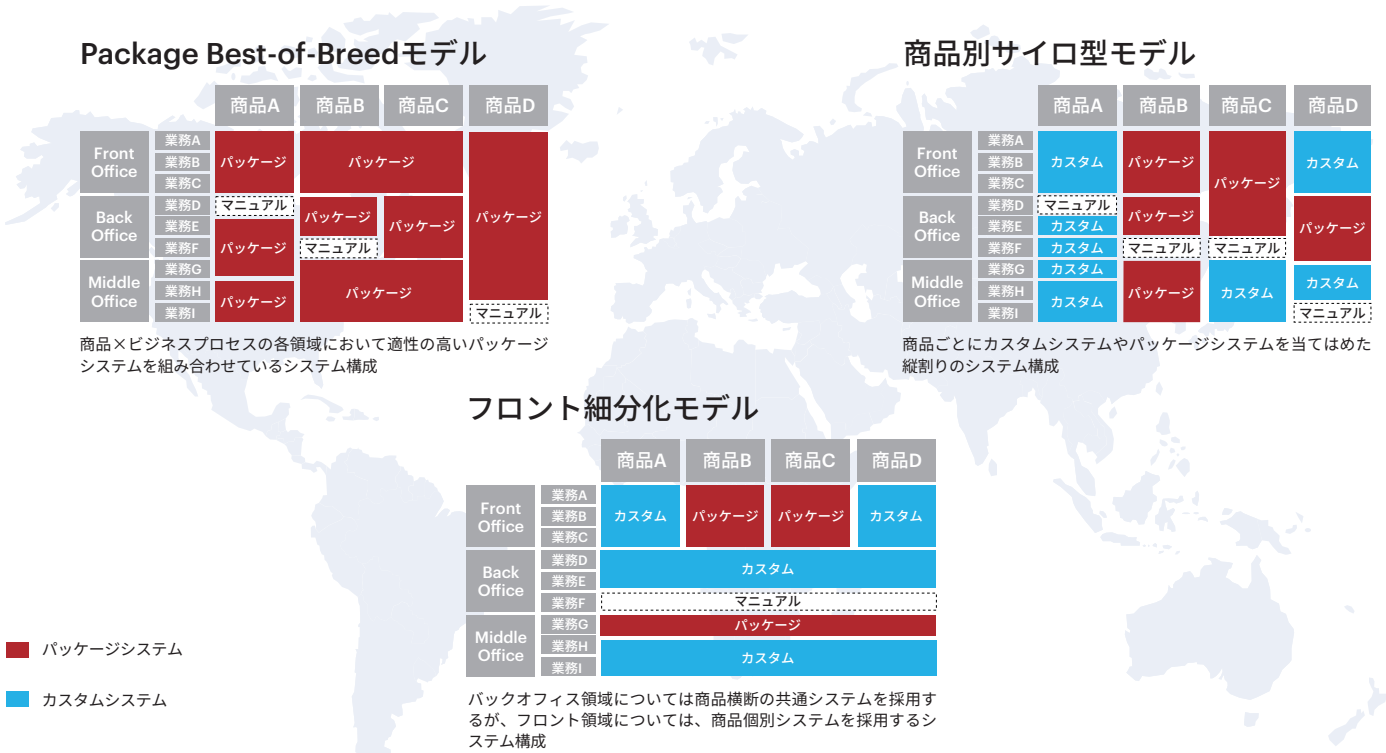
② グローバルブッキングモデルの再考

本邦金融機関のデリバティブビジネスにおいては、バック機能のみならず、約定

や値洗い等のフロント、ミドルの機能も含め、各国で異なるシステムを利用していることが多い。そのような機能・システムの分散化は、規制・制度変更の度に、システムコスト増大に繋がる。デリバティブビジネスのコスト削減を今後検討する上では、顧客・規制当局・投資家等のステークホルダーを考慮し、資本効率・業務効率の観点で、グローバルオペレーション最適化を再考することが重要である。この点、まずはグローバルブッキングモデルの再考をすることから始め、コスト削減の礎を築くのが得策であろう。

シングル・プラットフォームの実現やブッキングモデル最適化は、コスト削減だけでなく、その先にある収益拡大にも寄与すると弊社は想定しており、支援を拡大していきたいと考えている。

図表2 部分最適化されたシステム構成パターン



©2018 Accenture All rights reserved.

リテールビジネスにおける“顧客本位”の実現

リテール業務においては、フィデューシャリー・デューティーへの取り組みが色濃く反映される年となるであろう。2017年3月に金融庁が公表した顧客本位の業務運営に関する原則に基づき、既に各社は顧客本位の徹底、高度化を図るための指針を相次いで公表している。だが、特に顧客接点が多いリテール営業の現場において、この指針をどのように業務に反映していくか、明確に描けている金融機関は少ないように見受けられる。

営業員が特定の商品やサービスを選定し販売・提供する現状の営業スタイルでは、顧客本位を追求することに限界がある。この点に関して、改革の方向性は3つあるが、いずれもデジタルを積極的に活用すべきと考えている。

① 情報提供の高度化

既にタブレット端末を使った営業スタイルは普及しつつあるが、営業員は顧客に適切な情報を提供することが出来ているのだろうか。たしかに営業ツール・資産のデジタル化により、情報供給量は飛躍的に増えた。但し、それだけでは膨大化した情報量の取捨選択を営業員も顧客も思うように出来ていないように見受けられる。そこで弊社は、AR (Augmented Reality) の可能性に着目している。

AR活用による利点は、スペース制約があるタブレットに比べ、個人毎の供給情報最適化が容易なことやデザイン性に富むことなど、対個人にカスタマイズ出来る点だ。これにより、従来の営業員主体の情報提供から、顧客主導の情報取得へと昇華することができると考えられる。

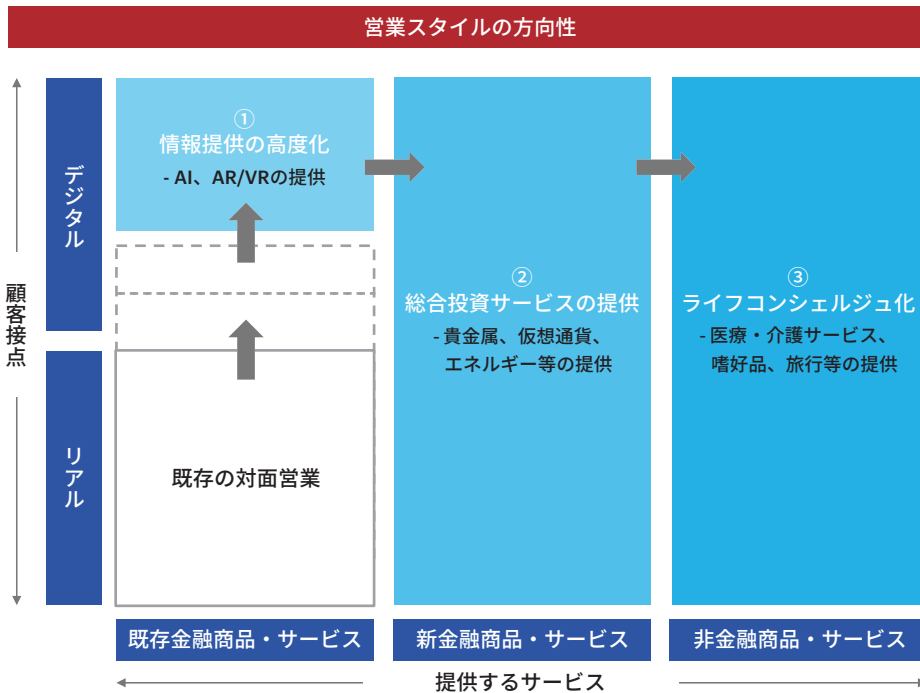
② 総合投資サービスの提供

証券業は従来、株・債券・投資信託・為替など、「金融商品」として定義される、流動性の高いアセットのみを取り扱ってきた。近年、これら既存のアセットとは異なる、新しいアセットの市場形成が、異業種により動き出しは始めている。

新しいアセットの商品は、流動性が極めて低かったもの（非上場企業の株式、エネルギー、不動産など）、資産価値は高いが真贋の証明が難しく、市場化が困難であったもの（貴商品等）、全く新しいデジタルアセット（仮想通貨、個人の時間、著作権等）などである。

海外では再生可能エネルギーのP2P取引プラットフォーム（豪：Power Ledger社）やダイヤモンドの資産管理プラットフォーム（英：everledger社）の実証実験が実施され、実際に取引が始まっている。

図表3 顧客本位の追求



©2018 Accenture All rights reserved.

証券会社として、新商品選定は慎重に行うべきであるが、ブロックチェーンなどの新技術を採用しつつ、投資全般を請け負う会社として裾野を広げることを検討する時期に差し掛かっている。

③ 非金融商品・サービスの提供 (ライフコンシェルジュ化)

顧客本位のサービスをより高い次元へと昇華させる為には、金融サービス以外にも選択肢を広げる必要がある。特に主たる顧客層の高齢者は、より幅広いサポートを必要としている。証券業務に特化したサービスを提供することも一つの選択肢であるが、今後参入が予想される異業種の多くは顧客のトータルライフコーディネートを意識しており、単一のサービスでは顧客への訴求力が相対的に低下する恐れがある。

こうした脅威に対し、総合証券会社の強みは、富裕層である高齢者の情報を既に保有しており、且つ全国にネットワークを持っている点だ。証券各社は、定期的な顧客接点の中で投資を中心としてサービスを展開しつつ、医療・介護関連サービスや富裕層の生活や嗜好品に合わせた物品案内や補助を、デジタルツールを駆使しながら行うことで、顧客のコンシェルジュとして消費活動をサポートすることはできないだろうか。

総務省の調べ^{*1}によると、高齢者は主に非対面による信頼構築の不足とITリテラシー不足が原因で、ネット上での消費活動を好んでいない。総合証券会社のネットワークは、こうした現状に対して大きな武器となりうる。

このような証券営業員のライフコンシェルジュ化はあくまで一例であるが、顧客本位を追求するためには、顧客の消費行動にまで目を向ける必要があると弊社は考えている。

終わりに

本稿では、NewIT活用を中心としたイノベーションによる既存業務・コスト構造の変革、及び新たな顧客基盤獲得に向けた取組み事例を述べた。

弊社としては、これらの事例のみならず、引き続き本年も皆様のイノベーションに取り組み、成長の手助けをしたいと考えている。

^{*1} 総務省政策白書27年版
<http://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/h27/html/nc122400.html>

2018年 保険業界を占う

～“Digital = Global” 未来の勝者への分岐点



林 岳郎

2000年入社
金融サービス本部
マネジング・ディレクター
保険グループ統括

はじめに

過去10年の間、GAF A (Google, Amazon, Facebook and Apple)、NATU (Netflix, Airbnb, Tesla, and Uber) やその他のデジタル企業は業界を跨ぎ顧客体験の変革を進めてきた。保険業界は規制や資本障壁により、これらデジタル企業の参入脅威から逃れてきたが、デジタル企業が作る新たなテクノロジーは保険の既存及び新たなバリューチェーンに変革を要求する。また、当局も金融イノベーションの促進のための環境整備に並々ならぬ決意を表明しており、国内の問題意識の高い有識者や経営者はデジタル・トランスフォーメーションを進めている。

Digital Business=Global Business

昨年の11月に私はミュンヘンとミランを訪問し、グローバルに展開している欧

フィンテック、エコシステム、デジタルシンキングなどデジタル時代に必要な要素は枚挙にいとまがない。

各社は経営の重要施策と位置付け、デジタルトランスフォーメーションに取り組んでいるが、その活動は形式的になり、形骸化し方向性を失いつつあるのではないか？

グローバルのリーディングカンパニー及び国内の数社は、デジタル化を真の脅威そして機会と捉え続け、短・中期的な変革を弛まなく進めている。本稿では差し迫った脅威と機会への、グローバルの取り組み状況などを説明することで、再度デジタルトランスフォーメーションの位置付け、フォーカスポイントの見直しなどの示唆となれば幸いと考える。

州の保険会社のボードメンバーと面会する機会を得た。Digital Business=Global Businessはその面会で何度も聞いたフレーズである。

当然のように聞こえるが、私は彼らがグローバルでファーストティア保険会社であり続ける一つの要素を見た気がした。日本の保険会社と違い彼らは組織のダイバーシティが（その地域性のメリットもあり）進んでいるため、低い障壁で世界の会社、世界の人材、世界のソリューションを活用出来る。よって、彼らで作るエコシステムは世界レベルであり、（その質は高い・低い議論があると思うが）間違いなく幅広いはずである。

公知の情報から欧州保険会社の経営（デジタル）戦略を整理した（図表1）。私は欧州保険会社のボードメンバーから直

接戦略を支える5つの柱に対する事例とその変遷を聞いたが、全ての柱について100名以上の専任体制（柱によっては、スタートアップ出身者などの外部人材を採用）を組成し、そして日々既存の仕組みへの組み込み、そして既存にないものはグループとしてのテンプレートを準備し、パイロットカントリーへの導入を経てグローバルへの展開を進めており、他保険会社などしのぎを削っている。

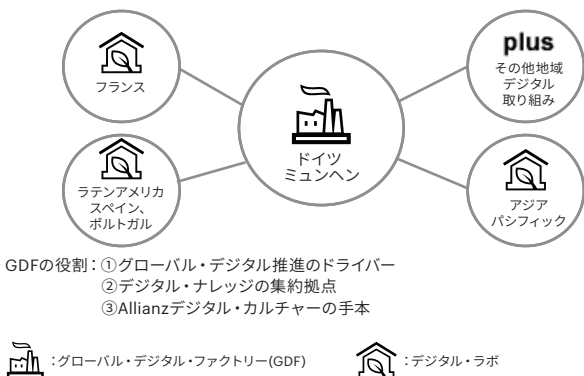
そういった意味で日本の保険会社はデジタル化に対して高い障壁がある。（特に人材の確保と言う点で、世界のタレントが日本の保険会社で働きたいと言うモチベーションは欧州保険会社と比較し低くなることは想像に難くない）。よって、日本の保険会社はより真剣により戦略的にデジタル化に取り組まないといけませんが、状況は後塵を拝していると言わざるを得ない。

図表1 Allianzはデジタルライゼーションに特化したアジェンダを設定し、グローバルで連携を取りながら推進

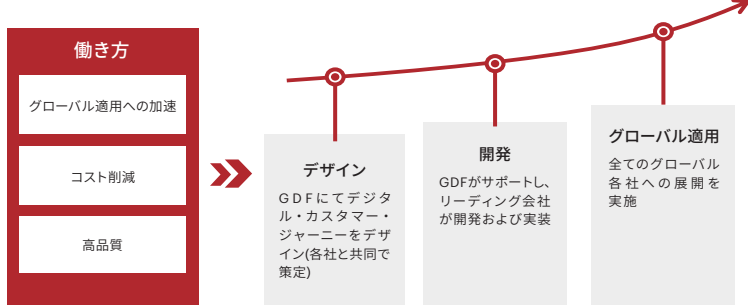
シングル・デジタル・アジェンダ (2016年11月末発表)



グローバル・イノベーションの取り組みとGDF



ファクトリー・アプローチ



:グローバル・デジタル・ファクトリー(GDF) :デジタル・ラボ

©2018 Accenture All rights reserved.

また、その戦略は欧州保険会社と同一ではないと私は考えている。それは既存のレガシーを軽量化し、組み込み可能な構成にし、つまりスタートアップや異業種が出来ない真の顧客ニーズに直結する新たな商品・サービスを提供すべきであると私は考えている。

各社、その戦略は異なるものの、日本のファーストティア保険会社は、したたかに、またグローバルな視点で先行した取り組みを進めている。

顧客のリスク対応の変化 (保険ビジネスへの影響)

グローバル化に関わらず、デジタル社会に向けた対応は必須となる。それは、顧客のリスク対応の変化により起こる (図

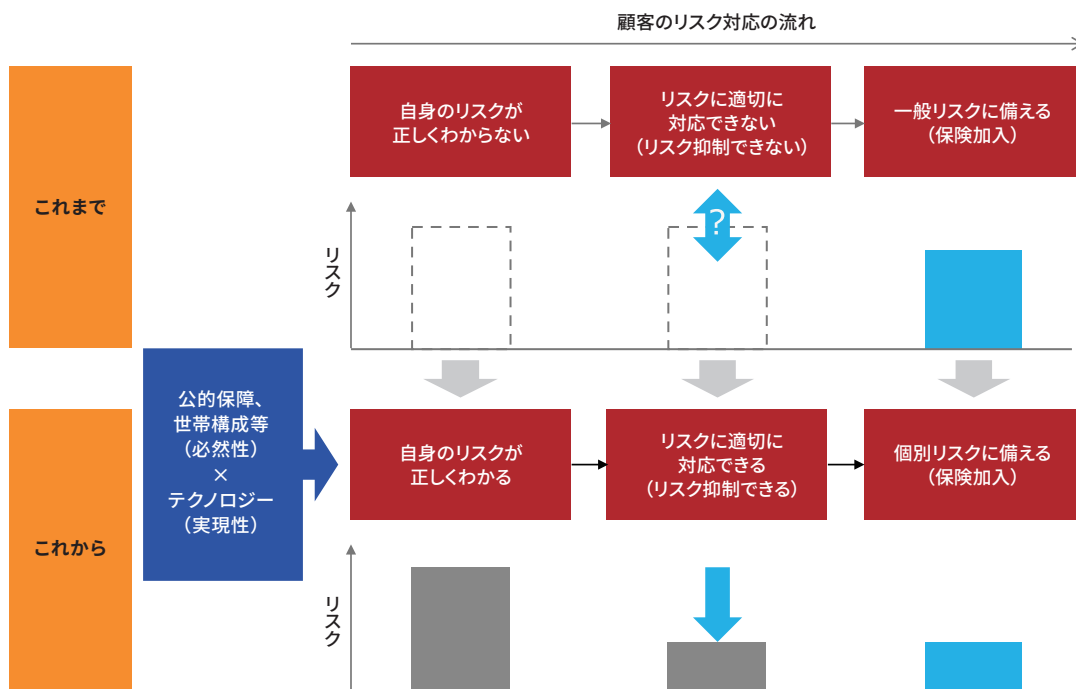
表2)。これまでは自分のリスクが計りかねていた状況から、新しいテクノロジーは「病気になるリスク」や「事故にあうリスク」をわかりやすくし、故にリスクを限定的なものとし、顧客は必要となるリスクに対する保障を求めればよくなる。また、世帯構成の変化 (核家族化など) は必要となるリスクに対する保障の大きさも変えていくであろう。

この変化は保険ビジネスにも大きな影響を及ぼす (図表3) と考えており、既に国内の数社の保険会社はビジネスのトランスフォーメーションを全速力で進めている。この動きはテクノロジーの進化も一因であるが、保険・金融以外の業界で見られる顧客主義、顧客本位を意識しはじめた正しい動きと言える。

私にあった保険を、私に必要な保険を、私が必要ときに、この顧客のニーズに応えるにはバリューチェーンを拡大し、複数のエコシステムを構築し顧客の情報を取得する必要がある。現在の保険会社は顧客の接点での優位性は低い。そこに異業種からの参入の脅威があるが、脅威は取り込むしかない。優秀な人材を持つ大企業こそ、その英知を新たな保険の形を作ることにつぎ込むべきである。

これまで日本の保険会社が築いてきた「安心」と言うブランドは大きい。この安心を武器に、もともとある顧客ニーズに対する商品・サービスをいち早く提供し、大きく取り込む。豊富なアセットを持つ今こそ将来へ向けた正しい投資が必要となる。

図表2 テクノロジーの進化が、顧客のリスク対応のあり方を大きく変える可能性がある



©2018 Accenture All rights reserved.

「正しい戦略を持ち、やると決めたらやり続ける。やるしかないものは既存ビジネスにどんな影響を及ぼそうが、その他のどのような障壁があっても完遂する。」

これは欧州保険会社のボードメンバーが面会の最後に締めくくったフレーズである。世界をリードする会社の経営者は、その先を見据え、変わり続けようとしている。

レガシーとのバランス

現在のキャッシュを生み続ける既存のマーケット及びレガシー（人・システム・商習慣）を守り続けることは肝要であり、経営最重要トピックであることに間違いはない。既存とデジタル化をどうバランスするか、どう融合していくのか。このバランスや戦略を間違えると将来の保険会社はデジタル化の脅威におびえて過ごすことになる。

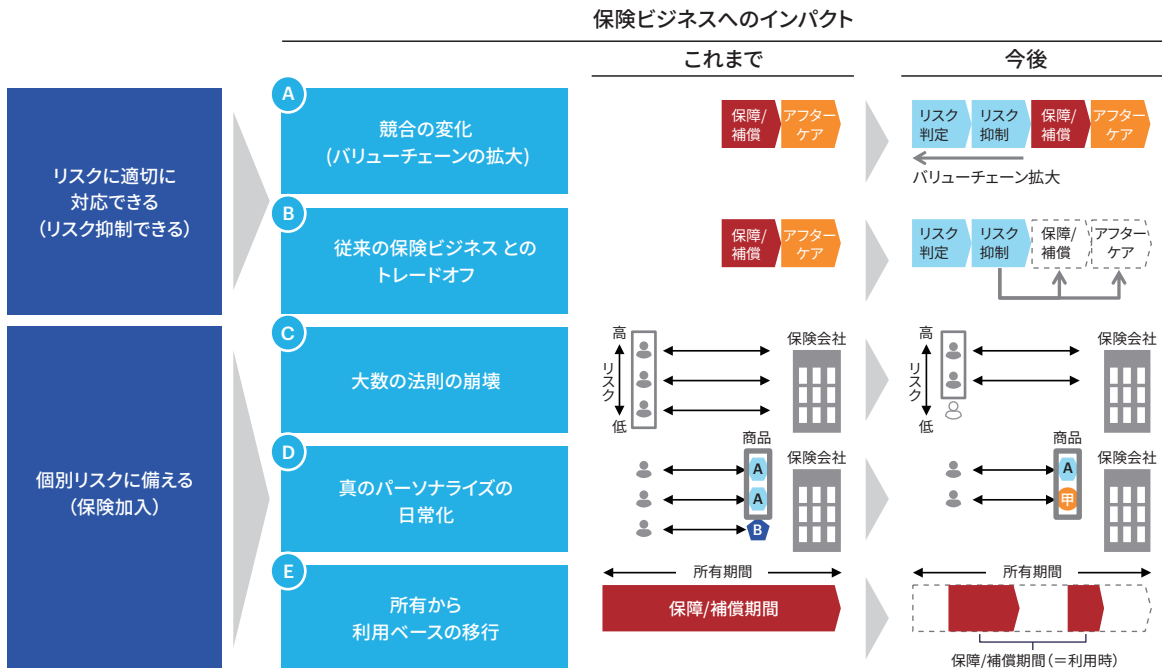
弊社は数年前から「デジタルEA」の策定・実行を複数の保険会社に提供している。詳細な説明は紙面の制限からここでは、割愛するがビジネスイノベーションの加速とイノベーションリスクの低減（軽量化）を両立する為に、①イノベーション創出態勢、②デジタルEA、③デジタルレジリエンスが必要であると提言させて頂いている。

この提言と合わせレガシーとのバランスをとる最重要施策は社員のスキル転換であると私は考えている。保険会社は、日本の優秀な人材を保有している。日本型のデジタル・イノベーションのあり方は、その優秀な社員のスキル及び方向性転換ではないか。その転換は難易度が高いと感じられるかも知れない。しかし、現在の保険会社の繁栄を作ってきたのも彼らの存在が大きい。彼らのポテンシャルを抑制することではなく、解き放つ経

営施策を策定すること。これは実は保険会社の経営者が英断すべき一つの重要施策ではないかと考えている。

優先順位のNo.1は「顧客ではなく、社員」。勿論、顧客が最優先、最重要である。その為のアプローチが正しいかは重要である。そのアプローチの主役は社員であり、経営者がそれを社員に伝え、優秀な部下のパフォーマンスを最大化することに時間を使うこと。部下→顧客→自社と言うあるべき優先順位に自社のガバナンスを変革すること、ここに日本の経営者が気づくことが肝要であると考えている。

図表3 顧客主導型のリスク対応は、従来の保険ビジネスに未曾有の影響を及ぼす可能性がある



© 2018 Accenture All rights reserved.

まとめ

欧州保険会社のボードメンバーが発言していた言葉が印象的だった。

『保険会社は機会のプロフェッショナルではないが、リスクに対するプロフェッショナルである。デジタルイゼーションを機会ではなく、リスクと捉えれば保険会社はそれに立ち向かう先駆者になるべきである。』彼は社内の説得にこの考えを良く使うと言っていたが、リスクに対するプロフェッショナルである保険会社の優位性を、デジタルイゼーションと言う機会に対し、どう向き合わせるかを意識づける良い考えだと感じた。

それは、つまり1周先にある欧州保険会社の経営者もデジタル・トランスフォーメーションに対して様々な障壁を持ち、悩み続け走り続けているということである。日本の保険会社の経営者が彼らと対峙し、日本の世界品質を成し遂げる。この活動を弊社はグローバルネットワークの活用、及びデジタル・イノベーションを推進する立場として、あるべきコンサルティング及び事業運営のご支援を三人称ではなく、一人称として身を引き締めつつ実施していきたいと考えている。

最近話題のプロジェクト

デジタル技術革新が金融機関にもたらすインパクトから目が離せません。顧客接点改革、Robotics活用による業務自動化、新商品・サービス開発についてご支援を実施しています。AI導入等のデジタル革新と並行して人材像の再定義や採用・育成にかかる支援も増えています。また難易度が高い「横断」的な検討テーマとして、非金融とのコラボレーション、日本を超えたグローバルなビジネス・IT基盤構築など、大規模プログラムが多数立ち上がっています。弊社は、グローバルの経験・知見を最大活用し、お客様のパートナーとして、より一層のご支援を推進していきます。

業態	案件概要	ST	CS	DG	TC	OP
銀行	RPA・BPMを活用した業務自動化の推進に向けた態勢構築・実行計画策定		○			
	軽量型コンシューマーファイナンス事業の構想立案・海外進出実現性検証		○	○		
	AMLに関するグループ・グローバルのあるべき姿到達までの計画立案		○			
	インドネシアにおけるIoTを活用したオートローン貸倒削減の実証実験	○				
証券	英国のEU離脱（Brexit）に伴いフランクフルトに新拠点を設立するためのドイツ規制要件分析		○		○	
	日株決済短縮化（T+2化）を見据えた全社影響分析および要件定義		○			
	投資銀行部門におけるシステムグランドデザイン策定		○			
保険	ホスト主流のシステム脱却に向けたバッチレスを実現する次期請求収納システムの構築		○		○	
	サイバーセキュリティ管理態勢の実効性強化の計画策定		○			
	アジア全域でのRegional Agile Transformation		○			
	保険向けCRM:Vlocityによるコンタクトセンター構築検討		○	○	○	
カード	次世代百貨店像及び次世代金融構想の検討及び実行	○				

(略) ST：ストラテジー、CS：コンサルティング、DG：デジタル、TC：テクノロジー、OP：オペレーションズ

アライアンスおよびパッケージ・システム

社名/ソリューション名	ソリューションタイプ	ソリューション概要
弊社/ Accenture Multi Channel Platform (MCP)	銀行向け プラットフォーム	グローバルも含めた銀行業経験と先進トレンドを反映した次世代ハブソリューション。フロントエンドとバックエンドを分離し、商品・サービスの多様化や顧客志向のクロスセル営業プロセスをマルチチャネルで実現する。顧客チャネル追加やバックエンドシステム統廃合を想定したSOA2.0型の柔軟なシステム間連携機能や、マルチチャネルでの顧客情報統合管理、複数商品を跨るバンドル商品も含めた新商品・サービス生成、先進のチャネルフロント構築機能をベースに、あるべき銀行のシステム全体像構築を効率的かつ強力に支援。
弊社/ Accenture Mobility Managed Service (AMMS)	銀行・カード会社向け プラットフォーム	モバイルコマースのサービスデリバリープラットフォーム。モバイルバンキング・ポイント管理・ペイメント(NFC含む)・クーポン・マーケティングなどのモバイルマネー系のコンポーネントを有する。従来、携帯キャリアが提供していたモバイルマネー系のサービスを金融プレイヤーが主導で構築できるため、スマートデバイスを新たな攻めのチャネルとして活用することが可能。欧米において多数の導入実績を有する。
弊社/ Accenture Life Insurance Platform (ALIP)	生命保険会社向け 契約管理システム	生命保険・年金保険の契約管理(サイクル)業務を包括的に支援する基幹系パッケージシステム。コンポーネント単位の組み合わせによって、最適な機能のみの導入が可能。北米を中心に60社以上に提供中。2006年8月アクセンチュアがNaviSys社を買収後、ソリューション名をアクセンチュア生命保険プラットフォーム(Accenture Life Insurance Platform-ALIP)に改称。
弊社/ Claim Components Solution(CCS)	損害保険会社向け パッケージシステム	損害サービス業務全般をカバーするグローバルNo.1のソリューション。北米トップ三社のうち二社が導入しており、約7万人の事案担当者が日々CCSを使用、米国個人保険損害全事案中36%はCCSで処理されている。初期導入は1998年で、16社に導入済。個人保険、企業保険といった全商品に対応。業務分析ツール等変革に必要な要素を包括的に含む。
弊社/ Underwriting Components Solution (UWC)	損害保険会社向け 引受業務支援 パッケージ	アカウント管理、リスクセグメンテーション、外部データとの統合、指標管理といった機能に強みをもつ全商品に対応し、引受業務全般をカバー。より迅速かつ適切な見積り・引受を可能にし新たなリスクセグメントの開拓、コンバインド・レシオの改善に大きな効果をもたらす。英RSAや米Allstate,Travelersといった欧米トップ企業9社が既に採用済。
弊社/ Memetrics (Digital Marketing Optimization)	マーケティング チャネル最適化 ソリューション	Webサイトのランディングページ、E-mail、DM、リスティング広告、コールセンター等ダイレクトマーケティング手段の活用を最適化し、売上増加、口座開設率の向上等、ROIの最大化を科学的かつ自動的に実現。2007年12月アクセンチュアがMemetrics社を買収したことにより、コンサルティングを含めたより総合的なソリューションとして提供可能。
弊社/ Robotics Process Automation Solution(RPA)	ロボティック・プロセス・ オートメーション ソリューション	Blue Prism, Pega Robotic Process Automation, UiPath等とのアライアンスにもとづくRoboticsソリューション活用により、“仮想的労働力の展開”、“人間対応業務とのシステム連携”、“自動化された業務プロセス化”へ取り組み、金融機関の生産性向上、RPAシステム基盤の効率的導入、高品質な業務実現、コスト削減、取引の適正化、等を支援。
Pega	BPM CRM ルールエンジン ソフトウェア	業務プロセス・ルールベースのシステムを構築するための統合開発プラットフォームで、Pegaの活用によりビジネスプロセスとシステムは一体となり、整合性のある柔軟なシステム構築を実現。Next-Best-Action Marketingにより、市場・消費者動向に応じた機動性の高い柔軟な対応ができ、クロスセル・アップセルの強化、営業推進の強化が行える。また、Pega Robotic Automationを利用すれば、人と連携し、或いはPegaのBPMプラットフォームと連携し、業務の自動化にとどまらず、業務遂行プロセスを最適化する。弊社はPlatinum Partnerとして、多くの海外事例に基づいた銀行、保険などの金融機関へのシステム提供が可能。
Calypso Murex	トレーディング・ リスク管理システム	デリバティブ(株式、金利、コモデティ、クレジット)、外為関連のディーリングフロントオフィス・リスク管理やバックオフィス業務を行うための市場系システムの導入支援。欧州を中心に世界で200名以上のエンジニア(国内では約20名)と多数の導入経験により培った方法論を最大活用。
日興システム ソリューションズ (NKSOL)	証券・資産運用系 システム& コンサルテーション	銀行、証券、投信投資顧問等を主要顧客として、総合証券システム、オンライントレーディングシステム、投信窓販システム、投信経理システム等を、ASP型のシステムサービスとして提供。また、豊富な実務・運用経験に基づく、業務・システム・技術コンサルティングを展開。2005年、より高度で幅広いサービスをワンストップで提供すべく、アクセンチュアとアライアンスを締結。
Oracle Financial Services Software	銀行勘定系システム	コア・バンキングパッケージとして、新規顧客獲得数4年連続世界第一位にランキング(2002~2005年、IBS誌)。現在の顧客数500以上、115か国以上でサービスを提供している「Oracle FLEXCUBE」。モジュール・アーキテクチャとして、機能が部品化されており、必要な機能のみの導入が可能。また、商品をパラメータで設定可能なため、新商品の導入が容易。
SAP	Basel II 対応システム 銀行勘定系システム ERP(人事・会計)システム データベース・システム (SAP HANA等) クラウドソリューション	高品質・高付加価値な導入コンサルテーション。豊富な成功事例に裏づけされた安全・確実なシステム導入、およびSAP社とのグローバルアライアンスに基づく手厚いサポートを提供。SAP社が提供する次世代ERPのSAP S/4HANAにおいては、グローバルレベルで豊富な導入実績があり、且つ調達ソリューション(Ariba)や人事ソリューション(SuccessFactors)、経費管理ソリューション(Concur)などのクラウドソリューションの導入も可能。また導入だけではなく、弊社が得意とするアウトソーシングとの組み合わせも可能。
SAS Institute	イベント・ベスト・ マーケティング クレジットライン最適化 リスク・マネジメント サステナビリティ	CRM、リスクマネジメント、サステナビリティ等同社ソフトウェア・コンポーネントにより、金融業界では、個人・法人向け顧客営業支援、クレジットカード与信分析、FRTB(MCRMR)ソリューション、カーボンモデリング等のCSR環境アプローチ等、さまざまな分野における高度データ分析をリードするソフトウェア。"
Temenos	銀行勘定系システム	バンキング・システムとして、世界120カ国、600顧客サイトで利用されている「Temenos」。「T24」は、オープン・アーキテクチャに基づき、カスタマイズ性と拡張性を提供し、リアルタイム対応を可能とするモジュラー構造。ハイ・パフォーマンスをリードするコア・バンキング・ソフトウェア。

会社概要

グローバル拠点数：
世界55カ国

売上高：
329億USドル（2017年8月期）

従業員数：
43万5,000人以上

会長兼最高経営責任者：
ピエール・ナンテルム
(Pierre Nanterme)

アクセントゥア株式会社

本社所在地：
〒107-8672 東京都港区赤坂1-11-44
赤坂インターシティ

電話番号：
03-3588-3000（代表）

FAX：
03-3588-3001

従業員数：
約9,000人（2017年11月末時点）

代表者：
代表取締役社長 江川 昌史

URL：
www.accenture.com/jp

お問合せ先

ニューズレターの掲載内容に関するお
問合せは、金融サービス本部
FS Architect 担当
マネジング・ディレクター 大窪 章敬
AccentureAsiaPasific@accenture.com
へご連絡ください。

03-3588-3000（代表）
03-3588-3001（FAX）

FS Architect専用サイト
www.accenture.com/jp/fsarchitect

アクセンチュア金融サービスについて

アクセンチュア金融サービスは、バンキング、キャピタル・マーケットおよび保険の3セクターにおける様々な金融機関に対し、世界各国で「ストラテジー」「コンサルティング」「デジタル」「テクノロジー」「オペレーションズ」の5つの領域で幅広いサービスとソリューションを提供しています。

国内外の金融業界の変化をいち早くとらえ、金融機関の中核戦略およびオペレーションに重要な役割を果たすことで、企業のみならず業界全体の成長に貢献したいと考えています。

クライアント企業のトップラインの拡大、コスト削減、高まる規制やリスクへの対応、合併・買収に伴う統合作業、新しいテクノロジーや複数チャネルサービスの導入等、支援領域は多岐に亘ります。

3つのセクターにおける主な金融機関は以下の通りです。

- **バンキング**: リテール銀行、商業銀行、総合金融機関、政府系金融機関、クレジット・信販会社、リース会社
- **キャピタル・マーケット**: 証券会社、信託銀行、投資/投資顧問会社、資産運用会社、証券保管機関、各種金融商品取引所、清算および決済機関
- **保険**: 損害保険会社、生命保険会社、年金保険会社、再保険会社、保険ブローカー

フォーチュン100社にランキングされている92%の金融機関に対しサービスを提供しています。また、グローバルのトップ顧客10社のうち9社と、20年以上継続してサービスを提供しています。

アクセンチュアについて

アクセンチュアは「ストラテジー」「コンサルティング」「デジタル」「テクノロジー」「オペレーションズ」の5つの領域で幅広いサービスとソリューションを提供する世界最大級の総合コンサルティング企業です。世界最大の規模を誇るデリバリーネットワークに裏打ちされた、40を越す業界とあらゆる業務に対応可能な豊富な経験と専門スキルなどの強みを生かし、ビジネスとテクノロジーを融合させて、お客様のハイパフォーマンス実現と、持続可能な価値創出を支援しています。世界120カ国以上のお客様にサービスを提供する43万5,000人以上の社員が、イノベーションの創出と世界中の人々のより豊かな生活の実現に取り組んでいます。

アクセンチュアの詳細は
www.accenture.comを、
アクセンチュア株式会社の詳細は
www.accenture.com/jpをご覧ください。

