

VOL.52

2019年冬号

**FINANCIAL
SERVICES
ARCHITECT**

目次

1. 2019年銀行業界を占う
～加速するデジタル変革
マネジング・ディレクター 宮良 浩二
2. 2019年証券業界を占う
～鍵となる“価値向上”
マネジング・ディレクター 坂本 幸一
3. 2019年保険業界を占う
～“DX - Digital Transformation”の実行へ向けて
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、新春の候、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。

2019年がスタートしました。

昨年は、デジタル技術を駆使してコスト効率、業務効率の成果を実現された金融機関も多いと思います。今年は、デジタルがトップライン向上に貢献できるか、を決める年になるのではないのでしょうか？

海外もしくは国内で先進的に取り組まれている金融機関では、以下の3つをポイントとして検討が進行しています。

- ①デジタル技術を駆使して、既存プレーヤーの牙城を大きく揺るがす
 - ②デジタルを活用する事でエコシステムを機能させ、新サービスを展開する
 - ③デジタル前提でビジネスそのものを再構築し、ビジネスのやり方自体を大きく変える
- 我々も大胆なビジネス展開をご支援する事に尽力したいと考えております。

昨今、弊社ではデジタル領域で幾つかのJVを立ち上げました。ファーストリテイリング様とのウェアレクス、KDDI様とのARISE analytics、関西電力様とのK4 Digitalなど、いずれもデジタル・アナリティクスでビジネスを変革しようとするクライアント企業様との取組です。

クライアント企業様からは、下記のような声が多くありました。

- ・デジタル・アナリティクス人材を採用したがマッチしなかった
- ・必要なスキル人材が量質ともにテーマによって変化する
- ・自社のブランドイメージで人材そのものを採用できない

これらを解決するため、必要なケイパビリティを弊社が提供し、クライアントはパフォーマンスしない人材なら変更を依頼でき、また、自社社員の経験値向上を早期に実現でき、アクセントのブランド力を採用に活かせる、といったメリットがあります。金融機関においても、こういったチャレンジングな取組を実現したいと考えております。

本年も金融機関にとって動きの激しい年になると思います。

弊社もこれまでにない成果を出せるようになってきておりますので、何卒よろしくお願いたします。

敬具

2019年1月吉日

アクセント株式会社
金融サービス本部
統括本部長 中野 将志

2019年銀行業界を占う

～加速するデジタル変革



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

2018年も、変革意欲に溢れる多くのクライアントの皆様とデジタルトランスフォーメーションの推進をご一緒させて頂いた。

より大胆に。より早く。

これまでにないマグニチュードでの変革プログラムが増えているというのが実感だ。

同時に、弊社ではデジタル変革を確実なものにするテクノロジーソリューションの開発に努めてきた。

本稿では、弊社のクライアント事例やテクノロジーソリューションも交えながら、2019年の銀行におけるデジタル変革の方向性をご紹介します。

“Must Do” Agenda: デジタル変革

経営環境の厳しさが増す中、デジタル変革プログラムの加速が避けて通れない。

再編と淘汰：弊社がEU+6か国で実施した調査によると、2005年から2017年で約1/3の銀行事業者が淘汰され、現存する事業者のうちの約1/5が新規参入事業者となっている。「金融危機」「経営環境の厳しさ」「規制対応」「デジタルカスタマーの台頭」などがその背景にある。今後5年を見た場合、日本市場においても再編と淘汰の波は避けられないだろう。

デジタルパワー：「①伝統的銀行（HSBC・Barclays等）」「②デジタルシフト銀行（DBS・サンタンデール等）」「③デジタルネイティブ銀行（mBank・Atom等）」のリテール事業の生産性を調査した。「稼働口座数/業務人員数」で比較すると、①は約

250-350、②は約400-500、③は約1000-1500++だ。デジタル化は10-20%の効率化に留まらず銀行の生産性を数倍あげうるものだ。これはデジタルパワーの一端だが、銀行業にとってデジタル活用は不可避だ。

厳しさを増すマーケットの目：デジタル化の巧拙は市場評価にも明確に表れる。伝統的な金融機関の将来的な成長価値は、デジタル・リーダー23%、デジタル化に遅れをとっている金融機関は-1%と、大きな差がついているのが実態だ。

デジタル変革の方向性

伝統的な銀行がどのようなアプローチでデジタルパワーを活用するか――。

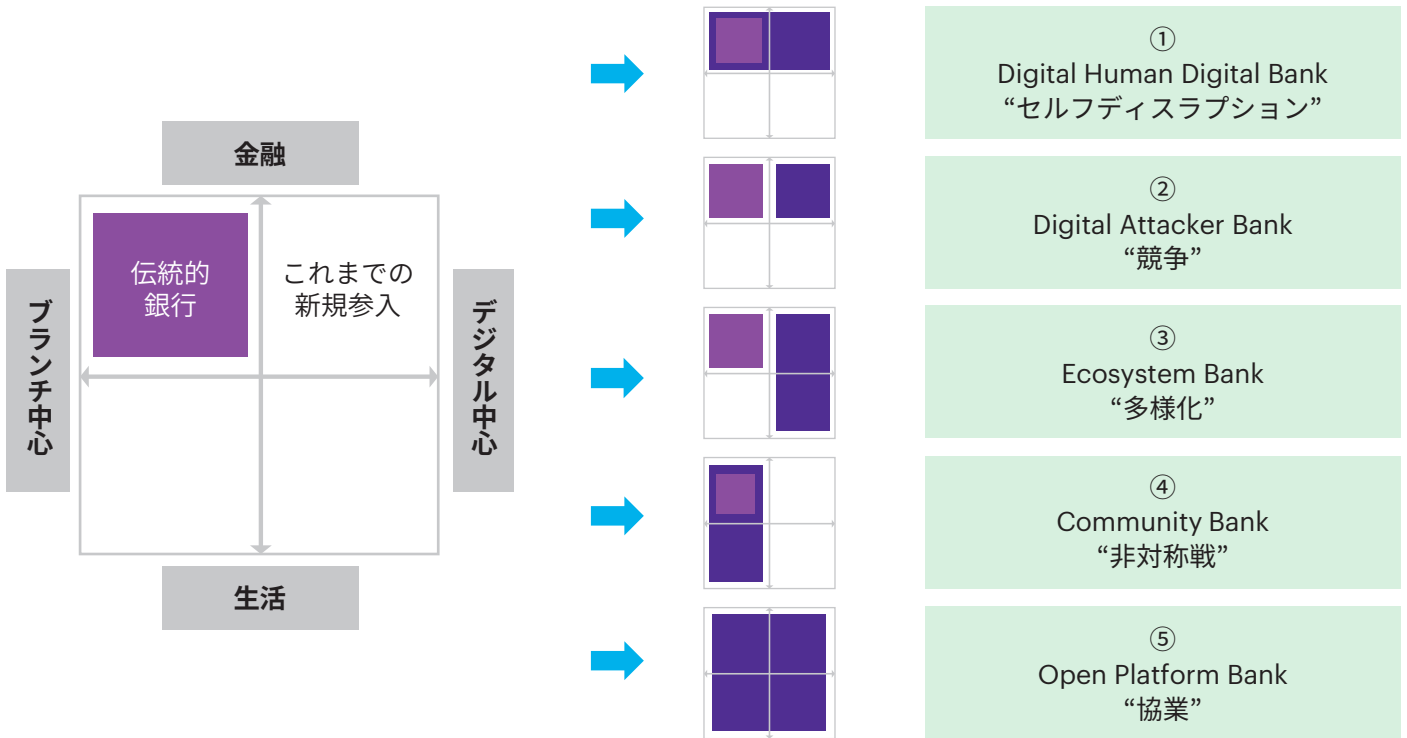
①Digital Human Digital Bank：1つ目はセルフディスラプション型のアプローチ。伝統的な銀行にデジタルの力を加えて差別化する。伊予銀行は、「デジタル

が得意なところはデジタルが、人にしかできないところは人が行い、デジタルによる利便性向上と、地域密着ならではの行員の提案力強化といった付加価値向上を実現する」という方針のもと、「生産性向上」と「地域への責任・地域密着の強み」の両立を企図した変革を進めている。

②Digital Attacker Bank：2つ目は競争型。自らデジタルバンクを立ち上げ既存銀行本体と競争させるアプローチだ。サンタンデールは、2017年に別エンティティのOpenbankを完全デジタル完結型にリニューアルした。2つのエンティティが独立してデジタル化に取り組むことで、新規参入へ伍していく戦略をとっている（Tanker & Speedboat 戦略）。

③Ecosystem Bank：3つ目は多様化をはかるアプローチ。金融+非金融サービスで新たな経済圏の形成と収益プールの獲

図表1 5 Ways : デジタル変革の方向性



© 2019 Accenture All rights reserved.

得を目指す。例えば、RBCは金融にとどまらないサービスの提供（プラットフォーム化）を志向することを明らかにしている。また、日本でも、ふくおかFGが地域エコシステムの形成をねらった事業の展開を進めている。

④Community Bank：4つ目はリアルチャネルネットワークの強みを活かしデジタル特化型銀行に非対称戦を採るアプローチだ。スペインのCaixa Bankは、行内ブランド（imagin bank）でデジタルサービスを提供しているが、ユニークなのは店舗を生活の場として捉え、生活家電の販売を銀行店舗にて実施するなど生活密着型の姿勢を鮮明にしている。

⑤Open Platform Bank：最後はAPIを通じて自社の機能や情報を開放し、第三者との連携に活路を見出すアプローチだ。欧州で先行するオープンバンキングはグローバルでも急速に関心が高まっており、日本市場での覇権争いも数年のうちに本格化すると思われる。

邦銀の事例

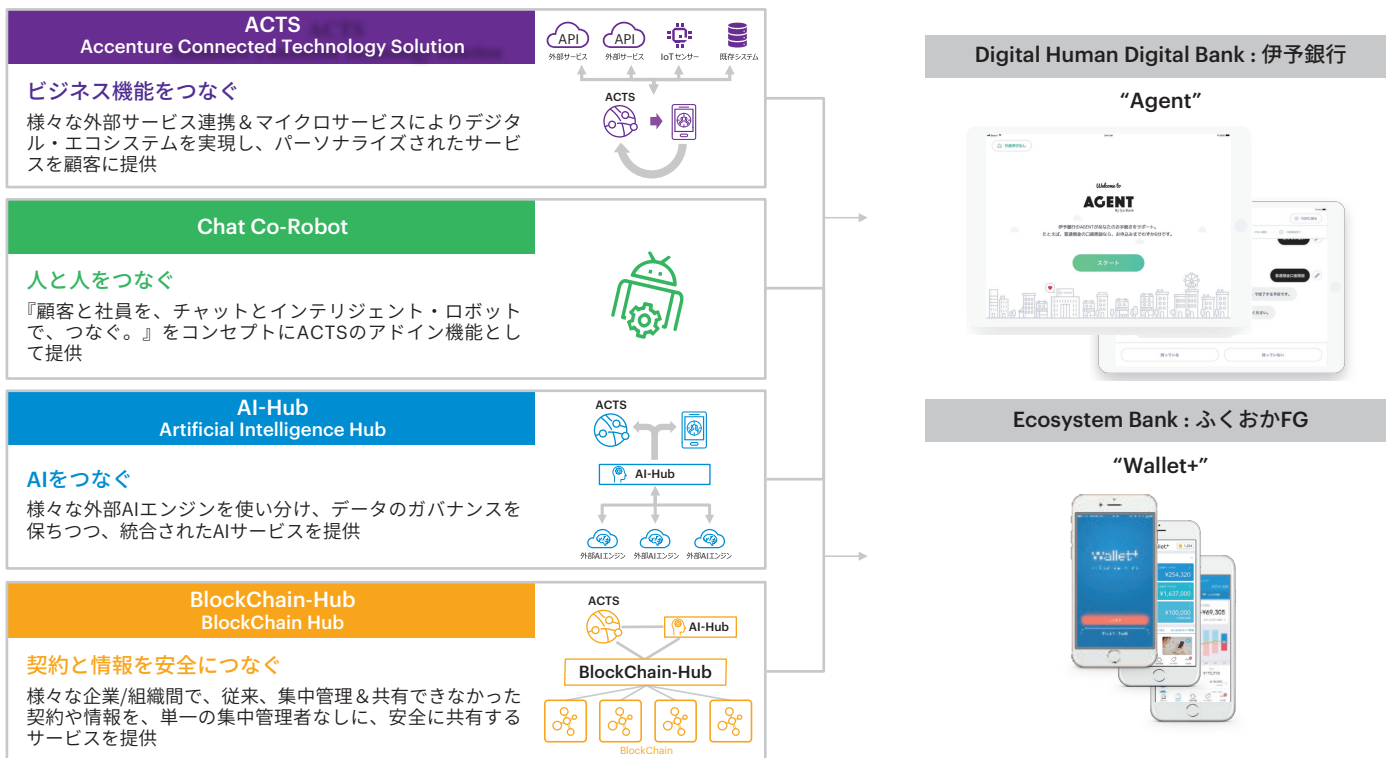
伊予銀行のDigital Human Digital Bank：同行は2018年に開始した中期経営計画で「デジタル・ヒューマン・デジタル（DHD）バンク」の実現を掲げている。デジタルと人の強みを活かした新たな銀行を創る取り組みだ。

この変革プログラムにおいて、店舗戦略やアプリバンク戦略への布石となるひとつの取組みが店舗タブレット“Agent”だ。弊社が開発した、チャットとAI（人工知能）を活用した新プラットフォーム“Chat Co-Robot”をベースに、伊予銀行と弊社が協働でソリューションを開発した。Chat Co-Robotは、人とロボットのコラボレーションにより業務を行うものだ。お客様・行員・ロボット・エコシステムプレイヤー間でのチャットを通じた会話により成果を共創する。全ての操作履歴をAIエンジンで分析し、ロボットから人が次にやるべきタスクなどを提示することも可能になる。また、ロボットと

の会話を前提に業務をゼロベースで組み立てたことで、事務作業の約70～80%が削減可能となった。成果は事務の効率化に留まらない。顧客は煩雑な手続きから解放される（例：口座開設は6分へ）など、抜本的な顧客体験の刷新につながっている。また、タブレットを持ち出すことで、どこでも銀行となる。「銀行＝店舗」という概念がなくなり、「銀行＝人」となる。店舗は事務中心の場から、相談・地域コミュニティとつながる場になり、山間部・島嶼部であっても、お客様のそばへ出向くことで地域への責任を果たし続けることもできる。

同行の3年間にわたるデジタル変革プログラムでは、“Agent”を皮切りに、住宅ローン、カードローン、アプリバンクなどへの拡大、店舗ネットワークの見直しや次世代店舗の導入などの各種プログラムが計画されている。それぞれのプログラムが連携することで銀行全体を変革し、2020年度のDHD Bank完成を目指している。

図表2 “つなぐ”：弊社のテクノロジーソリューション



©2019 Accenture All rights reserved.

ふくおかFGのEcosystem Bank：同社では2016年からエコシステム型の金融サービスプラットフォーム“iBank”事業を展開している。当事業ではスマホアプリ“Wallet+”で身近なマネーサービスを提供すると同時に、地域の異業種と連携して銀行以外のサービス（情報コンテンツやクーポン）も提供する地域エコシステム型の事業展開を推し進めている。

昨秋には、弊社のブロックチェーン基盤の統合管理ソリューション「ブロックチェーン・ハブ」を活用し、iBankのポイントサービス“myCoin”の管理にブロックチェーン技術を適用した。これは、地域ポイントプラットフォーム構築へむけた第一弾の取り組みだ。ブロックチェーンの技術特性（スマートコントラクト/オリジナルコインなど）に着目すると、地域の事業者や自治体に対し柔軟かつ独自性のあるポイント発行の仕組み

を安価に提供できるようになる。顧客には地域のポイント発行企業の増加、ポイント利用メニューの拡充などを通じて、貯まりやすく、使いやすい魅力的なポイントサービスを提供できる。オリジナルコインの特性により、柔軟な発行ルールの設定や用途制約等ができるため、地域内での購買・消費活動の促進につなげることができるのが最大の魅力だ。

iBankは、サービス開始後2年で50万ユーザーを超え、取扱銀行は、FFG配下の福岡銀行・熊本銀行・親和銀行に加え、沖縄銀行・広島銀行・南都銀行・山梨中央銀行・十六銀行へと、地域エコシステムは全国へ拡がりを見せ始めている（導入検討開始を含む）。

おわりに：デジタル変革の加速

最後にデジタル変革の加速へ向けて次の3点を強調したい。

“もう一つの”銀行を：先に示した5つのアプローチのいずれにおいても、銀行の内に、あるいは外に、新たに“もう一つの”銀行を創るという発想が求められる。高い目線が高い成果を生む。

“つなぐ”テクノロジーを：レガシーシステムの壁から一線を画したアプローチがスピードアップに欠かせない。2つの邦銀の事例にあるように、テクノロジーをうまく使うことで利益実感のある改革が可能になる。

“大胆な”意思決定を：自前（Build）主義にとらわれ改革スピードが損なわれては本末転倒だ。投資余力・人的スキルのある銀行を除いては、パートナーシップなどの選択肢（Join）も視野に効果創出を急ぐ必要がある。

2019年証券業界を占う

～鍵となる“価値向上”



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

2018年の振り返り

まずは、法規制や競合、技術の3つの観点から証券業界の2018年を振り返りたい。

法規制：労働基準法改正に向けた労働時間の削減や、顧客本位の徹底に向けた取組みが進展した。

競合：売買手数料無料の証券会社の出現（米国証券会社の売買手数料の更なる値下げ）、異業種の参入（通信アプリ大手の証券参入）や異業種とのコラボレーション、スタートアップの参入などがあった。

技術：AI、RPA、ロボアドなどデジタルの躍進が目立ち、業務効率化に向けた利用が定着化した。

先の決算発表を見ると、日本の多くの証券各社では利益は伸び悩んでいる。こうした状況を受けて、各社では利益確保の

2018年、多くの大手証券会社では収益が悪化。このような状況を受け、各社では利益確保のためにコスト削減や業務効率化に取り組んでいる。

例えば、業務の見直しや技術の活用によりこれまで1時間かかっていた作業を30分で終わらせ2倍の作業をこなしたり、訪問件数を1日5件から10件へ増やしたりしてきた。しかし、収益の状況を見るとこうした効率化は限界を迎えつつあり、ビジネスモデルの転換が求められる。

具体的には、2019年はビジネスそのものにおけるサービスの“価値向上”が鍵となると考える。

本稿では、リテール、ホールセール顧客それぞれの観点から、サービスの“価値向上”を実現する施策およびソリューションについて述べていきたい。

ため、技術を活用し即効性の高いコスト削減や業務効率化に取り組んでいる。ただし、こうした効率化は限界を迎えつつあり、本質的なビジネスモデルの転換が求められる。

2019年に向けて

弊社では、このような「ビジネスモデルの転換」＝「サービスの“価値向上”」と考えている。

証券業における顧客をリテール、ウェルスマネジメント、ホールセールに大別し、それぞれサービスの価値向上に向けて、どのような顧客体験が求められ、それに対しどういったサービスを展開していくべきかを考察したい。

リテール顧客

リテール顧客は、「売買手数料の低さなどのお得感」、「スマートフォンで完了する口座開設や数クリックで完了する売

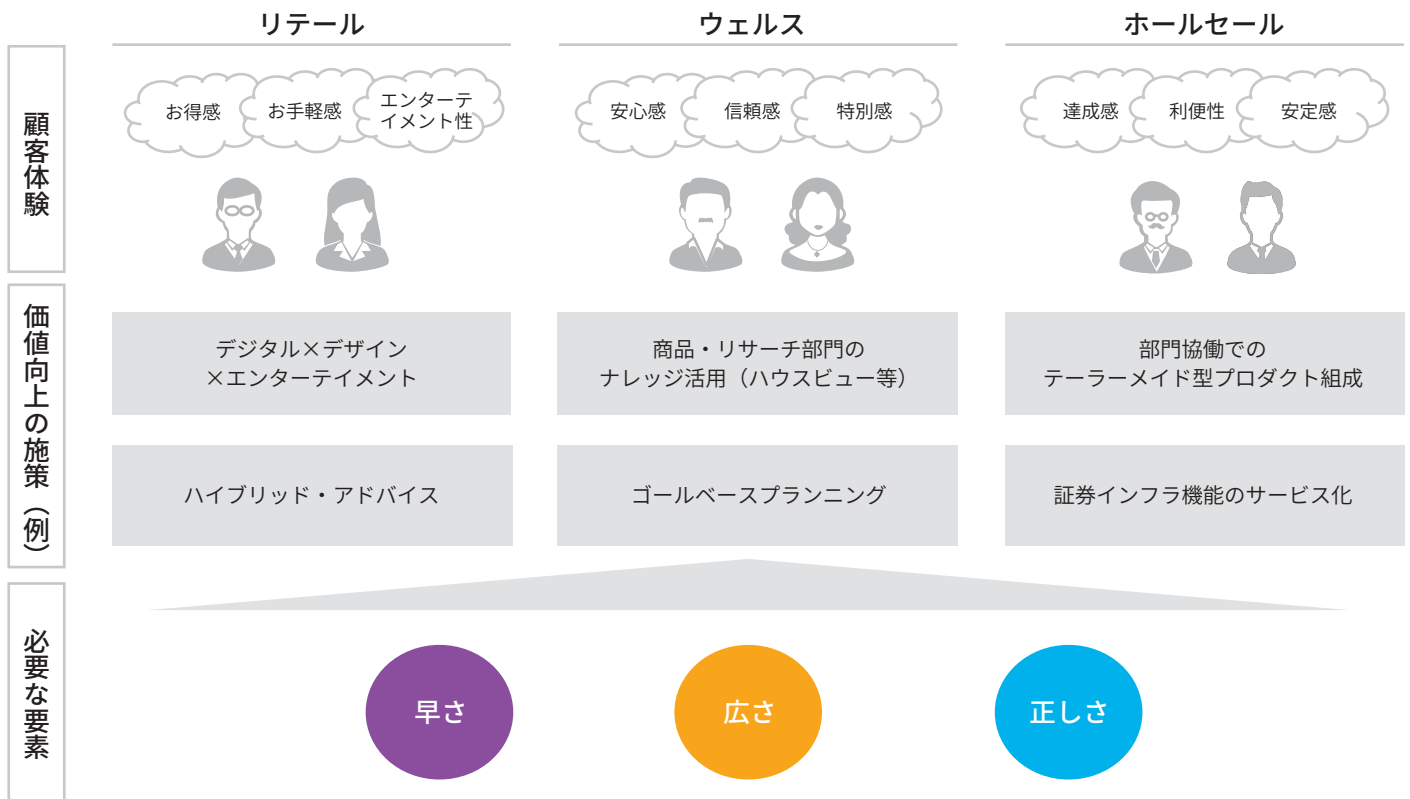
買など、手続きが簡便なお手軽感」、「単なる証券の売買ではなくテーマ別投資などのエンターテイメント性」などに価値を感じる傾向がある。

価値向上施策の例

デジタル×デザイン×エンターテイメント：資産形成層・若年層の裾野拡大を図るためには、投資に対する興味を喚起する仕掛けが重要である。投資の助言や勧誘を直接的な目的とせず、デジタルプラットフォーム上でデザインに富み、エンターテイメント性を感じるコンテンツによって興味を喚起する取組みが今後増えていくだろう。

ハイブリッド・アドバイス：弊社調査によれば、資産形成層・若年層の6割は証券会社からのアドバイスを求めている。採算面を考えると対面によるフルラインアップのサポートが難しいことから、弊社ではデジタルとヒューマンアドバイスを

図表1 求められる顧客体験とサービスの価値向上の施策例



©2019 Accenture All rights reserved.

を組み合わせた「ハイブリッド・アドバイス」によって、顧客がお手軽にアドバイスを受けるサービスが広がると考えている。

ウェルスマネジメント顧客

ウェルスマネジメント顧客は、「好況時も不況時も自分の資産を守ってくれる安心感」、「指示なしで自分のために迅速に情報を持ってきてくれる信頼感」、「非金融サービスも含めたパーソナライズされた特別感」などに価値を感じる傾向があるのではないかと。

価値向上施策の例

商品・リサーチ部門のナレッジ活用 (ハウスビュー等) : 海外金融機関では商品・リサーチ部門が調査・分析したハウスビューをもとにして、それぞれの顧客に合ったポートフォリオや商品選定を行っている。日本の証券会社においても

アナリストの調査・分析結果のアセットを活用して、組織横断で価値向上を図っていく動きが加速すると考えている。

ゴールベースプランニング : 海外金融機関では「顧客が資産運用を通じて達成したい目標」に主眼を置いてゴールベースプランニングの取組みが進んでいる。顧客の中長期的なゴールを深く理解して、顧客のゴールに合ったポートフォリオのアドバイス・提案をフィードバックで行うことで、顧客に安心を感じてもらえるのではないかと。

ホールセール顧客

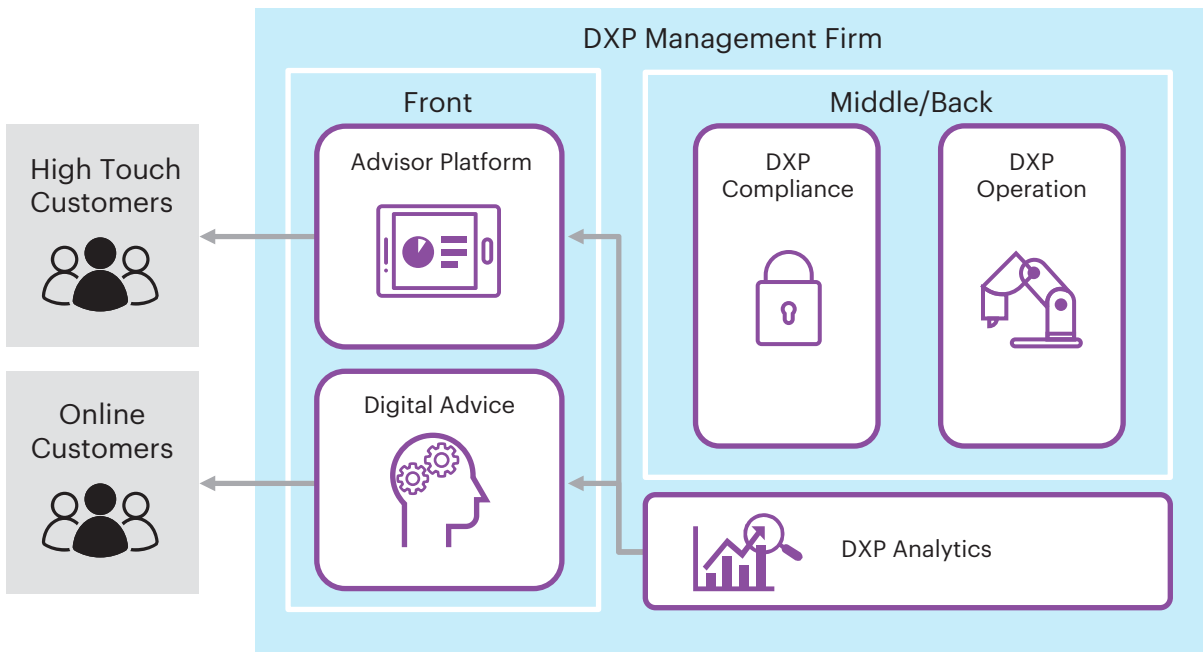
ホールセール顧客は、「売上向上・コスト削減の達成感」、「少ない労力でサービスを利用できる利便性」、「資金調達・資産運用など財務面の堅牢化による安定感」などに価値を感じる傾向があるのではないかと。

価値向上施策の例

部門協働でのテーラーメイド型プロダクト組成 : ホールセール領域では、投資銀行部門と市場部門が協働し、資本市場向けにリスクヘッジソリューションを提供するサービスが誕生している。従来の事業会社の余資運用の一環としてのプレーンなプロダクトの売買から、その事業会社毎のビジネス上のリスク特性に応じたテーラーメイド型プロダクトの組成・販売へと舵を切る動きがある。

証券インフラ機能のサービス化 : 装置産業と言われる証券業界のシステムは、非常に多岐にわたる機能を有している。金融業界に参入したい企業にとってこの証券インフラを一から準備することは容易ではない。証券会社としてもこれらの企業を顧客または協業相手としてサービス(証券インフラ)を提供する選択肢もあるのではないかと。

図表2 価値向上を実現する“デジタル・エクスペリエンス・プラットフォーム”



©2019 Accenture All rights reserved.

上記は施策の例であるが、共通して考えるべき要素はサービス提供に係る時間的な早さ、銘柄や商品の広さ、顧客に合っているかの正しさ、と考える。より早く、広く、顧客にとって正しいサービスが何かを考えることが価値向上の指針になるだろう。

”価値向上”のソリューション

次に、証券業界における対顧客向けの弊社ソリューションとして、リテール、ウェルスマネジメント、ホールセール等幅広い領域で活用できる「DXP(デジタル・エクスペリエンス・プラットフォーム)」を紹介したい。

DXPは、営業員に必要なデータや機能をワンプラットフォーム上に搭載した営業支援ツールである。各機能はマイクロサービス化され、既存資産を活用し自由に組み合わせることができる。ここでは、DXPの主要5機能を紹介する。

Advisor Platform : 顧客情報をチャネル統合的に管理するデジタルプラットフォーム。直感的で使いやすいUI/UXを構築することで利活用を促進する。

Digital Advice : オンライン顧客向けの仮想アシスタントや単純な問い合わせに対するチャットボットによる回答等、アドバイス提供と低コストを両立したハイブリット・アドバイスにより、デジタル世代の取り込みを狙う。

DXP Analytics : 営業員の折衝履歴や顧客情報、マーケットイベント等の情報を解析し、営業員が次に取るべき行動を提示する。

DXP Compliance : ルールベースの取引モニタリングに加え、「音声テキスト化」と「文書解析AI」を組み合わせ、顧客との電話履歴モニタリングを自動化。不正な取引や対話を検知し、支店へ即座に通知する。

DXP Operation : 顧客からの申込・申請を電子化し、RPAを利用して既存システムへの入力自動化を実現する。

おわりに

サービスの価値向上の施策は、顧客によって価値が異なり、業務の効率化と比べ施策に多様性がある。そのため、証券各社の創意工夫が鍵となる。

2019年は弊社としても、ビジネスとテクノロジーの両面で顧客の創意工夫を実現し、価値向上に繋がる支援をしていきたい。

2019年保険業界を占う

～“DX – Digital Transformation”の実行へ向けて



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

シュンペーターが「イノベーション（技術革新）が経済を変動させる」という理論を提唱したのは100年以上も前であり、イノベーションは過去に全く経験したことのないチャレンジではない。長い歴史の中で日本企業はこれまでも、既存ビジネスを破壊・変革してきた経験がある。

ただ、多くの企業では過去の変革を経験した社員が減っているため、これまでうまくいっていた仕組みを効率的に運営することは出来るが、新たな仕組みを構築する経験は不足しており、起業家に近い意識の醸成が課題となっていると考えている。

どの業種でもデジタル技術を使った新たなビジネスモデルを展開する新規参入者が登場し、ゲームチェンジが起こっている。環境の変化に適用させ、売る物やサービスを変更していくことがゴーイング・コンサーン（企業）の必須条件である以上、これまでうまくいっていた仕組みを否定する痛みを乗り越え、自ら変化していくスピーディーな行動が求められている。

アジェンダ（課題）の設定

全てのイノベーションは、社会が抱えている「課題」の解決により実現されている。家賃が払えなかったブライアン・チェスキーが、イベントでホテルが取れない人達に自分の部屋を貸した経験から「民泊」をシステム化し、サーキュラーエコノミーを世界中に構築したAirbnbや同様のビジネスモデルで業界に風穴を開けるUber、Lyftなど数えればキリがない。

イノベーションを引き起こす為にはアジェンダ（課題）設定は前提条件になるが、日本の企業を見るとテーマ設定は出来ていても、アジェンダ設定が曖昧になっているケースも散見される。

アジェンダ（課題）の設定なく、外部の知見・ソリューションを組み入れるプロセスを整備し、オープンイノベーション

としてしていないかも知識しなければならない。弊社もDXの支援に試行錯誤したが、今ではビジネスモデル主導型のDX実行（図表1）でないと、いくらデジタル活用を標榜しても得る果実がないと体感し、顧客視点に立ったアジェンダ設定を怠らないように心掛けている。

また、アジェンダ設定には環境変化を正確に捕まえていることが肝要となる。生損保に関する環境変化は数が多いが、例えば以下のようなものになるだろう。

- 主導権の変化（顧客がビジネスの主導権を持つ）
- 独居、二人住まいが50%を超える世帯構成となり、共同体が成立しなくなる
- 将来のリスクが識別できるテクノロジーの出現

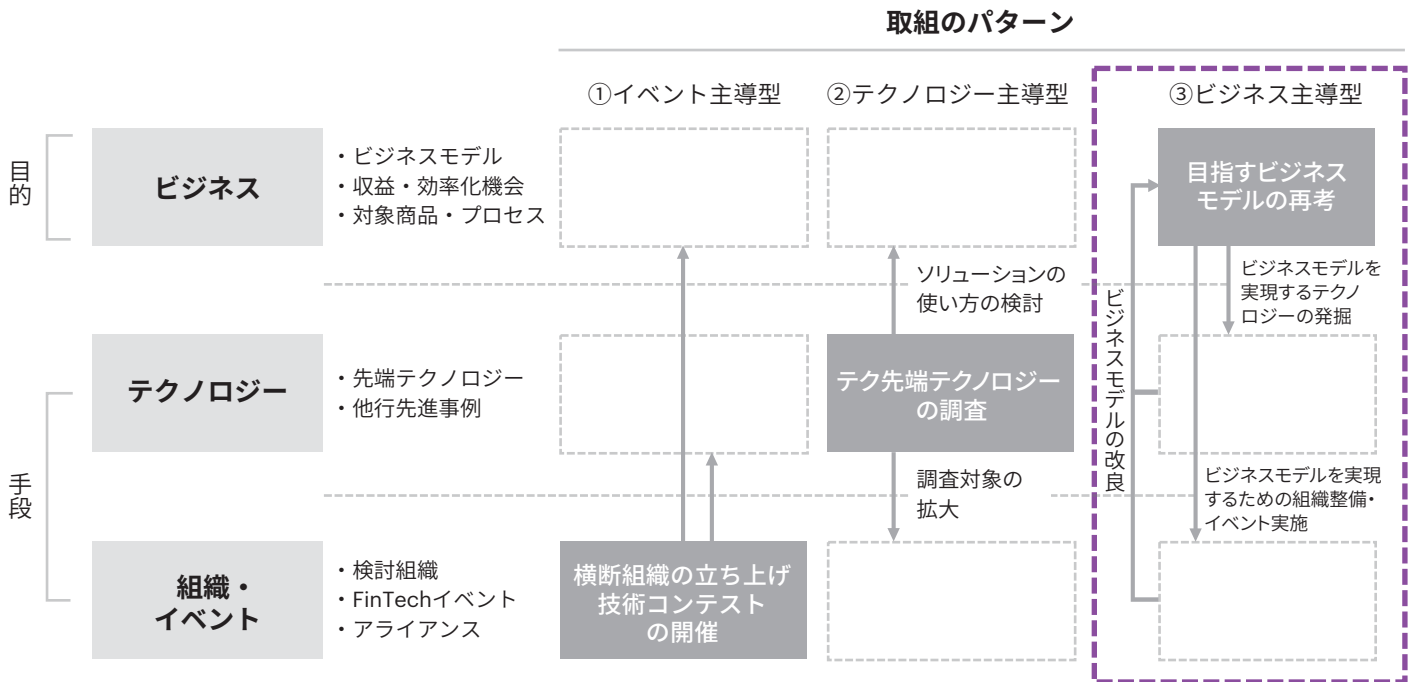
- モノの消費からコトの消費へのニーズ変化
- IoTを活用した事故・災害の未然検知及び被害の低減

過去の合理性のない当たり前を、自ら壊しに行くことも重要である。私はある不動産会社の経営の方が語った内容に感銘を受けた。「ビル賃貸もオンディマンドに、使った分だけ払ってもらわないといけない。これまでのビル賃貸のように、土日や夜など65%は空気に貸している現状は合理性もないし、自らやらなくてもいずれ新規参入者に壊される。

課題を解くためのデジタル活用方法

デジタルテクノロジーは、顧客価値や自社の商品・サービスの差別化実現に重要な役割を果たすが、デジタルテクノロ

図表1 DXの取り組みパターン



©2019 Accenture All rights reserved.

ジーをどう使うかを先に考えるのではなく、自社の強みとデジタルテクノロジーを組み合わせれば、どのような顧客価値や差別化を実現できるかを検討することが重要だ。

デジタル活用時に留意する事として、デジタルが向いていないことを無理してデジタル化するのではなく、顧客視点も踏まえ人間に任せ方が良いところは残す、また効率化で出来た時間を利用し人間にしかできない新たな付加価値を追求する為のデジタル活用を行うなど、人がやるべきことの特定も肝要であると考え（図表2）。

既に国内の地銀では本格的なDXが始まっており、お客様の左脳+右脳（気持ち・ココロ）に働きかけ、「行ってよかった/やってよかった」、「また行きたい/やりたい」と思ってもらえるような

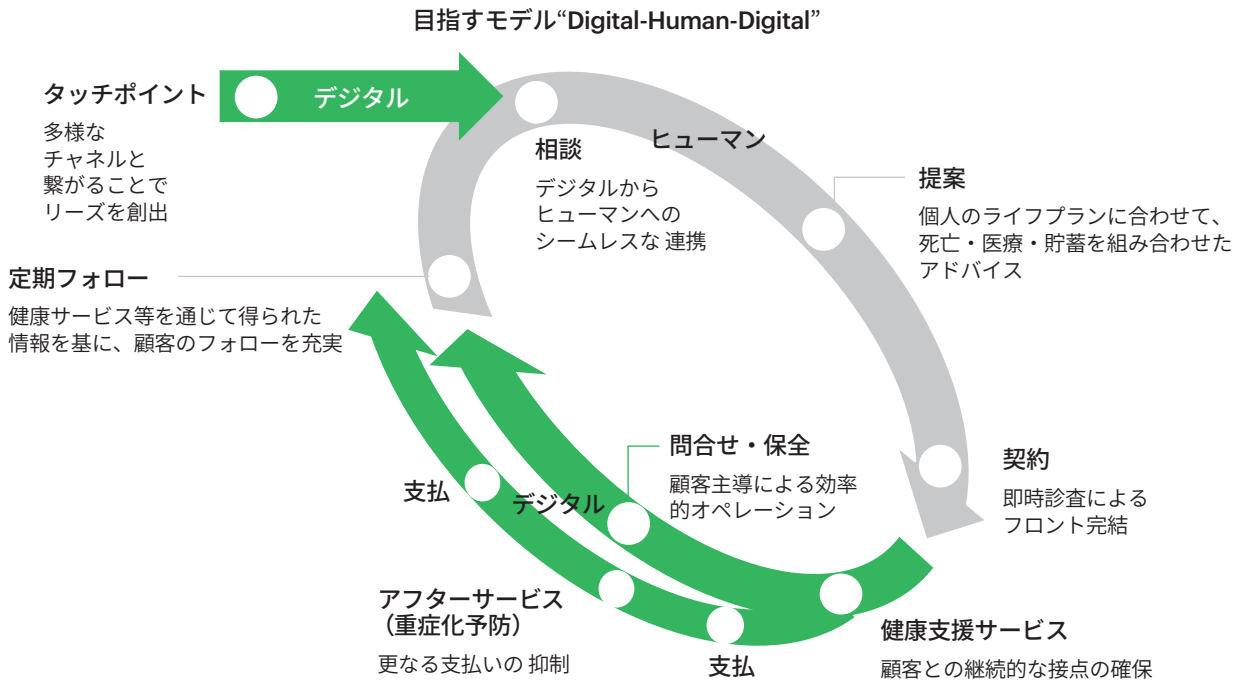
サービスを、つまりは言い古された言葉となるが、モノではなく、体験を通じた信頼関係（コト）の提供を始めている。これはシェアリング・エコノミー時代やコモディティ化の到来により、構造的なデフレ圧力がかかることが想定される中、従来の生産（プロダクトアウト）ではなく付加価値の高い体験（カスタマーイン）がキーとなるデジタル時代のトレンドをしっかりと捕まえている。

このようなDXを推進する上で、未来を作る可能性はあるがマネタイズ可否が未知数のデジタルビジネスと現在の売り上げの主体であるレガシービジネスの投資バランスも悩ましい問題として立ちはだかる。弊社はデジタル活用を、中・長期的に推進するアプローチとして、「短期+中長期の2スピード（図表3）で推進」することを推奨している。

- ①フロントを高速で刷新することに投資の重点を移し、マーケットへ先手の策を打ちつつ人財育成の機会を作る
- ②バックの既存資産には手を入れずオフショア活用などでコスト削減を行いつつも新たな資産に段階的に置き替えていく

2スピードも企業により、優先順位の付け方や取り組み方は異なるが、レガシーに対する対応方針を打ち出さないうちは、現場では混雑が起きるし、結局はこれまでうまくいっている仕組みの運営に戻る。慣れ親しんだうまくいっている仕組みを変えることに立ちはだかる障壁。その障壁はこれまでの多くの成功体験を盾に帰納的な、連続的な説明を持って変化を足踏みさせる。経営者はこの然るべき障壁を想定して、トップダウンの指針を出すべきである。

図表2 デジタルとリアルを融合させることで、人間にしかできない新たな付加価値を追求



©2019 Accenture All rights reserved.

組織、人財、アーキテクチャの整備

弊社インテリジェント ソフトウェアエンジニアリング サービス統括である山根圭輔はクライアントに変革の必要性を説明する際に、コンウェイの法則を持ち出す。

「システムを設計する組織は、その構造をそっくりまねた構造の設計を生み出してしまう」

と言うものだ。つまり、今の組織体制のままでは、デジタルサービスを支える『仕組み』は作れない。ならば、逆コンウェイの法則として、組織から再設計する必要があると説いている。カスタマー・ジャーニーをベースにデリバリーをTribe (部族) とSquad (部隊) に分けた態勢とする新しい組織作り、AXA、Allianzは数年前から全身全霊をかけ取り

組んでいることである。つまり、彼らは経営レベルで必要性を認識し、既に日本も含めグローバルに組織変革を展開・実践している。

また、人財を整備する上では、仕組み (アーキテクチャ、プロセス) を0から設計するのではなく、弊社が提供するDSF (Digital Service Factory) などのノウハウが集結したアセットを活用することが近道であると考えている。デジタルサービスの時代に必要な人材は、単一のスキル保持者で無く、様々な専門性をアジャイルなチームの中で組み合わせて協働できる人材『群』となる。理想としては、デジタル人材スキルを、内製化することで、ベンダーロックインを回避し、コストの抑制や、サービス展開のスピード向上につなげる必要があるが、中には高度なスキルが必要で、短期的には内製化が難しい役割もある。

内製化に向けては綿密なプランが必要であるが、スピード感を持った対応が必要となるため、自社でイノベーションを推進する為に、スタートアップ出身者などの外部人材を採用して、人材の確保と新しいカルチャーの浸透を試行しているアリアンツなどの事例も参考になると考える。

まとめ

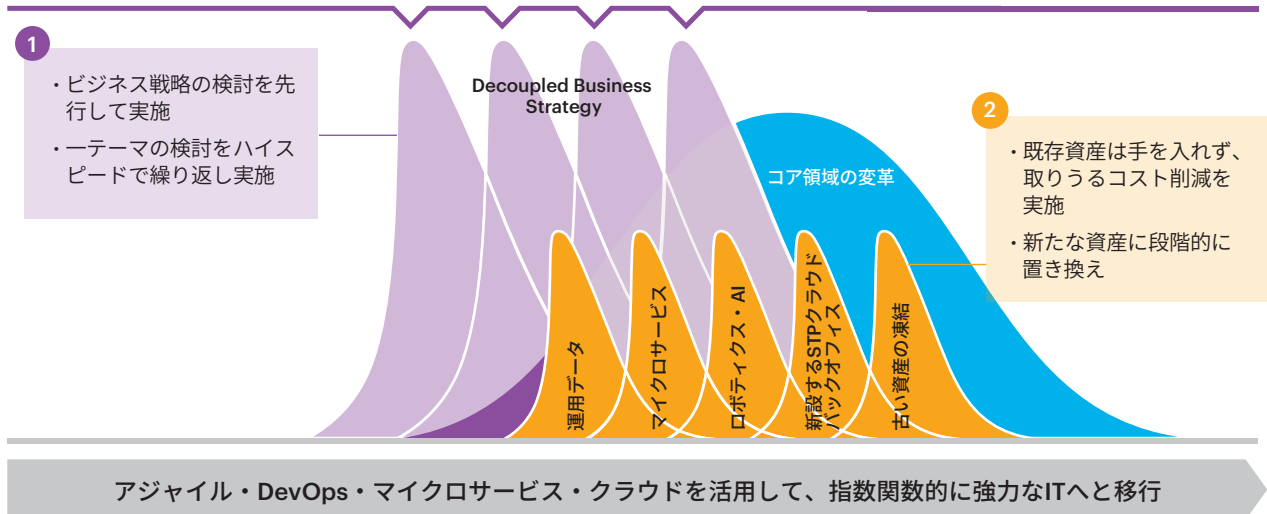
本稿で述べたDXで必要となる仕組み (組織、人財、アーキテクチャの整備) を実行するには相当なパッションが必要になると考える。

カルチャーを変えていくのは簡単ではない。会社のビジョンやミッションを明確にし、その変革への意志を全社で共有し進めていかなければいけない。さらに、それに基づいた組織を作り、組織や個人の評価も変革に合ったものに変える必要がある。

図表3 ビジネス面の戦略をテーマごとに繰り返し実施しながら、IT面で必要なトランスフォーメーションを検討する

保険領域

Business Strategy “Shark Fins” <ul style="list-style-type: none"> ・CX/UXの再構築 ・新しい生保商品や健康課題への取り組み ・ロボアドバイザー・チャットボット ・クロスセル・アップセルに向けたビッグデータ分析 ・エコシステム パートナーシップ 	Business Strategy “Shark Fins” <ul style="list-style-type: none"> ・リアルタイムかつペーパーレスの提案・契約・保全 ・フィジカルとデジタルを融合した業務効率化 ・AI/機械学習ベースの引受・請求自動化 ・資産・家庭・人間に利用されるIoT ・InsureTechを活用したデジタルアタッカー
--	--



©2019 Accenture All rights reserved.

新しいことにチャレンジする障壁を低くして、アイデアや提案が出やすくするとともに、承認プロセスや基準も、迅速性を高め、チャレンジを許容できるものに変えなければならない。

非連続な変化の中でイノベーションは生まれるとシュンペーターは強調している。デジタルはこの非連続な変化を起こす可能性を高めている。また、業種の垣根がなくなり異業種からの参入を含めた競争環境は複雑性を増していく。変化に柔軟に対応する、従来にはなかったケイパビリティを企業が備え、競争優位性を確保することが重要である。

経済産業省がまとめたDXレポート（平成30年9月）の中で「2025年の崖」について言及している。この崖を乗り越え、将来の新たな仕組みを作る。この活動を弊社は誠心誠意支援できればと考えている。

最近話題のプロジェクト

昨年に引き続き、新しいデジタル技術が金融機関に与えるインパクトは依然として甚大です。今年も、これまでPOC（Proof of Concept）と称して実験的な新テクノロジー導入を進めてきた取組みについて、具体的な成果が問われるでしょう。技術を“経験”する段階から、“使いこなす”段階に移り、経済的な効果創出に向けての取組みが本格化してきています。新しいデジタル技術基盤と現行の勘定系・基幹系システムとの融合や、AIやRPAなどのテクノロジーと業務オペレーションを担う「人」の融合など、新しいテクノロジーを実務に組み込んで総合的な価値を創出するための投資が加速しています。

業態	案件概要	ST	CS	DG	TC	OP
銀行	Digitalを活用した相続事務改革のプランニング		○		○	
	QR決済導入におけるプランニングおよび実行支援	○	○	○		
	デジタル技術をフル活用した店舗事務改革策の立案および次世代店舗設計	○	○			
	世界初の船上キャッシュレス（仮想通貨）事業の立上	○		○	○	
	ブロックチェーンを活用した地域ポイントプラットフォームの構築			○	○	
	信託銀行ホールセール部門におけるフロント・バックオフィス業務・システム改革に係るプランニング		○	○	○	
	法人事業におけるデジタルプラットフォーム及びエコシステム検討			○		
	銀行市場系部門におけるビジネス・システム・オペレーティングモデルのグローバル統一プラットフォーム化に係るプランニング		○		○	
証券	投資銀行部門におけるクラウドCRMシステムの導入支援		○		○	
保険	DIGITALソリューションを活用した事務効率化・営業改革の構想立案から導入支援		○	○	○	
	デジタル統合プラットフォームを活用したネット保険システム構築	○	○	○	○	
	生保コンサルティング営業におけるUX戦略		○	○		
	先進的ヘルスケアプログラム及びこれに係るシステムの導入支援		○			

(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7万人の事実担当者が日々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・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、コモディティ、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 (NK SOL)	証券・資産運用系 システム& コンサルティング	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ィング。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・ベースト・ 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、FRB(MCRM)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か国、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。

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。

国内外の金融業界を取り巻く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。近年では特に、「イノベーション創造」に向けたデジタル変革を支援しています。

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

金融機関の皆さまにより早く最新の動向や弊社のインサイトをご紹介しますべく、「金融ウェビナー」や「金融サービスブログ」を実施しております。

金融サービス本部の詳細は www.accenture.com/jp/fs をご覧ください。

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45万9,000人の社員が、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。



会社概要

グローバル拠点数
世界53カ国

売上高：
349億USドル

従業員数：
およそ45万9,000人

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

アクセンチュア株式会社

本社所在地：
〒107-8672 東京都港区赤坂1-8-1
赤坂インターシティAIR

電話番号：
03-3588-3000 (代表)

FAX：
03-3588-3001

従業員数：
10,000人以上 (2018年9月1日時点)

代表者：
代表取締役社長 江川 昌史

URL：
www.accenture.com/jp

お問い合わせ先

ニューズレターの掲載内容に関するお問い合わせは、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 AccentureAsiaPacific@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