

# Financial Services Architect Vol.43

2016年秋号

デジタルバンク

～変容する顧客に合わせ銀行をいかにデジタル化するか

実用段階に入ったロボットオペレーション

～証券業界におけるパイロット事例からの示唆

生保業界における健康連動型商品の台頭

～熾烈な競争は既に始まっている

デジタル時代に求められる金融機関の新たな価値

～デジタル・ライフ・アドバイザー

A large, stylized yellow chevron graphic pointing to the right, positioned behind the main headline.

ハイパフォーマンスの実現へ



# 目次

1. デジタルバンク  
～変容する顧客に合わせ銀行をいかにデジタル化するか  
シニア・プリンシパル 公文 貴之
2. 実用段階に入ったロボットオペレーション  
～証券業界におけるパイロット事例からの示唆  
マネジング・ディレクター 早川 逸平
3. 生保業界における健康連動型商品の台頭  
～熾烈な競争は既に始まっている  
シニア・マネジャー 杉山 泰之
4. デジタル時代に求められる金融機関の新たな価値  
～デジタル・ライフ・アドバイザー  
シニア・マネジャー 近藤 龍司  
マネジャー 小林 啓倫
5. 最近話題のプロジェクト
6. アライアンスおよびパッケージ・システム
7. 弊社外部講演及び寄稿・書籍のご紹介
8. 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、秋冷の候、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。

6月下旬に出版しました「フィンテック 金融維新へ」は、多くの方々にお読みいただき好評を得ております。ありがとうございます。

海外におけるFinTechはスタートアップやIT企業、異業種といったキーワードに関連付けて理解されていますが、日本ではDigital Innovation全般を意味するケースが多いように思われます。

弊社ではDigital Innovationを「Digital Customer」と「Digital Enterprise」の2つに分けて取り組んでいます。

「Digital Customer」はトップライン向上をテクノロジーを活用して実現することであり、「Digital Enterprise」は企業のコスト最適化をテクノロジーを駆使して実現することです。この2年間は、「Digital Customer」の比重がどちらかという大きかったと思います。先進的な金融機関では、新商品・サービスや新エコシステム、新プラットフォームなどの検討が進み、その一部は実現されています。

その一方、海外では景気後退や規制コスト増加、政治的な不安定さ等から、コスト効率化・最適化の取組が進んでいます。その取組の軸は「Digital Enterprise」です。過去の取組では、オフショアを活用した労働コスト削減モデルの構築を基軸としていましたが、ここ1年はRobotics（日本ではRobotic Process Automationの方が一般的）をいかに適用するかがトレンドになりつつあります。本邦金融機関におかれましても収益性予測が不透明な中、プロセスに焦点を当てたDigital Innovationが必要になってくるのではないのでしょうか。

本号では「Digital Customer」、及び「Digital Enterprise」の双方のテーマを含んでおります。ご一読いただけますと幸いです。

今後ともご愛顧のほどよろしくお願い申し上げます。

敬具

2016年10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

# デジタルバンク

## ～変容する顧客に合わせ銀行をいかにデジタル化するか



公文 貴之

2000年 アクセンチュア(株)入社  
金融サービス本部  
シニア・プリンシパル  
銀行グループ担当

世の中のデジタル化が進み顧客の行動様式は大きく変わった。銀行においても、「顧客はもはや来店しない」という声を聞く。

来店しない顧客を捉えるには、デジタルな世界を前提に商品/サービス・セールス・チャンネルを抜本的に見直す必要がある。これを銀行のデジタル化と呼び、グローバルでは「フィンテック」に並ぶ重要テーマとなっている。

デジタル化に向けたキーワードは「ロケーションフリー化」「個別化」「"脱"銀行化」の3つ。

どこまで踏み込んだ取組をいつまでに行うのか。各行は銀行のデジタル化に向け、期限ある道程を描くタイミングに来ている。

### I. 顧客の行動が変わった

#### 失われゆく顧客接点

「店に客が来なくなった」というクライアントの声を数年前からよく聞くようになった。ある銀行では、5年前と比べるとカウンターへの来店客は2割近く減少したという。

一方、非対面の顧客接点に目を向けると、インターネット・バンキングの利用者は全顧客中20%程度にとどまっている（出所：「金融機関業務のシステム化に関するアンケート調査結果（FISC）」）。対面での顧客接点の不足を非対面で補うには、現状のインターネット・バンキングの利用者数はあまりに不十分である。

顧客との接触は、年に1～2回の来店あるいはATM/ダイレクトメール。インターネット経由で顧客に接触しようにも大半の顧客のメールアドレスも携帯番号も分

からない、というのが各行の抱える共通の課題認識ではないだろうか。

#### 変わりゆく顧客

顧客に視点を移すと、2007年以降のスマホの普及によりその行動様式は大きく様変わりしている。

顧客は、①銀行の統制下にあるチャンネル（ホームページ/支店等）と銀行の統制下でないチャンネル（クチコミサイト等）を自由に行き来し、②商品を比較の上選択し、③クチコミを投稿し、④自分の体験を発信するようになった。⑤クチコミや体験はつながりを通じて拡散され、⑥時にはアウトバウンド広告の何倍もの効果を発揮する。⑦また時には、企業とともに新たなサービスを作り上げる存在となった。（図表1）

#### ビジネスの主導権は顧客へ

顧客は常にネットにつながっており、購

買の意思決定に必要な客観情報はいつでも手に入る。もはや顧客への提供情報を企業はコントロールできず、主導権は顧客側に移った。「BtoCビジネス」は「CtoBビジネス（顧客志向型ビジネス）」に転換したのである。

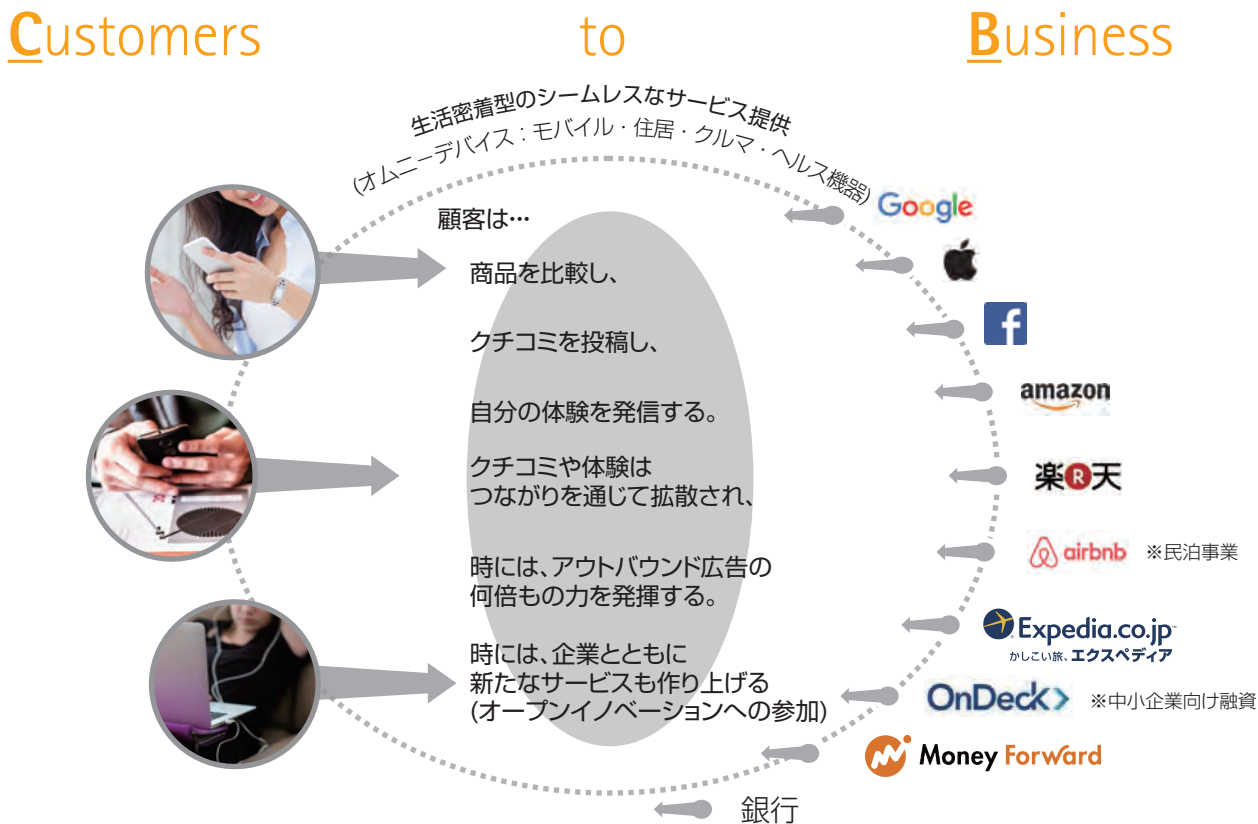
### II. 銀行も変わらなくてはならない ～銀行をデジタル化せよ

顧客の行動が大きく変わった今、来店前提で設計されてきた商品/サービス・セールス・チャンネルのあり方を抜本的に見直す必要がある。これを銀行のデジタル化と呼び、その道程には大きく3つのチャレンジ「ロケーションフリー化」「個別化」「"脱"銀行化」が控えている。（図表2）

#### Lv1. ロケーションフリー化

デジタルバンク化の第一のチャレンジは、顧客がいつでも・どこにいても・ストレスなくサービス提供可能なロケー

図表1 CtoBビジネス（顧客志向型ビジネス）の台頭



© 2016 Accenture All rights reserved.

ションフリーバンクになることである。そのために重要なのは、①スマホを中心とした顧客デバイスを最重要チャネルと位置付ける、②顧客の総ネット会員化を推進する、③店舗を軽量化し改革原資を捻出する、の3点である。

①最重要チャネルであるスマホ等の顧客デバイスでは、あらゆる商品の申込・取引・相談等、フルサービスでストレスなく提供できるようにする必要がある。例えばポーランドのmBankは、ローンの申込から入金までも含め、あらゆる取引を信号待ちの30秒間で完結させるコンセプトでスマホバンキングを刷新した。

②顧客を総ネット会員化し顧客といつても、どこでもつながれるようにするには、魅力的なスマホアプリの開発、スマホアプリが発行する取引時ワンタイムパスワードの必須化、店舗における操作案内体制の整備・キャンペーン等の施策を総動員する必要がある。

③店舗を軽量化するには、「対面でのフルサービス提供」を与件とせず、目的を絞りコストを従来の1~2割に抑えた店舗をより多く・より顧客の近くに再配置する、といった発想で店舗改革を進める必要がある。

デジタル時代への対応としてのロケーションフリー化は、既存顧客との関係を維持する上で必須な対応といえる。

### Lv2. 個別化

第二のチャレンジは、「この銀行は自分のことを正しく理解してくれている、大切にしてくれている」と思われるようなパーソナルバンクになることである。

重要なのは、①行動を一にする顧客セグメントの確立、②個客毎マーケティングによる顧客アプローチの精緻化、③チャネル横断での顧客アプローチの仕組の整備、の3点である。

①顧客の行動様式やライフステージ/ライフスタイルを加味した「行動を一にするマイクロセグメント」はクロスセル提案・離反防止等のあらゆる予測モデルのベースとなる重要な要素である。海外ではセグメント定義や必要となるデータモデルの型が確立されてきており、日本においても、こうした型を輸入し、予測モデルの高度化を図るべき時期に来ている。

②個客毎マーケティングとは、全ての顧客に対し「今何をどこで提案すべきか、今提案すべきことがなくても次はいつ何を提案すべきか」を明らかにすることである。商品毎マーケティングで見込み顧客を抽出するだけでは提案のない顧客や複数の提案が集中する顧客が出てきてしまい、「自分のことを理解してくれている、大切にしてくれている」という評価は得られない。全ての顧客に対し意味ある提案をする準備を整えておくことは顧客志向を追求する上で極めて重要である。

図表2 デジタルバンクの進化ロードマップ

		金融ビジネスの追求			非金融ビジネスとの融合
		Lv0. 現在地	Lv1. ロケーションフリー化	Lv2. 個別化	Lv3. “脱”銀行化
		店舗を主体とした“地”域密着型のリージョナルバンク	銀行は、いつでも・どこでも・ストレスなくサービス提供するロケーションフリーバンクへ	銀行は、顧客1人1人を正しく理解し大切に顧客志向のパーソナルバンクへ	銀行は、顧客の真のニーズを満たすサービスカンパニーへ
概念イメージ	イメージ				
	商品/サービス	金融	金融	金融	金融+非金融(エコシステム)
	セールス	商品起点	商品起点	顧客起点(カスタマーイン)	顧客起点(カスタマーイン)
チャネル	店舗主体	ロケーションフリー	ロケーションフリー	ロケーションフリー	
主な変革テーマ	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>・スマホを中心とした顧客デバイスへの提供機能の強化</li> <li>・顧客の総ネット会員化</li> <li>・店舗軽量化による改革原資の捻出</li> <li>・既存顧客との関係の維持</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・行動を一にする顧客セグメントの確立</li> <li>・個客毎マーケティング</li> <li>・チャネル横断での顧客アプローチの仕組の整備</li> <li>・顧客理解・関係深化を通じたシェア・オブ・ウォレットの獲得</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・金融ニーズの先にあるモノ・コト・体験ニーズの捕捉と異業種を巻き込んだワンストップでのソリューション提供</li> <li>・圧倒的な差別化</li> <li>・新たな収益源の獲得</li> </ul>	
期待効果	-				

© 2016 Accenture All rights reserved.

③提案を顧客に伝える手段の整備も必要である。具体的には、顧客デバイス・ATM・渉外タブレット・店頭端末等のチャネルにメッセージ配信する機能、詳細説明コンテンツを提示する機能、反応検知の機能、メッセージやコンテンツを本部ユーザが自由に登録する機能等が考えられる。こうした仕組みにより顧客に適切なタイミングで提案を行うとともに、予測モデルを低コストで高速に検証することが可能となる。

個別化は、顧客理解・関係深化を通じてシェア・オブ・ウォレットを獲得する上での必須の取組みと言える。

### Lv3. “脱”銀行化

第三のチャレンジは、「この銀行は自分の真のニーズを満たしてくれる」と思われるようなサービスカンパニーになることである。

重要なのは、金融ニーズの先にあるモノ・コト・体験ニーズを見据え、異業種を巻き込みながらワンストップでソリューションを提供することである。

例えば、住宅ローンの先にある「快適な住環境を手に入れたい」というニーズを見据えた場合、そこには、住む場所・物件・内装・家具・保険・アフターメンテナンス等、膨大な検討事項が控えている。オーストラリアのコモンウェルス銀行では、住まい選びに役立つ各種情報の提供、物件紹介のスマホアプリの提供等、ワンストップでのニーズ充足を志向した取組を実際に行っており参考になる。

“脱”銀行化は、圧倒的な差別化を生み出したり、従来の顧客基盤を活かしながら新たな収益源を獲得する上での必須の取組みと言える。

### Ⅲ. デジタル化の実現に向けて

銀行のデジタル化を実現するには、これまでの「当たり前」をいかに打破していくかがカギとなる。必要なスキルも、新技術/サービスへの理解、デジタルマーケティングへの理解、戦略立案/システム化構想立案能力、ユーザエクスペリエンス・デザイン思考・プロトタイプ開発能力等、多様である。このような難プログラムを実現するため、海外では、経営直轄で内外の人材を専担組織に集約し推進しており、是非参考にすべきであろう。

海外のIRの席上では「貴行のデジタル戦略は何か」が必ず問われると聞く。デジタルな時代・変容した顧客に対し、既存のコアビジネスをいつまでにどのように適応/高度化させていくのか。本邦においても、期限ある道程を描くタイミングに来ている。

# 実用段階に入ったロボットオペレーション

## ～証券業界におけるパイロット事例からの示唆



早川 逸平

2008年 アクセンチュア(株)入社  
テクノロジーコンサルティング本部  
マネジング・ディレクター

Robotics Process Automation（以下RPA：ロボットオペレーション）は従来デスクトップPCを使って人間が行ってきたオペレーションをロボット（本稿ではコンピュータ上で動く仮想作業者を指す）に代替させることで、人的関与を最小化する技術であり、事務コストの削減、生産性の向上、品質強化が期待できる。RPAの技術は既に実用段階であり、効果的な導入例も出始めている。

昨今の日本では言語を理解・解釈し経験を積みさせることで育成させる人工知能（AI）への注目が高い一方でRPAに対する注目度は意外にもそれほど高くはないと感じる。

本稿では、まずRPAの定義、効果を整理しその要素技術について理解をいただいた上で弊社が海外の大手投資銀行にて行ったRPA導入パイロットの結果をご紹介しますとともにそこから得られた示唆についてご説明する。

### RPAの定義（RPAとは）

業務ユーザが各種既存アプリケーションを利用してPCデスクトップ上で実施している既存の業務プロセスを対象にロボットによる自動化を図るのがロボットオペレーションである。

ロボットオペレーションの実現には、RPAツールを利用することが前提となるが、近年RPAツールにてシミュレート可能な業務オペレーションのバリエーションが増えたことから様々な業務プロセスへの適用が可能となっている。最新のRPAツールではPCデスクトップ上で行うオペレーションの大半が再現可能である（※紙帳票などの物理媒体からのデータ入力にはOCRソリューションとの組み合わせが必要）。

導入に際しては、既存アプリケーションの各種画面に対する改修が一切不要であることから大規模なITシステム投資なしに業務プロセスの自動化が可能となる。

### RPAツールで出来ること

4つの主要な特徴を以下に紹介する。

#### 1. 様々なアプリ技術要素に対応

対象となるアプリケーションはホストエミュレータ、Office製品（Word, Excel, Outlook等）、VBクライアントなどのWindowsクライアントアプリ、社内、社外のWebアプリケーションと幅広いアプリケーション技術に対応しており、各システムの要素技術にとらわれることなく自動化の検討を行うことができる。

#### 2. アプリ間のデータ連携に対応

複数アプリケーションへの重複データ入力（氏名、住所など顧客関連データの複数システムへの入力業務）やアプリケーション間のデータコピー操作（CRM上の参考情報を、基幹システムへ入力する業務）など、大量に発生する場合にはマニュアルオペレーションでは相当な時間を要する業務もロボッ

トにより高速かつ正確に行うことができる。

#### 3. 複雑なワークフローに対応

複数のアプリケーションをPCデスクトップ上に表示し順々に操作するような業務オペレーションフローもRPAツールでは一連の実行フローとして定義することが可能であり、各アプリケーションの実行結果の連携処理や、実行結果による分岐処理など複雑な作業を可視化しつつ自動化することができる。

#### 4. オペレーションの集中管理

RPAツールは集中管理されたロボットオペレーションの実行基盤として提供され、複雑なプログラミングなしに既存の業務オペレーションをロボットに覚えさせることができる。一度覚えさせた業務オペレーションは再利用が可能であり、類似の業務プロセスやより複雑な業務オペレーションを自動化する際にその作成時間を短縮することができる。

図表1 RPAの期待効果



© 2016 Accenture All rights reserved.

## RPAの期待効果

一般的なRPA導入の期待効果としては大きく4点が挙げられる（図表1参照）。

最も大きな効果としては、事務コストの削減が挙げられる。これは業務プロセスの自動化が進むことで既存のリソースをより付加価値の高い業務へ配置転換することで実現する。加えてミスのない高品質なオペレーション、処理スピード向上に伴う生産性の向上などロボットオペレーションならではの効果も期待ができる。

また、RPAツールは自動化したプロセス定義やロボットを集中管理するため、事務オペレーションの急激な増加に対しても対象業務を行うロボットを増員することができ、繁忙期や突発的な業務量変動に対して柔軟かつ迅速な対応が可能となる。

## RPAパイロット導入事例

次に、弊社が大手投資銀行で実施したパイロット事例を紹介する。本パイロットでは「経理処理」、「取引照合」、「ITサービス」業務における3つのプロセスフロー（全30業務プロセス）に対してRPAを適用しその効果を検証している。（図表2参照）

結果として、大手投資銀行側の期待値を大きく上回る結果となり、現在は追加で100以上の業務プロセスで自動化の検討が進んでいる。

### RPA導入効果の高い業務

RPAは全ての業務に対して有効（高い効果を得られる）という訳でない、前述のパイロット事例も含め先事例を分析すると、導入効果の高い業務としては以下の3つの特徴が挙げられる。

### 1. ルールベースの業務であること

RPAは事前に定められたルールに則り業務オペレーションを実行するための技術であり、例外発生時の特殊な判断業務やビジネス上の意思決定業務は自動化することができない。その場合は人間の担当者が業務オペレーションに介在し判断する必要がある。ユーザ部門の業務オペレーションだけでなく、近年複雑化しているITサービス提供に係るITオペレーションへの適用も効果的である。一般的にITサービス実現にはルールベースの定型オペレーションが多数介在しており、特に「ID作成」、「アプリ別権限付与」業務などRPA導入によりSLA改善を期待できる業務が多いと考える。

### 2. 一定の業務ボリュームがあること

RPAツールの初期導入費用や対応工数を加味した場合、投資対効果を最大化するためには、現状オペレーションの作業ボリュームが大きい業務を選択すべきである。

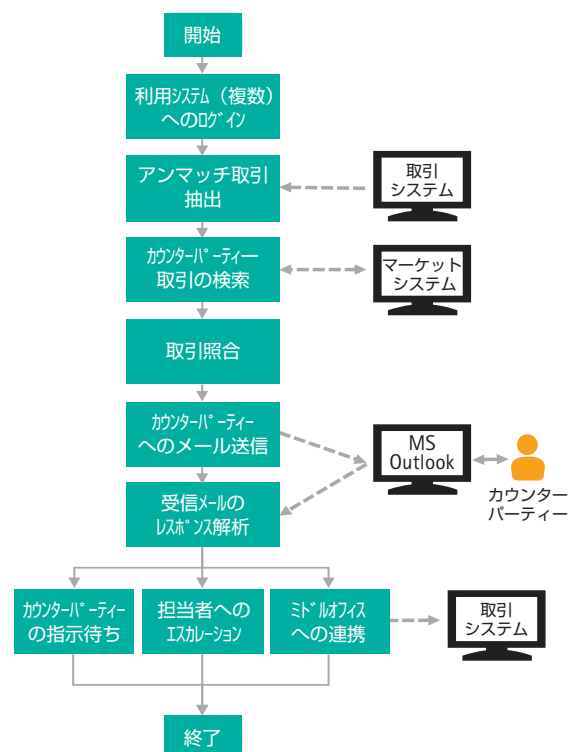


図表2 パイロットにおける対象プロセスフロー

領域	パイロットプロセス	自動化割合	処理スピード	コスト効果 (作業工数 <sup>1</sup> -ス)
1 経理処理	ファイナンシャルレポートの作成と取引業者100社へのEメール送付プロセス	100%	74倍	98%削減
2 取引照合	アンマッチ取引の照合プロセス ※右記参照	80%	5倍	30%削減
3 ITサービス	個人所有のICカードを忘れた場合のITサービスへのアクセス許可プロセス	50%	3倍	30%削減

© 2016 Accenture All rights reserved.

図表3 “取引照合”の自動化範囲



© 2016 Accenture All rights reserved.

一般的にはバックオフィス業務を中心に、商品サービスに対して横断的に処理されるプロセスへの適用が効果的である。一方で、フロント業務で見られるような、少量多品種の業務を1名の作業者が効率よくこなしているような業務への適用は効果が出にくく避けるべきである。

### 3. オペレーションの正確性および完全性が求められる業務

営業部門と事務部門のデータの突合業務（リコンサイル業務）や対外機関との照合業務において、ロボットは100%の正確さで、かつ素早くその業務を実行できることからオペレーションリスクを最小化しつつ、マニュアルオペレーションにおける潜在的なフェイル発生時のリカバリコストを削減する。加えて、例外の発生を早期に検知できるため問題への対応時間をより多くとることができ、対応力の向上が図れる。

### 効果的な導入体制

RPA導入は、業務プロセスのオーナーであるビジネス部門が主導する検討体制が必要である。IT部門は既存アプリケーション画面の仕様提供やアプリケーション改修時の情報連携などサポート的な役割となる。

特にビジネス部門では、RPA導入に伴い余剰リソースの戦略的再配置が発生するため導入推進においては、経営陣の強力なリーダーシップと関与が不可欠となる。

### RPA導入の派生効果

RPA導入を進めることで、複雑化、属人化していた既存業務プロセスの可視化が進む。結果として、現状の問題点の分析が可能となり、既存業務プロセスの改善点の洗い出し、将来の効率化機会の認識、さらなるロボットオペレーションの適用範囲が見えてくるという好循環が期待できる。

また、RPAツールにはオペレーションの実行結果がデータとして蓄積されていくため、業務オペレーションの完全な証跡担保が行なえるだけでなく、無駄な業務オペレーションや非効率なフローなどを定量的に可視化することができる。

### 最後に

2015年に弊社が欧米を中心に実施した銀行、保険の主要500社に対する調査によると、84%の企業が3年以内にロボットへのトレーニングを強化する必要があると回答しておりRPAに対する注目度の高さがうかがえる。

欧米の金融機関はいち早くバックオフィス系の事務サービスを集約し外部委託を進めてきた歴史があり、RPAの台頭により業務を内製化するか、アウトソーサーを継続利用するかを選択肢を迫られるのではとの声もある。

本稿を通してRPA検討の足掛かりになることを期待したい。

# 生保業界における健康連動型商品の台頭

## ～熾烈な競争は既に始まっている



杉山 泰之

2000年 アクセンチュア(株)入社  
金融サービス本部  
シニア・マネジャー

Fintechやデジタル化による市場競争の変化は保険業界においても無縁ではない。既に損保業界ではテレマティクスなどデジタルを活用することによる様々な新商品・サービスが台頭してきているが、長らく新商品開発における差別化戦略に悩まされていた生保業界も大きな転換期を迎えている。

人々の健康に係るリスクをどのようにコントロールするか？

古今東西、この命題に対する興味は尽きることがないが、昨今海外を中心にデジタルを活用した健康連動型の保険商品が次々と投入されており、国内でも新たな収益源の可能性として多くの保険各社が興味を示している。

1年前であればリサーチやDue diligenceの段階にあったこのテーマは、今日先進的な国内生保会社では既に導入フェーズに移行しつつある。

つまり、これは近い将来の話ではない。競争は既に始まっているのだ。

### 1. 健康連動型商品とは？

従来の生命保険商品では生命表に加え、個々人の病歴、喫煙有無などの健康状態に関するデータから発病/死亡リスクを算定して、それに応じた保険料を設定していた。健康連動型商品も健康リスクに応じて保険料が設定される構造は変わらないが、大きな特徴は人々の生活習慣から健康リスクを算定しようとする試みだ。例えば週に10kmのランニングを継続している人や、健康食品を中心とした食生活を送っている人は、より病気になりにくいという仮説のもとに成り立っている。

従来、人々の生活習慣に係るようなパーソナライズされた個人情報に技術的に取得できないか、取得できてもそのためのコストが高いことから商品化は困難だった。しかし、モバイル端末やウェアラブル端末などデジタルが生活に浸透している中で実用化のめどがたってきており、

健康意識の高い人に対してはよりリーズナブルな保険料を提案できるようになる。

もう一つの特徴として、健康増進に寄与する活動を継続することで保険加入者が得られるリワード（報酬）にも注目すべきだ。人は自分が健康であるときはその価値を低く見積もりがちであり、健康維持だけを目的とした活動を続けることがいかに難しいかは言うまでもないだろう。活動結果が魅力あるリワードとして返ってくることで継続のインセンティブとなり、健康を維持、または増進した結果として解約を減らすことにもつながるのだ。

### 2. 海外事例からみる差別化要素

一概に健康連動型商品といっても、海外動向を見ると各社各様の商品・サービス開発を行っていることがわかる。さらに、これらの商品・サービスの差

別化戦略には4つのステップが存在すると考えられる。

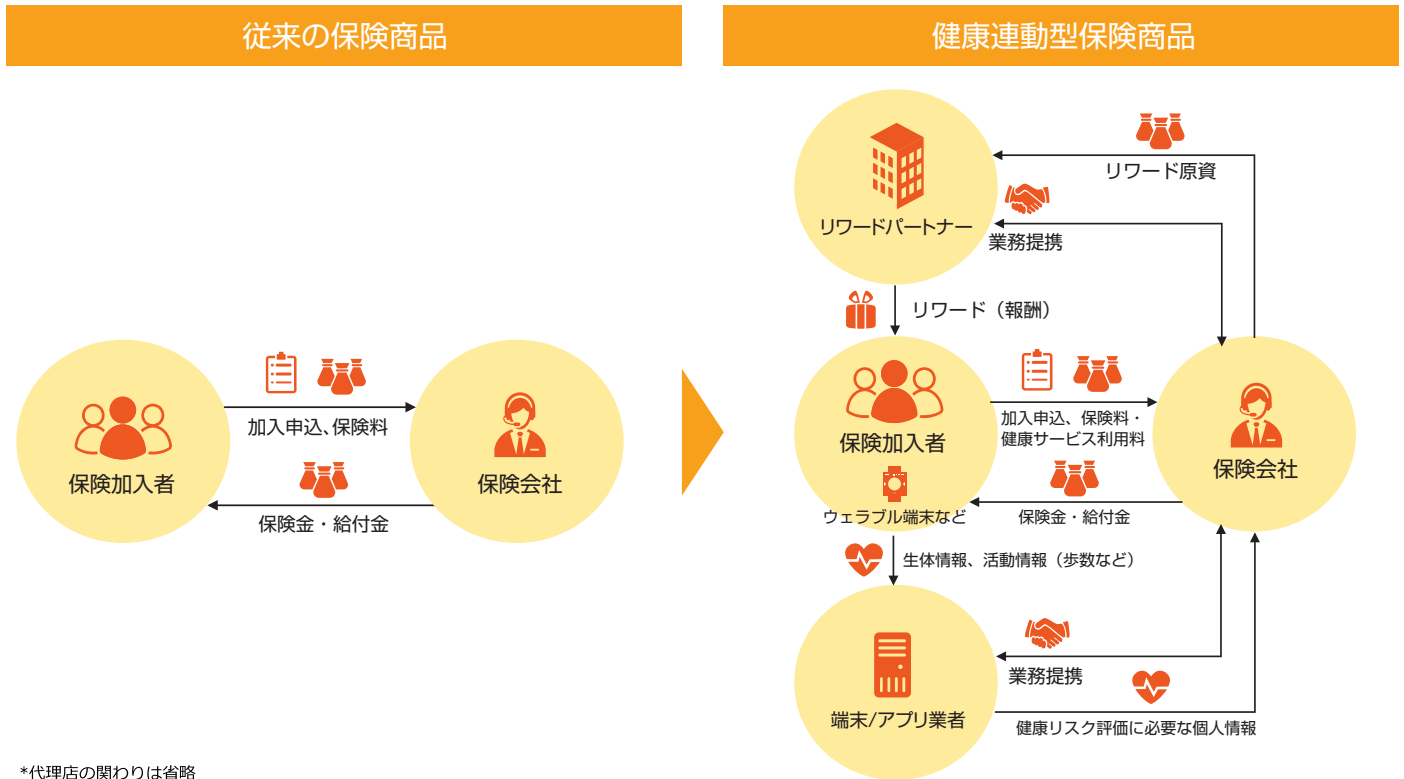
ここでは海外事例を中心に各社の差別化戦略とその特徴を見ていきたい。

#### ステップ1：健康リスクを算定する個人情報収集

この保険を開発するには人々の生活習慣から健康に影響するデータを低コストで収集するための技術基盤が必要となる。

健康に係るパーソナルデータの例としては、生体情報（心拍数、血糖値、BMIなど）に加えて、活動情報（歩数、プールで泳いだ距離など）の活用も想定される。いずれのデータも手間をかけずに自動で計測するアプリやウェアラブル端末は既に市場に存在しているが、特定の事業者が市場を独占できている状況ではない。特に保険会社としては健康リスク評価に必要な情報の取得可否だけでなく、

図表1 健康連動型保険商品のビジネスモデル例



\*代理店の関わりは省略

© 2016 Accenture All rights reserved.

データの信頼性（本人認証や計測データの改ざん防止）が課題となるので、必要な信頼性を確保できる技術をもち、かつ十分な市場シェアをもつ端末/アプリ業者との提携が第一歩となるだろう。海外保険会社の事例では、情報入手基盤としてウェアラブル端末が多く活用されている。

### ステップ2：パーソナライズ化された保険商品の開発

パーソナルデータを保険会社に提供する見返りとして従来にはない低価格な保険を選択できることは保険加入者にとって大きな魅力だ。一方、保険会社側としては取得した生体情報や活動情報からどのように保険料を算出するかが、商品認可の観点からも最初の関門となるだろう。各社とも収益性を損なわずに提案できる商品開発力が求められる。

英国 Aviva では 2009 年から Road to Health 社とのパートナーリングにより健康

増進サービスをバンドルした保険商品「MyHealthCounts」の販売を開始した。Road to Health 社のウェルネスプログラムは、Qscore（対象者の健康に係る生活習慣データをインプットして、独自のアルゴリズムによりスコア算出される）により、「同じ年齢、性別、人種の人々が100人いたとしたら、自分が何番目に健康か」という指標で健康度合いを教えてくれるものだ。保険加入者はこのサービスを受けられるだけでなく、保険期間9か月までのQscoreに基づき、最大15%の保険料割引を受けることができる。

### ステップ3：魅力的なリワードプログラムの開発

海外の保険各社は健康状態に応じた保険料割引だけでなく、目標の達成度合いに応じて保険加入者に提供されるリワード開発にも力を入れている。

南アフリカの Discovery が開発した健康増進プログラム「Vitality」では、「Get

healthy, Get rewarded（健康になって報酬を手に入れよう）」というコンセプトを打ち出しており、健康増進に取り組んだ結果として得られる報酬の魅力在前面にだしている。Vitality では加入者が健康に寄与する取り組みを実施することでポイントが付与され、一定の数値を超えるとステージが上がってそれに応じたリワードを得ることができるが、ドラッグストア、スーパーマーケット、ホテル、航空会社など、多様な業種を巻き込んだリワードを提供している。

また、オーストラリアの MediBank では保険加入者はポイントリワード会社の flybuys にも同時加入することで一定の flybuy ポイントを獲得でき、提携するスーパーマーケットで生鮮野菜や果物などを購入すると通常の3倍のポイントを得ることができる。さらに、ウェアラブル端末をつけて運動することでも1日最大で10ポイントを獲得できる。

図表2 差別化要素と成熟度

事例	
<b>ステップ4</b> リワード提供の即時性	<ul style="list-style-type: none"> <li>Discovery (南ア) : 今週の活動結果が翌週リワードとして還元される。</li> <li>Oscar Health (米) : 目標を達成すると毎日1ドル付与される。</li> </ul>
<b>ステップ3</b> 魅力的なリワードプログラムの開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>Momentum (南ア) : フィットネススコアのレベルに応じて、多種多様な商品の割引を受けられる。</li> <li>AXA (仏) : 実施したアクティビティに応じて、ポイントを付与され、健康増進に資するサービス (ジム利用料金割引サービスなど) を受ける。</li> </ul>
<b>ステップ2</b> パーソナライズ化された保険商品の開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aviva (英) : 健康スコア (Qscore) に応じて保険料の割引を適用</li> <li>Accordia Life (米) : 最低2年に1回以上の健康診断受診と体重によって保険料の割引を適用</li> </ul>
<b>ステップ1</b> 健康リスクを算定する個人情報の収集	<ul style="list-style-type: none"> <li>各種ウェアラブル端末</li> <li>各種スマートアプリ</li> </ul>

© 2016 Accenture All rights reserved.

つまり、リワード開発とはいかに他業種も含めた魅力あるリワードを保険加入者に還元できるかであり、業界をまたいだ産業体系 (エコシステム) の確立が競争優位性におけるポイントのひとつとなってくるだろう。

#### ステップ4: リワード提供の即時性

最後のステップがリワード提供の即時性だ。健康状態に応じた保険料割引やリワードは従来商品にはない特徴であり市場への訴求効果が期待できるが、これらの商品は保険加入者が健康増進活動をどの程度実施するかで後の保険料が変動するケースもあるため、タイムリーなリテンションが重要だ。人間は飽きやすく忘れやすいので、なにもしなければ数年後にかえって保険料が割高となる可能性もあり、結果ロイヤリティー低下による解約増につながりかねない。

前述したDiscoveryでは、2015年にActive Rewardsの販売を開始した。リワード自

体はスムージー購入チケットなど少額なものを中心だが、今週の活動結果が翌週リワードとして得られる即時性を持っているのが特徴だ。

また、米国Oscar Healthでは、フィットネスウェアラブルメーカーMisfitとのパートナーリングにより、健康アプリ「Misfit Flash fitness tracker」と連携する保険商品を販売しており、保険加入者の健康状態に合わせて設定されたゴール (歩数) を達成できると毎日1ドルが付与されるリワードプログラム (毎年上限\$240まで) を提供している。

リワードに即時性を持たせることは保険加入者のリテンションを高めるだけでなく、保険業では難しいとされてきたカスタマータッチポイントの量・質強化とも親和性があるので、よりニーズにマッチした商品開発や顧客体験提供への波及効果も期待できるだろう。

### 3. おわりに

冒頭に述べたとおり前述は既に現実世界の話であり、日本市場においても無縁ではいられない。一方で、この保険商品を中心としたプログラムは従来の業態 (場合によっては業法) の枠組みにとどまらず、ビジネスモデル自体の再構築を要するため、導入には少なからず経営リスクが伴うともいえる。デバイス/リワードパートナーの選定と商談、パートナーを含めたセキュリティ対策、リワード開発、事務設計、新商品開発と収益モデル精査、自社ITシステムの改修とパートナーシステムとの接続、代理店への説明とコミッションへの影響、監督官庁との調整、業法との整合性、既存保険加入者からの転換など、やるべきことは山積みだが、今一番求められているのはなによりもスピードだろう。勝者はまだ見えないが、筆者もコンサルタントとしてこの大きな流れの最前線に身を置き、挑戦する保険各社と共に成功に向けて尽力したいと考えている。

# デジタル時代に求められる金融機関の新たな価値

## ～デジタル・ライフ・アドバイザー～



近藤 龍司

2006年 アクセンチュア(株)入社  
金融サービス本部  
シニア・マネジャー



小林 啓倫

2016年 アクセンチュア(株)入社  
金融サービス本部  
マネジャー

「フィンテック」を始めとするデジタル・イノベーションが金融業界を賑わしている。個々のデジタル・テクノロジーの活用に関する議論は活発であるが、今後は金融機関のビジネス自体がどのように変わるべきかという本質的な議論に焦点をあてる必要がある。

デジタル・イノベーション時代には、消費行動や企業行動など経済の在り方が変貌する可能性があり、それに合わせた新たな金融ビジネスを構築する必要がある。まさに、新たな時代に即した金融サービスの「文明開化」が求められている。

本稿では、デジタル・イノベーション時代における、金融機関が提供すべき新たな価値について考察を行い、その一つの形として「デジタル・ライフ・アドバイザー」というビジネスの在り方を提案したい。

### I. デジタル・イノベーション時代に求められる提供価値

#### I-1. デジタル・イノベーションがもたらすビジネス環境の変化とインパクト

IoT (Internet of Things /モノのインターネット) やAI (Artificial Intelligence /人工知能) に代表される、新たなテクノロジーがもたらす未来について、様々な場で議論がなされている。例えばワールド・エコノミック・フォーラムでは、弊社が提唱したデジタル・イノベーションが引き起こすビジネス環境の変化として、3点を挙げている。

– Products and services to experiences (モノから体験へ)

– Hyper-personalization (顧客に合わせた究極のカスタマイゼーション)

– Ownership to access (所有から利用へ)

このようなビジネス環境の変化は、实体经济にも次の変化をもたらすであろう。

– 消費行動の変容：高額なモノを「購入」するのではなく、「レンタル」して体験を楽しむ

– 流通における中間マージンの減少：顧客とメーカーが直接的に結びつく

– メーカーにおける在庫の減少：注文されてから製造する

こうした変化は、金融業界にも、貸出額の減少や保険対象となるリスクプールの減少といった影響をもたらす可能性がある。

またGAFA (Google・Amazon・Facebook・Apple) に代表されるような、顧客の欲求サイドに立ったプラットフォームやスタートアップが勢いを増している。このようなプレイヤーは、従来の供給者の役割を越えて、消費者・顧客目線でサービスを提供することで顧客基盤を拡大している。そのため彼らと競争する企業にも、より消費者・顧客目線でのサービス提供が求められる状況になっている。

#### I-2. 金融機関が提供すべき価値

前述のようにビジネス環境が変化する中では、金融機関が提供すべき価値も変化を遂げなければならない。

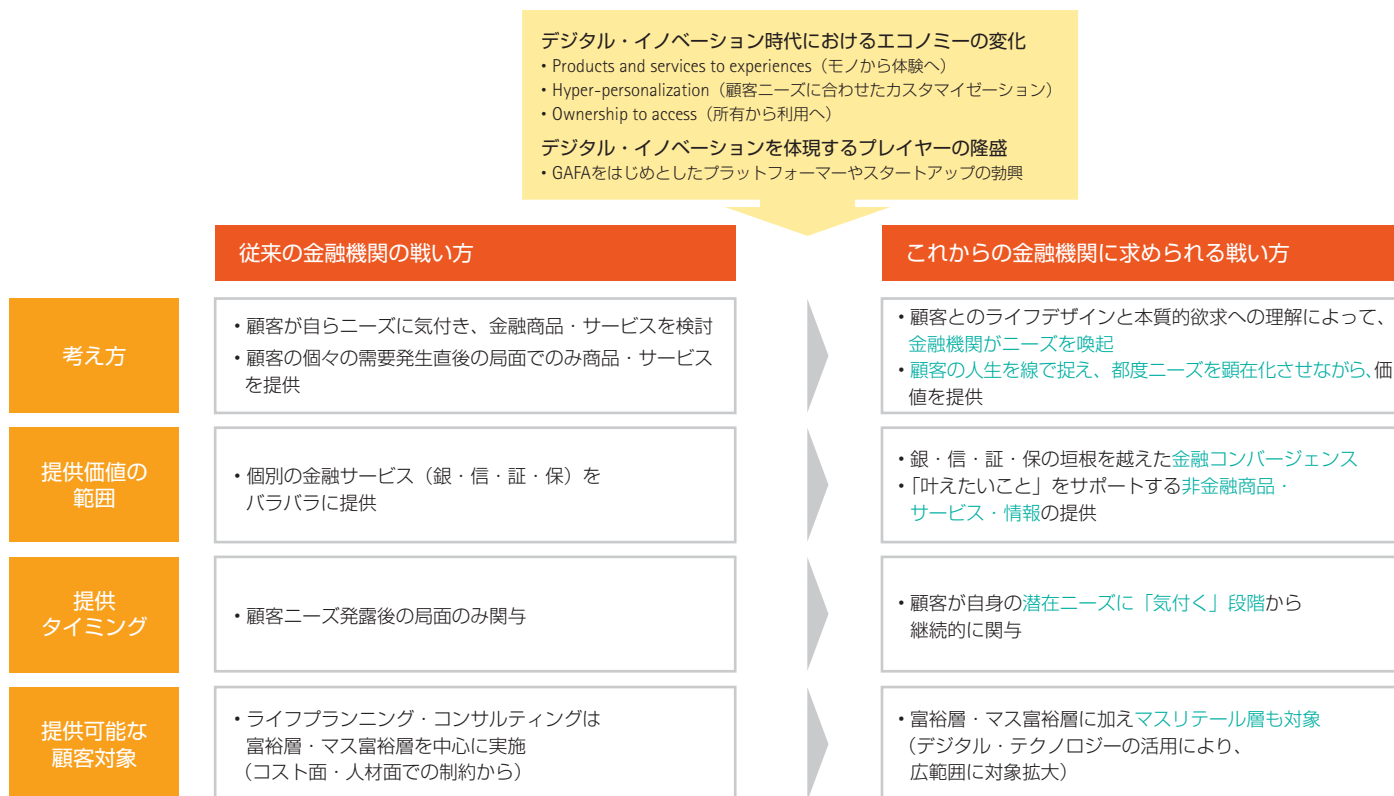
従来の金融サービスは、顧客のモノ・コトに対する需要に紐づき、個々の需要発生後にサービスを提供してきた。しかしそれでは、顧客の需要が減少した場合には金融サービスの提供機会も減少することになる。また消費者は、需要発生後の時間がない中で意思決定を強いられるため、価格を重視した意思決定にならざるを得ない。その結果、金融商品・サービスは価格競争に陥ることになる。このような状況を回避するためには、金融機関はどのようなビジネスモデルを目指すべきなのだろうか。

### II. 目指すべきビジネスモデル

#### II-1. 目指すべきビジネスモデル ーデジタル・ライフ・アドバイザー

顧客の本質的欲求を引き起こし満たすためには、顧客のライフデザインを理解し、顧客が「叶えたいこと」に対して金融領域のみならず非金融領域も含んだ商品・サービスを提供する必要がある。それをデジタル・テクノロジーで実現する

図表1. デジタル・イノベーション時代に金融機関に求められる戦い方



© 2016 Accenture All rights reserved.

のが「デジタル・ライフ・アドバイザー」の考え方である。

これまでも顧客のライフイベントを捉えて各局面で商品・サービスを提供する手法は存在したが、その範囲は金融に限定されており、非金融まで含めた「叶えたいこと」へのアドバイスは不十分であった。例えば一部の富裕層には非金融まで踏み込んだサービスがあるものの、高度な知識・経験をもった限られたハイスキルな担当者でなければサービスを提供できなかった。

一方、デジタル・ライフ・アドバイザーは、デジタル・テクノロジーを活用の上、顧客の人生を一連の「線」として捉えてサービスを提供する。従来型のビジネスに対し主に次の3点が異なる(図表1)。

—提供価値の範囲：銀・信・証・保の垣根を越えた金融サービス、さらには非金融商品・サービス・情報まで提供すること。加えて、顧客の非金融資産も取り扱い対象とすること

—提供タイミング：非金融商品まで踏み込んだサービス提供により、顧客が自身の潜在ニーズに「気付く」段階から関与すること

—提供可能な顧客対象：デジタル・テクノロジーを活用し、非金融商品までカバーする知識・経験を、従来の富裕層・マス富裕層のみならずマスリテール層にまで提供すること

具体的には、顧客とともにライフプランを設計する際、ライフイベントのみならず人生全体を通じたライフニーズを踏まえ、顧客の本質的欲求を洗い出していくことが必要である。

また、従来のように顧客が自身のニーズを「叶える」段階になってからアプローチするのではなく、顧客がそれに「気付く」段階から関係性を築いていくことが重要である。

例えば、賃貸住宅に住む顧客に対して、賃貸 vs 持家での家計シミュレーションを提供する、同一世代で持家に住む人々

のライフスタイルを紹介して住宅購入に関心をもたせる等。そして顧客が気付いたニーズを「叶える」段階まで金融・非金融商品・サービスを織り交ぜながらサポートし、「快適な住環境」を叶えるという体験を提供するのである。(図表2)。その後は顧客が得た非金融資産に対し、活用・共有・売却のサポートを実施することが必要になる。

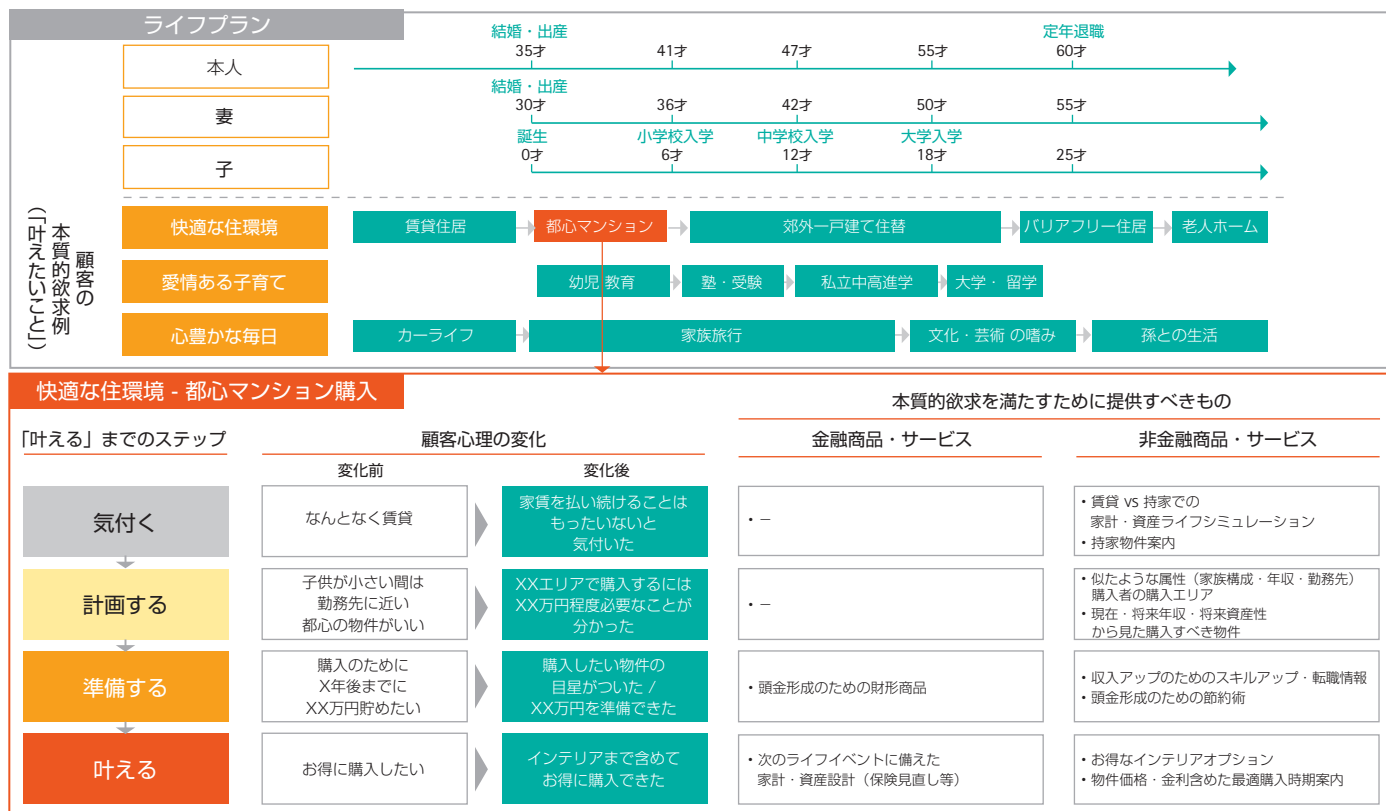
## II-2. 「金融機関ならではの」ケイパビリティに基づく価値

このような価値を提供する場合に金融機関はその中心となり得るのだろうか。

「金融機関ならではの」ケイパビリティとして次のことが挙げられる。

- 顧客のリスクを測る力(与信力・引受力)
- 顧客のマネーフローや資産に関する情報およびそれを推定する力
- 顧客のリスク志向を把握する力
- 顧客の消費内容を把握・推定する力
- マーケットや企業動向を洞察する力
- 様々な企業・顧客との取引基盤

図表2. デジタル・ライフ・アドバイザーの一例（快適な住環境）



© 2016 Accenture All rights reserved.

金融機関はこのようなケイパビリティを活用することでデジタル・ライフ・アドバイザーによる価値提供ができるのではないか。一方で、非金融商品の情報は外部連携によって取得する必要があるため、これからの金融機関はオープンなカルチャー・業務・システム基盤をもつことが求められる。

当然ながら、金融機関のタイプによりデジタル・ライフ・アドバイザーの実現に必要な要件は異なる。メガフィナンシャルグループに代表されるような、自社商品だけでなく他社金融商品（証・保）を自社チャンネルにて販売する企業は、デジタル・ライフ・アドバイザーに関して親和性は高いものの、今後は非金融商品を取り込んだ上で、商品軸でなく顧客軸でのオペレーティングモデル設計が必要となるであろう。一方で、単一金融商品のみを自社チャンネルで販売している金融機関は、そもそも金融サービスの統合・非金融商品の取組みに踏み込む意思決定とチャンネル力の大幅な強化が必

要となる。また自社商品を他企業チャンネル主体で販売している企業は、「叶えたいこと」を意識した、非金融・他金融商品とともに組成・販売されるような商品サービスを提供しなければならない。

### II-3. デジタル・ライフ・アドバイザーを支えるテクノロジー

デジタル・ライフ・アドバイザーを支えるテクノロジーの要件として、3点挙げられる。

- オープン：自社金融商品・他社金融商品だけでなく非金融までつなげること。また、自社金融商品については、API (Application Program Interface) 等の技術を活用し、有力な販売業者に容易につながる
- コネクテッド：販売担当者や顧客が常に情報を共有しながらライフデザインを行うためクラウド等を活用すること
- インサイトフル：デジタル・ライフ・アドバイザーは販売担当者の知見をサポートする必要があるため、アナリティ

クスやAI、そのインプット収集のためのセンサー技術やソーシャルに取組むこと

### III. ビジネスモデルの転換に向けて

本稿では、デジタル・イノベーションがもたらす新たな時代において求められる価値と、その方向性の一つであるデジタル・ライフ・アドバイザーに関して言及を行った。実際のビジネスモデルの転換に向けては、大胆な改革が必要となるであろう。しかし、海外金融機関を含むライバルはデジタル・テクノロジーに積極投資し、その力を活用しようとしている。日本では、個々のデジタル・テクノロジーに関する議論が多いが、本質的にはどのようなビジネスモデルを実現したいのかを議論すべきである。この機会に、デジタル・テクノロジーがもたらす様々な恩恵と自社の強みを組み合わせたビジネスモデルの議論をしてはいかだろうか。弊社もその一助となれば幸いである。

# 最近話題のプロジェクト

デジタル技術革新は金融業界に大きなインパクトをもたらしており、顧客接点改革、オペレーションの合理化、新しいサービス開発等の企画や実行支援について、多岐にわたるご支援を実施しております。また、デジタルイノベーションは、「人」の役割の再定義を促す側面もあり、新たな人材像の定義や、採用・育成にかかる支援も増えております。業界を問わず、部門横断の大規模プログラムを複数推進する必要性が高まっています。弊社は、グローバルワイドの経験に基づく知見を最大活用し、お客様のパートナーとして、より一層のご支援を行いたいと考えております。

業態	案件概要	ST	CS	DG	TC
銀行	リテール顧客向けの商品・サービスイノベーション創出支援	○			
	デジタル技術を活用したマーケティングモデルの再構築・高度化		○	○	
	デジタルバンク化に向けた新セールス支援システムの導入・活用推進		○	○	○
	B2Cアプリの非金融データ分析によるマーケティング高度化		○	○	
証券	パーゼル等規制対応に関する計画策定・IT整備支援		○		
	グローバル人事ソリューション刷新の調査・計画立案支援		○		
	misysを活用したエクイティ・デリバティブスの新規システム構築支援				○
	パフォーマンス発揮を促し、評価や処遇の適正化を図る人事制度改革		○		
	情報系基盤を活用したリテール営業推進レポートの企画・開発・定着化支援		○	○	○
保険	生命保険会社におけるイノベーション戦略の立案		○	○	
	新規ビジネス・サービスに関するCXに基づいたマーケティング全体戦略の構想立案		○	○	
	海外子会社のタレントマネジメントシステムの導入・共通化				○
	損害保険会社における情報系システム（DWH・BI）の導入計画立案		○		
	タレントマネジメント機能拡充・グローバル展開の計画立案支援		○		
カード	日本のカード決済端末インフラの整備に関する方針検討	○			
	法人カード事業成長戦略・足元改革計画策定	○			
その他	財務省向け外債取引等管理システム更改支援		○		

(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



# 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HAP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 要となる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 チャンネル最適化 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。
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。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	イベントベース・ 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、Basel II/AMA分析、カーボンモデリング等のCSR環境アプロー チ等、様々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。

# 弊社外部講演及び寄稿・書籍のご紹介

## 外部講演のご案内

「デジタル時代における金融機関のタレントマネジメント戦略」

11月9日（水）13:30-16:30開催

（アクセンチュア 金融グループの単独セミナー/セミナーインフォ社共催）

金融サービス本部 マネジメント・コンサルティンググループ

マネジング・ディレクター 原 仁志



「保険フォーラム2016」

11月25日（金）9:00-17:00開催

（セミナーインフォ社共催） 保険版FinTech大検証

金融サービス本部 マネジメント・コンサルティンググループ

マネジング・ディレクター 大喜多 雄志



「金融機関におけるロボット/人工知能の活用」

12月1日（木）9:30-12:30開催

（アクセンチュア 金融グループの単独セミナー/セミナーインフォ社共催）

金融サービス本部 マネジング・ディレクター 下野 崇



※いずれのセミナーもセミナーインフォ社HPより、お申し込みいただけます

<https://www.seminar-info.jp/>

## 寄稿のご案内

「生保・損保特集」 ～保険版FinTech大検証

東洋経済出版社 10月発売(予定)

金融サービス本部 保険業統括 マネジング・ディレクター 林 岳郎

「週刊金融財政事情」 ～金融機関におけるロボット/人工知能の活用

一般社団法人 金融財政事情研究会 11月発売(予定)

金融サービス本部 マネジング・ディレクター 下野 崇

## 書籍のご案内

「フィンテック 金融維新へ」

アクセンチュア著 日本経済新聞出版社 2016年6月

【監修】

宮良 浩二 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

森 健太郎 戦略コンサルティング本部 マネジング・ディレクター

フィンテックを金融イノベーションの視座から紐解いた解説書。

金融機関に求められる対応や論点を整理。



# 会社概要

グローバル拠点数：  
世界55カ国

売上高：  
310億米ドル（2015年8月期）

従業員数：  
約37万5,000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7,000人（2016年5月末日時点）

代表者：  
代表取締役社長 江川 昌史

URL：  
[www.accenture.com/jp](http://www.accenture.com/jp)

## お問合せ先

ニュース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  
[AccentureAsiaPacific@accenture.com](mailto: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](http://www.accenture.com/jp/fsarchitect)

## アクセントチャ金融サービスについて

アクセントチャ金融サービスは、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。

## アクセントチャについて

アクセントチャは「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を超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37万5,000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。

アクセントチャの詳細は [www.accenture.com](http://www.accenture.com) を、  
アクセントチャ株式会社の詳細は [www.accenture.com/jp](http://www.accenture.com/jp) をご覧ください。

