

**VOL.54**

2019年夏号

**FINANCIAL  
SERVICES  
ARCHITECT**



# 目次

1. DXドリブン  
～未来の金融体験をつくる  
シニア・マネジャー 川野 陽介
2. デジタルトランスフォーメーションに向けた既存システムの  
ITコスト削減アプローチ  
～既存システムはコスト、品質、スピード面で変革に備える必要がある  
マネジング・ディレクター 早川 逸平
3. AIを活用した顧客ベースの生損保の商品戦略  
～顧客体験を向上させる、これからの保険サービスのあり方  
マネジャー 中野 将志
4. 銀行がとり得るこれからの新しいビジネスモデル  
～オープンバンキングの隆盛  
マネジング・ディレクター 森 健太郎  
シニア・マネジャー 大前 陽一
5. 消費者動向調査2019  
～デジタル時代のカスタマーを理解する  
シニア・マネジャー 久保 千明
6. 最近話題のプロジェクト
7. アライアンスおよびパッケージ・システム
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、猛暑の候、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。

国内ビジネスのコスト削減が必要となっています。同種の取組はこれまで、コスト最適化や効率化といった曖昧なワーディングがされてきましたが、今回は“コスト削減”という明確な言葉を使う企業が多く、その本気度が伝わってきます。当然、業務やITを見直す必要があるのですが、これまでとは違う考えが必要になりそうです。

① ゼロベースで考えるべし

これまでのプロセスで自動化できる箇所を探すのではなく、業務の目的を明確にし、その目的を叶えるプロセスをゼロから考えて作るべきです。こういったアプローチを進めると“〇〇だからできない”“□□だから難しい”のオンパレードになります。自社社員だけでなく、全く違う発想も持ち込んでくれる外部人材も活用しなければ、ゼロからプロセスを作る事はできません。

また、“業務の目的”も企業目線ではなく、顧客目線で考えるべきです。顧客にとって望ましいプロセスを実現すると、結果的に効率化を実現できることが多くあります。

② 変革は組織横断でしか起こらない

日本の金融機関が最も苦手な事として他部門調整があります。部門完結する取組には強いのですが、部門を越える取組になった途端スローになり、立ち消えます。プロジェクト形式だろうが、新たに横断取組を行う部署だろうが、プランニングはできたように見えるのですが、実行までうまく進んだケースをあまり知りません。この最大の要因はトップマネジメントの意識です。トップマネジメントはプランニングにだけ参加し、実行は各部でやるよう指示を出すケースが散見されます。結果1年経っても何を実現できていない。トップマネジメントは実現できるまで（アウトカムができるまで）しっかり中身をモニターするべきです。

③ 過剰品質ではなく、最適品質を目指す

これはITにありがちですが、リリースしたシステムに障害が出るとユーザ部門が過剰なプレッシャーをかけてきます。対象が内部システムだろうが、対顧客システム・対外部機関システムだろうが同じ調子です。結果、システム部門はどんなシステムであってもが開発や運用で過剰チェックを行わざるを得ないですし、何かあった場合に備え、コンティンジェンシー（予備費用）を持つことになります。結果、過剰品質・過剰コストとなります。内部システムであれば必要以上にチェックする必要はありません。もともとは品質最適化の考えを持っていた金融機関も、年月とともに過剰品質になっているはずはです。

コストが削減されたビジネスを継続的に維持・発展させるには、各企業の内部に蓄積されてきた“暗黙の常識”や“評価の考え方”、さらには“企業文化・行動様式”を変える必要があると思います。変化が求められるビジネス環境なだけに、総合的かつ大胆なアクションをとるべきです。皆様の今後の一助になれば幸いです。

今後ともご愛顧のほど宜しくお願い申し上げます。

敬具

2019年7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

# DXドリブン

## ～未来の金融体験をつくる



### 川野 陽介

2007年入社  
金融サービス本部  
銀行グループ  
シニア・マネジャー

近年のデジタル化の潮流は、顧客のデジタル体験（デジタルエクスペリエンス、DX）という切り口からみると、よく理解できる。

### 顧客は、優れたDXを提供する企業を選んでいる

デジタルとフィジカルの関係を綱引きに例えてみよう（図表1）。いつでも・どこでも手元のスマホで完結する体験と、300m以上先の店舗に行く体験。どちらが選ばれやすいかは明らかだろう。

そのことは、企業価値にも表れている。DXに強みのある企業が、時価総額トップ10企業のうち7社を占める（マイクロソフト、アマゾン、アップル、アルファベット、フェイスブック、アリババ、 Tencent）。

デジタルシフトの特徴は、短期で一気に形勢が変わることだ。ドイツのモバイル

本稿では、顧客が優れたDX（デジタルエクスペリエンス）を提供する企業を選んでいること、その裏腹としてDXに沿って、事業の境界が薄まり、つながりを強めていることを考察する。

これを受け、DXを起点として金融機関の変革を構想し、実現するための要点を論じる。

中心的な主張は、金融機関は「顧客とデジタルを起点とする」考え方にシフトすべきである、ということだ。

すなわち、顧客を深く理解し、選ばれ満足されるDXをデザインし、それを一直線に実現するメカニズムを、金融機関の中核に埋め込むべきである（=DXドリブン）。

バンクN26は、立上げから2年で欧州各国に普及し、250万口座を開設。Yolt、TINK、Fintonicといったローカルなプレイヤーも、数年で30～50万人規模のユーザーを獲得している。

日本の金融業界でも、DXへのシフトは着実に進んでいる。あるメガバンクは、3年間で支店を2割程度削減する計画の途上だ。国内ナンバー1証券会社は、ネット証券に口座数で抜かれつつある。

### DXに沿って各種事業の連携が進んでいる

アマゾンで広告を見て、商品が気に入り、ワンクリックで買うと、半日後に配達されてきた。このDXを裏側（企業目線）からみると、広告・小売・決済・物流という異なる事業を顧客体験に沿って1つのサービスにまとめているということだ。

金融に対する異業種の参入も増えている。通信、小売、不動産等の事業者が顧客とのタッチポイントを活かして、決済、融資、保険、証券といった事業に弦を伸ばしている。

そこで顧客が選んでいるのは、顧客にとって自然なDXを提供する事業者だ。ある小売事業者は、シンプルなDXで若い顧客に訴求して、難しいとされる投資商品の販売を軌道に乗せつつある（あえて絞った商品×自社カードでお得×操作性の高いUI）。

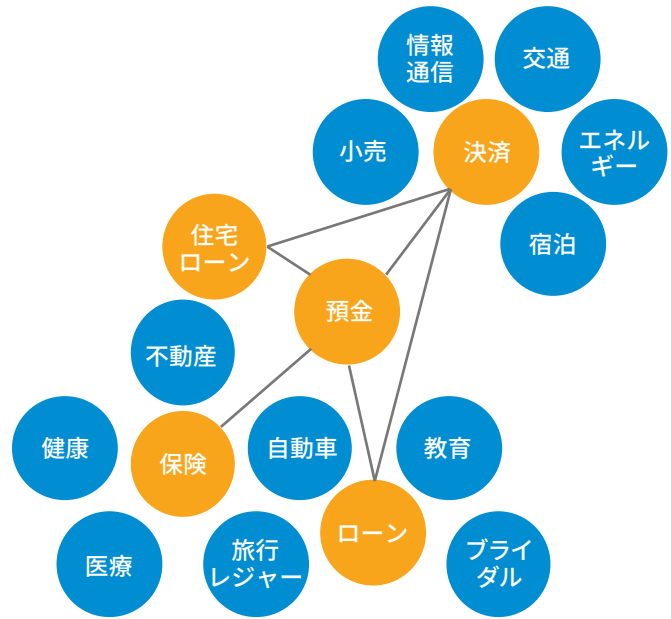
一方、別のある事業者は、携帯ショップの待ち時間に保険を勧誘することを試みたが、不調だった。ビーチで売れるのは浮き輪であってタイヤではない、というわけだ。

顧客が優れたDXを選ぶならば、DXに沿って親和性のある事業領域が結びつくのは自然な流れだ。金融は日常体験のあ

図表1 デジタルとフィジカルの綱引き



図表2 金融と各種事業の親和性



©2019 Accenture All rights reserved.

©2019 Accenture All rights reserved.

ちこちに存在するので、隣接する事業との繋がりをますます強めていこう (図表2)。

### DXを起点に考えるべきだ (DXドリブン)

金融機関は従来、オペレーションや規制を起点に発想する思考が強かった。事業の採算が悪いためオペレーション効率を上げるとか、規制対応にリソースを傾注する等の発想だ。この結果、顧客目線でのサービス刷新を劣後し、顧客から選ばれなくなるという致命的なリスクを見逃してきた。

顧客に選ばれるには、DXを自由に・速く・大量に発想し、スジの良いものを選び分け、迅速にサービス化し磨き上げていく考え方にシフトしなければならない。

以下では、DXを構想し実現するにあたってのポイントを説明する。

#### ① DXの構想

##### 顧客インサイト：

顧客から選ばれるDXをデザインするには、顧客について独自のインサイトを持つことが重要だ。

帰納的アプローチでは、顧客の属性や行動データから、探索的に、「実は、人は」というパターンを見出す。これは、変数が多く脳力の限界を超える場合や、直観的に気づくのが難しい事象を発見するときに有効だ。ただし、相応の量の分析用データが必要となること、イノベーションは必ずしも過去データからのみ導き出されるわけではない (iPhoneのように) こと、が留意点だ。

他方、演繹的アプローチでは、「およそ人なら」という観点でインサイトを抽出する。一例として、筆者が参画するプロジェクトでは、「右脳、左脳、手足」というフレームワークを作り、DXの設計

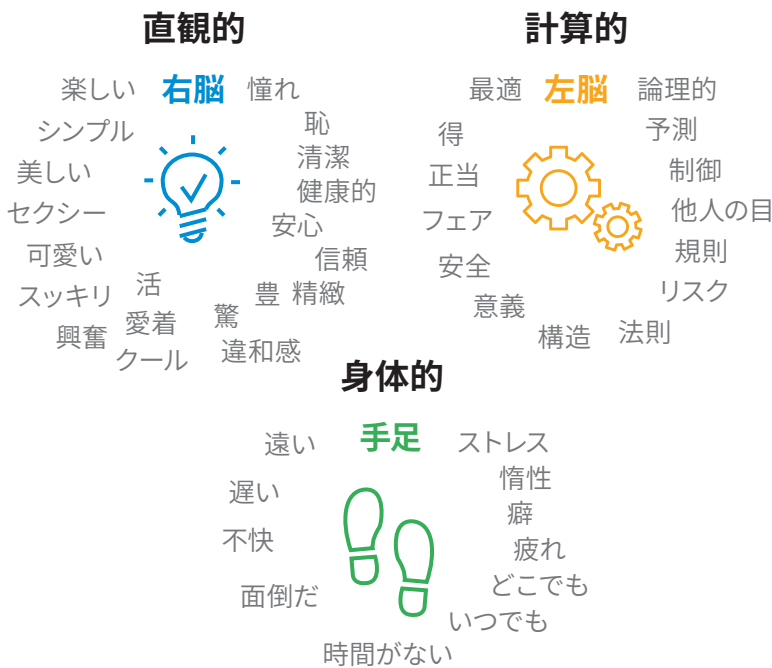
と検証に活かしている。およそ人の右脳に響き、左脳に認められ、手足が嫌がないDXかどうか問うのだ (図表3)。

進化心理学によれば、人は直観でファストに感じ取り、理性でスローに判断する。また一般的には回避できる面倒なことは好まない。アマゾンが選ばれるのはなぜだろうか？「何でも揃い (右脳)、お得で (左脳)、ワンクリックですぐに届く (手足)」からだ。裏を返せば、あらゆる不快、損、不便は、DXの改善機会となる。

##### デジタルとヒューマンのシナジー：

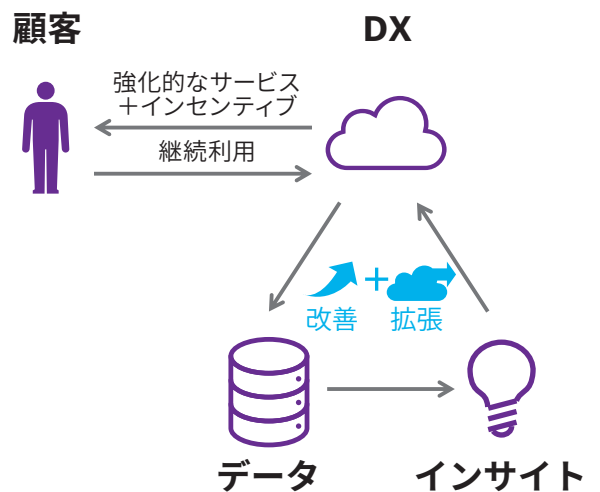
顧客理解とともに、デジタルの本質理解も重要だ。デジタルが得意なこと、デジタルではできないこと (技術進化により極小化されていく)、ヒューマンが得意なことを見極め、最適に組み合わせる。デジタルがヒューマンを、ヒューマンがデジタルを相互補強し、魅力的な体験を演出する。

図表3 右脳、左脳、手足モデル



©2019 Accenture All rights reserved.

図表4 強化的選択のループ



©2019 Accenture All rights reserved.

**成功の共有と強化ループ：**

自社と顧客の両方が成功し、それが続くことが重要だ。DXにおける武器は、データとインセンティブだ。顧客にサービスを提供するなかでデータを取得し、インサイトを抽出、サービスを改善、拡充していく（「どのようなデータがあればサービスを強化できるか？」「そのデータをどう獲得するか？」が重要な問いとなる）。さらに、インセンティブを組み合わせることで顧客の選択行動をますます強化する（図表4）。

インセンティブの経済圏は既に拡大を続けているが、今後はエコシステム内でデータアセットを共有し、それぞれのサービスを強化・拡充するデータ経済圏も広がっていくだろう。

**② 構想の実現**

**変革プログラムの最適化：**

実現しやすいDXから手をつけるのはうまくない。顧客目線で、どのDXをどのタイミング・順序で提供すべきか。自社目線で、どうビジネス展開していくか。両面から最適化を図るべきだ。

**組織のワンベクトル化：**

ゼロベースで構想したDXを実現するためには、新たな収益モデル、規制対応、アライアンス等を「組み立てる力」が必要になる。一見厳しい収支や規制をやらない理由にするのではなく、成り立たせるスキルと前向きなマインドが求められる。

デジタル変革組織の成功事例をみると、経営による変革組織のバックアップ、変革組織と現業部門の切り離し、現業部門との円滑な連携が共通的条件となっているようだ。

**複眼的なKPI：**

ありがちな罫は、短期的なPL/CFにこだわるあまり、実現や成長の芽を摘んでしまうことだ。前述のように、ディスラプトは顧客に選ばれなくなることで起こる。まずは、顧客を爆発的に増やし、それを基盤にさらなる一手につなげ、PL/CFを追いつかせる。短期的には、獲得ユーザー数や満足度等のKPIを重視し、PL/CFは中期的なポテンシャルでみるべきだ。

**終わりに**

デジタル化の時代の主語は顧客だ。顧客に優れたDXを提供できなければ、ディスラプトされる。今こそ顧客とデジタルを起点に変革を構想し、実現することが求められているのではないだろうか。

# デジタルトランスフォーメーションに向けた 既存システムのITコスト削減アプローチ

## ～既存システムはコスト、品質、スピード面で変革に備える必要がある



早川 逸平

2008年入社  
金融サービス本部  
証券グループ統括  
マネジング・ディレクター

証券業界の収益環境は厳しさを増しており、各社は既存システムに係るITコストの抜本的な削減に加えて、デジタル技術を活用したビジネス変革（以下、デジタルトランスフォーメーション）の必要性に迫られている。

実現に向け新規システムの導入が検討される一方で、レガシーと位置付けられる既存システム群は新規システムの裏方としてビジネスサービスやビジネスデータを素早く提供する必要がある。

本稿では、コスト、品質、開発スピード面で既存システムが対応すべき準備事項について、弊社の事例を踏まえながらご紹介したい。

## デジタルトランスフォーメーションにおけるシステム対応と課題

昨今のデジタルトランスフォーメーションの潮流は基幹システムを既存システムとして維持しつつ、顧客フロント領域のデジタル化（顧客向け携帯アプリ、営業員の情報武装、データアナリティクス等）を推進していく事が一般的である。新システムの利便性や新たに得られるデータが注目されがちであるが、既存システムはビジネスロジック、データ管理の面で主要処理を担う事となるため、相応の準備が必要であると考ええる。

フロントシステムが顧客やビジネスユーザのニーズに応じて柔軟に構成を変更できたとしても、既存システムが開発コスト、品質、スピード面で追従できなければ、変革全体の足を引っ張ることになりかねない\*。

\*従来型の非効率な開発手法、人手のかかるリグレッションテスト、手動オペレーションを前提としたリリースプロセス等

デジタルトランスフォーメーションの成功には、既存システムの維持管理業務（開発、保守、運用）に係る生産性を向上させつつ、ITコストを削減する取り組みが必要であると考ええる。

### 1. 生産性向上によるITコスト削減

維持管理業務の生産性が向上することで、より少数の人間で今までと同等の業務を行えるため、既存システムに係るITコストを削減しつつ、余剰となった開発要員を新規投資に振り分ける事が出来る。

後述する生産性向上に係るアプローチを踏むことで、既存ITシステムのアジリティを向上させ、デジタルトランスフォーメーションに貢献できる態勢を構築できる。

[図表1] 生産性向上による投資余力の創出

なお、本アプローチは無理な要員削減や、開発ベンダへの過度な単価プレッシャーなど、現場に負荷のかかる対応を

強いることなく推進ができることから開発現場の支持を得やすい。

### 2. 開発におけるNewIT活用と効果

ここからは、生産性向上の主要施策について述べていきたい、なお弊社では維持管理業務の対応工数可視化の仕組みを構築した後に、各種の施策（テスト自動化、DevOps適用、RPAのIT業務への適用）を推奨している。

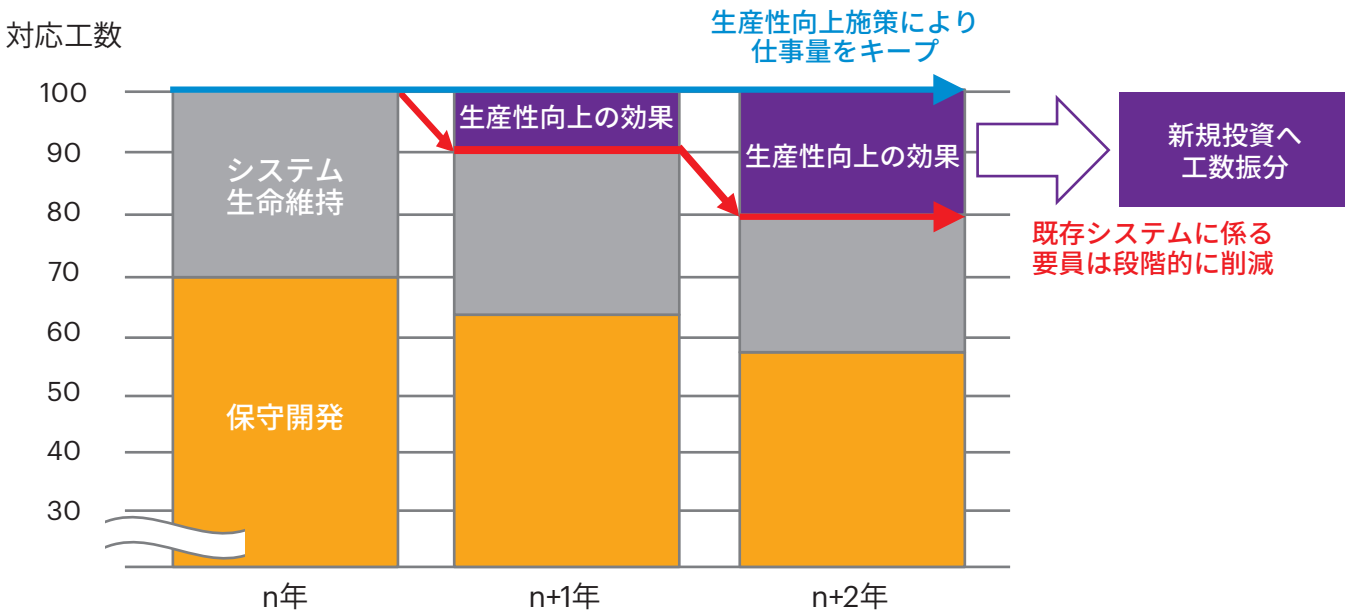
#### 1 作業工数の可視化

本稿の読者の中には、経営層、ユーザ部門に対して既存システムの維持管理業務にかかる工数説明に苦慮されている方々も多いのではと推察する。日本のクライアントでは、現状のIT業務における種類ごとにどれだけの工数が割かれているかを可視化している事例が驚くほど少ない。

弊社が関わるアプリケーション・アウトソーシングサービスでは作業の単位を全てチケットで管理し、作業の依頼から工



図表1 生産性向上による投資余力の創出



- 凡例
- システム生命維持** 問合せ業務、本番データ補正、定常作業、障害対応、変更管理等の作業
  - 保守開発** 収益向上、制度対応、機能改善等を目的とした既存システムの設計・開発・テスト作業

©2019 Accenture All rights reserved.

数見積もり及び実績の報告まで活用することで作業内容及び対応工数の可視化を行っている。

IT業務に係る工数を可視化する事は、後述する生産性向上施策の選定及び効果の見積精度が向上するだけでなく、日々の業務において、先々の作業計画<sup>\*</sup>を立てる事が容易となる。

<sup>\*</sup>例：次月の余裕工数を勘案した作業計画や追加工数手配の対応等

## II 保守開発業務の生産性向上

### II-1 テスト自動化

既存システムの保守開発業務におけるテストは従前より手動で実施されているケースが多く、工数増、開発スピードの低下を招く大きな要因となっている。開発スピードを優先するあまり無影響テスト（リグレッションテスト）を実施せず本番での障害につながってしまうようなケースも実際に起きている。テスト自動

化に係る技術は既に枯れているが、導入時の敷居の高さやスクリプトの継続メンテナンスの必要性から敬遠されがちである。弊社のグローバル事例（金融機関向けアプリケーション・アウトソーシング事例）では継続的にテスト自動化を推進することで、実施するテストケース数を大幅に増すことができ、品質向上、開発スピード向上、費用の削減を達成している。

[図表2] テスト自動化による定性、定量効果

### II-2 DevOps適用

Agile開発プロセスの導入や、新規システム構築時だけでなく、既存システムのリリースプロセスにDevOpsを組み込むことで工数削減を行える。

既存システムは過去のツールや環境を前提としている上、初期構築時の手動によるリリースプロセスを脈々と踏襲している場合が多い。保守開発局面では頻りに小規模の開発、改修が繰り返されるため、実はかなりの工数がリリースプロセ

スに割かれていることが多い。DevOps環境の導入はそのような非効率なプロセスを見直すきっかけになるだけでなく、前述のテスト自動化処理とも連動させることで更なる効果を生むことが出来る。弊社事例では、開発環境における複数環境（開発、テスト、UAT）へのリリースプロセスへ適用することで1回のリリース辺り75%の工数を削減することが出来ている。

## III システム生命維持業務の生産性向上

### RPA (Robotic Process Automation) のIT業務への適用

システム保守・運用局面では本番環境での定期的なデータ収集、緊急のデータ補正や、パッケージソフトの設定（ID、権限追加や変更等）が頻りに発生する。そういった作業はアプリケーションの動作仕様に対する知見が必要になるため、保守開発者が兼務で対応していることが多い。また作業手順も手動オペレーションが前提となっている事が多く非効率化の

図表2 テスト自動化による定性、定量効果

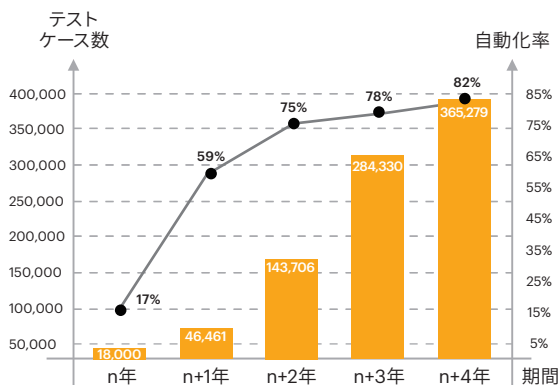
**定性効果**

**品質向上:**

- ・ 実施テストケース数の圧倒的な増加による品質の向上

**開発スピード向上:**

- ・ テスト短期化に伴う**開発スピードの向上**



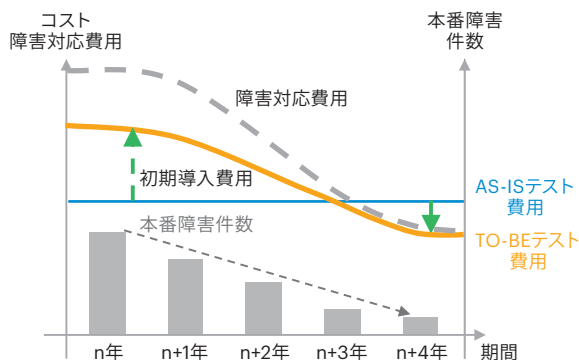
**定量効果 (コスト効果)**

**障害対応費用の削減:**

- ・ **品質向上**により、本番障害が減少による障害対応コストの削減

**テスト費用の削減:**

- ・ テスト工数の削減に伴う費用削減
- ・ オフショア化による単価低減



© 2019 Accenture All rights reserved.

温床となっている。加えて本番環境での作業となるため作業の正確性も高いものが求められることから実施者が固定される傾向にある。

業務ユーザオペレーションへの適用が進むRPAであるが、システム生命維持業務への適用により、属人化を排除するだけでなく、正確で生産性の高いIT業務として対応できるようになる。

**3. オフショア活用による更なるコスト効率化**

昨今は高速なネットワーク通信網のお陰で、海外とのSkype接続による音声チャットやPC画面の共有がスムーズに行えるのが当たり前となっている。加えて作業進捗を複数人で可視化するための管理アプリケーション (JIRA、Redmine等) やコミュニケーションを円滑に行うためのプラットフォーム (Slack、Teams等) も開発現場での活用が進んでいる。また、選択されるプラットフォームがクラウド

ベースである場合もあり、維持管理ベンダの作業ロケーションは必ずしもクライアント・オフィスである必要がなくなっている。

弊社では欧米の金融機関向けにインド、フィリピンといったオフショア開発拠点から開発、テスト、DevOps導入のサービス提供をしてきた経験から、ノウハウを蓄積した専門の部隊が最適な導入計画立案と実装、オフショアからの運用が行える体制が整っている。加えて、インド、フィリピンのリソースコストは、日本での代表的なオフショア先である中国よりもコスト競争力が高く、英語でのコミュニケーションが必須となるが、うまく活用することで更なるITコスト削減の余地を生むことになる。

近年の金融機関のグローバル化戦略の中では、英語環境下での豊富なエンジニアはむしろコストよりも魅力的になるのではないかと考える。

**4. 最後に**

工数の可視化→NewITの活用→オフショア活用といったアプローチを実践していく中でITスタッフ及び関係者が効率的な開発手法を学ぶ場ともなり、将来的な基幹システムの刷新において最新技術を踏まえた検討が行える素地を作ることができる。

既存システムであるからといって塩漬けにしてしまっただけでは、いざという時に検討すらままならない状況になってしまうのではないだろうか。

既存システムを極限までシェイプし筋肉質化 (投資余力創出、開発スピード向上、品質強化とグローバル化) していく事でデジタルトランスフォーメーションにおけるビジネス転換 (ITシステムの転換) がよりスムーズに行えるようになるのではないかと。

本稿が今後の金融機関のデジタルトランスフォーメーションの一助となることを期待したい。

# AIを活用した顧客ベースの生損保の商品戦略

## ～顧客体験向上に資する、これからの保険サービスのあり方



中野 将志

2018年入社  
金融サービス本部  
保険グループ  
マネジャー

近年、少子高齢化の進展等を背景に既存顧客への関心が高まり、カスタマー・エクスペリエンス（顧客体験）の向上が企業にとって重要なテーマとなっている。保険業界においても同様である。しかし、保険ビジネスにはカスタマー・エクスペリエンス向上を困難にする特有の課題が存在する。課題の解決策を考えるとともに、カスタマー・エクスペリエンス向上を目指す時代における保険商品のあるべき姿を論じたい。さらにあるべき保険サービスの実現に必要なテクノロジーであるAIについて、活用方法と実現のための導入戦略を、併せて論じたい。

### カスタマー・エクスペリエンス（顧客体験）向上取り組みの高まり

近年、少子高齢化による人口減少を背景とした各業界での成長の鈍化・停滞が課題視されている（図表1）。新規顧客の獲得が困難になったことで、既存顧客との関係構築の重要性が増し、カスタマー・エクスペリエンスの向上が叫ばれるようになった。カスタマー・エクスペリエンス向上の目的は、一つ一つの体験における顧客の感情を大切にし、ロイヤリティを高め、長く愛されるブランドになることである。また、デジタル化の進展により、顧客接点が多様化し、増加したため、包括的な顧客体験マネジメントの必要性が高まっている。例えば、ある顧客が異なる接点からアクセスしてきた際にも、同一の顧客と認識し、他チャネルでの対応履歴を踏まえた、サービスの提供が望まれる。

### 保険業界のカスタマー・エクスペリエンス向上における課題

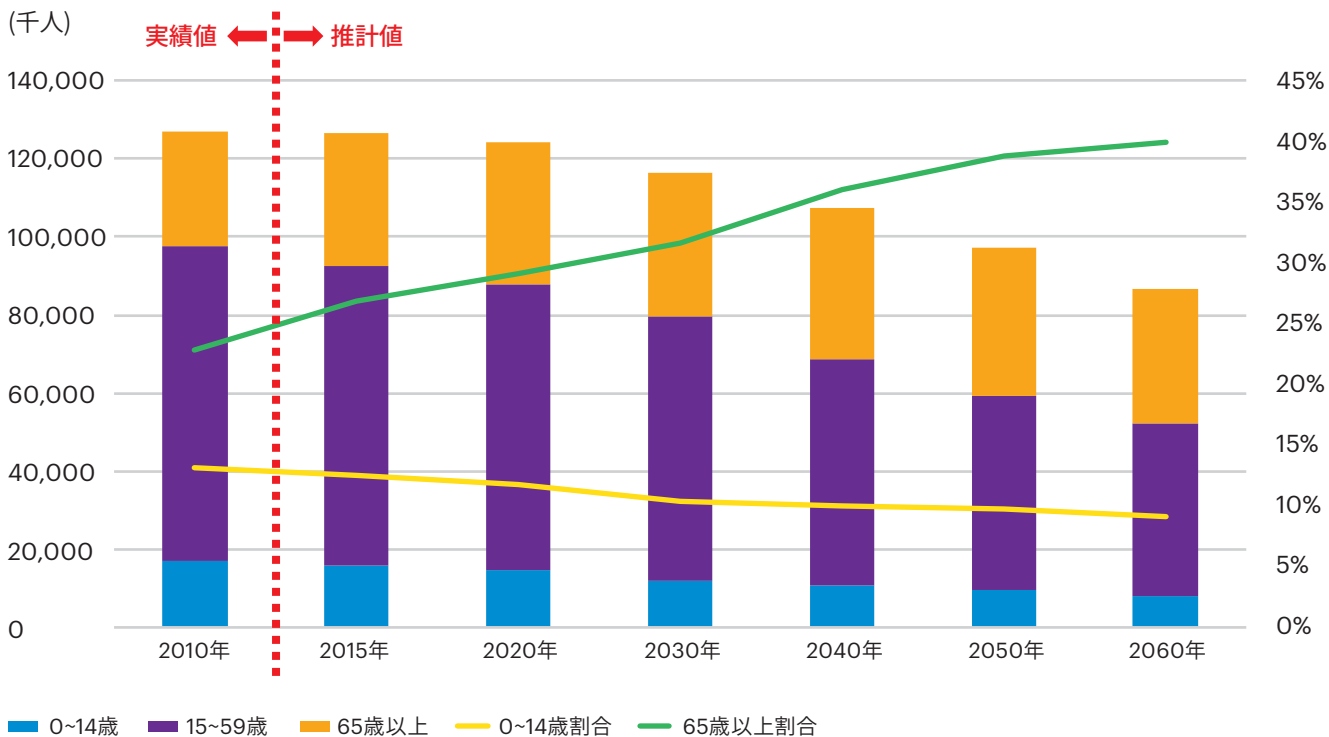
保険業界において、カスタマー・エクスペリエンス向上に取り組むにあたり、主に2つの課題がある。

1つ目の課題は、契約中心のビジネスモデルである。多くの保険会社では、各サービスの提供の根拠が保険契約であるため、顧客名や顧客IDではなく、契約を特定する証券番号中心でサービスが提供される。その反面、保険会社によっては、ある顧客が複数の契約を持っている場合でも、データ上両契約の所有者が同一顧客であると断定できないケースも発生している。その結果、個々契約に対するサービスの履歴は集約可能でも、顧客単位で情報を集約できず、各サービス同士が断絶してしまう。カスタマー・エクスペリエンス向上において、顧客ごとの

包括的な体験の提供は重要であり、個々サービスの質の向上はもちろんのこと、各サービス同士が調和していることが望まれる。サービスの調和は、体験における顧客の感情を大きく左右する。例えば、どんなに丁寧な案内であっても、契約ごとに同じ内容のものが2通届くようでは顧客の感情に十分に訴えることは難しい。契約中心のビジネスモデルから脱却し、顧客中心のビジネスモデルに変革しなくてはならない。散在する顧客データを名寄せ・統合し、顧客単位で情報を整理することで、各顧客を深く理解し、各顧客にあったサービスを調和した形で提供することが可能になる。

2つ目の課題は、保険事業が顧客接点の少ないビジネスであることである。主な顧客接点は契約時と保険事故発生時に限られる。しかし、リスクに対応するという商品の特性上、本来、顧客の抱えるリ

図表1 年齢区分別将来人口推計



※算出元データは内閣府作成『平成24年版高齢社会白書』より取得

©2019 Accenture All rights reserved.

スクの変化にあわせ、継続的な見直しを行うことが望ましい。この保障の見直しを重要な顧客接点と捉え、カスタマー・エクスペリエンス向上の機会としたい。保障の見直しは、継続的・反復的なプロセスであるため、時間や場所にとらわれない、デジタルの活用が適している。例えば、日々インプットされる顧客データに応じてAIがリスクの変化を検知し、タイムリーに保障の見直しを提案するサービスを提供することで、保険をより日常的なものとして捉えてもらうことができる。

### これからの保険商品のあり方

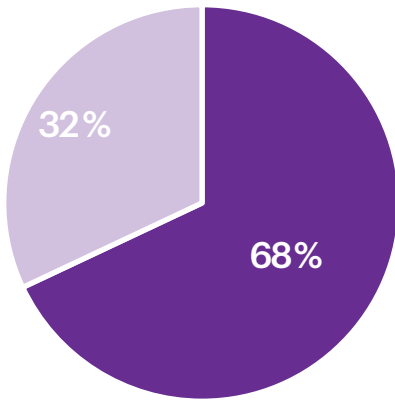
カスタマー・エクスペリエンスの向上を実現するにあたり、これからの保険商品はどうか。本丸の保険商品がカスタマー・エクスペリエンス向上を目指したものではない限り、サービスは調和せず、顧客の感情面に訴えることは難しくなる。現在の保険商品は、前述のサービスと調和するものであるだろ

うか。継続的な保障の見直しを実施し、必要な保障が判明したとして、それらの保障をすぐに提供することはできるだろうか。保険の種類にもよるが、特に生命保険の場合、加入時の審査に一定の時間を要する。保険会社が継続するために、重要なプロセスではあるが、変化への迅速な対応を目指す継続的な保障見直しサービスとは必ずしも調和しない。保険商品のあり方を考え直す必要がある。1つの考え方として、様々な保険商品を個々に販売するのではなく、包括的な1つのサービスとして提供したい。サービス加入時にあらゆる情報をあらかじめ提供してもらい、全ての保険についてアンダーライティングや保険料計算等、通常保険契約ごとが発生する事務を完了しておくことで、素早く保障を変更できるようにする。リスクに応じて優先順位づけしたポートフォリオに顧客の拠出可能な保険料を振分け、最適な保障を構築する。保障に応じた保険料を請求するの

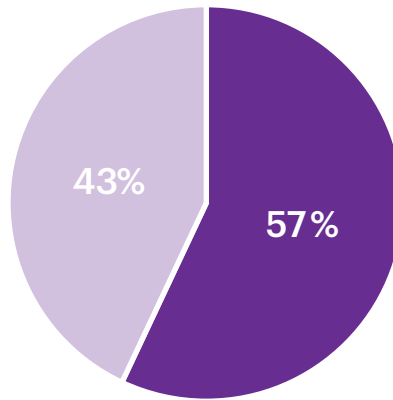
はなく、拠出可能な保険料の中で、リスクへの対応の最大化を目指すことで、保障変更時の事務を減らし、少ない保険料でも情報さえ出せばサービスに加入できるようにする。保障を一元管理することで保障間のバランスを考慮したポートフォリオの構築が可能であり、サービスの調和にもつながる。拠出可能な保険料の全てを使わなくてもリスクに対応可能な場合、残額を生存保険等で積み立てるようにしてもよいだろう。将来的に他の金融機関と協業することで、預金や株式もポートフォリオの候補に加えることで総合的な金融サービスに成長する可能性もある。本来、リスクへの備え方は保険に限定されなくてもよいと考えられるためである。預金から保険料を拠出するのではなく、リスクへの対応にフォーカスし、余ったお金の運用方法の一つとして預金を選択肢とすることで、より能動的・戦略的な人生設計をすることも可能となる。

図表2 保険サービスの消費者調査

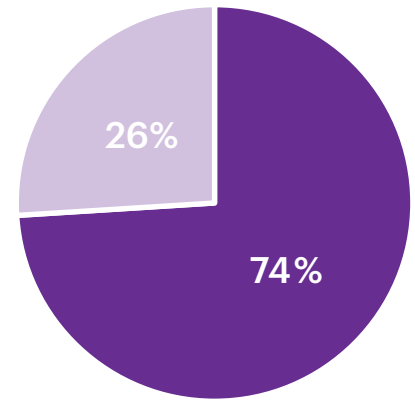
保険情報の収集に  
オンラインチャネル(※)を好む



追加の利益が享受できるなら、  
より多くの情報を保険会社に提供可能



加入すべき保険種類に関する  
システム算出のアドバイスを受けたい



■ : YES    □ : NO

※Webサイト、モバイル、メール、インスタントメッセージ、チャット、ソーシャルメディア

出典：『Distribution and Marketing Services Consumer Study – Insurance – Report』

©2019 Accenture All rights reserved.

## AI導入戦略

前述のような複雑なポートフォリオの日々変化するリスクを考慮したうえで、タイムリーに見直し続けるのは非常に大変である。このサービスの実現にAIの活用を考えたい。近年のテクノロジー進展の影響で、保険においてもデジタルの活用に好意的な調査結果も出ているため、顧客からも歓迎されるはずである（図表2）。AIを活用したサービスの実現性を高めるために、AIの導入戦略についても考えておきたい。AIの導入で最もネックになりやすいのが初期学習である。AIを活用するためには、AIに情報を与え、学習させる必要がある。AIの活用とフィードバックを繰り返すことでAIが成長し、より高度なアウトプットを出せるようになることで活用が一層促進される、というのが理想的なAIと人との関係である。しかし、現実にこのような好循環を構築するのは容易ではない。AIのアウトプットの質が低く、そもそもビジネスで活用

されない場合や、AIの成長が期待より遅く、利用者がフィードバックの意義を感じられなくなってしまう場合等である。いずれの場合も、AIの初期育成段階で起きやすい課題である。AIの導入を実現するためには、AIの育成方法、およびAIに対して良質なフィードバックが集まる仕組みを併せて考えなくてはならない。まず、負荷の高い初期育成については、大人数で実施することで、一人当たりの負担を減らす方法を考えたい。思い切って顧客をAIの育成に巻き込んでどうか。十分に成熟する前のAIは適切なアウトプットを返すことは困難なため、あくまでベータ版と位置づけ、無償で「顧客の状況をタイムリーに反映して保障見直しを提案するAI」を提供し、使用してもらうことで情報を収集する。また、良質なフィードバックを得るため、提案内容を参考情報として表示するだけでなく、保障の見直しに直結させるべきである。提案内容がどのように保障の見直しに反映されたかは、AIにとって良質なフィード

バックになり得る。また、保険事故の発生実績情報もインプット情報として活用したい。

## 最後に

顧客をAIの育成に巻き込むということは、顧客にAIを育成するという体験を提供することでもある。今後、AIの活用を進めていくにあたり、情報を積極的に提供し、社会でAIを育成していこうという風土を醸成することは極めて重要である。AI育成に積極的に関与したことで、より良いサービスを享受できるようになるという経験は、AIを社会で育成していく大きな原動力になる。より良いサービスはたくさんのお金を出して買うのではなく、たくさんの情報を提供することで一緒に作る、という価値観が社会で共有されれば、AIは現在とは比べ物にならないスピードで発達し、カスタマー・エクスペリエンスの向上にも寄与するであろう。

# 銀行がとり得るこれからの新しいビジネスモデル

## ～オープンバンキングの隆盛



森 健太郎

2003年入社  
戦略コンサルティング本部  
金融サービスグループ統括  
マネジング・ディレクター



大前 陽一

2012年入社  
戦略コンサルティング本部  
金融サービスグループ  
シニア・マネジャー

ここ数年で、複数の非金融事業者が金融事業参入を表明している。この流れは、現在では体力のある大手一部の事業者にとどまっており、金融ビジネスの在り方を大きく塗り替えるにはまだ時間がかかるであろう。

一方、欧州で先行するPSD2の流れから、日本においても金融機能がオープンAPI化（＝オープンバンキング）される潮流が今後も続けば、その参入容易性から市場に多数の非金融事業者が流入し、市場は大きく変わる可能性があるだろう。

その時に銀行には、どういうポジショニングオプションが存在するかを整理し、それぞれのポジショニングの狙いを論じる。

## 大きな2つの環境変化

### 1. 非金融事業者の金融参入

非金融事業者の銀行業参入が加速している。2000年代初頭、楽天、セブン、ソニー、イオン、といった非金融大企業の一部が先駆けて銀行業に参入した。だがこの流れは一部の大手事業者に限られた。銀行業への参入は、投資・財務面はもちろん、規制リスク対応、ノウハウ・態勢整備、撤退の非容易性といった面で、参入のハードルが非常に高いことが背景にある。

しかしながら、この数年で風向きが変わってきた。非金融事業者が既存銀行とパートナーシップを組んで新たに銀行参入を表明するケースが徐々に増えており、その代表例がLINEとみずほ銀行の提携であろう。膨大な顧客基盤・顧客接点を持つ非金融事業者に真っ向から競争するよりも、価値共創する道を模索し始めたものであり、顧客からは歓迎されるこ

とだ。現状、消費接点における金融体験は大きく分断されている（英会話教室の申込と教育ローンの申込を例にすれば、英会話教室契約時に、教室の申込書を記入した後、ローン申込をする信販会社等の申込書に同じ内容を延々と転記することになり、最悪の場合には、手続き後にローン審査が謝絶、ということもあり得る）

消費活動の裏側にある金融サービスが消費接点の中にシームレスに埋め込まれることで、ストレスを感じない体験となることは、潜在的な顧客ニーズとして数多くある。銀行には、顧客の前面に出るべきポイントとそうでないポイントの見極め・区別が求められる。

### 2. 銀行業のオープン化の潮流

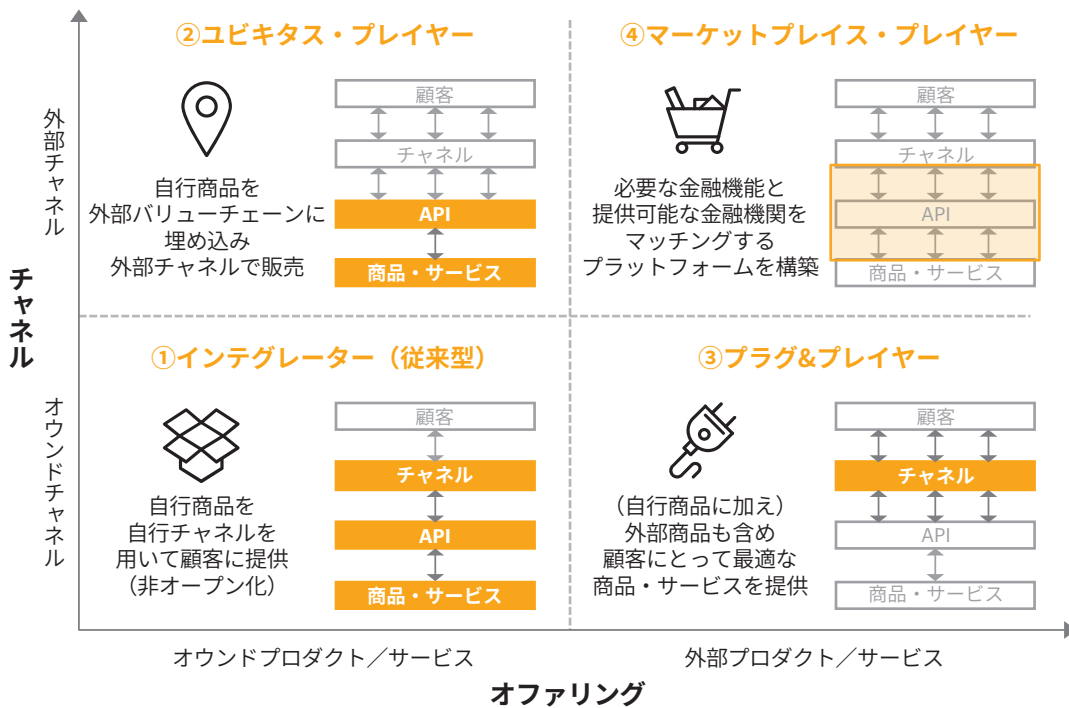
金融先進地域行であるEUでは2016年にPSD2（Revised Payment Services Directive）という指令の法制度化が加盟各国に義務付けられた。この指令は、要約すれば、顧客指図の元、銀行は自行口座の情報開

示や決済指示を受付ける必要がある、というものだ。銀行しか持ち得ていなかった情報や機能を、APIを介して外部事業者も利用することができるようになる（＝銀行業のオープンAPI化）。2017年に弊社が行った欧州非金融事業者決済担当幹部50名へのインタビューでは、91%が今後一年以内にオープンAPIを活用したサービスを開始すると回答し、また同時に行ったグローバル大手行経営幹部100名へのインタビューでも、95%が2019年内に大規模な投資を行うと回答している。実際に筆者が欧州のフィンテック事業者調査を行った際も、大手銀行の顧客情報を活用したサービス展開を行っている例がいくつも見られた。

欧州の流れを受け、日本でも金融庁が主導しオープンAPI化に向けた検討が進んでおり、近い将来、日本国内でもオープンAPI化のビジネス機会への戦略的投資が活発になることと想定するのは自然である。

図表1 オープンバンキング下におけるポジショニングオプション

■：自行カバー範囲



©2019 Accenture All rights reserved.

## ビジネスモデル

前述の通り、非金融事業者が銀行とパートナーシップを組んで新たに銀行業へ参入するケースが増加してきた。ただ、銀行の力を借りたとしても、やはり銀行業免許を取得し、銀行事業を運営することは容易ではない。非金融事業者だけの問題だけではなく、銀行側の体力にも限りがある。結果、銀行参入が可能なのは、資本体力や膨大な顧客基盤を持つ事業者のみにとどまり、非金融事業者参入は市場をディスラプトする程度の潮流には至らないのではないかとこの見方も一部にある。否。これにオープンAPI化の潮流を重ねると景色が変わってくる。

### 新しいビジネスモデル ～オープンバンキング

オープンAPI化の潮流を逆手に取り、銀行が金融機能を積極的にAPIで外部事業者に解放することを考える。外部事業者

は、自社サービスの顧客動線の中に自社ブランドの金融サービスを組み込み、消費接点と金融接点がシームレスに繋がった体験を構築することが出来ないだろうか。銀行機能をAPI解放することを、「オープンバンキング」と呼ぶ。かつてビル・ゲイツが述べた通り、金融の価値創出の単位は「金融機関」ではなく「金融機能」であるべき、というスタンスだ。

オープンバンキングを活用すると、外部事業者は自社で銀行業免許を必ずしも必要はなく、安価かつスピーディーに事業を立上げることができ、事業撤退のハードルも下がる。結果として金融サービスへの参入事業者が飛躍的に増え、ビジネスのスケール余地は十分に生まれると考えられる。

### 戦略的ポジショニングオプション

オープンバンキングを想定したビジネス

モデルにおいて、銀行がとり得るポジショニングは大きく4つに大別される(図表1)。

#### ①インテグレーター

自行商品・サービスを自行チャネルで顧客に提供するモデル。(=従来のB2C銀行)

#### ②ユビキタス・プレイヤー

自行の金融商品・サービスをAPIを介して外部事業者に解放。外部事業者を通じて商品・サービスを提供するモデル。外部事業者は、例えば銀行代理業者として自社サービスの中に金融サービスAPIを組み込み顧客体験を設計することが可能だ。銀行は多数の非金融事業者と提携することで顧客基盤を一気拡大することが狙え、かつ、営業店といったチャネルは不要でコンパクトな運営態勢によるコストメリットを享受することも狙える。

## モデルケース

2016年に設立されたドイツのSolaris Bank。口座・決済・ローンの機能を外部事業者（銀行代理業者）に提供。EU圏内で60以上の提携事業者基盤を有する。

### ③ プラグ&プレイヤー

自行商品・サービスだけでなく、他行・他社の金融商品・サービスも自社チャネルで顧客に提供するモデル。銀行は、顧客にとって最適な商品を分析し提案することが出来る。また、自行で一通りの商品を取りそろえる必要がない。他社商材も取り扱うため、新しい商材を低投資かつクイックに顧客に届けることができ、事業環境変化にも強い。銀行が直接顧客接点を持つことから、②ユビキタス型では難しい、コンサルティング業務を要するような高度な商品の取り扱いも可能になる。

## モデルケース

2013年に設立されたドイツのN26。自行では流動性預金口座・決済機能を主に取り扱い、貯蓄性口座、運用、保険、といった機能は外部サービス（大手事業者やスタートアップと提携）をAPIを通じて活用。外部サービスのUIは完全にN26のUIに統合されており、顧客体験の分断が一切ない。

### ④ マーケットプレイス・プレイヤー

他行・他社含めた金融商品・サービスをマーケットとして提供するプラットフォームのポジション。外部事業者は必要な金融機能を選択しAPIを通じて提供する。プラットフォームとしてAPI提供先の外部事業者基盤や開発者基盤を広く抑える。金融機関がサプライヤとなっていく中、価格競争に巻き込まれないポジションや、顧客理解や事業者理解といったインテリジェンス領域における競争優位性・持続性も獲得することを狙う。

## モデルケース

スペインのBBVAが2016年にスタートしたAPIマーケットサービス。自行+外部のAPIをマーケットとして提供。2016年の一年間で1,500ものAPI利用事業者・外部API開発者がプラットフォームに登録。

## 実現に向けて

オープンバンキング型のビジネスモデルを実現するにあたっては、各業種におけるユースケースデザイン、プライシングモデル、リスク管理指針、情報／顧客データベース設計等々の従来型銀行との差分になる部分で様々な論点がすぐに思いつくだろう。

ただし、本当に重要であり、まずもって考えなければならないのがシステムの問題だ。特に、不可侵の聖域とされていたコアバンキングシステムへの手入れが必須になる。ここを乗り越えなければ絵に描いた餅止まりである。

### 正解の分からないビジネスに対する実現指針

オープンバンキングを始めとした、隆盛直後の、誰もやったことが無い、正解が分からないビジネスに対し、多大なコスト、リソース、時間を投下し、さらには既存事業をリスクにさらしてまで実行判断を行うことは現実的に難しい。

こういった案件を推進するにあたっては、既存資源に手を入れることなく、割り切って、「早く、安く、ゼロベースで新しく作る」アプローチが有効と考える。特にコアバンキングシステムのような重厚長大かつ柔軟性の低いシステムに対してはなおさらである。

実際、スペインのSantander銀行は2017年新しいデジタルバンキングサービスをローンチするために、別エンティティ

(Openbank) をリブランディングし、全く新しくコアバンキングシステムを導入しなおした。その際システムだけでなく、ガバナンスモデル（新サービス等の投資意思決定プロセス等）も親会社から切り離し、独自でスピーディに行えるよう、新たに構築している。

### as a Service型でのシステム活用

早く、安く、新しくバンキングシステムを立ち上げる一つの具体的なソリューションは、as a Service型のシステム利用だ。例えば、グローバルで実績を上げている、2011年に設立されたドイツのManbu社はコアバンキングシステムをSaaS型で銀行に提供しており、年間5億円でバンキングシステムを導入することが可能だ。

## 最後に

2019年、アップル社がApple Cardを発表したことは記憶に新しい。ゴールドマン・サックス社が機能提供してアップル社ブランドでクレジットカードを提供する、まさにオープンバンキングの一例だ。消費活動に紐づく、決済や一部のローンはオープンバンキングの波で金融機関としての価値は薄れていくことは避けられないだろう。

昨今、金融機関はバリューチェーンの川上、川下に出ることで収益機会の拡大を目指してきた。だが、顧客からの金融機関に対する期待は想像以上に低い。

オープンバンキングの潮流をポジティブに捉え、金融機関として価値を創出すべきか金融機能として価値を創出すべきか、領域毎に将来戦略を見つめなおしていく必要があるのではないだろうか。



# 消費者動向調査2019

## ～デジタル時代の顧客を理解する



久保 千明

2008年入社  
金融サービス本部  
Customer Insight & Growthグループ  
シニア・マネジャー

アクセンチュア金融サービス本部はこれまでDistribution & Marketing（金融商品を販売するために、市場理解を強化する）グループにより、金融機関のトップライン向上を支援してきた。2019年、その組織をCustomer Insight & Growth（顧客を深く洞察することが企業成長に繋がる）と名称変更した理由は、世界の時価総額トップを占めるGAFAをはじめ、多くの企業のビジネスアプローチが企業課題の解決から、顧客/社会課題の解決という視点に変わってきているためである。

当グループでは、金融サービス事業者を利用する消費者（グローバル47,000人、うち日本2,000人）に対して調査を実施した。その結果、消費者が金融サービス事業者に見出している価値や関わり方について、5つの結論を導出した。本稿では、特に日本の消費者調査結果に焦点を当ててご紹介したうえで、今後金融機関が取るべきアクションの議論のスタートラインにしたい。

### 調査結果から導出された5つの結論

#### 1. 消費者は、人生全体の課題・ニーズに対して、パッケージ化された価値提供を求めている

「パッケージ化されたサービスにお金を払うことへの興味・意欲」について、日本の消費者の3～4割は興味があると回答しており、特に在宅・介護ケア（39%）、住宅セキュリティ（36%）に関する包括的なサービスへの関心が高い。消費者は単なる財務上のサポートだけではなく、人生における課題やニーズをサポートしてくれる価値を求めている（図表1）。

金融サービスの例として、住宅ローンを考えてみよう。どの消費者も「住宅ローンを組みたい」などというニーズは持っていない。あくまで住宅ローンは、「快適な住環境で暮らしたい」という消費者の根源的なニーズを実現するための“金銭的手段”にすぎない。

これまで金融機関は、消費者が根源的に求めている欲求の最後の“手段”として必要とされる存在であり、そのタイミングを待ち受けるしかなかった。しかし、現代の消費者は“自分たちが欲しいニーズの単位”で商品・サービスが提供されることを望み始めている。

消費者にとって、もはや金融サービスの提供している金融機関の存在価値は低い。消費者が持つ人生全体の課題・ニーズに包括的に応えてあげる金融機関こそ、消費者が求め始めている存在なのである。

#### 2. 消費者は、金融サービス事業者からパーソナライズされたサービス提案を望んでいる

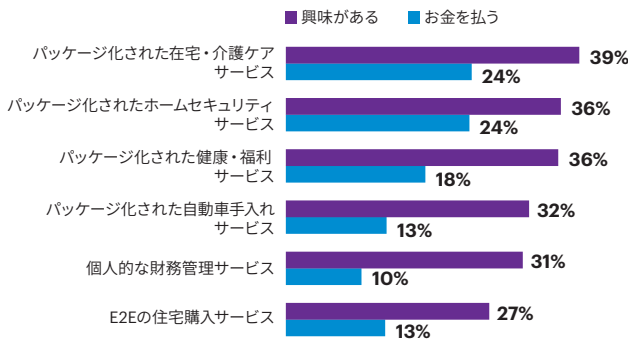
しかし、消費者が持つ人生全体の課題・ニーズは一律ではない。インターネットでの検索履歴やeコマースでの購入履歴を踏まえ、個人向けコンテンツがパーソナライズ化されるように、消費者は企業

が「自分の好み」を理解してくれていることを当たり前だと思えるようになってきている。そのことは、本調査を通じて金融機関に対しても同じであるということが分かっており、金融機関は消費者のペルソナに合わせ、パーソナライズ化されたサービスを提供することが必要になってきている。

例えば、本調査では金融サービス事業者に対して見出している価値や関わり方によって4つの消費者ペルソナに分類した。グローバルと比較して、日本の消費者はいまだ保守的な人が大半を占めている（懐疑的：47%、保守派：44%）（図表5）。

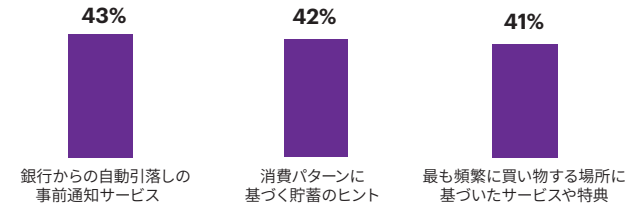
一方で、日本における約4割の消費者が、金融機関から提供されたパーソナライズド経験を「良かった」と評価している（図表2）。この結果から、金融サービスはもちろんのこと、消費者は金融機関から非金融サービスもパーソナライズ

図表1 パッケージ化されたサービスに対する関心度 - 日本



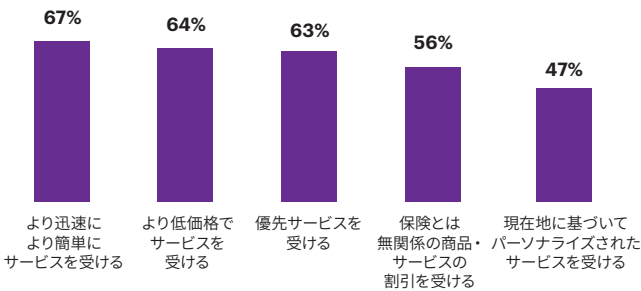
© 2019 Accenture All rights reserved.

図表2 金融サービス事業者のサービスのうち、魅力的だったパーソナライズ経験 - 日本



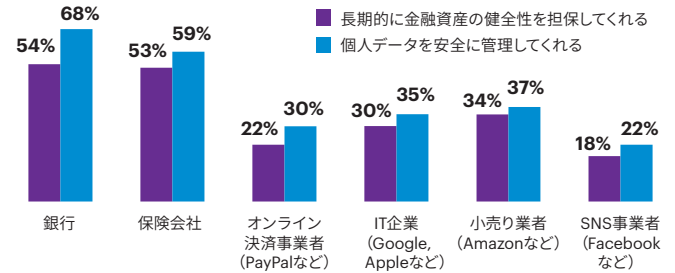
© 2019 Accenture All rights reserved.

図表3 金融サービス事業者に対するデータ共有で得たい利益 - 日本



© 2019 Accenture All rights reserved.

図表4 信頼している金融サービス事業者 - 日本



© 2019 Accenture All rights reserved.

して提供してほしいと望んでいることが分かる。では、どうすれば金融機関は消費者の非金融に関する情報を集めることができるだろうか。

**3. 消費者は、リターンさえあれば、金融サービス事業者へ積極的にデータを共有しても良いと考えている**

「金融機関に、個人データを活用してニーズを予測し、必要なタイミングで関連商品やサービスを紹介してほしいと思うか?」という項目について、「そう思う」と回答した消費者はグローバルで48%存在するが、日本は24%にとどまった。

なぜだろうか。まず、日本の消費者に保守的な人が多いことが一つの要因だろう。加えて、日本の消費者は金融機関のことを、個人データを活用してより魅力的なサービス・利益を提供してくれる存在とは考えていない、ということもあるのではないだろうか。

本調査でも、日本の消費者が個人データ提供によって金融機関に期待している利益は、「より迅速に」「より簡単に」「より低価格で」というオペレーショナルエクセレンスの実現という程度にとどまっていることが分かる(図表3)。この期待値レベルを打破しない限り、消費者が金融機関に対して積極的に個人データを共有することもなければ、金融機関が消費者の人生全体の課題・ニーズに応える存在になることも不可能だろう。

そのためにまず金融機関がすべきことは、現状保有している顧客データを基に顧客理解を深めることである。まず現状の顧客接点で取得可能なトランザクションや折衝履歴などのあらゆるデータを顧客単位に紐づけ直すこと。そして、それら実績データから推定・予測できるデータ(非金融情報含む)を含めて顧客を積極的に理解すること。この2点が重要である。

次に、理解した顧客像に合わせてパーソナライズした商品・サービスを提案してみることで、たとえ顧客ニーズと合致しなくても、その結果データを活用することで、更に顧客理解が進み、提案内容を精緻化していくことができる。この仕組みをいかに顧客が必要なタイミングで実現できるかが、肝になるだろう。

**4. 消費者は、金融サービス事業者のうち、金融資産・データの預け先として“金融機関”を最も信頼している**

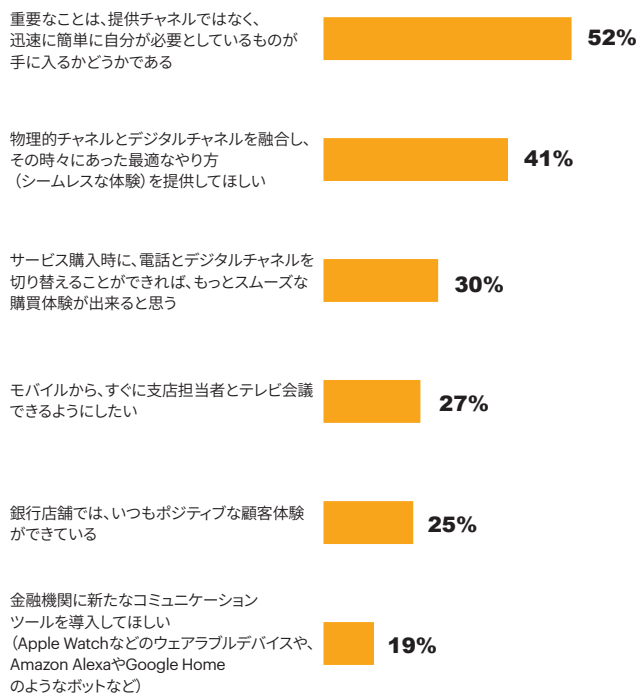
データビジネスが増えてきている昨今、企業・消費者ともにデータセキュリティに対する意識は強まってきている。金融サービス事業者の中でも、従来から信頼の高い金融機関は、消費者が個人データを預ける先として最も信頼できる企業と回答している(図表4)。

金融機関としても、データ利活用に関する規制の議論が高まりつつある中で、消

図表5 4つの消費者ペルソナと分布（調査全体の結果：グローバル・日本）

革新派 (グローバル: 23%, 日本: 4%)	価値最優先 (グローバル: 23%, 日本: 5%)	懐疑的 (グローバル: 33%, 日本: 47%)	保守派 (グローバル: 21%, 日本: 44%)
若年層 50%が18歳-34歳の間	広く存在 幅広い年齢層や地域に 均等に存在	保守派 生活向上のためならリ スクを取れると回答した のは42%にとどまった	高齢層 66%が55歳以上
ITに精通 87%がスマホをオンラ イン取引の主要なデバ イスと回答	チャンネルに興味なし 77%が必要なものを得 られるなら、チャンネルは 気にしないと回答	ITスキルは途上 自分はテクノロジーを 使えるユーザーであると 回答したのは57%にと どまった	ITに不慣れ 78%がモバイルアプリ も銀行ウェブサイトも 使ったことがないと 回答
リスクにオープン 4人に1人が生活向上の ためならリスクを取るこ とは厭わないと回答	アドバイスにオープン 95%がローンや住宅ロ ーンの相談で支店担当 者を信頼すると回答	サービスへの不信任 顧客サービスには期待 を裏切られるという回 答多数	義理深い 経験豊富な担当者との 個人的な付き合いを重 視する
イノベーションへの 関心高い 73%がウェアラブルデ バイスのような新しい チャンネルを利用したい と回答	金融機関を信頼 金融の健全性に努める 銀行やデータを守る保 険会社を信頼している	自分で都度選みたい パッケージ化された商 品・サービスにはあまり 興味がない	金融機関への失望感 金融機関が丁寧に豊富 な知識を持っていたと いう回答は53%のみ
成果・価値が行動基準 95%が先進的なサービ スを享受できるなら積 極的にデータを共有す ると回答	機密性に警戒心 79%がデータプライバ シーに対する警戒心 を持ち、用心していると 回答	金融機関への不満 銀行の支店でポジテ ィブな経験をしたとい う回答は31%のみ	金融機関への信頼性の 低下 13%が銀行や保険会社 を信頼できる回答、1年 前の結果を下回った

図表6 サービス提供チャネルに対する考え方 - 日本



© 2019 Accenture All rights reserved.

© 2019 Accenture All rights reserved.

消費者に対してデータセキュリティを強化する措置や異業種連携先とのデータ共有の仕方などを伝え、安全性・信頼性を担保し続けることがますます重要となってくる。消費者とのあらゆる接点でその信頼を確実に得ることが、その他金融サービス事業者との差別化要素になると考える。

### 5. 消費者は、物理的チャネル（店舗）とデジタルチャネルが融合されることを望んでいる

消費者との信頼関係を継続させるためにも、金融機関がこれまで強みとしてきた店舗や人材などの既存資産は活かしつつ、顧客にとって最適な商品・サービスを最適なタイミング・方法で提供できるよう、デジタルチャネルの活用も強化すべきである。

本調査でも、日本の消費者は、「その時々自分に合ったやり方で迅速に・簡単にサービスが受けられること」を重要

視しており、そのために金融機関には物理的チャネルとデジタルチャネルが適切に融合され、シームレスな顧客体験を実現してほしいと考えている（図表6）。その実現こそが、豊かな人生を送りたいと考えている消費者から「パートナー」として信頼されるためのカギとなるし、その他金融サービス事業者には成し得ない伝統的な金融機関の大きな差別化要素になるだろう。

### 最後に

顧客の人生全体の課題・ニーズに寄り添うパートナーとなるためには、これまで金融機関が築き上げてきた信頼は守りつつも、目まぐるしい業界変化の脅威に対応できるよう、従来のビジネスモデル・やり方から抜本的に変革しなければならない。

今回の調査結果から、金融機関にとって大きな機会が見えたことも事実である。顧客理解を推し進めるためのデータ獲得

にあたって、金融機関には「高い信頼」という優位性があること、また、消費者はパーソナライズされたサービスを享受できるのであれば、積極的にデータ共有しても良いと考えていること、である。

そのためにも、データ取得プロセスやシステムの構え方が勝敗を分けると考える。データ起点で分析を試行錯誤するのではなく、ビジネス上実現したいことから分析すべきデータややり方を検討すること、また必要に応じてデータ取得のビジネスプロセスを変更し、その結果、実現可能な施策を検討すること。この考え方を実現してはじめて「データドリブン」と言える。

金融機関が金融サービスの枠にとどまらず、顧客の人生全体の課題・ニーズに応えるパッケージ化された価値提供を届けることができれば、金融機関にとって次なる展望が見えてくるのではないだろうか。

# 最近話題のプロジェクト

金融業界において、「デジタル」関連の取組が引き続き活発に推進されている一方、潮流は変化しつつあります。まず、デジタル活用で、新しいビジネス・商品・サービスを創出する試みに加え、既存のコアビジネス・商品・サービスをいかに再構築するかという流れです。これにより、デジタルは今まで以上のアジリティとスケラビリティの両立を求められることとなります。次に、デジタルという言葉を自己目的化せず、顧客・社会の課題・ニーズを理解し、価値提供を実現する手段だと再定義する流れです。そうした企業は、「デジタル」ではなく、「顧客本位企業への変革」をアジェンダの中心に据えています。

業態	案件概要	ST	CS	DG	TC	OP
銀行	抜本的な事務レスを目指した次世代型店舗タブレット導入		○	○	○	
	QR決済事業実行支援（マーケティング・加盟店開拓・アプリ構築）	○	○	○	○	
	資産管理専門会社における経営管理高度化支援		○			
証券	デジタルIT組織・機能、人材要件・要員規模、人材確保方針検討		○	○		
	プライベートバンキングにおけるデジタル戦略策定		○	○	○	
	証券マスターデータ統合管理 プランニング					○
	事務センターにおけるデジタルを活用した働き方改革		○	○	○	
保険	将来の成長戦略実現に向けた全社組織・業務・人材変革	○	○			
	Human Centric Strategyに基づくFD具現化を通じたミレニアル獲得戦略策定支援	○	○	○		
	デジタル技術活用による会計領域の効率化・高度化、新会計基盤構築		○	○	○	
	AIを活用した提案型営業支援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カ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、FRITB(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52カ国

売上高：  
396億USドル

従業員数：  
およそ47万7,000人

最高経営責任者：  
デヴィッド・ローランド  
(David Rowland)

## 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 1-8-1  
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：  
約11,000人以上(2018年12月1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 木原 久明  
[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](http://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47万7,000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](http://www.accenture.com) を、  
アクセンチュア株式会社の詳細は [www.accenture.com/jp](http://www.accenture.com/jp) をご覧ください。

