

Vol.64 | 2022年冬号

# Financial Services Architect

accenture

# 目次

1. 2022年の銀行業界を占う  
～「存在意義」「レガシー」「企業風土」の再考  
マネジング・ディレクター 宮良 浩二
2. 2022年の証券業界を占う  
～STOビジネスは成長期へ  
マネジング・ディレクター 早川 逸平
3. 2022年の保険業界を占う  
～ニーズとシーズを組み合わせたゲーム・ルールチェンジ  
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



拝啓、小寒の候、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。

2021年は、多数のデジタル案件や顧客体験改革、企業変革のプロジェクトをご支援させていただきました。その経験を通じて、本邦金融機関においては、人材こそが次の成長の鍵である事を改めて実感しております。低金利の長期化、コロナ禍による需要の縮小、日本における人口動態など、従来の金融ビジネスにとってプラス材料はほとんどありません。だからこそ、従来ビジネスのRUNだけでなく、CHANGEを推進できる人材、新たなビジネスをORIGINATEできる人材が必要になります。CHANGE、ORIGINATEを推進する人材は、「縦割り → 横断」「供給者目線 → 需要者目線（顧客体験）」「株主価値 → 社会価値」といった変化の大切さを理解し、“情熱”と“責任感”をもって変革を推進する社員の方々です。こういった人材をいかに見出し、活躍できる“場”を与えられるかが、マネジメントに問われる手腕と考えます。

皆様ご存じのNETFLIXは、そのビジネスモデルやテクノロジーが取り沙汰されます。しかしNETFLIXは、人材こそが真の競争源泉だと理解しています。彼らは2009年に社員の行動規範を定めた「カルチャーデッキ」を展開しました。当時、“シリコンバレーで最も優れた文章”と評されていました。成長している企業が、人材を最重要視している好事例です。

本邦金融機関のマネジメントの方々も、以下5つの問いに向かい合う2022年になると思います。

- 自社の人材が、パフォーマンスを十分発揮できているか？
- 発揮できていないとしたらその阻害要因は何なのか？
- どうすれば取り除くことができるのか？
- 足りないものはあるのか？
- どうすれば加える事ができるのか？

弊社は、クライアント企業様の成功に向けて、引き続き尽力してまいります。本年も宜しく  
お願い申し上げます。

敬具

2022年1月吉日

アクセンチュア株式会社  
常務執行役員  
金融サービス本部 統括本部長  
中野 将志

# 2022年の銀行業界を占う

## ～「存在意義」「レガシー」「企業風土」の再考



宮良 浩二

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

コロナ禍の厳しさの中、昨年も変革意欲に溢れるクライアントの皆様と多くのDXプログラムを推進させていただいた。世界的にみて先進的なチャレンジが邦銀から生まれていることを実感できる年でもあった。

例えば、ふくおかフィナンシャルグループが立ち上げた日本初のデジタルバンク「みんなの銀行」は、世界三大デザイン賞のひとつ「Red Dot Design Award 2021」の「Brand of the Year」を受賞された。これは日本企業初の快挙であり、金融機関では世界初の受賞となった。

2022年、銀行業界は混乱期にある。発展期を謳歌できるか否か、難しい舵取りが問われているといえよう。

いかに混乱期を乗り越えるか。

銀行の「存在意義」「レガシー」「企業風土」について考えたい。

### 混乱期 - 3つの問題意識

銀行業界は混乱期にある。混乱期とは、創造的破壊が銀行業界に大きな影響をもたらすと予測される中、その影響が徐々に顕在化する段階だ。新たな決済サービスの出現・新規参入の増加・伝統的な銀行事業の収益性の悪化などに如実に顕れている。

こうした中、最大の危機意識は伝統的な銀行の従来の「強み」が「弱み」に変わり得るという点だ。この点、次の3つの問題意識がある。

- ① 従来の「銀行」の枠組みの限界。DXで自らの「存在意義」を再定義すべきではないか。
- ② 複雑・巨大な銀行システムの壁。いかに「脱レガシー」の道筋をつけるか。

- ③ イノベーションを加速する企業風土・リーダーシップの大切さ。イノベーション企業に学ぶべきことがあるのではないか。

### 自らの「存在意義」の再定義

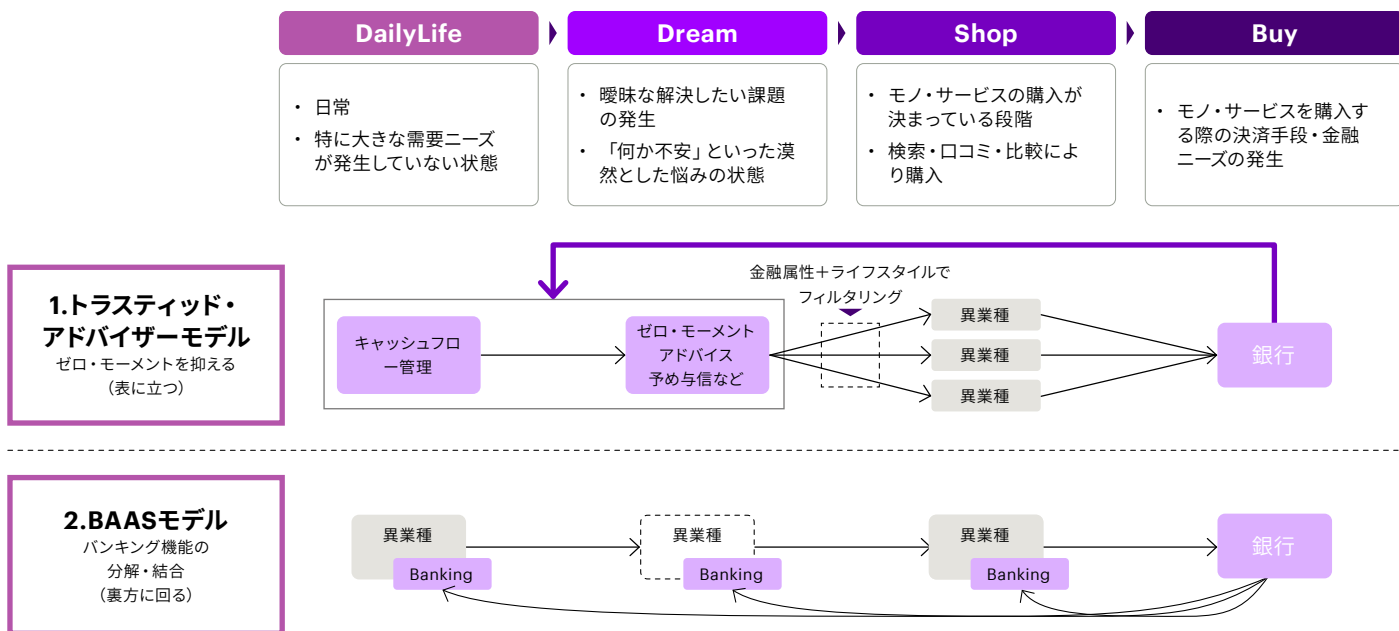
当社が日本で実施した銀行に対する消費者調査で興味深い結果があった。それは、一言でいうと銀行を「信頼している」が「期待はしていない」というものだ。銀行には「信頼」という強みがある。一方で、新たな価値や革新的なサービスの提供者とは見られていないようだ。(他業種に比して銀行が優れている点として「信頼性」が26%で最も多い回答。銀行のイメージとして「何とも思わない」が68%で最も多い回答)

しかしながら、銀行の「信頼」「厚みのある顧客基盤」「情報活用力」などの伝統的な強みをベースすると、信頼できるアドバイザーとしての立ち位置を銀行が担えるのではないか。

これを当社ではTrusted Adviserモデルと称している。BaaS (Banking as a Service) モデルのように銀行が裏方に回るのではなく、銀行が表に出て、顧客の課題解決の前面に立つ(図表1)。顧客の代理人となり、金融サービスのみならず非金融サービスもバンドルし新たな価値を提供する。

まず、個人分野では銀行が人生の信頼できるアドバイザーとなる。消費活動の最下流で決済やファイナンスを担っていた銀行が、より上流にアプローチする。例えば、「住宅ローン」だけではなく、最適なハウスメーカーを紹介する。特にライフイベント消費は消費者と供給者に情報の非対称性が大きいゆえに、顧客にとってそれを埋めてくれる存在の価値は大きい。

図表1. 2つのモデル



次に、法人分野では銀行が顧客企業の経営課題を解決する立場をとる。例えば、共同利用型のERP（基幹システム）を提供する。そこから得られたデータをもとに、融資のみならず共同購買・共同販路拡大などの付加価値を提供する。特に、コロナ禍において政策融資などの支援をうけている中小・中堅企業は、経営・資金の両面で厳しい局面が続くと予見される。銀行が中心となってエコシステムを形成し彼らの課題解決にあたる価値は大きかろう。

業界の垣根がなくなりつつある。今一度、自行の存在意義（パーパス）を核に据えて、社会や顧客に向き合い銀行のあり方をアップデートすべきではないか。

### 脱「レガシー」の道筋を

銀行システムは巨大で複雑だ。それが故にDX推進上の障壁になるケースが多い。

これは、顧客起点と180度反対の方から銀行システムが構築されてきた経緯によるものだ。

勘定系システム：現物・店舗・口座ありきの業務自動化の賜物。

情報系システム：「バッチ処理」中心。企業・業務活動の結果を蓄積。

チャンネル系システム：店舗事務の合理化を企図した営業店システムが出发点。インターネットの普及にあわせてインターネットバンキング対応、モバイルの普及にあわせてモバイルバンキング対応。結果、デジタル完結サービスは全体の2割程度が一般的。

これに対して、当社では「顧客体験」「情報価値」「オープンバンキング」の3つに着目した銀行システムへの構造改革を提唱している（図表2）。

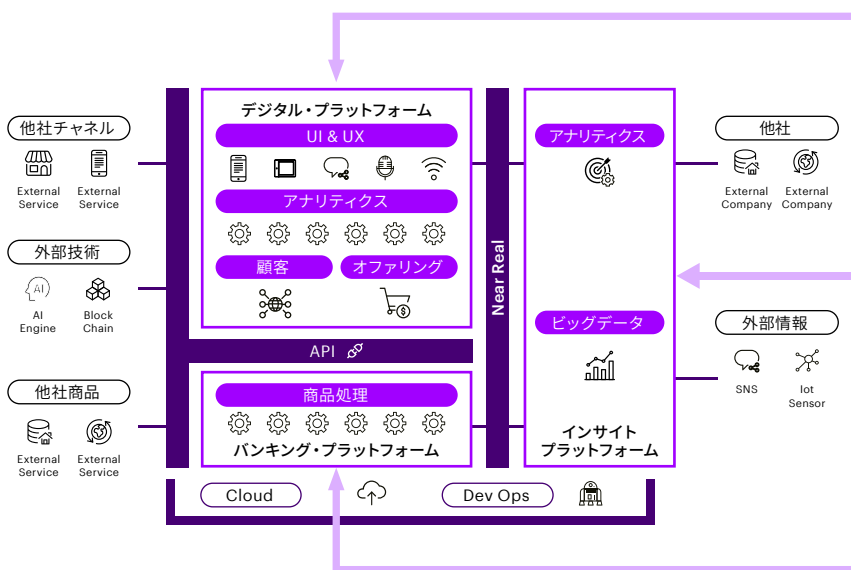
デジタルプラットフォーム：勘定系の外でデジタルサービスを構築。APIで勘定系と連携。マイクロサービスの再利用により旧来の「チャンネル別」システムから脱却する。

インサイトプラットフォーム：「バッチからリアルへ」「分析からサービス提供へ」「行員向けから顧客向けへ」、SoR型（記録重視）からSoE型（顧客理解・つながり重視）へ情報系システムの位置づけを変える。

バンキングプラットフォーム：「オープン化+コンポーネント化」で、HW/SWコストの削減と保守生産性を向上。記帳・決済へ特化、旧来の“勘定系”を小さくする。

このうち3つ目（勘定系システムをいかにモダンイノベーションするか）が特に悩ましい。既存の勘定系システムを更改し続けることによる事業継続リスクが顕在化し

図表2. 銀行システムの構造改革



### 顧客体験の時代

- ・ **ビジネス要件の充足は、基幹系の外へ**
  - UX / UI: コースケース別の**流動的UI**
  - 顧客サービス: **マイクロサービス化**
  - パーソナライズ・提案: 「**顧客×オファリング**」情報の切り出し
- ・ **脱“チャンネル別”システム構成**

### 情報価値の時代

- ・ **SoR型** (記録重視) から**SoE型** (顧客理解・つながり重視) へ
  - **バッチからリアル**へ
  - **マーケティング分析からサービス提供**へ
  - **社員向けから外部向け** (顧客・外部提携企業)
- ・ **外部情報活用とスケーラビリティ確保**

### オープンバンキングの時代

- ・ 記帳・決済への特化、**シンプル**な“基幹系”へ
- ・ **API連携**で、
  - **フロント改修の影響を極小**に
  - **自行チャンネルで他社商品・サービスの提供**を可能に
  - **他社チャンネルへのバンキング機能提供**を可能に

つつある (レガシー技術の不透明性や人材の高齢化など)。一方で、リビルド (ゼロベースの再構築) の場合、ROIの観点からは投資の合理性を欠くケースがほとんどだ。

この点、次の2段階アプローチが現実解だろう。まず「リライト」(基盤をオープン化、COBOL等がかかれたプログラムコードを自動でJavaのコードに書き換え)を優先。その上で、必要性の高い領域から時間をかけて「リビルド (アプリケーションのロジック・構造の見直し)」する。つまり、技術負債の解消・基盤コストの削減を優先し、順次保守の生産性向上を狙うアプローチだ。

このアプローチは他の業界でも成功例が積みあがっている。銀行業界においても、中期的目線に立ち「脱レガシー」の道筋をつけるべき時機が来ている。

### イノベーション企業に学ぶ

先日、約30行強の地方銀行の経営幹部の皆様と、ワークショップをご一緒させていただき機会を得た。テーマは「地方銀行の存在意義を再考し新しい銀行像を描く」というものだ。今の世の中に存在しない新たな銀行のありようについて多くのアイデアが示され大いに刺激を受けた。

同時に、実現にあたっては企業風土・ガバナンス・人材・リーダーシップの変革が不可避だとされ、次のような意見が出された。「DX推進上の人材が圧倒的に不足している」、「新しいチャレンジを促進するメカニズムが足りない」、「今までの投資判断のやり方では進まない」など。このような障壁を乗り越えない限り“アイデア”は形にならない。

GAFAsに代表されるイノベーションに長けた企業には、次のような考え方が根底にあるのが特徴だ。

- ・ 次なる社会課題へ投資
- ・ 失敗こそが成功への近道
- ・ 市場は取り合いでなく、破壊・創造
- ・ インタラクティブなチームの組成
- ・ 社会へのインパクトを重視

このような企業風土は、デジタル人材の獲得・育成において不可欠な要素だ。例えば、エンジニア。銀行の第三次オンラインシステム開発時には優秀なエンジニアが銀行業界に集まった。その先進性が故に、彼らのキャリアにおいてエポックメイキングな仕事となり得たからだ。現在、銀行業界の開発の仕事にこのような仕事の数多くあるかと問われると、心もとないと言わざるを得ない。

意欲的な仕事・チャレンジ・裁量があるから人が集まり、人が育つ。意欲に溢れる人がいるからイノベーションが生れる。企業風土を変えるリーダーシップが問われるよう。



# 2022年の証券業界を占う

## ～STOビジネスは成長期へ



### 早川 逸平

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

### ビジネス拡大の背景

デジタル証券の発行により投資家は、既存の商品よりも多様な投資機会を得られる。ブロックチェーン技術を使い小口化されたデジタル証券の売買を可能にする。今までは機関投資家向けであった大口のリターン性向の高い商品が小口化され、リテール顧客に対して販売が可能になる。特に一定の資金力を持ち、リスクの高い商品にも興味を持つであろう、富裕層への訴求力が高いと見られている。

発行体となる事業者はデジタル完結を前提とし、個人投資家から直接的に出資を受け入れる事により、既存の資金調達手段と比して、より短い準備期間と低いコストで効率的な資金調達が可能となる。

このように、投資家及び事業者の双方にとってメリットがあるデジタル証券であるが後述する課題により本格的な拡大には至ってこなかった。しかし、2021年

デジタル証券を活用した新たな資金調達手段として期待されるSTO (SECURITY TOKEN OFFERING) は、従来金融機関が機関投資家向けに販売していた商品が、小口化されリテール顧客へ販売が促進されることでマーケット規模の拡大が見込めること、デジタル証券を前提にした取引において既存の紙ベースのオペレーションを一気に効率化させられる可能性があることなどから注目を集めてきた。一方で、実用化に向けては各種の課題が存在したことから本格的なビジネス拡大は先と考えられていた。

しかし、2021年には複数の金融機関における実証実験、法改正、プラットフォーム認定制度の整備が進んだことで課題解決の流れが一気に加速した。

本稿ではSTOビジネスについて業界発展の可能性を示すと共に弊社の証券グループの取組みについてご紹介したい。

に主要課題に解決の目処が立ったことから、2022年にはビジネス拡大に向けた動きが活発化すると考えている。

### 原資産分類とST化の流れ

注目を集めるSTOであるが、セキュリティー・トークン (以降 ST) 化される可能性がある原資産、および商品化される順番についてまずは整理したい (図表1)。

金融商品取引法における有価証券の範囲の中で、1項有価証券を中心とした高・流動性プロダクト (図表1-第3群) は既に有価証券の電子化がなされており、投資家に対してST発行による商品性の真新しさを感じさせる事ができないことから新規ビジネスとしては成り立ちにくく、ST化の議論は先の話となる。

一方、2項有価証券を中心とした中・流動性プロダクト (図表1-第1群) のST化は当面の議論の主戦場とみなされている。不

動産や特定事業など実物資産や実事業を裏付けにしたSTは、投資家に対して商品性をクリアに説明しやすく、メリットも訴求しやすいためである。海外の先行事例でもこの領域のST発行が複数生まれており更なる商品展開が見込まれている。

例えば、昨今注目度の高い気候変動問題の解決につながる事業や取り組みなどは投資家の目を引くのではないだろうか。

第1群のST化を経て、STOの社会的認知度の向上、プラットフォームや法制度が整ってくることにより、今まで金融商品化が難しかった権利資産 (著作権・特許権・会員権)、希少資産 (美術品・ワイン・切手) などの原資産を裏付けとした低・流動性プロダクトのST発行も視野に入ってくる (図表1-第2群)。

投資家にとってはより身近な商品として認知しやすく、リテール顧客の裾野を更に広げることができると期待されてい

図表1. 原資産分類とST化の流れ

	第1群 - 中・流動性プロダクト	第2群 - 低・流動性プロダクト	第3群 - 高・流動性プロダクト
概要	<p>限定的な流動性を背景にリテール層の目に届いていなかったプロダクト</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 実物資産、実事業を裏付けにすることで商品性をクリアに打ち出しやすい</li> <li>・ 投資家は既存の投資商品よりも多様な投資機会を得られる</li> <li>・ 事業者は中間コストを排除し資金調達を容易に行える</li> </ul>	<p>評価手法の不十分さ、規模の小ささにより商品化が難しかったプロダクト</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 仮想通貨やCFの投資家層（ITリテラシーの高い層）が対象、スマホ完結（ST⇄デジタル通貨）が求められる</li> <li>・ マーケットメイク、投資家保護の観点で評価方法・機関の確立が必要</li> </ul>	<p>既に十分な流動性を有している伝統的な成熟プロダクト</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 商品性に真新しさを感じず、投資家がすぐに本プロダクトを選択する可能性は低い</li> <li>・ 非金銭リターンを備えた商品投入、発行体自体がホフリからの脱却を志向する場合は普及する可能性あり</li> </ul>
商品	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 不動産 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 開発型・ブリッジ型・証券化型等</li> </ul> </li> <li>・ プライベートエクイティ</li> <li>・ 証券化商品</li> <li>・ プロジェクトファイナンス <ul style="list-style-type: none"> <li>- 電力・太陽光・インフラ</li> </ul> </li> <li>・ ファクタリング</li> <li>・ SDGS/ESG、グリーンボンド</li> <li>・ 投資信託 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 私募REIT、インフラファンド</li> </ul> </li> <li>・ 航空機ファイナンス/船舶ファイナンス</li> <li>・ M&amp;Aファイナンス <ul style="list-style-type: none"> <li>- LBO・MBO</li> </ul> </li> <li>・ コモディティ <ul style="list-style-type: none"> <li>- 食料・鉱物</li> </ul> </li> </ul> <p style="text-align: right;">等</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 権利資産 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 著作権・特許権・会員権</li> </ul> </li> <li>・ 希少資産 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 美術品・ワイン・切手 など</li> </ul> </li> <li>・ クラウドファンディング <ul style="list-style-type: none"> <li>- ソーシャルレンディング・株式投資型</li> </ul> </li> <li>・ 不特法型不動産投資</li> <li>・ ファントークン</li> <li>・ フランチャイズファイナンス</li> <li>・ 海外ビジネス <ul style="list-style-type: none"> <li>- 海外不動産・海外インフラ</li> </ul> </li> <li>・ 証券化 <ul style="list-style-type: none"> <li>- レンタカー・学生寮・学生ローン</li> </ul> </li> <li>・ 事業証券化 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 高速道路・テーマパーク</li> </ul> </li> </ul> <p style="text-align: right;">等</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 上場株式</li> <li>・ 債券 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 社債、国債、外債、公共債</li> </ul> </li> <li>・ 投資信託 <ul style="list-style-type: none"> <li>- REIT、MMF、ETF</li> </ul> </li> <li>・ コモディティ <ul style="list-style-type: none"> <li>- 原油・金</li> </ul> </li> </ul> <p style="text-align: right;">等</p>

る。反面、この領域の商品は適正な値付けが難しく、評価手法の確立や投資家保護の観点から対応すべき事項は多いと考える。

### 第三者対抗要件の解決

図表1の第1群で示された有価証券群のST化にあたり、解決すべき主要課題として議論されてきた第三者対抗要件(オンライン上で完結する権利移転を第三者に主張するための要件)は法令上の対応なしには解決が難しいと言われてきたが、2021年8月2日付けで改正産業競争力強化法が施行された事で解決の方向性が示された。規制官庁(経済産業省・法務省)が認定するプラットフォームを利用した事業者は、ブロックチェーン上の権利移転処理をもって確定日付のある証書による通知又は承諾とみなす特例措置を受けることが可能となったのである。

この特例措置を受けるためには、経済産業省及び法務省から①規制のサンドボックス制度の認定、②新事業特例制度の認定を取得する必要がある。現在、複数社による認定取得の手続き及び実証実験が計画されており、2022年早々にも特例措置の認定を取得したプラットフォームによるST発行が本格化される見込みである。

### セカンダリーマーケットの整備

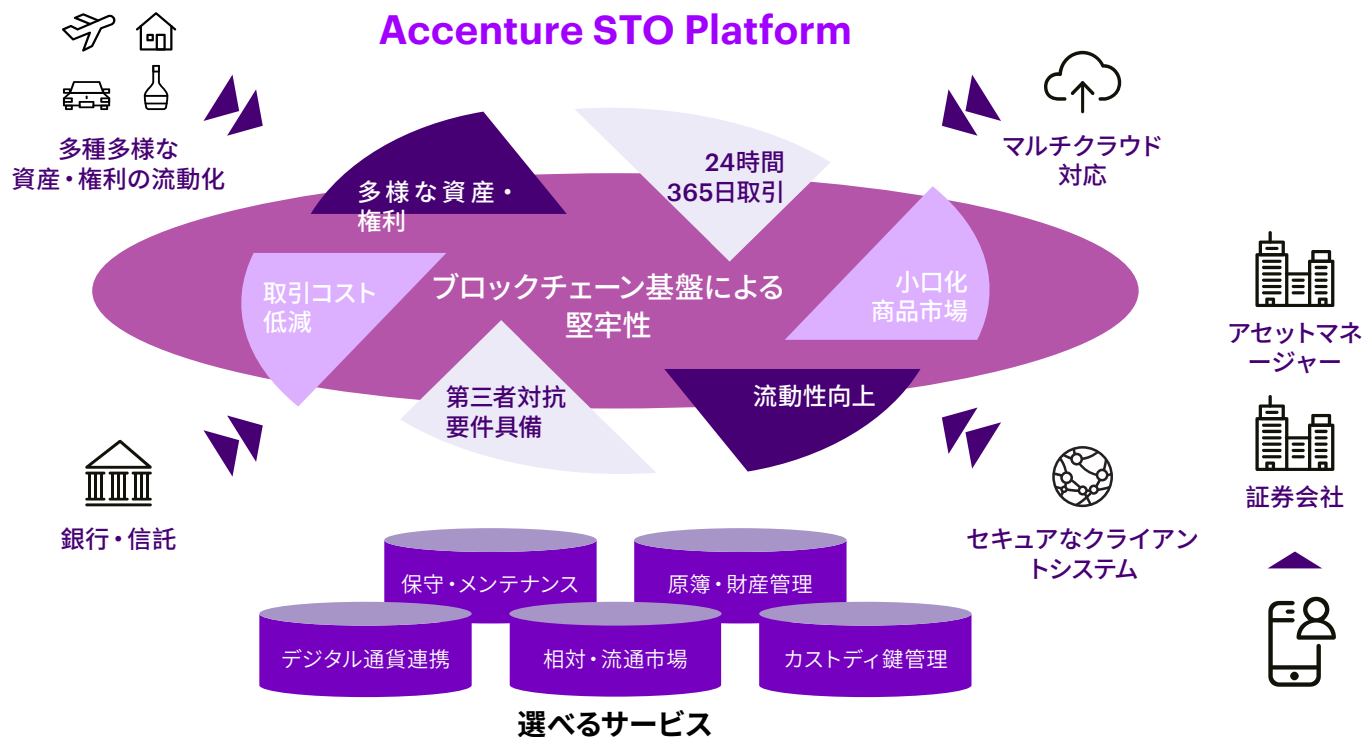
ST発行における課題解決が進んだことで、発行したトークンの流動性を担保するためのセカンダリーマーケットのあり方についての議論が活発化し始めており、PTS(私設取引システム)を介した複数の参加者による公正で規模のある取引を求める声がある一方で、PTSのような極端なボラティリティが発生する市場での取引が当面発行されるSTの裏付けとなる原資産の流動性にそぐわないのでは無いかとの意見がある。

2項有価証券を中心とした中・流動性プロダクト(図表1- 第1群)で扱われる原資産の多くは私募投資として少人数の機関投資家を中心に原則満期まで保有する形態での取引がなされてきた。そのため、ボラティリティが低く、公正価値の評価軸が安定しているところにこそ投資家への訴求ポイントがあったわけだが、PTS市場の進展により、この商品特性が失われてしまうのではないかと懸念が生まれている事が背景にはある。

取引対象者を絞るという意味では、小口化により投資家の裾野を広げるというSTOの当初期待と相反する部分でもありセカンダリーマーケットの整備に向けては、今後、慎重な議論が必要である。



図表2. STO共通プラットフォーム



## 弊社の取組み

弊社の証券グループでは、STOによる証券業界全体の变革を目的に活動を実施、日本STO協会へは賛助会員として参画し微力ながら業界発展に向けた活動に参画させていただいている。

また、自社の持つ証券業界知識、ブロックチェーン技術及び経験を活かしSTO共通プラットフォームの独自開発を行っており、前述の経済産業省・法務省からのプラットフォーム認定を受けるべく活動を行っている。

アクセンチュアのSTO共通プラットフォーム(図表2)では、コア機能として、エンタープライズ向けの機能を有したQuorumをブロックチェーンの基盤とし、STのプライマリ取引に必要なコントラクトとノードネットワーク構成及び、それらを利用するためWeb APIを提供する予定である。

第三者対抗要件を具備するため、トークン所有者移転の際に発行体の承認/通知をプラットフォームのブロックチェーンに書き込む機能を有するとともに、システム上のデータ管理をもって原簿管理と見なせるデータ構造も提供する予定である。

また、多くの金融機関で利用いただけるようマルチクラウド環境 (Google Cloud Platform, AWS, Azure) に対応した基盤となっており各社のクラウド戦略に合わせて基盤整備を可能としている。

STOプラットフォームとしては後発組ながらも、多様な原資産・権利系商品への拡大、デジタル通貨とのDVP決済などの将来的な拡張も視野に入れた設計となっており、今後のSTOビジネスの広がりに対応するための汎用性を具備している。

規制のサンドボックス制度認定取得の時点では限定的な機能リリースとなる予定ではあるが、今後、金融機関とのパートナ

ーリングの中で機能アップを図っていく事を計画している。

## 最後に

STOのビジネススキーム及びブロックチェーンを中心とした関連技術は、証券業界における今後の大きな变革のトリガーとなることは間違いないと考えており、最重要で取り組むべき事項と考えている。

STOビジネス拡大に向けたプランニング支援に加えて、プラットフォームを自社で開発している強みを活かし、技術的な観点でのコンサルティング支援やプラットフォーム構築支援についても強化を図る予定である。

本活動を通して、証券業界の更なる発展に向けて貢献をしていきたい。

# 2022年の保険業界を占う

## ～ニーズとシーズを組み合わせたゲーム・ルールチェンジ



林 岳郎

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

慢性化したデフレと景気低迷、人口減少、超高齢化社会などの社会問題を抱えた日本の産業界は大きな変化に取り残されないように、様々な挑戦を行っている。しかし、過去の優れたレガシーを持つ日本は、リープフロッグ型発展を行う中国やインド、アフリカを横目で見ながら、現在収益の基礎となっている既存ビジネスと次世代ビジネスの舵取りに懊悩している。

リスクの担い手となり、新しいサービスを社会に普及させる役割を担ってきた保険会社。戦前・戦後以降から果たしてきた役割ではあるが、近年、特に今後の10年間の環境変化の速さは比較にならないほど圧倒的になる。日本の産業の再構築を支える上で、保険会社も新しい形で国民、産業を支えて行く必要がある。

本稿では、顧客と産業の変化について状況をアップデートすると共に、保険会社がとるべきアクションについて整理したいと思う。

### 変化①: 先を行く顧客（消費者）

主役世代の交代（ミレニアル世代とそれ以降のZ、α世代が主役）により、顧客の消費行動が、わがまま化（パーソナライズが必須条件）し、そして予測が困難な状況になっていることは、近年誰もが知る変化となっている。

更に、コロナが引き起こした環境変化は、New Normalとして顧客に様々な選択肢と選別の機会をもたらし、変化のスピードを格段に上げ、情報非対称性が逆転し、顧客自身がリスクに対してより能動的に取組むことができるようになるうとしている。

それらつまり、これまでの病気・死亡・事故など、直面しうる様々なリスクに顧客自身が正しく理解・対応できないため、“万が一”の備えとして保険に加入するという形から、顧客が正確なリスクの把握が可能となり、最新のサービスを取り入れ、

適切にリスク抑制・対応できるようになり、どうしても抑制できなかった個別リスクに対してのみ保険ニーズが発生することになる。

この変化に保険会社も大きな構造改革を行い、新しい形の商品や引受基準、サービスを提供する必要があるが、その動きはコアビジネスの周辺に留まっており、既存のビジネス基盤を作った商品・チャネルなどへの抜本的な対応を行っている企業は多くはない状況である。

弊社の分析：業界別・市場の創造的破壊／Disruptionの進行状況（図表1）においても、保険業界は混乱期に入っており、伝統企業の従来の強みが弱みに入ってくることを示している。この分析はパンデミックの前に実施しており、保険は既に発展期にいるかもしれない。ここ数年の対応が、発展期で存在出来るか否かの分岐点になると考えている。

ここ3-5年言われつくされた主導権の変化（顧客は我々が思っているより随分先に進んでいる）を再認識する必要がある。

### 変化②: 既存産業の構造変化

スマートフォンの普及と相まって、音楽コンテンツビジネスがCDなどの媒体を介した売り切り型から、サブスクリプション型のストリーミングサービスへと移行し、私たちの音楽の楽しみ方を抜本的に変えたように、今後、同時発生する多数の技術革新は数年という期間で消費者の生活の在り方に大きな変化をもたらすだろう。保険業界に大きな影響をもたらす幾つかの産業の構造変化を見てみたい。

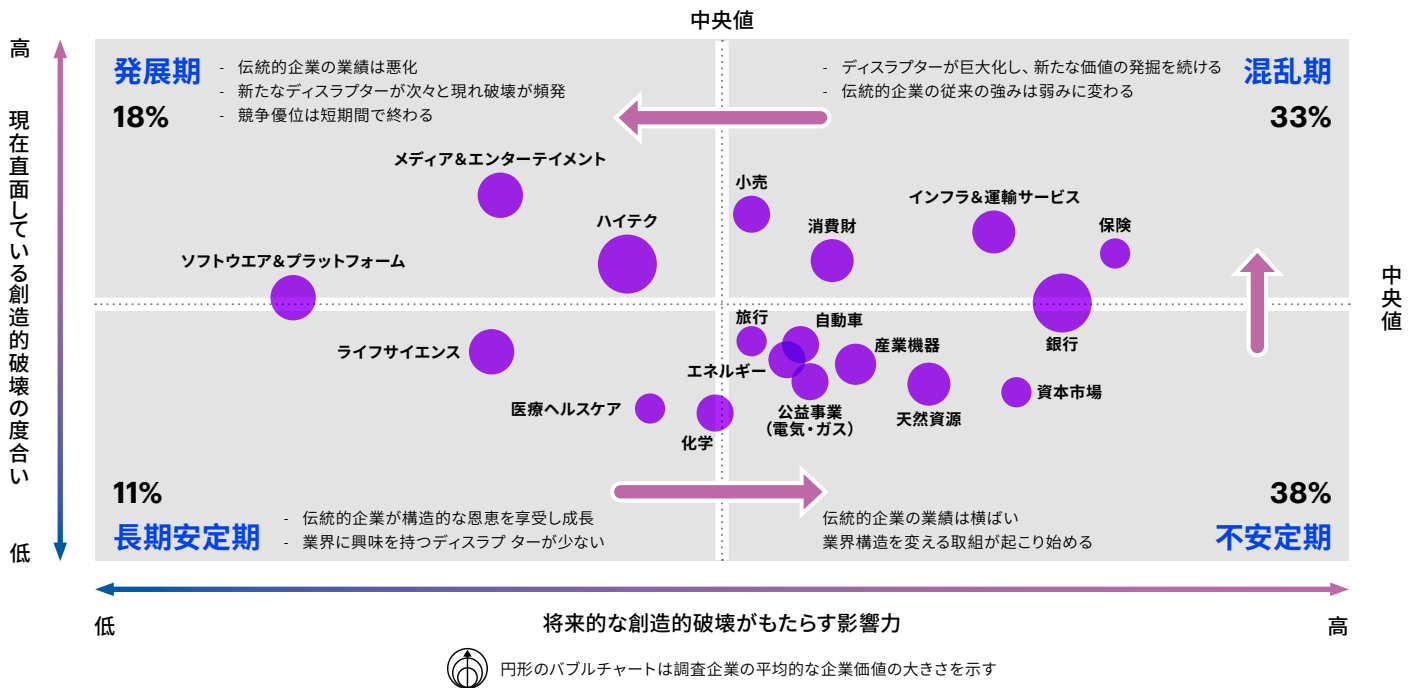
#### モビリティ産業

5Gが整備期を経て普及期に入ることにより、本格的なIoT時代が到来しようとしている。これにより、現実味を帯びる完全な自動運転、自動運転をベースとしたライ

図表1. Disruptability Index

~あらゆる業界で日常的に起こっている創造的破壊~

## 業界別・市場の創造的破壊/Disruptionの進行状況



1 Percentages denotes proportion of companies in given year that are in an industry that falls into the quadrant based on the given year's weighted averages for Susceptibility and Current Level of Disruption; Sources: Accenture Research Disruptability Index 2.0

出所: アクセンチュア Breaking through disruption 図1より (2019年6月26日発表) <https://www.accenture.com/us-en/insights/consulting/business-disruption-innovation>

ドシェアの普及(車を保有することが経済合理性をなさない状況を引き起こす理由から)、eVTOL(電動垂直離着陸機)などの新たな交通・移動手段の登場など、モビリティ革命が待った無しで進んでいる。

同時に、国際エネルギー機関(IEA)のロードマップにある通り、2035年までにガソリン駆動の乗用車新規販売を停止するなど、「持続可能な社会」へ向けた脱炭素を実現するため、モビリティ産業の構造変化も起こっている。

保険分野での動きとしても、リアルタイムの運転挙動で月々の保険料が決まるテレマティクス保険にTesla(テスラ)が参入し、テキサス州から提供を開始した。テックジャイアントでありグリーンジャイアントでもあるTeslaは蓄積し続ける膨大なデータを活用して、自動運転を磨くだけでなく、リスクに対するサービス(=保険)に参入し、スマホのアプリを連動させ

たり、ドライブレコーダー(ドラレコ)を設営する必要なくオートパイロット強制解除や警告タイプ・頻度の活用が可能となりするなど、保険会社が提供するテレマティクスより完全に顧客特性にアラインする形でのサービス提供を行い始めた。

### スマートホーム産業

フューチャーホーム(未来の住居): 家がインテリジェントになり、周囲を認識、理解、予測し、最適なオプションを提供する。そんな世界を実現する技術が5Gであり、大量の機器類との接続(IoTの大規模化)である。

フューチャーホームは火災や震災だけでなく、水漏れ回避、生活必需品の補充など日々の生活を快適にしてくれる。また、スマートミラーなどを介して健康状態の把握や助言だけでなく、美容に関する提案も行う。また、自宅に配置されているカメラやセンサーは病気の兆候を検出し、

未病・予防を行う。これらの高品質の日常サービス(顧客体験)は大規模な新規ビジネスの機会になる。

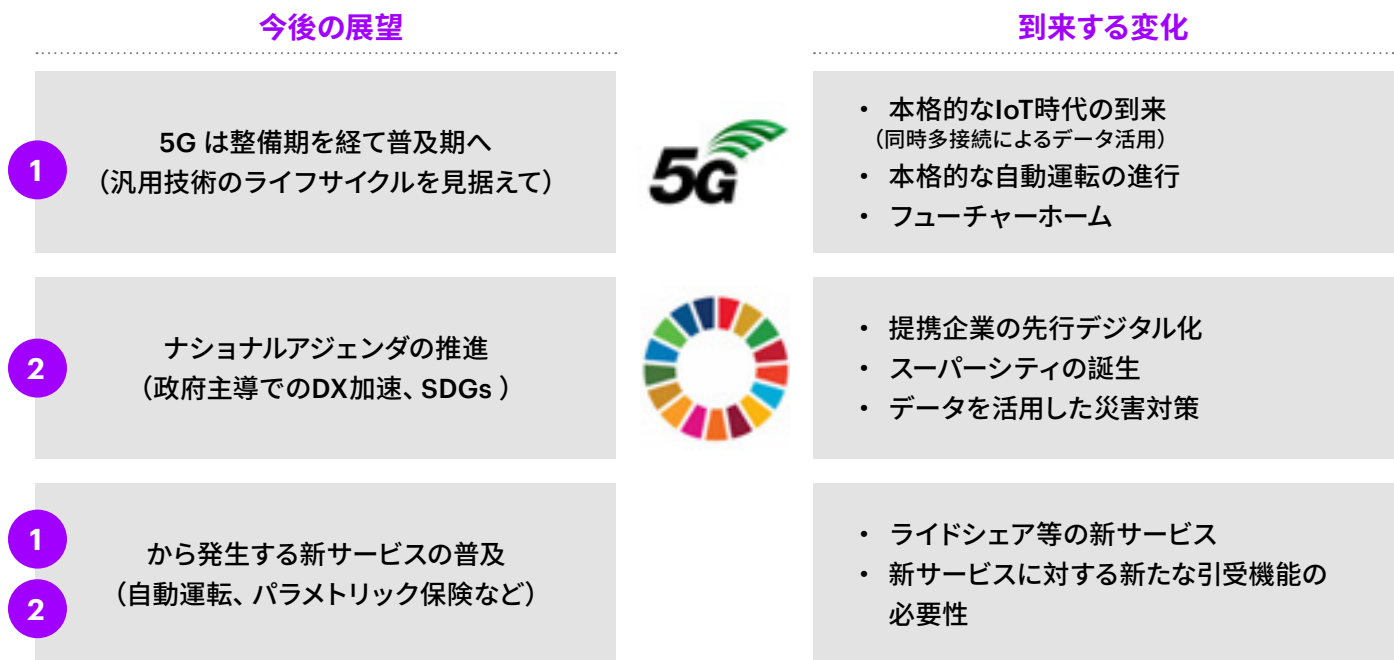
保険分野の動きとしては、中国のHiNounouは加入者にホームウェルネスキット(IoTデバイス)を送付し、そこから得られる健康データに基づいて慢性疾患に繋がる重大リスクを検知して警告を出すシステムを構築した。保険会社と組んで、顧客の状態に対して最適な保険加入が出来る仕組みを整えている。

### ニーズとシーズを組み合わせるゲームチェンジ、ルールチェンジを仕掛ける

保険会社は、どのようなアクションを取るべきかについて、ニーズとシーズを組み合わせることで考えて行く必要がある。シーズ側では、ここまで、顧客と産業の変化について例示した通り、企業が活用可能なパワフルな可能性が健在化してきている。

図表2. 到来する変化

これまでもリスクの担い手であった保険会社は、技術革新による新サービスの普及支援、及び新サービスにより得られる膨大なデータを活用した顧客視点でのパーソナライズサービスの立役者に。



しかし、日本の現状はニーズ側にも居る企業や社会が、この機会をどのように、どこに適用出来るかを深く理解出来ていない。コロナ禍以前のイノベーションやDXの在り方は、先にシーズがあり、それを上手く活用して潜在ニーズを掘り起こして行くことが中心だった。コロナ禍で各業界のニーズや課題が顕在化した今、ニーズとシーズを結びつけビジネスチャンスを明確にして行くことが重要になると考えている。

**パーパスの再定義**

海外・国内共に“社会的存在価値”を問う検討が進んでいる。弊社はこれをパーパスと呼んでいる。どんな社会課題を解決していくのか？社会にどんな価値を提供していくのか？何のために存在しているのか？を再定義する事で、事業／商品サービス・組織などを見直す動きとなる。再構築して行く上で、起業時に戻り自社のパーパスを再認識する必要がある。

**顧客体験をベースとしたサービス開発**

今、ヒト・コト・モノに関するデータは、容易に取得出来るようになっている。背景には、コロナ禍で様々な営みがオンライン化されたことや、多くの業界でデジタル化が進み、ビジネスに必要なデータが収集されていることなどがある。さらに本稿で述べた変化も到来しているため、シーズ側に寄ってきた企業はパーパスを再認識した上で、ニーズにリーチして行く必要がある。

**社会課題からの事業構想**

5Gによって高速・大容量のデータを扱えるようになることで、ビジネス活用のユースケースは今後加速していくことになるだろう。ビジネス活用を進める際には、データ起点ではなく、まず社会課題やインパクトから逆算してビジネスを構想し、それから事業に必要なデータを定義・取得するという順番で進めることが肝要だと考

える。ニーズとシーズを組み合わせるゲームチェンジ、ルールチェンジを仕掛けないと保険会社は生き残る会社と淘汰される会社に分別される。

**終わりに**

バブル崩壊後の長引く不況、更にグローバル化や超高齢化社会、社会保障給付費の増大への対応など、我が国は課題先進国と言われて久しい。

この国難の行く末を世界が見つめている。打破して行くのか、飲み込まれるのか。数々の困難を打破してきたこの国が、新たな活路を見出すことに、弊社はグローバルネットワークとパートナーとしての立ち位置でサポートして行く所存である。

# 最近話題のプロジェクト

顧客に対して新しい体験・価値を届けるために、顧客接点の改革に加えて、後方の業務・システムの変革が必要となります。金融機関にとって、「お金」に閉じない体験・価値を届けるという取組みと、従来からのコアを磨き上げる取組みは同じように重要となります。

アクセンチュアでは、さまざまな知見を持つ人材と、エコシステムパートナーとの協働により、幅広い変革の実現を支援しています。

業態	案件概要	ST	CS	IN	TC	OP
銀行	勘定系バッチシステムのモダナイゼーションによる脱メインフレームおよびシステムコストの全体最適化				○	
	デジタルフロントとの連携を見据えた戦略的な情報系システム刷新および活用コンサルティング		○		○	
	オープン化・デジタル化の潮流下における基幹システムの刷新検討		○		○	
	地域を支えるサービスを目指した銀行アプリの刷新・次世代サービスデザイン	○	○	○	○	
証券	法令・コンプラ不備の全社システム調査を実施し改善施策案を策定		○			
	システムインフラ領域の業務効率化およびコスト削減施策検討・推進支援		○			
	チャット基盤(Symphony)の外部接続基盤構築推進および、利用業務検討支援		○			
保険	保険契約者向けマイページのサービス拡充に向けた病院検索機能開発			○	○	
	顧客志向経営実現のためのNPS可視化・分析ダッシュボード構築		○		○	
	新保険サービスのUIブラッシュアップ開発			○		○
	一度に複数の保全手続きを行えるペーパーレスシステムの導入		○		○	
	全社横断での顧客を起点としたUX/UI変革		○	○	○	
	Salesforce FSCを使用した代理店営業プロセス変革				○	

(略) ST:戦略、CS:コンサルティング、IN:インタラクティブ、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/ 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、弊社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	BaselIII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、クレジットカードと信分析、FRTB(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51カ国

売上高:

505億USドル (2021年8月時点)

従業員数:

約67万4,000人

会長兼最高経営責任者:

ジュリー・スウィート

(Julie Sweet)

**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18,000人 (2021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](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

[Info.Tokyo@accenture.com](mailto:Info.Tokyo@accenture.com)

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-ja/insights/financial-services/fs-architect](http://www.accenture.com/jp-ja/insights/financial-services/fs-architect)

## アクセントチュア金融サービスについて

アクセントチュア金融サービスは、銀行業、証券業および保険業の3セクターにおける様々な金融機関に対し、世界各国や様々な業種で培った比類のなき知見、経験と専門スキルを組み合わせ、コンサルティング、テクノロジー、クリエイティブ、オペレーションのサービスを提供しています。

国内外の金融業界を取り巻く変化をいち早くとらえ、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ビジネス拡大、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の導入等、支援領域は多岐にわたります。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。

- 銀行業：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
- 証券業：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
- 保険業：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。

## アクセントチュアについて

アクセントチュアは、デジタル、クラウドおよびセキュリティ領域において卓越した能力で世界をリードするプロフェッショナルサービス企業です。40を超える業界の比類のなき知見、経験と専門スキルを組み合わせ、ストラテジー&コンサルティング、インタラクティブ、テクノロジー、オペレーションズサービスを、世界最大の先端テクノロジーセンターとインテリジェントオペレーションセンターのネットワークを活用して提供しています。アクセントチュアは67万4,000人の社員が、世界120カ国以上のお客様に対してサービスを提供しています。アクセントチュアは、変化をもたらす力を受け入れ、お客様、社員、株主、パートナー企業や社会へのさらなる価値を創出します。

アクセントチュアの詳細は  
[www.accenture.com/us-en](http://www.accenture.com/us-en)を、  
アクセント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。

