

VOL.49

2018年春号

**FINANCIAL
SERVICES
ARCHITECT**

目次

1. ZBP (Zero-Based Process)
～新たなデジタル・テクノロジーを活用した抜本的な
オペレーティングモデル改革
シニア・マネジャー 藤原 良輔
2. 勝負の分かれ目
～MiFID2による本質的なビジネスインパクト
シニア・マネジャー 信方 章吾
3. 生命保険会社によるヘルスケアビジネスの展望
～顧客のQOLを高めるリビングサービスの実現に向けて
シニア・マネジャー 呉 怜美
マネジャー 濱崎 豊
4. 経営リスクとしてのAML/CFT対応
～FATF第4次審査を視野に入れて
マネジング・ディレクター 牧野 明弘
5. 不確実性の時代における競争優位獲得とは
～デジタル時代のエンタープライズ・アーキテクチャ再考
マネジング・ディレクター 村上 隆文
シニア・マネジャー 田中 佑貴
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. 弊社外部講演のご紹介
9. 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、春暖の候、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。

2018年1月、弊社は麻布十番に近い場所にAIT（Accenture Innovation hub Tokyo）を開設いたしました。AITでは業界を問わず最先端の情報技術の活用事例が確認できる他、テクノロジー&デザインにかかわるプロフェッショナルが、短期間でビジネス・サービスのプロトタイプを作る事を可能としています。1月に開設してわずか1か月の間に200社以上の企業様から見学・ワークショップ実施のご依頼を頂いております。幾つかのクライアント企業様は、1~2週間オフィスを離れた場所でイノベーションの事だけを考え、プロトタイプを検証するという取り組みにAITをご活用いただいております。本邦金融機関の方々にもAITにお越しいただき、日常業務から離れ、テクノロジーやデザインのプロフェッショナルと討議を重ね、アイデアを形にする事に活用していただければ幸甚に存じます。

弊社はクライアント企業様のイノベーションにどのように貢献できるかについて常に考え、アクションを起こしてまいります。

今後ともご愛顧のほど宜しくお願い申し上げます。

敬具

2018年4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

ZBP (Zero-Based Process)

～新たなデジタル・テクノロジーを活用した抜本的なオペレーティングモデル改革



藤原 良輔

2006年入社
金融サービス本部
シニア・マネジャー
銀行グループ担当

銀行業界を中心にデジタル・テクノロジーを活用した業務効率化の取り組みが活況だ。昨年の大手金融機関のIR説明資料には、RPA/AI等を活用した業務効率化の文字がいたるところ見られ、多くのソリューションが活用され始めている。現在は、その流れを受け、多くの金融機関が出遅れの無いよう、取り組みを開始している。

一方で、海外先進国は既にデジタル社会化の波に乗り、RPAだけでなく、紙・イメージの情報をデータ化するOCR、プロセスを管理するBPM (Business Process Management) 等を活用した人手を介さないオペレーションとコスト構造改革へ舵を切り始めている。これらを実現するために弊社が提唱する新たなアプローチ“ZBP (Zero-Based Process)”/それを支えるシステムプラットフォームコンセプト“Digital Enterprise”をご紹介させていただきたい。

国内銀行業界を取り巻く環境

国内銀行業界にとっては試練の時期であると認識している。

- ・国内市場の成熟化
 - 人口は減少の一途
- ・社会構造の変化
 - 顧客のデジタルシフト
 - 小売業・通信業界等による決済市場への進出
 - FinTech企業の台頭
- ・経営効率の限界
 - マイナス金利に伴う収益低下

特に、顧客のデジタルシフト（＝デジタル社会化）の進展に合わせ、ネット・スマホアプリによる口座開設・各種手続きへの対応が始まっている。

しかし、顧客に見えている金融機関のデジタル化への対応は表面的であり、多くの場合、モバイルチャネルの後続の事務

処理は、従来の紙を用いた事務と同様であり、抜本的な効率化が後回しになっている場合も多い。

また、これまでも様々な局面で、業務プロセスに係るコスト削減等の取り組みを実施してきている。今後は既存商品・サービスを前提とした生産性を上げるための取り組みだけでは、乾いた雑巾を絞るような効果しか期待することはできないだろう。

既存商品・サービスを前提とした効率化取り組みの限界

近年のRPA等を活用した業務プロセスの効率化により、大規模にシステム化するまでもない反復的な作業まで自動化されることになる。

本来ならば、代替できずに残る作業は、複雑な内容の判断（読み取れない文字を読みとる/作業結果が正しいものと判別

する等）・モノの移動（帳票、通帳、カード等）を伴うものとなる。

しかし、依然として紙主体、規制対応・過去の経緯によって設計された業務は複雑なため残存され、個別部署単位で最適化されたシステムが混在している。全体最適の観点で業務が再設計されているとは言い難い。

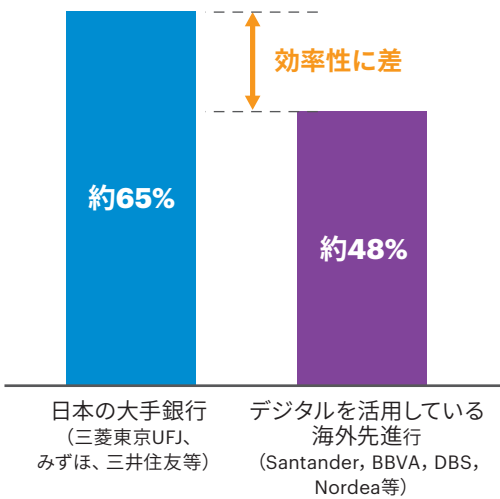
また、現行プロセスを是とする方々にとって業務プロセスの全体最適の為、業務が変化することに対して否定的になることもある。

特に、現行の法規制の下で、厳格な業務運営を求められており、これまで問題がなかった仕組みを変えることに対する反発は想像に難くない。

つまり、既存商品・サービスを前提にした業務プロセス効率化の実現には大きな壁があり、新たな改革アプローチを模索する必要がある。

図表1 経営の効率性

経営の効率性 (CIR:コスト比率) 比較 (2016年)



海外先進行では、既にデジタルを活用したオペレーティングモデル変革に踏み込んでおり、コスト比率でさらなる優位性実現を目指しています。

*CIR (Cost to Income Ratio) : 金融機関の経営の効率性比較にグローバルで用いられる指標。CIR=経常費用/経常収益で算出

出典: 2016年の各社の情報を基にAccenture Research作成

© 2018 Accenture All rights reserved.

海外先進行は次世代のオペレーティングモデル改革へ

一方で、海外先進行は、国内銀行とのコスト効率の面で差をつけつつある (図表1)。その背景には、商品・サービスレベルにまで踏み込んだ改革アプローチの変化がある。

海外先進行の経営の効率性 (CIR)

日本の大手銀行: 約65%
デジタルを活用している海外先進行: 約48%
(CIR: Cost to Income Ratio、金融機関の経営の効率性比較にグローバルで用いられる指標)

改革事例

海外行ではモバイルチャネルで口座開設をすると5分後には着金可能な口座が開設可能 (別途、本人認証確認作業を完了させれば、引き出しも可能)

図表2 ZBP (Zero-Based Process) アプローチ

従来のデジタル活用アプローチ

既存の業務プロセスそのものに着目し、RPAなどで自動化できる領域を識別



ZBP (Zero-Based Process) アプローチ

業務のインプット・アウトプット・制約に着目し、この3つを遵守するがプロセスはゼロベースで作直す



本事例はこれまでの商品・サービスに求められる本質的な機能は残しつつ、抜本的な業務プロセスの効率化を実現している。

個別最適の効率化から全体最適 “end to end”の効率化へ (ZBP:Zero-Based Process)

弊社が提唱するZBP (Zero-Based Process) とは、「業務のインプット・アウトプットを明らかにし、その中間処理は完全自動化を目指す。制約は法令・コンプラ要件のみとして準拠する」を基本的な思想としたアプローチである (図表2)。

これまで、ともすれば理想像として語られてきたことが様々なデジタル・テクノロジーを活用すれば実現できるケースが出てきている。

前述のような海外先進行の事例は、既存の商品・サービスを起点とした思考から脱却したからこそ実現できた一例である。

従来の業務改革では、仮に大きく業務プロセスを変革しようと考えていても、過去の経緯で複雑化した業務プロセスに対して、メスを入れられなかった経緯があるものと認識している。

具体的には、業務プロセスそのものの要・不要、やり方を変える等オプションを整理できたとしても、また、それが法制度・コンプライアンスの観点で問題ないかまでを担保できず、従来踏襲の業務プロセスが維持されてきたことが実態ではないだろうか。

デジタル・テクノロジーが進展した今こそ、この課題を再整理する機会が来ているものと考えている。

実現させるためのシステム (Digital Enterprise)

ZBPアプローチによる業務プロセス変革は、それを支えるシステムにも影響を及

図表3 デジタルエンタープライズフレームワーク



©2018 Accenture All rights reserved.

ぼす。これまで人が行っていた作業をテクノロジーが行い、横展開を前提とした全社的な自動化を主としたITプラットフォームの構築が必要となる。

弊社では、そのためのフレームワークとして、「Digital Enterprise」を提唱している。下記の要素で構成されている（図表3）。

- ・セールスやコミュニケーションを支援する「デジタルワークフォース」
- ・サイバーセキュリティやコンプライアンスを支援する「デジタルセキュリティ」
- ・データマネジメントやコネクションマネジメント（他社APIとの連携等）を支援する「デジタルプラットフォーム」

これらの要素について、実現できる最適なソリューションを組み合わせ提供することが重要となる。

既存の勘定系システムの基本機能は残しつつ、オペレーション部分はDigital Enterpriseプラットフォームと連携しながらより幅広い業務を自動化できるものとする。

改革に向けたアプローチ

改革を推進していく上では、旧来プロセスを効率化しつつ、順次新規プロセスへシフトさせる考え方（＝ツースピード改革）が有効であるとする。

先行取組対象となる商品・業務プロセスを抽出し、スピーディにやり切ること、社内での成功事例として認識されることになる。

また、これまでの個別最適化された組織（フロント・ミドル・バック）を横断し、業務をend to endの視点で再構築する考えが必要となる。

その為には、それぞれの部門の現状のミッションを超えて、組織横断で全体最適の議論が必要となる。組織横断で改革

をトップダウンのコミットメントは勿論のこと、改革を全社横断でオーナーシップをもって進める組織・ミドルマネジメントが必要となる。

おわりに

本稿では、コスト構造改革に向けて、

- ① 業務プロセスは、ZBPの視点で考えること
- ② その際には個別最適のソリューションを適用するのではなく、統合的なプラットフォームを意識した仕組みを構築すること
- ③ 改革を推進していくには、旧来プロセスを効率化しつつ、順次新規プロセスへシフトさせること
- ④ 各階層における強いコミットメントが重要である事を述べてきた。

本アプローチが本邦金融機関の抜本的なオペレーティングモデル改革への一助になれば幸いである。

勝負の分かれ目

～MiFID2による本質的なビジネスインパクト



信方 章吾

2006年入社
金融サービス本部
シニア・マネジャー

2018年1月、MiFID2（EUにおける第2次金融商品市場指令）施行。リサーチサービス料金と執行手数料のアンバンドリング、証券売買執行に伴う新たな報告要件、私設取引システム（ダークプール）の制限等、その適用範囲は多岐に亘る。

制度施行に際して各金融機関がその対応に追われたのも記憶に新しいが、本質的な影響は、まさに今後拡がっていくと考えている。フィデューシャリー・デューティの観点からも、リサーチビジネスモデル変革の必要性がグローバルで高まっている。

目まぐるしい市場環境変化をいかに先読みし、施策を講じることが出来るか。本邦投資銀行においても実用化を進めてきた新しいテクノロジーをいかに活用し、従来業務に融合させていくことができるか。

MiFID2元年、早くも勝負の分かれ目に立たされようとしている。

MiFID2の概要

2018年1月3日に施行されたMiFID2では、安全・透明・堅固で信頼しうるEU金融市場を目指し、投資家保護や市場透明性強化を目的とした多岐に渡る施策が講じられた。2007年のMiFIDに対する主要な改定は以下である。

- ・投資家保護の強化
- ・市場透明性の向上（ダークプール取引の上限規制等も新たに導入）
- ・新たな市場構造の枠組みの導入（規制市場及びMTFに加えて、OTFを新規導入）
- ・アルゴリズム取引規制（システムリスク管理体制の具備等）
- ・商品デリバティブ市場に対する監督権限の強化
- ・第三国のEU市場アクセスを認めるための統一的な枠組みの導入

本稿では、特にビジネスインパクトが大きいと考えられる手数料アンバンドリングに関して深掘りしていきたい。

手数料アンバンドリングに対する動向

「投資者保護の強化」の一環として、執行手数料とリサーチ手数料のアンバンドリングが実施された。これによって、長年に渡り“無料”と認識されていたリサーチサービスは、MiFID2施行を機に厳しい選別の目に晒されていると言っても過言ではない。

① 欧州における動向

欧州では、MiFID2施行前から注文執行以外のサービス費用を執行手数料に含めること（ソフトダラー）に対して厳格な規制が設けられていた。その為、アンバンドリングに対する拒否反応は比較的小さい。FCA（英国当局）は英国内にお

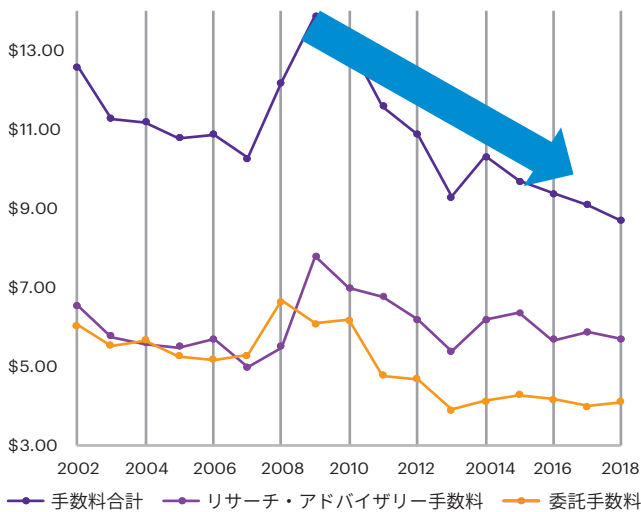
ける「リサーチサービス」を細分化し、受領したサービスの内容に応じてフィーを支払うべきであると明示している。

リサーチサービス受領者は、これまで以上に費用対効果を意識することとなり、外部に支払うリサーチ費用の圧縮やセルサイドリサーチのカバレッジ縮小も予想される。

② 米国における動向

米国では、「投資助言業者」として登録がない限り、リサーチ費用を別途受領すること（ハードダラー）が禁止されている。その中でSEC（米国当局）は、MiFID2施行後30カ月間は「投資助言業者」でなくてもハードダラーでの運用を許可する暫定救済措置を打ち出した。これまでとは逆行する形ではあるが、米国投資銀行が欧州にサービス提供が出来なくなる懸念に対応するためである。

図表1 米国における現物株取引の年間手数料推移



注：Greenwich Associates調査結果に基づく
 ※1 独立型リサーチ・アドバイザーを含むすべての業務委託に係る手数料やリサーチ手数料
 ※2 市場インパクトによる価格変動を含む

出典：Greenwich Associates

©2018 Accenture All rights reserved.

現時点において米国はMiFID2対象外ではあるものの、この救済措置に甘んじることに留まらず、リサーチ部門の業態を「投資助言業者」に変更するといった動きも始めている。MiFID2がグローバルスタンダードとなることを見越した対応に着手している金融機関も少なくない。

本邦における動向

本邦では、フィデューシャリー・デューティを巡り、顧客が支払う手数料の透明性に関する注目が高まっている。MiFID2単体で見ると、現時点においては欧米市場の動きを静観している状況に留まるが、グローバルトレンドである顧客本位の業務運営への変革が求められる中で、リサーチ手数料のアンバンドリングによるビジネス影響は今後益々拡大していくことであろう。

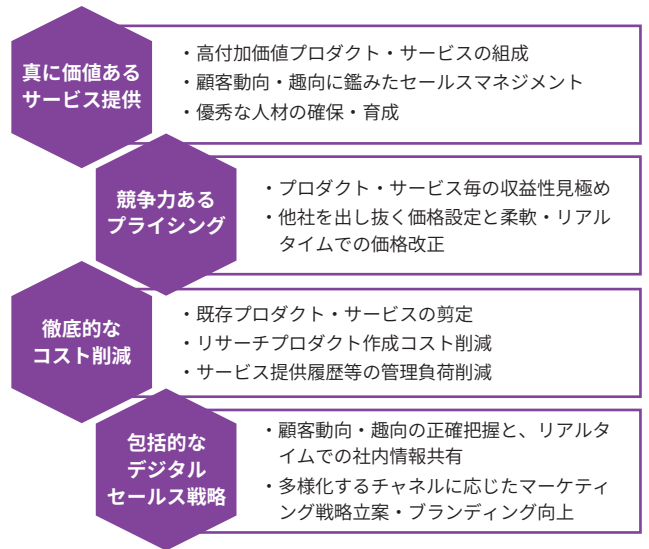
攻めのリサーチビジネス変革

リサーチ手数料のアンバンドリングは、やがて世界中に浸透する公算が大きい。運用会社側としても、地域によって異なる手数料スキームよりも単一のものに沿う方が容易と感じるだろう。また、制度施行に際してブローカーと締結した包括的契約が、費用対効果の観点で見直されることも想定される。更には、進行する手数料低下を考慮し、業容縮小を余儀なくされるケースも発生し得るであろう(図表1)。

ただ、この転換のタイミングを攻めに転じる好機と捉えてみてはどうだろうか。各社横並び状態から脱却し勝ち組となるためには、弊社としては既存業務とデジタルとの融合がカギを握ると考えている(図表2)。

- ・ SNSやニュース、ブログといった情報ソース拡充や提供チャンネル多様化を前提とした、高付加価値プロダクト・サービス

図表2 “勝ち”側に立つための4つの要素



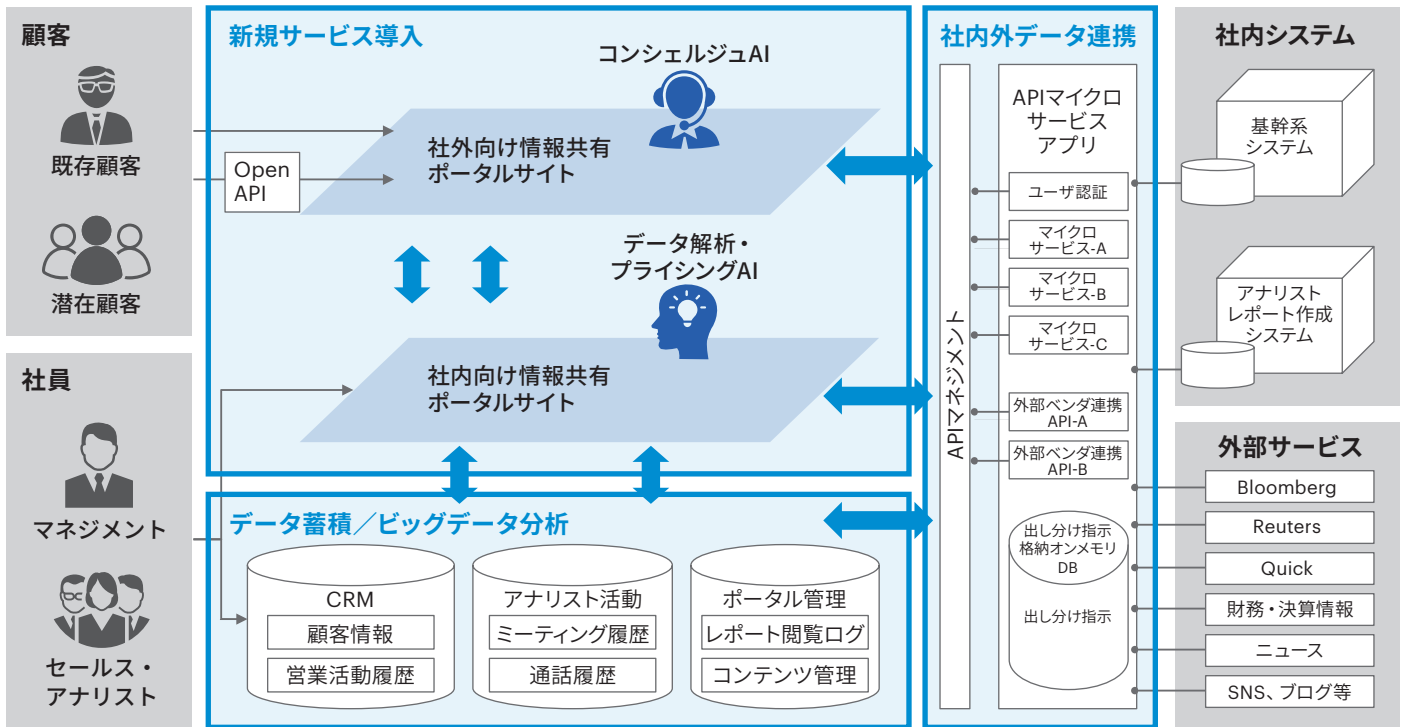
- ・ 競争力を維持する価格設定・価格改正を下支えするプライシングプラットフォーム
- ・ サービス組成から顧客提供、サービス管理に至るまで、一気通貫での低コストオペレーティングモデル
- ・ 顧客動向・趣向を掌握した上での包括的なデジタルセールス戦略

既存業務とNew Technologyの融合による次なる一手

1. AI/RPA

多岐に亘りAIを活用。膨大なビッグデータを解析し、顧客毎にパーソナライズされた情報を提供。決算発表データと過去遡及データを即時解析。更にはAIチャットボットとのコミュニケーションを通じて顧客情報を収集。プライシングAIによる適正な価格設定や柔軟な価格改正を実行。これらはあくまで、一例に過ぎない。

図表3 新技術を活用したリサーチプラットフォームイメージ



©2018 Accenture All rights reserved.

加えて、RPAを駆使して財務情報計算や定型レポート作成を支援。オペレーション負荷を削減するとともに、業務精度向上による審査・コンプライアンスチェック負荷軽減も狙う。

2. データ連携・共通化基盤

APIを通じて、社外データや社外アプリケーションの情報と、社内の基幹システムや業務アプリケーションの既存情報を集約・蓄積する。

3. ビッグデータ解析

集約された銘柄情報・財務情報やニュース、及び顧客情報等を多角的に分析することで、真に価値あるサービス・プロダクト組成、顧客アプローチ戦略策定に向けたインプットを整理する。

4. デジタルマーケティング

マーケティング・オートメーションやデータマネジメントのプラットフォームを駆使してマーケティング活動を効率化・自動化。プロダクト・サービス組成や戦略立案といったクリエイティブな領域への時間を創出し、ブランディング向上に寄与する。

5. Open API

Open APIを通じて、これまで自社に蓄積したリサーチデータやシステム機能を外部に公開し、サービス提供範囲を大幅に拡大。新たな収益機会を創出するとともに、多様化するデジタルチャネルへの対応も図る。

これら新技術要素は既に実用化段階にきており、リテール部門やホールセールト

レーディング部門、本社事務部門の先進事例では高い水準での効果創出にまで至る。但し、リサーチ領域においてこれからゼロベースで構築するには相応の時間と投資が必要になる(図表3)。従って、既存業務にこれら先進事例を順次取り込んでいくといった発想を取ることが肝要だ。

最後に

現時点では、MiFID2施行によるビジネス影響はさほど大きくは無い。然しながら、欧米先進金融機関は既に明確なアクションを起こし始めているのも事実であり、今後益々活発化していくことであろう。

弊社としても、各国の情勢を把握した上で、各社の経営状況や狙いに即して、デジタルを駆使した変革を加速化する一助となりたいと考えている。

生命保険会社によるヘルスケアビジネスの展望

～顧客のQOLを高めるリビングサービスの実現に向けて



呉 怜美

2003年入社
金融サービス本部
シニア・マネジャー



濱崎 豊

2015年入社
金融サービス本部
マネジャー

健康増進型保険や健康サービスを筆頭とし、生命保険会社によるヘルスケアビジネスへの参入が本格化している。今後、生命保険会社がヘルスケア領域において、顧客に一番に選ばれる存在となるためには、「顧客の本質的な欲求を正確に捉え」「これを実現するための提供価値を見定め」「具体的な形に創り上げていく」ことを避けては通れない。そして、顧客の本質的な欲求に究極的に応えるためには、保険業の枠に囚われない価値提供の仕組みを企図し、創り上げるといった事業ドメイン拡張やビジネスモデル転換に踏み出すことが求められるだろう。

本稿ではヘルスケアビジネスのその先として、顧客に提供すべきサービスは何か、またその実現に向けたアジェンダについて筆者の考察を述べたい。

ヘルスケアビジネスの現状と動向

近年、本邦の生命保険会社各社によるヘルスケアビジネスへの取り組みは、単なる保険商品の提供に留まらず、医療・健康相談や医療機関紹介、介護・見守り支援、健康増進支援などリスクの事前判定・可視化や抑制に至る付帯サービスにまで提供範囲が広がっている。今後も生命保険会社による新商品・新サービスの開発は、更に加速するとみられているが、最終的に立ち返るところは、「顧客の欲求をどう捉えるか」ではないだろうか。

近年の各社のヘルスケアビジネスへの取り組み強化は、「万が一のリスクに対する備え」という従来の保険の価値提供から「心身共に健康でありたい」「充実した人生を送りたい（QOLの向上）」という顧客のより本質的な欲求を満たすための価値提供への取り組みと捉えられる。

本稿では、生命保険会社がヘルスケアビジネスとして、今後どのように顧客の本質的な欲求に応じていくべきか、そのために何を実施すべきかについて提案したい。

ヘルスケアビジネスの展望

まずは生命保険会社による顧客提供価値の成熟度について整理したい（図表1）。

- Level1：従来型保険から、 Level2：新商品・新サービスの提供

「万が一のリスクに対する備え」という顧客の欲求を充足する従来型の保険商品の提供をLevel1とした場合、Level2は顧客の本質的な欲求の一つである「心身共に健康でありたい」に寄与する新商品・新サービスの提供となる。具体的には、健康増進型保険や健康サービスなどが挙げられる。多くの本邦生命保険会社におけるヘルスケア領域の取り組みはこの段階の途上にある。

- Level3：リビングサービスの提供

さて、今後Level2を実現した生命保険会社が次に目指すべきヘルスケアビジネスはどのようなものが考えられるか。最終形の一つとして筆者らが考えるのは「リビングサービス」という価値提供のかたちである。

これは、「充実した人生を送りたい（QOLの向上）」という顧客の本質的・包括的な欲求を満たすための価値提供である。顧客または家族のQOLを向上するという目的を考えた場合、提供すべきモノ・サービスの幅は、保険の枠に留まらない。リビングサービスでは、非金融機関を含む企業・機関と共存共栄できるビジネスモデル（エコシステム）を築くことで、顧客にQOLの向上に必要な様々なモノやサービスをワンストップで提供できるようになる。一方でその実現は、“言うは易く行うは難し”であることは想像

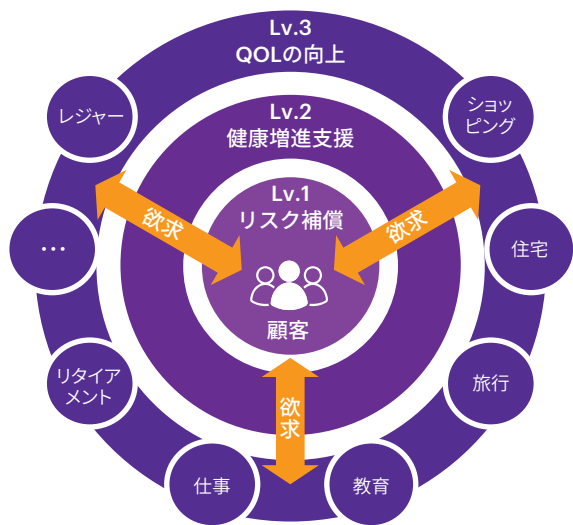
図表1 顧客提供価値の成熟度とリビングサービスイメージ

ヘルスケアを起点とした顧客の本質的欲求と提供価値

	顧客の本質的欲求 (顧客ニーズ)	顧客への提供価値 (商品・サービスの形)
Level 1	万が一のリスクに備えたい	・従来型保険 (医療・終身保険など)
Level 2	心身共に健康でありたい	・健康増進型保険 ・健康サービス
Level 3	充実した人生を送りたい (QOLの向上)	・リビングサービス (右図参照)

リビングサービス イメージ

顧客のライフジャーニーに寄り添うパートナーとして、包括的なサービスを提供するエコシステムが構築される



©2018 Accenture All rights reserved.

に難くない。次項では、リビングサービスの実現に向けたアジェンダと要所について述べていく。

リビングサービス実現に向けたアジェンダ

リビングサービスを実現するための7つのアジェンダを掲げた（図表2）。これらのうち、検討の要となる4つのアジェンダについて述べていきたい。

- 顧客提供価値の定義

まずは、「顧客のどのような欲求を実現したいのか」「そのために何をどのように提供すべきか」の問いを突き詰めることが第一歩である。この際に重要なことは、企業の視点を排して、顧客視点（生活者視点）で考えることである。

また、顧客を取り巻く環境やライフステージに応じて変化する欲求をいち早く、

確実に捉えるために、顧客接点を増やさなければならない。どのような顧客接点を設けるかは生命保険会社だけではなく、エコシステム全体（顧客体験全体）の観点から、協業会社と共に検討する必要がある。

- ビジネスモデルの構想

リビングサービスを提供するためには業界・業種を跨いだ共存共栄体制が必要となるが、この原動力は各社が適正な条件での収益源を確保することにある。エコシステムの設計にあたっては、個社が自社の利益に固執せず、エコシステム全体としての付加価値の最大化を目的に置くことが重要である。エコシステムそのものの魅力を最大化することが、結果として各社に大きな収益を生むことになるからである。協業会社の選定においても、こういった方針に賛同してくれることが基本条件となる。

- データ活用モデルの検討

Level1～3の各段階において、顧客の属性・契約情報、バイタル・行動データに加え、顧客の生活に係るデータ（ライフプランや趣味・嗜好等）が得ることができる。エコシステムで蓄積されるこれらのデータは、個々の顧客の欲求に対してパーソナライズされた商品・サービスを提供するためのインプットとなり、リビングサービスにおける顧客提供価値の向上を支える。

他方、蓄積されるデータから新しい収益源を創り出すこともできる。例えば、統計データ（匿名加工情報）の外部販売、ヘルスケアに関するモニターの仲介、顧客のパーソナルデータを基にしたマーケティングプロモーション支援などである。このように蓄積されるデータがリビングサービスの最適化に活用・還元されるだけではなく、新たな収益源を創出す

図表2 リビングサービスを実現するための検討アジェンダとアプローチ

検討アジェンダ

① 顧客提供価値	<ul style="list-style-type: none"> 顧客の本質的な欲求・ニーズの把握 顧客接点、顧客体験の設計
② ビジネスモデル構想	<ul style="list-style-type: none"> 新ビジネスの事業性、収益性の検証
③ データ活用モデル	<ul style="list-style-type: none"> 取得データによるサービスの実現性と収益源の創出の検証
④ オペレーティングモデル	<ul style="list-style-type: none"> 新ビジネスにおけるオペレーション、運営ガバナンス、体制の設計
⑤ テクニカル要件	<ul style="list-style-type: none"> リビングサービスの特性を踏まえたITアーキテクチャの計画と技術検証
⑥ ロードマップ策定	<ul style="list-style-type: none"> 計画(実行体制・スコープ・スケジュールなど)策定

アプローチ



©2018 Accenture All rights reserved.

る可能性も秘めているのである。総じて、リビングサービスで得られる「データ」を梃にしてビジネスを創出するという発想も求められるのである。

- テクニカル要件の検討

リビングサービスの特性の整理なくして、あるべきITアーキテクチャは定められない。例えば、リビングサービスでは、多様な顧客接点を一元的に統合する必要がある。また、顧客向けサービスの開発では、顧客のフィードバックに基づき迅速な改修ができるよう短サイクルでのリリースが求められよう。そして、エコシステムを構成する企業間のシステム連携には柔軟性と機動性が求められる。また、前述のデータ活用モデルを支える統合的なデータ管理基盤とデータ人材も必要となろう。

これらを踏まえると、リビングサービス実現のためには、オムニチャネル化やIoT活用、疎結合アーキテクチャ、API連携、データプラットフォーム、アジャイル志向といった新しい技術や考え方に備える必要がある。

おわりに

最後にリビングサービス実現に向けての要諦について触れておきたい。

まず、Level3の覇権を争うのは、生命保険会社だけではないということだ。国内外の巨大ITサービス企業や、医療機関・医療メーカー、他の金融機関などもプラットフォームを狙うのである。それゆえ、顧客提供価値とそれを実現するエコシステムをどのように構築するべきかを見定め、柔軟に軌道修正を行いながら、迅速にエコシステム構築に舵を切ることができるかが成功への近道ではないだろうか。

そして、各種意思決定において、リスクに寛容であることも重要である。海外を見渡しても、現時点でLevel3を実現している企業はごくわずかである。そのためビジネスモデルの将来性を含め、多くが未知数であるが、リスクに対して熟慮しつつも、迅速な意思決定を行えるリーダーシップが不可欠である。

多くの本邦企業が、ヘルスビジネスの成熟度のLevel2にあると述べたが、海外ではGoogle、アップル、アマゾンといったITサービス企業によるヘルスケア産業への進出が見られており、既にLevel3のようなエコシステムの実現に向けた準備を進めていると考えてもおかしくない。今後、顧客の本質的な欲求に応えるため、ヘルスケアビジネスのビジネスモデルの転換が求められるなか、国内外の各社の動きに引き続き注目していきたい。

経営リスクとしてのAML/CFT対応

～FATF第4次審査を視野に入れて



牧野 明弘

2017年入社
金融サービス本部
ファイナンス&リスクサービス
マネジング・ディレクター

FATF第4次相互審査の概要

FATF第4次相互審査は2013年に始まった。米国、スイス、シンガポールほか既に10か国以上が終了しており、日本に対しても、オンサイトの審査が2019年秋に実施される予定である。

今回の相互審査では、法令や金融監督等、制度面の整備状況にとどまらず、むしろ、制度に則った対策の有効性についての評価に重点が置かれる。そのため、個々の金融機関による対応状況が非常に重要といえる。

審査済みの国に対する審査コメント等は公表されており、それらを概観することにより、審査の概要を把握することが可能であるが、その結果はかなり厳しい。ヒアリング事項の一例を示すと以下のとおりである。FATFの目線は高く、本邦金融機関にとって対応が難しいものも含まれていることが読み取れる。

金融機関が対応すべきリスクにはさまざまなものがあり、マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策（以下、AML/CFT）は、最も優先度の高いものの一つである。

我が国では、永らく、反社会的勢力への対応がその中心を占めていたが、本邦当局のAML/CFTへの関心の高さ、2019年秋に予定されているFATF第4次対日相互審査、国際社会がテロ等の脅威に直面していること、我が国の地政学的なリスクの高まり等を受け、これまでになく注目度が高まっている。

AML/CFTは、金融機関の経営を揺るがしかねない喫緊の課題として、金融機関には、今や待ったなしの対応が求められている。

① リスクベース・アプローチ

- ・地政学的リスクを考慮したリスク評価を実施しているか
- ・自動化されたスコアリングシステムに基づいたリスク分類を実施しているか
- ・高リスクに分類された顧客に対し、取引減少または取引中止またはより厳格な顧客管理（EDD）を実施しているか

② テロ及びテロ資金供与に関する対象を特定した経済制裁

- ・顧客との取引開始時と個別取引の実施時の両方のタイミングで、リストベースの制裁に係るスクリーニングを実施しているか
- ・顧客ベースと制裁対象リストとの突合において、真の受益者、法人の署名権者が突合の対象となっているか

③ 顧客管理

- ・真の受益者について、受領した情報を

確認し、追加的な書類や情報を通してその情報を検証しているか

- ・真の受益者を特定できない場合、取引関係を開始しない、或いは、個別の取引を停止するといったルールがあるか
- ・顧客の状況に変化があった際の特別レビューの実施がルール化されているか

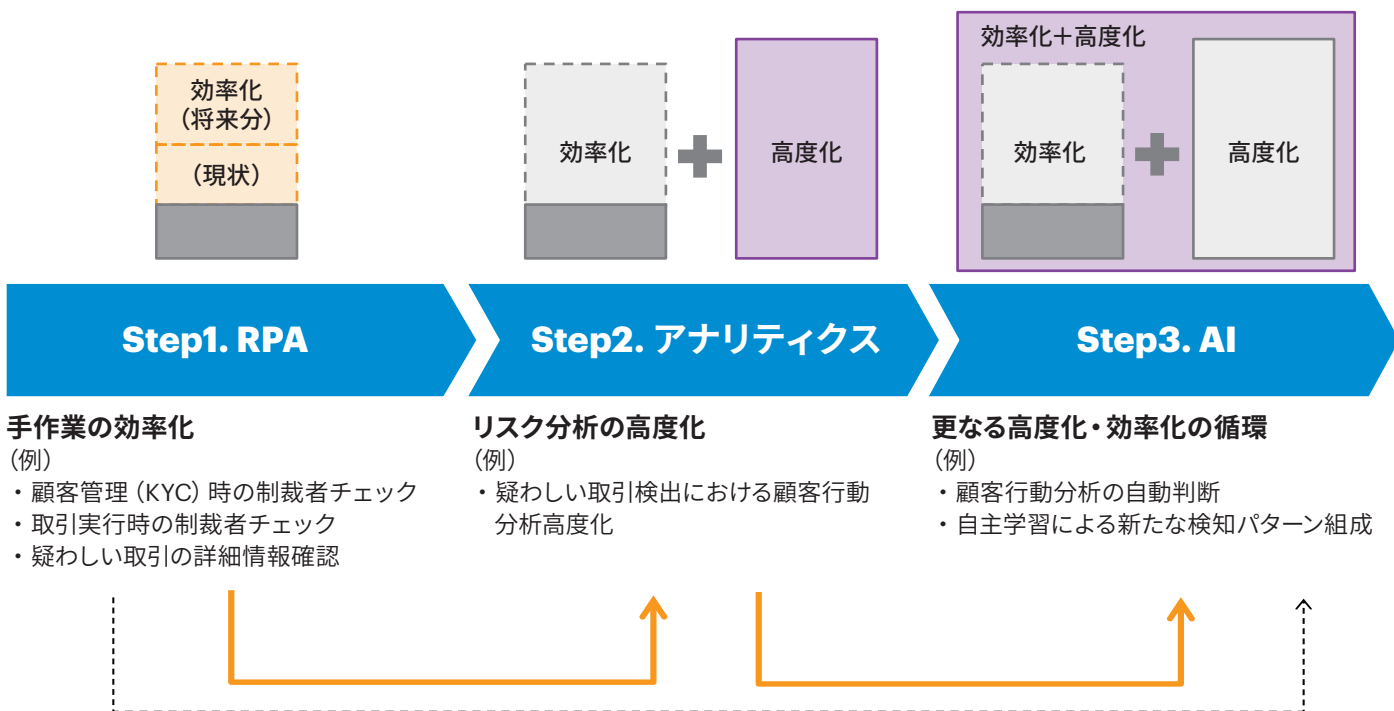
④ コルレス取引

- ・コルレス先の管理として、オンサイトの往訪を行っているか
- ・コルレス取引の開始に際して、相手方銀行のコンプライアンス部署との面談を実施しているか

本邦金融当局の対応

我が国は、2008年のFATF第3次審査で、顧客管理を含む10の勧告について厳しい評価を受け、二度にわたる犯罪収益移転防止法（以下、犯収法）の改正等で対応してきた。

図表1 AML/CFT対応における先進技術活用アプローチの傾向



©2018 Accenture All rights reserved.

また、毎事業年度の金融レポートにおいて、以下のようなレビュー結果を示し、各金融機関の対応を促してもきている。

- ・形式的な導入にとどまり自金融機関の特性等を踏まえたリスク評価及び実務への反映が十分に行われていない先がある
- ・国際部門/事務統括部門とコンプライアンス部門との連携が不十分な先がある

その一方で、FATFの期待水準は犯収法改正時と比較しても高くなっており、金融機関にとってはムービング・ターゲットといえる。また、地域金融機関の対応状況は、金融庁が昨年実施したアンケート結果を見ても、決して芳しいとは言えない状況である。

そのような中、金融庁は、本年2月に「マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策に関するガイドライン」（以

下、ガイドライン）を公表した。その内容は、改正犯収法等をはるかに超える期待水準となっている。例えば、「対応が求められる事項」は各金融機関の対応が必須のものであるが、その中には改正犯収法では「努力義務」とされているものが多い。また、当該項目の対応が不十分であった場合には業務改善命令もあり得るとしている。

これらを見ても、金融庁が国の威信をかけ並々ならぬ意気込みで、第4次相互審査に臨もうとしていることがわかる。

対応上の着眼点

今後、各金融機関は、1年半といった限られた時間で対応することになるが、ガイドラインを参考に着眼点を示すと、以下のとおりである。

- ① **全職員（特に経営陣と第1線である営業部門）におけるAML/CFTの理解・的確な実施、意識醸成**

例：経営陣による率先垂範、Top5リスクの一つとしての位置づけ、フォワード・ルッキングなギャップ分析、組織横断的な対応、経営レベルでの戦略的な人材確保・教育、業績評価

- ② **リスクベース・アプローチの過程で特定・評価されたマネー・ローンダリング及びテロ資金供与リスクの実効的な低減**

例：継続的な顧客管理（CDD）、取引モニタリング・フィルタリング、記録の保存、疑わしい取引の届出、これらの情報の集約管理を可能にするITシステムの活用・運用、データ管理（データガバナンス）

- ③ **「3つの防衛線」の概念、もしくはそれと同等の効果が確保される体制下での、各部門等の役割・責任の明確化**

例：「3つの防衛線」の概念の導入、同概念に基づいた各部門等の役割・責任の明確化

図表2 AML/CFT各領域における先進技術活用例

	RPA	アナリティクス	AI
顧客管理 (KYC)	<ul style="list-style-type: none"> 外部ソースからのネガティブメディアの自動取得 制裁者チェックの自動実施 (CIF・口座名等からの制裁者チェックシステムの自動入力) 	<ul style="list-style-type: none"> 顧客のリスク評価における高リスク分布状況の分析高度化 (例:個人/法人の顧客セグメント単位、送金等の商品単位) 	<ul style="list-style-type: none"> 顧客デューデリジェンス項目の自動判断 (回答内容による分岐の自動化) チャットロボットによる顧客デューデリジェンスの自動ヒアリング (Web・タブレット経由等)
経済制裁対応	<ul style="list-style-type: none"> 取引スクリーニングにおける誤ヒットの自動消し込み 詳細調査における追加情報の自動取得 (取引履歴、関係者情報等) 	<ul style="list-style-type: none"> 送金における資金フロー可視化の高度化 資金フローを元にした経済制裁対応のリスク分析高度化 	<ul style="list-style-type: none"> 取引スクリーニングにおける自動判断 ヒット取引再持込の検知高度化
疑わしい取引	<ul style="list-style-type: none"> 取引モニタリングにおける誤ヒットの自動消し込み 詳細調査における追加情報の自動取得 (取引履歴、関係者情報等) 	<ul style="list-style-type: none"> 顧客行動分析の高度化 	<ul style="list-style-type: none"> 取引モニタリングにおける自動判断 顧客行動分析の自動学習による金融犯罪パターン分析の高度化

©2018 Accenture All rights reserved.

④ グループベース管理態勢の整備

例：グループ全体としてのAML/CFTに係る方針・手続・計画等の策定・実施

⑤ グローバル管理態勢の整備

例：海外拠点等が属する国・地域の法規制・地政学的环境の違い等を踏まえた一貫性ある態勢整備

“New”テクノロジーの活用による実効的な対応

経営陣の積極的な関与の下、前述の着眼点を念頭に対応が求められるが、まずは、ガイドラインに基づきギャップ分析を実施し、自らの課題を明らかにする必要がある。次に、具体的な改善策を策定のうえ、態勢整備を図っていくことになる。態勢整備は、業態、規模、業務等を勘案したものでなければならない。研修一つをとっても、一般的な理解を促す内容にとどまらず、職員の担当業務に応じたテイラーメイドなものを準備することが望まれる。

また、ガイドラインに則った対応をするためには、従来の延長線上の枠組のみでコスト増を回避することは難しい。そのような場合には、従来型の対応のみならず、“New”テクノロジーの活用を検討すべきである。そうすることにより、作業効率性の向上にとどまらず、態勢の高度化につなげることができる。

AML/CFT領域における“New”テクノロジーとして、RPA、アナリティクス、AIを挙げることができる。これらのアプローチの傾向を示すと図表1のとおりである。留意点としては、①RPA→AIの一足飛びではなく、アナリティクスによる高度化のステップが必要であること、②RPAについては現行業務のみならず、将来のシステム開発にも組み込み、効率化を所与としていく、等が挙げられる。

弊社が担当させて頂いている様々な高度化案件を参考にすると、図表2のとおり、顧客管理 (KYC)、経済制裁対応、疑わしい取引といったAML/CFT領域の

代表的な課題に対して、“New”テクノロジーは、活用の余地が非常に大きいことがわかる。

まとめにかえて

AML/CFTに係るリスクは、巨額の制裁金やレピュテーションの低下等、各金融機関の経営を揺るがすものである。また、AML/CFTを巡っては、メガバンク等大規模な金融機関のみの問題との見解も見受けられるが、全くの誤解である。態勢が脆弱な金融機関が狙われる傾向が強くなり、実際、既にそのような事例が発生していることから、規模の大小を問わず、相応の対応が不可欠である。当年度証券モニタリング基本方針にAML/CFTが重点テーマとして掲げられていることから、銀行だけの問題ではない。

FATF第4次審査までの時間は限られている。各金融機関においては、喫緊の課題として、テクノロジーの活用も視野に入れた効率的・実効的な態勢高度化を期待したい。

不確実性の時代における競争優位獲得とは

～デジタル時代のエンタープライズ・アーキテクチャ再考



村上 隆文

2002年入社
戦略コンサルティング本部
テクノロジー戦略グループ統括
マネジング・ディレクター



田中 佑貴

2006年入社
戦略コンサルティング本部
テクノロジー戦略グループ
シニア・マネジャー

「デジタル化」の名のもとに、テクノロジーを活用した新規事業開発や経営効率の飛躍的向上が改めて問われている。特に金融においてはフィンテックやオープン・イノベーションがある種の流行となり、議論が重ねられている。

それでは、こうした取り組みが、装置産業たる金融において、時世を捉えた競争優位の確立に寄与できているかという、必ずしも十分ではないというのが一般的な認知であろう。例えば、金融機関のテクノロジー支出全体に占める前述のような投資は依然として微々たる量であることから推察されよう。

本稿では、従来型の規模の効率性に偏重した投資から脱却し、「真」の成長力を獲得するために求められる、IT投資の在り方「デジタル・エンタープライズ・アーキテクチャ」について論じたい。

デジタル社会化がもたらすIT投資のジレンマ

デジタル社会化の到来が叫ばれて久しい。今や国内で1.6億台^{*1}が普及している携帯電話をはじめ、あらゆる装置がセンサー化され、その計測データにより現実世界の森羅万象がデジタル世界で再現可能となりつつある。

ビジネスモデルの観点では、従来型の情報の非対称性に根差した鞘抜き型の事業は構造的に優位性を失い、熾烈な価格競争に苛まれることとなる。また、参入障壁が押し下げられることで、スタートアップによるアンバンドリングや、氾濫する情報の清流化により新たな価値創出を図るプラットフォーム等によるリバンドリングといった産業構造の変革を励起する。その結果として、「資本集積」・「規模の効率性」による競争優位性は持続性が薄れ、事業ライフサイクルは短期化する。

装置産業と呼ばれる金融が、こうした構造変化が顕著に起こり得る産業であることは自明であろう。特に経済成熟や人口減少により従来型の事業が伸び悩む日本では、なおのこと顧客起点への転換と付加価値の創出、新たな収益プールの獲得を、高回転で行うことが今後の競争優位の源泉となる。

IT投資の観点では、単純なUX/UIの改善による利便性向上といったフロント領域へのIT投資のみならず、基幹システムに踏み込んだビジネスモデル転換型のIT投資が求められる。

これを与件とすると、IT投資サイクルも短期化するべきであろう。しかし、規模の効率性が効きやすい金融においては、システム構成・人員・投資ガバナンス等すべての面で投資の効率性を最重要視してきたため、IT投資サイクルの短期化にハードルがある。

例えば、基幹システムについては、キャパシティ増強や制度対応等の部分的な補強を除けば、依然として10～30年スパンで全面見直しを検討するのが一般的であろう。その結果として、急激なデジタルシフトにより短期化する事業ライフサイクルと、IT投資サイクルのギャップが拡大しつつある。

これをいかに解消し真に必要なIT投資を実現できる体質に転換するかが、中長期的な成長を考える上で極めて重要な課題となっている。

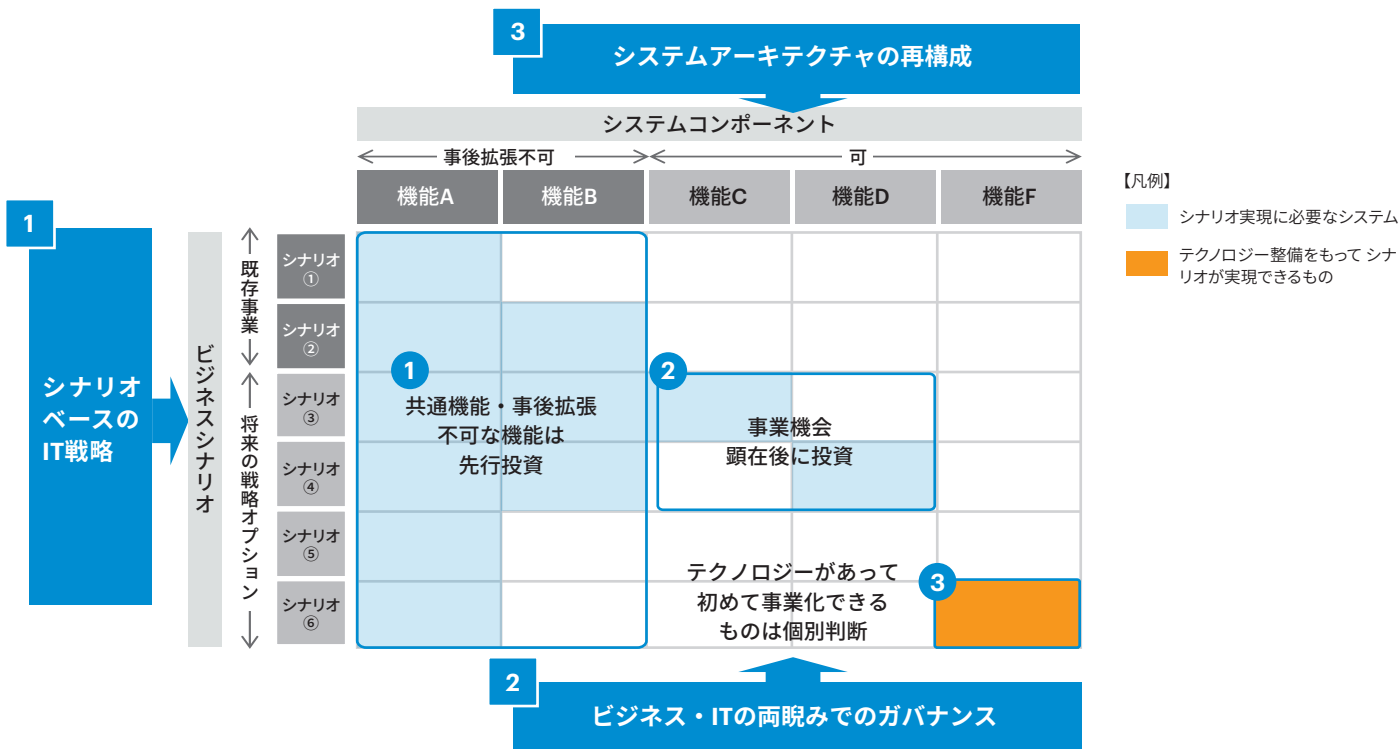
競争優位の源泉としてのITの復権

前述の真に必要なIT投資を継続的にし得る状態にするには、3つの要諦があると考え（図表1）。

1. シナリオベースのIT戦略

事業環境の不確実性が増す中では、従来、事業戦略策定で用いられてきたシナ

図表1 「競争優位源泉としてのIT」に求められる3つの要諦



©2018 Accenture All rights reserved.

シナリオベースの手法をITの世界に持ち込む必要がある。

まず、長期の（未確立の潜在的市場も含め）事業シナリオを複数想定する。その中で蓋然性が一定担保されたシナリオに共通するIT投資を積極化し、事後的なIT整備で対応可能なシナリオは事業機会の顕在化を待つ。また、先行的なIT投資により市場創造が果たせるシナリオは個別判断で投資する、といった発想である。従来は事業や業務が確定後にITに投資することが当然であったが、このシナリオベースの発想により、効率的IT投資と先行的IT投資の両立が可能となる。

2. ビジネス・IT両視点でのガバナンス

IT投資をすべきタイミングの判断は従来に増して難しくなっている。一方でIT活用により初めて具現化できる事業は増加しており、明確な事業ニーズの発現を待

たず先行してIT投資を行う意思決定力が競争を左右する。こういった先行的IT投資の判断を可能とするには、ポートフォリオ管理と迅速な市場検証の体制を整備する必要がある。事業確度が高まった段階で急速な事業の拡大を期待できる。

3. システムアーキテクチャの再構成

システムアーキテクチャも、効率性を追求するとともに柔軟性をいかに備えるかが重要となる。前述のシナリオベースやポートフォリオ型の投資を行うにせよ、基幹システムが重厚長大なままでは硬直的な投資に限定されてしまう。商品・サービスが多様化する中で柔軟性を担保するには、従来の「事業＝業務＝基幹システム」という発想で一体化されたシステムを、業務プロセス・記帳および商品・サービスを独立させ、組み合わせ再利用できる構造にする必要がある。また、その構成はエコシステムやAPI連携

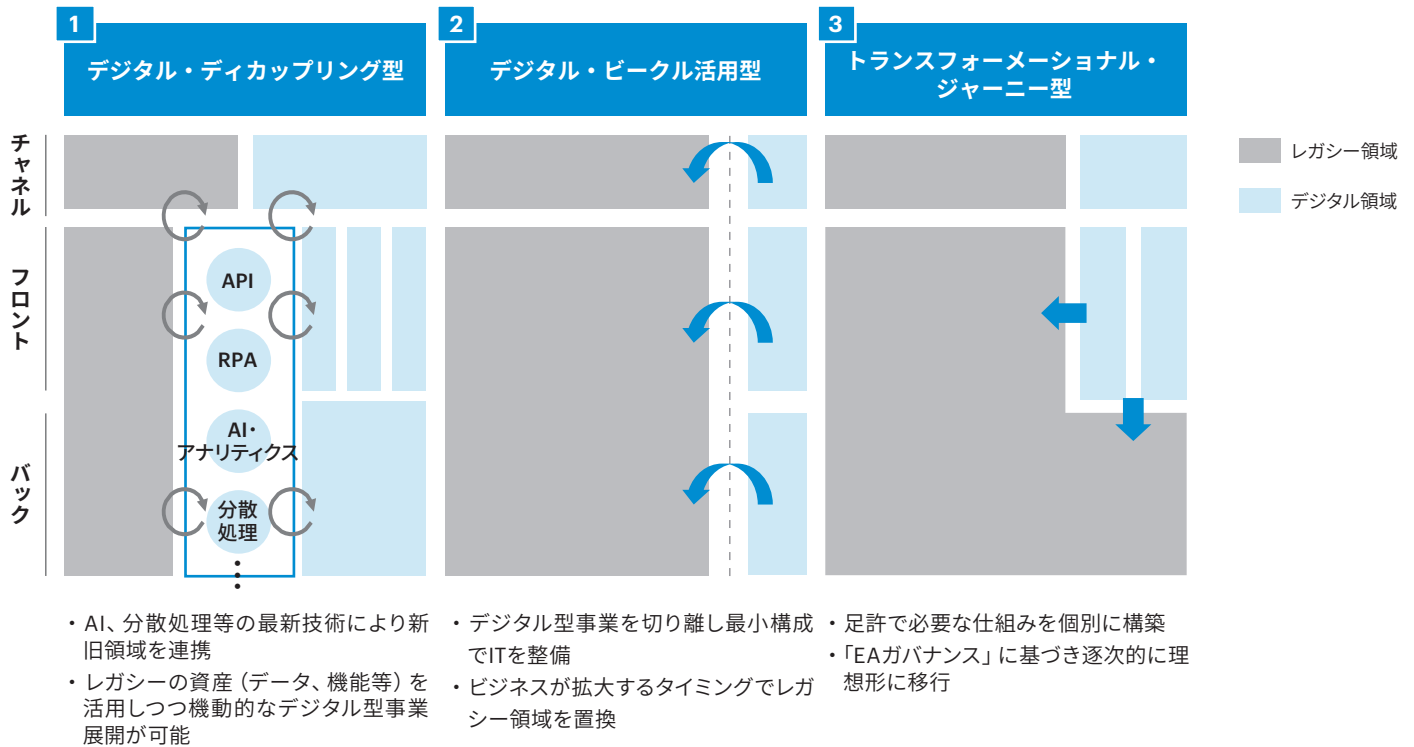
によるサービス提供等、他社サービスへの埋め込み型金融サービスへの対応を前提とするべきである。最小化したコアシステム、業務プロセス・記帳をつなぐワークフロー・ハブ、およびサービスを機動的に組み変えるフロント領域のマイクロサービス化が必要である。

これらにより、柔軟な投資を許容しつつ、従来の規模の効率性を担保したシステムアーキテクチャへの転換が可能となる。

いかにして現状から脱却するか

現状から脱却する上での課題は、過去の莫大なIT資産からいかに賢く転換するかである。レガシーシステムの刷新は契約データ等の移行を伴い、莫大なコストとリスクを伴う。また10年単位で期間を要しては、勝者総取りのデジタル世界では到底生き残ることはできない。

図表2 システム構造転換のアプローチ



©2018 Accenture All rights reserved.

これを打破するには3つのアプローチがある。大きな経営判断を要するが確実に迅速な構造転換を支えることができる。実際に欧米ではこれらに着手している金融機関が現れており、本邦金融機関にとって大いに参考になる（図表2）。

1. デジタル・ディカップリング型

レガシーシステムの改修は従来多大な労力を要し、再構築ともなれば数年単位・数百～数千億円規模の投資が当然であったが、近年はHadoop等の大量データ処理技術やRPAに代表される自動化技術の浸透により、基幹システムに大幅な手を加えずともデジタル型事業のスピード・柔軟性の要求に応えることが可能となっている。

2. デジタル・ピークル活用型

不確実性がより高く、迅速な試行を最重視すべき事業環境においては、デジタ

ル型事業を独立した事業会社、業務・システムとして切り出すことも有効である。小規模に立ち上げることで事業全体の機動性を担保しつつ、デジタル型事業の拡大が可能となった段階で本体事業や基幹システムとの融和を図るか、デジタル型事業に本体事業を逆吸収させることで一気にデジタル企業に転換する考え方である。

3. トランスフォーメーショナル・ジャーニー型

自社の想定するデジタル化が逐次的な構造転換による実現が最適な場合もある。その場合に特に重要となるのは、事業シナリオと合致したエンタープライズ・アーキテクチャ（EA）の将来像を描きつつ、事業環境の変化に応じてEA将来像を継続的に更新するEAマネジメントと、常に最新のEAに基づき開発を行い将来像へ漸近させるEAガバナンスの機能である。

構造転換の実現に向けて

こうした構造転換の実現ステップは、従来の「事業戦略策定⇒IT要求・全体像の策定」といった検討では解はでない。CxOが一体となり、事業シナリオの議論と、それを踏まえたIT投資の在り方について利害関係者の意思をまとめて検討する融合型の事業運営が必要である。

弊社では、「デジタルEA」と称して、こうした課題にチャレンジするクライアントへのサポートを提供している。デジタル社会化が急速に進行する中で、本邦金融機関がテクノロジーを梃子に世界をリードするポジションを占めることに少しでも貢献できれば幸いである。

（出典）※1.一般社団法人 電気通信事業者協会（2017年12月末時点契約台数）

最近話題のプロジェクト

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

業態	案件概要	ST	CS	DG	TC	OP
銀行	デジタルを活用したゼロベース思考の抜本的BPR（業務効率・生産性向上）		○	○		
	全行改革（デジタル改革含む）に向けた初期プランニング	○		○		
	IT部門の提案力・開発力・生産性の向上を目指した組織再設計		○			
証券	既存ITと最新ITを駆使した働き方改革の支援	○			○	
	サイバーレジリエンス能力の高度化に向けた組織・プロセス構築		○			○
保険	クラウドファーストにおけるIT部門向け利用ガイドラインの作成					○
	窓販ビジネス高度化に向けた現状IT診断・目指すべき姿策定		○			
	保険向けCRM：VlocityによるAgileによるコンタクトセンター構築		○		○	
	Agile Transformationによるデジタル組織の構築		○			
その他	BlackRock社「Aladdin」を活用したアセットマネジメント向けフロントシステム構築				○	
	長期運用における人工知能技術の影響分析・活用可能性の研究	○				
	長期的環境変化を踏まえた資産運用会社の将来ビジネスモデルに関する研究	○				

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

アライアンスおよびパッケージ・システム

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

弊社外部講演のご紹介

外部講演のご案内

「ブロックチェーンが保険ビジネスを変える
～ブロックチェーンの導入可能性と制約条件～」

4月27日（金）13:30～16:30開催（セミナーインフォ社）

<http://www.seminar-info.jp/entry/seminars/view/1/3849>

金融サービス本部 マネジング・ディレクター 大窪 章敬
シニア・マネジャー 真鍋 彰



大窪 章敬



真鍋 彰

下記は既に開催された講演のご紹介です。

「RPA/ビジネスAIカンファレンス 2018 - デジタル戦略×人材戦略の成否を握るRPA」

3月28日（木）16:30-17:10開催（日経BP社）

<http://ac.nikkeibp.co.jp/cn/rpa/2018/>

「デジタル技術を活用した“真の生産性向上” - RPA/ビジネスAIの第2フェーズの鍵となる

「ゼロベース・プロセス（Zero-Based Process）変革」とは？」

金融サービス本部 マネジング・ディレクター 下野 崇



下野 崇

「第19回 日本国際金融システムフォーラム2018 金融情報テクノロジー進化の未来とグローバル規制」

2月28日（水）14:10-15:00開催（セミナーインフォ社）

http://info.gmac.jp/JIBSIS/2018/agenda_jpn

・ 13:00-13:50開催

「パネルディスカッション1金融業界におけるブロックチェーンの現状と未来
～どのように捉え、準備するべきか～」

テクノロジーコンサルティング本部 テクノロジーアーキテクチャグループ
マネジング・ディレクター 山根 圭輔



山根 圭輔



芦田 琢治

・ 13:50-14:40開催

「パネルディスカッション2テクノロジーが世界の規制改革にどのように役立つのか：
RegTechの台頭」

金融サービス本部 ファイナンス&リスクサービス シニア・マネジャー 芦田 琢治

・ 15:50-16:30開催

「A-2 複雑化する規制対応への次の一手

～Reg Techによる効果創出の仕組みづくりとは」

金融サービス本部 ファイナンス&リスクサービス シニア・マネジャー 芦田 琢治

「ウェルスマネジメントの潮流変化と今後の方向性

～真の顧客本位の実現に向けて～」

2月21日（水）14:10-15:00開催（セミナーインフォ社）

<http://finance-forum.jp/2018/wealthmanagement/program/>

金融サービス本部 マネジング・ディレクター 武藤 惣一郎



武藤 惣一郎

会社概要

グローバル拠点数：
世界55カ国

売上高：
349億USドル

従業員数：
およそ44万2,000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9,500人(2018年3月1日付)

代表者：
代表取締役社長 江川 昌史

URL：
www.accenture.com/jp

お問合せ先

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

03-3588-3000(代表)
03-3588-3001(FAX)

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

アクセントゥア金融サービスについて

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

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

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

3つのセクターにおける主な金融機関は以下の通りです。

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

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

アクセントゥアについて

アクセントゥアは「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を超える業界とあらゆる業務に対応可能な豊富な経験と専門スキルなどの強みを生かし、ビジネスとテクノロジーを融合させて、お客様のハイパフォーマンス実現と、持続可能な価値創出を支援しています。世界120カ国以上のお客様にサービスを提供する43万5,000人以上の社員が、イノベーションの創出と世界中の人々のより豊かな生活の実現に取り組んでいます。

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

