

**VOL.58**  
2020年夏号

**FINANCIAL  
SERVICES  
ARCHITECT**

# 目次

1. 決済ビジネスの動向  
～国内外の取り組み状況と今後  
プリンシパル・ディレクター 五十嵐 常浩
2. 本邦証券業界におけるコロナ対応の実態  
～COVID-19を受けて企業に問われる真のワークプレイス改革  
シニア・マネジャー 七宮 弘将
3. 損害保険システムのパッケージ活用  
～“作り上げていく”から“作られたものを活用する”への変革  
シニア・マネジャー 佐藤 衛
4. COVID-19後を見据えた新顧客接点モデルへ  
～リモート・ハイブリッド・コンタクトセンター  
マネジング・ディレクター 若山 佑太
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. 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、立秋の候、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。

2020年に入り、COVID-19の脅威が広がっています。金融機関の皆様には、政府からの要請・顧客からの要求に対応するため、厳しい環境のなか業務継続をされており心より感謝申し上げます。

日本では欧州・米国のような感染者の拡大は現時点（7月時点）では起こっていませんが、注意が必要な状況です。

この脅威の間に、①顧客体験が対面からリモートに大きく変わり、②リモートワーク環境での生産性向上が求められ、③“モノ”から“サービス”への動きがより加速、します。こういった変化が起こる局面は、思い切った事業構造の変革を行うチャンスでもあります。デジタル化、コスト削減、働き方改革、M&Aなど、“攻め”の姿勢が求められると考えます。本号におきましても、変化を見据えたテーマを盛り込んであります。ぜひ御一読下さい。

厳しいビジネス環境ではありますが、皆様のビジネス変革のご支援に尽力してまいります。引き続きご愛顧のほどよろしくお願い申し上げます。

敬具

2020年8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

# 決済ビジネスの動向

## ～国内外の取り組み状況と今後



五十嵐 常浩

2003年入社  
ビジネスコンサルティング本部  
コンサルティンググループ  
プリンシパル・ディレクター

### はじめに

国内のキャッシュレス決済比率は2016年時点で19.9%であり、40%～60%超の欧米や中国、90%に達する韓国とは差がある。偽造通貨の割合が他国に比べて極めて低く、引き出しや支払いにもそれほど困らないため、キャッシュレスへの強いニーズがないという事情もある（図表1）。

これまでの国内キャッシュレス決済は、クレジットカードの牽引により、爆発的ではないものの安定的に伸びてきた。また、近年は異業種の参入も相次ぎ競争が激化。Fintech投資の内訳を見ても、決済領域はウェルス&アセットマネジメントに次いで投資額が大きい領域であり、グローバル・国内ともその傾向は変わらない。

そういった民間の流れに加え、国も、少子高齢化に伴う生産性向上や、新産業育成等の必要性から、キャッシュレス化を強く推進している。キャッシュレス推進協議会が2019年に策定したキャッシュ

決済領域はFintechの領域の中でも投資額が大きい領域で、異業種の参入が激しい。国は政策でキャッシュレス化を強く推進しており、競争は益々激化する流れにある。新興国と異なり、日本では一人勝ちの状況は生まれにくく、複数の経路で複数の経済圏が出来ていくだろう。また、複数の経済圏が出来ていく過程で、様々な形勢の浮き沈みも起こるのだろう。そんな競争環境での生き残りをかけて各社が何に取り組んでいるのか、海外/国内、異業種/既存プレイヤーそれぞれの取り組みを紹介したい。

レス・ロードマップでは、国内のキャッシュレス決済比率を現在の20%から2025年までに40%に引き上げる目標が掲げられている。未来投資会議においても、キャッシュレス推進のための方針や規制緩和が議論されている。

これら国による推進の時間軸と並行して、デジタルに抵抗のない層の割合が増えていく人口動態の流れがある。国の政策と人口動態の流れが重なることにより、国内のキャッシュレス決済は、これまで以上のスピードで拡大していく可能性を秘めている。

そういった競争環境の中で、各社は何を考えているのか、主要プレイヤー達の動きを見ていきたい。

### 海外プレイヤー達の取り組み

海外については、GAF A、中国のIT企業、および既存のメガプレイヤー達の取り組みを紹介したい。

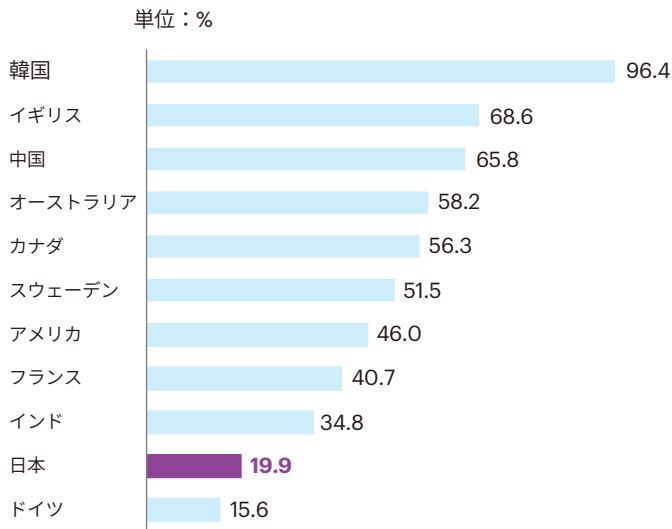
GAF Aは、技術力を活かした独自の切り口で決済サービスを展開し、それぞれの圧倒的な利用ユーザに提供している。Appleはモバイル決済事業をいち早く開始したが、現在は自社カードを発行し、決済からファイナンスへとサービスを拡大している。モバイル決済では後発のGoogleは、音声認識技術を活用した決済サービスをインドで開始し、新たな可能性に取り組んでいる。Amazonは、決済を意識させない新たな購買体験を提供し、ECからリアル店舗へと領域を広げている。Facebookは仮想通貨の普及に取り組み、SNSユーザ向けにP2P送金サービスを提供している（図表2）。

中国では、現金の安全性と利便性が高くない状況下で、AlipayなどのQRコード決済が登場し、モバイル決済が急速に普及してきた。現在では、1つのモバイルアプリで生活全般に渡るサービスを総合的に提供し、各サービスと決済・金融サービスを繋げて大きな経済圏を形成しつつある。

図表1 国内のキャッシュレス決済比率

現金に対する信頼性の高さもあり、日本のキャッシュレス決済比率は、海外に比べて低い

各国のキャッシュレス比率 (2016年)

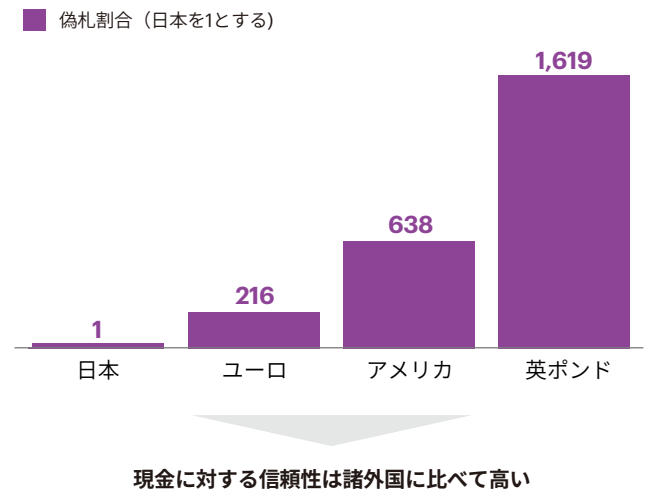


数値は、一般社団法人キャッシュレス推進協議会「キャッシュレス・ロードマップ2019」から引用

©2020 Accenture All rights reserved.

日本における現金の信頼性

現金の流通量に占める偽造通貨の割合



数値は、公益財団法人国際通貨研究所資料から引用

©2020 Accenture All rights reserved.

既存のメガプレイヤーであるクレジットカードの国際ブランド達は、買収やアライアンスを挺に、決済と親和性のある領域への進出を志向している。VISAは、POS事業社を買収するなど、加盟店へのサービスを深掘ろうとしているように見える。MasterCardは、クロスボーダー取引に関する事業社を買収したり、新たな決済プラットフォーム作りにR3社と協業している。

### 国内における取り組み

では、国内企業の取り組みはどうか。消費者向けの決済ビジネスは、海外の取り組みを参考に様々な企業が一斉に参入し、激しい競争環境にある。また、法人向けでは、独自の切り口のサービスも生まれつつある。

消費者向けキャッシュレス決済は、クレジットカードや交通系プリペイドカードが牽引してきたが、Apple/Google Payの参入、QRコード決済事業社の参入、

インバウンド顧客の取り込みに向けた、海外で普及するType A/B規格の非接触決済の参入など、激しい競争が繰り広げられている。乱立するQRコード決済では、異業種ではPaypayに勢いを感じる。金融機関による攻勢の行方も興味深い。一部で淘汰や集約の動きも見られるが、規格内の競争×規格間の競争という複雑な競争は、今後も続くだろう。

また、国内でも中国のように経済圏を形成する動きが加速している。Softbankグループは、PaypayおよびYahooカードで決済に参入し、ECサイト等のサービスと決済を繋げている。モビリティではトヨタと提携するなど、経済圏の拡充に向けた取り組みも始めている。

国内の金融メガグループの各社は、アライアンスを挺に、それぞれの切り口で決済領域での巻き返しを図っている。MUFGはAkamai社との協業で設立したGo-netにより、ブロックチェーンを活用した新たな決済ネットワークの構築

に取り組んでいる。SMFGは、VISA、GMO Payment Gateway社と協業して、新決済システム・サービスの提供を開始。MHFGは、QRコード決済に参入し、地銀などと提携しながら利用者の拡大を図っている。

業界固有の課題解決を目指す法人向けの取り組みも活発だ。SMFG、コマツ、INCJは、中小建設業者を支援する金融プラットフォームの構築に取り組んでいる。これは、中小建設業者が抱える業務負荷やキャッシュフローの課題に対し、決済と金融を切り口に解決を図ろうとするもので興味深い。また、特定のコミュニティの課題に応えるサービスの例として、日本郵船がフィリピンのTDG、および弊社と協業して導入したMarCoPayがある。これは、船上での給与支払いや売買、母国への送金等に使われる電子通貨プラットフォームであり、船上という特殊な空間での現金決済・保管の不便さやリスクに 대응している。

図表2 GAFAの決済戦略

圧倒的な利用ユーザに対して、それぞれ独自の切り口で決済サービスを提供し、データ取得・顧客囲い込みを企図している



©2020 Accenture All rights reserved.

## 今後のポイント

このような競争環境で生き残っていくためにどのような視点で取り組むべきか。重要なポイントが3つある。

1つ目は、顧客目線を徹底して具体的な課題に応えるサービスを提供することである。一口に顧客と言っても、消費者も年代・性別・国籍・所得等により様々であり、加盟店も個人事業主から大企業まで様々である。企業間取引においても業界毎に課題は異なる。これら多種多様な顧客に向けて全体的なサービスを考えるのではなく、セグメント毎の顧客をしつかりと分析し、具体的な課題に立脚したサービスを考えることが重要ではないかと思う。既存サービスの維持・改善に長く取り組み、組織構造もそれに合わせてきた既存金融機関にとっては、大きな視点・思考・行動の転換が求められる。

2つ目は、決済データの利活用方法を模索・試行することである。現時点では決済データの利活用方法や範囲は限られている。しかし、異業種・新興企業が決済データを蓄積しはじめ、5GやIoTにより蓄積されるデータが質・量ともに増えてくることにより、決済データを含めたデータの利活用への模索・試行が本格化すると思われる。プライバシーへの配慮の必要性など不確定な要素も多いが、新たな利活用方法を見つけ、サービスの提供に繋げられるかどうか、今後を左右する可能性を秘めているだろう。

3つ目は、サービスの提供力を高めるために、適切な相手とアライアンスを組みながら進めることである。やりたいことが浮かんでも、それを1社で提供するには、必要なスキルが幅広く、またコストや時間もかかりすぎるため、適切な相手をスピーディーに選んで協業する力も、重要な要素になってくる。

## さいごに

国内のキャッシュレス決済の競争はまだ途上ではあるが、サービスの淘汰、異業種・新興企業と金融機関のアライアンスが具体化するなど、新たなステップに入りつつあるようにも感じる。一人勝ちの状況は生まれにくく、いくつかの経済圏で分け合う形になるだろうし、それらの経済圏が出来までの経路も1つではなく、試行錯誤の中で形勢が入れ替わりながら進んでいくだろう。下克上の戦国時代のようなのだが、それだけに可能性を秘めたおもしろい領域である。



# 本邦証券業界におけるコロナ対応の実態

## ～COVID-19を受けて企業に問われる真のワークプレイス改革



七宮 弘将

2010年入社  
ビジネスコンサルティング本部  
テクノロジー戦略&アドバイザーグループ  
シニア・マネジャー

### COVID-19を受けたリモートワーク環境の実現レベル

多くの企業のIT部門では、2020年7月に開催予定であった一大イベント、東京五輪に向けて、リモートワークの準備に追われていたことであろう。しかし不運にも、東京五輪の延期が確定したにもかかわらず、企業のリモートワークに向けたインフラ整備は、当初想定していた計画を大きく変え、前倒しでの対応を余儀なくされた。

地球規模での未曾有の危機“新型コロナウイルス（COVID-19）”に陥ったためである。

世界中が新型コロナウイルス騒動に見舞われ、实体经济にも大きな影響を与えた。「ロックダウン等による需要減少」、「グローバルサプライチェーンの弱体化による供給縮小」、「マーケット

各企業でポストコロナの世界を生き抜くための変革を余儀なくされている。本邦証券業界もその例外ではない。しかし、ポストコロナの大前提となるリモートでの「働き方」や「顧客サービス提供」を支えるインフラ整備は一朝一夕で実現できるわけではない。

一方で、一連のコロナ騒動に対する証券会社の対応の中でも、“勝ち組”企業が存在する。危機管理を徹底し、いち早く在宅勤務体制に移行した上で、ポストコロナの世界に向けた準備を着々と進めている企業である。

本稿では、本邦証券会社のリモートワークに向けた取り組み状況から、“勝ち組”企業になれず、次へのアクションに苦戦している企業の課題を浮き彫りにした上で、ポストコロナを見据えた真のデジタルワークプレイス改革を実現するための要諦をご紹介します。

急落による財政悪化」等、様々な問題を抱えつつ、各企業は顧客へのサービス提供を継続する必要があった。加えて、政府の緊急事態宣言による出社制限が相まって、オフィスに出社せずに現状のサービスレベルを維持することが求められた。つまり、リモートワークの実現が各企業にとって、一大ミッションとなったことは間違いなさだろう。

弊社の調査によると、コロナ対応を受けて、IT部門が提供するリモートワーク環境は、3つの段階がある。

#### Level1 :

既存業務に対して、一定サービスレベルは下がるものの、最低限の業務ができるような環境を提供

#### Level2 :

在宅でもコロナ発生以前と同じサービスレベルでの業務継続が可能な環境を提供

#### Level3 :

抜本的な働き方改革を見据え、今回整備した環境をコロナ終息後も活用する前提で環境整備

上述した3つのリモートワークのLevelに対して、各社の目標設定や取り組むスピード感に違いがみられる。

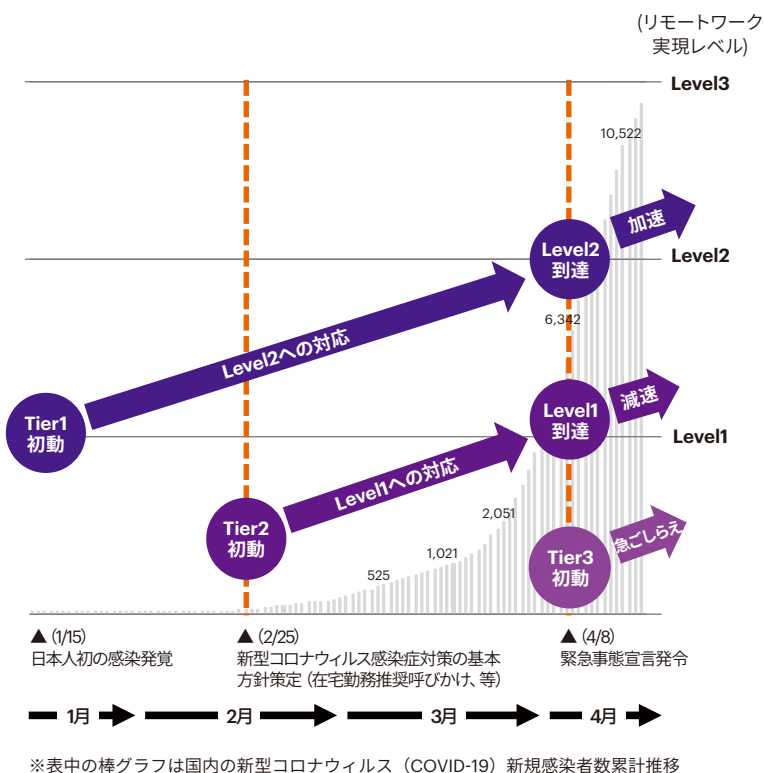
### 本邦証券各社におけるCOVID-19対応の実態

ここで、本邦証券会社に目を向けると、リモートワークの取り組みは各社様々であるものの、大きく3つのグループに大別されることがわかった（図表1）。

#### Tier1企業

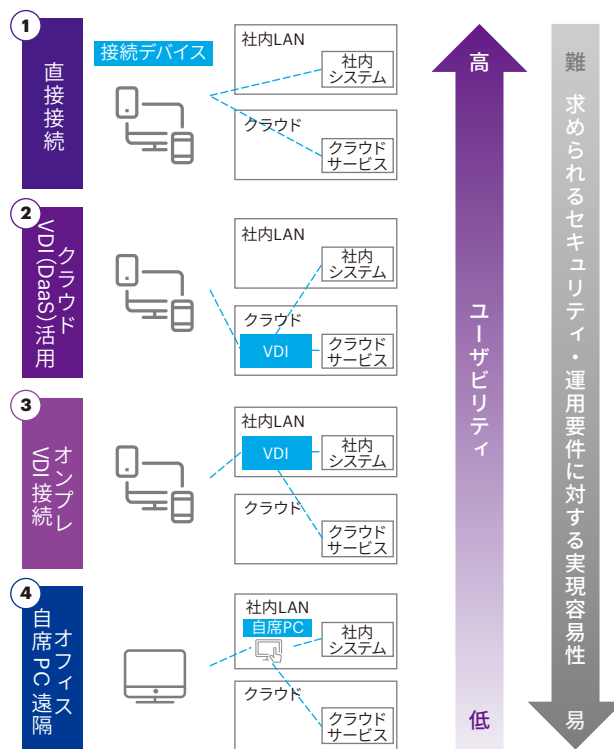
コロナ騒動以前からリモートワーク環境が全社的に準備されており、1月から在宅勤務体制への取り組みを開始している企業。緊急事態宣言発令時には既にリモートワーク環境はLevel2まで到達。継

図表1 本邦証券会社におけるリモートワーク環境実現レベル推移



©2020 Accenture All rights reserved.

図表2 リモート接続ソリューションと求められるセキュリティレベル



©2020 Accenture All rights reserved.

続いてLevel3に向けて対応を加速させている。

### Tier2企業

2月下旬より、一部に導入していた既存リモートワーク環境の拡張に取り組み始め、緊急事態宣言までにLevel1相当のリモートワーク環境を構築。コロナ長期化を視野にLevel2以降の検討を行うも苦戦。

### Tier3企業

コロナ騒動以前からリモートワーク環境が整備されておらず、緊急事態宣言発令後に全社的な取り組みとして動き始めた企業。

金融機関は他の業界に比べて、リモートワークが進んでいない。それは、緊急事態宣言後も政府から金融サービスは社会インフラとして業務継続するような基本方針が出されていることもあるが、本邦証券業界の中の企業別みても、なぜこのような違いが出るのであろうか。

## 明暗を分けた「危機管理」と「初動の早さ」

Tier1の企業の中でも、2011年に起きた東日本大震災を受け、日ごろからBCP対策に取り組み、準備をしてきた企業がある。だからこそ、1月中旬には、在宅勤務体制に移行し始める、という迅速な意思決定ができたのであろう。このような事前の危機管理対策を怠ってきた企業は、コロナ発生後の危機認識が低く、初動が遅れる傾向にある。

## セキュリティ対策におけるジレンマ

最低限の業務継続ができる環境 (Level1) までこぎつけた企業も、ポストコロナを見据えた更なる環境整備に苦戦を強いられている。足元の業務継続ではなく、長期的な視点での話となると、どうしてもセキュリティやコンプライアンスの観点が必要視される。しかし、セキュリティの障壁が低く、実現容易な構成を採用すると、ユーザビリティを失い、ビジネス部門の反感を買うこととなる。

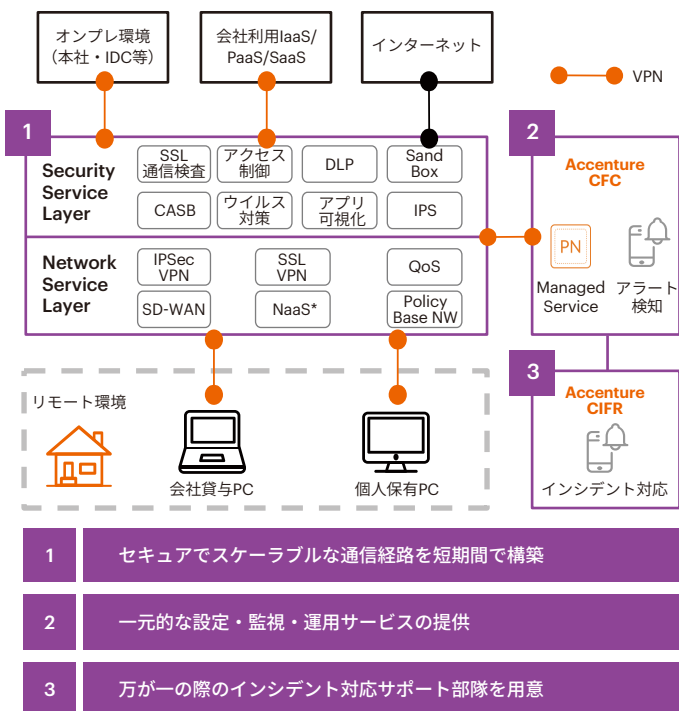
例えば、リモートで社内のPC環境に接続するソリューションは、大別すると4つの方法が存在する (図表2)。

暫定的な対応として、「③オンプレVDI接続」や、「④オフィス自席PC遠隔」のパターンを採用している企業も多いかと思うが、リモートワーク環境をLevel2まで到達させるためには、実際にオフィスで作業しているレベルでのインフラを提供する必要がある。つまり、クライアントPC側で独立して作業を可能とする「①直接接続」のパターンを検討する必要がある。

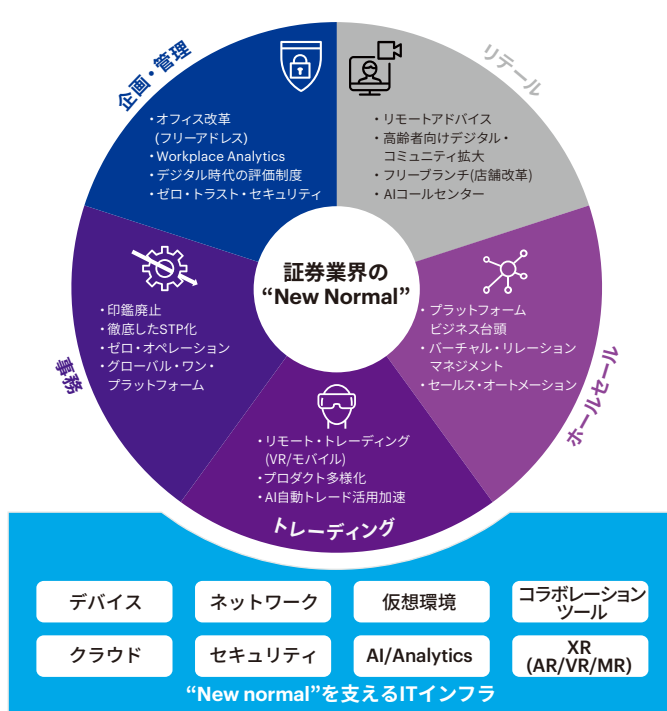
しかし、PCから、直接社内LANに接続するため、ネットワークセキュリティの検討に加え、運用・監視におけるセキュリティ統制も必要であり、IT部門の負荷が増すことは公然たる事実である。IT部門のこうしたジレンマが、Level2以降の変革に対する減速要素となる。



図表3 Secure Emergency Remote Access (SERA) Services



図表4 証券業界の“New Normal”アジェンダ



©2020 Accenture All rights reserved.

©2020 Accenture All rights reserved.

弊社では、セキュリティ、特に昨今話題となっているSASE (Secure Access Service Edge) の考え方を取り入れ、セキュアに「①直接接続」パターンを実現するソリューションを保持している (図表3)。弊社は当該ソリューションの導入だけでなく、ネットワークの監視・運用、インシデント対応も請け負うため、上述のIT部門のジレンマを解決し、企業のリモートワーク環境をクイックにLevel2到達まで近づけることが可能である。

### 業務・働き方に即した真のデジタルワークプレイス改革

今回の騒動におけるIT部門の暫定的な対応は、一般的なオフィス業務を想定したリモートワーク環境を整備する、といった大半の社員を救うことを目的とした全体最適な対応となっている。しかし、業務によっては、IT部門が提供したリモート

ワーク環境では救うことができず、出社を余儀なくされた部門もある。特に証券業務では、専用端末を使って分離された環境下で作業する必要があるバック部門や、ハイスpekPCを必要とし、会社貸与PCまたは個人端末では不十分なトレーディング部門、法人関係情報等、センシティブなデータを扱うホールセール業務特性に応じてリモートワーク環境を準備することが必要である。

また、上述の現行業務を単にリモート化するだけでは不十分である。ポストコロナを見据え、各証券業務がどのような変革を遂げるのか、証券業務の“new normal”を見据えた環境構築が肝要であり、当然のことながら、真のデジタルワークプレイスは、ビジネス部門と二人三脚で考えるべきアジェンダである。

弊社では証券業界におけるポストコロナに向けた“new normal”なビジネスについて、各業務ファンクション別に検討すべきアジェンダを整理している (図表4)。日々お客様のビジネス部門とディスカッションさせていただきつつ、IT部門として準備すべきインフラ環境の構築を行っている。

### おわりに

多くの企業では、緊急事態宣言による出社制限下での業務継続を実現するために、リモートワーク環境を突貫で構築・拡張したことであろう。しかし、今回の騒動を一時的に乗り越えるための付け焼刃の対応で満足せず、ポストコロナ時代における業務の在り方を見据えながら、ワークプレイス改革を一気呵成に推し進めるチャンスと捉えるべきである。

# 損害保険システムのパッケージ活用

## ～“作り上げていく”から“作られたものを活用する”への変革



佐藤 衛

2004年入社  
テクノロジー・コンサルティング本部  
ITソリューション  
シニア・マネジャー

### 台は基幹業務の改革へ

損害保険会社の基幹システムの多くは、1980年代のオンラインシステムであり、当時主流であった紙ベースのオペレーションが前提となっている。そこから約30年を超える期間に渡って、脈々と改修され続けてきた基幹システムは、全貌を把握できないほどに肥大化しており、迅速な商品開発ができない状態になっている。

一方、業務パッケージはかなりの進化を遂げている。ルールベースやコーディングレスによる開発、データモデル、基本的なユーザーインターフェース、業務プロセスの導入等、こだわりがなければ、そのまま使うことができる状態にまで達しているパッケージがローンチされており、プレーヤーが増える事で競争原理も生じている。また、ここ数年での変化として、クラウド化・API化・デジタル対応が挙げられ、クラウドソリューションベンダー間の連携も密になってきている。

損害保険会社は、世の中で起きる災害やリスクに対しての補償を商品として販売をし、いざというときに保険金を支払うことで多くの事業企業および契約者の支えとなっている。

その反面、システムは年々重厚化しており、特に基幹業務システムは、メインフレームを中心としたレガシーシステムから抜け出しにくい性質である。

一方、テクノロジーは言うまでもなく、大きく急速に変化を続けており、今後も現在にはないものが登場してくるであろう。

いかにして、作り上げていく世界から、作られたものを活用する世界へ変革していけるのかを、損害保険の基幹業務に目を向けて論じたい。

保険会社は、未曾有の災害・リスクに対しスピーディーに把握・対応し、保険契約者が路頭に迷うことなく、事業および生活を続けていくための支えとなり続けていくことが求められるが、現在のレガシーシステムを改修していくことは限界に達しており、ITコスト削減やビジネスの変化、デジタル化の波に対応するため、各社で実現できる領域（代理店領域、契約管理領域、コールセンター、保険金支払、等）のデジタルトランスフォーメーションを進めていく必要がある。

### そもそも基幹業務は競争領域でなくて良い

基幹業務は、契約者・代理店からの保険申込を引き受け、契約を管理するという重要な機能であることに間違いはないが、主に代理店と保険会社が実施する業務自体は、保険会社間での差を競うものではなく、むしろ類似している方が利用するエンドユーザーにとっては分かりやすい。

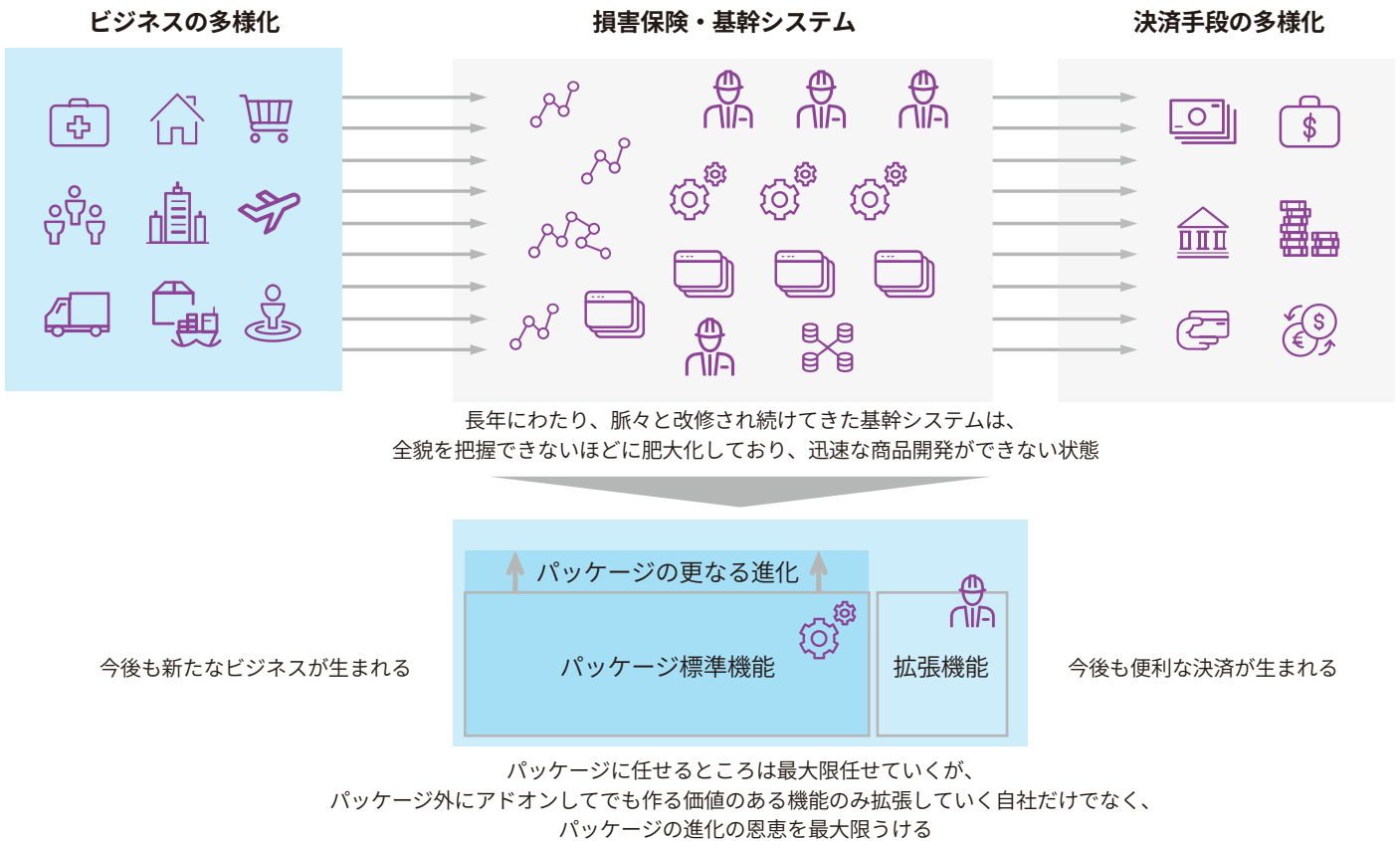
業務を個別にシステムとして作り上げていくのではなく、定型化した業務の上で災害・リスクに対して各保険会社の補償する保険商品を作れる（扱える）ことが基幹業務に求める要件であり、必ずしも各社の競争領域でなくても良い。

### 基幹業務は保険版ベルトコンベアになれないのか

他社よりもいち早く補償を提供するには、新たなリスクや社会的課題となる事象を早期に察知し、事象に対する保険商品を企画・設計し、そのシステムを構築していくことが必要だが、手作りで重厚なシステムを改修しているようでは、他社との競争力に欠けてしまう。では、どのようにしたらよいのか。

解決のカギは、業務と商品の分離にある。業務と商品が密結合である場合、商品を作るたびに業務の見直しが入り、商品設計だけでなく事務オペレーションの

図表1 基幹システムの現状と将来像



©2020 Accenture All rights reserved.

設計も同時に行う必要があり、システム開発における検討範囲が広がる。

業務と商品が疎結合である場合、業務自体は変わらず扱う商品が増やせるため、商品・業務だけを分けて考えていくことができる。

つまり、様々な商品が流れることができる業務を標準化することで、いわば保険版ベルトコンベアが実現し、保険会社として販売する補償内容で勝負することが可能となる。

### 異なる業種からの参入

昨今では、保険ビジネスがメインではない業態からの参入も珍しくない。自社で扱う商品と顧客に、損害保険を連結することで、エンドユーザーに対して一体化したサービスを提供できる。

異なる業種からの参入を見据えると、画面の柔軟性・多様化に耐えられること及

びマイクロインシュランスや組み込み型保険等の多様な商品を低コストで迅速に開発できる仕組みを構築しておくことが必要条件であり、保険会社の収入に大きく影響する。基幹業務でのシステム対応に時間を要している場合ではない。

競合との競争力を維持するためには、基幹業務システムの立ち上がり早いことが求められ、これまでの手作りの世界から、製品の設定で迅速に対応する世界へシフトすることが重要となる。

では、既にあるベルトコンベアを買えば良いのかというと、それだけでは到底、成し遂げられない。

### 必要なのは業務を変えるという確固たる意志

冒頭に書いたとおり、日本の保険会社には100年を超える歴史を持つ企業もあり、企業の歴史が長くビジネス規模が大きくなればなるほど、顧客へのサービス

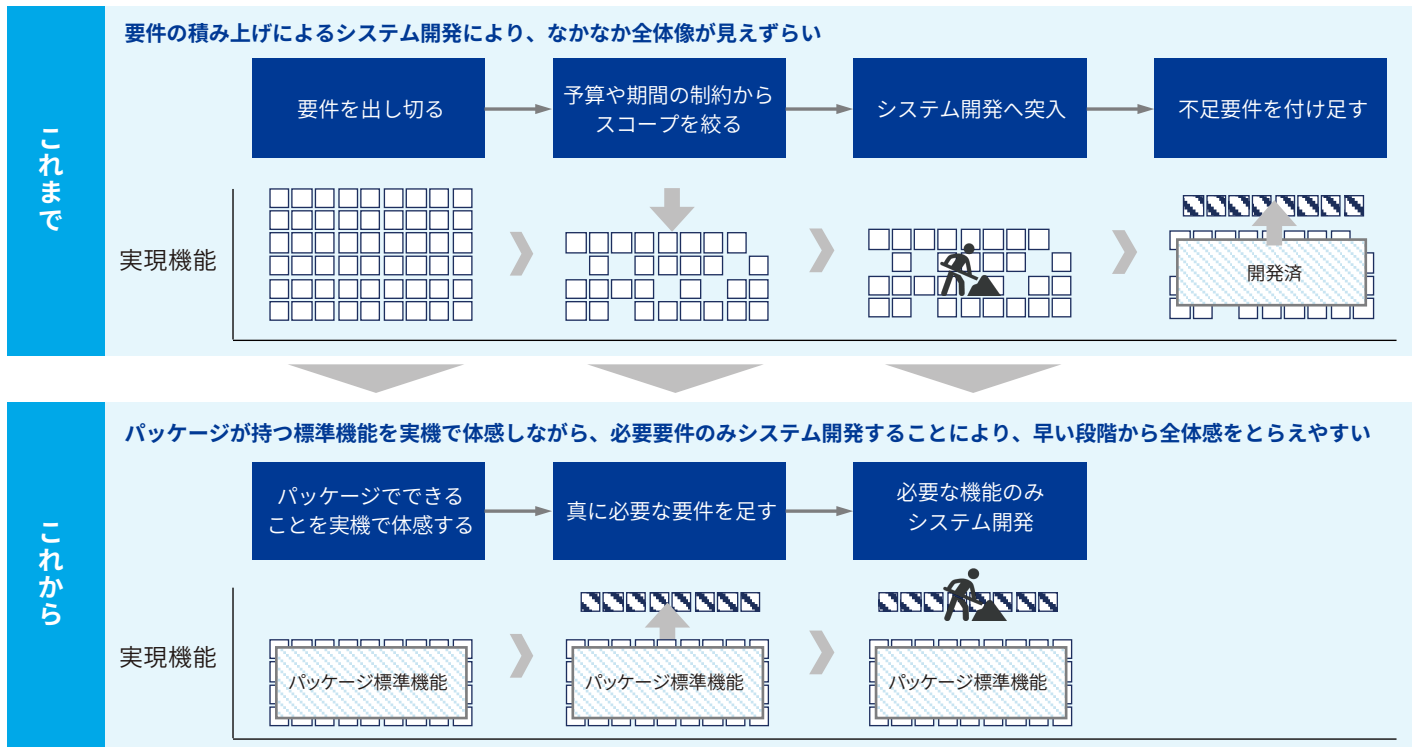
レベルや信頼関係が積み重なっており、そう簡単に下げることはできない。どうしてもこれまでの実現していたことは失えない状態となり、導入をあきらめることも想像できる。

結局のところ、現状の要件を全て叶えることに注力してしまい、レガシーシステムを作り直すプロジェクトを生み出してしまうことは良くある話である。だからこそ、改革を進めるための目的と確固たる意志を形成していることが重要であり、変わるんだという意思が現場まで浸透する必要がある。

### パートナーと協業・共存したエコシステムの確立へ

これまでは損害保険会社のIT部門が中心となり、自社システムを構築してきたが、現在では様々なテクノロジーとソリューションが存在し、この瞬間にも新たなものが研究開発され、利用可能になってきている。

図表2 パッケージ導入によるシステム開発



©2020 Accenture All rights reserved.

また、「2025年の崖」によるレガシーの技術者の退職やDX対応など、パッケージ導入を検討する必要性はさらに増しており、損害保険は国内外で導入の実績があるソリューションを活用し、社内で構築する機能と、パッケージに任せる機能とを見極めることが肝要となる。

すなわち、今後のテクノロジーのさらなる変化やデジタルトランスフォーメーションの取組のたびに右往左往プロジェクトを立ち上げるのではなく、テクノロジーへ追随しやすいパートナーと協業・共存していくことが将来の更なるビジネス拡大の可能性と、新たなリスクや社会的課題に対応できる柔軟性を生む。パッケージ製品が進化する機会を与えることにもつながり、日本の損害保険のビジネスマーケットにより適用させていくことが可能となる。

一方で、パッケージを導入する上での注意点もある。特に日本へ導入する場合は、パッケージベンダーの日本市場に対する知見・投資意欲も十分に考慮する必要がある。損害保険商品規定への適合や保険会社・代理店・契約者等の関係者の理解等、日本市場に馴染むには時間を要する可能性はある。適切なパッケージベンダーの選定は必要であるが、パッケージの活用は5年後、10年後にはニューノーマルとして定着しているであろう。

### おわりに

従来は、要件を積み上げて、スコープ調整を経て、設計・開発・検証を行い、システムリリースに至るというシステム開発のやり方が主流であったが、そのようなやり方では、要件を積み上げていく中で真に必要なもの以外の要件もどんどん組み込まれていく傾向にある。また、シ

ステムリリース後も追加要件が積み重なり、重厚長大となる。

パッケージ導入を経ることで、改めてシステム要件をパッケージで実現できる機能と照らし合わせ、保険会社として必要なものを選別することが可能となり、製品には無い機能に対して①製品として組み込むべき機能か、②製品外にアドオンしてでも作る価値のある機能か、もしくは③組み込みをやめるかの選択に迫られることとなる。

これこそ、これまで幾度となく肥大を繰り返してきた損害保険の基幹業務システムにとっては、何よりのダイエット方法であると言える。



# COVID-19後を見据えた新顧客接点モデルへ

## ～リモート・ハイブリッド・コンタクトセンター



若山 佑太

2007年入社  
ビジネスコンサルティング本部  
ストラテジーグループ  
マネジング・ディレクター

### COVID-19がもたらす影響

#### 長期化前提の企業活動が不可欠

COVID-19は発生直後からリーマンショック以上のインパクトを与えており、消費・インバウンド需要の冷え込みやグローバルサプライチェーンの弱体化など実体経済に大きな影響を与えている。更に、各国がCOVID-19の感染を抑えるために営業自粛など経済活動への介入を始めた結果、当初想定以上に企業活動に波及し、金融機関に限らず全ての産業で時価総額下落のインパクトが生じている。

COVID-19による影響は、ワクチンや治療薬が開発されればすぐに収束するというわけではなく、特に経済面への影響は今後中長期的に継続していくと考えられている。これは、東日本大震災やリーマンショックの時の日本経済への影響を振り返ってみれば、推測して頂けるものと思う。

このため、国内金融機関にあっても、危機対応として急場をしのぐ目線での守る動きに加え、COVID-19影響下であって

COVID-19が拡大を見せて以降、経営者には目先の緊急対応に加え、その中長期影響を見極めつつ、大きな危機の後に訪れるNew Normalにより早期に対応していくことが求められている。

実際に世界のトップ企業の経営者は今回の危機をチャンスと捉え、デジタルシフトが加速する顧客に向けたビジネスモデル構築を進める動きを見せている。また、企業側だけでなく、COVID-19がもたらした非対面・非接触といった新たな行動様式が顧客の中に1つのモデルとして定着しつつあり、銀行・証券・保険の領域を問わず、従来からの顧客接点の在り方を見直すトリガーとなりつつある。

本稿では、特に注目を集めるコンタクトセンター領域のCOVID-19後を見据えた姿について考察していきたい。

も企業活動を持続・成長させていく攻めの動きも求められている。

#### リモートモデルを組み込んだデジタルシフトが必要

パンデミックの歴史を振り返ると、感染症蔓延後にパラダイムシフトが発生しており、POST COVID-19においても同様に新たなニーズや産業を生み出していくことになると考えられている。このため、グローバル先進企業経営者は、この状況をむしろデジタル化加速の好機と捉え、変革を進めている。

国内金融機関においても、長期的視点からCOVID-19が収束したのち、新たに生まれるパラダイムシフトを見据え、どのような打ち手を打つのか、考えていくことが必要となっている。

POST COVID-19の世界は、消費者の価値観や行政、企業の関わり方も大きく変容させ、優秀な人材も新たな領域に集結し、これまでになかったビジネスモデル

の発明や、イノベーションの加速が進むと想定されている。

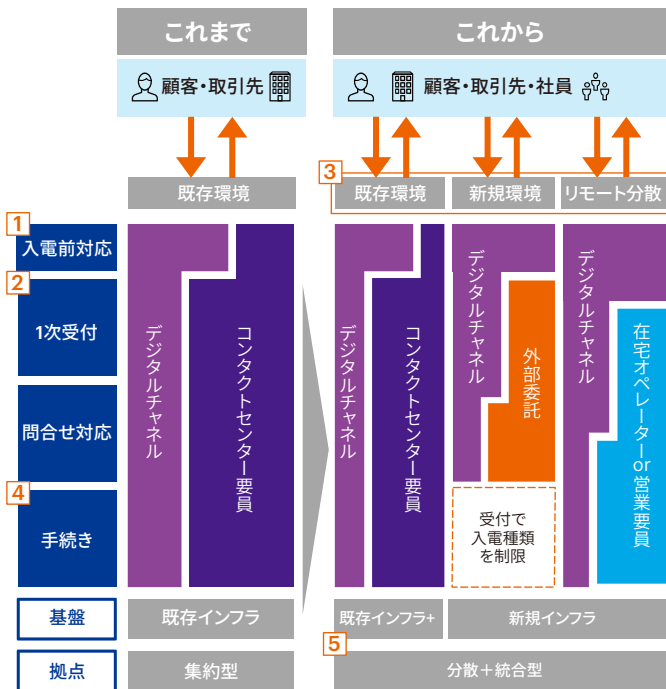
少なくとも現時点で、従来のデジタル・トランスフォーメーション（DX）から1つ新たに加わった観点と言えるのは、リモート対応だろう。店舗や対面商談に限らず、オンサイトでの受架電やプロジェクト実行やシステム開発まで、リモートであっても企業活動・経済活動を止めない仕組み作りを、従来のDXと合わせて一気呵成に進めていくことが求められている。

#### オンサイト型コンタクトセンター対応の限界

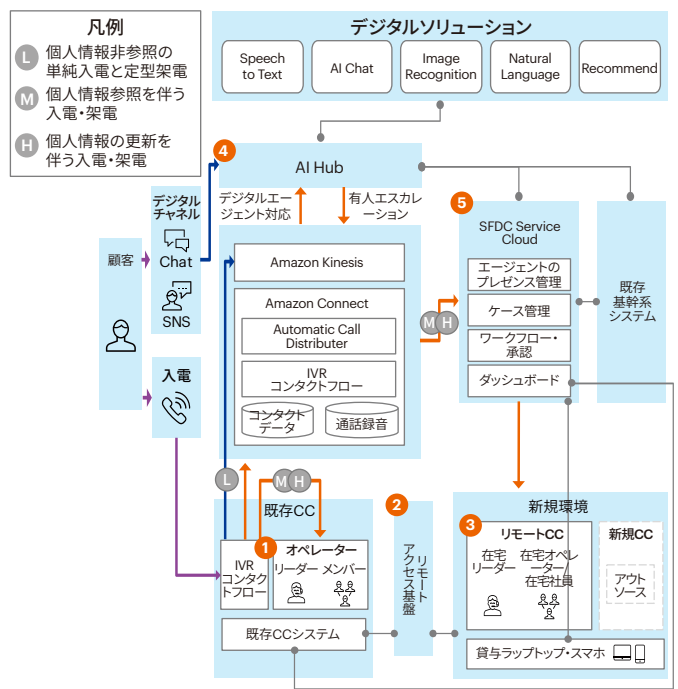
COVID-19発生を受け、パンデミック抑制のため、各社のコンタクトセンター（以降、CC）ではシフト制出勤や出勤自粛などの対応を行った結果、通常より大幅に少ないリソースで問い合わせ対応が必要となった。加えて、業界によっては、お客様・取引先からの問い合わせ自体も増加し、それらの対応に追われた結



図表1 今後のコンタクトセンターが超えるべき壁



図表2 リモート・ハイブリッド・コンタクトセンターの絵姿



© 2020 Accenture All rights reserved.

© 2020 Accenture All rights reserved.

果、応答率は下がり、お客様からのクレーム発生も増加する状況が生じ、負の循環が生まれる結果となった。アウトバンド対応から仕方なく問い合わせ対応にリソースを融通しているケースも見られている。

電話以外のチャット等のデジタルチャネルへの誘導を進める施策や、COVID-19関連の新規照会を新たに外部委託する施策もあるが、COVID-19発生下で、迅速に検討・実行チームを立ち上げ、施策実行することができた国内金融機関は限られていた。

BCP対応としてデュアル化・マルチ化していたとしても、既存のオンサイト型CCだけに依存した対応では限界があるということ、また、それに対して企業側が迅速に変革を進めるケイパビリティをまだ十分に備え切れていないことを、今回のCOVID-19が露呈したと言えるのではないか。

### 集約型から、分散型かつ統合したコンタクトセンターに向けた超えるべき壁

従来の集約型のCCモデルから、分散型かつ統合されたCCモデルへのシフトが必要になると考えられる。一方で、単純に本対応を進めると複数の環境を構築・維持していくことになり、コスト効率は悪化することになってしまう。こういった観点も踏まえると、今後CC領域で検討が必要な論点は大きく5つある（図表1）。

- 1: 問い合わせ自体を減らす顧客へのプロアクティブコミュニケーション
- 2: 既存・新規問い合わせに対するデジタルチャネルへの呼量分散による有人対応の最適化
- 3: 問い合わせ種類に応じた、既存環境、新規環境（外部委託）、在宅CCを組み合わせた使い分け

4: 自動メール生成やRPAなどを活用した対応後手続や後続業務の簡素化・効率化

5: 既存CCインフラと新規・在宅環境を一気通貫でつなげる統合されたCCインフラの構築

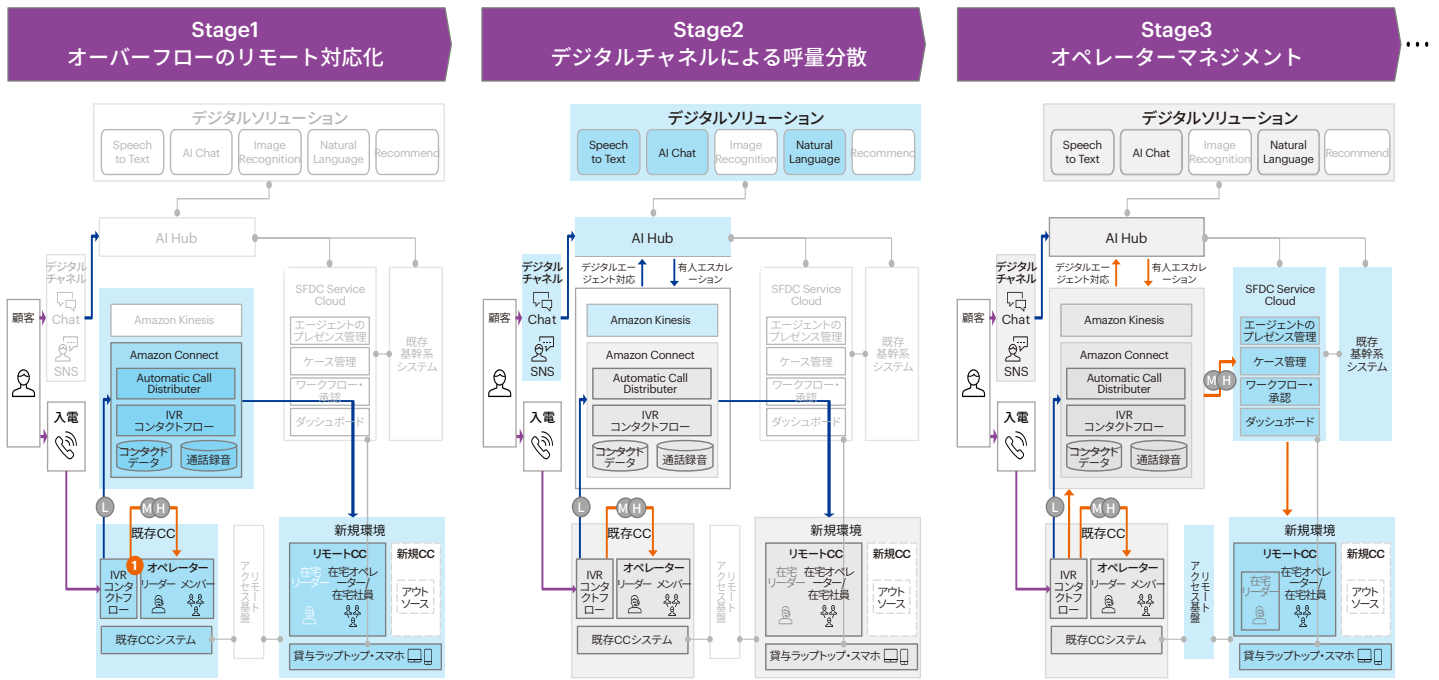
実際に欧米金融機関では緊急在宅CC立ち上げから、在宅モデルも併用したセキュリティ・コンプライアンス対応、コスト効率追求、トップライン貢献、顧客満足度向上へと議論がシフトしてきている。

### POST COVID-19を見据えた“リモート・ハイブリッド・コンタクトセンター”の絵姿

国内金融機関においても、目先の在宅化だけでなく、中長期的に競争力を生むCC改革に着手する必要性が高まっている。

POST COVID-19に向けて、既存CCインフラもレバレッジしつつ、オンサイトと在宅を併存させ、効率化や顧客体験の高度

図表3 リモート・ハイブリッド・コンタクトセンターの実現ステップ（例示）



©2020 Accenture All rights reserved.

化、トップライン貢献にも寄与できるモデルとして、“リモート・ハイブリッド・コンタクトセンター”モデルを紹介したい（図表2）。

<リモート分散>

①既存CCのIVRコンタクトフローを改修し、Amazon Connectのコストを抑えつつ、リモート対応を可能に

※Amazon Connectは一例

②リモートアクセス基盤を活用し、顧客情報参照・更新が必要な問い合わせもリモートで対応可能に

③在宅勤務時のセキュリティ対応や、通話品質の担保についても新規ソリューション導入で対応

<デジタルチャネル導入>

④AI Chatなどデジタルソリューション機能を拡張し、低難度の問い合わせをデジタルで対応し、有人エスカレーション

にも対応。更に機械学習によってデジタル対応の範囲を拡大

<オペレーターマネジメント>

⑤Amazon ConnectとSFDC Service Cloudを連結させ、スーパーバイザーへのエスカレーションや、リアルタイムでの稼働状況モニタリングなど、在宅オペレーターのマネジメントが可能に。オンサイトと在宅の稼働を統合的に管理することも可能

“リモート・ハイブリッド・コンタクトセンター”の実現ステップ

本モデルは既存インフラと並行させながら段階的に拡張が可能なモデルである。1つのユースケースとしての実現ステップも紹介したい（図表3）。

Stage1 :

短期的には、既存CCの低応答率の手当てのため、既存のIVRを改修し、難度・複雑度が低く、顧客情報を参照しないものは在宅CCで対応

Stage2 :

それでもオーバーフローする呼量をデジタルソリューションで対応し、オペレーターの余力を創出。人的対応が不要な定型問合せについて、ChatbotやSMS発信によるWeb誘導なども可能に

Stage3 :

チームリーダーは在宅であってもオペレーターの稼働管理などが可能に。

コール内容の監視、エスカレーション機能などによりオンサイトと変わらない業務品質を在宅でも担保。

ソリューションを段階的に拡張するステップを紹介したが、こういった変革を危機にあっても進められる機動性・実行力こそが国内金融機関にも求められていることを改めて触れておきたい。新たなモデルの企画力と走りながらも修正を加えていく機動力、これらをビジネス・IT一体となって進めていく実行力こそが、COVID-19下のCC変革にも求められている。

# 最近話題のプロジェクト

新型コロナウイルス流行は、消費者活動・企業活動に大きな変化をもたらしました。変化の流れの1つとして、これまでも議論されていたデジタル化の更なる加速が挙げられます。

デジタル化は、消費者や企業から物理的制約を取り除くことを実現することになります。それはすなわち、従来はその制約があるがゆえ逆説的に許容されていた、商品・サービス、顧客体験、従業員体験などにおいて、企業はより高い水準での競争が求められるということです。

業態	案件概要	ST	CS	DG	TC	OP
銀行	ブラジル鉄道向け交通アプリ・決済、データ事業の全体構想立案	○	○	○	○	○
	顧客体験刷新と抜本的な事務レスを目指した次世代型営業店タブレットの導入		○	○	○	
	海外拠点におけるコアバンキングシステム導入のサポート（パッケージ導入）		○		○	
	顧客体験の抜本的向上と高速改善を実現するデジタルタッチポイント基盤の構築		○	○	○	
証券	Digital技術を活用した基幹システム刷新の業務要件定義		○		○	
	ウェルスマネジメントビジネスの変革に向けたITプラットフォーム構築		○		○	
	抜本的システムコスト削減の実行支援及びコストコントロールする為の態勢整備		○		○	
	Primaryビジネスの高度化に向けたCRMの刷新		○		○	
保険	あるべき保険営業+エコシステムの実現に向けた事業戦略策定	○	○	○		
	データマネジメント分析基盤構築に係るBI全社活用推進支援		○	○		
	デジタル保険システムのプランニング～構築支援		○		○	
	管理会計機能高度化に向けた日本基準決算業務の効率化・高度化および経済価値ベースでの経営管理に向けた取り組み		○		○	
	アナリティクスを活用した気候変動がもたらす事業リスクの分析サービス		○	○		
	Salesforce FSCを活用した損保代理店営業支援システム構築・トランスフォーメーション支援		○		○	

(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/ 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、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	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付けされた安全・確実なシステム導入、およびSAP社とのグローバルアライアンスに基づく手厚いサポートを提供。SAP社が提供する次世代ERPのSAP S/4HANAにおいては、グローバルレベルで豊富な導入実績があり、且つ調達ソリューション(Ariba)や人事ソリューション(SuccessFactors)、経費管理ソリューション(Concur)などのクラウドソリューションの導入も可能。また導入だけではなく、弊社が得意とするアウトソーシングとの組み合わせも可能。
SAS Institute	イベント・ベースト・ マーケティング クレジットライン最適化 リスク・マネジメント サステナビリティ	CRM、リスクマネジメント、サステナビリティ等同社ソフトウェア・コンポーネントにより、金融業界では、個人・法人向け顧客営業支援、クレジットカード与信分析、FRTB(MCRMR)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：  
432億USドル(2019年8月時点)

従業員数：  
約51万3,000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15,000人(2020年6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)  
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-ja/insights/  
financial-services/fs-architect](http://www.accenture.com/jp-ja/insights/financial-services/fs-architect)





## 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、インタラクティブ、テクノロジー、オペレーションズの領域で、すべてにデジタルの力を組み込んだ幅広いサービス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先端技術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に裏打ちされた40を超す業界に向けて、豊富な経験と専門スキルを生かしたサービスを提供しています。アクセンチュアでは、世界120カ国以上のお客様に対して、51万3,000人の社員による継続的なイノベーションによって、お客様のパフォーマンス向上と、持続的な価値創出を支援しています。

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。

