

Vol.63 | 2021年秋号

Financial Services Architect


accenture

目次

1. アジャイルビジネスとテクノロジー
～『みんなの銀行』を題材にして
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
2. デジタル証券ビジネスの幕開け
～本邦における取組状況と今後の見通し
シニア・マネジャー 藤瀬 秀平
シニア・マネジャー 吉田 美穂
3. 将来の生命保険基幹システムの在り方
～デジタル化加速への備え
マネジング・ディレクター 窪 道明
4. 不確実な時代に求められる企業経営
～ビジネス・オブ・エクスペリエンスの必要性
マネジング・ディレクター 木原 久明
5. 企業価値向上に向けたCFOによるサステナビリティ対応
～ファイナンスと金融・保険会社の視点
シニア・マネジャー 三橋 和利
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、紅葉の候、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。

企業の存在意義は“株主価値を高める事”と言われた過去から、大きく変化しています。海外・国内共に“社会的存在価値”を問う検討が進んでいます。我々はこれをパーパスと呼んでいます。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です。弊社も国内金融機関数社において取組みを支援させて頂きました。これらの検討を行ったクライアント企業は、革新的な事業展開を行う企業になると信じています。また、その企業で働く社員の方々の“誇り”も高まっていると実感しております。

このパーパスの検討から始まる企業変革をご支援するために、クリエイティブエージェンシーDroga5（ドローガファイブ）の日本拠点を2021年5月に開設しました。Droga5は、世界で最も革新的なクリエイティブエージェンシーと言われており、2019年にアクセンチュアの仲間になりました。海外金融機関でも実績を積んだメンバーが日本オフィスに在籍しております。社会において個性ある企業になるためにも、Droga5をぜひ活用いただければと思います。事例の紹介や初期ディスカッションなどのご希望があれば、ぜひご連絡下さい。今後ともご愛顧のほど宜しくお願い申し上げます。

敬具

2021年10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

アジャイルビジネスとテクノロジー

～『みんなの銀行』を題材にして



森 健太郎

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
銀行 プラクティス日本統括
マネジング・ディレクター



大前 陽一

2012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
シニア・マネジャー

事業環境の変化スピードは年々増し、その不確実性への備えは競争戦略上なくてはならないものとなった。備えに対する処方箋の一つはアジャイルビジネス態勢に向けた全社トランスフォーメーションである。

アジャイルビジネスに重要な要素はガバナンスとシステムであり、具体的には、俊敏性をもった意思決定と執行に移せるガバナンスモデル、環境変化スピードに柔軟なシステムアーキテクチャの2点をいかに構築できるかである。

本稿では、特にアジャイルビジネスを実現するためのシステムアーキテクチャとはどうあるべきかを概説し、導入オプションの考え方を示す。なお、本稿全般にわたり、本年5月にサービスリリースをした「みんなの銀行」をモデルケース題材として取り上げている。

不確実性とアジャイルビジネス

1. 不確実性の中で求められること

デジタル化に伴う事業変化と、顧客期待の変化が、相互に加速しあうことで事業環境変化のスピードは年々上がってきている。もはや1-2年立ち止まっているといつの間にか競争環境が激変していることも珍しくない。この競争環境下において、自社事業の提供価値を顧客期待にライトタイミングで合致させ、市場勝者となることを事前に確度高く準備することはたやすくはない。プランニング時点とリリース時点での時差がクリティカルなほど変化の早い業界では、それはさらに至難の業と言える。そこで求められるのがビジネスとしてのアジリティである。正解が分からないことを前提として、環境変化に柔軟に追従できるような態勢を整えることが重要、という発想だ。

2. アジャイルビジネス

変化に追従する態勢を整えるためには事業転換の俊敏性をいかに上げられるかが鍵となる。その為に、特に重要となるオペレーティングモデルの要素はガバナンスとシステムにある(図表1)。

- ・ ROIに頼らない実行判断と予算配賦の枠組みがあること
- ・ 予算執行権限が市場に近い現場責任者に権限移譲され、その裁量の中で予算執行できること
- ・ 意思決定後からリリースまでにスピーディーに開発遂行できること(いわゆるアジャイル開発)
- ・ システムアーキテクチャ自体が俊敏な事業転換を支えられる構造になっていること

特に4点目に関しては、従来からの重厚長大な銀行システムでは実現が難しい。本稿では、銀行として変えてはいけないもの(=ミッションクリティカル性、パフォーマンス、セキュリティ)全てを担

保した上で、かつ、アジャイルビジネスを実現する柔軟性を持つバンキングシステムとはどうあるべきか、に的を絞って議論したい。題材として2021年5月末にリリースされた「みんなの銀行」を取り上げるべく、本題に入る前に簡単にご紹介させて頂く。

3. 先行事例～みんなの銀行

ふくおかフィナンシャルグループの子銀行として新たに銀行業免許を取得し、設立された日本初のデジタルバンクである。新しい時代に合わせ、銀行の存在意義を問い直しその役割を再定義することを掲げた挑戦的な取組みである。非金融事業者や海外スタートアップが数多く参入している国内金融市場において、事業の「正解」を予め確実に見定めることは到底出来ない。従い、アジャイルビジネスを前提とすることが必須であり、100年以上に渡る間接金融事業に最適化された既存銀行の枠組みでは実現が非常に難しいと言わざるを得ない。難易度の高い

図表1 アジャイルビジネスと従来ビジネスとの違い（主要領域例示）

		従来（ウォーターフォール）ビジネス	アジャイルビジネス
目的	目的	正解の分かるビジネスに対し コスト・リスクを極小化して事業推進すること	正解の分からないビジネスに対し コスト・リスクを極小化して事業推進すること
	ガバナンス	意思決定根拠	ROIは必須
意思決定体		意思決定会議体で判断 (中央集権型)	現場で判断 (分散権限型)
サービス開発	開発内容	多機能を組み込んだサービス (最初から正解を出す)	最小機能のサービス (リリース後市場の反応を見ながら正解に近づいていく)
	開発体制	ビジネス/デザイン/システムの分業	ビジネス/デザイン/システムが一体稼働
	システム	基幹系は聖域 (コストとリスクが跳ね上がり基幹系への手入は可能な限り回避)	柔軟な基幹系 (基幹系制約を排除したビジネス企画が可能)
	外部連携	クローズド/自前前提	オープン/エコシステム前提

目的に応じた使い分け
 (=アジャイルビジネスはあくまでも不確実性の高い事業環境で競争力を維持・高度化していく為の一つの処方箋)

© 2021 Accenture All rights reserved.

挑戦を実行するためには、全てをゼロベースで設計し直し、銀行がデジタルサービスを展開するのではなく、デジタル企業が銀行サービスを展開するパラダイムシフトによる新しい組織設計を行った。実際には、システムの構築はグループ子会社であるゼロバンク・デザインファクトリー社が担っており、弊社との包括的なパートナーシップのもと価値共創に向けた様々な取組を一緒にしている。

次世代型バンキングシステムの要諦

あるべき次世代型バンキングシステムを検討し構築された「ゼロバンク・コア・ソリューション（ZCS）」及びそのフレームワークとしての「アクセンチュアクラウドネイティブ コアソリューション（MAINRI）」は、前述の問いに対する現時点の一つの回答であり、それらを概観することは有用といえる。

1. マイクロサービス&APIアーキテクチャ

全てのアプリケーションはマイクロサービスとして疎に細分化構築されている。また、顧客情報のマイクロサービスとビジネスロジックのマイクロサービスは分割されており、それらを厳密なメッセージキューイングで参照させることで、整合性担保とパフォーマンス・スケーラビリティの両方を実現している。それらマイクロサービス間、及びチャネルとは全てAPIで接続される。これにより、サービスの新設や廃止、外部パートナーとのエコシステム組成といったビジネスの変化に対しての柔軟性が低コストで担保されており、アジャイルビジネスの根幹を支える。

2. データのニア・リアルタイム連携

サービス開発の柔軟性だけでなく、サービスやオファーを顧客の状況に合わせて如何にダイナミックに変化させられるかも重要な観点である。ZCS/MAINRIでは、モバイルの位置情報・操作情報ログ

から、基幹系トランザクションの変化まで全てのデータがニア・リアルタイムでDWHに連携されるよう設計されており、そのデータを分析・アウトプットすることで、あらゆるハイパーパーソナライズの可能性を現実的に探索することができる。

3. オートスケールとDevSecOps

システムやサービスの柔軟性と同時に、ミッションクリティカル性（データ整合性・堅牢性・耐障害性）の担保も命題の一つであり、そのためにフルクラウド構築を採択している。単一障害点を可能な限り無くし、かつ、突然の負荷集中や障害時には必要な機能がオートスケールする。万が一システムが落ちた場合にはマルチリージョンからの自動復旧を行う、自発的かつ堅牢なバックアップを実現している。システム運用面では、開発から本番環境運用までオートメーション化されており、特筆すべきは、プロセスの中にセキュリティ観念のテストが組み込まれて

図表2 次世代型バンキングシステム事例（ZCS/MAINRI）

機能面での特徴		非機能面での特徴	
ソリューションの特徴	実現できるビジネス観点	観点	ソリューションの特徴
<ul style="list-style-type: none"> アプリケーションが密に1インスタンス内に作りこまれた『モノシリックアーキ』 アプリケーションが疎に細分化された『マイクロサービス&APIアーキ』 	<ul style="list-style-type: none"> 時間・コストのかかる『“重い” サービス新設・改廃』 継続的なイノベーションを支える『“軽い” サービス新設・改廃』 	可用性	<ul style="list-style-type: none"> ・単一障害点を可能な限り無くし全てをクラウド上に構築 ・突然の負荷集中や障害時における必要な機能のオートスケールと自動復旧（自己修復） ・リージョンをまたいだオートバックアップと、明示的なコールドバックアップ
<ul style="list-style-type: none"> フロント情報系と基幹系の分断『情報取得→アクションは分断』 全ての情報を『ニア・リアルタイムでDWH連携』 	<ul style="list-style-type: none"> あらかじめ設定された『画一的なオファー』提供 顧客データに基づき流動化する『適時かつ最適なオファー』提供 	性能・拡張性	<ul style="list-style-type: none"> ・クラウド上でキャパシティの最適化（拡張・縮小）を柔軟に実行可能 ・バッチ処理を分散し、負荷に応じてオートスケールすることで、大量の処理を並行して行う
<ul style="list-style-type: none"> ルールベースで自動化のみ可能な『BOTレベルのRPA』 判断領域までフルデジタル化する『AI-RPA+インテリジェンス』 	<ul style="list-style-type: none"> 『ヒト・モノ プロセスが前提』部分部分をデジタル化 『デジタルプロセスが前提』必要に応じてヒト・モノで補完 	運用・保守性	<ul style="list-style-type: none"> ・開発から本番環境運用までオートメーション化（ユニットテストからパフォーマンステストまで、DevOpsパイプラインに自動テストとして組み込み、継続的に品質確認・向上を実現） ・パブリッククラウドのパワーを最大限活用し、ソフトウェア化（＝液体化）されたインフラとして、サービス監視・配置・スケールを一元コントロール
<ul style="list-style-type: none"> AIは単純業務や定型QA対応に特化した『行員の補助機能』 AIが主体となり実施する『AI poweredコミュニケーション』 	<ul style="list-style-type: none"> 繋がらない・顔が見えない『ストレスコミュニケーション』 顧客・行員・ロボの『インタラクティブコミュニケーション』 	セキュリティ	<ul style="list-style-type: none"> ・自動運用の中に、セキュリティ観点の自動テストを導入し常時チェック可能な仕組み化=DevSecOps ・FIDO2.0準拠の生体認証含む多要素認証 ・FAPI（Financial-grade API）仕様に準拠 ・全てのシステムログ、アクセスログ、業務運用履歴ログをビッグデータサーバに常時集約

© 2021 Accenture All rights reserved.

おり自動で常時チェックされることが仕組み化（=DevSecOps）されていることである。

4. リアルタイム分散バッチ処理アーキテクチャ

バッチ処理でも、突発負荷への対策を組み込んでいる。バッチ処理を並列分散させると同時に、負荷に応じてオートスケールする仕組みを構築している。

以上、1～4の内容は要素分解したうえで改めて図表2に整理しておく。

アジャイルビジネスの導入

1. ヴィークルの考え方

アジャイルビジネスを支えるシステム基盤を導入するにあたっては、3つの論理的オプションがある：①既存基幹システムを改修する、②既存基幹システムを新しいシステムに置換する、③新しいヴィークルを作りシステムを追加導入（並走）する。

コスト及びリスクの大きさを考慮すると、ちょうどシステム更改タイミングを迎えている等の特殊事情がない限りは、③の方針が現実的である。特に、アジャイルビジネスの強みを活かし、試験的なサービスやビジネスモデル構築に取り組んでいく場合は③が最も親和性が高い。もちろん、新しいビジネスがうまくいけば、本体の事業資産を段階的に新しいヴィークルに移行させていくことも視野に入る。

2. システム導入の考え方

システム導入にあたっては、いわゆる、BUY（パッケージの導入）、BUILD（スクラッチ開発）、BORROW（SaaS型での利用）、の3オプションのうち最適解を選択することになる。

みんなの銀行では結果的にBUILDを選択したが、もちろんBUY/BORROWのオプションも天秤にかけた結果である。選択肢を決めた大きな要素は、既存パッケージやSaaSシステムで、要件水準、コスト、

スケジュール、リスクを満たせるソリューションが世になかったことである。

3. ZCS/MAINRIの利用

次世代型バンキングシステムの商用化が実現した今、今後は様々な活用シーンでの活用が見込まれる。みんなの銀行・弊社では、国内外企業に対し、システム提供をベースとしたパートナーシップ探索を積極的に展開する予定である。システムは、前項で紹介した通り、事業環境変化（サービスの新設/改廃、中長期的なスケール、突発的なスケール、等）に柔軟で、かつ非機能面での優位性（可用性、セキュリティ、運用面、等）も備えた、バンキングシステムでは前例のないアーキテクチャを備えたものである。

不確実性への備えが必要な中、アジャイルビジネスへの全社トランスフォーメーションは競争戦略上なくてはならないものとなってきている。自社自行ではどうすべきか？を議論し早々にアクションに移していきたい。

デジタル証券ビジネスの幕開け

～本邦における取組状況と今後の見通し



藤瀬 秀平

2021年入社
ビジネスコンサルティング本部
シニア・マネジャー



吉田 美穂

2015年入社
テクノロジーコンサルティング本部
シニア・マネジャー

2021年に入り、本邦証券会社各社・信託銀行各社による分散型台帳技術を用いたデジタル証券（STO）ビジネスへの取り組みが活発化している。既に社債型STOや受益証券発行信託型STOなど、いくつかの発行事例も出てきており、来年以降の本格始動に期待が集まる。

こうした動きの背景には、これまでデジタル証券ビジネス発展の阻害要因であった幾つかの課題に解決の糸口が見え始めたことが挙げられる。証券会社や信託銀行のみならず、異業種の参入も見込まれる中、STOビジネスの幕開けは近いと考えられる。

本稿では、デジタル証券ビジネスを支える技術面の特徴や、デジタル証券ビジネスを取り巻くステージ変遷を整理の上、同ビジネスが向かうであろう方向性と、更なる発展に必要ないくつかの課題について考察した。

デジタル証券ビジネスの動向

2020年5月1日に施行された「改正金融商品取引法（以下、改正金商法）」をきっかけに、本邦証券会社各社・信託銀行各社による分散型台帳技術を用いたデジタル証券ビジネスへの取り組みが活発化している。

ここで言うデジタル証券ビジネスとは、改正金商法及び関連内閣府令によって定義された「電子記録移転有価証券表示権利等（以下、セキュリティトークン）」の発行を通じた次世代型・資金調達手法であるセキュリティトークンオフリング（以下、STO）を意味しており、証券業界におけるDXとして近年注目を集めつつある分野である。

昨年までは「セキュリティトークン」の枠組みに該当しない形での実証実験的なデジタル証券発行の試みが中心であったが、今年に入ってからは、「セキュリ

ティトークン」に該当する形での本格的なSTO発行事例が増加している。

活発化するSTO発行事例

先陣を切ったのは三井住友信託銀行だ。2021年3月29日に受益証券発行信託型STOの自己募集による私募発行が明らかとなった。続く2021年4月27日にはSBI証券による暗号資産XRP特典付き社債型STOの自己募集による公募発行も実現した。更に2021年7月9日には、三菱UFJ信託銀行が、ケネディクス、野村證券、SBI証券と協業のもと、同社が提供する分散型台帳基盤「Progmatic」を活用した不動産を裏付けとする受益証券発行信託型STOの引受・公募発行計画が明らかとなった。

また、金融庁の認定自主規制団体である日本STO協会の会員数も、2020年5月1日時点の9社からわずか1年3ヵ月で62社（2021年8月1日時点）まで急増した。デジタル証券ビジネス（以下、STOビジ

ネス）への取り組み機運が高まる中、弊社も2021年8月1日付で同協会・賛助会員に入会している。

STOプラットフォームの技術的傾向

STOの発行を支えるプラットフォームにはブロックチェーンをはじめとした分散型台帳技術が用いられている。日本では野村ホールディングス、野村総合研究所及びSBI証券の3社が出資するBOOSTRYが開発したibet（Quorumブロックチェーンを利用）と、三菱UFJ信託銀行が開発したProgmatic（Corda分散型台帳基盤を利用）がフロントランナーとして挙げられる。いずれも現時点では、開発会社1社によるSTOネットワークの運用が行われているが、将来的には複数の参加企業によって分散運用されるコンソーシアム型を目指している。ブロックチェーンや分散型台帳基盤と聞くと、管理者を排除したビットコインのような非中央集権的なパブリック型をイメージされるかもし

図表1 ブロックチェーンの運用形態

	パブリック型	コンソーシアム型	プライベート型
特徴	管理者不在で自由に参加できるが、悪意のある参加者を含む可能性がある形態。直接金融の理想系ではあるが、日本では秘匿性の観点から採用は困難。	許可された、信用力の高い複数組織によって管理される形態。パブリック型に比べて処理効率が高いが、コンソーシアム参加に対するインセンティブ設計が必要。	単独組織によって管理される形態。パブリック型に比べて処理効率が高いが、得られる耐改ざん性に対して高い運用コストから、導入に際して議論の多い形態。
ノード構成のイメージ	<p>金融機関 一般企業/個人 パートナー組織</p>	<p>金融機関 一般企業/個人 パートナー組織</p>	<p>金融機関 一般企業/個人 パートナー組織</p>

© 2021 Accenture All rights reserved.

れないが、本邦における規制上、セキュリティトークンの取り扱い場所として、パブリック型のネットワーク利用は極めてハードルが高いと考えられる。当面は金融機関等で形成されるコンソーシアム型、または社会的信用力のある1社によるプライベート型でのネットワーク運用が現実解となるだろう。

STOビジネス発展の阻害要因

STOビジネスを巡っては今尚数多くの課題が残存するが、ビジネス進展の明暗を握る主要課題は、①第三者対抗要件問題と、②セカンダリ市場の不在問題の2つに大別できる。

前者については、ブロックチェーン上のトークン移転と実体法上の権利移転が連動しない問題であり、特に匿名組合出資持分や信託受益権を裏付けとしたセキュリティトークンの移転時に顕在化する。第三者対抗要件を具備する為には、公証

役場での確定日付取得が求められることから、煩雑性が極めて高く、権利関係も不安定である為、点々流通を前提とするSTOビジネスにはそぐわないと考えられる。

後者については、セカンダリ市場が不在である為、換金性・流動性に乏しく、セキュリティトークンの魅力の一つである小口化を通じた流動性向上が期待できないといったリスクが挙げられる。セキュリティトークンは従来二項有価証券として取り扱われてきた低流動性アセットに流動性を付与できる点に革新性がある為、相対市場やPTSといったセカンダリ市場の創設の遅れはそのままSTOビジネス発展の阻害要因として業界全体に影響を落としかねない。

STOビジネスのフェーズ整理

こうした中、デジタル証券ビジネスがここ数カ月で急速に注目を集めるように

なった背景には、上記で示した主要課題（これまでSTOビジネスの進展を妨げてきた第三者対抗要件問題やセカンダリ市場の不在問題）に解決の糸口が見え始めたことが挙げられる。以下に、デジタル証券ビジネスが歩んできた歴史をフェーズごとに整理する。

第1フェーズ（法整備の初期ステージ）

暗号資産を用いた資金調達手法であるICO（イニシャル・コイン・オファリング）は、2017年～2018年頃にピークを迎えた。その便利さ・斬新さ・オープンさの代償として詐欺的な案件が横行し、グローバルに早急な法整備が求められた。本邦においては、ビットコインのように裏付け資産を必要としない従来型暗号資産を資金決済法の枠組みで整理し、裏付け資産を必要とするセキュリティトークンについては金融商品取引法の枠組みで整理された。

図表2 デジタル証券ビジネスを取り巻くフェーズ整理



© 2021 Accenture All rights reserved.

第2フェーズ（課題直面のステージ）

2020年5月の改正金商法施行を経て、セキュリティトークンの法的枠組みが整理された。これを受けて、証券会社各社や信託銀行各社によるデジタル証券ビジネスへの取り組みが加速したが、第三者対抗要件問題やセカンダリ市場の不在問題といったノックアウトファクターに直面する中、思うようにビジネスをローンチできない混迷の時間帯に突入した。

第3フェーズ（課題克服のステージ）

経済産業省による強力なサポートを背景に2021年2月4日に法務省は「債権譲渡等における第三者対抗要件について、産業競争力強化法の改正を通じて特例措置を講ずる」旨を発表した。特例措置が実現すれば、これまでSTOビジネスの足かせとなっていた第三者対抗要件問題の解決に繋がり得ることから注目を集めた。また、2021年3月29日には、日本STO協

会主導でセカンダリ市場の整備を目的とした「セキュリティトークン市場活性化委員会」も設置された。これまで、STOビジネスの進展を阻んでいた2つの課題が解決に向けて動き出したことで、STOビジネスへの注目度が再燃した。

第4フェーズ（本格始動のステージ）

こうした中、現在注目されているのが、年明け以降に見込まれる証券会社各社、信託銀行各社による本格参入のステージだ。産業競争力強化法改正法案は2021年8月2日付で施行されており、経済産業省はサンドボックス制度を通過した認定プラットフォームの利用を条件に、特例法を通じて、第三者対抗要件問題を解決させる方針である。仮に実現すれば、不動産やローン債権を裏付け資産とするSTOの急増が期待される。証券会社や信託銀行のみならず、不動産業界をはじめとした異業種の参入も見込まれる中、STOビジネスの幕開けは近いと考えられる。

最後に

本邦におけるSTOビジネスは、不動産や金銭債権を裏付けとしたアセットバック型を中心に来年以降広がっていくものと推察される。公正価値の測定や、信用リスク評価、格付け対応等に課題が残るものの、将来的には、著作権や特許権、ファントークンなどこれまで金融商品化や流動性向上が難しかったプロダクトのセキュリティトークン化も期待できよう。

弊社でも社内で蓄積された分散型台帳技術に係る知見・見識を活用し、STOに係るコンサルティング体制を強化している。ビジネス戦略の立案から、オペレーション体制の構築、システム開発に至る全領域を通じて、本邦におけるSTOビジネスの発展に貢献して参りたい。

将来の生命保険基幹システムの在り方

～デジタル化加速への備え



窪 道明

2012年入社
金融サービス本部
マネジング・ディレクター

COVID-19の影響を受けて国内の生命保険会社におけるデジタル化の取り組みは、顧客接点を中心に大きく加速している。

その一方で生命保険会社の基幹システムの多くは、従来の事務職員による契約・異動事務手続きを前提とした構成となっており、長年、ホスト基盤上で保守開発を繰り返したことによってシステムが肥大化し、新商品開発や新たなチャネルの追加に大きなコストが必要となり、事務プロセスの見直しにも制約を生むなど、デジタル化推進のあしかせとなるケースも少なくない。

本稿では、昨今のビジネスニーズの変化を踏まえて、生保基幹システムの構造に目を向け、デジタル化を推進するうえでの課題と、競争力を維持するために必要な基幹システムの在り方について論じる。

高まるデジタル化のニーズ

2018年、2020年に国内でアクセンチュアが実施したデジタル活用に関する顧客アンケートでは、チャットや、ビデオ通話を通じてリモートアドバイスを求めることに肯定的な顧客の割合は、

「保険金請求」では**2018年31%→2020年41%**に増加、「最新の製品や商品に関するアドバイス」で**2018年29%→2020年39%**に増加

更に支社などオフィス内での手続きからデジタル活用への変化を好意的に受け入れる割合は

「保険金請求」では**2018年79%→2020年83%**に増加、「最新の製品や商品に関するアドバイス」では**2020年79%→2020年82%**に増加

といずれもCOVID-19以前と比較して増加しており、顧客はこれまで以上に、リモート、デジタル活用に好意的であることがわかる。

生命保険会社においても、前述した顧客ニーズの変化を踏まえて、従来の営業職員や代理店による対面を前提としたビジネスモデルから、デジタル接点を活用した新たなビジネスモデルの確立を進めているが、顧客のニーズを満たすサービスは提供出来ておらず、デジタル手続の利用率は期待する水準に達していない。

また、本社の事務オペレーションについても、在宅での実施が求められるなど事務環境にも変化が生じており、リモートの前提となるデジタル化と同時に、規制への過剰対応など経年で複雑化した事務プロセスの抜本的な見直しと事務コスト削減が課題視されている。

Web上での情報取得が容易になる中、これまで受け身だった顧客が、自身で保険を選択する動きも増えており、市場が求める商品を短期・低コストで提供し、顧客ニーズにマッチした商品を訴求することは、保険会社の競争力としてこれまで以上に重要になる。

断片的なデジタル化施策

このような状況下で、生命保険会社が実施している取組に目を向けると、フロントでは顧客専用ページの手続メニューの追加や顧客向け帳票のペーパーレス化、バックエンドではRPA導入による現行事務の部分的な機械化など断片的にデジタル化施策を実施するケースも少なくない。

顧客専用ページは、各社、有効な登録者数が契約者の10%~20%程度にとどまり、登録者も限られた機会の中で専用ページを利用する割合は低い。現状事務プロセスに対するRPA導入についても、

図表1 基幹システムへの要求と現状

	要求	現状
接点	<p>チャンネル多角化</p> <p>顧客専用サイトに限らず、SNSや行政・金融機関などの外部チャンネルに基幹機能を提供</p>	<p>社内事務向けに固定化された基幹システムインターフェースが顧客接点のデジタル化を阻害</p>
手続	<p>顧客目線での手続</p> <p>顧客に発生したライフイベントなどを起点に、保有する契約内容や属性情報を最適化</p>	<p>契約単位のデータ構成、機能構成となっていることで、手続きの漏れ、重複手続きを誘発</p>
商品	<p>市場ニーズへの対応</p> <p>多様化する特定顧客セグメント（非喫煙者、健康活動の状況、特定疾病者など）向け保障への対応</p>	<p>経年の商品開発、制度改定、チャンネル個別対応などで肥大化・複雑化し、期待される期間・コストでの開発が困難</p>

© 2021 Accenture All rights reserved.

事務の執り方が手続の種類や請求内容、商品で分かれることから適用範囲が局所的となり、適用後も事務画面改修などのコストが生じ、期待効果が得られない場合もある。

デジタル化が断片的になる要因としては、契約管理システムを中心とする基幹システムの複雑さにより、顧客接点での基幹機能活用が容易でないことや、基幹システムの構造が現状事務プロセスを前提としており、改修時の影響がプロセス変更の制約となっていることが考えられる。

生保基幹システムが抱える課題

レガシーを塩漬けにするという言葉が使われるように、基幹システムは見直しの対象外とされることが多いが、抜本的なデジタル化を進めるにあたって、中心にある基幹システムを置き去りにした対応は、各システムに負担をかけ、システム構造の複雑化、開発コストの増加を招く可能性があるため、十分な検討を実施し

たうえで対応を判断すべきである。特に検討が必要と考える現状課題を述べる（図表1）。

多角化するチャンネルへの対応

顧客ニーズに応えるには、多角化するチャンネルに柔軟に適応し、これまで以上に顧客に近い接点で基幹機能が利用出来なければならないが、契約管理システムの多くは、社内事務向けにインターフェースを構築しており、新しいチャンネルの追加時はチャンネル側が基幹システムの制約を受容するとともに、基幹システム側でもチャンネル差異を吸収するための対応が必要となり複雑化が避けられない。

経年による肥大化・複雑化

フロントシステムが、クラウド基盤の活用や、SaaS、AIなどのソリューション利用で進化する一方、基幹システムはその規模・複雑さから、これまで大きな進化を遂げておらず、生産性は徐々に低下、

結果、ビジネスを圧迫する開発コスト、商品展開のあしかせとなる開発スピードが、競争力を失う要因となっている。

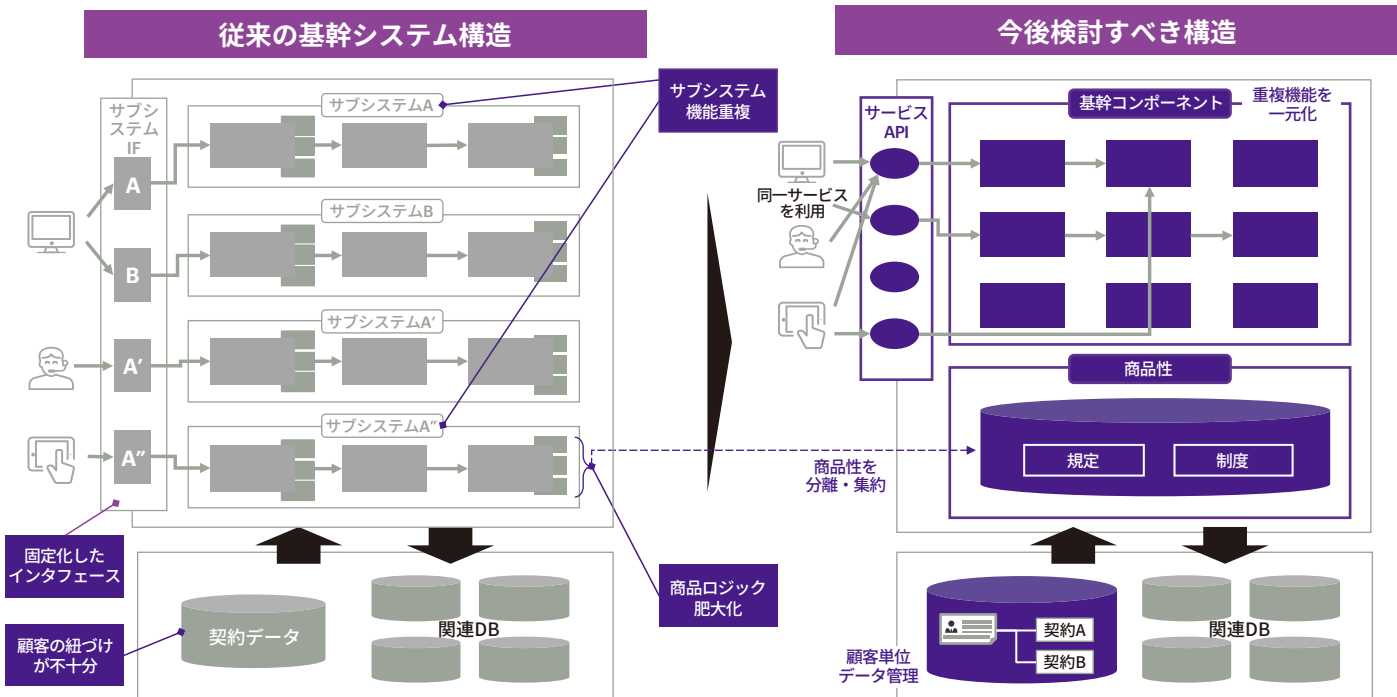
事務処理目線の機能構成

基幹システムの根幹である契約管理システムは、契約単位の処理を前提に機能が構成され、契約単位のデータを管理している。このため、顧客や世帯単位の変化に対し手続きを実施する場合にも、契約単位で処理をすることとなり、手続きの漏れや、重複手続きを生む構造となっている。今後、保険会社目線での手続きから顧客目線での手続きに移行するにあたって、契約単位のみを前提としたシステム構造には対策が必要である。

将来の基幹システムへの要求

次に、ビジネスニーズの変化と基幹システムの課題を踏まえ、将来、基幹システムが備えるべきシステム機能・構造について考える（図表2）。

図表2 今後検討すべき基幹システム構造



© 2021 Accenture All rights reserved.

チャネル依存のない基幹サービスを活用した本社事務の削減

保険会社が提供するチャネルだけでなく、SNSなど顧客が利用するコミュニケーションツールや、顧客に近い異業種経由などで保険機能の提供が可能となるよう、基幹機能をサービス化するなど、チャネルに依存せず、顧客体験を踏まえて適所に機能配置可能なシステム構造を検討すべきである。

本社事務で活用される基幹機能が、顧客接点に提供されることで、顧客自身の手続きでデジタル完結し、本社事務のないオペレーションを実現できる。

アプリ構造改革による戦略商品展開

市場ニーズに対し、短期間かつ低コストでの商品展開を実現するためには、システムの複雑化・肥大化の原因となる、一体化した業務処理と、商品性・計算機能

を分離し、既存ロジックの制約を受けず柔軟に市場ニーズを反映した商品開発が可能なアプリケーションアーキテクチャを検討すべきである。

商品ロジックなどによる複雑化・肥大化が抑止されることで、ビジネスプロセス変更の柔軟性が向上するとともに、短期サイクル・低コストが前提の戦略的商品の展開も容易になる。

契約単位手続きから顧客志向プロセスへの移行

従来の契約単位データの上位セグメントとして顧客や世帯情報を保持、顧客単位の機能構成を実現することで、保険会社目線で契約単位に保障や顧客属性を変更するだけではなく、ライフイベントで生じた変化に、顧客・世帯といった単位で向き合い、顧客に必要な手続き・保障を把握したうえで最適な対応をとることが可能になる。

契約管理システム上で顧客単位データ管理が実現されれば、顧客に提供する幅広い商品と、顧客が利用する健康サービスを紐づけ、保障と連動することで、よりパーソナライズされた保険を提供することも可能になる。

最後に

デジタル化によってビジネスモデルを変革するには、顧客や募集人との接点の改革だけでなく、基幹システムの構造にもメスを入れ、変化に応えられる基盤を備える必要がある。

基幹システムの整備には、新基盤の構築や、デカップリングなど様々な手段があるが、弊社が国内・グローバルで培ったナレッジを活用し、保険会社各社に貢献できると幸いである。

不確実な時代に求められる企業経営

～ビジネス・オブ・エクスペリエンスの必要性



木原 久明

2002年入社
ビジネス コンサルティング本部
カスタマー&セールス プラクティス
日本統括
マネジング・ディレクター

新型コロナウイルス（COVID-19）の流行など、消費者・社会システムは大きく変容しつつあり、もちろん金融業界もその例には漏れない。

変化の著しい時代において、金融機関は改めて、顧客・消費者・社会に向き合う経営のあり方を模索する必要がある。

企業が、自社のパーパス（存在意義）を核に据えて、顧客に向き合いながら、全社ファンクションをアジリティを持ちつつ変革することを弊社ではエクスペリエンス経営（BX; Business of Experience）と呼び、不確実な時代を生き残るための指針として提唱している。

本稿では、BXのコンセプトとともに、実現に向けた要諦についても考察する。

アップデートされる社会システム

新型コロナウイルス（COVID-19）の流行は、消費者・社会システム変化の時計の針を大きく進めた。以下に、主な変容について簡単に触れたい。

デジタル化の一層の加速

まず、チャネルやタッチポイントのデジタル化と、それによる顧客体験（CX; Customer Experience）向上が大きく進展した。加えて、企業がこれまでに推進してきた業務プロセスデジタル化（DX; Digital Transformation）も、エントリー業務の変化によって、より一層に加速することが想定される。一方、全ての企業がある意味で強制的にCX/DXに取り組んだ結果として、似通った顧客タッチポイントが飽和する中では、それだけで自らを差別化できなくなりつつあるのもまた事実である。企業には次の一手が必要なのだ。

規制緩和の進展

これまで、場合によっては既得権益に守られていた領域においてもリモート・デジタル化に向けた規制緩和は進むものと考えられる。金融業界においても、保険と医療の領域での新たな機会に注視すべきであり、また、現物書類を前提とした業務プロセスを見直す時機とも言える。

業界・バリューチェーンの融合

デジタル化・規制緩和の進展により、異業種からの金融業参入、金融機関による異業種との連携は今後も続く。銀行業におけるAPIのオープン化、BaaS（Banking as a Service）提供、顧客接点を持つ企業タッチポイントに組み込まれる保険（Embedded Insurance）などがそれらの例になる。こうした動きは、金融機関が「機能」ではなく、「体験」「価値」を提供するエコシステムの一員になりつつあることを意味する。

求められる持続的成長

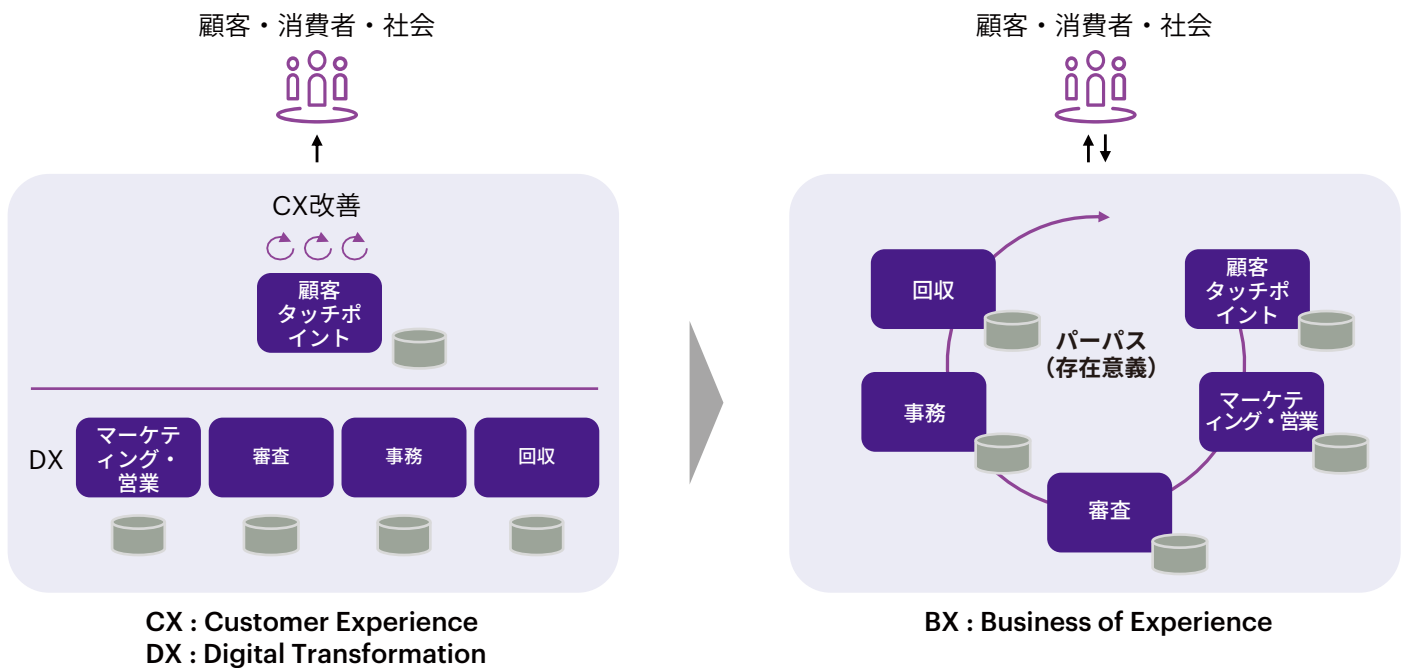
温室効果ガス（Greenhouse Gas : GHG）やCOVID-19などの人類としての課題・危機に直面していること、従来のCX/DXを越える企業としての社会的意義問い直しの気運が高まっていることなどを受け、気候変動をはじめ「持続的な成長」を新たなフロンティアとした、国家主導で巨額の投資を伴う主導権争いが始まっている。これまで不経済であった領域に資本が動く以上、金融機関を含む全ての企業にとって重要な論点となる。

「変化」に向き合う企業経営

消費者・社会変化の著しい不確実な時代において、その変化に向き合い、勝ち残るために、企業が意識すべきポイントについて考察したい。

全ての企業において、顧客・消費者・社会のみがプロフィットの源泉である。業務・

図表1 Business of Experienceの考え方



©2021 Accenture All rights reserved.

システムなどはアセットであると同時にコストでもある。ゆえに全てのビジネスは、必ず顧客起点でなくてはならない。

顧客に価値を提供するタッチポイント（セールス・サービスなど）の最も重要な役割は、実は、顧客・消費者・社会に最も近い存在として、その変化を捉えて、エクスペリエンスを実現するための企業変革のトリガーを引くことだと言うこともできるのではないかと。

社会変化にあわせ自社が提供すべき価値を再定義した上で、顧客が抱える問題の解決に向けて全社レベルでの変革を推進することを、弊社ではエクスペリエンス経営（BX; Business of Experience）と呼び、タッチポイントにおけるCXの向上や業務プロセスデジタル化（DX）とは明確に区別している（図1）。

BXとは

BXとは、パーパス（存在意義）を核に据え、顧客・消費者・社会を起点としながら、顧客タッチポイントに留まらない全社ファンクションをアジリティを持ちながら変革することで、卓越した顧客体験を提供する、それにより「ひと」が抱える問題を解決することと定義する。

このような経営アプローチを採用する場合、企業はそのあり方を大きく変更しなければならない。特に金融機関においてのその差分は小さくないと推察する。

財務的成果のみならず、社会的貢献でも評価される企業ブランドを目指すためには、マーケティング・営業、商品・サービス、審査、データ、テクノロジー、人材など多岐にわたる領域で変革が求められる（図2）。複合的な取組みをパーパス・

顧客エクスペリエンスなどで背骨を通しつつ統合的に推進することができる人間は、企業においてはCEOただひとりである。CEO自らのリーダーシップとコミットメント、そして部門責任者に対する厚いサポートが極めて重要となる。

BX実現に向けた要諦

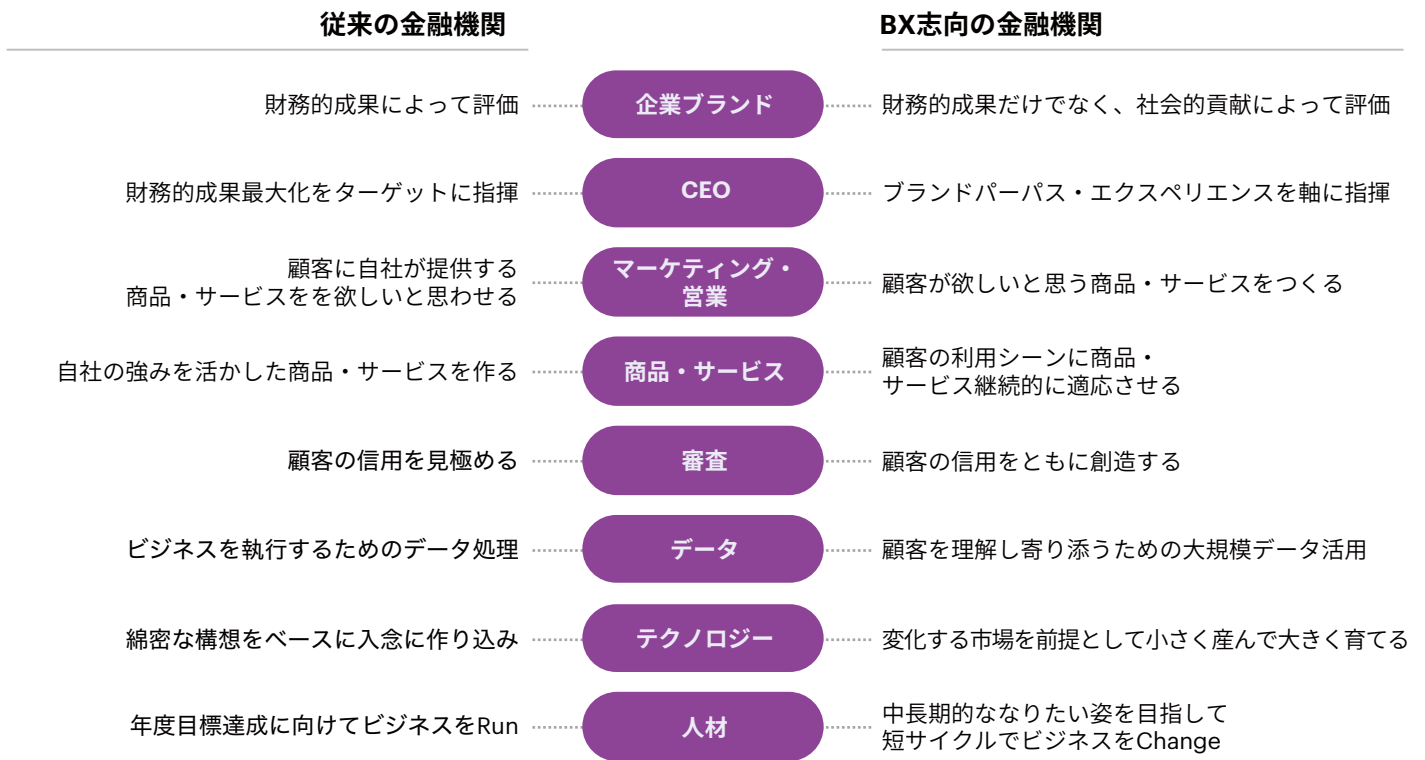
BXの実現に向けて、経営者は大きく5つの論点を押さえないといけない。

パーパス起点での戦略

自社のパーパスに改めて立ち戻り、戦略やビジネスモデルの再定義をすることが重要となる。消費者の8割は、「企業パーパス」はCXと同様に重要と答え、YZ世代においては、約半数が企業の社会的意義を重要と捉え、社会問題に対する言動によって企業のスイッチを検討したことがある。

*YZ世代：1980年ごろ以降に生まれた世代

図表2 BX志向の金融機関に求められる変革



©2021 Accenture All rights reserved.

真の顧客体験の実現（問題解決）

卓越したエクスペリエンスは、顧客が求めることを正しく理解した上で、価値創出することによって実現できる。顧客すら気付いていない実現したいこと、または顧客が無意識に諦めてしまっていること、これらに向き合うことを常に起点として、あらゆる企業ファンクションの横断的変革をリードできるリーダー・ガバナンスも見逃せない要素となる。

アジリティある業務・システム

常に変化する時代において、構想したビジネスの成否は顧客に問うより他に確認するすべはない。さまざまなビジネスアイデアはサービス化し、実証実験を通じて見極められる。顧客に受け入れられるサービスは直ちにスケールさせなければならぬ。この際に、重要となるのは「失敗」を識別し撤退する勇気（これに

より、資源の再配賦が可能となる）と、迅速なローンチに耐える業務・システムを備えることである。レガシーな業務・システムと決別するため、既存の制約に囚われることなくゼロベースで新たな基幹系システムを構築し、デジタルビジネスを起ち上げる金融機関も登場している。そうした金融機関の多くは、レガシーと新しい業務・システムを並存させ、段階的シフトを進めることを目指す。

テクノロジー活用による変革余力創出とスケラビリティ

顧客価値の高い、新商品・サービスがローンチされ顧客がそれを選択する、これにより企業投資は必然的にレガシーからシフトさせなければならない。変革余力創出のため、レガシーは、AIを含むさまざまなテクノロジー活用により、徹底的に効率化することが求められる。また、変化のスピードが激しい中では、新

たに構築する業務・システムについても、小さく産んで大きく育てることが肝要となるため、クラウド活用の議論も欠かせない。銀行の勘定系がフルクラウド基盤に構築される時代である。

CEOの責任

エクスペリエンス経営は、顧客接点を担う部署に閉じる話では決していない。企業のパーパスや、全社レベルでの業務・システムのあり方を問う営みである。

日本では、まだまだマーケティングやエクスペリエンスは狭義に語られがちである。しかしながら、BXはCEOの仕事に他ならないこと、重ねて申し上げたい。

本稿にて提唱するBXの考え方が、国内金融機関各社が不確実な時代において自社のあり方を考える端緒となれば幸いである。

企業価値向上に向けたCFOによるサステナビリティ対応

～ファイナンスと金融・保険会社の視点



三橋 和利

2018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
シニア・マネージャー

現状～アルファベット・スープ～

サステナビリティあるいはSDGs等の概念が浸透するにつれて、社会や環境配慮の観点を欠いた事業活動は、単なるレピュテーションリスクにとどまらず、企業価値の毀損に直結していく。これらに応えられない企業は、投資に加え顧客や人材も引き寄せられなくなり、企業価値を向上させていくことが極めて困難となっていく。

金融市場においても、世界、日本ともにESG投資は拡大の一途となっている。投資家側のマインドも同様であり、弊社の調査¹でも、63%の経営幹部が、例え収益の確保が目的であったとしてもESG活動への投資削減は投資家からマイナスに見られる、と回答している。

サステナビリティについて、黎明期を過ぎ様々な概念・用語が百花繚乱の体を

SDGs/ESGの概念の浸透と共に、企業へのサステナビリティへの要請が高まっているが、規制や用語が乱立しており、グローバルなフレームワークやスタンダードについては揺籃期にある。

ESGへの取り組みによる企業価値への影響について認識が高まっている中、金融・保険会社として投融资・保険引受先も考慮した取り組みを行いながら、財務・非財務情報をこれまで以上に統合的かつ多次元に勘案し、戦略・ビジネスモデルへの反映、市場との対話・開示を行っていくことが望まれる。

サステナビリティに関する取り組みについて、ファイナンスおよび企業価値の目線から考察し、金融・保険会社のCFOの役割発揮について論じたい。

成している現状は、特に英語3文字の略語が乱用されていることからアルファベット・スープ（図表1）とも揶揄され、一連の議論および理解を難しいものにしていく。サステナビリティに関する開示基準や策定団体の統合が始まりつつあるが、今後はグローバルベースでの収斂が加速、高度化を迎えることが必至であり、現在は揺籃期にある。

金融機関・保険会社に求められる取り組み

事業会社がサプライチェーンのサステナビリティ対応についても考慮しなければならぬと同様に、金融機関・保険会社は、機関投資家として、インベストメント・チェーンに対して、投資を通じた社会的責任を全うするESG投資やサステナブル・ファイナンスが求められる。

投資に加え融資にもこの動きは波及しており、既にサステナビリティ・リンク・

ローンという金融商品が存在する。これは融資先のESGターゲットの達成状況に応じて借入条件が変動する商品で、達成できなければ金利が上昇する。欧米の他に邦銀でも事例がある。

このような仕組みは、特に気候変動の直接的インパクトの大きい損保商品等にも適用可能であり、ターゲットを満たした場合には保険料が低下する商品が登場するものと予想する。

また、規制としても、TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures) が気候変動に関する開示の提言を行っていることに加え（図表1）、投資先に適用している二酸化炭素排出量の把握を融資先にも拡大するよう金融庁が計画している。この流れは、保険会社の引受先にも裾野を広げ、さらに対象も二酸化炭素の排出量以外にも拡大するであろう。規制の完成を待って後手に対応するのでは

図表1 アルファベット・スーブの整理

～サステナビリティ、SDGs、ESGの関係、および関連する概念、各種基準設定団体など～

	説明	関連する概念	主な各種開示基準、設定団体など
サステナビリティ	SDGs、ESG機運の高まりを受け、社会および企業の持続可能性を意味するようになってきている。本稿では最も包括的な概念として扱い、企業のサステナビリティへの対応をESG対応として記載。	CSR : Corporate Social Responsibility、企業の社会的責任。近年では、ESGやCSVなどの用語の台頭により、相対的に使用される、または他の概念に包含されるようになってきている。 CSV : Creating Shared Value。共通価値の創造。マイケル・ポーターにより提唱、経済価値と社会価値を同時に実現するという概念	SSB : Sustainability Standards Board。国際的な報告基準の策定を目的にIFRS財団が設立。TCFD等の既存の枠組み・作業等をベースとする。 SASB : Sustainability Accounting Standards Board。ESGに関する開示基準を設定。IIRCと合併し、Value Reporting Foundationとなった。 IIRC : International Integrated Reporting Council。国際統合報告フレームワークを公表。 SFDR : Sustainable Finance Disclosure Regulation。EUにおけるサステナブルファイナンス情報に関する開示規制。 GRI : Global Reporting Initiative。サステナビリティについての国際基準（GRIスタンダード）の制定に取り組んでいる非営利団体。 TCFD : Task Force on Climate-related Financial Disclosures。G20の要請を受けたFSB（金融安定理事会）が設立。企業が気候変動の影響を開示するための提言を公表。本邦のコーポレートガバナンスコードにも影響。 NGFS : Network of Central Banks and Supervisors for Greening the Financial System。金融監督の観点からの気候シナリオなどを策定している金融監督者のネットワーク。
SDGs	17のゴール・169のターゲットから構成持続可能な開発目標（SDGs : Sustainable Development Goals）。2015年に国連で採択。企業だけでなく、政府なども巻き込んだ目標である。	PRI : Principles for Responsible Investment。UNEP FI（国連環境計画・金融イニシアティブが提唱、責任投資原則と言われる。GPIF（年金積立金管理運用独立行政法人）の署名により日本でもESG投資が浸透。 PSI : Principles for Sustainable Insurance。UNEP FIがPRIの保険版として策定。 PRB : Principles for Responsible Banking。UNEP FIがPSIIについて、PRIの銀行版として策定。	
ESG	環境（Environment）、社会（Social）、ガバナンス（Governance）の3つの観点。投資とセットで用いられることが多く、近年では企業目線のサステナビリティ活動について使われることも多い。	SRI : Socially Responsible Investment。投資判断の際に、投資先の社会に対する責任などを勘案する考え方。CSRを意識した投資をSRI投資と呼ぶこともあったが、近年はESG（投資）と同義にも使われる。また、PRIは、SRIが具現化したもの、とも言われる。 インパクト投資 : 具体的・定量的な結果（Impact）を伴う投資。	

出典：公開資料よりアクセントチュアまとめ

©2021 Accenture All rights reserved.

なく、規制対応にとどまらない、主体的・戦略的な対応が望まれる。

欧州の金融期間では、サステナビリティへの対応を明示的に経営活動に取り込むために、役員報酬にサステナビリティ指標を連動させている例もあり、役員の変動報酬の10%や25%などが連動対象になっている。今後、この趨勢は欧州から拡大すると予想される。

ESGと企業価値

ESG活動と企業価値との間の相関関係については認識が高まっており、M&Aの際にも考慮されるようになってきている。弊社調査¹⁾でも、ESG格付が低い企業群と比べ、同格付が高い企業群は、株主総利回りが2.6倍良かったという結果が出ている。

ESGが企業価値向上に資する理論的な説明としては、①ESGの取り組みの開示に

よる投資家の理解向上による資本コストの減少。流動性の向上（非流動性プレミアムの減少）を含む。②事業・オペレーショナルリスクも含めたリスクの軽減。銀行業について、ESGに注力している銀行群は、ROEの標準偏差が低い（特に金融危機時）という調査結果²⁾もある。③その他に人材の評判・魅力の向上を含むブランド価値の増加などが挙げられる。

日本企業ではPBR 1以下（時価総額よりも解散価値の方が高い）の企業が一定数存在する。これは、リスク要因によるディスカウント、特に最近ではESG対応に起因するESGディスカウントが含まれるのではないだろうか。対話・開示の拡大も企業価値向上の1つのポイントと考えられる。

各社に適したKPIの設定

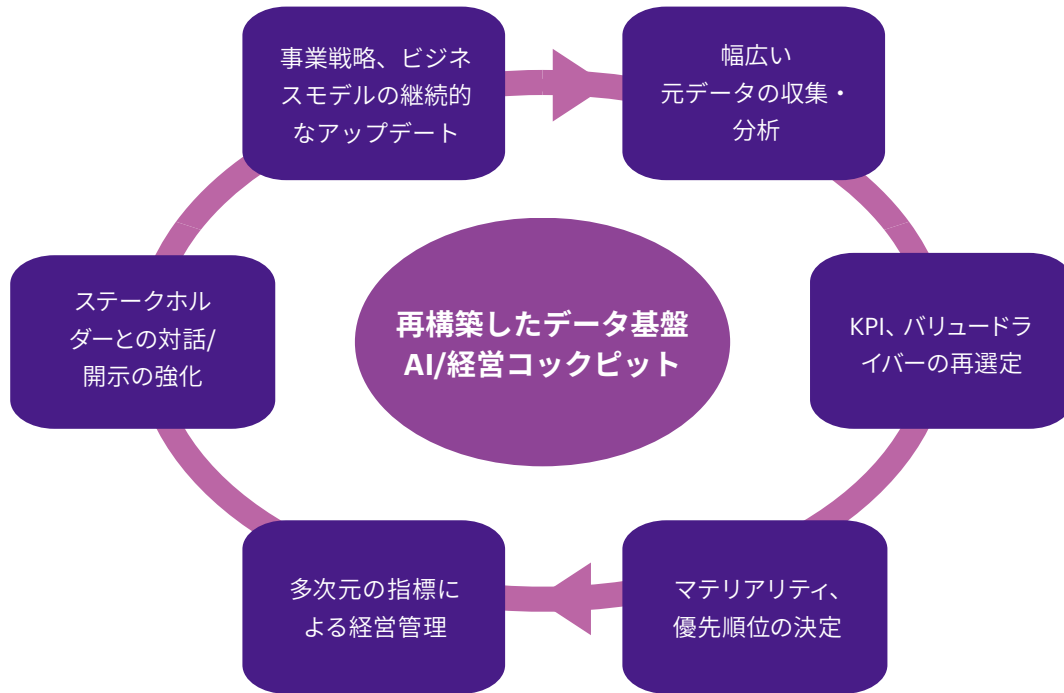
ESGに関するKPIとして、環境面からは二酸化炭素、紙や水の使用量、という指

標から取り組んでいる企業もあるが、戦略・事業と連動し企業価値向上に貢献するKPIを設定し活動することが不可欠である。連動しない活動は、見せかけの所謂“グリーンウォッシュ”や“ESGウォッシュ”となってしまう。規制対応を行うだけであれば単なるコストとなる。

本邦の金融・保険業の中で、優れた統合報告書に選ばれたものであっても、サステナビリティに関わるKPIの列挙にとどまっているものが多く、目標や計画設定が今後重要となる。

特に欧州の金融・保険会社では、自社および外部へのインパクトといった2軸によるマトリックス（マテリアリティ・マトリックス）を計画と共に開示しており、これにより自社のESGへの取り組みについて説明することが可能となっている。（日本の金融・保険会社では、重要項目（マテリアリティ）の特定にとどまっているケースが多い。）

図表2 CFOによる持続可能な企業価値向上



出典：アクセンチュア方法論

©2021 Accenture All rights reserved.

従来の財務指標を、ESG指標により調整するROESG（ROE=Return on EquityとESGを掛け合わせた造語）のような考え方もある。両者を統合している点は良いが、個社の状況に応じたバリュードライバー、KPIに細分化していく必要がある。

ポイントは、自社の戦略・ビジネスモデルに適したKPIを設定していくことである。

インパクト投資の考えでは、リスク・リターンに加え環境・社会等へのインパクトも加えた3次元での判断軸となっているが、金融・保険会社も従来のリスク・リターンに加え、ESGのような非財務指標の自社企業価値への分析を進めた上で金融・保険会社ならではの指標を選定し、多角的に運用することが望ましい。

企業価値へ向けたCFOの役割

金融機関・保険会社として、投融資・保険引受先のサステナビリティも考慮し

た事業判断、マテリアリティを考慮したバリュードライバーやKPIの設定とそれらの優先順位も考慮した多角的な管理、そしてこれらが戦略・ビジネスモデルと密接に関連し企業価値向上につながるストーリーとして一連の情報を開示することの必要性を述べてきたが、これらの実現にはCFOの役割拡大が欠かせない。

弊社調査^{*3}において、68%のCFOが、ESG指標の最終責任がファイナンス部門にあると回答している。これは、非財務情報を通じた財務的価値増加の責任がCFOにあることを示している。

価値創造のストーリー構築のために、これまでより包括的に財務・非財務情報を総合的に結びつけることが必要である。そのためには、まずはこれまで以上に多種多様な情報を管理するDWH（データウェアハウス）を再構築する。その上で、財務・非財務のKPIの見直しおよび

バリュードライバーの再設定とその優先順位を決定し、これらを多角的に管理可能な統合的なダッシュボードを装備する。

弊社はAI Powered Cockpitという経営管理ソリューションを提供しているが、このような加速を助けるソリューションも活用すれば、より高度な経営判断をより効率的に行えるであろう。

これらの役割をCFOが担い、“ESGウォッシュ”や規制対応にとどまらない戦略的なサステナビリティ対応を主導していくことで、持続可能な企業価値の向上につながっていくと考える。

^{*1} Business Future 2021 - Signals of Change - (2021, Accenture)

^{*2} Real Returns 2019 (2019, GABV)

^{*3} CFO Now: Breakthrough speed for breakout value (2021, Accenture)

最近話題のプロジェクト

新型コロナウイルス（COVID-19）流行をはじめとした消費者・社会変化を受け、多くの金融機関で顧客タッチポイントと業務プロセスのデジタル化が進展しました。一方で、ある意味で全ての企業において一様に進んだデジタル化ゆえ、各社の金融機関の差別化につながっていないのもまた事実です。次の一手は何か、今こそそれぞれ戦略が問われるタイミングです。

業態	案件概要	ST	CS	IN	TC	OP
銀行	デジタルを活用したアップマスマス層向けビジネスの強化	○	○		○	
	デジタルを活用した法人ビジネスの強化	○	○			
	デジタル時代を踏まえた中長期的な全社アーキテクチャ戦略策定		○		○	
	店舗タブレットAGENTの進化	○	○			
証券	基幹システムの運用・保守にかかるITガバナンス及びベンダー業務の可視化				○	
	グローバルシステム基盤を活用した外債領域のシステム将来像検討		○			
	クラウドの特性をフル活用し、拡張性が高く、柔軟で、堅牢なデータ活用基盤の構築				○	
	オペレーション部門におけるBPR及びデジタル等を活用した改革施策の立案・推進支援		○			
	ブロックチェーンを活用した新たな金融商品となるSTO（セキュリティトークンオフアリング）のビジネス構築支援		○			
保険	営業職員向け端末のアプリケーションアウトソーシングサービス導入		○		○	
	DX/サービス開発の前提となる“攻めの余力”創出のための本社業務の抜本的改革		○			
	顧客起点での商品・サービス提供を実現するDX要件検討	○	○		○	

(略) ST：ストラテジー、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(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：
443億USドル(2020年8月時点)

従業員数：
約62万4,000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16,000人(2021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

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
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、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しますべく、「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をご覧ください。

アクセントゥアについて

アクセントゥアは、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。アクセントゥアは62万4,000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。アクセントゥアは、変化が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。

アクセントゥアの詳細は
www.accenture.com/us-en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。

