



accenture



VOL.46
2017年夏号



**FINANCIAL
SERVICES
ARCHITECT**

目次

1. デジタル・ヒューマン・デジタル・バンク
～個性ある銀行の創造
マネジング・ディレクター 栗倉 万統
2. データに基づく経営判断を促進する仕組み
～非財務・非構造化データの活用
シニア・マネジャー 芦田 琢治
3. 生命保険会社におけるRPAの活用
～有効に導入・実用化するための示唆
シニア・マネジャー 真鍋 彰
4. デジタル化時代の競争優位確立に向けて
～フィジカルとデジタルの融合による顧客体験創出
マネジング・ディレクター 柳澤 佑
5. 金融機関における働き方改革
～業務改革を通じた真の働き方改革の実現
シニア・マネジャー 井上 知幸
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. 弊社記事掲載及び書籍のご紹介
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、盛夏の候、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。

新年度が始まり、また中期経営計画の立案タイミングにあたる本邦金融機関様も多いことと存じます。将来を考えた場合、同業他社の脅威よりも異業種からの参入が脅威です。異業種の金融ビジネス参入が加速する背景には、テクノロジーの進展があることは疑いの余地がありません。中期経営計画を立案される際に、異業種の脅威はマイナーなリスクとして位置づけられるが多かったと思います。

しかし、今後は「自分たちが異業種なら、金融機関を取り崩すためにどうするか？」という視点で考え、組むべきか、対抗すべきかを考える必要があると思います。簡単に異業種と書きましたが、現在勢力を増している企業は従来の法規制が定める業界という区切りには収まらない活動をしています。これらの企業は顧客への価値を高めるためにどうするかを追求しているからです。すなわち、商品を軸とした業界の区切りは、顧客への価値という単位とマッチしなくなっているともいえます。古くて新しい「顧客価値」に立ち戻ることが重要と考えます。

今後ともご愛顧のほど宜しくお願い申し上げます。

敬具

2017年7月吉日

アクセンチュア株式会社
金融サービス本部
統括本部長 中野 将志

デジタル・ヒューマン・デジタル・バンク

～個性ある銀行の創造



たかつな
栗倉 万統

2002年 アクセンチュア(株)入社
金融サービス本部
マネジング・ディレクター
銀行、クレジットカード、消費者金融の
戦略・経営コンサルティングに従事

フィンテックや異業種参入に刺激されて始まったデジタル投資の波は、新たなステージへと入った。これまでは、銀行業をアンバンドルするような新たなプレイヤーや周辺ビジネスに対する投資であったが、銀行本業をデジタルでどう変革するのか、といった本来あるべき問いに回帰しつつある。これは、テクノロジー起点の発想が、いつ花が咲くかわからない技術への戦略性のない投資や、自分よがりのニーズの希薄なサービスへと帰結してしまうことに気付いたからだ。デジタル化への投資は、あくまでビジネスモデルの変革に焦点を当て、それに沿った戦略的投資であることが重要なのである。

本稿では、10年先ではない、今取り組むべきデジタル・トランスフォーメーションについて2回シリーズで考察する。今回はデジタル・バンクの一つの目指す姿であるDigital-Human-Digitalという考え方を提示し、次回はこれを実現するdBaaS (digital Bank as a Service) プラットフォームについて論じる予定である。

1. ディスラプトとコスト改革の両輪

まずは、海外事例からデジタル・トランスフォーメーションのインパクトを説明したい。日本の銀行と異なり、海外の銀行はあくまで本業のデジタル化に力を入れている。その改革は、デジタル・ディスラプトとコスト改革の両輪で行われている。

1つ目のデジタル・ディスラプトの特徴は、あくまで顧客体験の刷新を軸に置き、真新しいが使えないテクノロジーではなく、手の届くテクノロジーを絶妙に組合せることで新たなサービスを実現していることにある。例えば、エムバンクの30秒ローンは顧客が買い物のレジに並んでいる間にスマホでローンを申込み、そのまま誰にも気付かれずにお買い物ができるという顧客体験を実現している。30秒ローンと聞くと、どんな真新しいテクノロジーを使っているのかと思うが、何のことはない、スマホ、事前与

信、デビットカードの組合せが生んだ妙である。オリジナル銀行の6分口座開設は、割り勘アプリと同時にリリースされ、友達と割り勘をする際にその場で口座開設ができる顧客体験を提供している。本人確認にはスマホのテレビ通話を活用している。サンタンデール銀行のエコシステム型カーローンは、車を買うこととローン契約を一体化する顧客体験を提供している。ディーラーのデスクや試乗中の車内で、タブレット端末を用いて車種やオプションの選択を行い、その選択と連動する形でローン契約を行えるようにしている。スマホに情報が連携されるため、家に帰って家族と相談して契約することもできる。これらのディスラプトティブなサービスは、従来の2倍以上の新規獲得を実現し、市場を席捲している。

2つ目のコスト改革は、デジタル化を梃にした店舗事務の効率化がターゲットである。軽量化、タブレット導入、事務集約、ロボティクス活用により、最大の

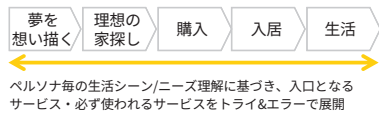
コストセンターである店舗をプロフィットセンターへと変えるのが狙いだ。スペインカ銀行は単なるコスト削減に留まらず、事務負荷から解放された余力を顧客対応に充てている。従来同行は、「店舗こそが銀行」としていたが、「店舗を持ち歩ける」ようになれば「人こそが銀行」となる。店舗事務をゼロ化することで、行員はタブレット一つで、どこでも顧客のわがままな要望に対応できるからだ。

この両輪改革の多くは、トップダウンによる3年間のトランスフォーメーション・ジャーニーとして実行される。具体的には6週間のワークショップで改革の方向性と優先順位を決定した後、OHR、デジタル比率をメルクマークとしてモニタリングする。OHRは30%台、デジタル比率は60%台を目指す。このように、本業のデジタル・トランスフォーメーションは、トップライン、コスト双方に大きな成果をもたらしている。

図表1 デジタル・ヒューマン・デジタル (Digital-Human-Digital)

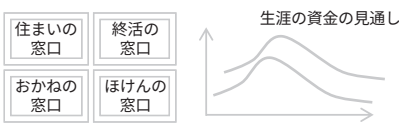
1. UI+タッチポイント

日々コンタクトできる顧客接点の確立



2. カウンセリング

顧客相談/背中の後押し

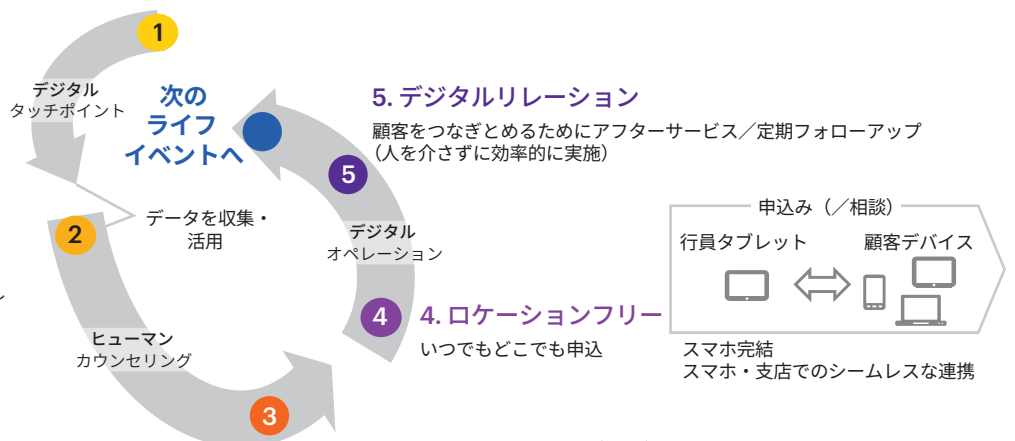


真のニーズ：
快適な住環境を手に入れたい



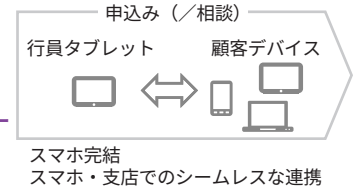
3. CtoB型提案

お客さま本位の提案
真のニーズを充足するために周辺サービスも含めて提案
+
ニーズ次第で自社商品に拘らず、他社商品をお勧め



5. デジタルリレーション

顧客をつなぎとめるためにアフターサービス/定期フォローアップ (人を介さずに効率的に実施)



4. ロケーションフリー

いつでもどこでも申込

6. エコシステム

周辺サービスプロバイダーと連携



© 2017 Accenture All rights reserved.

2. デジタル・ヒューマン・デジタル

次に、本邦銀行の状況を踏まえ、デジタル・バンクの目指す姿を考察したい。店舗への来店は毎年5%程度減少している。にもかかわらず銀行取引のデジタル完結率は20%程度と低水準であり、リリースするアプリも低評価で利用されない。何故か？これは本邦銀行の取組みに一貫したデジタル化戦略が希薄だからである。戦略を実現するためのテクノロジーと整理すれば、テクノロジーの使いどころや拘わるべきポイントも自然と整理される。この状況を踏まえ、ビジネスモデルを変革するデジタル・ヒューマン・デジタルの考え方を提案する(図表1)。

I. UI・タッチポイント

住宅ローンを例にとると銀行が登場するのは顧客が物件を購入する意思を固めた後だ。不動産業者とのフリクションレスな連携はもとより、銀行が如何にタッチポイントを増やし、顧客のUIを握ること

ができるか(中立な立場と信頼できる情報提供)が重要である。

II. カウンセリング

銀行ならではの本来的役割は顧客の生涯にわたる金融ニーズをサポートすることである。顧客はわかりにくい金融商品をネットの情報だけで理解して購入しているのだろうか。顧客の背中を押すのは人間の役割だ。

III. C to B型提案

ネット時代において顧客は必要な情報をいつでも検索して収集することができる。この前提にたった顧客本位の提案が必要である。顧客が採り得る様々な選択肢を理解した上で、時には自社の商品のマイナス面を説明し、本当の意味で顧客が納得した上で行う商品購入が重要だ。

IV. ロケーションフリー

顧客の購入意思が固まったら、いつでも

どこからでも契約が可能であることが必要だ。顧客対応についても、ネット上のビデオ電話等を活用することで、込み入った相談が可能である。II. カウンセリング、III. C to B型提案においても、必ずしも物理的に対面である必要はない。

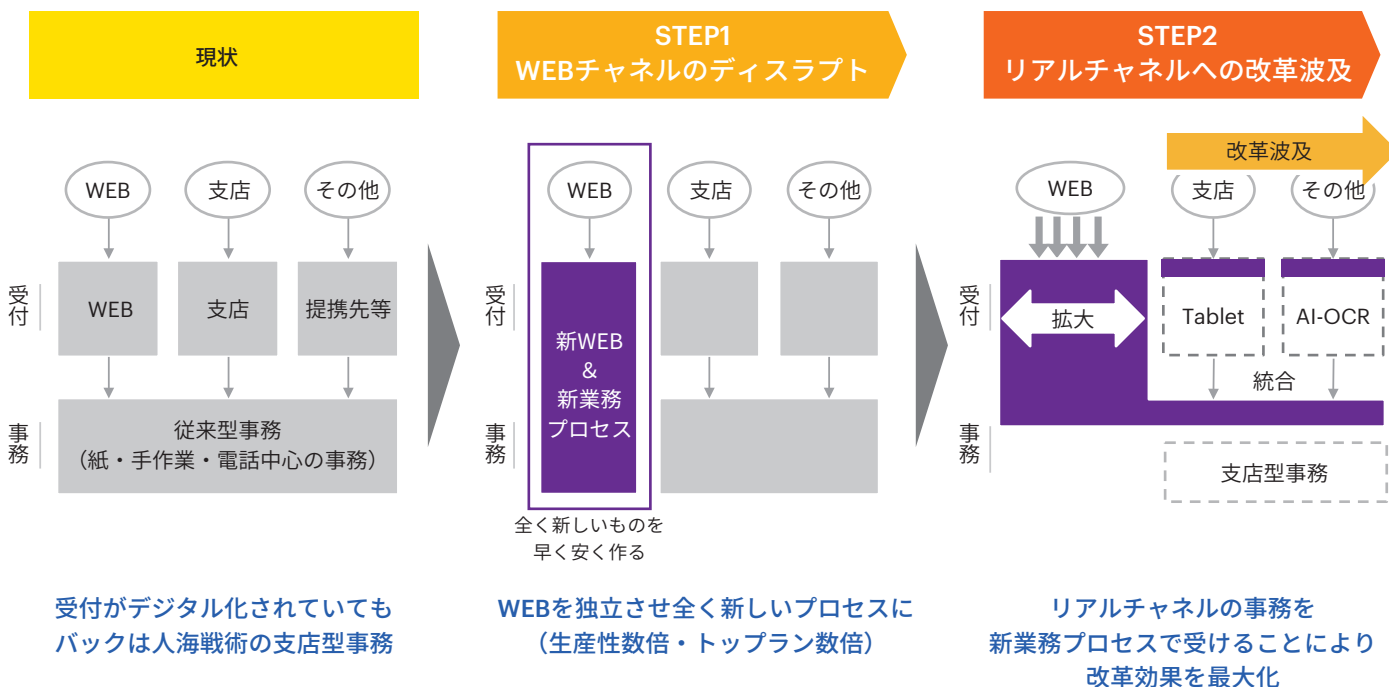
V. デジタル・リレーション

金融商品を購入したら終わりではなく、周辺サービスを通して顧客との関係を繋ぎとめることが重要だ。既契約商品の流出防止に留まらず、次のライフイベントに繋げて生涯に渡った金融パートナーとなることが求められる。

VI. エコシステム

顧客の本来欲求を満たすためには、銀行商品だけでは完結しない。周辺プロバイダーとのエコシステム構築が顧客のニーズにワンストップで答えることに繋がり、銀行の法人ビジネスにも貢献できる。

図表2 ツー・スピード・アプローチ



©2017 Accenture All rights reserved.

デジタル・ヒューマン・デジタルは言い換えると人間中心のビジネスモデルだ。決して分かりやすいとは言えない金融商品を納得して購入して頂くために、銀行員が本来時間を割くべき顧客との対話時間を最も重視する。そのために効率化すべき部分は効率化する。顧客との対話を通して新たなニーズへの気づきが生まれ、全く新しいサービスやマーケット自体の課題解決といった新たな次元のサービスへと繋がる。人間にしかできない新たな付加価値の追求こそが、デジタル・ヒューマン・デジタルの神髄であり、コモディティ化のループに埋もれることのない構造的な競争優位確立に繋がるのだ。

3. ツー・スピード・アプローチ

デジタル・トランスフォーメーションを阻む壁は戦略の欠如だけではない。組織の壁、重厚長大なレガシーシステムの壁を超える必要がある。改革担当者は以下のようなジレンマを感じているのではないか。トップライン向上やコスト削減

等、個別テーマ毎の取組みではなく、同時に解決できないか？サイロ型組織による漸進ではなく、一気に理想系に近づけないか？レガシーシステムに引きずられずにあるべき姿を追及できないか？このようなジレンマに答えるのがツー・スピード・アプローチである（図表2）。

現状多くのサービスは、従来型の事務プロセスを踏襲しているため、チャンネルによって生産性が変わらない。まず、WEBルートを切り出し、フロントだけでなくバックも全く新しいプロセスに変える。高い生産性を背景とした価格競争力により、拡大するネット市場でのシェア獲得が可能となる。ここで重要なのは、新たな仕組みを創造することに拘ることだ。既存の仕組みに囚われると尖ったサービスは作れない。次にリアルルートに関しても、新プロセスに統合することで大きな効果を刈り取る。AI-OCRやタブレット端末を活用するとスムーズに統合可能だ。新フロントと新プロセスは、レガシーシステムとは分離して作る。レ

ガシーシステムの改修をせずともロボテックス技術を活用したデータ連携が可能だ。社内組織の壁が突破できなければ、独立した新組織に新プロセスを構築する。ツー・スピードは、WEBとリアルの関係だけでなく、デジタルとレガシー、新組織と既存組織のジレンマも解消する。このように新しいものを順次作っていき、古いものを捨てていくことで、銀行ビジネス全体が新たなものへと生まれ変わることが可能なのである。

4. まとめ

D-H-D、それを効率的に進めるツー・スピード・アプローチ。構造的競争優位を構築する取組みはこれだけに留まらない。この先には、それぞれの銀行の歴史や使命、強みに応じた個性ある新たな銀行像が存在するだろう。デジタル化という地殻変動に際して、日本の銀行こそが世界に誇れる究極の顧客サービス業となることを望んで止まない。

データに基づく経営判断を促進する仕組み

～非財務・非構造化データの活用



芦田 琢治

2008年 アクセンチュア(株)入社
金融サービス本部
ファイナンス&リスクグループ
シニア・マネジャー

経営を取り巻く環境の不確実性

国内大手証券会社の平均ROE（株主資本利益率）は2017年3月期に数社に限り回復を見せたが、2016年3月期までの過去4年間の平均ROEはリーマンショック前の水準を下回っている(*1)。ROE回復を阻む背景として、経営者が主に5つの不確実性での意思決定を求められていることが考えられる。

- ・マクロ経済の停滞による利益圧縮
- ・法規制への対応コスト増と追加資本賦課
- ・デジタル化などディスラプションの萌芽
- ・短期的利益の追求による構造的コストの削減未達
- ・社内のレガシーテクノロジー

データに基づく経営判断の重要性

不確実な環境にあって金融機関が成長を継続させるには、データに基づく経営判断が重要である。これは、経営判断が経営者の“勘”のみに頼ることなく、データ

金融機関の経営を取り巻く環境の不確実性が高まっている。不確実な環境において金融機関が成長を継続させるには、データに基づく経営判断が重要である。

データに基づく経営判断を促進する仕組み作りには2つのポイントがある。1つ目は、データオフィサーが収集データの品質を担保し、経営判断を支援する分析力を提供することである。2つ目に、財務データだけでは分析しきれなかったビジネス変化の要因把握やコスト効果検証を、非財務・非構造化データの活用により実現することである。

本稿では、本邦金融機関の経営管理の高度化に向けた足掛かりとなることを期待し、これらの取り組みを紹介する。

を基に判断の裏付けをし、結果を定量評価することを指す。MITの調査によると、データに基づく経営判断は競合と比較して平均で5-6%の生産性向上と、6-8%の収益性向上を実現している(*2)。

データに基づく経営判断を促進する仕組み作りには2つのポイントがある。データオフィサーの活用と非財務・非構造化データの活用である。

データオフィサーの活用

データに基づく経営判断は収集データの品質および分析・解釈の有効性(分析力)に依存する。欧州の金融機関では、経営判断に資するデータの統制およびその分析をデータオフィサーが担っている。データオフィサーは、データ品質基準および経営判断に資するデータを定義し、グループ横断でデータ品質課題の解決を主管している。データ分析の専門家として、経営層およびビジネスラインに対して新たな経営管理指標の提案を行うと

もに、指標の結果収集や分析・活用のための会議を運営し、経営に貢献することが役割となっている。

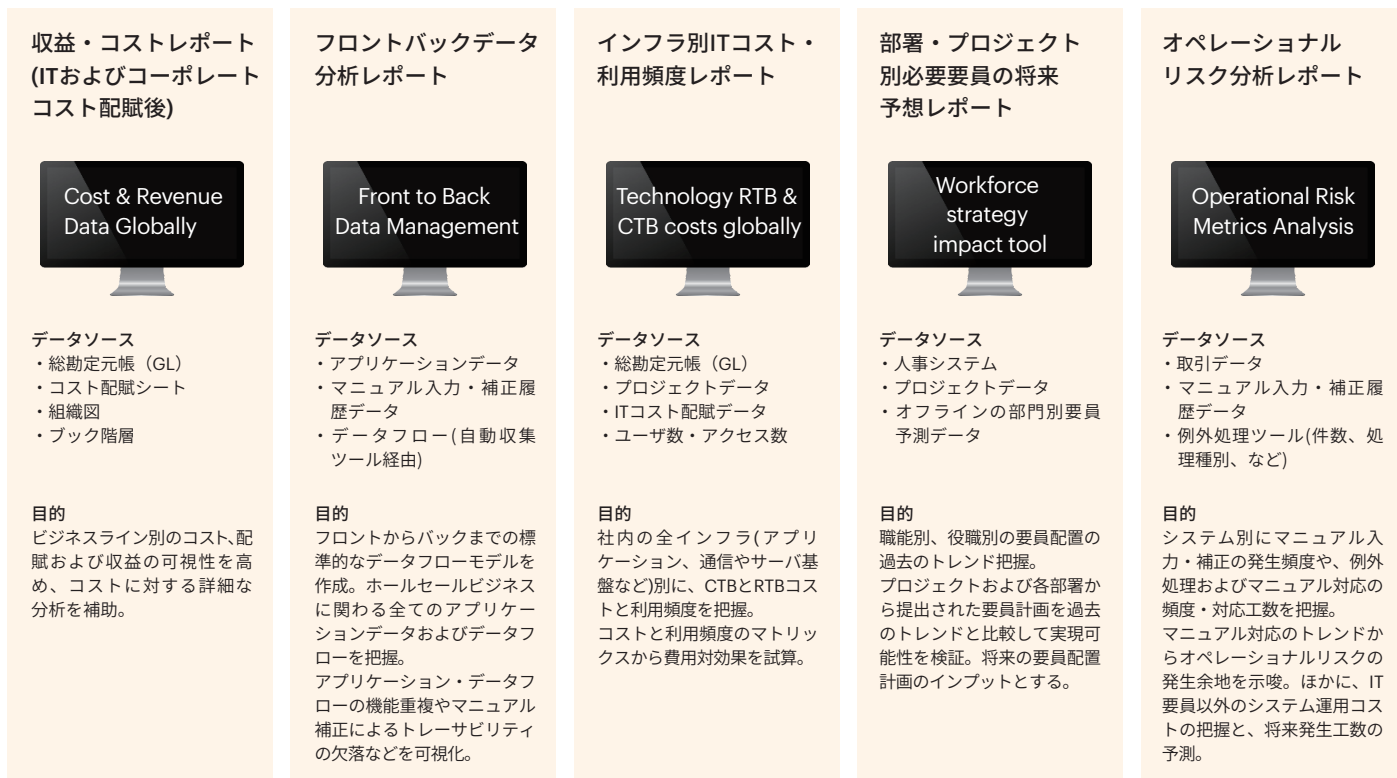
本邦金融機関では、収集データの定義、品質課題の解決の主管が各部署に分散し、グループ横断でのデータ活用の妨げとなっているケースが散見される。データオフィサーの活用は経営管理高度化の要諦である。

非財務・非構造化データの活用

欧州金融機関では、社内にある非財務データの活用に加え、社外データを含む非構造化データの活用が試行され始めている。

1例目は、社内存在する非財務データの活用事例である。A社は低下する収益に対して、高止まりするコストに悩んでいた。A社マネジメント層は、構造的コストの削減に貢献しないプロジェクト、複雑化した社内レガシーテクノロジーに

図表1 特定のビジネス課題を可視化・改善状況モニタするためのレポートイング



©2017 Accenture All rights reserved.

起因するコストを主課題として識別したが、コスト発生原因の把握や効果検証を行うにあたっては、財務データのみでは不十分であると考え、非財務データを活用したアナリティクス基盤を整備した。

A社は、この基盤上にプロジェクト情報(要員数・工数、変更対象のビジネス、受益者情報)、ITシステムの資産情報、マニュアル入力・補正、例外処理履歴と発生工数情報などの非財務データを収集し、従来にないレポートを作成している。(図表1：特定のビジネス課題を可視化・改善状況モニタするためのレポートイング)

非財務データを活用したレポートは様々な効果を創出している。

- ・プロジェクト情報とITシステム資産情報を活用し、コーポレートファンクションおよびITコストをビジネスライン単位(例 トレーダーやデスク単位)に配賦

- ・コストをビジネスライン単位に紐づけることにより、コスト使用者の説明責任が増加
- ・レガシーシステムを維持することで発生するビジネスライン単位の工数が初めて明確化され、刷新すべきシステムの優先度判断に活用
- ・アナリティクス基盤の整備・活用により、データに基づく事業運営・経営管理の社内意識が向上

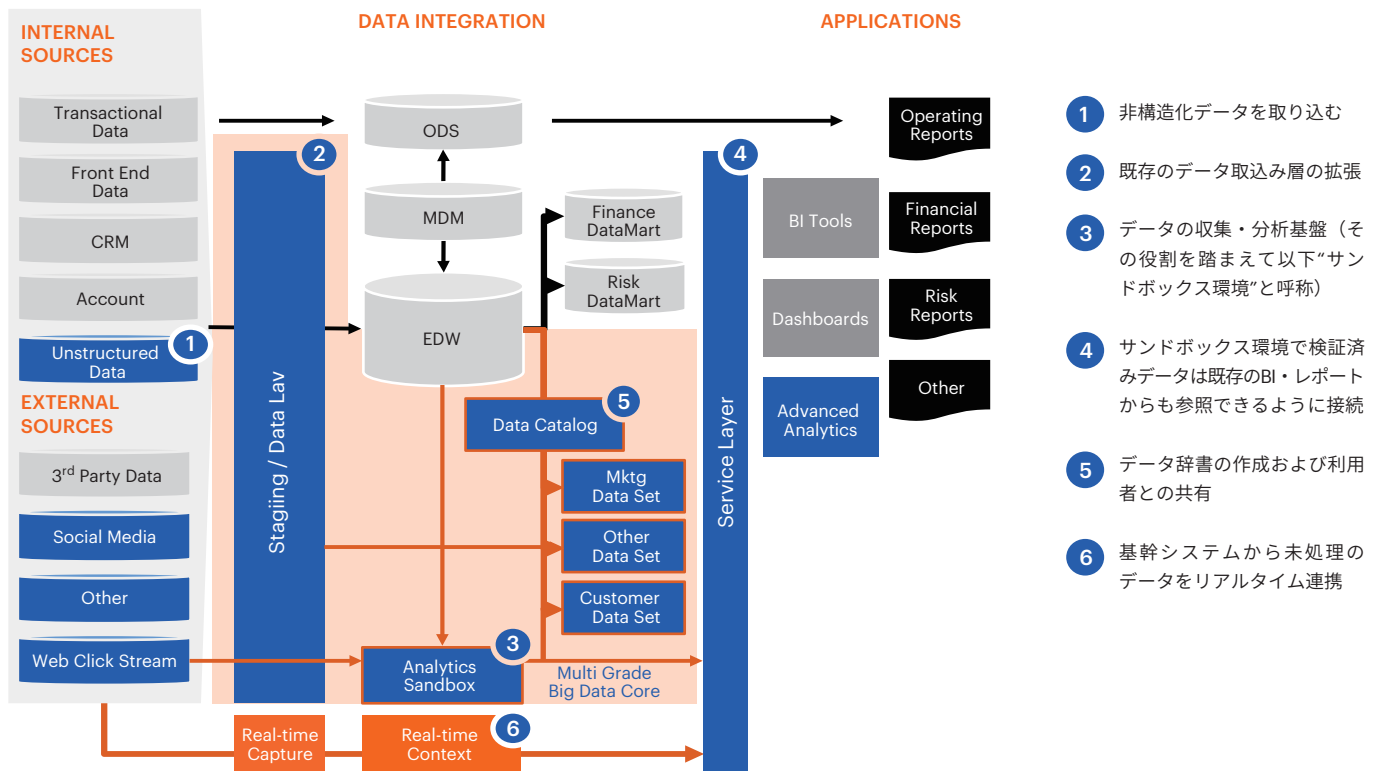
今後は、グループ全体へのアナリティクス基盤の拡大を予定しており、更に非財務データの活用は広がる見込みである。

2例目は、社外データを含む非構造化データ活用を促進する工夫の事例である。本稿での非構造化データとは、対外報告用に品質が担保されていない社内データ、リレーショナルモデルに構造化されていない社内外のデータを指す。

B社では、データに基づく経営判断の重要性とそのための基盤整備の必要性はマネジメント層の共有認識であった。一方で、基盤整備の活動は長く塩漬けにされていた。

塩漬けの背景には、多く会社が直面する共通的な課題がある。一つは、経営管理に必要なデータの議論が2つの問いの狭間で硬直していたことにある。データ管理者は「経営管理に必要なデータが定義されないと、データの準備ができない。」と主張し、一方で経営者は「利用可能なデータが分からないので、経営管理に必要なデータが定義できない。」と投げかける。この問いが繰り返されていた。2つ目に、基幹システムは主に対外報告用に構築されているため、品質が担保されていない社内データや新たな社外データの取込みは、対外報告データの品質を毀損すると懸念されていた点である。

図表2 非構造化データを活用するIT基盤



©2017 Accenture All rights reserved.

B社ではこの問題への対応として、経営管理に必要なデータの定義を厳密に行わず、非構造化データを基幹システム外で収集・分析する基盤を構築した。分析過程で有用なデータを識別し、経営判断に資する“見るべき”データを探すアプローチである。(図表2：非構造化データを活用するIT基盤)

これは従来のウォーターフォールモデルでのデータ活用スタイルからインクリメンタルモデルへの転換である。本モデルは、基幹システムに手を加えずに済むため、投資額を抑制しつつITを介さない自由度を確保することで、効果を得るまでの必要コスト・期間の抑制が期待できる。

非構造化データを活用したレポートの一例として、取引相手先の類似性分析レポートがある。従来は要約された相手先情報しか社内で管理されていなかったが、社内外から詳細データを収集し、情報量を拡大した。例えば、地図データと

も組み合わせ、類似性の分析を支援するレポートを作成するなどして、取引相手先の偏りを企業名のみで判断せず、類似性のグループ単位での偏りをモニタし、取引相手先の分散に利用している。

弊社はアナリティクス基盤構築、非財務および非構造化データを活用した分析/分析モデル構築、レポート活用プロセスの整備、データに基づく経営判断を促進するためのガバナンス整備を支援してきた。今後は、マシンラーニングによる予測分析やストレスシナリオに基づくシミュレーション機能追加により、更なる価値創出が期待できると考えている。

終わりに

営業現場ではSNS等の様々な顧客行動の非構造化データから顧客の趣味・嗜好までを理解し、適切な商品のレコメンデーションと適切なアプローチを実現させる取組みがある。コールセンターでも、従

来は経験に頼っていた問合せ内容の要約や重要な単語の抽出・分類を、テキスト分析技術の活用により高度化している。

経営管理においても同様にデータ活用を高度化し、データに基づく経営判断を定着させることが肝要である。本稿を通じて、経営管理高度化の検討の足掛かりとなることを期待したい。

(*1) 「日本証券業協会Fact book」より引用
<http://www.jsda.or.jp/shiryu/toukei/factbook/index.html>

(*2) 「MITの調査報告書」より引用
http://ebusiness.mit.edu/research/papers/2011.12_Brynjolfsson_Hitt_Kim_Strength%20in%20Numbers_302.pdf

生命保険会社におけるRPAの活用

～有効に導入・実用化するための示唆



真鍋 彰

2015年 アクセンチュア(株)入社
金融サービス本部
保険グループ担当
シニア・マネジャー

昨今、生命保険会社においてもAI・ロボティクスに関する議論や取組みが活発だ。商用的活用面では、医療分野でのAI活用が大きな可能性を持って進められているが、金融機関におけるAI・ロボティクスの活用はこれからが本流といった状況にあり、フィンテックに代表される新技術の活用における一つの柱になりつつある。国内では人が行っている複雑で難しい判断・処理をAIによって代替することが5年ほど前から盛んにおこなわれてきたが、実効性を得るまでに時間を要するという特徴がある。一方、欧米金融機関においては、定型業務の多い事務や企画・営業部門で日次に発生するレポート業務への適応など、全社横断で幅広くオペレーション自動化への活用が進んでいる。本稿では私自身の経験に基づき、生命保険会社におけるRPA活用の取組みの示唆について説明する。

1. なぜ今RPAの活用なのか？ AI・ロボティクス活用の潮流

AI・ロボティクスは、技術特性に応じて活用の方向性は4つのタイプに分かれる。(図表1) 国内においては、④人工知能、③デジタル補助の活用がはやくから検討されてきており、具体的にはディープラーニングを活用した機械学習を通じて精度を高める取組みとして、保険会社でコスト増加要因の一つとして認識されている支払査定部門の査定ロジックへの適用や自然言語認識とテキストマイニングの組み合わせによるコンタクトセンターにおけるオペレーター代替の可能性を模索している。しかし、④人工知能、③デジタル補助を活用するには、正解データを大量に蓄積する、ルールは人間が定義・設定するといった活用段階に至るまでに多くの時間を費やすこと、その効果も現段階では人間の意思決定のナビゲーションにとどまること、また活用の基盤構築に中規模以上の費用が掛かるなど、

実効性の観点からは各社模索中というのが実情である。

一方、②ロボティック・プロセス・オートメーション(RPA)は、欧米金融機関を中心に活用が本格化しており、その目的は業務効率性追求、コストメリットの享受に他ならない。国内生命保険会社においても実効性を重視した取組みの潮流として、RPAに注目が集まり、特に事務部門を中心に定型的な端末上での操作を自動化するソリューションを活用し、業務効率性向上を目標に掲げ、できるだけ低コストで早期に効果を楽しむための取組みが活発化しているのである。

2. どうやって実効性を得られるようにするか？RPAの適用課題

弊社ではRPAの対象業務はKO要件と効果規模の観点から選定することを推奨している(図表2)が、実際には選定フローだけを頼りに対象業務を絞り込むと

効果の大きい業務が少ないなど、現場の担当者任せでは実効性を得にくいという現状がある。

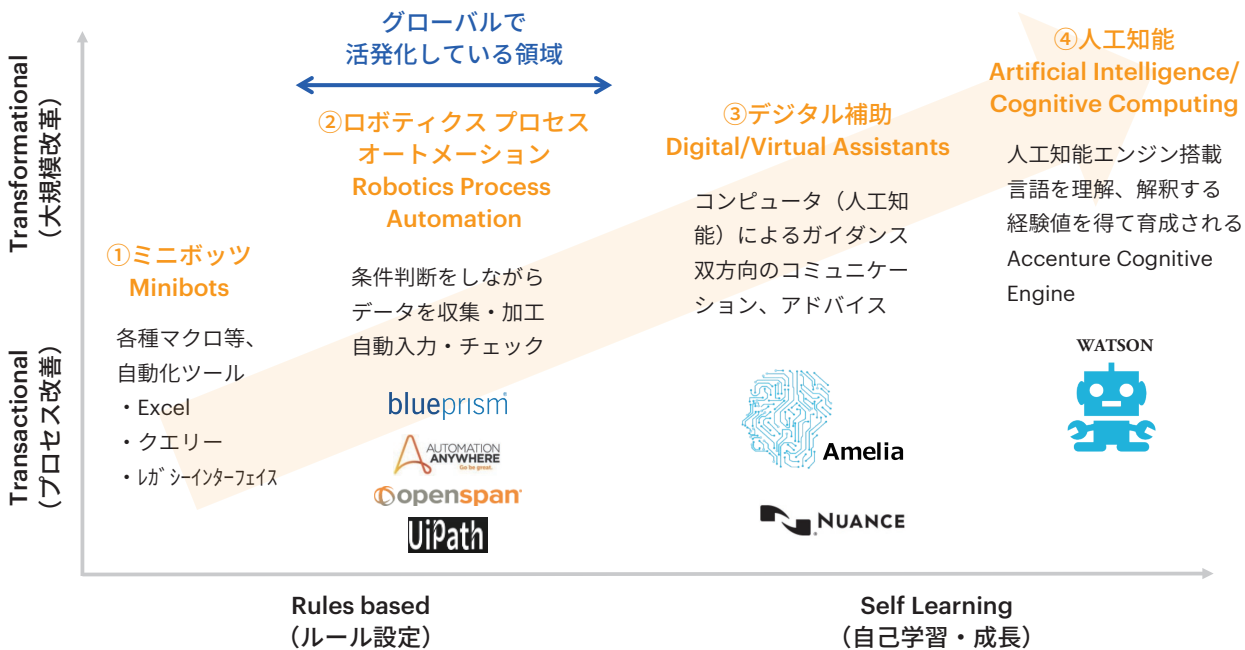
これは極端なボトムアップアプローチと現行業務の完全踏襲が原因であることが多い。具体的には「現場担当者にRPAの特性やできることの限界などの知識が浸透していない」、「少量多品種の業務が多く存在しているため、業務の詳細は実務担当者しかわかっておらず、管理職からの視点ではふさわしい業務が選出できない」、「現状、紙媒体の情報をデータで受け取れるかどうかはIT部門にしかわからない」などが要因となることが多い。

つまり、RPA適用効果を最大化しようとすると現行の作業をそのまま置き換えることにとどまらず、業務変革を視野に入れた業務選定が必要になるのである。

例えば、生命保険会社の事務工程である受付・点検・不備対応・決済・後処理と

図表1 先進企業における実用化の傾向

日本のマーケットでは、IBMワトソンに代表される“高度なAI”に注目が集まっているが、グローバルのマーケットでは、ライトなAIや簡易な判断を伴うロボティクス・オペレーションの検討・導入が活発化



©2017 Accenture All rights reserved.

いうプロセスにおいては、端末作業と人的判断が交互に発生したりすることが常だが、人的判断業務を1件単位で処理するのではなく、数百件、数千件の定型的判断をまとめてロボで行い、後処理のパターンに分類する工程を前に配置し、RPAによる自動化処理の長さを伸ばし、処理の効率化を図るなどの工夫が必要になる。

そのための対応としては、「RPAの専門家 (CoE) の配置によるトップダウンアプローチ」と「業務プロセスの変革を含めた適用業務の検討」が必須となる。

また、生命保険会社の場合、新契約、収納、保全、保険金業務は縦割りの文化となっていることが多く散見されるが、単一の業務領域にとどまらず、新契約保全同時異動に代表されるような複数業務領域に跨る案件処理もロボがまとめて仕事を引き受け、各業務システムへの操作を実行するといった対応も可能だ。

3.活用定着に向けて必要なことは？ガバナンスと開発・保守運用プロセス

RPAは業務プロセスの入力が電子化・ルール化可能な限り実現可能であり、高度なプログラミングは不要で、実務担当者の端末上での操作をRPAツール内に設定することで容易に導入することが可能である。

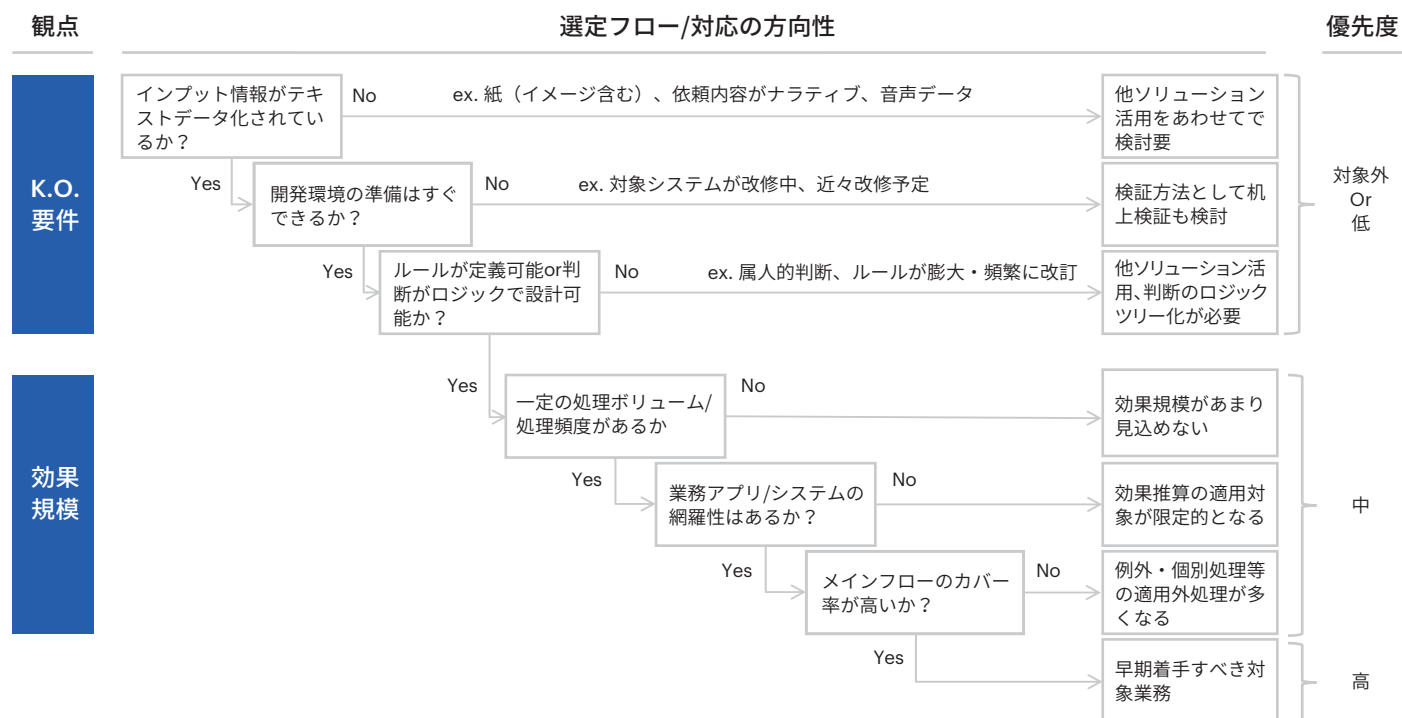
しかし、この導入容易性にも考慮すべき事柄が存在する。RPAを既存のエクセルマクロ等に代表されるEUCと同等の位置付けとして導入すると、生命保険会社の場合、RPAがIT部門の管理所管外となる可能性があるのである。そうなった場合、実務において保守運用が限定的となるなど全社ガバナンスの観点から業務継続性やセキュリティ面での不安や不具合が発生する可能性がある。

本質的には、対外的な処理か、社内向け処理か等、業務特性やリスクレベルに応じたガバナンス、開発・保守運用プロセスを設定すべきと考える。生命保険会社の事務部門業務となるとしっかりとした管理の対象になる業務が多いが、営業拠点や本社企画管理部門等の社内向けレポート業務が多い部署では管理レベルが事務部門とは違って当然という考え方が

どのような管理プロセスにするかは個社マターに依存する前提であるが、既存のオペレーションを代替するRPAは、ユーザ部門主導で導入されることが望ましい。そのため、既存の人+EUC統制の一形態と考えられやすい。但し、RPAは既存システムと連携して処理を行うものであり、ロボに関わるセキュリティ・権限の取り扱い、既存システムの運用ルールとの整合性や、改修・変更計画との整合性を確保する枠組みが必要である。

図表2 対象業務選定の考え方

早期着手すべき対象業務を選定するには、ロックアウト要件及び効果規模の2つの観点から対象の優先順位付け、絞込みを行っていく必要がある



©2017 Accenture All rights reserved.

4. 導入・実用化に向けた示唆

RPA導入・実用化の要諦としては、これまでに述べてきた事例に基づく示唆にとどまらない。具体的には、経営層の戦略と業務部門、IT部門の三位一体の取組みとして導入・実用化を推進していく必要がある。それぞれの部門が担う役割として特に考慮すべきポイントは以下のとおりである。

経営層の戦略としては、効率化なのか品質なのかといったゴールとKPI設定の具体化とあわせて、トップダウンアプローチを可能とするRPA専属組織（CoE）の設置が求められる。

業務部門ではRPAは単純な自動化ツールではなく、人による従来の制約（工数・時間・スキル・品質等）を排除する手段として捉えた業務改革意識と複雑な業務を遂行している実務担当者の巻き込みと協力体制の確保が必須である。

IT部門は、業務横断案件の抽出や保有データ等の既存資産の最大活用とあわせて、RPA適用のKO要件を排除できるAI機能を具備したOCR技術や頻繁な変更を伴う、商品・特約、営業規定など膨大なルールのメンテナンスを容易に行えるルールエンジンとの組み合わせ活用、それら新技术を試行できるクイックな開発環境の準備等、RPA導入・実用化をユーザー任せにしない実効性担保の意識と全社的なRPA活用に向けたITリテラシー向上推進が求められる。

5. 今後に向けて

今後の更なるAI・ロボティクス活用に向けて、生命保険各社の取組みが加速することは言うまでもないが、最後に活用促進に向けて経営層が考慮すべきポイントについて述べておく。

昨今、国内生命保険会社においても業務効率化の実を早く刈り取れるソリュー

ションとしてAI・ロボティクスが活用されているが、その先にある「AI・ロボティクスに代替される人への対応」である。機械による代替で生まれた余剰リソースをどう活用し、人でしかできない付加価値業務へのシフトはどう実現するのか？数年後にAI・ロボティクスを前提とした新たなオペレーションモデルはどのようなものを目指しているのか等、あるべき姿や必要となる人事プログラムを両輪で進めることができなければ、本質的な変革は実現できないと考える。

AI・ロボティクスの活用を分りやすい人員削減をゴールとするのではなく、働き方変革の一施策として位置づけることやKO要件である紙のインプットこそ人でしかできない業務と位置付け、入力要員を大量に活用する等、短期・中長期の人の活用を見据えた側面にも向き合って取組みを加速できるか、ということが問われている。

デジタル化時代の競争優位確立に向けて

～フィジカルとデジタルの融合による顧客体験創出



柳澤 佑

2001年 アクセンチュア(株)入社
金融サービス本部
マネジング・ディレクター

デジタル技術の進展に伴い、デジタル企業の金融参入が加速している。そして、洗練されたサービス利用の経験を経て、顧客の期待は「便利な機能」から「欲望実現への貢献」にシフトしている。また、人口減少トレンドのもとで顧客基盤拡大に依存した成長は難しく、取引手数料にも価格破壊の波が押し寄せ、既存の収益モデルも脅威にさらされている。

このような変化の中で持続的成長を実現するために、金融機関はプロダクトアウト型の商品提供から脱し、金融の枠に縛られず顧客欲望の実現を支援するライフパートナーとしての価値提供・収益モデルへの転換が迫られている。

顧客はデジタルを活用した利便性などのメリットを享受する一方で、意思決定の支援では依然としてヒューマンサービスへの期待は高い。デジタル化時代において金融機関が競争優位を築くためには、店舗網・人材等のフィジカルな資産とデジタル技術を融合する「フィジタル（フィジカル+デジタル）」の概念に基づき、差別化された顧客体験の提供を目指すことが求められる。

I. フィジタル (Phygital) とは

「Physical」と「Digital」を組合せた造語で、店舗・人的リソースなどの金融機関が有するフィジカル（物理）資産と、先端的なデジタルテクノロジーの有機的な融合を意味している。

フィジカルとデジタルの融合は、顧客体験やビジネスモデルの変革と、企業のオペレーションモデルに変革をもたらす。

時間・場所の制約から顧客を解放し、店頭での金融取引の簡素化・利便性向上や意思決定支援などの新たな顧客体験の提供に繋がる。また、企業にとっても人的オペレーションの代替による業務効率・品質の向上、そこから創出される人的リソースをより注力すべき領域に投下する機会を生み出す。

II. いま、なぜフィジタルなのか

デジタルで顧客は賢くわがままに

デジタルに慣れ親しんだ顧客は、次々に生まれる新たなサービスの取捨選択の経験を経て、価値あるサービスを賢く目利きする力が高まっている。目利きのできる顧客は、「機能の利便性」にとどまらず、「いかに自身の欲望実現に役立つか」という高い期待値でサービスを評価する。そのため、金融機関も単なる「金融機能提供者」から脱却し、業際を超えて顧客欲望をかなえる価値を提案・提供する「顧客欲望実現企業」への進化が求められている。

取引手数料中心の収益モデルの限界

国内人口は減少トレンドにあり、顧客基盤の拡大に伴う成長は期待しがたい。また、金融機関の間での価格競争やフィンテックの台頭に伴い、取引手数料は低単価化の道を辿っており、収益構造の見直しが迫られている。持続的な成長のためには、新たな収益獲得へのチャレンジは避けられず、金融・非金融の垣根を越えて顧客の欲望実現を支援するアドバイス

やコンサルティング等の付加価値提供にその活路があると考える。

求められるデジタル企業との差別化

デジタルの特性を活かした利便性や手数料の安さを強みに、デジタル企業の金融参入が加速している。顧客はデジタル金融サービスのメリットを享受する一方で、意思決定の支援や複雑な取引では依然としてヒューマンサービスに期待する声も根強い。

デジタル時代において伝統的な金融機関が競争優位を築くためには、信頼・安心をもって相談できる店舗網、経験豊富な人材、柔軟なオペレーションなどのフィジカル資産の強みを活かし、そこにデジタル・ケイパビリティを融合させ、差別化された顧客体験・サービスを提供することが重要となる。

図表1 フィジタルの概念



©2017 Accenture All rights reserved.

III. フィジタルによる変革の方向性

デジタルの活用により金融機関と顧客の接点は大きく変化した。ここでは顧客の身近にある顧客接点として金融機関の店舗に着目し、フィジタルが店舗でどう活用されるかを考察する。

1. 来店顧客の拡大に向けて

銀行の場合、店舗での顧客接点は平日9時～15時に限られている。また、金融機関に敷居の高さを感じ、来店は金融取引の必要性がある時に限られている。好立地の店舗網を活用し、金融取引に縛られずに広く顧客に開放することで、接触機会の拡大が期待される。

海外の金融機関では、店舗内にカフェスペースを設けてフリーWi-Fiを提供し、金融取引のニーズがない顧客の気軽な来店を誘導している。そして店内にデジタル・ウォール（壁面型の双方向デジタルスクリーン端末）を設置し、自社のブラ

ンド認知を図るとともに、地域情報等を発信して店舗をコミュニティの場として活用している。また、シンガポールのDBS銀行では、顧客の欲望に寄り添う異業種商品（ショッピング優待、自動車展示など）を提供することで、来店機会の拡大と金融ニーズに繋がる消費喚起を同時に実現している。

2. デジタル利用の啓蒙に向けて

金融機関の店舗は単に取引・手続を行うにとどまらず、金融サービスのショーケースとしての体験の場にもなる。金融各社はオンライン取引のサービスを提供しているが、実際に利用している顧客は限定的だ。来店時にタブレット等を用いてデジタルサービスの利用方法を案内し、実際に自らの目で見、手で触れることでその利便性を実感し、顧客のデジタル利用を啓蒙することができる。店舗はデジタルへの入口であり、デジタル利用を活性化するうえでの先鋒という位置づけである。

アイルランドのAIB銀行では、店舗内に顧客教育を目的とした「The Lab (Learning about banking)」を併設し、そこにスタッフを配置して、金融デジタルサービスの利用促進に向けた顧客教育を行っている。

3. さらなる付加価値提供に向けて

店舗が担う最も重要な役割は、セールスである。デジタルにより金融取引の利便性が向上している中、対面チャネルではよりパーソナライズされた「相談型サービス」が求められている。そのため、定型的なセールストークや勘・経験に基づく属人的な営業から脱却し、一人ひとりの状況・条件に応じた最適な金融サービスの提案を支援するためのデジタル活用が重要になる。店頭での営業端末・タブレットで既知の顧客情報や過去取引が把握できることはもちろんのこと、顧客との対話で得られた情報を随時タブレット等に入力することで、顧客ごとのパーソナライズされた商品のアドバイスや、既

図表2 目的に応じたフィジカル化推進例

	フィジカル		デジタル
1 来店誘導	 <ul style="list-style-type: none"> ・非金融の来店動機創出 ・来店動機に合わせた営業時間設定 ・先進的な店舗デザインでの興味喚起 	+	 <ul style="list-style-type: none"> ・デジタル・ウォールによる金融・非金融の情報発信
2 デジタル利用促進	 <ul style="list-style-type: none"> ・対面コミュニケーションでのデジタルサービスの啓蒙・教育 	+	 <ul style="list-style-type: none"> ・金融デジタルサービスのショーケース(デモ、シミュレーション)
3 高付加価値の商品・サービス提供	 <ul style="list-style-type: none"> ・金融・非金融の垣根を超えた「相談型」サービスの提供 ・ラウンジ型の接客スペースレイアウト 	+	 <ul style="list-style-type: none"> ・AI(人工知能)による営業担当者のコンサルティングサービス支援 ・協業先への金融機能解放(API等)
4 取引・契約の顧客体験高度化	 <ul style="list-style-type: none"> ・デジタル活用で創出したリソースの付加価値サービスへの再配置 	+	 <ul style="list-style-type: none"> ・バーチャル・アシスタントによるサポート(チャット、テレビ電話でのリモート支援) ・デジタル・セルフサービス(タブレット等)

© 2017 Accenture All rights reserved.

存資産のリバランスを含むコンサルティングなど、営業の後方支援をするデジタルの活用は有効だ。

欧州のある金融機関では、店頭接客時にECサイトの「カート」のようにクロスセルする商品をマークし提案局面でそれらを総合提案することで、商品販売数を4割向上させた。また、スペインのある銀行では、わずか2タップで自動車ローンの契約が可能なデジタル機能をカーディーラーに提供している。ディーラーはタブレット上で自動車のオプション選択にローン締結のプロセスを統合し、購買意欲が高まっているその場で購買を完結させることで、顧客・ディーラー・金融機関にとってのトリプル・ウィンを実現している。

4. 新たな顧客体験の追求に向けて

金融機関は顧客から絶対的な安心感が求められる反面、その手続きは煩雑・面倒

で顧客にとっても負担が大きい。そこで、顧客の手間や手続き上の阻害要因を排除し、洗練された顧客体験によってロイヤリティ向上を図るデジタル活用の余地は大きい。

たとえば、契約手続きは完全なペーパーレス化に移行し、生体認証により印鑑さえも不要になる。また、住所変更等の手続きは、店内のタブレットやキオスク端末を介して顧客が待たず・並ばず実施するセルフサービス型への切替もできる。中国のある銀行では、店舗にテレビ電話機能を搭載したATMを設置し、24時間いつでも各種サービスの相談・手続きが可能だ。これにより、顧客には通常の営業時間に縛られない顧客体験を提供するとともに、銀行には店舗ごとに営業リソースを配置するよりもトータルで効率の良いオペレーションをもたらしている。

IV. フィジカル変革の推進観点

デジタルが進展していく中、金融機関の資産である店舗・人材などのフィジカルサイドのあり方が改めて問われている。フィジカルとデジタルを独立した要素として捉えるのではなく、金融機関の貴重な経営資源であるフィジカルの要素に、新たなデジタル・ケイパビリティを融合させ、独自の競争力を備えることが非常に重要になる。そして、デジタル活用は顧客サービスや顧客体験に変化をもたらすことに加え、そこに関わる人材の役割の見直しも同時に迫ることになる。そのことを念頭に、より俯瞰的な視点から、デジタルを活用した経営戦略・方向性を練ることも金融機関には求められる。

金融機関における働き方改革

～業務改革を通じた真の働き方改革の実現



井上 知幸

2012年 アクセンチュア(株)入社
金融サービス本部
組織・人材マネジメントグループ
シニア・マネジャー

働き方改革が日本の社会や企業において大きなテーマとなっている。昨年行われた日本経済新聞社の調査によると、上場企業の7割が長時間労働是正を働き方改革の最優先課題としているという。(*1)

金融機関でも働き方改革を掲げた取り組みが進められている。

一方で、「経営層からワークライフバランスを進めよとの掛け声はかかるが、具体的な実現手段は示されず、機械的な早帰りや残業規制によって逆に働きにくくなっている」、「制度やシステムは入れたが使う側の人材・意識が伴っておらず、働く実態は何も変わっていない」、という悩みを聞くことも少なくない。

本稿では、金融機関において働き方改革が求められる背景・現状課題を整理した。それを踏まえ、目指すべき方向、成功に導く推進の要諦について考察する。

本稿を通じ、金融機関各社が働き方改革を進めるうえでの手がかりをつかむことの一助となれば幸いである。

1. 働き方改革が求められる背景

金融機関に働き方改革が求められる背景には、労働力の供給サイドである従業員側、需要サイドである事業側の両面で起きている変化がある。

供給サイドでは、少子高齢化による労働者人口の減少により、女性、高齢者、外国人労働者の増加の流れが加速している。これを受け長時間労働の改善や、男女間・雇用形態間の処遇是正など、労働環境の改善や多様な働き方へのニーズが増大している。

需要サイドでは、国内市場の縮小、マイナス金利による金利収入減少、テクノロジー企業や異業種との競争激化などが生じている。これを受け従来の収益基盤から、より付加価値の高い新たなビジネスモデルへ転換し、既存ビジネスのコスト削減を進める必要に迫られている。

2. 金融機関における働き方の現状

このような環境変化の中、金融機関が取り組む働き方改革とは、単に「働きやすい環境を作る」に留まらず、「より高い価値を出していく新たな仕事の定義」に向けた取り組みにしなければならない。

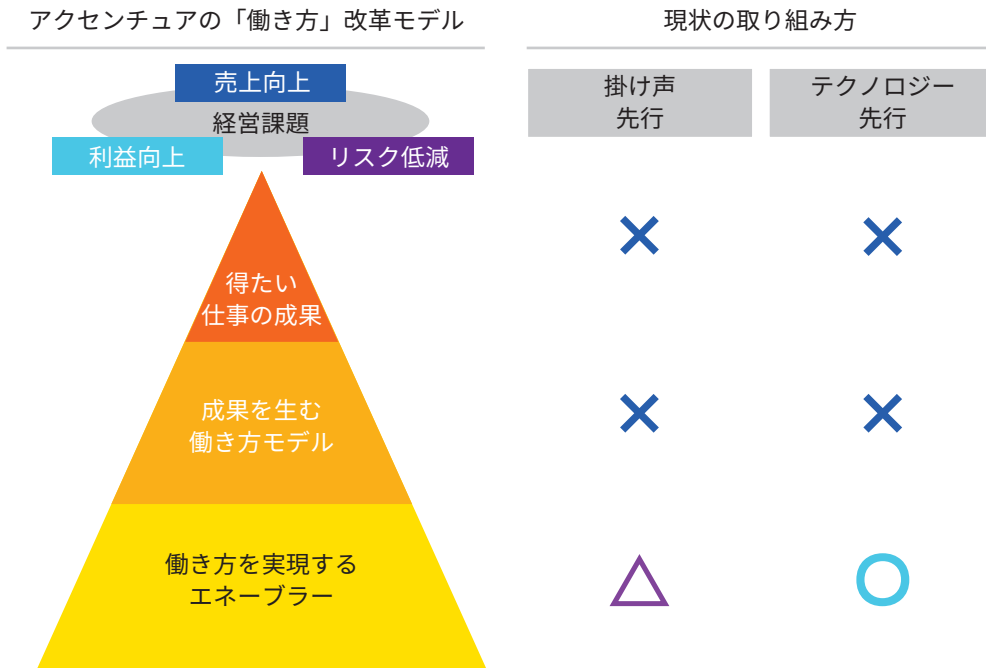
しかし各金融機関の取り組みを聞くと、働きやすい環境作りも十分に対応しきれていないのが現状だ。取り組み方は大きく2つに分けられる。

1つ目は「掛け声先行型」である。残業時間削減を目的とした「早帰り運動」、「就業時間キャップ」などの運動や制度整備を推進するが、生産性向上の実現手段（エネブラー）が不在となっている。そのため必要な活動時間が確保できず機会損失や改革活動の後回し、持ち帰り残業などが生じている。

2つ目は「テクノロジー先行型」である。リモートワークのためのモバイル端末やコミュニケーション促進のためのツールを導入するが、使う側は対面での仕事に慣れており、ツールに慣れるまでの非効率や、顔を合わせないことで相手への伝わり度合いが掴みづらくなることを懸念して活用が進まない。またIT部門主導で共通基盤として進めてしまい、業務側の真の繁忙要因に適合していないことも働く実態が変わらない一因となる。

2つの取り組み方に共通する課題は、各部門の仕事の実態に対する踏み込みが弱いことである。現状を把握し、求める仕事の成果を実現する枠組みに見直しできれば、表面的な労働時間短縮やツール導入にとどまる。結果、矛盾を抱えた現場は疲弊し、企業価値は逡減していく。

図表1 アクセンチュアの働き方改革モデルと現状の取り組み方



© 2017 Accenture All rights reserved.

3. 金融機関における働き方改革とは

前述の課題を回避するには、図表1に示すように「仕事の成果」を再定義し、具体的な「働き方モデル」を示し、実現手段である「エネーブラー」の導入を進めることが必要である。

(i) エネーブラーの導入

掛け声先行型の課題には、エネーブラーの導入が有効である。エネーブラーは、ITツール、業務プロセス、オフィスなどのハード面と、人事制度やカルチャー変革などソフト面がある。

早帰りや残業規制は心理的な後押しになるが、抱える業務量や業務効率性は変わらないため、部門や個人に依存した改善に委ねられる。ハード・ソフトの両面のエネーブラーの導入があって本質的な働き方の改革ができる。

弊社の取り組み事例をご紹介します。遠隔でもコラボレーション可能なツールは導入済みであったが、フィンテックやデジタルに関する要望が増える中、クライアントや外部専門家も巻き込んでイノベーションを起こす働き方も求められるようになった。そこで「アクセンチュア・デジタル・ハブ」という新たなオフィスを設置し、内外の専門人材同士が対面で連携しあうのに適した環境を提供している。

同時に人事制度も改革を行った。従来の階層別基準に基づく「到達度合」の評価制度から、一人ひとりの「成長」に焦点を当てた評価制度に改定した。これにより、社員がスキルや一芸を極めて時間によらない高い価値を出し続ける働き方を後押ししている。

(ii) 働き方モデルの定義

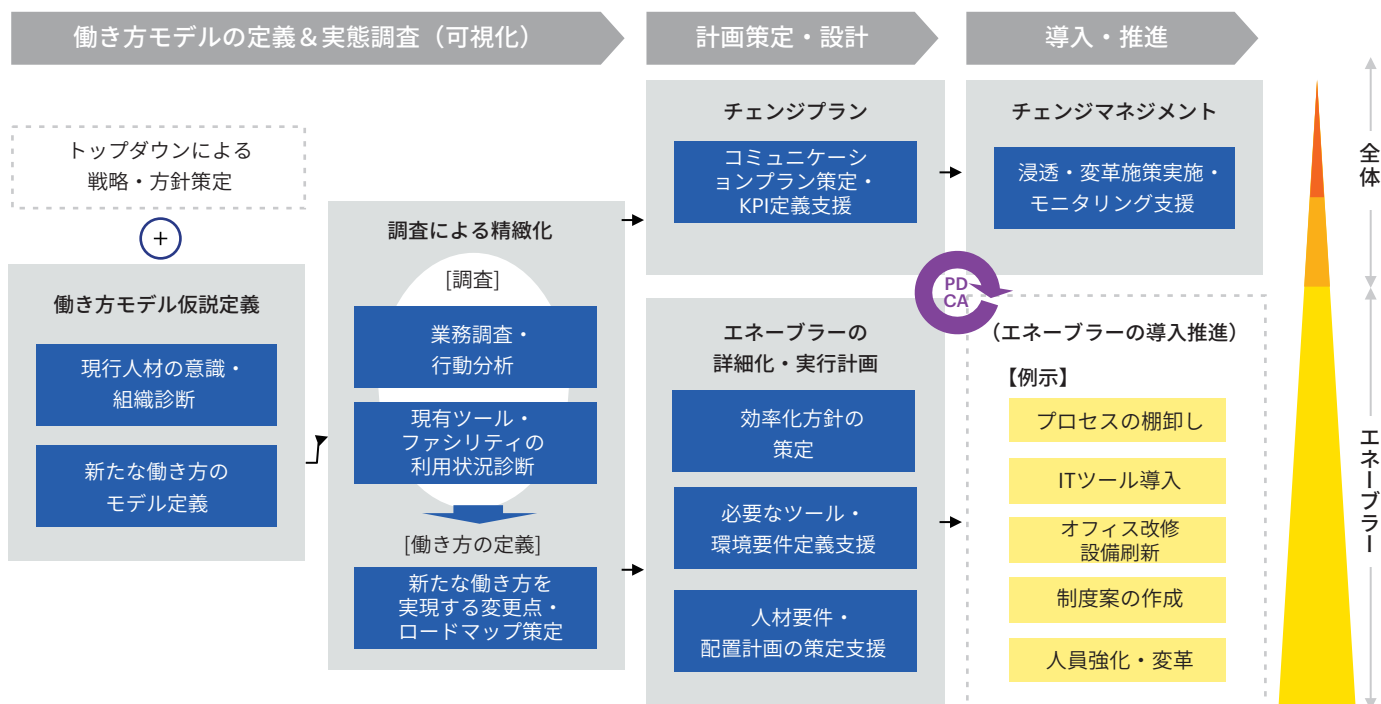
テクノロジー先行型の課題には、働き方モデルの定義が有効である。ツールを具

体的にどのように使うのか、各部門の実態も踏まえて示すことで、働き方改革の方向性や解消すべき課題の理解も進む。

「他社が導入した事例」に倣い、現場でどう使うのかの検証が不十分なまま導入してしまうと、働き方改革には至らない。例えばタブレットを導入しても、紙からタブレットになっただけで働き方自体が変わっていない。タブレット導入自体に多額の費用がかかり、モバイル対応していない自社システムは多数残存し、現場で役立つアプリ開発は後回しにされる。そして、今までと同じように自席PCに戻って資料を修正する、といったことが起きてしまう。

エネーブラー導入自体が目的化することを避けるためには、業務改革と同様に働き方改革でも、既存の働き方を可視化し、あるべき姿（働き方モデル）を定義したうえで、適したツールや制度を選定していく必要がある。

図表2 働き方改革のアプローチ



©2017 Accenture All rights reserved.

(iii) 仕事の成果再定義

あるべき姿（働き方モデル）を検討するにあたっては、既存の求める仕事の成果や業務効率を最大化すべきなのか、成果そのものの再定義が必要なのか検証する必要がある。

例えば、ロボティクス導入が進む事務領域においては、事務を確実・正確にこなすことではなく、業務プロセス自体を見直すことが求められる成果に変化しはじめている。

より高い価値を出すビジネスモデルに転換する中、各部門や個人が期待される成果がどこにあるのか、中長期の観点をもって再定義するためには、現場へ踏み込んで改革を進めることになる。

4. 働き方改革推進の要諦

働き方改革をどのように推進していくべきか、アプローチを図表2に示した。

初めに働き方モデルの仮説策定を行う。次に実態把握を通じてモデルを具体化する。そのうえで掛け声で終わらせないため適切なエネブラーを選択・展開することが主な流れとなる。この中で最も重要なカギとなるのが、働き方の実態把握である。

実態把握の中で明らかにすべきことは、ワークサンプリングや労働時間調査に加えて、どんな行動が高い確率で仕事の成果に結びついているのか、どんなスキル、資質を持った人材が誰と関わり成果を出しているのかを明らかにすることが必要である。分析にあたってはヒアリングなどから得られる定性データだけでなく、メールやPCログなどの行動データ、人事データを交えて多角的な分析を行うことが必要である。これらの深く多角的なデータによって、成果に結び付く働き方モデルの構築や構築後の変革のモニタリング・持続改善が可能になる。

5. 最後に

働き方改革は、経営、従業員、テクノロジーの目線で、自社の目指す価値の再定義や、その出し方を根本から見直すことまで考え直す経営課題である。

弊社は、金融業界に特化した人材組織マネジメントチーム、最先端のテクノロジーコンサルティングチームの知見をもって、この課題解決を支援していく。

(*1) 「2017/1/10付日本経済新聞 朝刊 日本経済新聞、日経リサーチ 働き方改革調査」より出典 http://www.nikkei.com/article/DGKKA SFS06H60_W7A100C1NN1000/

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、業務プロセス自動化、新商品・サービス開発については、より一層のご支援を実施しています。デジタル革新により「人」の役割見直しが必要とされ、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、今後ともご支援を推進してまいります。

業態	案件概要	ST	CS	DG	TC	OP
銀行	OHR抜本低減に向けた全社デジタル化戦略の策定	○	○	○		○
	全社働き方改革ProjectへのRPA適用		○		○	
	RPAを活用した業務プロセス自動化検討		○			
証券	働き方改革に向けた実行計画策定		○			
	バーゼル等規制対応に関するIT、体制・プロセス整備		○			
	グローバル共通 決済（清算）プラットフォーム導入		○		○	
	バーゼルFRTB規制対応に関するプロジェクト計画策定及び実行		○		○	
	チャットボット「COTOHA」を活用したコールセンター改革		○	○	○	
保険	Salesforce.comを活用したコールセンターシステムの構築・業務改革		○		○	
	グローバルERMの高度化に向けたデータ収集・分析基盤の構築		○		○	
	ビッグデータを活用した全社横断型アナリティクスの検討		○	○	○	
	スマホアプリ 機能追加対応とマルチベンダー体制リード		○	○	○	
カード	クラウドを活用した新情報系システムの構築			○	○	
その他	異業種起点でのFintech活用による金融事業構想	○	○	○		

(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7万人の事実担当者が日々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となる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、コモディティ、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、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。

弊社記事掲載及び書籍のご紹介

記事掲載のご案内

「四重苦の金融はいま、どの業界よりもデジタルが進んでいる」

執行役員 金融サービス本部 統括本部長 中野 将志

Business Network Lab (2017年4月19日掲載)

URL : <https://bnl.media/2017/04/accenture-vol1.html>

20年以上、アクセンチュアで金融業界の変革に携わってきた中野は「日本の金融業界はいま、非常に面白い時期」と話します。

日本の金融業界ではいま、何が起きているのか？具体的にはテクノロジーをどのように活用するのか？この時代に求められているコンサルティングとは？是非ご一読ください。



書籍のご案内

「フィンテック 金融維新へ」

アクセンチュア著 日本経済新聞出版社 2016年6月

【監修】

宮良 浩二 金融サービス本部 マネジング・ディレクター 銀行グループ統括
森 健太郎 戦略コンサルティング本部 マネジング・ディレクター

フィンテックを金融イノベーションの視座から紐解いた解説書。
金融機関に求められる対応や論点を整理。



<目次>

第Ⅰ部 フィンテックの衝撃

- 第1章 現在：フィンテックとは何か
- 第2章 未来：フィンテックは何をもたらすか
- 第3章 機会：いかにフィンテックを捉えるか

第Ⅱ部 金融イノベーションへの挑戦

- 第4章 戦略：いかにフィンテックに立ち向かうか
- 第5章 技術：いかにフィンテックを取り込むか
- 第6章 変革：いかにイノベーションを創出するか

おわりに デジタル化時代に求められる変革

会社概要

グローバル拠点数：
世界55カ国

売上高：
329億USドル（2016年8月期）

従業員数：
40万1,000人以上

会長兼最高経営責任者：
ピエール・ナンテルム
(Pierre Nanterme)

アクセンチュア株式会社

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7,800人（2017年2月末時点）

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 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、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。

アクセントチュアについて

アクセントチュアは「ストラテジー」「コンサルティング」「デジタル」「テクノロジー」「オペレーションズ」の5つの領域で幅広いサービスとソリューションを提供する世界最大級の総合コンサルティング企業です。世界最大の規模を誇るデリバリーネットワークに裏打ちされた、40を越す業界とあらゆる業務に対応可能な豊富な経験と専門スキルなどの強みを生かし、ビジネスとテクノロジーを融合させて、お客様のハイパフォーマンス実現と、持続可能な価値創出を支援しています。世界120カ国以上のお客様にサービスを提供するおよそ40万1,000人の社員が、イノベーションの創出と世界中の人々のより豊かな生活の実現に取り組んでいます。

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

