

**VOL.59**  
2020年秋号

**FINANCIAL  
SERVICES  
ARCHITECT**

# 目次

1. スーパータンカー&スピードボート  
～伝統的銀行のデジタル×生存戦略  
マネジング・ディレクター 栗倉 万統
2. アフターコロナの生保ニューノーマル  
～顧客接点の対面、非対面の再考察  
プリンシパル・ディレクター 森 勇治
3. 次世代セールス・顧客サービスの方向性  
～顧客との長期的な信頼関係構築に向けて  
マネジング・ディレクター 若山 佑太  
シニア・マネジャー 川上 裕輔
4. 最近話題のプロジェクト
5. アライアンスおよびパッケージ・システム
6. 会社概要

## 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、秋冷の候、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。

コロナ禍が継続する中、企業の抜本の変革は益々必要となっています。弊社に依頼されるプロジェクトも“ゼロベースで考える”というケースが増えてきています。ここ数か月、この時期だからこそできるコスト削減や業務効率化、リモートを前提とした顧客接点改革、デジタルを駆使できる人材・組織変革、といった取り組みが増えてきました。これらは企業存続のために必須な取り組みと考えますが、①現状を起点にどう削るか、②現状を起点にどう改善するか、というアプローチであったと思います。当然、マグニチュードとスピードはこれまで以上のものになっています。

一方、8月に入ってからこれからのビジネス環境を踏まえ、「③ゼロからビジネスを作るとしたらどうするか」というアプローチを求めるクライアントが出てきました。ビジネスの前提が大きく変わっていくという認識があつての要求です。時間軸も、短期的視点ではなく中長期視点です。各社経営陣は「これからの10年を決めるビジネスモデルをどう描くか」という重い責務を背負っておられると認識しております。大きく業界の構造変革が起こる時代に、皆様と共に存在していることを嬉しく思います。皆様のビジネスモデル変革に引き続き貢献していきたいと考えておりますので、何卒宜しくお願いたします。

今後ともご愛顧のほど宜しくお願い申し上げます。

敬具

2020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

# スーパータンカー&スピードボート

## ～伝統的銀行のデジタル×生存戦略



粟倉 万統

2002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

欧州では、直近5年ほどの間で、伝統的銀行の基盤を持たないチャレンジャーバンクが台頭してきている（既に数百万人の顧客基盤を抱えるまでに成長している）。一方で、伝統的銀行においては、これらに対抗するため、本体とは別に新ブランドでデジタルバンクを設立する動きが相次いでいる。ここにきて、顧客獲得面で成功するチャレンジャーバンク、ローンを中心に収益化に成功する伝統的銀行のデジタルバンクという様相が見えてきた。

本稿では、伝統的銀行が既存ビジネスを維持しながらも、デジタルベースのビジネスモデルに転換するために採用した“スーパータンカー&スピードボート戦略”、新たな収益分野への挑戦を担うスピードボートにおける“デジタルバンクの提供価値”について考察する。

### 1. 欧州の動向

欧州では独立系のチャレンジャーバンクが台頭してきた。既存の伝統的銀行は別ブランドでデジタルバンクを設立し、これに対抗している。最新のレポートで、デジタルバンクの成否に一定の傾向が見えてきた。

顧客獲得：チャレンジャーバンク  
>> 伝統的銀行のデジタルバンク

収益獲得：チャレンジャーバンク  
<< 伝統的銀行のデジタルバンク

レポリュートやN26のようなチャレンジャーバンクは、ユーロ圏における送金や決済の利便性が評価され、顧客獲得が進んでいる。しかしながら、決済系システムの初期投資の大きさ、手数料率の低さから、黒字化はしていない。ユーロ圏で国をまたぐ移動者にとって利便性の高いサービスを展開しているがゆえに、利用シーンが限定され、部分使いされてい

る可能性もある。今後は、顧客のシェアオブウォレットの拡大（メイン化）と、収益性の高い商品のクロスセルなど、獲得した顧客基盤のレバレッジが課題となるだろう。

一方で、伝統的銀行が設立したデジタルバンクはローンで収益化を果たしている。mBANKやサンタンデール、BBVAは本体とのカニバリゼーションを許容し、顧客にとって最適なチャネルを提供することを優先している。消費性ローンや住宅ローンなど収益性の見込める商品を提供することにフォーカスし、そのために非金融パートナーとエコシステムを構築している。具体的には、非金融パートナーが金利負担する商品を開発したり、顧客に事前与信を与えた上で、ローンが必要となるマーケットプレイスに顧客を誘導したりしている。顧客獲得の伸び率はチャレンジャーバンクに及ばないが、収益化は手堅く実現しているようだ。

チャレンジャーバンクの強みは、顧客体験、思い切った手数料体系、テクノロジーの活用、何よりしがらみの無さだ。一方、伝統的銀行の強みは、顧客基盤、ローンなどの金融ノウハウ、何より長年培ってきた顧客からの信頼だ。両者の強みが組み合わせられれば、強いビジネスモデルが実現するのは言うまでもない。

### “Every Business is a Digital Business”

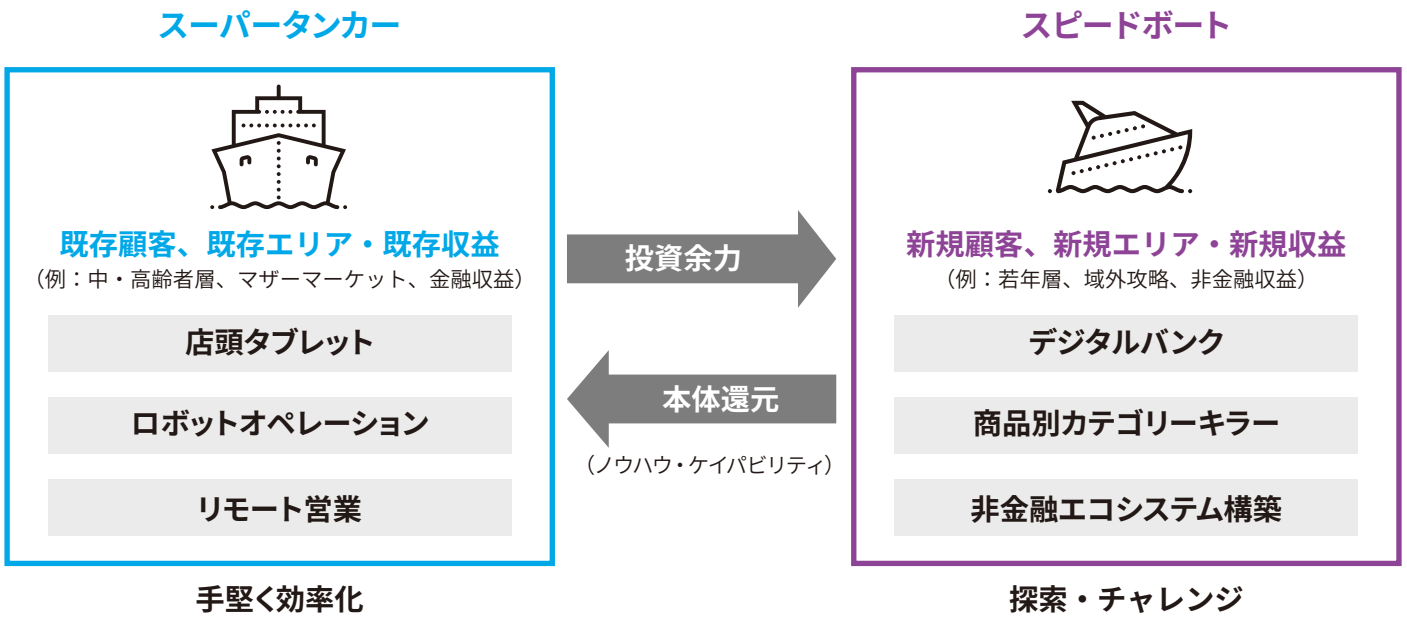
銀行業もデジタルも境界線は曖昧になっている。伝統的銀行にとっては、デジタルを企業文化の中核にいち早く取り入れて変革を実現することが重要だ。伝統的銀行におけるしがらみを巧みに回避しながら変革を推し進める方法として、次に紹介する欧州のサンタンデール銀行が提唱した考え方は参考になる。

### 2. スーパータンカー&スピードボート戦略

銀行の取組みを2つの領域に分ける（図表1）。一つはスーパータンカー。銀行

図表1 スーパータンカー&スピードボート戦略

スーパータンカー&スピードボート戦略によって  
 本体のコスト削減と新たな収益分野のチャレンジを両立



©2020 Accenture All rights reserved.

の本体であり、既存顧客を多く抱え、何重にも積み重なったプロセス、ルール、システムが存在している。大きくて進みが遅いのが特徴だ。もう一つは、スピードボート。デジタルバンクなど新しい取組みを速やかに実行していくために存在する。特徴は軽くて速いことである。

スーパータンカーで行われる取組みは、店頭手続きのデジタル化と事務プロセスのデジタル化である。従来は人が業務を行い、一部を自動化するという考え方があった。これからは**ロボットが業務を行い、人がサポートする**という“**ロボットオペレーション**”という考え方になる。ロボットが、大半の業務を自動実行し、人のサポートが必要なところは、人に次のアクションを指示する。定型業務から解放された人は、顧客との対話、新商品開発など、より付加価値の高い業務にシフトしていく。店頭手続きのデジタル化は、タブレット等のデジタルツールを介

して提供される。サンタンデール銀行の取組みでは、CIR（コスト・インカム・レイシオ）が5%改善したとレポートされている。

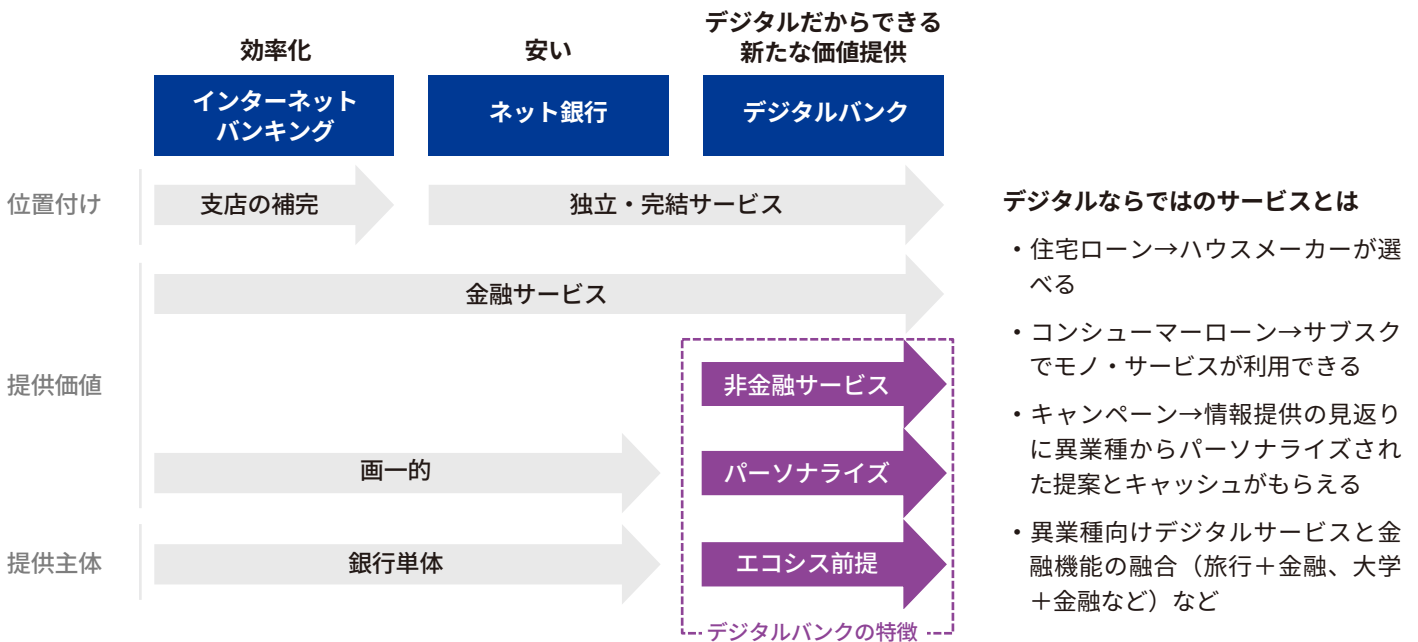
スピードボートで行われる取組みは、**新たな顧客層獲得、新たなマーケット進出、新たな収益源獲得**といった**戦略的チャレンジ**である。例えば、自行の顧客ポートフォリオを分析した際に、若年層が獲得できていないなどの課題が出てくる場合がある。現段階では大きな問題ではないが、放置すれば日に日に問題が大きくなってしまふ。また、マザーマーケットが縮小しており、近隣のマーケットに進出したいが、同じやり方では時間とコストがかかりすぎるといった問題もある。さらには、非金融パートナーとのエコシステム形成により収益源を多角化し、低金利環境の収益低減を跳ね返したいという課題もある。このような現状の課題に根差しながらも、本体では素早く

実行できない領域に対して、スピードボートが早くたどり着き、実験を行う。いわば**スピードボートには、本体が行く先を、先回りする探索船の役割**もあるのである。これまで見向きもされなかった顧客を振り向かせるには、顔を変えて取り組む必要がある。フランスのポスタル（郵便）銀行は、若年層の獲得のために、マ・フレンチ・バンクを設立し、ブランドイメージを刷新した。

スーパータンカーは、既存のプロセス、ルール、システムなど、しがらみが多く、改革が難しいケースがある。こういった場合は、スピードボートで実装したデジタルの仕組みを、後からスーパータンカーに適用する考え方が有効である。BBVAはデジタルバンクを設立したが、その後本体に逆吸収した。スピードボートにおける挑戦は、その**ノウハウやケイパビリティを本体のスーパータンカーに還元**することで、手堅い効果を生み出していくことが可能となるのである。

図表2 デジタルバンクの提供価値

デジタルバンクとは、「非金融サービス」+「パーソナライズ」+「エコシ前提」のデジタルだからできる新たな価値提供をする銀行のことである



©2020 Accenture All rights reserved.

### 3. デジタルバンクの提供価値

スピードポートで展開されるデジタルバンクはこれまでのインターネットバンキング、ネット銀行とは一線を画する（図表2）。

“効率化”<“安い”<“デジタルならではの価値”

インターネットバンキングは、支店を補完する役割である。あくまで一部の取引がインターネットで申込・利用ができるが、オペレーションは支店ベースのものとなっている。セルフサービス化によって“効率化”を実現している状態だ。これに対し、ネット銀行は支店がないため、あらゆる取引がネット前提に設計されている。オペレーションは紙が介在する人海戦術となっているが、マイナーな商品に対応しないことで複雑な異例処理をせず、集中処理によってコストメリットを出している。支店を前提としないため、

まさしく“安い”。これらに対し、スピードポートにおけるデジタルバンクは、デジタル完結であり、**非金融**と金融を融合したサービスを、顧客毎に**パーソナライズ**して、**エコシステム前提**で提供していくことが特徴だ。すなわち、**デジタルだからこそ実現可能な価値を提供するのがデジタルバンク**である。

具体例を述べると、日常利用においては、モノやサービスの利用後に決済手段としてローンを提供するのではなく、非金融パートナーとの連携により、顧客毎にパーソナライズされたサブスクサービスを提供することが考えられる。デジタルバンクがサブスクをまとめることで、顧客に選択肢を増やすことができる。ライフイベント到来時には、顧客の与信額に応じて、非金融パートナーから逆提案がもらえるようにすることが考えらえる。顧客は、銀行が紹介する信頼できる

非金融パートナーとつながることができ、銀行にとっては**B2B2CからB2C2Bへの商流逆転**によって、金利競争からの脱却と送客収益獲得が可能になる。特定の大学や企業向けにカスタマイズされたサービスをデジタルバンクが提供し、金融サービスを合わせて提供するモデルも考えられる。伝統的銀行は、デジタルバンクによって、伝統的銀行の持つ“**信頼**”というアドバンテージを活かしつつ、デジタルだからこそ実現可能なサービスを追求することで、顧客に価値を感じてもらえる存在に生まれ変わるのではない。

最後に、コロナの影響でデジタルシフトは一層加速する。本体の大胆なコスト削減と、新収益に向けた挑戦は、持続的成長のために必要な両輪である。本稿が、本邦銀行にとって、しがらみを回避し、顧客への新たな価値提供を実現する一助となれば幸いである。



# アフターコロナの生保ニューノーマル

## ～顧客接点の対面、非対面の再考察



森 勇治

2015年入社  
ビジネスコンサルティング本部  
プリンシパル・ディレクター

新型コロナウイルスは生命保険ビジネスに大きな影響を与えた。地域的な差があったものの顧客とチャネルの対面による接点の減少は新規契約件数に影響を及ぼした。また、出社制限は、チャネル管理部門、コンタクトセンターおよび事務部門など本社業務の遂行率を低下させたと想定される。

消費者は、外出を控え、在宅勤務が多くなり、勤務地に行かなくなった。新型コロナウイルスの消費者の変化はこれまで対面が主流であった医薬品や耐久消費財までオンラインが広がる「購買習慣」、教育やフィットネスなど施設利用型までオンライン化が進む「サービス体験」、物理接触の減少によりAIやロボに活路を見出す「関係構築」などに及んでいる。

生命保険ビジネスにとっては、営業職員の訪問や保険ショップなど代理店(以下、「ヒト・チャネル」と略す)での物理的な対面での面談ができなくなり、対面前提で作られた営業デバイスを通じた

新型コロナウイルスは顧客との接点手段である対面・非対面、顧客との接点者である営業職員や代理店、Web/アプリなどデジタルの考え方に大きな影響をもたらした。短期的対応を終えた保険業界にとって、アフターコロナの生保ニューノーマルに向けた対応について考察する

自動・デジタルの考え方はその価値を再考する必要に迫られている。

また、本社業務としてチャネル管理部門は、出社を控えることにより「ヒト・チャネル」の教育・研修、管理・指導ができなくなっただけでなく、消費者の変化により地域や職域などエリア的な考え方の変革に迫られている。

更に、事務部門は、出社制限により事務処理能力を下げざるをえなかっただけでなく、対面の「ヒト・チャネル」が機能しなくなった影響を受け、コンタクトセンターに照会業務が集中するなど業務が逼迫することになった。

生命保険会社各社は対顧客では非対面のオンラインツールを整え、社内では在宅勤務、コミュニケーションツールを整備することにより短期的対応はほぼ完了しており、第2波、第3波への対応も一定完了したと想定される。

ただ、影響は年単位で考える必要があり、お客さまの引きこもり傾向も続くことを想定したデジタルトランスフォーメーション(以下、「DX」と略す)は更に加速する必要がある。新型コロナウイルスの状況下/収束後のビジネス成長を実現するために、「DX」活用による変革をより加速していくことが必要であり、顧客・チャネルに対し新たな価値を体現していくことが求められる。

では、中長期でみた時に何が生保のニューノーマルになり、どんな対応が必要か。これまで同様の顧客との対面での会話・手続きは難しい状況が続くと想定され、非対面をベースとした「ヒト・チャネル」の活用は、各種ツールを揃えることにより、対面並みのコミュニケーションが可能となる。一方、非対面前提のWebやスマートフォンアプリを活用したデジタル・チャネル(以下、「デジタル・チャネル」と略す)、AIを活用したロボアドバイザーが一定浸透するが、



©2020 Accenture All rights reserved.

新たなチャネルとしてはニーズ掘り起こしに課題が残るなど未成熟な状況が続くと想定される。その結果、これら新たなチャネルに「ヒト・チャネル」が融合するハイブリッド型にシフトすると思われる。

なお、接点手段としての対面は、上述のような非対面の躍進により期待値が上がり、高い効果が求められ、両者共に更なるビジネスへの貢献が期待される。

ここでは、非対面で「ヒト・チャネル」が関与し続ける仕組み・工夫として、「I.非対面で顧客の信頼を得る」、「II.複雑な保険商品の魅力を訴求する」、「III.継続的で負担のない(フリクションレスな)顧客体験」、の3点にフォーカスしたい。生命保険は「ヒト・チャネル」が顧客のニーズを掘り起こしてきたことは疑いなく、「ヒト・チャネル」の関与が非対面の自動・デジタルでの接点にもよい影響をもたらし、生命保険ビジネスの成長に有効なためである。

## I. 非対面で顧客の信頼を得る

まず、顧客との接点段階において自動・デジタルを前提とした場合、効率化・生産性向上から「ヒト・チャネル」の排除を行ってきた。顧客にとっても自動・デジタルのみの対応がベストだと思われてきた。ただ、顧客からの信頼の獲得を目的にする場合には、「ヒト・チャネル」の関与が重要であり、どのような関与が好ましいかが議論となる。例えば、「ヒト・チャネル」のスキルや特性が可視化され、そのスキルや特性をもとに顧客自らが「ヒト・チャネル」を選択するやり方が考えられる。顧客とヒト・チャネルのマッチングにおいてAI技術などを活用しつつ、顧客主導での「ヒト・チャネル」選択が行われることで、顧客は一定の選択責任を感じ、これまで以上の関与が得られるようになるからである。

また、顧客との日常接点として「デジタル・チャネル」がWeb・アプリ双方共に浸透した場合、「ヒト・チャネル」が自

然に介入する仕組みづくりは有益である。例えば、顧客が生命保険以外の健康・医療などに対し強い興味・関心を示した際の「共感」や「課題の投げかけ」を行うことが考えられる。この場合も、顧客自身が「ヒト・チャネル」の選択をしていれば信頼の醸成がスムーズに行える。更に、「ヒト・チャネル」にとっては「デジタル・チャネル」を活用することにより顧客理解がより深まり、複数の顧客へのマルチ接点を確保することが可能となる。

## II. 複雑な保険商品の魅力を訴求する

次に、顧客への生命保険シミュレーションやコンサルティング段階においては、「ヒト・チャネル」とデジタルの融合によるリモートハイブリッドアドバイスが考えられる。対面とは異なり情報を十分に伝えられないという課題に対し、「デジタル・チャネル」を含めたチャネル横断の一貫した顧客対応を実現し、顧客の





© 2020 Accenture All rights reserved.

ニーズに合わせて専門家を巻き込みシミュレーションから相談、アドバイスを適切に行う仕組みである。

その前提としてAIやアナリティクスによる適時・適切なアクションをチャネルに連携し、チャネル横断で柔軟に切り替えることが効果的である。証券会社の事例であるが、相談・アドバイス局面においてリモートハイブリッドなアドバイスを提供した結果、単なるロボアドバイザーに比べ顧客の預かり資産残高が数倍高くなったものがある。生命保険においても、「デジタル・チャネル」のみの場合はシンプルで価格の安い商品が購入対象となるケースが多いが、そこから一歩進んで、本来顧客が必要とする保障の組み合わせを提示し、納得して選択いただくことで複雑な商品の魅力を訴求することが可能となる。

### III. 継続的で負担のない (フリクションレスな)顧客体験

最後に、接点やコンサルティング以外の手続や照会・問い合わせ段階における顧客体験が負担なくかつ違和感なく提供されることが、顧客の選択に強い影響を及ぼすと考えられる。その実現のためには、これまでの対面中心の顧客体験から非対面を中心としたカスタマージャーニーへの移行が必要となり、「ヒト・チャネル」の関与方法の見直しが新たな顧客体験を創造することに注力すべきである。その手段としてはUI/UXに加え、「ヒト・チャネル」の関与によって、いかに顧客体験が向上し、ビジネスの成長へ繋げることができるかの実証実験が有効である。

#### 実現に向けて

非対面で「ヒト・チャネル」が関与し続ける仕組み・工夫の実装方法は、様々な

「DX」実現の取り組みと類似であるため詳細は割愛するが、ポイントとしては、Web/アプリやロボアドバイザーなどのデジタル・チャネルの実装をベースにしていることが挙げられる。この部分は既存の「ヒト・チャネル」に影響を与えるものではないため、比較的実装が容易と考えられる。

一方で「ヒト・チャネル」の関与についてはその実現に向け、既存資産との調整に時間がかかると思われる。そのため、「DX」実現取り組みで繰り返し推奨されている、スピード・品質を追求し、カスタマージャーニーをベースにイノベーションを実現する「ビジネス・アジャイル活用」、実用最小限で世の中に出していく「MVP (minimum viable product) 採用」、新型コロナウイルスの短期対応でも実力を発揮した「SaaS活用」を軸とした実装が急がれる。

# 次世代セールス・顧客サービスの方向性

## ～顧客との長期的な信頼関係構築に向けて



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



川上 裕輔

2011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

COVID-19は顧客の消費行動や従業員の働き方を大きく変化させた。そしておそらく元の環境に戻ることはないと言われている。

オンラインでの消費者層が拡大し、従来は対面偏重だった商材・サービスもオンラインで消費されるようになった。結果として、従来の対面セールス完結モデルの重要性は低下している。また働き方も大きく変わり、採用戦略・囲い込みのために、リモートワークを前提とした働き方にシフトする企業も増えている。総じて、COVID-19によって、企業の営業・顧客サービス活動は大きな変化を迫られたと言える。

こうした環境変化を踏まえ、今後のセールス・サービスやビジネス全体として目指すべき方向性について本稿で考察していく。

### COVID-19の“ヒト”への影響

#### オンライン消費の拡大

COVID-19を契機に直近オンラインで日用品を初めて購入した人は全年代で20%を占めており、特に今までデジタルとは疎遠だったろう56歳以上の中高年層では34%にも上る。また今後もオンライン消費の継続を考えている人は全体の37%を占めると言われている（図表1）。

また、オンライン消費対象についても、国内外において、従来はオンラインの対象になりにくかった商材も対象に拡大している。中国では不動産までもがオンラインで購買され始めており、主要な自動車メーカーもオンラインでの購買モデルを試行している。

今後も、オンライン消費が顧客層と商材の両面で加速度的に拡がりを続けていくと考えられる。

#### リモートワークを望む従業員の増加

若い世代ほどリモートワークの継続を望んでいることが弊社調査からも明らかになっている。COVID-19影響を受け、満員電車での通勤などは依然として避けられ、今後もこの傾向は継続していくと考えられる（図表1）。

これに応えるために、リモートワーク環境整備を本邦金融機関も進めていっている。

### COVID-19の営業・サービスへの影響

#### 次世代型セールスの方向性

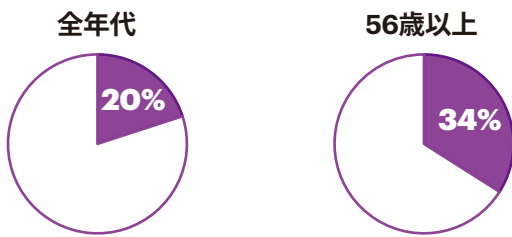
顧客や従業員の行動変容によって、企業も変化の必要に迫られている。セールスに関しては、オンラインでの消費が増えることで、これまで顧客相談によりニーズを喚起して契約に結び付けていたコンサル型モデルが困難に面しており、営業戦力を面で配置して戦うモデルの見直し

が迫られつつある。リモートセールスを金融機関でも推進している段階だが、面談をリモートで出来ることは最低条件で、いかにそこに至る顧客動線をリアル・デジタルで再構築するかが問われている。

総じて、より顧客主導な営業の在り方へのシフトが加速する中で、新規営業・契約時だけをデジタル化していく視点のみならず、より長期での顧客との信頼関係構築が出来るモデルを各社模索する必要があり、自社だけでなく異業種連携を前提としたモデルにも目を向ける必要があると考えられる。また、リモート化することでコミュニケーションもデータ化されるため、このデータを有機的につなげて、パーソナライズされた営業接点へと進化させていくことが潮流となっていくと考えられる（図表2）。

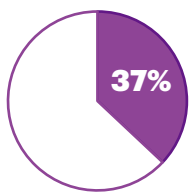
図表1 COVID-19による顧客の行動変容

### 直近\*初めてオンラインで日用品を購入した人の割合



オンライン購買になじみが薄い高齢者を含め、オンライン購買が浸透しつつある

### コロナ後もすべての商品をオンラインで購入する人の割合



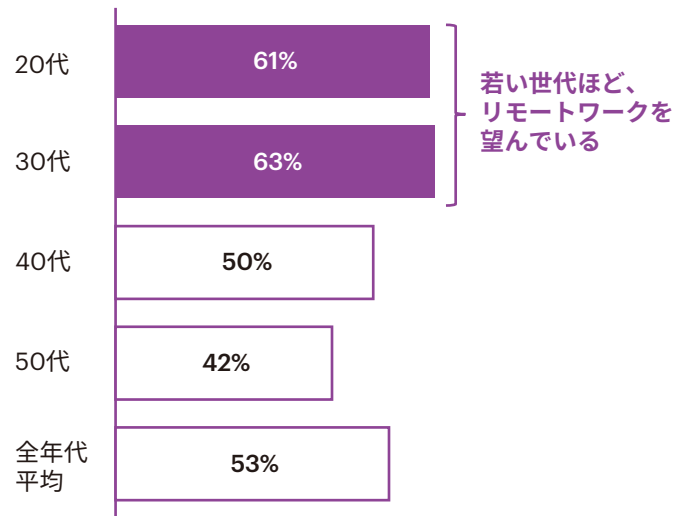
COVID-19が加速させたオンライン購買への移行は、一過性のものでなく恒久的な変化へと

\*世界15カ国の約3,000人の消費者を対象。2020年4月2日から同6日にかけて実施  
出典: Accenture Research

©2020 Accenture All rights reserved.

### ウイルス収束後の在宅勤務継続希望率

※対象者は2020年4月8日に緊急事態宣言が発令された7都道府県  
\*に位置する企業（従業員数10人以上）に勤務する20～50代の男女25,000人



\*東京、神奈川、埼玉、千葉、大阪、兵庫、福岡  
出典：パーソル研究所「テレワーク実施率調査」、財經新聞、日経新聞

©2020 Accenture All rights reserved.

### 次世代型顧客サービスの方向性

サービスに関して、感染予防のために各社は三密の象徴となってしまったコンタクトセンターを、リモート化する必要に引き続き迫られている。在宅でも顧客との対応が出来る基盤を作りつつ、コスト最適化するモデルを志向する潮流が続くと考えられる。

従来のヒトが全て対応するという価値観を見直し、一部自動化されたチャットなどのデジタルコミュニケーションに任せ、ヒトとデジタルを組み合わせる部分、ヒトが対応を続ける部分を切り分ける必要がある。また、結果として、コミュニケーションがデータ化されることで、予測型の対応や、個に合わせた対応といった進化が予測されており、顧客体験自体の向上も期待されている。

更には、これらのコミュニケーションデータやデジタルとヒトのハイブリッド

な基盤を活用し、解約予兆検知やアップセル・クロスセル機会をコンタクトセンターが主体的に取りに行くことも予想されている（図表2）。

### セールスとサービスの融合へ

ビジネス自体が顧客起点で再定義を迫られる中で、従来の営業と顧客サービスの境界は大きな障壁になりえる。境界をなくし、顧客とのコミュニケーション全てをデータとして資産化して、真の意味でのオムニチャネルモデルを構築することによる顧客に寄り添いニーズを喚起していくモデルが求められている。

### 次世代型ビジネスの在り方

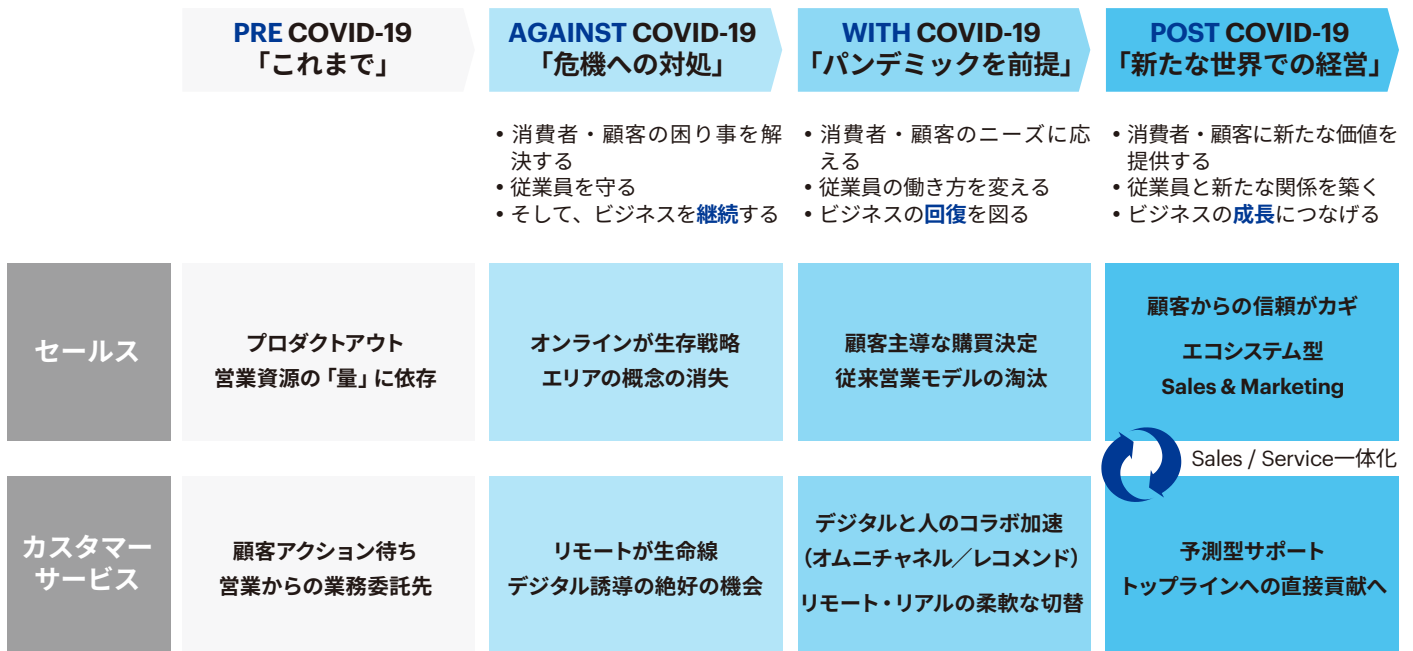
#### 顧客を中心としたWin-Winの本質

顧客との関係の強化を志向する動きは大規模プラットフォーマーの間でも生まれてきている。例えば、海外ではナイキがAmazonでの販売を中止、国内でもア

パホテルは楽天などのOTA（Online Travel Agency）から距離を取り自社EC強化にシフトするなどプラットフォーマー離れが起きている。こうした現象が起こる理由は、プラットフォーマーに対するコスト負担もさることながら、顧客に関するデータが自社に入っていないことが最大の理由と考えられている。

更に、長期的なWin-Win関係という視点に立つと、アパレル業界などでは、顧客のクローゼットの中身をデータとして補足し、最適な提案をし続けることを志向し始めている。また、Netflixなどサブスクリプション型動画サービスも、作品単位ではなく、シーン単位で顧客がどこを観ているかをデータで把握し、次に観るべき作品を提案し、更には、Netflixオリジナルでの新たなコンテンツの企画にも活用している。いずれも自社ビジネスにおける顧客との長期関係性を前提とした時のコアな情報をデータ化し、そこから新たな価値を生み出そうとしている。

図表2 次世代カスタマーセールス&サービス



©2020 Accenture All rights reserved.

こうした動きを、金融業界に置き換えた場合、長期的な顧客との関係においてデータ化し、資産化すべき領域はどこになるだろうか。証券業界であれば、顧客の運用商品の価格推移情報に加えて、運用目的や運用スタンスといった情報にも目を向け、そこに変化がないかを補足する必要がある。そうすることで、証券ビジネスとして成果を分け合うモデルへのシフトだけでなく、投資商品に限らない顧客の潜在ニーズの検知や異業種連携モデルが生まれる可能性がある。

### 従業員エンゲージメントの重要性

海外では、TwitterなどがCOVID-19を契機にリモートでの働き方を恒久的に認めるようになり、柔軟かつ安心して働ける労働環境を提供しようとしている。この背景には、優秀な従業員を採用・雇用継続するために、在宅ワーク環境が必須条件に変わってきたという事情がある。

COVID-19の影響によってリモートワークが前提となるということは、従業員はこれまで以上に場所や時間の制約がなく、柔軟な働き方が可能になることを意味している。例えば、従来は生命保険の営業チャネルとして“生保レディ”という表現が広く認知されていたが、背景には、生保営業が時間や場所の制約のない数少ない職場だったという要因も影響していた。今後、他の仕事も時間や場所の制約がなくなるとすると、生命保険のセールス担当以外の職業を選ぶ可能性が生まれることになる。つまり、企業は従業員を選ぶ側から、選ばれる側になる可能性がある。

次世代型営業や顧客サービスを考える中でも、優秀な人材に自社で活躍し続けてもらう環境をいかに整備していくかを同時に検討していくことが求められている。

### 顧客からの信頼から、社会からの信頼へ

これまで見てきたように、顧客や従業員の変化を受け、企業もその在り方を改めて問われるフェーズにきている。今年のダボス会議では環境対策が話題をさらったが、より大きな潮流として顧客からの信頼、ひいては社会からの信頼を、いかに企業が長期的な視点で再構築していくかが問われている。

別の見方をすると、自社の利益追求と幅広いステークホルダーに対する社会課題解決という2つのミッションを長期的関係という視点から取り組む必要が生じてきているとも捉えられる。単なる営業・顧客サービスのリモート対応を超えて、本邦金融機関においても、表層的なCSRではなく本質的な本業と一体での社会課題解決モデルへのシフトが起こっていくことを期待したい。



# 最近話題のプロジェクト

新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の流行に伴い、金融機関の中にも新しい商品・サービス、業務プロセス、働き方を実現する企業が増えてきています。

このような変革にアジリティを以って取り組むためには、柔軟な経営判断が必要なのはもちろんですが、実際に業務を変えるためには、IT面での柔軟性こそ不可欠になります。

そのためにも、基幹システムを中心としたアーキテクチャから、変化（攻め）と堅牢性（守り）を両立するLiving Systemsへと構造転換することが求められます。

業態	案件概要	ST	CS	IN	TC	OP
銀行	メインフレーム基幹システムの脱レガシーを目的としたモダナイゼーション検討		○		○	
	Digitalを活用したロボットオペレーションセンター構想の検討		○		○	
	弊社Migration実績を活用したEasy PlusからCOBOLへの変換作業提案				○	
	海外拠点のコアバンキング業務・システム改革のサポート		○		○	
証券	アセットマネジメント領域における資産運用分析システムの導入支援		○		○	
	コロナ対応としてのPC環境/COM基盤の整備、インフラ将来像の策定		○			
	ウェルスマネジメント領域における海外ソリューション導入に向けた要件定義支援		○		○	
	国内初のMurex SaaSによる市場系システム刷新プロジェクト				○	
保険	コロナ禍を逆手にとった全社ペーパーレス・自動化の構想策定・プロトタイプ開発		○		○	
	お客さま起点での商品・サービス提供を実現するデジタルトランスフォーメーション戦略策定	○	○		○	
	保険リスク管理（再保険）のモダナイゼーション及び保険リスク多様化への対応		○		○	
	デジタル活用による保険業界のディスラプションを目指したダイレクト損保基幹システムの刷新プロジェクト	○	○	○	○	

(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](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、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。アクセンチュアは56万9,000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。アクセンチュアは、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。

