

Vol.60 | 2021年冬号

# Financial Services Architect

  
accenture

# 目次

1. **2021年の銀行業界を占う**  
～新たな競争・共創に挑む一年  
マネジング・ディレクター 宮良 浩二  
マネジング・ディレクター 森 健太郎
2. **2021年の証券業界を占う**  
～未曾有の業界変革期における成長モデルの転換  
マネジング・ディレクター 早川 逸平  
マネジング・ディレクター 武藤 惣一郎
3. **2021年の保険業界を占う**  
～アフターCOVID-19の成長を目指して  
マネジング・ディレクター 林 岳郎  
マネジング・ディレクター 近藤 龍司
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。



謹んで新春をお祝い申し上げます。  
旧年中は格別のお引立てを賜り厚く御礼申し上げます。

2021年はNew Normalを実現する年になります。  
昨年は新型コロナウイルス（COVID-19）の影響により、個人、企業、行政に関して世界中で様々な変化が起こりました。例えば、個人の購買行動は大きくダイレクトに移行し、サービス提供企業の努力もありダイレクトの顧客体験は日々向上しています。また、企業においては働き方の見直しやグローバル展開してきたサプライチェーンの見直しが進んでいます。大きな変化のあとには「新しい普通（New Normal）」が生まれます。この“普通”に乗り遅れた企業の発展は難しくなります。

金融業界が、COVID-19の負の影響が大きい業界として認識される中、弊社のクライアント企業様はCOVID-19を変革の好機とみなし、構造転換を加速されています。2021年は、2020年に着手した取組が形となり成果を生み出してくる年となります。それらの取組はあくまで初版であり、継続的に修正・拡張していかなくてはなりません。一方、各プロジェクトを通じ我々は、「金融機関も本格的な人材育成の着手が必要になってきた」ということを実感しております。これからのビジネスの変化にはデジタルが必ず関与します。デジタルを先行している企業は、業界を問わず時価総額も高くなっています。デジタルが関わる領域は今後の戦略領域になるため、一定規模を内製化すべきです。そのための人材は十分とは言えません。これからの人材育成は外部を活用（協働プロジェクトやJVなど）する事も前向きに考えていくべきではないでしょうか。本年は人材革新にとっても重要な年になると考えます。

2021年が皆様のビジネスの飛躍の起点になる事を心より願っております。弊社も引き続き尽力してまいります。今後ともご愛顧のほどよろしくお願い申し上げます。

<追伸>

弊社では金融業界のみならず、各業界におけるCOVID-19による影響を産業毎にまとめております。皆様の顧客企業、エコシステムパートナーのビジネス環境を把握する上でも役立てて頂きたいと思っております。皆様の近くにいる弊社社員に声をかけて頂けましたら情報提供させていただきます。

敬具

2021年1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

# 2021年の銀行業界を占う

## ～新たな競争・共創に挑む一年



宮良 浩二

1995年入社  
金融サービス本部  
銀行グループ日本統括  
マネジング・ディレクター



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

昨年を振り返ると、コロナ禍の影響による事業構造改革の必要性の高まりと顧客行動の変化が同時に、かつ、広範囲に顕在化した1年であった。この難局を乗り切り、再度事業成長の波に乗っていくためには、既存事業の構造改革と新しい成長領域での果実獲得という2つの改革を同時進行させていくという、非常に難易度の高い経営が求められる。

銀行経営におけるこの2つの改革を両立させるために、テクノロジーと人の使い方を大きく転換させていく視座と、真にオープンなアライアンス／エコシステムによる事業共創の意思が重要となる。

新年を迎え、改めて昨年を振り返ると、銀行ビジネスにおける大きな変革がいよいよ迫られた年であったと言えるであろう。

コロナ禍の発生による経済活動停滞は言わずもがなであるが、リモートを前提とした顧客行動変化、金融サービス仲介業に関わる法案成立、新内閣の大きな柱の一つであるデジタル化の推進、大手チャレンジャーバンクRevolutの国内開業等々、外部環境が大きく変化した一年であった。

昨年の動向を受けて、今年を占うとするならば、いよいよ多面的に経営の舵を大きく切り、大胆な改革をスピーディに押し進めて果実を獲得する、ということに挑戦する1年になるであろう。具体的には、①コスト構造改革と新顧客体験創造の両立、②金融機関同様に事業シフトや既存バリューチェーンの大変革を迫られ

ている非金融事業者との協調による機会創出、更には③構造改革で生じるリソースギャップ／スキルギャップの解消、という3つの改革が大きなテーマになるであろう。

### ① コスト構造改革と新顧客体験創造の両立

銀行に限らず、コロナ禍による経済的な打撃と、外出制限等による強制的な顧客行動変容が表面化した昨年の動きを踏まえると、既存業務のコスト構造を抜本的に変革するとともに、新たな顧客体験をいかに早く作っていくかという2大改革の両立は、今年の必須テーマといえる。

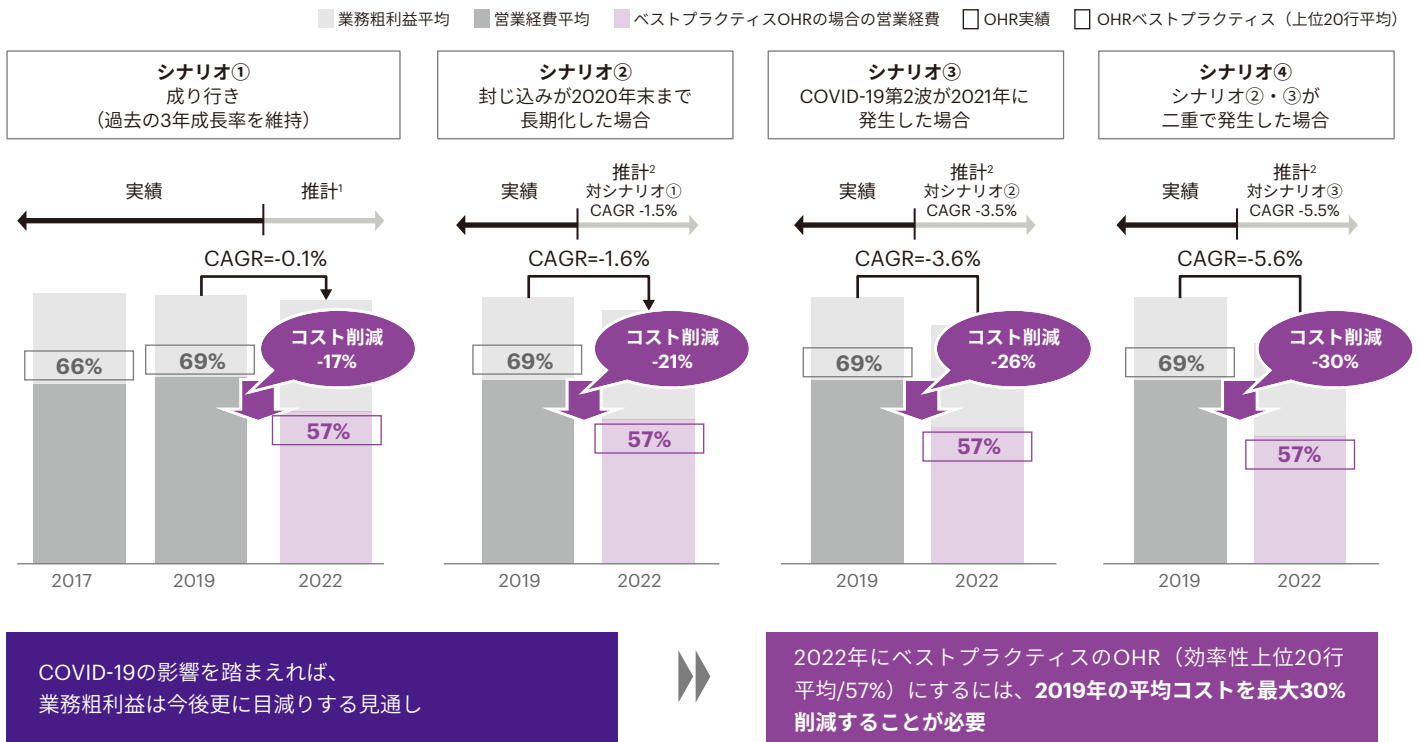
図表1に示しているように、IMFが発表しているコロナ禍による経済動向の悲観シナリオに基けば、日本の大手銀行群のコスト構造は、2019年対比最大で30%程度は必要と推計できる。

ここで重要なカギを握るのはAIを含めたテクノロジーをいかにうまく活用するかである。AI活用は既にパスワードになっている感は否めないが、AIを真に改革に活かしている例は少ない。今こそ、部分最適の議論から脱却し、全体最適の観点を持つかが重要である。

業務を俯瞰すれば、例外業務が多数あったとしても、基本的にはルールベースでプロセス処理する業務は全てAI化、顧客接点業務はAI+HUMANの組み合わせでの顧客体験強化、新収益創出・業務改革のための企画業務は人がフォーカス、という軽重を明確にしたビジョンが極めて重要だ。

多少乱暴かもしれないが、銀行運営において、顧客深耕や企画業務以外に、与信判断等を含めてAI+ロボで出来ない業務は逆に存在しないのではないかと考える。もちろんAIに命を吹き込むデータの

図表1 経済状況を踏まえたコスト構造改革の必要性



※本図は2020年12月時点で作成  
 1: メガバンク、準大手銀行、第一地銀の平均実績値の2017-2019のCAGRで推計  
 2: COVID-19が世界経済 (GDP) に与える影響で推計、詳細後頁、IMF World Economic Outlook

© 2021 Accenture All rights reserved.

有無は成否に大きく関わる重要な要素だが、DXによって生まれる余剰人材をデータ生成要員に転換させ、そこで生まれたデータを使って更にAI化・DXを加速して有人業務を減らしていく、という循環型モデル (図表2) を構築できれば、コスト構造改革の速度は増していくはずである。一方、余剰になった人員は顧客接点業務にフォーカスし、AIと協調しながら、経験・スキルが低い業務であっても、期待される成果を出せる働き方に変えることで、人材の再配置が進んでいくということになるであろう。

## ② 非金融事業者との協調による機会創出

前述の構造改革を求められているのは金融機関に限った話ではなく、非金融事業者においてもグローバルサプライチェーンの見直しや、本業収益減少を代替する新収益獲得施策の実現等は、待ったなしの状況にある。

弊社にも数多くの金融機関より、非金融事業者とのアライアンスによる新たな金融サービス創出の余地に関する問い合わせを頂いているが、まさに世界全体が事業構造改革を進めていこうとしている環境下においては、B2B2X型の金融サービス提供は、銀行の成長ポテンシャルを發揮する重要な領域といえる。

例えば、業界別・機能別サプライチェーンの中に組み込まれる決済、ファクタリングのみならず、インシデント情報等も含めたクレジットスコアリングを活用した中長期与信、IoTを活用したAs a service型のリース事業拡大等、広がりは大いと考えられる。

また、P2Pビジネスの拡大やツーサイドプラットフォームビジネスの拡大で、個人間や企業間が直接資産を交換する場は増えており、セカンダリーマーケットの裾野は急速に拡大している。これらの

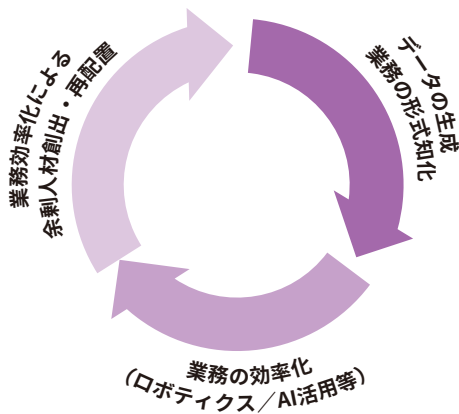
マーケットはいわば「資産の将来価値を示すデータの集積地」でもあり、これらと協調すれば、残価設定型の与信の裾野も広がりが見え、与信対象となり得る顧客の拡大にもつながるであろう。逆に、いつまでも大手企業へのコーポレートファイナンスのみに固執していると、このようなセカンダリーマーケット拡大で業績悪化のあおりを受け、融資ニーズ自体も縮小していくという憂き目にあう可能性すらあり、銀行と企業が協調して新たなビジネスモデルを模索する必要性は過去にない程高まっている。

## ③ リソース/スキルギャップの解消

DXの進展の産物も言えるが、リソースギャップ (量・質) の拡大は金融機関経営者の大きな課題となっている。

解消には数多くの手法はあるが、本稿では、根源的な人とテクノロジーの役割の見直しによる余剰人員の有効活用と、弊社

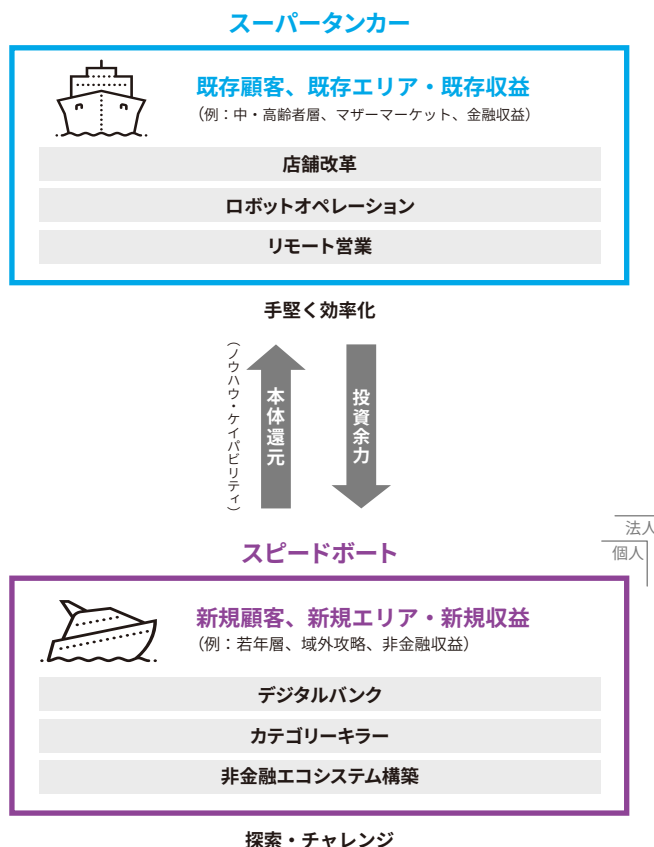
図表2 DX推進への人材活用の循環



- ・ 社内存在する未活用情報の電子化や、暗黙知化している業務ルール・活動の形式知化
- ・ 機械処理できる状態にデータを揃え、ロボティクスやAI等を活用した「自動化」+「高付加価値創出」を実現 (Intelligent Operations)
- ・ 捻出された余剰人材を新たなデータ生成や業務形式知化に割り当て、更にDX可能な業務領域を拡大していくループを作り出す

- ・ 情報の電子化等の要求スキルの低いタスクと、暗黙知棚卸等のスキル・経験値が必要なタスクに分け、余剰人員を配置
- ・ 一定のスキルが必要なタスクは、リスキルプログラムで再教育を行い配置

図表3 コスト構造改革と新顧客体験創造の両立



©2021 Accenture All rights reserved.

©2021 Accenture All rights reserved.

も保有しているアウトソーサー機能の活用にフォーカスしてお伝えしたい。

AI活用促進のための人の使い方に関して少し前にも触れたが、「人にしかできない仕事は何か」をもっと突き詰めて考える必要はあるだろう。今後の業務処理はテクノロジーを軸にすれば、機械が必要とするデータを生成・セットアップする、誤データを修正して再投入する、誤処理されるようなバグを直す、新しい改革余地を見つける、改革の方向性を見極めテクノロジー活用のセットアップを行う、というあくまでテクノロジーを補完する役割に大きく切り替える必要がある。

また、アウトソーサーの活用も短期的な収益改善や人の活用という面では有効であろう。一昔前のアウトソーシングは、単価の安い人材を活用して外部企業に業務を単純委託していくというのが一般的であったが、弊社が提供する場合には、JV形式で一部要員を転籍しつつ、他

社からの業務受託を受けやすい態勢を構築したり、受託した業務を徹底的にDXし、その経験を通じて本業に裨益するような役割にローテーションで戻って頂く等、コスト削減だけでなくリスクも兼ね備えた形でのリソースギャップ解消の取り組みを協業させて頂いているのでご一考頂きたい。

### 最後に：スーパータンカーとスピードボート戦略

今まで述べてきた、フォーカスすべき改革テーマを同時進行させていくためには、取り組み主体を明確に分ける必要がある。

図表3で示すように、「スーパータンカー」とも呼べる銀行本体の改革はコスト構造改革やリソースギャップ改革にフォーカスする一方、「新顧客体験創造」や「非金融事業者との新金融サービス機会共創」というのは、より身軽に小

回りが利く「スピードボート」のような組織を創設し、チャレンジしていくことが鍵となる。特に銀行本体のコスト削減だけでは縮小均衡に陥っていく中で、どれだけ新しい収益機会獲得にチャレンジできるかが、今後の優勝劣敗を決めることになるであろう。

銀行業は深い信頼関係のもと、数多くの法人顧客とつながり、深い関係を築いてきた歴史がある。今まではサービスを提供する側と受ける側という利害相反の関係にあったが、これからは銀行も多くの企業と手を携え、新しい産業・サービスを共創していくことに視座を転換し、新しい成長を遂げていく必要がある。

ピンチの時こそ、イノベーションが数多く生まれ、人類が発展していくことは歴史が証明している。今年1年、この難局に共に打ち勝つために弊社もパートナーとして一緒にできれば幸いである。

# 2021年の証券業界を占う

## ～未曾有の業界変革期における成長モデルの転換



早川 逸平

2008年入社  
金融サービス本部  
証券グループ日本統括  
マネジング・ディレクター



武藤 惣一郎

2005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  
キャピタルマーケット  
プラクティス アジア太平洋・  
アフリカ・ラテンアメリカ・  
中東地区統括 兼 日本統括  
マネジング・ディレクター

2020年は新型コロナウイルスのパンデミックにより、証券業界のビジネスモデルは大きな転換を迫られた。顧客のデジタルシフト、手数料低下圧力の強まり、ESG投資への関心の高まり、コスト構造の抜本的な見直し等、業界変革の波がパンデミックにより一気に加速した。

弊社はその変革の波を好機と捉え、大胆なスケールとスピード感でこれまでの成長モデルの刷新を図る企業が中長期的に優位性を持つと考えている。本稿では長期化するコロナ時代の業界変革を見据え、証券業界の主要ビジネスであるウェルスマネジメントとトレーディングにおける2021年の展望を考察したい。

### ウェルスマネジメントの展望

ウェルスマネジメントは証券業界における成長領域の一つであるが、今回のパンデミックで大きく影響を受けたビジネスでもある。今回のコロナ禍により顧客アドバイスは対面からデジタルに大きくシフトした。さらに、株価が乱高下する先行き不透明な投資環境において投資家のアドバイザーに対する期待値は高まり、自己判断を遥かに上回る価値あるアドバイスの提供が求められている。

これらの変化はこれまでの対面中心かつプロダクトアウトのアドバイスモデルに大きな変革を迫るものであり、この変革への対応がウェルスマネジメントの成否を分けると弊社は考える。

### デジタルがアドバイス価値を向上

顧客のデジタルシフトが進む一方で、弊社の調査によると富裕層（保有資産1億円以上）およびマス富裕層（保有資産

3000万円～1億円）の双方において、金融機関からアドバイスを得たいと思っている顧客は62%存在した。これは彼らのニーズが単なる投資運用に留まらず、高度な節税対策、贈与・相続などの世代を跨ぐ資産移転、事業運営に必要な資金調達など多岐に渡ることに起因している。

また、多くの顧客は今回のパンデミックおよび株価の乱高下において、俊敏な投資判断およびポートフォリオの再構成を行う必要性を改めて認識している。こうした状況において、アドバイザーが顧客に価値あるアドバイスを提供するには、デジタルを効果的に活用することが欠かせない。具体的には、投資の期待リターンとリスクを踏まえたポートフォリオ構築・リバランス、様々なマーケットの変動シナリオを想定したWhat If分析、不動産等も加味した節税・資産承継アドバイス、有価証券（自社株等）を担保にした融資等をデジタルを活用し、効果的に提供することが求められる。

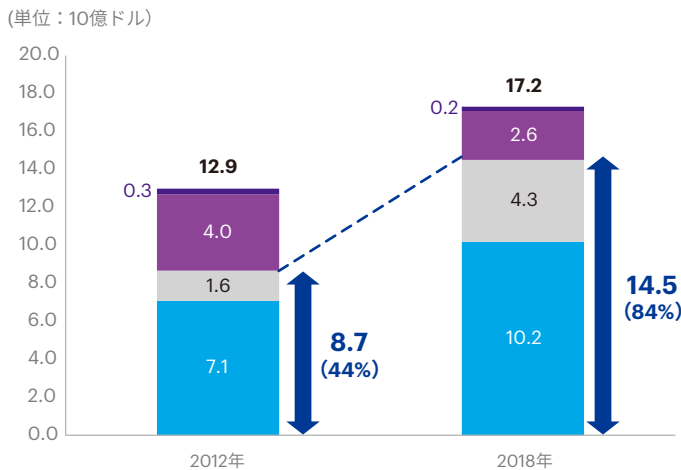
これまで上記のようなアドバイスはスキルの高い一部のアドバイザーのみが提供してきたが、今後はノウハウをデジタル化し、より広く多くのアドバイザーが活用できるようにすることで、幅広い顧客の信頼獲得と差別化に繋げることが出来る。海外ではMorgan Stanley等が先行してGoal Planning System（投資ゴールを踏まえたポートフォリオ構築：以下GPS）およびNext Best Action（顧客の資産状況を踏まえた提案アイデアの提示）といった仕組みを構築しており、デジタルがアドバイスの価値を向上させている。

また、昨今のマーケットの変動の中で、ESG投資が世界的に注目を集めている。短期的な投資運用が困難を極める状況の中で、環境配慮に優れ、社会的な意義も高く、ガバナンスが整備されている企業は中長期的な成長力を保持し、投資リターンも高い傾向にある。投資家のニーズに合わせ、ポートフォリオの中核を

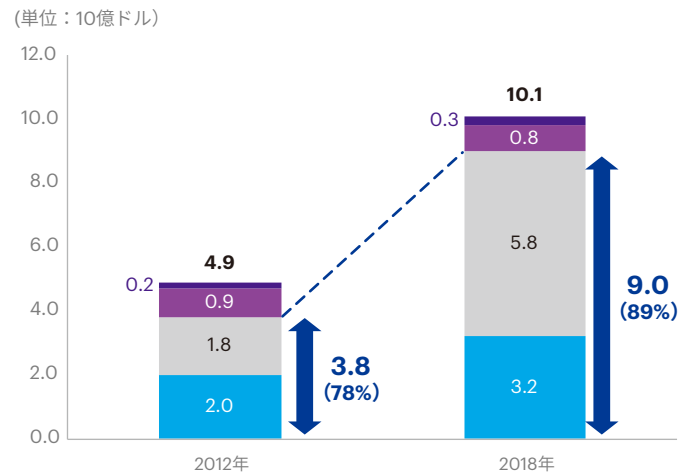
図表1 売買手数料収益に依存しない収益源の多様化



Morgan Stanley  
ウェルスマネジメント部門のサービス別売上推移<sup>1</sup>



Charles Schwab  
サービス別売上推移<sup>2</sup>



\*1: Morgan Stanley決算資料よりアクセントゥア作成  
\*2: Charles Schwab決算資料よりアクセントゥア作成

©2021 Accenture All rights reserved.

ESG銘柄で構築していくことが今後の「ニューノーマル」として普及していくと考えられる。

但し、アドバイザー個人がESG銘柄に関する網羅的な知識を持つのは簡単なことではない。特に大規模な営業部隊を抱える大手証券会社であれば知識やスキルにばらつきが出てきてしまう。そのため、この点においてもデジタルを効果的に活用し、顧客のポートフォリオの中のESG比率を算出したり、金融機関が選別したESG銘柄を組み込んだポートフォリオへのリバランスをGPS活用により提案するといった取組みが必要となるだろう。

### 総資産ベースで収益源を多様化

これまで多くの金融機関のウェルスマネジメントの収益は大多数が株・債券等の運用資産の売買手数料であったが、近年の中長期目線での投資運用、売買手数料低下の圧力を受けて、収益を上げにくい状況になっている。こうした状況は既

に米国では先行して起こっており、Morgan StanleyやCharles Schwabなどは収益源を多様化することで対応してきた(図表1)。

具体的には、富裕層の多様なニーズを総資産ベースで捉え、提案の幅を広げることで、売買手数料だけでなく、融資による金利収益、残高フィーベース収益、不動産収益等を取り込んでいく必要がある。デジタルを活用してアドバイスの幅を広げ、収益源の多様化を図ることが今後のウェルスマネジメントに不可欠と弊社は考えている。

### トレーディングの展望

近年の度重なる規制強化や顧客による手数料透明化の要請を受け、世界的にトレーディングビジネスの収益は減少傾向にある。弊社の調査によると、2019年の全世界のトレーディング収益は、2010年の74%の水準にまで低下している。一方、現在から2026年にかけて世

界におけるトレーディングの取引量は33%増加すると予想されており、収益性が低下する中でより多くの取引量に対応していくことが求められている(図表2)。足元でも今回のパンデミックが株価のボラティリティを生み出し、取引量は過去最高水準に達している。

### コスト構造を抜本的に変革

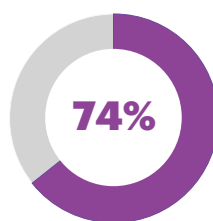
トレーディング部門のコスト構造を分析するとフロントに多岐に渡るシステムが存在し、そのメンテナンスに非常に多くのコストが費やされているケースが多い。システムごとに異なるシステム会社が運用を行っており、それが高コスト体質をもたらしているのである。また、一つの取引に対して、複数のシステムに同様の取引データを入力しているケースもあり、フロントの業務負荷が高いことに加え、取引データを活用するバックオフィスであるファイナンス部門、リスクマネジメント部門がデータの整合性チェック等に膨大な工数とコストをかけている状況も見受けられる。



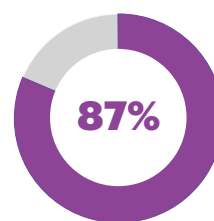
図表2 トレーディング部門を取り巻く環境の変化

## トレーディング部門への多方面からの圧力

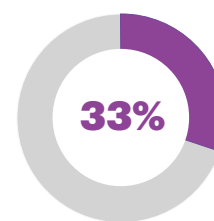
近年、トレーディング部門は収益減少が続く一方で規制は年々強化されてきた。多くのシステム投資は規制強化への対応に充当され、オペレーションの効率性を追求する取組みは妨げられてきた。また、2020年度は史上最大規模の取引量を記録しており、膨大な取引量への対応も求められている



世界の主要機関のトレーディング部門における2019年度の収益は、2010年度の74%にとどまる<sup>\*1</sup>



日本の5大証券の2019年度のトレーディング損益合計は2015年度の87%にとどまる<sup>\*3</sup>



2026年までにグローバルにおける取引量は33%増加する見込み（18兆米ドルから24兆米ドルに増加）<sup>\*2</sup>

\*1: <https://www.accenture.com/us-en/insights/capital-markets/capital-markets-vision-2022>

\*2: <https://iccwbo.org/publication/global-survey-2018-securing-future-growth>

\*3: 各社財務諸表よりアクセントチュア作成

©2021 Accenture All rights reserved.

収益性が低下する中で、こうした複雑かつ冗長なシステム構成や運用体制は抜本的に見直し、コスト構造をスリム化することは不可欠である。具体的にはフロントシステムの統廃合を伴うデータフローの整流化、取引自動執行の商品拡大、入力データの精度向上、システム運用会社の集約、バックオフィスの業務効率化・アウトソーシング等が主たる施策となると考えられる。海外の金融機関のトレーディング部門では既に“Bending the cost curve”（コストカーブを曲げる）をスローガンに掲げて上記の施策を強力に推進するケースが出てきている。直近は取引量の増大に伴い各社のトレーディング収益は回復基調にあるが、中長期的な収益性の低下トレンドは不変であり、このタイミングで大胆なコスト削減を図る必要があると弊社は考える。

### データ活用で差別化を図る

バイサイドの顧客ニーズは多様化しており、より差別化された提案やプライシン

グが求められている。そうした顧客ニーズに迅速かつ的確に対応するためには、トレーディングにおけるデータ活用が非常に重要になってくる。日本でもトレーディングのデータ活用に取組む企業は多く、実際に業績の向上に繋げているケースもある。

例えば、顧客の属性や過去の取引データの活用が挙げられる。具体的には顧客の投資戦略、コンタクトの趣向（電話を好む等）、過去取引・タイミング等を分析することで顧客ニーズのパターンが見えてくる。これをマーケット情報と組み合わせることで、顧客ニーズに合致する提案内容を適切なタイミングでトレーダーに提示するということが可能になる。実際にこの仕組みを稼働させ、トレーダーの生産性向上に繋げている証券会社も存在する。

また、AI・ビッグデータ解析を用いる事例としては、グローバルでの船積み・輸

出の情報をデータとして取得し、解析することでサプライチェーンの流れを俯瞰的に理解し、投資判断に活用しているようなケースもある。こうしたAI・ビッグデータ解析のトレーディングへの活用は急速に進んでおり、継続的にテクノロジーを整備し、分析の精度を高め、投資判断への活用を進める企業が中長期的に大きな競争優位を手に入れると考えられる。

### 終わりに

これまで見てきた通り、ウェルスマネジメント、トレーディング共に従来のビジネスモデルには限界が見えており、変革が不可欠である。また、今回の新型コロナウイルスによるパンデミックにより、さらに大きなスケールとスピード感での変革が求められている。変革の方向性は明確であり、2021年はアクションの実行に焦点が当たるだろう。弊社としても証券業界の未曾有の変革を強力に推進していく所存である。

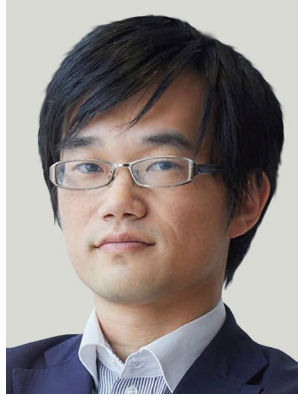
# 2021年の保険業界を占う

## ～アフターCOVID-19の成長を目指して



林 岳郎

2000年入社  
金融サービス本部  
保険グループ日本統括  
マネジング・ディレクター



近藤 龍司

2006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  
保険 プラクティス日本統括  
マネジング・ディレクター

予想もつかなかったパンデミックが世界を覆った。パンデミックによりイベントは中止に追い込まれ、様々な産業が影響を受け、我々の生活も“新しい生活”へと一変。2020年はパンデミックとその対処に迫られた1年であった。

アクセンチュアは感染拡大当初から3つのステージを想定。ステージ1として“危機への対処”、ステージ2は“規制の緩和・引締”、危機による“産業構造の変化・加速”をステージ3として想定。危機はなかなか収束を見せず、3つのステージが同時並行的に進んでいるように思える。2021年も引き続き対応は求められる。

本稿では2021年における環境変化を考察するとともに、パンデミック後の成長に向けたアジェンダを取り上げたい。

### 2021年における環境変化

足元の状況に鑑みて、2021年はあるどのような社会変化があるだろうか。日本においては新政権が誕生したこともあり、現政権が狙う社会変化をナショナルアジェンダとして整理してみた（図表1）。

#### ① 社会の強制DX

足元見られている変化として、日本ではデジタル庁設立などに見られるように、政府主導でのDXが加速されようとしている。筆者はこれを“社会の強制DX”と呼んでいる。これまで十分に投資が行きわたらずデジタル化が十分でなかった領域（公的部門やヘルスケアなど）にまでデジタル化がなされる。こういった環境下ではすべての産業がデジタルであることを前提にビジネスを行う必要がある。デジタルは競争力を規定するものではなく、競争のスタートに立つための必要条件であるともいえる。たとえば、金融機

関の多くがデジタルバンクとなったとき、デジタルバンクにて保険を募集する準備ができていだろうか。デジタルが一気に進むなかで、変わりうるリスクから素早く十分な規模をもって社会を守る準備ができていだろうか。

#### ② 産業の再編・競争力強化×デジタル

経済状況により、中小企業再編や地銀再編圧力などが高まっている。特にパンデミックの影響が大きかった産業に関して、産業の再編は避けられないだろう。加えて、これらを加速する動きとして、5Gの普及が挙げられる。現在の5Gは本格普及前であるが、2023年頃を目指して本格普及が始まる。5Gの本命は産業用IoTである。これまで5Gが喧伝されてきたが、大企業・中小企業向けに様々な5Gソリューションが通信業者をはじめとしたプレイヤーにより展開されていくことが予想される。それによって、“Connected Industries”が実現されていくだろう。

#### ③ グリーン／社会課題×デジタル

パンデミック後の大きな投資先の一つとして“グリーン”の領域が挙げられる。パンデミックもあり、SDGsをはじめとする社会課題に注目が集まっている。欧州等では先行しているが、カーボンニュートラルに向けて大きな投資が想定されており、保険会社としても社会課題解決をビジネスのコアに据えることが求められるだろう。

#### ④ 地域創生×デジタル

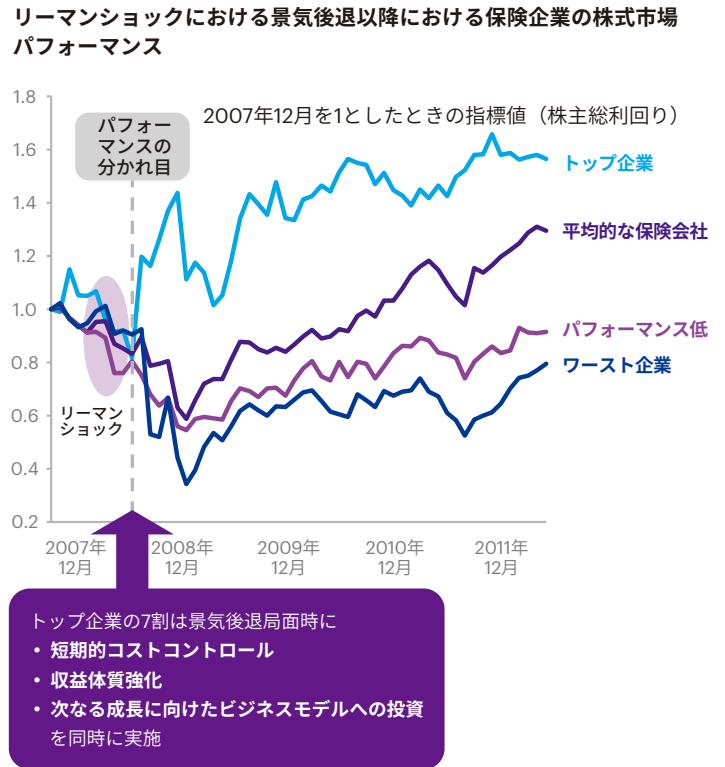
パンデミック以前から地域創生は推進されてきた。2020年にはスーパーシティ法案が成立し、2021年には日本のなかでいくつかのスーパーシティの誕生が想定される。更にはパンデミックにより、ワーケーションといったような、一部で東京から地方への人口移動も見られる。引き続き地域創生×デジタルは着目すべきトレンドである。都市のデジタル化のなかで、保険会社においても機会が見出すことが必要である。

図表1 2021年のナショナルアジェンダ

① 社会の強制DX	<ul style="list-style-type: none"> <li>規制緩和による公的・準公的サービス変革まで含めたデジタル化（ヘルスケア・教育・行政・災害対策など）</li> </ul>
② 産業再編・競争力強化×デジタル	<ul style="list-style-type: none"> <li>中小企業強化・地銀再編・通信・介護・移動</li> </ul>
③ グリーン／社会課題×デジタル	<ul style="list-style-type: none"> <li>カーボンニュートラル化・エネルギー改革</li> <li>社会課題解決を企業のコアに据えるトレンド</li> </ul>
④ 地域創生×デジタル	<ul style="list-style-type: none"> <li>スーパースティ・ワーケーション・農水改革</li> </ul>
⑤ 国土強靱化×デジタル	<ul style="list-style-type: none"> <li>サプライチェーン・災害対策</li> </ul>

© 2021 Accenture All rights reserved.

図表2 危機時及び危機以降のパフォーマンス



© 2021 Accenture All rights reserved.

⑤ 国土強靱化×デジタル

2019年に比べれば2020年は大きな自然災害は日本においては少なかった年であった。一方で、今後も国土強靱化は日本社会のトップアジェンダであることは変わらないだろう。データを活用した災害対策も議論がなされており、特に損保事業者には引き続き大きな機会であると考えられる。

このような環境変化を追い風として捉え、変革を加速させる必要がある。

現在及び将来を見据えた保険業に求められる対応

では、このような環境変化のなかで保険業はどのような舵取り・変革を推進すべきだろうか。

2020年を振り返ると、生保も損保も対面営業の制約や米国金利低下などを受け業績に大きなインパクトがあった。業績

以上に、保険会社の存在意義そのものが問われた1年であったとも考えている。リモート化など矢継ぎ早に対応が求められる一方で、平安保険のように環境に合わせて業態を進化させていった保険会社もあった。危機のときに採った手により今後のパフォーマンスは大きく分かれると考えている（図表2）。2021年においても引き続き危機は続くだろう。危機のときこそ自社の存在意義を問い直し、ビジネスモデルを進化させるチャンスである。

では、どのようなビジネスモデル進化が考えられるだろうか。

① 伝統的モデルの深化  
B2B2X/B2E2XパワードバイAI

2013年頃から徐々にデジタル化が進み、近年ではAIを搭載した業務プロセスは多くの保険会社にて導入されている。問題はコアとなる事業・コアとなる商品・コ

アとなるプロセスに活用されているか、組織の大部分で活用されているか否かだ。そうでなければ、生産性の大幅な向上は期待できない。

たとえば、募集プロセスにAIを導入する企業が見られる。先行している企業はすでに大規模に展開している。結果はこれからだろうが、徐々にその差は現れるだろう。先行している企業に追随する動きが2021年には見られるだろうが、追随の対応には複数年かかると思われる。リードする企業はこの間に狙い通りデータを獲得しAIを育てることができるか、他社を引き離すことができるのかが問われる一年になるだろう。

② B2Cモデルの進化  
デジタルB2C/C2B/B2P2C

ここ数年の動きであったが、パンデミックを契機にB2C型ビジネスモデル・ダイレクト型ビジネスモデルの進化の動きも

加速している。海外で主要保険会社によるB2C型ビジネスモデル刷新の動きが見られる。日本においても今後デジタル完結型B2Cモデルすなわちデジタルアタッカーの動きが見られていくだろう。

デジタル完結での事業基盤が構築されれば、顧客団体にあった商品がより簡便に提供されていくC2Bビジネスモデルが構築されていくだろう。

更には、パンデミック化で全ての産業がデジタル化されコマース化されることを考えると、埋め込み型保険はデジタルバンクなどより多くのプレイヤーに提供される。このようなB2P2X（P=プラットフォーム）モデルをグローバルレベルで提供しようとしているのがChubbであり、事業基盤・組織としてChubb Studioを構築している。

### ③ 周辺市場を含めた社会課題の解決へB&B2X

社会が強制的にデジタル化される中で、保険プレイヤーもそれを後押ししていくところに機会がある。とはいえ、単独プレイだけではなかなか難しい。産業・テーマ毎に組む相手を決め、社会課題とともに解決するためにソリューションを構築していくことが必要になる。

保険を超えて、リスクを解決するプレイヤーとなっていく取り組みが始まっている。たとえば、中国平安は塩野義製薬と合併事業を開始し、これまでの保険データ及びグッドドクターをコアとしたECケイパビリティを活用し、データドリブンの創薬事業へと踏み出している。企業以外にもデジタル化していく公的部門との協業も考えられる。スーパーシティはこれら取り組みのコアに位置付けられていくことになる。このように共に社会課題を解決し産業毎に個別ソリューションを共同で構築するビジネスモデル

B&B&Xモデルが2021年に挑戦するテーマの一つだろう。

### 2021年に行うべき保険業変革アジェンダ

このような環境変化へのチャレンジ・変革へのチャレンジにおいて、個別アクションとしてどのような打ち手が必要になるだろうか。そのアジェンダを簡単に紹介したい。

#### A. Where to Playに関わるアジェンダ

##### A-1. 10年シナリオに基づくピボット戦略:

2021年は2030年に向けての最初の1年でもあり、長期戦略を立てる保険会社も多いただろう。10年後の社会から逆算するとともに、これまでの自社及びエコシステムのケイパビリティのフルポテンシャルを活かす戦略を構築すべきである。

##### A-2. 周辺事業者を巻き込んだB&B2Xモデル:

周辺事業者を巻き込んだ形でのB&B2Xモデルの検討が必要と考える。代表的にはデータビジネスであろう。GeneraliのIoT子会社であるJeniot社のようにデジタルソリューションまで構築することも見据えた形まで検討することが望ましい。一方で、自社コアビジネスとの距離を慎重に測る必要がある。

##### A-3. デジタルアタッカー:

引き続きディスラプターの脅威に対し、保険グループとしてデジタルB2Cモデル・C2Bモデル・B2P2Xモデルに関する検討は必要だろう。

##### A-4. 提供価値の再定義:

上記3つのアジェンダをうけて提供価値を再定義する必要がある。平安やJeniotのように自社商品と他業界サービスを組み合わせ、顧客体験からみて必要な“業界横断型サービス”の提供の本格展開を検討すべきだろう。

#### B. How to Winに関するアジェンダ

##### B-1. デジタルジャーニー:

フロント部分（セールス・マーケティング・サービス）は顧客エンゲージメントを高めるために不断の変革が必要である。パンデミック下で急速に整備されたデジタルジャーニープロセスを下地にしつつ、顧客エンゲージメントを高めるための見直しを行うことが求められる。

##### B-2. AIを梃にしたコアプロセスの変革

これまでもコアプロセスの変革にAIを取り入れることは行われてきた。一方で、その規模感及び活用のされ方はリーディングカンパニーとそうでない企業で大きく異なる。リードしている企業はAIを更に学習させリードさせ続ける必要があるとともに、その適用範囲を広げる必要がある。

##### B-3. コストカーブの変革

パンデミック及びリモート対応により働き方が大きく変わったと思われる。これを永続化するために、物件費や拠点政策を含めて事業費の在り方を見直す必要がある。また、海外事業の事業費も大きなポイントになるだろう。

##### B-4. 人材・組織の再考

オペレーティングモデルとして上記を実現していくためには、言わずもがな人材が最重要である。リスクリングはもちろんのこと、リスクリングするための人材の時間を空けなければならない。古い事業・古いサービスから人を出すためにもアウトソーシングを含めた大胆な人の労働シフトを検討する必要がある。

これら8つのアジェンダに対して2021年は自社としての答えを出し、各保険会社がパンデミック後に大きく成長することを期待したい。

# 最近話題のプロジェクト

CX（Customer Experience；顧客体験）の重要性が議論されるようになって久しいですが、もはやマーケティング・顧客フロントの改善で差別化できる時代ではなくなりつつあります。卓越したCXを実現するためには、顧客体験を起点としながらも、チャネル、商品・サービス、業務、人材、組織、ITなどの企業ファンクションを統合的に変革するBX（Business of Experience；エクスペリエンス起点でのビジネス）こそが今求められています。例えば、顧客に向き合って、アジリティある変革を継続するためにはITのあり方も変えていく必要があるのです。

業態	案件概要	ST	CS	IN	TC	OP
銀行	IT部門の開発生産向上に向けた人材育成・開発手法高度化の支援		○		○	
	マス媒体に頼らず、コンテンツドリブンで拡散させ、認知向上を図るマーケティング手法の確立			○		
	顧客セルフ取引完結を目指した次世代型店舗タブレット導入		○	○	○	
	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		○		○	
	モダナイゼーションした基幹システムのパフォーマンス改善プランニング支援		○		○	
証券	投資銀行部門におけるナレッジ共有システム構築		○		○	
	BPMSによる事務オペレーションのDX推進		○		○	
	大規模アプリケーション・アウトソーシングによるコスト削減				○	
	Primaryビジネスの高度化に向けたCRMの刷新		○		○	
	全社各部門（国内外）におけるデジタル成熟度診断		○			
保険	顧客体験向上を実現するエコシステム型新規事業戦略策定・実行推進	○	○	○		
	サポート保守期限を迎えるメインフレームの大規模移行計画の策定		○		○	
	地方銀行顧客を対象とした保険代理店立ち上げ支援プロジェクト		○			
	「2025年の崖」を踏まえた全社システムの目指す姿・ロードマップ策定	○	○		○	
	代理店としての農業協同組合の成績管理システムのCOBOL to Java and Cloud化				○	

(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自社ソフトウェア・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：  
443億USドル(2020年8月時点)

従業員数：  
約50万6,000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9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](http://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、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。アクセントゥアでは、世界120カ国以上のお客様に対して、50万6,000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。

アクセントゥアの詳細は  
[www.accenture.com](http://www.accenture.com)を、  
アクセントゥ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。

