

Financial Services Architect Vol.44

2017年冬号

2017年、銀行業界を占う
～金融維新へ：金融イノベーションへの挑戦

2017年、証券業界(資本市場業界)を占う
～差別化のための次なる一手

2017年、保険業界を占う
～近未来社会と保険会社

A large, stylized blue arrow graphic pointing to the right, composed of two parallel lines that converge at the tip. It is positioned behind the main headline.

ハイパフォーマンスの実現へ

目次

1. 2017年、銀行業界を占う
～金融維新へ：金融イノベーションへの挑戦
マネジング・ディレクター 宮良 浩二
2. 2017年、証券業界（資本市場業界）を占う
～差別化のための次なる一手
マネジング・ディレクター 坂本 幸一
3. 2017年、保険業界を占う
～近未来社会と保険会社
マネジング・ディレクター 林 岳郎
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. 弊社外部講演及び寄稿・書籍のご紹介
7. 会社概要

Financial Services Architect

Financial Services Architect (FSアーキテクト) は、金融業界のトレンド、最新のIT情報、弊社サービスおよび貴重なユーザ事例を紹介する、日本オフィス発のビジネス季刊誌です。



拝啓、大寒の候、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。

2016年は政治・社会・経済いずれも不確定要素の多い年になりました。それだけにコスト効率の向上をあらかじめ本格的に準備すべき事項と考えます。一方、新たな収益確保に向けたビジネスモデルの構築・オペレーティングモデルの構築も必須とされます。昨年は日本においてもFinTechが話題となりました。この動きはスタートアップと連携するというよりは、新たな技術を収益向上、コスト効率向上に積極的に活用しようという潜在的欲求の顕在化と捉えています。その根底には、本邦金融機関がこれまでの金融機関の枠を超え、新たなポジションを獲得しようとする強い意志を感じます。弊社がご支援させて頂いているプロジェクトの現場でも、これまであまり聞くことができなかったメッセージをクライアント役員の方々からお伺いできました。考え方が大きく変わろうとしている潮流を感じざるを得ません。そのいくつかを下記に挙げました。

- ・ビジネスリリースのスピードを上げる開発手法を組み込む
- ・リスクを把握し、リスクをとる
- ・外部を活用し、新たなものを生む組織を作る
- ・異業種とデータ連携し、経済圏を作る
- ・自らもプラットフォームになり、他者のプラットフォームの一部にもなる
- ・持たないシステムを追求する（クラウド、オープンソース等に最大活用）
- ・実績のないスタートアップとも必要であれば組む など

また、2016年に検討されてきたテクノロジーテーマも幾つかに収斂されます。

- ・Blockchain
- ・Robotics
- ・Digital Customer
- ・No-SQL on Cloud
- ・Journey to Cloud
- ・IoT向けNarrowバンドLTE
- ・セキュリティ関連など

2017年はこれら新技術実装の年になると思います。先行して果実を得られる企業と得られない企業に分かれる分岐点になる可能性があります。

考え方の変化と技術の進展という2つが化学反応を起こし、新たなビジネスモデルが生まれることを期待します。

本年も皆様のさらなる飛躍実現に向け、一人称で取り組みたいと考えております。

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1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

2017年、銀行業界を占う

～金融維新へ：金融イノベーションへの挑戦



宮良 浩二

1995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
銀行グループ統括

昨夏、日本経済出版社より「フィンテック 金融維新へ」を上梓した。

同書で述べたとおり、フィンテックはブームからメインストリームへ、新興テクノロジー企業のみならず伝統的な金融機関や金融当局をも巻き込んだ金融イノベーションを追求する取り組みへと昇華しつつある。

邦銀における取組状況も、この一年で大きく変わりつつあるというのが実感だ。新たなテクノロジーやスタートアップ企業に関する情報収集に留まらず、その活用に関する議論が活発だ。さらには、デジタル時代の新たなビジネスモデルの構築を企図した、より本質的な取組みを開始している金融機関も存在する。しかし、その実行スピードについて充分とお考えの方は少数派だろう。

イノベーションをいかに加速するか――。

本稿では、当社のプロジェクト経験に基づき、その難しさとチャレンジについてご紹介したい。今まさに、デジタル・テクノロジーを活用した変革プログラムの実行力が問われている。

実行力が問われる

銀行の経営幹部の方々と意見交換をさせていただくと、デジタル・トランスフォーメーションの加速は不可避だとの声が大多数だ。

それは、昨今の収益環境を鑑みるに“猶予期間”は限定的だとする見方や、社会や顧客のデジタル化の流れは不可避だとの見方に基づくものだ。

あるトップマネジメントの方からは「デジタル・イノベーションのプロジェクトに失敗するリスクよりも、プロジェクトの経験値を積まないリスクの方が大きい」とのご意見を伺った。

しかしながら、関連する取組みが加速しているかと問われると、依然として金融機関毎に、あるいは経営と現場の間に温度差があるというのが偽らざる実感だ。

「早くやってみる」の難しさ

例えば、次のような事例に頭を悩ませている方も多かろう。

(1) “アジェンダ不在”で迷路に

まず、実現したいビジョンやアジェンダレベルでの共通認識がないが故に、実行のスピード感がなくなるケースだ。

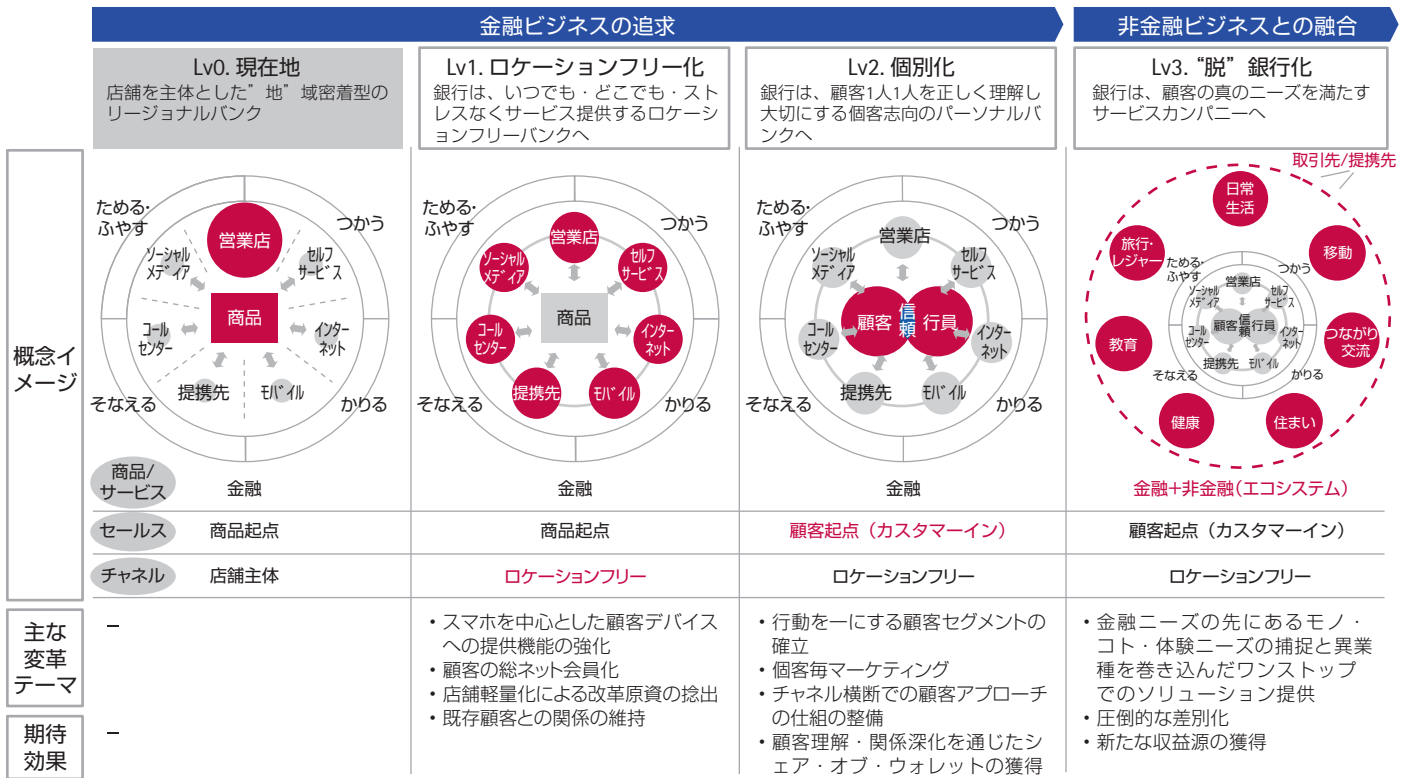
- 個別部門にはそれぞれにデジタルテーマはある。しかし、個々の案件の関連や目指す方向性に照らした案件の位置づけに議論を要し、なかなか着手にいたらない。
- AIなどの新技術、新興企業が提供する新たなソリューションに着目して案件化を進める。しかし、それが自行ビジネスにとって、どれ程の価値があるか見極められないため、ビジネス化に向けて強力に推進する力学が生まれず、成果につながりにくい。

(2) “今” VS “イノベーション”

次に、現業ビジネスに対してイノベーションに向けた取組みの優先度が劣後してしまうという問題だ。

- イノベーションを担う新組織を立ち上げる。しかし、現状のビジネスへ大きな貢献をもたらす現行部門から必ずしもリスペクトされず、思ったように変革を推進出来ない。
- 現業（短期）とイノベーション（中長期）の投資優先順位で即効性のある施策が優先される。
- イノベーションへ別枠の予算措置をしたとしても、現業部門から人材を拠出できない。
- 取組みが意欲的であればあるほど、“ビジネスケース”に不確定要素がつきまとう。それが“未来の可能性”を奪ってしまう。

図表1 デジタルバンクの進化ロードマップ（例示）



© 2017 Accenture All rights reserved.

(3) “レガシー” が最後の足かせ

最後は、アジャイル型で新商品・サービスの開発にトライしても、実現までに時間とコストがかかるケースだ。

- 高品質・高可用性の金融サービスの根幹となっている堅牢な基幹系システムの改修・接続に時間とコストを要する。
- 既存ベンダーの対応力が足かせとなる。現行システムの構築・保守主体者には、新たなチャレンジを提案・実行するインセンティブが働きづらい。結果、必ずしも金融機関の意図通りに動いてくれない。

3つのキーワード

一方で、いくつかの金融機関では、イノベーションを加速する上での要諦を踏まえた取組みに着手している。

(1) 「北極星」の明確化

まず、「自行が将来どうなりたいのか」「既存ビジネスの何を壊し、何を創造するのか」というアジェンダ設定が何より重要になる。

図表1はデジタルバンクの進化ロードマップの一例だ。どこまでのレベルをいつまでに目指すのか、それに個別の変革テーマを紐づけた時限付の工程表を全社で共有することが重要な出発点となる。

(2) 「外交特区」の構築

次に重要な点は、既存の枠組みに囚われずイノベーションを加速させるオペレーティングモデルを築き上げることだ。ここでは、3つのポイントを挙げたい。

1つ目は新組織の活用だ。既成概念を超えるためには既存組織では限界があるケースが多い。特に「既存の権益を脅威に晒す」「既存の組織を横断する」「既存の業務基盤が足かせとなる」「事業の成否が読めない」といったテーマにその傾向が顕著だ（図表2に例示）。このようなアジェンダの実行には組織的な手当が求められる。

2つ目は誰もが認める次世代リーダーの登用だ。イノベーションへの取組みや新組織がリスペクトされるためには、トップの「変革の本気度」を伝えることが不可欠だ。思いきった登用により、それが「経営幹部への登竜門」になるといったメッセージを伝え、ビジネス・テクノロジー・クリエイティブなど既存の行員構成に囚われないゼロベースでのチーム編成に着手せねばならない。

図表2 新組織の活用の必要性



© 2017 Accenture All rights reserved.

3つ目は「調整をしない」運営形態を取り入れるという点だ（図表3）。

デジタル・イノベーションに関わるプロジェクトへの参画の経験上、「中身の検討」よりも「調整」「合意形成」に時間を要しているケースも少なくなく、もったくないと感じることがある。一方で「調整をしない」運営形態を確立しているいくつかの邦銀は極めて動きが早い。「机上での検討」より「市場での検証・業務での検証」を重視した運営モデルを確立せねばならない。

(3) 「脱 “レガシー” 」での実装

「市場での検証・業務での検証」を実現するためには、運営モデルに加え、基幹系システムとのつきあい方を見直さなければならぬ。3点を強調したい。

1点目は、基幹系に手を加えない工夫を施すという点だ。例を示そう。邦銀でも急激に注目を集めている「ロボティクス」という技術がある。これは、既存システムを前提としつつ人手によるオペレーションを自動化する手法だ。これを使えば、基幹系システムに手を入れずとも大胆な業務改革が可能だ。また、モバイルでの新サービス導入を企図する場合、基幹系システムとのI/F構築にコスト・時間を要するケースが多い。しかし、ロボティクスに基幹系入力を任せること、基幹系との連携を安く・早く実現することも可能だ。

2点目は、「アジャイル型」のプログラム実行アプローチへのチャレンジだ。いわゆる、「ウォーターフォール型」と呼ばれる規模効率追求・品質重視型のアプローチは時間がかかる。月単位でのマイルストーン、年単位でのリリース目標などといったケースも多い。週単位のマイルストーン、月単位のリリース目標で、ビジネス・テクノロジー・クリエイティブ三位一体でプロジェクトを実行することが重要だ。実行にあたっては、基幹系に依存しないプラットフォームの採用、開発・テスト・運用の徹底した自動化、旧来の考え方（要件決定は部長の承認が必要など）の見直しなどに合わせて取り組むことが必要だ。

図表3 調整をしない運営形態の確立

	ありがちな運営形態	目指すべき運営形態
ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> 既存のビジネスラインに位置づけ 既存組織と利益相反の場合には、新組織リーダーが他部門と調整 	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会/経営会議直下の組織として設置 既存組織と利益相反の場合には、スポンサー (社長) が経営判断
予算権限	<ul style="list-style-type: none"> 新組織案件の予算も既存案件と同一控 予算執行も既存組織との調整が必要 	<ul style="list-style-type: none"> 新組織案件の予算は既存案件予算とは別控 (イノベーション予算として管理) 予算執行は新組織リーダーの判断
リソース	<ul style="list-style-type: none"> 既存組織と新組織のリソースプールは同一であり、案件実行の場合に調整が必要 	<ul style="list-style-type: none"> 既存組織と新組織のリソースプールは別控 (外部採用含め社外の適切な人材を引入れる権限)
顧客	<ul style="list-style-type: none"> 顧客を奪い合う場合は既存組織と調整。結果として、既存収益を壊さない判断となる 	<ul style="list-style-type: none"> 顧客を奪い合う場合も事前調整せず、どちらがよいかは顧客に判断してもらう
KPI	<ul style="list-style-type: none"> 既存組織と同一、もしくは、新組織のKPIを設定しない 厳格なExitルールは存在しない 	<ul style="list-style-type: none"> 新組織には既存組織と異なるイノベーションKPIを設定 (例：いくつの新サービスを開始したか 等) 厳格なExitルール (最大損失等)を定める

© 2017 Accenture All rights reserved.

3点目は、既存システムベンダーへの過度な依存はリスクが大きいという点だ。自行システムの運営・技術の両面から親密ベンダーとの継続的な信頼関係は欠かせない。一方で、彼らには既得権益を壊すような大胆なチャレンジを起こす力学が働きにくいことも事実だ。変化の激しいデジタル領域は自社要員のケイパビリティ強化、既存ベンダーとの競争を加速する第三者の活用などにも手をつける必要があるだろう。

おわりに

「フィンテック」「イノベーション」といったキーワードだけに踊らされる時機は過ぎた。ビジネスモデルをどう変えるか、コスト構造をどう変えるか、新たな顧客体験で顧客をいかに囲い込むか、など、取組みの果実を享受すべき時機を迎えている。

本年も、変革意欲に溢れるクライアントの皆さまと、「大胆に」「早く」イノベーションを形にしていくための仕事に力を注ぎたい。

2017年、証券業界（資本市場業界）を占う

～差別化のための次なる一手



坂本 幸一

1999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
証券グループ統括

ウェルスマネジメント領域における次なる一手

まずは2016年における証券各社のウェルスマネジメント領域での取組みを対面営業施策とデジタル施策に分けて振り返り、次なる一手を考えたい。

対面営業については、フィデューシャリー・デューティーに対する取組みが加速する中で、各社は顧客本位営業への転換に大きく舵を切っている。ゴールベース・アプローチ、資産管理型営業といった言葉がメディアでも盛んに喧伝されているが、顧客に取引させることで得られる売買手数料ではなく、顧客の利益を第一に考えて中長期の信頼関係を構築し、預かり残高に対するコンサルティング・フィーを得るといったモデルへと転換してきている。先行している米国に目を向けると、マネージド・アカウント（MA）と呼ばれる一任型の口座が大きく拡大し、MAの残高から得られるコンサルティング・フィーで7割以上の収益を確

「マイナス金利」、「Brexit」による株価下落から始まり、トランプ相場による株価回復で終わった2016年。証券業界（資本市場業界）における各社では予測不可能な市場に対して耐性をつけるように、組織構造や経営態勢の最適化や、基幹系刷新、コスト削減などの根本的施策を実施。また、Fintechというキーワードに絡んだデジタルイノベーションを試行。業界を通して、横並びの策が多くみられた年と言えよう。

今後も引き続き予測不可能な市場環境は続くと考えられるが、昨年のような横並びの施策では大きな収益向上は望めない。試行から実用へ、基礎から応用へ、ITからビジネスへなど横並びからの脱却が求められる。

本稿では弊社が考える「差別化のための次なる一手」の一例について述べていきたい。

保する金融機関も出てきている。それと比較すると、日本でのコンサルティング型営業モデルの構築はまだ発展途上というのが現状である。本邦金融機関が今後、本格的にコンサルティング型営業モデルへの転換を成功させるためには、以下の取組みが必要と考える。

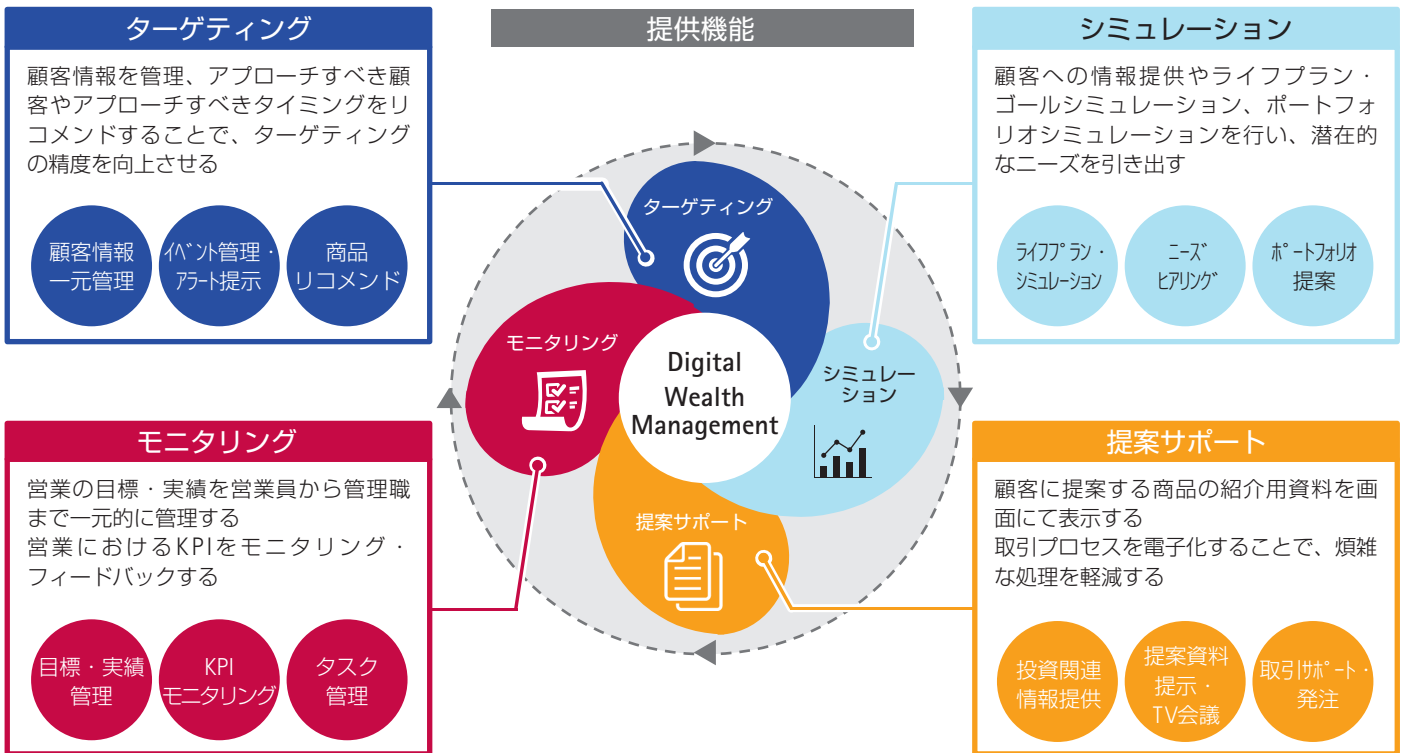
1つ目は評価体系および組織の変革である。売買手数料ではなく、顧客との信頼関係を構築し、預かり資産を増やすことに重点を置いた評価体系を整備することに加えて、コンサルティング型営業モデルを推進する専門部隊を作る必要がある。全ての営業員の営業スタイルを一斉に変えていくのは非現実的であるため、専門部隊がコンサルティング型営業モデルの実践・拡大のミッションを主体的に担っていくことが求められるだろう。

2つ目は顧客へのサービス品質が営業員の個人個人の能力に依存しない仕組み作りである。コンサルティング型営業においては、営業員の市況理解や提案内容に高

い品質が求められる。これまでの営業モデルでは、営業員個人個人の能力差によりサービス品質にばらつきが出ているのが実情だが、この状況から脱却し、全体としてのサービス品質底上げが必要となる。具体的には、トップセールスやリサーチチームの知見をファーム・ビューとしてまとめ、営業員に還元することが考えられる。コンサルティング営業で先行する外資系金融機関は既にこのような取り組みを積極的に展開している。

3つ目は金融グループ内での協業や他業種との連携も含め、魅力的な商品組成および富裕層向けサービス拡充が必要と考える。富裕層が金融機関に求める商品・サービスは多岐にわたっており、顧客ニーズに合わせて、いかに魅力的な商品・サービスを訴求できるかがポイントとなる。さらに、富裕層向けのサービス（対象者限定のプレミアムツアー等）の強化に向けては金融の枠を超えた提携が不可欠だろう。

図表1 デジタル・ウェルスマネジメント



© 2017 Accenture All rights reserved.

次にデジタルの取組みについて見ていきたい。2016年度はロボ・アドバイザー等のFintechを活用した非対面チャネルの施策が目立ったが、こうした取組みの多くは、各社横並びの状況にあり、単にデジタル施策に取組むだけでは、明確な差別化要素となりづらくなっている。またFintech専門プレイヤーの台頭も著しい中、既存金融機関はいかに競争優位を獲得・維持するか再考を迫られている。

弊社としては、デジタルとヒューマンの融合が次の一手のカギとなると考えている。デジタル施策はいかに工夫を凝らしたとしても模倣が容易であり、単体では差別化要素とはなり難い。また、弊社にて実施した富裕層へのインタビュー調査等でも、高額投資の意思決定をする場合には、デジタル感度が高い顧客であっても対面で相談したいというニーズを強く持っていることが分かっており、デジタルの中で、どのようにヒューマン要素を組み入れるかが差別化のポイントとなる。

デジタルとヒューマンの融合には、非対面チャネルにヒューマン・タッチポイントを追加するというアプローチと、対面チャネルにデジタルを活用して強化するというアプローチがあるが、本邦金融機関の多くは対面チャネルを主としているため、ここでは後者について記述したい。

対面営業へのデジタル導入は、各社で取組みが始まっており、ライフプラン、ポートフォリオシミュレーション、CRM等のツールは既に導入されている場合が多い。一方でそれらのツールが独立して存在し、ライフプランやポートフォリオシミュレーションの結果がCRMに連携されず、貴重な顧客データを十分に営業に活用できていない等、デジタル活用のメリットを十分に享受できていない状況も見受けられる。

今後、独立して存在する各デジタルツールを融合し、営業プロセスを一気通貫してサポートすることが、デジタル活用メ

リットの最大化に繋がり、大きな差別化要素になると考える。弊社ではそのような考えに従い、4つの機能群により営業の全プロセスを統合的にサポートするデジタル・ウェルス・マネジメントというソリューションを構築し、現在国内外の金融機関への導入を進めている(図表1)。このソリューションを活用することで、ターゲティング～モニタリングに至る一連の営業の流れをシングルプラットフォームでサポートし、情報連携の効率化や顧客の深い理解を実現することが可能になる。

マーケット領域における次なる一手

証券会社や投資銀行部門におけるマーケット領域としては、2016年の株価変動による影響を顕著に受け、上期の赤字から下期には黒字に転じるといったことも多々見受けられた。正にマーケットの不透明性に左右された一年であったと認識している。

図表2 Top10 Challenges for Investment Banking 2017



© 2017 Accenture All rights reserved.

加えて、多くの規制対応やガバナンス強化に対する恒常的なコストが収益を圧迫し、結果としてマーケット領域においては戦略的施策が実施できず、投資抑制に舵を切らざるを得ない状況となり、表向きには各社横並びの施策が多かった年と言える。

しかしながら、水面下では着々と次に向けた準備が始まっている。Fintechに代表されるイノベティブなデジタル技術を利用した新しい取り組みについては各社ともに研究を続けている認識だ。一般的に、このような技術はリテール事業であるウェルスマネジメント領域での起用が期待されているが、マーケット領域においてもブロックチェーンやクラウド、ロボティクスプロセスオートメーション（RPA）、AIなどはトレーディング、オペレーション、コンプライアンス、コーポレート業務にまでわたって非常に有用である。

2017年は、これらを用いた次なる一手が命運を分けることになると思う。すでに欧米の各国では新技術を用いた次なる一手が始まっている。

本邦ではいまだPrivate Cloudの導入検討が主流だが米国の金融機関ではシステム運用コストの削減及び変動費率向上、IT資産のスリム化を目的とした大胆なPublic Cloudへの移行を実施中である。

また、RPAに関しても本邦ではPOCを開始した程度だが、欧米の金融機関においては新規に発生した5,000人月程度の業務オペレーションを1,000体のロボットで代用するなど本格的な導入が開始されている。

これらは、あくまで先進事例の一部に過ぎないが、横並び脱却を狙いとした本格施行が開始されていることを証明している。

今後は、大胆かつ明確なターゲットをトップマネジメントレベルで策定し、全社的な指針として次なる一手を打ちだし、実行していくことが必要である。それに際し、弊社では「Top10 Challenge（図表2）」と称してマーケット領域における今後の重要テーマを策定して、それぞれに対するソリューション案を提案していくつもりである。

ブロックチェーンにおける次なる一手

昨今、金融機関においては「ブロックチェーン」の導入が期待されている。事実として多くの企業は研究チームを立ち上げて、技術検証をしている。しかしながら、実用化まで見えている企業は少ないのではないだろうか。

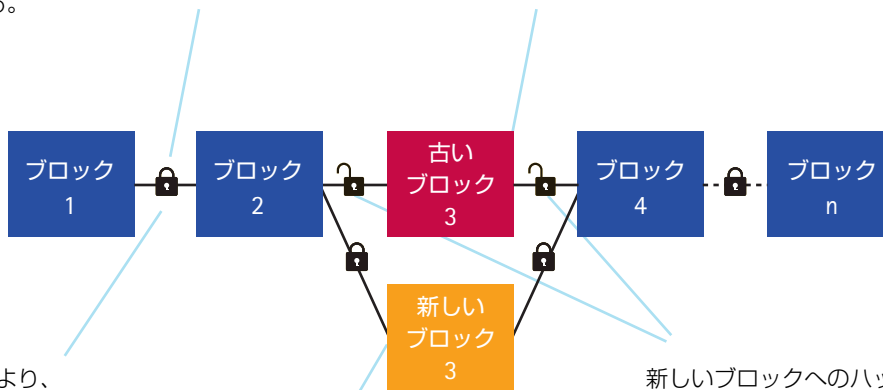
対象とする業務領域の選定、技術的な実用化課題など、実用化にあたっては高いハードルが待ち受けている。業務領域の

図表3 ブロックチェーンの訂正機能

訂正可能なブロックチェーン

標準的なハッシュの他に、カメレオンハッシュを加えることで、ブロック間の変更不能なリンクを、南京錠のような開け閉め可能なリンクに変更することができる。

古いブロックは、履歴依存型としてデータへのアクセスを可能にすることも、履歴独立型としてチェーンから完全に抹消することも可能。



カメレオンハッシュにより、秘密鍵の使用が可能になり、チェーンを切断することなく、ブロック間のリンクを解除できる。

古いブロックは、訂正された新しいブロックに置き換えられ、ブロック2と4との間に有効なリンクができる。

新しいブロックへのハッシュが生成されますが、チェーン全体を再度バリデーションする必要はない。

© 2017 Accenture All rights reserved.

選定については金融機関ごとに様々な施策が取られると思うが、技術的な実用化課題に対しては各社共通であると思われる。

ここでは技術的な実用化課題の一つを解決する可能性がある、弊社が開発した「訂正可能なブロックチェーン (Redactable BlockChain)」を紹介したい。

従来のブロックチェーンは、各ブロックが直前のブロックのハッシュ値を含んでおり、それがブロック同士をリンクさせていた。この仕組みにより、ハッシュ値が変更されるとブロック間のリンクは失われるため、絶対的な耐改ざん性が保証されるというのが利点の一つであった。ただ、この強固すぎる耐改ざん性は「修正不可能」という問題を抱えさせている。外部攻撃や人的ミスなどが発生した場合は往來「ハードフォーク/ソフトフォーク」のような手法を用いて、以降

のブロックを全て廃棄したり、全て上書きしたりしていたため、ブロックチェーン利用に中断をもたらし、大きなコスト負担が発生していた。

これに対してRedactable Blockchainは、パーミッション型ブロックチェーンにおいてカメレオンハッシュと呼ばれるハッシュを用いることで、チェーンを破壊せず、ブロック間のリンクを解除し、新しいブロックと古いブロックのみを置換させ、修正による中断を最小限に抑えることを可能としている。また、ブロックの変更は、半永久的かつ変更不能な形で自動的に記録されるため、履歴管理やデータ監査に用いることも可能である。つまり、訂正可能でありながらもブロックチェーンのタンパーエビデンス性（未開封保証機能）は維持されている。

なお訂正権限は、事前合意された複数の管理者が分散保有する秘密鍵が組み合わ

さらない限り有効化されない。そのため、適切な抑制均衡が確保され、透明性の高いガバナンスを構築可能である。

弊社は「訂正可能なブロックチェーン」により、金融機関におけるブロックチェーンソリューションの実用性と有用性が高まり、その普及が加速されると見ている。

終わりに

本稿での内容は差別化のための一例ではない。ただ、2017年における各社の戦略で『差別化』というのは非常に重要なテーマになると想定される。2016年に検討した施策や技術の実用化や多様化は企業の成長や収益拡大に大きく寄与するはずである。弊社としては差別化のための「次なる一手」を用意して金融機関の成長の手助けをしていきたいと考えている。

2017年、保険業界を占う

～近未来社会と保険会社



林 岳郎

2000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
保険グループ統括

近未来社会

Society 5.0 (超スマート社会の実現)

近未来社会のあり様を述べる際に、Industry 4.0など加速する他国の取り組みの後押しもあり、科学技術基本計画第5期（2016年度から20年度）のキャッチフレーズとなっている「Society（ソサエティ）5.0」を見ていきたい。人類がこれまで歩んできた「狩猟」「農耕」「工業」「情報」に次ぐ第5の新たな社会を、技術革新（イノベーション）によって生み出すSociety 5.0（超スマート社会）とは、『産業競争力の徹底的強化』、『人中心の社会の構築』、『社会・経済課題の解決』の実現に資するシステムの構築を官民連携で推進する取り組みで、課題の解決のために11システムの開発と共通利用可能な「モノのインターネット（Internet of Things以下、IoT）」

InsTech（Insurance + Technology）の進化は加速度的となっている。Googleが出資しているオスカー・ヘルス・インシュランスに続き、2015年にはLemonadeがアメリカ ニューヨーク州をターゲットに家財保険に対するサービスを展開しており、保険の「個」客体験に訴求したビジネスモデルで一石を投じている。ChatBotを活用した事業費の極小化とユーザに対して「いつでも、どこでも」の利便性を同時に満たすビジネスモデルは、レガシーに足踏みしている旧来の保険会社を脅かす存在になる可能性もある。

過去、FinTechに代表される技術革新や新たなビジネスモデルを起点とした保険会社の成長シナリオなどについて述べてきたが、本稿では近未来の社会に必要な近未来の社会を支える保険会社の位置づけについて述べていきたい。

共通プラットフォーム構築を行い（図表1）、社会・経済の構造が大きく変わる「大変革時代」に備えるものである。

詳細は公知の情報に譲りたいが、センサーなどIoT技術を駆使したデータ収集を起点とした近未来像を定義している点、顧客の意識・価値観はモノからコト（成果・体験）へシフトし個人の変革力が増大すると予測している点、及び全ての先進国が遅かれ早かれ直面する「課題先進国」化という「危機」を「転機」と捉え、国際競争力の強化ならびに地球規模の課題解決へ寄与することを狙っている点がメインのコンセプトであると理解している。

それでは、この近未来社会で保険会社はどのような変化に備え、またどのような役割を担うべきなのか。

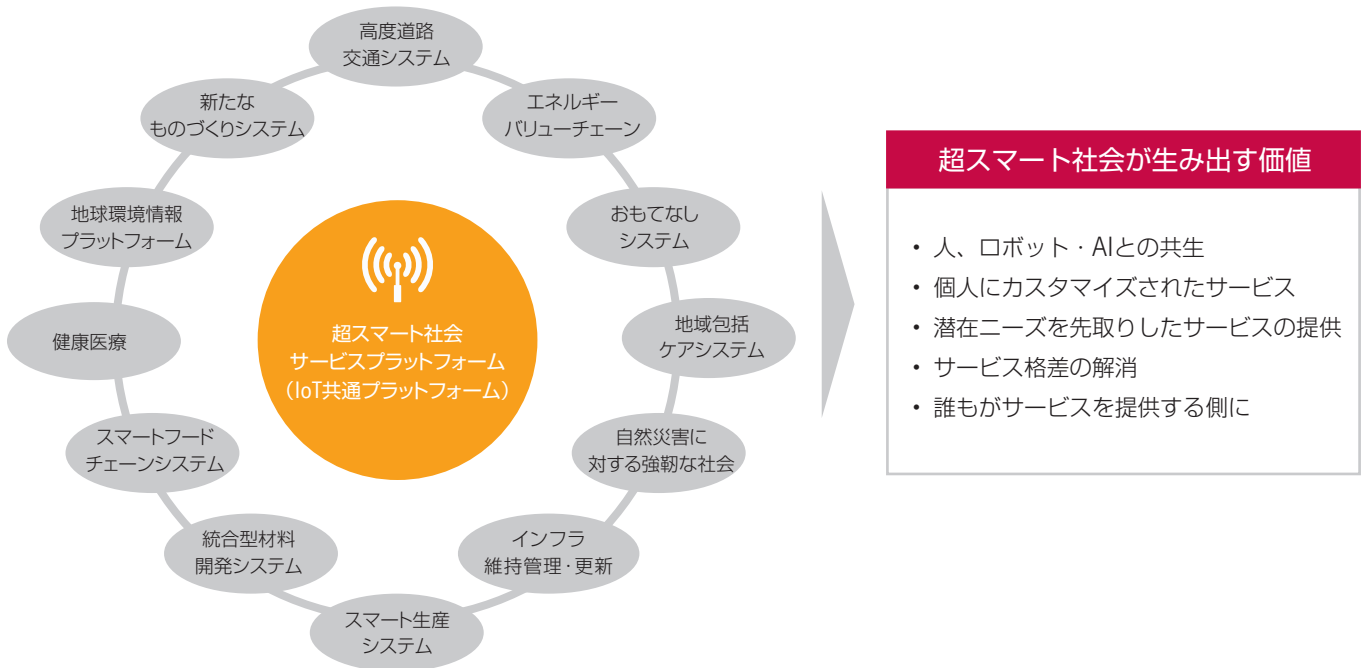
近未来社会の保険会社

超スマート社会において、保険会社として提供すべき顧客価値の範囲と内容はどの様にかわるのか。まず、既存の保険会社のスコープについては、例えばウェアブルやセンサーにより個人の健康状態を常時・客観的に把握でき、そもそもの傷病発生を抑制したり、個人の健康リスクが可視化されることにより、特定の疾病リスクのみの需要になったり（万人向けの三大疾病などのパッケージ商品から、個人が必要となる疾病のみのニーズ）など、総じて既存の保険商品に対する需要の減少が見込まれる。

一方で、従来の万が一の保証からリスク抑制（予防）やQoL向上（アフターケア）に対する需要が増大し、同時に、それらのサービスを実現する仕組みに新たな

図表1 官民連携で超スマート社会の実現を支えるシステムの構築に取り組む

超スマート社会サービスプラットフォームと11のシステム



- 超スマート社会が生み出す価値**
- ・ 人、ロボット・AIとの共生
 - ・ 個人にカスタマイズされたサービス
 - ・ 潜在ニーズを先取りしたサービスの提供
 - ・ サービス格差の解消
 - ・ 誰もがサービスを提供する側に

出典：経団連「新たな経済社会の実現に向けて」を基に弊社作成

© 2017 Accenture All rights reserved.

なリスク（※）が発生することが想定され、保険会社の価値提供の対象と範囲は広がっていきと弊社は考えている。（図表2）

※新たなリスクの発生とは、例えば自動運転の普及により、保険の対象者が自動車の保有者や運転する人から、自動運転を提供するメーカーに代わるように、予防やアフターケアを支えるセンサー、ロボットなどの製品・サービス提供会社に対する保険商品のニーズが高まるなど、生命保険会社が提供する新たな価値が対象でも、そのサービスを社会的に普及させるため、損害保険会社の役割が増えることなどを想定している。

また、顧客提供価値が多様化する中、保険のバリューチェーンにも新たな業務機能が必要となる。弊社はこの新たな業務機能は3つのレイヤーの上に構築されるべきと考えている。

- ・ 「1対多」型商品から「1対1」型商品に対応したレイヤー1（保険商品）
- ・ テレマティクス装置やウェアブルなどの各種センサーとつなぐレイヤー2（テクノロジー）
- ・ そして最適な協業パートナーとつなぐレイヤー3（エコシステム・サービス）

この3レイヤーの上で、保険会社はバリューチェーンの拡張・自動化・適応を行う業務機能を追加する必要がある。この業務機能追加には

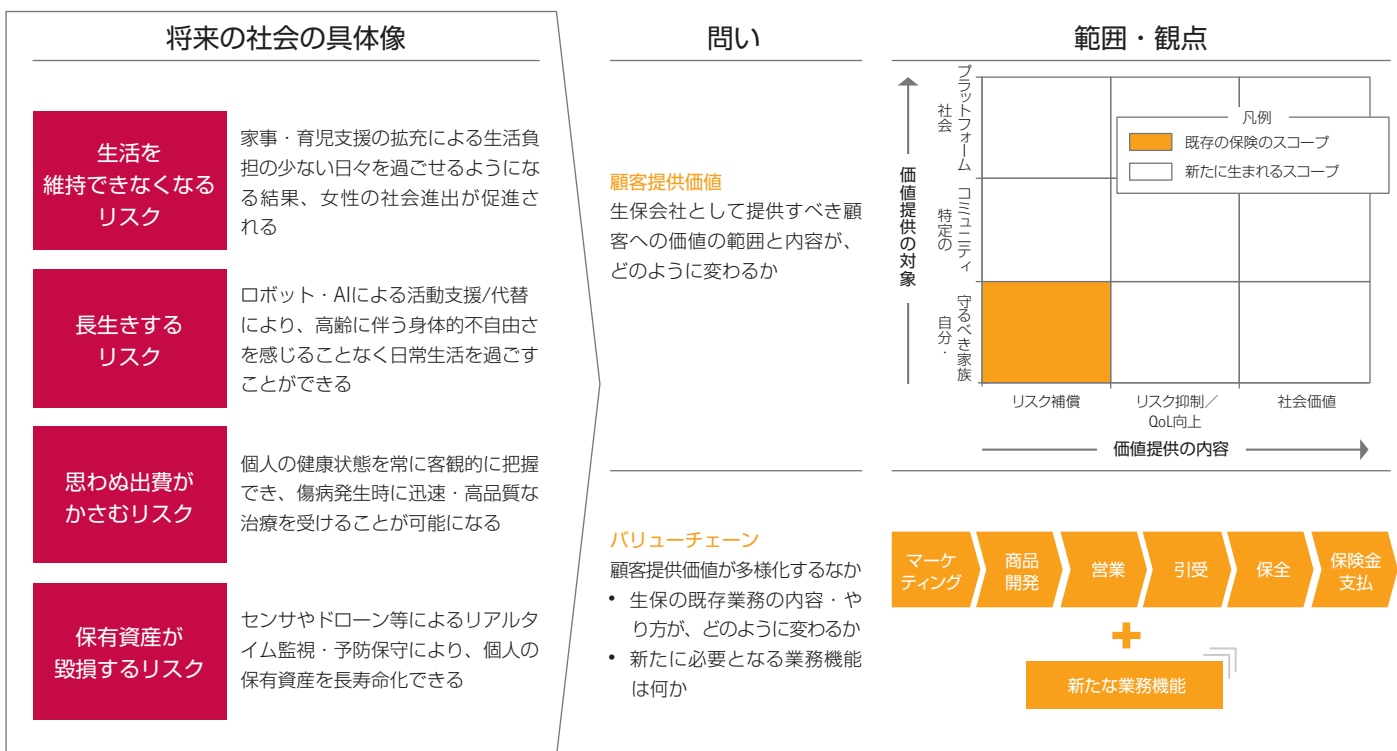
- 1) レガシーシステムのロードマップ策定と遂行
- 2) イノベーションの取り込み方と迅速・低コストでリリースしていく仕組み作り
- 3) セキュリティーの脅威に対する準備が必要となり、エンタープライズアーキテクチャ（EA）にこれまでとは違う新たな設計思想を取り込む必要がある。

**「Insurer of Things」の時代
「モノ・コトとつながる保険会社」**

前章で述べた通り、保険業界の伝統的なビジネスモデルにおいて、従来の収益源は依然として変わらないものの、IoTを起点とする経済・社会環境下では、持続可能性は弱まっていく。しかしながら、この創造的破壊のなかにあっても機会が存在する。保険会社は保険とテクノロジー、エコシステム・サービス、そしてパートナーを組み込んだビジネスモデルへの大胆な再構築が求められ、それは、保険会社が「モノ・コトとつながる保険会社（Insurer of Things）」になることを意味していると弊社は考えている。

弊社の調査（Accenture Consumer-Driven Innovation Survey）によれば、顧客が保険会社に期待していることは、幅広い商

図表2 超スマート社会において、生保会社として提供すべき顧客価値の範囲・内容と、それを支えるバリューチェーンはどのように変わるのか



© 2017 Accenture All rights reserved.

品ラインナップだけでなく、顧客ニーズに合わせてカスタマイズされた商品の提供となっており、80%の顧客は、よりパーソナライズされた商品・サービスを提供する保険会社に乗り換えたいと考えている。また、41%はこうしたサービスへの支出を増やしたいと考えている。

顧客接点の頻度も変化している。保険会社はこれまで年に1度か2度、保険の更新や保険金請求の際に顧客とやり取りするのみであったが、IoTは、新しい顧客との関係性を構築するための、継続的、常時かつ一貫したコミュニケーションの機会を創出する。

これら顧客ニーズの変化と商品・住宅・企業・都市全体が常時つながっている社会が到来（図表3）することにより、従来型のコアビジネスは破壊される可能性があり、これは保険会社にも波及すると

考えている。弊社の調査でも80%の保険会社が、IoTプラットフォームを基盤とする社会は既存ビジネスを破壊しかねない大きな影響があると判断している。

しかし、競争環境の激化を前にしてもなお、保険会社の多くは「個」客体験がもたらす新たな機会を顧みていないことが弊社調査により分かっている。保険以外の商品/サービスの提供を計画している保険会社は全体の3分の2未満（61%）で、さらに以下のようなパーソナルなデジタル/モバイル・サービスをリアルタイムで提供している保険会社となると、全体のわずか22%にとどまっている。

- 顧客のニーズやすでに所有している商品に基づくオファー
- 保険会社との関係や過去のインタラクションに基づいて作成されたメッセージ

- 顧客の行動様式や補償対象物の利用状況、リスク防止策を反映した保険料
- リスク防止やロス軽減に向けた提案やインセンティブ

十人十色から一人十色の顧客ニーズへの対応は保険会社だけでなく、他の異業種でも同じであり、日本の先駆的な経営者は一人十色に対応する経営を準備若しくは実行している。「モノ・コトとつながる保険会社」になることは、今後の保険会社にとって十分要件ではなく、必要要件となる。リスクと見るか、それとも勝機と考え迅速に取り組み大きな機会を得るか。答えは明白である。近未来社会での自社の役割定義を行い、その社会の中で「モノ・コトとつながる保険会社」になるためのビジョンを策定し、その実現に向けビジネスモデルを運用していくには、強力なリーダーシップが必要とな

図表3 IoTは、住宅・自動車・ヒト・組織、そして都市全体までもつなげつつあります



現在進行形のIoT	急速な拡大	新たな経済成長	保険業界関連領域への影響
<p>+128%</p> <p>昨年度の銀行業、保険業界におけるM2M (Machine to Machine) 接続数</p>	<p>接続機能を持つ機器の総数</p> <p>2014年 144億 ▶ 2030年 1,000億</p>	<p>\$14,2兆</p> <p>2030年までにIoTがもたらす全世界のGDP増加額</p>	<p>2020年までに</p> <p>2億 全世界のコネクテッド・カー総数</p> <p>±7億 コネクテッド・ホーム導入数</p> <p>+10億 ウェアラブル機器</p>

© 2017 Accenture All rights reserved.

り、また大きなリスクを伴う。ただ、何も行わないリスクの方がはるかに大きい。

まとめ

現在の社会基盤に果たす保険会社の役割と同じくSociety5.0の社会でも保険会社が果たす役割は大きい。近年、保険各社はInsTechを経営重要施策として取り組んでいるが、InsTechに求められるものは今後より高度化され、近未来の社会基盤の一部となる必要がある。この勝負は先を見据えた先駆者が勝者になる。Googleがデータを、Appleがモバイルと言うハードと今後決済機能を獲得するように、プラットフォームビジネスの勝者の優位性は揺るぎない。保険会社が

Society5.0のプラットフォームを担うのか、同業種もしくは異業種に握られるのか、その勝敗は近未来の社会で取り返しのつかない差を生むことになるであろう。そこには、既存の顧客層ではなく、国民・万人が興味を抱き、顧客が自らデータを提供する魅力的なサービスが必要となる。

保険会社が近未来の社会で果たす役割を描き、その社会の中で「モノ・コトとつながる保険会社」になるための変革は容易ではないと理解している。弊社は保険会社の更なる繁栄のため、グローバルネットワークの活用、及びデジタル・イノベーションを推進する立場として、あるべきコンサルティング並びに事業運営

のご支援を三人称ではなく、一人称として身を引き締めつつ実施していきたいと考えている。

最近話題のプロジェクト

デジタル技術革新は金融業界に大きなインパクトをもたらしており、顧客接点改革、オペレーションの合理化、新しいサービス開発等の企画や実行支援について、多岐にわたるご支援を実施しております。また、デジタルイノベーションは、「人」の役割の再定義を促す側面もあり、新たな人材像の定義や、採用・育成にかかる支援も増えております。業界を問わず、部門横断の大規模プログラムを複数推進する必要性が高まっています。

弊社は、グローバルワイドの経験に基づく知見を最大活用し、お客様のパートナーとして、より一層のご支援を行いたいと考えております。

業態	案件概要	ST	CS	DG	TC	OP
銀行	リテール営業人材強化に向けた改革		○			
	RPAによる業務自動化の実機検証および効果が見込める業務の洗出し	○		○	○	
証券	弊社フィリピン開発センターを活用した規制対応案件におけるシステム導入					○
	トレーディング勘定の抜本的見直しの標準的方式対応グローバルプロジェクト立ち上げ	○	○		○	
	バーゼル規制（市場リスク系）グローバルプロジェクト 適用技術検証				○	
	証券基幹システムのモダナイゼーション計画立案・実行		○		○	○
	アナリストレポートシステム刷新に向けた計画立案	○	○	○	○	
保険	Digitalを活用した保険見積もりシステムの構築			○	○	
	国内損害保険会社におけるグローバルERM経営高度化の基盤構築		○		○	
	顧客向けサービスイノベーション創出・開発		○	○	○	
	生命保険会社保険金領域におけるAIを活用した自動査定導入		○			
	salesforceを活用したコールセンターシステムの刷新		○		○	
カード	クラウドを活用した新情報系基盤の構築		○	○	○	

(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7万人の事案担当者が日々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な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・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 チャンネル最適化 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。
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。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、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・ 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、クレジットカードと信分析、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。

弊社外部講演及び寄稿・書籍のご紹介

外部講演のご案内

「証券フォーラム」

3月15日（水）開催 時間未定

（セミナーインフォ社共催）

金融サービス本部 証券グループ統括 マネジング・ディレクター 坂本 幸一

金融サービス本部 シニア・マネジャー 武藤 惣一郎



※2月1日（水）10時より、セミナーインフォ社HPからお申し込みいただけます

<https://www.seminar-info.jp/>

寄稿のご案内

「保険毎日新聞 連載寄稿(最終回)」

保険毎日新聞社 1月31日（火）掲載

金融サービス本部 マネジメント・コンサルティング

マネジング・ディレクター 大喜多 雄志



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：
310億米ドル（2015年8月期）

従業員数：
約39万4,000人以上

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

アクセントゥア株式会社

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：
7,600名以上（2016年11月末日時点）

代表者：
代表取締役社長 江川 昌史

URL：
www.accenture.com/jp

お問合せ先

ニュース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を超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39万4,000人以上の社員が、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。

