accenture

Strategy | Digital | Technology | Operations

Financial Services Architect Vol.37

2015年春号　金融サービス本部

地域金融機関再編とその先にある戦略

ポストアベノミクス時代への備え

デジタル化がもたらすビジネスモデルの変化

金融新時代を勝ち抜くために

ハイパフォーマンスの実現へ

目次

1. 地域金融機関再編とその先にある戦略
～新たなビジネスモデルへの転換
マネジング・ディレクター　森 健太郎

2. ポストアベノミクス時代への備え
～証券業界で勝ち残るための経営管理インフラ投資
シニア・マネジャー　芦田 琢治

3. デジタル化がもたらすビジネスモデルの変化
～これからの保険会社に必要な取り組み
マネジング・ディレクター　石井 教介

4. 金融新時代を勝ち抜くために
～エコシステムにおける戦略的ポジショニング
マネジング・ディレクター　木原 久明

5. 最近話題のプロジェクト

6. アライアンスおよびパッケージ・システム

7. 弊社外部講演およびレポートのご紹介

8. 会社概要

Financial Services Architect

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

拝啓　春暖の候、貴社におかれましては益々ご清栄のことと、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。
本誌「FS Architect」は、おかげさまで発刊 10 年目を迎えました。
これも皆様のご支援とご愛顧の賜物と深く感謝しております。

本邦金融機関におきましても、FinTech に対する関心度が高まってきています。
金融機関が先端テクノロジーを駆使して新たなビジネス·サービスをいかに創造するかは、業態間の規制緩和検討と重なり益々重要になってくると考えられます。

弊社におきましても、2011 年以降、ニューヨーク、ロンドン、香港において FinTech Innovation Lab という取り組みを実施してまいりました。
この取り組みは、ニューヨーク市、ロンドン市、InvestHK と共に、「先端テクノロジーを金融機関にサービス提供したい企業を発掘する」事を目的として運営されております。
複数の金融機関の CIO が審査員もしくは指南役として参加し、参加企業が金融機関の持つビジネスニーズに応えられるソリューションを開発し提案します。
このイベントを通じて大きく成長した企業も散見されます。
これまでにニューヨークでは 4 回、ロンドンでは 3 回、香港では 1 回ほど開催してきましたが、各回に約 100 社の応募があり活況です。
日本においても先端技術の活用はさらに加速するものと考えられます。

一方、先端技術の動向を属人的な貢献によってキャッチアップしてきた金融機関も多いのではないでしょうか。
先端技術をどう情報収集するか、どのようにビジネス部門に展開するか、これを仕組みとして機能させる組織はどうあるべきか。
こういった疑問をお持ちの場合は、ぜひ弊社にお声をかけて頂ければ幸いです。
海外金融機関や異業種をモノサシとし、皆様の検討の一助になりたいと考えております。

今後ともご愛顧のほど、よろしくお願い申し上げます。

敬具

2015 年 4 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

地域金融機関再編とその先にある戦略

～新たなビジネスモデルへの転換

森　健太郎

1997年　一橋大学経済学部卒業
同年富士銀行入行
2003年　アクセンチュア(株)入社
戦略コンサルティング本部
マネジング・ディレクター
銀行業統括

日本の人口は2010年から2015年にかけて41道府県で減少するとの見通しがあり、また、2020年の東京オリンピックによる人口の一極集中等、地域金融機関の経営環境は今後ますます厳しくなることが予想されている。相続による預金流出に加え、昨今では電子マネーの普及、他業態・新興企業による決済ビジネス参入本格化の波も押し寄せ、流動性預金が掠め取られていくなど、バランスシートの縮小は今後本格化してくる懸念も大きい。

このような環境下で、地域金融機関の合従連衡が起きるのはある意味必然ではあるが、いかに規模を拡大しても、短期的にはコスト削減効果しか見込めず、極論すれば一時的な延命策でしかないといえるであろう。

本稿では、合従連衡における成功パターンに加え、サステイナブル（持続可能）な成長を実現するための「再編の先を見据えたビジネスモデルの転換」について弊社なりの考察を述べたい。

Ⅰ．再編パターンの今までとこれから

過去、銀行業界での経営統合は、トップライン増強の側面よりも、資本強化、業務効率化を目的としたものが多く見られたが、本稿では、改めて金融機関の経営統合（ここでは広い概念として合併・買収・提携）のあり方、地域金融機関が目指すべき方向性について整理したい。（図表1）

A. 旧来型の経営統合

①「コスト効率追求」

コスト効率を目的とした経営統合において、どこまで踏み込んだ「統合」ができるかという点が、最も重要となる。経営統合までいかずとも、多くの地銀が既に勘定系システムを中心に共同利用化を進めているが、システムベンダ主導の統合（共同化）では、大幅なコスト削減につなげるには限界がある。逆に、共同化により新たな要件を迅速に実装することが困難になる等の弊害も耳にする。

コスト効率を追求する上では、業務およびチャネル（拠点）統合まで踏み込めるかが一つの鍵となる。

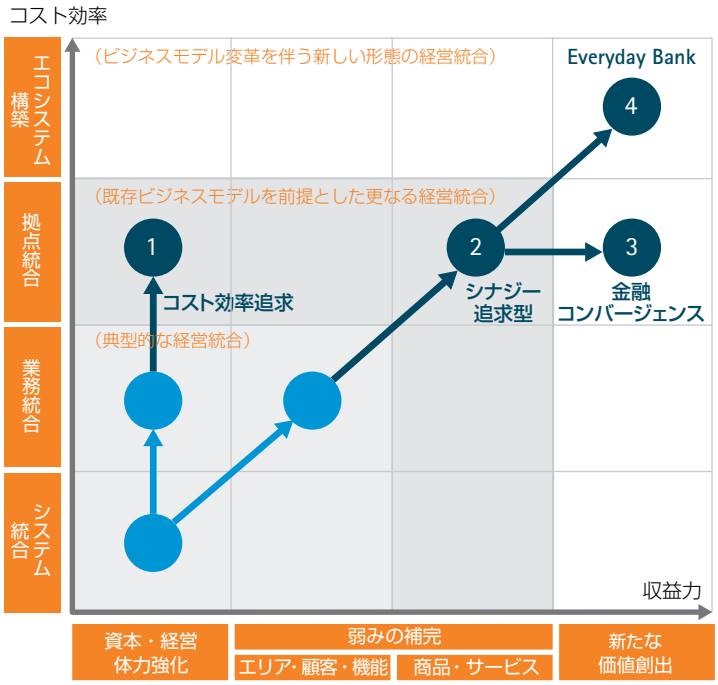
業務統合とは、経営管理機能や重複する機能子会社の整理のみならず、審査、与信管理、マーケティング等のバックエンド業務に踏み込んだ統合であり、これらの機能統合とシステム統合を同時に進めることでより大きな効率化を実現することが可能となる。

また、営業拠点統合もコスト効率の面では極めて重要である。物件費の削減だけでなく、人員配置を見直すきっかけとなり、その効果は大きい。一方で、各市場のポテンシャルの見極め、ダイレクトチャネルへシフトする顧客数の将来予測等、市場・顧客に関する深い洞察をもとにした出店戦略とのセットで検討することが不可欠だ。

②「シナジー追求」

次に、広域連携に見られるシナジー追及型統合について考える。統合目的として考えられるのは、地域カバレッジ拡大、リテール・ホールセール等の顧客基盤補完、商品開発・マーケティングや事務処理等の機能補完等、いかに不足を補完しあえるかという点を追求した統合である。これにより、業界テーマ別のコンサルテーション機能の集約化や取引先のマッチングによる融資機会創出を通じて、頼れる地銀の姿を追及することも可能だ。但し、この形態の経営統合においても、伝統的な銀行業というビジネスモデルは変わらず、マーケット縮小とともに、いずれは、またバランスシートの減少という課題に直面するであろう。

図表 1　統合の方向性



1 コスト効率追求

業務·システムの統合のみならず、拠点の統廃合までを含めた経営統合

2 シナジー追求

エリア·顧客基盤の補完に加えて商品·サービスの相互補完

3 金融コンバージェンス（金融内異業種統合）

既存の商品サービスの枠組みを超えた、金融内異業種統合による付加価値創出

4 Everyday Bank（異業種統合）

顧客の生活シーンに踏み込んだ、新たな金融サービスモデルの創造

© 2015 Accenture All rights reserved.

B. これらからの経営統合

③金融コンバージェンス（金融内異業種統合）

今まで述べてきた通り、銀行同士の統合では、いずれ同じような限界に直面するということ、また金融サービスの顧客基盤を最大限活かすためには、まずは「金融業における異業種連携（コンバージェンス）」を検討すべきである。メガバンクグループでは本格的な動きがみられるが、これらを地域金融機関も検討すべきであろう。詳細は後述する。

④Everyday Bank（異業種統合）

更に連携の幅を広げるならば、金融に限らず、異業種との連携を考慮すべきであろう。今日では、小売等、異業種からの金融参入が相次いでいる。銀行は厳しい出資規制により制限が多いが、将来的に緩和されていくことも睨みつつ、いかに異業種と組んで、エコシステム型の連携ビジネスモデルを作れるかという点も大切になってくる。これについては、後程詳述したい。

Ⅱ.「金融コンバージェンス」の成功の鍵

日本では明確な成功モデルがまだ確立されていない「金融コンバージェンス」の取り組みにおける成功要因はどのようなものであろうか。

A. 顧客連携の限界

現在取り組まれている「金融コンバージェンス」の典型例は、銀·信·証連携といった、それぞれの顧客の紹介·連携が中心であろう。しかし、この連携が本当に顧客ニーズに合っているのか、今一度検討すべきである。

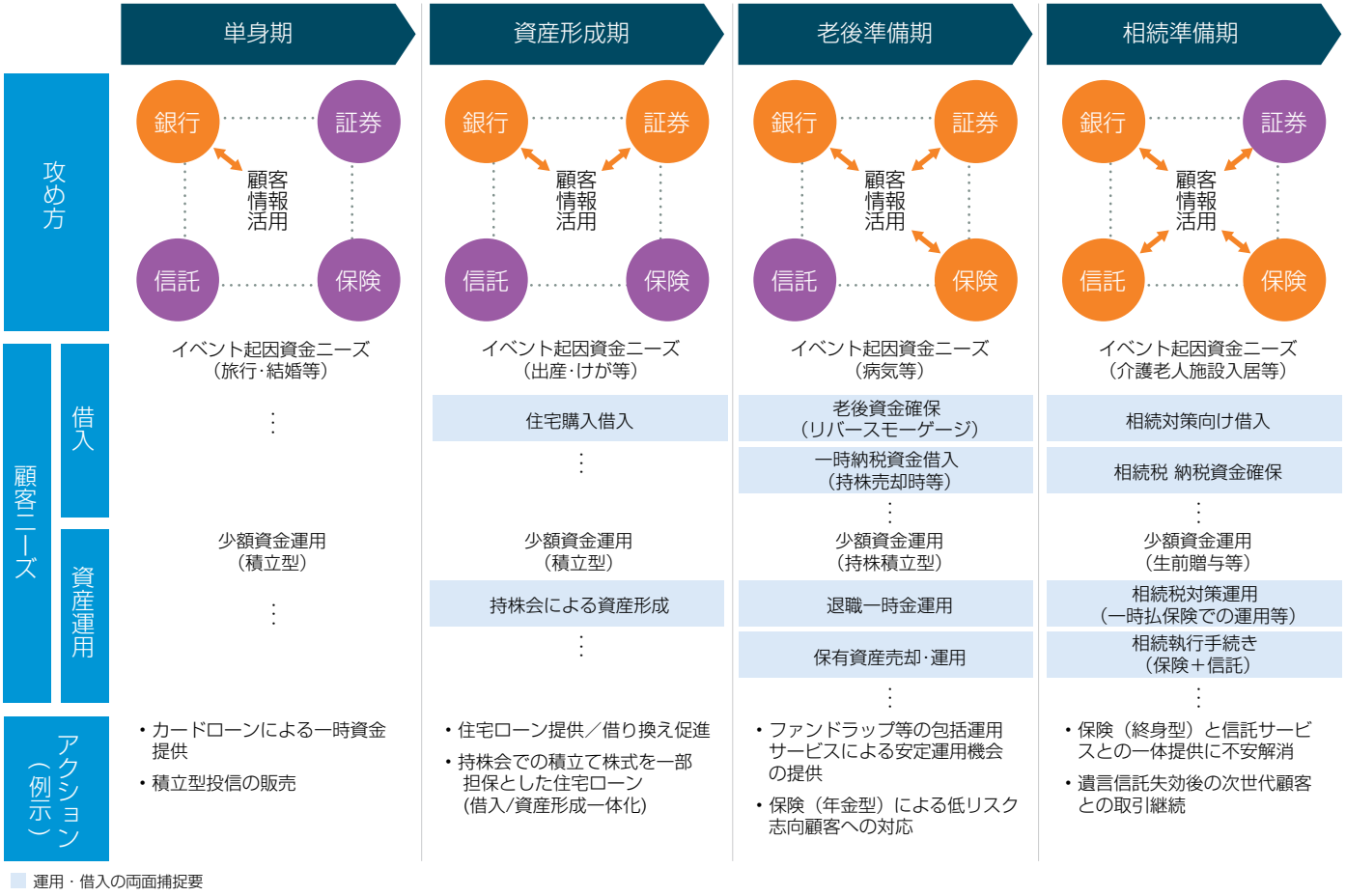
具体的な例を出そう。大手上場企業に勤務している30代の顧客が、持家を購入するケースを想定する。社内には持株会の制度があり、自宅購入に際し、積立てていた株式を売却して頭金にし、更に不足分を銀行から住宅ローンで借りることも多いであろう。本当にこの人は「金融ニーズ」という観点で満たされているのであろうか。住宅購入時期と株式が高く売却できる時期は必ずしも一致しないにも拘らず、自宅購入のために株式売却を「無理強い」させられていることを考えれば、満足には程遠いのであろう。また、勤務先の経営者から見ても、持株会は社員の資産形成を促すと共に、安定株主増加を企図しているにも拘らず、従業員が自宅を購入する際には株式が売却されてしまうのである。

もし仮に、自社株式を担保に差し入れ、その評価額分の借入金を無利子にする住宅ローンがあれば、借入者は株式が値上がったタイミングで売却し、繰上返済に充当する等、借入と運用のニーズを高いレベルで充足できる。経営者にとっても安定株主を長い期間失わずに済む。さらに持株会を代理受託している証券会社から見れば、預り資産を失わずに済むのである。

B. 相反するニーズの充足

金融機関からみると、銀行、信託、証券、保険等の業態別サービスの提供を前提に、顧客の相互連携によりサービス提供するモデルを想定しがちだが、顧客側から見ると、資産形成、老後資金準備、相続準備といった単位でニーズが発生している。前述の例からもお分かりの通り、金融機関は顧客の相反するニーズ（例:

図表 2　顧客のライフステージに沿った金融コンバージェンスによるサービス提供モデル



© 2015 Accenture All rights reserved.

運用と借入）をいかに「一体」で捉え、それを同時に満たせるサービス力があるかが、極めて重要になる（図表2）。

顧客のライフステージに沿って、どのようなニーズを一体で捉え、更にサービス提供力に反映させていくか、そのためにどのような組み合わせが求められているのか。これらを徹底的に追求することが、今後の金融コンバージェンスに求められている。

Ⅲ．エコシステム型統合による新たな戦略的ポジショニングの実現像

デジタル技術の進展は、顧客接点に強みをもつ企業や、IT企業・ベンチャー企業が、業態の垣根を越えてそれぞれの本業を浸食するという、ビジネス競争環境の大きな変化を生んだ。

銀行業も同様であり、Apple PayやLINE Pay等のIT企業による決済ビジネスへの参画、楽天・イオンに代表されるグループ内でのポイントを活用した独自経済圏の形成、P2Pレンディングやクラウドファンディング等の個人間金融類似取引の勃興は、既に現実的な脅威となっている。

マザーマーケットの成長性に危機意識をもつ銀行の一部では、デジタル技術による膨大な情報処理能力を強化したり、チャネルコストの劇的な低下を活かし、高付加価値・少量多品種の金融サービス・商品を「越境市場」に積極的に打って出ている。

一方で、本質的に前段の脅威に対峙しつつ「次の成長」を狙うには、銀行はより抜本的なビジネスモデル変革が必要と考える。特に、他業態から金融サービスに参入した成功企業を見れば、「消費者の日々の生活シーンにより踏み込んだ顧客体験を提供するモデル」が銀行にも求められるようになるであろうと予想する。このモデルには、①消費者を直接掌握しにいく、または、②異業種を含めたエコシステムのインフラ（機能提供者）として参入していく、という2つの戦略的ポジショニングが考えられる。（図表3）

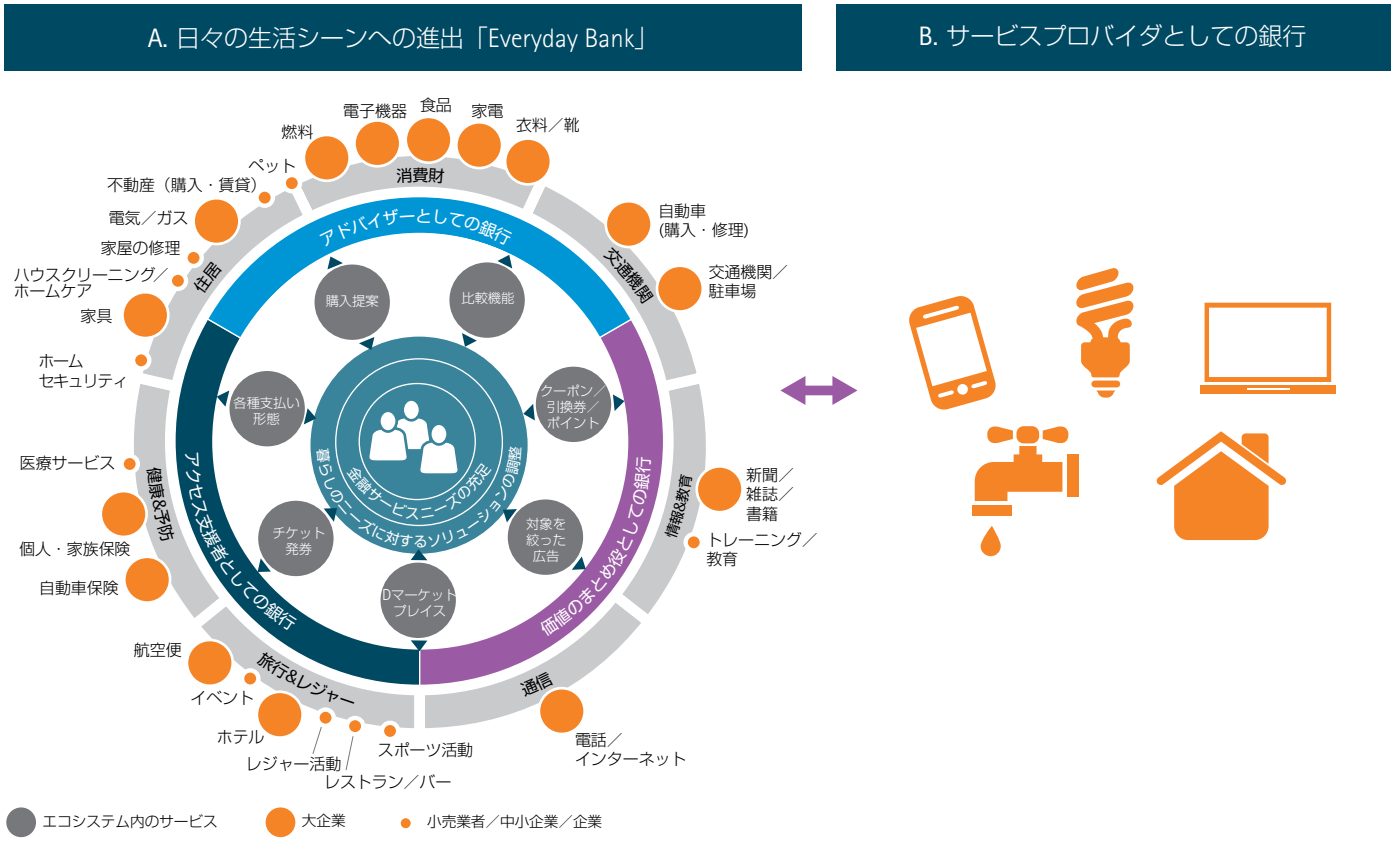
A. 日々の生活シーンへの進出：「Everyday Bank」

まずは、銀行が直接的に生活シーンに入り込む方向性を考察する。

消費者は生活必需品やサービスの購入と、借入や支払に関する金融サービスの利用を個別に意識する必要がない体験を求めている。たとえば購買活動を一つとってみても、住宅や車の購入、小売や旅行等は、家計・ライフプランも頭の中で意識しながら行動している。また、カードやポイント・クーポンの活用による利得性・利便性の最大化も消費者の素朴なニーズの一つである。

銀行は、異業種企業とのタイアップと自らの金融機能の組み入れを主導し、直接的にシームレスな購買体験を提供するこ

図表 3　顧客のライフステージに沿った金融コンバージェンスによるサービス提供モデル



	A. 日々の生活シーンへの進出「Everyday Bank」	B. サービスプロバイダとしての銀行
提供サービス	• 顧客の消費シーンに求められる情報提供やロイヤリティ管理等と一体で金融サービスを提供	• 単体の金融サービス機能（決済・与信・運用）を磨き上げ、機能を提供
顧客との接点	• 非金融サービスを通じて、数倍の接点機会。 • 顧客が行く場所、利用・購買場面で多面的な接点	• 利用は週1回程度。自行のチャネルをいかに連携して、来た顧客を捕捉するかが鍵
求められる能力	• エコシステムの形成力 （顧客掌握・異業種企業との関係） • 非金融サービスを含む利便性、顧客体験の創出	• 金融サービス提供の幅・品質 • サービス提供価格の低廉性

© 2015 Accenture All rights reserved.

とが可能である。消費者との接点増加により得た情報を顧客インサイトに活かし、「個客」に対して適時·適切な購買促進や囲い込みを行えるかが差別化の鍵となる。事業者にとっても、銀行が持ち込む販促機会の増加は魅力であろう。

これを成立させるには、消費者と事業者の双方に対する強固な信頼関係、プレゼンスと同時に、地域·コミュニティに新たな商機をもたらす源泉となり得るかが成功の分かれ目になる。

B. サービスプロバイダとしての銀行

もう一つは、消費者を強固に掌握している事業者を前面にたて、銀行はそのエコシステムを構成する一機能としての役割を負う方向性がある。

一例として、Eコマース企業向け短期融資（運転資金）を取り扱うKabbageの例をあげる。同社はEコマースサイトの売上や信用履歴などの基礎的な判断項目に加え、UPSとのパートナーシップを締結することで物流情報を入手し、融資判断精度の向上による与信可能先の拡充や、より実態に即したリスク判断を行っている。デジタルをテコにし、従来は入手困難であった先行情報や最鮮度情報のビジネス活用方法を描いていることが成功の鍵となっている。

このビジネスモデルで成功するためには、銀行の伝統機能である決済·与信·運用の各機能をいかに磨き上げ、利便性·付加価値の高いユーティリティプレイヤーになれるかが重要である。与信であれば、与信判断に資する情報をいかに幅広く収集し、大量データを高速処理し、いかに瞬時に与信判断を下せるか、また個別最適ではなく全体最適の観点で与信判断を行えるロジックやフレームワークを構築できるかといった、他業態が一朝一夕では追いつくことは不可能な機能の洗練化が必須となる。

今まで述べてきたいずれのケースでも、「経営統合」が何を目指しているのか、それを徹底しているか、サステイナブルな成長が見込めるかといった徹底的な検証が必要となるであろう。

ポストアベノミクス時代への備え

～証券業界で勝ち残るための経営管理インフラ投資

芦田　琢治

2008年　アクセンチュア(株)入社
金融サービス本部
シニア・マネジャー
証券業担当

国内の証券業界は、アベノミクスの恩恵を受けて好調な業績を維持している。しかし、アベノミクス後には不確実性の高い新時代を迎えるだろう。

欧米の投資銀行の一部は、リーマンショックによる危機にあっても経費率を一定に維持し、高いROE(株主資本利益率)を達成した。不確実な環境下でも経費率を一定に保つには、迅速な意思決定と低コストでの変革実現を可能にする経営管理インフラが不可欠である。しかし、新時代には更なるものが求められる。即ち、「正確かつ迅速な収益予想のリスク分析力」と「顧客を含む多軸での収益対比コスト分析力」を支える経営管理インフラの整備と運営である。朗報は、アナリティクスなどの新たなテクノロジーの進化により、スピードアップと規模の拡大が容易になったことであろう。

多くの国内証券会社は、短期的な投資対効果を重視する傾向が強まっているが、その投資はビジネス環境の変化に耐えうるものとは言い難い。新時代に持続的成長を実現できるかどうかは、経営管理インフラへの投資を今実行できるかどうかにかかっているといっても過言でない。

新時代を形づくる５つの特徴

2014年度の国内の証券業界は好調を維持し、2015年度以降も10%程度のROEが予想されている。しかし、アベノミクス後の不確実性の高い新時代には、以下の5つが収益性に大きな影響を及ぼすと考えている。

1. 規制対応 - 資本比率・流動性などのモニタリング、租税回避防止などの強化により、収益が圧迫される
2. 経済見通し - 主な欧米市場では低金利が長期的に維持され、市場参加者のリスク回避志向と共に経済成長は鈍化する
3. 社会的責任 – 金融機関の公器としての役割がさらに高まり、販売する商品の選択が迫られることで、収益の鈍化が予想される
4. 顧客 - 顧客のニーズや行動様式はさらに多様化し、顧客リレーションシップが業績に与える影響が高まる
5. テクノロジーの波 – ソーシャルなど新たなテクノロジーを活用した顧客獲得が求められる一方で、顧客の選択肢は広がり、新たな競争相手の台頭を促す

欧米の投資銀行は、既にこのような新時代に突入している。注目すべきは、弊社の調査結果においてこの新時代に欧米の投資銀行は12%以上のROEを経営目標としている点である。何故この高い目標設定が可能なのだろうか。以下に詳しく述べていきたい。

危機から得られる教訓

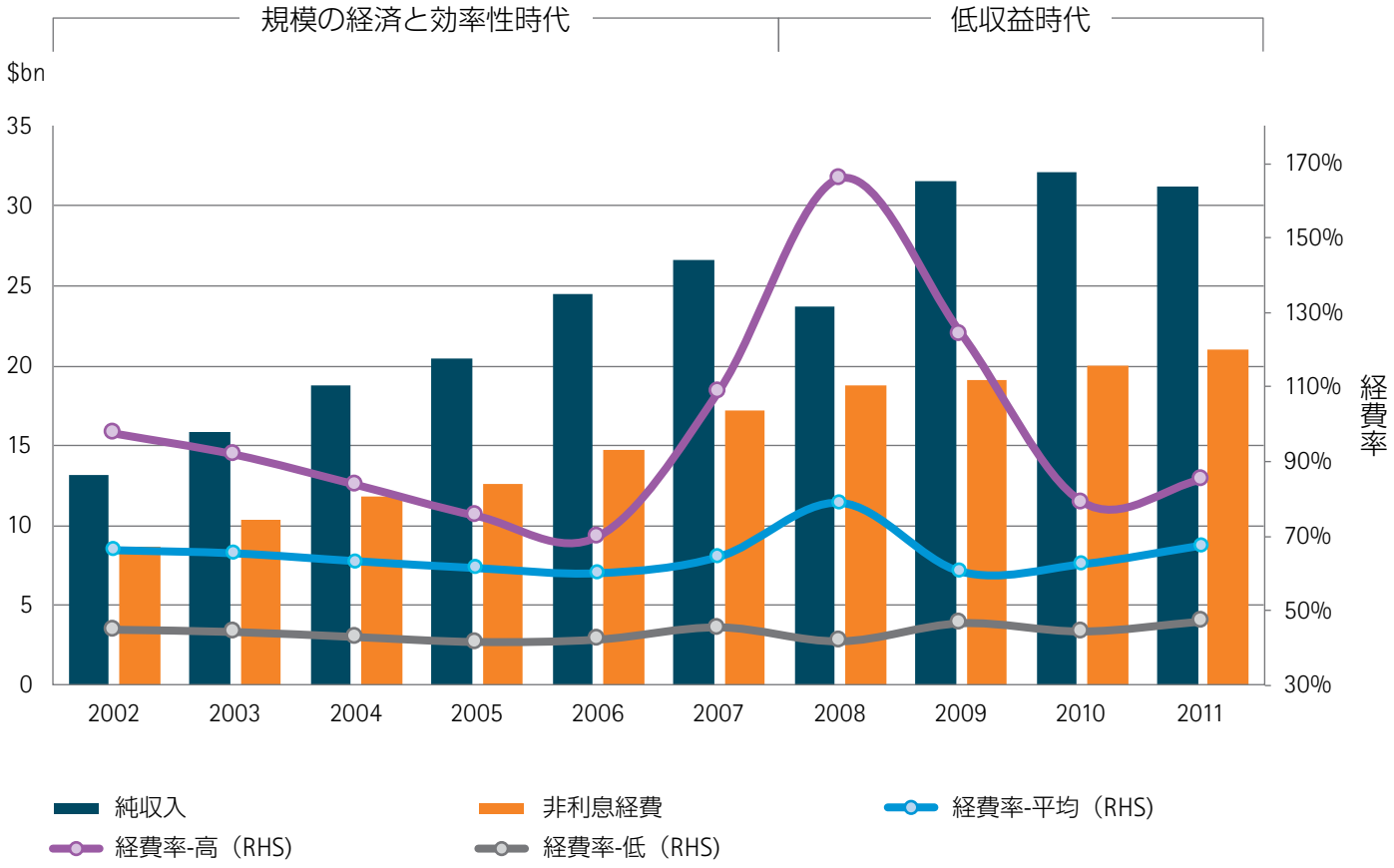
弊社はリーマンショック前後の欧米の投資銀行の経費率(コスト・インカム・レシオ)に着目している。

業界としては2008年に収益が大きく落ち込んだが、業界リーダー(リーマンショック前から経費率50%未満を維持していた投資銀行)の経費率はリーマンショック前後で変化が見られない（図表1）。これは、収益と連動してコストを制御していることを如実に表している。

一方で、リーマンショック前に経費率が70%を超えている投資銀行は、その後に収益が回復しても経費率を元の水準へ戻すまでに期間を要している。これは、ビジネス環境が回復する時期に経費率の高さから投資を控え、収益機会の損失を生んだためと考えられる。

これらが教訓として示しているのは、不確実な環境下でも一定の経費率を維持するために、優れた経営管理が不可欠であるという点である。すなわち、収益予想に対して、事業規模の拡大・縮小もしくは

図表 1　リーマンショック前後の欧米投資銀行の収益とコスト比較、2002-2011



出典: アクセンチュア·リサーチ·アナリシス、ブルームバーグ·データ

© 2015 Accenture All rights reserved.

一部撤退を迅速に判断できるような経営管理指標の整備と、それらを管理·運営できる組織体制·業務プロセス·ITを含む経営管理インフラである。

新時代に求められる経営管理の 3 つの要素

1. 正確かつ迅速な収益予想とリスク分析力

不確実性の高い環境において、高精度の収益予測と、リスクの特定および計測の重要性はさらに増すだろう。

国内の証券会社においても米サブプライム住宅ローン担保証券による損失は、リスク管理能力を問われる結果となった。近年も、保険業において十分な引当金がなかったことから、多額の増資および株価の急落を招いたケースがある。つまり、リスクの適切な評価と、定量的リスク値の計測は、不確実性と戦う上で経営管理の「武器」であると言える。

多くの証券会社では、収益管理とリスク管理に2系統の業務プロセス·ITが存在し、相互の連携が弱い点に課題を抱えているようだ。また、収益情報は要約された状態で管理されており、収益を商品属性別·リスクタイプ別に分解するには時間がかかり即時性が損なわれている。

海外金融機関の成功例が示すあるべき姿は、リスク情報と収益情報を連動させモニタリングを行うことである。それと共に、期初に設定したリスク限度枠に対する使用リスク資本のバランス管理も重要である。リスクと収益情報が密に連携した経営指標を基に、迅速な経営判断が行われなくてはならない。

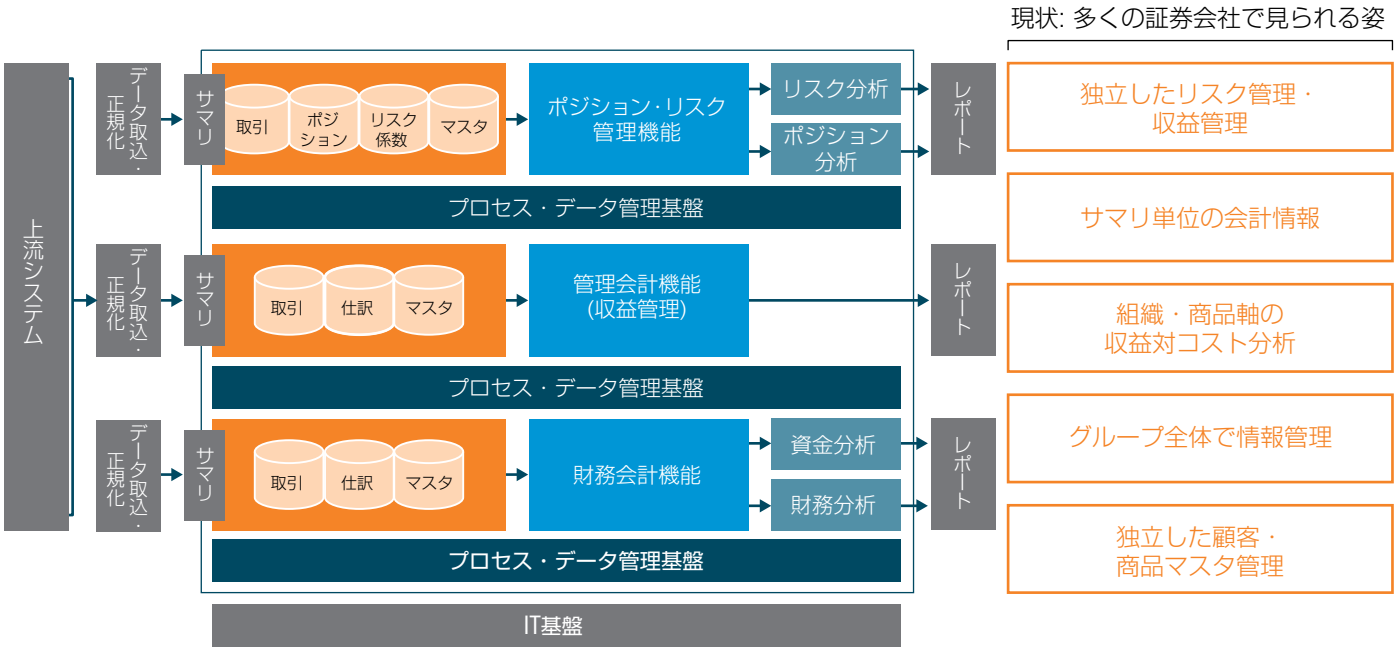
2. 多軸での収益対比コスト分析力

経営管理指標として、収益と配賦コストを組織や商品軸だけではなく、流動性を加味した商品属性軸、リスク種類軸や顧客セグメント軸など、様々な軸で分析できることが不可欠である。バーゼルのRisk Appetite Framework(リスクアペタイト枠組みに係る原則)やBCBS239(リスクデータ諸原則)などの規制からも顧客別収益の報告が求められていることは、改めて言うまでもないことだろう。

組織·商品軸のみで収益性を判断するのは限界がある。例えば、維持コストのかかる商品の撤退により、高収益な顧客を失うケースや、収益性は高いが流動性の低い商品を抱えるケースが起こりえる。一時的な収益性の改善が見られても、長期的な経費率維持は期待できない。また、銘柄および顧客マスタがビジネス領域もしくは組織ごとに管理·システム構築されており、機能やデータが重複している課題もあるようだ。

海外金融機関の成功事例からの示唆は、収益を発行体別やリスク別、顧客セグメント別などの粒度に分解できることであ

図表 2　経営管理インフラ (現状)



© 2015 Accenture All rights reserved.

る。また、コーポレートの人件費やミドル・バック業務領域のIT経費は商品もしくは顧客セグメント単位に配賦できることが理想である。収益が低下する厳しい環境下にあっては、どの事業領域を縮小・撤退するかという重要な判断は、これらの経営指標を基に迅速に決定されるべきである。

3. 経営管理インフラの整備と運営

前述の2つの要素を組み込んだ業務プロセス・ITと、それを迅速かつ的確な経営判断につなげるための運営体制をもつ経営管理インフラの整備が必要である。

業務プロセスの観点では、保有ポジションとその評価、個々のリスク量評価、リスク調整後の会計数値を算定し、レポーティングができなければならない。なお、保有ポジション、リスク量、会計数値については相互に照合され常に一致させる業務プロセスの整備が前提である。

ITの観点では、グループ全体のトランザクションレベルの情報で管理されているデータベース(図表3の、取引明細DB)の保持が重要となる。ポジション管理、リスク管理、会計数値管理それぞれの機能はそのデータベースの付随もしくは後続として位置付け、すべての情報がトランザクションの単位で照合できる機能が実現されなければならない。

単一のマスタシステムを構築し、グループ全体でフロントからバックまでの銘柄・顧客コードが統一運用され、コードを参照する全システムが接続可能な構成とすることが理想である。ただし、フロント・ミドルとバック業務で銘柄や顧客に求めるデータ要件や運用要件は異なるため、要件別に階層化されたデータ構造を保持できる共通マスタ管理システムが必要である。

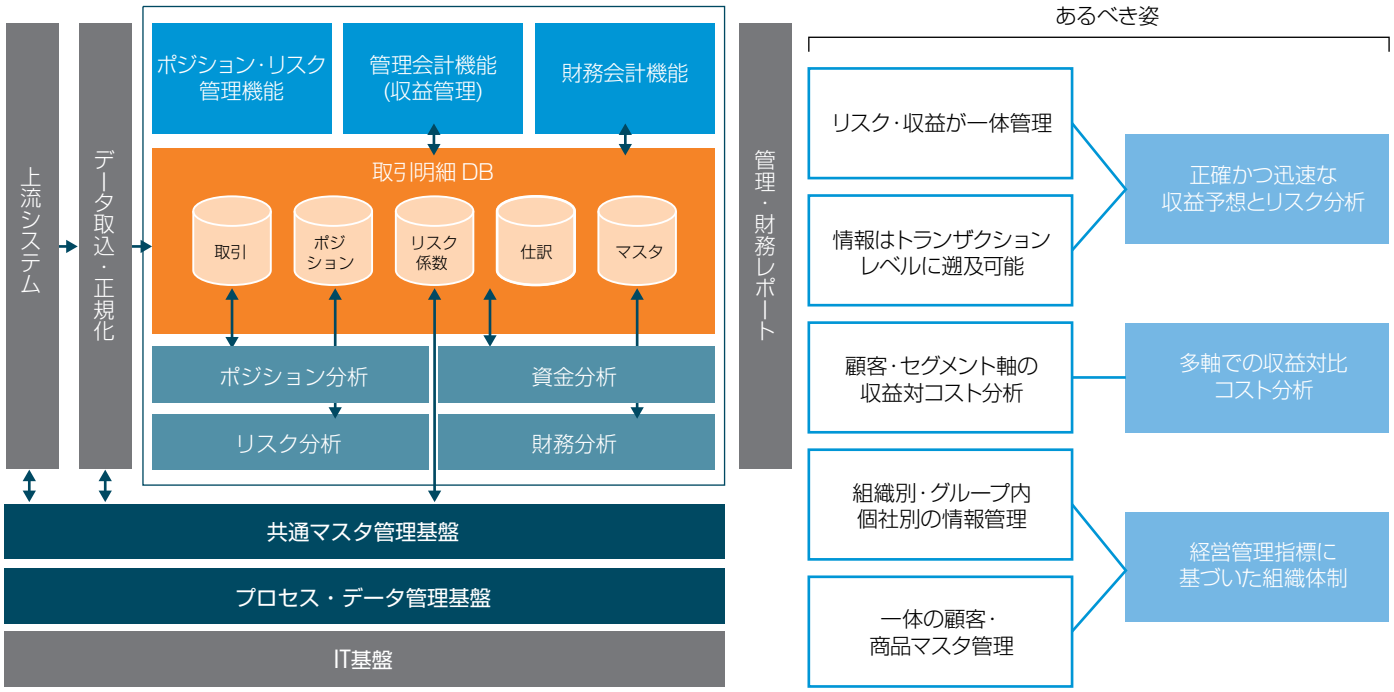
組織の観点では、新たなデータ管理の要件に対して組織横断で管理を実行するために、CDO(チーフ・データ・オフィサー)の配下にマスタおよびデータ整備の責任組織を設立し、運営を一元的に担う体制が整備されるべきだ。

縦割りの組織や、国内と海外を分離した管理方式を前提に最適化された経営管理インフラの場合、規制対応や収益構造の変化に対して、組織・業務プロセスやITへの影響分析に時間と労力がかかる。

グループ全体で収益・リスク・コスト分析に基づいた迅速な意思決定ができ、各部署の利害ではなく、経営管理指標に基づく明確な判断を支える経営管理インフラの整備が肝要だ。

この経営管理インフラは、アナリティクスなどの新たなテクノロジーの進化により、スピードアップと規模の拡大が容易となったことが、大きな利点である。従来

図表 3　経営管理インフラ (将来)



© 2015 Accenture All rights reserved.

は、取引や顧客口座単位の会計数値計算と分析は、高額なハードウェアと長い分析処理時間が必要であり、導入の大きな妨げとなっていた。近年は、ハードウェア価格が劇的に低下し、さらにメモリベースアーキテクチャなどの高速な分析を可能とするシステムが利用可能となったことで、迅速で正確な経営の意思決定が可能となっている。

提言 : 経営管理インフラへの投資価値

国内の証券会社がコスト削減に取り組んできた期間は決して短くない。その結果、短期的な投資対効果を重視する傾向が強まっていると言える。

収益と直接的に関連がない投資は、財務上の効果を見出すことが困難である。その結果、ITを導入し、自動化による人件費の削減を効果としているケースが多く見られる。しかし、これまでの取り組みの結果、大幅なコスト削減余地は然程残っておらず、投資も控えめにならざるを得ない。小規模な投資は個別最適化のみの効果に限定され、全体最適という観点で検討されることがなく、将来起きうる変化に対応する経営管理インフラへの投資が先送りされている感が否めない。

現在の事業基盤は、不確実性の高い新時代においても通用するだろうか。迅速で正確な意思決定を可能にしてくれるだろうか。難しい経営環境が続いたことで短期的視点で投資判断をしてきた日本の証券会社で、確信を持って頷けるところは多くはないであろう。

しかし、今こそ、来るべき新時代に備え、収益環境に柔軟に対応する戦略投資として、新時代の経営基盤インフラを整備する必要がある。これこそが持続可能成長を可能にし、独自の優位性を築くことになると確信している。

デジタル化がもたらすビジネスモデルの変化
～これからの保険会社に必要な取り組み

石井　教介

1998年　安田火災海上保険（株）
（現（株）損害保険ジャパン日本興亜損保）入社
2005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
保険グループ担当

この1,2年で急激に、あらゆる業界でデジタル技術の進展に注目があつまっている。これまでは社内業務の自動化、効率化に向けられていたデジタル技術が新たなビジネスモデルの構築に向けて活用されようとしている。

これは保険業界においても同様と考えられる。

デジタル技術により、なぜ保険業界のビジネスモデルが変化していくのか、ここ数年でデジタル化が急激に進んできた理由は何か、新たなビジネスモデルにおいては何が重要となるのか、海外の保険会社の取り組みも踏まえて考察したい。

なぜデジタルがビジネスモデルを変えるのか

産業界全体においてソーシャルメディア、モバイル、アナリティクス、クラウド、センサーに代表されるデジタル技術の進展により「情報」が飛躍的に重要となってきた。

各社とも様々な方法で「情報」を取得しようと試みている。

IT技術の進展により、これまでもビジネスモデルが変化した例は枚挙にいとまがない。今の学生の多くはAmazon.comを知っているだろうが、Amazonが書店から始まったことは知らないかもしれない。今は我々の世代も、Amazonを書店とは誰も見ていない。数千万点の商品を扱う小売大手企業の一方で、クラウドサービスを提供するテクノロジー企業であり、ロジスティクス企業でもある。

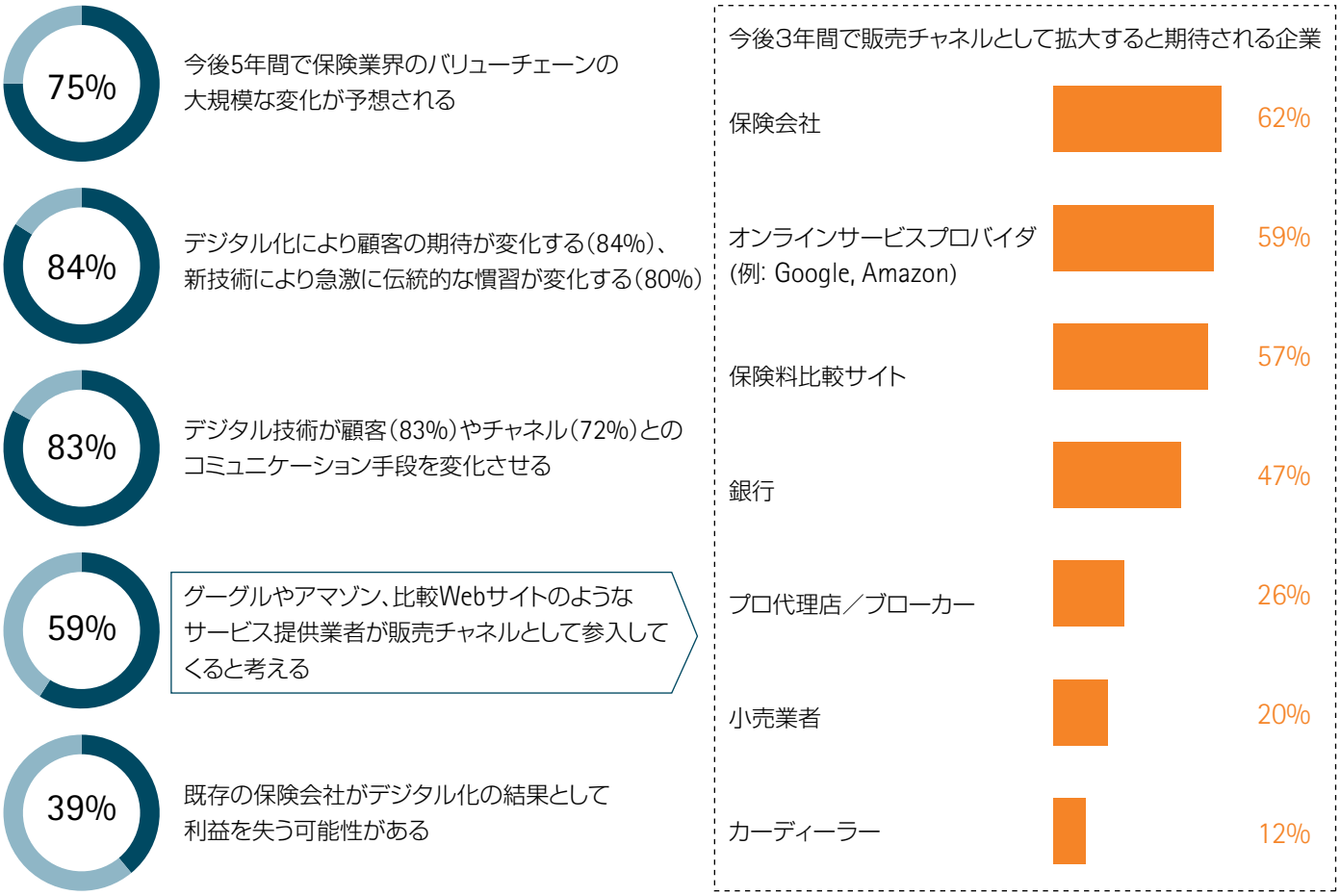
日本で言えば、カルチュア・コンビニエンス・クラブはレンタル業からデータ販売・マーケティング業に変貌をとげつつあるのかもしれない。

このようなビジネスモデルの変貌は保険業界にも無関係ではない。

図表1を見ても分かるとおり、グローバルの保険会社はデジタル技術により、顧客の期待やチャネルが今後大きく変化すると予測している。もし、住宅や自動車がWebやタブレットで販売され、住宅ローンがWebで完結するようになれば、今のチャネル構成は間違いなく変わってくる。保険業界以外がカスタマーエクスペリエンスの観点からサービスを提供し始めれば、保険業界もロスプリベンションやアフターフォローも含めたサービスを提供することが必要になる。また、これまで収益化が困難だった市場が、データおよび分析技術の高度化により収益化が可能になることもある。

これまで保険会社は、申込時にお客様から必要な情報を取得してきた。そして過去のデータから保険会社がリスクを判断し、保険商品を提供してきた。しかし、デジタル技術の進展により、保険会社以外の業界や個人が、リスクを判断するための情報を集めることが可能になってきている。例えば、事故率については運転時間帯や加速・急減速、走行場所を把握している自動車メーカーの方が詳しく、健康状態については体組成の推移や運動状況を把握するための健康アプリを提供

図表 1　今後 5 年間でデジタルトランスフォーメーションがもたらす変化



© 2015 Accenture All rights reserved.

している会社の方が詳しくなりつつあるのではないだろうか。

しかも、クラウドやセンサーの発達により、個人単位での情報取得とリスク測定が可能となってきた。

裏を返せば、個人単位で時系列データをとることが重要になってきたと言えるのである。

一方で保険の目的自体にもデジタル化の波がきている。自動運転技術に加えて、モノにセンサーを付けることにより故障する前にそれを予測して対処することが可能になってきている。こうなると、保険の目的が変化したり、リスクが大幅に縮小する可能性がでてくるのである。

このようなチャネル、リスクに関する情報、保険の目的などの様々な環境の変化に応じて、保険会社は収益モデルを再検討する必要がでてくるであろう。

なぜデジタル化が進むのか

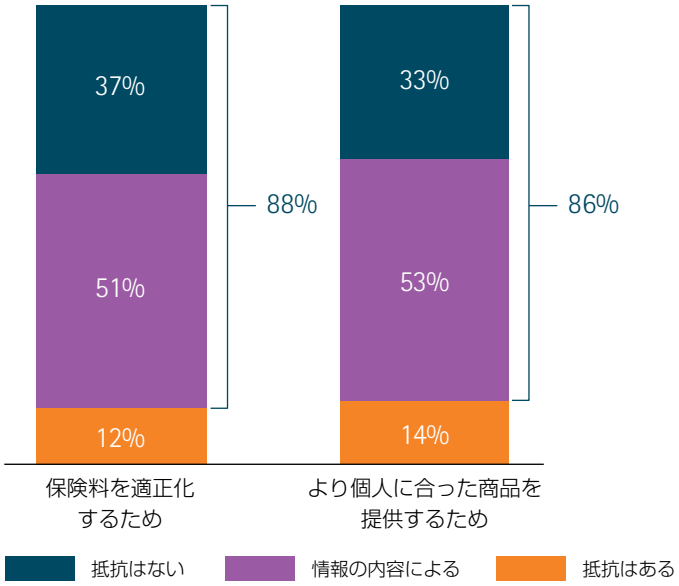
では、なぜ最近になり企業のデジタル化が進み、ビジネスモデルの変化が声高に叫ばれるようになってきたのだろうか。企業のデジタル化の推進を阻む理由は今まで大きく3つあった。①個人情報の提供に対する抵抗感、②大量のデータを処理するコスト、③個人情報を取得するデバイス自体のコストである。濃淡はあるが、これらの要因はグローバル共通であると考えている。そして、近年これらの課題が急速に解消されてきている。個人情報の提供に対する抵抗感については、個人情報を提供しても、それを上回る価値が提供されれば良いと考える人が多い（図表2）。実際、Tポイントカードに代表されるような購買履歴情報を提供したり、FacebookやTwitterなどで意識するしないにかかわらず個人情報を既に提供している人は少なくない。また、ハードウェア、クラウド、データウェアハウスの処理技術の進展により大量のデータを処理するコストは格段に下がっている。また、OBD（On-board diagnostics）を初めとするセンサーのコストも下がる一方、スマートフォン自体がデバイスの役目を果たすようになり、情報を取得するための障壁は非常に下がってきた。

海外の保険会社の取り組み

このようなテクノロジーの変化により、海外の保険会社は既にデジタル化の波を受け止め始めている。テレマティクスやIIoT（Industrial Internet of Things）をはじめとして商品・サービスやエコシス

図表 2　回答者の大半は、保険料の最適化や、個人に合った商品提供を受けるためであれば、保険会社が自身の利用 / 行動に関する情報にアクセスすることへの抵抗は少ない

保険会社がより個人に合った保険商品を提供し、保険料を最適化するためにあなたの利用／行動に関する情報にアクセスすることに対して抵抗はないか



出典: Accenture 2013 Customer-Driven Innovation Survey

© 2015 Accenture All rights reserved.

テムの構築に着手し始めている。グローバルの保険会社は顧客をセグメンテーションしたうえで最適な商品を販売することに関しては以前から取り組んでおり、日本の保険会社より進んでいると考えている。このような今までの取り組みに加えて、この4-5年の間にデジタル技術を活用したうえで、より多様な顧客データを取得し、保険商品の販売に活かす動きが加速化していた。彼らは今後、これらの顧客データを活用して保険商品だけではなくサービスも含めてカスタマーエクスペリエンスの観点から顧客に訴求しようとしている。

では海外の保険会社と日本の保険会社との最大の違いは何か。それはデジタル戦略・デジタル技術を活用した取り組みに対する姿勢ではないだろうか。海外の保険会社はデータを収集した結果、どれくらいのリターンが見込めるかということに厳格なビジネスケースを求めていない場合が多い。将来的にデータを収集することの困難さを見極め、まずはデータを収集し、トライ&エラーで効果のあるデータを選択し、近い将来のサービス化を目指している状況と考えている。一方で、日本の保険会社はビジネスケースを求めるが、どうやって儲けるかまで至らずに時間を費やしているようにみえる。まずは、小さく始めてみることが重要であり、各社ともそのことについて理解はしているが、踏み出せていないのが現状であろう。

どのようなビジネスモデルになるのか

それでは、これからの保険会社はどのようなビジネスモデルになっていくのであろうか。これまで見てきたように、データの取得・分析が極めて重要になることは明らかで、価値あるデータを保有している会社が大きな影響力をもってくると考えられる。

ダボス会議でも述べられていたように、今後は全ての企業がテクノロジー企業に近づいていく。最初に述べたようにAmazonは既にテクノロジー企業とロジスティクス企業が融合した会社であり、自動車メーカーも巨大なコンピュータを創っているテクノロジー企業と言える。企業はITに精通した人材を採用し、CEO直結のテクノロジーチームを組成している。また、イスラエルやインドなどのスタートアップと協業して大規模なハッカソンを開催し、サービスの研究・開発を行う企業も現れてきている。

そうなると、これまでのように一事業体でビジネスを展開するには限界がでてくるため、他業界、他の企業と連携して価値を提供する必要性が生じてくる。そのような中で保険会社としての価値は何かを考えていく必要がでてきているのではないか。例えば、保険会社は今まで企業や個人のリスクを扱ってきており、さらに高度化したアンダーライティング会社になる可能性もあると考えている。今まで保険会社が取得してきたデータに加え

て、他の企業からもデータを連携してもらい、それを分析した結果で収益を得る、あるいは、モノに保険を付帯した形で販売するというものである。そうなると、今後は、B to CよりもB to B、あるいはB to B to Cの形がビジネスに占める割合が増加する可能性があると考えている。

また、顧客の情報を活用し、かつセンサーで時系列データがとれるようになると、カスタマーセントリックなサービス提供を考える必要がでてくる。つまり、何か問題が生じたときに保険でお金を支払って解決するというより、リスクを減らす、事故の対応を行う、保険金や現物・サービスの支給を行う、その後のフォローという形で安心・安全なサービス提供を実現することが求められてくるのではないか。

今後数年が勝敗をわける

これらの動きは今後、急速に加速していくと言える。確かに今、エコシステムやIIoTを活用してサービスを展開して収益を確保している企業は多くはない。弊社の調査でも84%の経営者がIIoTへの対応の必要性を認識しながら、実際に行動しているのは7%にすぎない。しかし、今後数年でこの7%の数字が飛躍的に伸びる可能性は高いと考えており、この数年の取り組みが企業の将来を左右する可能性は十分にある。

金融新時代を勝ち抜くために
～エコシステムにおける戦略的ポジショニング

木原　久明

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
アクセンチュア ディストリビューション &
マーケティング サービス統括

この20年間、経営統合・再編や、法規制対応に代表されるイニシアティブに追われてきた日本の金融機関が、海外進出を始めとした成長テーマに舵を切ろうとしている。多くの企業が最高益を計上する今は、前向きなアジェンダに投資すべき絶好のタイミングと言えるだろう。

一方で、その間における「異業種の金融業参入」や「デジタル化の進展」は、業界勢力図を塗り替え、金融サービスを提供される側の顧客の欲求・行動も大きく変質させた。これにより、金融機関は従来と異なる戦い方を強いられることとなった。

こうした環境下で、金融機関が成長を実現するためには何が必要か。

金融機関にとっての脅威となりうる2つの外圧 ― 「異業種」そして「デジタル」との付き合い方こそが突破口（機会）となると、弊社は考える。

1. 金融機関が直面する新たな脅威

金融ビッグバン以降の20年、日本の金融機関は、「統合・再編」と「法規制対応」という大きなうねりを泳ぎ切ることに経営資源を集中してきたが、金融機関が「忍耐の20年」を過ごす間、マーケットは小売・通信・鉄道やEC事業者などを競合として迎え入れた。決済を中心に新たな市場を創出・拡大した彼らは、金融商品は欲求を満たすエクスペリエンス（体験）のモジュールに過ぎないことを顧客に気付かせ、顧客はオンラインショッピングを楽しむためにモールが提供するカードに入会している。顧客欲求に近いプレイヤーが勝者となる競争は、今後さらに加速する。

デジタル化の進展は、いつでも、どこでも、誰とでもつながることを可能とした。さまざまな情報にリーチすることで「賢く」なった顧客の欲求は高度化し、行動も変化した。多くの企業が品定めされることを待つ構造に陥った。また、GoogleやAppleといったデジタル企業は、顧客に最も近い企業となり、全てのビジネスを優位に進める資格を得た。さらには増大する情報エントロピーの中から顧客に関する洞察をも抽出しつつある彼らが、金融業参入の動きを見せる中、伝統的な金融機関はいかに成長を実現すべきか。リテール金融を例に論考を進めたい。

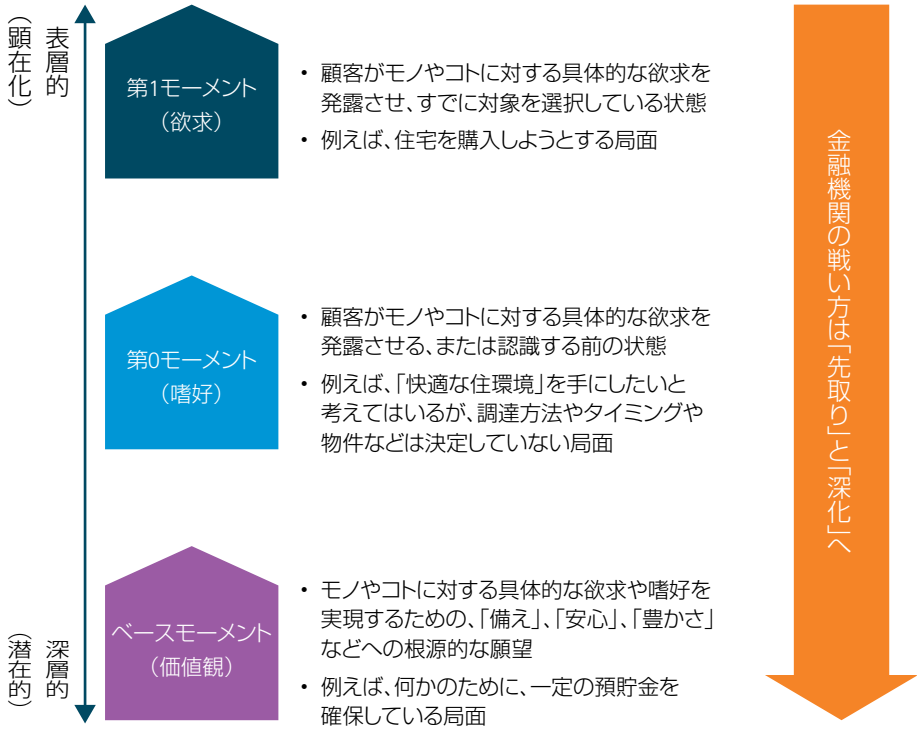
2. 新時代の金融サービス

結論から述べる。顧客が賢くなり、もはや市場から異業種やデジタルを排除できない以上、彼らをも呑み込んだ「系」の中で価値提供できるかが、金融機関の生き残りを図る試金石となる。さまざまな業態が参加し、顧客に包括的なエクスペリエンスを提供するこの系を「エコシステム」と呼ぶが、企業間を有機的につなぎ、生きた神経系統を通すデジタル技術基盤が整い始めた中で、エコシステムに関する議論が活発化しつつある。

3. 金融エコシステム構想

金融機関はこれまでにも異業種との連携を図ってきた。ガソリンスタンドで入会するクレジットカード、自動車ディーラーでサインする自動車ローンや保険、住宅販売会社から紹介される住宅ローンなどのいわゆる「提携」がこれに相当する。しかしながら、これらは全て顧客に近いマウントポジションを提携先に握られている。ガソリンを入れたい、車に乗りたい、住宅を手にしたいと言う「第1モーメント（欲求）」の発露後に付随商品を提供する金融機関の立場は強くはなりえなかった。

図表 1　顧客欲求が発露するまでの心理階層



© 2015 Accenture All rights reserved.

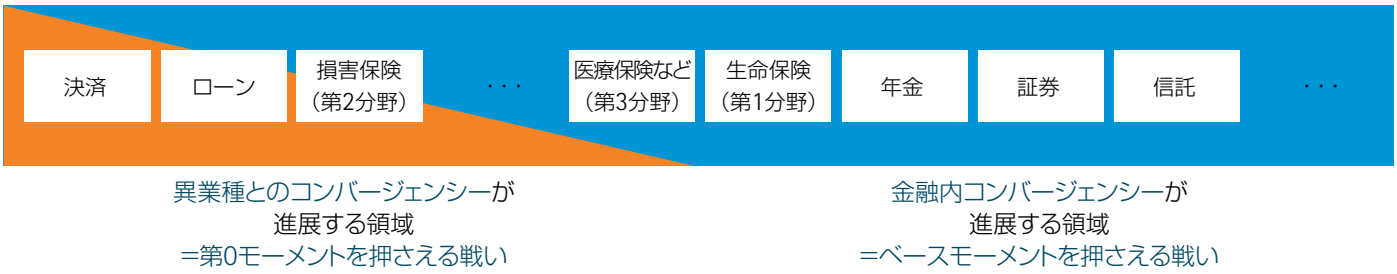
異業種起点のベクトルを反転させ、「系」の中での金融機関の存在感を拡大するのが新時代エコシステムである。初めてこれに挑んだ金融機関はクレジットカード会社である。加盟店手数料率の低下に対抗するため、カード会社は、顧客の欲求が顕在化する前の「第0モーメント（嗜好）」を予め知り、顧客を加盟店へ送客しはじめた。アナリティクスを活用したスマートフォンでのO2O（Online-to-Offline）クーポン配信は、顧客欲求を事前に知る、顧客欲求を喚起するという「モーメントの先取り」を画策するものだ。

弊社が提唱する「Everyday Bank」は、この思想をより広範に実現するモデルである。詳細は本号の森健太郎の記事をご覧いただきたいが、複数の地方銀行で地域経済圏を意識したエコシステム検討を開始している。

現在、金融エコシステムは、決済や販売金融などが議論の中心にある。モノやコトなどの顧客欲求と直接的に結び付く金融商品ほどエコシステムとの親和性が高いからだ。損害保険も同様であり、実際にいくつかの会社で、エコシステム構想を模索しはじめたと仄聞する。エコシステムに組み込みやすい金融商品周辺では、「第1モーメント」を握る異業種と、「第0モーメント」を知ろうとする金融機関の間での綱引きは将来的にも続くだろう。

次に、生命保険、年金、株式、債券、投資信託などの資産形成商品についての展望も考察したい。これらは「備え」、「安心」、「豊かさ」といった潜在的な価値観「ベースモーメント」に応えるためのものであり、顕在化した欲求に対応する異業種側から「ベースモーメント」にリーチすることは至難の業である。一方で、決済・銀行・証券・保険・信託といった金融内での垣根をなくすコンバージェンシーにより、それぞれが持つ情報を一元的に集約し、深く顧客を理解した上で顧客の人生設計をサポートすることは、顧客への提供価値を最大化するのみならず、金融機関ならではの優位性を確保することにもつながる可能性がある。実現に向けては、法的な制約を解消することに加えて、高度なアナリティクスが必要となる。また、こうした商品は顧客単独で意思決定を完結することは難しいため、顧客ナビゲートや、担当者の介在を前提とした営業支援ツールなどのデジタル化も忘れてはならない。（図表1）

図表 2　エコシステム内において求められるコンバージェンシー（連携）



© 2015 Accenture All rights reserved.

改めて整理する。住宅購入を決めた後に住宅ローンを提供するビジネスでは、金融機関は「第1モーメント」後の受け皿を販売するのみであり、顧客は異業種側から流入する。顧客の「第0モーメント」を知り、金融機関側から住宅購入すべきタイミングの顧客に、彼への信用供与上限を知らせ、その範囲内におさまる物件を紹介することができれば、顧客に「快適な住環境」を提供する主体者は金融機関となり、顧客流入ベクトルとパワーバランスは逆転する。Commonwealth Bank（豪州）では、既にこのサービスを提供している。さらには、住宅購入時に、「ベースモーメント」まで踏み込み、住宅ローンのみならず、保有資産活用や今後の投資までをも提案することができるかが、金融機関にとって今後の勝敗の分水嶺となりうる。（図表2）

4. 各企業の戦略的ポジショニング

エコシステム内において金融機関はどのようなポジショニングをすべきか。金融機関がとりうるポジションは大きく5つである。（図表3）

(1)エコシステム･オーガナイザー:

エコシステム全体をデザインする企業。一部の地方銀行は地域経済圏の核となるべくこのポジションを目指す。

(2)カスタマー･タッチポイント:

顧客の「第1モーメント」または「第0モーメント」を握り、顧客をエコシステムに流入させる役割を担う企業。モノやコトと親和性の高い決済･販売金融･損害保険などを提供するプレイヤーが候補となりうるが、異業種と鎬を削り続けることを覚悟すべきである。

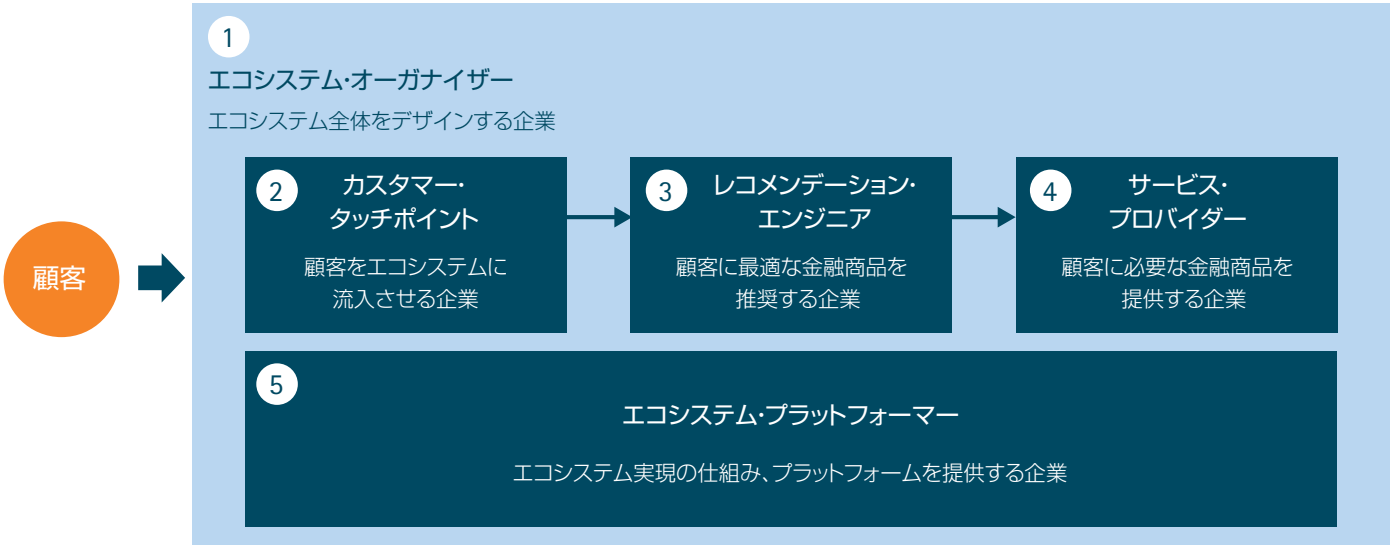
(3)レコメンデーション･エンジニア:

顧客に最適金融商品を推奨する企業。特に生命保険、年金、株式、債券、投資信託などの資産形成商品の販売には、顧客の「ベースモーメント」にミートすることが要件であり、高度なアナリティクスとコンサルティングが不可欠となる。また金融内コンバージェンシーの面からは、グループ内に複数の業態を持つ金融コングロマリットは、この役割を果たすポテンシャルを有する。

(4)サービス･プロバイダー:

顧客エクスペリエンスに必要な金融商品そのものを提供する企業。顧客の最前面に出る必要はない。与信や引受などのリスク理解能力とそれに基づく商品開発力が求められる。

図表 3　エコシステム内にて金融機関がとりうるポジション



© 2015 Accenture All rights reserved.

(5)エコシステム･プラットフォーマー:

エコシステムを実現する仕組みやITプラットフォームを他社に提供する企業。エコシステム･オーガナイザーが自らのブランドでは支配的にはなれない市場において、他企業にプラットフォームを提供する場合などが想定される。

5. 変革のパートナーとして

変わらねばならない金融機関のパートナーであり続けるため、弊社自身も変わることを決断した。金融サービス本部では、「アクセンチュア　ディストリビューション　&マーケティング　サービス」という組織をこの4月から本格展開している。金融機関のトップライン成長支援をミッションとするこの組織は、戦略立案･デジタル活用･テクノロジー導入･業務運用支援などのサービスをワンストップで提供する。新時代の金融機関は、異業種を含めたエコシステムの中でビジネス展開することが不可避である。また、デジタル企業と戦うためには、彼らにも劣らぬスピード感や、テクノロジー起点でビジネスを組み立てるという発想も新たに求められる。こうした難局面で金融機関が成長することを我々自身も進化しながらご支援させていただきたい。

最近話題のプロジェクト

いずれの業界においても、コスト削減から大規模変革や営業力強化への転換は力強く、2015年度も継続するものと捉えております。

グローバル化のご支援、大規模なシステム更改、業務・システムのあるべき姿に向けたご支援等の引き合いが多いことからも推察できます。

弊社自身も、これまでのコスト削減コンサルティング・プロジェクト管理支援・オフショア型SI/保守運用といったビジネスだけではなく、グローバル展開・マーケティング支援・M&A支援等、クライアントのさらなる発展に向けて、ご支援可能な分野を広げていきたいと考えております。

業態	案件概要	CS	TC
銀行	海外金融規制への対応計画立案、及び、海外当局との交渉支援	○	
証券	バーゼル(BCBS239)対応データインフラ構築支援	○	○
	社内ポータルサイトのデザイン刷新・ユーザエクスペリエンス最適化	○	○
	国内大手金融グループにおける銀証間の業務・システム統合支援	○	
保険	アジャイル開発手法導入にむけた標準開発要領・規定の作成支援	○	
	生保会社におけるホストシステムマイグレーションのSI	○	○
	クライアント企業の将来にわたる成長戦略をシステム基盤面から担うOpen系の新フレームワークの方針検討、構築支援	○	
	非保険業の顧客接点と保険新契約営業をデジタルテクノロジーにより連携する業種横断マーケティング戦略の立案	○	
	新商品開発にかかる期間・コストの抜本的削減に向けたあるべき姿と実現ロードマップの策定	○	
カード	ショッピング決済向上に向けたアナリティクス・モデル構築支援	○	
	ハイエンド顧客向けコンタクトセンターの業務効率化・CS向上改革支援	○	

(略)CS:コンサルティング、TC:テクノロジー

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ー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持つ全商品に対応し、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、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ヵ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	BaselⅡ 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	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。“BWを中核とした情報系システムの再構築”等、個別課題へのソリューションとして提供可能。
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、BaselⅡAMA分析、カーボンモデリング等のCSR環境アプローチ等、様々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・アーキテクチャにもとづき、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。

弊社外部講演およびレポートのご紹介

外部講演のご案内

セミナーインフォ社主催
金融フォーラム 2015
「金融維新を勝ち抜くために
～開国（異業種との競争・協調）と
文明開化（デジタライゼーション）～

5 月 22 日 (金)　11:00-11:50
アクセンチュア ディストリビューション &マーケティング サービス統括 マネジング･ディレクター　木原久明が、今回の寄稿内容の詳細を講演致します。参加は無料で、事前登録が必要です。詳細及びお申込みはこちらをご覧ください。
www.finance-forum.jp/

レポートのご案内

「アクセンチュア・ハイパフォーマンス ファイナンススタディ 2014」
銀行「成長に向けてどのように舵を取るか」、証券「複雑性と再編をどのようにバランスさせるのか」、保険「ビジネスにおける複雑性が重要な課題」。弊社がグローバルで調査を実施し、セクター毎のレポートでこれらのテーマが浮き彫りとなりました。宜しければレポートをご一読下さい。

銀行：
www.accenture.com/jp/finance2014/banking
証券：
www.accenture.com/jp/finance2014/cm
保険：
www.accenture.com/jp/finance2014/insurance

以上ご不明な点などございましたら、金融サービス本部マーケティング担当（AccentureAsiaPacific@accenture.com）までお問い合わせ下さい。

会社概要

グローバル拠点数：
世界 56 カ国 200 都市以上

売上高：
300 億米ドル (2014 年 8 月期)

従業員数：
約 32 万 3 千人

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 5,600 名（2015 年 2 月 28 日時点）

代表者：
代表取締役社長　程　近智

URL:
www.accenture.com/jp

金融サービス本部トップページ
www.accenture.com/jp/fs

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
シニア・マネジャー 松濤 真人
AccentureAsiaPacific@accenture.com
へご連絡ください。

送付先の変更・停止等に関するご連絡は、同封の Fax 用紙・ご郵送にてご連絡ください。

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・マーケット及び保険の3セクターにおける様々な金融機関に対し、世界各国で経営コンサルティング、テクノロジー・サービス、アウトソーシング・サービスを提供しています。

国内外の金融業界の変化をいち早く捉え、金融機関の中核戦略及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。

アクセンチュア金融サービスは、約5万人の金融業界の専門家を擁し、世界各国でサービスを提供しています。

2014年会計年度の売上高は65億1千万USドルでした。

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、清算及び決済機関
- 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

当社はグローバルのトップ顧客20社の全てと、14年間或いはそれ以上に亘る長期の関係を築いています。

そのうちの8割に対しては、15年以上継続してサービスを提供しています。

アクセンチュア株式会社金融サービスの詳細は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、経営コンサルティング、テクノロジー・サービス、アウトソーシング・サービスを提供するグローバル企業です。32万3,000人以上の社員を擁し、世界120カ国以上のお客様にサービスを提供しています。豊富な経験、あらゆる業界や業務に対応できる能力、世界で最も成功を収めている企業に関する広範囲に及ぶリサーチなどの強みを活かし、民間企業や官公庁のお客様がより高いビジネス・パフォーマンスを達成できるよう、その実現に向けてお客様とともに取り組んでいます。2014年8月31日を期末とする2014年会計年度の売上高は、300億USドルでした（2001年7月19日NYSE上場、略号：ACN）。

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

Copyright © 2015 Accenture
All rights reserved.

Accenture, its logo, and
High Performance Delivered
are trademarks of Accenture.

古紙パルプ配合率100％再生紙を使用

11-10662/15-0163