

Vol.67 | 2022年秋号

Financial Services Architect

accenture

目次

1. データドリブンバンク
～データ利活用の“今”と“今後の展望”
シニア・マネジャー 奥村 仁
2. データ駆動型ビジネスを支えるデータマネジメントの必要性
～データ利活用促進の基盤づくり
シニア・マネジャー 直井 健志
3. 自動運転技術の進展がもたらす損害保険業界のエマージングリスク
～忍び寄る募集チャンネルの大変革期
プリンシパル・ディレクター 村上 智
4. 金融機関におけるデータビジネスの可能性
～データを起点としたビジネス変革
シニア・マネジャー 川上 裕輔
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. 会社概要



拝啓、秋麗の候、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。

DX化が進展する中で、データ利活用は重要な取組みとされ、これまで多くの金融機関様がデータ整備や分析基盤整備、分析体制の構築をされてきました。取組みの内容を分類すると以下のようなパターンがあったかと思えます。

- ① 社内データを集約し、その後活用余地を考える（IT部門主導）
- ② 大きな構想の基に、内外のデータを集める（ビジネス部門主導）
- ③ データ分析に意味があるのかを小規模に検証し、意味があれば少しずつ仕組みを構築する（ビジネス・IT一体）

①は技術的な先進性が関心を集め、②は新たなビジネスが期待されてきたと思えます。③は地味ですが、結果的にはこのパターンは実があったと思えます。

データが今後のビジネスに大きな影響を与える事は疑いの余地はありません。ただ、データと分析できる人材がいれば、あとはなんとかなるというわけではありません。実現したい事は何か？、そのためにどんなデータが必要か？、必要なデータを取得できていなければどう取得するか？、を考える事が重要だと考えます。

ビジネス部門、業務部門、テクノロジー部門の参加なくして、データ利活用はありません。金融機関によっては、“実現したい事”を顧客や代理店と検討していたり、“必要なデータの取得”のためにUI/UXを工夫して業務処理上必要ではない情報も取得できるようにしていたりします。

本号ではデータを中心とした記事を記載します。皆様のデータ活用の一助になれば幸甚です。

今後ともご愛顧のほど宜しくお願い申し上げます。

敬具

2022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

データドリブンバンク

～データ利活用の“今”と“今後の展望”



奥村 仁

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
シニア・マネジャー

銀行業界デジタル化の加速

国内の人口減少による労働生産性向上の社会要請、テクノロジーの進展を背景に、コロナを契機にした非対面チャネルの高度化・業務のデジタル化が加速している。

- チャンネル：デジタルチャネルの活用増加により顧客の行動データを捕捉しやすくなり、営業に活用できる機会が増加
- 業務：BPM/RPA/AI-OCR等を駆使した業務のデジタル化により、顧客の取引傾向・事務時間のデータを活用し、更なる生産性向上が可能
- テクノロジー：データを可視化するBIツール、データを格納するクラウド環境、DWH/DMの高度化・一般化に伴い、従来よりも低コストで実現可能

2010年代からのデジタル化社会の到来に伴い、「ビッグデータ」等のデータ利活用に向けた機運は高まっていたが、実装にかかるコスト・効果が見えづらかったため、取組みはマーケティング等の限定的な領域であった。

しかし、アフターコロナを見据えた現在は、銀行業界もデジタル化の加速により、そこで得られるデータを活用する潮流が生まれている。つまり「データ利活用」は”古くて新しいテーマ”といえる。

本稿では、国内銀行の取組み事例をご紹介しながら、データ利活用の“今”と”今後の展望”を考察したい。

上記状況を鑑みると今がまさにデータ利活用に取り組むべき時だといえる。

今まさにデータ利活用の時期

データ取得が容易になることで、顧客に関する理解を深め、顧客体験を向上するためのマーケティング施策の高度化が進展しているが、近年のデータ利活用はさらに身近なレベルまで広がっている。

データは経営の意思決定にも活用可能である。変化が激しい現在の経営環境において、従来の経験と勘だけで意思決定を行うことが難しくなっている。経営情報を可視化する“経営ダッシュボード”は様々な産業で求められるツールになりつつある。

また、営業現場でも顧客別推奨商品等の営業リード等を自動的に生成することが可能になる。従来一定の経験・スキルを持った人材が行う営業に資する顧客情報の識別を自動化し、網羅的な営業機会の識別ができる。

更には、外部データとの組み合わせにより、自行が対象としている市場の規模・シェアを可視化し、過去比較（前日比・前月比・前年度比等）だけでなく、実績が十分かを検証できる。

データ利活用を浸透させるアプローチ

データ利活用は活用領域・推進組織・データ活用人材・データ活用の仕組み・データ整備の5点が重要なポイントになる。（図表1）

- 活用領域：マネジメント/現場によるデータ利活用の理解を元に、実現したい全体像を整理すること
- 推進組織：専任組織を立ち上げ、データ利活用ケースを実現しショーケースを作ること
- データ利活用人材：取組みにデータ活用人材を参画させ育成すること、必要に応じて人事制度面での配慮を行うこと

図表1. データ利活用レベルのフレームワーク

		国内銀行の水準		海外先進銀行の水準
		Lv.1	Lv.2	Lv.3
		データ利活用ができていない企業	データ利活用の組織的な強化に取り組む企業	データ利活用を武器とする企業
活用領域	活用部署 データの活用部署について最も当てはまるものは？	・個人の判断でデータを利用する状態	・現場での分析等に徐々にデータが用いられ始めている状況	・データ利活用が戦略に不可欠なものとして位置づけられ、外部へのサービスとしても利用
	推進組織 組織のデータ利活用支援に最も当てはまるものは？	・データ利活用強化のため組織が不在、未着手	・データ利活用強化のため組織を構築し、社内の活用強化を始めようとしている	・データ利活用強化のため組織は率先してデータ起点の経営判断を行う
組織	人材 社内人材の育成・活用に最も当てはまるものは？	・基礎的な統計知識を持つ人材が社内に分散し、単一の業務に従事	・組織及び可能な人材が存在し、アナリスト専用のHRプロセスが存在	・データ人材が経営の中心的役割を期待され、育成の機会も充実
	活用の仕組み データによる意思決定への関与に最も当てはまるものは？	・データ利活用はシステムや意思決定に全く影響しない	・通常業務やシステムにデータ利活用機能が組み込まれ始める	・データ利活用機能のシステムや意思決定への組み込みが完了
ガバナンス	データ整備 データ管理体制として最も当てはまるものは？	・分析に必要なデータが一部存在するも、管理はバラバラで低質	・重要な領域に関しては、分析に必要なデータが社内で統合されている	・データ整備が戦略と密接に関連し、有用なデータによる差別化・サービス化を実現

- データ利活用の仕組み：意思決定やシステムの仕組みにデータ利活用機能を組み込むこと
- データ整備：重要領域を見極めて、優先度をつけデータ整備を推進すること

また、上記は短期的な取組みにより定着化するものではなく、中長期での視点で取り組むべきテーマとなる。

静岡銀行での取組み事例

2021年1月に静岡銀行が稼働させた新勘定系システムは、新たな設計思想によるプログラムの刷新やオープン化技術の採用などにより、いち早く勘定システムの”2025年の崖”を越えてきた点で先進的であるが、更に次のIT戦略の一手として、情報系システムの刷新を契機としたデータ利活用の高度化に着手している。

本プロジェクトでは、情報系システムを明確な戦略領域として位置づけており、①還元帳票の抜本的な見直しを通じた行員のワークスタイル変革、②データ利活用の戦略領域への発展に向けて「情報基盤整備」「ユースケース設定」「人材育成」の三位一体を軸とした全行的な取組みとしているという特徴があり、データ利活用の高度化を目指す事例としてご紹介したい。

① ワークスタイル変革

帳票の電子化や、帳票自体の削減による業務のシンプル化を通じたコスト削減に取り組む事例はこれまでも多く見られた一方、静岡銀行では情報系システムを刷新する機会を、帳票起点の業務を抜本的に見直し、クラウド技術の活用と併せて行員のワークスタイルを変革する好機と捉えた。

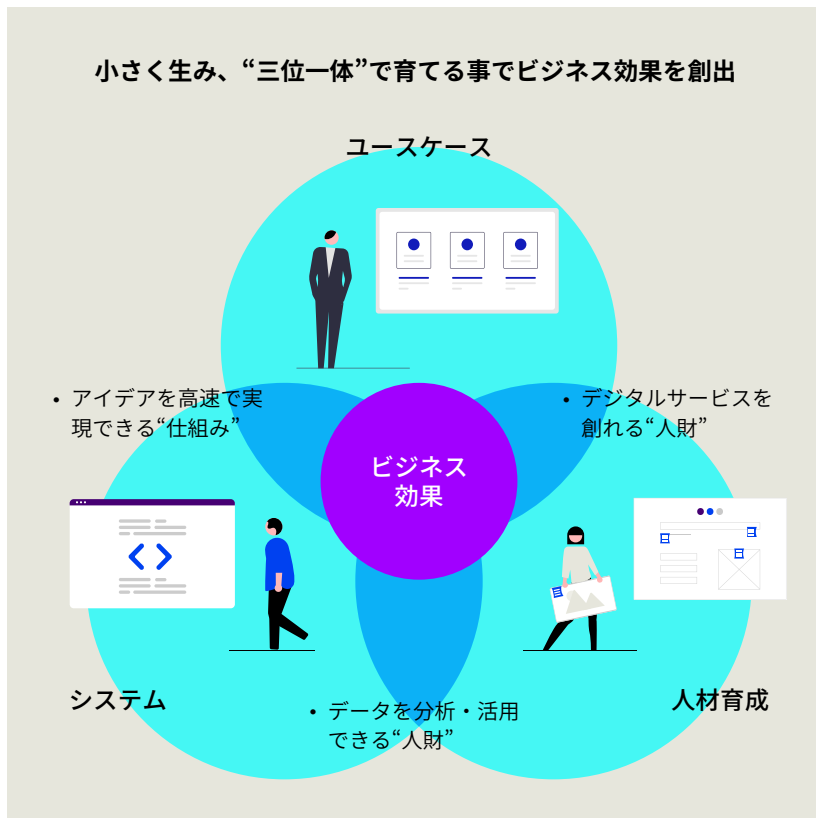
帳票主体の情報還元ではなく、ポータルサイトに以下のような機能を実装することにより、行員が働く場所を選ばずタイムリーに情報を入手することを

可能とし、次の行動につなげられる仕組みづくりを目指している。

1. 確認すべきエラーの発生など、業務開始のトリガとなる情報をプッシュ配信する機能
2. 顧客の取引や行動変化を検知し、イベントに応じた見込み先リストを配信する機能
3. 定点観測情報を一画面に集約し行員の職位や立場に応じて必要な切り口や粒度で情報を可視化できるダッシュボード機能
4. ツールを使い、店別・顧客別・担当者別など様々な単位での検索・集計を容易に可能とするDB検索機能

なお、これらの機能を活かす前提としてデータカタログの整備を進め、ユーザーがシステム部門の専門家に頼らずデータを自由かつタイムリーに利用で

図表2. 静岡銀行様の取組み（三位一体）



“三位一体”体制で推進する必要性

ビジネス効果を創出し、それを高速反復・改善し続けられる仕組みが重要

きる環境の整備（データの民主化）も並行して進められている。

② 情報利活用の戦略領域への発展に向けた三位一体の取組み

柔軟かつ高速なシステムは必要条件だが十分条件ではないため、高価なシステムやツールを導入しただけではプロジェクトは成功しない。

戦略を実現するためのユースケースを定義し、そのために必要なデータを揃え新たなサービスを創出できるデジタル人財を育成する、この「システム」「ユースケース」「人財育成」三位一体で進めることがデータ利活用をテーマにしたプロジェクト成功の要諦となる。（図表2）

静岡銀行では、情報系システムを業務処理や他系インターフェース、および集計機能の提供に留まらない戦略領域であると位置づけ、データ利活用を戦略領域に発展させるため、この「三位一体」の考えをもとに全行的な取組み

みとして着手している。

- パブリッククラウド環境を活用したスピーディーかつ柔軟なシステム環境の整備
- 行員や顧客視点でのデータ利用による効果創出・体験刷新を具体的に想定したユースケースの検討
- ビジネス・システム双方を理解し、データを活用して新たなサービスを創出できる人財の育成

特に、ユースケースの検討過程では多くの役員・本部部長などからニーズや課題をヒアリングした結果を外部の知見を取り込みながら整理し、優先度をつけ順次実装していくという全行的な取組みとしている。

おわりに

銀行において長く使い続けてきたシステムは、更改方針の十分な検討時間や

行内での知見の不足などから、現行ベンダーによるハード更改や現行機能踏襲となりがちで、変革の好機を逸してしまう事例が散見される。

この轍を踏まないよう、本稿がデータを活用してビジネス効果を創出できるデータドリブン型の組織へのトランスフォーメーションを果たすための一助となれば幸いである。

事例を紹介させて頂いた静岡銀行様に感謝を申し上げます。

データ駆動型ビジネスを支えるデータマネジメントの必要性

～データ利活用促進の基盤づくり



直井 健志

2017年入社
ビジネスコンサルティング本部
キャピタルマーケットプラクティス
シニア・マネジャー

2018年に経済産業省が「DXレポート」を発表したことを受け、業種・業態を問わず多くの企業がDXを推進している中、金融機関の多くの企業も変化し続ける顧客行動やニーズをすばやく察知し、他社との利益競争に勝っていくために、DXの一環としてデータ駆動型ビジネスを推進している。

一方で、ビジネス拡大をするため、企業が利活用すべき保有データが年々増加しているにも関わらず、データ自体は保管していても効率的にデータを活用するためのガバナンスを整備できていない企業が多く見受けられ、自社のデータを適切に管理する「データマネジメント」の重要性が高まっている。

本稿では、データ駆動型ビジネスを支えるデータマネジメント推進のポイントを金融機関における弊社事例を踏まえてご紹介したい。

データ利活用ビジネスの普及

国内金融機関では、業務で扱う様々なデータを利活用してビジネスを拡大するデータ駆動型が普及し始めており、近年の急速なデジタル化による取扱データ量や種類の大幅増加、顧客のニーズの多様化による顧客満足度向上の提案、他社との差別化が必要となっている。

これらの理由から、膨大かつ多様な情報から必要なデータを適切に取り出し、データを活用した経営層の意思決定や、より顧客ニーズに合わせパーソナライズ化した提案・情報をスピーディに提供することが求められるため、保有するデータ利活用の体制構築の整備が重要となっている。

環境変化への海外金融機関の動向

今日の金融機関は、テクノロジーとデータの利活用に長けた仮想通貨等のフィンテックビジネスやデータ分析、AIに長けたベンチャー企業が競合相手となっている。

このような競争環境の変化に備え、先進的な海外金融機関は、データ分析の専門部署設置と分析人材派遣、データ分析のプロセス標準化、外部データの取り込み等、「意思決定」に必要なデータを経営層に提供する態勢を急ピッチで構築し、データ利活用を通じた「意思決定」ができる体制整備で先行している。

一方で、国内の金融機関もデータプラットフォームの構築やCRM・BIツール導入およびデータ分析専門部署(データCOE)の設置等の取り組みを進めているが、広範なデータの集積・利活用に基づく包括的な意思決定サイクルにおいては海外金融機関に後れを取っている状況である。

では、なぜ国内の主要金融機関ではデータ利活用が進んでいないのだろうか。

データ利活用促進の主たる課題例

変化する外部環境や海外主要金融機関の動向を受け、国内の主要金融機関にとって意思決定の高度化や顧客行動の変化に対する営業員の行動変容が喫緊の課題となっており、CRMやデータプラットフォーム、BIツール等を導入し、データ分析の専門部署を設置するなどの取り組みを積極的に行っているが、十分な成果が表れていない。

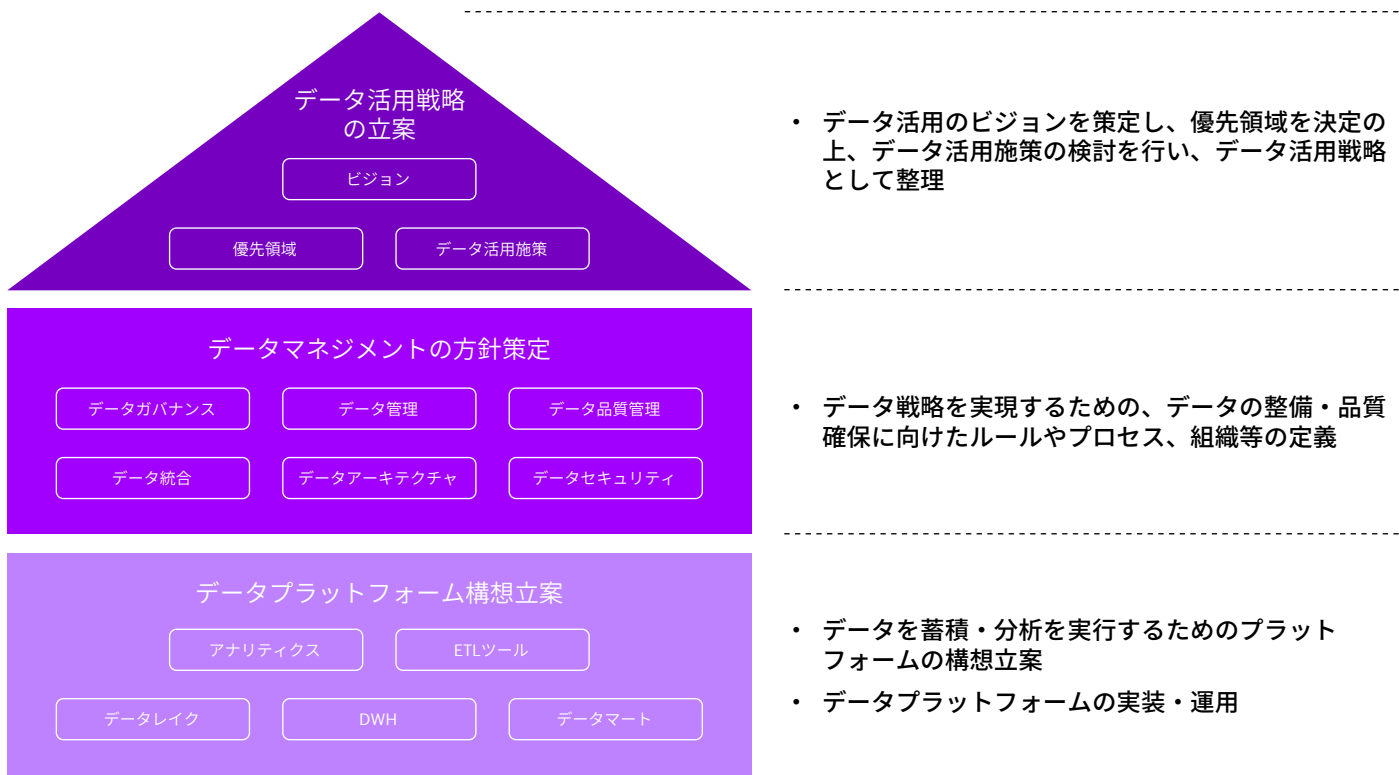
以下、具体的にビジネスやシステムの観点から具体的な課題を例示する。

ビジネスにおける課題例

<経営者向けの課題例>

- ▷ 金融機関の意思決定に有益となる分析・報告ができないため、適時・適切な意思決定ができない
- ▷ データ定義のバラつきがあり、報告内容に応じて都度手作業での補正・加工が必要となる

図表1. データ利活用に向けた検討要素



<顧客・営業員向けの課題例>

- ▷ 顧客ニーズに合わせた有益な提案や情報提供をタイムリーに提供できていない
- ▷ スキルをもつ人材が各部に散在しており、分析手法も各部各様でノウハウが蓄積されない

システムにおける課題例

- ▷ データ構造に関するルールがなく、システムごとにコード体系や粒度が異なり、データの体系を揃える負荷が大きい
- ▷ データ配置・フローがシステムごとの個別最適となっており、一元的に集約・統制できず、開発・運用保守にコストがかかる

各社多くの課題が存在する中、ビジネスが必要となるデータを単純に蓄積するプラットフォーム構築への注力に陥

りがちであり、利用者が使い易いプラットフォームになっていない事が多い。

弊社では、上記課題を解決し、データ活用を促進する為に、「データ活用戦略の立案」「データマネジメントの方針策定」「データプラットフォーム構想立案」の3つのポイントを正しく検討推進していく必要があると考えている(図表1)。

では、実際にデータマネジメントを推進する上で重要となるポイントは何だろうか。

データマネジメントのポイント

データ活用戦略の立案

「データ活用戦略」は、企業やデータ利用者それぞれで定義されており、一般的に確立された定義がある訳ではないが、その時々企業の経営方針(中期経営計画等)に従って、全社的に必要なデータを理解した上でのビジョンの策定

と、各ビジネス部門における優先領域を見極めた上でデータ活用施策を定義する。

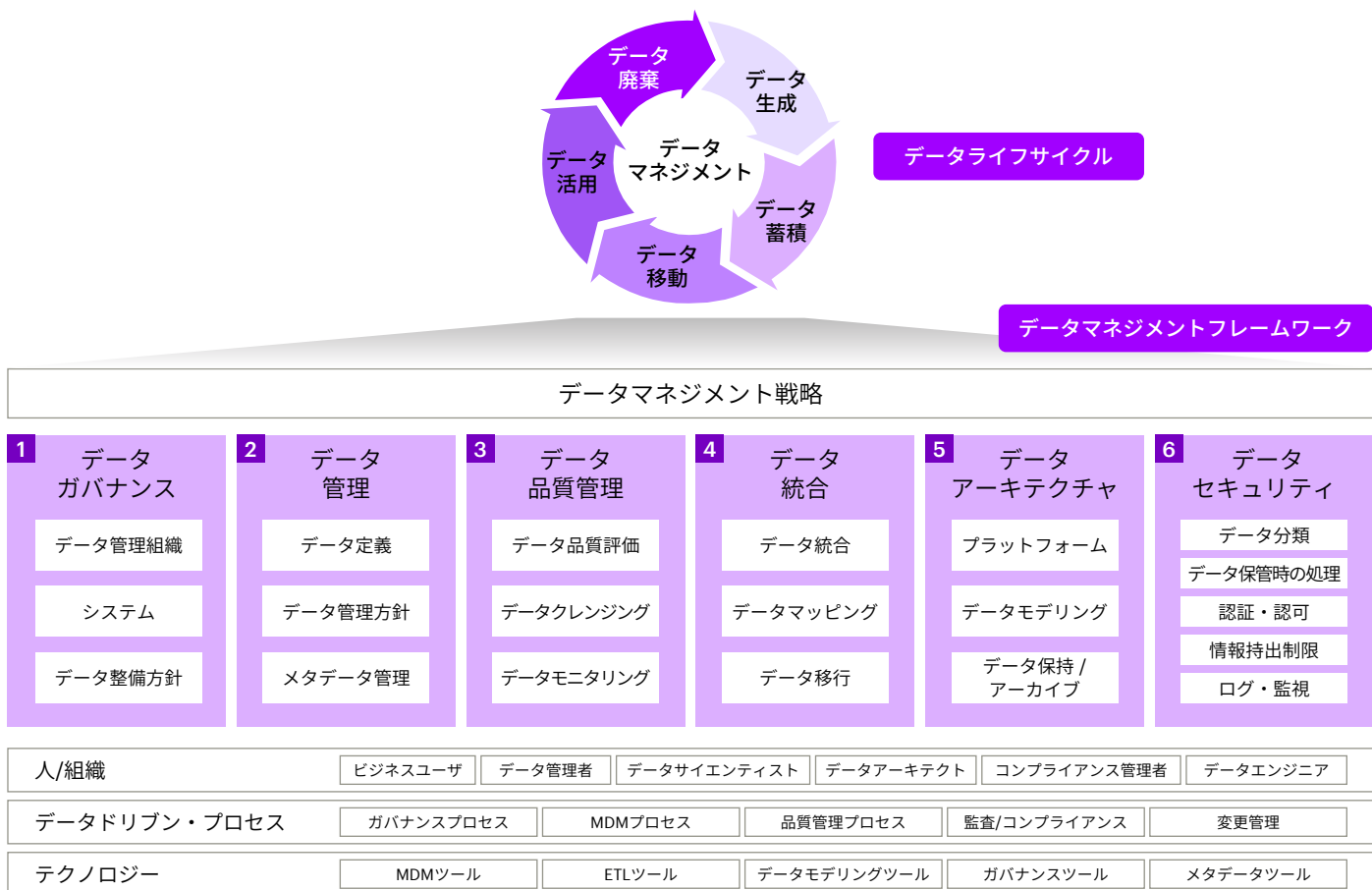
実際に、データ活用のロードマップを策定し、対象部門のユースケース策定・対応方針の検討、POCの実行計画策定等が重要なポイントとなる。

データマネジメントの方針策定

前段で定義したデータ活用戦略を実現するためには、データの整備・品質確保に向けたルールやプロセス、組織等の定義を行うことが必要であると考えられ、弊社においても「データマネジメントフレームワーク」における6つの検討すべき論点を整備している(図表2)。

データマネジメントの方針策定における弊社事例では、「データガバナンス」「データ管理」「データアーキテクチャ」「データセキュリティ」の方針策定を重要視しており、実際に優先度高く着手している企業が多い。

図表2. データマネジメントフレームワーク



一方で、「データ統合」や「データ品質管理」については、検討内容や打つべき施策は何か、整理できていない企業が多く見受けられる。

特に、データ利用者のユースケースと紐づけた標準化データ・モデリングの定義や、常に洗練されたデータを提供するための品質改善プロセス策定に苦労している。

昨今の金融規制対応だけではなくトップラインの拡大等、ビジネスを拡大していく上で、この2つの方針策定の高度化を継続的に追求・改善していくことが金融機関における重要なポイントとなると言える。

データプラットフォーム構想立案

データの収集や統合による最適化・一元管理・データの分析などに活用するデータプラットフォームを構築し、実際に、データ分析の高度化により業績を飛躍的に伸ばしている企業が多く見受けられる。

データプラットフォーム構想立案は、以下のポイントを抑えたアーキテクチャを検討していく必要がある。

- ✓ 膨大なデータをよりタイムリーな情報として利用者に提供可能とする高速処理
- ✓ 大量データの増減に対して、スピーディに対応するアーキテクチャ
- ✓ 個人情報の漏洩等、金融機関の規定に則した堅牢なセキュリティ

まとめ

このように、データ駆動型のビジネス拡大におけるデータ利活用を推進し、利用するデータを集めてデータプラットフォームを構築する金融機関は多くあるが、活用に結びついていないケースも見受けられる。実際に、データ利用者が使い易くビジネスで活用できるデータを提供するため、弊社ではデー

タマネジメントの方針策定が非常に重要な検討テーマとなると考えている。

特に、「データ統合」や「データ品質管理」の方針策定を重点的に行い、長期的な視点でデータ利活用のビジネス拡大実現に向けたデータプラットフォーム構築が出来ることが望ましい。

自動運転技術の進展がもたらす損害保険業界の エマージングリスク

～忍び寄る募集チャンネルの大変革期



村上 智

2019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
プリンシパル・ディレクター

ERMの重要性

事業環境が複雑化し、その不確実性が増していく中、「リスク」の専門家である損害保険会社としても、自社を取り巻くリスクを網羅的に捉え、その発現可能性と影響度を把握し、対策を実施することが欠かせない。

近年、損害保険業界における重要なリスクとして自然災害、サイバーやパンデミックなどが取り上げられている。各社は、これらのようにすでに発現し、その影響度が一定見えている重要なリスクに加え、エマージングリスクを定めている。エマージングリスクの各社の定義は、「環境変化などによって発現し、大きな影響を及ぼす可能性があるが、その影響度や時期の把握は困難なリスク」と共通的に捉えられる。

これらのリスクをERMの枠組みの中で適切にコントロールして経営の安定性を増すとともに、リスクを新たな機会

国内損害保険会社グループ各社はERM（戦略的リスク経営）の枠組みにおいて、重要なリスクに加えてエマージングリスクを定め、リスクが発現しないように制御、あるいは発現した場合の対策を検討している。

各社は、海外保険事業やデジタル事業などによる事業拡大を目指す一方、日本の人口減少に伴う国内損害保険事業のマーケット縮小に対し、新商品・サービスの開発を進めているものの、収益の源泉である保険契約を獲得する募集チャンネルが抱える根源的課題に十分に対応しきれていない。

本稿では、「自動運転技術の進展」を損害保険事業の根幹に影響を与えるエマージングリスクの観点で捉え、募集チャンネルに大きな変革をもたらすシナリオとその対策について考察する。

として捉えることが、中長期的に各社の業績に影響すると考えられる。

シナリオプランニングによるエマージングリスクの特定

エマージングリスクは、どのようなリスクかが明確に見えづらいところにその特徴がある。その特定のために使われる手法の一つがシナリオプランニングである。

エマージングリスクの要因としてある事象を捉えたとしても、シナリオプランニングの内容によって、リスクシナリオならびにその対策が大きく異なる。適切なシナリオの策定が重要である。

自動運転技術の進展がもたらすリスクシナリオ

自動運転技術の進展に伴って自動車保険が変容していくと、一般的にも想定されている。このシナリオを更に掘り下げ、「自動車保険料の減少」、「自

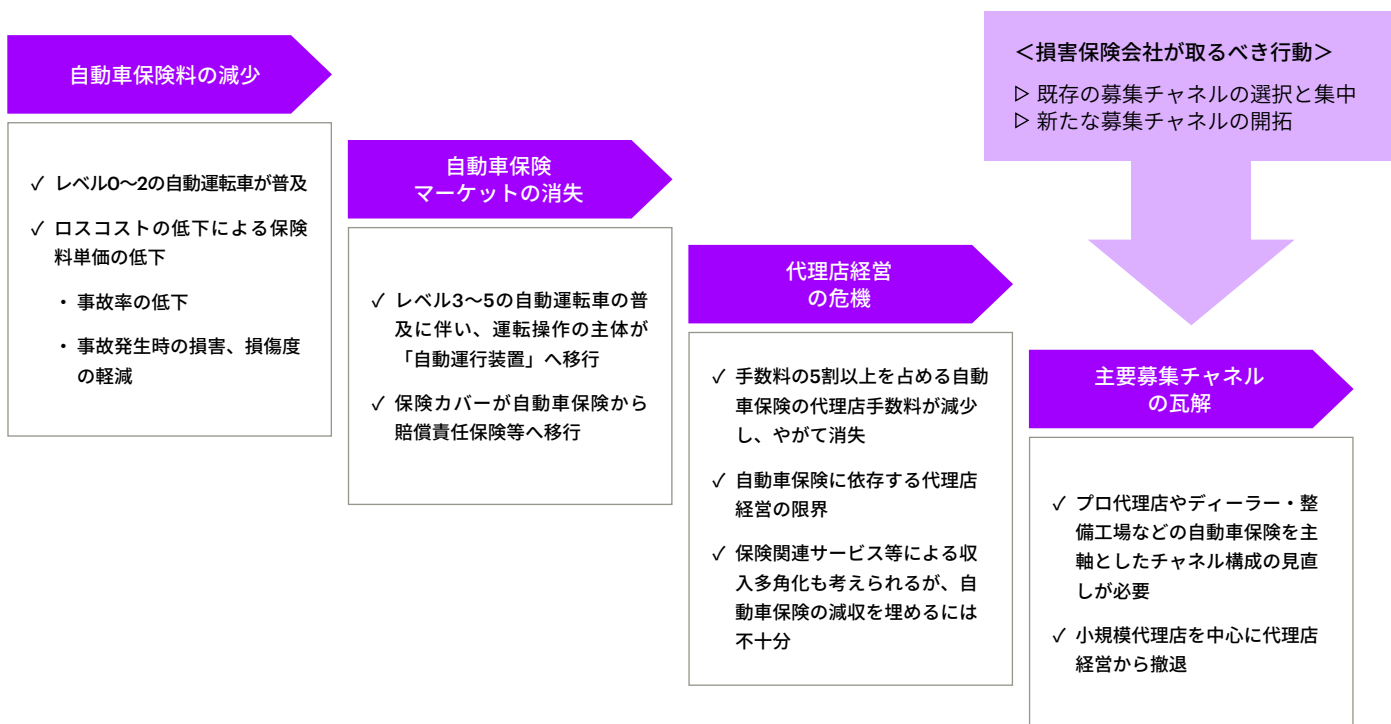
動車保険マーケットの消失」、「代理店経営の危機」、「主要募集チャンネルの瓦解」という4つの段階に分け、中長期的に損害保険事業に及ぼす可能性のあるリスクシナリオについて順を追って見ていきたい（図表1）。

1. 自動車保険料の減少

保険料の原価の最大構成要素はロスコストである。ロスコストは事故率と支払単価の掛け算であるが、自動運転技術が進展することにより、この事故率が大幅に減少していくことは明白である。自動車そのものは高機能に伴う高額化も一定見込まれるが、量産化に伴う影響や消費者のアフォーダビリティを踏まえると、事故率の減少を上回る高額化は考えづらい。

この結果、自動車保険料は単価が減少していくことになり、人口減少と相まって、既存の自動車保険料収入は大きく減少していくものと推測される。

図表1. 自動運転技術の進展がもたらすリスクシナリオ



2. 自動車保険マーケットの消失

自動運転レベルがレベル0~2までの間は、運転主体が運転者にあるため、既存の自動車保険を軸とした状況に大きな変化は想定されず、その影響は前述の自動車保険料の減少に留まる。一方、レベル3~5になると、運転主体が原則あるいは完全に自動運行装置に移行する。

現在の自動車保険は、運転者の事故の有無に伴うノンフリート等級によってその保険料が大きく上下する仕組みである。運転主体が自動運行装置に移行すると、このノンフリート等級制度が成立しなくなる上に、そもそも運転者が責任を問われることがほぼなくなると想定される。

レベル5の自動車の発売はまだ見えておらず、自動車の買い替えサイクルを踏まえると、10年以上は先になるが、現在の自動車保険とその仕組みは消失し

始め、自動車メーカー等が車両本体に付保する賠償責任保険などに形を変えていくと想定される（図表2）。

3. 代理店経営の危機

損害保険業界では、これまでも代理店数が大きく減少した転換点が幾度かあった。ひとつは1990年代の代理店システムの導入と代理店手数料の自由化である。また、2000年代には、損害保険業界における売上拡大や事業費削減競争などもあり、代理店手数料戦略が重要な経営課題となってきた。加えて、昨今のコンプライアンス強化やお客さま本意の業務運営の浸透といった世の中の流れもあり、損害保険代理店に求められる業務品質や期待が大きく増加した。

これらを受け、損害保険各社は代理店統合の推進や生損併売などにより、代理店の規模拡大や経営多角化を進めてきた。そのような中、全体の損害保険料収入の5割程度を占める自動車保険

に頼っている代理店にとって、自動車保険のマーケットが消失するというのは、これまでに体験したものとは全く異なる次元の危機の到来である。

4. 主要募集チャネルの瓦解

一般の個人顧客は、プロ代理店やディーラー・整備工場で自動車保険を契約していることが多いが、これらの代理店は小規模の代理店の割合も比較的高く、その影響を最も受けやすい。

これを損害保険会社側から見ると、代理店数で7割以上を占める主要な募集チャネルの経営が危機的な状況に陥る。すなわち、損害保険会社がこれまでの100年を超える歴史の中で積み上げてきた募集チャネルの今後の在り方が問われることとなる。

損害保険会社が取るべき行動

前述のようなリスクシナリオに対して、損害保険会社はプロアクティブに

図表2. 自動運転レベルと保険カバーの関係

	概要	運転操作の主体	保険カバー（イメージ）
SAE レベル0 なし	運転者が全ての運転操作を実施	運転者	自動車保険
SAE レベル1 運転支援車	アクセル・ブレーキ操作またはハンドル操作のどちらかが、部分的に自動化された状態		
SAE レベル2 運転支援車	アクセル・ブレーキ操作およびハンドル操作の両方が、部分的に自動化された状態		
SAE レベル3 条件付自動運転車 (限定領域)	特定の走行環境条件を満たす限定された領域において、自動運行装置が運転操作の全部を代替する状態 <small>※ただし、自動運行装置の作動中、自動運行装置が正常に作動しないおそれがある場合においては、運転操作を促す警報が発せられるので、適切に応答しなければならない</small>	自動運行装置 <small>注）レベル3においては、自動運行装置の作動が困難な場合は運転者</small>	自動車保険と賠償帰任保険等の混在
SAE レベル4 自動運転車 (限定領域)	特定の走行環境条件を満たす限定された領域において、自動運行装置が運転操作の全部を代替する状態		
SAE レベル5 完全運転自動車	自動運行装置が運転操作の全部を代替する状態		

出典：公開情報を元にアクセンチュアで作成

対応をしていかないと、自動車保険以外の保険種目の減収にも繋がりがねない。大きく2つの対策を時間を掛けて進める必要があると考える。

1. 既存の募集チャネルの選択と集中

現在も各社は代理店の大規模化とともに、クロスセルを通じた取扱保険料の拡大を推進している。また、損害保険会社自身が保険関連サービスの提供による収益源の多角化を図っているのにあわせ、代理店を通じたこれらのサービスの提供によって、代理店の収益源の多角化も一定検討されていると思われる。

しかしながら、想定されているリスクシナリオのインパクトはこれらの対策では不十分と考えられる。経営が成り立たなくなる代理店の市場からの退出に向けて、ソフトランディングの方策を検討する必要がある。個々の代理店にあ

った最適な方法を、長い時間をかけて一緒になって考え抜くしかない。

一方で、コンサルティング力を有する優秀な代理店層はこれからもお客さまのニーズが見込まれるため、支援が重要である。時間や場所の制限を受けないコミュニケーション方法がこのコロナ禍で急激に浸透したことを奇貨として、効率的な募集方法のプラットフォームを提供するなど、これまでの延長線上にない施策によってサポートすることが求められる。

2. 新たな募集チャネルの開拓

より効率的な募集を可能とする新たなチャネルをこれまで以上に積極的に開拓する必要がある。他業種からの損害保険業への参入リスクもある中、プラットフォーム等を通じた主要商品の販売を将来的な軸として開拓していきたい。

自動車保険マーケットが消失していくまでの限られた時間で、商品力やブランド力を高めることが、他の保険種目も含めた販売の底上げには必須である。既存の代理店の反発も想定されるが、前述のサポート等のストーリーとあわせて丁寧に説明し、共に栄えていく方策に理解を求めたい。

最後に

少し先のリスクシナリオであるが、一方でその対策についても時間を要することをご理解いただけたものと考えられる。業界の適切な発展のためにも、忍び寄りその時に向けてこのリスクをチャンスと積極的に捉え、新たな業界秩序をもたらす損害保険会社グループが出てくるものと信じている。

金融機関におけるデータビジネスの可能性

～データを起点としたビジネス変革



川上 裕輔

2011年入社
Accenture Song
シニア・マネジャー

デジタル技術の進化に伴い、あらゆるものがデータ化され始め、データ量は爆発的に増加している。また、メタバースのようなデジタルによる新たな経済圏も登場し始めたことで、今後さらにデータ量は増えていくことが予想され、ビジネスにおけるデータの重要性はますます増してくるだろう。

データ活用は企業の成長に大きな差をつけている。しかし、日本企業は米国企業など海外と比較して十分に成長を実感できていないのが実態である。

データによる成長には単なる個別施策への活用ではなく、ビジネス変革をいかに実現できるかがポイントになる。

金融機関がデータを起点に成長するための方向性について本稿で考察していく。

データの重要性の高まり

競争領域としてのデータの拡大

現在、デジタル技術の進展によりあらゆるものがデータ化され、分析などデータ活用技術の高度化も進んでいる。IoT（インターネット・オブ・シングス）に代表されるセンサー・デジタル技術の高度化・低額化により、今後ますますデータ化は進んでいくと考えられる。

その結果、データを起点とした全く新しいビジネスが誕生し、メタバースのような全てがデータで構成されるデジタル経済圏も広がっていくことは想像に難くない。そのため、ビジネスにおけるデータの重要性はますます増していくだろう。金融機関も例外ではなく、データを起点にこれまでの事業に囚われない変革の実行が重要になるだろう。

企業活動におけるデータの重要性

データを中心としたデジタル活用は企業の成長にも大きな差をつけている。日本企業は米国企業と比較して、データ活用によるビジネス成果を十分に実感できていないと感じている（図表1）。こうした実感の理由は、日本では海外と比較して、データを中心としたデジタル活用の重要性があまり認知されておらず、データ活用している場合も個別施策への活用にとどまっており、ビジネスモデルを大きく変革することが出来ていないことが原因と考える。先進企業の取組みを踏まえつつ、本邦金融機関が今後どのようにデータを活用していくべきかを考察していきたい。

データ利活用の考え方

データ利活用の全体像

データ利活用のプロセスは、①データ収集、②分析（アナリティクス）、③データ活用・価値創造、の大きく3つのプロセスに定義できる（図表2）。この

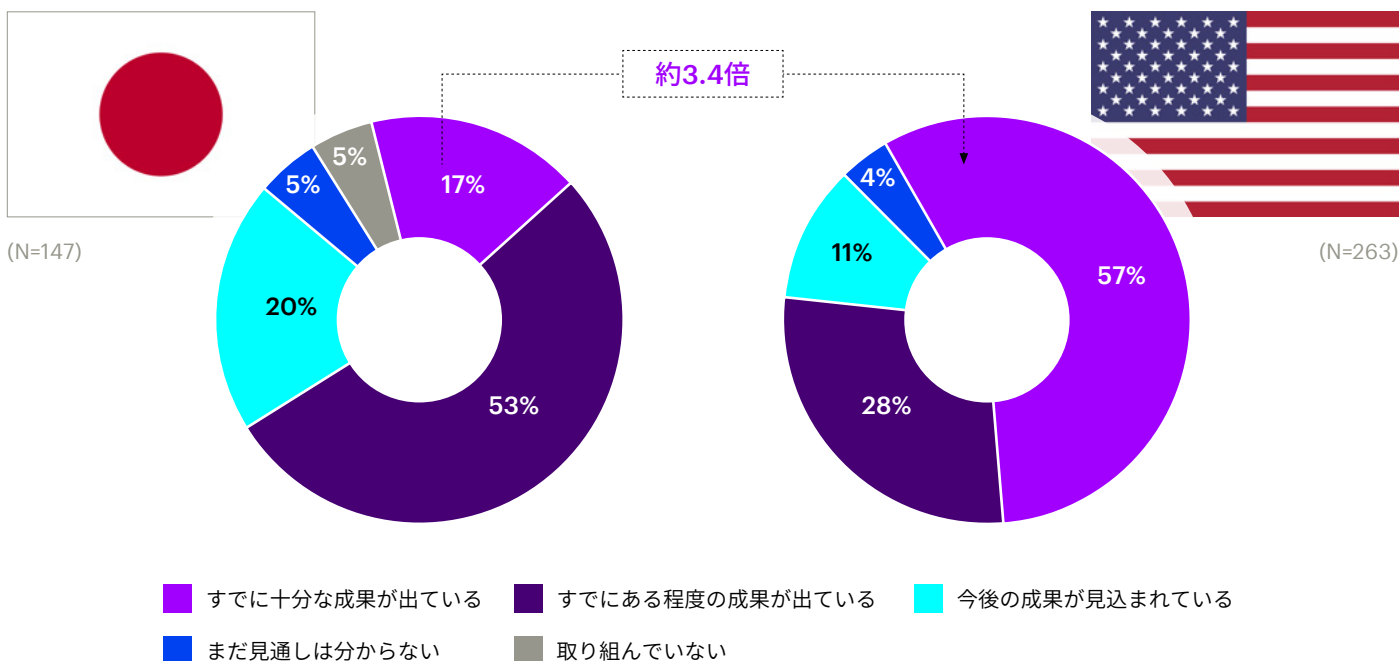
プロセスで最も重要なポイントは、データ収集と価値創造の循環サイクルにある。データを活用した新たな提供価値を通じて、どのように別の新しいデータを取得するか。そしてそのデータを原資にまた新たな価値を創造するという循環サイクルを実現することで、データビジネスの更なる成長を目指していくことが重要と考える。

次に、各プロセスで考慮すべきポイントについて考察したい。

① データポイントの重要性

データ収集のプロセスで最も重要なのは、データを収集するデータポイントをどれだけ確保できるかである。金融機関が保有するデータポイント代表例としては、損害保険会社におけるドライブレコーダーだろう。ドライバーの運転動態に関する様々なデータを取得することが可能である。しかし、それ以外に十分なデータポイントを金融機関は保有していないのが実態である。

図表1. データ利活用の成果実感



出所：IPA「DX白書2021」公知情報よりアクセントチュア作成

海外の先進例として、BBVA銀行はOpen APIを活用し、他行と連携することで、従来収集していた金流データから日々の顧客の行動・特性情報まで収集データの幅を拡張している。その結果、顧客のリスク分析精度の向上を実現した。損害保険会社のGeneraliはIoTセンサー自体を製造するJeniotという子会社を立ち上げ、モビリティやスマートホームなど様々なビジネス向けのIoTセンサーを開発・拡販している。販売したセンサーで取得したデータをGenerali自体が利用できるようなことで、本業である損害保険事業でのデータ利活用を進めている。

このように、新たなデータの取得のため、アライアンスや自社でのセンサー開発によるデータポイント拡充に注力している。

② アナリティクスの専門性の深化

収集したデータを活用するアナリティクスケイパビリティについては、国内

外の各社共に競って人材確保を進めており、競争領域と言える。

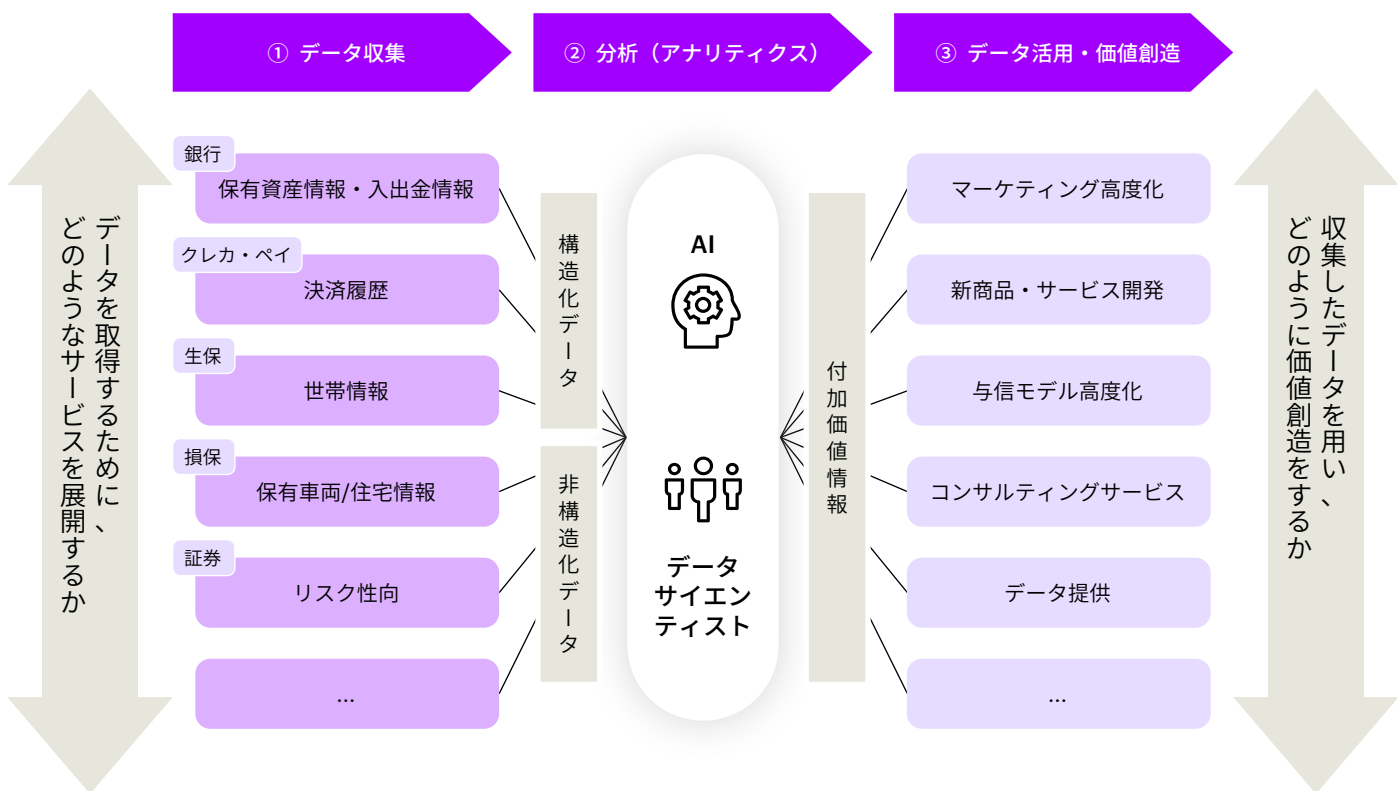
国内金融機関も、データサイエンティスト専門組織を立ち上げている企業は多いが、元々コア業務に関する分析を目的としていた。しかし、データの質・量ともに飛躍的に拡大している中では、より高度なアナリティクス技術が求められており、如何に継続的にアナリティクス人材を確保できるかが重要になってくるだろう。

海外の先進企業を見てみると、事業目的に合わせた専門組織を立ち上げているケースも見られる。代表的な事例として、損害保険会社のAXAは気象データや衛星データについて分析する専門組織としてAXA Climateという会社を立ち上げ、社内外問わず専門人材を獲得している。このように、事業目的によっては専門組織を立上げ、人材獲得に向けたマーケットポジションを確保していくことも一考する必要があるかもしれない。

③ 価値創造の方向性

価値創造の方向性としては、従来のような個別施策への活用では不十分であり、データを起点にどのように変革していくが今後の要諦となる。変革は2つの方向性が考えられる。1つ目はオペレーティングモデルの変革によるデータ起点での業務（オペレーショナルエクセレンス）の実現である。2つ目はデータを起点にビジネスモデル自体の変革を目指す方向性だ。ビジネスモデル変革は、キラーデータを活用したプロダクトリーダー型または、エコシステム全体のデータをレバレッジするエクスペリエンスデザイナー型の方向性があると考えられる。両者は価値の発揮する領域は異なれど、データを起点に既存事業を前提としない新しい価値創造にチャレンジすることが重要になる。

図表2. データビジネスの全体像



オペレーショナルエクセレンスの実現

オペレーティングモデルの変革は、社内の業務をデータ起点で設計することで効率化・最適化されたオペレーショナルエクセレンスを実現することを目指す。損害保険会社のAllianzはプロセスマイニングツールを活用し、業務プロセスを全てデータ化し、業務効率化により数十億円規模のコスト削減を実現した。証券会社Bridgewaterは従業員のスキルや性格を基に従業員ゲノムを作成し、人事制度を刷新、大幅なコスト削減に成功している。このように従来データ化できなかった業務プロセスを如何にデータ化してかがポイントになる。

キラードータを活用したプロダクト

プロダクトリーダーの代表的な事例としてDiscovery Bankを挙げたい。グループの保険事業で収集した運転データや健康データを顧客理解に活用し、銀

行事業での行動連動型の金利優遇商品の提供を実現している。ポイントは各事業でデータポイントを開発し、キラードータを収集しつつ、それらを事業内に留まらない、統合活用ができてい

データ起点でのエクスペリエンスデザイン

エコシステムにより業界を丸ごとデータ化した例として、DBS銀行が代表的だ。中小・零細企業向けにERPシステムベンダーと提携し、金融・非金融サービスを提供するプラットフォームを設計・展開している。ERPシステムと銀行システムを統合し、企業の商流・金流に関するあらゆるデータをリアルタイムに収集することで、各事業で必要となる金融ソリューションの提供に成功している。

データビジネスの可能性

あらゆるものがデータになっていく中では、金融機関がデータによるビジネス変革を目指すには、必要なデータをどこまで収集できるかがポイントになる。一方で、これまでアセットを持たなかった金融機関が第二、第三のドライブレコーダーを保有することに踏み出すことは難しいだろう。そのため、まずは金融機関ならではの資金調達力や金融商品を活用しつつエクスペリエンスデザイナーとして、他企業のデータを上手く取り込んでいくことから検討できないだろうか。データ・デジタル技術の進化スピードは速く、本稿で述べた考え方もまた1つの可能性に過ぎない。本邦金融機関には、ビジネスモデル変革にむけて、まずは新しいデータの収集に向け踏み出すことを期待したい。

最近話題のプロジェクト

金融機関のデジタル技術などを活用したトランスフォーメーションは明確に次のステージに入っているように思います。

従来のフロント領域におけるデジタル活用から、金融コアシステムのクラウド化、新しい時代にふさわしい人事制度の変革…というように顧客接点を起点に企業全体の変革を実施して、実際に効果を実現する流れがますます加速しています。

業態	案件概要	ST	CS	IN	TC	OP
銀行	系統金融機関におけるIBシステムの刷新・高度化方針の策定支援		○	○	○	
	法人マーケティング・営業高度化に向けた戦略立案、システムブループリント策定	○	○	○	○	
	シンガポール現地法人におけるAPAC地域向けのAO・IOサービスのアウトソーシングとして、コスト削減・ソーシング力の強化を図る				○	
証券	大規模基幹システム更改およびクラウド化に係る基本設計		○		○	
	DX戦略に即したIT中期経営計画の策定	○	○			
	全社BIツールとして活用しているWebFOCUSとSASについてバージョンアップを図ると共にAzure環境に移行するSIプロジェクト				○	
	総合証券会社において、事業部横断で全社のIT予算を一元管理、共通のKPIで評価することで投資ポートフォリオの適正化・コストガバナンス強化を図る	○				
	不動産仲介業者のCRMシステム全面刷新検討支援		○	○	○	
保険	人事制度改革に伴う、部門型人事を実現するためのDX@HR				○	
	各種事務手続や保障内容の見直しを行う業務基盤の構築支援		○	○	○	
	クラウドモダナイゼーションを活用したレガシートランスフォーメーション		○		○	
	ヒトのみに依存して売っていた生保に対して、ヒトxデジタルでの新しい顧客アプローチの構想とPoC			○		
	経済価値ベースの財務数値(IFRS)を活用した、新たな経営管理の基盤づくり		○			

(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	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 (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、FRB(MCRM)ソリューション、カーボンモデリング等のCSR環境アプローチ等、さまざまな分野における高度データ分析をリードするソフトウェア。
Temenos	銀行勘定系システム	バンキング・システムとして、世界120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50カ国

売上高:

505億USドル (2021年8月時点)

従業員数:

約72万1,000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19,000人 (2022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

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

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

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、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のなき知見、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、テクノロジー、オペレーションズサービス、アクセンチュアソングを、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72万1,000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、変化を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/us-en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。

