

Vol.65 | 2022年春号

Financial Services Architect

accenture

目次

1. 勘定系モダナイゼーション
～経営判断における本質的な問い
マネジング・ディレクター 木時 直
シニア・マネジャー 宮川 類
2. ポストパンデミックにおける“攻め”のIT投資
～真のトランスフォーメーション実現に向けて
シニア・マネジャー 須田 洋文
3. サステナビリティと損害保険会社
～気候変動を契機とした社会課題解決・自社成長実現
シニア・マネジャー 加藤 健吾
4. 金融機関が目指すべき次なる人材活用の在り方
～エクスペリエンス・マネジメント・オフィスの有効性
プリンシパル・ディレクター 内藤 慎亮
5. 業種の垣根を超えて
～X PAYMENTに求められるもの
マネジング・ディレクター 榮永 高宏
6. 最近話題のプロジェクト
7. アライアンスおよびパッケージ・システム
8. 会社概要



拝啓、清明の候、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の推進により、金融機関のフロントシステムはデジタル化が進展してきました。一方、基幹システムに関しては一部の金融機関を除き、デジタル化が進んでいるとはいきれません。メインフレーム事業から撤退するメーカーも出てきた中、いよいよ基幹システムをどうするかについて本格検討を始める時期になったと思います。基幹系システムの刷新は、ビジネスケースが成り立ちづらいのが現状です。日本の状況を考えると、この状態はこれからも続くと考えています。

つまり、ビジネスケースだけでは基幹システムの刷新に踏み切れません。経営判断するにはビジネスケースとは別の判断が必要になるという事です。

- ・メインフレームの人員調達は年々難しくなっていく（海外でのオフショア人材確保は規制や政治的観点からも難しくなる）
- ・システムの中身自体を理解している人材が枯渇してくる
- ・古い技術（アセンブラやブラックボックス化した領域）を理解できる人材が枯渇してくる

2025年の崖で大問題が起こると思えませんが、今日よりも明日、明日よりも1年後にリスクが高まっていく事は不可避です。それらを理解した上で、現在の経営陣がどう決断するかが注目されます。

また、マイグレーションと言われるメインフレームから新しい技術への転換は、先端技術を駆使しています。IT資源の解析、自動変換ツール変更・開発等、これらの作業はアジャイルに進める必要がありますし、AI等も駆使する事になります。こういった取組みに若い世代が参加しても、将来につながる技術力と経験が積めると考えます。決してシニアな人材だけの取組みではありません。弊社も次世代システム構築に向けた検討をご支援できるよう、様々な取組みを実施してまいります。

今後ともご愛顧のほど宜しくお願い申し上げます。

敬具

2022年4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

勘定系モダナイゼーション

～経営判断における本質的な問い



木時 直

2007年入社
金融サービス本部
銀行グループ
マネジング・ディレクター



宮川 類

2012年入社
金融サービス本部
銀行グループ
シニア・マネジャー

近年、勘定系システムのモダナイゼーションに関する取り組みがメガバンクや全国の地方銀行に広がりを見せている。レガシーリスクからの脱却やコスト低減を目的としたオープン化・クラウド化への取り組みが顕著だ。

銀行ビジネスにおけるDXの進展に伴って、銀行の競争は「金融プロダクトの戦い」から「顧客価値の戦い」へと変わり、顧客接点となるフロントシステムの重要度がより高まった。同時に勘定系システムに対する価値観も大きく変化している。

本稿では、弊社経験からDX時代の勘定系システムのモダナイゼーション検討において難所となりがちなポイントと、難所を乗り越えるために必要な価値判断についてご紹介する。

勘定系モダナイゼーションの潮流

一般的に勘定系システム（以下、勘定系）には大きく2つの課題が存在している。一つは、勘定系に用いられるメインフレーム等のレガシー製品や、その技術者の継続確保に関する課題（レガシーリスク）であり、これに対する手立ての代表例はオープン化である。もう一つは、長年に渡り局所最適でパッチワーク的に改修を繰り返してきたことによるアプリケーションの複雑化に伴う保守困難に関する課題であり、これに対する手立てはプログラムの最適化（リファクタリング）だ。

モダナイゼーション手法は、大雑把にはこれらの2つの課題に対してどちらを優先して（順序付けて）対処を行うかによって決定される。前者のレガシーリスクへの対処を優先する場合は、懸念される領域が基盤レイヤーに留まれば「リホスト」、アプリケーションレイヤーに及ぶ場合には「リライト」と

呼ばれる手法が用いられる。後者の複雑化・保守困難への対処を優先する場合は、現行システムをまずリファクタリングし、その後に最適化されたアプリケーション資産を「リライト」することが有力な選択肢となる。現行のアプリケーション資産の継続利用に重大な懸念があり、両方の課題に同時に対処する場合には「リビルド」の選択が取られる（図表1）。

直近の勘定系モダナイゼーションの取り組みにおいては、基盤レイヤーは従来のメインフレーム基盤をオープン化またはクラウド化、基盤レイヤーの変更影響はアプリケーションフレームワークで吸収し、アプリケーションレイヤーはCOBOL等のレガシー言語で書かれた現行資産を極力そのまま活用してリスクを極小化する「リホスト」の選択がトレンドだ。

図表2には主要な共同化枠組みのオープン化状況に関する弊社理解を示す。現時

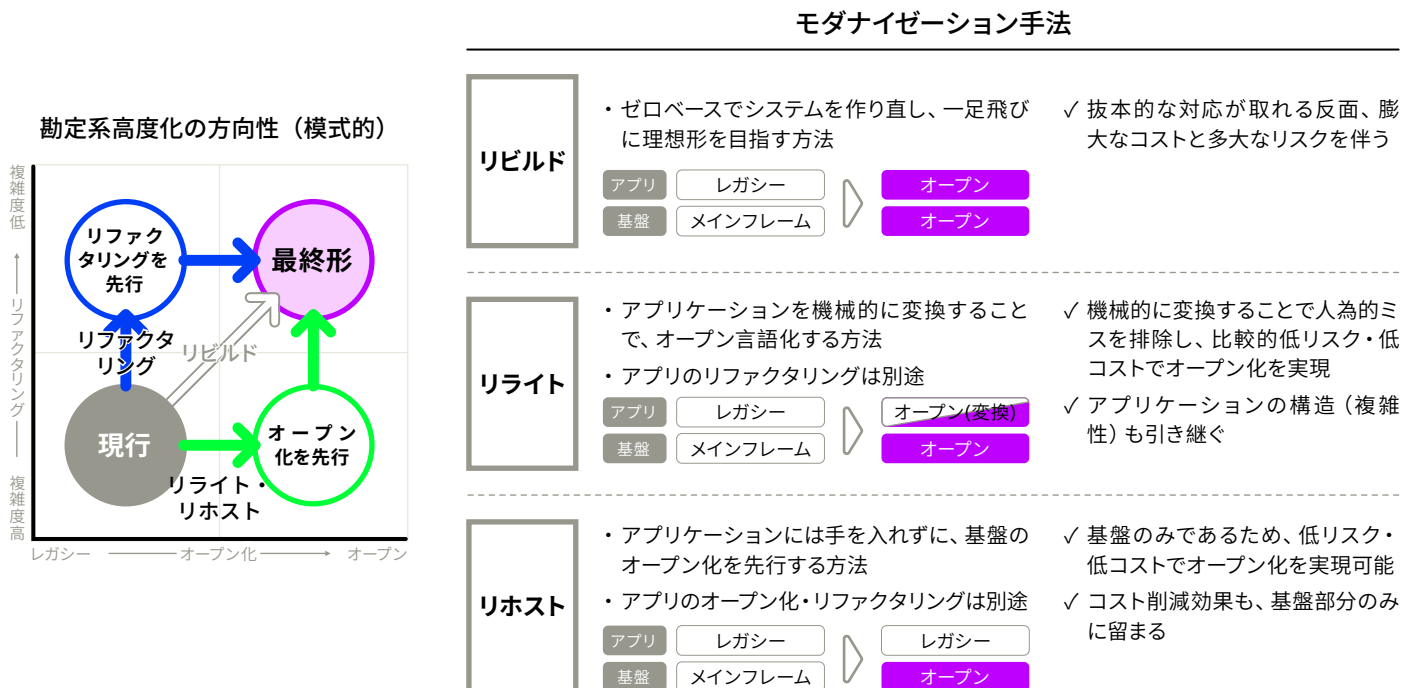
点ではオープン化に向けた取組みが公表されていない場合であっても、近い将来の「リライト」によるオープン化に備えて水面下で着々とリファクタリングを進めている可能性もあるだろう。

モダナイゼーション手法の詳細については、既に各所で数多くの解説が為されているため本稿では割愛させていただき、以降は弊社が勘定系モダナイゼーション検討をご支援させて頂いてきた中で特に難しいと感じるポイントについて触れていきたい。

モダナイゼーションの検討における難所

勘定系モダナイゼーションの検討の難しさは、「全ての課題を解消するソリューションが無く、投資額が極めて大きなビジネス上のインパクトを生じ、それでいてROIが期待できない」という点に起因している。単純な経済合理性の観点からは投資可否判断ができない

図表1. 勘定系高度化の方向性と用いられるモダナイゼーション手法



が、勘定系が銀行にとって欠くことのできない心臓であり、その維持に要する投資額が経営上のインパクトを持つ以上、定量化できない効果も含めた総合的な価値判断を経営が示すことが必要だ。

以下3点に対するスタンスの明確化が総合的な経営の価値判断につながるだろう。

1. 勘定系システムに対するスタンス

一点目は、勘定系システムに対するスタンスである。勘定系は銀行が提供する金融プロダクトを形作るものであり、かつては差別化要素を具現化する戦略システムそのものであった。それゆえに、巨額のコスト投下が許容されてきたが、DXが進展した現在、戦略システムは顧客体験を形作るフロントシステムやデータ活用領域に関するシステムが取って代わっている。差別化要素の実装は柔軟性や開発スピード

に優れるフロントシステムで主に実現し、勘定系は現在の機能のまま言わば「塩漬け」し、安定性を確保し続けられれば良いとする「ディカップリング」の考え方も浸透している。勘定系に対する価値観が大きく変化している中で、勘定系モダナイゼーションに投下可能なコストをどの程度とするかは経営の判断が必要である。

なお、勘定系そのものを第三者へ提供するBaaSを今後のビジネスの主軸とする場合には、勘定系そのものの継続的な高度化が必要であり、勘定系への投資スタンスも大きく異なるだろう。

2. レガシーリスクに対するスタンス

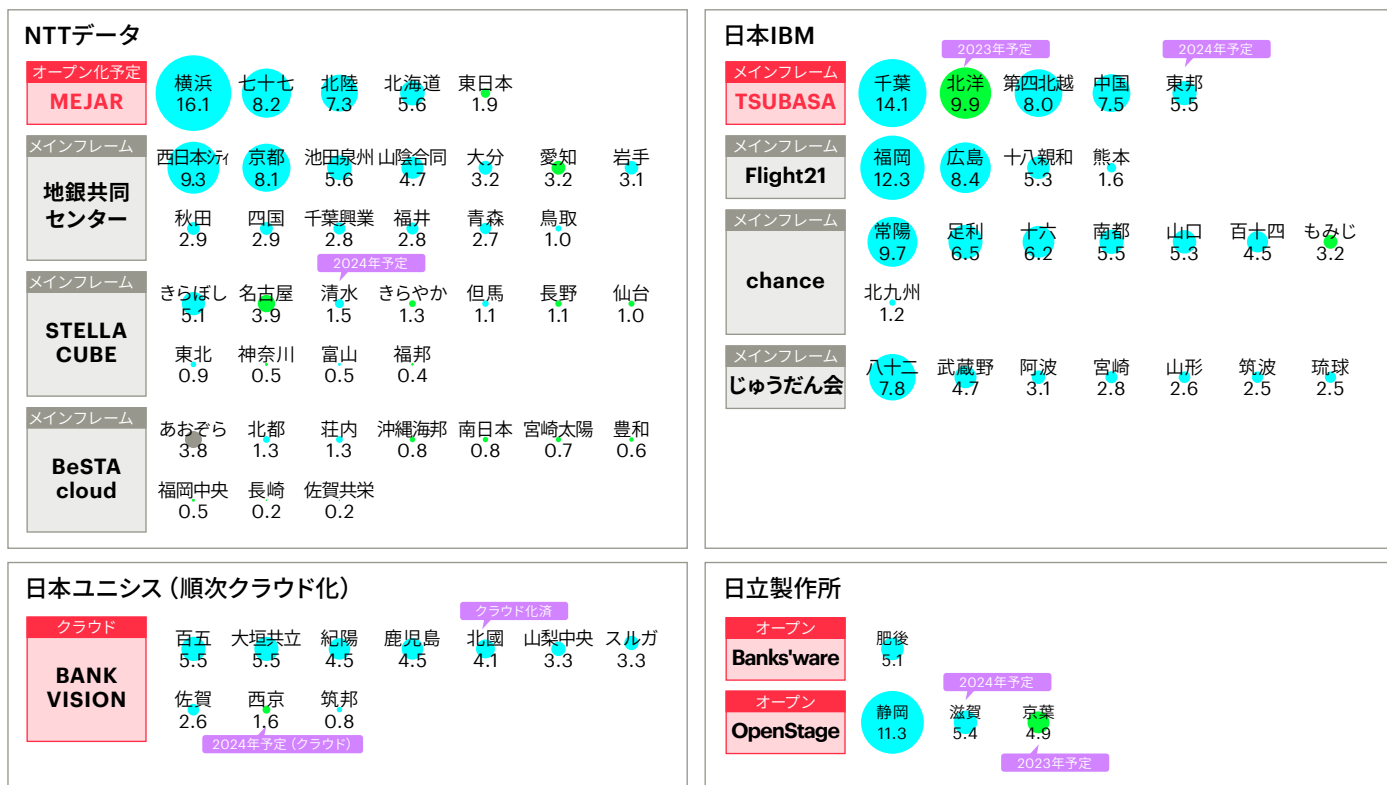
二点目は、レガシーリスクに対するスタンスである。レガシーリスクとは、メインフレーム等のレガシー製品やその技術者の確保が難しくなり、システムの安定性の低下やDXへの対応の遅れといった形で影響が顕在化すること

で、企業の生産性が著しく低下することへの懸念である。レガシーリスクは「2025年の崖」として広く認知されており、それゆえにレガシーリスクへの対処は「オープン化」や「クラウド化」を目的化した議論が先行しがちだ。レガシーリスクの深刻さは、システム構成や提供ベンダー、IT人材の構成、保有するケイパビリティ等によって異なり、前述の通り勘定系が抱える課題もレガシーリスクだけではない。したがって、自社の勘定系に対するレガシーリスク評価に基づいた投資の優先度判断が必要である。

3. IT人材に対するスタンス

三点目は、銀行システムに関する人的リソースに対するスタンスである。ここでの人的リソースは銀行のシステム部門やIT子会社の要員のみならず、各社各行のシステム開発や運用・保守に尽力しているベンダーのエンジニア等をも含む概念である。デジタル化の進展

図表2. 主要な共同化等枠組みに関するオープン化の動向（弊社理解）



各社発表、報道等をもとにアクセントチュア作成

数字は預金量（兆円）、円の色は ● 第一地銀、● 第二地銀、● その他種別の銀行を示し、円の大きさは預金量に応じたもの

預金量の値は、第一地銀は全国地方銀行協会発表の2021年度中間決算、第二地銀・その他種別の銀行は全国銀行協会発表の2020年度決算の公表値を利用

により、ビジネスにおけるシステムの重要性は飛躍的に増し、ITエンジニアの不足は深刻化している。特に良質なITエンジニアは企業間での奪い合いが激化し業界を超えて流動性を増している状況にある。こうした状況下で今後もIT人材を確保し続けるために、働きやすさや働きがいといった定量化困難なものにまで踏み込んだ投資を行う覚悟を持つかは重要な価値判断である。勘定系に関しても、現在携わっている人材を今後いかに確保・活用していくか、育成の目線も含めた投資判断が必要である。

これら3つのスタンスを明確化することは困難であるが、いずれもベンダーからの提案を適切に評価し意思決定するためには不可欠なものである。既に老朽化している勘定系に対する投資判断の先送りは、保守期限が迫り十分な検討期間を確保できない状況での決断を強いられる状況へ自らを追い込み、ベンダー推奨案の丸呑みや無謀な移行の

強行といった判断の誤りによる過剰な投資や過大なリスクテイクを招く蓋然性を高めるだろう。そういった状況を避けるためには、結論を先送りせず、3つのスタンスの明確化に今取り組むことが重要だ。

最後に

勘定系は、BaaSに取り組む場合を除いては、もはや戦略システムではなくなっているが、依然として銀行の心臓部であり最重要システムである。勘定系のモダナイゼーション検討を所掌するIT企画部門には、前掲の3つのスタンスを踏まえた銀行経営目線からの最適解が求められている。

弊社は、複数行で勘定系モダナイゼーションの検討やデリバリーのご支援をさせて頂いており、本稿でご紹介したプロジェクトの難所といった推進上のポイントから、具体的な検討論点に至るまで多くの知見を蓄積している。ま

た、フロントシステムやデータレイク等の戦略システムについても同様に数多くの知見を有しており、銀行システム全体の高度化について従来以上にビジネス・システム双方の観点からご支援できる体制を擁している。今後も各社各行の将来の競争力向上に寄与するモダナイゼーションの実現に貢献して参りたい。

ポストパンデミックにおける“攻め”のIT投資

～真のトランスフォーメーション実現に向けて



須田 洋文

2012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

パンデミック下のIT投資変遷

2019年度より始まったCovid-19の世界的なパンデミックにより、国内金融機関においても大型のITプロジェクトが中止もしくは延期に追い込まれ、IT投資は縮小した。JUAS（一般社団法人 日本情報システムユーザー協会）が公開している「企業IT動向調査報告書 2021」においても、2020年度のIT予算は、前年比同等もしくは減少すると回答した金融機関は7割に上る。一方、2021年度の予測では同6割程度と改善を見せており、2022年度は更なる改善が起これ、全体としてはIT予算の増加が主流になると想定される。まずは、パンデミックを経て再び増加に転じようとしている各社のIT予算がどういった目的・領域に対し投資されているのかを見てみたい。

国内企業におけるIT投資目的

同「企業IT動向調査報告書 2021」での

2009年のリーマンショック以降、常に増加を続けてきた国内企業各社のIT投資だが、コロナ禍によるプロジェクトの中止・遅延を受け2019年度から2020年度の各社のIT投資は減速へと転じた。

一方で、経済への影響は限定的であり、2021年度以降はIT投資の再拡大の兆しが見られ、業務効率化やテレワーク推進といった足下必要なテーマへの取り組みのみならず、ビジネス変革のためのIT投資に再度注目が集まっている。

本稿では、パンデミックを経て再拡大しつつあるシステムIT投資に関し、国内外の状況の比較を踏まえ、証券会社をはじめとする金融機関が、近い将来の真のトランスフォーメーションに向けて打つべき一手について論じたい。

アンケートにおける、IT投資で解決したい短期的な経営課題について、上位3位は業務コスト削減に向けた業務プロセスの効率化（25.2%）、テレワークやペーパーレス等の働き方改革（20.0%）、リアルタイム経営の為の迅速な業績・情報把握（12.3%）といった結果となった。一方で、将来の変革に向けた取り組みに関連する、ビジネスモデルの変革（4.7%）や販売チャネル・営業力強化（3.2%）、商品・サービスの差別化・高付加価値化（2.5%）といったテーマを主眼に据えている企業は極めて少ない状況である。

この傾向はここ数年大きく変わっておらず、業務効率化やコスト削減が主要なアジェンダとなっており、将来の変革に向けた“攻め”のIT投資には十分な投資が振り向けられていない状況が見てとれる（図表1）。

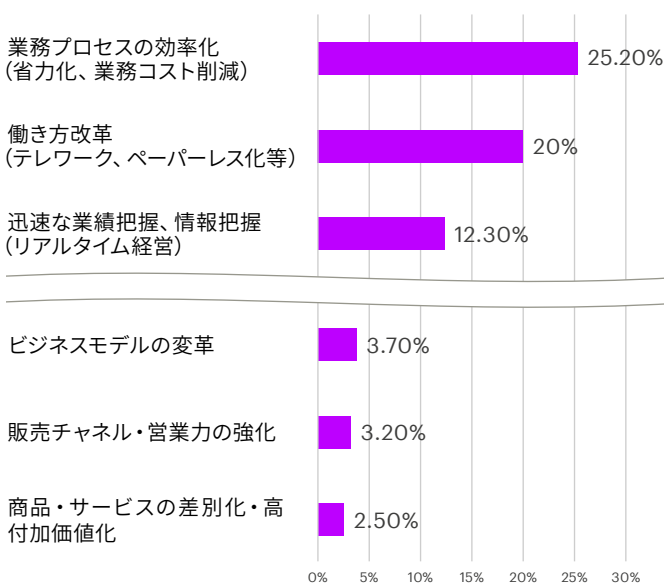
国内外証券会社のIT投資比較

ここで、海外の状況にも目を向け、国内主要証券会社と海外証券会社における実際のIT投資について比較したい。国内主要証券会社へのヒアリングと、米Goldman Sachsの公開情報に基づいた弊社調査によると、2019年度のITコストは営業収益比率でみると国内主要証券会社平均では12.7%、Goldman Sachsでは10.9%と大差はないが、ITコスト全体のうち、システムやビジネスの変革に向けたシステム投資であるCHANGE THE BANKの比率でみると、国内主要証券会社では23.4%に留まるのに対し、Goldman Sachsでは47.0%となっており、ほぼ倍の開きがある（図表2）。

変革の阻害要因

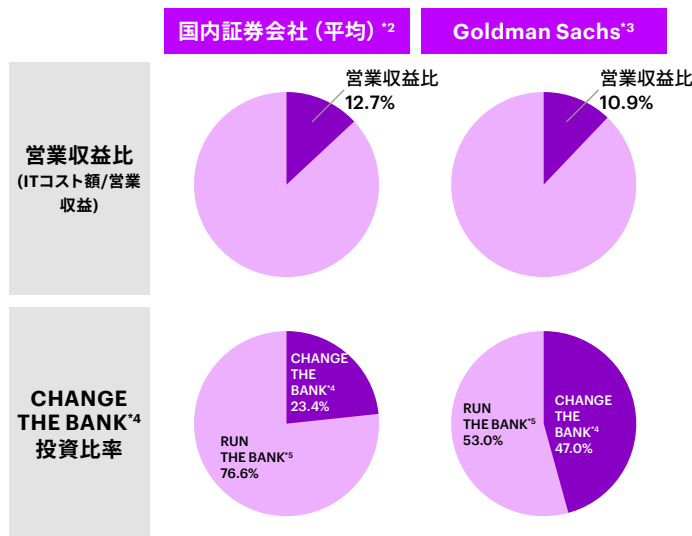
そもそも、国内においてはなぜCHANGE THE BANK投資比率が低く、“攻め”のIT投資が進まないのか。弊社

図表1. IT投資で最も解決したい経営課題^{*1}



*1 出典: JUAS (一般社団法人 日本情報システムユーザー協会) 「企業IT動向調査報告書 2021」よりアクセントゥア作成

図表2. 営業収益に占めるITコスト比率とCHANGE THE BANK投資比率



*2 出典: 国内主要証券会社への弊社ヒアリングに基づくデータの平均値 (2019年度)
 *3 出典: 資料: January 29, 2020 「Goldman Sachs Investor Day」及び公開情報よりアクセントゥア作成
 *4 CHANGE THE BANK: 将来への投資にかかるITコスト
 *5 RUN THE BANK: 業務運営にかかるITコスト

としては、大きく2点の阻害要因が存在すると考えている。

① 経営層の意識不足とDX戦略の不在

1点目としては、経営におけるDXに対する意識やコミットメントの不足と、DX戦略の不在が挙げられる。経営上の重要性が明文化されず、意識醸成も十分でない為に、不測の事態によりコスト削減が迫られた際に、ITコストが率先して削減される対象となり、その中でもさらに“攻め”のためのITコストはやらなくても問題のない、不必要なものとして切り捨てられる結果となる。実際、弊社にて国内主要証券会社複数社において全社横断のDX診断のプロジェクトを支援させていただいた際にもこういった傾向は見て取れた。

上記の課題に対しては、経営層を中心としたDXに対する意識やカルチャーの変革をもたらす為のワークシ

ョップなどを通じた意識改革や、経営上の目標やチャレンジを明文化した上での全社的なDX戦略の策定が求められる。

② 過度な外部ベンダ依存体制

2点目として、過度な外部ベンダ依存が挙げられる。長く言われてきたことではあるが、海外証券会社では社内に豊富にIT人材を抱え一定の内製化を実現する一方、国内各社ではIT人材が自社内に不足し、外部ベンダに頼る構造が依然としてある。これにより、下記のような様々な問題が生じ、現行システム維持 (RUN THE BANK) のためのコストが膨れ上がり、かつそれを削減することができない状況が起きている。

- ベンダへの開発/維持・保守丸投げによるベンダロックインの発生
- 自社システムの理解不足と、PMや

起案人材が社内には不在であることによるレガシーシステムの塩漬け

- 業務知識が十分でないベンダの要件定義による、ユーザ要望そのままの過度な業務カスタマイズ発生

こういった状況を打開するためには、自社のIT人材の実力を正しく捉え、中長期的に人材育成を図るとともに、ベンダロックインやレガシー脱却に向けたシステム自体とその運用のオープン化・モダナイゼーションの計画・実行が欠かせないだろう。

将来に向けた変革の方向性

前段で述べた変革の阻害要因を乗り越えた上で、証券業界各社が将来の変革に向けてどういったテーマに対し投資を行っていくべきなのかについても触れておきたい。弊社では「Capital Markets Vision 2025」と銘打ち、セルサイド/バイサイドそれぞれの事業領域

図表3. 証券会社各領域におけるキーアジェンダ

		セルサイド	バイサイド	
		トレーディング/投資銀行	ウェルスマネジメント	アセットマネジメント
キーアジェンダ	収益構造の多様化・転換	中核ビジネスの絞り込み・再構築 ・付加価値・競争優位性が高いビジネスへの集中投資	総資産営業モデルへの転換による収益源多角化・多様化 ・不動産や自社株・負債も含めた分析、部門を超えたサービス提供	商品開発力の強化 ・投資家のニーズに合わせた柔軟・機動的な商品の提供
	データ・アナリティクスの本格活用	データ・アナリティクスの本格活用 ・柔軟な顧客ニーズ対応 ・アナリティクスとクラウドの併用による、規制対応効率化	データ・アナリティクスによるサービス強化 ・パーソナライズされたポートフォリオ提案、マーケティング	データアナリティクス・クラウド活用 ・運用サービスの効率性・拡張性・透明性向上
	デジタルを活用したオペレーティングモデル刷新	オペレーティングモデルの見直し ・クラウド・IoT等のデジタル技術を活用した抜本見直し	デジタルオペレーティングモデルの確立 ・最新テクノロジーを駆使したデジタルウェルスマネジメントプラットフォーム構築	オペレーティングモデルの変革 ・市場と顧客の変化に柔軟に対応できるモデルの実現
	顧客体験の再構築	顧客体験の刷新 ・カスタマー・ジャーニーの再設計、デジタル活用によるインタラクティブな顧客体験提供	デジタルと人を融合したハイブリッドアドバイス ・バリューチェーン全体をデジタル化、タッチレステクノロジー活用によるリモートアドバイス提供	データ・アナリティクス活用による顧客体験向上 ・データマイニング、シグナル検知、予測等によるサービス高度化

において、各領域の状況や特性を踏まえた、今後取り組むべきキーアジェンダを提示している。ここでは、その内容を簡単に紹介したい（図表3）。

セルサイド：トレーディング/投資銀行

セルサイドにおいては、規制強化やデリバティブ・株式、FICC取引等の中核業務の緩やかな収益減少といった厳しいビジネス環境や、過去10年間においてコスト・インカム・レシオ上、コストが6-7割で高止まりを起こしているような状況下にある。将来に向け、中核ビジネスの絞り込みやオペレーティングモデルの見直しによりコスト削減を行うとともに、発行体や機関投資家とのインタラクティブな顧客体験の提供といったテーマへ投資を行い、サービスの高度化・差別化を行うべきではないか。

バイサイド：ウェルスマネジメント

ウェルスマネジメントは市場規模の拡大によりAUM（預かり資産額）の急速な増加が起きたが、手数料競争や営業・IT費用の増加といった要因により収益性成長率は伸び悩みを見せている。こうした状況の中で、総資産営業モデルによる収益源の多様化や、テクノロジーと人材とを適切に組み合わせることで幅広い顧客にパーソナライズされた体験を提供するといった取り組みへの投資により、収益性の向上を図る必要があると考える。

バイサイド：アセットマネジメント

アセットマネジメントでは、ウェルスマネジメント同様にAUMは増加するものの、低金利の常態化や手数料競争により収益を十分伸ばせていない状況がある。運用モデルの変革を促し、収益の拡大を狙うため、投資家のニーズ変化に合わせた商品開発や、データ・ア

ナリティクスによるデータマイニングやシグナル検知を活かした運用手法の高度化等の施策への投資を行い、次世代の運用モデルへの変革が急がれる。

おわりに

パンデミックを経て、足下の迫られた対応が完了に向けて進んでいく中、再び成長を加速させるためには、社内の意識や体制の改革を遂行し、RUN THE BANKの投資の圧縮を進めるとともに、CHANGE THE BANKへの戦略的な投資の拡大が不可欠であると考えている。

弊社としても、証券会社をはじめとする国内金融機関各社における真の変革を達成するためのパートナーとして、歩みを共にできれば幸いである。

サステナビリティと損害保険会社

～気候変動を契機とした社会課題解決・自社成長実現



加藤 健吾

2009年入社
ビジネスコンサルティング本部
カスタマー&セールスプラクティス
シニア・マネジャー

取組み意義

2030年までに持続可能でより良い開発を目指す国際目標として採択されたSDGsにおいては、貧困・教育・ジェンダー・働きがい・まちづくり等、17分野の多様な目標が掲げられているが、損害保険会社とサステナビリティを語る上では、この17の目標のうち「気候変動」に着目したい。

グローバル社会が今後直面するリスクが、世界経済フォーラムにおいて発表されているが、その中で「気候変動への緩和・適応の失敗、生物多様性の喪失、異常気象、自然災害」は最上位にランクしている（図表1）。

ここからもわかるように、気候変動・自然災害は、今後の世界において注視すべき重要リスク・対応すべき社会課題として認知されており、リスクを扱う損害保険会社にとって無視できないテーマとなっている。

Sustainable Development Goals (以下、SDGS)、ESG (環境・社会・ガバナンス)等、サステナビリティが企業経営の重要テーマとして市民権を得てから既に久しく、各社の企業ビジョンや中期経営計画等にもサステナビリティ関連の方針・取組みが並ぶようになった。

損害保険業界においても、国内外プレイヤーがサステナビリティに関する様々な取組みの検討・ローンチを行っている。

本稿では、サステナビリティ・なかでも損害保険業界にとってとりわけ重要である気候変動について、業界各社がどのように向き合い、いかに収益機会に繋げようとしているかを整理したい。

また、保険業は気候変動のリスク/被害の影響を直接受ける業種である。国内の火災保険ビジネスを概観すると、相次ぐ自然災害により支払保険金が膨らみ、11年連続の赤字となっている（大手の赤字合計額は、年間2,000億円規模にも上る）。

さらに、今後も地球温暖化影響を受け保険金支払額の大幅な増加が見込まれており、まさに損害保険会社にとって死活問題となっている(世界の自然災害被害額は1984-2018年で4.4倍に増加しており、今後も増加が予想される)。

このような厳しい事業環境下にもかかわらず、社会的責任として自然災害を含めた保険引受機能の維持が損害保険会社には求められており、気候変動を踏まえた事業モデルの組換えは急務となっている。

一方、気候変動はビジネスチャンスでもある。世界中で気候変動の対応において

大幅な投資が見込まれており（電気自動車への買換え・グリーン電力への移行に伴う設備投資等）、損害保険会社はこうした成長マーケットにしっかりと噛みこみ、保険ビジネス成長に繋げていくことが重要となる。

こうした事業環境を踏まえると、サステナビリティ・特に気候変動は、損害保険会社が真剣に向き合っていかなければならないテーマであると再認識できる。

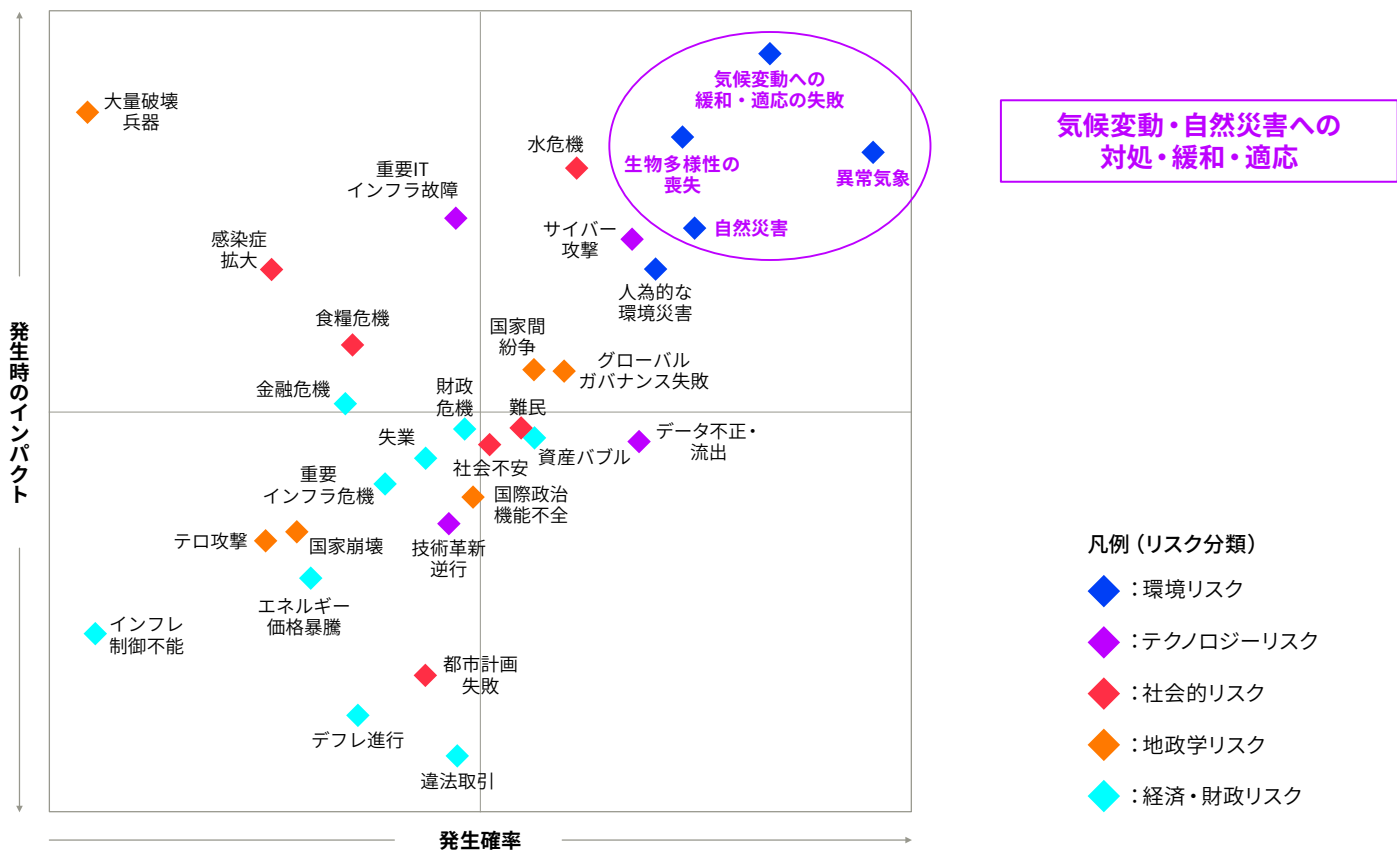
取組みアプローチ

それでは、気候変動に対して損害保険会社は何をすべきなのか。「緩和」と「適応」という2つのアプローチから考える（図表2）。

- 緩和アプローチ

緩和は、主に二酸化炭素排出を抑制することで気候変動の影響を和らげる対応であり、その取組み内容に応じて大きく3つに区分することができる。

図表1. 世界経済フォーラムにおける世界的リスク評価 (2020年度)



出典: 世界経済フォーラム

第一段階として、自社ビジネスの脱炭素化がある。保険引受/事業投資・運用等において炭素ビジネス(例:火力発電所・等) から脱却を図ることや、自社・代理店を含めたオペレーションの脱炭素化 (移動レス・ペーパーレス・グリーン電力化等) が取組みとして挙げられる。この段階の取組みについては、日本の損害保険会社は積極的に取り組んでいる。

次に、第二段階として、社会の脱炭素化を加速するための保険引受が挙げられる。例えば、TeslaはTesla車専用のInsureMyTesla保険を販売している (国内の保険引受は、SBI損害保険会社が担当)。この保険は、ドライバーの運転行動を数値化した「安全運転スコア」のみを元に保険料を設定している (毎月変動)。また、通常の自動車事故等に加え、充電機器故障の補償や、バッテリー切れ時のレッカーサービス手配等もカバーする。

こうした成長機会 (EVに限らず、風力発電設備等、幅広く存在) を保険として捉えることが重要となる。

緩和取組みの第三段階として、気候変動を契機とした新ビジネス展開が挙げられる。カーボンクレジット市場取引参入や再エネ事業等、海外の先行プレイヤーは取組みの検討・サービスを開始している。例えばAllianzは、Allianz Renewable Energy Partnerというグループ企業において、再生可能エネルギー事業を検討・着手している。

- 適応アプローチ

適応は、自然災害に対する補償・防災・減災等を通じて気候変動の影響から社会を守っていくための活動であり、予測・予防や、経済的備え、リカバリ等の取組みがある。

適応においては、海外の先行プレイヤーは、気候変動専門組織を立ち上げ、様々

なサービスを打ち出している。

例えばAXAは、AXA CLIMATEという気候変動専門組織を2017年に立ち上げ、現在100名程度の陣容となっている (メンバーの1/3がアンダーライター、1/3が気候・農業専門家、1/3がデータサイエンティストの構成を目指している)。AXA CLIMATEでは、災害予測・分析による工場等へのコンティンジェンシープラン提供、衛星・航空機・ドローン等のデータ活用による災害後の詳細調査/ダメージ評価等のサービスを既にローンチしている。

またZurichは、外部の有識者・研究機関を巻き込み必要なケイパビリティを取り込むことで、社会課題解決に資する商品・サービスを開発・ローンチしている。例として、ロンドン大学および国際応用システム分析研究所等との提携による世界各国の洪水リスク予測やリカバリーを支援するZurich Flood Resilience

図表2. 損害保険会社の気候変動への対応 (緩和と適応)

		概要	取組みの例示
二酸化炭素排出を抑制することで 気候変動の影響を和らげる	第一段階	自社ビジネスの脱炭素化	<ul style="list-style-type: none"> 保険引受/事業投資・運用等における炭素ビジネスからの脱却(例: 炭素産業の保険引受禁止や、機関投資家としての投資抑制) 自社・代理店を含めたオペレーションの脱炭素化(例: 移動レス・ペーパーレス・グリーン電力化推進)
	第二段階	社会の脱炭素化移行に伴うビジネス成長	<ul style="list-style-type: none"> グリーンビジネスの成長を促す保険商品提供、引受(例: EV車専用の補償・サービス付きの自動車保険の提供や、自然エネルギー発電等における損害保険の積極的引受) グリーンビジネスの成長を促す投資・運用(例: グリーン債・グリーン保険運動証券の発行等)
	第三段階	気候変動を契機とした新ビジネス展開	<ul style="list-style-type: none"> カーボンクレジット市場取引参入(例: 森林管理・CO2可視化、植林等によるCO2吸収量増加、クレジットの売買等)
気候変動の影響から社会を守る	適応	自然災害に対する補償・防災・減災	<ul style="list-style-type: none"> 予測・予防: 災害予測による工場のコンテインジェンシープラン提供、衛星データ活用による防災 経済的備え: IOT機器と連動したリスク細分化型・即時払保険 / 被災向け途上国でのマイクロインシュランス提供 リカバリ: 衛星・ドローン等のデータ活用による災害後調査/ダメージ評価

出典: 公開情報を元にアクセンチュアで作成

Allianceの立上げや、プラットフォーム開発スタートアップBlue Marble社との提携による途上国でのマイクロインシュランス提供等を実現している。

取組みの加速に向けて

海外先行プレイヤーの動きを考察すると、気候変動に対応する商品・サービスを提供し、社会課題解決・自社成長を実現していくためには、4つのポイントを押さえることが重要と考えられる。

1. 強いリーダーシップ・コミット

自社のビジョンや中期経営計画に単に気候変動というテーマを織り込むだけではなく、経営トップ層が中心となって定量的なKPI・目標を設定し、コミットメントを示すことが重要となる。実際に先行する海外プレイヤーは、保険引受における脱炭素ビジネス割合、グリーン投資額、自社オペレーションの二酸化炭素削減割合等、具体的な数値目標と達成時期

を設定・コミットした上で、取組みを進めている。

2. Enablerとしてのデジタル活用

緩和・適応の両アプローチにおいて価値提供を行うためには、絶えず変動する気候変動の影響(二酸化炭素排出量や自然災害がもたらすリスク等)を可視化し、さらに他データ(損害保険会社が持つ事故データや災害ハザードマップ等)と組合せて分析を加えることが土台となる。デジタルの力なくして、気候変動に対応していくことは困難であり、その徹底活用が求められる。

3. 専門組織による推進

前述のAXA CLIMATEやZurichのように、専門スキルを持つ人材(気候専門家やデータサイエンティスト等)が集う気候変動組織を設立し、経営が掲げる定量的目標と組織のミッションをリンクさせることが、実ビジネスへの商品・サービス実装の推進・迅速化に繋がっていく。

4. M&Aでのケイパビリティ獲得

損害保険会社単体で、従来の保険を超えた新たな価値提供を行うのは容易ではない。そのため、手掛けたい新サービス・商品において求められるケイパビリティを識別し、自社だけでは賅えない部分をM&Aや事業提携によって補完する動きが必要となる。自社グループ内にデジタル/イノベーション投資専門組織・チームを擁するプレイヤーもあり、適切なM&A・事業投資態勢が、新サービスの成否を決める重大要素であると言える。

最後に

地球温暖化の進行とともに、損害保険会社の気候変動への取組みは、今後ますます加速する/せざるを得ない状況となっている。

本稿が今後の損害保険会社の取組みの在り方を考える端緒となれば幸いである。

金融機関が目指すべき次なる人材活用の在り方

～エクスペリエンス・マネジメント・オフィスの有効性



内藤 慎亮

2007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

デジタルが試行や検証の位置づけから、すべてのビジネス領域における活用・浸透へと拡大し、成長領域への事業転換・注力も進む中、デジタルIT人材など新たな人材ニーズやタレントマネジメント強化の必要性が高まっている。

またCOVID-19の影響によるリモート環境下での業務遂行は定着化し、成果を意識した働き方や従業員の価値観の多様化が進展した結果、個別化された従業員体験が重視されるようになってきている。

本稿では、いま金融機関が目指すべき人材活用の在り方、それを支える人事の新たな役割・機能についてご紹介したい。

人材確保の難しさ

COVID-19の影響により、リモートワーク中心の働き方が続き、デジタル化による競争・市場環境の変化も加速している。

従業員は、今の会社や業界の将来に不安を抱くとともに、働きやすさや自己実現を求めて、転職・副業への関心も高まっている。ある調査では、今の会社で働き続けたいと考えている従業員は、35.8%に留まっており^{*1}、企業は自社の従業員に対するエンゲージメント維持・向上が求められている。

また、既存ビジネスの国内市場は縮小均衡にあると同時に、AIによる労働力の代替により、事務職や生産職の需要は減少する一方で、DXトレンドを受け、技術革新を進める専門職の獲得は更に激しくなっている。このような役割を担う高度専門人材は、2030年に170万人不足すると予想されており^{*2}、今後、さらに最先端のテクノロジーの目利き・活用等ができる専

門人材の採用、および社員の育成・活躍のためのタレントマネジメントが重要となっている。

多様化する社員ニーズを捉えた従業員体験 (EX=Employee eXperience) の提供が求められているのである。

あるべき人事部門

では、人事部門はどのような役割・機能を担えばよいか。

従来の人事部門は、人事に関わる調整や手続きが多く、多様な業務の多くが手作業となっており、経営が意思決定するためのデータドリブンのレポート作成・示唆提供など、戦略領域に割く時間は限定的であった。また、公平性の担保のため硬直的・一律の運用となり、個別の事業・従業員ニーズに対する対応や先回りが弱い傾向にあった。

人材の採用やタレントマネジメントの強化には、年功序列や終身雇用での一律管理から、従業員が自身でキャリアを考え、多様化する個別のニーズに対応した人事機能への改革が必要である。

そのためには、IT/業務の最適化・集約化により既存業務の負荷を軽減することで余力を創出し、不足していた戦略・タレントマネジメント領域に人事部のヒト・カネをシフトしていく必要がある。

改革アプローチ

a. 現状可視化と優先順位付け

人事が本来持つべき機能 (図表1) を参考に、自社の現状や強化領域の優先順位付けから進める。

b. 人材・人事戦略の策定

混同されやすい両戦略であるが、経営・事業が求める「人材戦略」を定め、そのための「人事戦略」を定める順で進める。

図表1. 人事が持つべき機能 (Talent Transformation Model)



<人材戦略>

経営目線でのハイレベルな人材・組織の方向性検討を踏まえ、必要な人材の質（職種・スキル・経験等）と量（人数）、求められる従業員体験、確保・育成の施策を策定する。

<人事戦略>

人材戦略に基づき、人材の適時・適材・適所の実現やデータに基づく経営の意思決定を支える仕組みの構築、デジタル活用等による余力創出など、人事部門改革の施策を策定する。

c. ジョブ型に向けた人事制度改革

技術革新を事業に取り込むため、専門職雇用に向けて、ジョブディスクリプションをベースにした人事制度を整備する必要がある。

日本におけるジョブ型雇用とは、欧米のような自身の役割・責任範囲を明確にし、単線型で一つの仕事をやり続けるも

のとは異なり、組織の中で自分の役割や貢献できることを見つけて、他の専門職と補完し合い、切磋琢磨することで、チームで結果を出すためのものであると考える。

従業員は自分のキャリアの「軸」を意識しながら、異なる専門職と協業することが求められる一方、人事部門は、従業員の成長を支える制度を提供する必要がある。

d. デジタルHRプラットフォームの整備

タレントマネジメントシステムを中心に、SaaSやデータ基盤が連携しあう人材プラットフォームの構築を行う。人事部門のみが使うシステムではなく、全社の情報基盤として活用できるよう整備する必要がある。

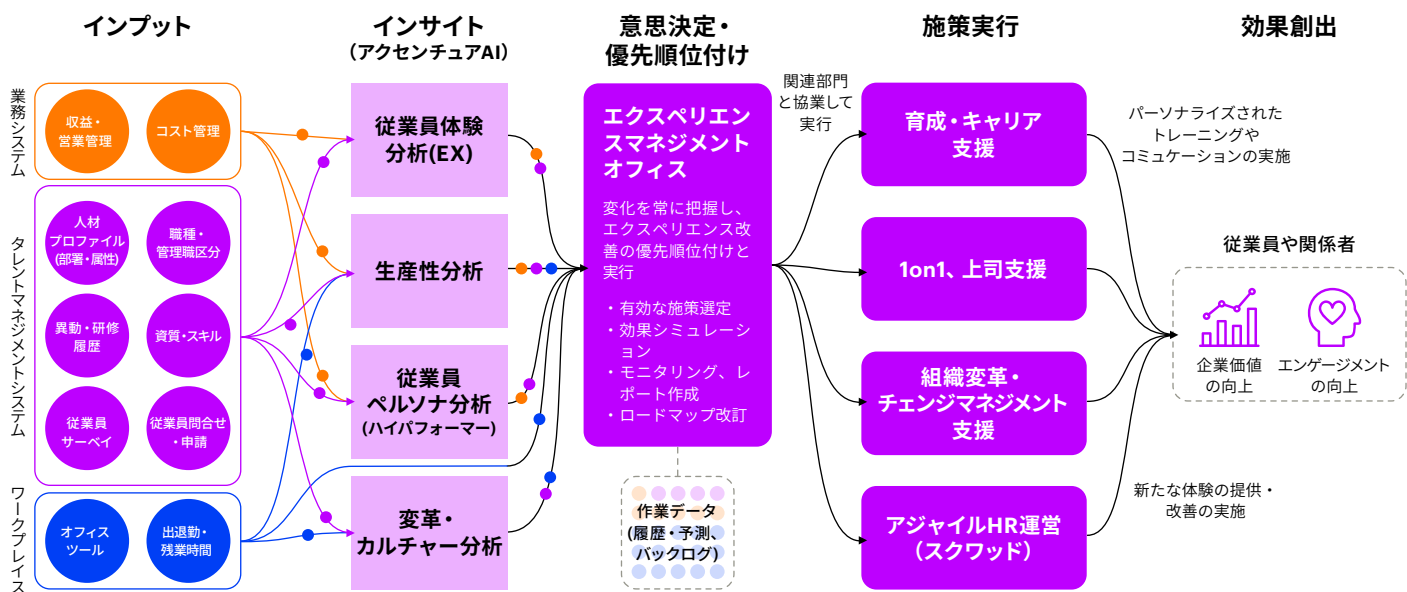
従業員にとっては、自立したキャリア計画と自身の成長度や積むべき経験値の状況を可視化し、管理する。具体的には、パ

ーソナライズされたスキル・キャリアの登録、オープンジョブ検索とマッチング申請機能などの利用が想定される。

管理職は、部門や部下のマネジメントのサポートとして利用する。部下のエンゲージメントニーズを把握しながら現場マネジメントの実施や、1on1を行う際、人材・スキルの検索、部下の能力を発揮させるための目標設定機能などの利用が想定される。また、兼務や副業など複数の役割を短期で担う異動・配置に向け、人事部門を介さず、事業や職務に必要な人材をタイムリーに探すなどの利用が想定される。

人事部門は、従業員一人ひとりに合った人材課題を解決できる人事サービスの提供のため、データドリブンでの意思決定を支えるレポートや経営への報告のためのダッシュボードなどの利用が想定される。

図表2. エクスペリエンス・マネジメント・オフィス実現イメージ



このように、「何を実現するか」を明確にし、既存業務の延長とならないよう、効果的に整備していく必要がある。

e. デジタルワークプレイスとの連携

リモートワークが進展する中、従業員のエンゲージメントの維持・向上のため、魅力的な働き方を実現する環境の整備が必要となる。オフィスツールやプラットフォームを統一することで、業務量や働き方の可視化や、シームレスな作業の実現により、生産性の向上と異なる専門職との協業を加速することが可能となる。

人事部門は、生産性向上や付加価値創出の観点から、これらの環境整備を後押しするとともに、前述したデジタルHRプラットフォームと連携させ、エンゲージメントや生産性の向上、ダイバーシティなどの推進、可視化を進めることが求められる。

f. エクスペリエンス・マネジメント・オフィス

この改革を実現していく上で、新たに「エクスペリエンスマネジメントオフィス」という役割が必要である(図表2)。

従業員のキャリアや働き方など現在起きている課題の解決など、組織変革と従業員体験の向上を実現する役割である。

活動の起点はデータである。従業員の属性情報、サーベイ結果、出退勤・残業時間やオフィスツールからの情報など、静的・動的データを活用し、従業員体験の課題を特定し、施策実行に繋げる。

変化を常に把握し、改善施策の優先順位付けと実行を推進していくと同時に、それらを支えるシステムの継続的な維持・改善を図る。エクスペリエンス・マネジメント・オフィスは、改革を実現するための中心的な役割を担う。

おわりに

企業活動の源泉は、「人材」である。ダイナミックな事業シフトを実現するには、同時に人事部門の役割も大きな転換が求められる。従業員を中心に考え、従業員体験を向上させる人材活用こそが、これからの在り方なのではないだろうか。

※1 出典：ガートナー・ジャパン「日本のCIOが押さえておくべき人材の新常識」

※2 出典：三菱総合研究所「内外経済の中長期展望 2018-2030年度」

業種の垣根を超えて

～X Paymentに求められるもの



榮永 高宏

2005年入社
ビジネスコンサルティング本部
ストラテジーグループ
マネジング・ディレクター

近年、自社の事業や自社が提供できるコト・モノをベースとした事業展開から、顧客のニーズをベースと捉えたときにどんな事業が必要になるのか？という観点からの事業改善・拡大も多くなり、FORBSの調べでは、“顧客起点を重視している企業は、そうでない企業に比べて収益性が60%高い”などの結果も出ている状況である。

今後もこの兆しは強くなる傾向にあると考えられ“顧客起点での CONVERGENCE AGENDA（業界横断でのサービス検討・事業検討）”は重要視されていくと感じている。

本稿では、近年特に顕著に表れている“業界の垣根の消失”とそこから生まれてくる”機会“とその”機会の活かし方“について、PAYMENTマーケットの実例をベースとしながら考察させて頂きたい。

変わるPaymentマーケット

私は、金融業界、その中でも主にPayment、異業種金融参入事業者様へのコンサルティングを中心に活動してきたが、このPayment業界においては、私が従事した15年で、大きく変化したポイントがあると感じている。

具体的には、以下のような点だ。

- ✓ キャッシュレス比率は、約10%から30%へ拡大（出典：キャッシュレス・ロードマップ2019より引用）
- ✓ 消費者の買い物の10%がECへとシフト。かつ年率8%で拡大継続中（出典：平成30年度電子商取引に関する市場調査（経済産業省））
- ✓ わずか15年で楽天カードが国内最大手のカード会社に成長
- ✓ 携帯キャリアはじめ、異業種企業による銀行・カード会社の成長著しい状況がここ数年継続

✓ スマートフォン・非対面でほぼ全ての決済手続きが可能に

上記5つの変化の共通点は何か。この共通点ポイント全てが、「消費者の選択」により生まれている変化であり、従来よりも“より良いもの”が出てきた結果が、このようなトレンドを創り出していると考えられる（図1/2）。

Paymentマーケットにおいてエンドユーザーから選ばれている商品・サービスの特徴は、大きく分類すると3つ。

- ① よりお得に（楽天ポイント、dポイント等）、
- ② より簡単（すぐ）に、
- ③ よりわかりやすく、

この①②③の特徴を複数保有、またはいずれかが他より大きく秀でているものが選ばれている傾向にある。

また近年では、企業に限らずエンドユーザー（特に若年層）のSDGsなど社会的課題に対する意識の高まりもあり、社会課題への取り組みをいち早く進める企業も増加している。凸版印刷では、環境配慮型非接触ICカード「TOPPANリサイクルPETカード」（出典：凸版印刷プレス

リリースより）を発行、三井住友カードでは、国内初となるカードレスタイプのクレジットカード「三井住友カード（カードレス）」（出典：三井住友カードプレスリリースより）が発表された。（一例）

改革スピードの差はどこから

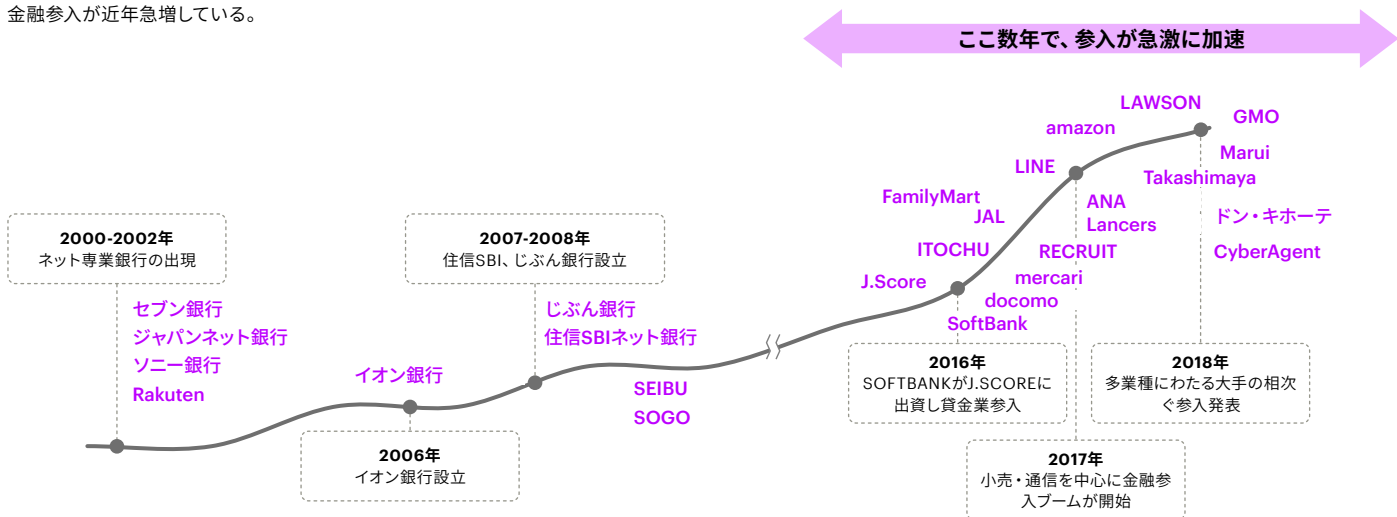
1つ、より加速的に成長しているプレイヤーとその他のプレイヤーを比較し、浮かび上がるのは、改革スピードの差であると考えられる。

例えば、異業種参入者のように当事業における“ベースが無い”状態であれば、前述の「エンドユーザーの求める①②③」を纯粹に追求すればよい。そのため、追及のための投資量・投下工数・意思決定スピードに、改革スピードは依存する形となる。

一方で、既存事業を持つ“ベースが既にある”状態の場合、ベースをどのように活かすか、逆行する部分を如何に削ぐか、顧客影響をどう処理するか...、といった難題が散在する。まずそのお題への対処に目がいき、それらを解決してから①②③...となることが多い。ここに、会社の差=改革スピードの差が出ていると考えられる。

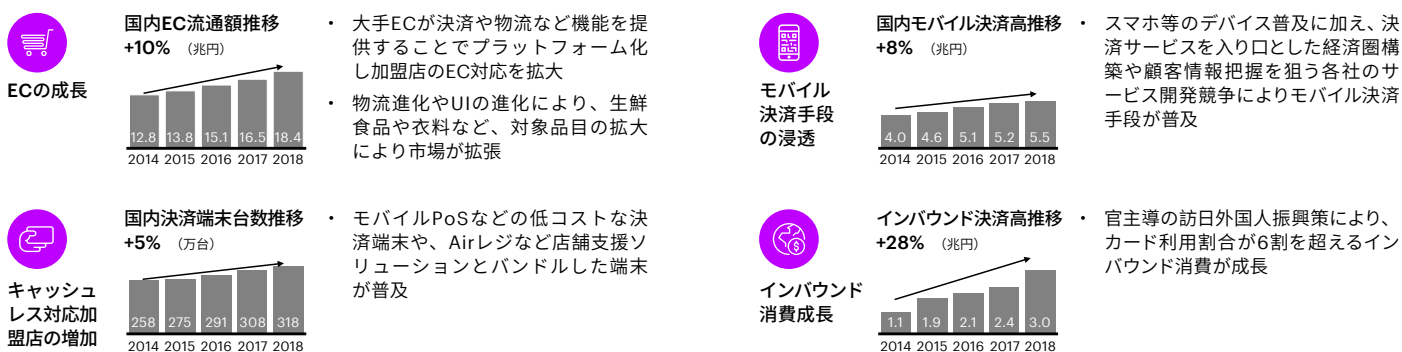
図表1. 金融市場における垣根の消失

本業の顧客体験強化等を目的に、異業種からのリテール金融参入が近年急増している。



図表2. 近年のペイメント事業 成長牽引事由

近年のキャッシュレス市場の成長を牽引してきたのは、ECの成長や、加盟店のキャッシュレス対応、モバイル決済の普及、インバウンド消費成長の4つ。



当然のことながら、既存顧客へ与える影響を嫌い（※配慮を失うことは異議）、結局のところ、既存プロダクト・サービスの変革を躊躇している会社は、後手を踏んでいる形となるため、エンドユーザーが認めるような新たな事業・商品を発することができていないという状況である。

サステナブルな成長のために

とはいえ、どの業界においても競争環境を生き抜いていかなければならない。そのためには、「市場の成長“以上”に自身が成長すること」。これがサステナブルな企業成長の重要KPIであり、我々が日々の取組みの中で強く意識していることである。

仮に、このKPIを達成できない場合、どのような運命を辿ることになるか。

市場成長以上の成長が達成できなければ、

- Lv1. ニッチ市場を抑える
- Lv2. 市場の強者に選ばれる側となる（裏方として部分的に必要としてもらう）
- Lv3. 別のマーケットに打って出る
- Lv4. 縮小均衡を耐え抜く
- Lv5. 淘汰される

このような運命を辿ることを踏まえると、まずLv.4に陥らないことが最低限重要であり、と同時に、今自身がどのポジションにいるのかを把握することがポイントになる。ただし、ここで、現在のPaymentマーケットにおける難しさが発動しているように見て取れる。

現在、国としての強化施策やコロナ禍によるキャッシュレス意識の高まりも相まって、本市場の取扱高は急速に伸びている。この市場成長が、自社の本来のポジ

ションを判別し辛くさせ（≒市場全体の伸びを自社の成長と捉えてしまうと、良いポジションにいるように見えてしまう）、企業において適切な危機感・改革マインドを持つことの阻害要因になっていると考えられる。

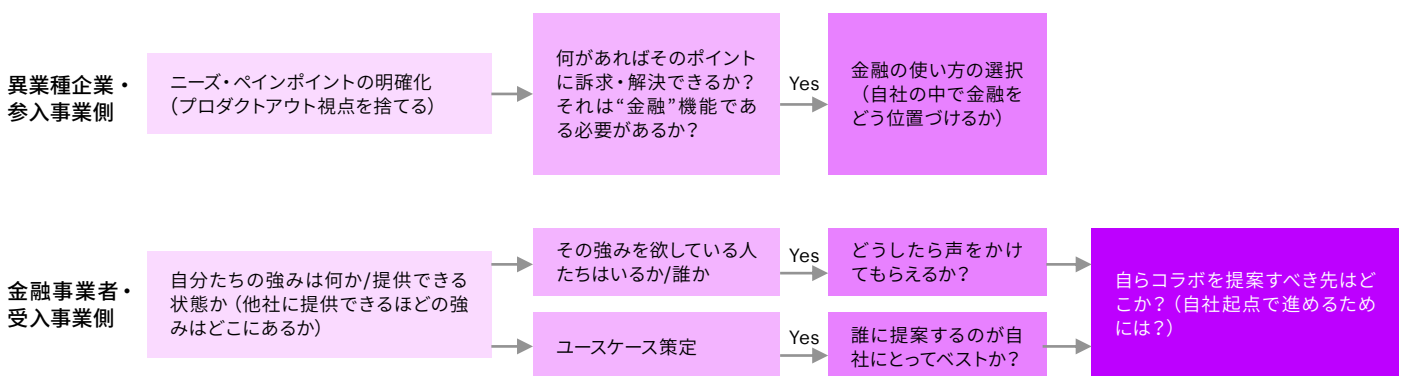
弊社の試算では、キャッシュレス市場は2030年までは伸びると考えられるが、MDR（加盟店料率）が低下トレンドにあり低単価化が続いていること、更には、不正取引増加などにより業務コストが増加する要因を孕んでいる状態であることから、市場の伸びが鈍化したタイミングで、各社において急速にポジションの下落（前述のLv.1~5）が進行し、手を打つ前に（打つ手を考えている間に）“Lv5.淘汰される”という憂き目にあってしまう企業が出現することになるのではないかと考えている。

図表3. (事例) “新しい価値” へのチャレンジ ～アリババの金融事業の変遷

	アリペイ 支付宝	アリペイ ウォレット 支付宝钱包	ユエバオ/チャオ・ツァイ・バオ 余额宝・招财宝	ジーマクレジット 芝麻信用
	EC内決済サービス (淘宝网エスクロー機能)	決済+銀行サービス (モバイルウォレット)	融資・投資サービス (MMFなど)	与情報サービス
	決済サービス		金融サービス	信用情報提供サービス
サービス概要	淘宝网での売買において、買い手から代金を一時的に第三者である「支付宝」が預かり、買い手による商品の到着、確認後に、代金を売り手に支払う	オフラインを含め、幅広い第三者決済サービスを、PC・モバイル(おサイフケータイ)両方に提供(公共料金、口座振替、個人間送金など含む)	「支付宝」内で眠っている資金に対して、1元単位から即日投資・解約ができるマネーマーケットファンドを提供し、ユーザに銀行より高額の利息を提供	投資家に多彩な商品を提供すると同時に、中小企業/個人の資金調達をP2P金融で実現。アリババは信用判定やマッチングなどPF機能を提供
狙い	国内最大のC2Cオンラインマーケットプレイス淘宝网(TAOBAO)の利用促進	消費者の「お金のやり取り」の自社PFへの集約。顧客接点・理解の強化	預金よりも魅力ある投資機会を提供し、既存銀行サービスを凌駕、自社PFにお金が集まる仕組みに	個人や企業の信用情報を握ることで、自社PFの社会インフラ化を目指す
提供価値	顧客体験淘宝网とのシームレスなインテグレーション、オンラインショッピングのUX向上	利便性向上のため、決済方法と決済チャネル(オフライン含む)の拡充によりエコシステムを強化	投資信託購入のトランザクションコスト最小化により、投信へのハードルを下げ、裾野を拡大	淘宝网や支付宝等で収集したユーザ購買・支払データの分析により精度の高い信用判定

図表4. 業界横断の取り組みで最初に検討すべきポイント

金融機関は、“売れる強み”の切り出し・ブラッシュアップを行いつつ、自らコラボレーションしたい先を積極的に選ぶ動き方にシフトしていくべきではないか。



今、金融事業から垣根を越える

このような憂き状態に陥らないようにするためには、市場が成長している今このタイミング、投資余力のある今この時こそ、“エンドユーザーの求める①②③(前述)を含めた新しい価値”にチャレンジする必要があると考えている(図3/4)。

今のマーケットにおいて勢いのあるプレイヤーの特徴は、自社及びグループの強みを決済・金融領域にも活かしたうえで、顧客ニーズを充足している傾向にある。そのため、金融機関においては、自社から能動的に異業種プレイヤーとコラボしていくことが重要ではないだろうか。

「みんなの銀行」のBaaSモデルの例をみても言えることだが、顧客のニーズと自社の企業価値を捉え直し、自ら異業種プレイヤーと様々な形でコラボレシ

ョンし、新たな価値創出へのチャレンジを続けることで、何が顧客に選ばれるのか/支持されるのかを見極めることが重要である。

その上で、今後キーになると考えられる領域をいくつか紹介したい。

- EC(リアル店舗のEC活用、越境含む)
- SDGs/エシカル
- カラードコイン
- 加盟店コラボ (B2Bビジネス強化)
- 異業種コラボデータ活用 (販売、カスタマーケアに活用)
- メタバース
- 超低額処理インフラ(デジタル活用)
- 高齢者向けサービス
- 在日外国人向けサービス

当然のことながら、今日の競争・明日の競争に勝ち抜くことも重要だが、上記(a)~(i)は、今後5年以内に市場競争要因になり得ると考えられるキーワードであ

る。もちろん、上記に限られることではないが、当領域においては新たな価値創出を実現できるよう、弊社としてもケイパビリティを強化・充足し、その中で、今後も更なる業界の発展に寄与できればと考えている。

弊社は、グローバルネットワークに加え、全産業の企業様をクライアントとさせて頂いている。今後は、従来のような対クライアント様への1対1のコンサルティングもさることながら、業界横断だからこそ生まれるコラボレーションの媒介者・仲介者として、n対1の新たな価値創出にも積極的に貢献していきたい。

最近話題のプロジェクト

新型コロナウイルスの流行を契機にして、デジタルテクノロジーを活用した生活様式はより一層浸透しています。デジタル活用は物理的な制約をゼロにしますが、それはすなわち、物理的資産のみを競争の差別化源泉とすることが難しくなることを意味します。大企業でなく、中小企業や個人であって、卓越したアイデアを提示できれば十分に市場で戦える時代とも言えるでしょう。パーパスや顧客体験に着目する活動はそうした目線でなされているか、また、物理的な制約のない中で顧客やコミュニティにアドレスできることは何を意味するのか、改めて振り返ってみるタイミングなのかもしれません。

業態	案件概要	ST	CS	IN	TC	OP
銀行	デジタルを活用した新たな顧客体験、ビジネスモデルの創造	○	○	○	○	
	中小企業法人向けの新サービス企画、営業体制改革案策定、システムブランドデザイン策定	○		○	○	
	外為受託フロント機能刷新における顧客体験向上と生産性向上による受託キャパシティ拡張		○		○	
	データドリブンの働き方を実現するための情報利活用コンサルティング		○			
証券	分散型台帳技術を用いたデジタル通貨プラットフォームの事業計画策定支援	○	○			
	貴金属領域におけるトレーディングシステム刷新支援				○	
	リテール領域のエクイティ特化サービス全般をサポートするシステムおよびツールの業務効率化支援		○		○	
	資産形成ビジネスの強化に向けた営業モデル変革検討支援	○	○			
保険	Snowflakeを活用し、大規模手数料データ（約100億レコード）を保持したDWH構築				○	
	パーパス起点での保険ビジネスの再定義とシステム刷新		○	○	○	
	オンライン保全コンサルティングの企画支援		○		○	
	顧客・従業員体験を軸とした、生保フロント領域におけるデザインシステムの構築		○	○	○	
	人事・人材変革を支える次期人事システムの構築		○		○	

(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	BaselIII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、FRITB(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67万4,000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18,000人 (2021年12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、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。

アクセントチュアについて

アクセントチュアは、デジタル、クラウドおよびセキュリティ領域において卓越した能力で世界をリードするプロフェッショナルサービス企業です。40を超える業界の比類のなき知見、経験と専門スキルを組み合わせ、ストラテジー&コンサルティング、インタラクティブ、テクノロジー、オペレーションズサービスを、世界最大の先端テクノロジーセンターとインテリジェントオペレーションセンターのネットワークを活用して提供しています。アクセントチュアは67万4,000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。アクセントチュアは、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。

アクセントチュアの詳細は
www.accenture.com/us-en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。

