

Vol.61 | 2021年春号

Financial Services Architect


accenture

目次

1. 変わりゆく顧客行動に対する企業のあり方
～アメリカ先進企業の取り組み事例に学ぶ
シニア・マネジャー 上谷 亮平
2. トレーディングにおける顧客体験の再構築
～デジタルを活用した多様化する顧客ニーズへの対応
プリンシパル・ディレクター 堀口 敦史
3. 顧客に選ばれる生命保険会社とは
～顧客中心の体験事例からの学び
シニア・マネジャー 瀧川 勇
4. 戦略的なクラウド活用に向けて
～コスト至上主義、既存ありきからの脱却
マネジング・ディレクター 村上 隆文
シニア・マネジャー 粕田 大樹
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

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。

本邦金融機関様も、本格的に将来のITアーキテクチャーのデザイン・再構築が必要と認識されつつあります。DXの進展に伴い、トップマネジメントのテクノロジーへの関心が高まり、効率とスピードを共存させるシステムが求められています。ITアーキテクチャーの検討は、これまでコンサルタントが1つ1つ情報を集めてプランニングしていました。検討を高品質に行うにはスキル人材が必要であり、また検討期間も必要でした。こういった問題を解決するため、myNAVというコンサルティングツールを開発しました。

必要な情報をインプットすることで、①どのシステム領域を、②どんなソリューションで構築すれば、③どの程度コストが下がり、④どのように将来性があるのか、の素案を出してくれます。全世界のコンサルティング実績をベースにツールが自動診断してくれます。これにより、コンサルティングのコストも低減できますし、検討期間も短くなります。まさにコンサルティングのデジタル化です。

国内金融機関様でも当該ツールを使用して診断プロジェクトを実施させて頂きましたが、非常に有効な施策を導きました。今後も短期で検証できる努力を積み重ねて行きたいと思っております。

本号も各金融領域での先進的事例・考え方を記載しております。ご一読頂ければ幸いです。今後ともご愛顧のほど宜しくお願い申し上げます。

敬具

2021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

変わりゆく顧客行動に対する企業のあり方

～アメリカ先進企業の取り組み事例に学ぶ



上谷 亮平

2012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

デジタルトランスフォーメーションは、顧客の行動と意思決定に変革をもたらした。そして、コロナ禍の影響により、さらに変化している。

今後は、顧客の行動・意識に目を向け、それに基づいた顧客との接点・コミュニケーションやビジネスのあり方を検討することが重要だ。

本稿では、データに基づいた実験的組織を組成し、顧客に対する理解を絶えず深めている、アメリカ大手小売業のウォルマート社の事例を取り上げる。

企業が事業戦略と同時に、社会と人の課題に取り組む姿勢は、顧客の支持を得るために一層注目されそうだ。コミュニケーションを維持し、顧客の生活をより便利で豊かなものにしていくことで、社会における企業の存在意義は確固たるものになるだろう。

コロナ禍における生活の変化

筆者は、ニューヨークに駐在しているが、先般のパンデミックの最中には、外出できず、食品、日用品、薬品などの調達は、オンラインでの買い物を余儀なくされた。当初は、商品の品切れや、配達枠が十分に割り当たらず、3つのモバイルアプリを駆使し、日々の生活をしのいだものだ。

巣ごもりが続く中、モバイルアプリを使って生活することは日常化した。ただ、同じ商品でも、購入先ごとに日々価格が細かく変動することも分かり、いまは商品の価格、商品の品質、配送にかかる日数を比較検討し、商品によって購入先を分けるようにしている。

多くの場合、刻々と変化する顧客のニーズに、企業が追い付くことは難しい。また、

フィンテックの参入で注目された、簡単で分かりやすい、操作性の良いサービスも、いまや業界内で均質化され、それが理由で利用者から選ばれることは、以前と比べ少なくなってきた。では、先進企業は、どのようにオンラインとオフラインを組み合わせ、顧客との関係を保っているのか。

先進企業のビジネス変容

アメリカの先進企業は、未発見の大きなニーズを発掘し、サービスを追求することで、自らのビジネスを再定義している。それら企業は、コアサービスに留まらず、買い物、食事、交通、娯楽など、個客の日常生活、行動、習慣に必要とされるサービスを予想し、設計し、組み立て、総合的な体験として提供することで、利用者の期待に応える過程で行われる（図表1）。

弊社最新調査から得られる示唆

アクセンチュアインタラクティブによる最新調査「カスタマーエクスペリエンス（CX）を超えて、エクスペリエンス起点のビジネス変革（BX）へ」によると、CX戦略に重きを置く経営者は、調査対象全体の33%に留まった。その一方で、顧客との関わり方やコミュニケーションの取り方を根本的に見直したい意向がある経営者は、調査対象全体の77%と多いという。

今後は、他社より優れた体験を提供することではなく、もっと顧客の行動・意識に目を向け、それに基づいた顧客との接点・コミュニケーションやビジネスのあり方を変革していくことが重要と述べ、以下の4つの打ち手を示唆する。

図表1 BXの先駆者たち | BXリーダー企業は、未発見の大きなニーズを発掘し、サービスを提供することで、ビジネスを再定義しました。

企業名	BXリーダー企業である理由	このように考えてみましょう
Seamless	Seamlessは単にフードデリバリーのアプリを開発したのではなく、快適な自宅にいるまま、手元でお腹を満たせるエクスペリエンスを提供しています。	自宅での食事を楽しみにするビジネス
Zocdoc	Zocdocは単に診療予約サイトを作ったのではなく、患者が健康を維持する権利を邪魔されることなく医師の診療を受けることができる、より優れたエクスペリエンスを提供しています。	医療・健康増進ビジネス
Venmo	Venmoは単に決済アプリを開発したのではなく、銀行口座や現金のストレスに見舞われることなく、誰もが簡単に友人や家族とお金を貸し借りできる方法を提供しています。	スムーズな決済ビジネス
Netflix	Netflixは単に映画のストリーミングサービスを開発したのではなく、番組制作の方法や自宅での鑑賞体験を刷新するエクスペリエンスとインサイトを所有する企業に進化しました。	ホームエンターテインメントビジネス
Velux	Veluxは単に天窗や明り取りを購入するためのデジタルサービスを開発したのではなく、屋根瓦を一枚も動かすことなく、人々の家と暮らしに快適な変化をもたらしています。	多様な明かりを通じて住居を変えるビジネス

出典：アクセンチュア株式会社The Business of Experience

© 2021 Accenture All rights reserved.

- ・予測が難しい顧客ニーズにこだわり、データをもとにアクションに落とし込むこと。
- ・顧客体験の改善を日常的に取り組むことを習慣とし、有望な機会に速く対応すること。
- ・一つにまとまった実験的文化を備えた組織であり、組織全体で最高の顧客体験を目指すこと。
- ・人の課題やニーズに対応するため、データ、テクノロジー、人材を再配置すること。

アメリカ大手小売業者の事例：消費者の行動変化に対応

アメリカ大手小売業のウォルマート社は、2020年にネット販売を79%増と飛躍的に伸ばし、小売業界のリーダーとし

ての印象を強めた。同社は、「顧客に価値を提供するために存在する」ことを理念とし、低価格、多くの品ぞろえにより、多くの人の生活を充実させることを念頭に置いている。

同社は、この10年、データ駆動型の分析と、人間の行動と意思決定の理論（行動科学）による分析を事業開発に考慮してきた。新たな取り組みは、実験的に導入し、データをもとに、顧客のサービスに対する支持や効果を測り、事業化する企業文化が定着している。

ウォルマートスーパーマーケットの利用者は従来、大きな店内で、大きなカートを押しながら、多くの商品を見たり、触れたりしながら買い物を楽しんだ。ただ、コロナ禍の影響で、以前と比べ、店舗で気軽に買い物をすることが難しくなった。

その対策として、同社は、店内でも利用者にモバイルアプリの活用を促した。そのアプリは、店内モードに切り替わると、商品の在庫や価格を示し、商品が陳列された場所まで案内する。スキャンアンドゴー（買い物中に商品をあらかじめスキャンしておき、出口で決済する仕組み）により、レジ待ちをすること無く、スムーズな買い物が可能となった。

また、オンラインでは、顧客が常にモバイルアプリに触れる接点を作り、その行動データを基にリピーターの確保につなげている。特に、一度購入した商品などをもとにした、商品の再購入のおすすめはリピート率が高い。そして、車社会の習慣に合わせて、オンラインで商品を注文し、店舗で即日の受け取りを行う、BOPIS（Buy Online Pickup In Store）形式を普及させ、配送にかかる体力を抑えながらも、手軽に、早く商品を引き取りたい需要にも応えた。

顧客を惹きつけ離さない施策

行動科学に基づいた施策は、より多くの顧客に価値を伝えるために、実店舗でも、オンラインでも無数に取り込まれている。例えば、売りたい商品を、陳列の工夫や背景を変えることで、他の商品に比べて目立たせる。これは、オンライン広告にも見られるように、顕著なものに注意を払う人の特性を利用したもので、商品を強く印象づける。次に、商品の価格を永久的・一時的に値下げし、あえて元の価格を看板に表示しておく施策もある。これは、人が意識するしないを問わず、最初に目にした情報に対する印象が固定されやすい特性を利用したものだ（アンカー効果）。その結果、顧客は商品に対して、より良い価値を感じやすい。そのほかに、人が自分の行動について確信が持てない時に、周りの他の人々に目を向ける特性を利用したものもある（ソーシャルプルーフ）。客観的な商品に対する評価や、実体験の感想を共有することで、購入を促進させることができる。

社会課題への取り組み姿勢： コアビジネス以外への拡大

アメリカの社会問題として、いまだに普通預金口座を持つなどの基本的な金融サービスを受けられていない層が多い。こうした人々をどのように経済活動に巻き込んでいくことができるのか。そこで、先進企業はコアビジネスから離れて、金融サービスにも注力している。これまでサービスが及ばなかった人たちにもサービスの裾野を広げるだけでなく、伝統的口座の代わりとなるデジタル口座

を利用する、成長性の高い層の取り込みや、中小事業者向けのマーケットプレイスを運営し、消費者が事業者になる機会すら与えている。

そういった動きの中で、ウォルマート社では既に、小切手の現金化、請求書の支払い、送金、プリペイドデビットカード、公共料金の支払い、クレジットカードなど、多くの金融サービスを提供しており、最近では、ゴールドマンサックスのデジタル銀行であるMarcusと提携し、中小事業者に与信枠を与え、ローンの申し込みを可能とした。この同社の事例は、企業の事業戦略を進めながら、社会と人の課題を解決する良例と言える。

おわりに：企業に対する変化の要請は加速する

この1月にウォルマート社は、次世代のフィンテックベンチャーの創設を発表した。これまでも新しい企業とのパートナーシップはさかんであり、高価な商品の購入層を取り込むためにAffirm社やCredit Karma社と連携して割賦払いを可能とした。今後も金融ソリューションの開発を加速する見込みだ。

顧客が企業を信頼すると、顧客はその企業のサービスを日々の生活習慣の一部に取り込む。企業と顧客の間には双方向のコミュニケーション（フィードバックループ）が形成される。顧客に対する理解がより深まり、顧客の生活をより便利で豊かなものにしていくことで、企業へのロイヤルティは確固たるものになるだろう。

トレーディングにおける顧客体験の再構築

～デジタルを活用した多様化する顧客ニーズへの対応



堀口 敦史

2010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

トレーディングは電子化の進展に伴う収益性の低下に加え、フィンテック企業等の非金融プレイヤーの参入も進み競争環境は激化することが予想されている。このような厳しい環境に対応するため、各社DXの取り組みを進めており、特に電子取引においては近年10年以上に渡る取り組みにより、売買執行の合理化・簡素化が進んでいる。

今後は、より深い顧客理解に基づき、多様化する顧客ニーズに如何に答えていくのかが勝負の成否を分けると考えている。

本稿では、トレーディングにおけるデータ解析を活用した顧客理解の深化、及びサービス提供の方向性について考察したい。

トレーディングにおける市場動向

度重なる規制強化や中央銀行の低金利政策、取引の電子化による価格競争の激化等により、トレーディングビジネスによる収益は減少傾向にある。また、フィンテック企業等の非金融プレイヤーの参入も加速しており、熾烈な競争環境となっている。取引の電子化対応の遅れはフローの損失に直結するため、国内の金融機関においても、取引の電子化対応は最重要事項として取り扱われている。一方、取引の電子化は、先行する一部の大手外資系金融機関の優位性が高い。そのため、国内の金融機関が収益を維持・拡大するためには、取引の電子化対応に加えて、今まで以上にフローを獲得する動きが今後重要となると考えている。

電子取引からデジタルセールスへ

顧客からのフローを獲得するためには、より深い顧客理解により多様化する顧客ニーズを把握し、カスタマイズした顧客

体験を提供することが必要であり、競争上の差別化要因になると考えている。顧客を深く理解するためには、自社が保有するあらゆる顧客データ、及び公開データの分析を活用したセールス活動が求められる。既に多くの金融機関で検討や実行着手が進んでおり、対応の遅れが競争力の差に直結すると予想される。トレーディング領域でのセールス活動における一連のプロセスに対するデータ分析活用の方角性と、求められる人材を示したい(図表1)。

データ分析活用の方向性

①顧客ターゲティング

マーケットデータや各種動向データからターゲット顧客をセグメンテーションし、顧客のCRM (Customer Relationship Management) データ、及び競合・同業企業データから顧客のニーズ・課題・イベントを分析し、セールスへ最適な商品・顧客をリストアップする。

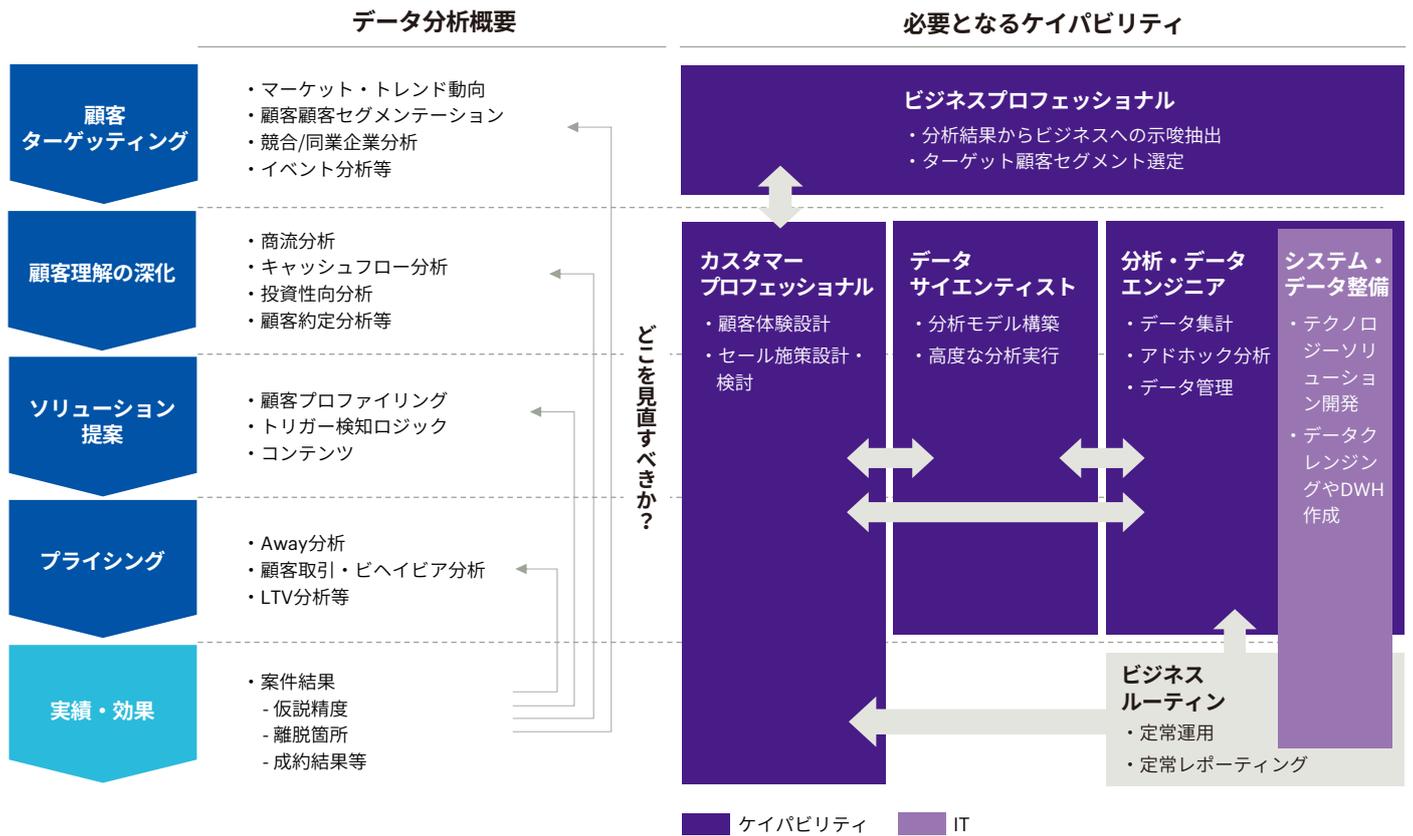
例えば、入出金の傾向分析や、業界・類似企業のトレンド分析による海外現地通貨需要発生検知、イールドカーブ変化時の顧客需要の変化をデータ化し、最適な提案先を選定する等の取組みが検討、着手されている。

②顧客理解の深化

顧客のCRMデータに加えて、商流データ、外部データ(マーケットヒストリカルデータ・業界レポート・統計データ・市場予測データ等)から顧客のエクスポージャーリスクやボラティリティリスク等を分析することで顧客自身が把握できていなかったリスクを可視化し、潜在的なニーズを把握する。

例えば、将来的に特定通貨に対するエクスポージャーが増加することを予測し、潜在的なヘッジニーズを把握する、決算情報から事業法人の潜在的な運用ニーズを把握する等の取組みが検討、着手されている。

図表1 セールスプロセスへのデータ分析と必要となるケイパビリティ



© 2021 Accenture All rights reserved.

③ソリューション提案

把握した顧客ニーズに対して、自社商品データ、顧客CRMデータから最適な商品のストラクチャーを自社横断で自動組成すると共に、組成商品の会計インパクトやリスク量を可視化することで提案訴求力を向上させる。

例えば、ファイナンス・デリバティブの複合商品を組成し、ヘッジ効果、リスク量も含めて提示することや、顧客ポジション、投資性向を基に商品組成し、会計インパクトも提示する等の取組みが検討、着手されている。

④プライシング

取引条件、顧客CRMデータ、与信情報、過去Away理由、リアルタイムのマーケット情報等から単独取引だけでなく顧客のライフタイムバリューを考慮した最適なプライスを提示する。

例えば、引合情報、マーケット情報、Away理由に加えて、再取引・運用確率を考慮し、ライフタイムバリューが高い顧客へは優遇したプライスを提示する等の取組みが検討、着手されている。

なお、各プロセスにおける実績・効果を定期的に収集・蓄積することで、見直すべきプロセスを明らかにし、分析手法、利用データを継続的に改善していくことも肝要である。

データ分析活用に求められる人材

データ分析の活用に際して、従前のセールスチームが保持するケイパビリティだけでは不十分であり、新たなケイパビリティが必要となる。以下に代表的なものを示したい。

データ分析結果を活用したセールス戦略企画・立案能力 (ビジネスプロフェッショナル)

データ分析結果そのものだけでは不足している、ビジネスへの示唆を分析結果から抽出し、セールス戦略の企画・立案ができる。

顧客体験設計・データ分析要件定義能力 (カスタマープロフェッショナル)

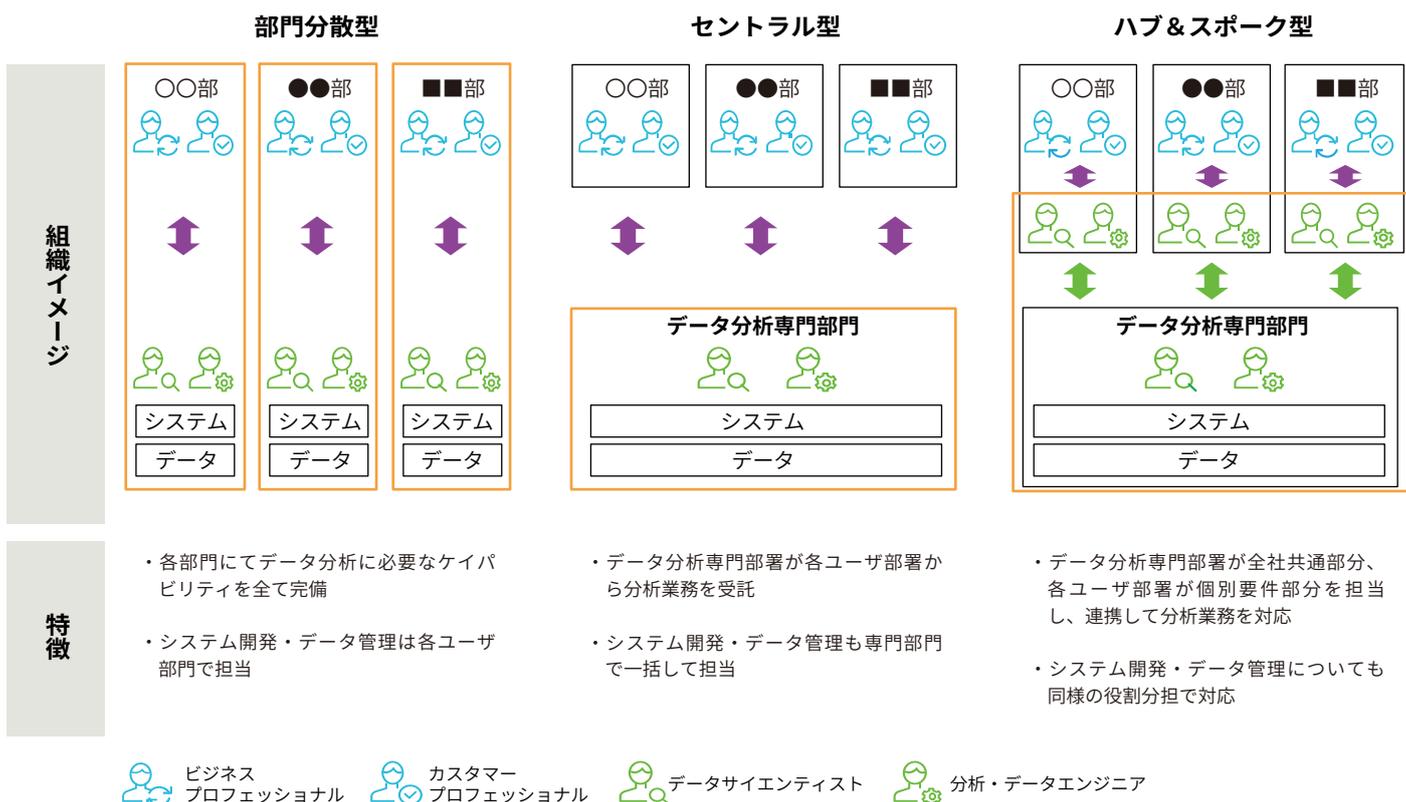
顧客体験、セールス施策を検討・策定し、データ分析をどのように活用するかを企画できる。また、データ分析要件を定義と設計を行い、実行者へ正しく伝達できる。

AI・機械学習を活用した分析・実行能力 (分析・データエンジニア)

分析要件に基づいたデータ集計の設計・開発及び、データ整備・加工ができる。

今日、人材獲得競争は、従来の同業種間での有望株の奪い合いから、GAFAM (Google、Amazon、Facebook、

図表2 データ分析活用を支える代表的なガバナンス・オペレーティングモデル



©2021 Accenture All rights reserved.

Apple、Microsoft) に代表されるテクノロジー企業等の他業種との人材獲得に拡大している。そのような環境下において、外部リソース活用も検討が必要と考える。

データ分析活用を支えるガバナンス・オペレーティングモデル

データ分析・活用に必要な体制を社内に敷くことになるが、データ分析業務の成熟度等を考慮して体制を構築する必要がある。体制の整備方法として、代表的な3つのパターンを紹介したい(図表2)。

部門分散型

部門ごとに分析人材、テクノロジー人材、システム・データを保持し、それぞれの部署が独自に分析業務、システム開発、データ管理を担う。施策の実行ハードルが低いため、成果を積み上げていくフェーズでは有益である。一方、全社的

な投資額が高くなってしまいうことに加え、システム、データが部門ごとにサイロ化してしまうリスクがある。

セントラル型

社内にデータ分析専門部門を立ち上げ、分析人材、テクノロジー人材、システム・データを集約し、各ユーザー部門からの分析要望を受託形式で対応する。システム開発、データ管理が集約されるため全社的なTCO (Total Cost of Ownership) の最適化や、システム、データの標準化を推進し易い。一方で、要員制約による分析スピードの停滞や、全社的な優先順位の管理が難しい側面がある。

ハブ&スポーク型

データ分析専門部門を設置するとともに、ユーザー部門にもデータ分析チームを配置する。専門部門は全社共通的な分析、システム開発、データ管理を担い、

ユーザー部門の分析チームは個別ビジネス要件を専門部門と連携して対応する。部門ごとのビジネスに柔軟かつ迅速な分析、システム開発、データ管理の統制によるTOCの最適化を両立可能である。一方で、コミュニケーション負荷が高いため円滑なコラボレーションの仕組みが必要となる。

おわりに

今後も激しい競争環境が続くトレーディング領域のビジネスにおいて、多様化する顧客ニーズへ如何に応えるかが生き残りのカギになると考えており、そのためにはデジタルを活用した新たなビジネスモデルへの変革が不可欠である。

弊社としても、トレーディング業界の生き残りを掛けた変革をパートナーとして共に推進できれば幸いである。

顧客に選ばれる生命保険会社とは

～顧客中心の体験事例からの学び



瀧川 勇

2008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
シニア・マネジャー

COVID-19の影響で国内生保企業のデジタル化は加速している。パッケージ型商品で対面販売が主流の生保業界において、ニッチな保障に柔軟に対応できる新たな商品スキームの構築や、ビッグデータを活用した引受緩和、また購買体験のオンライン完結等、様々な取り組みが始まっている。

産業のデジタル化は情報の非対称性解消をもたらし、従来のように企業が推奨する商品を如何に効果的・効率的に顧客に届けるかよりも、顧客の購買行動・利用履歴から価値観を理解し、価値観セグメント毎に望む体験の提供が重要になってきている。

単に従来の提供価値・オペレーションをデジタルヘシフトしただけでは、顧客の求める体験とは言い難いとする。弊社がグローバルで実施している顧客意識調査からは、残念ながら海外と比較して、国内市場においては顧客の保険に対する期待と現時点での満足度との間に乖離が大きく見られた。海外ではどのような体験を提供できているかを見ながら、国内市場でのデジタル化の要諦について考察したい。

理想と現実のギャップ

アクセンチュアが2020年7-8月に実施した顧客意識調査（世界28か国の銀行・保険サービス利用者を対象としたサーベイ。回答数は47,810件）※性別は男女50%50%、年齢は18歳以上）から、顧客が理想とする保険会社像について見ていきたい。「理想の保険チャンネルは？」という質問に対して、グローバル全体では、オンライン（PC）と共に対面に対するチャンネル選好が強かった。従来から言われている通り、保険商品の複雑性や顧客自身のリテラシー等の問題から、完全なオンライン化よりは対面と組合わせたサポートを望む、といった傾向はグローバル全体でも同様の傾向が見られる。地域別に見ていくとチャンネル選好に傾向が見られた。グローバル平均の期待値と比較した時に特に強い選好を示したチャンネルとして、米国はライブ電話、中国は対面・オンライン（モバイル）・チャット、欧州大陸系（独・仏）は対面・eメール、北欧はオンライン（PC）

が挙げられる。日本は、他チャンネルと比較してオンライン（PC）の選好が強いものの、ほぼグローバル平均と同程度の強さであった。次に、チャンネル毎の満足度について見てみると、日本以外の各地域とも、顧客が強い選好を示したチャンネルにおいてはグローバル平均よりも高い満足度を示していることが分かった。一方、日本についてはチャンネル選好の強かったオンライン（PC）を初め、どのチャンネルも顧客満足度はグローバル平均よりも低く、顧客が求める理想と現実にギャップが生じているように見える。別の観点から見ると、「保険会社に新たな商品・サービスの提供を期待するか」という質問に対して、グローバル平均よりも日本の期待値は低い。ただし、これは顧客が保険会社に期待していないというわけではなく、日本国民は80%を超える保険加入状況から見ると、むしろ保険好き国民と言える。ただし、革新的な商品・サービスを求めているというよりは、確実な保障、会社としての信頼性、手続きの簡便さ、といった従来の保

障が提供する価値の磨き込みを求めているとも取れるし、逆に、これまで顧客の期待を超えるような新たな体験を提供できていなかった、という解釈もできる。いずれにしても前述の通り、理想と現実にギャップが発生している状況の中、国内でも次々とデジタル化・オンライン化の施策の導入が始まっているが、現状のビジネスモデルを単にデジタルヘシフトするだけでは、顧客の期待に応えることは難しい状況と考える。

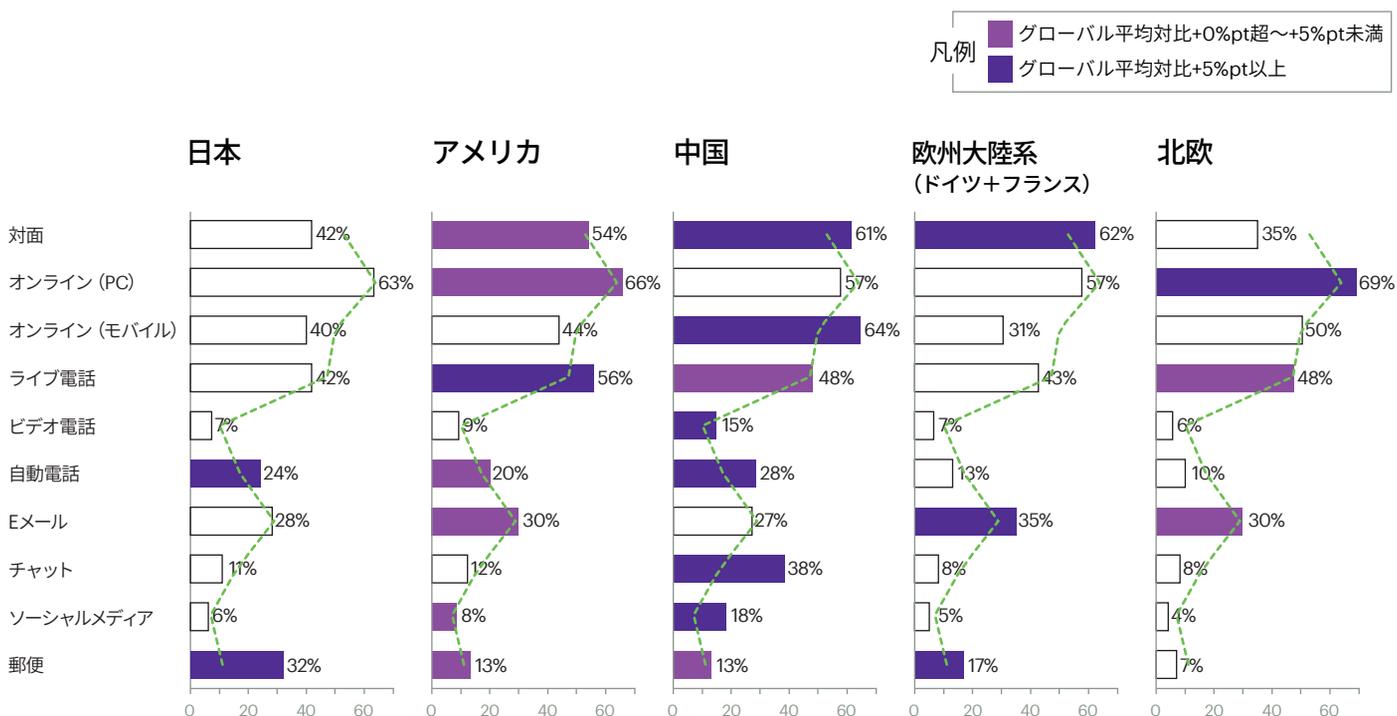
グローバル生保の取組み

では、グローバル生保企業は如何にして顧客の期待に応えているのか。前述の各地域で顧客の強い選好・高い満足度を示したチャンネルと紐づけて、いくつか実例を紹介していきたい。

～米国での事例

過去10年の生保系インシュアテックの投資動向を見ていくと、いくつかの価値創出のパターンに類型化されるが、その中

図表1 保険会社とのコンタクトにおける理想的なチャネル



※破線はグローバル平均

©2021 Accenture All rights reserved.

の一つに“自分に最適な保険を如何に分かりやすく簡便に比較検討できるか”といった価値創出パターンがある。代表的なスタートアップとして2014年創業のPolicygeniusが挙げられる（161M USDを調達）。オンライン上で属性、生活習慣、家族の病歴等3-5分程度の質問に答えると、複数社の見積もりを取得可能。サポートはAIではなく“ヒト”によるリモートでのアドバイスを受けることができ、“ライブ電話”を好む米国の顧客選好を捉えたサービスと言える。利用者数は約100万/月（PVベース）となっている。

～中国の事例

中国ではチャットに対する強い顧客選好が見られたが、その代表的な事例として平安保険が挙げられる。平安保険が提供する「好医生（グッドドクター）」は、国民が信用できると思う町医者が少ないため、大病院へ人々が集中した結果、軽い病気の診察にも数日の待ち時間が発生

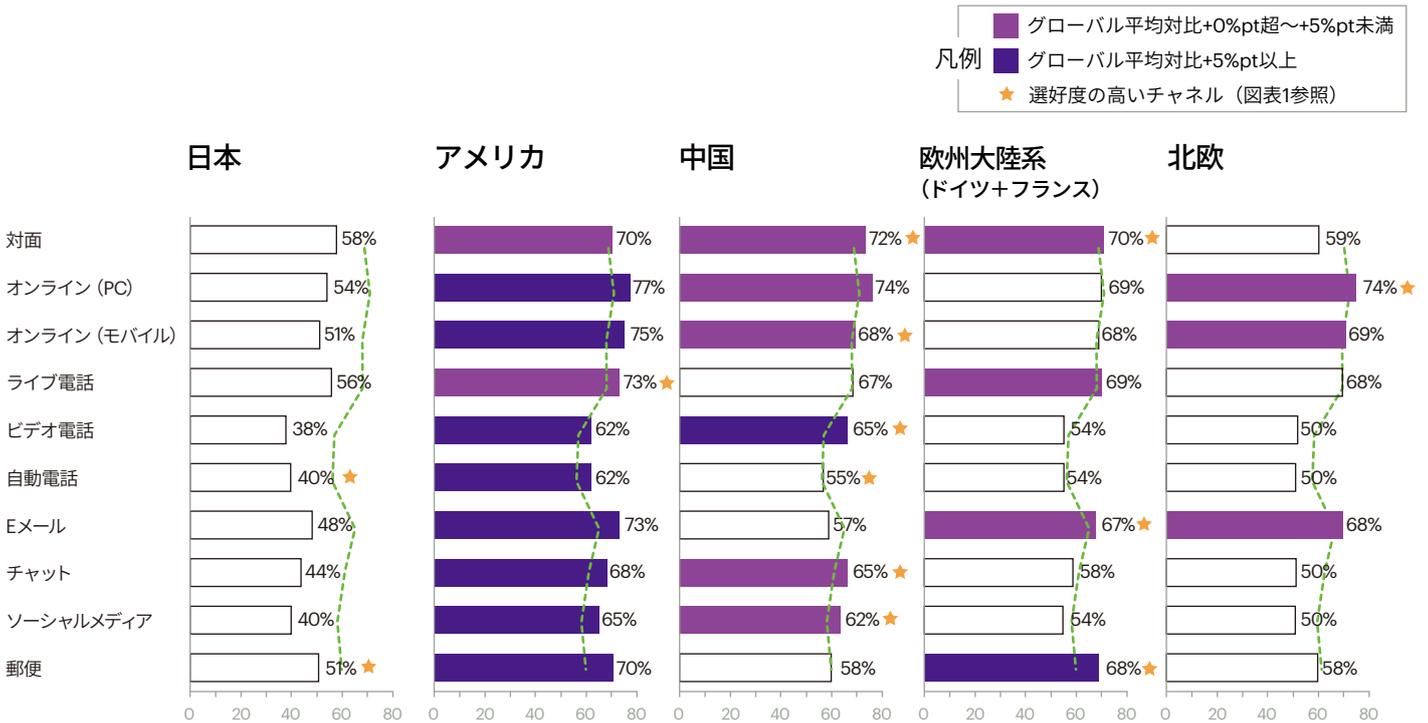
してしまっている顧客のペインを捉えたサービスを提供している。グッドドクターはチャットベースで平安保険と提携する信頼できる医師に相談でき、そのまま病院予約を行うことまで可能。一方、平安保険は、グッドドクター経由で得た通院履歴等を通して顧客とのタッチポイントを得ることができている。外部企業が個人の非常にプライベートな情報を利用して保険のセールスに繋げているものの、顧客自身は平安保険によって安心の暮らしを保障してもらっていることで非常に高い満足感を得ている。また、ヘルスケアサービスだけでなく、保険の購入も、顧客が普段使いしているWechatを利用して手軽に入ることが可能。顧客のペインをうまく捉えながら、モバイル・チャットの利便性を十分に生かした体験の提供ができています。

～欧州大陸系での事例

米国の事例紹介の際に、生保系インシュアテックによる価値創出について簡単に

触れたが、もう一つのトレンドとして、デジタルディストリビューターの出現が挙げられる。特にドイツで有名なWefoxの例を紹介する。欧州では対面に対する選好が強かったが、Wefoxは顧客と募集人のマッチングをサポートするプラットフォームによって、顧客にとって最適な“ヒト”によるアドバイスを手軽に受けられる、という体験を提供している。従来、顧客は募集人に相談する際、都度の面会や紙での処理といった手間を抱えていたが、Wefoxのアプリをダウンロードし必要な情報を登録すると、一定のアルゴリズムに従い自身を担当する募集人がアサインされる。顧客と募集人とのコミュニケーションはチャットやオンライン上で実施されつつも、不明点はいつでも自身の担当に相談することができ、自分をサポートしてくれている相手が誰であるか見えている状態でコミュニケーションを取れるため、対面を重視する顧客の選好にマッチした体験になっているのではないかと考える。

図表2 保険会社とのコンタクトにおけるチャネル満足度（満足以上と回答した割合）



※破線はグローバル平均

© 2021 Accenture All rights reserved.

～北欧での事例

北欧ではオンライン（PC）に対する選好が強かった。オンラインニーズを捉えた体験としてスウェーデンのInsurelyを紹介する。スウェーデンはパーソナルナンバーのインフラが整っており、医療、金融、行政といった様々なシーンでパーソナルナンバーの活用が可能となっている。よって、パーソナルナンバーを活用したオンラインでのフリクションレスな体験への期待は高く、また実装しやすい環境にある。Insurelyはパーソナルナンバーと紐づくBank ID（口座開設の際に必要なID）を利用することで、契約手続き時の手間を削減すると共に、あらゆるブランドの契約を一元管理したり、家族のIDを利用して世帯全体の契約情報を管理したりといった利便性を顧客に提供している。本サービスを利用している顧客数は不明だが、2017年創業で現在までに約0.4M\$の資金調達に成功している。

国内生保に求められること

日本は前述の通り、オンライン（PC）に対する期待値は相対的に高いものの、グローバルと比較すると低い状況。また、保険会社に新たなサービス提供を期待する声は限定的でもあった。そこで、保険会社を取り得る道として二つの方向性を考察する。一つは、保険会社自身が自ら良体験を作り上げるのではなく、既にオンライン上で良体験を生み出しているエコシステムの一機能に組み込むこと（Insurance as a Service）。もう一つは、“保険屋”としてのブランドを再定義すること（Beyond Insurance）。Insurance as a Serviceは、モノ・コト消費のタイミングで購入される損保系商品との相性が良いと考えるが、生保系商品の場合、例えば健康・医療サービスに付帯する実損填補型の保障や、特定のコミュニティや地域住民が加入できる新たな団体性を捉えた保障の在り方が考えられるのではないだろうか。こういったアイデアを

実現していくためには、外部の体験に繋がり、そこから得られる顧客のフィードバックを受けて保障の在り方をアジャイルに構築していくことが必要であり、そのためにはビジネス・システム・クリエイティブの三位一体でのプログラムの推進が重要になってくる。また、二つ目のBeyond Insuranceは、保険の延長として付加サービスを提供するだけでは不十分と考える。顧客が保険会社を従来の“保険屋”のイメージから“健康を応援する企業”、“安心の暮らしを支える企業”といった新たなブランドとして認知するためには、お金を払ってでも利用したいと思えるような体験を提供し、体験を通じて顧客の認知を変えていく営みが必要と考える。それは、新たな事業ドメインを再定義していく取組みであると考え。顧客に求められる生保企業となるには、従来型のビジネスをデジタルヘシフトしてだけでなく、経営戦略や価値創造の営みそのものを変革していくことが必要ではないかと考える。

戦略的なクラウド活用に向けて

～コスト至上主義、既存ありきからの脱却



村上 隆文

2002年入社
ビジネス コンサルティング本部
テクノロジー戦略
& アドバイザリーグループ
マネジング・ディレクター



粕田 大樹

2016年入社
ビジネス コンサルティング本部
テクノロジー戦略
& アドバイザリーグループ
シニア・マネジャー

直近10数年で急激に成長を続けている世界のクラウドサービス市場は、今年年間26兆円規模の市場にまで成長している。

また、AWS、Azure、GCPなど“ハイパースケーラー”と呼ばれる主要クラウド企業は、年間1兆円規模の投資を重ねてITインフラ設備の強化のみならず、先進的ソリューション・サービスの進化を続けている。

この先の数年間で企業のクラウド移行はピークを迎えていくと予測しており、国内金融機関におけるこれまでのクラウド活用のされ方を論じると共に、ハイパースケーラーが提供する機能、サービス、メリットをフル活用した戦略的なクラウド活用に向けて取り組むべきことを論じたい。

クラウドの価値

クラウド市場の動向

クラウドは、AmazonやGoogleが最初にクラウドサービスを開始した2006年から2008年頃に普及し始め、2019年には約26兆円の市場規模へと成長し、2022年には1.5倍の約39兆円にまで達する見込みである。(図表1)

弊社の最新調査レポートSky High Hopes: Navigating the Barriers to Maximizing Cloud Valueによれば、大規模なクラウド移行ほど、多くの成果を生み出していることが明らかになっており、いかにクラウドを活用していくかがより重要になってきている。

ハイパースケーラーの価値活用

現在のクラウドサービス市場において、AWS (Amazon Web Services)、Azure (Microsoft Azure)、GCP (Google Cloud

Platform) などの“ハイパースケーラー”と呼ばれる主要クラウド企業では、すでにワールドワイドの巨大なITインフラ設備を所有しており、さらには業界大手パッケージベンダーの3倍以上となる1兆円規模の投資を重ねることで、ITインフラ設備の強化だけでなく、先進的ソリューションやサービスの進化を続けている。

国内では、コスト削減を主目的としてクラウドを活用する傾向が未だ見られるが、ハイパースケーラーの価値を単なるコスト削減ツールとして見続けるのか、今後のイノベーションパートナーとして位置づけ、新たなビジネスモデル創出などに取り組むのか、により将来のビジネスの成否が決まるのではないかと思料する。

国内金融機関でのクラウド活用状況

総務省の平成30年度情報通信白書によ

ると、コスト削減や新規サービスの展開を目的として、国内金融機関の44.3%がクラウドを活用していると答えている。(図表1)

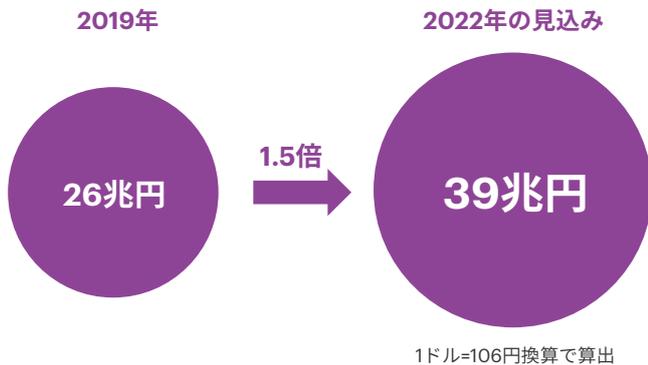
さらには、高い安定性・堅牢性が求められることから、オンプレミス環境で構築されることが多い基幹系業務システムにおいても、クラウドの活用が進み始めている。

弊社でもフルクラウド基幹系システムソリューション「アクセンチュア クラウドネイティブ コアソリューション」(通称MAINRIメイリー)を提供しており、国内金融機関の次世代基幹システムとしてクライアントに採用されている。

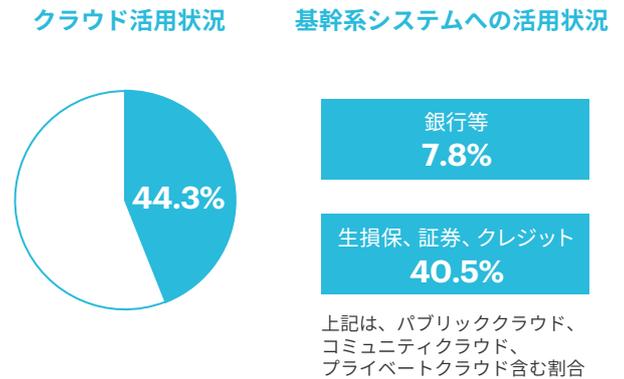
クラウドファーストを宣言し、全社的にクラウド化を推進している国内金融機関はまだ少ないと考えるが、今後、基幹系システム含め国内金融機関でのクラウド活用はさらに進んでいくと予測する。

図表1 クラウド市場の動向と国内金融機関でのクラウド活用状況

クラウド市場の動向¹⁾



国内金融機関でのクラウド活用状況動向²⁾



¹⁾出典：Gartner Press Release, Gartner Forecasts Worldwide Public Cloud Revenue to Grow 6.3% in 2020, July 2020

²⁾出典：総務省 平成30年度 情報通信白書 図表3-3-2-9 金融機関におけるクラウド導入状況

©2021 Accenture All rights reserved.

これまでのクラウド活用のされ方

これまでのクラウド活用の主な目的としては、“IT効率性・アジリティの獲得”、“クラウド事業者のサービス開発力の活用”の2点が考えられる。また、クラウド活用の進め方は、“全社的にクラウド活用を推進しているケース（Transformational型）”、“IT部門やビジネス部門主導により部分的にクラウド活用をしているケース（Incremental型）”の2つに分類される。（図表2）

図表2に示すとおり、多くの国内金融機関では、部分的なクラウド移行、部分的なSaaS導入にとどまっており、クラウド活用による効果を最大限享受できていないとも言えないと推察する。

部分的なクラウド活用の問題

部分的なクラウド移行とは、“IT効率性・アジリティの獲得”の中でも、特にITコスト削減を目的とし、クラウドへ単

純移行可能なシステムのみ順次移行している、またはした状態を示す。

また、“クラウド事業者のサービス開発力活用”を目的として、特定の領域でSaaS（Software as a Service）を導入しているケースも多く、これを部分的なSaaS導入の状態とする。

確かに、これら状態において、一定のコスト削減、SaaS導入によるソフトウェア開発の効率化などが実現できているはずである。

しかし、金融機関ではクラウドへ単純移行できない古い/特殊な技術を利用したシステムも多く、また、SaaSに全て置き換えることも難しいため、自社のデータセンターなどに既存システムは残り、足枷となり続ける。つまり、クラウドのメリットであるアジリティが生かしきれないだけでなく、クラウド上のシステム、既存システムの2重管理により運用

負荷が増える場合もあり、クラウド活用による効果が限定的になっている。

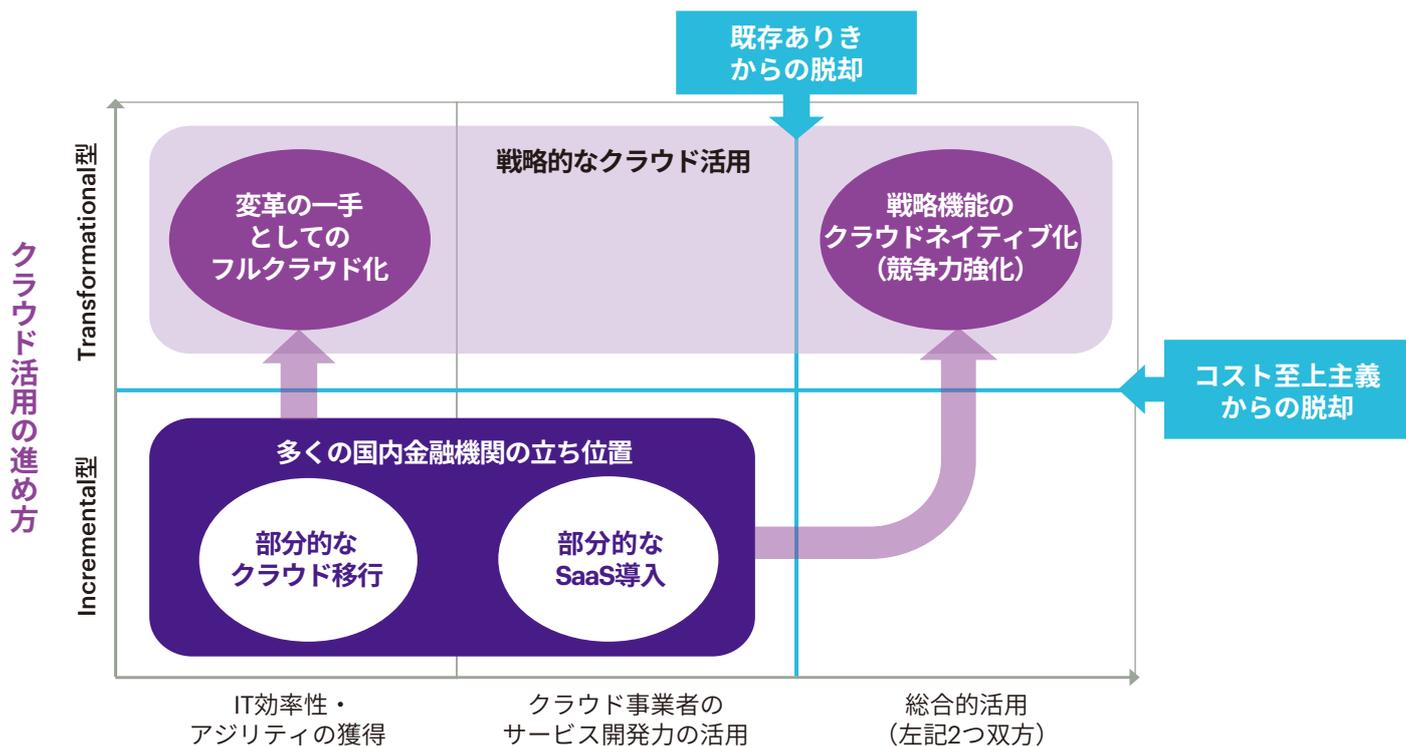
戦略的なクラウド活用

クラウド活用による効果を最大限享受するためには、部分的なクラウド移行から脱却し、変革の一手としてフルクラウド化すること、加えて戦略機能をクラウドネイティブ化することの2つが肝要と考える。

変革の一手としてのフルクラウド化

単にコスト削減のために部分的にクラウド移行していくのではなく、中長期視点でのIT効率性の獲得、ビジネス環境変化に追従可能なITアジリティの確保など、全社変革の一手としてクラウド活用をとらえる必要がある。つまり、経営課題としてクラウド活用が考えられており、クラウドへ移行された先の、ビジネス価値創出のビジョンが明確になっていることが求められる。

図表2 戦略的なクラウド活用



クラウド活用の目的

©2021 Accenture All rights reserved.

例えば、国内の保険会社では、顧客接点の観点と自社の商品・サービスの提供価値などの観点から目指すべきビジネスの方向性を定め、柔軟かつ迅速なチャネル展開、商品・サービス提供を支えるITとしてフルクラウド化を掲げている。

必ずしも全てのシステムをパブリッククラウドへ移行する必要はなく、プライベートクラウドを活用し、自社で技術力を獲得していく方向性も考えられる。

戦略機能のクラウドネイティブ化

ITの効率性、ITアジリティの獲得に加え、クラウド事業者のサービス開発力も活用し、戦略機能で総合的にクラウドを活用して競争力強化をしていく。

例えば、国内の銀行では、これまでのインターネットバンキングとは一線を画す、デジタル起点での新しいサービスを提供し、口座開設、入出金、振込などす

べてのサービスをスマートフォン上で完結させることに加え、APIを介して事業パートナーへ自社の銀行機能・サービスを提供しようとしている。既存システムをクラウド上に単に寄せ換えるのではなく、ハイパースケーラーが提供する機能、サービス、メリットをフル活用し、IT部門とビジネス部門が一体となり、新たなビジネスモデルの創出により競争力を強化している。

戦略的なクラウド活用に向けて

コスト至上主義からの脱却

IT部門主導型でコスト削減だけにとらわれてクラウド移行を進めてしまうと単純移行が困難なレガシーシステムの壁にぶつかかり、結果としてクラウド移行が限定的にとどまってしまう。

クラウド移行の必然性を全社的に、つまり経営層が御旗として掲げ、ITの効率性とアジリティの獲得による中長期的な効

果を見据えるなど、コスト至上主義からの脱却が必要となる。

既存ありきからの脱却

既存ありきでクラウド化を進めてしまうと、ITの効率性やアジリティを最大限獲得できても、既存の業務要件、業務プロセスには一切手を加えず、結果的にビジネス視点では従来と何も変わっていないことが起こりうる。

ビジネス、IT共にクラウドネイティブの発想も持ち、ゼロベースで戦略機能の新たな形を考えていく必要がある。

おわりに

コスト至上主義、既存ありきからの脱却は、これまでの企業の判断ロジックでは意思決定できないケースが多いと考えられ、戦略的クラウドの活用に踏み出すには、経営陣の英断が強く求められる。

最近話題のプロジェクト

多くの変革プレッシャーにさらされる金融機関。例えば、COVID-19により社会全体がある意味で強制的なデジタル化の中にあります。DX（デジタル・トランスフォーメーション）を軸とした抜本的コスト構造改革とそれを原資としたCX（カスタマー・エクスペリエンス）向上。

これらの両輪を分断することなく実現することこそ、今、金融機関に求められることとなります。また、圧倒的なCX実現のためにも、企業ファンクションの統合的な変革は一体となって推進することも重要と言えるでしょう。

業態	案件概要	ST	CS	IN	TC	OP
銀行	アッパーマス・準富裕層向けのデジタル金融サービスを設計して顧客との関係強化	○				
	定量的なビジネス分析×デジタル技術×アイデアを組合せ、DX戦略をプランニング	○				
	次世代店頭タブレットを勘定系とAPI接続することで、営業店システムの業務を移行		○			
	顧客セルフ取引完結を目指した次世代型店舗タブレット導入		○	○	○	○
	事務マルチチャネル化+データ連携基盤構築に向けた構想立案		○			
証券	DX戦略を踏まえたサービス・料金戦略の策定		○			
	全社におけるデジタル成熟度診断およびデジタル投資戦略の策定		○			
	大規模SI未経験の業務ユーザ（主計部）に対するCollaboration Toolを活用したPJ管理・推進支援		○			
	場所に縛られない職場環境の提供に向けたCRMシステムのモバイル対応		○		○	
	中国における証券現地法人立ち上げ支援		○		○	
保険	チャネル接点からバックオフィスまでE2Eでの全社DX推進		○		○	○
	海外拠点ITに関するデータ分析を通じた本社ガバナンス態勢強化		○			
	現行電子帳票システムのクラウド化可否を検討するためのPOC				○	
	SFDCによる火災ダイレクト保険金支払システムの新規構築		○		○	

(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	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、FRTB(MCRMR)ソリューション、カーボンモデリング等のCSR環境アプローチ等、さまざまな分野における高度データ分析をリードするソフトウェア。
Temenos	銀行勘定系システム	バンキング・システムとして、世界120カ国、600顧客サイトで利用されている「Temenos」。「T24」は、オープン・アーキテクチャに基づき、カスタマイズ性と拡張性を提供し、リアルタイム対応を可能とするモジュラー構造。ハイ・パフォーマンスをリードするコア・バンキング・ソフトウェア。

会社概要

グローバル拠点数：
世界51カ国

売上高：
443億USドル(2020年8月時点)

従業員数：
約53万7,000人

会長兼最高経営責任者：
ジュリー・スウィート
(Julie Sweet)

アクセントゥア株式会社

本社所在地：
〒107-8672 東京都港区赤坂1-8-1
赤坂インターシティAIR

電話番号：
03-3588-3000(代表)

FAX：
03-3588-3001

従業員数：
約15,000人(2020年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
へご連絡ください。

03-3588-3000(代表)
03-3588-3001(FAX)

FS Architect専用サイト
[www.accenture.com/jp-ja/insights/
financial-services/fs-architect](http://www.accenture.com/jp-ja/insights/financial-services/fs-architect)

アクセント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53万7,000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。

