

デジタル時代に求められる金融機関の新たな価値

～デジタル・ライフ・アドバイザー～



近藤 龍司

2006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



小林 啓倫

2016年 アクセンチュア(株)入社
金融サービス本部
マネジャー

「フィンテック」を始めとするデジタル・イノベーションが金融業界を賑わしている。個々のデジタル・テクノロジーの活用に関する議論は活発であるが、今後は金融機関のビジネス自体がどのように変わるべきかという本質的な議論に焦点をあてる必要がある。

デジタル・イノベーション時代には、消費行動や企業行動など経済の在り方が変貌する可能性があり、それに合わせた新たな金融ビジネスを構築する必要がある。まさに、新たな時代に即した金融サービスの「文明開化」が求められている。

本稿では、デジタル・イノベーション時代における、金融機関が提供すべき新たな価値について考察を行い、その一つの形として「デジタル・ライフ・アドバイザー」というビジネスの在り方を提案したい。

I. デジタル・イノベーション時代に求められる提供価値

I-1. デジタル・イノベーションがもたらすビジネス環境の変化とインパクト

IoT (Internet of Things /モノのインターネット) やAI (Artificial Intelligence /人工知能) に代表される、新たなテクノロジーがもたらす未来について、様々な場で議論がなされている。例えばワールド・エコノミック・フォーラムでは、弊社が提唱したデジタル・イノベーションが引き起こすビジネス環境の変化として、3点を挙げている。

- Products and services to experiences (モノから体験へ)
- Hyper-personalization (顧客に合わせた究極のカスタマイゼーション)
- Ownership to access (所有から利用へ)

このようなビジネス環境の変化は、实体经济にも次の変化をもたらすであろう。

- 消費行動の変容：高額なモノを「購入」するのではなく、「レンタル」して体験を楽しむ

– 流通における中間マージンの減少：顧客とメーカーが直接的に結びつく

– メーカーにおける在庫の減少：注文されてから製造する

こうした変化は、金融業界にも、貸出額の減少や保険対象となるリスクプールの減少といった影響をもたらす可能性がある。

またGAFA (Google・Amazon・Facebook・Apple) に代表されるような、顧客の欲求サイドに立ったプラットフォームやスタートアップが勢いを増している。このようなプレイヤーは、従来の供給者の役割を越えて、消費者・顧客目線でサービスを提供することで顧客基盤を拡大している。そのため彼らと競争する企業にも、より消費者・顧客目線でのサービス提供が求められる状況になっている。

I-2. 金融機関が提供すべき価値

前述のようにビジネス環境が変化する中では、金融機関が提供すべき価値も変化を遂げなければならない。

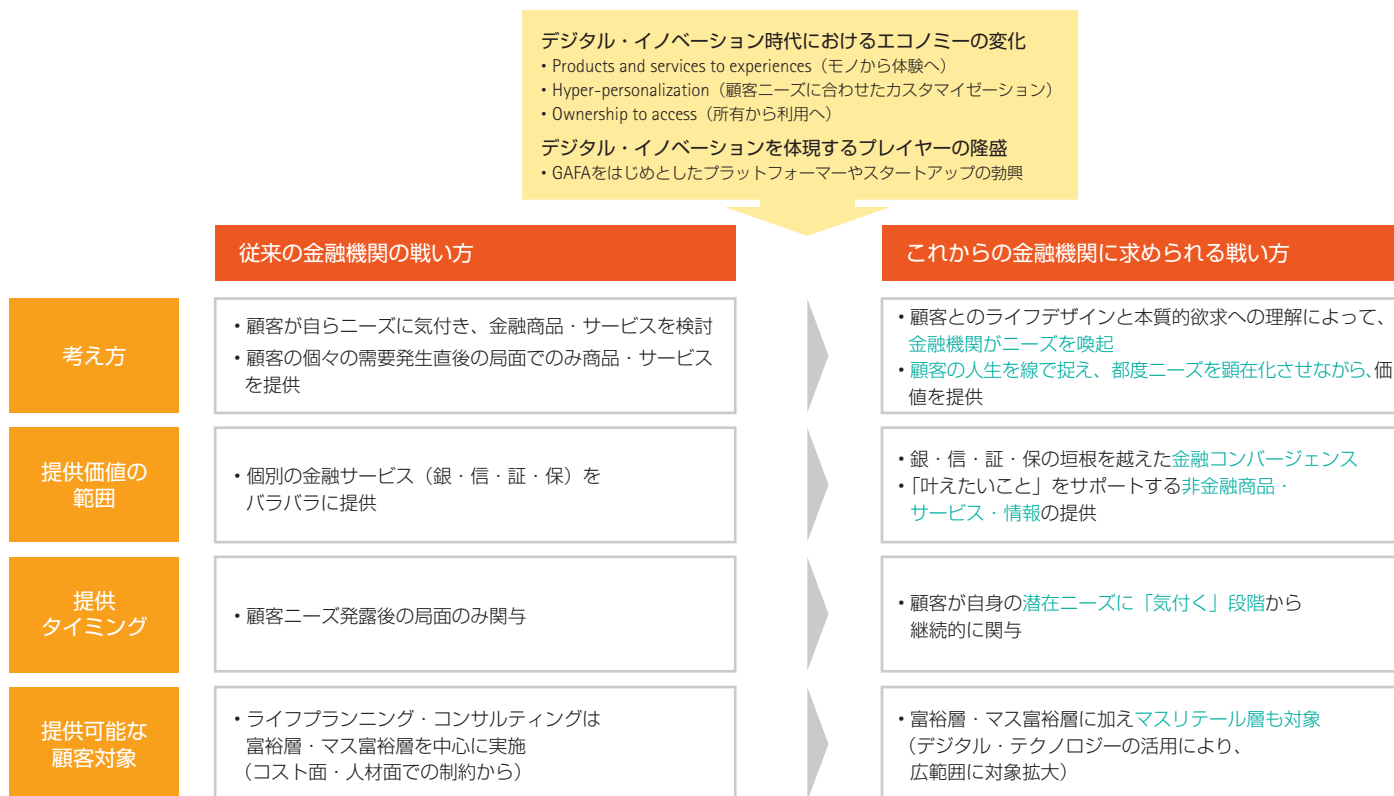
従来の金融サービスは、顧客のモノ・コトに対する需要に紐づき、個々の需要発生後にサービスを提供してきた。しかしそれでは、顧客の需要が減少した場合には金融サービスの提供機会も減少することになる。また消費者は、需要発生後の時間がない中で意思決定を強いられるため、価格を重視した意思決定にならざるを得ない。その結果、金融商品・サービスは価格競争に陥ることになる。このような状況を回避するためには、金融機関はどのようなビジネスモデルを目指すべきなのだろうか。

II. 目指すべきビジネスモデル

II-1. 目指すべきビジネスモデル – デジタル・ライフ・アドバイザー

顧客の本質的欲求を引き起こし満たすためには、顧客のライフデザインを理解し、顧客が「叶えたいこと」に対して金融領域のみならず非金融領域も含んだ商品・サービスを提供する必要がある。それをデジタル・テクノロジーで実現する

図表1. デジタル・イノベーション時代に金融機関に求められる戦い方



© 2016 Accenture All rights reserved.

のが「デジタル・ライフ・アドバイザー」の考え方である。

これまでも顧客のライフイベントを捉えて各局面で商品・サービスを提供する手法は存在したが、その範囲は金融に限定されており、非金融まで含めた「叶えたいこと」へのアドバイスは不十分であった。例えば一部の富裕層には非金融まで踏み込んだサービスがあるものの、高度な知識・経験をもった限られたハイスキルな担当者でなければサービスを提供できなかった。

一方、デジタル・ライフ・アドバイザーは、デジタル・テクノロジーを活用の上、顧客の人生を一連の「線」として捉えてサービスを提供する。従来型のビジネスに対し主に次の3点が異なる(図表1)。

—提供価値の範囲：銀・信・証・保の垣根を越えた金融サービス、さらには非金融商品・サービス・情報まで提供すること。加えて、顧客の非金融資産も取り扱い対象とすること

—提供タイミング：非金融商品まで踏み込んだサービス提供により、顧客が自身の潜在ニーズに「気付く」段階から関与すること

—提供可能な顧客対象：デジタル・テクノロジーを活用し、非金融商品までカバーする知識・経験を、従来の富裕層・マス富裕層のみならずマスリテール層にまで提供すること

具体的には、顧客とともにライフプランを設計する際、ライフイベントのみならず人生全体を通じたライフニーズを踏まえ、顧客の本質的欲求を洗い出していくことが必要である。

また、従来のように顧客が自身のニーズを「叶える」段階になってからアプローチするのではなく、顧客がそれに「気付く」段階から関係性を築いていくことが重要である。

例えば、賃貸住宅に住む顧客に対して、賃貸 vs 持家での家計シミュレーションを提供する、同一世代で持家に住む人々

のライフスタイルを紹介して住宅購入に関心をもたせる等。そして顧客が気付いたニーズを「叶える」段階まで金融・非金融商品・サービスを織り交ぜながらサポートし、「快適な住環境」を叶えるという体験を提供するのである。(図表2)。その後は顧客が得た非金融資産に対し、活用・共有・売却のサポートを実施することが必要になる。

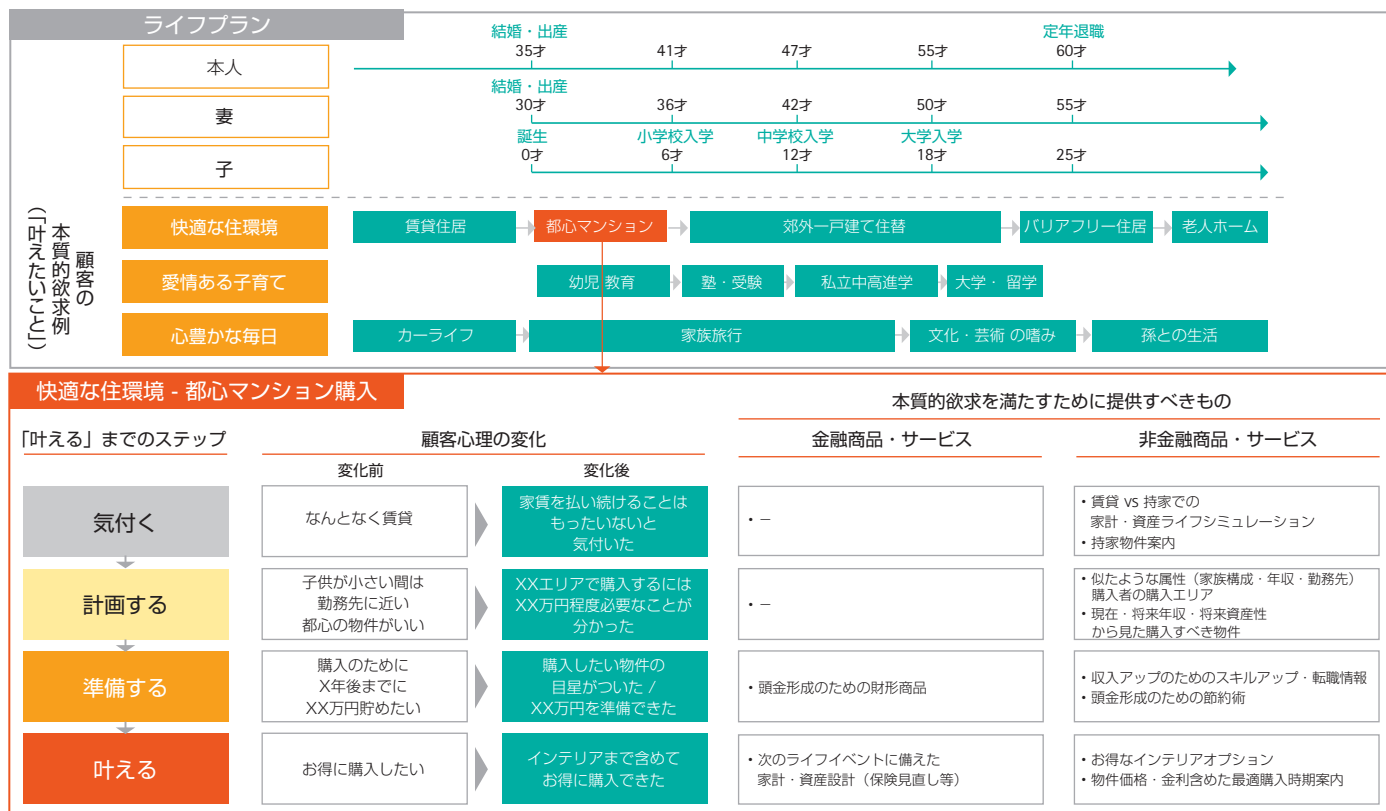
II-2. 「金融機関ならではの」ケイパビリティに基づく価値

このような価値を提供する場合に金融機関はその中心となり得るのだろうか。

「金融機関ならではの」ケイパビリティとして次のことが挙げられる。

- 顧客のリスクを測る力(与信力・引受力)
- 顧客のマネーフローや資産に関する情報およびそれを推定する力
- 顧客のリスク志向を把握する力
- 顧客の消費内容を把握・推定する力
- マーケットや企業動向を洞察する力
- 様々な企業・顧客との取引基盤

図表2. デジタル・ライフ・アドバイザーの一例（快適な住環境）



© 2016 Accenture All rights reserved.

金融機関はこのようなケイパビリティを活用することでデジタル・ライフ・アドバイザーによる価値提供ができるのではないか。一方で、非金融商品の情報は外部連携によって取得する必要があるため、これからの金融機関はオープンなカルチャー・業務・システム基盤をもつことが求められる。

当然ながら、金融機関のタイプによりデジタル・ライフ・アドバイザーの実現に必要な要件は異なる。メガフィナンシャルグループに代表されるような、自社商品だけでなく他社金融商品（証・保）を自社チャンネルにて販売する企業は、デジタル・ライフ・アドバイザーに関して親和性は高いものの、今後は非金融商品を取り込んだ上で、商品軸でなく顧客軸でのオペレーティングモデル設計が必要となるであろう。一方で、単一金融商品のみを自社チャンネルで販売している金融機関は、そもそも金融サービスの統合・非金融商品の取組みに踏み込む意思決定とチャンネル力の大幅な強化が必

要となる。また自社商品を他企業チャンネル主体で販売している企業は、「叶えたいこと」を意識した、非金融・他金融商品とともに組成・販売されるような商品サービスを提供しなければならない。

II-3. デジタル・ライフ・アドバイザーを支えるテクノロジー

デジタル・ライフ・アドバイザーを支えるテクノロジーの要件として、3点挙げられる。

- オープン：自社金融商品・他社金融商品だけでなく非金融までつなげること。また、自社金融商品については、API (Application Program Interface) 等の技術を活用し、有力な販売業者に容易につながる
- コネクテッド：販売担当者や顧客が常に情報を共有しながらライフデザインを行うためクラウド等を活用すること
- インサイトフル：デジタル・ライフ・アドバイザーは販売担当者の知見をサポートする必要があるため、アナリティ

クスやAI、そのインプット収集のためのセンサー技術やソーシャルに取組むこと

III. ビジネスモデルの転換に向けて

本稿では、デジタル・イノベーションがもたらす新たな時代において求められる価値と、その方向性の一つであるデジタル・ライフ・アドバイザーに関して言及を行った。実際のビジネスモデルの転換に向けては、大胆な改革が必要となるであろう。しかし、海外金融機関を含むライバルはデジタル・テクノロジーに積極投資し、その力を活用しようとしている。日本では、個々のデジタル・テクノロジーに関する議論が多いが、本質的にはどのようなビジネスモデルを実現したいのかを議論すべきである。この機会に、デジタル・テクノロジーがもたらす様々な恩恵と自社の強みを組み合わせたビジネスモデルの議論をしてはいかだろうか。弊社もその一助となれば幸いである。