

Vol.68 | 2023年冬号

# Financial Services Architect

 accenture

# 目次

1. 2023年の銀行業界を占う  
～「変革の支援」から「変革の請負」へ  
マネジング・ディレクター 宮良 浩二
2. 2023年の証券業界を占う  
～デジタルアセットビジネスの発展  
マネジング・ディレクター 早川 逸平
3. 2023年の保険業界を占う  
～保険会社が見据えるべき今後の10年の計  
マネジング・ディレクター 林 岳郎
4. 最近話題のプロジェクト
5. アライアンスおよびパッケージ・システム
6. 会社概要



謹んで新春をお祝い申し上げます。

旧年中は格別のお引立てを賜り厚く御礼申し上げます。

ウクライナ情勢、米国のインフレ、世界的資源不足などで、世界全体が不安定ではあるものの、Green Financeへの関心度は日々高まっています。金融機関も化石燃料系企業への投資比率等、様々なプレッシャーを受ける時代になってきました。

Green Financeとは、環境問題を持続的に決するための投資へのファイナンスを示します。環境に良い事業・企業への投資や、グリーン事業への投資がこれにあたります。CO2削減に向けた企業の投資に対して、金融機関がファイナンス面で優遇措置を行うケースも見られます。最近では、資金面の支援だけでなく、CO2削減のコンサルティングサービスを金融機関が行うケースが出てきました。CO2の見える化支援や他社の先進事例の紹介、取引先の紹介等が中心になっています。

アクセンチュアでは、CO2削減とコスト削減を一体化したコンサルティングを行っています。例えば電力最適化です。電力費用が重たい業種にとっては、電力最適化は喫緊の課題であり、消費電力の低減はCO2削減につながります。また、在庫最適化も同じようにCO2削減に寄与します。

このように、コスト削減とCO2削減を同時にコンサルティングし、それを実現できるテクノロジーソリューションを構築できる事が我々の強みです。この強みは、金融機関様のGreen Financeに活用いただける可能性もあると思います。

金融機関様の役割が広がる中、皆様を御支援できる弊社の体制をさらに強化していきたいと考えております。

今後ともご愛顧のほど宜しくお願い申し上げます。

敬具

2023年1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

# 2023年の銀行業界を占う

## ～「変革の支援」から「変革の請負」へ



宮良 浩二

1995年入社  
金融サービス本部  
銀行グループ日本統括  
マネジング・ディレクター

持続的な成長には「事業の変革」と「人財の変革」を同時に着実に進めることが不可欠だ。一方で、一部の大手行を除き多くの銀行で「投資」「人財」といったリソースの制約に直面しているケースが多い。

弊社としては「バリューアップ型変革プログラム」と呼ぶ包括的な手法で邦銀の経営改革をご支援させていただきたいと考えている。

「変革の支援」から「変革の請負」へ—— 2023年も意欲溢れるクライアントに皆様と、世の中に新しい価値を、経営に目に見える成果をもたらすプロジェクトをご一緒させていただけることを願っている。

### 邦銀の成長性

厳しい経営環境下において意欲溢れる多くの邦銀が変革プログラムを押し進められている。

足元の成長性はどうなっているのか。収益と経費の増減の差分を「成長性」と定義し、日本と同様に低金利下にある欧州主要行とともに最近の動向を分析した(図表1)。

2018年から2022年の期間、欧州主要行はプラスの成長を実現している(Deutsche +6.9%、UBS +4.3%、Santander +0.5%、BNP +0.5%)。一方、同時期の国内行の多くがマイナス成長にとどまっている。

その要因は収益面の成長に苦戦している点にもある。しかし、同時に経費のマネジメントに課題がある点にも着目すべきだ。多くの邦銀で収益の伸び以上に経費が増加しているのが実態だ。

国内の銀行業界全体をマクロ的に見ても、この10年ほど収益の増減に関わらず経費はほぼ横ばいだ。経費の固定

化・収益外圧への弱さが、投資原資創出、すなわち成長の阻害要因になりかねない。

### 3つの視点

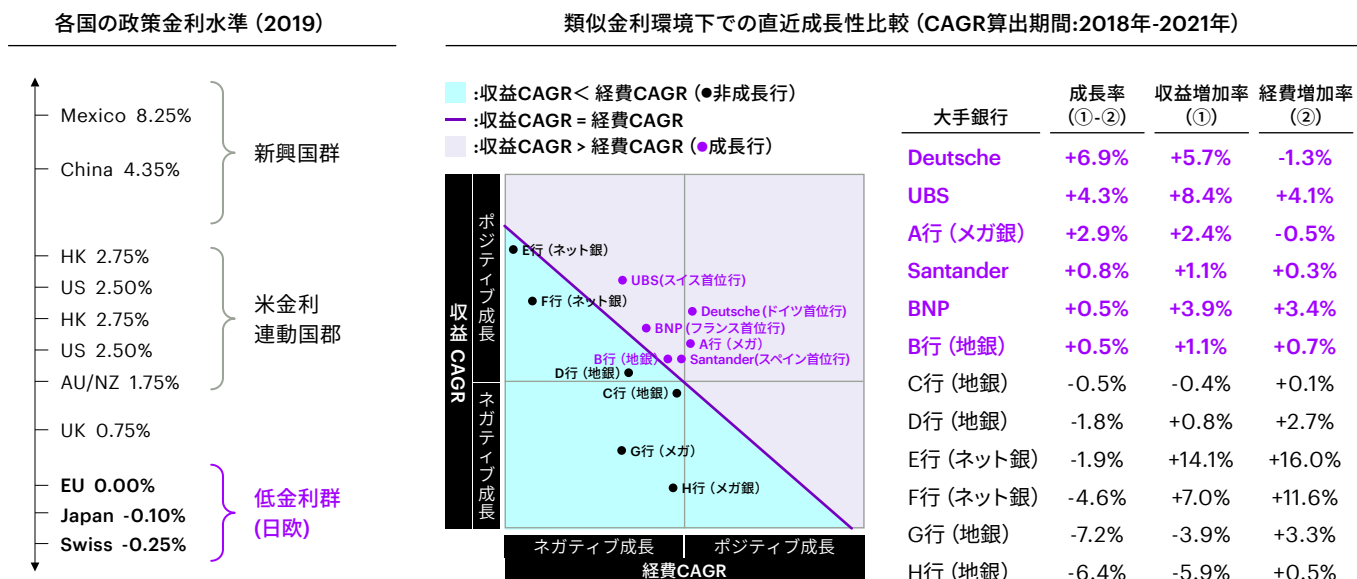
持続的な成長には、3つの視点での投資・構造改革が不可欠だ。

- ① 「事業効率化」投資 - 既存事業の抜本的な生産性向上。既存事業の収益規模に見合ったコスト水準にオペレーティングモデルをゼロベースでリデザインする。
- ② 「事業高度化」投資 - 本業の収益性の強化。社会や顧客のペインポイントに着目したデジタルディスラプトなどでマーケットシェア獲得を狙う。
- ③ 「新規事業育成」投資 - 新たな収益減の獲得。顧客基盤・情報・人的リソース・信頼など、銀行が持つ強みに着目し新たな収益源獲得へチャレンジする。

先に示した欧州成長行はこれら3つの視点での投資により着実な成果を残しつつある。ここではドイツ銀行のケースを示そう。

同行は2015年から2022年までを「Transformation Phase」と捉え「事業効率化」と「事業高度化」を両輪で推進し成長を実現してきた。「事業効率化」としては「10か国の拠点閉鎖」「エクイティ&トレーディング事業からの撤退」「ドイツ銀・ポスト銀統合によるPB事業のコスト削減」「約2.7万人の正社員削減」「約6千人の外部派遣社員削減」など、既存事業が直面している環境にあわせて業務の在り方を再定義している。また「ITアーキテクチャの刷新」「PB事業のデジタル化」「事業部門を支援するバックオフィス部門のシェアード化」などの「事業高度化」投資に加え、将来への布石としてテクノロジーとイノベーションに的を絞った投資を行っており、その投資額は130億€あまりに及ぶ。

図表1. 日本の金融機関の成長性



出所: 公知情報、各行IRよりアクセントチャート作成

さらに2023年からの「Sustainable Profitability Phase」として3つの視点での投資を加速する構えだ。「2025年末までにコスト・インカム・レシオを62.5%未満とする」「コーポレート・投資銀・PB・ウェルスマネジメントへの高度化投資を継続、年平均 3.5～4.5%の収益増加を目指す」「グローバル・ハウスバンクとしてあらゆる金融問題の窓口となる銀行を目指し、優れたソリューションと商品力、最新のテクノロジープラットフォーム獲得へ集中的に投資する」など意欲的だ。

### 2つの難しさ

邦銀の経営幹部の方々と意見交換をさせていただくと、このような3つの視点での投資・構造改革を推し進める上では、2つの“リソース”のマネジメントの難しさをご指摘されることが多い。

- ① 投資 - 一部の大手行を除き構造改革にむける投資体力に制約が大きい。新たな投資原資を得るためのコスト

構造改革も投資を要する、効果を受するまでにタイムラグがある、などの難しさに直面する。

- ② 人財 - 変革を進める人財に質・量とも不足感が大きい。また、効率化によって浮いてきたリソースを、強化すべき領域に投下しようにも、スキルギャップが大きく、うまく人財を活かしれない。

### 成果へのコミットメント

このような2つの難しさがある中、3つの視点での構造改革を推し進めていくため、弊社は「バリューアップ型変革プログラム」と呼ぶ包括的な手法で邦銀の経営改革をご支援させていただきたいと考えている。

それは、変革プログラムの上流から下流までを一気通貫で繋ぐだけでなく、「コンサルティング」「デザイン」「テクノロジー」「オペレーションズ」といったサービスをバンドルし「変

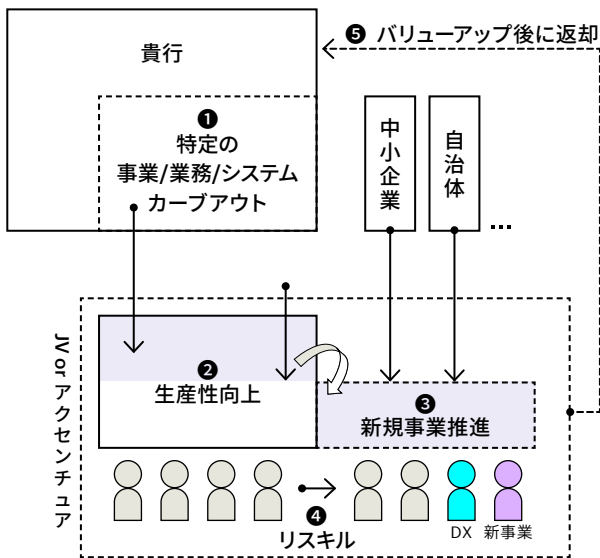
革を請け負うことで成果にコミットする」というものだ。

### バリューアップ型変革プログラム

地域金融機関の変革アジェンダを例により具体的なアプローチを示そう(図表2)。

- ① カーブアウト - 特定の事業や業務をJV (ないし弊社にカーブアウトする。人財を転籍、システム資産を移管のうえJVが業務遂行を担う。変革プログラム開始段階でのベースラインとなるコスト・人財を明確化する。
- ② 事業効率化 - 対象とする事業・業務の生産性向上を図る。例えばチャネル構造改革。デジタル完結を実現することで、オペレーションや店舗のコスト削減やシステム構造改革を進めていく。

図表2. バリュースアップ型変革プログラム  
変革アプローチ



- ① **業務・システムをカーブアウト**
  - ・ 特定業務における人材を転籍、およびシステム資産を移管のうえ、弊社が事務を受託
- ② **生産性向上**
  - ・ 弊社アセットを活用し生産性向上
- ③ **浮いたリソースで新規事業運営**
  - ・ 銀行本体DX、法人DX、自治体支援、BaaS事業、プラットフォーム展開事業などの新規事業を展開
- ④ **人財リスキル**
  - ・ 銀行本体DX、新規ビジネス向けに人財をリスキル・供給
- ⑤ **一定期間後返却**
  - ・ バリュースアップ後のピークルを返却

③ 事業高度化・新規事業推進-生産性向上による余力を活かし事業高度化や新規事業運営に取り組む。「銀行本体のデジタルディスラプト」「法人顧客や地域DXの支援」「BaaS事業やプラットフォーム事業の展開」などが想定される。推進にあたっては、人財の有効活用という視点も欠かせない。例えば、銀行のオペレーション人財を活かし、中堅・中小企業の事務を受託するなど、収益減の多様化を狙う。

④ リスキリング - 銀行本体の事業高度化、新規事業運営に向けた人財を供給。例えば、デジタル人財の育成は②③の取り組みが実践（OJT）の場となる。同時に弊社の実績ある人財育成プログラムを提供することで実効性を高める。

⑤ バリュースアップ後返却 - 5-10年の長期契約を前提とする。長期間の契約を締結することで、1年目からコスト削減効果を銀行本体に還元するなど、目に見える効果を出していく。契約期間満了後には、生産性・付加価値向上、スキル人財獲得などバリュースアップ後のピークルを銀行に返却することも可能とする。

### 「変革の支援」から「変革の請負」へ

このようなアプローチをとることで「生産性を向上した事業基盤や人財の獲得」「現人財規模での収益規模拡大」といった目に見える成果を生み出せるよう我々自身も変革を続けたい。

# 2023年の証券業界を占う

## ～デジタルアセットビジネスの発展



早川 逸平

2008年入社  
金融サービス本部  
証券グループ日本統括  
マネジング・ディレクター

### ST発行ビジネスの加速

2022年10月末現在では、弊社を含めて6社が規制のサンドボックスにてブロックチェーン技術を活用した電子取引における第三者対抗要件具備に関する実証認定を取得しており、発行プラットフォームの選択肢が広がっている。一方、ST発行状況を見ると、発行数、発行金額ともに不動産を裏付け資産としたST発行が最も多く、発行額は2021年対比で5倍以上の209億円となっている(図表1)。この金額は証券化不動産の市場規模33兆円※1からすると0.1%にも満たない規模であり今後の拡大は大いに期待が持てる(※1 国土交通省第11回不動産投資市場政策懇談会資料)。一方で、不動産型ST以外の発行は限られており、2023年は不動産型STに続く新たな商品開発がポイントになる。また、日本の法制度下においては、信託ライセンス+登録金融機関ライセンスを有する金融機関は、STOバリューチ

2022年には不動産を裏付け資産としたセキュリティトークン(以下ST)の発行件数・金額が伸び、投資家からの認知度が向上した。また、規制のサンドボックス実証認定によりブロックチェーン上の記録を書き換えることで債権譲渡に係る法律要件を満たすことが可能となった。加えてセカンダリー市場における議論も進捗し本格普及に向けた下地が整いつつある。

一方で、当初期待されていた投資金額の小口化や、ユーティリティトークン(以下UT)を活用した非金銭リターン提供による投資家層の広がりについては十分に達成できているとはいえ今後には商品、サービスの多様性を強化する必要がある。WEB3.0企業の資金調達手段としてトークン発行にも注目が集まる中、今後のプラットフォーム戦略はどうあるべきかを考察したい。

ェーンの大半のサービスを一通り提供することが可能となる。現在57機関が両方のライセンスを有しており、今後ST発行ビジネスに参入を検討している金融機関は多いと考える。

### トークンエコノミーの拡大

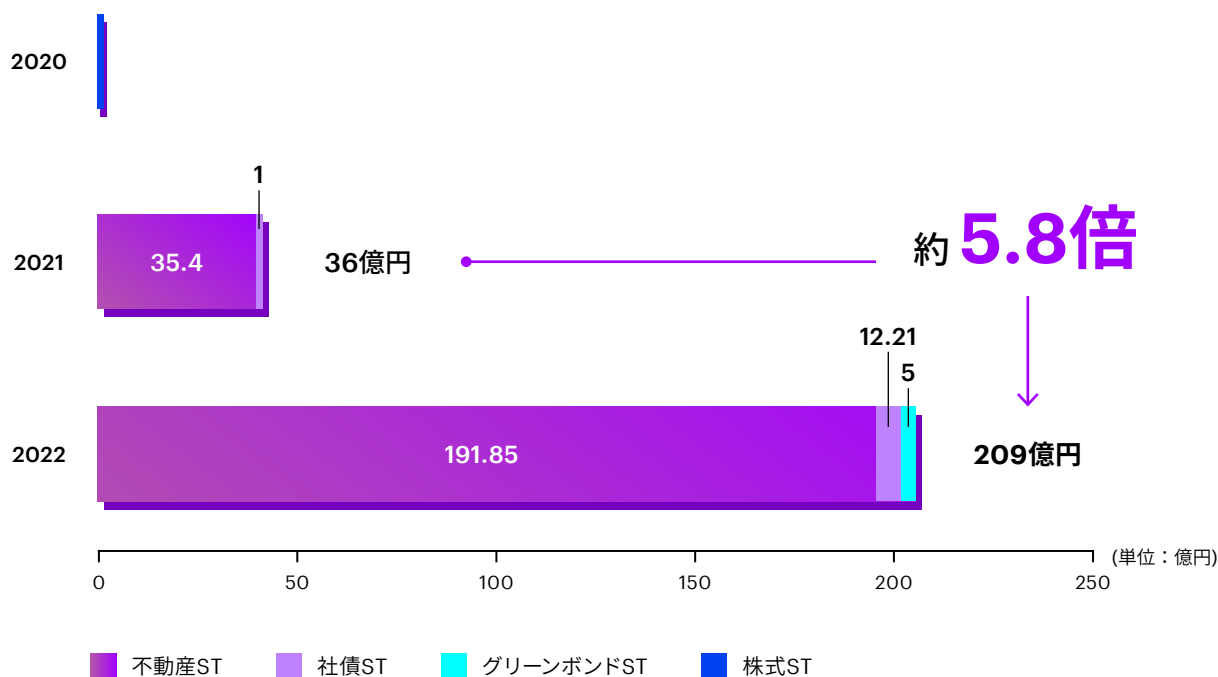
Web3.0企業の発行するトークン(資金決済法上の暗号資産に該当)による資金調達についても注目が集まっている。トークン発行による資金調達は、ICO(Initial Coin Offering)と呼ばれ企業が事業やプロジェクトを裏付けに暗号資産としてトークンを発行し資金調達を行うものであり、数年前には詐欺的なトークン発行が問題となり、その後の規制強化のきっかけとなった。近年、米国ではWeb3.0企業への出資に特化したトークンファンドの組成が広がっており、ファン自体が発行体企業と投資家の間に入り投資先企業の目利き役を担うことで詐欺的なトークン発行を抑止する効果があるとみられている。

また、信頼性の高いトークン発行の手段として、取引所が自社での上場・販売を前提にトークンを発行するIEO(Initial Exchange Offering)も開始されている。IEOは取引所が発行元企業の調査を実施することから、責任の所在が明確である。パブリックなブロックチェーン上での発行を前提としたICOと比して、客観性、信頼性が高いといえる。

### 商品・サービスの拡大

STOによる資金調達が先行した米国では、将来性のあるベンチャー企業などへ投資する、未上場株式を中心とした株式型STの発行が主となっている。米国の未上場株の市場規模は非常に大きく一概に言えないが、信頼性という点で日本における需要はあると考える。株式型ST発行は有価証券に適用される法律に準拠する必要があるため、発行されたSTは法律的な裏付けから信頼性を担保でき、投資家にとっては安心材料となるため

図表1. 国内ST発行額の推移



出所：各社の公式発表をベースにアクセンチュアが集計。2022年分は発行予定分を含む金額

ある。例えば、地方銀行などが、地域活性化を目的に地元企業などと合併で会社を設立し、当該企業のエクイティ部分をST化した上で、地域住民に販売することなども期待できる。一方で課題も存在する。株式型STは、発行スキームによっては発行体企業に対して情報開示制度に則り開示義務が課せられるため、発行体企業の負担が重くなってしまふ。

Web3.0企業を中心としたトークン発行による資金調達、今までにない資金調達の仕組みを構築できることから、証券会社にとってはトークンの引受業務など新たな収益機会をもたらす可能性がある。ただし、現在の法制度下では企業が独自のトークンを発行・保有した場合、期末時点のトークンを時価で評価する必要があるため、企業価値が上がり、保持しているトークンの含み益が発生した場合には法人税が課せられてしまう。解決に向けては2023年に予定されている税制改正を待つ必要がある。

### どう動くべきか

2023年はST商品の多様性拡大、Web3.0企業を中心にトークンによる資金調達の活発化が予想され、証券業界としては引き続き変化の激しい年となる。制度改変なども注視しつつ新たな商品・サービスを議論するような柔軟な対応が求められる。一方で技術面としてはブロックチェーン技術が中核となることに変わりはない。将来の拡張性を担保したトークン発行・取引・流通プラットフォームの選定はデジタルアセットビジネスへの参入を考える企業にとって重要なテーマになる。以下に、検討に際してのポイントを5つ挙げる。

#### 1. 対応商品の充足性：

ST発行に際しては、既存の有価証券として社債型・株式型・受益証券発行信託型・信託受益権型などの取り扱いが可能であるか

#### 2. 取扱トークンの拡張性：

STだけでなく、UT、非代替性トークン（以下NFT）の取り扱いなど拡張性を担保しているか

#### 3. パブリックブロックチェーンとの接続性：

トークンの流通や取引の決済に向けて、パブリックブロックチェーンとのインターオペラビリティ確保に向けた仕組みを有しているか

#### 4. システム間連携の柔軟性：

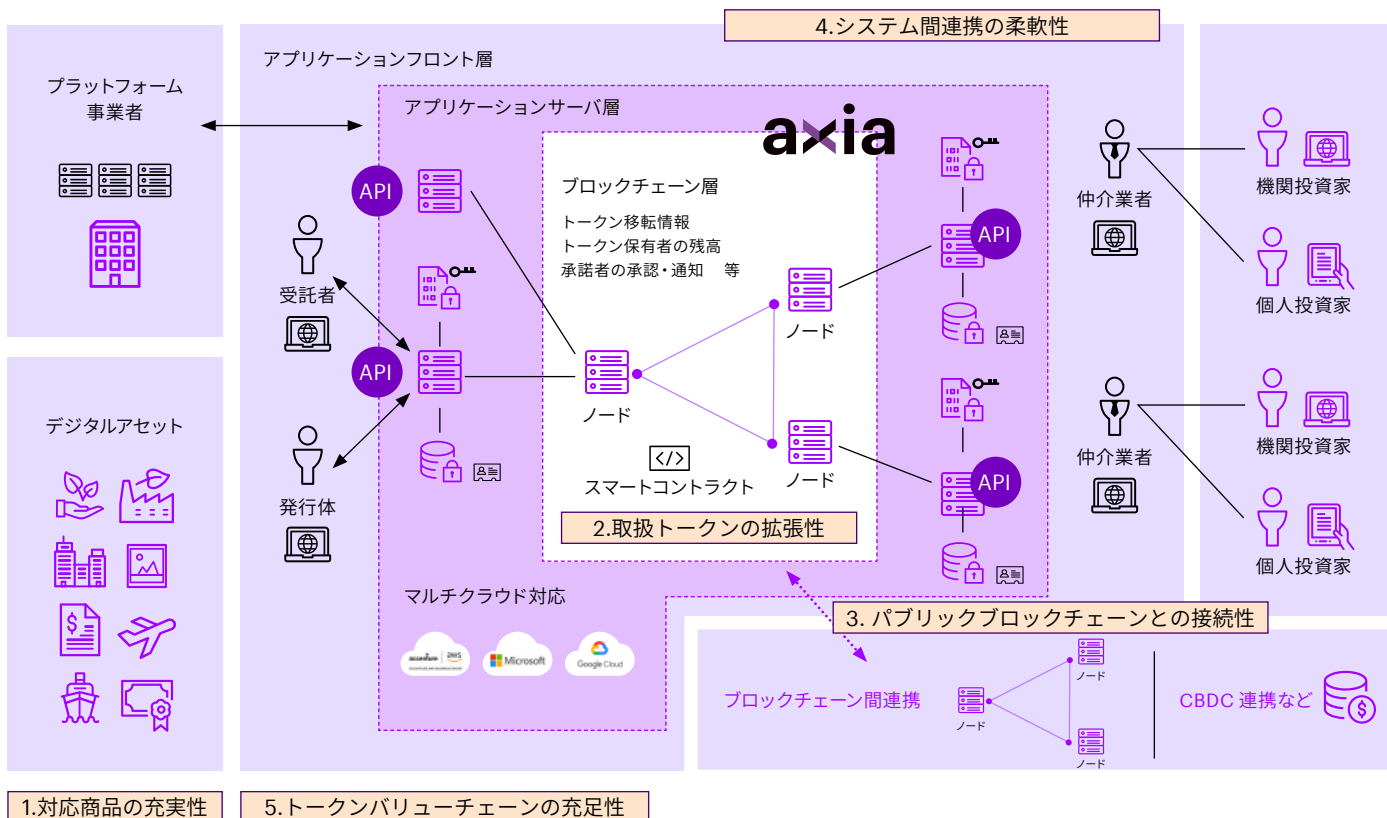
トークン取り扱いにかかる新規ビジネスプロセス整備のため、内外のシステムと柔軟に接続することができるか

#### 5. トークンバリューチェーンの充足性：

発行～取引～流通までの一連の流れをサポートする事ができるか



図表2. アクセンチュアのデジタルアセットプラットフォーム概要



## 弊社の取り組み

弊社が開発したデジタルアセットの取引基盤（以下axia）は、デジタル権利証（トークン）取扱いにおける第三者対抗要件を具備した取引基盤を早期に構築することが可能である（図表2）。トークンの発行・取引・流通を目的に基本設計がなされており、様々なトークンに対応できる汎用的なアーキテクチャを有している。また、プラットフォーム事業者、受託者、仲介業者向けの標準GUIを有しておりすぐに早期に導入が行える。

外部ブロックチェーンとの接続を仲介する機能も具備しており、デジタル通貨とセキュリティトークンのDVP決済など、将来の拡張性を有したプラットフォームとなっている。先行対応したSTの取引においては社債・受益証券といった原簿管理型と、信託受益権・TK持分等の確定日付取得型について、私募/公募/自己募集パターンでの発行を想

定して開発されており、様々な商品性を持ったトークン発行が行える。

axiaの導入は利用者のビジネス用途に合わせ2つの製品バリエーションから選択することができる。トークンプラットフォームとして事業化を目指しているお客様向けには、エンタープライズ版を用意している。標準機能をベースにカスタマイズが可能である上、トークン取引全般に係るビジネス機能がAPIとして提供されていることから社内外システムとの接続を柔軟に行うことができる。独自商品・サービスの開発、自社システムへの組み込み、個別GUI開発などが可能となっており、トークンバリューチェーンを一気通貫で構築することができる。

一方で、対象商品をSTに限定し、GUIも標準の機能で十分というお客様向けにはライト版を用意しており初期投資を抑えつつ、STの発行から仲介までを実現することが可能である。

プライベート/コンソーシアム型ブロックチェーン基盤にはイーサリアムのエンタープライズ版を拡張したQuorumを採用、Web3.0、NFTで多用されるパブリックなイーサリアムネットワークの接続も視野に置いており、パブリックな領域で生まれ続ける新しいテクノロジーを取り入れつつ、プライベートな領域での導入スピード感を備えた基盤を目指している。

axiaは今後のデジタルアセットビジネス拡大の基礎となる機能を有しており、拡張性も十分に備えている。お客様のデジタルアセットビジネスを支える基盤としては是非検討いただきたい。

# 2023年の保険業界を占う

## ～保険会社が見据えるべき今後の10年の計



林 岳郎

2000年入社  
金融サービス本部  
保険グループ日本統括  
マネジング・ディレクター

2022年は不確実性が高まった1年であった。コロナ禍が収まり切れない中でロシアのウクライナ侵攻、国際的なインフレ、また、インフレ抑制に向けたFRBの継続的な緊急利上げ（11月のFOMCでも0.75%と言う4回連続の三倍速利上げ）により、ターミナルレートが5%台も見込まれ、金利差から記録的な円安も歯止めがかからない。それに追い討ちをかけるように、台湾有事の懸念が現実味を帯びている。

これらの不確実性から、保険会社の経営も難しいかじ取り（外貨建商品などの好機もある）が必要となっている。また、この不確実性だけでなく、言い尽くされたことであるが、日本は人口動態の課題という確実性にも対応することが必要であり、もはや猶予はない。短期的な施策と、中期的な施策の同時並行的な対応が求められ、複数且つ相対する変数が経営の難易度を上げている。

本稿では、世代や国民の変化について状況をアップデートすると共に、保険会社が今後の10年を見据えてとるべきアクションについて整理したいと思う。

### 世代（人口動態・通信技術） の変化

Y世代（ミレニウム世代）が主力世代となり経済活動の中心となったことに伴い、その潮流の変化に対応出来なかった業種・企業は淘汰された。代わりに、3Gから4G・5Gへの通信技術の世代交代を捉えた新興企業が経済活動のプラットフォームとなり、その位置付けが強固なものとなってから既に時が経っている。日本に目を向けると、これまで経済活動の主力を担ってきた世代の変化が今後10年で起ころうとしている。社会構造の変化として言い尽くされた感はあるが、直面している人口動態を今一度整理する。

#### 【団塊世代】

現在も保険会社の主要顧客として重要な位置付けを持つ団塊世代。1947-1949年に出生したこの世代は総人口に占める割合が約5.3%あり人口構造上、大規模な集団である。この世代が2025年に後期高齢者（75歳以上）となり、2035

年に死亡平均年齢（85歳以上）に達する。

この重要な世代（団塊ジュニアも続く）に対して、今後10年間必要な保障を提供することは保険会社として重要な役割である。また、それは保険料収入の上昇につながる可能性もある。

#### 【Z世代】

既述の通り人口動態と技術の世代交代に適応しなかった業種・企業は危うい道を歩むことになる。団塊世代・団塊ジュニア世代への対応に目を向けつつも、Y世代からZ世代への準備も進める必要がある。次の主力世代となるZ世代は、取りこぼすとリカバリーが相当困難な世代と考えた方が良い。

X世代の子供となるZ世代は真のデジタルネイティブ世代であり、米国では人口の30%を占める主要顧客となる。対して日本は15%と、その勢力が海外と比較し小さいが、そこに甘んじることがあれば2世代続けて市場機会を損失する

ことになると考えて臨むべきだと考えている。

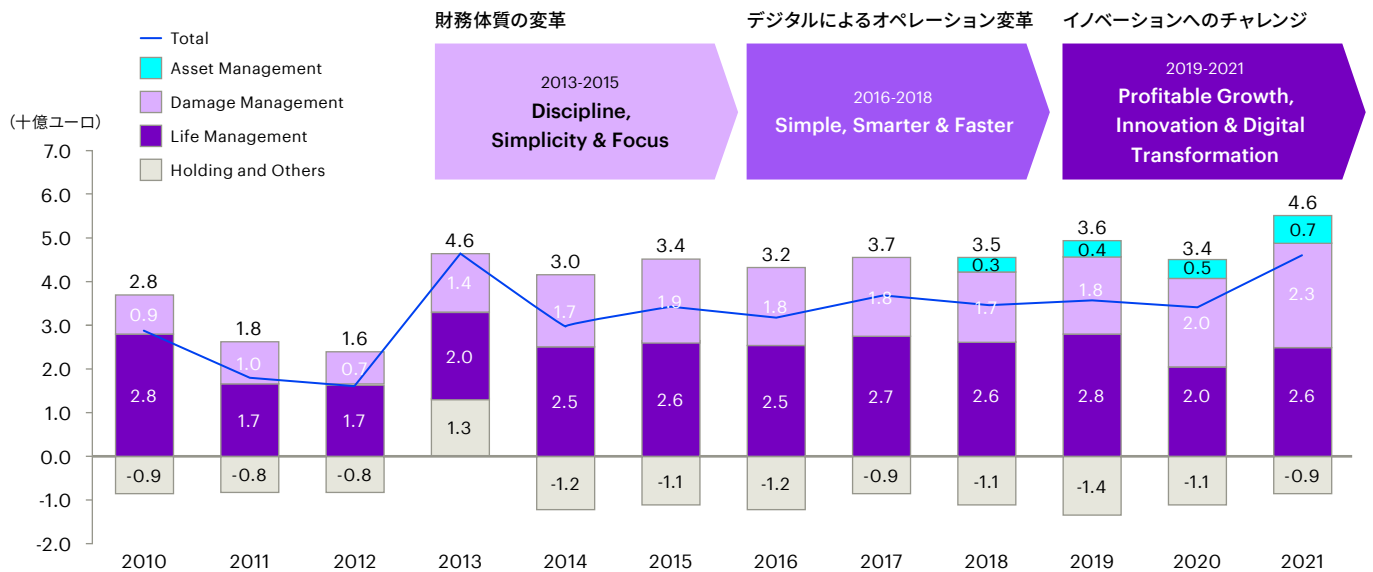
スマートファーストである彼らはスマートフォンをメインの生活機器として利用し、目的別にプラットフォームを使い分けて情報を収集し、口コミレビュー、インフルエンサーや近しい人の意見で購入を決めるなど、他の世代にない特徴を持つ。

FinTech、DXなど各社はその対応として、イノベーションや新技術を取り込むため、ラボラトリーを設立している。しかし、その取り組みは現業も意識する為、浅く広く形骸化している傾向も見られる。

新たな組織として組成したのであれば、例えばZ世代に向けたマーケティング、商品、サービス開発など、焦点を絞って対応することも一考の価値があると考えられる。

図表1. Generali 変革の歴史

Generaliグループ 事業別営業利益の推移



出所：公式HP、SPEEDA

### 始まる保険の断捨離

国民の所得が減少している状況はよく聞く話である。しかし、一般のメディアで多く取り上げられていないのは社会保険料の増加（雇用保険料、介護保険料の値上げなど）であろう。また、本年の記録的な円安は、グローバルとの金利差もあり、コストプッシュ型のインフレを引き起こしており、国民の生活を圧迫している。可処分所得に対する保険料の割合は、それに伴って増加しており、保険の断捨離が今後本格化する可能性が高い。

国民の金融リテラシーはどの年齢層も概ね横ばいで推移している※が、若年層では一定の変化もみられる。不都合な事実はWeb2.0のプラットフォーム（SNS、YouTubeなど）を活用して誰もが確認出来るようになっており、全世代で保険の断捨離が発生する可能性は低い。

※ 金融広報中央委員会  
金融リテラシー調査（2022年）

### 保険会社が取べき対応

これまで世代の変化、社会保障の負担増が生む保険の断捨離について述べてきた。短・中期的な機会と損失に向き合う次の10年を迎え、保険会社が取べき対応について3つ述べたい。

#### 1. 究極のテラーメイド化とそれに立ち向かうビジネスモデル立ち上げ

コロナ禍が始まる前の寄稿でも述べたが、究極で最適なパーソナライゼーションとして、スマホの全てのデータにアクセスして、SiriやGoogleが契約者に対して提案するアプリを保険会社（保険会社が提供しない場合はプラットフォームが）が提供することも将来起こりうることであり、今後のチャネルとなりうる可能性もある。

スマホがアクセス可能なデータは豊富である。毎日乗る体重計から得られる体重や体脂肪率・BMI値、専用端末から得られる睡眠情報、スマートホームやEVから得られる家財や運転のデータ、そしてオンラインストアから取得可能な購入履歴。これらのデータに顧客が

アクセス権を付与し、顧客の実態に最適な保険提案をスマホから受ける時代が訪れることも想像出来る。

この世界観は、これまで保険会社が統計のベースとしていた大数の法則や、経営の基礎となる三利源から逸脱し、現状のビジネスモデルを壊しかねない可能性もある。ただ、これまで長きに渡り通用したビジネスモデルに立ち向かい新たな提供価値を創造することが今求められている。リスクの担い手となり、新しいサービスを社会に普及させる役割を担ってきた保険会社、その位置付けは今後も変わらないはずである。

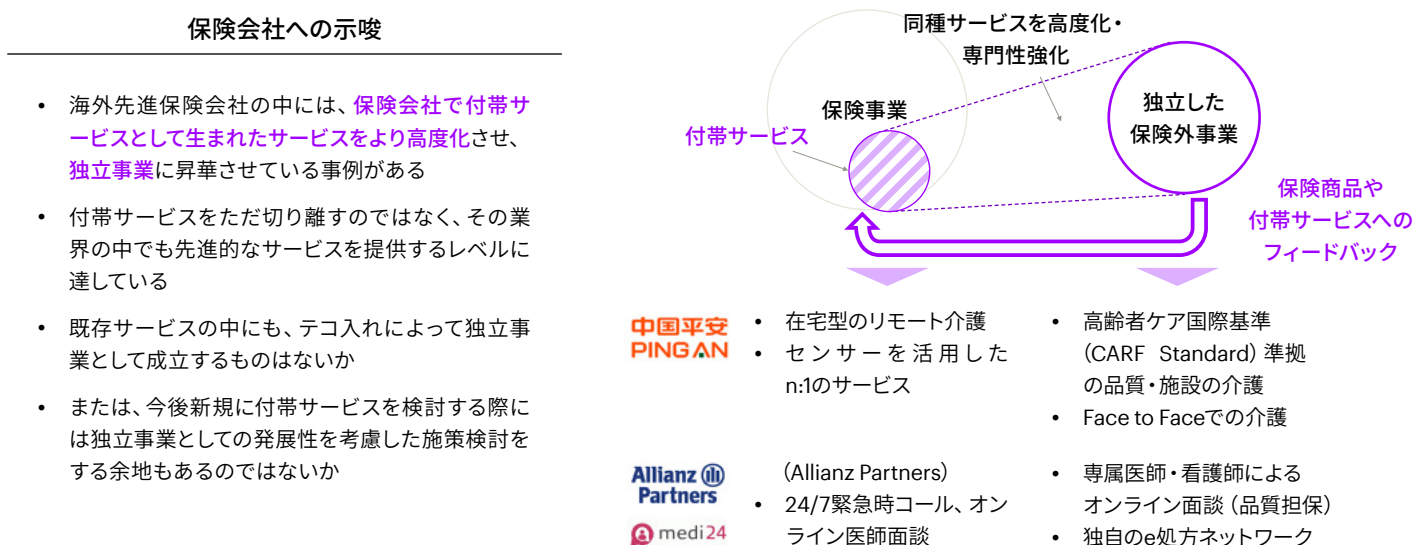
#### 2. NPS経営

行き過ぎた売上主義から、顧客満足主義にシフトする企業は少なくない。その本気度は高く、組織風土の変革も視野に入れた活動が進んでいる。

指標として取り上げられているのはNPSであるが、顧客のみでなく、社員に向けたeNPSを同時に実施している企業も多い。これらの取り組みは将来主

図表2. 『保険の付帯』から『独立事業』へ

海外の先進保険会社では、従前から保持している無償の付帯サービスを事業として独立させるケースが増加



保険会社への示唆

- 海外先進保険会社の中には、**保険会社で付帯サービスとして生まれたサービスをより高度化させ、独立事業に昇華させている事例がある**
- 付帯サービスをただ切り離すのではなく、その業界の中でも先進的なサービスを提供するレベルに達している
- 既存サービスの中にも、テコ入れによって独立事業として成立するものはないか
- または、今後新規に付帯サービスを検討する際には独立事業としての発展性を考慮した施策検討をする余地もあるのではないか

力世代となるZ世代の特徴に対応するという点でも重要となる。

弊社もNPS経営に対する様々な施策をサポートさせて頂いているが、感じるのは経営レイヤーと現場レイヤーでの温度差である。目の前の成果と中期的な成果、そのバランスを取るのが経営の舵取りであり、丁寧なガバナンスが必要である。

3. 抜本的な事業費効率化

人口動態（団塊世代の動きは述べたが、2030年以降、労働人口比率が落ち込み始め、2040年には50%を下回る）、保有契約のライフサイクル（2035年は団塊世代と合わせて団塊ジュニアも60歳以上になり、主要顧客は大きく減るが、保険金の支払いは急増するなど）から目を背けなければ、今後の10年をかけて抜本的な事業費効率化を行うことは必須要件である。既存の主力商品、全国ベースでビジネス展開している販売チャネルなど、現在のコスト構造で収益の下方圧力に耐えられる見込みは高くない。

ゼロベースでの営業・事務・システムの見直し。それはDXへの取り組みと共に、これまでに作り上げてきた、行き過ぎた付加価値との決別という経営判断が必要となる。

伝統的な保険会社は既存ビジネスモデルから得る収益が今後も大きいため、改革が保守的になりスピード感を欠如することがあるが、弊社がグローバルで強固なパートナーシップを持つジェネラリはいち早く変革を推進している（図表1）。

ジェネラリは2013年から不採算事業の売却など本格的な財務体質変革に着手し、その後デジタルによるオペレーション変革による代理店ビジネスの強化を図り、ヨーロッパで最高のNPS評価を持つポジションに至っている。しかし、その歩みは止まらず、現在はIoTを活用したイノベーションへのチャレンジのフェーズへ進んでいる。

終わりに

海外の先進的な保険会社では、付帯サービスを事業として独立させるケースが増加している（図表2）。

その他、弊社では支払い保険金の収益化などの周辺ビジネスの獲得、直営チャネルを持つ場合のリアルチャネルの活用方法、異業種の連携など、保険会社の新たなビジネスモデルを検討している。

不確実性と確実性の課題が並行して発生する難局を、リスクの担い手として、新しいサービスを社会に普及させる役割を担い、日本の社会を構築してきた保険会社と共に、コンサルティングと言う枠組みを超えて、パートナー企業として支援していく所存である。

# 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が加速し、現在は多くの金融機関がそれを前提とした戦略の効果創出を加速している段階と感じております。顧客起点の戦略の実現化はもちろんのこと、メタバースなど新たなテクノロジーの活用や、SDGsを意識した金融機関としての社会貢献など、金融機関の求められる役割が広がる中、弊社も戦略的パートナーとして、変革推進の体制をより強化してまいりたいと思います。

業態	案件概要	ST	CS	IN	TC	OP
銀行	異業種商流で金融サービスを提供するためのBaaSプラットフォームの構築支援	○	○			
	システム人材の採用戦略・計画策定、採用業務変革、採用実務支援	○	○		○	
	スマホ完結型ローンの新規立ち上げとマーケティング支援	○	○			
	アバターを用いた、モバイル向け融資オンライン相談サービスの導入		○	○	○	○
	パッケージ(nCino)導入におけるローン業務のデジタル化		○		○	
証券	ゼロトラストセキュリティ化・クラウドシフト加速に向けた施策検討・推進		○		○	
	IT初期投資数十億円に対する法人税減税措置の支援		○			
	取引証憑の電子化により、ペーパーレス/業務効率化や印紙代等コスト削減を図る		○			
	システムインフラ領域の業務効率化およびコスト削減施策検討・推進支援		○			
保険	顧客志向経営実現のためのNPS可視化・分析ダッシュボード展開		○		○	
	複数の契約管理システムを横断するデータ基盤の構築と顧客向けUIの構築				○	
	外部サービスと提携したヘルスケアサービスの企画・構築	○	○	○	○	
	保険代理店を介したリスクソリューションPF立ち上げの戦略策定	○				
	人事制度改革および環境変化に対応する戦略的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 (NKSQL)	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50カ国

売上高:

616億USドル (2022年8月時点)

従業員数:

約73万8,000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9月1日時点)

代表者:

代表取締役社長 江川 昌史

URL:

[www.accenture.com/jp](http://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](mailto: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

<https://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](http://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73万8,000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](http://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](http://www.accenture.com/jp)をご覧ください。

