

VOL.53

2019年春号

**FINANCIAL
SERVICES
ARCHITECT**

目次

1. 海外オペレーション・基幹系システム改革
～構造改革による更なる収益強化の実現
シニア・マネジャー 藤原 良輔
2. Accenture Capital Market Vision 2022
～Brexit後の足許対応と、将来を見据えた中長期計画
マネジング・ディレクター 信方 章吾
マネジャー 本田 洋輔
3. 保険×ブロックチェーン
～保険会社のブロックチェーン活用状況と将来の展望
シニア・プリンシパル 真鍋 彰
4. 抜本的なビジネスモデル変革の要諦
～真の顧客起点型ビジネスモデルへの転換
シニア・マネジャー 高木 健一
5. LIBOR廃止対応
～実効的移行アプローチと規制対応エコシステム
プリンシパル 坂倉 亮
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

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、春陽の候、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。

2019年度は、より厳しいビジネス環境になる事が予想されます。経済動向、株価の動き、国際貿易の動向、規制動向、気候状況など、金融機関に関わる環境もポジティブな状況ではありません。また異業種の動向もいよいよ激しくなっています。

こういった環境下では、1年の経営力（＝意思決定力×実行力）の差が次の成長を大きく左右します。これまでの延長線上でビジネス展開を考えるか、これまでと違う発想で改革を始めるか、マネジメントの方々の手腕が問われる年度になると考えております。

我々がご支援させて頂いているクライアント企業でも、大きなトランスフォーメーションを既に進めている企業と、各部・各本部の取組にとどまっている企業に分かれます。大きなトランスフォーメーションを進捗できている企業は、以下の5つの問いに向かい合っています。

- ・「全体」「すみやかに」「ゼロベース」に改革できているか？
- ・IT技術の進展を活かしているか？
- ・エコシステムを形成できているか？
- ・顧客課題に着目しているか？
- ・どうしたらできるかにフォーカスしているか？

トランスフォーメーションは既存組織横断で起こります。つまり、決してボトムアップ・ミドルアップからは実現できません。まさにトップダウンの経営力が問われる時代です。

2019年度という重要な分岐点で、皆様の経営に貢献できるよう尽力させていただきます。

敬具

2019年4月吉日

アクセント株式会社
金融サービス本部
統括本部長 中野 将志

海外オペレーション・基幹系システム改革

～構造改革による更なる収益強化の実現



藤原 良輔

2006年入社
金融サービス本部
シニア・マネジャー
銀行グループ担当

加速する銀行業界の海外ビジネスと対象顧客の変化

国内銀行における海外ビジネスの貢献度合いは日に日に高まっている。メガバンクであれば収益の半分を稼ぐ重要な柱の一つである。力を入れる背景には下記のような変化があると認識している。

- ・ 海外市場の成長
 - 経済成長の取り込み
(旺盛な海外の資金需要に対応)
- ・ 対象顧客の変化
 - 日本企業から現地海外企業へのすそ野の拡大
- ・ 社会構造の変化
 - デジタルシフトにより国籍を問わず、最適なサービスを顧客が選択することが可能

従来の銀行は、日本企業の海外進出に合わせる形で海外へ進出しており、海外の

銀行業界における国内ビジネスの経営環境は厳しさを増し、RPA等のNew Technologyを梃にしたオペレーション・システム改革は待ったなしの状態だと認識している。また、既存業務・店舗の在り方も含めた抜本的な構造改革の波が押し寄せている。一方で、成長エンジンとして位置付けられている海外ビジネスへは相応の投資を伴い、展開に必要なオペレーション・基幹系システムを整備し、戦線を拡大している。海外ビジネス展開はスピードが求められるため、オペレーション・基幹系システムについての検討期間は限られることが多く、結果としてグローバルの全体最適を意識したオペレーション・基幹系システムの構造とならず、結果として高コスト体質に悩まされるケースが散見される。効率的な海外展開に向けた、グローバルオペレーション・基幹系システムのあるべき構造、実現アプローチについて考察したい。

経済成長を日本企業が取り込む支援をすることで銀行自身のビジネスを拡大してきた。今後の更なる成長の為、日本企業だけではなく現地海外企業の顧客化に向けた取り組みへシフトするものと認識している。

日本流オペレーション・基幹系システムによる高コスト化

一方で、現在の海外オペレーション・システムは多くの場合、国内と同様の手続きを海外でも行うことを前提とし、そこに各国の商慣習等を加え、独自にオペレーション・システムを構築しているケースが多い。

コスト意識を持った金融機関では、基本は既存オペレーション・システムをできるだけ変えず、対応できるよう標準システムを定義することで、要件＝コストの上振れを防ごうとする取り組みが始まっている。

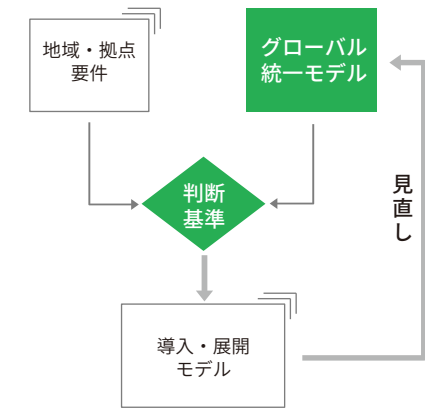
しかし、結果的には、現地拠点の「必須要件」の言葉に負けて、独自要件を追加し、標準の原形を留めないオペレーション・システムになってしまうことが多いのではないだろうか。

標準オペレーション・システムを徹底する事は非常に難しい。多くの場合各行独自の基幹システムを構築しているからこそ、要求に併せてカスタマイズできてしまう。

法令要件か否かの判断、要件の投資対効果の判断ができず結果として要件をそのまま実装してしまう。これこそがオペレーション・システムコストを押し上げる大きな要因の1つとなる。

オペレーション・システムは上述のように複雑化し、オペレーション要員は固定化・システムはメンテナンスのコストのかかる構造となっていく。

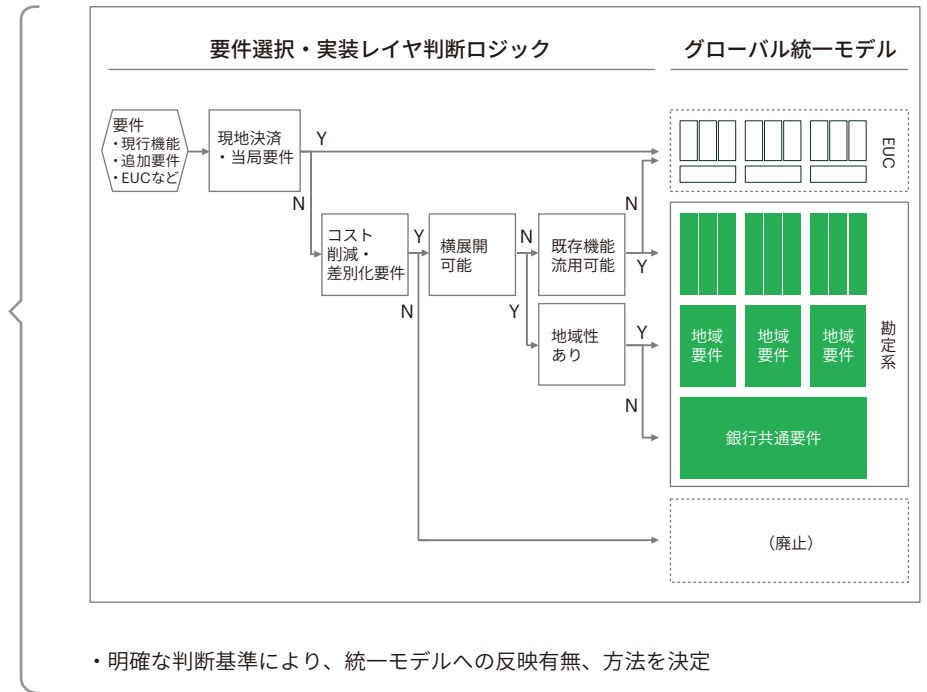
図表1 グローバル基幹システム展開の要諦



- ・グローバル統一モデル（目指すべきシステム構造・機能配置）の保有
- ・統一的な判断基準に基づく、追加要件の適用判断と、導入・展開モデルの策定
- ・これらの結果に基づく、グローバル統一モデルの見直し

© 2019 Accenture All rights reserved.

図表2 要件をベースにしたシステム構造・機能配置の考え方



- ・明確な判断基準により、統一モデルへの反映有無、方法を決定

© 2019 Accenture All rights reserved.

海外先進行によるオペレーション・システム標準化アプローチ

これらの状況を回避するため、海外先進行は標準オペレーション・システムの方針を徹底している。

各国の現地要件の精査は厳しく行われ、既存の標準をベースにした事務遂行を強く求められる。

オペレーション・システムの集約を前提とした標準化の徹底を行っているのである。

各国の商慣習に準拠しながら、標準と固有を両立させることはオペレーション・システム共に設計の思想が必要となる。

これまでの銀行による海外進出の歴史を踏まえると日本企業顧客へのサービスレベル低下などの議論が発生するだろう。一方で各国の現地顧客への拡大を目指す

銀行としては合理的な決断が迫られるだろう。

では、ビジネスの展開を支えるオペレーション・システムの構造はどうあるべきか。

グローバルビジネスを前提としたシステムアーキテクチャへ

これまでの海外系システムには、下記3種の要件が区別なく実装されてきた（図表1）。

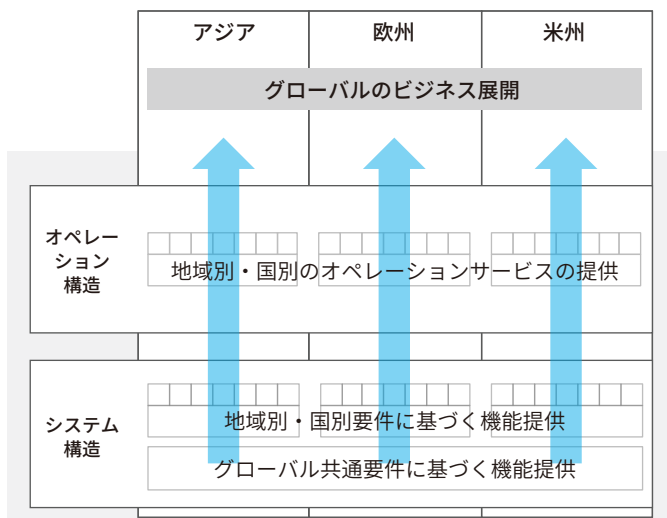
- ・銀行業務要件
 - グローバルで共通した銀行業務を行うための必須機能
- ・地域要件
 - 地域・国で共通で求められる法的要件をカバーするための必須機能
- ・拠点要件
 - サービス提供拠点におけるコスト低減や差別化となる機能

これに伴い、ある要件変更によるプログラム修正およびテストが膨大となり、結果としてコストが高くなっていった。また、オペレーションは拠点独自のものとなり、属人化してしまっていた。こういった課題を未然に防ぐためには、まずはある要件が前述の3種のどれに該当するか分類を明確化する必要がある。

これらを明確化したアーキテクチャを構築することで、要件変更に伴うプログラム修正およびテスト範囲を極小化でき、コスト低減が可能となる。

また、要件の分類を明確化するためには、要件を深く確認して、法的要件なのか、ただの要望なのか、要望だとする場合には、投資対効果はあるのかという検証が必要となり、どの領域の要件かによって意思決定のレベルを変えることができる（図表2）。

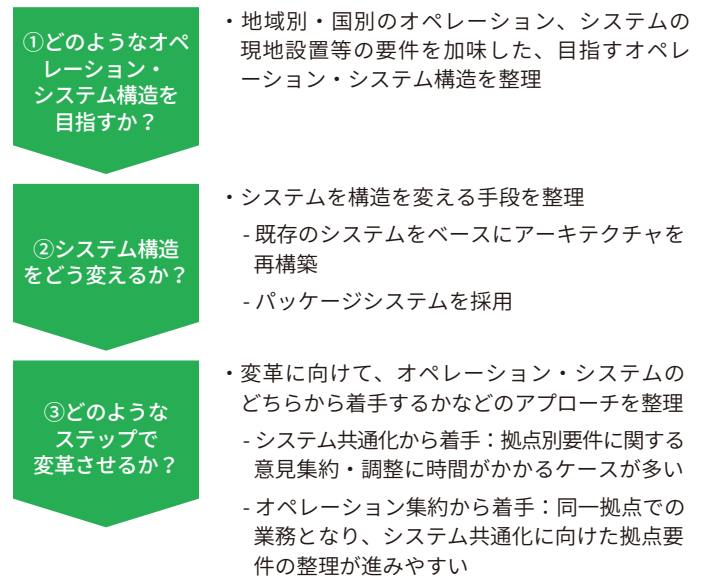
図表3 あるべきオペレーション・システム構造



- ・オペレーション・システム構造を適正化
- ・ビジネスの拡大に対して早く・低コストでの対応が可能

©2019 Accenture All rights reserved.

図表4 変革プログラム検討のステップ



©2019 Accenture All rights reserved.

現実には、上記のように割り切れない要件が出てくる場合もあるが、これらの取り組みによりユーザ／システム双方に対してビジネス上の必要性やコストの観点を植え付けることができる。

テクノロジーの進展を前提としたオペレーティングモデルへ

海外先進行は既に国・支店単位でのオペレーションではなく、地域単位でのオペレーションを志向しセンターを構築している。さらには、システムとオペレーションセンターの一体運営を実現しているケースは多い（図表3）。

そのように共通化できるポイントは、これまで述べてきた通り、要件の種類を分けたシステム構造とし、人手を排除したオペレーションを構築し、判断が必要な業務を絞りこみ、法的要件・テクノロジーの変化に強い構造にすることである。

オペレーション・基幹系システム構造の変革アプローチ

上述のようなオペレーション・基幹システムアーキテクチャに変革するためには、変革プログラムが必要となる（図表4）。

検討ステップとしては、「①どのようなオペレーション・システム構造を目指すか?」「②システム構造をどう変えるか?」「③どのようなステップで変革させるか?」となるが、重要となるのは②③である。

「②システム構造をどう変えるか?」については、従来は自前主義でシステムを構築してきたが、基幹系パッケージの登場により、時間・最新アーキテクチャを買うという観点で選択肢が増えている。提供サービス・投資対効果を加味して選択肢として検討すべきであろう（組み合わせも含めて）。

次に、「③どのようなステップで変革させるか?」については、既存システムからの変革を前提にすると、変化にあたっては拠点別に抵抗が発生する。それを極小化するためには、オペレーション集約後に行うことも選択肢として考えられる。システム・オペレーションをバラバラに検討するのではなく一体で検討することが重要である。

おわりに

海外ビジネス展開においては、機動的に低コストで立上りができる体制を構築することが求められていると認識している。本稿がオペレーション・基幹システムの変革について考える一助となれば幸いである。

Accenture Capital Market Vision 2022

～Brexit後の足許対応と、将来を見据えた中長期計画



信方 章吾

2006年入社
金融サービス本部
マネジング・ディレクター



本田 洋輔

2017年入社
金融サービス本部
マネジャー

Brexitによる影響や余波が冷めやらぬ昨今、資本市場を取り巻く環境においても更なる対応や変革が求められている。他方、世界各国においては先進的なテクノロジーを用いた成功体験も続々と生み出され、マーケットにインパクトを与えている。

これらの動向を踏まえ、当社ではグローバルの知見や事例を基に2022年のキャピタルマーケットの将来動向を予測した「Accenture Capital Market Vision 2022」と題したレポートを発刊。

本稿ではその内容を紹介しつつ、具体的なソリューション事例として「デジタル・エクスペリエンス・プラットフォーム」についても触れていきたい。

本稿を通じて、“喫緊の足許対応”と“将来を見据えた戦略施策”を立案するための足掛かりとなることを期待したい。

足許では、Brexit後の継続対応や今後想定される様々な施策への柔軟性が求められているが、本稿ではグローバルの知見や事例を基に2022年のキャピタルマーケットの将来動向を予測した「Accenture Capital Market Vision 2022」に掲げられる17のチャレンジを紹介したい（図表1）。

Accenture Capital Market Vision 2022

1. 投資商品・流通・サービスの変革

デジタル・プラットフォームの構築によって、商品や地域毎に細分化された投資商品の開発・販売・管理プロセスを統合することによるコスト削減を図る。

2. AIによる投資管理の変革

従来人間の頭脳によって構築されてきた投資ポートフォリオの最適化を、AIによってより迅速に、より効率的に打ち出すプラットフォームを構築する。

3. 資本市場からの資金調達革新

発行・取引プロセスのデジタル化によるコスト削減、及び低コストを実現したプラットフォームによって、中小企業や中小投資家が参入可能となり、資金調達市場の裾野が拡大する。

4. 企業財務サービスのデジタル化

デジタル化によって低コストサービスが提供可能となり、大手金融機関がこれまで投資対効果見合いでサービスを提供できなかった中小企業顧客に対してもサービスの提供が可能になる。

5. “電子取引”から“デジタル”なセールスとサービスへ

社内向けの顧客管理と業務プロセスのデジタル化、および業界共通のプラットフォームの構築による企業間ワークフローの最適化すらも可能となる。

6. トレーディング収益への依存からの脱却とオペレーティング・モデル

高度なプラットフォームを活用した流動性の供給ヘシフトする中で、セルサイドはトレーディング戦略の転換が求められている。

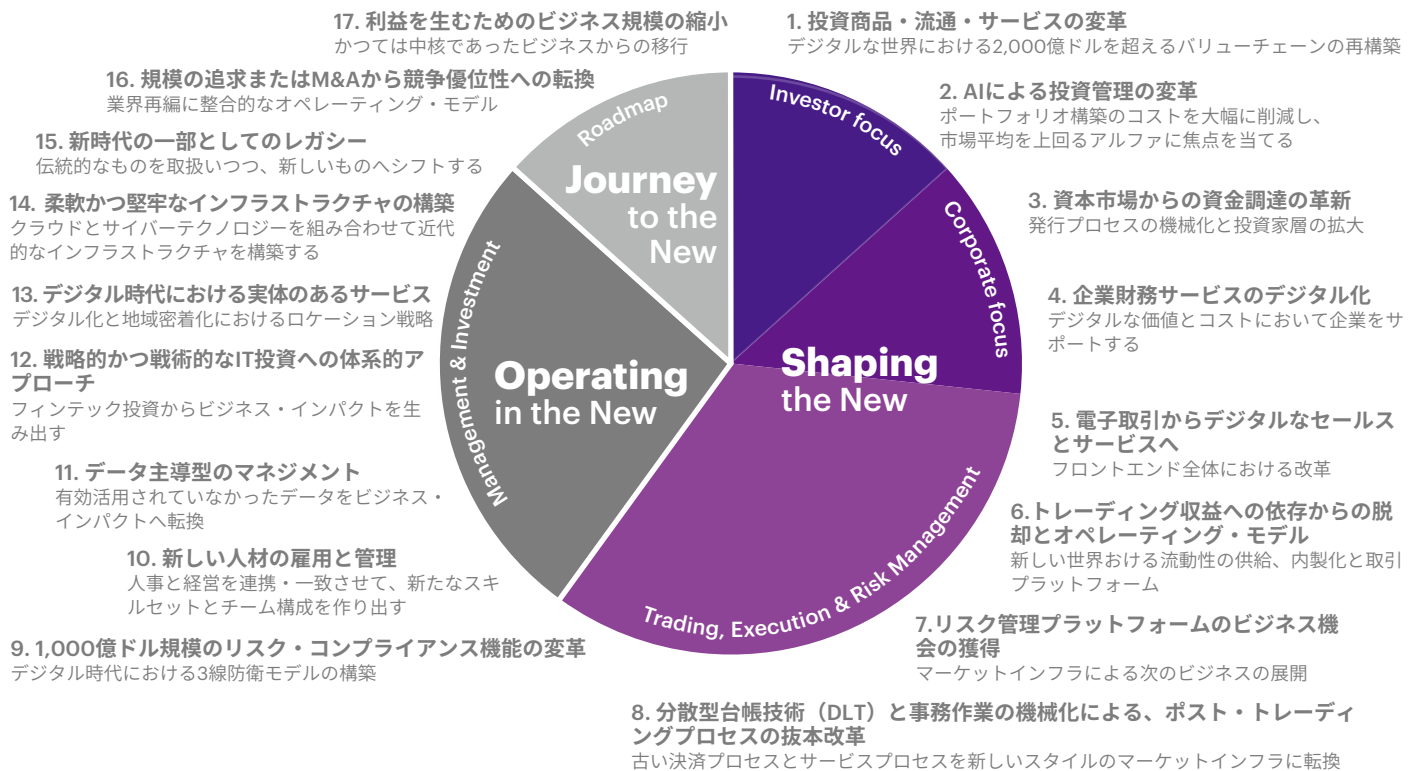
7. リスク管理プラットフォームのビジネス機会の獲得

高度なリスク管理プラットフォームの開発で、先行した大手金融機関は中堅金融機関に自社プラットフォームを提供することによる収益基盤の拡大を狙っている。

8. 分散型台帳技術（DLT）と事務作業の機械化による、ポスト・トレーディングプロセスの抜本改革

社内で実現可能な効率化余地が限界に達し始めており、分散型台帳技術等の業界共通のソリューションの導入やオペレー

図表1 キャピタル・マーケットにおける17のチャレンジ



©2019 Accenture All rights reserved.

ションそのものからの脱却等、抜本的な改革が求められている。

9. 1,000億ドル規模のリスク・コンプライアンス機能の変革

人手によってAML要確認と判断された取引のうちの99.9%が実際には「問題のない」取引である一方で、不正取引のうち実際に防止されたのは1%に過ぎないと推定され、喫緊の対応が求められている。

10. 新しい人材の雇用と管理

従来の証券マンでは無くIT技術者確保の重要性が増す中において、優秀な人材の奪い合いは同業種間でなく先進的なテクノロジー企業との間で繰り広げられることになるであろう。

11. データ主導型のマネジメント

思い込みや勘に頼るのではなく、経営層がデータ主導の考え方を採用し、有効活

用されていなかったデータをAIやアナリティクスを駆使して活用する。

12. 戦略的かつ戦術的なIT投資への体系的アプローチ

フィンテック投資の収益率が低いという課題を打開するには、従来のPoCに留まらず、大々的に実践するための適切な環境設計・組織/運用モデル構築が重要である。

13. デジタル時代における実体のあるサービス

Brexitを始めとする近年の反グローバル化の動きに対しては、地理的インフラの有効性を考慮した上で、データ・テクノロジーを活用して地域特有のビジネスニーズに応えていく必要がある。

14. 柔軟かつ堅牢なインフラストラクチャの構築

金融機関の多くが、既存のサイバーレジリエンス能力の高さを自負しているが、サイバー攻撃による7回の試みのうち1回は成功し、うち半数近くが1週間以上検出されない状況であり、現状の改善が切に求められている。

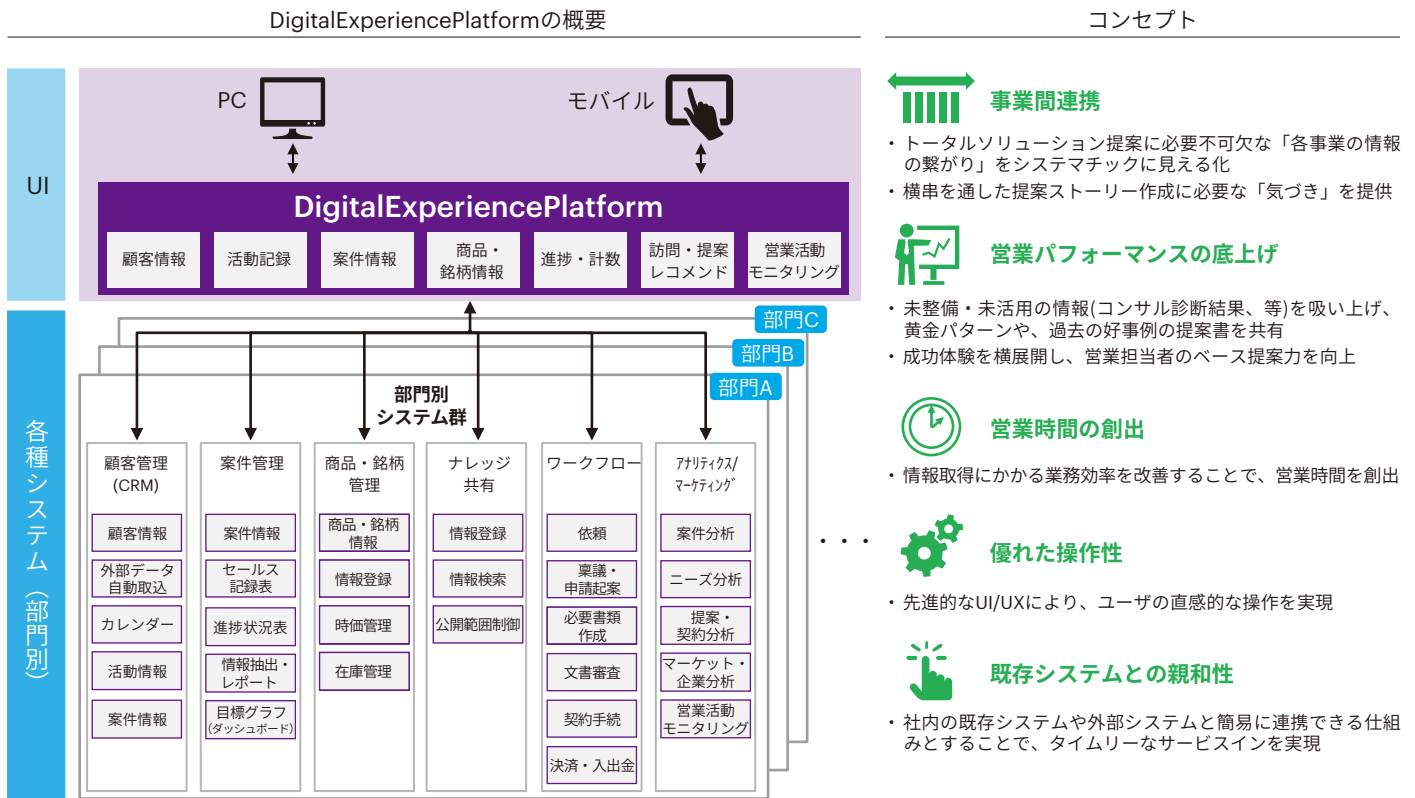
15. 新時代の一部としてのレガシー

積年のM&A等の遺物である断片化。スパゲティ化したレガシーシステムを最適化しつつ、新システムプラットフォームへのモダナイゼーションが求められている。

16. 規模の追求またはM&Aから競争優位性への転換

デジタル技術の革新やFintech企業の更なる台頭を見越した上で、業務・IT運用プロセスや人員、ITインフラの最適化・コントロールするための適切な組織・リソースへの継続投資の必要性が高まっている。

図表2 Digital Experience Platformの概要・コンセプト



©2019 Accenture All rights reserved.

17. 利益を生むためのビジネス規模の縮小

収益の上方修正を目指すのではなく、より収益性の高いニッチ市場をターゲットとした収益モデルへのシフトも検討することが必要。

将来動向を見据えた戦略的ソリューション例 (Digital Experience Platform)

上述の通り、資本市場における動向やテクノロジーの進化による影響は目まぐるしく、予期できる事柄にも限界があるとも言えよう。その中で、外的要因や制約に縛られることなく、比較的容易に着手しやすく、また将来的な有用性も担保可能と考えられるソリューションの一つとして、ここではDigital Experience Platform (以下DXP) を紹介したい (図表2)。同ソリューションコンセプトは以下3点に集約される。

- ・既存資産の活用を前提とした、情報資産の部門間密連携
- ・先進的なUI/UXにより実現されるデジタルセールス
- ・データ主導型のマネジメント

DXPでは、各事業部門に散在している顧客情報、過去事例、また眠ってしまっている成功体験等をDXP上に集約・共有することで情報取得にかかる効率を高め、営業時間の創出と営業パフォーマンスの底上げに寄与する。またAnalyticsやAIを組み合わせることで、人間では処理しきれなかった膨大なデータ解析による、勝ちパターンや黄金律を発見する可能性も高めることが可能になる。更には、購買・取引傾向等の顧客関連データと、取引執行・リスク管理までの一連のプロセスを系統的に結びつけることで、よりパーソナライズされた顧客サービス改善に寄与することも期待できる。

最後に

これまで、国境を越えたシームレスな顧客サービス提供力はグローバル金融機関が競争優位性を保ってきたが、近年のBrexitやGDPRといった国家・地域政策がこれを揺るがす恐れもあろう。こういった外部環境の劇的変化に加え、テクノロジーの進化も目まぐるしく、国内外の投資銀行が直面する難題は多い。

その中で、想定されるリスクシナリオを識別し、独自の将来像を描いた上で必要な変革施策を打つことが肝要であり、弊社としてもその一助になりたいと考えている。

保険×ブロックチェーン

～保険会社のブロックチェーン活用状況と将来の展望



真鍋 彰

2015年入社
金融サービス本部
シニア・プリンシパル
保険グループ担当

ブロックチェーン活用が求められる理由

ブロックチェーン活用は依然として世界的にも国内的にも黎明期にあるが、2018年は金融業界でPOC（概念実証）にとどまらず実用化が進み、いわばブロックチェーン2.0ともいうべきフェーズにさしかかっている（図表1）。

ブロックチェーンへの関心と活用のレベルは分野ごとの差が見られ、現状では生命保険よりも損害保険・再保険分野で積極的な取り組みが進んでいる。その理由の1つは、自動運転車といった破壊的テクノロジーの影響を受け、損害保険会社・再保険会社が収益低下への危機感を募らせていることである。こうした流れを背景に、業務効率化や新商品（マイクロインシュアランスや小口ニーズに対応する商品）開発の必要性が急速に高まっている。

一般的には仮想通貨のイメージが強いブロックチェーン技術は、2018年に大きな転換期を迎えた。金融サービス業界全体がブロックチェーン技術を自社業務に活用しようと検討・検証を進めているのである。

しかしながら、ブロックチェーン活用を推進する上で、日本国内での課題も浮き彫りになっているのが現状である。

本稿では、保険会社が抱える課題を踏まえ、ブロックチェーンによって保険業界がどのような業務領域で恩恵を受けやすいのかを仮説を立てた。また更なる技術革新によって将来どのような可能性が出てくるのかを、ブロックチェーンが秘めるポテンシャルの高さについて論じたい。

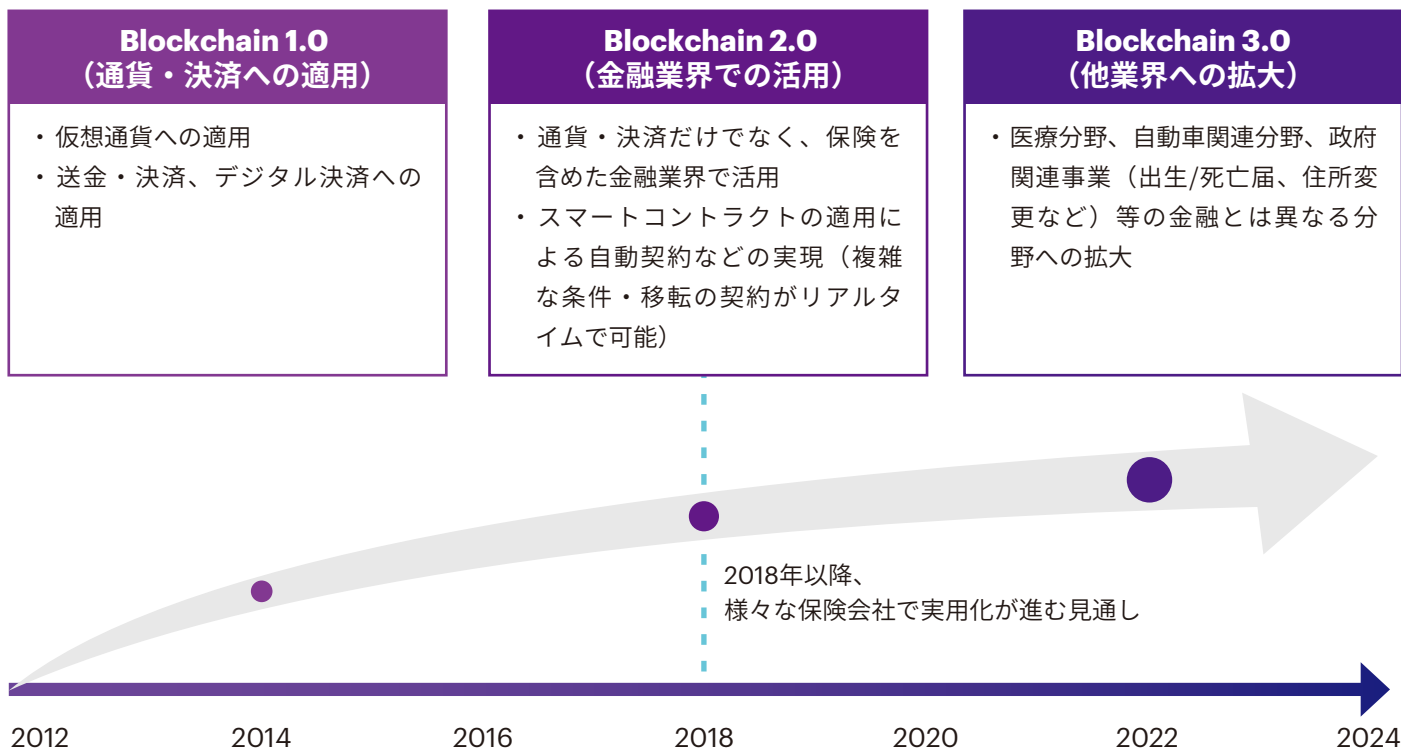
現在のところ、生命保険業界はビジネスのあり方を根底から揺るがされるような変化に直面していないが、業務効率化の必要性に直面している点では変わりない。例えば日本でビジネスを展開する40以上の生命保険会社は、各社独自にウェブサイトやデータベースを保有し、企業単位で保険請求業務を行っている。このことを考えても、プロセスの共有・標準化を通じた効率化向上の余地は大いにあると言える。

また生命保険会社は、営業や販売網、顧客関係管理といった分野でコスト削減を進める必要性に迫られている。人口減少と労働力不足の影響が深刻化しつつある今、こうした課題への対応が急務となっている。

日本が直面する課題

ブロックチェーンは、日本の保険会社に変革をもたらす可能性を秘めていることは間違いないが、状況を注意深く見極め、活用法を正しく理解する必要がある。ブロックチェーンが持つ大きな強みの1つは、信頼性・透明性が高い環境の中で多様なステークホルダー間のデータ共有を低コストで実現できる点である。しかし、同技術を活用した仮想通貨取引をめぐる近年のスキャンダルなどの影響もあり、日本では依然として誤ったネガティブなイメージが払拭できていない。また日本の消費者は、他国と比べて個人データの共有にやや神経質な傾向がある。こうした理由から、ブロックチェーンのポテンシャル活用には一定の制約もあるのが実状である。

図表1 ブロックチェーンの進化過程



©2019 Accenture All rights reserved.

また規制環境も保険会社に影響を及ぼしている。日本の金融セクターでは、他の主要先進国と比べて厳格な規制が施行されており、保険会社は顧客データの共有を海外ほどオープンに行えていない。（例えば国内の生損保間では、顧客データ共有が禁じられている）。

さらに保険会社の異業種参入にも制限があるため、ブロックチェーンの強みを活かしやすいエコシステム構築の機会は限られるのが現状である。

但し、こうした面だけを見て、ブロックチェーンのポテンシャルを判断するのは早計であろう。例えば東京海上日動火災保険の取り組みでは、データ入力に要する時間が85%短縮され、業務効率化の観点だけをみても効果は明らかである。また同技術の活用を通じて、生命保険会社の企業価値が26%向上するというデータ

もある。日本の保険会社がこうした効果を実現するには、まずブロックチェーンにまつわる誤ったイメージを見直し、活用法を正しく理解することが不可欠である。

国内におけるブロックチェーンの伝統的保険業における活用仮説

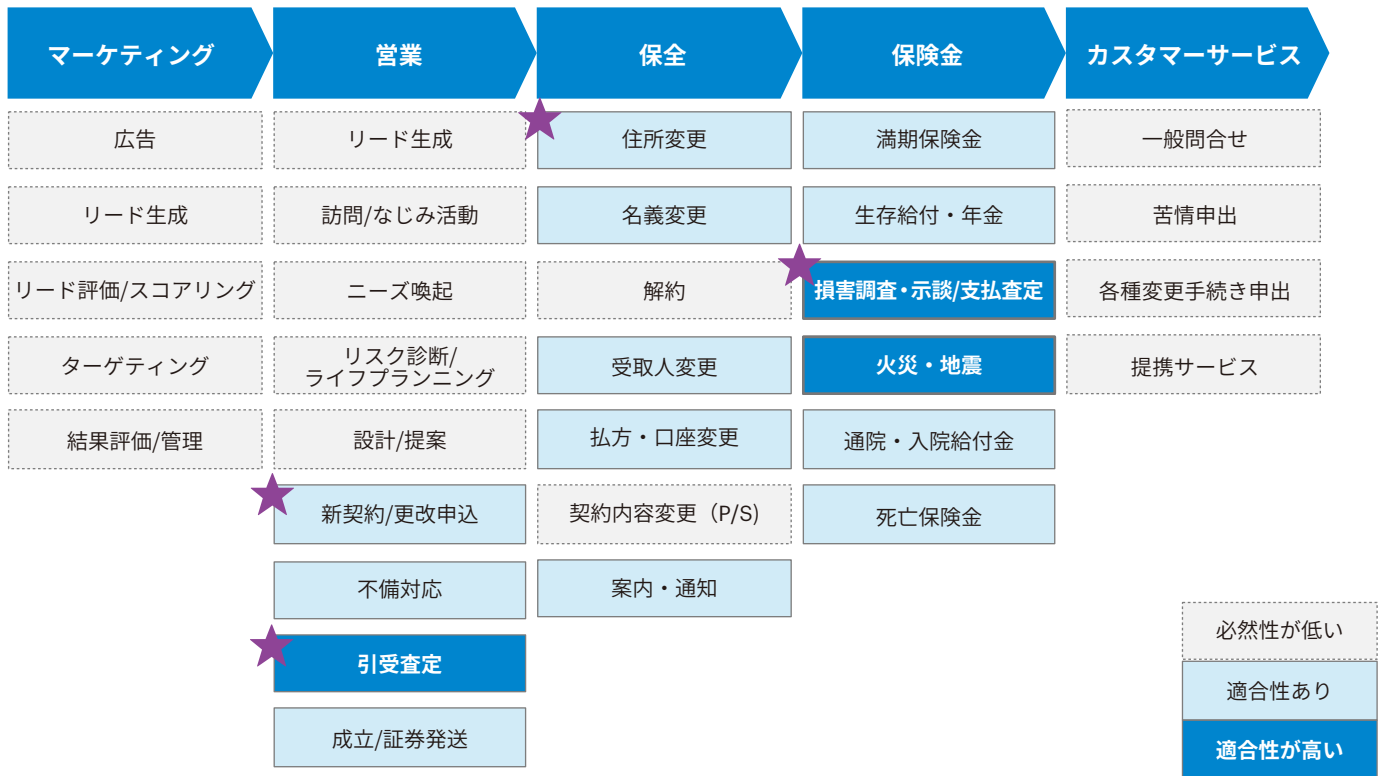
日本の保険会社が検討・推進しやすいのは、伝統的保険業務にブロックチェーンを適用し、業務効率化を狙いとするケースが多いと思われる。弊社仮説として、伝統的保険業務のバリューチェーンにおけるブロックチェーン適合性の余地を検討した（図表2）。その結果、適合性の高い領域は以下の2つと考えられる。

A) 引受査定や支払査定など関係者が多く、データの共有によってうまく機能する領域

B) 反社チェックや各種属性変更等、非競争領域で、紙ベースのオペレーションや人手によるデータ連携・加工などの非効率な業務プロセスが依然として存在する領域

ブロックチェーン活用アイデアの1つ目として、未収対応が考えられる。現在、保険料未収が発生した場合、未収の案内発送や営業職員が直接集金することで未収対応しており、発送費や人件費などのコストがかかる。ブロックチェーン活用により、顧客のクレジットカードや銀行口座情報を共有し、未収の発生をトリガーとして、別の口座から自動引落しを実施することで案内・通知発送費や人件費などのコスト削減に寄与する。また本来の保険会社の活動として、資金繰りに困っている顧客に対して、コストをかけてでも営業職員が対面で収納勧奨・コンサルティングを実施して、顧客不利益を未然に防止することが可能となるのではないかと考えられる。

図表2 伝統的保険業務におけるブロックチェーン適用仮説



©2019 Accenture All rights reserved.

活用アイデア2つ目は、引受査定の自動化である。保険会社はお客様の信用情報、反社情報は金融機関毎に管理しているが、ブロックチェーンを活用し、反社情報他を共有することで、各社個別で管理する必要がなくなる。さらに競争領域業務でないため、業界標準としての活用も視野に入れることができる。ただし、情報の管理主体やセキュリティの検討は慎重に行う必要がある。

終わりに

ブロックチェーンは、一般的に仮想通貨のイメージが先行しているが、様々な企業がブロックチェーン技術をいかに自社業務に適用できるかを模索している最中である。金融機関において、当局の規制も考慮した上で、いかに現業への適用が見込めるか、まだまだ検証が必要な状況であろう。

ブロックチェーン活用がもたらす効果は、効率化やコスト削減にとどまらない。保険加入や保険金の請求・支払いプロセスが迅速化すれば、顧客体験の向上にもつながる。将来的には、ブロックチェーンはさらに大きな可能性を秘めている。「展開が容易な」既存商品の枠組みを超え、顧客それぞれの目的や嗜好にあった保険商品・ソリューションを、銀行やフィンテックなどの異業種企業と共有するプラットフォーム上で提供するといったことが可能かもしれない。安全性の高いブロックチェーン技術を活用したオープンデータ・ベースのエコシステムは、全てのステークホルダーにメリットをもたらすであろう。

これまで保険商品は、顧客ニーズに応じてその都度開発・提供するという、受け身の販売がほとんどだった。しかしブ

ロックチェーンの登場によって、金融サービス業界全体のエコシステムとより密接に連携し、顧客のライフスタイルに寄り添った積極的な展開も可能になっている。少なくとも理論の上では、保険業界に生じる長期的変革の牽引役となるポテンシャルを持っているのである。

抜本的なビジネスモデル変革の要諦

～真の顧客起点型ビジネスモデルへの転換



高木 健一

2018年入社
金融サービス本部
シニア・マネジャー
ストラテジー&トランスフォーメーション担当

来たる“創造的破壊”の波

“創造的破壊”の波はあらゆる産業を飲み込む。既に“発展期”や“混乱期”の産業群（図表1）に見られる通り、“創造的破壊”の世界では、競争のルールが根本から覆り、業界構造が激変する。多くの場合、既存大手は存在感を失い、新規参入企業が主役に躍り出る。

例えば、Amazonは徹底的に磨き込んだECにより買い物の煩わしさを解消し、Kindleにより読書そのものを再定義してきた。その結果、米国トイザラス（2017年9月に破綻）をはじめとする伝統的な小売系メガプレイヤーは窮地に陥っている。（ちなみに、Amazonの事業拡大に影響を受ける銘柄群は「Amazon恐怖銘柄指数（Death by Amazon）」と呼ばれている）

次の“創造的破壊”の波は、銀行・証券・保険を含む“不安定期”の企業群に到来すると見られている（図表1）。

全産業を飲み込む“創造的破壊”の波の次の標的は、銀行・証券・保険を含む“不安定期”の企業群である。

この新しい世界で生き残るためには、真に顧客起点のビジネスモデルに転換することが鍵となる。

本稿では、“真の顧客起点型ビジネスモデル”に転換するために変えるべきこと、そして、既存ビジネスを持つ金融機関がどのようにして新たなビジネスモデルに転換すべきなのか、について論じたい。

何が“創造的破壊”を引き起こすのか。それは、Amazonが買い物の面倒臭さを解消したように、テクノロジーの進化に伴う、消費者の隠された不満（＝本質的ニーズ）を根本から解決するプレイヤーやサービスの出現である。

その意味では、規制産業の代表格である金融業界の顧客体験は他産業と比べても著しく悪いため、“創造的破壊”が引き起こされる可能性・インパクトともに甚大であると見るべきであろう。

金融業界に“創造的破壊”をもたらし得る非金融プレイヤーは複数考えられるが、例えば、GAFAのようなプレイヤーが、デジタル空間における圧倒的な顧客接点・顧客情報を強みに本腰を入れて攻め込んでくるはずだ。

真の顧客起点型ビジネスモデルへ

既存金融機関が“創造的破壊”の時代で勝ち残るにはどうすべきか。

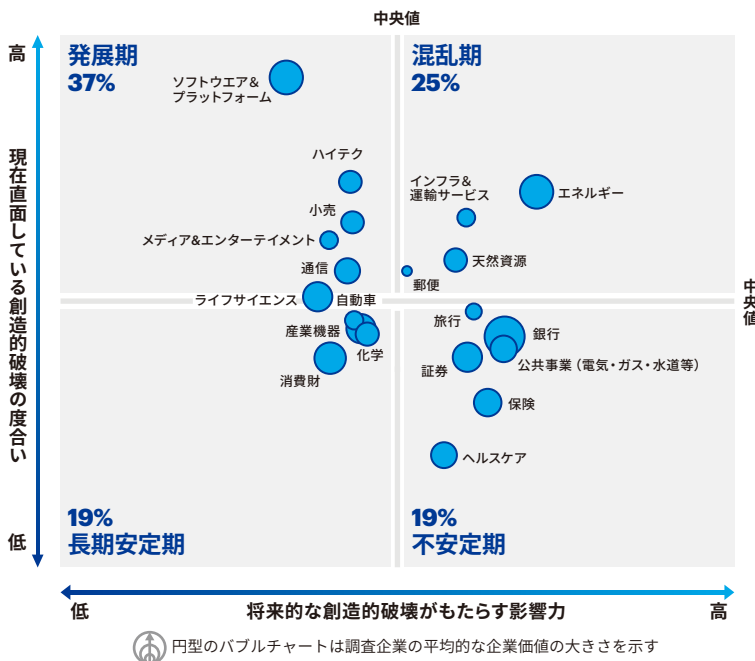
それは、“真の顧客起点型ビジネスモデル”に生まれ変わる他はない。そのためには、ビジネス運営の方法論だけでなく、企業としての価値観・DNAにまで踏み込んだ変革が必要である（図表2）。

昨今では多くの国内金融機関において、特定の領域においてはアジャイル型で開発を行って早い段階で“Go or No-Go”を見極めることや、成果測定をするにあたって結果指標一本槍ではなく、案件タイプによっては“案件実施数”といったプロセス指標で管理すべき、といった“方法論”が相当程度浸透してきている。

しかしながら、“価値観”の面では、未だに多くの金融機関が旧来型パラダイムから脱し切れていないと感じる。

つまり、あくまでも発想の起点が“自社の都合”であり、ビジネスの勝ち方が昨年までと大きく変わらないことを前提に、硬直的かつロジカルな手法でビジネスを設計しているのだ。

図表1 DISRUPTABILITY Index



出展：アクセンチュア
日本を含む82カ国98業種の大企業3,629社を対象にした「ディストラクタビリティ・インデックス調査」
プレスリリースより（2018年4月6日発表）
<https://www.accenture.com/jp-ja/company-news-releases-20180406>

©2019 Accenture All rights reserved.

これまでの競争環境ではこれが正解だったのかもしれない。なぜなら、規制で守られた金融業界ではビジネスの予測可能性が相対的に高く、過去の積み上げに基づくビジネス設計である程度方程式を解き切れたからだ。

だが、“創造的破壊”の世界では、ビジネスの予測可能性が著しく悪化し、従来型のアプローチが通用しなくなる。

あくまで顧客起点でアンメットニーズを徹底的に洗い出し、消費者の微妙な感情も読み取りながらプロダクト・サービス・顧客体験を磨きこんでいくことが勝負の鍵となるのだ。

先進事例

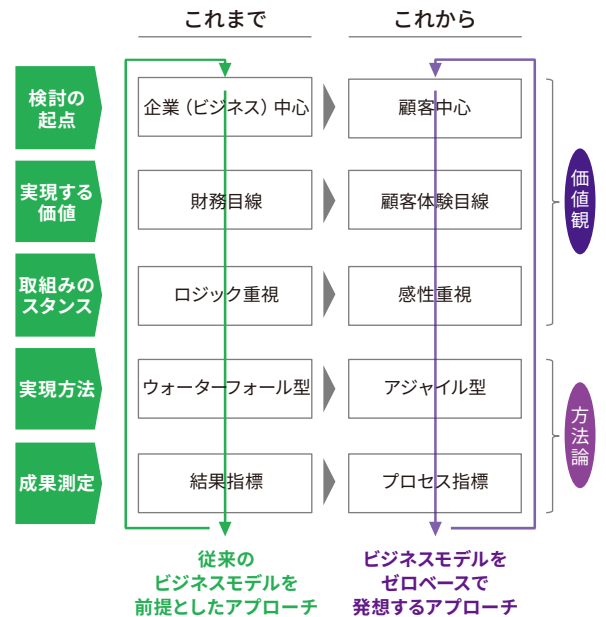
このような環境認識を踏まえ、いくつかの金融機関では“真の顧客起点型ビジネスモデル”への転換に向け先手を打ち始めている。

伊予銀行では、「デジタル・ヒューマン・デジタル（DHD）バンク」構想を掲げ、人的資源は人ならではの付加価値を出せる領域（相談・地域とのつながり等）に特化し、それ以外の領域（手続き等）はデジタルを使い徹底的に効率化することを基本方針としている。結果、顧客は煩雑な手続きから解放され（例、6分での口座開設）、密な相談を受けられるといった顧客体験の抜本的な変革を目指している。

独保険大手アリアンツでは、複数のエコシステム（スマートホームサービス、農家向けトータルソリューションサービス）に参画し、エコシステムの一参加者としての“保険プロバイダー”に徹している。顧客視点での“自然な導線”を重視し、あえてエコシステムの主導権を取らない点が肝である。

英保険大手アビバでは、「デジタル・ファースト」戦略として顧客支援サービ

図表2 真の顧客起点型ビジネスモデルの考え方



©2019 Accenture All rights reserved.

スの拡充・迅速化を図っている。一例として、将来の顧客接点として「声」が肝になると見立て、業界に先駆けてスマートスピーカー（Amazon Alexa）の活用を模索している。

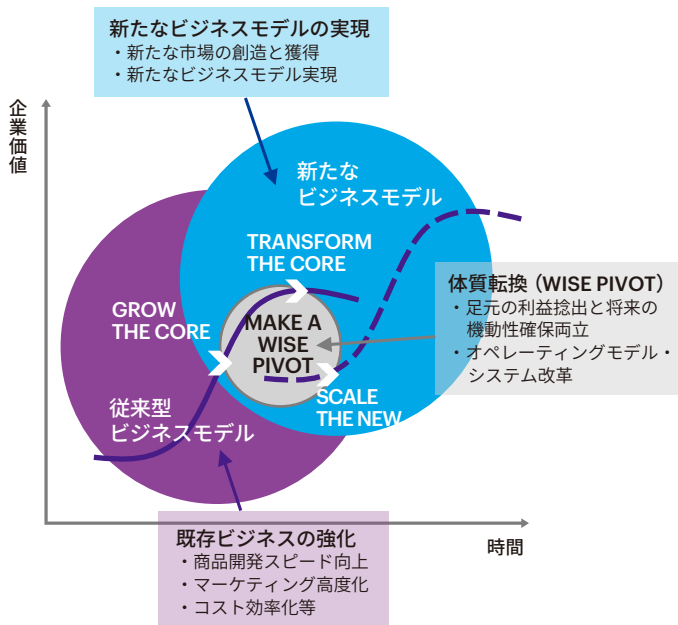
抜本的体質転換の要諦

既存金融機関にとって、新たなビジネスモデルへの転換は、一足飛びに実現できるものではない。

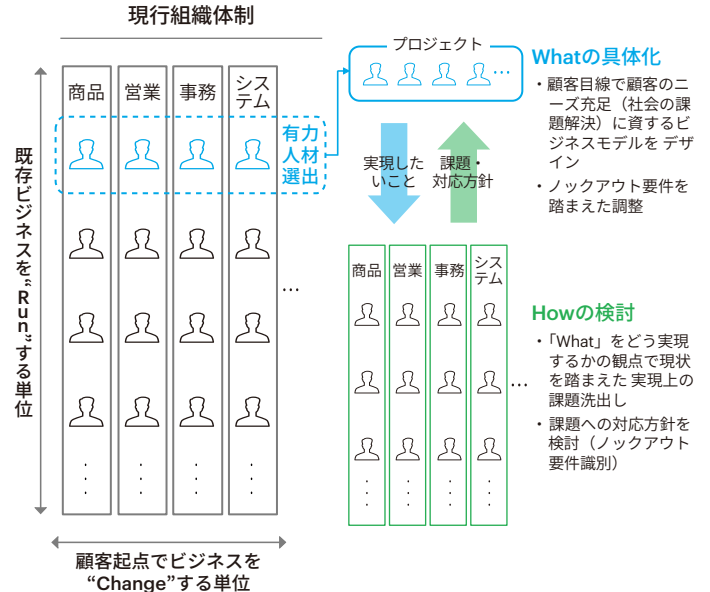
なぜなら、既存プレイヤーがビジネスモデルを変革する上では、足元の利益捻出と将来の機動性確保を両立すべき（WISE PIVOT）であるからだ（図表3）。

つまり、既存ビジネスでは、商品開発スピード向上、マーケティング高度化、コスト効率化といった現状の延長線上でビジネスを高度化・効率化していく。一方で、徹底的な顧客起点で新たなビジネスモデルを生み出すことが重要なのだ。

図表3 抜本的体質転換「WISE PIVOT」



図表4 部門横断型プロジェクトの必要性



©2019 Accenture All rights reserved.

©2019 Accenture All rights reserved.

特に、新たなビジネスモデルの創出を、現行組織体制の枠組みの中で生み出すことは現実的ではない。

良くある陥りがちな罠として、既存ビジネスと兼務で新規ビジネス担当者をアサインしてしまうことである。

前述の通り、既存ビジネスと新規ビジネスは真逆の価値観で推進していかなければならない。しかし、両者を兼務にしてしまうことで、“現状の制約の中でやれること”を前提に新規ビジネスを発想してしまい、将来新たな収益の柱になりうるようなキラリと光る新規ビジネス案が生まれにくいのだ。

そこで、弊社は部門横断型プロジェクトを組成することを推奨している (図表4)。

当該組織では、有力人材を結集させ、徹底的な顧客目線で顧客ニーズ充足に資するビジネスモデルをデザインすること (Whatの具体化) に特化する。

他方で、現行組織は、部門横断型プロジェクトが具体化したWhatを、どう実現するのかを考えるのだ (Howの検討)。

ポイントは、新規ビジネス部隊が“飛んだ”発想をしやすくするために、既存ビジネスから切り離すことにある。

最後に

来たる“創造的破壊”の時代に勝ち残るためには“真の顧客起点型ビジネスモデル”への転換が必要であり、既存金融機関にとっては、既存ビジネス強化による足元の利益捻出と、将来のビジネスモデル創

出の両立 (WISE PIVOT) が肝要であることを述べた。

抜本的な変革には痛みが付き物である。既存金融機関は、真の顧客起点型ビジネスモデルへの転換を腹決めする時期に来ている。

残された猶予期間は長くはない。

我々は金融業界における企業変革のプロ集団として、変革の気概ある金融機関における抜本的なビジネスモデル変革の道のりを伴走していきたい。

LIBOR廃止対応

～実効的移行アプローチと規制対応エコシステム



坂倉 亮

2010年入社
プリンシパル
金融サービス本部
ファイナンス&リスクサービス

迫るLIBOR廃止

ロンドン銀行間取引金利（LIBOR）を2021年末までに廃止することが英国の金融行為規制機構（FCA）を中心に議論されている。

LIBORのインプットとなる銀行間の無担保調達マーケットが縮小していること、不正操作を確実に防ぐことができない仕組みであることが理由である。

それにより、LIBORが公表されている5通貨に対し、代替となるリスクフリーレート（RFR）の選定・開発が各国で進められている。

しかし、同じ金利指標でもRFRはLIBORと大きく性質が異なる。例えば、LIBORはターム物金利（1ヵ月、1年など）が公表されているが、RFRは翌日物金利のみである。また、LIBORは貸出先の信用リスクが反映されているが、RFRには反映されていない。

最も重要な金利指標の一つであるLIBORが2021年末に廃止されることが議論されている。

LIBORを参照する商品は多岐にわたり、広範な業務影響が発生する。さらに、代替の金利指標への移行方針は未確定の部分も多く、プロジェクト運営においては難しい舵取りが求められる状況にある。

移行を確実に成功させるために、弊社の考える実効的移行アプローチを紹介する。

また、金融機関は多くの規制対応、制度変更が求められ、膨大な対応コストが必要となっている。本稿では、LIBOR移行を機に今後の規制対応コストを最小化する仕組みについて考察する。

そのため、業務上、システム上ともに現在の仕組みをそのまま利用して更新することは出来ず、大規模な移行が求められることとなる。

LIBOR移行の難所

LIBOR移行の推進において下記2点で特に困難が想定される。

① 広範な商品、業務への影響把握

LIBORを参照する取引の残高は260兆ドルにも達し¹⁾、その商品種類は店頭デリバティブ取引、変動利付債券、法人向け/一般顧客向けローン、預金、ABSなど多岐にわたる。

LIBOR移行においては、このような広範な商品に対して、プライシングモデルの変更、契約書の更改などの対応を進めなくてはならない。また、これらを踏まえた顧客への説明も重要な準備項目となる。そのため、自社の取引、契約、業務、

収益、システムへの影響を網羅的に把握することが必要となる。

しかし、契約書はPDFや紙であることも多く、契約条文を全て確認するためには多くの人手がかかる。

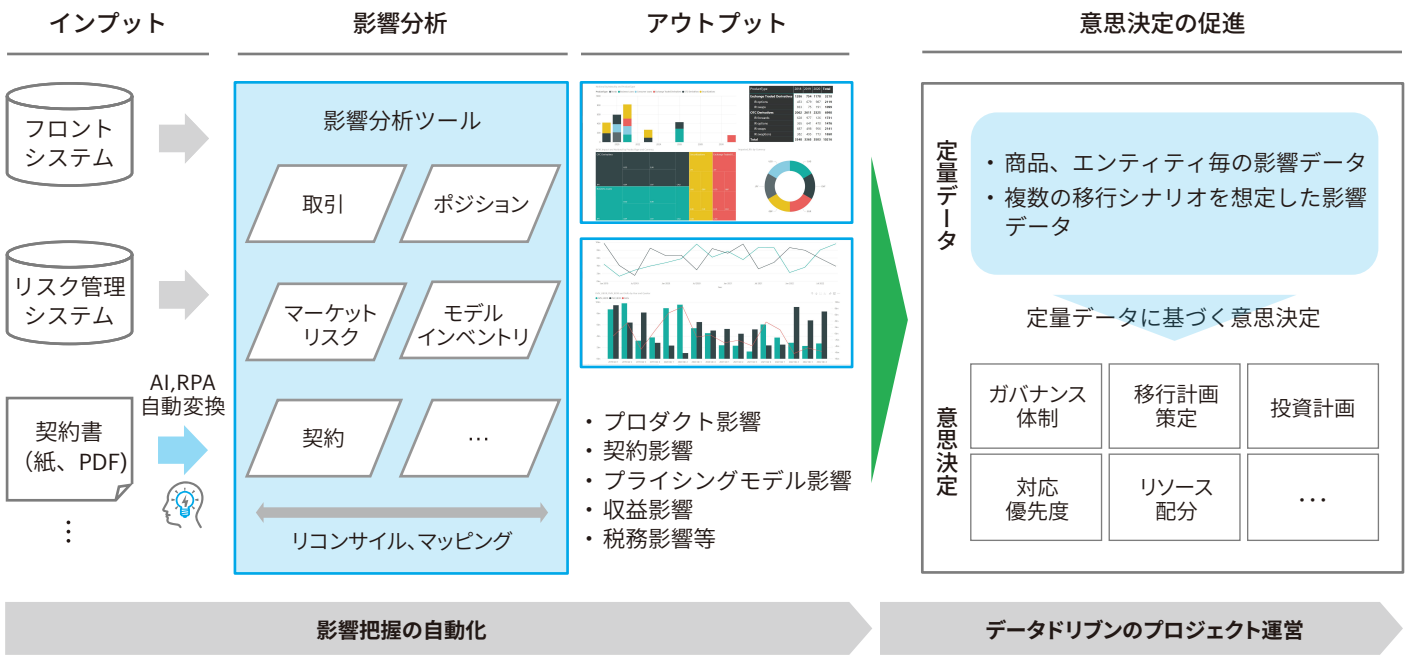
また、LIBOR参照取引は今後圧縮が進み、残高が変動する中で、何度も影響把握を求められることが想定される。

② 移行方針策定における意思決定

他のグローバル規制対応・制度変更と比較しても、LIBOR移行は意思決定が難しい案件になると想定される。

まず、前述①の通り、対象商品が幅広く、複数の事業部門に跨る意思決定が必要となる。また、金融に関わる殆どの子会社・関連会社がLIBOR廃止の影響を受ける。多くのステークホルダーが存在する中で、投資戦略の方向性、対応優先度の決定、リソースの配分などを決める必要がある。

図表1 影響把握の自動化とデータドリブンのプロジェクト運営



©2019 Accenture All rights reserved.

また、RFRへの移行方針（ターム物金利の作成方法など）は業界全体としてコンセンサスが必要であり、未だ固まっていない。そのため、複数の移行シナリオが想定される中で意思決定が必要という面でも難しさを伴うであろう。

実効的な移行アプローチ

この難所をどう克服すべきか。

① テクノロジーの活用による影響把握自動化

まず、タイムリー、且つ一貫した影響把握結果を得られるよう、自動化された手順の確立が有効である（図表1）。

弊社ではプロダクト、収益、契約書などへの影響を自動算出、可視化する分析ツールを準備している。本ツールは「トレーディング勘定の抜本的見直し（FRTB）」で作成されるリスクデータをインプットに利用するなどの考慮しており効率的な自動化が可能となる。

また、紙・PDFの契約書データはAI・RPAによりキーとなる情報を自動抽出し、構造化されたデータに変換することが可能である。これを分析ツールにインプットすることで、データ化から影響把握までの一気通貫した自動化を目指すことも出来るであろう。

② データドリブンのプロジェクト運営による意思決定の促進

データドリブンのプロジェクト運営体制構築が意思決定促進に有効と考える。

まず、プロジェクト体制構築において、影響分析結果に基づくことで、適切に分科会を設定し、バランス良く関係者を巻き込むことが可能となる。また、定量的データを示すことで、子会社、関連会社のプロジェクト参加意欲を適切に引き出すことも出来る。

計画策定においても定量的データは必須となる。例えば、複数の移行シナリオが

考えられる中で商品毎、業務毎の対応優先度を定め、リソースを配分することが求められる。その際、各シナリオにおける定量的な影響を都度把握、比較することにより適切な意思決定をサポートすることが可能となる。

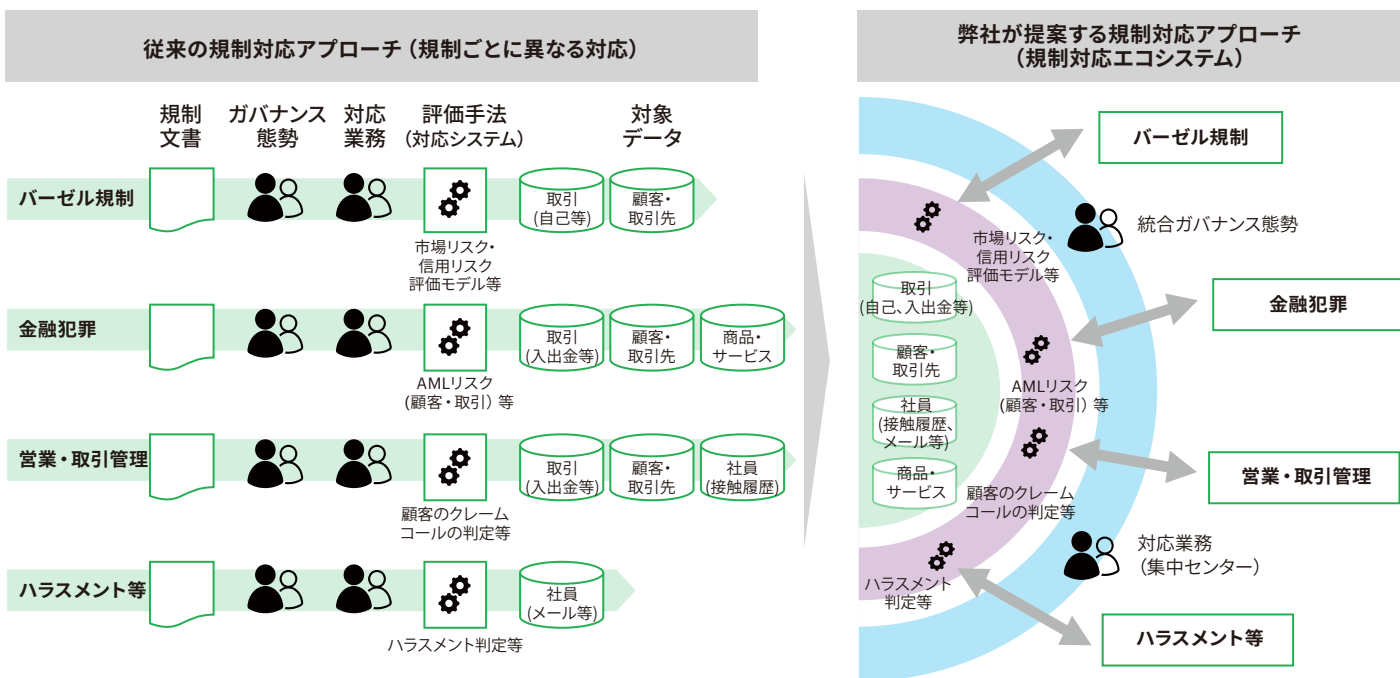
難しい意思決定が求められるLIBOR廃止においてこそ、データドリブンのプロジェクト運営が有効であろう。

規制対応エコシステム

① 規制対応コストの高まりと重複

金融機関の規制対応コストは高まり続けている。収益に対する法規制対応コストは2017年から2022年までの5年間で4%から10%まで増加するという調査²もある。規制の数が増加したという側面もあるが、金融機関による規制対応のアプローチにもコスト高の原因があるのではないかと。

図表2 規制対応エコシステム



© 2019 Accenture All rights reserved.

LIBOR対応は、金融機関が直近取り組んできた一連の対応、例えばIFRS対応、バーゼルIII規制対応、アンチ・マネーロンダリング対応（以後、AML対応）と類似している。金融機関は影響分析、データ集約化を中心としたシステム準備、ガバナンス態勢構築などをどの対応においても実施してきた。

多くの金融機関では規制対応を個別に行ったために、投資の重複やシステム・ガバナンス態勢が乱立し、コスト高を招いているのではないだろうか。

② 規制対応エコシステムの構築

金融機関の経営管理上のリスクは、取引、商品・サービス、顧客・取引相手先、社員の4要素に紐づけられると考える。収益、資本、市場・信用・流動性リスクなどはそれら4要素を測る評価手法であり、LIBORはその評価手法のインプットの一つである。

4要素に関係するデータを1つの基盤上に保持し、各評価手法を組み合わせた仕組みを構築する。これが全ての経営管理上のリスクを評価できるだけの網羅性を有していれば原理的にはあらゆる規制対応が1つの仕組みで対応可能となる。この仕組みを規制対応エコシステムと呼ぶ（図表2）。

このエコシステムを中心に、規制の影響を受けるビジネス部門、規制を統括するリスク管理・コンプライアンス部門、全社ガバナンス態勢を統括する経営層が対話することにより、コスト最適化を図りながら経営管理上のリスクを低減できるようになる。

③ 最後に～LIBOR廃止対応から始める規制対応エコシステム

LIBOR廃止対応を一過性の対応にとどめることなく、規制対応エコシステム構築の第一歩としてはどうか。

例えば、前述の紙・PDFの契約書を取り込んだデータベースは、取引のデータ基盤となり、他の規制対応で活用できる。IFRS第9号は特定の契約条件によりキャッシュ・フロー要件を確認し、金融資産を分類する。その契約条件はデータベースで判定可能である。また、AML対応として貿易金融の各種書類を取り込むことにより疑わしい取引検知の高度化も可能となる。

LIBOR廃止対応は、金融機関に新たな規制対応コストを強いるものである。テクノロジーの活用により効率化を図ると共に、規制対応エコシステムの構築につなげることにより将来的な規制対応コストを圧縮する仕組み作りの青写真を描くべきではないだろうか。

*1 出典 「The Economist, LIBOR's administrator proposes an alternative to the doomed rate, January 25, 2019

*2 出典 「Financial "News Compliance costs to more than double by 2022" Lucy McNulty, April 27, 2017

最近話題のプロジェクト

新テクノロジーが金融機関に与えるインパクトは依然として甚大ですが、昨今、新しい潮流も見られます。既存業務のペーパーレス化・自動化等、金融機関自身の課題解決をデジタル化と称して投資する事案が従来は多く見られましたが、最近では、顧客への提供価値を倍増させる唯一の手段としてデジタル活用する企画の支援が急増しています。また“融合”強化も顕著に検討が進んでおり、新テクノロジーと伝統的な基幹系システムの共存の在り方や、テクノロジーと技術を使う「人」との融合など、新しいテクノロジーを実務に組み込んで総合的な価値を創出するための投資が加速しています。

業態	案件概要	ST	CS	DG	TC	OP
銀行	新SWIFT接続システム更改/グローバル展開		○		○	
	QR決済事業立上支援（戦略立案～実行支援まで）	○	○	○	○	
	Digitalソリューションを活用した本部構造改革		○		○	
	デジタルを活用した消費者金融事業の海外立上げ支援	○	○	○		
証券	ウェルスマネジメントのプラットフォーム構築に向けた構想立案		○			
	Salesforceを活用したリテールCRM刷新に向けた要件定義		○		○	
	営業店におけるコンプラ業務のAIを活用したシステム化検討		○		○	
	金融市場フロント領域における中長期的な戦略策定支援		○			
保険	Azure上における保険数理計算システムの構築				○	
	国内生命保険会社における健康連動型商品の導入支援		○	○	○	

(略) ST：ストラテジー、CS：コンサルティング、DG：デジタル、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/ Claim Components Solution(CCS)	損害保険会社向け パッケージシステム	損害サービス業務全般をカバーするグローバルNo.1のソリューション。北米トップ三社のうち二社が導入しており、約7万人の事案担当者が日々CCSを使用、米国個人保険損害全事案中36%はCCSで処理されている。初期導入は1998年で、16社に導入済。個人保険、企業保険といった全商品に対応。業務分析ツール等変革に必要な要素を包括的に含む。
弊社/ Underwriting Components Solution (UWC)	損害保険会社向け 引受業務支援 パッケージ	アカウント管理、リスクセグメンテーション、外部データとの統合、指標管理といった機能に強みをもつ全商品に対応し、引受業務全般をカバー。より迅速かつ適切な見積り・引受を可能にし新たなリスクセグメントの開拓、コンパインド・レシオの改善に大きな効果をもたらす。英RSAや米Allstate,Travelersといった欧米トップ企業9社が既に採用済。
弊社/ Memetrics (Digital Marketing Optimization)	マーケティング チャンネル最適化 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、アクセンチュア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か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・ベース・ 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か国、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52カ国

売上高：
396億USドル

従業員数：
およそ46万9,000人

会長兼最高経営責任者：
デヴィッド・ローランド
(David Rowland)

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11,000人以上(2018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
AccentureAsiaPacific@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/fsarchitect

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、バンキング、キャピタル・マーケットおよび保険の3セクターにおける様々な金融機関に対し、世界各国で「ストラテジー」「コンサルティング」「デジタル」「テクノロジー」「オペレーションズ」の5つの領域で幅広いサービスとソリューションを提供しています。

国内外の金融業界を取り巻く変化をいち早くとらえ、金融機関の中核戦略およびオペレーションに重要な役割を果たすことで、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トップラインの拡大、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や複数チャネルサービスの導入等、支援領域は多岐に亘ります。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。

- ・バンキング：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
- ・キャピタル・マーケット：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：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「ストラテジー」「コンサルティング」「デジタル」「テクノロジー」「オペレーションズ」の5つの領域で幅広いサービスとソリューションを提供する世界最大級の総合コンサルティング企業です。世界最大の規模を誇るデリバリーネットワークに裏打ちされた、40を超す業界とあらゆる業務に対応可能な豊富な経験と専門スキルなどの強みを生かし、ビジネスとテクノロジーを融合させて、お客様のハイパフォーマンス実現と、持続可能な価値創出を支援しています。世界120カ国以上のお客様にサービスを提供する46万9,000人の社員が、イノベーションの創出と世界中の人々のより豊かな生活の実現に取り組んでいます。

アクセンチュアの詳細は www.accenture.com 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。

