

**Vol.66 | 2022年夏号**

# **Financial Services Architect**

**accenture**

# 目次

1. 法人ソリューションバンク  
～「DX」×「データ」×「金融」の世界  
マネジング・ディレクター 粟倉 万統
2. 次世代富裕層の獲得  
～シニア富裕層の資産流出にいかにかに備えるか  
プリンシパル・ディレクター 谷 征洋
3. 経済価値ベースのソルベンシー規制を持続的成長の礎に  
～欧州ソルベンシーII事例を踏まえて
4. AMLシステムにおけるモデルリスク管理のあり方  
～有効性と効率性の両立を目指して  
シニア・マネジャー 忍田 伸彦
5. デジタル時代のITパフォーマンスマネジメント  
～テクノロジー・ビジネス・マネジメントの実践に向けて  
プリンシパル・ディレクター 田中 佑貴
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、猛暑の候、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。

金融業界は異業種が参入する“攻められる業界”になってきました。金融機関の中には、「国内ビジネスは収益性が低いし、規制も厳しい業界なのに、なぜ異業種は参入するのか？」と疑問に思われる方も多いと思いますが、異業種もそれだけ本業の収益性に期待を持っていないという事です。まさに業界間でシェアの奪い合いが激しくなる構造になってきました。金融を本業とする金融機関は、新規顧客獲得（特に個人ビジネス）では苦戦すると思います。異業種が本業を活かして顧客を新規獲得できる可能性があるからです。

だからこそ、異業種と連携して顧客獲得を推進しようとする取組みは重要です。では、異業種との連携にフォーカスしていればいいのでしょうか？そうは思えません。金融機関は、長年ビジネスを展開してきた蓄積してきた既存顧客という先行者メリットを持っています。この既存顧客との関係を見直し、どうビジネス拡大をしていくかは、国内ビジネスを再構築する上で再検証する必要があると思います。

- ① 既存顧客による新規顧客の紹介
- ② 既存顧客へのクロスセル・アップセル
- ③ 既存顧客への新商品・サービスの展開

といった取組みを、規模を持って実行できるのは先行者のみです。既存顧客をどう活かすか、関係強化をどう実現するか、に関してもデジタル活用は必須と考えます。先行者メリットを最大化する取組みにも、ぜひ貢献したいと考えておりますので、引き続き宜しくお願い致します。

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7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

# 法人ソリューションバンク

## ～「DX」×「データ」×「金融」の世界



栗倉 万統

2002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

### 1. 中小企業の課題

まず、「実際にどのような経営課題解決が必要なのか」を知るため、弊社はデザインシンキングの手法を用いて企業の経営課題のリサーチを行った。具体的には、企業のライフステージ（創業期、成長期、成熟期、衰退期）、規模（零細、中小、中堅）、業種（製造、流通、小売など）によって企業を分類し、それぞれに分類される企業の経営課題について、経営者への聞き取り調査を行った。主な経営課題として挙がってきた事項は以下になる。

- ・ ITツールに関心があるが、費用対効果が見合わない。
- ・ 販路拡大のためのノウハウやコネクションが無い。
- ・ 人材採用・育成が十分にできていない。
- ・ 様々な経営課題に関して相談できる相手がいない。

長らく、中小企業の生産性の低さが指摘されている。そんな中、顧客企業のDXに乗り出す金融機関が増えている。

これまで、金融機関による顧客企業の経営支援は、ファイナンス以外に実質的な打ち手がなかったが、レギュレーションの変更、テクノロジーの進展、DX需要の高まりにより、状況が一変した。

本論考では、以下の論点を踏まえて、中小企業のDXと金融の新しい在り方を考察する。

- ・ 中小企業の経営課題の本質とは何か
- ・ 金融機関の強みを活かした効果的な打ち手は何か
- ・ 金融機関自身の課題をどう克服するか

日本経済活性化のカギとなる中小企業の再興に向けて、日々取り組んでいる金融機関の関係者の方々にとって参考になれば幸いである。

経営者への聞き取りを通じて、**規模の大小により同じ経営課題でも対応の難易度が異なる**という実態がわかってきた。小規模企業ほど、経営課題に充てるリソースがないこと、周辺の取引先企業が対応しているかどうかによって依存している。すなわち、経営課題そのものへの対応が必須であると理解しつつも、1社では身動きが取れないということだ。

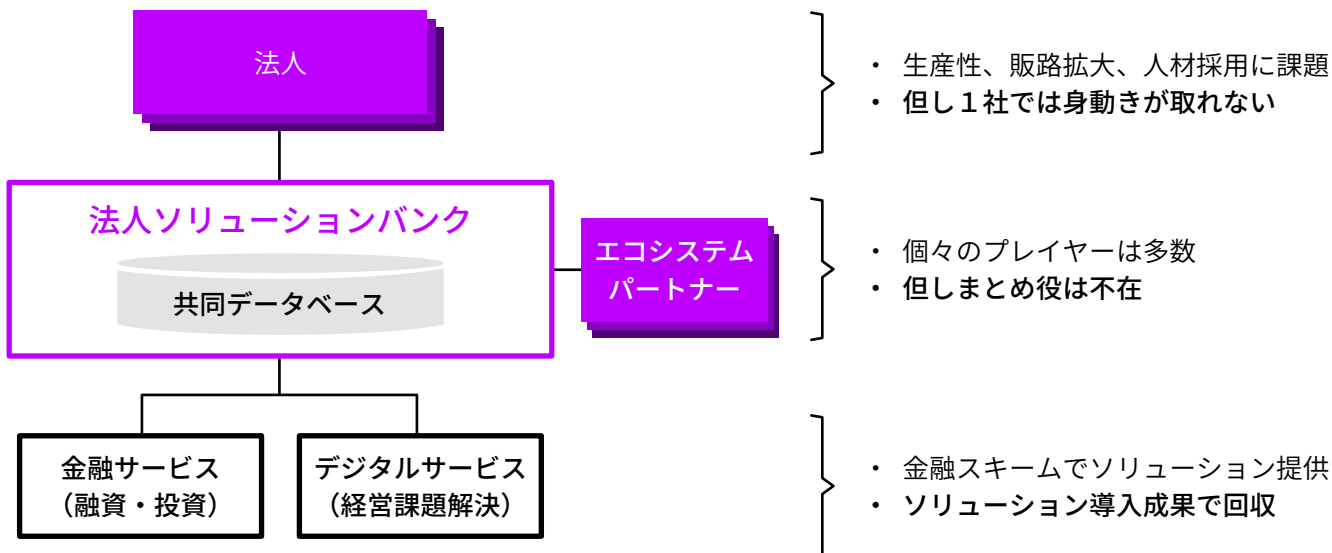
これらの経営課題の解決に向けて、金融機関以外のプレイヤーも動き出している。しかしながら、世の中にあるソリューションは、企業内に専門人材を必要とするものが多く、中小企業が利用するにはハードルが高い。そんな中、一部のプレイヤーにおいては、誰でも**登録するだけで利用可能な**アプリを提供し、そこで人員調達や販路拡大に貢献するソリューションと金融（ファイナンスや決済）をセット提供することで、成功している例（助太刀・Airレジ・BASEなど）がある。

海外に目を転じると、海外銀行は特定マーケットにおいて、**一気にDX基盤に企業をオンボーディング**することで、企業の実業性向上と金融ソリューション提供を行っている。例えば、タイのサイアム・コマーシャル・バンクはセメント・化学・建設のコングロマリット向けにブロックチェーンを用いたサプライチェーンと資金調達プラットフォームを提供し、シンガポールのDBSは天然ゴム業界にマーケットプレイスとファイナンスを提供しており、複数企業を**“まとめる”**ことで、DXと金融をセット提供することに成功している。

ここまで見てきたように、中小企業はDXニーズを持っているが、規模の小ささ故に非効率を受け入れている状態と言えます、DXを推進するには、①**導入ハードルを下げる**こと、②**個社レベルでは導入メリットが薄い**ため、デジタルにオンボーディングするための**“まとめ役”**が必要であると言えるのではないかと。

図表1. 法人ソリューションバンク

金融+ソリューション提供による経営改善から対価を得る



## 2. 法人ソリューションバンク

では、「金融機関は中小企業の経営課題解決をどのように行うべきか」法人ソリューションバンク（図表1）について解説する。前述したとおり、中小企業には様々な経営課題があるが、個社単独では対応できない。一方、DXソリューションを提供するプレイヤーは多数存在するが、中小企業を取りまとめるプレイヤーは存在せず、包括的に経営課題に向き合えるプレイヤーも存在しない。

(ア) そこで、金融機関は幅広いソリューションを活かし、中小企業を束ねて、1 to Many型の共同デジタルソリューションを提供する。導入ハードルはサブスクリプションやファイナンススキームで下げる。

(イ) そこから、商流・人流・稼働状況などの企業活動データを収集する。

(ウ) このデータを活用することで、データファイナンス、ビジネス

マッチング、共同購買、在庫最適化、BPOなどの付加価値サービスを提供する。元来の強みである信用スコアもうまく活用すれば取引活性化に生かすことができる。

(エ) また、様々なSaaSサービスをワンストップで販売代行し、企業毎の個別ニーズに対応する。

(オ) 結果、中小企業がDXを通じて、経営課題を解決し、生産性向上、キャッシュフロー改善、業容拡大を達成する。その成果から、金融機関は資金を回収し、新たなファイナンス機会を獲得。WIN-WINの関係を構築する。

中小企業に対しては、金融機関が個社毎に対応することは効率が悪い。法人ソリューションバンクのように、1 to Many型の共同ソリューションの提供を楨に、まずはデジタルにオンボーディングさせ、データを収集し付加価値サービスに活かすことが肝となる。

では、実際にどのようなソリューションが楨になりうるのか。企業活動をデータ化する上で有望なのは、SNS、マーケットプレイス、サプライチェーン、ERPソリューションではないか。提供パターンとしては、エンベデッド型と、ソリューション自体の胴元となることの2パターンが考えられる。リスクリターンが大きいのは後者である。

次に、これらの楨となるソリューションの中で、共同ERPの事例を紹介したい。弊社は会津若松市でコネクテッド・マニファクチャリング・エンタープライゼス（CMEs）という取組みを行っている。地元の組合、製造業、中小企業庁などと連携し、SAPをベースとした共同利用型ERPを導入し、中小企業の生産性向上を支援するという取組みである。中小製造業は、大手と異なり、会計SaaSなどの個別ソリューションは導入していても、営業、調達、製造、販売、請求、会計まで一気通貫したソリューションは導入できていない。そのため、個別ソリューション間

図表2. 共同利用型ERP導入による付加価値サービス

共同利用型ERPから収集したデータで様々な付加価値サービスを提供



は、人力のアナログ対応や経験による調整がメインとなっている。ERPソリューションの本質は、企業のバリューチェーン全体を1パッケージで管理することであるが、中小企業はこれまで価格がボトルネックで導入できなかったのだ。そこで、弊社はSAP社の協力を得て、大企業向けのバリューチェーン全体に跨ったERPを中小企業が共同で利用できる形に構築しなおし、中小製造業向けのテンプレートを標準化することで、導入ハードルを下げた。ユーザー企業には、サブスクリプションモデルで提供され、企業ユーザー間で共通して利用する機能を非競争領域と位置づけ、共同利用することでコスト削減を図っている。

これを金融機関が提供した場合、金融、非金融の様々な付加価値サービスが提供可能となる(図表2)。共同利用型ERPから得られるデータは企業全体のバリューチェーンに及ぶ。共同利用することによって、例えば稼働状況を踏まえた効率的な生産工場のマッチング、

ボリュームディスカウントを狙った共同購買のマッチングや調達先のリコメント、シェアードBPOによる間接部門切り出しなどのサービスが提供できる。金融サービスにおいても、受発注データに基づいて支払いサイトを予測し最適な資金調達をリコメンドしたり、取引先企業の信用度に応じたPOファイナンスを提供したりと、データに基づく高度なファイナンスが提供可能となる。

このように、DX×データ×金融によって、金融機関は事業範囲を広げ、顧客にさらなる付加価値を提供することが可能となるのである。

### 3. 日本経済活性化に向けて

金融機関が法人ソリューションバンクの取組みをするには、ケイパビリティの課題がある。具体的には、深い他業種の業界知見、業界ごとに標準化を進める積極的な働きかけ、オープン・イノベーション、システム設計・構築力、積極的なリスクテイク、自己資本

投資、M&Aなどのケイパビリティを外部活用も含めて獲得することが求められる。

日本の中小企業は全体の99.7%を占める。中小企業の活力を生み出すことは金融機関の使命であり、生命線であると言える。金融機関は現在、自らのDXに取組み、変革を果たそうとしている。その経験を活かし、中小企業の事業そのものの支援、リスクテイクに乗り出すことで、中小企業の経営課題解決や生産性向上、更には新たな産業の育成へとつなげていく必要がある。日本の中小企業は集まれば強い。大企業にも世界にも対抗できる。金融機関が音頭をとることで、日本独自の強い中小企業連合のあり方を再構築できるのではないか。

# 次世代富裕層の獲得

## ～シニア富裕層の資産流出にいかに備えるか



谷 征洋

2005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  
プリンシパル・ディレクター

### シニア富裕層の資産流出

前文の通り、証券リテールビジネスの収益の9割は1割の顧客がもたらしており、その大半は60代以上のシニア富裕層のため、今後10年、20年で大規模な資産移転を迎えることとなる。当面はシニア富裕層が収益の柱としてビジネスを支えるものの、来たる大規模資産移転を見据え40～50代の次世代富裕層へいかにスムーズにシフトし、ビジネスの継続的成長の道筋をつけるが急務である。

では、そもそも次世代富裕層とはどのような特徴を持った顧客なのか？

### 次世代富裕層の特徴

オーナー経営者を例にとって、団塊世代以前のオーナー経営者（シニア富裕層）と、その子息の世代の経営者（次世代富裕層）の比較の中から、次世代富裕層の特徴を考察したい。

証券リテールビジネスの収益の9割は1割の顧客がもたらしており、顧客の大半は60代以上のシニア富裕層である。シニア富裕層の獲得・深耕は、各社しのぎを削っており、一定の成果を上げているものの、相続による資産流出の波はじりじりと押し寄せてきている。

総務省統計局 家計調査（貯蓄・負債編）によると、全体資産のうち約7割が60代以上に集中しており、これら60代以上の資産が今後10年、20年で大規模な資産移転を迎えることとなるため、資産移転先および新たな中核顧客として、次世代富裕層の獲得が急務となる。

本稿では、次世代富裕層の獲得にあたって押えるべきポイントを、海外金融機関のアプローチ事例も交えてご紹介したい。

まず、団塊世代以前の経営者だが、足繁く通ってくる甲斐甲斐しい担当者を好み、仕事の悩みから家庭の悩みまで様々な悩みを相談するなどウェットな関係が特徴だった。

一方、その子息の世代の経営者は、金融機関都合の提案に辟易しており、自分で情報を比較・合理的な判断ができればよく、そのための情報を担当者が提供してくれればそれでよいというドライな関係性を好む傾向にある。こう見ると、彼らは情報さえ提供してくれれば自分で解決するというセルフ完結を望んでいるように聞こえるが、必ずしもそうではない。彼らは仕事やプライベートで忙しいため、面倒なやり取り抜きで、気軽な相談をしたいのである。ただし、顧客が金融機関を“気軽な相談先”として認識しているかという点、必ずしもそうではない（図表1）。シニア富裕層から次世代富裕層への資産移転は10～20年かかるが、資産移転のタイミングで気軽に相談してくれるポ

ジションにいないければ、結果的に資産流出を免れない事態になりかねないのである。

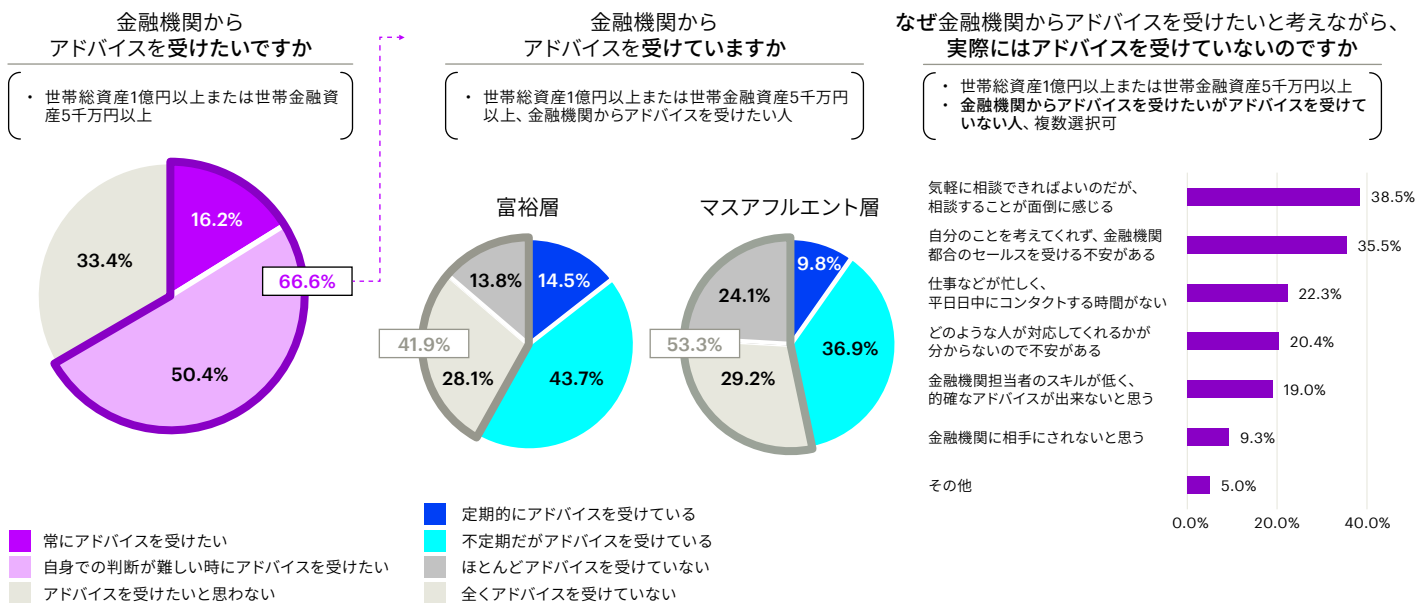
では、次世代富裕層に対して海外金融機関はどのようにアプローチしているのか？

### 海外金融機関における次世代富裕層へのアプローチ事例

ここで、米国Morgan Stanleyの事例と、Goldman Sachsの事例についてご紹介したい。

まず、米国Morgan Stanleyであるが、彼らは超富裕層・富裕層をターゲットとして、FA（フィナンシャル・アドバイザー）による対面主体でのビジネスに注力しており、ウェルスマネジメント部門の収益の大半を稼ぎだしている。一方で、彼らは次世代富裕層への接点構築が次の1手として重要視しており、着々と手を打っている（図表2）。

図表1. 金融機関からのアドバイス提供ニーズ (弊社調査)



1つは、職域チャンネルでの接点構築である。Morgan Stanleyは、企業向けに株式報酬プラン管理サービスを提供するカナダのソリアム・キャピタルを買収し、ストックプラン利用者向けプラットフォームとして自社ブランド化 (Shareworks)。この中で、富裕層となる確度の高い従業員や役員クラスを、フィナンシャルアドバイザーサービスに勧誘している。

もう1つは、“Morgan Stanley Virtual Advisor”の提供である。こちらは、コールセンターをVirtual Advisorにリブランド化したものになるが、高いスキルを持ったフィナンシャル・アドバイザーがリモートで多くの顧客に高品質なアドバイスを提供しており、富裕度の高い顧客は支店の対面アドバイザーにトスアップする仕組みとなっている

次にGoldman Sachsをご紹介したい。Goldman Sachsは、金融危機後の事業構造改革により、マス富裕層市場への

参入を開始。個人向けのオンライン銀行マークスを設立して、預金や融資サービスの提供を開始したが、それ以外にも次世代富裕層との接点構築を様々な打ち手で進めている。

1つ目は、個人向けにフィナンシャルアドバイスを行う企業との提携、及び提携先アドバイザーによる、証券担保ローンの“GSセレクト”の提供である。GSセレクトは2017年より提供されているオンラインの融資プラットフォームであり、元々は超富裕層向けに提供していた融資サービスをそれ以外の顧客にも提供することを目的に導入された。

2つ目は、職域チャンネルの強化である。元々Goldman Sachsは、2003年に買収した「Ayco」が企業幹部向けフィナンシャルプランニングサービスを優良企業の経営陣や従業員に提供していたが、2016年にHonest Dollar (中小及び新興企業の従業員向け退職年金プログラム提供企業) を買収、2018年に

は、Rocaton Investment Advisors (機関投資家向けアドバイザー・投資一任サービス提供企業) を買収することで、次世代富裕層との接点を強化している。

Morgan Stanley、Goldman Sachs両社ともに、買収も含めた次世代富裕層の顧客基盤・接点づくり、彼らのニーズに合った商品・サービス提供という点で、示唆は大きい。

### 次世代富裕層獲得のポイント

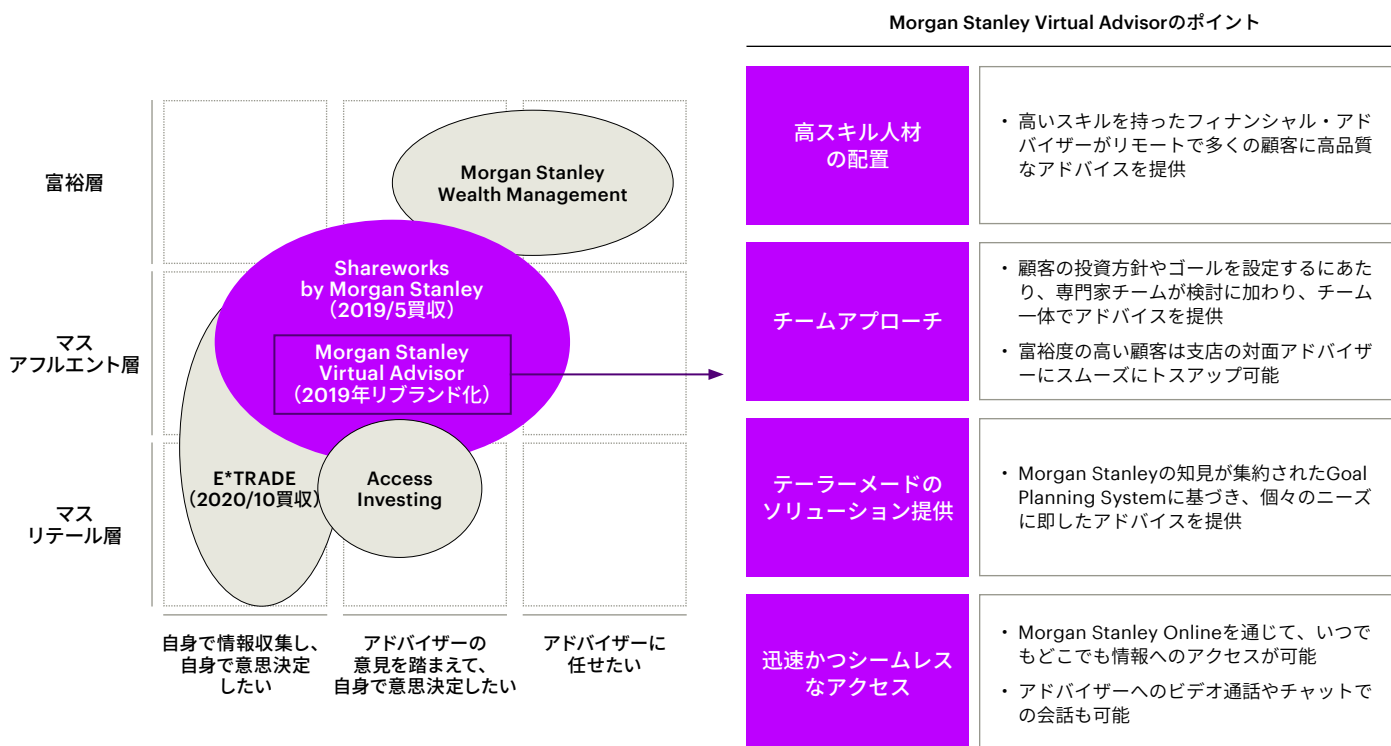
海外事例も踏まえ、弊社として考える次世代富裕層獲得のポイントは大きく4つである。

#### 次世代富裕層のニーズに合った商品・サービスの提供

エグゼクティブ層を例に、次世代富裕層ニーズ及び商品・サービスの方向性を考えてみたい。



図表2. Morgan Stanleyの主要チャネル



エグゼクティブ層は購買意欲が旺盛でまとまった資金ニーズが大きい一方、保有資産の一定のポーションを自社株式等が占めていることから、まとまった資金を、手元の自社株を売却して調達するケースがある。そこで、保有株式を売却することなく資金を借り入れできる証券担保ローンのニーズは大きいものと思われる。

また、エグゼクティブ層は給料のうち一定額を株式報酬で受け取っていること、課税額が大きいことから現金が不足しがちである。そこで、現金確保手段としての不動産投資ニーズは大きいものと推察できる。また、確定申告にあたっては複雑な税計算等が必要であり、税理士の活用ニーズもあるものと思われる。

### いつでも気軽に相談できるチャネルの提供

次世代富裕層は現役世代であり、プラ

イベートも仕事も忙しくなかなか時間が取れない。Morgan StanleyのVirtual advisorのように、リモートで気軽に相談できるチャネルを構築することで、次世代富裕層との接点を増やすことができるのではないだろうか。

### チーム制等による次世代富裕層向けアドバイス力の強化

次世代富裕層の悩みは多様で複雑であり、営業担当者個人のアドバイス力強化だけでは限界がある。各領域の専門家などとの連携によるチーム制を構築することで、次世代富裕層向けアドバイス力の強化をすべきではないだろうか。

### その他新たな顧客基盤増強・接点チャネルの構築

Morgan Stanley、Goldman Sachsともに、職域顧客基盤の強化やRIAとの提携等による次世代富裕層との接点チャネル強化を講じていたが、日本におい

ても、次世代富裕層顧客基盤の強化や新たな接点作りの余地があるものと思われる。

また、メタバース等のデジタル活用にも、試行段階ではあるが視野に入れておくべきだろう。JPMorganChaseは、メタバースにラウンジを開設し、専門家の話を聞くことができる新たな取組を試行している。

### まとめ

次世代富裕層へのアプローチは一筋縄ではいかないが、彼らが気軽に相談できる窓口を作り、彼らのニーズに合った商品・サービスを提供できれば、次世代富裕層顧客獲得の糸口が見えるだろう。

# 経済価値ベースのソルベンシー規制を持続的成長の礎に

## ～欧州ソルベンシーII事例を踏まえて

2020年6月、「経済価値ベースのソルベンシー規制等に関する有識者会議」の「報告書」が公表された。これによれば、わが国における経済価値ベースのソルベンシー規制は、2022年中に仕様の暫定的な決定が、2025年に施行が、それぞれ想定される。

国内保険会社にとって、本規制の導入は、必要な資本の確保を担保するためだけでなく、持続的成長の礎となり、過去に起きたような保険契約者の不利益のリスクを一層抑制するための、経営管理の変革契機と考える。

本稿では、欧州ソルベンシーIIにおける事例を踏まえて具体的な変革の方向性を見通し、今後必要と想定される考え方についてご紹介したい。

### 歴史の振り返りと今後の日程

1997年から2001年にかけて、いわゆる逆ざや問題により、7社もの中堅生保が経営破綻し、数多くの保険契約者が多大な不利益を被った「平成生保危機」※1をご記憶の方は多いと思う。2008年のリーマンショックに伴う金融危機や、損害保険においては、2011年のタイの洪水、度重なる北米のハリケーンなどの自然災害の激甚化も、持続的成長を阻害しかねない大きな衝撃であった。

昨今においては、国内マーケットの縮小や生産年齢人口の減少が予測され、本邦保険会社は保険事業の地理的拡大や引受リスクの多様化を図っている。これは、例えば再保険取引を含む巨大災害リスク管理の複雑化を招いている。また、低金利の長期化は、保険各社による運用資産の多様化を促した。これは、資産運用リスクの複雑化を意味している。

こういった過去の教訓や、国内保険会社を取り巻く激動の社会環境の上に、わが国の経済価値ベースのソルベンシー規制は導入されることとなる。2020年6月、金融庁より「経済価値ベースのソルベンシー規制等に関する有識者会議」の「報告書」が公表された。それによると、下記スケジュールが想定される。※2

2022年：国内フィールドテスト（影響度評価を含む）や国際的な動向も踏まえ、仕様を暫定的に決定

2024年：基準の最終化

2025年：新たな制度を施行

2026年3月期より新基準に基づく計算を開始

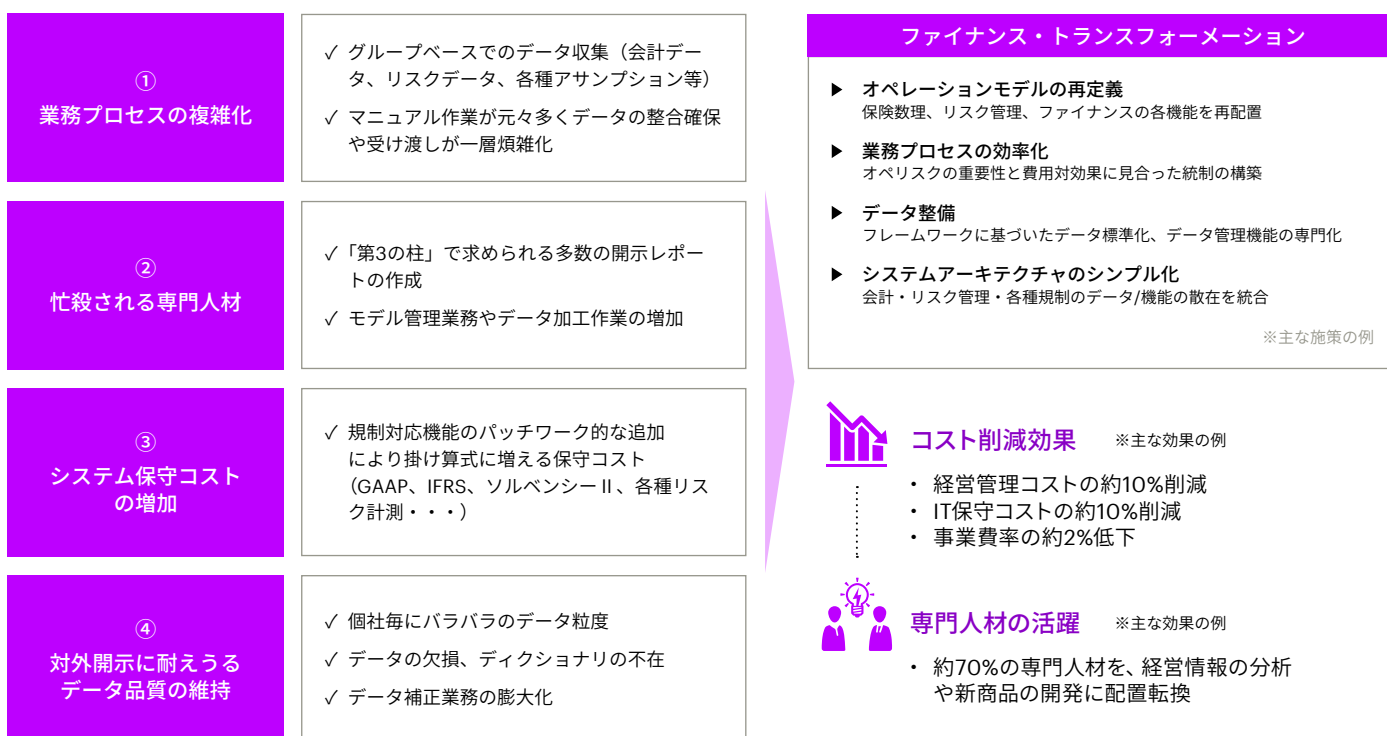
### 国内での受け止め方

銀行業界におけるバーゼル規制と同様、今回の規制も資本規制といえる。資産のみでなく、負債（保険契約）に

も経済価値（最新の金利や死亡率等）に基づく評価替えが每期行われ、経済価値ベースで評価された資産と負債の差分である資本が、自社の保有リスクと照らして充分といえるかが問われる。そのため、短期的には投資基準の見直しや、中長期的には、利回りを長期保証しない販売商品への転換が、国内生保における主な動向として挙がっている。つまり、金利変動により資本不足を招く事態を防止するため、保有する資産（投資資産）と負債（保険契約）の年限差を低下させようという動きである。※3

もちろん、資本規制の遵守の観点から、この動きは適切といえる。ただ、例えば「平成生保危機」を振り返ったときに、これで十分といえるだろうか。過去の危機で得られた教訓は、高い鮮度と解像度を伴う経営内容の見える化や、見える化された情報を分析して経営の選択肢を示す専門家の必要性（

図表1. ソルベンシーII適用により顕在化した欧州保険会社の主な課題



保険アクチュアリの役割変化）、そして適時適切な経営判断を支えるガバナンスの構築であったと考える。そのため、投資基準の見直しや販売商品の転換に留まらない、持続的成長を支える経営管理への変革が、今回の規制導入を契機として検討されるべきと考える。

翻って、経済価値ベースのソルベンシー規制であるソルベンシーIIを2016年より適用している欧州の保険会社では、複数の経営管理の変革事例が確認できる。次章では、欧州各国に拠点を置く弊社の経験より、そういった変革事例の一部をご紹介したい。

### 欧州保険会社の変革事例

#### ファイナンス・トランスフォーメーション

ソルベンシーIIの適用の後、複数の欧州保険会社が直面した課題は、主に下記の4つであった。内容の詳細は上記

(図表1)をご参照頂きたい。

- ① 業務プロセスの複雑化
- ② 忙殺される専門人材
- ③ システム保守コストの増加
- ④ 対外開示に耐えうるデータ品質の維持

この状況を受け、いくつかの先進的な保険会社では、「ファイナンス・トランスフォーメーション」と呼ぶプログラムを開始した。実施内容は各社様々だが、共通した方向性として、オペレーションモデルの再定義、業務プロセスの効率化、データ整備、システムアーキテクチャのシンプル化が挙げられる。

弊社の調査によれば、こういった取り組みにより、経営管理コストの約10%、IT保守コストの約10%の削減、加えて事業費率の約2%低下の例が確認された。また、ファイナンス、リスク管理、保

険数理の専門人材の70%程度をデータ加工等の単純作業に充てざるを得なかった保険会社が、取り組みによる業務見直しの結果、逆に、同水準の専門人材を、経営情報の分析や新商品の開発に配置転換できた事例もある。

#### リスク管理の新たな潮流

ソルベンシーIIの適用は、保険会社における経営管理、特にリスク管理に必要なデータの質と量を自ずと向上させた。ソルベンシーIIの適用後に弊社が欧州保険会社のチーフ・リスク・オフィサー（CRO）へ行った調査(図表2)によると、下記の新たな潮流が認められる。

- ✓ 持続的成長をリスク管理が支える（CROの役割拡大）
- ✓ データこそがリスク管理の強み
- ✓ ヒトを活かすリスク管理へ

図表2. 欧州保険会社におけるリスク管理の新たな潮流 (弊社CRO調査より)



“持続的成長”をリスク管理が支える (CROの役割拡大)

- ✓ 歴史的な低金利、国内人口減少やプレイヤーの多様化による競争激化といった、収益を押し留める構造的問題が存在。その上、パンデミックが拍車をかけている
- ✓ 収益確保、持続的成長を遂げるには、「収益に見合ったリスクと付き合う (とるべきリスクは積極的にとる)」判断が、経営の各層にて求められる (リスクベースアプローチ)
- ✓ CROは、リスクを防ぐ”守り”に加え、成長に向けた”攻め”の判断をリードする・促す役割を担える (“出来ない”“限度値”を語る存在から “どの範囲が最適か”を主導する役割へ)



“データ”こそがリスク管理の強み

- ✓ リスクを積極的にとって成長へ向かうには、経営判断における、客観的事実の裏付けのある予測と俊敏さが必須 (勤と経験のみでは常に正しい・俊敏な判断が出来るとは限らない)
- ✓ データに基づく予測は、CRO・リスク管理機能の伝統的役割であり、期待に応える人材・組織能力を有している
- ✓ データに強みをもつリスク管理をいかに”攻め”に活かせるかが、勝ち残り要素となる



“ヒト”を活かすリスク管理へ

- ✓ データ分析、ビジネス示唆の導出が、リスク管理人材のコア・コンピタンス (活躍の場) になり得る
- ✓ リスク計測のオペレーションや、リスク顕在化抑制を人海戦術に頼ることで、貴重なヒト資源を失うわけにはいかない (“プレーキ役” “報告作成者” のみならず “示唆出し” “アドバイザー” の機能を専門人材として担う)

総じていえることとして、ビジネスの不安定さが増す中で、CROはデータ活用力を梃子に役割を拡げ、全社的な規模での迅速な意思決定、並びに持続的成長への貢献を図ろうとしている。当然、リスク管理機能がイニシアティブをとって全社的な経営へ貢献することには、様々なチャレンジが伴うと予想されるが、欧州のこの潮流は、本邦保険会社の近未来を描く道標になりうるであろう。

経済価値ベースのソルベンシー規制のその先に向けて

本稿執筆時点 (2022年4月) において、まだ暫定仕様も発出されていない本規制のその先まで見通すことは、いささか気が早いのかもしれない。しかし、欧州のソルベンシーIIの経験に学ぶならば、少なくとも下記の2点は気に留めておくべきではないだろうか。

- ✓ 部分的、対処療法的な規制対応に留めると、恒常的なコスト増加、専門人材の不足、業務品質の劣化を助長しかねない。受け皿としての、持続可能な経営管理態勢は万全か
- ✓ 規制対応により促進される経営データの質・量の向上は、経営管理に対する専門人材 (保険アクチュアリなど) の活躍の場を拡げうる。自社の態勢やカルチャーは、データと専門性に基づく経営を真に受け容れられるか

弊社は、欧州におけるソルベンシーIIに関する豊富なご支援の経験、並びに、国内における経営管理・保険数理・テクノロジー・オペレーション等の多様な専門家を有している。これらの専門性を総動員し、経済価値ベースのソルベンシー規制を契機とした本邦保険会社各社の変革パートナーとして、歩みを共にできれば幸いである。

規制「対応」に留まらず、本邦保険会社が持続的成長を確固たるものとし、ひいては一人でも多くの方々が一層安心して保険を活用できる未来が続くことを願ってやまない。

※1 出典：植村信保「経営なき破綻 平成生保危機の真実」

※2 出典：金融庁HP「『経済価値ベースのソルベンシー規制等に関する有識者会議』報告書」

※3 出典：日本経済新聞2021年7月20日付記事「生保に迫る「2025年の崖」 金利低下リスクに備え」

# AMLシステムにおけるモデルリスク管理のあり方

## ～有効性と効率性の両立を目指して



忍田 伸彦

2020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

### 厳格化するAMLモデルリスク管理

欧米金融機関では、日本に先んじてAML分野におけるモデルリスク管理の態勢整備が進んでおり、対応の不備による当局からの処分事例も見られるようになった。2021年12月、英国FCA（金融行為規制機構）はHSBCに対し、取引モニタリングシステム（TMS）の設定・検証の不備により、約6,395万ポンドの罰金を科したと発表した。FCAは処分理由として、シナリオ（疑わしい取引の検知ロジック）のカバレッジやパラメータ設定、入力データに関する不備が長期に渡り解消されなかった点を挙げている。

#### ① シナリオカバレッジの不備

- ・ ビジネス規模やリスク特性を考慮した際に、シナリオがカバーするモニタリングの範囲が不十分であった。
- ・ グローバル共通に定められたシナリオを使うのみで、ローカル特有のリ

スクに見合ったシナリオを用いていなかった。

モデルリスク管理の態勢整備では、規程作成等のフレームワークの整理に重きが置かれる傾向にあるが、本質的には実務への落とし込みが重要である。

特に取引モニタリングシステム（TMS）では、膨大かつ複雑なデータ検証作業が求められるため、有効性検証のプロセスを明確に定義する必要がある。

本稿では、先行する海外規制の動向を考慮しつつ、TMSにおける有効性と効率性を両立するためのモデルリスク管理のあるべき姿を論じる。

スクに見合ったシナリオを用いていなかった。

- ・ 取引タイプ（現金、電信送金、小切手など）を区別せずに金額を集計する粗雑なシナリオや、ストラクチャリング（高額取引を小口の複数取引に分割する手口）の検知の際に単独取引でもアラートが発生してしまうシナリオの設計ミスがあった。

#### ② パラメータ設定の不備

- ・ 各シナリオの閾値分析（閾値を上げるべきか検討するabove-the-line分析と、閾値を下げるべきか検討するbelow-the-line分析）が適切に行われず、当局へ届出すべき取引を見誤るリスクがあった。
- ・ いくつかのシナリオでは極端に大きな閾値が設定されており、ほとんど何も検知されず、実質的に無効な状態であった。

- ・ アラート抑止機能（一定期間中に同じ顧客に対して同一のシナリオでアラートを何度も発生させないようにする機能）の理解が不十分であり、本来調査すべきアラートまで抑止してしまった。

#### ③ データの不備

- ・ データ項目の取込漏れや値の欠落など、データ取得元とTMSの連携方法に誤りがあり、不正確な金額の集計や、モニタリング対象から漏れる顧客が発生した。
- ・ コルレス銀行のリストに不備があり、モニタリングが不正確であった。
- ・ 取引タイプの扱いに不備（例：小切手を電子送金と判断）があり、モニタリングが不正確であった。

図表1. TMSにおける有効性検証の要素

評価軸	評価視点の例
カバレッジの有効性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 様々な手口に対し網羅的にシナリオが準備されているか</li> <li>・ 自社の商品・サービス構成を考慮した場合に検知範囲は適切か</li> <li>・ 自社の顧客構成を考慮した場合に検知範囲は適切か</li> </ul>
検知精度の有効性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 期待通りのアラート数や届出数が維持されているか</li> <li>・ シナリオの検知精度が劣化していないか</li> <li>・ 閾値が高すぎる(低すぎる)ことがないか</li> </ul>
データの有効性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 上流システムから連携されるべきデータが全て取り込まれているか</li> <li>・ 誤ったデータ連携方法でシステム実装されていないか</li> <li>・ 定義書に記載のない新たなコード値が連携されていないか</li> </ul>

さらに、FCAはこれらの不備の根底にある課題として、ドキュメンテーションの不足と、実効性の欠如を指摘している。例えば、閾値の決定根拠を記載したドキュメントが存在しないため、メンテナンス時に適切なパラメータチューニングの方針を立てることができなかった。また、社内規程上は最低1年に1回はTMS主要部の有効性検証が定められていたが、適切に実施されず形骸化した状態であった。

### TMSにおける有効性検証の要素

モデルリスク管理では、モデルインベントリーやモデルへのリスク格付付与、モデル管理態勢を明文化した社内規程やモデル記述書等の準備など、一連のフレームワークを構築することが求められる。しかし、これらはモデルの実効性を維持するための手段であって目的ではない。全てのモデルが常に誤りが存在するリスクに晒されてい

る、との前提に立ち、定期的にモデルの有効性を検証することがモデルリスク管理の肝である。特にTMSでは、モニタリングのカバレッジ、疑わしい取引の検知精度、入力データの観点からシナリオの有効性を検証する必要がある(図表1)。

#### カバレッジの有効性検証

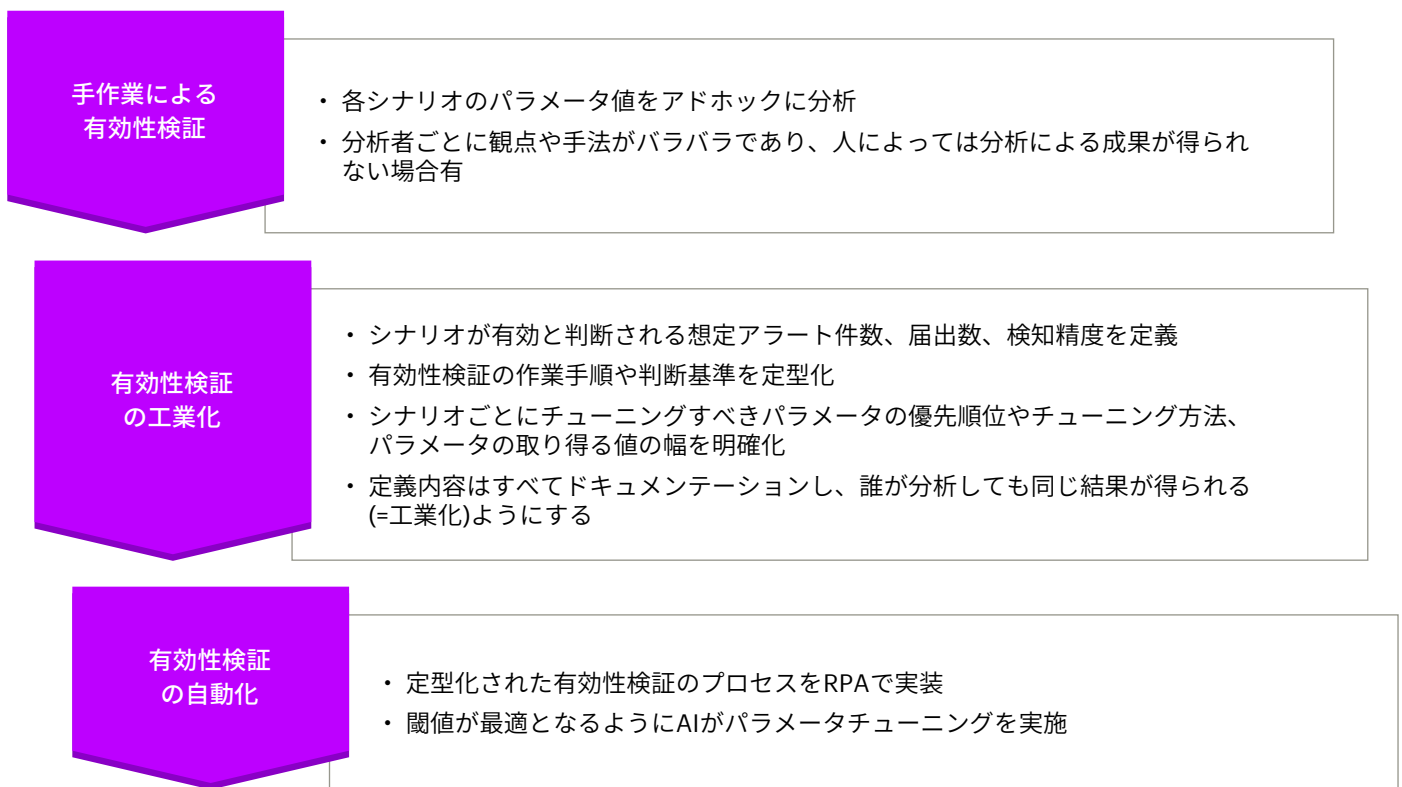
カバレッジには、シナリオ多様性とモニタリング範囲の2つの観点が存在する。シナリオ多様性の観点では、自社のリスク評価結果に基づき、様々な金融犯罪の手口に対応するためのシナリオが網羅的に準備されていることを確認する。次にモニタリング範囲の観点では、自社における商品・サービス・顧客種別ごとの取引量を考慮した場合に、TMSが検知対象とする取引量の割合が適切であることを確認する。例えば、コルレス取引がかなりのボリュームで存在するにも関わらず、個人顧客や法人顧客の取引に比べてシナリオ数

やアラート発生件数がずっと少ないようであれば、カバレッジの有効性には疑義がある状態となる。

#### 検知精度の有効性検証

シナリオごとにあらかじめアラート発生件数や検知精度の基準値を決めた上で、定期的にこれらの基準が満たされていることを検証する。一定期間、基準を満たさなかったシナリオについては、パラメータのチューニングを行い検知精度の改善を図る。精度検証では、閾値を上げてFalse Positiveアラートを削減するAbove-the-line分析に観点が偏りがちだが、逆に閾値を下げるBelow-the-line分析も行う必要がある。例えば、直近の検知精度がTMSの運用開始時よりも大幅に上昇したシナリオがあれば、そのシナリオに関連する金融犯罪のリスクが高まっているとも言えるため、閾値を下げてアラート数を増やしモニタリングを強化する場合がある。

図表2. 有効性検証の効率化向上の取組み



### データの有効性検証

データの有効性検証では、上流システムから連携されるデータがすべて正しくTMSに取り込まれていることを確認する。具体的には、データのリコンサイル（上流システムとTMSの双方ですべてのデータを突合すること）や、データ連携プログラムの設計書とソースコードの照合を行い、双方に差異がないことを確認する。さらに、実際のデータ項目をシステムから抽出し、想定外の値が含まれていないことを検証する必要もある。特にシナリオパラメータとして使用されるデータ項目については、項目の桁数やデータの欠損、コード値のパターンについて異常がないか検証する。

### 求められる効率性

TMSの有効性検証は多岐にわたり手間のかかる作業である。現時点ではAMLパッケージ製品を用いても、TMSのモ

デルリスク管理に特化した機能は提供されておらず、有効性検証で実施するデータ準備から分析結果検証までの大部分を手作業で実施する必要がある。現状ではTMSの有効性検証に社内の人員を配置できず、都度データ分析スキルを有した人材を外部から調達する場合も多いだろう。しかし、明確なプロセスや評価基準が定まっていなければ、担当する分析者の経験やスキルによって異なるアプローチがとられ、常に安定した成果が得られないことも考えられる。よって属人性を排除し、一貫した有効性検証を効率よく実施するための仕組みづくりが課題となる（図表2）。

### 有効性検証の工業化

モデルリスク管理の品質を維持するためには、有効性検証のプロセスから極限まであいまいさを排除し、誰がやっても同じ結果が得られる（=工業化）レベルまで業務を定型化する必要がある。具体的には、有効性検証の全ての

判断基準に定量的な指標を定め、データドリブンで検証プロセスを進められるようにする。これらを実現するために、モデル記述書にはシナリオごとにアラート件数や検知精度の想定値を記載し、チューニング要否の判断基準、さらにチューニングすべきパラメータの優先順位や、各パラメータが取り得る値の範囲など、シナリオ要件の細部まで定義しておくようにする。

### さらなる効率化を目指して

有効性検証のプロセスを定型化することによって、最終的にはRPAによる有効性検証作業の自動化も可能となるだろう。さらにパラメータチューニングもAIに行わせることで、分析作業についても自動化することが可能となる。モデルリスク管理の取り組みについては、フレームワークの定義に終始することなく、実務のあるべき姿についても併せて検討を進めて頂きたい。

# デジタル時代のITパフォーマンスマネジメント

## ～テクノロジー・ビジネス・マネジメントの実践に向けて



田中 佑貴

2006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  
プリンシパル・ディレクター

### I. IT投資管理における課題

国内企業のIT投資は過去10年超に渡り増加基調を継続※しているばかりか、質的な面においても、いわゆる「デジタル投資」の増大や先進技術投資などに多様化している。

こういったなか、テクノロジーに纏わる投資マネジメントの在り方を抜本的に見直す機運が高まっている。従来のIT投資マネジメントは、限られたIT予算を如何にムダなく活用するか、が最大のテーマであり、予めIT投資の総枠をある程度の幅で固定し、前年を踏襲しながら年度単位で改良を施していく、という発想であった。その前提は、ITコストの大半は固定的であり、大枠で見れば予見性が高いことが根底にあった。

しかしながら、IT調達手段が多様化し、その投資目的も変質している昨今、こうした旧来型の投資管理の発想では実態を捉え切れない状態が顕在化している。

IT投資マネジメントは古くからあるテーマであり、伝統的には、「事業コストの一部」として位置づけられたITコストについて、如何にそのムダを極小化するか、という発想で捉えられてきた。

しかしながら、デジタル型の投資が拡大し、リターンの予見性が低下している昨今、従来型の投資管理の考え方では的確な状況把握・判断が困難となっている。

本稿では、近年重要性を高めている投資管理手法である「テクノロジー・ビジネス・マネジメント」（“TECHNOLOGY BUSINESS MANAGEMENT (TBM)”）を題材に、これからのIT投資マネジメントに必要な発想と、その導入に向けた要諦を紹介したい。

投資サイドでは、事業環境の変化・テクノロジーの進化のサイクルが短期化しており、常にリターンを評価しながら機動的に投資ポートフォリオを最適化する必要に迫られている。また、イノベーション型投資のように、ROIの不確実性が極めて高い状態でも投資判断が必要な局面が増加している。

また、コストサイドにおいても、クラウドの活用が与件となった近年、IT調達は「莫大な初期投資を数年かけて回収するモデル」から、「必要な分だけ調達し実需に応じスケールするモデル」にシフトしている。

かかる状況下、従来型のIT投資マネジメント手法では、投資判断の遅れや、事業価値の低いITコストの肥大化といったリスクを孕んでいる。

### II. 新時代のテクノロジー投資マネジメントに求められる発想

このようなポスト・デジタル化時代に

おいて、近年重要性が高まっているのが“Technology Business Management (TBM)”と呼ばれるマネジメント手法である。TBMはIT投資マネジメントソリューションを提供する米Apptio社が提唱した手法であるが、当社ではそれを具現化するものとして、3つの発想をその特徴と考えている（図表1）。

#### 1. TCOベースでのコスト管理

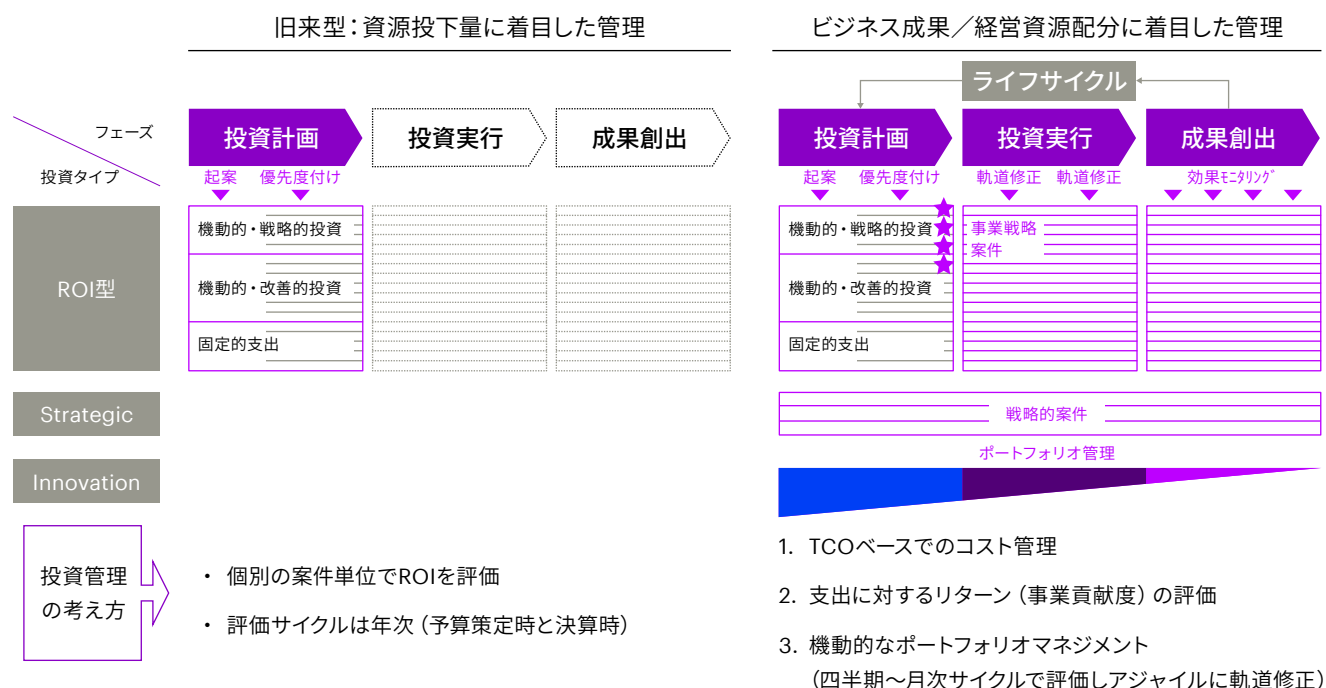
TCO（Total Cost of Ownership）とは、あるIT資産を導入してから廃棄するまでに必要な支出の総計である。IT投資判断を行う際、初期投資を評価することは当然だが、導入後に発生する維持管理の人件費や光熱費等のランニングコストは、投資判断の材料として軽視されているケースや、導入後も部門や全社単位で一括計上され、費用の発生元やコスト配賦が曖昧になっているケースが多々ある。

また、クラウド化により事業経費（OPEX）の比重が高まり、かつ変動費化している昨今、ランニングコストの正確な把



図表1. IT Performance Managementの潮流

資源投下量の管理から、成果創出に着眼点はシフトしている。個々の案件単位のROI評価ではなく、TCOベースで全体を常時可視化し、定期的（四半期、月次）にリソース投下の軌道修正を行う



握を疎かにすると、必要性の低いSaaSやIaaSコストが高騰している状況が見過ごされてしまうといった事態にもつながりかねない。更には、コストとして意識されにくい、内部人件費、システム障害に伴うビジネス損失など、ITに纏わるコストは多様であり、こういったコストの総量をビジネス目的やIT資産と関連付けて把握することが必要である。

## 2. 支出に対するリターンの評価

ITコストを厳格に管理している会社であっても、その相対で生じるビジネス価値を評価することは、さほど重視されてこなかったのではないだろうか。従来コストセンターと捉えられてきたIT部門においては、ビジネス部門の要求に対し、予算・納期・品質を遵守してITを提供すれば責任は果たされる、という考えが一般的であったからである。

しかしながら昨今、IT投資は単なる事業コストの一部ではなく、事業価値

向上の「先行投資」としての位置づけを色濃くしており、その目的も以前のような業務効率化一辺倒ではなく、アジリティ向上、顧客体験の強化、商品の差別化などへと多様化している。かかる環境下、会社としてITの事業貢献度を的確に評価することは、投資の巧拙を左右する重要課題である。このためには、伝統的なQCDに代わる、事業貢献度をより直接的に評価する物差しが必要となっている。事業貢献度の評価指標はフロント系や基幹系などシステム特性に応じた使い分けが必要だが、Business Value、Efficiency、Agility & Time to Market、Quality & Experienceといった定量・定性指標の組み合わせが有効である（図表2）。

## 3. 機動的なポートフォリオマネジメント

アジャイル経営が謳われる昨今、IT投資のサイクルは、「期初に年度予算と投資案件を固め、問題があったら下期や翌年度予算で軌道修正する」というペ

ースでは、重大な機会損失や埋没費用を避けられない。コストとリターンの常時把握を土台とし、期待した効果を上げていない投資案件は清算し、より重要性が高まった案件にリソースを再配置する、といった判断を、四半期や月次といった短いサイクルで行うことが重要である。

このためには、IT投資案件をバックログ管理し、常に優先度を評価、リソース配置を判断するビジネスとIT一体の意思決定機構が必要である。また、現実にボトルネックになりやすい人材配置の柔軟性を高めるために、システムごとにサイロ化した組織構造を脱却し、「プロダクト」や「ケイパビリティ」ごとにプール化された、柔軟性の高いIT組織に移行する、といった対応も必要となる。

図表2. ITの事業貢献度評価指標



### III. TBM導入における要諦

前述のTBMの考え方は、近年国内でも業種を問わず浸透しつつある。一方で実際の導入事例では単なる「コスト可視化手法」に留まり、ビジネス価値につながっていないケースも散見され、3つの要諦を意識して取り組むことが重要と考える。

#### 1. End-to-End (E2E) のサイクル構築

TBMが価値を生むためには、「コスト・効果の情報の可視化」から「資源配分の最適化」に至るまでがE2Eで構築され、循環的に機能することが重要である。意思決定のサイクルや基準の見直しは相応の抵抗が予測されるとしても、後回しにせず、特定の領域に範囲を絞ってでも、まずは一連のサイクルを構築し、段階的に範囲を広げていくことが重要である。

#### 2. 実利のある施策の並走

TBMにより投資サイクルを見直すうえではCXOクラスで目的・意義を共有することが不可欠である。また、情報を必要な粒度・鮮度で収集するためには、ITや財務、ビジネス部門の現場の協力が必要になる。具体的な成果の実感なく「管理のための管理」と捉えられては形骸化の道を辿ることは自明であるため、収集したコスト・リターン情報を分析し、ITコスト削減や生産性向上などの施策を打ち、成功体験を醸成することが重要である。

#### 3. ビジネス部門の関与

TBM導入の目的はITのビジネス価値を可視化することで、ビジネスとITが共通の目線で投資を評価・判断できる土台を作ることにある。新たに設定したKPIや意思決定プロセスに基づき、ビジネス・ITのマネジメントがテクノロジー投資を巡るコミュニケーション・意思決定の枠組みを形成していくことで真価

を発揮するものであり、IT部門内の取組と捉えず、ビジネス部門と共に導入することが重要である。

### IV. おわりに

本稿で述べたTBMの概念の導入にあたっては、単なるITコスト管理のプロセスやツールの見直しに留まらず、投資マネジメントやビジネス部門・IT部門間の役割の見直しなど、ITガバナンス全般の改革として捉えていくことが重要である。本邦金融機関においても、コストプレッシャーや事業環境のボラティリティが高まる昨今において、テクノロジーのポテンシャルを最大限引き出すため、テクノロジー・ビジネス・マネジメントの導入・実践に取り組まれない。

# 最近話題のプロジェクト

アクセンチュアではこれまで、金融機関における新規サービス領域、顧客・営業フロント領域、情報系・データ分析領域などにおいて多数ご支援の機会をいただき、企業のデジタルトランスフォーメーションを実現してきました。

近年では、いわゆる金融コアと呼ばれる領域の業務・システム改革への参画機会もかなり増えています。これまで以上に広い範囲での責任ある戦略的パートナーとして金融機関の変革を推進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	グローバルコアバンキングパッケージを海外拠点に導入する。今後、複数の海外拠点への導入も予定		○		○	
	金融×DXをテーマとした中小企業向け新規事業戦略策定、新サービス検討、システムグランドデザイン策定	○	○	○	○	
証券	コモディティトレーディングシステム刷新				○	
	中長期DX戦略の検討支援及び、デジタル化案件の管理・推進	○	○	○	○	
	ウェルスマネジメント領域におけるデジタルプラットフォーム構想立案	○	○			
	市場系パッケージシステムのアプリ/基盤支援				○	
保険	中小企業経営者むけ経営支援サービスの構築・運用		○	○	○	○
	顧客・従業員起点の全社横断UX/UI刷新		○	○	○	○
	基幹系資源を再利用し、顧客接点での柔軟な機能拡充を可能とするサービス基盤の構築		○		○	
	パーソナライズされた顧客体験価値を提供するための戦略立案と仕組み・システムの構築	○	○		○	
	ACTSを利用したヘルスケアアプリのプラットフォーム構築				○	

(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HUB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	BaselII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50カ国

売上高:

505億USドル (2021年8月時点)

従業員数:

約71万人

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 (2022年3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

[www.accenture.com/jp-ja/insights/financial-services/fs-architect](http://www.accenture.com/jp-ja/insights/financial-services/fs-architect)

## アクセントゥア金融サービスについて

アクセントゥア金融サービスは、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。

## アクセントゥアについて

アクセントゥアは、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、アクセントゥアソングを、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。アクセントゥアは71万人の社員が、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。アクセントゥアは、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。

アクセントゥアの詳細は  
[www.accenture.com/us-en](http://www.accenture.com/us-en)を、  
アクセントゥ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。

