

**VOL.50**  
2018年夏号

**FINANCIAL  
SERVICES  
ARCHITECT**

# 目次

1. レガシーシステムのモダナイゼーション  
～競争力の確保に向けたプラットフォームの最適化  
プリンシパル・ディレクター 大西 努
2. 「デジタル世代」の台頭とウェルスマネジメントの変革  
～金融機関が実践すべき3つのアクション  
マネジャー 石田 昌也
3. 生命保険の究極のパーソナライゼーション  
～真の顧客ニーズに応える新商品開発の追求について  
シニア・マネジャー 村部 浩伸
4. 進むAIの活用とその課題  
～更なるAIの活用に向けて  
マネジング・ディレクター 菊地 文人
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、盛夏の候、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。

金融機関にRPAの波が押し寄せ約1年半が経過しました。各金融機関における進捗は様々であり、既にRPAの先を見られている金融機関もあれば、今から着手しようとされている金融機関もあると思います。また、RPAの検討がうまく進んだケースとやり直しているケースもみられます。RPAの取組みの成否は、これから来るさらなるデジタル化の前哨戦だと考えています。つまり、RPAの取組みがうまくいかなかった場合、これからの来るであろうさらなるデジタル化でも同じ轍を踏む可能性があります。

弊社が様々な金融機関でRPAを取組ませていただいた経験から挙げる成否の分岐点としてのチェックポイントは以下の通りです。

1. 各部任せの検討になっていないか？
  - ・ 各部は目の前の目標に追われているため、RPAの検討は片手間になりがちです
  - ・ また、検討～実装までに必要な知識と適正な進め方を各部で持つことは困難です
  - ・ 企画部門が各部から上がってきたRPA適用余地を集計すると、過少な効果になりがちです
2. 全社推進できる検討リーダーの人選は正しいか？
  - ・ RPAの取組みは、イメージとして人員削減を連想させます
  - ・ つまり、人員削減に関わる取組みは誰もリードしたくないのです
  - ・ それでも前向きに進められる現場リーダーが発見できるかと、トップの強い支援が必要で
3. 競争環境は成立しているか？
  - ・ 詳細化以降の局面で、各部がタブよりも良いものを作ろうという競争原理が働けば、効率性は倍化します
  - ・ また、ITベンダーも領域を分けて競争させれば、より効果的です
4. 推進主体が実装支援までの役割を負っているか？
  - ・ 全体を推進する主体が、技術検証と概要プランするだけでなく、各部と共に作る役割（責任）が必要です
5. 既存業務ベースのRPA導入になっていないか？
  - ・ 実はRPAの導入は、業務プロセスそのものを再構築してこそ効果が出ます
  - ・ 今の業務プロセスで自動化余地を探すのではなく、全自動可能な業務をゼロから作る事にチャレンジすべきです
  - ・ 人が担い手となる業務プロセスと、ロボが担い手となる業務プロセスでは、その設計思想が大きく異なります

RPAのやり直しが必要な金融機関は上記1及び2に課題があるケースが多く、開発生産性が上がらない金融機関は3及び4に課題があります。効果が期待に達していない場合は、5が必ず課題になっているはずで

RPAはデジタル化の序章です。これから行われるであろうデジタル化の取組みも、上記1～5をチェックしていただければ幸いです。

今後ともご愛顧のほど宜しくお願い申し上げます。

敬具

2018年7月吉日

アクセンチュア株式会社  
金融サービス本部  
統括本部長 中野 将志

# レガシーシステムのモダナイゼーション

## ～競争力の確保に向けたプラットフォームの最適化



大西 努

2002年入社  
金融サービス本部  
プリンシパル・ディレクター  
銀行グループ担当

### 厳しさを増す経営環境

日本の総人口は2008年をピークに減少の一途をたどっており、およそ40年後には生産年齢人口（15歳～64歳の人口）は2018年の60%程度まで減少すると予測されている。

また、金融緩和・低金利環境の長期化により、国内銀行は伝統的な預貸業務において金利差による収益を生み出すことが困難な状況にある。

かつて、国内銀行は積極的な店舗網の拡大により、収益を拡大することが可能であったが、この構図はすでに破綻しており、今後の見通しも厳しい。さらには、生産年齢人口に占めるデジタル世代の割合は増え続け、フィンテックをはじめとした金融機関の機能を代替するプレーヤーが台頭し始めている。

国内銀行がおかれた経営環境は厳しさを増し、デジタル化による競争力の確保と抜本的なコスト改革は国内銀行にとって至上命題となりつつある。

また、テクノロジーは日々進歩を続けており、その適用如何によって、今後の国内銀行の命運は変わっていく。

重厚長大なレガシーシステムに対する変革が置き去りにされれば、将来にわたり、レガシーはレガシーであり続け、経営のかじ取りの足かせになるであろう。

本稿では、国内銀行の競争力の確保に向け、レガシーシステムの変革・最適化の手法である「モダナイゼーション」について考えていきたい。

国内銀行は、この環境下において生き残りをかけた熾烈な戦いに勝たねばならない。そのためには、デジタル世代に対応したサービスの提供と収益の多様化、加えて、抜本的なコスト改革への対応が必要である。

### モダナイゼーションによる投資余力の創出

国内銀行業界におけるコスト改革に関する取り組みに目を向けると、RPAを活用した業務の自動化によるコスト低減、店舗改廃によるコスト低減に向けた取り組みが活発になりつつある。

一方、旧来の重厚長大なレガシーシステムの見直しを含めたITコスト低減に関する取り組みは継続的に検討されているものの、十分とは言えない状況だろう。

筆者の経験では、国内銀行のITコストの8割前後は保守（基盤更改案件含む）・

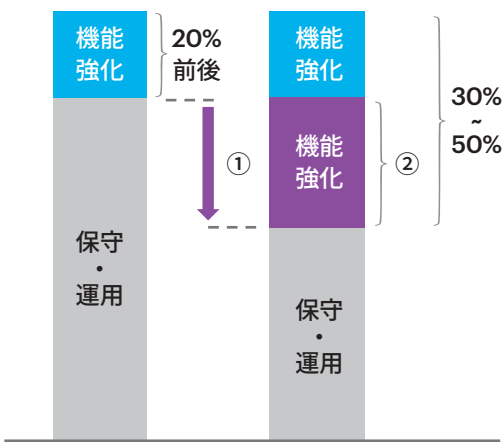
運用に投下されており、差別化に向けた戦略的な投資を十分に実行できている状況とはいえない。

前述した、熾烈な競争環境下において勝ち残るためには「デジタル化に向けた戦略的投資」は必要であり、その如何によっては今後の淘汰の方向性も変わる可能性がある。

しかしながら、国内銀行には「デジタル化に向けた戦略的投資」に対する投下可能な新たな原資を生み出す余力は限定されているのが実情だろう。

そこで、仮に保守・運用に投下されているITコストを低減し、「デジタル化に向けた戦略的投資」に振り向けることができるとしたらどうだろうか（図表1）。本稿では、これを実現するための「レガシーシステムのモダナイゼーション」について述べていきたい。

図表1 モダナイゼーションによる投資余力の創出



- ①：レガシーシステムのモダナイゼーションによるITコストの低減
- ②：デジタル化に向けた戦略的案件への投資
  - a. オープンAPI
  - b. 顧客チャネルのデジタル化
  - c. Explainable AIの適用・拡大ほか

図表2 モダナイゼーションの手法

リビルド (マイクロサービス化)	業務領域の特性に応じて、マイクロサービス/ビジネスサービス化すべき領域を見極め、重厚長大なレガシーシステムから段階的にシステム構造を変更し、柔軟性・拡張性を向上する。
リホスト	既存アプリケーションに極力手を加えず別のプラットフォームへ移行し、環境構築・維持に関するコストの最適化を行う。
リライト	既存アプリケーションプログラムを、オープン言語を用いてそのまま再記述・移行し、プログラム開発・保守の生産性を向上する。
ラッピング	既存のシステムインターフェイスや画面機能を業務ニーズに合わせて再構築（ラッピング）し、業務改善による効果を創出する。
テストング モダナイゼーション	既存のテスト成果物の再利用等も含め、テストスクリプト・データをレポジトリ化し、テストの自動化・効率化を行う。
疑似メインフレーム 環境の活用	開発・テスト環境にクラウドを活用し、デマンドに応じたリソース管理を行うことにより、環境構築・維持に関するコストの最適化を行う。

©2018 Accenture All rights reserved.

## レガシーシステムのモダナイゼーションとは

弊社が提唱するレガシーシステムのモダナイゼーションとは、アプリケーションの稼働環境を古いプラットフォームから新しいプラットフォームへ移し替えて汎用性を高め、機能、技術、コストの視点からシステム全体の最適化を行うことを指す。

旧来から利用されているレガシーシステムは、度重なる改修により複雑化している状態にあることが多く、それらのシステム仕様や組織特有のアーキテクチャを熟知している人材も限定される。

結果、保守・運用費用の高止まり、変更に対する柔軟性・スピードの欠如等の様々な課題が生じている。

モダナイゼーションは、新たなプラットフォーム・手法を導入することで、これ

らの課題を解決することである。また、モダナイゼーションの領域は多岐にわたり（図表2）、現状の状況に応じた適切な手法を適用することが必要である。

## 基盤更改案件に対するモダナイゼーションの適用

現行システムのハードウェアのEOS（保守期限切れ）における基盤更改のケースを思い浮かべてほしい。このような案件の場合、「どうせ更改が必要なので」ということで、既存の要件に加えて、新規要件を追加することを前提として案件化されることが多い。

この場合、現行機能と新機能の線引きが難しく、対応難易度が上がることにより、新規追加に伴う現行機能への影響範囲の調査や新規機能・現行機能含めたりグレーション（無影響確認）に多くの工数・工期を要してしまうという結果につながる可能性がある。

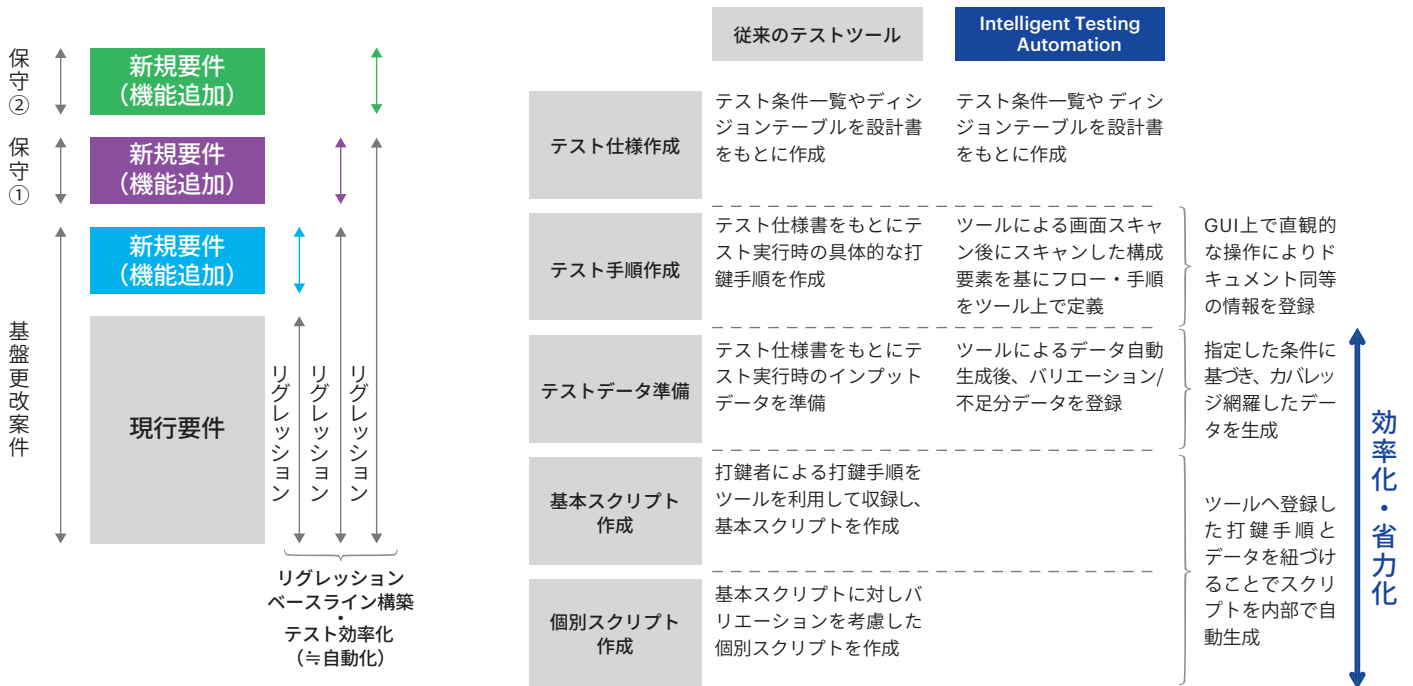
このようなケースに対し、「①目的に合わせて手法・計画を定義し実行する」、「②ツールを活用しテストの自動化・効率化を徹底する」が大きなポイントになると考えている。

前述した、「①目的に合わせて手法・計画を定義し実行する」とは、達成すべき目的である新規機能の追加と基盤更改を分けて考え、実行することである。

これにより、新規機能・現行機能の混在という状況を回避でき、基盤更改後の現行機能に対するリグレッション（無影響確認）には、過去に実行したテストスクリプト等の成果物を再利用できる条件が整う。

また、「②ツールを活用しテストの自動化・効率化を徹底する」とは、新しい技術を活用・適用することで過去の開発案件にて作成したテストの成果物（テストケース・テストスクリプト等）を資産化し、

図表3 基盤更改案件に対するモダナイゼーションの適用



©2018 Accenture All rights reserved.

テスト実行そのものを自動化・効率化することである。

一般的には、基盤更改案件が完了すると、個別の機能改修（保守案件）が継続的に発生する。

仮に、基盤更改時にリグレッションのベースラインを構築できていれば、個別の機能改修時にも継続的に活用可能であり、テストの効率向上も期待できるであろう。

弊社は、Intelligent Testing Automation（以下、ITA）というツール群・アセット・ノウハウを保有しており、これを実現することが可能だ。日本国内ではまだ適用例は多くはないが、欧米諸国では、このITAを活用・適用することによりテスト工数・期間の低減を実現している。（図表3）

### おわりに

本稿で取り上げたモダナイゼーションの適用のケースは、一例にすぎない。その他にも、以下のようなケースが考えられる。

#### レガシーシステムのマイクロサービス化

ビジネス・業務的な観点（変更の頻度、利用頻度の変化が激しい等）で、マイクロサービス化する範囲を特定した上で、それらをクラウド/コンテナ技術に利用し、かつ小さなアプリケーションに再構成する。これによりシステムの柔軟性・拡張性を向上する。

#### 疑似メインフレーム環境の構築によるITコストの最適化

本番環境（メインフレーム）と同等の環境をクラウド・オープン環境に構築することで、テストデータの生成や現行機能

の動作確認をオンデマンドで実行可能な環境を確保する。また、開発・テスト環境構築に伴うコストを最適化する。

モダナイゼーションは、決して一過性のもものではなく継続的な取り組みが重要であり、全社的なシステム・アーキテクチャーの整備/ガバナンス態勢の構築と一体的に推進していく必要がある。

これらの取り組みに関して、弊社は多くの知見・経験を有しており、今後の国内銀行業界におけるモダナイゼーションの活性化と推進に貢献できれば幸いである。



# 「デジタル世代」の台頭とウェルスマネジメントの変革

## ～金融機関が実践すべき3つのアクション



石田 昌也

2014年入社  
金融サービス本部  
マネジャー

昨今のウェルスマネジメントを取り巻く環境は大きく変化しており、抜本的な変革のタイミングを迎えている。

これまでウェルスマネジメントの主要顧客は60代以上の「シニア世代」であり、対面による営業を主体としてきた。しかし、昨今は急速に進む相続・資産移転により、30代-50代の「デジタル世代」の存在感が急速に増している。「デジタル世代」は、スマートフォンやPCを通して、主体的に情報収集、コミュニケーション、意思決定を行っており、デジタルが生活の一部となっている。「デジタル世代」の台頭に合わせて、ウェルスマネジメントのビジネスモデルを抜本的に変えていかなければいけないことは明白だろう。

本稿では、弊社独自調査である「Accenture Wealth Management Survey 2018」の結果を踏まえ、「デジタル世代」の特徴を考察するとともに、金融機関に求められる変革の方向性と実践すべきアクションについて、弊社の考察を述べたい。

### ウェルスマネジメントを取り巻く環境変化

近年、ウェルスマネジメントにおいては、顧客、市場・規制、競合プレイヤーの何れの観点においても環境変化が急激に進んでいる。まずは、こうした環境変化について触れていきたい。

#### 「デジタル世代」の台頭

従来、ウェルスマネジメントの主要顧客は60代以上の「シニア世代」だったが、今後、現在30代-50代の「デジタル世代」が主要顧客となっていく。これは、「デジタル世代」の資産形成が進むことに加え、「シニア世代」の高齢化に伴う世代間資産移転が進むことによってもたらされるものである。「デジタル世代」は、スマートフォンを介して、自ら主体的に情報収集を行い、オンライン上で購買行動を実行することが当たり前となっており、これまで対面を中心としていた顧客との関係性は大きな変革を求められる。

#### 顧客本位の業務運営の徹底

金融庁から「顧客本位の業務運営に関する原則」、いわゆるフィデューシャリー・デューティーに関する指針が公表され、長期・積立・分散投資などを支援する環境整備が急速に進展している。さらに、パッシブ運用が主体となっており、金融機関の手数料率は低下傾向にある。こうした流れは、さらに加速する見込みであり、金融機関は手数料低下及び商品保有期間長期化の中で、顧客目線のサービス提供を一段と徹底する必要がある。

#### オンラインプレイヤーの勢力拡大

オンライン証券会社は、対面営業を中心とする大手金融機関を上回るスピードで顧客基盤の拡大を進めている。これは、低い手数料で個人投資家を惹きつけ、Webマーケティングによって口座開設・取引へ巧みに誘導していることが主因と

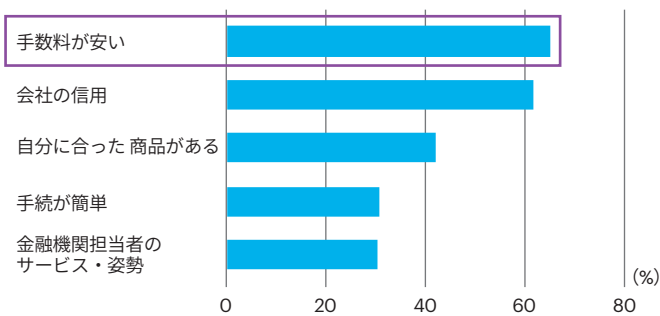
考えられる。弊社調査では、30代-50代の個人投資家の3割以上がオンライン証券会社を利用している。彼らのうち、将来的に対面証券会社へのメイン取引先の変更を考えている割合は2割に過ぎず、将来的に富裕度が高くなっても、引き続きオンライン証券会社で取引する可能性が高い。これは、60代以上のシニア世代の行動様式が将来的に大きくデジタルシフトすることを意味しており、対面証券会社にとって、大きな脅威である。

#### 「デジタル世代」の特徴

前述の通り、ウェルスマネジメントを取り巻く環境変化は著しく、金融機関はビジネスを抜本的に変革することが必要となるだろう。特に、「デジタル世代」を理解した取り組みを実践できるかが、金融機関の中長期的な成否を決定付けると弊社は考えている。そこで、ここからは弊社が実施した「Accenture Wealth Management Survey 2018」の結果から、

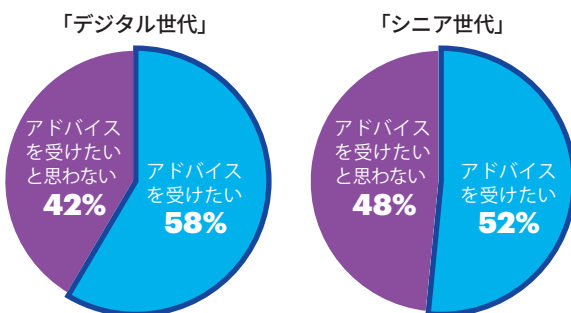
図表1 Accenture Wealth Management Survey 2018 「デジタル世代」の特徴

1. 取引金融機関を選択する上で重視するポイントは何ですか



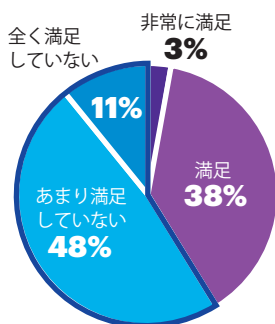
「デジタル世代」は、手数料の安さを重視している

3. 金融機関から投資に関するアドバイスを受けたいですか



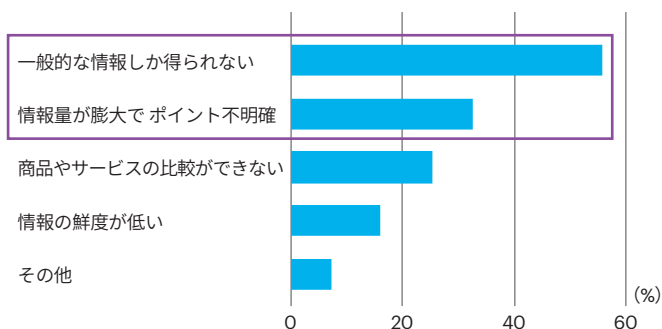
「デジタル世代」は、金融機関のアドバイスを求めている

2-1. 金融機関の情報提供に満足していますか



「デジタル世代」は、金融機関の情報提供に満足していない

2-2. 金融機関の情報提供について不満な点は何ですか



金融機関の一般的で膨大な情報提供に対する不満が大きい

©2018 Accenture All rights reserved.

「デジタル世代」の代表的な特徴をいくつかご紹介したい。

価格感応度が高い

「デジタル世代」の個人投資家は、取引証券会社を選択する際に最も重視するポイントとして手数料の低さを挙げている。同世代はオンライン上で無料もしくは低価格で、洗練されたサービスを受ける体験を重ねており、価格感応度及びサービスに対する目線が高いと言えるだろう。

現状の金融機関からの情報提供に満足していない

個人投資家の6割程度が金融機関から現在提供されている情報に満足していないと回答している。金融機関から提供される情報は、一般的な情報しか得られず、情報量が膨大でポイントが分からないと

いった声が多い。「デジタル世代」は、自ら主体的に情報収集を行うが、自身が求めている情報を効率的・効果的に得ることができないという不満を抱えていると考えてよいだろう。

金融機関のアドバイスを求めている

金融機関からアドバイスを受けたい個人投資家の割合は、30代-50代で6割程度を占めている。「デジタル世代」はオンライントレードを通じて自己判断で資産運用取引を行う一方で、専門家のアドバイスを受けたいという想いを根強く持っている。

変革の方向性と実践すべきアクション

こうしたウェルスマネジメントの動向を踏まえ、金融機関に求められる変革の方向性を3点示したい。

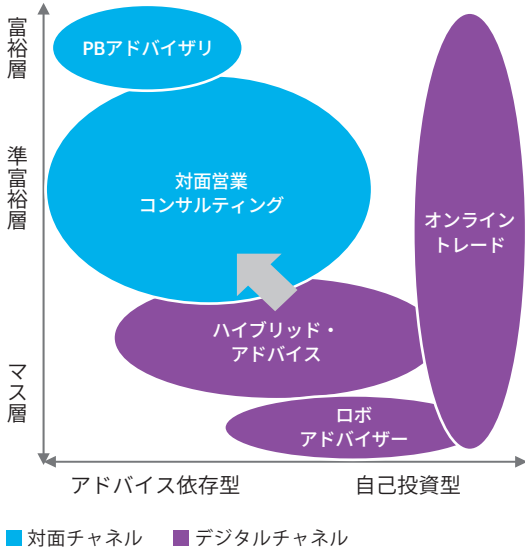
① ハイブリッド・アドバイスの構築

金融機関は「デジタル世代」が求めるアドバイスを低コストで提供する必要がある。一方、オンラインのみでのロボ・アドバイザー等の取組みは十分な成功を収めているとは言えず、デジタルと人によるアドバイスを組み合わせたハイブリッド・アドバイスを提供する取組みが模索されている。既に米国では、バンガード等がオンライン上で顧客に取引を行ってもらいつつ、必要なタイミングでコールセンターのアドバイザーがビデオチャット等でアドバイスを行うハイブリッド・アドバイスを提供して大きく成功しており、日本でも同様の動きが求められると考えられる。「デジタル世代」は普段はアドバイスを必要としないが、大きな投資判断をする時はアドバイスを受けたいと考えており、ハイブリッド・アドバイスをまさに必要としていると言えよう。

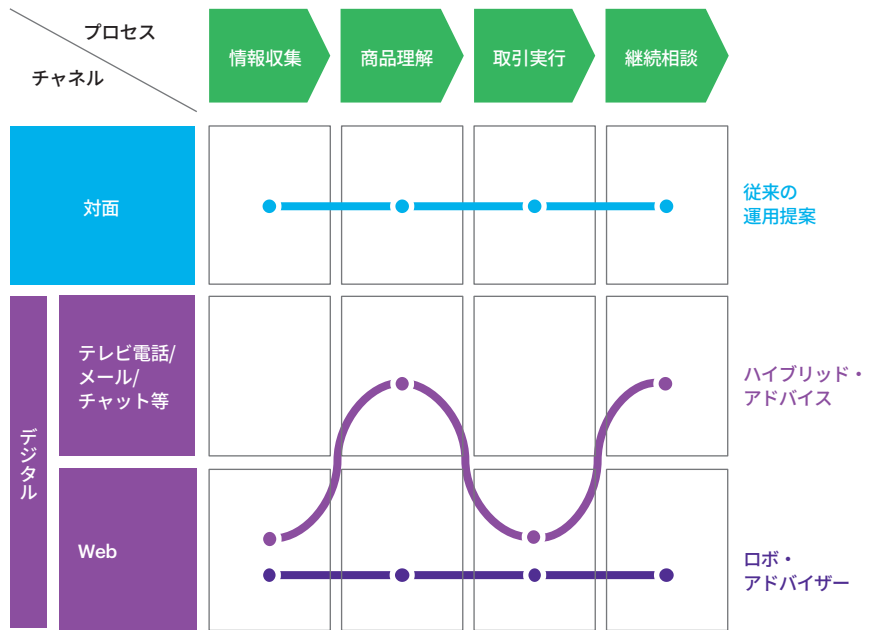


図表2 アドバイスモデルの転換

デジタルチャネルの拡大



ハイブリッド・アドバイスの構築



©2018 Accenture All rights reserved.

② 対面アドバイスの高度化

デジタルと人を組み合わせたハイブリッド・アドバイスが拡大していくと共に、比較的手数料の高い対面アドバイスはその付加価値を改めて問われることは避けられない。対面で高付加価値なアドバイス提供を実現していくためには「長期リレーションの構築」、「深い顧客理解に基づく提案」、「ライフに関するアドバイス」等、あるべきアドバイスモデルを定義して、試行していくことが必要となる。例えば、「深い顧客理解に基づく提案」を実現する上では、顧客のターゲットングから情報管理、提案、取引までをシームレスに推進できる営業プラットフォームを活用することが有効と考えており、弊社では、デジタル・ウェルスマネジメントという統合プラットフォームの活用を推奨している。各種サービスに対する目線の肥えた「デジタル世代」に

とつても、付加価値の高い対面アドバイスであれば利用する価値を見出すであろう。

③ 本社・事務部門の生産性向上

「デジタル世代」の台頭やフィデューシャリー・デューティーの進展に伴い、手数料低下及び商品保有期間長期化のトレンドが加速することで、業界全体のフィーブールは減少していくことが見込まれる。そうした中で、十分な収益性を確保していくためには、現在コストセンターとなっている本社・事務部門の生産性向上が不可欠だろう。日本でもRPA（ロボティック・プロセス・オートメーション）やAI（アーティフィシャル・インテリジェンス）活用による業務効率化の取組みは進んでいるが、これまでは既存の業務プロセスにデジタルソリューションを組み込む事例が多かった。これからは、デジタルソリューションを前提にゼロベース

で業務プロセスを再構築するアプローチを採用することで、抜本的にオペレーティングモデルを改革することが必要と考えている。実践の際には、個別領域ごとの最適化を避け、経営層・業務部門・IT部門が連携して、全社最適で業務プロセスを再構築していくことが求められるであろう。

最後に

ウェルスマネジメントは「デジタル世代」の台頭をはじめとする大きな業界変革の時を迎えており、この瞬間に描く戦略の如何によって、将来的な事業の収益性は大きく左右される。弊社としては、皆様とこの変革の時を伴走し、勝ち抜くための戦略や取組みを共に創り、実行していきたいと考えている。

# 生命保険の究極のパーソナライゼーション

## ～真の顧客ニーズに応える新商品開発の追求について



村部 浩伸

2007年入社  
金融サービス本部  
シニア・マネジャー  
保険グループ担当

国内の生命保険会社では、平均して年1～3回程度、新商品を開発しマーケットに投入しているが、そのアイデア創出から発売開始までにかかる期間は長いもので1年以上に亘り、多額のシステム開発投資も必要となることから、各社ともに、新商品開発プロセスの効率化・迅速化が重要な経営課題のひとつとなっている。

この事実は、裏を返せば、それだけ競合他社に先駆けたイノベティブな新商品開発が企業業績に与えるインパクトが大きいからに他ならない。いまの時代の顧客ニーズにかなない、そして激しさを増す競争を勝ち抜くための強力な一手となりうる商品の在り方とはどのようなものか。本稿では、生命保険商品の今後の展望について、私見を交えて論じたい。

### 生命保険業界を取り巻く環境と足元での商品展望

生命保険会社では、金融政策の変更や社会情勢の変化に応じて、その時々の中での制約や顧客ニーズにマッチした新商品の開発を行ってきている（図表1）。

#### ① 超低金利環境下での運用

日銀の進めるマイナス金利政策により、生命保険各社は過去に類を見ない厳しい運用環境の変化にさらされている。予定利率の低下により、契約者から支払われる保険料に比して多くの責任準備金を確保しなければならなくなった結果、一時払終身や一時払年金に代表される貯蓄性が高い商品の販売停止が相次ぎ、利率変動型や外貨建保険の販売へと大きく舵を切っている。日本では今後も金融緩和政策の継続が想定され、こうしたマイナス金利の影響を受けない商品中心のトレンドに変化はないと見てよいだろう。

#### ② 少子高齢化社会の到来

高齢者による医療保険ニーズが高まっていることを受けて、業界全体で加入年齢範囲の上限を引き上げる動きが続いている。また、認知症の治療を扱う新たなコンセプトの商品も登場してきている。後続企業をはじめとして、こうした長寿社会の要請に即した商品の開発がますます加速していくことが容易に想像できる一方で、若年層の取込みに向けては、利益性のある程度、度外視したドアノック的な低価格商品の投入にも積極的に取り組んでいくこととなるだろう。

#### ③ 金融庁監督指針への対応

代理店系チャネルでは、2016年に金融庁が銀行等の金融機関に対して行った保険販売手数料の開示要求の流れも意識しなければならない。手数料開示の流れは今後、保険ショップ等の大型保険代理店にも広がりを見せていくことが予想さ

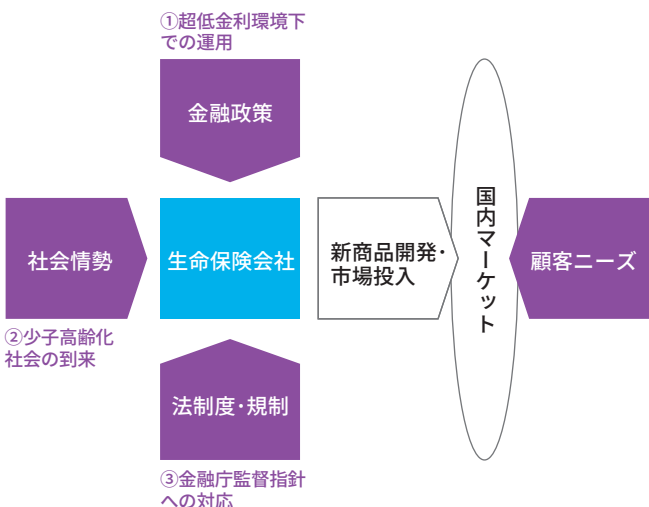
れ、一概にこれまでがそうだったとは言えないが、募集手当を重視した勧誘から、顧客の実態ニーズに即した提案への転換を余儀なくされる。このため、保険会社としては、今まで以上に顧客に選ばれる魅力的な商品の開発が急務となってくる。

以上が近年の生命保険業界の動向を踏まえた商品展望だが、本稿をご覧になられる方の多くにとっては、既知もしくは容易に推測ができる範囲の内容なのではないかと思う。

### 真の顧客ニーズの所在

世帯加入率が9割を優に超え、飽和状態にある生命保険市場において、次の5年・10年後を見据えた商品の在り方とはどのようなものだろうか。保険金の代わりに介護・葬儀といった現物を提供する現物給付型の商品だろうか。海外からの新たなムーブメントを予感させる健康連

図表1 新商品開発を取り巻く世の中の制約と顧客ニーズの相関



図表2 生命保険加入時の保険会社選択理由

理由	(%)
不明	0.7
その他	4.9
通信販売やインターネットなどにより、手続きが簡単にできたので	1.1
加入後のサービスがよいと思ったので	2.8
テレビ、新聞、雑誌などで、しばしば見聞きしている会社なので	3.0
営業職員がFPの資格を持つなど、専門性を有していたので	3.1
民間の生命保険会社の生命保険、個人年金保険は利回りがいいから	3.8
健全な経営をしている会社だったので	4.1
従来なかったような新しい生命保険だったので	6.1
以前加入したことのある会社だったので	6.4
家族、友人、知人などにすすめられたので	12.5
以前から加入していた営業職員や代理店の人がからすすめられたので	14.2
掛金が安かったので	17.1
営業職員や代理店の人が知り合いだったので	17.5
営業職員や代理店の人が親身になって説明してくれたので	20.6
希望にあった商品だったので	35.6

出展：(公財) 生命保険文化センター「平成27年度生命保険に関する全国実態調査」

©2018 Accenture All rights reserved.

動型商品の台頭だろうか。それとも、まったく新しいコンセプトによる商品の登場が待っているのだろうか。

今後も時代ごとの要請に応じたイノベティブな商品性を追求していくことに異論を唱える余地はないが、筆者はこれまでの考え方とはまったく別の視点からのアプローチ、戦い方が必要になってくるものと考えている。

生命保険文化センターが発表している「生命保険に関する全国実態調査」において、生命保険に加入理由を調査した結果では、「従来なかったような新しい生命保険だったので」と回答した人の割合はわずか6.1%に過ぎなかった(図表2)。

もっとも多くの回答を集めている「希望にあった生命保険だったので」(35.6%)の解釈については、「営業職員が親身になって説明してくれたので」(20.6%)と

「営業職員が知り合いだったので」(17.5%)が後に続く調査結果からは、多くの顧客が保険会社の話を聞く前から、商品に対する明確な期待値を持っていたというよりは、身近にいる相談しやすい知り合いから提案を受けて、その選択肢の中から希望にあった商品を選択した結果と見るのが自然と思われる。それよりも、「掛金が安かったので」(17.1%)や「民間の生命保険会社は利回りがいいから」(3.8%)といった回答が全体の2割以上を占める結果からは、顧客がその選択理由を本来の保障内容の優位性ではなく、(あえてこう表現するが)短絡的な保険料の多寡に見出していることが見て取れる。

この調査結果から分かることは、日々進化する生命保険商品のスピードに顧客の理解が追い付いていない、もしくは保険会社の提案と顧客自身が持つ本来のニーズとの間に微妙なミスマッチを抱えたまま加入している人が相当数いるのではな

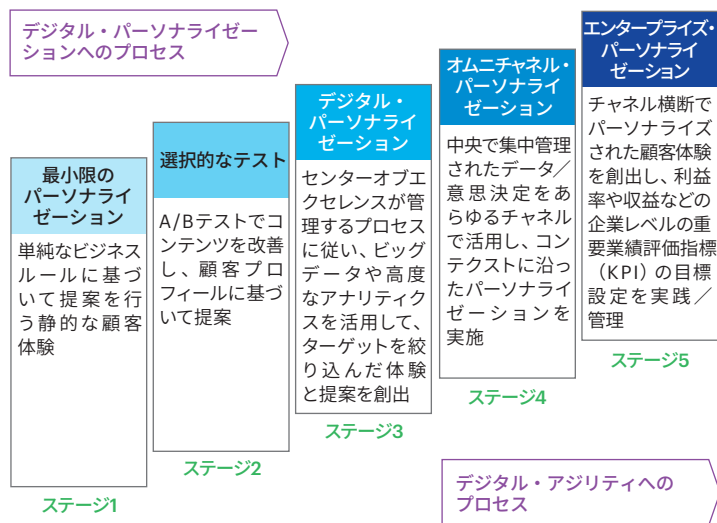
いだろうか、ということだ。筆者のように、長らく生命保険業界の仕事に身を置いている立場の者でさえ、自身が加入している保障内容とそのメリットを問われても明確に答えることはできないし、普段の生活において生命保険を意識することが少ない一般の顧客であれば、尚更のことだろう。

### 生命保険の「個」客体験の創出

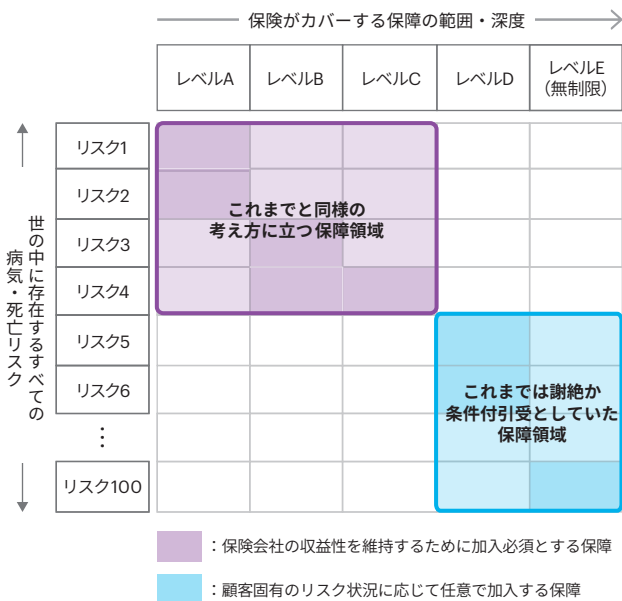
顧客自身が生命保険を選ぶ時代になってきているとはいえ、保険会社の目線でイノベティブな新しい商品性が必ずしも顧客にとっても同様のインパクトで好意的に受け取られ、それだけで直接的な加入動機となるものではないと考えられる。

アクセンチュアグローバルの調査によれば、“調査に参加した保険加入者の4分の3以上(80%)は、パーソナライズされたオファーやメッセージ、保険料、特約・

図表3 アクセンチュアのパーソナライゼーション成熟度モデル



図表4 完全にパーソナライズされた保険引受モデル (あくまで例示)



©2018 Accenture All rights reserved.

付帯サービスの提案などを生保・損保に関わりなくすべての保険会社に対して求めている。”との結果が得られている。

個々の顧客が求めるパーソナライズされた体験を実現するためには、保険会社は顧客の行動を今以上に深く理解し、その知識や洞察をもとに、より高価値なインタラクションを提供していかなければならないが、競争環境の激化を前にしてもなお、保険会社の多くは「個」客体験がもたらす新たな機会を顧みていないように思われる (図表3)。

誤解を恐れずに述べるが、現在の日本の生命保険商品による「個」客体験は、保障内容を自在に組み替えられる商品性によってのみ、これを実現しようとしているように見える。だが、生命保険における究極のパーソナライゼーションとは、本来はまったく異質のものであるべきだ。

生命保険とは、人の生死に係るリスクに対して、どこまでを保障としてカバーするかの組合せにより成り立つものだが、このパターンの追求には際限がない。だからこそ、顧客一人ひとりが持つ固有のリスクに即して、適切な保障を提供するタイプの商品という考え方がひとつの解であると考えられる。

近年、健康診断結果や運動記録により、保険料を割り引く商品が登場し始めているが、このコンセプトを更に進化させた先にあるパーソナライゼーションとして、例えば、個人のレセプトデータから分かる死亡・疾病のリスクに基づいて保障を検討できる商品というものが存在していたらどうだろうか。これは、一歩間違えれば、「逆選択」の危険を孕み、保険会社の収益構造を歪めかねず、これまでの慣例では、謝絶や条件付といった形で生命保険会社がどちらかという積極

的でなかった類のリスクを引き受けることに他ならない。危険団体のポートフォリオ構成や個人別の保険料算出ロジックなど、実現に向けたハードルはかなり高いものだが、これこそが「個」客のニーズに丁寧に対処した、ミスマッチのない生命保険の究極的な姿だと言えるのではないだろうか (図表4)。

まとめにかえて

新商品投入が企業業績に与える効果は絶大だ。ただし、どんなに優れた商品であっても、顧客が持つ、もしくは本人も気づけていない真のニーズにリーチできていなければ、早期の他社乗り換えや解約・失効件数の増加にもつながりかねない。

新商品開発における「個」客体験。新しい生命保険の形を模索する中で、真剣に考え出してもよい時期に差し掛かっているのではないだろうか。



# 進むAIの活用とその課題

## ～更なるAIの活用に向けて



菊地 文人

2002年入社  
デジタルコンサルティング本部  
マネジング・ディレクター

### 進むAI活用とその課題

“AI (Artificial Intelligence、以下AI)”という言葉は以前より存在していたものであるが、現在ほど一般的に認知され、かつ大きな期待をもって迎え入れられていることはなかったように思う。AI将棋“ponanza”、AI囲碁“Alpha-Go”が世界トップクラスの棋士を下したニュースや、AIを搭載したスマートスピーカーの一般消費者への販売によって、その存在と有用性が広く知られることになった。最近ではアマゾンがAIを搭載した家庭用ロボットの販売に向けて開発を行っていることが話題となった。

また、我が国の国家戦略にも、将来の就業人口不足を補うための一手段として、“ロボティクス、AIの積極な開発・展開”が謳われていること、弊社調査でも、「AIが仕事の在り方を変え、人間と機械との新たな関係性を生み出すこと」で、

AIの活用が金融機関において進んでいる。一方でAIの特徴を正しく理解せずに導入しているために効果が限定的であり、更には道半ばでAIの活用自体をあきらめてしまうケースも少なくない。そこで、本稿ではAI活用のポイントを説明するとともに、そのポイントを踏まえて弊社が開発したAIプラットフォーム (AI-Hub) をご紹介したい。

例えば日本の成長率が三倍以上となる試算結果がでてきていることから、AIへの期待値の高さとその重要性が窺い知れよう。

そのような中、本邦金融機関においても、カスタマーエクスペリエンス向上や業務効率化の観点から、AIの活用が進んでいる。例えば“LINE”などのインターフェースを利用し、顧客や社内ユーザからの問合せを受け、その回答を行うチャット形式のAIや、画像認識の技術を活用し手書き書類の電子化を行うAI-OCRの導入など多くの事例がみられる。現時点では単体でのAI活用に留まっているが、将来的には複数のAIを組み合わせることによって、その適用領域が大きく広がっていくことが予想される。

一方で、AIの導入を行ってみたものの、当初期待していた通りの“効果 (満足)”が得られているかということ、その割合は高くないように思う。AIは、従来のシス

テムとは異なり、データを蓄積し継続的に学習を繰り返すことで、その性能 (価値) が向上していく特徴がある。その特徴を正しく理解し、適切な導入アプローチを採用しなければ、十分な学習前の状態にもかかわらず効果への期待ばかりが大きくなってしまい、その結果、AIに対するある種の失望と共に、導入を途中であきらめてしまうといった残念なケースが少なくない。そこで、本稿次章では、弊社がこれまでにグローバル/国内で数多くのAI導入を支援してきた知見・経験から、その活用や導入に当たってのポイントを紹介する。

### AI活用における3つのポイント 【図表1: AI活用のアプローチ】

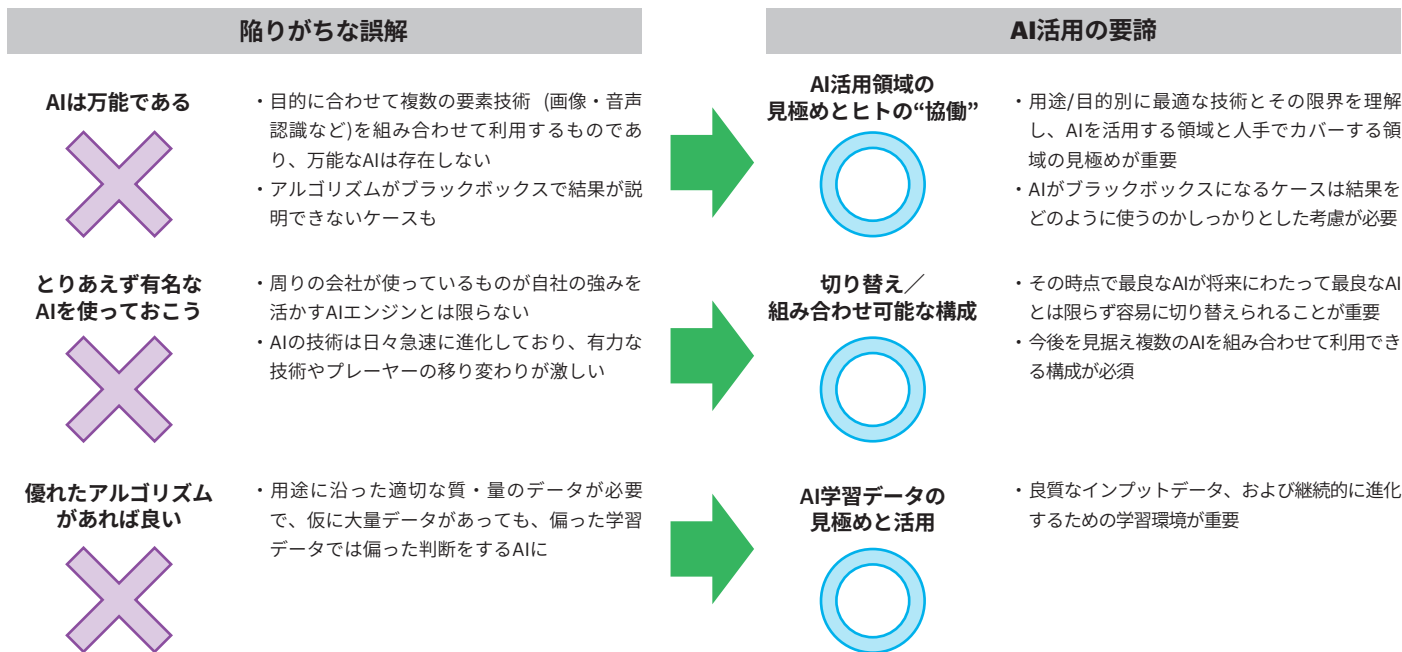
#### ① AI活用領域の見極めとヒトの“協働”

AIは、目的に合わせて複数の要素技術 (画像や音声認識など) を組み合わせて



図表1 AI活用のアプローチ —AI活用の要諦—

AIをビジネスに活用することは重要な一方で、その導入は容易ではありません。



©2018 Accenture All rights reserved.

利用するものであり、現時点で万能で完璧なAIは存在しない。そのため、目的や用途に照らして最適なAIソリューションを選定することは当然のことながら、AIの限界を正しく理解し、AIを活用する領域と人手でカバーする領域を正しく見極めて、AIとヒトが“協働”するプロセスを再構築していくことが重要となる。

弊社がコールセンターにおいて、人間とVirtual Agent (VA) の組み合わせによる顧客満足度を調査したところ、AIとヒトがそれぞれの得意領域を担当した“協働”パターンが、最も顧客満足度が高いという結果となっている。(ヒトのみ68%、AIのみ60%、ヒトとAIの協調88%)。

**② 切り替え可能で複数AIを組み合わせることのできる構成に**

現時点でのAIは万能ではないものの、その技術は日々急速に進化しており、有力

な技術やプレイヤーの移り変わりが激しいことも特徴である。現時点で最良なAIソリューションが、将来も最良のソリューションであるとは限らないため、その技術動向を常に注視し、最適なAIソリューションに容易に切り替える、または追加することができる構成にしておくことが必要である。また、現在はチャットやAI-OCRなどの単体のAIソリューションを用いた単一のサービス提供に留まっているが、より高度なサービスやプロセスを提供するためには複数のAIソリューションを組み合わせることが必要であり、複数のAIソリューションを前提として容易に追加と変更ができる構成にしておくことが求められる。

弊社では、各要素技術に強みを持つ複数の企業・研究団体と連携し“AI TECHNOLOGY RADAR”として、AI先進企業リスト（200社以上）を月次で更新しており、皆様にも是非有効活用頂きたい。

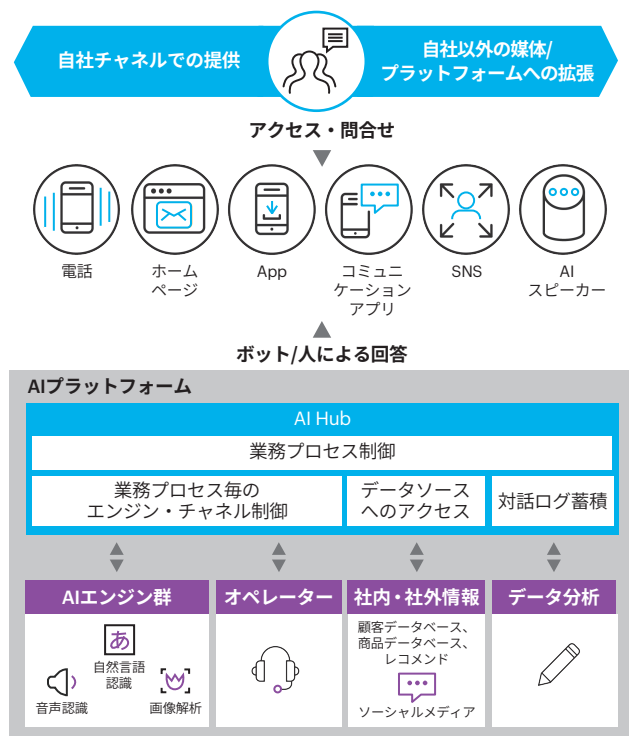
**③ AI学習データの見極めと活用**

従前のシステムとは異なり、AIは学習を繰り返すことで性能が向上する仕組みとなっており、用途に沿った適切な質・量のデータが必要となる。

例えば、チャット形式のAIであれば、正しく認識、回答できなかった会話に対して、継続的に会話データを用いた学習を行っていく必要がある。AI-OCRであれば、誤読した文字、文章に対して識字精度を向上させるために手書き文字データ投入して学習を繰り返すことが必要で、そのためには様々な学習用のデータを自由に活用できることが前提となる。該当データがAIソリューションベンダにある場合、自社のAI学習に対しての利用であれば問題はないが、例えばソリューションの切り替えがあり、新しい他社のAIソリューションに対する学習であれば、そのデータを利用することが難しくなる。従って学習データは自社で保持することが必須である。

図表2 アクセンチュアが開発したAI Hubプラットフォーム

複数のAIエンジンから最適なエンジンを組み合わせ、人間のオペレーターとの協調も可能なプラットフォーム。



**AIのHub - AIエンジン群の指揮者・編曲家**

さまざまなAIエンジンを統率するソフトウェアフレームワークとAIアダプタ群。日進月歩のAI関連技術（自然言語対話、音声認識、画像解析など）を適材適所で配置し、技術進歩やトレンドに合わせて柔軟な置き換えを実現。



**情報のHub - 情報の一元管理**

全ての情報がAI Hubを経由することで、各社AIクラウドサービスに依存しない形で学習データやノウハウを蓄積。接続AIソリューションの置き換えも可能。



**人とAIが連携するHub - 人とAIを適材適所で連携**

人とAI技術、それぞれの強みを理解した上で、最適な組み合わせを実現。



**業務自動化のHub - 豊富な業務知識を基にしたオペレーション**

さまざまな業種・業界における業務スペシャリストが導き出した最適なオペレーション業務/環境をAI技術を組み合わせ提供。

©2018 Accenture All rights reserved.

また、仮に手元に大量データがあっても、偏った学習データでは偏った判断をするAIになってしまう。このことは過去に、ユーザとの会話を自動学習するチャットボットが差別的で不適切な発言をするようになったことで世の中を驚かせた。このようなことを防ぐためにもデータを正確に収集し、不正確なデータを機械的に検出する仕組みや組織が必要となる。

**AI活用のためのプラットフォーム：AI-HUB【図表2：AI-Hub】**

これまでにAI導入における課題、AI活用のポイントを説明してきたが、弊社ではこのポイントを踏まえたAIのプラットフォーム（AI-Hub）を構築した。このプラットフォームを活用頂くことで、正しく・早くAIを活用することができるためご紹介したい。

**AIのHub - AIエンジン群の指揮者・編曲家**

さまざまなAIエンジンを統率するソフトウェアフレームワークとAIアダプタが標準装備されており、日進月歩のAI関連技術を適材適所に配置し、技術進歩やトレンドに合わせて組み合わせるといった柔軟な置き換えが実現可能となる。

**情報のHub - 情報の一元管理**

全ての情報がAI Hubを経由することで、各社のAIクラウドサービスに依存せずに学習データやノウハウが自社に蓄積されるため、自由にデータを活用することが可能となる。

**ヒトとAIが連携するHub - ヒトとAIを適材適所で連携**

これまでの弊社の知見・経験から、ヒトとAI技術、それぞれの強みを理解した上

で、最適な協業パターンの標準が装備されており、それを活用、調整することで個社に最適なAIを活用したプロセスやサービスをいち早く展開することが可能となる。

最後となるが、AIで企業のデジタルブランドを形作っていくためには、AIのスペシャリストだけでなく、あるべき業務のビジョンを描き、それに向かってプロジェクトをナビゲートするコンサルタント、人間の感性に訴えるUI/UXデザイナーがチームを組んでサービス開発を進める必要がある。弊社では、その各専門家集団が集う拠点として「アクセンチュア・イノベーション・ハブ東京」を開設しており、先進技術を使った新しいサービスを皆様とともに作り上げる舞台が整っている。こちら是非ご活用頂きたい。

# 最近話題のプロジェクト

デジタル技術革新が金融機関にもたらすインパクトから目が離せません。顧客接点改革、Robotics活用による業務自動化、新商品・サービス開発についてご支援を実施しています。AI導入等のデジタル革新と並行して人材像の再定義や採用・育成にかかる支援も増えています。また難易度が高い「横断」的な検討テーマとして、非金融とのコラボレーション、日本を超えたグローバルなビジネス・IT基盤構築など、大規模プログラムが多数立ち上がっています。弊社は、グローバルの経験・知見を最大活用し、お客様のパートナーとして、より一層のご支援を推進していきます。

業態	案件概要	ST	CS	DG	TC	OP
銀行	財務部門の業務堅確化・自動化		○			
	将来のテクノロジー動向を踏まえたグローバルオペレーションのあるべき姿定義		○	○		
	Digitalを活用した業務プロセス全体（エンド・トゥ・エンド）の効率化戦略策定	○		○		
	デジタル人材獲得、育成、定着化、評価の枠組み構築 育成ではパイロット推進（アナリティクス系）によるOJTを実施	○		○		
証券	戦略的アウトソーシングのための、手数料・コスト管理高度化	○				
	Salesforceを活用した投資銀行部門の生産性向上		○		○	
	“業界勢力図を塗り替える”Broadridgeアライアンスでの外国商品バックシステムソリューション導入		○		○	
保険	事業環境変化を見据えた事務将来像の策定		○			
	ビジネスドメイン拡大・新収益獲得に向けた新規事業の策定	○				
	B2B2Cによる新たな商品・販売戦略策定	○				
	DigitalTransformationを支援する大規模ソーシングDeal		○	○	○	
	アクセントチャ海外Startup企業DBを活用したビジネスマッチング		○	○		
	医療ビッグデータを用いた基準緩和等の検討		○	○		
	SFDC関連の業界ソリューションVlocityによるコールセンター構築		○			○
その他	次世代決済ビジネスのプランニング（B2C&B2B）	○				

(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となる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、コンバインド・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やPega Robotic Automation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53カ国

売上高：  
349億USドル

従業員数：  
44万2,000人以上

会長兼最高経営責任者：  
ピエール・ナンテルム  
(Pierre Nanterme)

## 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9,500人(2018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 大窪 章敬  
[AccentureAsiaPacific@accenture.com](mailto: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](http://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。

国内外の金融業界の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。

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

フォーチュン100社にランキングされている92%の金融機関に対しサービスを提供しています。また、グローバルのトップ顧客10社のうち9社と、20年以上継続してサービスを提供しています。

## 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を越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44万2,000人以上の社員が、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](http://www.accenture.com) 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。

