

Vol.74 | 2024年夏号

Financial Services Architect

 **accenture**

目次

1. グリーンファイナンス
～金融機関の取組とデジタルを絡めた動向
マネジング・ディレクター 森 健太郎
プリンシパル・ディレクター 袁 泉
2. トレーディング領域におけるAI活用
～競争力強化に向けた持続的取組み
シニア・マネジャー 嶋田 康紀
3. 企業全体の再創造に向けた業務変革
～BPOを活用した業務オペレーションの最適化
シニア・マネジャー 高橋 健太
4. 生成AIを活用した超高速マーケティングの導入
シニア・マネジャー 森川 智貴
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



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。

アクセンチュアは、地方拠点を新たに前橋、名古屋、仙台と開設しました。これまでに開設してきた、大阪、福岡、北海道、会津若松、熊本に加え、地方8拠点となりました。

それぞれの拠点には特徴があり、新たに開設した前橋はモダナイゼーション（メインフレームからの脱却）を中心とした開発拠点、名古屋は製造業の生産システムと物流システムの開発拠点、仙台はデータマネジメント関連の開発拠点となります。また、新たにAIに特化したセンターも開設する予定です。

東京での人材採用は飽和しつつあるため、地方のテクノロジー人材、BPO人材を確保し、クライアント企業様への継続的な事業支援を行ってまいります。ここまで人材を確保しなければならない理由は、クライアント企業の取組みが年々大きくなっている事が背景にあります。また、弊社自身も、コンサルティングやシステム開発だけでなく、システム保守・運用、業務受託を行う事で、クライアント企業様にビジネス成果をコミットしていることが大きく影響しています。単独一社で、プラン～実行までを真に支援できる企業は稀有です。その知見を最大限に生かし、24年度も皆様のビジネスの成功に貢献していきたいと思っております。

今後ともご愛顧のほど宜しくお願い申し上げます。

敬具

2024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

グリーンファイナンス

～金融機関の取組とデジタルを絡めた動向



森 健太郎

2003年 入社
ビジネスコンサルティング本部
金融サービス日本統括
マネジング・ディレクター



袁 泉

2017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
プリンシパル・ディレクター

地球温暖化や環境問題への意識が高まる中、持続可能な経済発展を目指すための手段として、グリーンファイナンスが一段と注目を浴びている。

日本の金融機関も積極的にグリーンファイナンスの取組を始めているが、当該領域の評価メカニズムやモニタリング規制の特異性から、対応コストの高騰やケイパビリティ不足等の課題が生じている。

それらの課題を解決するにあたって、デジタル技術の活用と、金融機関のハンズオンでのプロジェクト推進が重要な役割を果たしつつある。

本稿では、国内外のグリーンファイナンスにおけるトレンドを考察しつつ、デジタルを絡めた事業要諦を解説する。

注目度が増す グリーンファイナンス市場

グリーンファイナンスとは、地球温暖化対策や再生エネルギー等の環境分野への取組に資金を提供する金融手段を指す。

2023年の世界のグリーンファイナンス市場は約4.81兆ドル（約460億円）と推定され、今後10年間で20%を超える年平均成長率で成長し、2033年には28兆ドル（約3,000兆円）を超える見込みとされている^{注1}。

日本においても、市場は急速に拡大し、2022年単年のグリーン債権発行・貸出実行額は合計約4兆円と、前年比約50%の増加を遂げている^{注2}。今後も、国際的な環境規制強化、政府の政策支援や技術の進化を背景に、グリーンファイナンスの市場は拡大し続けることが見込まれる。

金融機関の取組と課題

金融機関は、グリーンローンの提供とグリーンボンドの発行を中心にグリーンファイナンスを推進してきた。一部では、グリーンファンドや個人向けサステナブル投資商品の取扱も開始し、ソリューションの多様化も進んでいるが、金融機関がグリーンファイナンスを推進する上ではいくつかの課題も見えてきている。

まず、金融機関自身が、案件を正しく評価・管理するためのケイパビリティの十分性である。従来の財務分析に加え、未統一の規制対応やプロジェクトの環境影響を評価するためのデータ収集・分析が、案件組成～管理のライフサイクルに渡って必要となる。事務面においても、手続きの適格性担保やプロジェクト進捗の継続的開示の負担が大きい。

次に、投融資対象企業側では、自社やプロジェクトの環境影響のモニタリング・評価が必要で、データ収集や仕組み構築への投資が求められるが、リソース不足やコストが高いため対応が進まないという声がある。

更に、我が国の投資家は欧州等の先進国に比べてサステナビリティへの関心や知識が不足していると言われていた。自身で企業の開示内容を吟味するだけの知識が足りず、CDPの格付けなどに頼らざるを得ない傾向がある。その結果、小規模機関や個人投資家まで市場が広がらず、また、大規模・安定案件に投資が偏る傾向がある。

こういった課題が、グリーンファイナンスのコストパフォーマンス向上を阻害し、市場の拡大の障害の一つとなりつつある。

図表1. GDFAによるグリーン・フィンテックの分類

グリーン・ファイナンスの分類	概要
1 グリーン・デジタル決済・口座	・決済や口座にグリーン体験を紐づけるデジタル・ソリューション
2 グリーン・デジタル預金・貸出	・グリーン・プロジェクトに資金を提供するために特化した／環境に優しい行動に関連するデジタル預金やローン
3 グリーンデジタル投資	・アルゴリズム主導・ほぼ自動化されたグリーン投資プラットフォーム
4 グリーン・デジタルクラウドファンディング・シンジケートプラットフォーム	・グリーンなビジネスやプロジェクトに資金調達するためのクラウドファンディング・プラットフォーム
5 グリーン・デジタルリスク分析・保険	・グリーン・ファイナンスのリスク評価ソリューションとそれに紐づく保険
6 デジタルESGデータ&分析	・グリーン・ファイナンスにまつわるデータ収集／分析／評価のデジタル・ソリューション
7 グリーン・デジタル資産	・グリーンファイナンスにおける暗号資産・トークンとそれを提供するブロックチェーンインフラ
8 グリーン・レグテック(法規制対応)	・グリーンファイナンスにおけるコンプラ・規制対応・当局報告のデジタル・ソリューション

出所：Green Digital Finance Alliance

グリーンファイナンスにおけるデジタル技術の活用

弊社では、これらの課題の解決に、デジタル技術が重要な役割を果たすと考える。

スイスを拠点とする非営利団体The Green Digital Finance Alliance(GDFA)は、グリーンファイナンスにおけるデジタルトレンドを8つのカテゴリに纏めている(図表1)。うち、主要なトレンドは以下の通りだ。

1. デジタルプラットフォーム(#1~#4)

デジタルプラットフォームの広がりにより、グリーンファイナンスは機関投資家から個人まで広げられた。

海外の金融機関では、投資から一歩進んで、顧客から預かる預金をグリー

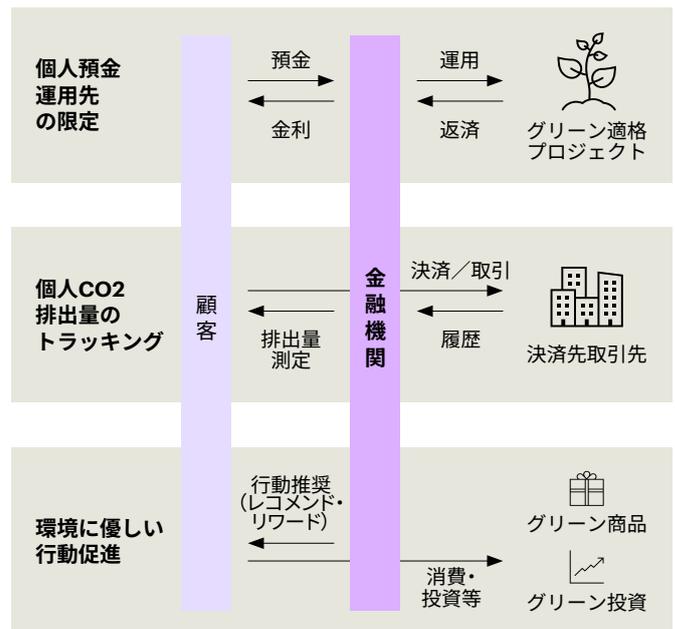
んな運用先に限定~顧客の口座・カードの履歴からCO2排出量をトラッキング~リコmendや奨励によって環境に優しい行動や投資を促進、といった一連の流れを銀行アプリ等で実現しつつある(図表2)。

2. IoT・ブロックチェーンによるデータ収集・追跡(#6)

プロジェクトの環境影響を継続的に測るためのデータ収集と追跡において、IoTやブロックチェーンが活用されている。アセットのCO2排出をセンサーや衛星画像等で測ったり、企業の製造プロセスや取引先とのやり取りを改ざん不可能なデータとして記録し、その環境影響を数値化する取組がその一例である。

データ収集・追跡が自動化されれば、従来の年次レポートより頻度高く・効率良く投融資先をモニ

図表2. 個人向けグリーンファイナンスプラットフォーム(イメージ)



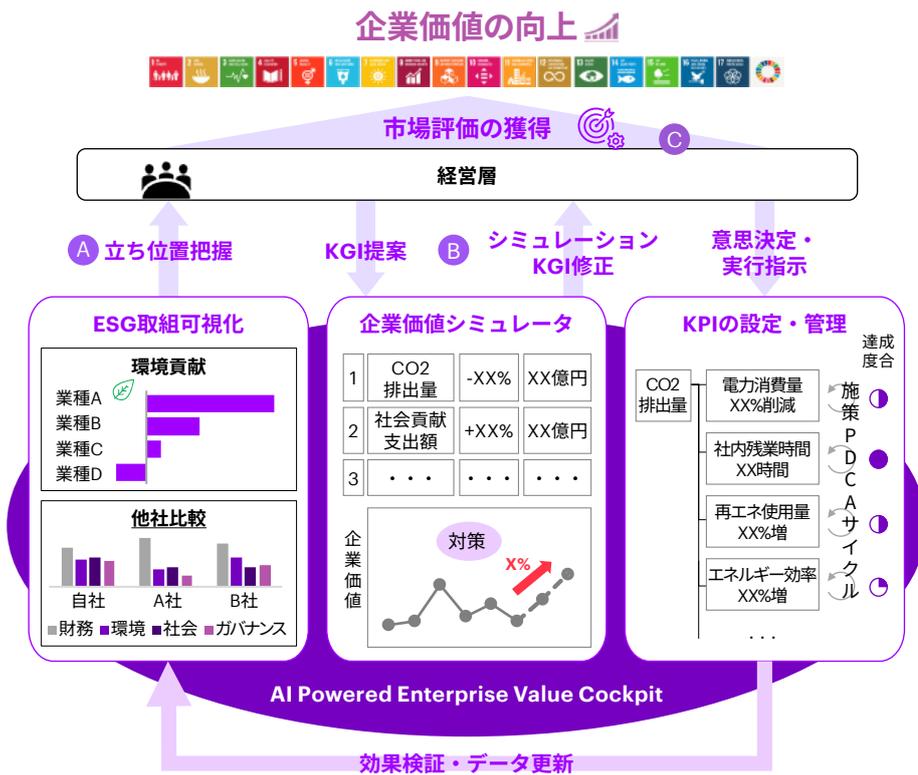
タリングでき、グリーンファイナンスの実行コストを削減できる。将来的には、サステナビリティ目標の達成状況によって利率等の条件が変わるダイナミックな商品を構築するなど、応用幅の広がりにも期待する。

3. AI・ビッグデータを活用した投融資先の評価(#5~#6)

世界最大の資産運用会社Blackrockは、投資先にまつわる環境報告書・ニュース記事・ソーシャルメディア等大量の構造・非構造データをリアルタイムで解析し、投資評価を行うAIプラットフォーム「Aladdin」を構築している。

弊社でも、企業のESG取組が企業価値にもたらすインパクトを分析・予測し、企業成長につながる施策を提示することでESG経営を支援す

図表3. アクセンチュア「AI Powered Enterprise Value Cockpit」



AIP EVCがもたらす価値

- A 自社の立ち位置を把握できる**
自社のESG施策と株主評価の因果関係を可視化することで、他社と比較した自社の立ち位置を把握
- B 企業価値を最大化する戦略を策定できる**
企業価値向上に貢献するESG施策をAIがシミュレーションすることで効果的なESG目標を設定
- C 適正な市場評価の獲得につながる**
ESG指標をデータを基に決定し、管理、発信することで、市場からの正当な評価獲得につながる

るAIソリューション「AI Powered Enterprise Value Cockpit (エア IPワード エンタープライズ バリュー コックピット)」を提供している (図表3)。

この様に、AIとデータ解析を上手く活用すれば、金融機関・投資家・企業どちらにおいても、課題であったグリーンファイナンスにまつわる価値・リスク評価を効率よく高度化できる。

金融機関自らによる事業参入

これからの金融機関は、資金支援だけでなく、サステナブル事業に自ら参入し、地域・産業構造転換を牽引していく必要もある。特に地域金融機関は、自治体や地域企業と連携し、地域資源の活用や地域課題の解決に取り組むことが期待されている。

邦銀初の試みとして、山陰合同銀行が再生可能エネルギーの発電および電力供給を行う100%子会社を設立して、再生エネ発電事業に参入している。

他にも、例えば、産業・地域における設備シェアリングの推進 (企業の引き合い、設備稼働モニタリングや利用権記録のデジタル化仕組導入)、社会インフラ施設の運営、取引金流履歴を活用したサプライチェーン全体のCO2排出分析等、金融機関ならではのノウハウやネットワークを活用できる場面は多々想定される。

金融機関がハンズオンでプロジェクトを推進していくことで、採算が改善され、グリーンファイナンス市場の更なる拡大に寄与するだろう。

弊社としても、グリーンファイナンスに大きな可能性を見出しており、バリューチェーンの見直し、データ分析、

組織人材強化等様々な領域でのコンサルティングを実施し、それを実現できるテクノロジーソリューションを構築している。事業の見極めや、仕組構築等に活用いただければ幸いである。

注1: SPHERICAL INSIGHTS 「Global Green Finance Market Insights Forecasts to 2033」

注2: 環境省「グリーンファイナンス市場の動向について (2023年7月27日)」

トレーディング領域におけるAI活用

～競争力強化に向けた持続的取組み



嶋田 康紀

2017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

近年の度重なる規制強化やITコスト、人件費の高騰をうけて、取引単位あたりの収益率の改善は依然として重要なテーマとなっている。

Generative AIをはじめとするAIは、トレーディング領域の仕事の多くを代替可能であり、脅威であると共に、上手く活用することで顧客への価値提供を効率化・高度化することができると想定される。

また、AIは従来の開発のように想定された結果が一度で得られないことも多く、AIの導入は従来のやり方とは異なる点に注意する必要がある。

本稿では、トレーディング領域におけるAIの活用ケースとAI導入において留意すべき事項を考察していきたい。

トレーディングにおける動向

世界的な金利緩和政策は一巡した様相であるが、主要国の金利上昇、株高は続いている。

マーケット状況の変化を背景として、取引量は増加傾向にあり、フロー確保のための攻めの投資が拡大していく一方で、依然として、近年の度重なる規制強化やITコスト、人件費の高騰をうけて、取引単位あたりの収益率の改善は重要なテーマとなっている。

トレーディング領域におけるAIの可能性

近年、Generative AIの台頭が目覚ましい。当社の調査では、Generative AIによって最も大きな影響を受ける業界が金融業である。影響がある業務の割合

は、全業界の平均値が40%であるのに対し、金融業は66%に上る。(図表1)

Generative AIは、従来のAIでは対応できなかった文章や画像の生成が可能である。Generative AIを他のAIや技術と組み合わせることで、業務におけるラスト1マイルを自動化・高度化することができる。

既に多くの金融機関でAIの活用が進んでおり、対応の遅れが競争力の差に直結する。海外の大手銀行ではAIなどの新たな技術に対して、年間40億ドル近い投資をしている。加えて、トレーディング部門のDigital Transformationに対する投資は増加傾向にある。実際、Goldman Sachsは直近四半期ベースでDigital Transformationに対する投資を20%増加させた。

トレーディング分野におけるAIの活用ユースケースは以下3つに大別できる。

① 執行・プライシングの高度化

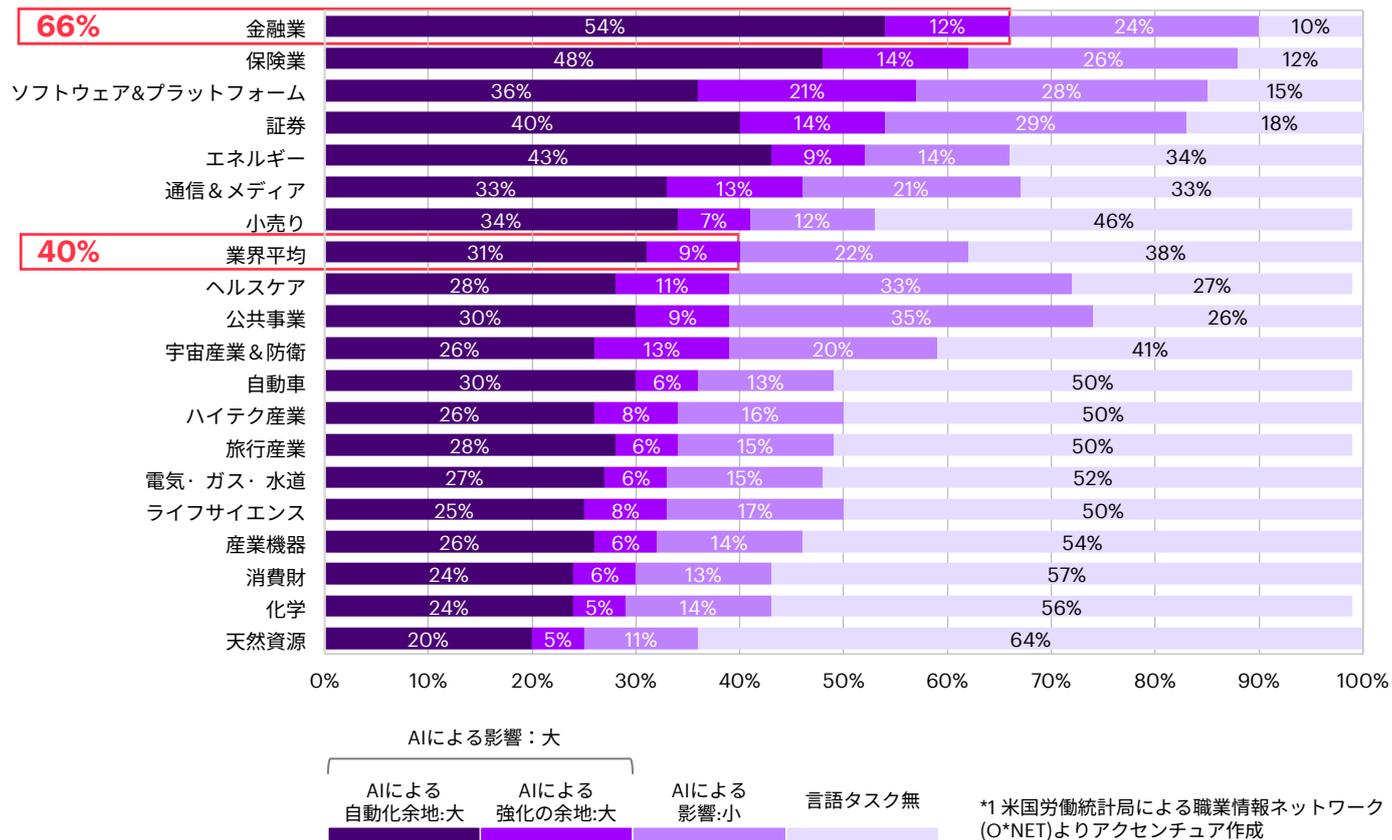
顧客にHitするプライスや条件を提示するために、マーケットの予測や顧客担当者の取引行動の分析が重要となる。

特に、マーケット分析においては、従来のマーケットデータに加え、IoTからもたらされるオルタナティブデータなどを取り入れた高度な分析等、AI活用事例は多数ある。執行・プライシングは他社との差別化領域であり、数値による分析が多いため、内製によるAI活用がメインテーマである。

② 情報提供などの顧客サービスの高度化

顧客からのフローを獲得するうえで、顧客への情報提供力が重要となる。

図表1. 業界別の労働時間分布とAIの潜在的な影響



機械学習、等により顧客の行動・志向を分析し、最も問い合わせが来る可能性が高い内容・タイミングを先回りして、情報を生成し、自動で発信することも技術的には不可能ではない。さらに、トレーダー間の会話内容を踏まえて情報を生成することも可能だ。

③ 業務の自動化・効率化

今までの効率化の主戦場は「事務」であったが、AIは「事務」のみならず「リサーチ」「セールス」、などの在り方も大きく変える。

Generative AIが、マーケット情報が公開され次第、即座に情報を取得し、アナリストレポートの自動生成や顧客向けのセールストークスクリプトの作成することで、リサーチやアナリストの業務を効率化することが可能となる。

Sales AIアシスタント

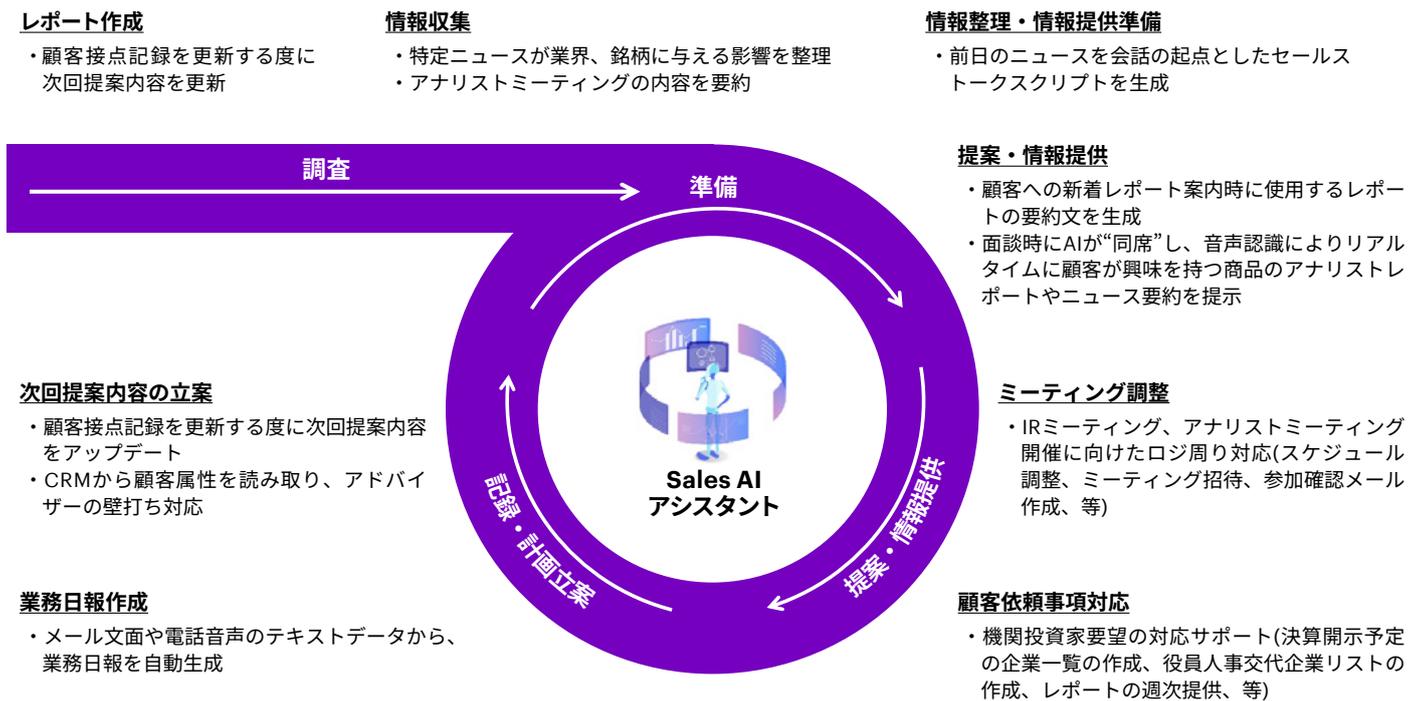
トレーディング分野において、フロー獲得に向けた対応は様々あるが、本稿では顧客からのフロー獲得に向けたセールス活動を取り上げる。

顧客の多様なニーズに対して、迅速かつ的確な情報の提供可否がセールス活動の重要な要素の一つである。実際、セールスは、知識と経験に基づいて、顧客から求められると想定する情報を社内外から集め、自身の手元に簡易なデータベース(Accessなど)を作っていることがよくある。保持していない情報を求められれば、社内の検索エンジンや部署を跨いで情報を検索する。そのため、データへのアクセス力・提供スピードを向上させることが、セールスの効率性向上と共に、顧客の満足度向上に繋がる。

AIの活用方法の例として、Sales AIアシスタントを紹介する(図表2)。

Generative AIは顧客ニーズを読み取り、適切な情報へのルートを思考し、情報を取得することが可能である。今までチャットやメール等に埋もれていた過去のマーケットに対する反応や、公開された財務データ、新発表の商品情報、リサーチャーのコメントなど、マーケットに関連するデータは多種多様である。それらの情報を、「〇〇に関連する情報を取得し、表にしてほしい」というプロンプト一つで、AIアシスタントが情報を取得・整形してくれる。顧客から「今日、公開された財務データを比較してみたい」とメールが来た場合、メールを読み取ったAIアシスタントが財務データを整理し、比較表をつけたメールをドラフトしてくれる。

図表2. トレーディング領域におけるAI活用ユースケース例



さらに、セールスAIがパーソナルアシスタントとして各セールスと共に活動し、顧客の特性を把握していくことも可能だ。例えば、CRMのコンタクト履歴からコンタクト傾向を学習し、様々なニュースの中から、顧客の興味関心のある情報をピックアップして、スクリプトを作成しておく、などである。

競争力を高めるサイクル

Sales AIアシスタントは一例であるが、トレーディング分野におけるAIの活用は、進んでいる。AIを上手く活用していくキーワードは「トライ&エラー」と「データ」である。

Generative AIの開発においても、従来の開発のように、想定された結果が一度で受け取れないことも多く、「トライ&エラー」を繰り返していくこ

とになる。各ユースケースのPoCを成功・失敗だけで判断するのではなく、得られた知見を通して、継続的に改善し続けることがAIの提供価値最大化につながる。

また、「データ」が重要になる。AIがリーチできるように、データ整備、メンテナンスすることはだけでなく、顧客接点のデジタル化などによる、新しいデータの取得・蓄積も重要になる。

そして、データ改善とトライ&エラーを繰り返すことが、競争力の源泉となり、他社との差別化につながる。

終わりに

昨今では、Digital Transformationの時代は終わり、Generative AIの時代だと考える人もいるかもしれない

が、Generative AIの効果を最大化させるためにはDigital Transformationを通じたデータ整備、及びトライ&エラーが必要不可欠であり、これらを両輪で継続できるかが大きな差を生むことになる。

弊社としては、各社と共にAI時代の新たなトレーディングビジネスの姿を模索し、その実現に向けた一翼を担うことができれば幸いである。

企業全体の再創造に向けた業務変革

～BPOを活用した業務オペレーションの最適化



高橋 健太

2014年 入社
ビジネスコンサルティング本部
シニア・マネジャー

業務オペレーション成熟度の実態

大きな時代の変化に対応するために、弊社は企業全体の再創造（トータル・エンタープライズ・リインベンション）を提唱しており、デジタルコアの構築をドライバーとした成長の加速と共に、企業内におけるオペレーションの最適化が重要と考えている（図表1）。社会は絶えず変化し続け、事業環境の不確実性の高まりが加速している現代において、変革を一過性・単発で終わらせることなく、企業も変革し続ける必要がある。

業務変革・DXを社内で掲げながら、旧来の業務プロセス・オペレーションが残り続け、現場社員・代理店などの業務効率性の欠如、価値創出機会の喪失、顧客体験の毀損などを招いていないか、今後の激動の変化に耐え抜くために各社が改めて問い直す必要がある。競合他社に後れを取り、後々の致命傷になることは避けなければならない。時代遅れの業務プロセスは価値創

成AIを始めとする新興テクノロジーは文字どおり日進月歩で進化を遂げ、世の中の動きはますます加速度を増している。VUCAの時代と言われて久しいが、将来の動向を予測することは困難を極める。

不確実性が増す事業環境下で耐え抜き、競争力を維持し続ける強い企業体質作りのために、旧来の業務プロセスを変革し、業務効率性の向上や価値創出を図ることは多くの金融機関にとって急務である。

本稿では、業務オペレーションの変革を進めるうえで、単なるコスト・ヘッドカウント削減に留まらないBPO（ビジネス・プロセス・アウトソーシング）に焦点を当てて考察したい。

造・収益向上の足かせになり、放置するとその複雑性は増すばかりである。

弊社がグローバルで行ったアンケート調査（対象：12カ国、15業種の経営者1,700名）によると、最高レベルの業務オペレーション成熟度を実現している企業（オペレーション・リインベンター）は9%であり、18%の企業が成熟度の最下層に留まりオペレーションの最適化ができていない。オペレーション・リインベンターの企業は、高い営業利益率や、より早いイノベーション創出のスピードを実現していることが調査から判明している。見方を変えれば、業務オペレーションの最適化において多くの企業に伸びしろがあることを示唆している。

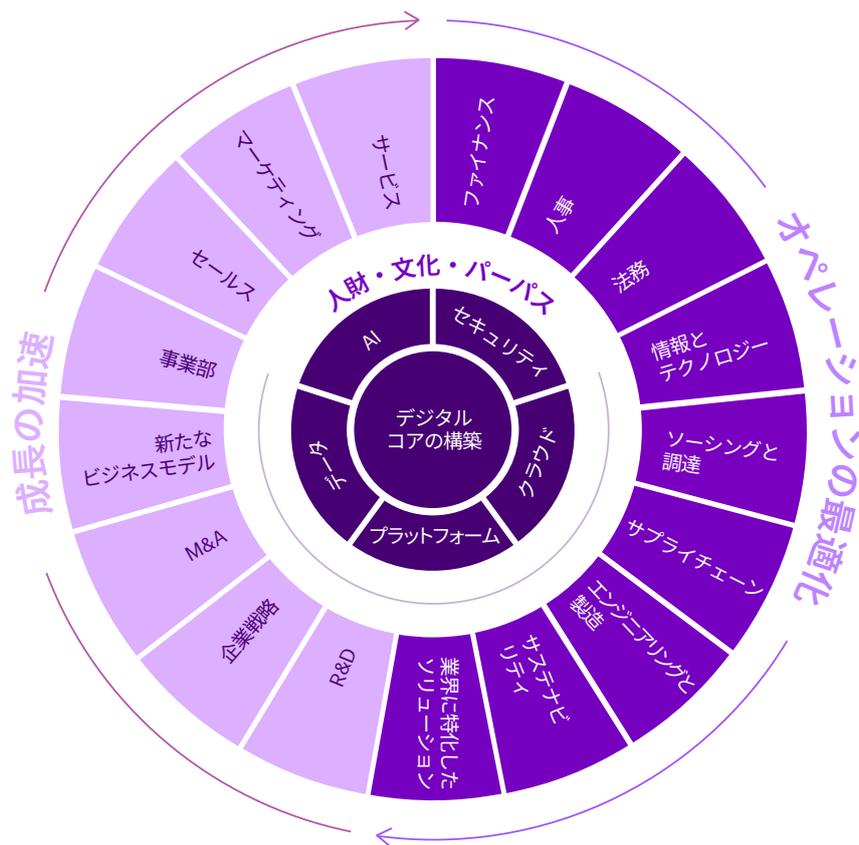
業務変革の難しさ

多くの金融機関はデジタルを前提とした業務変革を試みてきたが、思いのほか業務変革が進んでいない業務・領域

があるのではないだろうか。業務を安定的に運営してきた現場担当者にとって、業務プロセスの変更は“負担”と捉えられることがある。ゆえに、現場担当者が業務変革に対して消極的なスタンスを取ることもあり、円滑に検討が進まないケースも多い。実際に、コンタクトセンターや事務センターの業務変革を進める際に、習熟した業務オペレーションを変更することによる現場の混乱を理由に、なかなか検討が進まなかったという話も耳にする。また、業務オペレーションを変えたのに、気付いたら現場レベルで業務オペレーションを元に戻していた、というケースもある。“やり慣れたやり方”の方が楽であり、易きに流れた結果であると考えられる。現場をコントロールしきれない“変えることの難しさ”があるように思う。

また、変化の壁を乗り越えてテクノロジー活用により業務効率化を図った場合でも、削減したはずの効果

図表1. 企業全体の再創造（トータル・エンタープライズ・リインベンション）



実態として消失し、効果が刈り取れていないこともある（パーキンソンの法則：仕事の量は、完成のために与えられた時間をすべて満たすまで膨張する）。せっかく業務を効率化して時間が浮いたとしても、浮いた時間が休憩時間になってしまう、残った仕事に対して時間をかけて遂行するなど、理由は様々である。実際に人員を削減する、他の業務の担当に割り振るなどしないと、意図したおりの効率化は実現できない。

業務オペレーションの最適化に向けた解決策

業務変革は前述のような困難を伴う。また、オペレーションの最適化を自社ですべて実現しようとする、AIをはじめとしたテクノロジーの活用や、そのための人財確保に加え、社内風土の改革（変化を厭う体質からの脱却）など、各種ハードルが立ちばかり、貴重な社員の工数を多大に割く必要があ

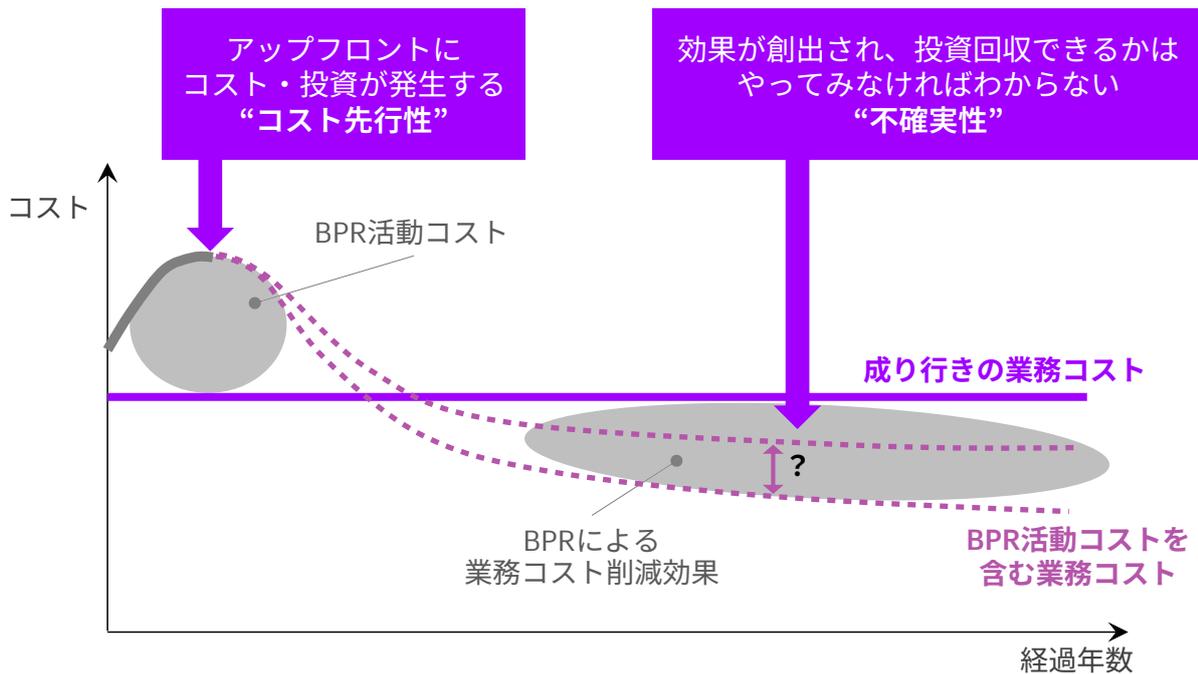
る。本稿ではBPOを活用して業務ごと外部に委託したうえで進める業務変革の有用性につき提言したい。

業務の”変革”も含めたアウトソーシング

BPOと聞くと、単なる定常業務の外部委託・コスト削減・社員数確保といった印象を持つかもしれないが、テクノロジーや業界・業務領域のベストプラクティスを熟知したアウトソーサーに業務ごと委託したうえで、アウトソーサー主体で業務変革を実現する手段もある。業務オペレーションを安定的に運営することは大前提とし、社内では利害関係が相まって推進しづらい業務の”変革”までアウトソーサーに委託するという考えである。自社で業務を“内から変える”より、一旦業務をアウトソーシングしたうえで変革を進めた方が円滑に進むこともあり、外部委託は有効な手段のひとつと考える。

自社で業務変革を進める場合、業務プロセスの変更に向けた検討やテクノロジー活用など、効果創出に先行してコストが発生するうえ、実際に進めてみないと想定どおりに投資が回収できるかわからないという不確実性を伴う。業務変革の規模が大きければ大きいほど投資額・不確実性は増し、社内における経営判断は難しくなる。一方、アウトソーシングの場合、業務オペレーション最適化による運用コストの将来的な削減効果を織り込んだプライシングで長期のアウトソーシング契約を締結することで、アウトソーサーに変革・効果創出をコミットさせることが可能となる（図表2）。業務を効率化して運用コストを下げない限りアウトソーサー側が赤字になるため、強い動機付けになる。では、実際にアウトソーシングを行う場合、業務はどのように変革されていくのだろうか。また、元々その業務に従事していた要員はどうすればいいのだろうか。

図表2. 業務変革におけるコスト先行性・効果不確実性



アウトソーシングにおける業務変革のアプローチ

RPAにより業務プロセスを自動化することで業務効率化を図った企業は多いと思うが、現行の業務プロセスを前提として部分的にRPAを適用しているケースも多く、局所的な省力化に留まっているケースも散見される。抜本的に業務を変革する場合、デジタル活用を前提として業務プロセスをゼロベースで考え直し、RPA・AIといった技術を適材適所で組み合わせて利用するアプローチを取る。社内だと既存業務が染みついているため、ゼロベースで考えることは難しいこともある。その点、アウトソーサーという第三者の目線で業務を俯瞰することにより、既存業務に囚われない変革を実現しやすい。

アウトソーサーによる第三者的な目線での徹底的な業務変革を実現したうえで、アウトソーシング期間満了後に業務を自社に戻せば、デジタル

技術活用やBPR（ビジネス・プロセス・リエンジニアリング）により”強化”された業務プロセス・運営・ノウハウが手に入る。

アウトソーシングにおける人財戦略

業務のアウトソーシングを検討する際、その業務に現在従事している要員をどのように再配置するのか、という課題に必ず直面する。最初に考えられるのは、リスクリテラにより他部署や他業務に再配置することである。別の選択肢としては、アウトソーサーに出向してもらい、アウトソーサーと共に新たな業務を運営するという考えられる。アウトソーシング後の業務運営が安定化するメリットがあるうえ、ベストプラクティスやテクノロジーに精通したアウトソーサーとの業務運営は本人の成長に向けた刺激となり、スキルアップの契機となる。アウトソーサー内で“武者修行”をしたうえで自社内に要員を戻すことで社内の人財を強化することにも繋がる。一方で、出向

に伴う要員への慎重なケアは必須であり、本人の希望を確認しつつ納得感を醸成しながら進めることが肝要である。

最後に

社内の識者により練り上げられ、長年運用してきた業務プロセスを変えることは容易ではない。本社社員だけではなく営業課支社や代理店も関連する業務を変えとなると、現場の反発や過渡期の混乱も含め、一時的な痛みを伴う場合もある。一方で、業務オペレーションの最適化を図り、業務の効率化・高度化を進めることは数年先の未来さえ予測が難しくなっている現在の世の中を生き抜くうえでは必須のアクションと考える。

弊社はコンサルティング・システム開発の経験・ケイパビリティを活かして、クライアントのビジネスに深くコミットしたBPOに注力していきたいと考えている。本稿が、業務変革に悩みを持つ金融機関の一助になれば幸いである。

生成AIを活用した超高速マーケティングの導入



森川 智貴

2016年 入社
Accenture Song
シニア・マネジャー

弊社では、千差ある顧客のモメントから金融ニーズをとらえつつ、商品への理解を育てながら成約へつなげていく「超高速マーケティング」を提唱している。

スマホを始めとするデジタル体験の中で、消費者が触れる広告数は膨大だ。これからマーケティングミッションを背負う皆さまの中にも、メールやオウンド・SNSに載せたメッセージが、顧客に適切に届くのか懐疑的な方もいるだろう。

本稿で取り扱うマーケティングは、いかに顧客へ広告を届けるかの手法ではない。顧客がブランドと出会い、双方向の会話を通じてブランドを理解し、シンプルで迷わない購入体験をしていく、その一連のプロセスを指している。

本稿では超高速マーケティングとは何か、その核心について触れていきたい。

本稿でわかること

- ・金融機関がこれから実行すべきマーケティングはどのようなものか。
- ・データドリブンマーケ・生成AI活用はよく耳にするが、何が出来るのか。
- ・何から始めればいいのか。マーケティング高度化の観点で、自社はどの程度成熟しているのか。

金融機関のマーケティングにおける課題

金融機関のマーケティングは、認知獲得やブランディング偏重の傾向が根強い。商品の特性上、マス広告では商品の魅力が訴求しにくく、法令や過去の当局指摘に従った表現を求められることから情報過多となるため、認知を目的としたコンテンツに陥りがちだ。しかしこれらブランディング中心のマーケティングでは、営業現場に直接的な

効果をもたらすことはない。

顧客へパーソナライズされたメッセージを届けようと試みても、縦割りの組織構造からデータもマーケティングプロセスも分断されており、顧客理解もままならない。仮にデータが準備できても、属性情報や契約情報などの大量データを読み解きながらコンテンツに反映できるだけのケイパビリティもないといった具合である。

また、金融は顧客にリテラシーが求められ、購入の意思決定のために対人サポートが必要なケースがある。ブランドの魅力を感じながらも疑問を抱いた顧客を適切な回答へ導きつつ、捌ききれないものを営業職員へエスケーションしていくフローが求められる。一方で、現実的にはリソースコスト制約のため、諦めざるを得ない。

こうした現状から、金融現場におけるマーケティングはマス向け大量投資に

よる消耗戦になりがちだ。効率よく顧客の金融ニーズのモメンタムを捉えながら、理解を育み、営業現場と連動しながら成約していくマーケティングの在り方はどのようなものか。

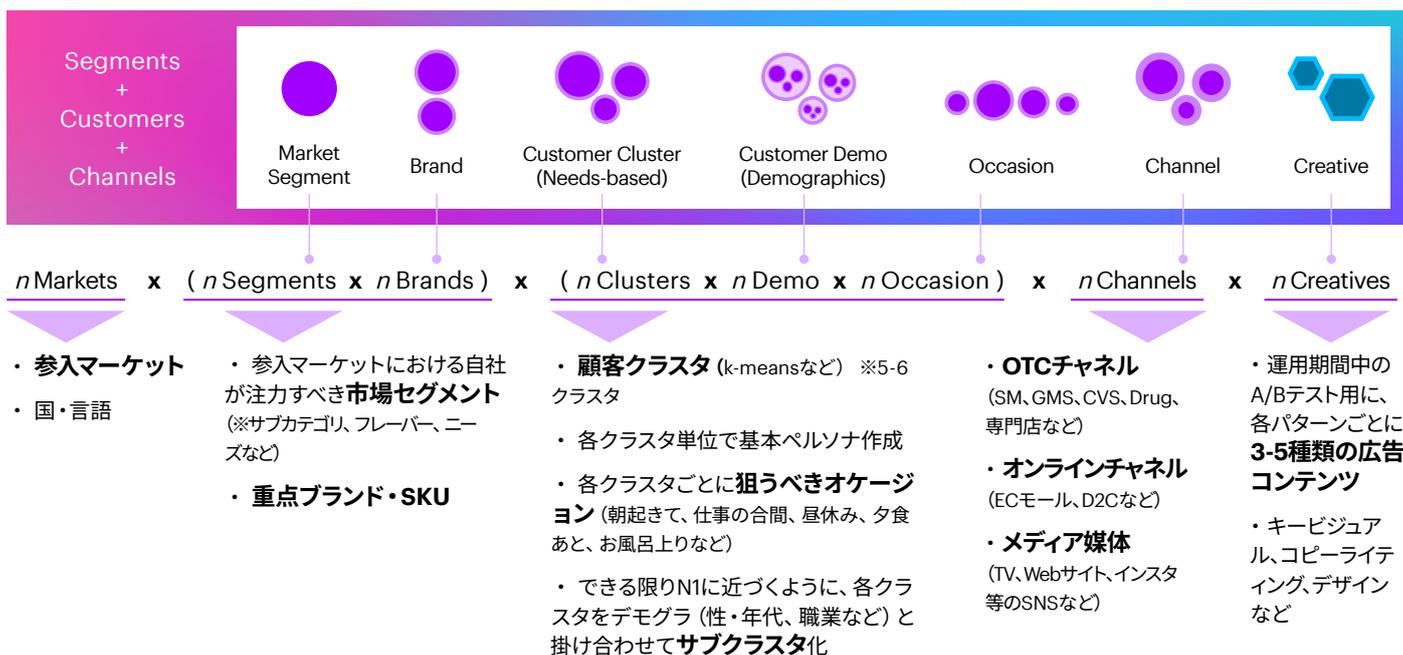
超高速マーケティングとは

それは、マス向けの認知獲得を目的としたマーケティングではなく、超マイクロマーケティングの積み重ねである。1つのメッセージを全国一律フォーマットで提供する・誰にでも差しさわりがなくポジティブイメージが与えられる最大公約数的なアプローチから、顧客クラスターやデモグラフィック、オケーション（起床、休憩、食事後などのシーン）に対応したバリエーションを量産し、メッセージを提供するものだ。

「マスマーケはリーチが取れるが、ROIは低い。マイクロマーケは効率的だが規模が確保できない」という定説に対

図表1. 超高速マーケティングのコア2. バリエーション

1人1人の事情やインタラクションに”即座に呼応”するには、シナリオ・コンテンツのバリエーションの圧倒的量产が必要。



仮シミュレーション

5Segments x 2Brands/Seg x 6Clusters x 5Demo x 3Occasions x 3Channels x 5Creatives = **13,500** Contents

▶ 人では運用制約があり難しかったが、ジェネレーティブAI活用により技術的に可能に

し、マイクロマーケを積み上げることでよりマス向けと同一コストで高い事業効果を創出することを目指す。規模拡大にあたってはバリエーション量产や顧客インサイト獲得などのボトルネックがあったマイクロマーケティングも、生成AIにより量产が可能になり、インサイト獲得から戦略企画、コンテンツ制作までを高速に回すことが可能になる。

一人一人の事情に呼応する形でのプロモーションが顧客のモメンタムを捉えた後、「このブランドは自分に合っているのか」と疑問に思う顧客を取りこぼしてはいけない。顧客が知りたいときに (24/365)、知りたいことを答える必要がある。リード化していないタイミングでの質疑を金融機関の人が全て担うことにはリソースコスト制約があるが、生成AIであれば対応可能だ。そして、顧客のブランドへの理解を育み、時に人と連携しつつ、同じデ

ジタル導線から購買へつなげていくのである。

高速マーケティングで実現する4つの“コア”

コア1. 即座に呼応する：“スピード”

従来、マーケティング施策の立案から制作、配信、効果検証には60日程度のリードタイムが必要とされていた。その過半を占めるのは、システムより抽出したデータ調査から施策企画、デザイン/配信設計してからの実制作だった。これらは人が過去の経験則と実績をもとにより確度の高い施策へ落とし込むプロセスであった。

しかし一人一人の事情やインタラクションに”即座に呼応”するには、マーケティングプロセスの圧倒的短縮化・高速化が必要である。徹底的なプロセスのトランスフォーメーションを行い、人がマーケティング計画さえ行えば、データ調査か

らコンテンツを生成するまでほぼ半自動的に完了する。これらにより、約20日のリードタイムで配信までを提供することが可能になるだろう。

コア2. 一人一人に呼応する：“バリエーション”

パーソナライズされたマーケティングを実施するにあたり、仮のシミュレーションをしてみよう。マイクロマーケティングの前提となるコンテンツ制作のバリエーションがどの程度必要かの試算である。プロモーション対象ブランドを2商品、顧客クラスターを5-6パターン、オケーション、デモグラフィック、チャネル、キービジュアルなどクリエイティブパターンを3-5種類程度と見積もると、万を超えるバリエーションが必要となる。人が中心のクリエイティブ制作においては運用制約となっていたが、生成AIにより技術的に量产が可能になった。

図表2. マーケティング高度化に向けた成熟度チェックリスト

業界でも進んでいる企業のステータスは以下の通り。個社ごとの状況に合わせて起点をどこに置くかから検討したい。

戦略・KPI	顧客接点	データ	システム・テクノロジー
<input checked="" type="checkbox"/> マーケ強化が経営アジェンダとして打ち出されている <input type="checkbox"/> マーケ強化の具体的な道筋・投資計画が描かれている <input type="checkbox"/> マーケに留まらず営業含めたカスタマーフロント改革として推進している	<input checked="" type="checkbox"/> セグメント別にコミュニケーションの出し分けを実施している <input checked="" type="checkbox"/> セグメント別に連続性のあるシナリオ設計を実行している <input type="checkbox"/> 一人一人の事情・インタラクションに合わせたコミュニケーション実現	<input checked="" type="checkbox"/> 顧客単位の自社IDが整備済 <input type="checkbox"/> 自社IDと3RDパーティー等から業務活用可能な推定データを整備 <input type="checkbox"/> リアルタイムの顧客モーメントを捕捉し施策に活用している	<input checked="" type="checkbox"/> 顧客コミュニケーションに最低限のシステム基盤が整っている <input checked="" type="checkbox"/> 従来型AIや生成AIを一部の領域に組み込んでいる <input type="checkbox"/> 従来型のAIや生成AIを最大限活かすアーキテクチャーを整備済
組織・文化	オペレーション	人材強化	リスク・コンプライアンス
<input checked="" type="checkbox"/> 全社的なテックやデータ活用を担う組織・機能が存在はする <input checked="" type="checkbox"/> 特定領域でテックやデータ活用に影響力を発揮しPJをリード <input type="checkbox"/> 全社的なテックやデータ活用全般に影響力を発揮し変革をリード	<input checked="" type="checkbox"/> 一部顧客別シナリオ・コンテンツを制作するが、ありものの流用も多い <input checked="" type="checkbox"/> 膨大な工数を掛けて顧客別のシナリオ企画・コンテンツ制作を実現 <input type="checkbox"/> 膨大なシナリオ企画・コンテンツ制作を工数を大幅に掛けずに実現	<input checked="" type="checkbox"/> 少数ではあるがマーケ専門人材を獲得し主要業務を推進している <input type="checkbox"/> 社内人材へのマーケケイパビリティ育成の仕組み作りを構築している <input type="checkbox"/> マーケに関わる多様なケイパビリティを獲得・育成するスキームが定着	<input checked="" type="checkbox"/> ニーズはあるが、法解釈やプラボリ等、従来通りの方針を踏襲 <input checked="" type="checkbox"/> 一部施策で個々に法務確認をしながらマーケ施策を行っている <input type="checkbox"/> 規約整備や法解釈の見直しを進め、マーケ高度化の下地ができている

コア3. 心の通ったデジタルコミュニケーションと営業社員との連携

顧客が金融商品を購入するには、商品理解を深め、リスクも理解したうえで決済を行う必要がある。そのため、マーケティング施策により顧客の購買意欲を高めつつ、冷静な理解と判断を促す必要がある。従来、それらの安心と納得は人が心の通ったコミュニケーションを通じて提供してきた。これを、生成AIエンジンを搭載した対話型UIにより提供するが検討できる。その振る舞いに、金融各社がそれぞれのセールストップ社員の振る舞い（ナレッジ、会話手法）を学ばせることで、顧客応対において格段の差別化を図ることができる。

コア4. 一気通貫でのマーケティングプロセスと、他施策へのスケール可能性

本取組みにおけるマーケティングプロセスは、企画から配信までのプロセ

スではない。商品開発からプロモーション戦略・企画、顧客へコミュニケーションするまでの一連のプロセスである。大手P/Ferデータや消費者パネルデータからインサイトを抽出・企画を組成し、コンテンツを大量作成する。過去のmROIからメディアを常時最適なポートフォリオにしつつ、顧客との対話を行っていく。一連のプロセスに生成AIとTechを徹底的に組み込むことで、圧倒的スピードを生み出すことができる。また、PDCAにおいては顧客データを一気通貫で追う必要がある。接点のない匿名状態の顧客からフックしナーチャリングプロセスを経て成約していく一気通貫の流れである。過去マーケティングは、あらかじめ別部門が用意した顧客リストへ行き、資料請求や営業への面談までを追うなど、部門間の制約からトレースできるデータが分断されていた。しかし一連のプロセスを追うことで、どんな人がどのようなコミュニケーションを元に成約してい

くのかの成功パターンが蓄積されていく。その成功パターンは、対人チャネルにおけるネクストベストアクションへ活用するなど、スケールできる可能性がある。

結び

これからはマイクロマーケティングを重ねることで、マスマーケティングと同じ投資規模で効果を高めることが可能になる。しかし、実現にあたってはそもそもの自社データの整備がされているか、など準備すべきことがある。考察を踏まえたチェックリストを作成しているため、自社のマーケティング高度化に向けた成熟度を測る参考として頂きたい。

最近話題のプロジェクト

2024年も半分が過ぎ、ますますデジタル化とAIの活用が加速していることを実感していることと思います。このような中でも、特に注目されるのが生成系AIの進化でしょう。

金融機関においては、コンタクトセンター、査定、トレーディング、マーケティング等これまで人が担ってきた業務の一部を生成AIに置き換える検討がより進んでおり、生成AIを用いた業務効率化、コスト削減の実現が期待されます。

業態	案件概要	ST	CS	Song	TC	OP
銀行	リテール分野における顧客本位の実践に向けた経営陣の意識改革等	○	○			
	銀行勘定系のリライトによるオープン化マイグレーションのPoC		○		○	
	DX/AIXロードマップの設計とAI優先取組案件の洗出し・具体化支援		○			
	BaaS提供による異業種との金融業協業・経済圏の融合を支援		○	○	○	
	米国web3金融参入のための戦略策定支援	○				
	行内業務問い合わせ対応AIおよびAI Hub導入支援		○			○
証券	財務会計・管理会計数値の正確性担保のための規程・プロセス整備		○			
	Wealth Management領域における生成AI活用の計画策定		○		○	
	データ利活用、ポータル刷新等全社デジタル案件のプランニング・推進		○			
	ビジネスパートナーとのデータ連携・分析に向けたアーキテクチャ構想立案・計画策定		○			○
	マルチモーダルAI実現に向け音声+LLMのユースケースを実装		○			○
保険	保険事務の高度化・業務プロセスアウトソーシング				○	○
	保険契約管理業務に係わる抜本的再構築・DX	○	○	○	○	○
	法人分野の団体保険における加入者の申込検討/申込プロセスにおける体験・UXUI改善案件		○	○		
	生命保険会社の営業職員の活動をサポートする「デジタル秘書」アプリの構想策定、設計、開発、導入		○	○		○

(略) ST : ストラテジー、CS : コンサルティング、Song : ソング、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	BaseIII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、FRB(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49カ国

売上高:

641億USドル (2023年9月時点)

従業員数:

約75万人

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23,500人 (2024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

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 加藤 英明

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](https://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、世界有数のプロフェッショナル サービス企業です。アクセントゥアは、世界をリードする企業や、行政機関をはじめとするさまざまな組織の中核にデジタル技術を実装することで、組織運営を最適化し、収益を拡大させ、また市民サービスの向上にも貢献するなど、お客様に対して目に見える成果を圧倒的な規模とスピードで創出しています。アクセントゥアでは、優れた才能でイノベーションを主導する750,000人もの社員が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。また、テクノロジーが変革の成否を分ける時代において、世界中のエコシステム・パートナーとの緊密な連携を図りつつ、業界ごとの比類のなき知見、専門知識や、グローバル規模のデリバリー能力を最適に組み合わせながらお客様の変革を支えています。アクセントゥアは、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、インダストリーX、アクセントゥア ソングの領域をまたぐ、幅広いサービス、ソリューションやアセットを活用して成果につなげています。アクセントゥアでは、成功を分かち合う文化や、360度でお客様の価値創造を図ることで、長期にわたる信頼関係を構築しています。またアクセントゥアは、お客様、社員、株主、パートナー企業、社会へ提供している360度での価値創造を、自らの成功の指標としています。

アクセントゥアの詳細は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-jaをご覧ください。

