

Vol.71 | 2023年秋号

Financial Services Architect

accenture

目次

1. AI時代の銀行
～AI活用のあるべき姿
マネジング・ディレクター 粟倉 万統
シニア・マネジャー 坂田 雅紀
2. 投資銀行におけるGenerative AIの可能性
～金融業界におけるトップレフトであり続けるために
シニア・マネジャー 内藤 和樹
3. 未来を創るデザインシステム
～カルチャー革新に向けた生保取り組み事例
プリンシパル 竹崎 啓二郎
4. ライフ起点ビジネスの金融機関への導入
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、秋冷の候、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。

2023年はAIの注目度が急上昇した年になりました。生成AIの精度が向上して以来、あらゆる金融機関が生成AIの活用余地の検討を開始しています。弊社も多くの金融機関様と内外でワークショップ、提案、プロジェクトをさせていただく中で、あらためて再認識していることが2つあります。

1つ目は、AI（生成AIだけでなく）の活用は、全社改革の一環として進めるべき
2つ目は、特定のAIメーカーが解決する事は限定的であり、AIを活用するシステム基盤が必要となる

弊社の金融サービス部門は、全世界のAIプロジェクトの状況を週次で情報共有しています。その情報から、①各部の検討テーマにしている金融機関、②デジタル部門の担当としている金融機関、③全社の取組みとしている金融機関、の3種類に分かれます。実はこの中で比率が一番少ない③から、実用化されはじめているケースの大半が生み出されています。①は小さなPoCが散在し、②は組織論になりがちです。

また、特定のAIメーカーとPoCを進めているケースも多く、結果的には実用できるユースケースを作るまでに何枚もの壁がある状況です。弊社はここ数年、社内業務でAIを活用してきました。それを可能としているのが、AI-Hubというシステム基盤です。例えば、同じリクエストをAさんと、Bさんでは見ていい情報が異なります。これをどう制御するのでしょうか？同じリクエストを作業実施時に依頼した場合と、会議中に依頼した場合は、アウトプットは同じでいいのでしょうか？検討すればするほど、このような壁に直面しますし、我々も悩んできました。このような壁を乗り越えるシステム基盤がないと、AIを継続的に活用する事は難しくなります。

AI活用に関しては、世界的な活動を通じて得た知見が蓄積されてきましたので、ぜひご一報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

2023年10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

AI時代の銀行

～AI活用のあるべき姿



栗倉 万統

2002年入社
ビジネスコンサルティング本部
銀行プラクティス日本統括
マネジング・ディレクター



坂田 雅紀

2014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

ChatGPTが登場して以降、Generative AIは世界的な注目を浴びており、銀行業界でもAI活用が重要な経営アジェンダとなりつつある。

AIは技術の進展が目覚ましく、今後ビジネスのあり方を一変してしまうポテンシャルを秘めているものの、AI単体での活用にとどまるとインパクトは限定的なものとなる可能性が高い。また、AI活用には一定リスクが伴うため、それらの対処も必要不可欠である。

本稿では、銀行業界におけるAI活用・進化の方向性を考察しつつ、AI活用の要諦を解説する。

概要及び背景

2022年度後半に登場した「ChatGPT」をはじめとするGenerative AIは、各産業に大きなインパクトを与えると予想されているが、銀行業界も例外ではない。足元では、書類作成、渉外履歴登録などの社内業務の効率化や、AIチャットによる問い合わせ対応などの議論が行われ、環境構築やPoCに着手する銀行も増加している。

それでは、今後Generative AIはどのようにビジネスに浸透し、インパクトを創出するのだろうか。弊社では、3段階からなるGenerative AIの活用ステップを定義している（図表1）。

Generative AI活用STEP

STEP1：環境構築

ビジネス活用に向けては適応余地を明らかにすると共に、リスク対応も不可欠である。Generative AIは革新的なテクノロジーである一方、情報漏洩、著

作権侵害、非倫理的なコンテキスト発信などのリスクを抱えている。このようなリスクをマネージするためには、専用の社内環境を用意し、情報漏洩を防止することや、倫理面や著作権等の課題に対処すべく、責任あるAIの実現に向けたガバナンス規定や倫理規定、研修プログラム等を用意することが求められる。

STEP2：銀行固有業務への展開

預金や為替、融資など銀行固有業務にGenerative AIを適用するためには、オープンデータではなく、銀行の持つ独自データで学習させたAIが必要となる。まずは、照会業務などで活用されると想定されるが、いずれは業務アプリケーションにAIが完全に組み込まれ、チャンネルはAIコンシェルジュを主体としたものへ、オペレーションもAI主体のものへと進化し、対顧サービス、社内業務いずれも大きな変革を遂げるであろう。

STEP3：新ビジネス創造

既存ビジネス変革の次は、Generative AIでしかできない新事業の創造が起きる。ここでは新ビジネスのアイデア例を2つご紹介したい。

① Peer2Peer プラットフォーム

これまでのビジネスマッチングは銀行員や顧客がデータを参照し、人手でマッチングするという点がネックになり、活動に限界があった。一方、P2Pプラットフォームでは、Generative AIを活用することでマッチングを自動化し、顧客同士が直接つながる世界が実現する。これにより、商流ベースのマッチングのみならず、M&Aや人材採用、不動産売買など様々なニーズへ対応した新たなビジネスを作り出せるのではないかと考えている。

図表1. ジェネレーティブAIの活用ステップ

環境構築から始まり、銀行AIの誕生を経て、最終的に新ビジネス創造へと発展



② バンカーAI

近年銀行はコンサルティング型営業に力を入れているが、人によるアドバイスはリソースに制約があるため中小零細企業にまでは行き渡っていない。そこで、AIが中小零細企業の経営者向けに、様々な経営アジェンダの相談相手となり、経営改善や資金繰りの安定化等に資するアドバイスを行うことが考えられる。経営者向けのみにとどまらず、資産家向け、個人事業主向けなど様々な属性・職種向けにも展開可能だ。多種多様なケースを学習したバンカーAIは、時間が経つにつれその重要性を増していくのではないだろうか。

AI進化を見据えた活用の要諦

AI活用による競争優位を築くためには、AIに閉じない発想と、AIを適切にコントロールすることが重要だ。

AIをつなぐ ～AI-Hub～

まず、AI活用にあたって重要な点は、「AIだけではインパクトのある取り組みにはつながらない」ということである。AIは他のシステムやツールと組み合わせ、End to Endの改革を行うことで初めてインパクトのある取り組みに昇華することができる。弊社ではAI-Hubというプラットフォームにて、様々なシステム・AIとのオーケストレーションを実現している。AI-Hubは三層で構成されており、Channel Pluginでフロントアプリと連携し、Coreでイベント制御を行い、Logic PluginでAIやバックエンドシステムに連携し実行処理を行う構造とすることで、業務やビジネスにAIを組込んだ一気通貫での変革が実現可能となっている。

またAIエンジン自体は栄枯盛衰の変化が激しく、得意領域の分化も進んでいる。よってAIエンジンを自由に着脱可能とし、データやプロンプトノウハウ

はAIエンジンが変わっても蓄積可能な構造とすることが重要である。データやノウハウこそが各銀行固有のものであり、AI活用における競争源泉に直結するからである。AI-Hubでは対話ログデータを社内に一元的に管理・蓄積する基盤を保有しており、これにより継続的にAIを賢くしていく構造を担保している。

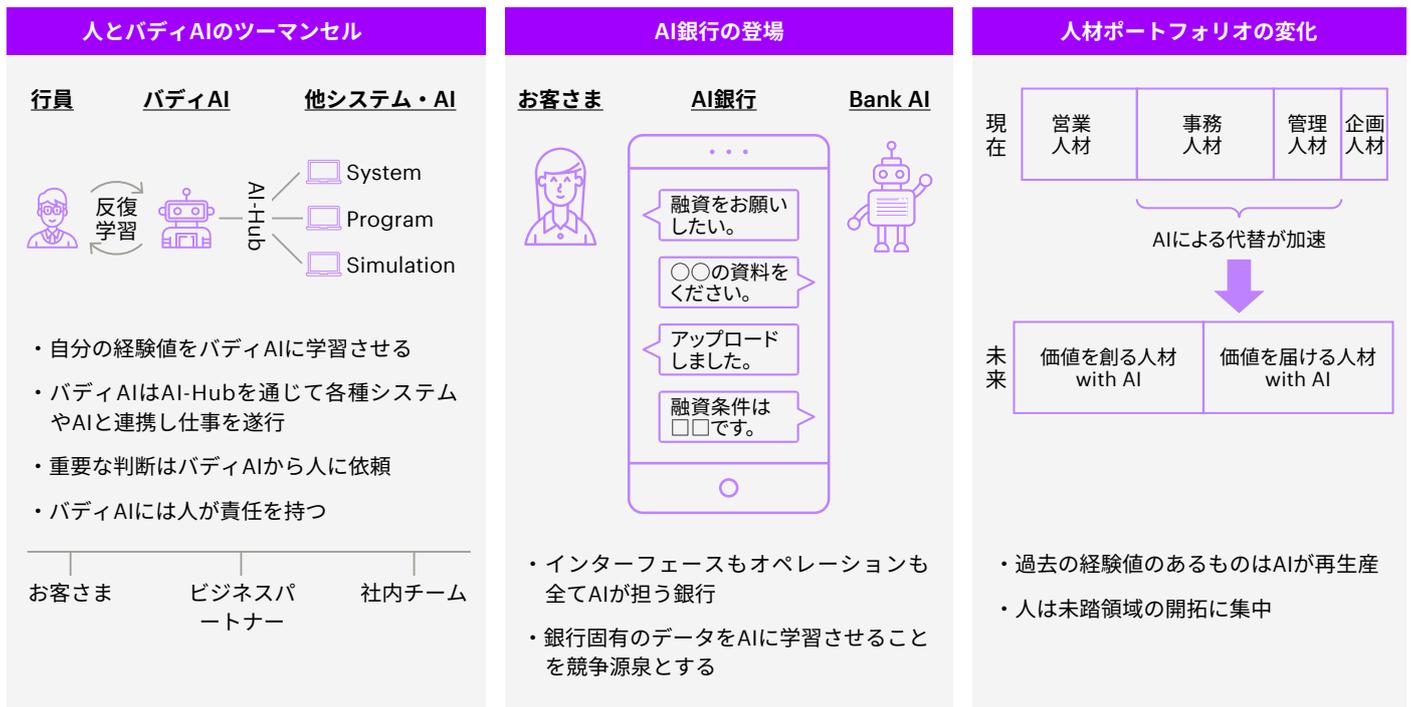
進化するAI ～生成から実行へ～

昨年登場したChatGPTは「質問内容をインプットに回答文を生成する」というものであるが、現在は更に一歩進んで回答のみにとどまらず、自らタスクを設計し、実行までを行うAutoGPTと呼ばれるものが生まれつつある。

例えば為替取引においては、取引戦略の立案からバックテストの実施、トレード実行までをAIが自動で実行するプログラムなども既に開発されている。

図表2. 人とAIの関係性など

AIに責任を持ち、AIが過去の経験値から再生産を代行。人は創造・コミュニケーションへ



AIによる完全自動化も視野に入る状況となっている一方、倫理観や社会・文化的な規範に反する行動をAIが行ってしまう、問題が生じるリスクも抱えている。したがって、AIが得意な領域はAIに任せつつも、人が適切なタイミングで確認し、人にしかできない判断を行うという仕組みが今後は重要になる。

AIを相棒に ～バディAI～

AIがタスクを設計し実行まで行うようになると、AIの適切なコントロールが重要性を増す。これは人とAIの関係性をどう構築するかという問いでもある。弊社は、AIをバディと位置づけ、人とバディAIが協働して目的を達成する関係性が必要だと考える（図表2）。一人一人の従業員にバディAIが配置され、バディとタッグを組みながら人とAIが共に経験・学習し、互いに特徴やクセを理解し合いながら仕事を進めるような世界観である。人はバディAIとの会話に基づいて仕事を進める。バディAIは様々なシステムや他のAIと連携し、

人の指示に基づいて仕事を遂行する。物事の重要性やリスクに関する判断など人にしかできない仕事については、適宜バディAIから人に対して依頼を投げかけ、AIだけで暴走することがないようにする。AIをバディと位置付けることで、人が自らのバディAIについての責任を持つことが重要なのである。

未来の銀行

未来の銀行は、顧客対応や業務の中心にAIを据える。顧客に対する深い理解など、銀行固有のデータをAIに学習させることを競争源泉とし、P2PプラットフォームやバンカーAIなどを通じて、従来の決済や融資の範疇を超えて、顧客の将来をプラスに持って行くためのソリューションを提供し対価を得るようになる。AI銀行も誕生するだろう。AIの質問に回答していくと、融資条件が提示されるなど、インターフェースもオペレーションも全てAIが担う銀行だ。

未来の銀行の人材タイプは、事務人材や管理人材においてAIへの代替が加速することによって、「価値を創る人材」と「価値を届ける人材」の2つに収斂される。いずれの人材においてもAI活用は必須となり、人は過去の経験から自分ならどう対処するかをAIに学習させ、大抵の仕事はAIに代行させるようになる。自分のクセを理解したコピーを作ることで、ルーチンから解放されるのである。また、過去に行った大規模プロジェクト、大規模システム開発など、経験値があるものはAIが再生産してくれるようになる。そうすると人は常に経験のない未踏の分野の開拓に集中できる。人は、常に未踏の新しいテーマに集中することになるため、人類の進化、サービスの進化は一層加速するであろう。

弊社としては、本邦銀行がAI時代の新たな銀行の姿を模索し、競争優位を構築するお手伝いが出来れば幸いである。

投資銀行におけるGenerative AIの可能性

～金融業界におけるトプレフトであり続けるために



内藤 和樹

2013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
キャピタルマーケット プラクティス
シニア・マネジャー

1. 転換期を迎える投資銀行 ビジネス

2023年7月19日、ゴールドマンサックスが発表した2023年4～6月期決算において、純利益が前年同期比58%減の12億ドル（約1680億円）という大幅な減益となった。シティグループやモルガン・スタンレーも前年同期比で減益決算となっている。各社に共通する減益の原因は、投資銀行ビジネスの不振である。ロシア・ウクライナ戦争等による先行き不透明感の増大や、欧米中央銀行による急速な利上げ、規制強化によるIPO件数の急減、M&A活動の停滞等、投資銀行ビジネスには逆風が吹いている。

そのような状況の中、モルガン・スタンレーはウェルス・マネジメントビジネスを強化し収益を改善しておりマーケットからの高い評価を得るなど、投資銀行以外に収益源を見出す企業も多い。

社会情勢の先行き不透明感の高まりや市況の変化等により、かつて金融業界の花形であった投資銀行ビジネスは転換期を迎えている。

ChatGPTを始めとするGenerative AIは、投資銀行バンカーの仕事の多くを代替可能と想定され、バンカーにとって脅威である。

一方、上手く活用することでバンカーの能力を拡張するとともに、顧客に寄り添った情報収集支援が可能となるとも想定される。

本稿では、投資銀行ビジネスにおけるGenerative AIの可能性や、導入において留意すべき事項を考察していきたい。

また、弊社の調査では、過去10年に亘る投資銀行ビジネスのコストインカムレシオは60%を超える水準で高止まりしており、人件費を中心としたコスト削減圧力も強い。

このままでは、かつて花形と言われた投資銀行の輝きが失われかねない。

更に、ChatGPTに代表されるGenerative AIの登場は、上述の潮流に拍車をかけている。

投資銀行ビジネスは、高度な専門性を持つバンカーが、常にクオリティの高いアウトプットを出すことで支えられてきた。

しかしながら、Generative AIにより、現状のバンカー業務の大部分が代替される可能性がある。労働集約的なバンカーの価値も危機にさらされていると言わざるを得ない。投資銀行ビジネスが金融業界におけるトプレフトであ

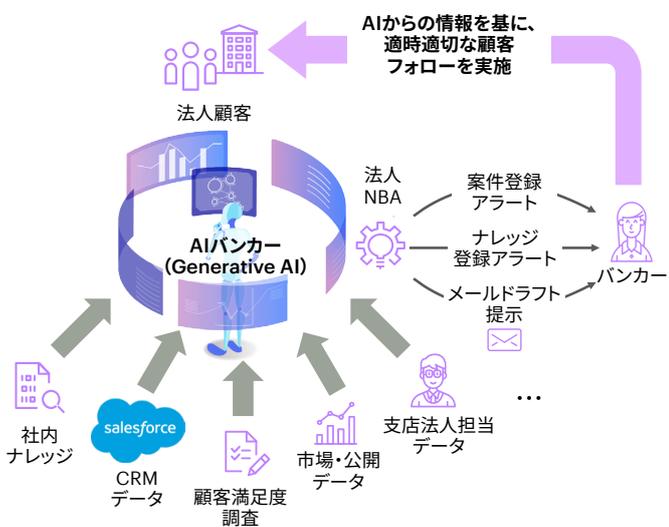
り続けるためには、従来のモデルからの脱却が必要である。

2. 投資銀行における Generative AIの可能性

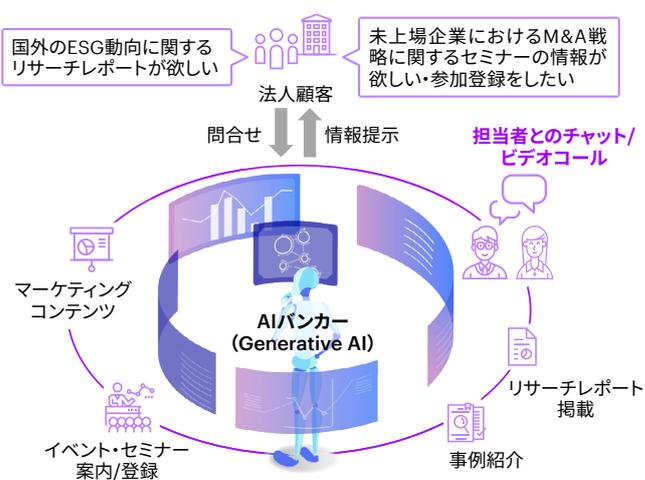
上述のとおり、Generative AIは投資銀行バンカーにとって脅威である一方、活用方法次第ではバンカーの価値を向上する追い風にもなり得る。ここで、投資銀行ビジネスにおけるGenerative AI活用の可能性について考察していきたい。

(Generative AIの詳細はVol.70 2023年夏号「証券業界でのGenerative AIの活用余地～Generative AIの可能性とリスクの理解(<https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/accenture-com/document/Accenture-Financial-Services-Architect-Vol-70-2.pdf#zoom=50>)」を参照)

図表1. バンカーの能力を拡張するAI



図表2. 顧客に寄添い情報収集を支援するAI



①バンカーの能力を拡張するAI (図表1)

投資銀行バンカーは、顧客への提案にあたり、業界動向・顧客企業情報や過去往訪履歴等、様々なリサーチを行う必要があるが、多くの企業でこのような情報は散在している上、顧客やシニアバンカー向けに情報を取り纏める必要があり、ジュニアバンカーを中心に大きな負担となっている。Generative AIと情報ソースを連携することにより、AIが上記の情報収集・取り纏めを代行し、必要な要員リソースの大幅な削減が見込まれる。

また、バンカーと顧客のコミュニケーションが必要と想定されるタイミングで、Generative AIからアラートを通知し、バンカーの日々の情報収集することにより、顧客向けのアドバイザリー業務を高度化することも可能となる。

例えば、担当セクター/プロダクトに関するアップデート情報の提供、M&A候補先の新規追加時のアラート通知、顧

客ニーズを検知した際のメールドラフトの作成支援により、バンカーとAIがタッグを組んで顧客アプローチを行うことにより、バンカーの顧客対応力を増強することができる。

②顧客に寄添い情報収集を支援するAI (図表2)

投資銀行ビジネスは高度な専門性が求められることから、顧客における情報収集負荷も大きい。

従前は都度バンカーに問い合わせる必要があったが、法人顧客向けに自社の情報ソースと組み合わせたAIを開放することにより、顧客自らが情報にリーチできる環境を提供することが可能になる。必要に応じ、担当者とのチャットやアラート等でリアルタイムなフォローを行うことで、顧客満足度の向上を図る。

例えば、サステナブル・ファイナンスやSTO等の新たな資金調達の見え方

やリサーチレポートのレコメンド、セミナーにおける質疑応答の等、これまでバンカーが逐次提供していた情報もAIが直接顧客に提供することが可能となるであろう。

他方、Generative AIの信頼性・正確性の担保は難しいため、情報ソースを確かなものにすることや、AIでの回答が難しい内容はバンカーにトスアップする等、慎重な運用が求められることは留意が必要である。

3. Generative AIの価値を最大化するために

上述の通り、投資銀行ビジネスに大きく寄与すると想定されるGenerative AIであるが、導入に際しては留意すべき点も多い。

第一に情報漏洩の防止である。例えば、一般公開されているChatGPTは入力データを自己学習に利用しており、実際に情報漏洩事案も発生している。

図表3. AI HUBプラットフォーム概要



AIのHUB

様々な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（ジェネレーティブAI、自然言語認識、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

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

様々な業種・業界における業務の専門家が導き出した最適なオペレーション業務や環境をAI技術を組み合わせ提供

情報漏洩を防止するため、自社内のクローズドな環境下に構築することが必須である。

また、アウトプットの不正確性（虚偽の情報・バイアス）や倫理違反（差別・偏見・ステレオタイプを含む不適切な表現）、著作権/プライバシー侵害（所有権、著作権など権利許諾のないアウトプットの生成）にも注意が必要である。

加えて、Generative AI単体では効果が限られているため、画像認識AI・検索AI等、他のAIエンジンや、CRMシステム、ナレッジ共有基盤などの社内外データソース、RPA等の自動化ツールと組み合わせることが重要である。

弊社では、既に社内のクローズド環境で利用可能なGPT環境を構築・運用している。また責任あるAI原則のトレーニングを通じて、Generative AIにおけるリスクの低減を図っており、クライ

アント各社への導入時に知見を活用可能である。

また、Generative AIと他テクノロジーの組み合わせを実現する基盤として、AI HUBプラットフォームを提供している(図表3)。AI HUBプラットフォームは、その時々でベストと思われるAIエンジンへの乗り換えを容易にし、プラットフォームを経由してきたすべてのデータを蓄積。そのデータを活用して学習を繰り返すことで、サービスを継続的に進化させることのできる仕組みを実現する。

AI HUBプラットフォームを活用することで、ChatGPTを始めとした大規模言語モデル（LLM）や画像生成等の生成系AIと機械学習モデルを、セキュリティを担保しながら組み合わせ、自由にAIサービスを構築することで、ビジネス課題を解決することが可能となる。

4. おわりに

AIで変革を実現していくためには、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こに向かってプロジェクトを推進するコンサルタント、人間の感性に訴える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。

弊社は、投資銀行におけるビジネス・システム両面のプランニングからシステム導入、運用に至るまで多くの支援実績を有しており、Generative AI活用要件の策定から実際のシステム構築、及び運用までEnd to Endでの支援が可能である。

Generative AIを活用した投資銀行ビジネスの変革を、パートナーとして共に推進していけると幸いである。

未来を創るデザインシステム

～カルチャー革新に向けた生保取り組み事例



竹崎 啓二郎

2006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
保険プラクティス プリンシパル

テクノロジーの急激な進化と顧客の価値観の多様化に伴い、国内生命保険業界は旧来からの保険商品や対面前提の顧客との関係性を武器として競争に勝ち続けることは困難になりつつある。デジタル時代の到来とともに顧客の期待値やニーズは大きく変化してきており、生命保険業界においても顧客体験が重要視される時代へと移行した。この変化の中で、「デザインシステム」というアプローチが生命保険業界においてもその価値を証明し始めている。国内大手生命保険会社である明治安田生命保険相互会社の具体的な取り組みを通じ、変化の背景とデザインシステム導入に向けたカルチャー変革の必要性について考察したい。

デザインシステム導入の必要性

伝統的な生命保険業界は長きに渡り、「保障」という商品そのものの強みと顧客との対面接点による関係性の2つを、顧客への安心や信頼という価値を提供する最大的手段として用いてきた。しかしながら、デジタル時代の到来とともに、顧客の期待値やニーズは大きく変わり、業界全体として従来のままの価値提供の在り方を見直す必要が出てきている。今起きている変化は大別すると3種類に分類できる。

1. 顧客接点の増加

コロナ禍以降、スマートフォンやPCなどデジタルツールを通じてあらゆるサービスを享受する動きが加速。これにより、対面接点時の体験を磨き上げるだけでは、顧客ニーズに応えられない状況となった。無論、生命保険業界もデジタル接点を構えている企業が大半である。しかし、長きにわたって対面前提の営業モデルを通してきたため、デジタル体験の磨き上げは不十分な企

業が多く、顧客へ混乱や不信感を与え兼ねない状態から脱却できていない。

2. 期待値の上昇

デジタルが日常化する中、他業界での高品質なデジタル体験が一般化し、顧客にとって生命保険会社も1サービサーとみなされるようになった。顧客はより不便のないサービスを当たり前を求めるようになり、他のサービスと同等のシンプルで使いやすいサービスを金融機関に対しても求めている（商品性の難しさに伴う相談・カウンセリングは必ずしもそうではない）。その期待に応えられる金融サービスがもし登場すれば、「金融業界の顧客体験はよくない」と不満を抱える顧客層に対して十分な乗換えの動機となりうる。参考までに金融機関と他業界のサービスレベルの違いを風刺する1つの動画を紹介したい。「London pub customers pranked by bank」とYouTubeで検索すれば誰でも閲覧可能な動画である。ロンドンのパブで、もし銀行のような

サービスが提供されたら顧客がどう感じるか、ユーモアを交えて実験しており、如何に金融機関の提供する体験・サービスが他業界に比して高くないかを如実に表している。

3. 競争環境の変化

たとえサービスレベルが期待を超えなくても、同種のサービスを提供する他社が同レベルであれば顧客はサービスを甘受せざるを得ない。しかし、デジタル先進企業やフィンテックスタートアップが生命保険業界に進出または提携のかたちで関与するようになり、一貫性のある体験を提供してきている（楽天生命、justInCase等）。これに対抗する、または適切に連携するためには、伝統的な生命保険会社も同等以上のものを提供する必要が出てきている。

これらの背景から、生命保険業界におけるCXの重要性は増す一方であり、デジタルも含め、あらゆる接点横断で一貫したCXを提供するためのアプローチとしてデザインシステムが注目されて

図表1. MY COMPASS (12のベストアクション)

ワークショップにおける協議結果を積み上げて、PJT参画メンバーに推奨すべきベストアクションを導出



きている。デザインシステムとは、複数の顧客接点におけるUI/UXの一貫性を保つためのガイドライン、コンポーネント、ツールの集合体である。デザインシステムを導入することで、コスト削減を実現しながら顧客体験の一貫性を確保し、ブランドの価値を高めることができる。国内生命保険会社ではまだ一般的ではないが、金融業界では都市銀行・地銀・損保等を中心に取り組みが進められてきている状況である。本稿ではこの環境変化を早期に捉え、デザインシステムの導入を積極的に推進している明治安田生命保険相互会社の事例を紹介したい。

“一貫した体験”を提供するためのカルチャー変革の取り組み

デザインシステムの詳細については弊社ブログでも過去に寄稿しているため割愛し、本稿ではその導入に当たってのハードルとなるカルチャー面の変革に焦点を当てて事例を紹介する。

デザインシステムの要諦は、あらゆる顧客接点における体験デザインを、コストを抑えながら効率的にかつ再現性を持って実現できることにあるが、多くの金融機関においてそれは容易なことではない。今や顧客接点は多種多様であり、多くの場合その多様な接点を各部署が分割して主管している。その結果、各部署の都合が優先されて接点ごとの体験がばらつき、顧客が望む一貫した体験の提供が難しくなっている。

さらに、設計当初はあるべき顧客体験を意識した検討を行っていたとしても、リリースに向けたスケジュール・予算の制約の中で要件の妥協をしていく際、顧客ニーズより会社都合を優先してしまうことが起こりがちである。レガシーシステム、既存の業務プロセス、組織構造といった企業の根本的課題の変革に取り組みない限り、顧客は置き去りとなり、真のあるべき体験は提供できない。

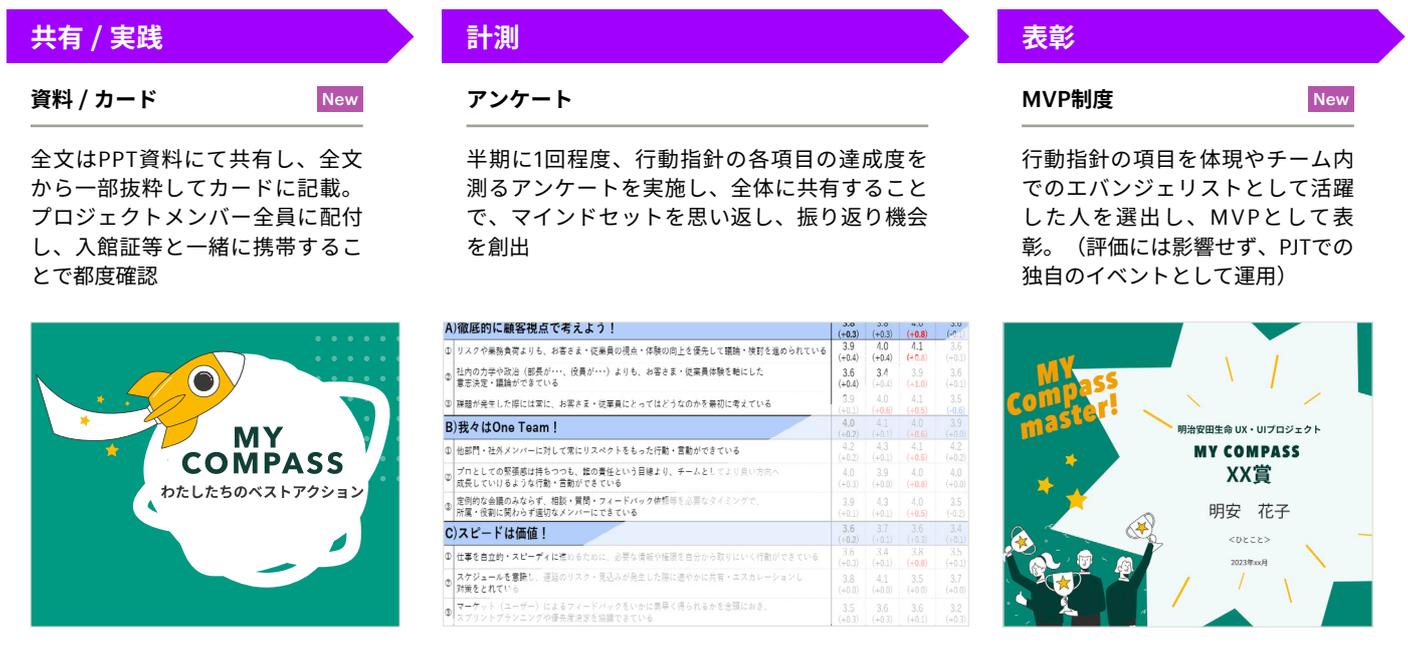
明治安田生命保険相互会社は、2021年よりデザインシステムの導入から全社浸透、持続的な活用を見据えた内製化の取り組みを開始している。当初は個人保険領域における顧客ページの刷新から取り組みを始め、全社接点へのデザインシステム適用拡大を進めていた。しかし、取組みを進めていく中で前述の課題に直面し、顧客起点でモノづくりをしようとしても表層的なUI改善にとどまらざるを得ない案件も存在した。

カルチャーを醸成するベストアクション

デザインシステムの浸透と持続的な活用に向けて、どのような具体的なアクションが求められるのか。初年度の経験から、プロジェクトが目指す行動指針をより具体的な行動に落とし込みたいとの明治安田生命保険相互会社の若手参画メンバーの声を受け、課題解決に向けて弊社スタッフと合同でのワー

図表2. MY COMPASSの運用方法

行動指針を組織へと浸透させる為に共有・計測・表彰のそれぞれのフェーズごとに取り組みを展開



クショップを開催し、取り組み参画者が励行すべき4テーマ、12項目のベストアクション (MY COMPASS) を構築した。(図表1)

各ベストアクションを実際プロジェクト内で奨励するため、弊社デザイナーが作成したカードをプロジェクト参画者全員へ配付し、実際のデザイン案件のチェックポイントでベストアクションの各項目に関する振り返りを行うことや新規参画者へのマインドセットの伝達を仕組み化。四半期毎にデザイン案件の中から最もベストアクションを体現したメンバーをMVPとして表彰する制度も導入した(図表2)。加えて、ベストアクションの体現が困難となる組織的背景の深掘りを行い、組織・システム等の根本的な課題解決に向けた中期的な対応策の検討も進めている。

カルチャー変革の取り組みは多くの場合時間がかかるものであり、問題意識を持つメンバーが根気よく取り組みを継続していく必要がある。明治安田生命保険相互会社では、ベストアクションを検討した若手メンバー、特にデザイン推進組織のメンバーを中心に変革に向けた問題意識を強く持ち、ベストアクションの浸透に向けて各案件での積極的な働きかけを続けている。

新カルチャーの完全な浸透に向けてはまだ道半ばであるが、明治安田生命保険相互会社では取り組みの完遂を見据え、デザインシステムの浸透やカルチャー変革を担うUX/UIデザイナーの積極登用と、デザイン案件の運営を主導しベストアクションを体現するデザインPMの育成を弊社が伴走しつつ進めている。

最後に

真に顧客を中心とした体験を会社全体として提供していくことは生命保険会社を含めた金融機関にとって大きな挑戦であり、特にその初期において社内のみで変革を実現することは非常に困難である。弊社は、伴走期間中のリソースやノウハウ提供にとどまらず、カルチャーを含めた根本的な企業変革の実現に向けてご支援し、クライアント企業の持続的な成長を支援していくことこそ提供価値と捉えている。

ライフ起点ビジネスの金融機関への導入



森川 智貴

2015年入社
Accenture Song
シニアマネージャー

Accenture Songでは、絶え間なく変化する顧客ニーズに応えるために、人々の生活全体を捉える「ライフ起点ビジネス」の戦略を提唱。今回は過去15年間続いているグローバル規模での消費者行動調査“Accenture Life Trends 2023”（以降、「調査」）から、生活者の置かれた変化について紹介したい。

とりわけ、過去40年間で最も高騰する消費者物価は人々により節制を強い、パンデミックによる孤立は人々の帰属意識を高め、Web3.0やトークンなどさまざまなデジタルツールは人々にデータコントロールの力を授けた。これら一つ一つの小さな潮流が、どのような変化を生活者に与え、金融機関の採るべき方向性を示唆するのか。本稿で考察したい。

Life Trends - 5つのトレンド

先述の弊社調査

(<https://www.accenture.com/jp-ja/insights/song/accenture-life-trends>)

では生活者の5つの潮流を示している。

1. 生活コスト急騰による人々の節制マイレンドの高まり
2. パンデミックで孤立した人々が趣味や熱狂できる集団への帰属意識を高めていること
3. オンサイト/リモートのワークスタイルがコラボレーティブな働きをリーダーに求める
4. Generative AIが効率だけではなく創造の領域で人々を後押しする
5. 顧客データへの透明性を欠いた結果、企業への信頼性が低下していること

まずはこれらのトレンドシフトが生活者にとってどのような影響をもたらすのかについて考察したい。

人々はより自らの幸福と安心できるコミュニティへの帰属を求める

生活者の購買等の意思決定に影響を与える要素はかつてないほどに複雑になっている。先の生活コストの上昇は、殆どの人々にとっては自国から離れた国での戦争がもたらしたものであった。自分の生活圏内を超えた事象ですら、自らの生活の優先順位に影響を及ぼす。

生活の危機が顕著な場面においては、より顧客をして自身の幸福と、経済的安定、自らが安心や熱狂できるコミュニティへの帰属へと駆り立てている。ここにある「コミュニティ」はかつての顧客の居場所であった・今となっては広告が支配的になっているシェア中心のソーシャルではなく、「参加」をキーとしたファンによるコミュニティを指す。それはBig Techが網をかけて待つプラットフォームではなく、Web3.0にあるような自らのデータコントロール・ガバナンスが効いた空間で展開されている。

巨大IT企業によるコントロールから、非中央集権的な枠組みへ

また、Web3.0/トークン技術によるデータコントロールの民主化は人々に自らの情報をコントロールする力や創造性を与えるようになった。

人々を統治するのは国家である。しかし生活者ニーズが多様化し、デジタル化も進展する中で、徐々に生活者は巨大テクノロジー企業がコントロールする社会に参加することになってきていた。伝統的な企業も競争に加わって来たが、マクロで見るとこの戦いの勝者は情報を大量に集めることに成功した巨大テクノロジー企業だった。しかし、生活者の中にも巨大IT企業への依存に対する懸念が広がり始め、国にも特定企業にも依存しない非中央集権的なWeb3.0の世界もNFTアートなどで代表されるように社会に登場してきている。

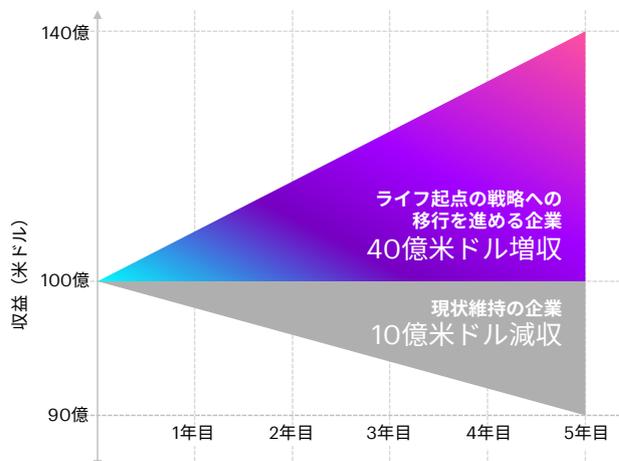
ライフ起点アプローチがもたらす ビジネスインパクト

ライフ起点の戦略への移行を推進する企業の成長率は他の企業を年間9%上回る

今後5年間の年間収益はライフ起点の戦略に移行することで40%増、移行しなければ10%減の可能性



*アクセンチュア調査
(2022年 エグゼクティブ調査に基づく予測モデリング分析より)



生活者を起点とした戦略の採択を

こうしたデータ開示権限を持つ一人ひとりと企業が向き合う上では、一層人々の嗜好・価値を捉え信頼を勝ち取る必要がある。

私たちは人々の多様性を指して十人十色と表現してきた。ある人は働く母であり、ある人は家で子供を待つ主婦としてセグメンテーションされてきた。しかし“一人一人”の価値観を捉えるならば、より多面的に人を捉える必要がある。例えばある人が母であると同時に趣味を持つ女性であり、友人によく見られたい社会的存在であったりする。そうした多面性を踏まえれば、ある一つのセグメントに基づく顧客理解にとどまらず、一人の人間が多面的な価値観を持つ“一人十色”であることを理解する必要があるのではないか。

アクセンチュア調査では、生活者を起点とした戦略を採ることで、成長につながる可能性を示唆している。

金融機関が採るべき方向性

1. 顧客が自らを開示する仕組みの構築

生活者の実像を掴むために、人々が自らの情報を提供したくなる仕組みを与えることは重要である。

人々は無目的なデータ提供には消極的な面があるが、お気に入りのブランドからパーソナライズされた体験を得るためのデータ提供には躊躇しない。金融機関は、これらサプライヤーの顧客体験に金融独自の付加価値サービスを組み込むなどの方法でパートナーを後押ししながら、顧客にアプローチできる。例えば、銀行が他サービスでも利用可能な認証システムを開発してKYCプロセスに組み込み、顧客のオンボーディングプロセスをスピードアップすることなどが考えられる。

2. 居場所を喪失する人々への コミュニティ

生活者の実像を掴むために、人々が自らの情報を提供したくなる仕組みを与えることは重要である。

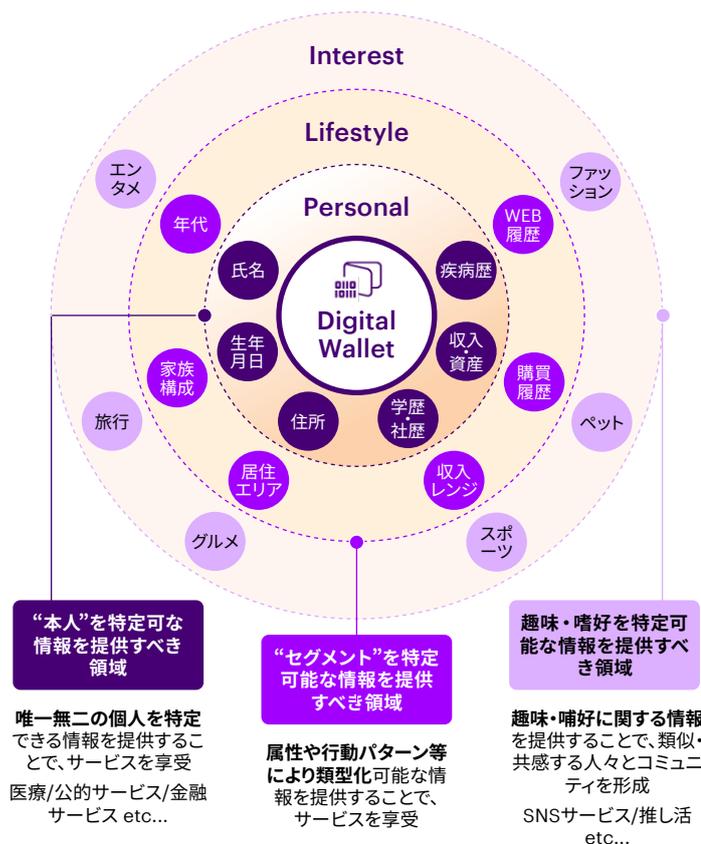
従来企業はポイント付与など、短期的なインセンティブをベースにフォロワーを作ることに腐心してきた。しかし広告が支配的なソーシャルで人々と長期的なロイヤリティを構築するには、顧客との「フォロワー関係」を目指すのではなく、ブランドへの「参加」をキーとしたコミュニティそのものを形成する必要がある。参加者に“参加感覚”を与え、帰属意識をもたらすことで積極的にブランドへの投資を促す。

例えばラコステ (LACOSTE) では1万円を超えるNFTコレクションを販売。NFT購入者は同社の「WEB3ユニバース」と新商品デザインへの参加権限が付与される。つまり参加者は、コレクター限定の商品など長期的なコラボレーションの機会が与えられブランドへの熱狂的な参画が認められる。

こうしたコミュニティは、企画者の元で一定のルールと秩序を持つが、ガバナンス

Digital Walletにおける情報管理

Digital Walletで管理する情報を、人々は享受するサービスに応じて提供する情報を使い分ける必要があるスタクションを導出



ライフ起点ビジネス導入のチェックリスト (金融機関向け)

- 1 自社サービスを越えて、生活者を把握する仕組みを持っているか？
(例: 提携パートナー、他サービスアカウント紐づけ管理、等)
- 2 良質なサービス提供のために、生活者にとって独自の提供価値を定義できているか？
既存/新規顧客(例: デジタルネイティブ世代)に分けて定義しているか
- 3 他サービスへ埋め込みが可能なレベルに機能を磨き上げられているか？
- 4 生活者の情報を預託する先として機能・インフラを持っているか？
- 5 サービスの展開にあたっては異業種連携やエコシステム形成を視野に入れているか？

スやデータコントロールといった面で、人々がその参画や開示にリスクを感じている可能性はないか。先述の巨大IT企業からWeb3.0を始めとするコミュニティへの変遷は、非中央集権的な統治が未だ黎明であることを示した。参加者への本人認証の仕組みを構築することや、堅牢なセキュリティもとの情報管理など、銀行をはじめとする金融機関がその機能をさらに深化させることで参入余地を示すものがある。

3. デジタルウォレットの提供

以上を踏まえたときに金融機関が、生活者が自らのデータを安心して預け、開示し、提供できる枠組み(デジタルウォレット)を提供することも一つの方向性として考えられる。支払データに閉じずに、検索ワードや趣味などの嗜好・年代や家族構成などデモグラ・住所や生年月日などの個人情報といったデータを一元的に預け入れられるデジタルウォレット。この機能を提供することで、従来個別のサービ

スごとに情報開示範囲を決めていた人々が、デジタルウォレットを経由して提供されるようになる(情報の変更も一元で管理され、設定された信頼度に応じて開示範囲を制御する)。金融機関にとっては情報銀行モデルとして、国や企業と生活者が向き合うモデルから、国や個々の企業と生活者の間に立つポジションが築きあげられる可能性を秘める。

提供先としては、例えば先のコミュニティやスポーツ、エンターテインメントなど金融機関がまだ包摂していない分野での提供も考えられるだろう。経済圏を持つ大企業と包括的に組んでいくことで自社サービスの枠組みを越えて顧客データを吸い上げていくことも考えられる。

またデジタルウォレットの機能を提供するならば、決してほかのブランドの黒子である必要はなく、生活者の欲求・消費ニーズそのものと向き合うポジションを取りにいき、具体的な市場へ本格参戦することもオプションである。

なぜなら金融機関がひとたび顧客のデジタルウォレット・情報預託先としての信認を得た時、その金融機関は一つのサービスの枠組みを越えて国家・企業と相対する形で生活者の前面に立つことができるからである。このポジションは、先述の巨大IT企業からデータの民主化がなされている現在の潮流において、新たな業界横断でのリーダーポジションを得られる可能性を秘めている。

結び

以上、弊社調査の紹介と金融機関が採るべき方向性を考察してきた。考察を踏まえたチェックリストを作成しているため、金融機関での新サービスや戦略を検討される際の参考にさせていただきたい。

最近話題のプロジェクト

生成系AIの利活用に向けた動きは勢いを増しており、検討を拡大・深化するだけでなく、自社利用向けの環境構築や自社データを用いた活用策の概念実証(PoC)など、実行段階に踏み出す企業が見られます。

弊社はAIを用いて各社が実現したい姿を描く段階から導入まで、戦略的パートナーとして変革に寄り添い、推進してまいります。

業態	案件概要	ST	CS	Song	TC	OP
銀行	キャプティブ設立における組織・オペレーション等の設計構築支援		○		○	○
	次期情報系システム構想及びデータマネジメント組織検討支援		○		○	
	金融コングロマリットにおけるコンサル・サブスクリプション			○		
	経営と連動した人財管理を実現する人財ポートフォリオ構築支援		○			
証券	クラウド環境を効率的に運用・管理するための統合基盤の構築		○		○	
	インフラ保守・運用業務の可視化と効率化推進		○		○	
	証券ST取り扱いシステムの導入支援		○			
	証券会社での不動産・社債ST販売に向けた業務・システム構築推進		○			
保険	プライベートクラウド環境でのChatGPT標準環境の構築		○	○	○	
	全社でのデータ利活用を見据えた統合DWHへの新規データ収録開発				○	○
	生成AI等の新技術を活用した次世代営業モデル構想・施策検討	○	○	○		
	DXを活用した保険契約管理業務の抜本的な再構築	○	○	○	○	○
	決算・報告業務の事務品質向上と大幅効率化の施策立案と実行支援	○				
	企業保険のトップライン回復に向けた営業・事務部門の抜本改革		○			

(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/ 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	BaselIII対応システム 銀行勘定系システム ERP(人事・会計)システム データベース・システム (SAP HANA等) クラウドソリューション	高品質・高付加価値な導入コンサルテーション、豊富な成功事例に裏づけされた安全・確実なシステム導入、およびSAP社とのグローバルアライアンスに基づく手厚いサポートを提供。SAP社が提供する次世代ERPのSAP S/4HANAにおいては、グローバルレベルで豊富な導入実績があり、且つ調達ソリューション(Ariba)や人事ソリューション(SuccessFactors)、経費管理ソリューション(Concur)などのクラウドソリューションの導入も可能。また導入だけではなく、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(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ール構造。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:

616億USドル (2022年9月時点)

従業員数:

約73万8,000人

会長兼最高経営責任者:

ジュリー・スウィート

(Julie Sweet)

アクセントゥア株式会社

本社所在地:

〒107-8672 東京都港区赤坂1-8-1

赤坂インターシティAIR

電話番号:

03-3588-3000(代表)

FAX:

03-3588-3001

従業員数:

約20,000人 (2023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/](https://www.accenture.com/jp-ja/insights/financial-services/fs-architect)

[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738,000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。

