

Vol.72 | 2024年冬号

Financial Services Architect

 accenture

目次

1. 2024年の銀行業界を占う
～Banking + 「AI」「エコシステム」「Web3」
マネジング・ディレクター 宮良 浩二
2. 2024年の証券業界を占う
～リテール証券ビジネスにおけるAI活用
マネジング・ディレクター 早川 逸平
3. 2024年の保険業界を占う
～保険会社の第二創業
マネジング・ディレクター 林 岳郎
4. 最近話題のプロジェクト
5. アライアンスおよびパッケージ・システム
6. 会社概要



謹んで新春のお祝いを申し上げます。

旧年中は格別のお引立てを賜り厚く御礼申し上げます。

2024年は甲辰の年であり、「成功が形になっていく」と言われます。

本邦金融機関におかれましても、AIの活用、ITモダナイゼーション、海外ビジネスの躍進、が成果をもたらすことが期待されます。

AIに関しては、各社で検討が加速する中、検討自体が2つのアプローチに分かれてきました。1つ目は、AIの技術検証を行い、各部からユースケースを集積し、1つ1つ実現していくアプローチです。

2つ目は、大きな経営課題の解決を、どうAIが支援するかを追求するアプローチです。どちらも必要な検討なのですが、2つ目の検討を進めている金融機関はまだ少ないと思います。

AIという新しい要素が加わることによって、大きな経営課題が解決に近づくのか?について、ぜひご支援させて下さい。

ITモダナイゼーションに関しては、大きくリビルドとリライトという手法があります。

リビルドとは、まさに新しいシステムをゼロから作る事です。積極的に投資すべきシステム領域が対象となります。

リライトとは、旧技術から新技術に変換して、技術制約からの脱却を図るものです。差別化にならないシステム領域が対象となります。

どこをリビルドし、どこをリライトすべきなのかの判断を誤れば、投資が無駄になりかねません。

メインフレームをどうするかについて検討される場合には、ぜひご連絡ください。

大手金融機関では海外ビジネスが拡大する中、真のグローバルトッププレーヤーになるため、様々な改革が必要と思われれます。

システム拠点、事務拠点を、グローバルもしくは地域単位で集約していく形態もその1つです。

弊社は多くの有識者と、クライアント企業様のニーズに合致した契約形態を持っていますので、お力になれると思います。

本号は各業界の責任者が、2024年にどのような取組が必要かを提言しております。

御一読いただければ幸いです。

敬具

2024年1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

2024年の銀行業界を占う

～Banking + 「AI」「エコシステム」「Web3」



宮良 浩二

金融サービス本部
銀行グループ日本統括
マネジング・ディレクター

“スーパータンカー”と“スピードボート”——伝統的な銀行は言わば“タンカー”と言える存在だ。誤解を恐れずにいえば、「信頼感や安定感」に長けるが「燃費や機動力」に課題を残す。持続的成長には、“スーパータンカー改革（既存事業・既存収益源の抜本的な生産性向上）”と“スピードボート改革（新規事業・新規収益源へのチャレンジ）”の2つの変革アジェンダに取り組むことが肝要だ（図表1）。

ここ数年の弊社のプロジェクトケースをみると、「チャンネルレス改革」「基幹系システムモダナイゼーション」「デジタルバンキング」などが主戦場だった。

本稿では、ここ最近主戦場になりつつある「AI」と「エコシステム」、注目を集めつつある「Web3」の3つの変革アジェンダについてご紹介したい。

スーパータンカー改革 : AI

好機到来

AIによって最も大きな影響をうける業界が銀行業だ。弊社の調査によるとAIによる影響が大きい業務の割合は、全業界の平均値が40%であるのに対し、金融業では66%に上る。

銀行の人材ポートフォリオはおおむね「1割が企画」「2割が管理」「3-4割が営業」「3-4割が事務」となっている。これまで効率化の主戦場は「事務」にあったが、AIは「事務」のみならず「企画」「管理」「営業」の在り方も大きく変える。AIの進展は銀行の在り方を大きく変える好機でもある。

銀行におけるユースケース

顧客サービスから業務活用、銀行内だけでなく地域・エコシステムを巻き込んだ活用まで様々なユースケースが想定される。例えば以下のようなAIを相棒とした働き方へ進化する。

- ① コンシェルジュAI : AIが個客のコンシェルジュとなる。行員や他チャンネルと連携し要求に応える。
- ② バンカーAI : 法人顧客の事業・財務分析、競合分析などを実施。行内のベストプラクティスを取り込み提案ソリューションを提示する。
- ③ FP AI : 顧客のニーズや資産状況等に依じて、適切な運用手法や商品をタイムリーに提案していく。
- ④ プランナーAI : 経営ダッシュボードをもとに経営課題・改善分析やレコメンドを実施。銀行内外の情報収集や企画書作成を担う。
- ⑤ エンジニアAI : システム開発工程における作業を代替し、システム開発の生産性をあげる。

AI活用で先行した銀行はセキュアなGenerative AI開発環境や活用ノウハウを中堅・中小法人顧客に還元すること

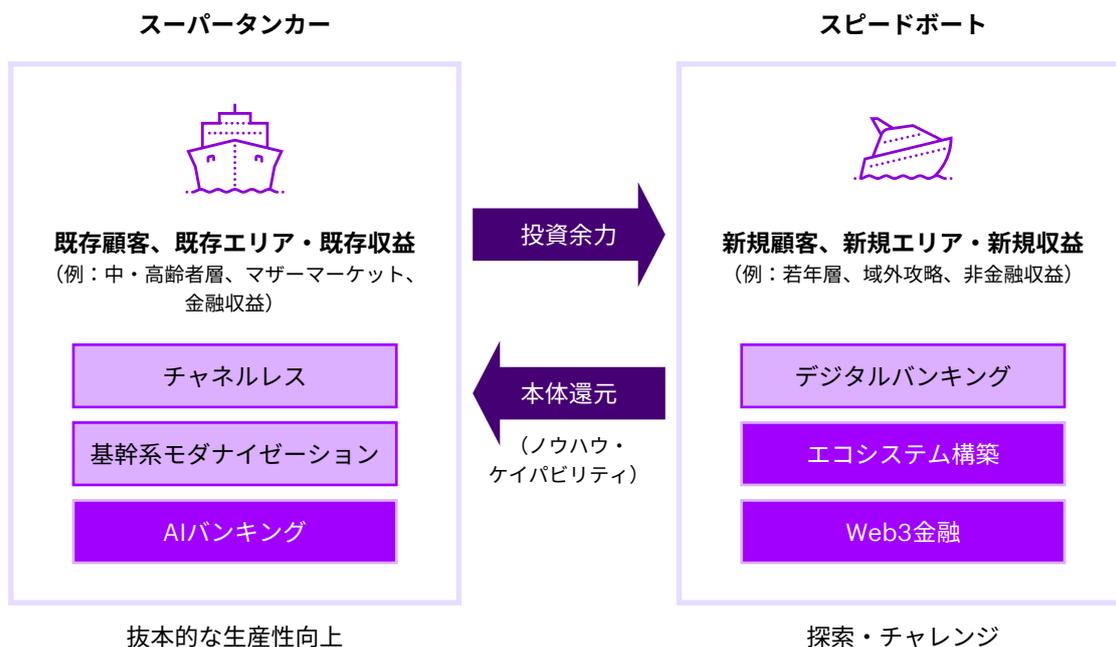
も想定できる。特に地域金融機関は、地域全体のAI活用やDX推進に貢献する役割が期待されよう。

いかに加速するか

AI活用による抜本的な生産性改革には次の2つの視点が欠かせない。

(1) 業務・システムにAIを組み込む：単に「Generative AIを行内で使える環境を用意した」では競争力につながらない。既存の業務・システムにAIを組み込むことで初めて仕事のやり方が変わる。また、得意分野が異なるAIが存在する点や技術革新の凄まじさを踏まえると、複数のAIを着脱可能な形で銀行の業務・システムに組み込むことが重要だ。この点、弊社では「AI-Hub」という基盤の構築を推奨している。データや他システムとの連携部分など差別化の源泉となる部分は自行内に保持し続ける形でAIの進化を享受しなければならない。

図表1. スーパータンカー改革 & スピードボート改革



(2) 経営課題を起点とする：

先行する銀行では、AI活用環境構築のPoCやいくつかのユースケースの実装が進められている。これ自体大きな意義を持つものだが、AI活用が目的化しないよう経営課題に起点をおいた全社改革に昇華することが重要だ。例えば「リテール事業のROEをX%改善する」「経営意思決定のスピードを倍にする」「本部企画人材の半分を新規事業開発に振り向ける」など、重要な経営課題に対し「AIの活用でどう世界が描けるか」の議論こそが重要になる。

スピードボート改革: エコシステム

基盤整備からビジネス拡大へ

冒頭に触れたように「デジタルバンキング」「基幹系システムのモダナイゼーション」がここ数年のホットピックとなっていた。これらの取り組みの中で多くの銀行がAPI基盤の整備を進めている。これは記帳・決済処理を担う勘定システムから分離した形で新たなデジタルサービスを実装するための工夫といえ

る。APIなど基盤整備を終えた銀行は、“デジタルならではの”サービスで違いを創っていく時機にある。「支店の補完」「金融商品の提供」を前提にしたこれまでの「インターネットバンキング」と一線を画し、「デジタル完結（ロケーションを問わない）」「金融+非金融の提供（エコシステム形成）」を急がなければならない。

2つのアプローチ

エコシステム形成による「金融+非金融の提供」には2つのアプローチがある。(図表2)

(1) Trusted Adviser モデル：

1つ目は、銀行が表に立つアプローチ。銀行は顧客の代理人となり金融のみならず顧客の課題解決にあたる。

例えば個人顧客の住宅購入タイミングでは、住宅ローンの提供のみならず、最適はハウスメーカーの紹介など快適な住まいを手に入れるお手伝いをする。法人顧客の販路拡大・調達コスト削減・人材育

成などの経営課題に対してDXソリューションと金融サービスをバンドルして提供する。

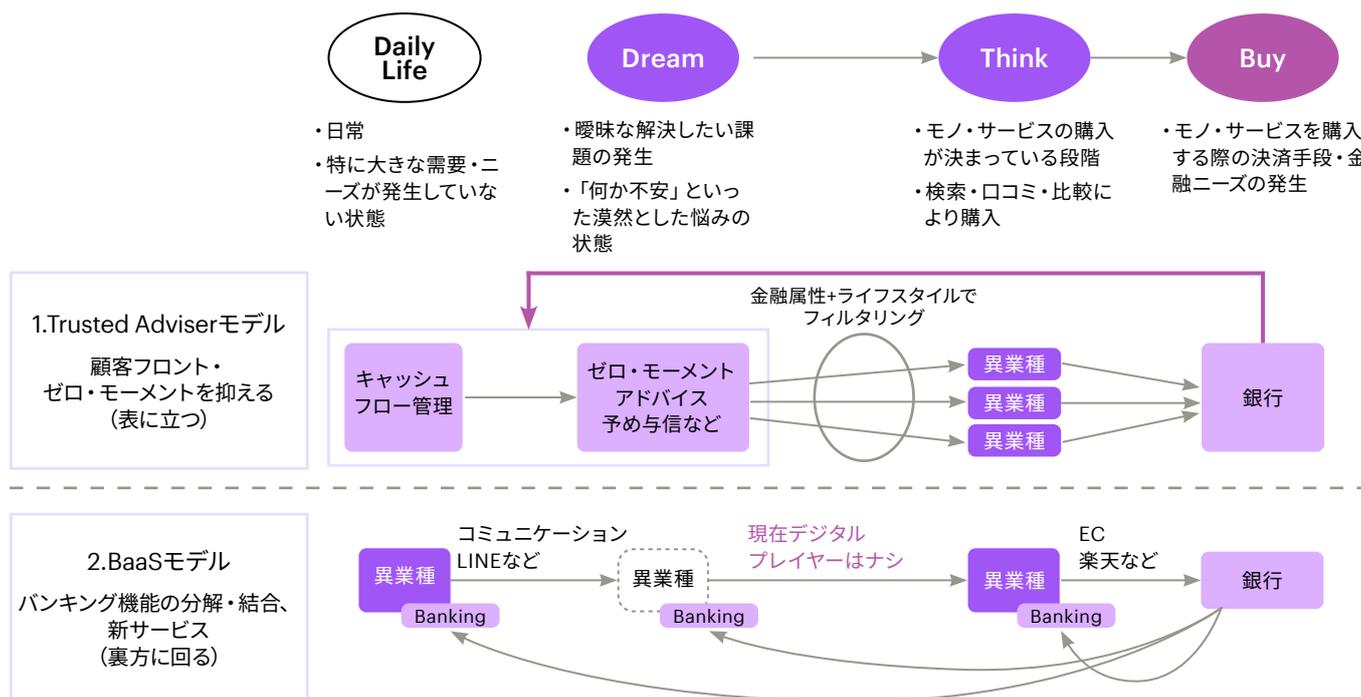
このモデルは特定の生活圏・商圏で大きな法人・個人の顧客基盤を有する地域金融機関に親和的なモデルだ。

個人顧客の金融を超えた本質的なニーズに応えるには地域の企業が持つサービスとの連携が欠かせない。地域の中堅・中小企業の販路拡大や人材確保の悩みには個人ニーズとのマッチングや企業同士のマッチングが欠かせない。個人DXの進化と法人DXの進化の先に地域活性化への貢献があるといえよう。

(2) Banking as a Serviceモデル：

もう1つは銀行が裏に回るモデルだ。例えば銀行は大きな顧客基盤を有する非金融事業者に対してシームレスな形で「預金」「為替」「融資」を提供する。弊社の事例では、中堅・中小企業でも投資対効果を受容できる製造業向けERPソリューションの導入ができるようになってきている。「ERP導入を融資する」

図表2. エコシステム形成



「ERPに蓄積される企業活動の情報を活かしてタイムリーにファイナンスを提供する」などより付加価値の高いサービス提供が実装可能となってきた。BaaS加速には、クラウドの積極活用によりシステムのスケラビリティを確保すること、本業融資自体の競争力を磨くことが重要となる。

スピードボート改革：Web3

Web3は脅威か

各種統計をもとにした弊社の分析によると、暗号資産（約243兆円）は法定通貨（約10,500兆円）の約2%と既に一定規模に達している。2030年には法定通貨の7.5%相当に拡大すると予測される。

Web3の技術的バックボーンであるブロックチェーンはインターネット上にデータの出所・真正性・価値を確立する。Web全体に信頼のレイヤーが生まれ、Read(情報取得)・Write(発信)に加えOwn(価値の所有)が可能になる。

そのため、これまでの銀行の提供価値の低下(“Bankless”)が危惧されている。例えば、VISAのCrypt linked Cardは暗号資産Walletとカードを紐づける。実店舗の支払い時においてはVISAが即座に法定通貨に両替する。加盟店は仮想通貨と意識する必要がなく、利用者は法定通貨を保持する必要がない。これはWeb3を経済活動の場とする人々には“Bankless”が現実のものとなりつつある一例だ。

変化への備えを

Web3を取り巻く現状は「暗号資産のボラティリティの高さ」「投機目的での参加」「法整備・税制整備の遅れ」「なりすまし・詐欺」「秘密鍵の管理」などの課題を抱えており、アーリーアダプターの利用にとどまっている。今後キャズムを超えていくには「ユーザーフレンドリー」「持続的価値創出」「安心安全」「Web3技術の必然性（Web2を代替するインパクトの大きさ）」「他技術との相互補完」などが欠かせない。銀行は次の2点に備えていく必要がある。

(1) Web3経済圏での根源ニーズへの備え：マネーフローの分散・Web3経済圏の拡大が予見される中、暗号資産を起点に「預かる」「増やす」「使う」「貸す」「借りる」「守る」といった金融機能提供をどう果たすか。

(2) 新たなWeb3金融の模索：「地銀共同でWeb3世界と地域社会をつなぐWalletを提供する」「顧客企業のサプライチェーンDX、財務・経理DXに金融を組み込む」など、ブロックチェーンテクノロジーによってはじめて実現できる新たな価値をどう創造していくか。

Web3は、“Bankless”が脅威となり従来の銀行の装置産業的な優位性が失われ行くことを意味する。一方Web3マーケット拡大は好機でもある。Web3型資金調達、Web3型産業支援などアドバイザー型ビジネスへのシフトが一層求められよう。

2024年の証券業界を占う

～リテール証券ビジネスにおけるAI活用



早川 逸平

2008年入社
金融サービス本部
証券グループ日本統括
マネジング・ディレクター

リテール証券は業界変革期に

米国では2019年のチャールズ・シュワブによる手数料無料化を契機に競争が激化、チャールズ・シュワブによるTDアメリトレード、モルガン・スタンレーによるイー・トレードの買収など、リテール証券会社の大型再編につながった。米国のリテール証券各社では手数料を無料化する代わりにマネージド・アカウント（アドバイザーによる一任運用）における残高連動の手数料収入や、個人投資家からの売買注文を超高速取引業者などのマーケットメーカーへ回送することによる手数料収入など代替収益の確保が進んだ。また、高い金利を背景に富裕層の資産を担保に投資資金を貸し付けて金利収入を得るなど、リテール証券会社のビジネスモデルが大きく変化した。

収益に占める証券取引手数料の比重が未だ大きく、低金利の続く日本のビジネス環境では、今後の変化を一概に言

2024年から開始された新NISA制度は抜本的拡充・恒久化が図られたことから投資家の一層の拡大が予想される。証券各社が新規顧客の囲い込みを目的にサービス拡充を急ぐ中、ネット証券大手のSBI証券と楽天証券は昨年後半から国内株式の取引において証券取引手数料の無料化を相次いで開始。

手数料の無料化がいち早く始まった米国では、業界再編やAI活用が進んだことでビジネスモデルの変革の契機となった。

国内リテール証券会社におけるAI活用の余地はまだ十分にあり、変革期における差別化要素となり得る可能性を持っている。本稿では昨年からの話題となっている生成AIの利用を前提にAI活用の可能性について考察を行いたい。

えないが、業界自体が大きな変革期にあることは間違いない。

AI活用の推進

米国ではビジネスモデルが転換する中で大手リテール証券各社が競争力確保に向けてAI活用に取り組んできた。業界大手のモルガン・スタンレーやチャールズ・シュワブは莫大なIT投資を毎年続けているが、その中でもAI活用は重要な戦略と位置付けられ、自社エンジニアによる内製化を基本とし、他社へのノウハウや情報流出を防ぎつつ独自のAI活用によるサービス拡充を図っている。

モルガン・スタンレーを例にすると、マスリテール向けのオンライントレードから始まり、超富裕層向けのプライベートバンクまで顧客資産に応じたサービス連携においてAI活用が全社的に広がっている。

買収により獲得したネット証券大手のTDアメリトレードのオンライン・プラットフォームはマスリテール向けの顧客サービスに特化、顧客の取引動向や資産ポートフォリオ等をAIにて分析し、より高度なサービスを提供すべき顧客を選別している。顧客は自身の取引資産が増えるにつれてポートフォリオの見直しのアドバイスや他の商品へのガイダンスを適切なタイミングで受けることができる。また、取引資産の増加に伴いコールセンターのフィナンシャル・アドバイザーからアドバイスを受けられるようになるが、アドバイザーはAIによる顧客資産の分析結果を確認しながら適切なアドバイスを行える仕組みが出来上がっている。

国内のリテール証券会社におけるAI活用は個々のビジネス部門の個別最適を目指したものとなりがちであり、部門単独での採算を重視してしまうことから投資規模も小さく、得られる効果も

図表1. リテール証券ビジネスにおけるAI活用ユースケース例

顧客ニーズ発掘

- ・顧客資産状況、オンライン利用からニーズを予測
- ・アドバイザーの指定条件に合致する顧客を抽出

TODO確認

- ・期限が迫る顧客対応やニーズ予測等の情報から、アドバイザーが優先的に対応すべきタスクをリマインド・タスク遂行を補助

マーケティング文書の自動生成

- ・アプローチ候補顧客に対するメール・チャット文書のひな形を自動生成、相手の好みに応じた文面を作成

プロファイリングサポート

- ・当該顧客と近い属性の顧客プロファイリング傾向を要約し、異なる点を情報提供することで、プロファイリングを精緻化

マーケットトレンド/シグナル収集

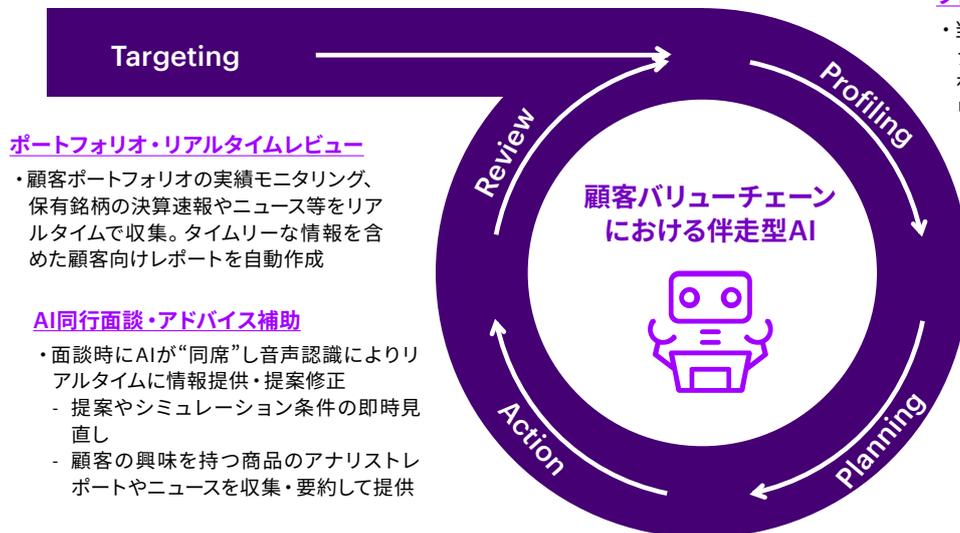
- ・各種レポート・ニュース等から今後の経済・投資に影響する注目テーマを抽出
- ・ニュースや有識者コメント、SNS等のセンチメントを踏まえ、従来のトレンドの変化を通知

銘柄検索・選定サポート

- ・マーケットトレンドのキーワード合致やテクニカル指標等の条件に合致する銘柄を検索・抽出
- ・競合銘柄との各種指標を比較分析して、比較結果を要約して提示

仮想顧客との提案・プレゼン準備

- ・AIが顧客プロフィールを読み込み、アドバイザーの壁打ち相手となって、提案・プレゼン精度を向上を支援



ポートフォリオ・リアルタイムレビュー

- ・顧客ポートフォリオの実績モニタリング、保有銘柄の決算速報やニュース等をリアルタイムで収集。タイムリーな情報を含めた顧客向けレポートを自動作成

AI同行面談・アドバイス補助

- ・面談時にAIが“同席”し音声認識によりリアルタイムに情報提供・提案修正
- 提案やシミュレーション条件の即時見直し
- 顧客の興味を持つ商品のアナリストレポートやニュースを収集・要約して提供

提案書作成

- ・アドバイザーからの指示を受けて、提案書やレビューレポート等を自動生成
- ・アドバイザーの嗜好・指示に基づき、銘柄比較やマクロトレンド分析等の付随コンテンツの追加を提案

限定的となっている。一方で米国のリテール証券大手におけるAI活用は全社最適の視点で活用が進んでいるのが大きな違いと考える。

AI活用は次のステップへ

昨年から話題となっている生成AIは学習データを元に結果を予測したり、あらかじめ決められた行為を自動的に実行したりするような従来のAIとは異なり、ディープラーニングによって自ら学習を重ね、新たなオリジナルコンテンツを生み出すことができる。特に文書生成は人間が書いたような自然で高精度な文章を生成できることからチャットを媒体とした利用者とAIとのコミュニケーションを飛躍的に向上させることができる。また、生成AIは利用者との会話を自動的に学習することで、過去のやり取りを踏まえた回答が可能であり、利用者からすると生成AI自身があたかも人格を形成しているかのように感じることができる。

リテール証券における活用

生成AIによる文書生成、情報収集・分析機能の活用を前提に弊社の考えるリテール証券ビジネスにおける活用ユースケースを示す。(図表1:リテール証券ビジネスにおけるAI活用ユースケース例)

いずれのユースケースも実用化に向けては試行錯誤が必要な段階ではあるが、技術的には十分に実現可能なものばかりである。

“顧客ニーズ発掘”ケースでは、より高度なアドバイスを欲している顧客や、潜在的な富裕層などをAIが識別し、アドバイザーやコールセンターへのトスアップを想定。自社の顧客の中で正しくリーチできていなかった潜在顧客を抽出し、新商品やサービスのガイダンスを適切に行えるようになる。

“銘柄検索・選定サポート”ケースでは顧客から特定のテーマやキーワードで

銘柄選定を依頼された際に、国内外の上場会社のIR情報、マーケット・トレンド、ニュース・SNS情報をベースに銘柄を選定し提案書のドラフト作成を想定。提案時のアドバイザーの負荷を軽減しつつ顧客サービスの向上を図ることができる。

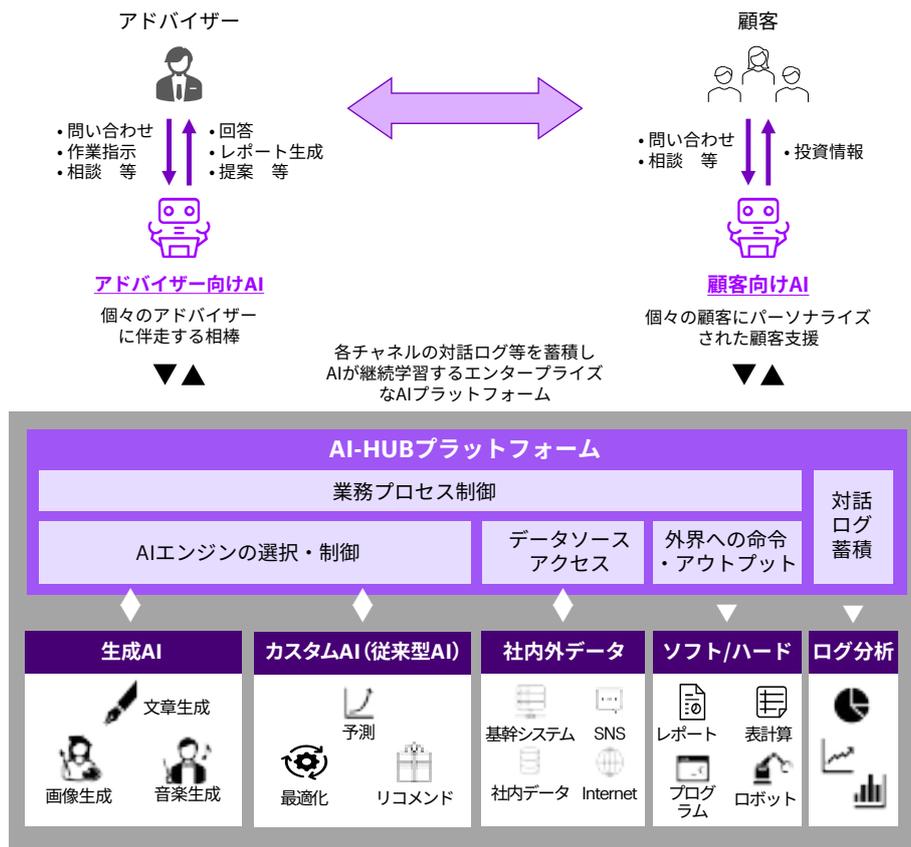
“AI同行面談・アドバイス補助”ケースでは、AIが顧客との対面や電話での面談に同席、音声認識によりリアルタイムで会話の内容を理解。会話の状況に応じてアドバイスの元となる情報収集及び提案につながるレポート生成を行い、アドバイザーサービスの質の向上が図れる。

これらのAIユースケースは、大きく2種類のAI活用シーンに大別できる。

1. アドバイザー向けAI:

ファイナンシャル・アドバイザーに伴走する相棒的な存在として、顧客への各種アドバイス業務を手助けする機能を提供

図表2. AI-HUB×証券ユースケース



するAIであり投資情報分析、企業情報分析、ポートフォリオ最適化などの提案における素案を作成。これによりアドバイザーの生産性が向上する。

2. 顧客向けAI：

マスリテール層の顧客に対しては、人間によるアドバイスの代替として、各種の情報提供を行う顧客向けAIが実現できるのではと考える。直接的なアドバイスはできないまでも、顧客からの質問に対し、顧客の希望や現在のポートフォリオを加味し顧客向けにカスタマイズされた投資情報をAIが回答することで、顧客は幅広い投資情報を簡単に引き出すことができるようになる。

導入における課題

一方で課題もある、生成AIは過去の学習データを駆使して情報を整理し文章を作成することは得意であるが、事実と異なった情報や独自の判断のもと、ありもしない情報をもっともらしく生成して回答してしまうことがある。そ

のため、導入の際にはAI基盤側で情報の妥当性を検証する仕組みが必要である。また、学習対象とする情報の精査に加え、AIから提供する情報そのものの正しさについて検証するプロセスが必要である。

また、全ての顧客接点（ネットからの照会、コールセンターとの会話、対面アドバイザーとの会話など）で個々の業務プロセス毎に特化したAIエンジンが乱立すると、アドバイザーや顧客に過去のやり取りを踏まえた一貫した回答ができなくなる可能性がある。

エンタープライズAIプラットフォームの必要性

アドバイザーや顧客を起点として全社最適のAI活用を考えるのであればAI利用にかかる統合的なプラットフォームが必要となる。弊社の提供するAI-HUBプラットフォームは、複数のAIエンジンを束ねたり、個々のAIの回答を制御したりする

機能を持つ。また、呼出すAIエンジンの変更を柔軟に行うことや、過去の対話ログや学習データをプラットフォーム内で管理することができるため、企業全体のエンタープライズAI基盤として振る舞うことができる。

特定の部門から小さく始めて各部門のAIエンジンを順に統合していくことも可能であり、部門別のAI最適化を防ぐことができる。

また、利用者とのやり取りを一元的に管理することで、アドバイザーや顧客がいつ、どのタイミングでAIを利用してもパーソナライズされた受け答えができるようになる。（図表2 AI-HUB×証券ユースケース）

証券取引手数料の無料化を契機に業界変革が予想される中、AI活用は他社との差別化や競争力強化に間違いなくつながる。本稿がその一助となることを期待したい。

2024年の保険業界を占う

～保険会社の第二創業



林 岳郎

2000年入社
金融サービス本部
保険グループ日本統括
マネジング・ディレクター

2023年はコロナ禍が明け、インバウンド需要の復活など日本経済も落ち着きを取り戻しているように見えるが、終わりの見えないロシアのウクライナ侵攻に続き、10月にはイスラエル・ガザ戦争が始まり国際情勢は不安定要素を増している。日本に目を向けてもコロナの影響は中小企業に大きな傷跡を残しており、日米の金利差は縮まらず、記録的な円安とコストプッシュ型のインフレにも歯止めがかからない中、2024年を迎える。

Web2.0,3.0と後塵を排した日本であるが、ゲームチェンジは第三次産業にとどまらず日本の基幹産業にも影響を及ぼし始めた。日本がこれまで作り上げた重厚長大なシステムに対するゲームチェンジに、日本企業は立ち向かっていくことを信じているが、保険会社もこの変化を先取りし、リスクの担い手としての第二・第三創業となるような構造改革が求められている。

基幹産業に到来する変化

テスラに続き、2023年に中国の電池・電気自動車（EV）メーカーのBYDが日本進出し、年内に3車種を投入した。EVの世界販売台数は2022年に55%増の1,000万台を超え、EUではEVへの移行を目指すことを基本方針としており、グローバル展開している日本の自動車メーカーは国内外でEV展開を本格化していくことになるであろう。

圧倒的な優位性を持っていた日本の内燃機関に関する技術とサプライチェーンは、EVシフトにより抜本的な構造改革が必要となり、この改革と合わせてソフトウェア技術や電池技術を進展させる必要がある。

日本の自動車業界は出遅れたように見られているが、実質的な環境対策をベースとした技術革新に取り組んでおり、全個体電池の量産化に向けた動きなど改革は本格化している。

2030年にかけて拡大するリスクプールにおいても、自然災害拡大に次いで、EV利用増とEV利用に伴う自動車サイバー保険増が並んでおり、基幹産業のゲームチェンジに保険会社も対応していくことが求められる。（図表1）

EVは「移動手段」以外に考慮しておくべき新たな機能がある。電気自動車は利用してみると分かるが、常にインターネットに接続されており、ソフトウェアで管理されている為、定期的にOSやアプリケーションのアップデートが行われる。車体には多くのセンサーやIoTが搭載されており、常に車内・社外の情報を取得している。

この走るモバイルビークルは、これまで移動手段であった車が、運転データや位置情報、車内情報、車体周辺情報を提供することができるようになり、事故を起こさないサービス提供のみでなく、気象情報や渋滞情報、そして世帯構成にとどまらない家族の情報（乗車時間、体重、姿勢など）を取得する

ことにより、これまでないサービスを生み出す可能性がある。

これまで自動車産業の変化を述べたが、同じように構造改革が必要となる産業は自動車産業だけではない。5Gから6Gへと進化を遂げる通信産業も低軌道衛星を利用したサービスにゲームチェンジを仕掛けられている。その他、電力や銀行など様々な産業で、技術革新の恩恵で過去取ることができなかったデータを活用し、これまで以上のサービスを提供しようとしている企業が現れており、今後大きな変化が予想される。

新制度、新技術の浸透

新NISA

2024年に始まる新たに強化された制度と例えば、岸田政権が2022年5月に「資産所得倍増計画」の一環として打ち出した新NISAが国民の関心度を高めている。

図表1. 2030年にかけて拡大するリスクプール

「安全な第四次産業革命（EV/FCV、IoTセキュリティーなど）」への保険料増加が見込まれる

リスクプール項目	保険料増加分 (億円, 2020-30年)	保険市場規模 (億円)		CAGR (%) 2020-30年
		2020年	2030年	
自然災害被害拡大①	8,819	3,600	12,419	13%
EV利用増②	2,558	118	2,675	37%
自動車・サイバー保険増③	2,376	3,412	5,788	5.4%
海上貨物輸送量増④	2,105	1,770	3,876	8.1%
サイバー被害額増⑤	1,302	500	1,802	14%
風力発電量増⑥	442	241	683	11%
太陽光発電量増⑦	359	3	407	63%
越境EC拡大⑧	339	34	393	28%
高齢者運転者増⑨	304	141	488	13%
データセンター関連施設等増⑩	211	319	658	7.5%
ドローン利用増⑪	209	11,698	12,002	0.3%
FCV利用増⑫	203	245	455	6.4%
MaaSの拡大⑬	200	18	227	29%
スマートホーム増⑭	176	2.2	205	57%
フリーランス増⑮	140	87	287	11%
女性特有の疾患診断数増	127	309	486	3.8%
民事上のいじめ/いやがらせの拡大	124	61	201	13%
仮想空間活用拡大	122	57	184	12%
宇宙産業の拡大	120	79	203	10%
次世代モビリティ利用増	72	24	146	20%
空飛ぶクルマ利用増	70	120	240	5.5%
大規模不買運動拡大	69	0.2	72	80%
売掛債権等未回収リスク増	53	0.0	70	-
気温上昇による熱中症者増	40	79	149	6.5%
スマートファクトリー増	35	80	133	5.2%
国際商取引・投資拡大	34	32	72	8.4%

太字：上位5項目

NISA口座数は2023年6月時点で1,290万となっており、30歳・40歳代の口座数が500万口座を超え、4割弱を占めている。

新NISAにより拡充された非課税枠を利用する国民は来年以降大きく増加することが予想されている。この制度利用で得る投資経験は証券会社の情報提供及び、YouTubeなどのWeb2.0メディアの発信により、国民の金融リテラシーを向上させ、投資商品に対する目利き力も向上していくことになる。

LLM(Large Language Model)

2023年に台頭した新技術としては、誰もがChatGPTなどのLLMを思い浮かべる方が多いはずである。

既に多くの企業でPoCなどに着手しているが、回答の精度が不安定であったり、セキュリティー（参照させるデータの権限）など、多くの課題を耳にする。しかし、それは企業のデータ整備

の問題であり、LLMや生成系AIの課題でないことも多い。インターネット以来とも言われる技術的転換点を迎えて、企業は中長期的な視野を持ち、新技術を率先して活用していくことが肝要であると考えている。

弊社の調査（Accenture Research）によると、保険業界は潜在的なビジネス影響（業界別）で2番目に大きな影響を受け、62%の業務でAI活用余地があると試算している。（図表2）

保険会社の対応と提供価値の変化

まず、第1章で述べた基幹産業に到来する変化については、損害保険会社の担うべき役割が大きいものとなる。

既に、日本の損害保険会社は特斯拉やBYDが販売する保険の引受会社となっており、コネクティッドカーとなった自動車のサイバー保険の提供や、EVが

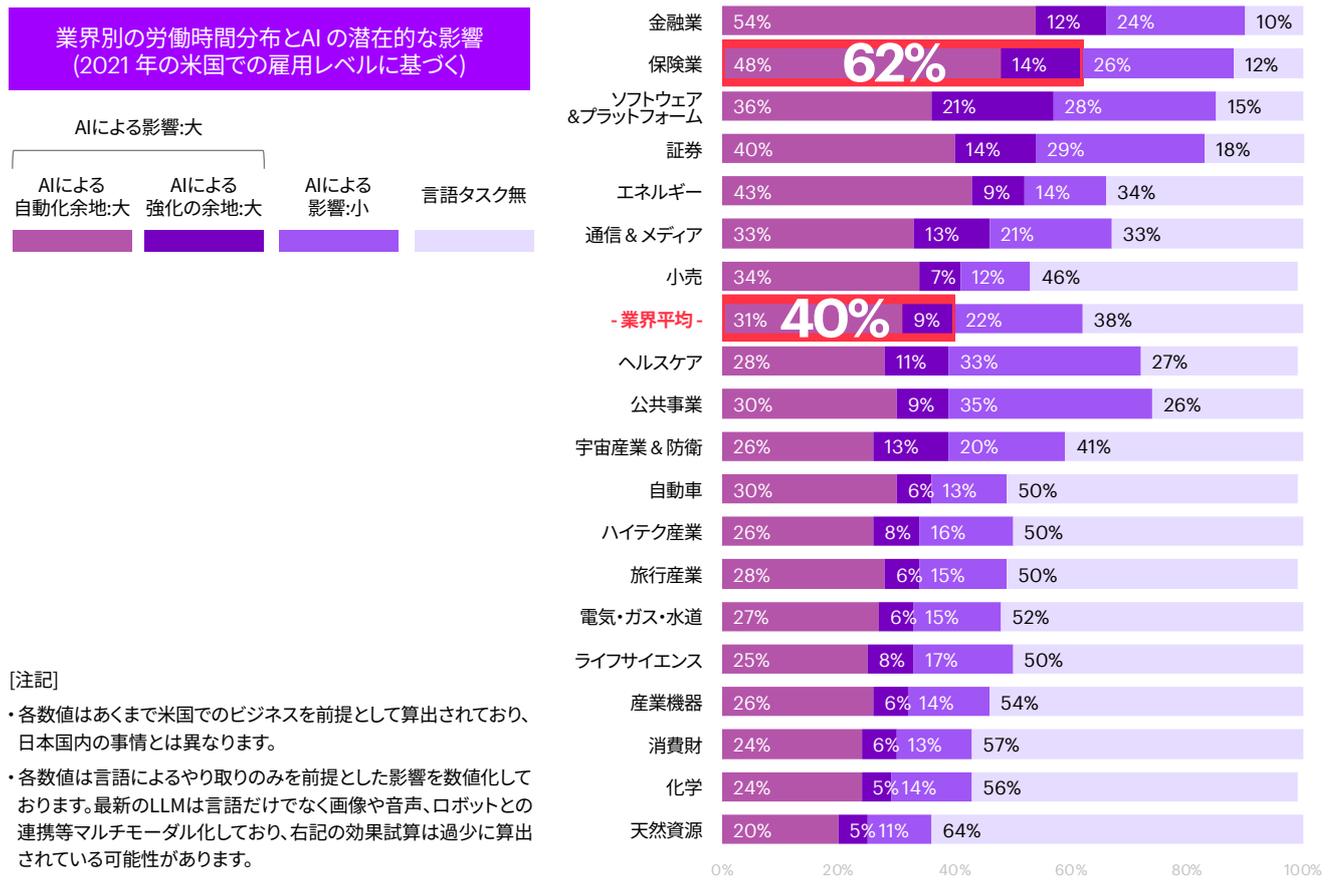
提供する様々なデータを活用した先進的なサービスを日本の自動車会社に展開していくものと考えている。

国内の自動車会社とEVに適した保険商品と付加価値のあるサービスを共同開発するなどの取り組みも着手されている。新たなビジネスモデルを世界に先駆けて立ち上げていくことが期待されており、これまでは、事故や災害が発生した保障を行い、新産業の発展をサポートしてきたが、これからは事故や災害を発生させない新たな価値創出を行い、顧客の共感も得た事業展開を行なっていくものと考えている。

第2章で述べた新制度（新NISA）は生保の主力商品に影響を及ぼす影響がある。

社会保険料の増加、記録的な円安は、グローバルとの金利差もあり、コストプッシュ型のインフレを引き起こしており、国民の生活を圧迫している。可処分所得に対する保険料の割合は、それに応じて

図表2. LLM(Large Language Model)が及ぼしうる潜在的なビジネス影響(業界別)



[注記]

- 各数値はあくまで米国でのビジネスを前提として算出されており、日本国内の事情とは異なります。
- 各数値は言語によるやり取りのみを前提とした影響を数値化しております。最新のLLMは言語だけでなく画像や音声、ロボットとの連携等マルチモーダル化しており、右記の効果試算は過少な算出されている可能性があります。

出所：Accenture Research(米国労働統計局による職業情報ネットワーク(O*NET)の分析に基づく)

増加することになり、負担の大きな掛け捨て以外の商品は見直しが発生していくトレンドも見込んでおくべきだ。つまり、主力商品の収益率をベースとした今後の事業計画は、見直しが求められ、成長戦略を策定するには新たな付加価値提供が必要となる。

LLMについては生損保共に業務の中核ソリューションとしての中期的な導入検討が必要となる。業務としては特に事務・営業に関係する有人処理に対する貢献が最も期待されており、各社、査定やコールセンター、事務・営業職員のサポートなど、様々な活用余地を検討している。

また、その活用余地は有人処理の自動化に留まらず、いずれは保険会社のAIと顧客がスマホで利用するAI（顧客のモバイルアプリにある個人情報にアクセス）が、顧客の指示のもと直接会話し、顧客に対して最適な商品の提案や事務手続きを代行する時代も想定して

おくべきで、保険会社はAIに選ばれる商品・サービスを提供することが必要になる可能性もある。

このように、保険会社は構造改革が余儀なくされることをベースに新たな付加価値提供を志向し、保障は勿論だが、事故を起こさない、病気にならない、これまでのビジネスモデルとは相反するが、顧客が一番求めていることに応える会社になる挑戦を行う必要がある。

終わりに

日本の上場企業の2024年3月期の純利益は前期比6%増え、3期連続で最高益になる見通しだ。非製造業の回復や、インフレ基調による値上げや経済再開で小売りやサービスなど内需企業の上昇修正が相次ぎ、財務健全性を維持している。しかし、それは異次元の金融緩和がもたらした円安などに拠るところが大きい点は留意すべきであろう。

国民の体力を削ぐ円安は継続が困難で、今後は一定の金融引き締めが始まっていくものと考えられる。財務的な体力のある内に、この機会を逃す企業と、中期的な視野で投資と構造改革を行う企業の明暗は別れる。重厚長大な営業・事務システムを持ちながらの転換は大きな痛みを伴う。しかし、その痛みを避けては、遠くない将来に他社との差を埋めきれない状態になる。

転換期にある現状、保険会社は第二・第三創業を目指し、自社の存在意義に立ち戻り、変革を実行していくものと考えている。弊社は引き続き、保険会社と共に、コンサルティングと言う枠組みを超えて、事業パートナーとして最大限の支援を継続していく所存である。

最近話題のプロジェクト

2023年は生成系AIについて各社で検討が始まり、活用方法の深掘りが進められ、まさに生成系AI元年といっても良い一年だったのではないのでしょうか。

2024年も感染症や紛争などにより引き続き不確実性が高くなると考えられることから、業務効率化、コスト削減の推進に向けて、生成系AIの活用、レガシーモダナイゼーション、BPO等による金融機関の変革をより一層推進してまいりたいと思います。

業態	案件概要	ST	CS	Song	TC	OP
銀行	グループBaaS戦略検討支援	○	○			
	地方銀行における勘定系更改プロジェクトの全体プログラムマネジメント支援		○		○	
	グループAI活用戦略検討支援	○	○			
	甚大災害を想定したBCP環境の整備計画検討支援		○		○	
	銀行の勘定系システムに関するモダナイゼーション方針策定支援		○		○	
証券	不動産セキュリティトークンの広告・PR戦略策定支援		○	○		
	基幹システムのモダナイゼーションを目的とした大規模開発		○		○	
保険	生成AIを活用した営業領域の業務効率化		○	○	○	
	AI-Hub導入における技術検証。認証、社内システム連携、GenAI連携などを社内セキュリティ基準に沿った形で実現できるか。				○	
	次世代全社データ活用基盤(Snowflake)の構築・移行				○	

(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	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73万3,000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21,000人 (2023年6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733,000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。

