

Vol.70 | 2023年夏号

# Financial Services Architect

# 目次

1. WEB3.0の可能性  
～マス定着の岐路を超えるために  
マネジング・ディレクター 榮永 高宏
2. 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  
シニア・マネジャー 前代 アト夢
3. 保険会社における全社トランスフォーメーションの行き先  
～理想的なリーダーシップ  
プリンシパル・ディレクター 櫻木 彩乃
4. 使われるタレマネシステム導入アプローチ  
～効果的な活用のための「3つの視点」と「5つの施策」  
シニア・プリンシパル 菊地 優充
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。

AIによってテクノロジーの世界は大きな転換期に差し掛かっています。

話題になっているGenerative AIは、皆さまの会社でも活用余地の検討がすでに進んでいると思います。

弊社でも活用は進んでおり、スタンドアローンとパブリックを組み合わせた仕組みを構築しております。これにより秘密情報が外部に流出する事はありません。

また、AI自体はコンプライアンスに反するリアクションもするため、Responsible AI（責任あるAI活用）に準拠しています。

弊社はこれらを活用し、圧倒的な生産性向上、品質向上を目指そうとしています。

まず、コンサルティングの分野では、調査や資料の作成に関して効率化が進んでいます。AIがまとめた情報と、現場でしか得られない情報を組み合わせることで、質の高い検討を進めることができます。テクノロジーの分野では、自動プログラミングは当然の事、設計書とプログラムのギャップ調査や、テストの自動化、UI/UXのドラフト生成など、人に頼らないシステム構築が進んでいます。まさにデジタルレイバー（労働者）の登場です。社員1人1人がデジタルレイバーというパートナーを持ちながら仕事を進める世界が実現しつつあります。

Generative AIの出現で、最も影響を受ける業界に金融業が挙げられています。

また、少子高齢化が進む日本では、AI活用を世界で最も進めるべきだと考えます。

弊社は自ら革新し、皆さまにそのノウハウを提供してまいります。

今後ともご愛顧のほどよろしくお願い申し上げます。

敬具

2023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

# Web3.0の可能性

## ～マス定着の岐路を超えるために



榮永 高宏

2005年入社  
ビジネスコンサルティング本部  
ストラテジーグループ  
マネージング・ディレクター

今回は、マス定着に向け必要となる“中庸”と“限界突破”の重要性と、その中でも、既存の金融機関にとっての機会（≒脅威）となる部分についていくつかご紹介させていただく。仮に、現在国内にある約1京2,000兆円の資産の10%でも暗号資産化されれば、金融業界にとっても大きな市場であり、一方10%の預かり資産がなくなってしまうことを考えると、これは大きな脅威である。そのため、行く末が重要なファクターと捉えている（図表1）。

### 中庸の必要性

よく「De-Fi (Decentralized Finance: 分散型金融) かCe-Fi (Centralized Finance: 中央集権型金融) か」の議論から、中央集権に対抗する形でDe-Fiを語る論調もある。しかし、結局のところ、“マジョリティ (マス層・多数派) としては、安心して使えない限りはお金 (≒大切なもの) を扱うことはできない”となるため、De-Fiの魅力である自由とCe-Fiの魅力である安心の双方が

世界において、暗号資産の時価総額は1兆1900億ドル※1 (約157兆円、1ドル132円換算) と言われている。それに伴い、暗号資産交換業を中心に、既に1兆円規模の利益を創出している企業が出てきている。一方で、日本は大手といえども、数百億円規模の事業者に残まっているのが現状である。

Web3.0・暗号資産関連事業は、FTX社の破綻や暗号資産価格の乱高下など、マジョリティに普及するには高い障壁が複数あると考えられており、産業になるかならないかの瀬戸際にあると言える。真の意味で、生活やビジネスに有益な技術に昇華させるためには、“中庸”と“限界突破”がキーワードとなるだろう。

※1:coindeck Japan発表記事より引用

必要であり、必然的に中庸に落ち着くと考えられる。

それゆえ、従来の金融機関が多額のコストをかけて提供してきた安全・安心 (=ガバナンス/統制) を、入口や出口で効かせた上で、それを乗り越えた事業者・利用者同士に対して“自由を与える形式にしていくこと”が理想と考えている。そこで重要となるのが、ア.性悪説を排除する精度・コスト効率と、イ.自由の裏にあるリスクの可視化・説明責任 (≒消費者保護) となる。

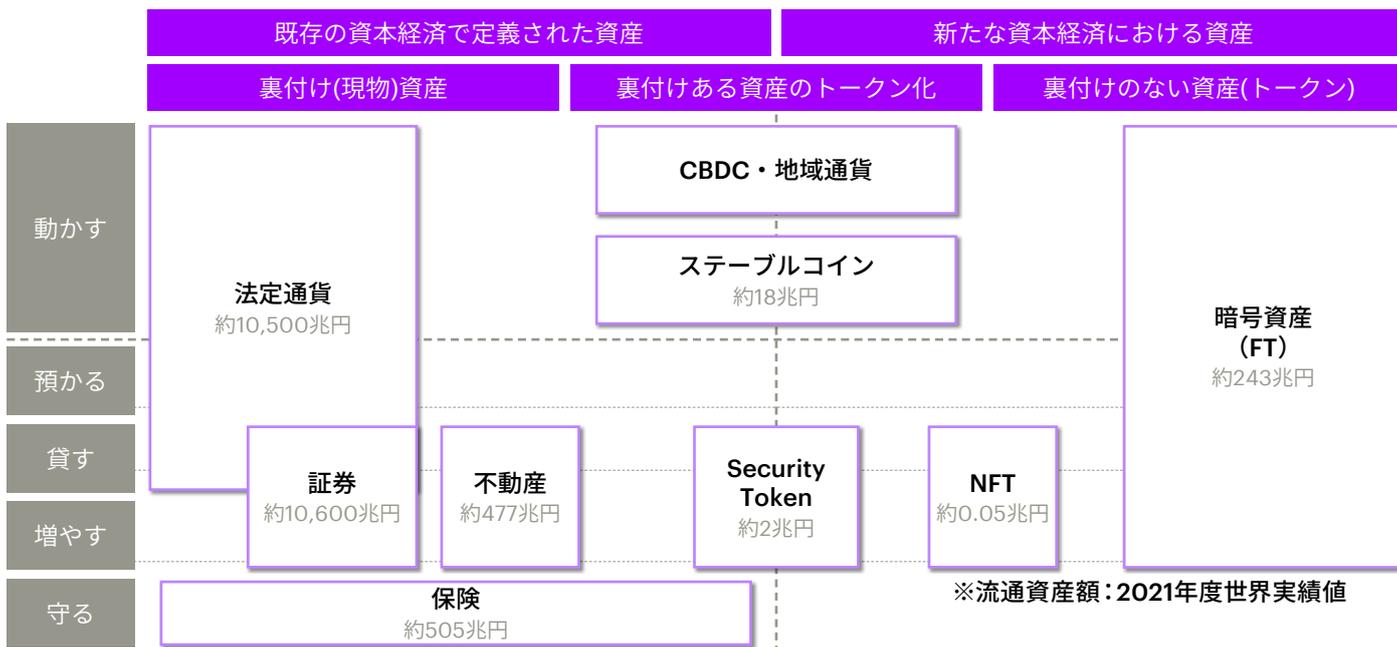
(ア.)については、フレキシブルな自由取引市場において、性悪説が混ざれば、その時点で、ユーザーは疑心暗鬼になり取引を妨げるため、性悪説を排除し続けることが重要である。そこに、既存の金融市場は多額のコストを投下してきた。このコストが安くない限りはWeb3.0金融が勃興する可能性は限りなく低くなる。まだ市場においても完成形に至っていないが、少なくとも分散台帳技術を活用すれば、情

報を連続的に補足することができ、認証・証明情報を改ざんされる可能性が限りなく低くなるなど利点を享受できる。こうした新しい技術の長所を積極的に生かすことで、コスト効率向上も実現可能と考えている。

(イ.)については、金融取引において、多くの局面で悪意のない健全なリスクを取引することにより市場が興るという本質は現金融と変わらない。ただ、Web3.0金融によって自由度が増えれば、P2P(Peer-to-Peer)金融に代表されるように、サプライヤーの数が飛躍的に増える可能性がある。結果的に、現在担保されている「リスクの可視化・説明責任品質の均一化」が極めて難しくなる。当然、ルール化による統制が図られるだろうが、バイヤー側のリテラシー向上や、保険等のアフターフォロー充実も求められよう。

図表1. Web3.0関連市場の市場規模

暗号資産は既に一定規模（法定通貨の2%）



出所：各種統計よりアクセントチャート作成

### 限界突破の必要性

先進国（日本）においては、金融サービスが充実・充足しているため、あえてWeb3.0金融を利用する理由・動機を捉えづらい。ゆえに、現Web3.0市場は、アーリーアダプターのみで構成されるニッチ・マーケットの域を出ない。Web3.0金融を市場化していく上では、従来の金融で届かなかったサービスの限界を突破できるかが、重要であり、ポイントは以下の3点である。

- ① 流通させられなかった/できなかったものを突破する
- ② 管理・保全にかかっていたコスト水準を突破する
- ③ 権利・義務の連続性の限界を突破する

具体的なユースケース例をそれぞれの観点で紹介する。

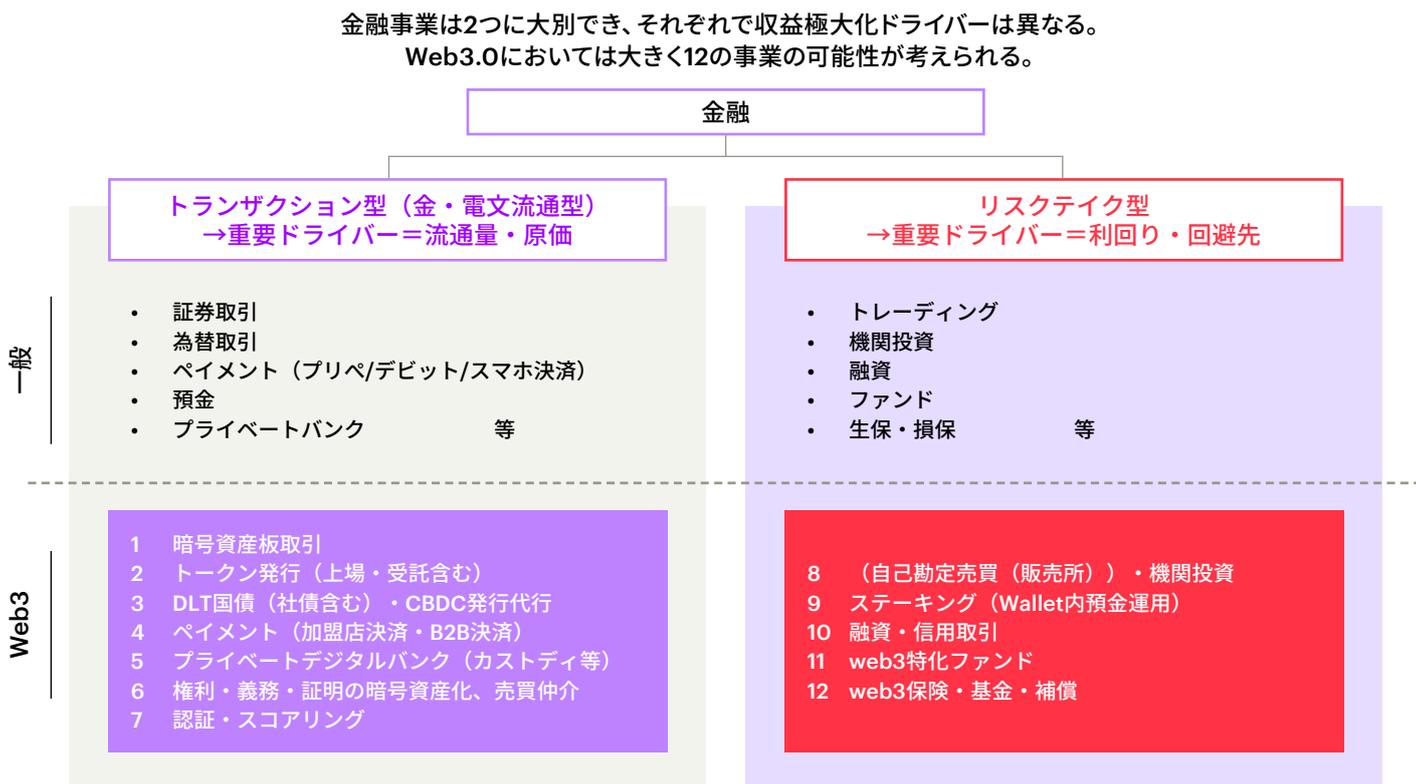
① については、ST (Security Token: セキュリティトークン) を活用することで、今までより多くの権利・裏付け資産を証券化し流通させることができる。例えば、法定耐用年数切れのビル等は、利回りが高くとも不動産担保評価外になってしまうこともある。本来、資金調達のための担保、投資対象として活用できる優良資産が眠ってしまう既存金融の不幸な状況を打破できる。

② については、ブロックチェーンにおけるトークンのプログマビリティ活用し、中小企業の財務・経理を格段に省力化するというケースが考えられる。多くの中小企業の場合、財務・経理は信頼のできる親族が担い、相応の負荷・コストをかけて会社資金を管理している。経理業務のなかでも管理の煩雑なB2B取引にブロックチェーンを活用し、主要取引先同士でトークンによるやりとりが実現すれば、予め決められたルール（プログラム）の基、財務戦略に則った資金管理を実現できる。資

金使途や利用可能者、決済金額等をルール化することで、経理における過度なチェック業務を大幅に軽減できるだろう。

③ については、美術品、コンテンツの再販利益の製作者還元などが考えられる。通常、一次流通分の収益は製作者側に入るが、二次流通、三次流通以降は保有者（＝販売者）のみが利益を得るケースが多い。美術品、コンテンツにNFT(Non-Fungible Token：非代替性トークン)を付与し、再販時の利益分配ルールをスマートコントラクトに組み込めば、自動的に利益が製作者側に再分配される形となり、製作者側もより良いコンテンツ制作のモチベーションとなる。加えて、知的財産権（産業財産権や著作権）の管理・統制コストの削減も可能であり、離散的な都度契約ではなし得なかった点を突破できると考えている。

図表2. Web3.0金融の事業分類例



上述の通り、Web3.0 (あるいはその要素技術) が可能にすることは金融サービスの文脈でも、さまざま考える。より多くの生活シーンやビジネスシーンで活用できるユースケースができてくれば、ビジネスとしてもサービスとしても洗練され、将来的には産業に昇華する可能性も秘めているだろう。

### 金融機関にとっての機会

こうした新しい技術と、それがもたらすかもしれない各々のケースは、金融機関にとって機会となり得る。ここでは、その一部に触れる。(図表2ご参照)

基本的な整理は、A.現金融の焼き増し部分と、B.上記の限界突破部分に大分できる。

(A.)については、詳述するまでもないが、今後も、数百兆規模で市場に存在する暗号資産を起点に、預かる (≒預金)、増やす (≒資産形成)、使う・貸す (≒決済・融資)、守る (≒保険) といった金融の根源ニーズを支える

(既存金融の機能と同様の) サービスが構築されていくだろう。

それをベースに、前述の3つの限界を突破できることがWeb3.0ならではの価値である。例えば①のユースケースと資産形成 (≒証券業) を組み合わせれば、資金を調達したい雑居ビルオーナーに対してSTを発行し、利回りの高いSTで運用したい投資家を募れば、今までにない事業につながっていく。

今回例示したケース以外にも、銀行業、証券業、保険業、決済業など、全ての金融事業において新たな事業機会を創出しうるだけでなく、従来の金融サービスでは提供できなかった価値も付加することが可能になる。日本の金融機関が積極的に従来の限界突破に臨まれる状況が生まれることに期待しつつ、その環境づくりをサポートしていくことが弊社の役割であると認識している。

### 最後に

今回のテーマは、①オープン、②スピード、③グローバルという3つのキーワードを意識することが重要となる。①業種・業界を横断する「開かれた」テクノロジーに対し、②それらを活用したサービスの覇権を握るための「速い」意思決定、投資が、③ボーダレスなメガプレイヤー (Binance、ConsenSys等) によって行われる過渡期にある。

弊社としても、Web3.0金融に大きな可能性を見出しており、事業成功に必要な知見を急速に強化している。利用者にとって価値のある事業、産業に発展させていくための歩をクライアントとともに進めるべく、事業可能性の見極め、サービス具現化など様々な局面でお声がけ頂ければ幸いです。

# 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



### 前代 アト夢

2011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. Generative AIとは

近年、人工知能分野において、Generative AIが注目を集めている。Generative AIは、人工知能アルゴリズムの一種であり、新しいデータやコンテンツを生成することができる。特に、最近Chat GPTが注目を集めており、多くの開発者や企業がその機能を活用している。

そもそも、AIの用途は技術の進化とともに発展しており、当初はルールベースのシステムが中心であったが、1990年代頃から機械学習が実用化され始め、データの分類やラベリング、画像・音声認識などの「分類系AI」や過去の膨大なデータから需要予測をする「予測系AI」へと普及していった。近年は、機械学習を強化した深層学習などの研究も進み、前述のChat GPTに端を発して過去のデータから新たなデータを生成する「生成系AI (Generative AI)」が最新

2022年にChat GPTがリリースされ、Generative AIの注目度が世界規模で拡大している。テキストや画像、音楽を生成できるなど今までのAIよりできることが多岐にわたっている。また、日本語での対応も進んでおり、一部の日本企業は既に業務への活用が進んでいる。

Generative AIは強力なツールとなる一方で、生成されたアウトプットが持つ著作権侵害や倫理違反などのリスクを理解した上で活用することが重要である。

本稿では、Generative AIができること、抱えるリスクを理解した上で、証券業界への活用の方向性を探りたい。

のトレンドとして話題になっている(図表1)。

Generative AIはイーロン・マスクをはじめとする企業家・投資家が人工知能の無償公開・普及を推進するために多くのAI研究者を集め、2015年にOpenAIを設立したところから研究が進み、GPT3などの革新的なモデルが多数開発され、2022年にChat GPTがリリースされた。Chat GPTは、自然言語処理における最先端の技術を搭載したモデルであり、人間と同じ思考プロセスを経て質問に対する回答を生成することができる。Chat GPTを活用することで、文章生成や対話システム、自動翻訳、クエリ応答など、多様な分野で活用することができる。

また、Generative AIは、画像、音楽、動画、テキスト、仮想的な環境など、様々な種類のコンテンツを生成することができる(図表2)。

### テキスト

ビジネス文書の生成や論文・記事の要約、専門性の高い分野の情報検索・翻訳、アイデアの生成やプログラムコードの生成まで多岐にわたる自然言語処理に対応できている。

### イメージ

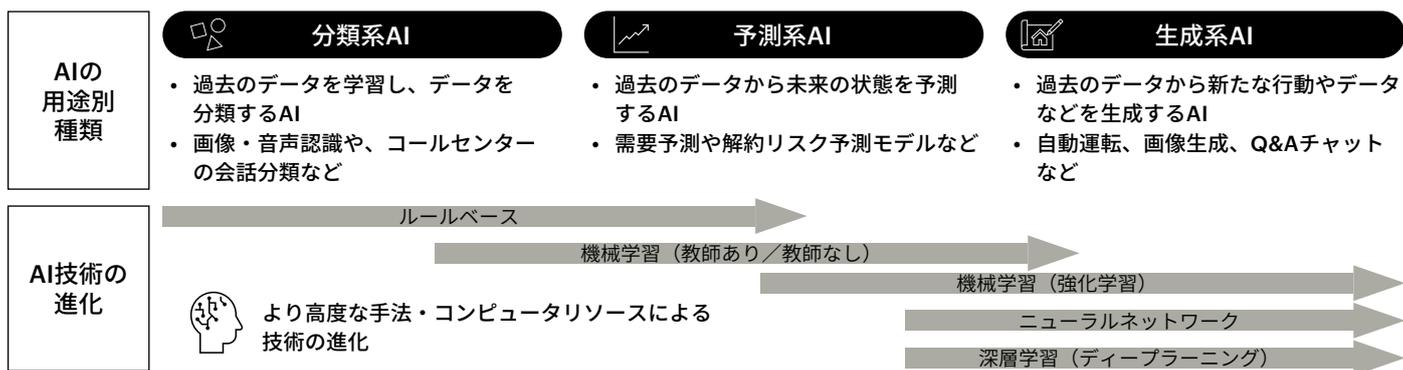
イメージを言語で伝えて画像や動画を生成、また写真をインプットにアバター作成などができる。

### サウンド

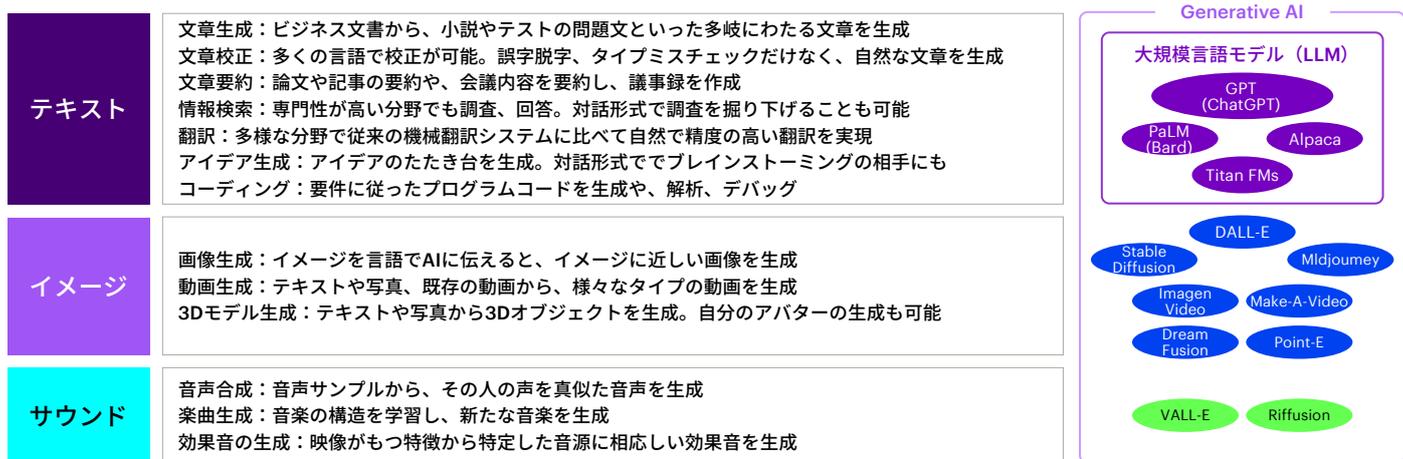
音声サンプルからその人の声を真似た音声生成、また音楽の構造を学習し、新たな音楽を生成するなどができる。

このようにGenerative AIができることが多岐にわたるため様々な分野での活用が期待される。例えば、医療分野では、過去の症例データ等を基に患者との診断計画を作成、初期診断をChatで実施するなどの活用が検討されてい

図表1. AIの進化と分類



図表2. Generative AIにできること



る。また、工学分野では、新しい材料や構造を設計するために活用されるなど、活用の幅を広げており、証券業界での活用余地についても検討していきたい。

## 2. Generative AIに潜むリスク

Generative AIは活用の幅が広がっていく一方で、著作権侵害や風評被害、サイバー攻撃などの犯罪に関わるリスクも存在する。こうしたリスクを認識した上で活用を検討すべく、いくつかのリスクを例示する。

### 学習データの著作権侵害

所有権、著作権など権利許諾を受けていないデータを生成系AIが学習する場合があります。知らない間に著作権を侵害しているリスクがある。

### サイバーセキュリティの脆弱性

サイバー犯罪者は、Generative AIを使用して、フィッシング詐欺やシステム

に侵入するための認証情報を作成することが可能。また、生成系AIのモデルに悪意のある入力を与えて騙そうとする敵対的攻撃などセキュリティ上の脆弱性になるリスクがある。

### 出力内容の低い信頼性・正確性

出力された内容について、信頼性や正確性が低く、バイアスがかかっており虚偽が含まれる場合があります。人間が正誤を判断した上で利用する必要があります。また、ディープフェイク画像など視覚的コンテンツが精工細工されて出力された内容について、非常にリアルに見え、編集されたデジタルメディアに残されたフォレンジックトレースがないため、人間や機械でさえも検出することが困難である。

### 利用保障

Generative AIに関連するサービスを利用する際、多くの場合、契約上の保証や利用者に対する保護がない、あるいは

は限定的であることが多いので、利用者側の誤使用による個人情報の流出などリスクに対する保障の整備が進んでいない。

### AI出力の知的財産権

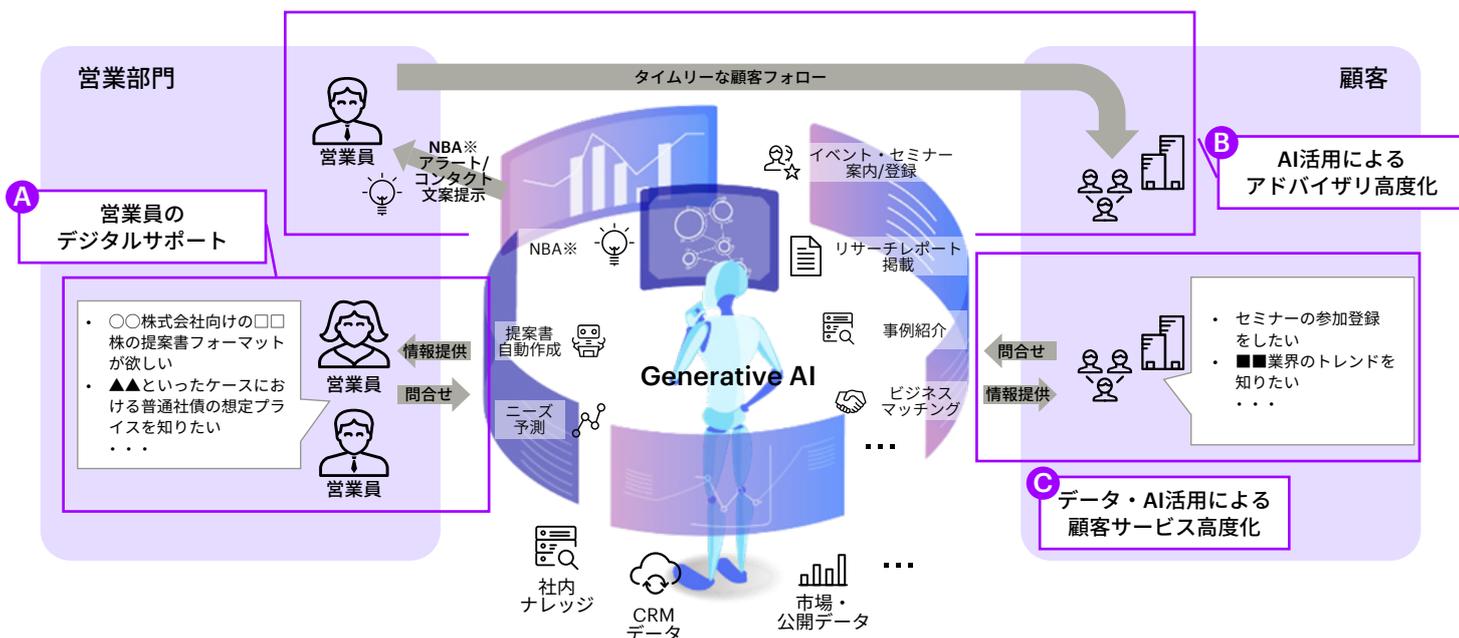
Generative AIによって出力されたコンテンツは所有権を主張することができない。

## 3. 証券業界での活用余地

前述で示したGenerative AIにできることを踏まえて、証券業界での活用を検討していく上で、今回は営業員向けのAIパワードアドバイザーとしての活用可能性を紹介したい（図表3）。

Generative AIによりアナリティクスを活用した推奨アドバイスのレコメンドや適切なタイミングでアラート通知、フォローメール生成などのサポートにより営業員のコンサルティング業務の高度化が狙える。また、見込み客の醸成に向けたセミナー紹介や問い合

図表3. Generative AIによるサポート内容例



※NBA:Next Best Actionの略

わせ対応(メール・チャット)といった顧客とのコミュニケーションの一部をGenerative AIが担うことにより、適切な情報をリアルタイムで顧客へ提供できるようになり、顧客サービスの高度化も見込める。

具体的なGenerative AIによるサポート内容を以下に説明する。

#### A. 営業員のデジタルサポート

Generative AIにセールスのアシスタントとしての役割を与え、営業員はAIと対話をしながら提案書の自動生成やニーズ予測など情報収集や定型業務の依頼を行うようになり、包括的な業務の高度化・効率化が実現できる。

#### B. AI活用によるアドバイザー高度化

CRMシステムやナレッジシェア基盤、公開データ等を用い、アナリティクスを活用した推奨アドバイスやニーズ予測等の付加価値につながるレコメンドを

アラート通知することや、顧客に関する情報・ニーズを検知した際のフォローメールのドラフトを営業員へ提示することで、顧客向けのリアルタイムなフォローが行えるようになり、アドバイザーサービスの高度化につなげる。

#### C. データ・AI活用による顧客サービス高度化

Generative AIを顧客向けにもチャネルとして提供し、顧客は事例の取得やイベント・セミナー案内の受取/参加登録等が可能になり、投資関連情報の提供や担当者情報の照会も可能になる。また、チャットによる対話型コミュニケーションで必要な情報をリアルタイムに顧客の好きなタイミングで提供できる。

#### 4. おわりに

今回Generative AIの証券業界への活用の方向性としてAIによる営業員アシスタントを紹介した。今回紹介したセールスサポート業務以外にもトレーディ

ングやミドル・バックオフィス業務への適用など証券業界への適用可能性は多岐にわたる為、弊社としても変革のパートナーとして共に検討していけると幸いである。

最後に余談ではあるが、今回寄稿した記事のタイトルはChat GPTのアイデアを参考に決めたものである。

# 保険会社における全社トランスフォーメーションの行き先

## ～理想的なリーダーシップ



櫻木 彩乃

2021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  
プリンシパル・ディレクター

保険会社各社におけるトランスフォーメーションは、近年さらに激化している。対応すべき量と複雑性も増加しつつも、人的資源やコスト面の制約は常につきまとい、各社におけるトランスフォーメーション実行の難易度をさらに上げている。

しかしながら、必ずしも保険会社におけるあらゆる投資が、当初期待した通り、もしくはそれ以上の結果を生み出しているかという質問に対し、自信を持って肯定できる経営陣はそこまで多くはないのではないか。

本稿では、トランスフォーメーションの成否を分かつ重要な要素のうち、経営陣のリーダーシップに着目し、ますます難易度・複雑性を増すトランスフォーメーションの成功に求められる視点を考察したい。

### トランスフォーメーションの激化

保険会社各社にとってその変革は急務である。急激な外部環境の変化に対応するための戦略検討と、その実行のためのケイパビリティ強化が求められており、複数のテーマに対してトランスフォーメーションが並行している。

各社のトランスフォーメーションにおける、過去と現在の特性の変化を簡易的に比較してみたい(図表1)。従来は、主要なライフイベントでの保険加入が主軸であった。安定したリスクを前提とした代表的商品が全国に張り巡らされたチャンネル網にて販売され、保険会社の収益の源泉だったと言えるだろう。デジタルは競争優位性確保の手段であり、おおよそ数年単位での大きな変化をふまえ、各社は様々な分野でトランスフォーメーションを遂行してきた。

しかし現在では、そもそも保険活用のシーンや顧客体験が変容している。

保険会社には物理的データを活用したリスクボラティリティの低減が求められ、リモートを前提としたチャンネル網の再構築、積極的な他企業とのアライアンス・プラットフォームの活用も重要性を増している。新興テクノロジーの採用により新たなビジネスモデルを創出し、数か月単位で訪れる目まぐるしい変化のスピードをとらえた組織経営が、ますます重要度を増している。

このように、各社におけるトランスフォーメーションは、量、複雑性の両方が増加していることは明白である。しかし、当然ながら各社の人的資源・コストには限りがある。各社員の負荷が強まり、一部の社員が複数の案件や役割を掛け持つといった状況も珍しくないだろう。複数部門を横断した連携・協働が求められたり、様々な外部パートナーの活用度が高まったりと、これまでと比して統率が容易ではない側面もある。

### トランスフォーメーションの成功要素

このような状況下で、目指す姿を確実に実現するためには、今まで以上に経営陣による強靱なリーダーシップに焦点を当てたトランスフォーメーションが必要ではないか。

従来のトランスフォーメーションでは、1つのプロジェクトの実行など、経営陣の関与は限定的、受動的であっても、現場主導で成功可能な規模も多かったであろう。しかしトランスフォーメーションが複雑化、難易度を増した現在では、ビジョンやメッセージの統一、全社間調整のための旗振りなど、経営陣が果たすべき役割は大きくなっている。

図表1. トランスフォーメーションの変化

トランスフォーメーションにおける主な特性の変化(概略)

	過去	現在
<b>顧客</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 主要なライフイベントでの保険加入</li> <li>• デフレを前提とした企業活動</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 資産形成・運用シーンなど日常も含めた保険活用・顧客体験要求</li> <li>• インフレを前提とした企業活動</li> </ul>
<b>商品</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 安定したリスクを前提とした代表的商品による安定収益</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 物理的データを活用した保障・補償前後価値によるリスクボラティリティ低減（健康・ドラレコ・防災など）</li> </ul>
<b>チャンネル</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 全国に張り巡らされたチャンネル網</li> <li>• リアル・デジタルチャンネル両面での自社チャンネル整備</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• リモートを前提としたチャンネル網の再構築</li> <li>• 積極的な他企業アライアンス・プラットフォーム活用（エンベディッド）</li> </ul>
<b>技術</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• デジタル＝競争優位のために必要</li> <li>• クラウドやデジタル技術の既存ビジネスモデルへの取り入れ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• デジタル＝生き残るために必要</li> <li>• 生成系AIやWeb3をレバーとした新たなビジネスモデルへの挑戦</li> </ul>
<b>変化のスピード</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 数年単位の事業計画による対応（例：Instagramは30か月で1億ユーザー突破）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 数か月単位でのビジネスサイクル変化（例：Chat-GPTは2か月で1億ユーザー突破）</li> </ul>

取組みの成功に向けて

それでは、リーダーシップがトランスフォーメーションのさらなる成功に貢献する要素となるために、コンサルティング業界に十数年身を置いてきた筆者の経験もふまえながら、何が求められるのか考察したい。

ストーリーテリング

過去に挑戦したことがない事象、前例のない目標などが目の前に現れた際、すんなりと受け入れ賛同できる可能性は、決して高いとは言い難いのではないかと。この際有効となる手段のひとつは、ストーリーを使って相手の行動変容を促すことである。

客観的事実はどの角度から見てもあくまで事実であるが、事実という材料を用い、相手の立場や状況をふまえながら行動を促すストーリーを組立てられるか、そして、目指すべき方向を、各企業の歴史や風土に立脚しつつ(もしくはあえてせず)、さらに話し手個人の影響力や人格といった定性的な要素を使いこなせるかといった、単純な論理性

のみでは語り尽くせない瞬間の創出が意味を持ってくる(図表2)。

筆者がこれまで出会うことのできた優れたリーダー陣は、もれなくこのストーリーテリングに長けていた。決して単なる「話の巧みさ」を指しているのではない。企業・組織が目指すべき方向、ビジョンを明確にしながらも、個人として真のパッションを持ち、各自の立場を敬い続けることで、聴き手にとって説得力・納得感のあるストーリーを創出し、実際に現場のアクションにつなげている。組織をどう変革させたいか常に強く考え続けているリーダー陣が発する言葉が、自然と、行動変容を促すストーリーテリングに直結している。

心理的安全性の確保

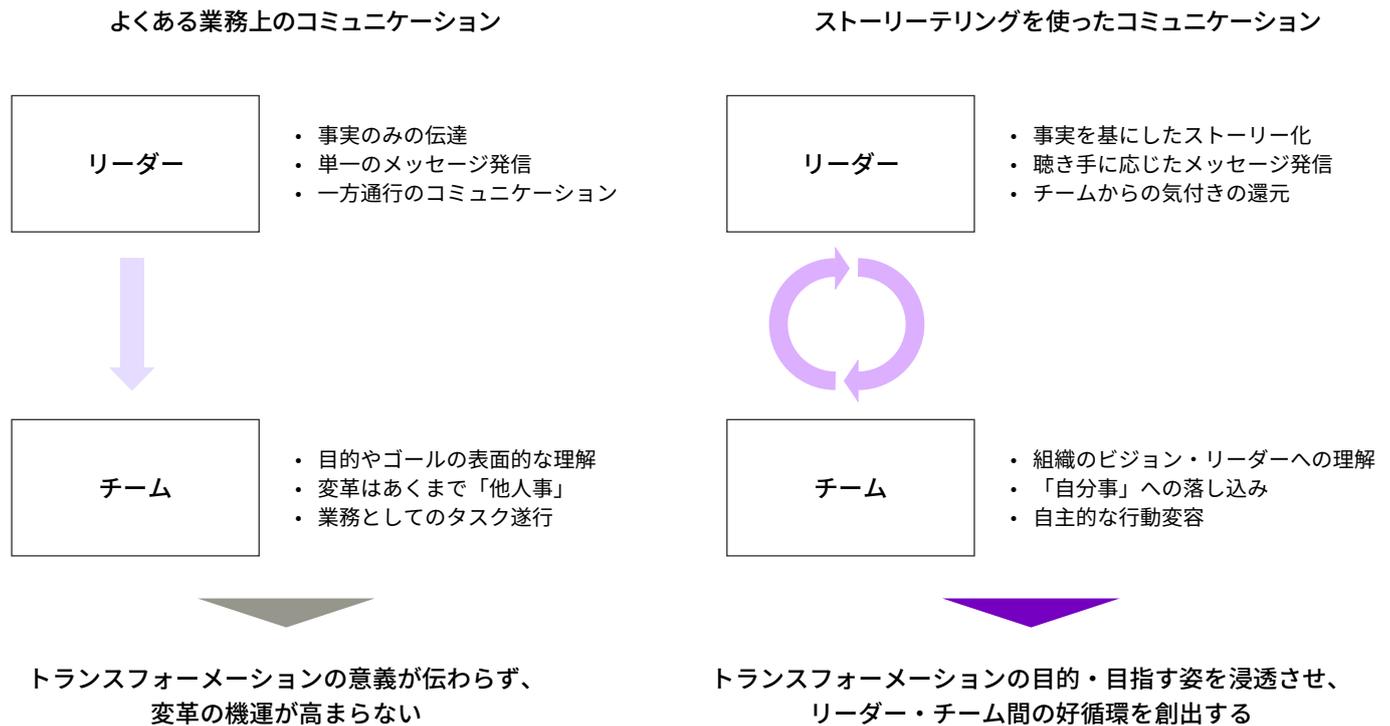
トランスフォーメーションの量と複雑性が増す中で、従来であれば1つの部やチームの中で、1人の上司に報告・相談すれば良かったところ、案件によってはタスクフォースが編成され、レポートラインが複雑化し、指針や

心の拠り所を見失いがちになる可能性もあると言える。また、今はオンラインでのやり取りが主軸となっている保険会社も多く、もちろんその利点も計り知れないものの、わずかな心の機微が汲み取りづらい、いわゆる「場の空気」が分からず各自が何を考えているか把握しづらいといった経験をお持ちの方も多し。

このような状況下で、各メンバー間の業務上の関係性が成熟しきっておらず、各自が持つ本来のパフォーマンスが発揮できない、協業が促進されない事態は避ける必要がある。ここで意味を持つのが「心理的安全性(Phycological Safety)」の確保である。

筆者の経験では、優れたリーダーほど、この心理的安全性を大切にしている。日常の些細なコミュニケーションを怠らない、ネガティブな報告や意見を積極的に求めることはもちろん、報告が受けられることに感謝を示すといった具合である。リーダー陣がトランスフォーメーションの現場から距離があるほど、本来貴重であるネガティブ

図表2. ストーリーテリングの効果(イメージ)



要素を含む情報を即座に得ることは難しくなり、その放置により問題が大きくなりかねないことを理解しているからであろう。現場が肌で感じる意見を即時に収集する、その手段を構築できている経営陣のリーダーシップスタイルは、強固なものとなる。

**経営陣によるコミットメント**

前述のとおり不確実性の中で意思決定を下すには、当然ながら、複数のデータ・予測に基づいた定量的、客観的判断の重要性が増す。多くのシナリオから最適な道筋を選択するには、データを用いて、あらゆるパターンの推計を行ったうえで、その蓋然性を多角的に確かめるべきことに疑いの余地はない。

一方で、不確実であるがゆえ、いくら現時点の推計において定量的に正しいアプローチであっても、なかなか意思決定できないという局面も出てくる。例えば、保険会社が典型的な保険事業の拡張ではなく、新規ビジネスへの参入を検討する場合、たとえ根拠が示されたとしても、未知の領域であるがゆ

えに容易には意思決定しかねるケースもあるだろう。しかし、失敗の恐れを払拭しきれず、意思決定のみに時間を要してしまい、変革の機運を逃してしまうという状況だけは避けるべきではないか。

筆者の経験上、このような場面で強いコミットメントを見せるリーダーこそ、トランスフォーメーションを成功に導いてきたと思う。現場も不安であるが、自身が責任を取ると言い切り背中を押すリーダーは、トランスフォーメーション推進の強い礎となり、現場の推進力を生み出す。画一的な物差しとしての定量データを基に、経験や勘、何より「こうあるべきだ」という強い思い、コミットメントを周囲に示し、まるで定量的な情報に色彩を彩るかのように明度を高め、経営陣を含むあらゆるメンバーの方向を統一するケースも見られた。優れたリーダー陣ほど、この能力に優れている。

**最後に**

保険会社が、よりその社会的意義を強め、顧客にとって価値ある存在となるために、今後もあらゆるトランスフォーメーションを成功させることが必須である。成功の秘訣には、経営陣のリーダーシップが大きく作用することは間違いない。今後も弊社としては、保険会社クライアント各社の課題を本質的に捉え、価値あるトランスフォーメーションを支援していきたい。

# 「使われる」タレマネシステム導入アプローチ

## ～効果的な活用のための「3つの視点」と「5つの施策」



菊地 優充

2016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・プリンシパル

「タレントマネジメント」の目的は、社員一人一人が持つスキルや経験、キャリア成長や働き方の志向性と会社が事業戦略の実現のために社員に求める能力や貢献のあり方をすり合わせ、採用・育成・配置・処遇といった人事施策の運用を通して会社と社員の双方の目指す姿を実現することにある。その実現のためのシステム基盤として注目されているのが、タレントマネジメントシステムである。

### 会社の視点

多くの金融機関において、フィンテックの更なる浸透、COVID-19などを契機としてデジタル人材の育成に取り組まれている。座学や実技研修を取り入れたトレーニングや実際のDXプロジェクトへのアサインを通じたOJTを組み合わせた育成プログラムの整備が進められている。一方で、仕事の再定義は十分に進んでいないのではないだろうか。学んだスキル・知識を業務として実践

近年、労働人口減少、若手社員の価値観の多様化、人的資本開示など企業経営に関わる人材課題に対応する中で、多くの金融機関がジョブ型雇用やスキル重視の人材マネジメントに取り組んでいる。従来と異なる多様な社員を管理・活かすためには、社員一人一人にパーソナライズされた人材マネジメントが求められるが、多くの企業において変革の難易度は高い。

このような背景から、社員情報を一元管理し社員一人一人のキャリア成長の実現を支援する基盤として「タレントマネジメントシステム」への注目が高まっている。

本稿では、金融機関各社で導入が進むタレントマネジメントシステムを効果的に活用するための3つの視点と5つの施策を概説する。

に活かす場がなければ能力発揮につながらない。それだけではなく、優秀なスキルをもった社員が社外に流出してしまうリスクも高まる。

そこで人材ポートフォリオの策定が必要となる(図表1-①)。

### 仕事と人材の再定義

人材ポートフォリオとは、経営計画の遂行に必要な職種(人材タイプ)と要員数を可視化する手法である。これにより、現状とのギャップを明確化することができるため、社員はどのようなスキル・知識、経験を有しているべきか、それらの社員をいつまでに何名、どの事業に配置すべきか、社内に適任はいるか、適任がない場合に内部育成で間に合うか、社外から迎え入れるキャリア採用は何名必要か、といった検討が具体化する。

一方で、事業環境の変化により計画通りに仕事が発生しないことはある。

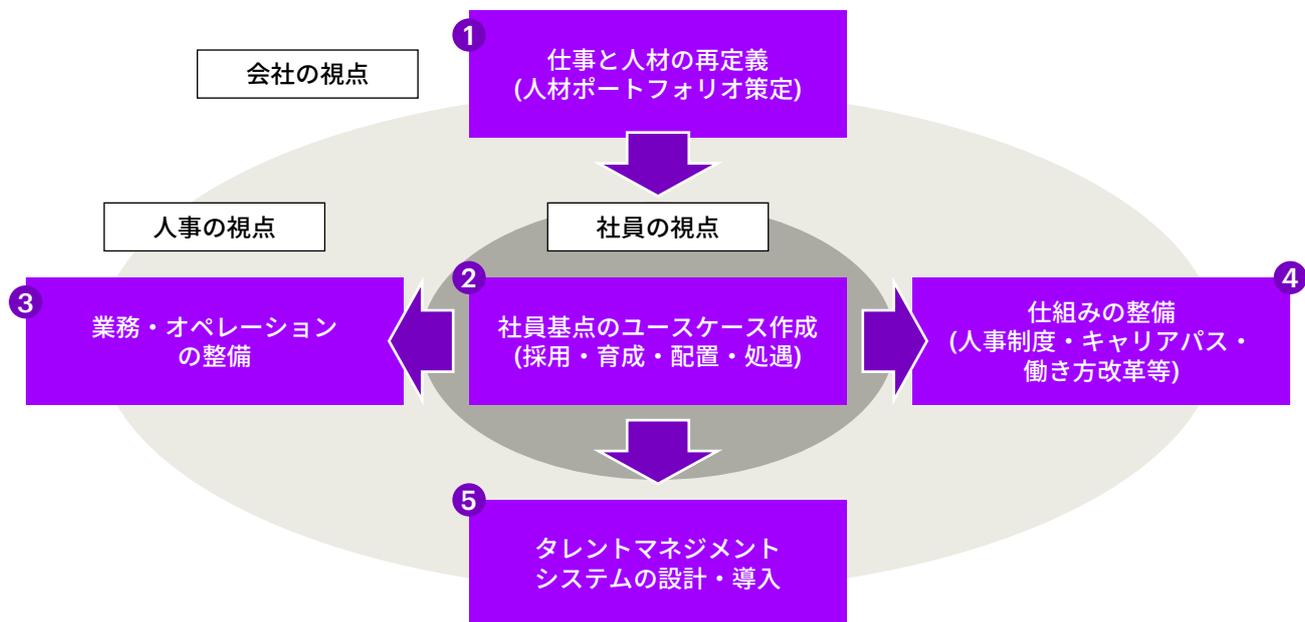
その逆も然り。人材ポートフォリオは一度作成して終わりではなく、事業と社員の成長状況に応じて常に見直し、更新していくものである。再定義した仕事と人材の充足状況を把握するために、どのようなデータがあればよいか、という観点でタレントマネジメントシステムに蓄積すべき社員データやダッシュボードの要件を明確にしておくことが大切だ。

タレントマネジメントシステムの導入や利用率改善に取り組まれる際に、人材ポートフォリオやそれに代わる仕事と人材の再定義が十分か、点検してみてはいかがだろうか。

### 社員の視点

事業戦略の実現に必要な人材の獲得・育成・配置を実行していくためには、社員の目線で施策の有効性を点検する必要がある。社員が仕事を通してどのように成長したいと考えているか、会社以外の活動や役割とどのよ

図表1. タレントマネジメントシステムを効果的に活用するための3つの視点と5つの施策



うに両立させたいと考えているのかなど、会社への期待値は一人一人異なる。直近数年間の人事トレンドを振り返ると、「自律的なキャリア形成」、といったキーワードが浮かんでくる。全社員一律の施策ではなく、社員一人一人が自律的にキャリアを選択し成長するためにはどのような仕掛けが必要だろうか。

これを検討するうえで有効な施策のひとつが、ユースケースの作成である(図表1-②)。

### 社員基点の成長ストーリー

タレントマネジメントの高度化に取り組む企業の中には、一例として、「自律的な学習計画」、「プロジェクト型のアサイン促進」および「中長期的な異動ローテーション計画の運用」といったユースケースを策定し、社員の体験価値を高め、キャリア成長と会社の事業成長を実現しようという事例が出てき

ている。各社でも、人材獲得・育成のための施策に社員の視点を取り込まれているかどうか点検してほしい。

#### 「自律的な学習計画」

社内にはどのような仕事があり、その仕事に求められるスキル・知識は何か、という情報が明確になっていれば、キャリア目標を具体化し自律的に学習計画を考えられるようになる。上司部下間の1on1(キャリア面談)ですり合わせることで、日々の業務割当から受講すべき研修の管理までパーソナライズされた学習計画を組み立てていくことができる。

弊社では、ATDEPというスキル管理・学習管理プラットフォームを開発し、タレントマネジメントに取り組む企業に提供している。社員は職種(人材タイプ)ごとに自分に求められているスキルを確認することができ、一人一人の成熟度に応じた学習計画を管理することが

できる。システム設定しておけば受講すべき研修プログラムの推奨も受けとれる(図表2)。

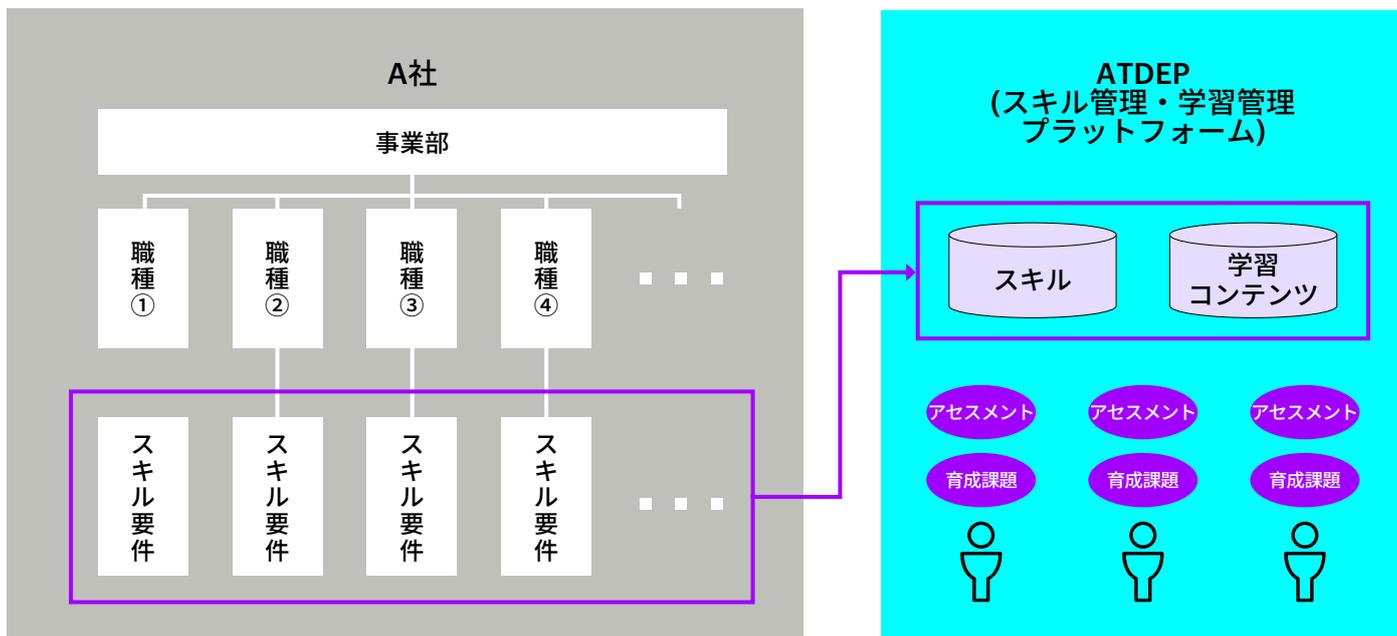
#### 「プロジェクト型のアサイン促進」

個々の社員のキャリア開発計画を実現するうえで、年1回の定期異動だけでは業務経験の機会が限られてしまう。成長機会のひとつとして社内プロジェクトを公募制にすることにより、所属組織を超えてプロジェクトに参画する機会を提供する。社員は現業の他にスキルを発揮・習得する機会を得ることでエンゲージメントが向上する。

#### 「中長期的な異動ローテーション計画の運用」

一般的に、所属組織長や直属上司には、この社員には次期リーダーとして事業を牽引してほしい、といった社員ごとの期待値がある。一方で、社員は会社がどのような期待値を持っているか知らされないことが多い。育成対象

図表2. 弊社が提供するスキル管理・学習管理プラットフォーム- ATDEP



者を選抜したうえで10年間の異動・配置先と育成目標を本人と共有することにより、エンゲージメント向上と計画的な後継者育成が実現できる。

これらのユースケースの実現に必要な人事データや機能から、タレントマネジメントシステムを選択することが必要である。

### 人事部の視点

人事部の役割として、人材ポートフォリオを最新化し達成状況に応じた対応策を講じることと、社員一人一人のキャリア成長を支える施策の実行が求められる。タレントマネジメントシステム導入を検討、または、導入済みの企業では、システムに蓄積された人材データを活用した「業務・オペレーションの設計」と、ユースケースを実現していくために必要な「仕組みの整備」に取り組んでいる(図表1-③/図表1-④)。

### システム定着化とカルチャー醸成

あるデジタル人材の育成に取り組む企業では、タレントマネジメントシステム上で全国の支店に設定した育成目標人数に対して全国平均を下回る支店の育成課題を分析し、対応策を講じるところまでをひとつの業務としている。システム利用を業務に落とし込むことで定着化を促す狙いがある。

ユースケース実現に必要な仕組みの整備も重要な要素になる。そのひとつとして、ジョブ型の導入を検討する企業も増えている。ジョブ単位でスキル要件が定義されるため、メンバーシップ型と比べてキャリア目標は具体化しやすい。1on1の活用によりスキルを共通言語とした上司部下間のキャリア面談が進めば、社員基点のタレントマネジメントの実践に向けた社内カルチャーの醸成がさらに進むことが期待される。

### SaaSシステム利活用のメリット

最後にタレントマネジメントシステムの設計・導入がある(図表1-⑤)。タレントマネジメントシステムの多くはSaaS型のプラットフォームであり、標準的な業務プロセスをもとに機能が用意されている。適用できれば効果が大きいですが、既存業務の変更が必要になることもある。システム導入に合わせた既存業務や人事制度の見直しも重要な要素になる。既存業務をすべて移管しようとするアドオンが増え保守性が失われかねない。

既に導入済みの企業においても、「3つの視点」と「5つの施策」で既存施策の有効性を点検してみたいかがだろうか。

# 最近話題のプロジェクト

2023年の年初から盛り上がりを見せている生成系AIについてはより踏み込んだ検討を開始する企業が増え、ますます検討が加速していくものと認識しております。生成系AIの具体的な利用方法の検討や、実際の利用に向けては得意なこと、苦手なこと、効果、リスク等を認識し、具体的なユースケースを作成する必要があります。弊社は戦略的パートナーとして生成系AIの活用を通じた金融機関の変革を推進してまいります。

業態	案件概要	ST	CS	Song	TC	OP
銀行	メインフレーム勘定系のモダナイゼーションPoCと全社DX推進支援		○		○	○
	クラウド移行と標準機能活用によるコンタクトセンター変革		○		○	
	債権管理システムの統合&モダナイゼーション		○		○	
	Google Cloud CCoE組成、クラウド統制、人材育成計画策定支援		○		○	
	ホストシステム更改における実行性評価およびアドバイスの実施				○	
証券	不動産ST向けプラットフォーム・マーケティング戦略策定支援		○	○	○	
	投資銀行部門へのクラウドCRMシステム導入		○		○	○
	金融機関グループ会社横断リスク報告に関連するデータマネジメント		○			
	グループ標準のデータ活用基盤への移行、データ活用の内製化支援				○	
保険	SFDCを活用した顧客タッチポイントのアジャイル開発支援			○	○	
	全てのタッチポイントで一貫した体験を実現するUX/UI改革			○		
	BPOによる営業・損害サービス拠点の事務プロセスの清流化・集約化					○
	生成系AIを含むAI・データを活用した次世代の代理店モデル検討	○	○	○	○	

(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。また導入だけでなく、弊社が得意とするアウトソーシングとの組み合わせも可能。
SAS Institute	イベント・ベスト・ マーケティング クレジットライン最適化 リスク・マネジメント サステナビリティ	CRM、リスクマネジメント、サステナビリティ等同社ソフトウェア・コンポーネントにより、金融業界では、個人・法人向け顧客営業支援、クレジットカード与信分析、FRTB(MCRMR)ソリューション、カーボンモデリング等のCSR環境アプローチ等、さまざまな分野における高度データ分析をリードするソフトウェア。
Temenos	銀行勘定系システム	バンキング・システムとして、世界120カ国、600顧客サイトで利用されている「Temenos」。「T24」は、オープン・アーキテクチャに基づき、カスタマイズ性と拡張性を提供し、リアルタイム対応を可能とするモジュラー構造。ハイ・パフォーマンスをリードするコア・バンキング・ソフトウェア。

# 会社概要

グローバル拠点数:

世界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](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 加藤 英明

[Info.Tokyo@accenture.com](mailto:Info.Tokyo@accenture.com)

ご連絡ください。

03-3588-3000 (代表)

03-3588-3001 (FAX)

FS Architect専用サイト

<https://www.accenture.com/jp-ja/insights/financial-services/fs-architect>

## 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、銀行業、証券業および保険業の3セクターにおける様々な金融機関に対し、世界各国や様々な業種で培った比類のなき知見、経験と専門スキルを組み合わせ、コンサルティング、テクノロジー、クリエイティブ、オペレーションのサービスを提供しています。

国内外の金融業界を取り巻く変化をいち早くとらえ、企業のみならず業界全体の成長に貢献したいと考えています。クライアント企業のビジネス拡大、コスト削減、高まる規制やリスクへの対応、合併・買収に伴う統合作業、新しいテクノロジーの導入等、支援領域は多岐にわたります。近年では特に、「イノベーション創造」に向けたデジタル変革を支援しています。

3つのセクターにおける主な金融機関は以下の通りです。

- 銀行業：リテール銀行、商業銀行、総合金融機関、政府系金融機関、クレジット・信販会社、リース会社
- 証券業：証券会社、信託銀行、投資/投資顧問会社、資産運用会社、証券保管機関、各種金融商品取引所、清算および決済機関
- 保険業：損害保険会社、生命保険会社、年金保険会社、再保険会社、保険ブローカー

金融機関の皆さまにより早く最新の動向や弊社のインサイトをご紹介すべく、「金融ウェビナー」や「金融サービスブログ」を実施しております。

金融サービス本部の詳細は  
[www.accenture.com/jp/fs](http://www.accenture.com/jp/fs)をご覧ください。

## アクセンチュアについて

アクセンチュアは、デジタル、クラウドおよびセキュリティ領域において卓越した能力で世界をリードするプロフェッショナルサービス企業です。40を超える業界の比類のなき知見、経験と専門スキルを組み合わせ、ストラテジー&コンサルティング、テクノロジー、オペレーションズサービス、アクセンチュアソングを、世界最大の先端テクノロジーセンターとインテリジェントオペレーションセンターのネットワークを活用して提供しています。アクセンチュアは73万8,000人の社員が、世界120カ国以上のお客様に対してサービスを提供しています。アクセンチュアは、変化がもたらす力を受け入れ、お客様、社員、株主、パートナー企業や社会へのさらなる価値を創出します。

アクセンチュアの詳細は  
[www.accenture.com/us-en](http://www.accenture.com/us-en)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。

