

A large, stylized orange arrow pointing to the right, composed of two parallel bars, positioned behind the main title text.

ハイパフォーマンスの実現へ

# Financial Services Architect Vol.42

## 2016年夏号

金融機関におけるロボット／人工知能（AI）の活用  
～“ヒト（金融パーソン）”の働き方を再定義する

証券業界における金融規制対応  
～戦略的・長期的施策との組み合わせによる費用対効果の最大化

デジタル時代における損害保険会社の対応  
～来たるべき自動車保険ビジネスの大転換への備え

金融機関におけるタレントマネジメント  
～ビジネスを成功に導くタレントマネジメントとは？



# 目次

1. 金融機関におけるロボット／人工知能（AI）の活用  
～ “ヒト（金融パーソン）” の働き方を再定義する  
マネジング・ディレクター 下野 崇
2. 証券業界における金融規制対応  
～戦略的・長期的施策との組み合わせによる費用対効果の最大化  
シニア・マネジャー 野田 佳宏
3. デジタル時代における損害保険会社の対応  
～来たるべき自動車保険ビジネスの大転換への備え  
シニア・マネジャー 石崎 友和
4. 金融機関におけるタレントマネジメント  
～ビジネスを成功に導くタレントマネジメントとは？  
マネジャー 内藤 慎亮
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. 弊社外部講演およびレポートのご紹介
8. 会社概要

## Financial Services Architect

Financial Services Architect (FSアーキテクト) は、  
金融業界のトレンド、最新のIT情報、  
弊社サービスおよび貴重なユーザ事例を紹介する、  
日本オフィス発のビジネス季刊誌です。



拝啓 盛夏の候、貴社におかれましては益々ご清栄のことと、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。

FinTechに関わる取り組みが、本邦金融機関におきましても活発になってきています。  
弊社は2011年以降、ニューヨーク・ロンドン・ダブリン・香港でFinTechイベントを  
毎年開催してきました。

今年6月には香港における第3回「アジア・パシフィック先進金融テクノロジーラボ  
2016」が開催されました。

今回初めて、本邦金融機関と日本のスタートアップ企業にも参加していただく運びと  
なりました。

これからもFinTechへの関心度が高まっている事が伺えます。

このイベントは今後も実施してまいりますので、ご興味があればぜひご連絡ください。

また、弊社の考えるFinTechとは何かについては、「フィンテック 金融維新へ」という  
書籍を日本経済新聞出版社から出版いたしましたので、ご一読いただければ幸いです。

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

2016年7月吉日

アクセンチュア株式会社  
金融サービス本部  
統括本部長 中野 将志

# 金融機関におけるロボット／人工知能（AI）の活用 ～ “ヒト（金融パーソン）” の働き方を再定義する



下野 崇

2016年 アクセンチュア(株)入社  
金融サービス本部  
マネジング・ディレクター

## 実用化が進む人工知能（AI）

ここ数年来、人工知能（AI：Artificial Intelligence）が大きな話題となっている。今回のAIブームが過去のものとは違うのは、実際の日常生活やビジネス現場において実用化され、商用ベースに乗っているという点であろう。量販店ではAIが搭載されたロボットが来店客を出迎え、メガバンクのコールセンターでは顧客の問い合わせに対して、AIが回答を支援する・・・もはや、AIはわれわれの生活に欠かせない“パートナー”になりつつある。

## 新旧AIの“違い”とは？

冒頭にふれたAI囲碁を例に、新旧AIの違いを説明してみよう。

- ・旧型AI・・・常にあらゆる可能性を考慮し、すべての打ち手を計算する。次の対戦で、人間側が同じ打ち手を繰

“人工知能が囲碁名人に勝利！”

今年1月、グーグル傘下企業が開発した人工知能（AI）が、ハンディキャップなしで、囲碁のプロ棋士に勝利した。AIは、1997年にチェスの世界王者、2013年に将棋のプロ棋士に勝利していたが、盤面が多く、打ち手の多様性という意味では最難関といわれる囲碁での勝利により、その能力が人間に追いついたことを強く印象付けることになった。

一部では、2045年を境にして、AIがあらゆる能力において人類全体の知能を超越するという“シンギュラリティ”を懸念する声もある。しかし、あらゆるテクノロジーは使い方と制御方法を間違えると、人間に悪影響を与える可能性があるという意味では、ロボットやAIを特別視すべきではなく、必要十分なリスク管理のもと、積極的な活用を進めるべきであろう。

本稿においては、ロボット/AI技術のトレンドを俯瞰しつつ、金融業界における活用および導入方法、留意点を解説する。結果として、ロボット/AI技術の導入・活用とは、人間の働き方そのものを再定義することにつながることをご理解いただけるだろう。

り返した場合、AI側も同じ打ち手で応じる（何度対戦しても、強さは変わらない）。

- ・新型AI・・・人間同士が対戦した過去の棋譜を参照する。盤面のうち、注目すべき部分のみを切り出し、打ち手を計算する。常に学習し、過去と同じ失敗を繰り返さない（一戦ごとに強くなる＝育つ）。

新型AIに採用されている、過去の棋譜（＝大量データ）から、注目すべき部分（＝規則性・パターン）を見出す方法を「ディープ・ラーニング（深層学習）」と呼び、AIの主流方式として注目を浴びている。

本邦においては、さらにAIが発展する素地がある。それは、2020年東京オリンピックの開催である。

新型AIの特長として、「多言語理解」がある。オリンピックのような国際イベントの場合、多言語間のコミュニケーションツールとして、様々なシーンにおいてAIが活用されることが予想され、金融機関の店頭等、金融業界でもAI活用が広がる可能性は高い。

## AIに奪われる仕事No.1は金融

英オックスフォード大学のオズボーン博士ほかが発表した論文によると、AIを搭載したロボットやコンピュータにより、今後10～20年の間に奪われる可能性が高い職種として、金融業務が上位にランキングされている（図表1）。

しかし、この衝撃的な結果を悲観視すべきではない。そもそも金融業務というのは、大量のデータの中から、一定の規則・ルールに従って、回答を導き出すという要素が強く、AIにとって親和性が高い仕事なのである。

図表1 AIに仕事を奪われる確率

職種	奪われる確率
電話による販売員	99%
データ入力	99%
銀行の融資担当者	98%
金融機関などの窓口係	98%
簿記・会計監査	98%
小売店などのレジ係	97%
料理人	96%
給仕	94%
タクシー運転手	89%
理髪業者	80%

参考資料：「雇用の未来：私たちの仕事はどこまでコンピュータに奪われるか？ (The Future of Employment: How Susceptible are Jobs to Computerization?)」 (2013年9月)

© 2016 Accenture All rights reserved.

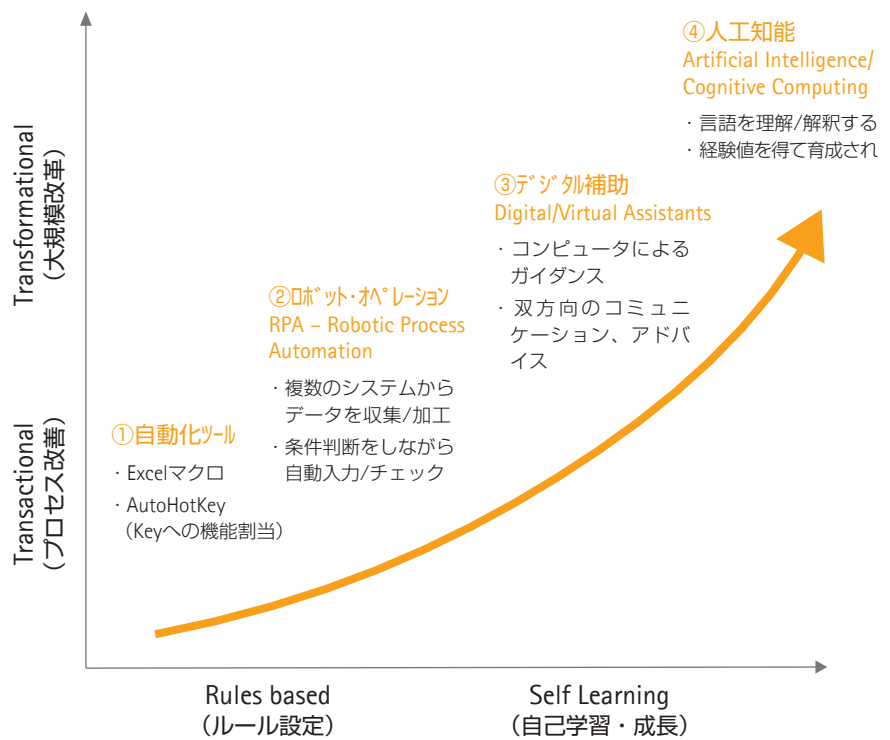
言い換えれば、AIの活用による効果が大きく見込める業界であるともいえよう。特に経営層においては、AIの検討を通じて、従業員の働き方を再定義する（AIに‘負荷の高い’仕事を任せ、人間は‘付加価値の高い’仕事にシフトする）ための、恰好の機会であると考えらるべきであろう。

### ロボット/AI技術の適用パターン

ロボット/AI技術は、活用の目的と対象となる業務分野・範囲に応じて、複数の適用パターンが存在する（図表2）。

- ① 自動化ツール・・・従来のマクロ機能・ワークフロー
- ② ロボット・オペレーション・・・簡易な判断を伴って、処理を実施する。例）手書き画像とデジタルデータの突合、異例処理ルールを事後的にセットし、ITを高度化していく。

図表2 ロボット・人工知能技術の適用パターン



③ デジタル補助・・・担当者レベルの人的コミュニケーションや処理サポートをITが代替する。

④ 人工知能・・・③に加え、回答の根拠や関連事項等、付随情報を提供する。

本邦におけるロボット/AI市場の特徴は、④人工知能ばかりが有力視され、中間レベルの課題（②・③）に対しても、④の活用を固執している点があげられる。

ITを業務活用する上での要諦は、“大は小を兼ねる”ではなく、“適材適所”の発想である。特に、ロボット/AI技術は話題性や認知度に流される傾向が強く出ており、担当者の目利き力が重要となる。

### 金融における人工知能の適用範囲

グローバル金融機関の事例と検討状況、および本邦金融機関の適用可能性をまとめてみた（図表3）。

・人的オペレーション代替・・・従業員による事務規定・ルールの問い合わせは、チャット形式（テキスト）を用いれば、対顧客向けのコールセンターより構築しやすい。

・リスク管理・・・投資性商品販売においては、営業パーソンと顧客の会話を音声録音し、NGワードや不適切な勧誘がないかのチェックに活用余地がある。

・対顧客アドバイス・・・営業活動においては、メインは人的対応とし、AIによるアドバイスを“セカンド・オピニオン”として活用することが有効である。

・人材育成・・・これまで、勘と経験に頼り、極めて属人的だった育成・教育分野にAIを活用する試みが活発化している。Eラーニングシステムとの連動も有効である。

図表3 金融業務におけるロボット・人工知能適用領域と内容例

適用領域	内容（例）	目的/効果	技術要素
人的オペレーション代替	・受付・コールセンター・FAQへの活用（対お客様） ・社内事務規定確認（対社員）、特に少量多品種事務 ・「判断」が必要な事務オペレーション ・事業性評価・融資審査に要する必要情報の収集・整理	コスト削減	②ロボット・オペレーション ③デジタル補助 ④人工知能
リスク管理・ガバナンス	・投資性商品販売におけるコンプライアンス・チェック ・社員の不正行為監視 ・反社・詐欺取引監視 ・ネット環境におけるバーチャルアタックの水際阻止	リスク低減	②ロボット・オペレーション ③デジタル補助 ④人工知能
対顧客アドバイス	・顧客情報・ニーズとマーケット状況をリアルタイムで分析し、投資・運用の指南（“ロボアドバイザー”） ・SNS、チャットを活用した財務コンサルティング ・法人顧客に対するビジネスマッチング	収益向上	③デジタル補助 ④人工知能
人財育成・リソース最適化	・個別従業員のスキル把握と最適な教育プログラム提供 ・組織・プロジェクトごとに最適なリソースをマッチング	人的スキル向上・ES向上	③デジタル補助 ④人工知能

© 2016 Accenture All rights reserved.

## AIの導入プロセス

ここでは、AIプロジェクトを進める上で、特に留意すべきポイントについて述べてみたい。

- ・**検討フェーズ**・・・AIの特性を十分に理解した上で、将来にわたるロードマップ（工程表）を作成する。記述の主眼は、「あるべき人材像・組織」「目指すべきプロセス標準化」とし、AIはそれらを実現する手段として位置付ける。

- ・**構築フェーズ（AI育成）**・・・本番と同様のプロセスを用いて、AIによる正答率を上げていく。テストケースをMECE（漏れなく重複なく）にするのと同時に、正答率の低い分野を重点的にカバーすることが重要である。

- ・**構築フェーズ（データ）**・・・回答元となるデータ群を整備・拡充する。AI

が認識できる形に変換しておく（テキスト化する）必要がある。

- ・**構築フェーズ（カットオーバー基準）**・・・正答率が想定を下回った場合、本稼働後の運用手順見直しや後続スケジュールの変更等、柔軟に対応する。
- ・**本稼働**・・・本稼働後においても、AI育成は継続する（“使いながら育てる”業務運営）。

## 弊社の強み

弊社では昨年来、複数のグローバル金融機関に対して、AI/ロボット技術を活用した業務改革のご支援を実施している。

- ・グローバル決済・経理分野における高リスク処理の自動化。数千人分の仕事量削減を見込む（欧州・アジア大手銀行グループ）・・・②ロボット・オペレーション

・従来、人手に頼っていたCRMプロセスに“人工知能”を導入し、顧客満足度と成約率の向上を実現する（欧州・南米大手銀行グループ）・・・③デジタル補助

・弊社の人的オペレーションを自動化するプロジェクトを推進中。削減効果をクイックに事前調査するツールの開発・提供（日本版準備中）

弊社は、「主役は“ひと”テクノロジー万能へと流れる時代、真のリーダーはあえて“ひと”に回帰する」というコンセプトを進めており、金融機関のみなさまにとって、“ひと”の位置づけを再定義するツールとしてのAIを最大限に活用する上でのベスト・パートナーとしてご支援できることを願ってやまない。

# 証券業界における金融規制対応

## ～戦略的・長期的施策との組み合わせによる費用対効果の最大化



野田 佳宏

2005年 アクセンチュア(株)入社  
金融サービス本部  
シニア・マネジャー

2008年の金融危機から今年で8年目。バーゼル委員会の「バーゼル規制枠組みの実施に向けた進捗状況に関する報告書（第10版）」（2016年4月）によると、バーゼルⅢの導入は確実に進捗している。全27の区域で、規制資本、流動性カバレッジ比率のルールが既に施行され、23の区域はD-SIBsフレームワークが公表されている。

金融危機後の規制強化は、危機の原因となった取引への規制と、危機に瀕した経営への規制にあるといえる。取引への規制としては、取引の簡素化・透明化などトレーディング業務を直接的に制限する規制、経営への規制としては金融危機に備えた資本・流動性の確保などバランスシートの改善を求める規制など様々である。これらの規制は、金融機関の経営戦略から業務プロセス、ITインフラ構築・運用に大きく影響を与えており、いくつもの規制対応プロジェクトが立ち上がっている。金融機関の予算編成では規制対応が恒常的に一定の割合を占めている状況である。

本稿では、まず規制の概要を整理し、次に金融機関の経営者の規制対応アプローチと規制対応プロジェクトの典型的な課題を紹介する。そして、今後どのように規制対応プロジェクトを進めていけばよいか、重要となるポイントについて考察したい。

### 1. はじめに

金融危機後、様々な規制が作られた。概要として、簡単な分類と規制の例、特徴や影響を整理したい。

#### A) 分類と規制の例

規制は、取引に対する規制と経営に対する規制、またFSBなどが進める国際的な規制と米国・英国・EUなど国・地域の独自の規制に概ね大別できる。

#### 取引に対する規制：

- ・ 国際的な規制-店頭デリバ中央清算、非中央清算デリバ証拠金規制、レポ・証券貸借取引へアカット規制等
- ・ 国・地域独自の規制-米国ボルカールール、英国リングフェンス規制、EUのMiFID II / MiFIR等

#### 経営に対する規制：

- ・ 国際的な規制-バーゼルⅢ（自己資本、LCR、NSFR、レバレッジ比率）、報酬規制、再生・破綻処理計画、リスクデータ集計・報告原則、取引勘定の見直し、総損失吸収能力等
- ・ 国・地域独自の規制-米国G-SIBs資本サーチャージ、FBO規制、英国レバレッジ比率規制、EUのCRD IV等

#### B) 特徴

特徴として以下4点を取り上げたい。

- ① グローバル規制とローカル規制：グローバルで規制を共通化させる流れとは別に、金融危機の震源地であった米国、英国、EUなどは、与論の影響もあり域内の金融機関に対してグローバル規制よりも高い基準または独自の規制も設定している。

- ② 段階的に強化：バーゼルⅢの自己資本や流動性の基準などは一度に最高基準の達成を求めている。2013年から2019年にかけて徐々に基準を上昇しており、市場への影響を考慮して、このような段階的な強化としている。

- ③ 広範囲：危機前と比較して、危機後は広範に規制が適応されている。バーゼルⅢでは、バーゼルⅡで規定した自己資本に加え流動性、レバレッジ比率に関する規制が追加された。また、取引だけではなく、報酬や破綻処理、データ管理など広範に規制が設定されている。

- ④ 規制適用先の種類：2015年11月に「グローバルなシステム上重要な銀行（G-SIBs）」にグローバルで30社うち、日本で3メガバンクが指定された。傘下の証券会社はG-SIBsグループとして規制を受ける。また大規模証券会社グ

図表1 規制がどのように収益へ影響を与えているか（市場関係者の意見）

規制改革の潜在的影響に対する市場関係者の見方

領域	規制	収益影響
債務 返済能力	バーゼル2.5市場リスクフレームワーク（IRC、ストレスVaR）	資本コスト
	バーゼル3 & G-SIBs資本バッファ	資本コスト
	バーゼル3レバレッジ比率（LR）	資本コスト
流動性	バーゼル3流動性カバレッジ比率（LCR）	資金調達コスト
	バーゼル3安定調達比率（NSFR）	資金調達コスト
店頭 デリバ 改革	標準的デリバ中央清算	清算コスト、その他固定コスト （例：CCPメンバーフィー、コンプライアンス）
	マージン規制	資本コスト、ヘッジコスト
	市場透明化（例：米国SEF MAT、EU-MiFID2）	プライシング、コンプライアンスコスト
構造改革	自己勘定取引禁止（例：米国ボルカールール）	コンプライアンスコスト
	銀行業務分離（例：EU、英国、米国）	資本コスト、資金調達コスト
	政府債・CDS空売り規制（EU）	ヘッジコスト
税	金融取引税（例：一部EU）	ファシリテーション収入

出典：Committee on the Global Financial System - CGFS Papers No.52を元にAccenture作成

© 2016 Accenture All rights reserved.

グループ2社は「国内のシステム上重要な銀行（D-SIBs）」に同年12月に指定された。G-SIBsとD-SIBsで対応すべき規制や水準は異なる。

### C) 影響

銀行も保険会社も金融商品の取引を行っており、また金融コングロマリット化した金融機関が多いため、規制の影響は証券会社にとどまったものではない。金融規制は、経営戦略から業務プロセス、IT構築・運用にも大きく影響を与えている。

図表1はバーゼル委員会のグローバル金融システム委員会（CGFS）が市場関係者にヒアリングした結果である。各種規制が、金融機関の収益のどの要素に影響を与えるかを表している。自己資本の積み増しには資本調達コスト、流動性の確保には資金調達コストがかかる。店頭デリバ取引の形態変更にも清算コスト・資本コスト・ヘッジコストなどが上乘せされ、収益に影響を与えている。銀行と比

較してバランスシート規模が小さく、預金をもたない証券会社には資本や流動性の規制は、比較的重くのしかかってくる。

### 2. 経営者の規制対応へのアプローチ

次に金融機関の経営者はどう規制に対応しているかを見ていきたい。

弊社が2015年に実施したアンケート結果（図表2・3）によると、世界の金融機関の経営者の規制対応へのアプローチは、61%が最低限の対応、36%は最低限以上の対応を実施している。36%のうち、74%が戦略的・長期的な施策と合わせて規制対応を実施しており、42%は具体的にオペレーティングモデルも検討している。

また、規制対応にかかる投資については、今後2年間は増加すると回答した経営者は、証券業界では全体の89%で大半を占める。また、増加の幅が20%以上と回答した経営者は34%に達した。最低限

の対応でも、規制対応への投資は増加傾向と理解できる。

### 3. 規制対応プロジェクトの課題

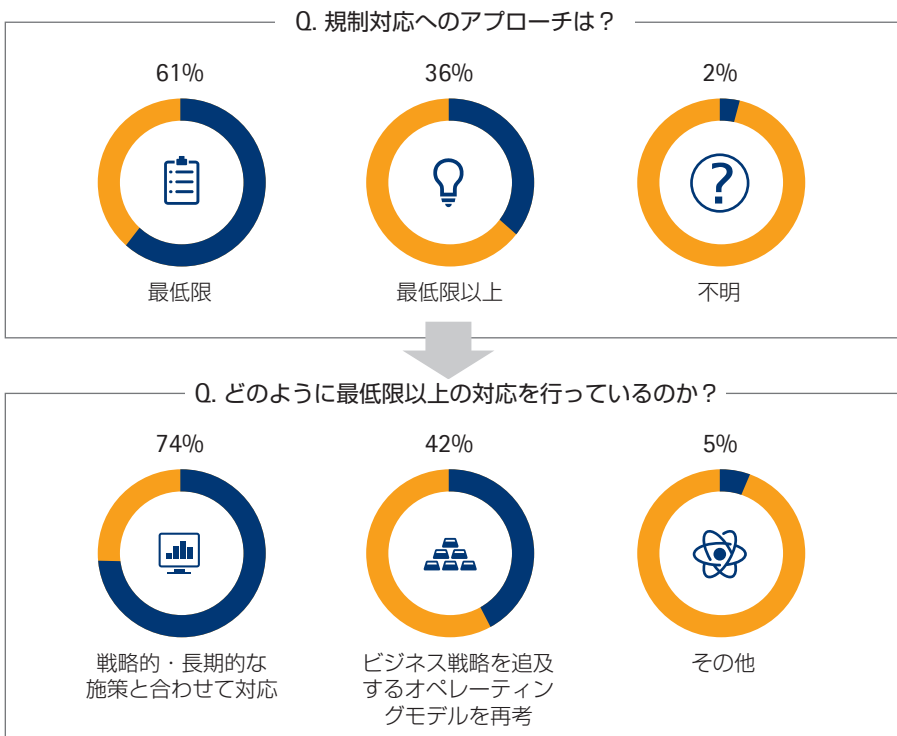
これらの規制状況と経営者の方針を受け、金融機関では多数の規制対応プロジェクトが立ち上がっている。弊社が国内外の金融機関で見た典型的な規制対応プロジェクトの課題を3点紹介する。

① **規制要件の定義**：規制要件が原則レベルの場合、記載が曖昧で原則の求めるものが分かりづらい場合がある。中には当局との対話で決まっていくような場合や、他金融機関と同じ水準の要件を後から求められたりする場合がある。そのため、規制要件と対応との紐付が弱く、どこまでやれば良いのかメンバが混乱し、進捗が遅れてしまう場合がある。

② **サイロ型業務・IT**：国際的な規制からは、基本的にグローバルベースでの数値の報告が求められる。一方、米国・英



図表2 グローバル金融機関の経営層へのインタビュー結果



出典：Accenture 2015 Global Risk Management Study

© 2016 Accenture All rights reserved.

国・EUではそれぞれの域内の数値を報告する必要がある。これらを適切に行うためには、整然としたプロセスおよびITが必要である。しかし、これまで拠点や部署間で個別に業務やITを構築してきた場合、同じ分類や粒度でのデータがないなど、報告の基となるデータの集約に苦慮している。

③ フロント部門の協力確保：フロント部門にとって、前述したような規制に伴うコスト増加は顧客へのプライスにも転嫁しなければならない場合もあるため、歓迎できることではない。また、規制への最低限の対応では、ビジネス的な効果もなく投資する魅力に欠ける。そのような中、プロジェクト推進者は規制対応へのコストを承認してもらい、時にはフロント部門に作業協力してもらう必要がある。フロント部門から十分な理解・協力を得られず、進捗が遅れ課題となる場合がある。

#### 4. 今後どのように規制対応プロジェクトを進めていけばよいか

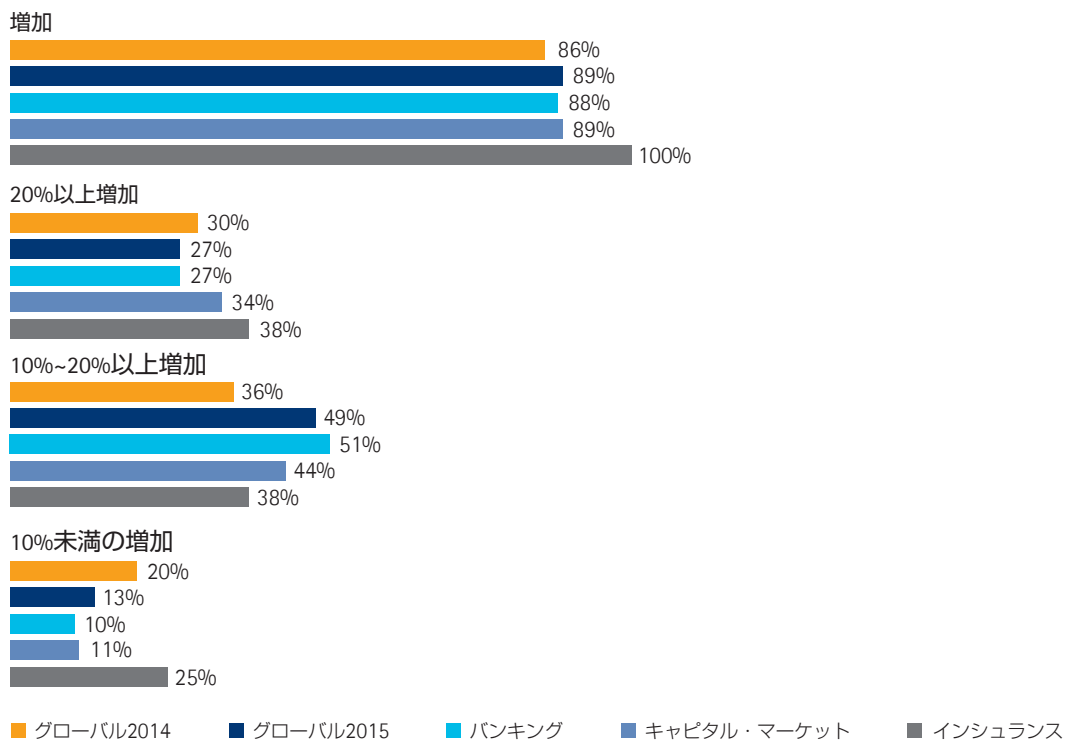
パーゼルⅢの枠組みが完成する2019年以降にも、新興国へのTLAC規制（2025年1月～）など既に適用が予想される規制もある。一方、それまで新たな危機が起きないとも限らない。また、危機以外にも資金洗浄、脱税などの不正、サイバーテロの脅威、FinTechなど新技術導入に伴う規制も策定される可能性は高い。前述の課題と今後の規制の可能性を踏まえて、今後どのように規制対応のプロジェクトを進めていけばよいか、重要となるポイント5点について考察したい。

① 包括的な計画：個別の規制や、拠点ごとに対応を計画するのではなく、見えている全ての規制を踏まえ、グローバルに対応を計画することが重要。作業の重複や手戻りを防ぐため、関連部署、ITを包括的に整理すること。特にコストが大きいITは柔軟性を意識し将来の規制にも対応可能な設計を意識したい。

② 規制の要素分解：各規制が求める要件を、理解または解釈できるところまで要素分解することが重要。方針を決める経営者、現場で動くメンバー、レビューする当局など第三者でも理解できるように分かりやすく、論理的・客観的に整理しておくこと。迷った時に立ち返るところであるため慎重に行いたい。

③ 最低限対応と+αの明確化：要素が分解できたら、次はその要素を満たすための対応を、規制を満たすだけの最低限のものから、ビジネス的な効果も狙った+αを含めたものまで網羅的に洗い出しリストアップする。経営状況の変化に伴う計画変更を強いられた場合に備え、最低限の対応と+αの対応は明確に区別しておくことが重要である。対応するスコープを詳細化すればするほど、ゴールがはっきりしてプロジェクトに勢いが生じるため、十分に行いたい。

図表3 今後2年間の規制対応領域への投資見込み



出典：Accenture 2015 Compliance Risk Study

© 2016 Accenture All rights reserved.

④ 網羅的な体制構築：推進部署と影響を受ける部署の洗い出しと巻き込みを計画策定時にしっかりと行うことが重要である。特に、金融庁の平成27事務年度『金融行政方針』の中では、大規模証券会社グループ等に対してフロント部門の参画を検証していくとある。当局への説明、プロジェクトの実効性・効率性確立のためにも網羅的に行いたい。

⑤ 規制モニタリングと変更管理：G20、FSB、BISや各国の監督官庁等から発行される文書や国際会議での発表など、最新の動向をモニタリングすることが重要である。また、規制に変更が生じた際には、混乱なく計画に反映できるよう変更管理のプロセスを確立しておきたい。

## 5. おわりに

金融規制については競合他社もほぼ同じように対応を迫られており投資も続く。一步先んずるためには、前述のアンケート結果のように、規制を満たすだけの最低限の対応ではなく、戦略的・長期的な施策と組み合わせる費用対効果を最大化することが重要となってくると考える。規制を理由に投資銀行業務の縮小・撤退など、注力する業態を変化させている金融機関もある。各金融機関は、自身の将来像の再定義から、規制対応コスト、資本・資金調達コスト等の増加を見据えた経営管理および、それを支える業務プロセス、ITの構築・運用を目指していくことになるだろう。経営戦略策定から業務プロセス、IT構築・運用まで弊社がその一助になれば幸いである。

# デジタル時代における損害保険会社の対応

## ～来たるべき自動車保険ビジネスの大転換への備え



石崎 友和

2001年 アクセンチュア(株)入社  
金融サービス本部  
シニア・マネジャー

あらゆる業界で、デジタルテクノロジーに対する対応が急速に進んでいる。これまでのデジタルプレイヤーによる既存市場への浸食に注目が集まった段階から、既存大企業も加わり、デジタルテクノロジーを取り込んで自社や業界をいかに変革していくかという本格的な実施段階に入ったと考えられる。

製造業のトップに君臨する自動車産業においても同様で、自動車メーカー、デジタルプレイヤー、その他各社から毎月のようにデジタルテクノロジーを活用した対策や方針が発表されており、デジタルへの対応が本格化していることが伺える。

このような状況を踏まえ、本稿では、デジタルテクノロジーの影響で、大きく変わっていく自動車保険ビジネスに備えて、損害保険会社に求められるこれからの対応について考察していきたい。

### 1. 損保業界における自動車保険ビジネスの位置づけ

任意自動車保険/自賠責保険が、全種類の正味収入保険料の約6割を占めているとおり、損害保険各社にとって自動車保険ビジネスはいうまでもなく最も重要なビジネスである。

近年は2010年から正味収入保険料が回復・増加傾向にあり、損害率も改善傾向に向かっている。

しかし、後述する自動車産業のパラダイムシフトにより損害保険業界において大きな転換が求められるであろう。

### 2. 自動車産業のパラダイムシフト

現在の自動車産業は、「市場構造の変化」、「エコカー」、「コネクテッド

カー/テレマティクス」への対応など様々なチャレンジに直面しているが、主に自動車保険ビジネスの大転換をもたらすものは、「シェアリングサービス」と「運転の自動化」の2つであると考える。

#### 2-1. シェアリングサービス

昨今、「自動車を所有する」という“モノ”から、「自動車で移動するもしくは運転を楽しむ」という“コト”に特化したシェアリングサービスが現れている。

現在は日本国外でのサービスだが、Lyft社やUber社のUberXが提供するライドシェアサービスは、一般の人が自分の車を運転し、移動したい人を目的地に送り届けるというP2Pのサービスプラットフォームを提供している。

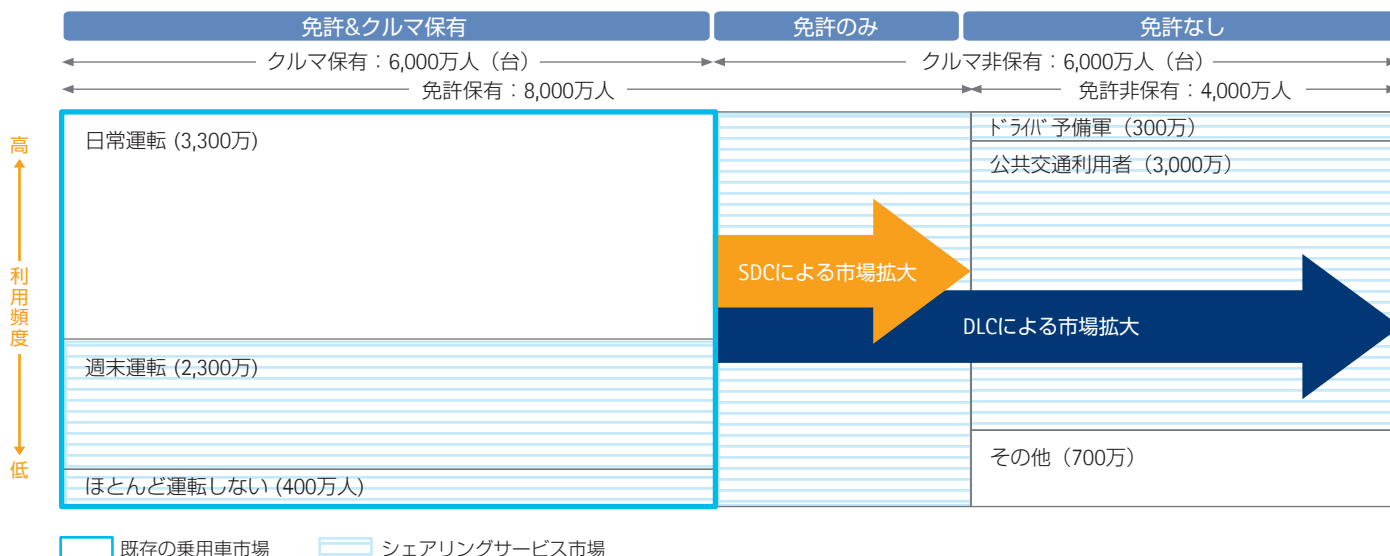
日本国内でも、Anyca、Greenpot、GaFoReといったカーシェアリングサービスアプリにより、多種多様な自動車の単発利用を求めるドライバーと、維持費軽減を望む自動車のオーナーをマッチングする、個人間でのシェアリング・プラットフォームが提供されている。

この2つのサービスに共通していることは、数%といわれている自家用車の稼働率の低さを逆に活用して、サービスとして成立させている点である。

また、大きな特徴としては、免許や車を保有していないユーザも巻き込んだ全く新たなマーケットを掘り起こす可能性がある点である（図表1参照）。今後シェアリングサービスを中心とした所有から利用への動きは爆発的に進んでいくことが想定される。

図表1 乗用車市場のとらえ方

SDC (Self-driving Car) は、免許のみを保有する層の市場を拡大する一方で、DLC (Driver-less Car) や、シェアリングサービスは、全く新たなマーケットを掘り起こす可能性がある。(※免許非保有人口は、国内で約4000万人、グローバルでは約60億人が存在)



出所：日本自動車工業会「世界自動車統計年報」「乗用車市場動向調査」、国土交通省「自動車を取り巻く環境の変化」、警察庁「運転免許統計平成26年度」、経済産業省「買い物弱者を支えていくために」、内閣府「平成25年版子供・若者白書」、「マイボイスコム」（2014年3月調査）に基づき弊社作成

© 2016 Accenture All rights reserved.

## 2-2. 運転の自動化

運転の自動化で現在実現しつつあり、大きなインパクトがあるのが先進運転支援システム：ADAS (Advanced Driver Assistance System) である。ADASとは、車線維持支援や車間距離制御、駐車支援など、複数の運転支援で構成されるもので、事故などの可能性を事前に察知し回避するシステムである。いわゆる「ぶつからない車」としての優れた利便性から、自動車に欠かせないものになりつつある。自動運転に必要な技術と一致しているが走行環境認識の最終責任がドライバーであるという点で、自動運転とは大きく異なる。

ADASがもたらすものは、交通事故の削減である。交通事故の最も多い事故の形は車両相互の追突であり、毎年30%前後を占めている。ADASは追突防止に絶大な効果を既に発揮しつつあり、今後追突事故数の劇的な変化（減少）が想定される。上記の変化により、その影響が近い将来車両保険や自動車保険全体に出てくるものと思われる。

運転の自動化が進み自動運転の世界になると、より保険会社にとって破壊的な変革を迫られることになる。SAE国際ナショナルが定義する自動化レベルで説明すると、主に自動車メーカーが描くレベル4は、SDC (Self-Driving Car) と位置付けられ、ドライバーがいる世界を示しており、Google、Apple、Uber等のデジタルプレイヤーが目指すレベル5は、DLC (Driver-Less Car) と位置付けられ、免許の無い人も車を利用できる世界を示している。

図表1で見たように、いずれも車に乗る人の負担や安全を向上させ、市場を拡大する効果がある。一方、運転の際のリスク自体が大きく削減されることに加えて、個人から自動車製造会社や自動運転提供会社へ事故の責任が移っていくことが想定される。

## 2-3. 新たなビジネスの創生と普及

シェアリングサービスと運転の自動化は図表2が示す通り、相互に影響して新た

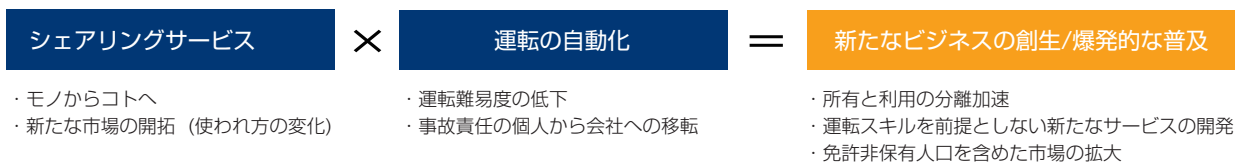
なビジネスを生み、加速的に普及していくことが考えられる。例えば、運転スキルに依存せず事故が少ない車が増えれば、車の所有者はこれまでより安心して車を提供することが可能になるであろう。Google、Apple、Uber等のデジタルプレイヤーは、シェアリングと運転の自動化の2つが融合した車社会を目指していると考えられる。

## 3. 損害保険会社に求められる対応

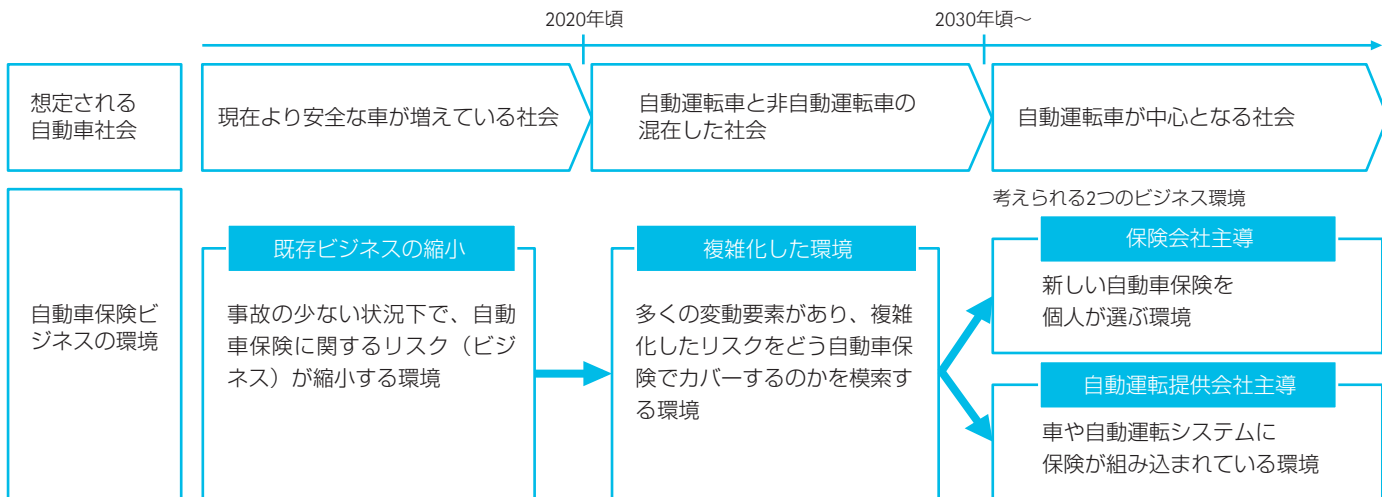
運転の自動化の普及スピードや最終的な自動化レベルが不明な状況下で未来を語るの難しいが、図表3が示すように、既存の自動車保険ビジネスが減る予測の一方で、より複雑化した環境下で新しい自動車保険ビジネスを模索していくことが求められるであろう。損害保険会社として、今後新たに発生する保険ニーズに応え、自動車保険ビジネスを拡大していく上で必要となる対応を示したい。

図表2 シェアリングと運転の自動化

シェアリングサービスと運転の自動化は、相互に影響しあい新たなビジネスを生み出し、普及を加速させていくことが想定される



図表3 想定される自動車社会と自動車保険ビジネスの環境



© 2016 Accenture All rights reserved.

### 3-1. 情報を集める

デジタルの時代により新たに収集可能なデータの争奪戦が既に始まっている。個人、車両から収集可能なテレマティクスデータ、IoT関連のデータについては、保険会社のみならず、自動車製造会社、デジタルプレイヤーが積極的に収集をしている。その競争は熾烈であるが、リスクの引受先としてそれらの競争相手とも時には協力する関係を構築することが必要となってくる。また、損害保険会社のもつ各チャネル（代理店、損害サービス、コールセンター等）から収集可能なデータとデジタルのデータを融合して、価値のある情報収集を行うことが必要と考える。

### 3-2. リスクを評価する/新しい価値を作り出す

新しいシェアリングサービスが生まれ、運転の自動化レベルが異なる車が混在する複雑な自動車社会において、そのリスクを算出するための新しいロジックを膨大なデータから導き出すことがこれから

の損害保険会社には求められる。また、リスクの算定だけでなく、新しいシェアリングサービスへの貢献など顧客に新しい価値を作り出すことも求められる。例えば、シェアリングサービスにおいて損害保険会社のデータやサポート力を活用して、個人に対する信用の創出や利用者保護スキームを作り出すなど、“損害保険会社主導”の取り組みも今後必要と考える。

### 3-3. 顧客に価値を提供する/伝える

現在考えられている自動運転車が中心となる社会が実現されるまでに、一定の間非常に複雑化した世界が続いてしまう。その間、新しいサービスに対する人々の理解不足や不安を解消しながら、新しい価値を提供する役割を損害保険会社や代理店が担うことになるであろう。例えば、自動運転車の車種により異なる事故のリスクや、システムが故障するリスク、ハッキングされるリスクなどで、利用者は判断に迷うであろう。それを金銭的な補償だけでなく、正しい情報をもと

に新しいサービスの価値とリスクのバランスを伝える役割も考えられる。それによって、より良い社会への貢献や損害保険会社としての存在価値を発揮することができると考えている。

## 4. まとめ

自動車保険ビジネスは、今後デジタルによる大転換を求められている。既存のビジネスが縮小する一方で、新たなビジネスチャンスが生まれてきているが、これまでにない複雑化する世界に突入していくことが想定される。また、自動車保険ビジネスに関係するプレイヤーが自動車製造会社、行政、損害保険会社の三者に加えて、IoTデバイスの業界や、通信業界、交通システム提供会社、そしてデジタルプレイヤーなどが加わり、“激しい競争”と“協力/協調”が求められる。こうした状況の中で損害保険会社が担うべき役割を明確にし、新しい自動車社会を支えて、価値を提供していくことが今後の損害保険会社に求められることではないだろうか。

# 金融機関におけるタレントマネジメント

## ～ビジネスを成功に導くタレントマネジメントとは？



内藤 慎亮

2007年 アクセンチュア(株)入社  
金融サービス本部  
マネジャー

近年、デジタル化、グローバル化、異業種参入など、経営環境が加速度的に大きく変化する中で、新たなサービス・商品展開を支える業務の効率化や人材の最適配置がビジネスの成否を分ける大きな鍵となっている。

このような状況を踏まえ、本稿においては、タレントマネジメントの考え方、タレントアナリティクスを活用した実践方法、欧米と日本とのタレントマネジメントの考え方の違いについて紹介し、日本の金融機関において、ビジネスを成功に導くタレントマネジメントについて紹介したい。

### タレントマネジメントとは？

タレントマネジメントは「事業戦略を実現するための人材管理の仕組み」である。結果につながる行動、その行動をするために必要な人材要件までを可視化することで、確実な成果へと結び付けるものである(図表1)。

タレントマネジメントにおける人材のとらえ方は、人材を全体として優秀であるかをとらえるのではなく、人材の保有する多様な要素(パフォーマンスファクター)に着目し、役割・仕事にどのような影響・関係があるかという視点でとらえる必要がある(図表2)。

### タレントマネジメントの実践

では、どのようにタレントマネジメントを実践していくのか、タレントマネジメントの各プロセスに沿って説明する(図表3)。

#### a. 人材の可視化

グローバル、デジタル、トランスフォーメーションを進めるためには、従来のように人数のみを管理するのではなく、パフォーマンスファクター単位の管理が必要となる。さらに変革の継続を念頭に事業ライフサイクル(企画、実行、管理等)の単位で管理することも必要となる。

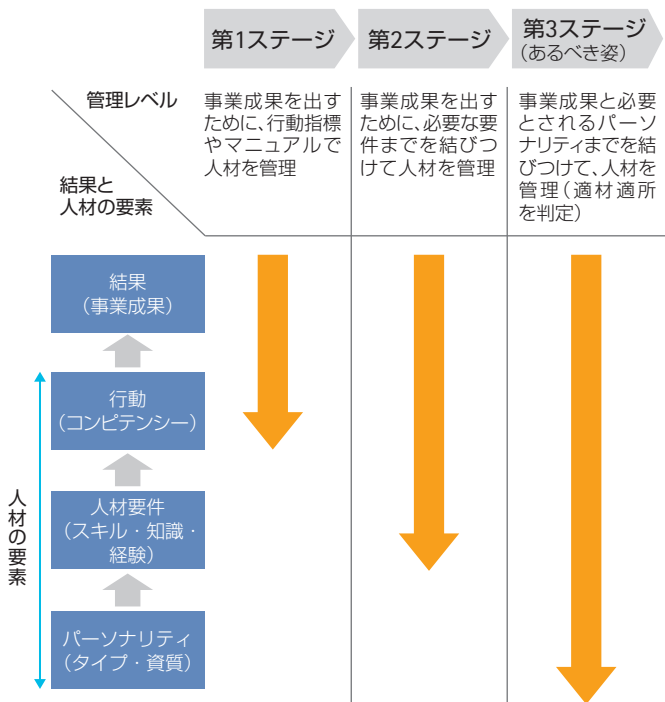
これにより、経営戦略に沿った人材配置状況や不足領域の可視化、将来予測が可能となる。

人材を可視化するためには、まず人材の定義が必要となる。人事部は、事業側が必要な人材を供給するため、求められる人材要件を前述の事業ライフサイクル、階層ごとのセグメントに切って定義するのである。必要とする人材要件、人数が明確となり、計画的な育

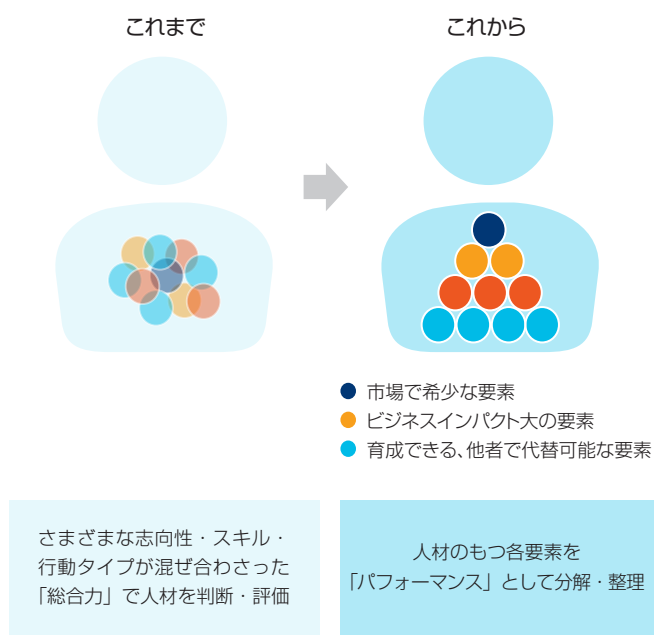
成と人材確保が可能となる。また、固定的な人材の定義だけでは、次の事業を生み出すイノベーションやそれをもった人材が埋もれてしまう危険があるため、常に事業側と強いつながりをもって、次世代の事業に必要なとされる人材を予測、定義していく必要がある。

そうすることで、既存事業の運営と並行して、新たなビジネスモデルの模索や新収益源の獲得ができる。また、他業態ビジネスの適用や優れたビジネスモデルをもった企業の買収等を推進することができるのである。また、自社社員のパフォーマンスファクターの傾向を見つけ、それを最大活用できるような事業または業務・組織を新たに見つけたり、作り出すことも重要である。人事部は、間接部門から脱却し、長期的かつ会社全体の視点をもって成果や成長を促進する役割を担う必要がある。

図表1 あるべきタレントマネジメント



図表2 人材のとらえ方



© 2016 Accenture All rights reserved.

**b. 採用**

タレントマネジメントを効果的に実践するためには、タレントアナリティクスの活用が鍵となる。採用においては、入社後のパフォーマンスが高かった人材に共通するパフォーマンスファクターを分析し、採用基準に活用する。

これにより、高い成果を出す人材を採用できる。また、採用にかかる時間を減らすこともでき、不足しているパフォーマンスファクター、人材セグメントの要員を増やすことができる。

**c. 異動**

タレントアナリティクスを活用することは、“異動”においても有効である。人材の保有するパフォーマンスファクターと、ポジションに求められる職務要件のマッチングを可視化できるのである。さらに要件を満たしているかどうかだけではなく、その人材のキャリアプランを鑑みて、積むべき経験であるかを踏まえて異動を決定することができる。

これにより、現場要望とのミスマッチが無くなると共に、タイプ・資質などによる潜在的なマッチングが可能となる。よって、人材は能力を最大限発揮でき、事業部門は高い成果の創出を実現できるのである。

**d. 育成**

キャリアプラン、自身が保有する要件が可視化された状況においては、人材は自身の不足スキルが分かり、望むキャリアを手に入れるために何をしたらよいか分かるようになる。

これにより、不足するスキルを補う研修・経験機会を主体的に活用し、スキル獲得・成長するようになる。

**e. 評価**

評価に対する考え方も、新たな手法へと移行しつつあり、相対評価は重要ではなく、個々人の強み、達成すべき目標が明確になっていれば、それに即した報酬を得られるという考え方で、誰かと比較することは不要となる。

これにより、相対評価に費やしてきた上司や人事の負担が軽減でき、パーソナライズされた育成プランの策定ができる。強みに沿って本人の発揮する成果や成長を最大化できるのである。

**f. 報酬**

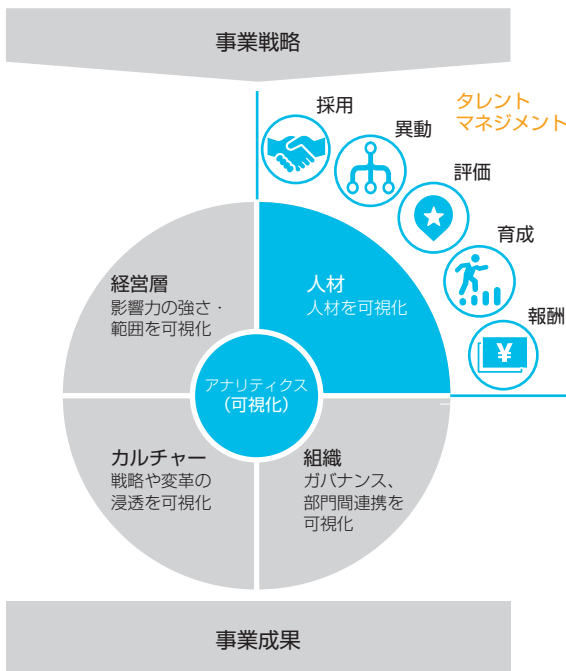
報酬の考え方についても、これまでとは違った手法に移行しつつある。本人がもっているスキルに対して、市場での価値と連動した報酬体系を実現することが重要となり、報酬は“時価”のように設定されるのである。

これにより、従業員個人は自身の能力を適切に評価される。人事部は、市場での希少性に応じて弾力的に人材の価値を判断し、採用促進や退職リスクを回避することができる。

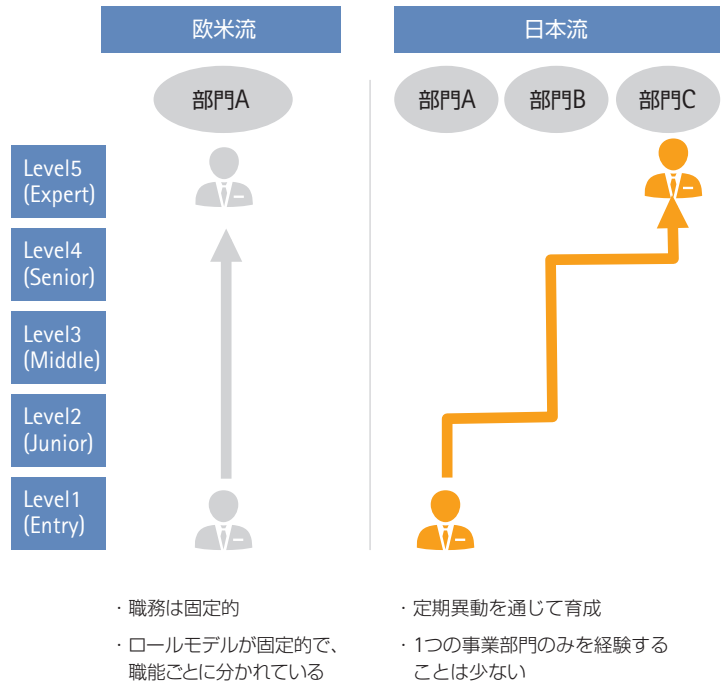
**欧米と日本のタレントマネジメントの違い**

欧米と日本のタレントマネジメントの考え方は異なる。欧米では職務、ロールモデルが固定的で、職能ごとに分かれています。

図表3 人材とビジネスの結びつき



図表4 欧米と日本のタレントマネジメントの違い



© 2016 Accenture All rights reserved.

るのが一般的であるのに対し、日本では定期異動を通じて様々な部署を経験させ、人材を育成するため、1つの事業部門のみ経験するという事は少ない(図表4)。

そのため、日本におけるタレントマネジメントは、中長期のキャリア形成を考慮し、キャリアパス管理やスキル管理の方法を中心に業務要件を明確にする必要がある。

### タレントマネジメントの実践例

弊社では、タレントマネジメントの代表的なプロジェクトとして、タレントアナリティクスを活用した「ハイパーフォーマー人材の育成」を支援している。本取り組みは、売上高の伸び悩みに対する営業力強化と生産性向上を目的としている。

本取り組みのステップは大きく3つに分けられる。

#### 1. ハイパーフォーマーの定義

まず目標とするハイパーフォーマーを定量的に定義する。例えば、月当たりの営業成績(案件獲得数、売上高等)が指標となる。次に、定義したハイパーフォーマーに対し、アンケートやインタビューを通じて、「コンピテンシー」、「タイプ・資質」、「行動パターン」等のパフォーマンスファクターの情報を取得する。取得した情報を基に分析し、ハイパーフォーマーのもつパフォーマンスファクターのモデルを明らかにする。

#### 2. ハイパーフォーマーとのギャップの可視化

次に、各社員に対しハイパーフォーマーと比較した場合に改善余地のあるパフォーマンスファクターを可視化する。ハイパーフォーマーとなるため、何が不足しているかを明示するのである。

#### 3. ギャップ解消のための施策立案

最後に、各社員のハイパーフォーマーとギャップのあるパフォーマンスファク

ターに対し、研修や営業ツールの提供、異動による経験等、短期施策、中長期施策を立案し、ギャップ解消を目指す。弊社では、施策立案にとどまらず、ロードマップの策定から、実行までトータルで支援している。この取り組みの結果、社員の営業力強化、売上高の増加に寄与している。

### おわりに

環境変化の激しい現代において、変化に対応していくために、金融機関はタレントアナリティクスなどの新たな技術を活用し、タレントマネジメントを実践することが求められている。

タレントマネジメントの実践により、①ビジネス成果と人材の関連性を可視化し、②マーケットにおける人材の希少性を把握し、③どのように育成していくと、人材は成長するのか知見を深めることがビジネスを成功に導く鍵となるであろう。



# 最近話題のプロジェクト

デジタル・テクノロジーは金融業界に急速な変化をもたらしており、2016年度はデジタル変革への対応支援が引き続き求められると認識しております。モバイル・テクノロジーによるオペレーションの合理化だけでなく、より効果的に顧客とエンゲージメントを構築し、新たな収入源を生み出す取り組みを支援させていただいております。

また、業界を問わず、大規模システムプロジェクトの管理支援、IT人材の育成方法について、お問い合わせをいただいている状況です。

プロジェクト管理支援・SI・保守運用といった支援に加え、人材マネジメントの知見を合わせた支援ができればと考えております。

業態	案件概要	CS	DG	TC	OP
銀行	銀行業務へのブロックチェーン技術適用余地検討	○	○		
	海外拠点事務高度化に向けた要員配置の抜本的改革	○			○
	全社勘定系システム統合における経営・ユーザ・システム横断でのプロジェクト管理支援	○			
	デジタル時代に対応したインターネットバンキングサービスの再考	○	○	○	
証券	基幹システムのモダナイゼーション計画立案・実行支援	○		○	
	エクイティ・デリバティブズにおける新規ビジネスの立上げ支援	○		○	
	銀証横断のリスクデータ集計態勢整備および証券内リスク計測システム構築	○		○	
保険	Digitalを活用した保険申込手続システムの構築		○	○	
	制度変更、集約化、タレントマネジメントに対応する新人事業務・システムの計画	○			
	Digitalを活用したセールストラנסフォーメーションの計画支援	○	○	○	
	クライアント内でのPegaの活用を広げるための内製化促進プロジェクト				○
その他	Notes/Dominoからo365へのメール・カレンダー機能移行				○

(略) CS：コンサルティング、DG：デジタル、TC：テクノロジー、OP：オペレーションズ

# アライアンスおよびパッケージ・システム

社名/ソリューション名	ソリューションタイプ	ソリューション概要
弊社/ Accenture Multi Channel Platform (MCP)	銀行向け プラットフォーム	グローバルも含めた銀行業経験と先進トレンドを反映した次世代ハブソリューション。フロントエンドとバックエンドを分離し、商品・サービスの多様化や顧客志向のクロスセル営業プロセスをマルチチャネルで実現する。顧客チャネル追加やバックエンドシステム統合を想定した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/ Claim Components Solution(CCS)	損害保険会社向け パッケージシステム	損害サービス業務全般をカバーするグローバルNo.1のソリューション。北米トップ三社のうち二社が導入しており、約7万人の事案担当者が日々CCSを使用、米国個人保険損害全事案中36%はCCSで処理されている。初期導入は1998年で、16社に導入済。個人保険、企業保険といった全商品に対応。業務分析ツール等変革に必要な要素を包括的に含む。
弊社/ Underwriting Components Solution (UWC)	損害保険会社向け 引受業務支援 パッケージ	アカウント管理、リスクセグメンテーション、外部データとの統合、指標管理といった機能に強みをもつ全商品に対応し、引受業務全般をカバー。より迅速かつ適切な見積・引受を可能にし新たなリスクセグメントの開拓、コンバインドレシオの改善に大きな効果をもたらす。英RSAや米Allstate, Travelersといった欧米トップ企業9社が既に採用済。
弊社/ Memetrics (Digital Marketing Optimization)	マーケティング チャネル最適化 ソリューション	Webサイトのランディングページ、E-mail、DM、リスティング広告、コールセンター等ダイレクトマーケティング手段の活用を最適化し、売上増加、口座開設率の向上等、ROIの最大化を科学的かつ自動的に実現。2007年12月アクセンチュアがMemetrics社を買収したことにより、コンサルティングを含めたより総合的なソリューションとして提供可能。
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。弊社はPlatinum Partnerとして、多くの海外事例に基づいた銀行、保険などの金融機関へのシステム提供が可能。
Calypso Murex	トレーディング・ リスク管理システム	デリバティブ(株式、金利、コモデティ、クレジット)、外為関連のディーリングフロントオフィス・リスク管理やバックオフィス業務を行うための市場系システムの導入支援。欧州を中心に世界で200名以上のエンジニア(国内では約20名)と多数の導入経験により培った方法論を最大活用。
日興システム ソリューションズ (NKSOL)	証券・資産運用系 システム& コンサルテーション	銀行、証券、投信投資顧問等を主要顧客として、総合証券システム、オンライントレーディングシステム、投信窓販システム、投信経理システム等を、ASP型のシステムサービスとして提供。また、豊富な実務・運用経験に基づく、業務・システム・技術コンサルティングを展開。2005年、より高度で幅広いサービスをワンストップで提供すべく、アクセンチュアとアライアンスを締結。
Oracle Financial Services Software	銀行勘定系システム	コア・バンキングパッケージとして、新規顧客獲得数4年連続世界第一位にランキング(2002~2005年、IBS誌)。現在の顧客数500以上、115ヵ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	BaselⅡ 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	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。“BWを中核とした情報系システムの再構築”等、個別課題へのソリューションとして提供可能。
SAS Institute	イベントベース・ 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、BaselⅢAMA分析、カーボンモデリング等のCSR環境アプローチ等、様々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。

# 弊社外部講演および書籍のご紹介



## 外部講演のご報告

6月16日（木）開催  
「NIKKEI 産業別IT活用フォーラム 金融 × IT融合新ステージへ」

（日本経済新聞社主催）にて講演致しました。

フィンテック 金融維新へーフィンテックの衝撃と金融イノベーションへの挑戦

金融サービス本部 マネジング・ディレクター 銀行グループ統括  
宮良 浩二

6月22日（木）開催  
「金融機関向けタレントマネジメントセミナー」

（ワークデイ株式会社共催）にて講演致しました。

タレントマネジメントの成功の秘訣を探るー海外の先進事例より

金融サービス本部 マネジャー  
内藤 慎亮

## 書籍のご案内

「フィンテック 金融維新へ」

アクセンチュア著  
日本経済新聞出版社

2016年6月

【監修】

宮良 浩二  
金融サービス本部 マネジング・ディレクター 銀行グループ統括  
森 健太郎

戦略コンサルティング本部  
マネジング・ディレクター

フィンテックを金融イノベーションの視座から紐解いた解説書。金融機関に求められる対応や論点を整理。

## <目次>

第I部 フィンテックの衝撃

- 第1章 現在：フィンテックとは何か
- 第2章 未来：フィンテックは何をもたらすか
- 第3章 機会：いかにフィンテックを捉えるか

第II部 金融イノベーションへの挑戦

- 第4章 戦略：いかにフィンテックに立ち向かうか
- 第5章 技術：いかにフィンテックを取り込むか
- 第6章 変革：いかにイノベーションを創出するか

おわりに デジタル化時代に求められる変革

## アクセントチャ金融サービスについて

アクセントチャ金融サービスは、バンキング、キャピタル・マーケットおよび保険の3セクターにおける様々な金融機関に対し、世界各国で「ストラテジー」「コンサルティング」「デジタル」「テクノロジー」「オペレーションズ」の5つの領域で幅広いサービスとソリューションを提供しています。

国内外の金融業界の変化をいち早くとらえ、金融機関の中核戦略およびオペレーションに重要な役割を果たすことで、企業のみならず業界全体の成長に貢献したいと考えています。

クライアント企業のトップラインの拡大、コスト削減、高まる規制やリスクへの対応、合併・買収に伴う統合作業、新しいテクノロジーや複数チャネルサービスの導入等、支援領域は多岐に亘ります。

3つのセクターにおける主な金融機関は以下の通りです。

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

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

## アクセントチャについて

アクセントチャは「ストラテジー」「コンサルティング」「デジタル」「テクノロジー」「オペレーションズ」の5つの領域で幅広いサービスとソリューションを提供する世界最大級の総合コンサルティング企業です。世界最大の規模を誇るデリバリーネットワークに裏打ちされた、40を超える業界とあらゆる業務に対応可能な豊富な経験と専門スキルなどの強みを生かし、ビジネスとテクノロジーを融合させて、お客様のハイパフォーマンス実現と、持続可能な価値創出を支援しています。世界120カ国以上のお客様にサービスを提供する37万5,000人以上の社員が、イノベーションの創出と世界中の人々のより豊かな生活の実現に取り組んでいます。

アクセントチャの詳細は [www.accenture.com](http://www.accenture.com) を、アクセントチャ株式会社の詳細は [www.accenture.com/jp](http://www.accenture.com/jp) をご覧ください。



## 会社概要

グローバル拠点数:  
世界55カ国

売上高:  
310億米ドル (2015年8月期)

従業員数:  
約37万5,000人

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

### アクセントチャ株式会社

本社所在地:  
〒107-8672 東京都港区赤坂1-11-44  
赤坂インターシティ

電話番号:  
03-3588-3000 (代表)

FAX:  
03-3588-3001

従業員数:  
7,000名以上 (2016年5月末日時点)

代表者:  
代表取締役社長 江川 昌史

URL:  
[www.accenture.com/jp](http://www.accenture.com/jp)

### お問合せ先

ニューズレターの掲載内容に関するお問合せは、金融サービス本部  
FS Architect担当  
マネジング・ディレクター 大窪 章敬  
[AccentureAsiaPasific@accenture.com](mailto:AccentureAsiaPasific@accenture.com)  
へご連絡ください。

03-3588-3000 (代表)  
03-3588-3001 (FAX)

FS Architect 専用サイト  
[www.accenture.com/jp/fsarchitect](http://www.accenture.com/jp/fsarchitect)