

accenture

**VOL.45**  
2017年春号

# FINANCIAL SERVICES ARCHITECT



# 目次

1. RPAとRPAガバナンス  
～本格導入に向けてのガバナンス整備の必要性  
シニア・プリンシパル 瀬戸 行信
2. 加速化する変革の波  
～投資銀行ビジネスが直面する10の課題  
シニア・マネジャー 信方 章吾
3. 求められるディストリビューション・モデルの変化  
～テクノロジーを梃に顧客の声に応える  
マネジング・ディレクター 石井 教介
4. デジタルITに対応するための新CIOアジェンダ  
～変化するイノベーションに即応できるIT部門の変革  
マネジング・ディレクター 新井 英明
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. 弊社寄稿及び書籍のご紹介
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、陽春の候、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。

本邦金融機関が、テクノロジーを活用したイノベーションを起こすべく様々な取組を開始して約1年が過ぎました。多くの金融機関でイノベーションを推進する組織を新設するケースが多くみられました。一方、その進捗には差異が生じ始めていると認識しています。振り返ってみると、2つのチャレンジにどう向き合ったかが鍵だったように思えます。

1つ目のチャレンジは、イノベーションを推進する組織の役割です。新設されたイノベーション組織は、3つの役割をどのように持つかで分類できます。①技術検証、②ビジネス企画、③実装・運用の推進支援、がその役割です。イノベーション組織が、①のみ実施する場合、①②を実施する場合、①②③を実施する場合で、進捗に差が生じているように見えます。

①のみ実施する場合は、有効と判断された技術を、どこに・どう使うべきかを現業部門が考える事となります。しかし、現業部門には検討を実施する工数的余裕がなく、検討そのものが立ち消えるケースが見られました。①②を実施する場合は、ビジネス案はあるものの、現業部門で予算や人的優先順位が上がらず（短期的効果を優先するため）、スタートを切れないケースが散見されました。皆様のイノベーション組織においても、その役割を再定義する必要もあるかもしれません。

もう1つのチャレンジは、“ビジネスケースの壁を越えられるか”です。トップラインに貢献しようとするイノベーションの取組は、正直ビジネスケースが描きづらい実情があります。そのため社内稟議を通す過程で“儲かるか儲からないか”を厳格に求められ、取組内容の角が取れ、また小さくなり、インパクトのない姿になる事があるようです。

イノベーションを推進するためにはビジネスケースだけにフォーカスするのではなく、顧客にとってどんな存在になりたいか、という信念も重要だと思われます。イノベーションはトップの強い意思なくして進まないのかもしれませんが。

これからもテクノロジーを活用したイノベーションは、益々重要性が増すと認識しております。皆様のイノベーション実現に貢献できるよう尽力してまいります。  
今後ともご愛顧のほど宜しくお願い致します。

敬具

2017年4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

# RPAとRPAガバナンス

## ～本格導入に向けてのガバナンス整備の必要性



瀬戸 行信

2012年 アクセンチュア(株)入社  
金融サービス本部  
シニア・プリンシパル

現在、ロボティック・プロセス・オートメーション（RPA）が邦銀の中で幅広く注目を集めている。

RPAは、既存システムへの改修なく（簡単な設定レベルで）、エンドユーザーが手作業で行っていた業務プロセスをソフトウェア（ロボット）へ代替することができる。コスト削減に加えて、「システム化・手作業の負担からこれまで手が出せなかった新たなビジネス機会の創出」、「オペレーショナルリスクの逓減」、「RPAを活用を前提とすることでシステム導入自体のコスト削減」を実現するソフトウェアとして注目を集めているのだ。

近い将来、RPAはAI技術と統合・高度化し、銀行人材の有り方そのものにも影響を与えると考える。将来の銀行人材像は①バンカー（顧客を熟知の上、相談業務を担当する店頭の銀行員を含む）、②ビジネス・最新技術を融合し新ビジネスを創出するイノベーター、③マネジメント・各分野におけるプロフェSSIONナル、④ロボット、の4タイプに分化していくのではないだろうか。

本稿では、「RPAの基本的な構造」を簡単に整理した後、本格導入に向けて重要な「RPAガバナンス」について考察していきたい。

（RPAの概要については、FSアーキテクト Vol.43『実用段階に入ったロボットオペレーション』参照。）

### 1. RPAの基本的な構造

RPAは基本的に次の2つの機能で構成されている。これらはRPA領域以外にも既に利用されている技術である。

① PDF等のデータ項目、PC上に表示される既存システムのデータ項目を認識・操作する機能

画面スクレーピング・レポートクロージングと呼ばれる電子媒体上の各項目を識別・加工する機能（複数画面を統合し、1つの画面として表示するマッシュアップ機能、あるいはインターネット上の各サイト情報を検索、各項目を識別して価格を比較・表示するサイトを想像していただきたい）。

② ルール定義に基づき業務プロセスを自動実行する機能

業務プロセスルールを定義の上、各業務プロセスを自動化、管理する機能。ワークフロー管理、ビジネスプロセス管理

（BPM：Business Process Management）ツールとして既に多くの金融機関で利用されている機能である。

RPAは、この2つの機能を統合し、現在人が実施している“既存システム（Excel等を含む）の一連の操作を代替・統合するソフトウェア”である（図表1）。

### 2. RPA導入に伴うビジネス効果とガバナンスの必要性

RPAは業務プロセスの入力が電子化・ルール化可能な限り実現可能である。また高度なプログラミングは不要で、エンドユーザーの操作をRPAツール内に設定することで容易に導入することが可能である。

この導入容易性は、過去にエンドユーザーコンピューティング（EUC）導入当初に経験した、“開発、運用、利用が無秩序に行われる”リスク（FISC『金融機関等のシステム監査指針』より）を孕んでい

る。本格的な導入に向けて、予め「RPAガバナンス」を検討・整備しておく理由がここにある。

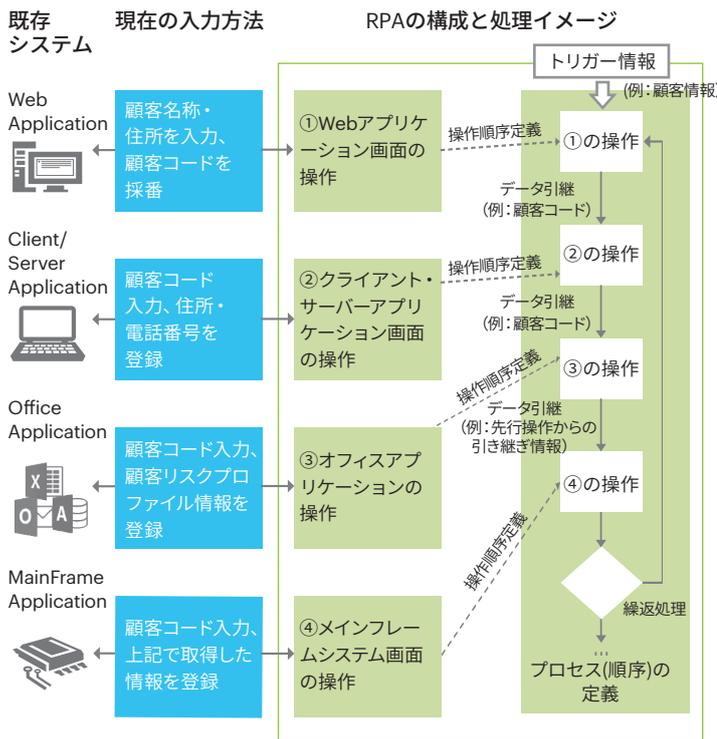
RPAガバナンスのもと、ビジネス上の効果を実現するための要点は次の通りである（詳細は次章で記述）。

i. 1日24時間/週7日間稼働可能なロボットによる業務プロセスの遂行（人的コスト削減）とシステム化・手作業負担を理由にこれまで手が出せなかった新たなビジネス機会の創出

これらを実現するため、利用部門全体の理解醸成・教育に加え、RPAの効果・リスクに対し監査部門・リスク担当部門等、関連部門を巻き込んだ取り組みが必要である。

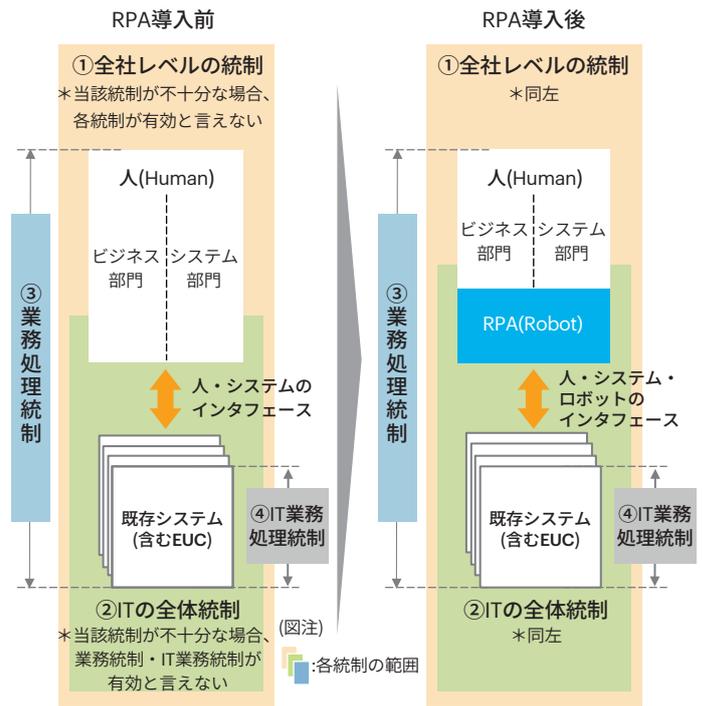
ii. ロボットへ代替することによるオペレーションの正確性向上（オペレーショナルリスク逓減）

図表1 RPAの構造～複数システムを統合し顧客登録事務を行う事例



©2017 Accenture All rights reserved.

図表2 RPAとガバナンス・統制～既存ガバナンススキームとの関係



©2017 Accenture All rights reserved.

RPAは人からロボットへ代替することによる事務リスクの遁減、当該事務に対する監査・検査に対する負担遁減が可能となる。一方、RPAそのものがソフトウェアであることに起因するシステムリスク増加要因となる。これらプラス・マイナスの効果をコントロールすることにより、最終的には全行的なオペレーショナルリスクに関わるリスク資本自体の遁減を生み出す。

iii. RPAは既存システムへの改修を伴わない。また既存システムの更改・刷新において、RPAと組み合わせることで過剰な作り込みの排除、テスト自動化～本番業務自動化までシームレスな連携が可能となる（システム導入コストの削減）

図表1のようにRPAは既存システムとの連携を前提とし、それをサポートするシステム部門・ベンダーとの綿密なコミュニケーション・整合性確保が必要である。

### 3. RPAガバナンス構築に向けたアプローチ

RPAガバナンスに関して、各国当局・各国会計士協会内で、問題は認識されつつあるものの、現時点、統一的な統制基準に向けた動きは存在しない。以降は、弊社グローバルでのRPA導入経験・ガバナンス構築の知見をもとに、整備にあたってのアプローチ・考慮すべき点について言及していきたい。

#### 3-1 既存のガバナンス・統制

一般的に現行のガバナンス・統制は、次の4つから構成されている（図表2）。

##### ① 全社レベルの統制

会社レベルのガバナンス・統制。具体的には、権限・職責の管理、人的資源に対する方針と管理、経営者・関係部署（外部監査人を含む）との連携、ビジネス部門とシステム部門の連携等が該当する。

##### ② ITの全体統制

会社レベルのシステム全体に関わるガバナンス・統制。具体的にはアプリケーション・インフラの開発保守管理、テスト管理、情報セキュリティ、持続的なシステム維持のための変更管理等が該当する。

##### ③ 業務処理統制

個別業務プロセスに対して人・システムが共同で行うガバナンス・統制。

##### ④ IT業務処理統制

業務プロセスをサポートする個別システムに関わるガバナンス・統制。

#### 3-2 RPAガバナンス構築・整備に向けた考慮点

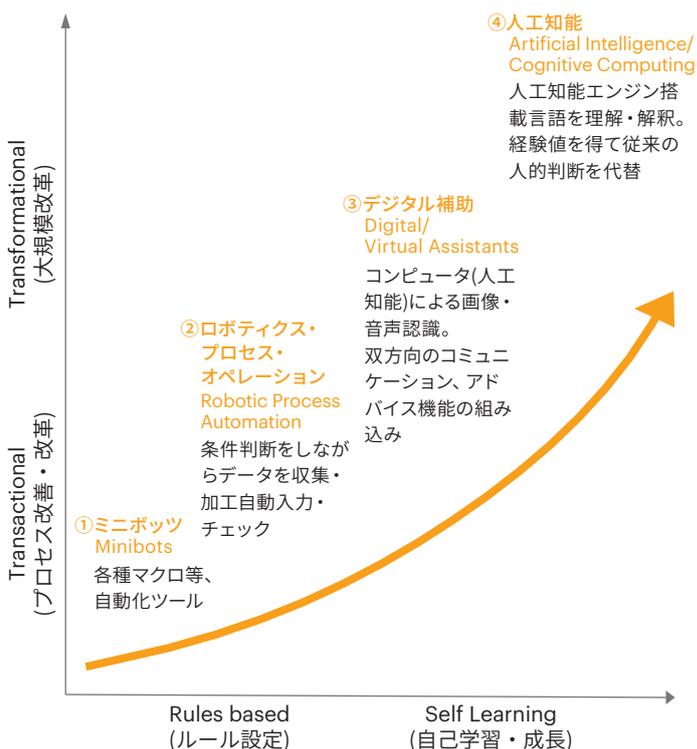
RPAガバナンスの構築のためには、既存のガバナンス・統制への影響を考慮し整備することが有効である。整備にあたり、特に考慮すべきポイントは次のとおりである（図表3）。

図表3 RPA化に伴う既存ガバナンスへの影響

既存ガバナンス・統制	RPA化に伴う主な考慮点
① 全社レベルの統制	<ul style="list-style-type: none"> <li>RPA導入後の職務権限明確化</li> <li>現行Human人材の有効活用</li> <li>定期的なRPAツールに関する教育</li> <li>ノウハウ・人材の空洞化防止対策(持続的なプロセス見直しとオペレーション訓練等)</li> <li>既存ビジネス変更と整合性が取れたRPA導入計画</li> <li>RPAに関わる理解と行内醸成、経営層・監査部門等関係部署との情報連携等</li> </ul>
② ITの全体統制	<ul style="list-style-type: none"> <li>既存システム変更と整合性が取れたRPA導入計画</li> <li>RPA導入に関わるアプリケーション・インフラの開発保守管理、導入効率化のための部品再利用管理</li> <li>持続的利用のための変更管理、問合せ・障害管理等インシデント管理</li> <li>テストとリリースの管理</li> <li>RPA及び既存システムに対するアクセスコントロール(ユーザーID・パスワード管理、特にロボットに付与するユーザーIDの管理・運用)</li> <li>RPA・既存システムに対するデータ管理・データ保護</li> <li>24/7を想定したロボット運用と監視等</li> </ul>
③ 業務処理統制	<ul style="list-style-type: none"> <li>監査レベルの向上・効率化のための監査証跡用ログ取得ルールの確立</li> <li>SOX法対応ドキュメント等、他統制ドキュメントとの整合性の確保等</li> </ul>
④ IT業務処理統制	<ul style="list-style-type: none"> <li>N/A (基本的に現行と同様)</li> <li>* 既存システム側の定期的なパスワード変更・システム運用等、RPA側設計の中で既存のガバナンス・統制レベルを維持する必要有り</li> </ul>

©2017 Accenture All rights reserved.

図表4 今後のRPAの進化 (弊社予想)



©2017 Accenture All rights reserved.

① 全社レベルの統制

RPAに関するユーザー部門・システム部門に対する教育態勢の構築に加え、経営陣・人事・監査・リスク部門等全行的な巻き込みが必要である。またロボットに代替される現行人材の有効活用対策、自動化に伴う業務プロセスのノウハウ空洞化防止対策が必要である。さらに人的リソース削減後のRPA障害・コンティンジェンシー対応策の1つとして、障害時にも機動的に人に切り替えることが可能なアウトソーシング・スキームを考慮することも有効である。

② ITの全体統制

既存のオペレーションを代替するRPAは、エンドユーザー主導で導入されることが望ましい。そのため、RPAガバナンスは既存のEUC統制の1形態と考えられる傾向がある。一方、RPAは既存システムを連携・統合するものであり、個々のEUCに着目したこれまでのEUC統制の枠組みに加え、ロボットに関わるセキュリ

ティ・権限の取り扱い、既存システム側運用との整合性、更改・変更計画との整合性を確保する枠組みが必要である。

③ 業務処理統制

個別業務プロセスに対して人・システムが共同で行う統制はロボットへの代替により、リスク逓減を可能とする。またRPAツールが具備するログ取得機能により、現行サポートしていない監査証跡としてのログ取得が可能となる。一方で、現行プロセス自体が非効率の本質である場合にも、現行プロセスをそのままRPA化、問題自体が隠蔽されてしまうリスクがある。これに対応するため、RPA化導入時及び導入以降に定期的にプロセスを見直す枠組みが必要である。

④ IT業務処理統制

既存システムの改修が不要なRPAでは、当該統制は影響を受けない。ただし、既存のシステム運用(締・バッチ運用、ID登録・パスワード定例変更等)、ロボッ

トに代替・処理集中化することに伴う既存システム側性能面の考慮等、既存システム側に影響を及ぼさないRPA設計が必要となる。

4. おわりに

本稿において、本格導入に向けたRPAガバナンスの必要性とアプローチ・考慮点について言及した。

銀行業務プロセスの多くの部分は、厳格なルールに基づき遂行されている。RPAは、今後AI技術と統合・高度化していく中、さらに多くの業務プロセスがロボットへと代替していくことが見込まれる(図表4)。

ガバナンスは、経営そのものである。その準備に向け本稿が一助となれば幸いである。

# 加速化する変革の波

## ～投資銀行ビジネスが直面する10の課題



信方 章吾

2006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

2017年1月、トランプ政権発足。個性的で破壊的とも言える金融規制緩和が次々と打ち出されることが今後想定され、それはマーケットにもインパクトを及ぼすとの予測がある。

また、Mifid II を始めとした規制対応や、ロボティクスによるオートメーションの急速な拡大、ブロックチェーンのパイロット運用開始等、先進テクノロジーに関連した動向としても目まぐるしい変化が続いている。

これらの状況を踏まえた上で、弊社はグローバルにおける「投資銀行ビジネスが直面する10の課題」を発表。本稿では、その10の課題を、“デジタル”、“イノベーション”、“シンプル化”といった3つのキーワードに即してご紹介する。

テクノロジーを用いた変革を、いかに加速化させることが出来るか----

本稿を通じて、その足掛かりをつかんでもらうことを期待したい。

投資銀行ビジネスが直面する10の課題を、“デジタル”、“イノベーション”、“シンプル化”の観点で紹介したい。

### デジタル

#### 1. デジタル人材の獲得・活用

弊社調査結果によると、米国の大学・大学院生のうち、第一志望の就職先にデジタル企業を挙げる割合は増える一方で、金融機関を挙げる学生は低下の一路を辿っている。

- ・2013年：12% ⇒ 2016年：7%

加えて、デジタル化は既存従業員の心理にも影響している。米国では、82%の金融機関従業員が、業務のデジタル化によって自身の仕事を奪われるのではないかと感じている。

古くからデジタル技術の実用化は、装置産業と言われる金融業界が牽引してきた。デジタルを駆使することで業務・事務の生産性向上を実現し、“人間”でしか担えない付加価値の高いロールを生み出し、人材をシフトしてきた。今一度、最先端デジタル業界としての人材獲得・活用にも目を向けるべきである。

#### 2. 顧客体験の向上

“顧客体験”を高める変革の必要性は昨今浸透するも、ROI算出が困難、効果の表面化に時間を要するといったことから、実際には敬遠しがちではないだろうか。他方、顧客体験をダイレクトに感じることでできるUberやVenmoといったP2Pビジネスは急成長を遂げており、今後も拡大が見込まれる。

投資銀行においても、単なる証券売買だけでなく、AIや高度なUI/UXを用いた、機関投資家自身に直接“気づき”を与えるようなサービス提供が求められている。

#### 3. クラウド利用の加速化

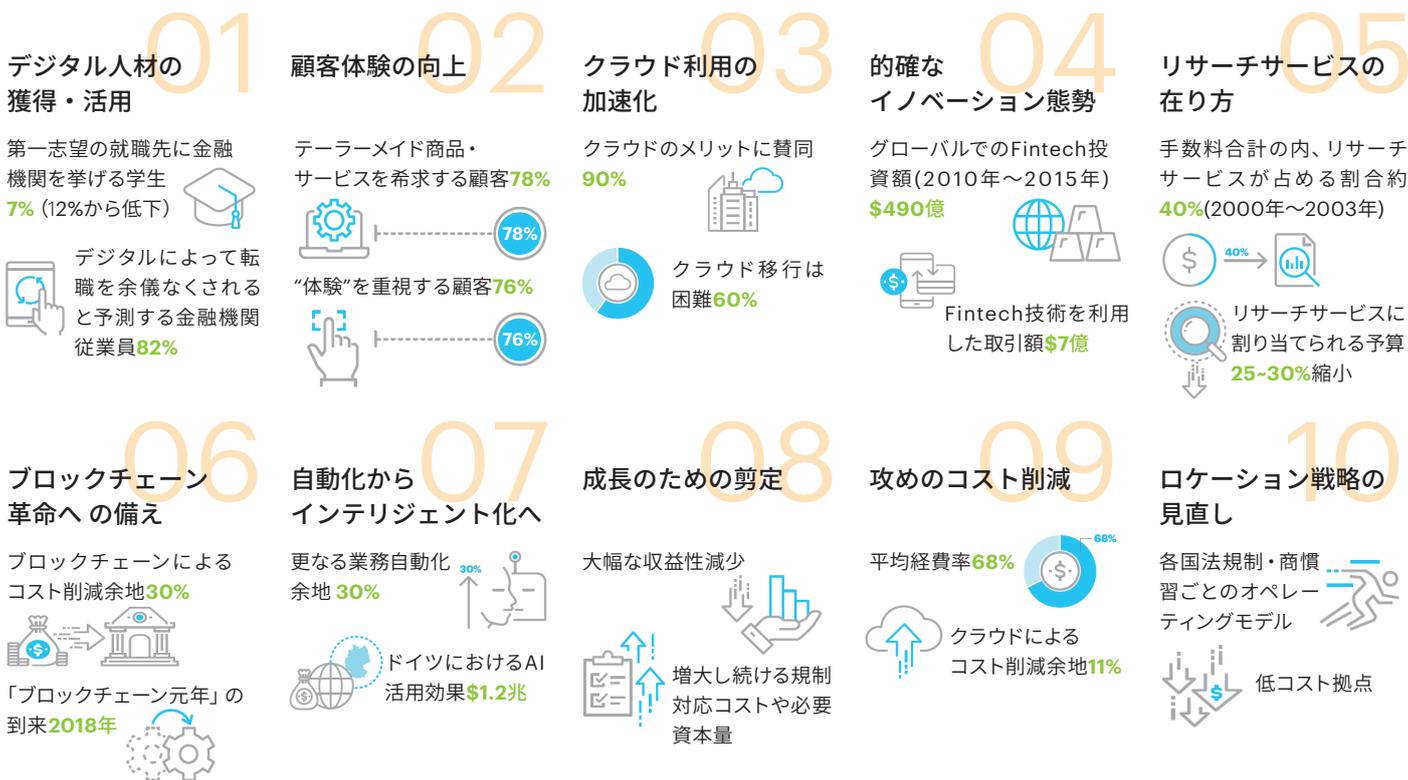
- ・90% - クラウドのメリットに賛同
- ・60% - クラウドへの移行は困難

これは、クラウド技術に関する意識調査結果である。同技術がもたらすIT運用コスト削減効果や柔軟性・可用性には一定の理解が得られるも、規制やコンプライアンス、レガシー技術からの脱却、ガバナンスの再構築といった障壁を乗り越えるには時期尚早といった現場認識が伺える。

しかしながら、既にサービスモデルは多岐にわたって整備され、技術的にも成熟している (PaaS、IaaS、SaaS、BPaaS、Hybrid型)。また、規制要件を充たす実績もあがり始めている。

既に、「早期着手」では遅い。これまでの固定概念を捨て去り、大胆なトランスフォーメーションを実行出来るかが勝負の分かれ目となるであろう。

図表1 投資銀行ビジネスが直面する10の課題



©2017 Accenture All rights reserved.

## イノベーション

### 4. 的確なイノベーション態勢

投資銀行業界は、常にテクノロジーを用いてイノベーションを起こしてきた。新サービスの組成、電子取引所の開設、アルゴリズムトレーディング手法の確立等、例を挙げればきりが無い。

そして、次なる波はFintechイノベーションに他ならない。

- ・ロボティクス
- ・ブロックチェーン
- ・AI
- ・IoT等

これらは様々な可能性を秘めている一方で、使い方を間違えると全く効果を生まないものにも成り得る。成功のためにはトップマネジメントレベルでの明確なゴール設定とコミットメントが必須条件であり、既存組織やガバナンスの枠組み

も越えた、全社変革プログラムを企図した取組と位置付けることが重要である。

### 5. リサーチサービスの在り方

ここでは、MiFID IIで掲げる「投資家保護の強化」の一環である、リサーチ費用のアンバンドリングに着目したい。昨今の執行手数料低下も踏まえ、MiFID IIへの対応を単なる規制対応ではなく、他社と差別化を図る好機と捉えてみてはどうだろうか。

- ・ブログ、Twitterの情報収集・分析
- ・モバイル等へのリアルタイム展開
- ・レポート閲覧履歴に基づく顧客マーケティング

これらは“デジタルマーケティング”として既に確立している。こういった新技術と従来業務との融合が、各社横並び状態からの脱却を促進し、リサーチサービス単体での対価を顧客に訴求する上での差別化要素になると考えている。

### 6. ブロックチェーン革命への備え

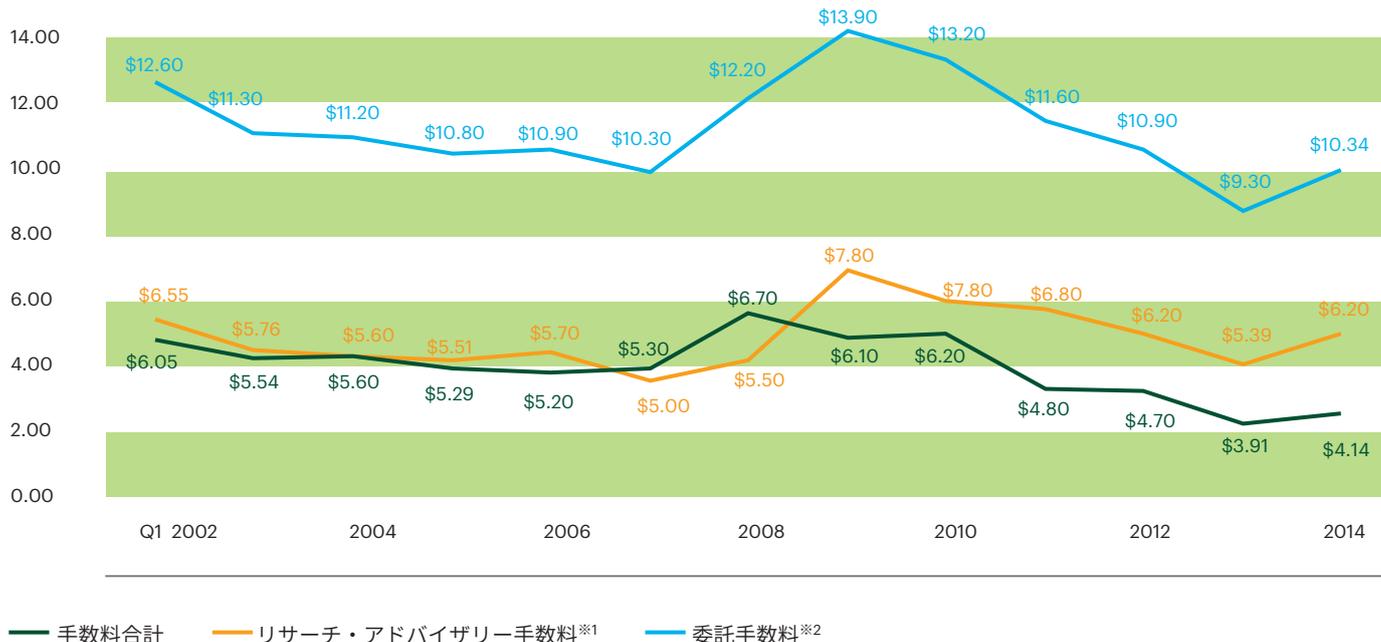
弊社の最新調査結果によると、ブロックチェーン技術により世界の投資銀行上位10行のうち8行のインフラコストを平均30%削減できる可能性があることが明らかとなった。これは8行合計で、年間80~120億ドルに相当する規模である。

他方、政府機関や企業による同技術への研究は加速化し、変革は必然であると言えよう。法・規制等の課題解消も時間の問題であると捉えている。

投資銀行としては、その変革の波において最大限に恩恵を享受すべく、机上検証のみに留まらず、技術者の育成や環境準備といった具体的なアクションを起こすことが急務である。

図表2 米国における現物株取引の年間手数料推移

(単位：\$10億)



※1 独立型リサーチ・アドバイザーを含むすべての業務委託に係る手数料やリサーチ手数料

※2 市場インパクトによる価格変動を含む

©2017 Accenture All rights reserved.

## シンプル化

### 7. 自動化からインテリジェント化へ

ロボティクスやAIは、ルール化された人的オペレーションの代替手段として主に事務領域に適用されているが、今後は人の判断や創造（≒インテリジェンス）が必要なアドバイザーやセールスの領域へ拡大すべきである。

ただし、これは既存従業員の仕事を奪うことに他ならず、単純に進めたら障壁に阻まれることは明白である。自動化の推進には、新しい組織としての在り方を経営レベルから現場へ定着化していくことが必須条件である。

### 8. ロケーション戦略の見直し

Brexitが最たる例であるが、業界としてグローバル戦略の転換期に来ており、一部地域のビジネス撤退を意思決定するケースも増えてきた。またビジネスのみ

ならず、顧客データ保持・共有要件等、ITにおいても各国の規制は多様化している。全てに対応しては負荷が高まるばかりで、ロケーション戦略として取捨選択や集中化といったことも重要な検討課題である。

### 9. 攻めのコスト削減

世界各国の投資銀行における平均経費率は年々増加傾向にあり、直近では68%にまで上る（前期比+3%）。また、規制対応によって更なる収益逼迫も免れない。フィデューシャリー・デューティーによっても、コスト削減への圧力が一層高まるであろう。これまでのようなBPRや経費カットによる数%~10%程度の削減では追いつかない。例えば30%以上のコスト削減を狙いとした、全面的な業務のロボティクス化や大胆なアウトソーシング、グローバルレベルでのオペレーティングモデル最適化といった、“攻め”の一手が必要である。

### 10. 成長のための剪定

フィンテックやデジタルといったキーワードに関連する施策は多岐にわたって立案されるも、現状は各社横並び状態であることは否めない。「顧客や株主に、真に価値をもたらすものは何か？」今一度立ち止まり、注力すべき業務やテクノロジーの見極めと剪定作業こそが、横並びを脱却するためのキーとなるとも考えている。

### 最後に

目まぐるしい環境変化の下、国内外の投資銀行が直面する難題は多く、共に乗り越えるビジネスパートナーやテクノロジーのエキスパートも必要になるであろう。

弊社としても、各国の情勢や各社の経営状況や課題に即して、それぞれの変革を加速化する一助になりたいと考えている。

# 求められるディストリビューション・モデルの変化

## ～テクノロジーを梃に顧客の声に応える



石井 教介

1998年 安田火災海上保険（株）  
（現（株）損害保険ジャパン日本興亜損保）入社

2005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  
保険グループ担当

### 加速する顧客の変化

今回の調査の結果から、顧客が自身の生活の中での保険会社に求める関わり方・役割について、重要な洞察を得ることができた。

当寄稿では、顧客の変化および技術の進歩に伴い、保険業界が今後どのようなディストリビューション・モデルを検討していくべきかについて述べたい。

まず、日本の顧客に関して明らかになったことは、①ロボアドバイザー・サービス（人間の代わりにコンピュータがアドバイスを提供するサービス）に対する抵抗感の払拭、②パーソナライズされた日々の安全に関するアドバイスに対する欲求の高まり、であり、これらの傾向はこの数年で加速している。

保険加入のプロセスを考えた場合、電話や対面等の所謂伝統的なコミュニケー

人工知能（AI）やIoT、ビッグデータ・アナリティクスといった革新的なテクノロジーの進歩は、各産業において、より頻繁な顧客への接触とカスタマイズされたサービス提供を可能としている。

保険会社においても現在顧客への提供価値を飛躍的に高めることができる絶好のチャンスである。

本稿では、弊社が2016年に実施したAccenture Financial Service Global Distribution & Marketing Consumer Survey（日本を含む22か国・計3万人以上の顧客を対象とした保険会社への期待についての調査）における消費者の声と、進歩するテクノロジーの活用を踏まえ、今後、保険会社が取りうるディストリビューション・モデルの選択肢について考察したい。

シジョン手段に加えてWebや代理店システムによる加入プロセスが現在でも主流ではあるが、モバイルアプリケーション、チャット・インスタントメッセージ、ソーシャルメディア、ビデオ会議等の新しいテクノロジーに対する期待は高まっており、「ロボアドバイザー・サービス」に対する抵抗感も薄れてきていることを示している。（図表1）

保険会社に期待するサービスに目を向けると、リスクが発生した際の補償だけではなく、日々、安心・安全に暮らすためのアドバイスも求めていることが見て取れる。

例えば、損失や怪我のリスク低減に関するパーソナルアドバイス（暴風雨警報、交通事故情報、犯罪レポート、ヘルスアラート等）を保険会社から受けることを「とても重要」、「重要」と回答した顧客の割合は40%近い数字を示している。

また、定年後の財務計画に関するアドバイスについても「とても重要」、「重要」と回答した顧客の割合は33.2%であり、お金に関するアドバイスへのニーズも高いと言える。（図表2）

### 新しい顧客の形

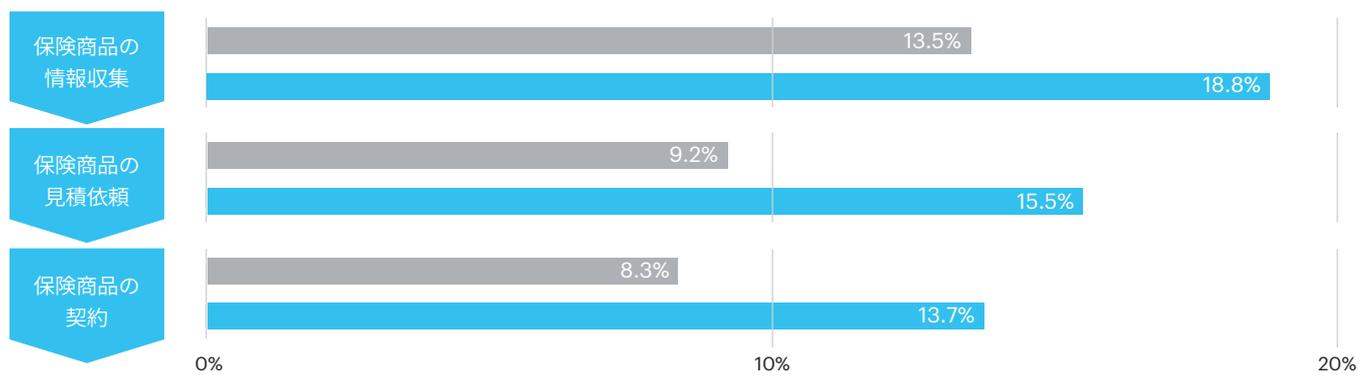
調査の結果、弊社の分析では、3つの異なる顧客特性を見出した。これらの顧客特性に見られる様々なニーズや優先順位は、保険会社がどのようなディストリビューション・モデルを再形成すべきか、という問いに洞察を提供してくれる。

#### ① 遊牧民型（Nomads）

高度なデジタルに積極的なグループであり、伝統的な金融サービスプロバイダに縛られず、異業種オンラインプロバイダの金融サービスを利用することに積極的な層である。この層は、デジタルインベーションを評価し、ロボアドバイザー・サービスについて抵抗がない。

図表1 保険会社との連絡手段において新しいテクノロジーを活用することに対する顧客嗜好

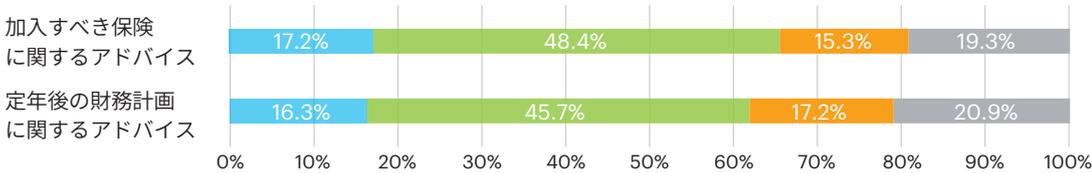
保険加入プロセス 保険会社との連絡手段において新しいテクノロジーを活用することに対する顧客嗜好



(n=2,000 複数回答可能) ■ : 現在利用している ■ : 今後利用したい

新しいテクノロジー : モバイルアプリケーション、チャット・インスタントメッセージ、ソーシャルメディア、ビデオ会議

### ロボアドバイザー・サービスへの関心



(n=2,000) ■ : 非常に受けたい ■ : どちらかという受けたい ■ : まったく受けたくない ■ : わからない

©2017 Accenture All rights reserved.

### ② 狩猟民型 (Hunters)

価格上、最良となる取引を追求する。但し対面のアドバイスは、このグループにとって重要な位置づけのままであり、伝統的な保険会社と金融サービスプロバイダを使うことを欲す。

### ③ 品質重視型 (Quality Seekers)

ブランドの高潔さと高品質なサービスを重視するグループである。個人情報や安全に保たれ高品質で、即時性の高いサービスを提供するプロバイダへのロイヤリティがこのグループを形成している。

### 技術の進歩

これらの顧客特性の多様化は保険会社にとって大きな影響を与えるが、技術の進歩は、顧客特性（特に遊牧民型）の期待をより高めるものとして、ディストリビューション・モデルの変化を加速させるであろう。

AIを核としたロボアドバイザーは専門的な人材を大量に抱える必要性を排除し、ビッグデータに基づいた迅速なアドバイスを実現可能とする。しかも、いつ、誰が問い合わせしても品質は均一で待たせることもない。さらに、ブロックチェーン技術はIoTの進展と共に商品組み込み型の保険を実現させ、P2P取引を信頼足るものに昇華させるだろう。ソーシャルやクラウドに関するテクノロジーと共にこれらの技術の動向を常に把握し、備えることが肝要である。

### 必要とされるディストリビューション・モデルの選択肢とは

顧客特性の多様化、技術の進歩により、保険会社は顧客の日常生活に則したパーソナライズされたアドバイスサービスを提供することが求められる。

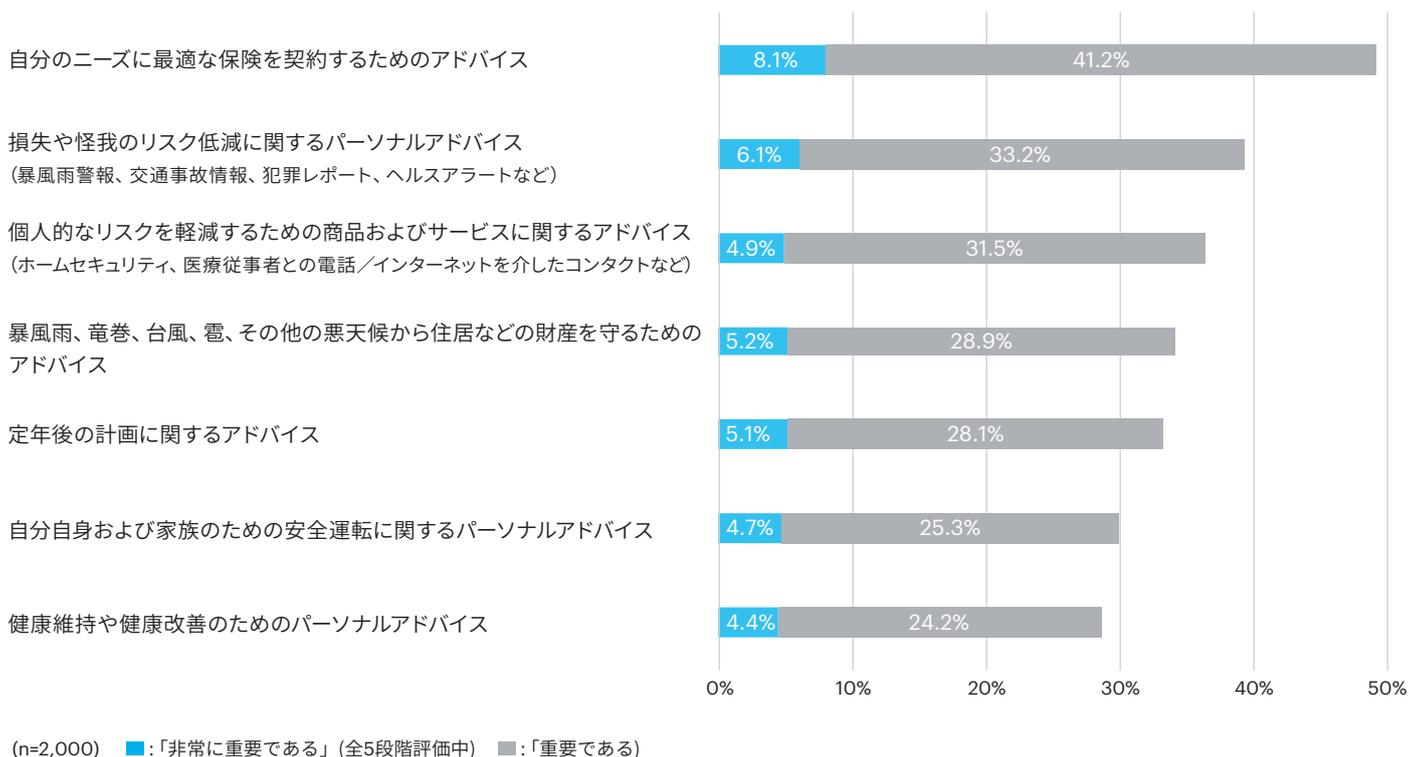
弊社では今回の調査をはじめとする顧客とチャネルに関する調査、および世界中の企業との協働経験から、保険会社にとっての潜在的な5つの新しいディストリビューション・モデルを考案した。保険会社は既存チャネルに、これらのモデルを融合していくことで、顧客特性の変化や新たな顧客の要求に応じていく必要がある。

以下に5つのモデルを紹介したい。

#### 1. THE VIRTUAL INSURANCE ADVISOR

パーソナライズされたアドバイスをWeb・モバイル・音声(モバイルアプリ・チャットボット・AIを搭載した音声ガイド・SNS)を通して、提供することによって顧客や提携チャネルの判断をサポートするモデル。

図表2 今後、保険会社から受けたいアドバイスの種類・重要性



©2017 Accenture All rights reserved.

## 2. THE EVERYDAY RISK COACH

より健康的な習慣や生活の実現をサポートすることで、顧客の身体的・経済的状態の向上を手助けし、運転時・在宅時・仕事時の損失やケガのリスクを低減するモデル。

## 3. THE PLUG AND PLAY INSURER

戦略的ビジネスパートナー(自動車メーカー・ディーラー、在宅サービス提供者、リテール、通販企業等)の顧客体験の中に自社の商品を埋め込むモデル。

## 4. THE ECOSYSTEM ORCHESTRATOR

エコシステムパートナーと強固な関係を築き、顧客ニーズや嗜好に関する深い理解を得た上で関連する商品・サービスを網羅的に顧客に提供するモデル。

## 5. THE P2P NETWORK OPERATOR

同一の嗜好をもつ者をプールした顧客グループに保険商品を提供し、販売コストや支払保険金を低減しつつ、新たな顧客基盤を開拓していくモデル。

これらの新たなモデル構築を試み、投資する中でも、並行して既存の人的販売チャンネルのコストや効率の向上は継続すべきである。

従って、あらゆるテクノロジーを活用して、既存の販売プロセスの効率化・コストの削減を実現し投資余力を創出したうえで、複合的なディストリビューション・モデルに向けた動きを加速できるかどうか、引き続き保険会社の価値に差が出る要因となるだろう。

# デジタルITに対応するための新CIOアジェンダ

## ～変化するイノベーションに即応できるIT部門の変革



新井 英明

1992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

デジタルITが加速度的に現実の世界で適用の場を広げている。イノベーションやフィンテックの取り組みが実験の段階を経て、活用の段階を迎えようとしている。一方、その取り組みにIT部門が主導的な役割を果たしている金融機関は少なく、既存のコアシステムの対応に軸足がある。

しかし、デジタル化の波は、既存のコアシステムに対して、柔軟で迅速な対応を求め始めている。現在の画一的で、品質を最優先したIT Operating Modelでは、この新しい波に対応することは難しく、デジタルITに対応した新たなモデルの確立が急務となる。

デジタルITに対応した自社のシステムのITロードマップを描くと同時に、IT部門を変革するためのロードマップ作りをCIOアジェンダに加える時期に来ている。

「2013年：71%、2015年：34%」。

これは、弊社の「Technology Vision」策定に際してのグローバル調査で、「自社のイノベーションにおいてIT部門の主導を期待する」と回答した企業の比率である。この2年間に数字が半減している。

### IT部門を取り巻く環境変化

金融機関のIT部門は、社会インフラとしての責任を果たすという使命の中で品質を最優先にしてきた。また、低金利下における利益貢献のため、コストの最適化も高い優先順位で進めている。これらに加えて、昨今では高度化・複雑化しているグローバル規制対応、NISA、iDeCoなど毎年のように加わる国内制度変更対応など、IT部門のアジェンダは多様化の一途である。さらにイノベーションやフィンテックのような新しいアジェンダが追加され、その前提として新しい技術の活用が必要となる一方、柔軟で迅速な対応というドライバーが重要視され始めた。前述の調査結果は、この2年間のIT部門

のイノベーション活動がビジネス部門の期待を下回っていたことを示唆している。実際に弊社が支援しているイノベーションの取り組みのカウンターはビジネス部門が中心で、IT部門が主導している例は少ない。逆に、ビジネス部門が主導して作ったイノベーションの具体的な計画を実行に移す段階でIT部門が参画し、検討速度が大幅に遅くなった例もみられる。

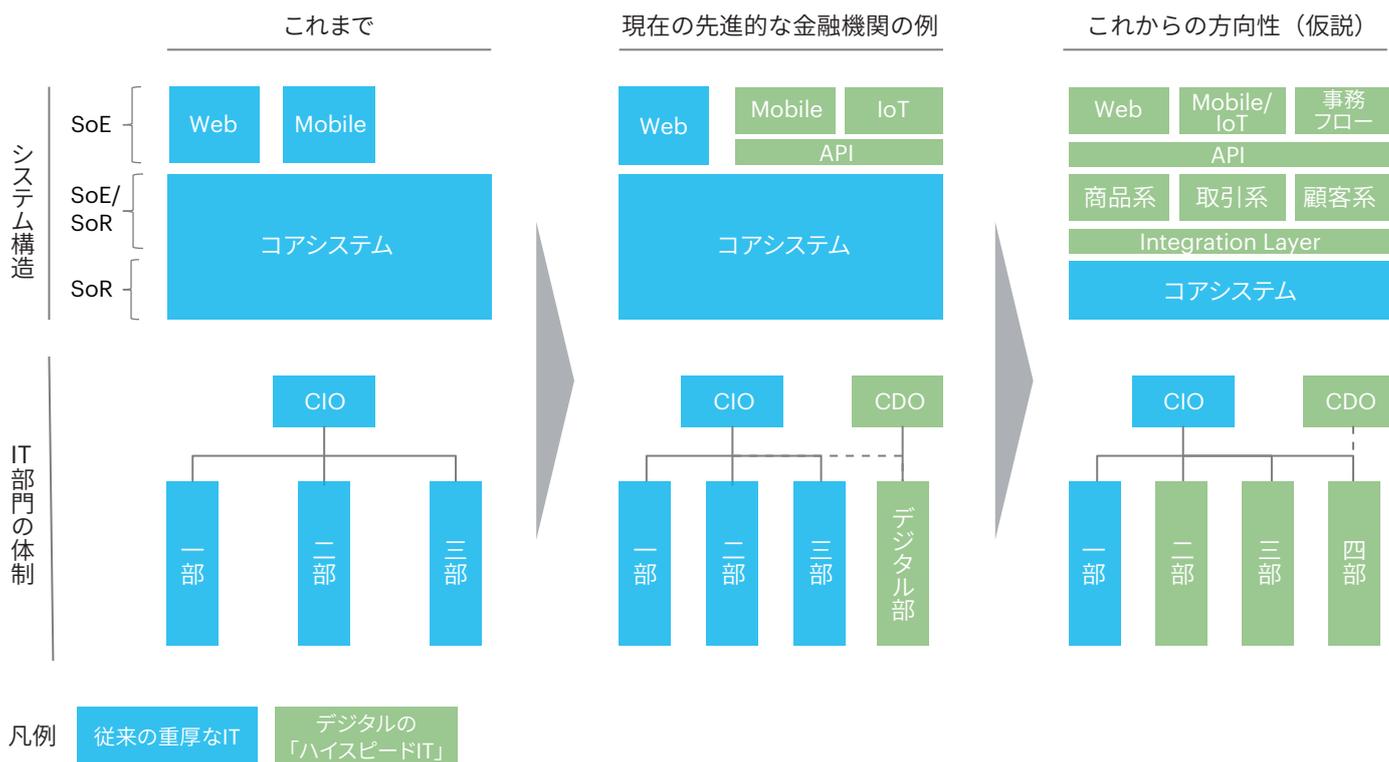
### これまでのシステム構造とIT部門体制

図表1は、これまでの金融機関におけるシステム構造とそれを支えるIT部門の体制、現在の先進的な金融機関の例、及びこれからの方向性を示している。これまでの品質を最優先とする世界では、ほぼ全てのシステムをIT部門主導で、単一のルール・プロセスに沿って作られてきた。そのため、一部のEUCのようなシステムを除いて全てのシステムはCIO配下の単一の組織で管理推進されている。

### デジタルが求める変化 ～現在の先進的な金融機関の例～

先進的な金融機関では、デジタルIT案件を既存のルール・プロセスではなく、全く別の新しいスキームでシステム開発をしている。そのスキームには、ビジネス部門とIT部門が一体となり要件をブラッシュアップして作り上げるAgileの方法論があり、顧客のエンゲージメントをより高める設計にすべくDesign Thinkingがあり、迅速で効率的な開発テストを実現するDevOpsがあり、素早く柔軟に環境を準備するために普通にクラウドが使われている。これらは、既存のITOM（IT Operating Model）では対応しきれず、多く場合、ビジネス部門が例外的にあるいは実験的に特定のベンダーと進めている段階である。逆に言えば、これら新しい概念やツールを使いこなせない、世の中やビジネス部門が求めているスピード感をもったシステム開発（「ハイスピードIT」）ができないということになる。

図表1 デジタル化する金融ITの今後の仮説



©2017 Accenture All rights reserved.

現在、デジタルIT案件を、IT部門が独自の体制を構築して成功している金融機関は少ない。前述のように、ビジネス部門がベンダーと直接契約しEUCの延長として扱うことで、例外的に独自のルール・プロセスを許している場合が多い。一方で、一部の外資系金融機関では、CDO（Chief Digital Officer）を配し、ビジネス部門とIT部門が一体となりシステム開発までも含めて責任をもたせてデジタルIT案件のイニシアチブを取っている例も出始めている。

## これからのデジタルIT化の方向性

### 1. コアシステムのデジタル化

現在は、一部SoE(System of Engagement)領域でハイスピードITが進められている。しかし、顧客やビジネス部門の真のニーズに応じてマーケットでの優位性を確立するためには、商品系や取引系システムなどでのより柔軟な対応や、顧客サービスのスピード向上のための事務系

システムの高度化が次第にテーマに上がるであろう。その対応には、これまでのようにデジタルIT案件を例外的なルール・プロセスで進めていくだけではなく、一部SoR（System of Record）領域と密結合している既存のコアシステム領域をいかにハイスピードITに対応させるか、そのための既存のIT要員をいかにハイスピード対応させるかがポイントになる。

### 2. レガシーシステムのデジタル対応

デジタル化の要請は、レガシーとなっているコアシステムのモダナイゼーションを議論の対象に広げる。現在のコアシステムの多くにSoEとSoRが混在しており、SoEに近い部分を切り出すことは容易ではない。当然、新システムを構築し全てを移行することがシステム開発としては美しいが、複雑なデータ移行の実現性や投資対効果の現実性の問題があり、容易に投資判断をできるものではない。そのため、現在は業務の工数削減や品質

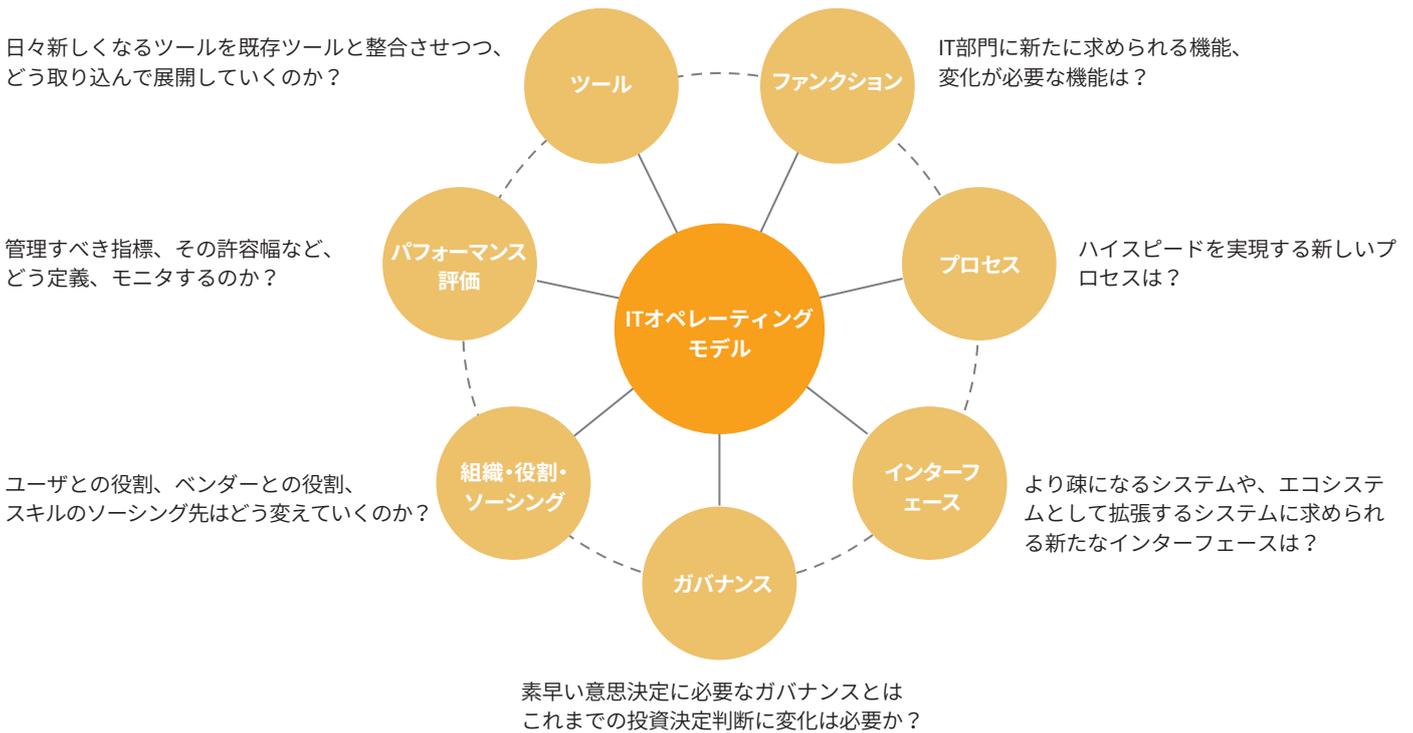
向上で使われ始めているRPA（Robotic Process Automation：詳細はFSアーキテクト43号参照）を駆使し、SoEがSoRと密結合しているコアシステムを、SoEにニアリアルタイムで接続する方法もある。この場合、投資を抑制しつつビジネス部門の期待する効果を出すことも可能であり、今後技術的に成熟していくことで現実解となる可能性が高い。

## デジタルITに対応する新ITOM

このようにデジタル化における顧客及びビジネス部門からの大きな期待に応えるべく、IT部門は変化していくことが求められている。それは、デジタルITに対応した新ITOMを作り、それに沿ってIT部門を再構成することに他ならない。図表2は弊社のITOMフレームワークによるデジタルIT化に向けた新ITOMへの問いを示している。

“ファンクション”は、これまでIT部門が担っていたことと大きく変わることはな

図表2 デジタルIT化に向けた新ITOM (IT Operating Mode) への問い



©2017 Accenture All rights reserved.

く、システム企画、開発、保守運用が中心である。しかし、新技術の早期適用を見極めるためのR&D機能、Ecosystemの一員となることにより発生する対外調整機能、またはITを単なる社内システムからビジネスとして収益獲得の前提とする場合は収益管理などの全く新しい機能が必要となる。

“プロセス”と“ツール”は、各種の大きな見直しが必要となる可能性が高い。Agile開発やDevOpsなど新しい方法論やツールでの自動化にどのようにプロセスを合わせるか、重厚な品質管理が迅速な開発の阻害要因にならないようにどのように対応するか、既存のツールと連動させどのように整合性を維持するかなど、見直しのテーマが豊富にある。

“インターフェース”は、Ecosystemを意識したオープンなAPI (Application Programming Information) を備えることになり、既存のシステム間インターフェースにも見直しが必要となる。

“ガバナンス”は、これまで以上に新しいチャレンジに対して試行錯誤的なアプローチをルール・プロセスとしてどのように正当化するか、そもそもの投資承認をどのように高速化するか問いに答える必要がある。

“パフォーマンス評価”は、ガバナンスに即した新しい指標を定義する必要がある。

“組織・役割・ソーシング”が難題となる。これまでIT部門がビジネス部門の要望を取りまとめてベンダーに投げる役割を担っている場合、デジタルITの世界では単なる時間のロスになる。Agile開発では、アーキテクチャを理解する人がビジネス部門の要望を小さい単位でタイムリーに把握し、その場で実装方法を決定するスピードが必要となる。IT部門がこの役割を担うことができない場合、ビジネス部門が直接ハイスキルなベンダーと実施することになる。デジタルITが特定のフロントシステムの一部から図表1の

ように拡大した場合、旧来のIT部門の規模は縮小の一途をたどる。

### IT部門の変革

今後、加速度的に進むデジタル化は、自社のシステムをどうするかという問いであると同時に、IT部門をどうデジタルITに対応すべく変革するかという問いも投げかけている。この変革の意思決定をいかにAgileにできるかが、今後の成否を分ける可能性は高い。

# 最近話題のプロジェクト

デジタル技術革新は金融業界に大きなインパクトをもたらしており、顧客接点改革、オペレーションの合理化、新しいサービス開発等の企画や実行支援について、多岐にわたる支援を実施しております。また、デジタルイノベーションは、「人」の役割の再定義を促す側面もあり、新たな人材像の定義や、採用・育成にかかる支援も増えております。業界を問わず、部門横断の大規模プログラムを複数推進する必要性が高まっています。弊社は、グローバルワイドの経験に基づく知見を最大活用し、お客様のパートナーとして、より一層の支援を行いたいと考えております。

業態	案件概要	ST	CS	DG	TC	OP
銀行	データセンター移転に伴う情報系基盤更改					○
	海外拠点事務高度化に向けたオペレーティングモデル検討		○			
	RPAによる業務効率化範囲の検討と実行計画策定	○				
証券	調達コスト削減・調達業務効率化・調達組織設計		○			
	パズル等規制対応に関するIT、体制・プロセス整備		○			
	Office365/Azureを活用したコミュニケーション基盤の刷新		○		○	
	働き方改革に向けた業務分析・施策検討		○			
	SASを活用したリテールマーケティング高度化			○	○	
	チャットボット導入によるコールセンター業務改革		○	○	○	
保険	RPAを活用した生命保険会社の本社事務PoC及び適用効果分析		○		○	
	テスト専門チームの組成、集中・高度化したテストサービスの提供				○	
	グローバルERM基盤の構築とデータ収集・活用		○		○	
	国内生命保険会社における健康運動型商品の導入		○	○	○	
	スマホアプリ プラットフォーム構築とマルチベンダー体制リード		○	○	○	
ノンバンク	ホスト基幹領域のアプリケーション保守および保守開発					○
その他	新規金融サービス戦略		○			

(略) ST：ストラテジー、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HAP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、コンパインド・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 チャンネル最適化 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やPega Robotic Automation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、コモディティ、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	Basel II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ィング、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、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。

# 弊社寄稿及び書籍のご紹介

## 記事広告掲載のご案内

「AI・ロボットの進化で金融ビジネスが変わる！」

週刊ダイヤモンド特別広告企画

ダイヤモンド社 3月15日掲載

金融サービス本部 マネジング・ディレクター 下野 崇

## 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

# 会社概要

グローバル拠点数：  
世界55カ国

売上高：  
329億USドル（2016年8月期）

従業員数：  
約40万1,000人

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

**アクセントゥア株式会社**

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：  
約7,800人（2017年2月末時点）

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**

ニュース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)

## 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、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。

## アクセンチュアについて

アクセンチュアは「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を越す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およそ40万1,000人の社員が、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。

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

