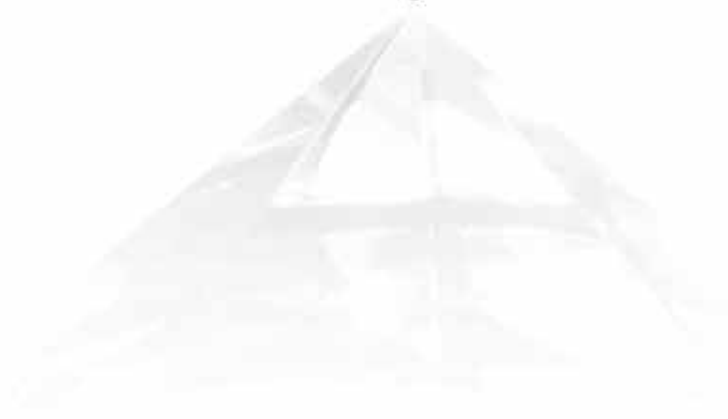


 OLIVER WYMAN

2020年金融業界の現状レポート



ビジョンとバリューが衝突するとき



投資を実行し、
未来型の企業を
構築する必要性
が高まっている。
実行のチャンス
は狭まろうとして
いる。審判の時
は必ずやってくる。

金融サービス業界では、ビジョン中心のマインドセットとバリュー中心のマインドセットの衝突が生じています。

多くの企業はここ数年、ビジョン中心のマインドセットを支持しており、オリバー・ワイマンのリサーチが示すように、迅速な改革の必要性が高まっていることに変わりはありません。しかし、収益成長の低迷が続き、マクロ経済の見通しが悪化する中、投資のタイムリミットが迫りつつあります。

長期的に事業について新たなビジョンを描きたいという願望と、短期的に規律を保ち利益をあげ続けなければならないという必要性の衝突をどう解消するかが、今後の業界を形作ることとなります。

成功を収めるのは、ビジョン中心のマインドセットとバリュー中心のマインドセットをうまく融合させ、長期的に繁栄するために不可欠な要素について意見の一致を図り、規律をもって投資する企業でしょう。どちらか一方に傾きすぎると、今日の生き残りあるいは明日の繁栄に失敗します。

審判の時がいつ訪れ、どれほどの影響を及ぼすかは、業界のセグメントと地域によって異なります。マイナス金利に直面している欧州の銀行や利益を圧迫されている米国の小規模な銀行、そして一部の資産運用会社にとっては、この衝突は非常に激しいものになります。その結果の一つとして、これらのセグメントでは企業統合が進むと思われます。

- 我々は、業界リーダーたちとのディスカッション、投資の水準と進捗の分析、投資家心理の測定から、勝利を収める金融サービス企業に共通すると思われるいくつかの重要な特徴を見出しました。
- 投資ポートフォリオへの外科的アプローチ：成功する企業は、模倣的な機能への投資に関して優れた規律を示し、ケイパビリティを構築し、規制改革に迅速に対応し、テクノロジー投資をさらに細かくモジュール化しています。
- 数を絞った、より大型の成長施策：多くの企業は、成長のための投資を数多くの規模の小さいイニシアティブに分散させています。これからは、潤沢な資金とCEOからの支援を得た少数のイニシアティブに重点が置かれるようになることが予想されます。
- テクノロジーへの投資から得られる生産性の向上の明確化：成功を収める企業は、テクノロジーの利用は正味の人件費を大きく削減する一方で生産性を向上させ、それによってリターンを増大させる手段であることをより明確にしています。
- 改革を測定・管理する方法の向上：これは、この業界の最大の課題の一つです。ビジョン中心のマインドセットとバリュー中心のマインドセットの目的を融合して、大規模なイニシアティブの舵取りに役立つ新たな測定指標と管理手法が必要とされています。
- 外部向けコミュニケーションの向上：投資家は、業績を向上させる要因を明確にし、長期的な改革の進捗状況を追跡できるようにする企業に見返りを与えます。

衝突は、破壊的であると同時に創造的なものにもなります。衝突は、バランス、再創造、成長につながります。今年の「金融サービス業界の現状」レポートでは、この衝突がどのように繰り広げられているのか、成功を収めるためにはこの衝突にどう対応すればよいかを探ります。このレポートが、待ち受ける変化に適応するための一助となることを願っています。



Ted Moynihan

マネージング・パートナー、金融サービス部門

はじめに

マインドセットの衝突

金融機関は、大きな課題に直面しています。過去から引き継いできた現在の資産から、未来型のビジネスを作らなければならないという課題です。

この変革のために、多額の資金が投じられ、さまざまな活動が行われています。インキュベーターやアクセラレーター、イノベーションチームが設立されており、経営者自らが力を入れていることも少なくありません。企業は、最高デジタル責任者やチームを雇い、新しい働き方を導入しています。いくつかのブレークスルーも起こっています。しかし、純利益にプラスのインパクトがあることは減多になく、どの企業からも変化のペースに満足しているという声は聞こえてきません。ごく最近まで、これは懸念の種ではあったものの、危機的状況ではありませんでした。

しかし今や、圧力が高まりつつあります。投資家、アナリスト、経営陣はこの1年、行われている多額の投資から成果が上がっていないことを問題視し始めています。巨大テクノロジー企業が金融サービスに進出する中、外的な脅威は、後退するどころか高まっています。また、金融サービス業界は、投資予算を圧迫しかねない困難なマクロ経済状況にも直面しています。

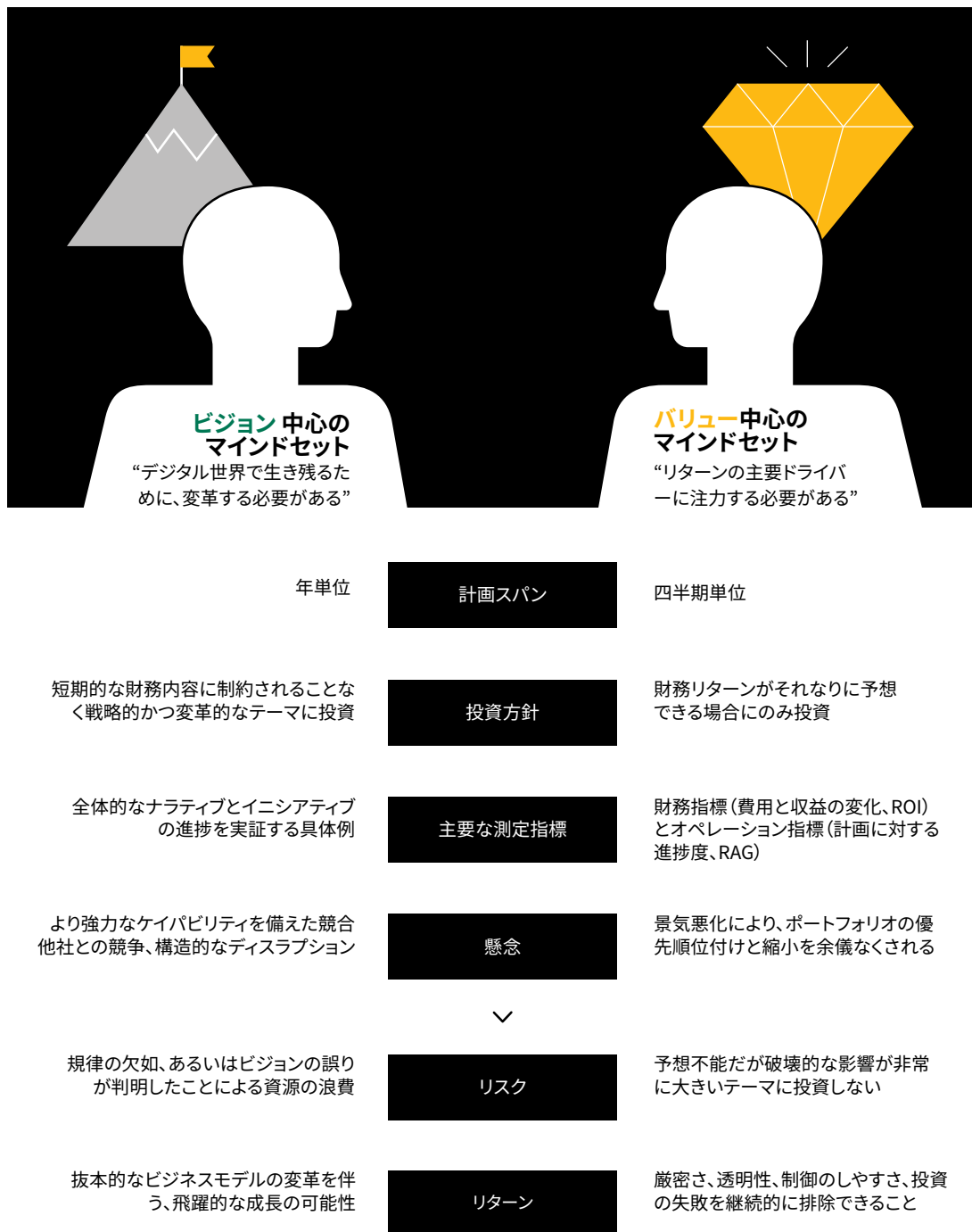
つまり金融機関は、短期的に株主に価値をもたらしつつ、10年後の成功に向けた必要な投資を実行しようと必死になっています。その結果、金融サービス業界では、2つの相反するマインドセットの大きな対立があらわになりつつあります。

- **ビジョン中心のマインドセット**は、未来の会社の構築に焦点を当てます。そして、新しいテクノロジー、バリュー・チェーンとエコシステムの変化、新しい競争ルール、それらの新しいルールを形作っているディスラプター（破壊者）などがもたらす業界の構造的変化を予測します。3～7年間の投資スパンにわたって実行され、顧客価値に重きを置いて成長を語る、全面的な変革の取り組みが必要とみなされます。
- **バリュー中心のマインドセット**は、金銭的リターンをもたらすことに焦点を当てます。繰り返し訪れるテクノロジーの波に業界が適応してきたとの認識に基づき、成長の低迷に対してコストと資本で対応することに力を入れます。投資は、具体的なリターンが期待され、向こう1年から3年の間に効果が見込める場合に限り行われるべきと考えます。

金融サービス業界は、両方を融合したマインドセットを必要としています。しかし多くの場合、どちらか一方が優勢になりがちです。

バリュー中心のマインドセットが社内で優勢になると、成果があることは分かるもののインパクトの弱い、小型の改革が無数に打ち出されることとなります。短期主義が優勢になると、利用しているテクノロジーは次第に時代遅れになり、結果として将来の生産性向上の足を引っ張り、新しい成長機会が大きな実を結ばない状態に陥ります。

図表1. マインドセットの対立



出典：オリバー・ワイマン分析

ビジョン中心のマインドセットが優勢になると、支出のかなりの部分が成果を生まない変革の取り組みに費やされる可能性があります。顧客中心、データ中心、機敏性、革新性の実現といったトップダウンの優先順位について、事業部門ごとあるいは機能部門ごとの解釈が行われ、プロジェクトが次から次へと立ち上げられます。事業へのインパクトに関する価値の規律は欠けているか無視されており、売上重視の戦略によって支出が正当化され、ステージゲート機能は脆弱で、成果は限定的なものとなります。

この対立は、金融サービスのあらゆるセグメントで繰り広げられています。ここ数年、ビジョン中心のマインドセットを強く支持してきた企業の多くは現在、何がうまく機能しているか、将来価値をもたらすのは何か、出費を減らすにはどうすればいいかを厳しく見直しています。一方、非常に実利的なアプローチを取った企業や長期的な未来を検討する余裕が全くなかった企業はいまや、会社が存続できるかどうか、成長の源がどこにあるのかを心配しています。

今年のレポートでは、金融サービス業界の投資家を対象に実施した調査の結果と2019年に行ったクライアントとのプロジェクトを通じて得た新しい知見を合わせてご紹介します。その中で、改革プロジェクトの進捗、ビジョンとバリューの対立の高まり、成功するためにはどのようにバランスを取るべきかを探ります。

高まる投資家からの圧力:第1部では、改革プロジェクトへの投資と投資家の見解を取り上げます。投資家は既存の改革プロジェクトに対して非常に懐疑的であり、企業が何に投資しているのか、あるいはなぜ投資しているのかが分からないと感じていることは明白です。

狭まりつつある実行のチャンス:第2部では、環境の変化と、投資の実行がますます重要になりつつある理由を取り上げます。金融サービスにおける価値創造は停滞し、生産性の向上は遅々として進まず、外的な脅威は後退するどころか高まっています。投資の効率的な配分や追跡が行われておらず、景気サイクルが終わりを迎えば投資が圧迫されるようになります。

衝突をうまく利用する:第3部では、ビジョンとバリューが対立する5つの領域について、ビジョンとバリューを融合するために企業が取っている対策—投資ポートフォリオの見直し、成長施策への全力の取り組み、テクノロジーを活用するために必要な事業上のトレードオフの実行、より適切な測定指標に基づく実行、投資家に対する主導権の確保—を取り上げます。

**「素早く変革する必要があることは分かっているが、現在実施中のイニシアティブは、その目的を達成してくれるだろうか？
それとも、巨額の資金の無駄づかいに終わってしまうのだろうか？」**

— グローバル銀行の取締役

第1部

高まる投資家からの圧力

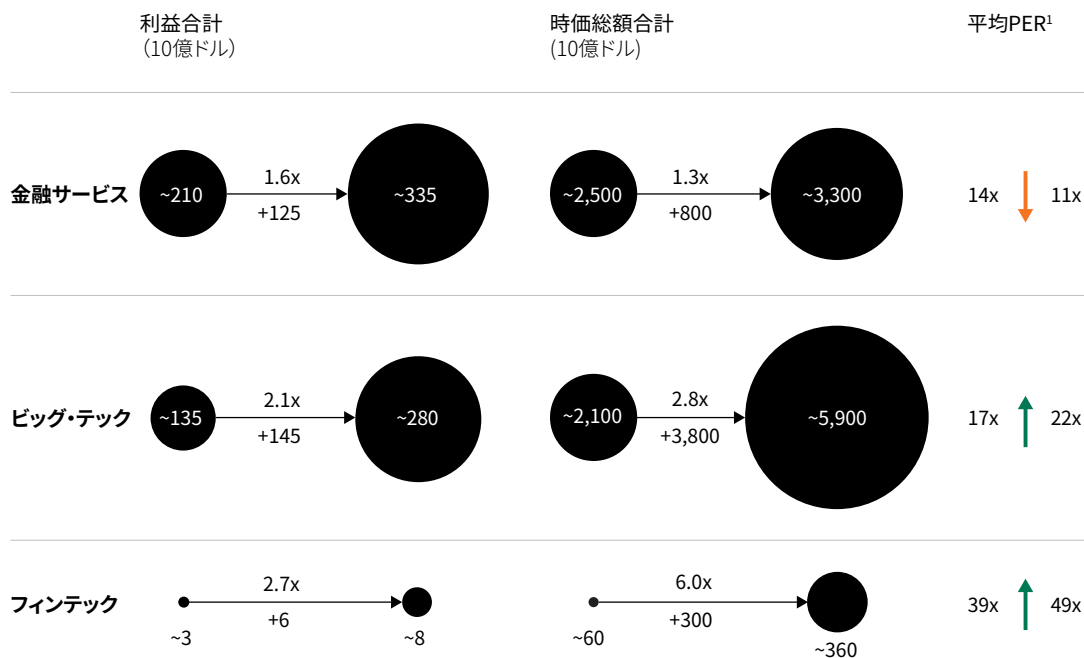
投資家は、どこに投資するかで意思表示する。

金融サービス業界における時価総額の伸びは、ビッグ・テックやフィンテックに比べ見劣りしています。上位20社の金融サービス企業の時価総額は2010年以降、8,000億ドル増大したのに対し、上位20社のテクノロジー企業の時価総額は3.8兆ドルの伸びを記録しました。フィンテックのトップ企業の時価総額は、規模の点では小さいものの、同時期に6倍の成長を遂げました。一方、金融サービスの成長率は30%でした。

テクノロジー企業の株価は、割高な水準に到達しているか近付きつつあり、この業界に対する規制が強化される可能性が高まっています。それにもかかわらず、金融サービスと比較した評価額の変化は劇的です。2010年以降、ビッグ・テックの株価収益率 (PER) は上昇の一途をたどっており、金融サービス企業と比べていまや2倍の水準になっています。一方、金融サービス企業のPERは、14倍から11倍に低下しました。低下を後押ししたのは銀行で、保険会社の株式との差が開いています。

図表2. 見劣りする金融サービス企業 (上位20社) の評価額の伸び

2010年と2018年の比較



1. PERの中央値

出典: Refinitiv提供のDatastream、オリバー・ワイマン分析

デジタル・トランス
フォーメーション
戦略が功を奏する
と確信している
投資家は25%に
すぎない。

— オリバー・ワイマンとProcensusによる投資家意識調査、2019年11月

オリバー・ワイマンは、投資家が金融サービス業界とそのデジタル対応、そして現在の投資プログラムについてどう考えているかを探るための意識調査とインタビューを実施しました。その結果、以下のことが判明しました。

投資家の期待ははっきりしない

多くの金融サービス企業が、野心的な目標を掲げる巨額の予算の変革プロジェクトを発表しています。変革プロジェクトに関して語られる金額は数十億ドルあるいは数百億ドル規模に上りますが、実際の投資水準は必ずしも見た目とおりとは限りません。発表されている平均的な変革プロジェクトが要求する支出は、年間収益の5%です。こうしたプロジェクトには、変革のための支出だけでなく、ITの保守や規制遵守といった、必要ではあるものの変革をもたらすわけではないその他の無数の改革も含まれます。真の変革のための支出は、組織が取り組んでいる改革が広範にわたるとはいえ漸進的なものであることを反映して、ずっと少ないことがあります。

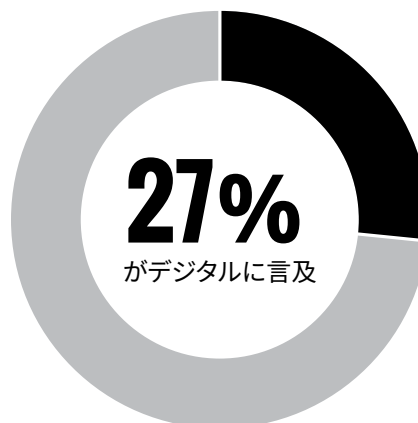
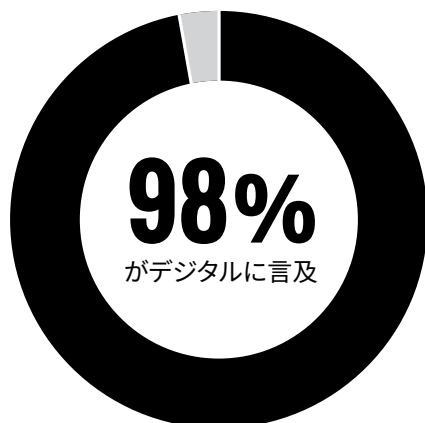
比較対象となるデータがない中、投資家がデジタル・トランスフォーメーションとテクノロジー、投資を理解するのに苦労していることは当然と言えます。あるファンドマネジャーは、「ITシステムの交換、オートメーション、カスタマージャーニーなど、何もかもが入り混じっている。一部には成果もあるようだが、個々の事例にすぎない」と語っています。投資家は結局、あからさまに懐疑的な姿勢を取るか、改革プロジェクトとデジタルテクノロジーがもたらす長期的なメリットを割り引いて考えるかのどちらかです。欧州の銀行が2019年上半期に外部向けに発表した文書の98%は「デジタル」に言及していましたが、アナリストのリサーチレポートではその割合はわずか27%でした。

投資家は、デジタルを一時的なフィーバーにすぎないものと考えているか、あるいはバリューへのインパクトを分析することができずに無視しています。

図表3. 投資家は、分析対象の企業に比べてデジタルに焦点を当てていない

銀行の発表

アナリストのリサーチレポート

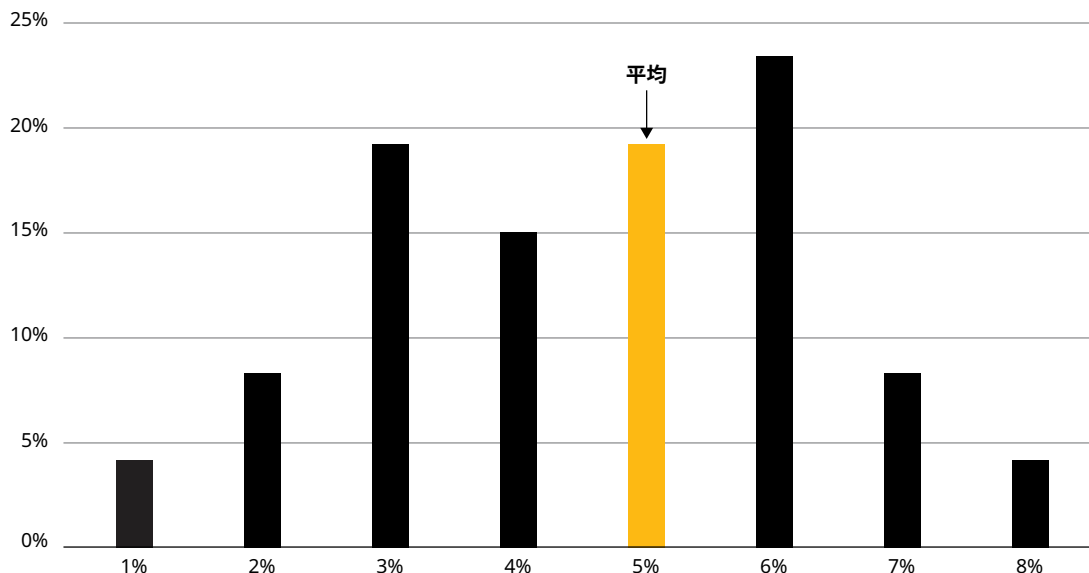


出典: Refinitiv提供のEikon、オリバー・ワイマンによる欧州銀行30行の市場向け発表文書(80件超の銀行発表文書と280件超のブローカーレポート)の分析(2019年6月)

図表4. 投資家は、分析対象の企業に比べてデジタルに焦点を当てていない

発表された投資プログラムの支出額の分布

収益に占める改革プロジェクトの年間費用



出典: Refinitiv提供のDatastream、企業の投資家向けプレゼンテーションとプレスリリース、オリバー・ワイマン分析

デジタルプロジェクトに対する信頼は低い

金融サービス企業は、投資すべき理由を株主にうまく説明することに苦労しています。ある大手ファンドマネジャーは、「投資が銀行の営業利益を改善させるという証拠はほとんどない」と語りました。デジタル・トランスフォーメーション戦略が功を奏すると確信している投資家は4分の1にすぎず、計画が明瞭に説明されていると考えている投資家はほとんどいません。

投資家は、企業が何に、どういう理由で投資しているのか—効率性のためか、成長のためか、オペレーショナル・レジリエンス（業務の強靭性）のためか—よく分からないと感じています。変革に何が含まれるのか、最終的にどうなるのか知らないことが多く、進捗状況を把握するために有益な測定指標を見つけられず、多額のテクノロジー投資の根拠とされる費用対効果をあまり信頼していません。

金融サービス企業の投資イニシアティブの効果は、投資リターンの実現可能性や重要な事業改革に対して懐疑的な目が向けられる中、かなり割り引いて受け取られています。忍耐の限界が近づきつつあります。

生産性については楽観的な見方がある

投資家は、現行のプロジェクトが成果をもたらす可能性については懐疑的であるものの、変革が彼らの投資意欲に決定的に重要または重要な影響を与えると答えた割合は80%にも上りました。投資家の間には、デジタルには確かに利益向上を後押しするポテンシャルがあるという楽観的な見方もあります。投資家の60%近くは、デジタルが今後5年間にわたり利益率にプラスの影響を与えていると考えています。この影響は、生産性を通じてもたらされるとみなされており、「ある程度のコスト削減が実現できるだろうが、大きな収益機会ではない」というのが共通の認識となっています。

実施コストをめぐる懸念と、メリットのほとんどが顧客に還元されてしまうのではないかと懸念も、投資家に共通するテーマです。これは、最近広がりつつある、規模に価値を置く考え方—すなわち、規模の大きな金融機関には、大規模なポートフォリオを維持し、必要な投資を行い、グローバルな提携関係を結び、より多くのデータを活用するだけの財力があるという考え方—を助長する可能性があります。投資家からの意見は、このような心理を裏付けていますが、規模とPERとの間には現在、はっきりとした相関関係は認められていません。

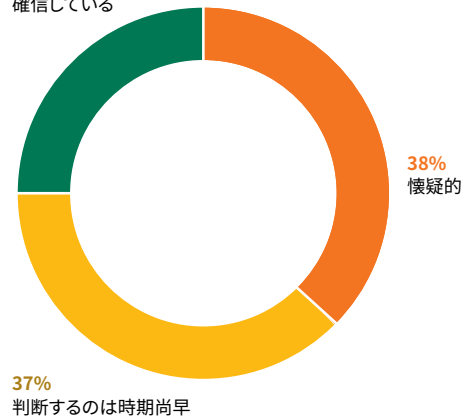
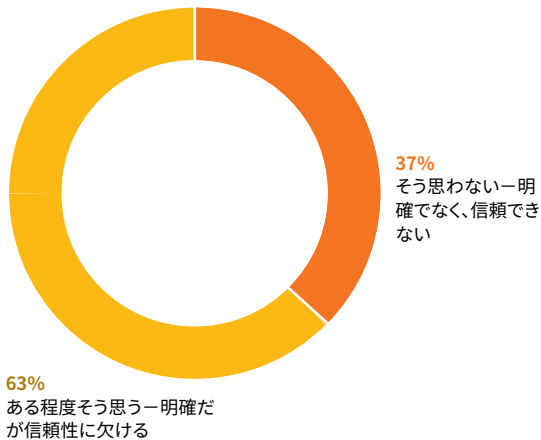
図表5. 投資家は投資計画に納得していない

ほとんどの銀行はデジタル・トランスフォーメーション計画について、費用、効果、スケジュールという点で明確で信頼できる説明をしていると思いますか？

銀行のデジタル・トランスフォーメーション戦略が功を奏するとどれくらい確信していますか？

0%
 そう思う—明確かつ信頼できる

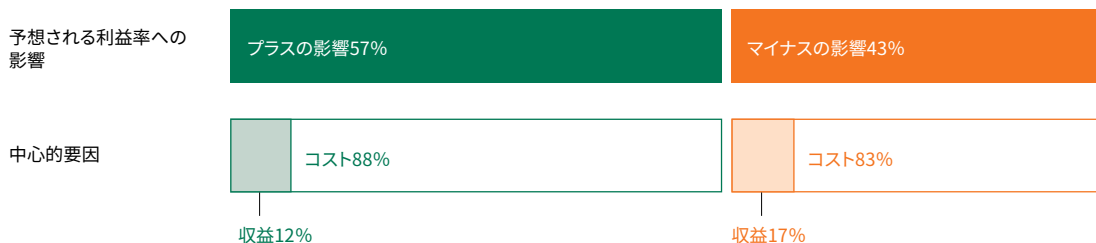
25%
 確信している



出典：オリバー・ワイマンとProcensusによる投資家意識調査、2019年11月

図表6. 投資家は、デジタルが主にコストを通じて、ある程度の利益をもたらすと見ている

デジタル投資が向こう5年間に従来型の銀行の収益と費用に与える影響の予想数字は調査回答者の割合(%)



出典：オリバー・ワイマンとProcensusによる投資家意識調査、2019年11月

第2部

狭まりつつある実行のチャンス

投資家の言うとおり、投資の実行が決定的に重要になりつつあります。良いニュースは、未来型の金融サービス企業が登場していることです。悪いニュースは、進捗のペースが遅く、外的な脅威は後退するどころが高まっており、景気サイクルが変われば投資予算が圧迫されるということです。

未来型の企業が登場しつつある

2010年代にさんざん議論が繰り返されたものの、金融サービス業界についておおむね共通するビジョンが形作られつつあります。オリバー・ワイマンの過去5年間の「金融サービス業界の現状」レポートは、そうしたビジョンを浮き彫りにしています。

業界構造はモジュール化が進み、新しいテクノロジーのおかげで、顧客は複数の商品プロバイダーから購入しやすくなりました。金融サービス企業は、サードパーティプロバイダーを利用して、より柔軟で低コストの経営モデルを構築しています。業界のトレンドは次第に、顧客ニーズ中心、顧客の注目とデータの奪い合い、解決すべきジョブの達成へと移りつつあります。企業は、プラットフォームを構築してエコシステムに統合しようとしており、需要のアグリゲーション(集約)、商品の販売、外部企業への自社のケイパビリティの提供に取り組んでいます。企業はまた、ランニングコストが著しく低い、全く新しい「グリーンフィールド」事業を構築することによって、このプロセスを加速することを選択しています。

目指すのは、最新のテクノロジーと働き方を活用して、既存企業ならではの強み—ブランド、顧客データ、ロイヤルティ、ノウハウなどを生かすことです。コストが削減され、業界のオーバー・キャパシティの一部が解消され、顧客が何よりも優先されるようになります。何に重点が置かれるかは、アジアの資産運用会社とカナダの銀行とグローバルな保険会社とで異なるでしょうが、基本はどの地域でもどのセクターでも同じです。

こうした取り組みのあちこちで、ブレイクスルーが起こっています。ロシアや南アフリカ、シンガポールなどの成長市場の金融サービス企業は、代替的な収益源の構築に成功しつつあります。商品の提携や顧客へのサードパーティ販売のおかげで、多くのプレーヤーの収益は5%から10%以上伸び、さらに成長しています。中国では、このトレンドはさらに進んでおり、金融サービス企業とテック企業の境界が曖昧になり始めています。

利益が強く圧迫される中、資本市場では業界構造のモジュール化が進行しており、FXのマーケット・メイキング業務の外部委託や内部リスク管理プラットフォームの顧客への開放といった動きが起こっています。バリュー・チェーン全体で新しいクラウドベースのサービスの採用が進んでいます。

「デジタル」は、より深く理解されるようになり、新規チャネルや顧客中心の設計、最新テクノロジーの利用、自動化、新たな分析手法といった領域に細分化され、徐々に通常の業務に吸収されています。

しかし、現実には、未来型の金融サービス企業を構築するためにはまだ多くの取り組みが必要です。

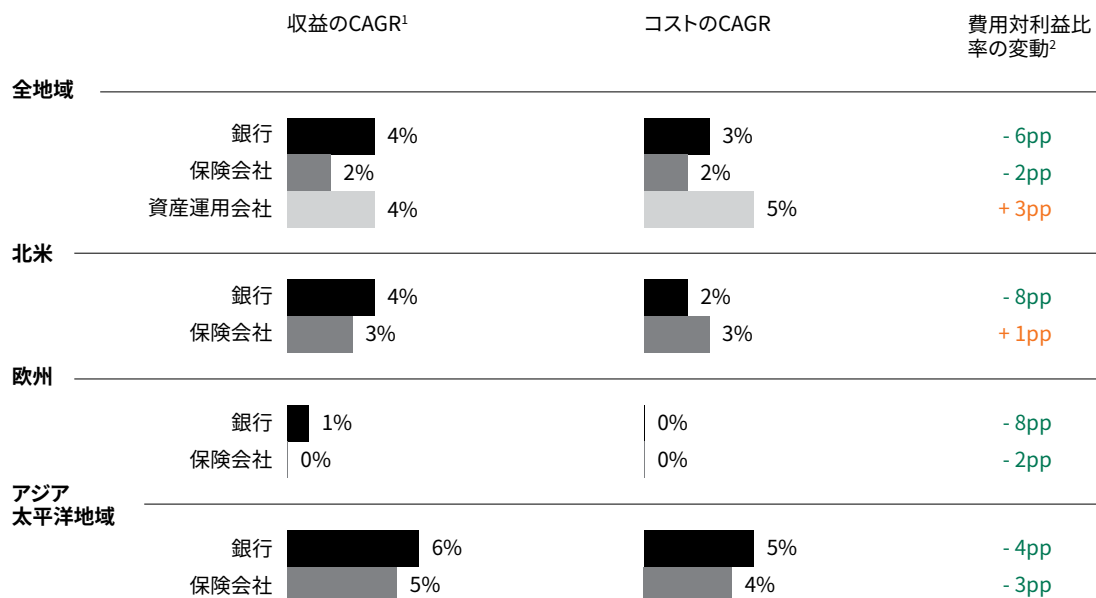
生産性向上と投資のペースは遅く、追跡が難しい

コスト削減は長年の目標であり、多くの金融サービス企業はこの10年間、効率を優先させてきました。2010年以降、利幅はある程度改善し、業界の大部分の回復とともにコスト上昇は収益成長よりも抑えられています(図表7参照)。最も大きなコスト削減は、主要参入市場の選択やキャパシティの縮小からもたらされています。しかし、こうした削減分は通常、他の領域、具体的には新たな規制要件の遵守とサイバーリスクなどのリスクの高まりやマネーロンダリング防止への対応によって相殺されています。銀行の平均的な中核的自己資本比率(Tier 1)が2006年以降、世界的に8.4%から13.4%に上昇する中、利幅が数パーセント改善してもほとんどの場合、資本の積み増しを補うのに十分ではありません。

新規参入プレーヤーは、実現可能なコスト水準を示しています。英国の銀行業界と比較すると、主要銀行の決済コストと当座預金口座コストは、顧客1人当たり150ポンドから200ポンドとなっています。大規模ネオバンクでは、顧客1人当たりの営業コストは現在30ポンドであり、さらに下がりに続いています。このコストの差のうち、より高いサービス水準、商品の幅、支店の存在で説明がつくのはごく一部です。ネオバンクはまだ確立段階にあると考えられ、今後の収益性向上は不透明ですが、生産性の面で挑戦を突きつけていることは確かです。

経営陣は、イノベーションやテクノロジーと生産性への投資のこれまでの成果について失望感を示す傾向にあります。多くのイノベーションは、顧客体験を向上させてきましたが、銀行の経済状態を向上させているわけではありません。モバイルバンキングは顧客にとっては変革的なサービスですが、収益はあまり変化していません。顧客サービスのための全体的なコストは、既存のシステムに新たなコストが上乘せされる形で一般的に上昇しており、多くの金融機関では物理的ネットワークの縮小によるコスト節減には制約があります。イノベーションの実行とコスト削減の責任は、社内のおちこちに分散し、投資から得られるはずのコスト節減は実現されないことが少なくありません。

図表7. 利幅は若干改善しているものの収益成長は厳しい(2010~18年の利益)



1. 年平均成長率一時価総額が50億ドル超の上場企業(およそ210社)の収益とコストの総額の変動、為替レートは一定と仮定

2. 増減率の単位はパーセントポイント

出典: Refinitiv提供のDatastream、オリバー・ワイマン分析

「デジタル・トランスフォーメーションに費やした支出の50%は浪費だと分かっている。だが、どの50%が浪費なのかさっぱり分からない」

—グローバル銀行のCFO

ビジョンにとっての課題：外的な脅威は後退するどころか高まっている

金融サービス企業、フィンテック、テクノロジー企業の間では、三つどもえの戦いが繰り広げられています。

既存の企業は、新興のフィンテック企業を模倣したり彼らと提携したりすることに慣れ、フィンテックを自社のイノベーション研究所やアクセラレーター・プログラムの参加者として扱うようになりました。規模とマーケティング費用をめぐる課題が、中核事業へのフィンテックの進出をある程度阻んでいます。それでも、新規参入者が利益率の高い事業に狙いを絞って進出して利幅を浸食する中、ディスラプションだけでなく、じわじわと進む破綻も脅威となっています。

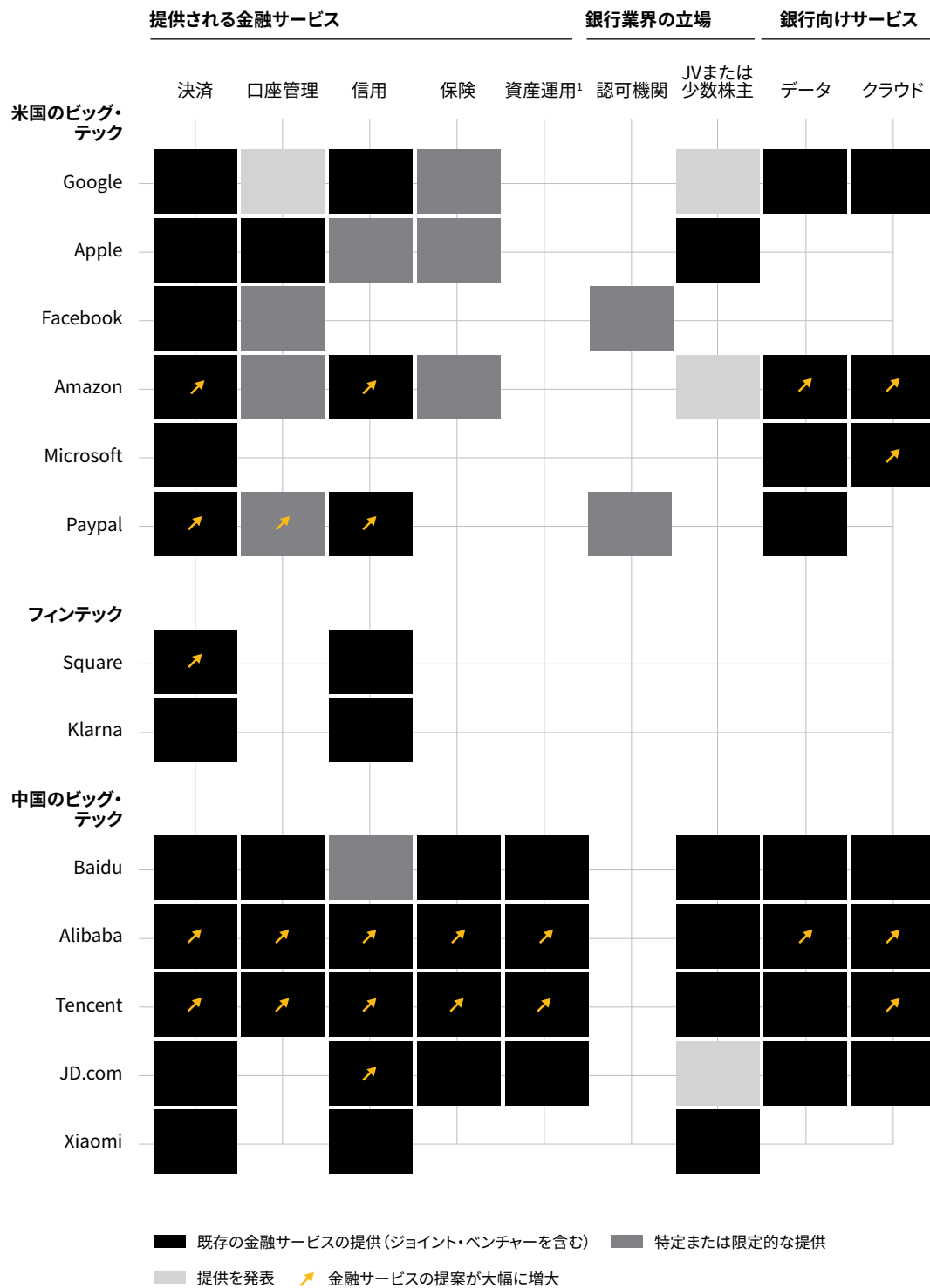
巨大テクノロジー企業との戦いにおいては、安閑としている余地はほとんどありません。これらの企業が擁する顧客ネットワークの規模と「データグラビティ(データの引力)」は、業界全体を崩壊させかねません。

米国のテクノロジー企業は軒並み金融サービス業界に進出しており、中国の巨大テクノロジー企業もすでに大々的に乗り出しています。一般に決済が出発点となり、顧客との既存の関係を金融サービスへと転換し、接点を増やし、顧客に関する追加的なデータを入手します。続いて起こるのが他分野への拡大であり、すでに中小企業向け融資(Amazonレンディング)、コンシューマーファイナンス(PayPalクレジット)、銀行のような取引関係(Calibra)、資産運用(Ant Financialの資産運用額は2,500億ドルに上る)、保険(中国のテクノロジー企業が支配)などの分野に進出しています。

金融サービス企業は、提携関係を探るか、守りに出るかの板挟みに陥っています。インフラ面や財政面、販売面でのパートナーを務める取り決めが続々と締結されています。個々の金融機関にとっては、そうした取引には抗いがたい魅力があります。ある大手銀行のCFOは「1,000万人の顧客を獲得するのに、我々は100年以上かかった。巨大テクノロジー企業と手を結べば、その2倍の数を一晩のうちに達成できる」と語りました。AmazonカードはJP Morganによって提供され、AmazonレンディングはBank of America Merrill Lynchと提携しており、表立ってはいないもののAppleカードを提供しているのはGoldman Sachsです。

「ダム・ユーティリティ(情報処理能力のない便利屋)」のような存在に陥らないためには、守りも必要です。そのためには、決済やデジタルIDなどの領域における多額の投資と業界共通のアプローチが必要となります。たとえば、オランダの「iDeal」やスウェーデンの「Swish」、米国の「Zelle」はいずれも、銀行コンソーシアムによって設立され、かなり大きな市場シェアを獲得しています。

図表8. 金融サービスにおけるビッグ・テックの台頭(2019年11月)



1. ファンド販売事業を含む

出典: 企業のウェブサイト、メディア記事、リサーチ論文、オリバー・ワイマン分析

バリューにとっての課題：景気サイクルの変化によって脅かされる投資予算

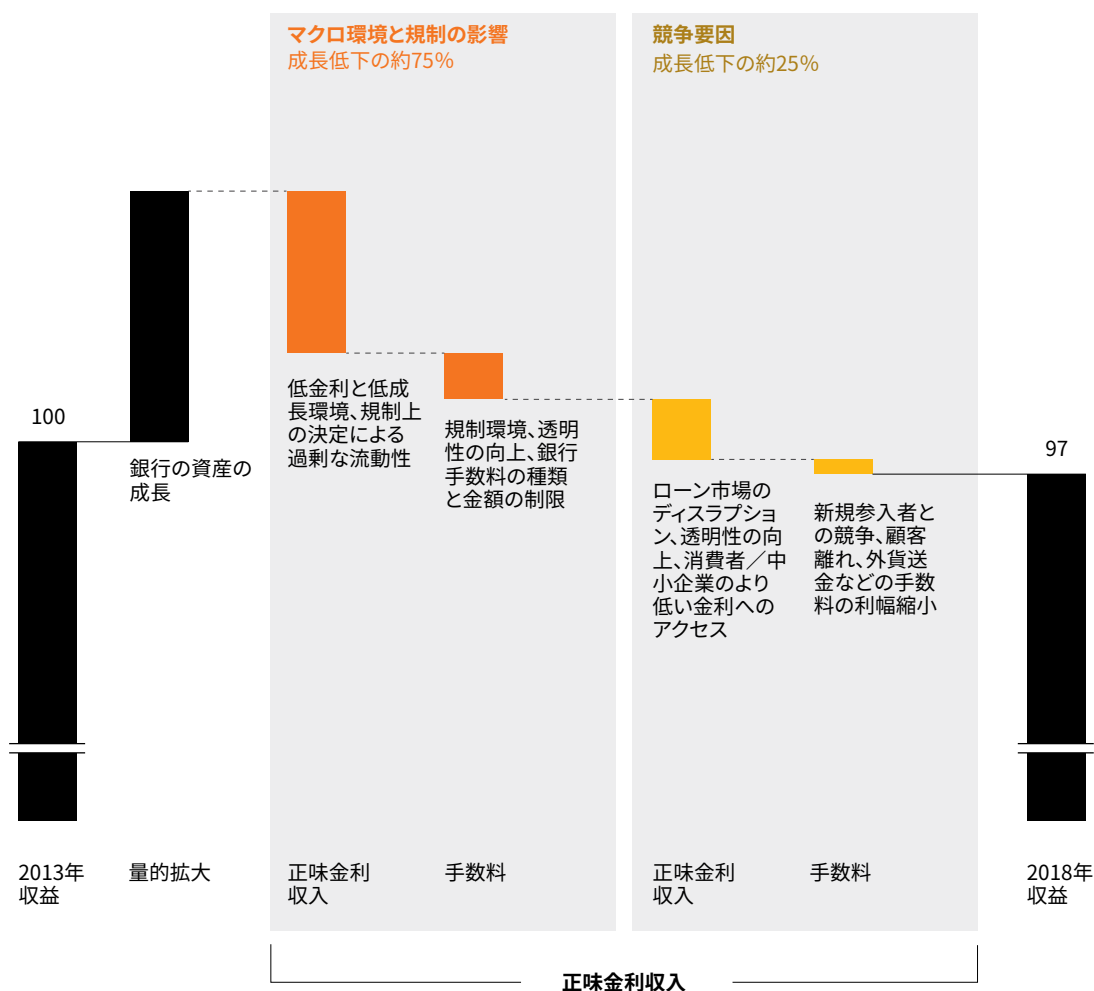
景気サイクルは引き続き、厳しい状況にあります。たとえば欧州の銀行業界のように、収益の成長が伸び悩んでいるところでは、業界内の収益が新興のフィンテック企業や巨大テック企業に流れていることが一因となっ
てはいるものの、これまでのところマクロ要因と規制要因に比べれば二次的です(図表9参照)。

業界は今日、困難な状況に直面しており、どれほど困難なのか誰にも分かりません。債券価格と株価が最高水準を記録する中、ソフトランディングは可能ではないかもしれません。

成熟市場では、低金利がすでに、どのデジタル・ディスラプションよりもひどい循環的な収益低下を招いています。これ以上の景気の悪化は、投資予算に深刻な影響を与えかねません。過去30年間の主要な景気後退時と金融危機時には、銀行の単年度の損失は、収益のマイナス50%に相当する規模に上りました(図表10参照)。一方、変革プロジェクトへの投資は、収益の平均5%にすぎません。

図表9. 成長の低迷は、ディスラプションよりもマクロ環境によるところが大きい

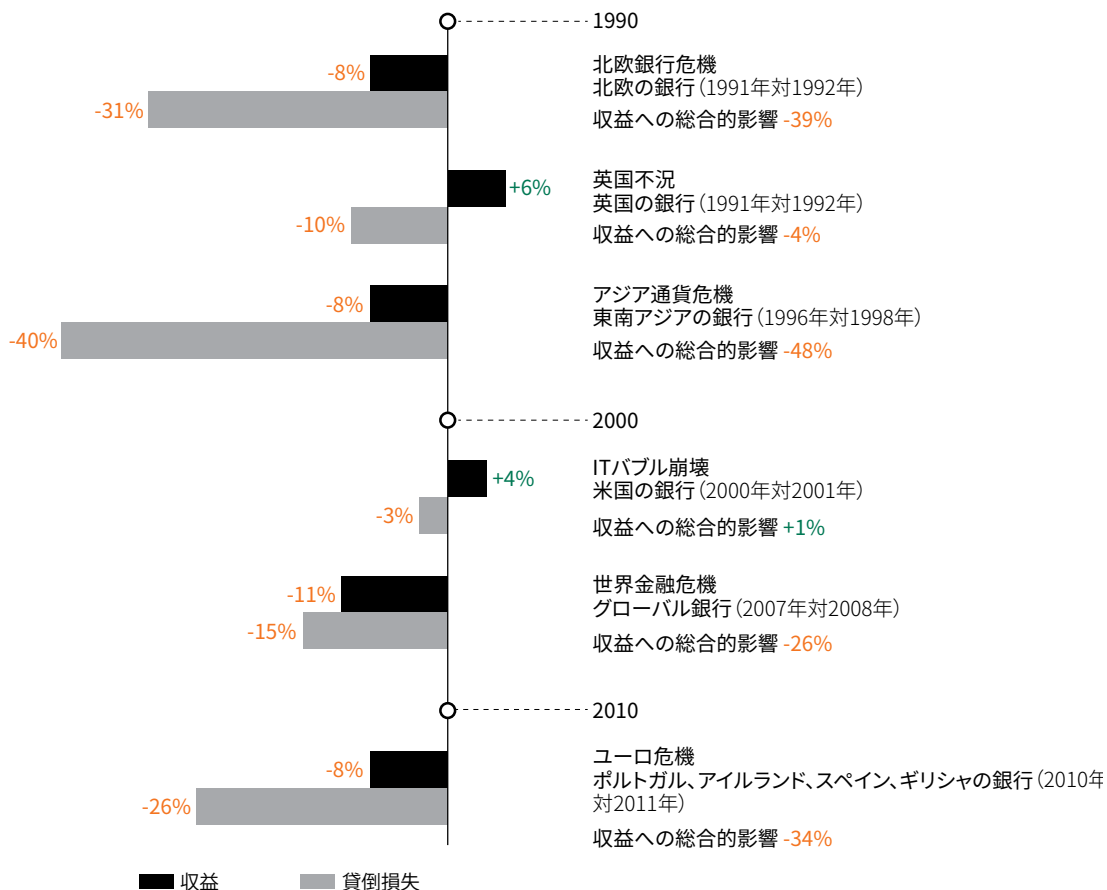
ドイツ、フランス、英国、スペイン、イタリア、(2013年を100と定義)、2013年～2018年



出典：オリバー・ワイマン分析

図表10. 景気悪化時の銀行業界の経済状態

収益と貸倒損失引当金の前年比変動
 (%は収益に対する割合、分析対象は、景気悪化の影響を受けた銀行)



注:影響は現地通貨で計算。貸倒損失の影響は、貸倒損失を前年度収益で割った数値の増減。アジアには、中華人民共和国とインドネシアは含まない。

出典:Refinitiv提供のDatastream、オリバー・ワイマン分析

出発点が重要

企業がどの市場で事業を行っているかが、ビジョンとバリューの検討の大きな決め手になります。欧州と日本の銀行、欧州の保険会社、収益を圧迫されている米国の地方銀行に投資している投資家は、現在のリターンの見通しに目を向け、バリューを重視しています。彼らは、コスト削減や資産の再配分によって財務実績の向上を図る当面の計画があるか知る必要があります。

一方で彼らは、長期的な利益成長に向けた実行可能な方策があるかどうかとも知る必要があります。米国、オーストラリア、カナダの大手銀行と資産運用会社については、投資家はバリュー中心で考えるより前に、成長を促進するための投資により大きな余地を与えています。

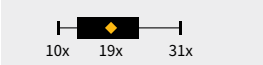
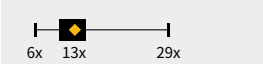

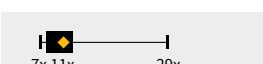


市場における金融機関の出発点も重視されます。レガシー技術の問題や複雑でコストのかさむ経営モデル、オーバー・キャパシティを抱えている場合、投資家はまず、中核事業の向上を優先することを求めます。中核事業を立て直した明確な実績がないのに大規模なイノベーション計画を打ち出しても、説得力はありません。

図表11. 景気悪化時の銀行業界の経済状態

銀行

業界	PBR (レンジ)	業界環境
米国グローバル銀行 (JPM, GS, MS, Citi, BoAなど)		近年は、新規事業の立ち上げによる収益成長を重視。取り組みのテーマは、コスト削減、(幅広い)テクノロジー投資からの価値の獲得、市場シェアにおける明らかな差の縮小へと変化
欧州／アジアのグローバル銀行 (HSBC, Barclays, UBSなど)		事業分野からの撤退を伴う危機後の再編、低金利による厳しい圧迫。テクノロジーの最新化に投資するキャパシティを見つけるための度重なるコスト削減の波
北米・オーストラリア (Wells Fargo, RBC, NABなど)		危機後は好調な業績を記録、現在は新興成長勢力からの挑戦とレガシーな業務行為に関する問題に直面
欧州 (BBVA, ING, Santanderなど)		非常に厳しい収益環境。大半はRoE向上のためのコスト削減と財務資源の最適化に注力
日本 (MUFG, SMFG, Mizuhoなど)		弱いマクロ環境を背景に成長と収益率は停滞、銀行は手数料収入の増大、バランスシート上の貸出コミットメントの精査、コスト削減を重視
中国 (ICBC, CCBなど)		信用リスク、シャドーバンキング、米中貿易戦争をめぐる根強い懸念により、バランスシート成長に暗雲。金融サービスを含めた強力なエコシステムを構築しつつあるテクノロジー企業と競争する必要

保険、資産運用、市場インフラ

業界	実績PER (レンジ)	業界環境
北米損害保険会社 (Allstate, Travelers, Progressiveなど)		マクロ要因、不十分な準備金と保険請求額の増大、原告に有利な訴訟環境が株価を脅かしている。待望の保険料率の引き上げがマイナスの影響を打ち消す可能性がある
米国生命保険会社 (Prudential, Great-West Lifeなど)		満足できるリターンを挙げられず株主に資本を返還。大手はコスト／効率性に焦点を当てているが、確実性と保障、ファイナンシャル・ウェルネスに対する消費者の満たされていないニーズに対応する絶好の機会を背景に、成長エンジンにも注目
欧州複合保険会社 (AXA, Aviva, Munich Re, Generali)		低金利、規制の不確実性、ソフトサイクルはリターンに影響を与え、投資を抑制。テクノロジーに対するアプローチは大部分が段階的で、一部の大規模なイノベーションの取り組みは規模が縮小されている
アジア地域保険会社 (China Life, Ping Anなど)		保険浸透率の向上と規制の枠組みの成熟を背景に、利益見通しは明るい。中国からの投資が活発で、非常に顧客中心であり、幅広い商品の一部として保険を提供。東南アジアは比較的シンプルな商品提供を拡大
資産運用会社 (Blackrock, KKR, Schrodersなど)		長引く構造的圧力がリターンに影響、大規模な資産価格の修正のリスク。提案の精緻化、コスト基盤の再設計、レガシー技術への投資に注力
市場インフラおよびデータ (CME, ICE, S&P Globalなど)		有利な規制・マクロ環境を背景に好調な成長、新しい事業分野とデータソリューションへの進出。買収による成長、製品強化を中心とするイノベーションの取り組み、顧客体験に注力

◆ 中央値 ■ 第1～3四分位数 |—| 最小値～最大値

注: 2019年12月17日現在

出典: Refinitiv提供のDatastream、会社発表、投資アナリストレポート、オリバー・ワイマン分析

一つの結果としての統合

金融サービス業界内の大半のセグメントでは、この10年間、ほとんど統合が進んでいません。規制当局は、その監督姿勢を通じて、またG-SIFIs(グローバルなシステム上重要な金融機関)の区分で上位に分類されるほど重い資本コストを課せられる仕組みを通じて、大規模な金融機関の構築に冷水を浴びせています。企業自身も、さらなる複雑性を克服する必要を考えると、収益面やコスト面のシナジーの可能性を追求することについて乗り気ではありません。

企業がより長期的な展望に目を向ける中、投資するキャパシティを確保しつつバリューを実現する能力が統合の強い動機になる可能性があります。規制当局の姿勢も変わってきました。懸念の種は、以前の「too big to fail(大きすぎて潰せない)」から、「too small to survive(小さすぎて生き残れない)」に変わりつつあります。

統合(ボルトオン買収や中規模の買収ではなく)が起こる可能性が高い業界内のセグメントは、ビジョンとバリューの衝突が最も激しいセグメントと一致しています。欧州大陸の銀行、米国の中規模銀行、そして資産運用はいずれも、その可能性が非常に高いセグメントです。投資余力の向上に加え、テクノロジーのモジュール化とより効率的な統合の可能性も、統合の主張を裏付ける要因となります。一例として、資産運用会社同士を結合させ、異なる独自のレガシーシステムを一体化して混乱を引き起こすのではなく、両社をAladdinプラットフォームに乗せてしまうことが考えられます。

統合が増えるにつれ、新たなデジタル・チャレンジャーとフィンテック・プレーヤーも関わってくるでしょう。これらのプレーヤーの多くは、まだ景気サイクルを一巡したことがありません。一部のプレーヤーは、決済サービスや信用サービスなどの取引関連のソリューションからの方向転換を図っており、信用状態が悪化すれば淘汰につながることは避けられないでしょう。

第3部

衝突をうまく利用する

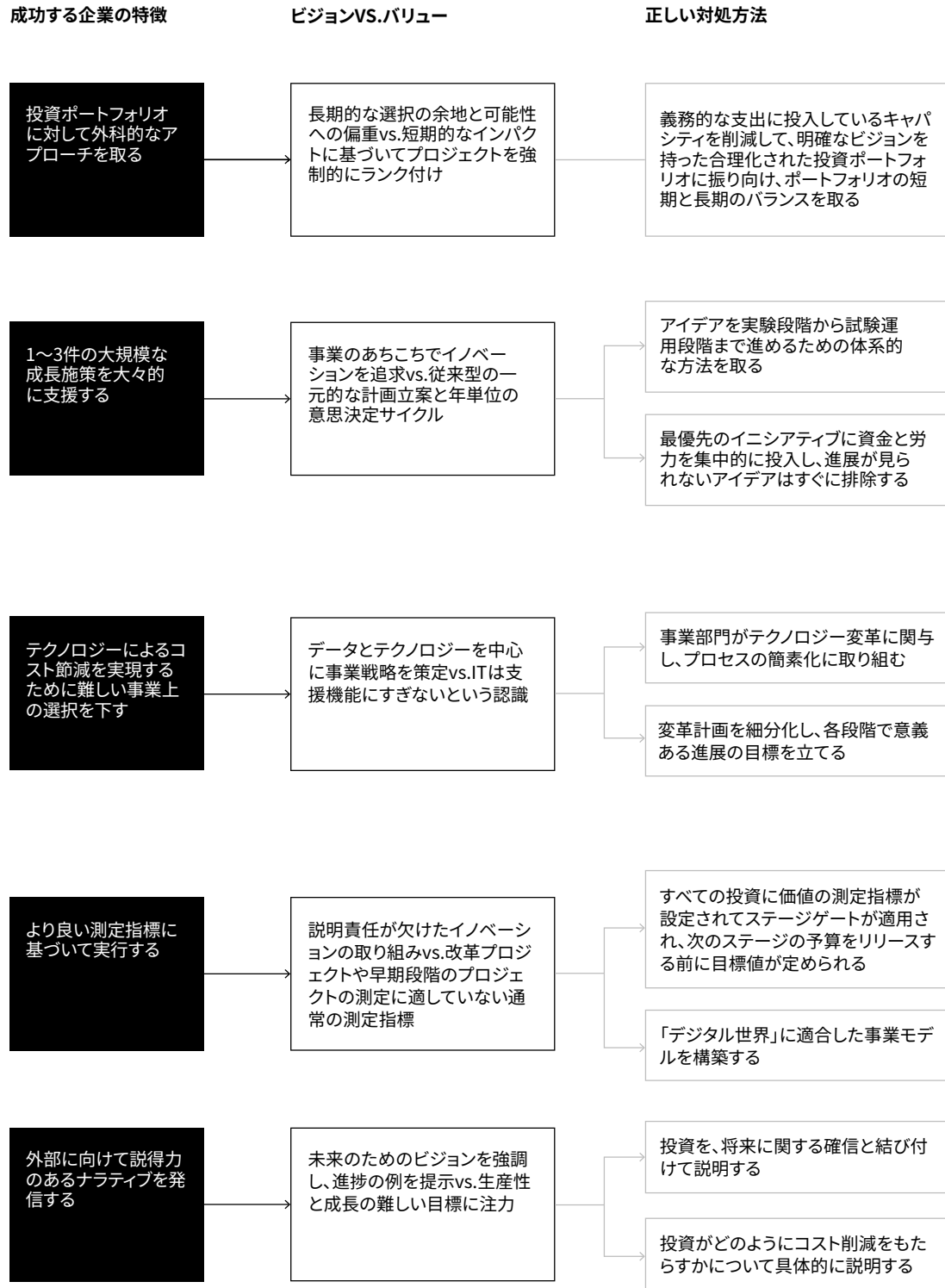
ビジョンとバリューの衝突にうまく対処できなかつたり直面することを避けたりした場合、組織は、規律なき過剰投資と漸進的な改革への注力の間で揺れ動くことになり、長期的な競争力を危うくしかねません。

正しいバランスを取るためには、オープンマインドなアプローチと、難しい選択を表に出すことが必要となります。

成功する企業に共通する5つの特徴として、投資ポートフォリオへの外科的アプローチ、数を絞った、より大型の成長施策、テクノロジーを活用するために必要な事業上のトレードオフを実行する意欲、より適切な測定指標に基づく実行、そして投資家に対する主導権の確保を挙げることができます。

どの特徴も、ビジョンとバリューのトレードオフという難しい選択を必要とするものであり、このセクションではその内容を詳しく取り上げます。

図表12. ビジョンとバリューが衝突する領域



出典:オリバー・ワイマン分析

01

成功する企業の特徴

投資ポートフォリオに対して外科的アプローチを取る

課題

企業は、戦略的優先事項に有意義な投資をするのに苦労しています。顧客中心、データ中心、機敏性、革新性の実現といった全体的な戦略は、商品部門の責任者と機能部門のリーダーの解釈に任せなければなりません。プロジェクトをボトムアップ方式で設計し提案すると、出来上がったポートフォリオはフォーカスを欠いたものになる可能性があります。

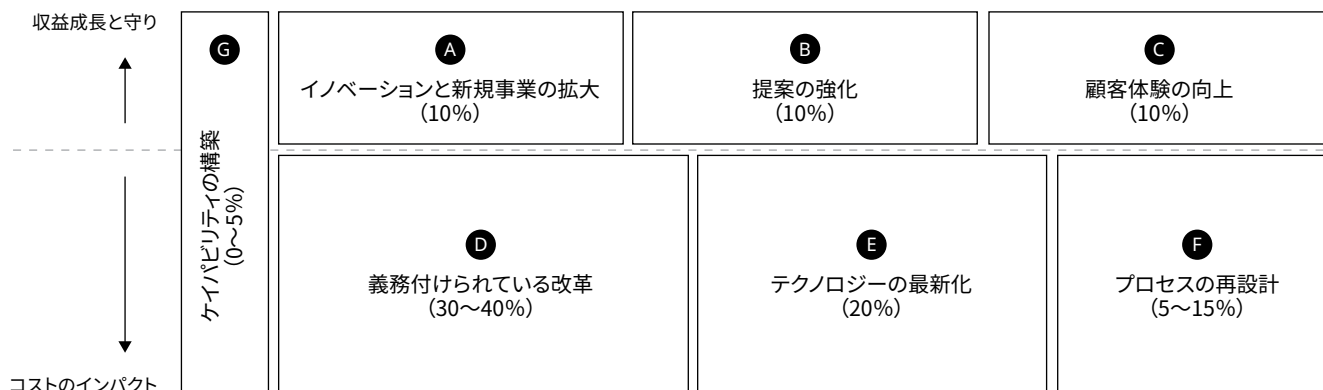
プロジェクトの透明性は往々にして低くなり、進捗とインパクトに関する情報は非対称的です。相互関連性の水準が高いため、個々の構成要素を検証するのは容易ではありません。

成功するやり方

デジタル・イニシアティブのマネジメント方法として、これまでのゆるやかな方法に代わって、より規律のある、介入主義的なアプローチが登場しつつあります。リーダーは、ポートフォリオを分解し、各プロジェクト要素の目的と進捗に基づいて共通のファクトベースを構築します。それをきっかけとして、ポートフォリオの各部分で、短期的なバリューと長期的な競争力へのインパクトを検討する活発な議論が起こります。

その結果、ビジョン中心のマインドセットに傾きすぎていた事業では、いくつかの取り組みがマーケティング的に盛り上がっていたにすぎないことが明確になるため、ポートフォリオが合理化されます。これまで生き残ることに焦点を当てていた企業は、規制改革やその他の「義務的な」イニシアティブに投入しているキャパシティを削減して、成長と生産性向上のための精選した投資に振り向けることを目指しています。

図表13. 改革プロジェクトへの投資ポートフォリオに対する外科的アプローチ



- A. イノベーションに対して規律あるアプローチを組み込み、成功するアイデアを拡大する一方、その他のアイデアは迅速に中止する
- B. 新商品の導入がもたらすシステムの増殖とプロセスの複雑性を避ける
- C. 模倣的なイノベーションを避け、事業の守りを固めるべきという主張には懐疑的な見方をする(コストが機会を逃した事業の価値を上回る可能性がある場合)
- D. 規制プログラムに不必要に資源を投入しないー実行に関する規律を守り、必須事項に絞って取り組む
- E. ビッグバン的なプラットフォームの変更を避け、過程全体を通して価値をもたらすことにこだわり、モジュール化を受け入れる
- F. システムを廃止して人員を削減できるように、プロセスを細切れではなくエンド・ツー・エンドで再設計する
- G. ケイパビリティ構築のオーナーシップが他のイニシアティブの中で把握されるようにするーさもなければ、今日の環境では負担しきれなくなる可能性が高い

出典:オリバー・ワイマン分析

02

成功する企業の特徴

1~3件の大規模な成長施策を大々的に支援する

課題

新規事業のうち、軌道に乗せるための「脱出速度」を達成できるのは一握りであり、今日の金融サービス企業のほとんどは、イノベーションに関する規律が足りないか、有望な成長機会を拡大するための大胆さが足りないかのどちらかです。

多くの金融サービス企業は、インキュベーション・プラットフォームやアクセラレーター・プラットフォームに投資しており、場合によっては年間1億ドル以上を費やしています。にもかかわらず、最近の景気サイクルにおいて金融サービス業界に登場した大型の新規事業のうち既存企業によって立ち上げられたものは、ごくわずかしかありませんでした。約1万5,000件の金融サービスの新規事業を調査したところ、評価額が10億ドルを越えた飛躍的な成功を遂げた事業は80件でした。ユニコーン段階に達する前に大手金融サービス会社が投資していたのは、そのうちの4分の1にすぎず、大手金融サービス会社自身が立ち上げたのはわずか2件でした。

成功するやり方

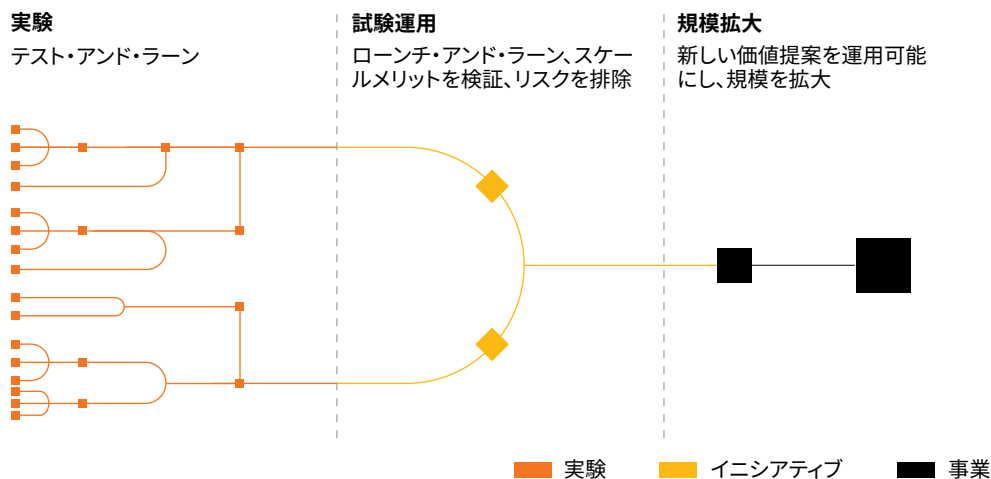
リーダーは、基準を高く設定しています。大型の成長施策とは、5年以内に会社の総収益の10%に到達する目標を掲げる施策を意味します。本当の「大きな賭け」ができるようにするためには、段階ごとに異なる管理規律、厳格なステージゲート適用、迅速なレビューサイクルを備えた、体系化された開発プロセスが必要となります(図表14参照)。

少数の企業が成長施策の実施において市場をリードしています。成功するアプローチには、いくつかの共通の特徴があります。

- **体系的な開発プロセス:** 段階ごとに異なる管理規律、厳格なステージゲート適用、迅速なレビューサイクルが備わっています。
- **スピーディーな学習:** 目標は、「スピーディーに失敗する」ことではなく、スピーディーに実験し、成長機会を発掘してテストすることです。期待に届かない取り組みは軌道修正するか廃止し、学んだこととチームをまとめて別のプロジェクトに投じます
- **確かなエビデンスの土台:** 規模を拡大する前に、顧客ニーズ、競争環境、価値創出の可能性に関するデータが揃えられています。
- **選択余地のある施策:** さまざまな進路をたどることが可能な投資が優先されます。投資すべき理由は、バリューの側面(新たな預金調達の源泉など)とビジョンの側面(新たな顧客基盤の構築など)の両方によって裏付けられます。
- **重要なリソースを別個に確保・投入:** 優先すべき機会には、しばしば通常の事業経営とは別に、集中的に資金が投入され、CEOレベルの関与があり、事業構築に必要な仕組みが整えられます。

その結果、成功する企業は、経営陣の注力、投資、成功に向けた粘り強い取り組みを活用して、より数を絞ったより大きな賭けをすることができます。

図表14. 規律あるイノベーションによって、マインドセットのギャップを埋める



ビジョンに必須の要素

成功基準の明確化

期待されるOKR(目標と主要な成果)に照らしてプロジェクトを軌道修正、または投資を打ち切って再配分する

ジョブ理論に基づき、早期段階で頻繁に顧客との共創を実施することで、顧客からのプルを確立する

価値増大に向けて迅速に動く

CEOからの支援を得る

事業の規模拡大において十分な余力と専門人材を確保するため、一度に一つの主要な価値提案に焦点を当てる

バリューに必須の要素

戦略的な必須事項に照らして軌道を修正する

市場参入の足がかりと見返りの大きさを明確にする

オペレーションや組織、文化、人材を含め、市場開拓戦略を精緻化する

新規・既存事業全体にわたり最適化する。成長のペースダウンは避けるが、より幅広い利益をつかむ

新しいイニシアティブの成長と外部のステークホルダーに向けたナラティブを結び付け、中核事業に成長プレミアムをもたらす

出典:オリバー・ワイマン分析

課題

次世代テクノロジーが成熟しつつあります。クラウドベースのインフラとマイクロサービス・ベースのソリューションの普及と検証が進み、移行をスムーズにするツールが出回っています。しかし金融サービス企業は、この新しいテクノロジーを利用してプロセスを合理化し、データフローを向上させ、移行を実行するのに苦労しています。

既存のプロセスのデジタル化に重点を置いた取り組みは、期待外れの結果に終わっています。大規模なテクノロジー変革プロジェクトは、予定どおりに、または予算どおりに完了しないのが当たり前になっています。自動化プロジェクトによってもたらされるのは、細切れのコスト節減と、往々にしてより複雑化したシステム・アーキテクチャです。エンタープライズ・データレイクなどの高価な

03

成功する企業の特徴

テクノロジーによるコスト節減を実現するために難しい事業上の選択を下す

新機能がもたらすインパクトは限定的なものにとどまっています。時代遅れのテクノロジー資産、ケイパビリティ、手法、ツールが相まって、進歩のペースは遅く予測不能であり、企業は新しいテクノロジーになかなか移行できないでいます。

多くの保険会社と銀行は、システムのプラットフォーム変更に伴う複雑性とリスクを恐れて、時代遅れでコストのかかるレガシーITを使い続けています。ビジョン中心のマインドセットから見れば、この状況は行き詰まりであり、高コストのテクノロジーとオペレーション、レジリエンス(回復力)のリスク、新しいサービスを追求する機敏性の不足が事業の重荷になっています。

金融サービスにおけるテクノロジーの役割は少なくとも30年間にわたり深まっていますが、多くの金融サービス企業においてITは、単なる支援機能が、事業を行うためのコストか、あるいは優先順位をめぐって望ましいプロジェクトと競合する要素として扱われています。

成功するやり方

テクノロジーを最大限に活用している企業は、事業そのものを出発点としています。この領域のリーダーは、痛みを伴うトレードオフを行うことをいとわず、プロセスとサービスを簡素化し、各サービス要素を移行するのか、移管するのか、それとも終了させるのかについて事前に決定を下します。既存のカスタマーサービスや提案、商品の焼き直しではなく、それらが全く違う、より良いものであったならば最終状態がどうなるかを思い描きます。そうすることで、事業において複雑性が重要な部分では複雑性を保ち、それ以外では合理化されたプラットフォームを構築することができます。

優れた実行力が発揮された事例やテクノロジーの連携がうまく取れていた事例では、一夜にしてそうなったわけではありません。文化、人材、ケイパビリティに関する問題に対処し、空洞化したテクノロジー機能を置き換える必要がありました。実行力は、役に立つものとしてではなく、中核的なスキルとみなされています。経営陣は、リスクと下請業者を管理する単なる管理者ではなく、事業の作り手となっています。

事業のオーナーとリーダーはすべての大規模なテクノロジー・プロジェクトに時間を割き、チームが遂行上の難しい選択を下せるように手助けします。「とにかくやってみよう」という精神がトップから伝わっています。形式主義的な手続は削減され、チームが実行すべきことについて率直なメッセージが発信され、遂行に向けて徹底的にフォーカスする姿勢が見られます。チームは、共通の期限を持つ全社的な取り組みに参加しているように感じています。基本的なことが毎回適切にやり遂げられ、チームが新しいテクノロジーに関する経験を積み、レガシー・プラットフォームからの移行が進むにつれ継続的な改善がもたらされます。

04

成功する企業の特徴

より良い測定指標に基づいて実行する

課題

改革プロジェクトへの投資に対するリターンを測定するために使われるツールの、断片化されているか、欠けているか、時代遅れになっていることが少なくありません。経営陣の手元に残るのは、集計したり投資家と共有したりすることができない一貫性のない測定指標です。ある銀行のCFOは、次のように述べています。「何故、我々はデジタル投資からまだリターンを得られていないのかについて理由を明らかにできないことが、古臭く感じさせる」

ビジョン型の測定指標は一般に、顧客の獲得と維持、チャネル利用、テクノロジーの提供の質といった中間的な測定基準に焦点を当てます。これらは必要ではあるものの十分ではなく、利益達成への進捗についてはあまり意味をなしません。

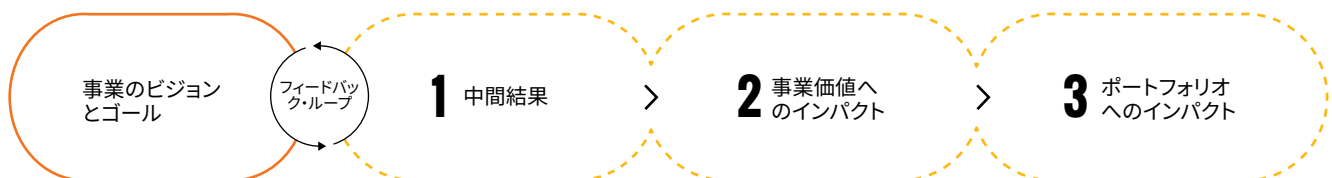
バリュー型の測定指標は、ビジネスケースに焦点を当てますが、正確さについて錯覚してしまうことが多々あります。複数のイニシアティブ間の依存性は分離することが難しく、目標とするコスト削減の責任はプロジェクトチームの外部にあることが少なくありません。その結果、既存のシステムとプロセスに新たなコストが上乗せされる状態が頻繁に生じます。

成功するやり方

企業は進歩しており、問題を完全に解決したとは言えないものの、目的に適合したアプローチが登場しています。

- すべてのイニシアティブに共通するバリューの測定指標：進捗の測定には、採用、実行、開発したケイパビリティといった中間目標が使われますが、すべてのプロジェクトでコスト、収益、効率性と結び付いた最終結果が導入されています。多くのビジネスケースに組み込まれているコスト削減に対する説明責任は、たとえコスト削減がプロジェクトの外部でもたらされても明確にされます。

図表15. 投資ポートフォリオにおけるインパクトの測定



投資ポートフォリオにおけるインパクトの測定

追跡する必要のある項目

実行の進捗、採用、量的結果、顧客行動と社内行動の変化

収益・コスト面の結果、個々のイニシアティブの投資利益率

全体的な価値創造（ダブルカウントを排除）

必要な測定能力

顧客の行動とフローに関する深い知見

コストとドライバーに関するきめ細かな透明性

一貫性のある測定指標、依存関係と重複に関する理解

出典：オリバー・ワイマン分析

- 事業の経済モデルがデジタル世界に適合している:顧客プロセスごとのコストとコストドライバー、これらがチャンネルによってどう異なるか、コストベースが量的な変化にどう反応するか(しないか)について透明性が生み出されます。
- 厳格なステージゲートの適用:特定の成果を達成しなければ、次のステージの予算は下りません。複数年にわたる計画の予算は無条件に約束されるわけではないため、一体構造の取り組みはモジュール化されたいくつかの要素に否応なく分解されます。
- 相互依存性のマッピングと管理:メリットのダブルカウントを防ぎ、説明責任を明確にするためにプロジェクトはグループ分けします。
- 進捗に関するリアルタイムの透明性:最新のツールとOKR(目的と主要な成果)手法は、プロジェクト・マネジャーによるRAG報告だけでなく、軌跡と成果の正確な概観を提供します。
- バランスの取れた全体的な測定指標の選択:進捗と成功の全体的な概観には、もたらされた事業価値といくつかの重要な中間的な測定基準が含まれます。大半の事業価値をもたらすごく少数の目標が社内外に公表されます。

05

成功する企業の特徴

外部に向けて説得力のあるナラティブを発信する

課題

未来型の事業を構築するために必要な多額の投資と多くのプロジェクトが長期的な性質であることを踏まえると、主要投資家の支援は欠かせません。

株主向けのコミュニケーションと投資プログラムに関しては、適切なバランスを見つける必要があります。すなわち、詳細な長期計画に注力することと不確実な環境において選択の余地を残しておくこと、具体的な目標を共有することと目標が不達となった場合の株価へのリスク、未来のための投資を示すこととできる限りの現金を今もたらすこととの間のバランスを取らなければなりません。

バリュー志向の測定指標の方が理解しやすく、モデル化に信頼性を与える期間で予測モデルに直接投入することができます。ビジョンは、投資家からの協力を取り付けるために、裏付けとなるナラティブ「なぜ、これを構築する必要があるか」に頼るところが大きくなります。

成功するやり方

デジタルとテクノロジーへの投資に関するコミュニケーションに成功している企業は、リターンに焦点を当て、途中の過程においても利益をもたらす計画を持っており、遂行状況を証明することができます。そうした企業は、経営陣が今後の情勢を理解していること、その情勢の中でいかに事業がより多くの利益を生むことができるか、そして企業が投資プログラムを厳密に管理するツールとデータを持っているという確信を投資家にもたらします。

図表16. 規律あるイノベーションによって、マインドセットのギャップを埋める

弊社の提言	投資家からの声
ごまかしをやめる	「ITシステムの交換、オートメーション、カスタマージャーニーなど、何もかもが入り混じっている」
未来の業界の情勢について確信していることを伝え、投資の優先事項と内訳と関連付けて、隠し立てることなく説明する	「大切なのは、進路を定め、どこに向かうのかを伝えることだ」 「イニシアティブの開始時点では、銀行が何をやろうとしているかが明確でない」
大規模な成長イニシアティブを明確にする	「デジタル化は主要な競争上の脅威だ…デジタル化を最も真剣に考える企業が大きな市場シェアを獲得するだろう」
基礎作業と証拠を示すことで、成長のための賭けの規模拡大について確信を与えるとともに、再検討を伴わない1回限りの発表を避ける	「銀行は、全方向的なイノベーションをすべきではない。どこに資金を投じるかについて、方向性のある明確なイメージが必要だ」
何をどうするかについて、具体的に語る	「コストがどうなるのかを示す5カ年計画がまだ示されていない」
未来のテクノロジーについて誇張表現やバズワードを使うことは避け、投資がどのように生産性の向上とコスト削減をもたらすかを具体的に説明する	「バズワードで事足りるわけではない。『モジュール化、アジャイル、API』などと言うだけでは不十分だ」 「我々はデジタルを戦略的な必須事項と認識しているが、創出される株主価値について明確な証拠がなければ、その価値はゼロと評価する」
進捗状況を数値で示す	「銀行は、投資とリターンを結び付けることができるようにすべきだ」
マイルストーンを細かく分けて過程全体を通して成功を示し、進捗を追跡するために社内で使用している主要な測定指標を共有する	「投資家が必要としているのは、もっと多くの数字だ。どういうメリットがあって、どういうコストが生じるのかという話すら、なかなか見つけれない」 「ITについては測定ができない…誰がいい仕事をしているのかそうでないのか全く分からない。彼らが何をやっているのか理解することは極めて難しい」
実行できるという信頼性を構築する	「全般的に変革計画にはがっかりさせられ続けている」
簡素化し、各段階においてバリューをもたらす	「株主は、デジタルに対して非常に冷ややかな見方をしており、その見方を覆すには説得が必要だ」 「空を飛びながら飛行機を改造するためには、バリューを破壊することなく投資できることを証明して欲しい」

出典：オリバー・ワイマンによるインタビューと分析

結び

金融サービス業界では、ビジョンとバリューの衝突が起っています。多くの金融サービス企業にとって、この2つのバランスをうまく取ることは困難です。成功のための土台がないまま、あまりにも多くの新しい機会と改革イニシアティブを追い求める企業もあれば、急ブレーキをかけてしまったために、将来の市場ポジショニングを犠牲にして現在の利益を維持するために投資と改革をストップさせる企業もあるでしょう。いずれの場合もそうした企業は、業界が早いペースで進化し続ける中で得られる機会を活用することができません。

衝突への上手な対応の仕方とは、ビジョンとバリューのどちらを支持するかを選ぶことではありません。この2つのマインドセットを融合させて、改革ポートフォリオや成長施策、生産性目標、使用する測定指標について意思の統一を図ることであり、明確なナラティブと一貫性のある真摯なメッセージを社内外に発信することです。

創造的な対立を受け入れましょう。それが、バランス、再創造、そして成長につながります。

主執筆者

Chris Allchin

協力執筆者

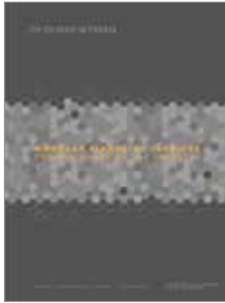
Anthony Bice、Rick Chavez、Dan Cole、Javier Garcia、Mike Harding、Dov Haselkorn、
Claudio Lago de Lanzos、Ted Moynihan、Lindsey Naylor、Deborah O'Neill、Chris Rigby、
Dan Rosenbaum、Johaam Wiggins、Barrie Wilkinson

このリサーチにご協力いただいたクライアントの皆様と業界関係者の皆様に、オリバー・ワイマンより感謝を申し上げます。

また、アイデアやフィードバックを寄せてくださったオリバー・ワイマンのグローバル金融サービスグループとデジタルプラクティスグループの皆様にも、執筆者よりお礼申し上げます。

未来の業界の構築

2010年代に、金融サービス業界について、おおむね共通するビジョンが形作られました。オリバー・ワイマンの過去4年間の「金融サービス業界の現状」レポートは、そうしたビジョンを浮き彫りにしています。なお、これらのレポートは、oliverwyman.jpからご覧いただけます。



業界構造 (2016年)

業界のモジュール化、柔軟化、効率化

かつてのワンストップ・ショップ型の構造から脱却し、強みを持つサードパーティを利用して、より柔軟で低コストベースの構造を構築する



ビジネスモデル (2017年)

エコシステムへの参加

強みに応じてさまざまな方法—顧客デマンドのアグリゲーション、中核的な業界プラットフォームの提供、あるいは特定のオファリングによるエコシステムへの「プラグイン」などで、エコシステムに組み込む



新しい顧客価値の提案 (2018年)

顧客第一主義

顧客の注目とロイヤルティを獲得するために、顧客が望むものを顧客が望むときに、顧客が望む方法で体験と商品を提供することを確実にするデータとアルゴリズムを備えた、顧客ニーズ中心の事業設計に移行する



改革の迅速な実行 (2019年)

グリーンフィールド・アプローチを使った再出発

新しい事業を劇的な低コストで素早く孵化させ構築することができるグリーンフィールド手法を使って、デジタルファーストなオファリングを構築し、ゆくゆくは既存の商品を新しい低コストのプラットフォームに移す

オリバー・ワイマンは、深い業界知識と、戦略、オペレーション、リスク管理および組織変革に関する専門知識を有する業界屈指のグローバルな経営コンサルティング・ファームです。

詳しくは、info-FS@oliverwyman.com (マーケティング部門) まで電子メールでご連絡いただくか、下記のいずれかのオフィスまでお電話ください。

東京オフィス	アジア・パシフィック	ヨーロッパ・中東・アフリカ	米州
+81 3 3500 4960	+65 6510 9700	+44 20 7333 8333	+1 212 541 8100

Copyright © 2020 Oliver Wyman

All rights reserved. 本レポートの一部又は全部をオリバー・ワイマンの書面による許可なく複製または再配布することはできません。また、オリバー・ワイマンは、この点に関する第三者の行為について、一切の責任を負いません。

本レポートにおける情報および見解は、オリバー・ワイマンによって作成されたものです。

本レポートは、特定の金融機関がその戦略をどのように実行すべきかについて、個別の専門的助言に代わるものではありません。本レポートは、投資の助言ではなく、かかる助言として、あるいは専門の会計士、税務アドバイザー、法律顧問、財務アドバイザーへの相談に代わるものとして依拠すべきではありません。オリバー・ワイマンは、信頼性のある最新の総合的な情報と分析を用いるようあらゆる努力をしておりますが、全ての情報は、明示的であれ黙示的であれ一切の保証なく提供されます。オリバー・ワイマンは、本レポートにおける情報または結論を更新する一切の責任を否認します。オリバー・ワイマンは、本レポートまたは本レポートにおいて言及されているあらゆるレポートもしくは情報源に含まれる情報に基づく作為または不作為から生じた一切の損失について、または、派生的損害、特別損害もしくは類似の損害について、かかる損害の可能性について通知を受けていた場合でも、一切の責任を負いません。

本レポートは、オリバー・ワイマンの書面による同意なく販売することはできません。