

変化が速まる中で いかに対応していくか

銀行証券業界のサマリー

PwC第14回世界CEO意識
調査における主要産業に関
する調査結果

銀行業界および証券業界

世界経済はここ75年で最悪といえる経済危機の状況から未だ回復の途上にあり、多くの国において景気後退の余波から抜け出せない状態が続いています。

そこで、PwCではこうした状況を踏まえ、持続した経済成長がきわめて不透明な中で、企業のCEOがどのように成長戦略を考えているのかアンケート調査を行うこととしました。PwCでは2010年の第4四半期に70の国々における1,201人のCEOに調査を実施いたしました。さらにCEO31人に対して、詳細な取材を行いました。

PwC第14回世界 CEO意識調査報告では、厳しい経営環境下においても、業績の先行きについておどろくほどの自信が示されました。CEOは、今後の業績の拡大について金融危機前の好況時とほぼ同じレベルの自信を示しています。今回の調査によって、CEOが2011年の成長分野がどこになるとみているのか、またそれをどのようにして実現しようとしているのかについて明らかにすることができました。成長ストーリーの再構築とは：CEOの成長に対する自信の拠り所は、成長が期待される特定の新興国市場（多くは自国から遠く離れた場所にあるわけですが）に向けられた戦略的な投資にあることをここで示していきます。

本レポートは、第14回CEO意識調査の中から銀行業界および証券業界の調査結果を個別にまとめたものであり、これら業界の69人の経営者に対して行った調査を基に作成されたものです。PwC第14回世界 CEO意識調査の全調査報告については、以下のアドレスをご参照ください。

<http://www.pwc.com/ceosurvey>

変化のスピードは加速している

顧客行動における変化、世界規模で起こっている経済の中心のシフト、および銀行業界や資本市場における政府の影響力の増大は一時的なものではありません。これらの変化はより広範な影響を与える変化の兆しであると考えられます。

多くの銀行および証券会社のCEOは未だ経験したことのないレベルの変化に直面しています。金融危機以降の最も著しい特徴のひとつは、先例のないほど上昇した貯蓄のレベルです。これについては多くの人が、失業問題や経済不安の懸念が和らげば、貯蓄は減少し、消費者の借入れ意欲が再び増加すると考えています。しかしながら、今回のCEO意識調査で取材を行った経営者の1人であるU.S. Bancorpのリチャード・K. デイビス氏 (Richard K. Davis) は、貯蓄の高まりと借入れへの慎重な対応は今後も長期的に続くと考えています。また、デイビス氏は以下のようにも述べています。「今回の不況を経験した若者についても同様のことが言えます。この不況は若者の行動様式、お金の借り方、消費の仕方、そしてお金の貯め方に影響を与えるでしょう。しかも、その意識の変化は一時的ではなく将来にわたって続くでしょう。」

「将来われわれは、新たな支店の設立やM&Aの機会を通じて、海外ネットワークのさらなる拡充を行いたいと考えています。また、どのような進出形態をとるか

にかかわらず、海外事業の効率性や収益性を改善していくことを目指します。」

中国銀行 李礼輝 総裁

「今回の不況を経験した若者についても同様のことが言えます。この不況は若者の行動様式、お金の借り方、消費の仕方、そしてお金のため方に影響を与えるでしょう。しかも、その意識の変化は一時的ではなく将来にわたって続くでしょう。」

U.S. Bancorp リチャード・K・デイビス CEO

成長をもたらす要因

人口構成の変化、およびそれが銀行業界ならびにより広範囲な金融サービス業界に与える影響は、PwCが行った最近の銀行業界に関する”Project Blue: From Ubiquity to Precision (世界経済の中長期展望)”と題した調査で取り上げた「メガトレンド」の1つです。また、別の「メガトレンド」として新興国の台頭もこの業界の将来を形作る上で重要となる世界規模での変化です。

私たちが行った経済予測では、2020年において、新興市場E7（中国、インド、ブラジル、ロシア、メキシコ、インドネシア、トルコ）のGDP合計額は先進国G7のGDP合計額を超えるものとみています。また、2010年代のうちに中国が米国のGDPを凌駕する可能性があると考えています^{注2}。多くの西側諸国の金融機関は、南アメリカ、アフリカ、アジア、中東（以下SAAAME: South America, Africa, Asia, Middle East）におけるプレゼンスを強化することによって、自国市場で起こっている成長鈍化を埋められることを期待しています。

調査に協力していただいた銀行および証券会社のCEOの多くがこうした期待を持っています。また、CEOの61%は、先進国市場より新興国市場が彼らの組織の将来にとってより重要になってくると考えています。

しかし、成功はたやすく勝ち取れるものではありません。世界の金融グループには、今後SAAAME市場における成長シナリオを達成するために、有能な人材の確保という厳しい課題が待ち受けています。銀行および証券会社のCEOのうち57%は、成長シナリオに対する重大な脅威として「鍵となる人材の確保」を挙げています。

西側諸国の銀行はE7諸国の銀行との競争において、新興国だけでなく、西側諸国自身の市場においてもますます激しい競争に晒されていくこととなります。また幾つかのE7諸国の銀行の時価総額はG7諸国の競争相手より大きくなっており、これらの銀行は成長の勢いを活かして市場で優位に立つことを画策しています。

私たちの分析も同様の結論を示しています。たとえば、米国においては平均寿命が延びること、それと同時に起こる確定給付年金の減少や退職年金の将来の積み立てにかかわる不確実性により、貯蓄率は可処分所得の10%まで上昇する可能性があります。これは1970年代では考えられない状況です（ちなみに金融危機前の期間においては3%を下回る水準でした^{注1}）。また、中国における年金への不安が高い貯蓄率の低下を妨げ、消費の押し上げ効果を遅らせることになるかもしれません。どちらの要素も今後の世界経済の成長を推進する上で重要な役割を果たすものです。

(注1) 出所 PwC 『10%という新しいルール: やがて来る年金危機～貯蓄率の高まりと米国金融業界における根本的な変化』(2010年5月)

(注2) 出所 PwC 『2050年の世界経済: 加速するグローバルな経済パワーの変化～成長への課題と機会』(2011年1月)

たとえば、中国銀行の李礼輝総裁は、今後の抱負について次のように語っています。「将来われわれは、新たな支店の設立やM&Aの機会を通じて、海外ネットワークのさらなる拡充を行いたいと考えています。また、どのような進出形態をとるかにかかわらず、海外事業の効率性や収益性を改善していくことを目指します。」

この新しい環境下での競争に打ち勝っていく鍵の1つは、急速に発展を遂げている新興市場間の貿易取引をいかに取り込んでいけるかです。現在SAAAMEの貿易取引のかなりの部分が西側諸国を経由せずに行われており、先進国の銀行は、取引を獲得するために通常では想定しないような困難に直面しています。

さまざまな制約要因

また、西側諸国における銀行の現在のビジネスモデル、あるいは今後の成長戦略にとってさらなるチャレンジとして「国家が関与する資本主義」を挙げることができます。これは、今回の調査で取り上げたもうひとつの「メガトレンド」です。

大多数(80%)の銀行および証券会社のCEOが今後の成長見通しに対して、最も大きな障害は「過剰な規制」であると見えています(図1参照)。また、規制強化によって将来的には経営上の裁量の余地はさらに少なくなる可能性があります。

金融危機の影響により西側諸国の銀行が本来の銀行業務に立ち戻るといことは、西側諸国の銀行の業績はより一層実体経済の動向に制約されるようになります。金融危機の後、多くの政府は経済の運営により積極的にかかわっており、銀行に対して自国におけるビジネスをよりサポートすることを求めています。マッコーリーグループのニコラス・ムーア(Nicholas Moore) CEOは公的部門と民間部門のパートナーシップが将来にわたっても続くものと考え、以下のように述べています。「政府は民間部門に期待する役割として資金の供給だけでなく、あらゆるタイプの公共サービスの提供を期待するようになると予想しています。たとえば、英国においては、政府の政策目標を達成するために、民間からのサービスをどのように調達すればよいかさまざまな手法が検討されています。」

私たちの調査に協力していた銀行および証券会社業界のCEOの多くは同様の見解を有しているようです。3分の2以上(68%)のCEOが、ビジネス界は、財政面、社会面、そして環境面のいずれから見てもサステナブルで良好な経済成長をもたらすために、政府の新しい方針に対して積極的にサポートする必要があると感じています。また、ほぼ4分の3(74%)のCEOは、金融機関の公共性に対する信頼性回復に注力することが必要であると感じています。

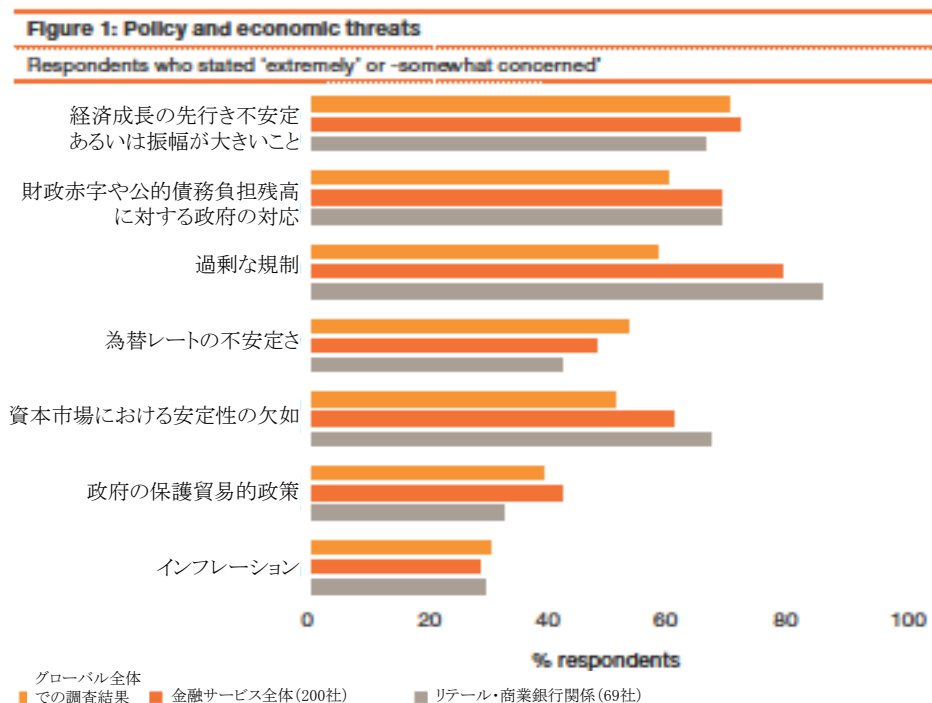
しかし、そのような状況のもとでは西側諸国の銀行がこれまでのような収益を維持し、成長を続けることは困難であると思われます。というのも、もし銀行が国内の市場に注力することを求められるのであれば、顧客基盤は縮小していくからです。これは比較的人口が少ない国に拠点を置く国際的な銀行において特に顕著になると思われます。海外の成長のために必要な資金を投資することは難しいということにもなります。また、銀行が国債の購入や自国の企業のサポートを優先することが求められるとすれば、その国において経済危機が発生した場合には、銀行は直接の損失が発生するほかに景気低迷による間接的な被害を受けることになり、かえって経営リスクが高まることになってしまう可能性もあります。

「政府は民間部門に期待する役割として資金の供給だけでなく、あらゆるタイプの公共サービスの提供を期待するようになると予想しています。たとえば、英国においては、政府の政策目標を達成するために、民間からのサービスをどのように調達すればよいかさまざまな手法が検討されています。」

マッコーリーグループ ニコラス・ムーア

図1 経済や政策の潜在的な脅威

“とても心配している”“やや心配している”と回答したCEOの割合



質問内容: 貴社のビジネスの成長見通しにおいて以下の経済や政策の潜在的な脅威についてどれくらい心配していますか?
 (出所:PwC 第14回世界 CEO意識調査 総回答数:1,201人)

また、過半数 (51%) の銀行や証券会社のCEOが政治的に不安定であることをグローバルベースでみた最も重要なリスクと見なしていますが、このような不安定な状況の要因についてはあまり重要とは認識していません。たとえば、天然資源の不足を問題視したCEOはわずか17%であり、インフレの進行については30%に留まりました。

不安定な世界

天然資源への需要の高まりは、食料品、日用品や、他の商品の価格を押し上げる要因となっており、社会不安や国際紛争の引き金となる可能性が生じています。PwCが主催した直近の『Risk Minds』会議で行われたプレゼンテーションの多くは、食物や日用品価格のインフレが経済や社会を不安定にさせる影響の大きさについて強調していました。最近の事例としては、アフリカやアジアでみられた食物をめぐる暴動が挙げられます。

食糧や水不足の脅威、それによってもたらされる地政学的な政情不安のリスクについては、1月にダボスで開催された世界経済フォーラムで公表された「グローバルリスクレポート2011年版」においても重要な位置を占めました。^{注3}

銀行は、土地や水などの資源があるのが当たり前とされていた時代から、それらが希少なものになり得る世界に適応していくことが困難になる可能性があります。また、銀行には再生可能エネルギー関連技術への投資を行うようプレッシャーがかかるものと思われます。

(注3) World Economic Forum, 『Global Risks 2011』 (2011年1月)

銀行と証券会社のCEOの実に87%が、技術革新こそが業務の生産性を向上させ競争力を高めることにつながると考えています。また、CEOの64%が、ITへの投資を行うことが携帯機器やソーシャルメディアなどの新しい市場への参入につながると考えています。

将来を見据えて

以上をまとめると、今回の第14回世界CEO意識調査を通じて、銀行や証券会社のCEOは世界の経済金融情勢は変わりつつあり、銀行や証券会社の組織もそれに対応して変化しなければならないと意識していることが明らかになりました。しかし、CEOのうち何割かは、現在のビジネスモデルの存続に対する潜在的な脅威や、変化をしなければならない緊急性について過小評価しています。

今回のCEO意識調査は短期、中期的な視野に基づいて実施されましたが、別途行われた“Project Blue: From Ubiquity to precision (世界経済の中長期展望)”で示されたような長期的なメガトレンドの影響は既に感じられています。その結果、既存の伝統的な事業分野からはもはや十分な収入を維持できなくなったり、あるいは成長戦略として考えられていた事業については、見直しや棚上げの必要が出てくるものと思われます。一方で、賢い企業にとっては、この経営環境の変化を逆に利用して競争相手の差をつけるチャンスをもたらすことになります。

ITやイノベーションは、銀行のコストを引き下げ、変化していく顧客の要望に対応し、収益機会を補足する俊敏さを備える上で極めて重要です。銀行と証券会社のCEOの実に87%が、技術革新こそが業務の生産性を向上させ競争力を高めることにつながると考えています。また、CEOの64%が、ITへの投資を行うことが携帯機器やソーシャルメディアなどの新しい市場への参入につながると考えています。

結局のところ、自らの強みが何であるかを明確に認識し、それを最大限活用できる組織が最終的に成功することになるでしょう。それぞれの銀行が自分のもつ強みを守りつつ最適化を図ることに一層の厳しさをもって対応することで、どこにでも遍在している存在から、明確なビジネスモデルをもった存在への変化を加速させるものと考えられます。

お問い合わせ先

あらた監査法人

総合金融サービス推進本部 金融調査室

植田 隆彦 主任研究員

03-5220-1650

pwc.jp.fs@jp.pwc.com

This publication has been prepared for general guidance on matters of interest only, and does not constitute professional advice. You should not act upon the information contained in this publication without obtaining specific professional advice. No representation or warranty (express or implied) is given as to the accuracy or completeness of the information contained in this publication, and, to the extent permitted by law, PwC does not accept or assume any liability, responsibility or duty of care for any consequences of you or anyone else acting, or refraining to act, in reliance on the information contained in this publication or for any decision based on it.

© 2011 PwC. All rights reserved. Not for further distribution without the permission of PwC. “PwC” refers to the network of member firms of PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL), or, as the context requires, individual member firms of the PwC network. Each member firm is a separate legal entity and does not act as agent of PwCIL or any other member firm. PwCIL does not provide any services to clients. PwCIL is not responsible or liable for the acts or omissions of any of its member firms nor can it control the exercise of their professional judgment or bind them in any way. No member firm is responsible or liable for the acts or omissions of any other member firm nor can it control the exercise of another member firm’s professional judgment or bind another member firm or PwCIL in any way.

本資料は、PwC Globalが発行した『Keeping pace with accelerating change Banking and Capital Markets』をPwC Japanが一部翻訳したものです。