

リテールバンキング2020

進化か革命か



金融業界は、変化を求められる大きな力にさらされている。顧客の期待、技術の革新、規制強化、人口動態や経済など、乗り越えなくてはならない課題は山積みである。これからの時代で成功するには、これらの課題を解決することが必要である。また、現在ある責務を果たすだけでなく、将来に向けて、自らを根本的に改革し再構築していかなければならない。



目次

3 はじめに

5 エグゼクティブサマリー

8 グローバルマクロトレンドがリテールバンキングに与える影響

10 国家主導的資本主義の台頭

11 技術革新

14 人口動態

15 社会と行動の変化

17 潜在的な混乱の要因

18 進化と崩壊

19 2020年、6つの最重要課題

22 顧客中心ビジネスモデルの開発

25 分配の最適化

28 ビジネスとオペレーティングモデルの簡素化

32 情報優位の獲得

35 革新の実現と、それを促進させる能力

39 リスク管理、規制、資本の積極的な管理

41 おわりに

42 お問い合わせ

はじめに

2020年、リテールバンキングは現在とは全く違ったものになっていると私たちは考えている。

新しい商品や手段によってより顧客満足を引き出す新規参入者の浸透により、従来の銀行は衰退するだろうとよく言われてきた。しかし、新たな競合他社やビジネスモデルの出現にもかかわらず、これらの銀行の未来は明るいと確信している。つまり、資産の保全や資金源となる役割、商取引のまとめ役など、信用ある機関としての基本概念が変わらないからである。とはいえ、顧客の期待、規制、技術革新、人口動態、新規ライバルや経済変化などに対応するため、展望は著しく変化することになると予想される。

金融機関は、どのような姿勢でこの変化に対応するか、選択することになる。例えば、先発となるか後発となるか、防戦一方に徹して変化を先延ばしにするか、などだ。なにも変わらないでいることはあり得ない。今現在取り組むべきことを着々と実行するのはもちろん、来るべき未来に備えて自らを革新・再構築した組織が2020年時点の勝者となると確信している。

しなやかで寛容な、また先行き不透明な世の中であってさまざまな課題に対応できる能力を身に付けた金融機関が求められている。

この変化は、進化と呼ぶべきか革命と呼ぶべきか。そのどちらとも言えるだろう。全ての手掛かりはここにある。多くの人々は、新たな商品や配送手段、斬新な分析論などを生活に取り入れている。歴史的にみると、産業はゆっくりと変化を遂げる(進化的変化)。変化を思い描くのは、まだ見ぬ未来を想像するより難しいが、今の状況を完全なものにするよりは簡単だ。変化のペースは速まっていて、ギアチェンジを誤った金融機関は置いていかれることになる。セクション3で挙げる6つの課題に真剣に取り組み、克服した金融機関は、画期的変化を遂げられると確信している。

このレポートを発表するにあたって、世界のPwCグループの見識を結集させた。このレポートでは、進化していく市場の困難やチャンスに対応しようとしている17の市場をまたぐ一流金融機関の560もの顧客幹部に調査している。その中で、PwCの「プロジェクトブルー」なる枠組みを駆使し、メガトレンドは将来どのように衝撃を与えるのかについて見解を広げている。そして先に述べた、将来の成功を確実なものにするリテールバンクにおける6つの最重要課題について詳しく述べている。

より深い考察のために皆さま方と活発な議論を行い、新たな視点や情報、見識が生まれることを期待している。気軽に担当のPwCスタッフに連絡いただき、意見交換できれば幸いである。



Bob Sullivan
PwC (US)
Global Banking and Capital Markets Leader



John Garvey
PwC (US)
US Banking and Capital Markets Leader



Justo Alcocer
PwC (Spain)
EMEA Banking and Capital Markets Leader



Antony Eldridge
PwC (Singapore)
Asia-Pacific Banking and Capital Markets Leader

リテールバンキング 2020—進化か革命か。 あなたはこのような顧客 に対応する準備はできて いるか？

Anna(56歳)は世界でも有数の大都市に住み、高速鉄道で出勤している。座席に座って2度まばたきをするとAnnaの眼鏡に画面が起動した。セキュリティは網膜認証でパスし、届いていたメッセージを閲覧できる。

メッセージは、Annaの資産アドバイザーからで、新規公募株の売却益をアフリカのハイテクファンドに移した、という内容だった。Annaは、銀行の資産運用部門から紹介されたいくつかの投資分析機関のアドバイスを検討したり、担当の資産アドバイザーと相談したりして、今回の運用を決めた。

その後、銀行の教育専門家からのメールに目を通した。内容は、Annaの13歳になる息子のためにそろそろ大学進学用の貯蓄口座を開いてはどうか、という提案だった。また、進学先の希望について、最近開設されたオンラインの有名大学かそれとも費用はかなりかかるが海外の寮制の大学か、という質問を受けた。Annaの定年を70歳としてそれぞれの大学のコストと利点をまとめてもらう。アドバイザーは、有名大学に進学した上で、ムンバイ、サンフランシスコ、北京などのサマープログラムに参加し、費用を抑える提案をしてきた。Annaはその提案に同意し、アドバイザーはすぐに自動預金の貯蓄用口座を開いた。

昼休み、Annaは最近ざっと目を通して気に入っていた電気量販店のサイトを閲覧していた。眼鏡型端末で、口コミ、クーポン、金融機関の各種ローンなどを瞬時に閲覧する。Annaは新しくP2P通信を用いた金融機関で決済した。その金融機関は当局の厳しい規制には当たらず、一昔前のインフラを持たないため、安いコストでサービスを提供できる。

またある日、Annaは銀行のビジネスアドバイザーとTV会議に臨んだ。銀行は、Annaのネット上でのやり取りを絶えず観察・分析しているのだが、その結果、彼女のビジネスには追加のサービスが必要だという結論に至った。ビジネスアドバイザーは既に不動産業者や融資担当者とも調整済みで、会議に参加してAnnaの質問に答えたり、中小企業に関するアドバイスを与えたりする。彼女は未開拓地域へのビジネスの拡大を考えていることを伝え、アドバイザーたちは銀行の商品と公的融資の違い(サービスは劣るが金利は安く返済期間が長期にわたることなど)を説明した。また、銀行側は、彼女が環境保全活動に熱心だということも知っており、Annaが興味を持っている団体へ直接寄付できる商品の提案もする。Annaは自分のことをよく知っている銀行と出会えた幸せを享受している。



1

銀行の幹部のうち70%は、2020年、マクロトレンドがどのように銀行業に影響を与えるかについて熟考することはとても重要であると考えている。

エグゼクティブサマリー 巨大な力が産業を形作る

巨大な力がリテールバンクを変えようとしている。経済成長は安定せず、コストは上昇を続け、ROEは依然として低いままだ。規制はビジネスモデルや経済に影響を与え続けている。技術革新は今や、高コストのチャレンジ対象ではなく、潜在的な革新をもたらす引き金へと急速に変わっている。

新規参入者は、秩序の確立に奮闘し顧客中心の改革をリードしようとしている。新サービスを提供する新規業者に対して、顧客はより高いレベルのサービスと質を求めている。

将来のために十分な準備ができていると感じている銀行幹部は20%に満たない

こうした背景の下、70%の銀行幹部は、2020年の金融市場の見通しをつけることが非常に重要と考えている。そのためには、成功のための戦略を策定させることを目的として、これらグローバルトレンドが金融業界にどのようなインパクトを与えるか理解することが必要と考えている。

これらのトレンドにより、誰が一番恩恵を受けるか、見解は分かれている。54%は2020年にはメガバンクが勝利すると予測している。残りの46%は、比較的小規模な金融機関が差別化を図ることでシェアを獲得するだろうと予測している。また、新規参入者を脅威とみるかについても見解は分かれている。55%が伝統的な金融機関にとって脅威であると考えている。一方、31%は新たなパートナーシップを築く機会と捉えている。

銀行幹部の見解の違いには地域差もある。例えば新興市場マーケットの銀行幹部は、79%が2020年の産業について考えることが重要と回答しているのに対して、米国では61%にすぎない。また、新規参入機関を脅威と捉えているのは、米国で71%なのに対しアジアでは42%となっている。さらにはアジアの44%が、提携して力強く成長するチャンスと捉えている。このような、先進国マーケットと新興市場マーケットの違いが、この調査のテーマである。

セクション2では、これらの問題をふまえ、世界的マクロトレンドがリテールバンキング業界にどのような影響を与えるかについて考えていく。

銀行幹部の55%が新規参入金融機関を脅威と捉えている

図1 2020年の重要な金融市場

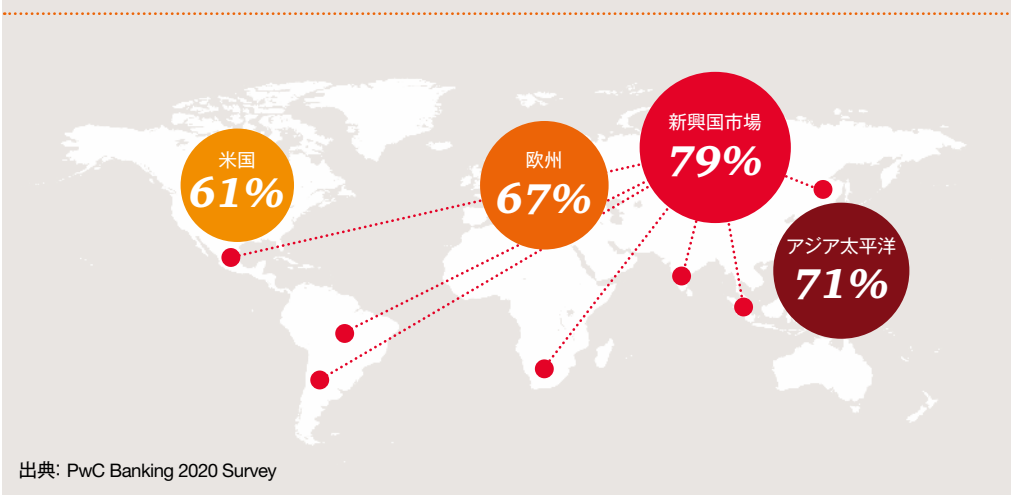
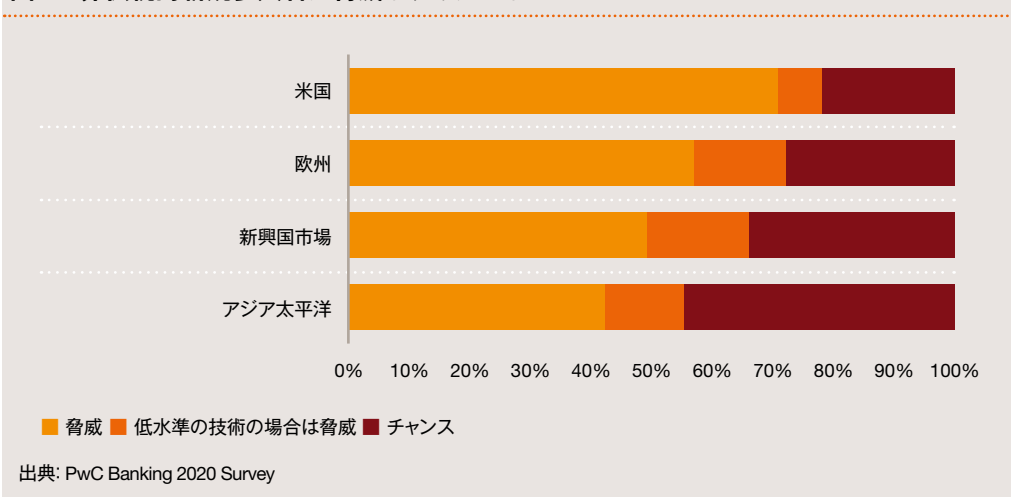


図2 非伝統的新規参入者は脅威かチャンスか



今日の課題

驚くことではないが、ほとんどの金融機関がこの2年の克服すべき課題は新たな顧客を取り込むこと、としている。金融機関は成長に熱心であるし、新しい顧客を獲得することは良いバンカーの証しであるからである。一方で銀行は、顧客との関係を深め、より多様化する顧客のニーズに焦点を当てる必要がある。従って、顧客サービスの強化は世界中の銀行にとって最優先の課題である。

成長と変化に適応することは、とりわけ欧米諸国の金融機関にとって、最も困難な課題である。当然ながら、これはこれらの地域の銀行にとって最も優先すべき課題である。非公式ではあるが、欧米諸国の金融機関は、この課題において先を行こうと奮闘し、規制機関と協力して先行した立場をさらに発展させようとしている。つまり、責務として規制を捉えるのではなく、事業の中に規制を張りめぐらそうとしている。

急激な成長を続けているアジアや新興諸国では、大手の従来型金融機関は劣勢にある。この地域では、有能な人材の確保や顧客確保の競争に直面しており、新市場の攻略とともに最も優先すべき課題である。また、R&D、つまり研究と新商品開発はこの地域において最も優先すべき投資対象となっている。

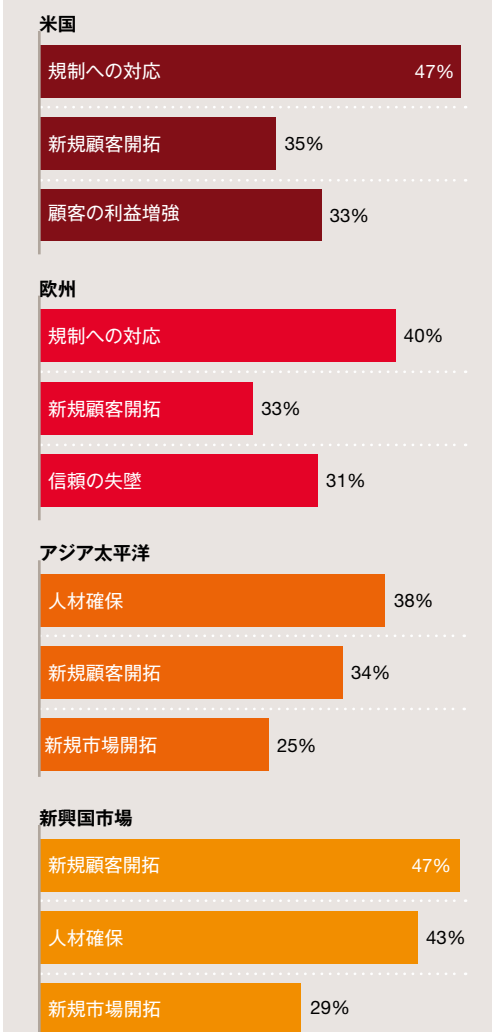
バンカーは、これらの問題を解決するため、これまでになく奮闘し、少ない費用で成果をあげられるよう常に自らに問いかけている。実行、実行、実行、がとりわけ欧米の金融機関の合言葉になっている。

2020年に向けた課題

しかしながら、変化のスピードは上がっており、金融機関は、少なくともよい立ち位置を確保する必要がある。私たちPwCは、クライアントから得た情報を基に調査と研究を通して、2020年における成功への課題を6つ導き出した。

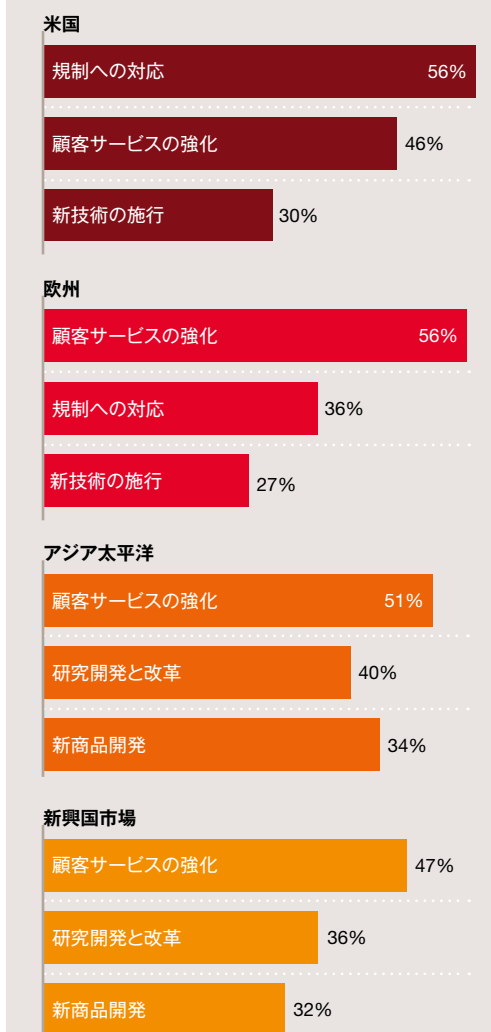
- 1 顧客中心ビジネスモデルの開発
- 2 分配の最適化
- 3 ビジネスとオペレーティングモデルの簡素化
- 4 情報優位の獲得
- 5 革新の実現と、それを促進させる能力
- 6 リスク管理、規制、資本に対する積極的な管理

図3 困難な課題TOP3



出典: PwC Banking 2020 Survey

図4 優先する投資



出典: PwC Banking 2020 Survey

全ての金融機関がこれらの課題は重要だと捉えている一方、十分に準備していると感じているのは20%に満たない。投資に関する調査でも同様の結果が出ている。

このような課題に対処するのを妨げているのは多くの場合、財政、人材、技術や組織的な制約であるということを金融機関自身もよく分かっている。迅速なやり方で変革を可能にし、制約を取り除き、どのような機会に投資するか選択し、予想外の困難にも対処するよう積極的に行動する必要がある。

急激に変化する勢力図の中で成功を収めるには、将来像をはっきりさせる必要がある。例えば、業界を形作っていくのか、後発となるのか、防戦一方となって変化を先送りにするか、など。課題を解決し対処していくには、第三者との提携の検討や他業種を参考にするなど、確固たる戦略が必要だ。もちろん、どの項目に集中するか、というレベル感も、各金融機関の現在の立ち位置と今後の方向性によって変わってくる。しかし、どの課題も重要でそれぞれが深く関係しているため、戦略構想と長期計画のバランスをとって全体をまとめる必要がある。

この件に関しては、セクション3で取り上げる。

金融機関幹部の90%がどの課題も重要だと考えているが、それらの課題に対処する十分な準備ができていると感じている幹部は20%にすぎない

2

グローバルマクロトレンド がリテールバンキングに 与える影響

銀行が何をすべきなのかについて議論するにあたり(セクション3の「2020年、6つの最重要課題」を参照)、まず世界の金融勢力圏を形作っているマクロトレンドについて考えていきたい。これは、PwCの『プロジェクトブルー』という大々的な調査の結果をもとにしており、この調査から次の7つの傾向を導き出した。

世界的不安定性／人口動態の変化／技術の変化／社会と行動の変化／新興市場マーケットの台頭と結びつき／国家主導的資本主義の台頭／天然資源をめぐる闘争

* Project Blueについては以下をご参照ください。
www.pwc.com/projectblue





図5 プロジェクトブルー 金融の勢力図における枠組みと影響

適応	世界的不安定性			
	規制環境	厳しい財務状況	政治的社会的不安	
プロジェクトブルー フレームワーク	プラン	人口動態の変化	<ul style="list-style-type: none"> 人口増加の地域差 年齢構成 	<ul style="list-style-type: none"> 家族構成の変化 思想・信条
		技術の変化	<ul style="list-style-type: none"> 金融業界に影響を与える破壊的技術 デジタルとモバイル 	<ul style="list-style-type: none"> 技術と科学の研究開発、革新
		社会と行動の変化	<ul style="list-style-type: none"> 都市化 世界的な豊かさ 人材 	<ul style="list-style-type: none"> 消費者行動の変化 (ソーシャルメディア) 金融機関への姿勢
		新興市場マーケットの台頭と結びつき	<ul style="list-style-type: none"> 経済力 貿易 外国への直接投資 	<ul style="list-style-type: none"> 資産のバランス 資源の分配 人口
		国家主導的資本主義の台頭	<ul style="list-style-type: none"> 国家干渉 国や地域の経済戦略 	<ul style="list-style-type: none"> 戦略への投資 SWFs (独身白人女性) をターゲットにした金融機関
		天然資源をめぐる闘争	<ul style="list-style-type: none"> 石油、ガス、化石燃料 食糧と水 主要物資 	<ul style="list-style-type: none"> エコシステム 気候変動と持続可能性

出典: PwC Project Blue

当然いずれのマクロトレンドもリテールバンキング業界に影響を与えている。このセクションでは、最も大きな影響を与えると思われる次の4つのメガトレンドについて述べていく。

- 国家主導的資本主義の台頭—産業再構築を促しビジネスモデルに影響を与える規制
- 技術革新—有能な事業者によるサービスの増強とコスト削減
- 人口動態—優先順位や成長チャンスの変化
- 社会と行動の変化—顧客による期待の高まりと公共的な信頼向上の必要性

また、このようなトレンドに影響を与える要因についても述べていく。

国家主導的資本主の 台頭— 産業再構築を促しビジネス モデルに影響を与える 規制

国家は、難局の際には国際金融システムは内向きになると分かっているため、国内の機関や金融システムなどをよりきちんとコントロールしたいと思っている。確実性が何よりも重要であるため、中央銀行は市場の管理によりかかわることになる。当然、規制も増え、各国の事情に即したものとなる。同時に、国家は金融システムにより強い影響力を持つようとする。それによって、テロとの戦いや、特別優遇セクター（学生、住宅、中小企業、国内大手など）への働きかけ、金融の一体性、住宅市場のサポート、などといった政策目標を推し進めることができる。

私たちの見方では、このような傾向はかなりの年数続き、産業に影響を与え続けるとみている。具体的には以下に述べるようなことを予測している。

- **金融機関の活動範囲は、国際的なものから国内へシフトするだろう。国家や地域の金融機関が力をふるようになる。**とりわけEU圏の先進各国の金融機関は危機以後に自国の市場へ戻っており、この傾向は続く予想している。歴史的に世界的な金融機関はその規模を生かした経済活動によって大きなアドバンテージを誇っていたが、今後はローカルな規制による制約を受けることになるだろう。国内の金融活動は国内業務に注力しているのだが、国際的金融機関もこの業態で活動することになる。収益は二桁マイナスで、小規模な市場で企業活動を行うこととなる。


- **多くの新興国市場は海外金融機関を締め出すことになる。**中国やインド、韓国などといった以前から制約の厳しい市場は、独自の規制や国内金融機関の優遇などによって、自国マーケットに占める海外金融機関を制限しようとするだろう。これは同様に、これら新興国市場の金融機関が自国の枠を破って国外へ進出するのを制限することになる。これを避けるためには、今後5年間で締結予定のTPPや2国間（地域間）貿易協定で、金融サービスが契約の範囲に含まれている該当機関が機会を得られるようにすることが必要である。

- **政府は、所有よりも規制を通してより影響力を持つようになる。**金融危機の結果、政府運営の与信業務は完全にリスクにさらされたため、各国は国営銀行を民営化する方向にある。大手政府系金融機関の計画は、成長し続けるために必要な資産レベルや国からのサポートといった面での悪影響を考慮しながらも、政策目標に基づいた大きな信用によって、不良債権による損失は2020年までに吸収されるとしている。同時に、金融機関は、手数料や手の届く価格の住宅、マネーロンダリングの防止、など数々の社会的要求の増加に応えなくてはいけない。

- **規制された銀行資産は現在よりもかなり少なくなるだろう。**インフレやGDPによって調整されるとは考えられるものの、規制当局の強固な資本規制によるソブリンリスク低減への強力な取り組みにより、規制された銀行資産は現在よりもかなり少なくなるだろう。規制の網を逃れるシャドウバンキングは、今後もギャップを埋めるべく存在し、成長し続けるだろうが、規制業界の将来的な問題を境界の外に追いやるにすぎないだろう。与信が必要とされる市場において規制産業に対する圧力は強力なものになるだろう。

- **銀行部門の規模は、現在よりもよりGDPと密接に関連するようになる。**国家のGDPの割に大きな金融機関は、2020年までに資産縮小、売り上げ、分社化などを通して、縮小せざるを得ないと予測している。同時に、特に新興国においては、国内銀行の成長が顕著になるだろう。

- **大手金融機関は、規制に対して先を見越した対処法を身につけるようになる。**金融危機から13年たち、銀行側と規制当局側の関係は、銀行が政府や規制当局の要求を日々の業務に取り込むことで、新たな均衡点に達しようとしている。



技術革新 —有能な事業者による サービスの増強とコスト 削減

ビッグデータ、クラウドコンピューティング、スマートフォン、広帯域など、今ではすっかり当たり前のことになったが、ここ最近技術は飛躍的な進歩を遂げ、私たちはまさに転換点にある。他の産業（音楽や映像産業、活字メディアなど）との類似性は、デジタル化が産業の価値に大きなシフトをもたらすという点である。デジタル化は利益を圧縮し、新しい競合者を生み出し、サービスを再定義し、適切な対策を講じない参加者を排除してしまうだろう。

私たちは複数の波からなるトレンドの真ただ中にいる。まず、デジタルが現存するサービスや商品を最適化する。次は、より顧客の求めるサービスの提供を可能とする情報の取り込みや分析であり、これらが現在進行中である。モバイルバンキングは既存の業務モデル（例えば、エキスパートによるビデオカンファレンスなど）の破壊を進め、P2Pモバイル決済などにより、決済業界もまた破壊されるだろう。セキュリティや認証の進化は販売、サービス、デリバリーの全ての側面の調整をオンライン上で行うことを可能とした。

そして、テクノロジーは顧客による銀行の変更に容易にし、より距離を保った関係の維持も可能となり、銀行と共同事業者はより洗練された顧客情報を持つようになる。変革のペースはこれからも加速し続け、先行する銀行はこの変革を取り込み、活用する必要がある。これらのことは全て先行する銀行の進化を促し、顧客中心主義な情報とリスク管理ビジネスへと向かわせるだろう。

2020年に次のようなことが起こると私たちは予測している。

- **全ての銀行がダイレクトバンクとなり、支店は著しくその役割を変えていく。**技術革新によって全ての銀行業務がオンラインで済むようになり、現金利用の減少により、これまでの支店は必要なくなる。もともと支店にかかっていた巨額の費用を、支店自身の変革に費やしてさらに売り上げに貢献させることもできるし、費用そのものをカットすることもできる。既にスタッフ数は減らされて、売上の低い支店は閉鎖、新たな構想の支店が実験的にスタートしている。顧客の期待や行動の変化は、加速すると予想している。それに応えるため、支店はさまざまな形態をとるようになる。例えば、主要店としての情報発信、提案業務や契約をする中心的役割（教育相談、金融アドバイス、総合サービスや地域サービスなど）、新形態のコンビニ的役割（サービスの受付、売買、現金のやり取り、専門家とのテレビ電話でのやりとり）などだ。先行者たちは彼らの業務を素早く改善し、支店のサイズとコストを減らし、新しいモデルを紹介し、より手軽なデジタルチャネルへと移行する。デジタルの可能な領域は改善され、支店のサービス担当者と顧客が同じプラットフォームを用いるようになるだろう。担当者と直接触れ合うことは可能だが、デジタルチャネルは多くなる。トレンドに乗り遅れた銀行は構造的に経済的競合性を失い、困難に直面するだろう。米国のように銀行が大きな位置を占める市場においては、2020年までに少なくとも支店の数は20%減少すると予測しており、このトレンドは継続して

加速し続けるであろう。新興国市場においては成長を背景として物理的な拡大が進むと考えられている。

- **競争を決定付けるものは、もはや支店のネットワークではなく、銀行免許、技術、そして広告予算だ。**銀行業務のほとんどをオンラインで処理できるようになると、営業対象地域は、物理的な近さよりも、技術や規制の範囲または宣伝費用などによって決まってくる。新規参入者は業務拡大に関して、買取相手の存在や主な営業地域といった制約に縛られることはなくなるだろう。米国のような先進国市場を例にあげれば、トップの地銀たちはより大きなフィールドで生き残りが可能な競合性を勝ち取り、資本はありつつも実績がなかった志の高い外国資本の銀行は新たな競合者を生み出し、状況を一変させた。これに加えて、私たちはノンバンクプレーヤーとのかつてない競争の激化を予想している。とりわけ、ブランディングとマーケティングの分野がこれまで以上に重要になるであろう。

技術革新 —有能な事業者による サービスの増強とコスト 削減

- **低コスト体質かつ、ほとんど全ての商品で独立採算を確保できる銀行が生き残ることになる。**従来の研究は、特定セグメントの顧客に対して全体的な提案、アドバイス、ソリューションを提供する銀行が高い利潤を得ると指摘してきた。この点には私たちも同意する。このような全体的アプローチが大きな価値を持つプレミアムカスタマーのセグメントは存在する。しかし、新規参入者も似たような高付加価値サービスを、伝統的な銀行が持つ高いコスト体質に縛られることなく提供できるようになる。従って、銀行が最も価値の高い顧客層に照準を定めたとしても、顧客分析やコンプライアンスデータのような新しい分野に投資すると同時にコストベースを再編成する必要もあるのだ。そして言うまでもなく、巨大な顧客層へシンプルな商品を提供することに照準を定めた銀行もまた、コスト競争力に左右される。プロバイダーの切り替えが容易になるにつれ、顧客の乗り換えも促進され、セグメントを超えた競争が不可避となる。全ての伝統的な銀行も最も低コストな存在になる必要に迫られ、ほとんど全ての商品で最低限のリターンを確保する必要がある。さらに銀行がよりコスト管理プロセスに厳しくなり、コストベースや組織体系を構造的に変更し、デジタル世代のためにプロセスやシステムの再設計に従い、2020年の最も低いコストは、およそ今日の取引ベースの50%程度になると考えられている。
- **カードが消費者の決済方法の中心となるに従いスマートデバイスはその重要性を増していく。**顧客は銀行以外に、消費者金融会社などの口座提供者からもサービスを選択できるようになる。取引の承諾は、一般的なネットワーク間プロトコルとともに世界共通となり、価値の転移も即時に行われるようになる。多通貨の利用可能性もより一般的なこととなるだろう。顧客は複数の識別方法(例:E-mailアドレス、電話番号、銀行口座、クレジットカード番号など)を用いて決済や口座資金の移動が可能となる。ローカルの銀行口座の預金が追跡可能か否かはサービス提供者によって異なると考えられ、その結果、プライバシー、節税、銀行サービスへのアクセスの不足といった、キャッシュを使用する最大のインセンティブは取り除かれることとなる。カード類は手軽さ、効率性、支出分別の容易性などの理由から、ポピュラーなものとしてあり続けその力を失わないと考えられる。
- **生体認証(例:指紋認証や音声認証)が取引の承認方法として一般的なものとなる。しかしながら物理的なデバイス(例:スマートフォン)との併用も必要になると考えられる。**生体の特徴は個別的な存在で変化しないが、複製やキャプチャーの可能性があるため「指紋認証と電話機」といった2つの要素が必要とされるようになると考えられる。
- **金融業におけるあらゆるインフラの利便性が高まる。**米国においてFiservなどのベンダーが提供する「bank in a box (非銀行業者に銀行業サービスの提供を可能とするパッケージソフトウェア)」のように、コストカットへのプレッシャーとテクノロジーの優位性は銀行に特徴のない高額なインフラの整備ではなく、カスタマーサービスとリスクマネジメントに集中することを強いる。スケールメリットと効率性を併せ持った大手銀行のいくつかは、オペレーション業務やシステム部門の一部あるいは全てを商品化し、他銀行に対してサービスの提供を始めるだろう。銀行グループはスケールメリットを生かし、またベストプラクティスも見つけるため、お互いの持つインフラを統合してジョイントベンチャーを形成するかもしれない。現存するテクノロジーサービス提供企業は、例えば顧客承認、不正調査、決済プロセス、基本的な口座管理、顧客確認プロセスといった分野へとサービス内容を大きく広げるだろう。

- **資本移動、ベストプラクティス、技術革新に関するクロスボーダーな知識やノウハウの転移のほとんどは国際的金融機関よりも、新規参入企業、共同事業者、中間業者などによって行われる。**私たちは国際的な金融機関の共同事業者や国際的サービスプロバイダー／アドバイザーの成長に重要な伸びを確認した。これらは国際的銀行業務の知的財産不足に起因するギャップを埋めるものだ。これらの傾向は国際的銀行システムのローカリゼーションと、異なる司法管轄地域間の資本移動の制約に対する直接的な反応だ。より正確には、先進国とその銀行が持つ余剰預金が発展途上国における消費者信用の需要を満たせていないというミスマッチは、今後も大きくなると私たちは予測している。





人口動態 —優先順位や成長 チャンスの変化

人口動態の変化は成長への新たな機会となるとともに新しい商品やサービスへの革新を必要とする。先進国市場では高齢化が進み、与信や消費から貯蓄や投資へと注目が移る。

発展途上国においては状況は個々により異なる。例えば中国は先進国に近い人口構造を持ち、中国政府は内外からの強いプレッシャーにもかかわらず、本意ながらも与信ベースの消費文化を作り出そうとしている。一方ブラジルでは若年層の人口増が進み、消費者金融への需要は急速な成長を見せている。

個人の平均寿命は延び続け、英国を例にあげれば政府は1990年に生まれた男性の平均寿命を87歳であると予測しており、2020年に生まれた男性の平均寿命を92歳と見積もっている。そして新興国においてこのような長寿化への変化はより急激なものである。

公的・私的を問わず年金は再構築を必要とされ、得られる便益が減らされるとともに受取開始年齢も予測寿命に連動することになるだろう。

世界的にみて中産階級は2010年から2040年にかけて180%成長し、2015年にはアジアが欧州をしのごと考えている。とりわけアフリカとアジアを中心に今後30年間で18億人が都市部に移住すると考えられ、金融サービスビジネスの最も重要な市場の一つを生み出す。

2020年まで私たちは以下のことを予想している。

- **ウェルスマネジメント(資産管理)が預金獲得と並んでリテールバンキングの基準となる。**先進国か新興国かを問わず顧客は長くなった自らの寿命に対してより安全で計画された財政的な負担を負うことになり、このニーズを満たすよう銀行に求める。強力なウェルスマネジメント(資産管理)サービスを提供できない銀行はシェアを失うだろう。
- **手数料収入は新興国と中国において急増する。**貯蓄の増加、借入の減少、リテール銀行の成長市場への偏好に応じたウェルスマネジメントサービスと仲介手数料などの増加に応じて手数料収入は増えるだろう。経済的・社会的に安定した発展途上市場においては今後も与信の急激な増加がみられるだろう。

- **都市部はその魅力を増す。**都市部への移民は10億人の銀行顧客を生み出し、2040年までに8億人の銀行口座を持たない層も生み出す。
- **発展途上国・新興国両方において、都市部か農村部かを問わず銀行口座をもたない層に対して銀行サービスを提供することは基本的な政策となる。**これは政府が金融サービスへの幅広いアクセスによる経済的な便益を得ようとするからだ。このような後押しは新商品や新しいビジネスモデルを先導し、とりわけプライベートセクターが需要を満たせない分野において政府や政府支援機関の主要な注目対象となるだろう。

社会と行動の変化 —顧客による期待の高まりと公共的な信頼向上の必要性

銀行業以外の産業の影響により、顧客のサービスに対する期待はより洗練されている。顧客体験に特化した産業から受けた影響により、サービスの種類や質に対する需要は高まる一方だ(例:バイドウの使いやすさ、チャンネルや商品をシームレスに統合したアップル製品など)。

顧客はまた、社会、地理、世代を超えたつながりを強めている。この「ソーシャルワールド」は親友や家族について、情報源、意見者、推薦者としての位置付けを強めることになる。小さなノイズが即座に大きくなることもあり得る。購入の意思決定における評判、販売チャンネルなど全てが影響を受けることになる。

加えて前代未聞の人数の女性たちが家計を代表し、財産や支出を管理し、一家の稼ぎ頭になる。米国を例にあげると女性が私的財産の50%を管理し、3分の1の家計を代表し、40%の家庭において稼ぎ頭であり、男性よりもより教育を受ける割合は増している。

グローバルにみても女性は自由裁量消費の65%をコントロールし、この数字は翌年にはより増すと考えられている。

顧客からの信頼はかつてなく低く、顧客は銀行に対してもっと社会的責任を持つよう望んでいる。顧客はまたファイナンス関連活動がオンラインに移行していくにつれて、プライバシーとセキュリティについても考慮するようになっていく。

2020年までに私たちは次のことを予想している。

- **顧客は個々の商品や支店ではなく、銀行そのものを選択するようになる。**彼らはセールスやサービスを全てのチャンネルで統合し、シームレスな顧客体験を提供するようになるだろう。銀行は顧客を「セグメントの一つ」として観る能力を高め、その特徴を認識してより適切に設定されたサービスを提供し、結果として顧客は銀行を「商品を押しかける」のではなく、「ニーズを満たしてくれる」存在として見るようになるだろう。
- **銀行はより女性にフレンドリーな顧客体験を展開することになる。**私たちが米国で行った調査によると、73%の女性が金融サービス産業に満足していないと答えている。苦情の内容は「敬意に欠けると感じる」「反対のアドバイスを受けた」「男性よりも悪い言葉使いをされた」などと多岐に及ぶ。これからの勝者はこの問題に対して「ブランディング」と「商品およびサービス内容」という2つの側面からアプローチするだろう。私たちは2020年までに女性のバンカーがもっと増えると考えているし、銀行側もこれを公に目標として掲げるだろう。
- **ソーシャルメディアがメディアとなる。**今日、私たちはソーシャルメディアを従来のメディアと共存する存在として見ている。2020年までにソーシャルメディアは双方向のつながり、契約、報告、(大きな意味での「消費者心理」からより個人個人の細かな点まで含めた)顧客の理解を担う主要な媒体となり、一方で顧客がリサーチを行い、銀行間の

サービスを比較する場ともなるだろう。そして今日、情報や意見は、それが良いものであっても悪いものであっても増幅され、新しいリスクと機会も生み出す。ソーシャルメディアに精通することは、今後銀行のコアコンピタンスになり得る。

- **顧客の信頼は戻る。**いくつかの銀行は公開討論においてリーダーシップを発揮することから便益を得るだろう。業界をリードする金融機関は過去の金融危機で失った優位性の幾分かを取り戻し、公に意見を述べ始めるだろう。彼らは顧客への基礎的な金融リテラシーから金融の歴史、文化、銀行が社会にもたらす基礎的な便益まで、伝達や教育を行うだろう。全ての主要銀行は消費者教育をセールスの一部として取り込むだろう。顧客が銀行を信用するには銀行が彼らの最大の関心ごとにかかわっていると感じられることが必要であり、毎年変わる口座維持手数料、抵当資産の設定、書類作成・提出のタイミングや手続きの管理といった一般的な事項もこの考え方に沿うべきだ。どのようなケースにおいても、私たちは運営リスクはアングロサクソンを意識したものから、より教育を受けて権限を持つ顧客からのグローバルなものへと移っていくだろう。

社会と行動の変化 —顧客による期待の 高まりと公共的な信頼 向上への需要

- サイバーセキュリティは信頼の再構築に最も重要である。勝者はこの分野に大きな投資を行う。最近の目立ったセキュリティ侵害やサイバーアタックを取り巻くメディアのコメントは不安感や不確実性を生み、さらにはステークホルダーの信頼すらむしばんでいる。今日では、クライアント、従業員、サプライヤーおよび当局の情報セキュリティやプライバシーに対する要求は高くなっている。リスクは内部のソーシャルメディア誤使用から組織化されたサイバー犯罪(例:大規模な情報の盗難、もしくはサービスを妨げる攻撃)まで多岐にわたる。私たちが行った最新の第17回世界CEO意識調査で私たちは、銀行・証券業界のCEOたちが他のどのセクターよりも多い71%もの割合でサイバー攻撃に対する脆弱性をビジネス上の脅威と捉えていることがわかった。サイバーセキュリティに対する規制は厳し

くなり、当局も介入している。しかしながら、単純に当局の要求するルールを守るだけでは日々大きく変化するサイバー攻撃の脅威に対応するには不十分だ。早急な対応が極めて重要になる。キーとなる優先事項は会社の最重要資産を認識し、その保護にリソースを集中させることだ。2020年までにリーディングバンクはサイバーセキュリティ戦略をそのビジネス目的、経営プロトコル、当局要求に合わせて策定するだろう。多くの銀行が自身だけでこの問題に対応するためのリソースが不足するため、第三者と協働するだろう。

71%の銀行・証券業界CEOたちは、サイバー攻撃に対する脆弱性をビジネスの脅威と考えている。これは他のどのセクターよりも高い割合である。早急な対応が極めて重要である。

PwC第17回世界CEO意識調査 2014年2月

潜在的な混乱の要因

今日見られるトレンドに沿って、その将来におけるインパクトからモデルを作り上げることは簡単だ。しかしながら、今あるトレンドを逆転あるいは加速させる、もしくは新しいトレンドすら生み出しかねないような「変革」が今から2020年までの間に起こる可能性はある。

グローバルリソースのシフト

例えば、仮に米国がエネルギーを自給自足できるようになればどうなるだろうか。あるいは極端な例としてシェールガス、ソーラー、もしくはその他クリーンエネルギー関連テクノロジーの進歩は全ての国をエネルギーの自給自足を可能とするかもしれない。そのような状況は経済成長や貿易の流れ、経済活動にどのような変化をもたらすだろうか。東側諸国および西欧の成長スピードを鈍化させるだろうか。あるいは中国にエネルギーの輸入に頼らない成長を可能とするのだろうか。原油の輸出によってのみ栄えている国家は誰も彼らから原油やガスを買わなくなった時どうするのだろうか。金融市場はどのような反応を見せ、どのように進化するだろうか。このような変化は水のような資源への次の争いを加速させるのだろうか。

戦争あるいはテロリズム

武器の使用を伴う戦争やテロリズムは重要な国家や地域間の分裂をもたらし、2つ以上のブロックの金融システムを形成し得る。金融機関はそれら両方の地域で営業を行えるのだろうか。また地域の政府は営業を認めるのだろうか。

ヘルスケアと人口構造

医療におけるテクノロジーの進歩は長寿化に劇的な変化をもたらし、世界の人口構造を一変させてしまうのだろうか。就労可能年数の20年、あるいはそれ以上の延長は出生率の低下をみせる国に異なるアドバンテージを与えるだろうか。このような変化が医療に係るコストを劇的に減らし、さらに現在の医療支出も縮小し、今日の経済成長の制約ともなっている予測給付債務や医療関連支出の縮小をもたらした場合、どうなるだろうか。これらは貯蓄率、商品への需要、金融機関自身の人材管理にどのような意味を持つだろうか。

規制

今日の銀行を形作っている最も重要な要素は規制であると前述した。仮に規制負荷が高まり、金融機関が効率的かつ効果的に機能することが阻害された場合、どうなるだろうか。これはすなわち、いくつかの国の経済成長を支え、ソブリン債の支払いを可能としている与信およびリスク管理ツールが現実経済において使用が制限されるということである。国家はバーゼル3などの国際的な合意から脱退し、独力で経済の生存競争へと向かい、制約を緩めて短期的な経済アドバンテージを得るだろうか。あるいは規制当局間のグローバルな規制協力とコンセンサス形成という成果を後退させ、金融危機をもたらし、さらには国境をこえて活動する国際銀行モデルの破壊をもたらし国際銀行と国営銀行の対立構図を加速するのだろうか。

このことはいくつかの国や地域における代替リスク管理手法や新しい規制アプローチが、銀行に安全な貸し付けと経済成長を可能とするようなイノベーションの到来を促進する

のだろうか。あるいは単純に新たな金融危機の到来をもたらすのだろうか。

金融危機

仮に次の金融危機が今から2020年までの間に発生した場合どうなるだろうか。潜在的なリスクの存在するエリアは多く見られる。潜在的なユーロ圏の崩壊から、新興国市場の鈍化、世界中のほとんどの政府に影響を及ぼすソブリン債危機などである。

最後に挙げた例以上に、次の金融危機は真に状況を一変させ、世界中の金融機関のみならず第二次世界大戦後70余年にわたった地政学的状況すら変えてしまいかねない。

重要なことは、より機敏で革新的な機関がこのような重要な混乱要因に対して適切な対応をとり得るということである。

進化と崩壊 —変化に要求されるもの

一つ考察してみよう。ROEは改善されているが、世界中の多くの国で資本コストと同等もしくは資本コストを下回っている。中国の自由化から米国におけるクレジットカード手数料の上限規制まで、規制の再編は利益の流れに影響を与える。コストカット努力には際限がなく、コンプライアンスに要する費用は上昇した。バンカーも今日の活動では(仮に必要だとしても)十分ではなく、もっとやるべきことがあると認めている。

産業は曲がり角に立っている。顧客による要求の変化は重要な投資を必要としている。テクノロジーは伝統的なインフラを陳腐化させ、より優れたサービス、成長、新しい競争を可能にする。バンカーは将来のために、過去の複雑なオペレーションをより効率的かつ効果的なプラットフォームへと変化させる必要があると理解している。バンカーは次の時代の競争を勝つべくこの問題に立ち向かい、再編成する必要がある。これは非常に重要な問題であると同時に非常に重要な機会でもある。

銀行はどの顧客にどのようにサービスを提供して勝ち抜くのか、またどの分野にかかわらないのか。非常に難しい選択を迫られる。彼らは顧客を囲む組織をシンプルなものへと再編してコストを削減する必要がある。彼らは業務を効果的に遂行するために迅速な対応をとること、革新的であること、変化を柔軟に受け入れることなどを学ぶ必要がある。

今日の銀行の競争環境や将来採用されるべきモデルなどについては多くのことが述べられてきた。例をあげよう。銀行はより裕福で洗練された顧客に対して高い利益率を誇る複雑な構成の商品をオファーするべきか、あるいは、シンプルな銀行業務を低コストで提供し、より直接的なチャンネルに重きを置くべきか。もしくは規模の利益を得るために最大シェアの獲得を狙うべきだろうか。

2020年までに私たちは、新しいモデルとともに非常に破壊的な競争が出現すると予測している。例えばソーシャルネットワークが銀行や決済業務の分野に進出してきたとしたらどうなるだろうか。あるいは業界をリードする検索エンジンがクラウドソーシングのためのプラットフォームを作り上げ、競合企業が得るはずであった利益を得るようになった場合はどうなるであろうか。

私たちは、将来のビジネスモデルや市場シェア、あるいは全てのプレーヤーの利益に対して完璧かつ詳細な分析を行えるほど、未来が明確なものだとは考えていない。実際のところそれには高いレベルの不確実性が存在するということが重要なのではない。私たちはそれよりも銀行に対して、そのような不確かな未来について、今のうちから考え、変化に対する迅速な対応方法や代替案を含む、不確実性の時代においても価値を生み出す特徴をもった成功へ向けた計画をたてるよう推奨している。これらの計画は今日の必要とされる要求を満たしつつ、将来に対する銀行の明確なビジョンを示し、かつ今後も継続すると予想される世界の変化にも対応可能である必要がある。

要約すると、銀行には明確な戦略ビジョンが必要であり、他銀行と違うことをする必要はある。

次のセクションではその方法について議論する。

3

2020年、 6つの最重要課題

各銀行は変化している境遇に対応するための明確な戦略を展開することが必要である。

銀行は、リードするか否か、迅速に対応するか否か、はたまた変化を見送るといふ保守的な対応をするか否かを決める必要がある。

彼らは急速な変化と不確実性の時代へ対応するため、機敏さと複数の選択肢を生み出していくことが必要である。

しかし、どのような戦略をとったとしても以下の6つの優先すべきことについて正しいバランスで取り組むことで、うまく成功を手に入れることができる。



私たちは、世界的な一流経営者を対象に行った調査、マクロトレンドが銀行へ与える影響の研究、グローバルな銀行の経営者に対する調査から、リテールバンキングが2020年までに成功するために行うことは、以下の6つの優先事項だと見定める。

- 1 顧客中心ビジネスモデルの開発
- 2 分配の最適化
- 3 ビジネスとオペレーティングモデルの簡素化
- 4 情報優位の獲得
- 5 革新の実現と、それを促進させる能力
- 6 リスク管理、規制、資本に対する積極的な管理

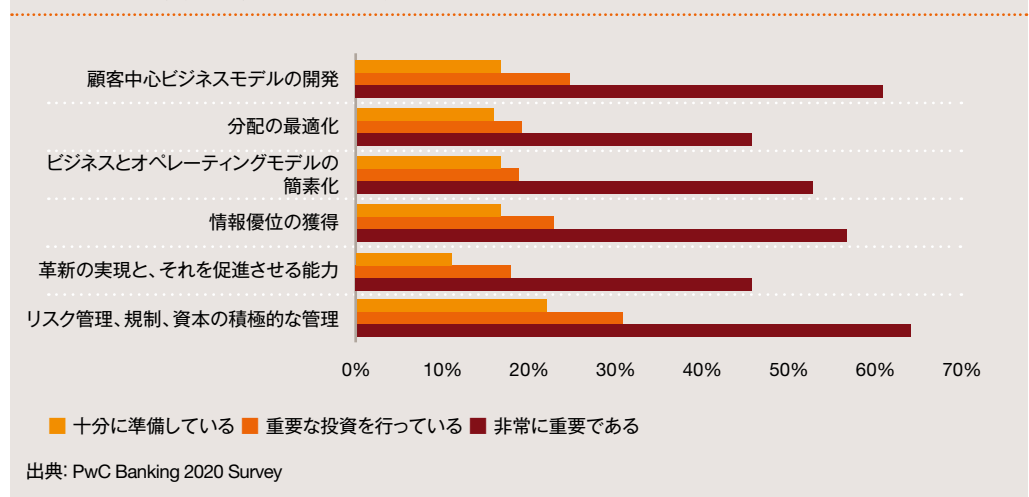
将来の銀行像や不確かな未来について展望を描いていくことが求められている。そして独自の強みと挑戦を明確にし、不確かな未来に立ち向かうことが必要である。銀行は展開させていく必要がある。全ての銀行に、明瞭な戦略が求められる。

しかし、どのような戦略をとるにしても、これら6つの優先事項についてバランスの取れたものとなるであろう。

銀行経営者に対して行った調査では、これらの優先事項は非常に重要であるという問いに対して4.3~4.5(5点満点評価)で評価している。しかしながら、これら優先事項に対して、各項目で46%~64%が「非常に重要である」と認識しているのであるが、彼らのうち「十分に準備している」と答えたのが11%~17%、また「重要な投資を行っている」と答えたのが18%~25%である、という顕著なギャップがあるということが明らかになった。技術面、組織面、能力面やコスト面の制約が、成功への最大の障害であることが伺われる。

次に、私たちは個々の優先事項について順番に議論した。この短いレポートの中で、私たちはこれらの複雑な問題の表面的な情報しか収集することができない。私たちは皆さんとこれらのトピックについて、深度ある議論をし、戦略立案を手助けできる機会を期待している。

図6 6つの優先事項:準備と重要性との顕著なギャップ



最も手ごわい競合相手を 想定する その競争戦略を現実化する ことにより変化に打ち 勝つ

大局的なトレンドを把握し、戦術の優先順位を考え、そしてそれらを具体的な行動に落とし込むことは難しい。実情にそぐわないほど野心的な目標を実現することは、より一層難しい事である。自分たちにとって最も手ごわい競合相手を構築することは、これらの抽象的な考えに対処する具体的な手法である。そして2020年までに成功するために、どのように、どこで変化する必要があるのかを特定するのである。

PwCは実践的で結果重視の方法で、企業を再び創造するために何十ものクライアントと共に働いた。それはトップチームの野望や見識にテコ入れをしたり、今後の方針のために現実的な提携の構築の援助などである。これは6カ月もかからず、何百米ドルもかからない手法である。

ビジネスリーダーや職務上のリーダーが、異なる視点から物事を洞察するような刺激的なワークショップを想像してほしい。いったいどのようなものになるだろうか。そしてその見識を実際の行動に落とし込むのである。その行動は、ビジネスや職務上のサイロをまたいで議論され、賛同を得たものである。これが「最も手ごわい競合相手の想定」である。

- **挑戦的な思考を触媒する。** 私たちは業界の展望についての共通理解を確かなものにするため産業のトレンドとドライバーを分析し、それらを評価した。私たちは攻撃的で破壊的なシナリオを展開させた。そしてそれによってリーダーシップチームを刺激してビジネスを再構築させた。

- **最も手ごわい競合相手を想定する。** 私たちは、包括的な見方を持ち、最も手ごわい競合相手、それも容赦なく弱みに付け入る破壊的な強さを持つ競合相手を定めるものと考えている。私たちは、さまざまな異なる将来のシナリオにこの競合相手を作りこむ。私たちは、最も手ごわい戦略(命題、自社の強み、競争市場の評価)と、最も手ごわいオペレーティングモデル(組織、プロセス、テクノロジー、文化)を定義することで、どのように新たなプレーヤーが勝つのかといった全体像を理解するのである。

- **現実化する。** 最終的に、私たちは最も手ごわい競合相手を構築することから得られた見識を、自身のビジネスのための具体的な行動に落とし込む。まず、最も重要な競争市場において不足している資源に焦点を当てるために、チームは優先順位をつける。最も重要な課題に取り組み、そうではないものを劣後させる。次に、新たな第三者との共同関係を想像する。そして最後にアイデアを破壊的なビジネスデザインに発展させ始める。自身の戦略を変化させる方法(どこで勝負すべきか)、オペレーティングモデル(どのように勝負するのか)、これらは最も手ごわい競合相手と同様の方法で市場を攻略するためのものである。

最も手ごわい競合相手ワークショップは、進展する変化に対して、統合された戦略を迅速に作るための、強力な実践的な手法である。

1. 戦略

産業の見通しについて議論し、市場の挑戦と潜在的な崩壊についての見識を得る。

結果: あなたの市場の見方をゆがめ、潜在的な競合相手の出現を見逃させていたであろう過去の先入観にすみやかに気づく。

2. ビジネスモデル

新たなビジネスモデルのために、最も手ごわい競合相手に対抗する戦略を開発する。

結果: ビジネスモデルへのインパクトを迅速に評価し、今後の方針として最善の戦略を決定できる。

3. ギャップを埋める

組織を最も手ごわい競合相手にする。

新たなビジネスモデルへの挑戦に迅速に取り組むことを学ぶ。

結果: 問題点の原因の識別と解決が早く行える一方で、視点の偏向を避けることができる。

4. 今後の方針を定める

アクションアイテムをリストアップする。

専門家の支援を受けて、ロードマップ策定、人員配置などを実行する。

結果: 挑戦をやり遂げ、解決策の優先順位をつけ、長期的な視点での市場参入戦略を実行する。

顧客中心ビジネスモデルの開発

銀行は自己の顧客および非常に複雑な金融商品について十分に理解していない。2020年の勝者は、これを完全に変えるであろう。より一層顧客を理解し、取扱商品を単純化させ、低いオペレーティングリスクで顧客体験を著しく高めることが重要である。商品や価格ではなく、顧客のニーズの理解から始める必要がある。

顧客中心のビジネスモデルを発展させることの重要性については、既に多く言及してきた。そして多くの銀行は顧客体験を改善するために投資をしてきた。しかし、ほとんどの銀行が2020年までに成功するために必要だと考えているオペレーティングモデルへの大規模な変換を試みていない。

私たちの調査によると、自覚は増えているが、目標と準備状況との間に顕著なギャップが示された。61%の銀行経営者は顧客中心のビジネスモデルが「とても重要」で、75%の銀行は投資を行うと答えている。しかし、17%しか「十分に準備できている」と感じていないのである。

今日の銀行は概して顧客をよく理解していない。現在、商品レベルでは多くの銀行が顧客分析をして重要な投資を行っている。例えば、クレジットカード会社は顧客の価値観を理解し、消費パターンを追跡でき、目的を定めた提案を行うことができる。しかしながら、銀行は何か気を引く金融商品があるだろうという期待から、多くの商品を顧客へ送り出している。そして顧客の預金口座の分析を通じて給与が増加していることを確認し、顧客を祝福するプレミアムカードやより高額な信用限度額付きのカードの提供でプロモーションをするといったことはほとんどできていない。

銀行は対外的な統合はおろか、対内的な顧客情報の共有や、全社目線で顧客情報を管理、利用することに苦勞している。そして、同様に、リスクや与信判定は概して商品単位でとられており、顧客単位でとられていない。

多くの銀行は少しの違いしかない膨大な数の商品を扱っており、これは顧客にとってはしばしば迷惑である。これはオペレーション、技術、サービスの面で、時にはリスク管理や規制対応でコスト増加要因となる。システムはデザインにおいてモジュール化されていないので、複雑さとコストを増加させている。もはや売りに出されていない古くからの商品も、ほとんど廃止されることなく残っている。そして銀行のあらゆる顧客は、コールセンターで担当者にたらいまわしにされる恐怖に直面している。コールセンターの担当者は、つないだ先の誰かが問題を解決してくれれば、という淡い期待を抱き、顧客は実際に担当者に会って話をするには、どうすればいいのだろうかと考え。顧客がイライラし、規制当局が顧客のフェアな取り扱いに気を掛けるのも当然である。

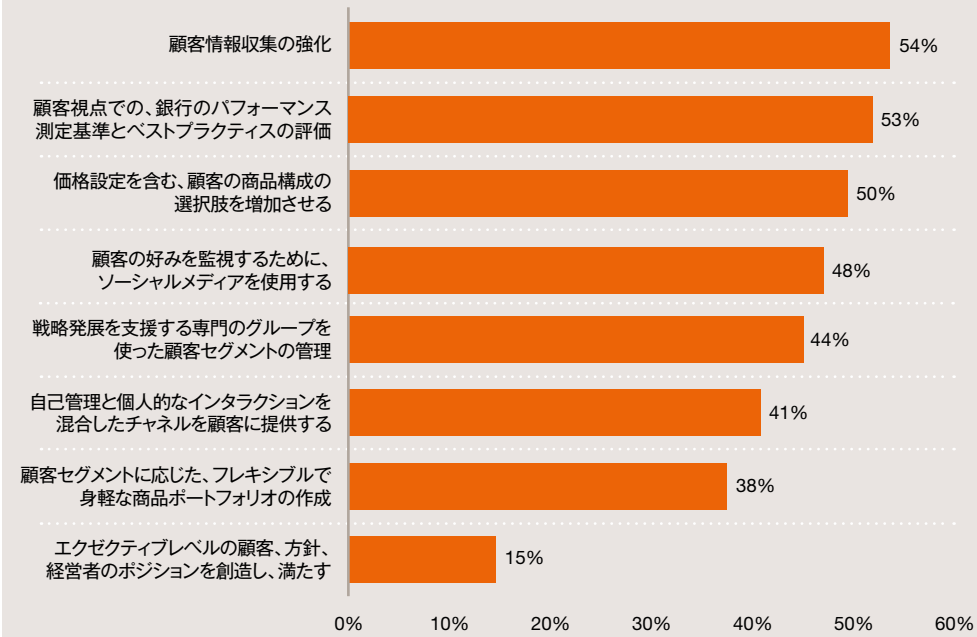
この問題に取り組むために今日銀行は投資をしているにもかかわらず、問題は発生し続けている。顧客は自分たちの期待を再考したり、多数のルートアクセス、シンプルな商品、シームレスな連携や単一セグメントをターゲットとするような、他の産業からヒントを得始めている。顧客は利便性、カスタマイズ、アクセス性、使いやすさを求めている。顧客は、銀行から商品提供で攻め立てられるのではなく、自分たちのニーズを満たしてほし

いと思っている。対価に対して透明性を求めており、驚きは求めていない。今日のファーストクラスサービスという定義、それはほとんどの銀行が提供しているものとはかけ離れているが、それが急速に基本的な期待となっている。そしてよりよい顧客の経験が、銀行のロイヤルティーや支持、利益につながるということを、銀行は理解している。

2020年の勝者は、顧客についてより深く、全体的な理解をしていこう。銀行は、内部や外部の多数の情報を獲得し、統合し、分析する必要があるであろう。銀行は顧客の要求を理解できるようになり、必要な時に適切なソリューションを提供できるようになるだろう。銀行は商品を簡素化するだろう。そして、顧客の視点から主要な業務を再構築するであろう。

さらに彼らは、自分たちのターゲット顧客は誰か、それらの顧客に対する価値ある提案は何か、自分たちを市場において差別化する他に負けない強みは何か、という基本的な問いに答えることになる。銀行は成功するために、全ての人に全てのことを行う必要はない。

図7 今後5年のうちに重要な努力事項の範囲



出典: PwC Banking 2020 Survey



喫緊の課題への対処

銀行に対する、より良い顧客サービスの期待が高まっている。しかし、ほとんどの銀行はより良い顧客サービスの提供ができていない。ここに、良い解決法を提示する。



「Experience Radar 2013(2013年のリーダーの体験談)」という、米国のリテールバンキングの教訓を載せた私たちの雑誌で、重大な顧客体験を確立するために銀行がとるべき行動を説明している。私たちはこの教訓は世界共通で有効であると考えている。

- **価格競争に勝利する。**手数料とそのレートは銀行における経験において支配的に重要である。これらは銀行における顧客の購入を決定づける最大の要素であり、銀行におけるネガティブな経験の5件中2件は、手数料やそのレートに関するものである。頻繁なレートの変更は顧客を不快にする。より良いコミュニケーションおよびよりカスタマーフレンドリーな手数料設定により、不快感を和らげることが効果的である。
- **問題を素早く解決する。**顧客は、銀行は、自分たちに対抗するのではなく、自分たちと協働してほしいと思っている。不満を感じさせたまま顧客が窓口を去ってはいけない。5人に2人の顧客は悪いサービスのために銀行との取引を止めており、彼らのうち45%は他人に対してその銀行を使うのを止めることを積極的に勧めるであろう。問題を、銀行へのロイヤルティを築き上げる機会に移すべきである。顧客のニーズを理解し、顧客に共感することや、悪いサービスを提供してしまった時の誠実な対応は問題解決に大いに役立つ。望ましくない顧客体験を特定し、未然に防ぐように対処することが重要である。

- **あなたの話を聞いてもらう。**顧客は最良の営業担当者になりうる。他人に勧める理由の50%は、料金や商品ではなく、よい経験に起因している。顧客の中で、ブランドの支持者となっている重要な有力者(口に出す言葉の80%~90%をポジティブな言葉が占める人たち)を特定する。ソーシャルメディアにおける露出を巧みに操ることが効果的である。4人に1人の顧客はこの方法で顧客体験を共有するからである。
- **デジタル化する。**顧客はいつでも、どこでも情報を伝え合いたいと思っている。彼らにデジタルツールで便利さを提供するのが効果的である。61%の顧客は自分自身で探したが、42%はセールスマンや専門家の助言なしで購入している。
- **人間しかできないサービスと自動化されたサービスのバランスをとる。**素晴らしい経験の60%は素晴らしいスタッフに起因する。顧客の25%はリサーチをするためにスタッフに頼っており、46%は商品選択の際に、63%は問題解決の際に頼っている。コストとサービスの均衡を保つマルチチャネル戦略を築くのがよい。ルーティンな問題に対するセルフサービスを促進させれば、支店スタッフやコールセンタースタッフは、顧客との関係構築やセールスといった高付加価値業務に集中することができる。

分配の最適化

歴史的に、最良の支店網を持つ銀行は市場を支配し、大きなシェアを獲得してきた。2020年までに、全ての銀行はダイレクトバンクになり、支店を中心とした銀行業はすぐに変わると考えられる。先駆者はいつでも、どこでもサービスを提供し、統合されたやり方の中で全ての銀行のチャンネルを十分に利用するであろう。彼らは第三者との共同事業や売上増加、コストの削減を通して、物理的な営業網を再び創造し、新たな支店形態を導入し、存在感を増していくだろう。取引や売り上げがデジタルなチャンネルに移行していくにつれて、追加的な価値を生み出すことができない支店は、制限したり転換したりする必要がある。

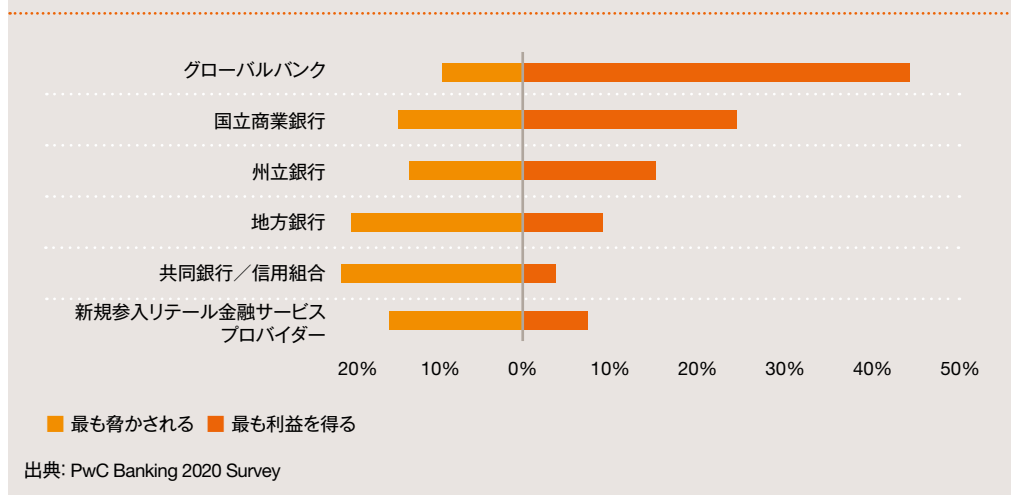
支店を中心とした銀行業における、来る革命および分配の最適化は銀行経営者にとって明らかに最大の関心事である。分配の最適化は重要であると85%が回答し、71%は分配の最適化のために投資をすると回答しており、さらに22%が近い将来にそれを見込んでいる。世界的に営業網モデルを変化させる必要があると、82%（新興国市場においては90%）が回答した。

59%が、顧客がデジタルチャンネルへの移行に伴う支店を中心とした銀行業の著しい縮小の重要性を予期し、48%は2020年までに支店を中心とした銀行業は著しく変化すると予期している。しかし、16%しか「十分に準備できている」と回答したものはなかった。回答者は世界的に、これらの変化から最も利益を得るのは最も大きな銀行であり、より小さな地方銀行や共同銀行が、最も脅かされると考えている。

銀行はかつて不動産そのものであった。というも、銀行は一等地に建てられていたし、銀行が強固で、安定しており、安全であるというイメージを創出していた。ATMやテレホンバンキングやインターネットは、追加的に利便性を提供し、銀行の範囲を拡大した。しかしながら、銀行において不動産はいまだに支配的であり、多くの商品はいまだに支店を通した取引である。

私たちはデジタルの最先端にいる。急速な技術革新によって全ての銀行の機能をオンライン上で結合している。そして顧客の期待も同時に発展している。彼らは情報や根拠を指先

図8 流通網の有効利用



で入手できるような便利な取引を求めている。プライバシーや支店での対面の取引に価値を置く顧客の多くでさえも、すぐに会社や自宅から銀行との取引ができることを期待するであろう。

彼らは外出することや、列に並ぶことを強いられるのを嫌うのである。

さらに、支店のネットワークはとてもコストがかかる。しかも削減するための簡単な方法はほとんど残されていない。

例えば米国では、銀行は既に行員を2004年に支店ごとに平均13人いたフルタイム従業員を削減し、今日までに平均して一店舗当たり6人にした。新たに、デジタル面に焦点を置いたので、競合相手にはほとんど邪魔されなかった。

極めて急速に、デジタルな販売網の準備が成立した。音楽、映画、活字メディアの変革は、銀行が、このトレンドに先手を打つことの難しさを示している。

分配の最適化

かなり多くの銀行はまだそこへ到達していない。しかし、経営者はこれらの変化の大きさや変化の速さを理解しており、新たなコンセプトの試みに取り組んでいる。2020年までに、銀行は分配の最適化に全体的に対処するであろう。商品はあるチャンネルのみを通じて供給されないであろう。むしろ、銀行は全てのチャンネルをまたいだ商品を取り扱える、共有されたプラットフォームを開発させるであろう。将来、支店のアドバイザーは銀行の顧客が自分と同じ技術とインフラを利用できるようにするであろう。「口座開設のお手伝いをいたしましょうか。ご自身でさいますか。もちろん、オンラインへどうぞ。タブレットをお貸しします。またはタッチスクリーンをお使いください。ご自分のものをお持ちですか。すばらしい。お掛けください。コーヒーをお持ちします」全ての銀行は新興国でも途上国でも、ダイレクトバンキングが主流になるであろう。

デジタルな販売網が成立した。音楽、映画、活字メディアの変革は銀行に、このトレンドに先手を打つことの難しさを示している。

支店の価値は再定義される必要があるだろう。特定の目的のために合わせられた異なるモデル、例えば旗艦店やコミュニティーセンターや拡張されたATMなどができるだろう。旗艦店は情報や教育、ロイヤルティーや売り上げを提供するだろう。私たちは支店に、「小さなビジネスを成長させる秘訣」などといったセミナーを主催することを期待している。それは小さなビジネスのアドバイザーや商品のスペシャリストが出席し、顧客の質問に答え、その後顧客と一杯お酒を飲むのである。高い価値と取引高をもたらすであろう。地域密着型支店は範囲においてはより小さく、地域との接点を持つことや顧客との対話(金融リテラシー教育や、ウェルスマネジメントのアドバイスなど)に焦点を置くであろう。「多機能ATM」は商業店舗内やその他の交通量の多い場所に置くであろうし、専用のスタッフがいるマーケティングやセールス、現金取扱店と同等の価値があるかもしれない。第三者との共同事業は銀行の不動産コストの低下をさらに加速させる可能性がある。

より顧客への接触を増やすために、直接に、またはアドバイザー本部からのビデオという形で、アドバイザーや商品のスペシャリストは全てのタイプの支店に配置されるであろう。窓口担当はファイナンシャルアドバイザーや、銀行の商品について熟知する必要があるであろう。つまり、スキルの大規模な転換である。銀行は、従業員と顧客双方の便益のために、商品を簡素化する必要があるであろう。なお、取引のプロセスは完全にデジタルになるだろう。多くの取引は「店頭取引」ありつづける一方で、便利なATMや、窓口担当のいない販売店やタッチスクリーンによるものである。

2020年のリーディングバンクである米国のような先進国市場は、かなり多くの数の物的拠点をもち、「伝統的」な支店は大きく減少するであろう。2020年にかけてリース契約が満期を迎えるにつれ、その傾向は加速し、全産業平均よりさらに20%程度減少するかもしれない。

支店のネットワークがより希薄な、発展途上国では、物理的な拠点が発展し続け、銀行はより代替的な営業チャンネルを生み出すために、新たな加入者を持った共同事業者と組むことになりそうである。例えば、ケニアのM-PESAでは、代理人や顧客の携帯電話のネットワークを使った預金や決済を行っており、それは成人人口の3分の2の人に使われている。

これらのトレンドは不可避であり、今日銀行はどの道を行きたいか選択する必要がある。あなたの将来の分配ビジョンはどのようなものであろうか。どのようなペースで変わりたいのか。あなたは、デジタルの最大利用、提携、パートナーシップ、子会社、撤退を通して、この変化を急速に推し進め、アドバンテージを獲得するであろうか。または、不可避なトレンドに対峙するのを避けるために保守的に経営するであろうか。

喫緊の課題への対処

コストの高い支店は伝統的な方式では生き残ることはできない。変化する消費者行動や経済的実態との連携を強めるためにネットワークを築くことは、銀行のビジネスを継続的に成長させていくための手助けとなるだろう。



「Rebooting the Branch: Reinventing branch banking in a multichannel, global environment (支店戦略の再構築: マルチチャネルやグローバルな環境の中で、支店を中心とした銀行業を再考案する)」という私たちのレポートで、支店を中心とした銀行業の革新について詳細に議論している。

リーディングバンクは「支店の管理」をやめ、その代わりに、発展的な支店モデルから、高コストな地域密着支店による顧客ニーズを満たすことを含むあらゆるセールスチャネルの「配置の管理」を行う。銀行は、顧客の要望や競争的な展望、ブランドの理念や社内のキャパシティーに基づき、差別化した体験を提供するために支店の戦略を再構築する。

- **顧客の経験に焦点を当てることから始める**とは何か。私たちは何者か、私たちはどのようなタイプの銀行になりたいのか。顧客や競争相手、ブランドや将来性をよく考える。
- 顧客の強い要望をサポートするために、**支店モデルの適切な組み合わせを選択する**。これまでさまざまな経験モデルをみてきた。それは、ある程度補助されたセルフサービス、常設の支店、フルサービスの支店、コミュニティセンターや旗艦店である。

- 地域市場の要望を支援し、市場機会の密度を測る、**最適化された営業ネットワークをデザインする**。顧客の要望をうまく処理し、コストを最小化する。
- 顧客の要望、行動、利用の深度ある理解に基づき、直観や経験による、**個々の支店のデザインを発展させる**。
- 支店モデルとネットワークデザインを支援するために、組織的な構造、支店業務やインフラを含めた、**オペレーティングモデルを再定義する**。
- 各支店の形態を度外視し、シームレスで一貫した顧客体験を提供するために、**クロスチャネルを実現できるセールスパーソンを育成する**。

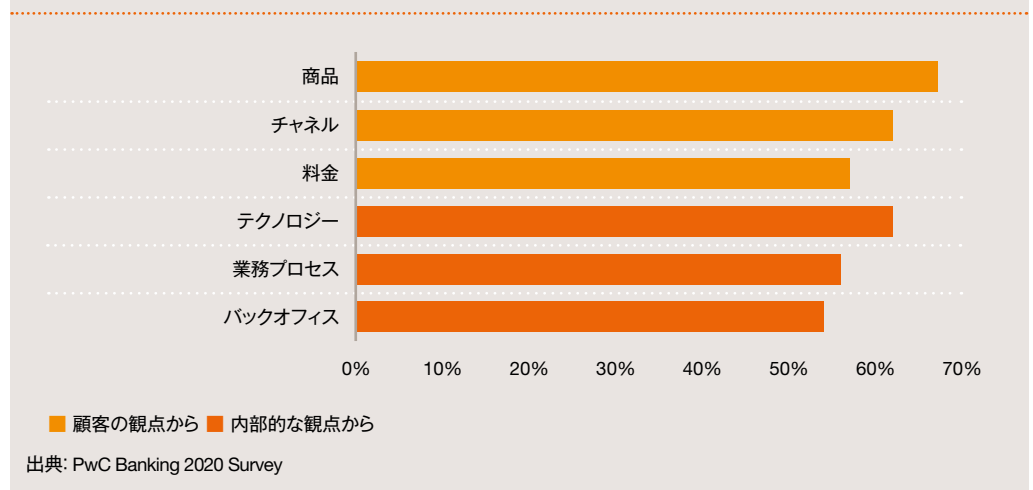
ビジネスとオペレーティングモデルの簡素化

銀行は戦略的に複雑でコストのかかるビジネスオペレーティングモデルを発展させてきた。多くの場合、商品ごと個別のオペレーション、テクノロジー、リスク管理プロセスが存在する。そして銀行は典型的に多くの商品を所有し、提供するにはある程度のカスタマイズが必要となるため、多くの商品は新しい顧客に提供されない。かなり多くのケースで、5%の商品だけで、収益の80%を生んでおり、さらに大きな割合の利益を生んでいることが分かった。さらに、ここ数十年で、M&Aや新商品、チャネル開発により多くの銀行が誕生し、それらはシステム、業務、コストの増加をもたらした。ほとんどの銀行が、プラットフォームの統合、有効利用や簡素化といった難しく、コストがかかる仕事にはほとんど取り組んでいない。

銀行は戦略的に複雑で、コストのかかるオペレーティングモデルを発展させてきた。多くの場合、商品ごと個別のオペレーション、テクノロジー、リスク管理プロセスが存在する。そして銀行は典型的に多くの商品を所有し、提供するにはある程度のカスタマイズが必要となるため、多くの商品は新しい顧客に提供されない。かなり多くのケースで、5%の商品だけで、収益の80%を生んでおり、さらに大きな割合の利益を生んでいることが分かった。さらに、ここ数十年で、M&Aや新商品、チャネル開発により多くの銀行が誕生し、それらはシステム、業務、コストの増加をもたらした。ほとんどの銀行が、プラットフォームの統合、有効利用や簡素化といった難しく、コストがかかる仕事にはほとんど取り組んでいない。

銀行経営者の多数(53%)は簡素化が非常に重要だと考えており、70%は簡素化のためにある程度の投資をしている。しかし、17%しか十分に準備できていないと感じていない。顧客の視点に立ち、経営者の多数は、銀行は商品、チャネル、料金を簡素化しなければならないと考えている。内面的な側面をとれば、経営者の多数はシステム、フロントオフィス業務、バックオフィス業務を簡素化しなければならないと思っている。バンカーは簡素化はより良いサービス、より低いコスト、収益増加につながるかと考えている。

図9 多くの経営者が考える簡素化の重要性



この複雑さや煩雑さは満足度の低い顧客体験や、高コスト、オペレーショナルリスク、従業員の不満や取締役の不安を招く。そして顧客との対面取引と業務、システム間の典型的な分離により、セールスからデリバリーを通じて全業務を一貫して理解している強いビジネスリーダーはほとんどいないことを意味している。実に、それらを管理することなく、業務やシステムコストについて不平を言うビジネスリーダーの声を頻繁に耳にする。

金融危機以降、銀行は懸命にコスト削減に取り組んできている。従業員数は著しく減少し、他のコストについても削減されてきた。全ての銀行がリエンジニアリングの努力を始め、かなりの成功を収めた。しかし、規制対応費用が上昇し続けているため、利益率は依然として金融危機前のレベルと一致したままである。そして、資本コストは高騰し、ROEは下落する。顧客の要求水準は高まり、競争は激化している。銀行は何か違うことをする必要があるのである。これまでと同じでは不十分なのである。

図10 バンカーの考える簡素化の利点



出典: PwC Banking 2020 Survey

銀行ビジネスとオペレーティングモデルの戦略的な再構築、つまり大胆な簡素化と自動化は、顧客体験を充実させること、組織的なコスト削減、オペレーショナルリスクの削減といった銀行が次世代に向けた準備をする上で必要である。銀行は顧客から始め、彼らが欲しているものを正しく理解することを確実にする必要があり

銀行はこの観点から、ビジネスモデルを熟考する必要がある。それには、自分たちが提供する商品一覧やサービスメニューの見直しが必要となる。銀行は組織体制や業務提携、業務プロセス、システム基盤について熟考する必要がある。

銀行のオペレーティングモデルを再構築するには、リテールバンクが自分たちの業務のやり方について根本的に考え方を変える必要がある。それは、商品の簡素化、チャネルのネットワーク化、シェアードサービスの活用、商品単位ではなく顧客単位のリスクマネジメント、合理化されたコンプライアンスプロセスである。

最終的に、ひとたび新たなビジネスモデルが採用されれば、銀行は経営者がコストを適時に管理する情報やツールを用意する必要がある。現在は単位当たりコスト、コストドライバーや業界内での最適コストについて、透明性が不十分である。

最も成功している銀行は他の産業から学んでいる。多くのメーカー（アディダスやアップル）は、バリューチェーン全体を所有しない。彼らは自分たちを差別化するもの、それは製品のデザイン、市場、販売網などについて焦点を当てている。そして、残りの多くを第三者に下請けに出している。リーディングバンクは顧客を非常によく知るだろう。つまり、彼らは顧客の要望に合ったソリューションをデザインし、アドバイスや資金を提供し、リスクを管理するだろう。今日のインフラの多くは競争的な強みの源泉ではない。私たちはより多くの銀行が業務プロセスをアウトソースして、業界を通じて効用や効率性が継続的に高まると予想している。私たちは、大規模なリーディングバンクは、効果的に内製化したり、独自に必要な機能を生み出したりすることを期待している。もし顧客やリスク管理が将来の銀行の中核であれば、業務プロセス全体がアウトソーシングの候補である。

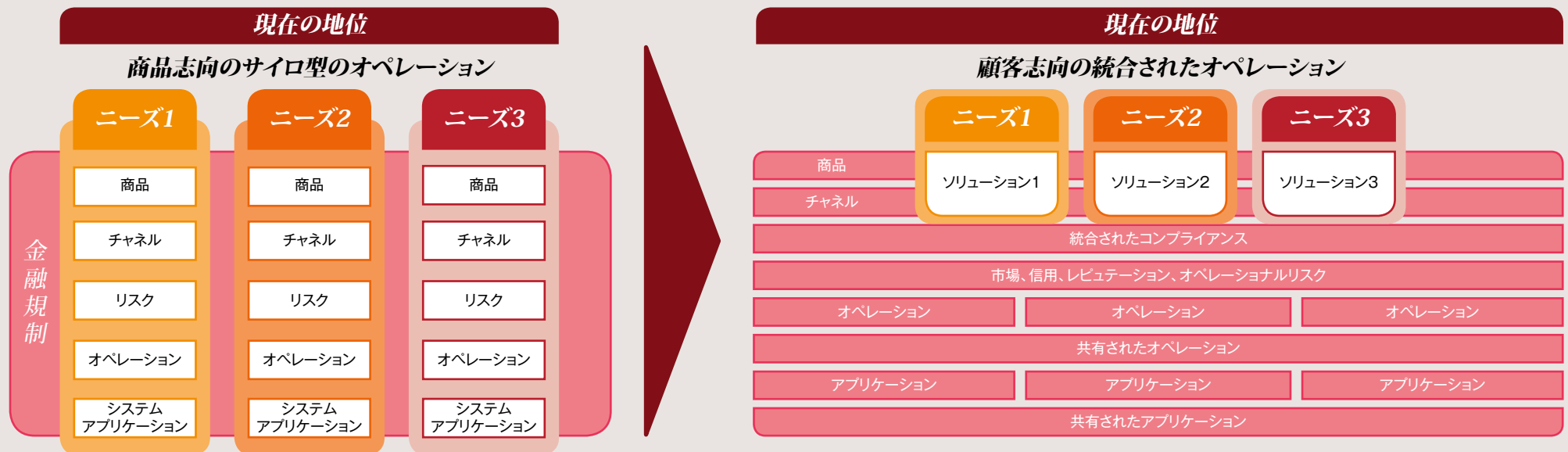
簡素化によって多大な利益がもたらされるだろうと世界中の銀行が考えている

ビジネスオペレーティング モデルの簡素化

リーディングバンクは簡素化を優先するだろう。彼らは戦略的にビジネスモデルを徹底的に再構築するだろう。彼らは長年の変革プログラムを実行するだろう。そして、彼らは変化に到達するために必要な組織的体制を手に入れるであろう。

これを理解した銀行はめざましい結果に到達するだろう。私たちの顧客満足度調査によると、包括的な視点をもつことで、顧客は50%のサービス品質の向上を認め、25%のコスト削減やオペレーショナルリスクの低減を認めることができた。

図11 2020年の勝者となるソリューション志向の統合されたオペレーションをもつ銀行



出典: PwC Banking 2020 Survey

喫緊の課題への対処

銀行は、カスタマーサービスを強化するため、また組織的にコストを削減するために、ビジネス、オペレーティングモデルを劇的に簡素化させる必要がある。私たちは、クライアントが目標を達成するために、実績のある戦略的なビジネスデザインアプローチを採用した。

金融ソリューションの世界的なプロバイダーである私たちのクライアントは、顧客の期待の高まり、資本コストの増加、競争の激化や継続的な価格上昇というよく似たプレッシャーに直面していた。彼らは他の競合他社と同様に、機能、ビジネス、商品ごとに高度にサイロ化されていた。所要時間と業務ミスが多かったため、顧客から多くのクレームを受けた。費用は業界平均より高かった。プロセスは標準化されておらず、多数のマニュアル業務を伴った。従業員の充実感は低かった。

18カ月以上かけて私たちは革新的な新たな拡張可能で持続可能なオペレーティングモデルの開発を支援した。このケースでは、システム基盤に触れることはなかったが、結果を出すことができた。彼らは収益の増加に焦点を当てるためのセールパーソンの時間の50%を利用した。費用を25%減らし、処理能力は45%改善した。所要時間と業務ミスは減少した。プロセスは簡素化・標準化され、マニュアル業務は6分の1に減少した。顧客と従業員はより満足感を得れるようになった。

このアプローチによって急速に利益水準が向上した。そして、十分な内部留保を、既存のシステム基盤をグレードアップさせるための再投資に向けることができるようになった。

アプローチで重要な要素は以下のことを含む。

- **現状の詳細理解を深める。**顧客の声を分析して、顧客の要求や価値の提案、サービスの提供を結びつける。現状の問題と機会を特定するためにも顧客の声を利用した。問題と機会を特定するために、市場や顧客層、立地、人数を分析する。変化の事例を知らせ、強調するよう、競合他社のベンチマーキングをする。経営方針の変化を知らせるために、ステークホルダーの準備状況を分析する。強く、現実的なビジネスケースを開発する。
- **修正されたオペレーティングモデルをデザインし、テストする。**プロセスを再デザインし、効率化し、新しいオペレーティングモデルを開発するために顧客の声を利用した。プロセスを合理化し、組織を機能的に結びつける。新たなプロセスをテストするために、机上のシミュレーションをし、修正されたオペレーティングモデルの基盤と経営目標を提供する。

- **成功のための進捗を管理する。**プログラム実行管理を重視し、管理方法を変え、インフラを継続的に改良する。戦術と戦略を有機的に結びつけるため、効果的な業績評価システムを作る。実行管理、モニタリング体制およびKPIと詳細な情報を含む報告体制を確立する。組織の能力を高める。内部的な改善を継続するために、50人以上のリーダーを教育する。権限を委譲し、改善の企業風土を醸成する。

情報優位の獲得

これをしっかりすることによりゲームチェンジャーになるだろう。迅速に動く者は、全ての銀行業務で競争優位を生み出すだろう。それは、顧客体験、引受業務や価格算定、オペレーション、リスクマネジメントや財務／コストマネジメントなどである。ほとんどの銀行は、絶え間なく増加する膨大な量のデータを統合、分析し、その見識を実行に移すスキルを習得することはできないだろう。銀行経営者はグローバル銀行が勝者になると予測している。私たちは第三者が出現し、銀行を支援することを予測している。

顧客も銀行自身も、今や以前にもまして情報を生み出している。リーディングプレイヤーは以前から利用されている情報(クレジットスコアや顧客情報など)のみならず、新しい情報ソース(ソーシャルメディアや顧客とのコミュニケーションデータなど)も利用する。彼らは、製造業界でより一般的な情報の効果的な活用のために、自分たちのオペレーションと情報を「結びつける」だろう。

そして、顧客が利便性と引き換えにプライバシーをある程度犠牲にすることに慣れるに従い、他の行動データ(モバイルロケーションや購買データなど)を収集、購入するだろう。

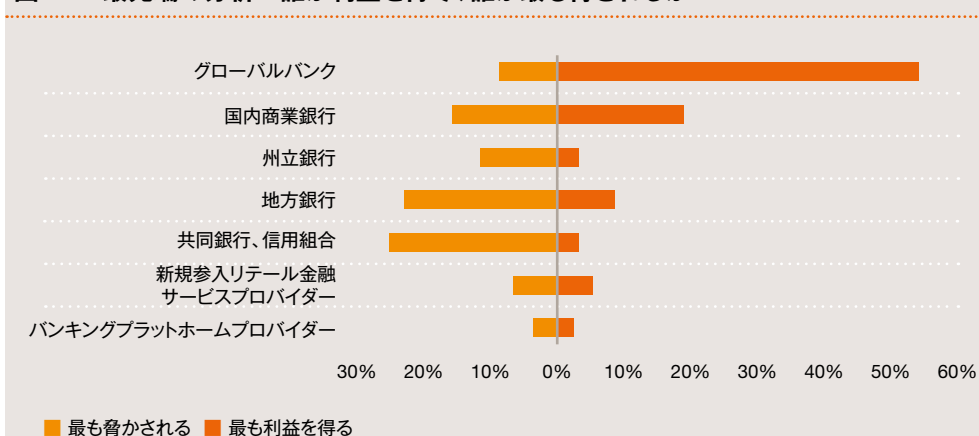
リーディングプレイヤーは、膨大な情報ライブラリを統合、分析し、その見識を実行に移す最先端の情報分析能力を構築するだろう。銀行経営者の92%は重要であると考えており、そのうち57%は、これらの能力は非常に重要になると考えている。銀行の4分の3は既に投資をしているが、十分な準備ができていると考えているのは17%にとどまる。

銀行は、顧客のニーズを理解し、適時に関連サービスの提案を行うなど、より充実した顧客体験を生み出すために、これらの能力を利用するだろう。例えばカーショールームに入っていく顧客には、既存口座や消費活動の分析に基づき、融資の事前審査完了のメッセージを送ることなどである。

銀行は、例えば、ソーシャルメディア上の評判スコアを加えるなどにより、与信モデル、リスク管理モデル、およびプライシングモデルを強化するだろう。例えば、中小企業の売掛金が延滞したり、売り上げが減少したりするといったリスクの兆候を示し始める前に、ソーシャルメディアにおけるネガティブな傾向を把握することで、より早い段階からトラブルの兆候を検知できるかもしれない。これはより高品質のリスク管理と顧客サービスを可能とするだろう。

最後に、銀行は自身のコスト構造およびコスト要素に関する、より一層洗練された分析を行うだろう。彼らは、分析やベンチマークを、継続的に広範囲にわたり利用し、業績指標や業界最大手との比較に用いるだろう。

図12 最先端の分析 誰が利益を得て、誰が最も脅されるか



出典: PwC Banking 2020 Survey



銀行経営者の54%が、必要な投資額を考慮すればグローバル銀行および最大手の国内銀行しかこのような分析能力を修得できないと考えている。私たちはこれらのプレーヤーが、このような能力が全てのプレーヤーにとって利用可能となる前に、大きな競争優位を得ると予測している。他の銀行がこのようなアドバンテージを得るためには第三者との提携が必要になるだろう。私たちは革新的なサービス提供企業が出現し、小規模銀行が大手銀行に対して競争的になり得る手助けをすることを考えている。さらに私たちは、今日のテクノロジーサービス提供企業もこれらのサービス提供を行うだろうと予測している。将来的には、情報とその分析なしに、テクノロジーおよびプロセスプラットフォームを提供することは不十分である。これらのことがその他のプレーヤーたちのリーディングバンクへのキャッチアップを可能とし、リーディングバンクの当初の競争優位を弱めると考えている。

銀行はこれらの能力を修得するために、より開かれた機動的、革新的な組織をどのように構築するかを学ぶ必要がある。また、新しいタイプの人材の興味を引き、獲得する必要が出るだろう。銀行経営者にとって、これが最大の障壁となり得る。銀行は基礎的なデータの管理およびデータガバナンスにもより注意を払う必要がある。

これらの能力を築き上げることは短期的および中期的に圧倒的な競争優位を築くとともに、2020年の競争環境を勝ち抜くためには決定的ともいえる位置を占めることになる。

喫緊の課題への対処
 ソーシャルデータを理解し、活用すること。ソーシャルメディアは他のトレンドとともに、消費者との間にパワーバランスの変化をもたらし、消費者同士のつながりを加速した。PwCのソーシャルマインドプラットフォームは実行可能な知見をソーシャルメディアから得ることを可能とする。

ソーシャルメディアは機会とリスクの両方をもたらした。機会にはより大きな消費者同士のつながりと、事前のリスクマネジメントを含む。例えば、90%の顧客はソーシャルメディアに投稿された推薦を信用しており、71%がソーシャルメディアの情報を参考として購入の意思決定を行う傾向がある。銀行は顧客からの情報を集めることで、将来顧客を生み出し、新商品を開発、顧客体験を改善し、トレンドを早期に把握することができる。そして、先行指標を有効活用し、銀行が営業面でのリスクを把握し、評判に関する問題に対して事前に対処することを可能とする。しかし一方で、ソーシャルメディアは大きなリスク(価格低下圧力、影響力の低下、ブランドイメージの大きな損失など)をもたらす。顧客は不満などを広く伝えることが可能になり、価格やサービス内容などに

関する透明性は著しく上昇する。

あるクライアントが、これらの機会を捉え、リスクを管理したいと考えた。洞察に基づいた実行可能な選択肢を用いて既存の能力を向上させることはできる。私たちは、ソーシャルマインドツールキット(SocialMind)を用いて、クライアントを支援した。これは、クラス最上級のソーシャル、ウェブおよびテキストリスニング、分析能力を融合し、プロジェクトベース分析、既存のツールを活用したものである。

私たちのクライアントは事前のオペレーション管理が実行可能になったことにより、競合他社に比べてローンの条件変更に関する問題があることを特定した。また、彼らは偽銀行による詐欺(偽のインターネットバンキングホームページなど)を把握し、事前に苦情や評判を管

理した。さらに顧客のローン移行に関する苦情を把握し、これらの情報を商品の強化に利用した。彼らは次のような能力を確立した。

- **トレンドコントロール分析** - 膨大な感情内容の通常範囲からの差異や例外を特定し、その根本的原因を特定することを可能とする。
- **ピアベンチマーキング** - 膨大な感情内容の比較を、多くのカテゴリーにおいて可能とし、問題の特定を可能とする。
- **早期警告レーダー** - 法規制から顧客体験に関するビジネスリスクまで、件数ベース・感情ベースで件数の上昇を感じ、発生した問題や論点を特定する。

PwCの統一したソーシャルマインドプラットフォーム



出典: PwC

革新の実現と、それを促進する能力

革新は銀行業界において、収益・利益双方の安定した成長に最も重要な要素である。

しかし、今日の銀行は革新が活発に発生する場所ではないし、最先端のソフトウェアエンジニアやイノベーターが好む領域でもない。銀行は従来と異なる組織や異なる方法での管理が必要だ。人材を確保し、才能を発揮させ、開発プロセスを迅速化し、外部組織との提携に対してよりオープンになる必要がある。

成熟市場の経営者はより革新的な考え方を持つことが必要になるだろう。

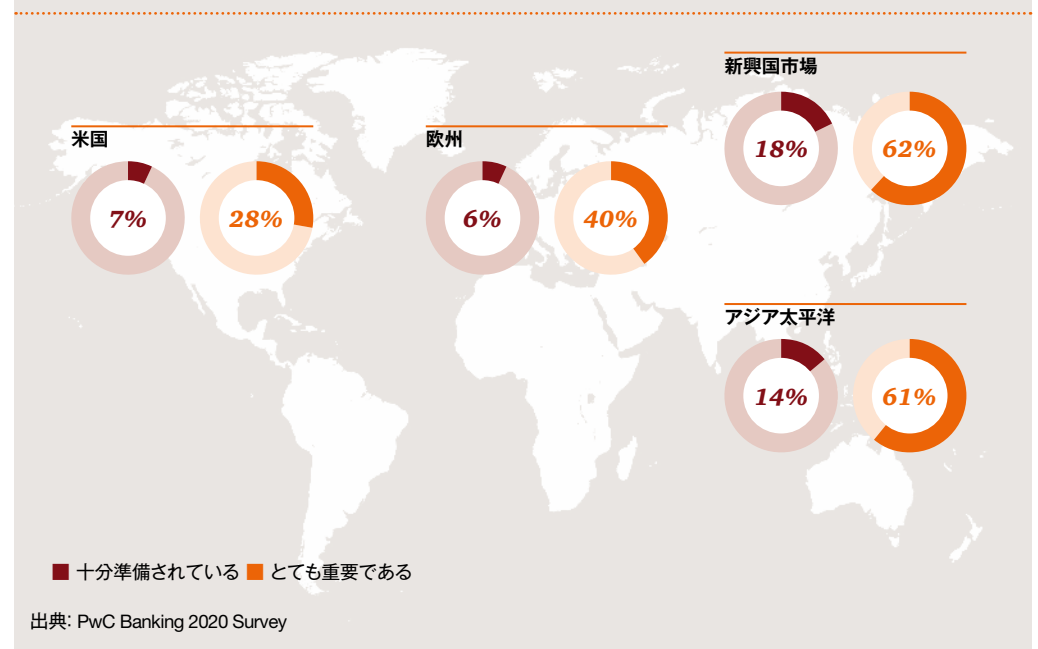
革新は今後5年間、銀行にとって収益・利益双方の安定した成長に最も重要な要素となるであろう。革新とは異なる方法で物事にあたることである。これは、単に新しい商品や新しい顧客体験の提供のみならず、ビジネスモデルそのものの変革を含め、異なるビジネスモデルを採用することを意味する。

銀行業界において、87%の関係者は革新がある程度、あるいはとても重要であると考えている。それとは対照的に、十分な準備ができていていると考えているのはわずかに11%である。また、地域間においても大きな差がみられる。アジア太平洋地域と新興国では60%を超える経営者が革新を非常に重要であると捉えている。それに対して、欧州は40%、米国は28%が革新を非常に重要であると捉えている。私たちは、先進国の経営者たちは革新の重要性に関して、新しい金融規制が確立、定着した後、より新興国の経営者たちに近い視点を持つことが重要だと考えている。

経営者たちは大手銀行や国営銀行が最も多くの利益を得て、小規模銀行や信用組合が最も脅威にさらされると考えている。

経営者たちは革新が重要な分野として、顧客インターフェースおよび顧客チャネル(57%)をあげ、顧客ニーズの特定(53%)、商品(52%)、コアプラットフォーム(52%)と続いている。

図13 革新 準備と重要性



アジア太平洋地域においてはインターフェースとチャネルに関する関心は低く(44%)、モバイルバンキングへの盛んな参入が示すように、より顧客体験を優れたものとするための顧客ニーズの特定に対して関心が高い(59%)。

新興国市場ではコアプラットフォームの刷新に対する高い関心(67%)を筆頭に、全ての分野に関して64%以上の高い関心を寄せている。

革新の実現と、それを促進させる能力

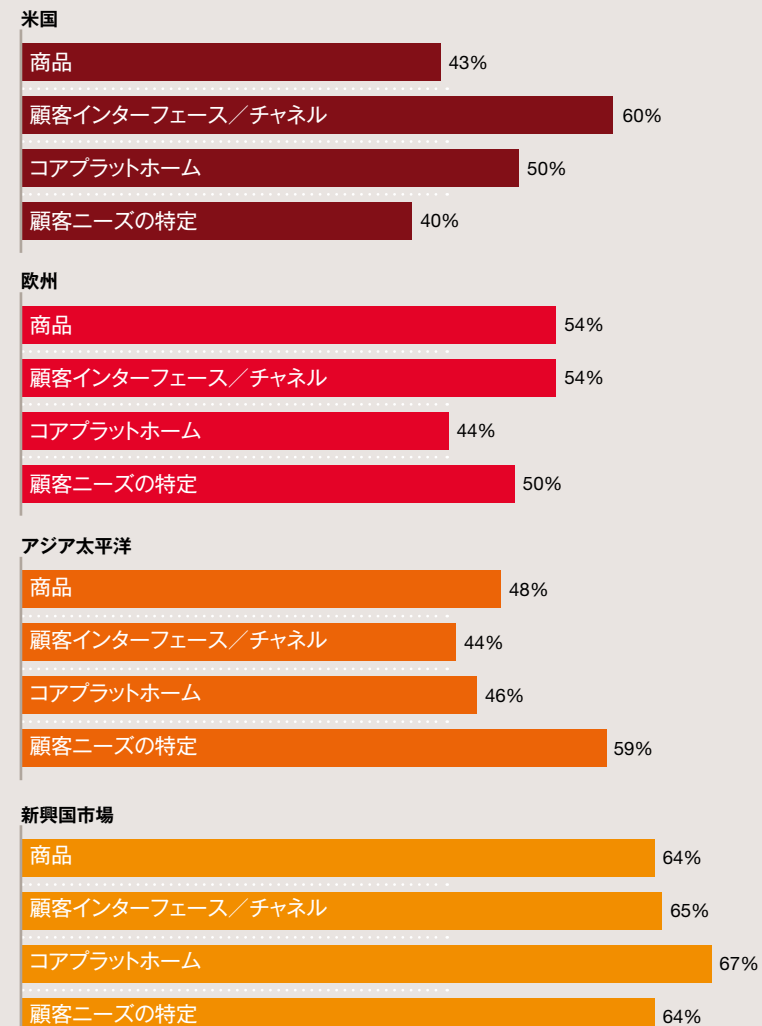
銀行は今日、革新の発生地とは受け止められていない。長年にわたり、革新の恩恵を受けてきた一方で、銀行は慎重であり官僚的であり、何層ものプロセスや息苦しいほどの監視の影響を受けている。経営者は別のやり方が必要であることを認識している。50%超が革新を促進する内部のキャパシティを高めることを予定しており、革新を管理する部署を組織横断的に作ることを計画している。おそらくもっとも重要なことに、第三者との提携関係こそが銀行が革新の恩恵を得るための最良の方法であるかもしれない。

革新者として成功するために、銀行は自らを異なるやり方で組織し、管理する必要がある。

人材

銀行は新しいタイプの人材を必要とし、それを管理する新しい方法を必要としている。つまり、銀行は壮大な考えを持ち現状の打破に挑戦したり、プロセスでなく顧客のことで頭がいっぱいであるような人々を魅了する必要がある。これらの人々は彼らのモチベーションを高めるような形での管理と自己開発が必要であり、チェックボックス的な監督は必要ではない。彼らは現在の企業構造の外側（異なる報告経路や異なる評価尺度、あるいは異なるオフィス環境など）で管理されるべきである。このような人々について、典型的な銀行のシステム開発プロジェクトマネージャーに定型的な進捗報告をさせたり、既存の業務に一律に彼らを組み込むことは、失敗の原因となる。革新を実現するために多くの銀行が革新専門の研究所をオフィスの外に設置している。

図14 革新の領域



出典: PwC Banking 2020 Survey

機動的な開発

銀行は、新商品をより早く市場にもたらすための迅速な商品開発や技術開発スキルが必要である。これは継続的な反復改善活動や、現実でのパイロットテストや、顧客からのフィードバックの早期反映を必要とする。ここでは、要件定義書を書いたり書き直したりすることや、12カ月もかかる商品リリースサイクル、あるいは顧客から遠く離れたところにいる開発部門は必要ない。

第三者との提携

主要な革新は伝統的な銀行の外で生じる。銀行はITベンチャー企業や学術機関、あるいはノンバンクなどとの提携関係を促進し、革新のための新しい生態系を創り出すかもしれない。

上位者による支援

これら挑戦のため、包括的な革新に対する努力はより上位者の支援を必要とするだろう。人が、これまでとは違った方法を求められたとき、それをするにより罰せられると思うのではなく、報われると信じるべきである。人は上位者がどのように優先順位をつけるかを見ている。これら新しい取り組みへの指示はトップから行われることが必要である。



10%のCEOしか自身の企業を革新的なリーダーだと考えていない

革新の重要性

PwCのグローバルイノベーションサーベイ：「Breakthrough Innovation and Growth (飛躍的な革新と成長)」では、加速度的な成長のための革新の重要性、成功をおさめるための挑戦の必要性を強調する。



PwC's Global Innovation Survey: Breakthrough Innovation and Growth

革新はチーフオフィサーレベルの重要な関心事となっている。CEOの97%が革新を収益および利益の成長のための鍵となると考えている。しかし、わずか10%しか自らの組織が革新的なリーダーであるとは考えていない。さらに、CEOの64%は革新性も、業務効率性も唯一の支配的な要素とは考えておらず、成功のためには、両方を備える必要があると考えている。

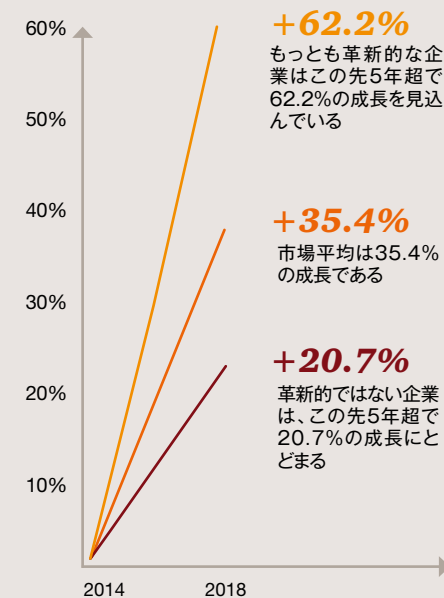
私たちの調査結果では、革新的な会社は市場の成長と比較してより急速に成長すると予期している。市場がこの先5年平均で35%の成長を見込んでいるのに対し、彼らは62%の成長を見込んでおり、革新的ではない企業は21%の成長しか見込んでいない。これは大きな差である。100億米ドル企業にとって、これは5年で27億米ドルの違いを生み出す。

回答者は、革新を商品レベルの関心事としてだけ見ているわけではない。むしろ彼らは全ビジネスモデルを通じた革新を、成長の決定的な要素としてみている。革新はテクノロジー、顧客体験、システムやプロセス、サービス、市場へのチャネルやサプライチェーンなどを変革する。

彼らは、革新が新しい経営規律を必要とするとして認識している。革新は個々のビジネスユニットにおいて、成り行きで偶然発生するのではなく、革新を生み出す活動が最大限効率よく行われるよう、調整、管理される必要がある。

彼らはまた、成功した革新を加速させる挑戦の必要性を強調する。それは、革新的な考えを市場に早期に投入すること、革新を起こすために最適な人材の採用、革新が成長する企業文化の確立、そして適切な提携先を見つけることなどである。

図15 革新はチーフオフィサーレベルの重要な関心事



PwC's Global Innovation Survey: Breakthrough Innovation and Growth

CEOの97%は革新が、成長のカギとなると考えている

CEOの64%が革新性、業務効率性のいずれかが唯一の支配的な要素とは考えていない。成功するためには、両方を備える必要があると考えている。

リスク、規制、資本の積極的な管理

金融危機後の規制の波は規制当局の姿勢の変化を意味する。過去は規制は単に多くの検討事項の一つであった。資本は潤沢であり、重要なビジネス上の制約ではなかった。規制違反はほとんど無く、ごくまれな出来事であった。今日、ルールがより複雑なだけでなく、規制当局はより疑い深くなり、そしてコンプライアンスや報告、基本的なビジネスプロセスやデータの改善要求への柔軟性が少なくなってきた。主要な銀行は規制に対応するための今までと違った、そしてより包括的なアプローチをとっている。このアプローチは実用的で積極的で、通常のビジネスにより統合されるものである。

全ての地域の経営者は、直近5年の事を考えれば驚くべき事ではないが、これを最大の関心事と考えており、その64%がとても重要と考えている。しかしながら、たった22%しか自分たちが十分な準備をしているとは答えていない。その問題を解決するための最大の障害は必要になる投資額の大きさと技術的な制約である。

拡大する資本政策とリスクマネジメント

世界的に高まる資本充実の要請や流動性そしてストレステスト要請に関する規制は継続的に発展し、結果としてグローバルなシステム上重要な銀行に対し、より厳格な規制を強いることになる。

これらの要請は、リスク性向や資本計画、そして適合性評価、再建・破綻処理計画、流動性リスク管理、ストレステスト、そして包括的な事業リスク管理活動の結びつきを強く求める。

さらにこのことは、銀行にとって資本や流動性の最適化を導き、高度に資本に負荷をかける環境下で競争優位をもたらす。

金融規制の影響力の大きさ、複雑性、それぞれの地域における監督当局の思惑の結びつきおよび相互依存性を考えると、これは、大きな挑戦であると同時に、長期にわたる効率性や持続可能性を高める機会でもある。

規律のある組織的な方法でこれらの課題に積極的に対処する銀行は、利益と同時に業務効率を改善する多大な恩恵を受け取ることができるだろう。

強固で統一された事業リスク管理フレームワークを支える一貫した方針を確立することは、マイクロプルーデンス政策、マクロプルーデンス政策の観点から、金融当局の期待に応える鍵となるであろう。

これらの新しい資本規制は、銀行の業務構造やビジネスモデルに次のような影響を与えるだろう。

- 効率的に資金調達を管理し、可能であれば、カバードボンドのような証券化商品を利用できる銀行は、主として預金による調達戦略をとっている銀行に対して競争優位を有することができる。

- グローバル商業銀行は、各国で預金と貸出金のバランスを保たなければならない。そのためには新しい預金調達戦略が必要になる。さらにそれらの銀行は海外の親会社よりも、事業を行う地域から資本を調達する必要が生じるであろう。

- 現在、規制資本に算入するために転換条項を付した、普通株とは異なる資本は、銀行の資本コストの上昇を招いている。加えて、再建時に資本への転換を求めるペイルイン負債に対する規制当局の要求もまた、彼らが将来に納税者の金を使ってこれらの案件を救済する考えはないということを強調している。

- これら資本強化要請は、究極的には、「リングフェンス」環境を導く。そこではグローバル商業銀行が異なる地域間において資本を自由に移動する能力が制限される。

リスク、規制、資本 の積極的な管理

- 特に銀行が顧客に資本コストをほとんど転嫁できず、市場の作り手であるより価格の受容者である環境下では、徐々に増加する資本強化要請を正当化するため、銀行は収益を追求する中で、よりリスクの高い資産運用や戦略を採用するかもしれない。
- 私たちはウェルスマネジメントや他の多くの資本を必要としないビジネスに注目している。
- 資本管理は個別のビジネス、顧客、価格決定時に検討される課題となるだろう。資本を要する商品はより高くプライシングされる必要があり、これは信用リスクと価格の決定を複雑化させる。これらは顧客中心のプライシングや社債など引き受け時に、既に起こりつつある変化である。

銀行が直面している主要な財務リスクに焦点をあて、強固で独立したリスクマネジメント機能を維持するだけでなく、運用リスクやレピュテーションリスクを十分に監視することが重要である。

- モバイルのような新しいテクノロジーが顧客情報をより大きなリスクにさらすことからサイバーセキュリティが今や一番の関心事である。
- 提携先に関するリスクはより念入りに管理される必要があるだろう。銀行は数多くの提携先を有しており、包括的な説明責任があるとみられている。
- 銀行は情報の拠点であると同時に、政府が適切な納税やKYCやAML、経済制裁、FATCAなどに対するコンプライアンスを監視する潜在的なターゲットとなっている。

- ストレステストやバーゼルⅢなどのさらなる規制要求がオペレーショナルリスクやレピュテーションリスクを増大させる。銀行はポートフォリオの評価基準やトレンドに関する詳細な情報を報告できること、いち早く代替のモデルを作れるようになることが必要になる。
- リスクマネジメントはマーケティングや商品開発、ビジネス分析といった銀行業のどの分野にもより密接に作用するだろう。これはリスクマネジメントに関する広範なスキルセットと、ビジネス全体を見通すより力強い視点が必要になる。

積極的な規制管理

先述の「国家主導的資本主義の台頭」で記述したように、政府や規制当局は規制強化を進め、より懲罰的になりつつある。

規制当局は、銀行に単にミスを直してほしいわけでも、チェックリストにチェックマークをつけてほしいわけでもない。むしろ規制当局は銀行に、規制の趣旨を理解し、健全で安全で、偏りのないビジネスを作り出してほしいと考えている。そこでは規制準拠や健全な業務運営が日々の業務プロセスに組み込まれていくものである。

加えて、規制が変更されたり、新しい規制が交付されたりするにつれてコンプライアンスプロセスの迷宮が生まれる。これが高コスト、そして顧客満足度の低さを生み出している。

銀行はビジネスプロセスの中核に、規制を含めるべきであるし、組み込むべきである、これは単にコンプライアンス部門だけの責任ではない。銀行は規制を精緻に分析し、既存の複雑な高コスト体質の改善にも取り組む必要がある。

これら問題解決に向けた取り組みの多くが、ビジネスや規制対応、そしてリスク管理に特化した異なるグループによって行われており、そうであるがゆえに効果的な協調が取れておらず、規制の意義について社内で一貫しない解釈を導いてしまう。これは会社全体の意思決定が透明性を欠き、業務プロセスに重複が生じ、非効率の原因となる。

真に積極的な規制管理を支えるものは銀行全体の活動を見直し、調整を行う、強固なグローバル規制部門である。それは明確な説明責任を持ち、一貫したメッセージを発し、経営を刷新し、内外における積極的なコミュニケーションを促進するものである。規制について考えることは一貫して会社のビジネス上の取り組みやプロジェクトの一つとして考えられることを意味する。当該規制部門はビジネスレベル、銀行レベルでの監督とコミュニケーション体制を確立し、当局や利害関係者とのコミュニケーションを積極的に主導する規制関連の中核部門として機能する。

4

おわりに

規制や技術革新、人口動態、顧客の期待の変化、激化する競争、銀行自身の古いビジネスや営業モデルに起因する問題など、銀行業務の多くのことが変化している。究極的な到達点はいまだに見えないが、挑戦すべきことは明確である。

銀行はこれらの課題に取り組み、2020年には成功しなくてはならない。銀行はどの顧客にサービスを提供するか、どうやって成功するか、どこで戦わないかについて厳しい選択をする必要がある。

銀行は顧客をめぐる組織の再構築をしなくてはならないし、簡素化し、構造的にコストを削減しなくてはならない。銀行は効果的に業務を遂行するために、そして近い将来不確実性に対処するために、より俊敏、革新的になりかつ変化に対応できる方法を学ばなくてはならない。銀行は異なるやり方で物事に当たる必要がある。

それぞれの銀行による反応は、銀行の現在の地位であったり、未来への展望や顧客要求への対応、組織の対応能力、ブランド、規制状況や資本の制約によって異なったものとなるだろう。銀行は自らがやりたいと思う姿を考えるべきである。銀行はこの未来を形作るのか、素早く追従するのか、防衛的にやり抜くのか、それとも変革を遅らせるのか。現状にとどまるという選択肢はないのだ。

どの銀行もこれら課題に取り組む戦略を策定する必要がある。現状を超え全ての可能性を考慮すること。不確かな未来に対応できるようすること。そして徹底的に観察し、市場や顧客、リスクや規制、業務や技術革新の変化を統合し、そして現実世界で大規模な変化を実行し、挑戦するのである。

私たちは、この見通しが今日とるべき行動や2020年に生き残る戦略を考えるのに刺激とよき洞察を与えるものと期待している。



お問い合わせ

伊藤 嘉昭

あらた監査法人
パートナー

090-6486-2845

yoshiteru.ito@jp.pwc.com

辻村 和之

あらた監査法人
パートナー

090-6045-9165

kazuyuki.tsujimura@jp.pwc.com

丸山 琢永

あらた監査法人
パートナー

090-6491-4397

takuei.maruyama@jp.pwc.com

足立 晋

プライスウォーターハウスクーパース株式会社
パートナー

090-1653-7956

susumu.s.adachi@jp.pwc.com

田中 玲

プライスウォーターハウスクーパース株式会社
パートナー

090-7280-2652

rei.r.tanaka@jp.pwc.com

有友 圭一

プライスウォーターハウスクーパース株式会社
パートナー

080-3314-7620

keiichi.aritomo@jp.pwc.com

栗原 俊典

プライスウォーターハウスクーパース
総合研究所 所長

080-3093-9707

toshinori.kurihara@jp.pwc.com

www.pwc.com/jp

PwC Japanは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社（あらた監査法人、京都監査法人、プライスウォーターハウスクーパース株式会社、税理士法人プライスウォーターハウスクーパース、PwC弁護士法人を含む）の総称です。

各法人は独立して事業を行い、相互に連携をとりながら、監査およびアシュアランス、アドバイザリー、税務、法務のサービスをクライアントに提供しています。

PwCは、世界157カ国に及ぶグローバルネットワークに195,000人以上のスタッフを有し、高品質な監査、税務、アドバイザリーサービスの提供を通じて、企業・団体や個人の価値創造を支援しています。

詳細は www.pwc.com/jp をご覧ください。

本報告書は、PwCメンバーファームが2014年2月に発行した『Retail Banking 2020 - Evolution or Revolution?』を翻訳したものです。翻訳には正確を期しておりますが、英語版と解釈の相違がある場合は、英語版に依拠してください。

電子版はこちらからダウンロードできます。 www.pwc.com/jp/ja/japan-knowledge/report.jhtml

オリジナル(英語版)はこちらからダウンロードできます。 <http://www.pwc.com/gx/en/banking-capital-markets/banking-2020/download-and-read-the-report.jhtml>

日本語版発刊月: 2015年6月 管理番号: I201503-5

© 2015 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC Network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.

This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.