

IBM Global Business Services
Executive Report
Banking

IBM Institute for Business Value

複雑さを解消し顧客中心主義へ

シンプルでスマートなサービスの活用



IBM Institute for Business Value

IBM グローバル・ビジネス・サービスの IBM Institute for Business Value は企業経営者の方々に、各業界の重要課題および業界を超えた課題に関して、事実に基づく戦略的な洞察をご提供しています。

Srini Giridhar, David Notestein, Shanker Ramamurthy, Likhit Wagle 共著

銀行のエグゼクティブを対象に我々が行ったグローバルな調査によると、その **90**
パーセント近く が、収益性の向上には現状からの変革が不可欠であると考えている。これからの銀行は高度な洞察を生かし、リスク管理、価格設定、各チャネルの実績、顧客満足度を改善することによって、顧客中心主義をさらに徹底しなければならない。同時に、成熟市場の銀行はオペレーションの複雑さを軽減する必要がある。我々の試算では、オペレーションの複雑さによって年間およそ 2,000 億米ドルのコストが生じている。¹ 新興市場では、年間 9,000 億米ドルに近いペースで資産が増加しており、銀行は資産管理、イノベーション、銀行を利用していない顧客層の取り込みに注力すべきである。²

変化し続ける今日の世界で成長し、成功を収めるためには、銀行もまた変わらなければならない。既存の組織の縦割り構造や複雑なインフラといった制約に縛られずに、顧客中心のオペレーションへと向かわなければならない。

どうすれば、銀行は新しい未来のためにこうした変革を成し遂げることができるだろうか。

銀行業界に関する我々の最新の研究、調査、インタビューから、高度な洞察が主な差別化要因になると我々は考えている（補足説明：調査方法を参照）。洞察力に富んだ世界各国の銀行は、今後も顧客のニーズに合わせてサービスや販売ネットワークをカスタマイズするだろう。変動が激しく、絶えず変化し続ける市場で成功を収めるためには、銀行は過剰なリスクを回避するだけでなく、顧客の信頼とマインドシェアを再構築し、強化しなければならない。こうした結論は、グローバル化、簡素化、専門化に関連して我々がこれまで行ってきた研究から導かれたものである。³

さらに、成熟市場と新興市場における経済のファンダメンタルズにも注目する必要がある。例えば、成熟市場の銀行はオペレーションの複雑さによって生じるコストに対処しなければならない。我々の試算によれば、複雑さによって、銀行業界全体で年間最大 2,000 億米ドルのコストが発生し、税引き前利益が 20 パーセント近く圧迫される。⁴ 一方、新興市場では、銀行を利用していない顧客を取り込み、年間 9,000 億ドルのペースで成長している収益性の高い資産管理ビジネスに注力するかどうかによって銀行の今後の成長と利益が左右される。⁵ 短期的には、顧客の洞察に投資すれば、新興市場の銀行は今後数年間にわたり資産管理ビジネスを毎年平均 1 億 5,000 万米ドルずつ拡大できると我々は見ている。⁶

「我々は以前よりも事業部門とオペレーションを注視するようになっている。当行の商品やサービスがリスク・プロファイルを悪化させる場合、あるいは当行の厳格な資本コスト規定に合わない場合には、そのオペレーションを整理する。」

北米のユニバーサル・バンクのシニア・エグゼクティブ

市場のファンダメンタルズに注目するにあたり、銀行は洞察を用いて以下を行う必要がある。

- ・ 情報を活用してリスクの最適化を図る
- ・ 顧客中心主義をさらに徹底することで収益を高める
- ・ コストと複雑さを管理することでオペレーションを強化する

調査方法

このIBM Institute for Business Valueの調査報告書のために、我々はEconomist Intelligence Unitと協力し、ティア1資本で見た上位200行を対象にグローバルに調査を行った。回答の28パーセントを南北アメリカ、36パーセントをヨーロッパ、そして36パーセントをアジアおよびオーストラリアの銀行から得た。さらに、およそ50名の銀行業界のエグゼクティブを対象にインタビューを実施し、二次調査を行って過去5年間の財務データをもとに上位200行の定量的モデルを構築した。

銀行の生態系

我々は従来の銀行システムを、個人顧客と法人顧客に金融サービスを提供する預金受入機関と定義し、このシステムに組み込まれている組織を3つに分類している。

- ・ **ユニバーサル・バンク**は、一般に12以上の国または地域で大々的に業務を展開し、8,000億米ドル以上の資産を保有している大規模なグローバル銀行のことである。それぞれの国（または地域）で少なくとも総収益の2～2.5パーセントを上げている。世界中で複数の顧客セグメントを対象とする様々な商品の開発、処理、販売を行っている。
- ・ **国際的・全国的銀行**に含まれるのは、11カ国以下で大々的に業務を展開し、2,500億～8,000億米ドルの資産ベースを保有し、総収益の50パーセントを本国で上げている銀行である。それぞれの国または地域内で複数の顧客セグメントを対象とする数多くの商品の開発、処理、販売を行っている。
- ・ **専門特化銀行および地方銀行**には、1カ国以上で業務を展開し、2,500億米ドル未満の資産ベースを保有し、総収益の75パーセントを1つか2つの主要な国または事業部門で上げている専門特化銀行が含まれる。狭い地域で目的に特化した商品の開発、処理、販売を行っている。

今日の世界

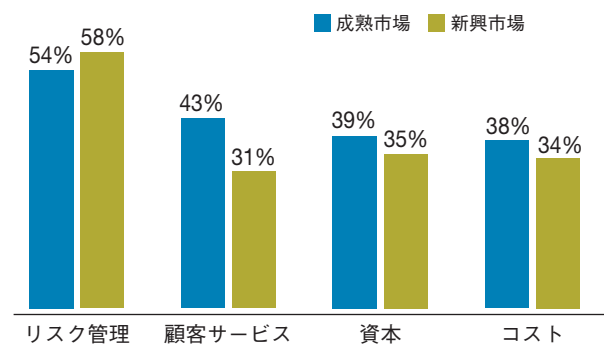
現在の経済環境では成長見通しやインフレ予測は多岐にわたる。世界経済は今、新興市場に牽引されて成長している。新興市場の2010年のGDP成長率は平均6パーセントと、成熟経済諸国の2パーセントを大きく上回っている。⁷ 新興市場ではさらなる発展が見込まれており、インフレ圧力が強まり、個人富裕層の市場セグメントが拡大し、銀行を利用していない人たちは膨大な数に上るだろう。

これに対し成熟市場では、負債、赤字、レバレッジ解消と併せて、低成長と低インフレが予測されている。多くの成熟市場では政府の介入によって金融危機が終息したものの、一部の西側諸国は財政危機に直面している。2010年の公的債務の対GDP比は、英国とドイツの両国で80パーセントを超え、米国でも60パーセントに上った。⁸ 一方、家計債務の可処分所得に対する比率は米国では150パーセント近くに達し、英国で140パーセントを超えた。⁹ これと並行して、財政赤字に直面している政府は消費者の預貯金をめぐる銀行と争っている。政府と資金争奪戦を繰り広げる銀行は、革新を進めて預金商品の魅力を高める必要に迫られることになるだろう。

こうした特徴的な経済環境のもとで、上位200行は危機前の水準まで収益を回復させたものの、利益と資産利益率は低迷し、銀行業界全体の利益は2007年の最高額から15～20パーセント低下した。¹⁰ さらに、多くの国の銀行は短期借入と長期貸出の満期のミスマッチによる資金調達問題を抱えている。このため、多くの銀行が今後5年間、毎年1兆米ドル近くの資金調達の危機に直面することになる。¹¹ 一方で、様々な規制が新たに課せられ、資本と流動性の要件も強化されている。これにより、大半の銀行は今後5年間、資本の増強、資金調達の安定化、流動性の改善を余儀なくされ、収益性に影響が及ぶだろう。

こうした課題に直面した新興市場と成熟市場の銀行は、将来の利益を生み出すためにオペレーションの変革を迫られる。この変革の内容と方向性を明らかにするために我々は調査を行い、その一環として、株主価値にとって最も重要と思われる点は何か、銀行のエグゼクティブに質問した。エグゼクティブの回答で上位に挙げられたのは、優れたリスク管理、卓越した顧客サービス、資本管理、コスト効率の4分野で、いずれの市場でもリスク管理が第1位であった（図1参照）。

株主価値に重要な意味を持つ要素
新興市場と成熟市場



注釈：n = 235；回答の最も多かった4項目を表示。設問：今後3年間にあなたの銀行/会社の株主価値を創出するために最も重要と思う要素はどれですか。3つまで選んでください。
出典：IBM Institute for Business Value/Economist Intelligence Unit Business Analytics in Banking Survey 2010

図1：世界中の銀行のエグゼクティブは、リスク管理が株主価値にとって最も重要な要素だと考えている。

また、現状を維持すれば将来利益を生み出すことができると考えている銀行のエグゼクティブは10パーセントに満たず、ほとんどが変化の必要性を理解しているということも明らかになった。銀行のエグゼクティブの90パーセント近くが段階的な変化、あるいは変革をもたらすような変化を求めており、大多数が通常のビジネスではもはや成長が望めないことを理解している。しかし、必要な変化を実際に実現させるには、洞察に基づいて投資し、リスクをより効果的に管理し、顧客に対する総合的な視野を確立しつつ、コストと複雑さを管理しなければならない。

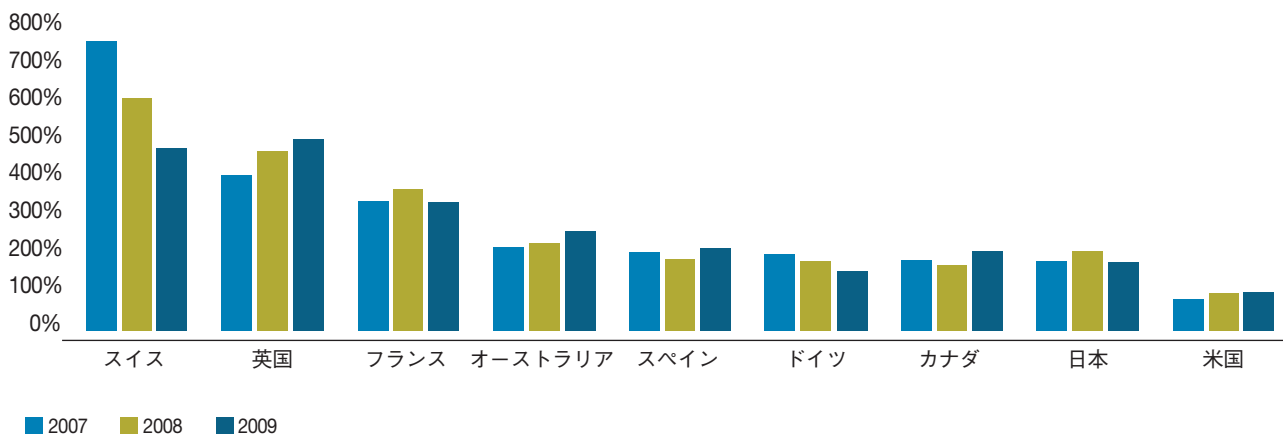
情報を活用し、リスクを軽減する

銀行は常に、金融犯罪、オペレーション、ガバナンス、コンプライアンスに伴う多様なリスクに直面している。

したがって、オペレーションの縦割り構造を廃止することでリスク管理手法を強化し、透明性を高め、一貫性のあるリスク管理を実行することは、ほとんど銀行の義務と言える。

金融リスク：資本の増強を義務付ける規制に備え、多くの銀行は資本基盤を強化している。さらに上位200行の資産は2008年の最低水準から5パーセント以上改善し、およそ82兆米ドルとなった。ただし上位30行は危機後に資産規模を拡大した。¹² また、多くの国で銀行資産は国のGDPの200パーセントを超えている（図2参照）。¹³ このように、最大手銀行の多くはその規模をさらに拡大し、システムック・リスクが高まっている。

国のGDPに対する銀行資産の比率 2007～2009年



注釈：各国のGDPは銀行の所在地に基づいて計算

出典：“Global Financial Stability Report” . International Monetary Fund. October 2010; IBM Institute for Business Value analysis. 2010.

図2：多くの国で銀行の資産は国のGDPを大きく上回る。

金融犯罪：銀行詐欺は依然として問題となっており、様々な種類の不正行為がますます高度化し、広がりを見せている。実際、不正の試みは急増している、例えば2009 American Bankers Association Deposit Account Fraud Survey Reportによると、データ漏洩、なりすまし、フィッシングによるカード詐欺は過去2年間で倍増し、デビットカード詐欺の総額は7億8,800万米ドルと推定される。¹⁴ これを受けて、銀行は詐欺防止のための予算を毎年増やしている。

オペレーショナル・リスク：世界中で銀行の結び付きがこれまでになく強まっている。グローバル化の進展と継続的な金融活動により、取引の件数、金額ともに全体的に増加した。世界の外国為替市場の1日当たり平均売買高だけを見ても4兆米ドルと急増し¹⁵、支払金額と決済金額も並行して増えている。これによりシステム容量に対する需要が増加し、フェイルのリスクが高まっている。

ガバナンスとコンプライアンス：銀行に対する規制はますます強まっている。米国だけでも11の規制当局が2010年後半に70の調査を新たに実施し、240の新規則の制定作業を行っていた。¹⁶ ヨーロッパの一部では、銀行は複数の法域から様々な規制を受けている。規制の方針と趣旨は同じでも、実際の運用は国によって異なる。金融機関の大半は、コンプライアンスの負担に立ち向かう体制が十分に整っていない。最近の調査では、金融機関の80パーセント近くがガバナンス、リスク、コンプライアンスのプロセスを統合していないと報告している。¹⁷

「新しい国際的な規制を導入するにあたり、規模の小さい地方銀行やその顧客の独自のニーズを忘れてはならない。」

アジアの地方協同組合専門特化銀行のシニア・エグゼクティブ

リスクと収益

銀行はリスクに関する知識を深め、リスク分析手法に投資して、リスクとプロファイルの最適化を図る必要がある。リスクの高い収益は、利益も損失も大きくなる可能性があるため、「高リスク」の収益源に対するエクスポージャーは収益の変動を大きくする。リスクの高いビジネスに対するエクスポージャーを減らすことで銀行のリスク・プロファイルを低下させれば、銀行の収益や利益の見通しにも影響を与えることができる。我々の試算によれば、リスクの高いビジネスからの収益を1パーセント減らす場合、同水準の利益を維持するには、低リスクの収益を2倍か3倍以上に増やさなければならない。リスク分析を用いることで、銀行は収益と資産のポートフォリオに対する洞察を改善し、リスク管理を強化し、経済環境が顧客や投資に与える影響について理解を深めることができるだろう。

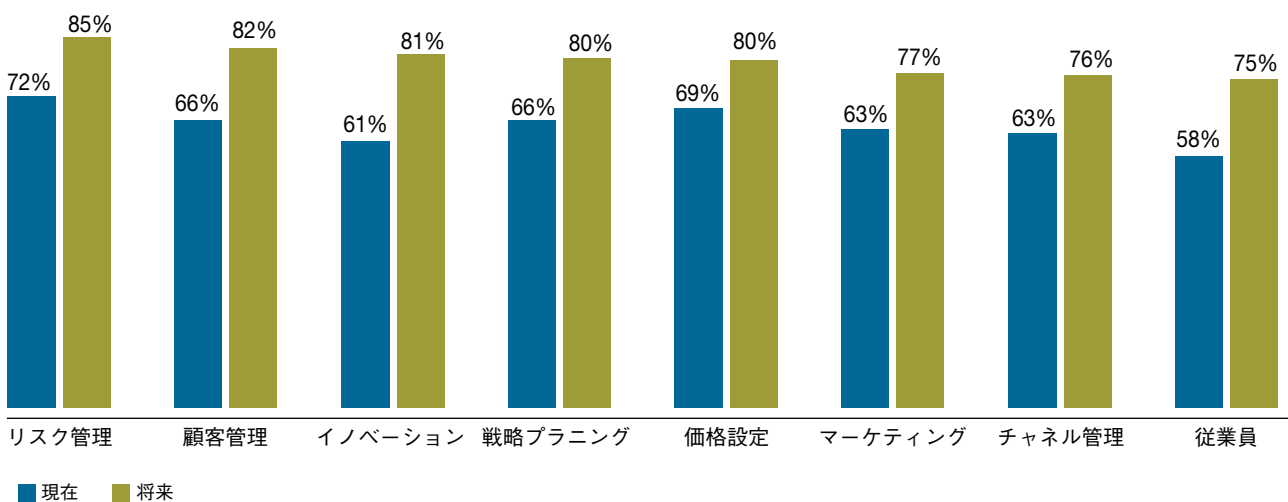
出典：IBM Institute for Business Value analysis of top 200 banks in study. February 2011

こうしたリスクの高まりは、銀行にとって予測分析に投資して差別化を図る機会となる。多くの銀行はリスク管理の強化に必要な情報を持っている。ただその貴重なリソースを有効に活用していないだけである。銀行は適切なツールと分析手法に投資して情報を活用する必要がある。この投資が長期的に持続する結果をもたらすことになる。

銀行のエグゼクティブはリスクを最適化するにあたって分析の重要性を認識した上で、長期的な効果をもたらす分析の分野としてリスク管理を第一に挙げた（図3参照）。

我々の調査に対する回答によると、リスク分析に対する高い必要性が認識される一方、40パーセント以上の銀行が情報過多とツール不足に悩まされている。例えば、銀行は顧客の家族や貯蓄、収入等のプロフィール情報を持っており、その多くは重複している場合がある。しかも、顧客のニーズに応えるサービスを構築できていない銀行が多い。分析や入手できる大量の情報を有効に活用するために、銀行には新たなツールとプロセスが必要である（図4参照）。

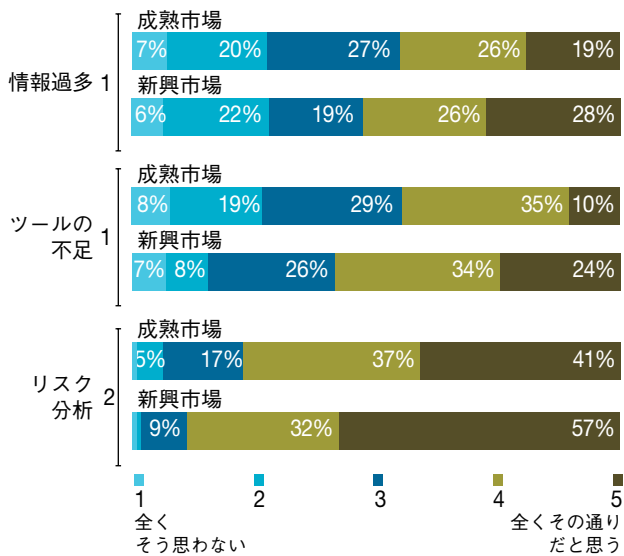
分析へ投資した場合、どの機能に最大のメリットがあるか？



注釈：n = 235 設問：あなたの組織では以下の活動に分析をどの程度利用していますか。それぞれ1～5段階（1 = 非常に利用している、5 = ほとんど利用していない）でお答えください。以下の各機能について、分析手法への投資によって銀行に長期的に持続する利益がもたらされる可能性はどの程度ありますか。各機能について1～5段階（1 = 可能性が非常に高い、5 = 可能性が低い）でお答えください。
出典：IBM Institute for Business Value/Economist Intelligence Unit Business Analytics in Banking Survey 2010.

図3：銀行のエグゼクティブは予測分析への投資に長期的なメリットがあると考えている。

情報およびツールの利用と分析への投資の焦点



注釈:n = 235 設問:1.以下の文についてどの程度同意できるかを1～5段階でお答えください。「銀行には有効に活用できないほどの情報がある。」「分析を使いこなすためのツールとプロセスがない。」 2. 回答の最も多かった項目を表示。設問:以下の各機能について、分析手法への投資によって銀行に長期的に持続する利益がもたらされる可能性について1～5段階(1 = 可能性が非常に高い、5 = 可能性が低い)でお答えください。
出典:IBM Institute for Business Value/Economist Intelligence Unit Business Analytics in Banking Survey 2010.

図4：銀行は情報を有効活用し、ツールに投資してリスク分析のメリットを十分に享受する必要がある。

リスクに精通している銀行は、分析に投資して、入手できる膨大な情報を活用し、洞察を高め、リスク・プロファイルを低下させ、利益の最適化を図る。

顧客中心主義の徹底

顧客に対する理解を深めようとする銀行は以下に注目すべきである。

- 価格設定モデルを強化し、異なるセグメントの顧客のニーズに応える
- 最新の顧客のセグメント化手法を取り入れる
- 様々なインタラクション・チャンネルで顧客経験を改善する

勝つための価格設定

顧客との関係において競争力の差別化を図るために絶えず価格設定を行っている銀行はほとんどない。大抵の場合、競合する地元の銀行に追随したり、対抗したりして製品やサービスの価格を設定しているだけである。通りの向かい側の角にあるガソリンスタンドと同じようなものである。サービスの価格設定を効果的に行うためには、「汎用的な」価格設定モデルから、より革新的なモデルに移行する必要がある。革新的なモデルとは、リスクや顧客のニーズといった要因を考慮に入れるだけでなく、顧客に選択肢と自由度を与えるようなモデルである。

我々の調査によると、成熟市場の25パーセントと新興市場の28パーセント程度の銀行が、顧客との関係を考慮せずに標準的な「一律の」価格設定を行っている。より革新的な価格設定に向けた今後の動きを反映して、「一律の」価格設定を維持しようと考えている銀行は成熟市場の13パーセント、新興市場の12パーセントにとどまっている。

「我々はチャンネルによって商品とサービスの価格を変える。その上でコストを削減し、顧客満足度を最大化することに力を注ぐ。」

ヨーロッパのユニバーサル・バンクのシニア・エグゼクティブ

実際、銀行のエグゼクティブの60パーセント以上が、価格設定の革新により顧客忠誠心が生まれ、新しい環境の下で利益が改善されると考えている（図5参照）。どちらの市場の銀行も、よりきめ細かな価格設定とセルフサービスのバンドリングに注目している。よりきめ細かな価格設定を実現するには、顧客をセグメント化し、様々なリスク・プロファイルや異なる支払能力に対応する必要がある。銀行はまた、顧客が価格、チャネル、サービス・レベルを選択できるオプションとして、セルフサービスのプライシング・バンドルを提供するようになるだろう。

効果的な価格設定モデルを構築するために、銀行は以下に関する詳細なデータを活用しなければならない。

- 顧客リスク
- 各チャネルでの商品・サービスの販売に関連するコスト
- 顧客が商品・サービスを購入するモチベーション
- 様々な市場における価格設定の弾力性

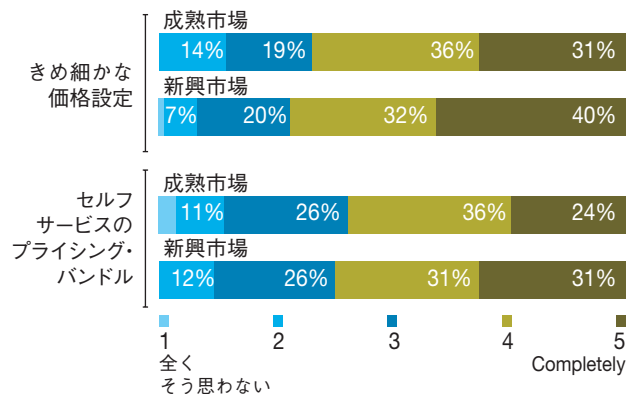
サービスの価格設定を効果的に行って顧客のニーズにより良く応えるには、追加情報として何が必要かを質問したところ、銀行のエグゼクティブの70パーセント以上が顧客レベルのリスク情報の必要性を挙げ、サービスのコストと市場の価格弾力性に関する情報がこれに続いた。

ありがたいことに、価格設定モデルの強化に必要なデータを取得する際のこうした障壁は銀行がコントロールできる。これまで集めてきた膨大なデータを分析するインフラに投資することで、銀行はこうした課題の大半を克服することができる。

「人口の30歳未満のセグメントは非常に大きくなっている。彼らは金融サービスを探し始めており、我々は彼らの態度や嗜好について理解を深める必要がある。」

アジア太平洋の全国的銀行のシニア・エグゼクティブ

価格設定のイノベーション



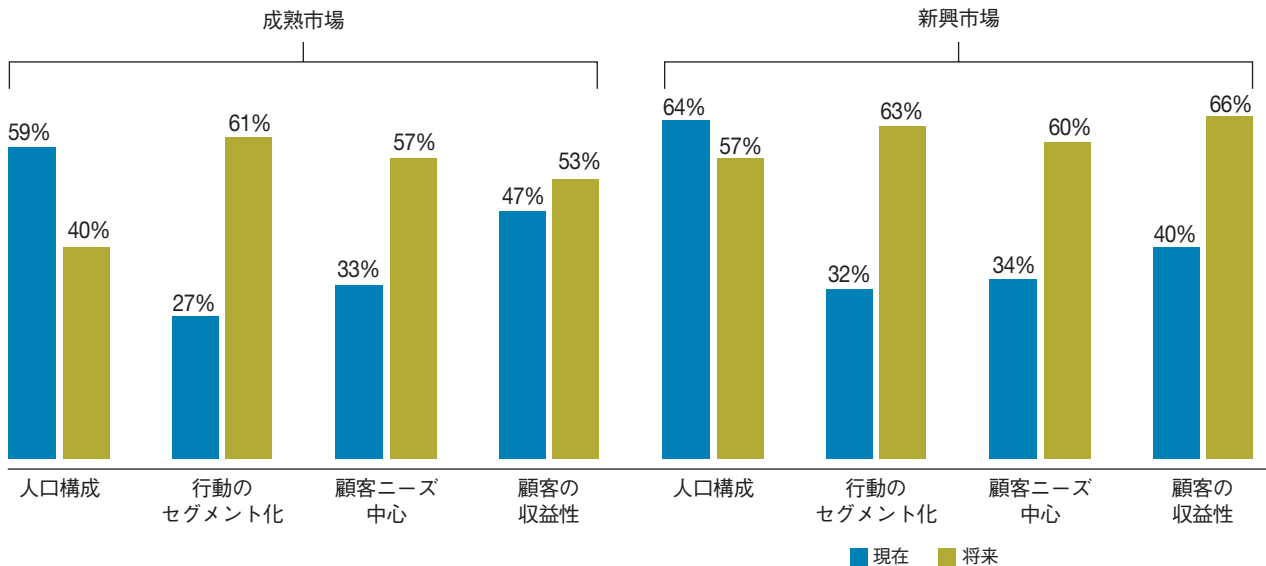
注釈：n=235 設問：以下の文についてどの程度賛成であるかを1～5段階（1=全くその通りだと思う、5=全くそう思わない）でお答えください。よりきめ細かな価格設定（顧客の個々のニーズに基づいて価格をカスタマイズすること）を行うことで顧客を獲得できる。セルフサービスのバンドルを導入し、あらかじめ設定した価格で、商品とチャネルの組み合わせを顧客に選択してもらうことで、銀行は収益性を高めることができる。出典：IBM Institute for Business Value/Economist Intelligence Unit Business Analytics in Banking Survey 2010.

図5：銀行のエグゼクティブの大半は、価格設定の革新によって顧客忠誠心と利益が生まれると考えている。

顧客に対する新しい見方

銀行が顧客をセグメント化する従来のやり方は人口構成に基づいている。しかし、人口構成は全体のごく一部にすぎない。今や銀行はいわば顧客の頭の中に入り込む必要があり、より心理学的特性に基づいたセグメント化が求められている。

我々の調査によると、特に新興市場の銀行は、ニーズを踏まえ、行動に基づくセグメント化へ3年以内に移行すると見られている（図6参照）。世界中の銀行が、人口構成に主眼を置くのではなく、むしろ行動のセグメント化と顧客ニーズに重点を置こうとしている。



注釈：n = 235 設問：以下の文についての程度賛成であるかを1~5段階（1 = 全くその通りだと思う、5 = 全くそう思わない）でお答えください。よりきめ細かな価格設定（顧客の個々のニーズに基づいて価格をカスタマイズすること）を行うことで顧客を獲得できる。セルフサービスのバンドルを導入し、あらかじめ設定した価格で、商品とチャネルの組み合わせを顧客に選択してもらうことで、銀行は収益性を高めることができる。
出典：IBM Institute for Business Value/Economist Intelligence Unit Business Analytics in Banking Survey 2010.

図6：成熟市場と新興市場の銀行はセグメント化の方法を変えようとしている。

これは望ましい傾向である。というのも年齢、性別、民族的背景といった慣れ親しんだ人口構成ではなく、態度、興味、行動パターンによって顧客をセグメント化することが、将来の成功を左右すると我々は考えているからである。しかし、多くの銀行は市場をうまくセグメント化するために顧客の収益性と顧客の行動を結び付けようとするので、顧客情報と洞察に矛盾があれば難題を抱えることになる。

現在入手できない情報で必要とされる手法として、行動のセグメント化と顧客のニーズに基づくセグメント化の2つが上位に選ばれた。追加情報が必要であるということは、セグメント化の新しい手法を導入する上で銀行が直面する唯一の障壁ではない。実際、顧客の洞察を得るための最大の障壁は以下であることが明らかになった。

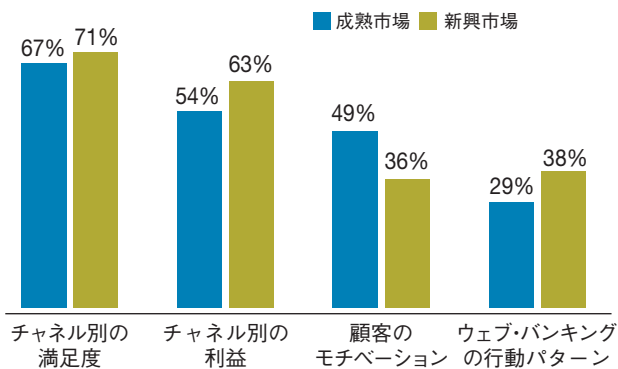
- ・ システムとプロセス上の制約
- ・ 顧客が情報を提供する時間/意志
- ・ フォローアップを行うツールの欠如

こうした障壁の多くは、概ね銀行がコントロールできるものであり、内部の欠陥により存在している。この障壁を打開するために、銀行はインフラに投資し、プロセス、分析ツール、そして組織全体での情報共有能力を改善しなければならなくなるだろう。

チャネルの満足度を求めて

チャネルは銀行の主たる要素の一つにまとめる、パズルの重要なピースであり、チャネルが顧客と銀行の商品・サービスを結び付けている。銀行のエグゼクティブはチャネルの相互作用の重要性をはっきりと理解している。利益を維持するために将来より優れた洞察が必要になる分野はどこか質問したところ、チャネル別の満足度が挙げられ、チャネル別の利益がこれに続いた（図7参照）。

利益を維持するために必要なより優れた洞察とは？

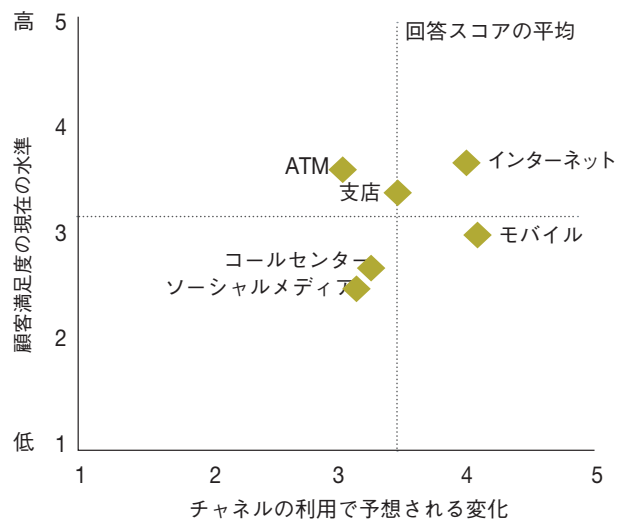


注釈：n = 235 回答の最も多かった4項目を表示。設問：あなたの銀行が利益を維持するために、今後どの分野でより優れた洞察が必要となりますか。3つまで選んでください。
出典：IBM Institute for Business Value/Economist Intelligence Unit Business Analytics in Banking Survey 2010.

図7：銀行のエグゼクティブは自行のチャネルについてより優れた洞察が必要だと認識している。

残念ながら、多くの銀行において、各チャネルの顧客満足度はせいぜい中程度である（図8参照）。

チャネルの利用に関して予想される変化と現在の満足度の水準



注釈：n = 235 設問：以下のチャネルのうち、今後3年間で顧客の利用が最も変化するとされるのはどれですか。1から5段階でお答えください。以下のチャネルについて、顧客はサービス・レベルにどの程度満足していると思いますか。1から5段階でお答えください。

出典：IBM Institute for Business Value/Economist Intelligence Unit Business Analytics in Banking Survey 2010.

図8：銀行にはチャネルの顧客満足度を高める機会がある。

コールセンターはほとんどの銀行で課題となっている。顧客満足度は平均を下回っており、顧客の利用にはほとんど変化が期待できない。一方、インターネットとモバイルの顧客満足度は比較的高いが、やはり上位層には届いていない（上位層とは4より上にランク付けされた層をさす）。しかし、モバイルとインターネットの両チャンネルで利用が最も大きく変化すると銀行は予想しており、支店での銀行業務がその次に来ると見ている。支店とATMはいずれも顧客満足度では上位にランクされているが、変化という点では平均かそれ以下となっている。

ソーシャルメディアは真に商品を提供するプラットフォームとみなされていない。我々がインタビューを行ったあるエグゼクティブの言葉を借りれば、「いろいろな意味でソーシャルメディアは15年前のインターネットと同じ段階にある。今後数年のうちに発達し、関連する規定や規制が新たに制定されるだろう。」別のエグゼクティブによれば、銀行は「社会的証明」のためにソーシャルメディアを利用している。自らソーシャルメディア体験に参加し、顧客に参加を促すことによって、他の人たちが後に続くことを期待する。例えば、ソーシャルネットワークングのプロファイルを作成し、「ファン」や「友だち」を集めることで、忠誠心や信頼感、顧客のコミットメントを示したいと考えている。

「我々は様々なチャンネルで独自の価格とサービスを提供している。満足度を高めるためにチャンネルのあらゆるやりとりに注目し、収益性の高い顧客セグメントに焦点を当てている。」

ヨーロッパのユニバーサル・バンクのオペレーション・エグゼクティブ

チャンネルの実績を改善し、顧客満足度を高めるために、銀行は以下について理解しなければならない。

- 銀行とどのような取引を行っているか
- どの程度の頻度で銀行と取引を行っているか
- 銀行と取引する際にどのような商品・サービスを求めているか

銀行はこの情報を利用して、以下の方法により顧客満足度を高めることができる。

- どのチャンネルがどの顧客グループにふさわしいかを判断する
- 顧客にとって魅力的な価格を設定する
- 顧客の選んだチャンネルに合ったサービスを提供する
- チャンネル全体で一貫性のあるユーザー体験を作り上げる

要するに、銀行はあらゆるチャンネルで顧客満足度に注目しなければならない。そのためには顧客に対する洞察を大幅に改善し、特に自行のシステム内にある障壁を取り除く必要がある。将来を約束されるのは、セグメント化と価格設定の卓越した手法を用い、チャンネルを通じて最高水準のサービスを提供できる高いレベルの銀行となるであろう。

複雑さを軽減し、収益を高める

銀行は、成功している他の組織がそうであるように、常にオペレーションを評価し、効率を高める方法を模索し、コストを削減し、新しい収益機会を作り出さなければならない。

現在、成熟市場の銀行が直面しているオペレーションの課題は、新興市場の銀行が直面している課題とは異なる。一般に、成熟市場の銀行はオペレーションの複雑さに注目する必要があるが、新興市場の銀行は収益源を拡大し、銀行を利用していない層を取り込むことに焦点を当てなければならない。

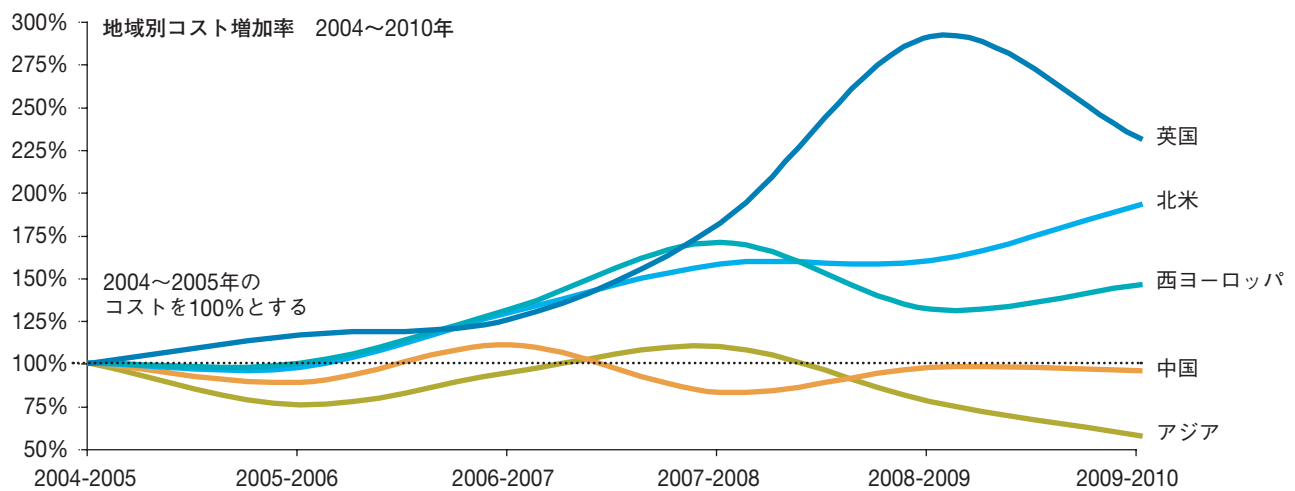
複雑さという難問

すでに述べたように、新興市場の銀行が成長を牽引している。実際、新興市場は収益性とコスト効率の面で他を

リードしており、過去5年間にわたってそのコスト効率を維持している（図9参照）。これと対照的に、成熟市場の銀行ではコスト管理がそれほどうまくいっておらず、全体として費用/収益比率はかなり高くなっている。

「コスト効率は我々のDNAに組み込まれている。我々はできるだけお客様本位のプロセスになるよう常にその最適化に努めている…そして絶えず顧客満足度を測り、正しい方向を目指すようにしている。」

ヨーロッパのユニバーサル・バンクのエグゼクティブ



出典：IBM Institute for Business Value analysis of Economist Intelligence Unit Business data. 2010.

図9：新興市場の銀行はコスト効率の面で他をリードしている。

成熟市場の銀行で増加しているコストは、そのほとんどが複雑さ（オペレーションの縦割り構造やITシステムのカスタマイゼーション等による複雑さ）に起因している。新しい経済環境のもとで成功するためには、複雑さとコストを低減し、競争力を維持しなければならない。

調査を通じて我々は、他行より業績が好調な銀行グループを発見した。これらの銀行を模範例と呼ぶことにする。これらの銀行は過去3年間にわたり、コストと利益の面で常に他をリードしてきた。模範例の銀行は、自らの専門化する分野で高度な洞察に重点を置くことで、オペレーションの合理化、つまり複雑さを取り除き、コスト削減と増益に結び付けることに成功した。こうした銀行は卓

越した洞察を生かし、適切な商品を適切な価格で適切な顧客セグメントに提供している（補足説明：専門化によって他行を上回る業績を挙げている模範例を参照）。

模範例の銀行に倣い、成熟市場の銀行は収益の増加に重点を置きつつ、利益の足かせとなっている複雑さを軽減すべきである。複雑さのコストを算出するために、各クラスの模範例を他の銀行と比較した（補足説明：複雑さの算出方法を参照）。成熟市場の銀行は複雑さ（業界全体で2,000億米ドルのコストがかかると推定される）を軽減し、税引き前利益を最大20パーセント増大させることができる。我々は判断した（図10参照）。¹⁸

10億米ドル	100億～2,000億	2,000億～5,000億	5,000億～1兆	1兆超
平均コスト	\$3	\$6	\$10	\$34
コストの複雑さの比率	55%	40%	30%	25%
複雑さの軽減率	30% -40%	30% -40%	30% -40%	30%
複雑さの軽減による潜在的追加利益	20%	30%	25%	20%
複雑さの軽減による潜在的追加利益（ドル）	2,000億ドル			

注釈：n = 50 成熟市場の銀行を上位200の模範例と比較。追加利益 = 増分利益/当初利益。複雑さのコストは、模範例を生態系内の他の銀行と比較し、模範例のチャンネル・コストと支店ネットワークを生態系内の他の銀行と比較することによって算出。パーセントはすべて5の倍数に四捨五入。
出典：IBM Institute for Business Value analysis.

図10：成熟市場の銀行は複雑さを軽減することで利益を増やすことができる。

専門化によって他行を上回る業績を挙げている模範例

我々の調査では、模範例と呼ぶ業績の好調な銀行グループが明らかになった。これらの銀行は、専門化する分野に重点を置くことで、コストと税引き前利益の面で過去3年間、他行を上回っている。いずれも洞察に基づいて顧客中心主義を実現し、オペレーションを改善した。

専門特化型銀行および地方銀行の模範例

専門特化銀行および地方銀行の模範例には共通する特徴的な要素がいくつかあり、このために競合する他の銀行よりも税引き前利益が20パーセント近く高くなっている。こうした銀行には顧客と市場に関する詳細な知識があり、その知識を利用して顧客のニーズを満たす商品やサービスを設計している。商品は、狭い地域を集中的にカバーする支店ネットワークを通じて販売する。

専門特化銀行の模範例には、自動車金融専門会社やクレジット・ソリューション開発を専門とする会社が含まれる。地方のスペシャリストは特定の地域に特化した強固な販売ネットワークを持ち、地域のニーズに合わせた商品・サービスを提供している。こうした銀行の多くは、一定のリスク格付けの顧客をターゲットとする一方、証券化等のリスクの高いオペレーションを回避している。通常、費用/収益比率は25～30パーセント、報酬/収益比率は30パーセント程度となっている。

全国的・多国籍銀行の模範例

全国的・多国籍銀行の模範例は、競合する他行を税引き前利益でおよそ10パーセント上回っている。国内や取引圏内の顧客に対する洞察がしっかりしており、市場に関する知識も豊富である。国内や取引圏内で複数の顧客セグメントのニーズに合わせ

た多様な商品・サービスを取り揃えており、サービスは複数の販売チャンネルを通じて提供する。また、一般に堅固な規制監視体制を敷いており、これが行きすぎたリスク・テイキングを阻止し、国内トップ行となることを後押ししている。通常、費用/収益比率は40～50パーセント、報酬/収益比率は50パーセント程度となっている。

ユニバーサル・バンクの模範例

ユニバーサル・バンクの模範例は、競合する他行に比べて税引き前利益が平均して15パーセント高い。複数の国や取引圏の様々な顧客セグメントに対する洞察がしっかりしており、複数の市場や国ならびに各国内の特定のセグメントに特化した商品・サービスを設計している。商品・サービスは顧客や市場に対する卓越した洞察に基づいて設計されているため、国によって様々である。

ユニバーサル・バンクの模範例は2つのグループに分けられる。最初のグループは個々の市場や顧客セグメントに合わせて商品と販売チャンネルをカスタマイズすることを得意とする。このグループの費用/収益比率は50～55パーセント、報酬/収益比率は約55パーセントとなっている。第2のグループは、グローバルなコスト優位性を実現するために、プロセスの標準化とインフラ・サービスの集約に重点を置いている。費用/収益比率は35パーセント、報酬/収益比率は35～40パーセント程度である。

出典：IBM Institute for Business Value analysis. November 2010.

注釈：模範例は、2007～2010年の税引き前利益と費用/収益比率で見た上位30行に多く見られる銀行である。

複雑さの算出方法

- ・ 模範例は、2007～2010年の税引き前利益と費用/収益比率で見た上位30行に多く見られる銀行である。
- ・ 模範例で最も低いオペレーション・コストを決定する。
- ・ 2009年と2010年の年次報告書から支店の数、融資総額、預金総額を入手する。
- ・ 同一資産カテゴリーにおいて模範例と他行とのコスト差を複雑さのコストと定める。

オペレーションの複雑さを軽減し、高度な洞察に基づいて、イノベーションと収益の重点分野を特定する成熟市場の銀行は、やがて市場のリーダーとして台頭するだろう。一方、新興市場の銀行は引き続きコスト効率に注目し、成熟市場が直面する複雑さの再現を回避しなければならない。

ポートフォリオのリバランス

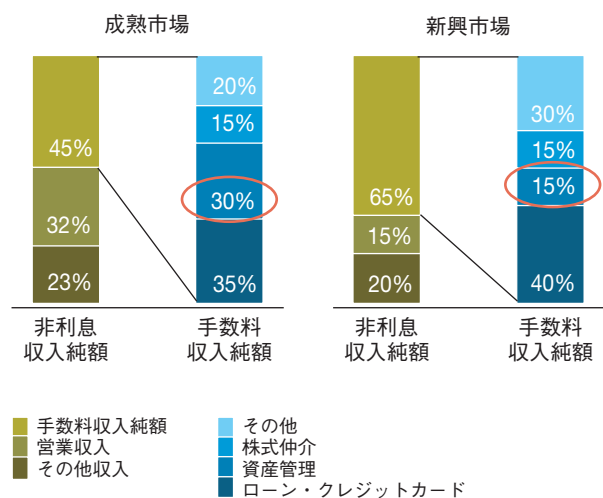
新興市場の銀行は従来のリテール業務に特化することにより、今日の環境下で確固たる地位を築いている。しかし、その利益は利息収入ビジネスに過度に依存し、金利リスクにさらされている。長期的な成長と収益性を確実なものとするために、収益ポートフォリオを見直し、景気サイクルと金利の変動に対するエクスポージャーを低下させる必要がある。

「何層ものガバナンス、カスタマイズされたシステム・プラットフォームが多すぎることで、数回の買収後に統合がうまくいっていないことが、複雑さの背景にある。」

アジア太平洋の国際的・全国的銀行のシニア・エグゼクティブ

新興市場の銀行は資産管理ビジネスを推進するために、高度な洞察、つまり分析を取り入れるべきであるということが我々の調査で明らかになっている。現在、成熟市場では手数料収入純額の30パーセントが資産管理ビジネスによるものであるが、新興市場では15パーセントにすぎない（図11参照）。¹⁹

非利息収入純額の内訳 2009～2010年
成熟市場と新興市場の主要銀行



注釈: 1:N = 16 つまり上位200行に含まれる新興市場の銀行20パーセントを、新興市場/アジア太平洋地域のエクスポージャーを持つ成熟市場の「平均的な」ユニバーサル・バンクと比較。「その他収入」には特別収入、特別業務活動による収入、時価評価の変動、家賃収入等が含まれる。

出典: IBM Institute for Business Value analysis

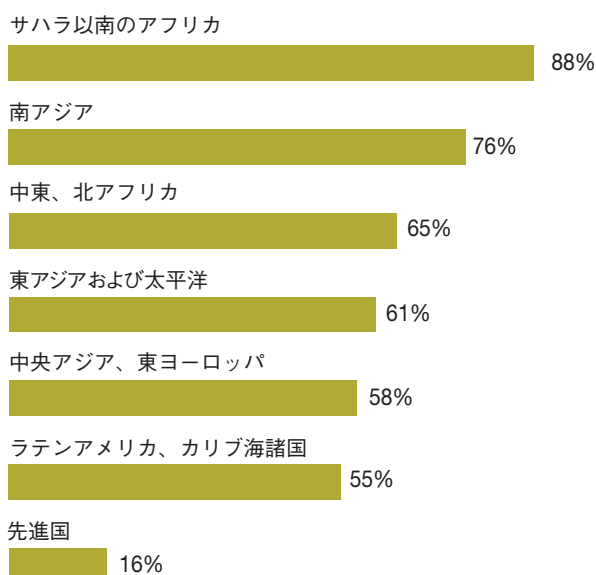
図11：新興市場の銀行は資産管理ビジネスのシェアを高める必要がある。

我々の調査によれば、新興諸国の家計の資産は2015年まで年平均9,000億米ドルずつ増加すると見られている。²⁰ また2013年までに、高額所得者数ではアジアが米国を上回る見込みである。²¹ こうした地域で現地の市場に対する洞察を備えている銀行は、今後数年間にわたり毎年1億5,000万米ドルの資産管理ビジネスを開拓できるだろう。²² しかし、多くの新興市場では資産管理ビジネスは5年前にはほとんど存在すらしていなかった。したがって、この市場で成長を遂げるには、顧客の様々なリスク・プロファイル、金融・非金融資産に対する需要、現地市場の通貨管理や規制に特に注意を払う必要がある。

同時に新興市場の銀行は、銀行を利用していない層にサービスを提供することにも重点を置くべきである。このセグメントは非常に大きな機会となり、長期的な利益を維持する上で役立つだろう（図12参照）。

例えば、インド洋に浮かぶ200の島々に人が住むモルディブ共和国では、最も離れた島の最も貧しい村民にまで普遍的な金融アクセスを提供する世界初の国となる準備が整っている。携帯電話のネットワークと、銀行の代理店としての機能を果たす地元の小売店ネットワークを利用し、CGAP（貧困層支援諮問機関）、世界銀行、モルディブ中央銀行の3者が協力して銀行を利用していない層に手を差し伸べようとしている。²³ 別の例を挙げると、ブラジルの銀行が集まってPOS端末を備えた95,000の銀行業務の取扱先（地元の小売業者、宝くじ業者、郵便局等）を設置し、ほんの7年前には何のサービスもなかった1,600の自治体全体にサービスを拡大した。²⁴ これらは、新興市場の銀行がコスト効率を重視しつつ、銀行を利用していない層にもサービスを提供するために利用できる数ある手法の中のほんの2つの例にすぎない。

銀行を利用していない層 2009年 全人口に占める割合



出典：IBM Institute for Business Value analysis of data from the World Bank Group Financial Access Survey 2009.

図12：多くの新興市場で、銀行を利用していない層が人口のかなりの割合を占めている。

卓越した洞察を用いることで、銀行は新興市場において成長軌道に乗り、新たな収益源を手に入れる体制が整う。同時に、この地域の銀行は引き続きコスト効率に重点を置き、成熟市場の銀行の多くを悩ませているオペレーションの複雑さを回避しなければならない。

将来を手中にするのは、コストを効果的に管理し、リスクとリターンのバランスを取り、金融のイノベーションに焦点を当てて顧客のニーズに応える銀行であると我々は考えている。

行動に移す

では、銀行はどうすれば新しい経済環境で成功するために必要な変革に着手することができるだろうか。重大な変化を引き起こすための具体的な行動を以下にまとめた。

世界の銀行は以下を目指して高度な洞察に投資すべきである。	
顧客中心主義	<ul style="list-style-type: none"> 顧客のセグメント化手法を強化し、顧客のニーズに合わせて目的に特化したサービスを開発する チャンネルへの投資を最適化し、販売ネットワークの効果を高める 価格設定モデルを刷新し、顧客との関係を強化する 卓越した顧客サービスを通じて他行との差別化を図る
オペレーション	<ul style="list-style-type: none"> オペレーションのコストと複雑さを効果的に管理する オペレーションの専門化を図る ビジネスの洞察を阻害する障壁を取り除く
リスク	<ul style="list-style-type: none"> 既存の情報を利用してリスクの最適化を図る 資金源、資本と流動性の水準を効果的に管理する
成熟市場の銀行がすべきこと：	
<ul style="list-style-type: none"> 新しい収益源を開拓するための洞察を得ることに投資する オペレーションの複雑さのコストを取り除く オペレーションのコストを削減する 高リスク資産へのエクスポージャーを減らし、収益ポートフォリオの変動性を大幅に低下させる 今後3年間の資金調達リスクに対応する 	
新興市場の銀行がすべきこと：	
<ul style="list-style-type: none"> 収益を増やし、収入源を多様化する <ul style="list-style-type: none"> プライベート・バンキングや資産管理等の急成長セグメントに重点を置き、今後数年以内に利益を上げる チャンネルとサービスを刷新し、銀行を利用していない層を取り込む コスト効率の面で引き続き他をリードする オペレーションとガバナンスの複雑さを取り除く 	

結論

世界中で銀行は、ビジネスに関する知識を深め、顧客中心主義を徹底し、オペレーションの効率化を図らなければならない。高度な洞察に投資することによって、より効果的に顧客中心主義を進め、リスク管理戦略を強化し、価格設定の手法を刷新し、チャンネルの実績を最大化し、顧客満足度を高めることができる。

新興市場の銀行と成熟市場の銀行は、その市場環境の違いから全く異なる課題に直面している。したがって、そうした課題に対応するための高度な洞察が必要だということは共通しているが、戦略は様々である。成熟市場の銀行は複雑さを取り除き、コストを削減することに焦点を当てるべきだが、新興市場の銀行はコストを維持しつつ収益源を多様化することを求められている。そして世界中の銀行は、オペレーションを専門化し、顧客のニーズに最も合った優れた商品とサービスを提供するために、分析に投資する必要がある。

著者について

Srini Giridharは、IBM Institute for Business Valueのバンキング担当リーダーで、インターナショナル・マネージメントおよびテクノロジー・コンサルティングで20年以上の経験がある。リテールおよびコマース・バンキング、融資、ウェルス・マネージメントおよび資本市場の分野で幅広く働いており、専門領域は、コマースおよびリテール・ローン、マネー・ロンダリング防止プロセスおよびコンプライアンス報告。さらに、ビジネス戦略開発、ITガバナンス、ビジネス変革、合併および買収におけるテクノロジー課題などの業務経験がある。バッファローにあるニューヨーク州立大学からコンピュータ・エンジニアリングで科学修士号を取得、ヨーク大学のMBAを取得し、ウォートン・ビジネス・スクール・ヨーク大学インターナショナル・プログラムを修了した。

David Notesteinは、IBM Institute for Business Valueの金融サービス・セクターのリーダーであり、保険とバンキング部門で25年を超える経験を有し、プライシング、コマース・ローンの引受、損害保険会社、純保険料/リスク・ファクターの算出、ローン引受規則など、複雑な金融機関のための金融ソリューションおよび分析ソリューションに特化している。1999年にIBMに入社する以前は、Great American Insurance Companyのシニア・バイスプレジデントを務めていた。また、いくつかの保険会社と信用組手で取締役を務め、SECに登録された投資アドバイザーであった。マサチューセッツ工科大学のスローン経営大学院で学士号と修士号を取得した。

Shanker Ramamurthyは、IBMのGlobal Banking and Financial Markets Industryのコンサルティング業務のグローバル・リーダーである。コンポーネント・ビジネス・モデリング（CBM）手法の開発で重要な役割を果たし、IBM CBMイニシアティブの責任者を務めた。Indian Institute of Management AhmedabadでファイナンスのMBAを取得し、オーストラリア・ニューサウスウェールズ大学で情報科学の修士号を取得した公認会計士で、コンサルティング経験は20年を超える。フォーチュン誌の北米、ヨーロッパおよびアジア太平洋の金融機関100社の企業の多数に助言を行い、ソート・リーダー、スピーカーとして広く引用されている。“Simplify to Succeed”、“The Specialized Enterprise”、“Component Business Models: Making Specialization Real”などの論文を執筆。2005年にユーロマネー誌によって、世界で最も影響力のある金融サービス・コンサルタント50人の1人に選ばれた。

Likhit Wagleは、IBM Global Business Servicesのパートナーであり、Banking and Financial Marketsのグローバル・インダストリー・リーダーである。英国でインベストメント・バンカーとしてキャリアをスタートさせた後、バリュー・ベース・マネージメントやM&A等の戦略的コンサルティングの分野で20年を超える経験を有する。ヨーロッパ、日本、アジア太平洋の優良顧客を対象とする複雑な数々の業務を担当した。これには価値創造戦略、ニュービジネス・モデル、業績管理、組織変更、意思決定支援システムの開発と実施が含まれる。“CFO : Architect of the Corporation's Future”の著者の1人で、定期的に業界紙に寄稿し、カンファレンスに参加している。英国公認会計士協会のメンバーで、経済学とビジネス・ファイナンスの学士号（優等）を保有している。

協力者

Douglas Butler : IBM Global Business Services、Americas、Banking and Financial Markets リーダー

Sarah Diamond : IBM Global Business Services、Financial Services マネージング・パートナー

Mansi Kanuga : IBM Global Business Services、IBM India、Strategy and Transformation シニア・コンサルタント

Eric Lesser : IBM Institute for Business Value、リサーチ・ディレクター兼北米リーダー

Cormac Petit : IBM Center for Applied Insights、バンキング担当主席コンサルタント

Shweta Tyagi : IBM Global Business Services、IBM India、Strategy and Transformation コンサルタント

変化する世界に対応するための最適なパートナー

IBMグローバル・ビジネス・サービスはお客様と協力して、業界知識と洞察力、高度な研究成果とテクノロジーの専門知識を組み合わせることにより、急速な変化を遂げる今日の環境における、卓越した優位性の確立を可能にします。私たちは、ビジネスの設計と実行に対する統合的なアプローチを通じて、戦略を行動に転換するためのサポートを提供いたします。また、17業種を網羅する業界専門知識と世界170カ国に及ぶグローバルな能力を駆使し、お客様が変化を予測し、新たな機会から利益を創出する支援をいたします。

参考文献

- 1 IBM Institute for Business Value analysis of mature market banks within the top 200 banks in study (based on financials for 50+ mature market banks). November 2010.
- 2 IBM Institute for Business Value analysis based on information from: "Global Wealth Report." Credit Suisse Research Institute. Credit Suisse. October 2010.
- 3 Ramamurthy, Shanker, Srinu Giridhar and Cormac Petit. "Fit, focused and ready to fight: How banks can get in shape for the battle ahead." IBM Institute for Business Value. December 2009. <ftp://public.dhe.ibm.com/common/ssi/ecm/en/gbe03272usen/GBE03272USEN.PDF>; Feller, Wendy, Cormac Petit and John White. "No bank is an island: Get global before globalization gets you." IBM Institute for Business Value. February 2008; Ramamurthy, Shanker and Michael Robinson. "Simplify to succeed: Optimise the customer franchise and achieve operational scale." IBM Institute for Business Value. 2002.
- 4 IBM Institute for Business Value analysis of mature market banks within the top 200 banks in study (based on financials for 50+ mature market banks). November 2010.
- 5 IBM Institute for Business Value analysis based on information from: "Global Wealth Report." Credit Suisse Research Institute. Credit Suisse. October 2010.
- 6 Ibid.
- 7 World Economic Outlook. International Monetary Fund. 2010.
- 8 IBM Institute for Business Value analysis of Economist Intelligence Unit Country data. October 2010.

- 9 Deslongchamps, Alexandre. "Canadian Household Debt Exceeds U.S. Levels for First Time in 12 Years." Bloomberg. December 13, 2010. <http://www.bloomberg.com/news/2010-12-13/canadian-household-saw-their-networth-and-debts-increase-in-third-quarter.html>; "Special Report: Canadian household debt a cause for concern." TD Economics. TD Bank Financial Group. October 20, 2010.
- 10 IBM Institute for Business Value analysis of the top 200 banks in study. November 2010.
- 11 IBM Institute for Business Value analysis of International Monetary Fund Global Financial Stability Report data. October 2010.
- 12 IBM Institute for Business Value analysis of the top 30 banks in study. November 2010.
- 13 IBM Institute for Business Value analysis based on information from: "Global Financial Stability Report." International Monetary Fund. October 2010..
- 14 "2009 ABA Deposit Account Fraud Survey Report." American Bankers Association. November 2009. http://www.aba.com/Surveys+and+Statistics/2009_Deposit_Fraud.htm
- 15 "Triennial Central Bank Survey of Foreign Exchange and Derivatives Market Activity in April 2010." Bank for International Settlements. April 2010. <http://www.bis.org/publ/rpfx10.htm>
- 16 Baer, Justin. "The Future of Financial Services, Wall Street: from recession to regulation." Financial Times. September 24, 2010. <http://www.ft.com/cms/s/2/c8108d0e-c7ba-11df-8683-00144feab49a.html#axzz1DJB1qN2B>
- 17 Governance, risk and compliance in financial services. Economist Intelligence Unit. June 2008.
- 18 IBM Institute for Business Value analysis of mature market banks within the top 200 banks in study (based on financials for 50+ mature market banks). November 2010.
- 19 IBM Institute for Business Value analysis of the top 200 banks in study. November 2010.
- 20 IBM Institute for Business Value analysis based on information from: "Global Wealth Report." Credit Suisse Research Institute. Credit Suisse. October 2010. (Note: Household wealth is defined as the number of households with more than US\$100,000 in investable assets.)
- 21 Goff, Sharlene. "Asia: Battle stations as centre of gravity shifts." Financial Times, FT.com. November 9, 2010. <http://www.ft.com/cms/s/0/4679755a-eb94-11df-bbb5-00144feab49a.html#axzz1BUzqH97o>
- 22 IBM Institute for Business Value analysis based on information from: "Global Wealth Report." Credit Suisse Research Institute. Credit Suisse. October 2010.
- 23 "There' s nothing 'micro' about poverty." The World Bank Group and Microfinance. [http://www.ifc.org/ifcext/gfm.nsf/AttachmentsByTitle/M-PovertyBrochure/\\$FILE/M-PovertyBrochure.pdf](http://www.ifc.org/ifcext/gfm.nsf/AttachmentsByTitle/M-PovertyBrochure/$FILE/M-PovertyBrochure.pdf)
- 24 Lyman, Timothy R, Mark Pickens and David Porteous. "Regulating Transformational Branchless Banking: Mobile Phones and Other Technology to Increase Access to Finance." Focus Note. Department for International Development and Consultative Group to Assist the Poor. January 2008. <http://www.cgap.org/gm/document-1.9.2583/FN43.pdf>

本書「複雑さを解消し顧客中心主義へ：シンプルでスマートなサービスの活用」は英語版「From complexity to client centricity : With simple smart service」の日本語訳として提供されるものです。



日本アイ・ビー・エム株式会社

© Copyright IBM Corporation, 2011
All Rights Reserved

09-11 Printed in Japan

IBM、IBMロゴ、ibm.comは、世界の多くの国々で登録された International Business Machines Corp.の米国およびその他の国における商標です。

製品名およびサービス名等はそれぞれIBMまたは各社の商標である場合があります。

現時点でのIBMの商標リストについては、www.ibm.com/legal/copytrade.shtmlをご覧ください。

掲載されている製品・サービスはIBMがビジネスを行っているすべての国・地域でご提供可能なわけではありません。

当資料において、IBMとは International Business Machines Corporation、またはその配下にある企業を含む企業体を意味します。

当資料に記載の肩書きや数値、固有名詞等は英語版掲載時のものであり、変更されている可能性があります。

お問い合わせ

日本アイ・ビー・エム株式会社

〒103-8510

東京都中央区日本橋箱崎町19番21号

<http://www.ibm.com/jp/> E-mail: IBMGBS@jp.ibm.com