



銀行業の再定義

破壊、変革、次世代の銀行

Executive Report

Banking

IBM が提供するサービス

企業が今日の環境で成功するには、複雑化、不安定化する中でリーダーシップを発揮して業務の卓越性を促進し、全部門にわたる協業を可能にし、より質の高いリーダーと人材を育成し、絶え間ない変化を管理し、データがもつ新たな可能性を解き放つ必要があります。

転換期にある銀行業

他業界を席卷した破壊的要因が今、銀行業を直撃している。限界コストが低く、俊敏性に優れたクラウドを使いこなすスタートアップ企業や小売業者が決済や中核的な銀行業務での競争に挑んでいる。また新世代の金融テクノロジー企業は金融サービスのバリュー・チェーンの分断を狙って、中小企業や個人向け貸付など取引量の大きい活動に照準を絞り、既存の銀行を最後の決済機関の立場に追いやろうとしている。伝統的な銀行は柔軟性に欠ける高コストのレガシー・システムが足かせとなり、今後、存続を左右することになりかねない課題への対応策として業務モデルやビジネス・モデルを新たに定義し直すことに苦慮している。本稿では、銀行経営者 1,060 名とリテール・バンキングおよび資産運用会社の顧客 1,600 名を対象にした調査から得た洞察を基に、従来型の銀行が変革を加速し、急速に進化する金融サービス・エコシステムにおいても中心的な地位を確立し、持続的な成功と収益力実現に至るために役立つ重要なビジネス上の課題と具体的な取り組みを紹介する。

要旨

銀行業は何世代にもわたって他業種企業の参入がほぼ不可能な業界であった。中核的な銀行サービスを顧客に提供することによって価値が生み出されていた。銀行は欠くことのできない仲介役として高い利益率を維持することが可能であった。

しかし 3 つの課題に直面している。①多くの銀行は利益が低迷し、これまでのビジネスのやり方を再考せざるを得なくなっている。②顧客は経験に対しておかたがたの期待を寄せており、このような新たな顧客層は簡単に不満や幻滅を抱く。③銀行顧客を狙って全く異なる競合が台頭している。

従来の銀行業務をめぐって競争が生じ、サービスのコモディティー化が進んでいる。その結果、業務から関係へと価値が移行している。新たに台頭した競合は同じバンキング機能をよりよい方法、より低価格で提供することができるかもしれないが、従来型の銀行が何十年もかけて周到に築き上げてきた幅広く奥行きのある顧客との関係を構築し、管理することははるかに難しい。

従来型の銀行はこうした関係を維持しているため、中抜きに直面することなく、サービスの実行からサービスの促進やオーケストレーション（融合化）へと重点を移すことが可能である。銀行は絶えず進化するサービスと経験のエコシステムを構築して、顧客に接する主要なゲートキーパーとしての地位を確立することができる。

従来型の銀行はこれを実現するために迅速に変革を遂げる必要がある。拡大し続けるビジネス・パートナーのポートフォリオとの結びつきを築かなければならない。そして強力が持続的な新しい方法で顧客にアプローチする必要がある。こうした挑戦を受けて立つことができる銀行は大きな見返りを得ることができる。それができない銀行の将来はあまり明るいとは言えないであろう。

わずか

30%

の顧客が銀行は個人に合わせたサービスを提供していると考えているのに対し、そう考えている銀行は55%に上る。

わずか

16%

の顧客が資産運用会社は優れた顧客経験を提供していると考えているのに対し、そう考えている資産運用会社は57%に上る。

わずか

21%

のグローバル銀行経営者だけが、他行と比較して自行には平均以上の俊敏性が備わっていると考えている。

流動的な業界

世界金融危機以降、銀行は財政的に厳しい状況に置かれている。銀行の多くは利益が低迷している。¹

その一方で、調査対象となった銀行は顧客の期待への対応に関して過剰な自信を抱いているようである。リテール・バンクの経営者の62%は卓越した顧客経験を提供することができると述べているが、その顧客のうち、この考えに同意する人はわずか35%に過ぎず、27%もの開きがある。資産運用会社の場合、その差は41%とさらに大きく開いている。資産運用会社の経営者の57%が卓越した経験を提供していると考えているのに対し、同意見の顧客はわずか16%である（図1を参照）。²

銀行の対応すべてが疑われているわけではない。顧客の問い合わせへの対応やセルフサービス機能の提供に関する実際の顧客満足度は銀行経営者の予想を上回っている。しかし、すべての接点において個人に合わせた顧客経験を創出し顧客ロイヤルティを促進できているかという主要な分野に関しては、銀行はその効果（銀行の45%に対して、顧客の30%）とロイヤルティ（銀行の48%に対して、顧客の35%）を過大評価している。³

調査対象の銀行経営者は顧客の信頼についても過大評価している。96%もの銀行が顧客は他のノンバンクの競合よりも自行を信頼していると考えている。そうである顧客は70%に過ぎない。他の競合銀行よりもメイン・バンクを信用している顧客はさらに少なく、67%にとどまっている。⁴

図 1

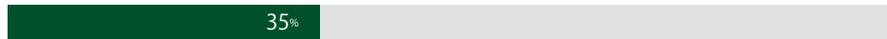
銀行経営者は顧客満足を過大評価している⁵

リテール・バンキング

卓越した顧客経験を提供している



顧客経験は卓越していると思う

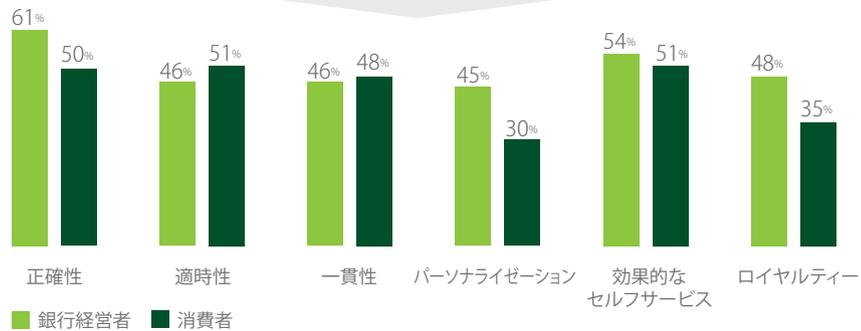
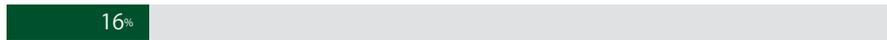


資産管理

卓越した顧客経験を提供している



顧客経験は卓越していると思う



出典：グローバル銀行経営者 1,060 名を対象とした Economist Intelligence Unit の調査、およびリテール銀行の顧客 1,600 人を対象とした Ketchum の調査に基づく IBM Institute for Business Value の分析

さらに非伝統的な競合が相次いで銀行業に参入し、より幅広い商品やサービスを提供している。M-Pesa や Paypal といった決済分野への参入企業の成功に続き、バーチャル・バンキング企業や金融テクノロジー（フィンテック）企業といった顔ぶれも参入している。⁶ Simple、Fidor、Smarty Pig など新興のバーチャル銀行は魅力的で、面白く、ソーシャルに対応した経験をリテール顧客に提供している。⁷ このほか Lending Club や Currency Cloud といったフィンテックは低価格で、使いやすい貸付と為替取引機能を提供している。⁸

活発な投資によってフィンテックは伝統的な銀行のバリュー・チェーンを切り崩している。⁹ 古くから続く非効率性の改善（Kabbage は数分間で中小企業向け融資を承認することが可能）や、サービスの拡大や質の向上（Wealthfront は投資アドバイザー報酬を大幅に引き下げ、Square は加盟店ネットワークに低金利ローンを拡大）によって、フィンテックは従来の銀行手数料や収益の源泉を次々に排除している。¹⁰

そうすることによって、フィンテックや他のデジタルに特化した企業、あるいはノンバンクの競合は伝統的な銀行のビジネス・モデルの基盤を揺るがしている。特にインフラ集約的なレガシー・システムに依存する銀行は深刻な影響を受けている。例えば、クラウドをいこたすデジタル競合企業はプロセスの自動化、新商品の開発、法規制遵守の改善、顧客経験の変革、バリュー・チェーンの主要要素の破壊でデジタル・テクノロジーを有効に活用することによって純利益を 40% 以上拡大し、従来型の銀行をしのぐ大きな利益を実現することができる。¹¹

競争相手か協力者か

従来型銀行は厳しい判断を迫られている。多くの銀行にとってそれは存続を決する決断となる。フィンテックをはじめとする競合の参入から防御し、自行を守ることもできるが、そうした競合を受け入れることも可能である。

防衛戦略を追求する銀行の行く手には危険が待ち受けている。急速に変化する幅広い面でのフィンテックのイノベーションに対抗するために、サービス機能を常に向上させる必要がある。しかもそれをかつてないほど低コストと迅速なスピードで行わなければならない。顧客に新規参入企業の新しいサービスの利用を思いとどまらせる必要がある。顧客ロイヤルティーを維持できない銀行にとって、その影響は甚大である。顧客が取引を革新的企業へ移行させれば収益源は次第に縮小する。市場シェアの低下とともに利益も減少し、かつては確固とした地位にあった従来型の銀行は末端の企業になるか、買収の対象となる。

一方、銀行は急速に進化する銀行のエコシステムにおける中心的な地位の確立に努めることもできる。フィンテックは新しいテクノロジーを活用して特定分野の業務で銀行と競合することもあるが、銀行の持つ顧客関係という利点を持っていない。銀行は従来、特定の機能やサービスの提供を通じて価値を生み出してきた。しかし今後、そうしたことは容易に模倣できるようになるため、銀行が維持している顧客との関係の質が重要な価値の源泉になる（図2を参照）。

図 2

顧客とパートナーのエコシステムが出現している



顧客を中心とするエコシステムが、
伝統的なバンキング・サービスを越える
多様な顧客ニーズに対応するために構築される。

フィンテックなど、パートナーの
エコシステムは、銀行機能を拡大し、
業務の拡張性をサポートする。

出典：IBM Institute for Business Value の分析

銀行は、進化するエコシステムの中心的な位置づけを確立し、顧客のために幅広い最高水準のサービスの管理およびオーケストレーションを担う機会を得ることができる。銀行の顧客が個人的にさまざまなサービス・プロバイダーと関わることは技術的には可能であるが、強力なエコシステムを構築できる銀行の顧客はロイヤルティーを保ち、プロセスや取引関係の管理代行を銀行に委託する傾向が高い。こうした銀行は、フィンテックなどの企業を含むエコシステム内のイノベーションを活かして、より幅広い魅力的なサービスや経験を、より低価格で顧客に提供する有利な位置づけを得ることができる。¹²

銀行の文化も進化し、変容する。既存の金融機関は従来のさまざまな銀行業務の負担から解放され、顧客のニーズにこれまで以上に力を集中する時間とリソースの余裕が生まれる。エコシステムを有効に活用するためには、銀行には劇的に異なる文化が求められる。銀行を取り巻くエコシステムにおいては、顧客中心が重要である（図3を参照）。

銀行が直接提供するサービスが縮小するにつれて、インフラに要するコストも減少する。銀行のビジネス・モデルはパススルーの手数料とマークアップに重点が移行すると思われる。グローバル・ホテル業界が資産の保有からスペシャリスト・サービス・プロバイダーへの変革を遂げたように、銀行業も再定義される。¹³銀行業は利益率が上昇し、最近の動向を覆して、高い収益性と大きな価値をもたらす一方で、資本集約型から脱却した業界として新たな地位を築くことが予想される。

図 3

銀行は顧客の日常生活に不可欠な要素として組み込まれる



銀行は、フィンテックをはじめとするパートナーをまとめ独自の位置づけを確立する。

銀行は、顧客との関係を引き続き管理する最善の位置づけを得る。

銀行は、顧客を中心としてソリューション・プロバイダーをまとめることによって付加価値を生み出すことができる。

銀行は、中核的な機能をパートナーのソリューションおよび「自行」の顧客経験と統合することができる。

出典：IBM Institute for Business Value の分析

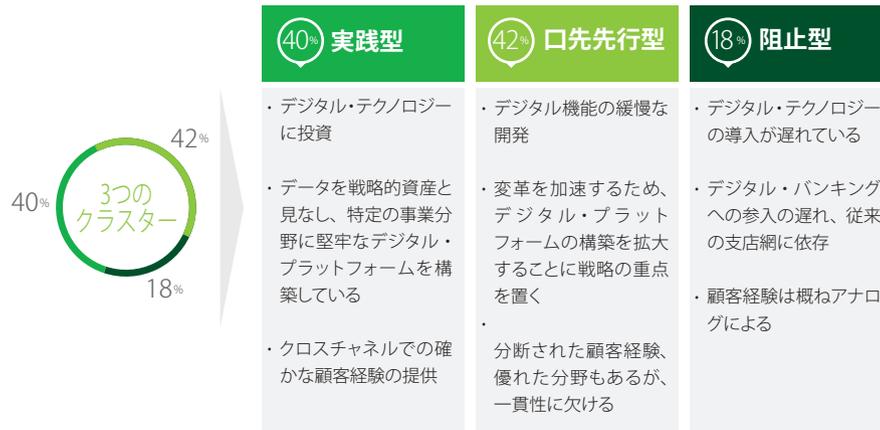
クラスターの破壊者

バンキング・エコシステムに備えて変革をさらに加速させる必要がある銀行もある。変革に備えた銀行の準備状況について洞察を得るため、調査対象とした 1,000 人以上の銀行経営者から得たデータに基づいてクラスター分析を行った。各行が持つデジタル機能に基づき、3つのクラスターを特定した（図4を参照）。¹⁴

実践型銀行は、収益伸び率と業務効率の両面で他行をしのいでいる。さらに全体にわたって魅力的で一貫した顧客経験を提供する上で直面する障害が少ない。実践型は自身の資産や情報が安全に保護されていると考える顧客の割合が非伝統的な競合に比べて 39% 高く、リスクが適切に管理されていると考えている顧客の割合は 17% 高く、ビジネスと機能全体にわたってリスクが効果的に管理されているとする顧客は 12% 上回っている。

図 4

グローバル・バンキング組織に実践型、口先先行型、阻止型の3つのグループが登場している



出典：2015年 IBV/EIU グローバル・バンキング調査に基づく IBM Institute for Business Value の分析

TD Bank はパートナーシップとコラボレーションを採用

北米有数の大手銀行、TD Bank Group、は、より革新的でソーシャルな銀行へ転換することによってより効果的に競争力を高めたいと考えた。TD Bank は、幅広いパートナーやフィンテック分野に拡大することによって、ビジネスをオープンに開放し、さまざまな企業とのコラボレーションを促進するソーシャルな変革を目指した。同行はこうしたコラボレーションのイニシアチブに大きな成功を収め、百万以上がネットワークに接続する数千のコミュニティーが創設された。¹⁵

オーケストレーションの態勢整備

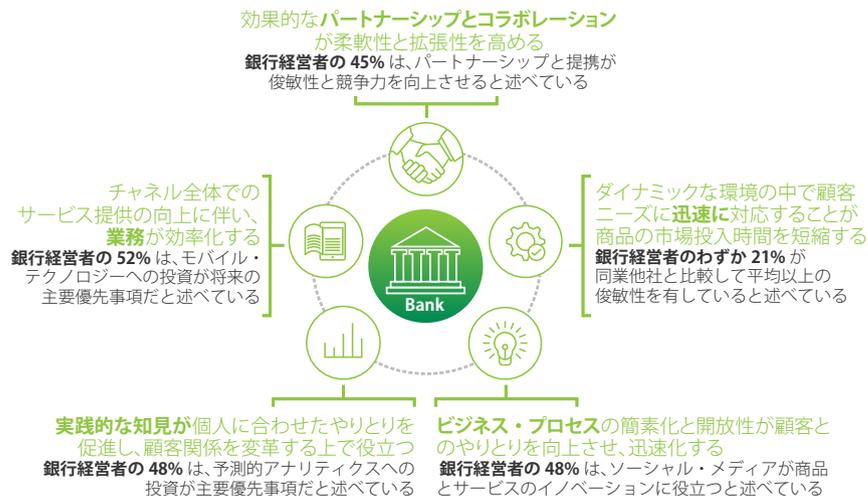
従来型の銀行は5つの主要機能を取り入れることにより、エコシステムでリーダーシップを発揮する態勢を整えるために必要な変革を加速することができる（図5を参照）。

パートナーシップとコラボレーション

パートナーシップはバンキング・エコシステムの進化の基盤である。実際にエコシステムは一連のパートナー関係によって特徴づけられる。グローバル銀行の経営者の45%は、パートナーシップと提携が銀行の競争力を高めると考えている。パートナーシップとコラボレーションを組織全体の中核的なビジネス機能とすることによって、銀行はパートナーシップとコラボレーションがすべての日常業務活動と機能の中心を占める新たな環境に備えた態勢を整えなければならない。

図5

5つの主要バンキング機能



俊敏性

俊敏性は、変化に迅速かつコスト効率よく適応する銀行の能力を表す。フィンテックやその他のノンバンクの競争を決定付ける特徴は、俊敏に行動する能力である。伝統的な銀行は、新たに出現するバンキング・エコシステムで効果的に協働するために競争に匹敵する俊敏性が必要になる。調査データによると、グローバル銀行経営者のうち、自らは同業他行と比較して平均以上の俊敏性を備えていると答えた割合はわずか 21% に過ぎず、現在の銀行の能力と必要とされる能力との開きが浮き彫りになった。

イノベーション

イノベーションは、銀行またはその顧客に何らかの新しい価値を付加することができる。イノベーションは「あればよいもの」ではなく、中核的なビジネス機能となっている。実際にグローバル銀行経営者の 48% は、ソーシャルが商品とサービスのイノベーションを加速する上で役立つと思うと述べている。成功を収める組織はよりオープンに開放し、開かれた形態のイノベーションを取り入れ、顧客とパートナーにも同様に参加と共創を奨励する傾向がある。ソーシャル・テクノロジーはこうしたタイプの参加と関与を推進する主要な手段となる。¹⁷

アナリティクス

ビッグデータに基づく確実な予測的アナリティクスは銀行がそうした経験を提供するために必要で、グローバル銀行経営者の 48% は、予測的アナリティクスへの投資が主要な優先事項であると述べている。とりわけコグニティブ・コンピューティングは銀行員の能力の幅と奥行きを拡大を可能にし、かつては超富裕層のみに限られていた魅力的な経験を大衆市場のために構築する上で役立つ。膨大な量のデータと情報を瞬時に処理し、文脈を理解する能力によって、コグニティブ・コンピューティングは銀行のプロセスと取引関係の抜本的な変革を可能にする。¹⁹

ICICI Bank は顧客経験向上のため常にイノベーションに努めている

ICICI Bank は競争よりも迅速に新しいテクノロジーを導入することにより、商品提供におけるイノベーションで他社をリードしている。同行は、ソーシャル・メディアを利用して Facebook を通じた口座開設を開始し、Twitter や Facebook に投稿された顧客の苦情をカスタマー・リレーションシップ・マネジメント・プロセスに直接統合するリアルタイムのダッシュボードを構築した。ICICI は 2014 年に他に先駆けて「カードなしの現金引き出し」サービスを開始した。世界の金融市場が不安定化する中で、同行は 2 桁の成長率を維持している。¹⁶

Tangerine Bank はモバイルで革新的な顧客経験を創出

カナダの Tangerine Bank は、テクノロジーを基盤とする顧客経験を専門としている。顧客はモバイルでほぼ瞬時に満足を得ることに慣れているため、Tangerine Bank は開発サイクルを短縮し、より迅速かつ顧客の嗜好に即応できるモバイル・イノベーションを始めるために、独自の簡潔な DevOps アプローチを開発した。同行は開発サイクルを 6 週間から 2 週間に短縮し、開発のプロビジョニングを日単位から分単位に変えることができた。

BBVA は顧客ニーズについて理解を深めるためにアナリティクスを利用

グローバル金融グループである BBVA は、スペインでソーシャル・メディアのデータを分析するソリューションを導入する際、情報を銀行全体にわたってさまざまな用途に利用できることを認識した。現在、得られた洞察はさまざまな事業部門で共有され、同行のすべての事業分野を全体的に展望することが可能になった。それは顧客のニーズをより深く理解するだけでなく、適切なソリューションの策定やキャンペーンのサポートにも利用されている。²⁰

Nationwide はデジタル・バンキングへの投資を継続

世界有数の規模を持つ住宅金融組合、Nationwide は 2008 年に大規模な IT 変革プロジェクトを開始し、顧客の期待に応えるデジタル・サービスを開発し、急速に進化するデジタル社会で存続するために必要な能力を備えた。現在、Nationwide は 200 万人を超えるデジタル・サービスのアクティブ・ユーザーを擁し、1 日のログイン件数の半数以上は Nationwide のモバイル・バンキング・アプリを介して行われている。²¹

デジタル化

デジタル化は次世代の銀行の必須条件である。グローバル銀行経営者の 52% は、モバイル・テクノロジーへの投資が主要な優先事項であると述べている。手作業によるプロセスは過去のものになる。成功する銀行はデジタルによって統合されるだけでなく、エコシステム全体にわたってパートナー企業と柔軟に接続し、相互に関わり合うことも受け入れる。

全社的なデジタル化を実現するには、伝統的な銀行組織を再定義することが不可欠である。包括的なデジタル戦略の遂行をサポートするために基幹ビジネス・プロセスのみならず、洞察や記録のシステムをエンド・ツー・エンドで再設計することは、銀行がクラウドを使いこなすデジタル企業との競争で勝利を収める上で欠かせない。銀行組織全体にわたるデジタル化の進捗について定期的に一貫した事前対処的な評価、監視、報告を行うことが業界トップ企業とその他の銀行とを差別化する。

さらに銀行はリスク管理、法規制遵守、およびセキュリティの機能を向上させる必要がある。全社的なリスク管理はすでに銀行経営者の重大な懸念事項となっているが、今後その重要性が一層高まることは間違いない。²² セキュリティー上の脅威やリスクを監視、評価、修正する新たな方法を最高レベルのパートナーと協力して追求していかなければならない。そうしたパートナーは必然的に進化するバンキング・エコシステムの重要な参加者になる。

示唆と提言

銀行の経営者と行員はいずれも、変革とは永続的に続く状態であることを認識する必要がある。最終的な状態はない。基準は常に引き上げられ、終着点は移動し、イノベーションは深化し、パートナーシップは進化する。変化のみが唯一の常態であり、変化に素早く適応できない銀行は業界の主流から脱落し、衰退する。変化を受け入れるために、銀行経営者は組織の4つの主要分野に注目しなければならない。

戦略－潮流をつかむ

戦略は変化の永続性を考慮する必要がある。従来型の銀行は顧客関係にあらためて注意を向ける。顧客との関係は銀行が持つ唯一の最重要資産となるため、親密さを深め、育み、守る必要がある。銀行は従来の中核機能の多くをパートナー組織へ譲渡する一方で、明確な価値とブランドを維持し、組織の安定性とセキュリティを高める態勢を整える必要がある。

人材－成功に必要なスキルを新たに習得する

銀行は行員の将来の能力を保証するために決然と行動する必要がある。エコシステムの時代には、銀行は取引の処理よりも、顧客、パートナー、ステークホルダーすべてとの関係の管理に大きく関わる。そのため、コラボレーション、イノベーション、起業家精神などこれまでとは異なる能力が必要となる。新しいスキルの習得に加え、これまでとは違う新たな人材を厳選して採用しなければならない。

プロセス、組織および文化－開放的なビジネスに

銀行は、新たに出現するエコシステムの中心として機能することがもたらす広範な影響を活かすことができるよう、行内の文化を変革する必要がある。エコシステムのまとも役として銀行はパートナー企業、顧客その他の関係者とシームレスに協業する。セキュリティ、法規制遵守、およびコントロールは、常に変化する潜在的な協力者との実験とコラボレーションの課題に照らし合わせてバランスを図る必要がある。組織構造は参入しやすい形態にし、銀行は自行の行員とパートナー企業の両方に望む行動を促すために共通の理解に努める文化を育む必要がある。

図 6

4つの主要な変革分野



出典：IBM Institute for Business Value の分析

テクノロジー-業界トップクラス

アプリケーション・プログラミング・インターフェース（API）、接続性、調整がバンキング・エコシステムの特徴を決定付ける。銀行のテクノロジーは、一方で厳しく規制された業界で際立った俊敏性を実現するためのモデルとなる。独自のシステムを変革および再構築するための初期投資によって資本への依存度を大幅に低減した環境が創出され、そこで銀行のIT機能は広範かつ多様なネットワークの管理においてパートナーと深く関わり合う。

結論

銀行業は実に重大な局面を迎えている。銀行の業務内容とその遂行方法に対する従来の考え方は根本的に、また永久に変わる。将来、大きな成功を収める銀行は広範なパートナーのポートフォリオを調整・管理して、魅力的な銀行取引の経験とサービスを顧客に提供する。1つの組織のイノベーションはエコシステム全体で迅速かつ効率的に共有され、銀行、パートナー、顧客、その他のステークホルダーのすべてが恩恵を受ける好循環を生む。将来のリーダーは現在すでに変革に取り組んでおり、組織と行員は新しいスキル、文化、テクノロジーおよびプロセスを構築している。こうしたリーダーは破壊的イノベーションに無関心になったり、恐れたりせず、銀行業界がかつて経験した中で最も劇的な進化になることが見込まれる潮流の中心に自らを位置づけている。

主な質問事項

- 貴行はどのような方法で破壊的イノベーションを起こすか、または破壊的イノベーションの影響を受けるか
- 個々の顧客やステークホルダーに合わせた経験をどのようにして提供するか
- 変革を加速する俊敏性をどのようにして追求するか
- 銀行やエコシステム全体から幅広く得た知見に基づき、どのように意思決定を最適化するか
- 新たに創出されるバンキング・エコシステムに関与および参加するプロセスを再構築するためにどのような手段をとるか

調査方法

2015年に銀行の経営者と顧客に対する調査を実施した。銀行経営者への調査は38カ国にわたるリテール・バンキング、商業銀行、ホールセール・バンキング、投資銀行、プライベート・バンキング、資産運用分野の経営者1,060名を対象にEconomist Intelligence Unitが実施した。1,600名の銀行の顧客を対象とする調査はKetchumが米国、ドイツ、英国、シンガポール、中国で実施した。

著者について

Jim Brill は、IBM のグローバル・インダストリー・マーケティング&コミュニケーション担当ディレクターである。現在は金融サービス・セクターを対象とするマーケティングとフィールド・イネーブルメントを担当している。1999年にIBMに入社し、後にIBMiXに発展する、世界最大のデジタル・エージェンシーであるNew York Center for e-business Innovationを立ち上げた。20年以上にわたり、テクノロジー、メディア、小売、金融サービス分野で世界的に最も高く評価されているブランドとの共同作業に従事した経験を持つ。連絡先：@jimbrill、jim.brill@us.ibm.com

Nicholas Drury は、IBM Institute for Business Value のグローバル・バンキング&フィナンシャルマーケット・リーダーである。20年以上にわたり、3つの大陸の国際的な銀行およびフィナンシャル・マーケットの優良企業との実務経験を有する。最近コンサルティングを行った顧客企業のポートフォリオには、アジア太平洋地域で大規模な変革を実施中の大手グローバル銀行グループや大手金融サービス企業が含まれている。連絡先：nickd@sg.ibm.com

Anthony Lipp は、IBM の銀行・フィナンシャルマーケット担当グローバル・ストラテジー・リーダーを務め、世界各地の銀行やフィナンシャルマーケットの顧客向けビジネス戦略の開発と実行をリード指揮している。IBM の全世界のビジネス戦略コンサルティング事業の責任者。銀行、資本市場、保険業界の主要な戦略、組織や全社の変革イニシアチブに関する経営者へのコンサルティングに20年以上に及ぶ経験を有している。IBMに入社する前は、ニューヨークとロンドンにてMcKinsey & Co. とPwCのコンサルタント、エンゲージメント・マネージャー、パートナー、プラクティス・リーダーを務めていた。連絡先：anthony.lipp@us.ibm.com

Anthony Marshall は、IBM Institute for Business Value のリサーチ・ディレクター兼ストラテジー・リーダーである。前職では IBM のストラテジー & イノベーション・フィナンシャル・サービス事業において事業戦略とイノベーションに重点を置いた数々のプロジェクトを担当した。米国およびグローバル銀行に対する幅広いコンサルティング業務に携わり、多数の大手企業のイノベーション管理、デジタル戦略、変革や組織文化の改革に取り組んだ。また、規制経済学、民営化および M&A にも携わってきた。20 年以上に及ぶコンサルティング、リサーチおよび分析の経験を持つ。連絡先：anthony2@us.ibm.com.

Likhit Wagle は IBM グローバル・ビジネス・サービスの銀行・フィナンシャルマーケット担当パートナー兼グローバル・インダストリー・リーダーである。前職では欧州北東部における IBM のバンキング&フィナンシャル・マーケット・チーム、PwC の M&A 業務を率い、企業財務に関する幅広い経験を有する。同氏のリーダーシップの下で、IBM は中核的なバンキング業務、マルチチャネルのプロセスおよびシステムの変革をサポートするソリューションにおいて市場トップの地位を確立した。連絡先：Likhit.Wagle@uk.ibm.com.

上記の著者は Holli Haswell、Surendra Ramaiah、Namit Agrawal、Rajrohit Teer、Hebattallah Nashaat、Carl Nordman、Stephen Ballou、Kathleen Martin、Jim Phillips、Kristin Biron、Eric Lesser に感謝の意を表する。

日本語翻訳監修

高橋 利彦

日本アイ・ビー・エム株式会社

グローバル・ビジネス・サービス事業

銀行・フィナンシャルマーケットサービス事業部

バンキング・ソートリーダー

本書は英語版「Banking redefined」の日本語訳として提供されるものです。

脚注および参考文献

- 1 IBM Institute for Business Value、2006年～2014年の総資産を基準とするグローバル銀行上位500行に関するS&P Capital IQ、McGraw Hill Financialのデータに基づく
- 2 銀行の顧客1,600人を対象とするIBM Institute for Business ValueとKetchumの共同調査
- 3 上記文献を参照
- 4 上記文献を参照
- 5 5カ国の銀行および資産管理会社の顧客1,600人を対象とする調査。調査対象者は米国が400人、ドイツ、英国、中国およびシンガポールがそれぞれ300人
- 6 “M-PESA: Mobile Payments, Improved Lives for Kenyans.” World Bank Research. May, 2010. <http://econ.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/EXTDEC/EXTRESEARCH/0,,contentMDK:22594763~pagePK:64165401~piPK:64165026~theSitePK:469382,00.html>; “PayPal Enters a Brave New World of Money Disruption.” Wall Street Journal. June 20, 2015. <http://blogs.wsj.com/moneybeat/2015/07/20/paypal-enters-a-brave-new-world-of-money-disruption/> <http://econ.worldbank.org/external/default/n?theSitePK=469382&contentMDK=22594763&menuPK=476752&pagePK=64165401&piPK=6416526>

-
- 7 "Easy Banking: The Simple Strategy." The Financial Brand. January 7, 2013. <http://thefinancialbrand.com/26881/simple-easy-banking-strategy-jm/>; "Technology you can bank on- Lessons a bank based on social media and Web 2.0 can teach the broader financial services industry." ComputerWeekly. <http://www.computerweekly.com/feature/Technology-you-can-bank-on>; "SmartyPig creates online savings plan to reach a goal." USA Today. July 26, 2012. <http://usatoday30.usatoday.com/money/economy/story/2012-07-22/smarty-pig-social-money-michael-ferrari-jon-gaskell/56369606/1>
 - 8 "Investors bank on Lending Club success." Financial Times. December 14, 2014. <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/0f0f0430-8173-11e4-a493-00144feabdc0.html#slide0>; Currency Cloud Lets Firms Embed Cross-Border In Their Business." Forbes. February 4, 2015. <http://www.forbes.com/sites/tomgroenfeldt/2015/02/03/currency-cloud-lets-firms-embed-cross-border-in-their-business/>
 - 9 Philippe Gelis. "The Rise of Fintech in Finance." http://cdn2.hubspot.net/hub/310641/file-1445626583-pdf/Rise_of_Fintech_in_Finance/Fintech_DEF.pdf?t=1413451665739
 - 10 "The Six-Minute Loan: How Kabbage Is Upending Small Business Lending – And Building A Very Big Business." Forbes. May 6, 2015. <http://www.forbes.com/sites/darrendahl/2015/05/06/the-six-minute-loan-how-kabbage-is-upending-small-business-lending-and-building-a-very-big-business/>; Andrew Ling. "Wealthfront - Bringing personal investing into the digital era." Open Forum, Harvard Business School. February 7, 2015. <https://openforum.hbs.org/challenge/understand-digital-transformation-of-business/why-digital/wealthfront-bringing-personal-investing-into-the-digital-era>; Conner Forrest, Square offers cash advances to businesses through Square Capital, TechRepublic, February 26, 2015, <http://www.techrepublic.com/article/square-offers-cash-advances-to-businesses-through-square-capital/>

-
- 11 Henk Broeders; Somesh Khanna. "Strategic choices for banks in the digital age." McKinsey&Co. January 2015. http://www.mckinsey.com/insights/financial_services/strategic_choices_for_banks_in_the_digital_age
 - 12 "TNS Current Account Switching Index December 2014." TNS Global, UK. http://www.tnsglobal.com/sites/default/files/Switching%20index_December14_0.pdf
 - 13 "Life is suite." The Economist. August8, 2015. <http://www.economist.com/news/business/21660530-hotel-chains-are-thriving-now-thanks-innovation-and-bit-luck-life-suite?zid=293&ah=e50f636873b42369614615ba3c16df4a>
 - 14 IBM-IBV による次世代バンキングに関する調査 (n=1060) でインタビューを行った経営者 1,048 人の回答に基づいてクラスター分析を行った (「該当なし」の選択肢を選んだ回答と質問に対して回答されていないものを除外した)。クラスター分析は、同じグループ (クラスターと呼ぶ) 内のアイテムが他のグループ (クラスター) よりも類似したものとなるようにデータまたは対象物 (イベント、人、ものなど) を分類する統計分類方法である。
 - 15 "Ranking the Biggest U.S. Banks: A New (Old) Entrant in Top 5." The Wall Street Journal. December, 2014. <http://blogs.wsj.com/moneybeat/2014/12/10/ranking-the-biggest-u-s-banks-a-new-old-entrant-in-top-5/>; "http://blogs.w gains cohesion with social business software." ; IBM case study. <http://www-03.ibm.com/software/businesscasestudies/us/en/corp?synkey=V802665K07918J67>

-
- 16 Srikanth, RP. "How ICICI Bank is redefining the future of banking with its social strategy." Information Week. December 17, 2012. <http://www.informationweek.in/informationweek/news-analysis/177739icici-bank-redefining-future-banking-social-strategy>
- 17 Nicholas Drury; Anthony Lipp; and Anthony Marshall. "Innovating banking: Lessons from the world's leading innovators." IBM Institute of Business Value.
- 18 "Tangerine adopts IBM MobileFirst strategy -Innovative bank uses IBM PureApplication System to cut mobile development from six weeks to two." IBM case study. <http://www-03.ibm.com/software/businesscasestudies/us/en/corp?synkey=G328582M37594P52>
- 19 Nicholas Drury; Allan Harper; Anthony Marshall and Sandipan Sarkar. "Your Cognitive Future Executive Perspective: Banking and Financial Markets." IBM Institute of Business Value.
- 20 "BBVA's new venture program looks for financial services innovation." PE Hub. March 26, 2014. <https://www.pehub.com/2014/03/bbvas-new-venture-program-looks-for-financial-services-innovation/>
- 21 "Nationwide transforms its core banking, service and business capabilities." IBM case study. <http://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?infotype=PM&subtype=AB&htmlfid=SPC03448GBEN>
- 22 IBM Institute for Business Value / EIU によるグローバル銀行経営者 1,060 人を対象とする調査 (n=1060)。調査対象となった銀行経営者 1,060 人のうち、52% はリスク管理と持続的かつ利益性の高い収益拡大とを関連づけることが重要であると述べている。

© Copyright IBM Corporation 2015

IBM Global Business Services
Route 100
Somers, NY 10589

Produced in the United States of America
October 2015

IBM, the IBM logo and ibm.com are trademarks of International Business Machines Corp., registered in many jurisdictions worldwide. Other product and service names might be trademarks of IBM or other companies. A current list of IBM trademarks is available on the Web at "Copyright and trademark information" at www.ibm.com/legal/copytrade.shtml.

This document is current as of the initial date of publication and may be changed by IBM at any time. Not all offerings are available in every country in which IBM operates.

The information in this document is provided "as is" without any warranty, express or implied, including without any warranties of merchantability, fitness for a particular purpose and any warranty or condition of non-infringement. IBM products are warranted according to the terms and conditions of the agreements under which they are provided.

This report is intended for general guidance only. It is not intended to be a substitute for detailed research or the exercise of professional judgment. IBM shall not be responsible for any loss whatsoever sustained by any organization or person who relies on this publication.

The data used in this report may be derived from third-party sources and IBM does not independently verify, validate or audit such data. The results from the use of such data are provided on an "as is" basis and IBM makes no representations or warranties, express or implied.

GBE03704-USEN-02

IBM