

不死鳥は甦る： エコシステムの世界に 向けた銀行の変革

マッキンゼー・グローバル・バンキング・
アニュアル・レビュー2017



グローバル・バンキング・プラクティス

不死鳥は甦る： エコシステムの世界に 向けた銀行の変革

マッキンゼー・グローバル・バンキング・
アニュアル・レビュー2017

エグゼクティブサマリー Executive Summary		2
はじめに Introduction		5
業界の現状 The State of the Industry		7
デジタルの生産性：銀行における \$350 Billion Opportunity 3,500億ドルの機会		17
エコシステムの世界における成長機会 Finding Growth in an Ecosystem World		33



エグゼクティブサマリー

グローバル銀行業界に復活の兆しが数多く表れている。世界同時金融危機からは完全に回復し、資本金が補充され、銀行はコスト削減に大鉈を振るってきた。しかし、利益は伸び悩んでいる。銀行業界の株主資本利益率(ROE)は、銀行業界の自己資本コストとほぼ同程度の8~10%という狭い範囲に7年連続でとどまっている。2016年は8.6%と、2015年を丸々1%ポイント下回った。さらに、銀行の株式のPBRは低水準にあり、投資家が将来の採算性に懸念を抱いていることを示唆している。その一方で、一部の銀行は、中核事業と改善努力の両方で明快な戦略を立て実践を徹底したことで、地域や事業によっては好調なところもある。

マッキンゼー・グローバル・バンキング・アニュアル・レビューの2017年版では、新たな研究により、業績が伸び悩んでいる理由、また銀行はどうすれば業績を改善できるかを示唆している。研究により下記のこと明らかになった。

- 銀行のバリュエーションには依然としてかなりの開きがあるが、その理由は大きく変化している。2010年にバリュエーションに差があった理由の74%は地理的なものであり、好調な市場で事業を展開している銀行はバリュエーションが高かった。しかし、2017年になると、地理的要因は39%にまで後退した。残りの要因は、ビジネスモデルとその実践、戦略、一貫性のある取り組み、銀行が打ち出したその他の打ち手によるものとなった
- 2015年のレビューでは、デジタルの脅威のインパクトを推定した。本稿では、以前予想していた以上のスピードを前提に置いて推定を更新した。金利が回復し他の好材料が出始めるにつれ、銀行業界のROEは2025年には9.3%に達する可能性がある。しかし、過去に新型テクノロジーを採用した時と同じ速さで個人と法人顧客が銀行業務をデジタル企業に移した場合、そのインパクトの軽減策が講じられなければ、業界のROEは4ポイント程度低い5.2%に低下するおそれがある
- 銀行には、もはや業務の合理化のためにデジタルの可能性を活かすことを待っている余裕はない。最初の不可欠な第一歩として、完全にはデジタル化していない銀行が効果的に競争するためには、利用できる新たなツールを探り、デジタルマーケティングとアナリティクスのスキルを養うことが必須である。ほとんどの銀行がこれを

実施し、競争で多くを失うことがなければ、銀行全体で3,500億ドル程度の利益の上乗せが予想される

デジタル化により平均的な銀行のROEは約2.5ポイント上昇するが、4ポイントの低下を完全に補うことはできない。しかし、どの銀行もデジタルのメリットを見過ごす余裕はなく、各銀行は平均以上の結果を出すことができるはずである。直接的な経済効果だけでなく、デジタルバンキングの次の局面に参加する権利を銀行にもたらすという点からも、本格的なデジタル改革は必要不可欠である

Alibaba、Amazon、Tencentなどの「プラットフォーム」企業がすべての人にすべてのサービスやモノを提供しようとする中で、産業の垣根があやふやになり、様々な産業が次々に一変している。この統合経済が銀行市場に登場し始めれば、デジタルのスキルを養い迅速に反応できる銀行にとってはチャンスとなる。提携関係を築きデータを収益化することで基本的な「エコシステム」戦略を巧みに打ち出した銀行は、ROEを9~10%程度に押し上げることが可能である。さらに独自のプラットフォームを築くことのできる銀行は、銀行以外の市場でシェアを獲得できる可能性もあり、そうなれば、ROEは業界の現在の平均を大きく上回る14%程度に上昇するだろう。

エコシステム戦略はすべての銀行に開かれているというわけではなく、唯一の選択肢というわけでもない。そのほかにも、利益は少なくなるが、ホワイトトラベルのバランスシート運営や専門銀行という2つのビジネスモデルで銀行は成功を掴むことができそうである。しかし、多くの人が予想するような形で統合経済が進んだ場合、優れたエコシステム戦略が多くの銀行にとってデジタルの明るい未来の鍵を握ることになるだろう。

■ ■ ■

エコシステム経済についての銀行の考え方がどうであれ、デジタルとデータ主体の世界に向けて準備するには、総合的なデジタル改革が「後悔しない」明確な道となる。銀行がこれまで重視してきた商品やセールス中心から顧客中心のマーケティングに移行する中で、自

行ならではの特徴を再確認し、極上のカスタマーエクスペリエンスを設計・提供し、今後数年だけでなく中長期にわたり必要となるデジタルケーパビリティを築く必要がある。こうした資産を備えれば、エコシステム経済が到来した時に銀行の準備は整っているだろう。



はじめに

銀行は、適切な商品、適切な顧客セグメント、適切な流通チャネルを扱うよう努力している。しかし、競合するデジタル企業から圧力を受け、他方ではデジタルバンキングに対する顧客の関心が高まる中で、おそらく現在最も重要な戦略的課題は「どの程度のスピードでどこまで銀行をデジタル化すべきか」であろう。マッキンゼーの過去の研究では、デジタル関連の新興企業の参入により、顧客関係の喪失とリテール部門でのマージン低下という2つの大きな影響があったことを突き止めた。これらのトレンドについては新たな証拠が表れ、しかも予想以上のスピードで進んでいる。その証拠に、世界中でマージンの低下が続いている。例えば、中国では過去2年間で35bp低下し、ROEは6.7ポイント低下した。北米では46bp低下し、ROEは4.1ポイント低下した。

新興国市場を中心に、銀行は一部の商品のシェアを失っている。さらに強力な競合も出現した。Amazon、Alibaba、Tencentなどの「プラットフォーム」企業は、デジタル体験のエキスパートであり、銀行の顧客と顧客もたらす収益を虎視眈々と狙っている。

デジタル化が脅威でもありチャンスでもある光景をよく目にするが、これは本当である。銀行は、目の前にある巨大なデジタルツールキットをフルに活用するまでには至っていない。ほとんどの銀行にとって、データ主体のマーケティング、セールス担当者用のデジタルワークベンチ、ロボットによるオートメーション、クラウド、APIとアプリケーション、その他利用できるすべてのツールの新たな力を活かすことは必須である。しかし、デジタル化が急速に進む市場では、多くの銀行にとってはこれでも十分ではないだろう。また、デジタルプロバイダーに対して膨れ上がる顧客の期待を必ずしも満たすものでもない。プラットフォーム企業は、単一の窓口を通じて幅広い商品やサービスを直観的に楽しく購入できる「エコシステム」の構築を急いでいる。現在は初期の段階にあるが、世界経済の多くが最終的にはこうしたエコシステムによって再編される可能性がある。当然ながら、その道は様々である。すべての市場でエコシステムが同じペースや同じ範囲にわたって現れることはない。しかし、登場した市場では、銀行がプラットフォーム企業の標的となるだろう。

エコシステムが登場する中で、銀行は、エコシステムを打破すべきか、加わるべきか、次の戦略的岐路に立たされることになるだろう。一見すると、銀行が世界で最も進んだテクノロジー企業を出し抜くのは無理のように見える。しかし、銀行にも有利な点はある。例えば、お金を預ける場所としては、銀行はテクノロジー企業よりも顧客に信頼されていることは調査により明らかである。さらに現時点では、極めて貴重な顧客データを銀行が独占している。銀行がプラットフォームのケーパビリティを養い始める中で、すでに世界各地で初期の成功事例が生まれている。銀行が様々なサービスを提供し、今よりはるかに大きな顧客基盤を築き、競合するデジタル企業の縄張りでも成功する日が来ないとは限らない。

本稿について

本稿は、マッキンゼーにとって7回目となるグローバル銀行業界の年次レビューである。銀行とフィンテックに関するマッキンゼー独自の調査部門であるPanoramaのデータと知見に加え、世界中のクライアントや専門家の経験を基に執筆された。本稿は、銀行業界の現状調査を皮切りに、急速に進化しているデジタル分野の評価と短期の作戦資料で構成されており、銀行は後者を用いれば縄張りを守ることができる。最後に、長期のエコシステム戦略の必要性和デジタルの新世界で銀行が成功するために必要なスキルを取り上げて締めくくる。



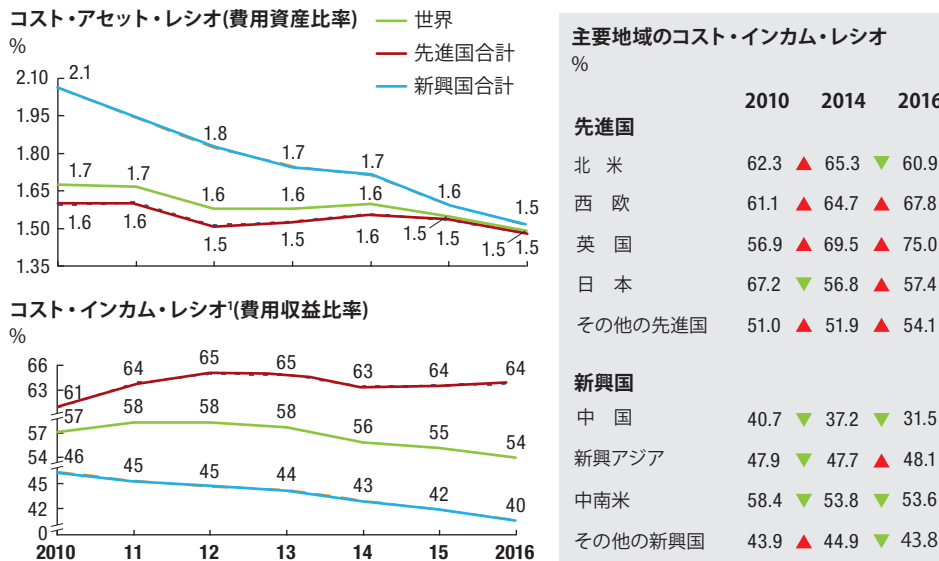
業界の現状

2017年のグローバル銀行業界¹は古い警句を思い出させる。水が半分入ったコップを見せられた時に、楽観主義者は水が半分入っていると語り、悲観主義者は半分空だと言う。一方、エンジニアならグラスは誤った仕様で作られていると言うだろう。3つの見方は、どれも現在のグローバル銀行業界を映し出している。

¹ 本稿では、「世界のバンキング」と「銀行業界」は預金・貸出機関および投資運用、サービシング、プロセシングに特化した他の銀行を含んでいる。純粋な資産運用会社やウェルスマネジメント会社、保険会社は含まれない。

図表 1

コストは一貫して低下し、費用資産比率は先進国と新興国で収斂してきている



¹ 先進国の銀行のコスト・インカム・レシオは過去2年間で上昇しているが、これはコスト効率の向上によって相殺できなかったマージンの低下によるものである

資料: McKinsey Panorama, SNL - 資産が上位1,000銀行のサンプルに基づく

水が半分

銀行がこの8年間たゆまず努力したことにより、業界を支えている多くのファンダメンタルズは好調である。銀行の資本準備金は近年に厚く、2016年のTier1の自己資本比率は10年間で最高の12.4%に達した。流動性も豊富で、世界全体の預貸率は、4年前の99%、2007年の120%から2016年は数十年ぶりの低水準である93%まで低下した。米国の銀行の堅固な基盤を物語るように、米連邦準備制度理事会(FRB)は、2017年6月、ストレステストを提出した34のすべての銀行を合格とした。欧州でもストレステストは順調に進んでいる。銀行業界の安全性が以前よりも増したことは明らかである。

おそらく最も重要なのは、コストが抑制されている点である。世界の費用資産比率は2011

年の1.7%から2016年には1.5%に低下した²(図表1)。確かにコストを管理する規律の程度は地域によって大きな差があり、すべての市場が同じように進んでいるわけではない。しかし、おおむね業界はコスト軽減において十分な進歩を遂げている。

多くの地域において、ようやく金利が上昇に転じ、純金利収入を押し上げるはずである。米国の短期市場金利は2015年の17bpから2016年には52bpに上昇し、多くのアナリストによると、更なる上昇が見込まれている。金利は多くの新興国市場でも上昇している。

最後に、この1年の間、銀行は明るいニュースに沸いている。イノベーションが増加しているのである。フィンテックがスケールアップに苦勞する中で、銀行はフィンテックと様々な提携関係を結び、効果をあげ始めたところ

² 横ばいであった先進国を除き、コスト・インカム・レシオも低下している。銀行は効果的にコストを削減したが、マージンの低下に伴い収入が減少し、レシオは上昇した。

もある。銀行は顧客に対して多額の投資を実施し、顧客のニーズに応えるための、これまではなかった魅力的な顧客体験を生み出している。さらに、多くの銀行が、過去10年にわたる失意の経験から心機一転し、新たな文化を築いている。

半分は空

つい最近まで、楽観主義者には強い味方がいた。銀行株が軒並み上昇していたのである。

2016年初頭に安値をつけてから、銀行業界に活気が戻り、株価はかなり上昇した。しかし、投資家の熱気は薄れてしまった。2017年8月現在、銀行の株価は、2015年6月のピー

クを10%下回っている(図表2)。その一方で、主要株式市場は上昇し、2015年6月から2017年8月にかけてS&P500種指数は18%上昇、FTSE100とDAX指数はそれぞれ10%上昇した。

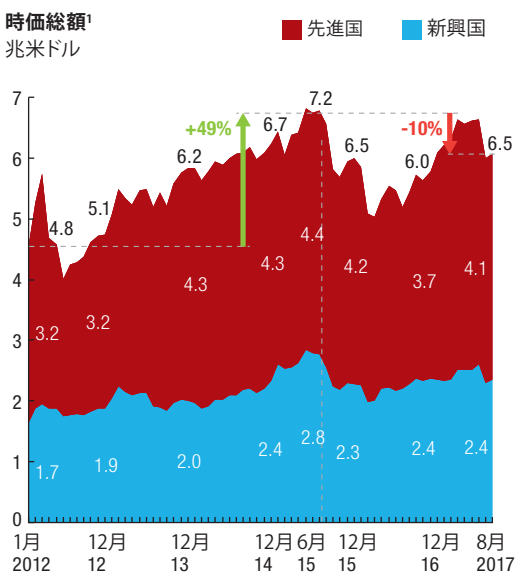
いずれにしても、プラス要因、マイナス要因を問わず、株式市場の変動を深読みしすぎるのは誤りだろう。代わりに、ファンダメンタルズに目を向けるべきである。銀行業界は力を取り戻したが、堅固な基盤と厳しいコスト管理が業績改善につながっていないと悲観主義者は主張している。

世界全体では、銀行の2016年のROEは8.6%と、2015年を1ポイント下回った(図表3)。株

図表 2

過去4年間の時価総額は大幅には増加せず変動している

世界の銀行の時価総額



地域の銀行の時価総額

地域	時価総額 十億米ドル; 2017年8月	時価総額の変動幅 ² 十億米ドル	変動率
米国	1,590	30	2%
新興アジア	477	27	6%
東欧	88	17	19%
中南米	154	14	9%
カナダ	327	5	1%
北欧	189	-16	-8%
アフリカ	74	-20	-27%
中核ヨーロッパ	347	-25	-7%
PIGS	324	-52	-16%
その他先進国	615	-54	-9%
日本	337	-67	-20%
中東	301	-110	-37%
英国	346	-117	-34%
中国	1,296	-372	-29%

¹ SNLに収められた上場銀行のサンプルに基づく (~500行)

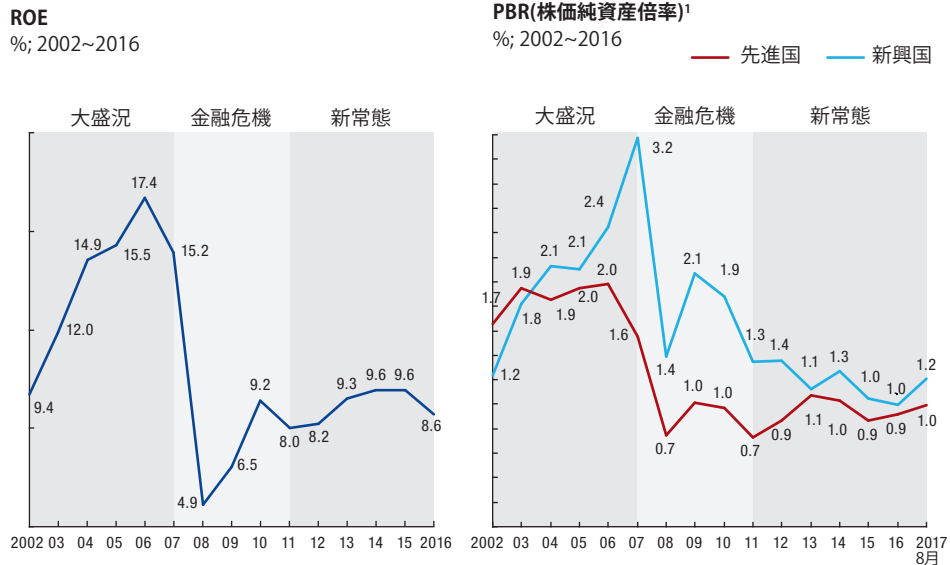
² 2015年6月~2017年8月

注: 四捨五入のため数字は一致しない

資料: SNL, McKinsey Panorama - Global Banking Pools

図表 3

ROEとPBRは横ばいで推移



¹ 資産が20億ドル超の上場銀行のに基づく

注: データは対象銀行の~60%分しかなく、純資産から営業権は除外されていない

資料: Bloomberg, Compustat, Datastream, OECD, SNL, Thomson Reuters, McKinsey Panorama - Global Banking Pools

価は1年前より上昇したものの、株価純資産倍率(PBR)の上昇には至っておらず、PBRは先進国(1.0)も新興国(1.2)も過去最低に近い水準にとどまっている。

こうした指標をしてみると、銀行が緊密に連動している経済全般と同様に、金融危機からの回復が緩やかであることは明らかである。事実、このレビューの2015年版で述べたように、銀行業界は業績がパッとしない状態が続いている(図表4)。当時、我々はそれを「新たな現実」と呼んでいたが、数年経っても業績不振は続いており、この現実は今後も続く結論づけなければならないようである。

業績が持ち直さない理由は何か?収入の伸びの鈍化をはじめとして、複数の要因が絡んでいる。図表5のトレンドラインは上昇基調を描

いているが、実際のところ収入の伸びは大幅に低下し、2016年の3%はそれまでの5年間の半分である。

長期化するマージンの圧縮は、収入の伸びの減速よりもさらに手ごわいものになる可能性がある。世界全体で、収益マージンは2014年の286bpから2016年の276bpへと4%低下(図表6)し、ROEを1.5ポイント押し下げた。マージンの低下率が最も大きかったのは中国と北米であったが、中南米の銀行は、トレンドに反して、消費者金融などの高マージン事業の拡大のおかげでマージンを拡大することができた。北米では、短期市場金利の上昇期に古い証券や貸出を新たなものに切り替えるコストがマージンを圧迫したとみられる。中国では、金利の規制緩和とデジタルを巡る競争が響いた。

図表 4

新常態がしっかりと定着

		持続不可能な拡大 (2002~07年) 底堅い成長、高ROE、高PBR	金融危機 (2008~11年) 低成長、株主資本コスト未満のROE、低PBR	新常態 (2012~16年) 低成長、横ばいのROEと1前後のPBR、コスト改善	次はどうなる? (2017~2020年) 現状と変わらず、イノベーションが成長を牽引
平均ROE		14.0%	7.3%	9.0%	▶
収益の伸び ¹		16.8%	3.9%	5.3% ²	▶
収益の伸び ¹ に占める新興国市場の割合		26.9%	69.0%	70.8% ²	▲
Tier 1比率		10.5%	12.1%	12.4%	▶
預貸率	先進国	124.6%	128.8%	105.8%	▲
	新興国	75.6%	81.1%	77.0%	
PBR	先進国	2.2	1.0	0.9	▲
	新興国	2.2	1.7	1.1	
簿価未満で取引されている銀行の割合	先進国	28.4%	66.0%	61.7%	▼
	新興国	19.2%	27.9%	37.2%	
成長の主因		数量	リスクコスト	営業効率	従来と異なる銀行市場や事業に参入

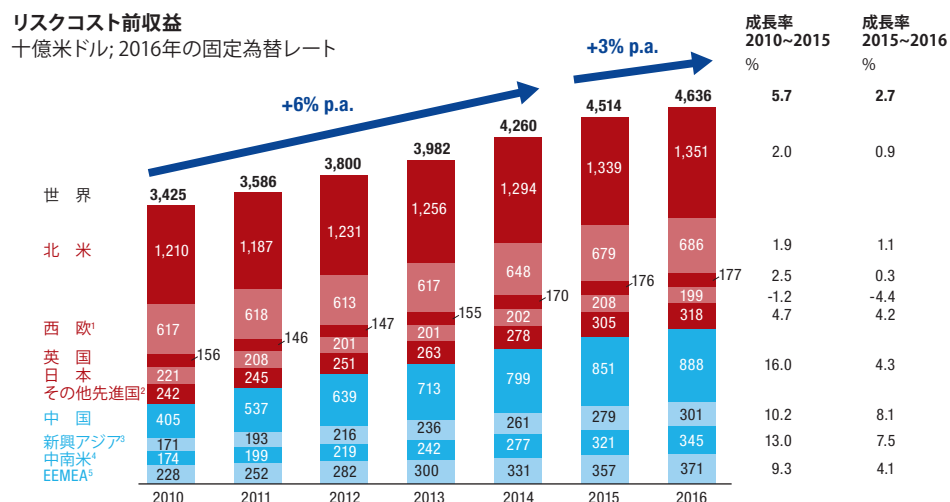
¹ リスクコスト前収益

² 固定為替レート(ドル; 2016年)

資料: Thomson Reuters, SNL, McKinsey Panorama – Global Banking Pools

図表 5

2016年の世界の収益伸び率は3%に減速



¹ オーストリア、ベルギー、デンマーク、フィンランド、フランス、ドイツ、ギリシャ、アイルランド、イタリア、ルクセンブルク、オランダ、ノルウェー、ポルトガル、スペイン、スウェーデン、スイス、その他の西欧

² オーストラリア、カナダ、香港、日本、韓国、シンガポール、台湾

³ 中国、インド、インドネシア、マレーシア、タイ、ベトナム、その他のアジア

⁴ アルゼンチン、ブラジル、チリ、コロンビア、メキシコ、ペルー、その他の中南米

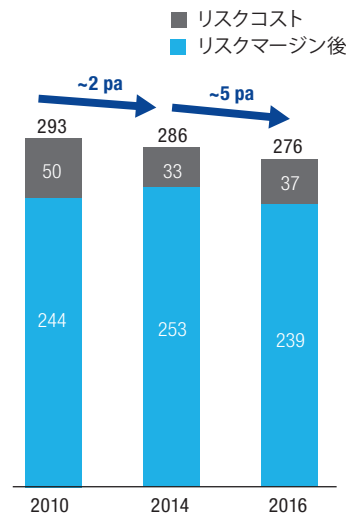
⁵ ベラルーシ、ブルガリア、クロアチア、チェコ共和国、エストニア、ハンガリー、ラトビア、リトアニア、ポーランド、ルーマニア、セルビア、スロバキア、スロベニア、ウクライナ、モロッコ、南アフリカ、クウェート、カタール、サウジアラビア、アラブ首長国連邦、イスラエル、トルコ、その他の東欧、その他のサハラ以南のアフリカ、その他の北アフリカ、その他の中東

資料: McKinsey Panorama – Global Banking Pools

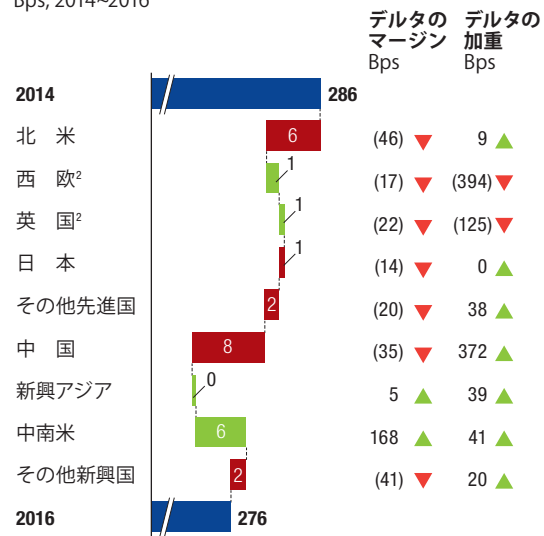
図表 6

過去2年間でマージンの低下割合は2倍以上に

世界の¹銀行の収益マージン
Bps; 2010~2016



地域別マージンの縮小
Bps; 2014~2016



¹ 資産上位-1,000行のサンプルに基づく

² 西欧と英国のプラスの影響は構成効果による。これら低マージン市場が銀行市場全体に占める加重が低下し、世界のマージンを押し上げる

資料: Bloomberg, Compustat, Datastream, OECD, SNL, McKinsey Panorama – Global Banking Pools

本レポートの旧版では、フィンテックとデジタルプラットフォーム企業が銀行のマージンを脅かす可能性について触れている。マージンが急速に圧縮されている分野の一つは送金であり、これは世界中の銀行のプロフィットセンターである。Azimo、TransferWise、TransferGoなどの新興企業は、優れたテクノロジーを武器に、既存の銀行よりも最大78%割安な価格でのサービスの提供が可能である。銀行は競争に苦戦し、その影響がマージンに出ている。

銀行の業績不振の3つ目の要因はリスク費用の増加である。これは、2014年の33bpから2016年は37bpに上昇し、ROEを0.6ポイント押し下げた。

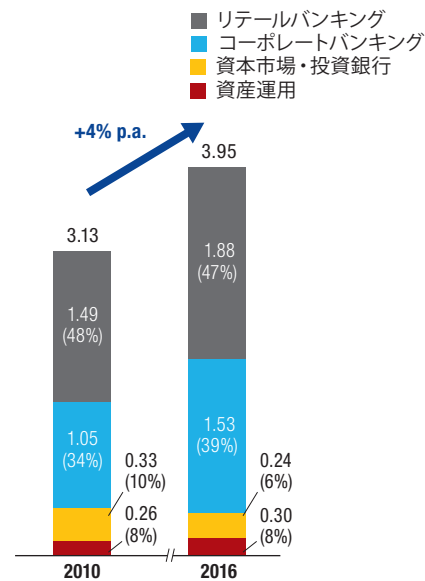
個々の事業に着目すると、状況は似たり寄ったりである(図表7)。リテールビジネスは健闘しており、10~12%の収益をあげている。コーポレートバンキングは近年順調に拡大しており、2025年までの8年間は成長が続く可能性が高い。しかし、コーポレートバンキングはリテールよりマージンが薄く(2016年はリテールの426bpに対して222bp)、ROEは約400bp低く、多大な付加価値を生むことが困難となっている。

資産運用は引き続き非常に利益率の良いビジネスであり、成長を維持していく可能性が高い。銀行が資産運用から得る総収益の割合は2025年まで横ばいが予想される。

図表 7

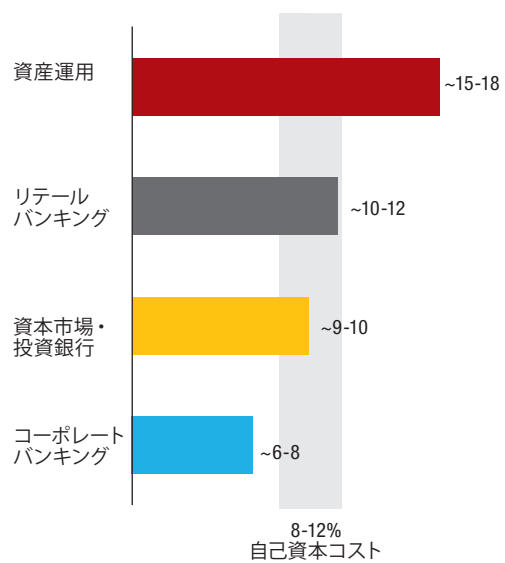
収益は順調に伸びているが、ROEは事業毎に異なる

リスクコスト後の世界の収益
兆ドル



Source: McKinsey Panorama – Global Banking Pools

ROEの内訳
%; 2016



資本市場と投資銀行業務(CMIB)の利益は、ボラティリティが低く、とどまる時期などに困難な環境にあり、縮小が続くおそれがある。電子化により現物株やその他多くの事業のマージンが低下している。第2次金融商品市場指令(MiFID II)により圧力は高まるばかりである。債券の多くもバランスシート集約型のビジネスに変わりはない。CMIB業界のROEは9~10%を予想している。CMIBが好調に推移しても、規模が小さすぎる(資産運用と合わせても業界の収益の14%)ため、銀行業界の収益の伸びや利益を大きく改善するには至らない。

今や地理よりもマネジメントとビジネスモデルが重要

古い諺に「地理が運命を左右する」とある。銀行業では、地域差が業績の違いに深く関わっている("A closer look at major regions"を参照)。しかし地域差がすべての原因ではない。我々の調査は、すべての市場の銀行のPBRにかなりの開きがあることを示している。(図表8、P16)。調査した上場銀行のPBRは、北米は1.0~2.1、欧州大陸は0.2~1.6であった。インドの優良な銀行のPBRは3.4と、出遅れ組の0.4を大きく突き放している。

³ Susan Lund, Eckart Windhagen, James Manyika, Philipp Härle, Jonathan Woetzel, and Diana Goldshtein, "The new dynamics of global financialization" (マッキンゼー・グローバル・インスティテュート、2017年9月、mckinsey.com)

我々は、標準回帰モデルを用いて2017年第1四半期現在の銀行のバリュエーションの偏差を分析し、差の40%が本拠地の立地に起因することが明らかになった。マネジメント、戦略、オペレーション、その他銀行が用いる他の打ち手が残りの60%前後を占めている。2010年では業績の差の四分之三が事業を展開している地域に起因し、残りの要因は四分の一に過ぎず、当時と比べると大きく様変わりしている。

このシフトは、金融のグローバル化の減速にも表れている。2007年に世界金融危機が始まって以来、資本の国外流入の総額は絶対額で65%、世界のGDPと比べて4倍減少している³。減少の半分は欧州を中心に国外への貸出が激減したことが原因である。2016年に英国で実施されたEUからの離脱を巡る国民投票も、英国とユーロ圏との間の銀行業務の減少につながるおそれがある。英国の最大手の銀行は、2007年以降、外国の銀行の資産を四分の一縮小している。

A closer look at major regions

よくあることではあるが、世界の全体像は地域市場の大きな差を映し出さない。図表Aは、2014年から2016年にかけてのマージン、コスト、資本の地域的な変動を示している。

北米: 米国では、楽観論が広がりPBRは改善している。規制環境も緩和されそうである。経済全体は今後年率2%程度での拡大が予想されている。金利は上昇している。預金マージンが上昇し収益も増加する可能性がある。住宅ローンのオリジネーションの増加も収益増につながる。カナダの経済成長は米国をやや下回る見通しである。カナダでも金利は上昇しており、消費の足を引っ張るおそれがある。カナダの銀行は他の先進国と比べて高マージンに恵まれているが、今後は低下して収益の伸びは鈍化する見込みである。

西欧・英国: このところ期待が高まりビジネスリーダーの間に強気の見方が広がっているものの⁴、相対的な低成長環境から抜け出せずにいる。中央銀行によるマネーサプライの拡大が続き、金利は過去最低の水準にある。一方、多くの銀行(特に南欧諸国)は資産の質を高め減損を減らしている。最近のトレンドが続けば、景気は緩やかに回復し貸出の伸びにつながるだろう。英国では、EU離脱の条件が依然不透明であり、貸出の伸びに影響するおそれがある。

日本: 政府は、需要増と景気刺激、デフレ脱却を目指し企業に対して投資と貸金引き上げを求めているが、改善の足取りは鈍い。日本は高齢化と財政赤字という2つの課題に直面しており、マイナス金利の金融政策が成功しないおそれがある。

他の先進国: 最も注目されるのは、中央銀行による低金利政策の長期化により信用の伸びが拡大したオーストラリアである。たびたび投資家に販売されるインタレスト・オンリー・モーゲージが大都市の住宅価格を持続不可能と言える高値に押し上げた結果、政府が抑制に乗り出し、銀行に預金税を導入した。将来的には、経済全体が鉱業依存からバランスのとれた経済成長に移行するにつれ、信用の伸びの新たな道が開けるかもしれない。

中国: 銀行セクターの伸びはかなり鈍化し、今後数年は過去数年よりも低い伸び率で安定することが予想される。近年、政府

⁴ Jacques Bughin, Eric Labaye, Frank Mattern, Sven Smit, Eckart Windhagen, Jan Mischke, and Kate Bragg, "The brightening mood of European business — and what it means for investment" (マッキンゼー・グローバル・インスティテュート、2017年5月、mckinsey.com)

図表 A

マージンはほとんどの地域で低下しているが、コストは改善

ROE, 2014-16¹
パーセンテージポイント

	2014 ¹ %	+ マージン	+ リスク コスト	+ コスト 効率	+ 税金	+ 罰金 その他	+ 資本	-	2016 ² %
世界	9.6	-1.5	-0.6	1.6	0.0	0.1	-0.6	▼	8.6
先進国									
北米	8.6	-4.1	-0.5	4.4	0.0	0.9	-0.4	▲	8.8
西欧	4.2	-1.3	2.4	-0.4	-0.5	-0.4	-0.3	▼	3.7
英国	3.8	-1.3	-0.7	-0.9	-0.5	1.4	-0.2	▼	1.6
日本	7.1	-2.2	-0.6	1.1	0.5	0.3	-0.3	▼	5.9
その他の先進国 ³	10.6	-2.7	-0.2	0.7	0.6	-0.8	-0.1	▼	8.1
新興国									
中国	18.1	-6.7	-2.5	4.8	1.5	-0.1	-0.9	▼	14.2
新興アジア	14.6	0.0	-5.5	-0.2	1.1	-0.2	-0.4	▼	9.5
中南米	22.0	17.6	-3.9	-9.2	-4.9	-0.8	1.5	▲	22.4
EEMEA	12.6	-3.7	2.0	2.1	0.1	-0.6	-0.2	▼	12.3

¹ 資産上位~1,000の銀行のサンプルに基づく

² 四捨五入のため数字は2016年のROEの水準に達しない

資料: SNL、McKinsey Panorama – Global Banking Pools

は銀行に対し信用の提供を促しており、ホールセール貸出が拡大した。しかし、ここに来てマージンは大幅に低下している。現在、中国は企業の負債削減を計画しており、銀行の貸出額は抑えられるだろう。

新興アジア: インド、インドネシア、マレーシア、タイを含むこの地域は、圧倒的な経済力を誇る中国経済が鈍化し金利が上昇する中で、リスク費用の増大に苦慮している。インドとインドネシアは国内需要が旺盛で急成長しているが、タイはエレクトロニクス分野の世界需要の減速と政情不安の影響を受けている。マレーシア経済は原油価格の下落が響いている。2016年は地

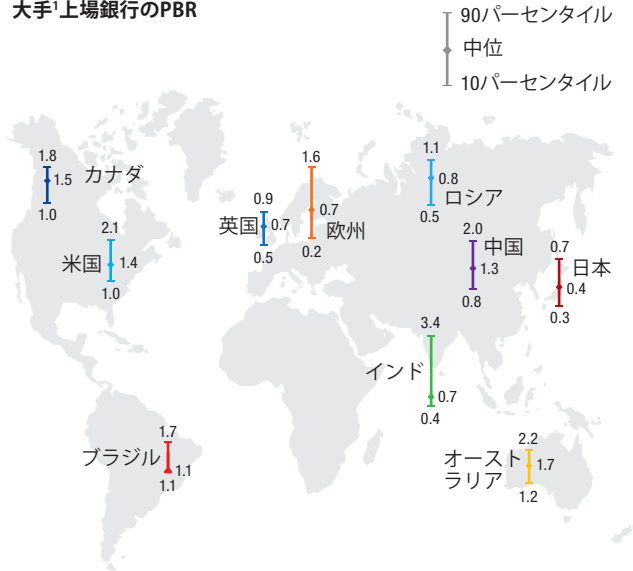
域全体でリスク費用が増加したが、米国で予想される利上げによって債務者がローンを借り換えできなくなる恐れがあるため、今後も増加するおそれがある。

中南米: ブラジルが地域の銀行の収益の半分を占めているが、ブラジル経済は2016年に4%近いマイナス成長に陥った。今年プラス成長が予想されるとはいえ、中期的には成長率は年率2%程度と新興国にしては低率である。第2の経済大国はメキシコであるが、貿易協定の再交渉に伴う不透明感が強い。

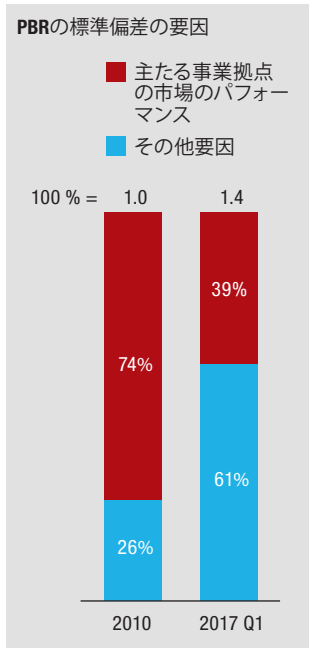
図表 8

地域性が銀行の業績に与える影響は低下。市場内でPBRに大きな差

大手¹上場銀行のPBR



¹ 資産が78億米ドル以上の銀行
資料: SNL, Capital IQ, McKinsey Panorama – Global Banking Pools



グローバル化の減速にせよ他の要因にせよ、地理はもはや現在の銀行の運営を左右する主因ではなくなった



楽観主義者と悲観主義者の見解を詳細に見てきた。しかし、エンジニアはどうだろう？もしかしたら、エンジニアの視点が最も示唆に富んでいるかもしれない。次章からは、伝

統的な銀行構造は「スペックに合わず」、もはや用途に適さないという考えを取り上げる。業務をスリム化したとはいえ、銀行が顧客との距離を縮め業務を工業化するには、デジタルツールの可能性をフルに活かす必要がある。銀行の利益が脅かされている世界において、一部の銀行にとっては、新たな受け皿、すなわち銀行業務と一連の関連事業での成功を目指すデジタル企業こそが最良の選択肢かもしれない。



デジタルの生産性： 銀行における3,500億ドルの機会

マッキンゼーでは、2年前に、銀行におけるデジタル競争の脅威について分析した。5つの主なリテール事業(消費者金融、住宅ローン、中小企業への貸出、小口決済、ウェルスマネジメント)のうち、事業によっては収益の10~40%が2025年までにリスクに晒され、利益の20~60%が失われるおそれがあると推定した。リテールバンキングの主な脅威はマージンの圧縮にあると想定されている。デジタルの参入企業が、低コストで使いやすい商品とサービスで顧客を取り込む中で、銀行は価格の引き下げを迫られる。コーポレートバンキングとトランザクションバンキングではマージンの圧縮ははるかに小さかった。

現在もその予想に変わりはないが、変化のスピードを過小評価している可能性がある。我々が完全には予想していなかった2つの動きが加速しているのである。プラットフォーム企業が強力な脅威になりつつあることと、顧客が新型テクノロジーを素早く取り入れた結果、市場のシェアが予想を上回るスピードで変化していることである。

中国の無担保消費者金融市場では、デジタルアタッカーのシェアが2013年の1%から2016年には25%に急増し、ミュチュアルファンドの販売では、アタッカーが3年足らずでシェアをゼロから12%に拡大した

この2年間で、世界中の市場でデジタルの参入企業と新たなアナリティクス企業が足がかりをつかみ、銀行が大規模なコスト削減を実施しているにもかかわらず、銀行のマージンは低下している。2015年はプラットフォーム企業の影がちらついていたものの、我々はフィンテックがデジタルの一番の脅威になると考えていた。ところが、銀行がフィンテックの動きの多くを封じ込め、フィンテックと手を組んだ例もある一方で、プラットフォーム企業が強力なライバルとして出現している。

市場シェアのシフトは顕著である。例えば、中国の決済市場では、デジタルアタッカーがすでに既存の企業を上回っている。前者は(2013年の1.2兆ドルから増加して)2015年に6.5兆ドルの取引を管理し、従来の銀行によるオフラインのPOS取引高の6兆ドルを上回っ

た。同様に、中国の無担保消費者金融市場では、デジタルアタッカーのシェアは2013年の1%から2016年は25%に急増し、ミュチュアルファンドの販売ではアタッカーが3年足らずでシェアをゼロから12%に拡大した。インドでは、電子決済とEコマースの企業であるPaytmのユーザーが2014年の2,200万人から2億2,000万人に膨れ上がり、クレジットカードの伸びにブレーキがかかった。デジタル化が遅れている英国と米国でさえ、アタッカーは無担保金融で着実にシェアを伸ばしている。

何が起きているのか? デジタル化のペースを速め範囲を拡大するために、矢継ぎ早に手が打たれている。テクノロジーを通じてデータが年率40%で急速に増加していることに加え、機械学習を中心とするアドバンスアナリティクスがデータを使用できる範囲も拡大している。一方、計算コストは急激に低下し、2003年にギガフロップ当たり100ドルであったものが2016年には8セントにまで低下している。アプリケーションケーショニング・プログラミング・インターフェース(API)とマイクロサービスは新たなデジタルサービスの創設に役立ち、決済サービス指令(PSD2)などを控えて欧州の銀行の最優先課題となっており、需要も拡大している。

顧客は、今やオンラインでは当たり前の卓越したサービスや経験を期待してデジタルバンキングに殺到しており、マッキンゼーが実施した新たな調査では、2015年には多くの国でデジタルチャネルが物理的な店舗を上回っている⁵。

デジタルの参入企業も変化している。(投資を除く)ほとんどのリテール事業はほぼ開拓し尽くされ、フィンテックはさしあたりコマースバンキングとコーポレートバンキングに移

⁵ Klaus Dallerup, Filippo Delzi, Eric Grunberger, Amaia Noguera Lasa, and Zubin Taraporevala, "The future of customer-led retail banking distribution" (2017年9月、mckinsey.com)

行している。マッキンゼーのPanorama Fintech データベースは1,000社を超える金融のスタートアップ企業を追跡しているが、急成長している分野の一つは大企業向け決済ソリューションであることが明らかになった。リテールバンクとフィンテックの間の一連の提携や買収により、この分野の争奪戦は終わったとの見方が強まっている。次はコーポレートバンキングの番であり、Standard Chartered とGTC、RBSとTaulia、BarclaysとWaveの提携は、イノベーションが大きな市場規模と出会うと良いことが起きる可能性があることを示している。

より多くのものへの欲求を刺激しようと各種産業のバリューチェーンの橋渡しを行っている⁶。プラットフォーム企業には非常に効果的に活用できる貴重なデータがあるだけでなく、銀行にとってはさらに懸念されることに、プラットフォーム企業は、金銭に関わる大きな決断を含めカスタマージャーニーの中心に位置している。

日本最大のオンラインショッピングサイトである楽天市場について考察してみよう。楽天は、バーチャルか実店舗かを問わず何十万もの店舗で使用できるロイヤルティポイントと電子マネーを提供し、何千万人も会員にクレジットカードを発行している。また、住宅ローンから証券業務まで、金融商品やサービスも提供している。さらに同社は、日本最大級のオンライン旅行ポータルを運営しているほか、メッセージアプリケーションのViberには世界中に8億人のユーザーがいる。同様に、Alibabaは、単なる巨大なEコマース企業ではなく、今や大手資産運用会社、融資会社、決済会社、B2B サービス、配車サービス企業でもある。

フィンテックはアドバイザリー業務を中心に資本市場や投資銀行業務でも躍進しているが、ここでは従来の業務プロセスを破壊させるのではなく後押しすることに重点が置かれている。

フィンテックは、アドバイザリー業務を中心に資本市場と投資銀行業務でも躍進しているが、ここでは従来の業務プロセスを破壊するのではなく後押しすることに重点が置かれている。

プラットフォーム企業の台頭

リテールバンキングに対するフィンテックの脅威は薄れているようである。しかし、プラットフォーム企業が実践している新たな戦略は、既存の銀行にとってさらに手ごわい。ユーザーがこれまで手に入れた以上の顧客中心で統一された価値提案を創出することで、デジタルの草分けの企業は、顧客のコストを削減し、利便性を高め、新たな体験をもたらす、

Tencentも、チャットサービスから同様の分野に参入している。Amazonは、競合他社の出鼻をくじくように、クラウド、物流、メディア、消費家電、旧来の実店舗での小売り、中小企業への貸出、ファクタリングに次々と参入している。

こうした企業によって、従来の産業の垣根があやふやになってきている。こうした企業は、優れた顧客体験をてこに、常連客に様々な製品を販売できる。プラットフォーム企業が単一のプラットフォームから様々な製品やサービスを提供して複数のビジネスの流通を支配するようになるにつれ、多くのビジネスで生

⁶ Venkat Atluri, Miklos Dietz, and Nicolaus Henke, "Competing in a world of sectors without borders" (マッキンゼークォーターリー、2017年8月、mckinsey.com)

産側の存在感が薄れつつある。

プラットフォーム企業が銀行業務を二分することに成功した場合の世界の銀行の価値を計算したところ(図表9)、銀行のバランスシートを活用して実施される資金提供や貸出といった「生産」は、収入の53%を生み出すが、利益については35%を占めるにすぎず、ROEは4.4%であることが明らかになった。一方、銀行業務のオリジネーションとセールス側である「流通」は、収入の47%、利益の65%を占め、ROEは20%であった。プラットフォーム企業が銀行業務に触手を伸ばす際にターゲットにするのは、流通業務の豊富なリターンである。しかも多くの場合、流通に関しては銀行よりも好位置につけている。

世界中のプラットフォーム企業大手による最近の動きから、彼らの戦略がうかがえる。

Apple Payに加え、TencentとAlibabaはサービスを拡大し、Amazonは、Amazon Goなどを導入し、Whole Foodsを買収し、欧州でのオンラインの配車サービスの提供を決断、他の大手デジタル企業は新たな分野への参入を次々と発表している。また、TelstraやTelusなどの通信企業も多角化(どちらもヘルスケアに参入)している。GoogleによるWazeの買収やMicrosoftによるLinkedInの買収など、プラットフォームを拡大する動きも見られる。

弱ってはいても、お手上げではない

銀行は、プラットフォーム戦略により突きつけられる課題を十分認識している。ある人が言ったように「いずれ、子供にどの銀行と取引があるか尋ねる日が来るかもしれない。子供たちは「HSBCに預けているけれど、あれ

図表 9

オリジネーションとセールス - プラットフォーム企業のターゲット - は世界の銀行の利益の~65%を占めている

事業別世界の銀行の収益と利益
十億ドル; 2016

		バランスシート	オリジネーション・セールス
コアの銀行業務	貸出 ¹	1,153	281
	当座預金口座	596	149
	預金	216	54
手数料ベースの業務	投資銀行業務 ²	120	162
	取引・決済 ³		620
	資産運用と保険 ⁴		605
総収益		2,085 (53%)	1,871 (47%)
税引き後総利益		404 (35%)	748 (65%)
ROE		4.4%	20%
		信用の銀行離れ	顧客の銀行離れ

¹個人と法人顧客へのローン(借越、スペシャライズド・ファイナンス、クレジットカード、トレードローン)





²コーポレートファイナンス、資本市場、証券サービス

³海外決済と送金を含むリテールとホールセルの決済取引

⁴資産運用には投資と年金商品を含む。保険には銀行が販売する保険だけが含まれる

図表 10

エポカリプスの 四騎士

				
内容	銀行離れ 人々が銀行以外のチャネル・組織に乗り換える中で、銀行が顧客との接点を失いつつある	切り離し 消費者が単一サービスの企業による優れた経験を選ぶようになり、銀行の商品やサービスが切り離されつつある	コモディティ化 消費者が透明性の高いオンラインで銀行の商品を比較するようになり、銀行が差別化に苦慮している	存在感の低下 消費者はブランドを知らなくても金融サービスを受けられるため、銀行ブランドの認知度が下がり存在感が薄れている
リテールの攻撃企業の例	消費者は銀行に頼らなくてもオンラインでお金を借りられる(Lending Clubからお金を借りる)	消費者がサードパーティの決済ソリューション(Paypalなど)を利用するにつれ、預金と決済が切り離される	消費者は別々の銀行の様々な預金商品を比較して最も金利が高いものを選べる(SavingGlobalなど)	消費者はソーシャルネットワークを通じて無ブランドの少額ローンを借りられる(Chat Welidaiなど)

資料: マッキンゼー分析

とこれにはAmazonを使っている」と返事をするだろう。このような可能性を直視しなくてはならない。」⁷

小売り、生鮮食品、メディア、発電、その他のセクターと同様に、銀行の幹部は「アポカリプス(黙示録)をもじったエポカリプスの四騎士」(図表10)の脅威を認識している。第1に、一目瞭然なのは顧客の銀行離れが進んでいることである。第2に、銀行は長年にわたって総合的なサービスを提供し、当座や預金口座などの一部の商品を赤字で提供すると引き換えに利鞘の高い貸出などのサービスを促してきた。しかし、今では銀行の商品とサービスは一括販売されなくなり、従来のビジネスモデルに問題が生じている。第3に、価格の透明性の向上と似たり寄ったりの商品やサービスによるコモディティ化である。最後に、顧客は、銀行のブランドに疎くなり、どの銀行によるサービスなのかも覚えておらず、銀行の存在感は薄れつつある。

こうしたトレンドは、デジタルアタッカーはもとより、デジタル銀行にコストを合わせること

にさえ苦勞している従来の銀行に更なる厳しい試練を突き付ける。多くのデジタル銀行は、従来の銀行の半分のコスト、場合によってはそれ以下で顧客を獲得できる(例えば中国での顧客獲得コストは従来の銀行の五分之一)。しかも、より迅速なスケールアップが可能である。ナプキンに走り書きしたアイデアがわずか数年で何億人もの顧客を抱えるまでに成長したデジタル企業の例は無数にある。韓国のデジタル限定の銀行であるKakao Bankは、設立から4日間で、預金と貸出業務で5,350億ウォン(4億7,000万ドル)の資金を集めた。口座開設件数は5日目までに100万件を上回った。

銀行は重大な岐路に立っている。現在のルートの場合、金利の上昇やその他の支援材料のおかげで、業界のROEは2025年までに現在の数字をわずかに上回る9.3%に達する見通しである。しかし、我々が予想するように、デジタルによる破壊の効果が全面的に表れ、銀行が何の対策も講じない場合、ROEは5.2%まで低下するだろう(図表11)。そのほとんどがリテール、決済、資産運用のマージンの圧縮によるものであるが、コーポレートバンキングへの

⁷ CNBC Transcript: Interview with Chris Clark, Global Head of Marketing at HSBC (CNBC、2016年8月12日、cnbc.com)

影響は限定的である。

業界規模のデジタル: 新たな最重要課題

プラットフォーム企業による脅威は、実体を伴い、対応は不可欠である。しかし我々は、この脅威がグローバル銀行業界の存続に関わるとは考えていない。銀行業の長い歴史は、常に銀行による仲介が必要であり資金を他者に提供することで得られる利益があることを示唆しているが、重大な変化が起きている世界経済の中で銀行業界が黒字に戻るには何年もかかる可能性がある(詳しくは、P26の"The future of financial intermediation"を参照)。

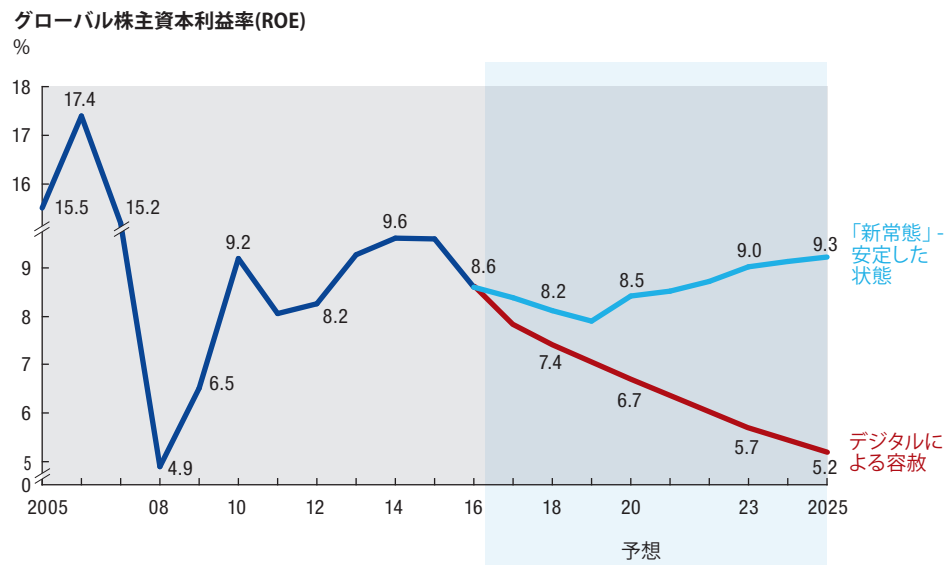
最初のステップとして、顧客関係の正当なオーナーシップを取り戻し、生産性を高め、デジ

タルツールを用いて業務を合理化するために、銀行が今後3~5年を費やして一連の対策を講じてはどうだろう。要するに、デジタル企業が銀行に対して用いているのと同じテクノロジーを利用するのである。こうすることで、収入を増やし、資本の用途を改善し、中でもコストを削減できる。我々の分析によると、銀行業界全体がこのような対策を講じれば、およそ7,000億ドルに上る生産性の向上により、コスト・インカム・レシオは現在の54%から2025年には38%に低下する。現在のデジタル化が平均的な銀行でも、デジタル化への全面的な改革に成功すれば、ROEの5%改善につなげることができる。

7,000億ドルという数字はフルポテンシャルの推定である。すべての銀行が必要な改革を実施する可能性は低いばかりか、生産性の向上

図表 11

2025年のROEに関する2つのシナリオ



¹ 商品別ボトムアップで定義されたマージンの容赦ない破壊、総インパクトは~11.6%

資料: SNL、McKinsey Panorama – Global Banking Pools

の一部は競争によって確実に失われる。したがって、我々は推定を半分割り引いて、2025年までに銀行業界は年間3,500億ドルの追加収入を得られる可能性があると考えている。

テクノロジーは、可能性の枠を広げ、主力商品やサービスをデジタル時代に合わせるチャンスも銀行にもたらす。チャンスは豊富であり、組織全体に広がっている。

ここでは、多くの銀行に最大のポテンシャルを提供する7つを重点的に取り上げる。我々の経験では、平均的な銀行であれば、それぞれの分野について生産性を40~60%向上させることが可能である。

- デジタルマーケティングスキルの構築
- 流通構造の再編
- デジタルのツールやアナリティクスによるセールスの生産性向上
- オートメーションと人工知能による業務の合理化
- データとアナリティクスを用いた引受の改革
- クラウドコンピューティング、オープンAPI、その他不可欠なテクノロジーの採用
- アジャイルな組織の創出

これら7つの取り組みを以下で1つずつ取り上げ、デジタル改革をもたらすプログラムに組み込む方法についての考えを述べていく。

デジタルマーケティングスキルの構築

顧客が金融商品について調査したり購入したりするうえでデジタルの重要性が高まっている以上、優れたデジタルマーケティングはコアパビリティとして不可欠である。銀行は、大胆なステップを講じて顧客体験を改善する

必要がある。銀行は、ウェブサイトやモバイルのアプリケーションにより着実に進歩を遂げたが、銀行に対する顧客満足度は依然低いままである。顧客は、銀行業務(のみならず、すべてのビジネス)をばらばらのインタラクションではなくジャーニーとして経験する。銀行は、現在の縦割り組織ではなく、こうしたジャーニーを念頭にデジタル化を図るべきである。

我々の調査⁸と経験は、カスタマージャーニーの手法を用いるとクロスセルが160%増加し、よりよい検索エンジンマーケティングを通じたオンラインのコンバージョンは200%増、顧客満足度は最大10ポイント上昇、獲得コストは三分の二減少し、そのほかにも多くのメリットがあることを示唆している。

ここでは、銀行が活用できるデジタルマーケティングの数多くの打ち手のうち、数例のみを取り上げる。大手リテールバンクやコーポレートバンクは、豊富なデータを顧客獲得に活かしている。検索エンジンマーケティングと最適化はウェブサイトの閲覧数を押し上げ、顧客の検討対象におけるその銀行の位置づけを高める効果がある。ランディングページを最適化すれば、顧客は明瞭でシンプルな情報を目にし、それが次のクリックにつながる。購入の流れのデザインはコンバージョン率を高め、購入ファネルからの「漏れ」を減らすのに役立つ。ある銀行は、ユーザー体験を高めるためにA/Bのテストを実施し、動画やその他のメディアを含めサイトのコンテンツを改良した。そのウェブサイトの商品申込書の記入率は25%上昇し、オンラインの申し込みによるその銀行のクレジットカードの発行率は40%増加した。またある銀行は、検索エンジンの最適化を見直し、コンバージョン率を10倍増やし、7,000万ドルの収入を得た。

⁸ Joao Dias, Oana Ionuțiu, Xavier Lhuier, and Jasper van Ouwerkerk, "The four pillars of distinctive customer journeys," (2016年9月, mckinsey.com)

デジタルに前向きな銀行は、他の銀行の一步先を進み、潜在顧客への接触をカスタマイズする。こうした銀行は、アナリティクスを用いて何千ものマイクロのセグメントについて顧客が次に購入しそうな商品を特定する。プロペンシティモデルやその他のツールは、収入を増やすだけでなく、顧客獲得のコストも軽減する。アナリティクスを駆使すれば、銀行はより良い価格設定で顧客の利益率を改善できる。ある米国のプライベートバンクは、機械学習を用いて、プライベートバンカーが顧客に提供している割引に関する調査を行った。バンカーは、優良顧客だけに割引を行い、割引しても他の高マージンのビジネスで補ったと主張していたが、アナリティクスの結果、不要な割引パターンが発見され、それは簡単に是正できることが明らかになった。その部門がやり方を変更すると、数ヵ月もしないうちに収入は8%増加した⁹。

プロペンシティモデルや その他のツールは、 収入を増やすだけでなく、 顧客獲得のコストも軽減する

新たなデジタルマーケティングのケーパビリティは、次に取り上げる流通の変化のための前提条件となる。商品ポートフォリオの見直しもそうである。マーケティングのデジタル化に際し、多くの銀行は商品やサービス構成を簡素化すると良いだろう。少数の先駆的な銀行は、顧客に影響を与えることなく商品の種類を半分以上減らしている。ほとんどの銀行は、顧客が必要とするより多くの(より複雑な)商品を提供している。これらの商品を維持するには、ITとオペレーション面でかなりのコス

トがかかる。あまり人気のない商品を取りやめるか統合すれば、ITチームは必要なキャパシティを確保することができ、顧客に提供される選択肢が明確になるため、収入が増えることさえある。

流通構造の再編

銀行は、デジタルを用いて流通を見直し、真にマルチチャネルな体験を生み出そうとしている¹⁰。顧客がデジタルやリモートによる助言を求めるようになるにつれ、銀行は、支店のフォーマットと支店網を最適化する必要がある。そのためには、主に以下の5つを実施しなければならない

- セールスやサービスを提供する支店と従業員の総数を減らす
- 表通りの支店を閉鎖し、顧客がアクセスしやすい低コストの立地に支店を新規開設する
- ATM、自動現金預入機、硬貨用機械、デジタルバンキング用iPad、現金集金ステーションなどのツールが完備された全自動の支店にする
- 支店をワンストップショップにする、または単一のセグメントや活動(助言、富裕層向けサービスのみ)専門にする
- データを集め適宜助言や商品情報を提供するために、顧客とのあらゆるインタラクションの機会を探る。これには上述したデジタルマーケティングのスキルが役立つが、コールセンターの重点を変更し、主としてセールスチャネルと助言を提供する場所にしてもよいだろう。

支店網を上手に最適化するには、マイクロの市

⁹ Amit Garg, Davide Grande, Gloria Macias-Lizaso Miranda, Christoph Sporleder, and Eckart Windhagen, "Analytics in banking: Time to realize the value" (2017年4月, mckinsey.com)

¹⁰ "The future of customer-led retail banking distribution" (2017年9月, mckinsey.com)

場とすべての支店の顧客の需要に加え、変更による経済状況を把握することが求められる。この分野でリードしている銀行は、アルゴリズムを用いて支店網への顧客満足度を最適化している。アルゴリズムは、顧客が支店まで行く気があるかどうか、支店の規模と立地、モジュール式支店のコンセプトの可能性、将来に関する指標などの具体的な基準を考慮して、支店の最適化の青写真を作成する。ある北欧の銀行は、先ごろ、こうした取り組みを実施した。その結果、主要業務をデジタルで提供する割合が劇的に上昇した。デジタルでのオンボーディングは30%から50%に、複雑なニーズと助言の提供は30%から50%に、単純なサービスは80%から91%に上昇した。

そんな調査レポートを探すのに時間をかけすぎることもあるだろう。顧客を商品のスペシャリストに紹介するのに何日もかかる場合もある。ここで登場するのがデジタルと分析ツールである。ポートフォリオの概要、イベントアラート、リスクを監視するツール、見込み客のトラッカー、顧客のアクションプランナー、宣伝文句のライブラリ、ファイナンシャルシミュレーター、その他をタブレットにインストールすれば、RMは必要なものをすべて指先ひとつで利用できる。先ごろデジタル作業道具を開発したある銀行では、会話により生成されたリードが4倍に増加した反面、RMが事務に要する時間は半減した。RMが顧客へのサービスにかけける時間が減るため、より多くの時間をセールスに費やせるようになり生産性が向上する。

営業部隊の効率と有効性を高める 必要性は昔からの課題であるが、 デジタルは画期的な 新しいソリューションをもたらす

デジタルツールとアナリティクスによるセールスの生産性の向上

リテールバンクと特にコーポレートバンクの大手は、リレーションシップマネージャー (RM) にデジタルの「作業道具」を配布している。営業部隊の効率と有効性を高める必要性は昔からの課題であるが、デジタルは画期的な新しいソリューションをもたらす。RMが顧客の情報や前回のミーティングで話した内容を思い出せないことがある。顧客が関心を寄せ

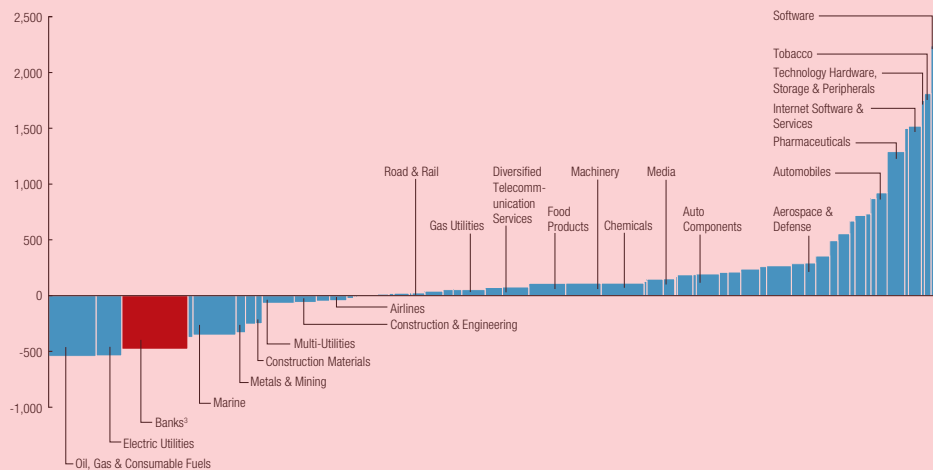
資本市場ビジネスのセールスとトレーディングの新たなアイデアには、資本の消費とオペレーションコストの配分を含む、投資対象のコストを全額計算するクライアントの利益率のダッシュボードのほか、在庫を細かく追跡して流動性の低い資産クラスで買い手と売り手をより良くマッチさせ、次に買う商品を提案するツールが含まれる。銀行は、こうしたアイデアやその他を検討するにあたり、クライアントのニーズ、コスト、競争などの複雑な関係を熟考する必要がある。多くの銀行が各種電子取引プラットフォームに参入しているが、しばらくして静かに撤退することもある。こうした事態を避けるために、銀行は自行の姿を見つめ直す必要がある。一度に複数のデジタル取引に「本格参入」できるのは、最大手でリソースが豊富な銀行だけである。これらの銀行は、レイテンシ競争に勝ち、クライアントのエンタープライズシステムと緊密に

The future of financial intermediation

図表 B

銀行は予想される価値創出で他の産業に後れを取っており、その差は拡大している

産業のパワーカーブ
平均利益¹; 百万米ドル, n=2,595²; 2012~2015



¹ セクター別経済的利益を企業数で除したもの

² 世界の上位2,595の事業会社(2015年度)、収益が15億米ドル以上の企業

³ 平均収益が15億ドル以上の194の銀行を含む

資料: McKinsey Strategy Practice and Corporate Performance Analytics™

産業としては、現在のところ銀行は経済的利益(資本コストを上回る利益)を生み出すのが困難な時期にある。業界のすべての価値を生み出しているのは少数の銀行だけであり、残りの何百もの銀行は、何も価値を生まない、または価値を破壊している(図表B)。

銀行の構造的な弱さは投資家の見解に表れている。銀行は、PBR(平均で53%)、PER(平均で48%)の両方で他の主要セクターに後れを取っており(図表C)、両者の差は過去7年間で拡大している。

我々は、銀行業界の構造と業績面の課題の一部を詳しく取り上げた。しかし、銀行業界はデジタル化については見て見ぬふりをしている。本稿の調査は、デジタル経済がROEとバリュエーションに

もたらしている悪影響を示している。

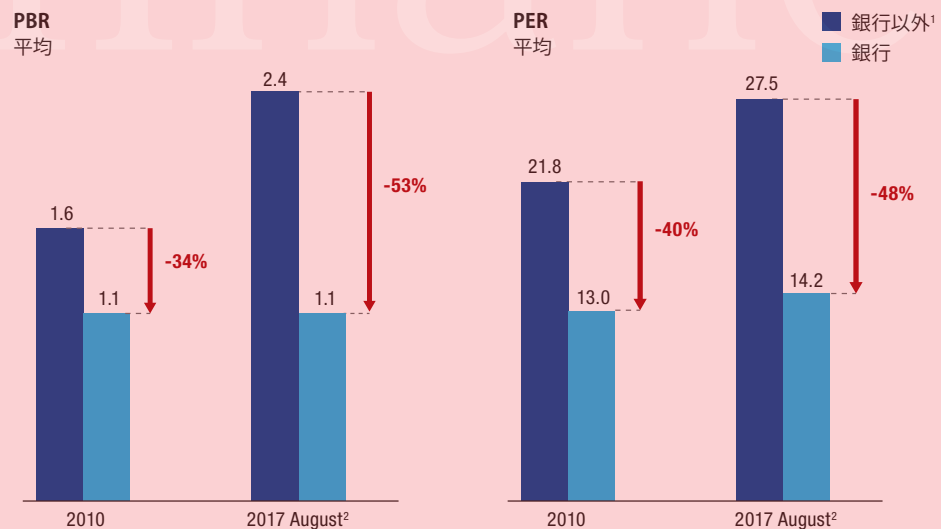
さらに進んで、デジタル企業によって銀行が消滅すると主張する人さえ出てきた¹¹。我々は、世界経済がデジタル化しても、資金提供、貸出、取引など銀行が提供する基本的なサービスの必要性がなくなるとは考えておらず、分散型台帳や現金の消滅がそれを引き起こすとも考えていない。しかしデジタル化は、銀行が対応しなければならぬ問題を突き付けている。1つ目の問題は顧客に関するものである。

銀行は、顧客関係の当事者であり続けることを正当化するために、できることをすべてやっているだろうか?

¹¹ Ryan Browne and Arjun Kharpal, "Ex-Barclays chief says banking could face its own 'Kodak moment'" (CNBC, 2017年6月26日、cnbc.com)

図表 C

銀行は予想される価値創出で他の産業に後れを取っており、差は拡大している



¹ エネルギー、素材、工業、消費財、生活必需品、ヘルスケア、情報技術、通信サービス、公益、不動産、他の金融(銀行を除く)

² 時価総額のデータは2016年8月15日現在のもの、2016年末の株主資本と収益データを使用

資料: Capital IQ

銀行は、他の多くの産業と同様、生産と流通に二分されそうである。現在本当に価値があるのは流通であり、生産は魅力に乏しい。時間とともに変わる可能性はあるものの、当面は、銀行が顧客関係を維持して将来繁栄できる否かが問われることになる。

2つ目の問題はコストである。銀行はどうすればこれ以上コストを削減できるだろうか？ 第3の問題はリスクについてである。銀行は常にリスクを仲介してきた。銀行は、リスク関連において、持っているすべてのデータを駆使してより良い決断を下しているだろうか？

本章で取り上げたデジタルにまつわる課題で示唆しているように、銀行がこれらの問いに「イエス」と答えられるようになるまでには

多くのステップが必要である。銀行は、楽しいオムニチャネルの顧客体験、顧客の心に響くブランドと価値提案、データによるきわめて迅速な意思決定、実際のなすべての部分での全自動のプロセスなどを提供する必要がある。これらすべては、銀行が決定的に行動する必要がある「後悔しないための」動きである。

他の質問に対する答えはなかなか出ない。最大のものは利益に関するものだろう。貯蓄があり余り金利がゼロ近くの世界でさえ、銀行のように資金を管理する企業は資産活用について手数料を取ることができるだろう。しかし、銀行のリターンが利益をもたらすか、利益をあげるのにどのくらい時間がかかるかは予断を許さない。いずれにしろ、デジタル時代に向けて銀行が準備をすれば、その面での進歩が速まることは議論の余地がない。

統合するという2つの目標を掲げて、電子化が進んだ資産クラスの価格設定、約定、マーケットメイクのアルゴリズムにさらに投資する必要がある。

銀行は、リスクマネジメントやその他の助言サービスを提供する投資ビジネスシステムの上流に進む必要もあるかもしれない。一方、中小銀行は、顧客基盤を守り営業コストを軽減することに重点を置くことが得策であろう。中小銀行は、急速に進化する市場で、確立されていないテクノロジーに大きな賭けをするのは避けるべきである。多くの場合、中小銀行は、テクノロジーが競争優位でないことに気づき、大規模にアウトソースする道を選ぶ¹²。

最後に、一部の大手コーポレートバンクはカスタマーインターフェースをデジタル化している。例えば、アジアの大手企業の大部分が、ここ数年全面的に電子化された環境で事業を展開しており、すべての決済を電子的に行い、エンタープライズ・リソース・プランニング・システムと統合されたトレジャリーモジュールを通じて、アカウント、支払い、流動性を管理している。これらの企業にとって、バンキングのテクノロジーは優先事項であり、企業の経理担当者は、銀行を選ぶ際、モバイルの現金管理を中心とする現金管理のテクノロジープラットフォームを重要な要因として挙げている¹³。

決済のデジタル化を取り上げたからには、ブロックチェーン(または分散型台帳)テクノロジーに言及しないわけにはいかない。マッキンゼーが調査した決済の分野において、欧州のリーダー的銀行は、この技術は(リアルタイム決済、クローズドループまたは「オンアス」決済、国内のキャッシュのプーリング

を含む)国内決済と海外決済のビジネスモデルを一変させると予想している¹⁴。

分散型台帳に適していると思われる他の活動には、トレードファイナンス、国外取引、現先取引、OTCデリバティブ、不正防止が含まれる。

オートメーションと人工知能によるオペレーションの合理化

大手銀行は、ソフトウェアのロボット、すなわち反復可能な作業を自動化するプログラムを通じてオペレーションをデジタル化している。ロボティック・プロセス・オートメーション(RPA)は、すでにデータ抽出やクリーニングなどルーチン作業を行う資本市場業務のミドルオフィスにおいて、大きな可能性を秘めている。トレーディングリスクの計算においては、ロボットは、今や銀行のポジションをダウンロード、検証、分析する。一部の銀行は、このプロセスに必要なリソースを95%削減し、所要時間を10日から20分に短縮した。流動性リスクの計算もロボットによる支援が可能である。

マネーマーケットのクライアント向けのレポート作成は多くの銀行ですでに自動化されているが、先駆的な銀行は一步先を行っている。ロボットが、様々なマネーマーケットデスクから取引データをダウンロードして統合し、クライアント用のウェブアプリケーションセッションにアップロードするのである。この作業は今では全自動化されている。

実際、オペレーション、リスク、法務、その他の分野をロボットに任せるとして、スピード、効率、信頼性を高めることが可能となった。Australia and New Zealand Bank は、

¹² Llywelyn Ap Gwilym, Fuad Faridi, Denis Francis, and Jared Moon, "Two Routes to Digital Success In Capital Markets" (McKinsey Working Papers on Corporate & Investment Banking, No. 10, 2015年10月, mckinsey.com)

¹³ Chris Ip, Pine Kyaw, and Akash Lal, "Payments in Asia: At the vanguard of digital innovation" (McKinsey on Payments, Volume 8, Number 22, 2015年10月, mckinsey.com)

¹⁴ Alessio Botta, Nunzio Digiacomo, and Raffaella Ritter, "Technology innovations driving change in transaction banking" (2016年9月, mckinsey.com)

バックオフィスで大規模にロボットを活用し、平均40%のコスト削減に成功した。

Barclaysは、ロボットを用いてファイナンス機能における不良債権引当金のプロセスを自動化し、毎年1億ドル近く節約している。ある欧州の大手決済処理会社は、マネーが様々な組織、口座、地域を通る際に複数の銀行にまたがり「マネーを追跡する」機械学習アルゴリズムを開発した。この手法により、捜査当局は「運び屋口座」が使用するルートを特定でき、マネーロンダリングによる不正検出にかかる費用を大幅に削減した¹⁵。

50%速く、毎年10万人以上の顧客が以前より質の高い体験をするようになった

- 自然言語処理: 機械は、言語と文章(法律文書とコールセンターの会話の台本を含む)を体系的に検索可能なデータに変換することができ、それを用いてEメールの返信をカスタマイズできる
- 認識エージェント: 認識エージェントは、機械学習と自然言語の生成を組み合わせることにより、作業をこなし、対話し、データセットから学び、「感情の検出」を基に判断も下せるバーチャルな労働力を築くことができる。こうした遠隔のアドバイザーが、例えば従業員サービスセンターやヘルプデスク、その他内部のコンタクトセンターで銀行の社員とやりとりをすることが可能である

人工知能と認知技術もオペレーションに影響を与えている

人工知能(AI)と認知技術もオペレーションに影響を及ぼしている。マッキンゼー・グローバル・インスティテュートの調査では、すべての職業には自動化できる活動が少なくとも30%あるとしている¹⁶。戦略と実施の課題は特に複雑なものであるが、3つの認知技術は、導入の準備が整っている、あるいはすでにパイロットとして実施されている(フロントオフィスで利用可能なものもある)¹⁷。

- 機械学習: 最先端アルゴリズムは、大規模なデータセットを評価してパターンを特定し、商品の制御やトレードの監視などの分野での意思決定に役立つ。北米のある大手銀行は、クレジットカードによる不正を検出する機械学習アルゴリズムを開発した。そのアルゴリズムは、その銀行の以前の方法よりも予測能力が80%高く、スピードも

データとアナリティクスを用いた引受の改革

デジタルの先進企業は、本当の意味でデータ主導の引受プロセスとケーパビリティを構築している。デジタルツールは、リスク加重資産を減らし、効率を最大15倍高めることで処理時間を短縮し、業務上および信用の損失を最大30%回避する。

欧州の最近の例が銀行の取り組みを浮き彫りにしている。顧客数が500万人を超えるある中堅銀行は、住宅ローンの引受のデジタル化に乗り出した¹⁸。このプロセスは、当初(多くは顧客を巻き込んだ)データ入力に複数抜け落ちていたこと、異なる拠点での反復検証、突き合わせ記録のないばらばらなデータシステム、かなりの手作業による調整、顧客が喜ぶようなデジタルインターフェースを作成できないレガシーITシステムなどの問題に悩まされていた。

¹⁵ Stuart Breslow, Mikael Hagstroem, Daniel Mikkelsen, and Kate Robu, "The new frontier in anti-money laundering" (McKinsey on Risk, 2017年10月, mckinsey.com)

¹⁶ "A future that works: Automation, employment, and productivity" (マッキンゼー・グローバル・インスティテュート、2017年1月, mckinsey.com)

¹⁷ "Cognitive technologies in capital markets," Global Corporate and Investment Banking Insights, Number 1 (2017年1月, mckinsey.com)

¹⁸ The Future of Risk Management in the Digital Era (国際金融協会、マッキンゼー・アンド・カンパニー、2017年10月, iif.com and mckinsey.com)

ビジネスケースを確信したこの銀行は、現行のアナリティクスを再利用のうえ改良し、モジュール式の信用エンジンを構築した。ツールが各種情報源からの情報を集めて顧客の完全な信用プロフィールを構築し、その顧客のキャッシュフローが十分かどうかを判断する。この銀行は、デジタルの不正モデルを構築し、口座の開設と管理のためのシンプルな不正に関するルール(場所の確認や取引額と回数など)から切り替えた。モデルは、自動的に住宅ローンの主な信用指標を推定し、リスク選好度の記述に基づくビジネスやポリシーのルールと比較する。

この銀行では、95%近かった手作業での意思決定が、わずか6か月で70%のストレートスループロセッシングに切り替わった。新たなプロセスは、リソース集約度が低だけでなく、より良い顧客体験も演出する。余計なデータリクエストは廃止され、ほとんどのローンについて、承認時間が以前の2~3日から1分足らずに短縮された。

多くの銀行が引受をデジタル化しているが、これを牽引しているのは、やはりフィンテックである。Ant Financialは、ビッグデータのテクニクを用いて、伝統的な銀行に融資を断られていた中小企業に運転資金を提供し、4年で1,170億ドルを融資し12か月で損益ゼロにこぎつけた。スケーラブルで高度に自動化されたシステムがなければ、このような急成長は不可能だったろう。

クラウドコンピューティング、オープンAPI、その他不可欠なテクノロジーの採用

デジタルツールの数が急増している一方で、重要なテクノロジーが絶大な影響を及ぼしている。クラウドコンピューティングでは、ワー

クロードの最大85%がクラウドで管理できる可能性があり、データアーキテクチャとITの「スタック」を一変させている。DevOpsなどの確立されたツールとアジャイルなソフトウェア開発とともに、クラウドは新製品やアプリケーションの発売に要する時間を急激に短縮している。マッキンゼーの調査から、クラウドと関連技術により、銀行の運営にかかるIT費用を30%以上軽減できることが明らかになった。

APIとマイクロサービスはオープンバンキングの柱であり、多くの銀行がその構築にしのぎを削っている。APIは、サードパーティのアプリケーション開発者が、ある企業の集計データや一部のサービスを利用できるような機能を持ったプロトコルである。欧州の銀行は、顧客データをフィンテックなどと共有することが義務付けられるPSD2を見越して、オープンAPIを開発している。

APIを通じて、銀行は密結合の巨大なレガシーITアーキテクチャを避け、新たな顧客ニーズに柔軟に対応することができる。

APIへのシフトには、マイクロサービスのライブラリを構築すべきである。これは、顧客が次に買いそうな商品を探すなどの個別のサービスを提供する明瞭なインターフェースと緩く組み合わせられた、小型の独立した一連のモジュールである。BBVAは、先ごろ、APIとマイクロサービスのスイートを構築し、商品開発プロセスにかかる時間を1万時間以上短縮したと発表した。BBVAがトランザクションデータ用に構築した読み出し専用のAPIは、サードパーティの開発者を惹きつけ、このデータを使用する144のアプリケーションが19か国で開発された。

コンプライアンスなどの分野では、共有のデジタルユーティリティ(第3の不可欠なツール)が銀行のコストを40~50%削減するのに役立っている。「Know your customer」のコンプライアンス、ベンダーリスク管理や市場の監視など、競争優位は少ないがコストへの影響が大きい分野で他の銀行と協力することで、銀行はかなりのコストを節約できる。

員のエンゲージメントの強化、生産性の向上に寄与した¹⁹。米国のある大手コンシューマーバンクでは、アプリケーションの開発と保守の90%近くが、今ではアジャイルな手法で行われている。

デジタル改革の立案

銀行は、上述の7つの取り組みの可能性と意義を考慮するにあたり、実践について検討しなければならない。一度に1つか2つの取り組みを実施してそこから弾みをつけるという手がある。実際、中小の銀行にとってはこれが唯一の選択肢だろう。銀行は、個別の取り組みを関係部門だけのプロジェクトに終わらせないよう配慮する必要がある。銀行が機能横断的なチームを編成すれば、より強力な結果が得られる。

銀行はアイデアを実現するだけでなく、 実現後アイデアを最大限に活用するため、 自行の商品やデリバリーチームの 再編も行っている

アジャイルな組織の創出

銀行は、アイデアを実現するだけでなく実現後もアイデアを最大限に活用するため、自行の商品やデリバリーチームの再編も行っている。アジャイルな組織は安定(回復力がある、信頼性が高い、効率的)しており、ダイナミック(迅速、機敏、適応力がある)でもある。この矛盾を克服するには、銀行は比較的变化の少ないコア要素(屋台骨)を軸に、組織構造、ガバナンスの取り決め、プロセスを設計する必要がある。同時に、新たな課題やチャンスに迅速に対応できるよう、より緩やかで、よりダイナミックな要素を生み出す必要がある。

オランダの銀行グループであるINGは、Google、Netflix、Spotifyなどの企業に刺激され、2015年に伝統的な組織をアジャイルモデルに移行させる取り組みに着手した。13のいわゆる部隊に9人制の350の「班」を編成した結果、INGでの新たな手法は、発売時間の短縮、従業

リソースが豊富な大手銀行にとって、より良い方法は、フロント、ミドル、バックオフィス全体の総合的なデジタル改革の一環として、関係するすべての取り組みを同時に実施することである。多くの銀行が、古い銀行の器を空にして新たなデジタル発電所に切り替えたいと思うだろう。ある大手銀行は、10の重要なカスタマージャーニーを設計し直し、「ラボ」手法とアジャイルなチームを用いてそれらをデジタル化した。

この銀行は、主にオートメーションを通じて、10億ドルのコストのうちの約20%を5年間で削減した。もちろん、この種のプログラムは困難であるため、トップが主導して統一的に制御することが欠かせない。しかし、実現すれば、仕事ははかどり、インパクトも大きくなる。こうした包括的な手法は、組織構造、マインドセット、文化の面で銀行が体系的に変

¹⁹ Deepak Mahedevan, "ING's agile transformation" (マッキンゼークォーターリー、2017年1月、mckinsey.com)

化する機会をもたらす。

上述のテーマはデジタルの波に乗る際に役立つ。ただし、銀行業界が(可能性は低いものの)デジタル化の力をフルに活かし年間7,000億ドルの利益を上乗せしたとしても、それに伴う10.2%のROEは魅力的な数字ではない。ほとんどの銀行にとって、これは自己資本コストと同程度である。すべての銀行にすべての打ち手を繰り出す意欲と能力があるわけではなく、また競争によって失われる面もあることから、このインパクトの半分しか実現されないとするのが現実的であろう。3,500億ドルに上る年間の利益の上乗せにより、平均的な銀行のROEは2.5ポイント上昇して7.7%とな

るが、自己資本コストには遠く及ばない²⁰。しかも、世界の多くの地域の銀行は、プラットフォーム企業という新たな喫緊のデジタル課題に直面するとみられる。次章で述べるように、これらの銀行には、デジタル改革が不可欠だけでなく、ビジネスモデル自体の点検が必要になるかもしれない。

²⁰ これらのシナリオは、マッキンゼーが追跡している国について、Economist Intelligence Unitのマクロ経済予想を用いて、マッキンゼー Panorama Global Banking Poolsがコアの銀行業務のトレンド(成長、収益、マージン、利益など)を予想したものである。多くの場合、国別に仮説を立てた。軽減策がとられない破壊シナリオでは、従来の銀行と競合するデジタル企業の価格設定の差を集め、デジタルバンキングの普及率を推定し、価格設定の差の60%は10-15年で埋められると結論づけた。各地域の収斂のスピードを判断するため、(他のテクノロジー採用トレンドと同様に)S曲線を適用した。S曲線は、デジタルが進んだ地域ではデジタルアタッカーがよりスピーディに差を縮めるとしている



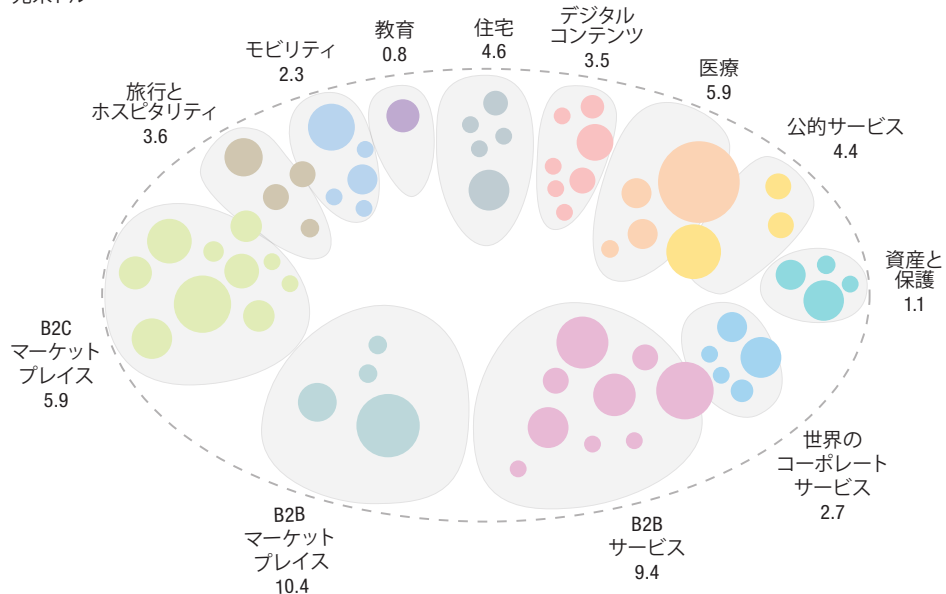
エコシステムの世界における 成長機会

利益を回復するためには、多くの銀行が、我々が説明したデジタル対策より一歩先に行く必要がある。銀行の収益力の源泉は、展開する事業や国のポートフォリオから、マネジメントやオペレーションの巧拙に移行しつつある。このような環境下では、ビジネスモデルの選択が最も重要な要素となる。本章では、経済構造の変化に応じてビジネスモデルを適応させる潜在的な必要性を取り上げ、銀行が検討すべき選択肢をいくつか提案する。そして、複数のエコシステムが構築されると考えられる新たな世界において成功するために不可欠なスキルを検討していく。

図表 12

多くの伝統的な産業に代わり新たなエコシステムが登場する可能性が高い

2025年の総売上高の推定
兆米ドル



¹ 推定は、企業の売上げのデータ、GDPの産業別内訳、エキスパートによる推定に基づく。円の大きさは収益サイズを表す。最小の円は収益が1,000億米ドル未満を意味する。すべての産業やサブカテゴリーを表示しているわけではない

資料: IHS World Industry Service, McKinsey Panorama – Global Banking Pools, マッキンゼー分析

新たな経済構造

我々は、プラットフォーム企業が躍進していく中で生じる変化について調査した。その結果、多くの産業が合体して新たに広範囲にわたるダイナミックな集団、すなわちデジタルエコシステムとして登場する可能性がかなり高いと結論付けた²¹。こうしたエコシステムでは、ユーザーは幅広い商品とサービスを、単一の窓口を通じてエンド・トゥ・エンドで受け取ることが可能となる。エコシステムには、デジタルを活用し複数の産業にまたがるソリューションを提供する多彩な参加者が含まれるであろう。

すでに、初期のエコシステムが産業構造を変え、市場の勢力がシフトしつつある。プラットフォームの新規ユーザーが、同サービスを活用する他のユーザーに付加価値を生み出すため、需要サイドでは規模の経済が拡大している(プラットフォーム企業が非常に得意とするネットワーク効果)。このような需要サイドにおける規模の経済の拡大とは裏腹に、工業化時代の特徴であった供給サイドの規模の経済の影は急速に薄れている。現在のトレンド、観測可能な経済見通し、現行の規制の枠組みを基にすると、10年以内に12の大規模なエコシステムがリテールと法人の分野に登場することが予想される。最終的な形態は

²¹ Venkat Atluri, Miklos Dietz, and Nicolaus Henke, "Competing in a world of sectors without borders" (マッキンゼークォーターリー、2017年7月、mckinsey.com)

確かではないものの、図表12に表示したようなカテゴリー・規模感になる可能性がある予想している。

討議をさせていただいた銀行幹部の中には、我々が予想する統合的なエコシステム経済が実現することを疑問視する人もいる。

ここ数十年の間にいくつもの空想が 現実のものとなっている。 携帯電話、クラウドの音楽や動画、 スマートウォッチやテレビが その好例である

中国で起きた現象から、エコシステム経済の拡大を類推するのは誤りだという人もいる。我々としては、これは中国を皮切りに他の地域にもやがて現れる現象であると考えている。(P36の"First China, then the world"を参照)。また、刺激的なアイデアではあるが、時間と確率の点で現実とはかけ離れており、サイエンスフィクションのようだという人もいる。

しかし、ここ数十年の間にいくつもの空想が現実のものとなっている。携帯電話、クラウドの音楽や動画、スマートウォッチやテレビがその好例である。Ping An Good Doctorにアクセスする8,900万人の顧客は、1つのプラットフォームで、オンラインで診療予約ができるだけでなく、画像や動画を通じて診断を受け治療法を聞くこともできる。かつては何週間もかかり、複数の企業を経由して受けていたサービスを、今や単一のアプリケーション上で数分で受けることができる。

エコシステム経済実現の障害として、規制が頻繁に挙げられる。多くの国・地域では、銀行は、免許により許可されている商品やサービス以外を販売することを禁じられている。そして、多くの銀行は、銀行以外のプラットフォーム企業により確立された銀行秩序の破壊を規制当局は阻止するだろうと考えている。銀行以外の企業が単に銀行サービスのアグリゲーターとして流通分野にとどまるのであれば、そう問題にはならないだろう。しかし、(中国、シンガポール、英国などの例が示すように)規制当局の姿勢は急速に変化しており、今後変わる可能性が高い。公平な競争の場を支持して、銀行を守る垣根が撤廃される可能性はある。銀行以外の企業が銀行サービスの販売を認められれば、銀行も銀行以外のサービスの販売を認められるべきだと主張するかもしれない。規制当局は、こうした動きによって金融システムの健全性は高まると納得すれば、おそらく首を縦に振るだろう。

我々が予想するように、グローバル経済はデジタルエコシステムに再編されるだろうか？ 誰にもわからない。ただし、ビル・ゲイツの有名な発言にあるように、「人間は2年後に起こる変化は過大評価するが、10年後の変化は過小評価する。手をこまねいていることは禁物だ」²²。Amazon、Facebook、Appleの各社は、銀行業に参入すべくプラットフォームを拡大している。銀行はその可能性を考慮して準備すべきである。

銀行が繁栄できる理由

銀行は、顧客の信頼を筆頭に、エコシステムの成功に不可欠な3つの要素を備えている。最近の調査によれば、エコシステム経済に参加する可能性がある企業の中で、銀行と

²² Bill Gates, *The Road Ahead*, Viking Penguin (1995年)

First China, then the world

現時点で最も明瞭で成功したデジタルエコシステムは、AlibabaとTencentという中国企業2社によって作り出された。そのため、エコシステムは中国限定と結論付ける人もいる。中国のインターネットが独特なのは事実である。中国は、米国の2倍の規模を誇る世界最大のEコマース市場である。(銀行業を含む)オンラインビジネスは規制の枠組みに恵まれている。中国には膨大な数のオンライン利用者が存在し、参入企業に迅速なスケールアップの機会を与えている。すでに5億人がオンラインの金融サービスを利用している。加えて、中国の多数の消費者とビジネスは銀行をさほど利用しておらず、巨大な潜在需要が存在する。若年層を中心に、顧客は、従来の銀行を跳び越してオンラインの商品やサービスを購入することに積極的である。

しかしながら、中国とその他の市場を比較する際には、相違点よりも、2つの類似点に注目すべきと考える。1つ目は需要の中身で

ある。国を問わず、消費者とビジネスが銀行に求めるのは、使い勝手の良さ、シンプルな体験、革新的なサービスなどである。上述した理由から、中国はこの需要を素早く満たした。しかし、他の市場も早晚追いつくであろう。第2に、近年低下したとはいえ、中国の銀行は長年高いマージンを享受してきた。他の市場のマージンは中国より低い、プラットフォーム企業にとっては魅力的である。ジェフ・ベゾスが言うように、「相手のマージンは自分にとってのチャンス」²³なのである。

さらに、中国独特の特徴も消えつつある。すでにインド、シンガポール、英国などが銀行以外への規制を緩和し、規制が一部収斂しつつある。

²³ Morgan Housel, "The 20 smartest things Jeff Bezos has ever said," *The Motley Fool* (2013年9月9日), fool.com.

保険会社は最も信頼されている企業リストのほぼ最上位に位置しているだけでなく、ソーシャルメディア、通信、テクノロジー企業、小売りの何倍も信頼されている。事実、先進国の顧客は、とりたてて銀行を好んではないものの、銀行は安全なサービスを提供しデータをきちんと管理していると信頼を寄せている。

ミレニウム世代でさえ、そう思っている。しかし、銀行以外の企業は顧客をワクワクさせることが得意であるため、このような銀行の優位性は長続きしないおそれがある。米国のミレニウム世代の73%は、銀行よりも、Google、Amazon、Paypal、Squareが提供する金融

サービスに関心があり、3人に1人は銀行を必要としないと回答している。Royal Bank of CanadaのDave McKay CEOは、「信頼と安全性が主力資産である。それで時間が稼げる」²⁴と発言している。

もう一つの不可欠な要素は顧客データである。銀行が保有している顧客情報は、他企業にとってみれば喉から手が出るほど欲しい内容である。ほとんどの銀行は、リテールやコーポレートの顧客に関して、取引、顧客属性、収入、コールセンターのメモ、会話の内容、ウェブサイトの利用のログなど膨大かつ独特のデータセットを有している。

²⁴ Barbara Shechter, "RBC CEO warns bank is on 'collision course' with Apple and Google as mobile banking takes off" (フィナンシャル・ポスト、2015年3月10日、financialpost.com)

しかも、銀行は、信頼が厚い分、他のほとんどの企業と比較してデータ利用の同意を得る可能性が常に一貫して高い。さらに、金融データと顧客の他のデータセットを組み合わせれば、銀行は消費者の嗜好や行動について深い知見を得ることができる。銀行はこの可能性を十分認識している。あるCEOが言うように、「我々にはまだ武器が1つ残っている。顧客に関して集めた金銭面とそれ以外に関する様々なデータである。この情報は、習慣、嗜好、ニーズ、願望について多くを語ってくれる」。

銀行はそれを知識に変え、その知識を用いて、ユーザーが欲しいものを必要な時に必要な方法で提供できるようになるべきである²⁵。

銀行には、データを保有することは不可欠であるが、それを巧みに活用することも必要である。データ管理をコアコンピテンシーにする必要があるが、これについては多くの銀行で一層の努力が必要となる。特に欧州ではPSD2(決済サービス指令)が近づいており、この動きを踏まえると早いに越したことはない。銀行がシステムをサードパーティの開発者に開放するにつれ、データ所有という優位性は消えていくだろう。

銀行が有する第3の成功要因は、規制対応の経験である。この10年間に行った規制関連の作業により、銀行は類まれな規制対応スキルを身に付けた。銀行は、コンプライアンスに関して膨大な知識を蓄え、規制当局と相互理解を踏まえた強固な関係を築いた。今後重要になるであろう個人データの共有およびその同意取得という論点を解くためには、規制対応スキルが銀行の武器になるかもしれない。

初期の対応

世界中の銀行が、顧客の信頼とデータを活かして、銀行やその他のサービスを提供するエンド・トゥ・エンドの顧客体験を築こうとしている。図表13(P38)はその環境を表している。いくつかの銀行は、紺色の分野のそれぞれで大規模なエコシステムの構築を模索している。先行している銀行にとっては、B2Bのマーケットプレイス、資産とその保護、B2Cのマーケットプレイス、住宅に関連するエコシステムが最も身近であり、直ちに収入につながる可能性がある。

こうしたエコシステムでは、銀行は手数料を徴収したり、ロイヤリティプログラムを通じてポイントを付与したりしている。他のシステムにも、顧客を低コストで獲得するなど、また違った利点があるかもしれない。

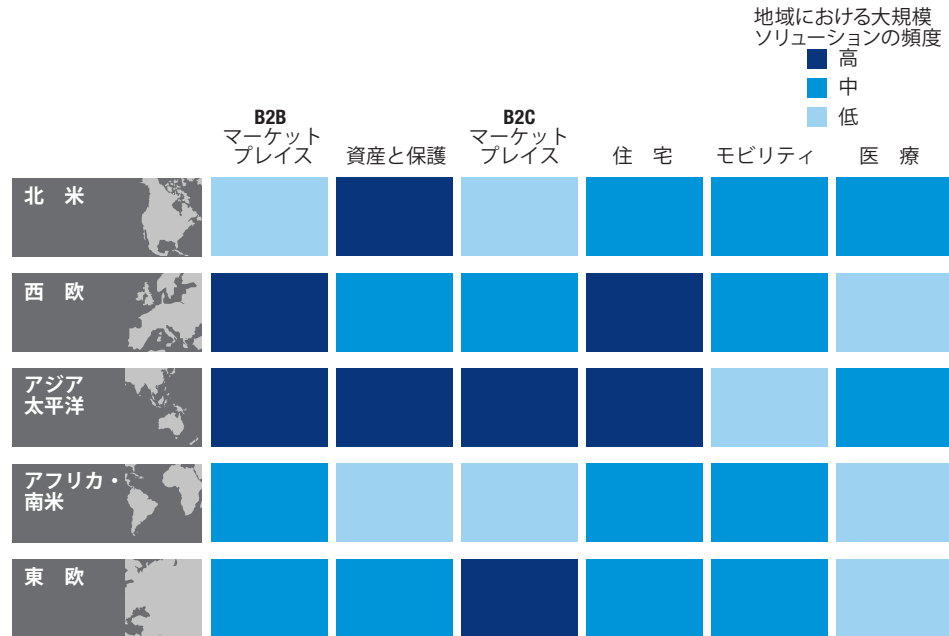
Danske Bankの例は示唆に富んでいる。同行の住宅エコシステムのSunday.dkプログラムには検索エンジンがあり、住宅情報やツールで、住宅の内覧を予約したり住宅ローンの事前承認を要請したり、住宅に関する予算を立てたり、比較可能な要素に基づいて住宅の公正な価格を計算することが可能である。このプラットフォームは住宅購入後も役に立ち、ユーザーは、テレビやインターネットの使用契約の切り替え、家具の配送、梱包や引っ越しに関して支援が受けられる。

Capital Oneは、2000年代に他社に先駆けてアドバンストアナリティクスを利用してカード事業を拡大した。現在はデジタルエコシステムにも参入している。同社のAuto Navigatorアプリケーションは、自動資金提供事業を足

²⁵ Francisco Gonzalez, "Banks need to take on Amazon and Google or die" (フィナンシャル・タイムズ、2013年12月2日、2013.ft.com)

図表 13

世界中の銀行が顧客に際立ったエンド・トゥ・エンドの経験をもたらし始めている



資 料: マッキンゼー分析

がかりにモビリティのエコシステムを展開している。このツールを利用すれば、顧客は1万2,000のディーラーの300万台以上の車を閲覧できる。また、保証やローンの金利、条件など、時間のかかる面倒な部分を中心に、購入・資金提供プロセスを劇的に簡略化した²⁶。

バリュー・アット・ステーク

エコシステム戦略が銀行にとって非常に強力な打ち手になり得る理由は何か? それは、2つの面で中核事業における利益改善に役立つからである。第1に、強力なプラットフォームは顧客の囲い込みに役立ち、クロスセルを

増やしてROEを1.9ポイント押し上げる可能性がある。

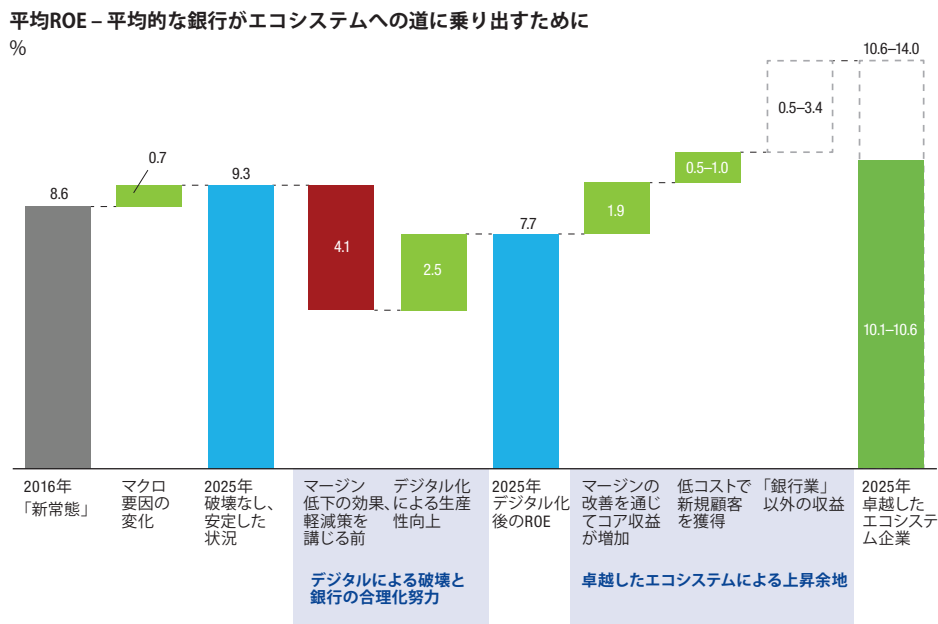
第2に、パートナーのネットワークと高度なデジタルのプラットフォームにより、銀行は通常の何分の一ほどのコストで顧客を獲得できる。巨大な顧客基盤を誇るパートナーは途方もないチャンスを意味する。良好なデータがあれば、銀行は洞察に富んだ貸出戦略を策定できる。獲得費用の低下によりROEが0.5~1.0ポイント上昇することが予想される。

銀行業以外の新たな収益は、確実性が低い。可能性をフルに引き出せるのは、最も成功し

²⁶ Shawn Shinneman, "How an innovation at Capital One "turbo-charged" the organization" (ダラス・ビジネスジャーナル、2017年8月22日、bizjournals.com)

図表 14

卓越したエコシステム戦略によりROEを2ケタに回復することが可能



↑ セクターと地域の平均的な結果。一般的に、コンシューマーファイナンス、決済、資産運用とウェルスマネジメントセクターはより深刻(英国と日本では最大20%+)。

資料: SNL、McKinsey Panorama – Global Banking Pools

ている銀行に限られる可能性が高い。しかし、銀行が上乗せする収益には、銀行業で規制される資本はほとんど、あるいは全く不要であり、高マージンのリターンが期待できる。しかも、銀行業以外の活動に対して、資本市場がテクノロジー企業と同様の価値を見出す可能性もある。卓越したデジタルバンキングが他のデジタルサービスに「ハロー効果」をもたらしたり、逆のことが起きる好循環を生み出す可能性がある。例えば、デジタルで住宅ローンを取得する顧客は、銀行が提供する住宅関連の様々な商品やサービスを試すことに

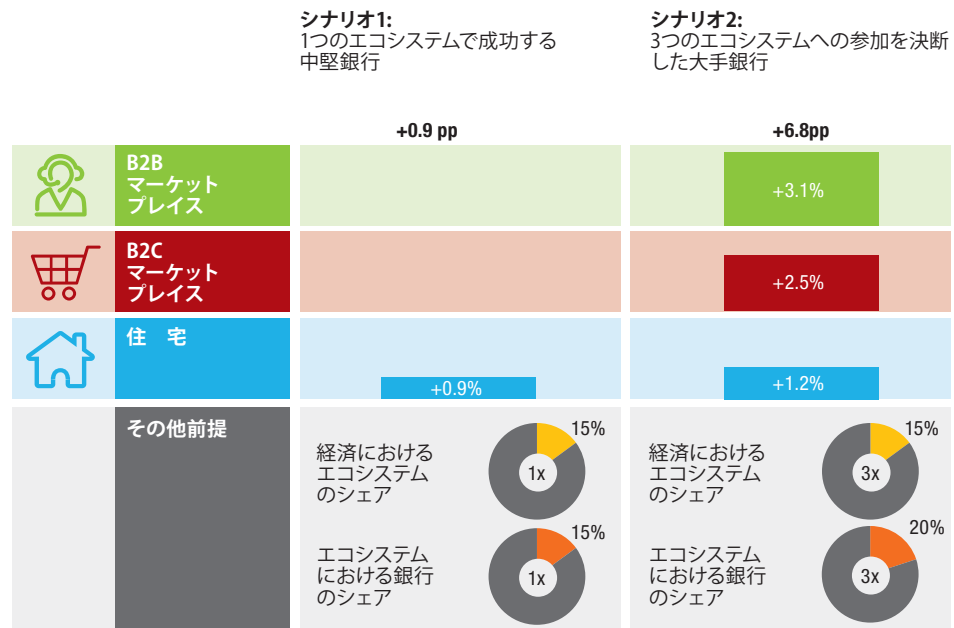
前向きかもしれない。ただし、我々のROEの推定にはこれらの効果は含まれていない。

銀行業以外の収益を含む卓越したエコシステム戦略により、最も成功する銀行のROEは10%台の半ばに上昇するだろう(図表14)。

現時点で成功している銀行は存在しないため、我々の推定は過去のテクノロジーの採用率、デジタル銀行やフィンテック・プラットフォーム企業の収益力、銀行の幹部やマッキンゼーのエキスパートへのインタビューの分析に基づいている。

図表 15

エコシステムへのクリティカルマスの参加が、やがて多彩で多大な価値を生み出す



資料: マッキンゼー分析

卓越したエコシステムを構築した2つの銀行の例を想像してみよう。両方についてフルポテンシャルを推定しているが、実際には多くの銀行が半分程度のポテンシャル獲得にとどまる可能性がある

- ある中堅銀行が住宅など1つのエコシステムに参加することにしたとする。成功に必要な前提条件を満たし、必要なスキルを身に付け、うまく実行に移したと仮定しよう。これにより、エコシステムの最大15%を獲得し、エコシステム自体も地域の住宅関連収益の15%を獲得する。その結果、ROEが0.9ポイント上乗せされる(図表15)

- ある大手銀行が3つのエコシステムに参加する決断を下したと仮定する。適切な資産を持ち、適切に動けば、ROEを6.8ポイント上乗せできるかもしれない

戦略的選択

我々は、エコシステムを構築する企業がすべての銀行市場を勝ち取るとは考えていない。多くの場合、銀行は、数年間は業界の垣根を守れそうである。例えば、総合的なサービスを提供する全国規模の大手銀行は、自己資本コストを上回るリターンをあげていくであろう。このような銀行は、プラットフォーム企業との提携を先延ばしして、あと数年は現在のビジネスモデルを継続するかもしれない。

他の市場では、エコシステムが発展しても、銀行の商品やサービスにほんのわずか、または全く侵入してこない可能性がある。また、銀行がデジタル企業に攻撃されるような市場でも、エコシステムへの参加がすべての銀行にとって最善の動きであるとは限らない。多くの銀行は、信頼や顧客データ、さらには規制上の自由、スケールなど、エコシステム構築に必要な資産を持ち合わせていない。これらの銀行にとっては、2つの選択肢が考えられる。

1つは、ホワイトラベルのバランスシート運営銀行であり、そこでは銀行は密接な顧客関係を誇る企業に対して貸出をすることで、バランスシートを大幅に拡大する。このモデルはホールセール事業に重点が絞られる。China Industrial Bankは、プラットフォームを構築・提供することで、中小の銀行がALM、流動性、資本、ITを管理するのを助けている。このモデルは製造や流通の古典的な資産管理モデルとそれほど大きな差はない。事実、China Industrial Bankは、中小の銀行が自身の資産をパッケージ化して、顧客に販売できるウェルスマネジメント商品として活用する手助けもしている。現在、多くの銀行がこの選択肢を検討している。問題は価格設定である。銀行が直接的な顧客関係から切り離された場合、リターンをあげるために価格を高く設定することはできるだろうか？多くの場合、答えはイエスである。地域の資本に高いシェアを誇る銀行は、引き続き価格設定力に恵まれるであろう。

第2の選択肢は、特定の事業(富裕層やプライベートバンキング、投資銀行業務など)、銀行業のバリューチェーンの特定領域、商品カテゴリー、地域、顧客セグメント、独立のデジタル銀行といったサービスモデルなどに特

化した専門銀行になることである。チェコのデジタル銀行であるAir-Bankは、すでに損益ゼロを達成した。UBSは、ウェルスマネジメントと資産運用に特化することを決定した。中国のある大手地方銀行は、農業の少数のサブセグメントに焦点を絞っている。専門銀行を選ぶ銀行は、エコシステムの機会から退くことに加えて、一般的には事業範囲をかなり縮小しなければならない。専門銀行が様々な動きを組み合わせればマージンと利益は守れるが、おそらく成長は守れないであろう。いくつかの銀行はデジタル限定のコーポレートバンクを試しており、バーチャルRMを通じて、業界トップレベルのサービス、マルチチャネルのケーパビリティ、24/7の可用性を目指している。これらの目標を達成するため、特定の閾値に満たない信用に関する決定を自動化し、オンラインのセルフサービスモジュールによる給与支払いソリューションなどの新商品を開発している。

予期せぬ苦境

しかし、業界をリードする利益を獲得できる適切なケーパビリティと意欲に恵まれた銀行にとって、成功する確率が最も高いのはエコシステム戦略である。

どの程度参加するかは銀行の決断次第である。他社が築いたシステムに飛び込んでもよいし、一からエコシステムを作り出してもよい。あるエコシステムで1つの役割、別のシステムで別の役割を果たすこともあるだろう。さらに、1つの提携関係では一定のスタンスをとり、別の提携で別のスタンスをとってもよい。選択肢を考える中で、銀行は資産とケーパビリティを評価して、カスタマーインターフェース(強力なブランドとの関係が必要とされる)、知的

財産(PSD2に伴い変化が訪れることが考慮された上での顧客データ、あるいは優れたテクノロジー)、オペレーション(テクノロジー、ロイヤルティシステム、クーポン、分散型台帳、その他の活動が不可欠)というエコシステムの3つの分野のそれぞれで何を提供できるか判断すべきである。これら3つの分野は、ビジネスシステムの従来の要素であるマーケティング、研究開発、製造に相当する。

このサービスにより、顧客は携帯電話で簡単に銀行手続きを行い、融資を受けることができる。クレジットカードを申し込んだ16万5,000人と貯蓄口座を開いた8万5,000人を含め、同行は34万5,000人の顧客を集めた。同様に、Siam Commercial Bankは、複数の現地のタクシー会社と提携して送金サービスのSCB Prompt Payを設立した。同行は、今年に1万台のタクシーが加わると予想しており、このプロジェクトを送金サービスの幅広い利用を促すパイロットと見ている。

銀行が顧客ニーズが満たされていない「ホワイトスペース」を特定し、かつ戦略的パートナーが見つからない場合、銀行は新たなエコシステムを構築することが可能である

2つ目のより深い検討が必要となる戦略では、銀行がオーケストレーターとして、ビジネスシステムをパートナーのものと調和させるという難しい課題に取り組むことが求められる。隣接するセクター(テレコムやトランスポートなど)で高いレベルのパートナーを見つけることができれば、銀行はこれらのセクターと銀行間のサードパーティサービスを繋ぐプラットフォームを構築し、シームレスな顧客体験を提供することができる。これをうまく行うには、銀行には、強力な技術、顧客データおよびその他の知的財産、そして顧客との健全な関係が必要となる。

最も基本的なエコシステム戦略では、主として顧客にクロスセルするために、銀行がパートナーのプラットフォームに参加することが求められる。銀行のバックオフィスのスキルが強力であれば、プラットフォーム企業に資本と銀行業務を提供してもよい。あるいは、顧客データや後にはテクノロジーや他の知的財産を購入して足がかりを得てもよい。参加を成功させるためには、銀行が多大なコスト優位や何らかの固有のリソース(最も明白な例は免許の取得が困難な地域での銀行免許)を有することが必要である。強力なテクノロジーや他の知的財産、特に強力な顧客関係は必要としない。

これこそが、まさにTencentのWechatプラットフォームが担っている役割である。このプラットフォームは、(Didiとのパートナーシップを通じて)モビリティ、(中国の大手オンライン旅行代理店のeLongと提携して)旅行、(FoodPandaなどがWechatのプラットフォームで購入した商品を提供する)外食を含むエコシステムをカバーしている。

通信企業であるOrange PolandとmBankが協働したOrange Financeを取り上げてみよう。

銀行が顧客ニーズが満たされていない「ホワイトスペース」を特定し、かつ戦略的パートナーが見つからない場合、銀行は新たなエコ

システムを構築することが可能である。これを成功させるためには、認識されたニーズを満たすため、銀行が独自のプラットフォームとデジタルサービスを構築する必要がある。Ping Anは、これを実践し、顧客が診療を予約したり、休暇の際に互いの住まいを利用したりするデジタルサービスを開発した。中国の大手保険会社である同社は、一部のデジタルサービス提供会社も買収して様々なサービスプラットフォームを確立・所有し、サービスを提供している。

Ping Anの子会社からは、3億5,000万人以上のオンライン顧客に、医療、自動車、住宅、銀行サービスが提供されている。

急速に変化する市場の一步先を行くため、銀行は環境の変化に応じてリソースを配分し移動させることが必要である

エコシステムの世界での成功に不可欠なケーパビリティ

ビット＆バイトの時代に成功を望む銀行は、デジタルの才能を確保したいはずである。しかし、エコシステムで成功するためには、それ以上が求められる。銀行には、流動的な環境に対応して変身するスピードと柔軟性が必要となる。

最初のステップとして、銀行は新たなマインドセットを組織全体に植え付けなければならない。銀行が古臭くて保守的と言われるのに

はもっともな理由がある。しかし、実験し、つまずき、時には倒れることを恐れる銀行は、この先成功を望むことはできない。劇的な改善には劇的な変化が求められる。銀行は、ペースを速め、たゆむことなく実行に邁進する必要がある。多くの銀行は今以上のことができるはずはないと考えている。しかし、今以上がまさに必要なのである。

メンタルの変化のモデル以外に、エコシステムでの成功には4つの不可欠なステップがある。

- 2つの主要組織の編成: 不可欠なリソースのプラットフォーム、およびベンチャーキャピタルとして運営される適切な規模の「インキュベーター」
- 透明性と起業家精神を促す企業文化と、それに整合したKPIおよびインセンティブ設計
- エコシステム全体で複数のパートナーシップを積極的に結成し厳格に管理する力
- データの価値を引き出すために必要となる銀行のITの刷新

組織: 新たな組織機構、新たなマインドセット

組織機構については、デジタルの準備が整った銀行は、オープンイノベーションのコンセプトを実践した中国企業のHaierなどを参考にするとよいだろう²⁷。同社では、組織機構を平坦にした結果、意思決定の合理化と、社内全員と顧客との距離が縮まるという、主に2つの効果が表れた。さらに同社は、事業を、相互接続する2つのグループに再編した。

一つは研究開発、製造、財務、マーケティングなどビジネスに必要なすべてのリソースを含む企業のプラットフォームである。もう一つは顧客の声に熱心に耳を傾け、製品を開発し、製品を長期的成功に向けて育てる一連の

²⁷ Neelima Mahajan, "Haier is disrupting itself — before someone else does," CKGSB Knowledge, Cheung Kong Graduate School of Business (2016年10月、ckgsb.org)

チームである「マイクロエンタープライズ」である。名称が示唆するように、マイクロエンタープライズチームは起業家的であり、アジャイルを取り入れて仕事を進めている。これはINGがコーポレートセンターで行っているのと同様である²⁸。Haierは、200以上のマイクロエンタープライズを立ち上げ、そのうちの半数は1億元(1,500万ドル)以上の収益をあげている。このような組織機構改革によって、2005年から2016年までの11年間の同社の売上げは年率27%、利益は年率20%増加した。

このようなチームを設立する際、銀行は、提案を検討して予算を配分し、必要とするものを得るために、チームにプラットフォームの活用を促す「インキュベーター」を確立するとよいだろう。HaierとPing Anがともに利用しているテクニックは、浮き彫りになった顧客ニーズにどのチームが最もよく対応できるかをチーム同士に競争させて判断するというものである。

もう一つのアイデアであるオープンな職場も、しばしばプロジェクトの成否を握る非公式な知識のネットワークの開発に役立つ。Google Hangoutsは、組織の非公式なネットワークをデジタルで緩くまとめている。Googleはビデオ会議の信奉者でもあり、平均して1日に2万5,000のビデオ会議を開くという。

アジャイルなマイクロエンタープライズが繁栄するためには、銀行はベンチャーキャピタルのようにインキュベーターを運営する必要がある。銀行は、小数点第一位までリスクを計算する達人である反面、定量化が困難なリスクを苦手としている。このような課題はベ

ンチャーキャピタルのマインドセットを持てば克服できる。ベンチャーキャピタルは、最後に驚異的な勝利が待っている限り、何度失敗してもへこたれない。急速に変化する市場の一步先を行くため、銀行は環境の変化に応じてリソースを配分し移動させる必要がある。Ping Anは、連結利益の約1%を新規アイデアへの投資に充てている。

実際のところ、銀行は、ベンチャーキャピタルのような細かさでビジネスのポートフォリオを評価してはどうだろう。規制されている活動とそうでない活動を個別に評価するところから着手してはどうか。銀行は、規制に伴い、コアビジネスを制限し他のビジネスから切り離しておく必要があるかもしれない。リスクエクスポージャーを減らしたり、2種類のビジネスには異なる業績指標が必要なため分離させる場合もあるだろう。イノベーションの肥沃な土壌を作り出すために、銀行は、投資利益率(ROI)のほかにも、各事業の長期的な可能性や顧客体験への貢献度などを検討すべきである。

人材と文化: 起業家を増やし銀行家を減らす

銀行の既存人材は、当然のことながら、金融の専門知識、リスクの認識、セールスの才能など銀行家としての成功に求められるスキルに偏っている。しかし、大規模なシフトが進行中である以上、銀行にはいずれ他のスキルも必要になる。我々の見る限り、10年程度でテクノロジーとデータのスペシャリストが行員の三分の二を占め、伝統的な銀行業務のスキルを有する人材は三分の一にとどまることになるだろう。

²⁸ "ING's agile transformation" (マッキンゼー・クォーターリー・クォーターリー、2017年1月、mckinsey.com)

こうした新たな人材を採用し、訓練し、つなぎ留めておくことが不可欠なことは明らかである。この人材には、エンジニア、デザイナー、データサイエンティストが含まれるが、供給は不足しており、今後10年にわたりその状態が続くか、場合によっては一層悪化する可能性が高い。また才能のある起業家のほか、オペレーション、プロセス、産業のエキスパートの獲得についても努力を傾けるべきである。

受け取った人の給与が100ドル昇給される。

Alibabaの活気あふれる企業文化は、失敗を許し、仲間からの学習を尊重し、ヒエラルキーがないことが特徴である。同社は本名も使わない。その代わりに、「Alipeople」は自身のニックネームを選ぶが、その多くはカンフー小説の登場人物の名前である。勤務予定は従業員の裁量に任されている。同社は、強力なインセンティブを利用して、必要とされる行動を促している。株式付与の20%が、管理職だけでなく全従業員に配分される。

さらに、インセンティブは計算式に連動しており、50%は成績、50%は顧客中心主義などの価値観に基づいている。

提携関係

銀行が目指す場所に自力で到達できる可能性は低い。新たなパートナーと手を組み、デジタル企業を買収し、テクノロジーや新たなビジネススキルを手に入れなければならない。Alibaba、Baidu、Tencentは、いずれも10以上の提携関係を結び、あらゆる分野でケパビリティを拡大している。資本市場では、一部の銀行は銀行以外のマーケットメーカーや取引回数の多いトレーダーと提携し、テクノロジー支出を負担し、アルゴリズムにアクセスし、レガシーインフラを迂回してパートナーの取引当たりコストに見合った成果をあげている。

これを成功させるためには、銀行は、商業的な取引を通じた必要要素の購入、データやその他の資産の交換を含む戦略的提携関係、投資、合併会社、買収を含む株式ベースの提携関係など、様々なモデルの中から選択す

銀行が目指す場所に自力で到達できる可能性は低い。 新たなパートナーと手を組み、 デジタル企業を買収し、 テクノロジーや新たなビジネススキルを 手に入れなければならない

銀行は、このような人材の多くを提携や買収を通じて採用する。またしてもGoogleが、採用についての「スマートクリエイティブ」手法で先鞭をつけている。Googleは、現状にチャレンジする際立った技術的能力、ビジネスセンス、創造力の持ち主を探している。

銀行は、新たな人材を惹きつけ関心を維持するために必要な起業家的でオープンな文化を、今すぐ築き始めるべきである。Googleは、週次や四半期毎のコミュニケーションを通じて、チーム間の目標の調整を促している。Googleでは、定期的な360°の成績評価において、上司のコメントよりも同僚のフィードバックを重視している。「Thank you」アプリケーションを使えば、同僚が互いに感謝の気持ちを表すことができ、これを受け取る毎に、

る必要がある。また銀行は、複数の産業に接触して必要とするスキルを見つけるために、産業規模の提携とM&Aのケーパビリティを迅速に身に付ける必要がある。

そのためには、提携関係の明確な目標である、何を、誰と、どのようにしたいかについて、銀行が確固とした考えを持つ必要がある。我々は3ステップのアプローチを推奨する。

■ 相性の良い相手を見つける

パートナー候補には、持続的なビジネスモデルと財務の安定性が求められる。最良のデジタル企業は、顧客への価値提案が一目瞭然であり、銀行のコアビジネスや拡張計画と整合している必要がある。提携相手の様々なケーパビリティと資産により、シナジー効果は簡単に生まれるはずである。例えば、銀行の戦略的方向性に見合った地域やセクター内に大規模なユーザー基盤を有する点などが、理想的なパートナーの条件となる

■ 実践する

銀行は、パートナーの文化や構造を考慮する必要があり、提携相手のすべてを関与させることが必要だと想定する必要はない。例えば、Tencentは真に手に入れたい商品に焦点を絞っている。文化的な配慮には仕事のスピードが含まれる。デジタル企業は銀行より動きが速いため、銀行はパートナーのプロセスや仕事の仕方はどうしたら対応できるかを学習する必要がある

■ オペレーティングモデルを開発する

データの所有は非常に重要な検討事項である。銀行は、初日から、誰が何を所有するのかを明確にしておく必要がある。もう一つは専門知識である。遠くから見ると、デジタルパートナー(デジタルマーケティング、アナリティクスなど)がどのような専門知識を持っているのかを理解することは困難である。銀行は、注視してこれらのスキ

ルのリストを作成し、スキルを最大限に活かすためにオペレーションモデルを策定しなければならない。提携関係によって希望するコンピテンシーが生じない場合は、バックアッププランを作成して他の会社に接触すればよい。最後に、銀行は、早期に経営陣を巻き込んで両者のコミットメントを確保することが重要である

データとテクノロジー

最初のステップとして、銀行は、時には30~40年を経たITシステムがもたらす問題を回避する方法を模索しなければならない。問題を悪化させているのは、欧州においてまもなく導入される一般データ保護規則(GDPR)であり、銀行は顧客データをよりよく説明・管理・共有することが義務付けられる²⁹。銀行のテクノロジーを高度化することはデジタル化の効率を高めエコシステムの世界への準備を進めるうえで不可欠である。高度化には主に3つの側面がある。

最大の懸念はオペレーティングモデルにある。銀行は、高性能、機能横断、完全にアジャイルなチームに移行しなければならない。同時に、ビジネスとテクノロジーのオーナーシップ、資金モデルを、対象となる経済価値と整合させる必要がある。第2に、テスト、リリース、緊急事態への対応、モニタリングの自動化を含め、ソフトウェア開発のサイクルを自動化して継続的な統合と実践の基礎を築く必要がある。第3はデータアーキテクチャである。ほとんどの銀行において、アジャイル、スケラビリティ、イノベーションを促すために徹底的な点検が必要となる。これらを達成するためには、クラウドとオープンバンキングの2つのテクノロジーが不可欠である。

²⁹ Daniel Mikkelsen, Kayvaun Rowshankish, Henning Soller, and Kalin Stamenov, "Tackling GDPR compliance before time runs out" (McKinsey on Risk, 2017年8月, mckinsey.com)

クラウドコンピューティングは、ほとんどの大手銀行や大手企業にとって今や欠かせない存在である。このトレンドは様々な文書で取り上げられている。しかし、クラウドの可能性はまだ残されている。クラウドを利用するデジタル企業では、生産性が飛躍的に向上している。中国のWebankでは、ユーザー当たりのITコストは、競合する銀行の5~20%に過ぎないとしている。同様に、Alipayでは、取引当たりのコストが同業他社を大きく下回る0.02元(0.3米国セント)まで低下した。

与のサービスを1日で拡張し、新規買収したデータプラットフォームを1か月以内に同社のシステムで稼働することが可能である。

データエンジニアリングとアドバンスアナリティクス

データエンジニアリングとアドバンスアナリティクス: 銀行は、ITを高度化しアーキテクチャを刷新するにあたり、データ管理のレベルも引き上げる必要がある。ベスト・イン・クラスのデータ管理手法は、デジタルバンクに不可欠であり、データの価値をフルに引き出すアナリティクスを可能にする。

デジタル企業は銀行より動きが速いため、銀行はパートナーのプロセスや仕事にどうしたら対応できるかを学習する必要がある

Webankの手法は詳しく見る価値がありそうである。同社のハイブリッドのクラウド構造は、オープンソースのテクノロジーとクラウドベースのハードウェアを用いている。同社のシステムは緩く組み合わされ、集約化に伴うシステム的なリスクを回避している。ハイブリッドのシステムは、スケーラブルとモジュールのツールを用いることで、コスト効率、利用可能性、リスク回避の目標を満たすよう設計されている。1,000人以上を擁する同行のチームの60%はITを専門としており、残りは銀行業務に必要な一般職である。同行は、ビジネスアナリスト、ソフトウェア開発者、アナリティクスコンサルタントと品質保証のマネジャーを含め、スタッフを10名前後のアジャイルなチームに編成している。全員が協力して、取引相手であるビジネス向けに迅速で柔軟性の高いソリューションを提供する。Webankでは、所

エコシステムの世界で成功するためには、データ収集、クリーンアップから品質管理、知見を生み出すアナリティクスツールまで、バリューチェーン全体に秀でることが求められる。この分野で、銀行はあらゆる次元で躍進している。BBVAはデータ収集をリードし、Westpacの子会社であるData Republicはデータアグリゲーションを主導している。同社はデータのマーケットプレイスを生み出し、それが同行に新たな収益源をもたらしている。アナリティクスでは、Ant Financialが、ビッグデータの技術を用いて、伝統的な銀行に融資を断られた小規模のマERCHANTに運転資金を提供している。同社は4年間で1,170億ドルの融資を行い、12か月で損益ゼロを達成した。TaobaoのShengyi-icanmou(ビジネスアドバイザー)サービスは、ユーザーが使いやすいダッシュボードでベンダーにアナリティクスサービスを提供し、取引データの分析を通じて、顧客にセールの動向、産業のマクロトレンド、消費者の嗜好についての知見を提供する。すでに同社の600万人以上の顧客について、クライアントに知見を提供している。

組織が顧客データをどのように調達し、使用

し、最終的に所有するかについて、一般の人々の間に懸念が高まっており、新たなデータの爆発的な増加に伴い、消費者のプライバシーを保護する新たな規制が増えている。例えば、EUのGDPRは、オンラインでのプライバシーの権利を強化し、データ保護規則を調和させるものである。銀行は、適切なデータ基準や方針とともに、堅固な救済プログラムを備える必要がある。

プライバシーに関する規制に対応しつつビジネスの機会を捉えるために、大手銀行は組織全体でガバナンスのケーパビリティを養っている。これには、一貫した決定を促す評議会、自然発生的なオーナーシップを実践するアカウンタビリティモデル、データの透明性とそ

の利用を図るための共通の分類や手引書、不備を検知し救済策に役立てることに資するデータの質の評価方法、承認された情報入手と利用を確実にするデータリネージやメタデータが含まれる。



この先、銀行は、デジタルのケーパビリティとスキルを磨き続けなければならない。また、デジタル化が急速に進んでいる以上、エコシステム時代のビジネスモデルも考える必要がある。銀行が脅威に対応しながらデジタル時代の機会を捉えようとする中で、本稿が銀行の首脳陣に有用なアイデアを提供できれば幸いである。

Miklos Dietz

Matthieu Lemerle

Asheet Mehta

Joydeep Sengupta

Nicole Zhou

McKinsey Panorama: Attila Kincses, Shikha Gupta, and Miklos Radnai

Editor: Mark Staples

日本語翻訳: 香月史秋、平山智晴、小町景

本稿に考察を提供してくれた Gautam Chhugani、Sanjay Jain、Alan Morgan、Radboud Vlaar、Fred Wang に謝意を表す。

また、Kushe Bahl、Raphael Bick、Szilard Buksa、Eugenia Chen、Daniele Chiarella、Ricky Choi、Violet Chung、Vito Giudici、Philipp Härle、Andras Havas、Vinayak HV、Paul Jenkins、Allison Kellogg、Somesh Khanna、Yongah Kim、Akash Lal、Joy Long、Joseph Luc Ngai、Jared Moon、Karthik Moorthy、John Qu、Pedro Rodeia、Si-mone Schöberl、Sha Sha、Zubin Taraporevala、Renny Thomas、Jeannie Tse、Kelvin Wei Wang、Yolanda Zonno をはじめ、本稿に尽力してくれたマッキンゼー Global Banking Practice の諸氏に謝意を表す。

付属資料

指標とよくある用語の定義

1. **株主資本利益率(ROE):** 税引後純利益を平均自己資本で除したものの
2. **リスク前収入:** 貸倒引当金前収入
3. **収益マージン:** リスク前収益を平均総資産で除したものの
5. **リスクコスト(マージン):** 貸倒引当金を平均資産で除したものの
6. **コスト・インカム・レシオ:** 営業費用を年間の貸倒引当金前総収益で除したものの
7. **自己資本比率:** Tier1の自己資本をリスク加重資産で除して計算したTier1の比率
8. **預貸率:** 無担保の貸出総額を預金総額で除したものの
9. **株価純資産倍率(P/B):** 時価総額を平均総自己資本から営業権を控除して除したものの
10. **フィンテック:** スタートアップや銀行、銀行以外の企業から誕生した金融テクノロジー企業や金融部門の技術革新

本調査で使ったデータベース

本レポートに使用したデータアグリゲートでは主に3つのデータベースを使用した。

Panorama – Global Banking Pools (GBP): マッキンゼーの専有資産であるGlobal Banking Poolsは、56の銀行の商品について、カザフスタンから米国まで90カ国以上の銀行市場を対象としたグローバルな銀行業のデータベースである(7つの追加地域モデルが世界の他の地域をカバー)。このデータベースには、金額、マージン、収益、信用損失、コスト、利益など貸借対照表や損益計算書の主要項目がすべて含まれており、銀行のデータをボトムアップで収集し集計する世界各地のマッキンゼーの100名以上のエキスパートにより開発され、絶えず更新されている。このデータベースは、顧客向けの銀行の業務をカバーしているが、資産と負債管理や自己勘定取引などの一部のトレジャリー業務は除外されている。また、現行の銀行収益を単に合計するのとは異なり、従来の銀行だけでなく専門の金融企業(例えばブローカーやディーラー、リース会社、資産運用会社をなど)の活動も含め、銀行を取り巻く幅広い環境を捉えている。保険会社、ヘッジファンド、プライベートエクイティ企業は除外されている。各国のデータは、その地域で実施されている銀行業務を対象とする(例えば、ある国のすべての貸出、預金、トレーディング、資産運用からの収益)。データには、過去18年間(2000~2017年)と今後7年間の予想(2018~2025年)が含まれている。

Panorama – FinTech: マッキンゼーの専有資産であるPanorama FinTechは、世界の金融テクノロジー(Fintech)のイノベーションをカタログにした多次元の検索可能なデータベースである。銀行と保険会社について、顧客セグメント、銀行商品、バリューチェーンのセグメントなど8つの次元にわたり分類した世界中の3,000以上のフィンテックのイノベーションがこのデータベースに収められている。これらのイノベーションのうち1,000以上について、主な機能、顕著な特徴、インパクトの可能性、現在までの実績などを含め深掘りしている。このデータベースは、フィンテックのエキスパートのチームにより開発・維持され、最新の研究結果を基に絶えず拡大されている。

SNL Financial: 大手銀行の損益、バランスシート、その他の金融指標のデータベース。我々の分析は、資産が上位1,000行の集計数字を対象に行われている。すべての銀行は(本拠地を基に)国と地域に分類されている。データは6年間(2010~2015)が対象で、年によって対象銀行の数は異なる。

