

機先を制する複雑性マネジメント

金融機関の収益力回復に向けた方策

「わが社は、トップから現場に至るまでコスト削減に専念しなければならない」と、ある銀行金融機関の CEO が社員に訓示を行った。経営トップがそうした意思を表明することは良いことである。しかし、この厳しい時代を生き抜いて優良企業となるためには、コスト削減だけでは十分な方策とはいえない。金融業界は新たな成長と収益性を追求するために、複雑性に取り組んでいくことが必要である。これは、複雑性を単に排除するのではなく、顧客のニーズに合った商品提供のために必要な複雑性と、不必要で過大な複雑性を峻別する作業である。複雑性を上手くマネージできれば、収益改善の手がかりを見出せるだろう

比較的好景気の5年間が続いた後、世界不況となり、金融機関は現在、あらゆるビジネスラインにおいて先例のない危機に直面している。金融機関の収益は低下が止まらず、顧客は被った損失の大きさに失望しており、さらにもますます複雑化する商品性にも混乱させられてしまい、金融機関への信頼をほとんど失いかけている。同時に、規制当局は厳しい経済状況から、金融機関に対しより厳しいコスト負担となる資本規制を課そうとしてきている。

収益性を回復するために、金融機関は再びコスト削減にフォーカスしているが、成功は限定的だ。実際、取引高と手数料は極端に変動が大きく、貸倒れに備えて巨額の準備金を積むことを強いられ、世界10大銀行グループのうち2007年から2009年の間になんとかコストを下げることはできたのは6グループであり、しかも取り組みの成果がでてきたのは主に2年目である(図1参照)。コスト削減戦略の実施は短期間で可能であるが、中長期にわた

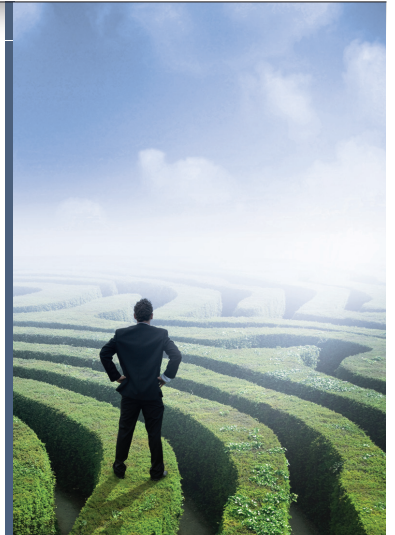
る収益性の強化という面では、理想的なアプローチとは言い難い。

収益性の強化には二重のアプローチ、すなわち、コスト削減を行うと同時に、すべての金融機関を取り巻く構造的な複雑性をマネージすることが必要となる。

複雑性とは何か？

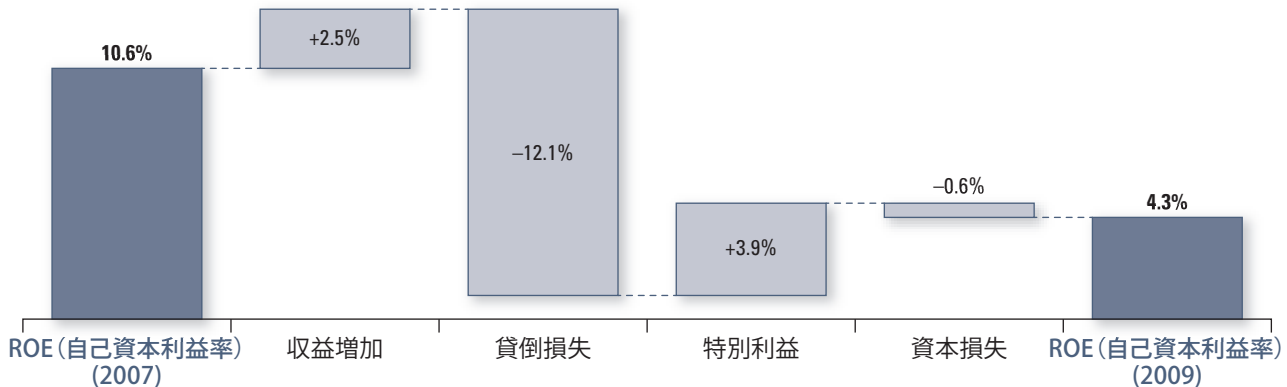
金融機関を取り巻く複雑性が並大抵のものでないことは議論の余地がない。取り扱う商品はしばしば非常に複雑に組み合わせられる形で数多く提供される。すなわち、幅広い種類の商品をひとまとめにすることで複雑化しているが、こうしたバンドリングにより付加的に発生した複雑性は、顧客が認識する価値と見合わなくなるどころか、さらに悪いことには、顧客が商品や価格の妥当性について理解することが難しくなる。

顧客のために複雑性を増すか、自社のために複雑性を取り除くかということではなく、重要なことは適切な複雑



顧客のために
複雑性を増す
か、自社のため
に複雑性を取
り除くかという
ことではなく、
重要なことは適
切な複雑性の
判断である

図 1：2007年から2009年にかけて、金融業界における全体的な収益性は減少



注：収益増加は2007年から2008年までの13.4%の減少と2008年から2009年までの15.9%の増加を相殺させたもの

出所：A.T.カーニーによる世界10大銀行グループ (Barcleays, BNPParibas, Cerdit Agricole, Citi, Deutsche bank, HSBC, JPMorgan, Mitsubishi, RBSおよびUBS) の2007年および2009年の財務諸表分析。

性の判断である。

同様に、組織内にも複雑性が存在する。商品部門が新商品をどんどん開発している際に、しばしば旧来の「サイロ化」状態（部門内で完結し分断された状態）、すなわち、他の関連部門との連携が無い状態で、商品やサービスの開発のみ行っている状態になりがちである。こうした「サイロ化」状態からの脱却は、ほとんどのCEOにとっての課題であるが、解決には時間を要し、手間のかかる作業や、IT投資も必要である。平均的に、人件費とITコストは銀行の経費の3分の2を占めるが、金融業界は季節性が高く、繁閑の山と谷に影響を受けざるを得ないことも状況を複雑にする要因となっている。

複雑性を取り除くのではなく、マネージせよ

複雑性はしばしば、コスト高をもたらし、システムに負荷を与え、経営の時間と資源を奪うマイナス要素と捉えられている。だが、必ずしもそうとは限らない。

率直に言えば、複雑性は、金融機関がよりカスタマイズされた商品、より良いサービス、新たなチャネル

を顧客に提供しようと努力した結果である場合が多い。顧客に対し、より多くのものを提供したいとの思いが、より高い価値の提供に結びつかないときに複雑性はマイナス要因となる。例えば、商品にある特徴を加えても顧客の期待と違えば、プロセスに余分な時間がかかり、仕事を増やすことになる。それは、より良い商品を開発する創造性を阻害し（組織全体が、その望まれていない商品に取りかかることになるため）、結果、それまで迅速で柔軟であった組織の足かせとなる。金融機関は、顧客の期待と異なることに無駄なコストと作業をかけることになる。これでは、複雑性を増大させるだけで収益を生み出すことはできない。

複雑性を顧客のために増やすのか、自社のために取り除くかということについて白黒で判断するよりも、複雑性の適切な水準を見極めることが重要である。顧客が金融機関に何を望んでいるのかを正確に把握し、それらを提供することで複雑性をコントロールしなければならない（図2参照）。キャピタルワンはクレジットスコア（信用度）に応じて利息が変動するクレジットカードの発行を

始めた数年前にこれを実践した。この新商品は社内的に複雑性を大幅に増大させたが、コスト負担を補って余りある利益をもたらしている。

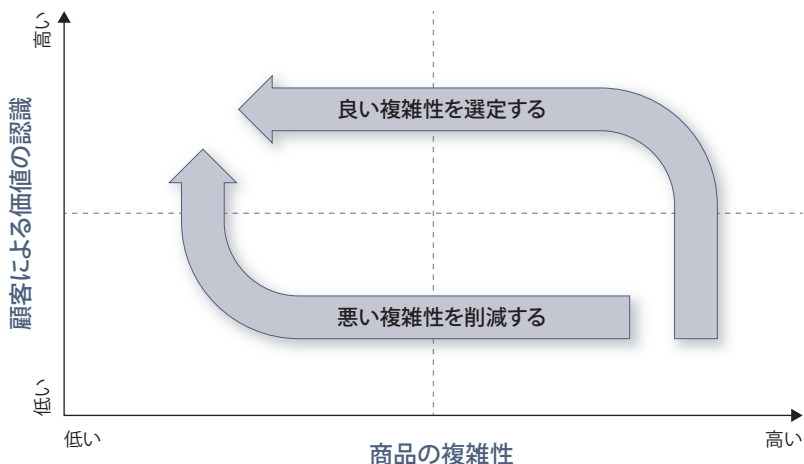
複雑性に取り組む金融機関は、次の2つの優位性を理解している。(1) コスト削減（BPR：ビジネス・プロセス・リエンジニアリング）、ITおよび組織の最適化を通じて(2) 収益増加（顧客満足度を向上し、より健全な顧客関係を構築し、商品の品揃えを絞り込み、プライシングを改善することを通じて）。実際、コスト削減努力と複雑性の管理を結びつけければ、より広範な顧客基盤構築へ向けた、より付加価値の高い商品や機能を生み出すことができる。

図1を再度見てみると、2007年の2桁の自己資本利益率はコスト削減だけでは達成できないことがわかる。平均25%のコスト削減に取り組む必要がある。しかし、コスト削減に加え選択した分野の複雑性マネジメントの効果を入れて、10～15%の削減の目標が現実的であろう。

金融機関における複雑性の特定

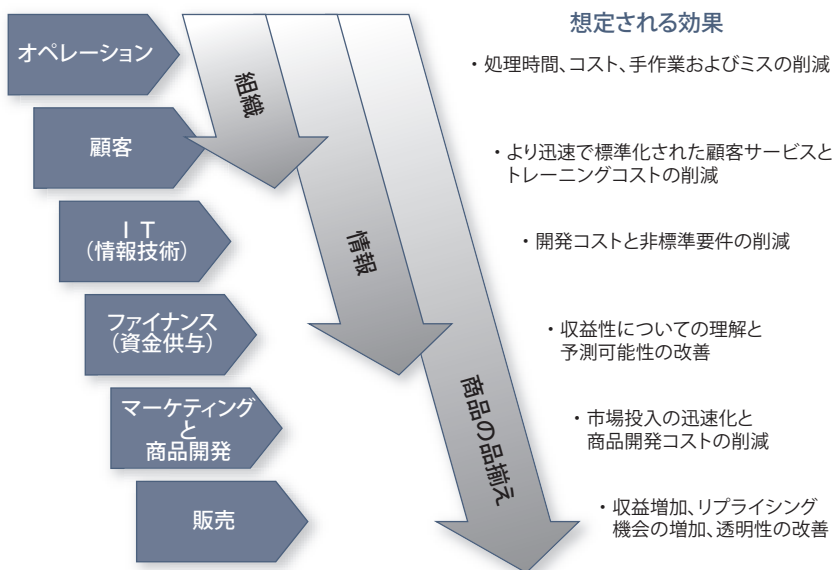
複雑性マネジメントにおける最初

図2：顧客は「良い」複雑性の価値を理解している



出所：A.T.カーニーによる分析

図3：3つの分野にわたる複雑性の管理



出所：A.T.カーニーによる分析

の挑戦は、複雑性の特定である。すなわち何が複雑性を生み出しているのか、それはどこに集中しているのか、どのような影響をもたらしているのかを特定することである。複雑性の特定は、図3に示されている「組織」「情報」および「商品の品揃え」の三つの領域から開始する。

組織 複雑性の根本的な原因は、組織構造にあることが多い。さらに、サイロ化状態の商品開発部門を中心にして組織構造が年々築かれていくため、顧客セグメントごとに複数の

商品をバンドルせざるを得なくなる。商品開発部門がサイロ化された状態は、効率が悪いばかりでなく、ハンドオフ（ひとつの業務から次の業務へのつなぎ）、業務間の確認、人的作業が必要となり、機能と責任も重複することにより複雑性が増す傾向が強い。このような組織の複雑性を解決するためには、商品をベースにした組織から、業務プロセスをベースにした組織、つまり、すべての組織単位内および組織単位間の業務連携を確実に担保できる組織に変

えていく必要がある。

情報 複雑性は、予算策定とリポーティング体制が実際の組織運営と整合されておらず、また企業の意思決定が最終的な損益への影響を真に理解しないままなされた場合に、しばしば発生する。わかりやすい例が、銀行が商品開発コストと収益増加の可能性を判断基準にして新商品を発売したが、その商品販売をサポートする部門で発生する「隠れた」コストである、IT、支店ネットワーク、顧客サポート、施設、賃借料、マーケティング、郵送に関する費用などについて、コストとして適切に織り込まれていない場合である。

解決策は、管理会計にある。それは、経営陣へのリポーティング・システムと予算策定に関わる全関係者の連携を牽引するエンジンだからだ。目標は、組織に流す情報を統一化し、かつ組織の隅々まで伝達させること、さらにその情報に基づく意思決定を行う企業文化を促進・強化することである。投資を評価する際のルールは、「複雑性に対する耐性があること」と、あらゆる管理レベルで同一の基準が適用されなければならないことである。

複雑性は、顧客により多くのものを提供したいと願っていても、より高い価値を提供できない場合に、マイナスの要素になる。

商品の品揃え 商品の複雑性をマネージする鍵は、常に顧客の期待にアンテナをはり、顧客が実際にその価値を評価し、喜んで購入したくなるような商品や機能は何かを理解することにある。すべての商品は、顧客の真の期待および現実的な要望の観点からのマーケティングと販売戦

略に基づいた万全なものではない。

この問題への取組みは、まず価値の低い商品や機能の排除から開始するが、顧客満足度を損なわないように行う（この「商品の品揃え」の見直し）作業は、粗利の回復に役立つが、「組織」と「情報」の複雑性に取り組んだ後に行う必要がある。最終目標は、マス・カスタマイズである。すなわち、個々の顧客独自のニーズに合わせるために、すべての商品やサービスをモジュール機能と考え、必要に応じて組み合わせが可能のようにするのだ。マス・カスタマイズには、業務およびチャネル横断的に自動的なカスタマイズを可能とするような商品生産プロセスの再構築が必要となる。こうした単純性と透明性は顧客を喜ばせる。いくつかの保険会社では、商品の種類や数を簡素化し、顧客が自分で商品を組み立てられるようになっている。スペインの BBVA 銀行（ビルバオ・ビスカオ・アルヘンタリヤ銀行）は、

複雑性は、顧客により多くのものを提供したいと願っていても、より高い価値を提供できない場合に、マイナスの要素になる

オンラインで顧客が利用したい金融商品やサービスを自分でカスタマイズできるシステム（BBVA Tu Cuentas 個人向けオンライン金融資産管理サービス）を提供している。加えて、市場の期待に商品が一致していることが、適切なプライシング戦略を決定する鍵となる。透明性がある単純なコスト構造は、商品の複雑性が少ないときには価格を押さえ、複雑性が直接収益改善につながるときは、そのコストを上乗せするなど、自在かつ適切な価格設定を可能にする。

実行

複雑性マネジメントは、戦略課題

である。金融機関にとって、効率性のみならず競争優位性も決定づけるものだからだ。顧客の期待が「最低限の機能のみ」という場合にはシンプルな商品で低価格にし、複雑性が収益改善につながる差別化要因であるときは、そのコストを価格に上乗せする。今日の金融機関の CEO は、複雑性のマネジメントへの注力が求められている。多くの金融機関がすでにその取り組みを始めており、投資の評価、商品やサービスの価値を高めるための新しいルールの確立など、先制的に実行に移している。まだ行っていない金融機関は今すぐ取り掛かるべきである。

執筆者

Ettore Pastore : A.T. カーニー パートナー(ミラノオフィス)

Marco Bernasconi : 同マネージャー (ミラノオフィス)

本稿はA.T. カーニーの英文リポート「Managing Complexity Preemptively」(原題)の日本語訳です。

A.T. カーニー株式会社

〒107-6032 東京都港区赤坂1-12-32 アーク森ビル東館32F

TEL: 03-5561-9155 FAX: 03-5561-9190

Eメール: inquiry.jp@atkearney.com

ホームページ: www.atkearney.co.jp

A.T. Kearney is a global management consulting firm that uses strategic insight, tailored solutions and a collaborative working style to help clients achieve sustainable results. Since 1926, we have been trusted advisors on CEO-agenda issues to the world's leading corporations across all major industries. A.T. Kearney's offices are located in major business centers in 37 countries.

A.T. Kearney, Inc.
Marketing & Communications
222 West Adams Street
Chicago, Illinois 60606 U.S.A.

1 312 648 0111
email: insight@atkearney.com
www.atkearney.com