

# 金融機関における 「成長のための最適化」

## アジアとオーストラリアからの実践的教訓

著者：ピーター・バーズ、エドゥアルド・アルノーニ、ウィンストン・ネスフィールド、  
アビジート・ムコパドヤイ、ムクンド・ラジャン、堤 俊也

### 序文と背景

全世界の金融業界が、さまざまな要因により危機的状況におかれています。

- 第一に金利は相変わらず過去最低の水準で推移している。低金利環境は安価な資本調達を可能にする一方で、金融機関が生み出せるリターンを圧迫している
- 第二に世界金融危機(GFC)以降厳しい規制が敷かれている
- 第三に金融機関は顧客中心の経営方針にフォーカスしているが、新規・既存プレーヤーによりさまざまなディスラプションが起きている
- 最後に金融機関にとってグローバル化は最重要経営事項だが、大手企業はどの市場に参加するかを絞るようになってきた

こうした状況にもかかわらず、大半の企業はベンチマークに基づく財務指標(ROE、市場シェア、コスト削減比率、売上成長率等)を成功基準として追い求めている。しかしそれだけでは不十分である。変革が成功するまでの道のりは険しく、過去に変革に失敗した事例がいくつもある(投資成果が実らなかったか、投資コストが高すぎた、あるいはその両方が起因している)。

実際のところ、持続可能な成功を遂げた組織はほとんどない。多くの場合、どの分野に資金を投下するかの選定が困難である(企業は誤った投資対象に資金を投じるか、誤った理由により投資削減をしたために、最終的に組織が弱体化し競争に負けてしまう事がほとんどである)。しかし私たちの長年の知見と調査結果によると、長期的に成功している企業は成功の持続性を維持及び推

進するために、組織のアイデンティティと戦略、コストを強く結びつけるアプローチを見いだしている。自社の存在意義を顧客サービス提供および顧客保護として、また収益低下をある程度受け入れられる体力があるのであれば、どうすれば自社のケイパビリティを最適化し、効率のよい投資選手法とコスト管理体制で競争に勝てるかを思案する必要がある。

このアプローチには多くのメリットがある。企業の成功は、ターゲット市場や顧客に対する首尾一貫した経営選択の組み合わせと、その選択に基づき競合との差別化を生み出すために必要なケイパビリティの織り合わせにかかっている。Strategy&の調査では、ケイパビリティの選択に関して一貫性を備えた企業は収益性が高く(過去5年間のEBITマージンを基準に算出)、また「成長のための最適化」型アプローチを用いる企業は株主資本利回りが通常より高いという結果が出ている。特に企業統合が進み成長率が低迷している成熟度の高い業界ではこの傾向が強い。結局のところ、企業にとって競合他社との差別化に不可欠なのは戦略を実行する際に、個々のケイパビリティを独立して活用するのではなく、保有しているさまざまなケイパビリティを正しく組み合わせ活用することである。

戦略立案や戦略実行プロセスを理解することは企業にとってさほど難しくない。しかし多くの企業はその過程でどのように変革を行っていくのかという問題に直面する。すなわち、何にフォーカスをするのか、新たなケイパビリティ構築に十分な投資を行う余力をどうやって作るのか、さらに最も重要なこととして、どこからスタートするかである。これらの要点を明確にしない限り、企業は、目標とする変革や投資リターンを達成できない壮大な変革プロジェクトに乗り出してしまおう。

## ピーター・バーンズ

peter.burns@  
pwc.com

Strategy& シドニーオフィスのパートナー。オーストラリア、ニュージーランド、東南アジア全体における金融機関のコンサルティングを行う。金融サービス、通信業界、および政府機関の変革プログラム策定において20年以上の経験を持ち、戦略と一致したオペレーティング・モデルの改革を手がけている。

## エドゥアルド・アルノーニ

eduardo.arnoni@  
pwc.com

Strategy& メルボルンオフィスのパートナー。金融分野のコンサルティングを担当している。サービス・オペレーション、戦略における幅広い経験と、クレジット・カード市場を専門分野とし、10年以上の経験を有する。

## ウィンストン・ネスフィールド

winston.nesfield@  
pwc.com

Strategy& シンガポールオフィスのパートナー。東南アジア、オーストラリア、北米のトップ金融機関や保険会社を含む金融サービス業界に対し、戦略・事業運営に関するコンサルティングを行う。組織再設計、利益改善、従来・新興販売チャネルの両方における新製品施策などを専門分野とする。

私たちはアジア太平洋地域の先進市場と発展途上市場で大手金融機関を支援してきた経験から、金融機関が変革を成功させるためには次の5つのことを実行しなければならないと考える。

1. リーダーシップチーム全体が、取り組むべき課題と、その対処にあたっての取捨選択に対して足並みをそろえ、大きな決断を下すことを恐れない。
2. どのようなケイパビリティが差別化に役立つのか、どのケイパビリティへの投資が過剰なのか、どのケイパビリティが不必要なのかをリーダーシップチームが明確に理解する。これにより、戦略とケイパビリティ、コストを相互に関連付けしやすくなる。
3. リーダーシップチームが組織を深く理解すること(ケイパビリティと組織構造だけでなく、コストを構成する個々の事業活動やそれらの相互依存性をも含む)。企業の組織及びコスト構造を深く理解することにより、事業コストに対して「良い」活動と「悪い」活動を明確にすることができる。
4. 組織の変革への受け入れ態勢を整えることに注力する。変革への準備態勢は計画を動かすための初期の取り組みの重要な構成要素である。
5. オペレーティングモデルの更新とは、形の上での組織構造やビジネスプロセスを変更するだけでなく、フォーマル／インフォーマルな実現手段を含めてビジネスを再構築することを意味する。

変革に着手する企業が下さなければならない一番重大な決定は、どこから始めるかである。戦略に関して組織内での結束が十分でないのであれば、リーダーシップチームは、まず下記の論点に関して組織内で共通認識を構築する必要がある。

- 私たちの組織の現状はどうなっているのか?
- 私たちの戦略とは何かか?
- 戦略を実現させるアプローチは何か?

もし社内において変化に対する準備態勢が不十分であれば、リーダーシップは変革プロジェクトの初期段階で社員を企業ビジョンに賛同させることに重点を置かなければならない。変革プロジェクトを正しいスタート地点から始動させ、この記事で示す実践的手順に従うことによって、企業は「成長のための最適化」型アプローチを活用し自社を変革することができる。

## 変革のための5つの前提条件

### 1. リーダーシップチームの結束

リーダーシップチームは、長期的なアイデンティティ、変革の理由、変革を達成する方法、そして最も重要な、目標に到達する過程で何を手放すかに関して、同意し結束する必要がある。

どんな組織も「オフサイトの集中戦略会議」にはなじみがある。そこでは経営幹部が勢ぞろいし、重要と思われる事案について議論を交わし、その中のいくつかの施策が経営計画に反映される。しかし、リーダーシップ全体としての同意や結束がなければ結果は不完全である。

私たちがよく目にするケースは、多くのリーダーが戦略立案に関わっていないメンバーにその戦略を説明するのは得意だが、その戦略を実行し目標を達成するにあたって自分が果たすべき役割に関しては、往々にして足並みがそろわないという点である。リーダーに不可欠な行動は、さまざまな部署がどう連携しているか、組織のエコシステムで各部署がどのような役割を果たしているか、組織全体として理解するために時間をかけ、どのような決定を

### アビジット・ムコパドヤイ

abhijit.a.mukhopadhyay@  
pwc.com

PwCコンサルティングのパートナー。主に金融機関に対して顧客戦略、顧客経験、デジタル化、マルチチャネル化、グローバル化などの分野で、米国・アジアの金融機関の企業各社に20年以上の経験を有する。

### ムクンド・ラジャン

mukund.rajan@  
pwc.com

Strategy& 東京オフィスのディレクター。オーストラリア、米国および東南アジアの企業に対し、金融サービス分野における10年以上のコンサルティング経験を有する。金融サービス分野における戦略、オペレーション、変革を専門とする。特に、チャネル戦略、オペレーティング・モデル、顧客中心の変革設計、資産運用会社と保険会社の急速に変化する業界動向への対応支援を得意としている。

### 堤 俊也 (つづみ・としや)

toshiya.tsutsumi@  
pwc.com

Strategy& 東京オフィスのディレクター。欧州、中東及び日本において金融サービス分野(保険会社、プライベート銀行、リテール銀行、イスラム銀行)を中心に全社組織再編プログラム(コスト削減含む)、営業チャネル戦略、事業戦略、投資プロジェクト支援、日本企業のクロスボーダーM&A及びPMI支援に取り組んでいる。

下すために誰に権限が与えられているかを理解することである。

リーダーシップチームの結束には個別レベルでの話し合いが不可欠であり、大勢が参加する会議では決して表に出てこない意見や見解の相違が明らかになる。従って、結束を促すためには、こうした個別の話し合いが欠かせない。日本企業は、意見の相違を尊重し活かすことは十分でないかもしれないが、長年にわたって根回し文化があり、個別レベルでの話し合いが定着している。

そのようなプロセスを通じて、ビジョンを一致させるだけでなく、信頼度を向上させ、ケイパビリティとコストに関する選定や優先順位に関して有効な意思決定が可能なリーダーシップチームが本当に重要かつ大胆な決断を下すことができる。

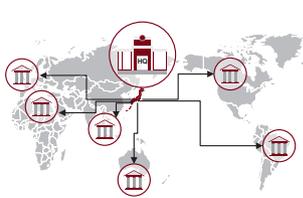
## 2. ケイパビリティの明確化

これを実行するのに欠かせないのは、まずケイパビリティとは何かを理解することである。ケイパビリティとは、それ自体がプロセスやITシステムなのではない。ケイパビリティとは、企業が顧客に対して差別化を図れるように手助けするためのプロセス、支援ツール、適切な人材、情報フローの組み合わせである。

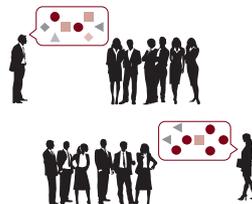
金融機関は、顧客への価値提供を実現するために、組織内でさまざまな連携が必要なビジネスモデルへと移行している。その結果、既存ケイパビリティとは根本的に異なる新しいケイパビリティの組み合わせが必要とされることもある。

企業は、本質的な意味を理解せずに、リアルタイムプライシング分析、シームレスなオムニチャネル顧客体験、ハイパフォーマンス文化、デジタルコアといった最新のパスワードに過度な投資を

## 組織のリーダー層における方向性の不一致が、継続的に問題を発生させる



あるグローバル展開した日系金融機関では、北米部門と東京本社のリーダーの間の直接的なコミュニケーションが十分でなかった。



経営会議を経て意見は一致したと銀行のトップたちは話していたが、人材管理、ケイパビリティ開発、後継者育成計画に対するアプローチが異なるために、現実には、戦略実行のあり方にバラつきが生じていた。



これら全てが、企業戦略の実行における一貫性の欠如を生み出し、地域によって戦略実行にバラつきが発生する原因となった。

行いがちである。それは無駄遣いだけでなく、投資と効果に関する意見の不一致にもつながる。

自らの組織にとって、あるケイパビリティが何を意味するかを厳しく問いかけることは、そのケイパビリティから最大限の成果を引き出す上で不可欠である。

成功する企業は、自社が選択した市場で成功するために必要なケイパビリティを明確に把握している。企業は、下記課題に対して明確な答えを持っている。

- 自社の差別化に役立つ要因が何か(それらの要因に重点的に投資できるように)
- 市場で競争に参加するための前提条件は何か(それらの条件を費用対効果の高い方法で満たすために)
- 不要なケイパビリティを明確にしていること、また、不要なケイパビリティに付随する活動を削減している、または廃止していること
- 何に投資すべきなのか、何に投資すべきでないのかに関して、具体的な指針をもつ必要がある。そのケイパビリティを熟知しない限り、それに付随する活動を明確に把握することは難しい

上記に対する明確な答えは、「差別化」が何を意味するのかについてリーダーシップ全体で共通認識が成立したからこそである。企業はケイパビリティの投資について往々にして、あらゆる領域で一律に使えるスタンダードを強く求める。しかし、例えば商品やサービスの価格変更が頻繁に起きない(もしくは顧客がきめ細かい価格設定に大きな価値を見いださない)事業や業界では、リアルタイムプライシング分析は不要である。こうした考察によって企業は資本を再配分し本質的に重要なケイパビリティに対して投資をすることができる。

このように、変革を成功させる企業は、自社の事業に必要なケイパビリティ、必要のないケイパビリティを明確にし、両方のケイパビリティを細かく具体的に定義することができる。

### 3. 組織機能に関する理解

顧客の価値観と行動、市場で成功するために必要なケイパビリティ、収益とそれに付随するコスト。これらの相互関係を、企業が理解していないケースがほとんどである。同時に、社員は概して自分たちの部門の働きを細かく理解しているが、組織がサイロ化しているため他領域まで把握しているケースは少ない。

---

## 差別化を生むケイパビリティとは何かを理解し、投資する



ある保険会社のケイパビリティを分析するにあたり、私たちはリアルタイムプライシングがほとんど利益をもたらしていないことがわかった。顧客はプライシングの変化には大きな付加価値を求めていないが、サービス品質に対して大きな価値を見いだしていた。



その結果、この企業は、分析(月次単位の価格付け)と顧客サービスへの投資(特にクレームに関するサービスのレベル改善)に舵を切ることが可能になった。

結果として、自分たちのことは非常によく理解しているが、顧客へのサービスに関してどのように連携する必要があるかを必ずしもよく理解していない等、サイロ化された集団をいくつも持つ組織ができあがる。幅広い業務全般を完全に理解している経営幹部は極めて少ない。多くの場合こうした理解を深めることに時間を割くことには価値がある。それによって、どこに投資すべきか、事業をどのように運営すべきかについて、よりの確な決定を下せるからである。

従って、企業にとっての重要な要件は、自分たち自身を本当の意味で理解することである。これは、企業が販売する製品やサービスを越えて、市場を深く理解することにつながる。それは、自らが競争できる領域を明確にし、自らの活動を真に理解することを意味する。例として、下記のような点が挙げられる。

- どこに資金が投じられているのか?
- どこで収益があがっているのか?
- 顧客は何に価値を見いだしているのか?
- 顧客に付加価値を与えない活動は何か?

企業は、このように自らの組織と付随する活動を細かく理解することにより、どの顧客にフォーカスするべきか、どこでコストを削減し、どこに投資すべきかについて、的確な決定を下すことができる。少なくとも、顧客の価値観や企業の戦略的意図にそぐわない活動を意識的に取り除くことが可能になる。

#### 4. 変革への備え：未来の可視化とエモーショナルな結びつき

企業がある大きな変革プロジェクトから別のプロジェクトへと

次々に飛びつくのをよく見るが、その成功度はまちまちである。企業はそのような取り組みに往々にして多大な資金や人的資本を投じるが、期待したような成果を得られていない。そうしたチェンジマネジメントの取り組みの多くは「汎用的な」アプローチを採用しており、従来型の組織診断、コミュニケーション、プロセストレーニングといった昔からある領域を網羅している。

組織の変革への備えを確認することは重要である。多くの場合、重要なのは表面的なコミュニケーションではなく、社員が変革に対して正しい捉え方をしていることを確かめることである。これは、変革の全体像と、社員全員が変革をどう感じるかについて、リーダーシップが明確なイメージを描かなければならないことを意味する。

社員が(理性に従い、かつエモーショナルにも)目標を理解し、目標に対して結びつきを持てるように企業が投資するケースは稀である。本来はその過程を通じて、企業は変革に対して本当に熱意を持っている社員は誰かを見つけ出す。このステップの欠如がしばしば、次のような明確なセグメンテーションを考慮に入れていない画一的な変革プログラムにつながる。

- **変革に対してしっかりと準備態勢を整えているグループ:** これは一見すると一番扱いやすい集団に見える。しかし、これらの社員が早い段階でプロジェクトに入っていない場合、企業は熱意や誠意を失ってしまう可能性が高い。彼らは、組織の将来性を心に描ける社員であり、そこに到達する意欲を持っている。この集団の関与を維持するための簡単な方法としては、目標達成までの道筋で同僚たちを主導するプライドビルダーとして彼らを利用する、将来のモデルの設計に確実に関与させる、彼らが属

#### 自社のパフォーマンスを真に高める要因は何かを調べる



あるアジアの保険会社が、代理店業績、立地、サービスを提供した顧客、販売した商品の関係について分析を行った。その結果上位25%を除く業績向上要因の中で最も影響が大きかったのは商品ミックスであった。それはこの会社が販売実績の促進に一度も使ったことのない視点だった。



同様に、ある日系生命保険会社と豪系資産管理会社は、さまざまなチャネルの活動と価値を深く理解した上で、チャネル投資の選択を行った。

する縦割り組織の外で積極的に活動させるなどが挙げられる。

- **変革に対して表面的に準備態勢を整えているグループ:** 変革に対して表面的に準備態勢ができていない集団の特徴は、変革に責任を持つリーダー役の不足、何となくビジョンに賛成する社員、あるいは変革を実行するには未熟なプロセスとケイパビリティ(またはそのいずれか)である。共通して観察される行動としては、集団と個人で別々に測った際の熱意の乖離、前回試行時に失敗した理由に対する強いこだわり、中核的業務の変更に対する抵抗等が挙げられる。このような場合は、ケイパビリティに多大な投資を行う前に、前もって変革への基本的な素地を作り、社員がビジョンを理解できるようサポートすることに時間を割くことが重要である。
- **変革に辟易しているグループ:** 最も対立する立場にあるのが、幾度も変革計画を経てきたが不成功に終わり、新たな計画を受け入れるとは考えにくい集団である。この集団の特徴は、懐疑的な社員、「同じことを前にもやったではないか」という気持ち、新しい責任を負うことへのためらいである。このような場合は、前回のアプローチとの違いを示すことが不可欠である。変革の障害を直接解決する小さな成果をいくつか上手に示すことは、一つの大きな変革の実現を目指すよりも効果的だという例を私たちは何度も得てきた。

組織の中のさまざまな部署は、一連の変化の中でそれぞれ異なる位置に立つ可能性があるという点を認識することが重要である。従って、変革を成功させる企業は、まず変革に対する組織の準備態勢を確実に整えることに焦点を当てる。

準備態勢を確実に整えることに焦点を当てる。

## 5. オペレーティングモデルのフォーマル／インフォーマルな要素の再構築

多くの企業は、自社の戦略との整合性をさらに高めるために、オペレーティングモデルを定期的に刷新しようとする。こうした取り組みの重点が、短期的な利益を得るために、組織構造と責任の変更には置かれる傾向が広くみられる。KPI、ケイパビリティの相互連携、働き方、望ましい行動、日々の連携を導く行動規範といった、結果に結びつく具体的な実現要因がしばしば見逃されている。

オペレーティングモデルを再設定するには、差別化を促すケイパビリティに立脚して、企業が自社のビジネスを根本的に再構築することが必要となる。それにあたって、大半の企業は部門横断のプロセス、どのケイパビリティを誰が持っているのか、決定権、ガバナンス等フォーマルな要素にフォーカスしがちだが、企業は同時に、プロセス、ツール、人材、情報を有効に統合させるインフォーマルな要素も考える必要がある。すなわち、事業目標の達成に役立つ、成功の尺度、求められる行動、部門を超えた協力の仕方やマインドセットである。

これを上手に行うことができる企業は、オペレーティングモデルの再構築には時間がかかること、また最初の答えが正しいことは稀であることを認識している。これらの企業は、組織の成熟過程に合わせてオペレーティングモデルを改良することをためらわない。

### 変革プログラムにおいては、社員と顧客を最優先に考える



ある資産管理会社は、顧客への対面販売において、従来の顧客体験を再考しようとしていた。



この会社は、従来のスライドを作成したり、電子メールで連絡をとったりするのではなく、「コンセプトストア」を開発した。体験をまず社員、次に投資顧問、そして最後に顧客に紹介するというものである。

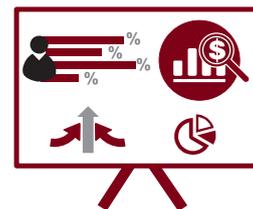
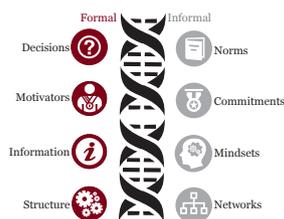


これは、社員が未来を心に描けるように手助けすることを目的とする多数の変革計画の中で、一つの目に見える象徴となった。

## 成功をどのように測定するかをあらかじめ定義する



ある日系保険会社が、顧客への差別化に役立つ最も重要なケイパビリティを定義した。それは、新商品のイノベーションとスピード（マーケット動向を迅速、正確に把握し、的確な製品をジャストインタイムに市場に投入すること）であった。この保険会社は、その実現に向けた責任を明確にし、社員が何をすればよいか理解できるように、明確な決定権を伴う機能横断型のプロセスを定めた。



これと結びつける形で、ケイパビリティ構築の成功を測定するため、いくつかの重要な成果に重点を置く、非常に簡素化されたスコアカードを作成した。（顧客評価、チャネルミックス、社員エンゲージメント、収益である等）

## ネクストステップ

企業は、業種や形態や規模も多様である。しかしその業界特有の微妙な差異を取り除けば、中核に残るのは、ほぼ共通の戦略的

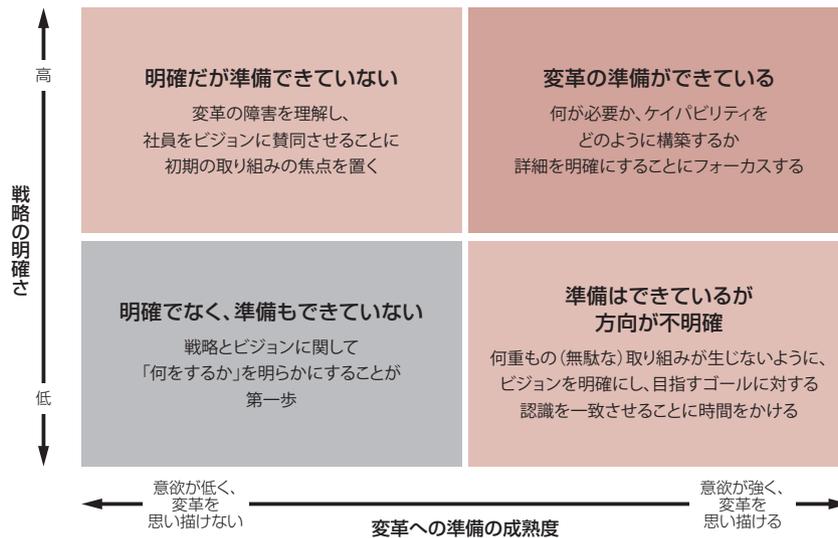
プロセスであり、変革を目指す企業にとっての5つの基本原則である（図表1参照）。

多くの変革と同様、これは難題である。大多数の企業にとっての課題は、どこから変革をスタートするかである。変革を成功さ

図表1

変革する際の必須事項	変革する際の実務上のポイント
変革のあらゆる段階で、リーダーシップチームは結束していなければならない（特に、変革ビジョン、それに関わる取捨選択、互いの関わり方について）。	ケイパビリティが成熟するのに伴って、変革の過程でも何度か構造を見直し、オペレーティングモデルを改良する。
自社のケイパビリティを明確にしなければならない（何が差別化に役立つのか、何を効率的に実行しなければならないのか、どれが不要なのか）。	自社のあらゆる側面について、それが真に差別化に役立つか、批判的に検討する体制を持たなければならない。ただし、足並みのそろったリーダーシップチームとして、必要な投資は大胆に行う準備も整えておく。
自らの組織の実態を熟知しなければならない（どの市場で競争しているのか、どこに価値があるのか、どのような活動とコストがあり、それらは互いにどう関係しているのか）。	現在の活動だけでなく、将来的なケイパビリティと活動の決定という面でも経営陣が結束し、情報に基づいた決定を下せるように細部にも気を配る。
変革に備えた意識が醸成されていなければならない。準備が整っていない場合は、変革への準備に労力を注がなければならない。	社員が理性の面でも、かつエモーショナルにも、そのビジョンを受け入れられるようにするためには時間をかけて構わない。
オペレーティングモデルを再構築しなければならない。それは単なる構造以上のものであり、情報フロー、決定権、KPI、行動、マインドセット、協働の仕方は等しく重要である。	オペレーティングモデルは固定しない。変革の進展と成熟に応じて変更してもよいし、必要ならば途中でも決定権を再設計する。

図表2：戦略と変革の現在地を理解するフレームワーク



せる企業は、戦略的な意図がはっきりしており、変革への準備態勢が非常に整っている。次の簡単な枠組みは、読者の組織の工程をどこからスタートさせるかを明らかにする上で役立つだろう(図表2参照)。

変革を目指す企業にとっての第一歩は、自社が上の4つの象限のどこに位置するのかを理解することである。このフレームワークを用いてリーダーシップチームで話し合うことが、リーダーシップチームの足並みをそろえる上でのステップとなる。以下に示す質問は単純なものだが、組織の現状を理解し、変革を起動する上で必要な全ての重要な要素を含んでいる。

- 私たちの戦略は何か？ 全員が戦略を同じように述べられるか？ 全員がお互いの連携関係を明確に理解しているか？
- 私たちの戦略はなぜ成功すると思うのか？ 顧客や他のビジネスパートナーに対してどのように差別化を図るのか？ 顧客やビジネスパートナーはなぜ私たちと取引するのか？
- 私たちはどのケイパビリティが必要か？ それが差別化に役立つとなぜ考えるのか？ このことについて共通の理解ができているか？
- 過去の変革への取り組みはどの程度成功したのか？ 目に見える成功例にはどのようなものがあるか？ それらのケースはなぜ成功したのか？ 失敗した計画からどのような教訓が得られたか？

- 社員は私たちのビジョンにどの程度共感し共通認識をもっているか？ 社員アンケートの結果、何がわかったか？ インフォーマルなネットワークを通じてどのような声が聞かれたか？ 周囲と異なり反応が薄い部門はどこか？

*“Fit for Growth in Financial Services Organisations: Practical lessons from Asia and Australia” by Peter Burns, Eduardo Arnoni, Mukund Rajan, Abhijit Mukhopadhyay, Winston Nesfield and Toshiya Tsutsumi, August 2, 2017*