



デジタル・プロミスの実現

金融機関のデジタルトランスフォーメーションにおける
9つの優先課題

IIF（国際金融協会）とデロイトによる報告書

概要

- デジタルトランスフォーメーションには、課題が多く、数値化が難しい側面があります
- デジタルトランスフォーメーションの定義は、企業間、さらには企業内の部署間で異なることもあり、何を以て成功とするかの比較や判断は困難です
- 真の変革とは、事業を将来的に通用するものに変革することです。ビジネスプロセスやオペレーティングモデルの一定の変更が必要となり、時にはビジネスモデルの収益構造やコスト管理方法を根本から変えることになります
- 本シリーズ第一弾では、デジタルトランスフォーメーションを進めていく上で、内部および外部から影響をもたらす一般的要因の分類を試みます
- 本稿では、デジタルトランスフォーメーションの成功に影響を与える一般的要因を9つ定義しています

はじめに

ディスラプティブ・フォース（ビジネスの破壊的要因）の出現、進化および集中が金融サービスの未来に影響を与え続けています。その内容は、バリューチェーンにおける仲介機能の排除や競争環境の進化から、新興テクノロジー、オープンデータ、エコシステム構築に向けた連携、規制改革の加速まで、さまざまに及んでいます。加えて、小売やテクノロジーなど他のセクターから受けるサービスに影響され、個人も法人も自分に合った商品や経験価値（エクスペリエンス）をますます期待するようになり、金融機関に対する圧力が増えています。

この変化し続ける市場力学に対応するため、金融機関の多くはデジタルイノベーションを活用したビジネストラansフォーメーションに取り組んでいます。単純な商品だけでなく、他社とは一線を画したエクスペリエンスを提供することによって顧客の獲得を加速させる必要性を感じているようです。信頼できるデータドリブンのインサイトを活用するケイパビリティを得た多くの金融機関では、より優れた価値を提案することで、デジタルトランスフォーメーションのもたらす恩恵を現実のものとしようとしています。

しかし、金融サービスにおけるデジタルトランスフォーメーションにおける成功とはどのようなものでしょうか。成功へのアプローチやその定義は、企業によって範囲、リーダーシップ、規模、時期が大きく異なるため、その評価は難しいこともあります。デロイトはIIF（国際金融協会）と連携し、デジタルトランスフォーメーションにおける金融機関のアプローチを掘り下げて調査し、企業が検討すべき3つの主要分野を特定しました。3つの主要分野とは、「デジタルトランスフォーメーションにおける課題」、「一層の価値獲得を可能にする要因」、そして「リスクが内外のステークホルダーに与える影響」です。今後発表予定の三部作シリーズとしてこれらのテーマを取り上げていきます。

デジタルトランス フォーメーションにおける課題

シリーズ第一弾では、デジタルトランスフォーメーションの実行・実装をめぐる課題について掘り下げ、金融機関がデジタルトランスフォーメーションのもたらす恩恵を十分に引き出せていない要因を追求します。本レポートは、世界中の金融機関、規制当局、監督当局および政策立案当局の60名を超えるエグゼクティブやトランスフォーメーションリーダーを対象とし、チャタムハウスルール（英王立国際問題研究所が定めたルール）に基づいて行った調査のほか、ファシリテーターのリードによって実施された討議やインタビューを基に作成されました。公のイベントでのコメントも盛り込み、内外両面から見たデジタルトランスフォーメーションにおける9つの課題を浮き彫りにします。

これら9つの主要課題は、世界中で共通する傾向があることが分かっています。しかし、出発点の違いや現地の状況によって地域ごとに違いが生まれ、そうした個々の要因の影響が大きくなることもあります。例えば、日本のあるエグゼクティブは、従来から日本の大手銀行のIT部門は米国と比べると非常に規模が小さいため、行内で新たなテクノロジーを構築する上での課題が多いことを指摘しました。これにより、銀行にこれまでにない人材（テクノロジーエンジニア）が採用されるという、日本の従来のキャリアパターンとは異なる動きが促進されています。欧州では、低金利環境が銀行の収益性（ひいては新しく大規模投資を行う能力）にもたらす影響が、他の先進国と比べて大きな課題となっているとみられます。一方アフリカの銀行のCRO（チーフリスクオフィサー）は、アフリカ全体の傾向として、銀行は西欧のテクノロジーを採用しているのに対して、通信業界やその他の業界は中国のインフラを採用しているため、双方が新たに連携する際に相互運用上の問題が生じる可能性があることを指摘しています。こういった地域による差異が、世界共通の課題をさらに悪化させる可能性があります。

外部の課題

「金融機関に対する投資家の期待」がデジタルトランスフォーメーションの足かせになる



成熟した金融機関をターゲットとする投資家は、スタートアップ企業やフィンテック企業をターゲットとする投資家よりもリスク許容度が低い傾向があります。そのため、大手金融機関によるデジタルトランスフォーメーションの取り組みへの投資判断に対する期待値も、スタートアップやフィンテックに対する期待値とは異なることが多くなります。欧州の大手銀行のCIO（チーフイノベーションオフィサー）兼CTOによれば、投資家は銀行に対し、予測可能で一貫性があり安定したリターンをいまだに求めているといいます。これは、ビジネスモデルの変革やイノベーションに一般的に付随する特性、すなわち、リスクテイク、実験、反復学習とは矛盾する側面があります。そのため、金融機関がデジタルトランスフォーメーションに向けた大規模な取り組みへの投資を発表する場合、投資家の反応は、巨大デジタルテクノロジー企業の場合のような前向きなものにはならない可能性があります。

金融サービスのサブセクターにおいてさえも、投資家の期待は企業によって異なる場合があることを認識しておくことも重要です。例えば、JPモルガン・チェースがテクノロジーに毎年110億米ドルを投じると発表したとき、市場では期待感から株価が上昇しました¹。しかし、同じ米国の銀行でも、経営陣によるデジタルトランスフォーメーションへの投資案が投資家の期待に沿っていなければ、投資家の反応は異なるものになるかもしれません。金融機関が変革へと足を踏み出す場合は、この点を念頭に置いておくことが重要です。

本調査への参加者はこの点を強調し、北米を主たる事業基盤とする銀行の意思決定に「ウォール街」が与える影響は、短期投資と長期投資とは異なると指摘しました。家族経営の銀行や国が過半数を保有する銀行では、長期投資やその実施方法の決定はより柔軟に行えると指摘しています。このような金融機関では、アナリストがそのビジネスをより長期の時間軸で評価できるプロセスや枠組みが整っています。一方で投資家を株主とする銀行では、短期の業績への注力が求められるのが通常です。

「投資家は、金融機関によるデジタルトランスフォーメーションへの大規模投資に3～5年の猶予は与えてくれないものです」

米国の銀行のCDO（チーフデジタルオフィサー）

「投資家の期待が、デジタルトランスフォーメーションにどれだけの資金を投じられるかの足かせになっていることは確かです。顧客の要求は誰しもが把握しているところですが、それに投資をする財務余地を生み出すのは私たちです。何を改善すべきかは分かっています。問題はそれをどのように実現するかです。ROE目標を達成しなければ、株価は上がりません」

- 英国の銀行のCIO（チーフインベションオフィサー）兼 CTO

「投資家は2～3年後のリターンを期待しています。弊行では中核となるバンキングシステムを変えるのに8年かかりました。これほどの時間がかかると分かっていたら、投資家は賛同しないでしょう」

- 欧州の銀行のインベションリーダー

新たな難題：デジタル時代の新規取引開始

インタビューでは、新しい顧客との取引開始において、新たな機会と課題の両方が浮き彫りになりました。デジタルIDの技術革新によって、本人確認の新たな手法（Know Your Customer（KYC）認証）の開発や導入が後押される一方、特に金融機関では金融機関同士や公的機関との顧客の個人情報の共有が制限されているため、そのような取り組みの実施には限界があります。顧客は即時性を求め、手作業での提供が必要な個人情報の量について一層の削減を期待していますが、こういった制約から、金融機関はそれに応えられない可能性があります。

ソリューションとしては、「（すでに導入済みの国もあれば、導入が進んでいる国もある）金融機関が本人確認」を目的として接続できる政府の一元的なデータベースや、情報共有を目的とした本人確認に関する双務的な銀行間取り決めなどがあります。しかしこういったアプローチも普遍的ではなく、グローバル企業のCIO（チーフインベションオフィサー）の多くは、国境を越えた相互運用の必要性を声高に求めています。

この問題は、本人確認の「経済性」という面でも浮き彫りになりました。つまり、社会的にも経済的にも送金コストの引き下げが求められているにもかかわらず、市場では手作業によるプロセスや重複するプロセスが義務付けられており、コストダウンの取り組みの妨げになっています。

2

「データの枠組みに一貫性がない」ために、金融機関の価値創造能力や意欲が制限される



金融機関は大量の顧客データや取引データにアクセスできます。しかし回答者の大半は、内部データを修正してそこから学ぶべきことがまだまだたくさんあり、外部データによって知見を拡大するのはその後だと話しています。データ量は十分でも、多くの企業では的確な分析のために必要なデータ特性を捉えられていないことが分かっています。回答者の多くは、プロセスのより早い段階で、収集したデータの質を改善し、データ要件のマッピングを統合する追加作業が必要だと述べています。

加えて、顧客保護とイノベーションのバランスを取るためのアプローチに一貫性がなく、オープンバンキング体制におけるデータ共有の枠組みの要件が均衡でないために、金融機関によるデータの利用に制約が生じる可能性があります。EU一般データ保護規則（GDPR）など、データ保護、顧客のプライバシー保護およびデータの倫理的利用を巡る規制により、金融機関による企業間および国境をまたいだデータの共有、目標とするデータフローの立案、変革のための有意義な分析がますます難しくなっています。

時代はデータの利用に極めて敏感です。金融機関がデータを誤った方法で利用していると認識されると、それが合法的であっても、社会の目がデータ利用の倫理性に向けられがちになり、制約が増すことが多くなります。これは特に、その形態を問わず人工知能が関わる場合に当てはまります。

「オープンバンキングは、あればいいというものではありません。私たちは皆競合しているのですから、セクター全体に及ぶものでなければなりません。データ以外にも、世界共通のデジタルルールが必要です。そうでないと断片的な実践にとどまってしまう」

- 大手グローバル銀行のチェアマン

「ソーシャルメディア企業であれば、まずは既にやり取りされているデータについて考え、「それをどう使うかは分からないが、まずは手に入れておいて、利用については後で検討しよう」となるのでしょうか。このような進め方は私たちの社風にはありません」

- 米国の銀行のCDO（チーフデジタルオフィサー）

3

「フィンテック企業側に対応能力やキャパシティが足りない」ために、成熟した金融機関との連携の可能性が制約される



フィンテック企業の出現は金融サービスセクターに重大な影響をもたらし、デジタルによるシームレスな新規取引開始、融資の即時承認、無料での個人間送金など、革新的な機能やビジネスモデルが導入されています²。金融機関の多くは、企業の成功にはフィンテック企業とのコラボレーションのほか、連携やパートナーシップによるエコシステム構築が重要であると報告しています。このような新しく革新的なパートナーシップには一連の新たなリスクが伴うことが多いものの、インタビューに協力してくれた企業は、連携しないことによるリスクのほうがより大きいと考えています。アジア太平洋地域の大手銀行のCRO（チーフリスクオフィサー）によれば、その銀行では顧客からの強い要望に基づき、管理しきれなくなるという当初の懸念も押しのけて、Apple Payを提供しました³。

しかし、フィンテック企業との連携からは、新しいデジタルサービスを巡るリスクを超えた別の課題がもたらされることが多くあります。フィンテック企業は経営手続がより機敏で、さまざまなITシステムを利用しているという点で、規模が大きく成熟した金融機関と大きく異なります。また、フィンテック企業は、昔ながらの金融機関が有する時代遅れのテクノロジーを企業レベルで統合し、複雑な経営プロセスに則って仕事をする経験や専門性が欠如していることもあります。連携の事前アプローチとして候補となるフィンテック企業との取引開始を試みる中で、Barclays VenturesのCEOであるBen Daley氏は、「まず行うべきことは、これらのフィンテック企業が大きな組織を動かしていくためのサポートをすることです」と述べました⁴。

その道のりを楽なものにするには、連携先として同じ価値観とビジョンを共有するフィンテック企業を見つけなければなりません。インタビューに応じてくれた複数のエグゼクティブは、事業に対する期待にずれがあったために、連携が失敗したケースを挙げてくれました。RiskMinds International主催のカンファレンスで、Groupe BPCEの事務総長であるJacques Beyssade氏は、既存の金融機関は「一般的に、長期且つ総合的な顧客関係を重視するため、この哲学に賛同できるパートナーを見つけることが重要です。他方、フィンテック企業の中には、バリューチェーンのある一点から短期間で価値を抽出することに注力するところもあります」と強調しました⁵。組織の目標や目的を一致させることは、金融機関とフィンテック企業の連携の成功に不可欠な要素と考えられます。

「第三者と連携するときは、面倒であっても、彼らに私たちの基準のすべてを守ることを求めています」

- 米国の銀行のCDO（チーフデジタルオフィサー）



「柔軟性を欠いた時代遅れの規制」が大規模なデジタルトランスフォーメーションの取り組みの足かせとなる



テクノロジーを主体とした変革が急速に進む一方、主なマーケットにおける公共政策、立法、法制化は複数年にわたるサイクルで行われています。こうした状況の中で、規制が変革に順応できるかが試されています。例えば、Grupo Santanderのエグゼクティブ・チェアマンであるAna Botin氏は次のように指摘します。「今施行されているPSD2（欧州連合第2次決済サービス指令）は7～8年前に立案されました。この間の市場の変化についてはご存知のとおりです。私たちは、現在の企業活動に基づいた規制について考えていかなければなりません」⁶。

「規制当局には、我々を放っておいて欲しいとは言わない。私たちと足並みをそろえ、順応して欲しいのだ」

大手グローバル銀行のCDO（チーフデータオフィサー）

今日においては、規制が時代遅れで陳腐なものになるリスクがあり、柔軟性を欠いた、あるいは技術に特化した規制には特にこの傾向が見られます。インタビュー対象者が口々に強調したのは、機敏かつダイナミックな規制を行って欲しいということと、規制が監督指針へ移行するための足掛かりであって欲しいということです。つまり彼らが求めるのは、ルールベースではなくプリンシプルベースであり、特定のテクノロジーに特化することなく、安定的かつ時の経過にも耐え、監督指針やガイドラインがより重視されることで補完されていく規制です。

「今施行されているPSD2は7～8年前に立案されました。この間の市場の変化についてはご存知の通りです。私たちは、現在の企業活動に基づく規制について考えていかなければなりません」

Ana Botin, エグゼクティブ・チェアマン, Grupo Santander⁶

金融機関はスタートアップ企業やフィンテック企業とは異なる規制や監督指針に直面しているという点からも、時代遅れになった規制要件の影響をより大きく受ける可能性があります。金融機関は活動ベースで作られた規制ではなく、業態による規制を受けており（場合によってはその両方）、一方で金融サービスのバリューチェーンでは金融機能のアンバンドリングやリバンドリングが急速に進んでいます。

加えて、大手金融機関と規制当局との間で「問題解決的な」アプローチが欠如していることがあり、状況によっては規制当局側の沈黙や、規制の誤った解釈につながっています。これによって金融機関の内部リスク、法務、コンプライアンス部門がより保守的になり、長期の戦略的変革に向けた意思決定が妨げられる可能性があります。

これを克服するには、既存の金融機関によるサンドボックスなどの取り組みの利用拡大など、金融機関と規制当局の連携が重要になるかもしれません。シンガポール通貨監督庁（MAS）がASEAN銀行協会およびASEAN金融イノベーションネットワークと連携し、APIエクステンジプラットフォームを立ち上げたのはその一例です。このオープンアーキテクチャによるクラウドプラットフォームとAPIを併用すると、市場参加者はつながりを持ち、協力して実験を考案し、新しいデジタルソリューションを導入することができます。あるグループでは新しいデジタル銀行をわずか5日で立ち上げることができました⁷。

内部の課題

討論会やインタビューでは、銀行や保険会社は必要とする人材を惹き付け、採用することはできるものの、その人材を定着させることが格段に大きな課題であることが、繰り返し話題になりました。

人材モデルが進化し続けているために、多くの金融機関では「将来の人員構想の再考や、人材の定着に必要な環境の見直し」を余儀なくされている



しかるべき専門スキルを持つ人材を採用し、教育し、定着させられるかどうか、企業のデジタルトランスフォーメーションの成功を左右する必要不可欠な要素になっています。最高の人材を効果的に引き付ける戦略で後れを取らないようにする必要がある一方、調査に協力してくれた金融機関にとって人材定着が格段に大きな課題であることが浮き彫りになりました。米国のある大手銀行のCDO（チーフデジタルオフィサー）は、金融サービスをより便利にしたいという理性的な動機を持つ人は多くいるため、テクノロジーに精通した人材を採用することは可能だが、そのような人材を金融機関の体質に馴染ませることは難しいと指摘しました。その対策として、大手保険会社のCDO（チーフデジタルオフィサー）は、金融機関は従業員のやる気を高めるためにインパクトのある企業目的を設定することに加え、さまざまな分野で人材をローテーションすることによって多様性を生み出し、挑戦を後押しする必要があると述べました。また、デジタルやデータに秀でた人材は、給料が高いことだけでなく、創造的自由、目的、柔軟性、そしてやりがいがあり有意義で、将来に影響を与えられると感じられるプロジェクトを求めていることを念頭に置くことも重要です。

金融機関のデジタル対応が進むにつれ、人材の構成も変化し続けています。組織の変革が進めば、デジタルに精通した人材の獲得がより一層重要になります。多くの場合、本社内にデジタルチームを持つだけでは十分ではありません。デジタル人材は、取締役会から若手社員に至るまで、そして金融商品開発部門から顧客サービス部門に至るまで、組織全体に組み込む必要があります。将来の人員構想への移行をうまく進めるには、オペレーティングモデルのデジタルトランスフォーメーションに沿って人材へのアプローチを変えていくべきです。

この流れの結果として、データやデザイン、テクノロジーの知識に加え、事業に精通し、実践的な考え方を有する人材の需要が高まっています。フィンテック企業やテクノロジー企業の多くが同じ人材プールを求めて競い合っているため、金融機関がこの需要の多い労働力を定着させるためには、目的を設定してやりがいを持続させる環境を整備しなければなりません。この競争環境において人材の定着が課題となる中、あるCDO（チーフデジタルオフィサー）は、人材は価値ある資産であるという意識に加え、「弊社には人材のスキルを向上させるための環境が整っています。大量のデータを活用できるとともに、データの倫理的な見方を学んでいくことができます。」と述べました。

他のCDO（チーフデジタルオフィサー）は、「定着は可能です。しかしそれには、人材への投資と育成をより効果的に行い、能力開発を強化し、一層やりがいのある仕事を提供する必要があります」と指摘しました。

人材ニーズに対応するため、小売やテクノロジーセクターからチェンジエージェント（改革の仲介者）をデジタルトランスフォーメーション担当エグゼクティブとして採用している組織もあります。しかし多くの場合、そのような人材は組織の文化にどのように溶け込んでいけばいいのかを悩ましています。金融機関は、金融サービス企業へと転換していくにあたってこのようなりーダーをどうすれば支援できるか、そして他のセクターで顧客と関わってきた彼らの経験を自社にとり入れるにはどうすればいいかを考えるべきです。

2

イノベーションのための連携を積極的に進めるにあたっての「金融機関の敏捷性、理解力、調整力の欠如」



成熟した銀行と連携する態勢が整っていないフィンテック企業が多いのと同じように（外部の課題3を参照）、フィンテック企業との効率的な連携に必要な能力が欠如している金融機関も多くあります。本調査への参加者は、イノベーションのための連携によって社風、意識およびテクノロジーが影響を受け、金融機関のデジタルトランスフォーメーションが加速する可能性があることは認めています。しかし、フィンテック企業パートナーと取引を開始する場合は大きな課題が突き付けられることが多く、通常、その解決には長い期間を要します。フィンテック企業が金融機関と同水準の規制およびリスク管理の対象になっていない場合が多いことがその理由の1つです。また、フィンテック企業のエコシステム内に金融機関が加わる過程で、金融機関のリスク、コンプライアンスおよび法務部門が内部承認プロセスを遅らせる可能性もあります。Standard CharteredでCRO（チーフリスクオフィサー）を務めるMark Smith氏の指摘によれば、銀行がフィンテック企業とジョイントベンチャーを設立し、銀行が少数株主になる場合は、銀行側の複雑性が増すため、銀行内部のリスク選好性とパートナー候補者との見解の間に軋轢が生じることがあるとされています。これが効果的なパートナーシップ形成に向けた金融機関の能力の足かせになる可能性があります⁸。

「銀行が少数株主となるジョイントベンチャーを設立する場合は、追加の課題が生じます。内部のリスク選好性と外部からの期待との間で軋轢が生じる場合があり、そこから更なる課題が生まれるのです」

- Mark Smith, CRO（チーフリスクオフィサー）、Standard Chartered¹¹

フィンテック企業との連携の積極的な推進が遅延することが多い理由として、第三者とパイロットを実施するためのガバナンス構造やキャパシティの欠如も挙げられます。MASの研究によれば⁹、銀行がフィンテック企業とプロトタイプを研究、精査、開発するには6～8カ月を要します。ASEAN地域の銀行の80%超は、デジタルトランスフォーメーションを推進するイノベーション部門がまだ行内になく、試みの成功率が30～40%と低位に留まる結果になっています。

加えて、本調査への参加者の一部からは、フィンテック企業との連携に関する規制について、金融機関による特定の規制の解釈とその実際の意味合いとの間に乖離があることが多いとの声もありました。欧州のある大手銀行のCIO（チーフイノベーションオフィサー）兼CTOによれば、ある銀行では規制担当部門が規制を再確認し、行内の方針に落とし込むために方針担当部門に回し、その後、弁護士にその方針の解釈を依頼するといいます。

このプロセスには企業のリスク回避姿勢が染み付いています。これによって銀行の内部リスク部門や法務部門による規制の解釈がより保守的になり、フィンテック企業との連携追求の足かせになる可能性があります。Beysade氏は、総合的な顧客関係を重視する銀行と、より短期的な野心を抱く傾向があるフィンテック企業の間には、哲学的な相違点がある可能性に言及しましたが（外部の課題3に記載）、あるCDO（チーフデジタルオフィサー）は、逆に大企業は時として顧客の真のニーズを見失う可能性がある」と指摘しました¹⁰。

3

イノベーション追求に向けたリスク選好性の高まりとは相容れない、
「金融機関における伝統的にリスクを過度に避ける文化」



デジタルトランスフォーメーションは、テクノロジーの変革であると同時に、人的資源や意識の変革という側面もあります。本調査への参加者の1人は、「デジタルトランスフォーメーションはエモーショナルな（感情に動かされやすい）ものだ」と指摘しました。金融機関は往々にして変革に対する抵抗を経験します。これは、変革を追求するというエグゼクティブの意思決定が、主なステークホルダー（内外両方）が完全に同じ船に乗る前になされるからです。変革の裏にある「意図」について主なステークホルダーと足並みをそろえ、初めからその了承を得ておくことが重要です。

他に障壁になる可能性があるのが、多くの金融機関にみられるリスクを過度に避ける気質です。そのプロセスやオペレーティングモデルは、金融危機直後にさまざまなリスクから身を守るために立案され、設計されました。これにより、規律や予測可能性のほか、あらゆる統制、ガバナンス、規制との一貫性が強く求められるようになりました。しかし、真のデジタルトランスフォーメーションには、ある程度の不確実性、実験、そして「まずは失敗ありき」の意識が必要になります。例えば、Nationwide Building SocietyのCRO（チーフリスクオフィサー）であるJulia Dunn氏は、完全にクラウドベースのプラットフォーム上で作り上げた、新しいデジタル住宅金融組合であるNationwide for Businessを例に挙げました。同事業では規制当局の支持を得て、新しいテクノロジーを試用し実社会に還元する優れた機会を提供する計画ですが、真の課題は、新しい事業のコントロールを維持しつつ、機敏性を保つための適切なリスク選好性について合意を得ることだったといえます¹³。

英国デロイトによる「グローバルデジタルリスク調査」によれば、デジタル時代のリスクマネジャーは、デジタル製品のライフサイクルを把握するだけでなく、ビジネスとテクノロジーの両方の観点からリスクを総合的に見る必要があります。金融機関は、変革の取り組みを追求すると同時に、日々のリスクの枠組みから漏れる可能性のあるリスクの管理方法について考えなければなりません¹⁴。

「障壁を生み出しているのは規制ではありません。銀行による規制の解釈です」

- Neal Cross、前CIO（チーフイノベーションオフィサー）、DBS¹²

多国籍銀行のデジタルトランスフォーメーション責任者は、旧来の銀行が変革に要する時間はテクノロジー企業の2倍であり、その要因は法務、コンプライアンス、リスク部門とのガバナンスプロセスであると指摘しました。

「銀行の中には、ブランド力や顧客基盤の強みを活かして段階的な刷新を図っている銀行もあります。このアプローチではリスクは最も低くなりますが、デメリットは惰性、つまり蓄積されたエントロピーです。リスクは最も低い場合、我々にとっては最も心地が良いといえます。また、後で既存顧客を移転することを期待して、外部に新しい銀行を設立する銀行もあります。難点は顧客のオンボーディングです。これは、住宅ローンや手数料ビジネスでは特に難しくなります」


- 欧州の大手銀行のCIO（チーフイノベーションオフィサー）

「社風の設計を試みます。従業員を300人の小さなグループに再編成し、担当する事業部門を改革する責任を持たせます。厄介なのは、そのグループ間の結束です」

- 欧州の大手銀行のCIO（チーフイノベーションオフィサー）兼CTO

「金融機関の大半は、規制はデータの利用を妨げるものと解釈しています。しかし私はそれが規制の目的だとは思いません。規制は私たちにとって資産になり得ます。しかし、リスクチームやコンプライアンスパートナーには、その解決策について足並みをそろえてもらう必要があります」

- 米国の銀行のCDO（チーフデジタルオフィサー）

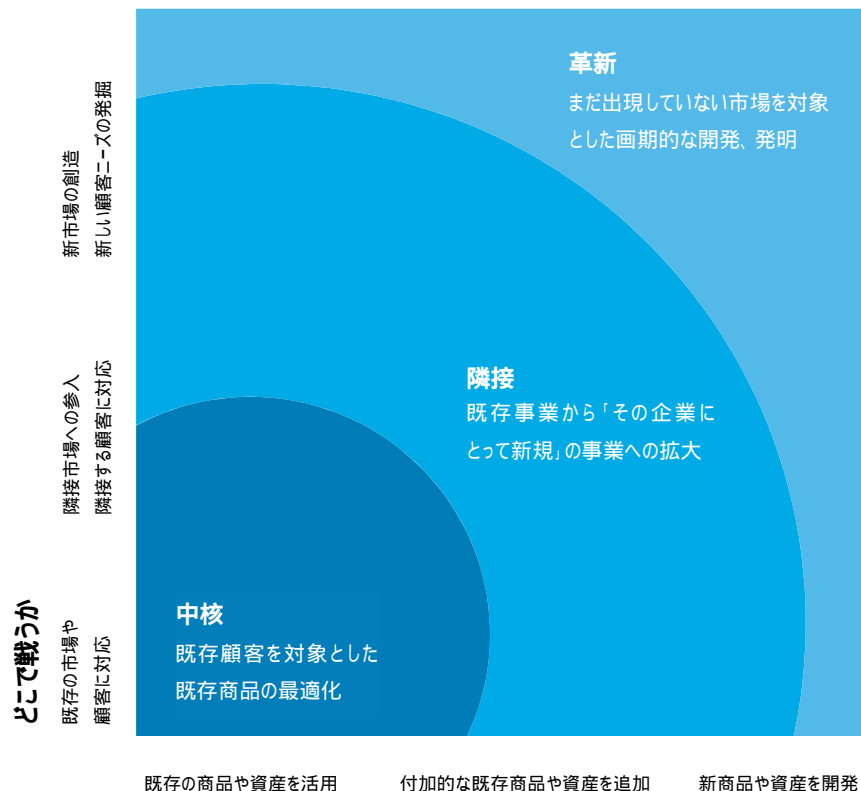
4 「短期の事業目標達成」に向けた経営陣の熱意と、より「長期の変革」に対する組織的なニーズが整合しない 

金融機関はデジタルトランスフォーメーションの管理においてさまざまなアプローチを試してきました。多くの場合、変革の取り組みは、現在および喫緊のビジネスモデルを担当するエグゼクティブが主導します。したがって、（個人としての）当期の業績評価とは相反する可能性があります。言い換えると、マネジャーの業績指標は短期の実績に基づくことが多い反面、真のデジタルトランスフォーメーションは達成までにより長い時間軸を必要とします。銀行および保険セクターを経験してきたあるCDO（チーフデジタルオフィサー）によれば、これは保険セクターより、事業上の意思決定が当年度により早く影響する銀行セクターに特に当てはまります。

「ハーバードビジネスレビュー」に掲載された米国デロイトの記事によると、企業のイノベーションポートフォリオでは、その70%を既存の中核事業の強化に、20%を隣接する事業や市場への拡大に、残りの10%をまだ出現していない市場を対象とした画期的イノベーションの開発に充てるべきであると述べています。中核事業の改善は数カ月以内に業績に現れることが多いですが、画期的な変革は、その恩恵の顕在化に5～10年を要することがあります¹⁵。これがデジタルトランスフォーメーションリーダーにとってのベンチマークとなることから、金融機関は業績指標を再考し、変革に必要な行動に対するインセンティブを持たせる必要があります。

成功に向けたイノベーションポートフォリオのフォーカス

全社的なイノベーションをうまく管理している企業は、3領域のイノベーションを慎重に管理しながら、それらへの投資を同時に行っています。



どのように勝つか

出所：デロイト、「イノベーションポートフォリオの管理」（ハーバードビジネスレビュー、2012年5月）

5

規制対応の負荷が大きすぎると、予算や経営資源が不足し、デジタルトランスフォーメーションに対する経営陣の関心がそがれてしまう



金融機関は、金融危機後の規制や法令の遵守に多大な経営資源を持続的に充当することが求められています。Baker Instituteによれば、米国でのドッド・フランク法の遵守だけを見ても、銀行セクターの法令遵守および規制関連の費用は年間で500億米ドル以上増加しました¹⁶。金融危機後は規制を巡る課題が拡大し続け、充当されている経営資源を開放することは当面できそうにありません。そのため、事業を主体とした取り組みに優先順位を付ける際は厳選が求められることになります。

ここでの経営資源とは、お金ではありません。本調査への参加者は、特定分野における専門性や経営陣の関心がそがれることは、投資予算が削られることと同じくらい、銀行のデジタル戦略への影響が大きいと指摘しました。行内の専門性や経営陣が同時に関心を維持できる課題の数には限界があります。規制要件を完全に達成できない場合には甚大な影響が待ち受けているため、規制上の課題は事業上の取り組みを犠牲にしても優先されるのが通常です。そのため、最も重要な事業上の取り組みだけが進められ、ビジネストランスフォーメーションの取り組みは後回しにされ積み上がっていくことになります。

規制要件遵守の費用は厳しいマクロ経済環境によっても膨れ上がり、利益成長を達成する力を弱めています。外部の課題1と同様、金融機関は「ウォール街」から四半期毎の期待という圧力を受け続けており、この費用面の課題が、リターンを得るまでに時間がかかる大規模な変革の取り組みへの投資能力に影響を及ぼしています。従来から、多くの銀行では収益成長が主な目標となってきた一方、今ではその多くが、利益を出しながら成長するには提供コストの低減も同等に重要であると認識しています。しかしながら、投資利益率を予測するのは難しいことから、規制上の要件が、長期的な研究開発投資や戦略的取り組みの足かせになる可能性があります。また、投資判断の際に大手金融機関がしばしば直面する絶え間ない抵抗がさらに強まる可能性もあります。

「（特定分野における専門性を含む）経営資源と資金はどちらも入手困難です」

- 米国の大手銀行のCDO（チーフデジタルオフィサー）

「今では投資家は、銀行に対して規制への投資を行っているかどうか、そして目標とする5年後の銀行像に対する投資構想を有しているかどうかを確認したがついています」

- 欧州の大手銀行のCIO（チーフインベションオフィサー）兼CTO

「市場をリードする顧客エクスペリエンス開発を戦略として進めようとする、銀行が扱うテクノロジーは前例のない水準で変化します。一方で、既存事業もいつも通りに進める努力をします。『銀行の運営』と『銀行の変革』を同時に進める必要があるということです」

- Trevor Adams, NedbankのCRO（チーフリスクオフィサー）¹⁷

結論

金融機関はデジタルトランスフォーメーションに伴う内外両面からの課題を経験しており、その一部は相互に関連性があります。これらの課題を克服する単一の解決策や正式な対策はありません。万能薬など存在しないのです。

しかし、デジタルトランスフォーメーションはもはや「あるといいもの」ではなく、金融機関の戦略の成功に不可欠な要素であると広く捉えられていることが、本調査への参加者のメッセージから明確に読み取れます。デジタルトランスフォーメーションの最終的な成功とは、事業と組織の両方の変革の達成です。事業の変革は、ビジネスモデルの再確認、顧客のニーズや嗜好への注力、ブランドの再考、急速なイノベーションを通じた新しい機会の発見から生まれます。組織の変革とは、企業文化の進化、新しい働き方の導入、この新現実に適したエコシステムに関連する能力の構築や連携の確立を意味します。

本シリーズ第二弾では、金融機関がデジタルトランスフォーメーションからより大きな価値や影響を獲得することを可能にする要因について取り上げます。主な成功要因のいくつかは、本レポートで概説したデジタルトランスフォーメーションにおける9つの優先課題の克服に役立つものになるでしょう。

Contacts

Tim Adams

President and CEO
Institute of International Finance
tadams@iif.com

Brad Carr

Managing Director for Digital Finance
Institute of International Finance
bcarr@iif.com

Conan French

Senior Advisor for Digital Finance
Institute of International Finance
cfrench@iif.com

Bob Contri

Financial Services Industry Leader
Deloitte Global
bcontri@deloitte.com

Michael Tang

Partner and Head of Global Digital Transformation for
Financial Services
Deloitte Canada
mtang@deloitte.ca

Puneet Kakar

Principal, Financial Services Strategy Leader
Deloitte Consulting LLP
pukakar@deloitte.com

お問合せ先

福井 良太

パートナー
デロイトトーマツ合同会社
金融インダストリーリーダー

森 亮

パートナー 執行役員
デロイトトーマツコンサルティング合同会社
rymori@tohmatu.co.jp

河合 孝

アソシエイトディレクター
デロイトトーマツコンサルティング合同会社
takaskawai@tohmatu.co.jp

Endnotes

1. Fortune, <https://fortune.com/2019/10/17/jpmorgan-chase-stock-goldman-sachs-earnings/>.
2. Deloitte Report, "Beyond FinTech: Eight forces that are shifting the competitive landscape." <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/financial-services/articles/beyond-fintech-pragmatic-assessment-disruptive-potential-financial-services.html>.
3. Apple Pay is a trademark of Apple Inc., registered in the U.S. and other countries.
4. IIF Podcast, <https://www.iif.com/Publications/ID/3294/FRT-Episode-29-Partnering-with-Start-ups>.
5. Quote from "Going back to basics: returning the bank to profitability & customer-centricity" session at RiskMinds International conference on December 2-6 in Amsterdam. <https://informaconnect.com/riskminds-international/>.
6. Quote from "Views from the C-Suite" session at the IIF Annual Membership Meeting in Washington in October 2019. <https://www.youtube.com/watch?v=xrjISCpMtJk&list=PLJDiecAPqXi32WfDsCAULcjAA4w8aAiX>.
7. Monetary Authority of Singapore, <https://www.mas.gov.sg/development/fintech/api-exchange>.
8. Paraphrasing comments made at "Going back to basics: returning the bank to profitability & customer-centricity" session at RiskMinds International conference on December 2-6 in Amsterdam. <https://informaconnect.com/riskminds-international/>.
9. Monetary Authority of Singapore, <https://www.mas.gov.sg/development/fintech/api-exchange>.
10. Quote from "Going back to basics: returning the bank to profitability & customer-centricity" session at RiskMinds International conference on December 2-6 in Amsterdam. <https://informaconnect.com/riskminds-international/>.
11. Quote from "Going back to basics: returning the bank to profitability & customer-centricity" session at RiskMinds International conference on December 2-6 in Amsterdam. <https://informaconnect.com/riskminds-international/>.
12. Quote from "In Conversation" session at the IIF Digital Finance Symposium, October 2018 in Brussels. <https://www.youtube.com/watch?v=NY-OZOQNzJg&list=PLJDiecAPqXi0BBpyJP8Ltcto63t3arCKd>.
13. Quote from "Going back to basics: returning the bank to profitability & customer-centricity" session at RiskMinds International conference on December 2-6 in Amsterdam. <https://informaconnect.com/riskminds-international/>.
14. Deloitte UK's "Beyond the hype: Global digital risk survey 2019" <https://www2.deloitte.com/content/campaigns/uk/global-digital-risk-survey/global-digital-risk-survey/global-digital-risk-survey.html>.
15. "Managing your innovation portfolio," Harvard Business Review, May 2012. <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/strategy/articles/managing-your-innovation-portfolio.html>.
16. Baker Institute for Public Policy: <https://www.bakerinstitute.org/media/files/files/0febf883/bi-brief-090619-cpf-doddfrank.pdf>.
17. Quote from "Whose risk is it?" session at RiskMinds International conference on December 2-6 in Amsterdam. <https://informaconnect.com/riskminds-international/>.

Deloitte.

デロイト トーマツ

デロイト トーマツ グループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイト ネットワークのメンバーであるデロイト トーマツ 合同会社ならびにそのグループ法人（有限責任監査法人トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング 合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャル アドバイザリー 合同会社、デロイト トーマツ 税理士法人、DT 弁護士法人およびデロイト トーマツ コーポレート ソリューション 合同会社を含む）の総称です。デロイト トーマツ グループは、日本で最大級のビジネス プロフェッショナル グループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスク アドバイザリー、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザリー、税務、法務等を提供しています。また、国内約30都市以上に1万名を超える専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループ Web サイト（www.deloitte.com/jp）をご覧ください。

Deloitte（デロイト）とは、デロイト トウシュート マツ リミテッド（「DTTL」）、そのグローバル ネットワーク 組織 構成するメンバー ファーム およびそれらの関係法人（総称して「デロイト ネットワーク」）のひとつまたは複数 を指し、DTL（または「Deloitte Global」）ならびに各メンバー ファーム および関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体であり、第三者に関して相互に義務を課しまたは拘束させることはありません。DTTL および DTTL の各メンバー ファーム ならびに関係法人は、自らの作為および不作為についてのみ責任を負い、互いに他のファーム または関係法人の作為および不作為について責任を負うものではありません。DTTL はクライアントへのサービス提供を行いません。詳細は www.deloitte.com/jp/about をご覧ください。

デロイト アジア パシフィック リミテッドはDTTLのメンバーファームであり、保証有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィック における100を超える都市（オークランド、バンコク、北京、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む）にてサービスを提供しています。

Deloitte（デロイト）は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザリー、リスク アドバイザリー、税務およびこれらに関連するプロフェッショナル サービスの分野で世界最大級の規模を有し、150を超える国・地域にわたるメンバーファームや関係法人のグローバル ネットワーク（総称して「デロイト ネットワーク」）を通り Fortune Global 500® の8割の企業に対してサービスを提供しています。「Making an impact that matters」を自ら使命とするデロイトの約312,000名の専門家については、（www.deloitte.com）をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、デロイト トウシュート マツ リミテッド（「DTTL」）、そのグローバル ネットワーク 組織 を構成するメンバー ファーム およびそれらの関係法人（総称して「デロイト ネットワーク」）が本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家にご相談ください。本資料における情報の正確性や完全性に関して、いかなる表明、保証または確約（明示・黙示を問いません）をするものではありません。またDTTL、そのメンバーファーム、関係法人、社員・職員または代理人のいずれも、本資料に依拠した人に関係して直接また間接に発生したいかなる損失および損害に対して責任を負いません。DTTLならびに各メンバーファームおよびそれらの関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。

© 2020. For information, contact Deloitte Touche Tohmatsu LLC, Deloitte Tohmatsu Consulting LLC., Deloitte Tohmatsu Financial Advisory, Deloitte Tohmatsu Tax Co.



IS 669126 / ISO 27001