

加速化する変革の波

～投資銀行ビジネスが直面する10の課題



信方 章吾

2006年 アクセンチュア(株)入社
金融サービス本部
シニア・マネジャー

2017年1月、トランプ政権発足。個性的で破壊的とも言える金融規制緩和が次々と打ち出されることが今後想定され、それはマーケットにもインパクトを及ぼすとの予測がある。

また、Mifid II を始めとした規制対応や、ロボティクスによるオートメーションの急速な拡大、ブロックチェーンのパイロット運用開始等、先進テクノロジーに関連した動向としても目まぐるしい変化が続いている。

これらの状況を踏まえた上で、弊社はグローバルにおける「投資銀行ビジネスが直面する10の課題」を発表。本稿では、その10の課題を、“デジタル”、“イノベーション”、“シンプル化”といった3つのキーワードに即してご紹介する。

テクノロジーを用いた変革を、いかに加速化させることが出来るか----

本稿を通じて、その足掛かりをつかんでもらうことを期待したい。

投資銀行ビジネスが直面する10の課題を、“デジタル”、“イノベーション”、“シンプル化”の観点で紹介したい。

デジタル

1. デジタル人材の獲得・活用

弊社調査結果によると、米国の大学・大学院生のうち、第一志望の就職先にデジタル企業を挙げる割合は増える一方で、金融機関を挙げる学生は低下の一路を辿っている。

- ・2013年：12% ⇒ 2016年：7%

加えて、デジタル化は既存従業員の心理にも影響している。米国では、82%の金融機関従業員が、業務のデジタル化によって自身の仕事を奪われるのではないかと感じている。

古くからデジタル技術の実用化は、装置産業と言われる金融業界が牽引してきた。デジタルを駆使することで業務・事務の生産性向上を実現し、“人間”でしか担えない付加価値の高いロールを生み出し、人材をシフトしてきた。今一度、最先端デジタル業界としての人材獲得・活用にも目を向けるべきである。

2. 顧客体験の向上

“顧客体験”を高める変革の必要性は昨今浸透するも、ROI算出が困難、効果の表面化に時間を要するといったことから、実際には敬遠しがちではないだろうか。他方、顧客体験をダイレクトに感じることでできるUberやVenmoといったP2Pビジネスは急成長を遂げており、今後も拡大が見込まれる。

投資銀行においても、単なる証券売買だけでなく、AIや高度なUI/UXを用いた、機関投資家自身に直接“気づき”を与えるようなサービス提供が求められている。

3. クラウド利用の加速化

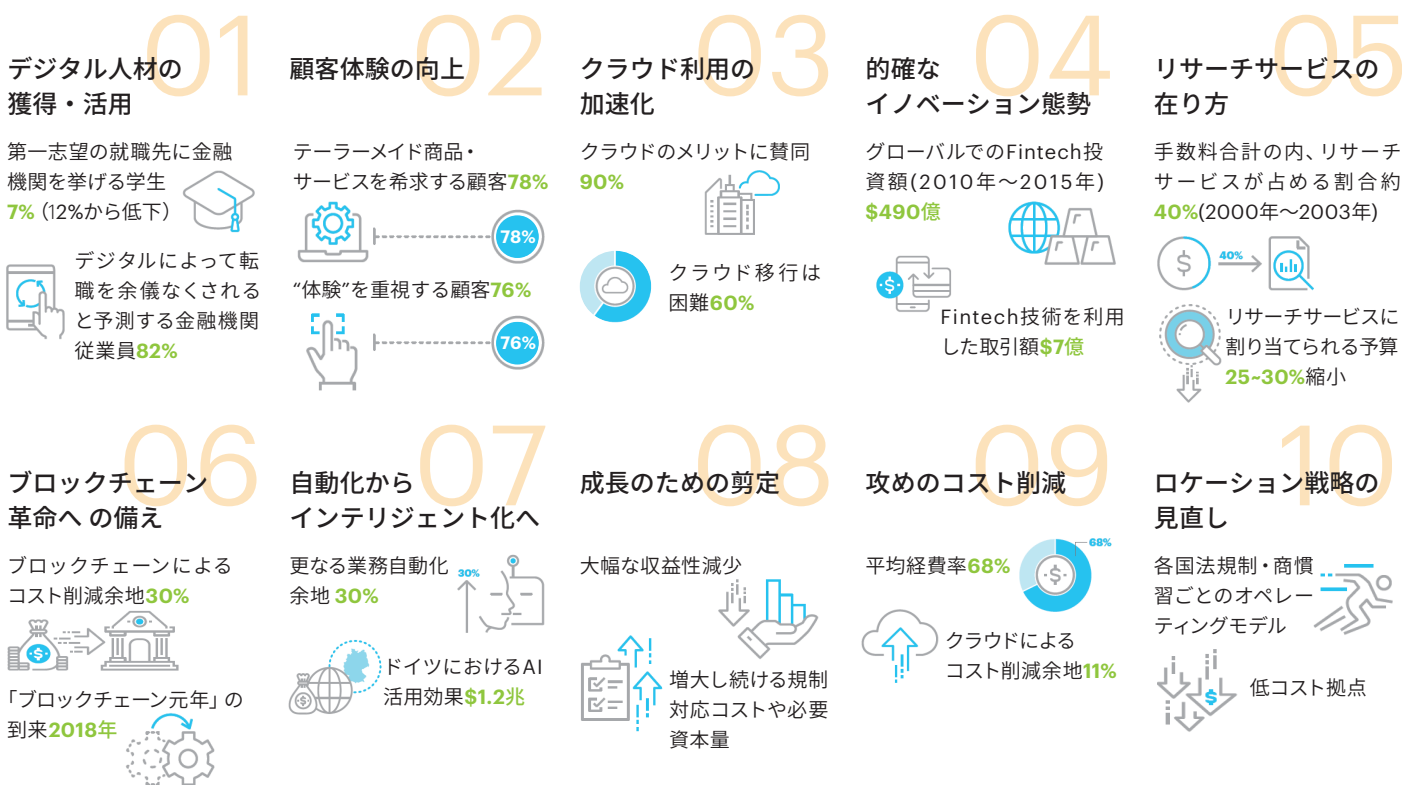
- ・90% - クラウドのメリットに賛同
- ・60% - クラウドへの移行は困難

これは、クラウド技術に関する意識調査結果である。同技術がもたらすIT運用コスト削減効果や柔軟性・可用性には一定の理解が得られるも、規制やコンプライアンス、レガシー技術からの脱却、ガバナンスの再構築といった障壁を乗り越えるには時期尚早といった現場認識が伺える。

しかしながら、既にサービスモデルは多岐にわたって整備され、技術的にも成熟している (PaaS、IaaS、SaaS、BPaaS、Hybrid型)。また、規制要件を充たす実績もあがり始めている。

既に、「早期着手」では遅い。これまでの固定概念を捨て去り、大胆なトランスフォーメーションを実行出来るかが勝負の分かれ目となるであろう。

図表1 投資銀行ビジネスが直面する10の課題



©2017 Accenture All rights reserved.

イノベーション

4. 的確なイノベーション態勢

投資銀行業界は、常にテクノロジーを用いてイノベーションを起こしてきた。新サービスの組成、電子取引所の開設、アルゴリズムトレーディング手法の確立等、例を挙げればきりが無い。

そして、次なる波はFintechイノベーションに他ならない。

- ・ロボティクス
- ・ブロックチェーン
- ・AI
- ・IoT等

これらは様々な可能性を秘めている一方で、使い方を間違えると全く効果を生まないものにも成り得る。成功のためにはトップマネジメントレベルでの明確なゴール設定とコミットメントが必須条件であり、既存組織やガバナンスの枠組み

も越えた、全社変革プログラムを企図した取組と位置付けることが重要である。

5. リサーチサービスの在り方

ここでは、MiFID IIで掲げる「投資家保護の強化」の一環である、リサーチ費用のアンバンドリングに着目したい。昨今の執行手数料低下も踏まえ、MiFID IIへの対応を単なる規制対応ではなく、他社と差別化を図る好機と捉えてみてはどうだろうか。

- ・ブログ、Twitterの情報収集・分析
- ・モバイル等へのリアルタイム展開
- ・レポート閲覧履歴に基づく顧客マーケティング

これらは“デジタルマーケティング”として既に確立している。こういった新技術と従来業務との融合が、各社横並び状態からの脱却を促進し、リサーチサービス単体での対価を顧客に訴求する上での差別化要素になると考えている。

6. ブロックチェーン革命への備え

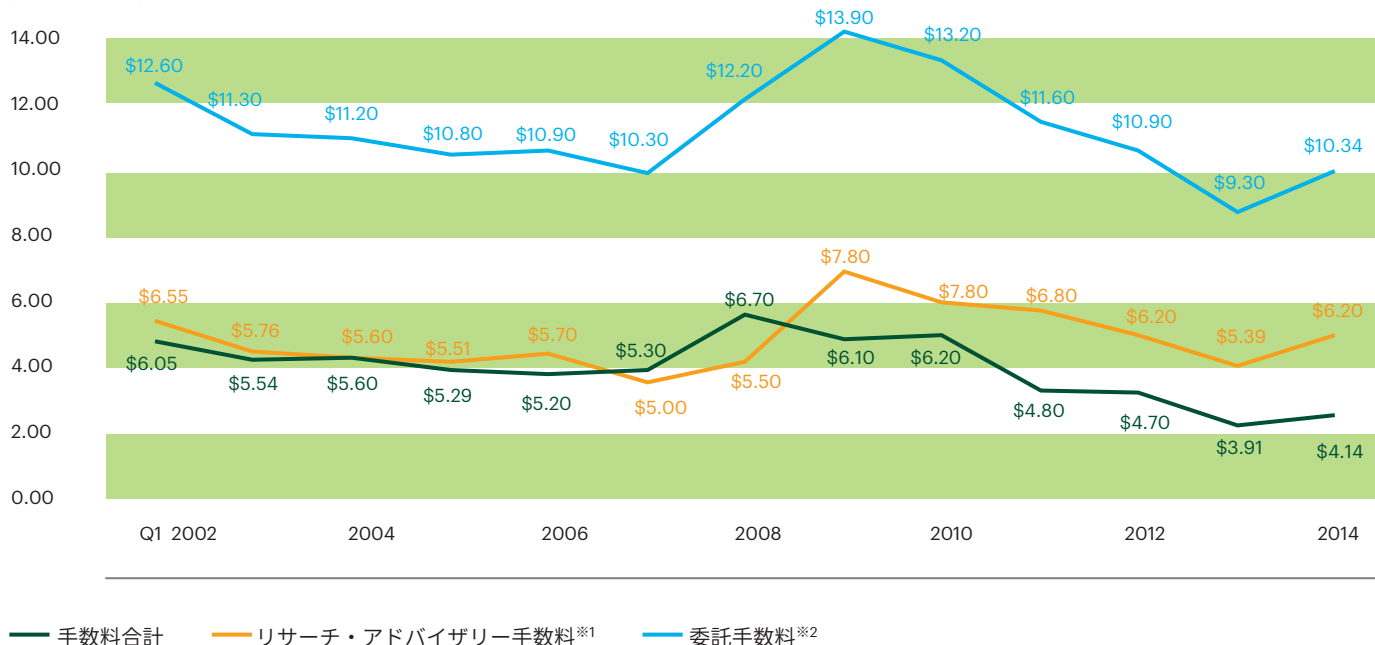
弊社の最新調査結果によると、ブロックチェーン技術により世界の投資銀行上位10行のうち8行のインフラコストを平均30%削減できる可能性があることが明らかとなった。これは8行合計で、年間80~120億ドルに相当する規模である。

他方、政府機関や企業による同技術への研究は加速化し、変革は必然であると言えよう。法・規制等の課題解消も時間の問題であると捉えている。

投資銀行としては、その変革の波において最大限に恩恵を享受すべく、机上検証のみに留まらず、技術者の育成や環境準備といった具体的なアクションを起こすことが急務である。

図表2 米国における現物株取引の年間手数料推移

(単位：\$10億)



※1 独立型リサーチ・アドバイザーを含むすべての業務委託に係る手数料やリサーチ手数料

※2 市場インパクトによる価格変動を含む

©2017 Accenture All rights reserved.

シンプル化

7. 自動化からインテリジェント化へ

ロボティクスやAIは、ルール化された人的オペレーションの代替手段として主に事務領域に適用されているが、今後は人の判断や創造（≒インテリジェンス）が必要なアドバイザーやセールスの領域へ拡大すべきである。

ただし、これは既存従業員の仕事を奪うことに他ならず、単純に進めたら障壁に阻まれることは明白である。自動化の推進には、新しい組織としての在り方を経営レベルから現場へ定着化していくことが必須条件である。

8. ロケーション戦略の見直し

Brexitが最たる例であるが、業界としてグローバル戦略の転換期に来ており、一部地域のビジネス撤退を意思決定するケースも増えてきた。またビジネスのみ

ならず、顧客データ保持・共有要件等、ITにおいても各国の規制は多様化している。全てに対応しては負荷が高まるばかりで、ロケーション戦略として取捨選択や集中化といったことも重要な検討課題である。

9. 攻めのコスト削減

世界各国の投資銀行における平均経費率は年々増加傾向にあり、直近では68%にまで上る（前期比+3%）。また、規制対応によって更なる収益逼迫も免れない。フィデューシャリー・デューティーによっても、コスト削減への圧力が一層高まるであろう。これまでのようなBPRや経費カットによる数%~10%程度の削減では追いつかない。例えば30%以上のコスト削減を狙いとした、全面的な業務のロボティクス化や大胆なアウトソーシング、グローバルレベルでのオペレーティングモデル最適化といった、“攻め”の一手が必要である。

10. 成長のための剪定

フィンテックやデジタルといったキーワードに関連する施策は多岐にわたって立案されるも、現状は各社横並び状態であることは否めない。「顧客や株主に、真に価値をもたらすものは何か？」今一度立ち止まり、注力すべき業務やテクノロジーの見極めと剪定作業こそが、横並びを脱却するためのキーとなるとも考えている。

最後に

目まぐるしい環境変化の下、国内外の投資銀行が直面する難題は多く、共に乗り越えるビジネスパートナーやテクノロジーのエキスパートも必要になるであろう。

弊社としても、各国の情勢や各社の経営状況や課題に即して、それぞれの変革を加速化する一助になりたいと考えている。