

2017年、証券業界（資本市場業界）を占う

～差別化のための次なる一手



坂本 幸一

1999年 アクセンチュア(株)入社
金融サービス本部
マネジング・ディレクター
証券グループ統括

「マイナス金利」、「Brexit」による株価下落から始まり、トランプ相場による株価回復で終わった2016年。証券業界（資本市場業界）における各社では予測不可能な市場に対して耐性をつけるように、組織構造や経営態勢の最適化や、基幹系刷新、コスト削減などの根本的施策を実施。また、Fintechというキーワードに絡んだデジタルイノベーションを試行。業界を通して、横並びの策が多くみられた年と言えよう。

今後も引き続き予測不可能な市場環境は続くと考えられるが、昨年のような横並びの施策では大きな収益向上は望めない。試行から実用へ、基礎から応用へ、ITからビジネスへなど横並びからの脱却が求められる。

本稿では弊社が考える「差別化のための次なる一手」の一例について述べていきたい。

ウェルスマネジメント領域における次なる一手

まずは2016年における証券各社のウェルスマネジメント領域での取組みを対面営業施策とデジタル施策に分けて振り返り、次なる一手を考えたい。

対面営業については、フィデューシャリー・デューティーに対する取組みが加速する中で、各社は顧客本位営業への転換に大きく舵を切っている。ゴールベース・アプローチ、資産管理型営業といった言葉がメディアでも盛んに喧伝されているが、顧客に取引させることで得られる売買手数料ではなく、顧客の利益を第一に考えて中長期の信頼関係を構築し、預かり残高に対するコンサルティング・フィーを得るといったモデルへと転換してきている。先行している米国に目を向けると、マネージド・アカウント（MA）と呼ばれる一任型の口座が大きく拡大し、MAの残高から得られるコンサルティング・フィーで7割以上の収益を確

保する金融機関も出てきている。それと比較すると、日本でのコンサルティング型営業モデルの構築はまだ発展途上というのが現状である。本邦金融機関が今後、本格的にコンサルティング型営業モデルへの転換を成功させるためには、以下の取組みが必要と考える。

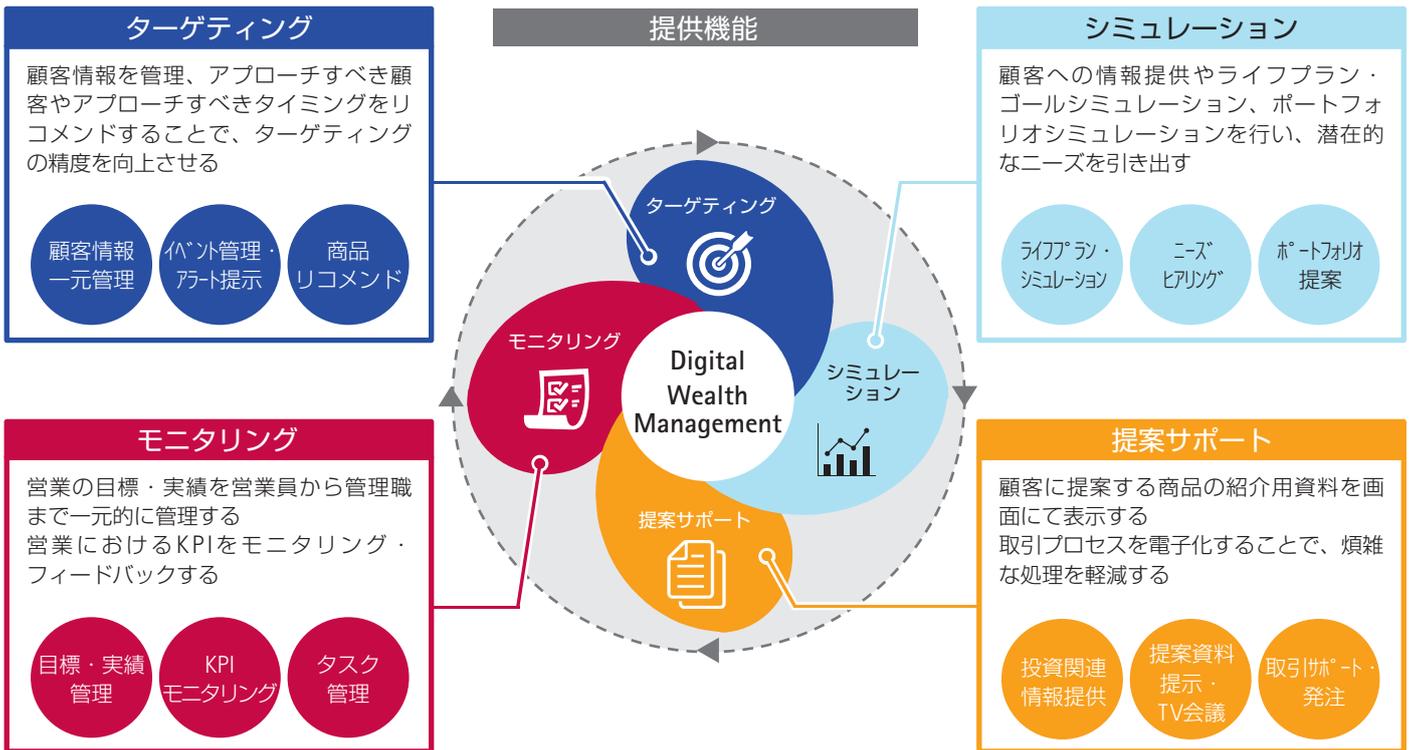
1つ目は評価体系および組織の変革である。売買手数料ではなく、顧客との信頼関係を構築し、預かり資産を増やすことに重点を置いた評価体系を整備することに加えて、コンサルティング型営業モデルを推進する専門部隊を作る必要がある。全ての営業員の営業スタイルを一斉に変えていくのは非現実的であるため、専門部隊がコンサルティング型営業モデルの実践・拡大のミッションを主体的に担っていくことが求められるだろう。

2つ目は顧客へのサービス品質が営業員の個人個人の能力に依存しない仕組み作りである。コンサルティング型営業においては、営業員の市況理解や提案内容に高

い品質が求められる。これまでの営業モデルでは、営業員個人個人の能力差によりサービス品質にばらつきが出ているのが実情だが、この状況から脱却し、全体としてのサービス品質底上げが必要となる。具体的には、トップセールスやリサーチチームの知見をファーム・ビューとしてまとめ、営業員に還元することが考えられる。コンサルティング営業で先行する外資系金融機関は既にこのような取り組みを積極的に展開している。

3つ目は金融グループ内での協業や他業種との連携も含め、魅力的な商品組成および富裕層向けサービス拡充が必要と考える。富裕層が金融機関に求める商品・サービスは多岐にわたっており、顧客ニーズに合わせて、いかに魅力的な商品・サービスを訴求できるかがポイントとなる。さらに、富裕層向けのサービス（対象者限定のプレミアムツアー等）の強化に向けては金融の枠を超えた提携が不可欠だろう。

図表1 デジタル・ウェルスマネジメント



© 2017 Accenture All rights reserved.

次にデジタルの取組みについて見ていきたい。2016年度はロボ・アドバイザー等のFintechを活用した非対面チャネルの施策が目立ったが、こうした取組みの多くは、各社横並びの状況にあり、単にデジタル施策に取組むだけでは、明確な差別化要素となりづらくなっている。またFintech専門プレイヤーの台頭も著しい中、既存金融機関はいかに競争優位を獲得・維持するか再考を迫られている。

弊社としては、デジタルとヒューマンの融合が次の一手のカギとなると考えている。デジタル施策はいかに工夫を凝らしたとしても模倣が容易であり、単体では差別化要素とはなり難い。また、弊社にて実施した富裕層へのインタビュー調査等でも、高額投資の意思決定をする場合には、デジタル感度が高い顧客であっても対面で相談したいというニーズを強く持っていることが分かっており、デジタルの中で、どのようにヒューマン要素を組み入れるかが差別化のポイントとなる。

デジタルとヒューマンの融合には、非対面チャネルにヒューマン・タッチポイントを追加するというアプローチと、対面チャネルにデジタルを活用して強化するというアプローチがあるが、本邦金融機関の多くは対面チャネルを主としているため、ここでは後者について記述したい。

対面営業へのデジタル導入は、各社で取組みが始まっており、ライフプラン、ポートフォリオシミュレーション、CRM等のツールは既に導入されている場合が多い。一方でそれらのツールが独立して存在し、ライフプランやポートフォリオシミュレーションの結果がCRMに連携されず、貴重な顧客データを十分に営業に活用できていない等、デジタル活用のメリットを十分に享受できていない状況も見受けられる。

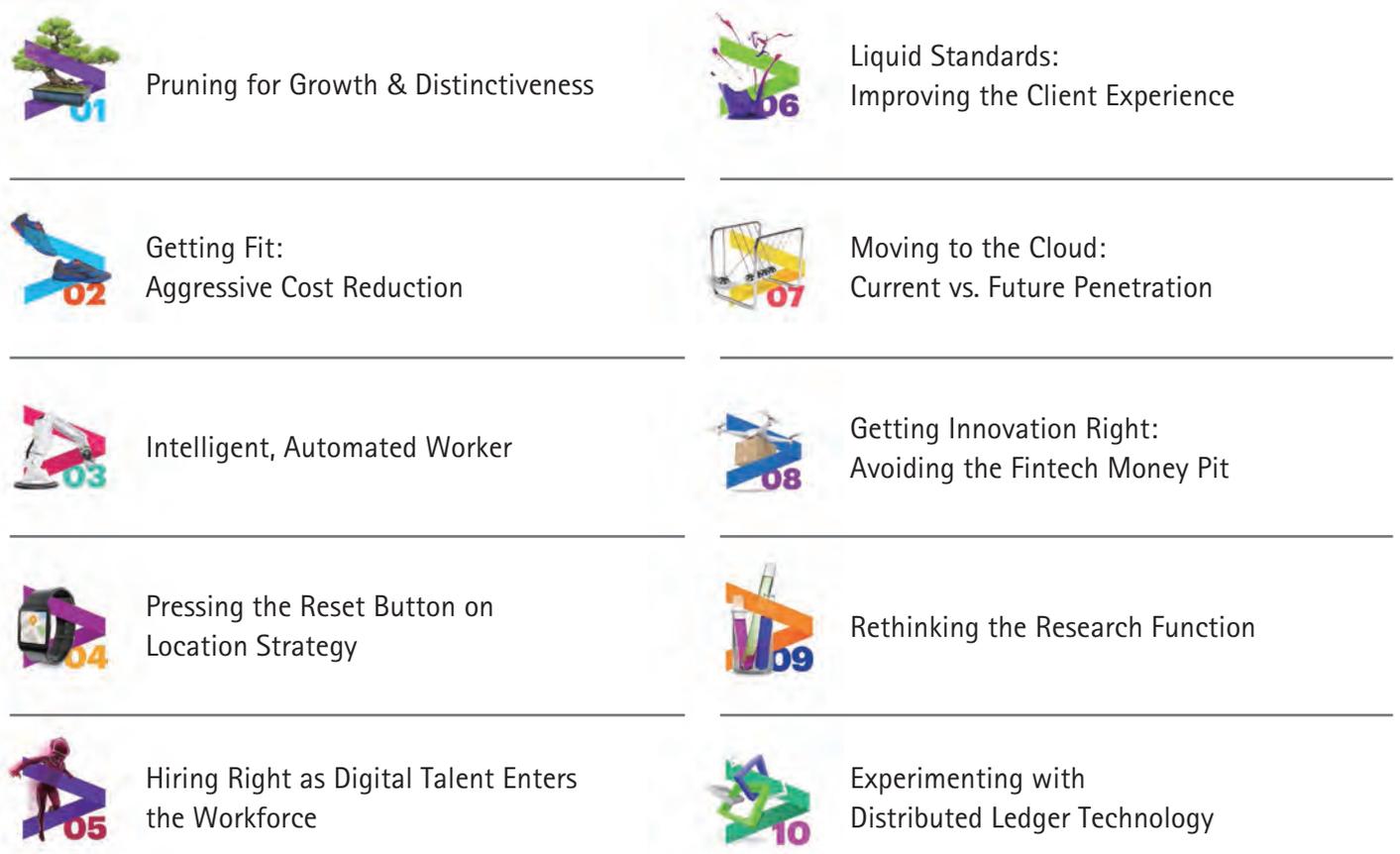
今後、独立して存在する各デジタルツールを融合し、営業プロセスを一気通貫してサポートすることが、デジタル活用メ

リットの最大化に繋がり、大きな差別化要素になると考える。弊社ではそのような考えに従い、4つの機能群により営業の全プロセスを統合的にサポートするデジタル・ウェルス・マネジメントというソリューションを構築し、現在国内外の金融機関への導入を進めている(図表1)。このソリューションを活用することで、ターゲティング～モニタリングに至る一連の営業の流れをシングルプラットフォームでサポートし、情報連携の効率化や顧客の深い理解を実現することが可能になる。

マーケット領域における次なる一手

証券会社や投資銀行部門におけるマーケット領域としては、2016年の株価変動による影響を顕著に受け、上期の赤字から下期には黒字に転じるといったことも多々見受けられた。正にマーケットの不透明性に左右された一年であったと認識している。

図表2 Top10 Challenges for Investment Banking 2017



© 2017 Accenture All rights reserved.

加えて、多くの規制対応やガバナンス強化に対する恒常的なコストが収益を圧迫し、結果としてマーケット領域においては戦略的施策が実施できず、投資抑制に舵を切らざるを得ない状況となり、表向きには各社横並びの施策が多かった年と言える。

しかしながら、水面下では着々と次に向けた準備が始まっている。Fintechに代表されるイノベティブなデジタル技術を利用した新しい取り組みについては各社ともに研究を続けている認識だ。一般的に、このような技術はリテール事業であるウェルスマネジメント領域での起用が期待されているが、マーケット領域においてもブロックチェーンやクラウド、ロボティクスプロセスオートメーション（RPA）、AIなどはトレーディング、オペレーション、コンプライアンス、コーポレート業務にまでわたって非常に有用である。

2017年は、これらを用いた次なる一手が命運を分けることになると思う。すでに欧米の各国では新技術を用いた次なる一手が始まっている。

本邦ではいまだPrivate Cloudの導入検討が主流だが米国の金融機関ではシステム運用コストの削減及び変動費率向上、IT資産のスリム化を目的とした大胆なPublic Cloudへの移行を実施中である。

また、RPAに関しても本邦ではPOCを開始した程度だが、欧米の金融機関においては新規に発生した5,000人月程度の業務オペレーションを1,000体のロボットで代用するなど本格的な導入が開始されている。

これらは、あくまで先進事例の一部に過ぎないが、横並び脱却を狙いとした本格施行が開始されていることを証明している。

今後は、大胆かつ明確なターゲットをトップマネジメントレベルで策定し、全社的な指針として次なる一手を打ちだし、実行していくことが必要である。それに際し、弊社では「Top10 Challenge（図表2）」と称してマーケット領域における今後の重要テーマを策定して、それぞれに対するソリューション案を提案していくつもりである。

ブロックチェーンにおける次なる一手

昨今、金融機関においては「ブロックチェーン」の導入が期待されている。事実として多くの企業は研究チームを立ち上げて、技術検証をしている。しかしながら、実用化まで見えている企業は少ないのではないだろうか。

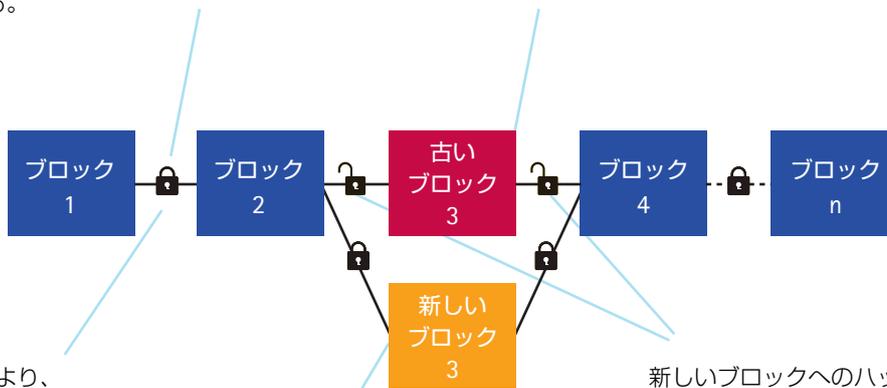
対象とする業務領域の選定、技術的な実用化課題など、実用化にあたっては高いハードルが待ち受けている。業務領域の

図表3 ブロックチェーンの訂正機能

訂正可能なブロックチェーン

標準的なハッシュの他に、カメレオンハッシュを加えることで、ブロック間の変更不能なリンクを、南京錠のような開け閉め可能なリンクに変更することができる。

古いブロックは、履歴依存型としてデータへのアクセスを可能にすることも、履歴独立型としてチェーンから完全に抹消することも可能。



カメレオンハッシュにより、秘密鍵の使用が可能になり、チェーンを切断することなく、ブロック間のリンクを解除できる。

古いブロックは、訂正された新しいブロックに置き換えられ、ブロック2と4との間に有効なリンクができる。

新しいブロックへのハッシュが生成されますが、チェーン全体を再度バリデーションする必要はない。

© 2017 Accenture All rights reserved.

選定については金融機関ごとに様々な施策が取られると思うが、技術的な実用化課題に対しては各社共通であると思われる。

ここでは技術的な実用化課題の一つを解決する可能性がある、弊社が開発した「訂正可能なブロックチェーン (Redactable BlockChain)」を紹介したい。

従来のブロックチェーンは、各ブロックが直前のブロックのハッシュ値を含んでおり、それがブロック同士をリンクさせていた。この仕組みにより、ハッシュ値が変更されるとブロック間のリンクは失われるため、絶対的な耐改ざん性が保証されるというのが利点の一つであった。ただ、この強固すぎる耐改ざん性は「修正不可能」という問題を抱えさせている。外部攻撃や人的ミスなどが発生した場合は往來「ハードフォーク/ソフトフォーク」のような手法を用いて、以降

のブロックを全て廃棄したり、全て上書きしたりしていたため、ブロックチェーン利用に中断をもたらし、大きなコスト負担が発生していた。

これに対してRedactable Blockchainは、パーミッション型ブロックチェーンにおいてカメレオンハッシュと呼ばれるハッシュを用いることで、チェーンを破壊せず、ブロック間のリンクを解除し、新しいブロックと古いブロックのみを置換させ、修正による中断を最小限に抑えることを可能としている。また、ブロックの変更は、半永久的かつ変更不能な形で自動的に記録されるため、履歴管理やデータ監査に用いることも可能である。つまり、訂正可能でありながらもブロックチェーンのタンパーエビデンス性（未開封保証機能）は維持されている。

なお訂正権限は、事前合意された複数の管理者が分散保有する秘密鍵が組み合わ

さらない限り有効化されない。そのため、適切な抑制均衡が確保され、透明性の高いガバナンスを構築可能である。

弊社は「訂正可能なブロックチェーン」により、金融機関におけるブロックチェーンソリューションの実用性と有用性が高まり、その普及が加速されると見ている。

終わりに

本稿での内容は差別化のための一例ではない。ただ、2017年における各社の戦略で『差別化』というのは非常に重要なテーマになると想定される。2016年に検討した施策や技術の実用化や多様化は企業の成長や収益拡大に大きく寄与するはずである。弊社としては差別化のための「次なる一手」を用意して金融機関の成長の手助けをしていきたいと考えている。