
ビジネスクリエーター研究学会
自由論題報告

2010年以降の金融戦略

2010.11.28

ボストン・コンサルティング・グループ

本島 康史

本報告書の構成

- I. はじめに
- II. 新戦略 (1) 新しい顧客価値
- III. 新戦略 (2) 新しい国際展開
- IV. 新戦略 (3) 新しい人材雇用
- V. おわりに

I. はじめに (1)

これまでの競争

- 共通の戦いの場で勝負する
- 到達点に早く達する途として規模 x 内容を埋める戦い

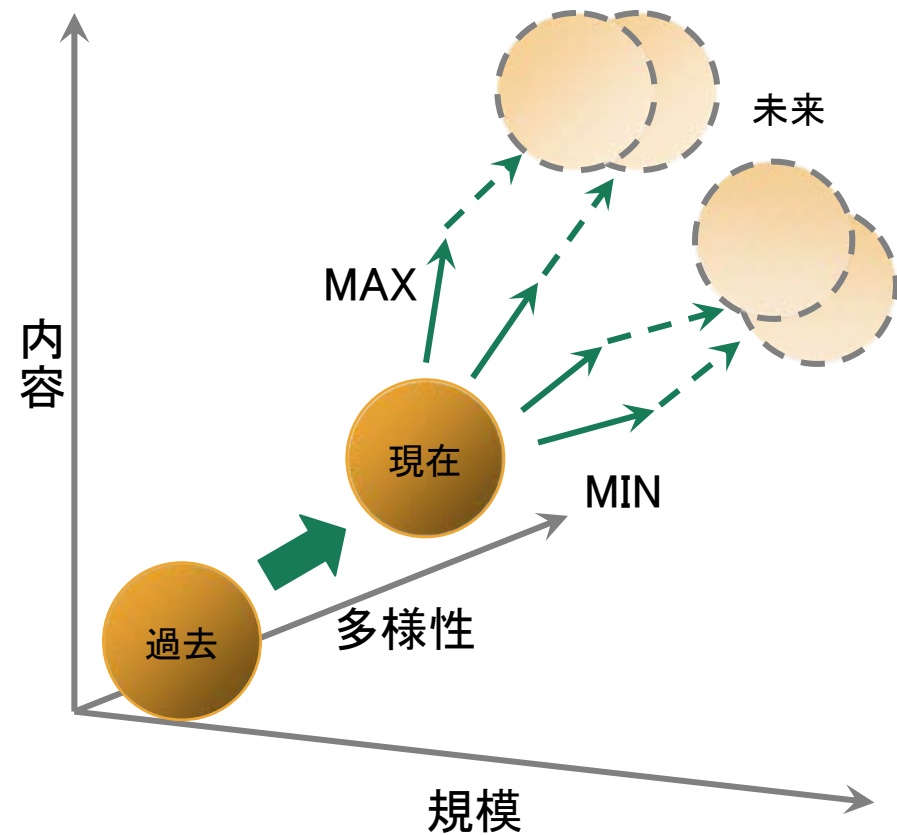
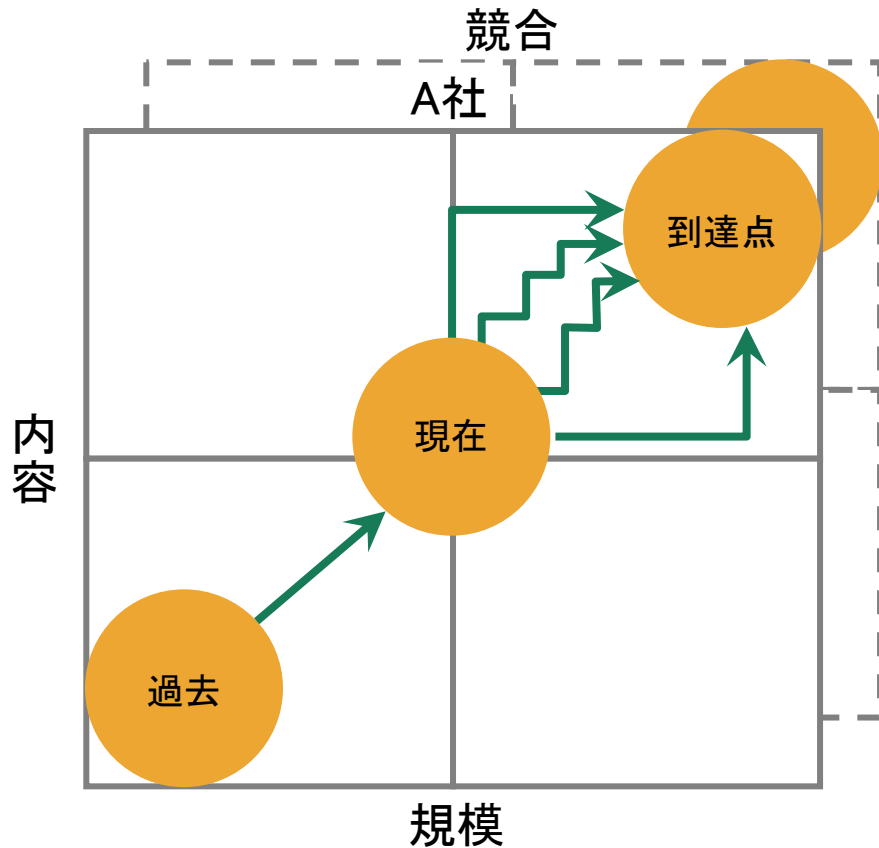


今後の競争

- 規模 x 内容に加えて多様性の軸を加味
- Maxからminまで多面的な展開の途を探る
- 競合が目指しているものとは異なる独自の位置を目指す

I. はじめに (1・続)

業務をどうするのか?



競合が目指しているものは必ずしも一致せず

I. はじめに (2)

- ◆ 例えば外資金融機関にその例は取れる
 - BNP Paribasはフランスの他、欧州、アメリカに強いのに加え、近年はアジアを強化
 - Deutsche Bankはドイツ、イタリア等マルチに行う一方、直接金融は全世界で
 - Santanderはスペインの他、ラテンアメリカ、イギリス等でリテールバンクを築く
 - HSBCは、比較的どの領域にも強みを持つ

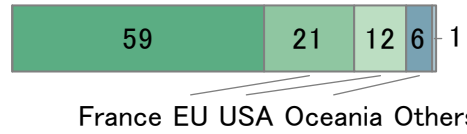


日本の金融機関は強みを各々どこにおくべきか?

I. はじめに (2・続)

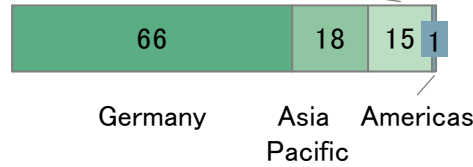
外資金融機関の運営

BNP Paribas

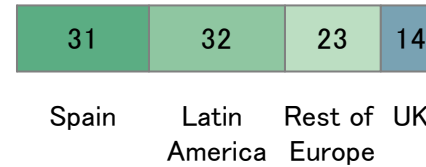


Deutsche Bank

Rest of Europe, Middle-East, Asia

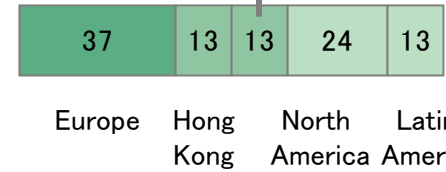


Santander



HSBC

Rest of Asia-Pasific



事業
構成¹⁾

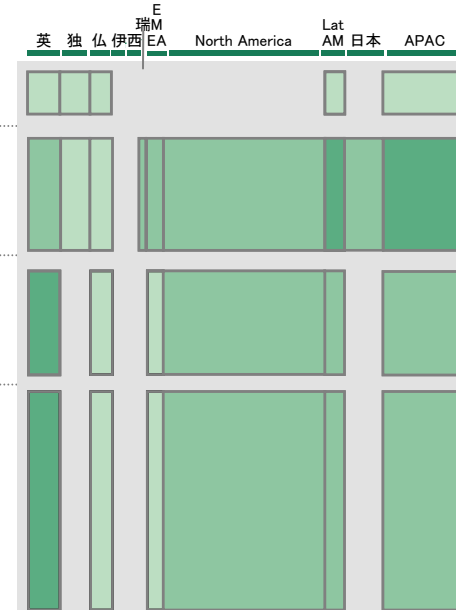
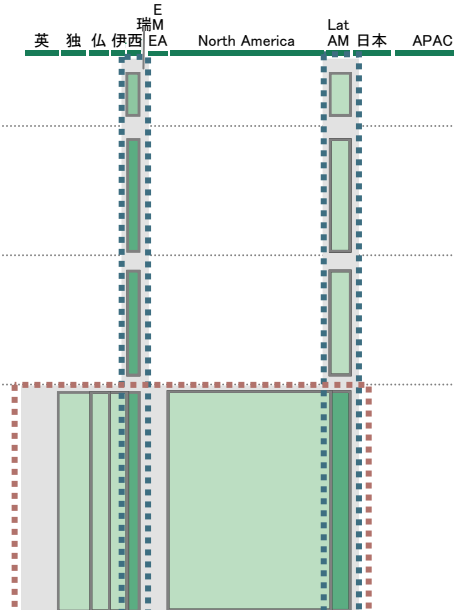
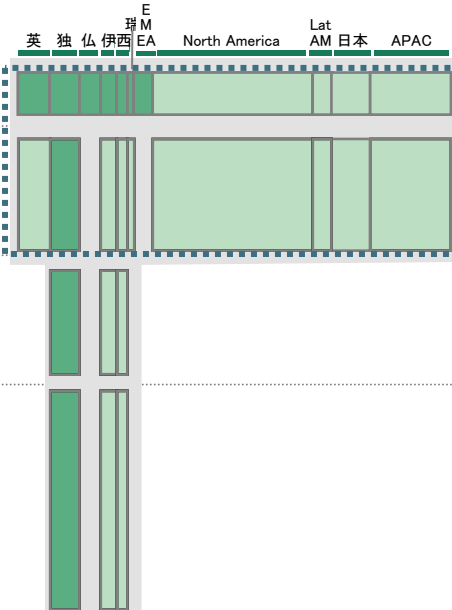
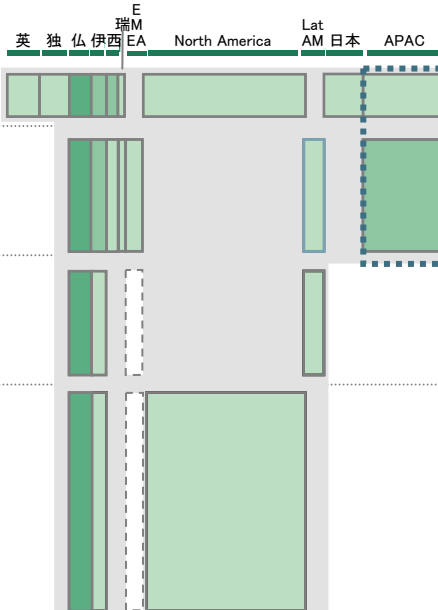
ポートフォリオ

IB

WM

CB

Re-tail



■ Top-3-position ■ Position 4 - 10 ■ Position 11 - 20

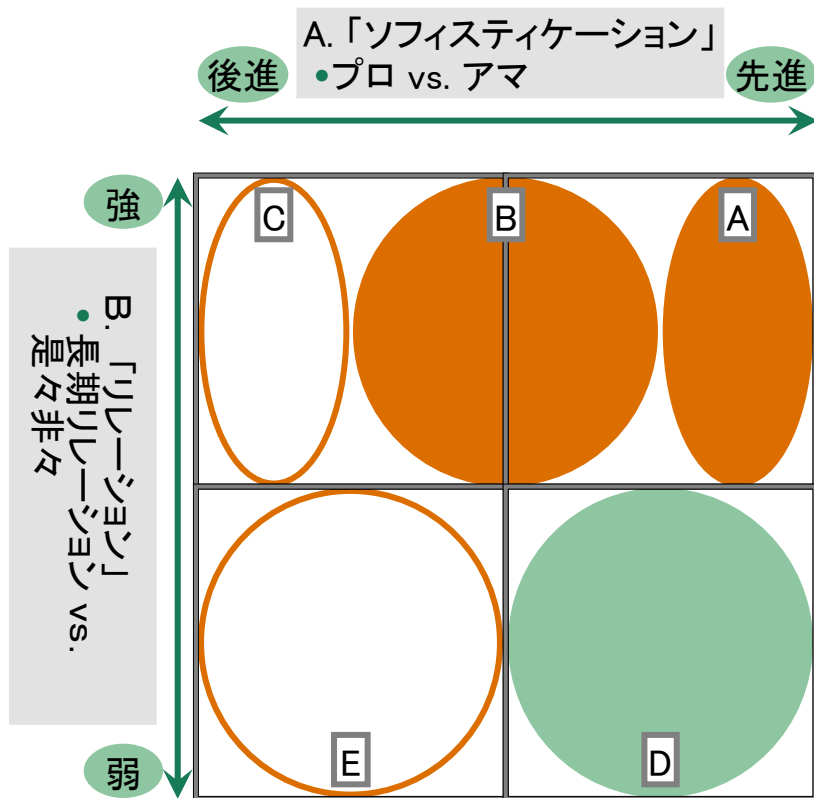
1. 2008年度、粗利ベース

Source: ホームページ; 記事検索; BCGデータベース

II. 新戦略 (1) 新しい顧客価値

- ◆ 考えるべき戦略として、第一に顧客戦略の見直しがある
 - 従来は法人なら業種別、個人なら年齢別等に分かれていた
 - 新戦略では、例えばソフィステイクーションとリレーションに分けて議論
 - 同じ業種なり年齢でも、ニーズが先鋭的な顧客もいれば、昔から変わらぬ顧客もいる
 - また、相互に強い関係を保ちたい顧客もいれば是々非々の顧客もいる
 - 同一業界、同一年齢でも更に2軸の相違により細分化
 - 一方、同じソフィステイクーションとリレーションであれば、業種/年齢が異なるもの同士を集めることも

II. 新戦略 (1) 新しい顧客価値(続)



新しい顧客フォーカスの軸を設定

- 法人: 企業規模 + セクター + 国際化...
- リテール: 金額階層 + 性別年齢 + 職業...



「ならでは」事業モデルで市場を深掘り

- メリハリ付け (≠ 切り捨て)
- 選択と集中 (≠ 総花「セグメント」)

II. 斬新なコンセプトを打ち出す

- ◆ より顧客を細かく細分化
 - 中でも集中すべき先へのクロスセル & 生涯価値を最大化
- ◆ 組織能力ギャップを埋める
 - 共通項目と事業モデル別項目の峻別を加える
- ◆ 計画は1個ではなく、max ~ min をも経営者として持っておく
- ◆ すぐ効果を出すもの、すぐに実施するが1年以内に効果を出すべきもの、すぐの対応に難があっても3年以内に事業化して仕上げるべきもの... を分けて議論

II. 斬新なコンセプトを打ち出す（続）

訴求ベネフィット

集中先には、徹底的にクロスセル

- 顧客基盤と総合金融機能をフル活用

+

生涯価値を最大化

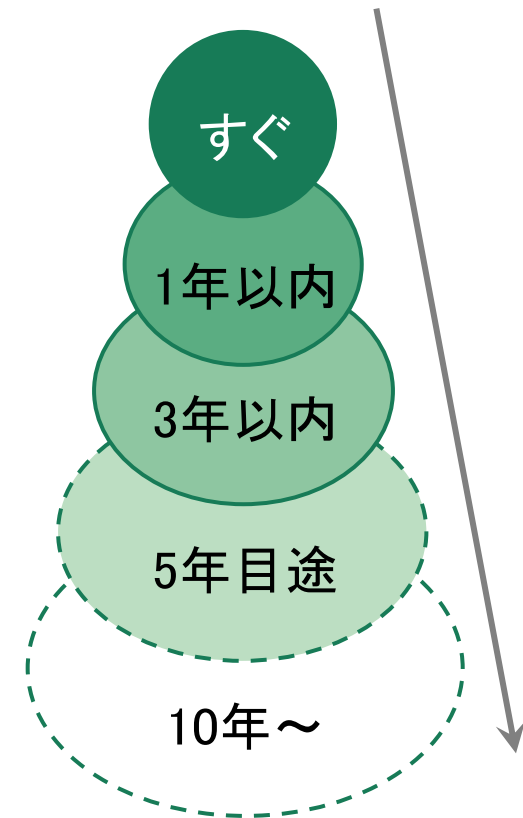
- 長期リレーション顧客に長期コミット



組織能力ギャップを埋める

- 事業モデルごとに一貫（≠縦割機能別）

斬新なコンセプト



Min、計画、Max × 1年、2年、3年、(5年、10年)

II. 詳細 (1) 顧客セグメント

- ◆ 顧客セグメントは従来よりも更に細かい区分で意味のある形にする
 - 例えば、個人の女性を更に年齢別だけではなく、意味のある括りを採用する…
 - － 結婚/独身、結婚なら共働き/主婦専業、後者なら子供なし、子供育成中、子供育成後等に分ける
 - 法人についても全く同様
 - － 同じ建設業や不動産業等でも、ソフィステイクーションとリレーションで全然異なってくる
 - その各々に鍵となる取引を見つけ出す
 - － 商品・サービスの他、時には金融関係には直接関係のない取引を含む

II. 詳細 (1) 顧客セグメント(続)

“新しい軸”で設定する例

セグメント名	定義	代表的な特徴	金融収支の特性 (平均値)		
			年収 (万円)	金融資産 (万円)	金融負債 (万円)
主婦層	主婦層 (子供なし)	<ul style="list-style-type: none"> 子供なしの世帯 収入・資産共に少ないながらも、教育負担等がなく、資金繰り上、比較的余裕がある層 	650	500	1,000
	主婦層 (子育て)	<ul style="list-style-type: none"> 子供が、小学校から大学に通う世帯 住宅ローン負担、教育費負担から資金繰り上の余裕が少ない 	850	1,000	1,150
	主婦層 (中高年)	<ul style="list-style-type: none"> 子供が独立している世帯 教育費・住宅費負担から開放、また退職金等の大きな収入で、余裕資金ができる 	700	1,400	300
主婦予備層	単身層 (20代)	<ul style="list-style-type: none"> 年齢20代未婚女性 親と同居かつ若いため、低年収ながらも将来の生活への不安もなく、消費を謳歌 	500	600	250
	単身層 (30代～)	<ul style="list-style-type: none"> 年齢30代以上未婚女性 親元からの独立・将来への不安を意識し始め、住宅購入・保険加入を検討し始める 	550	650	500
⋮	⋮				

潜在収益機会が過小評価されているセグメントを抽出


II. 詳細 (2) 競合データ

- ◆ 一方、競合が何をやっているのか？ 比較する時には、その競合との違いも明確に認識する必要あり
 - － 投信事業ならば、製造・販売・購入後のどこで差別化するのか？
 - － 製造なら、パッシブ・アクティブ・オルタナのどれを作るのか？ 国内資産だけを持ち込むのか、海外資産を入れるのか？
 - － 販売なら、国内顧客と海外顧客のどれに注力するのか？ また、法人・個人別にはどうするのか？
 - － 購入後のサービスは、購入以前のサービスと関係させるのか？ 購入後、どういう要因が重要か？

II. 詳細 (2) 競合データ(続)

	製造 \times			販売 $+$		(AA ¹)販売後		
				法人	リテール			
	パッシブ	アクティブ	オルタナ			国内顧客	海外顧客	
(I) グローバル販売型 (例: HSBC)	国内資産			国内顧客		国内資産		
	海外資産	アジア		海外顧客	アジア	海外資産	アジア	
		欧州・中東			欧州・中東		欧州・中東	
(II) 高収益 ストラクチャリング型 (例: BLACKROCK)	国内資産			国内顧客		国内資産		
	海外資産	アジア		海外顧客	アジア	海外資産	アジア	
		欧州・中東			欧州・中東		欧州・中東	
(III) 高収益 ストラクチャリング/ AA ¹ シナジー型 (例: DB)	国内資産			国内顧客		国内資産		
	海外資産	アジア		海外顧客	アジア	海外資産	アジア	
		欧州・中東			欧州・中東		欧州・中東	
(IV) パッシブ/ AA ¹ シナジー型 (例: State Street)	国内資産			国内顧客		国内資産		
	海外資産	アジア		海外顧客	アジア	海外資産	アジア	
		欧州・中東			欧州・中東		欧州・中東	
⋮				国内顧客		国内資産		

II. 詳細 (3) 新事業モデルを創る

- ◆ 最終的に、これまでの商品・サービスとは異なる、特定セグメントに。刺さるニーズを発掘
 - 業種、年齢をまたがりながら、その中において独自の区分で切れる層
 - － 例えばオーナー囲い込みモデルを、従来と異なり、法人・リテール・信託が共同して攻めるモデルとして更に細分化
 - 例えば三つの業種に限定し先行してみる
 - － 現場と本部の特別営業部隊を動員し、連携を図る
- 
- 順次、こうしたモデルを拡大

II. 詳細 (3) 新事業モデルを創る (続)

従来の金融機関が打てない手を打つ

モデル仮説例

オーナー「囲い込み」
モデル

潜在ニーズ

オーナーの資産運用取込
みには2つの壁が存在

- 資産運用ニーズは小
- 個人の資産は債権者に
見せない

オーナーを取り込むニーズ
の鍵は3つ

- 保険: ボラティリティ大
- 資産: 保全・活用・承継
ニーズ大
- 信頼: 信頼できる人
からの助言
ニーズ大

従来の事業モデル

資産運用取込を狙う

債権者の立場を利用して
クロスセルを狙う

「商品」の販売に止まる

チャネル力を過心して
販売

目指す事業モデル

資産運用よりも「ボラティ
リティ低減ソリューション」
「財産管理総合サービス」
を提供

他社メイン先のオーナー
を狙う

- 異なる立場でアプローチ

「ソリューション」を提供

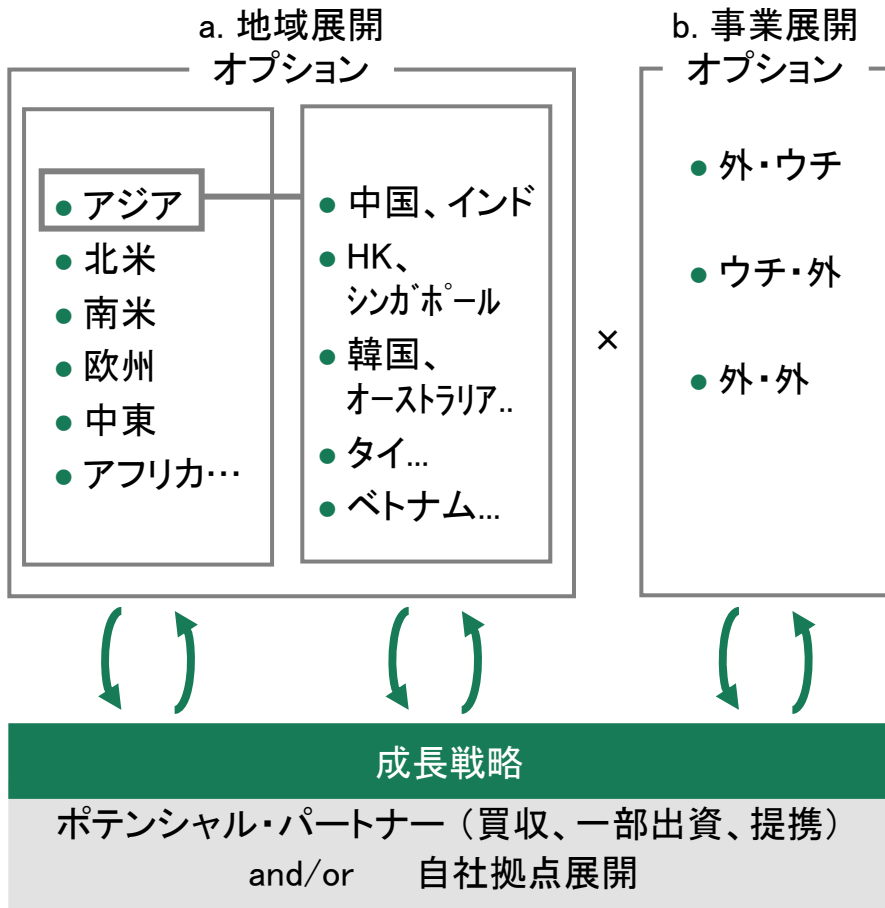
- 事業承継助言、不動
産鑑定サービス等の
変形販

口コミを意図的に活用

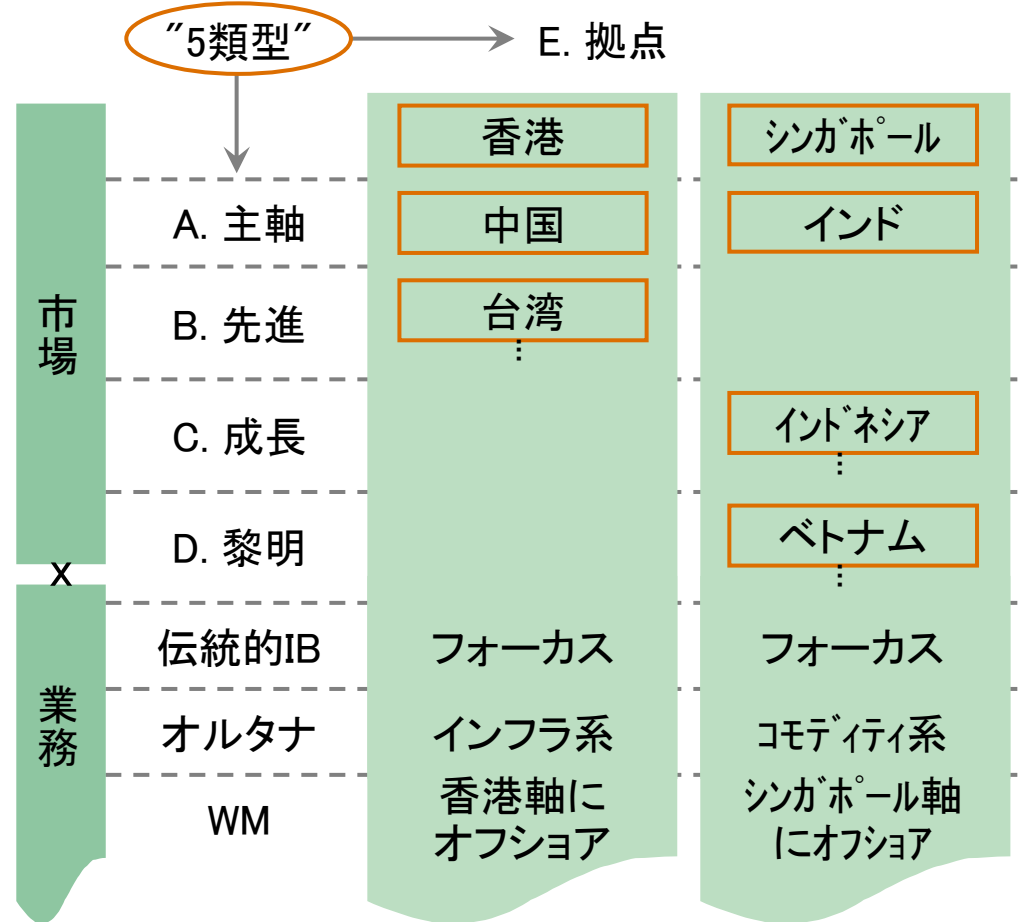
III. 新戦略 (2) 新しい国際戦略

- ◆ 一方、国内のお金を海外に輸出する、あるいは国外のお金を国内に吸収することが、従来にはない速度で求められている
- ◆ そんな中、内外のマネーを使ってどう戦うのか、選択の幅は広まると同時に集中し始めている
 - 例えばアジアを例にとっても、採用する戦略のタイプやタイミングが国によって大きく異なる
 - その各々に、どの業務分野を割り当てるかも異なる
- ◆ また、金融業にこだわらず、人材派遣業やシステム事業等にも、注意を払うべき

III. 新戦略 (2) 新しい国際戦略 (続)



主軸のアジア市場戦略 (例)

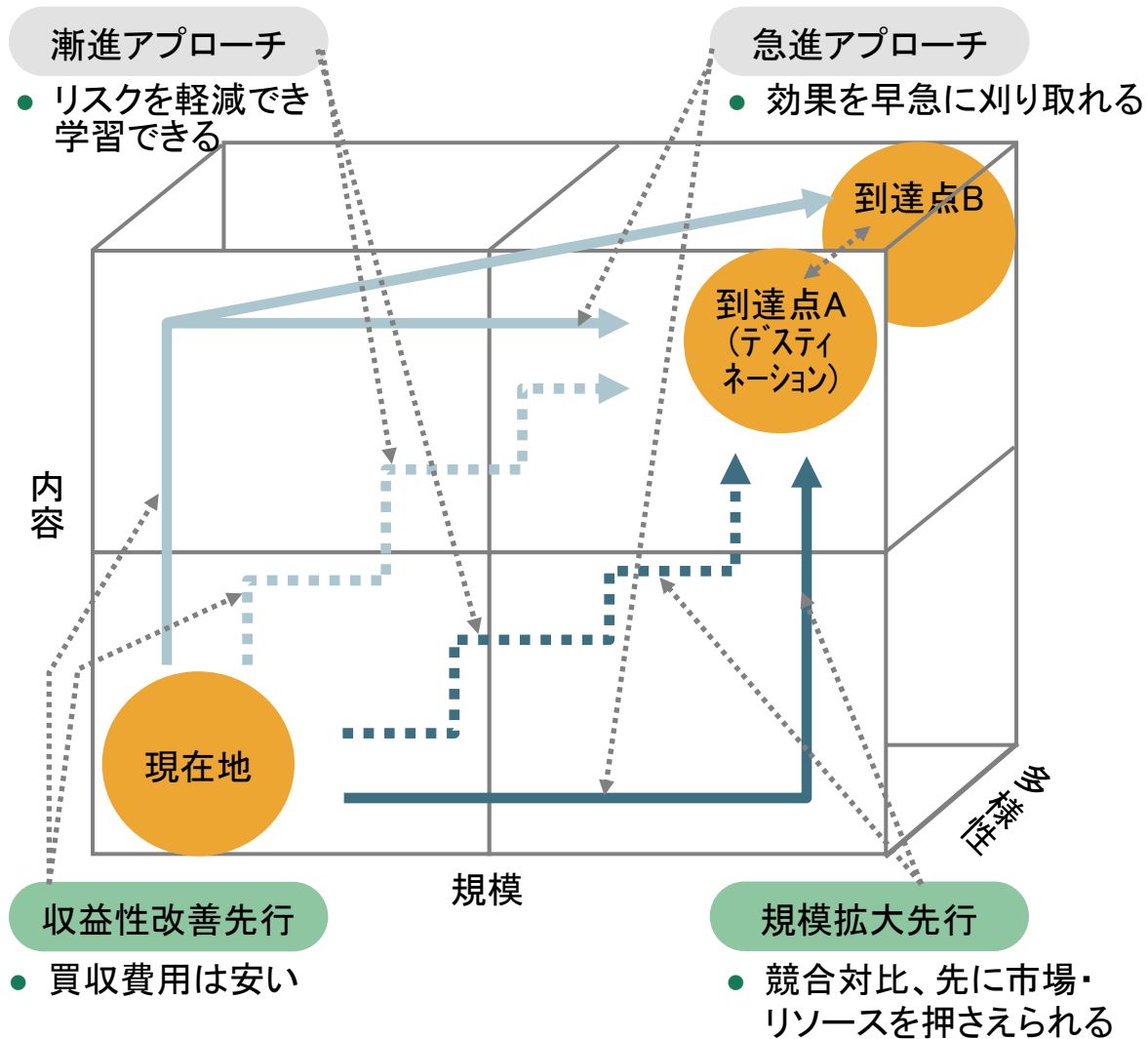


III. 新戦略 (2 - 2) 国際戦略の難しさ

- ◆ そんな中、組むべき相手については定期的な見直しが必要
 - 足許、組むべき相手について、組むべき条件と組み方等を用意
 - また、現在組まなくても「経営者が目にしておくべき相手」は用意
 - 少なくとも1年ごとに見直し、失敗先には出口戦略を用意
 - － 出口戦略はトップが明確な意思を示す
- ◆ 海外の場合、組みたい相手から見てさらにどういう戦略が考えられるのか、競合はどこが考えられるのか等を思案
 - 時には、第三者の参加も

III. 新戦略 (2 - 2) 国際戦略の難しさ(続)

ノン・オーガニック戦略の設定

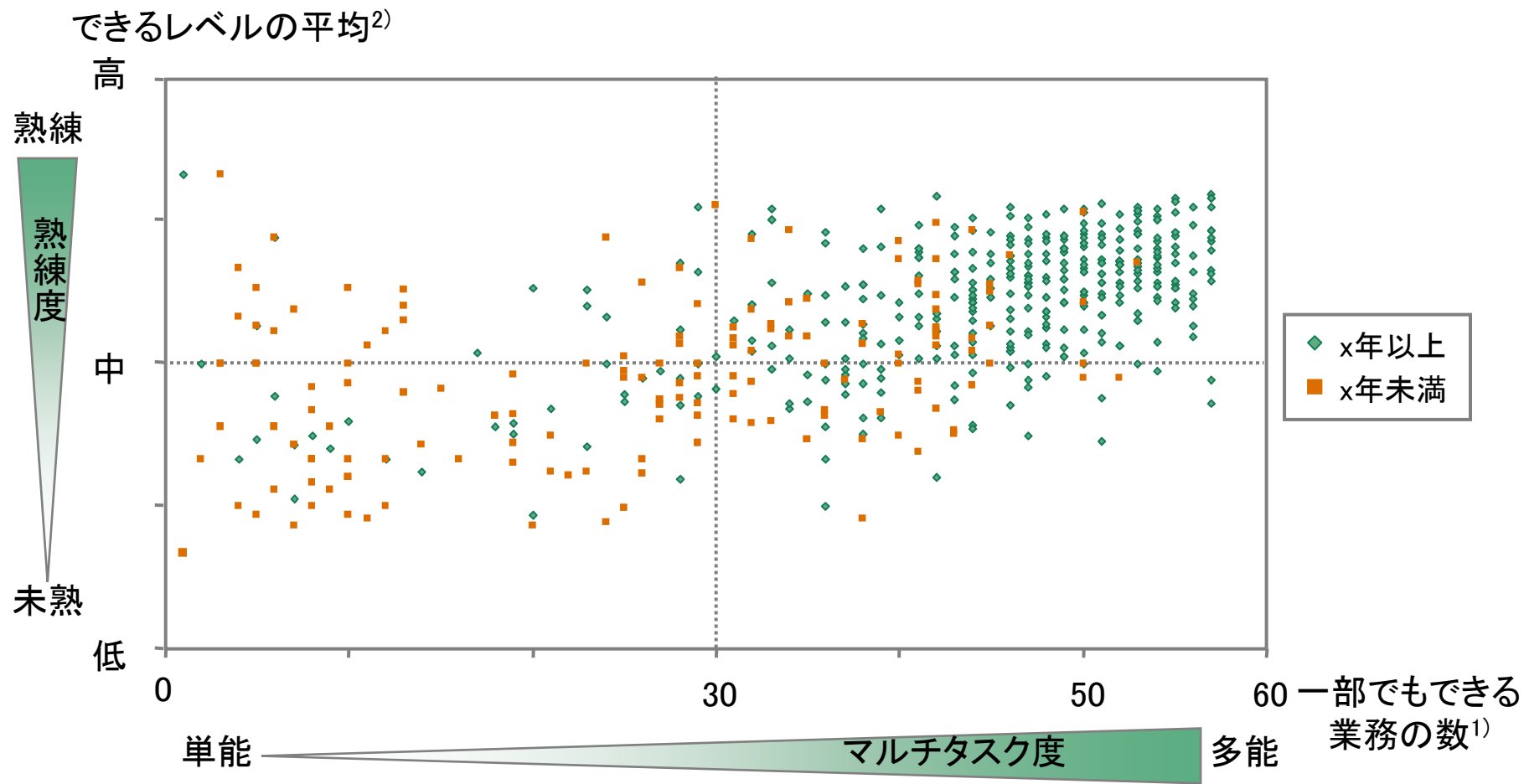


IV. 新戦略 (3) 新しい人材雇用

- ◆ 最後は人物の問題に行きつく
 - 法人向、個人向に限定せず、さらに細かい区分が不可欠
 - 職務に対する幅 × 深の割合に応じた資格が必要
 - それと同時に、ヨコの異動に対しても手当が必要
 - 自分の能力を試す
 - 経営陣、同予備軍は、さらに数々の実践経験をすると同時に、共通の研修を更に多く受ける必要がある
 - マニュアルに落とせないことをも習得
 - 外国人を積極的に登用する
 - 英語の位置づけを変える

IV. 新戦略 (3) 新しい人材雇用 (続)

職員の事務スキル分布



1. できるレベルを高・中・低のいずれかで回答した業務の数（不可、未経験以外）

2. 一部でもできる業務の中での平均

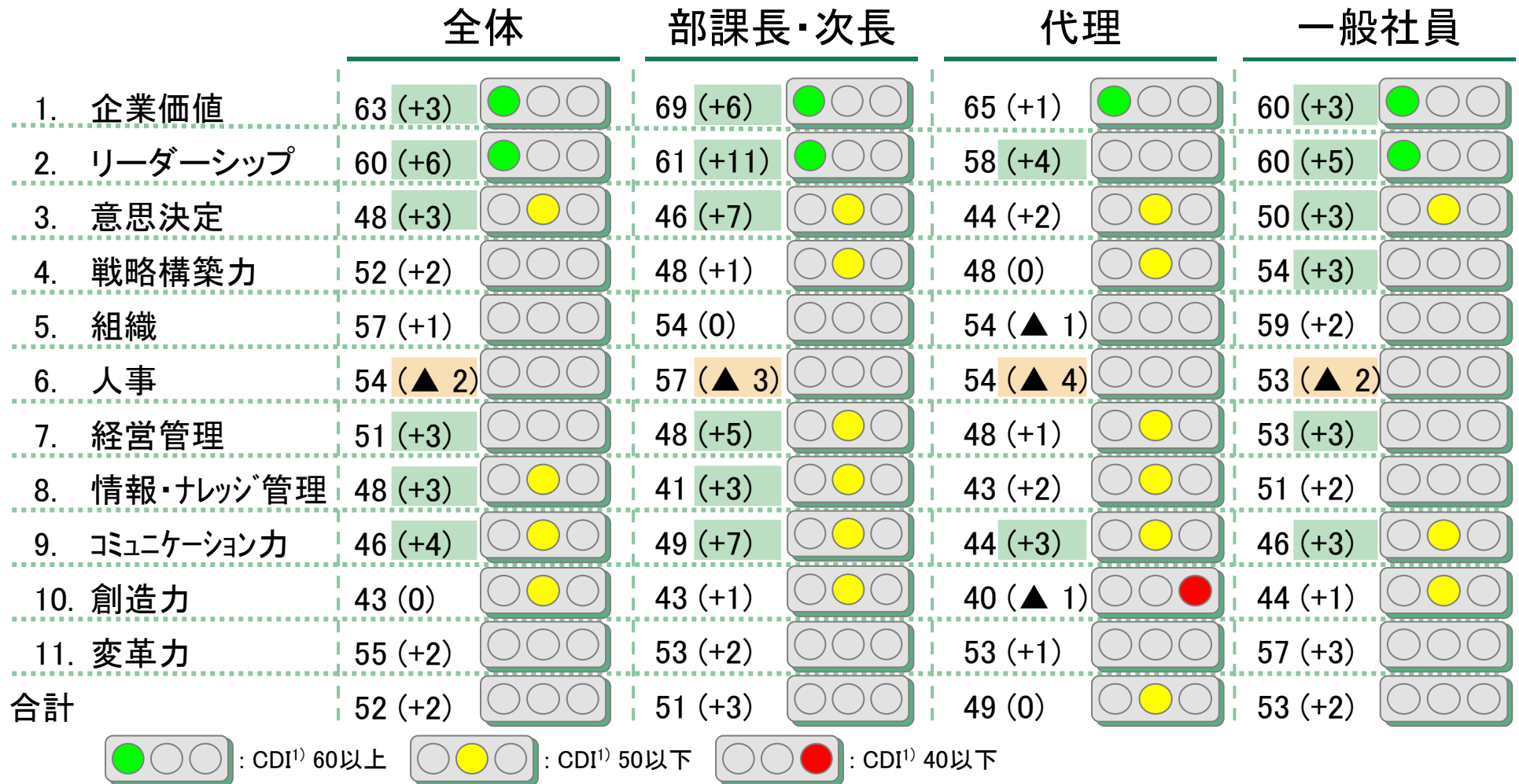
Source: BCGインタビュー及び分析

IV. 新戦略 (3-2) 人材戦略の難しさ

- ◆ 足らざるを補う手法として、アンケート調査及びインタビューによる深掘りがある
 - 役員から一般社員を色分けする
 - 経営戦略から組織能力に関わる課題を抽出
 - 認知・動因・行動等のレベルに分ける
 - さらに1年たてば、昨年と比べられる
- ◆ 例えば、改革が上手くいきそうな中、唯一人事戦略だけが未着手なことが指摘できる

IV. 新戦略 (3-2) 人材戦略の難しさ (続)

(カッコ内は2年前の測定結果との比較)



V. おわりに(1)

◆戦略を建て替え可能にする

2008年以降・・・グローバルトップの動向

- 2008年中： 危機的状況を踏まえ、安定的な事業基盤を確保
- 2009年前半： 新たな戦略を事業再編として建てる
- 2009年後半： 成長戦略を実行する
- 以降： 半年ごとに戦略を見直し

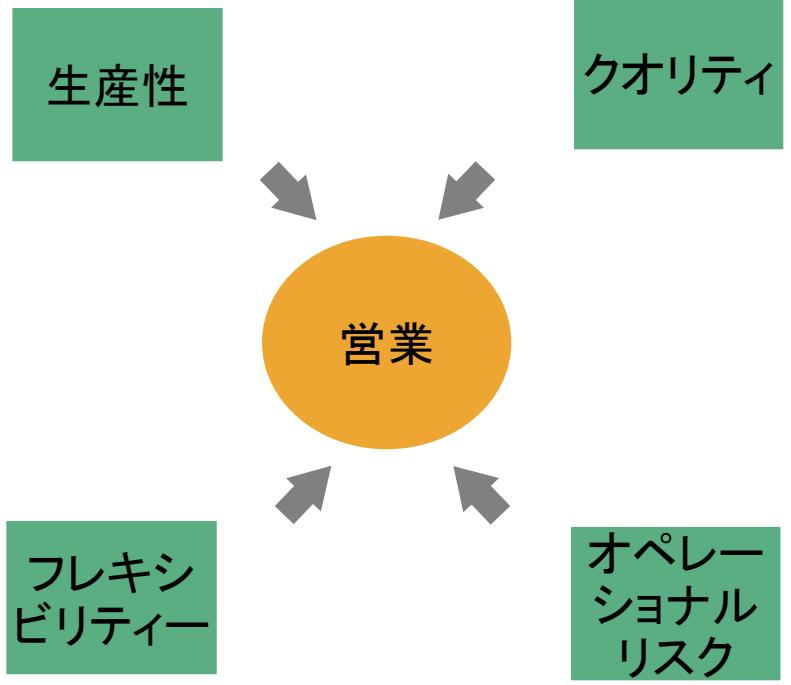
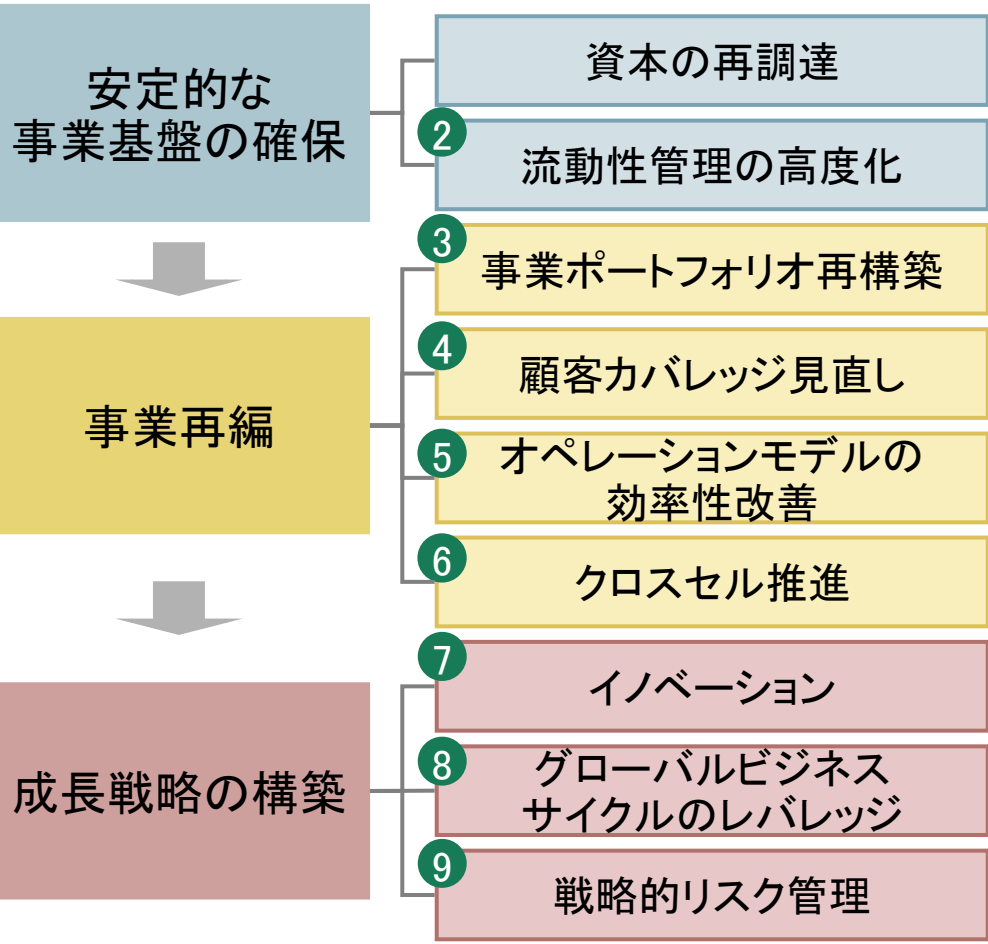


◆日本の金融機関の戦略は？

- 明確な方針を、幅×時間を見据えて出す

V. おわりに(1続)

必要な戦略とは?



5-10年先を見据えて本来業務の収益力を高める

V. おわりに (2)

- ◆ 早急に、各金融機関が独自の戦略を組み立てる必要がある
 - どの顧客のかたまりに、どういう戦略をあてるのか、従来の偏りとは全然異なるが必要
 - 国際戦略については、息の長い取り組みながら、それでも実行する手が必要
 - また人事戦略については、これまでにない多種多様な把握を行った後、政策についても従来の枠をこえる



- 日本のとった新しい戦略イメージ郡

参考文献

- ① 野中郁次郎 他「経営の美学」日本経済新聞社
- ② Denife Flouzat
「Japon Eternette renaissance」Press Universitaires de France
- ③ Ronald Dore「Stock Market Capitalism: Welfare Capitalism」
東洋経済新報社
- ④ ジェームス・C・アベグレン「新・日本の経営」日本経済新聞社
- ⑤ 小笠原 泰「日本的改革の研究」日本経済新聞社
- ⑥ 鈴木 浩三「江戸商人の経営」日本経済新聞社
- ⑦ 津森 信也「なぜ日本の経営はダメなのか」東洋経済新報社
- ⑧ 楠木 健 「ストーリーとしての競争戦略」東洋経済新報社