

アクセントチュア・ハイパフォーマンスファイナンススタディ2014

証券業界レポート



ハイパフォーマンスの実現へ



GROWTH

REALIGNMENT

INTEGRATION

はじめに

証券業界は、金融危機の大きな打撃を受け、成長と再編の間でバランスを取っていくという課題に直面しています。

同時に、新たな規制とコンプライアンスの要求により、組織の内部構造への圧力が強まっています。リスク、財務、業務部門の各組織が縦割り構造になっているため、効果的な規制報告プロセスを確立することがますます難しくなっています。複雑性をもたらす他の面についても重要度が増しており、これには、複雑で新しいリスクの管理、複雑なレガシーシステムへの対処、各種利害関係者のニーズの管理が含まれます。こうした状況の下、CFOには事業全般を通じて、複数の変革要件を管理する役割が生じてきています。

アクセンチュア・ハイパフォーマンスファイナンススタディ2014は、世界中の主要業界600人以上の財務担当経営幹部に対する調査で構成されており、そのうち9%は証券業界に対する調査で構成されています。私たちは、証券業界の最高財務責任者（CFO）とその他の上級財務担当者に対してインタビューを実施しました。*



REGULATORY
MANAGEMENT

GOVERNANCE

調査結果1: 金融機関は、成長と再編の間で慎重にバランスを取ろうとしています。

証券業界は、金融危機と規制対応の大きな影響を受けています。この業界は、収益と取引量の減少及び広範な新規規制要件に直面しており、組織をスリム化し、中核ビジネスに注力することでこうした課題に対処してきました。証券業界は、資本集約的な事業を引き続き減少させており、将来に向けた新たなポジショニングのためのビジネスモデルの変革を行っています。こうした取り組みの一環として、回答者の80%近くが中核ビジネスに投資を集中させています。¹

こうしたコスト圧力は、当面継続すると思われる。ドッド・フランク法や米国連邦準備制度理事会による包括的資本分析およびレビュー（CCAR）などに対するコンプライアンス関連の支出は引き続き増加しています。一部の大手投資銀行は数

千人の従業員を追加雇用しており、リスク管理とコンプライアンスに年間数十億ドルを費やしています。リスク管理とコンプライアンスへの支出が最重視されることで、ビジネスの他の側面への影響は避けることができず、これらの機能以外に対するコストには引き続き強い引下げ圧力がかかっています。回答者の85%近くが、ビジネス固有のリスクが拡大することで、現在行っている大規模な戦略的事業の再編が行われていると答えています。一方、57%が顧客対応に対するコスト増を指摘しています。¹

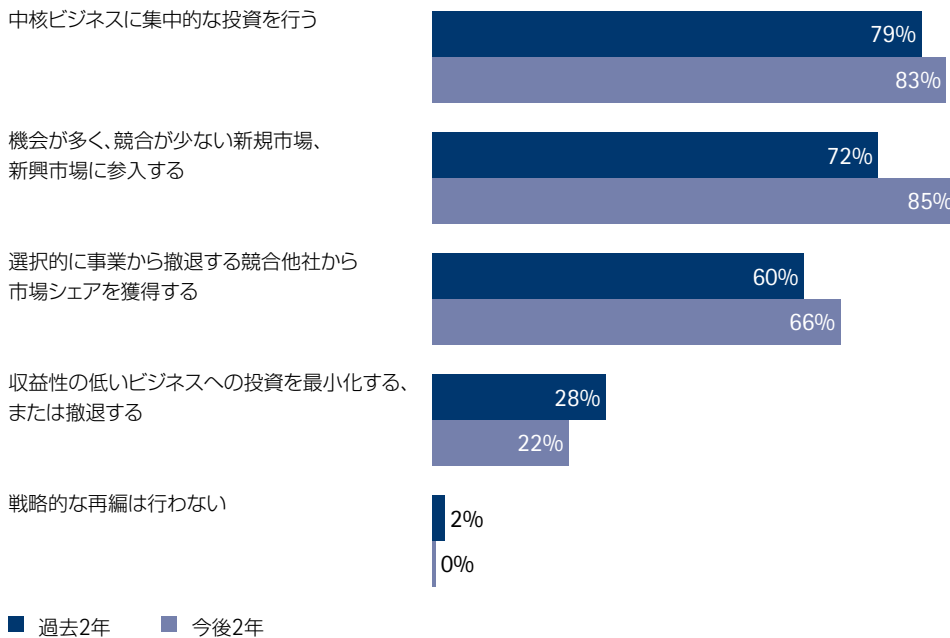
景気が回復の兆しを見せる中、証券業界は収益の拡大と自己資本利益率の向上への圧力にさらされています。今後2年間で、85%近くが新規市場、新興市場に参入し、競合が少ない環境で新たな機会を探すと答えています。なお、¹新興市場の成長はこの数カ月鈍化していますが、依然として大きな投資リターンが期待できます。

こうした地域の金融機関は、伝統的な法人向け銀行サービスや融資ではなく、証券市場における金融ソリューションを活用することがますます多くなっています。また、こうした地域では、インフラと公共サービスに対する政府の投資が成長の基盤となっています。

業界の大規模な変革により、証券業界は市場シェアの獲得に向けて競争し、他社の再編を利用しています。回答者の3分の2近くが、今後2年間で選択的に事業から撤退する競合他社から市場シェアを獲得すると答えています。¹こうした状況は、特に小規模な金融機関にとっての参入機会の一つとなります。資本に関する規制圧力が相対的に小さい小規模事金融機関は、大規模な競合が一部のビジネスから撤退を余儀なくされるという状況を活用することができます。小規模な金融機関にとって、こうした状況は成長の強力な実現手段となり、今後数年で競争環境の変化をもたらす可能性があります。

図表1. 戦略的な事業再編の継続

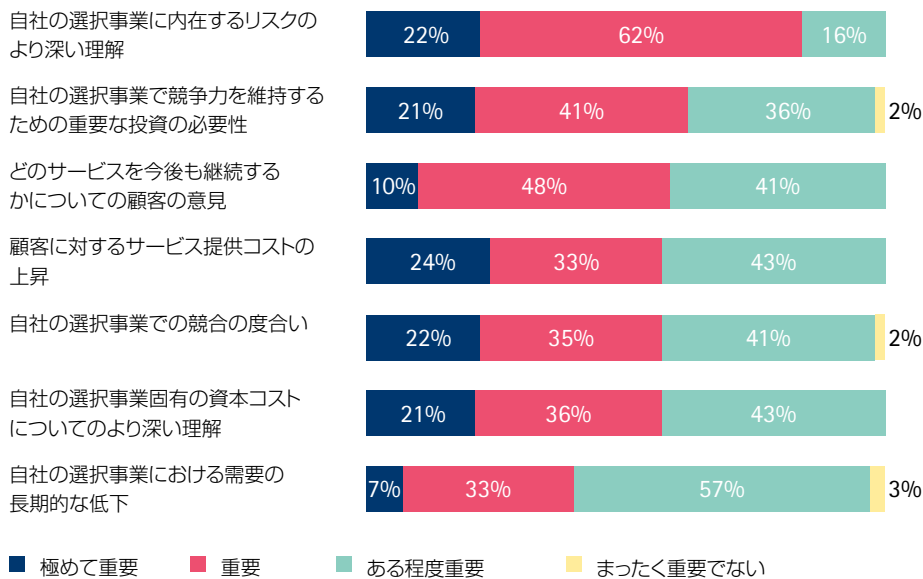
貴社が過去2年間で行った戦略的な事業再編は以下のうちどれですか？
また、今後2年間で行う予定があるのはどれですか？



出典: アクセンチュア・ハイパフォーマンスファイナンススタディ2014 証券業界の回答者、2014年9月

図表2. 戦略的な事業再編の意思決定におけるリスクの重要な役割

これらの戦略的な事業再編を行う際、以下の要素はどの程度重要でしたか？



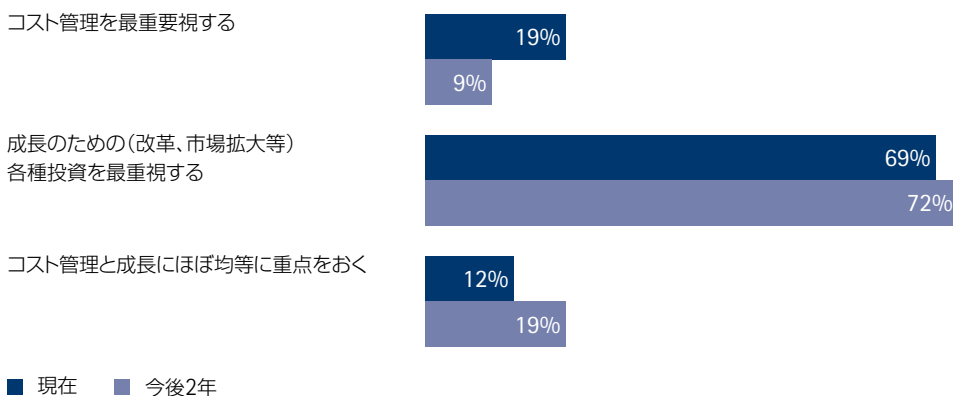
注記: 四捨五入により合計が100%とならない場合があります。
 出典: アクセンチュア・ハイパフォーマンスファイナンススタディ2014 証券業界の回答者、2014年9月

「収益は、新たな市場への参入や新商品の投入により増加しますが、規制関連事項とコスト圧力が事業開発の自由を相当程度制約することになります。」

ヨッヘン・ストール博士
 (コメルツ銀行、グループ財務部門責任者)

図表3. 成長に向けた投資へのシフトを今後も継続

貴社が全体的に現在重点を置いているものとして最も当てはまるのは以下のうちどれですか？
 また、今後2年間で重点を置くものはどれですか？



出典: アクセンチュア・ハイパフォーマンスファイナンススタディ2014 証券業界の回答者、2014年9月

調査結果2: リスク、規制、コンプライアンスの新たな要求に対応する上で、統合が依然として大きな障壁となっています。

証券業界は、リスクと財務の統合により、意思決定と資本管理を改善し、ビジネスが直面する脅威と機会の基礎にある要因をより深く理解できると考えていました。しかし実際には、この統合を実現するのは困難でした。

現在、規制圧力の高まりにより、このテーマが重要課題として復活しようとしています。しかし、現状、証券業界は、既存の財務とリスクのプロセスを統合することに依然として苦労しています。概ね回答者

の10人のうち6人が財務とリスクプロセスの統合を課題としてとらえています。¹ 縦割り構造の組織モデルとガバナンスも、リスク、規制、コンプライアンスを効果的に管理する上で障壁となっています。¹

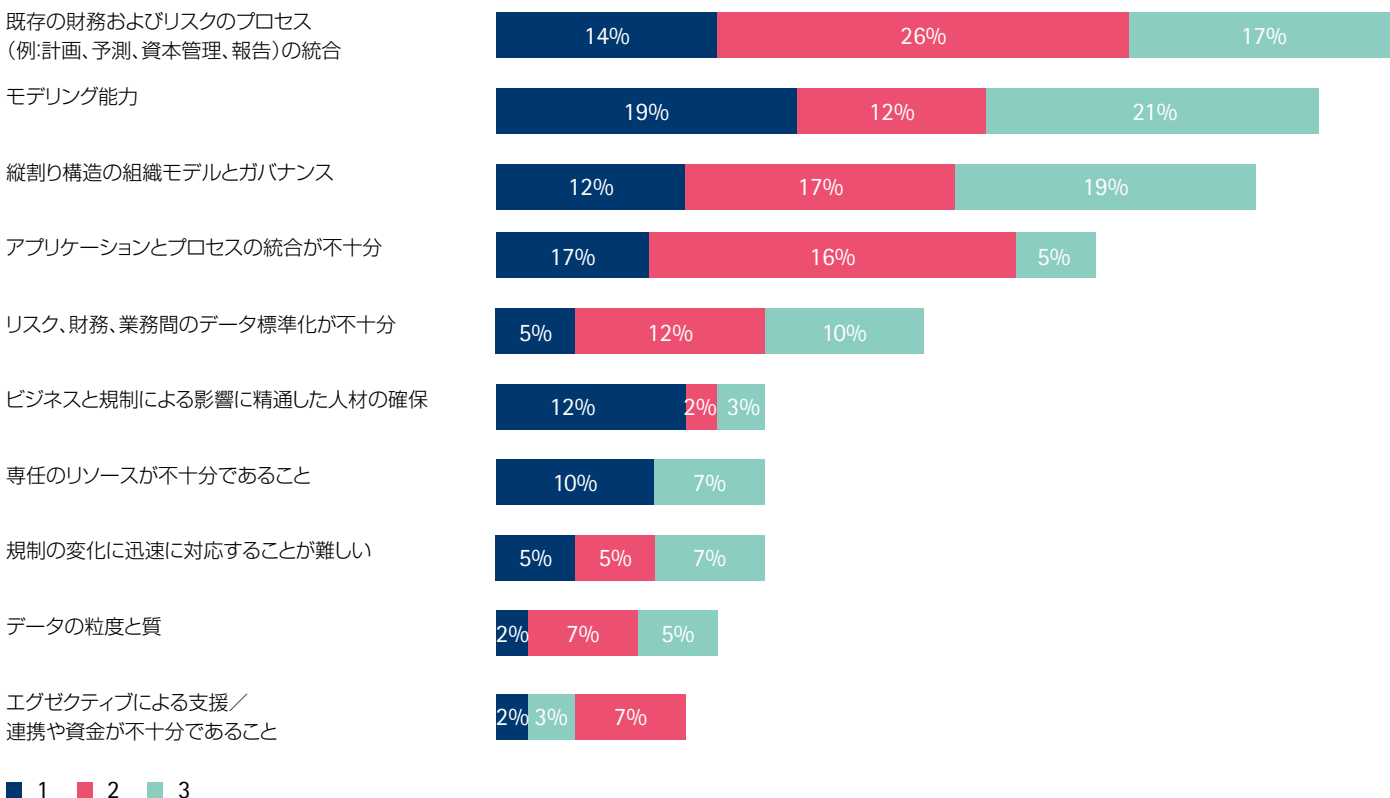
データは長年、リスク部門と財務・経理部門で別々に扱われてきました。しかし、現在の証券業界は、これらのデータソースを連携し、一貫性を持たせることに大きな注意を払っています。多くの金融機関が単一のデータソースに移行し、複数部門を横断する「1つの正なるデータ」を実現しようとしています。これにより重複を排除し、データの一貫性を改善し、自信を持って意思決定を行うことができます。

「財務・経理部門が完全にデジタル化されることはありません。人手の要素は常に残ることになり、金融機関は、質の悪い入力データからは質の悪い結果しか得られないことに注意しなければなりません。さらに金融機関は、将来をしっかりと見据えなければいけない場面について過去にとらわれてしまうことがあります。ビジネス環境が急速に変化するときはとりわけそうです。」

ハラルド・バートネグ
(ウニクレディット銀行、オーストリアおよび東ヨーロッパの会計部門責任者)

図表4. 財務とリスクの統合、モデリング能力、組織モデル、ガバナンスは重要な課題

新たなリスク、規制、コンプライアンス要件に対応する上で、貴社の抱える主な課題は何ですか？



注記: 1番、2番、3番に挙げた証券業界の回答者の割合

出典: アクセンチュア・ハイパフォーマンスファイナンススタディ2014 証券業界の回答者、2014年9月

調査結果3: 多くの金融機関が、規制対応に対して全社的なアプローチを行おうと強い意欲を見せています。

リスク、財務、業務の各組織が縦割りとなっており、規制報告プロセスに対するガバナンスが制約を受けていると証券業界の4分の1近くが答えています。今後2年間で、これらの課題への取り組みに伴い、この割合がわずか10%まで減少すると見込まれます。同様に、全社的なアプローチはさらに普及すると思われる。現在、全社的な規制報告のためのセンター・オブ・エクセレンス (CoE) を定め、統一したガバナンスモデルを導入していると答えた割合は証券業界の回答者のわずか9%でした。多くの回答者は、今後2年間でこうした状況を大きく変えることを目指しており、60%がこの水準を達成することを目指しています。¹

規制報告を担当するCoEは、証券業界への新たな規制の影響に、より効率的に対応する機会をもたらします。CoEにより、

個別の法令毎に対応するのではなく、コンプライアンスに対する一貫したアプローチを採用し、既存の能力を有効活用しながら金融機関全体の規制管理の透明性を高めることができます。しかし、重要な問題となるのが、CoEに移管すべき業務の選定です。全社的なサービスを移管する金融機関もあれば、その中のプロセスの一部のみを移管する金融機関もあります。こうした状況は、CoEを確立し、リソースが十分に確保されるにつれて、変化する可能性があります。

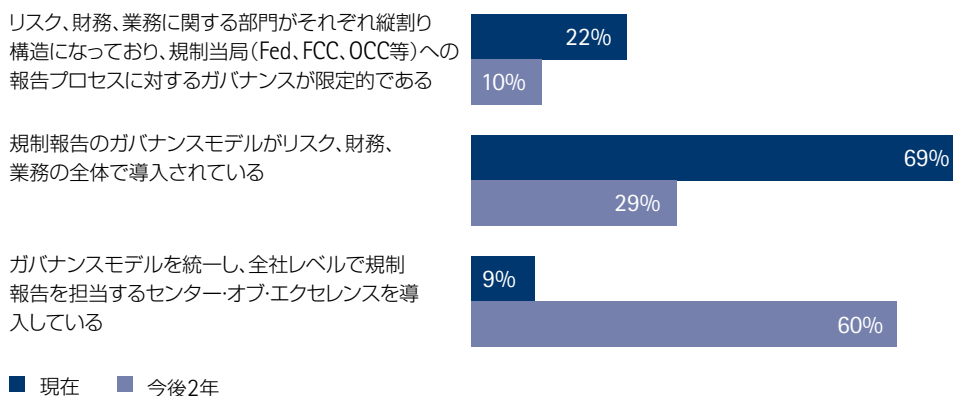
アクセンチュアの考えでは、規制管理に対する全社レベルでのアプローチは、大規模な米国金融機関にとって非常に魅力的ですが、異なる課題を抱え、各国固有の規制環境に置かれた米国以外の金融機関にとってはそれほど魅力的ではありません。こうした金融機関では、地域毎の実情にあわせたアプローチがより適切であると思われる。

「財務・経理部門の影響力は組織変革により大幅に増加しました。現在、我々はあらゆる重要プロジェクトに関与しています。」

カート・バツヒンガー
(ユニクレディット銀行オーストリア、オーストリア計画・統制部門責任者)

図表5. 全社レベルで規制関連報告を統括するCoEへの移行に強い意欲

リスク、規制、報告、コンプライアンスに関する貴社の現在のモデルに最も当てはまるのはどれですか?また、今後2年間で目指すモデルは何ですか?



出典: アクセンチュア・ハイパフォーマンスファイナンススタディ2014 証券業界の回答者、2014年9月

調査結果4: 複雑性が最大の課題となっています。

証券業界は、より複雑性の増した状況に直面しています。証券業界は、金融危機の余波、ならびに国内外で次々と導入・強化される規制に対処しなければなりません。資本規制が大幅に強化されたため、銀行・証券業界は自らのビジネスモデルと戦略的な優先事項について再考を迫られています。同時に銀行・証券業界は、極めて厳しい市場環境において、収益・シェアの拡大、利益率の維持に対して株主からの圧力も受けています。

内部管理とテクノロジーに関する課題が（しばしば規制の結果として）生じ、こうした複雑性をさらに高めています。財務担当経営幹部として直面している主要な課題について尋ねたところ、証券業界では、資本構造を最適化する必要性が挙げられています。複雑性のその他の側面も重要性を増しており、これには複雑で新しいリスクの管理、複雑なレガシーシステムへの対処、利害関係者の複雑なニーズの管理が含まれます。1

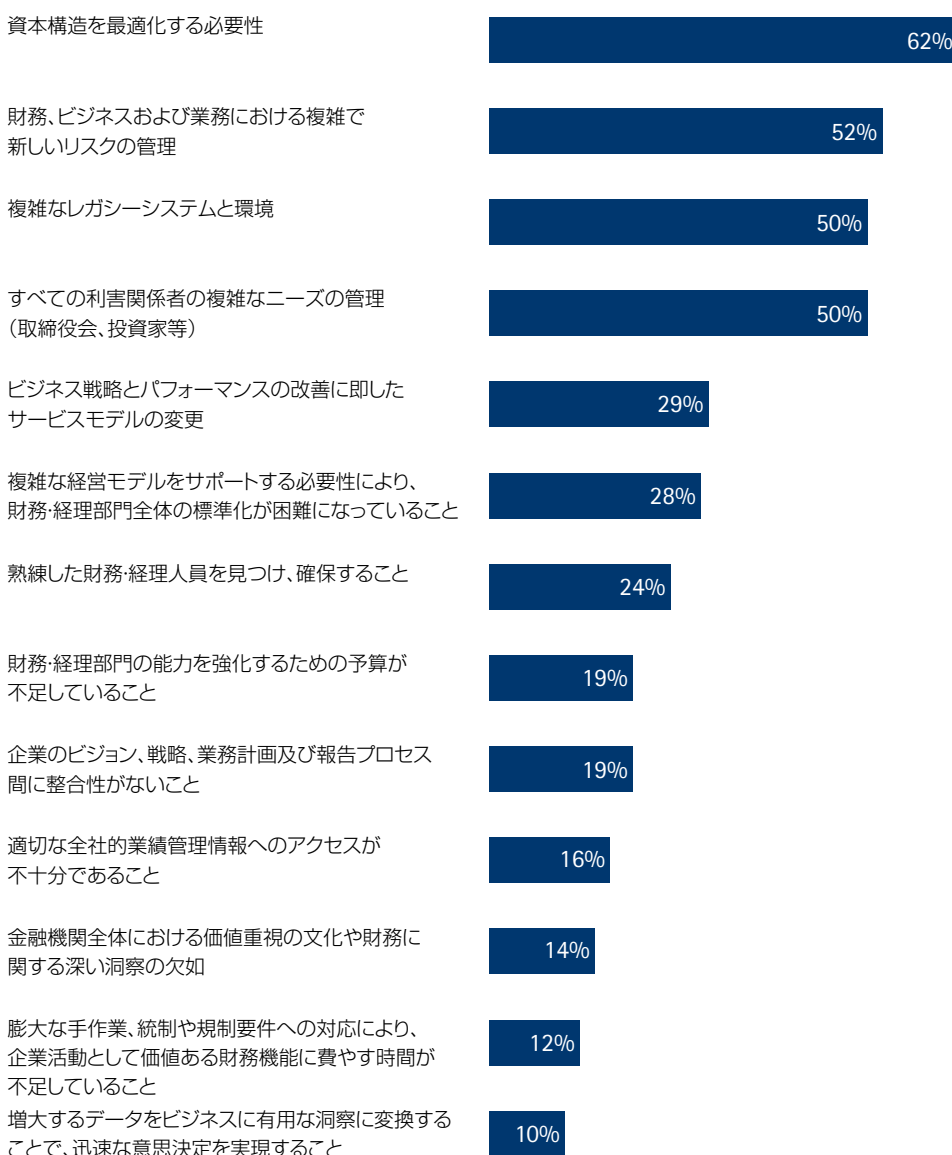
複雑性は成長と成功の副産物であり、現実として避けることはできません。したがってハイパフォーマンスを実現している金融機関は、プロセスの標準化・最適化による組織の合理化・簡素化といった、複雑性を管理する方法を見出さなければなりません。

「目標を達成するには、標準化と集約化による複雑性の削減が不可欠となります。」

ヨッヘン・ハウザー
(ユニクレディット銀行オーストリア、
データガバナンス部門責任者)

図表6. 資本の最適化の必要性は、証券業界の財務担当経営幹部にとって重要な課題

財務担当経営幹部として、最大の課題は以下のうちどれですか？



出典: アクセンチュア・ハイパフォーマンスファイナンススタディ2014 証券業界の回答者、2014年9月

調査結果5: 変革のための重要事項の数々は、依然として証券業界にとって重要課題となっています。

過去数年で、証券業界の多くが抜本的なコスト削減活動に取り組んできました。こうした活動には、アウトソーシングの拡大、シェアードサービスセンターへの業務移管及び一般管理費の更なる削減等の取り組みが含まれていました。しかし、業界ごとにはばらつきがあります。金融危機で深刻な打撃を受けた証券業界は、コスト削減に対して非常に抜本的な対策を取ってきました。しかし、その結果として競争優位にたつ金融機関においてもまだその行程の初期の段階にあります。¹

こうしたコスト削減活動は、一連の規制の変化に対応する必要性と連動して行われてきています。規制対応は、目標が相矛盾することもある多くの重要な変革プログラムと同時に実施しなければならないため、金融機関には大きな圧力が生じます。

CF0は、こうした多数の変革要件への対応において有益な役割を果たします。CF0は一義的にコスト管理に注力するという考え方は過去のものとなりました。殆どの金融機関では、財務・経理部門のリーダーが多岐にわたる変革課題において従来よりもはるかに大きな役割を果たしています。

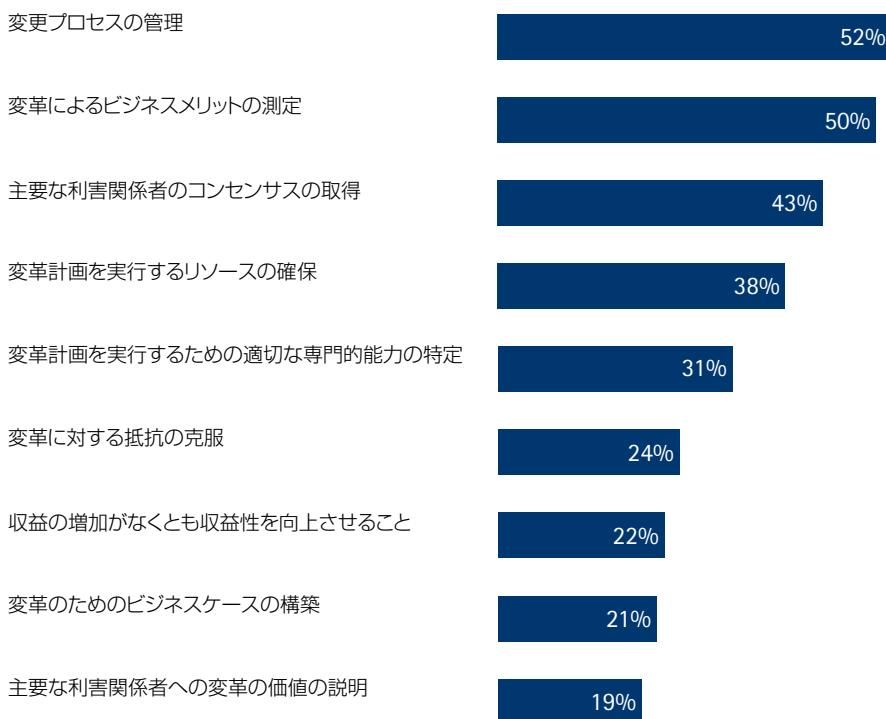
しかし現時点では、変革が大規模であることから、業界の多くの金融機関がそのペースを維持するのに苦慮しています。特に、証券業界の財務・経理部門リーダーは、変革プロセスを管理し、変革によるビジネスメリットを測定するのに会社として苦労していると述べています。¹

「我々は、根本的な組織変革を行っています。この1年半は財務のあらゆるプロセスを可視化し、現在はこれらひとつひとつを再設計しています。この数年で、当社は基本的な財務コストを約24%削減しましたが、これはプロセスの再設計によって実現したものです。今後数年間、同じ作業を継続して実施する予定です。プロセスを再設計することなしに、コスト削減、規制当局への対応や、CF0が自由にビジネスに関与するという課題を達成することはできません。」

ニール・スミス
(ドイツ銀行、グループ財務部門担当COO)

図表7. ビジネス変革の効果を管理・測定することが大きな課題

貴社において最も困難だと感じているビジネス変革は以下のうちどれですか？



出典: アクセンチュア・ハイパフォーマンスファイナンススタディ2014 証券業界の回答者、2014年9月

結論

証券業界は、今後もしばらく予期せぬ未来に対する強力なコスト圧力に直面しますが、同時に収益と自己資本利益率を高めなければなりません。

CFOは、成長と再編の間でバランスを確保する上で重要な役割を果たします。CFOは、リスクと財務間の統合を実現し、リスク、規制、コンプライアンスの新たな要件に効果的に対処する必要があります。金融機関は、規制対応において、より全社的なアプローチへの移行を加速させています。

複雑性は今後も重要な課題となり、CFOはビジネスの推進により複雑性を管理する新たな方法を見出す必要があります。こうした手段には、プロセスの標準化と最適化による合理化、組織の簡素化などが含まれます。財務・経理部門は、ビジネス

変革において重要な役割を担っていることを示してきました。金融機関が業界の大規模な変革ペースへの追従に苦勞する中、財務・経理部門は変革における役割をさらに深めていく見通しです。CFOには、証券業界のビジネスの成功に向けて価値の設計者となる機会があります。

「成長を通じた収益拡大とコストの厳格な管理の双方に取り組む必要があります。」

ヨッヘン・ストール博士
(コムレツ銀行、グループ財務部門責任者)

BUSINESS TRANSFORMATION

An aerial photograph of a city with numerous skyscrapers. A circular inset in the lower right quadrant shows a close-up of a building with a prominent blue dome, likely a government or institutional building. A white line connects the text 'BUSINESS TRANSFORMATION' to the circular inset.

OPTIMIZE CAPITAL STRUCTURE

COMPLEXITY



注記

1. 「アクセンチュア・ハイパフォーマンス
ファイナンススタディ2014」2014年9月
[http://www.accenture.com/us-en/Pages/
insight-high-performance-finance-study.
aspx](http://www.accenture.com/us-en/Pages/insight-high-performance-finance-study.aspx) (英語)

アクセンチュアについて

アクセンチュアは、経営コンサルティング、
テクノロジー・サービス、アウトソーシング・
サービスを提供するグローバル企業です。
約31万9,000人の社員を擁し、世界120
カ国以上のお客様にサービスを提供し
ています。豊富な経験、あらゆる業界や
業務に対応できる能力、世界で最も成功
を収めている企業に関する広範囲に及ぶ
リサーチなどの強みを活かし、民間企業
や官公庁のお客様がより高いビジネス・
パフォーマンスを達成できるよう、その
実現に向けてお客様とともに取り組ん
でいます。2014年8月31日を期末とする
2014年会計年度の売上高は、300億US
ドルでした (2001年7月19日NYSE上場、
略号: ACN)。

アクセンチュアの詳細は

www.accenture.comを、

アクセンチュア株式会社の詳細は

www.accenture.com/jpをご覧ください。

免責事項: 本レポートはアクセンチュアに
より情報提供を目的として作成、配布
されています。いかなる形態にせよ、本レ
ポートの一部でも複製する場合は、アク
センチュアによる書面での許可が必要に
なります。アクセンチュアが判断材料とし
て参考にしている情報源および情報が正
しいものであることを慎重に精査してい
ますが、ここに掲載されている情報が全
て正しく、完全なものであることを意味
するものではありませんし、そのような
資料として使用することは出来ません。
この情報を提供することでアクセンチュア
は受託者として行動しているものではあ
りません。本レポートに記載されている
情報、意見は告知なく変更になることが
あります。

お問い合わせ

金融サービス本部

アクセンチュア ファイナンス &

リスク サービス

マネジング・ディレクター

山本 晋五

AccentureAsiaPacific@accenture.com

