

# 2016年、証券業界を占う

## ～原点回帰、そして差別化準備へ



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

証券業界ではリーマンショック後の収益回復基調が一段落。むしろ、米国の9年半ぶりの利上げによるゼロ金利政策解除、中国経済の減速などを背景に景気不透明感が漂い、停滞気味である。この状況を打開するためにも、改めて原点に立ち帰り、自社の組織構造や経営態勢の最適化、ビジネスプランを中長期的に見直していく必要がある。また、目覚ましく発展する情報技術の金融業界への応用が FinTechという言葉で表され一つの潮流となっているが、この流れと共に本格的なデジタル・イノベーションという波が押し寄せてきている。

リテールビジネス領域では、本年はデジタルの波がビジネスを直撃する年になると考えている。若年顧客層の拡大や、ビジネスプロセスの改革など差別化に本格着手する重要な年になるであろう。

一方、ホールセールビジネス領域では、トップラインの拡大が進まない中、慢性的な規制改変やガバナンス強化への対応が続き、収益を圧迫している。本年は根本的な構造改革に取り掛かり、グローバル拠点別基幹システムの統合や効率的な規制対応への取組みを進めるべきである。

### 1. 昨今の業界動向

#### 欧米と日本の差異－遅れている最適化

欧米では証券会社が銀行との再編・合併などで経営改革を行い、リーマンショック前の水準まで収益を伸ばしている。一方、日本の証券会社は好調な相場により売上こそ伸びているものの、従業員の増強や制度対応など足元の対応に追われており収益は伸び悩んでいる。(図表1)

また、FinTechなど新たな技術・イノベーションの波が証券業界にも押し寄せてきている。各社とも本格的な取組みには着手できていないものの、重要性や出遅れへの危機意識は十分認識している。

本年は、各社とも自社の成長を支える次の一手は何かを考え、リテールビジネス、ホールセールビジネスそれぞれの領域において横並びからの脱却を目指した様々な流れが起きる年になると考えている。

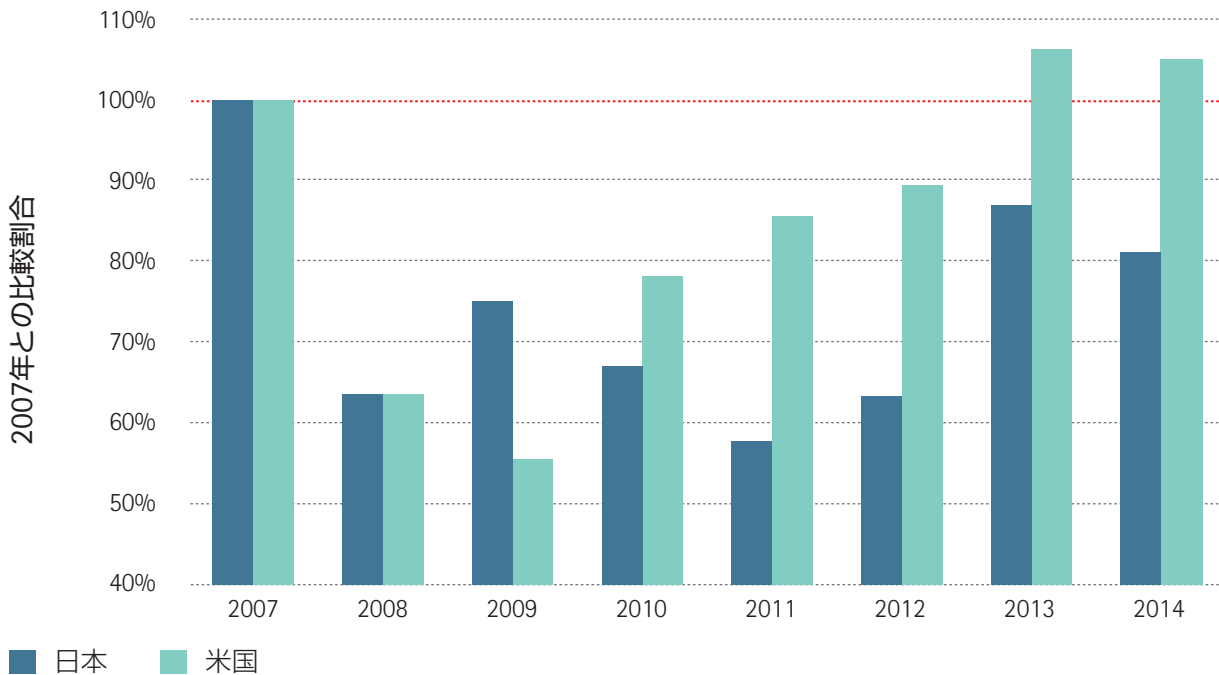
### 2. リテールビジネス領域における流れ

リテールビジネスは、証券会社の中核ビジネスであるが、近年は従業員の増強などの対応に追われ、各社とも中長期の成長に向けた戦略的投資は限定的であった。しかし、景気動向は不透明化しており、相場依存から脱却するため収益基盤を強化することが求められている。

このような状況から本年は、各社とも他社との差別化に向けた戦略的な投資が本格化する年になるのではないかと考えている。

既に、米国ではデジタル技術の活用は自社を差別化する重要な要素であると認識され、各金融機関が、自身の強みを認識し、横並びではないそれぞれ独自のビジネスモデルを作り上げている。

図表1 日本と米国証券会社の収益推移（手数料収入）比較



出典：日本証券業協会Fact Book、米国SIFMA Fact Bookをもとに作成  
 日本は当該年4月より翌年3月末までの受入手数料の値をベースに算出  
 英国は当該年の1月より年末までのFeesの値をベースに計算

© 2016 Accenture All rights reserved.

米国証券会社における差別化例

- ・チャールズ・シュワブはロボットアドバイスのサービスを開始。若年層をウェルスマネジメントの顧客として獲得
- ・メリルリンチは、デジタル技術の活用により高品質なサービスを準富裕層などへ広範に提供。預かり資産の40%近くを残高ベースの手数料管理とし、収益を安定化
- ・ワコビアは銀行と連携し、顧客の金融資産全体を管理。顧客の高い満足度を獲得（9割以上がアドバイザーとのやり取りが向上したと回答）

・レイモンド・ジェームズはデジタルによるアドバイザー支援の仕組みを構築。独立系営業員をメインチャンネルとし2014年までの5年間で収益を約70%拡大

これら米国の事例からも、自社の差別化を検討するにあたり、以下の5つの流れが注目されると考える。

① デジタルツールを使った若年顧客層の取り込み

2015年春よりロボット・アドバイザーのサービスを開始したチャールズ・シュワブではその後わずか半年間に41億ドルの顧客預り資産を獲得した。そのうち新規流入資産の半分以上を40歳以下の顧客から獲得している。

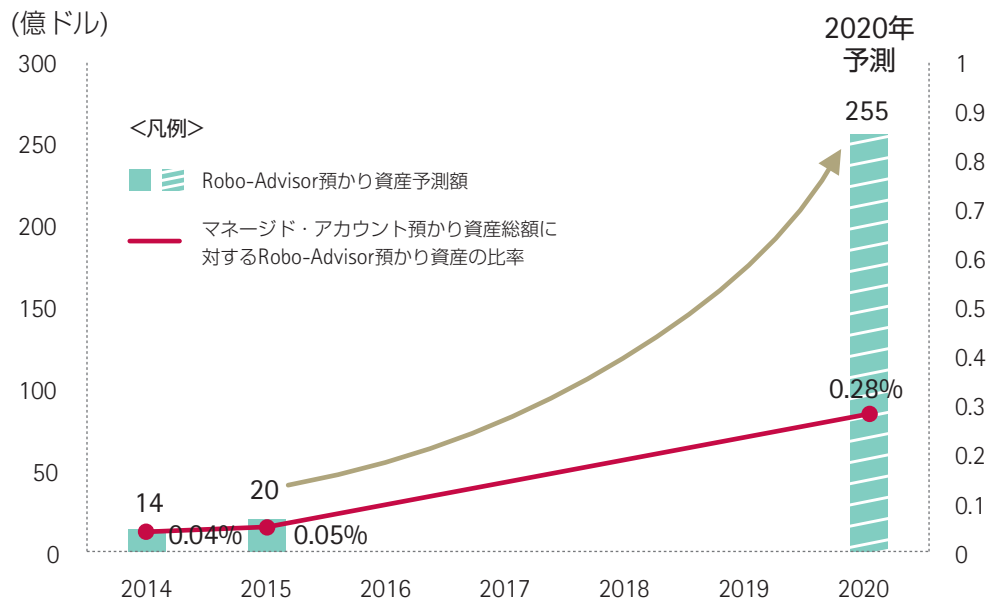
ロボアドバイザーによる預かり資産は今後も急速に増加するものと推定されている。（図表2）

② 準富裕層へのウェルスマネジメントビジネスの拡大

これまで、富裕層とマス層に挟まれた準富裕層は適切な顧客サービスを受けることができずに不満が溜まっていた。しかし、デジタル技術により高品質なサービスを広範に提供することが可能になっている。その結果、準富裕層へのウェルスマネジメント拡大の流れがおこると考えている。

メリルリンチでは顧客の属性データや取引データを一つのプラットフォームにて統合管理することで、顧客に対する総合的なサービス提供を実現している。

図表2 米国におけるRobo-Advisorの預かり資産推移予測



2015年時点でのRobo-Advisorの利用による預かり資産額は20億ドルであり、2020年には255億ドルまで増加すると推定される

出典：アクセンチュア調査（公知情報等）

© 2016 Accenture All rights reserved.

### ③ 顧客データの活用によるマーケティング向上

流通業界の様に顧客の大量データをマーケティングに活用していきたいというニーズはますます高まるであろう。

データの取扱いには慎重を期するが、顧客が興味を持つサービスを提供することは、自社を差別化する要素となるであろう。ワコビアによる銀行データを利用した顧客アドバイスはデータ活用の一例である。

### ④ デジタル化による営業改革

デジタル化による営業改革も取組みが始まると考える。例えば、トップセールスの営業担当者と成績の振るわない営業担当者との顧客接触の頻度、参照する情報の違いなどをデジタルデータで分析し、営業員に改善点をアドバイスするような試みも始まると予想する。

レイモンド・ジェームズでは多チャンネルで高品質なサービス提供を実現するために、顧客だけでなくアドバイザーに対しても多様な支援をデジタル化しWEB提供している。

### 3. ホールセールビジネス領域における流れ

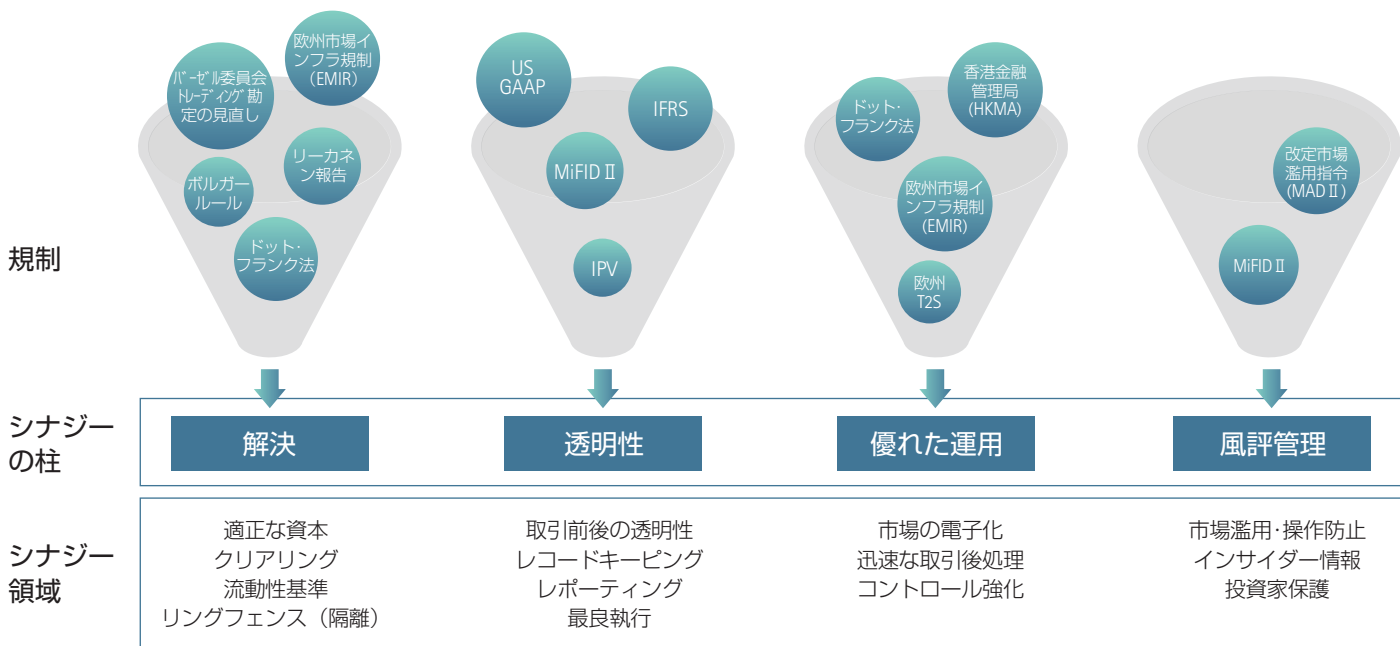
ホールセールビジネスでは高速取引など様々な投資によりトップラインの拡大を追及してきたが、近年は収益率が伸び悩むなど頭打ちとなっている。他方、慢性的な規制改変やガバナンス強化への対応が続き、コストは恒常的に上昇し収益を圧迫している。

このような状況を打開するため、欧米の金融機関は次のような思い切った改革を行っている。

- ・バークレイズは注力分野の見直しと規模の再最適化を実施
- ・ドイツ銀行は投資銀行オペレーションと取扱商品の縮小を発表、さらにロシアでの投資銀行を閉鎖
- ・クレディスイスは大規模なリストラとアジア市場の拡大を発表

他方、日本の証券会社はグローバル化への対応や構造改革は遅れている。収益力の強化には以下に挙げる根本的な改革が必要であると考えられる。

図表3 グローバルで統合化した規制対応へのイメージ



出典：Accenture Research

© 2016 Accenture All rights reserved.

### ① 拠点別基幹システムの統合推進

日本の証券会社は、各拠点別々に基幹システムを保有するため、多大な運営・メンテナンスコスト負担が発生し、新商品・業務への迅速な対応ができない状況となっている。欧米の金融機関ではグローバルで統一した基幹システムの業務が運営され、中には基幹システムをクラウドサービスにアウトソースしてコストの削減を図っている金融機関もある。

ブロックチェーンなど新技術を迅速に取り入れていくためにも統合化は喫緊の課題である。これまで議論され続けてきたテーマであるが、今一度、根本的な検討が求められる。

### ② 規制へのグローバルレベルでの統合的対応

グローバルに展開する金融機関は、投資家保護など根源的思想は同一ながらも各地域で出される規制やガバナンス強化への対応に大変な負担を強いられている。

金融機関は各種規制に対し、場当たりの個別対応ではなく、グローバルレベルでの統合的な対応を進め、シナジーによるコスト削減、対応期間の短縮に取り組むべきである。(図表3)

### 4. まとめ

国内証券会社の収益力は頭打ちの状態というのが実態である。一方、FinTechや新たなデジタル技術の登場は、顧客サービスだけでなく、自社の戦略そのものを改革する絶好の機会である。

自社が武器とすべき強みは何なのか、省くべき投資は何なのか、その実現のためのデジタル戦略や構造改革は如何にあるべきか。2016年は証券業界各社が差別化への準備を進める重要な年になる。

弊社がその態勢作りの一助となり、皆様に貢献できる1年になることを目指したい。