

2024 banking and capital markets outlook

日本語版サマリ

デロイト トーマツ コンサルティング合同会社 | モニター デロイト

2024年2月

Future Confident

Agenda

サマリと日本のコンサルタントの見解 3

事業分野毎の動向 11

問い合わせ先 19

サマリと日本のコンサルタントの見解

2024年はマクロ経済環境・デジタル化・生成AIが特に重要である

銀行・証券業界を取り巻く2024年のトレンド

競争およびエコシステム

新たな競争と非金融業界との戦略的パートナーシップの増加

デジタル化 詳細後述

DXによる顧客体験の再構築や業務効率化は、競争上不可欠な要素へ

データ

インサイトを得るためのデータ保有・利用の重要性の拡大

サステナビリティ

金融仲介のみならず気候イノベーションを支える機会の増加

顧客行動

より優れたデジタルチャネル体験への期待値の向上

プライベートキャピタル

プライベートキャピタルの需要拡大により信用供与・取引の競争が激化

マクロ経済環境 詳細後述

各国で多様化する経済環境（経済成長、政策金利、インフレ）

規制

規制当局による圧力強化（消費者保護、自己資本、競争促進、等）

生成AI 詳細後述

ビジネス実装の更なる拡大（生産性向上・効率化、リスク低減、等）

新興リスク

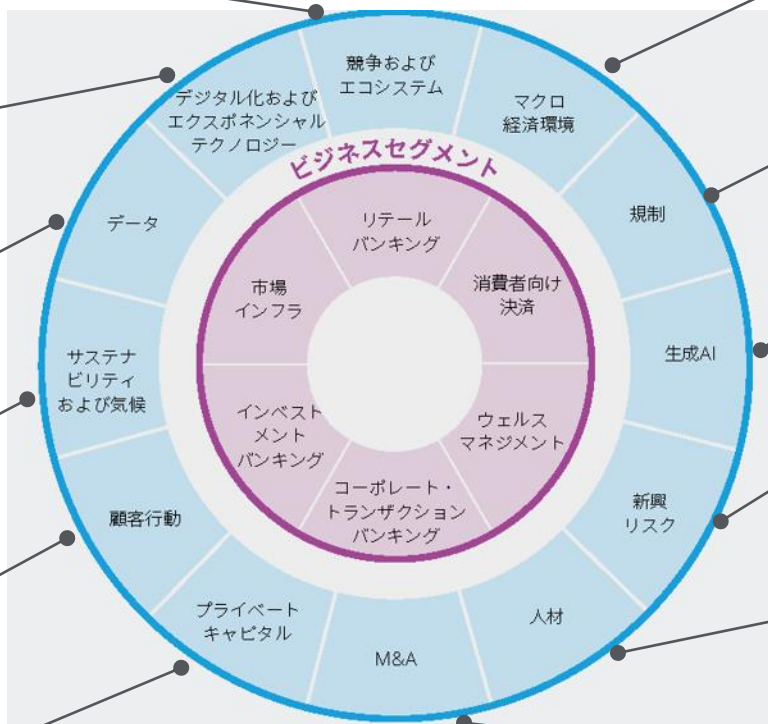
先進技術の普及に伴う新たな脅威の具体化（ディープフェイク、等）

人材

技術分野における人材獲得・育成競争の激化

M&A

米国を始めとした銀行業界内のM&Aの活発化



預金コストの上昇から資金収益の成長が圧迫される可能性がある

2024年のトレンド

■ 世界経済の減速

サプライチェーンの混乱、目下継続中の地政学的緊張、異常気象に起因する被害等でのリスクにより、経済成長は一筋縄ではいかず。IMFは、2024年の世界経済の成長率をわずか3.0%と予想（先進国は1.4%）

■ 海外当局による金融政策の調整

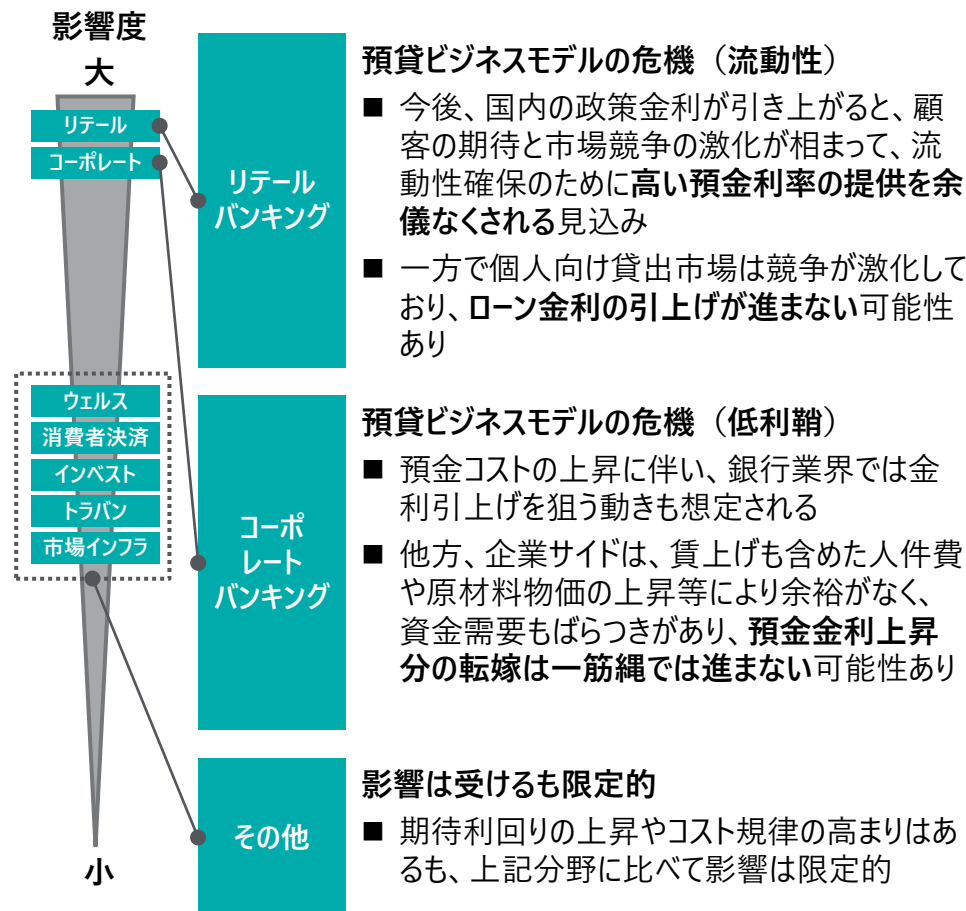
各国中央銀行のインフレ対策は奏功してきたが、2024年にはその金融政策を微調整するとみられる。FOMCによる最新の予測では、足元5.5%の米国のフェデラルファンド金利が2024年下半期には4.5～5.0%に低下する見込み。また、欧州各国の当局も利下げを開始すると目されている

■ 日銀によるゼロ金利政策の解除

日本銀行は、他の当局と対照的に、これまでゼロに近い政策金利を維持してきたが、2023年7月に債権のイールドカーブ・コントロールの運用を柔軟化すると発表（長期金利の上昇を容認）

2023年12月には植田和男総裁が「（来年にマイナス金利が解除される可能性が）結論的にはゼロではない」とも発言しており、「金利のある世界」の復活が現実味を増している

事業分野ごとの影響



デジタル活用による顧客体験向上やコスト削減が更に求められる

2024年のトレンド

■ 顧客体験向上への期待

異業種を含めた競合との競争激化を背景として、金融機関は顧客を繋ぎとめるため、デジタルを活かした顧客体験向上への期待により留意する必要がある。例えば、リテール顧客には様々な選択肢があり、スマホで別のアカウントやプラットフォームを利用することを厭わなくなっている

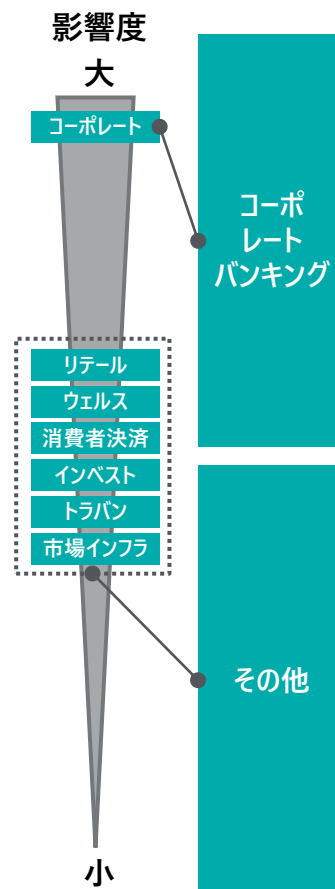
■ コスト規律の優先度の拡大

景気の減速に伴い、トップラインへの圧力が強まる中で、コスト規律の優先度は一層高まり、金融機関にとってデジタルを活用した効率化の取組みは競争上の差別化要因になる可能性がある

■ 新たなリスクの脅威

新たなデジタル技術の普及により、金融機関は以前であれば対処する必要のなかったリスクにさらされつつある。オープンバンキングやパートナーシップの増加によって、そのインフラは新たな脆弱性を抱え、金融詐欺やサイバー攻撃を防止・検知することはますます困難になっていく

事業分野ごとの影響



ヒト⇒デジタルへの本格的な代替の開始

- 法人顧客は、金融機関との取引により多くの選択肢を求めており、顧客体験を向上させ関係を強化するためにデジタル化への強い圧力が掛かっている
- 従来はリレーションシップバンカーの役割であった営業・サービス提供・リスク管理等の業務の一部がデジタルに代替され、効率化される素地が整いつつある

本業を支えるデジタル化の進展

- リテールバンキング・ウェルスマネジメントでは、低コストなオムニチャネルでのサービス提供への期待が増加
- 決済領域では、オープンバンキングの拡大の一方で、不正利用やセキュリティリスクへの高度な対応も急務
- その他の業務に関しても、デジタルによる業務効率化が行内業務を中心に進展

生成AIのビジネス実装は拡大し、競争優位の源泉になっていく

2024年のトレンド

■ フロントの生産性向上

生成AIはフロントオフィスの従業員の生産性向上も可能であり、活用が広がっていく。例えば、デロイトの分析によれば、トレーディングの自動化や投資研究の効率化等への生成AIの利用により、2026年までにインベストメントバンキングの従業員の生産性を約3割程度向上できる

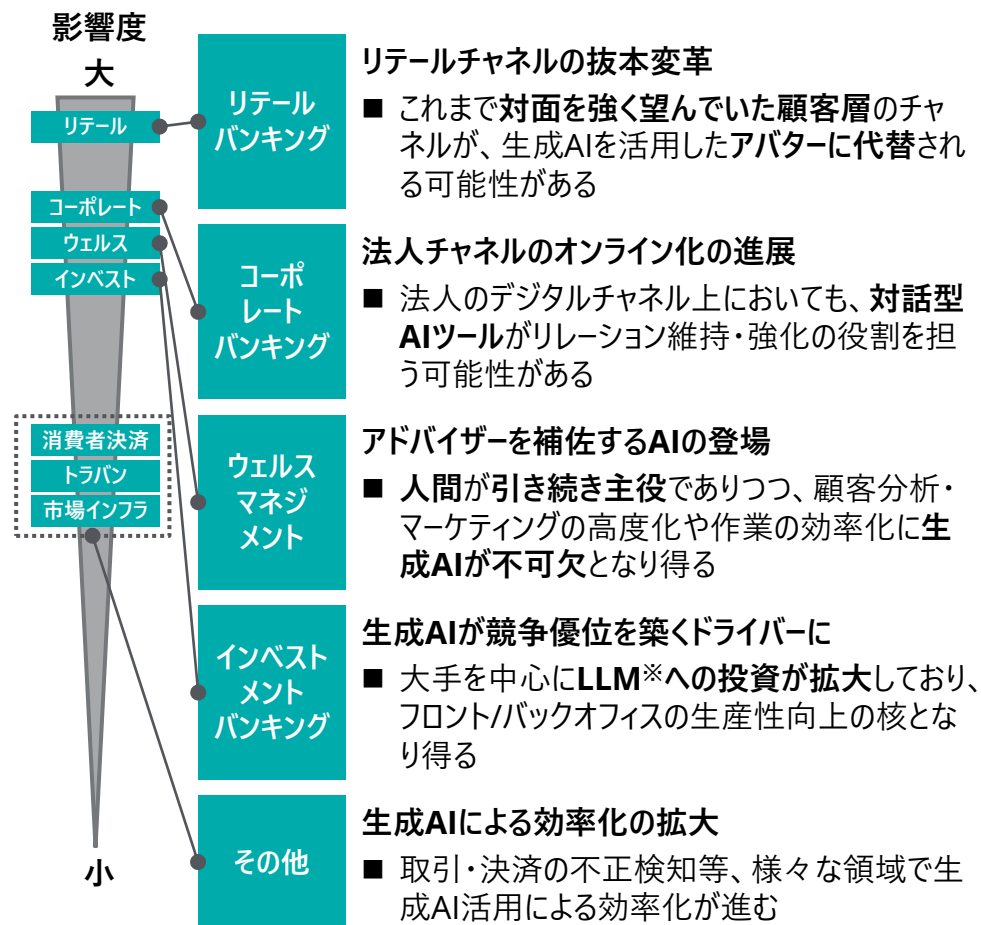
■ バックオフィスの効率化

生成AIは、リスク・コンプライアンス・オペレーション機能にとっても多くのメリットがあり、活用が広がっていく。例えば、審査対応を自動化し、対話型AIツールが借り手に対して書類の不備等を即座に通知することで、住宅ローンの申請プロセスを効率化することができる

■ 生成AIに付随するリスクへの対応

生成AIは犯罪者がディープフェイクやフィッシングメールを作成できるほどに高度化しており、金融機関にとって顧客認証に伴うリスクが増加する。また、チャットボットからの情報漏洩リスクや言語モデルの説明可能性確保等、自らが活用する場合もそのリスクへの対応が求められる

事業分野ごとの影響



LLM：大規模言語モデル。文章の並び方に確率を割り当てる「言語モデル」のうち、計算量・データ量・モデルパラメータ数の3要素を大規模化したもの

特にリテール・コーポレートバンキングへの影響が大きい

事業分野	トレンドが及ぼす影響（概観）※	特に注目されるトレンド			
		マクロ 経済環境	デジタル化	生成AI	
リテール バンキング	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 金利上昇による預金調達コストの増加および市場の競争激化に伴う個人ローン金利の下げ止まり ✓ 対面重視顧客のチャンネルがAIアバターに代替される可能性 	●	大	中	大
消費者決済	<ul style="list-style-type: none"> ✓ デジタル決済拡大による不正利用・セキュリティリスクへの対応の必要性増加 ✓ カード決済手数料の引下げ圧力増加、事業者間の競争激化 	◐	中	中	小
ウェルス マネジメント	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 資産運用以外のサービスやパーソナライズされたサービスの提供への需要の増加 ✓ 生成AIによる顧客分析等のアドバイザーサポートの高度化 	◑	中	中	中
コーポレート バンキング	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 企業融資の残高の伸び悩みと利鞘の縮小 ✓ 従来のバンカーの役割の一部がデジタルで代替される可能性 ✓ 生成AIをはじめ高度なデジタル技術の浸透拡大 	●	大	大	中
トランザクション バンキング	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 手数料収入の伸び悩みによる競争の激化 ✓ 本格的なデジタル貿易への転換の拡大 ✓ 資産管理サービスに係る収益成長の鈍化 	◐	中	中	小
インベストメント バンキング	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 小規模・ブティック系の投資銀行との競争が激化 ✓ 円安による海外から国内への資金流入 ✓ LLMへの投資拡大によるフロントバックオフィスの効率化 	◑	中	中	中
市場インフラ	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 市場参加者側の技術発展に伴う、高速取引やデータ利活用、クラウド化への対応の重要性向上 ✓ 決済期間短縮化への機運の高まり 	◐	中	中	小

※P5～7の影響度を大2点～小0点でスコア化し、合計が6-5点を●、4-3点を◑、2点を◐と評価

既存ビジネスの収益最大化や組織の強化に取り組む必要がある

金融機関が取るべき6つの打ち手

			事業分野																
			バン キン グ	リ テ ル	消 費 者 向 け 決 済	メ ン ト	ウ エ ル ス マ ネ ジ	バ ン キ ン グ	レ ー ト	コ ー ポ	バ ン キ ン グ	ザ ク シ ヨ ン	ト ラ ン	バ ン キ ン グ	イ ン ベ ス ト	メ ン ト	イ ン ベ ス ト	イ ン フ ラ	市 場
既存 ビ ジ ネ ス の 収 益 最 大 化	1	デジタルを活用した顧客体験の再構築・パーソナライズ化		✓	✓		✓		✓										
	2	コスト構造改革への注力		✓	✓		✓		✓		✓		✓		✓				✓
	3	データケイパビリティの向上		✓	✓		✓		✓							✓			✓
新規 創 出	4	ビジネスモデルの抜本的な変革		✓	✓				✓										✓
組 織 の 強 化	5	新たなリスク・脅威への対応		✓	✓				✓							✓			✓
	6	デジタル人材及びコンサルタント人材の獲得・育成		✓	✓		✓		✓		✓		✓		✓				✓

「Exponential Banks」には重要かつ共通的な2つの特徴がある

Ability to win（勝利する力）

- ✓ 企業が**長期的**に市場の中心的位置を維持し、競争して勝つための独自の優位性
- ✓ 企業を成長させる様々なバリュードライバーから構成



Capacity for change（変革する力）

- ✓ 市場・事業環境の変化に**迅速かつ効果的**に適応するためのオペレーティングモデル
- ✓ 企業が**継続的かつ優位**に適応するための基盤

長期的な目標

長期にわたり安定した明確で説得力のあるビジョンと目標

共鳴可能なパーパス

顧客、株主、従業員が確信し支持するミッションとコア・バリュー

“常に”適応する戦略・変革

事業環境の短期的・長期的な変化を感知・解釈し、対応するための専用リソースと明確に定義されたプロセス

アジリティ高い舵取り

環境変化を感知・解釈し、様々な手段で有利に対応する能力

拡張性あるオペレーション

想定外の需要増減に対して、極力コストを増やさず対応する能力

株主を含めたエコシステム

様々なコラボレーション(業務提携・共同研究・資金提供等)により、長期継続的に価値創出を可能にする、多様な利害関係者

ユニークな提供価値

競合他社が容易に複製または商品化できず、真にユニークで差別化されたアセット・機能・リソース

受容度が高い組織

エコシステムのパートナーシップを通じて、外部機能も統合し、バリューチェーンを再定義する能力

効率的なオペレーション

特に環境激変期においても卓越した業務運営と成果指向を維持する能力

長期的に目指す姿を検討し、競合との差別化を図ることで、“持続可能なビジネスモデル”へ転換することが必要

目まぐるしく変わる市場・事業環境に対し、効果的に適応できるよう、**変革のケイパビリティ**を強化することが必要

事業分野毎の動向

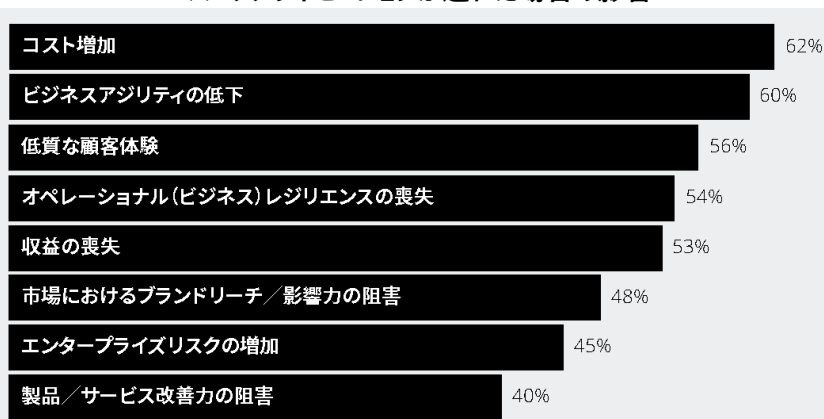
デジタル・生成AIを活用した顧客体験の再構築が必要である

事業環境の見通し

優先すべき課題

- **預金金利・調達コストの上昇**
日銀のゼロ金利政策の解除に伴い、顧客の期待と市場競争の激化が相まって、流動性確保のために高い預金金利の提供を余儀なくされる可能性あり
- **個人ローン金利の下げ止まり**
海外市場と異なり、国内市場は残高が伸びているものの、競争は激化しており金利引上げは困難な見込み
- **銀行のロイヤリティ低下の加速**
パーソナライズサービスの提供が遅れている一方、オープンバンキング等の進展により新たなプレイヤーが競合となり、銀行のロイヤリティが相対的に低下

パーソナライゼーションが遅れた場合の影響



経営者が考えるべきこと

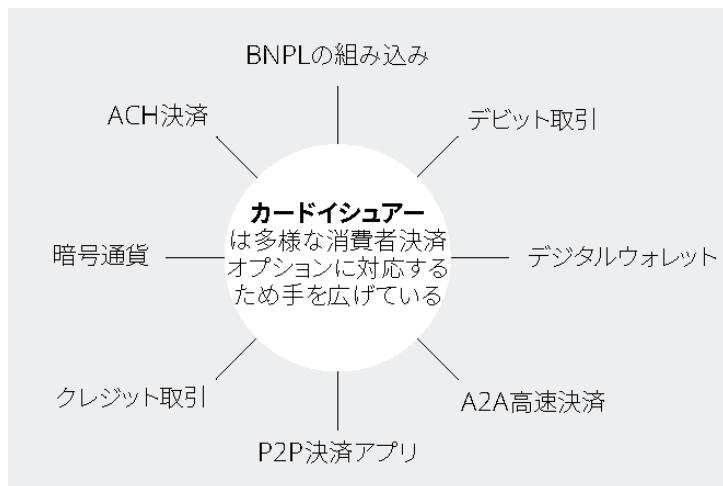
- **デジタル・生成AIを活用した顧客体験の再構築**
 - 異業種を含めた競争を勝ち抜き、ロイヤリティを向上させるための、デジタルを活用した顧客体験の再構築
 - 生成AIの対話ツール・アバター等を活用した、従来対面を望んできた層のデジタルチャネルへのシフト
 - 顧客一人ひとりまでパーソナライズされた体験・サービスの提供
 - 顧客データに基づくインサイトによるリアルタイムでの金融助言の提供 等
- **顧客中心の組織への変革**
 - 商品に焦点を当てたビジネスモデルからの脱却と、顧客起点でサービスを企画開発し、継続的に改善する組織への転換
- **デジタル・データを最大限活用できる体制の構築**
 - 生成AIをビジネス実装可能にする開発環境の整備
 - 取引データを解析して顧客にインサイトを提供できる高度なモデリングツールおよびデータ分析基盤の整備
 - オープンバンキングを実現するAPI環境の構築
 - レガシーシステムの刷新 等

不正利用への対応とパーソナライズされた価値提供が必要である

事業環境の見通し

優先すべき課題

- **デジタル決済拡大による不正利用の増加**
デジタル且つリアルタイムでの決済の増加や、テクノロジーの発展により、より高度な不正利用・詐欺やサイバーセキュリティリスクが増大
- **決済手数料の引下げ圧力の増加**
小売業者・業界団体・政治家などからのカード決済手数料の引下げ圧力が増加
- **決済事業者間の境界の融解**
消費者決済に係る各事業者が顧客・収益の獲得を目指し、互いの事業領域に進出することで、顧客の決済残高を奪い合う構図に



経営者が考えるべきこと

- **不正利用やセキュリティリスクへの対応**
 - 決済のデジタル化・リアルタイム化に伴い増大するリスクに対するハード・ソフトインフラ整備
 - 生成AIやサードパーティデータの活用による不正利用検知モデルの高度化
 - 不正な決済請求を最小化または排除するためのリスクベースアプローチの強化 等
- **決済取引を超えた付加価値の提供**
 - 従来の決済機能に留まらない、支出管理・予算管理・顧客一人ひとりに合わせた助言やリワードの提供といったパーソナライズされた価値の提供
- **ステークホルダーとのエコシステム形成**
 - 先進的なテクノロジー企業・スタートアップ・情報通信企業・ネットワークプロバイダー・規制当局等のステークホルダーとの緊密な連携
- **先進技術への投資**
 - 高度な生成AIや生体認証技術への研究開発投資
 - テクノロジー人材の確保

ニーズ変化に応じたサービス提供と業務効率化が求められる

事業環境の見通し

- **投資以外の総合的なアドバイザーの需要増**
高齢化の進行に伴い、投資以外へのアドバイスやライフサポートの需要が高まる見込み
- **パーソナライズされたサービスの需要増**
資産の世代間移転を見据え、パーソナライズされたサービスへの需要が若年層も含めて増加
- **ESG投資の需要減**
パフォーマンスの低下やグリーンウォッシュによる信頼欠如に伴い、ESG投資への需要が減少
- **新NISA開始による少額投資市場の活性化**
新たなNISA制度の導入に伴い、国内の投資環境がより一層活性化

優先すべき課題



経営者が考えるべきこと

- **市場のニーズに即したサービス提供・トップライン向上**
 - 総合的なアドバイザー・パーソナライズされたサービス等、市場のニーズに即したサービスの提供
 - 高齢者向けの非金融領域のサービス開発・提供（例：介護領域・ヘルスケア・認知症ケア等）
 - アドバイザーを補佐し、顧客毎に最適なサービスをレコメンドする生成AIツールの導入
 - ESGに代わる新たな金融商品の開発・提供
 - 新NISA開始に合わせた将来の富裕層となり得る新たな顧客層へのアプローチ等
- **デジタル活用による業務効率化・余力捻出**
 - 収益領域への余力捻出・人材配置を行うための、デジタルを活用した業務効率化
 - 若年層に対するオンラインプラットフォームの構築（低コストなオムニチャネルでのサービス提供）
 - 生成AIの活用による社内ルーティン業務の効率化・自動化（例：不正検出・AML対応・マーケティング・調査レポート作成・顧客ポートフォリオのリスク分析等）

バンカー依存の顧客対応をデジタルチャネルに一部シフトする

事業環境の見通し

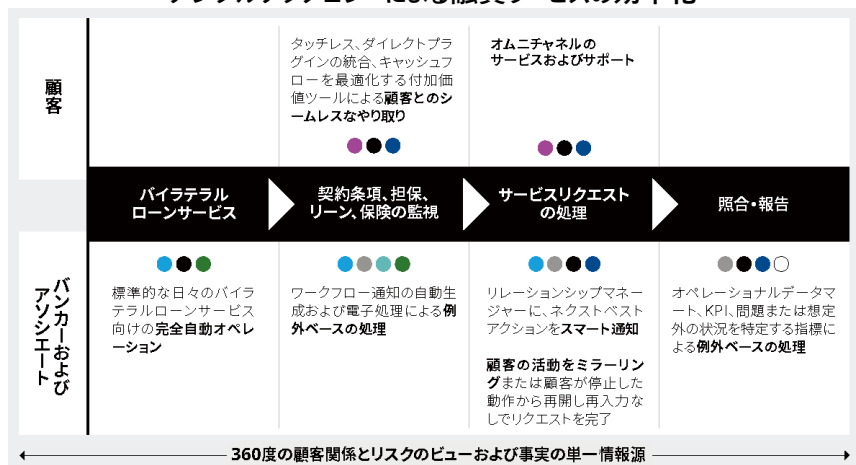
優先すべき課題

- **預金金利・調達コストの上昇**
日銀のゼロ金利政策の解除に伴い、顧客の期待と市場競争の激化が相まって、流動性確保のために高い預金金利の提供を余儀なくされる可能性あり
- **先行き不透明な融資金利への転嫁交渉**
企業は、賃上げも含めた人件費や原材料物価の上昇等により余裕がなく、資金需要もばらつきがあり、預金金利上昇分の転嫁は一筋縄では進まない可能性あり
- **生成AIをはじめ高度なデジタル技術が浸透**
生成AIやブロックチェーン等、バンカーのサービスレベル引き上げ、あるいはリソース代替となるような高度な技術が浸透

経営者が考えるべきこと

- **法人向けデジタルチャネルの強化**
 - 法人向けポータルサイトによるサービスのセルフ化とリレーションシップバンカーの代替の推進
 - 外部サービスを自行システムに組み込む等、エコシステムを構築し、多様なサービスへのアクセスを効率化
 - 簡単な手続きは顧客がシステム上で完遂できるセルフ化を実現
 - 生成AIやAPIを組み込むことで、手続きの効率化とリスク低減を両立
 - 重点顧客へのリソースシフト・サービスの高度化
 - 法人ポータルの活用により創出した余力で、バンカーは重点顧客への対面営業機会を拡大
 - 生成AIの活用により、顧客情報を元にカスタマイズされたソリューションをバンカーに提示し、サービスレベルを向上

デジタルテクノロジーによる融資サービスの効率化



- **データを活用できる環境の整備**
 - データ基盤の整備および各システムとのデータ連携
 - 口コミ評価・仕訳データ等のオルタナティブデータの確保（顧客セグメンテーションやリスク予測を精緻化）
- **リレーションシップバンカーの育成**
 - ソリューション志向のマインドの醸成
 - 専門知見・デジタル技術の研修

昨年に引き続き、デジタル化・自動化への取組みが重要となる

事業環境の見通し

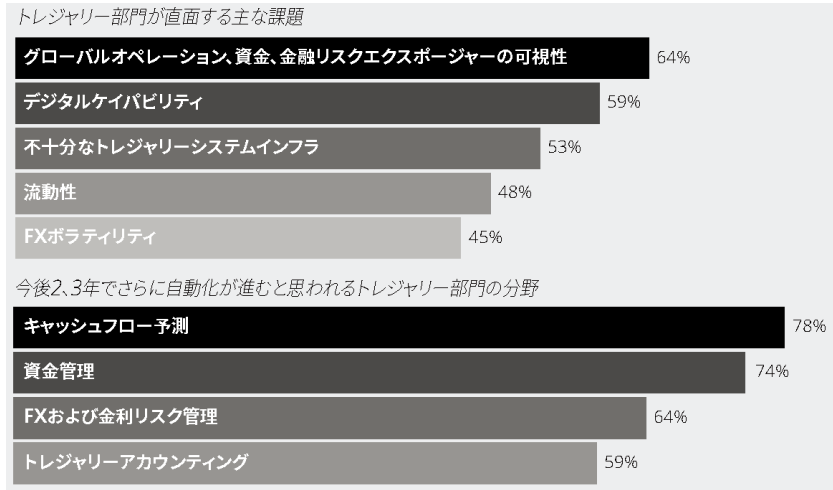
- 優先すべき課題
- 手数料収入の伸び悩みによる競争の激化** トレジャー部門
 法人顧客が取引銀行を積極的に増やし、預金を分散させていることを背景に、預金をめぐる競争が激化し、ウォレットシェアが縮小
 - デジタル貿易にむけた動き** 貿易金融部門
 英国がG7で初めて、電子取引文書法を成立させたことを皮切りに、世界的にデジタル貿易への転換が訪れることを期待
 - 資産管理サービスによる収益成長は制約** 資産管理部門
 運用資産は前年比で減少または横ばいが想定され、資産管理サービスによる収益もその傾向を辿ると想定

経営者が考えるべきこと

- 昨年に引き続き、デジタル・自動化への取組みが重要**
 - 生成AIやブロックチェーン等により、業務や手続きを効率化（デジタル完結化を含む）できる環境の確立
【顧客向け】 キャッシュフローの予測ツール、リアルタイムで複数口座を一元管理、ワークフローシステムの自動化等 トレジャー部門
 - 【行内向け】** 貿易金融の引受け/信用モデル精緻化、STPによる手続きの完結、KYC/AMLチェック、紙帳票の削減と業務の標準化等 貿易金融/資産管理部門

当分野におけるデジタル化に向けた課題

- ツールやデータの精度・信ぴょう性** トレジャー部門
 - グローバルでの資金管理情報・リスクの可視化が顧客にとっての優先課題であり、ツールや予測データにおいてはより一層正確性が求められる
- 国際取引における条件・プロセスの多様性** 貿易金融部門
 - AIやブロックチェーン等の高度な技術を取り込み、取引の可視化・効率化につなげるためのプロセス標準化を行い、システムやリソースを整備する必要あり
- 顧客側のデジタル化への整備の遅れ** 資産管理部門
 - サービスの受け手となる顧客側のデジタル化に向けた支援も念頭に置く必要あり



AI等のテクノロジー活用による競争優位性の確保が肝要である

事業環境の見通し

■ 市場の回復傾向に伴い、小規模・ブティック系の投資銀行の競争力が向上 投資銀行部門

小～中規模案件に強い小規模投資銀行や業界特化のブティック系投資銀行が台頭し、米系巨大投資銀行との競争が激化する見込み

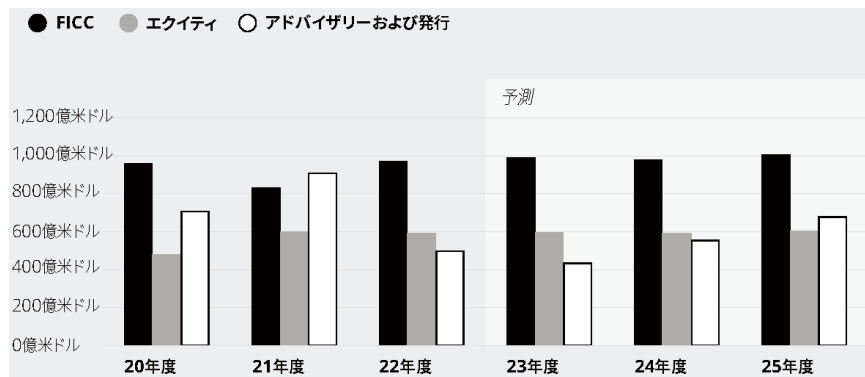
■ トレーディングの成長機会の限定 市場部門

市場ボラティリティがCovid-19前の水準まで低下。FICC・EQでの取引利益は損なわれ、トレーディング部門の成長機会は限定的となる見込み

■ 円安による海外からの資金流入 投資銀行部門/市場部門

歴史的な円安水準で海外の投資家・企業にとって日本市場の資産は割安であり、資金流入が増加する見込み

投資銀行の収益予測



経営者が考えるべきこと

■ デジタルを活用した競争優位性の確保 投資銀行部門

- テクノロジーを活用した業務効率化・新たな収益機会の獲得等による競争優位性の確保
 - 生成AIの入力データ多様化やモデル構築・LLM開発（上記を実現するためのデータサイエンティストやスペシャリストの確保）
 - 資金調達の相談窓口としてのAI活用による営業員がリーチできていなかった企業の資金調達ニーズ獲得
 - クラウドファンディングやSTO等のプラットフォームに向けた先行投資等

■ ESG投資におけるサービス提供態勢の構築 市場部門

- （流動性提供に加え、）強固な取引インフラと効率的な決済プラットフォーム開発、炭素クレジット証券化

■ 金融市場に係るルール変更・規制への対応 市場部門

- 米国等でのT+1決済への移行に係る、決済リスクの潜在的な増大に備えたリスク管理機能の強化
- 暗号資産の規制変更の監視・対応準備等

■ 海外からのフロー獲得に向けた態勢整備 投資銀行部門/市場部門

- 円安に伴い増加が予想されるOut-In型（海外企業による日本企業の買収）M&A案件や日本株への投資への対応
 - 海外投資銀行との提携等によるグローバル競争力強化
 - 海外投資家とのリレーション強化等

優先すべき課題

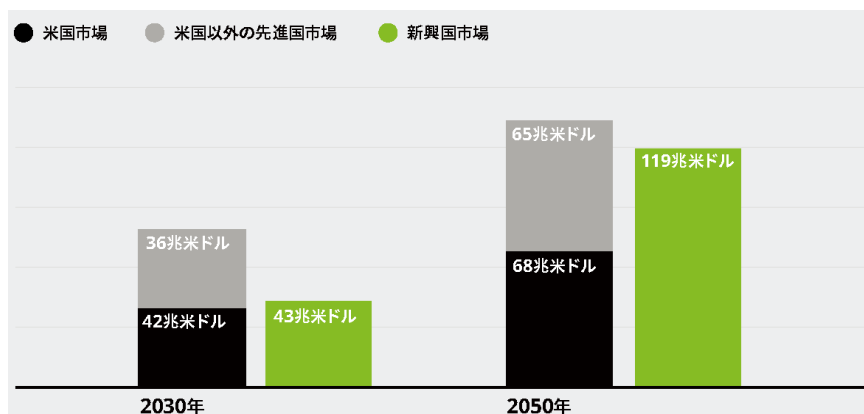
テクノロジー活用等を通じた自身のポジション確立が求められる

事業環境の見通し

優先すべき課題

- **新たな市場及び取引所の成長**
サステナビリティ・コーポレートガバナンス等に特化した専門取引所や新興国市場が成長する見込み
- **市場参加者の技術発展ニーズが加速**
市場参加者の生成AIによる超高速取引やデータ利活用、クラウド化等への需要の増加
- **決済期間短縮化への機運の高まり**
北米を中心にT+1への移行・移行検討が更に進む
- **円安による海外からの資金流入**
海外投資家による日本市場へのアクセスが増加する見込み

各地域の取引所の時価総額予測



経営者が考えるべきこと

- **取引所のポジショニングの検討**
 - 各国最大規模のプラットフォーマー、特定商品に強いユニークな取引所等、それぞれのポジショニングが重要に
- **テクノロジー活用による更なるサービス向上**
 - 市場参加者のテクノロジー活用の加速に対応すべく、取引所自身も更なるテクノロジー活用が必要に
 - ・ リアルタイムでの取引データ等の各種データの提供・ライセンス販売
 - ・ クラウド化の促進及びリアルタイムでのリスク低減
 - ・ 量子コンピューティング等による膨大なトランザクションに対する処理能力強化
(デリバティブにおける価格決定、オーダーマッチング、不正行為検出、リスク管理タスクや、自然言語処理によるポートフォリオの最適化等)
- **決済期間短縮化に向けた業務プロセスの見直し**
 - 人手を介しているプロセスの自動化を含む、更なる業務効率化が必要に
- **海外資産の流入に備えた競争優位性の獲得**
 - 円安を背景とした海外資産流入に備え、海外取引所に劣らないシステム整備・ルール構築・サービス提供（データ分析支援等）が必要に

問い合わせ先

問い合わせ先

レポート全体



梅津 翔太 / Shota Umezu
銀行・証券ユニット / モニター デロイト
ディレクター

外資系戦略コンサルティング会社を経て現職。金融業界を中心に、中期・長期経営計画策定、DX戦略策定・実行、新規事業立案、営業戦略立案、デジタル業務改革など、幅広いテーマのプロジェクトに従事している。著書に『デジタル起点の金融経営変革（中央経済社）』、『地銀“生き残り”のビジネスモデル～5つの類型とそれらを支えるDX（中央経済社）』がある。また、講演・寄稿実績多数。



伊東 俊平 / Shumpei Ito
銀行・証券ユニット / モニター デロイト
シニアマネジャー

メガバンク、中央官庁（出向）を経て現職。銀行をはじめ様々な金融機関に対し、経営計画策定、DX戦略や営業戦略の策定・実行、新規事業構想策定、業務プロセス改革、ロボティクス導入など幅広く支援している。また、近年は異業種の金融参入といったテーマも手掛けている。講演実績も多数。

リテールバンキング・消費者決済



尾崎 良太 / Ryota Ozaki
銀行・証券ユニット マネジャー

国内外の金融機関に対して、ビジネス / IT戦略立案や、データマネジメント、ガバナンス・リスク・コンプライアンス、管理会計の構想策定から要件定義、PMOなど数多くのプロジェクトに従事。週刊金融財政事情「金融機関がデータ利活用を成功に導く三つのカギ」共同執筆

コーポレート・トランザクションバンキング



松本 陽香 / Haruka Matsumoto
銀行・証券ユニット シニアコンサルタント

外資金融情報ベンダー、独立系コンサルティングファームを経て現職。金融業界を中心にシステム更改・デジタル化推進、業務プロセス改善、事業戦略立案やAI・SNS活用等トレンドテーマの調査案件に従事

問い合わせ先

ウェルスマネジメント・インベストメントバンキングおよび市場インフラ



上原 隆太郎／Ryutaro Uehara

銀行・証券ユニット ディレクター

証券業界担当

外資系証券（エクイティ、リサーチ及びテクノロジー部門）、日系証券（オペレーション部門）、資産運用専用銀行（香港）の執行役員（CTO/CAO）、コンサルティング会社での経験等29年以上の証券業を中心とした金融機関に関わるグローバルな経験を経て現職。テクノロジー、オペレーション及びコンプライアンス等に関わる豊富な経験を有する。



藤田 健太／Kenta Fujita

銀行・証券ユニット／モニター デロイト

マネジャー

日系メガバンク（法人営業・債券及びデリバティブトレーディング）及び日系証券会社（仕組債ストラクチャリング）を経て現職。金融機関向け中期経営戦略・営業戦略立案～実行支援や業務効率化支援等に従事。

日本証券アナリスト協会検定会員



茨木 健人／Kento Ibaraki

銀行・証券ユニット マネジャー

銀行・証券会社を経て現職。金融業界を中心に業務構築支援、システム構築支援、戦略立案等に従事



崎山 京佑／Kyosuke Sakiyama

銀行・証券ユニット シニアコンサルタント

国内SIerを経て現職

銀行・証券会社に関する市場部門業務、金融リスクマネジメント、システム開発支援に強みを持つ

上記に加えて新規事業構想、業務要件定義、規制対応等のプロジェクトに従事

Monitor Deloitte.

デロイト トーマツグループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイトネットワークのメンバーであるデロイト トーマツ合同会社ならびにそのグループ法人（有限責任監査法人トーマツ、デロイト トーマツリスクアドバイザー合同会社、デロイト トーマツコンサルティング合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社、デロイト トーマツ税理士法人、DT弁護士法人およびデロイト トーマツグループ合同会社を含む）の総称です。デロイト トーマツグループは、日本で最大級のプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスクアドバイザー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、税務、法務等を提供しています。また、国内約30都市に約2万人の専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツグループWebサイト、www.deloitte.com/jpをご覧ください。

Deloitte（デロイト）とは、デロイト トウシュートーマツ リミテッド（“DTTL”）、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人（総称して“デロイトネットワーク”）のひとつまたは複数を指します。DTTL（または“Deloitte Global”）ならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体であり、第三者に関して相互に義務を課しまたは拘束させることはありません。DTTLおよびDTTLの各メンバーファームならびに関係法人は、自らの作為および不作為についてのみ責任を負い、互いに他のファームまたは関係法人の作為および不作為について責任を負うものではありません。DTTLはクライアントへのサービス提供を行いません。詳細は www.deloitte.com/jp/about をご覧ください。

デロイト アジア パシフィック リミテッドはDTTLのメンバーファームであり、保証有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィックにおける100を超える都市（オークランド、バンコク、北京、ベンガルール、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、ムンバイ、ニューデリー、大阪、ソウル、上海、シンガポール、ソドニー、台北、東京を含む）にてサービスを提供しています。

Deloitte（デロイト）は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、リスクアドバイザー、税務・法務などに関連する最先端のサービスを、Fortune Global 500®の約9割の企業や多数のプライベート（非公開）企業を含むクライアントに提供しています。デロイトは、資本市場に対する社会的な信頼を高め、クライアントの変革と繁栄を促し、より豊かな経済、公正な社会、持続可能な世界の実現に向けて自ら率先して取り組むことを通じて、計測可能で継続性のある成果をもたらすプロフェッショナルの集団です。デロイトは、創設以来175年余りの歴史を有し、150を超える国・地域にわたって活動を展開しています。“Making an impact that matters”をパーパス（存在理由）として標榜するデロイトの45万人超の人材の活動の詳細については、www.deloitte.com をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、デロイト トウシュートーマツ リミテッド（“DTTL”）、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人が本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家にご相談ください。本資料における情報の正確性や完全性に関して、いかなる表明、保証または確約（明示・黙示を問いません）をするものではありません。またDTTL、そのメンバーファーム、関係法人、社員・職員または代理人のいずれも、本資料に依拠した人に関係して直接または間接に発生したいかなる損失および損害に対して責任を負いません。DTTLならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。

© 2024. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.



IS 669126 / ISO 27001



BCMS 764479 / ISO 22301

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited