



銀行・証券業界2023年の見通し

新たな世界経済秩序が形成されつつある。世界中の銀行は現在の不確実性を乗り越え、まもなく訪れる新しい秩序の中にある、より明るい未来に向け、体勢を立て直す道を見出すことができる。

デロイト金融サービスセンターについて

デロイトの米国における金融サービス事業をサポートしているデロイト金融サービスセンター（DCFS）は、銀行や証券会社、投資運用会社、保険会社、不動産会社で意思決定を担う上級幹部を支援するためのインサイトの提供や調査業務を行っています。私たちは、豊富な業界経験と最先端の調査・分析スキルを併せ持つプロフェッショナル集団として、調査やラウンドテーブルを始めとする様々な業務を通して的確でタイムリーかつ確実なインサイトを提供する、信頼できる情報源になることを目指します。最新の刊行物および同センターの詳細は[Deloitte.com](https://www.deloitte.com)をご確認ください。

当センターの活動内容

DCFSのビジョン、ソリューション、ソートリーダーシップ、イベントの詳細はwww.deloitte.com/us/cfsに掲載されています。

配信登録

さらに詳しい情報の購読をご希望の場合は<https://mydeloitte.com>で登録手続きを行ってください。最新の調査、記事、ウェブキャストなど、配信コンテンツをカスタマイズすることができます。

Deloitte Financial Servicesをフォロー

Twitterアカウント： [@DeloitteFinSvc](https://twitter.com/DeloitteFinSvc)

銀行・証券業界向けサービス

デロイトは、多様な経験を有するプロフェッショナルが集う組織として、銀行・証券業界のあらゆるセグメントの顧客に対して個別にカスタマイズしたソリューションをご提案するとともに、豊富なグローバルリソースや業界に関する専門知識を活用しながら、地域に密着したサービスをご提供します。詳細は[Deloitte.com](https://www.deloitte.com)をご覧ください。

目次

キーマッセージ	2
これまで以上に脆弱で不安定な世界経済に備える	3
リテールバンキング：サービス提供と顧客エンゲージメントの新しい方法を構想する	9
消費者向け決済：取引の流れにとどまらない深い経済的関係を引き出す	15
ウェルスマネジメント：業績向上のための新たな策を生み出す	23
コマーシャルバンキング：インサイトやデジタルツールで強化された新たなサービスモデルを設計する	30
トランザクションバンキング：未来の世界的な資金の流れを形作る	37
インベストメントバンキング：忍耐と創意工夫で困難を切り抜ける	44
市場インフラ：差別化された価値の源泉を生み出すことで、新たなアイデンティティを切り開く	51
巻末注	58

注意事項： 本資料はデロイト金融サービスセンター（DCFS）が2022年9月に発表した内容をもとに、デロイト トーマツ グループが翻訳したものです。
和訳文と原文（英語）に差異が発生した場合には、原文を優先します。

キーメッセージ

- 今の世界経済は脆く、荒波の中にある。大半の銀行は健全な経営基盤を維持しているものの、ロシアによるウクライナ侵攻、現在も続くサプライチェーンの混乱とエネルギーショック、長引くインフレ、そして金融引き締め政策は、今後の金融業界全体に不規則な影響をもたらす。
- 一方、地政学的リスクの高まり、脱グローバル化、決済システムの細分化が、世界を新しい経済秩序に向かわせている。
- これらの要因は、世界の資金の流れに影響を及ぼすことになるであろう。資本や流動性の需要（いつ、どこで、どの様に需要が高まるか）や金融システムのアクター同士の関わり方が今後変化していくと考えられる。
- こうした未知の領域を乗り切るために、銀行は従来の商品、サービス、業界の垣根を見直し、新たな価値創出の源泉を生み出さなければならない。そのような機会は、組込型金融、資産のトークン化、金融テクノロジー、デジタルアイデンティティ、グリーンファイナンスなどの様々な領域で見出せるかもしれない。既にこの取り組みに着手している銀行がある一方で、多くは後れを取っているのではないだろうか。
- パンデミックによって試された銀行経営陣の信念が、再度試されようとしている。そのような状況でも、銀行は、新しい世界経済秩序における金融仲介機関としての自分たちの役割を見失ってはならない。

これまで以上に脆弱で不安定な 世界経済に備える

世界経済は2023年に入っても脆弱な状態が続く。ロシアによるウクライナ侵攻、サプライチェーンの混乱、インフレの急加速、世界各国の金融引き締め政策が同時発生するという前例のない事態によって、世界経済は不確実性にあふれている。一部の国では、軽度の景気後退やスタグフレーションが起こる可能性もある。

世界のGDP成長率は、2021年の6%に対し、2023年は3%を辛うじて上回る程度にとどまるとみられる¹⁾。経済成長は国ごとに偏りがあるだけでなく、その差が近年で最も大きくなることが予想される。米国やカナダでは、エネルギーショックの深刻な影響が懸念されるユーロ圏と比べてはるかに強い成長が見られるかもしれない。アジア太平洋地域については、グローバルショックの影響を最も強く受けた国では経済へのマイナス効果もより深刻になるなど、見通しは国ごとに異なる。発展途上国には、社会経済的な混乱につながりかねない食料およびエネルギー不足の解決という課題が残る。

一部の国ではインフレがピークを越えたものの、エネルギー価格は長期的に高止まりする可能性があり、消費者や企業のマイ

ンドをさらに損なう恐れがある。ロシアのエネルギー資源への依存から脱却しようとしているかどうかにかかわらず、今すぐグリーン経済に移行する必要があるという喫緊の課題も、長期的なインフレに対する圧力になっているはずである。

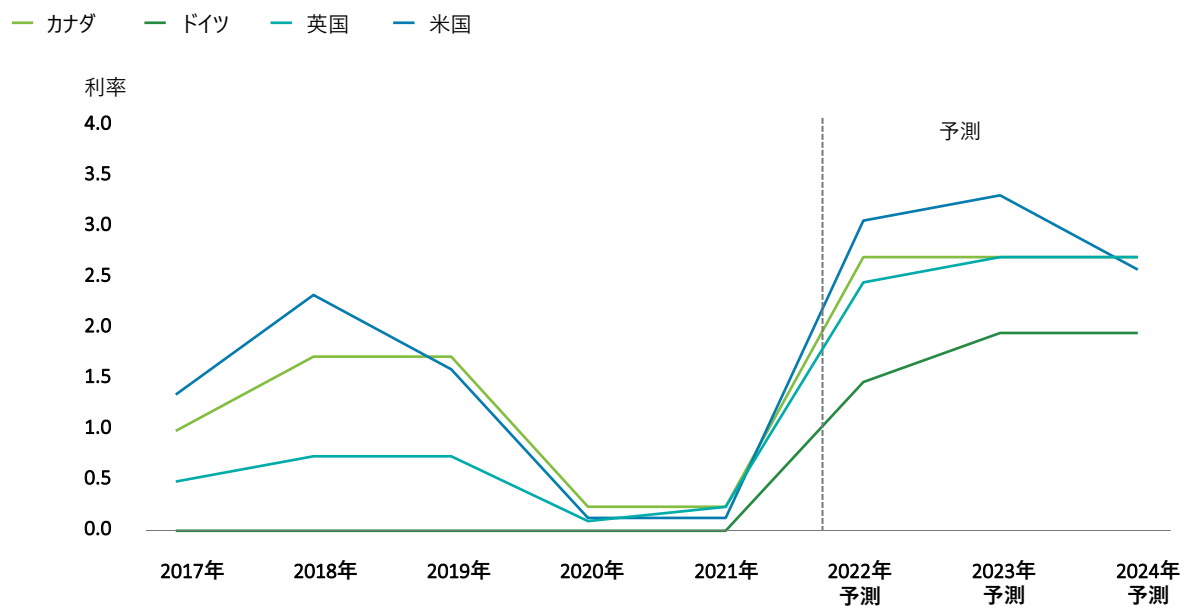
このような理由から、**世界経済の見通しは不透明である**。ウクライナでの戦争がいつ、どのように終わったとしても、その余波はエネルギー生産、世界貿易、資本の流れ、クロスボーダー決済、サプライチェーンファイナンスに甚大な影響を及ぼすと考えられる。これらのダイナミクスは、銀行が一丸となって世界中の経済主体をどのようにサポートし、関与するか、またそのために何を行うかの判断に影響を及ぼすであろう。

金利に関しては、国ごとに異なる軌道をたどることが予想される（図1）。米国などの一部の国では、マクロ経済の動向次第で2023年後半または2024年に利上げの停止または上げ幅の抑制、さらには利下げに踏み切るとみられる。一方、遅れて利上げサイクルに入った国では利上げが続く可能性がある。

図1

政策金利は国によって異なる軌道をたどると予想される

国別の政策金利



世界的に不透明な マクロ経済環境は 銀行業界にどう影響するのか

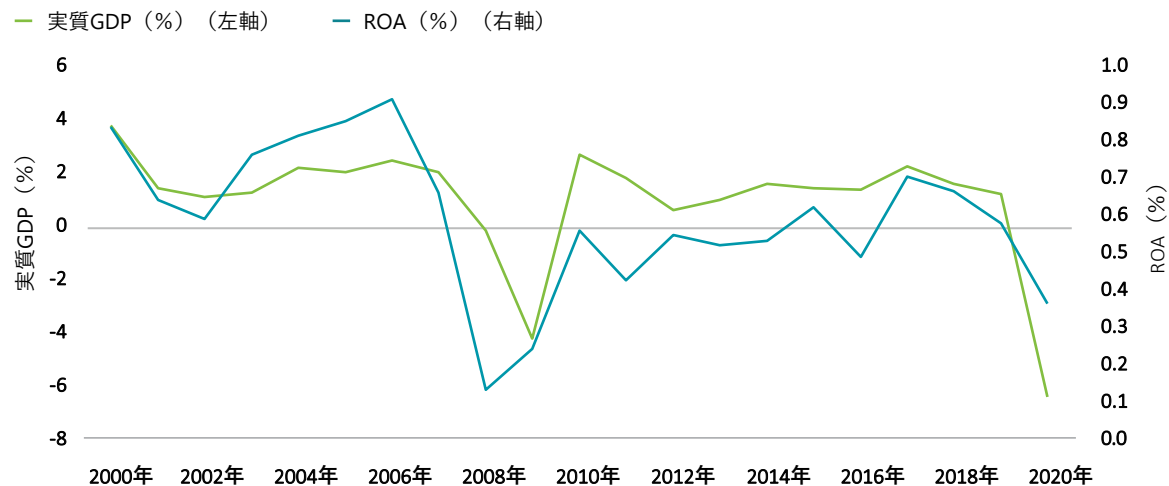
これまで以上に脆弱で不安定化した世界経済からの波及効果は、直接的／間接的に、今後様々な形で世界の銀行業界に広がっていく。受ける影響は、事業展開する国／地域の経済成長や金利環境、銀行の規模、資本水準、ビジネスモデルによって異なり、十分な資本を保有し、多角化された大手銀行は、それなりに困難を切り抜けることができるであろう。

例えばGDP成長率（図2）は総資産利益率（ROA）を基に計算されるため、G7各国のような先進国だけでなく、経済が発展している一部の途上国でもGDP成長率は銀行の業績と複雑に関連している（図3）。GDP成長率とROAの相関関係は先進国と途上国のいずれにおいても顕著であり、さらには、各国／地域のGDP成長率によって違いはあるものの、銀行が直面し得る業界特有の現実を浮き彫りにする。このGDP成長率とROAの関係は現在の環境下でも同じで、銀行の業績に影響を及ぼすことに変わりはない。

図2

G7のマクロ経済成長率と銀行の収益性には強い相関関係がある

G7の銀行業界のGDP成長率と総資産利益率（ROA）



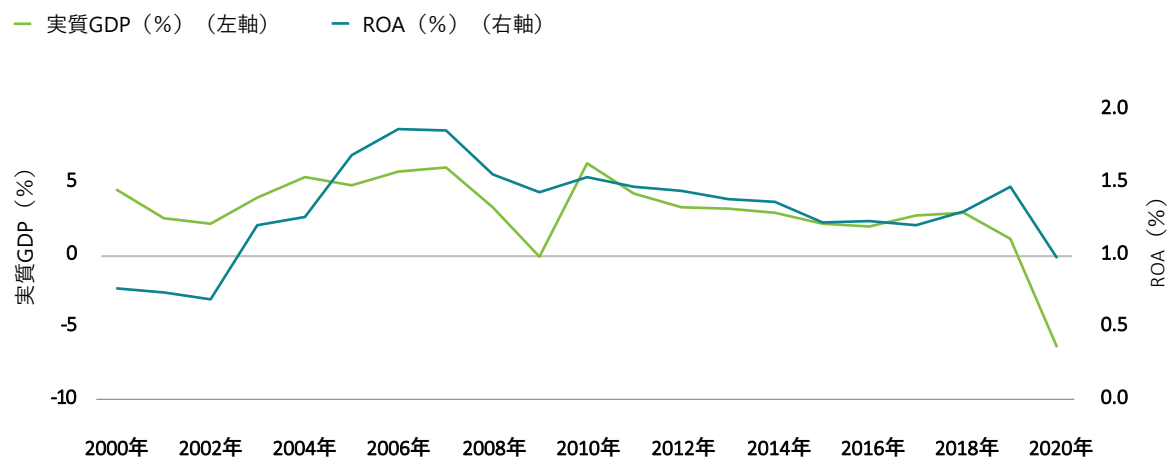
注釈：G7とは、米国、英国、フランス、ドイツ、イタリア、カナダおよび日本の7カ国を指す

出所：エコノミストインテリジェンスユニットのデータベースをデロイト金融サービスセンターが分析

図3

発展途上国でも同様に強い相関関係がみられる

経済が発展している一部の途上国のGDP成長率と銀行業界の総資産利益率



注釈：発展途上国には、ブラジル、インド、南アフリカおよびメキシコを含む

出所：エコノミストインテリジェンスユニットのデータベースをデロイト金融サービスセンターが分析

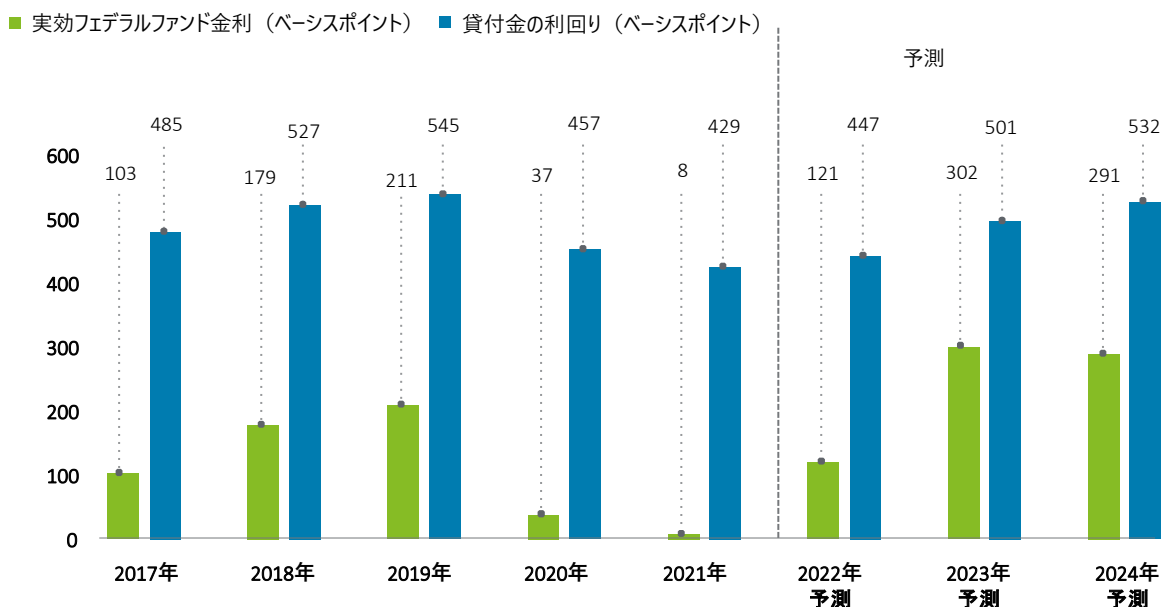
全般的に銀行は比較的堅調に2023年を迎える。2022年第3四半期時点で強固な資本バッファと十分な流動性を有しており、消費者マインドの低下と企業のバランスシートの悪化を示唆する兆しはあるが、現時点ではあまり心配する必要はない。実際、2022年6月に米連邦準備制度が米国の大手銀行および国内に拠点を持つ大手外国銀行を対象に実施したストレステストでは、これらの銀行が「6,000億〔米〕ドル超の損失を吸収するのに十分な資本を有している」²ことが分かった。これは、金融危機が起こった2008～2009年の累積貸付損失を上回る金額である³。一方、欧州中央銀行が2021年に実施したストレステストでは、「ユーロ圏の銀行システムは経済情勢の悪化から立ち直る回復力を有している」と結論付けられた⁴。また、銀行の多くは、起こり得る経済低迷に備えて融資の引受基準を厳格化し、潜在的な貸付損失に対する引当金を積み増してきた。

金利の引き上げは、2022年から2023年上半期にかけて、利上げが定着するまでは純金利収入（NII）を有意に拡大させるはずである。これは、小規模なバンキングシステムしか持たない国を含む、ほぼ全ての国に当てはまる。10年近くにわたり世界中でみられた低／マイナス金利政策によって銀行の業績は低迷し、有機的成長が妨げられてきた。その結果、長期に及ぶ低純金利マージン（NIM）の期間が続いた。短期的にみれば、貸付金の利回りの上昇は、預金金利の引き上げを上回るペースで進み、過去数回の引き締めサイクルでみられた傾向が継続する可能性が非常に高い。これによってNIMの拡大が見込まれるのである。特に米国の銀行のNIMは、国内金利の高さから他国の銀行を上回り、より好調な貸付成長をみせることが期待される。一般的に、商工業（C&I）および消費者向け融資、特に変動金利融資に偏ったポートフォリオを持つ銀行が、次の金利引き上げサイクルから最も恩恵を受けることになるはずである⁵。

図4

米国では貸付金の利回りの高止まりが予想される

米国の銀行業界における貸付金の利回り



出所：S&Pマーケットインテリジェンスのデータベース

利上げは、米国以外の銀行にも恩恵をもたらすとみられる。例えば、欧州の銀行では11年間で初めて金利が上昇⁶したが、国ごとの預金金利水準の差（図5）を鑑みると、純金利マージンへの影響は国ごとに大きく異なる可能性がある。とはいえ、低金利の時代は終焉を迎え、少なくとも当面は、**預金やその他の借入金にかかる資金調達コストは高止まりが続くことになりそうである。**

一方、**非金利収入の収益見通しはそこまで単純ではない。**ここ10年ほど、米国の銀行では非金利収入が営業収益に占める割合は減少傾向にあり、2006年に最大の43%を記録して以降2021年には約35%に減少した⁷。トレーディング部門は、市場ボラティリティの上昇を背景に、堅調な業績を維持するとみられる。しかしながら、その他の手数料ベースの収益の見通し

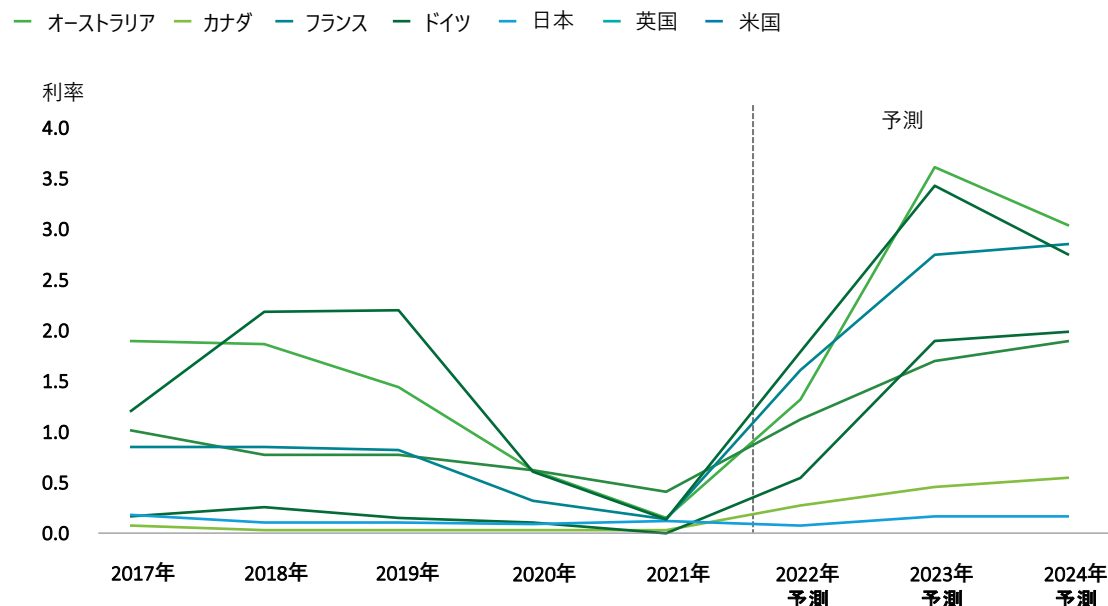
はそれぞれ異なり、トレーディング部門以上に経済低迷からの影響を受ける恐れがある。合併・買収（M&A）アドバイザリーや引受業務は逆風に直面するであろうし、サービス手数料やオーバードラフトフィーなどのその他の手数料も、規制当局からの圧力を一因に減少すると考えられる。

このようなボラティリティの高い収益環境の中では、**コストコントロールが最重要視される。**銀行は、資本や最新テクノロジーの有効活用、支店ネットワークの合理化または低コスト地域でのサービスセンター設立、サービスプロバイダーの活用拡大など、どのような手段を用いるにかかわらず、効率性の追求に一層努めなければならない。2023年にはワークフォースの合理化への注目が高まるであろう。

図5

預金金利は国によって大きく異なる展開をみせると予想される

各国の預金金利の予測



出所：エコノミストインテリジェンスユニットのデータベース

将来の見通し

しかし、世界の銀行業界における今後の見通しは、短期的には混乱が続くであろう。そのような見通しも時間の経過とともに改善していくが、その動向は国によって異なる（図6）。

特筆すべきは、銀行・証券業界に属する様々な事業は、マクロ要因からそれぞれ異なる影響を受ける可能性が高いことである。例えば、リテールバンキングの2023年の業績は、金利引き上げによる純金利マージンの拡大を背景に好調に推移すると予想されるが、インベストメントバンキングについては、引受およびM&Aアドバイザー活動の低迷により業績はおそらく好悪入り混じったものになるであろう。

とはいえ長期的な視点では、各事業が、商品、業界、ビジネスモデルの枠を越えた新たな価値の源泉の探求といった共通のテーマを掲げている。

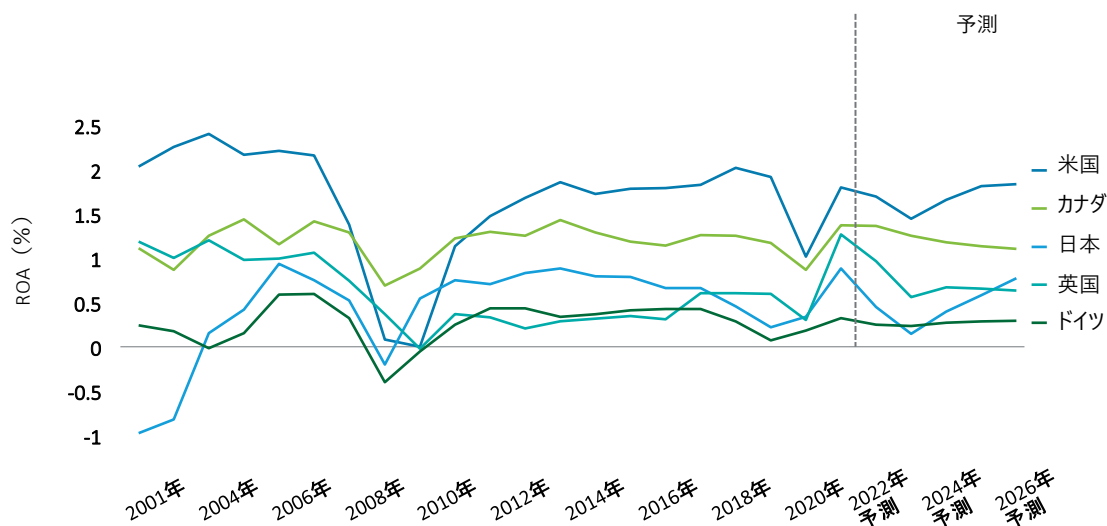
今後数年の間に到来するであろう新たな経済秩序では、銀行の経営陣は信念を持って前に進み、資本の流れのガーディアンかつファシリテーターとしての自分たちの存在意義に忠実であり続ける必要がある。銀行は消極的になることなく、時流の先端を行き、積極的に新たな勢力を形成し、現在の不確実性の先にある可能性を想像すべきである。

次章以降では、様々な要因が、リテールバンキング、消費者向け決済、ウェルスマネジメント、コマーシャルバンキング、トラザクションバンキング、インベストメントバンキング、そして市場インフラストラクチャにもたらすことが予測される影響について分析する。また、銀行や証券会社が新たな道を開拓するためには、そのような影響にどう対処すべきかについても考察する。

図6

銀行の収益性は低迷が続くが、動向は国によって異なる

各地域のROA予測



出所：エコノミストインテリジェンスユニットのデータベースを基にデロイト金融サービスセンターが予測

リテールバンキング：サービス提供と顧客エンゲージメントの新しい方法を構想する

キーメッセージ

- マクロ経済の不確実性が高まる中、リテールバンキング業界は、深層的かつ抜本的な転換に多数取り組んでいる。
- 短期的にみれば、消費者は経済的に困難な時代を乗り越えるための実践的な助言や支援を強く求めている。顧客に寄り添うことが、信頼を維持するうえで必要不可欠となるであろう。
- サービスにアクセスするためのチャネルが多様化していることから、取り扱う商品を絞るのではなく、エンドツーエンドの顧客体験を軸にしたサービスを優先すべきである。
- 各銀行が環境・社会・ガバナンス（ESG）の取り組みをより積極的に進める中、リテール銀行は、住環境の格差を始めとした、各地に根強いこの問題の解決に向けて、大胆かつ独創的な行動を取るべきである。
- オペレーショナルリスクや規制当局の期待が目まぐるしい速さで進化しているため、銀行は、定期的なレビューから継続的なモニタリングへの転換や、第三者データの利用制限といった新たなリスクマネジメント手段を取り入れる必要がある。

短期的には、リテール銀行は高金利、インフレ、低成長に直面する。とはいえ銀行は、あらゆるチャネルで一貫した、データドリブン型の顧客体験戦略の開発を優先し、消費者が困難な経済情勢を切り抜けられるよう、パーソナライズされた助言を提供していくべきである。そのためには、支店インフラの全面的な見直しのほか、フロントオフィスとバックオフィス間の連携が求められるかもしれない。また、住宅および自動車ローン市場、規制当局による手数料に対する調査の強化、データセキュリティに由来する課題に直面した場合に対応できるよう備えておく必要がある。

一方、長期的には、ESG、組込型金融、デジタル資産を活用する独創的な方法を新たに構築していかなければならない。

図7は、リテールバンキング事業に影響を及ぼすこれらの要因の影響度とタイミングを図式化したものである。図に続いて、当該要因がどのように顕在化する可能性があるか、そしてリテール銀行が競合の一步先を行くためにはどう行動すべきかを説明する。

図7

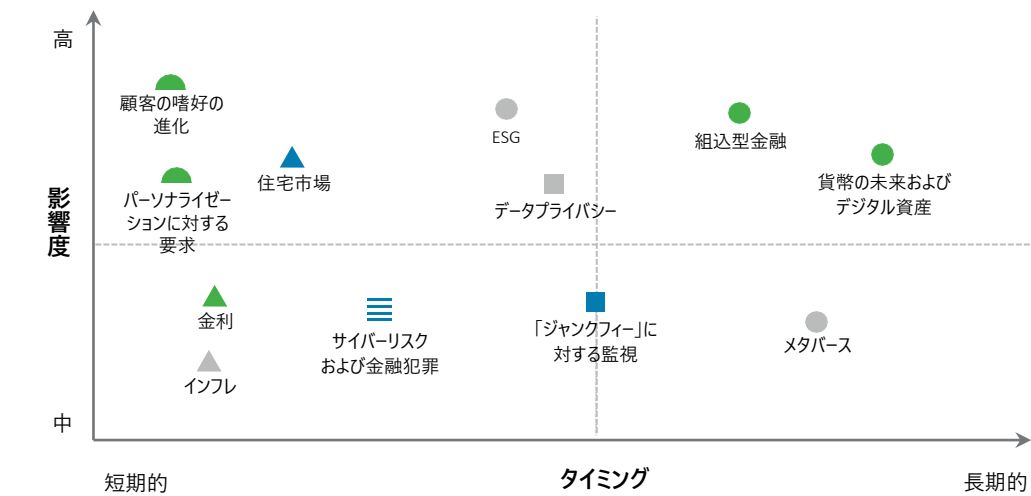
リテールバンキング業界に影響を及ぼす要因

カテゴリー

- ▲ マクロ経済 ≡ テクノロジーおよび人材 ■ 規制 ● 顧客および競合勢力
● 破壊的な市場ダイナミクス

影響の方向性

- 好影響 ■ 悪影響 ■ 好悪入り混じった影響



出所：デロイト金融サービスセンターによる分析

困難は続くが明るい材料もある

不確かなマクロ経済環境にもかかわらず、リテールバンキングの業績は好調に推移すると予想される。米国を始めとする各地域でスタグフレーションや景気後退への懸念は継続するが、世界各国で金利が引き上げられれば、純金利収入が拡大するのである。流動性に富んだ預金金利引き上げへの圧力が高まっているにもかかわらず、銀行は既に預金ベータ（口座を持つ顧客に銀行が転嫁する金利の変化率）の上昇から恩恵を受けている。2022年7月末時点での普通預金口座の平均利

息率はわずか0.06％であり、金利が引き上げられたとしても、せいぜい小幅の引き上げにとどまる可能性が高い⁸。

世界的にみれば、2022年上半期において、業界全体の純金利マージンは、主に金利の引き上げ、貸出高の安定的な拡大、低水準の貸倒償却額のおかげで堅調に成長した。

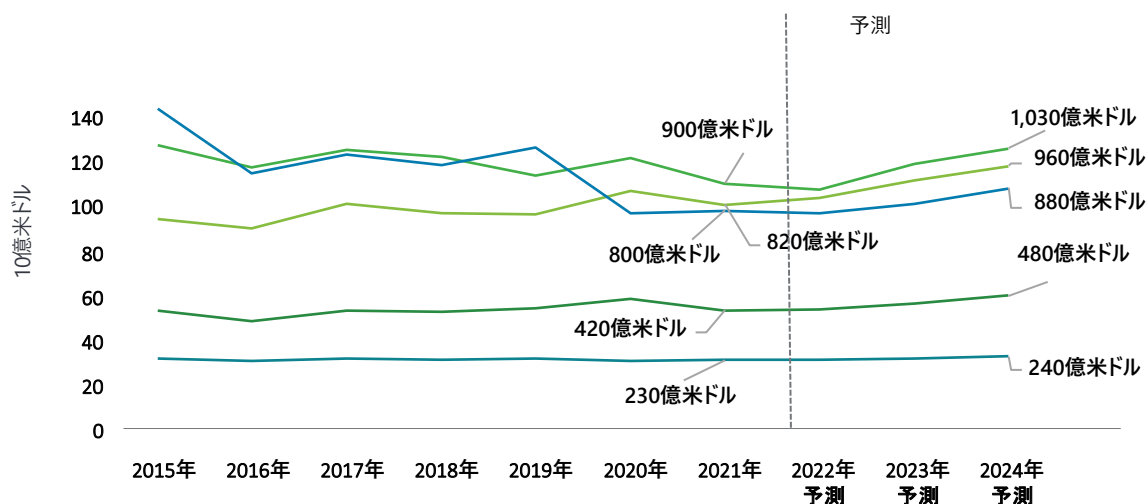
同様に、金利の上昇は、欧州の銀行の貸付事業を回復させると予想される。欧州の経済大国5カ国の銀行では、総純金利収入が、2023年にはおよそ230億米ドル、2024年には203億米ドル近い規模で拡大する見込みである（図8）。

図8

欧州の銀行では純金利収入が増加

欧州各国の銀行の純金利収入

— フランス — ドイツ — イタリア — スイス — 英国



出所：エコノミストインテリジェンスユニットのデータベース

アジア太平洋地域の銀行もまた、緩やかな収益の増加を見込んでいるが、中には不動産コストの上昇や家計負債の増加への対応に迫られている国もある。また、住宅市場のストレスは、不動産が経済の重要部分を占めるオーストラリアおよびニュージーランドの銀行の業績に弊害をもたらす恐れがある。

米国では、消費者向け融資の成長は比較的高い回復力をみせているが、金利の高騰やインフレの高進によって、モーゲージ事業の収益は打撃を受けている。2020年初めに、モーゲージの組成は32%減少したが、これはここ10年近くの間で最大の対前年比（YoY）減少率であった⁹。さらに、サブプライム自動車ローンの債務不履行が増加すると予測されており、銀行のバランスシートのさらなる弱体化につながる。銀行の多くは引当金の増額を実施しているが、大半の大手銀行では、貸付損失はわずかな増加にとどまるとみられている。

また、米国の銀行では、「ジャンクフィー」（規制当局が消費者に転嫁されるコストを説明する際に用いる総称）に対する監視の強化が一因となり、手数料収入が減少し、収益を圧迫することも懸念されている。米国の消費者が2019年に支払ったオーバードラフトフィーの総額は150億米ドルを超える¹⁰。多くの銀行は積極的にオーバードラフトフィー、支払い遅延手数料、残高不足手数料の引き下げまたは廃止を進めているが、特に小～中規模の銀行においてはこれらの手数料が非金利収入に占める割合は大きい。少数ではあるが、少額預金者向けに、定額手数料型の少額融資や、オーバードラフトフィーを課さない口座維持手数料付きの口座といった新たなオフリングを開発している銀行や貸付機関もある¹¹。

金融不安の中で顧客に寄り沿う

リテールバンキングの顧客は、銀行に対してより多くのことを求めるようになっていく。満足度に最も大きな影響を及ぼす要素を問う質問で、多くの顧客がスピードや利便性、効率性ではなく、困難な状況の中での実践的な助言をしてもらえることを最優先事項に挙げた¹²。このような支援を差し伸べるには、今が最適なタイミングかもしれない。なぜなら、最近の調査で米国市民の10人中9人が、インフレによる日用品の値上げが日常生活における大きなストレス源だと答えているのである¹³。

同時に、顧客の多くが、モバイルバンキングのプラットフォームが使いにくいと、別の銀行への乗り換えを検討する動機になり得るとも述べている¹⁴。これはリテールバンキングの経営陣に対する警鐘といえる。今顧客が求めているのは、単なる優れた体験ではなく、顧客それぞれのニーズに応えるカスタマイズされた体験なのである。これはモバイルアプリも例外ではない。銀行は、販売モデルの整合化を行い、助言をベースとしたオフリングを提供することで、独自のバリュープロポジションを提示することができる。

「多くの銀行は、自社が保有するコンタクトセンターのエージェントとの間に複数のタッチポイントを持っている。各チャネルをモダン化するには、場合によってはプロトコル、コミュニケーションスクリプト、ワークフロー／案件管理を1つのシステムに統合する必要がある。これこそ、よりスマートで、質・スピード・一貫性に優れた顧客体験の実現に向けてデジタルを活用すべき領域である」

— Thomas Nicolosi, プリンシパル、米国リテールバンキングリーダー、Deloitte & Touche LLP

銀行は顧客対応システムのアップグレードにおいて大きな進歩を遂げたものの、多くの銀行は依然としてフロントオフィスとバックオフィスのシステム連携に苦戦している。

その結果もたらされたのが、標準レベルを下回るユーザー体験である。フロントオフィスからバックオフィスまで、クラウド移行、ローコード／ノーコードアプリケーションプラットフォーム、ロボティックプロセスオートメーションを用いた全面的なモダン化に継続的に投資することにより、顧客対応事業をオペレーションやバックエンドサービスと結び付け、非効率性を軽減することができる。

複数のデータソースを活用し、顧客のオムニチャネルビューを開発することで、サービスのパーソナライゼーションを実現している銀行もある。フロリダ州の地方銀行であるSeacoast Bankは、窓口コストから離反の確立に至るまであらゆるデータを入力し、顧客の生涯価値を算出する機械学習（ML）モデルを開発した¹⁵。そして、このシステムを通して、コスト削減や顧客エンゲージメント向上の機会を特定できるようになった。

商品を絞り込むのではなく顧客体験を中心に考える

ここ数年で顧客もデジタルに詳しくなってきたが、1つのタスクを最初から最後まで1カ所で完結させることは少ない。実際、リテールバンキングの顧客が金融機関との1回のインタラクションで使用する平均チャネル数は2.7で、パンデミック禍の2.2から増加している¹⁶。

顧客が1つのインタフェースだけを使うにしろ、モバイルアプリからチャットボット、コールセンター、最寄りの支店へと転々とタッチポイントを変えるにしろ、銀行は、これらの多様なチャネル体験に可能な限り一貫性を持たせることに努めるべきである。そのためには、顧客にとって特に大きいペインポイントを特定し、ユーザーが苛立ってプロセスを中断してしまう場所を追跡する必要がある。銀行は、商品やイニシアティブ単位で個別に取り組むのではなく、シニアレベルの従業員のチームを組織し、住宅購入などのプロセスごとの顧客体験全体を管理する責任者として従事させると良いであろう。

このような体験担当リーダーの報告系統がそれぞれのビジネスラインの責任者であることに変わりはないかもしれないが、全社的な計画、目標、優先事項を共有することで、顧客体験全体のまとまりを維持することができる。

改善に向けたこのような取り組みは、銀行にとってはかなり思い切ったチャレンジかもしれない。しかし、避けて通ることも難しい。顧客はサービスに満足できていれば、遅延や「たらい回し」があったとしても組織を高く評価することが多い。フリクションを削減するためにできる対策は、例えばそれぞれの顧客に最適なチャネルを最初の段階で伝えられるように従業員を教育することや、その後の各段階における期待値を設定することなど、テクノロジーシステムの改善以外にも多数ある。

「デジタルエージェントが処理する割合が増えると、その後は解決が非常に難しい課題が残るということである。また、銀行がシームレスな体験を提供するためには、エージェントのスキル向上、組織の再設計、データアナリティクスなどの要素も進化させなくてはならない」

— Kristin Korzekwa、マネージングディレクター、米国リテールバンキングリーダー、Deloitte Consulting LLP

また、来店客数が低迷していた実店舗の回復が見込まれることから、銀行は自社の販売モデルにどのように支店を組み込むかを再評価する必要がある。実際の例としてPNCでは、2022年第1四半期のリテール売上の75%は実店舗での販売だった¹⁷。支店がよりシームレスにマルチチャネル顧客体験に組み込まれるよう、体制を変更／強化するという方法もある。例えば、ビデオ機能を備えたインタラクティブな現金預け払い機（ATM）は、営業時間外であっても、通常の取引だけでなく、各顧客に最適な助言や推奨を提供することができる。

「コミュニティバンキングからコミュニティビルディング」¹⁸への進化

銀行はESGへのコミットメントを劇的に強化してきたが、銀行にはできること、そしてすべきことが依然として多く残っている。例えば、Citiによると、過去20年の間に米国の黒人がもっと簡単に住宅融資を受けることができていれば、実際よりも77万人多い米黒人が住宅を所有できていたはずだ¹⁹。

住宅ファイナンスにおける格差を軽減するために、銀行はいくつかの対策を講じることができる。モーゲージ販売チームの多様化や、不動産業者、建設業者、地域奉仕活動の有力者との提携がその例である。バイデン政権が連邦政府諸機関に、住宅の鑑定や評価プロセスから偏見を取り除くための権限を与えたことから、同政権は引き続き人種間の住宅格差を徹底的に調査することが期待されている。さらに、消費者金融保護局は最近、「不公正な、詐欺的な、あるいは濫用的な行為や慣行」（UDAAP）の解釈を拡大し、与信判断に関連するものだけでなくあらゆる種類の差別的行為を盛り込んだ²⁰。英国政府もまた、民族的マイノリティの参加を促進するために貸付機関に何ができるかを調査し、人種間の格差是正に取り組んでいる²¹。

また、人々の多くは、自身の購買力が気候変動に与える影響についてより慎重になっている。昨今のバンキングサービスの顧客についても、その多くが環境に悪影響を及ぼしていることが分かった場合は銀行を変えると述べている²²。リテール銀行は、サステナビリティを促進するための具体的な行動を最後までやり遂げることで、環境意識の高い顧客に訴求することができる。

例えば、電気自動車向けの融資期間を柔軟に延長したり、再生プラスチックまたは持続可能な木材資源で作られたデビットカードやクレジットカードを採用したり、友人の紹介や目標支出額のクリアなど消費者が特定のアクションを達成した際に植林を行ったりするグローバル銀行もある。

リテールバンキングはネットゼロ目標推進においても重要な役割を果たしている。例えば、オランダのING Bank²³および英国のNatWest²⁴ Groupは、自宅のエネルギー効率を改善したいと考えている消費者に融資と助言を提供している。INGはさらに、2050年までにモーゲージポートフォリオをネットポジティブにすることを目指している²⁵。

しかし、イノベーションは新たな法的リスクや規制上のリスクをもたらす可能性がある

銀行は、最新技術や破壊的テクノロジーに秘められた無限にも思える可能性をつかもうと躍起になっているが、新興リスクを最小限に抑えることに注意を払わなければならない。デジタル資産を例にとってみよう。リテール銀行は、新興市場を支えるインフラの構築や、ステーブルコインの採用、非代替性トークン（NFT）マーケットプレース、暗号通貨貸付／預金口座におけるリテールオポチュニティ創出の土台作りを行ってきた。これらの取り組みには、消費者の安全を脅かす新たなリスクへの警戒を強めている世界各国の規制当局も目を光らせる。

銀行は、取引をモニタリングし、リスクを軽減する新たな方法を見つけることで、規制当局の警戒を解くことができる。レガシープロセスではもはや、新種の通貨を管理したり、取引量が拡大し高速化しているトランザクションを処理したりすることはできないであろう。特定の時点で行われる定期的なレビューから、主なリスク、統制、パフォーマンス指標を対象としたより継続的なモニタリングに移行するよう努めるべきである。例えば、金融犯罪コンプライアンスチームなら、人工知能（AI）ツールを利用し、リアルタイムデータを基に、顧客プロファイルの不自然な変更を常に探し続ける「永続的な本人確認」（pKYC）プロセスを実行するという選択肢もある。

今後数年のうちに、データプライバシーは一大事業となるであろう。大手銀行の多くは、ウェブ上でユーザーのトラッキングを行うサードパーティクッキーから、取引情報や、モバイルデバイス利用

時の行動に関する情報を始めとする、自社で収集したファーストパーティデータへの転換に着手し始めている²⁶。このような転換によって消費者保護規則への準拠が容易になるだけでなく、モダナイズされたプラットフォームでの自動化をさらに促進することができる。

銀行は目の前の可能性を見失ってはならない

銀行は、今後2～3年の間に数多くの課題やチャンスに次々と直面するであろう。例えば、金融サービスをサードパーティテクノロジープラットフォームのバックエンドに統合した組込型金融の市場は、今後爆発的に成長する。2020年から2025年にかけて収益は10倍に増加し、合計2,300億米ドルに達すると予測されている²⁷。現時点では、活用事例の多くは決済や貸付が中心としたものであるが、銀行は新たな金融サービスを非金融プラットフォームに組み込むこともできる。例えば、金銭管理のためのパーソナルツールでショッピング体験を補完したり、信用・借入オプションをヘルスケアアプリに統合したりすることができるかもしれない。

メタバースもまた、将来的にバンキングサービスにおける顧客体験に大きな変革をもたらし、人間のやり取りと仮想現実の境界線はさらに曖昧になるであろう。メタバースでプレゼンスを構築し始めている銀行も数社ある。例えば、JP Morganは、ユーザー同士で交流したり、暗号市場についての専門家の解説を聞いたりできるラウンジを開設した²⁸。一方、ニューヨークに拠点を置くQuontic Bankは、仮想バンキングサービスの提供に使用する予定の拠点を開設した²⁹。商業的運用は始まったばかりだが、銀行は、本人確認、安全な清算、クロスボーダー取引に関する専門知識を活用してメタバース経済を拡大するうえで、極めて大きな可能性を秘めている。

消費者向け決済：取引の流れにとどまらない 深い経済的関係を引き出す

キーメッセージ

- 金利の上昇、インフレ、GDP成長率の低迷は、消費者向け決済サービス企業に対して好悪入り混じった未来を预示する。
- イシューア、アクワイアラー、決済ネットワークを始めとするバリューチェーンの構成組織は、取引という枠にとどまらずに自分たちの役割を拡大し、新たな価値を解き放ち、顧客との関係を深めていくべきである。
- 長期的には、デジタル資産や即時決済などのイノベーションから新たな価値を引き出せるよう、改めてビジネスモデルの整合性を図らなければならない。
- 一方、決済フィンテックにおいては、ウェイトを収益の拡大から収益性の高い成長に移すのに伴い、統合や規模適正化の動きが相次ぐ可能性がある。
- 消費者保護およびデジタル資産の分野では、特にイノベーションの醸成を目的とした一貫性のある明確な基準を定めることを中心に、決済に関する規制が世界中で積極的に進められる1年になることが予測される。

消費者向け決済ほど動的で、革新的で、競争が激しい業界は珍しい。デジタル決済の世界で進むイノベーションの驚異的スピード、決済オプションの多さ、徐々に主流になりつつある暗号決済は、消費者の決済方法に革命を起こしている。

短期的にみれば、デジタル決済は、あらゆる領域で決済を加速するだけでなく、決済体験を大きく変化させる。しかし、カネが集まるところには詐欺が付き物である。将来的には、デジタルアイデンティティが詐欺リスクを低減するための対抗策として進化することが期待されている。一方、デジタル通貨を通じてどのようにカネが生まれ、保管され、価値が付けられ、交換されるかは、長期的にみれば、消費者向け決済にとって深い意味を持つことになるかもしれない。

バリューチェーンを構成するイシューア、カードネットワーク、アクワイアラー、フィンテックは、自分たちの役割に関してさらなる高みを目指し、消費者やマーチャントに一番に選ばれる組織になることへの揺るぎないコミットメントを示す必要がある。

図9は、消費者向け決済事業に影響を及ぼすこれらの要因の影響度とタイミングを図式化したものである。図に続いて、当該要因がどのように顕在化する可能性があるか、そして決済サービス企業が競争の一步先を行くために取るべき行動について説明する。

図9

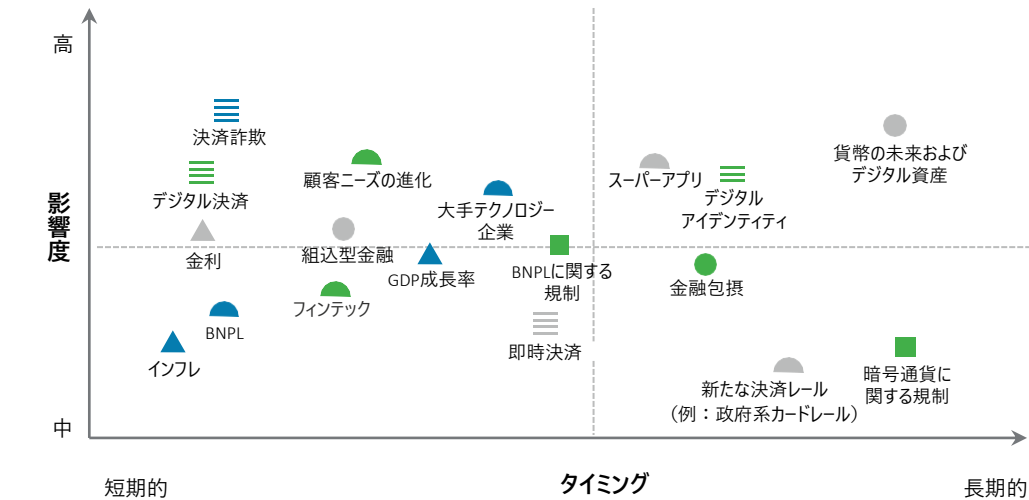
消費者向け決済業界に影響を及ぼす要因

カテゴリー

- ▲ マクロ経済 ≡ テクノロジーおよび人材 ■ 規制 ● 顧客および競合勢力
● 破壊的な市場ダイナミクス

影響の方向性

- 好影響 ■ 悪影響 ■ 好悪入り混じった影響



出所：デロイト金融サービスセンターによる分析

好悪入り混じった環境：クレジットカードの未払い残高と滞納の増加

カードイシューおよび決済ネットワークは、2021年に消費者支出が飛躍的に拡大した影響で、2022年第2四半期（2Q22）には好調な決済取引量とカード収益を計上した³⁰。例えば、消費者支出のうち、旅行やレジャーの支出が占める割合が増えた結果、Citiの2Q22のブランドカード収益が前年から10%拡大し、22億米ドルに達した³¹。

2023年のマクロ経済の見通しは、消費者向け決済業界のプレイヤーにとって玉石混淆の様相を呈している。利上げによって銀行のカードポートフォリオの純金利マージンは押し上げられるものの、長引くインフレ、貯蓄の減少、潜在的な景気低迷によって消費者の消費意欲が損なわれる可能性がある。とはいえ、これと全く同じ条件が純新規負債の増加につながることもあり得る。例えば、米国のクレジットカード負債は、2022年Q2末の時点で前年度比1,000億米ドル増の8,870億米ドルに達し、過去20年間で最大の対前年比未払い残高増加率を記録した³²。

デジタル決済の未来：利便性、スピード、金融サービスを網羅する

マクロ経済環境に端を発する不確実性の中にあっても、確実なことが1つある。それは、あらゆる分野で起こるデジタル決済の躍進である。

先進国の中には、ノルウェー、スウェーデン、オランダなど、近々キャッシュレス社会化しそうな国もある。一方、英国、カナダ、米国では、非接触型タッチ決済カードやデジタルウォレットの利用が拡大している。また、中国本土やインドなどの国では、QRコード技術によってデジタル決済やモバイルウォレット、消費者のあらゆるショッピングのニーズにワンストップで応えることができるスーパーアプリの利用が増加した。インタラクションがリモートが対面にかかわらず、**スピード、即時性、利便性がデジタル決済体験を定義する要素となった**。即時決済はアジアや欧州の多くの国で既に現実のものとなっており、米国でも2023年にFedNowが正式にサービスを開始する予定である³³。

しかし、それだけではない。デジタル決済はまた、政府や民間機関が金融包摂を推進するのに一役買っている。例えば、ブラジルの即時決済プラットフォームであるPixは、2020年11月にサービス提供を開始して以降、世界中のあらゆるリアルタイム決済システムの中でも最も早いペースで導入が進んでいる。2020年から2022年にかけてユーザー基盤は4,100万人から3倍の1億2,400万人超に拡大した³⁴。金融包摂を促進するうえで、ブラジル中央銀行がPixの所有、開発、実装において不可欠な役割を果たしたことは、他国にとっても有効なケーススタディとなるはずである。

しかし、カネの行く先には詐欺も付いて回る

急速に進む決済のデジタル化に伴って生じる負の側面は、なりすましやソーシャルエンジニアリングを始めとする様々な詐欺行為が蔓延するという現実である。そのため、デジタルおよび即時決済には、より迅速にリスクを軽減・管理するための措置だけでなく、詐欺に対抗するための様々なツールが必要になる。

このようなセキュリティ強化への対応は、消費者の信頼を維持するうえで重要である。しかし、消費者のプライバシーを侵害したり、ユーザー体験に余計なフリクションを生じさせたりすることなくセキュリティを強化するのは難しい。一例を挙げると、組織は、デジタル認証に行動的生体認証を用いることで、より動的な決済リスクマネジメントを構築することができる。例えば、フィンテックのCallsignは、デジタル「マッスルメモリー（条件反射的な行動）」技術を利用して、人によって異なるデバイスの持ち方や、スピード、スワイプ、キーストロークのパターンなどに基づいてユーザーの認証を行っている³⁵。

しかし、さらに視野を広げれば、**デジタルアイデンティティは決済に限らず多くのアプリケーションにおける認証に役立つという、大きな期待が持てる**。デジタルアイデンティティが詐欺の削減にもたらす影響の実証的分析を行うには時期尚早ではあるが、複数の戦略的イニシアチブが進められていることは心強い。例えば、欧州委員会は各加盟国と協同で欧州デジタルIDウォレットの枠組みの整備に努めている³⁶。それでもなお、いつでも、世界中どこでも認証を実行できる、真に調和のとれた相互運用可能なグローバルデジタルIDは、決済業界にとって実現が非常に困難な理想であることに変わりはない。



決済の型を破り、新たな価値を提供する

カードイシューの間で競争の激化が進んでいる。複数の、おそらくどれも同様に魅力的に感じるカードの中から好きなカードを選ぶという選択権が消費者にあることを鑑みると、熾烈な競争は不可避なのであろう。デロイトが2021年に実施した決済に関する調査で、米国の消費者の23%が今後2年間のうちにメインのクレジットカードを乗り換える可能性があることが分かった。

イシューは、顧客のウォレットシェアを獲得するために、イシュー同士との競争に加えて、後払い決済（BNPL）サービスなど、カード以外の決済サービスのプロバイダーとも競っている。American ExpressやCitiなどのカードイシューは、BNPL商品の提供を始めている³⁷。一方、Barclays USはフィンテックと提携し、BNPLオフリングのサービス運用を開始した³⁸。（囲み記事「BNPL市場から得た永続的教訓」では、BNPL市場に関するより詳細な分析を行っている。）

「私たちはまだ消費者向け決済のビッグバンの真ただ中にいる。消費者やマーチャントに対して、よりパーソナライズされた体験を創出できるアジリティやアビリティ（能力）を持ち、ポストビッグバン時代の競争に勝つために自分たちをどのように位置付けるべきかを理解しているプレイヤーが成功することになる」

— Zach Aron、プリンシパル、グローバル決済リーダー、
Deloitte Consulting LLP

カードイシューにとってスーパーアプリは直接競合ではないものの、そのようなアプリの人気の高まりによってカードイシューは隅に追いやられ、顧客体験をコントロールする能力を失う恐れがある。WeChat（中国本土）、Grab（東南アジア）、PayTM（インド）などのスーパーアプリの成功を受けて、欧米の大手テクノロジー企業も新たなオフリングを試行している。しかしカードイシューは依然、この分野で大きな成果を上げられていないように思われる。今後スーパーアプリが最も有力なプラットフォームになるかどうかは定かではなく、特に欧米においては見通しは不透明である。しかし、世界中でこのトレンドが一層強まる中、カードイシューは何もせずにいることはできない。

消費者による、代替的な決済方法としての暗号通貨などのデジタル通貨の利用は、依然として未成熟である。しかし、そうした状況は変化するかもしれないし、マーチャント、アクワイアラー、フィンテックは既に状況の変化に対応する準備を進めている。2022年にデロイトが実施した米国の小売業者を対象とした調査では、回答企業の4社中3社近くが今後2年以内にデジタル通貨決済を導入する予定で、圧倒的多数がデジタル通貨決済の将来性に確信を抱いていることが示された（図10）³⁹。

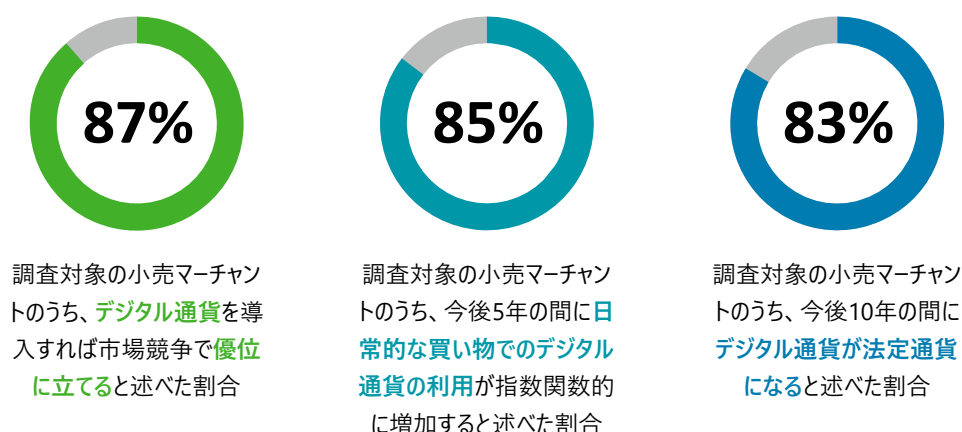
このようなダイナミクスを踏まえ、カードイシューは顧客ロイヤリティの向上や、ウォレットシェアの拡大を促進するために何をすべきか。イシューは（決済という）型に縛られない柔軟な考

え方で、カード決済取引を超える価値を提供しなければならない（図11）。利用限度額の設定による支出管理、負債を管理するための予算立てに関する助言、パーソナライズされたリワードなどの付加価値的な機能を提供し、顧客体験を高めるというやり方もある。

フィンテック企業との協業や買収も、決済サービス企業がバリュープロポジションを拡大するための選択肢といえる。金利が引き上げられる環境では、イシューは資金調達コストの低さや事業規模を味方に、競争力においてフィンテックよりも優位に立てる可能性が高い。

図10

小売業者はデジタル通貨決済導入に向けた準備を進めている

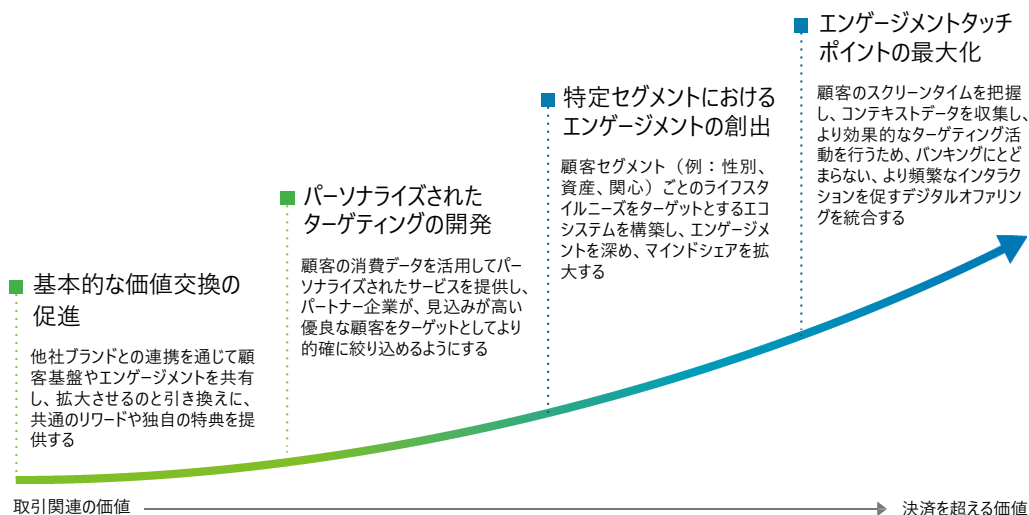


出所：マーチャントによるデジタル通貨決済の導入に関するデロイト調査

図11

決済を超える価値提供が消費者との関係を深める

■ 決済中心の価値 ■ 決済を超える価値 — 不連続な反応



出所：デロイト コンサルティングによる分析

BNPL市場から得た永続的教訓

BNPL市場は比較的新しい市場であるにもかかわらず、様々な点で既にその価値が証明されている。高額なクレジット商品に頼るしか選択肢のなかった消費者たちは、BNPLによって、より手頃な価格のクレジットを利用できるようになった。BNPLイシューア-はまた、デジタルインフラの展開が、どのように販売時点での即時クレジット利用サービスの提供を可能にし、その結果購買体験の向上につながるかを示す良い例となった。

BNPLに有利なマクロ経済環境や低金利が、このセグメントの成長を強力に後押しした。しかし金利が高騰し、家計の収支に圧力がかかる中、ここ数四半期でBNPL企業の価値評価は急激に悪化した。これにより、BNPLオフリングの存続可能性に対して懸念が生じている。

既に収益の拡大から収益性の高い成長に軸足を移したフィンテックがある一方、このセグメントから完全に撤退したフィンテックもある中、これをBNPL業界の審判のときと捉えることもできるであろう。

とはいえ、BNPLの短い歴史からいくつかの有益な教訓も得ている。

まず、カードイシューア-はBNPLフィンテックに成功をもたらした要素を取り入れることができる。その要素とは、デジタルクレジット発行の利便性、新商品をデザインしてショッピングジャーニーの過程で顧客の今のニーズに応えるアジリティ、そして消費者の決済方法の柔軟性である。リスクマネジメントが適切に行われていれば、このような特性を備えることで、イシューア-は新たな価値を提供し、顧客関係を深めることができる組織としての立場を確保できるであろう。

次に、信用調査機関が、消費者の総合的な信用力を評価するうえでBNPLデータを従来のデータセットと統合することの価値を認識するようになったことである。米国の大手信用調査機関は、代替データセットとしてBNPLデータを収集しており、データ統合に向けて着実な第一歩を踏み出している⁴⁰。

単一事業に特化したBNPL企業もまた、統制が強化された引受プロセスを整備することの利点を見出している。さらに、金銭的に責任ある判断を行い、BNPLを活用して信用スコアを上げるように消費者を教育することも、BNPL企業にとってバリュエーションの不可欠な要素となるはずである。

そして最後は、BNPL企業が多角化を進め、集中リスクの軽減を図っている点である。例えば、スウェーデンのBNPLフィンテックであるKlarnaは、米国の顧客向けに物理的なカードを提供することを発表した。このカードは、顧客がオンラインおよび店頭で商品を購入する際に、BNPL決済だけでなく即時決済（デビット取引）も選択できるよう設計されている⁴¹。

決済の世界で起きている新たな競争

大手グローバルカードネットワークは、数十年にわたり、決済の世界において比較的優勢な立場を占めてきた。しかし近年、発展途上国の**各国政府による新たな脅威**に直面している。これらの国では、欧米のネットワークへの依存を軽減するために、政府系カード決済の仕組みを構築する取り組みが行われているのである。例えば、インド国内ではRuPayが強力な競合勢力として台頭し、市場シェアを伸ばしている⁴²。

立法の領域では、米国議会が、決済ネットワーク市場における競争の促進を目的としたCredit Card Competition Act of 2022（クレジットカード競争法）という新しい法律の審議を行っている⁴³。

このような課題に対処するためにグローバルカードネットワークが取り得る手段は、これらの各政府と連携する、もしくは、ごく少数のアプリケーションだけでなくカード、口座振替、BNPL、あるいは暗号通貨決済さえも含む、あらゆる種類の決済インフラのプロバイダーとして攻めの態勢を維持することであろう。

また、ロイヤリティプログラム、不正・詐欺管理や生体認証、コネクテッドコマース、SNS決済、アプリケーションプログラムインタフェース（API）プラットフォーム、ブロックチェーンをはじめとする様々なサービスから得られる、取引ではない手数料ベースの収益に焦点を合わせることもできる。現在事業を展開しているカードネットワークがこの目標を実現するためには、積極的な買収を続け、付加価値サービスのポートフォリオを拡大することが1つの手段として考えられる。

グローバルな規制コンプライアンスを効率化する

決済業界におけるイノベーションは規制の導入を上回るペースで進んでおり、2023年も同様の状況が続くとみられる。オーストラリアおよび英国の規制当局は、BNPL商品から消費者を保護するための新たな規則を検討している⁴⁴。欧州連合は、決済詐欺、国際決済、フィンテックや大手テクノロジー企業の金融オフリングの監督も対象に含めるよう、PSD3の拡大を目指している⁴⁵。また、世界各国の規制当局の多くは、暗号通貨市場、顧客プライバシー、データ保護、ローカライゼーションの監視を強化している⁴⁶。これらはほんの一例で、決済サービス企業が近いうちに対応を迫られる規制はほかにも数多く存在する。規制は本質的に国ごとに行われるものであるという点が対応をさらに難しくしている。

「本質的に国ごとに分断された規制環境を完全に把握し続けることは、これから多くの組織にとって大きな負担となる。成熟度の高い規制管理プロセスを整備している組織でも、コンプライアンスプロトコルに革新的な新しい決済商品の特異性を完全に組み込むところまではしていない」

— Jade Shopp, パートナー、米国決済リーダー、
Deloitte & Touche LLP

これらの新たな規則に準拠するにはおそらく多額の費用がかかるが、避けて通ることはできない。しかし、規制コンプライアンス活動には、寄せ集めのテクノロジーシステムやデータ不足による非効率性やリスクといった問題が伴うことがある。これは優先的に対応すべき問題である。例えば、企業が準拠しなくてはならない世界各国のあらゆる規制や事業への影響を包括的にまとめるAI／MLソリューションは、企業のコンプライアンスモニタリング機能を強化するだけでなく、決済サービス企業にとって競争優位性を生み出す源泉にもなり得る。

ウェルスマネジメント： 業績向上のための新たな策を生み出す

キーメッセージ

- ウェルスマネジメント業界は全般的に明るい見通しを示している。しかし、様々な事態が同時発生したことにより、金融に関する助言の生成、提供および消費方法が再定義されつつある。
- 助言の民主化や、消費者向けファイナンス内外における領域を超えた統合により、ウェルスマネジメント企業による包括的なソリューションの提供が後押しされることになる。
- フロントオフィスからバックオフィスまでを網羅した全面的なデジタル化は、効率性向上および顧客体験向上を実現するうえで不可欠である。
- 米国では、最善の利益規則（Reg BI）、労働省（DOL）のフィデューシャリールールだけでなく、サイバーセキュリティやESGといったトピックをめぐる様々な規制関連の優先事項によって、企業は大きな転換を迫られており、商品、プロセス、ワークフローを見直す必要が生じている。
- ウェルスマネジメント企業は過去のプレーブックに頼ることはできない。大胆にビジネスモデルを再構築するとともに、防御性があり、スケーラブルでコスト効率の高いフランチャイズを構築すべきである。

ウェルスマネジメント業界は転機を迎えている。投資に関する助言が、ファイナンシャルウェルビーイングを含むより包括的なものになりつつあることで、商品中心から顧客中心主義への転換が推し進められている。

市場ダイナミクスは、GDP成長率の低迷、金利の引き上げ、規制関連の優先事項といった複数の短期的な要因によって形成されている。さらに、資産獲得競争に勝つためには商品合理化戦略がますます重要になった。一方、助言の民主化や、世代間資産移転を含む顧客層の変化などの長期的なトレンドも存在し、確立されたビジネスモデルや既存の顧客サービス提供方法を一変させている。

その結果、ウェルスマネジメント企業は今、大胆な行動に出る必要に迫られている。しかし、業界が比較的健全なときにこのような変化が生じているのは幸いである。

図12は、ウェルスマネジメント事業に影響を及ぼすこれらの要因の影響度とタイミングを図式化したものである。図に続いて、当該要因がどのように顕在化する可能性があるか、そしてウェルスマネジメント企業が競合の一步先を行くために取るべき行動について説明する。

図12

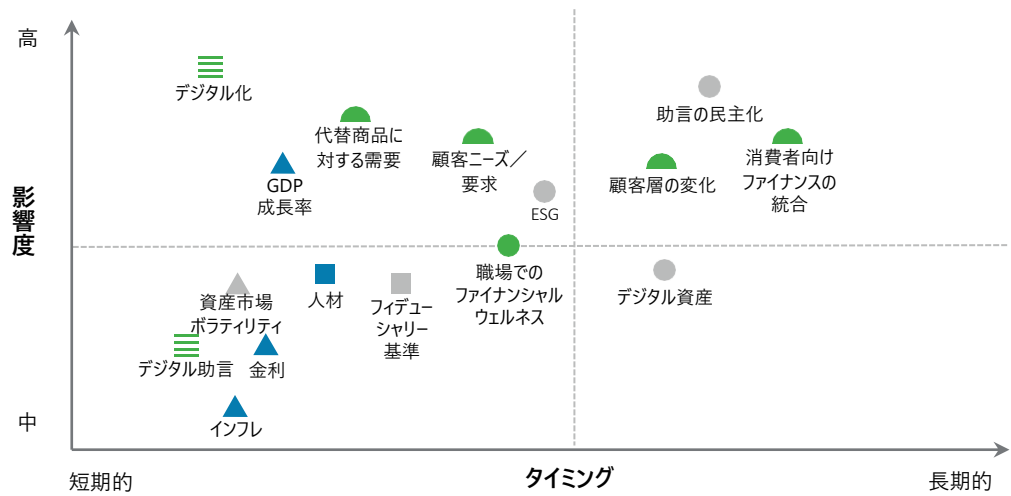
ウェルスマネジメント業界に影響を及ぼす要因

カテゴリー

- ▲ マクロ経済 ≡ テクノロジーおよび人材 ■ 規制 ● 顧客および競合勢力
● 破壊的な市場ダイナミクス

影響の方向性

- 好影響 ■ 悪影響 ■ 好悪入り混じった影響



出所：デロイト金融サービスセンターによる分析

ウェルスマネジメントにみられる
明るい兆し

根強い非効率性、高度な分断、過剰な構造コストにもかかわらず、ウェルスマネジメントは相変わらず銀行業界の主な収益源である。将来の**見通しも明るい**と思われる。世界の富の合計は2020年に400兆米ドルを超え⁴⁷、富裕層世帯（HNWH）はCAGR 7.0%で増加し、2026年までに5,200万世帯に達する見込みである（図13）。この華々しい成長の受益者は、大手グローバルウェルスマネジメント企業から個人経営のブティック系まで多岐にわたる。また、法律事務所、プライベートエクイティファンド、ベンチャーキャピタルもこの業界への注目を高めている⁴⁸。

「ウェルスマネジメントは転機を迎えている。より経験的な助言を提供する、すなわち助言を顧客が必要とするとき、必要とする場所、必要とする方法で提供するという方向に徐々にシフトしてきたが、この動きはパンデミックによって加速した」

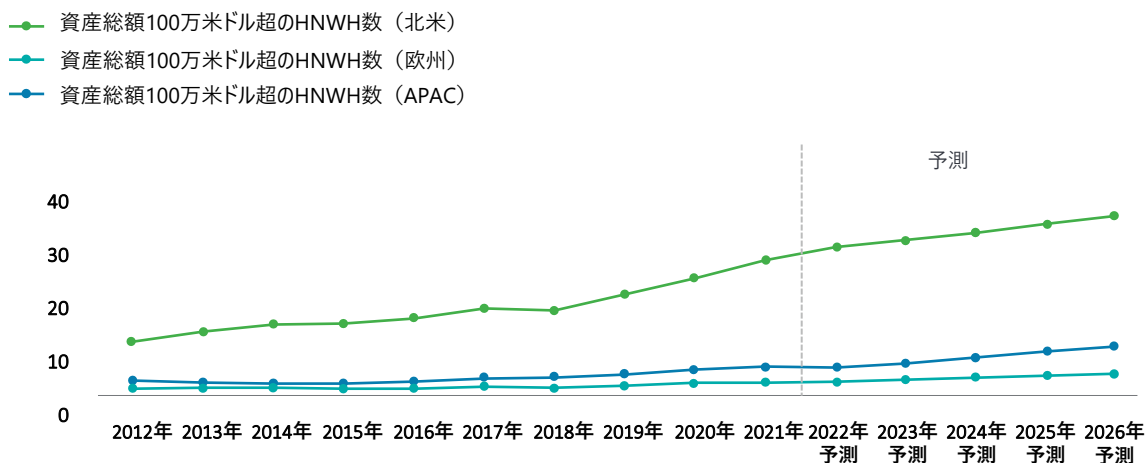
— Jeff Levi、プリンシパル、米国ウェルスおよびアセット
マネジメントリーダー、Deloitte Consulting LLP

地理的にみると、成熟度は各地域で様々である。APACには大衆富裕層世帯が多いが（図14）、富裕層も急激に増加している。一方、北米には富裕層が多い（図13）。そのため、地域によってウェルスマネジメント企業による顧客サービスの提供方法が異なる**だけでなく**、どのようにサービスを提供するかが収益性にも影響するのである。

図13

100万米ドル超の資産を保有するHNWHの世帯数－北米が2026年までリードを続ける

HNWHの世帯数（単位：百万世帯）



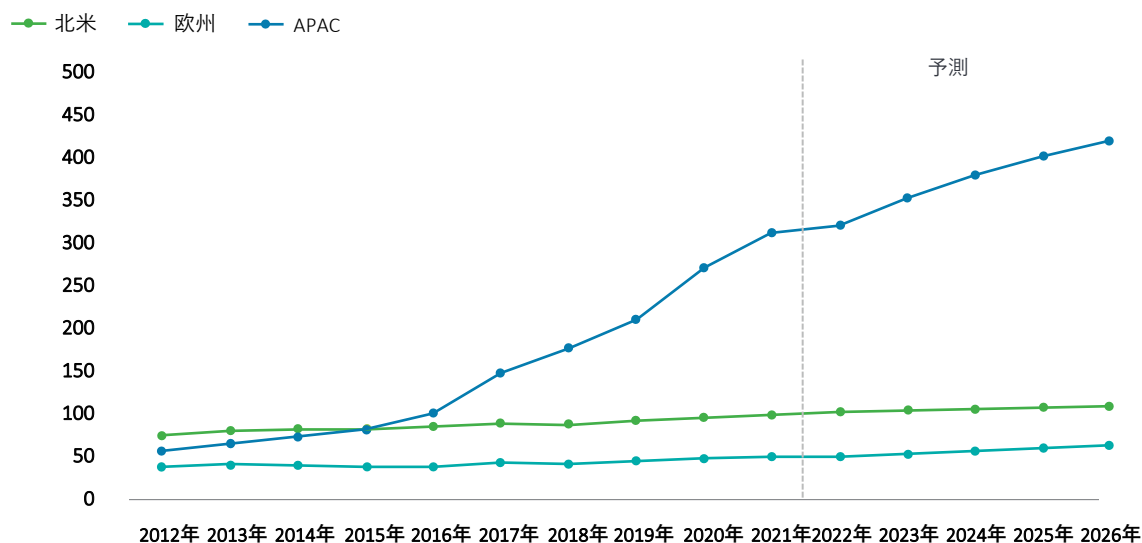
注釈：1) 富裕層世帯（HNWH）とは、100万米ドル超の純金融資産を保有する世帯をいう。2) 大衆富裕層世帯とは、10万米ドル超の純金融資産を保有する世帯をいう。3) 北米は、米国およびカナダを指す。4) 欧州は、フランス、ドイツ、スイスおよび英国を指す。5) APACは、オーストラリア、中国本土、香港、インド、日本、シンガポールを指す。

出所：エコノミストインテリジェンスユニット

図14

10万米ドル超の資産を保有する大衆富裕層の世帯数－APACではCAGR 6%で増加している

大衆富裕層の世帯数（単位：百万世帯）



注釈：1) 富裕層世帯（HNWH）とは、100万米ドル超の純金融資産を保有する世帯をいう。2) 大衆富裕層世帯とは、10万米ドル超の純金融資産を保有する世帯をいう。3) 北米は、米国およびカナダを指す。4) 欧州は、フランス、ドイツ、スイスおよび英国を指す。5) APACは、オーストラリア、中国本土、香港、インド、日本、シンガポールを指す。

出所：エコノミストインテリジェンスユニット

助言の民主化や個人向けファイナンスの統合の流れを受け入れる

金融に関する助言は富裕層だけが利用できる贅沢だという考えに疑問が呈されるようになっており、今後数年の間に助言の民主化が加速するとみられる。これは、富裕層を含む、全ての人が推進すべき動きである。誰もが平等に金融に関する助言を利用できる社会は、長期的な繁栄が期待できる。

拡大する大衆富裕層市場（図14）にサービスを提供すること自体は新しい目標ではない。しかし、経済性が多くのウェルスマネジメント企業の足かせとなってきた。このセグメントへのサービス提供で収益性を確保するためには、アドバイザー1人当たりの担当顧客数を増やす必要があるが、そうすると、パーソナライズされた助言を提供する能力が制限されてしまう恐れがある。そこで、大衆富裕層市場にサービスを提供するために、デジタル助言ケイパビリティを導入するウェルスマネジメント企業が増えている。その手段として買収というアプローチを取る企業が多く、例としてはJPMCによるNutmegの買収、LloydsによるEmbarkの買収が挙げられる。

デジタル助言の台頭は、カスタマージャーニーの様々な地点でアドバイザーとデジタルチャネルの両方にアクセスできるハイブリッド型モデルの重要性を示している。ハイブリッド型モデルによって、大衆富裕層へのサービス提供の経済性はより好ましいものになる。その結果、スケーラブルなカスタマージャーニーやパーソナライズされた助言を提供するための、テクノロジーやデータを活用したハイブリッド型デジタル助言モデルの導入に向けて、両方をうまく取り入れた取り組みが進められている。

Wells Fargoのように、顧客プールを拡大するために、ロボットによるアドバイザープラットフォームの最低投資金額の閾値を5,000米ドルから500米ドルに引き下げた銀行さえある。また、職場におけるファイナンシャルプランニングに本格的に取り組もうとしている金融機関もあるが、これはウェルスマネジメント企業による大衆富裕層を対象としたサービスの中でも成熟度が高い領域の一つといえる。

一方、金融に関する助言提供の進化とともに、包括的な助言に対する顧客の潜在的ニーズも進化している。最近の調査では、リテール銀行の顧客の59%が、金融機関から経済的健全性を向上させるための支援を受けたいと考えていると述べた⁴⁹。富裕層の顧客は、次第に投資や税金に関する支援以上のものを求めるようになってきている。また、富裕層に限らず、健康、ウェルス、リタイアメントプランニングの全てを一括管理することを望んでいる⁵⁰。その結果、助言を軸に、様々な領域を超えて消費者向けファイナンス（ローン、モーゲージ、保険）を統合することは避けられない。

包括的な助言、特に銀行の大衆富裕層の顧客に対してそのようなサービスを提供することは、ウェルスマネジメント企業にとって、ウォレットシェアおよびマインドシェアを拡大するための効率的かつ効果的な手段である。実際、包括的なウェルスプランを提供する運用会社の運用資産（AUM）は、そうではないウェルスマネジメント企業のAUMよりも速いペースで拡大する可能性が高い⁵¹。

商品の最適化で、超過収益とソーシャルインパクトに対する顧客の要求に応える

ウェルスマネジメント企業にとって商品の最適化は長年の課題だった。最近までは、本業に専念し、株式や債券に集中することは企業として理に適っていた。しかし今は、投資商品の多様化や複雑化への圧力が高まりつつある。今後しばらくの間は従来型の資産の見通しがさほど良くないことから、このようなニーズが一層高まっているのである。さらに、パッシブ投資商品が普及・拡大したことにより、ウェルスマネジメント企業は新たな収益源を見つけ出す必要に駆られている。

顧客がポートフォリオを見直す中、アドバイザーは不動産やプライベートエクイティといったオルタナティブ商品に資金を動かす傾向にある⁵²。しかし、この現象は超富裕層（VHNWI）に限られたものではない（図15）。

図15

一部の複雑な商品やサービスに対して、大衆富裕層とVHNWIには共通のニーズがある

商品／サービス	大衆市場／富裕層	VHNW
オルタナティブ投資	69%	65%
IPO	44%	51%
非課税投資	59%	41%
コモディティ	48%	44%
不動産、REIT	32%	36%
仕組債	26%	28%
アートアドバイザーおよび投資	16%	17%

注釈：1) 上記の表は、「利用を計画している商品やサービスについて、大衆市場および富裕層とVHNWの比較」を示している。2) 大衆市場および富裕層は、2万5,000米ドル以上100万米ドル未満の資産を保有する投資家で構成される。3) 超富裕層（VHNWI）は、1,000万米ドル以上3,000万米ドル未満の資産を保有する投資家で構成される。

出所：デロイトおよびThoughtLabの『ウェルスおよびアセットマネジメント4.0』

「ウェルスマネジメント企業はどれも一連のETFや画一的な商品を取り扱っている。しかし、現時点でこれらの商品から得られる収益は少ない。そのため、ウェルスマネジメント企業はより高度な商品を探し求めている」

— Jean-François Lagassé、パートナー、グローバルウェルス
マネジメントリーダー、Deloitte AG、スイス

しかし、ウェルスマネジメント企業のオルタナティブ投資ケイパビリティは、この好機を捉えるのに十分な堅牢性や効率性を備えているであろうか。今のところ、最大手以外のウェルスマネジメント企業の多くは、このようなケイパビリティを社内に保有していない。そのため、商品にアクセスするためには外部のプラットフォームと協力する必要がある。

さらに、オルタナティブ商品に関して、アドバイザーに適切なリソース、プラットフォーム、研修を提供することが、顧客の投資成果の向上やロイヤルティの強化につながる重要なステップとなる。

ESGもまた、ウェルスマネジメント企業がもっと注目すべき領域である。ポートフォリオの構築やモニタリングにおける透明性を高め、マーケティング資料や開示情報との整合性の強化を図らなければならない。そのためには、ウェルスマネジメント企業は、ESGに焦点を当てたファンドを提供しているアセットマネジメント企業や規制当局に働きかけ、より定量的で成果志向の指標を使用してファンドのトラッキングや報告を行うことを検討するよう、ESG投資業界に圧力をかけるべきである。

ウェルスプラットフォームの合理化で、効率や体験を向上させる

ウェルスマネジメント企業は、フロントオフィスのモダナイゼーションに多額の投資を行ってきた。しかし、世界の投資家を対象に実施した調査によると、主要取引先のウェルスマネジメント会社が提供するデジタル体験に非常に満足していると回答したのはわずか18%だった⁵³。これは、デジタル化が局地的に実施されているため、ミドルおよびバックオフィス環境にはまだ浸透しておらず、その結果、フロントオフィスへの投資が十分に生かされていないことが原因と考えられる。

「世界中のウェルスマネジメント企業は、デジタル化や自動化を、営業費用を削減し、成長力を生み出すための機会と捉えている」

— Kendra Thompson、パートナー、国内ウェルスおよび投資
マネジメントリーダー、Deloitte Canada

では、ウェルスマネジメント企業はどのようにミドルおよびバックオフィスの簡素化という課題にアプローチすべきなのか。

おそらく、一つで全ての問題を解決できる万能なソリューションはない。しかし、社内で構築したテクノロジーと社外から調達したテクノロジーを最適な形で組み合わせることで、課題解決に近づけるはずである。このようなニーズを認識している外部ベンダーの多くは、特定の問題に対応する「点」のソリューションからプラットフォームベースのソリューションにスコープを広げている。従来のウェルスマネジメント企業もまた、どのようにテクノロジーソリューションを構築・展開し、顧客にサービスを提供する能力を向上させるかについて、大手フィンテックから学び続けている。

一方、顧客は自分の都合の良いときに助言を得られるのが当然だと考えているため、あらゆるチャネルで直観的かつフリクションレスな顧客体験を提供することに関しては議論の余地はない。さらに、ウェルスマネジメント企業がチーム体制での助言提供モデルに移行する中、一連の適切なデジタルツールでアドバイザーをサポートすることで、収益拡大を促進することができるであろう。ウェルスマネジメント企業は、パーソナライズされた顧客体験の創出において、標準化データがいかに礎石として機能するかを、正當に評価できるようになってきている。また、そのようなデータを利用すれば、AIによる生産性の向上が可能な統合ツールを備えた、新しいアドバイザーダッシュボードを立ち上げることもできる。

要するに、ウェルスマネジメント企業のデジタルトランスフォーメーション計画は、サービスバリューチェーンを構成するあらゆるステークホルダー（顧客、従業員、第三者ディストリビューター、ベンダー）の体験を中心に検討すべきなのである。

より高度な規制基準に対応する

「この業界で、リスクやコンプライアンスについて妥協しようとする者はいない。実際、統制モデルの合理化や、デジタル統制の設計および開発に努めている。ウェルスマネジメント企業はまた、データやアナリティクス、AIを活用し、プロセスの省コスト化、スマート化、迅速化を図っている」

— Karl Ehrsam、プリンシパル、米国投資マネジメントリーダー、Deloitte & Touche LLP

世界中のウェルスマネジメント業界が直面している規制面での逆風は、特にサイバーセキュリティ、オペレーショナルレジリエンス、プライバシー、透明性、ESG、デジタル資産などの領域で激化しつつある。米国では、Reg BIおよびDOLのフィデューシャリールールによって、ウェルスマネジメント企業は大きな転換を迫られており、例えば、Goldman Sachsが仲介顧客向け商品の一部を廃止し、見込み客への推奨商品の管理に必要なインフラを構築⁵⁴するなど、プロセスやワークフローを見直す必要が生じている。

今のところ多額の罰金が科せられた例はないが、規制当局は投資家の保護を重視しつつある。ウェルスマネジメント企業は、取り扱うオルタナティブ商品に関する大量の文書を管理する方法についてアドバイザーを教育していかなければならず、これはもはや単なるグッドプラクティスではなくなっている。テクノロジーによってアドバイザーの苦労は軽減されるかもしれないが、法務、コンプライアンス、オペレーションの各部門が協力してこのような規制面での変化に対応する必要が生じるであろう。

ファミリーオフィスに変革をもたらす

ファミリーオフィスの影響力は世界中で高まり続けている。例えば欧州では、58%のファミリーオフィスが過去12カ月でAUMが増加したと回答した⁵⁵。また、超富裕層の顧客の多くが資産を増やすための新たな法域（ルクセンブルクなど）を探しており、新たなダイナミクスが生じている。さらに、複数の顧客にサービスを提供するファミリーオフィスが増え、運営モデルも進化を遂げている。一方で顧客は、デジタル資産などのより多様かつ高度なソリューションを求めるとともに、地理的な分散も進んでいる。

この事実を踏まえ、ファミリーオフィスは、このような動向に後れを取らないようにオペレーションを改良する必要があるであろう。しかしファミリーオフィスの多くは、デジタルトランスフォーメーションに躊躇しているように思われる。自社のデジタル化のレベルについて、中程度または高度と答えた企業は26%に過ぎない⁵⁶。

さらに、世代間資産移転が加速するにつれ、顧客のファミリーには今後資産を引き継ぐ予定の新たな世代が出てくる。そのため、サクセッションプランニングや次世代の育成が重要であることは明らかである。

オフショアのブックイングセンターを合理化する

世界的な傾向としてウェルスマネジメント企業は、ブックイングセンターや法人組織の合理化を進めながら、1カ所のハブ（おそらくセンターオブエクセレンス）を拠点に顧客にサービスを提供しようとしている。さらに、オフショアのウェルスマネジメントセンターの間でも二極化が進んでおり、スイス、米国、英国などの確立されたセンターには新たな資産が集まり続ける一方、パナマやカリブ海諸国などの小規模センターは市場シェアを失いつつある⁵⁷。

コマーシャルバンキング：インサイトやデジタルツールで強化された新たなサービスモデルを設計する

キーメッセージ

- 顧客基盤のロイヤルティが高いとはいえ、商業銀行は法人顧客のウォレットシェアを拡大するための熾烈な競争に直面すると考えられる。
- 高インフレ、景気後退に対する懸念、サプライチェーンの課題、最低法人税率によって、企業の資本投資需要が減速する恐れがあるが、運転資本需要は堅調に推移する可能性がある。
- 特注のデジタルソリューション、豊富なデータを活用したソリューション、専門的な助言に対する法人顧客の需要によって、銀行は優れた顧客サービスモデルを新たに創出する必要性に迫られるであろう。
- 銀行にとって気候変動との闘いは、法人顧客によるネットゼロ炭素排出への移行を支援するための資金提供という非常に大きな機会につながる。

短期的にみると、商業銀行は、進化を続けるマクロ経済的要因への対応だけでなく、デジタルソリューションや、流動性や資本を確保するための融資を含む法人顧客のニーズにも応じなければならない。一方、カーボンニュートラルな未来への移行に対する資金調達から生ずる貸付機会や信用リスクによって、成長が促進されるようビジネスモデルを再調整する必要性に迫られるであろう。

図16は、コマーシャルバンキング事業に影響を及ぼす要因の影響度とタイミングを図式化したものである。図に続いて、当該要因がどのように顕在化する可能性があるか、そして商業銀行が競合の一步先を行くために取るべき行動について説明する。

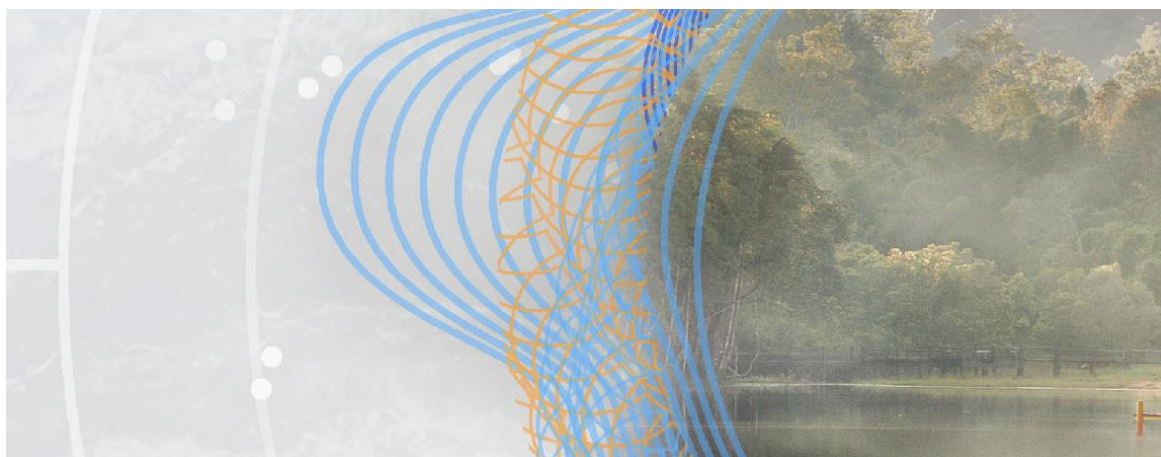


図16

コマーシャルバンキング業界に影響を及ぼす要因

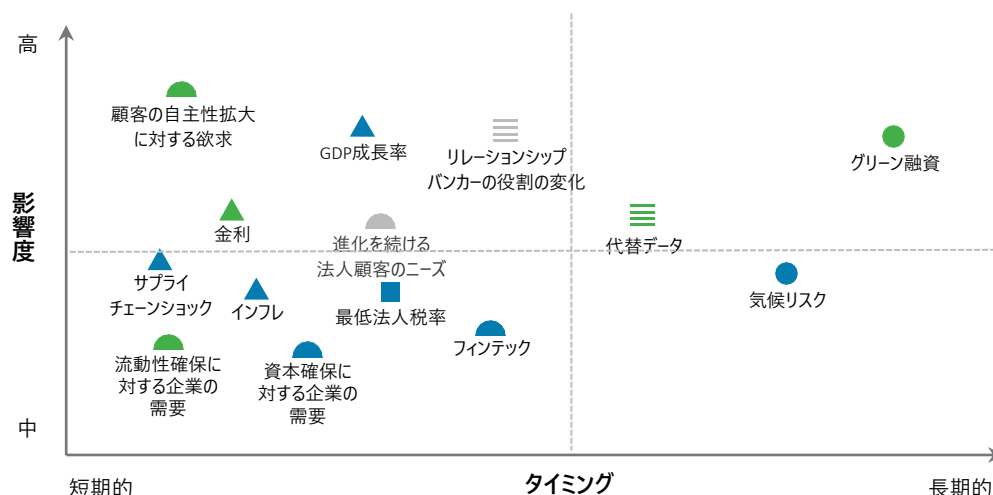
カテゴリー

▲ マクロ経済 ≡ テクノロジーおよび人材 ■ 規制 ● 顧客および競合勢力

● 破壊的な市場ダイナミクス

影響の方向性

■ 好影響 ■ 悪影響 ■ 好悪入り混じった影響



出所：デロイト金融サービスセンターによる分析

事業成長にフォーカスし続ける

企業のCFOの多くは、ここ数年の間、銀行融資を検討しなければならない状況とは無縁だった。現金残高は歴史的な高さを記録し、2021年初め以降、銀行の引受基準が緩和された⁵⁸。

しかし、インフレ、金利の引き上げ、今なお続くサプライチェーンショック、潜在的な景気後退は、企業にとってさらにストレスフルな未来を示している。米国では、国内所得に対して15%の新たな最低法人税率が適用されたこと、そして多国籍企業の海外所得に15%の最低法人税率を適用することを目指す世界的な動きがあることによって、2023年の企業の税引き後利益は減少しそうだ。

銀行に影響を与えるシグナルを無視することはできない。欧州の銀行は依然としてユーロ圏にある民間非金融企業の最大の出資者であり、12.9兆米ドルの銀行融資を提供⁵⁹しているため、より深刻な影響に見舞われることが予想される。ユーロ圏の銀行は、主に知覚リスクの上昇およびリスク許容度の低下を理由に、2Q2022に引受基準を厳格化した⁶⁰。ある調査の対象となった英国の中小企業のうち、1Q2022に融資の申請を行った企業は9%に過ぎず、融資承認率もわずか43%にとどまった。どちらも史上最低の水準である⁶¹。米国の銀行もまた、C&I融資および商業用不動産（CRE）融資の基準を厳格化し、慎重な姿勢を取っている。

中央銀行による金利の引き上げによって商業銀行のNIIの改善が見込まれる一方、利子所得を増やしたい顧客を維持するために、預金商品の金利引き上げを余儀なくされる可能性もある。

預金ベータが低い、すなわち預金よりも迅速に融資の金利見直しを行う能力を持つ金融機関は、競合他社よりも高いNIMを獲得することができるであろう。

信用リスクに関していえば、企業向け融資の貸倒リスクは現在の水準よりもわずかに上昇するかもしれないが、それでも適度な水準を維持するとみられる。バランスシートが弱く、依然としてパンデミックショックから抜け出せずにサプライチェーンのボトルネックに苦しんでいる企業は、高い債務不履行リスクをもたらし得る。米国の銀行は2.7兆米ドルに上るCRE融資エクスポージャー⁶²を抱えており、マクロ経済の不確実性に関連する信用の質や脆弱性をめぐる懸念を理由に、規制当局の注意を引く可能性がある。

金利収入だけに頼ることに限界があるであろう。銀行は、法人預金を維持し、関係を深めるための手段として貸付以外のトランザクションバンキング商品（例えば、資金管理サービス）を提供し、ウォレットシェアを拡大すべきである。代替データやAI／ML技術を活用した頑健な予測モデルは、銀行が預金の流出を予測し、リスクのある顧客を特定するための有効なツールになり得る。例えば、2015年に設立された英国拠点の銀行Oak Northは、法人顧客の与信判断にAIを利用している⁶³。

データや顧客サービスに尽力し、ウォレットシェアを拡大する

法人顧客の大半はメインバンクと強固な関係を築いているため、実際にウォレットシェアを拡大するのは困難かもしれない。私たちが企業エグゼクティブ109人を対象に実施した調査では、顧客企業とメインバンクとの関係は平均10年で、メインバンクの乗り換えを考えているのは回答者の7%に過ぎないことが示された。その理由はおそらく、ある銀行から別の銀行の商品に乗り換えると非常に大きなフリクションが発生するケースが多いためと考えられる。

しかし、企業はメインバンクとだけ取引を行っているわけではない。調査対象の法人顧客のうち、年間収益が10億米ドルを超える企業の約3分の1が、様々な経済的ニーズを満たすために10社以上の銀行と取引関係を持っていた。そして、フィンテックが下層のコマーシャルバンキング領域に参入したことにより、業界内の競争が一層強まった。

実利的な理由により、企業が複数の銀行と取引を行うという観念は、おそらく今後も変わることはない。しかし、ウォレットシェアの拡大は、あらゆる商業銀行にとって中心的な目標であり続けるべきである。魅力的な価格設定や優れた商品が収益拡大に大いに役立つとはいえ、銀行はデータや顧客サービスの力を無視することはできない。

データは長年に渡る課題となっている。多くのデータが揃うこともあれば、足りないこともある。ときには品質に欠けることもある。こういった難しい問題は、銀行によるタイムリーかつ充実したインサイトの提供を妨げる要因になることが多い。私たちが実施したコマーシャルバンキングのエグゼクティブとのインタビューから、銀行の多くは依然として、与信判断の向上や新たなビジネス機会の創出にESGデータを含む代替データを効果的に活用できていないことが分かった。

一方、私たちの調査で、自社の取引銀行のデータおよびアナリティクスレイバリティの質を非常に良いまたはとても良いと評価したエグゼクティブは14%に過ぎなかった。そして、回答者の約半数が、メインバンクは（ほぼ）リアルタイムのデータやレポートサービスさえ提供してくれないと述べた。商業銀行は、データの質を高め、データアクセスを改善し、縦割り構造によって現在区分化されている情報を開放するために、**データアーキテクチャを再設計すべきである**。さらに、コマーシャルバンキング、データ、テクノロジー部門が連携することで、より深いレベルでの文化的変革が組織にもたらされ、そこからデータが実用的なインサイトを生み出す戦略的資産に変わっていくことも期待できる。

顧客サービスもまた、継続的な改善が必要な分野である。私たちの調査で、メインバンクの全体的なサービス品質が非常に良いまたはとても良いと答えたエグゼクティブは半数に満たなかった。特定された改善領域は、セルフサービスオプションの提供からシームレスな体験の提供、高品質の助言の提供まで多岐にわたる。銀行は自社のサービス水準に満足しているかもしれないが、今挙げた盲点は、健全な関係に水を差し、さらには成長の妨げとなる可能性もある。

また、経済の不確実性によって、リスク選好や乗り換え行動に変化をもたらし、より丁寧な顧客サービスに対するニーズが高まることもある。法人顧客を「勧誘」してきた銀行は、この新しい環境において正味新規顧客獲得の成功度合いが高まるであろう。また、厳しい状況下では、CFOや会計担当者は大きなプレッシャーに晒されがちで、経済的ニーズへの対応や課題解決に伴う凡庸な顧客体験が銀行乗り換えの引き金となる傾向がある。そのため、銀行は今、顧客体験の向上に一層注力する必要がある。商業銀行は人材戦略とデジタル化戦略を見直し（詳細は以下で解説）、顧客サービスの水準を引き上げなければならないのである。

顧客はリレーションシップバンカーに対し、ソリューション志向のマインドと専門的な助言の一体化を期待している

リレーションシップマネジャーはコマーシャルバンキング事業の心臓部であり、その点に間違いはない。新たな信用枠の設定にしろ、外国為替（FX）リスクの軽減にしろ、リレーションシップバンカーは顧客の多様な商品ニーズと銀行のオフリングを結び付ける役割を担ってきた。リレーションシップバンカーは長年の業務経験を持つ人ばかりで、中には数十年この仕事を続けているバンカーもいる。こういう人たちは、人との直接のやり取りや、顧客が抱える課題の解決を生きがいとしている。そのため、多くのリレーションシップバンカーがパンデミックやリモート／ハイブリッド型の仕事環境に苦労している。

特に、コマーシャルバンキングなどの「リレーションシップ」志向の高い事業における人材不足に伴い、優れたリレーションシップバンカーの確保および維持は、商業銀行にとって長期的な持続可能性という点で欠かせない。バンカーを支える新たなテクノロジーへの投資は、従来とは異なるスキルセット（ソフトケイパビリティ）の習得やスキル向上と並び、最優先課題とされるべきである。

手作業の非効率的なプロセスがあふれていることもまた、今日のコマーシャルバンキング事業が直面している現実である。銀行は、リレーションシップバンカーの業務をサポートするために、新たなデジタルツールを実装し続けている。このような取り組みは、リレーションシップマネジャーのサポートにおいて重要な役割を担うプロダクトスペシャリストにまで及んでいる。しかし、誰もがこのような改善を歓迎しているわけではない。私たちが実施した銀行エグゼクティブへのインタビューでは、リレーションシップマネジャーはデジタル化に対して相反する感情を抱いているという声があった。デジタルツールが効率化や顧客サービスの向上に役立つことは理解しているものの、中には顧客関係をコントロールできなくなることに懸念を抱く人もいる。

「リレーションシップマネジャーは、現代の経済の隠れたヒーローであり続ける。一方では、銀行のブランドアンバサダーやリスク評価者としての役割を果たし、もう一方では、起業家／CFO／会計担当者に寄り添いながらも顧客を擁護する立場でもある。このようなヒーローをサポートするための投資は、経済的レジリエンスを確保するうえで必要不可欠である」

— Raman Rai, パートナー, グローバルコマーシャルバンキングリーダー, Deloitte Canada

しかし、デジタル化は今後も広く普及していくように思われる。顧客は効率性、スピード、セルフサービスというデジタルツールの性質を歓迎し、選択肢や主導権を持つことで自分たちの影響力を実感することができる。

では、デジタル化に不信感を抱いているリレーションシップマネジャーとともにデジタルジャーニーを歩むために、銀行経営陣には何ができるのか。多くの組織は、典型的なチェンジマネジメントプログラム、ターゲットオペレーティングモデルを再定義するためのラボ、リレーションシップマネジャーに顧客関係の主導権を握っていると感じさせる行動心理学に基づく取り組みを検討している。また、「スケールドアジャイル」アプローチを実践している組織もあるが、このようなアプローチを取ることによって、バンカーはデジタルソリューション実装の一翼を担ったと感ずることができる。学習および育成プログラムや新たなインセンティブ体制も有効な選択肢といえる。同時に、銀行は若年層の人材が、入社後、組織内で成長できる、より魅力的なキャリアパスを整備すべきである。

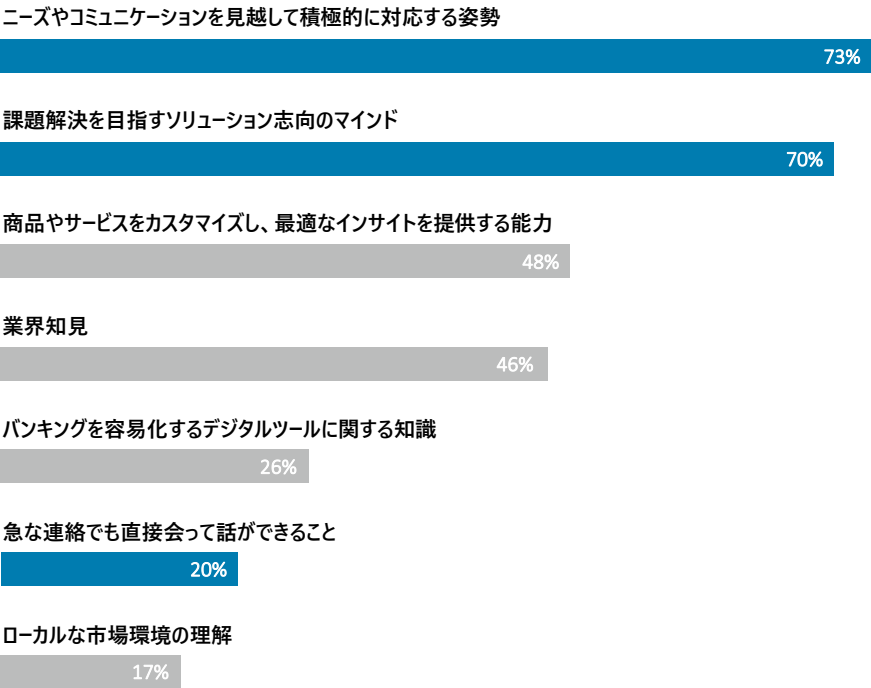
顧客が抱える戦略的課題への助言やインサイトの提供など、バンカーが自身の影響力を存分に発揮できる活動に時間を使えるようになることも、デジタルセルフサービスチャネルによってもたらされる利点である。法人顧客はこれを、信頼できる関係に求める重要な性質の1つとして挙げている（図17）。私たちの調査では、企業のエグゼクティブの10人中約4人が、担当リレーションシップバンカーに対して、自分たちの業界向けにもっとカスタマイズされたインサイトを提供することを望んでいる。しかし、担当バンカーの専門性が素晴らしい、またはとても優れていると答えたのは、調査対象のエグゼクティブの26%に過ぎなかった。

図17

ソフトスキル（例：積極性、ソリューション志向のマインドセット）が信頼できるリレーションシップマネジャーの最も重要な性質である

信頼できるリレーションシップマネジャーの最も重要な性質（上位3つを選択）

■ ソフトスキル ■ ハードスキル、テクニカルスキル



出所：デロイト金融サービスセンターによる分析

デジタルソリューションは顧客関係に 欠かせない要素だが、あらゆる問題を 解決する万能薬ではない

銀行は従来、大手顧客の求めに応じてデジタル化を行ってきたが、パンデミックによって、中小企業にセルフサービスのデジタルオプションを提供することにも関心を寄せるようになった。しかし、このようなセルフサービスオプションという限られた範囲であっても、**銀行が顧客体験を高める余地はある**。建設会社を対象としたあるグローバル調査では、シームレスな融資体験を期待しているものの、その期待はほとんど満たされていないとの回答が70%に上った⁶⁴。同様に、デロイトが実施した調査では、融資組成体験に満足している、またはとても満足していると述べたのは、回答者の28%に過ぎなかった（図18）。

ソリューションを利用したいと考えている顧客にサービスを提供できるよう、銀行はオペレーティングモデルを適応させていく必要がある。

「フリクションレスなデジタル体験は、コマーシャルバンキングにおいて信頼やラポールの同義語となっている。顧客は、信頼できる担当者に自分たちの口座の管理を任せたいだけでなく、銀行との取引をなるべく簡単にするためのデジタル機能やケイパビリティも求めている。フリクションレスなデジタル体験は、全てが揃って初めて成り立つのである」

— Tim Partridge、プリンシパル、米国コマーシャルバンキングリーダー、Deloitte Consulting LLP

さらに、**サービスを受ける方法についても、法人顧客は新たな期待を寄せている**。顧客の多く、特に高度なニーズを持つ大企業は、自分たちの条件に合ったデジタルバンキング体験を求めている。多くの企業が、自分たちが銀行のプラットフォームを使うのではなく、銀行が自分たちに歩み寄り、APIを利用して自分たちのシステムやワークフローにデジタルソリューションを統合することを望んでいるのである。そのため、APIの統合によってデジタル

とはいえ銀行経営陣は、デジタル化を、あらゆる問題を解決できる万能薬と考える方が良い。時として、**デジタルプロジェクトは独り歩きしやすい**ため、プロジェクトに踏み切る前に必ず顧客体験の向上や効率性の改善につながるかどうかを客観的に評価すべきである。例えば、顧客のデジタルポータルに実装する機能やサービスが多すぎると、体験の向上につながらないばかりか、ユーザビリティが損なわれる可能性がある。

図18

エグゼクティブのデジタルセルフサービスチャネルへの満足度は中程度にとどまり、 中にはデジタルセルフサービス未経験者もいる

ここ1年間における自社のメインバンクのデジタルセルフサービスオプションに対する満足度

- 満足／とても満足 ■ どちらともいえない ■ 不満足／とても不満足
■ 体験していない／デジタルオプションが提供されていない

課題解決



融資組成



口座開設およびオンボーディング



出所：デロイト金融サービスセンターによる分析

ネットゼロ化は明確な事業機会ではあるが、信用リスクマネジメントに気候リスクを組み込む必要性を伴う

銀行は今、自社のネットゼロコミットメントを実現するとともに、コマーシャルバンキングの顧客によるグリーン経済への転換を支援するという、歴史的な好機を迎えている。100を超える銀行が参加するNet-Zero Banking Alliance（参加銀行全体のバンキング資産は全世界の38%を占める）は、2050年までに投資ポートフォリオのネットゼロ達成を目指す⁶⁵。

マクロ経済環境がさらに厳しい状況になれば、法人向けのサステナビリティ関連の融資は減速する可能性が考えられる。しかし、それでは銀行の長期的コミットメントの実現は遠ざかるばかりである。Bank of Americaは2022年4月に、自動車製造、発電およびエネルギーセクターでの排出量削減計画を盛り込んだ2030年の融資目標を発表した⁶⁶。しかし、このような長期的な目標を達成するためには、銀行は厳格な中間目標を設定する必要がある。

効果的なリスクマネジメントやカーボンニュートラルな未来の実現において、**信用リスクのライフサイクルに気候リスクを組み込むことが極めて重要になるとみられる**。第一に、プロジェクトのエクスポージャーを効果的に評価するために、銀行はおそらく顧客のESGデータを入手することが必要になる。私たちが実施した米国の企業エグゼクティブを対象とした調査では、回答者の約3分の1が、自社は与信判断に役立つ情報としてESGデータをメインバンクと共有することに前向きであると述べている。次に、設定目標に照らし合わせて与信ポートフォリオの排出量を評価するために、一貫性のある基準、タクソノミー、フレームワークを確立することで、さらに多くの銀行がグリーン融資の流れに加わるよう後押しできるかもしれない。

さらには、**顧客のESGポジションを把握できるようにするためのバンカー教育も必要になる**。そうすることで、バンカーは顧客のニーズを予想する能力を獲得し、助言の質の向上や信頼の強化につなげ、顧客がネットゼロに転換するための支援を提供できるようになる。

トランザクションバンキング： 未来の世界的な資金の流れを形作る

キーメッセージ

- マクロ経済的要因は今後、トランザクションバンキング事業の分野ごとに様々な影響をもたらすと考えられる。資金管理や貿易金融では強い需要が予想される一方、トレジャリーは好悪入り混じる見通しで、プライムブローカレッジは若干の低迷が見込まれる。カストディ事業については横ばいで推移しそうだ。
- テクノロジーの面では、顧客との取引を包括的かつリアルタイムに確認できる効率的でスケーラブルな、最新のテクノロジープラットフォームを構築し、より良いサービスを提供するためのインサイトやイノベーションの創出に注力すべきである。
- 法人向け決済においては、SWIFTのISO20022への移行に伴い、決済方法のモダナイゼーションの新たな波が押し寄せることが予想される。しかし、新たに台頭しているSWIFTの代替手段は、国際決済システムを断裂させる恐れがある。
- サプライチェーンの变革は、新たな融資方法だけでなく、アドバイザー、分析およびリスクマネジメント支援サービスの拡大という形で、銀行に新たな機会をもたらすとみられる。
- 一方、トレジャリー業務では、リスクマネジメント、流動性および資金調達の最適化、事業および法人組織の合理化、コストコントロール、優秀な人材の確保および維持といった、複数の優先課題をうまく調整する必要性が生じる。

近年の市場の不確実性にかかわらず、トランザクションバンキング事業は安定した状態を維持している。トレジャリー、資金管理、法人向け決済、貿易金融、資産管理サービス、プライムブローカレッジを含むトランザクションバンキング部門は、多くの銀行にとって安定した収益および利益の源泉である。

しかし、短期的には、マクロ経済の不確実性や地政学的リスクによって、トランザクションバンキングのレジリエンスが試されることになる。これらの事業は、国際的な資金、取引、サービス、資本の流れから大きな恩恵を受けてきたが、長期的にみれば、収益プールやオペレーティングモデルにもたらされる新たな断片化

リスクに対処する必要がある。一方、デジタル化が比較的ゆっくりとしたペースで進んでいるため、これらの事業のポテンシャルが低下する可能性もある。しかし、豊富なデータの送受信を可能にする新たな国際標準フォーマットISO20022への移行など、銀行が掲げるデジタル化の目標実現に向けて明るい兆しも見えている。

図19は、トランザクションバンキング事業に影響を及ぼす要因の影響度とタイミングを図式化したものである。図に続いて、当該要因がどのように顕在化する可能性があるか、そしてトランザクション銀行が競合の一步先を行くために取るべき行動について説明する。

図19

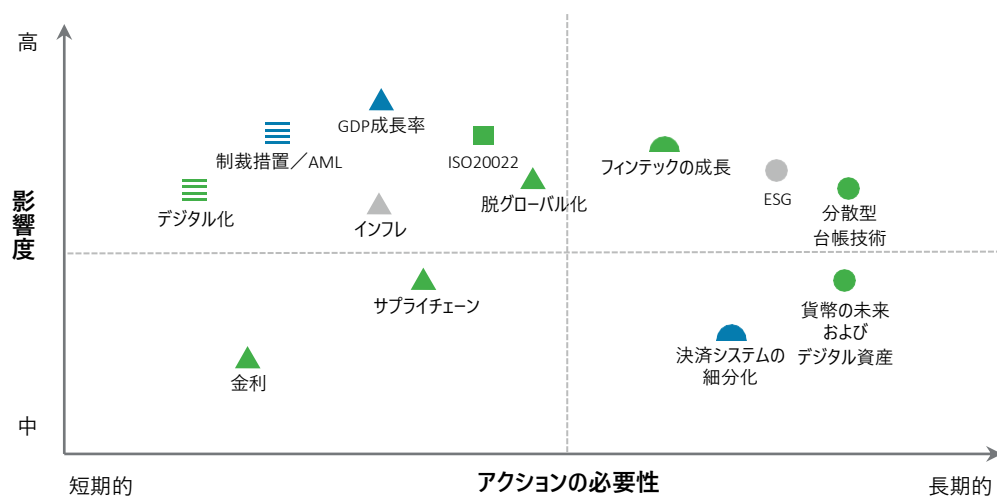
トランザクションバンキング業界に影響を及ぼす要因

カテゴリー

- ▲ マクロ経済 ≡ テクノロジーおよび人材 ■ 規制 ● 顧客および競合勢力
● 破壊的な市場ダイナミクス

影響の方向性

- 好影響 ■ 悪影響 ■ 好悪入り混じった影響



出所：デロイト金融サービスセンターによる分析

世界のトランザクションバンキングは玉石混淆の見通しを呈している

マクロ経済的要因は今後、トランザクションバンキング事業の分野ごとに様々な影響をもたらすと考えられる。私たちが米国企業のエグゼクティブ109人を対象に実施した調査では、回答者の73%が流動性の確保が最大の痛点だと述べるなど、資金管理サービスには強い需要があることが分かった。また、トランザクションバンキング事業は利回りの上昇からも恩恵を受けることが予想される。貿易金融は、ここ数年にわたって業績の低迷が続いていたが、コモディティ価格の記録的な高騰や金利の引き上げに牽引され、2022年にまずまずの成長を遂げる可能性がある（図20）。一方、トレジャリーサービスの業績は

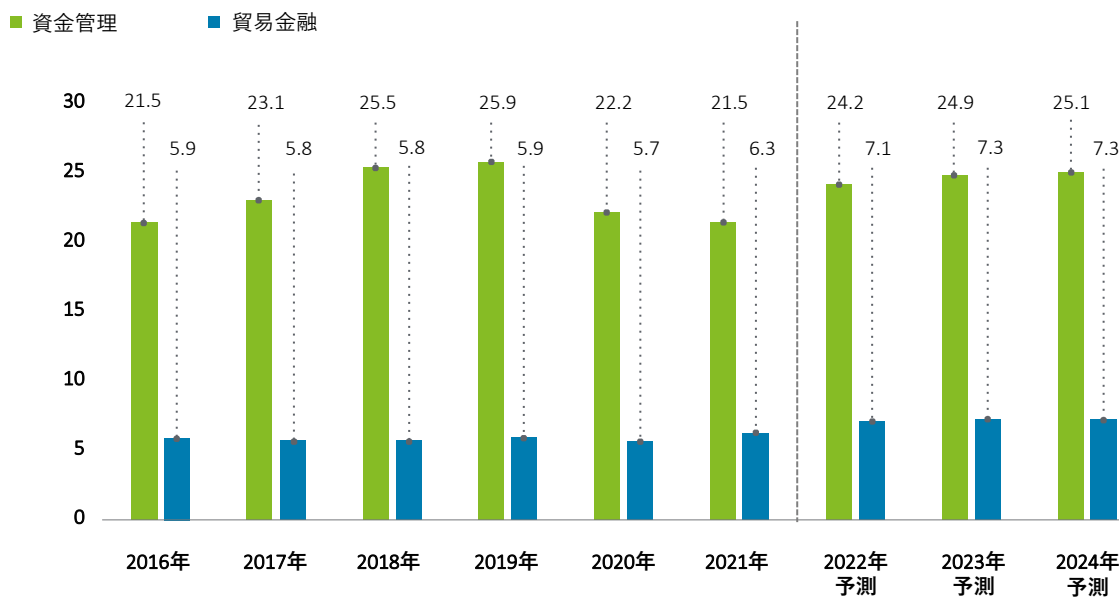
オフリングに応じて様々になる可能性が考えられる。また、FXやコモディティではボラティリティに由来する高需要の継続が見込まれる。カストディサービスは堅調に推移する可能性が高く、株券等貸借取引では収益拡大の機会がもたらされるであろう。しかし、ヘッジファンドが高金利環境での市場パフォーマンスに追いつけない場合、プライムブローカレッジにとっては苦しい状況となる恐れがある。

さらに、現在の地政学的危機によってクロスボーダー決済の情勢が変化しており、銀行はさらに抑制と均衡を強化する必要があることが浮き彫りになった。もしも新たな制裁措置が発動されたら、銀行のコンプライアンス制度がさらに試されることになりそうである。

図20

資金管理および貿易金融の収益は2024年まで拡大し続ける見込みである

収益（単位：10億米ドル）



出所：Coalition Greenwich、デロイト金融サービスセンターによる分析

トレジャリー業務はさらに複雑で 多角的になりつつある

「顧客側のインフラの問題により、銀行が顧客にトレジャリーサービス売り込むことは一層困難になってきている。銀行がデジタル化を進めるには顧客と接続する必要があるが、デジタルネイティブの顧客もいれば、デジタルナティブな顧客もいる」

— Michelle Gauchat, プリンシパル, 米国トランザクション
バンキングリーダー、Deloitte Consulting LLP

近年の経済的／地政学的な出来事によって、多くの企業では、コーポレートトレジャリー部門が組織のレジリエンス構築における重要な立場に位置づけられるようになった。これまでも戦略的な意思決定に積極的に関与してきたが、それ以上のものが求められているのである。

リスクマネジメント、流動性および資金調達の最適化、事業および法人組織の合理化、コストコントロール、優秀な人材の確保および維持といった複数の優先課題をうまく調整する役割を担うトレジャリー業務は、非常に興味深く、挑戦しがいがある。

銀行は、企業のコーポレートトレジャリー部門が新たな役割を受け入れられるよう支援しなければならない。例えば、ステーブルコインを始めとするデジタル資産のトレジャリー機能への適用性評価において顧客を支援するだけでなく、顧客がサステナビリティファイナンスのあらゆる側面を実践するきっかけを与えることができる。

しかし、テクノロジーの老朽化によって銀行が法人顧客にサービスを提供することが困難になるかもしれないし、顧客の間でデジタル成熟度の格差が広がっていることが障害になるかもしれない。デジタルナティブな顧客は相変わらずトレジャリー管理システムに情報を手入力している。このようなシステムの大半が古いエンタープライズリソースプランニング（ERP）システム上に構築されているため、企業のトレジャリー変革には銀行の支援が必要である。

一方、デジタルネイティブの顧客は、デジタルテクノロジーを活用し、データドリブンのインサイトに基づいて意思決定を行うことを学んだ。テクノロジーを使いこなし、それなりに新たな技術を受け入れて試行する姿勢をみせている。銀行は、デジタルネイティブな顧客とデジタルネイティブの顧客それぞれに最適な管理方法を見出す必要がある。そのためには、多くの銀行ではオペレーティングモデルの抜本的な見直しが必要になるかもしれない。

一方、特に世界の規制環境が多様化する中、銀行自体も今後、オペレーティングモデルとガバナンス、プロセスおよび統制、そしてデータやレポートのギャップ解消に関して、自社のトレジャリー機能に期待するようになる可能性が高い。そのため銀行のトレジャリー部門は、自分たちに課せられた要求の高まりに応えることが重要になる。

効率的でスケーラブルな、最新のテクノロジーインフラを構築する

銀行は、しばらくの間、トランザクションバンキング業務をサポートするテクノロジーインフラのモダナイゼーションに取り組んできた。しかし、その成果は断片的なものであり、幾分ばらつきがみられる。**最終的な目標**として銀行は、顧客との取引を包括的かつリアルタイムに確認できる**効率的でスケーラブルな、最新のテクノロジープラットフォームを構築し**、顧客により良いサービスを提供するためのインサイトやイノベーションの創出を目指さなくてはならない。さらに、トランザクション銀行は、価格やサービスで競合している。オペレーションのデジタル化によって、銀行は、特に利益率が低下する中でコスト効率を改善し、価格に敏感な市場で効果的に競えるようになる。

クラウドテクノロジー、マイクロサービス、オープンAPIベースのアーキテクチャを基に、大手銀行がテクノロジースタックのモダナイゼーションの取り組みを強化していることは疑う余地がない。例えば、オーストラリアを拠点とするWestpac Bankは、高度流動性管

理、キャッシュフロー予測、リアルタイム決済処理へのアクセスを備えた、新たなクラウドネイティブのトランザクションバンキングプラットフォームを立ち上げる計画である⁶⁷。

世界的にみれば、調査対象の銀行の85%が、顧客体験を向上するための顧客ポータルの合理化に取り組んでいる⁶⁸。プラットフォームをグローバルで統一することによって、銀行は画一性、一貫性、効率性を確保することができるが、事業上の都合だけでなく、異なる地域や文化の間にあるちょっとした違いを認識してサービスに反映させることで、より優れた、よりパーソナライズされた体験を創出すべきである。

「トランザクションバンキング領域では、価格やサービスでの競合が、利益率の低下につながる可能性がある。ここにテクノロジーのイネーブラーとしての役目がある。テクノロジーは、銀行のトランザクションバンキング業務の競争力を高めることができる」

— Nitish Idnani, プリンシパル、米国トランザクションバンキングリーダー、Deloitte & Touche LLP

一方、貿易金融やカストディサービスにおいて、**分散型台帳技術（DLT）が、手作業による時代遅れの非効率的なプロセスに伴う有害な問題の一部を解決できるかもしれない**ということ、は、広く知られている。実際、Juniper Researchによると、ブロックチェーン技術によって、2030年までにクロスボーダー決済取引において最大100億米ドルの節約ができると予測されている⁶⁹。ContourやTruspleなどのパイロット事業が本格的なプロダクション段階に移行しており、DLTがもたらす明るい未来はかつてないほど実現に近づいている⁷⁰。インドでは、インド準備銀行が大手銀行と提携し、信用状などの文書のデジタル化を行うブロックチェーンプロジェクトを試験的に実施した⁷¹。しかし、エンドツーエンドソリューションの開発や相互運用性を確保するためには、世界的なデジタル基準を策定する必要がある。

通信メッセージに関する 新たな国際規格ISO20022への 移行を加速する

共通の辞書、標準化された構造、より豊富なデータ。通信メッセージに関する国際規格であるISO20022ではこれらが全て実現しようとしているが、その可能性はこれだけにとどまらない。まず、SWIFTのクロスボーダー決済およびレポーティング（CBPR+）システムが先陣を切って、2022年11月に本番運用を開始する予定である。（2025年11月に完全移行するまでレガシー基準と並行運用される計画である。）EUのTARGET2もまた、2022年11月に本番運用を開始することを目指している。米国のFedWireおよびCHIPSは2023年11月にフェーズ2を完了させる計画であり、香港のCHATSは2023年10月に完全移行を予定している。ISO20022が多くのシステムで導入されるまで、難しい仕事になりそうではあるが、世界で事業を展開している金融機関はおそらく複数の基準に対応しなければならない。

ISO20022への移行は一大事業となるだろう。2022年11月というSWIFTの期限に間に合わせるためには、銀行は、新たなネットワーク構成が平常通りの業務プロセスを混乱させことがないよう、新しいメッセージングアプリケーションの試験、そしてその他の全てのレガシーシステムに「不具合が生じないこと」を確認する試験を完了させる必要がある。新システムの稼働初日の決済量を正確には予測できないため、シナリオプランニングが非常に重要となる。

効果的な移行を実現するために、全社およびビジネスラインレベルにオーナーシップを分散するハイブリッド型モデルを採用している銀行もある。しかし、この業界では、ISO20022について真に

理解している専門家が不足しているように思われる。あらゆるビジネスラインやプロセスでプロフェッショナルを育成し、「大規模なスキル開発」を行うことが、最優先課題の一つとなるであろう。ISO20022に関する知識の向上もまた、顧客エンゲージメントの取り組みを支えることにつながるかもしれない。

決済の断片化の解消は 簡単ではない

現在のマクロ経済の不確実性や地政学的リスクにもかかわらず、企業間のクロスボーダー決済は、2021年の34兆米ドルから2026年には42.7兆米ドルに成長する見込みである⁷²。しかし、古いプラットフォームやインフラは、このような決済の遅延、高コスト化、不透明化を引き起こす。

そこで、こういった不効率性に早急に対処する必要性が増している。ロシア・ウクライナ戦争によって、SWIFTに代わる競合決済システムを含む、複数の経済圏に世界が断片化するリスクが高まった。この断片化は、特に低所得の開発途上国において、国を跨いだ資本、貿易およびテクノロジーの動きを失速させる恐れがある。

そのため、よりレジリエンスの高い、効率的なクロスボーダー決済インフラに対するニーズが広まりつつある。例えば、フランス銀行やスイス国立銀行は、国際決済銀行（BIS）イノベーションハブと提携し、ユーロやスイスフランのホールセール型中央銀行デジタル通貨（CBDC）やトークン化有価証券との交換を行うプラットフォームを構築した⁷³。

注釈：「本稿の日本語訳時点において、ISO20022移行の開始は2022年11月から2023年3月に延期されている[ISO 20022: Implementation | Swift](#)」

大規模な変化に後れを取らないための、サプライチェーンファイナンス再編の重要性

近年のグローバルサプライチェーンの混乱は激化しており、企業の多くはレジリエンスを確立する方法もっと真剣に考えなくてはならない状況に陥っている。それに伴い、在庫管理は、ジャストインタイムからジャストインケースに戻りつつある。実際、世界の大企業3,000社の在庫は、2019年以降、世界のGDPの1%に相当する割合で増加した⁷⁴。さらに、サプライショックを最小限に抑えるために企業が現地サプライヤーに関心を向けたことで、オフショアリングからリショアリングやニアショアリングへの移行が徐々に進んでいる。このような進展が同時にみられたことにより、貿易の流れに追い風が吹くことになるであろう（図21）。

このようなサプライチェーンの変革は、新たな融資方法だけでなく、アドバイザリー、分析およびリスクマネジメント支援サービスの拡大という形で、銀行に新たな機会をもたらすはずである。例えば、HSBCでは、アジアでのサプライチェーンファイナンスプログラムに参加するサプライヤー数が50%増えた⁷⁵。

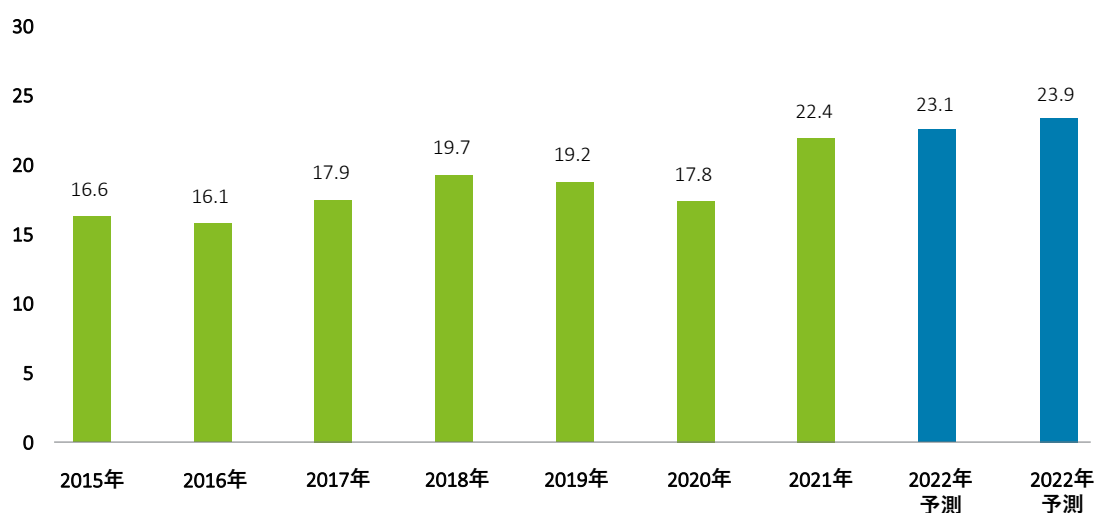
トランザクションバンキングはグローバル事業であるが、特に脱グローバル化が進む中では、**強固な地域フランチャイズが同様に、もしくはそれ以上に重要となる**。企業が現地サプライヤーやパートナーとの関係を強化するにつれ、強固なネットワークにアクセスする機会に加えて、これらの市場やビジネスに関する深い知識や理解を構築することが、銀行にとっての最重要課題になりそうである。

さらにいえば、顧客は自分たちのサプライチェーンのESGインパクトを注意深く検証している。顧客の要求に応えるため、Standard Charteredは、UNの持続可能な開発目標のサポートに余剰資金を充てる一方で、日々の流動性基準を満たすために資金へのアクセスを維持できるよう設計された資金管理口座を立ち上げた⁷⁶。**新しく、革新的で、サステナブルなサプライチェーンソリューションを提供できることが、ますます競争優位性を構成する要素になりつつある。**

図21

商品貿易量は来年にかけて増加が予想される

商品貿易量（単位：兆米ドル）



出所：WTO（2022年4月12日にアクセス）

デジタル資産のカストディが市場機会であることは明らか

カストディは比較的安定した事業である。しかし銀行は、基幹事業を守るだけでなく、将来に目を向けなければならない。そこで登場するのがデジタル資産である。

2022年前半に生じた暗号資産をめぐる騒ぎにもかかわらず、投資家のデジタル資産への関心は衰えそうにない。しかし運用上の課題から、大手機関投資家がこの資産クラスにアクセスすることはまだ難しい。まずは、**デジタル資産関連のカストディおよびカウンターパーティサービスをめぐるリスクを最小限に抑える、新たなオペレーショナルケイパビリティを構築する必要がある。**Citi、Goldman Sachs、野村グループなどの銀行は、新たに台

頭しつつあるデジタル資産クラスの重要性の高まりに対応する形で、既にデジタル資産ケイパビリティの開発に取り組んでいる⁷⁷。一方、BequantやBitPandaなどのフィンテックも、ケイパビリティ開発で進展をみせている。Bequantは最近、機関投資家の顧客向けのノンカストディアル型DeFiプラットフォームを立ち上げた⁷⁸。とはいえ、ほかにもステーブルコイン、CBDC、NFTをはじめとするトークン化金融資産も潜在的な機会として挙げられる。そして銀行は、これらの資産クラスの信頼度や安定性を高める役割を担うことができる。

デジタル資産にとどまらず、カストディアンや資産サービスプロバイダーは、引き続きデジタル化の計画を進めるべきである。テクノロジーを活用することで、顧客に豊富なデータに基づくインサイトやカスタマイズされたレポーティングを提供することが可能になる。

インベストメントバンキング： 忍耐と創意工夫で困難を切り抜ける

キーメッセージ

- 投資銀行は2023年に一連の不確実性の高まりに直面する。中には、このセクター特有の市場ダイナミクスを切り抜ける規模やキャパシティを持っていない銀行もあるかもしれない。
- トレーディング業務が引き続き信頼できる収益源となるため、市場ボラティリティがアドバイザーおよび引受事業の低迷を相殺するとみられる。
- 投資銀行は、脱グローバル化、グリーン経済への躍進、プライベートキャピタルの台頭を背景に、資本市場の仲介者としての役割を維持すべきである。
- 現在のマクロ経済環境、競争の激しい労働力市場、人材コストの上昇を鑑みると、コストコントロールの優先度がさらに高まる可能性がある。
- 投資銀行にとってデジタル化の加速が将来の価値の源泉を解き放つ鍵であることは今後も変わらない。

2023年のインベストメントバンキング事業は、セクター特有の様々な課題に直面することが予想される。短期的には、国によって異なる金利軌道の見極めを含むマクロ経済への対応策が、投資銀行の最大の関心事になるであろう。また、顧客の要求が進化する中、フロントオフィスからバックオフィスを網羅した全面的なモダナイゼーションを実施することで、顧客体験を強化していく必要もある。さらに、新たな人材ダイナミクスやコスト圧力の高まりに対応するためのアジリティや意思決定力を持た

なければならない。このような課題によって、多くの投資銀行の忍耐や創意工夫が試されることになる。

図22は、インベストメントバンキング事業に影響を及ぼす要因の影響度とタイミングを図式化したものである。図に続いて、当該要因がどのように顕在化する可能性があるか、そして投資銀行が競合の一步先を行くために取るべき行動について説明する。

図22

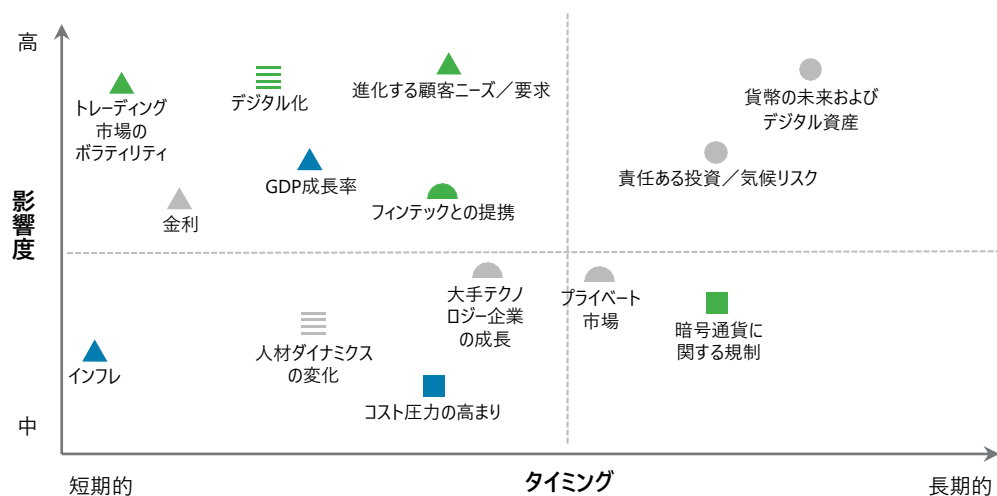
インベストメントバンキング業界に影響を及ぼす要因

カテゴリー

- ▲ マクロ経済 ≡ テクノロジーおよび人材 ■ 規制 ● 顧客および競合勢力
● 破壊的な市場ダイナミクス

影響の方向性

- 好影響 ■ 悪影響 ■ 好悪入り混じった影響



出所：デロイト金融サービスセンターによる分析

再びボラティリティに助けられる

投資銀行が市場の不確実性に直面するのは今回が初めてではないが、現在のマクロ経済環境は過去数十年間でみられたものとは全く異なる。資産市場全体のボラティリティが債券・為替・コモディティ（FICC）やエクイティ部門にとって好材料となることが期待される一方、その予測不可能性が新たな取引の組成や引受に対して逆風を生み、資本および流動性バッファにストレスをかける恐れもある（図23）。

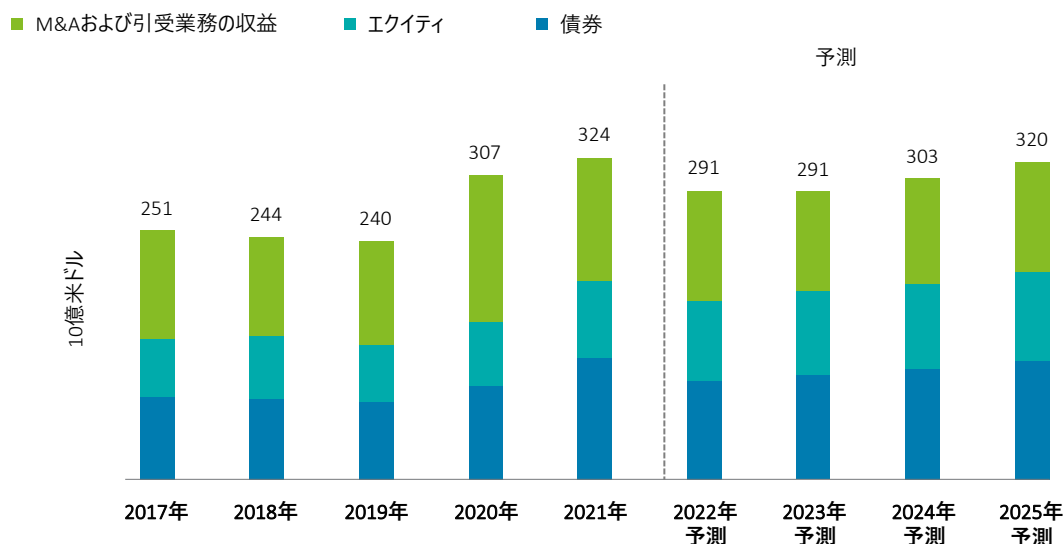
このようなダイナミクスは、インベストメントバンキング部門が記録的な利益を上げた過去2年間とは非常に対照的である。

欧州では、2022年上半期に、約1,000億米ドル相当のM&A取引が解除されたが、これは2020年と2021年の通年での取引解除を合わせた額を超える規模である⁷⁹。エクイティと資金調達も大きく低迷した。その一方で、全社レベルでのリスクヘッジやリスクマネジメントに対する需要が増加した⁸⁰。しかし、これらの商品は取引の組成における収益減を相殺するには至らないかもしれない。

図23

M&Aの低迷やDCM／ECMの発行数減少に伴い、インベストメントバンキングの収益は縮小が見込まれる

世界のインベストメントバンキング収益（単位：米ドル）



出所：Coalition Greenwich Analyticsのデータセットに基づく、デロイト金融サービスセンターの予測

米国の投資銀行に追いつく

金融危機の結果、米国の投資銀行には欧州の銀行の一步先を行く環境が整えられたが、ここ数年の間に、その差はさらに開いたように思われる。2021年に米国の銀行が獲得したアドバイザリー手数料は世界全体の57%を占めたのに対し、欧州勢は23%に過ぎない⁸¹。過去10年にわたって39%前後のシェアを維持してきた欧州の銀行にとって、これまでにないシェアの縮小となった。さらに懸念すべきことは、お膝元での優位性を失っていることである。欧州市場でのシェアが50%に過ぎず、こちらも過去最低のシェアとなっている⁸²。近隣でのロシア・ウクライナ戦争の発生、継続するエネルギー危機、厳しさを増す経済的見通しを背景に、欧州の銀行はさらなる課題を抱えることになりそうである。

対照的に、APAC地域の投資銀行、特に日本の銀行は、債券資本市場サービスに対する堅調な需要を背景に、ここ2年で素晴らしい成長をみせた⁸³。

欧州の投資銀行は厳しい選択を迫られる可能性がある。米国の銀行のシェア拡大に対抗するため、最適な資本投下に関してさらなる独創性を発揮すべきである。そのような戦略の一つとして、ジョイントベンチャーやパートナーシップが挙げられる。例えばCommerzbankとODDO BHFグループのパートナーシップでは、両銀行は欧州および北米の両市場での投資家リーチを集約する一方で、「DACH」地域（ドイツ、オーストリアおよびスイス）において専門性やサービス範囲の拡充を図った⁸⁴。そして規制当局の関心の高まりに伴い、欧州の銀行が規模を確立し、国内および世界市場の両方で競争力を高めることができる分野として、グリーン融資への注力がもう一つの成長領域になり得る。

全面的なモダナイゼーションを加速する

インベストメントバンキンググループは、銀行システム内の他部門と同様の熱意をもってデジタルトランスフォーメーションを受け入れてきた。また、銀行業界におけるテクノロジー導入の先導者でもある。例えば、Citiは取引前の分析から実行に至るまで、顧客体験を完全にデジタル化している⁸⁵。

とはいえ、ゴールまでは程遠い。レガシーシステムや手作業のプロセスが残っている状態でテクノロジーインフラのモダナイゼーションを実行すれば、運用上の不具合が発生するリスクが高まる。このようなモダナイゼーションは通常、数年かけて行うものである。

しかし、銀行がコスト戦略を合理化している現在の環境では、テクノロジー部門はROIを高めることを強いられ、その結果、目先の利益にとらわれて長期的なプロジェクトが後回しになる可能性がある。巨額の技術的負債を抱える銀行は、さらに後れを取ることにになりかねない。

また、投資銀行の多くは、オンボーディングや顧客へのサービス提供などのフロントオフィスオペレーションが希薄であるという問題を抱えている⁸⁶。ミドルマーケット投資銀行であるCopper Runは、フロントオフィス向けの投資先発掘技術に投資を行ってきた⁸⁷。このようなテクノロジーのアップグレードは、顧客に関する総合的見解を一つに集約し、クロスセルや顧客体験の向上につなげることができるなど、多大な利益をもたらす。

「銀行はイノベーションに関して、買収やプラグインとパートナーシップの両方がうまく重なり合う最適解を探している。展開があまりにも早く、銀行は自分たちだけでは答えを見出せずにいる」

— Sriram Gopalakrishnan、プリンシパル、米国コンサルティング
証券業界リーダー、Deloitte Consulting LLP

特にクラウドベースのソリューションを活用したテクノロジーへの継続的な投資は今後、重要な差別化要因となり得る。しかし、銀行がより堅牢なデータアーキテクチャを整備しない限り、このような変革はうまくいかない。MLや自然言語処理などの高度なアプリケーションを展開するためには、安定したアーキテクチャの構築が必要となるであろう。

人材モデルを見直す

インベストメントバンキングサービスに対する需要の急増を受けて、銀行の多くは新規採用を増やし、あらゆる職層で報酬を引き上げた。しかし、市場低迷の兆候が現れるにつれ、銀行は人員増によるコストの拡大が負担となることを懸念するようになった⁸⁸。それでもなお、リスク、コンプライアンス、テクノロジーといった需要の高い人材の採用は続いている。

2023年に人員合理化の流れがどこに向かおうと、プライベートエクイティやヘッジファンドとの人材獲得競争は続くと考えられる。しかし、新たな現実も見え始めている。独自の才能や大きな夢を持つ人材にとって、テクノロジーの世界での成功、特に激動の時期を乗り越えてきた暗号資産フィンテックでの成功という誘惑は抵抗し難いものである。その結果、銀行の多くは、特にテクニカルスキルに関して適切な人材を見つけることに苦労している。

ハイブリッド型勤務への相反する反応も、さらに難しいパラドックスを生んでいる。ジュニアレベルの人材にフルタイムでオフィス勤務させることで、競争優位性が高まると述べている銀行もある。各銀行が考える理想的なオフィス回帰のシナリオには様々なバリエーションがある。例えば、Goldman SachsやJPMorganが大部分の従業員に対して週5日オフィスに出勤することを指示する一方、Credit SuisseやUBSは週2〜3日のオフィス勤務を求めている⁸⁹。

「継続する人材獲得競争によって投資銀行は今後組織の進化を余儀なくされ、環境の変化に適応するスピードにも影響が及ぶと考えている」

— Nina Gopal、パートナー、Deloitte MCS Limited、英国

しかし、オフィス勤務の再開が期待されていることに関して、一般職はあまり快く思っていないという話もある。雇用側の企業

が再び優位な立場に立つことで、このダイナミクスが今後どう展開するかはまだ分からないが、ディールメーカーは、絶えず変化する状況について顧客に助言を提供するために、テクニカルスキルと人間中心のスキルを適切なバランスで併せ持つ必要性がますます高まっている。経営陣は従業員から発せられるシグナルの変化に注意を払い、成功に必要な人材の確保および維持に注力し続けなければならない。さらに、銀行は従業員の生産性やモラルを高いレベルで維持し続ける一方で、報酬の目標値の管理に重点的に取り組む必要がある。

機関投資家の世界でフィンテックエコシステムと提携する

投資銀行の世界は参入障壁が高く、常に大きな堀（モート）が周囲にめぐらされていた。フィンテックがこれまで収益を得てきたのは、データアナリティクスやAIに関する優れた能力が彼ら特有の武器となる、バリューチェーン上の数少ない場所だけだった。フィンテックは投資銀行の直接的な競合勢力になるのではなく、むしろイネーブラーになるという役割を担ってきたが、今後もそれは変わりそうにない。

では、投資銀行はフィンテックとどのように関わるべきなのか。照合や決済などの取引後のオペレーションを強化できるスタートアップを慎重に探し出すべきである。T+1決済への移行もまた、フィンテックと提携を結ぶ動機となる。例えば、Citi、Credit Suisse、Goldman Sachs、JPMorganはAccessFintechと提携し、決済ワークフローの標準化を行ったが⁹⁰、これにより取引の不処理の件数削減につながったと報告されている⁹¹。

さらに、フィンテックとの提携は、参入が難しかった市場で新たな機会を切り開く可能性がある。例えばGoldman Sachsは現在、これまで参入してこなかった中小企業（SME）市場を対象とした「サービスとしてのバンキング（BaaS）」ツールを提携しているフィンテック企業向けに開発している⁹²。

「リソースの制約を考慮すると、投資銀行はモダナイゼーションを進めるうえで、エコシステムパートナーへの依存を深める可能性が高い」

— Sachin Sondhi, プリンシパル、グローバル証券業界リーダー、Deloitte Consulting LLP

2021年に初めて1兆米ドルを超え⁹³、グリーンボンドの発行だけでも0.5兆ドルの大台を突破した（図24）。欧州の発行体が市場シェア54%で最大の地域市場となり、米州、アジア太平洋地域がそれに続く⁹⁴。サステナブル企業のM&Aおよびエクイティ発行もまた、2021年に過去最高を記録した⁹⁵。ネットゼロへの移行に有意義な形で参加する企業や政府が増えるにつれ、これらの数字も引き続き伸びることが予想される。

責任ある投資、デジタル資産、プライベート市場における機会をフル活用する

ネットゼロを目指す競争によって投資銀行に非常に大きな機会がもたらされた。サステナブルファイナンスにおける債券発行が

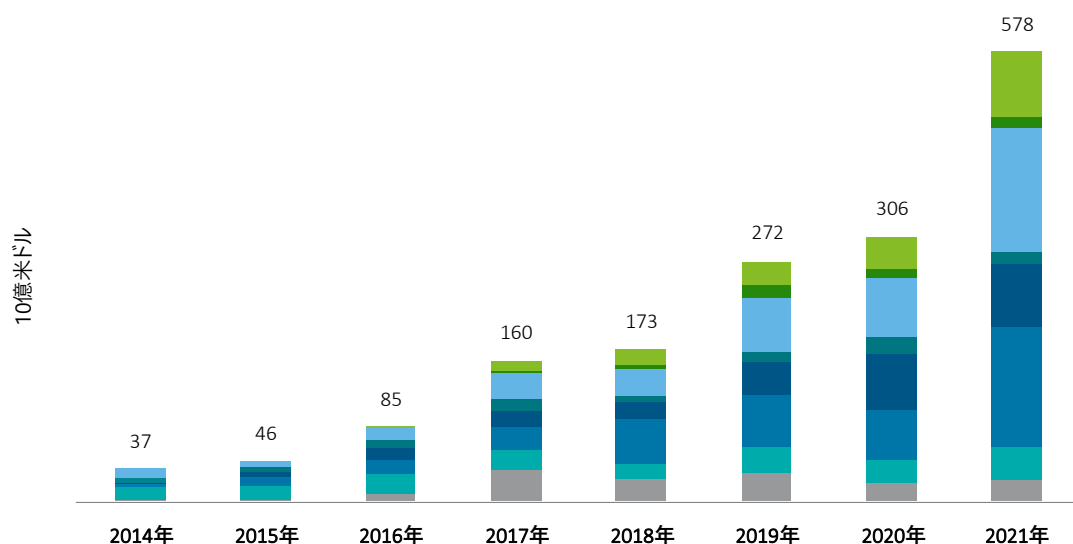
銀行は、法人や投資家の顧客に提供する商品やオペレーティングモデルを変えることで牙城を築くことができるという独特の立ち位置を獲得している。しかしそれを実現するためには、商品ポートフォリオの改変、新規顧客ターゲットの絞り込み、地理的なエクスポージャーの修正が必要になる場合もある。

図24

2021年はグリーンボンドを始めとするサステナビリティボンド全般の発行が非常に盛んな1年だった

発行体種別のグリーンボンド発行

■ 政府 ■ ローン ■ 非金融機関 ■ 地方政府 ■ 政府支援機関
■ 金融機関 ■ 開発銀行 ■ ABS



出所：グリーンボンド発行、Climate Bonds Initiative

デジタル資産もまた、いまだ銀行が参入できていない収益機会の一つである。機関投資家や一般投資家が大きな関心を寄せているにもかかわらず、曖昧な法規制、透明性の低さ、レピュテーションリスクに対する懸念を理由に、銀行は傍観する立場を取ってきた。しかし規制当局は、銀行が、従来のインフラが持つ安定性や安全性と同じ感覚でもっと簡単に銀行がデジタル資産の取引、カストディおよびリスクマネジメントサービスに参加できる環境を整備する意向を高めている。

既存の暗号資産ネイティブとの競争は簡単には勝てそうにないが、銀行には強いバランスシートと、在庫リスクやカウンターパーティリスクへの選好性という大きな差別化要因がある。最近、野村グループは、暗号通貨、ステーブルコイン、分散型金融、NFTに関連する新たな商品やサービスを提供するために、デジタル資産事業を担う子会社を設立する計画を発表した⁹⁶。昨今の「暗号資産の冬」を理由に、銀行は適切なテクノロジーや人材への投資を思いとどまるべきではない。規制の明確化に伴い、スケーラブルなインフラを構築し、フィンテックや大手テクノロジー企業と提携することで、銀行は好機を捉える準備を整えておく必要がある。

「デジタル資産は、資本市場やグローバル決済システムに、永久的かつ重大な影響をもたらす」

— Vishal VEDI, パートナー、英国金融業界および証券業界リーダー、Deloitte LLP

低金利や、投資家による利回りの追求に支配された環境で**プライベートキャピタルの需要**が拡大したことで、銀行はプライベート市場を通じたスポンサーや企業からの手数料収入という新たな収益源を獲得した。不確実性が高まる中、特に米国内の投資銀行は引き続き、これまでに築いてきた中小企業との関係からの恩恵を受けられるかもしれないが、それには限界もある。金利やボラティリティが高まるにつれ、資金調達コストが大きく上昇し、利益率が減少することがあるし、プライベート市場の成長によって、「シャドーバンキング」や銀行以外の機関との取引が増加し、長期的には銀行の市場シェアに影響が及ぶ可能性もある。

市場インフラ：差別化された価値の源泉を生み出すことで、新たなアイデンティティを切り開く

キーメッセージ

- 市場インフラのプロバイダーは、バリューチェーン全体を通して、バイサイドおよびセルサイドの金融機関に提供するサービスを再考している。
- しかし、プティック系や専門プロバイダーとの競合の激化や、世界各国の規制当局による圧力の高まりといった大きな難題が待ち受けている。
- 高まる顧客の期待に対応するためには、テクノロジーのアップグレードに多額の投資が必要となる可能性がある。クラウドを活用したマイクロサービス、リアルタイムでのデータフィードに対する柔軟なアクセスや価格設定、取引ワークフローの自動化ツールは全て、成長の機が熟しているように思われる。
- 業界は引き続き、ネットゼロ経済への移行や金融資産のトークン化などの変革要因を取り込めるインフラの構築を進めるべきである。

市場インフラのプロバイダーは、バリューチェーン全体を通して、バイサイドおよびセルサイドの金融機関に提供できるサービスを再考すべきである。大手取引所にとって最も緊急性の高い優先事項として、クラウドを活用したマイクロサービス、市場データツールおよびアナリティクス、デジタル取引プロセスを始めとする、最新テクノロジーの活用領域の拡大が挙げられる。短期的には、M&Aや社内での新たなケイパビリティの開発を通じて、専門プロバイダーとのオフアリングの差別化を図るべきである。一方で、手数料の透明性に対する世界各国の規制当局による要求の高まりに直面することになる。

取引所はまた、炭素排出量取引、暗号資産市場、金融資産の大規模なトークン化において中長期的な機会を捉えると予想される。図25は、市場インフラ事業に影響を及ぼす要因の影響度とタイミングを図式化したものである。図に続いて、当該要因がどのように顕在化する可能性があるか、そして市場インフラのプロバイダーが競合の一步先を行くために取るべき行動について説明する。

図25

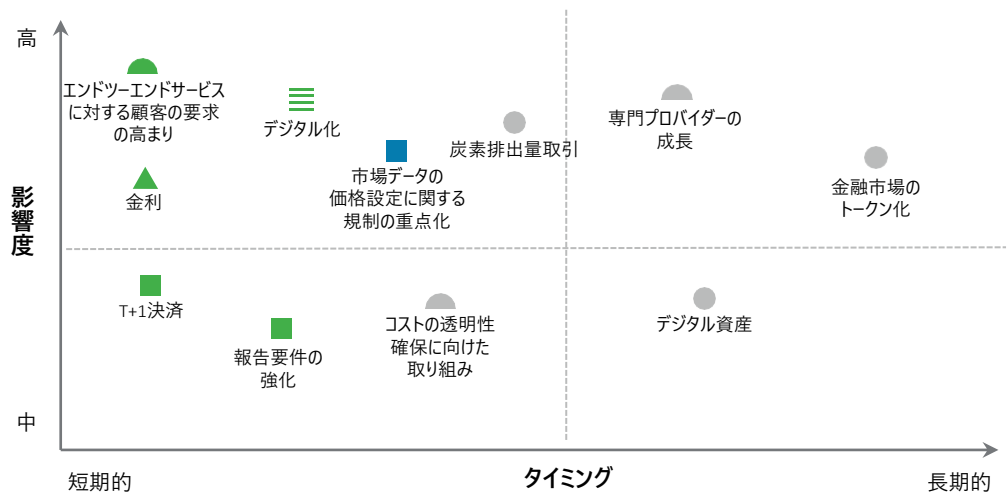
市場インフラ業界に影響を及ぼす要因

カテゴリー

- ▲ マクロ経済 ≡ テクノロジーおよび人材 ■ 規制 ● 顧客および競争勢力
● 破壊的な市場ダイナミクス

影響の方向性

- 好影響 ■ 悪影響 ■ 好悪入り混じった影響



出所：デロイト金融サービスセンターによる分析

期待をはるかに上回る新たな顧客価値の源泉を生み出す

最近まではバイサイドもセルサイドも、顧客の関心は主に最良執行、低レイテンシー、コストに向けられていた。しかし今は、取引所に対する顧客の期待値が高まる傾向にあり、顧客の多くは、ワークフローを簡易化し、競争優位性をもたらすための、取引ライフサイクル全体にわたるサービスのバンドル化を望んでいる。

取引所は取引の円滑化以外の役割も見出している。例えば、より徹底したESG慣行を導入するとともに、取締役会の多様性に関する指標、役員報酬、気候関連の情報開示に関する報告の内容を改善するよう、上場企業に求めるようになった。

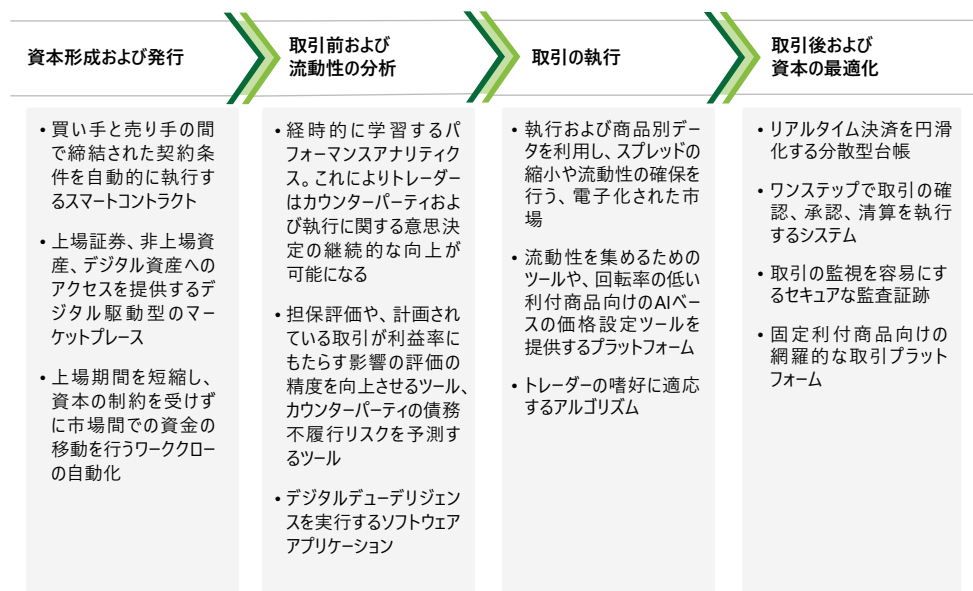
さらには、大手取引所グループの多くは、新たな価値の源泉を生み出している。近年の優先課題の一つに焦点の転換がある。

これまでは取引の執行を重視していたが、取引前のアナリティクスから取引後のプロセスに至るまでの全領域にまたがるエンドツーエンドのサービスへと移行しようとしているのである（図26）。取引所運営会社は、ケイパビリティや顧客に提供する支援を多様化することで、取引量の変動に対するレジリエンスを高められると期待している。一例を挙げると、取引所のデータ事業は一般的に、サードパーティの市場データベンダーと比べ、2倍のマージンを得ることができる⁹⁷。

金融犯罪防止のためのモニタリングに使用するAI駆動のソフトウェアや、企業のESGプロファイルに関して投資家グレードのレポートを生成するツールなども、新たな経常収益の源泉である。取引所は、KYC手続き、取引の照合、モーゲージローン取引の基礎となるプロセスといったタスクを自動化するテクノロジーの展開を進めている。

図26

取引ライフサイクル全体にまたがるイノベーションの機会



出所：デロイト金融サービスセンターによる分析

今後5年間は、クラウドベースのインフラを構築し、専有API経由で利用できるアプリケーションの拡充を最優先課題とすべきである。取引所運営会社は長年にわたり、これらの取り組みを優先的に行ってきたが、レイテンシーやコロケーションに関連する技術面での課題が、主要ワークロードをクラウドプラットフォームに移行する妨げとなってきた。大手取引所は今、市場全体をクラウドに移行し始めている⁹⁸。企業の最高情報責任者（CIO）を対象とした最近の調査で、グローバル市場インフラのプロバイダーは、2025年までにクラウド対応アプリケーションの数を27%増やす計画だと回答した⁹⁹。

クラウド導入によってもたらされるスピードやアジリティによって、取引所は、イベントドリブン型の通知や、より柔軟なデータ消費や価格設定モデルを実現するツールなどの新たなマイクロサービスを開発することができるようになる。取引所は引き続き、クラウドのレイテンシーを最小限に抑え、規制当局に対して安全性とセキュリティを保証することに努めるべきである。

「市場データを取引プロセスから排出される排気ガスに例える人もいるが、むしろ燃料であるというのが私の意見だ」

— Bob Walley、プリンシパル、グローバル市場インフラストラクチャリーダー、Deloitte & Touche LLP

小規模ながらも手強い競合勢力と対峙する

大規模な取引所がワンストップショップとしての地位を確立しつつある中、専門性が高い取引所は、暗号資産取引や炭素排出権の先物取引などのニッチなセグメントや進化する市場に焦点を絞ったより専門的なサービスを提供することで、市場シェアを獲得している。

このように急成長する新規プレーヤーの一例として、カーボンオフセットの先物取引を支えるグリーン取引所がある。例えばシンガポールでは、欧州エネルギー取引所との提携のもと、AirCarbon炭素取引所が立ち上げられた。

さらには、執行の質や価格設定の透明化を図るために、MEMXなどの独立系取引所が新設されたほか¹⁰⁰、ロングターム証券取引所では上場企業に特定のコーポレートガバナンス基準を満たすことを求めている¹⁰¹。

最近の暗号資産取引市場の大暴落にもかかわらずデジタル資産が急増していることから、これからも取引所の新設が相次ぎ、これらの取引所では新たなビジネスモデルが生み出されることが予想される。しかし一部の証券規制当局は、従来の証券取引所と同様に、暗号資産取引プラットフォームの規制に着手しようとしているのも事実である。

運営会社が競って単一のフリクションレスな体験で顧客にフルスイートの商品を提供するにつれ、時とともに、暗号資産と従

「暗号資産取引所は、代替可能な通貨で市場をあふれさせ、いくつもの誇大宣伝を繰り返している。登録投資取引所のようにこれらの取引所も規制できるように規則を変更することで、価値あるものとそうでないものを峻別することができる」

— David Myers、パートナー、国内銀行業界および証券業界リーダー、Deloitte Australia



来型資産の取引はますます相互に密接に関連したものになる（詳しくは、囲み記事「暗号資産市場：成熟度を高める余地」を参照）。例えば、Deutsche Börseは最近、自社の顧客基盤に総合的なデータフィードを提供するために、暗号資産市場のデータアグリゲーターと提携を結んだ¹⁰²。また、暗号資産取引所として設立されたFTXは、証券取引の提供を開始し、オプション取引にも事業を広げる計画である¹⁰³。その一方で、規制対象機関と合併することで規模の拡大を図る暗号資産取引所もある¹⁰⁴。FTXはさらにCFTCに対し、ビットコインおよびイーサリアムの上場先物契約を直接クリアリングするための許可を求めた¹⁰⁵。

暗号資産市場：成熟度を高める余地

デジタル資産の取引所はここ数年でより高度なものになっており、銀行の多くは暗号通貨の取引を実施できるプラットフォームの構築に駆り立てられている。このような進展にもかかわらず、暗号資産市場は、従来型の成熟した取引所が持つ特徴の大半を持ち合わせていない。例えば、これらの市場では、長期間にわたって価格効率性や流動性が損なわれる可能性がある¹⁰⁶。一方、取引条件は、暗号資産の供給の変動や、基盤となっているテクノロジーからどの程度の価値が得られるかといった要因に左右され、暗号通貨の種類によって異なる。暗号資産市場データが不足していること、また売呼値や買呼値を計算するうえで信頼できる規制されたメカニズムがないことも、市場の機能や効率性が損なわれる要因となる可能性がある。

機関投資家向けサービスに対する需要が継続していることは、多くの暗号資産関連の機能にとって一貫性や保証の向上につながる可能性が高い。さらに、世界各国の規制当局が調整を重ねることで、市場操作や詐欺のモニタリングと取り締まりを強化するだけでなく、暗号資産取引のオペレーションに関するガードレールを明確化することができる。これらの規制フレームワークが進化すれば、暗号資産業界はガバナンス基準の制定や不正行為の取り締まりを担う自己規制機関を整備することが可能になる。

トークン化された世界のための ネットワークを構築する

取引所や市場インフラプロバイダーは、取引慣行のスピード、幅、品質の改善において大きく前進したが、取引は依然として非効率であり、決して即時に実行されるものではない。このような課題に対処するため、取引所、カストディアン、フィンテック、規制当局、監査会社は協力して、トークン化をサポートするインフラの開発に努めるべきである。そうすることで、取引、クリアリングおよび決済を超低コストかつリアルタイムで、シームレスに実行することが可能になる。

さらに、不動産、貴金属、知的財産を始めとする実世界の資産のトークン化は、一般投資家に対して新たな機会を切り開くことになる。なぜなら、これまで入手不可能だった資産に対し、部分的な権利を得ることができるようになるからである。

金融機関は、今後の道筋を構想し始めている。例えば、ナスダックのMarketplace Technologyグループは、資産がトークン化された時点からその資産をトラッキングし、所有、配当支払いおよび配当条件が明記されたスマートコントラクトに資産の特徴を埋め込むプロセスを向上するためのテクノロジーの開発を計画している¹⁰⁷。

また、JPMorgan Chaseは最近、担保としてマネーマーケットファンドの株式をトークン化して譲渡した。同行は、時間の経過とともに、「これまで動かすことができなかった資産や資金調達が難しかった資産」の譲渡および決済を即時に実行できるようになると期待している¹⁰⁸。JPMorgan Chaseはさらに、ホールセールファンディング市場におけるトークン化の実現可能性を試している。同様に、スイス国立銀行は、BISイノベーションハブ、スイス証券取引所（six）と共同で、「トークン化された商業銀行の資金を用いて取引の決済」を行う試験を実施した¹⁰⁹。

しかし、このようなトークン化のプロトタイプを大規模に展開するには、いくつかのハードルを乗り越えなければならない。場合に

よって業界は、決済リスクを低減させるために、取引を監視し、ブロックチェーン上での担保の動きを加速するにあたって、よりリアルタイムのプロセスを採用する必要がある¹¹⁰。さらには、デジタルアイデンティティの認証やKYC義務の順守に関して、新たなプロトコルを実施する必要も生じるかもしれない。

T+1：期限内に移行を実現する

米国でのT+1決済への移行はゲームチェンジャーになり得る。決済がより迅速に執行されるようになれば、証拠金所要額が下がり、流動性が拡大し、投資家にはより有利な価格が提示されるだけでなく、金融システム全体において信用リスク、カウンターパーティおよびオペレーショナルリスクの軽減が約束される。なぜなら、市場を横断する未決済の取引が劇的に減少するからである。

しかし、同日決済に対応するためのテクノロジー、プロセス、および行動の更新戦略を策定できていない機関は、2023年初頭までに、不都合な事態に陥る可能性がある。最近、Depository Trust & Clearing Corporation、Investment Company Institute、米国証券業金融市場協会およびデロイトが発行した実装ブレイクブックでも強調されているが、業務委託契約書、内部統制に関する文書、顧客の教育や従業員のトレーニングに関する資料の更新など、依然として成すべきことはたくさんある。例えば、有価証券の貸借では、貸し手、借り手、カストディアン、ブローカーディーラーの間で手続きを合理化し、決済の不処理や潜在的なバイインの発生を抑制する必要がある¹¹¹。

ほかの地域でも同様の取り組みが行われている。カナダは、米国と並行して、有価証券の決済サイクルの短縮化に取り組んでいる。中国本土は既に短縮化された決済サイクル（T0／T+1）でのオペレーションを開始し、インドは同日決済への移行を進めている¹¹²。一方EUは、当面はT+2決済サイクルを継続する可能性が高い¹¹³。

このような効率性を実現することは、取引の実行や例外処理に費やせる時間がさらに減るバックオフィスチームにとって、困難な任務となる。例えば、取引に関して単一の記録を作成して共有すれば、取引後の非効率性が解消され、追加の照合が必要なくなる。このようなネットワークを開発するには、FX取引におけるCobaltシステムの例にみられるように、業界全体での提携が必要になる¹¹⁴。また、ストレートスループロセッシングや、取引の割り当て・承認を即時に実行する「マッチングから実行指示まで（Match to Instruct; M2i）」ソリューションなどの合理化されたケイパビリティを採用し、バッチ処理も廃止すべきである¹¹⁵。

さらに、市場インフラプロバイダーは、日中資金需要や利用可能現金残高についてしっかりとした分析を行うだけでなく、資本を管理するための新たなアプローチが必要となるであろうし、各ビジネスラインもまた、外国為替管理に関連する実務上の課題に対処する必要性が生じ得る。グローバル投資家やカウンターパーティは、取引日に取引を承認することが難しく、証拠金を確保するためには事前の資金確保といった取り決めが必要となる可能性がある¹¹⁶。多くのプロバイダーでは、取引処理、ブライムブローカーの顧客オンボーディング、担保処理を自動化するテクノロジーの導入が必要になると考えられる。

今後1年間は、新たなプロセスやテクノロジーインフラの適切性を評価するうえで重要な時期になるであろう。2024年に業界全体で試験的運用が開始されるのを前に、各組織は、6〜8カ月かけて自社のプラットフォームや手順を社内で検証できるように計画すべきである¹¹⁷。

透明性の向上によって新たな市場ダイナミクスがもたらされる可能性がある

世界各国の規制当局は、特にダークプールや代替的な取引システムにおける、コストの透明性やペイメントフォーオーダーフロー（PFOF）に目を光らせている。

これらの懸念を受けて、クリアリング機関は、複数の取引所が顧客の注文のマッチングに関して競争を行うオークション市場を設計するなど、新しいソリューションの開発を進めている¹¹⁸。

米国、英国、欧州の規制当局にとって、市場データの価格設定も優先課題の一つである。規制当局は、取引データなどの情報サービスに関して、取引所がより平等なアクセスやより公平な価格設定の取り決めを提供すべきかどうかの調査を行っている¹¹⁹。取引所が市場サービスラインにデータ事業を統合することを禁止する新たな規則が制定されれば、ESG情報サービスを含むデータオフリングを求める声は劇的に減少することが予想される。

米国では、2023年に総合監査証跡（CAT）システムの全面的な運用が開始される予定だが、SECの承認を受けてから既に10年以上が経過している。CATは、毎日、エクイティおよびオプション市場において580億に上る記録を処理しており、数年以内にデータの規模は21ペタバイトに拡大する見込みである¹²⁰。同システムは、複雑で分散しがちな、高度に自動化されたデータおよび情報システムに透明性とアカウントビリティをもたらすことが期待される。金融機関は、SECが正当事由による調査や、CATに報告されるデータの正確性に関する調査を引き続き実施すると考えたほうが良い。

EUもまた、470を超える取引所や取引プラットフォームから得られたデータを一元化する統合テーブルシステムを立ち上げる可能性がある。しかし、市場が断片化しており、法域を超えてデータを標準化することは困難なため、EUで取引情報の信頼できる唯一の情報源（Single Source of Truth; SSOT）を確立することは、非常に負担の大きいプロジェクトとなる。

CATは、規制当局、取引所、SRO、ブローカーディーラー、そして第三者が協力して難業に取り組むことで何を達成できるかを示す良い例である。

調査方法

銀行・証券業界の事業に影響を及ぼす要因を決定するにあたり、デロイト金融サービスセンターは多数の要因とその影響を分析し、以下の3段階プロセスに基づいて結論を導き出した。

- マクロ経済、テクノロジーおよび人材、規制、顧客および競合勢力、破壊的な市場ダイナミクスを含む、様々な源泉（影響が生じる元となるカテゴリー）から生じる要因を特定する。
- 主に、影響度（中～高）、方向性（好影響または悪影響）、事業セグメントによる行動の緊急性（短期的または長期的）という3つの視点で、これらの要因の影響を評価する。
- 2×2マトリックスへの要因の配置は主観的なものであり、サブジェクトマター専門家へのインタビュー、文献レビュー、経済分析から得られた情報に基づいている。これらの要因とその影響はセグメントごとに異なるため、各章にセグメント別の2×2マトリックスを記載している。

巻末注

1. [International](#) Monetary Fund, [Gloomy and more uncertain](#), July 2022.
2. [Board](#) of Governors of the Federal Reserve System, [“2022 federal reserve stress test results,”](#) June 2022.
3. [DCFS](#) analysis of S&P Global Market Intelligence database.
4. [European](#) Central Bank, [“Stress test shows euro area banking system resilient under challenging macroeconomic scenario,”](#) press release, July 30, 2021.
5. [Harry Terris](#) and [Nathan Stovall](#), [“Competition will hold back loan betas, but margins will still expand,”](#) S&P Global Market Intelligence, April 26, 2022.
6. [European](#) Central Bank, [“Monetary policy decisions,”](#) press release, July 21, 2022.
7. [DCFS](#) analysis of S&P Global Market Intelligence database.
8. [Shubham](#) Saharan, [“Banks used to provide relief from inflation. Now they profit big,”](#) Bloomberg, July 31, 2022.
9. [ATTOM](#), [“Mortgage lending plummets across U.S in first quarter amid sharp drops in purchase and refinance activity,”](#) June 9, 2022.
10. [Éva](#) Nagypál, [Data point: overdraft/NSF fee reliance since 2015—evidence from bank call reports](#), Consumer Finance Protection Bureau, 2021, p. 3.
11. [Jennifer](#) Surane et al., [“Myth of ‘free’ checking costs consumers over \\$8 billion a year,”](#) Bloomberg, July 26, 2022.
12. [J.D.](#) Power, [“U.S. retail banks struggle to differentiate, deliver meaningful customer experience as economy sours,”](#) press release, April 7, 2022.
13. [American](#) Psychological Association, [“Stress in America,”](#) accessed August 29, 2022.
14. [Peter](#) Pearce, Malte Borkenhagen, and Maggie Gross,, [Digital banking redefined in 2021](#), Deloitte Digital, 2021.
15. [Jeff](#) Lee, [“Customer analytics and marketing to maximize value,”](#) Seacoast Bank, accessed August 30, 2022.
16. [Gartner](#), [“Key customer engagement factors that will affect retail bank channel technology strategy,”](#) July 28, 2021.
17. Lauren Seay and Umer Khan, “US bank branch closures slow as industry grapples with talent, wage pressures,” S&P Global Market Intelligence, June 23, 2022.
18. [JP](#) Morgan Chase & Co., [Annual report 2021](#), April 4, 2022.
19. [Dana](#) Peterson and Catherine Mann, [“Closing the racial inequality gaps,”](#) Citi GPS: Global Perspectives & Solutions, September 2020.
20. [Consumer](#) Financial Protection Bureau, [“CFPB targets unfair discrimination in consumer finance,”](#) press release, March 16, 2022.
21. [Emily](#) Ashton, [“U.K. plans to make it easier to spot racism in banking,”](#) Bloomberg, March 17, 2022.
22. [Deloitte](#) UK, [“Making an impact: ESG factors are a priority for customers when choosing a bank,”](#) press release, December 22, 2020.
23. [ING](#) Bank, [“Financing change in the world,”](#) accessed August 18, 2022.

24. [NatWest](#) Group, "[£17.5bn of climate-friendly funding and financing provided in 2021](#)," press release, February 18, 2022.
25. [ING](#) Bank, "[Financing change in the world](#)."
26. [Miriam](#) Cross, "M&T's plan to use in-house data rather than cookies in messaging," *American Banker*, January 28, 2022.
27. [Ron](#) Shevlin, "[Embedded fintech versus embedded finance: Jumpstarting new product innovation in banks](#)," *Forbes*, April 12, 2021.
28. [Michelle](#) Shen, "[JP Morgan is first bank to enter the metaverse with a virtual 'Onyx lounge'](#)," *USA Today*, February 15, 2022.
29. [Quontic](#) Bank, "[Quontic Bank opens metaverse outpost](#)," press release, May 17, 2022.
30. [Citigroup](#), "[Second quarter 2022 results and key metrics](#)," press release, July 15, 2022.
31. [Ibid.](#)
32. [Federal](#) Reserve Bank of New York, "[Household debt and credit report—Q2 2022](#)," accessed August 3, 2022.
33. [Pymnts](#), "[Federal reserve: American anxieties amplify value of safe, efficient instant payments](#)," July 15, 2022.
34. [World](#) Economic Forum, "[Brazilians are adopting digital payments faster than anyone else—what lessons can we learn?](#)" May 19, 2022.
35. [Paypers](#), *Financial crime and fraud report 2022*, April 21, 2022.
36. [European](#) Commission, "[Digital identity for all Europeans](#)," accessed August 24, 2022.
37. [PhocusWire](#), "[Buy-now-pay-later is an opportunity credit card issuers can't afford to pass up](#)," April 4, 2022.
38. [Yizhu](#) Wang and Ali Shayan Sikander, "[Banks outsource buy-now, pay-later to new class of fintech firms](#)," S&P Global Market Intelligence, October 5, 2021.
39. [Deloitte](#) and PayPal, "[Merchants getting ready for crypto](#)," June 8, 2022.
40. [Steve](#) Cocheo, "[BNPL is now officially mainstream: What it means for lenders](#)," *Financial Brand*, March 8, 2022.
41. [Ibid](#)
42. [Ishan](#) Shah and Tarika Sethia, "[All about RuPay, India's payments network](#)," *Economic Times*, August 2, 2021.
43. [Dick](#) Durbin United States Senator Illinois, "Durbin, Marshall introduce bipartisan Credit Card Competition Act," press release, July 28, 2022.
44. [James](#) Evers, "[UK toughens BNPL regulations, will require 'affordability checks'](#)," *Financial Review*, June 21, 2022.
45. [Pymnts](#), "[EU regulator launches PSD3, open financial consultations](#)," May 18, 2022.
46. [Munjal](#) Kamdar, "[The Great Indian Data localization puzzle](#)," *Economic Times*, February 24, 2022.
47. [Credit](#) Suisse, "[Global wealth report 2021](#)," press release, June 22, 2021; Includes nonfinancial wealth.
48. [Katherine](#) Burton and Sarah McBride, "[Andreessen Horowitz seeks to manage fortunes of tech founders](#)," *Bloomberg*, August 2, 2022.
49. [J.D.](#) Power, "[Retail banks miss the mark on financial advice as customer expectations grow, J.D. Power finds](#)," press release, June 23, 2022.

50. [Daniel](#) Rosshirt and Michelle Canaan, [Closing the gap in US retirement savings](#), Deloitte Insights, April 25, 2022.
51. [Melissa](#) Henderson, [“Understanding holistic financial planning and its impact,”](#) eMoney, November 9, 2020.
52. [Global](#) Wealth & Investment Management Survey, BofA Securities, February 24, 2022.
53. [Gauthier](#) Vincent et. al., [“Wealth and asset management 4.0”](#), Deloitte and ThoughtLab, accessed August 29, 2022.
54. [Tobias](#) Salinger, [“SEC’s Reg BI ‘evolution’ leaves industry wondering what’s next,”](#) FinancialPlanning, May 19, 2022.
55. [Deloitte](#) Private and Campden Wealth, [The European Family Office Report 2021](#), accessed August 29, 2022
56. [Vincent](#) et. al., [Wealth and asset management 4.0](#).
57. [Jean-François](#) Lagassé et al., [The Deloitte International Wealth Management Centre Ranking 2021](#), Monitor Deloitte, accessed August 29, 2022.
58. [Board](#) of Governors of the Federal Reserve System, [“Senior loan officer opinion survey on bank lending practices,”](#) May 9, 2022.
59. [Bank](#) for International Settlements (BIS), [“Credit to the nonfinancial sector,”](#) June 13, 2022.
60. [European](#) Central Bank, [Bank lending survey](#), accessed August 29, 2022.
61. [William](#) Schomberg, [“Lending to small businesses dries up as outlook darkens, survey says,”](#) Reuters, May 16, 2022.
62. [Board](#) of Governors of the Federal Reserve System (US), [“Real estate loans: Commercial real estate loans, all commercial banks,”](#) accessed August 18, 2022.
63. [Pymnts](#), [“5 EU fintechs using AI to support consumers, businesses,”](#) June 24, 2022.
64. [NTT DATA](#), [Corporate Banking Outlook 2022](#), March 30, 2022.
65. [United](#) Nations Environment Program, [“Net-zero banking alliance,”](#) accessed August 29, 2022.
66. [Bank](#) of America, [“Bank of America announces 2030 financing activity targets as part of net-zero commitment,”](#) press release, April 13, 2022.
67. [Westpac](#), [“Westpac to build new institutional banking platform,”](#) May 17, 2022.
68. [NTT DATA](#), [Corporate Banking Outlook 2022](#).
69. [Juniper](#) Research, [“Blockchain to facilitate savings of \\$10 billion globally in cross-border payments, as operational efficiencies take effect,”](#) press release, November 8, 2021.
70. [Deepesh](#) Patel and Emmanuelle Ganne, [Blockchain & DLT in trade: Where do we stand?](#), World Trade Organization and Trade Finance Global, November 2020.
71. [Business Today](#), [“RBI to collaborate with Indian banks on blockchain-based financing project,”](#) June 24, 2022.
72. [Juniper](#) Research, [“B2B cross-border payment values exceed \\$42 trillion in 2026,”](#) August 31, 2021.
73. [BIS](#), [Using CBDC’s across borders: lessons from practical experiences](#), June 2022.
74. [The Economist](#), [“Why the structure of the world’s supply chains is changing,”](#) June 15, 2022.
75. [Chris](#) Wright, [“Asia trade finance bounces back,”](#) Euromoney, January 25, 2021.

76. [Asset](#), “[StanChart unveils corporate Sustainable Account](#),” June 7, 2022.
77. [Private Banker International](#), “[Japanese investment bank Nomura to establish digital asset subsidiary](#),” May 17, 2022.
78. [Bequant](#), “[BEQUANT launches industry-first DeFi platform for institutional clients](#),” June 28, 2022.
79. [DCFS](#) analysis of Refinitiv Eikon database.
80. [Juliet Chung](#) and [Amrith Ramkumar](#), “[Hedge funds’ commodity bets soar after Russia’s invasion of Ukraine](#),” *Wall Street Journal*, March 13, 2022.
81. [Paul Clarke](#), “[Wall Street banks are crushing European rivals in \\$128bn deal boom; A record deal boom has played into the hands of larger Wall Street banks](#),” *Financial News*, January 4, 2022.
82. [Ibid.](#)
83. [Refinitiv Eikon](#), FY21 global investment banking review.
84. [ODDO BHF](#), “[ODDO BHF and Commerzbank join forces](#),” May 11, 2021.
85. [Hayley McDowell](#), “[Citi launches project to digitalise electronic trading platforms](#),” *Trade*, May 19, 2020.
86. [Sriram Gopalakrishnan et al.](#), “[Client-facing technology modernization in the investment banking industry](#),” Deloitte, December 2020.
87. [Sourcescrub](#), “[Copper run improves time to market 3x](#),” March 8, 2022.
88. [Hugh Son](#), “[Wall Street layoffs likely ahead as two-year hiring boom turns to bust](#),” *CNBC*, June 27, 2022.
89. [Paul Clarke](#), “London bank bosses are split on return to office: ‘It’s a shock to the system’,” *Financial News*, November 18, 2021.
90. [Finextra](#), “[Big banks partner AccessFintech to standardise settlement workflow](#),” December 9, 2019.
91. [AccessFintech](#), “[Citi, J.P. Morgan and AccessFintech achieve operational efficiencies through data and workflow collaboration](#),” June 2022.
92. [Goldman Sachs](#) at the Wolfe FinTech Forum 2022, Conference Transcript via AlphaSense.
93. [Refinitiv Deal Intelligence](#), *Sustainable finance review full year 2021*.
94. [Ibid.](#)
95. [Ibid.](#)
96. [Private Banker International](#), “[Japanese investment bank Nomura to establish digital asset subsidiary](#),” May 17, 2022.
97. [Octavio Marenzi](#), “[Exchanges and market data—How much money is being made](#),” *Opimas*, February 27, 2020.
98. [Magnus Haglund](#), “[2022 Outlook: The key technology trends impacting market infrastructure operators globally](#),” *Nasdaq*, February 2, 2022.
99. [Brad Bailey](#), *CIO Market Infrastructure Survey 2021*, Celent report commissioned by Nasdaq, June 1, 2021, p. 6.
100. [Shanny Basar](#), “[New exchange MEMX details ‘smart’ pricing structure](#),” *Traders magazine*, September 15, 2020.
101. [Bob Pisani](#), “[New stock exchanges are ready to launch to compete for your trading dollar](#),” *CNBC*, September 9, 2020.

102. [Markets](#) Media, "[Deutsche Borse and Kaiko extend crypto market data](#)," June 21, 2022.
103. [Yueqi](#) Yang and Katherine Doherty, "[Crypto exchange FTX US expands stock trading, plans options next](#)," Bloomberg, July 27, 2022.
104. [Shanny](#) Basar, "[Exchange deals highlight acceleration of innovation](#)," Markets Media, February 23, 2022.
105. [Commodity](#) Futures Trading Commission, "[CFTC seeks public comment on FTX request for amended DCO registration order](#)," press release, March 10, 2022.
106. [Vu](#) Le Tran and Thomas Leirvik, "[Efficiency in the markets of cryptocurrencies](#)," *Finance Research Letters*, Volume 35, July 2020.
107. [Nasdaq](#), "[Nasdaq decodes tokenized assets](#)," video, 5:11, accessed August 30, 2022.
108. [Yueqi](#) Yang, "[JPMorgan finds new use for blockchain in trading and lending](#)," Bloomberg, May 26, 2022.
109. [BIS](#), SIX Group, and Swiss National Bank, "[Project Helvetia Phase II – settling tokenised assets in wholesale CBDC](#)," January 2022.
110. [FTX](#) US, "[FTX presentation to the U.S. Financial Stability Oversight Council](#)," July 26, 2022.
111. [Depository](#) Trust & Clearing Corporation (DTCC) et al., "[T+1 securities settlement industry implementation playbook](#)," August 2022.
112. [Sriram](#) Krishnan, "India trumpets T+1 settlement," *Flow*, March 23, 2022.
113. [DTCC](#), "[Global settlement: implications for T+1 in Europe](#)," November 9, 2021.
114. [John](#) D'Antona Jr., "[Cobalt signs Standard Chartered for post trade FX system](#)," *Traders magazine*, February 27, 2020.
115. [Ibid.](#)
116. [Securities](#) Industry and Financial Markets Association et al., "[Accelerating the US securities cycle to T+1](#)," December 1, 2021.
117. [Broadridge](#), "[T+1: Answers to pressing questions about accelerated settlement](#)," accessed August 30, 2022.
118. [Kate](#) Rooney, "[Brokerage industry looks for alternatives to payment for order flow amid SEC's threatened crackdown](#)," CNBC, June 10, 2022.
119. [Tom](#) Groenfeldt, "[Regulators continue reviews of market data pricing, little action](#)," *Forbes*, December 18, 2020.
120. [Commissioner](#) Luis Aguilar, "[Being a responsible steward: ensuring that the SEC implements effective cybersecurity protocols for its data gathering efforts](#)," US Securities and Exchange Commission, December 16, 2015.

謝辞

本調査報告書の共同著者であるVal Srinivas、Jill Gregorie、Abhinav Chauhan、Richa Wadhwani、Samia Hazuria、およびShivalik Srivastavは、インサイトを提供し、多大な貢献をしてくださった以下のデロイト顧客サービスプロフェッショナルに感謝の意を表します。

- [Margaret Doyle](#), partner, chief insights officer for financial services, Deloitte UK
- [Sylvia Gentzsch](#), senior manager, Deloitte GmbH
- [Alec Roberts](#), senior manager, Deloitte & Touche LLP

リテールバンキング

- [Kristin Korzekwa](#), managing director, Deloitte Consulting LLP
- [Thomas Nicolosi](#), principal, Deloitte & Touche LLP

消費者向け決済

- [Zachary Aron](#), principal, Deloitte Consulting LLP
- [Jade Shopp](#), partner, Deloitte & Touche LLP
- [Mike Reichert](#), partner, Deloitte Tax LLP

ウェルスマネジメント

- [Jean-François Lagassé](#), partner, Deloitte AG
- [Karl Ehram](#), principal, Deloitte & Touche LLP
- [Gauthier Vincent](#), principal, Deloitte Consulting LLP
- [Jeff Levi](#), principal, Deloitte Consulting LLP
- [Kendra Thompson](#), partner, Consulting, Deloitte Canada
- [Peyman Pardis](#), senior manager, Consulting, Deloitte Canada
- [Sandeep Mukherjee](#), director, Consulting, Deloitte Canada

コマーシャルバンキング

- [Tim Partridge](#), principal, Deloitte Consulting LLP
- [Raman Rai](#), partner, Deloitte Canada

トランザクションバンキング

- [Michelle Gauchat](#), principal, Deloitte Consulting LLP
- [Nitish Idnani](#), principal, Deloitte & Touche LLP
- [Vipul Pal](#), principal, Deloitte Consulting LLP
- [Lauren Holohan](#), senior manager, Deloitte Consulting LLP

インベストメントバンキング

- [Sachin Sondhi](#), principal, Deloitte Consulting LLP
- [Vishal VEDI](#), partner, UK, Deloitte LLP
- [Nina Gopal](#), partner, UK, Deloitte MCS Limited
- [Suresh Kanwar](#), partner, Deloitte MCS Limited, UK
- [Sriram Gopalakrishnan](#), principal, Deloitte Consulting LLP
- [Aaron Turenshine](#), partner, Deloitte Tax LLP
- [Alex Lakhanpal](#), partner, Deloitte & Touche LLP

市場インフラストラクチャ

- [Bob Walley](#), principal, Deloitte & Touche LLP
- [Tim Davis](#), principal, Deloitte & Touche LLP
- [Roy Ben-Hur](#), managing director, Deloitte & Touche LLP
- [David Myers](#), partner, Deloitte Touche Tomatsu

著者について

Monica O'Reilly | monoreilly@deloitte.com

Monica O'Reilly leads the US Financial Services Industry group for Deloitte, focused on the banking, capital markets, insurance, investment management, and real estate sectors. In this role, she is responsible for the overall strategic direction of the practice, leadership development and succession, resource alignment, and other market initiatives. She leads the integration and collaboration of Deloitte's key businesses including audit, tax, consulting, and risk and financial advisory, to bring comprehensive solutions to our industry clients.

Anna Celner | acelner@deloitte.ch

Anna Celner is the Global Banking and Capital Markets practice leader for Deloitte, responsible for setting and executing the global banking strategy. In this role, she leads strategic client portfolio, go-to-market strategy, and the coordination of Deloitte's global network to help banking clients address their strategic priorities and respond to regulatory, technology, and growth challenges.

Deron Weston | dweston@deloitte.com

Deron Weston, a Deloitte Consulting Principal, leads the Banking & Capital Markets Sector for the Financial Services Industry. Prior to this role, Deron has held various leadership positions across Deloitte, most recently heading up Deloitte's Regional and Community Banking group. Deron holds a B.A. in Economics from Wake Forest University and a M.B.A. from the University of North Carolina at Chapel Hill, where he is also the Lead University Partner.

Val Srinivas, PhD | vsrinivas@deloitte.com

Val Srinivas is the Banking and Capital Markets research leader at the Deloitte Center for Financial Services. He leads the development of our thought leadership initiatives in the industry, coordinating our various research efforts and helping to differentiate Deloitte in the marketplace. He has more than 20 years of experience in research and marketing strategy.

問い合わせ先

デロイトが持つインサイトを生かして変化を好機に変える戦略の立案をお手伝いします。貴社が抱える課題を解決するための新たなアイデアをお探しの場合は、ぜひ当社にご連絡ください。

インダストリーリーダーシップ

Monica O'Reilly

Vice chair, US Financial Services Industry leader | Deloitte & Touche LLP

+1 415 783 5780 | monoreilly@deloitte.com

Monica O'Reilly leads the US Financial Services Industry group focused on the banking, capital markets, insurance, investment management, and real estate sectors.

Anna Celner

Vice chairman & partner, Global Banking & Capital Markets leader | Deloitte AG

+41 (0) 58 279 6850 | acelner@deloitte.ch

Anna Celner is the Global Banking & Capital Markets practice leader for Deloitte, with the responsibility for setting and executing the global banking strategy.

Deron Weston

Principal, US Banking and Capital Markets Consulting leader | Deloitte Consulting LLP

+1 404 631 3519 | dweston@deloitte.com

Deron Weston is a principal in the Financial Services Banking and Capital Markets practice with 28 years of retail and commercial banking experience.

米国事業問い合わせ先

Garrett O'Brien

Principal | Deloitte & Touche LLP

+1 212 436 5250 | gobrien@deloitte.com

Garrett O'Brien leads the US Banking & Capital Markets practice for Deloitte Risk & Financial Advisory.

Larry Rosenberg

Partner | US Audit & Assurance Capital Markets leader Deloitte & Touche LLP

+1 212 436 4869 | lrosenberg@deloitte.com

Larry Rosenberg is a partner in Deloitte & Touche LLP's Audit & Assurance practice. He has extensive experience leading global audit engagements for multinational SEC registrants.

Jason Marmo

Principal | US and Global Banking & Capital Markets Tax leader | Deloitte Tax LLP
+1 212 436 6570 | jmarmo@deloitte.com

Jason Marmo is a principal in the Financial Services practice of Deloitte Tax LLP. He focuses on providing consulting, compliance, and tax accounting services to multinational clients in the financial services industry.

Louis Romeo

Partner | US Audit Banking Leader | Deloitte & Touche LLP
+1 212 436 3632 | lromeo@deloitte.com

Louis Romeo has over 23 years' experience serving clients in banking and capital markets. His experience includes domestic and international banks, broker-dealers, payment processing companies, leasing companies, fintech, and asset securitization vehicles.

インダストリーセンター問い合わせ先

Jim Eckenrode

Managing director | Deloitte Center for Financial Services | Deloitte Services LP
+1 617 585 4877 | jeckenrode@deloitte.com

Jim Eckenrode is a managing director within Deloitte's Research & Insights team, responsible for defining and guiding the strategy, research agenda and marketplace deployment for the Center for Financial Services and the Center for Regulatory Strategy.

Val Srinivas PhD

Research leader | Deloitte Center for Financial Services | Deloitte Services LP
+1 212 436 3384 | vsrinivas@deloitte.com

Val Srinivas is the Banking and Capital Markets research leader at the Deloitte Center for Financial Services. He leads the development of thought leadership initiatives in the banking industry, coordinating the various research efforts and helping to differentiate Deloitte in the marketplace.

問い合わせ先（和訳版）



戸室 信行

銀行・証券ユニット
パートナー

米国系IT企業のコンサルティング部門を経て現職。
金融機関に対する戦略立案、業務設計、IT戦略立案等の経験を有する。

ntomuro@tohatsu.co.jp



梅津 翔太

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、デジタル業務改革等、幅広いテーマのプロジェクトに従事
「デジタル起点の金融経営変革」（中央経済社）執筆
「地銀“生き残り”のビジネスモデル」（中央経済社）執筆

sumezu@tohatsu.co.jp



藤田 健太

銀行・証券ユニット／モニター デロイト
シニアコンサルタント

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

kenfujita@tohatsu.co.jp

Deloitte. Insights

Sign up for Deloitte Insights updates at www.deloitte.com/insights.



Follow @DeloitteInsight

Deloitte Insights contributors

Editorial: Karen Edelman, Hannah Bachman, Arpan Kumar Saha, and Aishwarya Iyer.

Creative: Natalie Pfaff, Meena Sonar

Audience development: Atira Anderson

Cover artwork: Natalie Pfaff

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 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 コーポレート ソリューション合同会社を含む）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都市以上に約1万7千名の専門家を擁し、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 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为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为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、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、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、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”をバース（存在理由）として標榜するデロイトの約415,000名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 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”）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す。

Member of

Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2022. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.



IS 669126 / ISO 27001