



リテールバンキング業界

不確実性を強みに変える 10 の手段

イントロダクション

リテールバンキングは重要な岐路に立たされている。人口動態の変化、他の消費者向けセクターからの影響、加速する技術革新が顧客の期待を変化させている。同時に銀行は、新たに登場したプレイヤーとの協力と競争が入り混じることで従来の境界線が曖昧になり、ますます混沌とした金融サービスのエコシステムの中に置かれている。規制環境の変化、増大する詐欺・不正の圧力、継続的なコスト意識の必要性も加わり、競争力の維持だけでなくこの激変する環境でいかに成功し卓越した存在となれるかが問われている。

成功するためには、ただ状況を見守るだけでなく、積極的な行動が必要であり、未来を自ら切り拓くリテールバンクこそが業界をリードする存在となることができる。顧客を引き付けるだけでなく維持するために、銀行は価値提案を磨き直し、内部業務を見直し、より深く顧客とつな

がるための能力や人材に投資しなければならない。これは顧客が銀行の利用方法や取引先の銀行を、これまで以上に容易に変更できるようになっている現在において特に重要である。デジタルイノベーション、カスタマイズされたサービスモデル、戦略的パートナーシップが鍵となるが、規制の変化への備えと強力なテクノロジーインフラも不可欠となる。

ゆえに、今こそ行動を起こす時である。受け身や防御的な対策ではなく、将来を見据えた優位性を生み出す施策が求められる。デロイトはリテールバンクが自らの進路・成長戦略を主体的に決めていくための10の戦略的アクションを特定した。リテールバンキングの未来は恐れるべきものではなく、自ら作り出すものである。

目次

1. 一人ひとりをパーソナライズする	4
2. チャネル間の摩擦を減らす	5
3. データを活用して顧客の課題に対処する	6
4. コアバンキングを段階的にモダナイズする	7
5. 規制当局の期待を先取りする	8
6. 力を合わせて守りを固める	9
7. パートナーシップを活用する	10
8. 小規模法人顧客を獲得する	12
9. 成長に必要な資金を確保するために業務を進化させる	14
10. 銀行業界の枠を超えた人材を育成する	15

1. 一人ひとりを パーソナライズする

リテールバンキングは孤立した存在ではない。顧客はストリーミングサービスにおけるコンテンツの推薦、ファッションサイトによる購入提案、健康アプリによるカスタマイズされたウェルネスプランなど、他の業界での体験を元にリテールバンキングにも期待を寄せている。自分だけのための最適なタイミングで提供される商品やサービスを求めているのだ。

しかし、銀行に関してはほとんどの顧客が現状の画一的な体験に満足していない。70%以上の消費者が銀行やその他金融機関でのカスタマイズされた提案は非常に重要だと見なしている一方で¹、そのような体験を提供している銀行は14%に過ぎず²、消費者の4人に1人未満しか、自分の銀行が自分のニーズを積極的に予測していると感じていない³。

この隔たりは驚くべきことではない。従来のリテールバンキングは大衆向けに設計されていた。しかし今日では、人々が自分の銀行との関係における「価値」の意味を根本的に再定義している。米国における顧客属性や文化的変化は、銀行のニーズに影響を与えている。消費者は依然として基本的な取引のために銀行を必要としているが、今や彼らは自分に合ったアドバイスや役立つ情報、困ったときの解決方法なども求めるようになっている。

このギャップを埋めるために銀行は顧客の多様な金融ニーズを反映した独自の価値提案を開発する必要がある。現在、多くの銀行において個人向け銀行業務、住宅ローン業務、法人向け銀行業務、ウェルスマネジメント業務の間に垣根があり、縦割りで運営されている。高度にパーソナライズされた時代で成功するためにはこれらの垣根を取り払い、顧客一人ひとりを一個人として認識することが求められる。例えばジェーンは銀行では住宅ローン保有者としてしか知られていないかもしれないが、彼女は週末にフードトラックを始め、最近子犬を飼い始め、ジョンと結婚している—これらは銀行が知っておけばメリットとなる情報である。

顧客のニーズをよりの確に把握するため、リテールバンクは行動データ、ライフステージの状況、リアルタイムのパターン分析を活用した高度なセグメンテーション技術を導入し、特定のサブセグメントやマイクロセグメント、そして最終的には個人というセグメントのニーズを明らかにする必要がある。

高度にパーソナライズされた金融サービスを提供できるように進化した銀行が得る成果は見過ごせない。このような銀行は、口座開設ボーナスやプロモーションレートといった古い手法を用いる銀行と比較して平均預金残高が30%高いという結果が出ている⁴。短期的な目線での戦術は新規顧客の獲得には有効だが、持続的な関係性を築くには効果が薄い。実際のニーズを先取りし、パーソナライズされたアドバイスや提案をすることで本当の課題を解決できる銀行は、長期的な成功を収める可能性が高い。

**推定 84 兆ドルもの資産が
ベビーブーマーからX世代、
ミレニアル世代、Z世代に
移行する中⁵、銀行は自身の
存在意義を再考し、
各世代特有の課題や価値観、
関わり方の好みに合わせて
提案を調整する必要がある。**

経営者の考慮事項



- 顧客中心主義をデジタルトランスフォーメーションやサービスに組み込むためどのような取り組みを行っているか? ●●●●
- 顧客をマイクロセグメントレベルで理解するためにはセグメンテーションをどのように改善できるか? ●●●●
- 顧客のために正しいことをするには日々どのような意識的な選択ができるか? ●●●●

2. チャネル間の摩擦を減らす

今日の消費者は銀行サービスをあらゆる接点でシームレスに利用することに期待しているが、実際には断片化された場面に直面することが多い。77%の消費者は口座をデジタルで管理することを好む一方⁶、46%は依然として支店を訪れている⁷。デジタルと対面は競合するものではなく、調和して機能しなければならない補完的なチャネルであるという重要な事実を浮き彫りにしている。

よくあるシナリオとして、顧客がローンの相談のため支店を訪れた後、オンラインで申請状況を確認してもモバイルアプリには更新情報がない。カスタマーサービスに電話すると何度も本人確認を求められ、担当者は申請内容にアクセスできないことが判明する。このような摩擦はチャネル間に人工的な境界が存在することを示している。これは営業、サービス、マーケティングチームが独立して運営され、インセンティブも異なる組織のサイロから生じている。しかし、顧客はチャネルを意識してはならず、ただ銀行が機能することを望んでいる。

前進するためには三つの重要な行動が求められる。第一に、銀行はチャネルごとに設定した指標ではなく顧客にとっての成果に基づく指標に再設計する必要がある。例えばコールセンターは通常、問題解決よりもコール処理のスピードを優先しがちだが、新しいクロスファンクショナルな指標では顧客の問い合わせを一度のコンタクトで解決することに焦点を当てるべきである。第二に、銀行がデジタルプラットフォームを近代化する際に行内および支店のプラットフォームを統合し、窓口担当者や他の行員がデジタルチャネルと同じ情報を閲覧できるようにする必要がある。最後に、銀行は顧客のニーズに最も適したチャネル—対面でのサポートであれ、モバイルのセルフサービスオプションであれ—へ誘導しなければならない。新たなツールは顧客データと体験をチャネル間で連携し、複雑ではないニーズに対しては適切なセルフサービスチャネルへとつなぎ、適切なタイミングで知識が豊富なサービス担当者へつなぐことを可能にする。しかし、最近のデロイトの調査による



と、こういったオムニチャネルのルーティング・ソリューションを実装している金融サービス企業はわずか26%である⁸。真のチャネル統合とはどこから始まってもワンタッチで顧客のニーズを解決することを意味する。この戦略は当初はサービスコストを引き上げるかもしれないが、銀行はすぐにワンタッチでの解決の価値を実感し始める。なぜなら、これがクロスセル率を向上させ、顧客離脱を減少させ、将来顧客の獲得コストを低下させるからだ。住宅ローンの専門家が顧客の銀行における全ての履歴に瞬時にアクセスできるようになり、モバイル通知がファイナンシャル・アドバイザーによる積極的なフォローを促すことは摩擦の解消だけでなくより長期的な価値の源泉となる関係性の構築につながる。



経営者の考慮事項

- デジタル、支店、そして対面チャネルのサイロ化を助長している要因とは何か？ ●●●●
- 銀行全体で一貫したサービス提供を推進するためには、コンタクトセンターとセルフサービスの体験の間の摩擦をどこでどのように解消できるか？ ●●●●
- 主要な顧客ジャーニー（例：住宅ローンの申し込み）においてデジタル、支店、そして対面チャネル間の冗長性や摩擦ポイントはどのように減らせるか？ ●●
- デジタル、支店、コンタクトセンターの各部門が協力して望ましい顧客ジャーニーを提供できるよう行動を促す指標はどのように調整できるか？ ●●
- オムニチャネルで顧客中心のアプローチを支援するためには研修、採用、企業文化にどのような変化を加えられるか？ ●●

3. データを活用して 顧客の課題に対処する

リテールバンクは複数の顧客接点における無数の日常的なやり取りから生成された顧客データの宝庫を抱えている。消費者の66%は金融機関が自身のデータを利用して体験をパーソナライズすることに好意的である一方⁹、多くの銀行はデータを顧客価値の向上に活用できていない。

課題はデータの膨大さやアクセスにあるのではなくその活用方法にある。銀行は顧客データを顧客の本当のニーズを解決するためではなく、商品を宣伝するために使用することがあまりにも多い。新たに口座を開設する度に同じ書類を何度も記入させられるなど、銀行は保管している情報を効果的に活用していない。また、正当な顧客取引を誤って拒否した不正検知システムは顧客の不満を招く。こういった摩擦ポイントは銀行がデータを整理し活用する方法と、顧客が金融機関とやり取りしたい方法の間にギャップがあることを浮き彫りにしている。

この問題を修正するには商品中心から顧客中心のアプローチへの根本的なシフトが必要である。多くの銀行は口座タイプごとにデータを分断しており、顧客の全体像を把握できていない。中央集権的な顧客データ・プラットフォーム（CDP）は各顧客の統一された「ゴールデンレコード」を作成するための重要な出発点である。手間はかかるが、グレッグ・ジョーンズ（個人用クレジットカードを保持している）と同じ、グレゴリー・P・ジョーンズ（住宅ローンを利用している）との間の顧客データの不一致を調整して得られる成果には価値がある。これにより事前

に記入された申込書や、よりインテリジェントな不正検知まで顧客とのやり取りはスムーズになる。さらにはグレッグ・ジョーンズが実は個人アカウントの中に隠れた小規模法人のオーナーであることに気づき、より適切なビジネスソリューションを提案できるなど、隠れた機会を発見することも可能になる。

そして、これはほんの始まりに過ぎない。銀行は内部データだけでなく金融情報アグリゲーターなどの非伝統的なデータソースを活用することで、顧客の生活に関する重要な文脈を把握し、より深い洞察を得ることができる。突然、小サイズのオムツを大量注文した顧客には、将来の教育費用のための資金計画が役立つかもしれない。車のリース契約が間もなく切れる顧客には、自動車ローンのニーズが生じるかもしれない。これらの洞察を既存の金融データと組み合わせることで、銀行は単に対応するのではなく顧客のニーズを先回りできるようになる。

口座ベースの分断されたデータから包括的な顧客中心のアプローチへと転換することで、銀行は膨大なデータの蓄積を価値あるものに変えることができる。それは単なる販売ツールではなく、顧客の生活をより便利にするソリューションの提供である。この機会は単なるデータ・プラットフォームやツールのアップグレードにとどまらず、最も個人的な金融情報を銀行に託している顧客にどのようにサービスを提供するかを再考することでもある。



経営者の考慮事項

- 自動化、AI、またはより良いインフラストラクチャは商品、顧客サポート、あるいはオンボーディング・プロセスの非効率性をどのように最も効果的に解消できるか？ ●●
- 顧客の解約を予測し、問題が悪化する前に積極的に解決するためデータと分析をどのように活用しているか？ ●●●
- 例えばより迅速で安全なアクセスのための生体認証、高リスク取引を認証するためのAI、リアルタイムで潜在的な詐欺を検出するための機械学習など、新しい技術を評価し導入するためにどのようなステップを踏んでいるか？ ●●
- データドリブン型の自動化技術を使うことで、顧客の取引開始時などに生じる手作業による負荷を減らしてスムーズに進めるにはどうしたら良いか？ ●●

4. コアバンキングを段階的にモダナイズする

リテールバンクは、コアバンキングの難題に直面している。かつて信頼性の礎と見なされていたレガシーなコアバンキング・プラットフォームは現在ではイノベーションの障害となっている。数十年前に導入されたこれらのシステムは、革新的な新商品や機能の導入、顧客が期待する体験の提供を困難または不可能にしている。

同時に、これらのプラットフォームの入れ換えは容易なことではない。全面的な変革には業務の中断、高額なコスト、クラウドベース・プラットフォームに対するセキュリティやレジリエンシーに関する懸念など潜在的なリスクが伴う。数年にわたる大規模な刷新の複雑さには圧倒されることだろう。

しかし、現状維持は非現実的だ。新たなデジタルファーストの銀行やフィンテック企業は、銀行業務が摩擦なく顧客中心で、高度に革新的であることを証明している。クラウドネイティブのコアバンキング・ソリューションを用いることで、これらのチャレンジャー企業は直感的な機能、新しい商品群、リアルタイムの洞察などを提供し、業界の可能性を再定義している。デロイトのグローバルリサーチ [Digital Banking Maturity 2024](#) によれば、デジタルチャンピオンは口座開設の簡素化、AIによる財務管理ツール、保険、不動産、ヘルスケア・ソリューションといった、顧客エンゲージメントを高める機能を優先している¹⁰。現代的なコアバンキングの技術がなければ従来型のリテールバンクが競争についていくことは難しい。

とはいえ、銀行はこの変革を一足飛びに実現する必要はない。リスクを軽減しながらモダナイズする現実的で進歩的なアプローチが存在する。一つは空洞化戦略で、古い機能を徐々に最新の代替品に置き換え、最終的にコアバンキング全体を刷新する方法である。もう一つはサイドカー型で、既存のコアバンキングの横に別のデジタルバンキング・エコシステムを構築して、新規顧客はこの新システムにオンボードし、既



存顧客は徐々に移行されるというものだ。移行が完了すれば古いプラットフォームは廃止する。

各銀行は独自のレガシーインフラ、競争圧力、長期戦略に基づいて今後の道を決定しなければならない。しかし、明らかなことは、時代遅れの技術に固執することは、銀行に競争上の不利をもたらす可能性が高いという点である。リテールバンキングの未来は、商品イノベーションの解放、顧客対応の強化、不正防止の改善などにある。全面的な変革には時間がかかるかもしれないが、段階的な取り組みは早期の成果をもたらし、経営層の賛同を得て、市場でのレジリエンスへの道を拓くことができる。



経営者の考慮事項

- 市場での競争力を高め、機動性を向上させるためのコアバンキング・プラットフォームの近代化を妨げている障害は何か？ ● ● ● ●
- 自社の組織に最も適したモダナイゼーションに向けた進歩的なアプローチとは？ ● ● ●
- 自社の組織がCapex中心のレガシーモデルからOpExモデルに移行するためにはどのようなステップが必要か？ ● ●
- レガシーシステムから最新のコアバンキングへ移行することでどのように業務やプロセスの柔軟性を高めることができるか？ ● ● ● ●

5. 規制当局の期待を先取りする

ワシントンD.C.における政権交代は、進化し続ける規制環境に新たな局面をもたらす。多くの銀行規則がすでに見直しや議論の対象となっている中、新しいリーダーシップの到来は政策の視点や優先順位を変化させ、ダイナミックな環境に複雑さが加わっている。

このため、リテールバンクは不確実な立場に置かれており、変化を疑問視しつつもその影響に備えている。一部の銀行は様子見の誘惑に駆られるだろうが、それは銀行が遵守しなければならないタイムラインを圧縮するだけの誤りである可能性がある。過去10年間の流れを見ると、消費者保護、金融データ共有、商品イノベーションが引き続き主要な規制の焦点であり、変化は避けられないことが予想される。規制への期待が変化し、新しい、または改訂された規制の具体的な内容が明らかになる中で、先見性のある銀行は完璧な明確さを待つのではなく、業界のリーダーおよび消費者の擁護者としての地位を確立するため、自信を持って行動を進めている。

この積極的な姿勢は、将来のコンプライアンスへの備えだけでなく、実際のビジネスにも有効であることが証明されている。現時点で消費者の間では、銀行は政府機関よりも高い信頼を得ており¹¹、これは銀行が守るべき重要な優位性である。銀行は顧客に真に利益をもたらし、顧客の経済的な健全性を高める商品・サービス・信頼できる金融情報の「頼れる窓口」となることで、この信頼を維持しなければならない。そうしなければ、銀行の「信頼できる金融パートナー」としての役割が、他の事業会社に奪われてしまうことになる。

銀行が業界で存在感を保ち続けるためには、顧客の生活を向上させる、信頼性が高く使いやすい商品・サービスのイノベーションを牽引する必要がある。銀行は規制への対応だけでなく、手数料の透明性、個人金融データの権利、消費者の選択肢などのテーマについて、消費者に寄り添った対話を自ら始めるべきである。

銀行が主導権を握ることで、規制を後追いで対応するのではなく、議論そのものを形成することができる。消費者保護プロセスと管理体制—例えば、当座貸越手数料や公正な融資などを強化することで、最も重要な場面で信頼を築くことができるようになる。銀行は苦情データを活用して顧客が抱えるニーズを特定、改善することで、顧客体験を向上させることができる。口座開設や商品説明、その他のサービスへのアクセスを手間のかからないよう提供する、デジタルとリアルなシームレスな統合も重要である。また、AIを活用した分析は効率性やパーソナライズの向上を後押しする。本レポートで挙げた他の機会—顧客データの統合、技術のモダナイズ、不正防止の強化、業務の効率化—と組み合わせることで、この積極的なアプローチはコンプライアンスを単なる義務から競争優位へと変えることができる。

新たな規制の詳細はまだ流動的だが、継続的な適応力の強化、透明性の向上、そして消費者へ具体的な価値を提供することに焦点を当てるのが求められるだろう。今、後悔のない行動を取るリテールバンクは、不確実性を乗り越え、顧客の擁護者としての役割を強化することができる。



経営者の考慮事項

- さまざまな潜在的な規制動向に備えるために規制シナリオ・プランニングやストレステストを、どのように適応させているか？ ●●●●
- 規制報告の自動化と精度向上、中央集権的なコンプライアンスに準拠したデータ・アーキテクチャを構築するためにAIを利用した分析をどのように活用しているか？ ●●●●●●
- ゼロトラスト・セキュリティの実装、サイバー・レジリエンスの強化、脅威の検出と対応の改善は今後の潜在的な規制遵守にどのように役立つか？ ●●●●●

6. 力を合わせて守りを固める

リテールバンクと詐欺師との「いたちごっこ」は、かつてない激しさとコスト水準に達しており、年々エスカレートしている。詐欺師が生成AIを悪用するようになったことで、2024年にはID詐欺や決済の不正利用が急増した。デロイト金融サービスセンターは、生成AIの影響により米国における詐欺による損失が2023年の123億ドルから2027年には400億ドルに達する可能性があるとして予測している¹²。最近の研究では、2023年に金融機関は、詐欺関連の被害1ドルごとに4ドル以上を対策費用（法的費用や回収プロセスなど）として負担し、2022年から増加している¹³。

重要なのはこれらの攻撃は無作為ではなく、意図的に成熟度の低い金融機関を標的にし、既知の脆弱性を繰り返し突いていることである。また、これらの攻撃は顧客にとっても見えないものではなく、銀行はリスク軽減と顧客体験のバランスを取ることに苦慮している。侵入者を阻止するため、多くの金融機関は認証手順を追加するなど顧客に対する負担を増やす方法をとるが、これは詐欺の抑止には効果的な一方、顧客の不満の原因となりがちである。

今こそ銀行は、積極的かつ包括的なアプローチを取るべきである。まず、商品ラインや接点ごとの断片的な対策ではなく、全体を見据えた防御戦略を構築する必要がある。多くの場合、組織内では詐欺への責任を誰が取るのかが不明確で、誰も責任を取らない状態になりがちだが、組織の連携を強化することで、銀行にとって恐らく最大の課題である詐欺対策に優秀な人材を集中させることができる。

次に、詐欺は顧客ライフサイクル（口座開設から決済取引などの一連の取引）のあらゆる段階に脅威を与えるため、銀行には特定の脆弱性に合わせつつ、相互に統合された多角的な防御策が必要となる。顧客ジャーニーの中でリスクが高く、価値の高い接点を特定し、優先順位を付け、それらを悪用される可能性のある弱点と照らし合わせ、適切なセーフガードを導入することが求められる。例えば、新しいデジタル本

人確認技術の導入は即効性があり、ばらばらだったツールをチャネル全体で統合し保護できる。

最後に、強固なデータとテクノロジー基盤が不可欠である。銀行は感情分析などを含む内部データと、ダークウェブ・モニタリングを含む外部情報を組み合わせることでリスクシグナルを開発し、新たなパターンを予測することができる。堅牢な基盤はAIや機械学習分析による意思決定モデルを支え、進化する脅威に対し優位性をもたらす。

詐欺に対して警戒を怠らず、進化し続けることは不可欠である。これをうまく実現できた銀行は、詐欺対策を最大のクレーム要因から差別化された強みに変え、顧客を守りながらも、スムーズな体験を提供できるようになる。



経営者の考慮事項

- 不正検知やデジタル本人認証などの分野へのAI投資はどのように行えば最も効果的か、また正当化できるか？ ●●●●●
- 不正リスクを最小限に抑えつつユーザー体験を向上させるために、どのような戦略を実施しているか？ ●●●●●
- フィッシング、ディープフェイク、合成IDなど、デジタルID詐欺による脅威にどのように対処しているか？ ●●●●●
- 顔認識や指紋スキャンなど高度な生体認証を導入するにあたり、主要な優先事項は何か？ ●●●●●

● COO ● CXO ● CTO ● CDO
● CISO ● CFO ● CRO

7. パートナースhipを活用する

銀行、フィンテック、ビッグテックの境界線は曖昧になり、従来のパートナー・競合という古い二項対立は崩れつつある。顧客がより速くつながりのある体験を求める中、銀行はイノベーションと市場拡大を加速させるため、サードパーティに目を向けている。新しい機能をゼロから構築（コストと時間がかかる取り組み）するのではなく、銀行はパートナーシップを活用し、スタートアップ並みのスピードで動いている。例えばある大手銀行はフィンテックと協業することで、わずか3か月でクロスボーダー通貨アプリを立ち上げた¹⁴。

スピードは動機の一部に過ぎない。一部のパートナーシップは目先の課題を解決するが、その他のパートナーシップは商品開発、顧客エンゲージメント、成長戦略における共同イノベーションの促進を目指している。戦略的パートナーシップは、銀行が旅行、ヘルスケア、保険などの隣接分野に進出し、日常における顧客ニーズのハブとなることを可能にする。

パートナーシップやジョイントベンチャーで重要なのは、すべての機会に飛びつくのではなく、正しい相手を選ぶことだ。パートナーシップのハネムーンフェーズを超えるには、銀行はコアビジネスの目標に集中し、より注意深くなる必要がある。この規律あるアプローチは次のように役立つ：

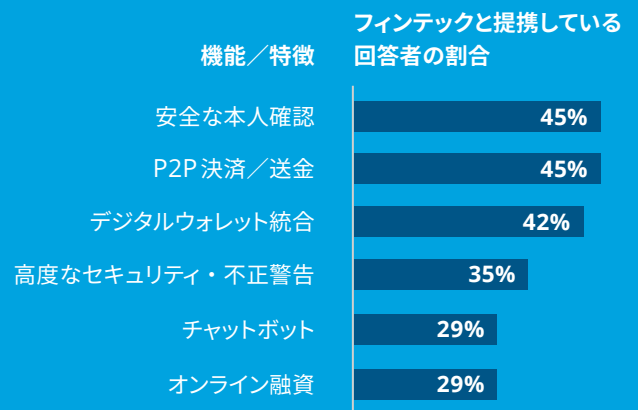
- **戦略的な明確さから始める：**すべてのパートナーシップは、銀行の広範な戦略ビジョンに直接結びついた、明確な目的を持つべきである。オムニチャネル機能の強化、新たな市場への参入、高度なデータ分析の活用など、目的の一致が不可欠である。共通のビジョンがなければ、パートナーシップは断片的で非効率になりがちである。
- **円滑な実行をデザインする：**成功するパートナーシップには、役割、責任、レポーティングが事前に明確化された、統合的なオペレーティングモデルが必要である。銀行とそのパートナーは、チームを統合し、ワークフローを調整し、コミュニケーションのための仕組みを作り、推進力を維持しなければならない。



- **お互いの成功のための仕組みを作る：**パートナーシップは、双方が当事者意識を持つことでうまくいく。ゼロサムの関係ではなく、win-winのインセンティブを構築することが、各当事者がコミットし続けることに役立つ。これには成果報酬、共同投資モデル、共同でイノベーションを促進する共有データなどが含まれる。
- **リスク管理とダイナミズムのバランスをとる：**コンプライアンス、セキュリティ、業務リスクは後回しにできないが、リスク管理の負担がパートナーシップを圧迫しては意味がない。継続的なモニタリングとリスク評価を含むバランスの取れたガバナンスフレームワークは規制上のトラブルを防ぎつつ、パートナーシップにおける柔軟性を維持するのに役立つ。
- **出口のタイミングを見極める：**パートナーシップが自然な終わりを迎えることは必ずしも悪い事ではない。銀行は、目標を達成した時点でパートナーシップを計画的に終了することを積極的に検討すべきである。進化や出口戦略のないパートナーシップは資産ではなく負債になる可能性がある。

銀行にとっての問題はパートナーシップを結ぶかどうかではなく、どのように正しく提携するかである。目標、インセンティブ、運用体制を整合させるという規律ある戦略的アプローチを取ることで、新しい市場や機能へのアクセスをより迅速かつ効率的に、しかも長期的なインパクトを持って実現できる。

銀行とフィンテックのパートナーシップを推進する主な機能



出所：Arizent, State of Digital Banking, infographic (2025年3月)



経営者の考慮事項

- パートナーシップが自社のデジタル変革を加速し、競争上の優位を高められる主要な領域を特定しているか？ ●●●
- ジョイントベンチャーやパートナーシップをどのように活用し、新たな市場や収益源を開拓しているか？ ●●●
- パートナーシップを通じて自社の技術革新や統合をよりスケーラブルでアジャイルにするにはどのような方法があるか？ ●●●
- モバイルアプリ、API連携、AI機能、オープンバンキング、不正防止、信用スコアリング、パーソナライゼーションなどの分野でどのようにパートナーシップを活用しているか？ ●●●
- パートナーシップはハイパー・パーソナライゼーション、ロイヤリティプログラム、コンテンツ自動化、予測分析といったマーケティング目標をどのようにサポートできるか？ ●●●

● CMO ● COO ● CTO

8. 小規模法人顧客を 獲得する

小規模法人顧客は、リテールバンクにとってもっと大きなビジネスとなるべきである。米国企業の99%は小規模・マイクロ法人（個人事業主を含む）に分類されており、成長を続けているため¹⁵、多くの銀行にとって大きなチャンスがある。リテールバンキングと小規模法人バンキングが交差する領域の潜在能力は非常に大きく、市場価値は3,300万ドルを超えている¹⁶。

こうした顧客は、個人の当座預金口座、法人口座、場合によっては住宅ローンや資産運用口座を持っているのも見落とされがちだ。ほとんどの銀行はこれらを別々の口座としてしか見ていないため、関係性を認識したり、評価したり、成長のための投資を行ったりしていない。実際のところ、顧客は銀行の異なる部門から個別にアプローチを受けたり、異なるインターフェースを通じてやり取りしたりするため、体験が断片化しがちである。

だからこそ、先見性のあるリテールバンクには小規模法人のオーナーに対し、複数の口座を持つことで優遇価格や特典のバンドルといった具体的なメリットを享受できるという魅力的な価値提案を開発する絶好の機会が訪れている。

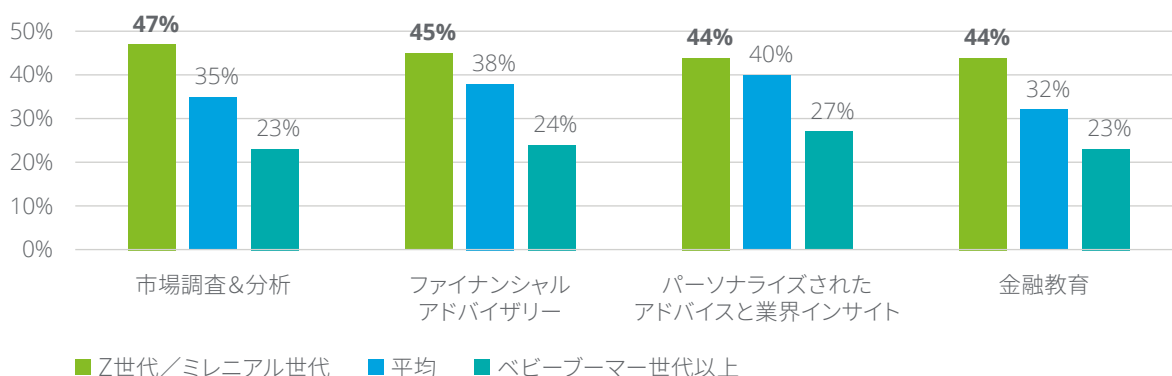
この取り組みは顧客にとってプラスになるだけでなく、銀行がすでにリテール部門で行っているデジタル投資の有効活用にもなる。例えば、リテール顧客向けの新しいデジタル商品申込プロセスへの投資は、小規模法人顧客にも拡張でき、また、サイバーセキュリティ、コンプライアンスなどを成熟させるデジタル投資も同様である。

Z世代・ミレニアル世代は
アドバイスを求めている



今日のビジネスオーナーは従来の型にはまらず、若く、デジタルの世界で生きており¹⁷、意味のあるカスタマイズされた金融アドバイスを求めている。

「非常に興味がある」または「乗り換えても良い」と考えているアドバイスサービス



出所：Deloitte US, “Small Business Banking: Time for a Refresh”
調査結果（2024年9月）

これらの顧客を獲得するには、銀行は取引ニーズを満たすだけでなく、データドリブンな金融インサイトを提供する必要がある。例えば、積極的な銀行は小規模法人顧客に問題が発生する前に、給与や請求書データの過去パターンを基に潜在的なキャッシュフローの問題を特定することができる。また、全国・地域の同業他社のデータを分析することで、小規模法人のオーナーにターゲットを絞った業界特有のインサイトを提供できる。顧客がレストランのオーナーならば、スタッフのシフト管理、テーブルの回転率、季節ごとの傾向に関する集約されたインサイトが役立つだろう。

小規模法人向けの融資は市場における空白地となっている。最近のデロイトの調査によると、小規模法人のオーナーは資金調達の際、ビジネスローンよりも個人ローンを利用する割合が約1.8倍高く、マイクロ法人のオーナーではその傾向がさらに顕著になる¹⁸。

小規模法人のオーナーにとって時間は非常に貴重である。銀行は税務、給与、人事、法務サービス分野の信頼の置けるサードパーティ・プロバイダーと直接つなぐことで顧客の時間を節約できる。こうしたソリューションを幅広い提案に組み込むことで、銀行は小規模法人のコミュニティにとって不可欠なパートナーとしての地位を確立できる。

リテールバンキングと小規模法人バンキングの交差点は単なる市場機会ではない。今、行動を起こす一部の銀行が次の10年間の成長を決定づける場所である。決断力を持って動く銀行は新しい世代の小規模法人オーナーとの持続的な関係を築くことができるだろう。



経営者の考慮事項

- 小規模法人顧客との間で定期的な収益を創出する機会をどのように特定しているか？
(例：サブスクリプション型バンキング、組み込み型金融、デジタル融資モデル) ●●●○
- 小規模法人顧客をランサムウェアやフィッシング攻撃からどのように保護しているか？ ●●●●
- 小規模法人顧客向けのデジタル融資拡大や信用審査プロセスを改善するためどのような戦略をとっているか？ ●●●●

● COO ● CXO ● CTO ● CISO
○ CFO ● CRO

9. 成長に必要な資金を確保するために 業務を進化させる

リテールバンクにとって、顧客の獲得とサービス提供にかかるコスト管理は常にバランスが求められる課題である。テクノロジーへの投資、特にフロントエンドのデジタル強化は、顧客体験の向上だけでなく全社的な経費率の改善にもつながることを明確に正当化する必要がある。これを実現するための最も強力な方法の一つは、ミドルオフィスとバックオフィスの機能に活用することである。これらのプロセスを近代化することで、銀行は効率性を高め、顧客体験の改善を自己資金で実現し、品質や成長を損なうことなく経費を削減できる。

重要なのは透明性である。銀行は、異なる顧客セグメントを獲得し、サービスを提供するのに実際どれだけのコストがかかっているのかを明確に把握する必要がある。これらのインサイトをもとに、業務の効率化やサービスモデルの最適化、不要な摩擦を減らすためのターゲット戦略を策定できる。多くの場合、デジタルファーストの取引へのシフト、紙ベースのプロセスからの脱却、モバイルおよびWebチャネルでのセルフサービスオプションの拡充などが、実現のための有力な手段となる。

多くの銀行では、特に融資業務で今も手作業や紙中心のワークフローに依存している。例えば、住宅ローンや自動車ローンは冗長な書類や認証手続きによってしばしば処理が滞る。顧客は何度も同じ情報を提出するため非効率や不満が生じる。ローン書類をデジタル化することで、オンボーディングの効率化や手作業によるミスの削減を実現し、全体的な体験を向上させることができる。

顧客の苦情処理やバックオフィスの問い合わせ管理も変革の余地がある分野である。問い合わせのスマートルーティング、バーチャルチャット・サポート、リアルタイムの追跡などによって解決までの時間を短縮

し、顧客満足度を向上させることができる。同様の自動化は小口取引の不正検知を強化し、AIを活用した分析で小さな問題を早期に特定することができる。

これらの長期的なレジリエンスと成長への取り組みは、本レポートで挙げた他の機会とも密接に関連している。より良いデータ活用、コアバンキングの段階的なモダナイゼーション、チャネルの統合はすべて単なるコスト削減にとどまらず、効率化によって生まれたリソースをイノベーションの原資とすることに確実に役立つ。今日の業務プロセスを再考することで、銀行は自らの未来への資金を調達することができるようになる。



経営者の考慮事項

- すでに実施しているAI、自動化、クラウドソリューションへの投資のうち、自己資金による成長を支援できるものはどれか？ ● ● ○
- レガシーの複雑さや技術的負債を削減するためにどのような取り組みを進めているか？ ● ● ○
- モジュール型、APIを活用したアーキテクチャやクラウドネイティブ・ソリューションへの投資はどのように行っているか？ ● ● ○

10. 銀行業界の枠を超えた人材を育成する

リテールバンキングがデジタルやハイブリッドモデルへと移行する中、新しいスキル、キャリアパス、パフォーマンスの評価方法が求められている。銀行がオペレーティングモデルを見直す際には、どのような人材を採用し、育成し、評価するかについても再考しなければならない。

従来、銀行業務のスキルといえば、リレーションシップ・マネジメント、商品知識、信用リスク管理だった。これらは今も重要だが、現代の環境では加えてデジタルエンゲージメント、AI、サイバーリスク、隣接分野のトレンドに関する専門性が求められる。パーソナライズされた金融サービスやデジタルでの取引の増加は、銀行が銀行商品についてだけでなく、顧客行動やエンジニアリング、先端技術を理解できるプロフェッショナルを必要としていることを意味する。一部の銀行では、パートナーシップ開発や小規模ビジネスのエコシステムなど、金融サービスの拡大の中心となる分野のスペシャリストを迎える必要が出てきている。

こうした変化によって、新たなキャリア開発モデルも必要となる。従来のキャリアパス一支店勤務から始まり、エリアリーダーを通じて昇進することは、もはや唯一のルートではない。現代的なキャリアモデルでは、多様な人材にユニークな入り口を用意している。例えば、顧客エンゲージメントのスペシャリストは、コンタクトセンター、デジタル・アドバイザリー、リレーションシップ・マネジメントなど、対面とデジタルの両方のサービスを経験しながら、さまざまなハイブリッドの役割を通じてキャリアを築くことができる。

業界内外で競争が激化する中、銀行は報酬を決定する方法を再考する必要がある。成果報酬は、もはや支店の売上や商品の浸透率だけに結びつけるべきではなく、顧客のエンゲージメント、デジタルの利用促進、長期的なファイナンシャル・ウェルネスも反映されるべきである。報酬制度、福利厚生やその他特典もテクノロジーや消費財・小売など競争の激しい業界から優秀な人材を引き付け、定着させるため進化しなければならない。リテールバンキングは変化しており、銀行が人材を引き付け、育成し、報酬を与える方法もそれに合わせて変わる必要がある。これらに適応できる銀行は、常に次の時代に備えた人材を生み出すことができるだろう。



経営者の考慮事項

- 先進的な業界からブランド戦略の専門家を迎え入れ、自社のチームの能力や才能を活性化し、強化するにはどうすれば良いか？ ●●
- 消費者向けのテック業界から、グロースマーケター、顧客体験のスペシャリスト、UXデザイナー、デジタルプロダクト・マネージャーを採用するため、どのような戦略を用いているか？ ●●
- データや行動科学を活用することで、銀行業界の枠を超えた採用活動全体に、どのようなメリットがもたらされるか？ ●●
- データやAIに精通したリスクアナリスト、行動データサイエンティスト、詐欺対策の専門家など、他の業界から人材を迎え入れるために銀行内でどのように魅力的なキャリアパスを定義できるか？ ●●●●

● CMO ● CHRO ● CTO
● CDO ● CRO

今日の行動が明日の インパクトをもたらす

今日、果断な行動を取るリテールバンクは、今後の変化を乗り越え、次に来る標準を築く上で有利な立場に立つことができる。本レポートで示した10の戦略的アクションは、実践的でインパクトの大きい手段であり、リーダーと後続者との差別化を図る助けとなる。顧客エンゲージメントや業務効率の再構築から、テクノロジーの活用、パートナーシップの強化、規制変化への対応に至るまで、いずれも長期的なレジリエンスと成長へ向けた基盤となる。

しかしながら、この進化する環境で成功するには、個別の取り組みや微調整では不十分である。デジタルイノベーションと人間中心のサービス、コスト最適化と将来への再投資、コンプライアンスと競争力のある機動性を結びつけた、大胆で多分野にわたるアプローチが求められる。明確さと自信を持って動き、義務ではなく意図を持って適応する銀行は、顧客から信頼され、好まれ、支持される存在となるだろう。

リテールバンキングの未来は、リアルタイムで形成されている。今、行動することで、銀行は自らの条件で業界を再定義し、競合他社の一歩先に行き、さらにその先を進むことができる。

原文著者・ 米国事業お問い合わせ先

Kristin Korzekwa

Managing Director, Retail
Banking US Segment Leader
Deloitte Consulting LLP
kkorzekwa@deloitte.com

Bill Dworsky

Senior Manager
Deloitte Consulting LLP
bdworsky@deloitte.com

Risk, Compliance, and Regulatory Controls

Tom Nicolosi

Principal
Deloitte & Touche LLP
tnicolosi@deloitte.com

Compliance and Regulatory Change

Shaun Nabil

Managing Director
Deloitte & Touche LLP
snabil@deloitte.com

Compliance and Risk

Jessica Golden

Senior Manager
Deloitte & Touche LLP
jegolden@deloitte.com

AI & Data

Adrien Monvoisin

Managing Director
Deloitte Consulting LLP
amonvoisin@deloitte.com

Strategy & Digital Banking

Nick Cowell

Principal
Deloitte Consulting LLP
nicowell@deloitte.com

Customer Strategy

Jon Valenti

Principal
Deloitte Consulting LLP
jvalenti@deloitte.com

文末脚注

1. Blend, [The state of personalization in banking](#), thought leadership, March 2, 2022.
2. Ibid.
3. The Harris Poll, "The personal bank: Delivering personalized experiences across generations," research report commissioned by Q2 Software, Inc.
4. Deloitte, [Digital Banking Maturity 2024](#), accessed March 2025.
5. ABA Banking Journal, "[Riding the wealth transfer wave](#)," accessed April 2025.
6. American Bankers Association, "[Consumer Survey Banking Methods 2024](#)," research findings, November 22, 2024.
7. Statista, [U.S. branch banking usage](#), accessed March 2025.
8. Deloitte Digital, "[CX and savings: How banking and insurance contact centers find their balance in an evolving environment](#)," research findings, September 2024.
9. The Harris Poll, "The personal bank: Delivering personalized experiences across generations," research report commissioned by Q2 Software, Inc.
10. Deloitte, [Digital Banking Maturity 2024](#), accessed March 2025.
11. Maggie Davis, DepositAccounts, "[Consumers Have More Trust in Banks Than the Government](#)," blog post, August 6, 2024, accessed March 2025.
12. Deloitte Center for Financial Services, "[Generative AI is expected to magnify the risk of deepfakes and other fraud in banking](#)," article, May 29, 2024.
13. LexisNexis Risk Solutions, "[True Cost of Fraud Study: Financial Services and Lending Report - U.S. and Canada](#)," commissioned study conducted by Forrester Consulting, August 2023.
14. Financial Times Commercial department, "[Why banks want partners to help them succeed in digital](#)," accessed March 2025.
15. U.S. Small Business Administration, Office of Advocacy, "[2023 Small Business Profile, US](#)," accessed March 2025.
16. Deloitte US, "[Small Business Banking: Time for a Refresh](#)," Research findings, September 2024.
17. Ibid.
18. Ibid.

和訳版担当者・ 国内お問い合わせ先

デロイト トーマツ コンサルティング合同会社
Banking & Capital Markets (銀行・資本市場)

戸室 信行／**Nobuyuki Tomuro**
Partner
ntomuro@tohatsu.co.jp

大内 圭介／**Keisuke Ouchi**
Director
kouchi@tohatsu.co.jp

茂木 健太郎／**Kentaro Mogi**
Manager
kemogi@tohatsu.co.jp

崎山 京佑／**Kyosuke Sakiyama**
Senior Consultant
ksakiyama@tohatsu.co.jp

本誌は Deloitte US が 2025 年に発表した内容をもとに、デロイト トーマツ コンサルティング合同会社が翻訳したものです。なお、翻訳版と原文に相違がある場合には、原文の記載事項を優先します。

Deloitte.

デロイト トーマツ

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 リスクアドバイザリー 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リー 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プロフェッショナルサービスを提供しています。また、国内約30都市に2万人超の専門家を擁し、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の指しします。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（オーストラリア、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、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、最先端のプロフェッショナルサービスを、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信頼を高め、クライアントの変革と繁栄を促進することで、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 180 年の歴史を有し、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約 46 万人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。

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2025. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.



IS 669126 / ISO 27001



BCMS 764479 / ISO 22301

IS/BCMS それぞれの認証範囲はこちらをご覧ください
<http://www.bsigroup.com/clientDirectory>