

COVID-19時代の リテールバンキング

レジリエントなリーダーのための
シナリオ

2020年5月

**最前線に立つ人々は、COVID-19と果敢に戦っています。
一方、銀行員もこのパンデミックを通して、欠くことのでき
ないサービスを提供し続けています。**

本書は、リテールバンキング・セクターにおけるCOVID-19の中期的な(1~3年)影響を、
銀行業界の経営者に提供することを目的としています。

1

再構築される業界

2

将来を理解する

3

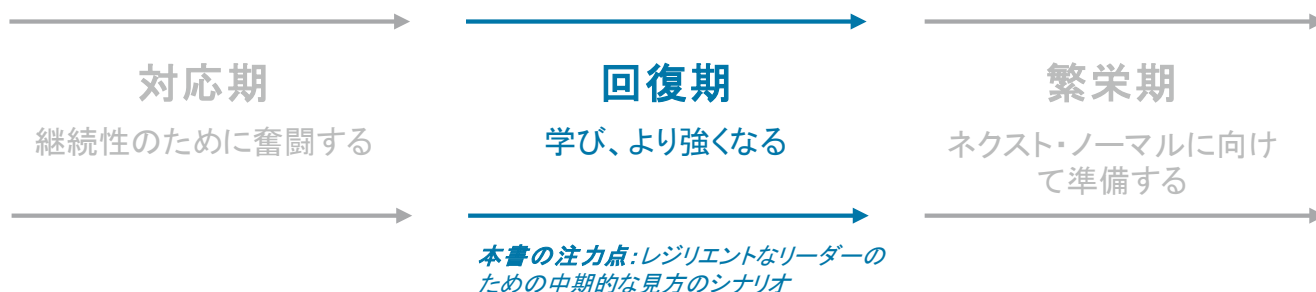
シナリオ考察

4

チームの紹介・謝辞

私たちはいま、未知の領域にいますが、その中であって銀行経営者は断固たる行動を取り、自行の強靭性を確実なものにする必要があります

デロイトのレジリエント・リーダーシップ・フレームワークでは、クライシスにおいて以下の3つの時期を定義しています



本書は、世界のリテールバンキングの環境が今後1~3年間でどのように展開していく可能性があるのかについてのシナリオを示し、COVID-19がもたらす中期的な影響の可能性についてリーダーが模索できるように支援するものです。「銀行」および「リテールバンク」という用語は、主に個人消費者へのサービスに注力しているあらゆる個人向け銀行組織を指し、地方銀行、信用組合、専門ローン会社も含まれます。これらのシナリオは将来の可能性を概説するもので、洞察を生み出し、チャンスを見つけ出せるように作成されています。

本書の目的

世界のリテールバンキング・セクターが今後1~3年間でどのように進化していく可能性があるのかについてシナリオを共有し、リーダーを支援します:

- 1 持続的な確実性やクライシスの影響について生産的に討議します
- 2 パンデミックにおける不確実性により、世界のリテールバンキングが中期的にどのように形作られる可能性があるのかについて取り上げます
- 3 グローバル銀行の主要分野が急激に変化する環境によってどのような影響を受けるのかを洗い出します
- 4 クライシスへの「対応」期から、中期的な「回復」期に向けて進んでいきます

シナリオ構想を行うことで、不確実な将来での意思決定に向けて、備えることができます

本書はCOVID-19のパンデミックによって今後1~3年間でリテールバンキング業界の動きがどのように加速したり方向性を変えたりするのかについて、様々なシナリオを検討するものです。シナリオは現在進行しているトレンドを足掛かりとし、既に明らかになっているマクロ経済と銀行業界の不確実性と合わせて、パンデミックの深刻さや各国政府の対応から説得力があると考えられるその他の要因をベースとします。

このシナリオは、主に消費者、小企業事業主、起業家を顧客とするリテールバンクを対象としています。

1~3年という期間を選択した理由は、この時間軸が変化が起きるには十分に長期間であると共に、今日の経営者にとって意義のある短期間でもあると考えたためです。

本書を読み進めていただく中で、必ず起こるであろうと考えていた物事が今や全く異なる様相を呈すようになっている可能性があるかと捉える努力をしてください。既に予見していた変化や必然的に起きると考えていた変化がクライシスによって加速するとか、このシナリオが正しい将来の予測であるといった短絡的な結論に飛びつくのは避けてください。

本書やその中で記された今後の可能性の描写は、最終的には御社の姿や御社が取るべき次のステップについて問いかけるものとなります。

シナリオとは？

シナリオとは、将来がどのような状況になる可能性があるかについてのストーリーであり、思考を発展させ、既存の知識を問い直し、足元でより良い判断を行っていくために体系的なプロセスを通じて作成されるものです。何が起きるだろうという予測ではなく、何が起きる可能性があるのかという仮説であり、新たなチャンスや隠れたリスクに対する視野を広げることを目的としています。

シナリオは2020年5月初め現在のものであり、新型コロナウイルス感染症の流行を受けて、健康関連の道のり、経済的影響、各国政府の取り組みに関して当社が最大限理解している範囲をベースに作成されています。

1

再構築される業界

2

将来を理解する

3

シナリオ考察

4

チーム紹介・謝辞

将来を理解する

COVID-19が全世界のリテールバンキングの様相を一変させることは 確実です

COVID-19の深刻さに関わらず、リテールバンクには10の力が作用します：

1

銀行が株主への還元以上に**社会的な役割を果たす**ことへの期待が高まります。

2

経済が安全に再開される中で、クライシスの初期段階に見られた**銀行と政府の協力関係**が強化されます。

3

家計の**金融リスクの取り方が根本的に見直**されます。

4

クライシスによって以前には大胆過ぎると考えられていたような**コスト削減策の実施**についての自由度が高まります。

5

金融監督の新たな形や行動に対する期待といった銀行に対する新たな責任が生まれます。

6

今後のレジリエンスを向上させるために**金融システムの安定性とインフラの近代化**の取り組みが加速します。

7

銀行はCOVID-19の文脈やデジタルでのやり取りの調整を活用して、**デジタル採用への情動的な動き**を克服します。

8

銀行の投資がより短期的なものになり、確実なリターンや業務のレジリエンスを生み、コスト削減につながるものが優先されます。

9

主要銀行の間では**信用リスクの許容度が下がり**、特定のセグメントにも融資枠が行き渡るように政府の介入が必要となります。

10

リモート業務モデルが加速度的に進化し、経営者にも社員にもメリットとストレスの両方を生みます。

注:ここで挙げた確実性とは、世界のリテールバンキング業界全般に確実に影響を与えそうなものです。現地レベルで検討する際には、差異が生まれる可能性があります。

将来を理解する

COVID-19の深刻さに関わらず、銀行には10の力が作用します

1 銀行が株主への還元以上に社会的な役割を果たすことへの期待が高まります。

主な所見

- 政府と銀行は足並みを揃えて借手に対して過去最大の金額となる金融支援を実施しました(例:韓国では低所得世帯向けに政府から消費クーポンが配布されました¹⁾。同様に、銀行も住宅ローン返済の猶予やクレジットカード金利の減免を実施し、借手のニーズに対応しました²⁾。
- カナダの大手各行は合計30万人以上のカナダ国籍の社員を雇用し³⁾、クライシスを通して社員とその家族を支えるために2020年中には解雇を実施しないことを示唆しています⁴⁾。
- 金融機関は既にステークホルダー資本主義に向かって変化しています。世界経済フォーラムの2020年の年次総会のテーマも大企業が利益と繁栄を両立させるように求めるものであり⁵⁾、この動きが顕著に示されています。

影響のサマリー

- 目先の四半期決算が発表される中で、消費者と規制当局は銀行のクライシス対応やクライシスの中での貢献に関して、銀行の経済的支援や社会的な影響について厳しい目を向けるようになるでしょう。
- リテールバンクがいかにか広範な意味での社会的な目的を具現化し、トリプルボトムラインを考慮するか、この度合によって、新しい規制の方向性や消費者のロイヤルティが影響を受けることになります。
- 銀行には回復という重荷を担いつつ、一方では休暇制度の拡充、カウンセリング、健康管理、その他「銀行業務以外」のサービスといった、政府に準ずるサービスを提供することが期待されるようになります。
- 銀行は、健康・安全・目的に対して一層注力するようになる可能性があります。これは、地域社会全般の福利を支えるために広範なステークホルダーと協調していく際に特にあてはまります。

2 経済が安全に再開される中で、クライシスの初期段階に見られた銀行と政府の協力関係が強化されます。

主な所見

- 各国政府は資本の配分や借手負担の軽減について銀行システムに協力してきました。(例:英国の中小企業向け緊急融資(CBILS)、イタリアのクーラ・イタリア、米国のコロナウイルス支援・救済・経済安全保障法(CARES法))⁸⁾。
- カナダ各行のCEOはビル・モルノー財務大臣と定期的に話し合いを重ね、消費者と事業者がパンデミックの中で適切な水準のサポートを受けられるよう協力して取り組んでいます⁶⁾。
- フランスの銀行ソシエテ・ジェネラルは、職場復帰が開始されることに合わせてスタッフの健康と安全を確保するために労働組合の関係者と協議しています。香港においては、ゴールドマン・サックスが社員の安全確保と感染再拡大の防止／緩和を図るため、5月25日までに社員の50%を復帰させるなど段階的な復帰計画を実施しています⁷⁾。

影響のサマリー

- 全国規模で展開する大手銀行には、政府の政策やアプローチを統合する核として行動する必要が生じます。(例:安全な職場復帰の管理に向けて、政府や不動産管理会社と調整する必要があります。)
- パンデミック期間中に出現した官民連携はパンデミック後も継続し、政府や公的保険機関と連携して必要な水準の検査・監視・追跡を徹底することになるでしょう。
- カナダの銀行経営者と政府の間に見られた共同歩調のように、パンデミックの中で形成された協力の形が今後も長期間にわたって維持されることになると考えられます。

¹⁾デロイト作成のレポート、The Star; ²⁾デロイトのレポート; ³⁾CBA; ⁴⁾Financial Post, The Globe and Mail, TD, BNN Bloomberg; ⁵⁾世界経済フォーラム; ⁶⁾Financial Post; ⁷⁾New York Post, Reuters; ⁸⁾デロイトの分析、White & Case, Norton Rose Fulbright, Lexology、デロイトのレポート、Yale

COVID-19の深刻さに関わらず、銀行には10の力が作用します

3 家計の金融リスクの取り方が根本的に見直されます。

主な所見

- 社会から取り残された層が偏った影響を受けています。カナダでは44%の世帯が職を失ったと報道され¹、700万人がカナダ緊急対応給付金(CERB)を申請しました²。米国商工会議所は小企業の25%が閉鎖したことを示唆しています³。
- オートマティック・データ・プロセッシング社(ADP)の推計では、米国の民間セクターの4月の失業者数は最大2千20万人、同様に6週間の失業給付の申請が最大3,000万件となっています⁴。
- 過去の金融危機は、購買物や価値を見出すものなどを含め世代の行動を長きにわたって変化させるものでした。(例:2008年のグローバル金融危機後、消費者は住宅、自動車、ヘルスケアといった実物資産や価値の高い分野に消費を集中させた一方で、小売販売の分野の回復には遅れが生じました⁵。)

影響のサマリー

- 消費者は信用に対してより慎重な姿勢を取るようになり、クレジットカード支出や大規模な資産購入(住宅や自動車など)を減らすでしょう。これが家計の大幅なレバレッジ解消や金融機関の手数料収入の減少につながります。
- 資本市場のボラティリティの影響が長引くことで消費者が高金利預金口座(HISA)や定期預金といった商品に目を向けるようになるなど、今般のクライシスは消費者の貯蓄に対する意欲に長期的な影響を及ぼします。
- 多数の小企業が倒産や閉鎖することが見込まれ、新事業の立ち上げや起業の検討には当面後ろ向きになるでしょう。
- その結果、銀行から出すべきメッセージとして、長期的な貯蓄や投資の前に、手元キャッシュフローに関するアドバイスを優先する必要が生まれます。

4 クライシスによって以前には大胆過ぎると考えられていたようなコスト削減策の実施についての自由度が高まります。

主な所見

- 銀行は既にコスト削減目的でデジタルトランスフォーメーションを進めています(デジタル化、自動化、バーチャル化など)、その取り組みが今般のクライシスによって加速します。
- パンデミックに迅速に対応しリモートワーク環境を整えるために、銀行には想定外のコスト支出が求められました。例えば、パークレイズはクライシス後には全社員が一カ所で働く必要はない可能性を示唆しています⁶。
- 全体として、中核インフラの大規模なトランスフォーメーションのプロジェクトは2021年度に継続される計画です。COVID-19によってこのようなトランスフォーメーションの取り組みには若干の遅れが生じますが、キャンセルはされていません。

影響のサマリー

- 銀行はコスト削減を進めつつも顧客体験の維持と向上を図るために、最適なチャネル構成(対面、セルフサービス、多角チャネルなど)を再検討し、それに合わせて人員規模の再調整が必要になります。
- 想定外のコストとCOVID-19のパンデミックそのものの影響が相まって、銀行は裁量的な支出を積み増すと共に、人員規模の維持や削減を迫られることになります。
- デジタル化の取り組みに向けた大規模な資本支出への資金手当ての必要が生まれ、短期的なコスト削減の圧力がより一層高まることになります。
- パンデミックの影響で収益に課題を抱える中、コスト効率の維持や改善のために、銀行にはコスト削減の取り組みを加速することが求められます。

¹Global News; ²カナダ政府; ³Forbes、米国商工会議所; ⁴ADP、Market Watch; ⁵NBC; ⁶New York Post、Reuters

COVID-19の深刻さに関わらず、銀行には10の力が作用します

5

金融監督の新たな形や行動に対する期待といった銀行に対する新たな責任が生まれます。

主な所見

- 2008年の金融危機後、将来的な金融危機を防ぐために米国で法律の制定が相次ぎました(ドット=フランク・ウォール街改革・消費者保護法など)。
- 中国では国内経済の回復を加速させようと、外資100%の保険、先物、投資信託の会社の設立を認める規制緩和が現在進んでいます¹。
- カナダの銀行に対しては、デジタルでの顧客対応を可能にする規制緩和が既に実施されています(政府給付のための口座登録に対する認証の簡素化など)²。

影響のサマリー

- グローバル銀行にはクライシス収束後に新しい規制や責任に従っていく必要が生まれる可能性があります。特に、事業継続計画、パンデミック計画、サイバーレジリエンスの分野にこれがあてはまります。
- 銀行のデジタルによる顧客対応の継続を認めるなど、より寛容な規制変更も出てくるでしょう。金融サービスの全面的なデジタル化のためには、全国的なデジタル本人確認のような包括的なソリューションが必要となります(例: デジタル署名が全ての手書き署名に替わる、など)。
- その他の監督上の変更によって、将来的なシステムリスク軽減のために銀行に新たな負担やこれまで以上の負担がかかるようになることが考えられます(例: ストレストテスト、消費者保護、行動)⁷。
- COVID-19収束後の規制当局や政府の優先事項は引き続き安定性、安全性、消費者保護となります。規制当局にとっては短期的には効率性、競争力、実用性といったものに注目した取り組みの優先順位は下がりますが、そのような取り組みが安定性につながる場合はこの限りではありません。

6

今後のレジリエンスを向上させるために**金融システムの安定性とインフラの近代化**の取り組みが加速します。

主な所見

- クライシスによって、特に本人確認や認証といった支払インフラ向上の必要性が浮き彫りになりました。政府からの給付には一定の状況を満たしている証明が必要で、データが向上したことでパンデミックの使用事例に対応できるようになる可能性があります³。
- 2020年4月、COVID-19のパンデミックの中にあつて、中国人民銀行は現金の新たな代替として全国で通用するデジタル通貨の展開を複数の指定都市ではじめました⁴。
- クライシス以前にも、フィリピンのCIMB銀行はデジタルによる新規顧客の受入れ業務において既にデジタル本人確認のプロバイダーJumioと提携していました⁵。このようなデジタルプログラムが今後よりいっそう重要になると考えます。
- 銀行にはサイバーセキュリティのレジリエンス基準に向けた投資を加速させることが期待されています。(例: サイバーセキュリティ企業に対するベンチャーキャピタルからの投資は年初来170億ドルに達しています⁶。)

影響のサマリー

- 中国による「デジタル元」展開に向けた取り組みなど⁴、現在進行している主要な金融インフラプログラムの導入は引き続き非常に重要であり、イノベーション、競争、セキュリティを両立させることに新たな注目が集まります。
- 不良債権を支援するために政府がより広範な特定目的会社の枠組みを策定することになるでしょう(ただし、利用されない可能性もあります)。
- 全国規模のデジタル本人確認といったソリューションについては、市民だけに着眼したものではなく小規模事業や企業を取り込むことにも主眼を置く必要があると考えています。緊急時のコミュニケーションや追跡を含めるために使用事例は拡大されるでしょう。

¹The Washington Post; ²Mondaq; ³デロイトの分析; ⁴Los Angeles Times; ⁵Business Wire、Tech Wire Asia; ⁶PitchBook; ⁷英金融行動監視機構

将来を理解する

COVID-19の深刻さに関わらず、銀行には10の力が作用します

7

銀行はCOVID-19の文脈やデジタルでのやり取りの調整を活用して、デジタル採用への惰性的な動きを克服します。

主な所見

- 社会的ディスタシング(社会的距離)によって全面的なデジタルの採用が求められるようになったことから、直販、セルフサービス、デジタルでのアドバイス、デジタルの支払に向けた進化がこの数週間という短期間のうちに加速しました。
- デジタルでのやり取りを取り入れることに躊躇していた消費者であっても、必要に迫られてデジタルを受け入れ、このような新しい手法に一定程度馴れてきました。
- 金融機関はほぼ全面的にデジタルで顧客サービスを提供できるよう迅速に対応を取っており、主要プレイヤーは自社デジタルプラットフォームの短期的また長期的な機能性や効率性の拡充に向けて積極的に投資しています¹。例えば、英国のTSB銀行は「スマートエージェント」を使ってローン返済猶予(個人ローンまたは事業ローン)への顧客の申請を支援しています²。

影響のサマリー

- 主要テクノロジーが事業部門および業務部門にわたって一貫性を持って網羅されるように、全社レベルでの投資が加速する可能性が高いでしょう(労務管理、デジタルインターフェース、など)。
- より長期的な時間軸で取り組み、慎重に展開する予定であった計画済みのテクノロジー投資については、迅速なデジタル化に寄与する場合には特に加速することになるでしょう。
- 消費者がデジタルツールの利用に自信を深める中で、デジタルチャネルの採用は今後も進むでしょう。
- モバイル決済チャネルの採用が進むに伴い(例:モバイル決済の上限の引き上げ)、現金やATMの利用は激減すると見込んでいます。それによって、物理的な銀行インフラも変更を迫られます。ATMとキャッシュマネジメントのインフラを組み合わせたコンソーシアムモデルに対する関心が新たに高まると予測しています。

8

銀行の投資がより短期的なものになり、確実なリターンや業務のレジリエンスを生み、コスト削減につながるものが優先されます。

主な所見

- 短期的なリターンや後悔を生まない取り組みに注目が集まり、銀行の様々な取り組みは停止・開始・継続に仕分けされました。CIOに対する調査では、最大20%におよぶIT展開や新規プロジェクトが保留になったことが明らかになっています⁴。
- 高度なカイトイング、フィッシング、サイバー攻撃といった不正の試みが増加しており、リモートワークや急ごしらえのプロセスによって状況は深刻さを増しています。これがコスト増につながっています³。
- 新規の支出または支出の増加にはより上席の者の承認が必要となるなど、裁量的な支出は厳しく精査されます⁵。
- より短期的で実用的な計画サイクルに今まで以上の監督が加わり、これが今後も継続すると考えられます。

影響のサマリー

- 商品、サービス、チャネルと比較した場合に提供コストを削減できるプロジェクト(自動化/デジタル化など)に再配分される可能性が高いと言えます。
- 銀行は不正の封じ込め、引受の厳格化、流動性管理などにかかる業務改善を優先しそうです。クライシスの間に明らかになった業務モデルの脆弱性もクライシス後の業務レジリエンス改善に向けた集中投資の対象となるでしょう。
- 銀行にはより効率的なデータシステム構築に注力し、既存レガシーインフラにテクノロジーを統合する難しさに対処する必要が出てきます。その結果、新たな商品およびサービスに対する幅広い機会が生まれます。
- 銀行は古いやり方に立ち戻ることなく、迅速に動いて新たな行動に順応できた方法を理解するために、COVID-19への対応を振り返ることになるでしょう。

¹デロイトのレポート; ²デロイト作成のレポート、Mortgage Finance Gazette; ³CBC; ⁴Forbes; ⁵Forbes

COVID-19の深刻さに関わらず、銀行には10の力が作用します

9

主要銀行の間では信用リスクの許容度が下がり、特定のセグメントにも融資枠が行き渡るように政府の介入が必要となります。

主な所見

- カナダにおいては様々なセグメントで滞納や不払いが増加しており、貸し倒れが長期にわたって増加することが予想されます。政府による支援がなければ消費者ローンの債務不履行は50～70%増加すると試算されています¹。
- 各国政府は貸し手による低コスト資本へのアクセスを増やす金融政策を打ち出していますが、それに加えて銀行や貸し手の信用リスク許容度を高めるために資本要件の削減や規制要件の緩和にも踏み切っています²。
- 中国では、事業および地域社会ベースの借手を支援するために、ローン支払猶予プログラムの適用拡大を受けて、不良債権の認定基準がより銀行寄りになりました³。

影響のサマリー

- 銀行は中期的な貸倒リスクを制限するために貸付要件を厳しくし(債務比率、ストレスとテストの変更、融資比率の幅などに対する新基準の合意)、現実的な貸倒引当金を設定しようとする可能性があります。
- プライム層が縮小してニアプライム層やノンプライム層が増加するため、信用の逼迫を受けて民間貸付市場が成長します。
- 流動性の拡大に注力した政府の金融政策は、主要銀行の信用リスク許容度を高めるには十分ではない可能性があり、貸し手の信用リスク軽減のために政府による証券化や保証といった介入が必要となります。

10

リモート業務モデルが加速度的に進化し、経営者にも社員にもメリットとストレスの両方を生みます。

主な所見

- 各国政府は資本の配分や借手負担の軽減について銀行システムに協力してきました。(例:英国グローバル銀行は既に大部分の人員が在宅勤務できるような対策を講じています⁴。例えば、ドイツ銀行投資銀行部門では84%がリモートワークを経験しており⁶、カナダの銀行においては約20%であったリモートワーク可能な社員数がクライシス開始後1週間以内には少なくとも85%まで高まりました⁴。
- 全世界で職場復帰が進んでいます。例えば、中国では衛生に対する関心が高まり、オフィス内での行動が変化しつつあります⁵。ウェルズ・ファーゴでは社員約18万人が当面の間リモートワークを続けることを発表しています。

影響のサマリー

- 社員の心理、コスト管理の機会、生産性が損なわれる可能性などのバランスを取りつつ、よりパーソナルな業務モデルをどの程度サポートするのかについて、それぞれの銀行が検討する必要があります。
- 人材管理、人員構成、オフィス不動産管理、クロスチャネルでの消費者とのやり取りができるようなテクノロジーシステムの取り込みなど、社員の働き方の多様化(オフィス勤務とオフィス外勤務)にあわせて新たな管理能力が必要となります。
- 銀行には長期的なサポートツールやリーダーシップを取り入れ、リモートワークの社員がそれぞれの役割においてやる気と生産性を維持するように図る必要が出てきます(例:新たなコラボレーションの方法、指針やコーチングの提供、社員のパフォーマンスや健康の管理)。

¹Globe and Mail、CIBC; ²デロイトのレポート; ³S&P Global、デロイトのレポート; ⁴デロイトの分析; ⁵Wall Street Journal; ⁶New York Post、Reuters

ただし、将来が具体的にどのようなようになるのかは不透明です。
2つの重大な不確実性の要素が新型コロナウイルスの全体的な影響の
カギを握っています。

1

全体的な世界的流行(パンデミック)の深刻度および伝染の進行のパターンとはどのようなものでしょうか？

影響がより小さい

影響がより大きい

ピークが急速にきます

ウイルスの伝染は急にピークを迎え、その後急速に鎮静化します。



自然に減退します

人と人が急速に接触することで、結果的に「集団的抗体」が獲得されます。



徐々に拡大します

ウイルスは徐々に、長期的に拡大します。



ジェットコースター

ウイルスの伝染に季節的な波があり、感染の深刻度は徐々に減っていきます。



第2波

ウイルス感染の第2波が発生し、最初の時よりも強力です。



2

国内および国家間の協調の度合いはどのようなものでしょうか？

影響がより小さい

影響がより大きい

協調的に対応する場合

- 国々は「大胆な発想、迅速な行動」をモットーに掲げます。国内および国家間で効率的に協力し合い、協調的な政策および最適な対策(例えば、検疫および検査の義務化)をとることによって、ウイルスの伝染を封じ込めます。
- 人々の移動を減らし、伝染のスピードを遅くするために協力し合います。
- 公的機関は、将来的にウイルスが広範囲に伝染するのを防ぐために、積極的な対策をとります。




弱く、分断されている場合

- 政府および機関の間で、ウイルスの伝染を阻止するために必要な物品やリソースを提供するための協調関係がありません。
- アカウンタビリティが欠如し、コミュニケーション不全を起こし、情報が共有されていません。
- 感染者の移動に対して効果的に対処するための対応策が不十分で一貫性を欠いています。




現在のトレンドおよび重要な不確実性の要素に基づく4つの明確なシナリオ



The passing storm

ウイルス封じ込めに対して政府が効果的な対応策をとったことにより、世界的流行(パンデミック)は制御できていますが、影響は長期化し、**中小企業および低所得や中程度の所得の個人およびコミュニティには大なり小なりの影響を与えます。**


- ウイルス伝染は比較的抑えられています
- 効果的な医療システムおよび政策によって対応できています



Lone wolves

世界的流行(パンデミック)が長期化し、その結果、**政府は孤立政策**をとり、サプライチェーンを短縮化し、監視を強めます。


- 世界的流行(パンデミック)は深刻で長期化します
- 世界的な協調体制が不十分で政策による対応が手薄です



Good company

世界中の政府が各国独自にクライシスに対処し、**解決のカギの一つとして、大企業が対策を強化し、「ステークホルダーの資本主義」へとトレンドが向かいます。**

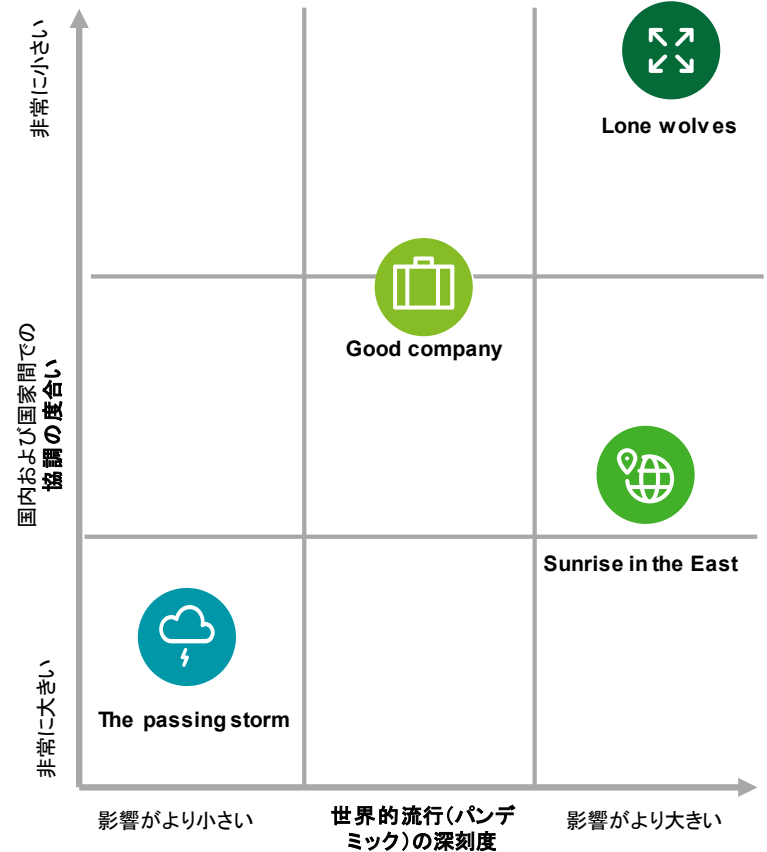
- 世界的流行(パンデミック)はさらに長期化します
- 世界的流行(パンデミック) 制圧は大企業主導の協力関係によって行われます



Sunrise in the East

中国およびその他の東アジア諸国は、より効果的にウイルス伝染を制御し、**世界の主要国家**としてのプレゼンスを獲得します。

- 世界的流行(パンデミック)は深刻です
- 東アジアの国々が協調的な医療対策を主導します



それぞれのシナリオでリテールバンキングの世界はどのようになるのでしょうか？



The passing storm

- 銀行システムはクライシスを経て強化されます。銀行はニューノーマルをうまく乗り切ろうとし、偏った影響を受けた消費者を支援しようとしません
- 金融機関は順調に回復しますが、合理化や効率性により大きく注力するようになります
- パンデミックの間に試験運用したプログラムの有効性が実証され、デジタル化への障壁がなくなります



Good company

- 既存の大手銀行と政府が経済の回復を主導し、クライシス後にはより大きな責任を担うようになります
- 銀行は新たなテクノロジーを利用してデジタルチャネルを拡大し、弱いプレイヤーからシェアを奪います
- 規制当局は金融機関が柔軟にデジタル業務を取り入れ、全面的にデジタル化することを許容します



Sunrise in the East

- 欧米の回復は、アジアでの早期の回復についての所見から影響を受けます
- 大手テクノロジー企業がグローバル経済や疫学的な回復で大きな役割を果たし、協力関係を通じたイノベーションを推し進めます
- テクノロジー企業に対する信頼が高まり、消費者はデジタルのみのサービスへの移行を加速させます



Lone wolves

- 小規模な銀行が苦戦し業界再編の波の引き金となります。また、消費者はより安全だと考えられる大手金融機関に乗り換えます
- 大手銀行の海外展開の余地は大幅に縮小します
- 貸し倒れの増加と資本への圧力の高まりを受けて、与信枠やリスク許容度が恒久的に下がりますが、政府はこの動きと戦うことでしょう

それぞれのシナリオが次の7つのディメンションでどのように異なるかについて検討し、リテールバンキングについて様々な現実を作成しました。

01

マクロ経済と金融市場の変化

グローバル経済はどの程度迅速に回復するでしょうか？
銀行にも影響を及ぼす経済状況の大幅な変化(金利など)

02

消費者の姿勢と行動の変化

消費者の嗜好や信用はどのように進化するでしょうか？
銀行サービスへの需要、アドバイスややり取りに対する姿勢、伝統的プレイヤー以外のプレイヤーに対する親近感の変化

03

規制当局の反応

銀行プレイヤーにはどのような規制の負担がかかるでしょうか？
金融規制および関連する金融以外の規制の漸進的な変更や根本的な変更がシナリオによって受ける影響の度合い

04

競争ダイナミクスの変化

プレイヤーの成長力はどのように影響を受けるでしょうか？
再編、競争力の水準、国際展開の度合いの変化

05

テクノロジーの採用

テクノロジーの採用に対する支持はどのように進化するでしょうか？
シナリオがデジタルソリューションやテクノロジーソリューションの採用に変化をもたらす程度

06

業務モデルの進化

仕事、人員、プロセスはどのように構成されるでしょうか？
シナリオがリテールバンキングの商品、チャネル、仕事と人員の構成、業務に変化をもたらす程度

07

リスク管理の焦点

リスクエクスポージャーに業界はどのように対応するでしょうか？
銀行の資本、流動性、その他のリスク管理戦略の注力点に変化する程度

ディメンションとシナリオをマッピングすることで潜在的な影響を浮き彫りにします

	The passing storm	Good company	Sunrise in the East	Lone wolves
マクロ経済と金融市場の変化 世界経済はどの程度迅速に回復するでしょうか？	安定的に回復する : 当初は景気が後退したものの、効果的な政府の対策によって安定的に回復します	銀行が段階的な回復を支援する : 政府のパートナーとして銀行が支援を提供します	回復が遅い : 大手テクノロジー企業がデジタル経済や職場復帰を後押しします	混乱したまま : 貿易保護主義、コモディティと不動産市場の打撃が影響します
消費者の姿勢と行動の変化 消費者の嗜好や信頼はどのように進化するでしょうか？	過去の基準に立ち戻る : ただし、デジタルバンキングに対する消費者の需要や安心感は高まります	銀行に対する信頼が高まる : クライシスを乗り越え、消費者や地域社会に支援を提供し続けたことで信頼が高まります	大手テクノロジー企業に対する信頼が高まる : 大手テクノロジー企業が求められる以上のことを回復のためにしたと消費者は感じます	リスク回避傾向と貯蓄志向が高まる : パンデミックが長引いているため
規制当局の反応 銀行プレイヤーにはどのような規制の負担がかかるでしょうか？	グローバルスタンダードに立ち戻る : ただし、緊急的なデジタルツールを存続させることは承認されます	規制緩和に向かう : デジタルの取り組みへの高い柔軟性を銀行に認めるようになります	規制環境はより寛容になる : テクノロジーの採用を後押しするためです	流動性が注入されるものの使い果たされる : 様々なプログラムが圧力にさらされます
競争ダイナミクスの変化 プレイヤーの成長力はどのように影響を受けるでしょうか？	初期には収益の圧迫に直面する : コストと損失が上昇していますが、ゆっくりと成長に向かいます	大規模プレイヤーはシェア獲得に注力する : 一方でより小さなプレイヤーはシェアを失い、再編に直面します	競争が激化する : 他のグローバル市場でのデジタル・オファリングに対する新規顧客獲得の競争が激化します	国内に集約する : バランスシートが縮小しているため、金融システムの一部には救済が必要となります
テクノロジーの採用 テクノロジーの採用に対する支持はどのように進化するでしょうか？	進路変更はない : 投資の優先付けに変化はありませんが、スケジュールが前倒しされます	機運が高まる : 安全なデジタルトランスフォーメーションやセルフサービスのデジタルでのアドバイスに対する機運が高まります	イノベーションの採用が増加する : 大手テクノロジー企業主導で、市場が高度化することに触発されます	非接触でリモートのソリューションに注力する : 全社的なデジタル化やバーチャルチャネルが重視される中で起こります
業務モデルの進化 仕事、人員、プロセスはどのように構成されるでしょうか？	合理化と効率性に注力する : クライシス後の環境に順応していく中で起きます	より高い柔軟性を身に着ける : 部分的に専門分野に特化した人員、国内回帰、リモートワークなどが含まれます	業務が一層デジタル化される : 大手テクノロジー企業とのパートナーシップを通してデジタル化が進みます。物理的なオフィスは大幅に削減されます	恒久的に再構成される : 事業再編、人員/物理的なオフィスの削減、国内回帰に伴う動きです
リスク管理の焦点 リスクエクスポージャーに業界はどのように対応するでしょうか？	ストレスは短期的である : 経済の回復に伴う資本/顧客の債務不履行によるストレスは短期的です	銀行に対する負担が高まる : 銀行の役割が経済の安定性確保にまで拡大するためです	業務モデル変更への対応に苦戦する金融機関もある : 損失の増加と同時期に起きるためです	システムの安定性に苦勞する : 海外に動かせない資本があること、規模の小さなプレイヤーが破綻する可能性があることが原因です

レジェンド

- あまりディスラップタイプではない
- ある程度ディスラップタイプである
- よりディスラップタイプである

注: 「ディスラップティブ」の判断は、認識されているメリットに関して、既存プレイヤー(大手または小規模: 伝統的または非伝統的)の視点から検討した4つのシナリオ間で測定されています。詳細はこの後のシナリオの架組りのスライドをご覧ください。

1

再構築される業界

2

将来を理解する

3

シナリオ考察

4

チーム紹介・謝辞

以降の ページの読み解き方

シナリオを読みながら、以下のことを **してください**

- ・どうしてこのシナリオが実現する可能性があるのか、そしてもし実現したら、それは何を意味するのかということに注目してください。
- ・未来に関するデータというものは存在しないということを念頭に置いてください。今あるのは過去のデータのみです。これらのデータは未来に関する新しいアイデアを生み出す源泉となるものです。仮に予想が過去のデータと変わらないということであれば、それは過去のデータを十分に生かしていないということです。
- ・現在抱えている期待に近いシナリオばかりに固執することは忘れてください。

シナリオを読みながら、以下のことを **しないでください**

- ・特定の細部に注目し過ぎないでください。その代わりに、各シナリオで提示される全体的な方向性や条件を読みとってください。
- ・ある特定の銀行の特徴や種類(市場における規模、能力、地方銀行対グローバル銀行など)に応じて、その銀行に対する具体的な見通しや詳細な見解を得ようとししないでください。
- ・これらのシナリオが起りうる確率について考えないでください。現時点で大切なのは、たとえ起りえないと思われるようなことであっても、「何に対して準備を整えておくべきであるか？」なのです。

この後のページの構成

1ページ目: 概要

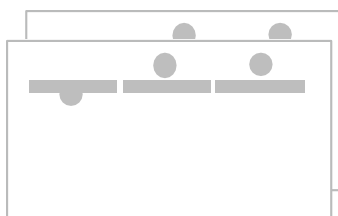


シナリオ概要は、個々のシナリオが何を語っているのかを説明しています

マクロ経済と金融市場の変化では、経済と金融エコシステムにおける主要な変化を分析しています

重要な条件は、シナリオが実際に起きるため当てはまる条件を説明しています。

2~3ページ目: 分野の詳細



ディメンションの詳細では、6つの主要なディメンションにわたってシナリオごとの将来の帰結を詳述します。

リテールバンク向けにこれらのシナリオを検討する中で、次の点を検討してください



これらのシナリオによって事業の取り組みがどのように影響を受けるでしょうか？ 今までの予想の何について再検討する必要がありますか？



起こりそうにないか、数年先であると考えられていたプログラムや機会が加速される可能性があるものはどれですか？



消費者が今後の異なる世界において特に価値を見出すものは何ですか？ 主要な変数(例: 地域、人口動態)によってそれほどのように異なる可能性がありますか？



これらのシナリオ全般にわたって、現在のビジネスに対する最大の脅威は何でしょうか？



どのような新しい企業、ビジネスモデル、エコシステムが出現する可能性がありますか？ 既存企業で最も成功の可能性が高いのはどの企業ですか？



どのような能力、関係、アセットがこの新しい世界では重要になりますか？

The passing storm



どのような条件で起きるシナリオですか？

- 感染拡大の第2波を示唆するものはありません。
- 各国政府が最適な対策を共有するために効果的に協調しています。ウイルスを封じ込めるためのリソースやメカニズム（例：予防接種）が取り入れられます。
- 経済活動と消費者心理が2020年の夏から年後半にかけて回復します。回復は初期には緩やかですが、消費者の自信の高まりと共に2021年第2四半期にはスピードアップします。
- 主要銀行で重大な資本の問題に直面するところはありません。デジタル化の推進や効率性向上の持続的な変化が続きます。

シナリオ概要

COVID-19の世界的な流行（パンデミック）が世界を揺るがしますが、動きの鈍かった初動対応を経て、効果的な医療システムや強力な政治対応が拡充されます。ウイルスに対する認知を広め、最適な対策を共有するために協調的な対応が取られたことにより、ウイルスは恐れられていたよりも早く根絶されます。流行は短期間であったものの、人によってこのクライシスを乗り越える力に差が出たことが明らかになり、パンデミックは社会経済的な不平等を増幅させます。クライシス直後には経済成長は打撃を受けますが、政府の介入によってショックが限定的になっただけではなく自信を深めることにもつながり、2021年には経済はプラス成長に戻ります。

他のシナリオと比較すると、既存銀行は前よりも力を付けてクライシスの収束を迎えます。ただし、持続的な変化につながるクライシス後の新たな業務環境に直面します。パンデミックへの対応を経て、消費者にも規制当局にも、そして金融機関自身に対しても、銀行業務モデルをデジタル化する価値が示され、一時的に変更されたものが恒久的なサービスになっていきます。それによって、銀行業務の効率性やテクノロジーのイノベーションの新しい時代が生まれます。

マクロ経済と金融市場の変化

- エネルギー価格が回復し、世界貿易も再開し、それによって経済回復が下支えされます。現在一時的に止まっている不動産取引も回復し始めます。
- 強力な政策対応のおかげで銀行業界は構造的なダメージを受けることがなく、1～2年以内にプラス成長に回復することになります。ただし、低金利の影響で利ざやは依然として圧力を受けます。
- 銀行は短期的な住宅ローン返済の猶予やクレジットカード金利の減免、解雇の回避などを継続し、借手に対する約束を果たし続けます。

The passing storm: デイメンションの詳細

消費者の姿勢と行動の変化	規制当局の反応	競争ダイナミクスの変化
<ul style="list-style-type: none"> • チャネル構成は大幅にデジタル化に向けて変化します。特にシンプルな取引に関してはデジタル化されます。COVID-19によりデジタルチャネルの有効性が示されたためです。しかし、銀行顧客は引き続き込み入ったアドバイス提供の相談や複雑なニーズに関しては物理的なチャネルを愛好します。 • 新たな貸付に対する需要がゆっくりと回復します。特定のセクター(不動産や自動車など)で抑えられていた顧客需要が再始動し、活動を後押しするためです。 • クライシス後には派生的預金の口座数や手元資金が増加します。顧客が次の流行の波から身を守るために手元資金の増加を検討するためです。 	<ul style="list-style-type: none"> • 金融機関が自社の信頼性を示し規制の近代化の必要性を提示する中で、デジタルサービスを可能にした規制措置(認証要件の緩和など)が恒久化されます。 • 銀行の行動に対する監視が強まります。クライシスの渦中であって、銀行の過度な利益追求や不公平な販売慣行、誤解を招く情報について消費者が規制当局の追求を求めるようになるためです。悪い結果が出ると顧客の取引銀行の乗り換えを加速させる可能性があります。 • 一定のセクターや地域(例:旅行、原油、ガス)において、経済回復を牽引する特定の新規プログラムについて政府は銀行との連携を模索します。銀行がクライシスの渦中であって素晴らしい実績を残したためです。 • 規制介入がグローバルスタンダードに集約されます(バーゼル、IFRSなど)。継続的な貸付を図るための措置が不要になるため、適正資本や流動性の引当はほぼクライシス以前の水準に戻ります。 	<ul style="list-style-type: none"> • 大手金融機関は回復を利用し、小規模/地方銀行から新規顧客やアセットを獲得します。小規模/地方銀行は不均衡に苦戦することになります。 • 中小の既存銀行にとってはデジタル化加速の資金に必要な規模を持つことが一層困難になります。消費者がデジタルを最低限のもののみなし、引き続き期待が高まるためです。 • 国内のM&A活動は限定的です。小規模プレイヤーが買収対象としては魅力的ではないため、潜在的な買い手はターゲットの財務状況がさらに悪化するまで待ちます。買収を手当する資本も依然として十分ではありません。ただし、銀行は引き続きホームマーケット以外の成長機会を模索します。

The passing storm: デイメンションの詳細(続き)

テクノロジーの採用	業務モデルの進化	リスク管理の焦点
<ul style="list-style-type: none"> 銀行インフラの近代化に対する新たな期待が生まれるため、金融機関内において既存のデジタルトランスフォーメーションのプログラムが加速します。中核テクノロジーの取り組みに対して経営者が改めて注目するため、優先度の低い投資は二の次となります。 テクノロジーソリューション提供に対する過去の反対はなくなり(例: 安定的な電子署名の導入、非接触型支払の上限の引き上げ)、プログラム提供のスピードが増します。 金融機関の投資についてデジタルのセルフサービス取引が優先されますが、アドバイスの大部分は引き続き人によるサービスとなります。アドバイスのチャンネルにおいては、アドバイザーをテクノロジーに置き換えるのではなく、リモートコミュニケーションのツールの利用を拡大することに主眼が置かれます。 消費者対応以外の取り組みに対する金融機関の意欲が減退するため、新たなバックオフィスの最適化の作業は減速します。 	<ul style="list-style-type: none"> 銀行は主要商品や主要部門の売却を伴わないような業務コスト引き下げのプレッシャーにさらされます。 業務と人員はほぼクライシス前の構成に戻ります。ただし、銀行が効率性の新たな源泉を探そうとする中で、一部の業務(コールセンターなど)はリモートのままにとどめる戦略を追求します。 デジタルのセルフサービス以外では、ほとんどのチャンネル構成はクライシス以前の基準に戻ります。支店以外からの中継接続チャンネルを通じたアドバイスの継続的な拡大もこれに含まれます。 ユーザーの取引量増加から明らかになったデジタルチャンネルとリモートチャンネルのギャップに対応するためには銀行は投資します。季節的な需要変動のためにこれらのチャンネルを機動的に拡大できるような柔軟なプログラムにも投資します。 あまり複雑ではないサービスがデジタルチャンネルに移行するため、支店の近代化プログラムはアドバイス提供センターとして支店を再構築する方向に舵を切ります。銀行はバーチャル化できる分野について支店ネットワークを検証します。 	<ul style="list-style-type: none"> 銀行がクライシスの短期的なダメージ(不良債権の増加など)に対する引当や管理に注力する中で、資本管理とリスク管理は後追的になります。 低金利環境が継続するため、クライシス以前の水準にまで利ざやが回復するのは遅れます。主に金利をベースとした競争が限定的であり、経済の回復に伴って貸し倒れが正常化するためです。 幅広い部門横断的な課題(例: 不動産、人員配属方針、事業継続、金融犯罪)を管理する必要が生じ、全社的なリスク管理の重要性が増します。 デジタル取引が増加し、リモートでの認証が一般的になり、電子的な支払の増加が加速する中で、新たな金融犯罪の類型を抑え込むための不正検知活動の高度化がうまく実装されます。

Good company



どのような条件で起きるシナリオですか？

- 既存銀行やその他の企業が主導権を取ってウイルスの拡散防止や回復の支援にあたります。短期的な収益や配当を犠牲にして社員や地域社会を支援します。
- ステークホルダー資本主義が重視されるようになり、企業の責任をより重く受け止める顕著な変化が見られます。
- 経済の回復は2021年後半に始まります。2022年初めの経済回復は緩慢で、2022年下半年までにスピードアップします。消費者心理や裁量的支出はその後迅速に上向きます。

シナリオ概要

COVID-19のパンデミックが当初の予想よりも長引き、クライシス対応に苦戦する世界各国の政府の負担が高まります。世界経済の回復がさらに遅れる中で、世界各国の政府による不十分で協調性のない対応から生み出された隙間を埋めるために、既存金融機関(大手既存銀行、主要な地域プレイヤーなど)や他の大手企業が乗り出し、それによって政府からの信頼や定評を得ることになります。また、このような大手企業が迅速に対応し、サプライチェーンの構成や再構築の道を把握していく中で、一般消費者に対する影響力(と、加えて一般消費者との関与のための免許)を拡大し、クライシス後の生産高を急速に増加させます。

COVID-19対応の最前線に立つことから得た信頼や認知度を足場として、既存金融機関は回復期に様々な機会を手にすることになります。積極的な金融機関の大半はそれぞれの目標に向けて飛躍することができ、社会資本を活用して消費者、エコシステムのプレイヤー、規制当局との整合性を取り、グローバルな銀行システムの今後に向けた新たな道筋を切り拓きます。

マクロ経済と金融市場の変化

- 2022年末まで金利はゼロ近辺に留まり、中期的には消費者信用の需要創出を後押しします。特に、不動産需要は現時点で抑制されていますが、これが2020年後半には再開することが見込まれます。
- 金融政策(例: 利下げ、流動性や資本供給を通じた市場介入)および規制によって、クライシス開始直後は経済が保たれますが、景気刺激策の効果が持続する期間は限定的です。民間企業が雇用の維持や従業員の社会的な安全確保についてより積極的な役割を果たします。
- 原油依存型の経済や地方経済など、マイナスの影響を偏って受けた経済に対処するために大規模な政府の取り組みが実施されます。
- 世界経済の回復が遅れるため、政府によるより長期的な大規模景気刺激策を通じた対応が苦戦を強いられます。その中で回復に向けた投資は大企業や銀行に左右されます。

Good company: ディメンションの詳細

消費者の姿勢と行動の変化	規制当局の反応	競争ダイナミクスの変化
<ul style="list-style-type: none"> 地域社会を支援し、経済的な犠牲を払い、サイバー脅威を安全に防御する能力を有していることに対し、銀行への信頼が急速に高まります。パンデミックの渦中に「消費者に寄り添った」銀行は顧客離れが少なく、クライシス後に新規顧客を獲得するようになります。 クライシス後に貸付やその他銀行業務に対する需要が高まります。顧客の意思決定は価格や金利だけに左右されなくなります。 銀行が(規制当局からの支援を受けて)デジタル開始の抵抗やコストを削減するために取り組むことから、以前は銀行口座を持っていなかった顧客も銀行商品・サービスにアクセスできるようになります。 消費者は機械的ではないやり取りを望んでおり、そのために人間味のあるデジタル取引を愛好します。よって、物理的チャネルのニーズは残ります。 	<ul style="list-style-type: none"> 短期的には銀行の柔軟な業務を許容するように規制が緩和され、低コストで抵抗の少ないデジタルチャネルを通して顧客サービスを提供し、地域社会に対する信用の流れを増加させます。 地域プレイヤー、フィンテック、大手プレイヤーの間で起きる国内M&Aに対して規制当局はより寛大になります。特に破綻した銀行を支援する場合にこれがあてはまります。 政府が銀行に対してリスク許容度を高めるように求める可能性があります。政府の保証／権利放棄による支援と組み合わせ、特定のセクター(原油およびガスなど)の中期的に回復を図るためです。 	<ul style="list-style-type: none"> 大手金融機関はステークホルダー資本主義や信頼を第一とするモデルを採用します。これが消費者と中小企業顧客の信頼の拡大につながります(プライバシーやセキュリティに対する懸念がある中で顧客データ利用に関する透明性を高めることなど)。 アセットや顧客ベースの拡大などを通して回復から利益を得ようとする中で、銀行は機会を捉えてマーケットシェアを獲得します。業務費用の削減によってボトムラインが恩恵を受けることになります。 低金利や手数料と取引量の低下によって利ざやは引き続き圧力を受けます。貸倒サイクルやリモートワーク管理にむけた業務コストの増加によって圧力はさらに増します。 長期にわたるパンデミックと経済の低迷が資本力に劣るプレイヤーをリスクにさらす中で、国内外のM&A活動が過熱します。主要プレイヤーはより規模の小さいプレイヤーや、デジタル化への道に欠かせない中規模フィンテック企業の買収(社内連携の推進など)を模索するでしょう。

Good company: デイメンションの詳細(続き)

テクノロジーの採用	業務モデルの進化	リスク管理の焦点
<ul style="list-style-type: none"> • シェア拡大を目指して、現場の消費者対応ソリューションに対する投資が注目されるようになります。銀行は顧客獲得や新たな商品イノベーションの推進につながる能力に対して特に注目するようになります。 • 銀行は幅広いセルフサービスと、専門サービスに特化してリモートで働ける人員とを組み合わせようとしています。よって、デジタルチャネルに対する需要やその採用が拡大します。(スキルのあるリソースの供給を守りつつ需要を管理するためです。)銀行がより多くの選択肢を持つようになる中で、消費者のためにデジタルに移行することは自然なことであり、それが銀行に対する信頼につながります。 • 銀行は有数の占有テクノロジーソリューションを開発し、デジタルな消費者体験を差別化するためにそのようなソリューションを活用します。(例: 効果的なAIの活用によって支払を援助したり、消費者の経済的な立場を改善したりするなど、消費者を保護します。) • 個別ニーズにあわせた商品開発で有利に立つために、各プレイヤーはリアルタイムで質の高いデータを幅広く活用するようになります。特に銀行に対する信頼の高まりによってデータへのアクセスが増大し、それによってイノベーションのペースが一層加速します。 	<ul style="list-style-type: none"> • 間接的なチャネルへの依存が薄まり、直販が増加しますが業務コストも増加します。これによって販売モデルの形やその結果生まれる利ざやが変化します。 • COVID-19対応の一環として試験的に取り入れられた取り組みが通常業務となっていく中で(パンデミックの長期化がその理由です)、再研修が増加し、コンタクトセンターの能力が増強されます。一方で国内回帰が恒久的なものとなります。 • 金融機関はリモート人員の活用を増加させ、物理的な拠点を最適化します(支店ネットワークの削減など)。人材コストは上昇しますが入居コストが減少しコスト構成が変化します。このような人員の多くは少なくとも部分的には情報のみのサービスを支援するために専門分野に特化しています。様々なスキルに対する新たな要件が出てくることに呼応して、研修や人材開発のプログラムが進化します。 • リーダーシップのスタイルも経験も進化し、イノベーションや実験を後押しするようなインスピレーションのあるリーダーシップに注目が集まります。 	<ul style="list-style-type: none"> • 経済の安定を確保するという点において銀行業界の役割が拡大します。政府による支援が限定的であるために特に苦戦を強いられているセクターへの貸付を通じて銀行はこの役割を果たします。銀行のボトムラインについて、消費者をより良く支えるという新たな意図を持った視野が取り入れられます。 • 信用リスク、債務不履行、顧客生涯価値が引き続き悪化し、ボラティリティも高まります。よって、銀行としては回復期に適切なセグメントに照準を合わせる事が難しくなります。 • 既存の大手銀行の資産ベースは依然として比較的強固なままです。貸し倒れの増加を受けて現金引当を積み増す必要が生じたとしても、大手銀行は政府、預金、機関投資家から必要な資本を得られることがこの大きな要因です。

Sunrise in the East



どのような条件で起きるシナリオですか？

- アジア諸国がパンデミックの拡大と深刻さを迅速に封じ込めることに成功し、経済への悪影響をあまり受けずに回復期に立ち戻ります。
- 中国は外資の直接投資や人道的な取り組みを大幅に拡大し、世界における評判を高めます。
- 経済回復は2021年後半から始まり、2022年下半期までにスピードアップします。回復のスピードはアジアにおいてより早くなります。

シナリオ概要

COVID-19のパンデミックは深刻で、全世界で一貫性を持たずに展開します。中国やその他アジア諸国が効果的に感染拡大を管理する一方で、欧米諸国は深刻で長期間におよぶ人的、社会的、経済的な影響に苦しみます。これは対応が遅れ、一貫性を欠いているためです。アジア諸国が経済的・人道的な取り組みを通して世界を支援する中で、世界の力の中心はますます東に向かいます。

北米・欧州向けおよび北米・欧州からの世界貿易のフローが減少することを受けて世界経済がクライシス以前の水準に戻るのには非常に長い期間を要します。企業は原油やその他天然資源といったモノを売るためにアジアの市場に目を向けます。欧米の小規模な地域プレイヤーの破綻が相次ぎ、様々な地域の金融サービスセクター間で国内再編が起きるため、欧米諸国は外資参入の障壁を引き下げざるを得ません。

大手テクノロジー企業はこの機会に飛びつき、革新的で消費者中心の体験を提供することで急速にマーケットシェアを拡大します。消費者はこのような体験を得るために必要とされるデータ共有をますます許容するようになり、これが金融サービス全般におけるAIやデジタルツールの躍進につながります。

マクロ経済と金融市場の変化

- 回復は遅れ、緩和的な金融政策が長期化します。(例：長期金利はゼロまたはゼロ近辺に留まります。)不動産市場が大打撃を受け、回復には時間がかかります。
- 小規模金融機関に対する財務的な圧力によって再編が不可避なものとなり、チャレンジャー金融機関はクライシスの渦中において生存が難しくなります。
- 経済回復はアジアから始まってアジアにおいて急速に進みます。よって、アジアでは持続的な金融政策による支援は不要となります。さらに、革新的でデジタルなサービス提供のできる小規模な地方金融機関がこのクライシスをより効果的かつ効率的に乗り越えることができます。
- グローバルの総生産が減退して原油価格に対する大きな重荷となり、原油産出量の多い地域にさらなる圧力となります。このような地域が利益を挙げつつ輸出できる原油の大半は、最終的にはアジア向けとなります。よって、原油貿易を推進するための新たなパイプラインやインフラ投資が必要となる可能性があります。
- 様々な国における回復の遅れや保護主義的なレトリックによって、貿易のグローバルなパターンが作り変えられることとなります。例えば、米国が世界との関係性を弱めていることによって、アジアとの関係を強化する国が増加する可能性があります。

Sunrise in the East: デイメンションの詳細

消費者の姿勢と行動の変化	規制当局の反応	競争ダイナミクスの変化
<ul style="list-style-type: none"> 家計のレバレッジ解消が進む中で貸付需要が減少します。また、特に自動車ローンやクレジットカードの分野において消費者信用残高が恒久的に減少します。 消費者はシンプルな商品や簡単なデジタル体験を求めます。より良い経験や最も総合的なデジタルサービスを求めて消費者の乗り換えが増加します。顧客生涯価値の多くは市場価値を下回り、住宅ローン市場を再編する必要が生じます。 消費者のテクノロジー企業やデジタルプラットフォームに対する信頼が高まり、テクノロジー企業と銀行の間にあった信頼のギャップは縮小します。これによってテクノロジー企業がリテールバンキングのセグメントに拡大する余地が生まれます(オンライン購入向けの分割貸付など)。その結果、「一体型」金融に向けた動きが加速します。 消費者は自分自身の金融に関する決定を自律的なアルゴリズムに一層任せようになります。消費者がAIベースのツールに馴染んでいくにつれてデータ共有やアルゴリズムによる意思決定がより一般的になります。 	<ul style="list-style-type: none"> グローバル銀行は、デジタル化やリモートワークの妨げとなっている古い規制を免除されます(電子署名の制限の緩和など)。これによって他のプレイヤーも参入できるようになります。 競争の制約が緩和され、テクノロジーのプレイヤーが金融サービスにおいて競争する余地が生まれます。これは平等な条件を守るのではなく競争とイノベーションを推進することに主眼を置いた様々な規制の取り組み(オープンバンキングなど)を通して実現します。 国内資本が減少することから流動性やマクロブルーデンスの安定性を確保するための新たな資金源が必要となるため、様々な国の規制当局が魅力的な条件を示して外資の参入を奨励します。 データプライバシー規制によってより多くのデータ共有が認められます。これはウイルス封じ込めに向けた政府主導の取り組みを進めるためでもあります。この動きによって、プライバシー法制における主眼は、個人によるデータのコントロールから全体利益の保護へと変化します。 	<ul style="list-style-type: none"> 欧米の金融機関が業務効率性の維持に注力する一方で(需要の低迷、業務モデルへの制約の増加、利用できる資本の減少によって成長が妨げられるため)、アジアの金融機関は根強い需要、業務の内製化、バランスシートの恩恵を受けてシェアの拡大に注力します。 大手テクノロジー企業がより重要な役割を担い、顧客に対してより優れたデジタルのインターフェイスやより高い価値を届け(POS貸付、リワード、オファーなど)、重要な能力(デジタル本人確認、認証など)を提供するだけでなく、銀行を中抜きするようなプラットフォームを基盤としたサービスも提供することで市場に浸透します。 既存の欧米金融機関は海外拠点を再編し、一方で新規参入プレイヤーやグローバルなテクノロジー企業がイノベーションの方向性やペースを定めます。その結果、業界全体が動員されることとなります。アジアの資本力のある既存金融機関は自国以外の機会をますます模索するようになります。

Sunrise in the East: デイメンションの詳細(続き)

テクノロジーの採用	業務モデルの進化	リスク管理の焦点
<ul style="list-style-type: none"> デジタル化はフロントオフィス体験に注力したものとなります。デジタルの一体的セルフサービスやデジタルでのアドバイスなどです。 デジタルのセルフサービスのアドバイス提供に大きな主眼が置かれます。デジタルの採用に対する抵抗(消費者の嗜好や規制など)は弱まり、消費者の取引全般は今日予測されているよりも大幅にデジタルに移行します。 銀行はより多くの大手テクノロジーパートナーのコア的能力を利用するようになります。または、銀行はフィンテックとの連携を模索します。占有プラットフォームからの決別が加速化するだけでなく、占有テクノロジーの利用を根拠とした差別化要因が縮小します。 銀行、大手テクノロジー企業、消費者のデータ共有が増加し、クラウドやAPI接続に対する抵抗感が薄まります。これによってセクターを超えたデータの流れが改善し、セクターを超えたソリューションが可能となります。プレイヤーはそれに伴ってこの環境に備えるためにデータガバナンスやデータ近代化プラットフォームに投資します。 	<ul style="list-style-type: none"> 完全なリモートワーク勤務の社員が出現します。このような人員はコアの時間帯以外の時間や残業にも柔軟に対応することができます。 デジタル化の進展で顧客対応業務の人的コストは恒久的に引き下げられます。顧客サービスに留まる人員の多くは専門家になります(業界の専門化、富裕層のリレーションシップマネージャーなど)。 新規参入との競争のために自動化能力を構築するにしたがって銀行はオフショアリングを縮小します。この動きによって、大規模なバックオフィスの人員コストが引き下げられます。 支店の統合が加速します。対面でのやり取りのために物理的な支店に消費者の出足が戻らない中で、銀行も消費者も対面でのやり取りを減らすモデルを模索するようになります。銀行は在宅勤務モデルのメリットの一部を効果的に制度化し、生産性を高めると同時にコストを削減しつつ生産性やアジリティを高めます。 	<ul style="list-style-type: none"> デジタルチャネルでの取引金額の上限が引き上げられる中で、当初は不正や金融犯罪が増加します。しかし、中期的には、文脈分析などのより近代的な捜査技術によってこの動きは封じ込められ、より良いデータに対するアクセスが向上します。 バランスシートが試される局面において、既存の欧米銀行は流動性を困り込みます。資本の潤沢な海外からの参入者が機会を捉えて消費者信用と中小企業信用のリスクを取ることができ、回復への取り組みのきっかけとなります。 より規模の小さな金融機関には救済が必要となり、投げ売りに直面します。特に影響が深刻であった地域や、影響を受けたセクター(旅行、ホスピタリティなど)に過度に影響を受ける金融機関にはなおさら当てはまります。

Lone wolves



どのような条件で起きるシナリオですか？

- COVID-19は変異と進化を続けます。実効性のあるワクチンがなかなか開発されず、感染の封じ込めはうまく行きません。
- 各国はグローバルの協調から背を向けます。孤立主義的な貿易政策によって、サプライチェーンは縮小され、経済生産が阻害されます。
- 2022年半ばまでに世界経済の若干の回復が始まりますが、国ごとに回復の速度は異なります。消費者心理は大幅に落ち込みます。
- 流動性供給が長期化し政府や中央銀行による財政政策・金融政策が出尽くすため、金融システムは長期的なストレスにさらされます。

シナリオ概要

流行の波が想定以上に長引いて世界を揺るがす中で、COVID-19のパンデミックは長期的なクライシスとなります。同時に、ワクチン開発には時間がかかるようで、グローバルな医療システムは逼迫し、社会はますます活気を失います。世界の分断が進む中で、長年にわたるグローバル化の流れが逆行し始めます。死亡者数の増加や社会不安の増大が続く中で、全ての国が国内の安全という大義のもとで孤立主義的になります。この鎖国的な反応は貿易の流れを大幅に制限し、地政学的な一体性を損なうものとなります。さらに、政府による国民の監視が一般的になります。政府はパンデミックの封じ込めのためだけでなく、効果的な予防策を講じるためにも個人情報や社会情報を収集します。経済の低迷や投資家の間での不透明感が長期化し、それが資本市場に大きな影響を与え、時価総額が急落する企業が続出します。

債務の増加や財政基盤の弱体化を受けて、政府はシステムの安定性維持に苦戦することになります。金融規制は孤立主義的になります。リテールバンキング・セクターの状況は再構築されます。より小さな金融機関は苦戦し、質への逃避を生みます。一方で大規模な金融機関はコアな商品や拠点に集約していきます。

マクロ経済と金融市場の変化

- 雇用の水準、消費者の需要、一般的な経済生産が今までにない水準に落ち込んだままとなり、世界経済のクライシス以前の水準への回復は不透明になります。
- サプライチェーンは国内生産に頼るようになり、国際貿易は凍結されます。その結果、外貨の取引量やその他のコマースバンキングの業務に非常に大きな影響が出ます。
- 金利は依然として低く、住宅市場は差し押さえの増加を受けて深刻な圧力にさらされます。
- 原油とガスに対する世界的な需要は引き続き低迷し、エネルギーセクターや特定の国(ロシア、サウジアラビア、カナダなど)の大きな負担となります。保護主義的な措置が取られることで、原油市場の拡大を促進するような貿易合意には制限がかかります。

Lone wolves: デイメンションの詳細

消費者の姿勢と行動の変化	規制当局の反応	競争ダイナミクスの変化
<ul style="list-style-type: none"> 消費者は経済的に慎重になり、主に貯蓄に注力します。経済的な地位を守るために、不確実性が継続する中で現金や低リスクの流動性投資に対するニーズが高まります。 消費者信用(住宅ローン、自動車ローン、クレジットカードなど)の需要が蒸発します。大きな買い物(住宅、自動車など)や裁量の支出がなくなり、貯蓄や生活必需品への支出に取って代わられるためです。 銀行が物理的チャネルや人間主導のアドバイス提供サービスの規模を縮小するため、消費者はデジタルチャネルの採用を迫られます。 消費者はより伝統的なプレイヤーに立ち戻ります。消費者が安定性を求める中でディスラプティブなプレイヤー(例: ロボアドバイザー、デジタルバンク)はリスクが高いと見なされます。 一般心理は銀行に反発するものになり、乗り換えが頻発します。銀行が「正念場」において顧客を見捨てたと見なされるためです。銀行の収益性が低く、経営陣の報酬を減額してもこの見方は変わりません。 	<ul style="list-style-type: none"> 銀行の業務負担を軽減するために幅広いコンプライアンス要件(例: マネーロンダリング防止/KYC)に関して、業務規制が大幅に緩和されます。 金融機関の再編に対する障壁が取り除かれます。より規模の小さなテールバンクやデジタルのノンバンクが債務不履行の瀬戸際に立ち、流動性や資本の要件を満たせなくなります。 地域社会を経済的に支援するための政府の予算が限られ、銀行が依然として多少なりとも収益を上げる中で、銀行の行動により厳しい目が向けられます。地域社会支援のインフラとしての役割を果たすように銀行に対する圧力が高まりますが、利益を確保しつつこの役割を果たすことはできません。 銀行規制は各国ごとに個別のものとなり、保護主義に主眼が置かれます。銀行が外国子会社を維持する能力が損なわれます。ボラティリティの高まりに対応するために資本要件が厳しくなります。 消費者の多くが長期間経済的に落ち込むために、救済プログラム(例: 共同融資、助成、保険)が圧力にさらされます。 	<ul style="list-style-type: none"> トップラインの成長に向けた投資はほとんどなく、金融機関はわずかな効率性改善に注力し、確実性が高く早期のリターンにつながるプロジェクトにのみ投資します。 規模が小さく資本の脆弱な金融機関は破綻と再編の脅威に直面します。特定セクター(原油やガスなど)に対する偏った大きさのエクスポージャーもこの動きに輪をかけます。このような金融機関の中には救済を必要とするものや、投げ売り価格で売却される場合も出てきます。 海外市場に展開している銀行は国内に集約を迫られます。分岐していく各国規制の状況を管理する複雑さや、業務簡素化の必要性がその理由です。 グローバル銀行の中には海外市場の業務を閉鎖するところもあります。規制の分岐と強化に伴い、複数国間にまたがった業務にコストがかかり過ぎること、規制当局から国内保護主義的な圧力がかかるためです。 分断化された市場においては、新規参入銀行の中には破綻するところもあります。収益性/投資がないことが理由で、市場からの撤退も相次ぎます。既存顧客とデジタルアセットは既存銀行に売却されます。

Lone wolves: ディメンションの詳細(続き)

テクノロジーの採用	業務モデルの進化	リスク管理の焦点
<ul style="list-style-type: none"> 効率性に向けたテクノロジーの開発と展開の加速につながる全社レベルのデジタル化は大幅に方向性を変え(例:自動化/RPA、デジタル本人確認、オンライン署名、ドキュメントキャプチャー)、大規模な投資のできる金融機関(持つ者)とできない金融機関(持たざる者)の格差を生み出します。 現金を経由した感染を減らすために、世界経済は非接触型の商取引への動きを加速し、キャッシュレスが進みます。業者は販売時点管理やオンラインによる支払いを強化するテクノロジーに投資します。 セルフサービスのデジタルでのアドバイスやリモートでのアドバイスチャンネルが予想以上に急拡大し、取引だけではなくより複雑な会話にも対応するようになります。社会的ディスタンシング(社会的距離)の措置が長期化すること、金融機関が低コストの業務を模索するようになることがその要因です。 	<ul style="list-style-type: none"> 市場環境の悪化とコスト圧力の高まりを受けて、銀行が全人員を維持できなくなる可能性があります。政府は失業者の増加を抑制する必要があり、その圧力によって、銀行の将来的な解雇に制限が加えられます。 銀行は大幅に国内回帰を進め、臨時的な人員を使うようになります。その際、第三者を活用して人材コストの増加を相殺し、リスク共有に主眼を置いた実績契約を活用します。 リモートワークに完全に切り替わります。業務全般とコンタクトセンターのリモートワークが優先付けされ、賃貸費用がコスト構成に占める割合が大幅に低下し、企業の拠点網には非常に大きな圧力となります。 サービス担当者はジェネラリストになって様々なチャンネル横断的に(支店、デジタル、コールセンターなど)高度なサービスを提供するようになります。これは必要な人員配置の柔軟性を高めることにもつながります。基本的な問題は自動化サービスによって対応されるため、担当者は主に複雑な問題を取り扱います。 孤立主義的な政策によって銀行のグローバル展開能力は低下します。国境を越えたサービスの維持はますます難しく、コストのかかるものとなります。 	<ul style="list-style-type: none"> 貸し倒れの増加と資本に対する圧力によって、バランスシートが恒久的に縮小します。その結果与信枠が縮小し、信用リスクの許容度が大幅に下がります。小規模金融機関の多くはバランスシートの削減、破綻、再編が避けられません。銀行は通常業務を維持するために資本を守ろうとします。 リテールバンクが業務を絞り込み、海外資産を売却し、市場流動性や業界の利ざやを削ることにより、規制資本が分断されることとなります。 失業率の水準や経済生産高のボラティリティが高止まりする中で、消費者の信用力の予測が難しくなります。リテールバンクにとっては、個別の与信エクスポージャーの積極的な特定、ポートフォリオレベルでの債務不履行や貸し倒れの予測が難しくなります。 不正水準の増加が継続的な懸念となります。パンデミックによる圧力で国家間の協調や市場参加者間の歴史的な協力関係が低下するためです。

1

再構築される業界

2

将来を理解する

3

シナリオ考察

4

チーム紹介・謝辞

チームの紹介・謝辞

チームの紹介

本レポートの作成に貢献されたチームのメンバーに謝意を表します:

Mukul Ahuja	Will Cornelissen	Gurpreet Johal	Alex Morris	Alaina Sparks
Roddy Allan	Luca De Blasis	Richard Kibble	Carlo Murolo	David Stewart
Dana Bastaldo	Julien Genevee	Courtney Kidd Chubb	Tim Pagett	Bruce Teron
Gopi Billa	Fraser Gibson	Dirk Kotze	Karen Pastakia	Neil Tomlinson
Jeannot Blanchet	Christopher Gimpel	Jaideep Kular	Arjun Patra	Denizhan Uykur
Andrew Blau	Jessica Goldberg	Taryn Mason	Peter Pearce	Philipp Willingmann
JH Caldwell	Sebastian Gores	Jay McMahan	Monish Shah	
Anna Celner	Karen Higgins	Adel Melek	Mark Shilling	

セールスフォースから協力してくださった方にも謝意を表します。COVID-19の感染拡大を受けて、デロイトとセールフォースは、パンデミックが引き起こす社会的および事業に対するインパクトを検討するために、シナリオ考案において著名な専門家との対話を開催しました。[この協働の成果は、「再構築される世界:レジリエントなリーダーのためのシナリオ」にてご覧いただけます。](#)

チームの紹介・謝辞

チームの紹介

グローバル

Anna Celner

Global Leader,
Banking & Capital Markets
acelner@deloitte.ch

Rob Galaski

Global Leader,
Banking & Capital Markets
Deloitte Consulting
rgalaski@deloitte.ca

南北アメリカ

Todd Roberts

Canada
toddroberts@deloitte.ca

Mark Shilling

United States
mshilling@deloitte.com

Gopi Billa

United States
gobilla@deloitte.com

アジア太平洋

Arthur Calipo

Australia
acalipo@deloitte.com.au

Jason Guo

China
jasonguo@deloitte.com.cn

Yong Pan Qiu

China
ypqiu@Deloitte.com.cn

Brian Chan

Hong Kong
briantkchan@deloitte.com.hk

Monish Shah

India
monishshah@Deloitte.com

欧州

Frédéric Bujoc

France
fbujoc@deloitte.fr

Joerg Engels

Germany
jengels@deloitte.de

Carlo Murolo

Italy
cmurolo@deloitte.it

Jean-Pierre Boelen

Netherlands
JBoelen@deloitte.nl

Francisco Celma

Spain
fcelma@deloitte.es

Gerard Sanz

Spain
gsanz@monitordeloitte.es

Richard Kibble

United Kingdom
rkibble@deloitte.co.uk

Neil Tomlinson

United Kingdom
ntomlinson@Deloitte.co.uk

Vishal VEDI

United Kingdom
vvedi@deloitte.co.uk



MAKING AN
IMPACT THAT
MATTERS

since 1845

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、日本で最大級のビジネス 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1万名を超える専門家を擁し、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為についてのみ責任を負い、互いに他のファームまたは関係法人の作為および不作為について責任を負うものではありません。DTTL はクライアントへのサービス提供を行いません。詳細は www.deloitte.com/jp/about をご覧ください。

デロイト アジア パシフィック リミテッドはDTTLのメンバーファームであり、保証有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィック における100を超える都市 (オークランド、バンコク、北京、ハノイ、香港、ジャカルタ、ケラランプール、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、税務およびこれらに関連するプロフェッショナルサービスの分野で世界最大級の規模を有し、150を超える国・地域にわたるメンバーファームや関係法人のグローバルネットワーク (総称して “デロイト ネットワーク”) を通じ Fortune Global 500® の8割の企業に対してサービスを提供しています。“Making an impact that matters” を自らの使命とするデロイト の約312,000名の専門家については、(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。



IS 669126 / ISO 27001