



COVID-19がセクターにもたらす影響を 理解する 銀行・証券

COVID-19がもたらす不確実性は、当分の間続くと思われる。銀行や証券会社は、状況の変化に応じて、高いレベルで警戒を怠らず、また事業継続の戦略を書き換えざるを得ない状況に迫られています。既に世界各地で大胆な税制上の措置や金融政策がいくつか講じられていることは安心材料ではあるものの、これらの措置がどう市場に安定をもたらす、正常化を加速させるかは、徐々にしか明らかになっておらず、場合によっては効果が分からないものもあります。しかしながら、銀行およびその顧客は、今回の危機に直面しても、過去10年間のいかなる時よりも自己資本比率が高い水準にあるということに、いくばくかの安心感を得ることができます。

銀行は顧客の差し迫ったニーズのみならず、同時に、直近、短期、中期的な様々なオペレーション、財務、リスクおよび規制コンプライアンスに関する影響についても積極的に考える必要があります。銀行には、市場および経済活動を支援し、安定した状態への速い復帰を促すという役割が与えられています。このような前例のない未曾有の問題にもし銀行および証券会社がうまく対応すれば、社会貢献だけでなく、長期的には銀行業界への信用およびレピュテーションを高めることにつながるでしょう。

銀行および証券に起こりうる長期的な影響

- 今回の危機の影響および教訓を踏まえた、経営モデルの見直し。例：デジタルトランスフォーメーションの加速化、組織のアジリティ、働き方改革 (Future of work) およびサイバーセキュリティへのより一層のフォーカス
- 限られた資本と収益/収益性の低下を前提とした、リストラクチャリング、M&A、フィンテックおよびより規模が小さい金融機関の段階的縮小等、セクター内における変化。加えて、幅広い業種のリストラクチャリングを銀行が支援する機会
- 景気後退が長期化した場合、金利の継続的な低下、事業活動の縮小、および大規模不良債権の影響
- 規制内容の変更、要件の厳格化、または新規の要件が発生した場合の影響

役員および経営陣が問うべき重要な問いとは

- 状況が変化する中、どのようにして事業および業務のレジリエンスを維持し続けるのでしょうか？勤務環境が分散された状態において、リスクマネジメントを強化しつつ、どのように組織にアジリティをもたらせば良いのでしょうか？
- 銀行の顧客(リテール、中小企業)に対して、何をすれば最も役に立てるのでしょうか？特に、COVID-19の影響を受けている可能性がある顧客の場合には？
- 従業員のモチベーションおよび組織へのエンゲージメントを維持し、従業員に寄り添い、組織の文化を堅固なものにするためには、さらに何をすべきでしょうか？



- 金利の低下および事業活動の縮小によって収益が影響を受ける中で、収益性を守り続けるためには、何をすべきでしょうか？リモートワーク導入のために業務インフラが既存のものから拡大し、また生産性が低下する可能性がある中で、どのようにコストを管理したら良いでしょうか？
- 市場および経済の安定状態への復帰を積極的に支援すると同時に、資本および流動性を守るために規制当局、中央銀行および政府と効率的に連携していくためには、さらに何をすべきでしょうか？
- どうすれば、社会的な責任を果たしつつ、個々の顧客および業界全体に対する我々のブランドおよび信用を維持することができるでしょうか？

実務的な次のステップ

銀行におけるリーダーの真価は、危機管理の3つの局面、すなわち、対応期、回復期および繁栄期において何をするかによって問われます。何をするかには、以下が含まれます。

- 現行のコア業務、事業の継続性およびリモートによる顧客支援の提供
- リモート勤務中の従業員のモチベーションおよび生産性の維持
- 法的義務および規制上の義務、ガバナンス上の義務の順守および管理の徹底
- 市場リスク、カウンターパーティーの信用リスクおよび非財務リスク管理の強化
- 適切なインフラおよびセキュリティの維持
- 現行および将来の規制上の義務を考慮したうえでの、デジタルトランスフォーメーションへのより迅速な転換

企業が考えるべき、さらなるステップについては、「[Combating COVID-19 with resilience\(英語のみ\)](#)」をご参照ください。

ご参考: The heart of resilient leadership: Responding to COVID-19(和訳版:ビジネスリーダーに求められる危機対応力(レジリエンス)とは)

お問合せ



福井 良太
パートナー
金融インダストリーリーダー
デロイト トーマツ合同会社



Anna Celner
Global Banking & Capital
Markets Leader
Deloitte

デロイト トーマツ グループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイトネットワークのメンバーであるデロイト トーマツ合同会社並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 40 都市に 1 万名以上の専門家を擁し、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。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、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第一級のサービスを全世界で行っています。150 を超える国・地域のメンバーファームの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提供をしています。"Making an impact that matters"を自らの使命とするデロイトの約 286,000 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、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を具にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的事案をもとに適切な専門家にご相談ください。

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2020. For information, contact Deloitte Touche Tohmatsu LLC.