



コマースシャルバンキング 2025：  
未来を切り開くための  
新たな羅針盤を探し求めて

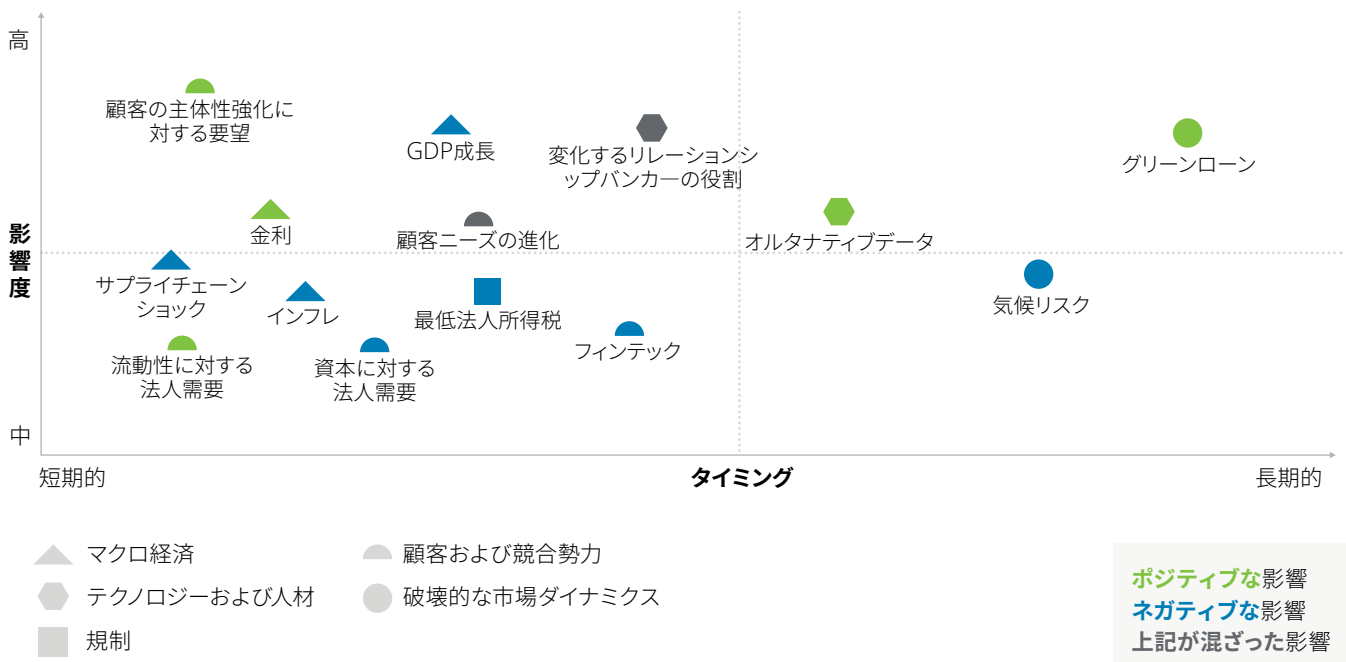
# 目次

キーメッセージ	3
商業顧客が不確実性という雲の合間を切り抜けるための支援	4
手段①：高い信頼を得るための、リレーションシップマネージャーの強化	6
手段②：顧客の興味関心の維持に、最低限の必須事項となったデジタル体験	7
手段③：革新的な商品、サービス、およびビジネスモデルの創出	9
手段④：利益性の面で表裏一体であるプライシングとコスト最適化	11
雲間を抜けてより澄んだ空への昇華	13
問い合わせ先	14

# キーマッセージ

- 高インフレ、不景気への懸念、サプライチェーンの課題、そして最低法人所得税の引き上げが提案されていることを受け、企業の設備投資に対する需要は減速する可能性があります。図1では、コマーシャルバンキングに影響を及ぼす要素の影響度およびタイミングのビジュアルサマリーを示しています。
- 取引銀行に関する意思決定を行う米国企業の経営幹部100名以上を対象に実施した調査では、回答者の73%が2023年の問題点のトップ3に流動性の管理が入ると予測しており、次に、売掛金管理(56%)と、キャッシュバランスの正確でリアルタイムな把握(50%)が続きます。
- 一方で、自社のメインバンクの全体的なサービス品質が「素晴らしい」もしくは「非常に良い」と考えている経営幹部は半数に至っていません(46%)。
- 年間売上高が10億ドル超の企業の経営幹部の約3分の1は、10社以上もの金融機関と取引関係があると答えていることから、商業銀行は、忠実な顧客基盤があるにもかかわらず、銀行とノンバンク両者からの熾烈な競争に直面しているものと思われます。
- 商業銀行は短期的に、法人顧客のニーズだけでなく、進化しつつあるマクロ経済や競合相手からの圧力に対応する必要があるでしょう。
- その間、カーボンニュートラルな未来へ転換するための資金需要から生じる融資機会や信用リスクに対応するため、銀行は成長促進に向けて自らのビジネスモデルを再構築することが必要とされるでしょう。

図1. コマーシャルバンキング事業に影響を及ぼす要素



注：影響度の軸には、影響度の低いシフトは本分析の目的に照らして含まれていません。  
出所：デロイト金融サービスセンターによる分析

# 商業顧客が不確実性という雲の合間を切り抜けるための支援

大～中規模や小規模の法人顧客の預金受け入れと貸付業務に携わる商業銀行は、マクロ経済が融資需要に与える影響、顧客関係でデジタル化が果たす役割の増大、そしてバンカーが信頼されるアドバイザーとしての役割を強化する使命など、自らの将来に影響を及ぼす多くの変化に対処しているものとみられます。商業銀行が自分たちの未来を再定義するためには何をすべきでしょうか。

商業銀行は、警戒心と高い感応度を持って2023年を展望しています。金融政策の引き締めやマクロ経済の不確実性は、複数の業界で企業の成長に、より大きな負荷を課しています。デロイトのサーベイ『Deloitte CFO Signals 2022Q4』では、北米におけるクロスインダストリーのCFO（最高財務責任者）の41%が、自社の前四半期比での財政見通しについて悲観的になっていて、楽観的な見方を持つCFOは20%のみでした（図2）<sup>1</sup>。米国では新たに15%の最低法人所得税が国内収益に課されたことと、多国籍企業の外国収益に15%の最低法人所得税を課す圧力が世界的に高まっていることを受け、2023年には法人の税引き後利益がさらに減少する可能性があります。

商業銀行事業における競争は、ますます高まりつつあります。実利主義的な理由から、多くの法人顧客は銀行取引を多数の金融機関へ拡大する傾向があり、それが顧客シェアをめぐる競争に拍車を掛けています。商業および産業貸付機関の上位10社が貸付残高市場に占めるシェアは、2010年で59%だったのに対し、2022年第2四半期には49%まで低下しました<sup>2</sup>。商業用不動産の貸付機関ではこの傾向はより顕著で、上位10社の市場シェアが2010年には40%だったのに対し、2022年第2四半期には23%にまで減少しました<sup>3</sup>。その競争に輪を掛けるように、ノンバンクが特別目的会社スキームのレバレッジドバイアウトへの融資を増やしており、シンジケート形式のレバレッジドローン市場のシェアを銀行から奪っています<sup>4</sup>。

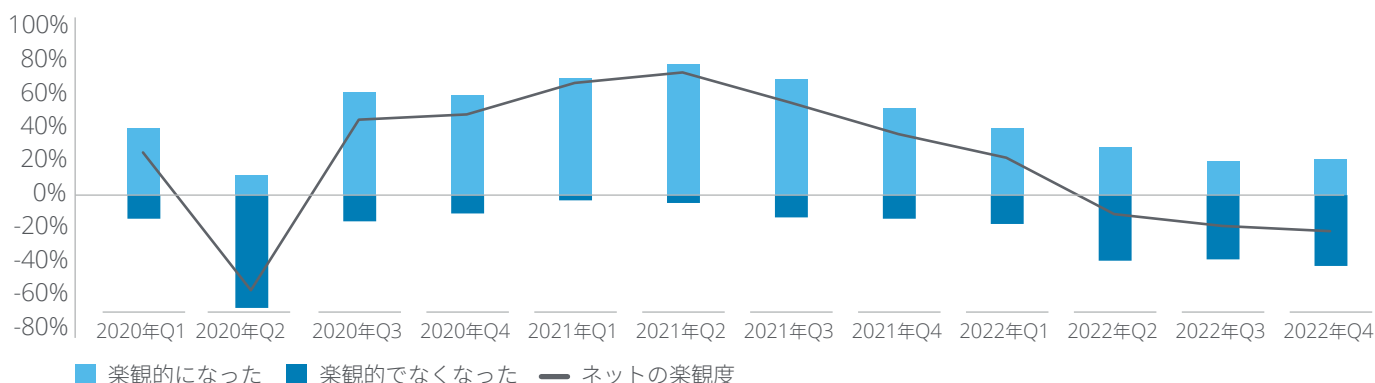
その対策として、多くの銀行は自分の縄張りを守り、顧客シェアを拡大させる戦略を実施しています。例えば、JPモルガン・チェースは、特に中規模企業マーケットの商業顧客とのリレーションシップを強化するため、特命のダイレクトレンディングチームを設立しました<sup>5</sup>。同行は、プライベートクレジット領域で新規ローンにファンディングする資金を設定し、その新規ローンを投資家へ譲渡しないでバランスシート上で満期まで保有します。

しかしながら、顧客の進化するニーズを鑑みると、顧客シェアの拡大は多くの金融機関にとって難題となる可能性があります。法人顧客は、往々にして円滑なデジタル体験や統合サービス、革新的なサービス、そして銀行取引を容易にするための効率的なプロセスを求めています。さらには、自社担当のリレーションシップマネージャー（RM）には、業界トレンドの詳細まで理解したうえで、より洗練された助言を提供してくれることを期待しているのです。

商業銀行がより多くの顧客ビジネスを獲得するには、他に何をすべきでしょうか。

図2. CFOは自社の財務見通しについて悲観的な見方を強めています

楽観的になったと答えたCFOと、楽観的でなくなったと答えたCFOの割合。ネットの楽観度は、この両者の差を示したものです



出所：Deloitte CFO Signals 2022年Q4

私たちは、顧客の財務ニーズや期待、そしてメインバンク（自社の金融取引で利用頻度の高い、ローンやクレジットラインを優先的に維持している銀行（より詳細については、右記の「メソドロジー」を参照））に対する認識を把握することを目的に、100名以上の法人経営幹部を対象に調査を実施しました。調査結果と一部の銀行経営陣へのインタビューから明らかになったのは、顧客の期待と銀行のサービス品質の間にはギャップがあるということです。

例えば、メインバンクのカスタマーサービスが「非常に良い」または「素晴らしい」と回答した経営幹部は半数未満で、改善の余地がある分野として品質の高いアドバイスや自己完結型サービスのオプション、シームレスな体験を挙げています。

銀行は、法人顧客の現在かつ日常的な財務ニーズに応え、マクロ経済の不確実性を乗り越える支援を行うことでこうした隔たりを解消し、競争圧力を緩和し、信頼を強化することができるようになるはずで、私たちの調査では、銀行が商業顧客の取引体験を向上させるうえでの一助となる4つの手段を推奨しており（図3）、その詳細については次章以降で説明します。

### メソドロジー

デロイトは、独立調査会社と協働し、2022年5月～6月にかけて100名以上の法人経営幹部を対象に調査を実施しました。その全員がバンキングリレーションシップにおける主要な意思決定者か、もしくは複数の意思決定者のうちの一人という位置付けでした。10名中約7名の割合でCスイート（CEO、CFO、CRO等）の役職に就いており、そうした経営幹部らは以下の様々な売上高規模の企業に所属しています。

- 38%が年間売上高5,000万ドルから2億4,900万ドルの企業に所属
- 36%が年間売上高2億5,000万ドルから10億ドルの企業に所属
- 27%が年間売上高10億ドル超の企業に所属

調査対象の経営幹部の所属業界は13以上で、うちトップ3はテクノロジー、メディア、エンターテインメント（22%）、製造・工業（21%）、金融サービス（13%）業界でした。

本レポートにて提示している全データは加重平均値ではありません。

さらに、商業銀行オペレーションの成長を成功裏に導くうえでの戦略や課題を把握するため、少数の銀行経営陣にインタビューを行いました。

図3. 商業銀行は顧客シェアを拡大するために、どのように顧客体験を向上させることができるでしょうか

	現状	未来のコマーシャルバンキングのあり方
<b>手段①：包括的なカスタマーサービス</b>	法人顧客は専門的な助言を期待することが多いですが、RMの多くはゼネラリストであり、デジタル化を自分たちの存在価値に対する脅威として捉えています。	RMは、 <b>データドリブンな知見や洞察、カスタマイズした助言、そして事前対応型な姿勢を高度に融合させる</b> ことで、信頼を強化し、自分たちの価値を向上させます。
<b>手段②：デジタルな自己完結型サービスオプション</b>	自己完結型サービスは、往々にして利用しにくいために重荷となっています。	<b>円滑なデジタル化による利便性が信頼の同義語</b> となっています。
<b>手段③：新たな価値を提供するイノベーション</b>	多くの商業銀行商品では、イノベーションがほぼ実施されておらず、差別化は概してサービスによって推進されています。	差別化した価値を提供するために、 <b>より多くの革新的な商品、サービスやビジネスモデル</b> が登場します。
<b>手段④：収益性を促進するためのプライシングおよびコスト最適化</b>	高金利環境によって低金利時代が終焉し、顧客の借入費用が増加しています。  コスト最適化が引き続き焦点となっていますが、多くのプロセスは複雑で、人手により、そして紙ベースで行われています。	銀行はリスク調整後プライシングを反映させるために、コストドライバーやオルタナティブデータを活用して <b>プライシングモデルを刷新</b> します。  <b>デジタル化と単純化</b> によって、銀行のサービス提供コストが削減されます。

出所：デロイト金融サービスセンターによる分析

## 手段①：高い信頼を得るための、 リレーションシップマネージャーの強化

RMは何年も費やして顧客との関係を開拓し、多くはそれを非常に大切にします。ところが、担当するRMが別の銀行に転職したら、自社もメインバンクを切り替えるだろう、と答えた経営幹部はわずか10%でした。このような結果になったのは、別の銀行へ商品を切り替える際に、膨大な摩擦が生じがちであるためかもしれません。しかし困難な時期においては、凡庸な顧客体験がCFOや財務担当者の意思決定を変更する引き金になる場合があります。

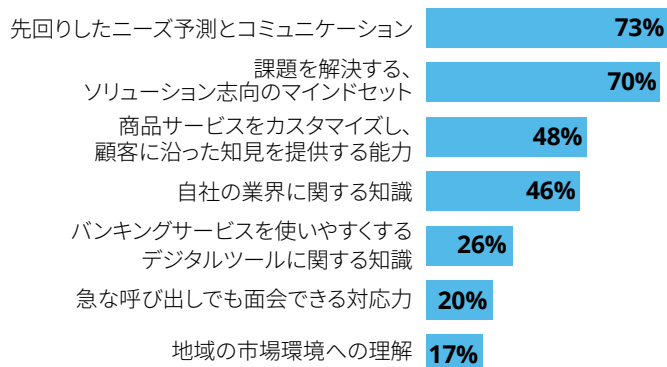
「(私たちが望むのは) より深く関与し、業界の変化、トレンド、将来的な進展について理解したうえで、より焦点が明確な助言の提供です」

—売上高 10 億ドル超の旅行、観光、ホスピタリティ企業 CEO による当社エグゼクティブサーベイへの回答

経営幹部は必ずしもメインバンクに不満足ではありませんが、メインバンクの業界知識と知見が「非常に良い」または「素晴らしい」と回答したのはわずか26%でした。多くの経営幹部は、信頼関係を構築するために、RMが技術スキルと対人スキル（例えば先見性と解決志向）の高度な融合をもたらすことを期待しています（図4）。しかし、そうした期待に応えることは口でいうほど簡単ではなく、RMは変化に抗い、自分たちの昔のやり方でやりたいと思っていることが銀行経営陣へのインタビューから明らかとなっています。

図4. 顧客が担当のバンカーに期待していることは、解決志向のマインドセットと専門的な助言の融合です

信頼できるリレーションシップの中で最も重要な属性  
回答者がトップ3を選択



出所：デロイト金融サービスセンターによる分析

現在バンカーにとって、顧客のビジネス上の課題や機会に関する最新情報を常に把握しておく必要性は、かつてないほどまでに重要になっています。したがって、より多くのビジネスを獲得するためには、関係性の長期継続よりも、ビジネスの知見や専門的な助言を提供していくことがより重要です。例えば、バンカーを顧客のESGに関する見解を把握しニーズを予測できるよう訓練することは、専門的な助言の質を高め、顧客の抱える問題の解決を支援し、信頼の強化につながるはずです。

U.S. Bankではバンカーの業界専門知識を広げるため、短距離の鉄道路線の分野におけるコマーシャルバンカーチームを組成しました。同行は、350ルートマイルの路線を運営する短距離路線の鉄道会社、Carload Express Inc. に対し、同社がこれまでリースしていた路線を購入するための資金調達オプションを提供する支援を行いました<sup>6</sup>。

RMが顧客へより多くの付加価値を提供するには、データとテクノロジーが不可欠になるでしょう。RMがデータとテクノロジーを駆使する能力を備えれば、日常的な業務タスクを行う時間から解放され、業界特化と顧客への助言提供に注力できるようになり、ひいては実行可能な知見や洞察を提供することが可能になります。例えば、シンガポールのDBS銀行は、商業銀行のバンカーがサービスをカスタマイズするために、顧客からの基本的な質問を解決したり、データに関するナッジを提供するツール、Client Connectをローンチしました<sup>7</sup>。

とはいえ、私たちが銀行経営陣に対して行ったインタビューでは、デジタル化に対して複雑な感情を抱くRMがいることも判明しました。そのようなRMは、デジタルツールを使用すれば効率が上がり、もっと優れたカスタマーサービスを提供できるようになると認識はしていますが、顧客との取引関係に対するコントロールを失ってしまうのではないかと懸念しています。RMに取引関係はコントロールできると実感してもらうには、商業銀行のバンカーはチェンジマネジメントプログラムを通してRMのマインドセットを変えていく必要性を検討すべきでしょう。

同インタビューでは、若手バンカーをタレントプールに惹き入れることが依然として課題となっていることも示唆されました。給与の高さが決め手の要素となるものの、銀行はRMのキャリアパスがより魅力的となるようにすることも検討しなければなりません。RMの目的を再定義し、オリジネーションの取引量を重視する代わりに、顧客事業の成功への寄与に対して報酬を与えるインセンティブ制度を再構築することもそうした手段の一つです。DEI（多様性、公平性、包摂性）への強固なコミットメントを実践し、柔軟なワークカルチャーを提供することが、おそらく銀行の優先事項と整合的になるでしょう。「鶏が先か卵が先か」という状況として捉えることもできるかもしれませんが、それよりも人手による事務作業・手続きをデジタル化し、そうした事務作業・手続きを取り除けば、若手バンカーたちは顧客の課題解決に向けた革新的な方法を模索することに、自分たちの時間とエネルギーを費やすことができるようになるはずです。

## 手段②：顧客の興味関心の維持に、最低限の必須事項となったデジタル体験

銀行が取引手続きや顧客接点のデジタル化推進を加速させる中、自己完結型の手続きの利便性に対する顧客満足度は依然として多くの問題を抱えています（図5）。従来の問題点として、融資申請に複数の承認過程を伴うこと、顧客は同じ情報を複数の異なるプラットフォームに提供するように求められること、そして承認状況の一部しか見ることができないことなどが挙げられます。おそらくデジタルウォレットや個人間の決済、口座開設のしやすさなど、顧客がリテールバンキングにおいて個人的に得たデジタル化による利便性の体験が、彼らの商業銀行での接点や総合的な顧客体験に対する期待を形成してきました。

しかし、顧客全員がデジタルサービスに対して同等の体験を有しているわけではありません。私たちの調査では、経営幹部の45%が昨年度のローン申請をデジタルで（オンラインバンキングポータルやモバイルアプリ上で）は申請しなかった、または取引銀行がサービスを提供しなかったと答えています。

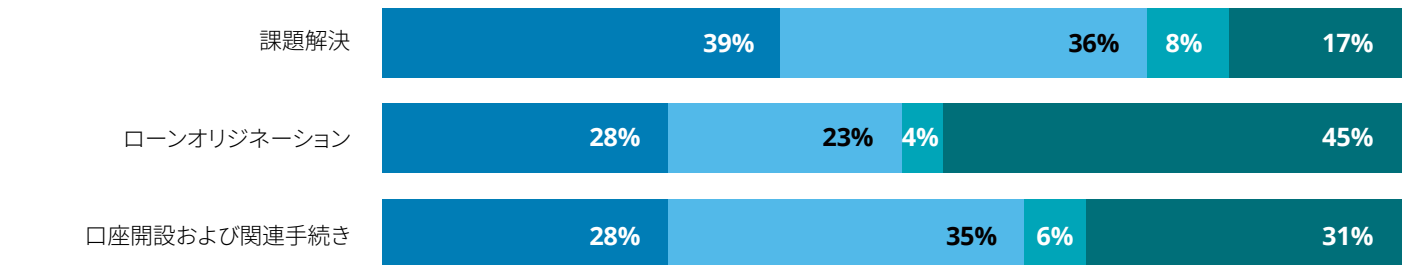
今では円滑なデジタル体験は信頼の同義語となっており、銀行は標準に満たない体験をもたらすリスクを負うことはできません。上述した通り、商業顧客は信頼できる人物に口座を監視してもらうことを希望しているほか、銀行との取引を簡易化するデジタル特性や利便性を求めています。

「（私たちが望んでいるのは）全ての商品で自己完結型のサービスを提供するアビリティの向上です。自動化や自己完結で手続きが可能な書類や申請書は、銀行の担当者へ提出する必要性を減らしてもらいたいのです」

— 売上高 5,000 万～2 億 4,900 万ドルのテクノロジー、メディア、通信関連企業 CFO による当社エグゼクティブサーベイへの回答

したがって、銀行はオンラインで処理できるサービスを増やし、紙ベースの記入を必要とする手間や支店訪問を求める回数を削減しなければなりません。ローンサービスは、デジタル化の機が熟した当該プロセスの一つであり、銀行と顧客の双方が統合されたワークフローの恩恵を享受することができるでしょう。

図5. デジタル化した自己完結型のサービスチャネルに対する経営幹部の満足度は中程度に留まっています。それどころか、そうしたチャネルの経験すらしたことがない幹部もいます  
昨年度におけるメインバンクとの自己完結型デジタルインタラクションに対する満足度



■ 満足している、または非常に満足している ■ どちらでもない ■ 不満足である、または非常に不満足である  
■ 経験したことがない、または銀行がデジタルでサービスを提供しなかった

出所：デロイト金融サービスセンターによる分析

それと同時に銀行は、デジタルを取引可能にする手段とみなすことから、顧客がバンキングサービスを体験する方法を真に差別化することへと、自らのマインドセットを変える検討をすべきでしょう。例えば、JPモルガン・チェースは、集合住宅の所有者や管理者向けに、家賃管理のデジタル化からデータや知見の獲得、オペレーションの合理化を目的としたデジタルプラットフォームであるStoryを立ち上げ、所有者と借り手の双方にシームレスな体験を創出しています<sup>8</sup>。

さらには、RMが顧客ニーズを予測したり、小規模セグメント向け融資の機動的なプライシングを実現したり、意思決定プロセスを自動化したりするうえで、人工知能 (AI) や機械学習 (ML) の技術が一助となり得る場合も多くあります。

こうした領域においては、資金力のある大手銀行がアプリケーションプログラミングインターフェース (API) を通して、AIベースのソリューションや法人顧客の取引手続きのインテグレーションを提供し、ビジネス推進の向上を図っています。また、クラウドベースのデータ統合プラットフォームを創出するために、行内における内部データをサードパーティーのデータと統合する銀行もあれば、予測分析、キャッシュフロー予測、ダイナミックポートフォリオ管理などの新たな顧客価値を提供するにあたって業界のクラウドソリューションを活用している銀行もあります。

例えば、バンク・オブ・アメリカは、AIやMLを使用してより正確に顧客のキャッシュフローポジションを予測するツールであるCashPro Forecastingをローンチしました<sup>9</sup>。同行は、CashPro Payments APIを拡張し、これによって商業顧客は350以上もの異なる種類の支払いを処理し、支払いデータにリアルタイムでアクセスし、複数の地域やタイムゾーンをまたいで決済を一つにまとめられるようになりました<sup>10</sup>。

リレーションシップに基づくモデルを推進している中小規模の銀行の多くは、顧客体験をデジタル化するために、引き続きテクノロジープロバイダと協働していく可能性があります。目標とすべきは、市場進出戦略 (go-to-market) をより早く実行するパートナーと歩調を合わせ、銀行にはカスタマーリレーションシップを所有し維持する能力を与えつつ、利便性の格差を解消することです。例えば、BMOはDaylightと協働して小規模ビジネスオーナー向けにクレジットカード申請と承認プロセスをデジタル化し、処理時間を7~9日から1~2日にまで削減しました。

とはいえ銀行は、全ての顧客ニーズや課題を解決するにあたってデジタル化を強調しすぎないようにする必要があります。銀行経営陣向けのインタビューからは、デジタルプロジェクトは自らの命取りにもなりかねず、顧客体験を向上させるにしろ、効率性を上げるにしろ、そのコアバリューを客観的に評価してから実施すべきであることが示唆されています。シンプルな取引はデジタルの自己完結型サービスチャネルで、複雑な取引はRMとの対面で、というシームレスな流れを可能にするカスタマージャーニーの設計は、潜在的に重要ですが、両者のバランスを取る必要があります。



## 手段③：革新的な商品、サービス、およびビジネスモデルの創出

Buy Now Pay Later (BNPL、後払い決済) 方式の個人間決済、クラウドファンディング、デジタルウォレットといった形態の商品イノベーションの波が押し寄せた結果、私たちのリテールバンキングに対する見方は変貌を遂げました。それとは対照的に、コマーシャルバンキングでは融資商品や預金商品のイノベーションが不足しており、競合からの差別化を図るためにサービスや商品のカスタマイズへの依拠が強まっています。

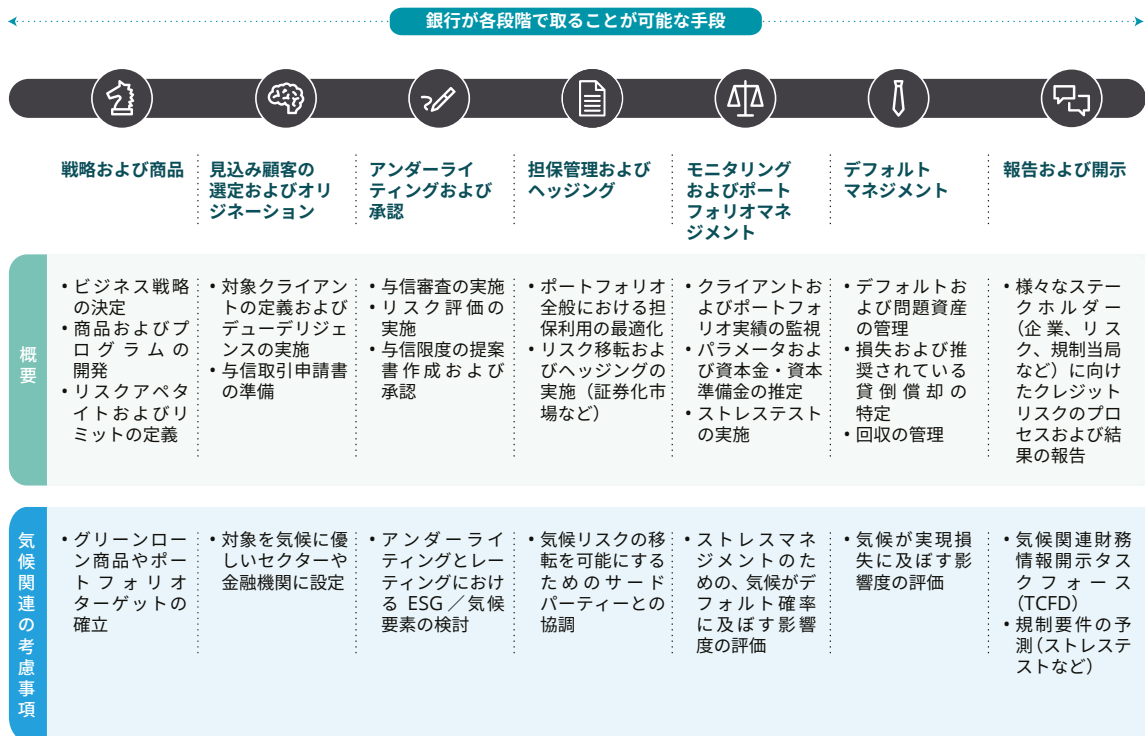
しかしながら銀行は現在、商品やサービス、流通モデルを刷新するための新たなビジネス機会を有しています。イノベーションに関する戦略的ビジョン、事前対応型の姿勢、そしてアジャイルな戦略を持つ銀行は、受け身のなアプローチで様子を窺っている銀行には真似できないような強みを生み出すことでしょう。

銀行ベースのトランジション・ファイナンス（ローン）について考えてみましょう。これは、CO<sub>2</sub>排出量が多い業界がオペレーションを移行することによって、よりグリーンな未来に貢献できるようになるうえで、大いに必要とされている支援を銀行が担うことができるというものです。ここでは、借り手企業が主なサステナビリティ実績を達成すると、低い金利や有利なコベナンツ（特約事項）が付与されるサステナビリティ関連ローンを組成（オリジネート）している銀行も見受けられます。

シティ銀行は2022年4月、EMEA（ヨーロッパ、中東およびアフリカ）、APAC（アジア太平洋）、LATAM（ラテンアメリカ）地域において、顧客が収益を自社の環境目標や社会的目標の達成に使用できる Sustainable Trade Finance and Working Capital Loans というローン商品の提供を開始しました<sup>11</sup>。同行は、2021年初頭にも大手商業顧客の脱炭素化を支援すべく、エネルギー、電力、化学品関連の投資銀行・法人金融部門フランチャイズを新規の天然資源およびクリーンエネルギートランジショングループに統合しました<sup>12</sup>。

確かに、マクロ経済環境がより困難になったことで、銀行が優先事項を変更せざるを得ず、トランジション・ファイナンスの推進が減速する可能性もあります。銀行は、長期的なビジョンと目的を注視しつつ、中間目標をより厳しく設定し、クレジットリスクのライフサイクルの各手段において気候リスクへの対応を意識的に選択するべきでしょう（図6：詳細は Deloitte Insights レポート「[Embedding climate risk into banks' credit risk management](#)（気候リスクを組み込んだ銀行のクレジットリスク管理）」を参照）。銀行のクレジットポートフォリオで CO<sub>2</sub> 排出量を評価するためのより一貫した基準、タクソミー、フレームワークが確立されれば（もしくは確立されたときには）、より多くの銀行がこの分野に参画する可能性が高まります。

図6. 気候リスクに関する考慮事項の、クレジットライフサイクルへの取り込み  
銀行が各段階で取ることが可能な手段



デジタルアセット商品の導入は、商品イノベーションのもう一つの源泉となり得るでしょう。しかしながら、デジタルアセットのバリデーションのボラティリティや、直近の仮想通貨の暴落を受け、銀行の多くは様子見の姿勢を崩しておらず、少なくとも今後しばらくは仮想通貨担保を保有することへの関心は薄れるかもしれません。

トランザクションバンキングの観点では、調査対象の経営幹部は、銀行にとって有意な差別化をもたらす商品とサービスイノベーションに、多様な期待を抱いていると回答しました（図7）。企業間（B2B）BNPLは、そのようなイノベティブなオファリングの一つです。中小企業間のB2B決済は確かに30日、60日、または90日の決済約定という形態で、POS（販売時点）に売り手自身がクレジットプロバイダーとして機能するBNPLの決済手段を取り入れてきました。しかし、売り手に確実かつ即時の決済を提供し、買い手にも分割払いの柔軟性を提供できる、サードパーティーや銀行が提供するBNPLクレジット商品は、コマーシャルバンキングにとってはWin-Winの提案となり得ます<sup>13</sup>。

一方で、バンキング アズ ア サービス（BaaS）や組込型金融などの革新的なビジネスモデルによって、銀行は顧客に新たな価値を提供できるようになりました。例を挙げると、Synovus Bankの100%子会社であるMaastは、ソフトウェアプロバイダーやテクノロジープラットフォーム、その他の商業顧客向けに、支払いや預金口座、デビットカード、ローンを含む多くの業務を一つのプラットフォーム上に統合できるようにするためのマネー アズ ア サービス機能をローンチする計画です。

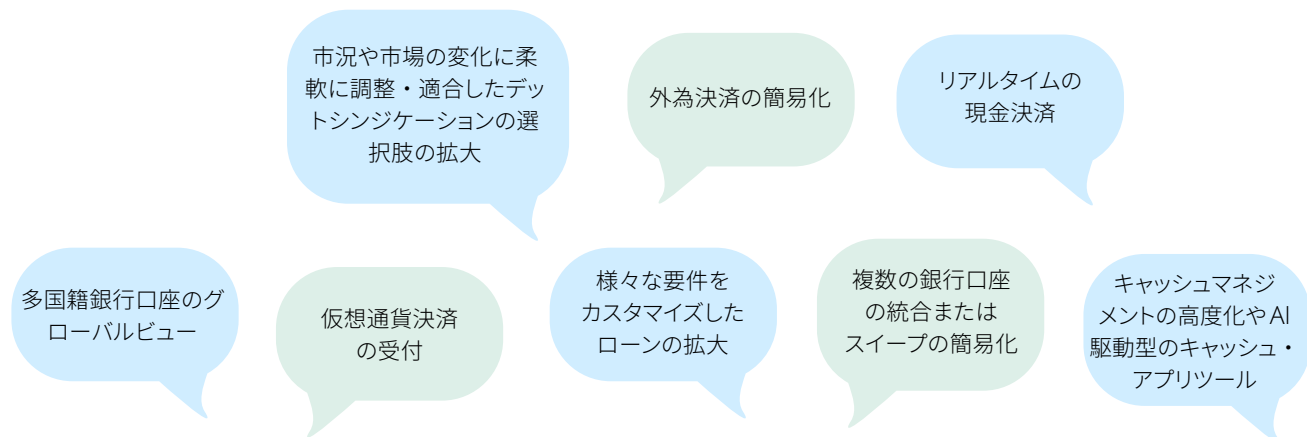
Maastは、単一の統合レイヤーとシームレスなオンボーディング体験を通じ、顧客のソフトウェアに機能を埋め込む組込型金融を提供することで、新たな収益源の創出を支援しています<sup>14</sup>。

同様に、ビジネスモデルの一つとしてプラットフォームバンキングを活用すれば、商業顧客は銀行や他の金融機関が提供する金融商品を単一のプラットフォーム上で選ぶことができ、選択肢の幅もより広がるでしょう。調査では、経営幹部の76%が、他行やフィンテックなどの新しい商品やサービスが単一のプラットフォームに統合されるのなら使ってみたいと回答しており、前向きな姿勢を示しています。銀行側としては、市場進出の機動性を高め、商品やサービスのイノベーションにおける利便性の格差を解消し、多くの顧客が使いこなせるようになるまでの時間を削減することが可能になります。

この分野において、フィンテックのFinzlyは、複数のビジネスバンキングアプリで構成したスーパーアプリ（SuperApp）を立ち上げました<sup>15</sup>。これは大～中小規模のビジネス顧客向けの財務プラットフォームで、銀行のデジタルバンキングプラットフォームに組み込むことも可能です。同様に、英Starling Bankは会計、法務、セキュリティ、保険といった複数のサードパーティーのノンバンキングサービスを、同行の商業顧客向けビジネスマーケットプレイスプラットフォームに統合しました<sup>16</sup>。

### 図7. 顧客はメインバンクに商品やサービスのイノベーションに関して多様な期待を持っています

3～5年後において、皆さんを含む法人顧客向けのどのような新商品やサービスイノベーションを銀行に期待していますか



出所：デロイト金融サービスセンター

## 手段④：利益性の面で表裏一体である プライシングとコスト最適化

銀行は、金利が上昇している環境においては、高金利を預金者よりも先に借り手にいち早く転嫁しようとする傾向があります。しかし、米国では金利が近年で最も著しく上昇する局面にあつて、低金利時代は予測よりも早く終焉を迎えました。米国の金利感応度を鑑みると、商業預金の一部が高利回りの機会に流れています<sup>17</sup>。自行の過剰流動性を踏まえ、ある程度の預金の解約をよしとする銀行がある一方で、そうでない銀行の多くは預金金利の引き上げに対する圧力の高まりに直面し、貸出増加に対応するために大口取引先からの資金調達を選択肢や、投資家からの資金調達へ軸足を移す可能性があります<sup>18</sup>（詳細は、デロイトの「[The end of cheap deposits \(低金利時代の終焉\)](#)」のQuicklookをお読みください）。

銀行は増加した資金調達コストを自行のローンプライシングモデルに反映させていますが、資本コストと顧客獲得コストの増加を考慮すべきです。顧客の変化するリスクプロファイルや、他銀行やノンバンクへのローン債務といった最新情報を機動的に反映させるため、データの質を向上させることで、利益率の低い取引を行う確率を低下させられるでしょう。顧客の生涯価値に合わせて報酬体制を再構築し、(クロスセル取引量やローンオリジネーションの代わりに) ローンの金利帯や強気のリスク調整後プライシングに対する警告などの適切な統制を敷くことで、RMは売上増加率を向上しながら自制を利かせることができるようになるでしょう。

加えて銀行は、借り手のキャッシュフローのクレジットリスクについての詳細な情報を得て、リスク調整後プライシングモデルをより堅牢なものにするためには、ESGレーティングやアクションなどのオルタナティブデータを利用すべきでしょう<sup>19</sup>。興味深いことに、商業顧客の多くはより低金利の提供を条件として、自社のESGデータを共有する案を徐々に好意的に受け入れつつあります。調査に回答した経営幹部の32%は、ESG目標を達成する企業は銀行融資でより低利のレートを獲得すべきであることに賛同しています。同様の割合の回答者が、自身の会社は融資決定時に、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答えています。ところが、銀行経営陣とのインタビューでは、取引銀行の多くが融資決定時にオルタナティブデータを参照しておらず、ましてやそれを自行のモデルに積極活用していないことが示唆されました。

コスト最適化への取り組みは、収益性を高めるにはプライシングと同じくらい重要です。銀行は、人材とデジタル化への投資を維持しつつ、複雑性、非効率性、冗長性を軽減しコスト削減の機会を模索することを検討すべきです。

そのような取り組みの一つに商品の単純化が挙げられます。全ての規模の企業にサービスを提供している商業銀行の多くは、よりカスタマイズした商品を求める顧客の需要に応えようとする中で、商品オフリングの複雑化が増えています。ビジネスにとってはそうすることが正しい道だと思われるかもしれませんが（調査の回答者の48%が銀行が商品やサービスをカスタマイズできるようになったことで、より信頼感が増したと答えています）、銀行は往々にして何十万種ものローンストラクチャーにおけるコスト上昇に取り組まねばならず、その各ローンは年間のサービス提供時において特殊かつ、時として人手による調整が必要です。

銀行は、標準的な条件やコベナンツによって商品を単純化することで、クレジットオリジネーションやサービス提供のエンドツーエンドプロセスを迅速化し、より低コストとより優れた顧客体験という二つの利点を享受できることにつながる中小企業を特定すべきでしょう。

さらに、効率化を実現するためのもう一つの潜在的な領域としては、ローンサービス提供のデジタル化が挙げられます。多くの銀行がローンオリジネーションやオンボーディングプロセスをデジタル化してきましたが、ローンのバックエンドサービスは依然として手作業に頼っており、数十年にわたるレガシーインフラストラクチャーの負荷がのし掛かっています。ローンサービスをデジタル化し、バンカーと顧客に対してリアルタイムの知見や洞察、アクションを自動的に誘発するワークフローの利点を統合させることで、顧客体験とオペレーションの効率化という形で結実させることが可能になるでしょう。

特に、シンジケートローン市場においては多くの見返りを期待できる可能性があります<sup>20</sup>。シンジケートローン市場は、ローンサービス提供時にエージェンツ銀行が投資家と意思疎通する方法や、多くの投資家がポートフォリオ管理システム内で新しい情報を手動で更新している点においても、大々的にアナログであり続けているためです。大手銀行のコンソーシアムは2022年3月、シンジケートローン市場をフロントから後方事務までデジタル化し、オペレーションの非効率性を低減するためのローンプラットフォームであるVersanaを支持する旨を発表しました<sup>21</sup>。

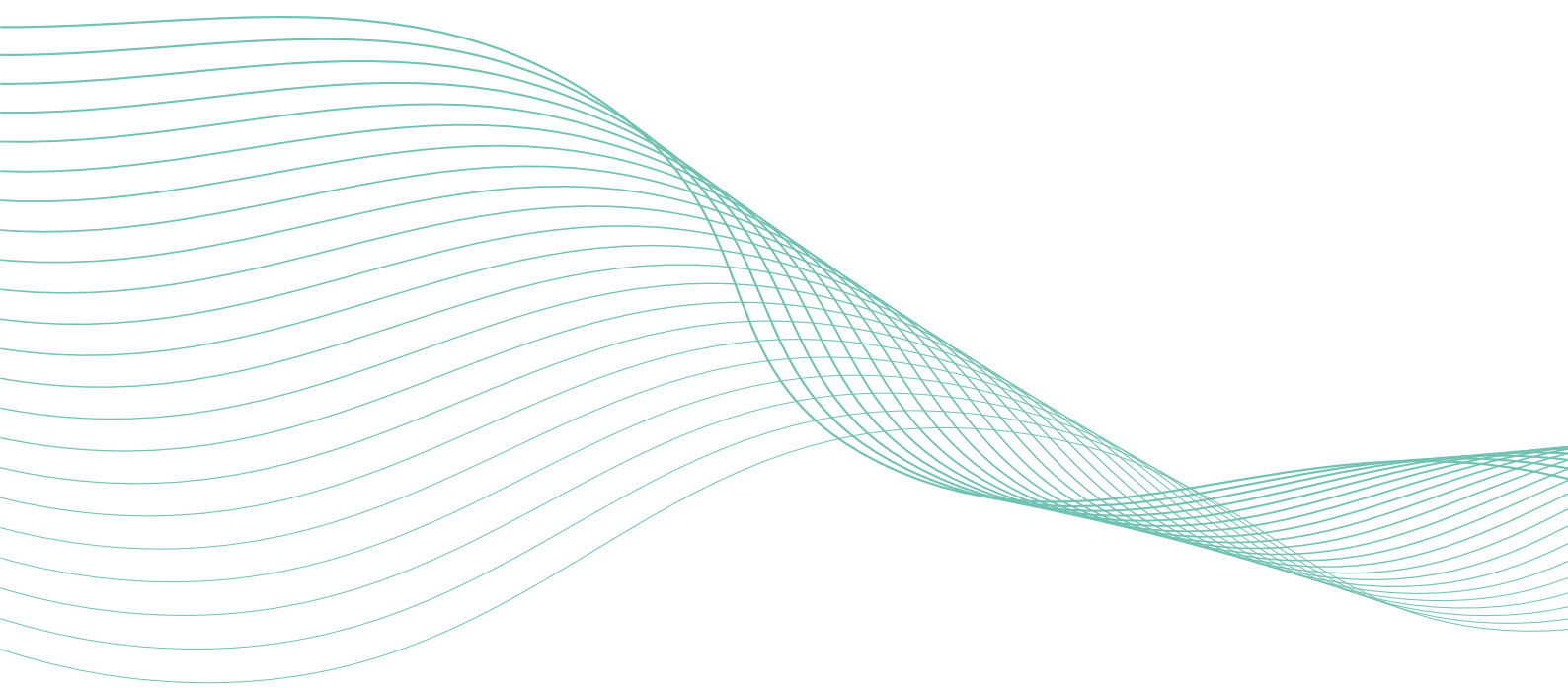
人工知能 (AI)、機械学習 (ML)、クラウドというデジタル技術に投資することで、オペレーションの合理化、より強いレジリエンスの構築、そしてコスト削減さえもが可能になります。金融サービス企業100社を対象としたデロイトの調査では、回答者の94%が効率性とアジリティの向上にクラウドが中程度から高度の影響を及ぼしたという考えを示し、また、クラウドがコスト最適化に影響を与えたと述べた回答者は81%にのぼりました<sup>22</sup>。

例えば、オリジネーションや法人決済の領域において、業界クラウドソリューションを提供するハイパースケーラーらと新たな提携関係を構築すれば、望む効率や機能の格差解消につながるはずですが、ベンダー管理の改善をはじめ、クラウドセキュリティやAPIインテグレーションなどの特定分野において、内部IT人材のアップスキルを行うことは、クラウド移行や銀行のより広範なデジタル変革に向けた取り組みを順調に進めるうえで非常に重要となるでしょう。

## 雲間を抜けてより澄んだ空への昇華

コマーシャルバンキングの未来では、デジタル化が進んで相互接続性がより強まり、過去よりも一層厳しい対応が求められるでしょう。未来に向けた成長見通しでは、依然として強固なリレーションシップが基盤になる一方で、顧客は取引銀行が助言や円滑な体験、革新的な商品およびサービス、そして新しいビジネスモデルといった価値の新たな源泉を提供してくれることへの期待を高めつつあります。

激しい競争の中、メインバンクとしての取引関係を維持し、顧客シェアを拡大するのは並大抵のことではありません。過去が未来を切り開くための羅針盤にはならないことは明白です。価値の新たな源泉を追求する銀行は、金融仲介機関や商業顧客から信頼されるアドバイザーとしての存在意義に忠実でありながら、信念を持って前進していかねばなりません。一方、予算、文化、デジタルの精緻化、人材や経営トップの姿勢という制約に囚われて、様子見の姿勢を取っている銀行はメインバンクとしての取引関係から容易に外されてしまうことになりかねないでしょう。



## 問い合わせ先 (原文)

### 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 LLP  
+1 415 309 7544  
[monoreilly@deloitte.com](mailto:monoreilly@deloitte.com)

#### Deron Weston

Principal  
US Banking & Capital Markets leader  
Deloitte Consulting LLP  
[dweston@deloitte.com](mailto:dweston@deloitte.com)

### プラクティスリーダーシップ

#### Tim Partridge

Principal  
Deloitte Consulting LLP  
[tpartridge@deloitte.com](mailto:tpartridge@deloitte.com)

### デロイト金融サービスセンター

#### Jim Eckenrode

Managing director  
Deloitte Center for Financial Services  
Deloitte Services LP  
+1 617 585 4877  
[jeckenrode@deloitte.com](mailto:jeckenrode@deloitte.com)

#### Val Srinivas, Ph.D.

Senior research leader  
Banking & Capital Markets  
Deloitte Center for Financial Services  
Deloitte Services LP  
+1 212 436 3384  
[vsrinivas@deloitte.com](mailto:vsrinivas@deloitte.com)

### 著者

#### Richa Wadhvani

Research manager  
Banking & Capital Markets  
Deloitte Center for Financial Services  
Deloitte Support Services India Private Limited  
+1 678 299 7308  
[rwadhvani@deloitte.com](mailto:rwadhvani@deloitte.com)

## 謝辞

デロイト金融サービスセンターのリーダーシップおよび著者より、研究、分析、そして本稿への寄稿に貢献してくださった **Shivalik Srivastav** さんに謝辞を表します。また、本稿の執筆において知見を提供してくださったデロイトクライアントサービスプロフェッショナルの **Marissa Linden** さん、**Fadi El Laoune** さん、**Bart del Cimmuto** さん、**Nick Cowell** さん、**Diego Uribe** さんにも感謝申し上げます。

## 問い合わせ先 (和訳)

#### 東浦 明朗

マネジャー  
デロイト トーマツ コンサルティング合同会社  
[akio.higashiura@tohmatu.co.jp](mailto:akio.higashiura@tohmatu.co.jp)

注意事項: 本誌は Deloitte US が 2023 年 2 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。

## 巻末脚注

1. Deloitte US, [CFO Signals™ report Q4 2022](#), 2022.
2. S&P Global Market Intelligence.
3. Ibid.
4. Joshua Franklin, ["JPMorgan takes on direct lenders with leveraged loan units,"](#) *Financial Times*, July 20, 2022.
5. Ibid.
6. U.S. Bank, ["U.S. Bank is on track to continue delivering for short line railroads,"](#) August 11, 2022.
7. *The Business Times*, ["Empowering relationship managers with intelligent banking in the digital era,"](#) November 8, 2021.
8. [Story by J.P. Morgan](#), accessed on December 1, 2022.
9. Bank of America, ["Bank of America launches AI enabled cash-pro forecasting,"](#) January 18, 2022.
10. Bank of America, ["Bank of America expands its CashPro payment API capability to over 350 payment types,"](#) press release, October 11, 2022.
11. Citi, ["Citi extends trade product offerings with the launch of Sustainable Trade and Working Capital Loans solution,"](#) press release, April 5, 2022.
12. Jennifer Surane, ["Citi creates new investment banking unit in sustainability push,"](#) Bloomberg, March 29, 2021.
13. PYMNTS, ["BNPL for business looks to rewrite the rules of trade finance,"](#) July 25, 2022.
14. Maast, ["Be the provider businesses bank on,"](#) accessed on December 16, 2022.
15. Finzly, ["Finzly launches cash and treasury management SuperApp on its award-winning platform,"](#) press release, November 17, 2022.
16. Starling Bank, ["Services to help run your business,"](#) accessed on December 1, 2022.
17. Val Srinivas and Abhinav Chauhan, ["The end of cheap deposits,"](#) Deloitte, January 18, 2023.
18. Ibid.
19. Sandeep Sarkar, ["The role of ESG in the credit appraisal process,"](#) Deloitte, May 22, 2022.
20. Peter Lee, ["Leading banks launch digital platform for syndicated loans,"](#) *Euromoney*, March 18, 2022.
21. PYMNTS, ["Big banks launch syndicated loan platform Versana,"](#) March 16, 2022.
22. Cathleen Domes et al., [US future of cloud strategy survey report](#), Deloitte, 2022.

# 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 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、監査・保証業務、リスク アドバイザリー、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザリー、税務、法務等を提供しています。また、国内約30都市に約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](http://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](http://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（オランダ、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、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザリー、リスク アドバイザリー、税務、法務などに関連する最先端のサービスを提供し、Fortune Global 500® の約 9 割の企業や多数のプライベート（非公開）企業を含むクライアントに提供しています。デロイトは、資本市場に対する社会的な信頼を高め、クライアントの変革と繁栄を促し、より豊かな経済、公正な社会、持続可能な世界の実現に向けて自ら率先して取り組むことを通じて、計測可能で継続性のある成果をもたらすプロフェッショナルの集団です。デロイトは、創設以来 175 年余りの歴史を有し、150 を超える国・地域にわたって活動を展開しています。“Making an impact that matters” をパーパス（存在理由）として標榜するデロイトの約 415,000 名の人材の活動の詳細については、([www.deloitte.com](http://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、DTTL、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人が本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家にご相談ください。本資料における情報の正確性や完全性に関して、いかなる表明、保証または確約（明示・黙示を問いません）をするものではありません。また DTTL、そのメンバーファーム、関係法人、社員・職員または代理人のいずれも、本資料に依拠した人に関係して直接または間接に発生したいかなる損失および損害に対して責任を負いません。

Member of  
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2023. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.



IS 669126 / ISO 27001



BCMS 764479 / ISO 22301