

インドネシアの銀行業に関する意識調査 2015年版



PwCインドネシア銀行業に関する意識調査 2015年版によろこそ



Jusuf Wibisana
パートナー

PwCインドネシアでは、過去5年間にわたって銀行業における意識調査を行い、全国の銀行経営者からさまざまな貴重な意見をいただきました。2015年もまた、専門的な立場からの見識を銀行経営者の皆さまにお願いいたしました。

今年の調査では、今後の景気見通し、ビジネス上の懸念材料、規制に関する意見、政府が実施している新しい政策への反応、消費者向け業務への取り組みなどのテーマをカバーしています。

調査は、アンケートによる質問形式をとり、インドネシアの銀行に勤める60人以上のマネジメント層から得た回答を集計しています。これらの銀行は総資産でみて銀行業界全体の75%をカバーしています*。

私たちはこの機会に、お忙しい中時間を割いて今回の調査にご協力をいただいた皆さまに心より御礼申し上げます。この調査レポートが、インドネシアの銀行経営者の考えを理解する上で皆さまの役に立つことを期待しております。

また、本調査レポートに関するご意見がありましたらご連絡ください。今後の調査の参考にさせていただきたく存じます。

2015年5月

*2014年9月30日時点

目次

銀行業に関する意識調査2015年版の概要

エグゼクティブサマリー

01

2015年におけるマクロ経済の見通しと銀行業界の動向について **10**

02

リスクマネジメントについて **16**

03

規制について **20**

04

インフラストラクチャー業界と海運業界について **28**

05

消費者向け銀行業務のトレンドについて **34**

本冊子は一般的な情報提供の目的で作成されたもので、プロフェッショナルとしてのアドバイスは含まれていません。個別にプロフェッショナルからのアドバイスを受けることなく、本冊子の情報を基に判断し行動されないようお願いいたします。本冊子に含まれる情報は正確性または完全性を、(明示的にも暗示的にも) 表明あるいは保証するものではありません。また、本冊子に含まれる情報に基づき、意思決定し何らかの行動を起こされたり、起こされなかったりしたことによって発生した結果について、PwCおよびメンバーファーム、職員、代理人は、法律によって認められる範囲においていかなる賠償責任、責任、義務も負いません。

銀行業に関する意識調査2015年版の概要

A. 調査の目的、調査対象、結果

PwCインドネシアが銀行経営者の意識調査を行うのは今年で6年目になる。今回の調査においては、(i) インドネシア銀行業界の戦略、将来性、課題についての銀行経営者の見解への理解、(ii) 主要な業務分野についての銀行経営者の考え方の共有、(iii) 市場参加者による理解の進展や意見交換、などが可能となるように努めた。

本調査は、2014年12月8日から2015年1月9日にかけて実施され、予想以上の回答を得ることができた。私たちは数多くの銀行経営者に参加いただけたことに感謝している。これらの協力なしには本調査は成り立たなかった。

銀行のBUKU*区分について

- BUKU1—コア資本が1,000,000百万ルピア以下。BUKU1に属する銀行はルピア建てによる基本的な資金調達および借入れ、その他の銀行業務に制限されている。外国為替業務については両替業務に制限されている。
- BUKU2—コア資本が1,000,000百万ルピアから5,000,000百万ルピア。BUKU2に属する銀行の業務内容は、BUKU1の銀行より範囲が広くなり、ルピア以外の通貨も可能になる。
- BUKU2に属する銀行はスポットやブレンバニラタイプのデリバティブ取引は認められている。出資についてはインドネシア国内の金融機関に制限されており、持ち分の上限は15%となっている。
- BUKU3—コア資本が5,000,000百万ルピアから30,000,000百万ルピア。BUKU3に属する銀行は全ての銀行業務を行うことができる。インドネシア国内の金融機関もしくはアジア諸国の金融機関に対して25%持ち分を上限に出資を行うことができる。
- BUKU4—コア資本が30,000,000百万ルピア以上。BUKU4に属する銀行はインドネシア国内もしくは海外いて35%持ち分を上限に出資を行うことができる。

*BUKUはインドネシア語でGeneral Bank based on Business Activitiesの頭文字

B. 調査参加者のプロフィール

2015年調査においては、次のような銀行経営者の方々から回答をいただいた。

a. **64名**の銀行のシニアマネジメント層。このうち**38%**はCEO、副CEO（あるいは同格の役職）。

b. 総資産でみて銀行業界全体の**76%**をカバー*。インドネシアのトップ10行のうち9行を含み、業態別には以下のように幅広くカバーしている。

- (i) インドネシアの国営銀行4行のうちの3行。
- (ii) インドネシアに拠点をもつ外国銀行25行**のうち13行。
- (iii) インドネシアのBUKU4***分類の銀行全て。
- (iv) Bank Pembangunan Daerah (BPD) およびシャリア銀行。

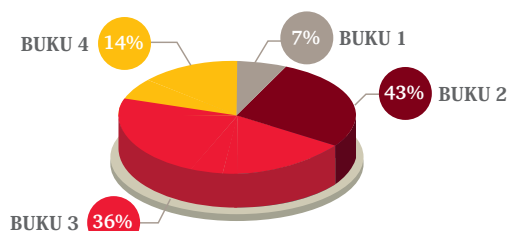
上位10行のうち
9行が回答した

幅広い業態の意見
が反映されている

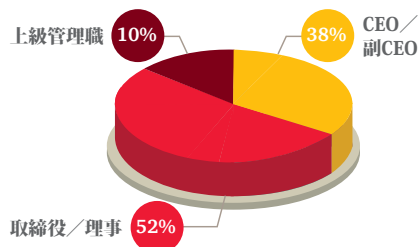
国営銀行の75%
が回答した

回答者の分布

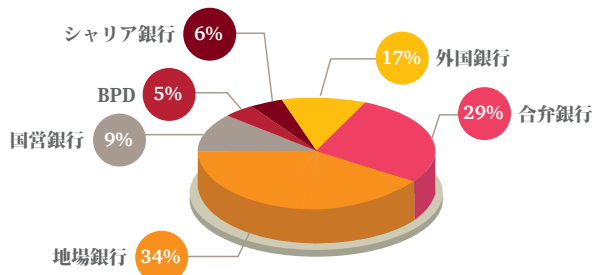
BUKU区分別



回答者のプロフィール別



銀行のタイプ別



*2014年9月30日時点

**2014年12月31日時点のPerhimpunan Bank-Bank Internasional Indonesia (Perbina) メンバー

***BUKU: Bank Unum berdasarkan Kegiatan Usaha

エグゼクティブサマリー

2014年はインドネシア経済にとって試練の1年となった。2014年の経済成長率（GDP）は5.0%と、2013年の5.5%を下回り、過去5年間で最も低い水準にとどまった。

一次産品輸出の落ち込みや中国経済の成長鈍化を主因に2014年初から成長が減速した。これに加えて、金利が高めの水準で推移したこと、ルピアが軟調であったことが、国内需要に悪影響を及ぼした。

2014年には総選挙、大統領選挙が行われた。2014年7月には、インドネシア総選挙委員会（Komisi Pemilihan Umum, KPU）はジョコ・ウィドド氏（愛称はジョコウィ）とユスフ・カラ氏が大統領選挙で勝利したと発表した。

これらの背景を踏まえて、私たちは2014年12月に銀行経営者に対して2015年の見通しと今後の課題についての調査を行った。調査内容としては、今後の見通し、懸念材料、規制に関する意見、政府が実施している新しい政策への反応、消費者向け業務への取り組み、などのテーマをカバーしている。

83%が新政府の経済政策や施策の方向感が2015年の経済に重要な影響を与えると考えている

1. 不安定で不透明な2015年

ジョコウィ大統領の新政権のもと、調査参加者の大半（回答者の83%）が、新政府の経済政策や施策の方向感が2015年のインドネシア経済に重要な影響を与えると考えている。

ルピアは引き続き下落リスクがある

為替や金利については、大半の銀行経営者が2014年12月の調査時点では、インドネシアルピアの対米ドル為替レートが12,000~13,000ルピアのレンジで推移する中で下落リスクがあり、インドネシア中銀は政策金利であるBIレートを2015年中に引き上げていくと予想していた。ところが市場関係者の予想に反して、インドネシア中銀の理事会は、2015年2月17日にインフレが収まってきたことからBIレートを25ベース引き下げ7.50%にすることを決定した。2014年12月に政府は世界的な原油価格の下落を背景に燃料価格を引き下げしており、これによって消費者物価上昇率は、2014年12月の8.4%*から2015年1月は6.9%*に下落している。

インドネシア中銀の政策金利は上昇するとみられていた

これらの動きに関しては、中国経済の減速、ユーロ圏におけるインフレ率の低下、原油価格の下落などを背景に、グローバルベースで中央銀行が金利を引き下げたことが背景にあることを認識しておく必要がある。具体的には、インド、カナダ、ロシア（2015年1月）、中国（2015年2月）、タイ、韓国（2015年3月）などである。

*出典：インドネシア中央銀行

2. 銀行業界の将来に向けた課題

利鞘（Net Interest Margin:NIM）については縮小傾向にあるものの、ほぼ半数の銀行経営者が、2015年も2014年と同水準で推移することを見込んでいる。2014年のインドネシア銀行業界の利鞘は4.2% **と、2013年の5.1% **から縮小しており、銀行経営者の29%は2015年にかけてさらに縮小すると予想している。

利鞘の縮小圧力はあるが2014年と同水準を保つ見込み

銀行経営者の大半は、2015年における貸し出しの伸びは10%から20%になると予想している。地場銀行、シャリア銀行、国営銀行は、中小企業融資、リテール融資、消費者関連融資が2015年にローン残高を拡大するために注力する分野になると考えている。一方、外国銀行や合弁銀行は、2015年において企業向け融資に注力する見込みである。

貸し出しの伸びは10%~20%

国内銀行は中小企業を、外国銀行は法人向けローンに注力する

47%の銀行経営者が2015年は不良債権が増加するとみており、37%は横ばいで推移するとみている。銀行経営者は不良債権が主に企業向け融資、中小企業向け融資で発生すると考えている。

84%は不良債権残高が同水準か上昇すると見込む

今後成長を続ける上では、手数料業務を拡大させることが課題になる。銀行は、貸し出しの伸びの鈍化を補うために手数料収入が見込めるビジネスの開発を行っている。また銀行は、特に消費者向け銀行業務において、デジタルチャネルの拡充が2015年の重点領域になると考えている。この背景としては、携帯電話、インターネット、スマートフォンが生活の中に浸透したことによって、より多くの消費者がインターネットバンキングやモバイルバンキングを使うことに慣れてきたことが挙げられる。

手数料収入の拡大が成長への重要な課題となり、デジタルチャネルの拡充が消費者向け銀行業務として注目される

3. ビジネスを拡大する上で、規制強化や利鞘の縮小が乗り越えるべき課題となる

今回の調査結果では、2015年も成長を続ける上での課題についてはさまざまな意見がみられた。地場銀行、シャリア銀行、国営銀行においては、利鞘縮小への対応が最大の課題とみられている。

地場銀行、シャリア銀行、国営銀行にとって利鞘の縮小が最大の課題

一方、外国銀行や合弁銀行においては、規制強化への対応が最も重要な課題とされている。昨今、銀行はより多くの規制、期待、公衆の監視にさらされている。

外国銀行、合弁銀行にとって規制強化への対応が最も重要な課題

** 出典：Laporan triwulanan OJK

4. インドネシアの銀行にとって信用リスクが引き続き主要なリスク

インドネシアの銀行にとって信用リスク、流動性リスク、オペレーショナルリスクが上位3つのリスクである。

信用リスクが最大の懸念

しかしながら、調査結果においては、今年も過去の調査同様、信用リスクが最も重要視されるリスクとして挙げられた。この結果は、銀行経営者が2015年において不良債権残高が拡大する可能性があることとみていることと一致する。銀行経営者は、信用リスクをコントロールする上で、貸し出しのモニタリングシステムや承認プロセスの改善、リスクが相対的に高い業種に対する与信上限の設定などが重要であると考えている。

改善策の検討

1. 貸出モニタリングシステムの改善
2. 与信承認プロセスの改善
3. 高リスク業界への与信上限の設定

流動性リスクも重要項目

流動性リスクも銀行経営者にとって懸念材料である。銀行経営者は流動性リスクを抑制する上で基礎的な資金調達手段 [当座・普通預金 (CASA)] の多様化を図ることを重視している。

オペレーショナルリスクも懸念材料

金融システムにおける資金仲介機能としての銀行の役割が高まるとともに、オペレーショナルリスクへの懸念も拡大している。オペレーショナルリスクを管理する上での主たる戦略は、人材教育（例えば研修）と手作業によるプロセスを削減するための自動化の推進である。今日の銀行の経営においては、ITが銀行の業務プロセスを改善する上で重要な役割をはたしている。

5. 規制—銀行経営者は、特にバーゼルIIIの導入やITデータのオンショアリングに関して、より明確な説明を求めている。

地場、シャリア、国営銀行はバーゼルIIIの自己資本規制を重視

調査結果によれば、銀行経営者は、当局が規制の内容をより明確化する余地があると考えている。地場銀行、シャリア銀行、国営銀行は、バーゼルIIIの導入、自己資本、リスクマネジメント、コーポレートガバナンスなどに関する規制についてのより詳細な説明を要望している。

外国銀行、合弁銀行はITデータセンター関連規制への関心を喚起

一方で、外国銀行と合弁銀行は、ITデータセンターに関する規制について当局がもっと関心をもつべきであるとの見方を示している。また、出資や現地法人などの設立についての規制の明確化を求めている。

全体として、銀行経営者の半数はバーゼルIIIに関して、流動性規制の要件、内部格付手法の適用方法、今後の導入スケジュールなどについてより詳細なガイダンスが必要であると考えている。

6. ICAAPの導入は順調に進んでいるが、ストレステストについてはより詳細なガイダンスが必要

2012年末に、インドネシア金融サービス庁（OJK）は、内部自己資本適切性評価プロセス（Internal Capital Adequacy Assessment Process: ICAAP）要件を公表した。これはインドネシアの銀行に対して、銀行固有のリスクプロファイルや資本戦略を踏まえた上で、自己資本の適切性の評価を継続的に行うことを求めたものである。

調査結果では、銀行経営者の68%がICAAPの導入をそれぞれの銀行において進めているものの、53%は当局からより詳しいガイダンスが必要であると回答している。特にストレステストの分野においてその要望が強い（例えば、ストレステストのシナリオ策定、強度レベル、ストレステストのカバレッジなど）。

68%はICAAPの導入を始めており、53%はストレステスト分野でのより詳細なガイダンスを要求

7. 統合的で良質なコーポレートガバナンスとリスク管理の導入について、多くの銀行はまだ計画の段階

金融コングロマリットに関する質問について、72%の回答者が、回答者の所属する銀行は金融コングロマリットの一部を構成しており、今後OJKの規制に対応して金融コングロマリットのリード企業（Lead Entity）になる予定であると回答している。

銀行経営者の大半はまだ計画段階

OJKは銀行に対して、2015年6月（BUKU4分類の銀行の場合）、あるいは2015年12月（BUKU3分類の銀行の場合）までに、「統合的で良質なコーポレートガバナンスとリスク管理（Integrated Good Corporate Governance and Risk Management）」を導入の上、OJKに報告するよう求めている。大半の銀行経営者は、進捗状況について計画段階であるか計画を実行に移しつつある段階であると回答している。

8. 地場銀行、シャリア銀行、国営銀行は、Laku Pandaiプログラムへの参加に関心を示している

2014年11月にOJKは、無店舗銀行サービス提供プログラム（Laku Pandai）を公表した。

Laku Pandaiは、銀行の店舗ネットワークが存在しない、あるいは不足している地方のコミュニティーにおいて、小口の預金業務や貸出業務を提供することを目的としている。このプログラムに参加する銀行は、住民に基本的な預金商品や貸出商品を提供するために、個人、あるいは法人の代理人（agent）を採用することが求められている。

地場、シャリア、国営銀行の62%は参加の意思表示

今回の調査によれば、地場銀行、シャリア銀行、国営銀行の過半数（回答者の62%）は、2015年において無店舗銀行サービス提供プログラムに積極的に参加することを表明し、現在準備段階であると回答している。一方で、外国銀行、合弁銀行の多数はこのプログラムに参加することについて優先的に考えていないと回答している。

9. 2015年におけるインフラストラクチャー業界や海運業界の資金調達 は、国営銀行からの支援もあって順調に拡大している

ジョコウィ新政権は、インドネシアが経済成長を続ける上でインフラ面での支援が重要であることを繰り返し強調している。これに対して、銀行経営者の過半数（59%）は、それぞれの銀行においてインフラストラクチャー向けの融資は行っているものの、貸出ポートフォリオ全体に占める比率は10%以下にとどまっていると回答している。

交通、エネルギー分野が2015年のインフラ関連融資の成長分野。プロジェクトの複雑性、用地の取得が課題

調査結果によれば、2015年はインフラストラクチャー分野の中でも運輸とエネルギー関連の融資が伸びることが期待されている。インフラストラクチャー向けの融資においては、プロジェクトの複雑さ、規制やコンプライアンスに関する懸念、開発に必要な用地の取得などが克服すべき主要な課題として認識されている。

国営銀行は2015年の海運業界の資金調達をサポート

さらにジョコウィ大統領は、海洋国家構想（maritime-axis doctrine）を新政権の主要な外交政策として位置付けている。OJKは、海運業向け融資について2014年時点の85兆ルピアから2015年は42兆ルピア増額する目標を立てている。調査結果によれば、国営銀行の銀行経営者の大半は政府のプログラムを支援しており、特に“海の回廊（Sea Highway）”投資計画に関心を示している。彼らはまた港湾設備の建設や漁業向け融資にも興味を持っている。

10. 消費者向け銀行業務では、住宅ローンと無担保個人融資が、拡大が見込まれる分野であり、インターネットバンキングやモバイルバンキングは2015年の投資の優先分野である

50%以上が住宅ローン、無担保ローンが個人向け成長分野と認識

過去数年間の力強い経済成長は、インドネシアにおける中流階級の台頭を促した。中流層が増加することで、消費者向け銀行サービスの拡大余地も広がっており、特に住宅ローンの分野において期待が持てる。過半数の銀行経営者は、消費者向け融資のうち住宅ローンが最も伸び、次いで無担保個人ローンが続くと考えている。

また、銀行経営者の多くは2015年に投資を優先的に行う分野としてインターネットバンキング、モバイルバンキングを挙げている。インドネシアは、近隣諸国と比較してまだこの分野では遅れている。調査結果によれば、銀行経営者は、消費者の取引のうちインターネットバンキングやモバイルバンキングを経由するものは25%程度にとどまっていると推定している。

インターネットとモバイルバンキングが2015年の重点投資分野

2015年版調査結果のポイント

1. 2015年は不安定で不透明な状況が継続
2. 銀行業界にとって厳しい経営環境になる見込み
3. ビジネスを拡大する上で、規制強化の流れと利鞘の縮小が逆風
4. インドネシアの銀行にとって信用リスクが引き続き主要なリスク
5. 規制に関して、銀行経営者は特にバーゼルⅢの導入、ITデータのオンショアリングに関して明確なガイダンスを要求
6. ICAAPの導入は進んでいるが、ストレステストの分野においてより詳細なガイダンスが必要
7. 「統合的で良質なコーポレートガバナンスとリスク管理 (Integrated Good Corporate Governance and Risk Management)」を導入する上で、多くの銀行はまだ計画段階である
8. 地場銀行、シャリア銀行、国営銀行は、Laku Pandaiプログラムへの参加意思を表明
9. 2015年はインフラストラクチャーや海運業界への融資の伸びが期待されるなか、特に国営銀行が支援を表明
10. 消費者向けサービスについて銀行経営者は、住宅ローンと無担保個人ローンに期待をしており、投資についてはインターネットバンキングとモバイルバンキングを重点分野と認識

2015年におけるマクロ経済の見通しと 銀行業界の動向について



新政府の経済政策や施策の方向感が2015年のインドネシア経済に重要な影響を与える見込み

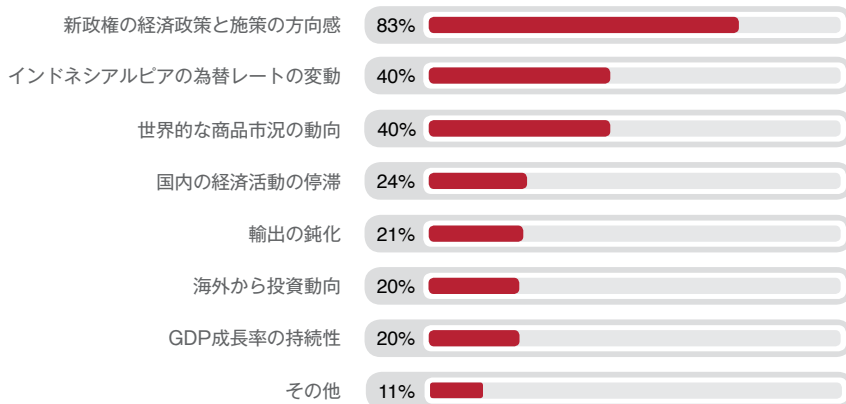
2014年は、2つの政治的なイベントが、インドネシアの民主主義時代のあらたな一里塚を切り開いた年となった。インドネシアの4回目となる総選挙と、3回目の大統領総選挙である。2014年7月に、インドネシア総選挙委員会（Komisi Pemilihan Umum: KPU）がジョコ・ウィドド氏（愛称はジョコウィ）とユスフ・カラ氏が大統領選挙で勝利したと発表した。

銀行経営者の多く（回答者の83%）は、新政府の経済政策や施策の方向感が、2015年のインドネシア経済に重要な影響を与えていると考えている。

銀行経営者はまた、世界的な商品市況の動きやインドネシアルピアの為替レートの変動が、2015年のインドネシア経済に重大な影響を与えるとみている。

図表1

質問：以下の項目のどれが2015年のインドネシア経済に重大な影響を与えますか？
(複数回答可)



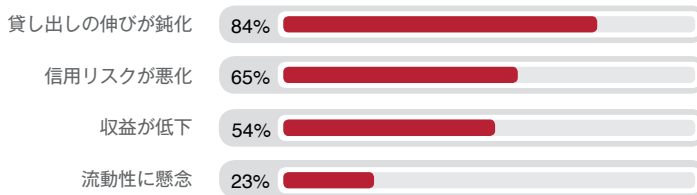
インドネシア中銀の政策金利は上昇する公算

銀行経営者の多くはインドネシア中銀が2015年の間に金利を25ベースから50ベース引き上げると見込んでいる。2014年11月にインドネシア中銀は、インフレの加速を抑制し、インドネシアルピアの為替レートを支えるために、政策金利（BIレート）を7.50%から7.75%に引き上げた。金利が高水準で推移する結果、銀行経営者は貸し出しの伸びの鈍化や信用リスクの悪化を予想していた。

一方で市場の予想に反して、2015年2月17日にインドネシア中銀の理事会はBIレートを7.50%に引き下げることを選定した。この対応は2015年のインフレ率が4%前後に収まるとの見通しに基づくものであった。

図表2

質問：高金利が続くことで銀行業界にはどのような影響があると思いますか？（複数回答可）



銀行経営者はルピアの為替レートは2015年も下落圧力が続くと予想

米国経済の回復基調が明らかになるにつれて、米ドルはインドネシアルピアを含む多くの通貨に対して上昇した。2014年12月にアンケートをとった際には、銀行経営者の大半は2015年におけるルピアの対米ドル為替レートは下落圧力が続き、1米ドルあたり12,000ルピアから15,000ルピアで推移すると予想している。最近の状況を見ると2015年3月には13,000ルピア台に下落し、2015年4月現在では13,000ルピア前後で推移している。

利鞘は同水準か縮小する見込み

インドネシアの銀行の利鞘（Net Interest Margin:NIM）は東南アジア諸国の中でも高い部類に属する。今回の調査では、2015年の利鞘の見通しについて2つの見方に分かれた。金利水準が高い現状のもとで、回答者の46%は2015年も利鞘は同水準で推移すると予想しているが、一方で29%は縮小すると予想している。預金者がより高い金利を提供する金融機関を求める一方、借入需要の拡大は鈍化することから、この傾向はしばらく続くものとみられる。

成長を持続する上で手数料収入は注力分野

世界的な一次産品価格の下落やインフレで個人消費の先行き懸念がある状況のもと、貸出需要は企業向け、個人向けとも鈍化する見込みである。

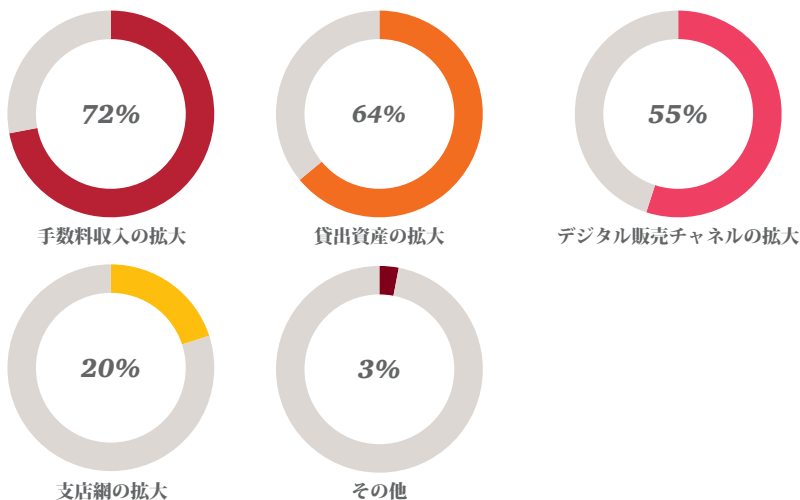
こうしたなかで、回答者の72%が2015年は手数料収入の拡大が最も重要な課題と考えている。銀行は貸出需要の鈍化を補うために、トレードファイナンス、送金や保険（バンカランシュ）など、手数料ビジネスの開発に注力している。

2015年における手数料収入以外の注力分野としては、2番目に貸出資産の拡大、3番目にデジタル販売チャネルの拡大が挙げられている。

デジタル販売チャネルを拡大するために、ITに投資をすることが重要な施策になっている。ITは支店網の拡大コストなしで新規顧客を獲得することを可能にし、またITを通じて銀行は消費者のより厳しくなる要求に効率的に対応できることになる。

図表3

質問 2015年にあなたの銀行が注力する分野はどこですか？（複数回答可）



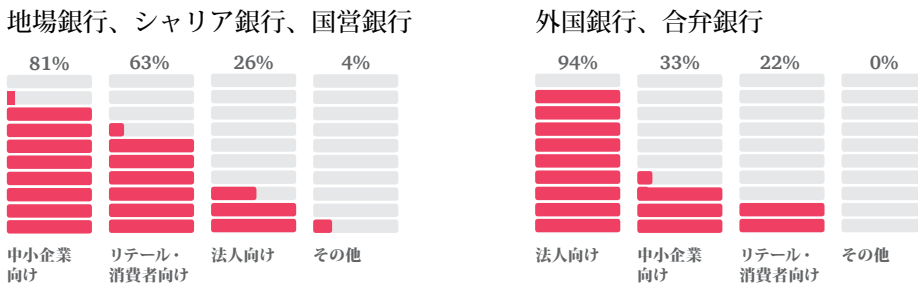
成長に向けた課題についてはさまざまな意見

前回の2014年調査結果と同様に、銀行のタイプによって貸し出しの注力分野が異なる。まず、地場銀行、シャリア銀行、国営銀行は2015年の注力分野として中小企業貸し出し、リテール貸し出し、消費者向け貸し出しを挙げている。中小企業への注力は目新しいことではない。このセクターはインドネシア経済の中核を担っており、高水準の利鞘が確保できることが背景にある。また、インドネシア中銀の方針として、2018年には与信残高の最低20%を中小企業向けに提供することが求められている。

一方、外国銀行と合弁銀行は2015年において法人向け貸し出しに注力する計画である。いずれの銀行グループも、2015年の貸し出しの伸びは10%から20%にとどまるとの見方をしている。

図表4 貸出資産の拡大について

質問：2015年はこの分野で貸し出しを伸ばすことに注力するか？（複数回答可）



不良債権は拡大する見込み

銀行経営者の47%は2015年に不良債権の残高が増えると予想し、37%は同程度にとどまると予想している。過半数は不良債権が10%程度増加するとみており、増加の要因は法人向け貸し出しと中小企業向け貸し出しであると考えている。

ビジネスを成長させる上では、規制強化の流れと利鞘の縮小が逆風

銀行経営者は、2015年の貸し出しの増加目標を達成する上で何が最も障害になるかということについて異なった見方をしている。地場銀行、シャリア銀行、国営銀行は利鞘の縮小圧力が最大の障害になると考えている。一方、外国銀行、合弁銀行は規制強化の流れが最大の障害になると考えている。

預金獲得や与信供与に関する競争の激化が利鞘の縮小圧力につながっている。特に、地場銀行、シャリア銀行、国営銀行は、これまで貸し出しの原資として預金に重点的に頼ってきたことから、影響を受けている。これらの銀行では、手数料収入が得られる商品の品ぞろえ強化や中小企業向け貸し出しやマイクロファイナンスなど、金利の高いサービスに注力することで利鞘の縮小圧力を相殺する戦略を打ち出している。

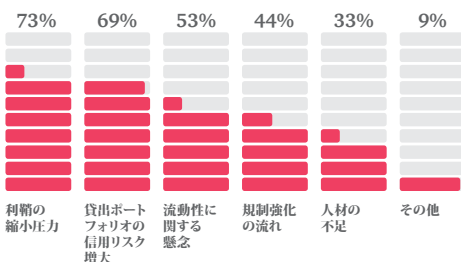
過去数年間にわたり、インドネシア中銀は、銀行の経営効率性を高め、金融システムの強化を図るために新しい規制を公表してきた。これらの規制は、外国銀行や合弁銀行にとって対応が困難なものも含まれている。これらの銀行にとって影響が大きい規制は、例えば外国銀行の支店の現地法人化、出資比率に関するものやITデータのオンショアリング要件などである。

しかしながら、いずれの銀行グループも貸出資産の劣化や流動性リスクが上位2つの課題であるという共通点がある。

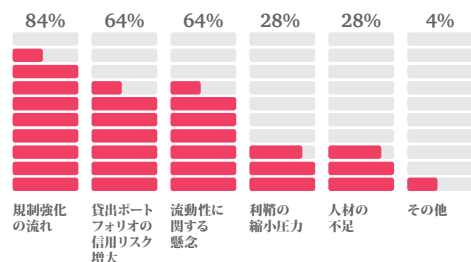
図表5

質問：2015年の目標を達成する上で3つの課題は何ですか？（次の項目から最も重要なものを3つ選んでください）

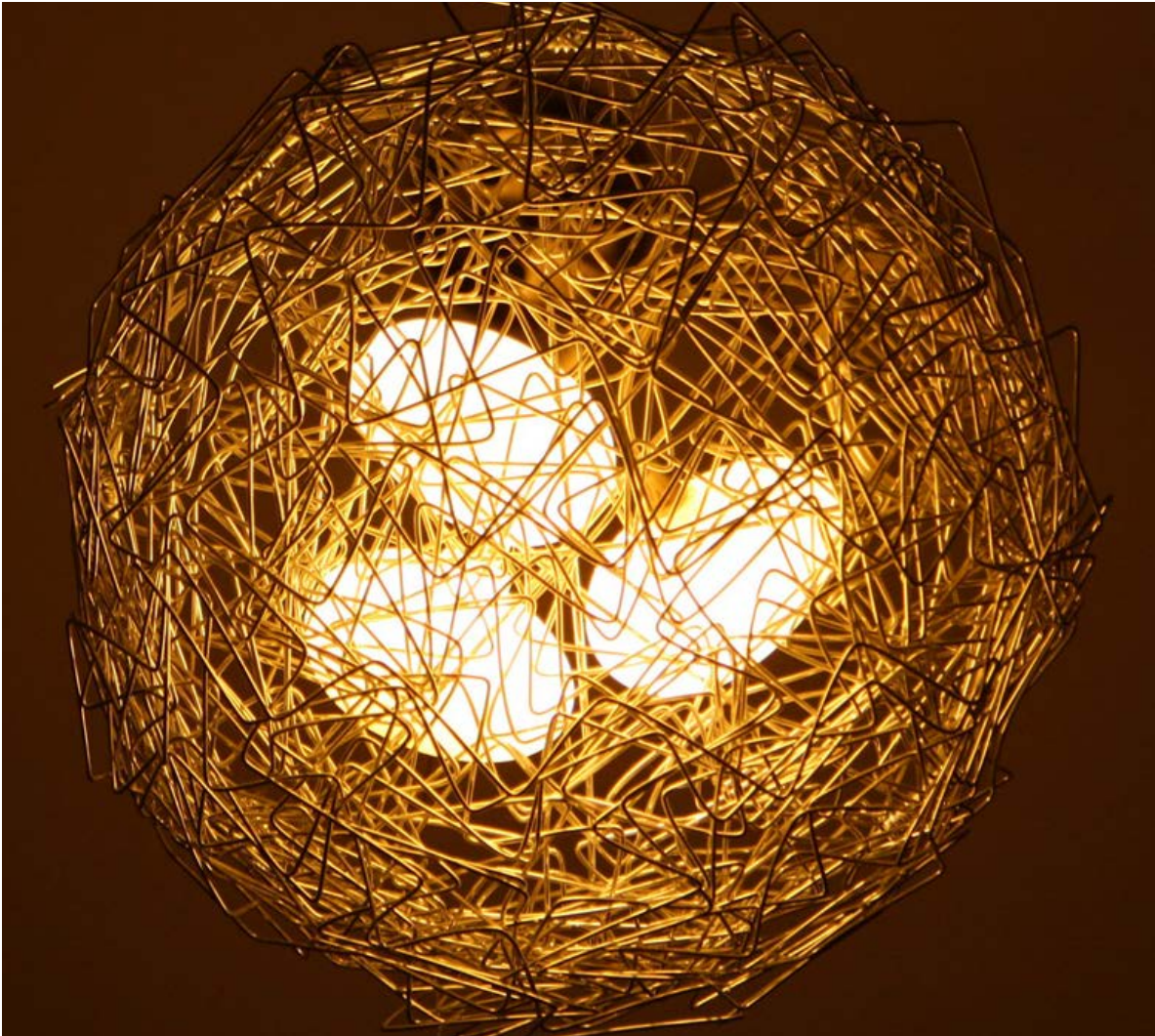
地場銀行、シャリア銀行、国営銀行



外国銀行、合弁銀行



リスクマネジメントについて

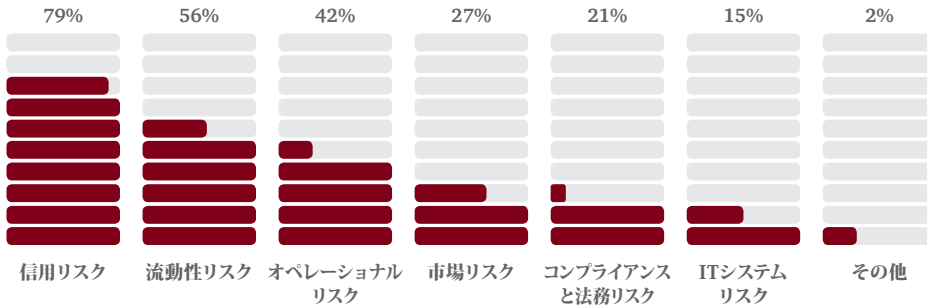


インドネシアの銀行にとって信用リスクが引き続き主要なリスク

昨年の調査結果と同様、銀行経営者にとって信用リスクが最も懸念されるリスクとなった。この結果は、銀行経営者が2015年に不良債権が拡大する可能性を指摘していることと平仄があう。金利が高水準で推移していること、ルピアが下落基調にあり、経済成長が鈍化傾向にあることを踏まえると、銀行は不良債権比率を現状水準にとどめておくことは困難かもしれない。

図表6

質問：2015年にリスク管理上最も注視する項目は何ですか？（複数回答可）



銀行経営者の大半は貸出モニタリングシステムや承認プロセスの改善、特定の業種への与信の上限設定などが、信用リスク管理を強化する上で重要であると考えている。

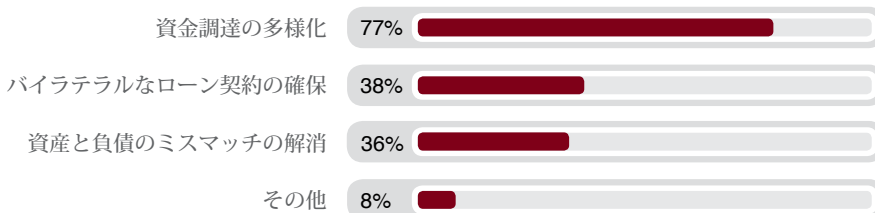
流動性リスクとオペレーショナルリスクも銀行にとって重要な関心事となっている

流動性リスクは、リスク管理上重視される上位3項目に引き続き入っている。2014年に経済成長が鈍化したことで、銀行経営者は流動性の確保が厳しくなり、また第三者から資金を調達する上で競争が厳しくなっていることを実感している。インドネシアの中規模の銀行は、資金調達の多様化が進んでおらず、調達コストも高いことから、流動性の観点からは最も厳しい環境に置かれている。

多くの銀行経営者は、資金調達の多様化を図ること（例えば当座・普通預金などによる）が、適切な流動性リスク管理を行う上で重要であると考えている。

図表7

質問：2015年に流動性リスクを抑制し適切に管理する上でどのような戦略を考えていますか？（複数回答可）



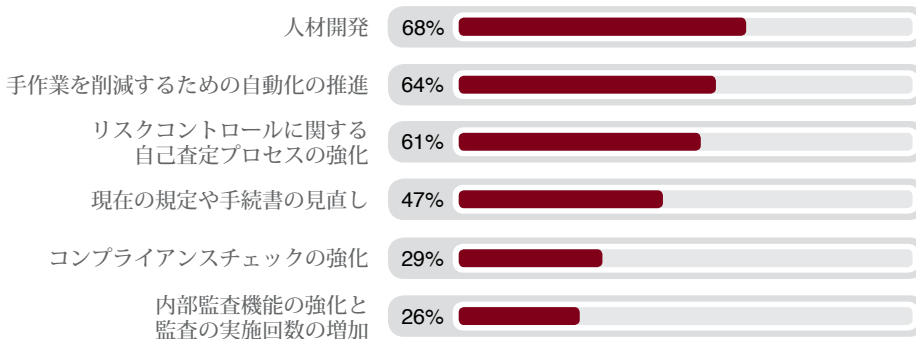
2014年9月に、OJKは、流動性の確保と金利水準についての懸念から、定期預金金利の上限を設定する規制を公表した。金利の上限はBUKU4区分の銀行については政策金利のBIレートに200ベース上乗せした水準を上限とし、BUKU3区分の銀行については225ベースの上乗せが上限とされた。BUKU2、BUKU1については上限が設定されていない。大半の銀行経営者はこの新しい規制が流動性の確保と金利水準の適正化を図る上で一定の効果があるとみている。

昨今、オペレーショナルリスクの状況は複雑化している。銀行が直面するさまざまなリスクの中で、オペレーショナルリスクは最も破壊的な影響をもたらすもので、事前の予知が困難なものかもしれない。適切に管理できない場合、銀行の企業価値を大きく損なう結果になることもあり得る。

今回の調査では、銀行経営者に対してオペレーショナルリスクを管理する上でどのようなことを考えているのか質問した。上位に挙げられた3つの項目は、1) 人材育成（例えば研修や人材開発プログラム）、2) 手作業を削減するための自動化の推進、3) リスクコントロールに関する自己査定プロセスの強化である。

図表8

質問：2015年にオペレーショナルリスクを適切に管理し、抑制する上でどのような対策を考えていますか？（複数回答可）



2015年にITリスクは増大する見込み

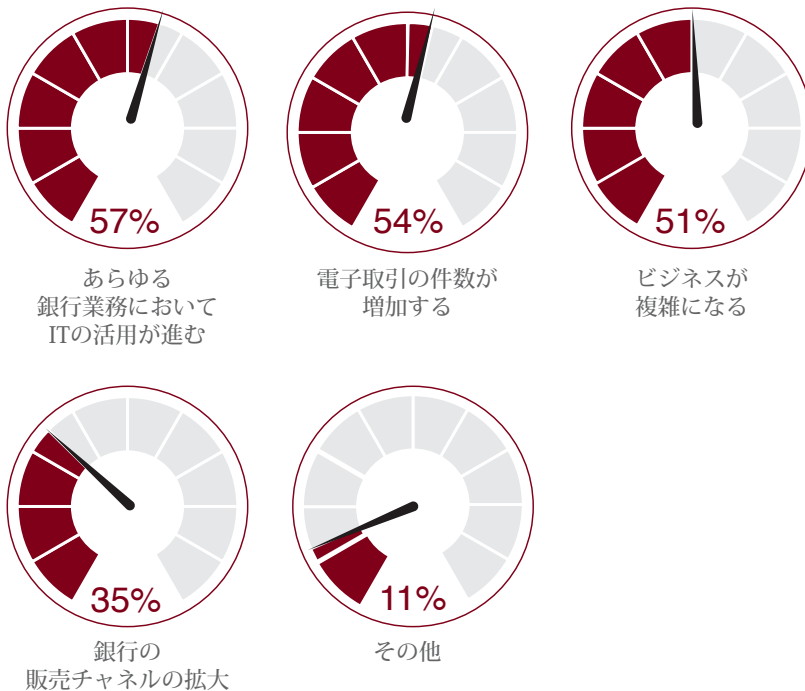
銀行の金融仲介機能が一層複雑化する中で、ITを含むインフラ基盤を強化する必要性も高まっている。

銀行経営者の56%は、2015年においてITリスクは高まると予想している一方、36%は同程度にとどまると予想している。2015年にITリスクが高まる上位3つの理由は以下のとおりである：

- 1) あらゆる銀行業務においてITの活用が進む
- 2) 電子取引の件数が増加する
- 3) ビジネスが複雑になる

図表9

質問：ITリスクが高まる主な要因は何ですか？（複数回答可）





銀行経営者は規制に関するより明確な説明を求めている

規制のボリュームが増大する中で、銀行は規制の内容を正確に理解することが求められているが、実践することは容易ではない。それゆえ、銀行経営者からは規制に関する明確化を求める声が上がっている。一方で、規制のどの部分について、より正確な情報を要求しているかは、銀行のタイプによって異なっている。

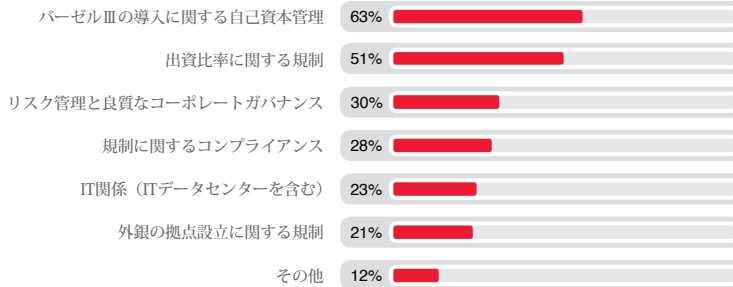
地場銀行、シャリア銀行、国営銀行が最も明確化を求めているのは、バーゼルIIIに関する規制についてである。これらの銀行は、この他にも銀行の出資比率に関する規制、リスク管理、コーポレートガバナンスに関する規制などについても明確な情報を求めている。

一方、外国銀行や合弁銀行は、ITデータセンターに関する規制の明確化について、当局がもっと注力すべきであると考えている。外国銀行や合弁銀行の銀行経営者はまた、バーゼルIIIの導入、出資比率に関する規制、現地法人設立に関する規制についても明確化を求めている。

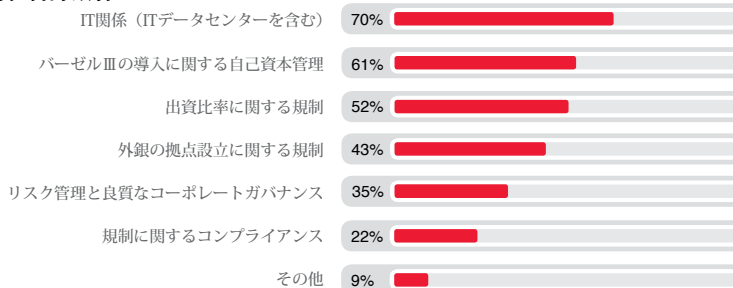
図表10

質問：以下の規制関連の項目について当局がより明確な説明をすべきであると考えてるものはどれですか？（複数回答可）

地場銀行、シャリア銀行、国営銀行



外国銀行、合弁銀行



バーゼルⅢ規制の変化

昨年の銀行調査でも取り上げたように、バーゼルⅢは近年における銀行業界で最大の規制の変更である。

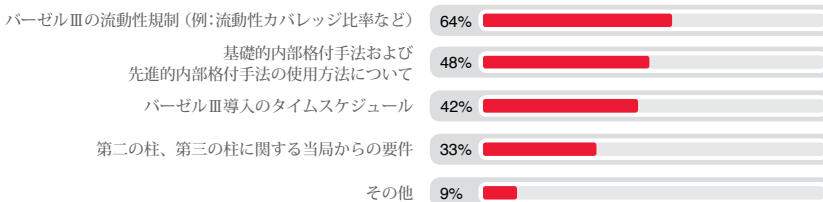
インドネシアは、グローバルな銀行業界の一員としてこの規制の導入をコミットしている。2013年12月にOJKは、金融機関に関するバッファードとしての追加資本要件を含む最低所要自己資本に関する規制を公表した（PBI No. 15/12/PBI/2013）。この新しい規制は、2014年1月1日以降、段階的に導入され、2019年にはバーゼルⅢに完全に適合する予定である。

規制を遵守しないという選択肢はなく、一方で、適切に導入するには相当な労力を要する見込みである。アンケートでバーゼルⅢの導入について質問したところ、回答者の41%がバーゼルⅢの導入を進めているとしているが、50%はより詳細な説明が必要であると回答している。バーゼルⅢの規制内容に基づいた自己資本管理ガイドラインについて、当局はより詳細な説明を行うことが求められていると言えよう。銀行経営者は、バーゼルⅢについて次の3つの分野について、特に詳しい説明を求めている。

- 1) バーゼルⅢの流動性規制
- 2) 基礎的内部格付手法または先進的内部格付手法の使用方法について
- 3) バーゼルⅢ導入のタイムスケジュール

図表11

質問：バーゼルⅢ規制に関する以下の項目について当局からより詳細な説明を受けたいと思うものはどれですか？（複数回答可）



ICAAPの導入は進んでいるが、ストレステストの分野においてより詳細なガイダンスが必要

ICAAPの導入に関する質問では、銀行経営者の68%が導入は順調に進んでいると回答している。

過半数の銀行経営者がICAAPの導入は順調であるとしているが、53%の銀行経営者は、特にストレステストの分野において、当局からより詳しい説明が必要であると回答している。

OJKは規制当局として、当局検査および評価プロセス（Supervisory Review and Evaluation Process）を実施して、銀行のICAAPの健全性についての評価を行い、その結果を踏まえて必要となる対策をアドバイスする予定である。ICAAPの導入についてOJKの独立した検査待ちの状態にある、と回答した銀行経営者は全体の35%にとどまっており、過半数が過去6カ月に既に検査が終了していると回答している。

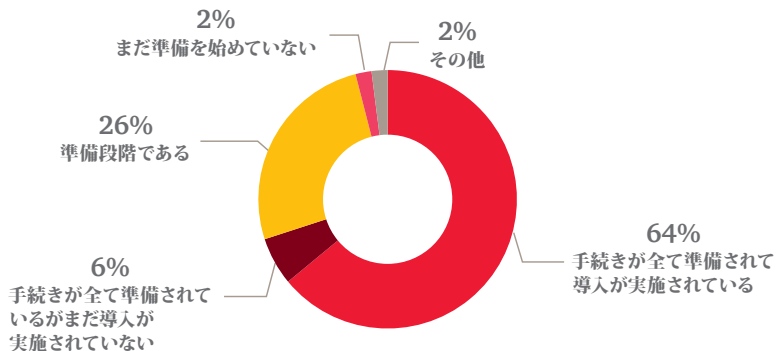
銀行はFATCAに対応しつつある

米国外国口座税務コンプライアンス法（FATCA）は継続的に内容がアップデートされている規制である。アメリカ合衆国内国歳入庁（IRS）は、FATCAに関する世界各国の関係当事者の要請や懸念に対応するために、頻繁に告知や規制のアップデートを行っている。

インドネシアは、2014年5月4日以降、特例によってみなし政府間協定国（モデル1）のステータスを付与されている。もともとは2014年12月31日に暫定措置の期限が到来するはずであったが、IRSの告知によって今はこの期限が延期されている。ただ、IRSによれば、インドネシアが政府間協定に署名する努力を継続的に示さなければ、この措置は破棄されて本則対応になる可能性があるとのことである。

図表12

質問：貴行は新規顧客について米国納税者に関する報告を履行する上でどの程度準備ができていますか？



銀行経営者の多く（回答者の64%）は、新規顧客について、米国納税者に関する報告の履行をする準備が終わり、報告を始めていると回答している。また大半の銀行（回答者の75%）が、既にIRSに登録をしてグローバル仲介人識別番号（Global Intermediary Identification Number）を取得済みである。

インドネシアの銀行経営者は、FATCAに関する今後のスケジュールについて認識しておくべきである。まずは遅くとも2015年6月30日までに、既存口座で残高が高額な口座についての身元確認が求められている。

さらに、インドネシアの銀行は、2017年から2018年にかけて適用開始が見込まれている共通報告スタンダード（Common Reporting Standard, CRS）についても留意しておくべきである。CRSは正式にはAutomatic Exchange of Financial Account Information、非公式にはGATCA（FATCAのグローバル版）として知られており、インドネシア銀行が対応すべきKnow Your Customer（KYC、銀行口座を開設する際の本人確認のための書類提出手続き）の要件を一段と厳しくするものである。CRSが実施されると、顧客の税の課税管轄を特定し、顧客の金融情報を該当する管轄主体に報告する上で、インドネシアの銀行が中心的な役割を果たすことになる。

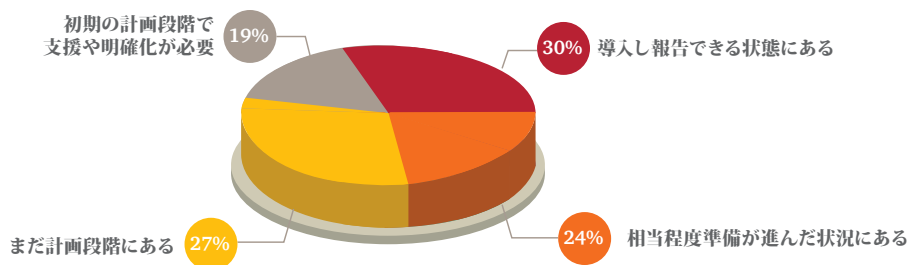
最近公表されたOJKの規制

統合的で良質なコーポレートガバナンス（Integrated Good Corporate Governance）について、多くの銀行はまだ準備段階である

コーポレートガバナンスは、リスクの取り方に関する適切な方向付け、適切な監視の実施、そしてあらゆるステークホルダーの利益を守る上で要となる。銀行グループ全体に対する統合的で良質なコーポレートガバナンス規制が導入されることで、金融グループ内のコーポレートガバナンス機能が有機的に機能することが期待されている。実際にガバナンスを行う上では、グループ内の規模の大きい企業が牽引するものと思われる。回答者の72%によれば、回答者の所属する銀行は金融コングロマリットの一部を構成しており、OJKが求めるリード企業（Lead Entity）の役割を果たすことが想定されている。

図表13

質問：統合的で良質なコーポレートガバナンスを2015年6月（BUKU4区分）または2015年12月（BUKU4区分以外）までに導入し報告を開始できると思いますか？



統合的で良質なコーポレートガバナンスの導入状況について質問したところ、2015年6月（BUKU4区分）または2015年12月（BUKU4区分以外）までに導入し、報告を開始できる状態にあると回答したのは回答者の30%にとどまった。その他では、27%がまだ計画段階にあると回答し、24%は準備が相当程度進んだ状態にあり、2015年6月（BUKU4区分）または2015年12月（BUKU4区分以外）までには間に合うと回答している。残りの銀行はまだ初期の計画段階で支援や明確化が必要と回答している。

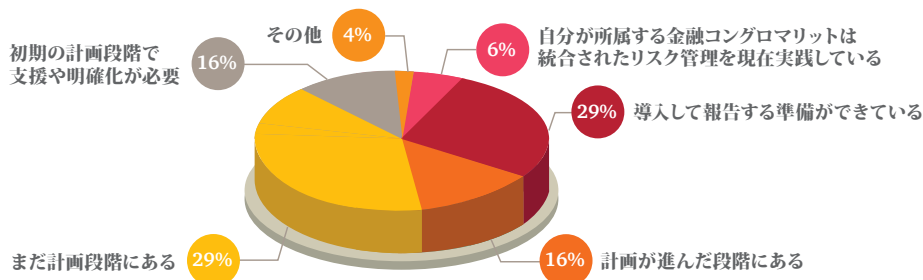
統合的で良質なコーポレートガバナンスと同様、統合的なリスク管理の導入について銀行の準備状況はまちまちである

統合的で良質なコーポレートガバナンスの導入準備状況と同じように、統合的なリスク管理の導入についても準備状況はまちまちであった。

規制に従い全てのリスクをカバーする統合的な管理を、2015年6月（BUKU4区分）または2015年12月（BUKU4区分以外）までに導入できるか質問したところ、準備ができていると回答した銀行経営者は29%に止まった。

図表14

質問：規制に記述されている10のリスク分野をカバーする統合的なリスク管理を、2015年6月（BUKU4区分）または2015年12月（BUKU4区分以外）までに導入し報告を開始できると思いますか？

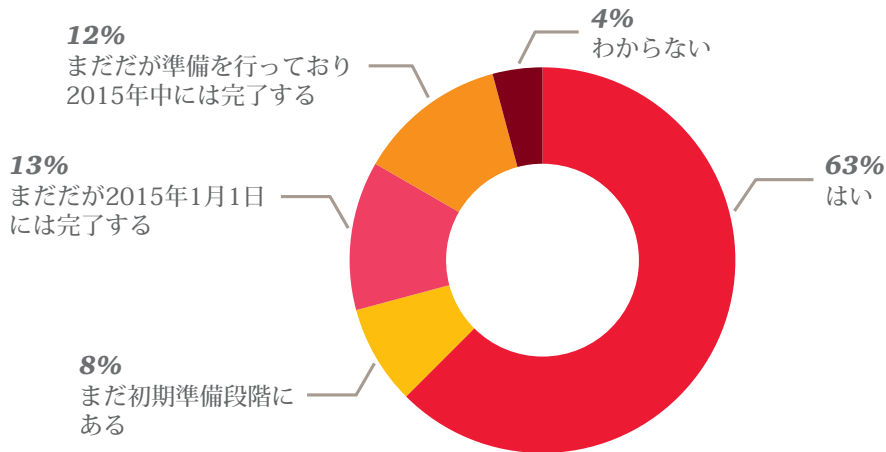


Sharia銀行の多くは資産の質に関するOJKの新しい規制の導入に向けた規定類の整備ができている

OJKは、2014年11月に Sharia銀行もしくは銀行の Sharia部門における資産査定に関する規制を公表した。多くの銀行経営者（回答者の63%）は、あらたな資産査定を実施するための規定類の整備ができていると回答している。

図表15

質問：貴行では2015年1月1日に施行された新しいOJKの規制に基づいて Sharia銀行もしくは銀行の Sharia部門における資産査定を実施するための規定類が整備されていますか？



地場銀行、シャリア銀行、国営銀行は、Laku Pandaiプログラムへの参加に関心を示している

2014年11月にOJKは、銀行の店舗ネットワークが存在しない、あるいは不足している地方において小口の預金業務や貸出業務を提供するために、無店舗銀行サービス提供プログラム（Laku Pandai）を公表した。

このプログラムに参加するためには、銀行が既にインターネットバンキングあるいはモバイルバンキングを実施していることが、OJKの求める要件の1つとなっている。これに該当する銀行は、個人、あるいは法人を代理人として採用して銀行業務の拡大を図ることができる。

調査結果によれば、地場銀行、シャリア銀行、国営銀行における銀行経営者の過半数（回答者の**62%**）は、2015年中に無店舗銀行サービス提供プログラムに参加する意向を示しており、準備を進めていると回答している。

一方で、外国銀行、合弁銀行の大半の銀行経営者（回答者の**83%**）は、無店舗銀行サービス提供プログラムにはまだ注力していないと回答している。この理由としては、多くの外国銀行あるいは合弁銀行のビジネスモデルが、リテール業務やマス市場に対応していないことが考えられる。

インフラストラクチャー業界と 海運業界について



ジョコウィ大統領の新政権は、インドネシア経済が成長する上ではインフラ整備が重要であることを引き続き強調している。

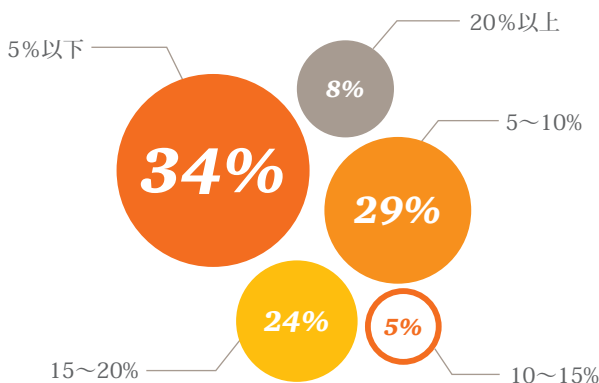
インフラストラクチャーの重要性に加えて、ジョコウィ大統領は以下の海洋国家構想 (maritime-axis doctrine) を公表している。

1. インドネシアにおける海運業界カルチャーの再構築。
2. 海運設備を維持管理し、漁業の発展を通じて海産物に関する主権を確保する。
3. 海の回廊 (Sea Highway) の構築を通じて海運関連のインフラ投資拡大や他地域とのつながりの確保に注力する一方、造船業や海洋観光業の発展、水深のある港の建設、流通網の整備を促す。
4. 海運外交を通じてインドネシアは他国と海運分野で協調し、海洋における衝突の原因を排除する。
5. 海洋の防衛力の強化を図る。

銀行経営者は、所属している銀行における現時点のインフラ関連融資は貸し出し全体10%にも満たないと考えている。インドネシアでは、銀行業界がインフラ設備や海運プロジェクトの融資を拡大する余地は十分ある。

図表16

質問：貴行の貸出ポートフォリオにおけるインフラ関連融資はどの程度の割合ですか？



図表17

質問：インフラ関連融資について次のどの分野が2015年は最も伸びると思われますか？（複数回答可）



交通、エネルギー分野が2015年におけるインフラ関連融資の成長分野

過半数の銀行経営者（回答者の60%）は、交通分野が2015年におけるインフラ関連融資の成長分野であると回答している。2015年から2019年にかけて、政府は、2,000キロ以上の道路、数多くの空港、港湾、鉄道路線など多額の支出を予定している。また、政府には、地方に配備するためのフェリーを調達する他、多くの都市において公共交通機関の改善を図る計画がある。

また、回答者の54%は、エネルギー分野についてもインフラ関連融資の成長分野であると回答している。これは、政府が製油所の新設や既存設備の更新を行う計画を持っていることと符合している。

インフラプロジェクトの複雑性が融資を行う上での最大の課題

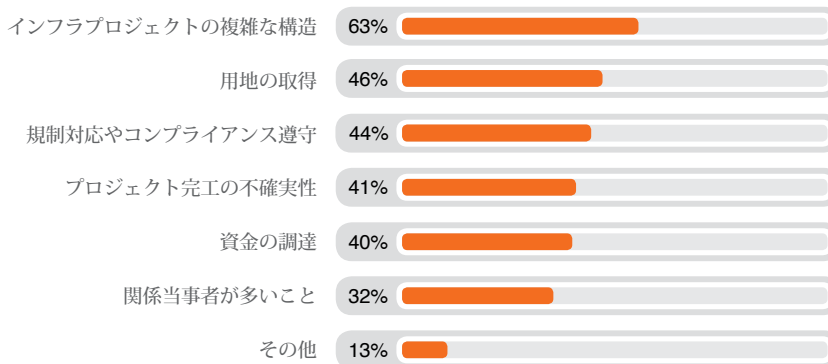
銀行経営者の過半数（回答者の63%）は、インフラ関連融資を行う上での最大の課題がインフラプロジェクトの複雑性にあると回答している。

インフラプロジェクトは、複雑で関係者が多岐にわたるケースが多い。さらに、インフラ設備の多くでは、キャッシュフローが生み出されるのはプロジェクトの開始から数年が経過してからであるため、インフラプロジェクトの初期段階ではリスクが高いことが挙げられる。典型的なインフラプロジェクトはいくつかのフェーズに分けられており、それぞれが異なるリターンやリスクプロファイルになっている。

銀行経営者は、この他にも用地の取得、規制対応、およびコンプライアンス遵守などを課題として挙げている。用地の取得は、以前からインドネシアにおいてインフラプロジェクトを推進する上での深刻な障害となっている。土地をめぐる紛争によってインフラプロジェクトの進行が中断を余儀なくされたり、場合によっては中止されたりすることさえある。こうした状況の中2012年には、スシロ・バンバン・ユドヨノ大統領が公共プロジェクトに関する用地取得について、最長で583日以内に完了することを求める規制に署名している。

図表18

質問：インフラ関連融資を行う上での課題を3つまであげてください。（複数回答可）



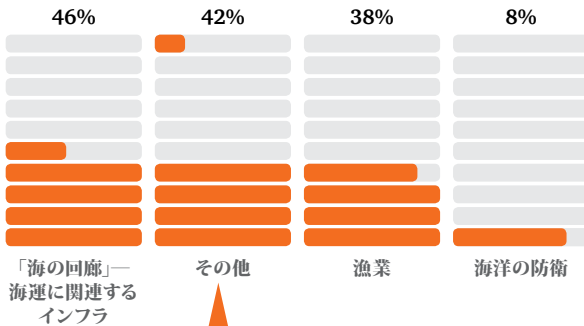
国営銀行は海運業界の資金調達を支援する見込み

国営銀行の銀行経営者の過半数は、所属する銀行が、政府が推進する「海の回廊」を核とする海運業界支援プログラムに従って行動する予定であると回答した。国営銀行の銀行経営者はまた、漁業事業者に対する支援や港湾設備への融資にも関心を示している。

さらに、国営銀行の銀行経営者は、融資を成功に導くためには、政府の明確な指針や施策、銀行からみた金銭面での優遇策が鍵になると考えている。

図表19

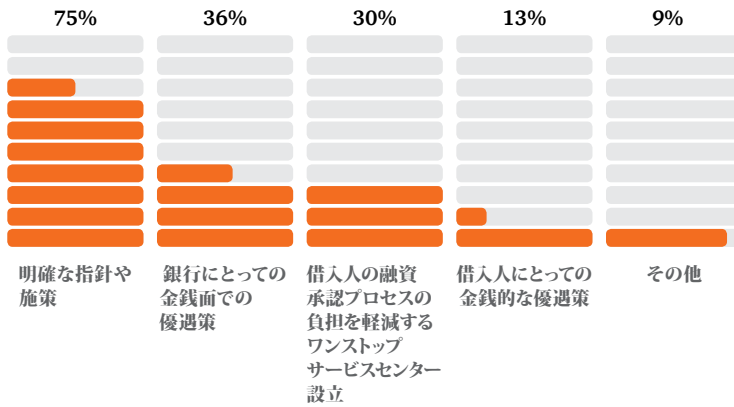
質問：海洋国家構想のうちどの分野に関心がありますか？（複数回答可）



調査において「その他」として回答者が記載したのものとしては、港湾設備、ドック、船舶業界、鉄道などであった

図表20

質問：海洋国家構想との関係で政府がより多くの支援を提供すべきことは何でしょうか？
(複数回答可)



消費者向け銀行業務の トレンドについて



インドネシアでは人口が増えており、今後は消費財に対する需要の増大が見込まれることから、今回の調査では、銀行経営者に今後の消費者向け銀行業務についてどのように考えているか質問することとした。

住宅ローンが個人向けローンの成長分野

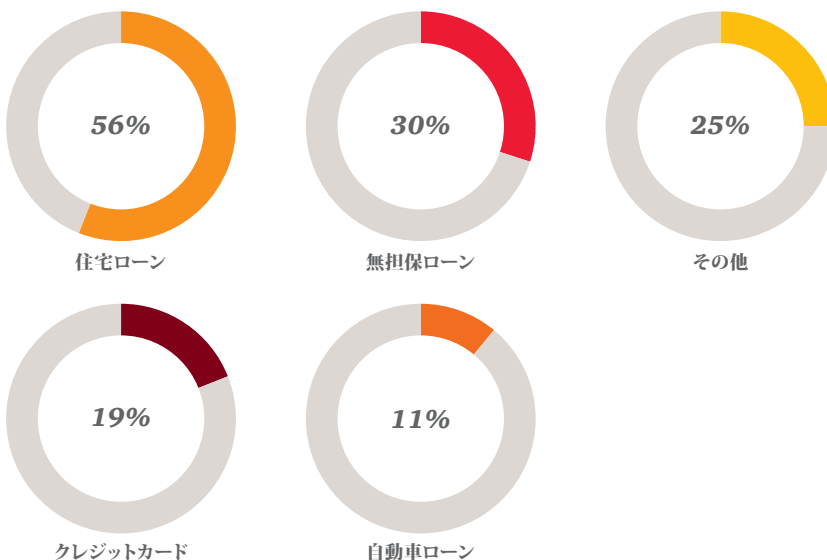
インドネシアでは過去数年間、好調な経済成長を背景に、アジアの中でも中流階級層が急速に拡大している国の1つである。中流階級が拡大することは、住宅投資を含む個人消費の拡大につながっている。この結果、インドネシアの不動産市場は、アジアの中でも最も魅力的な市場の1つになっている。

2013年になると、不動産市場において投機的な物件購入の動きがみられるようになったことから、OJKは住宅に対する過大な需要を抑制するための対策を公表している。具体的には、2戸目の住宅に対するローン・ツー・バリュー（LTV）の条件をより厳しくする、2枚続きの住宅借入申込書についての制限を加えるなど、いくつかの手段がとられている。

インドネシアの不動産市場の急激な膨張をスローダウンするための対策がとられたものの、不動産、特に住宅に対する需要は依然として根強い。銀行経営者の56%が、住宅ローンを消費者向け与信の牽引役として期待していること、またその次のサービスとして無担保ローンの拡大に期待していることなど、銀行経営者の見方もこうした市場の動向と一致している。

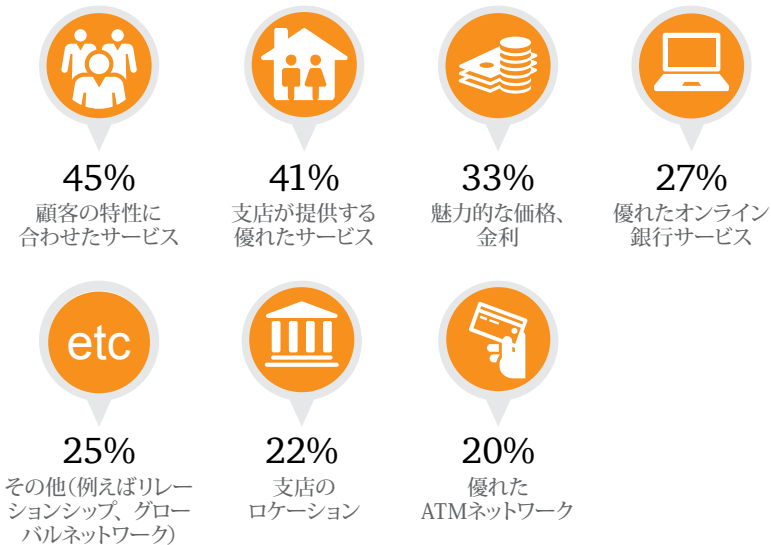
図表21

質問：消費者向け貸し出しの分野において2015年ほどの商品が牽引すると考えていますか？
(複数回答可)



図表22

質問：個人客が貴行をプライマリーバンクとして使い続ける理由はどこにあるとお考えですか？
(複数回答可)



銀行経営者は、個人の特性に合わせた対応や良質なサービス、そして魅力的な価格設定が成功する上で重要な要素であると考えている

銀行経営者の多くは、個人の特性に合わせた対応や支店で提供する良質なサービスが、顧客が銀行と取引を継続する主な理由と考えている。

顧客のニーズがますます複雑化する中で、銀行は顧客本位でかつ顧客の特性に合わせたサービスを提供する必要が求められている。銀行はまた、支店のサービスをさまざまな分野において改善することができる（待ち時間、応答時間、支店のロケーションやレイアウト、支店職員の親しみやすさなど）。高品質なサービス提供を維持する上では、支店の職員や顧客担当係に対して、適切な教育を行い、知識や必要なツールを与える必要がある。

デジタル販売チャンネルが銀行にとって2015年の重点分野となる

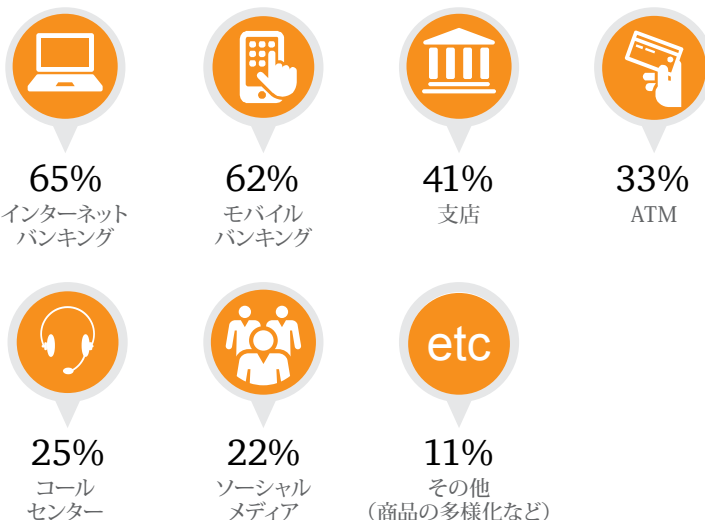
今日の銀行業において、デジタルバンキングは最新のトレンドになっている。携帯電話、インターネット、スマートフォンの普及が大きく進んだことにより、より多くの顧客が銀行取引をインターネットバンキングやモバイルバンキングを通じて行うことに慣れてきている。

過半数の銀行経営者は、インターネットバンキングとモバイルバンキングへの投資が2015年の優先分野になると考えている。顧客の多くは、支店で取り扱いきえる取引についてデジタルチャンネルでも同じように実行できることを期待している。デジタルチャンネルの機能や性能の拡充を図る一方で、大半の銀行経営者はデジタルチャンネルのセキュリティ確保の重要性がますます高まっていることを認識している。デジタルチャンネルは多岐にわたる機能を提供する一方で、利用可能性、信頼性、セキュリティの面で顧客の要求を満たす必要がある。

銀行経営者の大半は、彼らの所属する銀行では、顧客のニーズを理解し勧誘するためにソーシャルメディア（フェースブックやツイッターなど）を使用していると回答している。ソーシャルメディアを通じて収集したデータと銀行自身が保有するデータを活用することで、顧客のプロファイルやセグメントへの理解を一層深めることができ、結果的に適切な商品やサービスを提供できることにつながる。

図表23

質問：2015年において重点的に投資や開発を行う分野はどこですか？（複数回答可）



2020年のリテールバンキングへの展望

技術的な観点からーデジタルバンキング

過去数年間におけるテクノロジーの発展は目覚ましく今は転換点を迎えている。私たちは複数のトレンドの波が交差する中にある。第一の波では、デジタルの発展は、既存の商品やサービスを最適化することに主眼が置かれていた。第二の波では、さまざまなデータの取得が可能となり取得したデータの分析能力の向上が進む中で、それらの分析を踏まえたより顧客の嗜好に根差したサービスの提供が進行中である。また、モバイルバンキングは販売方法（例えば、金融商品の専門家とのビデオ会議の設定が即座にできるなど）、や決済方法（例えば携帯電話を通じた個人間（P2P）の決済）に大きな影響を与えることになる。セキュリティや認証に関する技術の進歩により、商品のセールス、サービスの実施、デリバリーなど全てをオンラインでできるようになる。テクノロジーは銀行と関係者の間のやりとりを一段と容易なものにする。この流れは第三の波として、銀行と顧客にサービスを提供する上で関係するパートナーが、より詳細な顧客のプロファイルを構築する動きを推し進めることにつながる。

イノベーションはこれからも継続されていく。先導的な銀行になるためにはイノベーションを起こすことができるか、あるいはイノベーションをうまく活用することができる必要がある。これらのいずれもが、先導的な銀行の顧客本位の情報とリスク管理に注力したビジネスモデルへの変革を加速させていくことになる。2020年には次のようなシナリオが実現しているかもしれない。

全ての銀行は直接消費者とつながり、支店は大きくその役割を変えていくことになる

テクノロジーの発展によってあらゆる銀行業務がオンラインでできるようになり、現金の使用頻度が低下することで、伝統的な支店は役割を変えていくことが求められる。支店には相当な固定費がかかっているため、これからは支店の生産性を飛躍的に改善するかコストを大幅に削減する必要がある。そうしたなかで、支店という箱は存在し続けるかもしれないが、いろいろな形態に変わっていくことが考えられる。例えば、さまざまな情報を集積した旗艦店、アドバイザーや会合のハブ拠点（教育相談、金融アドバイス、一通りの機能の品ぞろえ、地域サービスなど）、スマートな売店（サービスの受付、セールス活動、現金のやりとり、専門家とのテレビ会議）といったような形態が考えられる。勝ち組の銀行は支店のサイズやコストを下げ、新しいビジネスモデルを提案し、取引の一部を営業職員が不要なデジタルチャネルに移行するなど、拠点網の改善をどんどん進めていくことになる。デジタル技術の進歩によって、支店の担当者や銀行の顧客が相互に利用できるプラットフォームが可能になる。その結果、デジタルチャネルを通じてではあるが、サービスを提供する上でいつでも人を介すことはできる。こうしたトレンドに乗り遅れる銀行は、採算性が悪化して競争を続けることが困難になる。

競争力は支店ネットワークの大小ではなく、銀行免許の有無、テクノロジー、広告宣伝費によって左右される

従来は、物理的な支店ネットワークが、銀行がターゲットとしてとらえるべきマーケットや競争力をもつ領域を規定していたが、あらゆる銀行業務がオンラインでできるようになると、今後はむしろ銀行の保有するテクノロジー、規制による境界、営業にかける予算などが与える影響の方が大きくなる。新規参入者にとっては事業を拡大する上で、買収先がない、あるいは一等地に拠点がないといったことで制約を受けることはなくなる。新規参入者は、迅速に事業を拡大することができ、それによって潜在的に多数の競争相手を創り出し、業界地図を塗り替えることができる。今後は、銀行以外のプレーヤーの参入によって競争が激化することが見込まれる。ブランド力やマーケティング力がこれまで以上に重要な要素になる。

先進国、新興国の双方において、銀行取引と接点がない層（都市、地方の両方で）へのアプローチは政策的な優先事項になる

この目標は、政府が国民に対して金融サービスへの幅広いアクセスを可能とすることで経済的な便益を提供することと定義できる。このような動きは、新しい商品やビジネスモデルの構築を推し進めるが、特に民間セクターがこうした要請を満たすことができない場合には、政府機関もしくは政府関係機関が注力する分野となろう。こうした政策を進めていく上で、テクノロジーは重要な役割を果たすことになる。

サイバーセキュリティの確保は顧客の信頼を得る上で重要な要素となる。この分野で多額の投資を行うことで勝者になれる

最近のいくつかの大規模な情報漏洩事件やサイバー攻撃に関するメディアの報道によって、情報セキュリティに対する不安や恐怖が高まり、ステークホルダーの信頼が損なわれている。今では顧客、従業員、仕入業者、規制当局の全てが、個人情報やプライバシーに関して一段と堅固なセキュリティを期待している。リスクは組織内におけるソーシャルメディアの悪用から、組織だったサイバー犯罪（例えば大規模な情報窃盗、ネットワークなどに対するDOS（DOS）攻撃）までさまざまである。PwCが最近実施した第17回世界CEO意識調査では、銀行証券業界のCEOの71%がサイバー攻撃に対する脆弱性は、今後のビジネスにとって脅威であると回答しているが、これは他のどの業界よりも高い数値となっている。サイバーセキュリティに関する規制は増加しており、また規制当局も介入を強めている。例えば、英国では、イングランド銀行が中心となって第2回目の「Waking Shark作戦（英国の金融機関が使っている決済システムと市場システムに対する大規模サイバー攻撃を想定した演習）」を実施した。しかし、単に規制に従っているだけでは、コンスタントに変化し、増大するサイバー脅威に対応していくことはとてもできない。先を見越した対応が不可欠である。優先すべき分野としては、セキュリティを確保する上で何が最も大事な資産なのかを特定し、そこに人材を投入することである。最も重要なことは、銀行がビジネス戦略、リスク管理規定、規制要件などと平仄の合うサイバーセキュリティ戦略を構築することである。

お問い合わせ先

PwCあらた監査法人

東京都中央区銀座8-21-1 住友不動産汐留浜離宮ビル
03-3546-8450 (代表)

近江 恵吾

総合金融サービス推進本部長
パートナー
keigo.omi@jp.pwc.com

上條 崇

総合金融サービス推進本部
金融調査室 室長
takashi.kamijoh@jp.pwc.com

稲留 修

総合金融サービス推進本部
国際金融ビジネス室
パートナー
o.inatome@jp.pwc.com

玉垣 謙一

総合金融サービス推進本部
国際金融ビジネス室
マネージャー
kenichi.tamagaki@jp.pwc.com

植田 隆彦

総合金融サービス推進本部
金融調査室 主任研究員
takahiko.ueda@jp.pwc.com

PwC インドネシア

割石 俊介

アドバイザー (ディレクター)
shunsuke.wariishi@id.pwc.com

PwC Japanは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社（PwCあらた監査法人、京都監査法人、プライスウォーターハウスクーパース株式会社、PwC税理士法人、PwC弁護士法人を含む）の総称です。各法人は独立して事業を行い、相互に連携をとりながら、監査およびアシュアランス、ディールアドバイザリー、コンサルティング、税務、法務のサービスをクライアントに提供しています。

PwCは、社会における信頼を築き、重要な課題を解決することをPurpose（存在意義）としています。私たちは、世界157カ国に及ぶグローバルネットワークに208,000人以上のスタッフを有し、高品質な監査、税務、アドバイザリーサービスを提供しています。詳細はwww.pwc.comをご覧ください。

本報告書は、PwCメンバーファームが2015年5月に発行した『Indonesian Banking Survey 2015』を翻訳したものです。翻訳には正確を期しておりますが、英語版と解釈の相違がある場合は、英語版に依拠してください。

電子版はこちらからダウンロードできます。

www.pwc.com/jp/ja/japan-knowledge/report.jhtml

オリジナル（英語版）はこちらからダウンロードできます。 <http://www.pwc.com/id/en/publications/assets/banking-survey-2015.pdf>

日本語版発刊月：2015年11月

管理番号：I201506-9

©2015 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC Network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.

This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.