

Securing your tomorrow, today.



金融サービスの未来



www.pwc.com/jp

ニューノーマル

読者の皆様

今年私たちは、金融サービス業界の長期的展望に関するレポートをシリーズで発刊する予定でした。しかし、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）により、この計画の変更を余儀なくされたことは言うまでもありません。COVID-19は、個人の生活やビジネスから地政学、業界全体に至るまで、あらゆるものを一変させました。COVID-19により、金融サービスのさまざまな側面が永遠に変わることになるでしょう。また、すでに動き始めていたトレンドは加速し、新たな方向性を作り出すほか、進行していた変化は減速、もしくは中止されることになると考えられます。だから今、私たちは自分自身にこう問いかけるのです。「現在の環境に迅速に適応することができているのか」と。

先般PwCが発表した『Beyond COVID-19』のレポートシリーズでは、COVID-19のパンデミック（世界的大流行）が銀行・証券会社、保険会社、資産運用会社に及ぼす影響について考察しました。コロナ後の業界の姿、そしてこの新しい世界において、組織が競争力を維持し、成功し続けるために取ることができる具体的なステップを、より詳細に解説しています。

今回、前述のレポートに加えて、業界全体に影響を及ぼすマクロトレンドと、それらが個別のセグメントに与えるインパクトを考察することが有用ではないかと考えました。これらのインサイトが読者の皆様にとって、有益かつ刺激的であることを願っています。

皆様が安全に過ごされていますように。本レポートへのコメント・ご感想を、ぜひお聞かせください。

John P. Garvey
Global Financial Services Leader, PwC US





現状の
把握

世界経済：システムへの深刻な打撃

未来を理解するには、まず現状をしっかりと把握しなければならない。金融サービスは、雇用や税金面だけでなく、実体経済をサポートする資金の主な供給源という点において、極めて重要な業界といえる。コロナ危機以前、大半の業界が潤沢な資金を保有する一方で、多くの企業が規制コストの上昇や拠点の縮小、世界経済の減速や低金利環境により、利益の確保に苦労していた。

世界金融危機とは対照的に、COVID-19の初期の影響は実体経済に波及したが、第2段階では金融セクター全体にその影響が現れるだろう。各国政府が感染者数を抑制するために行った都市封鎖（ロックダウン）やソーシャルディスタンスの確保といった施策は、金融機関がサービスを提供する全ての業界に大きなダメージを与えている。世界金融危機や、1970年代のオイルショック、また1930年代の大恐慌など過去に起きた全ての危機と比較しても、世界のGDPが1年間で6%以上も減少するなど、COVID-19が世界経済に及ぼす影響は過去最大の規模になると考えられる。



現状の把握

コロナ危機は、当初、食料品小売、電気通信、資本市場など一部の業界に恩恵をもたらしたが、製造業やサービス業の大半や、その他多くの業界がマイナスの影響を受けている。影響を深刻にしている要因は、直接的には各種制限措置の導入であり、間接的には（一時的な）行動の変化により、企業顧客および一般消費者の需要が著しく低下したことがある。

最も大きな打撃を受けたのは、旅客輸送、ホスピタリティ、娯楽（エンタテイメント）、観光、消費財・非食品小売業界である。アジアでは2月の月間収益が50～90%減少し、3月・4月にはその影響が欧米にも波及した。自動車や工業生産などの業界も同じく収縮に直面しており、現在は長期にわたる「U字回復シナリオ」へと向かっているように見受けられる。このシナリオによると、2020年の収益は大幅に、多くの予想では2桁減少し、2021年の見

通は不透明である。PwCでは包括的な計量経済モデルを作成し、COVID-19が各業界に及ぼす影響を、世界および地域レベルで分析した。この結果をまとめたのが図表1である。

図表1：COVID-19による各業界への影響（金融サービスを除く）



出典：PwC



現状の把握

金融サービス：今は危機的状況にないが、将来の見通しはさまざま

COVID-19が金融サービス業界に及ぼすマイナスの影響は一様ではない。一部のセクターでは他のセクターよりもかなり深刻な影響を受けるだろう。多くの業界が2020年半ばにかけて、COVID-19によるダメージを受けたにもかかわらず、金融サービス業界への影響は比較的軽微であり、またさまざまであった。保険会社は、消費者が自宅近くにとどまった結果、個人の保険金請求の頻度が減少したことによる恩恵を受けている。市場の変動によるトレーディング収益の増加は資本市場のビジネスを押し上げる一方で、中央銀行の対応や政府の企業・個人向け支援による銀行のバランスシートへのダメージは、これまでのところ限定的であり、2008年の世界金融危機の際に見られたような連鎖は発生していない。ボラティリティは依然として高いが、市場全体は安定しており、COVID-19が中国を超えて拡大した最初の数週間につけた低値からかなり回復している。

金融サービス業界は、いわゆる副次的な影響から最も大きな打撃を受けることになるだろう。つまり、今後数年にわたりパンデミックとその余波が実体経済全体に広がる中で、低金利環境の継続とともに顧客の信用力が悪化するということだ。

「短期的な未来を予測することはできるかもしれないが、長期的に予測しようとすればするほど、その正確性は低くなる」

Leonard Mlodinow
理論物理学者、作家

現状の把握

長期的に見た場合、コロナ危機による金融サービス業界への経済的影響は、今後数年間にわたり続く可能性が高い。10年以上続いた良好な信用環境は終焉を迎え、個人や企業の破産件数は増加するだろう。この傾向はすでに4-6月期の銀行の貸倒引当金に反映されている。加えて、中央銀行が金利のさらなる引き下げを余儀なくされたことで、中期的な金利正常化への期待は打ち碎かれた。

図表2は、銀行・証券会社、決済代行会社、保険会社、取引所、資産運用会社への短期的および長期的な影響について分析した結果をまとめたものである。

図表2：金融サービス業界の見通し

金融サービス	短期的な見通し			長期的な見通し
銀行・証券	リテール	ネガティブ	中小企業の債務不履行と顧客の活動減少、資産価値の低下	ミックス
	商業	ミックス	貸倒引当金 (LLP) の積み増し、リスクの高い資金需要の増加	ネガティブ
	投資銀行	ニュートラル	M&Aが減少する一方で、ボラティリティの上昇がトレーディング収益を押し上げる	ポジティブ
決済		ニュートラル	非接触／モバイル決済の増加が、一部業界からの決済フローの減少を相殺	ポジティブ
保険	生命	ネガティブ	資産価値・保障ギャップは減少するも、不確かな状況では（定期）保険の需要が増加する	ミックス
	健康	ネガティブ	失業者の増加による保険契約の減少；COVID-19により見込まれるコストへの直接的影響	ネガティブ
	損害	ポジティブ	ロックダウンや活動低下により保険金請求が大幅減少。パンデミック関連のイベントへの露出は限定的	ミックス
取引所・清算機関	ポジティブ	ボラティリティの上昇により市場活動とトレーディング収入が増加	ニュートラル	マクロ経済変数に沿った影響
資産運用・ウェルスマネジメント	ウェルスマネジメント	ニュートラル	手数料圧力により収益が減少。同様のリターンを得るにはより大きな市場リスクが必要。低金利環境	ポジティブ
	トラディショナル	ミックス	手数料圧力により収益が減少。パッシブ運用が好調。激しい競争環境における差別化が課題	ミックス
	オルタナティブ	ポジティブ	低金利環境。利回りの追求とポートフォリオの分散	ポジティブ
不動産	オフィス	ニュートラル	利用者は将来的なニーズを引き続き検討。ソーシャルディスタンスの確保からも影響を受ける	ミックス
	物流	ポジティブ	オンライン販売やCOVID-19関連のストレージの増加	ポジティブ
	小売	ネガティブ	COVID-19対策により、食品小売以外の販売件数が減少	ネガティブ
	住宅	ニュートラル	構造的な供給不足が、景気後退による価格への影響を相殺	ポジティブ

出典：PwC



主要な

マクロトレンドと
コロナ後の
世界への影響

マクロトレンド

グローバルマクロトレンド

未来に目を向けるにあたり注意しなければならないのは、COVID-19は大きな課題ではあるが、中・長期的に金融機関を大きく形作るのは、地政学的な緊張や規制の枠組みの変化といった、その他の根本的な要因であるということだ。全ての課題に対する答えはないが、金融機関のリーダーが組織の未来に向け、適切に計画を策定するために理解しておくべきマクロトレンドがある（図表3参照）。

図表3：金融サービスに最も大きな影響を与えるマクロトレンド



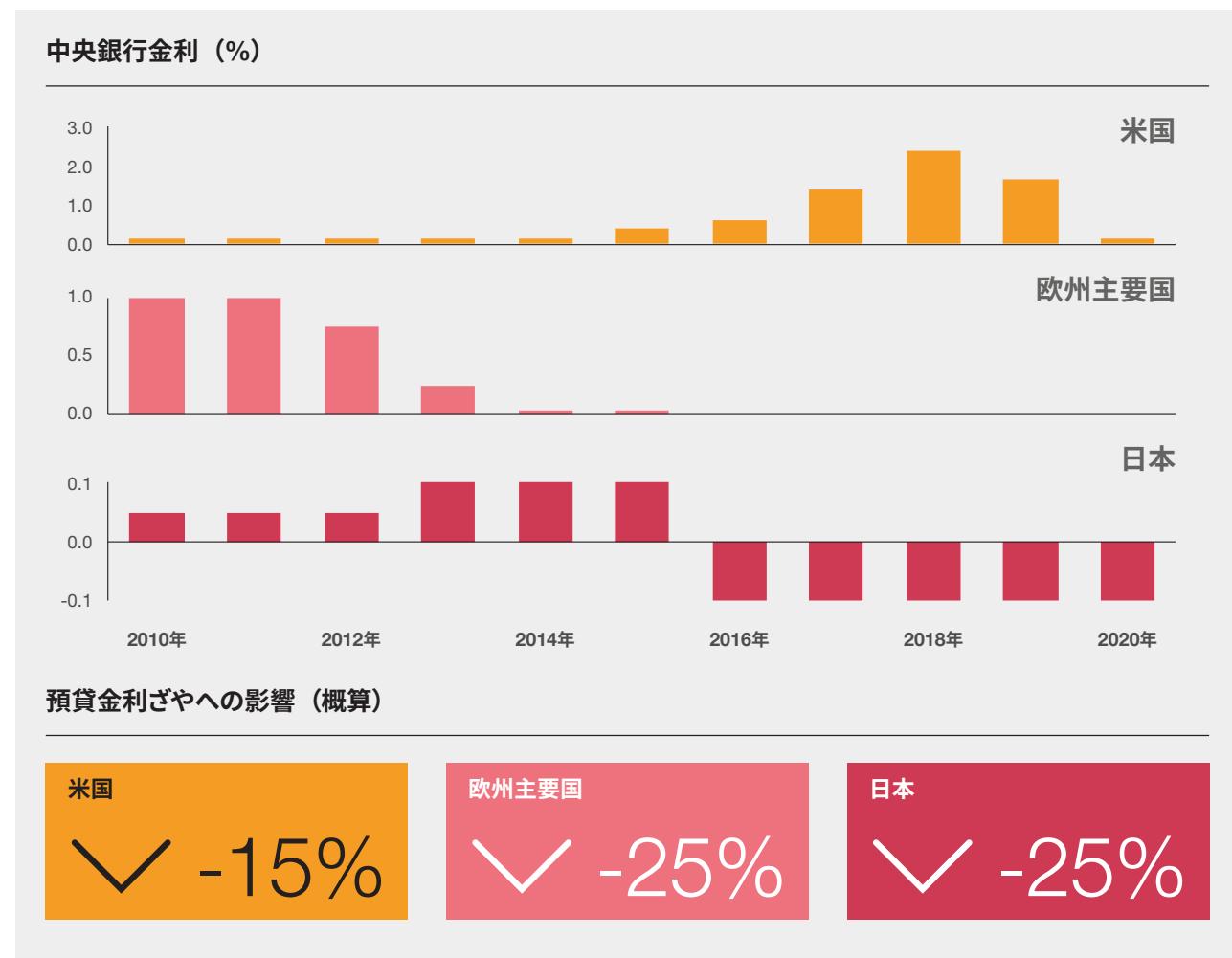
出典：PwC

マクロトレンド

利ざややビジネスモデルを揺るがす低金利が続く

COVID-19対策による超低金利もしくはマイナス金利環境はかなり長期化すると見込まれる。銀行業界では、短期的には利ざやの縮小、長期的には資産価格の歪みが一段と進むんだろう。コロナ危機対策の一環として、政府や中央銀行による強力な財政・金融支援が発動された結果、債務が膨らみ、金利を低位に抑えるインセンティブとなっている。これに加えて、金融危機以降、各国中央銀行が強力な量的緩和政策を導入し低金利環境を維持してきたことにより、銀行の預貸金利ざやや保険会社・資産運用会社の投資リターンが押し下げられてきたという事実がある。しかしながら低金利はまた、投資家を現金から遠ざけ、資産運用会社の運用資産（AuM）を増加させた。低金利環境は今後も当面の間続くと考えられ、金融機関はコスト削減、デジタル化、生産性向上のための投資を増やし、利ざやと収益性の維持に努める必要がある（図表4参照）。低金利に加えて、資産価値やリターンの低下は生命保険業界の見通しに暗い影を落としており、保険会社は自社のビジネスモデルや、デジタルチャネルを通じて顧客にサービスを提供するコストに目を向けざるを得なくなっている。

図表4：超低金利環境：預貸金利ざやへの影響



出典：BIS、RBA、FRED、World Bank、ECBのデータより、PwC作成

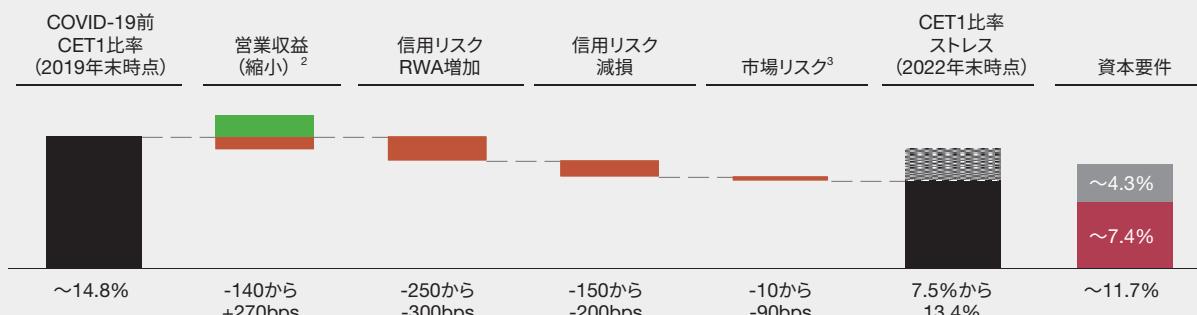
マクロトレンド

今後1年間で経済が回復期に入ると、COVID-19による景気後退と資産価値の減少から、実体経済を支える規制業界のリスク負担能力が低下する

COVID-19の感染拡大による資産価値の低下は、景気回復局面において実体経済を支える銀行や保険会社の貸付やリスク負担能力を最終的にさらに抑制することになるだろう（図表5参照）。これは2018年、企業における新規資金の調達先の約90%が銀行であった欧州においては、特に問題となると考えられる（2019年のヨーロッパ金融市场協会年報より）。いずれにせよ、多くの企業が、資金調達の選択肢を幅広く開拓するとともに、資本市場やいわゆるシャドウバンキング、または代替的な資金供給業界（例えばPEファンドや政府系ファンド）から調達する資金の割合を現状レベルより増やす必要があるだろう。保険会社では、低金利や資産価値の毀損のほか、パンデミックによる事業中断保険の補償が増加する可能性などの要因が相まって、義務の履行能力や新規事業の引き受け能力が深刻な懸念事項となっている。これらの課題の影響は、リスク削減へのさらなる努力、拠点の縮小、ランオフブックの増加（場合によっては破綻）として現れるだろう。したがって、保険会社は、資本の再構築、商品ポートフォリオの適正化、顧客別収益性の最大化に一層注力する必要がある。

図表5：コア資本比率の低下が貸出余力を制限

リスク負担能力への制約：欧州銀行における資本影響要因¹



■ 一時的な救済措置 ■ 監督上の検証・評価プロセス (SREP) に基づく資本要件

一般的に、COVID-19から相応の影響を受けるCET1：各行への影響は、次の3タイプに分かれます：



タイプ1：凌ぐ
多額の貸倒引当金を有し、リスクテイク能力にほとんど影響を及ぼさない頑健な資本基盤を持つ



タイプ2：再構築
内部留保の拡大、一時的なリスクテイク能力の削減により、資本基盤を再構築する必要がある



タイプ3：再構成
拠点、顧客基盤、事業を縮小し、事業売却および／または資金調達を行うとともに、リスク許容量を長期的に削減する

出典：PwCによる分析

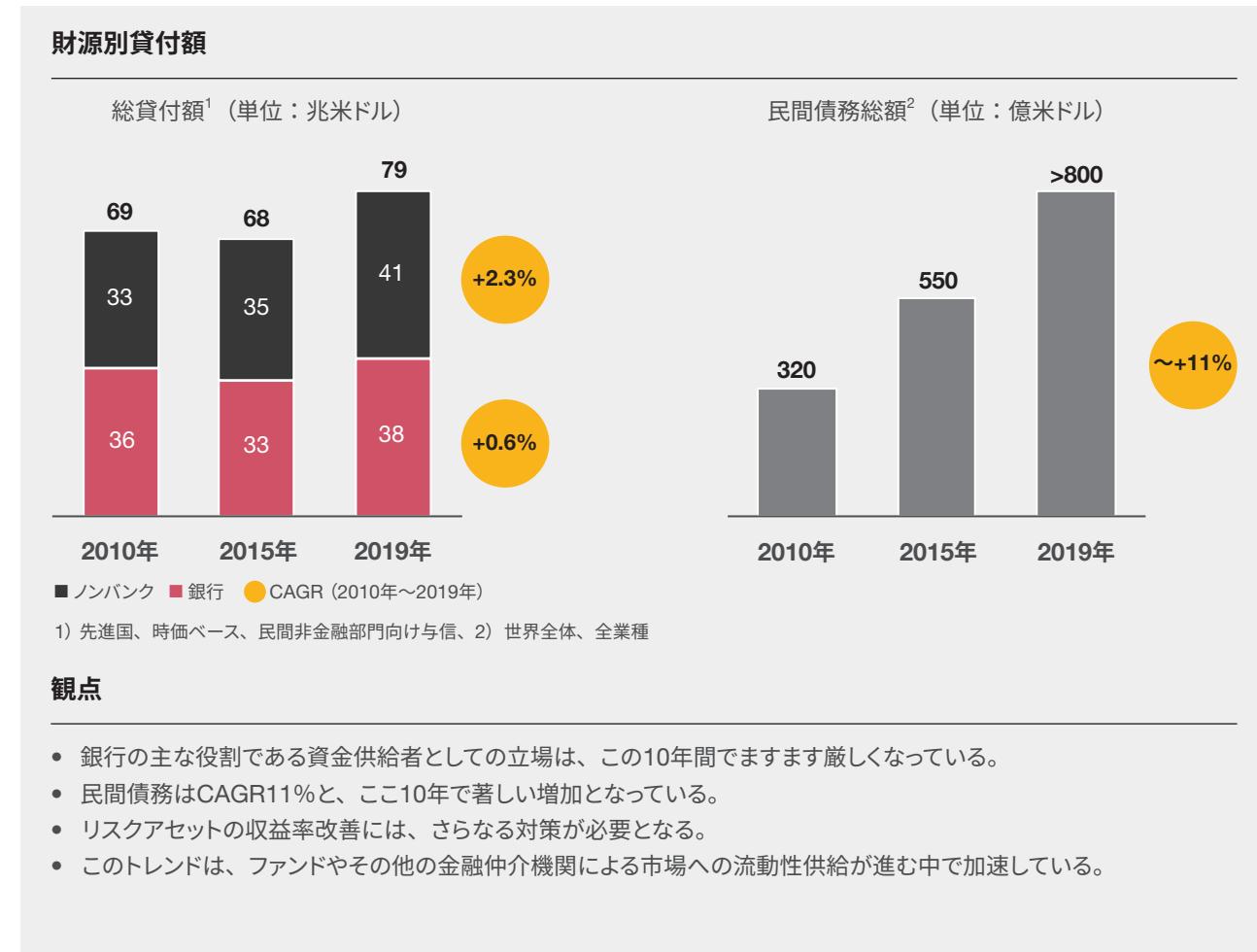
- 1) オーストリア、ベルギー、ドイツ、イタリア、オランダの経済がU字回復シナリオに向かうと仮定（GDPが、2020年は-9.3%、2021年は+5.8%、2022年は+1.1%増減）
- 2) 一般管理費の削減を含む
- 3) リスクアセットの組み合わせにより、トレーディング勘定が増加しトレーディング利益が減少

代替的な資金の供給者が、グローバル金融システムにおいてより重要な役割を担うようになる

すでに証明されているように、世界金融危機後に導入された規制は、規制とそれ以外の資本にかかるコスト差（およびアベイラビリティ）を拡大し、結果ノンバンクの資金供給者の役割を著しく高めた。実際、彼らの役割は、2010年以降、飛躍的に高まっている（図表6参照）。前述したとおり、コロナ後の経済再建には新しい資金源が必要となることが予想される中で、このトレンドは加速している。特に多くの国で雇用の大半を創出する中小企業においてこれは当てはまるだろう。代替的な資金の出し手の台頭は、既存の金融機関の資金供給者また仲介者としての役割に疑問を投げかける。プラットフォーム経済やさまざまな資金調達モデルは今後どのように進化していくのか、そして、金融機関はこのエコシステムのどこで事業を展開すべきなのか。また、政府の役割も拡大しており、ビジネス業界を株式取得やそれ以外の方法で支援している。このシフトからはいくつかの示唆を得ることができる。すなわち、金融機関は、資金供給者としての役割を減らしビジネスモデルを調整するとともに、仲介とマーケティングのバリューチェーンに参入するための新しい方法を見いだす必要がある。代替的な資金調達の利用を拡大させるためには、政策者は、必要とされている規制、税制、法律の変更に取り組まなければならない。また米国以外では少なくとも、インセンティブが必要である。これは、中小企業の資金アベイラビリティを確保するために非常に重要となるだろう。

マクロトレンド

図表6：銀行vsノンバンク融資



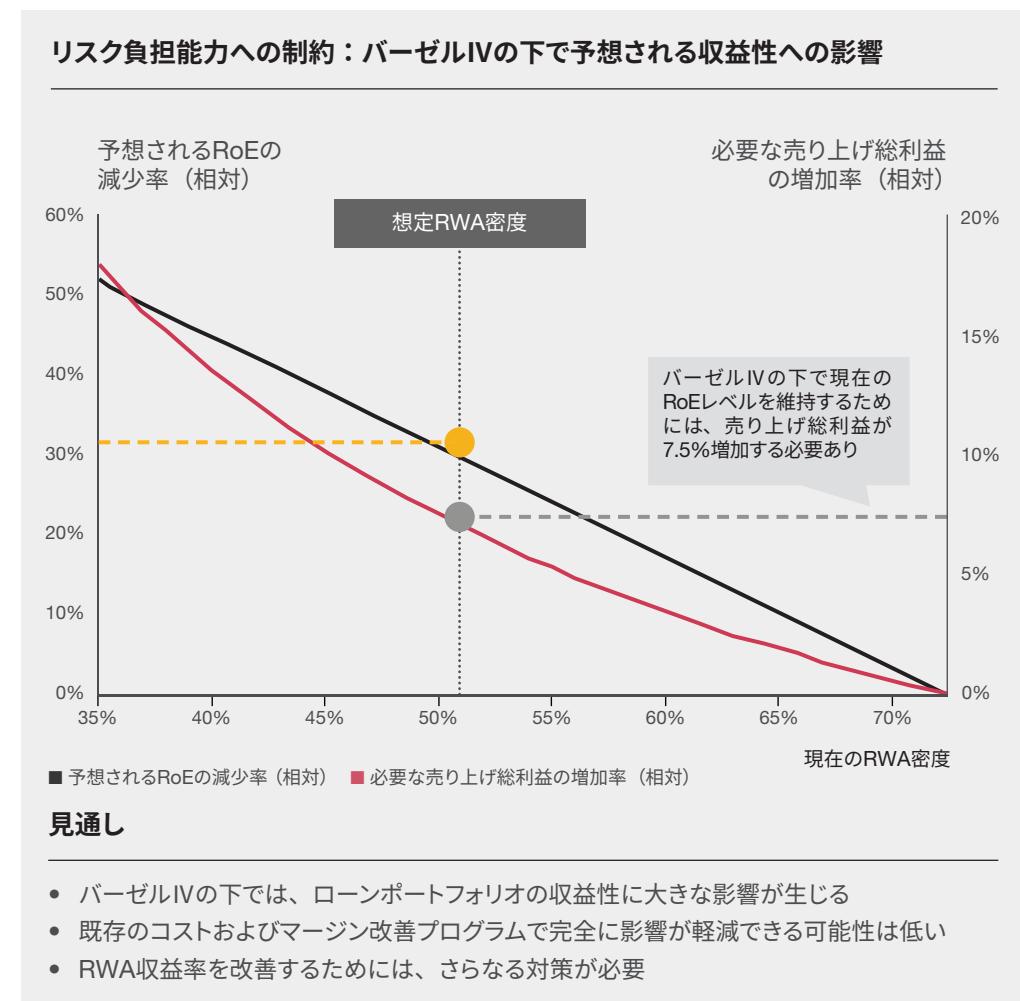
COVID-19により、多くの国・地域で進行中および計画されている規制の導入が遅れることはなく、むしろ加速する可能性がある

規制は今後も金融サービス業界における重要なトレンドになるだろう。COVID-19対策の一環として規制当局が導入を決めた救済措置は、その性質上、控えめかつ一時的なものになっており、最終的には縮小される。コロナ前に計画されていた、もしくはコロナにより一時的に延期されていた規制の取り組みは、順次実施されるだろう。実際、今年の米国大統領選挙の結果次第では、米国でも新たな規制の波が起きる可能性がある。米国の状況にかかわらず、経済制裁、アンチマネーロンダリング、KYC (Know Your Customer)、IFRS第17号の導入、LIBOR移行／指標金利改革などの分野では、規制が引き続き主な留意事項となる。バーゼルIVの導入と厳格な資本規制は今後も継続し、伝統的なレンディングビジネスモデルと金融機関全体に課題を投げかけるだろう（図表7参照）。

環境、社会、ガバナンス (ESG) に関しては、COVID-19への対応と、最も打撃を受けた業界や地域を支援するために実体経済に投入される巨額の投資は、ESGを念頭に、直接支出、株式投資、あるいは金融（のキャパシティ）のいずれかを通じて行われることになるだろう。資産運用業界はこうした考え方を急速に取り入れている。すでに、世界の資産運用会社上位50社の90%が責任投資原則 (PRI) に署名している。同時に、EUのような法域における報告要件では、持続可能性やその他の関連する措置の詳細な開示を求める動きが進むだろう。そして銀行と保険会社は、資金供給者として、リスクプライシングや資金調達コストを介し、顧客に持続可能性の便益とコストの両方を伝達するメカニズムとしての役割が増えるものと考えられる。

マクロトレンド

図表7：バーゼルIV：利ざやとRoEに重要な影響



出典：PwC

脱グローバル化により、金融機関の規模は本国のGDPと整合していく。一方、業務の海外移転が続くことで、業界全体のオペレーションリスクは増大する

世界金融危機発生当時、金融規制は世界有数の金融機関（主に銀行）の縮小に焦点を当てた。これは資本とリスクがグローバルに広がる一方で、救済は完全に各国での対応になる金融システムを支えきれないと各国政府が判断したためである。この結果、中国の金融機関は規模と拠点を拡大し、相対的に欧州金融機関は規模を劇的に縮小させた。いくつかの例外はあるが、全体的に見て、これは金融世界の新しい秩序を表すものであり、国家の経済力とより整合的といえる（図表8参照）。

これと同時にコストへの圧力は、金融機関の（米国、欧州、日本、東南アジアに所在する）フロントオフィス業務から、しばしば（インド、中・東欧、その他のコストが低い国や地域へ）外部委託される銀行業務の切り離しを促進した。つまり、ほぼ全ての国際的な金融機関と多くの国内金融機関が相当量の業務をインドで行っているということだ。またCOVID-19以前は、これらの金融機関のほぼ全てが、コストと質の観点から、インドの労働力の利用を増やすことを計画していた。

多くの金融機関がパンデミックに際し、インドが落ちれば、本社も落ちるということを認識した結果、現在これらの業務は非常に重視されている。当初、ある程度の混乱はあったものの、インドが世界でも広範なロックダウンを経験する中で、チームの献身的な努力もあり、大手金融機関の従業員や委託業者は危機下においても安定的にオペレーションを遂行した。しかしながら、脱グローバル化は、ニアショアリングへの新たな注目とオフショア拠点の多様化を促進する可能性がある。少なくとも、規模の経済を追求する金融機関は、特に新しい能力の増強を行っている場合、インド国内における業務の分散にますます注力するようになると思われる。システムリスクに影響を与えると考えられていない資産運用会社は、また異なる道を進んでおり、グローバリゼーションの拡大を促進する動きもあれば、地方もしくは地域にフォーカスする動きも見られる。

マクロトレンド

図表8：世界の大手銀行・証券会社15社の総資産
2007年・2020年比較（単位：米ドル）

	2007年	2020年	
ロイヤル・バンク・オブ・スコットランド	3.77兆ドル	中国工商銀行	4.32兆ドル
ドイツ銀行	2.95兆ドル	中国建設銀行	3.65兆ドル
UBS	2.53兆ドル	中国農業銀行	3.57兆ドル
BNPパリバ	2.47兆ドル	中国銀行	3.27兆ドル
バークレイズ	2.43兆ドル	三菱UFJフィナンシャル・グループ	2.89兆ドル
HSBC	2.35兆ドル	HSBC	2.71兆ドル
シティグループ	2.19兆ドル	JPモルガン・チェース	2.68兆ドル
クレディ・アグリコル	2.06兆ドル	バンク・オブ・アメリカ	2.43兆ドル
バンク・オブ・アメリカ	1.72兆ドル	BNPパリバ	2.42兆ドル
ソシエテ・ジェネラル	1.57兆ドル	クレディ・アグリコル	2.25兆ドル
JPモルガン・チェース	1.56兆ドル	ゆうちょ銀行	1.98兆ドル
ABNアムロ	1.51兆ドル	三井住友フィナンシャルグループ	1.95兆ドル
UniCredit	1.49兆ドル	シティグループ	1.95兆ドル
ING	1.45兆ドル	ウェルズ・ファーゴ	1.92兆ドル
みずほフィナンシャルグループ	1.35兆ドル	みずほフィナンシャルグループ	1.87兆ドル

出典：各行／社の年次報告書、S&Pグローバル

企業はビジネスや労働力のデジタル化を通じた生産性向上への継続的な圧力に直面している

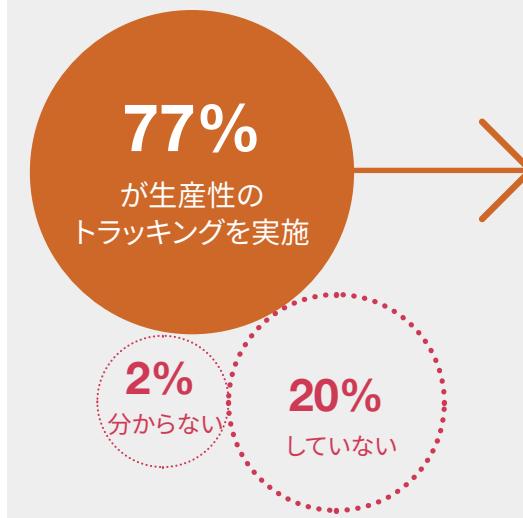
COVID-19により、店舗での対面販売が数ヶ月にわたり閉ざされたことで、テクノロジーの面から最も抵抗を見せていた消費者さえもがデジタルチャネルへと移行した。一度受け入れられた行動様式が、危機後に元に戻る可能性は考えにくく、今後はデジタルが可能にするソリューションが差別化要因となっていくだろう。仕事やコミュニケーションがほぼリモートで行われる世界では、COVID-19以前から自社のテクノロジーインフラに投資し、デジタルチャネルの開発を進めていた金融機関が、対応してこなかった企業に比べ、危機に上手く対応している。

先行する金融機関は、顧客とのインタラクションモデルのデジタル化をさらに進め、デジタル販売とサービスモデルの連携を高めるとともに、パンデミックにおいてその価値を示すことができなかったサポート部門や支店インフラを大幅に削減するだろう。またこれにより、レガシーインフラへの圧力やクラウドベースの最新アーキテクチャへの移行を加速する必要性が高まると考えられる。COVID-19以後の世界では、デジタルスキルを持つ労働力のニーズがさらに高まり、研修の需要が増加するだろう。

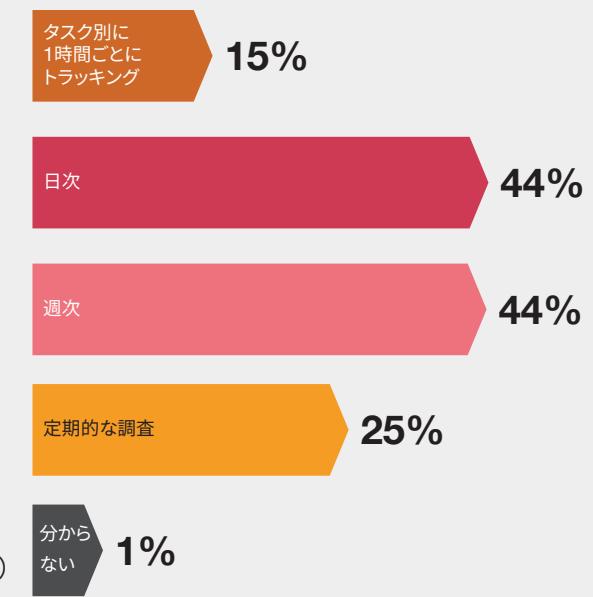
マクロトレンド

図表9：生産性をトラッキングする金融機関は増えているが、有意義なレベルには達していない

現在、多くの金融機関が生産性をトラッキングしている：2018年は62%、2020年は77%が実施していると回答



50億米ドル以上の企業は、50億米ドル未満の企業（11%）と比べ、1時間当たりの生産性（25%）をトラッキングしている傾向にあるが、有意義なレベルで実施できている企業は少ない



中国（96%）とインド（96%）の企業は、全企業（77%）に比べ、生産性をトラッキングしている傾向が高い

出典：PwC Productivity Survey 2020

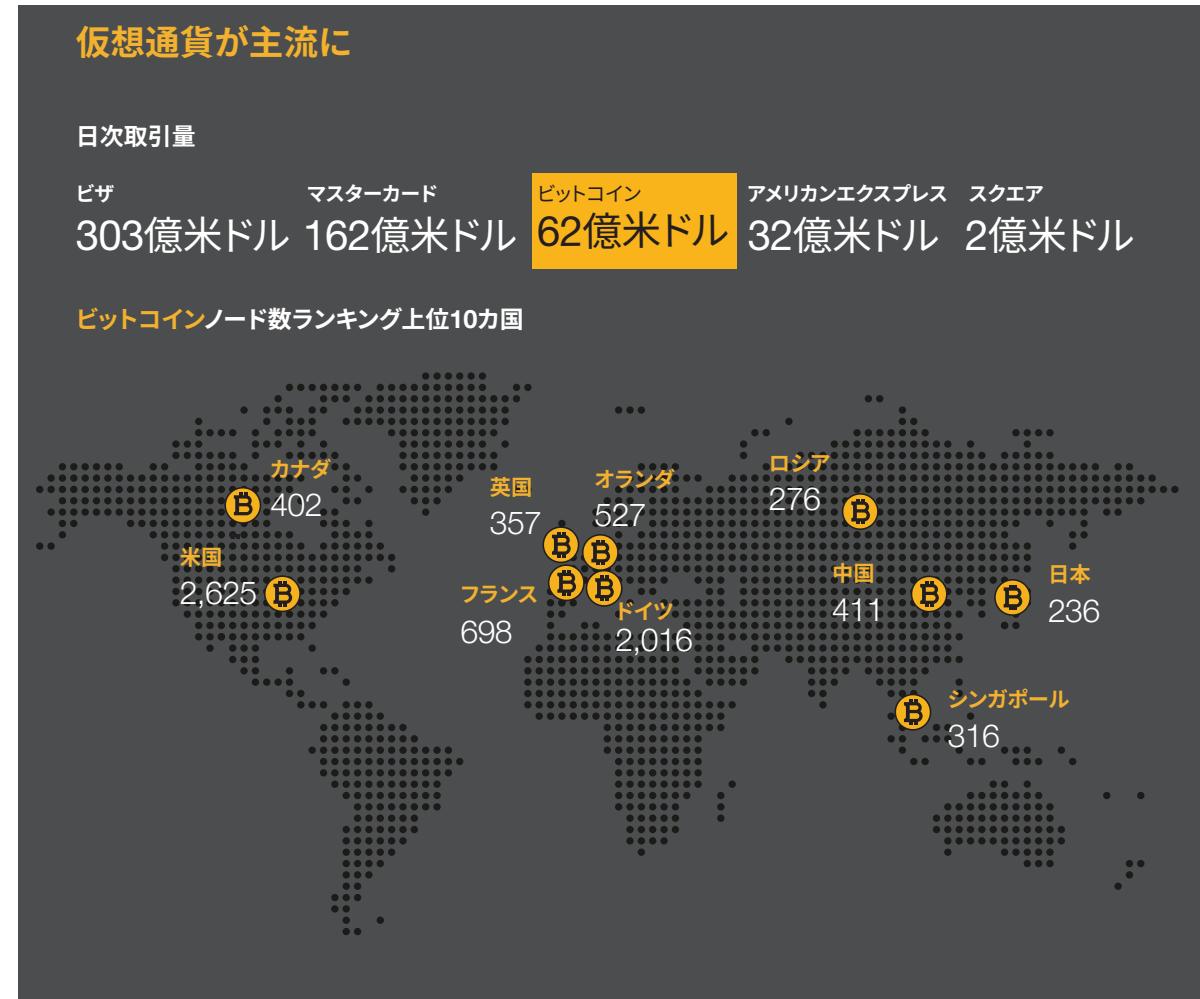
マクロトレンド

顧客主導で行われるプラットフォームやエコシステムベースの金融サービスへのシフトが、新たなディスラプションとディスインタミニーション（銀行離れ）の波を起こす

COVID-19により顧客行動は変化し、デジタル化への動きは加速した。デジタルを活用した顧客とのやり取りなど、デジタルプラットフォーム、そしてエコシステムベースの金融サービス業界へのシフトは、新たな挑戦と機会をもたらすだろう。保険会社が直販とブローカーモデルの均衡を保つための取り組みを進め、大手銀行が新しい決済プラットフォームの参入に苦慮し、そして中小企業向けの貸し手が増加するクラウドファンディング事業者と競合する中で、引き続きプラットフォームはその規模・価値を拡大し、金融サービス業界における重要性を増すだろう。

例えば、世界的に物理的な現金の使用が最小限に抑えられるようになってから数ヶ月が経つが、キャッシュレスエコノミーへの移行は明らかに加速しており、この動きはコロナ後においても続くだろう。またこの結果、デジタル通貨と連携するものを含め電子決済プラットフォームの利用が進んでいる。長い目で見た場合、おそらく金融サービス業界における最大のディスラプター（創造的破壊を起こす要因）となる仮想通貨は、企業レベルでの受け入れが始まつたばかりである。しかし近いうちに、その導入が劇的に加速すると思わせる兆しが見え始めている。国際決済銀行によれば、40行以上の中央銀行が、自らが発行するデジタル通貨の形を模索している。中国では4つの領域でデジタル人民元が試験的に導入されている。かつて銀行が独占していたビジネス領域（例えば決済や融資）への大手ハイテク企業の参入が進む現環境下では、広範かつ最新の商品やサービスにより顧客の満足度と信頼を高めることが、つなぎとめの重要な要素となる。

図表10：明日への準備はできているか



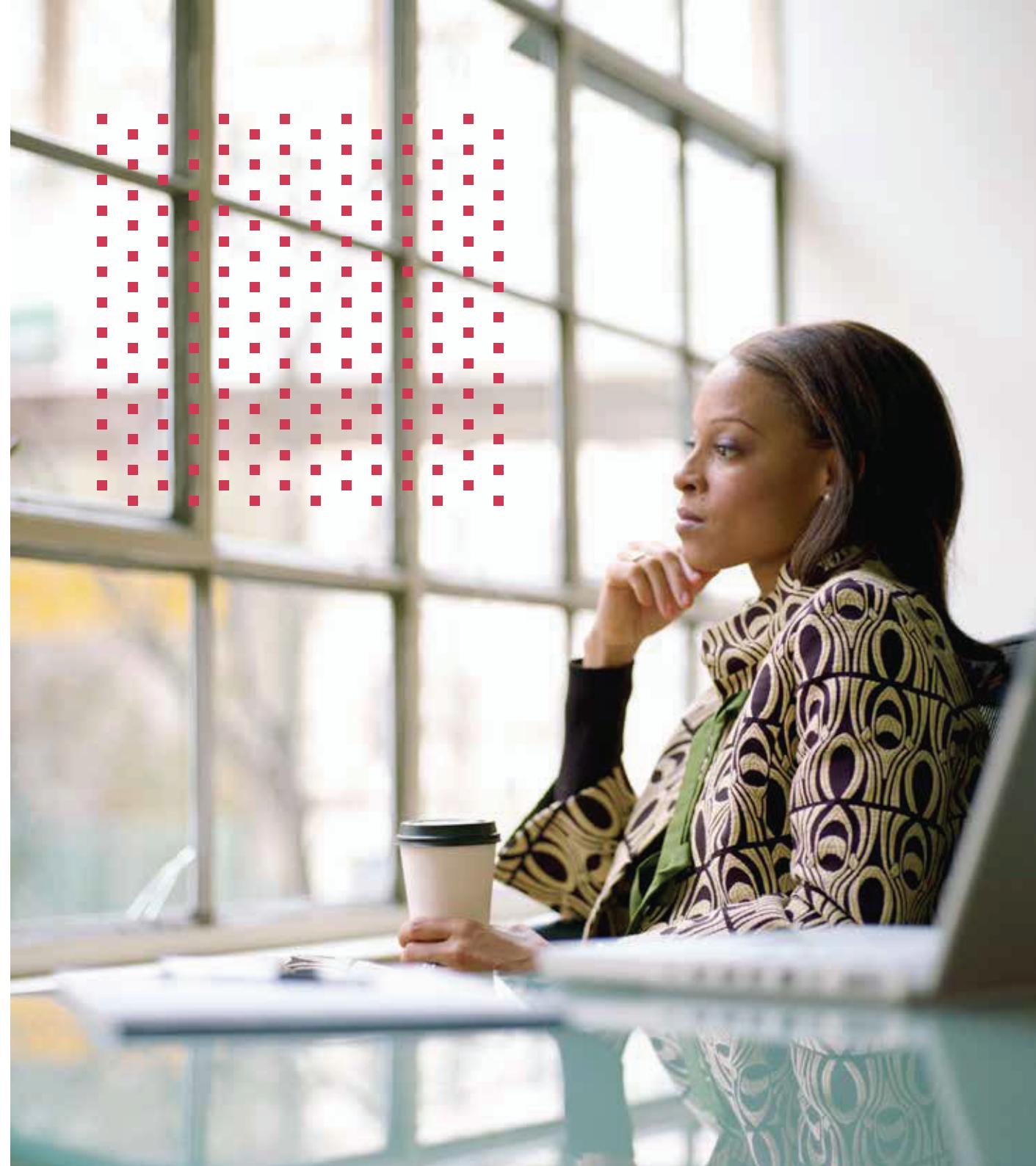
出典：PwC作成、Leftronic



ビジネスの 未来の 新しい考え方

挑戦と機会が生まれる世界

コロナ後の世界は、私たちに多くの課題と不確実性をもたらす一方で、金融機関に対し新たなビジネス機会を提供する。地政学的環境の変化や世界的な金融システムの構造、そして厳しい信用環境は、銀行・証券会社、保険会社、資産運用会社に、これらの課題に対峙する顧客を、ポートフォリオの調整や新しい投資機会の提供を通じ支援する機会をもたらす。危機により、ビジネス戦略や業務運営上の弱みが明らかになることが多い。しかし同時に、どの領域で戦い、いかに勝利するかといった戦略的選択を賢く行うメリットも示してくれる。例えば、資本配分や個々の顧客・顧客層への与信にかかるリスク負担能力の最大化、合併・売却の可能性などである。また、戦略的なオプションとしては、新たな提携やテクノロジーの活用、労働力の生産的利用や、さまざまな形式の、知的資本、認知資本、ネットワーク資本などが挙げられる。



思考を行動に移す

貴重な資源をいかに配分し、現在直面する危機を乗り越えるとともに、今後の成功に必要な変化を起こすかという問題は、あらゆる組織が抱える課題の一つである。

未来について考える時、組織やオペレーティングプラットフォーム、ビジネス全体を構造的に考察するのが有益だろう。PwCでは、「Future of Industries（業界の未来）」プロジェクトの一環として、次の時代に備えるための、4つの主要なカテゴリーと注力領域を特定した。図表11は、金融サービス業界のリーダーがギャップと優先事項の特定に、いかにこのフレームワークを活用できるかという例を示している。

図表11：金融サービス業界の回復に向けた注力分野

修復

- ポートフォリオ管理：リストラクチャリングとワークアウトの準備
- 手数料収益：新商品開発、買収の検討
- 信頼：危機を利用し、社会と規制当局からの信頼回復を図る
- 新規事業能力：資本の再構築、ポートフォリオを最適化し、ケイパビリティを再構築する

再考

- マネジメント：階層的ではない、よりアジャイルな組織・アプローチを採用する
- 働き方：保有する不動産の最適化、リモートワークの正式採用、生産性トラッキングツールの導入
- 人材とイノベーション：クラウドソーシングやギグエコノミーの利用を増やし、人材のアップスキルを図る
- 顧客と戦略：デジタルチャネルへの移行を加速し、新しい現実に合わせたビジネス戦略を立てる

再設定

- コスト構造：25～30%のさらなるコスト削減を推進
- 予算・重点の変更：ROI改善に向けた見直しと最適化を実施
- エマージングテクノロジー：クラウド化の推進、AI・SaaSソリューションの活用
- M&A：必要に応じ、規模の再構築、成長市場への参入、市場・不採算事業から撤退
- パートナーシップ：非伝統的金融サービス業者、テクノロジー企業、フィンテック企業との提携を拡大
- ビジネスライン・商品：最も収益性の高い商品に合わせて、フロントオフィスの資源、サービスモデルおよび資本を調整する
- 報酬とインセンティブ：新しい戦略と目標に整合させる
- デジタル化と生産性：デジタル労働力と変革への取り組みを加速

報告

- ESG：欧州、その他の規制
- 国の補助：中小企業支援、資本、その他支援
- 会計基準：CECL、IFRS第17号
- 規制：監督とコミュニケーション
- 株主：開示の充実
- 社会：目的と価値
- 税金：税金拠出と戦略の透明性の向上

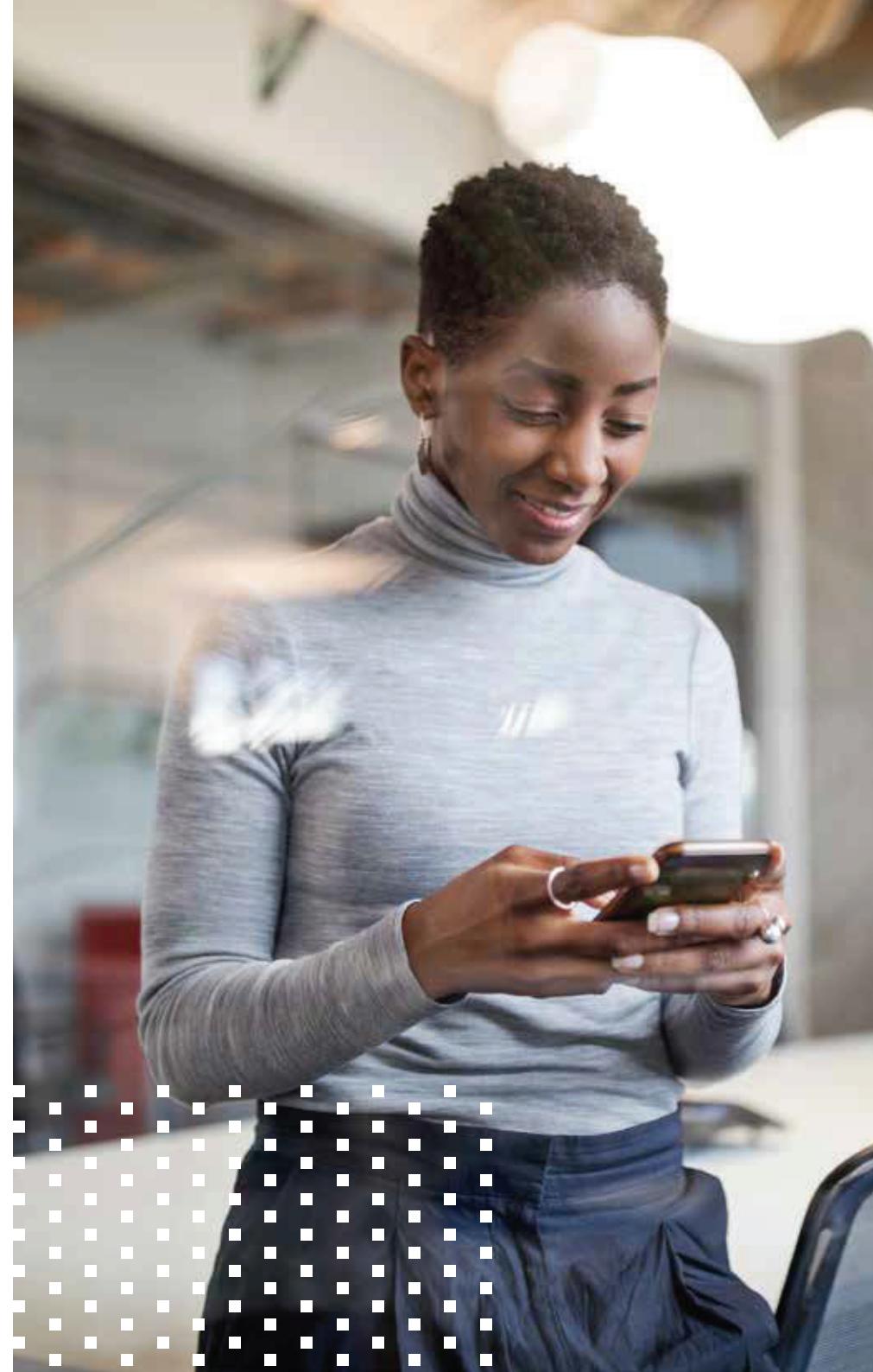
出典：PwC

ダメージを修復する

COVID-19による、実体経済や、その延長線上にある金融システムへのダメージは、さまざまな形で顕在化し始めている。金融機関のバランスシートと評判の修復には、慎重な行動が求められるだろう。

金融機関が優先的に取り組むべき修復活動は以下のとおりである。

- **事業の再構築、ワークアウト、段階的な縮小に備える**：コロナ後の世界において、企業は、ビジネスとポートフォリオを再構築するための最適なルートを見定めなければならない。多くの企業において、事業の再構築を行う人材やそのノウハウが退職により失われる、もしくは他の領域に流出している。過去10年間にわたり、この能力に対するニーズはほとんどなかったが、企業はこの思い込みを変えることを最優先にするべきである。
- **手数料ベースの収益の割合を増やす**：バランスシートを最短で修復する方法の一つに、手数料ベースと資本集約的な収益を組み合わせて、資本効率を高める方法がある。これは組織のオーガニック、インオーガニックの成長の双方で取り組む必要がある。
- **「信頼の構築」に向けた活動を加速**：この危機をチャンスに変え、コミュニティ、規制当局、株主との信頼構築に向けた組織的な取り組みをどうしたら進展させることができるかについて検討する。例えば、慈善的な活動の推進、借り手・投資家・保険契約者を支援する施策、一貫性のある効果的な「ストーリーを語る」ことなどである。





- **新規ビジネス能力の創出**：歴史が示すとおり、資金、人的資源、そしてこれを生かすだけの管理能力が揃った時、危機は新規事業を推進し市場シェアを拡大するまたとない機会となる。このような能力の構築を全ての活動における明確なビジネス目標とする。例えば保険会社は、伝統的な商品と革新的な商品を組み合わせることで、保障ギャップを埋めることができる。

組織を再考する

リモートワークの有効性や、アジャイルチームの生産性といったCOVID-19以前に存在した組織構造・人材に関する疑問の多くは解決した。リモートワークやアジャイル、およびその関連ツールやアプローチは、現在、世界的規模で広く展開され、成功を収めている。

組織を再考する際には、次の優先事項に注目する必要がある。

- **現代的な経営手法の採用**：経営陣のコミットメントは、従業員とのエンゲージメントを推進し、共通目標の下での結束を可能にする。成功への鍵は、硬直的なヒエラルキーではなく、部門横断的なチームを柔軟に管理することにある。また慎重なリスクテイクを評価し、失敗を許容する現代的な企業文化（個々の組織に適した）を促進することである。

- **新しい働き方やデジタルアップスキルを受け入れる**：リモートワークを促進し、生産性の測定と管理を可能にするツールと手法を含む、リモートワークをサポートする戦略と目標を設定する。これは組織が保有する不動産の性質や規模と密接に関わるが、状況は以前とかなり異なっている可能性がある。またデジタル世界で、組織が成功するためには、従業員のアップスキルに注力することが肝要である。

- **人材のクラウドソーシングとイノベーション**：成功している企業では、危機時にイノベーションが増える傾向がある。金融機関は伝統的に、ギグエコノミーの人材やイノベーションの活用において、テクノロジー業界をはじめとする多くの業界に後れを取ってきた。厳しいコスト圧力と、新しい人材プラットフォーム（例：MBO社のMarketplace、uTestなど）の出現により、従来の従業員／紹介業者モデルに比べ、より柔軟かつ低コストで人材を獲得する機会が生まれている。Medallia社のCrowdicityは、数あるコラボレーションプラットフォームの一つであり、アイデアのクラウドソーシングを提供する。

- **カスタマージャーニーと戦略の再設計**：個人・法人顧客のデジタルチャネルへの移行が進むにつれ、非デジタルチャネル（支店、実店舗、巡回営業スタッフなど）を大幅に縮小、もしくは廃止するといった大胆な取り組みを実施する機会が出てくる。5Gの登場やテレプレゼンスが向上する中で、価値あるバーチャル体験を生み出す能力は、対顧客戦略をますます左右することになるだろう。

ビジネスと業務基盤の再設定

金融機関の多くが、修復や再考と並行し、ビジネスと業務基盤の再設定を行う必要があるだろう。場合によっては、将来の成功を見据え、大規模な変更を行わなければならない。確かに世界金融危機後には大規模な変化が起こった。金融業界が増加する規制コストの対応に、事業売却や労働力の削減、オフショアの利用拡大をはじめとしたさまざまな重要な取り組みを実施したためである。コロナ危機により、それぞれのセクターにおいてすでに進行していたトレンドが加速し、また、どの程度のタスクが残されているのかが明らかとなった。

再設定にかかる活動は数多くあるが、今回は簡潔さを重視し、特に重要な領域に焦点を当てることとしたい。

- **コストの2倍削減、デジタル化、ポートフォリオの再構築**：PwCではCOVID-19の発生以前より、既存の金融機関が競争力を維持していくためには、今後3～5年間で、25～50%のコスト削減が必要であると提言してきた。この見解は今も変わらず、むしろそのタイムラインは短縮している。次のコスト削減の波は、主に生産性の向上やデジタル化、組織の優先事項の再考から起こると考えられる（従来の裁量的な支出や全社的な人員削減ではなく）。

- **クラウドの導入とエマージングテクノロジーの利用拡大**：金融機関とテクノロジー企業の間で加速する新たな提携は、市場における競争優位性を維持するために、クラウドやその他のエマージングテクノロジーを利活用しようとする金融機関の姿勢を鮮明にしている。テクノロジーを駆使し、独自の価値を提供するデジタルオンリーのプレイヤーの出現はまた、既存の金融機関に未来を示している。金融機関は、クラウドベースのソリューションやAI、アルゴリズムを取り入れ、5Gやデジタル通貨などの来る変化に対応できなければ、取り残されるリスクを抱えている。

金融機関は、競争力を維持するために、今後3年から5年の間に

25-50%

のコスト削減を実施する必要がある

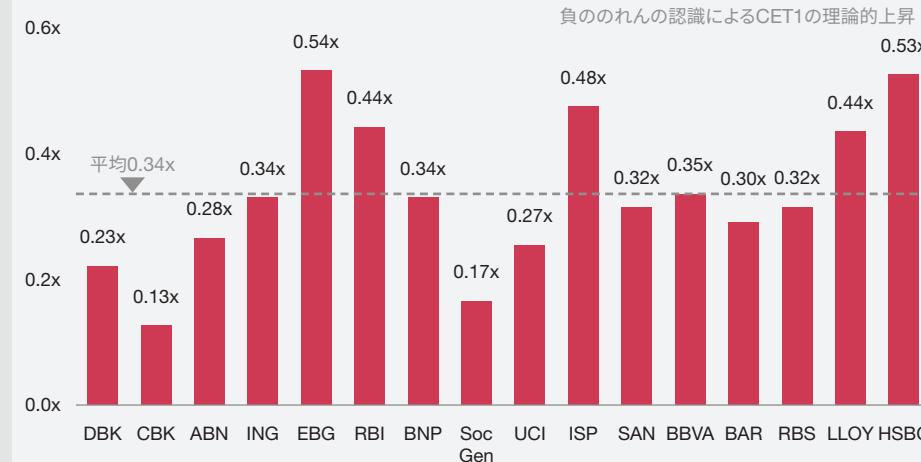
- **M&Aを活用し戦略的ポジションを強化**：一部の金融機関においてM&Aはコストを分散し、（新しい市場にアクセスし、ポートフォリオの最適化を行い、価値を創造することにより）トップラインの成長を増加させ、全体的な効率性を高める重要なソリューションとなりうる。地政学的な緊張と不確実性にもかかわらず、引き続き世界中の金融機関、フィンテック企業そしてテクノロジー関連企業が、先進国だけでなく中国や東南アジアなどの新興市場におけるディールの機会を見定めようとしている。また世界中で銀行・証券会社とフィンテック企業との提携が数多く行われている。しかし、例えば欧州の

大手銀行の合併を実現するために、文化的、政治的な課題を乗り越えることができるかどうかは不明だ。保険業界においても、世界金融危機後に見られたように、多くの統合、事業や資産の売却、ジョイントベンチャーの設立が見込まれる。低金利環境において、保険会社のバランスシートや支払い能力に対する圧力が低下することはないだろう。実際、このような圧力から統合のさらなる必要性が生まれる（破綻金融機関により加速）。資産運用業界も同様であり、特にアクティブ運用のファンドに関しては、危機は業界の淘汰を加速させているにすぎない。また、バリュエーションが市場の変化に合わせて調整された時には、多くのウェルスマネジメントのスピンオフや統合も予想される。この実現には、M&Aを通じ成長するために持続可能な戦略と、買収側の戦略的な目標に沿った「適切な」ターゲットを見極める能力が必要である。金融機関は一度ターゲットを特定したならば、そのディールが商業的な観点から実行可能なものか、ディールがもたらす財務的な影響、またディールから期待する価値を得ることができるのかなど、明確な見通しがなければならない（図表12参照）。

図表12：銀行M&Aの見通し

- 1 業界の統合に関する基本ロジックは変わっていない。現在、M&Aの足枷となっているのは、不確実性やバリュエーションの水準、労働力を適正にする能力の欠如である。
- 2 金融投資家は現在、ディールの機会を求めており、特に（あらゆる種類の）破綻／強制売却案件に注目している。
- 3 しかしながら、合併はCET1資本の増加につながる（増加効果がある）。したがって、市場と規制当局により負ののれんが認められた場合、緊急時においては安定化効果を持つ。

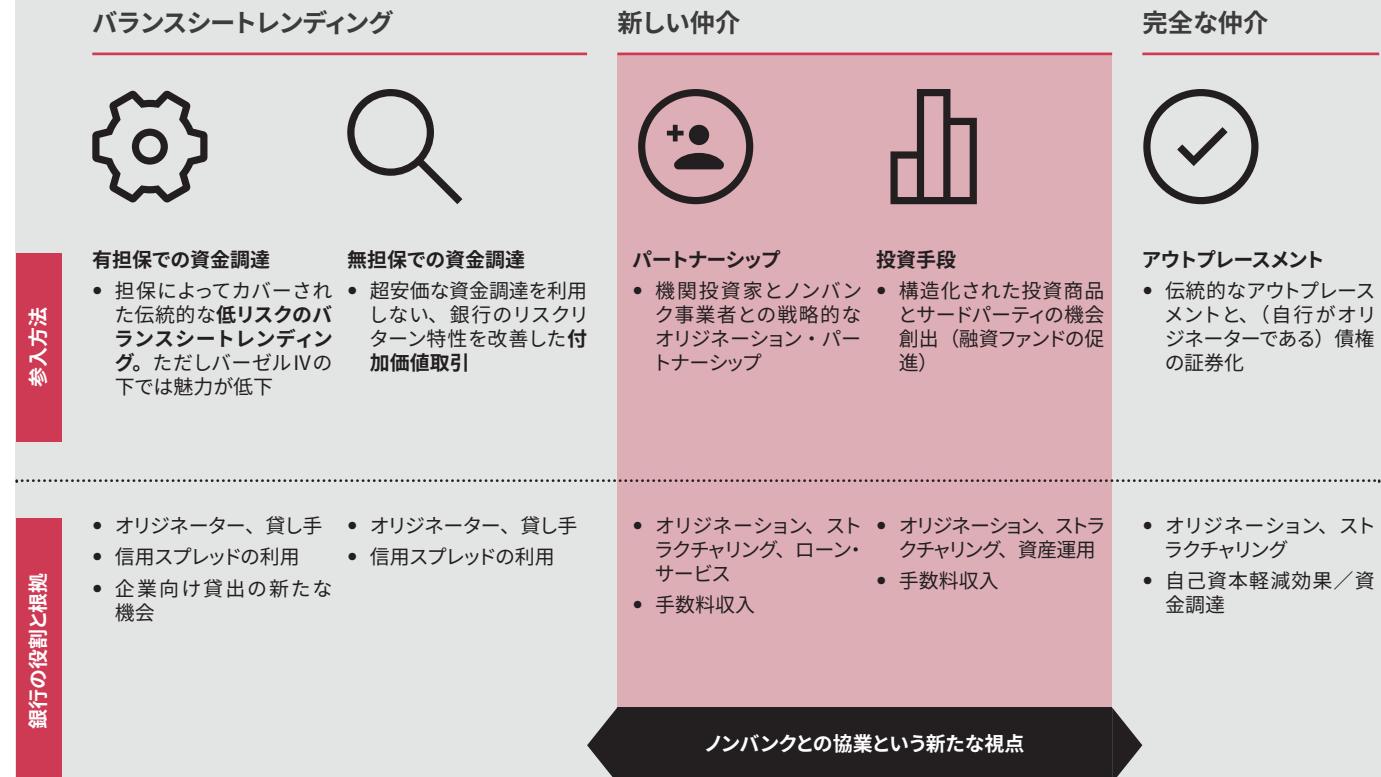
欧州系銀行（一部）の株価純資産倍率（2020年5月13日時点）



- この数年間、米国市場では世界のどの地域より統合が行われてきた
- 世界的にM&Aの議論の中心は、財務上の困難に陥る可能性のある破綻資産や企業に向かっている
- 銀行への影響は、（完全に見えるようになるまで）あと1~2四半期は現れない可能性が高いため、M&A関連の検討は、ノンバンクの金融サービスが金融サービス関連事業に集中するだろう
- 米国以外の企業は、M&Aの意思決定に際し、その国における政治的な影響を重視する傾向がある

- ・**ノンバンクレンダーと提携し、市場構造の変化を受け入れる**：前述したように、コロナ後における救済措置を再融資する能力の不足から、銀行の担う役割は今後、変化する可能性がある。一部の取引はエコシステムなどのノンバンクレンダーが引き受け、事実上、将来の銀行の収益プールは減少すると考えられる。このような環境において、特に資本が乏しい金融機関はこの先、代替的な信用仲介のバリューチェーンに参入する方法を見いだす必要が出てくるかもしれない。こうした取り組みを行う際には、双方が共同で創出した収益プールから利益を得ることが重要である。さらに、パートナーシップは構造的かつ体系的に構築されなければならぬ。またこれらの機会を、ディールごとに評価しようとしても機能しないだろう。図表13は、バリューチェーンへのさまざまな参入方法を示している。
- ・**ビジネス／商品構成の最適化とインセンティブの協調**：収益性重視の姿勢が一層鮮明になり、銀行とバランスシートの意義が変化していく世界において、金融機関は、戦略を顧客や商品へと整合させていく必要がある。加えて、経済的な顧客の収益性と慎重なリスク管理に合致した、厳格なサービスおよびインセンティブモデルの導入が鍵となる。

図表13：ノンバンクレンダーとのパートナーシップ：信用仲介チェーンへの参入方法



出典：PwC分析

影響を報告する

さまざまなステークホルダーが金融機関に対しより高い透明性と説明責任を求めるようになる中で、財務パフォーマンス、ESG、規制コンプライアンスなどさまざまな領域に関する網羅的かつ正確な報告に注目が集まるようになるだろう。また、将来成功する金融機関が持つ、おそらく最も重要な特徴を見逃さないことが肝要である。それは、その企業ならではの組織文化やストーリー、また社会にもたらす価値を明確にできているということだ。

COVID-19は、金融サービス業界に前例のない課題をもたらした。大規模かつ新しいディスラプションが起こり、また、進行中だった取り組みは劇的に加速した。金融サービス業界の未来は、個々の見方により異なり、危険か有望かのどちらかに分かれる。私たちは、後者に焦点を当てることを選択したい。大きな混乱は、イノベーションの新たな機会を生み出す。リーダーのチャレンジは、将来への期待を持ちながら、進行する変化の規模を把握とともに、それらの変化に大胆に取り組むことである。

私たちは、皆さんと皆さんの組織の今日、そして明日を守るお手伝いができる日を楽しみにしています。



グローバル ネットワーク

John Garvey

Global Financial Services Leader
Principal, PwC US
john.garvey@pwc.com
+1 646 471 2422

Olwyn Alexander

Global Asset and Wealth
Management Leader
Partner, PwC Ireland
olwyn.m.alexander@pwc.com
+353 0 1 792 8719

Jim Bichard

Global Insurance Leader
Partner, PwC UK
jim.bichard@pwc.com
+44 784 156 2560

Peter Burns

Global Banking and Capital
Markets Leader
Partner, PwC Australia
peter.burns@pwc.com
+61 2 8266 4726

Dr. Philipp Wackerbeck

Strategy& Financial
Services Europe
Partner, PwC Germany
philipp.wackerbeck@pwc.com
+49 8 9545 25659

Craig Hughes

Global Real Estate Leader
Partner, PwC UK
craig.o.hughes@pwc.com
+44 20 7212 4183

本レポートの作成に多大な貢献をしてくれたDr. Sebastian MarekとClements Burgelに感謝したい。

日本の お問い合わせ先

PwC Japanグループ
<http://www.pwc.com/jp/ja/contact.html>



足立 晋
PwCコンサルティング合同会社
代表執行役副会長
金融サービスリーダー

清水 毅
PwCあらた有限責任監査法人
パートナー
資産運用インダストリーリーダー

伊藤 嘉昭
PwCあらた有限責任監査法人
パートナー
銀行証券インダストリーリーダー

宇塚 公一
PwCあらた有限責任監査法人
パートナー
保険インダストリーリーダー

高木 宏
PwC税理士法人
パートナー
不動産インダストリーリーダー

www.pwc.com/jp



PwC Japanグループは、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あらた有限責任監査法人、PwC京都監査法人、PwCコンサルティング合同会社、PwCアドバイザリー合同会社、PwC税理士法人、PwC弁護士法人を含む）の総称です。各法人は独立した別法人として事業を行っています。複雑化・多様化する企業の経営課題に対し、PwC Japanグループでは、監査およびアシュアランス、コンサルティング、デールアドバイザー、税務、そして法務における卓越した専門性を結集し、それらを有機的に協働させる体制を整えています。また、公認会計士、税理士、弁護士、その他専門スタッフ約9,000人を擁するプロフェッショナル・サービス・ネットワークとして、クライアントニーズにより的確に対応したサービスの提供に努めています。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155カ国に及ぶグローバルネットワークに284,000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2020年10月に発行した『Securing your tomorrow, today. The future of financial services』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/knowledge/thoughtleadership.html

オリジナル（英語版）はこちらからダウンロードできます。 www.pwc.com/gx/en/industries/financial-services/publications/future-of-financial-services.html

日本語版発刊年月：2020年12月 管理番号：I202010-03

©2020 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.