

Global Banking

# 銀行の進化： 日本の未来の繁栄に向けて

日本の銀行は、成長戦略実行計画なども踏まえて、国の経済の成長を下支えする多様な役割を果たす機会に直面しているのではないかと

本レポートは、竹村和昭、北田容一、Promila Gurbuxani、David Kim、Asheet Mehta、Renny Thomasが共同で執筆しており、マッキンゼーバンキング研究グループとしての見解を示すものである。



# 目次

1. 序章	1
2. マクロ経済情勢の現状：日本の成長ポテンシャルの源泉は？	2
3. 持続可能な経済成長を推進するための優先領域	4
3.1 多様な業界におけるサステナビリティの実現	6
3.2 イノベーションと重点産業への投資	6
3.3 中小企業とスタートアップへの支援	7
3.4 多様なセグメントのニーズに応じたソリューションの提供	7
3.5 労働生産性の劇的向上	8
3.6 デジタル変革の推進	8
4. 国の経済成長に向けた銀行の新たな役割	9
5. 2030年に向けた銀行の役割の進化の道筋	11
5.1 従来型の貸し手から、幅広い資金調達ニーズの担い手へ	12
5.2 資産の保全と形成から、金融リテラシーの啓蒙を含む広範な役割へ	12
5.3 トレードファイナンスのゼネラリストから、専門知識を備えた業界別エキスパートへ	13
5.4 資本市場のファシリテーターにとどまらず、多様なアセットクラスをカバーするエキスパートへ	13
5.5 従来型の銀行業にとどまらず、エコシステムのオーケストレーターへ	14
5.6 金融機関にとどまらず、金融政策のカウンセラーへ	14
6. 経済および銀行業の双方の成長に対する二重の使命(デュアルミッション)	15
7. 成長実現に必要なケイパビリティの構築	15
7.1 タレントマネジメントの従来型アプローチの見直し	15
7.2 デジタル変革を加速させるテクノロジー改革	17
7.3 リスクアペタイトの見直しとリスク管理の進化	18

# 1. 序章

**現在の日本は、**経済史の岐路に立っているとと言っても過言ではない。GDPの成長が横ばいからマイナスへ転換する中、日本の経済エンジンを再点火し、潜在的な成長力を引き出すことが必要であるという幅広い政治的コンセンサスが形成されつつある。日本の銀行は、国の成長を幅広く支えることでこうした政策に貢献できる。またそうすることで、銀行自身も自らの成長を切り拓いていくことができる。

2021年6月に閣議決定された「成長戦略実行計画」では、成長を促進するための国家的な優先領域が示されており、こうした行動には、強力な関連銀行セクターのサポートが必要となる<sup>1</sup>。さらに、2021年に施行された銀行法等改正、銀行は従来の役割にとどまらず、「銀行業を超えて」事業活動を拡大することが認められるようになってきている。本レポートでは、日本の新たな成長戦略が始動し、規制が変化していく状況に照らして、日本の銀行セクターの事業機会を改めて考察する。

日本の銀行は、国家の経済成長と自らの成長という二重の使命を担っており、この機会を最大化することにより、社会への貢献という伝統的な銀行業務を継続しながら、2030年に向けてGDPと自利収益の双方を高めていくことができる。銀行が、デジタル社会の実現やグリーン分野の成長など、日本の成長に向けた重要テーマへの関与を拡大すれば、2021年から2030年の期間中に、名目GDPの年平均成長率(CAGR)で2.0%増(現在の予測は1.7%)の達成が期待できる。銀行業界は、現在、約1,800億米ドルの収益を誇っており、日本の成長に寄与する役割を拡大する道を選択すれば、2021年から2030年の間に総収益で450億ドルの上乗せを実現し、CAGRでは3.5%(現在の予測は1.3%)の達成を期待できる<sup>2,3</sup>。これは、2018年以降CAGRでマイナス3.0%という低迷が続く銀行業界の現状をはるかに上回る実績となる<sup>4</sup>。

この成長を実現するためには、日本の銀行は従来の役割を見直し、人材育成、デジタル化、リスク管理などを強化する必要があるかもしれない。本レポートでは、マクロ経済の視点から見た現在の国内情勢と、成長につながる事業環境の整備に寄与する6つの重要テーマについて解説する。また、これらのテーマに役立つために銀行がどのような役割を果たせるのか、また価値を創造するために銀行がどのような内部改革を行う必要があるのかを探っていく。

---

<sup>1</sup> 「成長戦略実行計画」は、2021年6月首相官邸で行われた第11回成長戦略会議にて発表された

<sup>2</sup> 2030年における日本の名目GDP(円ベース)、Oxford Economics Statistics(2022年3月アクセス)

<sup>3</sup> 6つのテーマについてGDP成長率予測:(1)持続可能性、(2)イノベーションと産業への投資、(3)中小企業(SME)スタートアップへの支援、(4)多様なセグメントのニーズに応じたソリューションの提供、(5)企業の発展や労働生産性の向上、(6)デジタル変革の推進

<sup>4</sup> 為替変動を考慮に入れて米ドルベースとした収益の実績と予測。収益成長の算出は、役割別の期待収益、役割毎のテーマの比重、役割とテーマ別の期待増収の幅等の前提条件に基づく。2020-30年の取り組みを行わない場合の成長は、マッキンゼー・パノラマ・グローバル・バンキング・プールの予想収益の2020-25年の成長率と同じと仮定して算出。バンキングプールの成長度合いは、銀行の役割ごとに、3つのシナリオ：低い(0-1%)、中程度(1-2%)、高い(2-3%)を使用して計算している。各取り組みは、銀行に対してそれぞれ異なるインパクトを及ぼすと想定。取り組みを行った場合の追加成長率はベースライン成長率に反映

## 2. マクロ経済情勢の現状：日本の成長ポテンシャルの源泉は？

日本は、主に製造業や機械産業の強さや安定した国民貸借対照表により、長年にわたり世界経済の舞台で重要な地位を占めてきた。しかし、近年はGDP成長率が鈍化し、世界の経済大国である米国や中国に後れを取っている<sup>5</sup>。日本経済は、表面的には安定しており、言い換えれば停滞しているように見えるかもしれないが、その潜在的な成長力は計り知れないものがある。日本は、自動車、化学、コンピュータ・エレクトロニクス、製造業の各分野で大きく貢献しており、現在も世界有数のイノベーターであり続けている<sup>6</sup>。

これらの産業における日本の評価は揺るぎないものであるが、近年、日本の貿易取引の成長率は鈍化しており、CAGRは、2005～2010年の5%から、2010～2020年は1%に減少している。一方、世界の貿易取引は、2010～2020年で2%上昇している。日本の対外貿易は、2021～2030年にかけて回復し、CAGRで4%増加すると予想されている<sup>7</sup>。

日本の強みの一つは、国家としてのバランスシートにある。日本の総資産は世界第2位で、GDPの23倍である(比較対象10カ国平均は18倍)(図表1)。また、GDPに対する純資産の比率も、2020年の世界経済が6.1倍であるのに対して、日本は7.2倍と最も高い比率である。

<sup>5</sup> 2021年の米国、中国、日本の名目GDP成長率に基づく。Oxford Economics Statistics(2022年3月取得)

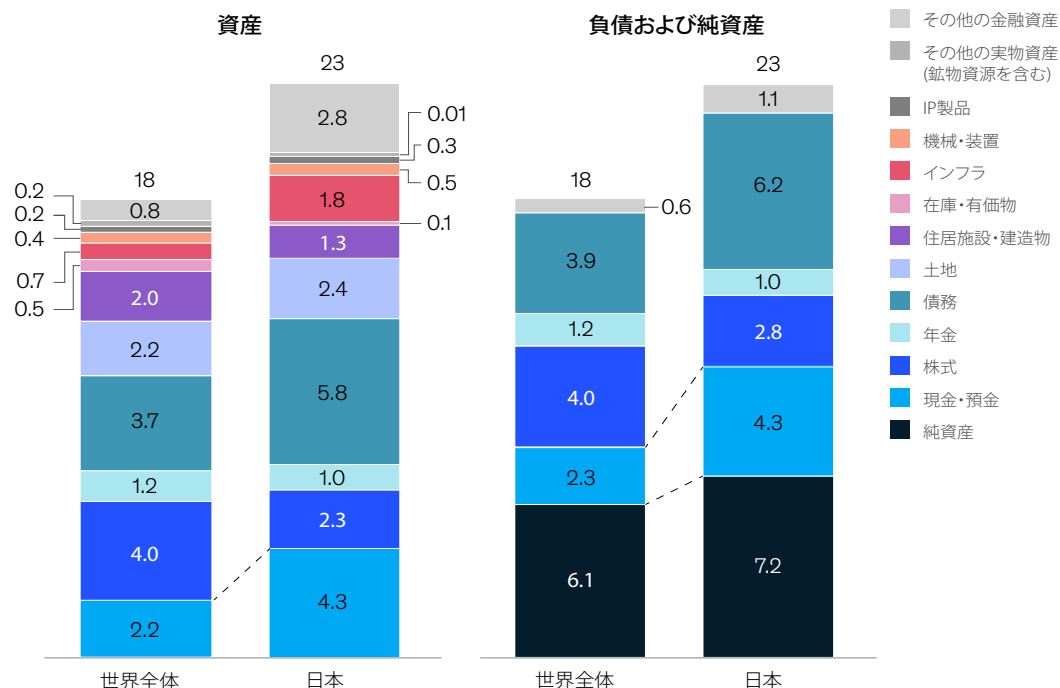
<sup>6</sup> 2021年の日本の部門別粗付加価値分析に基づく。IHS Markit Comparative Industry Service(2022年3月取得)

<sup>7</sup> 貿易の流れは、商品とノンファクターサービスの輸出入と定義されている。2021年の貿易フローデータ(IHS Comparative Industry、2022年3月取得)、UNCTAD統計(2022年3月取得)

図表1

### 日本の総資産はGDPの約23倍で、比較対象10カ国の平均18倍を上回る

日本 vs 世界全体<sup>1</sup>, 2020年、GDPマルチプル



<sup>1</sup> 世界平均は、10カ国のGDPに基づく加重平均からの外挿値。

対象国は、オーストラリア、カナダ、中国、フランス、ドイツ、日本、メキシコ、スウェーデン、英国、米国

端数処理のため、合計が100%にならない場合がある

資料: CEIC、FRB、統計局、OECD、世界銀行、マッキンゼー・グローバル・インスティテュート分析

日本のバランスシートの現状は、家計の貯蓄によって支えられている。日本は富の創造者ではなく富の所有者の国であり、純資産の大半は、機械、IP製品、在庫などの富を生み出す商業資産ではなく、土地、年金、現預金などの個人資産によって生み出されている。日本の家計の現預金高の対GDP比は、周辺諸国と比べて高い(図表2)。

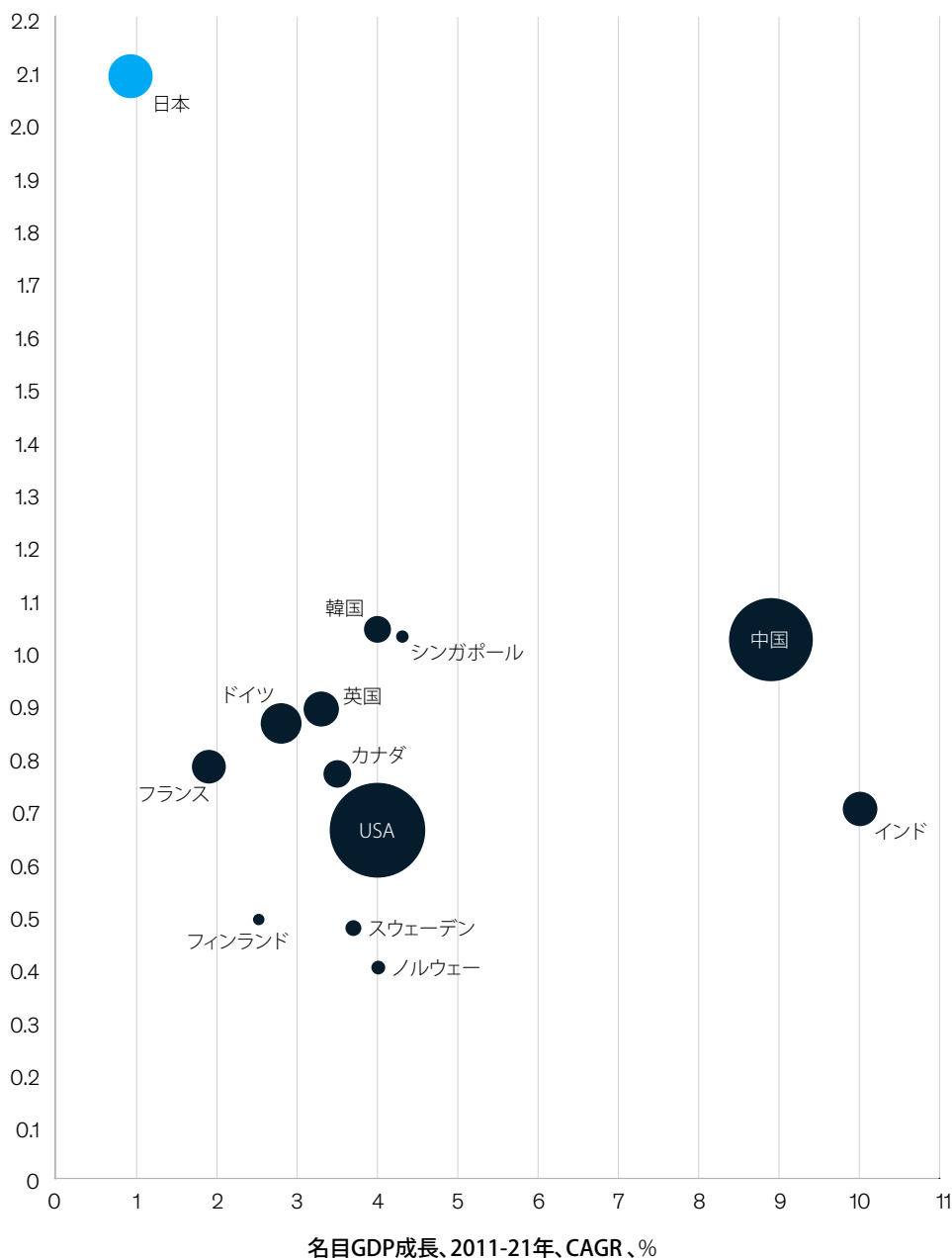
図表2

## 日本は、GDPに対する家計の預金高が比較対象10カ国と比べて非常に高い

各国のGDP、家計の現金、GDPの成長

家計の現金・預金、2021年<sup>1</sup>、GDPマルチプル

● ● ● GDP、2021年度、兆米ドル



<sup>1</sup>インドの家庭の現金・預金のGDPマルチプルは、預金データがないため、2020年のデータに基づく  
資料: 中央銀行統計、OECD、世界銀行、マッキンゼー・グローバル・インスティテュート、マッキンゼー分析

日本経済は、依然として大企業(年間売上高10億米ドル超)が支配している。大企業のGDP寄与度は、1996年のGDPの38%から2020年には47%に上昇している。フランスと米国を見ると、2020年の貢献度がそれぞれ29%と30%になっている<sup>8</sup>。日本の大企業はまた、海外へと拡大してこうした企業の総売上高に占める海外売上高の割合は、2010年の26%から2021年には32%へと増大している<sup>9</sup>。一方で、中小企業もGDPに重要な役割を果たしており、2020年には25%を占めるが、この5年間でその割合は減少している<sup>10</sup>。

日本のマクロ経済を左右する主な人口動態のトレンドは、高齢化である。65歳以上の人口は、2020年代の終わりまでに3,800万人に達し、総人口の31%を占めると予想されている<sup>11</sup>。高齢化は日本だけの問題ではなく、他の先進国でも2020年から2030年にかけて同じような傾向が見られると考えられる。したがって、日本は、生産年齢人口の減少という難題に対処する方法について、世界に対して前例を示すことができる。

他の国々と同様、日本も、2050年までに温室効果ガス排出実質ゼロ(ネットゼロ)を目指すことを表明している。日本は温室効果ガスの排出量が世界第6位であり、炭素集約型産業に大きく依存している<sup>12</sup>。現在、日本のGDPの31%は、電力や工業、化石燃料に依存した製品の生産など、ネットゼロへの移行で大きな影響を受ける部門が占めている<sup>13</sup>。2050年までに脱炭素化し低排出型の成長を確立するために、日本はエネルギーと土地利用システムのための有形資産に年間3,300億米ドルを費やす必要がある<sup>14</sup>。この値は、他国と比較して、国のGDPに占める割合が比較的少ない(図表3)。

本レポート発表時点での長期的なトレンドに加えて、インフレと金利の上昇に伴い、マクロ経済環境は大きく変動している。株式市場と日本円は、圧力に晒されている。本レポートは、この急速な環境変化について考察することを意図しているものではないが、ここで取り上げたテーマは、日本の短中期的な見通しに今後も深く関係してくる。

### 3. 持続可能な経済成長を推進するための優先領域

日本政府が2021年6月に閣議決定した成長戦略実行計画では、成長を促進し、日本国民の将来の繁栄と幸福を築くことを目的とした複数の国家的優先事項が定められている<sup>15</sup>。マッキンゼーの分析では、政府の計画、日本のマクロ経済の状況、変化する世界経済における機会と課題を踏まえて、持続可能な経済成長を推進するために特に重要と思われる6つのテーマを特定している。6つのテーマには、デジタル変革の推進、イノベーションと重要産業への投資、中小企業・スタートアップへの支援、多様なセグメントのニーズに応じたソリューションの展開、企業の発展や労働生産性の向上などが含まれる。こうした中、国のネットゼロ移行を後押しするために、産業界全体でサステナビリティを推進することが不可欠となる。

これら6つのテーマに沿って変革すれば、より強く、より革新的な日本経済の基盤を形成でき、各テーマにおいて、銀行は成長を促すために必要な条件を整備することに貢献できる。

<sup>8</sup> McKinsey Global InstituteのCompanies and Economy 2020データセット(2022年3月取得)

<sup>9</sup> McKinsey Global InstituteのCompanies and Economy 2020データセット(2022年3月取得)

<sup>10</sup> 財務省財務総合政策研究所(2022年3月取得)

<sup>11</sup> 2030年の総人口と65歳以上の人口データ(Oxford Economic、2022年3月取得)

<sup>12</sup> 桑原 祐, Detlev Mohr, Benjamin Sauer, 山田 唯人, "日本の脱炭素化 - 2050年に向けた展望" (マッキンゼー、2021年8月)

<sup>13</sup> 同上

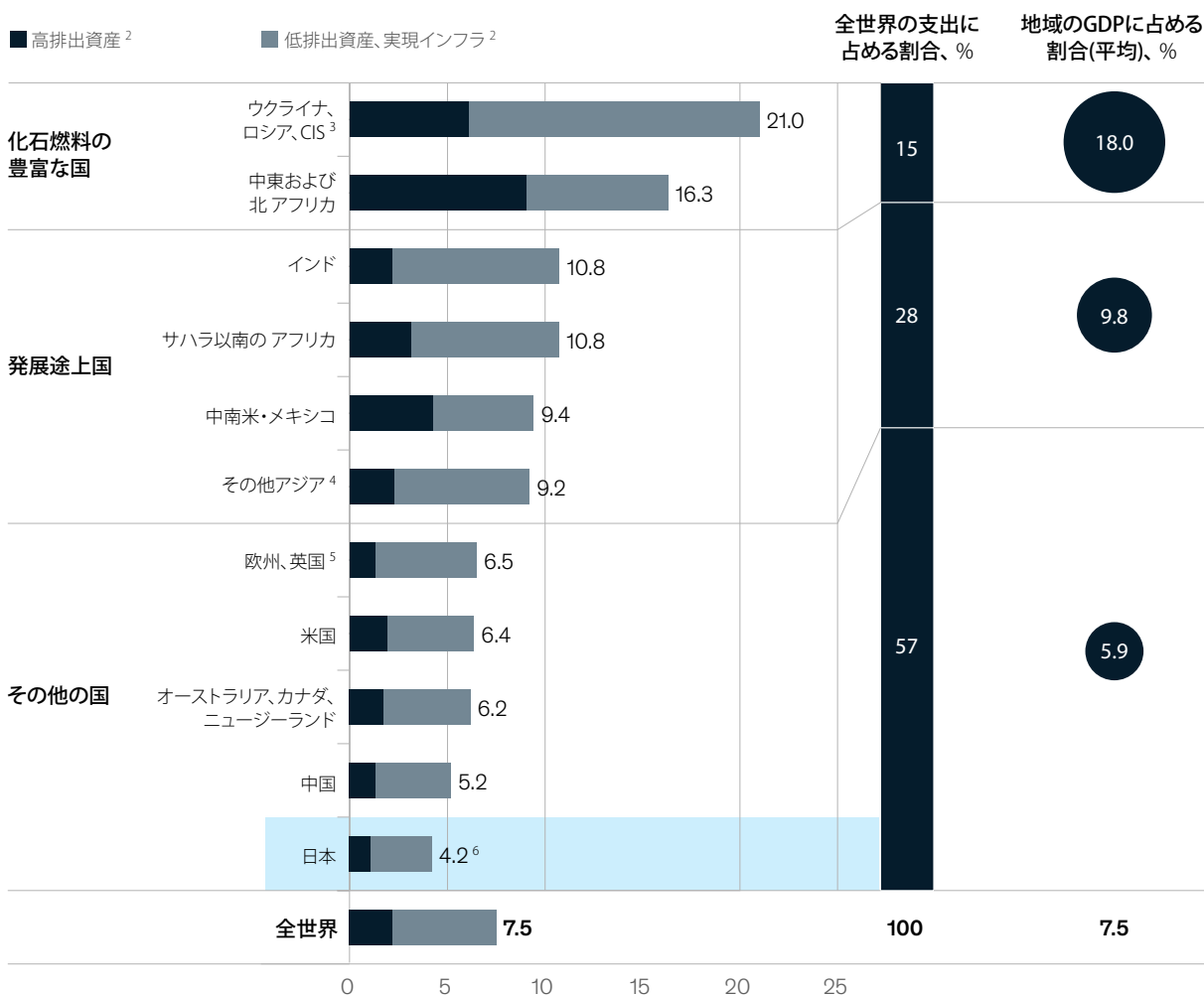
<sup>14</sup> 同上

<sup>15</sup> 「成長戦略実行計画」(2021年6月)

図表3

日本は他国と比較して、脱炭素化および低排出型の成長の実現に投じる金額の対GDP比率が低い

NGFSのネットゼロシナリオにおけるエネルギーと土地利用システムの有形資産への支出額<sup>1</sup>、  
%; 2021-50年のGDPに占める割合



<sup>1</sup>推定値には、エネルギー供給(電力システム、水素、バイオ燃料等)、エネルギー需要(自動車等)、土地利用の様々な形態の有形資産に対する支出が含まれる。また、国民経済計算で通常「投資」とみなされるものと、場合によっては自家用車などの耐久消費財への支出の双方が含まれる。REMIND-MAgPIEモデル(フェーズ2)を用いたNGFSのネットゼロ2050のシナリオに基づいたシナリオ。現在のCO2換算排出量(CO2e)全体の約85%を占めるシステムの分析に基づく。我々の分析は、エネルギーを使用する資産に対する家庭や企業の支出、農業や林業への資本支出、ならびに化石燃料を使用する自動車や電力資産等の高排出有形資産に対する一部の廃止されていない支出をより包括的な視点から網羅している。

<sup>2</sup>高排出資産と低排出資産に分けて分析している。高排出資産には、以下のための資産等が含まれる:化石燃料の採掘・精製、二酸化炭素回収・貯留(CCS)を実施しない化石燃料発電、化石燃料による熱生産、グレー水素生産、鉄鋼BOF、セメント化石燃料炉、ICE車、化石燃料による加熱・調理機器、酪農や単胃・反芻動物の肉生産。低排出資産とその実現インフラには、以下のための資産等が含まれる: CCSを実施するブルー水素製造、電気とバイオマスを使用するグリーン水素製造、バイオ燃料製造、風力・太陽光・水力・地熱・バイオマス・CCSを実施するガス・原子力の発電と送配電・貯蔵インフラ、バイオマス等の低排出源からの熱製造、EAFを用いた鉄鋼炉・水素を利用する直接還元鉄(DRI)方式・CCSを実施する酸素転炉、バイオマスを用いたセメントキルンまたはCCSを実施する化石燃料キルン、低排出車とそれを支えるインフラ、ヒートポンプ等の電気やバイオマスで稼働する建物用暖房設備、地域暖房の接続、化石燃料を使用しない調理技術、建物の断熱、温室効果ガス(GHG)の少ない農法、食用作物・鶏・卵の生産、土地回復。テクニカルノートを参照。

<sup>3</sup>CIS=Commonwealth of Independent States: 独立国家共同体

<sup>4</sup>韓国や東南アジア等が含まれる

<sup>5</sup>欧州連合加盟27カ国、英国、その他スイス、ノルウェー、トルコ等の国を含む

<sup>6</sup>最大5%を見込む

注: 端数を四捨五入するため、合計は必ずしも100%にならない

資料: NGFS2021(気候変動リスク等に係る金融当局ネットワーク)(ネットゼロ2050シナリオ)REMIND-MAgPIEモデル、Vivid Economics、McKinsey Center for Future Mobilityの電化モデル(2020年)、McKinsey Hydrogen Insights、McKinsey Power Solutions、McKinsey-Mission Possible Partnership collaboration、McKinsey Sustainability Insights、マッキンゼー農業研究グループ、McKinsey Nature Analytics、マッキンゼー・グローバル・インスティテュート分析

### 3.1 多様な業界におけるサステナビリティの実現

2019年、日本は世界第6位の温室効果ガス排出国であり、世界のCO2換算の排出量の約3%を占めている。グリーン転換に向けて、日本は国が決定する貢献(NDC)を引き上げ、2030年までに排出量を2013年比で46%削減し、2050年までにネットゼロにする目標を設定している<sup>16</sup>。

日本のネットゼロ・コミットメントは、イノベーションと成長の新たな機会を提供するが、経済にとっては大きな痛手となる。マッキンゼーの[日本のカーボンニュートラルに関するレポート](#)によると、日本は2050年までにエネルギー移行コストが大幅に増加し、他国と比較して総合的な競争力に影響を及ぼすことが懸念されている<sup>17</sup>。2021年から2050年の間に、日本はエネルギーと土地利用システムのための有形資産に年間3,300億米ドルを費やす必要があり、この投資の大部分は、日本の排出量の大部分を占める電力と工業部門に向けられ、次いでモビリティに向けられると予想されている<sup>18</sup>。

ネットゼロを実現するためには、どの産業が劇的なプロセス改革を実行してどのようにして影響を緩和できるかを特定して、部門横断的に移行コストを算定しなければならない。サステナビリティの実現に必要な投資と技術サポートが必要な分野には、例えばグリーンセクターのR&D部門などがある。

日本には、ネットゼロを投資機会へと変換するための技術的・自然資本の基盤が充実しており、経済の脱炭素化に向けた取り組みも順調に進んでいる。気候変動に関連する特許取得数とGDPに対するR&D関連の支出割合において、日本はグローバルリーダーの1つである<sup>19</sup>。

銀行は、ネットゼロ移行に向けた取り組みへの資金提供に加えて、シンガポールを拠点とした「Climate Impact X」のようなカーボンクレジット取引市場の立ち上げを通じてサステナビリティの加速と国家レベルの強みの構築に寄与できる。またBNP Paribasが立ち上げ、現在はAXA Investment Managersが運営する「ClimateSeed」のようなカーボンクレジットの取引プラットフォームを構築することも可能である。さらに包括的な金融ソリューションを提案することもできる。例えば、専用保険の提供を通じて、変動する価格や不安定な供給といった移行をめぐる短期リスクの軽減に寄与できる。

### 3.2 イノベーションと重点産業への投資

イノベーションはテクノロジーと緊密に連携することで日本に長期的な成長・繁栄をもたらし、政府はイノベーションと重点産業への投資を重視している。投資の観点からは、開示ガイドラインが戦略的な意思決定を容易にすることに加えて、知的財産や無形資産への投資拡大を促進する可能性がある。

製薬、海洋、宇宙などの科学分野や国際金融領域での強みの確立は、海外投資と優秀な人材の惹きつけを通して後押しできる。実際、日本は、2025年の万国博覧会などのイベント主催や、公的枠組みや実施計画を通じた特定産業や地域のプロモーションを行うことで、世界の舞台でのプレゼンスを高めようとしている。

銀行は、重点産業について将来を見据えた展望を構築し、主要企業の投資テーマ明確化および資金調達を支援(イノベーションジャーニーの初期段階にある企業を含む)することによって、業界のイノベーションを支援することがで

<sup>16</sup> 外務省(2022年6月取得)

<sup>17</sup> 桑原 祐, Detlev Mohr, Benjamin Sauer, 山田 唯人, "日本の脱炭素化 - 2050年に向けた展望" (マッキンゼー、2021年8月)

<sup>18</sup> 同上

<sup>19</sup> Mekala Krishnan, Hamid Samandari, Jonathan Woetzel, Sven Smit, Daniel Pacthod, Dickon Pinner, Tomas Nauclér, Humayun Tai, Annabel Farr, Weige Wu, and Danielle Imperato, "ネットゼロへの移行に向けて" (マッキンゼー、2022年1月)



きる。例えば米国では、Silicon Valley Bankが、急成長企業のビジネス機会を獲得するために、テクノロジー企業向けに独自の価値提案を展開している。この価値提案は、スタートアップから大企業まで、事業のライフサイクルのあらゆる段階にあるテクノロジー企業を対象としている。また、ベンチャーキャピタル(VC)ファンド向けには、専用ソリューションも用意されており、VCの知見を持つ経験豊富なリレーションシップマネージャーが陣頭指揮を執っている。

### 3.3 中小企業とスタートアップへの支援

日本政府は、成長の実現における中小企業やスタートアップの役割に注目しており、有望な事業投資を促進するための支援も行っている。また、IPO(新規株式公開)やSPAC(特定目的会社)の規制改革、私募債の奨励、スタートアップエコシステムの形成などにも取り組んでいる。

さらに、中小企業と大企業が協力する風土を醸成すれば、日本の貿易公平性をより高めることができる。農業と関連産業に特化した中小企業の認知度向上とビジネス支援は、地域活性化のより幅広い取り組みを支援することにもつながる。

日本の銀行は、中小企業への支援を抜本的に強化することができる。銀行は、担保の範囲や財務諸表だけでなく、より正確なリスク評価に基づいて中小企業に融資を提供するために、分析による次世代クレジットスコアリング手法を開発することもできる。こうしたイノベーションの一例として、ドイツのINGはAmazonと提携して、アマゾンのプラットフォームで販売活動を行っている中小企業に最大75万ユーロの融資を提供し、アマゾンの販売履歴などを融資資格の判断基準として使用している<sup>20</sup>。

### 3.4 多様なセグメントのニーズに応じたソリューションの提供

他国同様、日本においても、消費者は自分のニーズに応じてカスタマイズされた特別なソリューションを求めるようになってきている。デジタルサービスやオンライン/モバイルバンキングなどを通じて、金融サービスに簡単にアクセスできるようにすることなどは一つの例と考えられる。このようなサービスは、遠隔地に住む人々や、移動に不自由のある人々に役立つサービスである。同時に、年齢層や地域を問わず、より多様な金融商品への投資を促すことで、リテール預金のような低リターン商品からの資産運用へ一部資産をシフトさせることにつながる可能性がある。

例えば、高齢者を対象としたヘルステックやサイバーセキュリティのソリューションのような、金融以外のサービスにおいても、顧客層に応じたパーソナライゼーションが重要な鍵を握っている。銀行業界では、銀行の収益に直接影響する資産蓄積型商品に重点が置かれているため、こうしたソリューションはおざなりにされてきた。銀行は、サービスベースのモデルを開発し、主要セグメントに包括的なソリューションを提供することで、未対応であったニーズに対応できる可能性がある。高齢化が進む日本では、こうしたソリューションには、マス富裕層や高齢者を「資産防衛モード」から解放し、より質の高い生活を送れるようにするための、「資産の取り崩し計画サービス」を提供することも含まれると考えられる。米国で始まったこうしたサービスは急速に顧客基盤を拡大しており、トップクラスの一部企業では、退職後の支出管理や資産の取り崩し、相続支援などのアドバイザーサービスを提供している。

---

<sup>20</sup> Fintech Times "ING provides loans to Amazon sellers" (2020年7月3日)

### 3.5 労働生産性の劇的向上

日本経済では大企業が非常に大きな役割を果たしているため、企業部門が堅調で繁栄することは、成長を推進する上で非常に重要となる。また、高齢化に取り組む日本では、労働生産性も重要な鍵となる。2021年6月に閣議決定された成長戦略実行計画では、日本の企業構造を改革して、高付加価値の新製品を生み出すことで利幅を拡大し収益性を高める必要性が明確に記載されている。一方労働に関しては、労働市場の再活性化のために、生産性、労働参加率、賃金の引き上げを計画している。この計画には、フリーランスのビジネス環境改善、リモートワークや短期間就労などの従来無かった雇用形態の促進、副業の解禁、地域をまたいだ労働流動性の向上なども含まれる。

多様性がイノベーションの実現に大きな役割があることはよく知られており、日本では、女性、若者、中途採用者、外国人、国際的・文化的に多様な経験を持つ人材などを登用し、職場の多様化を推進する動きがある。

銀行は、より広範な労働力配置の目標を支援する役割を担う可能性がある。例えば、銀行はクレジットスコアリングを向上させることで、従来の労働・雇用形態以外の労働者層への金融支援を強化したり、重点分野や顧客セグメントに特化した商品やサービスの提供を行ったりすることもできる。世界各地の銀行は、さまざまな労働者グループを支援する方法を模索している。State Bank of IndiaのYONO Krishiは、インドの大規模農家向けに、金融サービス、資材や機器のマーケットプレイス、農家に絞ったアドバイスなどのワンストップソリューションを提供している<sup>21</sup>。

### 3.6 デジタル変革の推進

テクノロジーは、これまでもそうであったように、今後も日本の成長の再活性化を支えていくことになる。経済全体のデジタル化を優先させることで、効率化を進めて、既存事業の収益を拡大し、全く新しいビジネスチャンスを生み出すことができる。例えば、人工知能(AI)は、モビリティや建設分野でのプロセス効率化を推進し、金融分野では高齢顧客のアクセス性を高めることができる。また、ブロックチェーンは、サプライチェーンプロセスを高度化できる。さらに農業、林業、漁業などの伝統的な分野では、テクノロジーと衛星情報によって、数十年来の慣習から飛躍し、新たなレベルの効率性をもたらすことができる。

5Gのインフラ整備は、産業用6G技術の研究開発と並んで重要である。全国民にデジタル化の恩恵を届けるため、日本政府は、行政および公共部門のデジタル化の推進を目的としたデジタル庁を設立した<sup>22</sup>。

国のデジタル変革の加速に向けて、銀行は、まずは自身の業態のデジタル変革を実施することで、他業態にとってのロールモデルとなることができる。また、重点産業に特化したデジタル能力を獲得することや、中小企業のデジタル化を対象とした多くの公的支援プログラムを補完するためにデジタル化目的の融資を提供することも、銀行としての貢献領域になりえる。

<sup>21</sup> “The ecosystem playbook: Winning in a world of ecosystems” (2019年4月)

<sup>22</sup> 「成長戦略実行計画」(2021年6月)

## 4. 国の経済成長に向けた銀行の新たな役割

金融や経済だけでなく、社会貢献という観点からも、日本の銀行は常に特別な役割を担ってきた。この二重の使命(デュアルミッション)の重要性は、日本が未来の成長を追求する上で、間違いなく高まっていくはずである。

現在、日本の銀行は、融資提供、資産形成・保全、貿易取引、資本市場の促進において中核的な役割を担う従来型の機関となっている。2030年に向けた政府の戦略に基づき、この従来型の業務はさらに拡大していくだろう。その一方で、銀行は、エコシステムの調整と金融政策のカウンセリングという新たな2つの分野においても、その役割を拡大していくことができる。一部の国内銀行は、ヘルスケア関連サービスの立ち上げや中小企業向け支援の拡充などの分野で、すでにこうした役割の拡充を実現している。特に2021年11月の銀行法改正以降、この動きは顕著になっている。

このような中核的または新しい役割を踏まえ、優先的なテーマへの貢献を実現することにより、銀行は国家の経済成長を下支えできる(図表4):

図表4

銀行は、6つの優先領域において重要な役割を果たすことができる

### 銀行の役割



<sup>1</sup> 妥当な金利で融資を行い、特に緊急時に簡単に融資を提供し、融資金が支払われるようにする

<sup>2</sup> 適切で明確な説明のある金融商品を通じて投資家の資産を保護し、金融リスクから守り、金融リテラシーを提供し、投資に関する誤った通説を打ち消す

<sup>3</sup> 日々の取引、サプライチェーン、支払・入金の流れを促進し、運転資金のフローとビジネスプロセスの円滑化を図る

<sup>4</sup> 借入資本・自己資本調達仲介、助言・情報の提供、有価証券取引の仲介を行う

<sup>5</sup> 人生のさまざまな段階で金融に関する支援を提供し、それを周辺サービスやソリューションで補完する

<sup>6</sup> 家庭、金融業者、非金融業者に影響を与える金融政策に関する意思決定を支援するため、政府に情報を提供する

資料: 内閣府「成長戦略実行計画」(2021年6月)、エキスパートの意見・情報、マッキンゼー分析

- **融資** 日本の銀行は、融資の提供者として、CO2排出量の削減やグリーン企業への移行を目指す高排出企業に的を絞って、移行に伴う資金調達を支援する目的特化型の融資プログラムを構築するなどの取り組みを通じてサステナビリティの実現をサポートできる。さらに、目的特化型の融資を通じて、多様な業界が展開する持続可能性重視のイニシアチブに関するR&D活動を支援することも可能である。また、中小企業やスタートアップにも利用しやすい融資の提供と融資効率の向上を目指し、AIによる与信評価システムや融資商品の開発を検討することもできる。目的特化型の融資アプローチは、最終的には、自動車や機械といった国家レベルの重点セクターや、デジタル化をはじめとする広範な目標達成へのメリットも期待できる。
- **資産の保全と形成** 銀行は、年齢や資産レベルの異なる多様なセグメントのために資産形成・保全を支援する役割を担っている。日本の総資産に占める資産レベル別の資産保有率を見ると、超富裕層(UHNW)が約8%を保有しており、これに次いで富裕層(HNW)が21%、準富裕層(アフルエント)が15%、マス富裕層(マスアフルエント)が45%、マス層が11%となっている<sup>23</sup>。特に、マス富裕層の顧客セグメントに対して、銀行は現在、スキルの高いリレーションシップマネジャーという観点で十分なサービスを必ずしも提供できていない。この顧客セグメントに向けて、デジタルおよび人によるウェルスマネジメントを組み合わせたハイブリッドアドバイザリーモデルを開発するという、銀行にとって未開拓の機会が存在する。ミレニアル世代の顧客の多くがマス富裕層のセグメントに属している。こうした顧客層に対し、銀行は、テクノロジーを活用して、調査と情報に基づくユーザーフレンドリーな幅広い投資機会への容易なアクセスをもたらす、デジタル投資ソリューションを提供することが期待できる。多くが日本のマス富裕層および富裕層にあたる、より高齢の顧客層については、相続対策や税金対策、資産取り崩しに焦点を当てたソリューションの提供が考えられる。
- **トレードファイナンス** 日本が2030年に向けて国内取引や国際貿易の拡大を目指す中、銀行はビジネスの利便性向上に貢献することができる。この分野で注目されているのは、ブロックチェーンのような分散型台帳技術(DLT)である。DLTは、取引やサプライチェーンファイナンス、即時決済の効率化を実現する。日本の銀行が顧客の利便性向上を目的としてテクノロジーに投資する際、テクノロジーをフル活用したトランザクションバンキングのサービスを提供するグローバル銀行の事例が参考になり得る。
- **資本市場のファシリテーター** 産業界でサステナビリティへの取り組みが増加する中、銀行は株式資本市場(ECM)や債券資本市場(DCM)を通じた資金調達の促進役としての役割を果たすことができる。サステナビリティ関連のプロジェクトへの資金はグリーンボンドを通じて調達可能であり、さらに銀行として、環境、社会、ガバナンス(ESG)を組み込んだM&A事業や取引ポートフォリオの一部としてのESG関連商品によりサステナビリティに注力することもできる。
- **エコシステムのオーケストレーター** 世界的なトレンドとして、銀行は主要セグメント向けのエコシステムのオーケストレーターとしての役割を果たすべく、「銀行業を超えた」領域に積極的に進出している。直近の銀行法改正は、同様の効果を日本の銀行にもたらすことが期待できる。例えば、中小企業や新興企業向けの包括的なビジネスエコシステムには、企業の銀行口座やクレジット商品といった従来型の金融商品に加えて、事業登録、マーケティング、会計支援、パーソナライズされた市場インサイトなどの非金融サービスなども含まれている。高齢層の顧客グループのエコシステムでは、投資計画、退職および相続対策、税金対策などの金融サービスのほか、ヘルスケア、デジタル化された医療記録、サイバーセキュリティとデジタルリテラシーに重点を置いたサービスへのアクセスなどが挙げられる。
- **金融政策のカウンセラー** 日本政府が成長を促す環境整備を進める中で、銀行は様々なテーマについて有益な情報を提供し、成長の下支えとして貢献することができる。例えば、ネットゼロへの移行の支援として、銀行は主要業界の知見を共有し、支援を必要としている主要産業、移行を行う上での各種産業の優先順位や、具体的な資金調達メカニズムについて助言することができる。

<sup>23</sup> McKinsey Panorama Global Banking Pools (2022年5月取得)

## 5. 2030年に向けた銀行の役割の進化の道筋

国の経済成長に貢献する役割に日本の銀行として本腰を入れて取り組むとすると、顧客グループからの多様化・増大するニーズに対応する方法を検討することになる。この機会を捉えるために、銀行は、6つの中核的な役割において、既存の実務とアプローチを強化する必要がある(図表5)。

図表5

**銀行が果たす役割は、顧客の成長のためのサービスにおいて拡大し、顧客に提供する専用のエコシステムを構築する機会も出てくる**

### 日本の銀行の現在の役割

#### 融資



#### 資産の保護と形成



#### 通商のパートナー



#### 資本市場の促進



### 日本の銀行の今後の役割

#### 貸付者 - 日常的・複雑な資金調達



- ・ サービスとしての日常的なバンキング業務と融資
- ・ 複雑な資金調達

#### 資産の形成と保護 + 金融リテラシーの啓蒙



- ・ ミレニアル世代向けの自分で行うロータッチ投資
- ・ 高齢者向けのハイタッチの資産管理ソリューション

#### 通商パートナー - セクターの専門性



- ・ 情報主導型の通商金融・サプライチェーンソリューション、産業別(ヘルスケア、自動車、インフラ等)に特化した銀行

#### 資本市場のファシリテーター - 全ての資産クラス



- ・ 従来資産の資本市場
- ・ 新たな資産クラスの資本市場(デジタル資産、代替資産等)
- ・ サステナビリティ関連商品(グリーンボンド、ESGに関する助言)の資本市場

#### エコシステムの調整



- ・ 複雑な資金調達: 住宅・モビリティ・設備の融資のエコシステム
- ・ 高齢者のエコシステム(金融に関する助言、サイバーセキュリティ、ヘルステック、旅行等)
- ・ サステナビリティのエコシステム
- ・ デジタル資産のエコシステム

#### 金融政策のカウンセリング



資料: マッキンゼー分析

## 5.1 従来型の貸し手から、幅広い資金調達ニーズの担い手へ

今日の日本における融資活動は、企業、中小企業、個人顧客を対象とした、かなり伝統的なものである。分析によると、銀行は現在、中小企業への融資に向けた革新的なモデルを開発し、基本的な融資商品をコモディティ化している。このようなコモディティ化のトレンドは今後も続き、日常的な銀行業務と複雑な融資業務という2種類の異なる融資モデルが生まれる可能性がある。

1. 日常的な銀行業務や融資において、銀行はテクノロジーを駆使し、ロータッチでプラットフォームベースの lending-as-a-service(LaaS)モデルへと移行し、シンプルなりテールローン、中小企業向け直接融資、クレジットカードローン、基本的な銀行取引などを提供するようになる。これらのサービスのコモディティ化が進むにつれて、従来の意味での顧客との直接的なタッチポイントは減少すると考えられる。
2. 複雑な資金調達ニーズについては、住宅ローン、プロジェクトへの融資、設備用資金など、顧客の重要なライフイベントを支援する、より専門的で構造化された貸付商品やサービスを開発することが期待される。

どちらの融資形態も、専用のエコシステムアプローチによって強化される可能性がある。例えば、銀行は、日常的な銀行業務をサポートするeコマースマーケットプレイスのスペシャリストになることもできれば、より複雑な金融業務のために住宅や設備向け融資のエコシステムのオーケストレーターを務めることもできる。

これらのアプローチは、既に世界各地で成功を収めている。シンガポールのDBSは、不動産業者や企業と提携し、購入計画や物件探しから、購入、入居に至るまで、住宅購入のすべての過程で顧客を支援している<sup>24</sup>。北米の大手地方銀行は、オンデマンドの整備士、サービス予約、書類の保管、再販時の査定など、車の所有と保守に関するあらゆるサービスを1つのプラットフォームに集約したサービスを武器に、車事業に参入した。カザフスタンのKapsi Bankは、決済、eコマースマーケットプレイス、デジタルファイナンス、請求書払いの簡素化など、フィンテックに対応した多様なサービスを提供し、日常的な銀行業務における強力なプラットフォームプレーヤーとして台頭している<sup>25</sup>。

## 5.2 資産の保全と形成から、金融リテラシーの啓蒙を含む 広範な役割へ

今日、日本の国内銀行の多くが、商品中心のセールスアプローチを通じて富裕層と超富裕層の個人顧客を支援している。これらの層に対しては、相続対策など、よりカスタマイズしたサービスを提供する取り組みが早い段階から一部に見られてきたが、準富裕層やマス富裕層に対しては、依然として商品中心の営業活動に限定されている。

資産の保全と形成における従来型の役割は、単なるブローカー業務による取引アプローチから、顧客のニーズに応じた新たな目標ベースの資産管理ビジネスモデルへと進化していく可能性がある。銀行は、広範な顧客基盤とノウハウを活用してパートナーシップやエコシステムをめぐるアプローチを策定し、こうした包括的なアドバイザリープログラムに求められる一連の商品・サービス機能を提供できる。

<sup>24</sup> "DBS launches Southeast Asia's largest bank-led property marketplace" (DBS.com、2018年7月24日)

<sup>25</sup> Kapsi 企業ウェブサイト(2022年6月取得)

資産形成における役割を拡大する過程では、投資家が多様な選択を実行できるよう、預金に傾きがちな日本固有の消費者行動を変革する新たなバリュープロポジションやカスタマージャーニーの構築が必要になることも考えられる。資産形成の目標特定に焦点を当てたディスカバリーセッションから始まるカスタマージャーニーを通じて顧客のニーズと資産配分を適切に連動させれば、多様な選択肢から顧客が求める投資スタイルを選択しやすくなる。

さらに銀行は、多様な人口グループのニーズに応じた資産形成・管理サービスの開発に取り組むこともできる。これには、高齢者や準富裕層向けの資産の取り崩し計画や、高齢の顧客が口座名義に子供の名前を追加して口座の動きを見守り・追跡しやすくなるようなサービスなどが考えられる。一方、若年層の顧客向けには、多様なアセットクラスや投資商品に関するリサーチや投資決定を自力で行うためのプラットフォームを提供するなど、多様なロータッチモデルを開発することも可能である。

### 5.3 トレードファイナンスのゼネラリストから、専門知識を備えた業界別エキスパートへ

日本の銀行は、国内企業とグローバル企業の双方にとって、既に取引を支える重要なパートナーとなっている。中小企業、スタートアップなど銀行サービスが支援する対象が拡大するにつれ、こうした役割の重要性もますます高まっていくだろう。

銀行が取引パートナーに提供するオファーを開発する際には、特定の業界に注力するのみの一つの手段である。対象業界に関する知見やノウハウを蓄積し、その業界に特化した商品やサービスをカスタマイズすることにより、エンド・ツー・エンドで業界別のバリューチェーンをサポートできる。例えば、自動車業界とそのサプライヤーを対象としたサービスの提供を選択する銀行もあれば、一方で医療業界に焦点を当て、病院、クリニック、薬局、ワクチンメーカーなどへのサービスで他行を凌ぐ銀行が現れることも考えられる。こうした業界特化型のアプローチを成功させるには、各業界のエンド・ツー・エンドのバリューチェーンを支える企業について銀行が蓄積した知見を活かし、顧客ニーズを把握して的確なサービスを提供することが必要となる。Rabobankは、オランダ国内と世界各国の農業セクターに特化したサービスを開発し、同行グループの融資ポートフォリオの約24%を占める農業・食品業界への資金提供を行っている<sup>26</sup>。

国際貿易事業に強い日本企業に対して国際貿易金融に関するサービスの提供を目指す銀行は、国際貿易業務のパートナーとしてDLT(分散型台帳技術)ベースの貿易ソリューションを提供することもできる。DLTを活用すれば、取引や決済の迅速化を通じて貿易業務を支援できる。

### 5.4 資本市場のファシリテーターにとどまらず、多様なアセットクラスをカバーするエキスパートへ

国内各銀行が国内・海外双方の投資家向けに盤石な営業および取引活動を展開する一方で、資本市場サービスを提供しているのはごく一部の銀行に限られている。また、他の先進国と比較しても、日本の銀行は、プライマリーマーケット(発行市場)における事業展開が比較的少ない。2021年、世界のプライマリーマーケット(株式資本市場、債務資本市場、M & Aアドバイザリー)における日本の収益シェアは3%にとどまっている。これに対し、2021年のグローバル発行市場における米国の収益シェアは51%、続く中国が11%、英国が5%となっている<sup>27</sup>。

<sup>26</sup> Rabobankのアンニュアルレポートに基づくマッキンゼー分析

<sup>27</sup> McKinsey Panorama Global Banking Pools 2021(2022年5月取得)

より積極的な資産形成に向けて日本の投資習慣が変化するにつれ、この状況も確実に変化していくはずである。今後、銀行は、中小企業やスタートアップ、持続可能なビジネスに対する顧客の投資活動を支援する中で、資本市場を活性化する役割を担っていくことになる。さらに、グリーンボンドなどの債券発行による資金調達に関して、銀行がこれまで以上に重要な役割を果たしていくことも考えられる。一例を挙げると、カナダの銀行RBCは、独自の持続可能な金融グループを創設し、環境商品の取引やM & AディールにおけるESGデューデリジェンスなど、資本市場サービスとESGを一体化した事業を展開している<sup>28</sup>。

## 5.5 従来型の銀行にとどまらず、エコシステムのオーケストレーターへ

エコシステムのオーケストレーターとしての銀行の役割は、日本のみならず、世界各国の銀行で拡大しつつある重要な役割である。これまで、日本の銀行はこうした広範な分野における取り組みについて制約を受けてきた。しかし最新の規制環境下では、銀行が既存のバンキング業務の枠を超えた役割を果たすことが許されている。金融庁(JFSA)が2021年11月に施行した銀行法改正に伴い、銀行は、コンサルティングサービス、データ分析、高齢の顧客向け日常生活支援サービスなどの周辺サービスを提供できるようになった。さらに、フィンテック関連サービス、地域商社、データ分析、マーケティング、広告などの一歩進んだ銀行業務の承認を簡単に受けられるようになっている。

これは、融資や資産の保全・形成、取引パートナーや資本市場のファシリテーターとしての役割を通じてこれまで銀行が蓄積してきたノウハウを活かし、バンキングサービスの枠を超えたサービスを立ち上げる絶好の機会である。エコシステムに関して早期のサービスを実現可能な分野として挙げられるのが、中小企業向けの市場(アドバイザリー、会計、サプライチェーンパートナーとの連携などの融資および融資の枠を超えた商品)である。日本の高齢化に応じたエコシステムで金融、ヘルスケア、個人向けサービスなどの分野をカバーする一方で、住宅資産管理のエコシステムでは、さらに多様なサービス(物件選び、住宅ローン商品、法律サービス、メンテナンスなど)を展開できる。

## 5.6 金融機関にとどまらず、金融政策カウンセラーへ

政府が成長促進に向けた規制環境の構築を目指す中、銀行は、各業界に関する詳細なノウハウと専門知識を活かし、特に政策実行の観点から国家レベルの優先課題を支援する大きな役割を果たすことが可能である。デジタル化、イノベーション、サステナビリティの推進から中小企業の支援まで、銀行が政策立案や意思決定側に提供できるサービスは数多くある。例えば、段階的な手段によるネットゼロ達成に向けた優先課題の支援では、優先順位の高い業界にタイムリーな融資を行う手段について、銀行から実用的なインプットを提供できる。また、中小企業の成長を促進するために、銀行はスタートアップが利用しやすい政策や融資についてアドバイスすることができる。米国では、ゴールドマン・サックスが政府と提携し、土地セクターにおける持続可能で気候変動対応型の業績向上を支援する試みを展開しており、公的・民間大手金融機関と多様な投資家によるネットワーク「フォレスト・インベスター・クラブ」を共同で立ち上げ、投資における制約の解消と規模の拡大を目指している<sup>29</sup>。

<sup>28</sup> RBC企業ウェブサイト(2022年6月取得)

<sup>29</sup> "Forest Investor Club Establishment at COP26" (アメリカ合衆国国務省、2021年11月2日)



## 6. 経済および銀行業の双方の成長に対する二重の使命(デュアルミッション)

国家の経済成長の促進と自らの成長という二重の使命を追求する銀行に、真の価値が問われている。GDPの観点から見ると、6つの重要テーマへの銀行の寄与を拡大することにより、2021年から2030年の期間中に、日本の名目GDP成長率を15%以上引き上げることが期待できる。本レポートの冒頭で述べたように、このことは、現在予測されているGDPの年成長率が1.7%であるのに対し、2.0%まで引き上げられ得ることを意味し、GDPでは20兆円増に相当する。銀行業界は現在、約1,800億米ドルの売上高を誇っており、国家の成長への貢献という役割を果たすことになれば、産業部門の収益が450億ドル増加する可能性があり、2021から2030年の産業部門の収益は、現在予測されている同期間の年成長率1.3%に対して、3.5%の年成長率を達成することになる。この数字は、日本の銀行が2018年以降に業界として経験したCAGR マイナス3.0%をはるかに上回るものである。

## 7. 成長実現に必要なケイパビリティの構築

日本が成長重視の時代に舵を切る中、銀行は、来るべき変化に向け組織内の準備が整っているかを確認する必要がある。高まる期待に応え、銀行が国家の成長エンジンとしての役割を果たすためには、タレントマネジメント、テクノロジー、リスク管理という3つの分野でケイパビリティを構築する必要があるだろう。国内大手銀行の多くは、既にこうした分野での取り組みを展開しているが、さらに業界全体が一丸となることにより、変化する市場における多様な機会を最大限に活用することが可能となる。

### 7.1 タレントマネジメントの従来型アプローチの見直し

銀行組織に求められる変化の範囲と速度を踏まえると、経営陣や管理職、さらにすべての従業員が新たな課題と向き合うことになる可能性が高い。ここでは拡大する銀行の役割を支えるスペシャリストとしてのスキルが不可欠になる。具体的には、デジタル能力と新たなケイパビリティによるエコシステム関連オファーの企画・運用や、高度にパーソナライズした資産管理サービスの提供などが挙げられる。

これまでは伝統的な組織文化やプロセスが国内銀行の成長に寄与してきた。しかし、発展のスピードに対応していくためには、こうした伝統の一部を見直す必要がある。日本の銀行が、タレントマネジメントの中核となるケイパビリティの習得に向けアジャイルで継続的な改善アプローチを開発する際には、大手グローバル銀行の事例が参考になる。

タレントマネジメントではあらゆる分野での取り組みが重要になるが、日本の銀行にとって最も重要性が高く喫緊の分野として挙げられるのが、人材の獲得・惹きつけ・選定、スキルアップとリスキングの仕組み化、パフォーマンス管理、オンボーディングと機動的な人員配置、人材カルチャーなどである。このほかにも、重要ではあるが優先順位の点では二次的な課題がいくつか存在する。

## 今日の日本の銀行にとって最も差し迫った課題である人材管理ケイパビリティ

- **人材の獲得、惹きつけ、選定** 生産年齢人口が減少する日本の現状を踏まえると、国内銀行は、採用可能な限られた人材プールから適切な人材を惹きつけるための競争と直面していくことになる。ここでは、最良の人材獲得戦略に加えて、魅力ある従業員バリュープロポジション、合理的な面接プロセス、労働市場の隠れた人材ポケットの特定に的を絞ったアプローチなどを整備している銀行が、自行のビジネスに適した新たなスキルを持つ人材の惹きつけに成功する可能性が高い。その例として、米国の銀行の一部では、AIを採用して応募者の審査を支援することで、優れた人材獲得アプローチを開発している<sup>30</sup>。
- **スキルアップ・リスキリングの仕組み化** 成長支援における銀行の役割が拡大するにつれ、既存の従業員のスキルアップが必要となる。融資のコモディティ化がさらに進み、従業員には多様な新テクノロジーやツールの使いこなしが求められる中、デジタルケイパビリティの向上が焦点となるのは明らかである。一方、エコシステムの開発など他分野においても、新たなスキルを駆使して、新サービスの構築、展開、継続的な管理をサポートすることが求められる。ここで銀行が参考にできる最良のスキルアッププログラムは、正式なトレーニングと導入プログラムを継続的なオンライン学習とOJTのメンタリングや経営陣が関与するコーチングと一体化したものである。こうした取り組みでは、すべての従業員が長期的な視野に立って学習できるよう、高度にカスタマイズした学習・能力開発のジャーニーを提供することが目的となる。
- **パフォーマンス管理** 継続的なパフォーマンスレビューとフィードバックを通じて、銀行内のあらゆる業務に求められる一定の水準を維持することも不可欠である。客観的で透明性のあるレビュープロセスの構築によりアウトプット重視のカルチャーに移行すれば、社会への貢献とパフォーマンスの変革という二重のミッションを下支えすることが可能となる。そのため銀行は、従業員のパフォーマンスと、創出収益や日本の成長目標に果たす自行の寄与度を測るKPIを連動させる方法を見つかるべきである。またパフォーマンスを、必須スキルアップを目的とした学習と連動させることもできる。世界上位の銀行では、上司、同僚、直属の部下などからインプットを収集し、成長と能力開発に焦点を当てた360度のパフォーマンスレビューを実施している。ここでは、その場での、もしくはウェブベースのツールを活用したリアルタイムのフィードバックを従業員に提供し、経営陣の関与を増やすことによりポテンシャルの高い人材育成に成功している。
- **オンボーディングと機動的な人員配置** 銀行が新たな役割や商品・サービスを試験的に導入する局面では、新入社員のオンボーディングに関する詳細なプロセスの構築や、既存従業員の動的な配置に関するニーズが高まる。具体的には、従業員の生産性と業務スピードを向上させる手段の特定に加え、組織内の同調圧力を緩和して目的と帰属意識を喚起する取り組みが求められる。ここでは、管理業務と役割ベースの職務目標の双方をカバーするもので、各事業部門、人事部門、管理部門のシームレスなコラボレーションを通じてスムーズで効率的なオンボーディングプロセスを確立していくことになる。こうした取り組みにより、入社初日からスムーズに業務をこなせる体制を準備することができる。
- **人材カルチャー** 高レベルのタレントマネジメントでは、具体的で目的を絞り込んだ取り組みが不可欠である一方で、タレントマネジメントの核心は適切な従業員カルチャーの醸成にある。これには、経営幹部と従業員の双方が同じ価値観と目的に基づくマインドセットと行動規範を共有できる強力な組織基盤が必要になる。世界トップクラスの従業員カルチャーを見ると、いずれも地域や支店の所在地を問わず一貫しており、従業員を中心に据えた企業の成功を追求している。従業員カルチャーを形にする確実な手段は、個の成長と能力開発のサポート、そして最低限の有給休暇の取得を保証するなどの取り組みにより従業員のワークライフバランスを実現することである。

<sup>30</sup> "Wall Street hopes artificial intelligence software helps it hire loyal bankers" (Reuters.com, 2016年6月7日)

## 日本の銀行にとって、重要ではあるが緊急性が相対的に低いタレントマネジメント分野

- **ワークフォース計画** 適切なタイミングの適材適所による成長サポートを実現するため、自行の戦略をケイパビリティと従業員数に関する明確な見解に落とし込み、重要な役職とスキルのギャップを特定し、最善の解決法を見つけることが必要である。
- **報酬と報奨制度** 人材獲得における競争において企業が直面する課題の一つに、報酬体系に関する交渉がある。これは特に需要の高いデジタル系人材の獲得で熾烈になる。ここでは、専門知識と創出可能な価値を反映した役割ベースの報酬体系アプローチにシフトすることにより、市場における競争力を高め、優れた人材の獲得と定着を実現できる。
- **キャリアパスとジョブ構造** 従業員は、明確なキャリアパスとマイルストーンの設定からメリットを得られる。同時に、十分な柔軟性を備えたジョブ構造により、従業員一人ひとりの知識の幅と奥行きに対応することも重要である。
- **多様性、公平性、インクルージョン** 2021年6月に閣議決定された成長戦略実行計画の中で、イノベーションの推進に果たす多様性の役割に言及している。日本の銀行は、公正かつ透明性のある人材選定プロセスの構築、多様な人材による専門知識の広範な伝達、多様性とインクルージョンにおける盲点の特定、さらにはこうした課題における説明責任の明確化などを通じて、多様性を高める積極的な取り組みを展開できる。

## 7.2 デジタル変革を加速させるテクノロジー改革

日本企業は、デジタル変革の点で世界各国のカウンターパートの後塵を拝する危機に直面している。その要因として、組織内のデジタル人材不足、そして外部の優れた人材より社内の年功序列を好む組織文化などが挙げられる。

日本におけるデジタル変革に関するマッキンゼーのレポートでは、新型コロナの影響を受けたデジタルサービスの導入における取り組みで日本が他国の企業より後れを取っている現状が明らかになっている。さらに、同レポートで引用されているマッキンゼーによる「デジタルおよびインダストリー4.0に関する調査」でも、日本企業の管理職の3人に2人が、デジタル推進に十分な準備ができていないと回答している<sup>31</sup>。

現在、国内銀行ではデジタル化によるデジタルバンキングの実用化と取引の移行、リモートによる営業活動、データの収集および分析が進んでいる。実店舗による支店ネットワーク縮小、オンラインアドバイザリーサービスの確立、キャッシュレスバンキングへの移行に伴い、デジタル化の重要性がさらに高まっている。この分野で既に他行を凌ぐ成果をあげている銀行もある。

しかし、デジタル変革の適切な遂行が難しいことも周知の事実である。国や業界を問わず、企業による一般的な組織改革の成功率が30%であるのに対して、デジタル変革の成功率はわずか16%にとどまっている<sup>32</sup>。多くのケースで失敗の原因として指摘されるのが優先順位の曖昧さである。このため、大規模なデジタル変革のプログラムを開始する前に、まず短期・長期の双方の観点から追求すべき改革カテゴリーの優先順位づけを行うことが重要である。

デジタル変革のタイプは、包括的な組織改革(デジタルと組織の再編により抜本的な組織改革を追求)から、事業の特定分野におけるケイパビリティの構築を目指す目的特化型の取り組み(カスタマーエクスペリエンス、オペレーションの弾力性強化、新規事業開発など)まで多様である。どのデジタル化戦略を選択する場合でも、そのアプローチを

<sup>31</sup> マッキンゼー緊急提言「デジタル革命の本質:日本のリーダーへのメッセージ」(マッキンゼー、2021年)

<sup>32</sup> マッキンゼー緊急提言「デジタル革命の本質:日本のリーダーへのメッセージ」(マッキンゼー、2021年)

支える適切なスキルとケイパビリティ、クラウドやサポートデータアーキテクチャなどのコアテクノロジー、テストや学習、継続的な改善を可能にするアジャイルなオペレーティングモデルにより、実行アプローチを下支えすることが不可欠になる。

## 7.3 リスクアペタイトの見直しとリスク管理の進化

新たな機会と変化する規制環境のもと、日本の銀行は、自らのリスクアペタイトを見直し、さらに外部リスクに対応する組織内の体制を強化する必要があるだろう。未来志向の包括的な視野とリスク対応型のマインドセットを備えた銀行であれば、成長支援における多様な役割を模索する中で、イノベーションや収益性、オペレーション効率の最適化を着実に実現できるはずである。

リスクアペタイトの見直し: 日本の銀行は、その保守的なリスクプロファイルとリスクアペタイトの慎重な管理法を反映して、先進各国の銀行と比較しても総体的に恵まれた資本力を維持している。適切な価格設定と管理法を前提としたリスク志向が価値創出につながることを踏まえると、日本の銀行は、今後リスク調整後リターンの増加が予測される金融環境を最大限に活用する絶好の立場と資金力を備えている。この目標を実現するには、必要に応じて慎重に追加資本を投下して成長に要する資金を提供し、厳選した商品や多様な取引を視野に入れてリスク調整後スプレッドを拡大していくことが必要になる。

リスク防御体制の改善: こうした取り組みと並行して、外部要因がきっかけで新たに顕在化してくるリスクカテゴリーは、従来型のリスクより制御しにくく困難な課題となるだろう。銀行が防御を強化する必要がある領域として、サイバーセキュリティ、データプライバシー、サードパーティのモニタリング、責任あるAI、オペレーショナルレジリエンス、金融犯罪、非金融リスク、破綻処理計画の8分野が挙げられる。一連のリスクは今後も拡大の一途にあり、銀行にはイノベーションの推進と脅威からの防御の間でバランス調整することが求められる。

- 1. サイバーセキュリティ体制の強化** 2021年、アジア太平洋地域におけるデータ侵害の発生件数が、ついに他の地域を上回った<sup>33</sup>。その原因として、欧州連合や米国と比較してサイバーインフラや人材における投資水準が低いことが挙げられる。金融業務の監督に対するグローバル規模の需要は急速に高まっており、EUの規制当局では「デジタルオペレーショナルレジリエンスに関する規制」が提案されている。さらに、日本の金融庁(JFSA)でも、監督業務に関する類似の要件策定を検討中である。
- 2. データプライバシー慣行の向上** 銀行業務の枠を超えた取り組みから生じるパートナーシップや新たなベンチャーでは、データストレージ、分析、レポートを共有する局面が生じる可能性が高い。データの収集、マスキング、削除、および配信に関する基準策定における管理機能や権限を制限されているにもかかわらず、銀行は、自行やサードパーティによるデータ侵害に対する責任を負わなければならない。
- 3. サードパーティのモニタリング強化** オペレーション業務のデジタル化が進む中、多くの銀行が、アウトソーシング型のサービスプロバイダーやサードパーティベンダーとの協力関係を拡大することになる。サービスプロバイダーの効率的な活用管理が不可欠となり、その対策を怠れば、規制措置、財務損失、訴訟、世評の毀損といったリスクにさらされることになるだろう。
- 4. 責任あるAIプロセスの構築** 機械学習などAI活用機会の拡大により意思決定やオペレーション効率改善の自動化が可能になる一方、顧客や社会に想定外の結果をもたらすリスクを軽減するために、適切なガバナンスや独立型の検証を通じた適切な管理が不可欠になる。

<sup>33</sup> “2021 Data breach investigations report” (Verizon、2021年5月)

5. **オペレーションのレジリエンス強化** 新たなパートナーシップ、コラボレーション、買収により、既存のオペレーティングシステムやプロセスの負担が増加することが考えられる。このため銀行には、テクノロジーとオペレーション効率に関して継続的な強化が求められる。こうした取り組みを通じてシステムの中断を未然に防ぎ、信頼性と安定性に優れた効率的かつ有効なオペレーションを維持することにより、インシデントに対する準備対応体制を構築し、事業の継続性を強化できる。
6. **金融犯罪の撲滅** 新たな商品やカウンターパーティの開発を通じてイノベーションを推進し、エコシステムの調整役としての役割を拡大する日本の銀行には、詐欺、贈収賄、汚職、マネーロンダリング、テロへの資金供与、制裁市場の濫用、インサイダー取引といった犯罪をいち早く検知し、報告するための適切な手段を強化していくことが求められる。
7. **非金融リスクへの備え** ブロックチェーンや多様なサービスプロバイダーとのパートナーシップなど新たなデジタルテクノロジーの導入を要する局面には、世評リスクやデジタルディスラプションなどの非金融リスクがつきものである。
8. **盤石な破綻処理計画を通じた将来予測** 複雑な地政学的イベントが絡む予測不能な事業環境下では、特定の状況におけるオペレーションの秩序ある縮小に関する計画を策定しておくことが必要だろう。直近の事例では、ロシアにおける国際事業の停止や完全撤退撤回は、オペレーションの継続に不適切な状況が発生する可能性を警告する事例となった。

---

今、日本の銀行は重大な転換点を迎えている。積極的な取り組みを選択した銀行には、これまで蓄積した強みに加えて国家の成長計画と規制の変化に応じて生じる新たな機会を活用することで果たすことができる重要な役割が待っている。この機会を捉え、成長エンジンとしての社会貢献と自行の成功と収益性の追求という二重のミッションを遂行するため、銀行は、国家とバンキング業務の顧客双方の変化するニーズに対応できる組織へと飛躍することができる。

銀行が従来役割を超えた新たなニーズへの対応を求められる中で、この先の日本における経済繁栄の恩恵を享受する絶好の位置にあるのは、人材戦略やデジタル変革、リスク管理といった分野を重視する銀行である。

#### 著者について

**Promila Gurbuxani**はインド・グルグラムオフィスのシニア・ナレッジ・エキスパート、**David Kim**は東京オフィスのパートナー、**北田容一**は東京オフィスのシニアパートナー、**竹村和昭**は東京オフィスのパートナー、**Asheet Mehta**はニューヨークオフィスのシニアパートナー、**Renny Thomas**はムンバイオフィスのシニアパートナー。

本レポートの執筆にあたり以下の各位より多大なる協力をいただいた。執筆者一同よりここに感謝の意を表す: Suvan Agarwal, Miklos Dietz, Sushant Dhar, Julie Goran, Asako Iijima, Soichi Kiritani, Michi Kurokawa, Susan Liu, Masatsugu Nagato, Hiro Sayama, Sugandha Vir Anand, Yuito Yamada

Copyright © 2022 McKinsey & Company 無断複写、複製、転載を禁ず

本レポートは、いかなる場合でも、適切な専門アドバイザーに相談することなく企業の株式取引や複雑かつ著しい金融取引を行う根拠として用いることを意図したものではありません