

金融業界の大転換

グローバル・バンキング・アニュアル・レビュー 2023
日本に関連する内容抜粋

2024年3月

機密・専有情報 | © 2024 マッキンゼー・アンド・カンパニー

この資料は、お客様の内部使用のみを目的としており、マッキンゼー・アンド・カンパニーの個別の明示的な承諾を得ることなく、この資料を使用することを固く禁じます。この資料に係るすべての権利はマッキンゼー・アンド・カンパニーに帰属します。



免責事項

本稿で言及したすべての分析および意見は、本稿の執筆時点における一般的な仮定および事実に基づいており、将来予告なく変更することがある。本稿においてなされたすべての分析および記述は情報提供のみを目的としており、投資の勧誘を目的とするものではなく、特定の個人または法人の特定の目的、財務状況、または特定のニーズを考慮したものではない。本稿は、金融商品取引法または投資信託および投資法人に関する法律上の開示書類ではなく、適切なアドバイザーに相談することなく、いかなる金融取引を実施するうえでの提言を示唆するものではない。本稿で示したすべての分析および記述（口頭および書面の両方）は、本稿で明示的に議論された事項にのみ関わるものである。本稿においてなされたすべての分析および記述は、何ら予測あるいは意見を表明するものではない。本稿に記載された情報および意見は、信頼できると思われる情報源に基づいているが、第三者機関による検証を受けたものではない

したがって、本稿に含まれる情報や意見の正確性、完全性、公正性、タイムライン、正当性に関して、明示または黙示を問わず、いかなる表明や保証も行わない。また、契約の記述または不法行為の有無を問わず（過失または法的義務違反を含むがこれに限定されない）、著者はいかなる当事者に対する注意義務または責任も負わないものとする。同様に、本稿の情報の使用から生じるいかなる種類の直接的、特別、間接的、結果的または偶発的な損害、その他の損失、損害または費用についても、著者は一切の責任を負わない（本稿の誤り、省略または誤った記述、過失またはその他を含むがこれに限定されない）

更に、本稿で示した分析および記述のうち、過去の事実に関するもの以外はすべて「将来の予想に関する記述」に該当する。これらには、市場の状況、ならびに世界または地域の経済状況または特定の国の経済状況に関する記述が含まれるが、これらに限定されない。このような将来の予想に関する記述は、既知および未知のリスク、不確実性およびその他の要因を含んでおり、実際の結果、業績および成果は、明示または黙示を問わず、かかる将来の予想に関する記述が示す将来における結果、業績および成果とは大きく異なる可能性がある。将来の実際の結果、業績、または成果は、明示または黙示を問わず、本稿における将来の予想に関する記述によって示した予測と大きく乖離する可能性があり、リスクや不確実性があるため、これらの分析および記述に依拠することはできない。本稿で議論された取り決めを実行することによって生じるすべての結果の責任は読者が負うものとする。著者は、本稿に記載された事実に従って、あるいは記載された推奨事項または見解に従って取り決めを実行すること、あるいは実行しないことから生じる責任または義務を負わないものとする

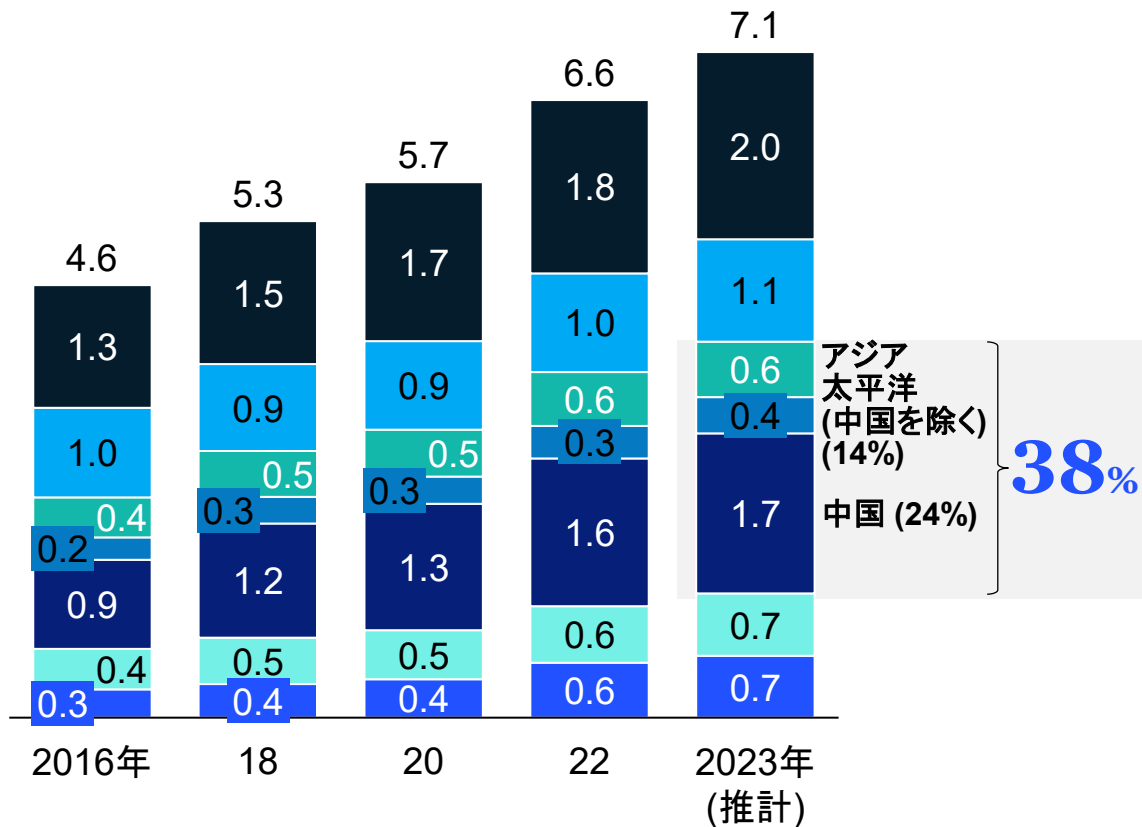
開示事項: マッキンゼー・アンド・カンパニーは、適切な場合、報酬の一形態として株式を取得することや、長期的なパートナーシップの一環として顧客に対する株式投資を行うことがあり、本稿の対象セクターの会社の少数株主持分を保有する可能性がある

世界の金融商品仲介収益は約7兆ドルで、そのうちアジア太平洋諸国が約38%を占めており、さらに拡大する見込みである

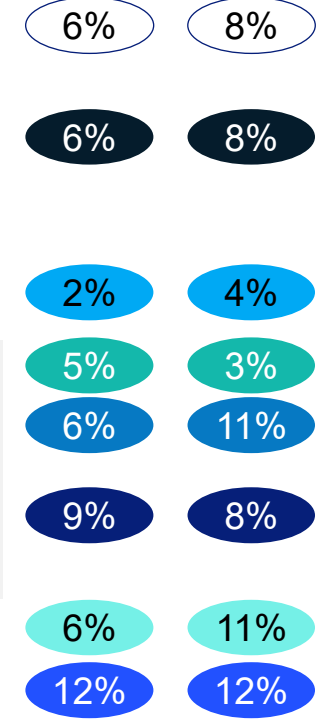
■ 北米 ■ 欧州 ■ アジア先進国¹ ■ アジア新興国² ■ 中国 ■ 中東・アフリカ ■ 中南米

地域別収益

兆ドル; 2016~23年(推定)

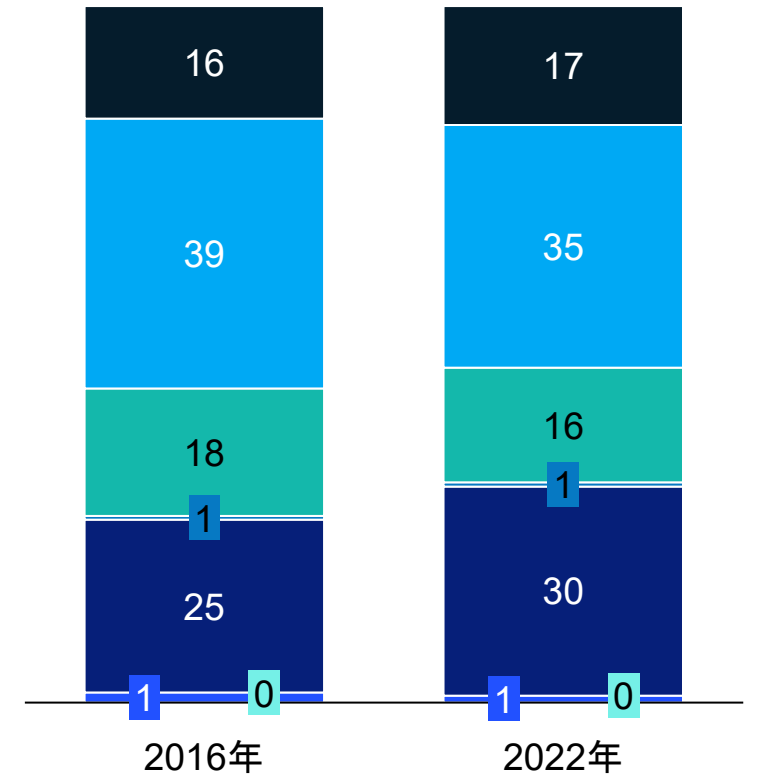


CAGR 成長率
16~22年 22~23年



大手100行の資産の地域別内訳

%; 2016~22年

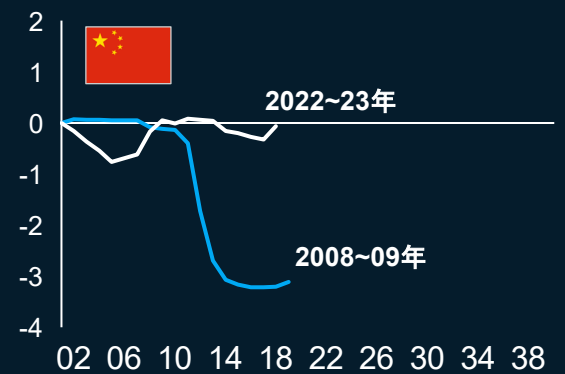
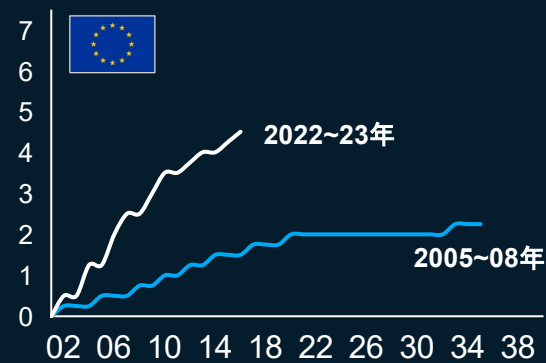
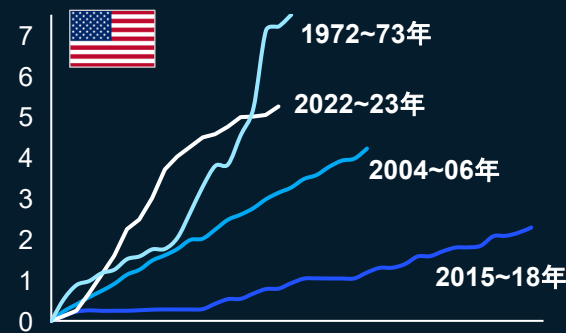


1. アジア先進国は、日本、韓国、オーストラリア、シンガポール、香港
2. アジア新興国は、中国とアジア先進国以外のすべてのアジア太平洋諸国

マクロ経済の見通しは、予想される成長率や金利の変動幅の点で国・地域により異なる











	GDP成長率 %; 2022~23年度 ³	インフレ率 %; 2023年度 ³	政策金利の変化 ベースポイント; 2022~23年度 ²
米国	1.8	4.5	+500
ユーロ圏	0.8	5.3	+450
日本	1.4	2.7	0
中国	5.2	2.0	-25
シンガポール	1.5	5.8	+360
インド	6.1	4.9	+250
ドイツ	-0.3	6.2	+450
英国	0.4	6.0	+450
南アフリカ	0.3	5.8	+310

過去の金利引き上げのペース¹
パーセンテージポイント vs 利上げサイクルの月数



1. サイクル中の政策金利と、利上げサイクル開始時の政策金利の差として計算
 2. 2022年3月~2023年9月
 3. 国際通貨基金(IMF)による予測 (2023年7月時点)

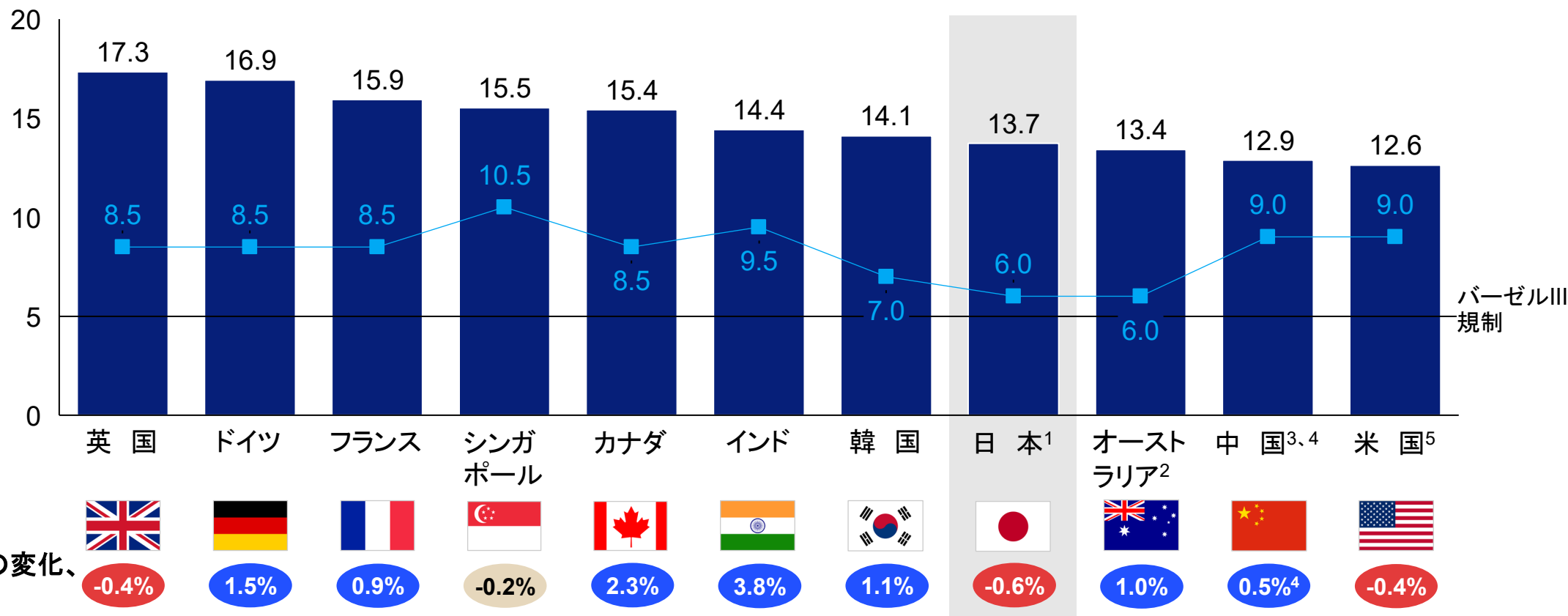
日本の銀行は、コスト効率は向上しているものの、リスクコストの増加やマージン率圧縮の影響を受け、収益性でアジア太平洋諸国 (APAC)の平均を下回っている
銀行業界の平均ROEおよび財務的要因の影響 (%)

	2017年	マージン率 変動の影響	リスクコスト 変動の影響	コスト効率の 影響	資本効率の影響	2022年	変化率 (絶対値)
インドネシア 	14	-0.1	1.7	-0.2	-0.2	16	↑ 1.8
オーストラリア 	12	-2.2	-1.1	-0.6	1.0	13	↑ 0.4
シンガポール 	9	-0.1	1.6	-0.1	1.1	12	↑ 2.9
インド 	6	3.4	4.5	-2.0	-1.2	11	↑ 4.7
米国 	7	-3.0	-0.5	3.8	2.0	11	↑ 3.3
中国 	12	-1.5	-0.2	-0.5	-1.2	10	↓ -2.0
APAC	10	-0.9	-0.4	-0.4	-0.4	10	↓ -0.5
英国 	4	-0.9	-0.2	3.8	1.6	9	↑ 4.6
欧州	7	-1.0	-0.2	1.8	1.0	9	↑ 2.0
韓国 	8	-2.8	-0.8	2.6	-0.1	9	↑ 0.8
フランス 	6	-2.4	-0.1	2.4	-0.6	7	↑ 0.6
日本 	6	-1.6	-0.6	1.1	0.9	5	↔ -0.2
世界全体	8.6					12	↑ 3.4

日本の銀行は、引き続き充実した資本基盤を維持している

加重平均 Tier1比率 (%; 2022年)

■ 各国の規制要件 (XX) 2017~22年の変化率(絶対値)
 XX 減少 XX 停滞 XX 改善

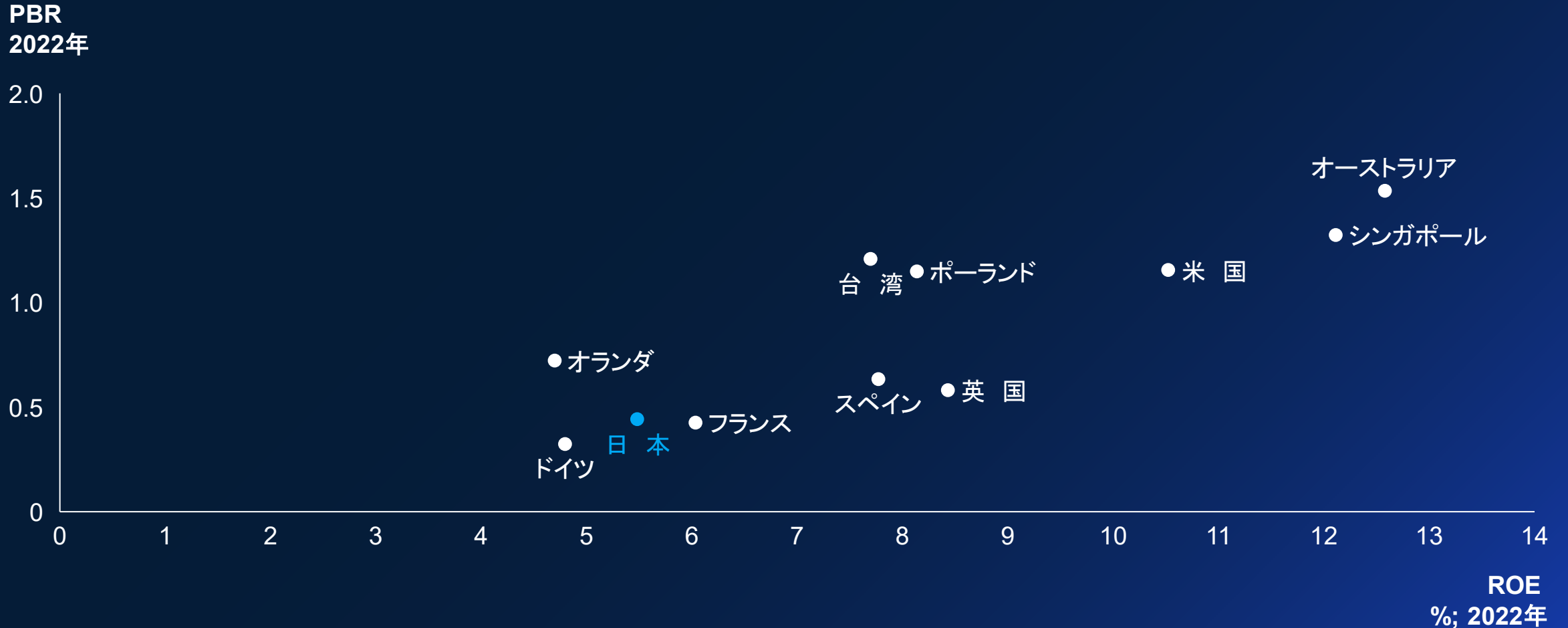


Tier1比率の変化、
絶対変化率
%; 2017~22

- 日本の銀行は、2022年に円安と世界的な金利の上昇で2022年にTier1比率が低下し、国内の低金利と融資の需要低迷を受け、銀行が海外展開を模索したことにより、市場の不安定性からの影響を受けやすい状況が続いている
- オーストラリア健全性規制庁(APRA)の情報によると、自己資本規制に関する新たな規定が2023年から適用される可能性がある
- 2023年現在、中国の商業銀行に対するTier 1比率の規制要件は8.5%~9.5%。中国人民銀行(PBOC)と国家金融監督管理総局 (NAFR)が定めた最低水準、システム上重要な銀行に対するサーチャージ(上乘せ)、景気対応、追加要件を含む
- 中国に関しては、2019年からの変化率を反映(それ以前のデータが入手不可のため)
- 対象は米連邦預金保険公社(FDIC)が規制する銀行。連邦準備理事会(FRB)が規制する銀行に関しては、システム上重要な銀行に対して資本サーチャージ(上乘せ)が適用される

日本の銀行は、成長が鈍化すると予測されているために評価が低い

PBR (株価純資産倍率) vs ROE(自己資本利益率)¹



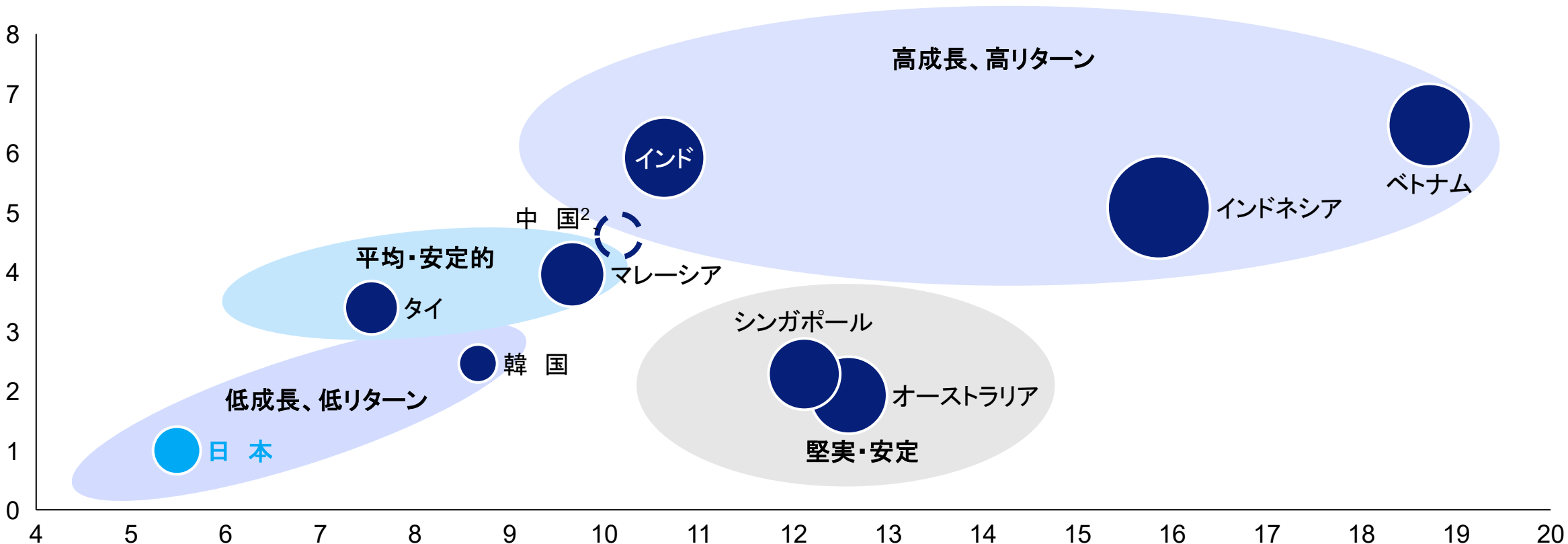
1. 世界で総資産額が上位約3,000行のサンプルに基づく

市場全体でパフォーマンスと成長予測によって明確にグループ化でき、それが銀行の評価に反映されている

アジア太平洋 (%)

予測
実績GDP成長率(推定)¹、2022~27年

● 円の大きさはPBRに比例
(2023年5月時点)



銀行業界のパフォーマンス
ROE、2022年

1. 実質GDPは、MGIのベースラインシナリオに基づき予測、2.現在のマクロ経済の不確実性を踏まえ、中国はグループ分けから除外
注: 中国の2022~27年の実質GDP成長率は、4.3~4.7%と予測。MGI、英EIU、OECD、IMFなどの情報に基づく

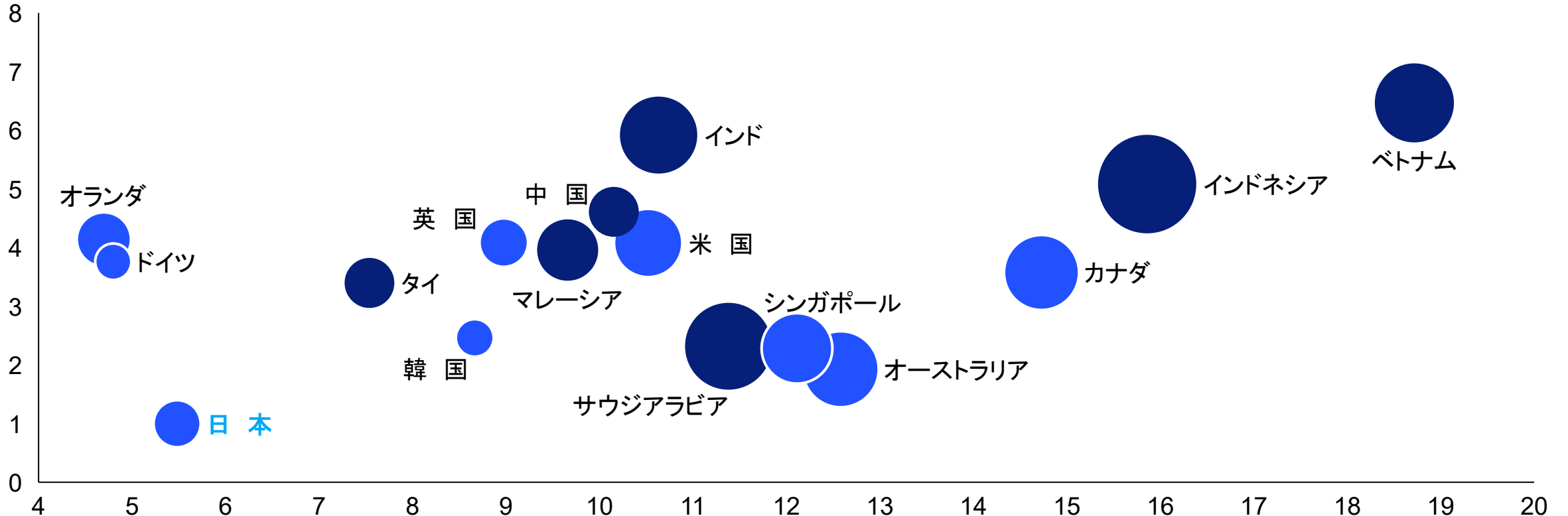
市場全体でパフォーマンスと成長予測によって明確にグループ化でき、それが銀行の評価に反映されている

グローバル (%)

予 測

実績GDP成長率(推定)¹、2022~27年

● 新興国 ● 先進国 ● 円の大きさはPBRIに比例 (2023年5月時点)

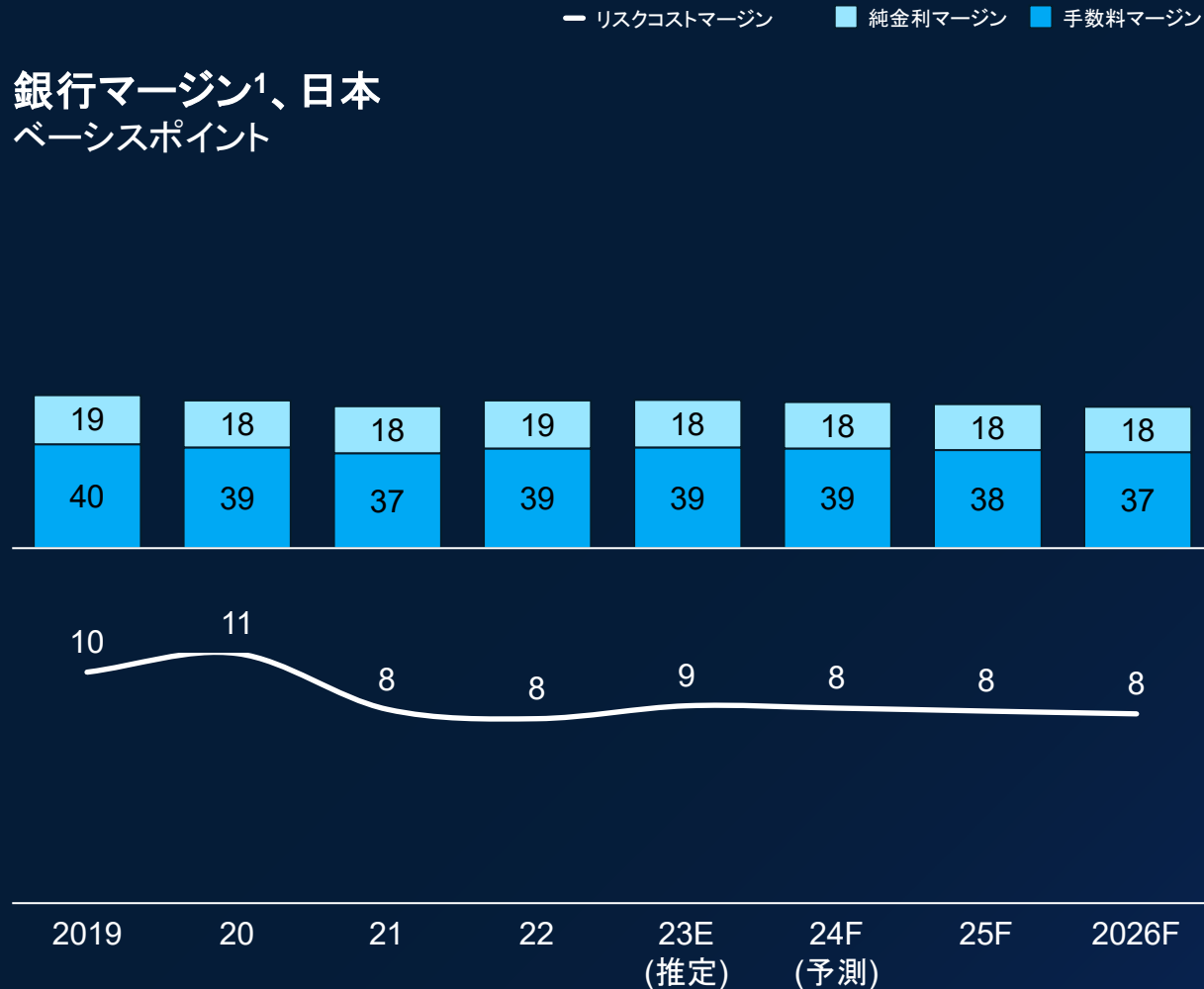


銀行業界のパフォーマンス
ROE、2022年

1. 実質GDPは、MGIのベースラインシナリオに基づき予測
注: 中国の2022~27年の実質GDP成長率は、4.3~4.7%と予測。MGI、英EIU、OECD、IMFなどの情報に基づく

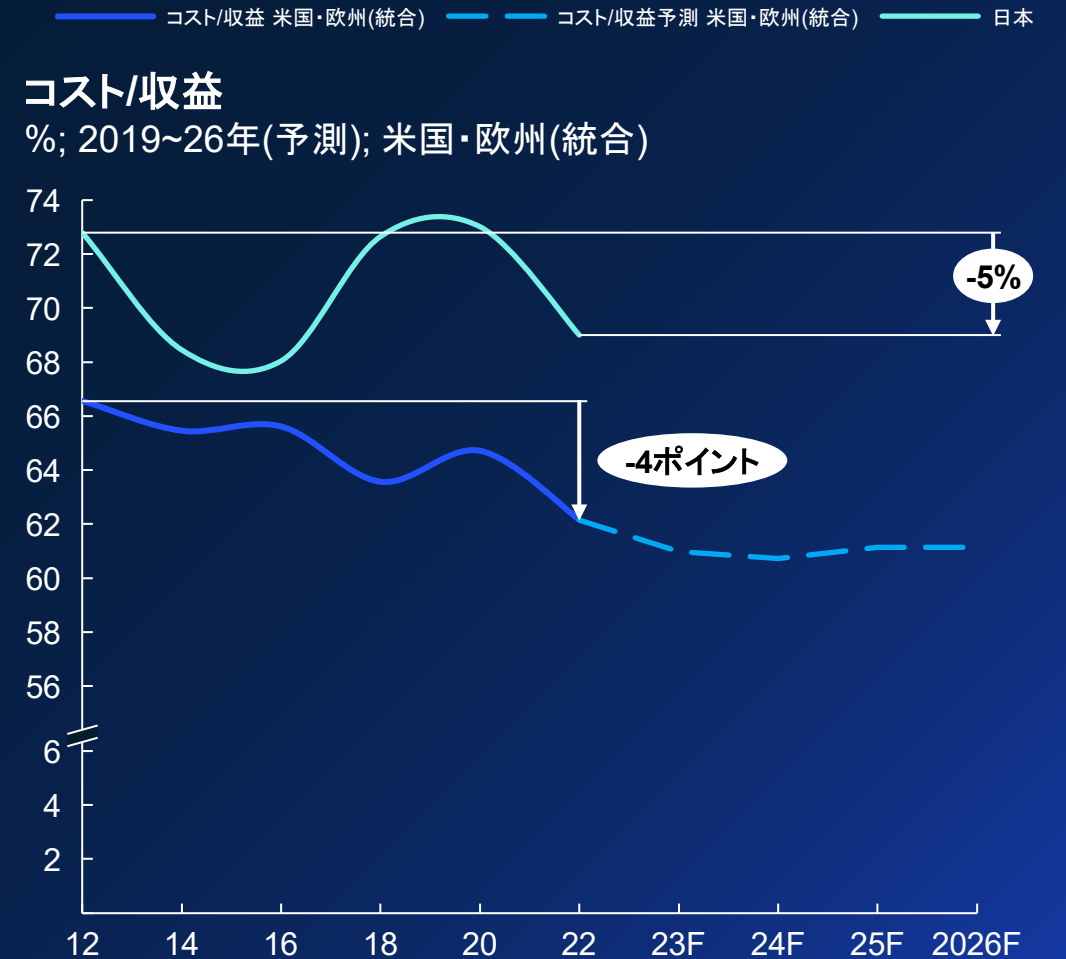
マージンは全体的に圧縮される見込みであるが、収益性の改善によってある程度はその影響を相殺し得ると考えられる

銀行マージン¹、日本 ベースポイント



コスト/収益

%; 2019~26年(予測); 米国・欧州(統合)



1. マージンは、エクスポージャーの平均的なボリューム(資産と負債)に基づいて算出

今後、日本の総収益は~140億米ドル増加すると見込まれる

推計値 (2023年8月時点)

過去実績 (2018~22年)
十億ドル (2022年の為替レート適用)

予測 (2022~26年)
十億ドル (2022年の為替レート適用)

CAGR ■ <0% ■ 0~3% ■ 3~6% ■ >6%

銀行収益¹の過去実績(2018~22年)と今後の見通し(2022~26年)

リスク考慮後の収益、2018~22年と2022~26年との差異(推定)、CAGRの値により色分け

国	リテールバンキング				ホールセールバンキング				合計 ^{5,6}					
	コンシューマー ファイナンス	住宅ローン	預金・決済 ²	仲介業務 ³	トランザクション バンキング	ファイナンス ⁴	合計 ^{5,6}	合計 ^{5,6}						
日本	7	4	10	4	7	2	-3	2	1	1	-7	2	15	14
香港	0	1	0	0	7	6	0	1	6	4	-2	3	12	15
シンガポール	0	0	1	0	1	3	1	1	3	6	2	1	8	11
オーストラリア	-3	-1	15	5	4	4	1	0	5	5	7	2	29	15
台湾	1	1	0	0	-1	1	1	-1	2	0	1	1	4	2
英国	-4	-2	0	-2	6	17	-1	0	32	24	-12	-11	21	25
米国	57	-6	117	-16	35	104	85	31	92	78	-37	25	349	216
ドイツ	-1	0	9	-2	2	18	3	1	17	7	0	1	30	25
フランス	0	0	1	0	2	7	1	2	3	5	0	-2	7	12

1. リスク考慮後の収益、差異は推定
2. 当座・普通預金(CASA)の収益を含む
3. 投資信託、保険、年金などを含む

4. スペシャライズドファイナンスを含む
5. 合計にはCMIB、マイクロレンディング、アセットマネジメントを含めず
6. 端数処理のため、合計と内訳の和が一致しない場合がある

主なポイント

借入金の金利負担が増加し、インフレが進むと、先進国市場の貯蓄に影響が出るため、コンシューマーファイナンスや新たな住宅ローンの伸びが鈍化する可能性がある

ホールセール事業の融資に与える影響は様々である(例えば、運転資金ローンの需要は増加する見込みがある一方で、CAPEXローンの需要は、投資が遅れると減少する可能性がある)












商品により収益性の変化が異なるため、銀行のバリューチェーンの切り離しが加速する可能性があり、その場合はユニバーサルバンクに影響が及ぶ

日本の成長率は低迷すると予想されるが、アセットマネジメントの領域で改善の機会がみられる

銀行の収益 (リスク調整前)

十億米ドル¹; 2022年

推定CAGR、2022~27年 > 10% 7~10% 4~7% < 4%

	インド 	フランス 	ドイツ 	オーストラリア 	シンガポール 	英国 	カナダ 	日本 	韓国 	米国 	中国 ² 	アジア太平洋 (中国を除く)
リテールバンキング	63	56	84	50	19	69	121	115	66	1090	513	490
消費者ファイナンス ³	29	9	23	8	6	19	21	42	23	194	123	169
住宅ローン	7	19	18	26	1	21	42	42	11	315	99	123
決済	9	9	6	5	3	7	14	22	13	163	82	64
預金残高	5	10	9	2	2	1	8	2	1	40	113	30
アセットマネジメント ⁴	13	10	27	10	7	21	36	8	17	379	97	105
ホールセールバンキング	54	50	76	39	32	110	43	57	58	464	974	372
トランザクションバンキング	21	17	35	16	16	60	17	30	20	285	580	173
融資	32	33	41	23	16	50	26	27	38	180	394	199
アセットマネジメント	3	11	17	12	7	26	28	9	6	242	83	54
合計	119	118	177	101	58	205	192	181	130	1797	1,570	917

1. 2022年の平均為替レート

2. 中国は、現在の市場の不透明感が強いので、予測から除外

3. マイクロファイナンスおよびプロフェッショナルローンからの収益を含む

4. アセットマネジメントには、定期・貯蓄預金、保険・投資商品からの収益を含む