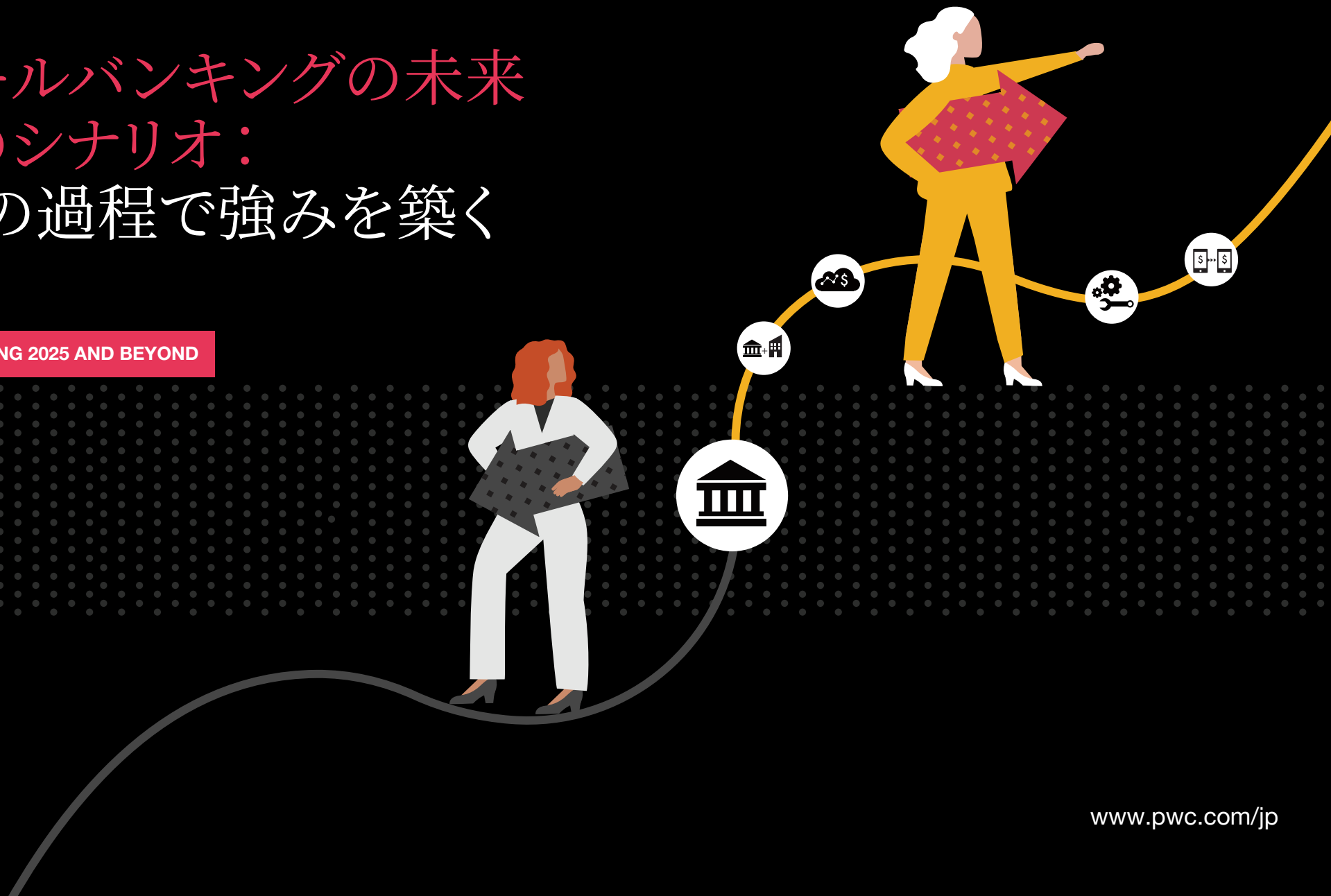


# リテールバンキングの未来 5つのシナリオ： 変革の過程で強みを築く

RETAIL BANKING 2025 AND BEYOND



# 目次

- 3 序文
- 4 はじめに
- 6 今日のトレンド、明日の現実
- 10 新しい競争の形
- 13 リテールバンキングの未来 5つのシナリオ
  - 14 フロントエンドの革命
  - 16 勝者総取り
  - 17 プレイヤーの分散
  - 18 規制当局の監視再燃
  - 19 中央銀行デジタル通貨の普及
- 20 銀行のビジネスを再構築するための順応型戦略
- 22 PwCグローバルネットワーク



# 序文

## 読者の皆様

数十年前まで、リテール（消費者向け・個人向け）バンキングは分かりやすいビジネスでした。顧客は支店で基本的な取引を行い、有価証券などの現物を貸金庫に預け、最寄りの銀行の支店長に助言を求めています。しかし今や、全てが様変わりしました。多くの顧客は支店まで出向きたがりません。現物はデジタル化され、顧客は金融についてのアドバイスを友人やソーシャルメディアに求めるようになりました。10年後には、これまでのリテールバンキングが意味をなさなくなる可能性があると言っても過言ではありません。

本レポートは、現在リテールバンキングの世界で進む大規模な変化を明らかにし、これらの変化が今後10年でどのように広がる可能性があるのかを探ることを目的としています。そのために、私たちはリテールバンキングの未来について5つの仮想シナリオを設定しました。これらのシナリオは、すでに始まっているトレンドをもとに作成されており、動き出した変化に飲みこまれる前に、銀行がすぐにも積極的に対応すべき3つの優先分野を示しています。

業界の未来は、準備不足の銀行にとっては非常に危険な世界に、しかし準備万端の銀行にとっては刺激的な世界になるでしょう。貴社が後者の一員に、確実に、また強固にとどまるために、本レポートの洞察（インサイト）が役立つことを願っています。

Eugénie Krijnsen、Roberto Hernandez、Kurtis Babczenko



**Eugénie Krijnsen**

Industry Lead, Financial Services  
Partner, PwC Netherlands



**Roberto Hernandez**

Transformation  
Principal, PwC US



**Kurtis Babczenko**

Global Banking and  
Capital Markets Leader,  
US Finance Transformation Leader  
Principal, PwC US

## はじめに

リテールバンキングは、モバイルアプリと暗号ウォレットで全てが完結する。一握りの最大手銀行、場合によっては非従来型バンキング企業が金融サービスを支配する。取引は主にデジタル通貨とトークンを使って行われる。ビジネスモデルは、商品・手数料ベースの収益からサブスクリプションへと変化する。巨大な実店舗ネットワークを持つリテールバンクは恐竜のように絶滅する。

上記の例は大きさに聞こえるかもしれませんが、しかし、それほど激しい誇張というわけではありません。これらは、リテールバンキングの現在の動向から推測したときに見えてくる、未来の結末の一つなのです。

リテールバンキング業界が大きなターニングポイントに差し掛かっていることを踏まえれば、従来型の銀行の経営陣が、将来を見据え、極端（ラディカル）なシナリオを検討すべき時はまさに今でしょう。テクノロジーとイノベーション、競争の激化、規制の複雑化、組込型金融（エンベデッドファイナンス）、統合、そして顧客の期待の変化によって、従来型のビジネスモデルには計り知れないほど大きな圧力がかかっています。変化するこの複雑なトレンドの絡み合いは、消費者が誰を信頼するか、どのような金融生活を望むかに影響を与えます。さらにこうした背景のもとで銀行は、金融機関とは何か、金融機関が提供する価値は何かという根本的な疑問に答えなければならなくなりました。

そこで、従来型リテールバンクが急激な環境変化に対応できるようサポートするために、私たちは今後10年間の施策について5つのシナリオを設定しました。これらのシナリオは互いに全く共通点がないわけではありません。つまり、ここで私たちが説明する可能性を組み合わせたような未来になるかもしれないということです。本レポートでは、それらを徹底的に調査し、リテールバンクへの緊急の呼びかけとします。

5つのシナリオ全てに共通するテーマは、銀行は存在意義を維持するために、どこで、どのように競争すべきかを一層明確にしなければならないという点です。銀行は、環境・社会・ガバナンス（ESG）活動に力を入れるとともに、金融商品・サービスの提供という枠を超えた価値提供能力をターゲット顧客に示すことによって、デジタル・イネーブルメントへの取り組みにおけるデータ主導のイノベーションと、コア顧客との間の信頼構築を通じて自行のポジショニングを強化することができます。

中核となるテクノロジープラットフォームと必要な周辺アプリケーションを評価し、ターゲット顧客を特定することが重要な第一段階です。しかし、組込型金融サービスを通じてますます多くのバンキングサービスがホワイトラベル化し（6ページ「今日のトレンド、明日の現実」参照）、結果として、顧客との直接的な接点が少なくなりました。したがって、銀行は進化するバリューチェーンの中で自社がどのような立ち位置にあるのかを現実的に捉え、リテール市場の対顧客セグメントで競争力を強化すべきかどうかを併せて検討しなければなりません。

以下に示す5つのシナリオは、将来のダイナミックな環境において成功するために必要な能力とレジリエンスを構築したいと考える従来型リテールバンクにとって大変重要となる思考力のエクササイズです。

## 未来の衝撃：今後10年のリテールバンキング 5つのシナリオ

- テクノロジー、メディア、エンターテインメント界の企業が、銀行業免許を持つ銀行と提携することによって免許取得というハードルを回避し、バリューチェーンの対顧客ビジネスを積極的に獲得する。
- 規制当局が市場構造規制を維持し、新規参入の機会を支援する。
- 信頼の低下と社会の分断が、グローバル規模の組織に対する疑念を引き起こす。
- 監督体制は中小銀行や地方銀行を優遇。国家主義的な保護主義に心情が傾く。
- 中央銀行によるデジタル通貨発行が、分散型金融や暗号通貨の発達とともにバリューチェーン全体へと波及していく。
- 従来型銀行は、基本的な銀行口座を中央銀行に奪われて利鞘が悪化し、顧客データの所有権を失う。



### フロントエンドの革命

14ページ参照



### プレイヤーの分散

17ページ参照



### 中央銀行デジタル通貨の普及

19ページ参照



### 勝者総取り

16ページ参照



### 規制当局の監視再燃

18ページ参照

- 大手ハイテク企業と非従来型銀行（大規模小売業者など）が参入を決定。銀行業免許を申請し、独自のバンキングサービスに投資する。
- 既存の大手銀行だけが、差別化された顧客体験を創出するために必要な技術投資を行うことができる。

- 規制当局が、データとプライバシーに関する市民の懸念、サイバー犯罪と反トラストに関する新ルールを受け、新規参入者への障壁を強化する。
- 銀行は信頼を回復し、金融商品・サービスの中心的な提供者としての役割を取り戻す。

今日のトレンド、

明日の現実

世界のリテールバンクは多方面の課題に直面しています。これらは、業界史上最大の変革期につながる可能性のある課題です。バンキングの未来に関する5つのシナリオの根底にあるのは、変化する市場環境の中で銀行業界のリーダーが理解しておかなければならない5つの大きなトレンドです。

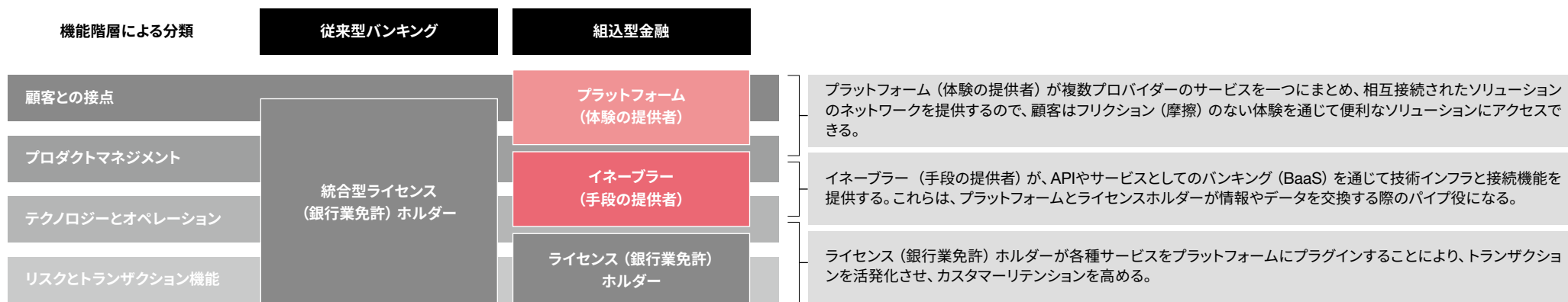
### 破壊的テクノロジーとイノベーション

Web3.0、AIと機械学習、そしてブロックチェーンに代表される分散型台帳技術 (DTL) などの画期的なテクノロジーはすでに顧客の行動に変化をもたらし、新しい商品、サービス、チャネルを機能させています。今、銀行はこれらのテクノロジーの効果を最大化するために、テクノロジーへの投資を増やし、導入を推進しなければなりません。このような変化に伴ってデジタル機能の強化が必要になり、結果として、銀行では新しい人材像が求められるようになりました。

破壊的 (ディスラプティブ) テクノロジーへのアクセスは、新規参入者の参入障壁を下げ、テクノロジーの民主化と組込型金融の急速な発展の大きな推進力となります。ここでは、金融サービスはデジタルな顧客体験の中に内在するため、結果的にますます多くの金融サービスが非金融機関のプラットフォームに統合されていきます。同時に、このディスラプションは、リスクを抑制し、新しいテクノロジーとエコシステムの新規参入者を規制する新しい法制度、さらにはデジタル通貨や非代替性トークン (NFT) などの新しいアセットクラスを生み出します。

## 組込型金融（エンベデッドファイナンス）の進む道

組込型金融は、消費者の金融サービス利用のあり方を変え、従来のビジネスモデルを根本から覆しつつあります。



注：顧客との接点は主に非金融サービスで構成されています。

出所：PwCの分析

### 組込型金融

銀行以外の企業が、融資、保険、デジタルウォレットなどの金融サービスを提供する組込型金融がかなり前から増加してきています。ビッグテック各社、フィンテック企業、小売業者など、全世界でいくつもの非従来型金融サービス企業が画期的なデジタルアプリを次々と構築しています。これらのアプリはハイスピードで改良され、ユーザーとAPI対応型金融インフラをつなぎます。銀行は、世界のいくつかの地域でオープンバンキング、サービスとしてのバンキング (BaaS: Banking as a Service)、ホワイトラベル化されたバックオフィスインフラ、コンプライアンス機能を通じて、こうした活動の多くを推進してきました。そして2030年には7兆2,000億米ドル規模に成長することが予想されるこの市場では、フィンテックのスタートアップ企業が続々と誕生しています<sup>1</sup>。

今、銀行が決断しなければならないのは、急速に変化するこの状況の中でいかにして勝負するかです<sup>2</sup>。インフラストラクチャー (銀行が未来の金融サービスエコシステムの技術面、運用面の「配管」を作り、管理する場所) と、カスタマーエクスペリエンスや顧客接点 (銀行が強力なブランドを確立し、幅広い商品・サービス全体であらゆる顧客体験をコントロールする場所) に焦点を当てるのが、銀行ならではの提供価値を生み出すための鍵になるでしょう。最大手の銀行は両方を同時に実行するか、あるいは上記図表「組込型金融 (エンベデッドファイナンス) の進む道」で示した各機能階層の組み合わせを通じて行うことにより、セクターの枠を超えたイノベーションの恩恵を享受し、各事業分野の戦略的なプランを補完する新しい商品・サービスを開発することができると考えられます。

PwCのグローバル金融サービス調査「Financial Services in 2025」によれば、約65%の銀行の回答者が、これまで従来型金融サービス企業が支配していた分野にこれからもビッグテック企業が進出を続けると考えています。こうした新しい競争相手を従来型金融機関が軽く払いのけられると答えた人は約30%に過ぎませんでした<sup>3</sup>。

1 Lorenzo Chiavarini, 「Dealroom talks: The rise of embedded finance (ディールルーム談義: 組込型金融の台頭)」 Dealroom.co ウェブサイト・ブログ, 2022年3月10日、<https://dealroom.co/blog/dealroom-talks-the-rise-of-embedded-finance>

2 このテーマについては、Roberto Hernandez氏による2021年1月12日付けLinkedIn記事「The time has come for banks to pick a path (銀行が道を選ぶ時が来た)」: <https://www.linkedin.com/pulse/time-has-come-banks-pick-path-roberto-herandez> をご参照ください。

3 PwC, 「Financial Services in 2025」調査データ, 2020年、<https://www.pwc.com/gx/en/industries/financial-services/publications/financial-services-in-2025.html>

## 変化する顧客の期待

リテールバンクでは、あらゆるやり取りにおいてスピードと利便性を求める顧客がますます増えています。リテールバンクは、デジタルと対面の両方のチャンネルで、シームレスでシンプル、かつパーソナライズされた直感的な体験を創出しなければなりません。

さらに、銀行の商品・サービスが特定のコミュニティや特定分野のニーズにどう応えるべきかについて顧客が求める基準も厳しくなるばかりです。例えば、米国のある銀行は環境サステナビリティに焦点を当て、重点的に取り組んでいます。実店舗を置かず、顧客の購入履歴を分析することによって、顧客が自分のカーボンフットプリントを追跡できるようにしているのです。また、欧州のある銀行は、顧客の銀行取引とともに炭素排出量を表示するシステムをバンキングアプリに取り入れています。ある層の顧客が持つ独自のニーズを把握し、そのニーズを満たすサービスを提供する銀行は、ブランドとしての約束事を確実に実現し、結果として顧客との間により強固な関係を築くことができます。

社会の期待もESGルールの増加を促す要因の一つです。さらに、グローバルな報告基準が、銀行にとって新しいコンプライアンス領域を生み出しています。例えば、気候関連財務情報開示に関するEUガイドライン<sup>4</sup>、新たに発足した国際サステナビリティ基準審議会 (ISSB)<sup>5</sup>、米国国内の気候リスク報告に関して証券取引委員会 (SEC) が定める監査規則案<sup>6</sup>などが挙げられます。

## 金融機関の84%が、今後5年の間にESGの諸要素が自社の商品・サービスに影響を与えると回答しています。

出所：PwC、「Financial Services in 2025」調査データ、2020年

4 欧州委員会、「Corporate disclosure of climate-related information (企業による気候関連情報の開示)」、2022年7月アクセス、[https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/banking-and-finance/sustainable-finance/corporate-disclosure-climate-related-information\\_en](https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/banking-and-finance/sustainable-finance/corporate-disclosure-climate-related-information_en)

5 国際財務報告基準財団、「About the International Sustainability Standards Board (国際サステナビリティ基準審議会について)」、2022年7月アクセス、<https://www.ifrs.org/groups/international-sustainability-standards-board>

6 米国証券取引委員会、「SEC response to climate and ESG risks and opportunities (気候とESGに関するリスクと機会に対するSECの対応)」、2022年7月アクセス、<https://www.sec.gov/sec-response-climate-and-esg-risks-and-opportunities>

## 分散型金融の基礎知識

預金、投資、融資といった銀行の中心業務が従来型バンキングエコシステムの外で提供される分散型金融 (DeFi) が、金融サービス全体で大きな関心を呼んでいます。DeFiと従来型バンキングには大きな違いがあります。

従来型金融サービスの手法は中央集権型です。規制対象の銀行が顧客の預金を預かり、当事者間の資金移動を円滑に行うとともに、自行のサービスに対して手数料を徴収します。分散型金融は、スマートコントラクトやブロックチェーンといった新しいテクノロジーを使用し、金融取引の仲介者を排除します。インターネット接続環境があれば、誰でも基本的な金融商品が利用できます。このように、DeFiは銀行の仲介機能を排除し、金融システム全体を変革する可能性を持っています。

例えば、消費者がDeFi環境で融資を希望するときは、分散型金融アプリに情報を入力すると、アルゴリズムが条件に合う貸し手を見つけてくれます。そして、ブロックチェーン経由で機能する自動化されたプロトコル (別名スマートコントラクト) を介して契約の詳細が保存されます。貸付金の送

金、預金管理、利払いなど、必要なプロセスは全て、仲介者の関与なしに自動的に起動され、実行されます。

理論上、仮想通貨取引所におけるボラティリティを回避し、信頼を高めるために、DeFiエコシステムは、いわゆるステーブルコイン (米ドルなどの安定した法定通貨を担保とする暗号通貨) を使用します。

現在のところ、DeFiは開発のごく初期段階にあります。2022年1月現在のDeFiの総市場規模は約900億米ドルです。さらに、現時点では規制されていないため、マネーロンダリングや本人確認 (KYC) 義務などの面でリスクがあります。コーディングエラー、ハッキング、詐欺は日常茶飯事です。ブロックチェーンフォレンジック企業 CipherTraceによれば、2021年に起きた暗号通貨犯罪の半数はDeFiがらみです。



## 統合によるスケールの追求

新型コロナウイルス感染症のパンデミックは、リテールバンクが抱える構造的課題をさらに悪化させました。昨今のグローバルでの金利上昇で一息つける可能性はありますが、長引く低金利が銀行の純金利収入を圧迫し、多くの銀行のリターンが資本コストの限界値を下回っています。一部の銀行は何とかコストを削減しましたが、スピーディとは言えません。

テクノロジーとオペレーション（さらにはバランスシート）を最適化しつつ、バリューチェーン全体でスケールを創出することが、銀行の失地回復につながるでしょう。統合は重要な戦略的ファクターであり、合併統合の件数は当面高水準を維持すると考えられます。銀行はスケールアップの実現、重要なデジタル機能の獲得、バランスシート活用の最適化に向けて合併統合を利用するでしょう。銀行が合併統合能力を重視し、未来への賭けに出ることから、今後はフィンテック関連のトランザクションがますます目立つようになると考えます。

## 規制の複雑さ

規制当局がハイペースで進むイノベーション、社会の期待、競争力と金融の安定との間でバランスを取ろうとする中で、新たな規則が敷かれようとしています。その一つがビッグテックの市場ポジショニングと顧客データの公正な利用を目的とした「デジタル・ゲートキーパー」プラットフォームに対する規制です。一方、バンキングと組込型金融全般（すなわち、バンキングのバリューチェーンの中で自己資本利益率が低い分野）の規制活動と資本集約的活動で大きな役割を果たすのは従来型銀行です。コンプライアンス機能を強化する必要性を銀行は認識しています。しかし、特に主要市場で競争を展開するグローバルな銀行では、規制環境の変化に伴ってコンプライアンスコストが上昇し、オペレーションが複雑化しています。

このような背景のもとで、従来型銀行と新規参入銀行の公平な競争の場（同じ活動、同じルール、同じ規制）が、かつてないほど求められているのです。レグテックの発達に伴い、新しいテクノロジー、エコシステム、そして市場参入者のリスクが小さくなることが期待されます。規制当局もまた、分散型台帳技術（例えばブロックチェーン）、デジタルアセット（暗号通貨、NFT）、その他の破壊的（ディスラプティブ）なソリューションに代表される新しいテクノロジー開発を監視する明確な計画を練っているからです。同時に、独占禁止、テクノロジー、データ、AI全般の規制強化が、金融関連企業（特にビッグテック各社）が利益を求めて次にどこに向かうかを決定づけると思われる。



## 新しい競争の形

多くの国で従来型銀行の市場シェアが脅かされています。これまでとは全く異なる競争相手、特に組込型金融を介して市場に参入してきた非従来型プレイヤーと競わなければならなくなったためです。

例えば、米国では、消費者金融（住宅ローン、自動車ローン、パーソナルローンなど）の分野でノンバンクが圧倒的シェアを持っています。さらに、顧客の精緻な行動予測に基づいて提案するハイパーパーソナライズされたバリュープロポジションを開発した企業、あるいはエコシステムが世界中でどんどん増えています。そのエコシステムは、単一の「スーパーアプリ」を介して互いに結ばれたサービスを顧客に提供することができます。

例えば、米国や欧州のCurve、Venmo、Revolut、Tinkoffが挙げられます。この他にも、中国のWeChatに代表されるスーパーアプリの成長にあやかりようとする企業がいくつも現れました（11ページ「世界中の企業が、スーパーアプリで成功した中国モデルを再現しようとしている」参照）。これらのアプリには、日常的なバンキング業務、融資、決済・送金、投資、レジャー活動や小売にアクセスできるマーケットプレイス、さらには顧客行動の変化を促すゲーミフィケーション機能までが詰まっています。

“

将来的には、リテールバンキングの中のバンキングは、カスタマージャーニー全体の中に融合されていくでしょう。バンキング商品は姿を消し、銀行の柱である「融資」「投資」「保険」は、顧客のニーズをサポートする機能的なブロックに分解されます。

Vodacom  
金融サービスIT部門  
マネージング・エグゼクティブ  
Gustav Vermaas氏

フィンテックや小売業などの新規参入企業は、金融サービスへの事業拡大を通じて、収益源の多角化、新しいデータソースの入手、金融以外の中核サービスにおける不必要な手間を省くことができます。このため、これらの競合企業は、互いに結びついた商品・サービスのエコシステムを提供することが可能です。それらの商品・サービスは全て、統合され、直感的に操作可能なインターフェースを中心に設計されており、従来型銀行が提供する商品・サービスよりも顧客にとっては魅力的です（12ページ「DNAレポート：データ、ネットワーク、アクティビティ」参照）。

Booking.com、イケア、ウーバー、スターバックスなどのブランドも、金融サービスの分野に参入してきました。クレジット商品のほか、決済などのバンキングサービスを提供することによって、顧客体験から金融に関する不必要な手間を取り除こうとしています。そこで、大手小売業者とプラットフォームは、バンキング事業でシェアを拡大し、顧客体験型主導のエコシステムを展開すべく、フィンテック企業と手を組むことにしました。同時に、アマゾン、アップル、メタ、グーグルのビッグテック各社や、イケアなどの小売業者は、金融サービスを自社のコアプラットフォームに組み込む動きを見せています。Eコマース、インターネット検索、あるいはソーシャルメディアに根差した自社の基盤を発展させ、APIベースのオープンなインフラを持つプラットフォームを構築しようというわけです。

## 世界中の企業がスーパーアプリで成功した中国モデルを再現しようとしている スーパーアプリのグローバルな市場牽引力

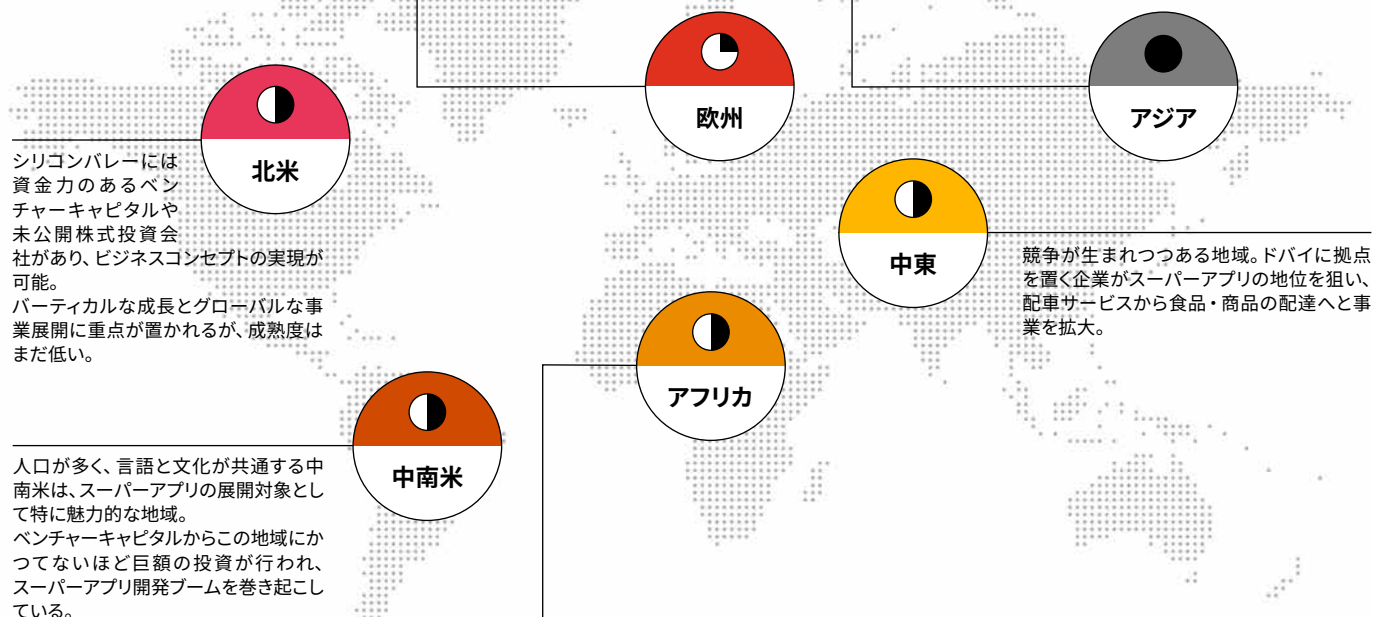
### 凡例：市場牽引力の成熟度

市場の成熟度は円形アイコンの濃淡で示されています。

- 大規模なアクティブユーザー基盤を持つ広範囲の市場牽引力
- ◐ 限定的な市場牽引力、または小規模なユーザー基盤

欧州は、スーパーアプリ提供レースで巻き返しを図ろうとしている。データ収集とプライバシー保護に関する法律、さらには言語や文化の障壁があるため、欧州でのディスラプションは相変わらず他所よりハードルが高いのが実情。

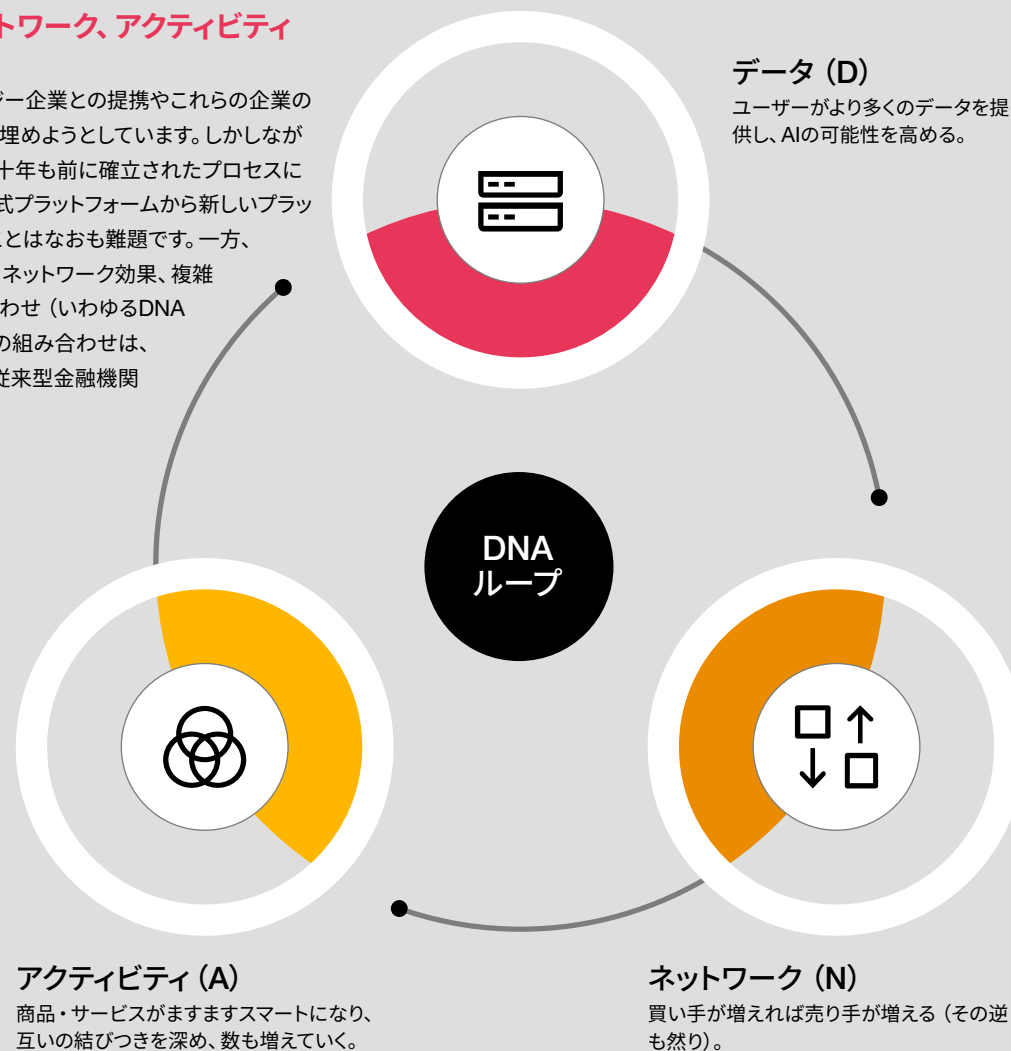
中国はスーパーアプリ発祥の地だが、中国での事業展開は難題。中国のテクノロジー部門は一極集中で競争がないため、中国市場におけるスーパーアプリの成功をアジア全体で再現することは困難。





## DNAループ：データ、ネットワーク、アクティビティ

世界中の銀行が、新しいテクノロジー企業との提携やこれらの企業の買収を通じてテクノロジーギャップを埋めようとしています。しかしながら、何年もかけて、場合によっては何十年前に確立されたプロセスに新しい技術を適用すること、そして旧式プラットフォームから新しいプラットフォームに情報を円滑に移行することはなおも難題です。一方、デジタル発祥の企業は、データ分析、ネットワーク効果、複雑に絡み合ったアクティビティの組み合わせ（いわゆるDNAループ）の恩恵を享受します。これらの組み合わせは、ますます大きなメリットを生み出し、従来型金融機関に対する競争上の脅威を高めます。



## リテールバンキングの 未来：5つのシナリオ

ここまでで明らかにしたトレンドは強いパワーを持っており、すでにリテールバンキング業界に影響を与え始めています。しかし、これらのトレンドはまだ初期の段階です。つまり、構造的に大きな影響が起きるのはこれからということです。これらのトレンドがどのように広がっていくかを予想するためには、その論理的帰結を想像することが必要です。私たちはこのようなアプローチを使って、これらのトレンドが極端な方向に進んだ場合、今後10年の間に未来のリテールバンキングエコシステムがどのような姿になるかを考え、5つのシナリオを作りました。実際には、これらのシナリオが組み合わさり、そこに地域差、マクロ経済的・地政学的要因も加わって、バンキング環境に影響を与えることとなります。





## フロントエンドの革命



フロントエンドの革命シナリオでは、組込型金融（非金融サービス会社が提供するフロントオフィスのバンキング商品・サービス）が発達し、金融サービスのバリューチェーンにおいてさらなる仲介者の排除が可能になります。その結果、ハイテク企業（ビッグテック各社と先進的フィンテック企業）や、これまで金融サービスとは無縁だった有名ブランドが、顧客との関係を活用して金融サービスを自社のプラットフォームに取り込むようになります。一方、銀行はミドルオフィスおよびバックオフィス業務、リスクマネジメント、資本市場業務を担います。

資金の豊富なテクノロジー、メディア、エンターテインメント業界の有力ブランドは高度な顧客体験とハイパーパーソナライズされたサービスを通じて、積極的に顧客関係をつかんでいきます。銀行業免許を持つ銀行と提携すれば、免許取得というハードルを越える必要もありません。

銀行業免許を持つ金融機関は一般に強い規制を受け、時代遅れのテクノロジーで対応しているため、フロントエンドの顧客体験の構築という観点では機動的に競うことが難しいかもしれません。しかし、従来型銀行は金融システムのインフラのバックボーンとして競争に加わり、認可を受けたサービス・商品を提供する公益的な役割を果たします。

10年前、ほとんどの金融機関は、消費者がいずれ携帯電話のデジタルウォレットで小売業者に代金を支払うようになるなどとは思ってもみなかったはずです。今後、組込型金融と暗号ウォレットの利用がどのように進化し、顧客体験を向上させるか。その可能性は無限大です。結果として、向こう5年から10年の間に金融サービスの地図はがらりと書き換えられ、今とは全く違ったものになる可能性が高いでしょう。

大手小売業者やビッグテックなど、銀行業免許を持たない全ての主要プレイヤーが、主要顧客に合わせた金融サービスを構築する能力を手にする可能性があります。したがって、このシナリオではますます多くの顧客がマルチプロダクト・エコシステムに引き寄せられていきます。消費者は好きな小売業者で必要な金融サービスを全て受けられるようになります。銀行にとって重大なのは、消費者が、銀行業免許を持つ大手金融機関と取引を行う必要がなくなる、あるいは取引しなくなる可能性があるという点です。同時に、オープンバンキングへの移行、組込型金融の普及、さらにはアプリと銀行口座をつなぐ預金アグリゲータのような金融インフラの整備も着々と進んでいきます。

今後はしっかりした資本の管理が大変重要になるでしょう。また、小売業者やテクノロジー企業との信頼関係を築くことも同じように重要です。これらの企業は、自社が接続している金融商品・サービスの安全性と安定性の保証を求めましょう。また、顧客のデータと資金の保護も確実にを行うよう要求すると考えられます。

“

金融サービスの未来の土台になるものは2つ。それは、エコシステムと組込型金融です。私たちにはツールとテクノロジーがあります。そして、アジアではすでにスーパーアプリが登場しています。問題は、お客様の真の関心事に対応するコネクテッド・エコシステムを私たちがどう構築するかです。

Google Cloud 金融サービス担当バイスプレジデント  
Yolande Piazza氏





## 勝者総取り

勝者総取りのシナリオでは、統合の波を受け、多くの銀行が手を組むこととなります。これは、バンキングを支配する可能性のある一握りのフィンテック企業や非従来型金融サービス企業と競うためです。結果として、少数の大手従来型銀行と少数のフィンテック企業がバンキングの世界を支配することとなります。テクノロジーに強いこれらの巨大企業は、規模に裏打ちされた競争優位性を生み出します。顧客は最も規模が大きく、最もパーソナライズされた便利なプラットフォームに引き寄せられます。そして、データのプライバシーや選択の余地には概して懸念を抱きません。

従来型銀行は収益性が低下するため、増大する固定費を分散させ、投資家の要求に応えるために統合を余儀なくされます。アーキテクチャを統一するとともに、真の意味で差別化された顧客体験の実現に向けて包括的なデータ連携を形成するために必要なテクノロジーに、場合によってはリスクを伴う巨額の投資を行えるのは最大手の銀行だけです。スケールがこれまで以上に重要になります。

同時に、ビッグテックや大手小売業者などの非従来型バンキング企業は、高効率のテクノロジー、豊富な顧客データ（およびそれを収益化する能力）、さらには他の事業部門からの利益で金融サービスを補う能力を携えて参入してきます。これらの新規参入者は、全領域を網羅する全面的な銀行業免許を申請し、独自の画期的なバリュープロポジション（自動化されたデジタルインターフェースを通じて提供される、廉価な、または無償のサービス）を開発します。これらのインターフェースは、バンキング商品・サービスの提供にとどまらず、ターゲット顧客の金融知識を広げる手助けをすることで存在価値を発揮します。小規模なフィンテック企業と成功したニッチバンクは、ビッグテックやメガバンクに吸収されます。

銀行は、規模を拡大して市場への浸透を図るため、合併・買収（M&A）の機会を探し続けます。ここ数年、銀行業界ではM&Aが活発化しています。そして今、M&A案件がさらに増える条件が整いました。新型コロナウイルス感染症のパンデミックが深刻化し

た時期に、銀行は配当の支払いができませんでしたが、貸倒損失がなかったため、多額の資金をため込むことができました。

それが大きな理由です。統合コストの低下とともにM&Aが活発化します。従来型銀行は、買収ターゲット候補とのスムーズな統合を促進するためのM&A能力を必要とするようになるでしょう。

銀行、そしてこのシナリオの中で金融サービスに積極的に参加する新しいハイテク企業は、市民の不信感や、最大手の企業が複雑になりすぎて收拾がつかなくなるという意見を克服する必要があります。結果として、これらの企業は、オペレーショナルリスクを的確にコントロールするためにオペレーションと顧客への提供価値を簡素化するとともに、「大銀行ほど社会の利益になり金融システムの強化につながる」という主張のもと、市民と立法者を納得させるものと考えます。





## プレイヤーの分散

プレイヤーの分散のシナリオでは、社会的信頼の低下と社会的分離の持続が、グローバルな規模を持つ金融機関に対する顧客の疑念を引き起こします。規制当局もまた、市場を断片化する国家主義的保護政策を通じて関与します。顧客や資産は、グローバルな銀行から、バランスシートも預金高も貸付枠も小さい地域密着型の銀行や専門的なマイクロニッチの銀行へと移ります。コアなバンキングテクノロジーにかかる固定費が下がることや、地元で銀行を利用するために比較的少額な割増料金を顧客が進んで支払うことを背景に、銀行業免許を持つ金融機関が増えます。国境を越えて活動する金融機関は少なくなります。

プレイヤーの分散のシナリオは、小規模な銀行、従来型銀行、そしてテクノロジー企業に影響を与えます。バリューチェーンが専門的な構成要素に分解されると、小規模な地域密着型金融機関が、顧客との関係全体を取り持つ地元または地域の信頼あるブラ

ンドを通じてバンキング商品を提供することができるエコシステムを発展させます。

勝ち組の銀行は、明確なターゲットセグメントを特定し、ニーズに合わせて一貫したサービスを開発することで、（全体の規模は小さいながら）最高の顧客体験に必要なテクノロジーに投資できるだけの十分なスケールを生み出します。APIや、ローコード／ノーコード技術によって、新しいデジタル商品のアジャイルな開発が可能になるにつれ、こうした新しいエコシステムにまつわるリスクを管理する責任を誰が負うかという点がますます重要な意味を持つようになります。

大手の従来型銀行は選択を迫られます。つまり、幅広い商品・サービスのポートフォリオを提供することによって特定のコミュニティに焦点を絞るか、それとも規模を拡大し、B2Bモデルを通じ

て他行にインフラとバックオフィス・サービスを提供するかです。例えば、大手銀行はリスクを分散させるため、手形交換サービスや統合型バランスシートサービスの提供が可能ですが、コミュニティに基盤を置く銀行が顧客接点を手にすることになります。

テクノロジー企業は、標準化されたプラットフォームとオープンインターフェースを提供し、複数の金融機関のサービスを統合するアグリゲータの役割を果たしたり、地元企業にクラウドベースのBank-in-a-Box（一体型銀行）サービスを安い固定費で提供したりします。中小金融機関の多くは、テクノロジーとプラットフォームを運用する機能を社内で開発・保守せず外注するため、サードパーティリスク管理が重要になります。





## 規制当局の監視再燃

規制当局の監視再燃のシナリオでは、安全で強固な金融システムを保証するために、規制当局がビッグテックその他の非従来型参入企業の波に対して積極的な対策を取ります。注意義務、顧客およびデータの保護、潜在的システムリスク、さらには公平な競争条件を巡る新たな懸念が、新しい規制につながる可能性があります。その結果、政治的な保護と規制による保護に後押しされた銀行の前には、信頼を回復し、金融商品・サービスの中心的提供者としての役割を取り戻す道が開けるでしょう。銀行は同時に、ESG、マネーロンダリング防止策、サイバーセキュリティ、データプライバシーの面でパフォーマンスを高める努力を倍加させます。

規制当局は顧客保護を明確な目標として掲げ、テクノロジーとサイバーリスク対応能力を拡大し、モニタリングと監視活動を強化するでしょう。政府の独占禁止政策により、テクノロジー企業は銀行業界から押し出され、参入障壁が高まります。競争相手は、あらゆる金融サービス免許を網羅する企業からのみ出現するようになります。また、規制の重圧は銀行の技術革新を困難にします。

企業が差別化を図る機会は小さくなり、商品・サービスの標準化が進みます。コンプライアンスと報告にかかるコストと事務的負担が増していきます。

利鞘が圧迫された結果、金融機関はコストを極端に気にするようになり、スケールアップのために統合を余儀なくされる可能性があります。と同時に、各社はサイバーセキュリティ、クラウドサービス、5G、AI、データを中心に、成長と投資の焦点を自国市場に絞ります。短命に終わったテクノロジープロバイダーとの経験を経て、一部の顧客が期待するようになった顧客体験を、金融機関が自ら提供しようとプロセスを再設計し、スムーズなデジタルでの接点を提供します。顧客体験のさらなる展開は、ゆっくりとしたペースで進むと思われます。





## 中央銀行デジタル 通貨の普及

中央銀行デジタル通貨（CBDC）の誕生に伴って現金の使用が徐々に減少すれば、分散型金融の発達とともに、破壊的な影響がバリューチェーン全体に連鎖していくでしょう（8ページ「分散型金融の基礎知識」参照）。初めに、デジタル通貨はB2B、B2C、C2Cの各セグメントで広く受け入れられます。次に、透明性を高めるために、これまで規制の網がかかっていなかったプライベートな暗号通貨エコシステムに対する規制当局の監視の目が強化され、マネーロンダリング防止法、テロ資金供与対策法により厳格な執行へと波及していきます。一部に未規制の暗号エコシステムが残るものの、それらも厳しく監視され、ニッチなオフリングとして存在するようになります。その他は禁止され、地下へと追いやられるでしょう。

従来型銀行は、基本的な銀行口座（顧客データと同じく従来型銀行が長年コントロールしてきた顧客関係の最強部分）を中央銀行に奪われ、結果として純利息収入を失い、利鞘が悪化します。従来型銀行は、コストがかさむ旧型テクノロジーから脱し、テクノロジーとオペレーションを変革してデジタル通貨を取り扱えるようにするために追加投資を行わなければなりません。多くの銀行は外注を選択しますが、それ以外の企業、特に大手銀行とビッグテック各社は、中央銀行の厳しい規制監視を受けながら、既存のサービス提供を継続するために、暗号エコシステムの有力企業買収に目を向けるでしょう。顧客接点の分野で非集中化を促進する重要なファクターは、データ、セキュリティ、計算能力、そしてアルゴリズムです。

“

銀行は、今後、顧客とどのような形でやり取りするかを考える必要があります。従来の関係の出発点である銀行口座の開設がなくなってしまったからです。私が従来型銀行のCEOだったら、顧客と関係をスタートさせ、彼らの資金の流れを可視化するいちばんいい方法である口座の開設がなくなるということは、非常に気がかりだと思います。顧客に何を提供すべきかも見極めにくくなりますから。

決済処理会社Adyen CEO  
Pieter van der Does氏

## 銀行のビジネスを再構築

### するための順応型戦略

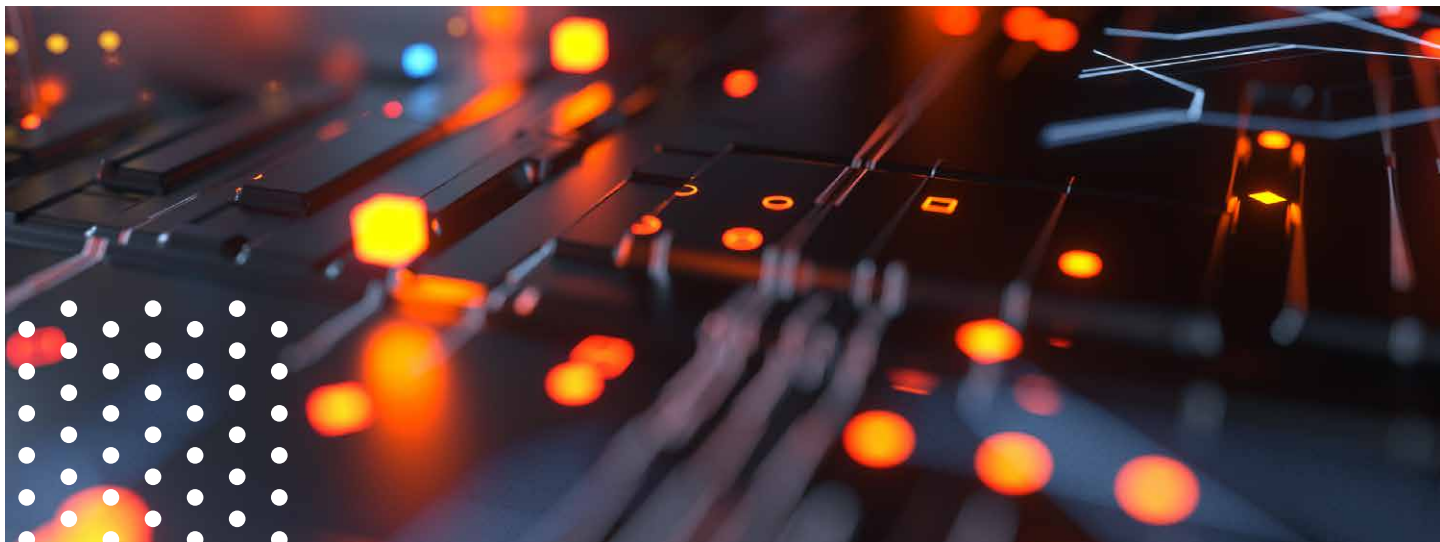
私たちが強調したトレンドとシナリオは、明確なメッセージを示しています。それは、銀行が存在意義を維持するためには目的の見直しが必要だということです。さらに、これらのシナリオは警鐘を鳴らす意味を持っていますが、銀行がトレードオフと行動計画を策定する際によりどころとなる、貴重な教訓でもあります。

これらのシナリオがどう展開していくかにかかわらず、一つだけ確かなことがあります。それは、結果として生まれる競争環境が現在とは根本的に異なるということです。どの企業にも大きな影響がありますが、特に従来型銀行への影響は大きいでしょう。これらの銀行は、かねてから重要だった優先課題に注力しなければなりません。しかし、多くの銀行にとってそれらの優先課題はつかみ所がないということが分かりました。これらの優先課題（テクノロジー主導のトランスフォーメーション、顧客志向へのデータ活用、幅広い信頼）はますます急を要します。

**テクノロジー主導のトランスフォーメーション。**リテールバンキングの世界に新しいテクノロジーとビジネスモデルが登場します。したがって、この壮大な破壊的変化の時代に成功するのは、組織化さ

れ、イノベーションに対応できるように設計された金融機関です。

近代的なコアテクノロジーに投資してこなかった金融機関は、開発する能力とそれを反復する能力、そして最終的にスケールアップと効率化を図る能力を確実に手にするために、内部構造とテクノロジーを再構成する必要があると思われます。それは、従来型リテールバンキングへの脅威が高まるからです。また、デジタルトランスフォーメーションを加速させるためには、従来型金融機関がデジタル化を拡大する前に旧型システムのクリーンアップに労力を集中させてきたような、これまでのオペレーティングモデルを変更することも必要です。デジタル展開が遅れば、市場への投入やコンプライアンスの形成までに時間がかかる懸念があります。この取り組みには、ノンバンクレンダー、テクノロジー企業、フィン



テック企業との間で提携関係を確立し、顧客体験とバリューチェーンにおける銀行の存在意義を再び高めることが含まれます。

競争相手であるフィンテック企業やビッグテック各社に対処する際には、テクノロジーとデータ機能が重要な成功要因になるでしょう。旧型システムへの依存度を下げ、運用効率を高め、これ以上ないほど正確な情報を規制当局に提出するのです。

**顧客志向へのデータ活用。**リテールバンクは、自社が顧客にもたらす価値に重きをおかなければなりません。顧客の嗜好の変化やテクノロジーの成熟を受け、リテールバンクは従来のバンキングサービスの先を見据え、ますます幅広い顧客ニーズに応えつつ、サービスを刷新する必要があります。

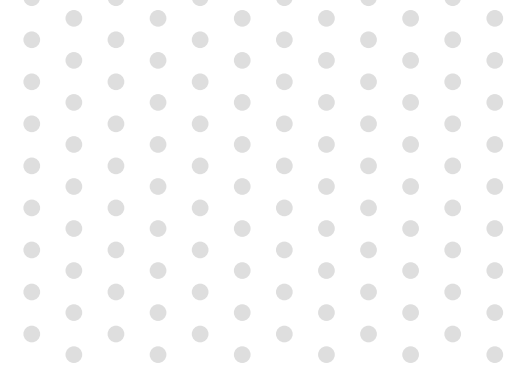
データマネジメント機能とデータ分析機能の構築は、利便性の高い顧客中心のサービスとアドバイスの提供を通じて、組込型金融の「あらゆる即時対応」に価値を生み出します。これは、マネーロンダリング防止、本人確認義務 (KYC)、マーケットコンダクトといった難しい分野において、優れたインサイトを通じたリスク低減とコンプライアンス形成までの時間短縮に役立ちます。

しかし、豊富なデータに基づく有益なデータ機能は、クラウドや画期的なサードパーティソリューションの使用を阻み、企業によってはインフラを構築するだけでも長い時間がかかるかもしれません。このプロセスを加速させようとするリーダーの優先課題として挙げられるのは、顧客インサイト、提供サービス、機能、人材、文化が結びついた、デジタル主導、データドリブンの組織を、順応性の高い自社ならではの形で形成することを目的として、今以上に強力な銀行全体のデータガバナンスを構築し、優れたデータサイエンティストを採用することです。

**幅広い信頼。**信頼はリテールバンクにとって、今もお最も価値のある基盤です。同時に、全世界でESGに関する指令の導入が進むとともに、金融サービスへの監視の目が厳しくなるでしょう。銀行は、企業、政府、監督機関との連携を強化すること、創造的にかつ慎重に顧客をサポートすること、評判、コンプライアンス、リスクカルチャーに投資すること、そしてデータを保護し、金融犯罪撲滅に向けて政府を後押しすることによって信頼を構築すべきです。と同時に、デジタルID保護サービス、暗号資産やその他のデジタルアセットのためのデジタル貸金庫など、信頼に結びつく商品・サービスを開発することが望まれます。

規制や会計基準といった長年のテーマに加え、報告義務には、規制当局による監視の大幅な強化という一面が含まれるため、専用のコストとリソースの投下が必要です。銀行は同時に、金融環境や景気の悪化に対処するための変更予算の増額、今後10年間に変更コストと運用コストを押し上げることが予想されるESG、サイバー犯罪、金融犯罪などの新規制基準に関わる将来的なコストのための予算確保が必要になることを見込んでおくべきです。

業界の未来は誰にも予想できません。しかし、一つだけ確かなことがあります。それは、行く手に控える課題を考えたとき、あらゆる規模の金融機関が、顧客に提供する価値と、社会そして新しいバンキングエコシステムの中で自らが果たしたい役割の両方を再考しなければならないということです。時間はありません。業界のトランスフォーメーションはすでに始まっています。業界のリーダーたちが旗幟を鮮明にし、大胆な投資を実行するまでに残された時間は、思ったより短いのです。



## PwCグローバルネットワーク



### **Eugénie Krijnsen**

Industry Lead, Financial Services  
Partner, PwC Netherlands  
+31 88 792 3698  
eugenie.krijnsen@pwc.com



### **Roberto Hernandez**

Transformation  
Principal, PwC US  
+1 940 367 2386  
roberto.g.hernandez@pwc.com



### **Kurtis Babczenko**

Global Banking and Capital Markets Leader  
US Finance Transformation Leader  
Principal, PwC US  
+1 630 710 2755  
kurtis.babczenko@pwc.com



### **John Garvey**

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

## Regional contacts

---

### Europe, the Middle East and Africa

---

#### **Rima Adas**

EMEA Financial Services Leader  
Partner, PwC Luxembourg  
rima.adas@pwc.com

---

### Asia-Pacific

---

#### **John Dovaston**

Asia-Pacific Financial Services Leader  
Partner, PwC Australia  
john.j.dovaston@pwc.com

# 謝辭

## Retail Banking 2025 and Beyond contributors

### Guidance and planning

#### Strategy&

Jeroen Crijns, Partner, PwC Netherlands  
Eliza Zisopulu, Director, PwC Netherlands

#### PwC

Thomas Rijneveld, Partner, PwC Netherlands  
Bauke Sprenger, Partner, PwC Netherlands  
Joseph Ruppert, Director, PwC US  
Guru Jeyachandran, Senior Manager, PwC Netherlands  
Christian Lieverse, Senior Manager, PwC Netherlands  
Will Peri, Senior Manager, PwC US  
Roderik Luteijn, Manager, PwC Netherlands  
Valentina Tan, Manager, PwC Netherlands  
George Chatsios, Senior Associate, PwC Netherlands  
Jos Hessels, Senior Associate, PwC Netherlands  
Petra Neijmeijer, Senior Associate, PwC Netherlands

### Additional contributors

Julie Nguyen, Director, PwC US  
Tom Kroes, Senior Manager, PwC Netherlands  
Ajay Vasudevan, Senior Manager, PwC US  
Justin Heini, Senior Associate, PwC Netherlands  
Cas Lammers, Senior Associate, PwC Netherlands

### Future of Industries: Retail and Commercial Banking

Darshan Chandarana, Partner, PwC UK  
Colin Heath, Partner, PwC Australia  
Holger Kern, Partner, PwC Germany  
Costa Natsas, Partner, PwC South Africa  
Dean Nicolacakis, Principal, PwC US  
Paula Pereira, Partner, PwC Canada  
Francois Prinsloo, Partner, PwC South Africa  
Luis Ruivo, Partner, PwC Brazil  
Philipp Wackerbeck, Partner, PwC Germany

Rahul Wadhawan, Principal, PwC US  
Daisuke Yabuki, Partner, PwC Japan  
Henri Arslanian, Director, PwC Hong Kong  
Jim Christodouleas, Director, PwC Australia

### Future of Retail Banking: Global working group

Sebastian Marek, Partner, PwC Germany  
Stephanie Williams, Partner, PwC US  
Annie Zou, Partner, PwC China  
Thely Nguyen, Director, PwC Australia  
Joseph Ruppert, Director, PwC US  
Lisa Schöler, Director, PwC Germany  
Jordana Garcia, Senior Manager, PwC Brazil  
Will Peri, Senior Manager, PwC US

# 日本のお問い合わせ先

**PwC Japanグループ**

[www.pwc.com/jp/ja/contact.html](http://www.pwc.com/jp/ja/contact.html)



**加藤 雅也**

PwCアドバイザリー合同会社  
パートナー

**山根 祥**

PwCコンサルティング合同会社  
パートナー

**矢吹 大介**

PwCコンサルティング合同会社  
パートナー

[www.pwc.com/jp](http://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、ディールアドバイザリー、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10,200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構築し、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152カ国に及ぶグローバルネットワークに約328,000人のスタッフを擁し、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](http://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2022年7月に発行した『Five scenarios for the future of retail banking: Building strength amid transition』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。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.co.nz/insights-and-publications/2022-publications/retail-banking-2025.html](http://www.pwc.co.nz/insights-and-publications/2022-publications/retail-banking-2025.html)

日本語版発行年月：2022年10月 管理番号：I202208-01

©2022 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](http://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.