



金融業界における グローバル展望 2023

不確実な時代を勝ち抜く
デジタル戦略

著者



Shanker Ramamurthy

Managing Partner,
Global Banking & Financial Markets
IBM Consulting
(IBM コンサルティング、
マネージング・パートナー、
グローバル・バンキングおよび
フィナンシャル・マーケット担当)
sramamur@us.ibm.com
linkedin.com/in/shankerramamurthy

IBM コンサルティングにてグローバル・バンキングおよびフィナンシャル・マーケット担当のマネージング・パートナーを務める。中でもコア・バンキングのモダナイゼーション（最新化）と決済のトランスフォーメーションを中心に取り組む。「IBM アクセラレーション・チーム」のメンバーでもある。複数の特許を持つ著名なソート・リーダーで、ホワイト・ペーパーも数本執筆。金融専門誌ユーロマネー（Euromoney）により世界で最も影響力の大きい金融サービス・コンサルタント 50 人の 1 人にランクされている。

John J. Duigenan

General Manager,
Financial Services Industry
IBM Technology
(IBM テクノロジー、
ゼネラル・マネージャー、
金融サービス担当)
john.duigenan@us.ibm.com
linkedin.com/in/duigenan

IBM グローバル・インダストリーズ (Global Industries) で金融サービス・セクターを担当するゼネラル・マネージャー。金融セクター全般でお客様が直面する課題をサポートし、IBM テクノロジーがふさわしい価値を提供できるよう努めている。主導するチームとともにお客様と緊密に連携して、業界特有のユースケース（活用事例）を基に IBM のテクノロジーやソリューション、成果物の活用方法を紹介している。ユースケースを通じて課題との関連性が明確となり、再活用を広げ、お客様の参考例となる。IBM ディスティンゲイテッド・エンジニア（DE、技術理事）として、現場実務にも積極的に関わり、技術者としての範を示している。1998 年の IBM 入社以来、製品のライフサイクル全般にわたって、技術・ビジネスの両面でさまざまな役割を担い、開発からサービス、販売、テクノロジーまで幅広くリーダーシップを発揮してきた。数十億ドルに上る、お客様の変革プログラムの責任者も務める。ニューヨーク市在勤。

協力者



Anthony Lipp de Faiote

Global Strategy Leader,
Banking and Financial Markets
IBM Consulting
(IBM コンサルティング、
グローバル戦略リーダー、
バンキングおよびフィナンシャル・マーケット担当)
anthony.lipp@us.ibm.com
linkedin.com/in/lippanthony

Kwafo Ofori-Boateng

VP & Senior Partner,
Banking Cluster Leader
IBM Consulting
(IBM コンサルティング、
VP 兼シニア・パートナー、
バンキング・クラスター・リーダー)
kwafo@ibm.com
linkedin.com/in/kwafo-ofori-boateng-123a345

Pablo Padin Fabeiro

Partner,
Client Partner
IBM Consulting
(IBM コンサルティング、
パートナー、
クライアント・パートナー)
pablo.padin@es.ibm.com
linkedin.com/in/pablo-padin-224a261a

Judith Pinto

Managing Director,
Distinguished Industry
Banking & Financial Markets
IBM Consulting, Promontory Financial Group
(IBM コンサルティング、
プロモントリー・フィナンシャル・グループ、
マネージング・ディレクター、
ディスティングイッシュト・インダストリー・
バンキング & フィナンシャル・マーケット担当)
jpinto@promontory.com
linkedin.com/in/judith-pinto-801665

Pablo Suarez

Managing Partner,
Financial Services
IBM Consulting EMEA
(IBM コンサルティング EMEA、
マネージング・パートナー、
金融サービス)
pablo.suarez@us.ibm.com
linkedin.com/in/pablosuarez

Likhit Wagle

Managing Partner,
Financial Services
IBM Consulting EMEA
(IBM コンサルティング EMEA、
マネージング・パートナー、
金融サービス担当)
Likhit.Wagle@uk.ibm.com
linkedin.com/in/likhit-wagle

Diane Connelly

Global Research Leader Banking
and Financial Markets,
IBM Institute for Business Value
(IBM Institute for Business Value、
グローバル・リサーチ・リーダー、バンキング
およびフィナンシャル・マーケット担当)
diane.connelly@us.ibm.com
linkedin.com/in/diane-connelly-ibv

Connor Loessl

Senior Managing Consultant,
Core Banking & Payments
IBM Consulting
(IBM コンサルティング、
シニア・マネージング・コンサルタント、
コア・バンキング & ペイメント担当)
celoessl@us.ibm.com
linkedin.com/in/connor-loessl-83168851

Paolo Sironi

Global Research Leader Banking
and Financial Markets,
IBM Institute for Business Value
(IBM Institute for Business Value、
グローバル・リサーチ・リーダー、バンキング
およびフィナンシャル・マーケット担当)
paolo.sironi@de.ibm.com
linkedin.com/in/theptionsironi

日本語翻訳監修



岡田正雄

IBM コンサルティング事業本部
ストラテジックセールス
金融統括リーダー
金融ソートリーダー
mokada@jp.ibm.com
linkedin.com/in/ 正雄 - 岡田 -200a8545

渡辺直子

IBM コンサルティング事業本部
金融サービス事業部
金融ビジネス・ソリューションズ
営業推進 部長
wnao@jp.ibm.com



目次

- 02 はじめに
- 03 エグゼクティブ・サマリー
- 05 唯一確実なことは先行きが「不確実」だということ
- 13 ビジネスモデルの変革が成長と業績を左右する
- 23 コストと効率性を見直し、成長と変革に投資する
- 29 リスク、コンプライアンス、法規制をめぐる新たな動き
- 37 最新のビジネス・アーキテクチャーの下でオペレーションを変革する
- 39 アクション・ガイド

はじめに

例えば、車が走行中にタイヤ交換することは、どれほど困難だろうか。そんな離れ業はどうして不可能だと言う人もいるだろう。金融機関がこの数十年実行しようとしてきたのは、まさにそういうことだ。

今に至る険しい道のりだ。地政学的な不確実性によって市場は動揺し、調整局面に陥っている。顧客の要求も高まっている。サステナビリティへの活動には、現実のデータを踏まえた透明性の向上が求められている。金融業界の経営層はこうした変化に対し後手に回らないよう投資を積極化し、即応性を高めている。

デジタル基盤の整備やデジタル・トランスフォーメーション（DX）に取り組む金融機関は多いが、その目的は競合相手に後れを取らないためだけではない。これからの金融業界・市場では、回復力の強化がより健全な業績に結びつくのであり、そのためにはデジタルが欠かせないという認識があるからだ。着実かつ迅速にビジネスを進めるためには、俊敏性とリアルタイム・データへのアクセスが不可欠であり、そのために堅牢なハイブリッドクラウドを足場にして、人工知能（AI）と自動化をフル活用する。機能分割されていない旧来型アーキテクチャーと同様に、従来のビジネスモデルは設計上、高度にデジタル化された経済や消費者を想定していない。

IBM のバンキング・フィナンシャル・マーケットのエキスパートは毎年、銀行戦略の最新動向から世界の業界環境まで幅広く考察を重ねている。主要金融機関はどういった投資を行っているのか。顧客が学んだ教訓とは何か。将来につながる新たなうねりはどこにあるのか。こうした多岐にわたる内容をすべて踏まえ、「IBM Institute for Business Value (IBV)」は、本レポート「金融業界におけるグローバル展望 2023」をまとめた。

今年版では、世界を引き続き脅かす「不確実性」について分析する。また、「成長と業績」「リスクとコンプライアンス」「コストと効率性」に影響する新たな要因や今後必要となる戦略についても論じる。金融機関はこの困難を耐えしのげば、一段と強じんな体質に生まれ変わることができる。同様の困難に直面する他業界の手本ともなり得るだろう。

本レポートがこの1年、皆様の組織戦略を検討するための土台となり、革新を実現する一助になると信じている。

Shanker Ramamurthy

IBM コンサルティング、
マネージング・パートナー、
グローバル・バンキングおよび
フィナンシャル・マーケット担当

John Duigenan

IBM テクノロジー、
ゼネラル・マネージャー、
金融サービス担当



エグゼクティブ・ サマリー

ビジネス・
トランスフォーメーション
(BX) であれ、DX であれ、
変革を進めるに当たって
「顧客体験や従業員体験を
向上させることができるか」
という問いを常に念頭に
置かなくてはならない。

- 先行き不透明な中で金融機関は必要に応じて柔軟に対応することが求められている

ハイブリッドクラウドとデジタルを活用したビジネスモデルとアーキテクチャーによって、柔軟性は実現される。従来のビジネスモデルや機能分割されていない旧来型アーキテクチャーでは、データやAIの利用が制約される。

- 業績を向上させる鍵の1つは、ビジネスとテクノロジーの両部門のリーダーが対等の立場で役割を果たすことである

テクノロジー部門のリーダーは、企業戦略の策定プロセスに積極的に関与すべきだ。この10年間に業界全体で収益は低迷した。業務の在り方を変えることが、有効な解決策となる可能性がある。

- 次の連鎖的な金融危機はオペレーションが起点となる懸念がある

デジタルによって「企業同士」「企業と顧客」の相互接続が進む中で、デジタル基盤の安全性がかつてないほど重要になっている。



唯一確実なことは先行きが「不確実」だということ

比較的安定した状態が10年以上にわたって続いた世界経済と資本市場は、一転して変化と不確実性に覆われている。こうした状況はしばらく続き、金融業界は2023年も急速に変化し続けるだろう。

2022年に世界経済が動揺した背景には、地政学的な紛争やサプライチェーンの混乱、急激なインフレ、リストラなどさまざまな要因がある。金融機関は多くの場合、そうした混乱のただ中で風圧にさらされ続けている。混乱の中核要因に切り込むのか、そこから派生した数々の問題に対処するのか。そのいずれにしても、金融機関に求められるのは、構造的弱点を克服し、安定軌道への道を探ることだ。しかも、時間は限られている。世界が激動し続けている難局にあっても、取り組まねばならない課題だ。



はじめに

エグゼクティブ・サマリー

唯一確実なことは先行きが「不確実」だということ

ビジネスモデルの変革が成長と業績を左右する

コストと効率性を見直し、成長と変革に投資する

リスク、コンプライアンス、法規制をめぐる新たな動き

最新のビジネス・アーキテクチャーの下でオペレーションを変革する

アクション・ガイド

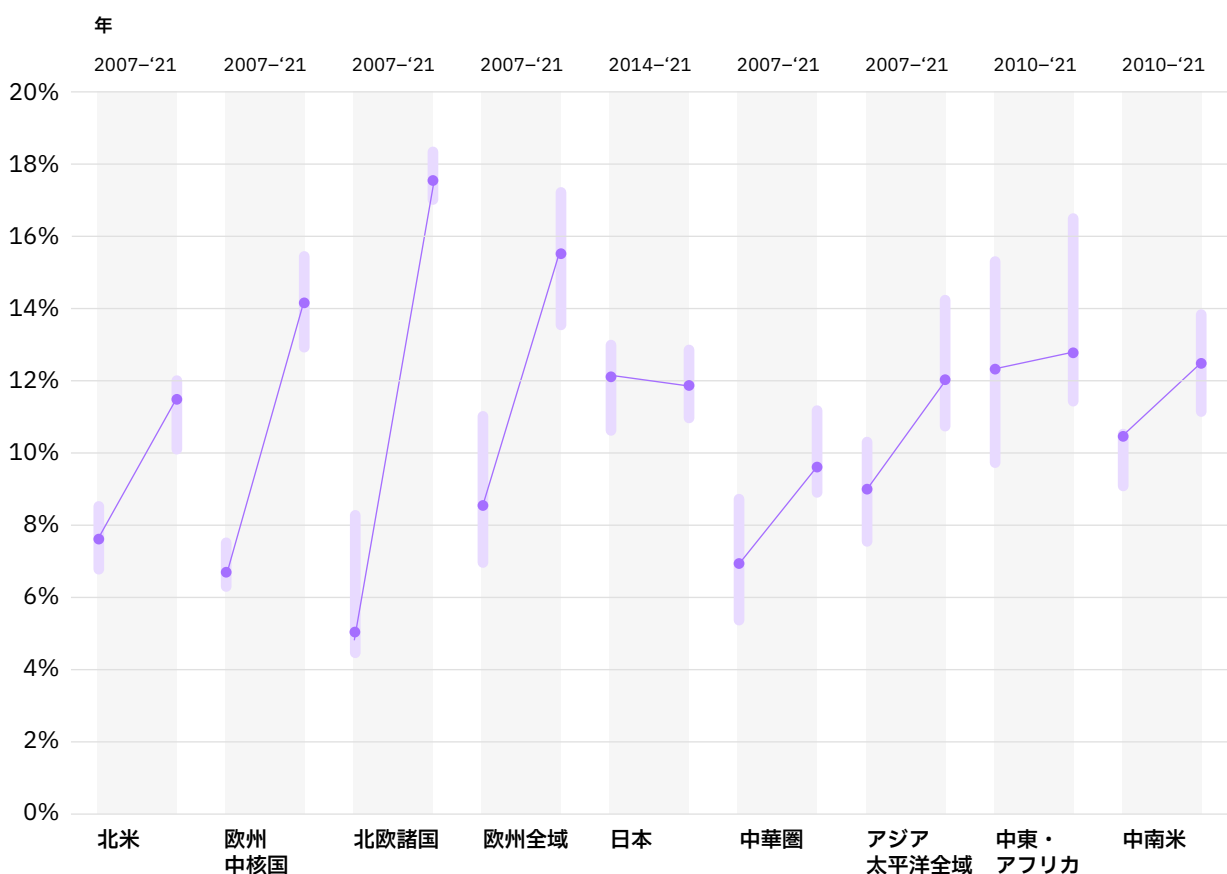
金融機関が 2023 年に対応を迫られる 4 つの課題

資金調達コストが上昇する中で自己資本を維持しながら（図 1 参照）、変革のために投資し、それによって不確実性を乗り越え、体質強化を図るにはどうすればよいのか。金融機関の経営層は対応を迫られている。

図 1

普通株式等 Tier 1 資本 (CET1) は 当局の規制要件に従い世界的に増加

銀行のリスク・アセット (RWA) に対する
自己資本比率



各地域の総資産上位 25 位までの銀行に関する CET 1 の中央値と
第 1 四分位数、第 3 四分位数の 5 年平均値

注：2007 年以外は単年

出典：S&P Global、IBM Institute for Business Value

金融機関のリーダーは次の4つの課題に的確に対応することが期待される。

1. マクロ経済の緊張

マクロ経済の緊張を端的に示すのは、急激なインフレ進行であり、主要中央銀行は利上げで対応した（中国と日本を除く）。¹ 景気後退を伺う局面を迎えつつも、利下げに急に反転させるのは難しく、今後の金融政策に不透明感が強まっている。また、金融市場ではボラティリティーが戻っている。

2. 地政学的な不確実性

経済の分断によりバリュー・チェーン*の回復力が試されている。同時に、さまざまな地域や経済セクターをまたがって金融リスクが高まっている。グローバル化はコスト削減を後押ししたが、脱グローバル化はコスト増につながり、インフレ圧力を高める。金融機関の顧客ニーズも変わっていくだろう。

3. 新たな競争相手

デジタルが顧客に浸透するにつれ、伝統的な金融機関の取り組みの遅れが露呈し、その隙をついてデジタル技術を武器にした新たな競争相手が顧客を取り込み、収益を奪いにかかっている。伝統的な大手金融機関のビジネスモデルや業務モデルは、旧態依然で俊敏性に欠け、足かせとなっている。こうしたモデルの多くは、急速に発展する技術によって速さに対応できるようになった、はるか以前に設計されたものだ。

4. サステナビリティ

環境問題に対する意識の高まりを受けて、ビジネスや経済活動面でも必要に応じてさまざまな制約が新たに課されてきた。サステナビリティの取り組みでは、銀行がソリューションづくりには不可欠な役割を果たし、新たな収益機会を見いだせる可能性もある。半面、これまでにないリスクや複雑なコンプライアンス要件への対応も迫られることになる。ビジネスの損得だけでなく、地球規模の利益を考慮して、細心の注意をもって対応していくことが必要だ。

以上の4点についてさらに詳細に見ていきたい。

マクロ経済の緊張で 変化に一段と拍車

2022年に急速に高まったインフレ圧力は、各国中央銀行の当初の見方に反して一時的現象にとどまらなかった。こうした中で利上げの口火を切ったのは、米連邦準備制度理事会（FRB）だ。米国経済は当時、実質GDPの伸びが停滞し、利上げがさらに景気を冷え込ませるリスクもあったが、それも承知の上で決断した。欧州中央銀行（ECB）も後に続いた。ロシアのウクライナ侵攻に伴いエネルギー供給が逼迫（ひっぱく）し、景気後退の懸念が広がる中であえて利上げに踏み切った。これに対し、中国人民銀行（中央銀行）は逆に金利を一段引き下げた。製造業主導からサービス業を中心とする経済構造へ転換を図る中で、低迷する住宅市場を下支えする措置の一環だった。

* バリュー・チェーンは企業による製造・流通・販売など、さまざまな活動を価値創造の一連の流れとして捉える考え方。全体を俯瞰（ふかん）的に可視化・分析することで課題の把握や経営戦略などに役立てる

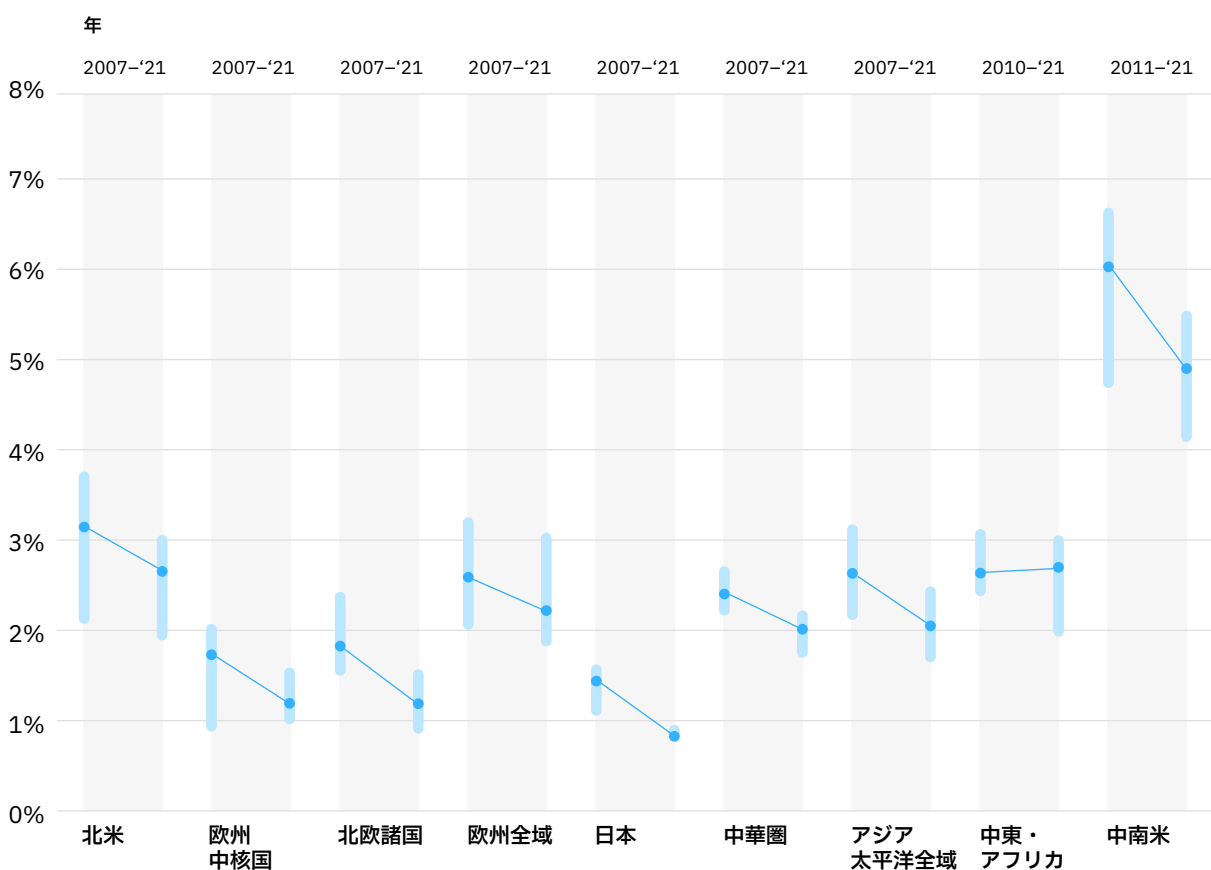
2023 年は各国経済が景気後退に陥るリスクもあるが、それでも中央銀行が再度利上げに動く可能性はあるだろうか。金融機関にとって金利上昇は、過去 10 年縮小が続いた利ざやの拡大という恩恵をもたらす(図 2 参照)。特に個人・法人向け融資を主力業務と

する場合はメリットが大きい。半面、利上げが景気後退につながれば、信用リスク懸念が高まるほか、業務コストの負担増を招き、金融仲介サービスに伴う利益のほとんどを相殺しかねない。

図 2

金利低下に伴い純利息マージン (NIM) は世界的に落ち込み、無利子預金の伸びが加速

総資産に対する純利益率で示す銀行与信業務の収益性



各地域の総資産上位 25 位までの銀行に関する NIM の中央値と第 1 四分位数、第 3 四分位数の 5 年平均

注：2007 年以外は単年

出典：S&P Global、IBM Institute for Business Value

新たな競争相手の追い風となっているのは、新型コロナウイルス感染症のパンデミックを機に広がった大きな変化、すなわち、消費者によるデジタル金融サービスの利用が拡大していることだ。

地政学的リスクが経済の逆風に

地政学的な緊張が高まり、社会的自由と各国の交易が脅かされている。特に、次のような現象が際立っている。

脱グローバル化。地政学的リスクが高まる中、各国は国民の懸念に応え、自国経済を保護するため、戦略性の高いテクノロジーについて反トラスト政策を強化したり、関税を引き上げたりする措置を講じた。こうした脱グローバル化の拡大とともに人件費は押し上げられ、サプライチェーンは非効率化するだろう。AIや自動化を強化すれば、銀行をはじめ企業全般に、顧客対応コストを削減できる可能性がある。さらに、さまざまな困難に備えるため、組織の回復力を維持し、セキュリティ対策への投資を怠らないことが求められる。

軍事的対立の激化。ウクライナ戦争が長期化の様相を見せている。戦争終結へ向けた解決策が近い将来まとまったとしても、欧州のエネルギー需給は供給側の思惑や資源の希少性に大きく翻弄され、価格も当面は高止まりを余儀なくされるだろう。

エネルギー価格の動向が財・サービス価格にも波及し、欧州大陸のみならず、他地域の経済競争力にまで影響する可能性がある。国家主権が脅かされ、サプライチェーンの回復力に懸念が生じる中、クラウドやオンプレミス（自社施設内のサーバーによるシステム運用）の環境を管理する上で、セキュリティを強化した、新たなアプローチが求められている。

経済対立。世界の2大経済大国、米国と中国による覇権争いは今後も、さまざまな分野をめぐるべく続く可能性がある。その範囲は、工業製品をはじめ、AIの大規模展開や、中央銀行デジタル通貨（CBDC）を活用した資金供給手法の見直しにまで至るだろう。世界は相互協力よりも開かれた競争へ軸が移り、これまでの戦略を慎重に軌道修正しつつある。

各国の金融監督当局は地政学的リスクに対し、さまざまな対策を講じている。クラウド・サービスでデータ主権*が担保されているかに目を凝らしているほか、国民のデータやプライバシーの保護を強化するよう求めている。2023年の銀行収益は、地政学的な不安定化がコスト要因となり、下押し圧力が強まる見通しで、銀行は投資内容の再検討を迫られる可能性がある。

「新たな」競争相手が迫る 「新たな」挑戦

新たに台頭している競争相手は、フィンテック（金融とITを融合したサービス）のスタートアップやテックフィン（金融サービスを展開するIT企業）だ。低コストで質の高い顧客体験を武器に、既存金融機関の脅威となりつつある。競争の激化に伴い利益幅の圧縮が加速し、従来型サービスを展開する金融機関は新たな収益機会を奪われつつある。

新たな競争相手の追い風となっているのは、新型コロナウイルス感染症のパンデミックを機に広がった大きな変化、すなわち、消費者によるデジタル金融サービスの利用が拡大していることだ。伝統的な金融機関もDXを早急に進めようとしているものの、思うように進んでいない。テクノロジーやビジネス、人材面の課題に取り組もうとしても、時代にそぐわないアーキテクチャーや業務モデルが足かせとなっている。対照的に、デジタル技術を得意とする新規事業者は新たな金融サービスで攻勢をかけている。

デジタル技術は今後も、消費者の行動をさまざまに変えていくだろう。ただ、金融商品に関する投資判断に関しては、デジタルサービスを使って独力でやりたいと考える人ばかりではない（専門家による投資助言を必要とする高齢者や資産家もいる）。このため、いずれの金融機関・事業者にとっても、「人」と「デジタル」のバランスを最適化した、金融サービスのハイブリッド・モデルの確立が課題となっている。

* データ主権とは自国のデータを国内で管理すること

「不確実性が ニューノーマルになっている」⁴

国際通貨基金（IMF）、マネージング・ディレクター
Kristalina Georgieva 氏

新たな競争相手の台頭によって、伝統的な金融機関との人材獲得競争も激化している。パンデミックを経て、働く場所や働き方に対する人々の意識も変わった。銀行がビジネスや業務を顧客中心のモデルに変えようとするなら、従業員体験を向上させることが不可欠となる。よりよい顧客体験と従業員体験は表裏一体の関係にあるためだ。優秀な人材を取り込もうとするデジタル企業は今後ますます増えていく。銀行はすぐにでも業務モデルを見直し、人材確保へ取り組むことが必要となるだろう。

サステナビリティが ますます大きな課題に

気候変動に対する関心が、企業やその利害関係者、さらには社会全体で高まっており、サステナビリティへどう取り組むべきかが、かつてないほど強く意識されている。実効性が高く、現実的なサステナビリティ戦略が不可欠だ。

サステナビリティ投資が今後5年間、業績向上につながると予想する最高経営責任者（CEO）は、83%に達する。²一方で、57%は「投資利益率（ROI）と経済的利益が明確でないこと」が大きな課題であるとし、「データに基づく洞察が不足している」との指摘も44%あった。³

金融機関は他業界によるESG（環境・社会・企業統治）の取り組みについて透明性を注視している。主に融資が、金融機関のESG対応の一環でもあることから、その透明性が活動の鍵を握ることになる。この結果、金融機関によるESG注力は、あらゆる企業の意思決定にも影響を与えることになり、財務面で短・中期的に価値をもたらす。つまり、顧客企業と同じ課題に銀行の経営層も取り組むということだ。

サステナビリティ指向のデータ・プラットフォームを連携・統合させることによって、金融エコシステムは透明性の高い、標準化された情報交換の場を提供することが可能になる。こうして、個別企業のサステナビリティ活動はもとより、地球規模の価値創造を図ることができるようになる。

堅固なデジタル基盤を構築し 不確実性に立ち向かう

テクノロジーは、今高まっている不確実性への不安を和らげ、新たな収益機会を切り拓く手段となる。ただ、DXを推進すれば、簡単に大きな成果が得られるというわけではない。

テクノロジーの中で金融機関が戦略的に投資を集中させてきたのは、クラウドだ。しかし、コスト安という理由でパブリッククラウドを安易に選択すると、得られた価値が帳消しになることもよくある。クラウド・プロバイダーの力が増すにつれ、監督当局は監視を強め、システミック・リスク*が意識されるようになった。データ主権に関する懸念も表面化している。こうして、金融機関の経営層はテクノロジー投資の経済モデルを見直す上で、ハイブリッドクラウドの活用が不可欠だとの認識に至ったのだ。

ハイブリッドクラウド戦略は、データとAIを活用し、新しい発想や業務手法、ツールを組み合わせ、開発プロセスを簡素化し、加速する。これによって業務スピードと柔軟性が高まり、さまざまな混乱を乗り越えることが可能となる。旧来のシステムにこだわる理由などもはやない。

今後、不確実性に対処するには全面的な変革が必要となる。CEOや取締役がこの取り組みを主導することが成功に不可欠である。では、銀行経営層が戦略を策定・実行するために何が重要となるのか。以下の論点を踏まえながら考察していく。

- ビジネスモデルを転換し、他社との競争が厳しさを増す中でも、顧客に期待以上の満足を提供することによって、成長と業績を高める
- コストと効率性を見直し、デジタル技術の力を活かして成長と変革を促進する
- リスクとコンプライアンスのギャップを解消し、新たな法規制に対応する
- 銀行のビジネス・アーキテクチャーを転換して競争力を高める

* システミック・リスクは決済システムの機能不全が金融機関全体に波及するリスクのこと

ハイブリッド クラウドが 重要である理由

金融機関はハイブリッドクラウドの技術・手法を導入することで、オペレーションを総合的に管理できるようになる。具体的には、アプリケーション・プログラミング・インターフェース（API）*、マイクロ・サービス**、コンテナ、開発と運用を一体的に進める DevOps（デブオプス）、サイト・リライアビリティ・エンジニアリング（SRE）*** などだ。これによって、価値創造につながる4つの手段が可能となる。

- アプリケーション開発を簡素化・迅速化する
- オンプレミスやパブリッククラウド、エッジなど、相互接続されたデータセンター内の互換性のあるプラットフォームに、アプリケーション・コンポーネントを導入する
- 実装するすべての場所でセキュリティーやガバナンス、オペレーションの整合性をとり、回復力を高める
- オープン・テクノロジーとエコシステムを使って標準化を進め、スキル要件も簡略化する

その結果、ビジネスに関するさまざまなアイデアは、考えるスピードで具体化も進められ、運用段階では自動化が導入できる。重要なのは、価値実現の手段が「インフラストラクチャーとしてのクラウド」から「業務モデルとしてのハイブリッドクラウド」に移る、ということだ。

金融機関は一般的に、主要プラットフォームを年平均4～12回更改している。ハイブリッドクラウドの手法は、同じ日に複数のソフトウェア・リリースを管理できるようにして、変革を生み出す「フライホイール（はずみ車）」を回す。考えるスピードで変革を実現することで、競争力を大いに強化できる。

基盤が強化できれば、データへ安全にアクセスできるようになり、競争上の優位性をもたらす。こうしたハイブリッド・アーキテクチャー上では、信頼性の高いAIを大規模に実装でき、エビデンスに基づく意思決定が可能となる。ワークロードの自動化でオペレーションの簡素化も可能になる。

* アプリケーション・プログラミング・インターフェース（API）は異なるシステム間でデータをやりとりするための技術仕様

** マイクロ・サービスは複数の独立した小さなコンポーネントやサービスの組み合わせによりアプリケーションを開発する手法

*** サイト・リライアビリティ・エンジニアリング（SRE）は運用データおよびソフトウェア・エンジニアリングを活用して、IT運用作業を自動化し、ITリスクを最小化しながらソフトウェア・デリバリーを加速する手法



ビジネスモデルの変革が 成長と業績を左右する

金融監督当局と中央銀行は、マクロ経済の動きに応じて施策を打つだけでなく、金融システムが深刻な混乱に陥るのを防ぐ役割を果たしている。半面、意図せずに収益を抑制し、成長を阻害する懸念もある。

従来、銀行の中核業務の収益は利ざやで支えられてきたが、近年の低金利やマイナス金利の下で打撃を受けている。さらに、態勢と業務モデルのコスト構造が硬直化していることも収益のマイナス要因だ。ここにきて金利は反転上昇しつつあるが、十分な助け舟とはならないだろう。景気が低迷する中、インフレが続けば、信用リスクの増大につながる恐れがあるためだ。

そうした中で、顧客サービスを通じた手数料収入が、銀行の収益源として重みを増している。特に、欧州や日本、北米で顕著に見られる傾向だ。しかし、手数料収入の勢いにも陰りが見えている。デジタル化の進展で決済手数料が価格競争の波にさらされているほか、金融商品の進化・簡素化が進んだことで利益率の高かった付随手数料が目減りしている。さらに、厳しい価格競争の中、デジタル化によって個人の直接取引も一般化している。

はじめに

エグゼクティブ・サマリー

唯一確実なことは先行きが「不確実」だということ

ビジネスモデルの変革が
成長と業績を左右する

コストと効率性を見直し、
成長と変革に投資する

リスク、コンプライアンス、
法規制をめぐる新たな動き

最新のビジネス・
アーキテクチャーの下で
オペレーションを変革する

アクション・ガイド

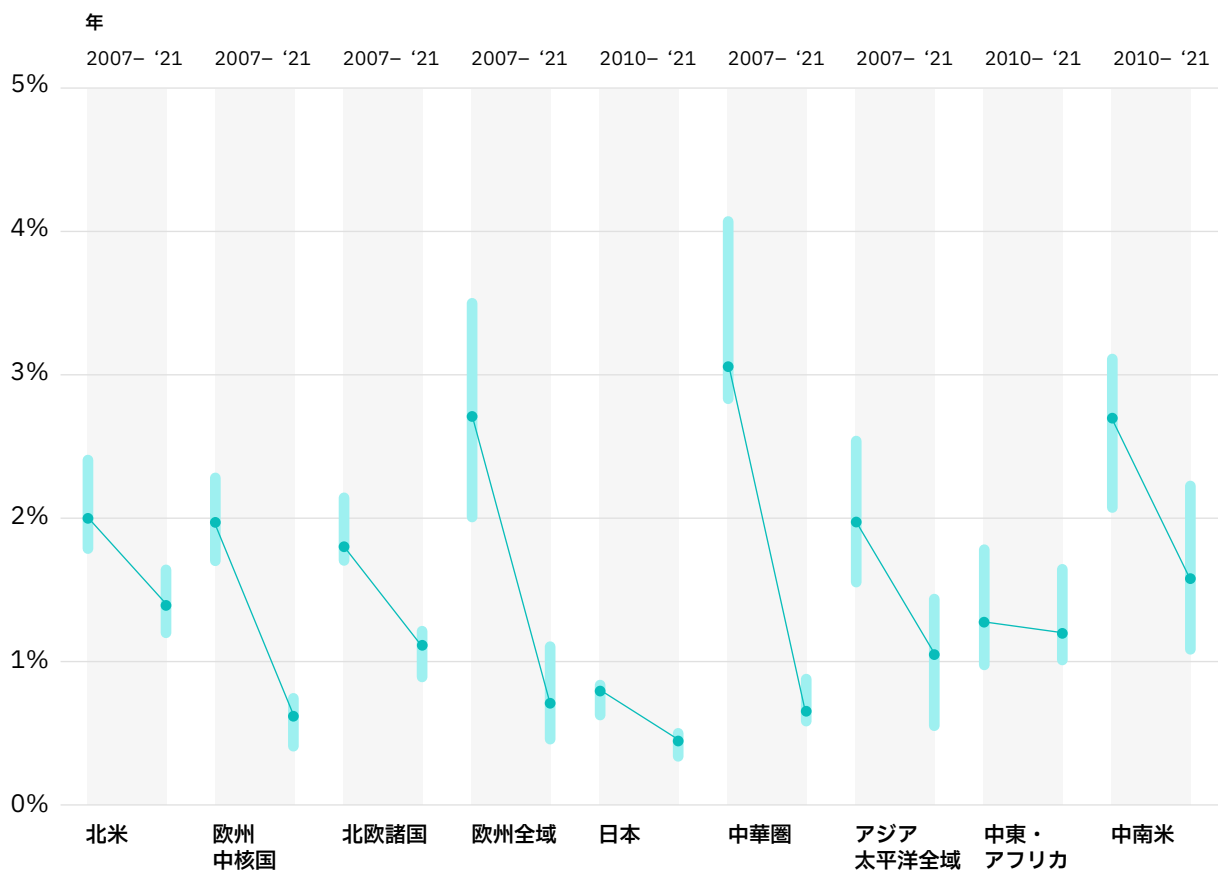
こうした競争の激化に当局による規制も加わって、成長と業績向上の原動力となる企業家精神を銀行が発揮することはほとんど難しい状況にある。ビジネスモデルの変革といっても、これまでと変わらず、狭い範囲で限定的に行われているだけだ。現在のビジネスモデルはデジタル技術がもたらす機会を活かせていない。この現状が株価純資産倍率（PBR）の低さにも表れている（図3参照）。

このように、テクノロジーを活用したビジネスモデル転換の推進は、金融機関にとって大きな課題ではあるが、同時に、差別化を図る機会ともなり得る。今や金融ビジネスにはデジタル技術に長けた新規事業者が多数参入し、対応の早さを武器に顧客との関係性の概念を根本から変えている。既存の金融機関はこうした相手と競い合って業績を上げ、成長を実現しなければならない。

図3

銀行の株価純資産倍率（PBR）は低下傾向にある。資本集約型の業界であり、利幅が薄いとの見通しが背景にある。

銀行の時価総額と純資産の比率



各地域の総資産上位 25 位までの銀行に関する PBR の中央値や第 1 四分位数、第 3 四分位数の 5 年平均

注：2007 年以外は単年

出典：S&P Global、IBM Institute for Business Value

テクノロジーを高度化し 価値創造と変革への新たな道を拓く

パンデミックの影響で落ち込んでいた、個人向け銀行業務のテクノロジー投資総額は、回復基調にある。2022 年半ば時点の見通しでは、同年の投資総額は 4.3% 増の 2,500 億ドルに達する。⁵ 銀行の変革がメディアでよく取り上げられていたが、そうした動きも

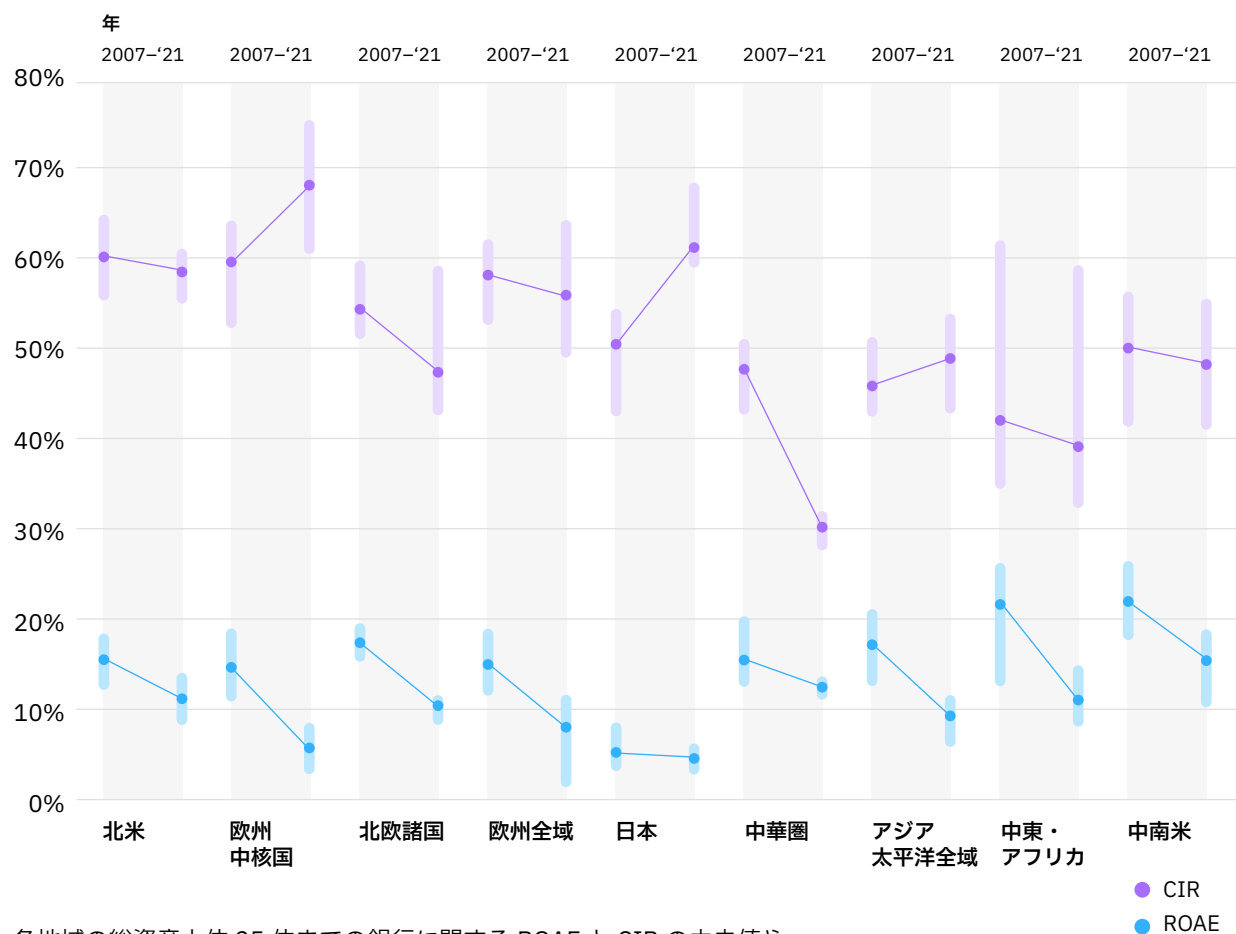
持続的な業績にはつながっておらず、過去 10 年間の平均自己資本利益率（ROAE = Return on Average Equity）は業界全体で低迷している（図 4 参照）。

金融機関が組織内に変革推進組織を立ち上げても、多くの場合サイロ化し、実際には変革の原動力として機能してこなかった。その結果、変革への取り組みも、経営戦略に盛り込まれた野心的目標の達成を逃すことが珍しくなかった。

図 4

**費用収益比率（CIR）は高止まりしている。
平均自己資本利益率（ROAE）は 2007～2009 年の
世界金融危機以降、低下している。**

CIR は銀行の効率性を評価する。ROAE は平均自己資本を基準に業績を評価する。



各地域の総資産上位 25 位までの銀行に関する ROAE と CIR の中央値や第 1 四分位数、第 3 四分位数の 5 年平均

注：中東・アフリカのみ 2010 年の CIR

注：2007 年以外は単年

出典：S&P Global、IBM Institute for Business Value

ビジネスモデルを転換しない限り、銀行は成長と業績向上を実現できない。先進テクノロジーをビジネスモデルに組み入れ、効率化とともに価値の増大を図ることが不可欠だ。そのいずれでも AI は「ゲーム・チェンジャー」として大きな変革をもたらし得る。全業種を対象とした IBV 調査によると、AI を使ったバリュー・ドライバー（企業価値を高める手段）の重点は、効率性の向上や直接収益から、顧客への価値創出に移りつつある（図 5 参照）。例えば、フランスの金融機関クレディ・ミュチュエル（Crédit Mutuel）は顧客の問い合わせに対する確かな回答を速やかに返すために AI を活用し、平均回答時間を 3 分から 1 分に短縮した（17 ページの「クレディ・ミュチュエル（Crédit Mutuel）は AI を使った的確な情報をカスタマー・アドバイザーに提供」を参照）。

セキュアなプラットフォーム上にデジタル金融サービスを遅滞なく統合するためには総合的な戦略が必要だが、そうした戦略を欠くケースも多く、成功の妨げとなっていた。ほとんどの場合、顧客との関係性を根本から見直さないまま、既存のビジネスモデルをデジタル化しようとした。モバイル端末を使う顧客向けにも、これまで通りのやり方を繰り返そうとしたのだ。実際には、プラットフォームを導入する際、顧客との関係性を強化するための戦略や手法を変える必要があった。

ビジネスモデルは成長と業績向上につながるように、金融サービスのデジタル化に合わせて見直すべきだ。⁶ デジタル化を機に、金融機関は顧客との関係構築でも、新たな価値に基づいたアプローチが求められており、それは金融機関を根幹から変えていく可能性がある。ビジネスモデルの見直しはおのずと業務モデルの変更を伴う。そこではテクノロジーを活用し変革の実現可能性を高めることが必要だ。

図 5

AI を使った

バリュー・ドライバー、 2016 ~ 2020 年

企業が重視するのは売上高や、顧客を中心に据えた成長



出典：「How to create business value with AI: 12 stories from the field,」IBM Institute for Business Value、2022 年 8 月

ケーススタディー

クレディ・ミュチュエル (Crédit Mutuel) は AI を使った的確な情報を カスタマー・アドバイザーに 提供⁷

クレディ・ミュチュエルでは、顧客一人一人に専任アドバイザーがつく。顧客との最初の接点となり、普通預金や貯蓄、住宅ローン、投資などさまざまな商品分野で、手続きを円滑に進められるように手助けする。アドバイザーが必要な情報に迅速かつ容易にアクセスできれば、顧客の要望にも速やかに対応でき、その分、別の顧客に対応する時間的余裕が生まれる。電話の問い合わせ件数は1カ月に約300万件、電子メールは同700万件にも上るため、回答時間の短縮は大きな効果をもたらす可能性がある。

課題は商品や部署で文書様式が一貫していないことだった。アドバイザーは1人で多くの商品を受け持つため、どの商品情報も必要に応じてすぐ入手できる体制でなければならない。顧客からの問い合わせに対応するため、アドバイザー（ジェネラリストであることが多い）は、社内用の検索エンジンを使うか、担当部署に電話をかけるかして特定の商品に関する情報を得ようとする。しかし、傘下にある個々の銀行は情報の運用・管理方法がばらばらで、社内検索を難しくしている。さらに、言語や専門用語が異なる場合もある。よくある既成の言語モデルでは機能が不十分で、アドバイザーが求める情報が必ずしも優先的に表示されないのである。

そこで、AIを導入して言語モデルも改良し、問い合わせに対する回答の質を高めるとともに、返答時間も短縮した。この「Virtual Assistant」によって現在は、問い合わせの85%に適切に回答できるようになった（回答件数も年200万件増加した）。さらに、回答時間も平均3分から1分へ短縮された。これによって節約できた時間は、顧客とアドバイザーを合わせて1カ月当たり数万時間に達する。

現在のビジネスモデルはデジタル技術がもたらす機会を活かせていない。この現状が株価純資産倍率（PBR）の低さにも表れている。

事業拡大には基盤となるビジネスとテクノロジーの変革が必要である。ただ、デジタル化のニーズに合うように設計されていない、機能分割されていない硬直的なアーキテクチャーを活用しても、価値創造に限界があるばかりか、ビジネスの成果が損なわれることがほとんどだ。

目的にかなった基盤を築くことが、成功には不可欠である。銀行はビジネスを支えるデジタル基盤を強化することで、さまざまな課題の解決へ前進することができる。変革を加速させ、同時に利ざやを確保し、手数料収入も回復させる可能性が高まるだろう。

エコシステムのプラットフォームを活用すれば、さまざまな価値創造につながる

本レポートを執筆している間も、金融機関はエコシステムのプラットフォームを使って新たな価値を生み出している。プラットフォームを通じて、顧客や従業員の体験が円滑化されるだけでなく、データや洞察、諸機能を信頼できるパートナーと共有することが可能となり、実現可能な潜在的価値を増大させることができる。もはや必要不可欠となったデータ・ドリブン*なアーキテクチャーを構築する金融機関が増加するにつれて、エコシステムは一層強固になる。顧客の期待がさまざまに変わっていく中でも、その期待への理解を深め、予測して動くように努めれば、金融機関が先を読んで対応する能力は高まる。

価値創造の前に立ちほだかる共通の障害

こうした前向きの変革を実現しようとするとき、組織が克服すべき障害は4つあり、いずれも非常によく見られる事象だ。

- 戦略の中でデジタル技術がビジネス機会に結びつけられていない
- 時代にそぐわない硬直的なアーキテクチャーで不十分な業務モデルを実行する
- 組織の動機付けの方向性がばらばらで、企業家精神の制約となっている
- ハイブリッドクラウドの導入経験がない

こうした課題と金融機関の対応策をさらに詳しく見てみよう。

デジタル戦略とビジネス戦略のリンク

現在、ほとんどの銀行が金融商品・サービスの仲介を担い、預金や与信、資産運用、保証保険など、自グループや他の事業者の商品・サービスと、最終顧客とを結びつけている。

* データ・ドリブンはデータに基づいて戦略や計画の立案、意思決定などを行うこと

しかし、デジタル経済では、金融商品の提供以外にも銀行が価値創出できる機会がある。銀行はエコシステム・プラットフォームの主要プレーヤーとならないまでも、この不可欠なインフラ基盤を提供するイネーブラー(後方支援者)となることができるからだ。プラットフォームを構築すれば、通常の銀行業務にとどまらず、円滑なユーザー体験や信頼性の高いアドバイスの提供が可能である。エコシステム全体で顧客が消費する価値を、銀行の収益性に直結させることにより、収益の柱を商品の付随手数料から、プラットフォームへのアクセスにかかる手数料へと転換できる。

これは一例にすぎない。銀行がデジタル・ビジネス戦略をより明確化することにより、価値創出につなげられる機会は多い。

新たな顧客との関係構築には、最新のアーキテクチャーでアジャイルな業務モデルを展開することが欠かせない

顧客との関係構築を支える現在の業務モデルには限界がある。従来型アーキテクチャーの欠点である IT 実装とビジネス・ロジックが抱える問題のためだ。「リフト&シフト」(システム構成をそのまま移行する手法)でクラウド導入を図り、デジタル化に対応しようとする金融機関もあるが、その場合、ワークフローや従業員間のやりとりにはほとんど変更がない。これでは、アプリケーション環境を大幅に最新化する場合と同じような経済的効果は見込めない。

例えば、「PNC Bank」は新しい個人顧客向けバンキング・ソリューションを展開する際、ドメイン駆動設計を採用した。これにより、システムの複雑性を解消することができ、オペレーション・リスクの軽減と、市場投入までの時間の短縮を実現した(20ページの「DXでリテール・バンキングの将来を変える」を参照)。⁸ドメイン駆動設計は、単一のドメイン言語(実際のビジネスで使われる言葉)で書かれた共通モデルをプロジェクト・コードに反映させることで、当該ビジネス領域を熟知している専門家の知識を取り入れたソフトウェアのモデル化を可能にしており、プログラムコードとビジネスの実態との開きを解消するのに有効である。

企業家精神を後押しする

新しい競争相手は、消費者による金融サービスの利用を斬新な方法で変えている。顧客が抱く新たな期待に対して、それ以上の満足を銀行が提供するには、最新の業務モデルが必要だ。それによって俊敏性を高め、顧客に合わせたとの関係性の構築や、スピーディーな対応を可能にする。CEOの課題は組織に起業家精神を醸成すると同時に、変革を原動力とする成長と、リスクやコンプライアンスとのバランス調整にも注意を払う必要がある。こうした目的を早期に達成する上で、新たな方法で資金を投じたり、インセンティブを与えたりすることが力となるが、それだけでは不十分だ。変革に注力することが不可欠だ。

ケーススタディー

DXで リテール・バンキングの 将来を変える⁹

PNC ファイナンシャル・サービス傘下の「PNC Bank」は事業拡大戦略の一環として、新規顧客を獲得するために柔軟で俊敏なアプローチを求めていた。複数のシステムを使う複雑性を解消できる画期的な方法が必要だった。顧客体験を円滑化して信頼を築き、維持することで顧客層の拡大につなげるためだ。

そこで、顧客が最初にどのチャネルから入ってもプラットフォームへスムーズに導けるようにした。ATMやモバイル・アプリ、リテール取引、オンライン、店頭対応のいずれからでも、PNCのアプリはプラットフォームにつながる仕組みで、リアルタイムの実行が可能となる。

PNCはシステム全体からリアルタイムでデータを取得する「イベント・ドリブン（駆動）型アーキテクチャー」に、データファースト・アプローチ（データの利活用の最大化）を戦略的に採用した。これによって、全く新しいアプリケーション統合の枠組みを構築した。

この次世代型データファースト・アプローチは、拡張性と信頼性に優れた「PaaS（プラットフォーム・アズ・ア・サービス）」*を基盤とする、ハイブリッドクラウドのアプローチによって実現した。同行はさらなる拡張を目指しており、今やこのアプローチは銀行業界でベンチマークの役割を果たしている。PNCはアプリケーションの最新化と、クラウドネイティブな開発環境を実現することが可能となり、同行にとって極めて重要なデータは、高度なセキュリティー機能を搭載したプライベートクラウドで管理・運用される。

* PaaS（プラットフォーム・アズ・ア・サービス）は、アプリケーションを実行できるプラットフォームをインターネット経由で提供するサービス

「アジャイルな手法と実験を取り入れ、
学習する組織文化を常に育むことができれば、
機会を活かし、環境変化に対応する上で、
行動がはるかに迅速になる」¹¹

DBS Bank, CEO
Piyush Gupta 氏

実験的な変革のために裁量判断で資金を定期投資してきた金融機関は多いが、業務変革を遂行する権限が伴っていない。リーダーは実験をサイロ化させるのではなく、より広範なアプローチを検討すべきである。取り組み全体を一元化するか、少なくとも複数のビジネス部門で並行して変革に取り組むことが必要だ。

変革を推進する文化を醸成するためには、実験の失敗を許容し、称賛さえするべきだ。実験を成功に導く過程では、失敗が不可欠だからだ。ビジネスモデルはテストと見直しをリアルタイムで進めなければならない。それこそ、企業家精神を尊ぶ組織に特有の「早い段階で失敗を経験し速やかに学ぶ (fail fast, learn fast)」という文化だ。

大手金融機関で正反対のことが行われているのをよく目にする。伝統的な金融機関の中には、自行サービスのデジタル版を創設するに当たって、企業家的変革に伴うリスクを軽減しようとして、今ある基盤や顧客層をそのまま活用しているところもある。こうしたアプローチは副作用として、技術依存をもたらし、顧客セグメントも重複してしまう。市場での開かれた競争の中で果たすべき使命も不明瞭だ。実際に稼働しても多大なコストが発生し、利点も限られる可能性があるため、ビジネスとしての成功もおぼつかない。

金融機関がビジネスで目指す成果を実現し、業績を上げるためには、さまざまな取り組みが必要だ。デジタル技術をビジネス全般で活用することや、企業家精神を発揮してエコシステム全体で変革に取り組むこと。さらに、エンタープライズ・アーキテクチャーと業務モデルを最新化すること。いずれも、2023年に成長と業績向上を目指す上で、重点的に取り組む価値がある。

ハイブリッドクラウドを活用し、 場所を問わず変革を推進する

激しい競争のただ中にある銀行は今、継続的に変革に取り組んでいる。ハイブリッドクラウドを活用すれば、場所を問わず変革を行うことが容易だ。しかし、ハイブリッドクラウドの導入では、銀行はほとんど、まだ初期段階にある。ハイブリッドクラウドの成熟度を示す特徴は2つある。マイクロ・サービス*の高度な利用による広範なコンテナ化と、コンテナやクラウドネイティブなアプリケーションの実行の自動化である。IBVのデータによると、こうした手法を取り入れている組織はそれぞれ15%、18%しかいない。¹⁰ 銀行は「リフト&シフト」アプローチを脱し、ワークロードをクラウドの最適な環境へ移行すれば、さらなる「成長の余地」が広がる。

* マイクロ・サービスは複数の独立した小さなコンポーネントやサービスの組み合わせによりアプリケーションを開発する手法



コストと効率性を見直し、 成長と変革に投資する

ROAE はこの 10 年間低迷が続き、CIR は改善を見せつつも、依然高水準のまま（図 4 参照）。金融機関はさまざまなコスト削減のためのプログラムに資金を投じているが、CIR が高止まりしているのは、ビジネスの周辺領域のワークロードを選別してコスト削減に集中し、中核業務を変革する包括的な戦略を実行していないことに原因があると思われる。

新しい商品・サービスへの投資資金を確保するために、幅広いコスト削減は欠かせない。一般的にコスト削減施策は上級役員がトップダウンで管理し、本業の利益から資金が手当てされる。しかし、高止まりする CIR に本格的に対処するため、経営層は今、ボトムアップの事業改革にコスト削減を組み入れることを真剣に検討している。この実現には以下が必要だ。

- コスト削減の戦略的範囲を再定義する
- 企業文化の変革とスキル・ギャップの現状を確認する
- 地政学的動向を踏まえて戦略全体を見直す
- 業績を大きく向上させるため、ビジネスに不可欠なバリュー・ストリーム（顧客に価値を生み出す業務プロセス全体の流れ）にディープ・クラウドを導入する（27 ページのコラム参照）

わずか 43%

クラウド環境全体にわたって
コストと利用状況を
可視化できていると述べた
米国の IT 担当役員の割合

はじめに

エグゼクティブ・サマリー

唯一確実なことは先行きが「不確実」だということ

ビジネスモデルの変革が
成長と業績を左右する

コストと効率性を見直し、
成長と変革に投資する

リスク、コンプライアンス、
法規制をめぐる新たな動き

最新のビジネス・
アーキテクチャーの下で
オペレーションを変革する

アクション・ガイド

コスト削減の戦略的範囲を再定義する

コスト削減をビジネス戦略と切り離して戦術的に追求すると、限定的な成果しか上げられない傾向がある。CIR を改善するためには、業務全体の複雑性を緩和し、顧客サービスの質を向上させるために、何年にもわたって取り組む必要がある。その結果、CIR は継続的に改善されていくのである。ビジネス戦略をコスト削減施策の観点から考える上で、金融機関にとって次の3点が重要となる。

1. 手軽な成果を求めず、「変革に努めることが結局は得になる」という思考に転換する

この10年間に利益率は低下の一途をたどり（図2参照）、連鎖的な金融危機の際は特にあらわとなった。金融機関はこれまで、期待外れの業績に対して一連の緊急避難的なコスト削減策を講じて対処してきた。通常、このアプローチでは根本的な原因を解消できず、状況をさらに悪化させることもある。持続的な好業績は、経営層が「手軽な成果を求める症候群（quick-win syndrome）」から解放されて初めて達成が可能となる。リーダーが長期にわたって組織全体を巻き込む形で動機付けができる時、「変革に努めることが結局は得になる」という前向きな姿勢から価値を創出できる。テクノロジーも変革のマインドセット（思考態度）を側面支援し、価値を増大させるのに役立つ。今日のビジネス環境において、それは複雑性を緩和することを意味する。例えば、全体戦略との整合性が失われた商品を廃止することや、自動化やAIの視点からビジネス・プロセスを再定義すること、などの方法がある。いずれもコスト効率を高め、オペレーション・リスクを軽減する。

2. 機能分割されていないアーキテクチャーの硬直性にはまると、スケール・メリットが実現できない

業界再編はスケール・メリットの追求によく使われる手法である。しかし、昨今の金融機関による合併は経営の窮状を救うことを主目的に実施され、ビジネス上の利点は少ない。銀行の最新ニーズに合致しない、既存の機能分割されていないアーキテクチャーをそのままにして、統合に踏み切る銀行が多い。こうした合併でスケール・メリットが得られないのは当然だ。その結果、合併後の銀行は競争力が目に見えて衰え、デジタル化が遅れ価値創出の機会も遠のきかねない。

3. すべての顧客向けチャネルで総保有コスト（TCO）を管理する

デジタル化への期待が高いのは、個々の取引を簡単に低コストでできるためだ。しかし、取引量全体が急増していることから、総コストは依然として増加傾向にある。銀行は顧客との取引においてどのように収益バランスを取るのか、幅広く検討しなければならない。顧客との取引形態が変わる場合、銀行はクラウドにかかるコスト変動の想定を修正する必要がある（店頭やATMからモバイルへの移行など）。銀行が検討しなければならないのはコストだけではない。金融取引に関する判断が複雑になると、やはり人が関与した方が有益なため、「デジタル」と「人」によるサポートのバランスをうまく図ることが有効なことが多い。

「パンデミックの時は、お客様の支援で多忙を極めた。そうした中でも、テクノロジー投資の継続は欠かさなかった。将来をにらみ業務の効率性と実効性を高めるためだ。経営とはそういうものだ」¹²

バンク・オブ・アメリカ（Bank of America）、CEO
Brian Moynihan 氏



組織文化と従業員体験の現状を確認する

経営層からトップダウンで変革の指示があったとき、第一線の従業員が真剣に取り組む場合はうまくいく。そういうときは、従業員が変革を実現しようと協力していることがほとんどだ。同様に、テクノロジーを導入したときに、従業員によるボトムアップの協力がある場合は、実現できる価値もより大きくなる。したがって、着実なコスト削減と柔軟な業務モデルを実現するためには、こうした企業文化のあるべき姿をどう確立すべきかという課題にリーダーは取り組む必要がある。人員削減による影響が直接自分に及ばない場合も、従業員は変革に対して後ろ向きであることが一般的だ。このため、より効率的な業務モデルに移行する場合は、透明性の高いコミュニケーションを継続的に行うことが不可欠である。従業員に「上から命令する」のではなく、当初から従業員を巻き込んで共に変革を進めていくことが重要だ。そうして初めて従業員体験の向上にもつなげる。

地政学的動向を踏まえて戦略全体を見直す

グローバル化によって業務効率が向上した一方、地政学的リスクの高まりを受けて回復力への懸念が高まり、経済全体が影響を受けている。金融機関は現在、拠点の統廃合などグローバル戦略を全面的に見直している。例えば、欧州ではウクライナ侵攻を受けてロシア事業の縮小を決定した銀行も出ている。消費地に生産拠点を近づけるニアショアリングや事業拠点の再配置を検討する場合、金融機関の多くは経済的な想定をすべて見直し、戦略を変更して最適な組み合わせに修正する必要がある。

ハイブリッドクラウドでドメイン駆動設計を活用し、ビジネスに不可欠なバリュー・ストリームを確保する

業務コストの改善にはテクノロジーによる変革が不可欠だが、「リフト&シフト」のアプローチで既存のワークロードをプラットフォーム上で実行するだけでは、限定的な成果しか得られない。拙速なクラウドへの移行でコスト削減を急いでも、戦略上の目標を達成できないことが多い。その要因として多いのは、クラウド関連コストの想定が誤っていることと、目標とするプラットフォームが可視化されていないことだ。そのプラットフォームは複雑な環境下でセキュリティとコンテナ化を扱う。米国ではIT担当役員の半数以上（53%）が、2022年上半期にクラウドの費用が予定額を大幅に上回ったと述べている。クラウド環境全体のコストと利用状況を可視化していると述べたのは43%にすぎない。¹³ ハイブリッドクラウド内でドメイン駆動設計を活用すれば、クラウドへの移行を簡素化し、コスト削減を加速できるため、こうした問題の一部を軽減できる。クラウドへの移行はデータ侵害が生じた場合、コスト急増の要因となることがデータから明らかであるため、簡素化は有効である。¹⁴

金融機関は競争力維持へ新たな取り組みに乗り出ししており、コスト削減と効率化が2023年も優先課題となる。この取り組みは徐々に進めるのがよいと考えたくなるだろうし、実際に堅実なアプローチではある。ただ、成功をより着実かつ迅速に実現するためには、まず戦略自体をより包括的なものにしなければならない。

ディープ・クラウドとは 何か、銀行に どう役立つのか？

テクノロジーを駆使して業績の改善を図ろうとするなら、ビジネス・リーダーは漁師の知恵を心にとどめる必要がある。「大魚が生息する大海原で漁をしなければ、大魚は手に入らない」ということだ。

有意義なビジネス価値を期待してテクノロジーに投資したものの、価値実現に至っていない場合、その「大魚」を入手しようとする地点は適切だろうか。方法はどうか。魚の種類は間違っていないか。

会社が「浅瀬」に固執していることもあるだろう。実際に基幹システムを中心としてクラウド・コンピューティング（Cloud Computing）やデータ（Data）、ソフトウェア（Software）、人工知能（AI）（それぞれの頭文字をとって以下 CDSAI とする）のテクノロジーと手法を導入することは、浅瀬で小魚を釣ることに似ている。小魚だからといって悪いわけではない。企業の IT 基盤の効率化のためにクラウドを導入することは有意義であるし、人事や財務、CRM、記録のためのシステム（Systems of Record）のコストを削減するために SaaS（クラウド経由でソフトウェアを提供するサービス）を導入することは、極めて実効性の高い投資である。

しかし、こうした標準的な機能は収益創出にはつながらず、企業にとって中核的な価値を創出し差別化することもできない。自社がまだ浅瀬に漁網を張っている、すなわち、バック・オフィスのコスト最適化という近海にとらわれているのであれば、より大きく、利益の多い魚を釣ることは永遠に不可能である。

ディープ・クラウドの提案はこうなる。より大きな魚を捕りたい、つまり中核事業の業績を大きく向上させたいのであれば、大魚が泳いでいる大海原で漁をしなければならない。¹⁵ そのためには、自社にとってビジネスの中核を担うバリュー・ストリームとユースケース（活用事例）を活用する。

ディープ・クラウドの提案の中核には 2 つの主要原則がある。1 つ目は、金融機関はビジネスの中核を担う業務の業績向上に直接照準を合わせて、CDSAI に集中的に投資することだ。具体的には、①顧客の開拓・維持にどう取り組むのか、②お客様に本質的な価値をどう提案するのか、③「フロント」「ミドル」「バック」の各オフィスの業務をどう調整するのか、④グローバルなビジネス環境における変化にどう対応するのかが対象となる。

ディープ・クラウドの 2 つ目の主要原則は、銀行はビジネスの中核を担うオペレーションをバリュー・ストリームとして構想し、設計・運営しなければならないということである。そうすることで、バリュー・ストリームの現在の業績を作業量やフロー、質、コスト、利益への寄与などの点からモデル化することができる。さらに、現状を基準として、業績改善目標を設定し、バリュー・ストリームの再設計にとりかかることができる。その際、CDSAI やその関連手法など、ディープ・クラウドのツールキットの要素を使う。

“The deep cloud alternative: Getting to the heart of business performance.” IBM Institute for Business Value (2022 年 8 月) より抜粋



リスク、コンプライアンス、法規制をめぐる新たな動き

将来のシステミック・リスクの発生源となり得るのは、流動性危機とは限らない。これまでも指摘されてきたオペレーション関連のリスクが、新たな危機要因となる可能性がより高まっている。最新のデジタル・チャンネルやエコシステムの設計が、ビジネス効果をもたらすと同時に、リスクを高めるためだ。特に、サイバー・リスクの懸念が強い。

これまでの最善策では、エコシステムを基盤とするデジタル環境のリスク管理には不十分

金融機関は、ビジネスの中核を担うオペレーションでは、サード・パーティー（第三者企業）のテクノロジー・プロバイダーから受けるサポートにますます依存するようになってきている。さらに、オンプレミス中心の運用から、ハイブリッドクラウドを活用したワークロードやサービスの利用へ移行している。その結果、オペレーション・リスクが集積され、今や、社内のモニタリング（監視）とリスク管理機能が及ばない範囲にまで拡大している。契約規定や基準を厳格化したり、規制を徹底したとしても、緊密なビジネス・パートナーでさえ、その脆弱性に対する監視の「穴」を防ぐことは不可能に近い。

近年、金融機関は顧客や従業員の間でデジタル利用が加速度的に普及したことで、データ侵害に対応する平均コストが上昇している。他業界に先駆けてサイバーセキュリティ投資を進めているが、データ侵害によるコストは2022年に世界平均を37%上回り、ヘルスケア・セクターに次いで2番目に多かった。¹⁶ 世界がデジタルでつながれて、不確実性が広がり、悪意のある第三者がはびこる中、サイバー攻撃への回復力を最優先課題としてエコシステム全体で取り組む必要がある。

加えて、フィンテックの革新的なサービスやBXに伴い、リスクとコンプライアンスの在り方も課題となっている。AIやクラウドなど先進テクノロジーは、金融業界の定義そのものを変える可能性がある。例えば、エンベデッド・ファイナンス（非金融企業が提供する金融サービス）はオープン・バンキングの範囲を広げ、分散型金融（DeFi）は実質的に銀行のない世界を構築しようとしている。従来型のリスクとコンプライアンスだけを念頭に置いたベスト・プラクティスでは、デジタル化された未来に十分対処することができない。

はじめに

エグゼクティブ・サマリー

唯一確実なことは先行きが「不確実」だということ

ビジネスモデルの変革が成長と業績を左右する

コストと効率性を見直し、成長と変革に投資する

リスク、コンプライアンス、法規制をめぐる新たな動き

最新のビジネス・アーキテクチャーの下でオペレーションを変革する

アクション・ガイド

鍵となるアクション

DX と、ビジネスモデルの変革を進めながら、リスクとコンプライアンスの強化を図ることもできる。両立は可能だ。これを踏まえて、金融機関は以下の優先課題に取り組んでいる。

- セキュリティとコンプライアンスを完全に可視化して、ビジネスやシステムの複雑性を管理する
- 悪意の第三者による行動がますます巧妙になっていることから、サイバー・リスク投資に重点を置く
- 不正行為やマネー・ロンダリング（資金洗浄）に対抗するためにデータを共有・統合する
- 業務の回復力を強化する
- AI の利用拡大に従ってハイブリッドクラウドのポリシーとガバナンスを刷新する
- サステナビリティについて透明性を徹底する

ビジネスとシステムの複雑性を管理する

世界金融危機を機に、銀行は商品設計を簡素化した。監督当局が金融機関の高レバレッジの解消を図ったためだ（標準的な店頭デリバティブの清算集中義務など）。しかし、金融機関の商品や法人向けサービスの設計は依然として複雑である。これに加えて、技術面でもエコシステムによって複雑性が増している。金融サービスはもはや閉ざされた空間で展開されるビジネスではない。組織内外の関係者のエコシステムとして機能している。関係者とユーザーとのやりとりは、オンプレミス・システムやハイブリッドクラウド、外部プロバイダーのネットワークを通じて行われる。

こうした複雑性に加え、金融機関は未踏のリスク分野に直面している。このリスクに対処するため、法規制の枠組みが見直され、監視やガバナンスを必要とする範囲が広がられている。金融分野の変革は、高度な数量モデルから、テクノロジーを活用したデジタル資産のコード化へ焦点が移っている。DeFi プラットフォームの利用が増えてくると、当局の規制対象外であるサード・パーティーへの依存度も高まる。こうした外部委託におけるリスクの特定と管理についても監督当局は監視を強めている。具体的には、サード・パーティーのセキュリティや、データ保護、クラウド・サービスの利用がどの程度可視化されているか、などだ。

マルチクラウド環境を完全に可視化して管理することは本来複雑であり、それが新たなインフラストラクチャーの管理を難しくしている。2022 年の調査で、米国では全業種の IT 担当役員のうち、クラウド移行の可視化が十分だと述べたのはわずか 27% だった。セキュリティとインシデント（事故）対応で可視化ができていたとの回答は 55% にすぎなかった。¹⁷

サイバー・リスク投資を優先する

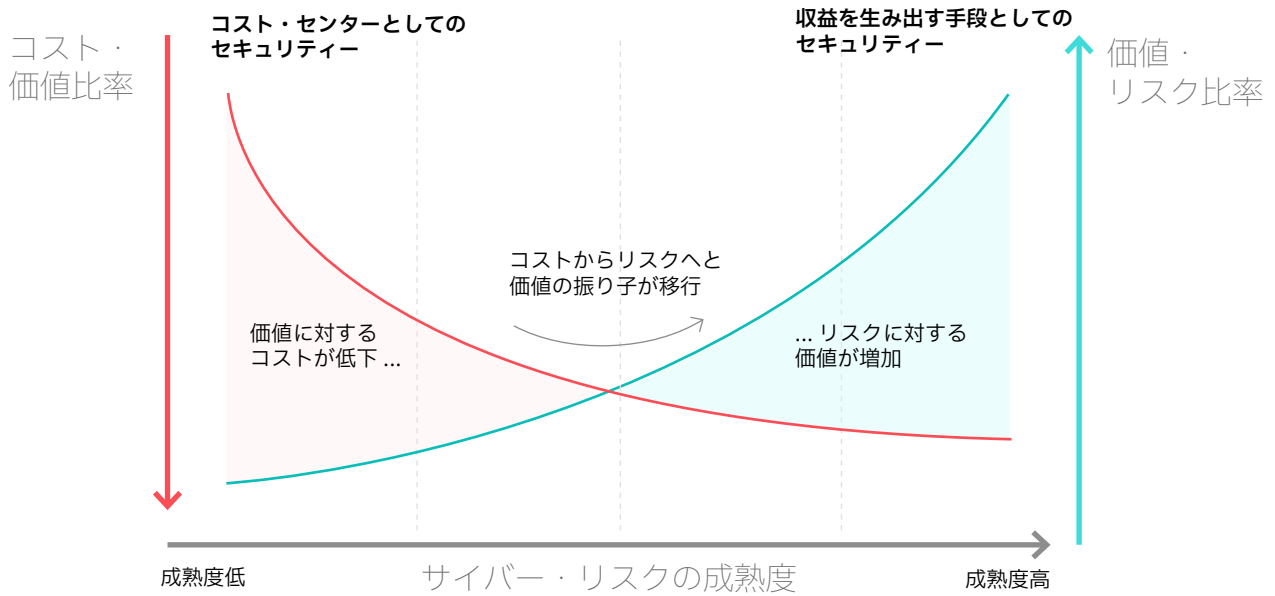
今後 4 年間のサイバー犯罪に関連したコスト（2025 年までに年間 10.5 兆ドル）は、全世界のサイバーセキュリティ投資額（2026 年までに年間 2,673 億ドル）の 40 倍に達すると推定される。¹⁸ 最高リスク責任者（CRO）は、サイバー犯罪に対し継続的な防御を維持し脅威の緩和を図り、日々生き残りをかけて戦うやり方はもはや通用しないと考えている。セキュリティは組織におけるビジネスとテクノロジーの両戦略に共通して関わる重要な課題だと認識を強めている。この共通課題に取り組むことで、価値創出を増やすほか、オペレーションを再編して効率化を図り、コラボレーションの実効性を向上させようとしている。それによってビジネス成果をさらに高めることを目指している。世界の金融機関の最高情報責任者（CIO）および最高技術責任者（CTO）の 2,000 人を対象として、IBV が 2022 年に行った調査¹⁹ では、サイバー・リスクからコンプライアンス体制までを網羅する「統合セキュリティ・フレームワーク」が今後 3 年間、ビジネス価値を高めていく上で最優先事項になると指摘されていた。

ビジネスとテクノロジーの両部門のリーダーは今後、リスク管理の中でセキュリティ投資に重点を置いて進めていくにはどうすればよいだろうか。1 つの提言として、リスクの定量的な評価と関連指標、例えばセキュリティ投資利益率（ROSI）などを活用することが挙げられる。ROSI は、リスクの回避・軽減で得られた財務のプラス要素を ROI に加味して算出したものだ。サイバー・リスクとサイバーセキュリティのライフサイクル全体に関わる意思決定をサポートする上で、リスク対応の重点が「コスト」から「価値」にシフトしていることを理解すべきである。効率化を実現して財務的影響を軽減し、収益の損失を回避できれば、最終利益を大幅に向上させることができる。これに加えて、組織のリスク耐性が強まれば、回復力が強化されて混乱にも強くなり、長期戦略の円滑な実行が可能となる。その結果、成長を実現し、売上高を高めることもできるだろう（図 7 参照）。²⁰

図 7

リスクの認識が有効に作用

セキュリティー・リスクについて理解を深め、回避することがパフォーマンスを高める



データを共有・統合して不正行為やマネー・ロンダリングに対抗する

不正行為やアンチ・マネー・ロンダリング (AML、資金洗浄対策)、サイバーセキュリティーの各プログラムはいずれも同じ顧客を守るものであるが、金融機関の間で情報が十分に連携・共有されていないことが多い。各プログラムはインシデントを部分的に分析するにとどまり、行動と相互作用の全体像を精査するとは限らない。不正行為が検出されない可能性は高く、銀行のビジネスは脅威にさらされている。また、相互接続されていない単独のリスク管理やコンプライアンス手法を使った防御策では、もはや採算が合わなくなっている。このため、包括的な戦略の策定が必要となっており、それによってさまざまなセキュリティー分野のデータをすべて連携し、予測に基づき先回りして対応することが可能となる。大手金融機関は不正行為に対抗し、疑わしいウェブや犯行パターンに関する情報を連携するため、組織の垣根を越えて犯行パターン情報を統合した独自の AI モデルを開発している。

業務の回復力を強化する

業務の回復力強化のために包括的に投資を行うことは、さまざまなプラス効果をもたらす。例えば、顧客にとっての価値は、資金ヘデジタルでアクセスでき、システム障害からも保護されていると顧客が認識している場合に発生する。銀行はコンプライアンスの効率と効果を高めることにより、競争力につながる価値を創出することができる。フィンテックとエコシステムのパートナーを統合した強固な基盤は、変革の価値を生み出す。仕事中でも余暇でも場所を問わずデジタルでアクセス可能な、強じんな技術基盤は、社会に価値をもたらす。

サイバー攻撃に対する回復力は業務全体の回復力に不可欠な要素である。金融機関はそうした理解に基づき、リスク・エクスポージャー対策からサイバー攻撃に対する回復力に重点を移して取り組む傾向を強めている (図 8 参照)。²¹ その結果、定まった境界線にとらわれずにパートナーとの一体性を強め、現在の経営環境を象徴する不確実性に対しても回復力が強化されている。

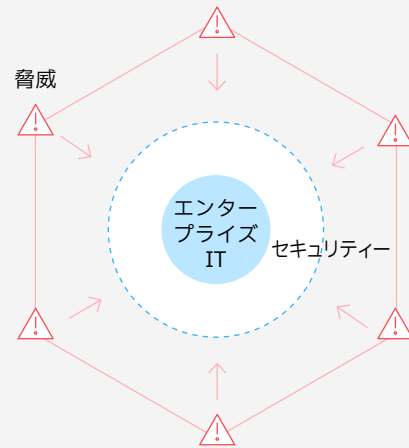
図 8

公共の利益のためのセキュリティ

「責任・回復力・価値」を共有する
エコシステム・パートナーシップは
セキュリティ・オペレーションを変えている。

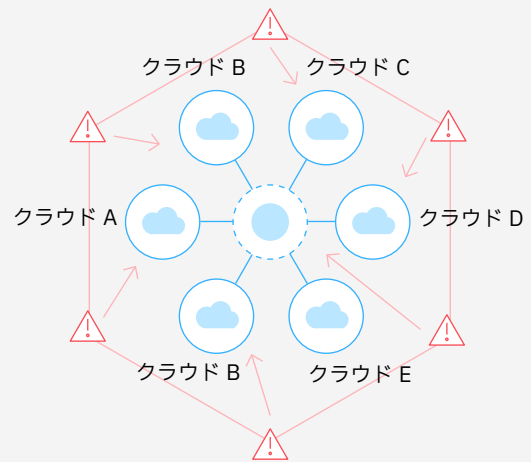
従来のセキュリティ（クラウド以前）

- 企業はサイバー攻撃者に対して独自の防御体制を構築
- セキュリティの境界線の重視
- コストが高く、効果は低い
- 協働は限定的



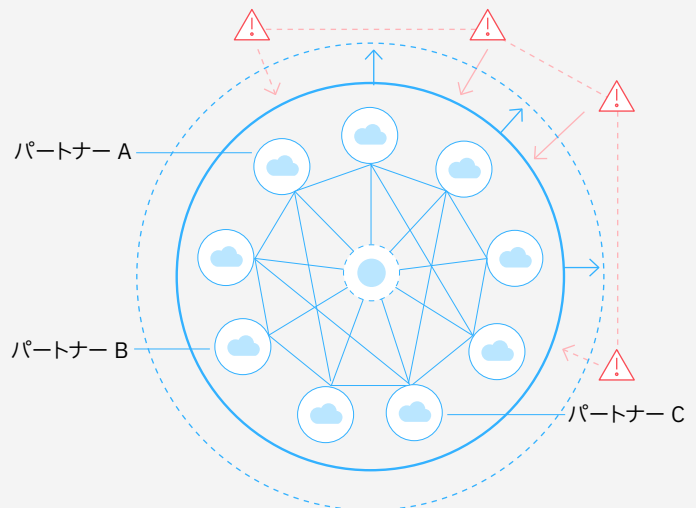
責任の分担（初期クラウド）

- ITの一部を独自のセキュリティ体制にある、別々のクラウドに移行（エンタープライズ IT よりも強固）
- 2者間のセキュリティ関係
- 効率性の改善、セキュリティ体制の向上
- 2者連携のアプローチと技術のロックインが変革価値の実現を妨げる



回復力の共有（ディープ・クラウド）

- 多数のエコシステム・パートナーによる関係
- 強力な集団セキュリティ体制による攻撃者の能力減損
- 公共の共通利益としてのセキュリティ
- リスクが軽減され、オープン性・価値創造・変革を実現



こうしたセキュリティー体制は最近登場したが、そのありさまは一様ではない。個々の組織が取り組む変革の中で多様な形で構築されていくだろうし、個々の業界においても多様なものとなるだろう。この変化は新たな法規制要件でも反映されており、欧州連合（EU）が近い将来施行を予定している「デジタル・オペレーショナル・レジリエンス・アクト（DORA）」にも盛り込まれている。²²

ハイブリッドクラウドと 信頼性の高い AI を構築するために ガバナンスを刷新する

単体のパブリッククラウドだけでは心もとない。データ重力や、セキュリティーおよび規制要件、複雑な基幹アプリケーションに対応できないためだ。監督対象の金融機関が活用するハイブリッドクラウドのアプローチは、従来型データセンターや、メインフレーム、複数のクラウド（プライベートとパブリック）、SaaSアプリケーション、さらにエッジで実行するアプリケーションとデータを網羅する。金融機関はビジネス価値を高める上で、ほぼリアルタイムのデータとオープン・イノベーションを必要とする。このため、法規制を順守しながら DX を進めるには、ハイブリッドクラウドのガバナンスに対する包括的なアプローチが求められる。

金融機関の多くは法規制順守を継続的にモニタリングするため、AI を活用したテクノロジーに投資してきた。その範囲は規制要件の変更の把握・管理から、リスク報告を目的としたデータ収集にまで至る。リスク管理・コンプライアンス担当マネージャーは、AI のサポートを得て時間的余裕をつくり、価値の高いリスク活動に集中することが必要だ。手作業による報告の遅れの対応に追われている場合ではない。しかし、AI もまた、最新アルゴリズムを使用することで新たなリスクを呼び込み、倫理的問題などを招きかねない。こうした問題に対処するため、金融機関のほとんどは指針や基準などのガバナンス体制を構築し、各機関のリスク管理手法に基づいて AI が安全に使用されるよう努めている。現在、金融業界での AI 利用に関する法規制はほぼ未整備だが、リスク管理・コンプライアンス担当者は、既存のリスク管理原則を基にして、この新しいリスク分野についても指針と基準を構築できるだろう。

サステナビリティの推進と 透明性の確保

金融機関は、ESG（環境・社会・企業統治）関連の融資や投資など、サステナビリティに関連する金融商品を展開しているが、その基礎となる活動や関連リスクの報告義務に関するグローバルな基準の策定はまだ途上だ。策定に向けた動きは続いているが、企業の評判が損なわれるリスクが現実化する懸念がある。法規制が未完成で、市場の基準も不明確な中、リスク管理・コンプライアンス担当役員はアカウントビリティ（説明責任）の問題に直面している。現実的な基準を設定することも難しいためだ。基準の設定に必要なデータがあっても、入手困難か、質的問題があるのだ。管理部門が監視するその他のリスクと異なり、金融機関と顧客が利用できる過去の ESG データがないため、ベスト・プラクティスや閾（しきい）値を定めることが難しい。こうしたコンプライアンスとリスク管理の間の課題を解消する上で、サステナブルな金融エコシステムの参加者すべてをつなぐ投資が有効かもしれない。

最高リスク責任者（CRO）はサイバー犯罪に対し継続的な防御を維持し脅威の緩和を図り、日々生き残りをかけて戦うやり方はもはや通用しないと考えている。セキュリティーは組織におけるビジネスとテクノロジーの両戦略に共通して関わる重要な課題だとの認識を強めている。

Global Bank は AI を利用して 内部監査を改善²³

銀行の内部監査部門が管理策を検証し、その有効性の評価を行う上で適正な文書化が欠かせない。この文書では少なくとも、管理策の必要性や実施方法、期待される成果を十分に示す情報が含まれていなければならない。いずれかの情報が欠けている場合、監査員は管理策の責任者および文書作成者に対して修正を協議する必要があり、監査に要する手間が増える。さらに、文書は管理策を規制当局が理解するための一助として極めて重要であるため、責任や実施時期、その他のプロセス・レベルの情報も明記しなければならない。

Global Bank の監査プロセスは手作業がかなりの部分を占めていた。同行は年間約 1,000 件の監査を実施しており、1 件につき約 10 件の管理策を審査するが、実施に要する時間は平均 3 時間である。Global Bank はその能力を継続的に高めており（監査員の人数は 30% 増加する見込み）、すでに世界最大規模の内部監査部門となっているため、各人の生産性を最適化することが重要である。

同行は文書チェックのため自然言語処理 (NLP) モデルを開発した。5W（「何を」「なぜ」「誰が」「いつ」「どこで」）を基準に、管理策から欠落している重要な情報があれば自動警告する。文書作成の最初の時点でこのシステムを利用したり、既存の文書をスキャンして問題の所在を明確にしたりすることが可能となった。

システムの迅速な導入からわずか 4 カ月ですでに成果が表れている。50 人のアクティブ・ユーザーは 5,000 件超の管理策について、合計 1 万 2,000 のエントリー（カスタム・アノテーション）を入力し、毎週 200 ~ 300 のエントリーが追加されている。審査プロセスの効率が改善したことで、同行は作業時間を推定 3 万時間削減し、以前にはできなかった追加的な保証業務に時間を充てている。

「(オープン・ファイナンスを見れば)
金融サービスの提供が、どれほど重要かが分かる。
秩序があり、安心、安全であることが求められている。
オープン・バンキング*の意義とはまさにこれだ」²⁵

Visa Europe、CEO
Charlotte Hogg 氏

「リスク」「セキュリティ」 「コンプライアンス」担当の 最高責任者による デジタル変革の焦点

変革にはリスクが伴うため、先回りして対処できるようにガバナンスやシステム、手順を整えておくことが重要だと銀行は認識している。IBVがCIOとCTOの2,000人を対象として2022年に行った調査では、45%がセキュリティおよび管理の総合フレームワークへ投資することが必要だと考えていた。それによって、CROや最高コンプライアンス責任者(CCO)、最高情報セキュリティ責任者(CISO)をサポートし、信頼できる、強じんなデジタルシステムを使ってCIRやROAEを改善できるようにするためだ。²⁴ リスク・コンプライアンス部門の役割は、こうした新しい課題に対応しつつ進化し、ビジネス価値を創造する上でますます重みを増している。リスクをめぐる不確実性が深まる中、担当チームはリスクとコンプライアンスが管理しやすい体制づくりを進めている。

金融機関を取り巻く環境がますます多様化し、リスクとコンプライアンスを熟知した人財への需要は高まり続けている。こうした専門人財はかつてないほど広範なトピックに精通することを求められる。このため、高度な専門知識を身に付けて、リスクを特定し、組織全体に十分な目配りをしなければならない。しかも、人手は不足している。環境変化のスピードも速いため、社内のさまざまなテクノロジーや新たなエコシステム、これに伴うリスクなど、社内全体の状況を詳細に把握するのはほぼ不可能だ。

リスクとコンプライアンス体制に関して、株主や監督当局、顧客に対する最終的な説明責任は、取締役会が負う。経済の不確実性が高まっていることから、CEOをはじめ、CROやCCO、CISOはさらに連帯して取り組むことを求められている。透明性が高まれば、戦略上の想定の当否を判断したり、企業変革やテクノロジー・トランスフォーメーションの進捗(しんちよく)具合を評価したりすることも容易となる。

* 銀行が保有するデータや機能を第三者企業へ開放・連携することを通じて、多様な商品やサービスの提供を目指すこと





顧客の期待が変化し、
競争が激化するのに応じて、
銀行はビジネスモデルを
刷新している。

最新のビジネス・ アーキテクチャーの下で オペレーションを変革する

顧客の期待が変化し、競争が激化するのに応じて、銀行はビジネスモデルを刷新している。従来のバンキング・モデルでは運営費（人財や各種プロセス、テクノロジー）はほぼ、ミドル・オフィスとバック・オフィスに充てられてきた。先進テクノロジーによって両オフィスのコスト効率が向上し、重点課題にも変化をもたらしている。

金融機関は差別化に重点的に取り組んでおり、今の顧客ニーズに的確に対応するため、業務の在り方を見直している（図9参照）。こうした変革は銀行が即応性を高めて成長を続けていくために不可欠だ。それによって、時間や場所を問わず、金融機関が必要とされれば、早い段階から顧客のサポートに動くことができる。

競争の激化に加え、法規制の変更、さらにクラウドやAI、自動化といった先進テクノロジーの出現が重なっている。投資環境は厳しいものの、金融機関はビジネス強化の投資を余儀なくされている。極めて重要な対策となるのは、コストを削減して自由な資金を確保し、同時に、ビジネス・アーキテクチャーの変革によって効率性を高めつつ変革を促進することだ。さらに、フロント・オフィスのテクノロジーと機能をモバイル環境に集中することも必要だ。

端的には、「成長」「コントロール」「コスト」が要となる。顧客体験の差別化によって「成長」を促進する。AIとクラウドを最大限活用してリスク管理とコンプライアンスを上手に「コントロール」する。さらに、こうした取り組みをできる限り効率的に行うことで「コスト」を抑制する、ということだ。

ビジネスとテクノロジー両部門の力を活かした コラボレーションを図る

ビジネス・ニーズが戦略の在り方を左右するが、戦略を実行するにはテクノロジーが必要だ。テクノロジー担当リーダーはビジネス部門の要望を請け負うだけでなく、ビジネス戦略の策定にも参画すべきだ。業績を上げるためには、ビジネスとテクノロジー両部門のリーダーとチームが一貫したビジョンを共有し、フィードバック・ループ（循環的フィードバック）を継続することが欠かせない。

はじめに

エグゼクティブ・サマリー

唯一確実なことは先行きが
「不確実」だということ

ビジネスモデルの変革が
成長と業績を左右する

コストと効率性を見直し、
成長と変革に投資する

リスク、コンプライアンス、
法規制をめぐる新たな動き

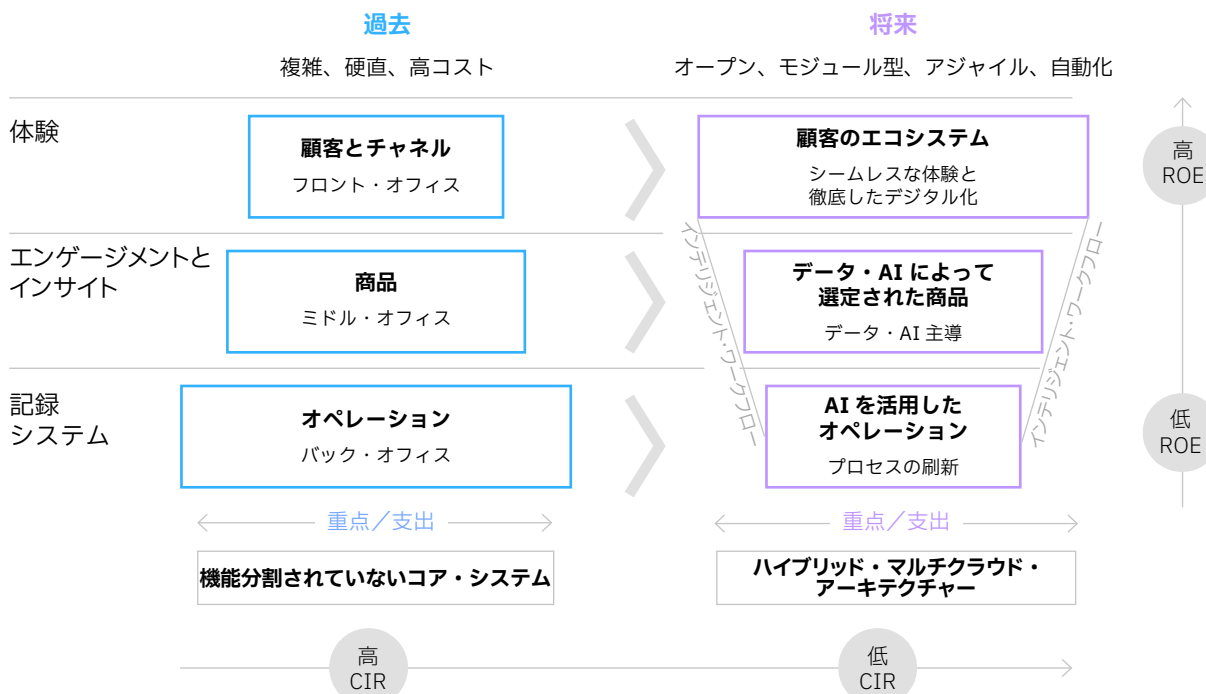
最新のビジネス・
アーキテクチャーの下で
オペレーションを変革する

アクション・ガイド

図9

将来のバンキング

従来の銀行のビジネスモデルを覆す
先進テクノロジー



出典：IBM

将来を見据えて： 顧客と従業員の体験向上が すべてにつながる

BX であれ、DX であれ、変革を進めるに当たって「顧客体験や従業員体験を向上させることができるか」という問いを常に念頭に置かなくてはならない。変革によって従業員の能力を強化できれば、顧客ニーズがいかに変容しようとも的確に対応できる。従業員が最適なパフォーマンスを発揮するには、データと AI プラットフォームにアクセスして、「人財」と「デジタル・インテリジェンス」双方の優れた点を活用すべきだ。変革を通じて体験の質が向上すれば、バリュー・チェーン全体で変化に対し後手に回るのではなく、瞬時に対応することが可能となる。

「成長と業績」「コストと効率性」「リスクとコンプライアンス」の核心は何か。結局、「人財」である。真の従業員エンゲージメント（組織と社員が相互に信頼・貢献している状態）とコミットメント（本気で主体的に取り組む姿勢）は、業務の基盤となる重要な要素だ。成長と変革に弾みをつけるからだ。全社の業務モデルと、テクノロジーを変革する目的は、コストを引き下げ、競合相手に後れを取らないためだけではない。価値創出につながる体験を従業員に提供できれば、顧客にも同様の体験を提供できるからである。

2023 年を変革実現の 1 年としよう。

アクション・ガイド

2023年に入り業務モデルと事業計画の見直しに着手している金融機関は多い。その中で先進テクノロジーや新たなマインドセットを取り入れたり、業務の在り方を見直したりするケースが増えている。

経営層が今年、業績向上を目指す上で検討すべき包括的なアクションを以下に示す。

1. **ビジネス戦略の立案では、ビジネスとテクノロジーの両部門のリーダーが参画し、コラボレーションを図る。** ビジネス・ニーズが戦略の在り方を左右するが、戦略を実行するにはテクノロジーが必要だ。
2. **ハイブリッドクラウドを活用して組織の柔軟性を高め、マインドセットや業務の在り方を変える。** すなわち、業務全体でデジタル化を進め、スピードを上げて変革を促進する。
3. **自動化やデータ、AIを活用して従業員体験を変える。** あらゆる企業において人財が礎である。
4. **モダナイゼーション（システムの最新化）を進めて組織の回復力を高める。** これからの金融市場で回復力を高め持続的に好業績を達成するには、デジタル機能が欠かせない。

5. **本当に大切なことに組織の力を集中する。** 自分の組織が単独で行うことと、オープン・イノベーションの活用やパートナーとの協働とを分けて、双方のバランスをうまく取ることで、エコシステムの拡張性を活用する。
6. 各種インセンティブの方向性を合致させることで**利害関係者をすべて巻き込み**、明確な価値基準をエンジンとして変革に取り組む。サイロ化は変革と成長の妨げとなる。

デジタル化が進んだ今日の世界では、従業員と顧客に質の高い体験を提供することが、価値を生み出す主要な源泉となる。言い換えると、銀行DXの成否は本質的に組織文化の在り方に直結する。ビジネス価値がオペレーション基盤と一体化しているとき、人財は成長と変革を牽引する原動力となる。

Expert Insights について

Expert Insights は、ニュース価値の高いビジネスや関連テクノロジーのトピックについて、ソート・リーダーの見解を伝えるレポートです。世界中の該当分野の専門家との対話に基づいて作成しています。詳細については、IBM Institute for Business Value (iibv@us.ibm.com) までお問い合わせください。

IBM Institute for Business Value

IBM Institute for Business Value (IBV) は、20 年以上にわたって IBM のソート・リーダーシップ・シンクタンクとしての役割を担い、ビジネス・リーダーの意思決定を支援するため、研究と技術に裏付けられた戦略的洞察を提供しています。

IBV は、ビジネスやテクノロジー、社会が交差する特異な立ち位置にあり、毎年、何千もの経営層、消費者、専門家を対象に調査、インタビューおよび意見交換を行い、そこから信頼性の高い、刺激的で実行可能な知見をまとめています。

IBV が発行するニュースレターは、ibm.com/ibv よりお申し込みいただけます。また、Twitter (@IBMIBV) や、LinkedIn ([linkedin.com/showcase/ibm-institute-for-business-value](https://www.linkedin.com/showcase/ibm-institute-for-business-value)) をフォローいただくと、定期的に情報を入手することができます。

変化する世界に対応するためのパートナー

IBM はお客様と協力して、業界知識と洞察力、高度な研究成果とテクノロジーの専門知識を組み合わせることにより、急速に変化し続ける今日の環境における卓越した優位性の確立を可能にします。

関連レポート

“Foundations of Banking Excellence”

IBM Institute for Business Value. October 2022.
邦訳「銀行力の強化に欠かせない基盤 - 銀行の DX を加速させる実践と優先事項 -」
<https://www.ibm.com/downloads/cas/BZ4YRMZQ>

“AI and automation for cybersecurity: How leaders succeed by uniting technology and talent”

IBM Institute for Business Value. June 2022.
邦訳「サイバーセキュリティを支える AI と自動化 - テクノロジーと人材との融合で成功するリーダーとは -」
<https://www.ibm.com/downloads/cas/W5XYWEVJ>

“The Deep Cloud Alternative”

IBM Institute for Business Value. August 2022.
<https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/en-us/report/deep-cloud>

“How to create business value with AI: 12 stories from the field”

IBM Institute for Business Value. August, 2022.
<https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/en-us/report/ai-examples>

注釈および出典

1. Central banks – summary of current interest rates. Global-rates websites accessed on 2022 Dec 8 - <https://www.global-rates.com/en/interest-rates/central-banks/central-banks.aspx>
2. “Own your impact: Practical pathways to transformational sustainability.” IBM Institute for Business Value C-suite Series: 2022 CEO Study. 邦訳「グローバル経営層スタディ：CEO スタディ - 変革を起こす覚悟 - トップ主導の SX* が企業価値を向上させる -」 <https://www.ibm.com/downloads/cas/9AMBLLKA>
3. 同上
4. Kristalina Georgieva, CNN interview, 2019. <https://www.youtube.com/watch?v=2Q0ed9rTN8c>
5. RETAIL BANKING TECHNOLOGY SPENDING FORECASTS 2022-2027: GROWING OUT OF THE PANDEMIC, <https://www.celent.com/insights/631021434>
6. Mario Draghi and Luis de Guindos. Press conference. European Central Bank. September 12, 2019. <https://www.ecb.europa.eu/press/pressconf/2019/html/ecb.is190912~658eb51d68.en.html>
7. “How to create business value with AI: 12 stories from the field,” IBM Institute for Business Value. August 2022. <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/en-us/report/ai-examples>
8. Nitsopoulos, Mike and Shahir Daya. “Reimagining the Future of Retail Banking through Digital Transformation.” IBM Newsroom. June 7, 2021. <https://newsroom.ibm.com/Reimagining-the-Future-of-Retail-Banking-through-Digital-Transformation>
9. “Foundations for Banking Excellence,” IBM Institute for Business Value. October 2022. 邦訳「銀行力の強化に欠かせない基盤 - 銀行の DX を加速させる実践と優先事項 -」 <https://www.ibm.com/downloads/cas/BZ4YRMZQ>
10. “Foundations for Banking Excellence,” IBM Institute for Business Value. October 2022. 邦訳「銀行力の強化に欠かせない基盤 - 銀行の DX を加速させる実践と優先事項 -」 <https://www.ibm.com/downloads/cas/BZ4YRMZQ>
11. Piyush Gupta, “The 2021 CEO Study: Find your essential.” IBM Institute for Business Value. February 2021. 邦訳「経営層スタディ・シリーズ：CEO スタディ 2021 - 本質を見極める - ポストコロナ時代における価値の再定義 -」 <https://ibm.biz/ceostudy2021J>
12. Brian Moynihan. “First on CNBC: CNBC Transcript: Bank of America Chairman & CEO Brian Moynihan Speaks with CNBC’s “Squawk on the Street” Today”. Accessed on Dec. 10th 2022. [https://www.cnbc.com/2022/02/16/first-on-cnbc-cnbc-transcript-bank-of-america-chair\[...\]ian-moynihan-speaks-with-cnbc-squawk-on-the-street-today.html](https://www.cnbc.com/2022/02/16/first-on-cnbc-cnbc-transcript-bank-of-america-chair[...]ian-moynihan-speaks-with-cnbc-squawk-on-the-street-today.html)
13. 2022 Cloud Cost and Optimization Outlook - Wanclouds - https://wanclouds.net/resources/reports/2022_Cloud_Cost_Optimization_Outlook.pdf
14. “Cost of a data breach report 2022,” IBM. 邦訳「2022年データ侵害のコスト」 <https://www.ibm.com/jp-ja/reports/data-breach>
15. Excerpted and adapted from “The deep cloud alternative: Getting to the heart of business performance.” IBM Institute for Business Value. August 2022からの抜粋
16. “Cost of a data breach report 2022,” IBM. 邦訳「2022年データ侵害のコスト」 <https://www.ibm.com/jp-ja/reports/data-breach>
17. 2022 Cloud Cost and Optimization Outlook - Wanclouds - https://wanclouds.net/resources/reports/2022_Cloud_Cost_Optimization_Outlook.pdf
18. Morgan, Steve. “Cybercrime to Cost the World \$10.5 Trillion Annually by 2025.” Cybercrime Magazine. November 2020. <https://cybersecurityventures.com/hackerpocalypse-cybercrime-report-2016/>; Upadhyay, Shailendra, Rahul Yadav, et al. “Forecast: Information Security and Risk Management, Worldwide, 2020-2026, 2Q2022 Update. <https://www.gartner.com/document/4016190?ref=algobottom-rec&refval=4004647> (Access required.)
19. “Foundations for Banking Excellence,” IBM Institute for Business Value. October 2022. 邦訳「銀行力の強化に欠かせない基盤 - 銀行の DX を加速させる実践と優先事項 -」 <https://www.ibm.com/downloads/cas/BZ4YRMZQ>
20. Prosper in the Cyber Economy – IBV 2022 – <https://ibm.co/security-cyber-economy>
21. 同上
22. DORA <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2022/05/11/digital-finance-provisional-agreement-reached-on-dora/>
23. “How to create business value with AI: 12 stories from the field,” IBM Institute for Business Value. August 2022. <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/en-us/report/ai-examples>
24. “Foundations for Banking Excellence,” IBM Institute for Business Value. October 2022. 邦訳「銀行力の強化に欠かせない基盤 - 銀行の DX を加速させる実践と優先事項 -」 <https://www.ibm.com/downloads/cas/BZ4YRMZQ>
25. <https://tink.com/blog/open-banking/charlotte-hogg-money2020-5-quotes/>

© Copyright IBM Corporation 2023

IBM Corporation
New Orchard Road
Armonk, NY 10504

IBM、IBM ロゴ、ibm.com は、世界の多くの国で登録された International Business Machines Corporation の商標です。他の製品名およびサービス名等は、それぞれ IBM または各社の商標である場合があります。現時点での IBM の商標リストについては www.ibm.com/legal/copytrade.shtml (US) をご覧ください。

本書の情報は最初の発行日の時点で得られるものであり、予告なしに変更される場合があります。すべての製品が、IBM が営業を行っているすべての国において利用可能なわけではありません。

本書に掲載されている情報は特定物として現存するままの状態を提供され、第三者の権利の不侵害の保証、商品性の保証、特定目的適合性の保証および法律上の瑕疵担保責任を含むすべての明示もしくは黙示の保証責任なしで提供されています。IBM 製品は、IBM 所定の契約書の条項に基づき保証されます。

本レポートは、一般的なガイダンスの提供のみを目的としており、詳細な調査や専門的な判断の実行の代用とされることを意図したものではありません。IBM は、本書を信頼した結果として組織または個人が被ったいかなる損失についても、一切責任を負わないものとします。

本レポートの中で使用されているデータは、第三者のソースから得られている場合があります。IBM はかかるデータに対する独自の検証、妥当性確認、または監査は行っていません。かかるデータを使用して得られた結果は「そのままの状態」で提供されており、IBM は明示的にも黙示的にも、それを明言したり保証したりするものではありません。

本書は英語版「2023 Global Outlook for Banking and Financial Markets: Creating digital advantage for uncertain times」の日本語訳として提供されるものです。

