

FINANCIAL INSTITUTIONS

金融の未来 2025

パーパスに根ざした変革で 持続的成長を取り戻す

AI を大胆に取り込み、
より広範な社会的責任を果たすために

2025年8月

Saurabh Tripathi, Andreas Biffar, Aparajit Sudhakar, Kilian Berz, Matteo Coppola,
Ryan Curley, Sreysha George, Deepak Goyal, Federico Muxí, Stiene Riemer,
Olivier Sampieri, Sam Stewart, Steve Thogmartin, Mark Wiseman

監訳 竹内達也

日本の読者の皆様へ

2024年は、グローバル銀行業界が復活の兆しを見せた年だった。利益水準は上昇し、投資家の信頼も回復、2025年に入ってもその勢いは続いている。しかし、深く掘り下げれば異なる現実が浮かび上がる。業績回復の背景には外部要因が大きく、銀行のコアビジネスモデルは依然として脆弱なままである。

邦銀においても、金利上昇による業績改善の一方で、数多くの課題が立ちはだかっている。非銀行プレーヤーによる市場侵食、資本効率の高い手数料収入の伸び悩み、生成AIに象徴されるテクノロジー活用の遅れ、新たな成長フロンティアの不透明さ——こうした構造的な制約が存在し、一部の銀行ではPBR1.0割れが常態化している。

その一方で、個人・法人・投資家の間には依然として多くの未充足ニーズがあり、銀行が果たし得る役割や成長機会は決して小さくない。顧客、社会、経済へのさらなる価値提供と、銀行自身の持続的な企業価値向上を実現するには、こうした構造的課題に正面から向き合い、潜在力を最大限引き出す非連続的な改革が不可欠である。その改革をやり遂げた銀行こそが、自らの存在意義を際立たせる勝者」となろう。

本稿は、BCGのグローバル金融チームによる各テーマ・各地域の知見を統合し、業界構造の未来を俯瞰する視点を提示している。本稿が、銀行経営者・実務者にとって戦略構想やトランスフォーメーションの契機となり、日本の銀行業界、ひいては日本社会・経済の活性化につながることを願ってやまない。

ボストン コンサルティング グループ
マネージング・ディレクター&パートナー
金融プラクティス 日本リーダー
竹内 達也

目次

4 本稿の概要

6 はじめに

好調な業績に潜む構造的課題——2024年の回復をどう見るか

8 拡大する金融サービス収益——その果実を誰が手にするのか

非銀行プレーヤーの成長はさらに加速

スケールを実現するデジタルアタッカー

デジタル資産: 正当な評価が遅れていないか

16 世界金融危機後の社会への対応の遅れ

手数料収益の構造的な減少

コスト効率の改善は鈍化: デジタル化は頭打ちなのか

コラム1: 銀行は「価値ベースのプライシング」に消極的

真のブレークスルーは損益計算書ではなくバランスシートにある

主要セグメントにおける低バリュエーションが示す投資家の根強い不信感

25 先進行からの学び

拡大するバリュエーション格差——勝者総取りの時代か

スケールこそが勝利の鍵: ただ、規模だけがスケールではない

投資家は効率性を好む——だが、手数料収益はそれ以上に好まれる

30 4つの戦略的スタンス——核心を貫くのは「真のデジタル卓越性」

フロント・トゥ・バックのデジタル化: 業務レバレッジを実現する鍵

コラム2: AI時代の勝者にとって、オフショア・ケイパビリティ&イノベーション・ハブはますます中核的な存在に

顧客中心主義: サービスからマルチプロダクトのデジタル販売へ

特化型ビジネスモデル: 困難な決断が高い成果を導く

M&Aの迅速な実施: 成果を左右するのはデジタル化の有無

40 AIをゲームチェンジャーに——焦点を絞り、大胆に実装する

次なるデジタル化フロンティアの探求

銀行業を変革するAIエージェントと音声AIの可能性

AIエージェントを活用した変革を成功に導くための準備

AIだけで十分か

48 銀行と社会との関係を再定義する

大胆な挑戦と実証実験を後押しする

金融商品流通における公平な競争環境を整備する

銀行を「コネクテッド・コマース」の仲介者として位置づける

シンセティックスケールの実現

デジタル資産と従来型金融の統合

顧客保護義務と金融リテラシー責任のバランスの再調整

53 経営陣への12の戦略的問い

55 参考資料

57 執筆者

本稿の概要

2024年、グローバルの銀行業界はおおむね安定した業績を示した。ただしこれは単年の、かつ表面的な業績を表すに過ぎない。銀行業界は一見すると成長しているように見えるが、その裏にはマージンの縮小、投資家の嗜好の変化、競争の激化など、業界が直面する深層的な構造課題が横たわり、この成長はそれらを覆い隠すことはできない。

例年通り、業績には地域ごとのバラツキがあったものの、一部セクターは堅調に推移し、利益はおおむね自己資本コストに見合う水準へと回復した。また、投資家は銀行業界に対し従来よりも強い信託を示した。ただし銀行にとってのリスクは、この業績が一時的な外部要因に支えられた例外的なものであり、持続的ではない可能性があるという点にある。以下に主なポイントを整理する。

- **金融サービス産業全体の収益は増加しているが、銀行はその正当なシェアを獲得できていない。**多くの価値がフィンテック、デジタルアタッカー・バンク、プライベートクレジットファンド、市場に流動性を提供するマーケットメーカー等のプレーヤーへと移転している。一方、仮想通貨などのデジタル資産は成熟しつつあり、重大なディスラプション(創造的破壊)を引き起こす勢いを見せているが、大半の銀行は依然としてその枠外に置かれている。
- **銀行を苦しめる要因** 手数料収益の構造的な縮小、生産性向上と事業拡大の停滞、価値創出を見据えたバランスシートの戦略的活用の不足が、業界全体に重くのしかかっている。複数の地域においてバリュエーション(株価の評価)が低迷しており、投資家の懐疑姿勢が明確に示されている。
- **一部には高業績を示す先進的な銀行もある。**厳しい環境下においても、一部の銀行は優れた実行力と有望な事業領域への集中により、継続的に同業他社を凌駕している。これらの先進行は、特にバリュエーションの面で、他行

との差を広げつつある。

- **先進行は何が他行と異なるのか。**市場が評価する特徴として、国内市場での「規模(単なる大きさではない)」によるリーダーシップ、高水準の手数料収益を生む能力、そして業界をリードする生産性の3点が挙げられる。
- **成功を導く4つのアプローチ。**先進行は、フロント・トゥ・バックの広範なデジタル化、顧客中心主義、特化型ビジネスモデル、そしてM&Aの迅速な実施という4つの戦略的アプローチを採用している。これらは複数併用可能であるが、いずれも高度なデジタル能力を要する。戦略そのものは新しいものではないが、大半の銀行にとって、それらをスケールと集中力を持って実装することは依然として困難である。
- **AIは、大胆にかつ焦点を合わせて導入すればゲームチェンジャーとなり得るが、AIだけでは十分ではない可能性がある。**AIが成果をもたらしていない場合、その要因は技術そのものより拡大展開の困難さや、従業員・顧客双方における包括的な導入ができていないことにある可能性が高い。AIエージェントや音声AIがさらなる生産性向上の手段として台頭するなか、勝者はこれらを果敢に、かつ取り入れていくであろう。ただし、AIを導入するだけでは不十分な可能性がある。多くの潜在的価値は、現時点でAIの応用に最も長けている非銀行プレーヤーに奪われる可能性がある。

- 規制は銀行と社会の新たな「包括的合意の枠組み(グラウンド・バーゲン)」を反映すべきである。銀行が今後も継続的に社会において重要な役割を果たすために、政策当局は銀行業が収益性を維持しつつ、強固なリスク管理と監督を両立できる枠組みを明確に示す必要がある。これは規制緩和を求めるものではない。むしろ、イノベーション、流通、コネクテッド・コマース、シンセティックスケール(外部活用による代替スケール)、デジタル資産といった、銀行をめぐる幅広い課題について、変化の激しい世界に対応した新たな考え方が必要であることを踏まえ、規制の簡素化や、整合性の確保、時代の要請に合わせた調整を求めるものだ。今年の国際金融協会 (Institute of International Finance, IIF) およびIMF(国際通貨基金)／世界銀行の春季会合での議論でも、この課題に対する広範な認識が示された。グローバル規制は、「経済競争力の強化」と「効率的な規制推進」という二つの相反するパラダイムを調整しつつ、共通の国際基準を確立していかなければならない。いまこそ、銀行が現代の社会と経済において果たすべき役割を再定義する時である。



はじめに

世界の銀行業界の現状と将来展望に関する評価は、評価者の視点に大きく左右される。2024年のパフォーマンスを踏まえると、地域差はあるものの業界は堅調な成長と健全な収益性を兼ね備えており、好調であるとみなす向きもあるだろう。しかし、詳しく掘り下げると、これらの良好な業績は過去の損失を完全に補うには至らず、外部要因に支えられている側面もある。銀行の基盤となるビジネスモデルは本質的に大きく変わっておらず、脆弱性を抱えたままだ。この点こそが、業界の将来をめぐる本質的な問いを突きつける、構造的な課題である。

昨年(2024年)のレポートではまた、世界金融危機以降の銀行業の進化を追い、銀行が他業種や過去の平均と比べて著しいバリュエーションディスカウントの状態にあることを指摘した¹。世界の銀行株全体の75%が簿価を下回って取引されていた一方で、銀行が金融サービス産業全体の成長における正当な「シェア」を確保できれば、少なくとも7兆ドルの価値を創出する余地があることも示した。これを実現するには、銀行は勝てる領域に重点を置いたポートフォリオを構築し、そ

の領域で効率的な成長を実現するために、オペレーティングモデルと生産性の水準を見直す必要がある。既存銀行と新興企業との競合によって顧客接点が脅かされるいま、さらに重要なのは大胆な変革を受け入れることである。業務モデルを根本から見直すことで、コスト効率性を飛躍的に高められる可能性があるためだ。

AI、生成AI、およびAIエージェントの目覚ましい進展は、こうした抜本的な変革を加速させる大きな可能性を秘めている。一方で、これらの技術は銀行以外の企業による侵攻にも同様の力を与える両刃の剣でもある。そのため本稿では、銀行の社会における強固な経済主体としての役割を再強化するために、銀行という業態の輪郭をいかに再定義すべきかという問いを提示している。さらに、近年の地政学的な不確実性の高まりは、銀行が直面するリスクを一層増大させている。収益に関しては貿易・資本フローの混乱が、バランスシートに関しては信用リスクや金利リスクがこの一例として挙げられる²。こうした追加的なリスクにより、より高い効率性をめざして抜本的な変革を行う必要性が高まっている。

1 “To Seize a \$7 Trillion Opportunity, Banks Need Bolder Strategies for Serving Customers and Society,” BCG, January 2024.

2 “Banking on Uncertainty: Thriving Through the Tariff Storm,” BCG, May 2025.

好調な業績に潜む構造的課題 ——2024年の回復をどう見るか

価値創出の観点では、2024年の銀行業界は全般的に良好な成果をあげた。グローバル銀行業界の過去1年のTSR(株主総利回り)は30%に達し、全業種平均の19%を上回った。5年間というスパンで見ても、銀行業界のリターンは市場平均と同等であり、ユーロ圏、日本、中東などの地域では市場を上回っている。

2008年の世界金融危機以降、銀行の収益性は回復し、資本コストと整合した水準にある。欧州およびインドでは、金利上昇の恩恵を受けたことで有形自己資本利益率(RoTCE)がさらに向上した。一方、日本、中国、韓国では、金利環境の違いによりRoTCE水準は低調である(図表1)。

当然のことながら、2025年4月以降の関税をめぐる混乱を含む最近のマクロ経済動向と、それに伴う不確実性は、信

用市場、金利動向、消費者信頼感、投資行動など、銀行セクターのさまざまな側面に影響を及ぼす可能性がある。こうした変化はすでに金融市場に波及しており、その影響は今後も続くことが予想される。

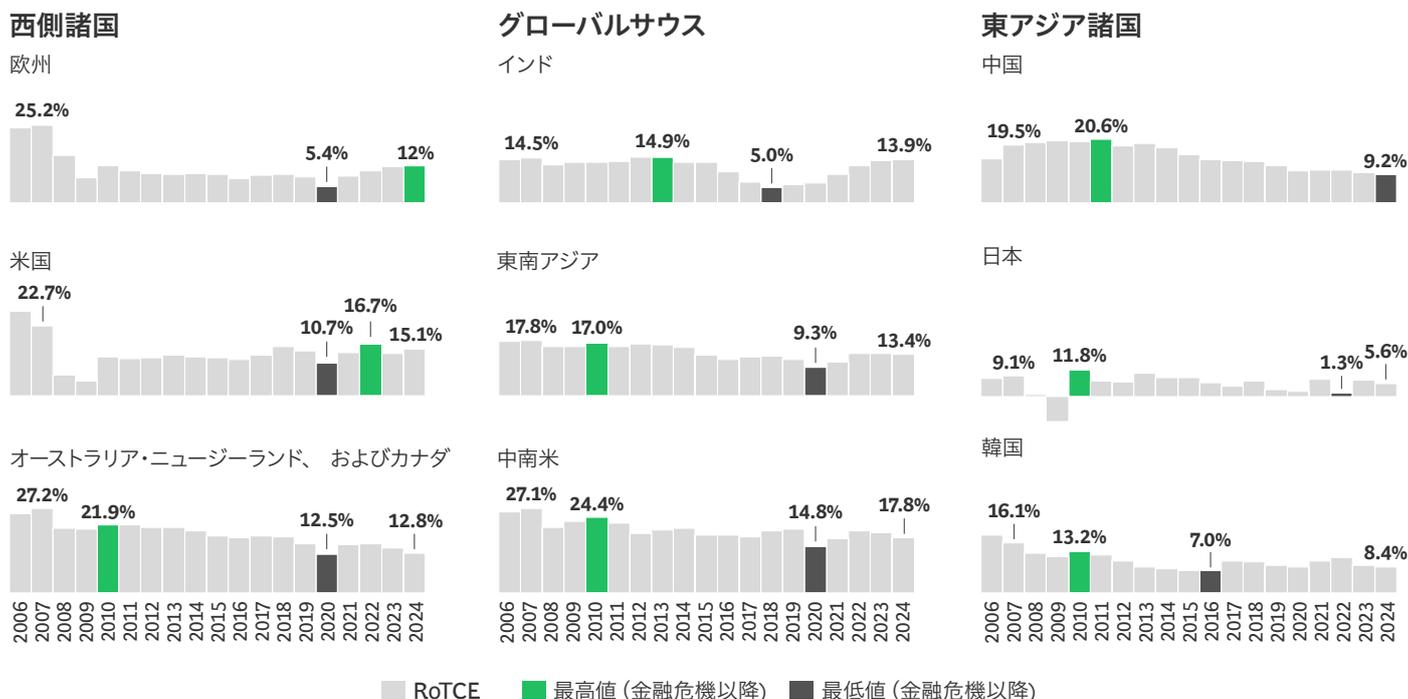
欧州、米国をはじめとする各市場の銀行経営陣やステークホルダーには、この堅調な業績を当然のものとして受け止める一定の根拠がある。しかし、この業績は、銀行が直面している根本的な課題を克服し、持続可能性を確保し、長期的な価値創出に向けた軌道に乗ったことを示すのか、それとも主に外部要因による一時的な現象なのかは問い直す必要がある。

本稿では、この問いを掘り下げ、銀行が持続的な価値創出に向けて、力強い成長と拡張性のあるオペレーティングモデルを原動力とした道筋をいかに描くべきかを検討する。また、銀行が経済における重要な役割を果たし続けるために、規制当局や政策立案者が果たすべき役割についても論じる。

図表1

パフォーマンスの地域差が顕著に

欧州は世界金融危機以降で最高の収益性を示したが、状況は地域ごとに大きく異なる



注: 分析対象は上場銀行1,122行、RoTCEは各地域ごとに銀行の有形自己資本利益率の加重平均で算出。「欧州」には、ユーロ圏内欧州、ユーロ圏外欧州、および英国が含まれる。
RoTCE = 有形自己資本利益率 (Return on Tangible Common Equity)
出所: Capita IQ、BCG バリュースサイエンス・センター、BCG 分析



拡大する金融サービス収益 ——その果実を誰が手にするのか

銀行業界の総収益は過去5年間、年平均成長率(CAGR) 4%のペースで増加している。ただし、その成長の源泉を正確に把握することが重要である。

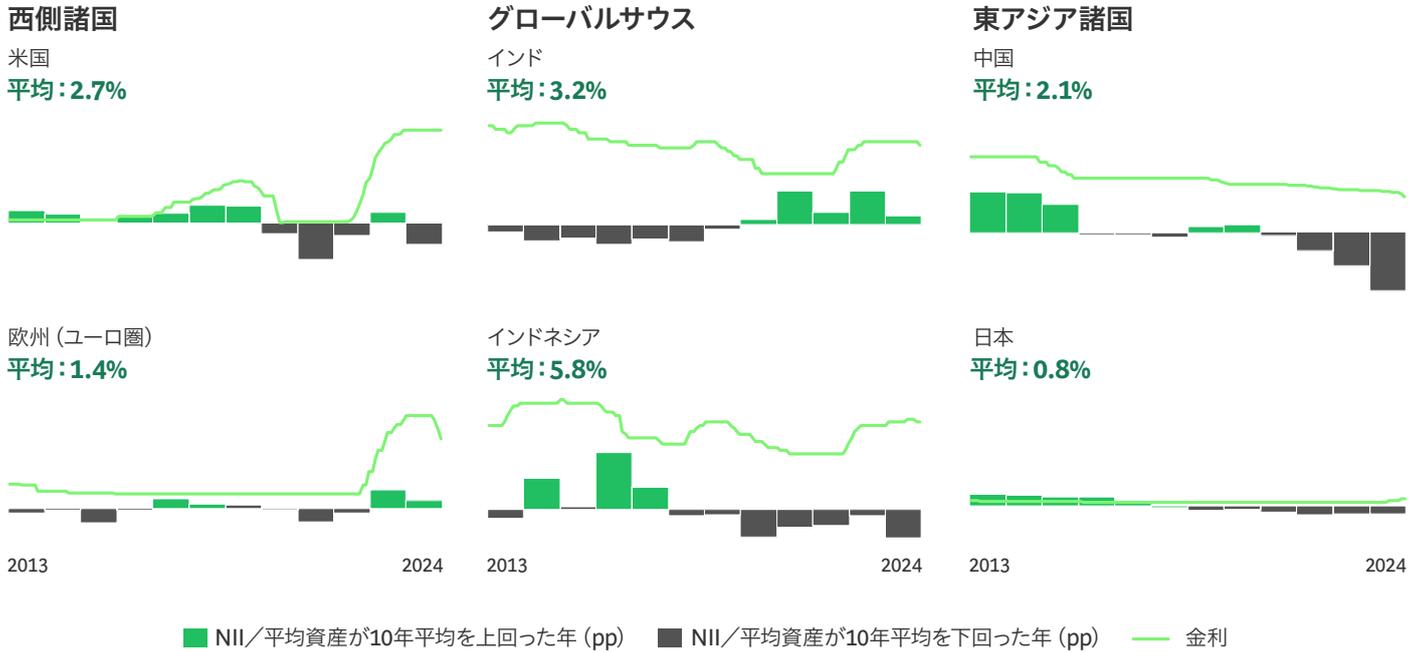
絶対値ベースでは、純金利収益(NII)が収益成長全体の約85%を占め、年平均(CAGR)では5.2%で成長した。主要因はバランスシートの拡大(CAGR 5.8%)であり、これは同期間の名目GDP成長率(4.1%)をやや上回っている。一方で、ネット金利マージンのCAGRは、過去2年間の欧州のような金利上昇地域を除けば、平均して-0.6%とやや低下している(図表2)。

手数料収益は、資本効率が強く収益性のカギであるが、絶対値では年1.8%しか伸びておらず、手数料収益生産性(=手数料収益/資産)は過去5年間で18%低下している。

図表2

3つの異なる世界

過去に例を見ない金利の急変動が銀行の収益性に影響を与える – 振れ幅は地域により大きく異なる



注: 分析対象は上場銀行1,122行。NII/平均資産比率は、各地域ごとの加重平均。金利は各国または各地域の中央銀行の設定金利を使用。NII = 純金利収益 (Net Interest Income) pp = パーセンテージ・ポイント (percentage points)
出所: Capita IQ、BCG バリュースサイエンス・センター、BCG 分析

金融サービス産業全体に視野を広げれば、収益成長はさらに加速している。ただし、銀行にとっての課題は、その価値が着実に非銀行プレーヤーやデジタルアタッカー・バンクに流出しており、多くのケースでは、伝統的な銀行以外の競合企業が新たな収益源を創出している点である。さらに、非銀行プレーヤーは資本効率の高い魅力的な商品・サービスに狙いを定め、着実にシェアを奪っている。現在はバランスシート規模では銀行が優位にあるが、今後も金融サービスの中核的存在として、顧客との多面的な取引関係(マルチプロダクトリレーションシップ)を維持できるのか、それとも顧客接点における主導権を機敏なテック系プレーヤーに譲りわたし、銀行はコモディティ化された商品供給者に転落してしまうのかは不透明である。

こうした中で、さらに深い問いも浮かび上がる。すなわち、政策当局は、新たなルールや開かれた競争のもとで、従来型銀行モデルが社会的に望まれる形で主役の座から退くことを許容すべきか。あるいはむしろ、銀行が社会的な価値のあ

る存在として存続・発展できるよう、社会との新たな関係性(ソーシャル・コントラクト)を再定義すべきか、という問いだ。(この問いについては第6章で詳しく扱う。)

価値は銀行から非銀行プレーヤーやデジタルアタッカー・バンクに着実に移転しており、多くの場合、伝統的銀行以外の競合が新たな収益源を獲得している。

非銀行プレーヤーの成長はさらに加速

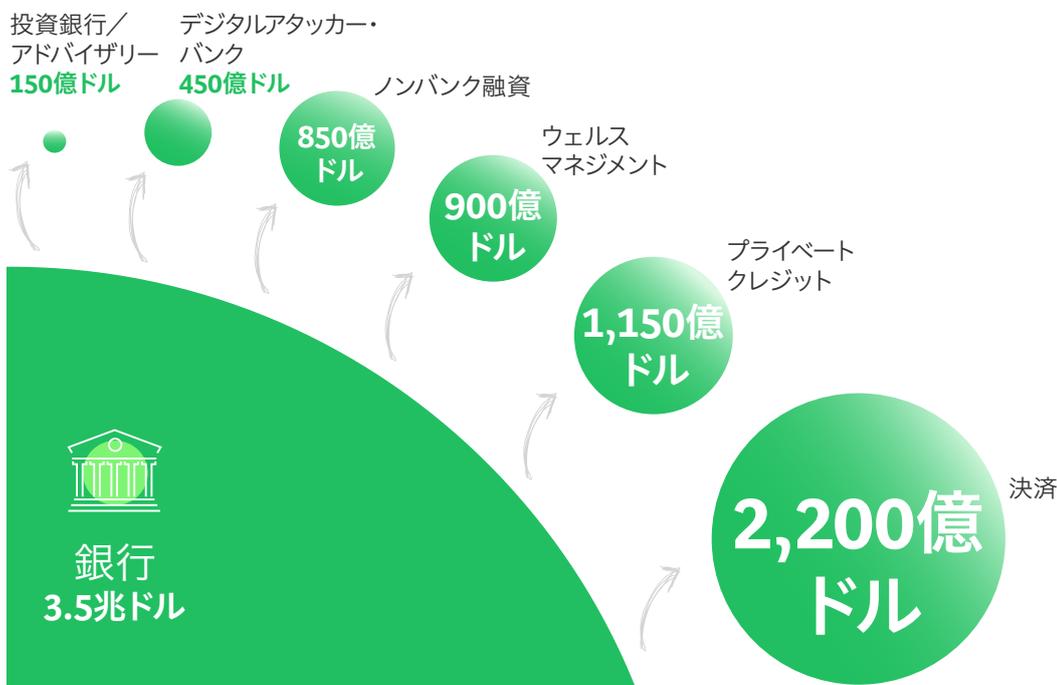
銀行にとっての問題は、顧客がかつてないほど多様な選択肢と透明性の高い取引環境を当然視するようになった点にある。たとえばデジタル・モバイル環境におけるリテール商品の世界では、顧客は自ら簡単に他のサービスへ乗り換えられるようになっている。リテール領域ではデジタルアタッカー・バンクや取引プラットフォームの急成長がそれを示しており、法人・機関投資家向け領域では、ファンドなど、非銀行系のプライベートクレジットプロバイダーの台頭が顕著である。決済サービスなどの比較的成熟したプレーヤーでさえ、銀行よりも高い成長率を記録している。

これらの企業は、伝統的な銀行の収益をますます深く侵食しつつある(図表3)。さらに、比較的新しいプレーヤーはイノベーションにより強く注力しているため、伝統的な銀行よりも新たな収益源を開拓できる可能性が高い。昨年のレポートの分析でも明らかになったとおり、こうした結果としての優れた成長性はバリュエーションに反映されており、投資家にとっての魅力度を一段と高めている³。

図表3

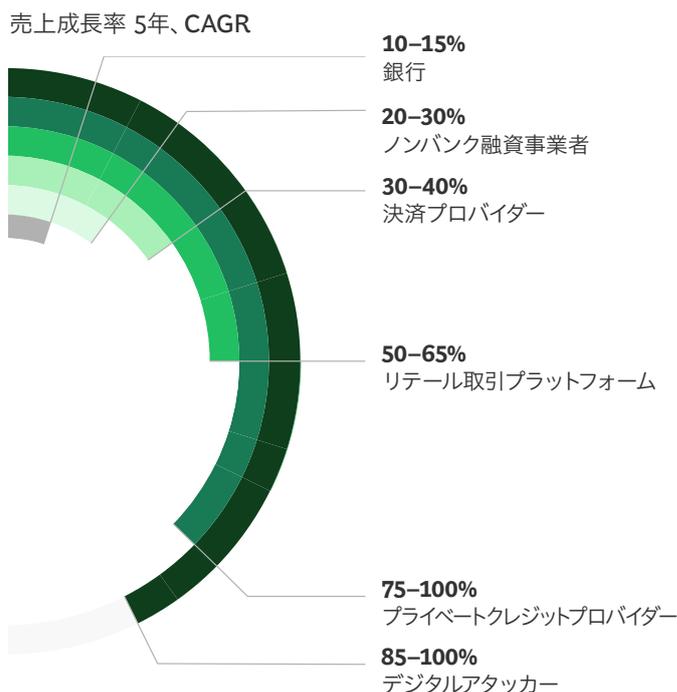
特化型のビジネスモデルへの価値移転が加速

2023年の推定収益



注: 円の大きさは、2023年の平均収益の推計値を、円の中の数値は BCG の分析に基づく各セグメントが獲得した収益プールを反映。矢印は、伝統的な銀行から他セグメントに価値が移行している領域を示す
出所: BCG 分析

各セグメントのトップパフォーマーの5年間の売上成長率



注: 「トップパフォーマー」は、上位10%に含まれるプレーヤーを指す
出所: CapitalIQ、各社開示資料、報道資料、BCG分析

3 “To Seize a \$7 Trillion Opportunity, Banks Need Bolder Strategies for Serving Customers and Society,” BCG, January 2024.

たとえば、個人取引は近年著しく拡大し、現在では米国株式取引市場の約20%を占めている。これは10年前の水準の2倍に相当する。2021年のリテール取引ブームのような急増時には30%を超える水準にも達した。この変化を牽引した主な要因の一つは、革新的かつ手数料無料の非銀行系取引プラットフォームの台頭である。これらは従来型の銀行から流出した顧客を取り込み、さらにデジタルアクセスの利便性、ユーザーフレンドリーなUI(ユーザーインターフェース)、少額投資オプションなどを通じて数百万の新規投資家を惹きつけた。

コーポレートバンキングおよび投資銀行業務の領域においても、非銀行プレーヤーは、貸出(プライベートクレジット)、手数料型ビジネス(投資銀行業務、アドバイザリー、グローバルマーケット)、および流動性供給といった各分野で、収益シェア

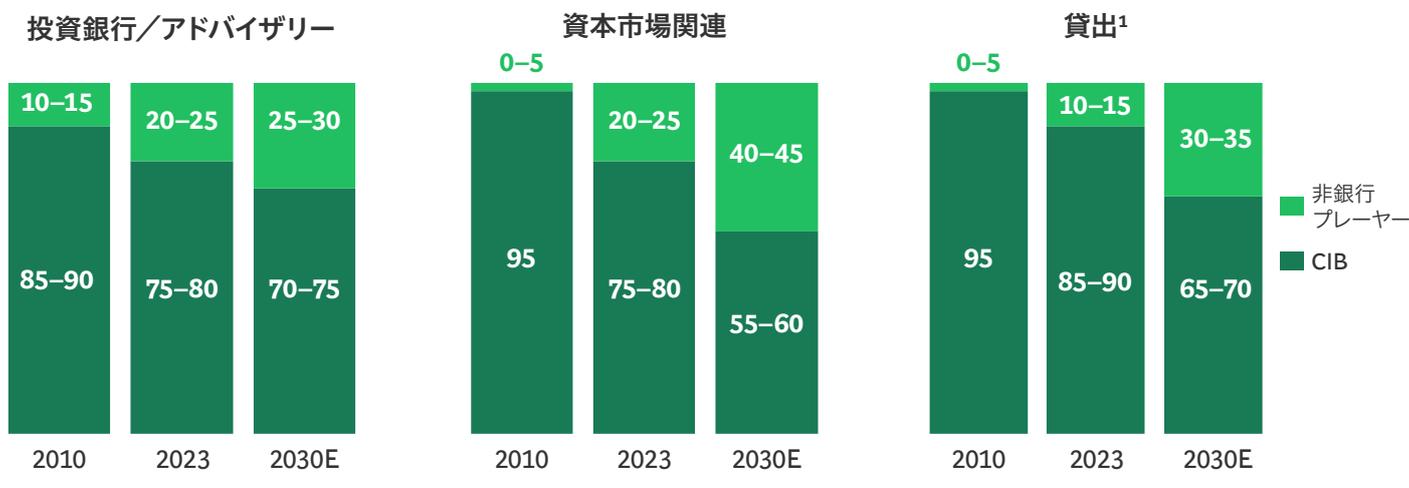
を大きく拡大させている(図表4)⁴。株式取引においては、非銀行系のマーケットメーカーが圧倒的な存在感を示すようになっており、ブティック型のアドバイザリーファームはリーグテーブルにおいて着実に順位を上げ続けている。法人向け融資分野では、特に米国において、プライベートクレジット(ファンドなど非銀行プレーヤーによる融資)が銀行のシェアを着実に削り取っている。さらに、プライベートクレジットの個人投資家向けの展開が進展すれば、この収益構造のシフトがさらに加速する可能性がある。

より前向きな見方をすれば、銀行には新興プレーヤーとの提携を通じて大きな機会を獲得する余地がある。たとえば、銀行はプライベートクレジットのプレーヤーと提携し、自己資本の追加をほとんど、あるいはまったく必要とせずに、オリジネーションおよび手数料収益を得ることができる。しかしながら、

図表4

銀行 vs. 特化型プレーヤー： コーポレートバンキング領域における収益シェアの変化

収益構成比(%)



非銀行プレーヤーのシェアの増加(2023年 VS 2010年)

約2倍

ブティック型
アドバイザリーファーム

約5~6倍

非銀行系マーケット
メーカー²

約3~4倍

プライベートクレジット
ファンド

注: 2030年の推計値は、各セグメントの過去の成長率が今後も継続する前提に基づく。CIB = 法人向け投資銀行業務(Corporate Investment and Banking) IB = 投資銀行業務(Investment Banking)

1. CIBの貸出プールには、商業向け貸出(プレーヤー規模:1,000万~5億ドル)および法人向け貸出(同5億ドル超)が含まれる。2. 非銀行プレーヤーのマーケットメーカーには、他の市場収益データと整合を取るため、コモディティトレーダーは含まれない。

出所: BCG分析、BCG Expandデータ

4 “Embracing Value Migration: Corporate and Investment Banking Report 2024,” BCG, October 2024.

私たちは最近の分析でこうした提携から得られる長期的な収益拡大が、以下の2つの収益下押し要因を上回るかは依然として不透明であることを指摘している⁵。すなわち、直接融資による純金利収益の放棄による収益機会の喪失、および、提携先との競争激化により、手数料収益の一部が侵食される可能性である。

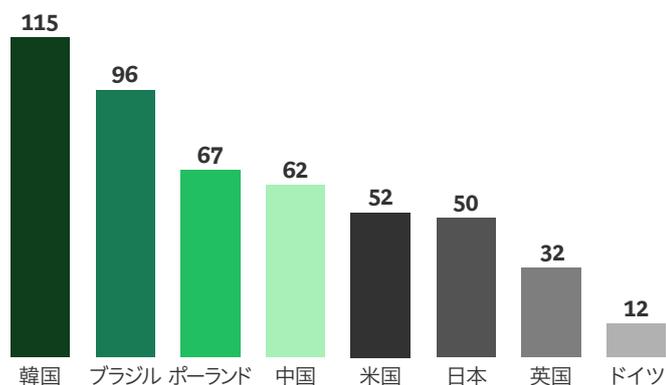
スケールを実現するデジタルアタッカー

フィンテックの台頭以降、多くの銀行幹部は「伝統的銀行の優位を脅かすほどのスケールを実現したデジタルアタッカーはごくわずかである」という事実に住居してきた。実際、総収益や預金シェアの観点では、デジタルアタッカーは依然として銀行よりも小規模であることが多い。ただし、成長軌道は明確であり、とりわけブラジル、英国、ポーランド、韓国などの市場で顕著である。たとえばブラジルでは、規制当局・顧客・銀行業界のいずれもがNubankを既存の銀行と同列に認識している。実際、この潮流は1990年代末のダイレクトバンキングの出現以降、複数の市場で徐々に進展してきた。その証左として、現在ドイツのリテール顧客の20~30%がダイレク

図表5

デジタルアタッカー・バンクはさまざまな市場で顧客基盤を構築し、株式市場の評価を獲得

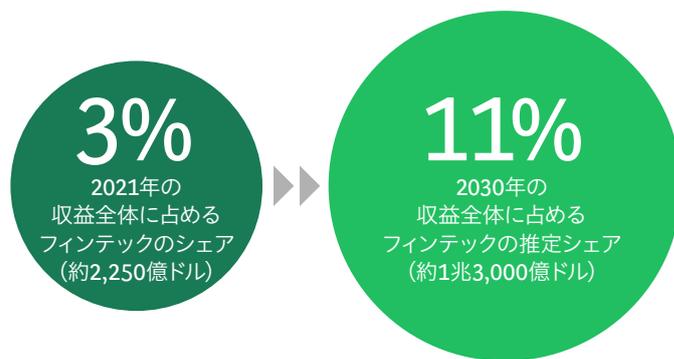
デジタルアタッカー・バンクは一部市場では既存大手行より大規模な顧客基盤を構築し…
既存大手行比の顧客基盤規模 (%) ¹



1. 各市場における上位3行平均に対する最大のデジタルアタッカー・バンクの顧客数比率

注: 業界全体の時価総額は2024年6月30日時点。デジタルアタッカー・バンクの時価総額は上場企業の場合2024年6月30日時点、非上場の場合は直近の資金調達ラウンドによる推定バリュエーション。資金調達ラウンドがない場合は類似企業のマルチプルを使用。本分析は独立系デジタルバンク(例:ネオバンク)のバリュエーションのみを含み、金融サービスを組み込む大手テック企業(例:アマゾン)は除外。中国は中国本土のみ。

出所: Capita IQ、各社ウェブサイト

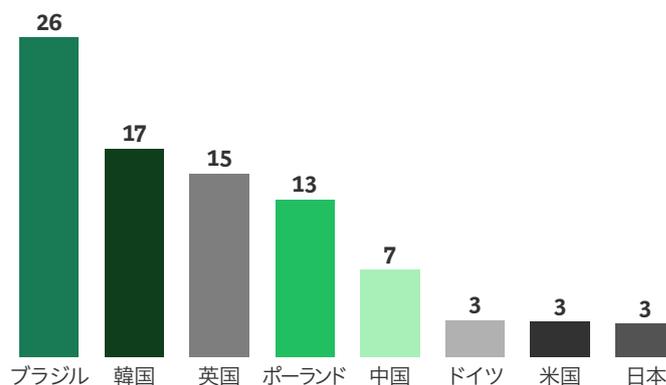


出所: グローバル・フィンテック・レポート2024、BCG分析

トバンクまたはネオバンクに口座を保有している。主要なデジタルアタッカー・バンクは著しく規模を拡大し、若年層やデジタルリテラシーの高い顧客、そして従来型銀行では採算が合わないピラミッド底辺層の顧客に対してモバイルを起点としたシームレスなバンキング体験を提供している。このような集中戦略によりデジタルアタッカーは大手行に匹敵する規模の顧客基盤を急速に獲得し、また投資家からも価値創出の潜在力に対する信認を得ている(図表5)。

…既に一定の時価総額シェアを獲得

デジタルアタッカー・バンクの時価総額/
銀行市場全体の時価総額 (%)



5 “Capital Markets & Investment Banking Update 2024/2025,” BCG, March 2025.

デジタルアタッカー・バンクはどのようにこれほどの成果を上げているのか。まず、従来型銀行のペインポイントを解消することで、優れた顧客体験を提供し、ユーザーが繰り返し利用したくなる、シームレスな顧客導線を実現している。さらに、最新のテクノロジースタックとフロントからバックまで統合されたデジタル運営モデルを活用することで、急速な成長を可能としている。この基盤により、低い限界費用で拡大展開し、取引高を拡大できる。多くの企業はまた、プロダクト主導かつデジタルファーストの戦略を採用し、エンド・ツー・エンドの運営モデルにより、従来型銀行の何分の一かのコストで顧客・法人双方へのサービスを提供可能としている。カスタマーサービス、プロダクト運用、財務およびリスク管理に至るまで、全工程において人的介入を徹底的に最小化している点も特筆すべきである。ただし、フィンテック企業にも一定の逆風はある。たとえば、スペインやポーランドのように、既存銀行が早期にデジタル対応を進めた市場においては、新興のデジタルアタッカーは十分な勢いを得られていない。他方で、ハンガリー、アイルランドおよびギリシャといった、既存の銀行のデジタル戦略が出遅れた市場では、新興プレーヤーの急速な普及が見られる。

さらに、近年では、一部の地域において、規制当局がより積極的な対応を取り始めており、金融の安定性を確保するためにフィンテック企業に対してより厳格なコンプライアンス要件を課すようになっている。加えて、多くのフィンテック企業は、マネーロンダリング対策や詐欺防止などの規制対応を設計段階で十分に組み込まずに業務プロセスを構築してきたため、対応のハードルが一層高くなっている。こうした逆風は、フィンテックの成長スピードを鈍化させる可能性はあるものの、銀行から他のプレーヤーへの価値の移行という、より大きな潮流を覆すには至らないと私たちは考えている（これについては2024年に発行したグローバル・フィンテック・レポート⁶でも指摘している。実際、これまでのところ、フィンテック企業は監督の厳格化にもかかわらず、力強い成長を遂げてきた。

デジタル資産： 正当な評価が遅れていないか

一部の銀行経営者は、仮想通貨などのデジタル資産を、金融サービスのフロンティアとして興味深くはあるが、脅威というより思考実験的な存在と捉えている。だが、このような認識は銀行経営にとってきわめて危うい。実際、決済インフラ、ピア・ツー・ピア取引および資本市場などの領域では、既にデジタル資産の破壊的ユースケースが現れつつある。

たとえば、ステーブルコインは、いまだ主流の決済手段とは言い難いものの、すでに相当量の決済取引を支えている。現在、ステーブルコインの時価総額は約2,000億ドルに達している（図表6）。送金、国際送金、流動性管理、リアルタイム決済といった用途において、ステーブルコインは実質的な利便性を提供しており、今後も成長が見込まれる。私たちが最近発表したホワイトペーパーでも詳述したとおり、JP モルガンのJPM コインなど、分散型台帳技術（DLT）を活用した実用例では、すでにリアルタイムかつコスト効率の高いトランザクションが実現され、既存の非効率性が解消されつつある⁷。

6 “Global Fintech 2024: Prudence, Profits, and Growth,” BCG, June 2024.

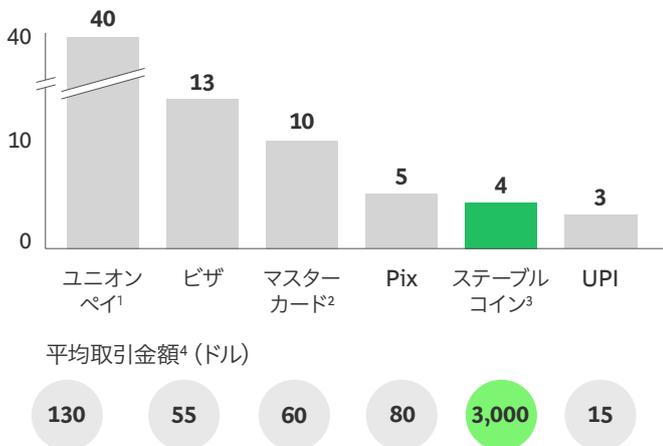
7 “Stablecoins: Five Killer Tests to Gauge Their Potential,” BCG.

図表 6

金融イノベーションの次のフロンティア： ステーブルコインは多額の決済取引を処理

ステーブルコインの存在感が高まる

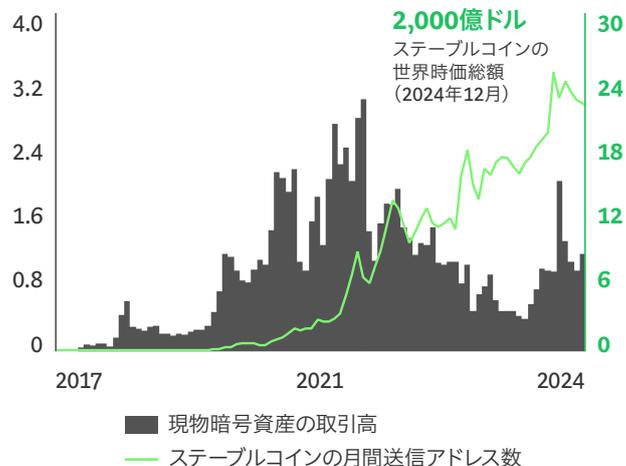
2024年決済手段別グローバル取引高 (兆ドル)



ステーブルコインは暗号資産取引とは異なる動き

兆ドル

百万件



1. ユニオンペイの数値は2023年時点、2024年の数値は未発表。2. マスターカードの取扱高は2024年第1四半期～第3四半期の実績に基づき、年換算した数値をグラフに表示。
3. 2024年のステーブルコインの総取引額は26.1兆ドル。ただし、本図表にはP2P決済、DeFiプロトコル、中央集権型取引所を対象とした一次取引のみを含み、内部取引、取引所内取引、BOTによる取引、および未分類の取引は除外している。4. 平均取引額は、対象期間の取引総額を総取引件数で除して推計
出所：ビザ年次報告書、マスターカード四半期報告、ビザ/CIVのステーブルコインダッシュボード、ブラジル銀行、NPCI、中国人民銀行レポート、BCG分析

分散型台帳技術(DLT)によるトークン化が、不動産など銀行が一般的に担保としてきた実物資産にまで拡大すれば、担保付き融資の構造そのものが根本的に再定義される可能性がある。2033年までに最大19兆ドル規模の資産がトークン化される可能性があるという、最新の推計もある。

グローバル金融市場協会(GFMA)とBCGの共同調査において、分散型台帳技術(DLT)は、世界の清算・決済コストを年間200億ドル削減する可能性を有し、トークン化資産に関する巨大な国際市場を創出し得ることが明らかとなった⁸。また、最新の調査では、2033年までに最大19兆ドル規模の資産がトークン化されると推計される⁹。さらに、シンジケートローンや社債といった一部の資産クラスは、すでに変革の準備段階に入っている。そして、もしDLTによるトークン化が不動産やその他の実物資産(従来は銀行が主にファイナンスを担ってきた分野)にまで拡大すれば、担保付き融資の構造そのものが根本的に再定義される可能性がある。

金融サービス市場全体は間違いなく健全な成長をとげているが、それが必ずしも銀行にとっての成長につながるとは限らない。現在のところ、銀行から新興プレーヤーへの価値移転は相対的に小さいようにも見えるが、その軌道は銀行に対して、市場の成長分の正当なシェアを獲得するための果敢な行動を促すものである。これを無視すれば、機敏な特化型プレーヤーに市場および顧客接点における主導権を奪われ、自らはコモディティ化し

こうした予測数値を踏まえると、銀行および監督当局にとって、政府と業界がデジタル資産と伝統的金融との統合を加速すべきか否かという問いが生じる(このトピックについての詳細は6章を参照)。現米国政権が暗号資産に対して前向きな立場を取っているなか、銀行はきわめて重要な局面にあると言える。業界が流動的である今こそが、行動を起こす最適のタイミングかもしれない。米国では、GENIUS法案(ステーブルコインの規制整備と利用拡大を目的とした議会提出中の法案)や大統領令などを通じて、ステーブルコインの成長を支える規制の明確化が積極的に進められている。

て単なるバランスシートとリスク管理の提供者となるリスクを抱える。銀行が個人および法人の金融ニーズに応えるなかで進化する役割を確立するには、構造的課題に真正面から取り組むことが不可欠である。そのうえで、守るべき領域、協業すべき領域、撤退すべき領域、革新すべき領域を見極めねばならない。言い換えれば、銀行は今こそ利益を伴った成長に向けた土台を築くべきである。

8 “Impact of Distributed Ledger Technology in Global Capital Markets,” co-published by BCG and the Global Financial Markets Association, May 2023.

9 “Approaching the Tokenization Tipping Point,” co-published by BCG and Ripple, April 2025.



世界金融危機後の 社会への対応の遅れ

2008年に端を発した世界金融危機の後、銀行業界におけるルールは大きな見直しを迫られた。特に西側諸国の主要市場において、銀行と社会との関係性には一定の溝が生じた。この変化により銀行は構造的課題に直面し、手数料収益、コスト構造およびマージンに圧力がかかっている。特に、バランスシート上で保有可能な特定のハイリスク資産に対する制約が、こうした制限の主要因となっている。

手数料収益の構造的な減少

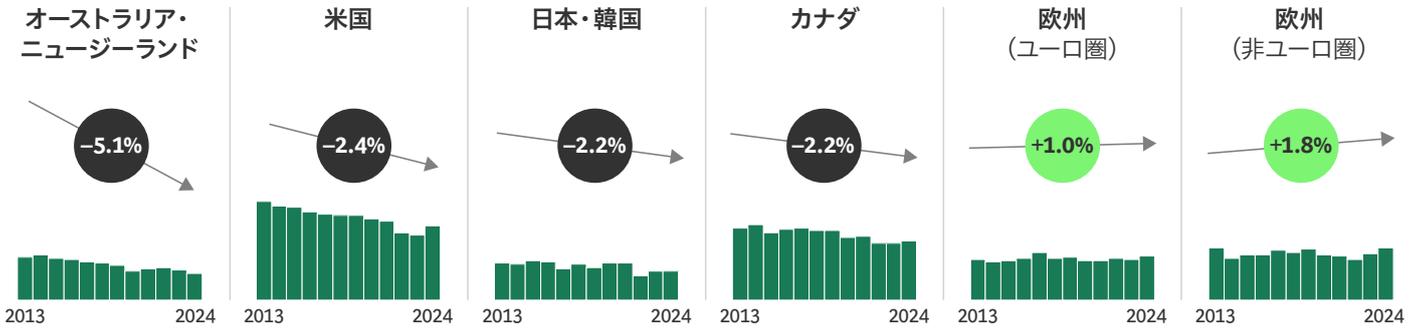
ほぼすべての市場において、銀行の手数料収益の生産性（手数料収益を資産で除した比率）は長期的に減少傾向にあり、バランスシートの拡大スピードが手数料収益の伸びを上回る状況にある（[図表7](#)）。この低下は特に痛手である。なぜなら、手数料収益の多くはマクロ経済の変動に左右されにくく、かつ資本負荷が軽いため、株主の視点から見て付加価値の高い収益源であるからである。

一方で、いくつかの市場では前向きな兆しも見られる。欧州では、多くの銀行で手数料収益が最近回復傾向にあり、これは投資商品に関連する手数料の増加や、日常的な銀行サービスにおける価格改定など、複数の要因によって後押しされている。とはいえ、これらは、過去10年間にわたる下落を完全に取り戻すには程遠い水準である。同様にインドでは、バンカシュアランス（銀行による保険販売）や投資信託の販売手数料の伸長を背景に、手数料収益が増加している。これは、投資信託への個人投資家の参加が大幅に拡大したことが寄与している。

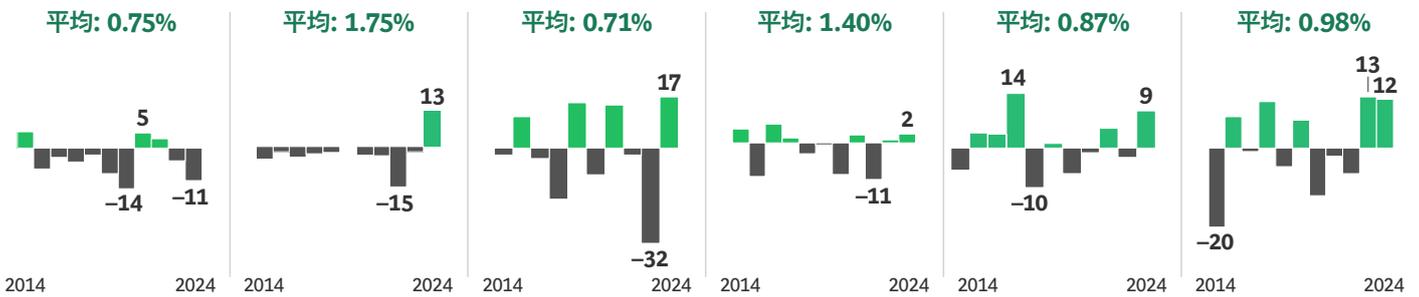
図表7

ほとんどの市場で、過去10年間の大半にわたり、手数料収益の生産性が低下

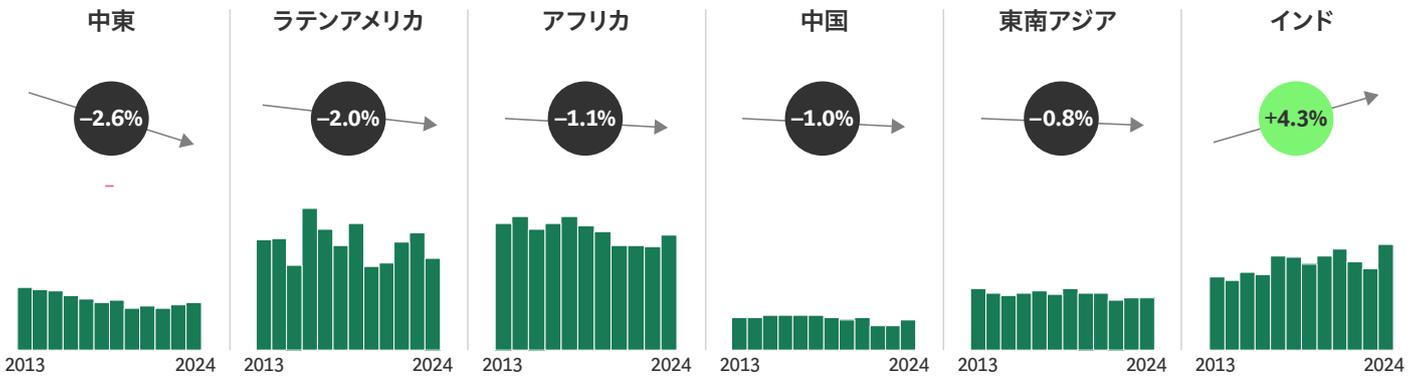
手数料収益 / 平均資産 (加重平均)



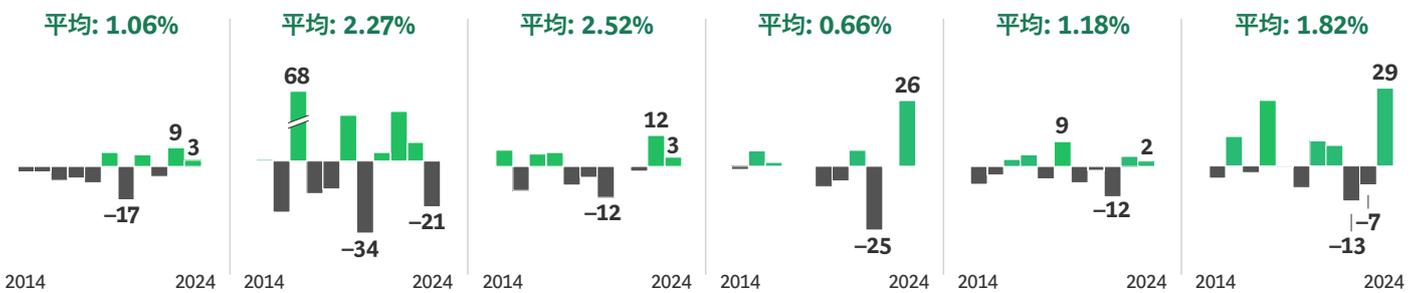
手数料収益 / 平均資産比率 (前年度比・%)



手数料収益 / 平均資産 (加重平均)



手数料収益 / 平均資産比率 (前年度比・%)



● 手数料収益/平均資産比率の過去10年間の年平均成長率 (CAGR) %

注: 分析対象は上場銀行1,122行。手数料収入対平均資産比率は、手数料収益対平均資産の加重平均比率で算出。CAGR: 年平均成長率 (Compounded annual growth rate)

出所: Capita IQ、BCG バリュースサイエンス・センター、BCG 分析

手数料収益の減少には、複数の要因が影響している。EUにおける決済手数料のような一部の規制要因を除けば、主な原因は、著しいデジタル・ディスラプションによって新興プレーヤー(例:決済・投資分野)との競争が激化し、価格比較プラットフォームを通じて手数料の透明性が高まったため、顧客が特定の銀行に依存することなく、多様なサービス提供者から自由に商品やサービスを選択できるようになったことにある。

多くの銀行は、こうしたトレンドへの対応に苦慮している。大きな変化に直面するなかで、従来型銀行は明確な選択を迫られている——すなわち、自らの提供価値および顧客体験を競合水準まで引き上げるか、あるいは(たとえば国際送金などの分野における) 専業プレーヤーと提携するかである。後者の選択肢は、双方にとって「Win-Win」となり得る。なぜなら、銀行が有する顧客基盤は新興プレーヤーにとってきわめて魅力的であり、提携によるスケール拡大は、高額なマーケティング活動に頼るより顧客獲得の手段として合理的であるためである。

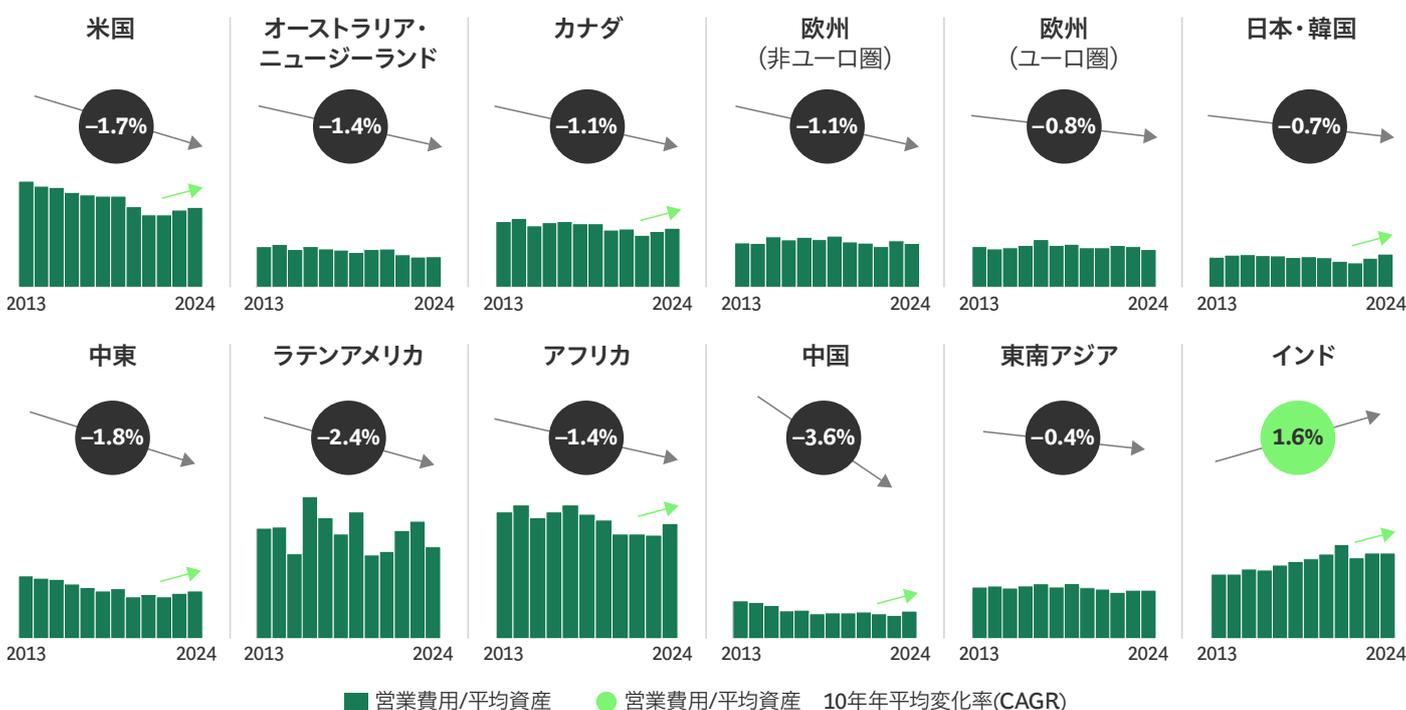
もう一つの強力なレバーが「価格設定(プライシング)」であるが、多くの場合、十分に活用されていない(詳細はコラム1「銀行は『価値ベースのプライシング』に消極的」を参照)。最終的に、投資家の視点から見れば、貸出という形で顧客に資本を配分する場合、それが十分な手数料を生み出して初めて価値創出につながる。これは目新しい指摘ではないが、資本要件の上昇と競争の激化が進む現在においては、かつてないほど重要性を増している。

コスト効率の改善は鈍化： デジタル化は頭打ちなのか

収益面での懸念が強まるなか、銀行はコスト面でも厳しい課題に直面している。テクノロジーの拡大展開と生産性向上を目的とした長年にわたる大規模な投資にもかかわらず、直近の生産性(コスト/資産比に基づく)は低下している。この傾向は、銀行が数年にわたってコスト抑制に取り組んできた後のタイミングで見られる(図表8)。特に、コンプライアンスおよびIT分野でのコスト増加が顕著であり、営業や業務で

図表8

コスト増は各市場で抑制されてきたが、 過去3年間でコスト生産性のトレンドが逆転



注: 分析対象は上場銀行1,122行、コスト対資産比率は地域別の銀行の加重平均比率として算出。営業費用と各地域内銀行の平均資産比。CAGR = CAGR:年平均成長率(Compounded annual growth rate)

出所: Capita IQ、BCG バリュースサイエンス・センター、BCG 分析

の効率化努力を帳消しにするほどである。さらに、近年の高水準なインフレが銀行の財務諸表にも反映されている。コストの反転増の傾向は各市場で明らかとなっており、AIおよび生成AIをはじめとするテクノロジー投資によって生産性が向上するという期待があっただけに、そのギャップは一層際立っている。唯一の例外がインドであり、同国ではテクノロジー活用への度合いは従来から低く、コストの継続的な上昇をともないながら、市場の力強い成長により収益性を維持している。

投資家の視点からすれば、こうした構造的課題は銀行の価値を毀損する要因である。さらに深刻なのは、新興プレイヤーが生産性面で優位に立っていることである。たとえば、ネオバンクの「コスト・トゥ・サーブ(顧客1人あたり提供コスト)」は、従来型銀行の10分の1程度であることが多い。私たちは今後、この差がさらに拡大すると見ている。なぜなら、新興プレイヤーは真にスケーラブルなモデルを採用している一方、多くの銀行の新規ビジネスにおいては、依然として高い限界コストが課題となっているためだ。

コラム1

銀行は「価値ベースのプライシング」に消極的

多くの銀行の経営者は、プライシング(価格設定)を経営レバーとして活用することに消極的である。その理由は、価格の不透明性や顧客離反リスクへの懸念であるが、こうした姿勢は本質的に誤っている。2021年以降、西側諸国では累積インフレ率が22%に達しており、銀行のコストも増加しているにもかかわらず、大半の銀行はこれを顧客や法人顧客に転嫁していない。

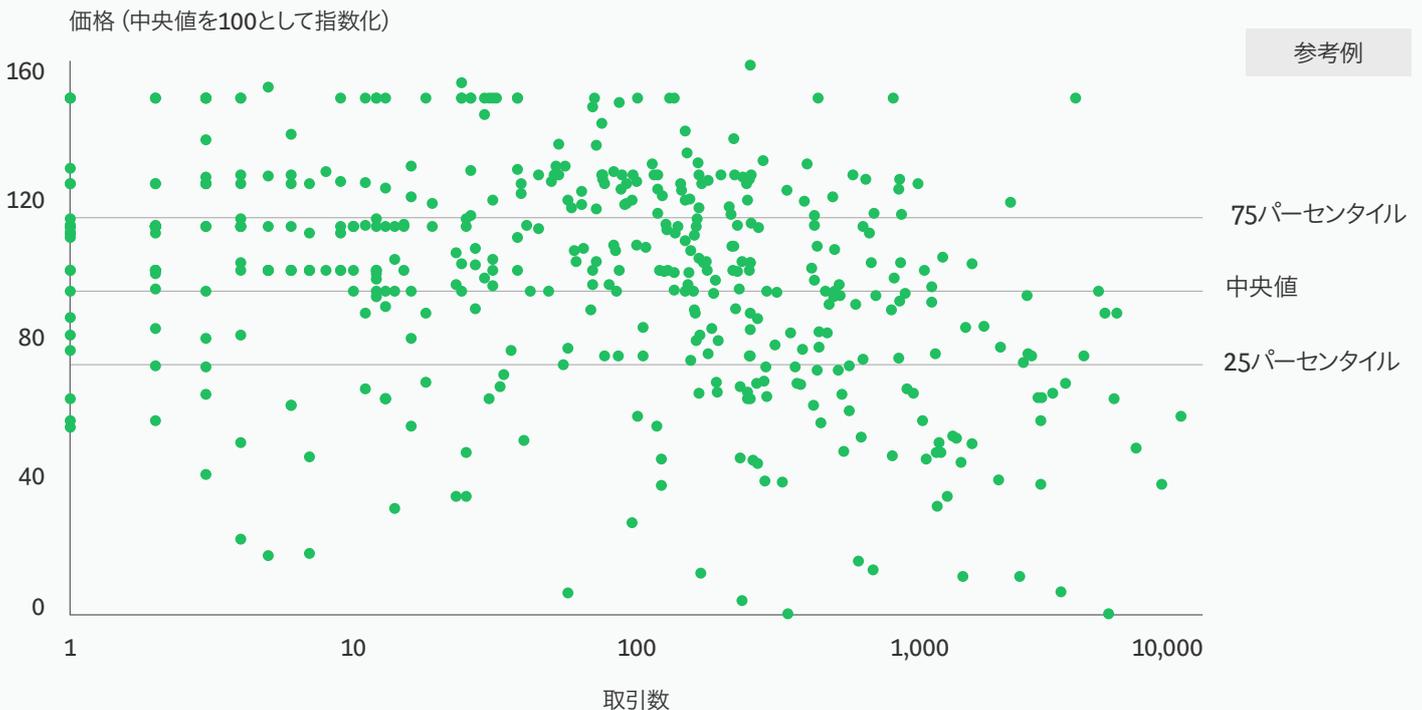
金融商品およびサービスの多くは、包括的な契約のもとで提供されるサブスクリプション型の構造を採っている。これは、預金関連業務や手数料ビジネス(たとえば財務管理やウェルスマネジメント)において特に顕著である。私たちの知見では、こうした契約の条件はきわめて幅が広く、同規模の顧客間でも価格差が2倍から5倍におよぶことがある。その要因の一つは、不要なサービスの抱き合わせ(バンドリング)である(図表)。また、多くの場合、銀行のサービス価格の半数以上が5

年以上見直されていない。さらに、営業プロセスにおいて銀行側は将来的な取引の確約と引き換えに本来得られる価値の30~50%を値引きしてしまうことも多いが、その約束を厳密にフォローアップすることは稀である。

多くの場合、銀行では特定のサービス価格の半数以上は5年以上見直されていない。加えて銀行は営業プロセスにおいて、30~50%の値引きをしていることが多い。

図表

類似の顧客間でも価格に2倍から5倍の大きなバラツキが見られる





私たちの経験上、この利益を確実に獲得するには、高度な分析と実行力のあるオペレーションが不可欠である。次に、特に重要な6つのステップを紹介する。

- **価格設定の基準は顧客の価格弾力性に置く。**顧客は現在支払っている価格を基準に判断する傾向があるが、同じ価格を支払っていても顧客ごとの価格弾力性は異なる。この違いを分析的に把握することが、価値の最大化には不可欠である。銀行は、サービスに対する顧客の知覚価値に価格を連動させるべきである。
- **価格アーキテクチャを再構築する。**銀行には、誤った価格設定の前提に基づく古い契約が多数存在する傾向がある。契約更新の機会においては、実際の価値の源泉に即した価格アーキテクチャ(構造)へと見直す必要がある。これは単に価格を1段階引き上げるという意味ではなく、各顧客の価格弾力性を反映した合理的なレンジを設けることを意味する。
- **営業部門の合意形成を図る。**これまでと同じサービスに対して価格の引き上げを求めることは、多くのリレーションシップマネジャー(RM)にとっては馴染みが薄い。鍵は、初期段階で合意をとりつけること、顧客離れが起きた時にはRMを保護すること、そして交渉力を磨くトレーニングを行うことである。あるアジアの銀行では、融資価格設定に関するデジタルツールが導入され、同様の顧客が同一商品に対してどのような価格で契約を締結したかが可視化された。この透明性が、RMの交渉時の自信を大きく向上させた。
- **価格変更は書面で顧客に通知する。**書面通知は透明性が高く、誤解の余地がなく、価格変更のスケール実行を可能にすると同時に、RMを顧客の初期的な感情的反応から守る役割も果たす。
- **プログラムは中央集権的に運営する。**価格改定について協議を希望する顧客の場合でも、中央集権型のアプローチで対応することで小幅な調整が可能となり、顧客離反はほぼゼロに抑えられる。また、プログラムを中央で管理することにより、価格はRMの勘ではなく、分析に基づいて決定され、事前交渉に依存する必要もなくなる。
- **経営幹部をロールモデルとして巻き込む。**価格に関する議論は容易ではなく、リーダーシップ層が確固たる意志を示し、交渉戦術の枠組みを形成する役割を果たすことで、全体の推進力を高めることができる。

真のブレークスルーは損益計算書ではなく バランスシートにある

銀行はバランスシートに関する構造的な変化に直面している。資本調達コストは上昇し、最近の金利変動の激化は、金利リスク管理の難しさを改めて浮き彫りにしている。これは、成長重視で効率性を軽視したバランスシート戦略に内在する欠陥を露呈させている。

今日、バランスシートは単なる資金調達手段や規制対応のツールではなく、戦略的資産として管理されるべきである。しかしながら、多くの銀行——特に中堅・中小規模の銀行——はこの高度なマネジメントに必要な能力を欠いているのが実情だ。組織内の責任は分断され、データとツールにはリアルタイム予測機能が欠如しており、銀行は顧客単位でもポートフォリオ単位でも、収益性を厳格に管理できていない。

低収益資産、流動性の未活用、金利ミスマッチ、および規制比率への対応の不十分さ(たとえば預金の有効なモデル

化が行われていない等)などは、収益性を損ない、限られたリソースの効率的活用を妨げる。さらに、現在の収益性を害するだけでなく、資本の非効率な使用および安易な資金の配分は将来の成長可能性をも低下させる。こうした状況に対応するには、経営、財務、資産・負債管理を横断する形で、収益最適化と長期的な企業価値創出を目的とした、データ主導型かつ統合的なアプローチが求められている。

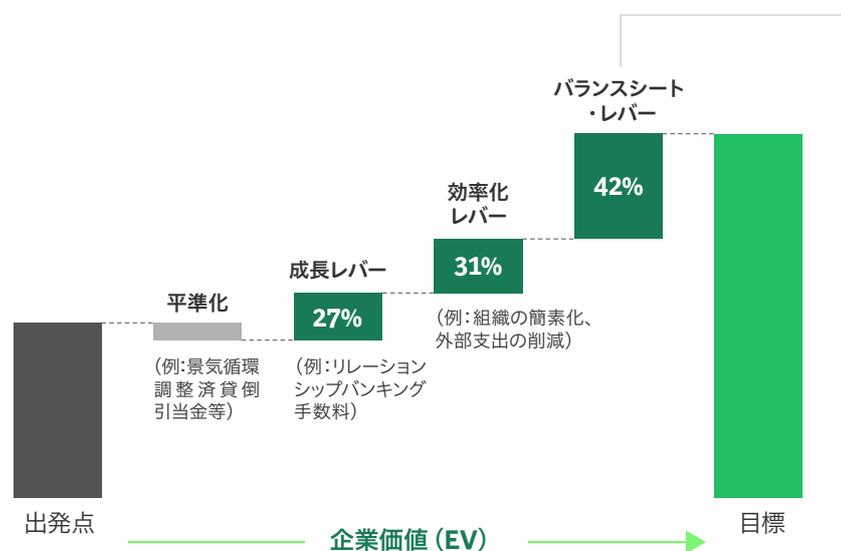
マクロ経済の不確実性が高まるなか、バランスシートおよび銀行のビジネスモデルへの影響を正確に把握することの重要性がこれまで以上に増している。最近の論考でも言及したように、銀行には地政学的リスクに対するプロアクティブなマネジメント体制が必要であり、それにはシナリオ分析、主要リスク要因の特定、マクロ・業種連関の整理、および影響を個別ビジネスに反映するための統合的アプローチが求められる¹⁰。

私たちが経験から得た知見は、バランスシートの管理を最適化することは、企業価値の大幅な向上に直結するというこ

図表 9

価値創出の重要な鍵となるバランスシートは十分に活用されていない

バランスシートを主要な価値ドライバーとした、
米国の中堅銀行の価値創出計画の例



注: 平準化は、一時的な影響を排除して企業価値のベースラインを調整することを指す
出所: BCG プロジェクト事例

参考例

バランスシートで価値を生み出すための 多様なツール

流動性管理の最適化 規制比率を踏まえた対応。
例: HQLA(High-Quality Liquid Assets: 高品質流動資産)の配分、預金モデリング

既存資産(バックブック)の能動的な管理
RWA(リスク加重資産)収益性を基軸とした再価格設定や事業売却の実施

新規資産(フロントブック)に対する管理強化
例: 顧客収益性評価、ハードルレートの適用

バランスシート構造の最適化
例: 資金調達構成の見直し(より高比率の低コスト預金等)

オリジネート・トゥ・ディストリビュートモデルの構築
でB/S回転率向上
例: 証券化・ローン投資家への分散等

バランスシート運営の高度化
例: 予測、戦略的資本配分

10 “Banking on Uncertainty: Thriving Through the Tariff Storm,” May 2025, BCG.

とである。それは効率性や成長戦略に匹敵するインパクトをもたらす(図表9)。主な施策の一つは管理手法の高度化を通じた「技術的な最適化」であり、たとえばオペレーショナル預金の管理手法を見直したり、預金区分の精査を通じて流動性ポジションを最適化したりすることである。もう一つは「構造的な最適化」だ。具体的には資金調達源の構成比を見直したり、アクティブなクレジットポートフォリオ管理の能力を強化したりする取り組みが含まれる。

主要セグメントにおける低バリュエーションが示す投資家の根強い不信感

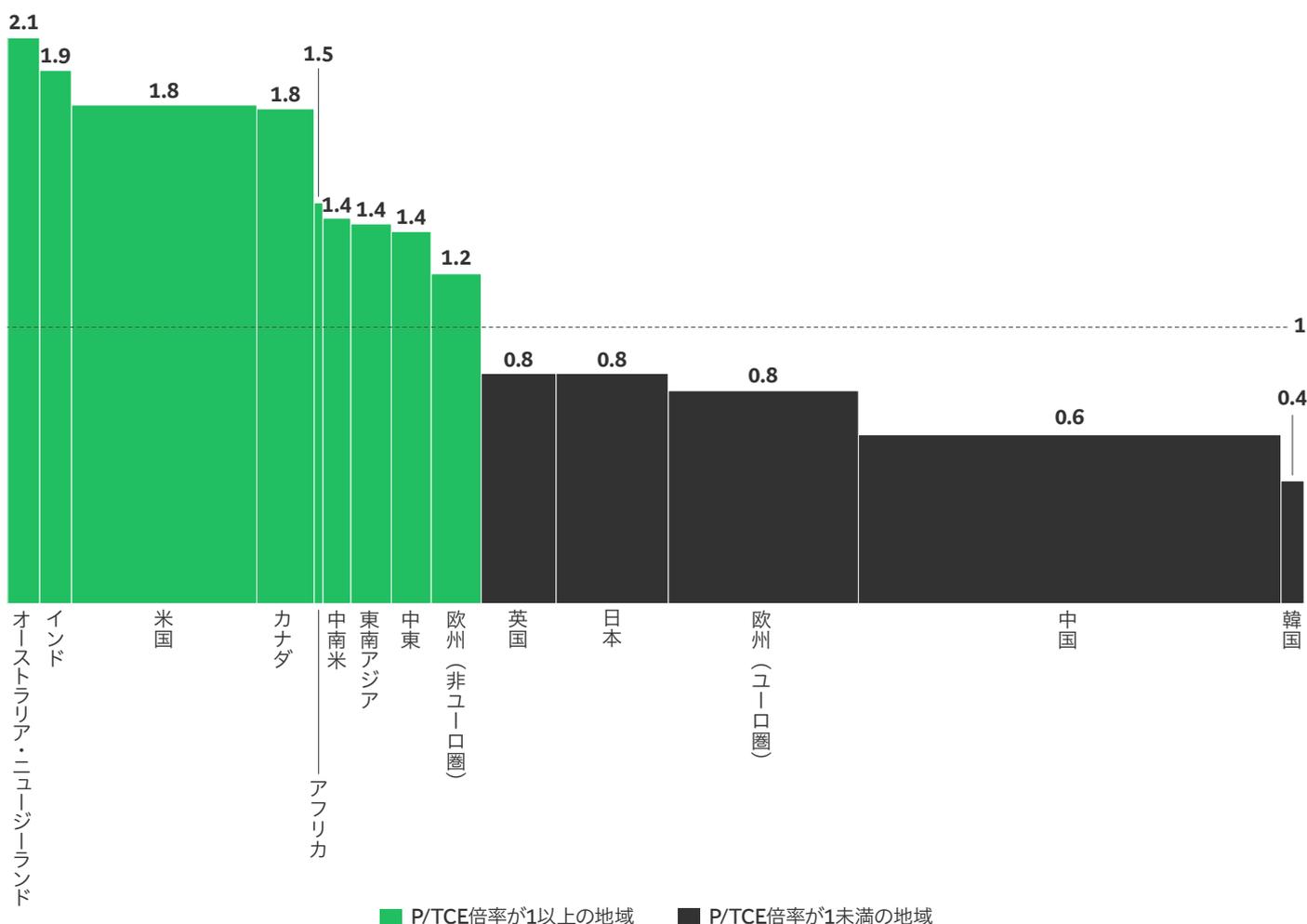
銀行が直面するさまざまな課題は、業界に対する投資家の信託を試す状況となっている。銀行の株価バリュエーションを、P/TCE(株価÷有形自己資本)倍率を指標として分析すると、直近で若干の上昇は見られるものの、東アジア、ユーロ圏、英国といった広範な地域において、P/TCE倍率1倍未満で取引されている(図表10)。この水準を他業界や金融サービスにおける新興プレーヤーと比較すると、バランスシート主導型の従来型銀行モデルが直面している困難の大きさが浮き彫りとなる。

図表10

銀行セクターの資本は依然として過小評価されている

P/TCE

(2024年12月時点)



注記: 2024年12月31日時点のデータ、分析対象は上場銀行1,122行、各地域のP/TCE倍率は、当該地域内の全上場銀行のP/TCE倍率の加重平均。P/TCE = 株価/有形自己資本(Price to Tangible Common Equity Ratio)

出所: Capita IQ、BCGバリュエーションサイエンス・センター、BCG分析

今後、バリュエーションは安定的に推移する、あるいは上昇すると見込まれてはいるものの、業績の大幅な改善や成長見通しの大きな上方修正がない限り、業界全体に広がるような評価水準の再調整が起こる可能性は低いと考えられる。

ただし、顕著な例外もある。たとえば米国の銀行は、収益源の多様化や、良好なポジションを確保している大手行・特化型プレーヤーの存在により、より明るい見通しが示されている。一方、欧州では直近の業績が堅調であるにもかかわらず、67%の銀行が依然として簿価を下回る水準で取引されている。このような状況下では、持続可能な成長によって実現される二桁台の自己資本利益率(ROE)が継続的に達成されてはじめて、バリュエーションの上昇が見込まれると言える。

本章で述べたような多くの課題に直面しつつも、競合他社を大きく上回る成果を上げている銀行も存在する。これは、適切な戦略とケイパビリティ(組織能力)を備えた銀行であれば、業界の課題を乗り越え、企業価値を高める形で成長できることを示唆している。第3章では、こうした価値創造における先進行の実践事例を掘り下げる。



先進行からの学び

銀行は数多くの課題に直面しているが、他行を上回る成果を上げ、投資家から大きな評価を獲得している銀行もある。そうした銀行がいかにして成功を収めたかを理解することは、自行の強みを打ち出せずに苦戦している銀行にとって重要な学びとなる。

拡大するバリュエーション格差

——勝者総取りの時代か

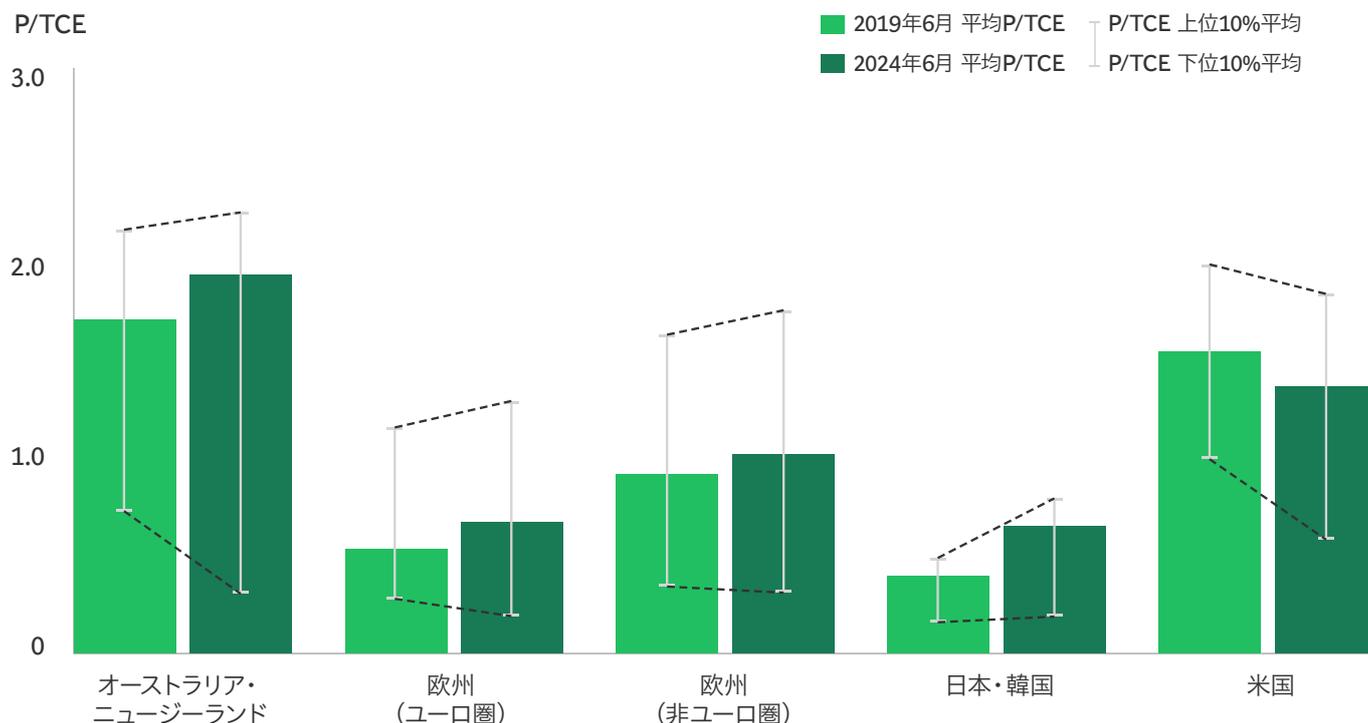
銀行業界全体ではバリュエーションが上昇傾向にあるが、その上昇は一様に広がっているわけではない。実際、各市場におけるP/TCE倍率で上位10%に位置する上位行と下位10%にとどまる下位行の間で、バリュエーション格差は顕著に拡大しており、この傾向は先進国市場全体に共通する(図表11)。各市場でバリュエーションリーダーの地位を築いた銀行は、さらに優位性を拡大している。この格差拡大は、投資家が旧態依然とした業務モデルおよび低収益性の悪循環に陥った銀行への投資を避け、将来的に統合の対象と見なししていることを示唆する。

バリュエーション上位行と下位行の間の格差が広がっていることは、投資家が、従来型の業務モデルと低収益性の悪循環に陥る銀行を回避していることを示す。

図表11

バリュエーション下位行に対する期待の消失:

バリュエーションは平均では上昇しているが、上位行と下位行の間の格差は拡大



注: 対象は上場銀行1,122行。各地域のP/TCE倍率は、当該地域の全上場銀行の加重平均。P/TCE = 株価/有形自己資本(Price to Tangible Common Equity Ratio)
出所: Capita IQ、BCGバリュエーションサイエンス・センター、BCG分析

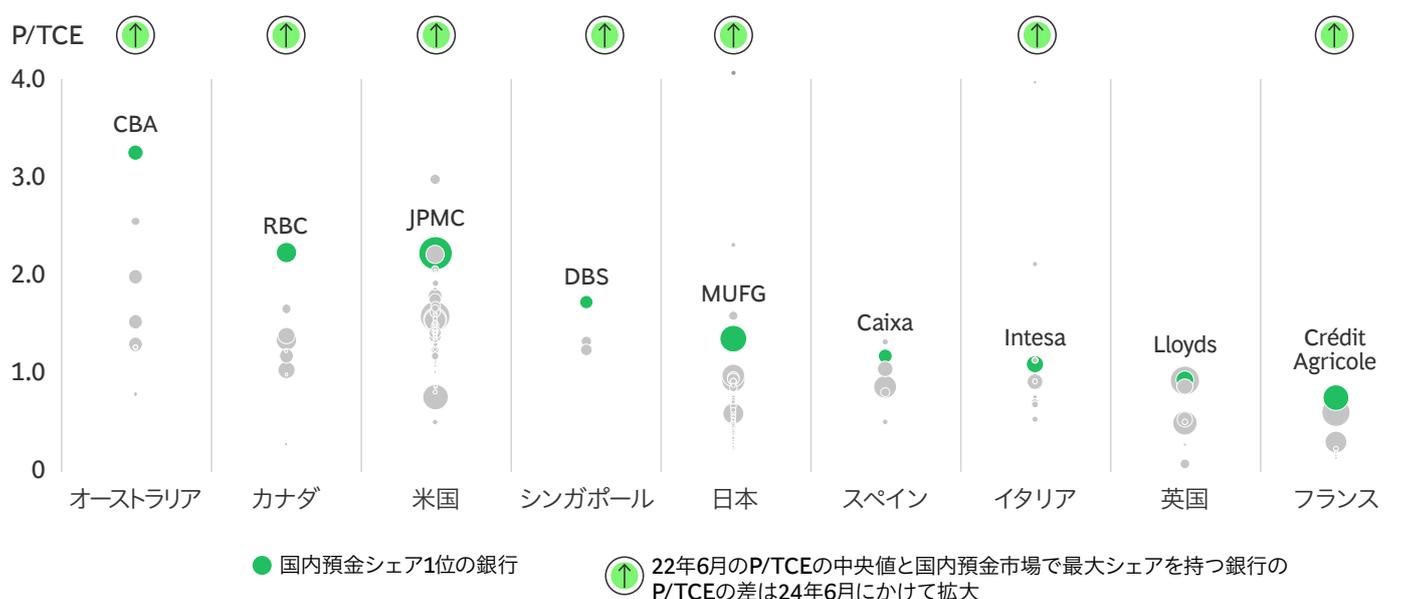
スケールこそが勝利の鍵：ただ、規模だけがスケールではない

バリュエーションに影響を与える要素は規模だけではないが、規模がきわめて重要な役割を果たしていることは確かである。大手行は一般的により効率的に運営され、成長投資に必要な資本も確保しやすい。市場を問わず大手行は一貫してTSR(株主総利回り)が高く、バリュエーションも高い傾向にある。ただし、単に「最大」であることが真の成功につながるわけではない。重要なのは、特定の領域でスケールを実現しているかどうかである。昨年のレポートでも述べた通り、事業と商品のポートフォリオを簡素化し、より大型で均質かつデジタル化可能な商品に事業を集中させることで、特定分野でのスケール獲得に成功した銀行もある¹¹。

各市場において預金シェアで首位に立つ銀行は、一般にP/TCE倍率が最も高い傾向にある(図表12)。預金におけるリーダーシップは、銀行が重要な一次顧客関係をどれだけ保有しているかを反映しており、資金調達コストの低減、クロスセル機会の拡大、レジリエンスの向上といった複数の利点をもたらす。市場の混乱期には、顧客はこうした銀行を「安全な避難先」と捉え、資金を移すため、格差がさらに拡大する。この構図は、2023年のシリコンバレー銀行の破綻に端を発した米国市場の動揺の際にも明確に見て取れた。

図表12

国内預金市場の首位行は、株価評価で優位に立つ

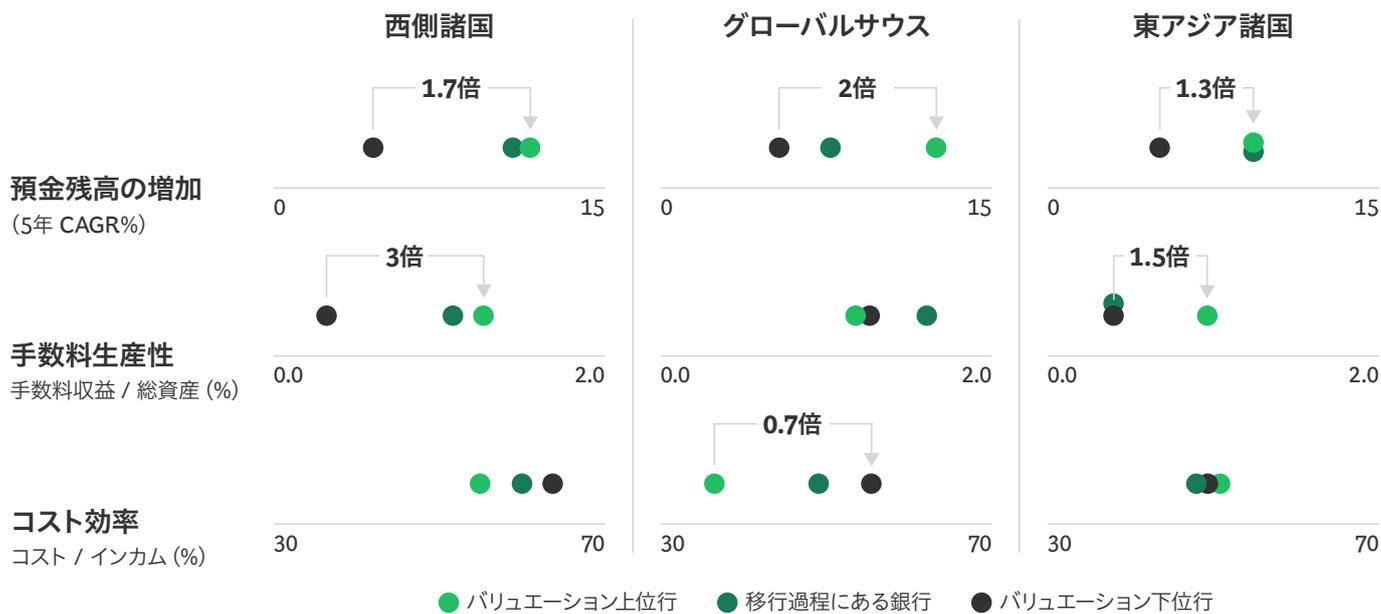


注：分析対象は上場銀行1122行。P/TCE倍率は2024年6月時点の数値。P/TCE = 株価 / 有形自己資本 (Price to Tangible Common Equity Ratio)
出所：Capita IQ、BCGバリュエーションサイエンスセンター、BCG分析

11 “To Seize a \$7 Trillion Opportunity, Banks Need Bolder Strategies for Serving Customers and Society,” BCG, January 2024.

図表13

西側諸国および東アジア諸国では手数料料と成長、グローバルサウスではコスト効率と成長が最も重要な指標



注: 手数料収益/資産比率およびコスト/インカム比率は、2023年6月から2024年6月までの期間に基づく。預金残高の5年間の成長率は、2019年6月から2024年6月までの期間に基づく。バリュエーション上位行: 過去5年間のTSRが上位四分位かつP/TCE倍率が1以上の銀行。「移行過程にある銀行」: P/TCE倍率が1以上だが、TSRが上位四分位に入らない銀行。バリュエーション下位行: P/TCE倍率が1未満の銀行。TSR = 株主総利回り、P/TCE = 株価/有形自己資本 (Price to Tangible Common Equity)。西側諸国 = 北米、欧州、オーストラリア、ニュージーランド。グローバルサウス = 東南アジア、アフリカ、南米、インド、中東。東アジア諸国 = 中国、日本、韓国。CAGR = 年平均成長率 (Compound Annual Growth Rate)
出所: Capita IQ、BCG分析

投資家は効率性を好む ——だが、手数料収益はそれ以上に好まれる

スケール以外の重要なバリュエーション指標を明らかにするため、私たちは価値創出に優れた銀行「バリュエーション上位行」(TSRが上位四分位、P/TCE倍率が1以上)と、「バリュエーション下位行」(P/TCE倍率が1未満)を比較分析した。

市場は、継続的な成長を示す銀行を高く評価する傾向がある(図表13)。この傾向は世界的に見られるが、とりわけ西側諸国(北米、欧州、オーストラリア、ニュージーランド)およびグローバルサウス(東南アジア、アフリカ、南米、インド、中東)において顕著だ。これらの地域ではバリュエーション上位行が、バリュエーション下位行に対して大きく先行している。一方、東アジア諸国(中国、日本、韓国)において成長が価値ドライバーとして機能していないのは理解できる。というのも、同地域では概して有形自己資本利益率(RoTCE)が資本コ

ストを下回っており、追加的な成長はむしろ価値を毀損する可能性があるためである。成長の源泉は、新市場への進出、既存市場における深耕、補完的な事業の買収、あるいは既存顧客との関係強化やリテンション向上など多岐にわたる。

銀行がより高い価値創出を達成するうえで、手数料収益とコスト効率性という2つの要素がきわめて重要である。もちろん、地域ごとに一概には語れない差異も存在するが、全体としてこの傾向は一貫している。

手数料収益の中核をなす手数料収入は、勝ち筋となるビジネスモデルを左右する最重要要素の一つとして台頭している。これは西側諸国の銀行では明らかであり、東アジアにおいても一定程度該当する。資産運用、決済、アドバイザー等の手数料から多くの収益を得ている銀行は、一般にレジリエンスが高く、収益性も優れ、バリュエーションも高くなる傾向がある。たとえそれによりコスト効率性が一定程度損なわれたとしても、である。

コスト効率性は依然として好パフォーマンスの明確な要因であり、特に西側諸国およびグローバルサウスでは、勝者と敗者の格差が顕著である。コスト効率は常に注目を集めるテーマであり、利益率の高いビジネスは常に魅力的である。ただし、銀行業においては、コスト構造のスケラビリティや業務レバレッジを実現できた勝者において、より顕著に効率性の優位性が表れている。

第4章では、本章で取り上げたパフォーマンス指標に基づき、成功を収める先進行の戦略を詳述する。



4つの戦略的スタンス ——核心を貫くのは 「真のデジタル卓越性」

本章では、先進行が採用している4つの戦略的スタンス、すなわち、「勝者はどのように勝っているか」を検証していく。これら4つのアプローチは相互に排他的ではなく、先進行の多くはパフォーマンスを高めるために複数の戦略を組み合わせている。

フロント・トゥ・バックのデジタル化： 業務レバレッジを実現する鍵

銀行の価値創出ポテンシャルを最大化するには、生産性の飛躍的な向上が必要である。これは、純金利収益と手数料収益双方の生産性についての課題を克服するためであると同時に、限界費用を抑えたスケラブルな成長および持続的な価値創出の基盤を築くためでもある。銀行はこれまでデジタル化に多額の投資を行ってきたにもかかわらず、たとえばコスト／資産比や収益／FTE(フルタイム換算従業員)といった指標で

測る生産性の向上は、決して満足のいく水準には達していない。

これは、私たちの最近の調査結果とも一致している。調査では、多くの銀行が依然としてテクノロジー支出の大部分(60%超)を通常業務の維持(run-the-bank)に充てており、変革には十分な資源を投じていないこと、また、テクノロジー部門の人材のうち、実務担当者は50%未満で、残りは管理職であるという実態が明らかになった¹²。生産性向上に向けては、業務の維持への支出を40%に抑え、実務担当者の割合は75%に引き上げていく必要がある。業務効率を飛躍的に高めている銀行は、**図表14**のように、個別業務の断片的な最適化や従来型のプロセス改善を超え、真のフロント・トゥ・バック(F2B)デジタル化モデルの構築に移行している。このアプローチは、従来のフロント／ミドル／バックオフィス間のトレードオフという制約を回避し、長年にわたってデジタル化を阻んできた構造的障害を克服する手段となる。

¹² “Tech in Banking 2025: Transformation Starts with Smarter Tech Investment,” BCG, May 2025.

図表14

フロント・トゥ・バックのデジタル化と従来のカスタマージャーニーのデジタル化との相違

	FROM: カスタマージャーニーのデジタル化	TO: フロント・トゥ・バック (F2B) 型のデジタル化アプローチ
1	リーン型プロセス再設計: 現行プロセスの可視化、ムダの特定、簡素化 (改善率: 10~20%)	ゼロベース設計: 根本からの見直しと大胆な簡素化 (改善率: 40~60%)
2	商品・セグメント・チャネルごとのカスタム対応による変革	商品、セグメント、チャネルをまたいで共通の機能とプロセスを構築しつつ、最終段階でのカスタマイズにも対応
3	フロント (例: デジタル、店舗/代理店) からバック (例: コールセンター、業務、ポリシー) にかけて、部門間の連携がないまま個別に変革が行われている	組織全体にわたって変革を統合的に進め、各バリューストリームに対してフロントからバックまで縦割り構造を横断した一貫した責任体制を敷く
4	変革のガバナンスが、数百件の個別ビジネスケースに希薄化され、限定的な経営情報管理システムによって評価されている	15~20のメガジャーニーを軸に変革を統制し、フロント・ミドル・バックの各工程を通じてファネル型の経営情報管理システムにより効果を測定
5	変革を継続的に推進するための中核的な枠組みが存在しない	変革の取り組みを横断するバリューストリームが、継続的な変革を支える主軸となる
6	縦割りの階層型オペレーティングモデルにより、優先順位は各部門の報告ラインを通じて個別に設定されている	業務レベルおよび基盤レベルのフロント・トゥ・バック型プラットフォームの共有により、優先事項を全体で整合させ、協調的に管理しながら、実行のスピードを高めている

出所: BCG分析

F2B型プラットフォームモデルへの移行は、銀行の業務運営におけるパラダイムシフトである。このモデルでは、業務領域 (例: 契約・口座開設プロセス) や機能領域 (例: 予算編成・財務計画) を横断する中核的な業務の流れ、バリューストリームを起点に銀行組織全体を再構成し直す。具体的には、フロント・ミドル・バック部門をまたいで、テクノロジー、データ、プロセスを一体的に再設計する。私たちのレポートで詳述しているとおり、F2B型プラットフォームには3つの組織的な基盤が設定されている。すなわち、バリューストリームを軸に編成された部門横断のチーム、自律性と責任を備えたリーダーシップ、そして階層を最小限に抑えたガバナンス構造である¹³。

この考え方自体は新しいものではない。多くの銀行がF2Bアプローチの必要性を認識しているが、十分な集中力をもって大規模に展開することに苦慮している。最大の障害は組織構造にある。同じプロセス、バリューストリームに関わるフロント・ミドル・バックにわたる縦割りの各部門間の利害の調整は、従来の銀行構造では困難である。成功の鍵は、「コスト効率」と「顧客ロイヤルティ」を両立させ、トレードオフ解決のためにカスタマー・ファーストのフレームワークを導入し、顧客体験・リスク・コストのバランスを取る新技術を活用することである。このモデルを着実に実行できた銀行は、利益を伴った成長を実現できるだけでなく、バリューチェーン全体のリスクを俯瞰できるようになることで、業務のレジリエンスも確保することができる。

13 “Revolutionize Your Business with F2B Platforms,” BCG, January 2025.

変革プロセスにおいて多くの銀行が直面する主な課題の1つは、低コスト化を追求しつつ、フロントオフィスからの要求に対して柔軟に応答できるよう、バックオフィスをいかに最適化するかという点である。先進行では、バックオフィスの理想像として「ゼロオペレーション(Zero Ops)」を志向し始めている。私たちが最近の論考で述べた通り、これは、すべての顧客データ入力を完全にデジタル化し、業務処理の優先順位をAIエンジンで自動判断・最適化することで、人の介入を極限まで排除するモデルである¹⁴。一方、完全自動化が困難な領域においては、手作業を最小限に抑えた「ライトオペレーション(Light Ops)」を採用し、残された作業は特定の商品に紐づくエンド・ツー・エンドの業務に沿って編成されたアジャイルかつ多機能型のチームによって処理すべきである。

この概念を論理的に突き詰めて具現化した例として、ある大手銀行は「プログラマブル・バックオフィス」を構築している。このアプローチでは、戦略的なビジネスニーズ、顧客の優先度、サービスレベル要件に基づき、タスクの優先順位を動的に制御するタスク割り当てアルゴリズム(スマートキューイング)が用いられており、フロント部門がこれらパラメーターを日次で設定・変更可能である(図表15)。この種の構造的アプローチを体系的に導入し、明確なロードマップを維持することにより、銀行は前例のない効率性の向上、業務ターンアラウンドタイムの大幅短縮、顧客体験の根本的改善を実現できる。

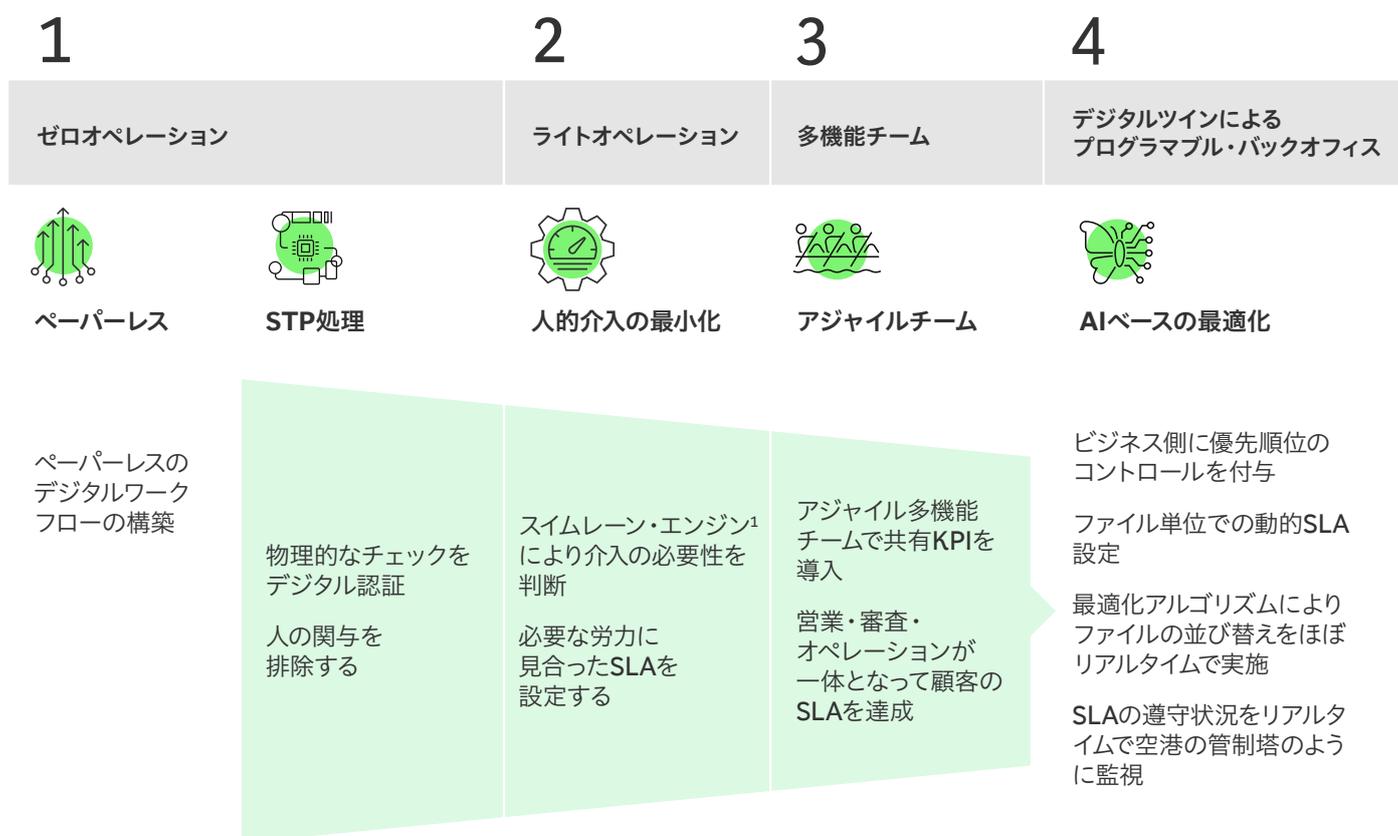
F2B型デジタル化を進めるうえで、先端技術を活用した業務拠点を海外に構える例が広がっている。なかでも「ケイパ

図表15

プログラマブル・バックオフィス: フロント・トゥ・バックのデジタル化を最大限に実現

デジタルツイン技術を活用し、バックオフィスを
フロントオフィスの拡張機能として活用している先進行の例

参考例



1. 業務や役割ごとに処理の流れを分けて可視化・管理する仕組み
注: STP= ストレートスルー・プロセッシング, SLA = サービスレベル合意
出所: BCG プロジェクト経験

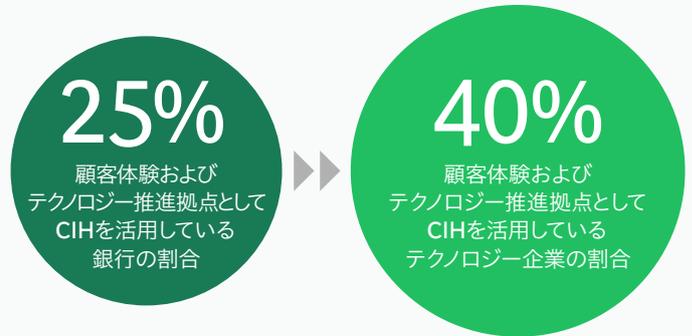
14 “Forging a Programmable Back Office with Zero Ops,” BCG, August 2024.

「**ビリティ&イノベーション・ハブ**」は、単なる業務処理の拠点にとどまらず、**F2B**プロセス全体の担い手として、専門人材の集約地として、そして変革をけん引する推進役としての役割を果たし始めている(コラム2「**オフショア・ケイパビリティ&イノベーション・ハブ:AI時代の勝者にとって中核的存在に**」を参照)。

このアプローチで成功する近道はない。デジタル変革の先進行では、**F2B**デジタル化プログラムを5~7年にわたり粘り強く継続した後に、ようやくその恩恵を享受している。

AI時代の勝者にとって、オフショア・ケイパビリティ&イノベーション・ハブはますます中核的な存在に

新型コロナ以降、多くの先進企業が、それまで自社内に保持していた機能を自国外のオフショア拠点、ケイパビリティ&イノベーション・ハブ(CIH)に移管し、オペレーティングモデル上の重要なレバーとして活用している。これらの拠点は、単なるコスト削減・効率化という目的を超え、スケールが可能で、高度なケイパビリティを備えたプラットフォームへと進化している(図表)。成熟経済圏と新興国の報酬格差も、オフショアCIHの導入を後押しする要因である。にもかかわらず、金融業界は他業界に比べてこのレバーの活用が遅れている。BCGの最近の調査によると、CIHを顧客体験およびテクノロジー主導型拠点として活用している銀行は25%にとどまる一方、テクノロジー企業ではその割合が40%に上る¹⁵。



出所:「Capability & Innovation Hubs: The Emerging Frontier」、BCG

オフショア・ケイパビリティ&イノベーション・ハブ(CIH)はコスト削減・効率追求の枠を超え、高度なケイパビリティを備えたプラットフォーム型ハブへと進化している

図表



注: CIH=ケイパビリティ&イノベーション・ハブ UX=ユーザーエクスペリエンス、TPP=サードパーティー・プロバイダー、BOT=ビルド・オペレート・トランスファー、RPA: ロボティックプロセスオートメーション
出所: エキスパートのインプット、二次調査、BCGプロジェクト 経験

15 “Capability and Innovation Hubs: The Emerging Frontier,” BCG, 2023.



CIHの再構想:企業変革を加速させる5つの戦略的シフト

現在の高機能CIHは、プラットフォーム型ソリューションを提供し、優秀な人材を惹きつけ、企業全体にわたるアジリティとイノベーションを牽引している。私たちが2023年に発表したCIHレポートおよび150社を超えるCIH活用の先進企業を対象とした最新調査は、この分野での主要な変化を明らかにしている¹⁶。

- **コスト効率から戦略的価値創出へ。** 先進企業はCIHを企業戦略に深く統合しており、AI、クラウド、デジタルプラットフォームといった高度な機能を通じて、デジタル・イノベーションや市場競争力に直接貢献する態勢を整えている。すでにCIH全体の約8%がこの深い統合を実現している。
- **サイロ型から部門横断・プロダクトアライン型チームへ。** 複数の銀行が、従来の機能別サイロ構造を脱し、ビジネスプロダクトやプラットフォームに連動したアジャイル型の横断チームへと転換している。過去18カ月間に、先進的CIHの多くが、AI・機械学習、ビジネスサポート、リスク、イノベーション等の分野でセンター・オブ・エクセレンス(CoE)を新設または拡張し、ケイパビリティの深化と再利用を加速させている。

- **中央集権的な管理から分散型・成果重視型ガバナンスへ。** CIHは現在、より高い自律性を持つようになり、単に業務の遂行を指標とするのではなく、事業成果への責任を負っている。高機能CIHの約45%は、デジタル化や自動化、収益への貢献などを指標として追跡し、素早い意思決定と企業全体の目標との緻密な連動を実現している。

- **プロジェクト実行からプラットフォーム起点のアジリティへ。** 従来のプロジェクトベース型の納品から、再利用や拡大展開が可能なデジタルプラットフォームを構築・強化する「プラットフォーム思考」への転換が基盤となっている。アジャイルやDevOpsの実践を通じて、継続的な改善と迅速なイノベーションを可能としている。

- **受け身型の業務から、イノベーション重視のカルチャーへ。** 先進的なCIHは、単なるサービス提供者からイノベーションのパートナーへと進化している。「学び、主体性・実験」を重視するワンチーム文化が、人材の獲得と定着を支えている。これらの拠点は今や、企業のパーパスや成果と深く結びついた、魅力的なキャリアの選択肢となっている。

つまり、プラットフォーム型CIHは企業変革の「周縁」から「中核」へと、その位置づけを変えつつある。

16 “Capability and Innovation Hubs: The Emerging Frontier,” BCG, 2023. “Capability and Innovation Hubs - Have Financial Institutions Missed the Opportunity?” BCG, August 2024.

顧客中心主義: サービスから マルチプロダクトのデジタル販売へ

銀行は以前から、顧客との関係性が深まる(すなわち、提供商品数が増える)ほど、その関係が収益性の高いものになることを認識していた。幅広い商品で接点を構築する鍵は「パーソナライゼーション」である。近年、先進的な銀行はデジタル化とアナリティクスを基盤とした高度なパーソナライズ手法を活用し複数商品にわたる関係性(マルチプロダクトリレーション)を築き、そこから手数料収益の増加を実現している。

一見すると直感に反するようだが、マルチプロダクトリレーションの出発点は「営業」ではなく「サービス」である。私たちが調査したある銀行では、顧客サービスの新たなパラダイムを構築するための全面的な変革に着手した。目指したのは、あらゆる顧客接点においてパーソナライズされた対話を展開することで、より予測的かつ能動的な対応を実現し、関係を深化させることであった。この変革によりこの銀行は、サービスニーズを有する顧客に対して卓越した対応を提供し、その接点を活用してエンゲージメントを深め、関係性を構築した。この銀行の積極的な顧客サービスの姿勢は、サービス品質の飛躍的な向上と、それに続くマルチプロダクトリレーションの拡大へとつながった。

図表16

マルチプロダクトリレーション構築の起点は、 優れた予測能力を活用したプロアクティブなカスタマーサービス

カスタマーサービスの“新しいマニフェスト”

-  顧客の水面下の悩みを放置しない：
顧客が直面するかもしれない課題を
予測し、未然に防ぐよう努める
-  顧客の「サービス依頼」は
問題のすべてではない：
関連課題も先回りして対応し、
積極的に解決に努める
-  何に関する連絡かを予測する：
迅速な解決策の提案により
顧客満足度を高める
-  すべてのバンキング機能を
顧客のために：
すべてのチャネル・あらゆる接点で提供する

実現には新しい能力が不可欠



出所: BCG プロジェクト経験

近年、先進的な銀行は、デジタル化とアナリティクスに基づく高度なパーソナライゼーションを駆使し、マルチプロダクトリレーションを構築し、それに伴う手数料収益の増加を実現している。

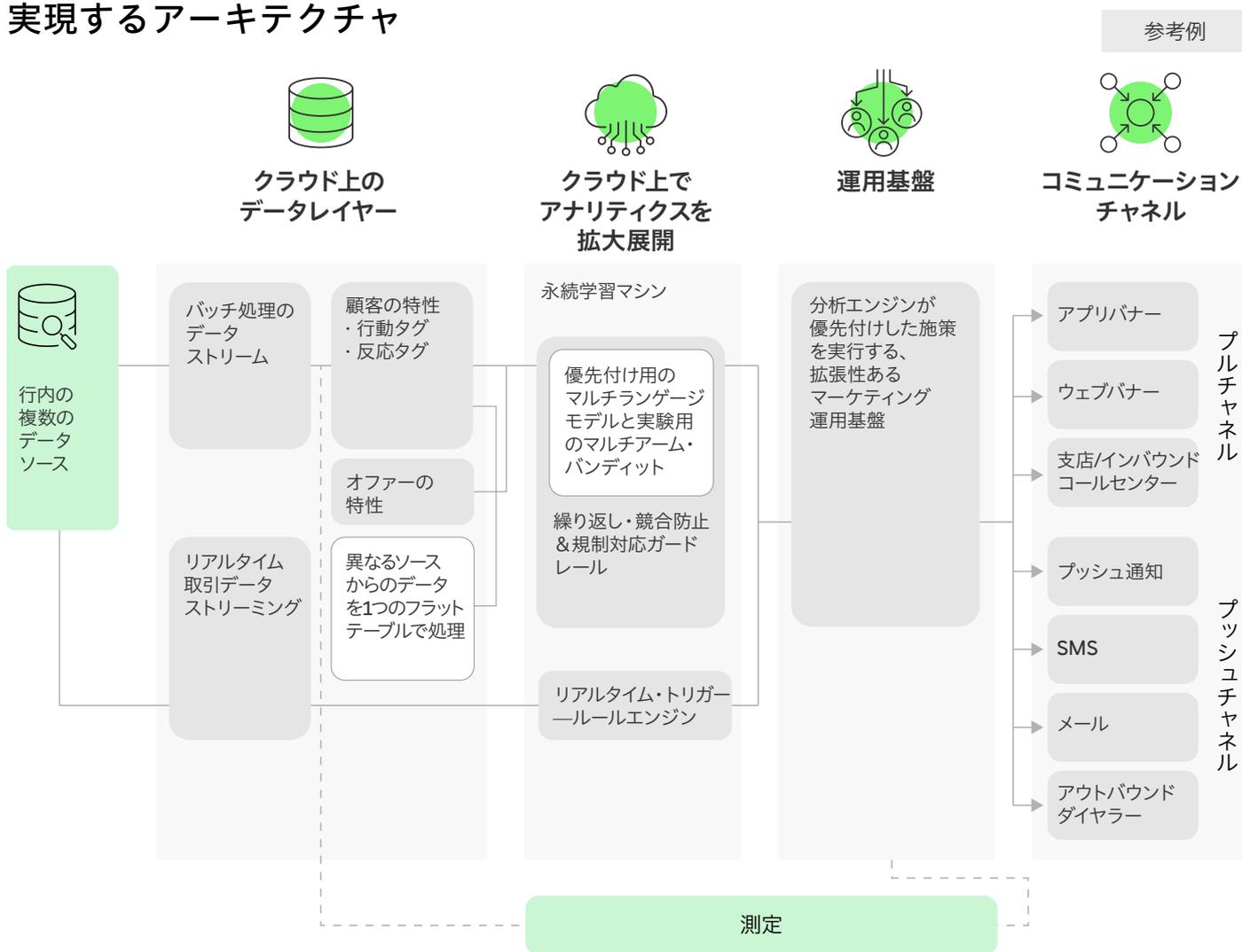
ひとたび優れたカスタマーサービスの基盤を確立できれば、パーソナライズを活用してデジタル販売を拡大することが可能となる。私たちが調査したある銀行では、「オファーファクトリー」という仕組みを構築していた。これは、取引深化や商品切り替えなど、各種の提案のきっかけ(トリガー)をリアルタイムに把握して提案を生成・配信し、顧客がワンクリックでシームレスに対応できるようにする仕組みである。また、プロダクトチーム同士が特定顧客にパーソナライズされた会話を仕掛けるために競い合う「社内広告ネットワーク」も導入されていた(図表17)。これらの会話は、プロダクトチームの都合では

なく、顧客にとって最適な体験かどうかを基準に、中央のカスタマーチームが優先順位付けしている。

この手法を採用した銀行では、顧客とのエンゲージメントが最大で4倍に、キャンペーンへの申込率も2倍に達した事例が見られた。ただし、この手法を成功させるには、以下のような領域における強力なテクノロジーおよびAIのケイパビリティを構築する必要がある。すなわち、リアルタイムのデータアクセス、統合されたマーケティング・テクノロジー基盤、機械学習(ML)に基づくオーケストレーション、コンテンツファクトリー、

図表17

あらゆるチャネルとタッチポイントで、パーソナライズされた会話を実現するアーキテクチャ



オペレーティングモデルと組織

行内の専任広告チームが、顧客プロファイルを継続的に収集・整備

プロダクトチームが広告チームと協働し、オファー定義・精緻化を行う

コミュニケーションはビジネス部門でなくアルゴリズムが優先順位付け

オファーの有効性・全行収益最大化を測る客観的指標

出所: BCG 分析

オファ어의実行を直結で完結させる顧客ジャーニー、広告配信に適した在庫管理を備えたデジタルアセット、などである。最近のBCGレポートでは、銀行がこうした能力をいかに構築できるかについて詳述している¹⁷。

特化型ビジネスモデル： 困難な決断が高い成果を導く

差別化を実現するもう一つのアプローチは、特定領域への特化やポートフォリオの集中である。このアプローチを採る銀行は、ビジネスモデルを簡素化し、特定のセグメントまたは商品でリーダーシップを確立することで規模のメリットを得る(図表18)。特化型ビジネスモデルは、特定の顧客層や商品ラインを優先することで価値を提供し、ポートフォリオの簡素化と専門性の深化を可能にする。これは市場におけるポジショニングの明確化や、顧客ロイヤルティの強化にもつながる。これは必ずしも単一業務に専念する専門型(モノライン)の銀行への転換を意味するわけではないが、意味のある集中戦略には、一定の規模を持ち、市場で勝つために必要なリソースを集中投入できることが前提となる。顧客提供価値を補完

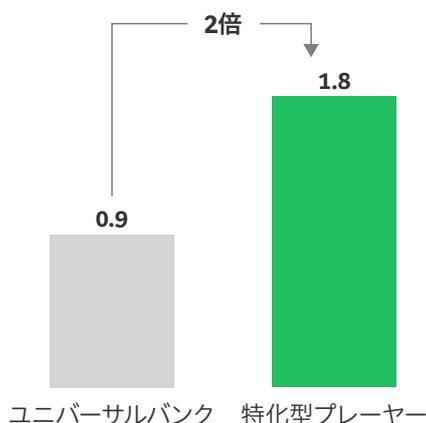
するためには、他の特化型プレーヤーとの提携も有効だ。ただし、優先順位をつけるだけでは不十分であり、堅牢なリスク管理が不可欠である。実際、特化型モデルを採用していた米国の銀行3行が最近相次いで破綻した事例が、それを裏付けている。

このような高いレベルの集中戦略は、最初から戦略的に設計することで実現することもあれば、後からの方向転換によって達成されることもある。なかでも有望なセグメントとして挙げられるのが、資本負荷が小さく、複数市場にわたってスケールしやすい「ウェルスマネジメント」である。成功している企業の中には、当初から差別化されたウェルスマネジメントに特化していたケースもあれば、ユニバーサルバンクとして出発し、その後この領域に軸足を移したケースもある。ある大手行は、分散的でスケールが不足していたCIB事業から撤退し、ウェルスマネジメントに特化した結果、手数料収益を大きく増加させた。また別の銀行は、マスマーケット向けフルサービス型銀行から富裕層のクロスボーダーニーズに特化するモデルへと転換した。いずれもが投資家から高い評価を得ている。

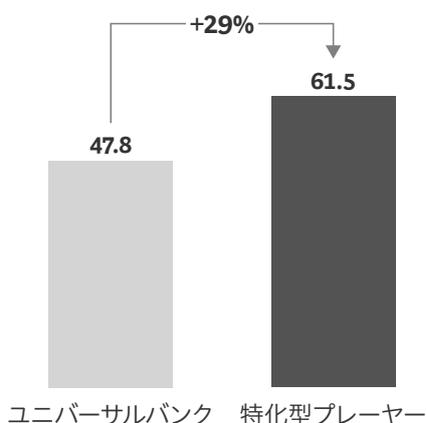
図表18

特化型ビジネスモデルの銀行は、より高い手数料収益を創出できるため、ユニバーサルバンクよりバリュエーション・プレミアムが高い

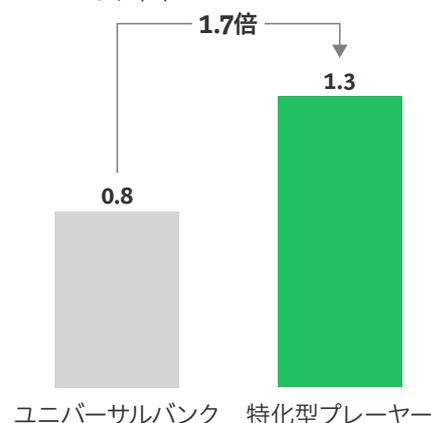
特化型プレーヤーのバリュエーションは
ユニバーサルバンクより高い…
P/TCE (2024年6月時点)



…コスト/インカム比率が
高いにもかかわらず…
コスト/インカム比率、2023年 (%)



…より高い手数料収益を
生み出せることが主な要因
手数料収益/平均資産
2023年 (%)



注：全世界の銀行資産の約90%をカバーする約450行を6つのアーキタイプに分類したサンプルをもとに作成。「特化型プレーヤー」にはクレジットカード会社、ウェルスマネジメント専門企業、カストディアン、IB/アドバイザーまたはトレーディング型銀行など54行が含まれる。「ユニバーサルバンク」には400行が含まれる。P/TCE=株価/有形自己資本
出所：S&P Capital IQ、BCG分析

17 “Tech in Banking 2025: Transformation Starts with Smarter Tech Investment,” BCG, May 2025.

ユニバーサル型から移行する銀行にとって、事業の集中はRoTCEに寄与しないビジネスの撤退や縮小という厳しい決断を伴う。これは容易な道ではない。しかし、重点領域での競争優位性——差別化されたサービスや独自のオペレーティ

ングモデルなど——を通じて、景気の波を越えて「勝ち続ける資格」を備えていなければならない。こうした困難を乗り越えて事業を絞り込み再定義した銀行では、バリュエーションが大幅に改善する傾向が見られる。

持続不可能な複雑性を生み出したり、シナジーを実現できなかったりするといった実行リスクを回避するためには、買収側の銀行が、買収対象の統合およびケイパビリティ移転を円滑かつ迅速に進められる、運用・デジタル・テクノロジー基盤を備えていることが不可欠である。

M&Aの迅速な実施: 成果を左右するのはデジタル化

他の業界と同様に、銀行においてもM&Aは価値創出の重要なレバーとなり得る。M&Aは、ケイパビリティの強化、スケールの拡大(たとえば預金基盤の拡大)、資本配分の改善を通じて競争力を高め、最終的にバリュエーション向上へとつながる。

M&Aは非連続的成長の手段として魅力的である一方で、実行には大きなリスクが伴う。特に、過剰な複雑性の温床となったり、シナジー実現に失敗したりするリスクは顕著である。こうした罫を回避するには、買収後の円滑かつ迅速な統合と能力移転を可能にする、業務・デジタル・テクノロジーの統合プラットフォームが必要である。こうした最新のプラットフォームを欠く銀行は、統合作業が難航することが多い。数年単位でのテクノロジー・業務統合に取り組んでも、得られる成果は限定的となり、複雑性がむしろ増すこととなる。

本章で紹介した4つの戦略姿勢は、いずれも銀行にとって明確な価値ドライバーである。

それぞれのアプローチの最適な組み合わせや効果は銀行ごとに異なるが、期待される価値創出に関する明確な視座と、それを実現するための実行と成果に対する継続的なフォローアップは不可欠である。今後の計画策定にあたり、銀行は以下の3つの重要な問いを自らに投げかけるべきである。

バランスシートを重視するユニバーサルバンクにとっては、既存市場内でのM&Aが最も成功しやすい。預金の隔離管理(リングフェンス)や金融商品ごとの法制度の違いが、M&Aを通じた新市場進出を複雑化させているためである。一方、決済やウェルスマネジメントなど手数料収益型ビジネスでは、この制約は比較的軽微である。ただしそれでも、複数市場にまたがって規制基準を遵守するには、一定以上の規模が求められるため、新規参入の障壁は残る。なお、M&Aによる価値創出は買収に限られず、非中核またはスケール不足の事業の適時な売却と積極的なポートフォリオ管理も、パフォーマンス向上と戦略焦点の明確化に大きく寄与する。

- 自行のバリューストリームへの投資は、生産性向上として損益に明確に反映されるか
- 顧客との関係深化による恩恵は、手数料収益の明確な増加として現れるか
- 事業集中やビジネスモデルの簡素化(例:機能廃止)を通じて、オペレーティングモデルおよびバランスシート全体にわたる効果を最大限享受できるか



AIをゲームチェンジャーに ——焦点を絞り、大胆に実装する

前章で紹介した4つの戦略アプローチに共通する要素を一つ挙げるとすれば、デジタル活用の成熟度とAI、生成AIの広範、かつ本格的な活用の重要性である。どの銀行にもデジタル化のテーマはあるが、その成果に満足していることは少なく、実際、デジタルにおける先進行は一握りにすぎない。最近のBCGレポートでも解説している通り、AIの活用に関して銀行が後れを取っているのは「実験段階」ではなく、「戦略的統合」においてである¹⁸。私たちはAIを、戦略的な分水嶺と見なしているが、現在AIを競争優位の強化に活用している金融機関は全体の4分の1にすぎない。

本章では、他行が苦戦する中でなぜ一部のデジタル先進銀行がAIを採用・スケール化できているのか、成功要因を検証する。

18 “For Banks, the AI Reckoning Is Here,” BCG, May 2025.

次なるデジタル化フロンティアの探求

従業員1人あたりの資産額(インフレ調整後の年率変化率)を用いた銀行の従業員生産性の改善状況を、減価償却費および償却費の合計が営業費用に占める割合と比較する分析から、生産性の向上と、テクノロジー投資(減価償却を伴う設備投資)の水準との間に興味深いパターンが浮かび上がった(図表19)。

サウジアラビア、中国、インドネシア、ブラジルなどの多くの新興市場では、もともとの技術的成熟度が相対的に低い水準にあったことに加え、高い経済成長によって生産性が向上していることが見て取れる。インドは特異な存在であり、営業費用におけるテクノロジー支出比率が低水準であるにもかかわらず、生産性が向上している点が注目される。

一方、英国、ユーロ圏、スウェーデンといった多くの成熟市場では、多額のテクノロジー投資を行っているにもかかわらず、生産性の大幅な改善は見られていない。米国、欧州、英国

の比較も興味深い。全体として、米国の銀行は欧州の銀行ほど多くのテクノロジー投資を行っていないものの、やや高い生産性向上を実現しており、これは米国市場のダイナミズムによる可能性が高い。一方で、英国の銀行はきわめて多額のテクノロジー投資を行っているにもかかわらず、得られている生産性向上の効果は相対的に小さい。カナダでは過去5年間にわたる住宅ローンの力強い成長が主因となり、生産性面で顕著な改善を遂げている。

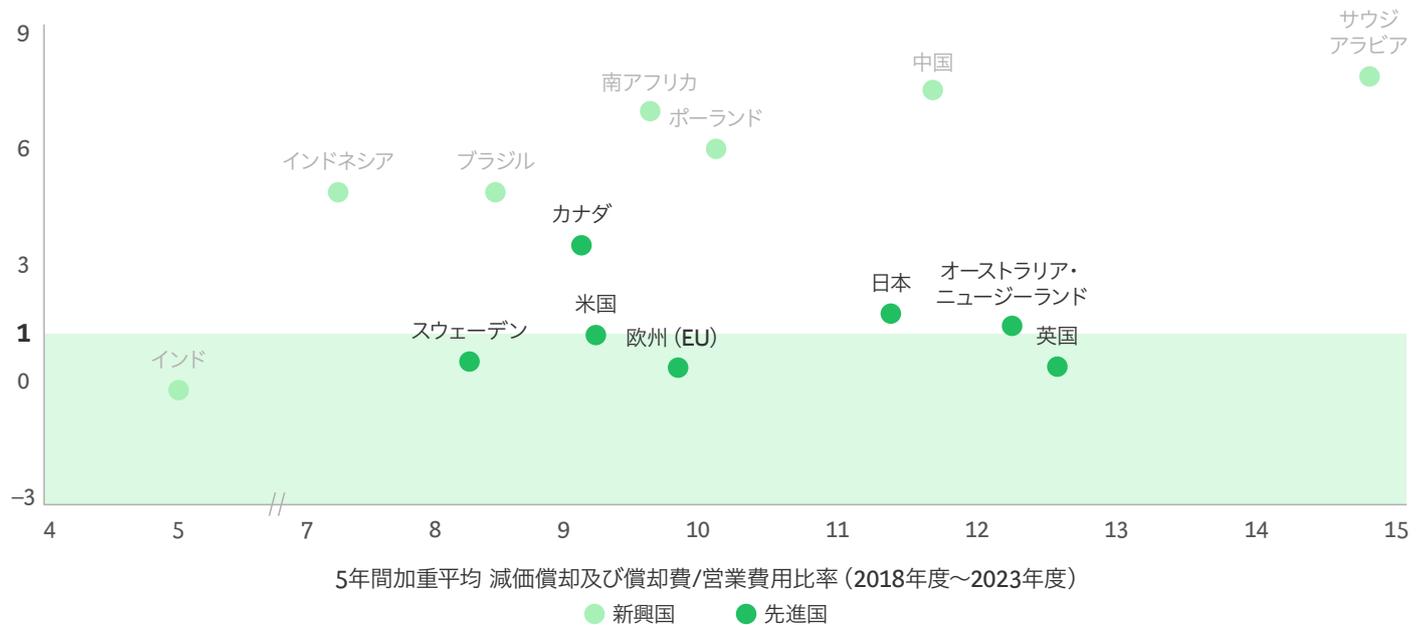
成果が限定的な理由として、前段でも触れた通り、多くの銀行がIT予算の60%超を通常業務の維持(Run-the-Bank)に充てており、変革への投資が限られていることが挙げられる¹⁹。また、ROIの低さは、デジタル化への取り組み方そのものに欠陥がある可能性も示唆している。たとえば、第4章で論じたように、図表14で示したF2B(フロント・トゥ・バック)型アプローチが欠如している点などである。さらに、巧みに設計されたデジタル戦略を持つ銀行であっても、デジタル投資には限界効用の逡減が見られる。これは、従来型のデジタル化手法が、あらゆる例外対応を固定化してソフトウェア

図表19

デジタル化を次の段階に押し進める必要がある：

一部地域では多額の投資にもかかわらず、デジタル化による生産性向上が実現できていない

従業員1人当たりの資産の年率変化: インフレ調整済み (CPI)、2018~2023年度の5年CAGR (%)



注: 分析対象年で一貫したデータが開示されている上場銀行1,122行のデータを基にした分析。CAGR = 年平均成長率(Compound Annual Growth Rate)、CPI = 消費者物価指数(Consumer Price Index)
出所: Capita IQ, SNL, BCG分析

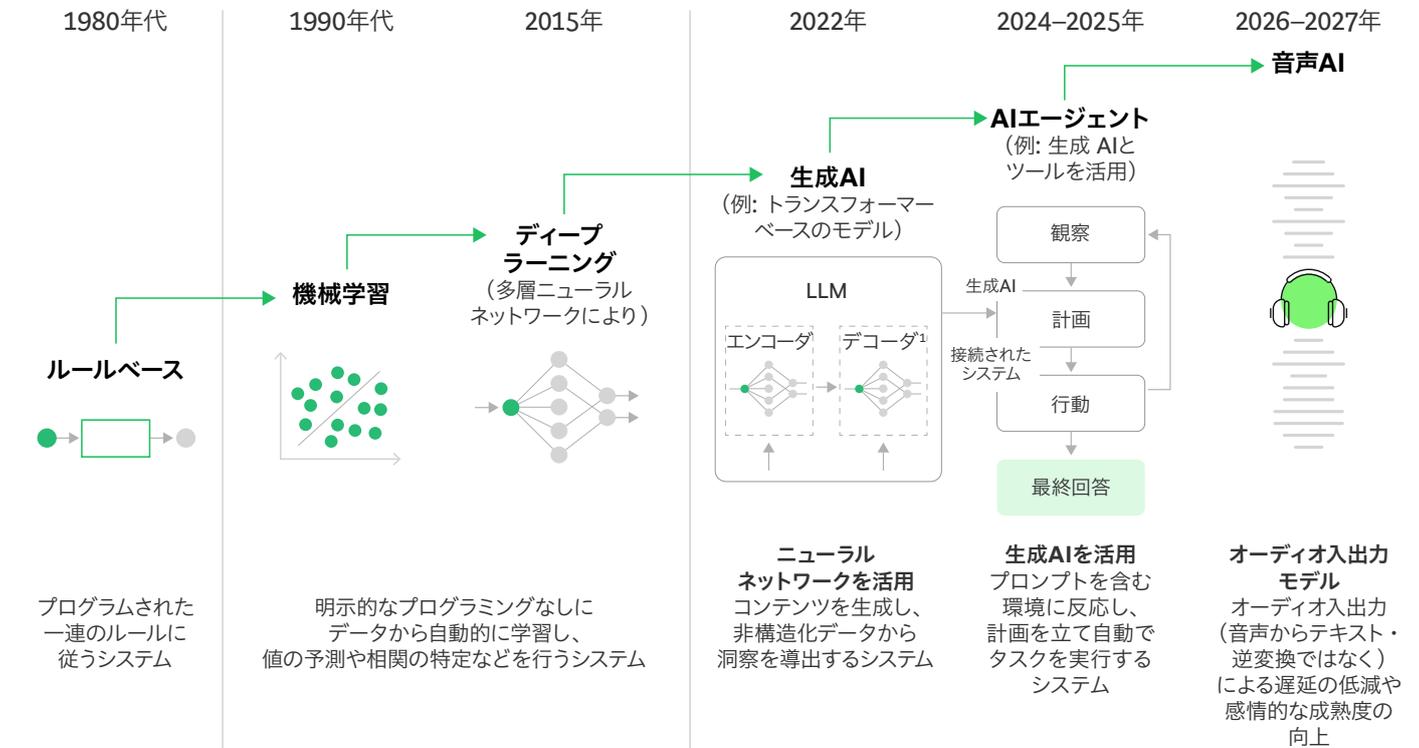
19 “Tech in Banking 2025: Transformation Starts with Smarter Tech Investment,” BCG, May 2025.

図表20

AIエージェントは、ワークフローの自律的な舵取りによって プロセス自動化における飛躍的な進化を実現

音声AIの共感力は今後人間を上回ると予想

技術が本格普及し始めた年



注: LLM = 大規模言語モデル (Large Language Model)
 1. 生成AIモデルの一例。一部の生成AIモデルはエンコーダーまたはデコーダーのみで構成されている
 出所: BCG分析

に盛り込もうとするためであり、その結果としてシステムは過度に複雑化し、それでもすべてのケースを網羅できないという限界に陥るからである。

この状況は今、変わろうとしている。というのも、AIの進展により、デジタル化が新たな段階に進むと見込まれるためだ。AI自体は、銀行にとって新しい存在ではない。先進行は、この20年にわたりAIの進化を継続的に追跡し、多くはリスク管理、マーケティング、業務領域におけるAI/機械学習(ML)の活用によって多大な恩恵を受けてきた。しかし、今、世界は指数関数的なイノベーションの時代に突入しつつある。特に、生成AIおよびAIエージェントの活用において顕著である(図表20)。

銀行業を変革するAIエージェントと 音声AIの可能性

生成AIは、大規模言語モデル(LLM)を活用してコンテンツ(例:マーケティング資材)を生成し、ライブのサービス通話における、顧客の発話の背景をリアルタイムで抽出するなど、膨大な非構造化データから洞察を導出できる。一方、AIエージェントは、LLMが言語のみならず、言語に内包された論理や推論も理解できるという点を活用している。LLM駆動のエージェントは、人間のように問題を小さなサブタスクに分解し、複数のエージェントが連携してタスクや例外処理をデジタル化し自律的に実行できる。API(アプリケーション・プログラミング・インターフェース)経由で銀行システムにアクセスできれば、AIエージェントは読み取り・更新・取引開始までも自律的に実行可能である。すでにマルチエージェント型プラットフォームの大規模

導入が一部銀行で始まっており、1年半から2年以内には業務・営業・コントロールプロセスのAI主導によるデジタル化が主流となる見込みである。

音声入力・音声出力対応のLLMは、今後1年から1年半で業務に適用できるレベルに到達すると予測される。これらのモデルは、顧客対応におけるAIとのやりとりにおいて遅延を排除し、人間と比べても遜色のない感情的品質とトーンを実現することで、サービス・債権回収・リレーションシップ管理におけるAI活用を一変させるであろう。こうした可能性に触発され、先進的な銀行は今まさに全社的な適用可能性を模索し、計画を加速させている。

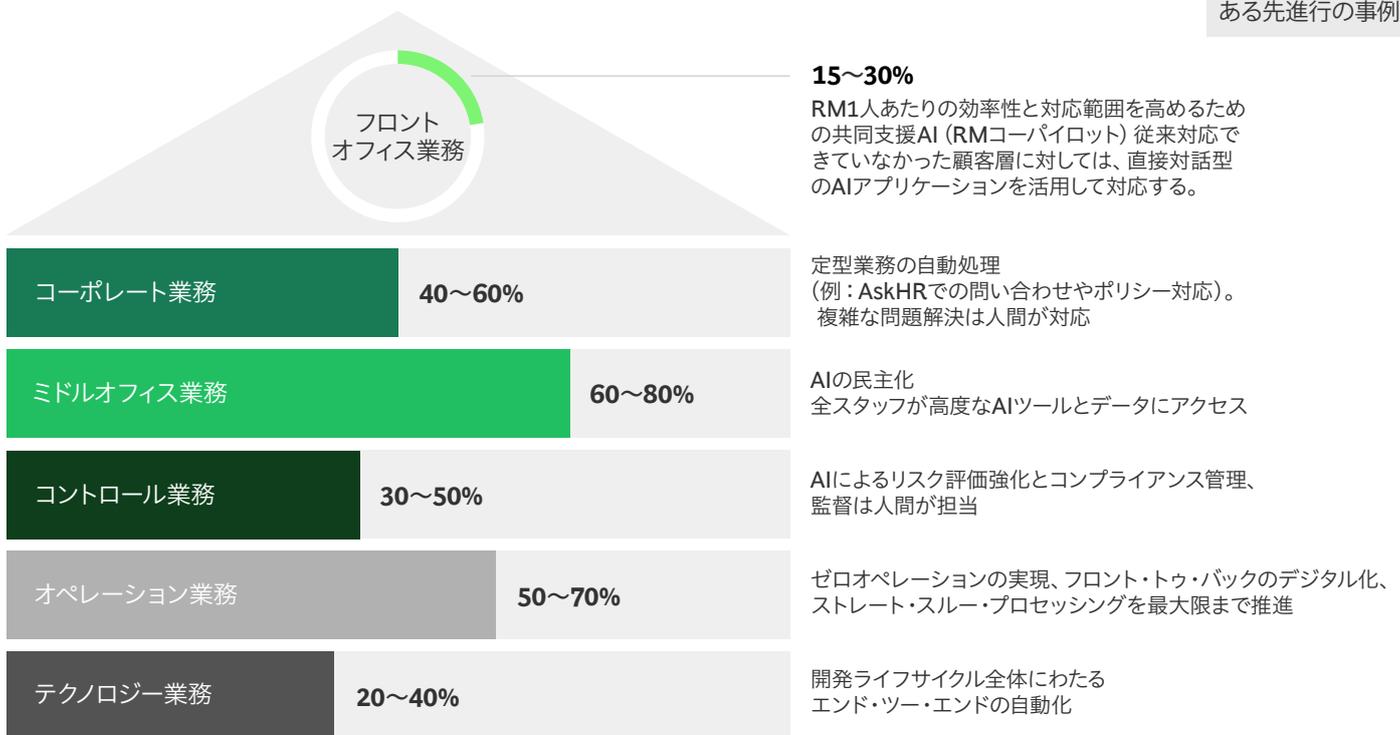
AIエージェントを活用した変革を成功に導くための準備

あるG-SIB(グローバルなシステム上重要な銀行)は、AIと従来型の自動化を組み合わせ、2030年までに生産性とイノベーションに大きな転換をもたらすというビジョンを掲げている(図表21)。この銀行は単なる人員削減ではなく、組織全体の役割と能力の再設計を狙っており、フロントオフィス業務で15~30%、コーポレート業務で40~60%、ミドルオフィスで60~80%の役割シフトを見込んでいる。この戦略的再編によりリソースが解放され、人材を成長と収益創出に直結する新たな業務へと再配置し、業務効率と戦略的イノベーションの双方を高めることが期待されている。このような劇的な生産性向上に対する明確な展望があるにもかかわらず、現時点で実際に達成されている成果は概して限定的である。BCGが全業界を対象に実施したAI活用度に関する大規模調査では、銀行業界では24%がAIを活用してコストまたは

図表21

先進行は高い目標を掲げている

AIを最大限導入した場合の現行スタッフ役割の転換率:35~50%¹



注: 評価にあたっては、純粋なAI/生成AI(GenAI)を超えたすべてのデジタル化の施策(例: 業務プロセスの再設計、データ統合など)が実装済みであることを前提としている。
 RM=リレーションシップ・マネジャー
 1. 削減された工数や人員リソースは、新たな収益創出活動や成長戦略に再配置できる。
 出所: BCGプロジェクト経験およびBCG分析

収益のいずれかを5%程度改善したと回答し、さらに26%はわずかに2%程度の改善にとどまっていることが示された²⁰。

この潜在力と実現成果とのギャップは、多くの場合ケイパビリティの欠如によるものではなく、実装計画の不備やチェンジマネジメントの不足に起因している。BCGの経験によれば、AIを全社的に拡大展開するためには、全体のうち、およそ10%がAIアルゴリズム、20%が関連するテクノロジーおよびデータ基盤、そして残りの70%は、現場への定着を確実にするためのビジネス変革、すなわち「ラストマイルのチェンジマネジメント」に充てる必要がある。さらに、業務プロセス、組織構造、オペレーティングモデルの全体を再構想することも不可欠である(図表22)。これまでの事例では、組織が前者2つ(データサイエンスおよび技術基盤)に過度に注力する一方で、実装および拡大展開の要素をなおざりにしているケースが多く見られる。

この重要な要素に適切な注意を払うだけでなく、AIの可能性を最大限に活用している組織に共通するのは、次のような明確な行動指針である。

- **イノベーション・成長、生産性の3本柱に焦点を合わせる。**
生産性だけに注目すると、改善の幅は限定的になる。銀行は生産性の向上に加え、AIが最も破壊的な力を発揮する「イノベーション」と「成長」にも力点を置くべきである。だからといって、すべてのAIプロジェクトを長期に構える必要はない。むしろ、各プロセスの再構想には、短期的なマイルストーンを明示したロードマップを設定し、蓄積される価値を定量的に追跡すべきである。
- **まずは「ビッグロック」から着手する。** AI変革のリーダーたちは、財務・戦略両面で最もインパクトの大きい中核プロセスを起点とする「ビッグロック」アプローチを採り、経営陣の関与と注力を確保している。

図表22

全社展開は最も困難な課題：

新たな能力と既存の能力を、導入・活用・価値創出を通じて最大限に引き出すことが求められる



出所: BCG「2024年グローバルAI・デジタル成熟度調査」(n=1,000)
注: ML/LLM = 機械学習 (Machine Learning) / 大規模言語モデル (Large Language Model)

20 “Where’s the Value in AI?” BCG, October 2024.

- **チェンジマネジメントに全体の70%の労力を割く前提で計画を立てる。**銀行は変革の初期段階から、チェンジマネジメント、人材のリスキング、組織カルチャーの刷新に真正面から取り組む必要がある。成功している金融機関は、従業員が新技術を「脅威」ではなく「自己実現の手段」として捉えられるよう、役割を積極的に再定義している。また、従業員を収益創出や成長領域に再配置することで、雇用不安の緩和と、従業員・組織の長期的レジリエンスの向上を同時に実現している。
- **事業部門や機能部門などいわゆる縦割り部門が、変革に対して全面的なオーナーシップを持つ体制をつくる。**そのうえで、AI・デジタル・テクノロジーといった「横串」機能(ホリゾンタル)に対し、再利用可能な共通ケイパビリティの構築を担わせる必要がある。私たちの経験ではこのような、縦割り部門が責任を持ち、横串組織が支援する新たな働き方の定着こそが、金融機関における最大のカルチャー面でのチャレンジである。
- **強い「横串」機能を構築し、ケイパビリティを集約する。**生成AIおよびAIエージェントは、銀行にとって新たなケイパビリティであり、各事業部門が推進する主要変革プログラムに対して、専門性を提供する中核的かつ中央集権的なチームの設置が求められる。このチームはまず、ベンダーロックインを回避しつつ、エコシステム内の急速なイノベーションに追従可能な、将来性のあるテクノロジースタックを構築しなければならない。加えて、クラウドおよびオンプレミス環境を横断する効率的なデータ統合を実現するためのデータ基盤の開発を行う。さらに、最適なモデルに対して情報を適切に振り分けるルーティング機能の確保、オンプレミス、クラウド、エッジ環境のいずれにおいてもAIモデルがレイテンシー(遅延)なく稼働できるよう、ハイブリッドアーキテクチャと高度なワークフロー統合を実現する。現状、堅牢なデータ品質フレームワークを備えている銀行は全体のわずか20%、データを完全に文書化できている銀行は10%に過ぎない。この現実には、リアルタイムな意思決定を可能とするためにシステムの中核レイヤーを刷新することが急務であることを強く示している。この分野における技術的な前提条件の詳細については、BCGが最近発表した2本の論考を参照していただきたい²¹。

21 “For Banks, the AI Reckoning Is Here” BCG, May 2025. “Tech in Banking 2025: Transformation Starts with Smarter Tech Investment,” BCG, May 2025.

ある主要G-SIBは、大胆かつ集中的に変革を進めるため、独自のアプローチを取り入れた。この銀行は財務・戦略上の各種評価基準を精緻に分析したうえで、AIおよび生成AIによって変革すべき10の重点分野を選定した(図表23)。このプロセスで不可欠だったのが、進捗の追跡、ボトルネックの解消、意思決定の迅速化を担う経営陣の強力な関与であった。この銀行は以下の基準に基づき、AI活用の対象とするプロセスを選定した。

- AI主導の変革は、コスト削減または収益拡大を通じて、少なくとも1億ドルの価値創出を実現できるものとする。
- 変革対象のプロセスは、競争優位の源泉となるものでなければならない。
- プロジェクトには明確な期限を設定し、2~3年以内に価値を実現しなければならない。
- また、1つのプロセスにおいて構築されたケイパビリティは他のプロセスにも拡大展開できる設計とし、好循環を生み出す必要がある。

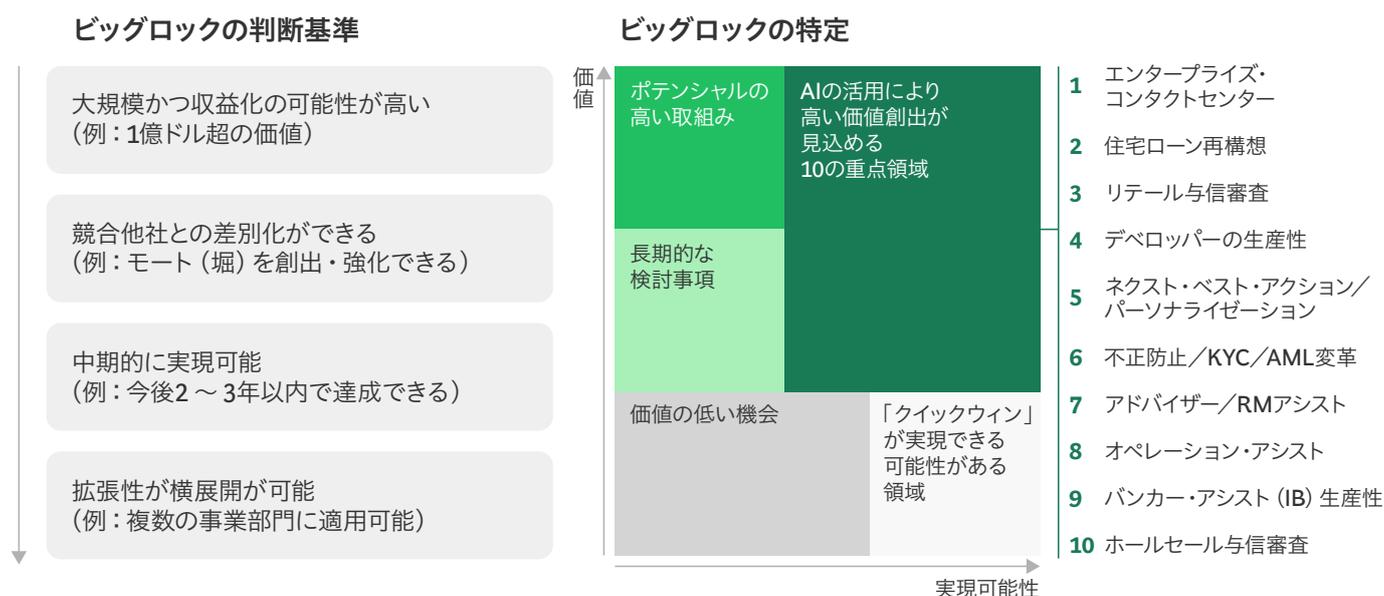
これらのガイドラインの下で、この銀行は生産性における段階的な変革を目指し、オペレーティングモデル・組織・スキル・チェンジマネジメント全体の改善に取り組んだ。

AI変革の開始段階において、銀行はチェンジマネジメントの実行計画、人材のリスキリング計画、従業員の期待値や行動をどう変革するかについて明確な方針を立てる必要がある。

図表23

大胆、かつ集中的に変革を推進するため「ビッグロック」アプローチを採用した大手銀行の例

BCGプロジェクト経験



注: AML = マネーロンダリング対策 (Anti-Money Laundering) KYC = 顧客確認 (Know Your Customer)
出所: BCGのプロジェクト経験

AIだけで十分か

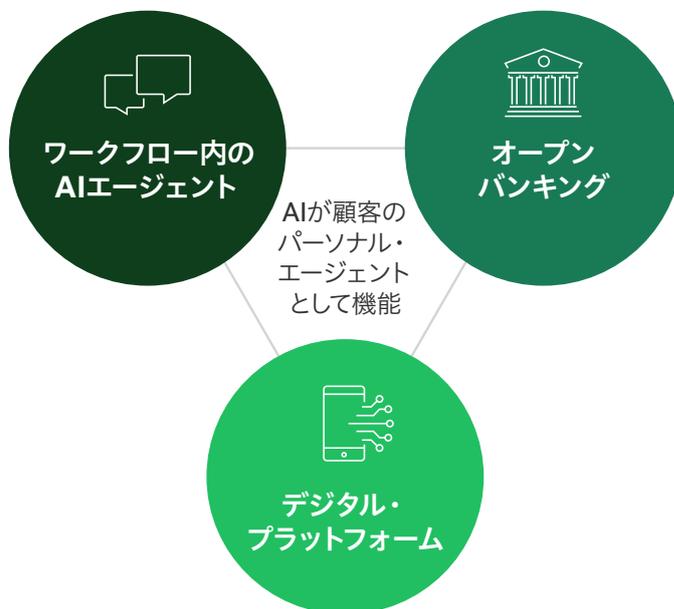
生成AIの進展により、銀行業界は転換点を迎えている——その影響力は加速し、新たな戦略的問いを生み、機会とリスクの双方を増幅させている。顧客体験の向上や生産性の改善に向けて銀行が活用可能な新たな能力は、同時に「攻め手」側にも開かれており、銀行への攻勢はさらに激化するであろう。

AIエージェントを活用した業務プロセス、自行システムを外部の銀行に解放することを求めるオープンバンキング・プロトコル、顧客の代理として行動するAIアプリケーションの台頭——これらの要素が組み合わさることで、銀行の経済モデルは根底から揺さぶられる。AIエージェントは、金融判断をリアルタイムで最適化し、顧客がより好条件のプロバイダーに乗り換えるハードルを劇的に下げる。その結果、金融判断の主導権は銀行からデジタルプラットフォームへと移行しつつある。生成AIはこの進化の触媒であり、より自律的、シームレスかつパーソナライズされた体験によって、従来の銀行チャネルから顧客の行動を引き剥がしていく。AIエージェントはこれらの変化をさらに増幅させ、銀行が「顧客関係を維持する」ことがより困難になる。従来、顧客の粘着性(スティッキネス)に依存していた銀行は、今後は新しい方法でロイヤルティを獲得しなければならない。

AIを大胆に取り入れることで、成功する銀行はデジタルプラットフォームや新興勢力に後れを取らずに歩調を合わせる事が可能となる。しかし、それだけでは、これらの競合に対する持続的な優位性が保証されるわけではない。銀行業を社会における持続的に価値ある存在として再強化するためには——特に、変化の激しい現代において——銀行業が引き続き収益性のあるビジネスとして存続できるようにすると同時に、強固なリスク管理および監督を維持するための枠組みを構築するうえで、政策立案者が重要な役割を果たし得る。

第6章では、このように再定義された銀行の役割がいかなるものになり得るのかを論じていく。

AIエージェント、オープンバンキング、デジタル・プラットフォームの三位一体が、顧客のパーソナルAIエージェントの力を飛躍的に高め、複数の金融機関にわたって顧客の財務状況を自律的に最適化



出所: BCG分析



銀行と社会との関係を再定義する

現在、銀行は、公共からの預金を取り扱う独占的権利を得る見返りとして、「何ができて、何ができないか」を規定した規制に基づく「包括的合意の枠組み(グランド・バーゲン)」の下で、営業ライセンスを与えられている。

一方で銀行は貸出取引を通じて経済に資金を供給し、経済活動を支え、経済成長を生み出すことで社会に貢献している。銀行業が社会にとって価値あるものであるとするならば(私たちはそう信じている)、現在の銀行規制が、銀行業界がその本来の使命を果たし、成長・繁栄することを可能にしているのか——あるいはむしろ、銀行のパフォーマンスを妨げる要因となっているのではないか、という問いを投げかける必要がある(図表24)。この問いに重みを加えるのが、テクノロジーが急速に金融の世界を変化させているという事実であり、規制がこの変化に十分に対応できているかどうか、必ずしも明らかではない点である。

現在、多くの銀行の株価が簿価を下回る水準にあるという現実、業界全体および経済の将来にとって憂慮すべき兆候である。しかも、これは問題の一側面に過ぎない。これらの銀行は、資本を投資家に還元するインセンティブが働くため、経済に投入される資本や経済成長を支える貸出能力のい

れもが縮小してしまうことになる。

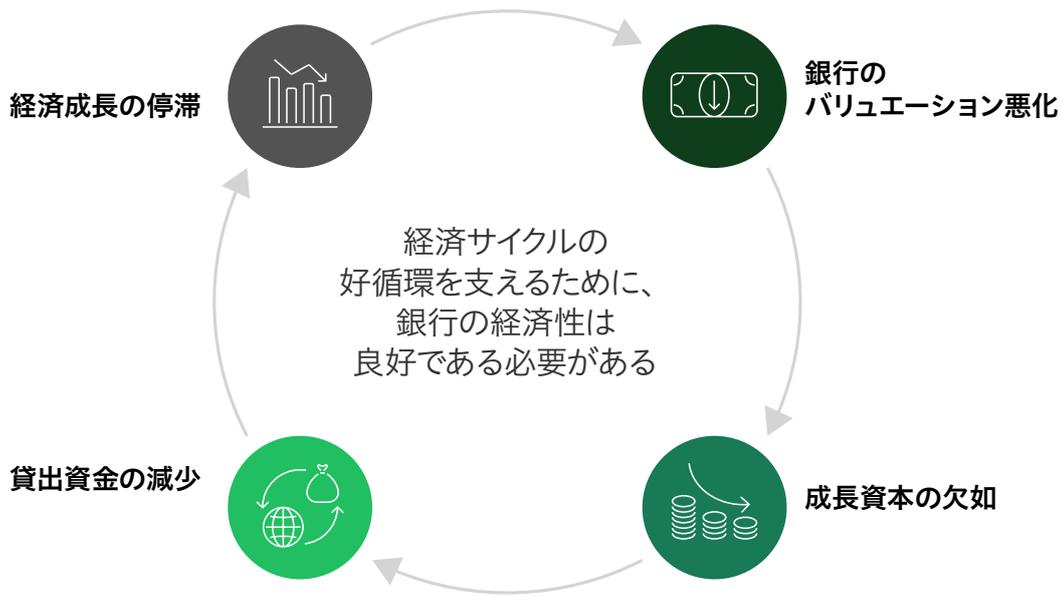
このような状況をふまえ、政策立案者がこの重要な課題に真正面から取り組むことはきわめて重要である。政策立案者は、銀行業が資本コストを上回る収益性を維持しつつ、強固なりスク管理および監督体制を確保できるような枠組みを明確に設計する必要がある。この点において、私たちはここで規制の強化や緩和を議論するつもりではない。重要なのは、「世界が変化した」という事実であり、銀行が社会における本来の役割を果たし続けるには、規制の原則と改めて向き合うことが不可欠であるという点である。場合によっては、規制の強化が必要となることもあれば、緩和が適切なケースもあるだろう。

本年のIIFおよびIMF・世界銀行春季総会における議論では、このテーマに対する関係者間の幅広い認識が示された。グローバル規制は、経済競争力の促進と効率的な規制運営という、相反する2つのパラダイムに取り組みつつ、国際的な共通基準の推進という課題にも応えていかなければならない。

私たちは、銀行と社会の間の新たな枠組みは、一定の基本原則に基づくべきだと考えている。

図表24

社会と銀行の間関係を再定義するとき



出所: BCG 分析

大胆な挑戦と実験を後押しする

AIおよび生成AIは、銀行業において莫大な価値を創出し、より満足度の高い顧客体験を提供し、リスク軽減にも寄与する可能性を秘めている。一方、財務力と技術力を備えた銀行でさえ、規制への抵触を避けるために大胆な実験を回避する傾向がある。これは逆効果である。安全な導入という前提を堅持しつつも、業界の積極的なAI導入と実験が促進されるような規制のあり方が望ましい。規制の下にある信頼性の高い主体として、銀行はイノベーションと安全な実験の温床となるべきである。これは銀行、顧客、さらには社会全体にとっての恩恵となる。銀行業におけるAIの大規模導入により、店舗網のスリム化、リモートでの相談体制の拡充、使いやすくセルフサービスを主体とした提供モデルの確立が実現するだろう。新たな枠組みにおいては、このような店舗網のスリム化を前提としつつ、デジタルアクセスとユーザビリティに関する新たな品質基準を策定すべきである。

金融商品流通における 公平な競争環境を整備する

銀行は、豊富なデータ、高いセキュリティ、信頼性、そして低コストのラストマイル接点を有するユニークなビジネスモデルである。このアクセス基盤は、幅広い金融サービスを提供する上で活用可能、かつ活用されるべきである。非銀行プレーヤーとの競争を歓迎しつつも、銀行があらゆる金融商品を取り扱えるようにするため、規制は公平な競争環境を整える必要がある。社会的にも、金融サービスへのアクセスを低コストで拡大するチャネルの存在は、経済全体にとって有益である。

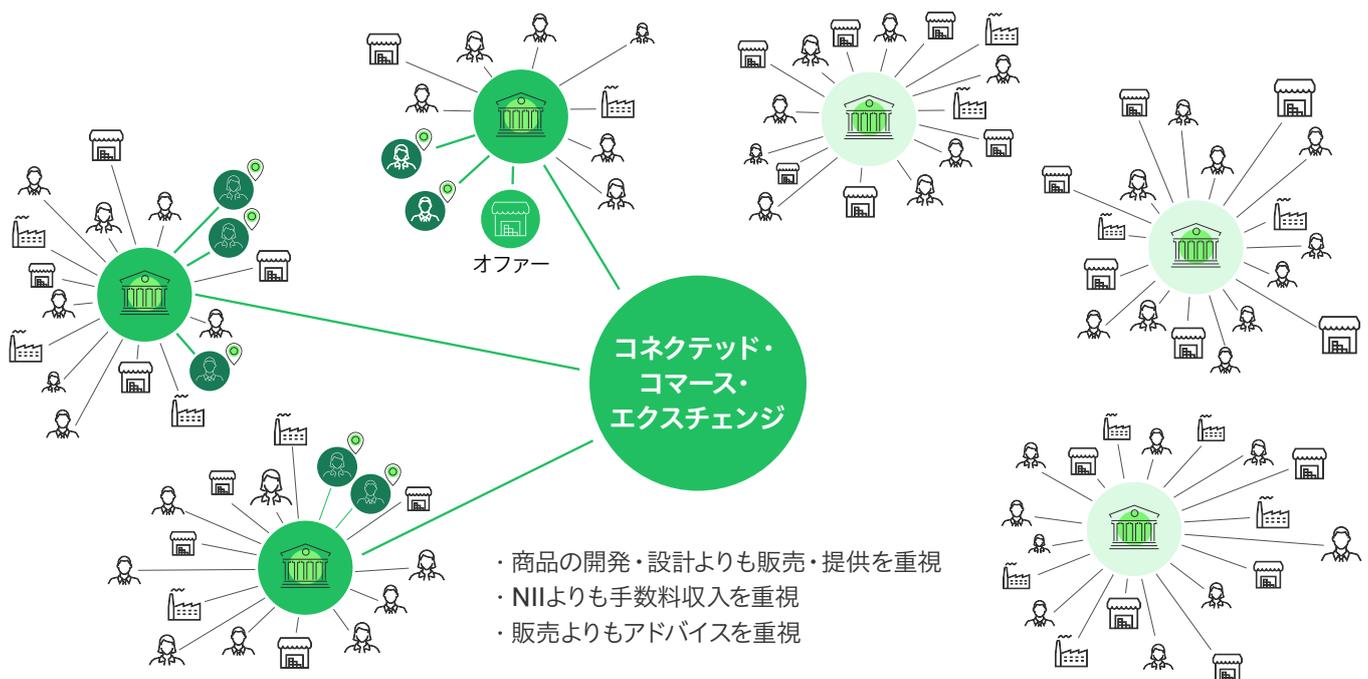
銀行を「コネクテッド・コマース」の仲介者として位置づける

非銀行プレーヤーとの競争は歓迎されるべきだが、銀行があらゆる金融商品を取り扱えるよう、公平な競争環境を支える土台となる規制の整備が求められる。

銀行は、商取引において「買い手」と「売り手」双方にアクセスできるという、特異な二面性を備えている。業界全体として見れば、事実上すべてのプレーヤーが銀行のプラットフォーム上に集約されている。このような立場を踏まえ、新たな制度的枠組みでは、銀行をコネクテッド・コマース(顧客・企業・サービス・決済・物流など、商取引に関わるすべてのプロセスがデジタル技術で連携されている商取引の形態)の促進者として位置付けるべきだ(図表25)。たとえば、コネクテッド・コマースのサービス提供者は銀行と協働することで、中小企業が望む地域で顧客を獲得する手助けができる。またその逆も然りである。これは、信用状や保証を通じて国際取引を支援してきた銀行の伝統的役割の自然な延長である。デジタル時代において、銀行はこの役割をより精緻かつ高付加価値で担うことができる。たとえば、企業顧客に対しては、決済や融資にとどまらず、受発注管理、照合処理、サプライヤー探索といった、サプライチェーン全体を支援するソリューション提供が可能だ。

図表25

新しい枠組みにおいて、銀行はB2CおよびB2Bコマースで大きな役割を担うべき

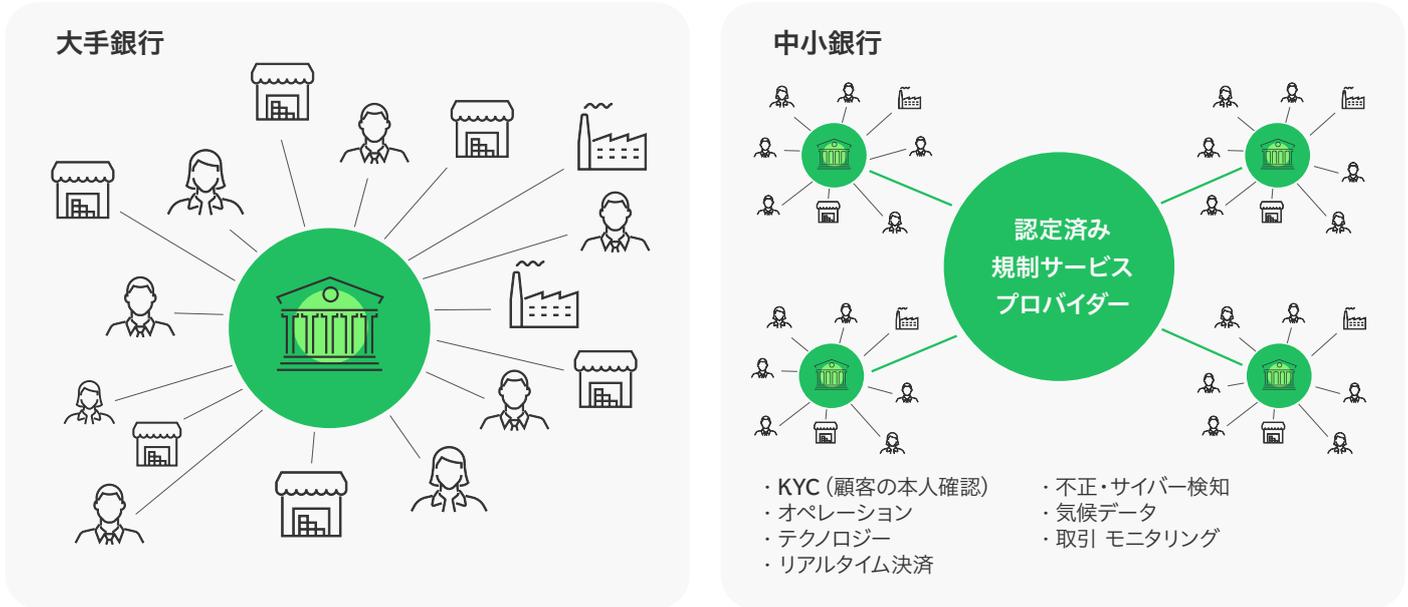


出所: BCG分析

図表26

銀行の新しい枠組みでは、規模の経済が効きやすい業務分野でのシンセティック・スケールを想定すべき

より分散化が進み、多岐にわたるプレイヤーがひしめく、競争が激しい銀行業界の概観図



出所: BCG 分析

シンセティックスケールの実現

銀行業がテクノロジーおよびAIに大きく依存する産業へと移行するなかで、規模の経済の重要性はますます高まっている。この恩恵を享受できるのは主に大手銀行であり、業界の集約が加速している。中小銀行にとって、同様の規模を達成するのは現実的に困難であり、大手の地位を一層強化する結果となっている。このような業界の寡占化傾向に懸念を抱く政策当局は、外部の専門サービスや共有のインフラを活用することで、中小規模の金融機関でも単独では実現困難なスケールメリット(コスト効率・技術力・スピード等)を享受できるようにする「シンセティックスケール(外部活用による代替スケール)」を生み出せるプレイヤーの役割を制度的に認める必要がある。たとえば、KYC(顧客の本人確認)、取引監視、気候関連データ管理、不正・サイバーリスク対策、業務・技術運営などの領域で、当該サービス提供者は中小・大手を問わず銀行に重要なスケールをもたらし得る(図表26)。新たな制度的枠組みには、これらの事業者の認定およびライセンス付与を盛り込むべきだ。

デジタル資産と従来型金融の統合

デジタル資産を支える技術はすでに成熟しており、銀行が協調して導入すれば、生産性を大幅に向上させる可能性がある。一方、市場原理に委ねたままでは、共通の標準が自然に確立することは期待しにくく、規制が標準化の役割を果たす必要がある。とりわけ資本市場の領域においては、その意義が大きい。たとえば、不動産などの実物資産のトークン化することで、担保付き融資の仕組みそのものをデジタル化し、根本から刷新することができる。加えて、ステーブルコインは決済手段として規制された金融システム内に取引手段として統合することが不可欠である。あわせて、銀行が顧客の選んだデジタル資産のカストディ(保管)業務を提供できるよう、規制がこれを認めるべきである。

顧客保護義務と金融リテラシー責任のバランスの再調整

新たな枠組みにおいては、銀行の「顧客に対する義務」と、顧客自身が「金融リテラシーを備える責任」との間で、適切なバランスをとる必要がある。一部の規制は、消費者保護を

目的として設計されているものの、銀行によるサービス提供を萎縮させ、その結果として消費者の経済的福祉を損なうことがある。さらに、すべての責任を銀行に課し、顧客には一切責任を負わせない制度設計は、消費者の金融リテラシーの低下を助長しかねない。この2つのアプローチの境界線をどこに引くべきかは、新たな枠組みにおいて、オープンな議論の対象とされるべきである。



経営陣への12の戦略的問い

世界経済が不安定さと混乱の時代を迎えるなか、銀行は課題と同時に機会にも直面している。

銀行は変化するマクロ環境に適応する必要がある一方で、不確実性の中を進む顧客や法人顧客にとって、信頼できるガイド役・アドバイザーであるという自らの役割を再確認する必要がある。

成功のためには、銀行はマクロ経済の動向に関係なく、業界が抱える長期的かつ構造的課題に対応しなければならない。経済的な持続可能性と、成長・収益性に向けた価値創出力を確保することで初めて、銀行は資本を呼び込み、経済および社会において重要な役割を果たすことができる。

この重要課題にふさわしい優先順位を与えるため、私たちは銀行経営者に対して、以下の12の戦略的問いを検討・議論することをお勧めしたい。

- 各事業／セグメントが実際に生み出している株主価値はどの程度か
- 中期的な重点事業において勝ち残るだけの競争優位を有しているか
- 現在のポートフォリオや事業構成全体を大胆に見直し、不振事業を撤退・再生する覚悟があるか
- 自行独自のアセットやケイパビリティを基に、顧客に対して明確に差別化された価値を提供できているか。また、その

価値に見合った価格設定ができているか

- 顧客の将来ニーズに対応できるよう、業務機能が目的に沿って整理され、フロントからバックまで一貫して価値を効率的に提供できる体制となっているか
- 横串(水平)機能にスキルと能力の伝播を担わせ、それを後押しするインセンティブ設計がなされているか
- 銀行全体の財務目標に基づき、限られた重点領域に絞ったAI戦略を構築できているか
- オフショアの機能拠点や外部パートナーとの協業を通じて、イノベーション促進とコスト・品質の最適化を図れているか
- デジタル化の取り組みにおいて、生産性向上・コスト削減・収益拡大など明確な責任を設定し、実行とチェンジマネジメントの文化が根付いているか
- 財務面の「サプライズ」を最小限に抑えることで、投資家からの信頼を得ているか
- テクノロジー・デジタル・AIなどの重要分野において、優秀な人材を惹きつけているか
- 規制当局や政策立案者と積極的に関与し、許可される業務範囲を広げて追加の手数料収益を得るための環境を整えているか

これらの問いの多くは直感的に重要と感じられるものであるが、実際にはこれらの論点への明確な理解を持たないまま、大規模な変革プログラムを開始している銀行も少なくない。経営陣は既存のビジネスモデルを真正面から問い直し、部門ごとではなく全行的かつ体系的なアプローチで検討すべきである。業界の「勝者」となるのは、難しい決断を下し、優先事項の徹底的な実行にコミットする銀行である。

原典：The Future of Finance 2025: Fit for Growth,
Built for Purpose

参考資料



Tech in Banking 2025: Transformation Starts with Smarter Tech Investment

May 2025

by Romary Barbey, Luc Grimond, Andy Maguire, Domenic Maida, Yogesh Mishra, Sukand Ramachandran, Stiene Riemer, Marios Tziannaros, Antoine Puget, and Alice Scotti



Banking on Uncertainty: Thriving Through the Tariff Storm

May 2025

by Matteo Coppola, Marc Gilbert, Keith Halliday, Andrea Bressani, Panagiotis Markou, and Giovanni Lucini



For Banks, the AI Reckoning Is Here

May 2025

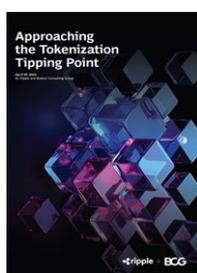
by Saurabh Tripathi, Stiene Riemer, Matteo Coppola, Kirsten Rulf, Jürgen Rogg, Christian Schmid, and Michael Strauss



Stablecoins: Five Killer Tests to Gauge Their Potential

May 2025

by Kunal Jhanji, Kaj Burchardi, Humza Samad, Carlos Bravo, Megan Treasure, Maria Jose Arias



Approaching the Tokenization Tipping Point

April 2025

by Tibor Mery, Laurin Karl Frommann, Christian Schmid, Bernhard Kronfellner, Assia Gardiner, Ian Burge, and Kelly Browning



Capital Markets & Investment Banking Update 2024/2025

March 2025

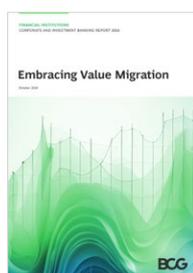
by Christian Schmid, Ingmar Broemstrup, Roy Choudhury, Julian Hein, Quirin Stockinger, Amrit Shahani, Youssef Intabli, Rishi Baveja, and Sandeep Bahra



Revolutionize Your Business with F2B Platforms

January 2025

by Yogesh Mishra, Bharat Poddar, Kirti Choudhary, Franz Rembart, Daisy Dai, and Ignacio Torras



Embracing Value Migration: Corporate and Investment Banking Report 2024

October 2024

by Tobias Wuergler, Christian Schmid, Ingmar Brömstrup, Roy Choudhury, Tim Jennison, Eriola Beetz, Julian Hein, Dominik Bailey, and Radi Ivanova



Where's the Value in AI?

October 2024

by Nicolas de Bellefonds, Tauseef Charanya, Marc Roman Franke, Jessica Apotheker, Patrick Forth, Michael Grebe, Amanda Luther, Romain de Laubier, Vladimir Lukic, Mary Martin, Clemens Nopp, and Joe Sassine



Capability and Innovation Hubs: Have Financial Institutions Missed the Opportunity?

August 2024

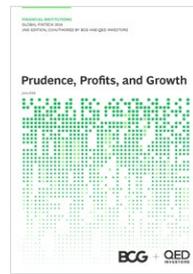
by Rajiv Gupta, Lukas Haider, Sreyssha George, Alexander Noßmann, Fabian Falter, and Sayan Majumdar



Forging a Programmable Back Office with Zero Ops

August 2024

by Lukas Haider, Alexander Nossmann, and Fabian Falter



Global Fintech 2024: Prudence, Profits, and Growth

June 2024

by Deepak Goyal, Inderpreet Batra, Alexander Paddington, Andrew Janssens, Sooahn Choi, Aaron Cormier, Stefan Dab, Yashraj Erande, Aparna Pande, Yann Sénant, Saurabh Tripathi, Rishi Varma, Nigel Morris, Frank Rotman, Bill Cilluffo, Tommy Blanchard, Mike Packer, Sandeep Patil, and Amias Gerety



To Seize a \$7 Trillion Opportunity, Banks Need Bolder Strategies for Serving Customers and Society

January 2024

Saurabh Tripathi, Kilian Berz, Andreas Biffar, Aparajit Sudhakar, Kathrin Haubner, Allard Creyghton, Sam Stewart, Stiene Riemer, Yogesh Mishra, Andy Maguire, Axel Weber, and Mark Wiseman



Impact of Distributed Ledger Technology in Global Capital Markets

May 2023

Roy Choudhury, Kunal Jhanji, Humza Samad, Simon Gleeson, and Scott Bennett



Capability and Innovation Hubs— The Emerging Frontier

2023

Rajiv Gupta, Sreyssha George, Snehil Gambhir, Jinia Rao, Anuj Mandal, Priyanka Tibrewala, and Sarthak Sharma

執筆者

Saurabh Tripathi

ボストン コンサルティング グループ (BCG) ムンバイ・オフィス
マネージング・ディレクター & シニア・パートナー

Andreas Biffar

BCG ミュンヘン・オフィス
マネージング・ディレクター & パートナー

Aparajit Sudhakar

BCG ムンバイ・オフィス
ディレクター

Kilian Berz

BCG トロント・オフィス
マネージング・ディレクター & シニア・パートナー
金融プラクティス グローバル・バイスチェア

Matteo Coppola

BCG ミラノ・オフィス
マネージング・ディレクター & シニア・パートナー
リスク & コンプライアンス領域のグローバルリーダー

Ryan Curley

BCG シカゴ・オフィス
マネージング・ディレクター & パートナー

Sreyssha George

BCG バンガロール・オフィス
マネージング・ディレクター & パートナー

監訳

竹内 達也

BCG 東京オフィス
マネージング・ディレクター & パートナー
BCG 金融プラクティス 日本リーダー

Deepak Goyal

BCG ニューヨーク・オフィス
マネージング・ディレクター & シニア・パートナー

Federico Muxí

BCG ブエノスアイレス・オフィス
マネージング・ディレクター & シニア・パートナー
金融プラクティス イベリア・南米地区リーダー

Stiene Riemer

BCG ミュンヘン・オフィス
マネージング・ディレクター & パートナー
金融領域におけるAI開発のグローバルリーダー

Olivier Sampieri

BCG パリ・オフィス
マネージング・ディレクター & シニア・パートナー

Sam Stewart

BCG シドニー・オフィス
マネージング・ディレクター & シニア・パートナー
リテールバンキング領域のグローバルリーダー

Steve Thogmartin

BCG ニューヨーク・オフィス
マネージング・ディレクター & シニア・パートナー
金融プラクティス 北米地区リーダー

Mark Wiseman

BCG ボストン・オフィス
シニア・アドバイザー



ボストン コンサルティング グループ (BCG)

BCGは、ビジネスや社会のリーダーとともに戦略課題の解決や成長機会の実現に取り組んでいます。BCGは1963年に戦略コンサルティングのパイオニアとして創設されました。今日私たちは、クライアントとの緊密な協働を通じてすべてのステークホルダーに利益をもたらすことをめざす変革アプローチにより、組織力の向上、持続的な競争優位性構築、社会への貢献を後押ししています。

BCGのグローバルで多様性に富むチームは、産業や経営トピックに関する深い専門知識と、現状を問い直し企業変革を促進するためのさまざまな洞察を基にクライアントを支援しています。最先端のマネジメントコンサルティング、テクノロジーとデザイン、デジタルベンチャーなどの機能によりソリューションを提供します。経営トップから現場に至るまで、BCGならではの協働を通じ、組織に大きなインパクトを生み出すとともにより良き社会をつくるお手伝いをしています。

日本では、1966年に世界第2の拠点として東京に、2003年に名古屋、2020年に大阪、京都、2022年には福岡にオフィスを設立しました。

本稿、および関連するトピックについての論考を [bcg.com](https://www.bcg.com) でご覧いただけます。

<https://www.bcg.com/ja-jp/>

弊社では、企業経営に関するさまざまなテーマについてコンサルティングサービスを提供しております。

ご関心をお持ちの方は、BCGjapan@bcg.com までお問い合わせください。

© Boston Consulting Group 2025. All rights reserved.

本稿の転載、引用等につきましては、press.relations@bcg.com までお問い合わせください。

