



コーポレートバンキング展望 2022

2022年3月



目次

エグゼクティブサマリ	3
主な調査結果	4
変わりつつある需要に対しては、デジタルファーストアプローチが不可欠	5
グローバル展望：地域別トレンド	7
グローバル展望：サステナビリティと ESG	8
グローバル展望：KYC/AML	9
金融機関の ROE 志向がテクノロジ投資を推進	11
金融機関はテクノロジ需要にどう対応？ 構築か購入か	16
企業は産業に関する金融機関の専門性に期待	18
産業別フォーカス：ビジネスサービス・プロフェッショナルサービス	19
産業別フォーカス：建設・不動産	22
産業別フォーカス：エネルギー・石油/ガス・ユーティリティ	25
産業別フォーカス：IT・テクノロジ・通信	28
産業別フォーカス：製造業	31
産業別フォーカス：生命科学・ヘルスケア	34
産業別フォーカス：メディア・レジャー・エンターテインメント	37
産業別フォーカス：流通・運輸	40
産業別フォーカス：小売	44
おわりに：未来のコーポレートバンク	47
付録 1 コーポレートバンキングに関する世界の現状	48
付録 2 調査回答者	49

エグゼクティブサマリ

2008年金融危機以降しばらく、金融機関は地固めの時期を経験しました。資本を補充し、当局との関係を修復し、バックオフィス機能の効率性を再確認し、デジタル化への投資を実行しました。その結果、2019～20年ごろまでには、金融機関はより安全になり、行動がより見通しやすくなり、そして、資本は積み上げられました。

こうしたことにより、金融機関は、2020～22年のCOVID-19ショックを、うまくかわすことができました。もっとも、伝統的な金融機関が扉を閉ざして嵐をやり過ごしている間にも、フィンテック企業やビッグデータは働きに出ようとしていました。

2022年以降のことを考える際に重要な点は、コーポレートバンキングは永遠に変わってしまった、ということです。顧客はもはや金融機関のデスクの前にはいません。現場の営業担当者たちが培ってきた対面の関係は、様々なタッチポイントに取って代わられました。電話を通じたやりとりは、次第にデジタルのプラットフォームやインターフェースで置き換えられつつあります。顧客はオムニチャネル体験を求めて、摩擦のないバンキングサービスの環境を求めて、チャネルの間をシームレスに乗り換えるようになっています。

コーポレートバンキングの変化はひたすら加速し、金融機関は、顧客のニーズや要望にサービスを合せることができます必要になっています。また、これと並行して、金融機関のシステムは、企業システムとの結び付きを一段と強めています。手作業は自動化され、意思決定にAI（人工知能）がより重要な役割を果たすようになります。

こうしたことが、伝統的なコーポレートバンクを悩ませています。多くの金融機関では変化の速さに圧倒されており、それに追いつくことが喫緊の課題となっています。ここでこう述べるのには、十分な理由があります。一つの景気回復サイクル全体で生み出される価値のうち、実にその約3分の2は、難局から立ち上がる最初の2年間に創出されているという事実があるのです。いま「働きに出ていく」ことが、長期的な繁栄につながっていくというわけなのです。

今日、金融機関では様々な困難に直面していますが、その要因の一つは、金融機関が、もはやバランスシート上の資産からの収益に頼ることができないという事実です。金融機関は、取引のオリジネーションプロセスに目を向けること、あるいは、顧客が求めている新しい商品を——例えばサステナビリティ関連金融商品といった新興分野で——創り出すことが必要になります。手短に言えば、金融機関は伝統的な従来型組織のようにではなく、すばやいフィンテック企業のよう行動しなければならないのです。

このグローバルバンキング調査レポートでは、大企業からの最新の要望事項と、グローバル金融機関自身の現状認識を比較しています。本調査では、12カ国、900人近くのシニア意思決定者を対象に、金融機関が時代の変化に耐えるには何をするべきか、ということを探りました。様々な産業分野について深く掘り下げてみましたが、その理由は、企業が、自身固有の課題をきちんと理解する金融機関を求めるようになってきているためです。

“一言で言えば、コーポレートバンキングの変化は加速しているということです。追いつくことは喫緊の課題です。”

フィンテック企業が市場に忍び寄っている状況にあって、金融機関は、変化しつつある顧客層に訴求する商品やサービスを提供しなければなりません。それら企業顧客では、ミレニアルという新しい世代が、存在感を増しつつあるのです。



主な調査結果

3倍

APIでやり取りしたいと回答した企業顧客の数は、対面やeメールでのやり取りを主に望む先の3倍。企業はますます、人同士ではなく、マシン同士のコミュニケーションを選ぶように。

70%

金融機関が提供するオムニチャネルでの企業向け融資ソリューションについて、要求水準を満たしていないと回答した企業の比率は、建設関連では70%に達するのに対し、プロフェッショナルサービス関連ではわずか30%。企業は金融機関が産業に関してもつ専門性に期待しつつも、要望内容は産業ごとに大きな相違、との調査結果。

85%

金融機関の85%はポータルの合理化に取り組み。その主な動機は顧客中心主義と関連。57%が「顧客体験の向上」と答え、53%が「スタッフが提供する顧客サービスの改善促進」と回答。

2倍

AIを用いた商品強化に投資している金融機関の比率は、APACでは米国の2倍。APACではRPA（ロボティックプロセスオートメーション）とAIが最大の投資分野であるのに対し、米国と欧州ではオープンバンキング主体。

57%

57%の金融機関が、KYC/AML処理強化にAIを活用中。世界中の金融機関で、顧客オンボーディングプロセスの合理化・デジタル化に投資中。

61%

資金繰り予測のソリューションに関し、金融機関の61%がインハウスでのソリューション構築、39%がサードパーティソリューション購入を選択。既製品ソリューション購入の意向を最も多く示したのは中南米。

サステナビリティ関連は、金融機関と企業の間で、金融機関投資への期待度について最もギャップが存在している分野。金融機関の44%が同分野を優先投資分野としているのに対し、企業の48%は、金融機関によるさらなるサステナビリティ関連投資に期待。

変わりつつある需要に対しては、デジタルファーストアプローチが不可欠

コーポレートバンキングの現場で日々顧客と接している誰の目にも、次第に明らかになりつつあります。それは、テクノロジによって、顧客との直接対話の必要性が減ってしまったということです。

いま、顧客の需要を駆り立てているのは、効率性を高め摩擦を減らすという、彼らの決意です。

結果として、金融機関のシステムに直接つながりたいという要望が生まれています。セルフサービスであったり、マシン同士の接続の形であったり。

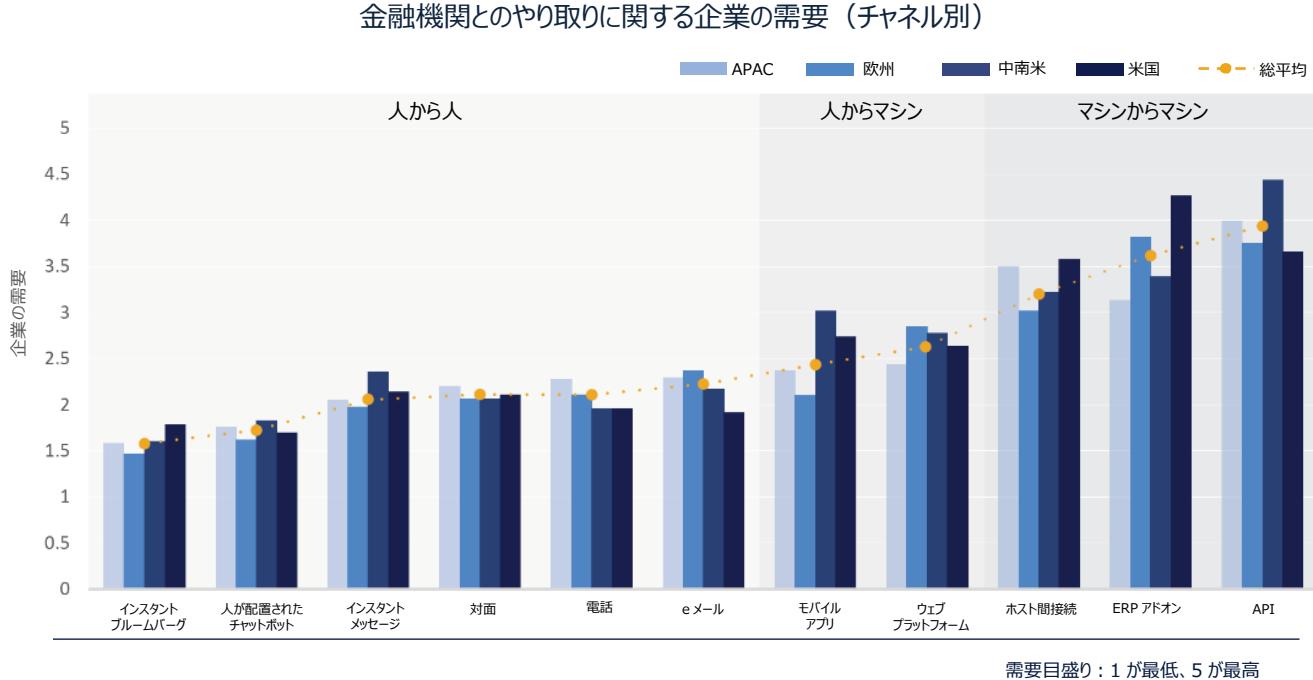
金融機関にとっては、デジタルファーストモデルへのシフトは一つの好機でもあります。そのようなシフトを通じ、金融機関は、サービスをスケールアップさせ、顧客企業へのソリューションを見直すことができるようになるからです。ただこれには、相当な投資が必要となります。

このような変化の結果、一方の顧客側にとっては、より柔軟性が増して、自由なタイミングや手段で金融機関との取引ができるようになります。また、産業ごとに特化したサービスを享受できるようになるでしょう。

最も先進的な金融機関がいま取り組んでいるのは、顧客がチャネル間で乗り換える際の体験を改善することです。これが実現すれば、顧客はあるチャネルで行動を始め、他のチャネルでそれを完了させることができるようになります。オムニチャネルに

より提供されるこのようなシームレスな体験の結果、顧客の満足度は向上し、彼らを引き止められる可能性が高まります。また、顧客の知識を高めて、アップセル（より上位商品の販売促進）に繋げる機会も増えることでしょう。

「コーポレートバンキング顧客の新しい世代は、仲間内から人間を追い出そうとしています。需要を駆り立てているのは、マシン同士のインテラクションです。」



本調査結果によれば、企業にとっての、テクノロジプラットフォームを通じたセルフサービスの重要度は、すでに対面関係のそれを上回っています。この事実は、コーポレートバンクが、ウェブプラットフォームやモバイルプラットフォームへの投資を行う必要があることを示しています。

セルフサービスでのバンキングサービスは重要ですが、それだけでは十分ではありません。調査から分かったことは、企業側において、バンキングサービスと自社システム資産を連動（integrate）させたいという要望が増えつつあるということです。その目的は、オペレーションを合理化したり、自動化やAIのメリットを享受したりすることです。これらはまた、手作業からのミスを減らすというメリットもあります。

変わりつつある期待

サービスがオンライン化した結果、顧客企業による金融機関とのやり取りの回数は急激に増加しています。顧客は、例えば週ベースで金融機関と取引するのではなく、日に複数回サービスを利用するようになっています。これが意味するのは、金融機関にとって、一つのやり取り当たりの収益が低下しつつあるということです。

このように、明らかに根本的な変化が進行中だと言えます。企業は、金融機関担当者との人的なやり取りへの依存度合いを下げ、自分自身で事を運ぶようになっています（しかも複数のチャネルを通じて）。また、顧客がバンキングサービスに求めるあらゆる事柄について、誰にも話しかけることなく行えたり、あるいは、より進んだ機能を、APIやホスト間接続を通じて享受できたり、ということに対する期待も存在します。

これに対し、一部の金融機関では、古い技術や業務モデルにより足を引っ張られたり邪魔されたりしていて、前に進めずっています。それらの先では、レガシーシステムを保つ業務維持のためのコストが絶えず増加し、一方で、業務モデルを変える取組みについては、遅れや専門知識の不足に悩まされています。こうしたことが起きている背景の一つとして、金融機関・企業の両サイドにおいて、システムアーキテクチャがより複雑化していることもあります。

帰結としてしばしば起こるのは、サイロ化です。金融機関全体で一貫した戦略なしに、各部署が主導権を取ろうとするからです。

金融機関は、アジャイルな仕事の方法を取り入れ、変化を受け入れる必要

金融機関は2020~22年間、COVID-19のショックをうまくかわしました。しかしその一方で、業務モデルを変える取組みへの投資が不足した結果、企業が望む商品やサービスの提供という点において、フィンテック企業やビッグテックの追撃を許すことになりました。

金融機関はフィンテック企業から学び、それらの方法を活用することが求められています。すばやく動き、新しい商品を市場で試し、不採算や不人気のサービスを捨て去ることです。アジャイルな仕事の方法を取り入れ、変化を受け入れることだとも言えます。

グローバル展望：地域別トレンド

概要

言語や文化的な違いに加え、地場の規制の枠組みの中で仕事をしなければならないという性格から、金融機関は常に地域的な視点をもってきました。最大級の多国籍金融機関でさえ、本国において最も強みを発揮します。

こうしたなか、小規模な地域金融機関は、依然多くの国で確固たる地盤をもっています。例えば米国には 4,000 を超える金融機関がありますが、そのほとんどは本拠とする街や州でのみで活動しています。地域やコミュニティの金融機関の存在は世界中でみられることで、例えば、北イタリアのロンバルディア地方だけをとてみても、100 を超える金融機関や信用組合があるとされています。

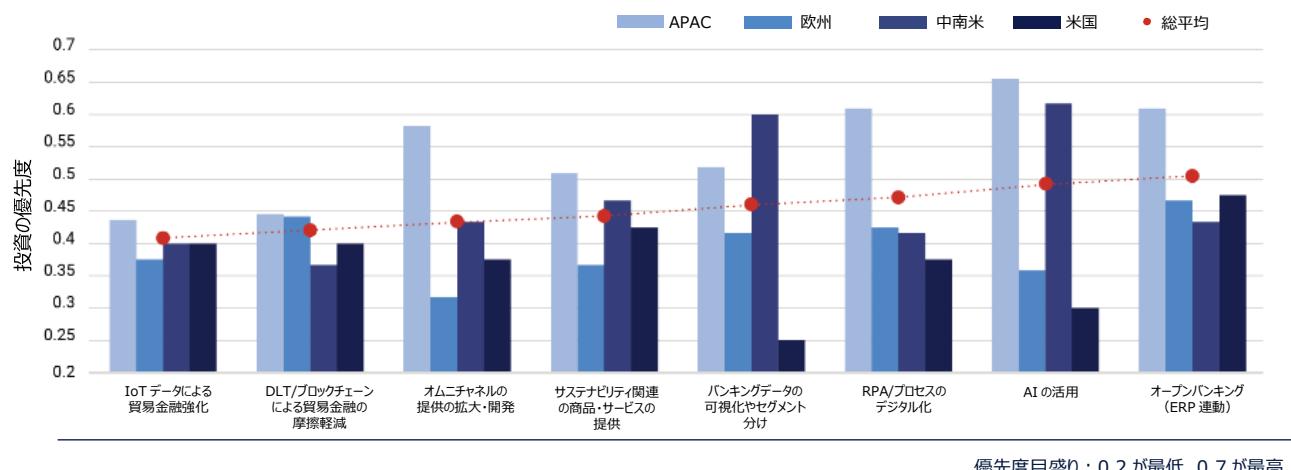
バンキングサービスに関連して金融機関がもつ、当該地域についての知識は高く評価されています。当然ながら、金融機関は、自分がサービスを提供する地場産業に応じて専門性を構築しています。地域や産業ごとの知識は重要であるのは言うまでもなく、金融機関は、顧客の固有課題を理解のうえ、それをどう示すかについて真剣に考える必要があります。もっともその一方で、ますますグローバル化している世界においては、金融機関は世界中の相手とやり取りをする必要にも

迫られています。ISO 20022 は、地元で、地域で、そして国際金融機関同士で送金指図を送るための新しい世界標準ですが、ますます勢いを得ています。他のあらゆる新規規格の場合と同様、ビジネスには、早く動くことで得られる利益が存在します。

金融機関によるテクノロジ投資の地域的な違い

金融機関は、その各々が直面する需要に基づいて投資を行う必要があります。世界的にみても、地域別に大きな違いがあることが、本調査から分かっています。例えば APAC の金融機関は、米国や欧州に比べて AI や RPA への投資に重きを置いています。中南米では、データの可視化やセグメント分けにより多くの投資を行っています。欧州では、相対的にブロックチェーンのユースケースに関心をもち、また米国では、IoT データの貿易金融への活用を考えています。

バンキングサービス—現在の投資分野



グローバル展望：サステナビリティと ESG

世界が未来を見据え始めるようになって、規制当局や政策担当者は、より声高に ESG（環境、社会、ガバナンス）への取組み拡大の必要性を叫ぶようになっています。彼らは、低炭素経済に移行するにつれて、金融サービス業者にとっては複雑さが増すことになることを認識しています。また、サービスを提供する相手である顧客企業が ESG を導入するにつれて、リスクも高まっていくことも理解しています。

同時に金融機関も、顧客企業や一般大衆からのプレッシャーを感じ始めており、このことは大小の顧客企業にとっても同様です。企業は、彼らの視点や信念を反映する金融機関と取引をしたいと考えています。より若い世代が意思決定の権限をもつようになるにつれ、こうした需要の強まりはますます加速することが見込まれます。

ESG に関連する規制については、言うまでもなく、世界各地で異なっています。例えば、欧州の規制面での取組みは、他地域での規制の枠組みで提示されているものと比べ、規模や程度の面において、すでにそれらを上回るものとなっています。

ESG 規制について、多くの金融機関では、競争相手に対して優位に立てるビジネス上の好機だとみています。これら金融機関では、関連ソリューション開発を行う

商品開発チームを組成しています。公表されている各種の基準（TCFD、NGFS、GRI スタンダード、PRI など）を採用しつつ、最終的な規制が確定するのを待っている状況にあります。

こうしたことを可能にするためには、各主体では、ESG 上のオペレーションをスコアリングする仕組みや、金融機関の全てのプロセスが——取引のオリジネーションから、経理や、オペレーションのレポートингに至るまで——サステナビリティに与えるインパクトについて把握する仕組みを持つ必要があります。

一方顧客に向けては、金融機関が、顧客の取引データを使い、産業や地域別の ESG に関する KPI セットを作成するなどして、ESG 情報への案内役となる好機だと言えます。そのうえで、顧客が優遇される資金調達ができるよう手伝うことが可能になります。

また金融機関は、これらの KPI に基づいて、産業ごとの ESG のベンチマークを揃え、より高度なサステナビリティを実現する方法について、顧客に対して助言できるようになる可能性があります。

コーポレートバンキングにおけるサステナビリティリンクローン

英国のソフトドリンク製造企業である Britvic は、最近、複数の商業金融機関からの 4 億ポンド（5.4 億米ドル相当）の融資ファシリティを、サステナビリティとリンクした取引によって借り換えました。もし同社が様々な ESG 目標を達成できれば、低金利が享受できることになります。

これはもちろん、サステナビリティの基準とリンクした初の融資ではありませんし、また世の中の動きからみて、最後のものでもないでしょう。

出典：[Britvic news announcement, 17 February 2020](#)



グローバル展望：KYC/AML

金融機関は、長年、二つの課題に直面してきています。それらは、①信頼できる相手と取引しているということを示し（KYC: Know Your Customer）、②反マネーロンダリング（AML: Anti-Money Laundering）の世界的な取組みへの支持を示す、ということです。その際難しいのは、例えば顧客のオンボーディングや日々の口座管理の際に混乱が生じないよう、摩擦のない形でそれらのことを行うという点です。

金融機関が規制上の義務を果たす方法を改善するうえで、テクノロジは大きな役割を果たしてきました。単にプロセスを自動化するだけでなく、怪しい行動パターンの検知にAIを利用するといったことも含まれます。結果として、規制に関するテクノロジであるレグテック（Regtech）は、フィンテックの中でも高成長の分野となっています。

金融機関は、この分野への投資の必要性を認識しています。KYC/AMLや顧客オンボーディングのプロセスで現在不十分な点を尋ねたのに対し、金融機関の44%が、顧客オンボーディング改善のための投資が必要と答え、39%が、自行のオンボーディングプロセスには時間がかかり過ぎていると述べています。

地域別にみると、米国の金融機関の45%が、自組織のKYC/AMLシステムで多くの手作業が残っていることを認めています（これに対しAPACでは34%）。また、KYC/AMLチェックを「より厳格にできるかもしれない」と答えた先が、APAC回答者は49%だったのに対し、中南米では30%にとどまっています。

全般に、現行のKYC/AML処理について、APACの金融機関は他地域に比べ厳しく述べていることが分かりました。

より良い顧客オンボーディングの姿とは？

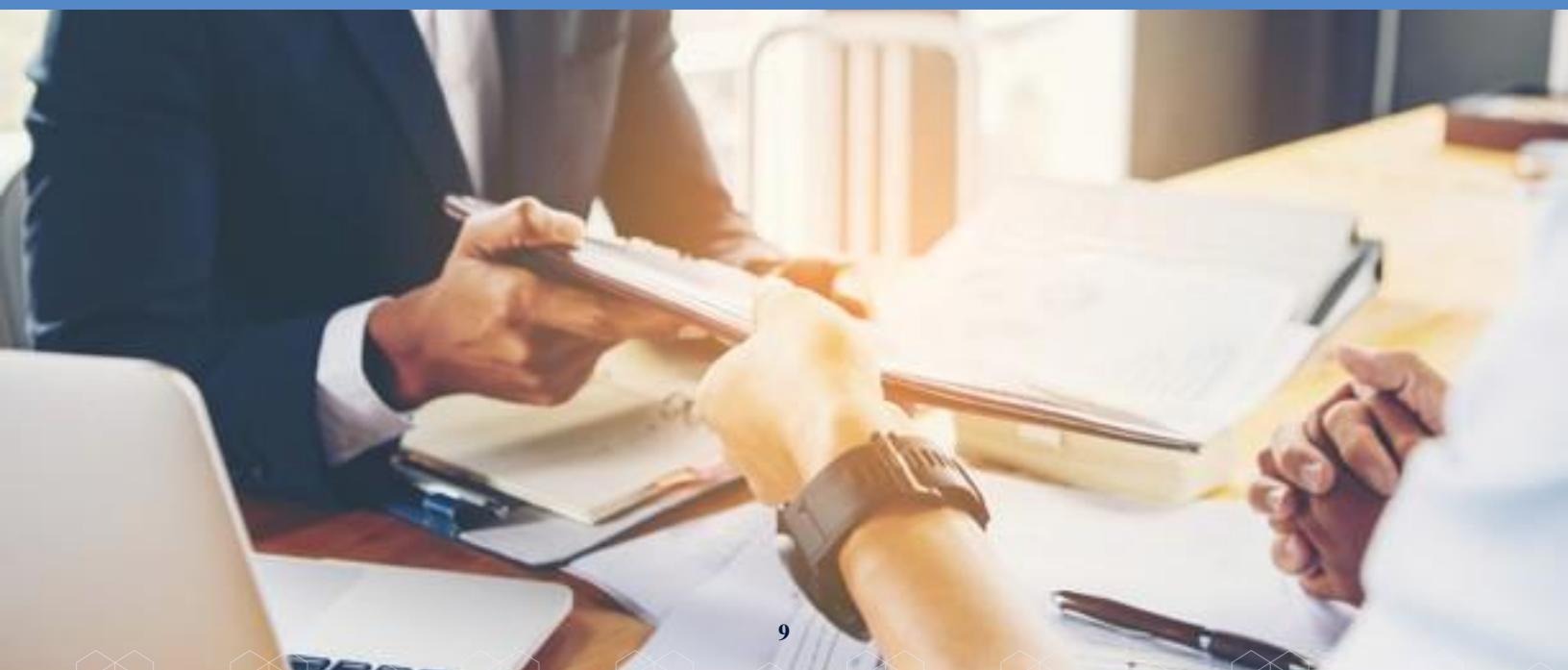
進歩状況に関する顧客への情報提供：プロセスや決定についての透明性、一定頻度でのアップデート

イノベーションの埋め込み：RPAなどの技術の利用によるプロセス自動化

ポータルの合理化：各種商品共通のシングルサインオン利用による顧客体験の改善

エンドツーエンドでのプロセスのデジタル化：人手のやり取りに伴う摩擦の軽減

金融機関がレグテックに関して開発を進めている三つの主要分野：

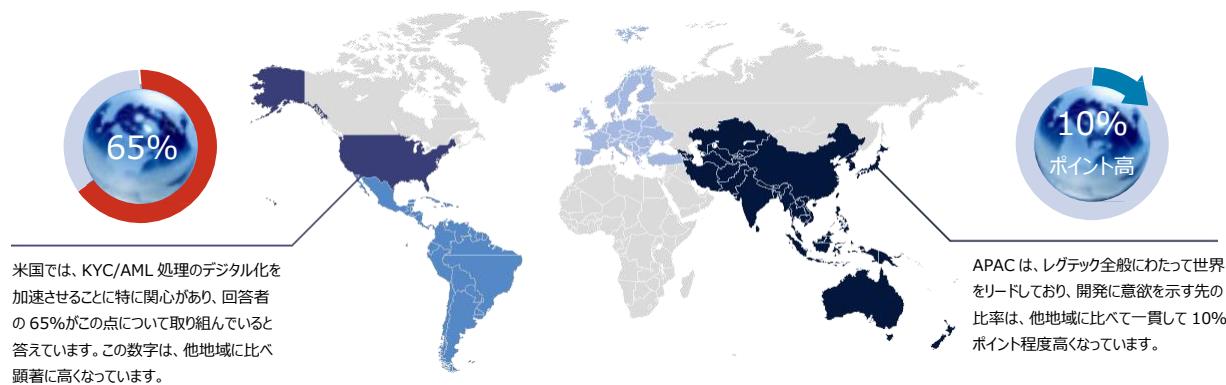


オンボーディングプロセス円滑化へのテクノロジの活用

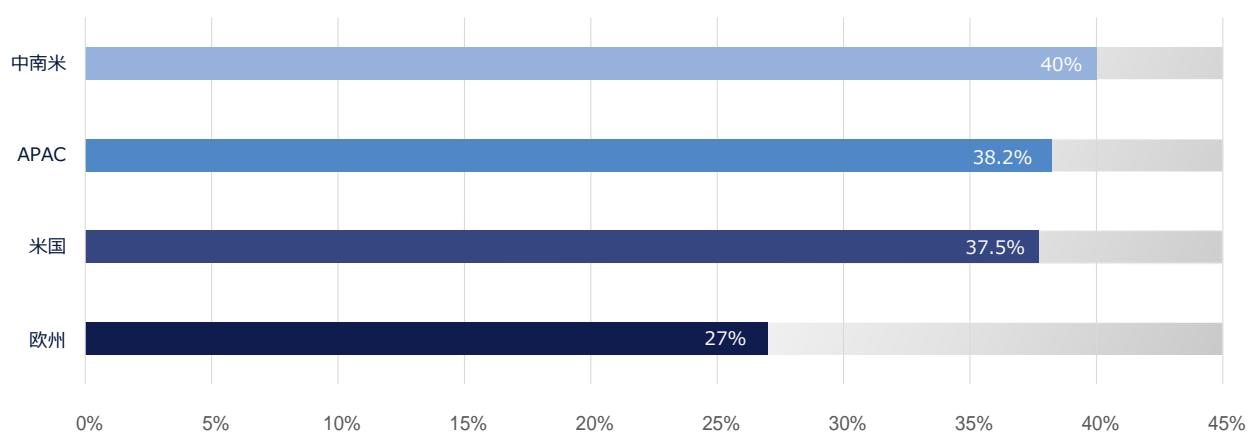
KYC/AML システムの進化がもたらす最大のインパクトは、顧客オンボーディングプロセスの円滑化に関わるものです。

企業顧客への問い合わせに対する回答は、再び国との間で違いがあります。「迅速でシームレスな」プロセスの実現という点では、欧州が遅れ気味となっています。

下図のように、地域的に大きな違いがみられることが分かりました。



企業のオンボーディングプロセス：顧客が「迅速でシームレス」と答えた比率



言うまでもなく、欧州での遅れの原因は、テクノロジに根差したものではないかもしれません。欧州での KYC/AML の要件は世界で最も厳しい部類に入ります。同地域で規制要件を満たすためには追加的な確認事項が存在し、この調査結果は、そうしたことの帰結である可能性が高いと思われます。

顧客のオンボーディング体験は、金融機関との長期的な関係の基礎を成すものでし、可能な限り円滑に進むことが不可欠です。ただ、プロセスが円滑である必要性については、信用できる相手との取引を促す規制要件に対して、金融機関が厳格・強固である必要性との間での、バランスで考える必要があります。テクノロジが、両方の世界で最適解を提供することができるでしょう。

金融機関の ROE 志向がテクノロジ投資を推進

現在のような低金利の時代にあって、金融機関は、融資、当座勘定、各種預金という伝統的な収益の源泉を超えるものを思い描きつつあります。金融機関は、高い ROE（自己資本収益率）を株主に届ける新しい方策を探している最中です。

こうしたこと同時に、CFO の役割も、意思決定過程で新たな責務を担うようになるにつれ、変わりつつあります。CFO たちは、そのような役割を果たすため

に、データアナリティクスや自動化を利用するようになっています。意思決定には、リアルタイムでチャネルを跨る情報が必要なのです。

これらのニーズに対応する際の鍵を、テクノロジが握っています。テクノロジは、①商品の新規開発や強化の推進役となり、②既存顧客へのサービスを改善し、③潜在的な顧客をセグメント分けして絞り込むことで、必要性に応じた個別サービスを提供するための手段となるからです。

ポータル合理化への動き

経営層が各顧客の姿を知るには、プッシュ型とプル型を組み合せての情報収集が必要です。その一方で顧客側では、商品全体を見渡せたり、一括して扱えたりすることを求めていました。こうしたことが、これまで複数に分かれていたポータルを合理化しようという動きにつながっています。



35%

の金融機関がすでにポータルを合理化したと答え、



60%

の金融機関が進行中だと述べ、

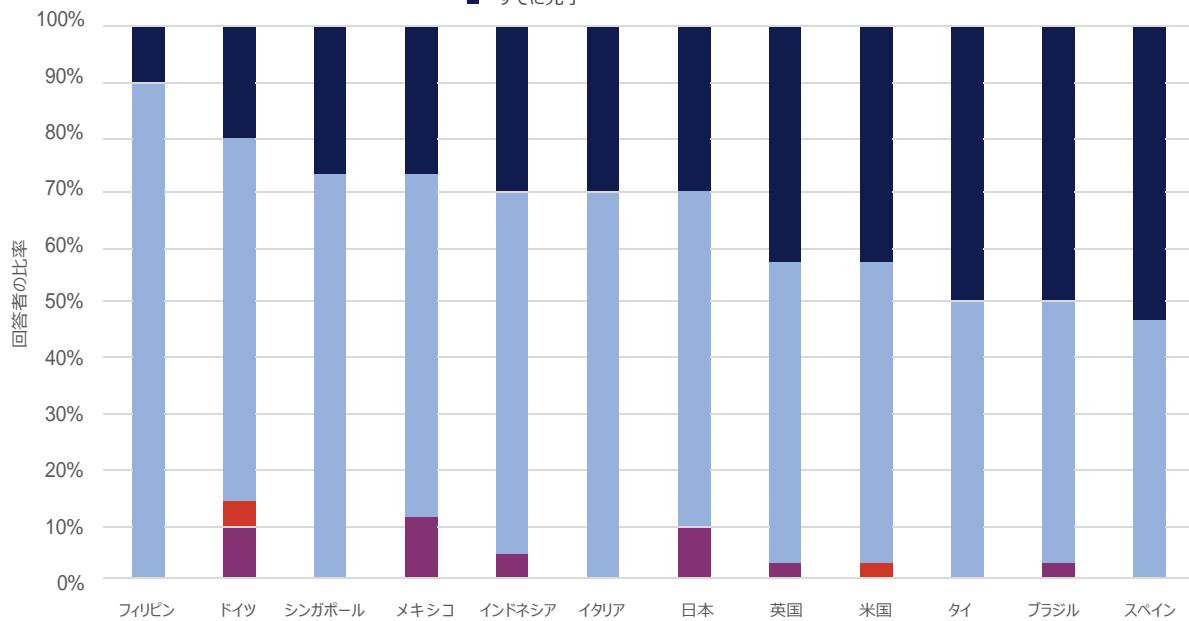


5%

の金融機関だけが、優先事項と考えていません。

金融機関におけるポータル合理化の動き

- 複数のポータルはあるが、それらを合理化/統合するつもりはない
- ポータルはないので、該当しない
- 現在進行中
- すでに完了



複数のポータルを合理化するのには多くの理由があり、大きく三つの範疇に分けられます。それらは、①顧客中心主義、②マーケティングやセールス面でのメリット、そして、③コスト削減です。様々な理由のうち最上位の二つは、顧客中心主義に関連しています。

ポータル合理化を推進する理由として、57%が「顧客体験の向上」と答え、53%が「スタッフが提供する顧客サービスの改善促進」と回答しています。

顧客中心主義の次にきたのは、マーケティングやセールス面でのメリットでした。「単一のポータルは提供商品の提示に役立つ」と52%が答え、「商品の品揃えの中でのクロスセルやアップセルに役立つ」と44%が回答しています。

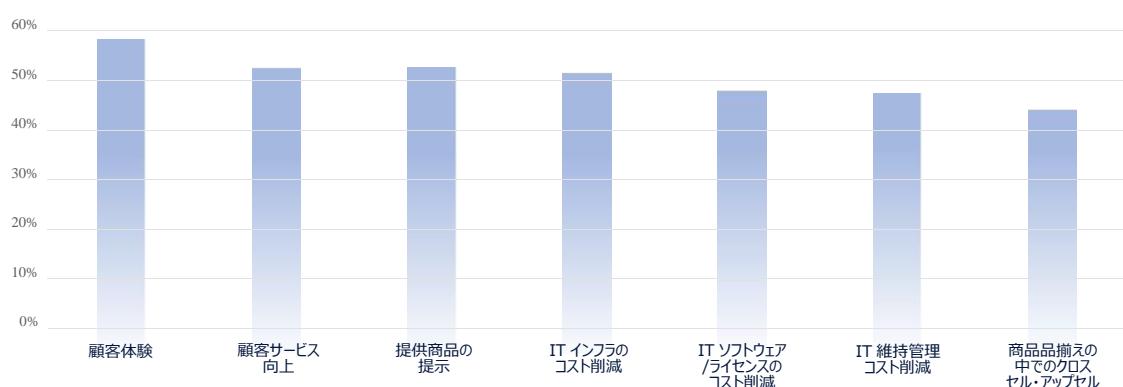
コスト削減を巡っても期待が強く、特に下記のコストの削減についてです。



“顧客体験の向上が、ポータル合理化推進の動機となっています。シングルサインオンにより一度だけログインするだけで、利用者はあらゆるバンキング商品にアクセスできるようになります。こうしたことは、時間を節約し、セキュリティを向上させます。”

Miguel Mas Palacios, Director - Global Corporate Banking, NTT DATA EMEA

複数ポータル合理化推進の動機



欧州に本拠を置くグローバル金融機関の事例

デジタルプラットフォーム :

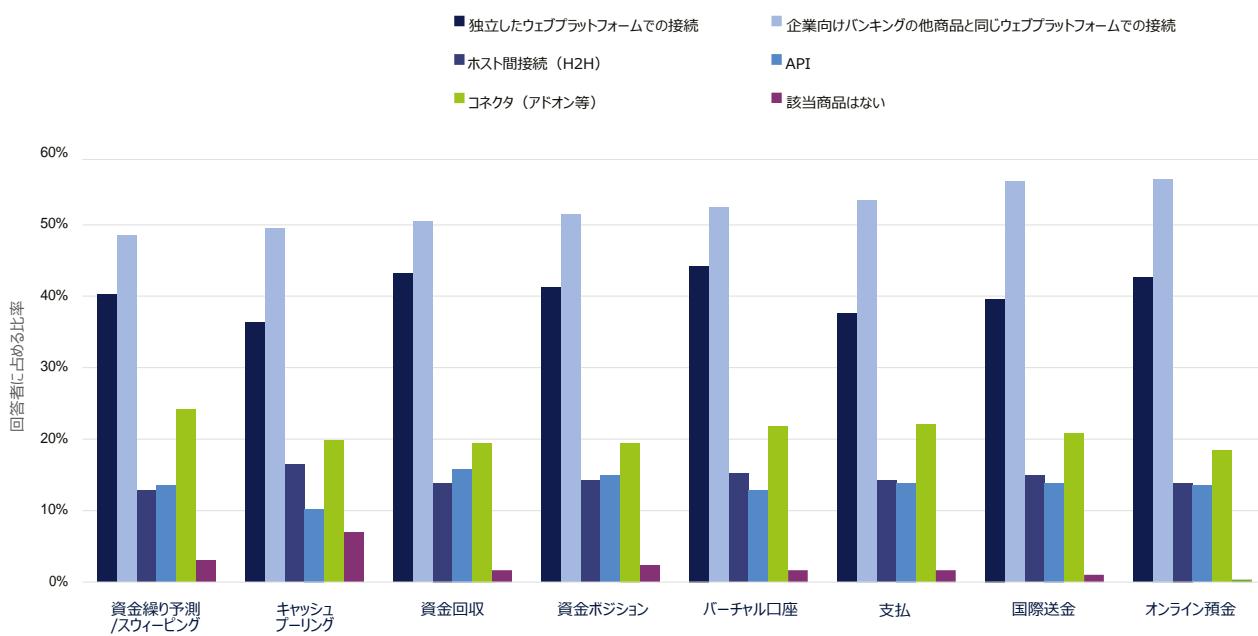
- **契機**：企業向けバンキングサービスを全て揃った形でオファーできる、単一チャネルを創設する必要があると認識。
- **スコープ**：コミュニケーションやレポーティングのためのフロントエンドプラットフォームをデザイン。
- **付加価値**：①各種先進技術にマイクロサービス一挙を組み合せたデジタルポータルと、②アプリケーション・最新コンテンツのシームレスな一体化を、顧客にオファー。金融機関の企業向けバンキングサービスと顧客の間で、さらに生産的なエンゲージメントが可能に。
- **利点**：顧客・行内利用者両方にとって付加価値のある機能をもち、あらゆる種類のデバイスから容易にアクセス可能な、単一ポータルを提供。同ポータルでは、デジタルでのオファーの全てをまとめて一瞥でき、また利用者のニーズに合せたカスタマイズが可能。

商品提供におけるシステム連動のトレンド

金融機関では、ポータルの合理化と並行して、API やウェブプラットフォームによるシステム連動によって、商品の機能を開放することに取り組んでいます。実際、金融機関はすでに広範な商品についてこれを実践済みです。その際の方法としての主流は、ウェブプラットフォームを通じての顧客システムとの連動で、ホスト間接続は、大方の金融機関では限定的であるようです。

下のグラフは、接続方法という観点に基づいて、金融機関商品の提供状況を商品別に分類して示したものです。

金融機関の商品提供における顧客システムとの連動



このグラフからは、商品ごとにいくつかの興味深い違いがあることが分かります。例えば、資金繰り予測/スイーピング関連商品については、金融機関の企業向けバンキングのプラットフォームの外で、アドオンのコネクタを通じて接続がなされていることが多くなっています。しかし、オンライン預金と国際送金では、インハウスでの完全に統合されたシステムを通じた接続が主流となっており、このことはこれらサービスの重要性に鑑みれば納得できます。

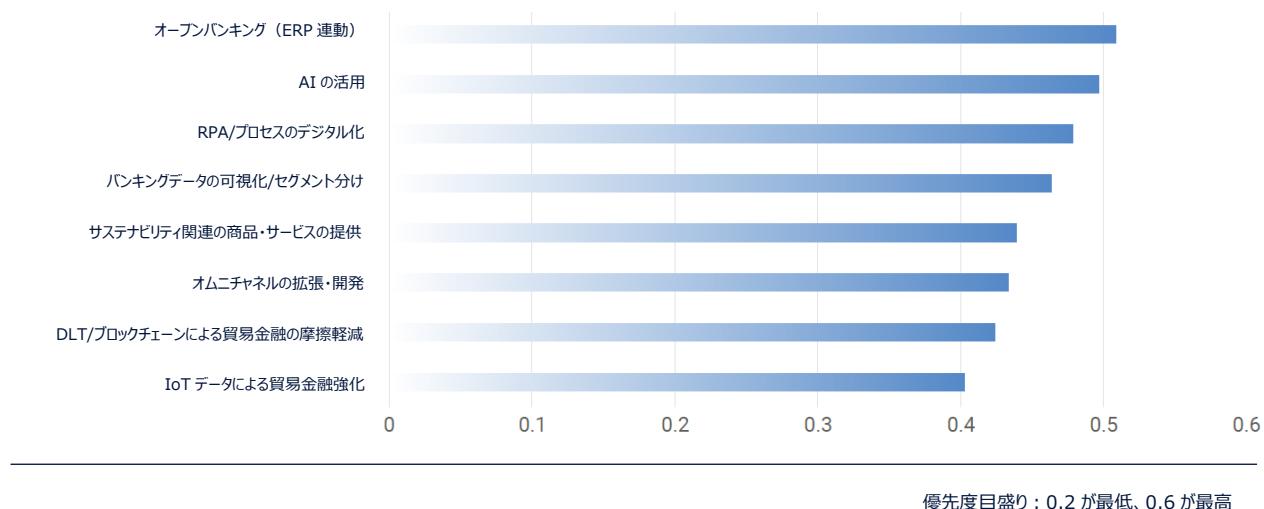
欧州に本拠を置くグローバル金融機関におけるサプライチェーン金融 (SCF) 統合プロジェクト

SCF エコシステムプラットフォーム :

- **契機** : グローバル戦略の一環として、各地域に分散している全ての SCF 関連商品を、単一のプラットフォーム上に統合することが必要と認識。
- **スコープ** : 現地拠点で提供されているサービスの現状と、新しいグローバルプラットフォームに統合させる際の要件に関し分析。移行のための計画を策定し、グローバル・現地の両レベルでの API のセットを用意して、新サービスや稼働開始計画を網羅。
- **付加価値と利点 :**
 - ・ グローバルプラットフォームからのアクセスが可能なリバースファクタリングの更新
 - ・ 企業や納入業者における利用者体験の向上
 - ・ 納入業者に対する反応速度の向上、支払や請求書のフローについて完全な追跡
 - ・ より緻密なリスク管理

既存顧客へのサービスの改善

金融機関は、様々な新分野について新規投資を実行中です。それらの最大分野は、RPA、AI の活用、そしてオープンバンキングです。



ブロックチェーンと IoT データの利用はバンキングサービスでは比較的新しい分野であり、金融機関が、価値を生み出せると考えている他分野を優先しているのは、驚くべきことではないでしょう。

SFC エコシステムと SAP Ariba——あるグローバル金融機関の事例

このグローバル金融機関では、サプライチェーン金融（SCF）に関して、顧客との関係を変えるソリューションを創り出す必要がありました。同行では、仕入企業、納入企業、金融機関を結びつけるソリューション——API と SFTP（SSH File Transfer Protocol）により完全に統合されたソリューション——を求めていました。

そのプラットフォームの開発と SAP Ariba との接続を、NTT データグループが担いました。

SAP Cloud Platform 上で開発された本ソリューションにより、同行は、SAP Ariba ネットワークを通じて、納入業者に売掛金担保融資（インボイスファイナンス）を提供できるようになりました。

すなわち、納入業者は、借入のシミュレーションや申込みができるようになりました。彼らは、単一のプラットフォーム上で、関連するあらゆる情報にアクセスしたり、支払を追跡したりすることができます。

また、付加的な利点として、このプラットフォームは、デジタル署名や文書管理機能も提供して、プロセス全体を網羅しています。

NTT データグループと SFC

歴史的には、企業の SFC ソリューションは、各々の現地で取り扱われてきました。非統一的なテクノロジやサポート機能が、様々な地域ごとに広がっていたわけです。そうしたなか、NTT データグループが提供するサービスによって、リアルタイムデータと先進的なアナリティクスに裏打ちされた、完全にグローバルかつ統合されたソリューションを構築できるようになりました。

セグメント分け強化のためのデータや知見の活用

パンデミックの最中にあって、企業の CFO たちは、組織改革、戦略的リーダーシップ、財務計画といった、長期的な責務から遠ざかることを強いられました。代わりに彼らが求められるようになったのは、迅速な決定でした。その際に必要だったのは、流動性や資金調達、支払能力を見通す際に正確な情報を得られるようなデータアナリティクスに基づく、リアルタイム情報でした。

こうしたことが、財務部署の変革を加速させました。企業の最高幹部やシニアの意思決定者は、意思決定プロセスを支援するようなデータや知見をますます求めるようになっています。このようなことへの対応は、投資の主要分野の一つとなっており、金融機関の 46%が現在この分野に投資していると答えています。

“パンデミックは、CFO の役割を変え、また財務部署の変革を加速させました。彼らは、意思決定プロセスを支援するようなデータや知見をますます求めるようになっています。”

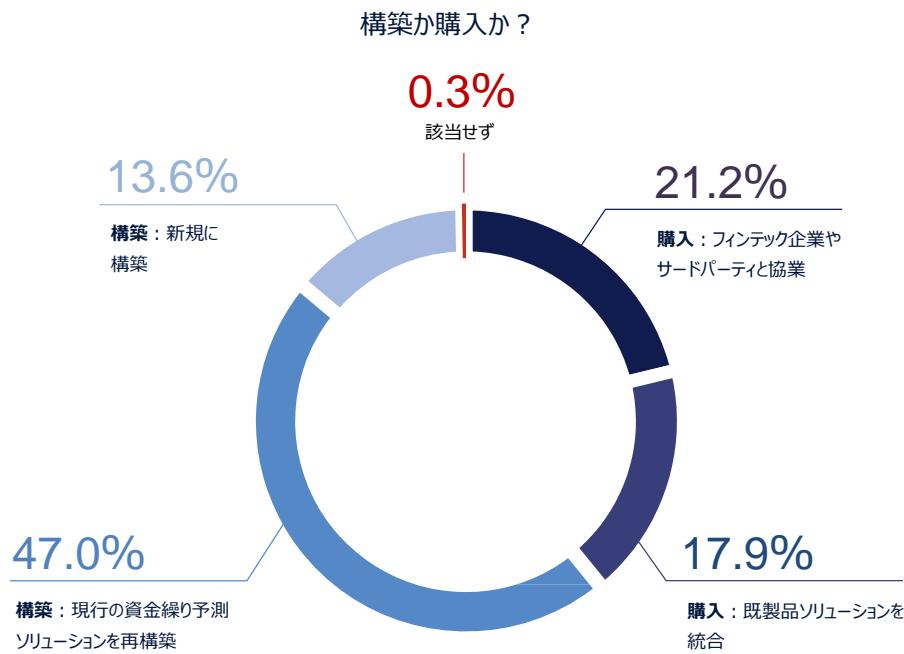


金融機関はテクノロジ需要にどう対応？ 構築か購入か

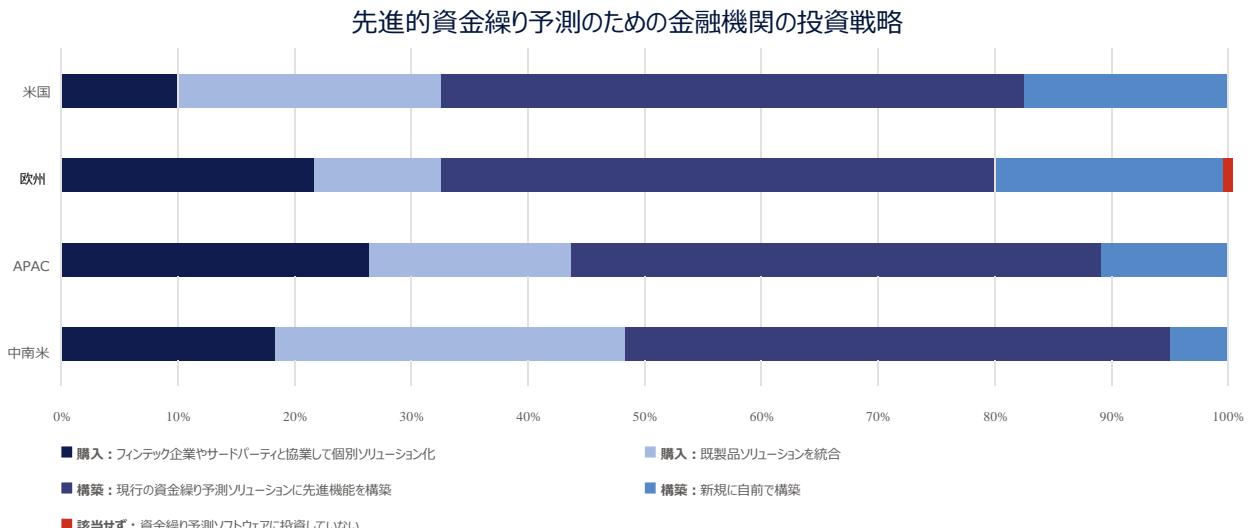
これまで、企業顧客が金融機関に変化を求める原因となった、世の中のトレンドや動機について議論してきました。次の問題は、「金融機関はどう対応すべきか？」という点です。

金融機関が新しいテクノロジに投資する際の難問の一つに、ソリューションを自ら構築するか、それとも外部から購入するか、ということがあります。どちらの選択肢にもそれぞれ長所がありますが、既製品ソリューションを選ぶ場合は、システム間の統合に向けた努力なしには機能しないでしょう。

多額の投資が見込まれる分野の一つに、資金繰り予測があります。その戦略に関する問い合わせに対し、金融機関の 61%は自らソリューションを構築すると答えたのに対し、39%はソリューションを——フィンテック企業からあれ、既製品パッケージであれ——購入しようとしていると答えています。



しかし、こうした戦略は地域によって異なります。欧州と米国では、あまり既製品ソリューションを買おうとはせず、この戦略を選択した先はわずか 33%です。これに対し中南米では、金融機関の 48%が資金繰り予測ソリューションを購入する意向です。

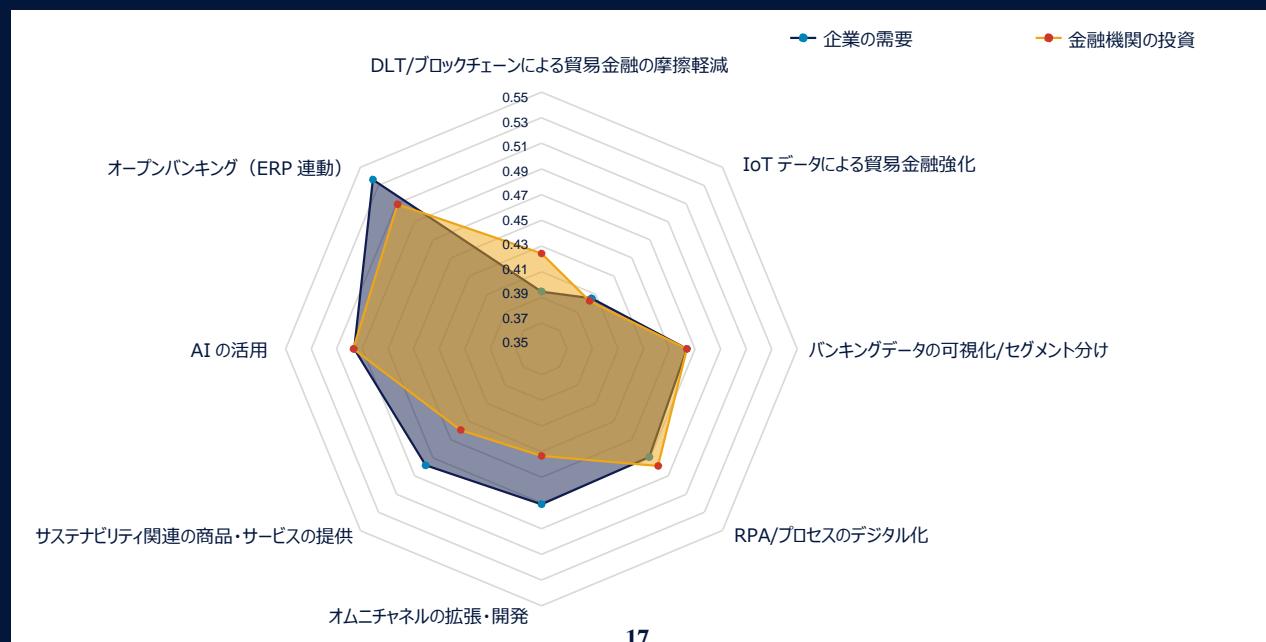


金融機関の思い違い：投資と需要のミスマッチ

調査結果では、金融機関側での投資と企業側での期待の間に、ギャップが存在していました。そうした分野については、企業顧客は現状十分なサービスを受けていないわけで、金融機関にとってむしろ好機があることを意味します。

ギャップが最も大きいのは、サステナビリティ関連の商品・サービスの提供についてです。企業は、金融機関がいまコミットしている以上に、より多くの投資を行うことを求めているのです。

企業はまた、オムニチャネル拡大に向けて、金融機関がさらなる投資を行うことを求めています。ここから示唆されることは、これまで金融機関が取引のチャネルを増やす際に、顧客との連携が必ずしも十分でなかったということを示唆しており、この点についてはなすべきことがあります。



企業は産業に関する金融機関の専門性に期待

ここ2年ほどの間、企業はCOVID-19下の経済で難局を乗り越えてきました。まだ2020年の時点では一時的と思われていた様々な制約は、その後ずっと長く続くことが判明しました。この間、企業は変化に習熟しました。そして、自らのあり方を考え直し、刷新し、そして再構築したのです。企業は、前例のない復元力の高さを示したと言えます。

いまや企業には、成長や収益性の回復とともに楽観論が戻ってきてています。しかし、困難を経験した結果、企業は自分たちが行っているあらゆることに疑問を抱くようになり、自分たちと同じ言葉を話すパートナーと協業したいと考えています。それは、固有の課題や必要なことを理解できるパートナーもあります。

こうしたことが、かつて金融機関と企業の間で培われていた、人ととの関係が大きく弱まるなかで起こっています。今日、企業顧客が金融機関と接する際の主たるチャネルは、オンラインになろうとしています。実際、このことは、一般に企業が求めていることでもあります。日々の活動でいちいち「生身の人間」と話さなければならぬいのでは、企業の動きが鈍ることになるからです。

企業のビジネスにおいては、あるバンキングサービスへの申込みを行った後に、それが金融機関内の指揮命令系統を上がっていく回答が1~2週間後になる、というペースには耐えられません。企業は即座にサービスが得られることを望んでいます。理想的にはセルフサービスです。受けたいサービスの組合せを企業自身で考えて、条件に合えば実行できるような、個別のサービスを望んでいるのです。

COVID-19の困難を経験した結果、企業は自分たちが行っているあらゆることに疑問を抱くようになりました。彼らは、自分たちと同じ言葉を話し、課題を理解するようなパートナーと協業したいと考えています。

決して、人ととのやり取りが、バンキングサービスにとって全くの過去の遺物となってしまったと言っているわけではありません。ただ、そうしたことへの需要が、大半の産業部門で細つてしまつたということです。

人同士のコミュニケーションを引き続き望みそうな産業 (対面、電話、eメール)	人とマシンのコミュニケーションを望みそうな産業 (モバイルアプリ、ウェブプラットフォーム)	マシン間のコミュニケーションを望みそうな産業 (API、ホスト間接続)
消費者向けサービス 建設・不動産	小売 IT・テクノロジ・通信	生命科学 IT・テクノロジ・通信 流通・運輸





金融機関は、企業が必要としていることに対応できるような、テクノロジの枠組みを構築する必要があります。ほとんどの企業にとって、いまやセルフサービスは最良のサービスとなっています。

続くページで様々な産業についてみていきますと、細かい点では微妙な違いが存在することが分かります。

産業別フォーカス： ビジネスサービス・プロフェッショナルサービス



概要

ビジネスサービス・プロフェッショナルサービス産業は、他の企業や公的組織をサービスの提供対象としています。幅広い産業であり、プロフェッショナルサービス、人材サービス、ビジネスサービス、インフラサービスなど多くの業態が存在しますが、これら各業態には共通する課題が存在します。

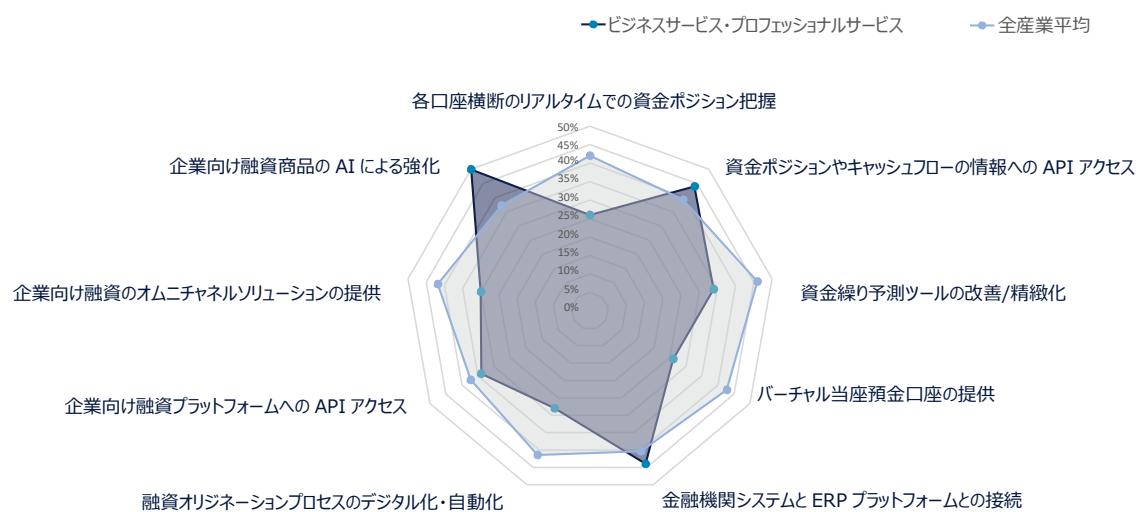
この業界では、効率性を向上させ、顧客に価値を付加できるような方策を求めています。例えば、人手によるデータ処理を減らすためにRPAのような自動化テクノロジを使うことや、文書処理に際してAIに基づくテキスト認識を使うことなどが挙げられます。

ビジネスサービス・プロフェッショナルサービスのために求められるバンキングテクノロジ

この産業は、イノベーションやトランスフォーメーションが生み出す価値を共有できる、バンキングテクノロジの提供者を求めています。他の産業のような、流通や運輸の面での難しさはないかもしれません。しかし、他産業と同様に効率性を追求しており、自らの人的資本に課される事務的負担を最小化したいと考えています。この産業は、つまるところ、自前スタッフのスキルと知識に完全に依存しているわけですから。

財務・キャッシュマネジメント

ビジネスサービス・プロフェッショナルサービス：バンキングサービスで満たされていない需要



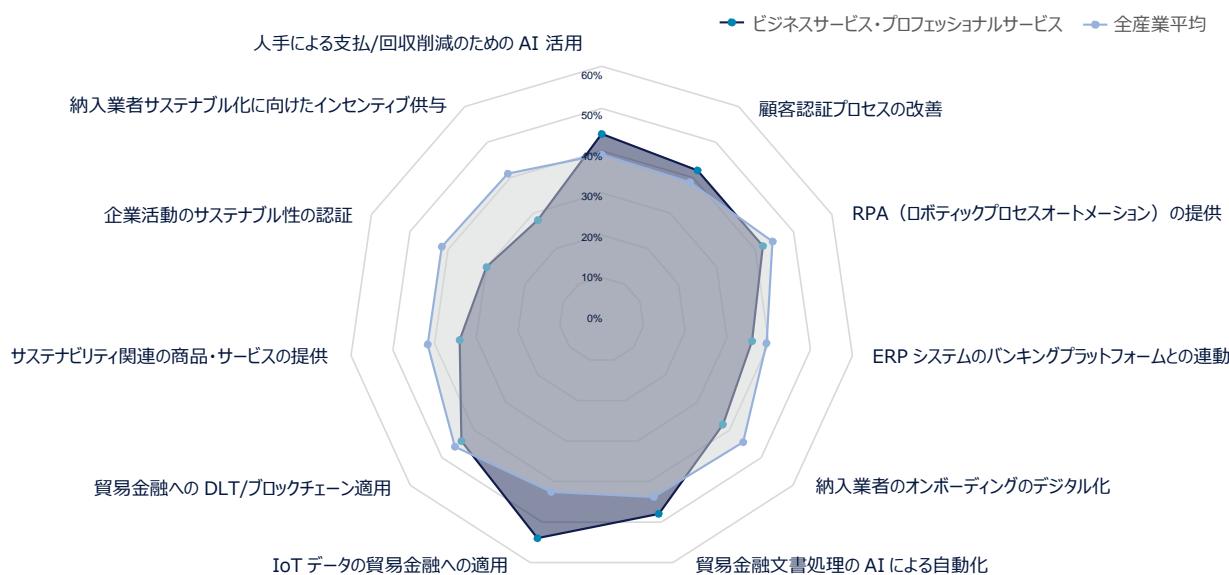
バンキングサービスに対する要望で、全産業平均と比べて、この産業では財務・キャッシュマネジメント関連の多くの項目で、要求水準が低くなっています。ただし、次の三つは例外でした。

- 企業向け融資商品の AI による強化
- 資金ポジションやキャッシュフローの情報への API アクセス
- 金融機関システムと ERP プラットフォームとの接続

この産業では、特定のペインポイントを直すスポット的なソリューションを求めています。バンキングサービス提供者は、この産業の個々の企業と協業し、それらの課題を理解して、特定の問題を解決するガイダンスを提供することについて、良い立場にあると言えるでしょう。

サプライチェーン金融

ビジネスサービス・プロフェッショナルサービス：バンキングサービスで満たされていない需要



この産業では効率性向上への需要があり、それは特にサプライチェーン関連で顕著です。人手による支払/回収削減のためのAI活用や、貿易金融文書処理のAIによる自動化への需要が、本調査の項目では目立っています。

IoTデータを貿易金融に適用することへの需要もあり、リアルとバーチャルを橋渡しすることに対する、この産業での期待が窺われます。

サステナビリティへの関心は、相対的にはかなり低いと言えます。実際サステナビリティ関連需要は、この産業では全産業の中で最も低くなっています。もっともこれは、サステナビリティを無視すべきという意味ではありません。もしサステナビリティ目標の達成を助けるようなシンプルなソリューションがあれば、うまく機能することでしょう。

“ビジネスサービス・プロフェッショナルサービス業は、顧客との仕事におけるイノベーションや効率性を求めており、こうした需要はバンキングサービス提供者にも影響が及びます。

この産業の企業は、他の産業のような、流通や運輸の面での複雑な課題はないかも知れませんが、売掛金担保融資など特定のペインポイントを一緒に解決するようなパートナーを必要としています。”

Terry Kuester, Banking, Financial Services and Insurance Consulting,
NTT DATA Services



産業別フォーカス：

建設・不動産



概要

建設・不動産業は、文字どおりこの世界を形作っています。このような社会への影響により、建設・不動産関連組織は重い責務を担っていますが、また、競争相手たちとの競争を巡って、ビジネス面でのいくつかの固有の難しさに直面しています。

- 絶え間ない技術進歩
- コストへの圧力——特に公共部門のプロジェクトに関して
- 価格引下げと完工までの期間の短縮という二重の需要
- 変わりつつある調達手続き上の課題

これらの課題のほか、コンプライアンス・規制・税制の面での厳しい要件や、維持すべき高度な ESG 基準といったものもあります。

この産業において公共・民間両部門が接する境界は、機会やイノベーションが大きい領域と言えます。民間のファイナンスが公共プロジェクトに用いられており、またその逆もあります。現在、膨大な公共インフラ投資が、とりわけ COVID 後の景気回復を牽引するために実行されつつあります。例えば米国では、5,500 億ドルという異例規模の連邦政府による投資が、道路・橋梁・インフラについて行われています。

建設・不動産のために求められるバンキングテクノロジ

テクノロジの利用という点に関して、この産業は、遅れを取っている業界だと外部からみなされることもあります。しかし現実には、複合的なニーズが存在し、テクノロジは競争力を維持していくうえでの鍵となっています。テクノロジソリューションと資金調達の一体化は、そうしたことの一例です。

建設・不動産とサステナビリティ

この業界の企業は、徹頭徹尾、環境や周辺地域への影響を回避・最小化・軽減しなければなりません。

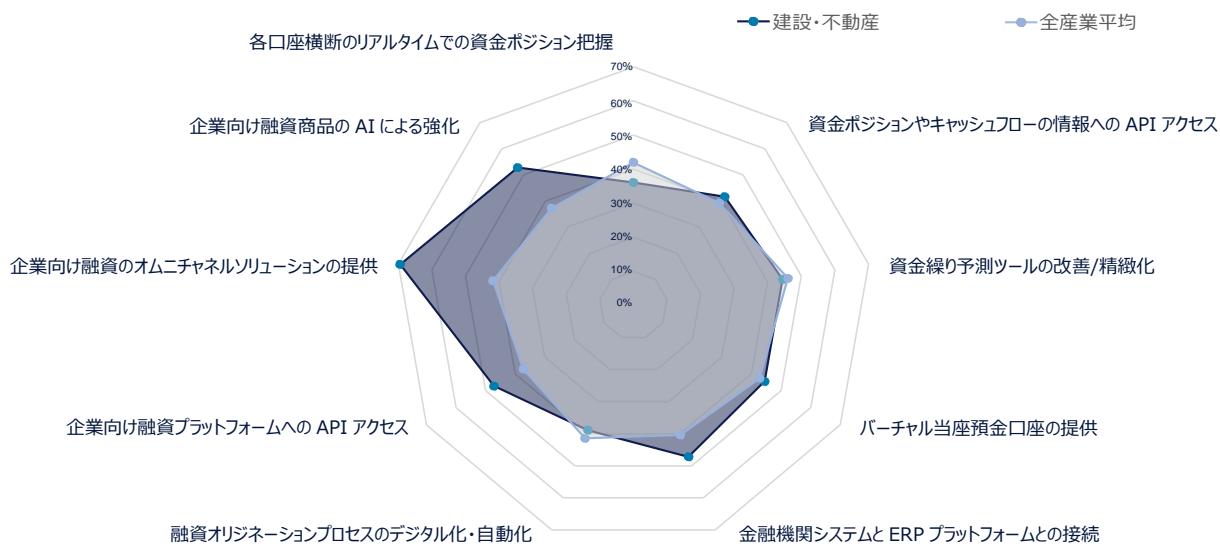
サステナビリティへの世の間の要求は、企業に対し、資金調達面での影響だけでなく、オペレーションの多くの分野においてもインパクトを与えます。

- ESG 規制が多くの国で必須条件に
- RFP（入札時の提案依頼）に応じる際に、企業はサステナビリティに関する資格を示す必要
- 資金調達の際にも、企業はサステナビリティに関する資格を示す必要
- サプライチェーンがサステナブルであることを証明する必要

言うまでもなく、再生可能なエネルギー、関連インフラと直接結びつく建設プロジェクトについては、非常に優遇されたファイナンシングが用意されています。例えば EU では、メンバー国の環境に貢献するプロジェクトでの資金調達の際、EU グリーンボンドが発行されています。それらは、COVID-19 からの同地域の復旧を促すファンドとの関連で発行されており、また、2050 年までにカーボンニュートラルを達成するという EU 域内の目標も、発行の背景となっています。

財務・キャッシュマネジメント

建設・不動産：バンキングサービスで満たされていない需要



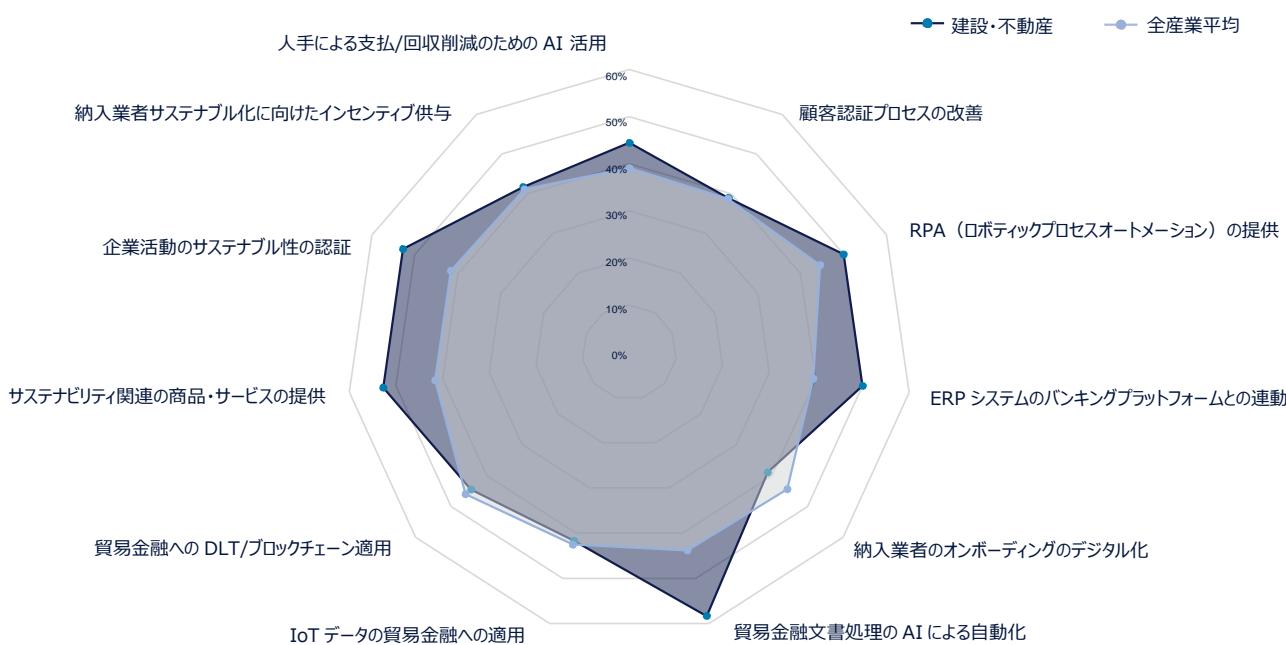
建設・不動産業で満たされていない需要については、財務・キャッシュマネジメント関連で、三つの項目が他産業に比べ目立っています。

- 企業向け融資のオムニチャネルソリューションの提供
- 企業向け融資プラットフォームへの API アクセス
- 企業向け融資商品の AI による強化

特にオムニチャネルに対する需要は、シームレスなシステム連動のニーズとともに、全産業の中で最も強くなっています。

サプライチェーン金融

建設・不動産：バンキングサービスで満たされていない需要



調査結果は、建設・不動産業からのサプライチェーン金融関連需要を、バンキングサービス提供者が十分に満たすことができていないということを示しています。

とりわけ未達成の度合いが大きかったのは、貿易金融文書処理の自動化と、サステナビリティ関連の商品・サービスの提供でした。

金融機関にとっては、この産業の技術的ノウハウと結びつく専門性を企業に示すことで、市場シェア拡大を図れる明確な機会が存在しています。

建設関連産業は、民間・公共両部門の投資の接点というユニークな位置にいます。この業界の企業は、いつでもどこでも事情に応じて、洗練されたバンキング商品を使える必要があります。調査結果によれば、融資や割引への企業ニーズに対し、金融機関は、シームレスでオムニチャネルのソリューションを提供できずにいるようです。建設関連産業は、自らに固有の課題を解決するため、API や ERP 接続に関して、より先進的なテクノロジを金融機関に求めています。”

Miguel Mas Palacios, Director - Global Corporate Banking, NTT DATA EMEA

産業別フォーカス： エネルギー・石油/ガス・ユーティリティ



概要

エネルギー・石油/ガス・ユーティリティの業界では、他の産業以上に、世界での商品需給と、変動の激しい商品価格に晒されています。この部門に内在するボラティリティと、それを均すための戦略が、この産業における根本的な課題だと言えます。

ちょうど 10 年ほど前、エネルギー・石油/ガス・ユーティリティの各業態は、みな同じ方向を向いていました。しかし今日、非化石エネルギー源への移行が加速していることで、状況は複雑さを増しています。エネルギーとユーティリティの企業では、風力など供給予測が困難なエネルギー源と、化石燃料の予測困難な価格の狭間で、バランスを取る必要があります。この間、政府・産業界・消費者からの、再生可能エネルギーの使用増加という具体的な要請を満たすこと、また求められています。

求められるバンキングテクノロジ

エネルギー・石油/ガス・ユーティリティ産業は、バンキングサービスに対し、高いレベルの要望をもっています。ユーティリティ企業のようなエネルギーを消費する立場にとっては、商品市場のボラティリティをヘッジすることがまずは重要でしょう。しかしエネルギー供給者としての立場からは、バンキングサービスについて、まだまだ洗練が可能ということになります。もとより石油/ガスのコングロマリットの多くは、自らトレーディングデスクをもっていて、世界中でエネルギー商品の購入、売却、移動を行っているわけですから。

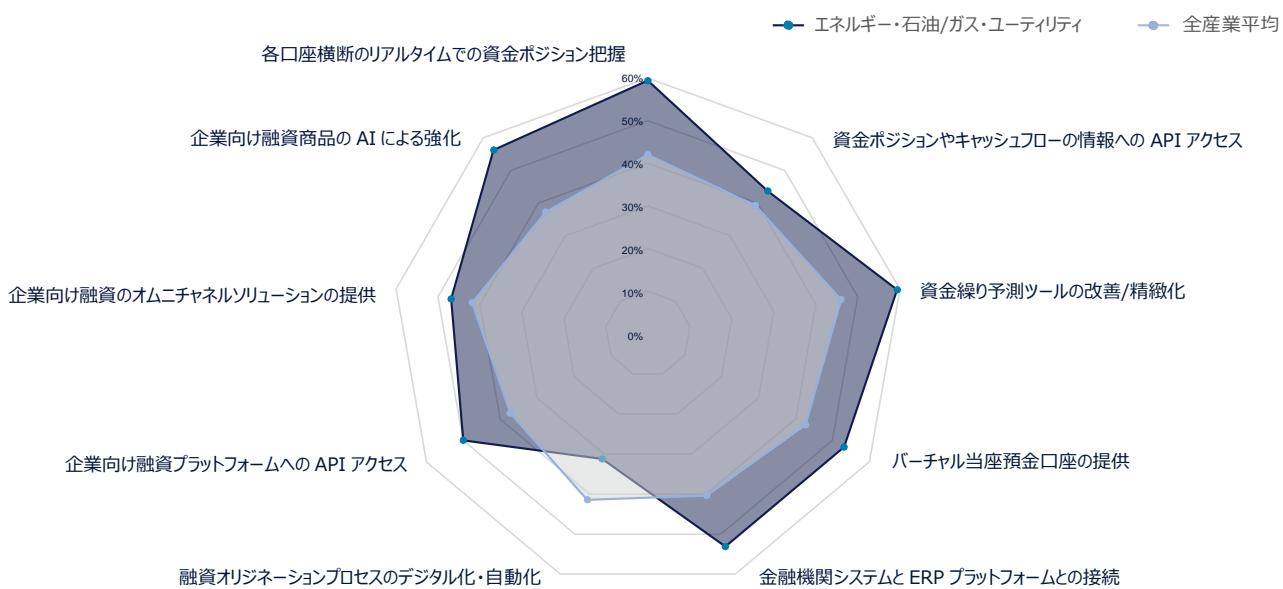
結果としてこの産業では、バンキングサービスの提供者に対して、おそらく他の産業以上に、テクノロジ活用を要望することとなっています。

エネルギー関連産業とサステナビリティ

低炭素社会への移行が意味するところは、企業が、エネルギー源を、純粋な化石燃料から多様化させることが必要だという事実です。Shell、BP、Exxon Mobil のような石油・ガス業界の大手でさえも、再生可能エネルギーへの投資を実行中です。この産業では ESG を非常に真剣に捉えており、こうしたことはバンキングサービスに対する企業の期待にも反映されています。

財務・キャッシュマネジメント

エネルギー・石油/ガス・ユーティリティ：バンキングサービスで満たされていない需要



エネルギー関連産業では、財務・キャッシュマネジメント関連項目での需要は、全産業平均に比べ強くなっています。満たされていないかなりの需要が複数の分野で存在し、また、多くのことを金融機関に求めているということを、調査結果は示唆しています。

需要が特に強く、満たされていないという点で、いくつかの特筆すべき項目があります。

- 各口座横断のリアルタイムでの資金ポジション把握
- 資金繰り予測ツールの改善/精緻化
- 金融機関システムと ERP プラットフォームの接続

この産業は、洗練された金融機関サービスの利用者であり、バンキングサービスのパートナーについてはレベルアップを求めていました。



“ エネルギー産業は、バンキングサービス提供者に対し、常に強い要望を行っています。

基本的には、商品市況のボラティリティが高い時期にも、適切に資金調達ができることを求めています。しかし、一歩下がってみると、この部門ほど根本的な変化に直面している産業はありません。それは、非炭素や低炭素のエネルギー源への移行です。結果として、関連企業にとっては、すばやく対応できるようなバンキングサービス提供者が必要になっているのです。

調査で分かったことは、バンキングサービスに関するテクノロジ商品全般への需要が大きいということです。より多くのことを熱望している産業だと言えます。”

Marc Garay Pinosa, Head of Treasury and Capital Markets, NTT DATA EMEA

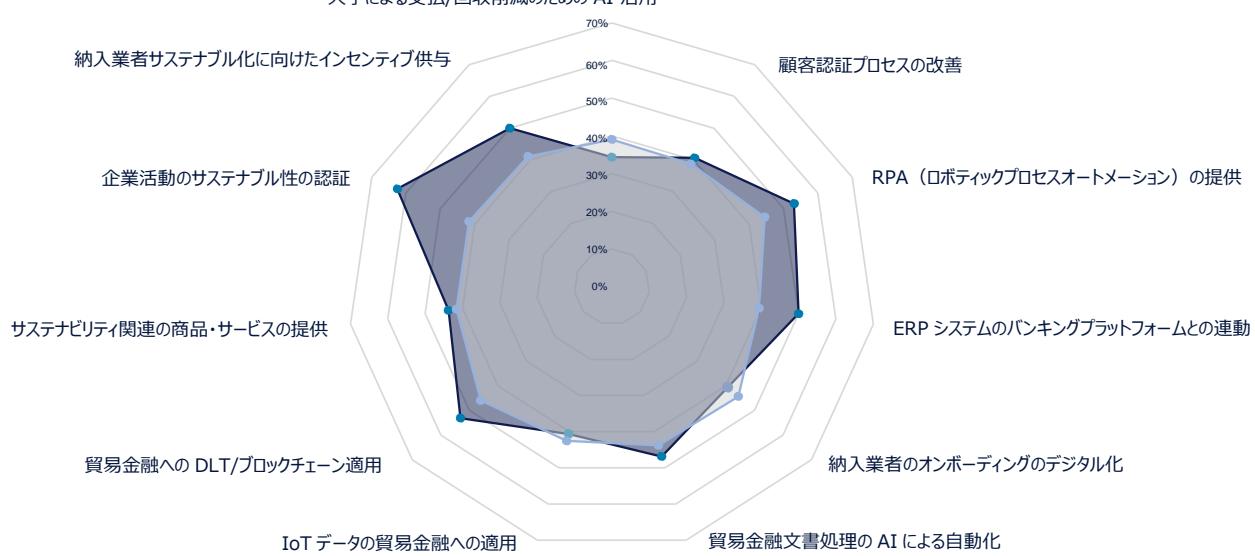
サプライチェーン金融

エネルギー・石油/ガス・ユーティリティ：バンキングサービスで満たされていない需要

人手による支払/回収削減のための AI 活用

■● エネルギー・石油/ガス・ユーティリティ

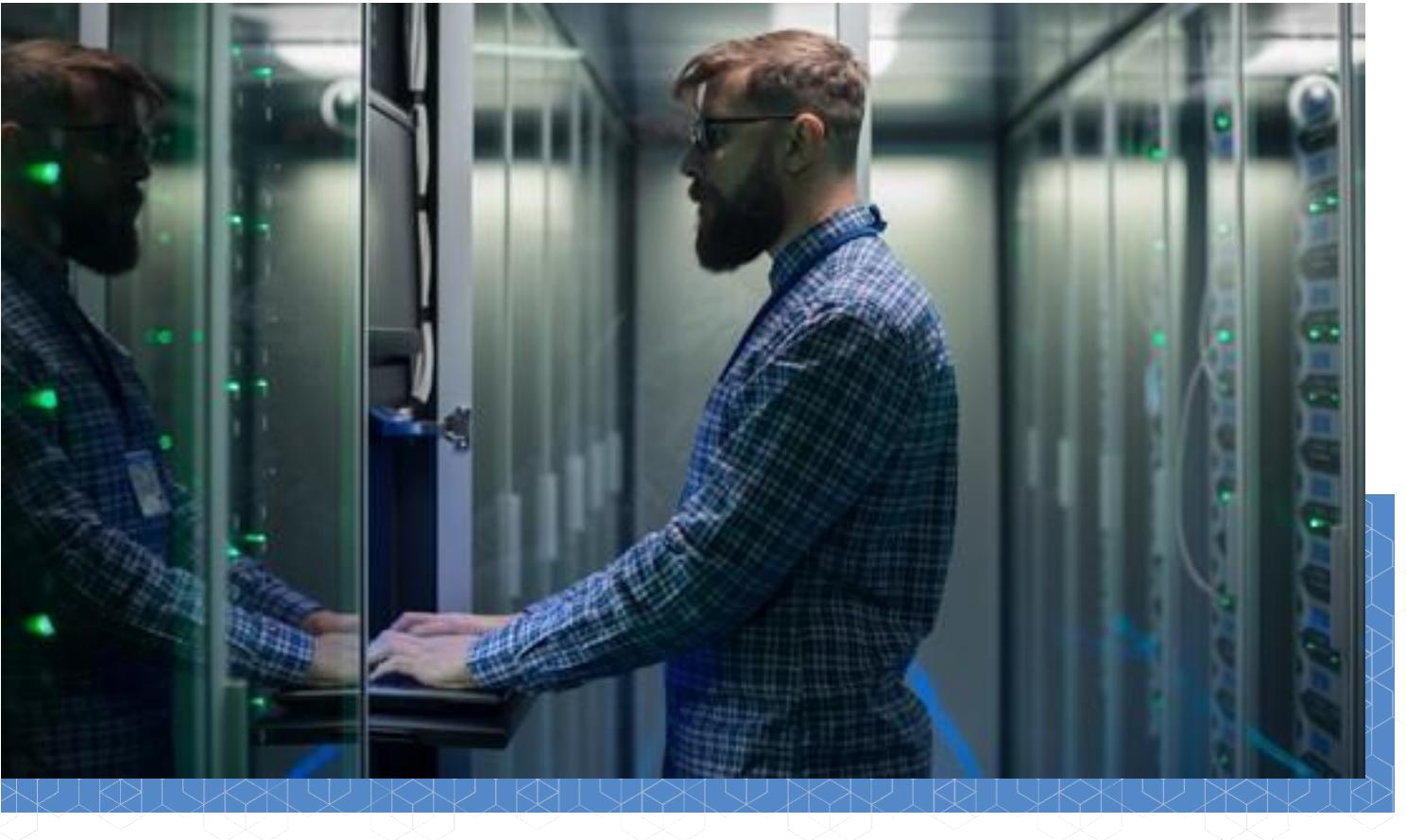
● 全産業平均



サプライチェーン金融関連では、この産業では、サステナビリティ活動の認証に対して非常に強い需要があります。他産業との比較でも最も強くなっています。このことが示唆するのは、この産業には、金融機関が賢明に調べてみるべき明確な需要があるという事実です。

RPA や貿易金融文書処理の AI による自動化など、自動化への需要も強くなっています。この産業ではまた、自らの ERP システムをバンキングサービスの環境と接続させたいとも考えています。

産業別フォーカス： IT・テクノロジ・通信



概要

IT・テクノロジ・通信は、総じて、パンデミックの影響から力強く脱出した産業の一つです。COVID-19 は、世の中でのテクノロジ導入を加速させ、デジタル世界経由でのコネクティビティを強めました。

とりわけ通信業は、ここ 2 年ほどの間、ライフラインであり続けました。企業が、20 年ほど前であれば不可能な方法で、遠隔で仕事を継続することを可能にしたのです。

もっとも、多くの種類の半導体の供給不足で、この産業の成長は幾分阻害されています。

IT・テクノロジ・通信のために求められるバンキングテクノロジ

この産業が、バンキングテクノロジについてアーリーアダプターとなる傾向にあるのは、意外なことではないでしょう。この業界の企業は、競争で優位に立つために各種ツールを作るという、自らの専門性を發揮しており、各種 API を自社の内部ツールと難なく連動させようとしています。

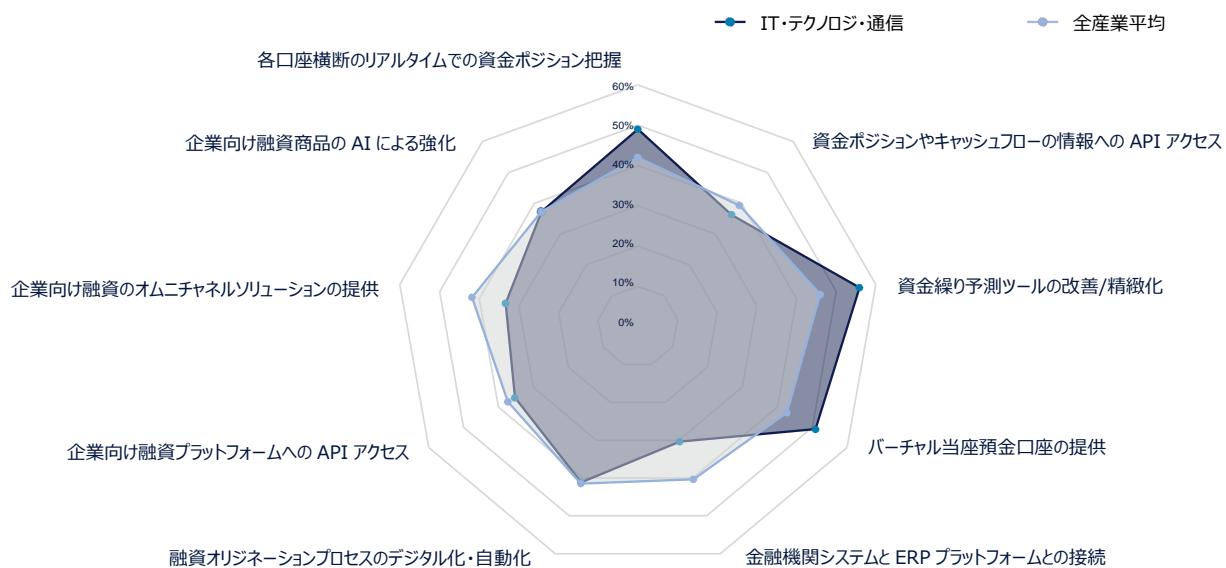
伝統的な金融機関にとって注意すべきことは、テクノロジ関連企業は、自社の仕事のやり方に適合するのであれば、フィンテック企業のサービスを使うことを厭わない傾向にあるということです。

テクノロジ関連産業とサステナビリティ

この産業は巨大な電力消費者であり、データセンタの存在が、世界的な電力消費や二酸化炭素排出の増加の一因になっています。このため、サステナビリティには関心が向かれており、再生可能エネルギー消費への移行を目指す各種の取組みが行われています。

財務・キャッシュマネジメント

IT・テクノロジ・通信：バンキングサービスで満たされていない需要



この産業は API アクセスやオムニチャネルソリューションのアーリーアドAPTERであり、それらに対する需要は、すでにバンキングテクノロジのパートナーによって概ね満たされています。

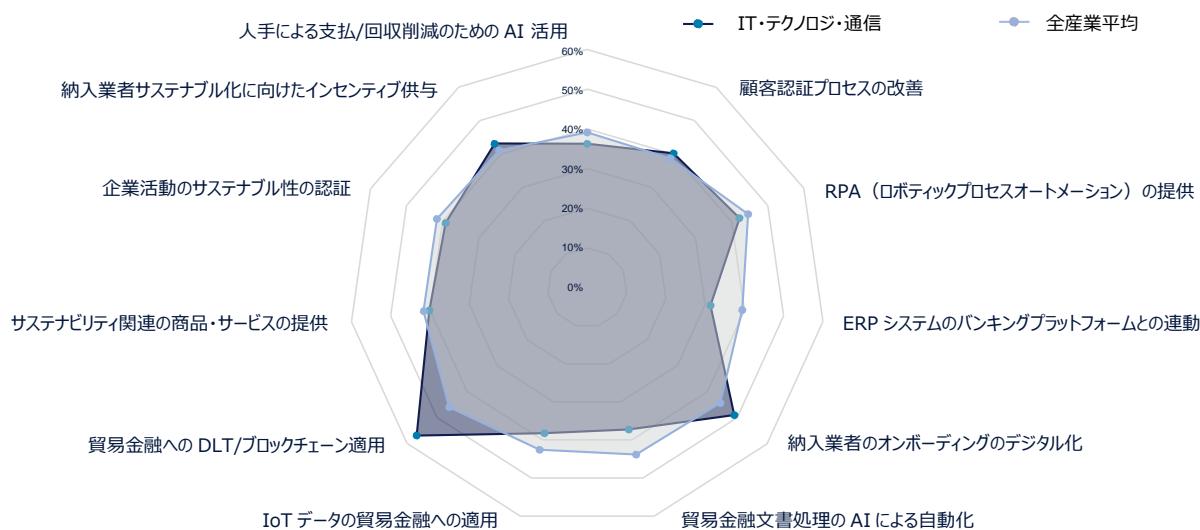
もとより、財務・キャッシュマネジメント関連では、需要が満たされていない項目の中で、いくつか目立つものがあります。それらはデータの可視化に関するサービスです。

- 各口座横断のリアルタイムでの資金ポジション把握
- 資金繰り予測ツールの改善/精緻化
- バーチャル当座預金口座の提供



サプライチェーン金融

IT・テクノロジ・通信：バンキングサービスで満たされていない需要



テクノロジ関連産業では、サプライチェーン金融関連で満たされていない項目について、全体に全産業平均レベルかそれを下回っているものが多い中で、二つの項目だけ例外となっています。それら全産業平均以上の需要があるのは、

- DLT/ブロックチェーンでの貿易金融
- 納入業者のオンボーディングのデジタル化

ブロックチェーンへの需要は、興味深い点です。おそらくはテクノロジの土台としての視点からのもので、サプライチェーン金融でどのように使えるのか試してみたいという意味で、結果として関心が高くなっているということが考えられます。

納入業者のオンボーディングのデジタル化は、テクノロジ関連産業におけるパズルの最後のピースであり、この産業による、エンドツーエンドでのデジタル化への熱望を示したものと言えます。

産業別フォーカス： 製造業



概要

製造業部門は、パンデミックから需要が回復するにつれて、非常に楽観的になってきています。

そもそも、リスクは引き続き存在していることから、成長を巡るこうした楽観主義は用心深いものになっています。労働力不足やサプライチェーンでの問題が、オペレーション上の効率性や利幅を悪化させているということもあります。

業界トレンドより一步先んじたり競争についていたりするため、この産業では、テクノロジのイノベーションは最前線かつ中心に位置づけられ、顧客からの需要に応える新しい対応手段を提供しています。鍵となるトレンドには次のようなものがあります。

- 中国のようなオフショア生産の中心地からの撤退やそれへの依存度の引下げ
- アディティブマニュファクチャリング（3D プリンタなど積層造形技術による製造）の可能性の探求
- 生産機器の予測的メンテナンスや他の自動化技術
- サステナブルなビジネス実践の強化

製造業のために求められるバンキングテクノロジ

製造業は、その複雑なサプライチェーンが特徴です。リーン生産方式（lean manufacturing）の技術は、生産システムをスリム化し産業廃棄物の削減をもたらしますが、一方で納入業者や在庫についての厳密な管理に頼ることになります。企業の効率性を推測する際に鍵となる指標は、在庫・売上高比率です。

スマートファクトリへの取組みなど、プロセスの近代化や新しい機器への投資は、企業にとって優先事項となっています。その成果の一つは、金融機関のバンキングシステムとのより密接な連動です。

このため、製造業者は、共に働き、各種プロジェクトをやり遂げて彼らの長期的な目標を実現させるような、バンキングパートナーを求めています。

製造業とサステナビリティ

ESGという要素が急に脚光を浴びたことにより、製造業にとっては、かつてないほどサステナビリティの重要性が増しています。こうしたなか製造業では、サステナビリティ指標についてのレポートингができるようになることへの期待が高まっています。サステナビリティ格付けは、資金調達機会に結びつきます。

製造業は、サステナビリティに関して高い基準を維持することが期待されています。同部門が、ネットゼロないしカーボンニュートラルという目標に取り組んでそれを実現すること、また、エネルギー消費量などの指標で取組みや結果を数値化することについて、世の中の期待は高まっているのです。

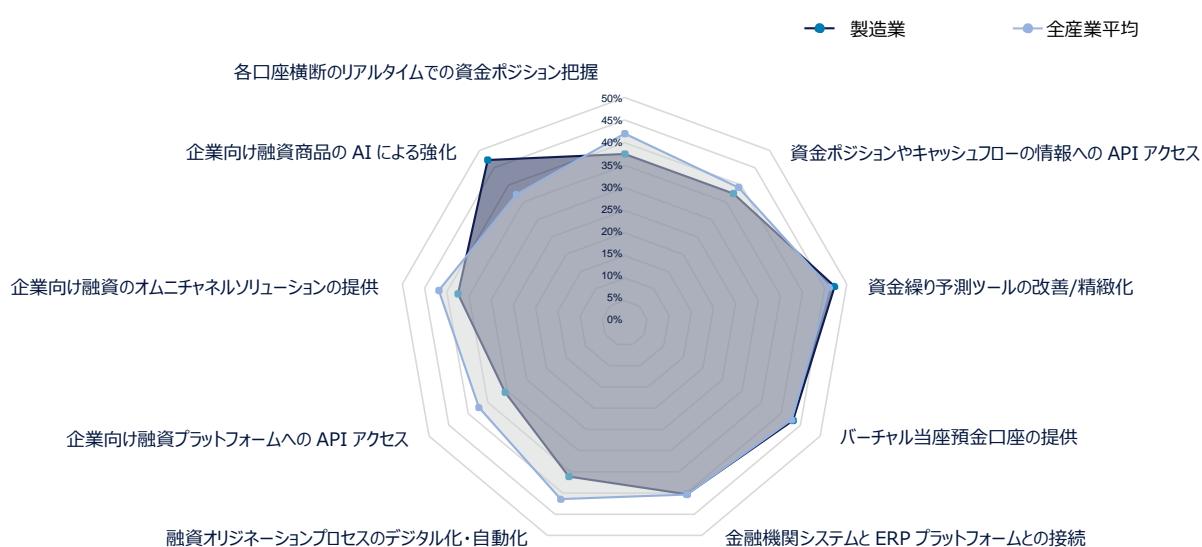
バンキングサービス提供者の立場としては、製造業の顧客と密接に協業して、彼らのサステナビリティに関する目標達成を支援することが重要です。

そのような意味において、サステナビリティの基準、タクソロミ、ブライシングの方向性を金融機関が示すことを、市場は待っています。金融機関は、ESGに基づく投資の推進役となって、企業がサステナビリティ指標を改善して資金調達条件を向上させることを、支援すべきなのです。

金融機関は、さらに先進的なファイナンスを提供することで、プロアクティブな役割を果たすことができるようになるでしょう。その際の対象となる企業とは、サステナブルな納入業者と共に働き、カーボンフットプリント削減に協力できるということを、証明できるような企業です。

財務・キャッシュマネジメント

製造業：バンキングサービスで満たされていない需要

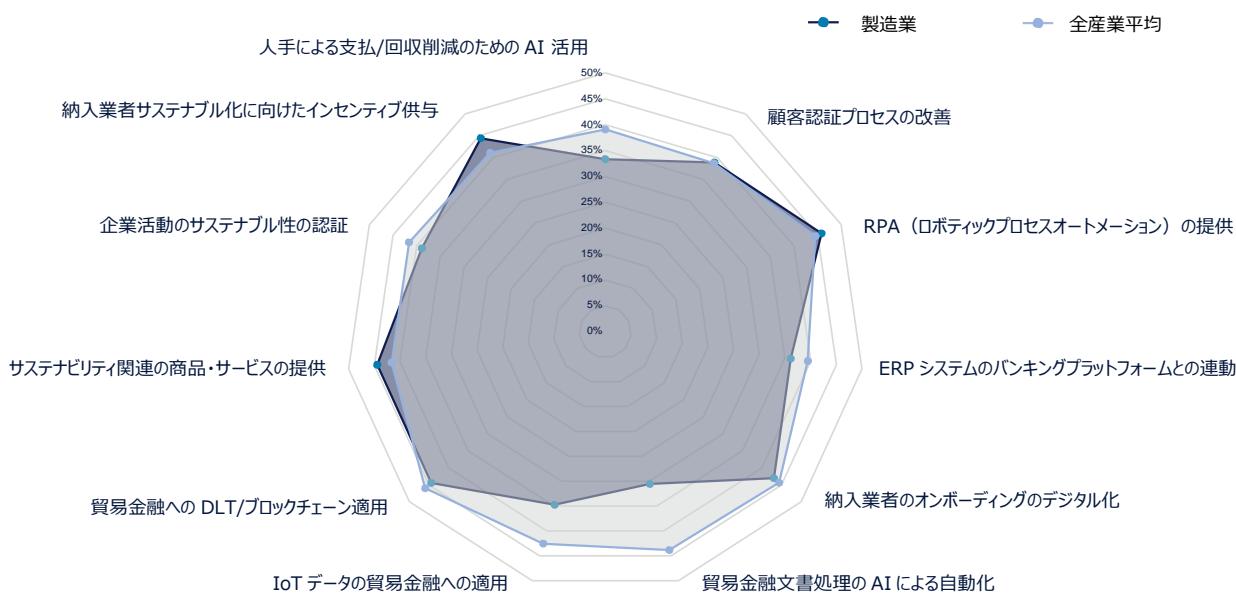


製造業の企業にとって満たされていない需要は、概ね全産業と似通っています。

そうしたなか、満たされていない需要が全産業を大きく上回っている項目が一つあり、それは企業向け融資商品の AI による強化です。また、一般に製造業は、自社 ERP システムの金融機関との接続や、バーチャル口座、キャッシュフロー把握、資金繰り予測といった資金ポジション関連商品全般について、多くを求めているように見受けられます。流動性の管理のほか、資金ポジションや複雑なサプライチェーン構成の可視化が不可欠な産業にとっては、とりわけ重要な事柄です。

サプライチェーン金融

製造業：バンキングサービスで満たされていない需要



サプライチェーン金融関連では、製造業で満たされていない需要のなかで、サステナビリティ関連サービスへの要求レベルが最も高くなっています。製造業の企業は、サステナビリティ関連の商品・サービスや、納入業者がよりサステナブルになるようなインセンティブづけの方法を求めています。

この業界では自動化への取組みが進んでいますが、こうしたことを反映して、RPA の提供についての需要も強くなっています。

“ 製造業は、複雑なサプライチェーンやジャストインタイムの製造技術が特徴です。産業廃棄物は容認せず、こうしたことの影響はテクノロジやバンキングのパートナーたちにも及びます。金融機関は、こうした顧客によるサプライチェーンコストと効率性の最適化を支援したり、納入業者に対するファイナンスの供給者になったり、企業によるカーボンシフトプリントの削減や追跡を支援したり、といったことが必要です。 ”

Niraj Singhal, Consulting & Digital Transformation Services,
NTT DATA Services

産業別フォーカス： 生命科学・ヘルスケア



概要

ここ2年間、生命科学・ヘルスケアほど注目を集めた産業はないでしょう。世界で、最も規模が大きくかつ最も速く成長している産業の一つであり、加えて、最も規制を受けています。ルールや規制は目まぐるしく変わっており、またそれらは国ごとにしばしば相反しています。

発見やイノベーションは、生命科学企業の活力源です。デジタルやアナリティクスの能力の進歩や次世代生命科学技術の発展は、研究のブレークスルーを加速させています。パンデミックは、この産業がもつ社会への価値を、政府や大衆に改めて気づかせました。

生命科学・ヘルスケア企業は、多くの課題に直面しています。例えば、R&Dコストの上昇と闘いながらの世界の規制への対応、高収益薬の特許切れの管理、価格低下圧力、競争の激化などです。

ヘルスケア、生命科学や関連技術の各産業では、新薬研究を加速させるAIのような技術を、ともに急速に取りみつつあります。

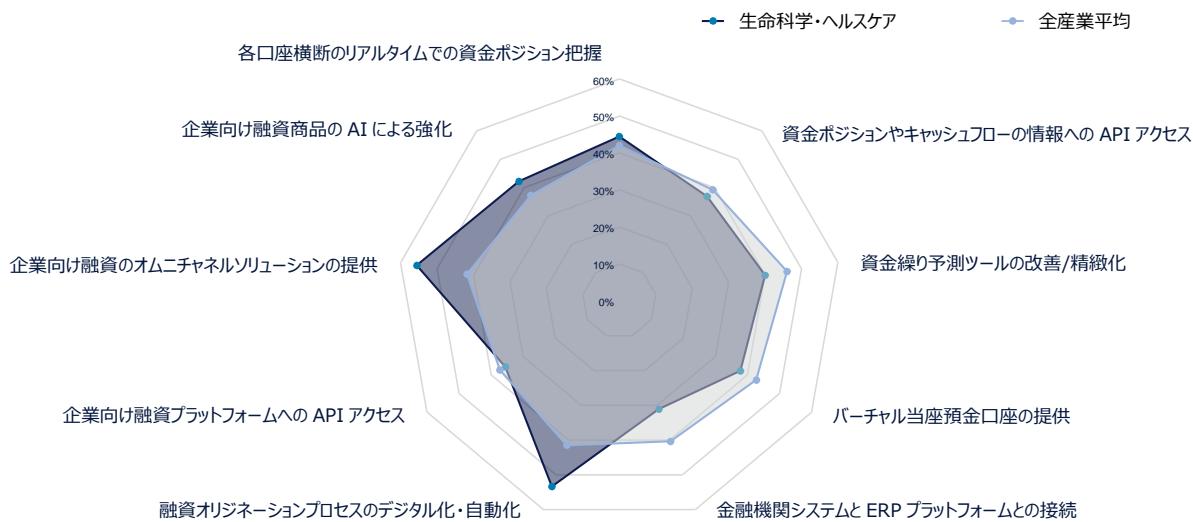
コンスタントに新しい地平を開き、自らが行うあらゆることについて、イノベーションを探求する産業だと言えます。

生命科学・ヘルスケア産業のために求められるバンキングテクノロジ

この産業での企業は、臨床試験以前のスタートアップから大手企業まで広範囲にわたりますが、本調査では売上高が10億ドルを超える大企業のみが対象となっています。これらの企業にとって今後の鍵となるのは、それらのバンキング体験を合理化するようなサービスです。これら企業は、シンプルで、安定的で、成熟したバンキングサービス提供者を必要としています。

財務・キャッシュマネジメント

生命科学・ヘルスケア：バンキングサービスで満たされていない需要



バンキングサービスに対し求めることについて、生命科学・ヘルスケア産業では、財務・キャッシュマネジメント関連の4つの項目で需要が満たされていないとしています。

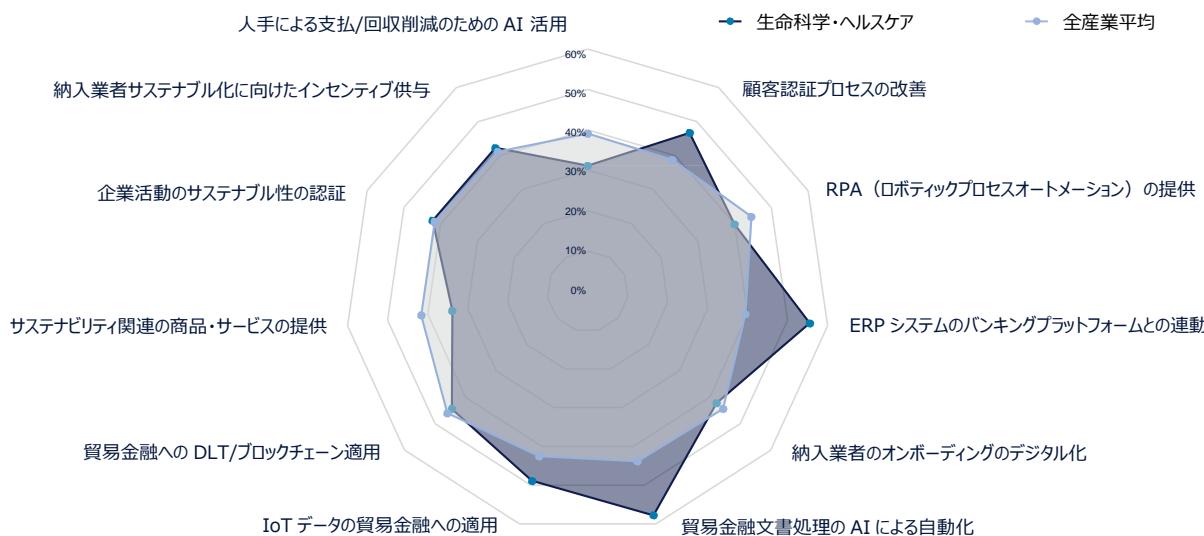
- 融資オリジネーションプロセスのデジタル化・自動化
- 企業向け融資のオムニチャネルソリューションの提供
- 企業向け融資商品のAIによる強化
- 各口座横断のリアルタイムでの資金ポジション把握

この産業がテクノロジへの要望として重視しているのは、チャネルを跨ったプロセスが合理化されることです。したがって、生命科学・ヘルスケア企業と協業する金融機関は、デジタル化された商品・サービスを提供して、手作業を自動化できるようにするべきです。リアルタイムで資金ポジションを把握する能力や、資金繰り予測のツールを提供できるようになれば、この産業はより効率的になり、より良い意思決定を行えるようになることでしょう。



サプライチェーン金融

生命科学・ヘルスケア：バンキングサービスで満たされていない需要



この産業には、効率性やシステム接続の度合いを高めることへの需要が存在し、このことは特にサプライチェーン関連で顕著です。

貿易金融文書処理の自動化や、顧客認証プロセス、ERP システムのバンキングプラットフォームとの連動について、依然満たされていない需要が存在しています。

貿易金融に関する商品は、伝統的にペーパーベースであり、手作業という点で非常に労働集約的だったと言えます。一つの取引サイクルを通じて、そして関係者の間で、物理的な書類を使うことの帰結は、プロセスの遅延と低い効率性です。この間、金融機関の手によるデジタルエコシステムにおいても、依然データ入力が主に手作業で行われています。結果として人為ミスが発生し、評判、セキュリティ、支払能力の面で、当該の金融機関エコシステム全体に影響を及ぼすことになります。ここで文書処理ツールを用いることができれば、金融機関は人手処理を減らして効率性を向上させ、また、オペレーション時の人為ミスを避けることができます。

IoT データの貿易金融への適用に対する需要もあり、この産業においては、リアルとバーチャルの間の橋渡しへの期待があることが示されています。

この業界では、サステナビリティ関連のアジェンダでの順位は、他の産業に比べると高くありません。すでに高度に規制が課せられた産業であり、規制上の要件を満たすことについての優先度はもともと高かったからだと言えるでしょう。しかし、サステナビリティへの優先順位が低いからと言って、無視して良いというわけではありません。企業のサステナビリティ目標達成を手助けできるようなシンプルなソリューションは、よく機能する可能性が高いと思われます。

“ここ2年間、生命科学・ヘルスケアほど注目を集めた産業はないでしょう。この産業が求めていたのは、自社ERPシステム上で統合された体験を得られるような、金融機関との取引を合理化するサービスです。これらの企業には、こうした類のコネクティビティを提供するような、安定的で成熟したバンキングサービス提供者が必要なのです。”

Miguel Mas Palacios, Director - Global Corporate Banking, NTT DATA EMEA

産業別フォーカス： メディア・レジャー・エンターテインメント



概要

メディア・レジャー・エンターテインメント産業は、急速に変化している部門だと言えます。大衆がメディアを消費したり生活を楽しんだりする方法が変わりつつあることに、対応する必要に迫られています。その際、新しいプラットフォームやデバイス、テクノロジ全般に遅れをとらないようにする努力も必要です。このように、外的要因に依存しているという特異性がこの産業にはあり、モバイル化、インターネット速度の上昇、ソーシャルメディアのようなトレンドといった、多くのテクノロジの進展が影響を及ぼし、またこの産業を形成しています。

創造的な産業であるということを最優先する性格から、この産業は消費者の需要や文化的な嗜好に大きく依存しており、求められることは地域や国によって大きく異なります。

パンデミックを通して、屋外レジャーの多くは在宅のエンターテインメントに取って代わられ、このことは、とりわけライブの音楽・演劇や映画などの分野に、インパクトを与えることになりました。このような変化が永続するのか、それとも昔ながらのレジャーの楽しみ方に逆戻りするのか、時間が経つまでは分からぬでしょう。

この産業ではいま、ゲーム、eスポーツ、クロスメディアのコンテンツ創造といった新興の世界に可能性を見出しています。

メディア・レジャー・エンターテインメント産業のために求められるバンキングテクノロジ

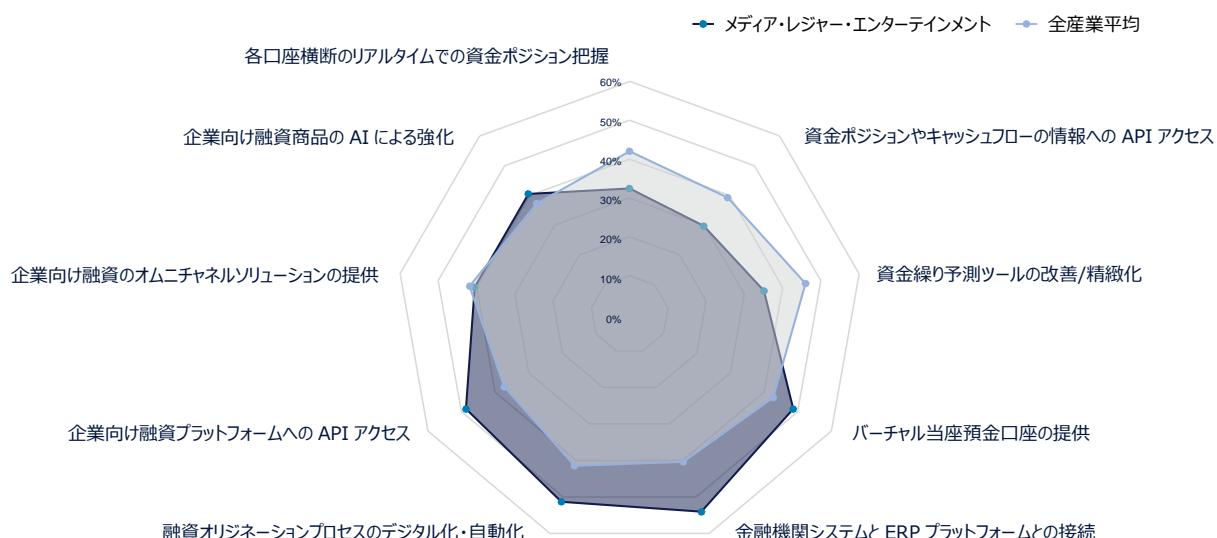
この産業の特徴は、初期費用が高いことや、洗練された資金調達方法をもっていることです。バンキングサービスへの要望は、このような資金調達の活用のほか、データの可視性やアプリケーションの明快性を巡るニーズから生じています。

メディア関連産業とサステナビリティ

メディア・レジャー・エンターテインメント産業は、消費者に向き合うビジネスとの性格上、サステナビリティを巡る各種の取組みについてスポットライトを浴びる立場にあります。一般的には、環境に悪影響を与えるような産業とはみなされていません。しかし、他の産業が ESG に関する資格証明の取得について声高になるにつれ、同じスポットライトが、メディアやレジャーのような産業にも当たるようになることは避けられません。消費者は、全ての産業の全ての部門が、こうしたアクションに責任をもつことを望んでいるのです。

財務・キャッシュマネジメント

メディア・レジャー・エンターテインメント：バンキングサービスで満たされていない需要



この産業において、財務・キャッシュマネジメント関連で満たされていない需要の主なものに、バンキングデータの可視化と融資オリジネーション時の摩擦軽減があります。満たされていない需要のなかで、上位を占めた項目は次のとおりです。

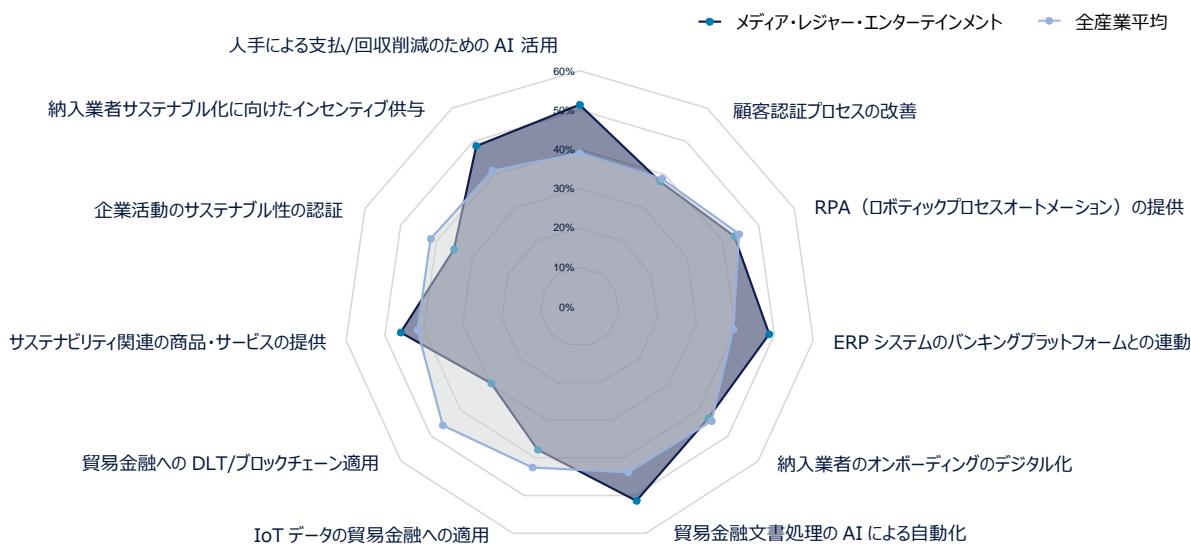
- バーチャル当座預金口座
- 金融機関システムと ERP プラットフォームとの接続
- 融資オリジネーションプロセスのデジタル化・自動化
- 企業向け融資プラットフォームへの API アクセス

「 メディア・レジャー・エンターテインメント産業は、常に変化している産業であるだけでなく、現地の嗜好への適応から、求められることは世界各地で大きく異なります。バンキングサービスの提供者がこの産業に役立つためには、バーチャル口座や、クロスカレンシースワичングなど多通貨サービスのような、キャッシュマネジメント関連サービスの提供について、とりわけ俊敏であることが必要です。」

Marcus Martinsson, Director - Banking Data Driven, NTT DATA EMEA

サプライチェーン金融

メディア・レジャー・エンターテインメント：バンキングサービスで満たされていない需要

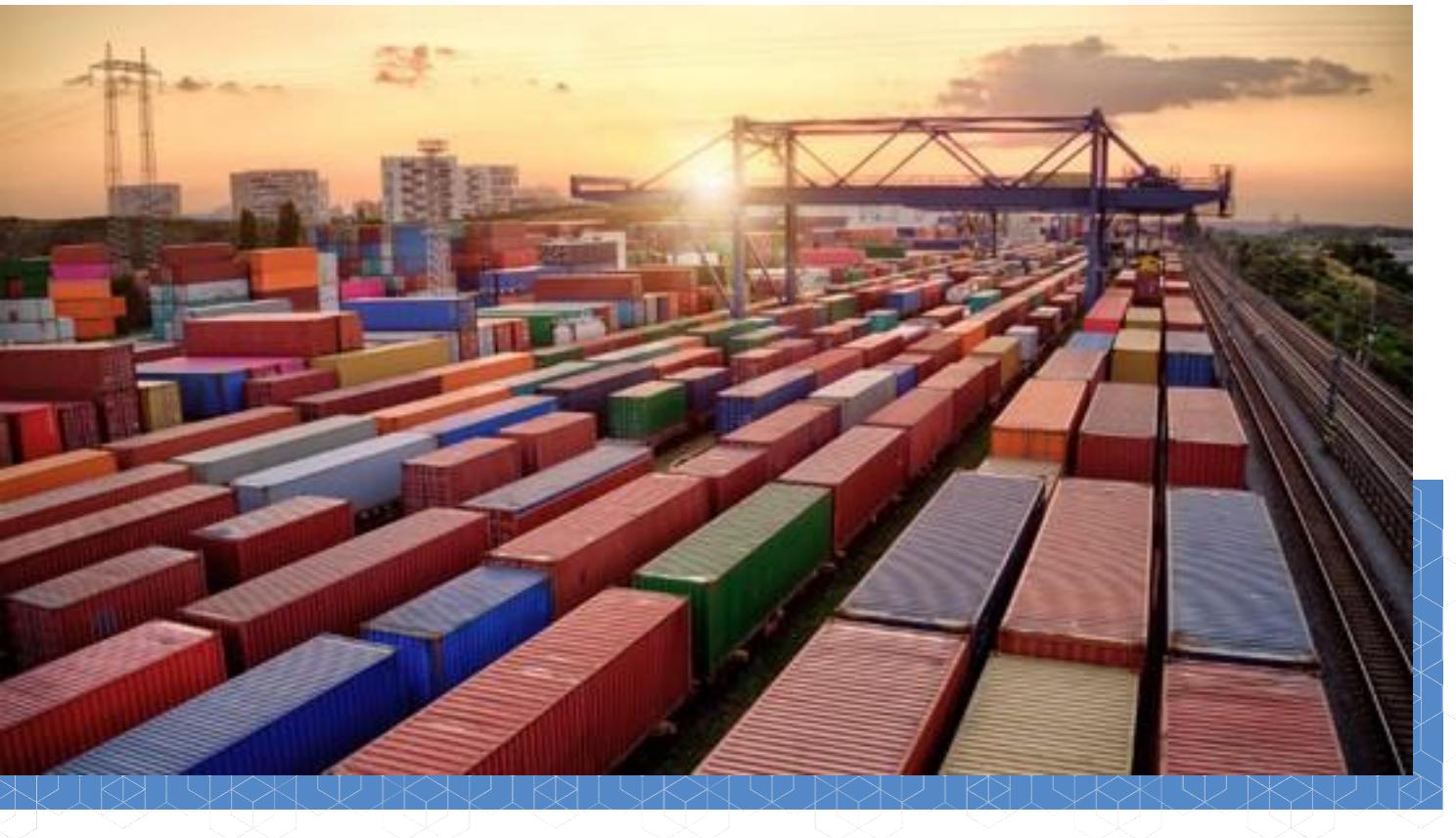


この産業において、サプライチェーン金融関連で満たされていない需要は自動化です。企業は、手作業での支払/回収の AI による削減や、貿易金融文書処理の自動化への支援を求めています。

自社 ERP システムをバンキングプラットフォームと連動させたいという需要も強く、システムの合理化も求めていることが示唆されています。

サステナビリティに関しては、納入業者のサステナブル化に向けたインセンティブ供与について、需要があります。

産業別フォーカス： 流通・運輸



概要

流通・運輸業が及ぼす影響は過小評価できません。まさに世界経済の前進を支えているからです。製造業者、小売業者、農家、そしてサービス提供者でさえ、全てこの産業に依存しています。Amazon など小売大手では、流通手段が自らの競争上の強みだと考えています。

流通・運輸業は、急速に変化する需要に、また COVID 期間中の前例のない難局に、歩調を合せることが求められてきました。世界は同時にロックダウンし、流通・運輸サービスへの需要は急増しました。

この産業での鍵となるトレンドは、次のとおりです。

- 輸送コストの削減
- サプライチェーン全体の可視化という消費者の期待への対応
- 規制の厳格化に合せたサステナビリティ目標の達成
- ネットワークの複雑化に対処するための新しいデジタルテクノロジの採用
- 運輸における労働力不足

小売の多くがオンライン販売に移行していることを受けて、ラストマイルデリバリも次第に注目されています。ギグワーカーから自動配達に至るまで、流通・運輸の一部では大きな変化が待ち受けています。

流通・運輸に必要なバンキングテクノロジ

流通・運輸業にとっての鍵は、デジタルテクノロジです。システム同士が密接に結びつけられることにより、この産業は様々な制約から解放され、商品のシームレスな移動を行えるようになります。そして、そのような統合への要望は、バンキングパートナーにもまた影響を与えることになります。流通・運輸では、スピードが競争上の強みとなるため、バンキングサービスもこれに合せる必要があるのです。

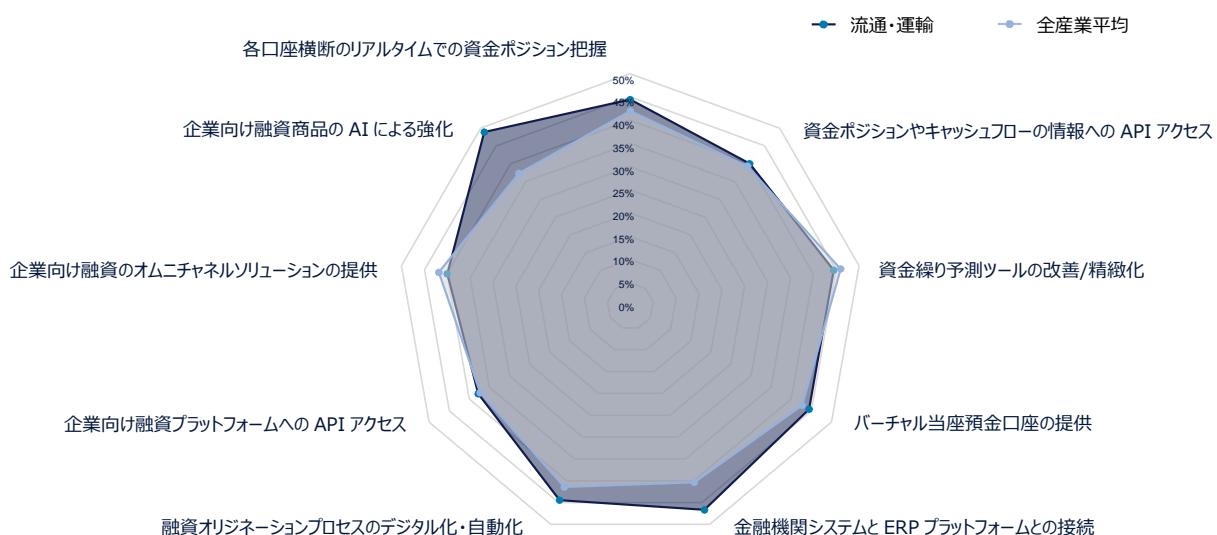
流通・運輸とサステナビリティ

流通・運輸業では、かつてないほど炭素排出削減に注意を払うようになっています。大衆は製造業者に対して、環境への優しさや、サステナブルなことの実践をますます求めようになっています。そしてそのことは、輸送を第三者に委託する際にも適用されるのです。

幸いなことに、サステナビリティにとって良いことは、流通・運輸業にとって良いことなのです。経路の最適化はその一例で、配達時に移動する距離の短縮化はこれまで行されてきています。このことは、配達 1 件当たりのカーボンフットプリントだけでなく、コストも減らします。

財務・キャッシュマネジメント

流通・運輸：バンキングサービスで満たされていない需要

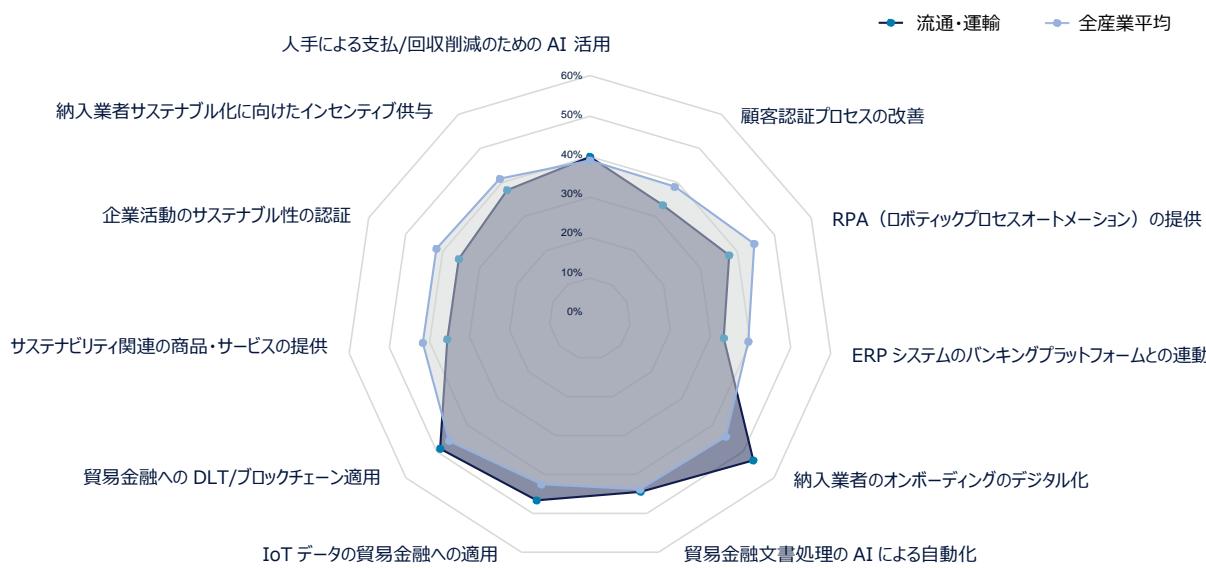


流通・運輸企業が、金融機関システムと自社 ERP プラットフォームの連動を求めているのは、驚くべきことではありません。このようなことについては、すでに金融機関との提携において十分に配慮されていますが、流通・運輸企業はさらにそれ以上のこと求めています。

企業向け融資商品の AI を用いた強化や、融資オリジネーションプロセスのデジタル化・自動化といった、先進的テクノロジへの需要もあります。

サプライチェーン金融

流通・運輸：バンキングサービスで満たされていない需要



流通・運輸企業は、しばしば数多くの納入業者と取引しています。このため、満たされていない需要の筆頭に、納入業者のオンボーディングのデジタル化が挙がっているのは、驚くべきことではないでしょう。

- 貿易金融文書処理の AI による自動化
- IoT データの貿易金融への適用

DLT/ブロックチェーンが、サプライチェーン内での商品の追跡に便利なツールであることはすでに明らかです。したがって、この産業が貿易金融ソリューションへのブロックチェーン技術の利用に注目していることは、理に通っています。



TradeWaltz の事例



貿易は、デジタルへの移行から便益を得る最も重要な分野の一つです。NTT データは、日本の主要企業 14 社とともに、新しいエコシステムを創設しました。ブロックチェーン技術を用いて、貿易取引を安全かつより効率的に行うことを目指しています。紙の書類のデジタル化が意味するのは、「ユビキタスな原本」が作成されて、それらを安全な形で全ての関係者の間で共有することができるようになるということです。

このことは、プロセスに携わる全ての当事者に便益をもたらします。TradeWaltz のプラットフォームは、運輸業者が詐欺行為のリスクを減らすのに役立ち、またリードタイムの短縮、輸送コストの削減を実現します。保険会社では、二重払いのリスクを減らし、文書作成を簡略化することができます。また輸出入業者では、滞船料を削減でき、船荷証券の氾濫を避けられます。

“

流通・運輸業にとっての鍵は、デジタルテクノロジです。密接に結びつけられたテクノロジがあれば、この産業は様々な制約から解放され、商品のシームレスな移動を行えるようになります。そして、そのような接続への要望は、バンкиングパートナーにもまた影響を与えることになります。”

Miguel Mas Palacios, Director - Global Corporate Banking, NTT DATA EMEA

産業別フォーカス： 小売



概要

COVID-19 のパンデミックは、小売業界に対して広範囲にわたる結果をもたらしました。ショッピングのデジタル化が徐々に進んでいたため、リアルの店舗の閉店はすでに進行中ではありました。しかしパンデミックは、実店舗体験の将来を不透明なものにするほどに、こうした動きを加速させました。

オンラインへの突然のシフトにより、多くの小売業者は、チャネルを跨るシームレスな顧客体験を急いで創り出そうとしました。デジタルファーストでオムニチャネルだった小売業者は簡単に適応できたのに対し、オムニチャネル戦略よりも、実店舗や対面でのエンゲージメントを優先させてきた小売業者は、対応に苦慮しています。

一言で言えば、実店舗のビジネスモデルを優先する業者は全て、存亡の危機に立たされています。その一方で、困難の中を進むことができる業者には、デジタルの世界における無類の好機が広がっています。この産業で鍵となるトレンドは次のとおりです。

- 顧客体験のデジタル化
- デジタルサプライチェーン
- ショッピング行動の変化

小売に必要なバンキングテクノロジ

小売業についての鍵は、システム連動です。それは、納入業者と流通チャネルを結びつけ、顧客が商店の商品をいつでもどのような方法でも買えるようにすることを意味します。スピードこそが競争上の強みとなるため、バンキングサービスは、このハイペースの業界についていく必要があります。小売業者はますます、多少の物議をかもしつつも、フィンテック企業や金融機関と提携して、買い物に際してのファイナンシングについて柔軟なオプションを提供するようになっています。

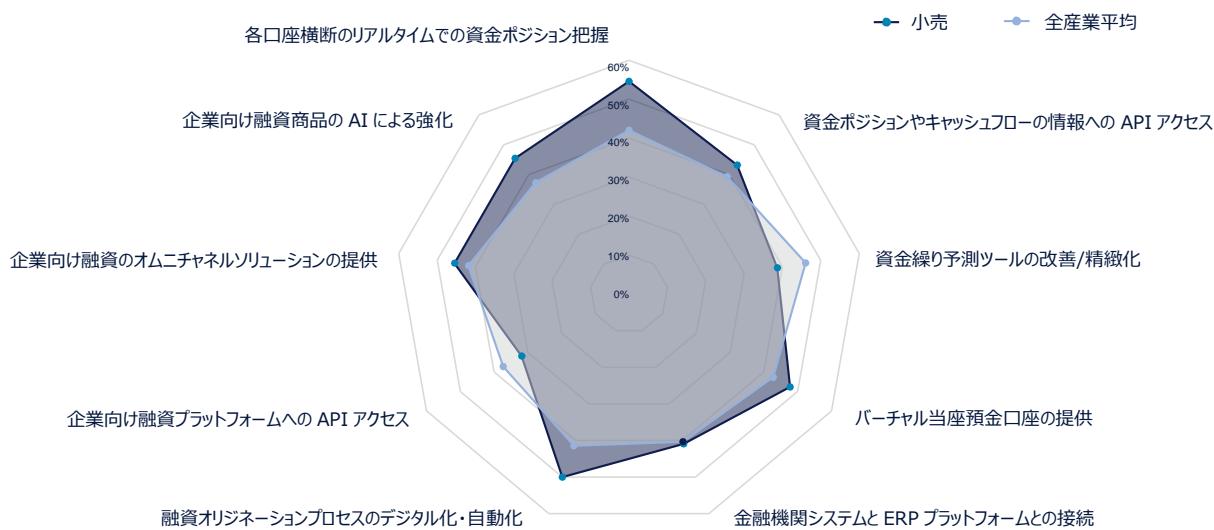
小売とサステナビリティ

世界の至るところで、小売業者は、彼らからの環境への影響の軽減を目指すプレッシャーに晒されています。とりわけ、気候変動、生物多様性、資源枯渇への影響が注目を浴びています。ファッション分野一つとっても、温室ガス排出量の4%を占めていると推計されているのですから。

消費者はいまや、プレミアムを払ってでもサステナブルな商品を買うことを厭わず、また「ファストファッション」のような、サステナブルでない安価な商品に反発しています。そして、こうした雰囲気はひたすら加速しながら拡大しています。またブランド会社では、自社について環境へのポジティブな影響と連想されることを望んでいます。金融機関は、グリーン関連の取組みにおいて、小売業者をサポートする必要に迫られています。

財務・キャッシュマネジメント

小売：バンキングサービスで満たされていない需要



最も強い需要は、各口座横断でのリアルタイムでの資金ポジションの可視化です。これに続くのは、融資オリジネーションプロセスのデジタル化・自動化でした。

小売業界ではまた、次の項目について、満たされていない需要が全産業平均を超えていました。

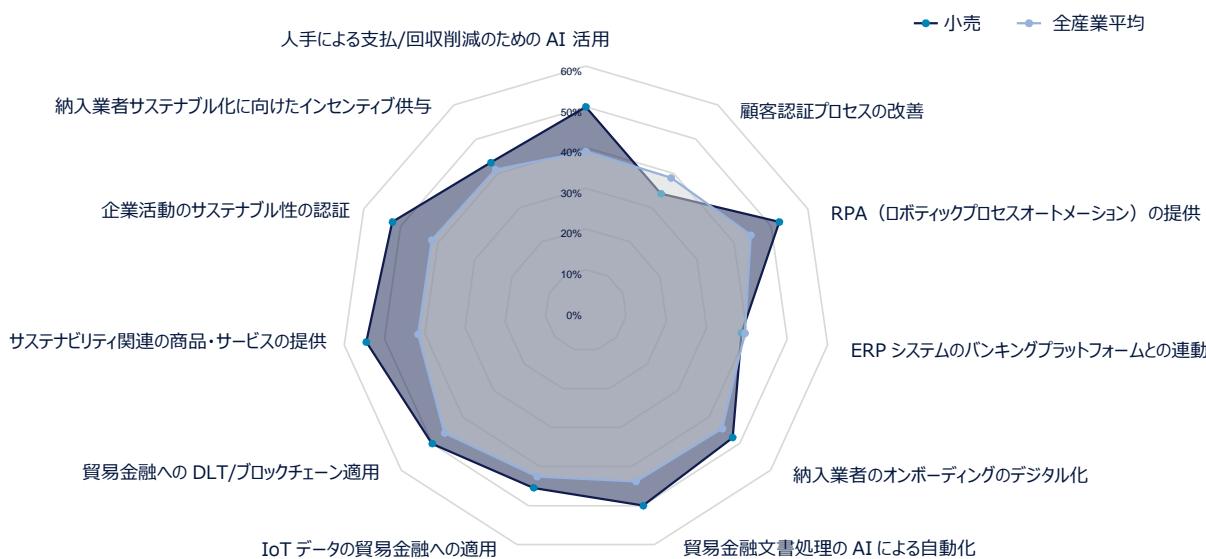
- 企業向け融資商品の AI による強化
- 企業向け融資のオムニチャネルソリューションの提供
- バーチャル当座預金口座の提供
- 資金ポジションやキャッシュフローの情報への API アクセス

“ 小売業についての鍵はシステム連動であり、スピードこそが競争上の強みとなります。バンキングサービスは、このハイペースの業界についていきながら、ESGに関する個別要請に対しサポートを行い、大手業者の資金ニーズに対応する必要があります。 ”

Miguel Mas Palacios, Director - Global Corporate Banking, NTT DATA EMEA

サプライチェーン金融

小売：バンキングサービスで満たされていない需要



小売業界では、その企業活動のサステナブル性の認証について、バンキングサービス供給者に対する非常に強い需要が存在しています。高い ESG 基準に向けての全体的な活動を、補強しようというわけです。

RPA、貿易金融の自動化、人手による支払/回収削減のための AI 活用といった、自動化に関する需要も目立っています。



おわりに：未来のコーポレートバンク

本レポートは、今日のコーポレートバンクが直面する困難と、多様なタッチポイントを跨るバンキングサービスの加速を振り返ることから始めました。そして最後に、未来の金融機関について考えてみることにします。コーポレートバンキングは、これからの10年で一体どう変わっていくのでしょうか。

結局のところ、バランスシートに基づく伝統的なビジネスの先を見据えることが、金融機関にとってますます必要になっています。現在のような低金利時代にあって、伝統的ビジネスは商品化して、収益は先細りとなっています。金融機関は、サービスをデータに基づいてイノベートすることを繰り返し、ソリューション開発においてポジティブな循環を生み出さなければなりません。フィンテック企業の最良の部分を取り入れ、彼らの経験・成熟・世界展開といった要素を自らに付加しなければなりません。

こうしたなか、セルフサービスこそ、未来の新しい顧客サービスだと言えます。顧客は、クラウドファーストのエコシステムモデルの中で、必要なサービスを取り交えて合うものを見つけるようになっています。バンキングサービスのツールは、顧客の社内ソリューションの中心へと入り込み、かつてないほどにデータ主導になっていくでしょう。このことは、アナリティクスに導かれて意思決定を行う、未来のCFOの新しい役割を反映するものです。

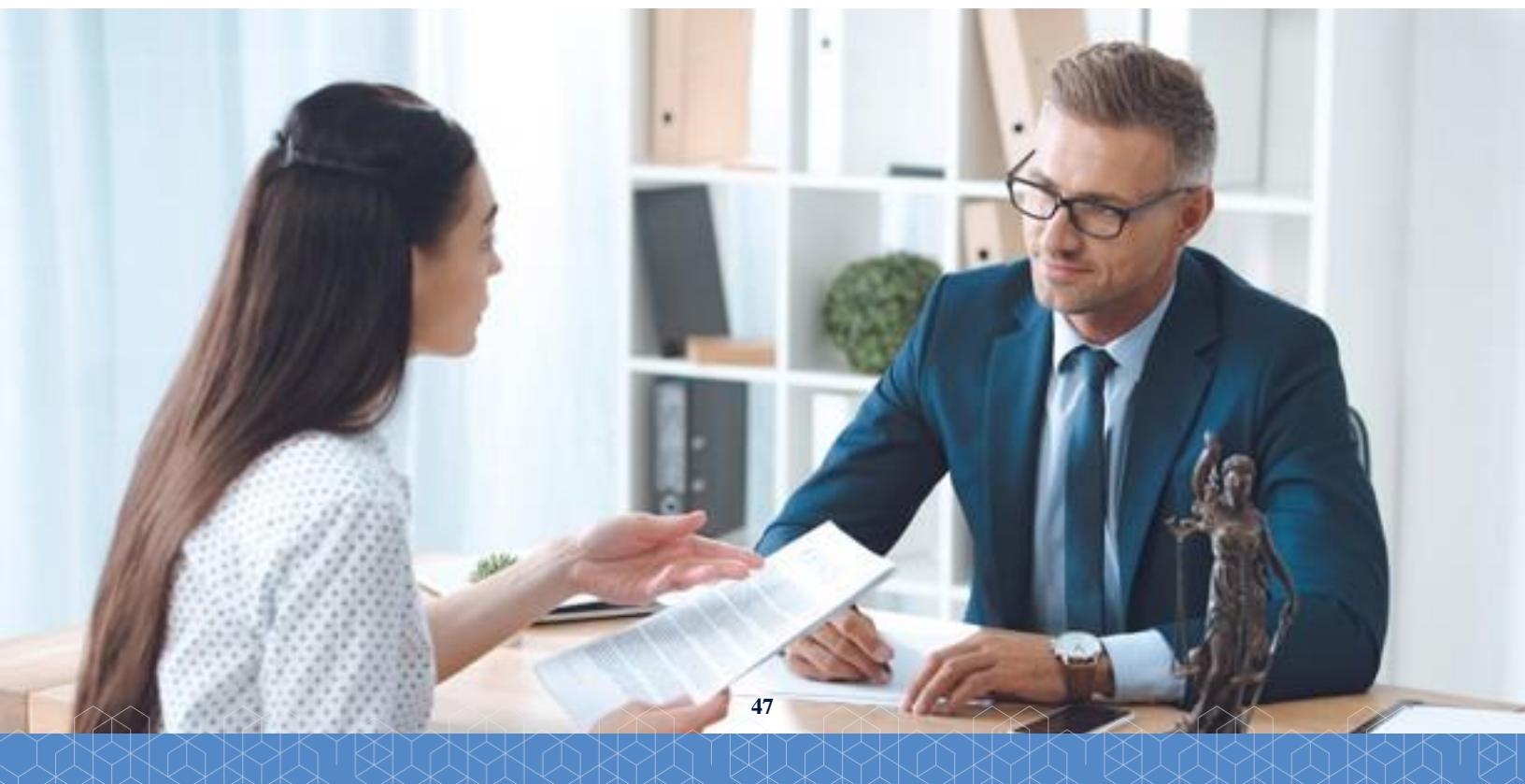
AIの発展は、それが未来の金融機関において、最前線かつ中心に位置するようになることを意味しています。特に、ディープラーニング、自然言語処理、コンピュータビジョンといったAI由来の技術は取り上げておくべきでしょう。なぜならば、向こう10年の間、これらは顧客と金融機関の双方に便益をもたらしていくからです。

金融機関においては、AIを活用した手作業の自動化が、コスト削減を推進することでしょう。商品のアップセルやクロスセルのためのアナリティクスの活用は、収益機会を増やすことになります。一方の顧客にとっては、AIの進歩により、より改善され個別化されたサービスを、摩擦のないエンドツーエンドでのデジタル体験とともに享受できるようになるでしょう。ESGへの取組みで最も進んでいる企業が得られるのは、規制当局や大衆からの認識という観点からの報奨だけではありません。そのような企業は、より優遇的な資金にアクセスすることができるようになります。いまはそうでないとしても、向こう10年の間で、サステナビリティは広い範囲で考慮されるようになっていくでしょう。

未来のコーポレートバンクを導くのは、商品ではなく、顧客となるでしょう。

しかしながら究極的には、未来の金融機関を一体のものとして統合するのは、やはりデータです。今日、バンキングデータがサイロの中に閉じ込められている事例が、あまりに多過ぎます。サービスは、エンドツーエンドでデジタル化されておらず、このことが顧客にとっての摩擦につながっています。

未来の顧客主導型の金融機関では、データが、各サービスの間で安全に流れ、AIによって価値が高められ強化されているはずです。このことが、顧客体験を今日の金融機関でのそれとは異なるものにし、また、変化していくバンキングサービスの世界において、顧客のロイヤルティを確実なものとしていくことでしょう。



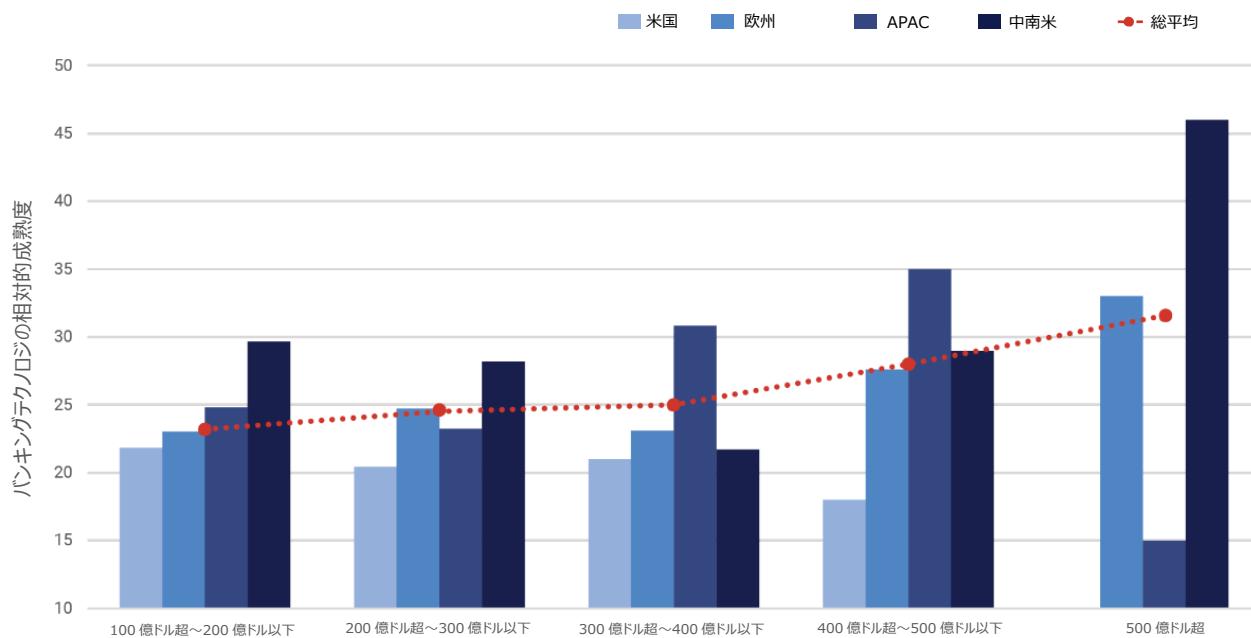
付録 1

コーポレートバンキングに関する世界の現状

金融機関によるテクノロジオファーリングの相対的成熟度という点において、米国では他地域に遅れをとっています。

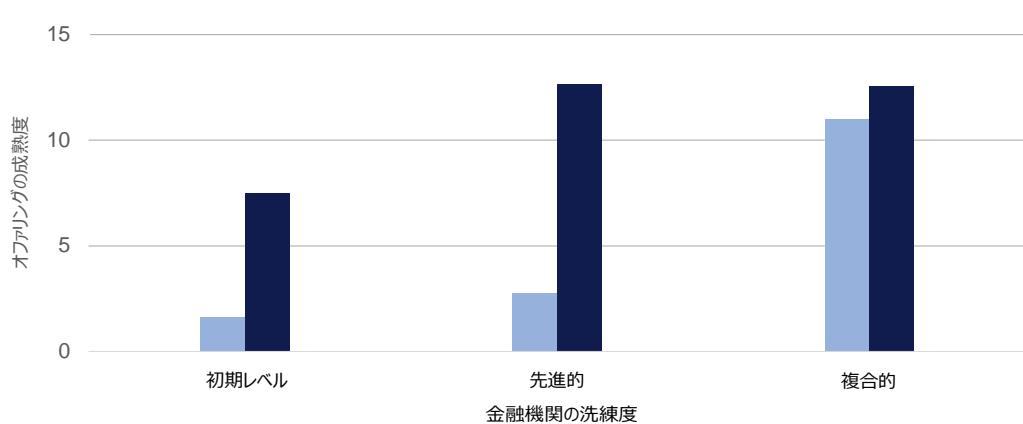
リテールバンキングとコーポレートバンキングの両方において、米国はテクノロジに関し、特にオープンバンキングとその規格について——他国を追う形となっています。新興市場では、金融機関がレガシーに制約されていないことも要因でしょう。

バンキングテクノロジの相対的成熟度指数（規模・地域別）



バンキングサービスの成熟には洗練されたアプローチが求められ、その度合いは概ね金融機関の規模に見合っていますが、相対的に小さいプレーヤーも追いつきつつあります。

バンキングテクノロジ（成熟度・洗練度別）



付録 2

調査回答者

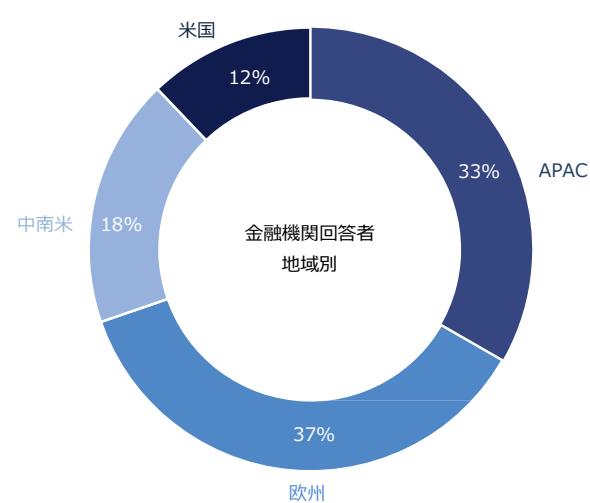
本調査は、二つの質問のセットにより実施されました。一つは金融機関回答者に向けられ、そのテクノロジの投資規模と成熟度について調べようというものです。もう一つは企業に向けられ、先進テクノロジへの需要について調べようというものです。

金融機関回答者の基準：年間収益が 100 億ドル超の組織における、バンキング/ファイナンス部署のシニアの意思決定者。

企業回答者の基準：年間売上が 10 億ドル超の企業における、ファイナンス/財務に関する意思決定に責任をもつシニアの意思決定者。

全体で 12 カ国、880 名を対象に実施され、その内訳は以下のとおりです。

国/市場	企業	金融機関
ブラジル	50	30
ドイツ	50	30
インドネシア	30	20
イタリア	50	30
日本	50	30
メキシコ	50	30
フィリピン	30	20
シンガポール	30	20
スペイン	50	30
タイ	30	20
英国	50	30
米国	80	40
合計	550	330



金融機関——内訳の詳細

金融機関 – 規模（年間収益の範囲）	回答者数
100億ドル超～200億ドル以下	91
200億ドル超～300億ドル以下	100
300億ドル超～400億ドル以下	60
400億ドル超～500億ドル以下	71
500億ドル超	8

金融機関 – 規模（職員数）	回答者数
100～249名	3
250～499名	7
500～999名	37
1,000～2,999名	128
3,000～4,999名	120
5,000名以上	35

金融機関－職位	回答者数
取締役会メンバー、各部門総責任者、ディレクター/シニアバイスプレジデント、シニアマネジャー、部署名義	172
部署内/中間管理者	45
オーナー、共同オーナー、パートナー、CEO、マネージングディレクター、組織内最上位層	113

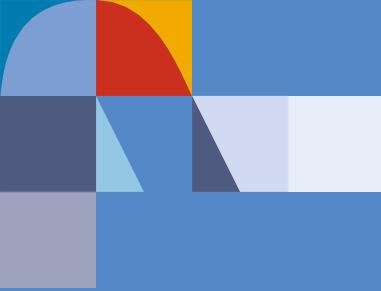
バンキングサービス成熟度（計算結果）	回答者数
初期レベル	95
先進的	128
複合的	107

企業——内訳の詳細

企業－規模（年間売上高の範囲）	回答者数
10億ドル超～50億ドル以下	72
50億ドル超～100億ドル以下	45
100億ドル超～200億ドル以下	102
200億ドル超～300億ドル以下	140
300億ドル超～400億ドル以下	108
400億ドル超～500億ドル以下	77
500億ドル超	6

企業－規模（職員数）	回答者数
1,000～2,999名	238
3,000～4,000名	225
5,000名以上	87

企業－職位	回答者数
取締役会メンバー、各部門総責任者、ディレクター/シニアバイスプレジデント、シニアマネジャー、部署名義	302
部署内/中間管理者	134
オーナー、共同オーナー、パートナー、CEO、マネージングディレクター、組織内最上位層	114



NTT DATA
Trusted Global Innovator