



Afterコロナ時代に求められる 金融機関店舗戦略

アビームコンサルティング株式会社
エンタープライズビジネスユニット



1. コロナ禍（パンデミック）の特徴とマクロ環境の変化
2. 金融業界に与えるインパクト
3. Afterコロナを見据えた金融機関戦略

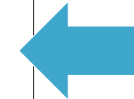
1 . コロナ禍（パンデミック）の特徴と マクロ環境の変化

1. コロナ禍（パンデミック）とは

- 行動制限を伴う経済危機が世界同時に発生することで、世界のブロック化（自国主義）が広がりつつあります。
- 今後も周期的な発生が予想されており、我々の生活も元に戻ることはなく、新たな世界「New Normal」に向けた取り組みが求められています。

コロナ禍の特徴

1	自粛/行動制限	感染拡大防止のために、都市封鎖・行動制限が敷かれ、ヒト・モノの流れが停止、需要・供給にインパクト
2	世界同時発生	米・中・欧州の大国、途上国が同時に危機に直面 →他国支援でなく基本的に各国対応（自国主義）
3	長期化・周期性	- 集団免疫の獲得・ワクチン開発に1年はかかる見通し - モビリティの進展、新興国の経済成長を踏まえると今後もパンデミック発生は周期的に起こる可能性



世界的な需要消失は
リーマンショックでも
東日本大震災でも
経験していない

リーマンショック：過剰流動性を原因とする金融不安から実体経済が悪化

東日本大震災：物理的損壊を原因とする局地的な供給減による経済悪化

(ご参考) スペイン風邪の流行期間・新たな感染症の発生時期

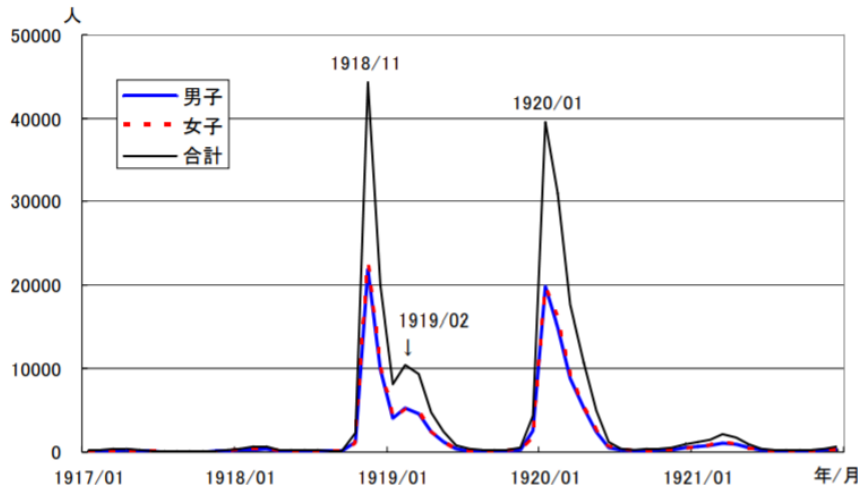
- パンデミックの周期性は、過去のデータからも一定の説得力があることに加え、モビリティの進展、新興国の経済成長が発生確率の上昇、短期化のリスクを高めると考えられています。

スペイン風邪の流行期間（国内）

- 1918年に発生したスペイン風邪は、3年間で3回の流行期間を経験

流行期間	患者数	死亡者数 ¹
1918/8-1919/7	21,168,398	257,363 (103,288)
1919/8-1920/7	2,412,097	127,666 (111,423)
1920/8-1921/7	224,178	3,698 (11,003)
計	23,804,673	388,727 (225,714)

1 内務省衛生局の1922年データ。括弧内は人口動態統計を基に集計



出所：東京都健康安全研究センターを基に引用、作成

過去のコロナウイルス発生状況

- MERS、SARS、今回と周期的に感染症が発生
- MERSからSARSの発生スパンに比べ、SARSから今回の発生のスパンは短期化

ウイルス名	病名	発生年	感染地域	感染者数	死亡者数	致死率
SARS-CoV	SARS	2002年～2003年 (終息)	アジア・ カナダ中心	8,096	774	9.6%
MERS-CoV	MERS	2012年～現在	中東地域の 諸国	2,468	851	34.5%
SARS-CoV-2	COVID-19	2019年～現在	全世界	38,795,820	1,094,947	2.8%

10年後

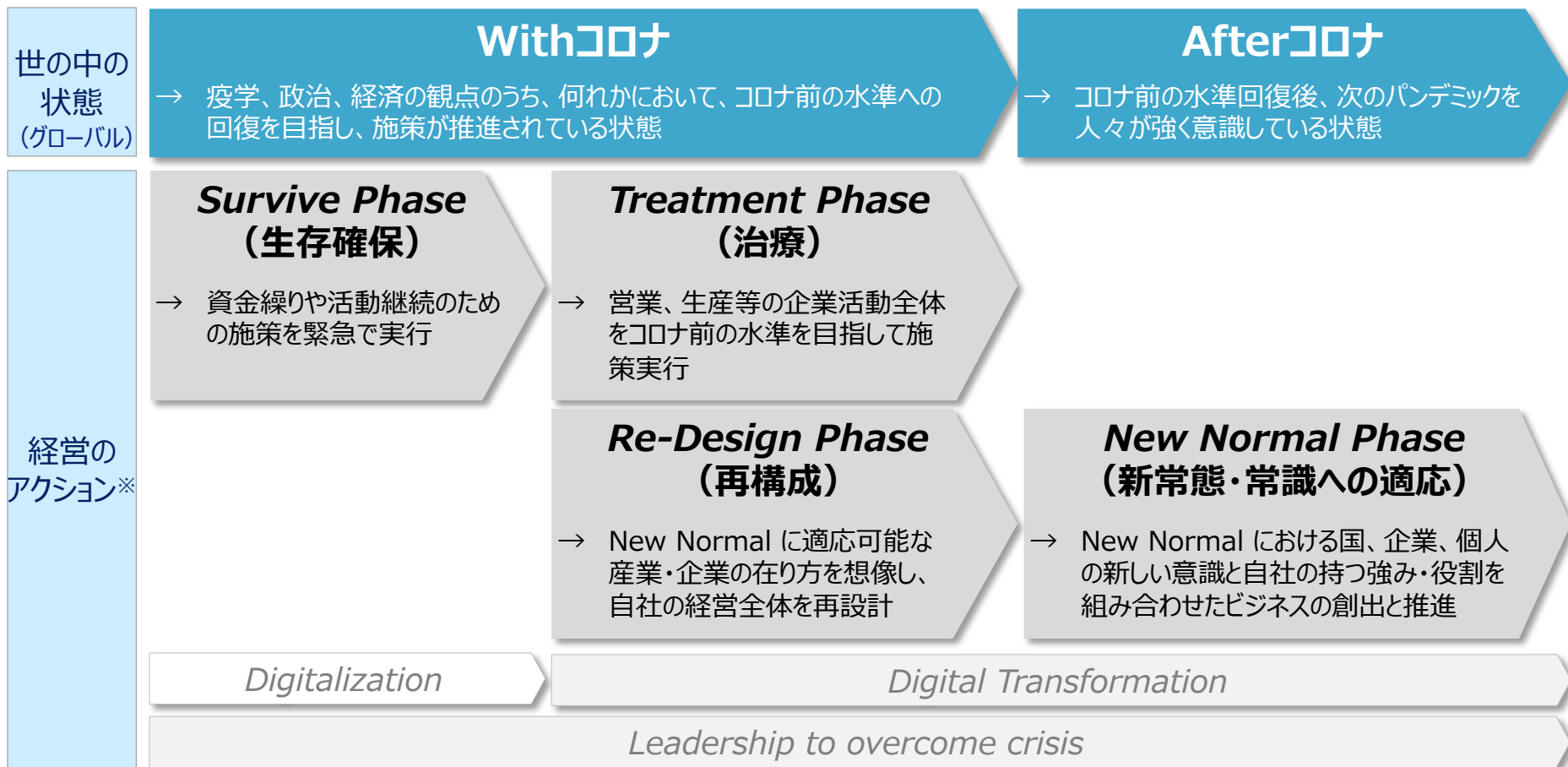
7年後

???

出所：国立感染症研究所、厚生労働省、ジョンズ・ホプキンス大学、より作成
(MERSは2020年4月5日時点、COVID-19の数値は2020年10月16日時点)

2. コロナ禍のPhase定義

- 世の中が落ち着きを取り戻した後、WithコロナからAfterコロナへ移行し、人々の意識も変わった状態になります。
- 企業経営は足元の生存確保と治療を行う一方で、Afterコロナ（New Normal）が到来する前に、変化を見越した自社の再構成を行うことが求められます。



※各フェーズのタイミングは、業界や企業規模、個社のビジネス状況等により、個社毎にタイミングは異なることが想定される。ただし、順序や重なり具合に関しては当図のような共通した流れを想定している。

3. 想定されるマクロ環境の変化

- コロナウイルス終息後も、周期的なパンデミック発生を想定すると、コロナ前のグローバルで成長を求める世界には回帰せず、事業継続できる耐久力重視の新たな社会（New Normal）に移行すると考えられます。

過去の状態への回帰は想定できず 現在 **新たな社会（New Normal）へ移行**

	Beforeコロナ	Withコロナ	Afterコロナ
世界観	グローバリズムを背景に 成長 を追い求める	世界的な行動制限を伴う経済活動の 一時停止	周期的なパンデミック発生でも事業継続できる 耐久力 を重視
Politics 政治	自国主義 vs 国際協調 ✓ BrexitとEU、トランプ政権の米国第一主義、米中摩擦	必要に迫られた自国主義 ✓ 自国民の生命・安全を最優先（国ごと感染状況が異なる、他国支援の余裕なし）	自国主義？国際協調？ ✓ 人類共通の課題に協調して取り組む機運が高まるか、自国主義に転ぶか不確定
Economy 経済	ヒト・モノ・カネが自由に移動するグローバリズム ✓ グローバルで市場拡大、成長機会を模索	一時的な鎖国状態 ✓ 自国の資源確保を優先 ✓ 渡航制限、入国制限	制限されたグローバリズム ✓ 行動制限でも継続可能な経済活動への転換（地産地消やニアショアリングとのバランス模索）
Society 社会	リアル・対面のコミュニケーション ✓ 基本はリアル・対面で、補足的にバーチャル・非対面	強制的なバーチャル・非対面のコミュニケーション ✓ 感染防止のためバーチャル・非対面（リモート）を最大限活用	バーチャル・非対面とリアル・対面のコミュニケーションの併用 ✓ バーチャル・非対面とリアル・対面を各特性に合わせて使い分け
Technology 技術	成長に訴求するデジタル化（データドリブン、需要創出） ✓ PoCを重ねてデジタル発の需要創出を模索	デジタル化は一時的に保留 ✓ 景気後退に伴いデジタル化への投資は一時的にペンディング	目に見えるデジタル化（社会志向、生産性向上） ✓ デジタル活用はコミュニケーションのサポートや生産性向上に注力

2. 金融業界に与えるインパクト

1. 顧客の変化

(1) 【衣】生活の変化

- 一般個人顧客の衣生活においては、外出制限を受けて見た目よりは実用性を求めた消費傾向に変化しており、オンライン購入や中古品取引が主流になっていく可能性があります。
- 金融業界では、当面オンラインにおけるキャッシュレス対応が求められるとともに、今後金融取引サービスにおいても、オン/オフラインの役割変化やバーチャル空間での取引等が求められます。

【衣】生活をめぐる変化

金融業界に与えるインパクト

3
密を避ける・テレワーク推進

(Fact) 《withコロナの変化》

- 外出が減り、ファッションや化粧等に気を使わなくなる
- 在宅中は、過ごしやすい服を好む
- テレワーク中心で、スーツ等のビジネス服を着なくなる

(仮説) 《考えられる課題》

- ✓ いつか着ようと思っていた服・スーツや、余分を買っておいた化粧品を処分
- ✓ Tシャツやジャージ等、普段着の需要が増え、オンラインでの購入増加
- ✓ オンライン購入におけるサイズ感や品質等への不安

(仮説) 《afterコロナ変化》

- 使わなくなったモノをリサイクル屋に出す若しくは、中古品を取引する
- 店舗では試着だけして、オンラインで購入するのが主流になる
- 百貨店・大型ショッピングモール・郊外店舗等は、店舗戦略を見直す
- オンラインショップでも、お試しセットや返品自由等のサービスを提供する
- 仮想空間（バーチャルショールーム等）上で取引が拡大する

【当面の影響】

- キャッシュレス対応の進展
- 電子マネー・デジタル通貨の拡大
- 決済情報の活用

【将来的な影響】

- 金融業界におけるオフライン/オンラインで求められるサービスの定義・連携（対面で相談をして、非対面で契約手続きを実施する等）
- 個人データ（個人の体格情報等）を保持・管理・提供する新たなビジネスモデルの確立
- 仮想空間上での金融取引の進展

1. 顧客の変化

(2) 【食】生活の変化

- 一般個人の食生活は、インターネットやアプリ等からテイクアウト・デリバリサービスを利用する比率が高くなり、ECサイトを通した生鮮食材の購入等も主流になっていきます。
- 金融業界では、高まるオンラインでの取引に備え、キャッシュレス対応が求められます。

【食】生活をめぐる変化

金融業界に与えるインパクト

3
密を避ける・
テレワーク推
進

(Fact)

《withコロナの変化》

- 外食が減る
- テイクアウトやデリバリ等
中食が増える
- 自炊等の内食が
増える

(仮説)

《考えられる課題》

- ✓ 自炊の回数が増えた
ことによる疲労感
- ✓ 決まった食材や調理法
による食傷や栄養バラ
ンスの偏り
- ✓ 頻繁にスーパーに行か
なければいけない不安
- ✓ 一度の買い物で、たく
さんの食材を購入する
ことによる疲労

(仮説)

《afterコロナ変化》

- 有名レストランの料理を
デリバリしたり、テイク
アウトすることが増える
- すでに調理されている
食品や冷凍食品等を
頻繁に購入する
- 余った食材や栄養バラ
ンスを考慮して、レシ
ピをアドバイスしてく
れる家電やアプリが流
行る
- 食材のネット購入が
主流になる
- 全国各地の食材を届
けてくれる定期便サー
ビスや当日配送等の物
流サービスが進化する

【当面の影響】

- キャッシュレス対応の進展

【将来的な影響】

- オンラインでの購買データ、食生活
データ等を集約して、金融取引における
マーケティングや与信判断の材料として
活用
(例) 野菜購入率が高い人はデフォルト率
が低い等

1. 顧客の変化

(3) 【住】生活の変化

- 一般個人の住生活は、都心部中心の生活から、郊外・地方に分散され、自宅から各種サービスを利用したり、自宅で娯楽を楽しむ人が増える可能性があります。
- 金融業界では、ネットやスマホを通じたサービス提供に備えるとともに、金融機関の店舗の在り方、本部・営業店の役割、人事・組織体系等を見直すことが求められます。

【住】生活をめぐる変化

金融業界に与えるインパクト

3
密を避ける・テレワーク推進

(Fact)

《withコロナの変化》

- 自宅で授業を受ける、仕事をする等、家で過ごす時間が増える
- 家族とコミュニケーションを取る時間が増える

(仮説)

《考えられる課題》

- ✓ 終日家族が自宅で過ごす時間が増え、窮屈さが増加
- ✓ パソコン等の端末やネットインフラの未整備
- ✓ 暇つぶしのネット閲覧やSNS回数の増加
- ✓ 運動不足や仕事・家庭ストレスの増加

(仮説)

《afterコロナ変化》

- 居住地選びは、勤務地の近さ・最寄り駅からの距離等より、多少遠くても、広さ・明るさ・周りの環境等が優先される（郊外・地方住まいが好まれる）
- 郊外への住み替えや、セカンドハウスのニーズが高まる
- 自宅で楽しめるゲームや動画コンテンツ等の消費が増える
- 運動や健康維持に対する意識が高まる

【当面の影響】

- ネットやスマホを通じた金融取引・各種手続きの拡大
- 非対面での渉外営業手法の確立

【将来的な影響】

- 都心部から地方に人口分散するため、店舗やオフィス需要が縮小
- 住み替えローン・セカンドハウスローン等の新たなローン商品の開発
- 金融機関職員の働き方の多様化
- 本部・営業店の役割の見直し、人事評価制度・体系等の見直し
- 他業界との提携・協業による「お金にまつわる知識」コンテンツの拡散

* 出典：【第一生命経済研究所】調査を基に作成

1. 顧客の変化

(4) 【遊・医】生活の変化

- 一般個人顧の遊・医療関連生活においては、オンラインでつながる傾向が強くなっています。
- 金融業界では、オンラインや仮想空間でエンターテインメントや診療需要に備えたキャッシュレス対応、金融機関の取引における仮想通貨・仮想空間等への対応等が求められます。

【遊・医】生活をめぐる変化

金融業界に与えるインパクト

3 密を避ける・テレワーク推進

(Fact) 《withコロナの変化》	(仮説) 《考えられる課題》	(仮説) 《afterコロナ変化》
➢ テーマパーク、公演、ライブ、美術館等が閉園・閉館される ➢ スポーツ大会が延期、中止される ➢ 海外・国内旅行を控える	✓ 知人・友人との交流回数の減少 ✓ アーティストを応援する機会の減少 ✓ 余暇時間の増加	➢ eスポーツ、バーチャルスポーツがさらに流行する ➢ 世界の公演・ライブ・美術鑑賞等がオンライン配信される ➢ 自宅で一人で楽しめる趣味や自己啓発活動が広がる
➢ 医療機関や老人保健施設の事業縮小や閉鎖が広がる	✓ 外来等における受入患者数の減少 ✓ 高齢者等重症化しやすい患者の受診遅れ ✓ 継続的な医療・投薬が必要な方への対応不足	➢ 遠隔診療・オンライン診療が主流となる ➢ 病院や薬局に行かなくても、必要なタイミングに必要な薬が自宅に届く

【当面の影響】

- キャッシュレス対応の進展

【将来的な影響】

- eスポーツ/バーチャルスポーツ界でやり取りされる仮想通貨の登場
- 仮想空間上での金融取引の進展

* 出典:【日本経済新聞】記事を基に作成

1. 顧客の変化

(5) 【金・働】生活の変化

- 一般個人の金・働関連の生活においては、モノやサービスを所有せずに利用する傾向や、個人が持つスキル・時間をシェアリングする傾向が強くなっていきます。
- 金融業界では、職員に対し新しい働き方を推進するとともに、スキルシェアリングサービス等を有効活用して店舗運営する等の変化が想定されます。

【金・働】生活をめぐる変化

金融業界に与えるインパクト

3 密を避ける・テレワーク推進

(Fact) 《withコロナの変化》

- 働く先がなくなる
(派遣・アルバイトの解雇等)
- 世帯収入が減る

(仮説) 《考えられる課題》

- ✓ 節約志向・慎重な購買活動の拡大
- ✓ 自分の将来の仕事や勤め先に関する不安感増
- ✓ 臨時収入源・副収入源の確保
- ✓ 企業への帰属意識の希薄化

(仮説) 《afterコロナ変化》

- 物を買わず・持たずに必要な時に必要な分だけ利用できる「サブスクリプションサービス」や「シェアリングサービス」等、個人間取引が主流となる
- リサイクル品・リユーズ品への関心が高まる
- 個人のスキルや時間を活用して、新たな収入を得る

【当面の影響】

- 副業解禁等、働き方の多様化

【将来的な影響】

- シェアリングサービスで、外部リソースを活用した店舗運営
- 金融機関サービスのサブスクリプション制導入

1. 顧客の変化

(6) 【行政】生活の変化

- 行政関連では、各種手続きがデジタル化・オンライン完結化され、利用者側の利便性向上とともに、行政機関の職員の業務における手間も省けることになります。
- 金融業界でも、デジタル化・オンライン化が進むと共に、さらにマイナンバー等と金融機関が持つデータが連携され、行政・金融サービスが融合すること等が想定されます。

【行政】生活をめぐる変化

金融業界に与えるインパクト

3密を避ける・テレワーク推進

(Fact) 《withコロナの変化》	(仮説) 《考えられる課題》	(仮説) 《afterコロナ変化》
➢ 市区町村窓口にて企業・個人から補助金申請を求めて、多くの人が集まっている ➢ 3密を避けるため、窓口縮小や郵送対応する ➢ 各行政機関間で内容確認のため、FAXや電話などで情報確認している ➢ 所得税の確定申告等の申告・納税期間が延長される	✓ 行政窓口での混雑 ✓ マイナンバーカードの低い普及率 ✓ 対面・紙・印鑑をベースとする手続きが多いため、内容確認・処理時間の長期化 ✓ 各種申請において求められる記載事項・添付書類が多いため、不備リスク増加、手続き処理時間の長期化	➢ 行政手続きがデジタル化・オンライン化される ➢ 行政・民間サービスが連携され、複数の手続きがワンストップで実行できる ➢ 各種申請書の記載項目の削減、添付書類の削減等手続きが簡略化される ➢ 国税電子申告・納税システムを利用するのが主流となる
➢ 図書館・公民館等の公共施設が閉館する	✓ 近隣の人と気軽に交流できる場の不在 ✓ 専門知識を得る知識インフラの不在	➢ オンラインで交流できるコミュニティが広がる ➢ 公民館講座等のテレビ・ネット配信が始まる

【当面の影響】

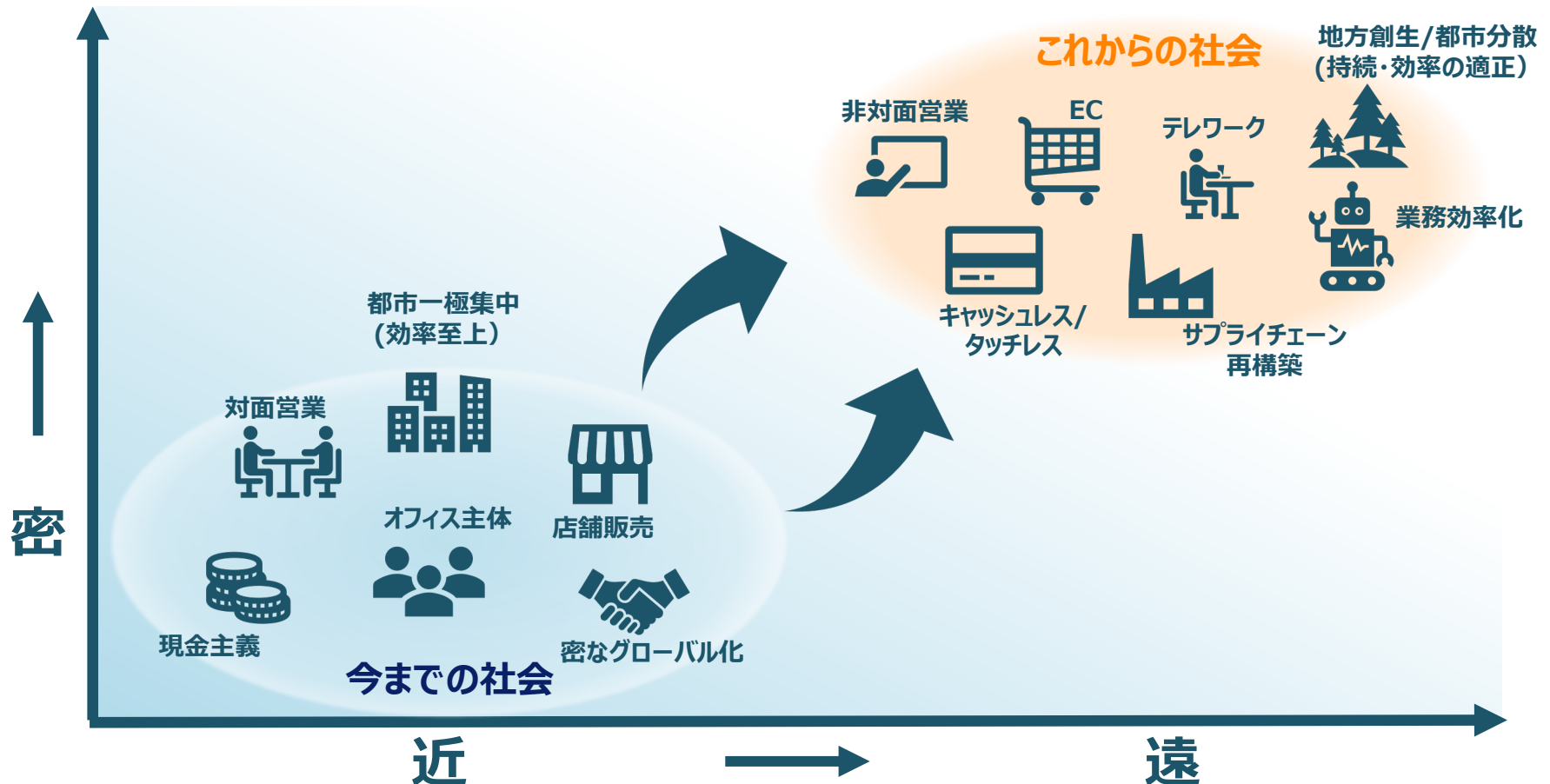
- ペーパーレス・印鑑レス・通帳レス
- 本人確認のデジタル化・オンライン化
- 各種手続きのオンライン完結化

【将来的な影響】

- 金融機関情報がデジタルデータ化され、政府・自治体との連携・協働が進展（個人情報・口座情報とマイナンバーの一括管理による各種手続きの効率化）
- 地域金融機関におけるオンラインコミュニティの提供

2. Afterコロナの世界観

- Afterコロナでは、今までの社会（近×密）とは**逆向きの社会（遠×疎）**が待っていると考えられます。
- “遠疎”が前提の世界観となり、企業や個人はそのことに順応していくことが重要になります。



3. Afterコロナを見据えた金融機関戦略

1. 金融ビジネス変化の考え方

- Afterコロナに向けた金融ビジネスの変化について、3つの軸（チャネル・顧客接点、業務・オペレーション）で整理しました。



2. 金融ビジネスの変化（イメージ）

（1）「チャネル・顧客接点」の変化（1/2）

- Afterコロナのチャネル・顧客接点は、店舗等の対面チャネルの役割は縮小する一方、ネット・スマホ等を通じた非対面チャネルがさらに進展し、対面/非対面で連動した金融サービスを提供するようになります。

金融ビジネスにおける「チャネル・顧客接点」の変化

当面の変化（withコロナ）

- 社会における「デジタル化」の進展
 - ①インターネットバンキング利用者の増加
 - ②高齢者のオンライン利用増加
 - ③EC利用増加による、キャッシュレス決済の拡大
- 金融機関情報のデジタルデータ化

将来の変化（afterコロナ）

- 社会における「デジタル化・オンライン化」のさらなる進展
- 金融業務の完全デジタル化
- 仮想空間での金融取引の進展
- 都心部から地方に人口分散するため、店舗やオフィス需要の縮小

チャネル・顧客接点関連連

インパクト

金融機関の対応

- **非対面チャネルの利用訴求**
 - ①インターネットバンキング利用促進
 - ②店舗訪問の予約制導入
 - ③テレビ会議・チャット等を通じた非対面営業推進

- **チャネルの見直し**
 - ①対面／非対面で求められるサービスの定義（相談は対面、各種手続きは非対面等）
 - ②対面／非対面チャネルで提供するサービスのさらなる連携 等
- **対面チャネルの見直し**
 - ①店舗配置の見直し
 - ②店舗形態の再定義
 - ③渉外営業手法の見直し
- **非対面チャネルの進展**
 - ①仮想空間で金融サービス提供
 - ②ネットやスマホですべての金融サービスが完結

2. 金融ビジネスの変化（イメージ）

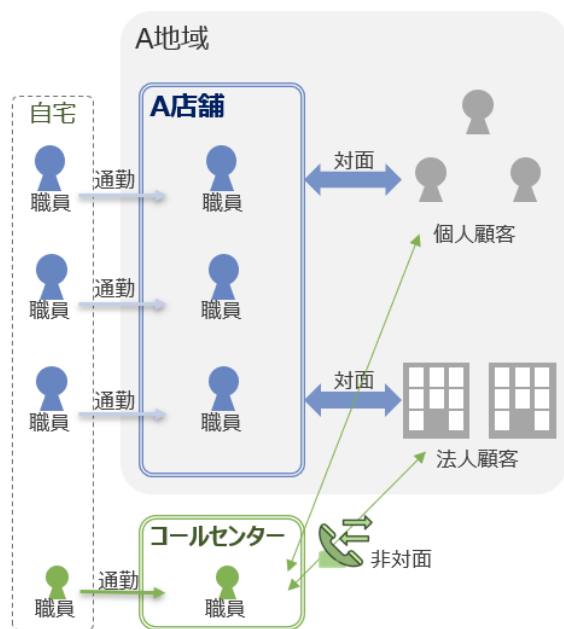
（1）「チャネル・顧客接点」の変化（2/2）

- Afterコロナでは、各種サービスが非対面化され、オンラインでつながることが想定されます。店舗の少人数化・無人化が進展し、社会全体のデジタル化・オンライン化が進めば、金融取引もすべてオンライン化され、コミュニティの場として仮想上の店舗が登場することも想定されます。

Beforeコロナ

対面取引を充実

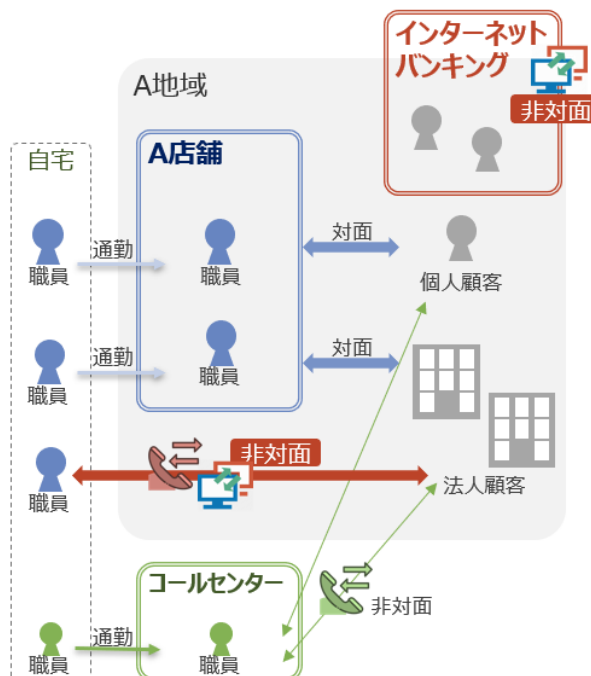
- ✓ 店舗の周辺に居住している顧客に金融サービスを提供
- ✓ 職員は店舗に通勤し、来店顧客に、対面サービスを提供



Withコロナ

対面・非対面の共存 / デジタル取引の拡充

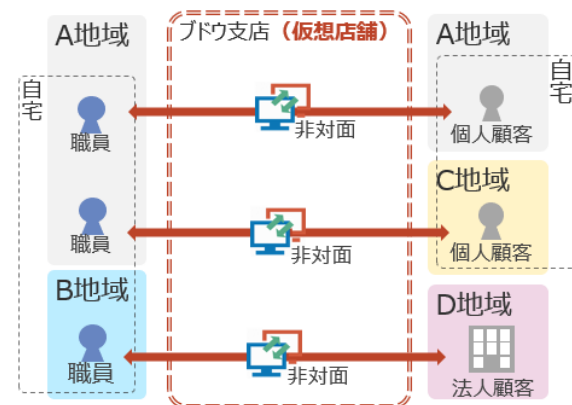
- ✓ 店舗の周辺に居住している顧客に金融サービスを提供
- ✓ 職員は一部リモートワークに入り、自宅から顧客と直接つながる



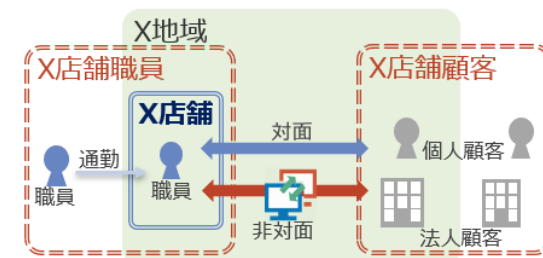
Afterコロナ

完全非対面化・デジタル化（仮想店舗化）

- ✓ 物理的な店舗が減少し、多くの職員が在宅にてネットを通じて顧客と直接つながり金融サービスを提供



- ✓ 一部地域においては小型店舗が存続し、対面サービスを提供



2. 金融ビジネスの変化（イメージ）

（2）「業務・オペレーション」の変化（1/2）

- Afterコロナでは、帳票・印鑑のみならず、現金や通帳、キャッシュカード等もなくなり、金融業務全般において、デジタル化が進みます。また、デジタル通貨の利用も広がり、決済情報データ等を収集・分析することが可能になり、マーケティング活動や、与信審査等で利活用するようになります。

金融ビジネスにおける「業務・オペレーション」の変化

当面の変化（withコロナ）

- ・ 社会における「デジタル化」の進展
 - ①インターネットバンキング利用者の増加
 - ②高齢者のオンライン利用増加
 - ③EC利用増加による、キャッシュレス決済の拡大
- ・ 金融業務のデジタルデータ化

将来の変化（afterコロナ）

- ・ 金融業務の完全デジタル化
- ・ デジタル通貨の登場
 - ①国内の決済プラットフォームで通用可能な仮想通貨の登場
 - ②eスポーツ/バーチャルスポーツ界の仮想通貨の登場
- ・ 仮想空間での金融取引の進展
- ・ 都心部から地方に人口分散するため、店舗やオフィス需要の縮小

- ・ **金融業務のデジタル化**
 - ①帳票レス・印鑑レス 等
 - ②本人確認のデジタル化・オンライン化
 - ③業務プロセスの抜本的な改革
 - ④ネットやスマホを通じた金融取引・各種手続きの拡大 等
- ・ **デジタル化に向けた環境整備**
 - ①機密情報のセキュリティ確保
 - ②デジタル活用能力を持つ人材の採用・育成
 - ③デジタル・バリアフリーの実現

- ・ **金融業務の完全デジタル化**
 - ①現金レス・通帳レス・キャッシュカードレスの実現
 - ②すべての業務のオンライン化
 - ③仮想空間での事務プロセス整備
 - ④情報統制方法の確立
- ・ **デジタル通貨の利活用**
 - ①デジタル通貨の決済情報を利活用したマーケティング手法確立
 - ②決済情報利活用による与信審査の高度化

2. 金融ビジネスの変化（イメージ）

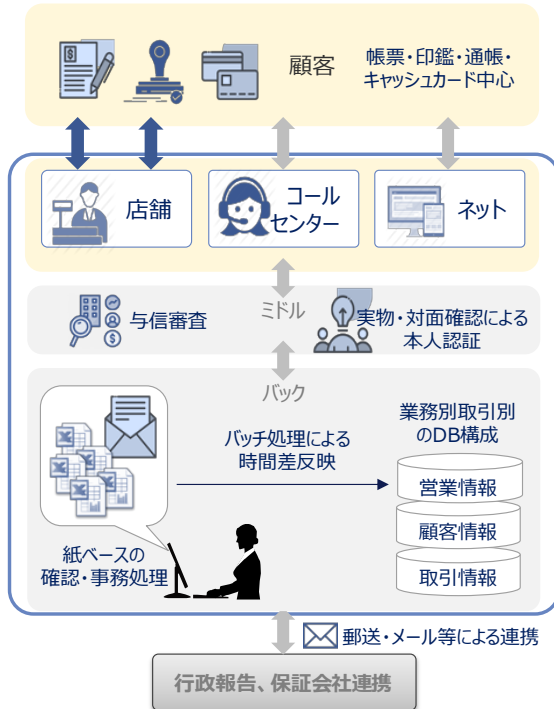
（2）「業務・オペレーション」の変化（2/2）

- Afterコロナでは、帳票・印鑑のみならず、現金や通帳、キャッシュカード等もなくなり、顧客対応も仮想店舗での非対面受付になり、金融業務全般においてデジタル化が進みます。
- また、デジタルデータとして集まる顧客情報・取引情報は、AI等による自動審査、ディープラーニング等によるデータ分析等でマーケティングやリスク管理等に利活用されると思料します。

Beforeコロナ

帳票・印鑑ベースの処理、対面本人確認

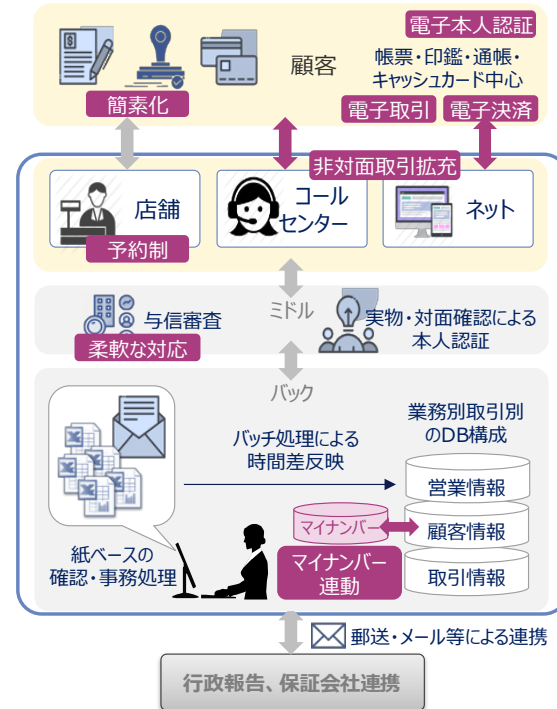
- ✓ 帳票・印鑑・通帳等現物中心の取引のために、現物の確認や、記入内容確認等の人手を交わす業務が多い



Withコロナ

ペーパーレス化・印鑑レス化、デジタル本人確認

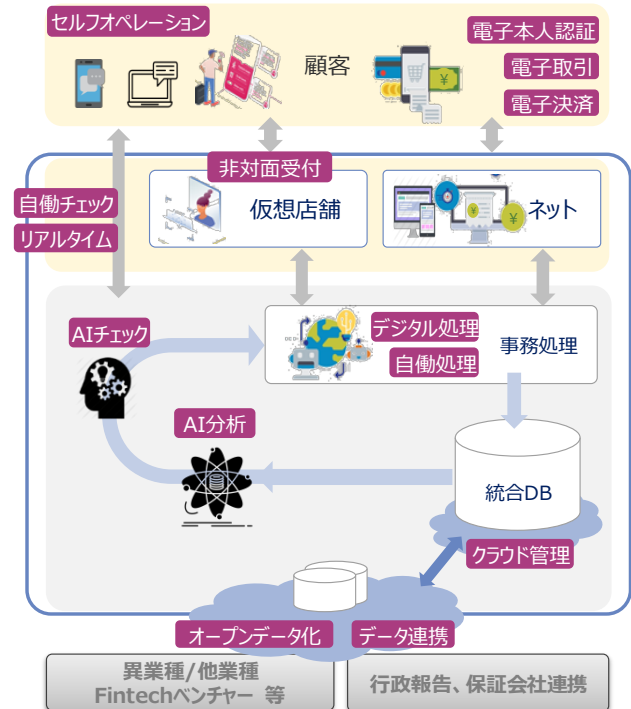
- ✓ 電子取引が広まり、帳票や印鑑等の現物や、対面受付業務がなくなる
- ✓ 店舗も3密を避けるため、予約制に変わる



Afterコロナ

現金・カード・通帳レス化、デジタル本人確認

- ✓ 金融取引がすべて非対面化（オンライン化）され、データで自動連携されるため、人手を交わす業務がなくなる



2. 金融ビジネスの変化（イメージ）

（3）「人事・組織・働き方」の変化（1/2）

- コロナ禍で多くの企業で在宅勤務が進み、会社の制度や方針、システム等の環境が整備されつつあります。
- Afterコロナでは、より多くの企業・業務にてテレワーク環境が整えられ、時間管理型から成果主義型へ移行、また、働く時間・場所の制約が弱まるため、働き方や、勤務管理、評価制度の仕組みも見直されます。

金融ビジネスにおける「人事・組織・働き方」の変化

当面の変化（withコロナ）

- ・ 金融機関においても、早急なテレワーク体制の整備・拡充

将来の変化（afterコロナ）

- ・ 金融機関職員の働き方の多様化
- ・ 金融機関の資産・人材のシェアリングサービス提供
- ・ 金融機関の外部リソース活用促進

インパクト

人事・組織・働き方関連

金融機関の対応

・ テレワーク体制の整備

- ①業務プロセス・決裁フローの見直し
- ②非対面での情報共有、コミュニケーション、タスク管理等の体制構築
- ③セキュリティ確保によるリモート業務領域の拡張

・ 働き方の多様化

- ①出社・在宅勤務を併用する働き方へ
- ②フレックスタイム制、短時間勤務の導入
- ③副業解禁
- ④職種の統合、賃金格差の解消
- ⑤長時間労働の是正

・ 働き方の多様化

- ①非正規雇用や外部リソースの活用（ジョブ型採用の増加）

・ 人事評価制度の見直し

- ①金融業務のスキルセットの明確化
- ②評価体系（成果主義、KPI導入等）の見直し
- ③雇用形態にかかわらず公正な待遇の確保 等

・ 組織体系の見直し

- ①営業店の形態変化に伴う組織・人員体系の見直し
- ②コミュニケーションが取れる仕組みの構築

2. 金融ビジネスの変化（イメージ）

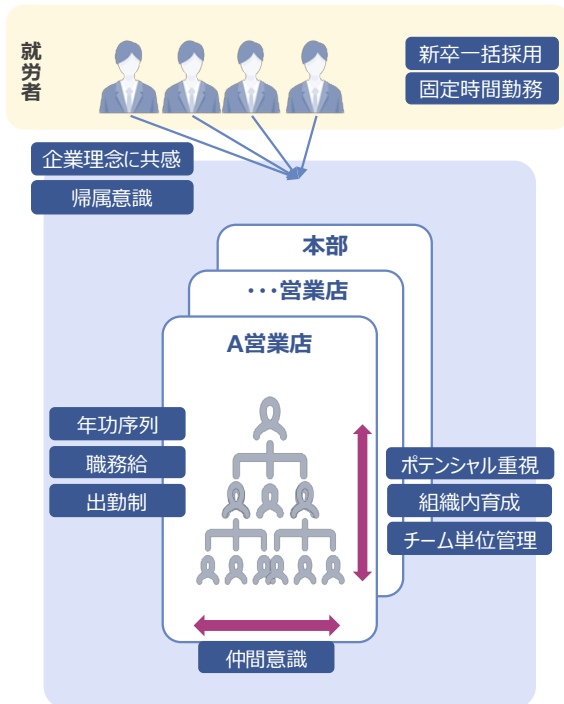
（3）「人事・組織・働き方」の変化（2/2）

- Afterコロナでは、社会的にも「裁量労働制」「通年採用」「ジョブ応募型採用」等が主流となり、また、働く時間・場所の制約が弱まるため、組織の在り方や勤務管理、人事・評価制度の仕組み等も合わせて変化すると想定されます。

Beforeコロナ

総合職・一般職採用、組織中心、出勤制

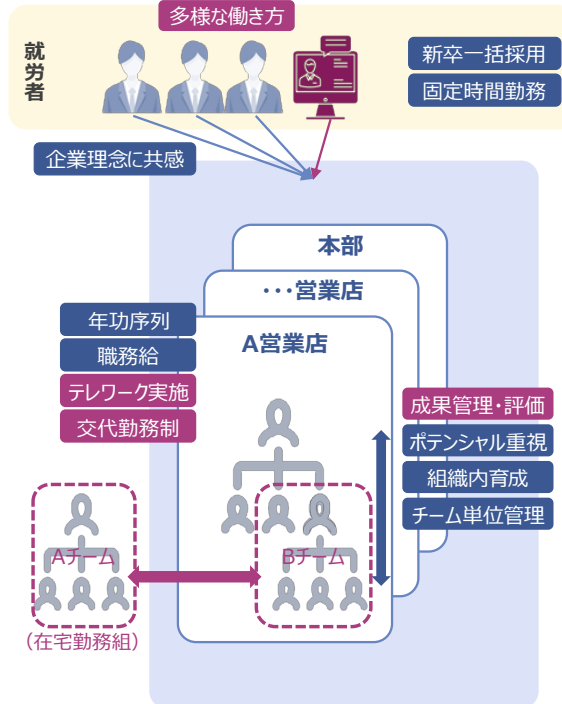
- ✓ 企業が新卒一括採用を行い、一組織に配属させ、人材育成するシステム。
- ✓ 職務給、終身雇用、年功序列が特徴



Withコロナ

組織中心、リモートワーク制・交代勤務制

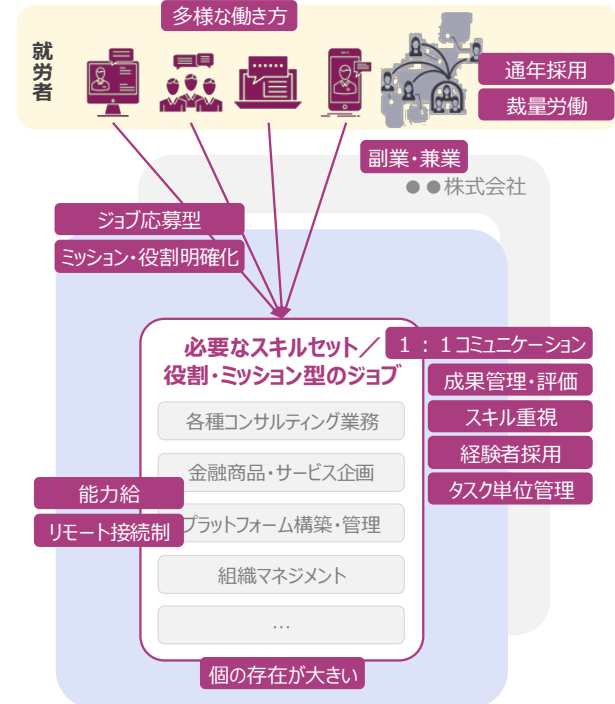
- ✓ 採用形態に大きな変化はないが、働き方の多様性が求められる。
- ✓ 交代勤務制やスプリット運営等の形でテレワーク拡大



Afterコロナ

ジョブ型採用、個が中心、完全リモートワーク制

- ✓ 副業・兼業等が認められ、働き方が多様化
- ✓ 一部職員は、リモートワークを前提として契約等に移行



(ご参考) 世代毎の特徴と金融に求める価値

- これまでの金融機関店舗は、安心・安全や対面コミュニケーションを求める顧客層中心のチャネルでしたが、顧客層の変化に合わせて、金融機関の提供価値や顧客接点を変化させていくことが重要です。

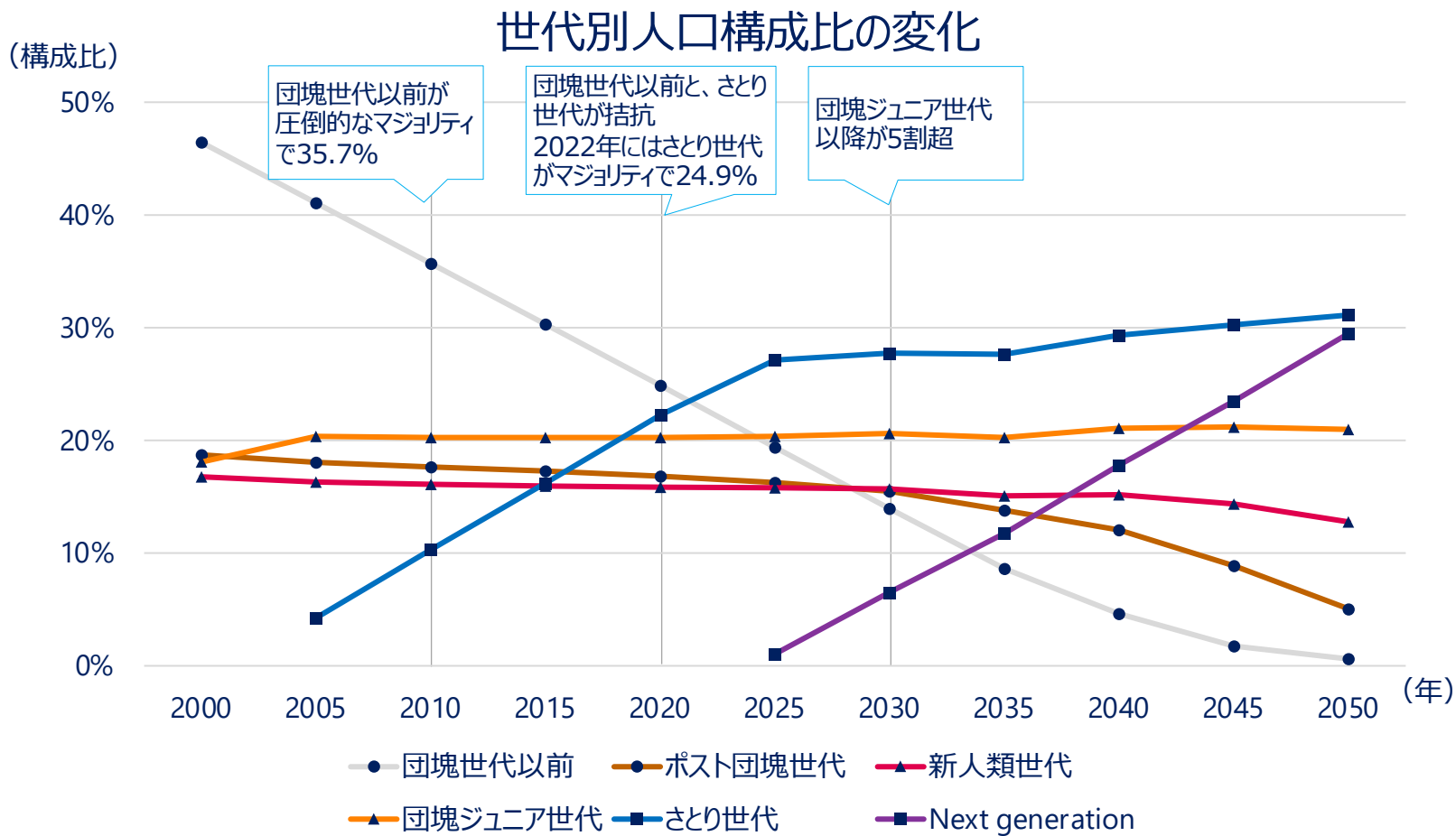
世代	世代の特徴	金融に求める価値	将来推計 世代の年齢/人口構成比※1					
			2020年時点		2030年時点		2040年時点	
～団塊世代 1949年生 以前	✓ マスメディア(TV・ラジオ・紙媒体)との親和性 ✓ 消費意欲(旅行、仲間消費、夫婦消費) ✓ 新しいもの、皆が価値を認めるものを好む	・ 安心・安全 ・ 堅実性 ・ 親しみ易さ	71歳以上	24.9%	81歳以上	14.0%	91歳以上	4.6%
ポスト団塊世代 1950～60年生	✓ マスメディア、広告との親和性 ✓ 個人消費が多様化、自分で選ぶことを好む ✓ 人生を楽しむ、自分は自分・他人は他人	・ 分かり易さ ・ 対面でのコミュニケーション	60～70歳	16.8%	70～80歳	15.5%	80～90歳	12.0%
新人類世代 1961～1970年生	✓ 情報文化誌・ファッション誌との親和性 ✓ 消費好き、ブランド志向 ✓ 自由で軽やか、楽しいことが好き(バブルの爆発力)	・ WebのUI・UX ・ 使い勝手の良さ ・ 店舗・コールセンター等での対人コミュニケーション	50～59歳	15.8%	60～69歳	15.7%	70～79歳	15.2%
団塊ジュニア世代 1971～82年生	✓ 子どもの頃からマスメディア、娯楽消費の中心 ✓ 堅実な消費行動、格差が開きライフコース多様化 ✓ 新たな価値観を模索(上世代の価値観に疑問) ✓ 単身世帯の割合が高い、趣味嗜好重視	・ スマホでオンライン完結 ・ 経済的合理性(金利や手数料等)	38～49歳	20.2%	48～59歳	20.6%	58～69歳	21.1%
さとり世代 1983～2004年生 《デジタルネイティブ》	✓ 携帯電話・スマートフォンとの親和性(個別化) ✓ デフレ消費に満足、情報過多、消費離れ ✓ 将来不安強い、超安定志向 ✓ 同じ価値観を共有するコミュニティを重視 ✓ 合理性や自分らしさを重視、面倒なことを忌避	・ スマホアプリで完結 ・ 共感性 ・ 口コミ等の評判 ・ パーソナライズ ・ デジタルコミュニケーション	20～37歳	22.2%	26～47歳	27.8%	36～57歳	29.3%
Next generation 2004年生 以降	-	-	-	-	20～25歳	6.5%	20～35歳	17.8%

※1 国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(平成29年推計) 出生中位・死亡中位推計結果」より算出

※20歳以上を顧客とする前提

(ご参考) 世代別人口構成比の変化

- 世代別人口構成比の変化より、2030年頃から団塊ジュニア世代以降の割合が大きくなっています。



【出典】統計局「国勢調査結果」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成29年推計）出生中位・死亡中位推計結果」よりアビームコンサルティング作成



Real Partner®



アビーム、ABeam及びそのロゴは、アビームコンサルティング株式会社の日本その他の国における登録商標です。
本文に記載されている会社名及び製品名は各社の商号、商標又は登録商標です。