

ビジネスクリエーター研究学会

経営戦略論の視座からの メガバンクグループの研究

平成28年3月10日

国際医療福祉大学 羽田明浩

研究の目的



経営戦略理論の視座によるメガバンクの分析

研究方法 有価証券報告書 アニュアルレポート調査
分析手法 PEST分析・5forces ポジショニングマップ

研究対象 メガバンク

総資産200兆円以上 3銀行グループ

2016年度 立教大学卒業生就職先

(株)みずほフィナンシャルグループ	金融業・保険業(銀行・信託)	14	19	1	6	9	4	2	3	1	59
(株)三菱東京UFJ銀行	金融業・保険業(銀行・信託)	8	10	1	5	6	5	5	5	3	48
三井住友海上火災保険(株)	金融業・保険業(保険)	4	10	2	12	5	3	3	4		43
東京都特別区	公務	9	5		6	7	2	4		1	34
(株)三井住友銀行	金融業・保険業(銀行・信託)	6	8	1	2	4		3	5	2	33
損害保険ジャパン日本興亜(株)	金融業・保険業(保険)	4	8		9	5	1		3	1	31
国家公務員一般職(旧国家公務員2種)	公務	4	3	3	5	12	1				28

4月から「現在のビジネスを学ぶ」担当

企業研究等講義予定

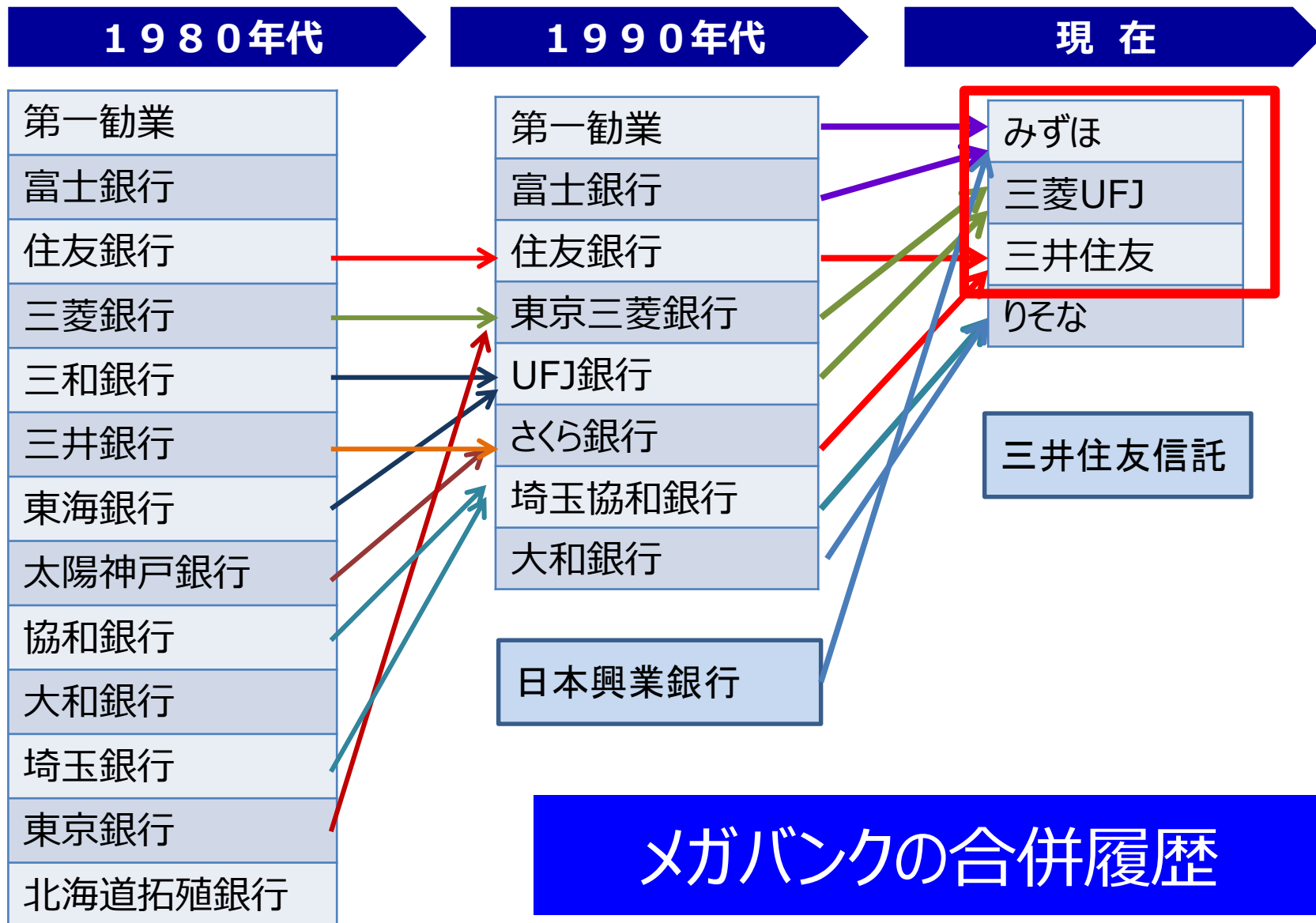
あいおいニッセイ同和損害保険	金融業・保険業(保険)		3		1	2	1	2	2	2	13
東日本旅客鉄道(株)	運輸・通信	1	2	1	4	1	1	1	1	1	13
三井不動産リアルティ(株)	不動産	1	1		2	4	1	1	2	1	13
(株)エヌ・ティ・ティ・データ	情報サービス		3	1	1	3	2		1		13
埼玉県庁	公務	3				9		1			13

2013年度 立教大学卒業生就職先

印刷(F) 編集 移動(G) お気に入り(A) ヘルプ(H)

(株)三菱東京UFJ銀行	13	17	4	13	9	3	4	7	2		72
(株)みずほフィナンシャルグループ	7	14	1	3	5	4	3	5		1	43
(株)三井住友銀行	7	13	1	3	5	1	6	4		1	41
(株)りそなホールディングス	12	7	2	3	5	2	1	3	1		36
東京都特別区	5	3	1	2	6		5	1			23
あいおいニッセイ同和損害保険(株)	5	6		2	7		1	1			22
三井住友海上火災保険(株)	4	5		4	2		1	3		1	20
東日本旅客鉄道(株)	5	1			3	5	3		2		19
三井住友信託銀行	2	4	1	4	1	1		4	1		18
(株)JTB首都圏	2			3	2	3	1		1	5	17
日本郵便(株)	2	3	1	1	2	1	4		3		17
(株)エイチ・アイ・エス	4			1	3	4	3		1		16
全日本空輸(株)	5				1	9				1	16
日本生命保険(相)	4	3		1	4	1	3				16
ソフトバンクグループ		5		3	1	1	1	3	1		15
三井住友海上あいおい生命保険(株)	3	6			2	1	2				14
三菱UFJモルガン・スタンレー証券(株)	1	3	1	3		1	1	2		2	14
三菱UFJ信託銀行(株)	2	3	1	5	2	1					14
第一生命保険(株)	2	5		1	2	2	1	1			14
東京海上日動火災保険(株)	4	2		3	1		3	1			14
東京都人事委員会		1	1	3	9						14
(株)ローソン	2	2			2	2	1	3	1		13
日本航空(株)	4	2			2	2		1	1	1	13
イオンフィナンシャルサービス(株)		4	1		2	2	2			1	12
(株)千葉銀行	1	3		1	2		3		1		11
(株)損害保険ジャパン	4	2		2	2					1	11

メガバンクの再編

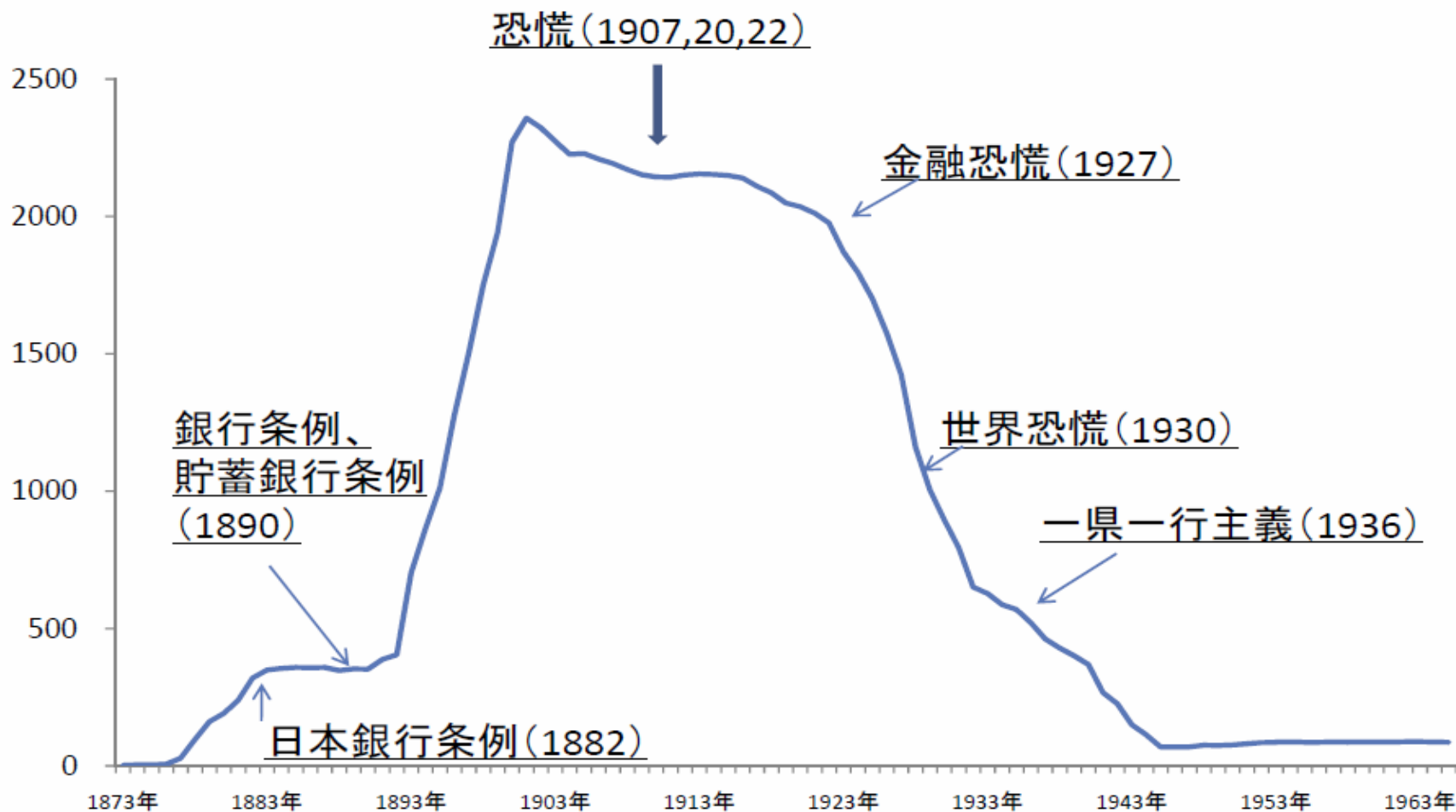


メガバンクの合併履歴

ご参考 銀行の変遷

銀行数の推移

(日本銀行「明治以降 本邦主要統計」より)



2017年3月期 純利益 時価総額

2017年3月期 純利益

1	トヨタ (7203)	自動車・部品	18311
2	ソフトバンク (9984)	通信	14263
3	三菱UFJ (8306)	銀行	9264
4	NTT (9432)	通信	8001
5	三井住友FG (8316)	銀行	7065
6	日産自 (7201)	自動車・部品	6634
7	NTTドコモ (9437)	通信	6525
8	ホンダ (7267)	自動車・部品	6165
9	みずほFG (8411)	銀行	6035
10	KDDI (9433)	通信	5466
11	三菱商 (8350)	商社	4402

2017年3月期 時価総額

兆円

1	トヨタ	24.9
2	三菱UFJ	11.9
3	NTT	11.1
4	NTTドコモ	10.6
5	ソフトバンク	10.0
6	キーエンス	8.3
7	KDDI	7.3
8	JT	7.2
9	三井住友FG	7.2
10	ホンダ	7.0
11	ゆうちょ銀	6.8
12	任天堂	6.8
13	ソニー	6.8
14	ファナック	6.1
15	日本郵政	5.9
16	キヤノン	5.8
17	デンソー	5.5
18	信越化	5.4
19	みずほFG	5.3
20	ファストリ	5.2

銀行

銀行	都市銀行	5行
	地方銀行	64行

都市銀行

3メガバンク＋りそな銀行・埼玉りそな銀行

(単位:人、店、%)

	28年度末 (全国銀行116行)	前年度末比	増減率
職員数	299,462	2,867	1.0
店舗数	13,700	△67	△0.5

規制緩和

金融ビッグバンにより規制緩和が進んだ



◆主な規制緩和の流れ

1998年	金融持株会社解禁 外為法の改正 投資信託販売解禁
2001年	保険販売部分的解禁
2002年	ペイオフ一部解禁
2003年	証券仲介業解禁
2005年	ペイオフ全面解禁
2007年	保険販売全面解禁

銀行等金融業界のその他動向

1. ペイオフ解禁	預金者保護規制の撤廃
2. 異業種からの参入	セブン銀行、イオン銀行、ソニー銀行など
3. 取扱商品の拡大	投資信託・保険等の販売
4. BIS規制	BIS規制強化の流れ

国内の預金・貸出金規模

全国銀行預金・貸出金等速報

(平成29年3月末)

(29.4.11)

一般社団法人全国銀行協会 パブリック・リレーション部

(単位=金額:億円、比率:%、△印は減)

1. 預金・譲渡性預金・貸出金月末残高

	全国銀行 (116行)		都市銀行 (5行)		地方銀行 (64行)		地方銀行Ⅱ (41行)		信託銀行 (4行)	
	増減率	増減率	増減率	増減率	増減率	増減率	増減率	増減率	増減率	
総預金	7,111,353		3,406,098		2,533,065		657,873		430,810	
前月比	131,306	1.9	71,997	2.2	32,627	1.3	4,644	0.7	21,808	5.3
前年同月比	305,221	4.5	201,246	6.3	59,337	2.4	15,591	2.4	29,423	7.3
実質預金	7,099,986		3,398,064		2,531,674		657,340		429,407	
前月比	129,444	1.9	71,637	2.2	32,302	1.3	4,498	0.7	20,780	5.1
前年同月比	307,371	4.5	203,827	6.4	59,530	2.4	15,867	2.5	28,527	7.1
譲渡性預金	329,627		149,342		95,850		18,943		60,409	
前月比	715	0.2	7,554	5.3	△11,630	△10.8	212	1.1	4,665	8.4
前年同月比	△6,540	△1.9	△13,513	△8.3	2,590	2.8	31	0.2	4,496	8.0
貸出金	4,809,329		1,905,572		1,925,622		508,038		400,394	
前月比	49,803	1.0	17,377	0.9	16,944	0.9	6,506	1.3	9,173	2.3
前年同月比	112,307	2.4	△2,345	△0.1	72,999	3.9	16,111	3.3	23,211	6.2
債券純発行高	1,272		-		-		-		-	
前月比	△188	△12.9	-	-	-	-	-	-	-	-
前年同月比	△1,090	△46.1	-	-	-	-	-	-	-	-

預金・貸出金規模

単位 兆円 %

	全国銀行	メガ バンクG	都市銀行	地方銀行	第二地銀	信託銀行
総預金	711	408	340	253	66	43
比率	100%	57%	48%	36%	9%	6%
総貸出	481	268	190	192	51	40
比率	100%	56%	39.5%	39.9%	10.6%	8.3%

H29年3月末時点

メガバンクG 地銀G 比較

	総資産(兆円)	純利益(億円)
三菱UFJ FG	303	9,264
みずほ FG	200	6,035
三井住友 FG	198	7,065
三井住友THD	65	1,214
りそなHD	48	1,614
コンコルディアFG	18	651
ふくおかFG	17	-543
ほくほくFG	12	296
山口FG	10	322
九州FG	9	146

メガバンク決算

平成28年3月 / 平成29年3月

上段H28.3期 下段H29.3期	三菱UFJ フィナンシャルグループ	みずほ フィナンシャルグループ	三井住友 フィナンシャルグループ
総資産 (兆円)	298.3 303.3	193.4 200.5	186.5 197.8
貸出金 (兆円)	113.7 109.2	73.7 78.3	75.0 80.2
預金 (兆円)	161.0 170.7	105.6 120.0	110.6 117.8

都市銀行の総資産ランキング

平成29年3月

順位	企業名	総資産（兆円）
1	三菱UFJフィナンシャル・グループ	303.3兆円
2	みずほフィナンシャルグループ	200.5兆円
3	三井住友フィナンシャルグループ	197.8兆円
4	三井住友トラスト・ホールディングス	65.4兆円
5	りそなホールディングス	48.4兆円

全国銀行合算損益計算書（平成28年度決算）

（単位：億円、％）

	全 国 銀 行 (116 行)		
	28 年度	前年度比増減額	増 減 率
業務粗利益	106,086	△ 6,836	△ 6.1
国内業務粗利益	84,617	△ 1,700	△ 2.0
資金利益	62,230	△ 2,059	△ 3.2
役務取引等利益	18,093	△ 656	△ 3.5
特定取引利益	878	620	240.2
その他業務利益	3,416	394	13.1
国際業務粗利益	21,469	△ 5,136	△ 19.3
資金利益	13,141	△ 660	△ 4.8
役務取引等利益	5,042	△ 203	△ 3.9
特定取引利益	2,142	△ 1,266	△ 37.1
その他業務利益	1,144	△ 3,006	△ 72.4
経費（△）	67,759	712	1.1
人件費（△）	29,830	100	0.3
物件費（△）	33,674	293	0.9
税金（△）	4,254	320	8.1
実質業務純益	38,370	△ 7,549	△ 16.4
うち国債等債券関係損益	631	△ 4,346	△ 87.3
一般貸倒引当金繰入額（△）	1,298	3,398	-
業務純益	37,027	△ 10,948	△ 22.8
臨時損益	2,439	2,503	-
個別貸倒引当金繰入額（△）	1,277	△ 2,368	△ 65.0
貸出金償却（△）	940	△ 604	△ 39.1
株式等関係損益	7,198	2,485	52.7
貸倒引当金戻入益	1,178	354	43.0
償却債権取立益	1,030	△ 5	△ 0.5
その他	△ 4,749	△ 3,303	-
経常利益	39,461	△ 8,442	△ 17.6
特別損益	△ 545	△ 520	-
税引前当期純利益	38,915	△ 8,962	△ 18.7
法人税、住民税及び事業税（△）	8,743	△ 2,783	△ 24.1
法人税等調整額（△）	777	△ 1,684	△ 68.4
当期純利益	29,394	△ 4,494	△ 13.3

メガバンク決算 平成29年3月

単位 億円

	三菱UFJ フィナンシャルグループ	みずほ フィナンシャルグループ	三井住友 フィナンシャルグループ
経常収益	59,795	32,929	51,332
資金運用収益	28,881	14,455	19,120
役務取引	15,319	7,529	11,954
経常費用	46,188	25,553	41,273
営業経費	26,635	14,672	12,757
経常利益	13,607 (22.7%)	7,375 (22.3%)	10,058 (19.6%)
税引前利益	13,032	7,841	9,793
当期純利益	9,264 (15.4%)	6,035 (18.3%)	7,065 (13.7%)
従業員数	115,275人	59,179人	77,206人
1人当たり 経常収益	51,871千円	55,643千円	66,487千円

メガバンクのビジョン

三菱UFJ 銀行	<p>Quality for You 確かなクオリティを、明日へ。世界へ。 世界に選ばれる、信頼のグローバル金融グループ</p> <ol style="list-style-type: none">1.お客さまの期待を超えるクオリティを、グループ全員の力で2.お客さま・社会を支え続ける、揺るぎない存在に3.世界に選ばれる、アジアを代表する金融グループへ
三井住友 銀行	<p>最高の信頼を通じて、日本アジアをリードしてお客様と共に成長するグローバル金融グループを目指す お客さまに、より一層価値あるサービスを提供し、お客さまと共に発展する事業の発展を通じて、株主価値の永続的な増大を図る</p>
みずほ銀行	<p>『日本、そして、アジアと世界の発展に貢献し、お客さまから最も信頼される、グローバルで開かれた総合金融グループ』</p> <ol style="list-style-type: none">1.信頼No.1の<みずほ>2.サービス提供力No.1の<みずほ>3.グループ力No.1の<みずほ>

メガバンク決算利ざや(国内) 平成29年3月

単位 億円

	三菱UFJ フィナンシャル グループ	みずほ フィナンシャル グループ	三井住友 フィナンシャル グループ
資金運用額	181.2兆円	124.2兆円	125.6兆円
利回り	1.18%	0.69%	1.52%
資金調達額	181.4兆円	126.2兆円	155.8兆円
利回り	0.22%	0.21%	0.36%
利ざや	0.96%	0.48%	1.16%

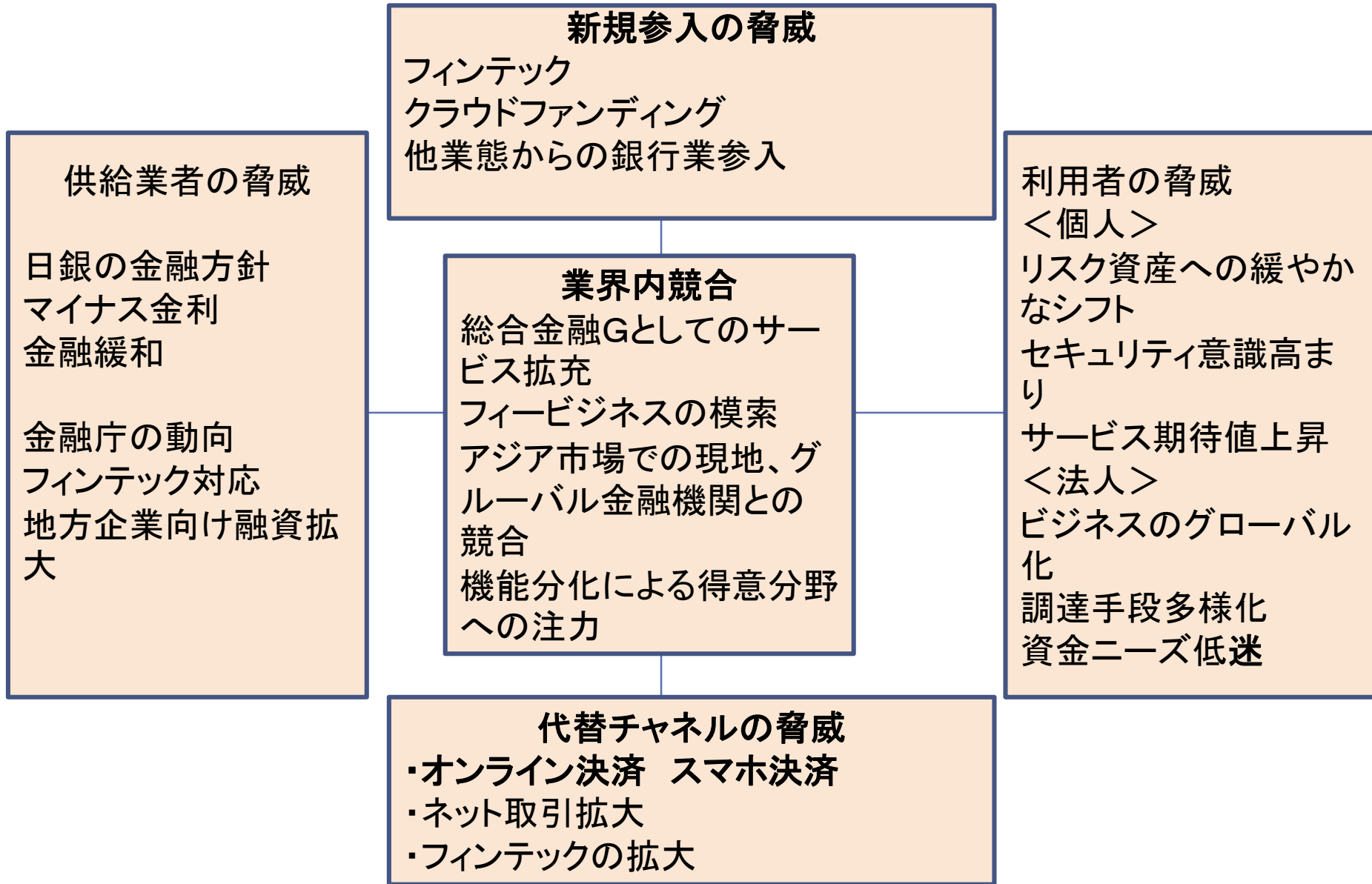
メガバンクH29年3月期決算

三菱UFJ	経常収益 経常利益 貸金 預金 総資産	2,651億円増加 1,787億円減少 4.7兆円減少 9.7兆円増加 5兆円増加	海外預貸金収益、手数料増寄与 調達費用増加
みずほ	経常収益 経常利益 貸金 預金 総資産	776億円増加 2,600億円減少 4.6兆円増加 14.4兆円増加 7.1兆円増加	海外収益等寄与 調達費用増加
三井住友	経常収益 経常利益 貸金 預金 総資産	3,611億円増加 205億円増加 5.2兆円増加 7.1兆円増加 11.2兆円増加	証券会社増益 子会社増加

PEST分析

Political 政治的環境要因	金融当局の方針転換 法令改正(会社法、金融証券取引法他) 地銀再編 BIS規制
Economic 経済的環境要因	マネーフロー及びサプライチェーングローバル化 日本銀行の金融緩和 成長国の成長鈍化 中国成長鈍化
Social 社会的環境要因	少子高齢化進展 金融資産世代間偏り 雇用の流動化 企業の海外進出 投資動向 2020年東京五輪
Technological 技術的環境要因	AIの発達 フィンテックの進展 仮想通貨 決済システムの整備 電子マネー—電子記録債券

銀行業界 5FORCES



メガバンクの動向

<3メガバンク動向>

- ◆ 欧州の政府危機等 G-S I F I s（世界29行）が海外融資残高を減らす中、海外の資金ニーズや国内より高い収益性に着目し、**欧州・アジアで海外業務を拡大。**
- ◆ 国際部門収益 **2010年15% → 2014年27%**
- ◆ グループ純利益の商業銀行のウェイト減少
2011年100% → 2014年71%
- ◆ 持株会社主導による**グループ横断的業務運営**
- ◆ 行員の**年齢構成の歪み**
- ◆ 中堅の**30代行員が不足する一方若手行員増加**
- ◆ **顧客実態把握能力、案件構築スキルの問題**

金融庁レポート 2017年

3メガバンクグループ

- 海外業務が拡大し、世界経済・市場環境の変化から受ける影響が増大
- IT技術の進展等により、従来の競争上の力の源泉が負のレガシーアセット化するような大きな環境変化に直面する中、遅れずに適切な対応をとることができる、質の高いガバナンスの構築が重要

(1) 世界経済・市場環境の変化への対応

- **ストレステストの活用**を含め、経済・市場環境の変化に対する**機動的なリスク管理**
- より**安定的な外貨調達**の実現や**外貨流動性管理の高度化**
- 低金利環境下で拡大した**ハイブリッドファイナンス**や**不動産業向け貸出**等に対する規律ある審査や期中管理
- **政策保有株式の削減等**、**株価変動リスクの適切なコントロール**に向けた迅速な対応

(2) 金融ビジネスの環境変化に対応したガバナンスの発揮

- 資本効率を重視した**業務の選択と集中**を適切に実行できるガバナンスの構築
- グループ連携ビジネスの拡大に対応するための**利益相反管理**や**優越的地位の濫用防止**等の態勢整備など、持株会社の適切な関与の下での顧客本位の業務運営の確保
- **IT技術の進化**や**イノベーションの進展**を見据えた大胆かつタイムリーな対応
- グローバルな業務展開、業務の専門化・高度化が進む中、**情報収集・分析能力強化**や**組織改革と人材確保**

総合金融サービスの事例 (三菱UFJフィナンシャルグループ)

業務分野	会社名
普通銀行	三菱東京UFJ銀行
信託銀行	三菱UFJ信託銀行
証券	三菱UFJ証券ホールディングス
	三菱UFJモルガン・スタンレー証券
	モルガン・スタンレーMUFG証券
リース	三菱UFJリース
	東銀リース
ベンチャー キャピタル	三菱UFJキャピタル
	丸の内キャピタル
ファクタリング	三菱UFJファクター
調査・コンサル ティング	三菱UFJリサーチ&コンサルティング
	三菱アセット・ブレインズ
	三菱UFJトラスト投資工学研究所
資産管理	日本マスタートラスト信託銀行
確定拠出年金	日本確定拠出年金コンサルティング
システム	三菱総研DCS
	三菱UFJインフォメーションテクノロジー
	エム・ユー・ビジネス・エンジニアリング
証券代行	日本シェアホルダーサービス
銀行代理業務	三菱UFJフィナンシャルパートナーズ

業務分野	会社名
不動産・不動産仲介	三菱UFJ不動産販売
ネット証券	カブドットコム証券
ネット銀行	じぶん銀行
外貨両替	東京クレジットサービス
消費者金融	アコム
カード・信販	三菱UFJニコス
	ジャックス
	菱信ディーシーカード
	ジャルカード
住宅ローン	三菱UFJローンビジネス
ファイナンス	日本住宅無尽
ウェルスマネジメント	三菱UFJモルガン・スタンレーPB証券
	三菱UFJ個人財務アドバイザーズ
債権管理・回収	エム・ユー・フロンティア債権回収
電子債権記録	日本電子債権機構
地方銀行	中京銀行
	大正銀行

総合金融サービスの事例 (SMFGグループ)

ホーム

会社概要

株主・投資家の皆さまへ

企業の社会的責任(CSR)

ニュースリリース

[SMFGトップ](#) > [会社概要](#) > [会社紹介](#)

会社概要



▶ [トップメッセージ](#)

▶ [会社紹介](#)

- 三井住友フィナンシャルグループ
- 三井住友銀行
- 三井住友ファイナンス&リース
- SMBC日興証券
- SMBCフレンド証券
- 三井住友カード
- セディナ
- SMBCコンシューマーファイナンス
- 日本総合研究所

▶ [経営理念](#)

▶ [経営管理体制](#)

▶ [役員一覧](#)

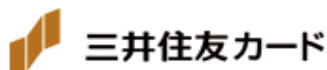
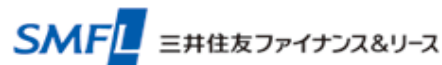
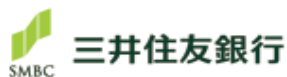
▶ [組織図](#)

▶ [SMFGの目指す姿](#)

▶ [格付情報](#)

会社紹介

[このページを音声で聴く](#)



グループ会社一覧



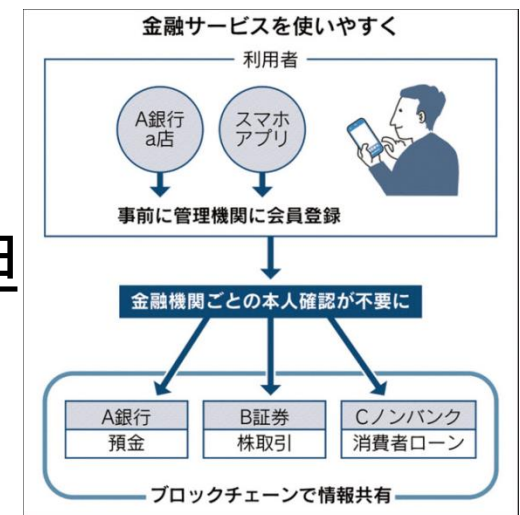
総合金融サービスの事例 (みずほFGグループ)

株式会社みずほ銀行	銀行業務
みずほ信託銀行株式会社	信託業務及び銀行業務
みずほ証券株式会社	証券業務
資産管理サービス信託銀行株式会社	信託業務及び銀行業務
みずほ信託投資顧問株式会社	投資信託委託業務及び投資顧問業務
DIAMアセットマネジメント株式会社	投資信託委託業務及び投資顧問業務
みずほ情報総研株式会社	情報処理サービス業務
みずほ総合研究所株式会社	シンクタンク・コンサルティング業務
株式会社みずほプライベートウェルスマネジメント	コンサルティング業務
株式会社みずほフィナンシャルストラテジー	コンサルティング業務
株式会社オリエントコーポレーション	信販業務
みずほ信用保証株式会社	信用保証業務
確定拠出年金サービス株式会社	確定拠出年金関連業務
みずほファクター株式会社	ファクタリング業務
みずほキャピタル株式会社	ベンチャーキャピタル業務
ユーシーカード株式会社	クレジットカード業務
新光投信株式会社	投資運用業務投資助言・代理業務
日本株主データサービス株式会社	事務代行業務
みずほ信不動産販売株式会社	不動産仲介業務
日本ペンション・オペレーション・サービス株式会社	年金制度管理及び事務執行
みずほ第一フィナンシャルテクノロジー株式会社	金融技術の調査・研究・開発業務

銀行口座即座開設3メガ銀情報共有

- 金融機関が顧客情報を共有し、店頭やスマートフォン(スマホ)アプリを使った金融サービスを客に即時に提供できるようにする。仮想通貨で使う「ブロックチェーン」と呼ぶ技術を生かし、利用者が一度本人確認を済ませておけば、別の銀行や証券会社との新たな取引を始めやすくなる。金融庁が新しい金融インフラとして実証実験の場を設け、まず3メガバンクが先行導入する計画だ。
- 金融庁と各金融機関は金融とIT(情報技術)を融合したフィンテックの一環として、新サービスの共同開発に取り組む。利用者の利便性を高め、各社の事務負担を軽くする狙いがある。

日本経済新聞 2017.9.22

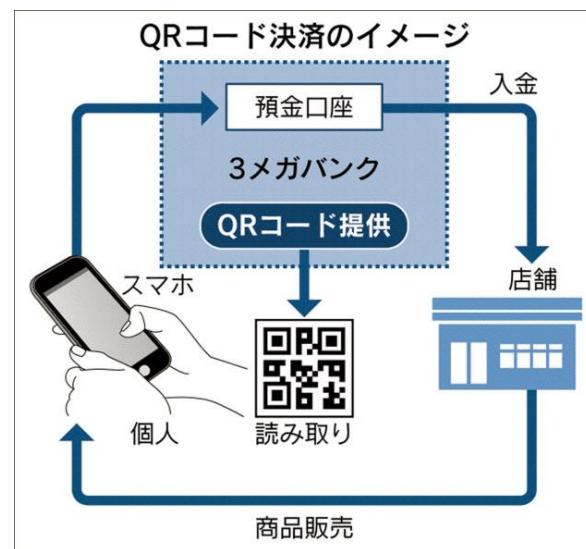


スマホ決済3メガ銀連携QRコード規格統一

・三菱UFJフィナンシャル・グループ(FG)、みずほFG、三井住友FGはスマートフォン(スマホ)決済で連携する。

支払時に使う「QRコード」の規格を統一し、2019年度の実用化を目指す。

現金をモノやサービスの売り買いに使わない
キャッシュレス化が加速し、銀行業務の
効率化につながる見込み。



フィンテックに対する金融庁取組

「オープンAPI」について

オープンAPIに向けた動き

- オープン・イノベーションの観点からは、FinTech企業等が、銀行等のシステムを共通基盤(プラットフォーム)として活用し、その上で多様なサービスを開発・提供できるようにしていくことが重要との指摘。



- 海外では、こうした観点から、銀行等のシステムの接続口(API: Application Programming Interface)を公開する取組み(オープンAPI)が進められている。

我が国での対応

- 我が国でも、情報セキュリティの確保の観点等も踏まえつつ、検討を進めるため、当庁と連携の下、全銀協において、FinTech企業等を含む幅広いメンバーが参加した検討会を設置(2016年10月)。

AIで消える銀行員の仕事

預金・振込などの 窓口業務	すでにATMでほぼ対応済み 人手が必要な納税業務もバーチャル銀行員対応するようになる
融資・外為業務	融資先企業の分析や格付けは機会が自動的に判断し、金利などの条件も提示する 外国為替は書類のチェックや両替が機械で出来るようになる
証券・投資信託 販売業務	株式売買の注文を自動化するアルゴリズム取引が主流になる AIによる投資対象の選別や投資期間の設定も進む
信託業務	不動産や証券における事務管理部門や運用部門に加え、遺言信託や相続対策などアドバイス業務のAIに置き換わる

日本銀行 金融政策の内容(2016年9月～)

<p>量的・質的金融 緩和</p>	<p>2%の「物価安定の目標」の実現するため「長短金利操作付き量的・質的金融緩和」の導入を決定した。</p>
<p>金融市場調節方針</p>	<p>短期金利 日本銀行当座預金のうち政策金利残高にマイナス0.1%の金利(金利を支払うこと)を適用する。 長期金利 10年物国債金利が概ねゼロ%程度で推移するように長期国債の買い入れを行う。現状の年間約80兆円に相当するペースで増加するよう金融市場調節を行っている。</p>
<p>イールドカーブコントロール</p>	<p>実質金利低下の効果を長短金利の操作により追及を行い、長短金利操作を円滑に行うための新しいオペレーション手段を導入した。</p>

ご参考 金融政策の内容

政策金利操作	<p><u>短期金融市場の金利を操作することによって市中の金利や資金量を調整する政策</u>です。</p> <p>景気が過熱した場合には、政策金利を高く設定し、金融引き締めを行います。不景気には、低く設定し金融緩和をはかります。</p>
預金準備率操作	<p>預金準備率とは民間銀行が日銀に預けることを義務付けられている預金残高割合です。<u>この預金残高割合を操作することで、市中資金の量を調整する政策</u>です。</p>
公開市場操作	<p><u>日銀が金融市場で債券や手形を売買することで、市中の金利や資金量を調整する政策</u>です。売りオペレーションと買いオペレーションがあります。</p>

結論



3メガバンクは持株会社主導による
グループ横断的業務運営実施中

マイナス金利を受けた利鞘縮小から
国内より海外業務で増益示現

フィンテック対応では「協調戦略」も実施
AI進展による業態変換も予想される

おわりに

最後まで

ご清聴ありがとうございました。