

第20回世界CEO意識調査／銀行・証券業界における主な調査結果

混乱が高まるなかで自信が揺らいでいる^{p4}／大規模な変化は顧客情報の重要性を高める^{p6}／従業員に対する教育は十分か？^{p8}／成長を続けるために必要なこと^{p10}／デジタル化時代における企業の信頼のあり方^{p12}／結論：適者生存(Survival of the fittest)^{p14}

ハードルを一段と高く



PwCの第20回世界CEO意識調査では銀行業界から世界60カ国、206人のCEOに参加いただきました。

銀行業界のCEOの**84%**は、テクノロジーが今後5年間で銀行業界の勢力図を完全に変わってしまうか、少なくとも競争条件を大きく変えると考えています。

新しい競争の時代がいかに破壊的であるかはCEOの回答に明確に表れています。75%のCEOはテクノロジーの変化するスピードを脅威と認識しており、69%のCEOはテクノロジーによって消費者行動の変化が同時に起こると考えています。一方でテクノロジーを活用することでイノベーションを生み出す能力が高まると同時に顧客との関係が強まりコスト削減にも繋がると考えています。

序文

銀行および証券業界(以下銀行、あるいは銀行業界)は新しい競争の時代を迎えています。イノベーションや顧客満足度のハードルが上がり続ける一方で、これまで以上に費用をより多くより早く削減することが求められるなか、成功への鍵を模索しています。

「オートメーションと新しいテクノロジーによって当行の職員は事務手続きに忙殺されることなく貴重な時間を顧客のために振り向けられるようになる。さらにビッグデータを活用すれば顧客ごとにカスタマイズされた商品・サービスを提供できるようになる」

Wolfgang Kirsch氏
CEO, DZ Bank AG

銀行業界が直面する問題の特徴は、新しい競争のルールが業界の外で決められようとしていることです。今の顧客はテクノロジー企業やオンライン小売業で経験した簡単で直観的なサービスを銀行にも求めています。それに加えてコストがかからず小回りの利くフィンテック企業からのプレッシャーもあります。フィンテック企業は先進的な手法を用いて顧客との接点を広げる一方、既に成熟した金融サービスについて価格と費用の両面においてさらなる引き下げに成功しています。今の混沌とした市場では、漸進的なイノベーションや小手先の費用削減程度ではもはや利益を維持することが不可能になっています。

他方、今の状況は大きなチャンスでもあります。例えば、データ分析や人工知能はトレーディング業務の速度・正確性・規模を根本から変えています。また、最近までは富裕層にしか提供できなかった金融商品やサービスを一般消費者向けに開発して販売することも可能になっています。さらに自動化・ロボティクス・ブロックチェーンの進化によって定型業務を安価かつ正確に行えるようになれば、生産性と効率性が向上して、定型業務から解放された従業員をより価値の高い業務に配置転換することができます。

競争環境の激変に対応して銀行が変革を成し遂げるためには、単にシステム投資を拡大するだけでは不十分なことが今回のCEO意識調査で明らかになりました。銀行業界は今、テクノロジーの開発力だけでなく、創造性・問題解決力・感情的な豊かさといった、機械に置き換えることができない新しい能力を持った人材を求めています。また最先端のイノベーションを取り入れて差別化したサービスを提供するためにフィンテック企業との連携を強化しています。さらには人間と人口知能が働ける環境作りにも取り組んでいます。

しかしながら、時代の先端を突き進んでいる銀行でさえも思い切った事業再構築をしなければ目標とするリターンを達成することができません。確かに、十分な収益が上げられず資本コストやコンプライアンス費用ばかりが拡大する今の状況において、数パーセント程度の費用削減効果では意味がありません。多くの銀行でコストを少なくとも15%~20%引き下げる必要があります¹、もし長期的に競争力を維持して投資を呼び込むのであれば30%~40%程度の削減を目指さなければなりません。これまで以上の費用削減を実現すると同時にイノベーションの削減を推進して顧客対応力を高めて「成長パターンにはまる」ためには全く新しいアプローチが必要です。

銀行業界は、利ざやが縮小して業界の境界がなくなりつつあり、他業種からの競争にさらされています。体力がなく反応の鈍い銀行は今にも起こるであろう変革の嵐を生き残ることができないでしょう。一方で、新しい可能性を追求する銀行は、自社の持つデータ・インフラストラクチャー・顧客基盤を活用して、イノベーションの促進と競争力を強化するためのプラットフォームを作り上げて浮上していくものと思われます。



Kevin Burrowes
グローバル銀行・証券リーダー
PwC英国

¹ PwCの分析では、欧州と米国におけるグローバルなシステム上重要な銀行(G-SIBs)の大半が株主資本利益率(RoE)で資本コスト(CoE)をカバーできていません。CoEを上回るRoEを実現するためにはG-SIBsのうち15行は15%以上、11行は20%以上のコスト削減が必要です

混乱が高まるなかで 自信が揺らいでいる

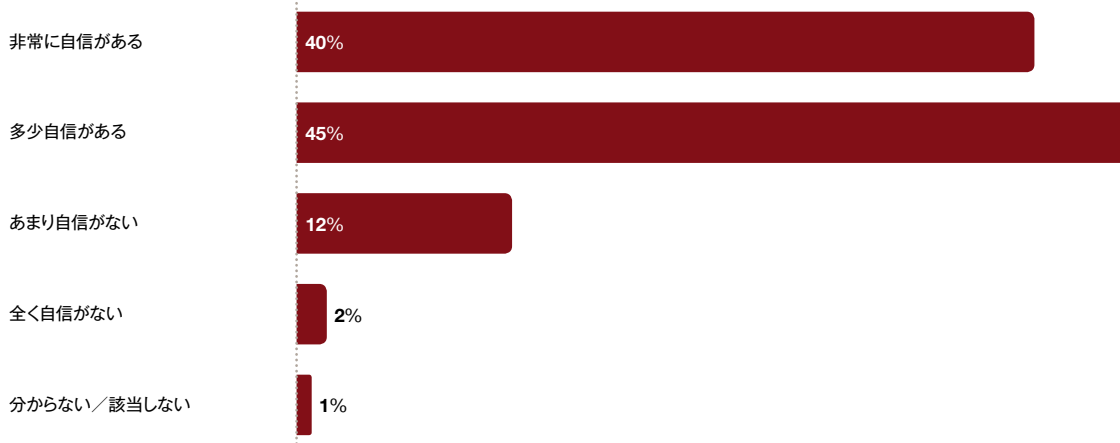


今回の調査では銀行のCEOが思いのほか将来について楽観的なことに力づけられる。CEOの40%が今後12カ月の企業収益の成長見通しについて「非常に自信がある」と回答しており、昨年調査の31%から大きく上昇した(図1参照)。また銀行のCEOの約半数(48%)は今後3年間の収益見通しについても「非常に自信がある」と回答している。

米国で金利上昇が続く見通しであることや他の先進国でもゼロ金利が解消して利ざやの改善が見込まれることが楽観論の背景にある。さらに追加的な財政支出の拡大によって貸出が増えてM&Aや市場取引も活発になるとの期待もある。

図1：成長に対する見通し

Q：今後12カ月の企業収益の成長見通しについて、どの程度自信をお持ちですか？



出典：PwC第20回世界CEO意識調査に参加した銀行のCEO

一方で、銀行のCEOはこれから直面する困難についても十分認識している。80%以上のCEOは不透明な経済見通しが経営上の脅威になると考えている(図2参照)。脅威として挙げられた項目のなかには地政学的な不確実性も含まれる。80%のCEOが地政学的な不確実性を脅威と認識しているが、これは他の業種との比較でも高い水準である。不確実性は企業の投資を抑制して市場取引の減少や資金需要の低迷に繋がる。世界的な政治情勢の変化によって重要な市場へのアクセスが影響を受ける銀行も出てくるだろう。

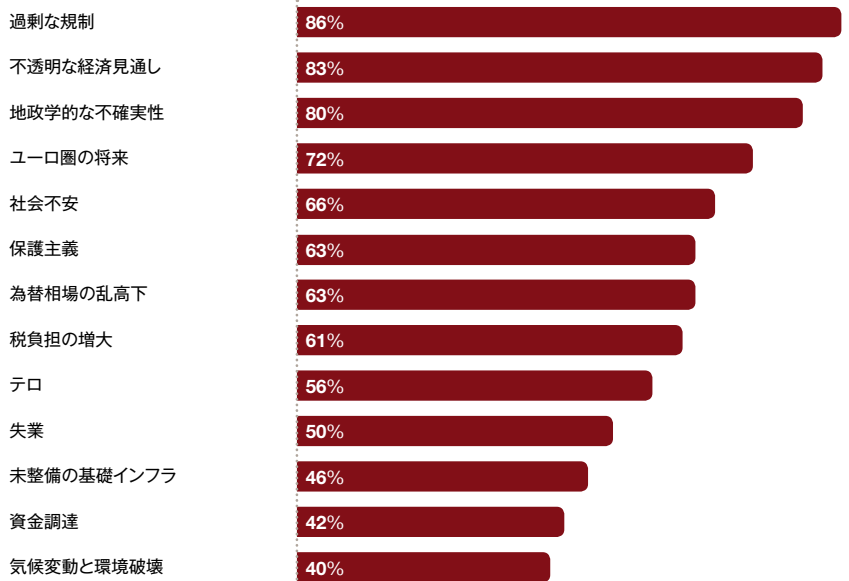
脅威がもたらす影響の大きさや変化の幅は拡大している。「過剰な規制」「テクノロジーの変化のスピード」「消費行動の変化」「新規参入企業」の4項目に対する回答の合計で業界比較を行ったところ、銀行業界はこれらの脅威による影響が大きいトップ3に入る(図3参照)。

ゲームのルールは大きく変わってしまった。銀行業界はどのようにしたら競争に勝てるのだろうか。

図2：成長の脅威になる経済・政策・社会・環境的要因

Q：企業の成長見通しに対する以下の経済、政策、社会、環境上の潜在的な脅威について、どの程度懸念していますか？

「多少懸念している」「非常に懸念している」と回答した銀行のCEOの割合(%)

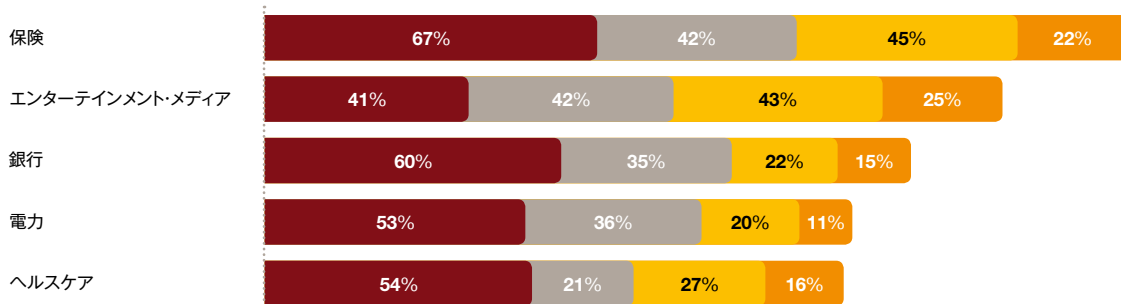


出典：PwC第20回世界CEO意識調査に参加した銀行のCEO

図3：脅威に対する懸念が高い業種トップ5

Q：企業の成長見通しに対する以下の潜在的な脅威について、どの程度懸念していますか？

「非常に懸念している」と回答したCEOの割合(%) (公共部門を除き50以上の回答が得られた業種)



出典：PwC第20回世界CEO意識調査

■ 過剰な規制 ■ テクノロジーの変化のスピード
■ 消費行動の変化 ■ 新規参入企業

大規模な変化は 顧客情報の重要性を高める



モバイルバンキングからロボアドバイザー、アルゴリズムトレーディングに至るまで銀行業界はテクノロジー革命にさらされている。消費者行動の変化は過去にエンターテインメント業界やメディア業界が受けた衝撃と同程度に大きな影響を銀行業界に与えるであろう。銀行のCEOの29%が過去5年間にテクノロジーは「完全に業界を作り変えた」と考えており、45%は「大きな影響を与えた」と考えている。今後5年間の見通しについてはこの割合がさらに増えてCEOの45%が「完全に業界を作り変える」、42%が「大きな影響を与える」と回答している。

銀行が顧客との距離を縮めて業務の効率を高める上でテクノロジーは非常に大きな可能性をもたらす。また消費者もここ数年の生活様式の変化を通じて金融サービスにおけるイノベーションを受け入れやすくなっている。消費者は中身が変わらず表向きだけ新しく見せているサービスや使い勝手が悪くなった低料金のデジタルな販売チャネルなどは全く望んでいない。もしそんなサービスを提供したら消費者はすぐにでも他で良いサービスを安く手に入れるだろう。

新しいフィンテック企業によって業界の再編は加速している。フィンテック企業は消費者の金融サービスに対する期待を高める一方、銀行の陳腐化した旧式のITシステムでは追従できないほどの低廉なコストを実現してコストの基準を塗り替えている。PwCが2016年に実施したフィンテックの影響度調査では95%の銀行が、少なくとも業務の一部においてフィンテック企業との競争でリスクを感じていると回答した²(調査の続編は今後発表される予定)。EUでは、EU決済サービス指令が改正されて(PSD2)参入障壁が低下する。銀行は第三者の決済サービス業者に対して顧客

情報や決済インフラへのアクセスを高めることが義務付けられるため、これらの業者は消費者と関係を構築するのがますます容易になる。PSD2は欧州全域にオープンバンキングが展開されるきっかけになる。

新しいビジネスチャンスを捕捉するために、銀行のCEOはデジタルおよびテクノロジーに関連する領域を最も強化したい戦略分野と位置付けている。しかし今のところ順調には進んではいない。例えば、人工知能が既にトレーディング部門における仕事の進め方に影響を与え、個人取引のあり方を根本的に変えようとしているにも関わらず、人工知能の台頭が将来必要となるスキルにどのような影響を与えるか分析している銀行のCEOは40%にとどまる。また、このような分析を非常に重要な課題と認識しているCEOに至ってはわずか6%である。さらに、スタートアップ企業が生み出すイノベーションが銀行に多くの価値をもたらす可能性があるにも関わらず、今後12カ月にそれらの企業との協働を考えている銀行のCEOは31%しかいない。銀行との競争が激化しているテクノロジー企業、そして同じようにテクノロジーによって大きな影響を受けている保険、エンターテインメント、メディア業界と比べた場合、銀行業界はテクノロジーへの備えや開発の面で立ち遅れていることが今回の調査で明らかになった。多くの銀行ではまだテクノロジーのもたらす混乱をビジネスチャンスとしてではなく脅威ととらえているためである。実際、銀行のCEOの4分の3がテクノロジーの変化のスピードを脅威と感じており、さらに35%は「非常に懸念している」と回答している。銀行以上にテクノロジーを脅威と感じている業界は他では保険だけである。

² "PwC Global FinTech Report 2016: Blurred lines: How FinTech is shaping Financial Service" (pwc.com/fintechreport)

³ "Financial Services Technology 2020 and beyond: Embracing disruption", 2016年 PwC (www.pwc.com/fstech2020)



銀行が業界の内外からの競争に対抗する上で銀行が保有する「顧客情報」を十分に活用できているかどうかは将来の売上や収益性³を予測する上で重要な判断材料の一つになる。今の世の中では、たとえある企業が圧倒的な市場シェアを持っていたとしても、消費者との距離を縮めて一人一人のニーズに見合った商品やサービスを提供しなければ競争には勝てない。

銀行が保有する顧客情報は他者から見れば宝の山である。しかし多くの銀行はごく一部の情報しか活用できていない。そのために顧客情報の集積や分析が得意な企業から見れば、容易に攻めやすい業界である。顧客情報を活用したイノベーションや生産性向上に力を入れている銀行は、ターゲットとする顧客層の絞り込みの精度を上げて、顧客一人一人の嗜好に合わせた提案をするために、予知モデル、機械学習といった先進的な分析機能の開発に力を入れている。また顧客ごとにニーズを把握してクロスセルを推進するために、個々の商品や販売チャネル単位ではなく、ユーザーである個人を軸として情報を組み立てている。

フィンテック企業を伝統的なビジネスへの脅威と見なすのは誤っている。フィンテック企業との協働は銀行にとっても顧客情報基盤を強化して新しいビジネスモデルを創り出す機会をもたらしてくれるものである。フィンテック企業と連携する度量を持ち、あらゆるトレンドや可能性から目を離さないことがパートナーシップを成功に導く鍵となる。このような認識も持つことができれば銀行として、今起きている変化をどのようにしてチャンスに結び付けるのか、それを実現する上で必要な人材とイノベーションを起こす企業との繋がりを確保するには何をすればよいかのかが明らかになるであろう。

「データ分析の分野には多くの可能性がある。私たちは既に手元に保有している顧客のデータに加えて、今は手元にないが何らかの方法でアクセスできるデータの存在についても認識している。これらのデータの分析を工夫すれば顧客により多くの価値を提供できる」

Alexey Marey氏
Member of the Board of Directors and CEO,
Alfa-Bank

従業員に対する教育は十分か？



構造改革が進むにつれて、銀行では「人員を減らすべきか？」という問いだけでなく「残る人員のうちどの程度を再教育すればよいのか？」ということも課題になってくる。話が複雑になるのは「従業員」に人間だけでなく機械のことも考える必要があるかもしれないからだ。

データ分析者、ロボティクスエンジニアなどのテクノロジー専門家への需要は確実に増えているが、人材の確保と同程度に重要なのは経営者の理解である。極めて高度なテクノロジーがもたらす可能性の大きさを十分に理解して、潜在的なビジネスチャンスを確認にとらえる必要があるからだ。では果たして経営者はテクノロジーに十分精通しているのだろうか。銀行のCEOの多く(58%)は十分なデジタルスキルを有していると

回答しているが、非常に高度なスキルを有していると回答したCEOは12%にとどまる。

業務プロセスの自動化がさらに進む一方で、機械では置き換えられないスキルの価値はむしろ高まっている。銀行のCEOは伝統的に求められるスキルである問題解決能力・リスク管理と同程度に適応性・協調性を重視している(図4参照)。逆に創造性・デジタルスキルおよび心の知能指数についての重要度は相対的に低い調査結果となった。昨今の金融サービス業ではイノベーションや顧客中心の発想が重視されていることを勘案するとこのような調査結果は意外である。

「デジタルスキルは今後ますます必要とされるであろう。適応性があり変化に俊敏に順応できることも重要だ。これからの時代は一つの仕事だけ覚えてそれを生涯続けるのではない。常に変化に適合していかなければならない」

Anthony Healy氏
CEO, Bank of New Zealand

図4：需要の高い技能

Q：テクノロジーのビジネス技能の他に、以下のスキルは企業にとってどの程度重要だとお考えですか。

「非常に重要」と回答した銀行のCEOの割合(%)

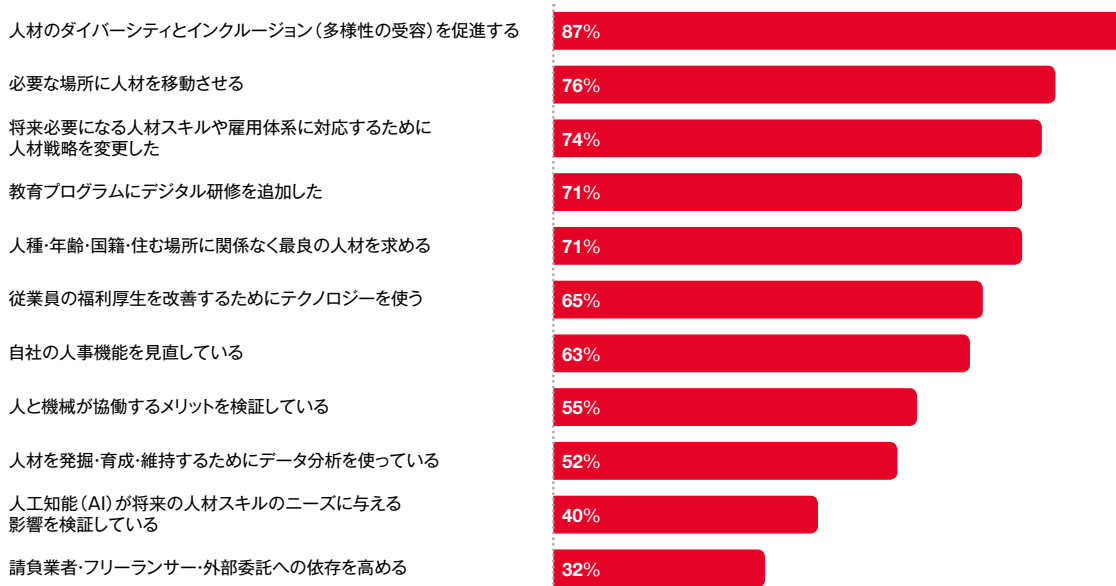


出典：PwC第20回世界CEO意識調査に参加した銀行のCEO

図5：人材戦略を再考する

Q：貴社の人材採用に関し、以下の項目についてどの程度同意しますか？

「同意する」「強く同意する」と回答した銀行のCEOの割合 (%)



出典：PwC第20回世界CEO意識調査に参加した銀行のCEO

今やあらゆる業種で優秀な人材の取り合いが始まっている。銀行業の人気はそれほど高いわけでもなく、高給を払えるほど銀行業のリターンは高くない。もはや銀行は採用において優秀な人材が最初に応募する業種ではない。

では経営者はどのように対応しているのだろうか。銀行のCEOの4分の3(74%)は、これから必要とされるスキルの確保や将来の雇用体系を展望して人材戦略を変更したと回答している(図5参照)。しかし大規模な戦略変更を行ったと回答したCEOは全体の約4分の1(26%)にとどまる⁴。時代の要請に応えられる人材戦略に転換できなければ、必要な人材が確保できず、俊敏で先見性のある競合相手にますます引き離されることになる。さらに、必要な人材を発掘し教育して雇用を継続させるために、データ分析ツールを活用していると回答した銀行は半数程度にとどまる(52%)。相当程度ツールを活用していると回答

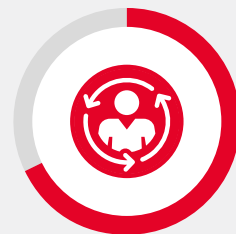
した銀行に至ってはわずか10%である。データ分析を使えば、必要となる人材のスペックが今後どのように変化していくのか分析が可能になり、人材を確保する上でも能動的な対応策が取れるメリットがあるにもかかわらず、CEOの関心は低い。

銀行のCEOにとってダイバーシティとインクルージョンの重要性は高まっている。CEOはイノベーションを推進するために新鮮な発想と豊富な経験を求めて幅広い人材を採用しなければならない。80%以上のCEOはダイバーシティとインクルージョンに真剣に取り組んでいる。しかし女性やその他のグループの出身者が経営陣に占める割合はまだ低水準にとどまっている。昇格する上での障害はまだ多く、方針や規則を定めるだけでは結果は伴わない。働き方の改革に始まり、どのように目標管理を行い、個人の成果や将来性をどのように評価するかに至るまで、人事に関する考え方を大きく変えなければならない。

銀行のCEOの

68%

が適切な人材の不足が成長への足かせになると回答している



⁴ PwCでは2016年10月に刊行した“The power to perform: Human capital 2020 and beyond”(www.pwc.com/hc2020)のなかで適切な労働力を確保するために優先すべき課題について分析を行っている

成長を続けるために必要なこと



「銀行が業務プロセスを最適化するのに時間をかけすぎたかもしれないが特に理由があるわけではない。私たちは最初のステップとして最適化を行い、その次のステップとして自動化を行う」

Helene von Roeder氏
CEO Germany, Austria
and CEE, Credit Suisse

「顧客をより安価な販売チャネルに誘導する目的のためだけにテクノロジーを使うのであれば、結果的に顧客は遠のくであろう。テクノロジーによって消費者の生活がいかに楽になるかをうまくアピールして、あらゆる販売チャネルで物理的なデリバリーと技術的なデリバリーを顧客のニーズに見事にマッチさせて差別化を図っている企業がある。そういう企業が長期的には勝者になると考える」

Craig Donaldson氏
CEO, Metro Bank PLC

大半の銀行ではこれからも大幅なコスト削減を進める必要がある。ただ、それによって得られる成果はゲームに残るための権利を手元に持つ程度のものでしかない。長期的な繁栄と成長にはほど遠い。持続的な成長のためには、差別化された商品やサービスと、それを支えるイノベーション、顧客との良好な関係がこれまで以上に求められている。どれをとっても戦略的な投資を行う必要があり、変革を続けなければ成長できないということである。大切なことは、戦略もなしにやみくもにコスト削減をするのではなく、成長させるべき事業(投資という「良いコスト」)と業績が低迷している事業や生産性の低い業務オペレーション(再構築や撤退する「悪いコスト」)を区別して適切な投資を行っていくことである。

成長を維持しつつコストを抑制する上で、これからは技術が一段と重要な役割を果たすことになる。具体的には、従来の複雑なITシステムの簡素化、ロボティックスの活用、SaaSをベースにした統合ソフトウェアの採用などを進めていく必要がある。分散型元帳(ブロックチェーン)によって、複数の当事者間が取引の内容や情報のやりとりをまとめて共有できるようになれば、さまざまな情報の収集や取引記録の検証のために銀行がかけている莫大な費用を削減できる。PwCの分析では、これらの業務のためにかけている時間の5割以上は先進的なロボティックスやAIによって置き換えられる。それも今すぐ、もしくは想定以上に早い時期に⁵。

5 "Financial Services Technology 2020 and beyond: Embracing disruption", 2016 PwC
www.pwc.com/fstech2020

どの機能を社内に残して、どの機能を同じ作業をより効率的に行う外部業者に委託するかを見極めることが経営戦略上の重要な判断になる。例えば、アプリケーションの開発について、提携している専門業者の方が良いものをより安く作成できるのであれば、それをわざわざ社内で行う必要があるのだろうか。決済プロセスのように差別化が困難なインフラ機能は、大規模でコスト競争力のあるサービス提供者に外部委託できるのではないか。自前主義へのこだわりを捨てて、スタートアップ企業、他業種、場合によっては競合先と手を組むという発想の転換が必要である。

「銀行業務のパラダイムが変化している。大規模で高価な官僚的ビジネスが死に絶えて、俊敏で能力があり得意分野に特化したビジネスが生き残る」

John Patrick Hourrican氏
CEO, Bank of Cyprus

社内のリスク管理、コンプライアンス部署に関連する費用が増え続けているが、利益拡大へのプレッシャーがあるなかで今後もこれらの費用の拡大が青天井で認められるわけではない。いわゆる「第二のディフェンスライン」には、無駄を省き効率的なオペレーションを行うだけでなくパフォーマンスの改善にも貢献することが求められている。これには顧客満足度の改善によって社会的な信頼を得ることも含まれる。また、第二のディフェンスラインにはフロントラインに対して、新たなビジネスチャンスを獲得できるような適切な示唆を提供することも求められる。



デジタル化時代における 企業の信頼のあり方



デジタル化の進展と並行してサイバー攻撃によるリスクも高まっている。銀行のCEOの82%は、サイバーリスクが成長を続ける上での脅威になると回答している。図6が示すように、4分の3以上のCEOはデジタル化した世界において企業の信頼維持が困難になっていると感じる一方で、データについて十分な安全性を確保して、適切に利用すれば差別化できることも認識している。

多くの人々がグローバル化に不安を感じている現状において、企業の信頼維持が困難になると考えるCEOは増えている。銀行のCEOの過半数(59%)はグローバル化によって資本・人材・モノ・情報が制約なく移動できるようになったと感じているが、グローバル化が貧富の格差縮小に貢

献したと考えるCEOはわずか11%にとどまる。一方でグローバル化が不平等の是正には全く役立っていないと回答したCEOは46%にも達する。グローバル化のなかで不平等や置き去りにされる人々への注目が高まれば、不満の矛先が銀行に向かう可能性は十分にある。逆にこのような大衆心理の変化は、銀行にとって存在目的を見直して社会のためにどのような価値を生み出せばよいか再検討するきっかけになり得る。この機会を最大限活用するためには、誠実に振る舞い、効果的なリスク管理を実行し、顧客に対して公平な取り扱いを保証することが、これからの銀行業務を成功させる上で不可欠であると認識しなければならない。

「企業がどのような価値観や方針でビジネスモデルを対外的に説明していくかが、かつてないほど重要になっている。人々は、自分は何を買っているのか、その製品やサービスはどこから来たものなのか、ということに強い関心を持ち始めている。自分の価値観に合致するブランドや製品・サービスを選択する傾向が強まっている」

Sergio Rial氏
CEO, Santander Bank
Brazil

図6：データと信頼

Q：デジタル化がさらに進む世界において、以下の項目にどの程度同意しますか？

「そう思う」「強くそう思う」と回答した割合(%)

企業の価値・文化・行動に反映される確固たる企業目的を持つことがますます重要になる	93%
多くの広範なステークホルダーの期待に応えるような企業経営がますます重要になる	86%
企業による個人情報の管理方法が差別化要因となる	76%
企業にとって信頼を獲得し維持することが難しくなる	76%

出典：PwC第20回世界CEO意識調査に参加した銀行のCEO



銀行のCEOの

66%

が信頼の欠如が成長する上での脅威になると回答している



結論：適者生存 (Survival of the fittest)



銀行は極めて困難な立場にある。政治の混乱や先行きの不透明感が懸念材料であることに加えて、技術革新のスピードがますます加速し、消費者からの要求は一層厳しくなっている。フィンテック企業が金融サービスの主役になりつつあり、既存の銀行サービスと真っ向から競合している。

しかし一方で、銀行には勤勉で分析力・課題解決力に優れた優秀な人材がいる。そもそも銀行業界自体、これまでイノベーションを起こしてそれを取り入れてきた歴史がある。優秀な人材を育成して登用すれば、競合相手の一歩先を行くことができるはずである。金融サービス業は今、かつてないほどの可能性を秘めている。

時代の先端をいくフロントランナーたちは、単に既存のビジネスに少し手を加える程度では満足していない。テクノロジーやデータの活用から生み出される新しいビジネスチャンスを実際にとらえている。彼らは、顧客サービスの品質や顧客満足度の基準をテクノロジー業界やオンライン小売業のような他の業種と同じレベルに引き上げる必要があることを理解している。彼らはまた、コスト削減はそれだけで終わるものではなく、コスト削減を通じて捻出した人材を、市場の予測、イノベーションの促進、顧客を楽しませるサービスの提供といった前向きな仕事に振り向ければさらに成長できることも認識している。

「今の銀行業界はマイナス金利、過剰な規制、銀行システム自体の近代化の必要性など課題が山積している。ダーウィンの進化論になぞらえるなら、これからは「適者生存 (Survival of the fittest)」の時代とも表現できよう」

Wolfgang Kirsch氏
CEO, DZ Bank AG

お問い合わせ先

PwCあらた有限責任監査法人

〒100-0004 東京都千代田区大手町1-1-1
大手町パークビルディング
03-6212-6800(代表)

伊藤 嘉昭

パートナー
PwC Japan 銀行・証券リーダー
金融戦略推進部長
yoshiteru.ito@pwc.com

近江 恵吾

パートナー (戦略担当)
金融戦略推進部
keigo.omi@pwc.com

植田 隆彦

シニアマネージャー
金融戦略推進部
takahiko.ueda@pwc.com

www.pwc.com/jp

PwC Japanグループは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社（PwCあらた有限責任監査法人、PwC京都監査法人、PwCコンサルティング合同会社、PwCアドバイザー合同会社、PwC税理士法人、PwC弁護士法人を含む）の総称です。各法人は独立して事業を行い、相互に連携をとりながら、監査およびアシュアランス、コンサルティング、ディールアドバイザー、税務、法務のサービスをクライアントに提供しています。

PwCは、社会における信頼を築き、重要な課題を解決することをPurpose（存在意義）としています。私たちは、世界157カ国に及ぶグローバルネットワークに223,000人以上のスタッフを有し、高品質な監査、税務、アドバイザーサービスを提供しています。詳細はwww.pwc.com をご覧ください。

本報告書は、PwCメンバーファームが2017年2月に発行した「20th CEO Survey / Key findings in the banking and capital markets industry / February 2017 - Setting the bar higher」を翻訳したものです。翻訳には正確を期しておりますが、英語版と解釈の相違がある場合は、英語版に依拠してください。

電子版はこちらからダウンロードできます。 www.pwc.com/jp/ja/japan-knowledge/thoughtleadership.html

オリジナル（英語版）はこちらからダウンロードできます。 www.pwc.com/gx/en/ceo-agenda/ceosurvey/2017/gx/industries/banking-and-capital-markets.html

日本語版発刊年月： 2017年9月 管理番号： I201702-5

©2017 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC Network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details. This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.