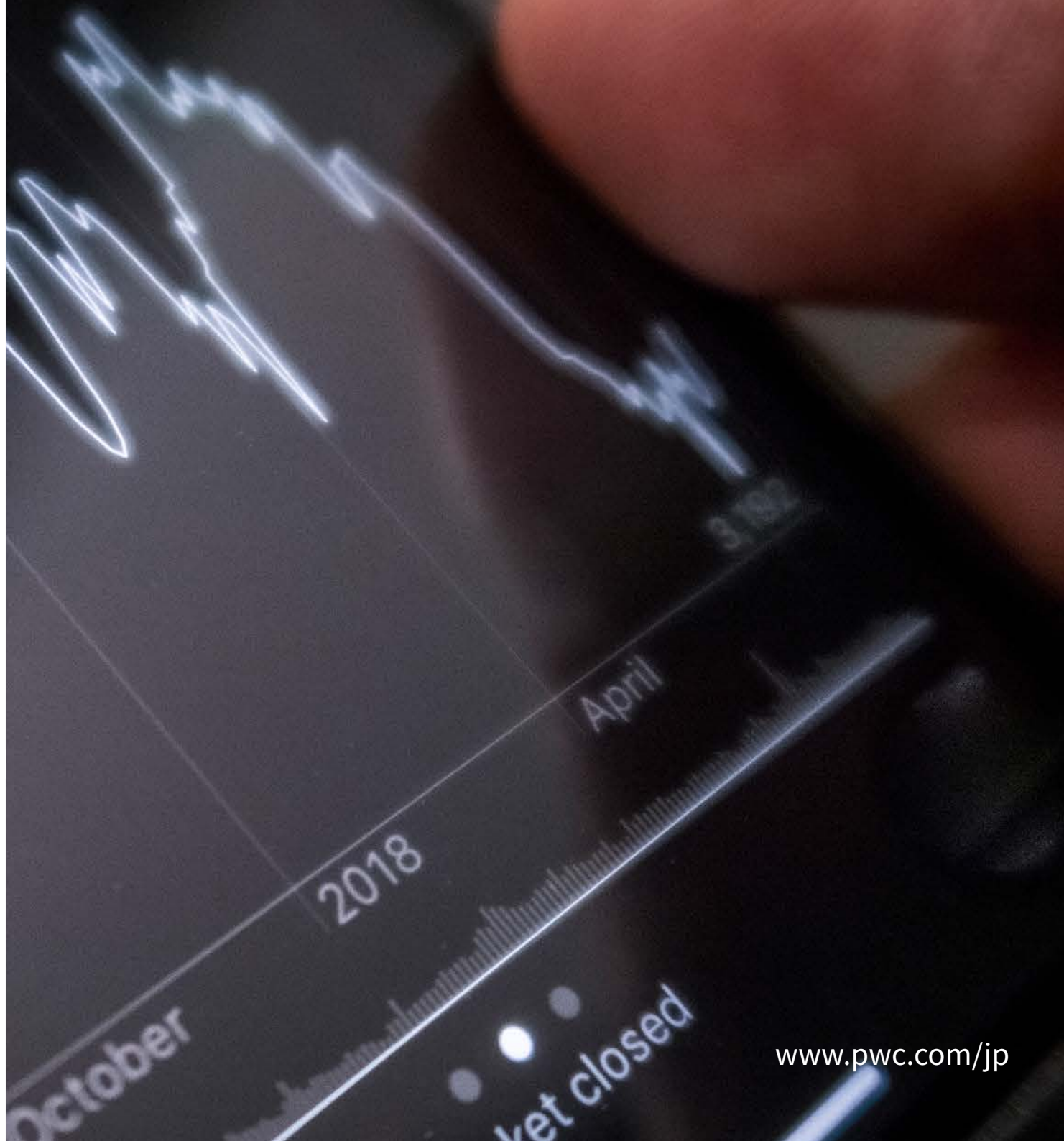


世界CEO意識調査 銀行・証券業界版

テクノロジーを活用したトランスフォーメーション
成功の鍵は人材

第22回世界CEO意識調査より銀行・証券業界の回答結果



www.pwc.com/jp

日本語翻訳版発刊にあたり

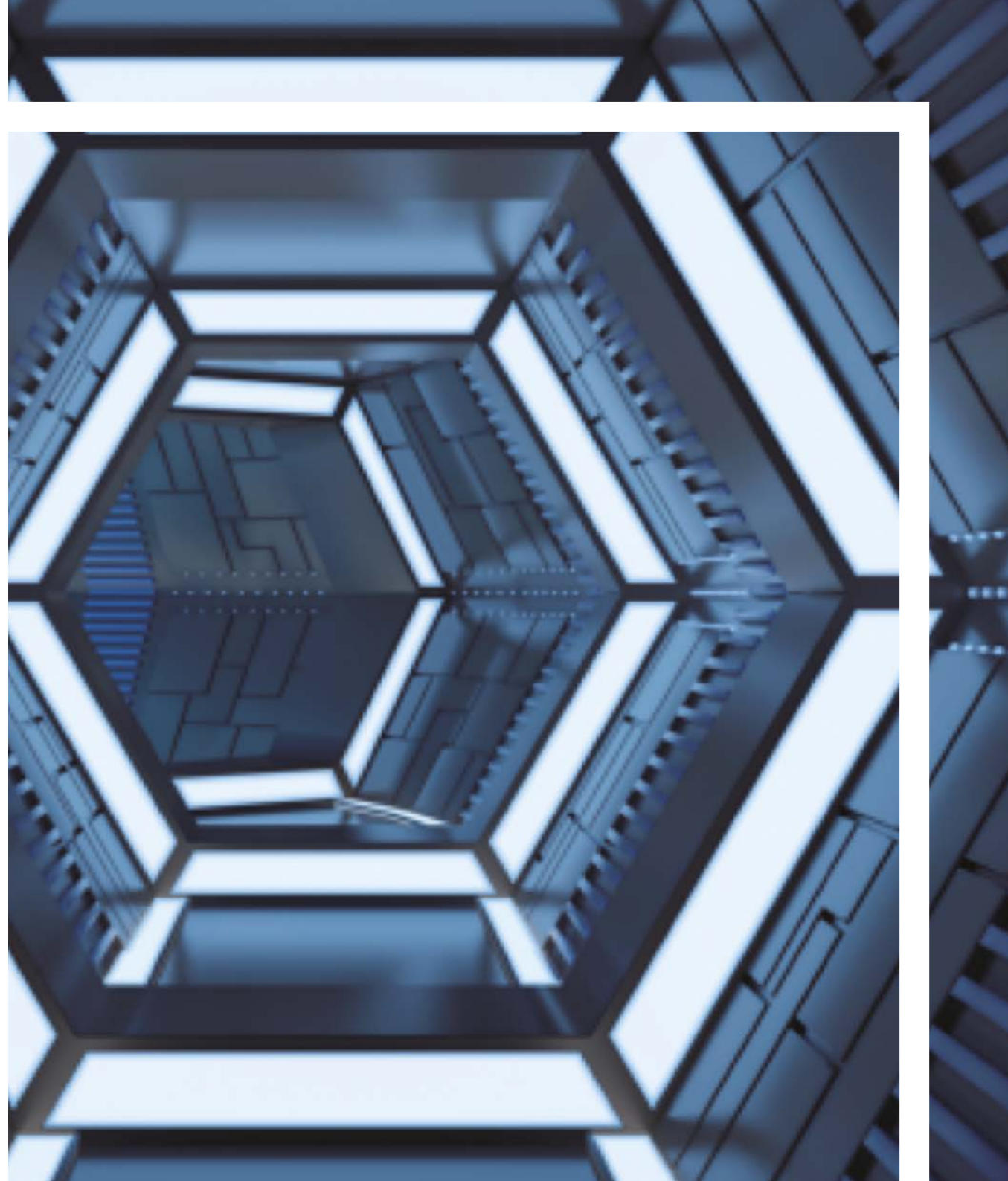
日本の銀行・証券業界は、企業および家計の資金需要の伸び悩み、超低金利の持続による利鞘縮小などの構造的な課題を抱えるなか、QRコードやバーコードを用いた決済サービス、AIを活用したレンディングサービス、ブロックチェーンを用いた国際送金など、異業種とも連携しながらテクノロジーを活用した新しいビジネスの創出や既存サービスの利便性向上に取り組んでいます。その一方でこれらの新しいビジネスを推進していくための人材確保がより大きな課題となっています。

PwCが実施した第22回世界CEO意識調査の結果からは、日本に限らずグローバルベースで、テクノロジーを活用した金融ビジネスを推進するためのスキルを持った人材が不足していることが明らかになりました。

既に多くの銀行・証券会社がテクノロジーへの投資を加速しています。しかしテクノロジーに投資したからといって何か魔法のような解決策が提供されるわけではありません。この報告書では、新しいビジネスを発掘していく上で、人とテクノロジーがどのように連携していけばよいか、人材の確保がいかに重要かという視点からいくつかの論点をまとめています。

例えば、新しく開発されるアプリはミレニアル世代が自らの体験に基づいて開発しています。また顧客サービスを向上させて組織変革を円滑に進めるためには、従業員のテクノロジーに対する共感を得るとともに適切な教育を行うことが必要です。これからは、テクノロジーの知識だけでなく人間力のあるリーダーが求められ、金融機関への就職など考えたことがない人に対しても採用候補者としてアプローチする必要があるでしょう。

テクノロジーを活用した変革を次のステップに進めていく上で、本報告書がヒントになれば幸いです。





スキル人材不足

銀行・証券業界はこれまで、莫大な資金をテクノロジーに投じてきた。しかし、その投資に見合った効果を得られているのだろうか。テクノロジーだけではビジネスの変革ができないことが明らかになりつつある。適切な人材、信頼、そして人間的な感情に働きかけることができれば、めまぐるしく変化する顧客の期待に応えられる。

PwCが実施した第22回世界CEO意識調査の結果は、これを強く裏付けている。当該調査に参加した銀行・証券業界のCEO235人の約80%が、人材のスキル不足を自社が成長する上での脅威と捉えている。具体的には35%が「非常に懸念している」、44%が「ある程度懸念している」と回答している。CEOの多くが、スキル不足が原因で、自社が効果的にイノベーションを起こせていない、あるいは顧客に成功体験を提供できなくなっていると考えている。

では、どうしたら人を企業変革の主役に戻すことができるのだろうか。

ビジネスチャンスの発掘

銀行・証券業界ではデジタルトランスフォーメーションのスピードが加速している。イノベーションを起こし、他社との差別化を図る上でかつてないほどの好機が到来している。

回答者のおよそ4分の3が、新しいテクノロジーを導入するか否かによって、今後3年間における業績の優れた企業と、平均か平均以下の企業との格差は一層顕著になるだろうと回答している。また回答者の90%以上が、人工知能（AI）は今後5年間でビジネスの在り方を大きく変えると考えている。銀行・証券業界のCEOはテクノロジーがもたらす効果として、単にコスト削減だけでなく、顧客との間のよりシームレスなやり取り、自社のブランドや市場に関する新しい発見、よりカスタマイズされた商品やサービスを提供する可能性に期待している。

しかし、最先端のテクノロジーを用いたとしても、何か魔法のような解決策が提供されるわけではない。銀行や証券会社がじっくりと時間をかけて検討すべき課題を一つだけ挙げるとするならば、それはテクノロジーと人の連携である。

この課題は、いろいろな形で出現する。例えば顧客が本当に望んでいるものは何かを理解する、従業員が変革への備えができているかを評価する、顧客データの利活用について顧客の同意を求める、あるいは与信審査においてAIを適切な形で活用しなければならないような局面においてである。その際に留意すべき大きなリスクは、必要な人材が確保できていないこと、また従業員がテクノロジーを利用する際に、適切かつ効果的で有意義な使い方を知らないことだ。

ではなぜ人とテクノロジーの連携が必要なのだろうか。全ての銀行や証券会社に共通する困難な課題は、リテール、法人、資本市場の顧客の期待にいかに関速に対応できるかである。これらの顧客は、金融以外の領域における経済活動では当たり前になっている簡便性、スピード、直感的な対応を、銀行や証券会社にも期待している。顧客の期待には、例えば「なぜローンの審査に何週間も待たされなければならないのか」、「インターネットから実店舗での取引に変更しただけでなぜ数多くの質問に最初から回答し直さなければならないのか」など、非常に基本的な不満の解消もある。また、もっと複雑な期待もある。例えば、「もし私が取引している銀行が、

私に関する全てのデータを保有しているのなら、私の人生の中で変化するニーズ、例えば家族が増えたから新しい家を買う、あるいは市場が不透明で変動が激しい時期に事業が直面するリスクを適切に管理するといったニーズにどのように応えてくれるのだろうか」といったことである。これらの期待に対応することは、他社との差別化を図る機会につながる。

このような具体的な期待に応えるためには、単に機械が人を置き換えるのではなく、人と機械の連携が必要である。イノベーションを推進し、ビジネスの潜在的な可能性を実現できるのは、機械ではなく人だからである。例えば、フィンテック企業で働くミレニアル世代は、個人の特定の金銭的な目標の達成を支援するために支払い履歴のトラッキングや分析を行うアプリを開発するなど、新しい銀行の機能を作り出している。これは自宅購入のために必要な頭金を貯蓄できない、クレジットスコアがほとんど、または全くない状態では新しいビジネスの資金を集めることが難しいといった自らの経験がその背景にある。

全ての銀行や証券会社に共通する困難な課題は、リテール、法人、資本市場の顧客の期待にいかに関速に対応できるかである。

”

AI技術を日常生活に取り入れていく中で、AIが人間とのやり取りや人間の要求のニュアンスを理解し、適切に対応できるよう学習させる必要性が、ますます高まっている。一方で業務の自動化が進むにつれて創造性、共感、リーダーシップといった機械ではまねできない人間本来の能力が差別化の大きな要素となりつつある。例えば、顧客に金融面でのウェルネスを提供することが、顧客に対するサービスの成果や戦略的目標として一段と重要視されるようになってきている。これは顧客の感情を理解することに価値を見いだすものである。顧客や社会の利益を最大化するためにどのようにテクノロジーを使うべきかという判断は、人が関与して行うべきものである。AIや顧客データの不適切な使用は、意図せず、風評被害をもたらす可能性がある。

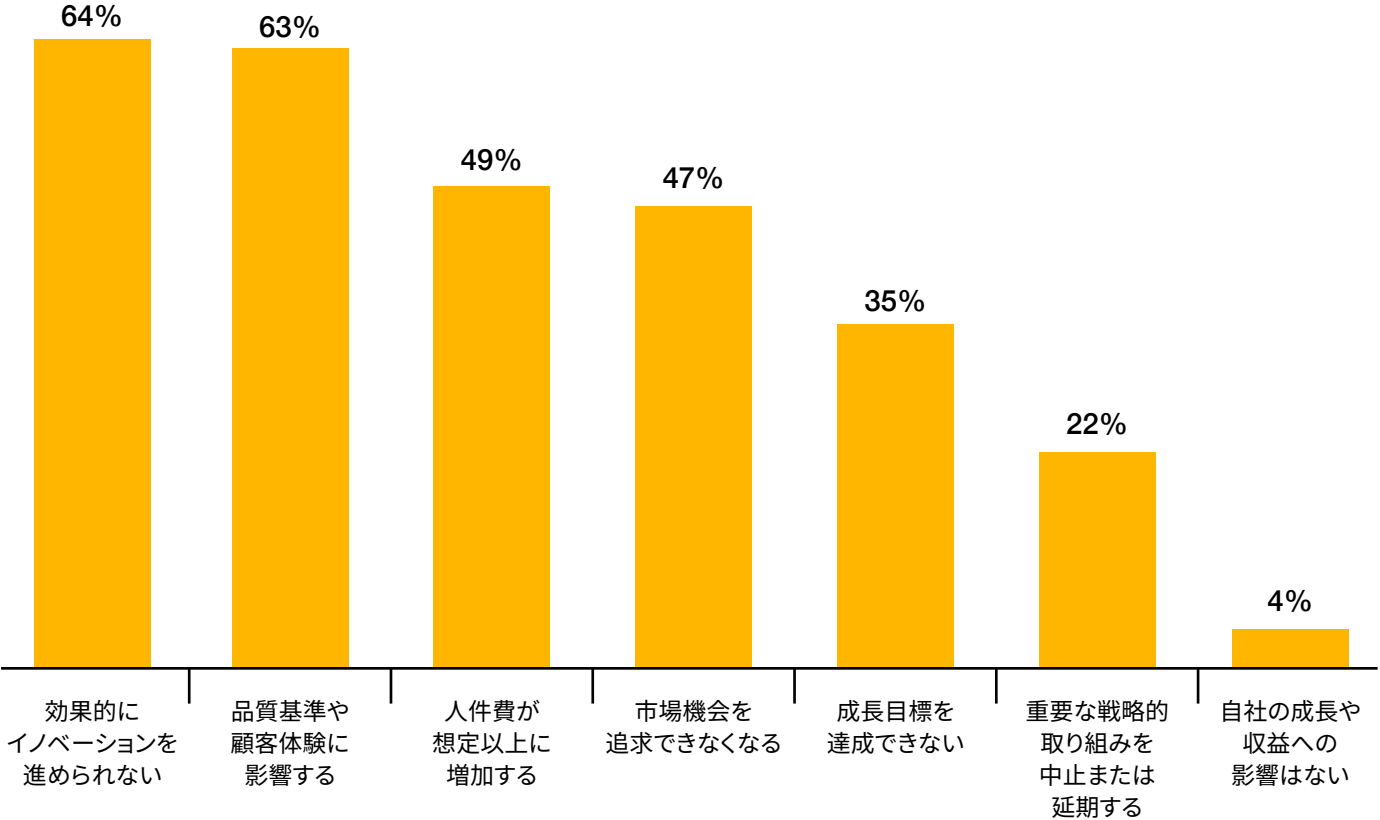
企業が組織を変革する際に、システムのみに着目した視野の狭いアプローチで取り組むと、人が携わるべき重要な要素がいとも簡単に抜け落ちてしまう。今回の調査結果からは、人間の関与が欠けたときに生じる懸念が明確に表れている。スキル不足について「非常に懸念している」と答えたCEOのおよそ3分の2が、効果的にイノベーションを起こせていないと回答した。またその結果、自社の商品の品質基準や顧客体験に影響が出ていると考えている（図表1参照）。

図表1

スキル不足が、イノベーションや品質、成長の妨げになっている

質問

「鍵となる人材の獲得」は貴社の成長見通しにどのような影響を与えますか？
(鍵となる人材の獲得について「非常に懸念している」と回答したCEOに対して質問)



出典：PwC「第22回世界CEO意識調査」
調査ベース：銀行・証券業界の回答者（83名）

人を変革の中心に据える

人と機械を調和させ、ビジネスを進めていくためにはどうしたらよいのだろうか。今回の調査結果や私たちが日々、銀行・証券業界のクライアントと仕事を共にする中で強く認識したのは、組織の変革について、その中でも特に変革における人の役割について、さまざまな角度から分析することの重要性である。

1. リーダーはテクノロジーに精通しているだけでなく人間力が求められる

今の時代には新しいタイプのリーダーが必要とされている。求められている人物像は、テクノロジーに精通した人間力があるリーダーである。新しいテクノロジーが持つ潜在能力を理解し、会社の戦略的目標と組み合わせて活用できると

同時に、組織は人のためかつ人により運営されていることを理解していることが求められる。

例えば、ロボティック・プロセス・オートメーション（RPA）やAIの導入を別々に検討するのではなく、一体的なソリューションの一部として統合する方法を考える必要がある。これにより、従来は大企業だけにしか提供されていなかったきめ細やかなサービスが中小企業にも提供可能になるかもしれない。RPAにより従業員が他の仕事に使える時間は確かに増えるだろう。しかし、それに加えてAIによって得られる知見を活用できれば、自由になった時間の最良の使い方を見つけることができる。また、小規模で成長している企業に注力して導入すれば、従業員に対して仕事に対する充実感を高める機会を提供し、それによって社会に貢献しているという意識を持たせることができる素晴らしい取り組みになり得る。

2. 人は安心と信頼が必要

テクノロジーだけで顧客の期待に応えることはできない。消費者は依然として人とのやり取りや企業の説明責任を重要視している。従業員が顧客に直接対応する時間を作るためにも、テクノロジーは定型的な業務やコミュニケーションにおいて活用されるべきである。また、従業員に新しいテクノロジーを理解させることも重要である。それにより、例えば顧客に対して携帯電話やスマートフォンの機能を利用した貯蓄を勧めるなど、従業員自身が顧客のために最適なテクノロジーの活用方法を判断できるようになる。テクノロジーは単に業務コストを削減するためだけにあるのではない。

AIを導入する際には、組織内だけでなく、顧客、規制当局など外部からの懐疑的な意見に直面す

ることがよくある。例えば株価が瞬時に暴落するような現象は、アルゴリズムベースの取引システムに原因があるとされ、AI運用に対するより一層の信頼を構築する必要性が高まった。また、リテール分野では、もしAIを組み込んだ審査システムが特定の顧客の借入申込みを拒絶した場合、あるいはコミュニティにおける特定のグループを差別していると考えられる場合、テクノロジーに組み込まれるバイアスについて懸念が提起される可能性がある。

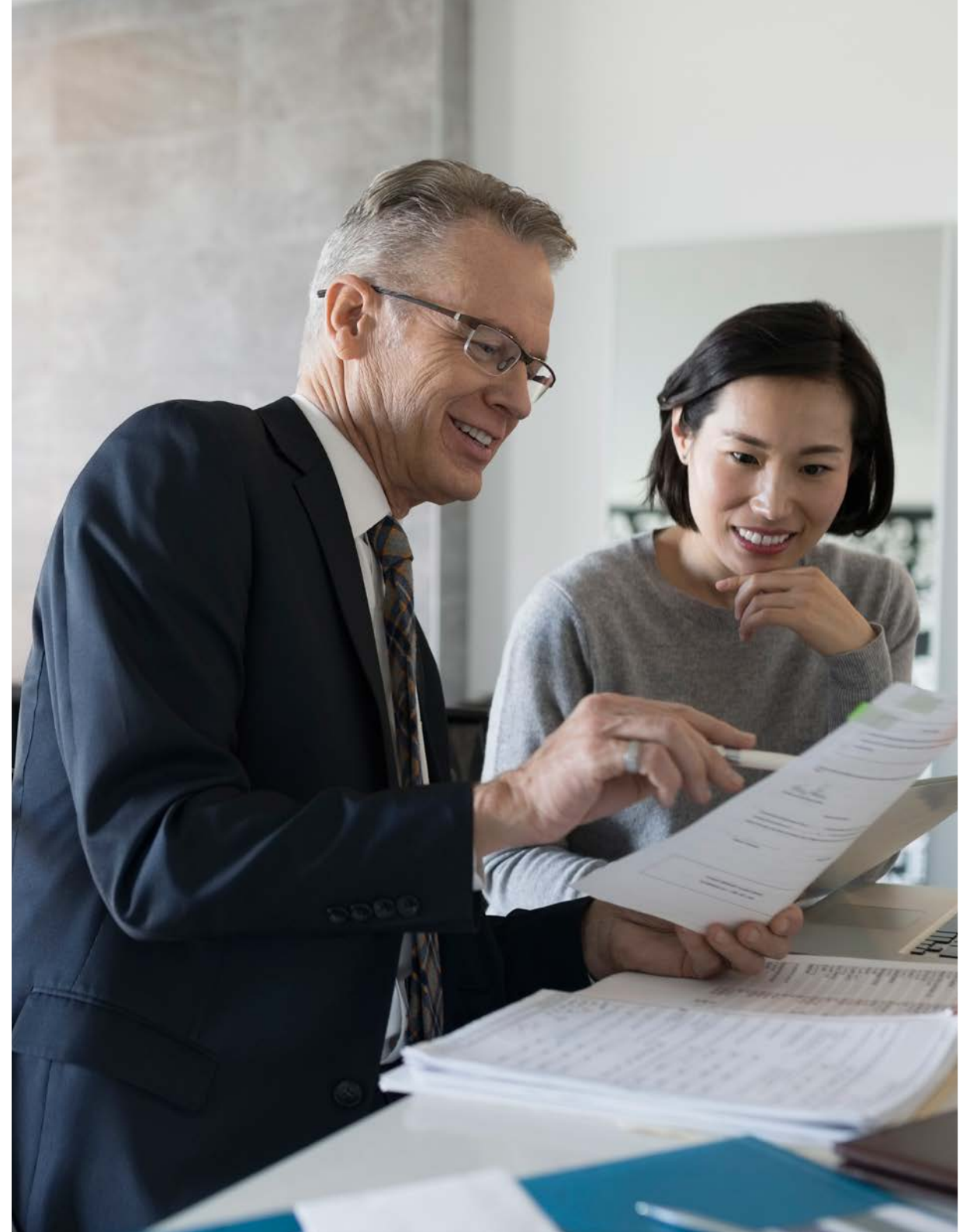
信頼を構築するためには、AIがどのように利用され、どのように意思決定を行い、どのような機会を提供しているかについて、認知度と透明性を高める必要がある。これが「責任あるAI」かつ「説明可能なAI」の本質である。AIがどのように意思決定をするのか理解して説明ができる人材、例えば、クレジットスコアの算出に機械学習がど

のように使われているか、またシステムの学習機能がどのように設計され計算プロセスがどのように管理されているか、を理解して説明できる人材は高い評価を得る。また、無意識のバイアスが組み込まれることを防ぐために、AIプログラムの開発に携わる人材の多様性を確保することも重要である。

3. 数字ではなく、業務の内容や必要な能力について考える

自動化とAI導入のペースが加速すると、今後必要とされなくなる業務に注目が集まる。このため、実際には業務そのものがなくなるわけではなく一部が機械に置き換えられて補強されるだけなのだが、人材戦略の本質を間違える傾向がみられる。このような現象に陥るのを防ぐには、顧客のサービスに対する期待に応えるために何が必要か、業務の内容や業務に必要な能力を体系的に細分化し、その上で細分化した要素を基に新しいビジネスモデルを組み立てる必要がある。例えば、あなたが進めようとしているビジネスモデルでは、人間が与えるアドバイスと、ロボットが与えるアドバイスの適切なバランスはどこにあるのだろうか。

テクノロジーだけで顧客の期待に応えることはできない。消費者は依然として人とのやり取りや企業の説明責任を重要視している。



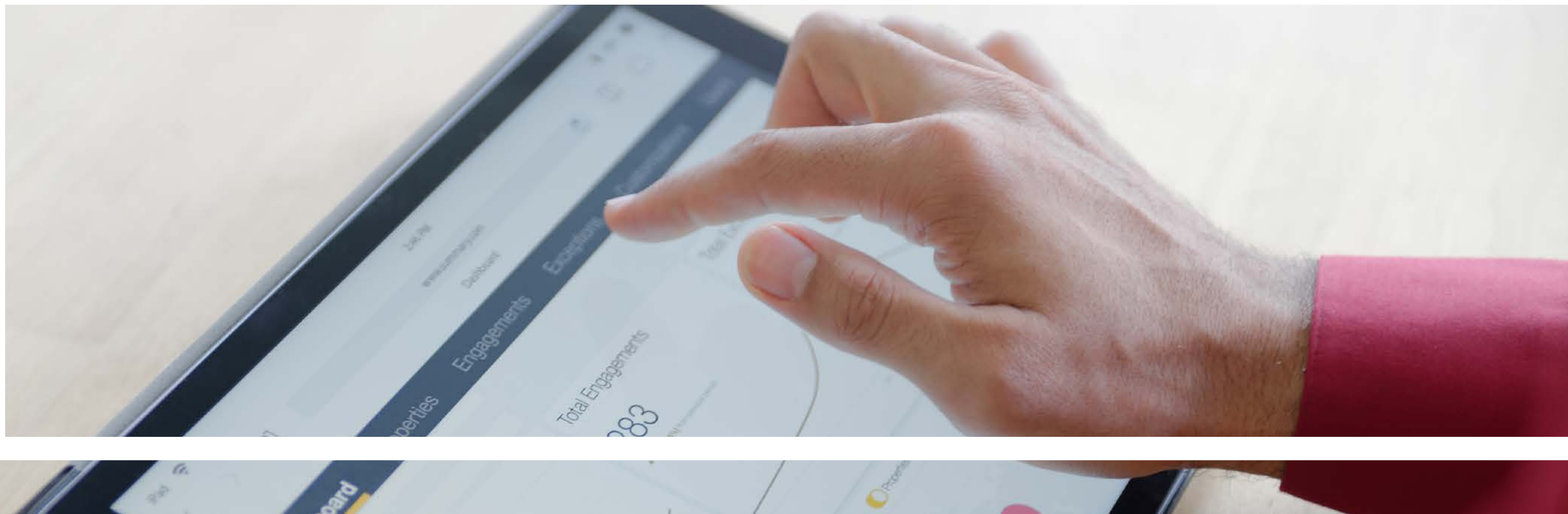
4. 従業員と共に歩む

銀行や証券会社で進行している大規模な構造改革は、従業員に深刻な懸念を抱かせ不安を与えている。多くの従業員は、自分たちの仕事がどのように変化するか、あるいは、そもそも自分たちの仕事が存在するのかを心配している。これは、支払業務、顧客サービス業務、決済業務などの事務的な部署で働く従業員だけでなく、財務や投資管理など高度な知識が求められる部署においてもみられる。

従って、自社がデジタル時代においてどのようなビジネスを展開するのか、どの業務が脅威にさらされる可能性があるのか、また自動化やAIの活用によって単に人を排除するのではなく業務の強化につなげるにはどうしたらよいのかなどについて、社内で率直な話し合いを始めることが肝要である。その際には、従業員が会社で過ごす時間をより生産的で有意義かつ充実したものにするために実行すべき施策についても話し合う必要がある。

今起きている大規模な変化は、従業員にとって恐怖となり得る。従業員の多くが目先のことにとらわれ、「木を見て森を見ず」の状態にある。これは変化に対する抵抗につながり、また一部の従業員においては変化への適応自体を放棄させかねない。変化やそれを後押しするテクノロジーを、聞きなれない専門用語を使って従業員に説明することは、事態をさらに悪化させる可能性がある。

例えば「チャットボットとは何か」、「AIトレーニングでは何を行うのか」、「AIは私の仕事をどのように侵害するのか？」などの否定的な反応が起こり得る。AIを導入する際には、従業員が知っておくべきことと、雑音として聞き流して良いことを判断できるように、手順を単純化することが重要である。



5. 組織の内外に目を向ける

銀行・証券業界のCEOの60%以上は、人材確保が一層困難になっていると考えている。顧客に対する理解力、イノベーション実行力、業務遂行力、デジタルへの適応力など、適切な能力を有する人材を他業界から獲得する必要に迫られている今の状況そのものが事態の深刻さを物語っている。テクノロジー人材は当然であるが、例えば自動車業界に代表されるようなイノベーションをリードする業界、あるいは小売業界・ヘルスケア業界に代表されるような顧客エンゲージメントを重要視する業界の人材がこれから着目されるのは間違いない。換言すれば銀行・証券業界への就業を考えたことがないような候補者にもアプローチする必要がある。

しかし、他業界からの人材獲得がスキル不足を埋めるための最善の戦略と考えている銀行・証券業界のCEOは少ない（図表2参照）。規制当局の多くが、金融業界の経験を持たない人物に重要なポストを与えることに疑念をいだいており、新しいタイプの人材の活用に対する抵抗が増幅している。規制当局に事業環境の変化を説明し、他業界からの人材採用に対する懸念を払拭する努力をすることも重要である。

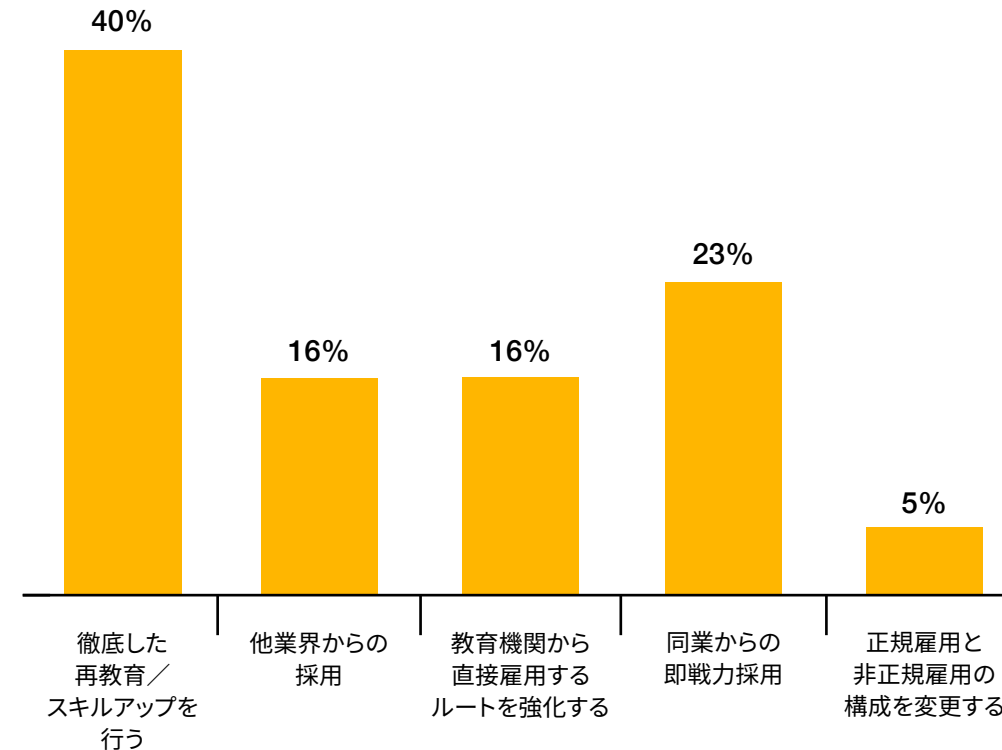
外部人材の獲得先としては、サービス提供者、戦略的パートナー、パートタイマーなどが想定される。固定費削減の圧力により正社員ではなく外部に人材を求める傾向が強まっていることが背景にある。さまざまなパートナーとの迅速なコラボレーションが必要になっている。

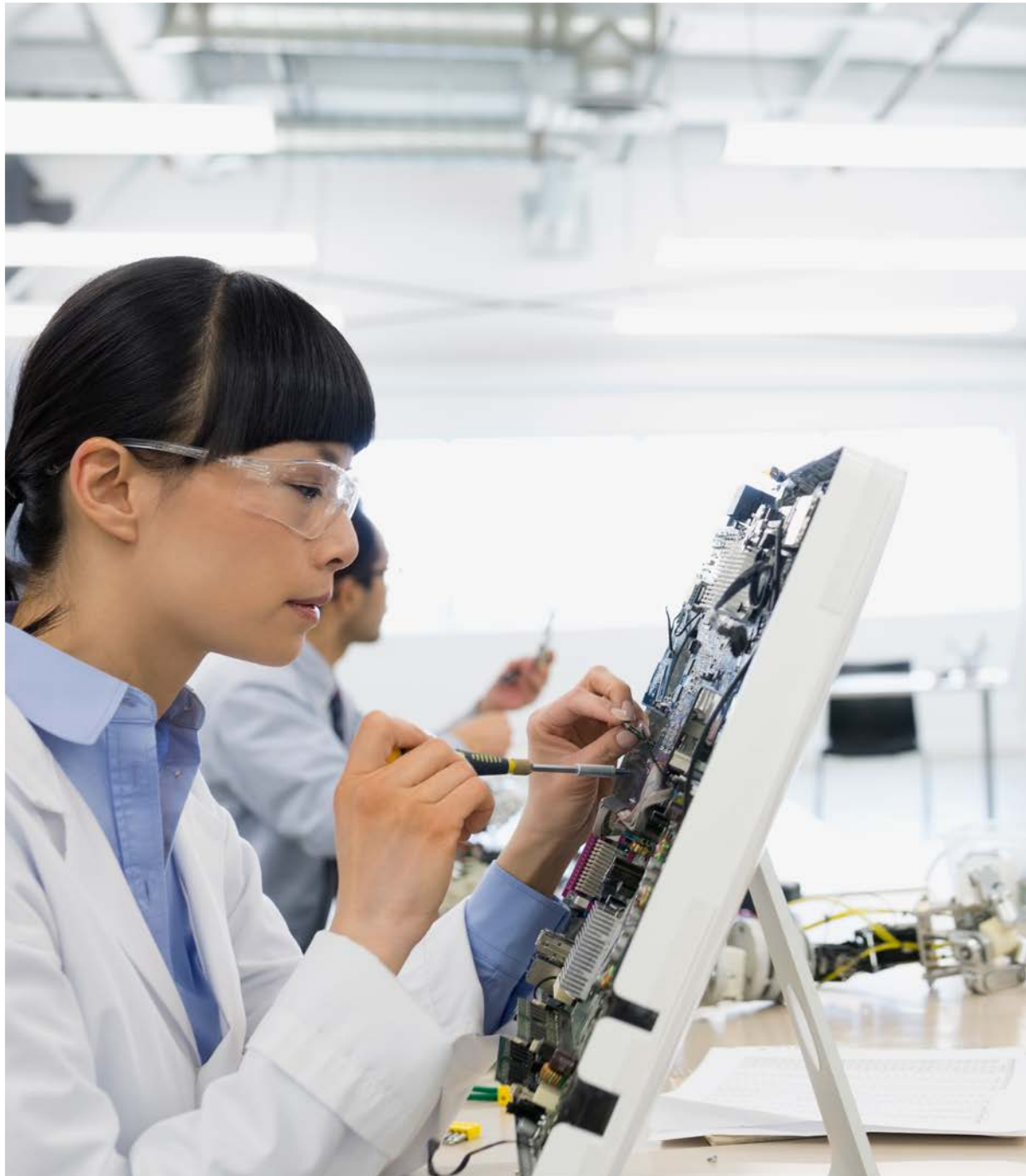
図表2

スキル不足を埋めるための戦略として
徹底した再教育やスキルアップへの
取り組みがあげられている

質問

貴社内で不足するスキルを埋める方法として
最も重視するのはどれですか。





採用活動はスキル不足の解消に役立つかもしれない。しかし、図表2は再教育とスキルアップの方がもっと重要であることを示している。例えば、AIが生成する情報を利用し、コンプライアンス部門の業務を、事後的な紙ベースでの管理から、リアルタイムでのリスク監視・管理へと変えられれば、スキルを有益に転換したことになる。新しい働き方の仕組みは存在しても、実行にはしばしば保守的な中間管理職による抵抗がみられる。結局、経営トップによる指示だけでなく、従業員との合意形成がいかに大切かということである。企業を変革する計画策定に従業員を巻き込むことができれば、長期的には彼らの支持獲得につながる。人は、自分たちが作り上げたものには適応するものだ。

テクノロジー、データ、そして人間を バランスさせる最適ポイント

AIと機械学習は、銀行や証券会社における個人向け、法人向けサービス両方において、顧客に関する情報の蓄積、そして提供するサービスがもたらす顧客体験に革命を起こしている。しかし、変革を推進し、その価値を導き出すのは人だ。変革を進めるには、どのようなスキルや企業文化が成功の礎となるのか、またサービスを提供していく上で必要な能力をどのようにして確保するのか理解していなければならない。

そして、これまでより一段と高いレベルで顧客との関わりを持つためには、顧客が満足する高品質のサービスを提供すると同時に、信頼を獲得しなければならない。テクノロジー、データそして人を包含する総合的な戦略を持つことが成功につながるであろう。

企業を変革する計画策定に従業員を巻き込むことができれば、長期的には彼らの支持獲得につながる。人は、自分たちが作り上げたものには適応するものだ。



Strategy made real

銀行や証券会社が顧客の日常生活に深く組み込まれることで、どのようなビジネス機会が生まれるのだろうか。そして貴社はこの機会をどのように活用できるか？



テクノロジーが進化し、フロント業務への活用が進むと、顧客のシステムや端末との接続はさらに容易になり、銀行や証券会社はもはやこれまでとは全く異なる姿になるだろう。顧客が求めるサービスの多くは変わることがない。その典型的なサービスが、ローンや投資などである。しかし、顧客のニーズを事前に予測しシームレスな解決策を提供できれば、顧客の要求への応え方は、個人の生活や企業のビジネスに今まで以上に寄り添ったものになっていくだろう。それは例えば、顧客が新しい家を探し始める時には既に住宅ローンパッケージが準備されているということかもしれない。法人顧客の場合は、銀行や証券会社のデータを利活用した事業戦略の計画を支援する知見、あるいは運転資金の解決策につながるキャッシュフロー分析の提供ということもあるだろう。

成功にはテクノロジーだけでなく、発想の転換と顧客との強い結びつきが必要とされる。銀行・証券業界の経営陣は、顧客の日常生活をビジネスの中心に据え、顧客にとって適切で、有用であるとともに、顧客の要求に敏感でなくてはならない。より多くの顧客の生活に入り込むことで、顧客への理解が深まり、さらに多くの支援ができるようになる。しかし、そのためには信頼と、顧客の要求に対する人間の視点が必要である。そして自社のサービスとそれを支えるテクノロジーが、いかに顧客に最善の結果をもたらすのか、明確に理解していなければならない。

日本のお問い合わせ先

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

PwC Japan グループ
銀行・証券インダストリーリーダー
パートナー
yoshiteru.ito@pwc.com

Authors and contacts

Japan

Simon Gealy

Financial Services Co-Leader
PwC Japan
+080-3549-9530
simon.s.gealy@pwc.com

United Kingdom

Alan Gemes

Private Banking and Wealth
Management
PwC UK
+44-0790-0163-290
alan.gemes@pwc.com

United States

David Hoffman

Global Banking & Capital
Markets Leader
PwC US
+1-646-471-1425
j.david.hoffman@pwc.com

Ashish Jain

Strategy& Financial Services
PwC US
+1-312-298-3320
ashish.jain@pwc.com

Lara De Vido

Global Financial Services Marketing
PwC US
+1-646-322-9378
lara.de.vido@pwc.com

第22回世界CEO意識調査について

今回の調査に際し、世界90カ国を超える地域の3,200名のCEOにインタビューを行いました。銀行・証券業界からは235名のCEOにご回答いただき、このうち売上高が10億米ドルを超える企業は32%でした。

(注)

- 全ての数字の合計が100%にならない場合があります。これはパーセンテージの切り上げや「どちらでもない」「分からない」の回答を除外しているためです。
- 2018年9月～10月にかけて五つの大陸のCEOに掘り下げた直接インタビューも実施しました。インタビュー内容はceosurvey.pwcに掲載しています。
- 第22回世界CEO意識調査のグローバルレポート（世界のCEO1,378名の回答を抽出）では、サンプルの抽出を調査対象国の世界のGDPに占める割合に基づいて行い、世界の主要国・地域を通してCEOの意見が公平に反映されるようにしました。
- 本調査は、PwCにおける主要リサーチや実証的コンサルティングサービスのグローバルなセンター・オブ・エクセレンスであるPwC Researchが実施しました。

Explore our trends series

PwCでは3,200名を超えるCEOへのインタビューから得た洞察をもとに、専門家による主要産業別・課題別の分析レポートを提供しています。詳細は以下のウェブサイトをご参照ください。

- **Asset & wealth management**

<https://www.pwc.com/gx/en/ceo-agenda/ceosurvey/2019/themes/asset-wealth-management-trends.html>

- **Chemicals**

<https://www.pwc.com/gx/en/ceo-agenda/ceosurvey/2019/themes/chemical-trends.html>

- **Financial services talent**

<https://www.pwc.com/gx/en/ceo-agenda/ceosurvey/2019/themes/financial-services-talent-trends.html>

- **Hospitality & leisure**

<https://www.pwc.com/gx/en/ceo-agenda/ceosurvey/2019/themes/hospitality-leisure-trends.html>

- **Insurance**

<https://www.pwc.com/gx/en/ceo-agenda/ceosurvey/2019/themes/insurance-trends.html>
(English)
<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership/ceo-survey/insurance1906.html>
(Japanese)

- **Private business**

<https://www.pwc.com/gx/en/ceo-agenda/ceosurvey/2019/themes/private-business-trends.html>

- **Technology**

<https://www.pwc.com/gx/en/ceo-agenda/ceosurvey/2019/themes/technology-trends.html>

- **Banking & capital markets**

<https://www.pwc.com/gx/en/ceo-agenda/ceosurvey/2019/themes/banking-capital-markets-trends.html>

- **Crisis preparedness**

<https://www.pwc.com/gx/en/ceo-agenda/ceosurvey/2019/themes/crisis-preparedness-trends.html>

- **Healthcare & pharmaceutical**

<https://www.pwc.com/gx/en/ceo-agenda/ceosurvey/2019/themes/healthcare-pharmaceutical-trends.html>

- **Industrial manufacturing**

<https://www.pwc.com/gx/en/ceo-agenda/ceosurvey/2019/themes/industrial-manufacturing-trends.html>

- **Oil & gas**

<https://www.pwc.com/gx/en/ceo-agenda/ceosurvey/2019/themes/oil-gas-trends.html>

- **Risk**

<https://www.pwc.com/gx/en/ceo-agenda/ceosurvey/2019/themes/risk-trends.html>



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アドバイザリー合同会社、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リー、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158カ国に及ぶグローバルネットワークに250,000人以上のスタッフを有し、高品質な監査、税務、アドバイザリ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2019年2月に発行した「Banking and capital markets trends 2019: Why banking and capital markets transformation is all about people, part of PwC's 22nd CEO Survey trends series」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/knowledge/thoughtleadership.html
日本語版発刊年月：2019年6月 管理番号：I201904-8

©2019 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.