

金融機関のイノベーション推進の現状と課題

多くの金融機関がここ、1、2年でイノベーション推進を行う部署の設置を行ったが、その活動に対する満足度はそれほど高くない。金融機関のイノベーションを推進するにあたり、どこに課題があり、今後何を行う必要があるのだろう。

近年、スマートフォンやソーシャルメディアの普及に代表されるテクノロジーの変化や、少子高齢化等の社会的変化とそれに伴う顧客ニーズの変化が加速しており、金融機関もそうした変化に対応するためイノベーション¹⁾の創出が急務となっている。そこで野村総合研究所では、わが国金融機関を対象に、イノベーション推進に関する意識、課題等の把握を目的として、アンケート調査とインタビュー調査を実施した。

3割は専任・兼務のイノベーション推進部署を設置

今回回答のあった金融機関のうち、イノベーションを推進する体制として、すでに専任メンバーや兼任のメンバーによるチームを設置している金融機関が3割を超えている。現場レベルでイノベーションを推進している金融機関を入れると6割を超える金融機関が何らかの形でイノベーションを推進していると回答している。一方で現場レベルでも推進できていない金融機関が3割を超えている。

金融機関のイノベーションを推進する組織・チームを所管する役員は、ほぼ5割が経営企画担当役員である。取り組みを開始して1年以内のケースが4割程度と多く、人数は5名以下の少人数というところが4割強である。また経営トップが、イノベーションの活動について、その推進の必要性や取り組みを社内に情報発信していると回答している金融機関は7割を超える。こうしたことから、イノベーションの推進は、経営トップの号令の下、比較的最近、小規模で組織・チームが設立されたといえる。

イノベーション推進のテーマ

金融機関がイノベーションの推進により現在解決したいと考えている経営課題は、既存事業の改善・改良や新サービスの創出という回答が7割を超える。将来については、既存事業の改善・改良が減って、新たなサービスの創造が最も高い回答となっている。

イノベーションの対象領域については、個人顧客向けでは現在は営業・マーケティングが最も多いが、将来的には顧客サービス・体験重視にシフトしたいとの回答が多くなる。法人向けでは営業・マーケティングが現在も今後も重視されている。また取り組んでいる技術の領域としては、モバイル活用重視が現在も将来も一貫して変わらないトレンドである。一方、現状高い割合となっている情報セキュリティ対応は将来的に減り、代わりにビッグデータ活用の重要性が増えると回答されている。自由記述の回答などから具体的な取り組みテーマを見ると、タブレット型端末の活用、スマートフォンの利用によるローンなどの提供、ソーシャルネットワークを活用した情報発信などが挙げられている。

イノベーション推進では人材と外部の取り込みが課題

イノベーション推進部署の役割は、個別テーマの推進や社内の意識改革という回答が中心となっている。経営層がイノベーションとして期待をしている、外部との連携やアイデアの取り込みについて役割を担っているケースはまだ2割以下と少ない。

何らかのイノベーションを推進していると回答してい

NOTE

- 1) 「イノベーション」とは、新しいアイデア、技術・手法によってサービスやビジネスモデル、業務に革新をもたらすことを指す。

る金融機関に、イノベーション推進組織・チームの取り組みに対する満足度について聞いたところ、6割以上がその成果に不満を持っていた。取り組みがうまく進められない原因のひとつとして人材を挙げる金融機関が多い。9割が、イノベーションを推進する上でノウハウ・スキルを持つ人材が不足していると回答している。

ちなみに、現在イノベーションの取り組みを行っていない金融機関でも、その理由としてノウハウ・スキルを持った人材の不足が一番に挙げられている。それに加え、イノベーションを推進するコストや手間に見合う効果やメリットを見出せないとする回答も7割を占めた。

イノベーションに関する情報をどのように収集しているかについては、取引のあるITベンダーからという回答が8割と最も多く、次いで7割が公開情報による調査となっている。情報や関連イベントは東京に集中していることから、実際に動向をつかみ、各種イベントなどへ参加したり、必要な時に関係先にコンタクトできるようにするため、東京のオフィス強化などの対応をとる金融機関も出てきている。

しかし多くの金融機関は、組織を作り活動を開始してはいるものの、社員や既存ベンダー中心の活動で、内容も現状の延長線でのサービスや業務の改善、情報収集が中心である。金融サービスの構造が大きく変わろうとしている中、外部も活用した自らのイノベーションにつながる活動ができているところは極めて少ないといえる。

海外のイノベーション推進態勢と日本への示唆

アンケートと並行して、海外の金融機関に対してもイノベーション推進に関する個別インタビューを行った。

組織については、個別の部署内にイノベーション担当がいるほかに、規模の大小はあれ、イノベーション推進のための全社統括の専任組織・チームの設置が行われており、主に、経営を含めた社内の意識改革、調査研究テーマの推進、外部の活用を行っているとのことであった。その部署を有効に機能させるために必要なことは、CEOなど経営トップのコミットメントとサポートであるという共通の回答を得ている。

また、その組織の中核となるメンバーのスキルとしては、金融機関の関連部署や経営者とのコミュニケーションに加え、外部の専門家・パートナー、FinTech企業などとのコミュニケーションを円滑に行うことができるスキルが求められており、それが成功の鍵だと述べている。テクノロジーに詳しい人材が中心だと、現場との壁ができるなどによりうまくいかないとのことであった。

重要で、かつ時間がかかる難しい仕事は、行内の意識改革である。情報をオープンにし、現場が当事者意識をもってデジタル化の拡大に自発的に取り組むようにならないければ、真のイノベーションによる改革はできないとのことであった。比較的短期の成果を求めがちな金融機関の中で、内外とコミュニケーションをとり、根気強くイノベーション推進を継続できる組織・チームが、将来の金融機関の生死を分けることになるかもしれない。

Writer's Profile



五十嵐 文雄 Fumio Igarashi

リテールソリューション企画部
上席コンサルタント
専門は国内外の金融サービスの調査、サービス企画
focus@nri.co.jp