

変わる境界： 拡大するフィンテックの影響



pwc

www.pwc.com/jp

目次

はじめに	3
グローバルではフィンテック企業と金融機関は協創の段階へ	4
フィンテックの取り組みは活発になっているものの 本格化しきれていない日本の金融機関	5
ブロックチェーンは実験ラボを抜け出せるか	8
テクノロジーを真の顧客中心主義に活用できているか	10
イノベーションに向けて	11
終わりに	13
調査概要	14
お問い合わせ先	15

はじめに

フィンテックという言葉は2015年から日本でも多く聞かれるようになり、第1回グローバルフィンテック調査が実施されたのはちょうど日本でフィンテックがクローズアップされてきた頃でした。前回の調査時点では、金融機関はフィンテックによる脅威にさらされていると認識していたものの、フィンテックに全面的に取り組み、投資を行うには至っていない企業も多い段階でした。

その後フィンテックという言葉はバズワードから無視できないものとなり、第2回となる今回の調査では、グローバルではフィンテック企業と金融機関との協業も増え両者を隔てる境界が変化している様子が明らかになりました。日本においても、昨年一年間でフィンテックの取り組みがますます活発化しています。しかしながら、グローバルと比較すると取り組みの本格化に苦悩している状況も浮かび上がりました。

今回、PwC Japanでは、日本企業の調査結果とグローバルの調査結果を比較しながらフィンテックが日本の金融機関に与える影響とテクノロジーの展開状況を分析しています。本報告書が日本発の金融イノベーション、戦略策定の一助となれば幸いです。

今回の調査では、日本を含む71カ国から1,300名を超える金融業界とフィンテック企業のエグゼクティブの方々にご協力いただき、貴重なご意見を賜ることができました。改めまして心より御礼申し上げます。



田中 玲
フィンテック&イノベーション室 室長
PwCコンサルティング合同会社 パートナー



鈴木 智佳子
フィンテック&イノベーション室 室長
PwCあらた有限責任監査法人 パートナー

グローバルではフィンテック企業と金融機関は協創の段階へ

前回のグローバルフィンテック調査以降もフィンテックが金融機関へ与える影響はますます大きくなり、フィンテックへの投資もベンチャーキャピタル投資からメインストリームの投資へと移行している。

今回のPwCのグローバルフィンテック調査では、9割近くのグローバルの金融機関がフィンテック企業によって自社のビジネスの一部が奪われることを懸念していることが分かった。自社のビジネスの売上のどの程度がフィンテック企業に奪われると思うかという質問に対する回答は平均24%にもなった。

金融機関にとってフィンテック企業はもはや無視できない存在となってきている。金融機関は、フィンテックによる破壊(ディスラプション)的性質を受け入れ、対応し始めた。

グローバルの金融機関の56%が破壊的創造(ディスラプション)を戦略の中核に据えている。フィンテック企業とのパートナーシップを結んでいる企業はグローバルでは前回調査の32%から45%まで拡大し(図1参照)、77%のグローバルの金融機関は今後、自社内でのイノベーションの取り組みを増加させると回答している。

図1：フィンテック企業とのパートナーシップはさらに進んだ

Q: 現在、フィンテックにどの程度対応していますか? フィンテック企業とパートナーシップを結んでいると回答した企業の割合(フィンテック企業は回答対象外)



88%の

グローバルの金融機関が自社のビジネスが危機にさらされると回答

グローバルの金融機関は自社のビジネスの
24%が

フィンテック企業によって奪われることを懸念

77%の

グローバルの金融機関が今後、社内でのイノベーションの取り組みを拡大すると回答

フィンテックの取り組みは活発になっているものの本格化しきれていない日本の金融機関

グローバルと同様に9割の日本の金融機関が自社のビジネスがフィンテック企業の脅威にさらされている回答している。

日本においてもフィンテックのさらなる盛り上がりを目にしたが、グローバルとはやや異なる状況が浮かび上がった。

グローバルの金融機関が年間営業収益の15%をフィンテック関連に投資していると答えたのに対し、日本の金融機関の投資は6%であった。また、日本の金融機関のフィンテック投資に期待するROIは6%にとどまり、グローバルの平均20%と比べて圧倒的に低い水準にある(図2参照)。

フィンテック企業とパートナーシップを組んでいる金融機関は前回調査の21%から30%となったが、これは前頁で見たとおり、前回調査のグローバルと同水準である(P4図1参照)。

日本におけるフィンテックの取り組みがグローバルと比較して限定的である背景には、金融インフラが発達し、個人金融資産の大半を高齢者の資産が占めており、差し迫った脅威を感じる必要がないからかもしれない。

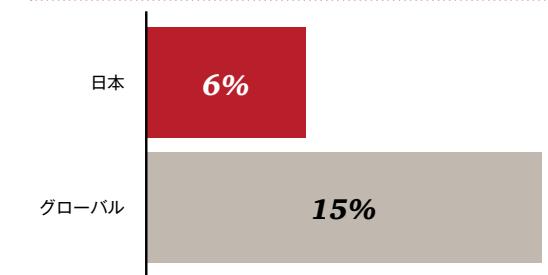
しかしながらユーザーは金融以外の領域でさまざまなデジタル体験をしており、金融業務に対しても期待を高めていくであろう。世界ではフィンテックの新しいサービスが次々と生まれている。

スマホに慣れ親しみ多様なデジタル体験を持つミレニアル世代が労働力人口の大半を占める10年後、20年後も今まではいられないであろう。

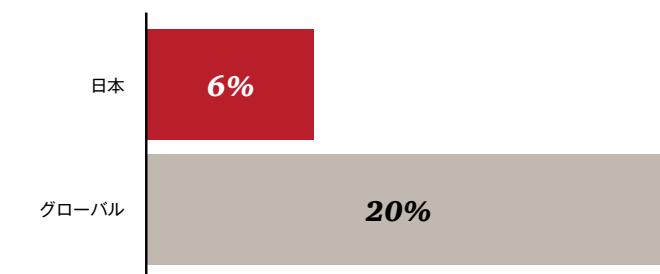


図2：日本の金融機関のフィンテックへの投資額はグローバルに比べて小さく、期待ROIも低い

Q: 年間営業収益のうち、どの程度をフィンテック関連に配分していますか?
(フィンテック、ITプロジェクト、専属リソースへの投資)
(フィンテック企業は回答対象外)



Q: フィンテックに関する年間のROIはどの程度になると予想していますか?
(フィンテック企業は回答対象外)



既存のビジネスモデルの延長線上にある 日本のフィンテック

フィンテックの台頭による機会を尋ねた質問に対し、日本の金融機関の回答のトップとなったのは、人件費の削減でグローバルの倍近くの回答となっている。グローバルより回答が多かったもう一つの項目はITインフラコストの削減だった(図3参照)。

一方で、日本では、フィンテックによって、商品・サービスの拡大、顧客層の拡大や競争力強化につながることに期待する回答はグローバルと比べて低い(図3参照)。これは、日本の金融機関は現在の金融業界のゲームチェンジを起こすようなイノベーションの可能性は想定しておらず、既存のビジネスモデルを前提とした、効率化、改善を想定していることを示唆していると言えよう。グローバルでは、フィンテックの台頭が新商品・サービス、新規顧客開拓、マーケティングの高度化のチャンスであると捉えているとともに脅威にもなると感じていると想定される(図3、P7図4参照)。

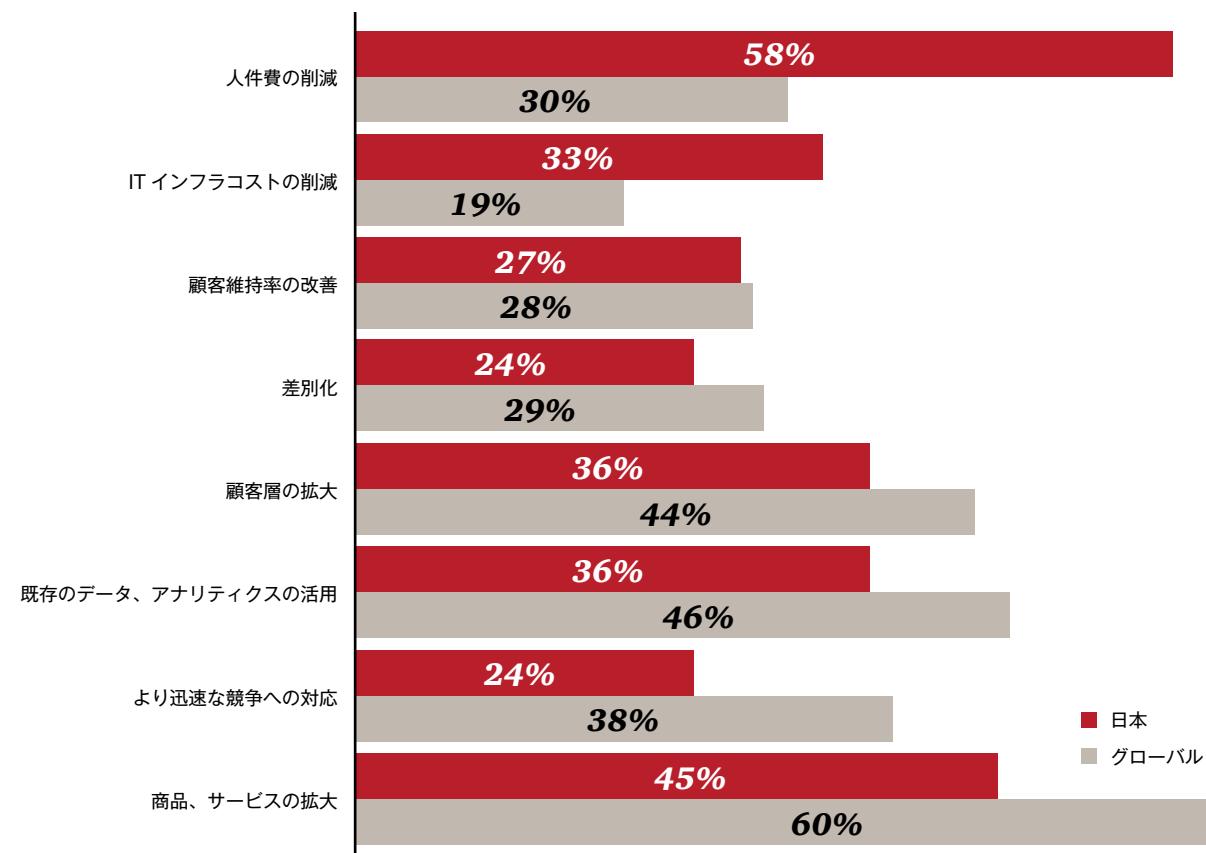
前述のようにグローバルでフィンテックへの投資額、期待リターンともに高いのは、フィンテックによって業界が破壊され革新していくことへの脅威と期待がともに高いことの現れとも考えられる。



人件費削減効果への期待はグローバルの倍近くの回答

図3：日本の金融機関がフィンテックによる機会として一番多く挙げているのは人件費削減によるコスト効果で、グローバルと比べて圧倒的に多い

Q：貴社業界において、フィンテック台頭による機会についてお聞かせください
(上位3つの機会を選択、フィンテック企業は回答対象外)





市場シェア喪失や顧客離れ拡大の懸念は グローバルより少ない

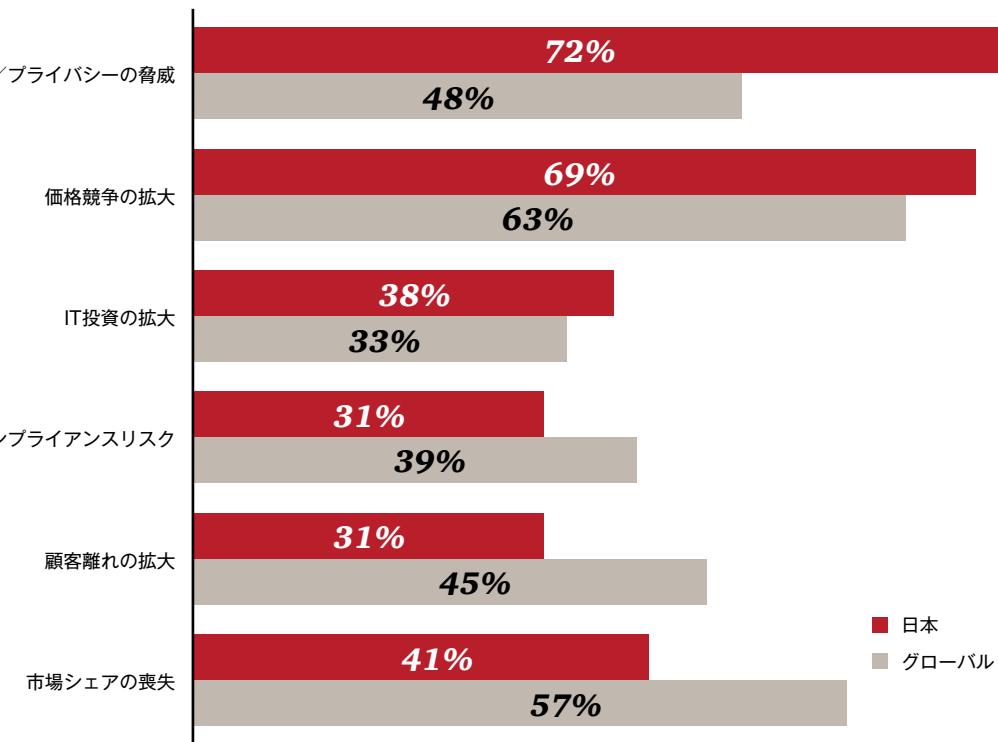
日本企業はフィンテックによって、市場シェアを喪失することや顧客離れが拡大することへの懸念は低い(図4参照)。デジタル時代に顧客に選ばれるためには、顧客のニーズを把握することが重要であるものの、顧客視点に立つ意識はグローバルと比べて低いと捉えられる。

これまで金融機関はインフラに莫大な投資をしてきており、それが参入障壁にもなっていたが、フィンテックによって新しいプレーヤーが既存の金融インフラを使わずとも低コストで同様のサービスを提供できる可能性が生まれた。

既存のプレーヤーにとってもテクノロジーを活用することでコストの恩恵を受けることができる。フィンテックによって高コスト体質を改善するとともに、新たなテクノロジーへ投資することで顧客中心主義への移行も可能となるであろう。

図4: 日本ではフィンテックによるセキュリティ、プライバシーに対する懸念は非常に強いが、顧客流出の懸念はグローバルと比較して低い

Q: 貴社業界において、フィンテックの台頭による脅威についてお聞かせください
(上位3つの脅威を選択、フィンテック企業は回答対象外)



ブロックチェーンは実験ラボを抜け出せるか

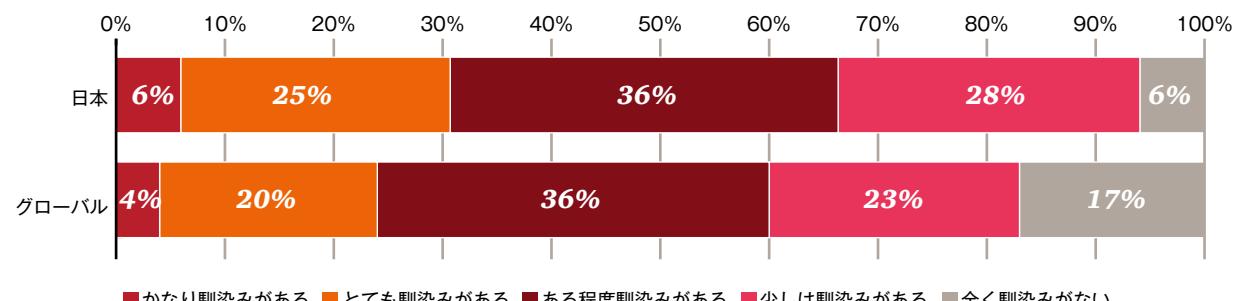
ブロックチェーンは、金融業界のインフラ費用を大幅に引き下げ、また金融取引、スマートコントラクトの他さまざまな用途へ適用拡大の可能性が期待されている。

ブロックチェーンは重要性の高い技術として注目されており、日本において、ブロックチェーンに全く馴染みがない人はわずか6%であった。しかしながら、ブロックチェーンをいつ採用するか分からないとしている企業は約4割に上る。グローバルでは、採用時期を分からないとしているのは2割未満で、約7割の企業が2019年までに採用すると答えている。

ブロックチェーンは金融業界のインフラに関する新しいプラットフォームとなり得る技術であり、傍観して乗り遅れた場合、利益を得ることが難しくなる可能性もある。ブロックチェーンをどの事業領域に適用するか、誰とパートナーシップを組むか、ブロックチェーンをインフラに組み入れるための明確なビジョンを早急に描いていくことが求められるだろう。

図5：日本企業のブロックチェーンの精通度はグローバルと比較して高い

Q：ブロックチェーンまたは分散型台帳技術についてどの程度、馴染みがありますか？

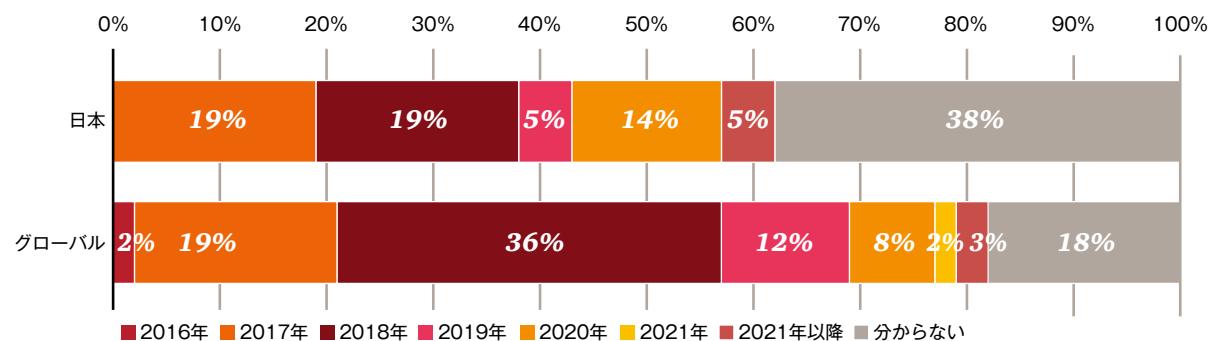


■かなり馴染みがある ■とても馴染みがある ■ある程度馴染みがある ■少しほとんど馴染みがある ■全く馴染みがない

- ・かなり馴染みがある：私はブロックチェーンの専門家であり、その運用方法について理解している
- ・とても馴染みがある：ブロックチェーン技術についてはかなりの知識があり、その運用方法についても理解している
- ・ある程度馴染みがある：ニュースで、ブロックチェーン技術について読んだり、聞いたりしたことがあり、これらについては、ある程度リサーチしたことがある
- ・少しほとんど馴染みがある：ニュースで、ブロックチェーン技術について読んだり、聞いたりしたことがある
- ・全く馴染みがない：ブロックチェーン技術について全く分からない

図6：しかしながら、ブロックチェーンをいつ採用するか分からないとしている企業が多い

Q: プロダクションシステム／プロセスの一環として貴社組織がブロックチェーンを採用するのはいつ頃になると思われますか?
(上記質問で「全く馴染みがない」と答えた企業は回答対象外)



テクノロジーを真の顧客中心主義に活用できているか

モバイルの普及、テクノロジーの急速な進展により新たなサービス・ビジネスモデルが次々と生み出されており、金融業務も例外とは言えない。

顧客が金融商品・サービスにアクセスする方法も多様化してきているが、日本企業のウェブ・モバイルの活用はグローバルより大きく出遅れている結果となった。またグローバルでは、複数のチャネルを組み合わせて活用し顧客との接点を増やしている傾向が見られた(図7参照)。

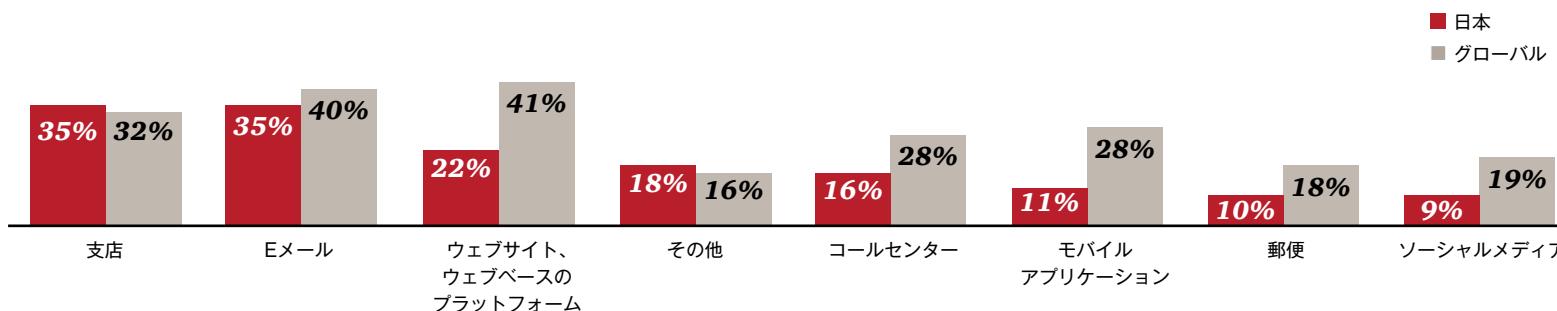
デジタルチャネルは、顧客にとって便利なだけでなく金融機関にとっても顧客を知る重要なツールとなるであろう。今後IoT(モノのインターネット)に

よりあらゆるモノからかつてないほどのデータの利用が可能となることが想定される。顧客の真のニーズに沿ってカスタマイズした商品・サービスを低成本で提供していくようになる。

プロダクトアウト型のビジネスから、カスタマーエクスペリエンスを向上させ、変化する顧客のニーズを満たすために、顧客のニーズの把握が何よりも重要なとなる。デジタルチャネルに限らず、顧客に合わせた最適なチャネル、顧客接点、顧客体験を設計することが求められよう。

図7：日本企業はウェブサイト、モバイルアプリケーションの活用においてグローバルより大きく出遅れ。また支店チャネル以外の全てのチャネルにおいてグローバルと比較して利用率が低い

Q：以下のチャネル経由で、貴社が貴社の顧客とやり取りを行う割合はどの程度でしょうか？各チャネルについて個々にご検討ください



イノベーションに向けて

サイバーセキュリティ、規制への対応

金融機関にとって、サイバーセキュリティは既に重要な課題であるが、フィンテックの台頭による脅威として日本の金融機関がトップに挙げたのもサイバーセキュリティとプライバシーの侵害で、グローバルの48%の回答に比べて日本は72%と非常に多い(P7図4参照)。

金融業務において信頼は事業の根幹そのものであり、サイバーセキュリティについては、単にIT部門やコンプライアンスの問題としてだけでなく、経営課題として取り組む必要がある。

サイバーセキュリティとともに規制への対応も課題となる。イノベーションの障壁として見られる規制の分野として、グローバルではデータストレージ、

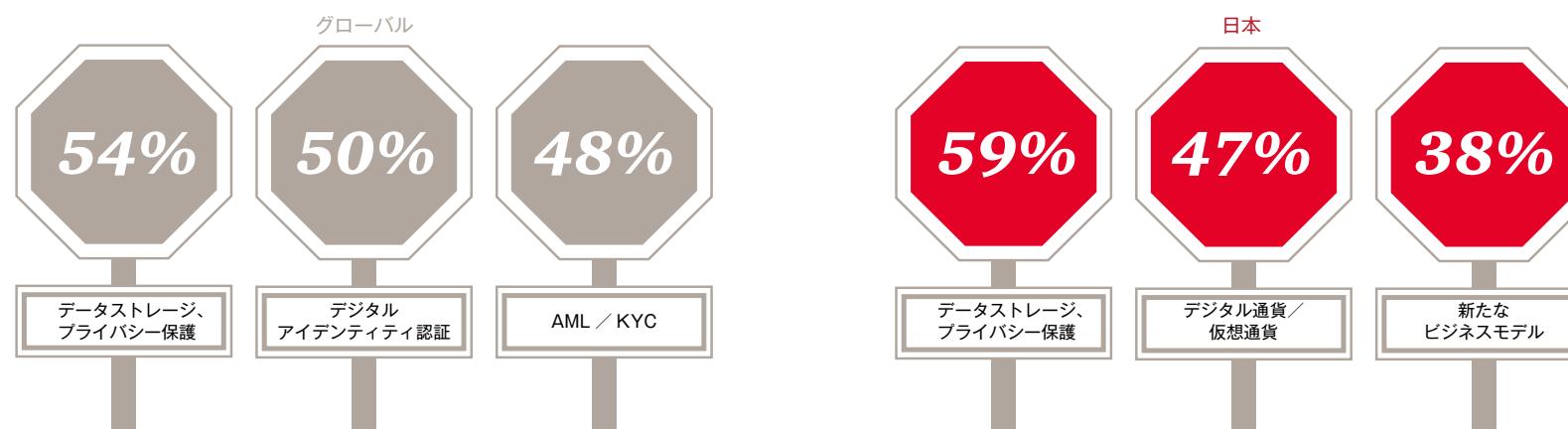
プライバシー保護、デジタルアイデンティティ認証、AML／KYC、日本ではデータストレージ、プライバシー保護、デジタル通貨／仮想通貨、(クラウドファンディング、P2P融資などの)新たなビジネスモデルが上位に挙げられた。

金融機関に対する規制は複雑化し業務負担が増大している。複雑な規制に効率的に対応するためにテクノロジーを活用するRegTechと呼ばれる取り組みも英国などを中心に進められている。

イノベーションを促進していくためには、日本においても規制対応やリスク管理にテクノロジーを活用して効率化していく取り組みを官民連携で進めていくことが求められるであろう。

図8：イノベーションに向けた規制の課題

Q: フィンテックにかかるイノベーションにおいて、規制障壁が見られる分野はどこですか? (あてはまるものをすべて選択)



イノベーションカルチャー

よく指摘されることではあるが、日本企業はイノベーションに関連したスキルについて苦手意識を持っているようである。デザインシンキング、リーンスタートアップなどのスキルは特にグローバルと比較して苦手な傾向がみられた(図9参照)。

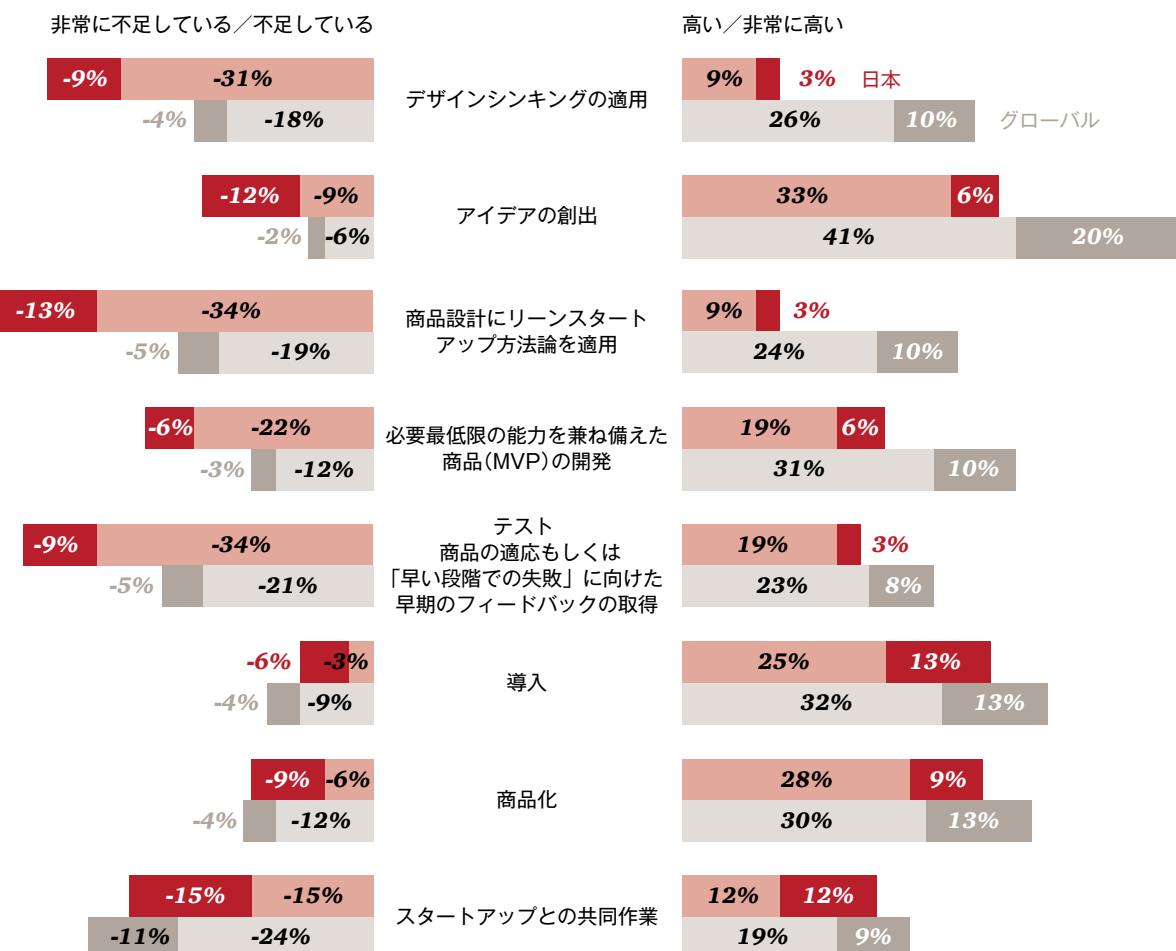
日本に限らず、金融機関は顧客が何を求めているかという顧客視点のアプローチではなく、プロダクトアウト型のビジネスを行ってきた。デジタルを活用して顧客ニーズをより的確に把握するとともに、これまでと違った人材スキルが必要となることを認識することが求められる。

日本金融機関の現時点でのフィンテック企業とのパートナーシップはグローバルと比べて出遅れているが、91%の企業が今後3年～5年の間でフィンテック企業とのパートナーシップを拡大していくと答えた。

フィンテック企業との協働において直面する課題として、マネジメントやカルチャーの違いがトップに挙げられている。外部組織とのパートナーシップや組織文化の変革の取り組みなどを通じて、新しいテクノロジーを速やかに理解、適用できる組織に強化するために、今後人材戦略の見直しも求められてくるであろう。

図9：日本企業はグローバルと比較してデザインシンキングやアイデア創出、リーンスタートアップなどが特に苦手

Q：貴社のイノベーションに向けた能力はどの程度とお考えですか？



終わりに

グローバルでは金融バリューチェーンがフィンテックの脅威にさらされながら変化し続けている。欧米の金融機関の中には、フィンテック企業とのパートナーシップや買収によって革新的なサービスを提供する企業も登場している。アジアでは、金融インフラが未成熟であることを逆手にとってフィンテックが急成長している。

一方で、日本の金融機関では、既存のビジネスモデルを超えたサービス開発においては、まだ検証段階にあり、海外の金融機関と比べると遅れが見られる。日本の金融機関が関心を持っているのはテクノロジーによるコスト削減であり、バックオフィスの効率化を段階的に進めているというのが現状であろう。日本の金融機関はシステムインフラの維持更新コストや支店維持コスト、人件費など高コスト体質になる構造的な課題を抱えておりこの結果は当然かもしれない。

しかしながら、今後、日本の金融機関が顧客に選ばれ生き残っていくには、顧客の課題やニーズに向き合い、顧客の声を聞き、顧客中心主義に立った商品・サービスを提供していくことがこれまで以上に求められるだろう。フィンテックを活用することで既存の金融業務を革新する大きなチャンスとして捉えることもできる。グローバルのフィンテックプレーヤーによる日本参入が本格化する前に、日本の金融機関もバックオフィスの効率化にとどまらず、新しいサービス開発・ビジネスモデル革新に着手することが急務ではないだろうか。

鍵となるのが、イノベーションを生み出すための組織文化、人材、パートナーシップである。金融機関は、リスクテイクを避け、慎重さ、厳格さを重視するようなイノベーションを阻害するカルチャーを持っていると言える。イノベーションに必要なスキルセットを持つ人材も不足している。自社内での取り組みだけでなく、イノベーションカルチャーを持つフィンテックスタートアップ企業とパートナーシップを組み、お互いに学び合い協業していくことも求められる。イノベーションを促進するには失敗への耐性も必要で、人事評価や組織文化の改革も必要となる。既存の組織とは別の組織を作りゼロベースから新しいサービスを作り上げていくアプローチも有効な手段の一つと考えられる。

急速な進化を続けるテクノロジーを金融業務の革新につなげていくためには、顧客との信頼構築がこれまで以上に重要な。サイバーセキュリティへの対応はもちろん、テクノロジーへの信頼性やデータ利用上の倫理も問われる。

テクノロジーの進展の恩恵を受けることから取り残されてしまう顧客がでてくることも考慮しなければならないだろう。金融機関は自社・自行のデジタル化のみならず、顧客がデジタル化の恩恵を受けられるように顧客のビジネストランスフォーメーションをサポートしていくことも必要になるのではないか。

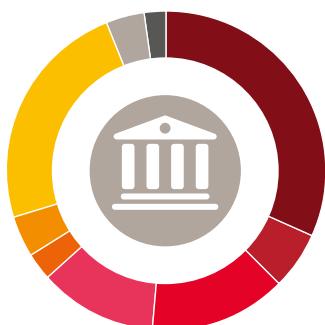
金融機関がこれまで培ってきた信頼や顧客との長期的なビジネスの視座を持つつ、加速し続けるテクノロジーの進展をいかに顧客のために使えるか、そのための変革が求められている。

調査概要

2017年のグローバルフィンテック調査は、銀行、資産運用会社、保険会社、フィンテック企業やその他、金融業務にかかわる企業・機関を対象とし、CEOやIT・デジタル・テクノロジーの責任者、戦略・イノベーション部門の責任者を含む71カ国、1,308名の回答に基づいています。このうち日本の回答者は36名です。

グローバル(回答者総数：1,308名)

図10：企業の種別



日本(回答者総数：36名)

図12：企業の種別

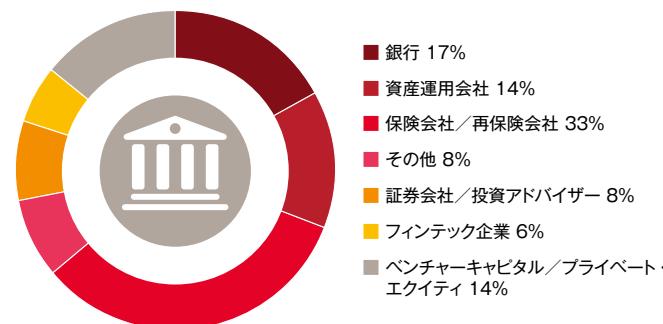
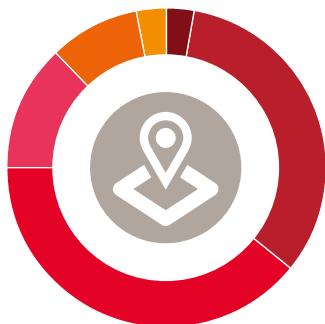


図11：参加者の地域別



調査執筆

田中 玲

PwCコンサルティング合同会社 パートナー

鈴木 智佳子

PwCあらた有限責任監査法人 パートナー

齊藤 さやか

PwCあらた有限責任監査法人 マーケット部

お問い合わせ先

PwC コンサルティング合同会社
Tel:03-6250-1200(代表)

PwC あらた有限責任監査法人
Tel:03-3546-8450(代表)

田中 玲
パートナー
rei.r.tanaka@jp.pwc.com

鈴木 智佳子
パートナー
chikako.suzuki@jp.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。

発刊年月：2017年4月 管理番号：I201702-1

©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.