

# 曖昧になる境界： フィンテックは 金融サービスを どのように形成するか

グローバルフィンテックレポート



## 20%

2020年までに金融サービス  
ビジネスの20%超がフィン  
テック企業の脅威にさらされ  
ている

## 57%

がブロックチェーン技術に  
対応すべきかどうかわから  
ない、または対応する可能  
性は低いと回答

目次	
はじめに	3
第1節: 破壊の震源地	5
第2節: 見えてきた新たなフィンテック動向	9
第3節: 包囲された業界	19
第4節: 攻撃は最大の防御	22
終わりに	29
付録	30
トレンドの要約	31
DeNovo	34
お問い合わせ先	35

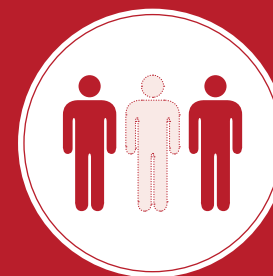
## 主要なメッセージ



フィンテックは、金融サービスを  
外側から変えていく



フィンテック企業は、従来の金  
融機関が失敗した分野で成功  
しつつある



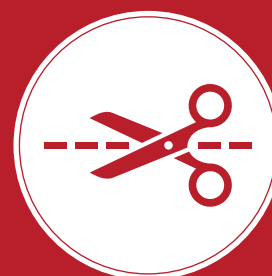
「銀行離れ」は、フィンテックの  
最も強力な武器である



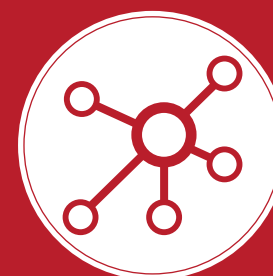
行動するときは今:金融サービ  
スビジネスの20%超がフィン  
テック企業の脅威にさらされて  
いる



ブロックチェーン:全く新しい  
技術が金融サービスのルール  
を書き換えようとしている



金融サービスが大特価に?  
フィンテックがコストを大幅に  
削減



既得収益の終焉:金融サービス  
はフィンテックのエコシステム  
を活用すべきである

## はじめに

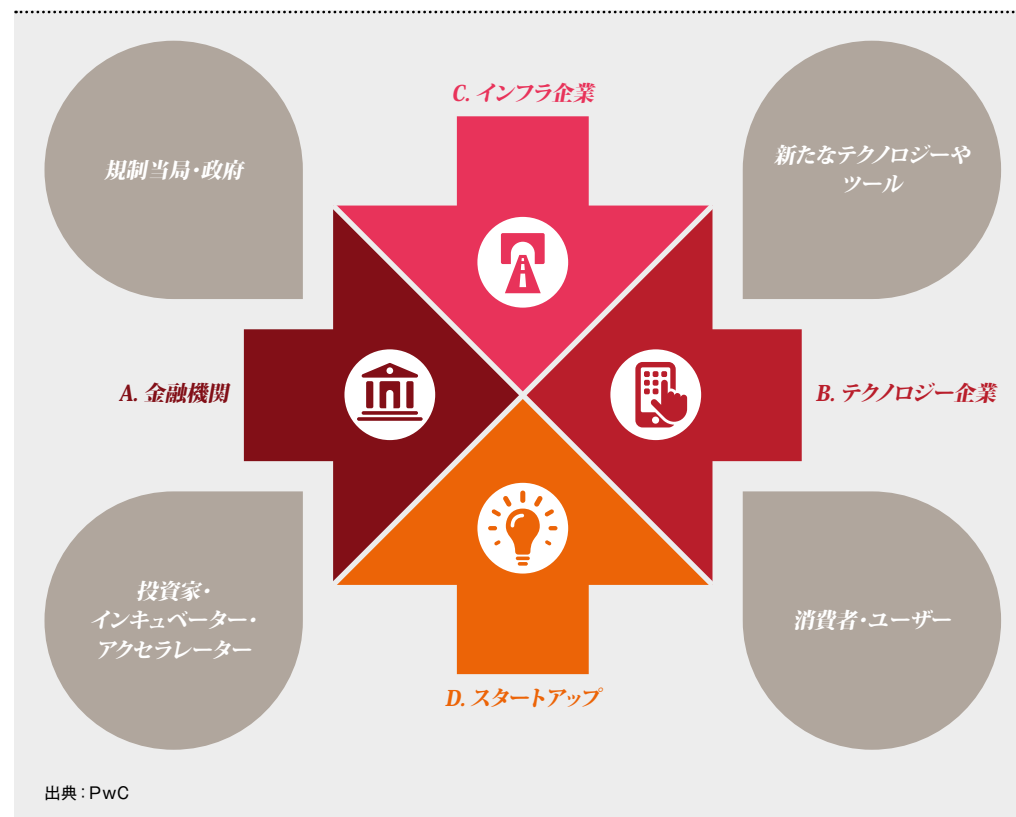
インターネットやモバイル端末のない世界など想像できない。それらは私たちのライフスタイルの中核的要素となり、ビジネスのほぼ全域に大規模な破壊（ディスラプション）をもたらした。金融サービス（FS）業界も例外ではない。デジタル革命は、顧客が金融商品や金融サービスにアクセスする方法を大きく変えつつある。近年、同業界はある程度の変化を経験してきたが、金融サービスのほぼ全てのセグメントにおいてテクノロジー主導のアプリケーションが広く浸透してきたのはごく最近のことである。金融とテクノロジーの交点において、驚異的な速度で変化を加速させながら、同業界の姿を変えつつある現象 — それがフィンテックである。

### フィンテックとは何か？

フィンテックは、金融サービスとテクノロジーの交点において、現在は従来の金融業界が提供している商品やサービスに対し、技術に特化したスタートアップや新規参入企業がイノベーションをもたらしているダイナミックな分野である。このフィンテックは、非常に勢いを増してきており、従来のバリューチェーンの破壊を引き起こしている。事実、PwCのDeNovoプラットフォームに含まれる企業を見ると、フィンテック関連のスタートアップによる資金調達は、2014年には56億米ドルだったものが、2015年にはその倍以上に膨れ上がり、122億米ドルに達している。最先端のフィンテック企業と新たな市場の動きによって市場の勢力図が変わり、金融市場における各プレイヤーの境界が曖昧になっている（図1参照）。

**フィンテックは、  
金融サービスを  
外側から変えていく**

図1：フィンテックは複雑なエコシステムである



フィンテックは、金融サービスとテクノロジーの交点において、現在は従来の金融業界が提供している商品やサービスに対し、技術に特化したスタートアップや新規参入企業がイノベーションをもたらしているダイナミックな分野である。



## 目的と手法

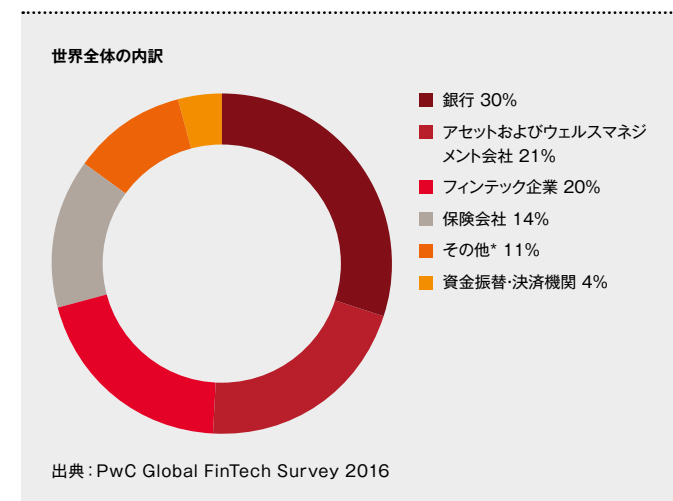
本稿では、金融サービスの分野における新たなテクノロジーの台頭、フィンテックが市場関係者に与える潜在的な影響、および最近の技術的進歩に対する市場関係者の姿勢について考察する。また、刻々と変化する環境への戦略的な対応手段も紹介する。

分析は、以下に基づいて行った。

- 1) 世界有数の各種金融機関から得られたフィードバックを含むグローバルな調査結果から導出された一次データ。本調査では、デジタルとITによる変革に携わるCEO、イノベーション部門責任者、CIO、および経営者を中心とした544名から回答を得た。調査票は、46カ国の金融業界におけるさまざまな分野で指導的役割を果たしている人々に配布された(図2参照)<sup>1</sup>。
- 2) DeNovo、すなわち総勢50名に及ぶフィンテックのスペシャリスト、ストラテジスト、証券アナリスト、エンジニアおよびテクノロジストからなるPwCのStrategy&が提供するプラットフォームが、40,000を超える公開・非公開データソースから得た知見および独自データ。

第1節では、金融サービス市場の参加者が、フィンテックによる破壊についてどのような考えを持っているかについて考察する。次に、金融サービス業界の各セクターにおいて、フィンテックに関して主にどのような傾向が見られるか、また市場ではそうした傾向に対応する体制がどの程度整っているのかに焦点を当てる。最後に、フィンテックに対して市場関係者が取るべき戦略的アプローチを提案する。

図2: 調査回答者の分類



\*「その他」には、コンサルタント、国の監督機関および国際金融機関が含まれる。

<sup>1</sup> 調査標本の詳細については、付録を参照。

## 破壊の震源地

新たなデジタル技術が既存の金融商品やサービスの価値提案を変えつつある。既存事業者は、革新的なアイデアを取り入れる能力を持っており、その能力を過小評価すべきではないが、金融業界の創造的破壊が起きていることは明らかな。そして、近い将来最も脅威にさらされると予想されるのは、すでに影響を受けつつある個人向け銀行業および決済サービスであり、これに続くのが保険業とアセットマネジメント業である。

**「私たちは顧客をよく知っていたと思っていたが、本当に顧客を知っていたのはフィンテック企業だった」**

世界的な銀行組織の経営幹部

2020年までに  
最大で28%の  
ビジネスが脅威に  
さらされる

銀行・  
決済サービス

2020年までに  
最大で22%の  
ビジネスが脅威に  
さらされる

保険、  
アセットおよび  
ウェルスマネジメント



日本においても、最も破壊が進むのは「個人向け銀行業」と「資金振替・決済サービス」の2つの業種であり、グローバルと同様の傾向が見られる。次に「投資&ウェルスマネジメント業」が続き、成長分野としての期待が高く、フィンテックによる影響を受ける可能性が高いと見られている。一方、「中小企業向け銀行業」はグローバルと比較して低く、これは日本の金融機関特有の取引関係による影響と考えられる。

## 1.1 最も破壊の脅威にさらされている個人向け銀行業と決済サービス

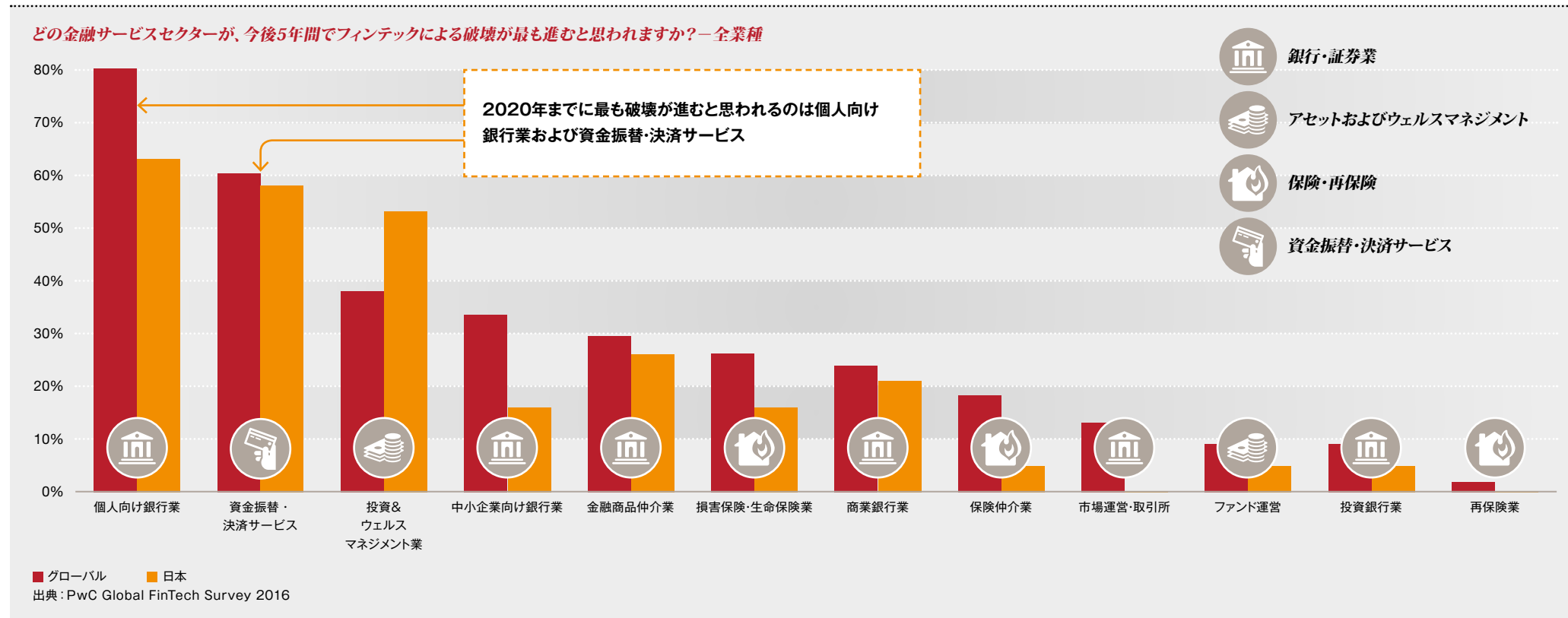
すでに進行中の変化に歩調を合わせるように、大多数の回答者が、今後5年間で破壊される可能性が最も高いセクターは、個人向け銀行業と資金振替・決済サービス業であると考えている(図3参照)。

個人および法人向け融資では、例えばオンラインプラットフォームの出現によって、個人と企業が互いに金銭を貸し借りすることが可能になった。融資のイノベーションも、代替的な与信モデル、リスク評価を目的とした従来とは異なるデータソースや強力なデータアナリティクス(さまざまなデータと高度なデータ分析手法に基づいて、価値ある知識を得ること)の利用、迅速で顧客中心主義の融資プロセス、運用コストの低下などとなって現れている。

昨今では、決済サービス業界にも、新たなテクノロジー主導型の決済プロセスの急増、より簡単に決済を実行できる新たなアプリケーション、代替的な決済処理ネットワーク、口座間の資金移動における電子機器の利用の増加など、破壊の波が押し寄せている。

**「銀行離れ」は、  
フィンテックの最も強力な武器である**

図3: 破壊の領域







日本の会社に、「今後5年間でフィンテックによって破壊される可能性が最も高い金融サービスセクター」について尋ねたところ、グローバルと同様、自らの業界と他の業界の認識に差異がある。特に「銀行・証券業界」では、業界においては83%、他のセクター回答者は54%破壊される可能性があるという差異があり、業界内部に比して他セクターからは、大規模な破壊が生じるとは考えていない。一方、「保険仲介業」については、自らの業界と他の業界の回答者はともに、破壊の程度は低いと認識している。

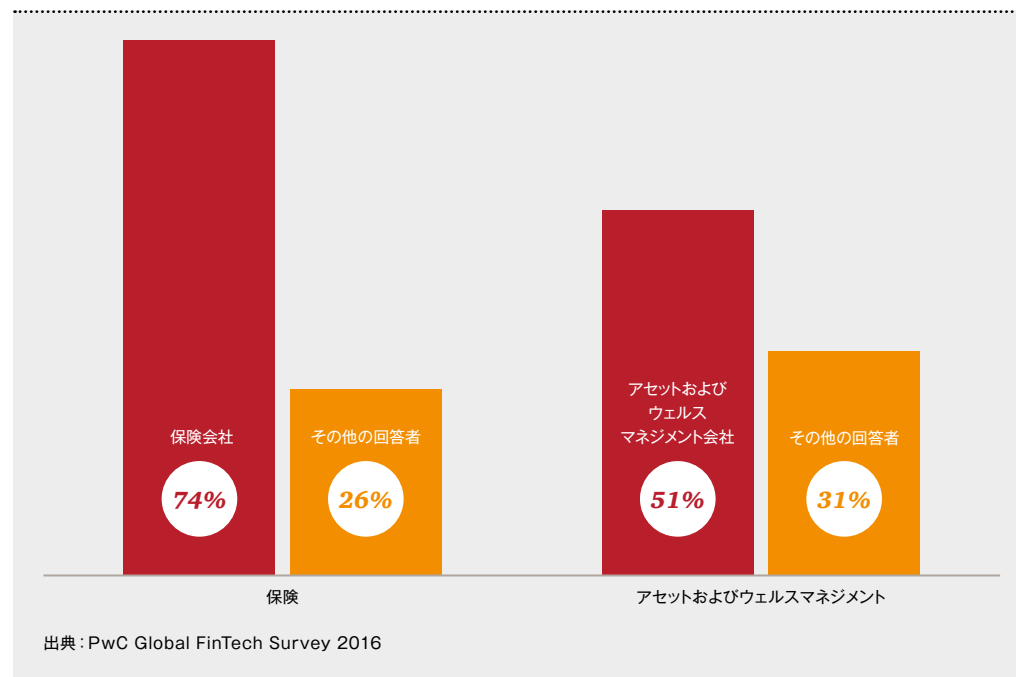
## 1.2 アセットマネジメント業界や保険業界も破壊の射程内

フィンテックを引き金とした大規模な破壊は、すでに融資や決済慣行の本質を変え始めているが、アセットマネジメントや保険の分野にも破壊の第二波が到達しつつある。PwCの調査によって、これらの分野の当事者もそれを認識していることが判明した。保険会社とアセットおよびウェルスマネジメント会社のほぼ半分は、それぞれ自社の業界が最も破壊が進むだろうと考えている。今後5年間でフィンテックによって破壊される可能性が最も高い金融サービスセクターについて尋ねたところ、保険会社の74%が保険業界であると答えたのに対し、他のセクターの回答者でこれに同意したのはわずか26%であった。また、アセットマネジメント会社の51%が、自らの業界が破壊されるだろうと述べたが、他の業界の回答者でこれに同意したのは31%にしか過ぎなかった。しかし、ここには認識のギャップがあるのではないと思われる。つまり、他の業界の専門家は、これらの分野でそれほど大規模な破壊が生じるとは考えていない。当事者だけがこうした状況を把握しており、部外者は認識していない、ということは、破壊がまだ極めて初期の段階にあるのかもしれない(図4参照)。例えばそうだとすると、ベンチャーキャピタリストは、投資や保険の購入方法のイノベーションを専門とするスタートアップを注視している。PwCのDeNovoプラットフォームによる分析では、インシュアテック(保険とテクノロジーの融合)スタートアップに対する年間投資額は過去3年間で5倍に増え、2010年以降にインシュアテック企業が調達した資金は累計で34億米ドルとなっている。

世界の保険業界の変化は、これまでの想定よりも速く進んでいる。顧客行動の変化、新たなテクノロジー、新たな販売およびビジネスモデルに対処しようとしている保険業界にとって、今は極めて重要な節目であると言える。

投資業界もまた、技術開発という巨大な渦に巻き込まれようとしている。投資という領域でデータアナリティクスが利用されるようになってから、企業は投資家に焦点を合わせ、投資家の希望に沿った商品や、自動投資を提供することが可能になった。また、融資型・株式型クラウドファンディングにおけるイノベーションにより、例えば商業用不動産など、以前は投資でできなかった種類の資産にも個人投資家が投資できるようになった。

図4：破壊の領域—業界の当事者と部外者との間の見解の相違



### 1.3 顧客中心主義が破壊に拍車をかける

顧客がグーグル、アマゾン、フェイスブック、アップルといった企業が提供するデジタルエクスペリエンスに慣れ親しむにつれ、金融サービス業者にも同レベルのカスタマーエクスペリエンスの提供が期待されるようになっている。フィンテックは、アクセスの良さ、利便性、そしてカスタマイズされた商品を提供し、顧客のニーズをより的確に満たすソリューションを打ち出して、破壊化の波に乗っている。こうした中で、顧客中心主義の追求が最優先されるようになっており、今後はデジタルネイティブ世代の顧客のニーズも満たされるようになると思われる。

今後10年間で、米国におけるベビーブーマー世代が高齢化し、ジェネレーションX(1961年～1974年生まれ)やジェネレーションY(1975年～1989年生まれ)がグローバル経済の中でより重要な役割を引き受けるようになるにつれ、平均的な金融サービス利用者の特徴も劇的に変化するだろう。また、「ミレニアル世代」(1980年～2000年生まれ)としても知られる後者のグループは、顧客の人口動態や行動、そして期待などに根本的な変化をもたらしている。この世代は、最先端のカスタマーエクスペリエンス、スピード、そして利便性を要求するため、フィンテックソリューションの適用がさらに加速するだろう。ミレニアル世代によって、金融システム全体における顧客中心主義がさらに強まっていると見られる。この顧客中心主義は、フィンテック企業のDNAに埋め込まれた本能となっている。自社が完全に顧客中心主義であると考えている金融機関は53%であったが、フィンテック企業の場合、この割合は80%を超える。この点に関し、フィンテックがビジネスに与える最も重要な影響として、顧客中心主義への移行を挙げた回答者は75%に達した(図5参照)。

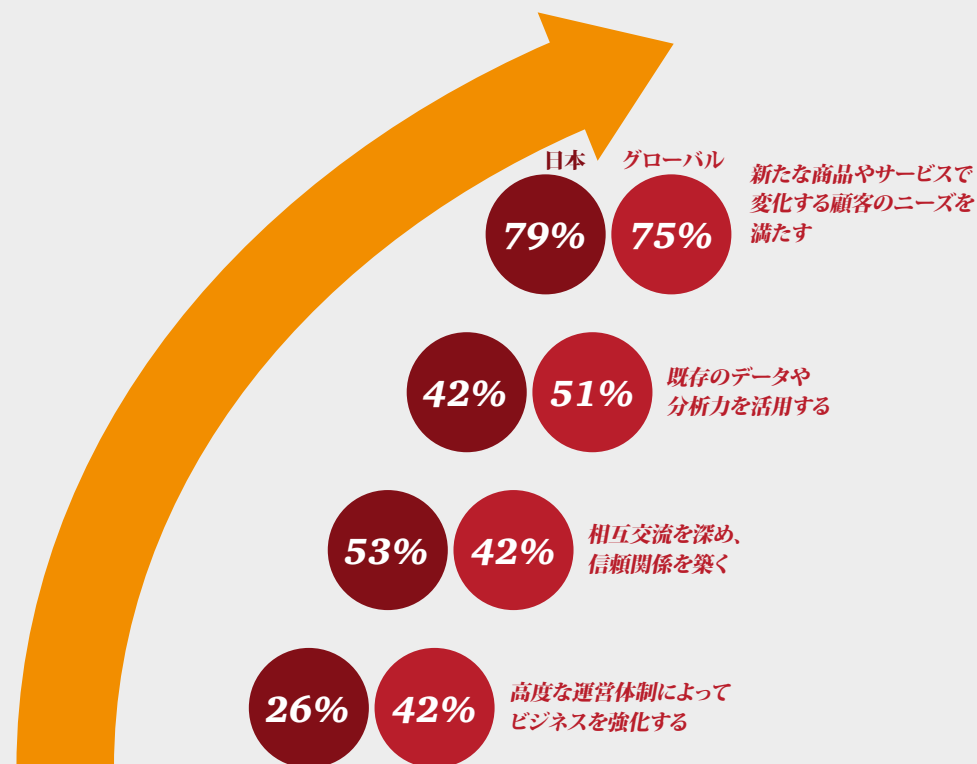
フィンテックは、  
従来の金融機関が  
失敗した分野で  
成功しつつある



日本においては、自社が完全に顧客中心主義であると考えている金融機関は58%であり、フィンテックがビジネスに与える最も重要な影響として、顧客中心主義への移行を挙げた回答者は79%と最も高い水準を示している(図5参照)。65才を超える団塊の世代が今後10年間で高齢化し、代わって中心となる新しい顧客層によるフィンテックソリューションの探求が、金融システム全体における顧客中心主義をさらに加速させていくと見られる。

図5: ビジネス上の課題

フィンテックが貴社のビジネスに最も影響を与えるのは、どの分野だと考えますか？



出典: PwC Global FinTech Survey 2016



## 見えてきた新たなフィンテック動向

各金融セグメントの新たなフィンテック動向に関してDeNovoから得られた知見に基づいて分析を実施した（付録のトレンドの要約を参照）。各インダストリーリーダーは、今後5年間でその業界のビジネスにとって重要になると思われるトレンドを評価し、そのそれぞれに各企業が対応する可能性について回答した。グラフの右上部分のトレンドが、各金融機関がその金融サービスセグメントにとって優先順位が高いと考えているトレンドである。

各セグメントにおけるバブルチャートは、三つの指標に基づいてトレンドを評価したものである。グラフの縦軸は重要度を示している。横軸はこれらのトレンドに対応する（例えばリソースを割り当てる、投資を行うなど）可能性を示し、バブルの大きさはそのトレンドに関連性のあるフィンテック企業の数に比例している（図6、7、8、9を参照）。



銀行、資金振替・決済サービス、保険、アセットおよびウェルスマネジメントの各分野における変化を業界関係者が容易に理解できるよう、金融業界の各分野について、今後5年間で最も重要になると思われる主要なトレンドを特定した。

全体的に主要なトレンドは、カスタマーエクスペリエンス、自己指図型サービス、高度なデータアナリティクス、そしてサイバーセキュリティの強化を目指すものである。しかし、その焦点は金融サービスの分野によって異なる。



日本の銀行業においても、トレンドの重要性に関する回答ではグローバル企業と同様の回答が得られた。一方、トレンドへの対応可能性は総じて低くなっており、日本の銀行では、各トレンドの重要性を非常に高く認識しているものの、具体的な自社ビジネスとしての対応は途上にあると考えられる。また「ブロックチェーン」の重要性・対応可能性は高く、日本での注目の高さがうかがえる。この点に関しては、「2.5 ブロックチェーン」にて詳述する。「非物理チャネルまたは仮想チャネルへの移行」について対応の可能性が高く、日本の銀行においては対面によって行われる分野が未だ多いが、デジタル環境の進展による顧客の期待の変化に応じていくことは必須と考えられる。

## 2.1 デジタル・カスタマー・エクスペリエンスの一新を目指す銀行業界

銀行は、顧客の獲得、顧客との関係構築、顧客の定着化を図るための、業務変革の導入および新たな方法の開発によって、店舗などの対面方式（「物理チャネル」）からよりデジタル技術を利用する方向（「非物理チャネル」・「仮想チャネル」）に向かおうとしている。

新たなデジタル・カスタマー・エクスペリエンスを追求する銀行の多くは、大手のハイテク企業や革新的なスタートアップと同等のカスタマーエクスペリエンスを提供するために、フィンテックを利用しようとしている。

### カスタマーエクスペリエンス向上のため業務を簡素化

金融機関が銀行業にとって優先順位が高いとしたトレンドは、互いに密接な関連性がある（図6参照）。重要度の点で第1位に挙げられたのは、「銀行業務の改善・簡素化につながる容易に統合・導入可能なソリューション」であり、一方、対応可能性の高さの点で最上位となったのは、「非物理チャネルまたは仮想チャネルへの移行」である。

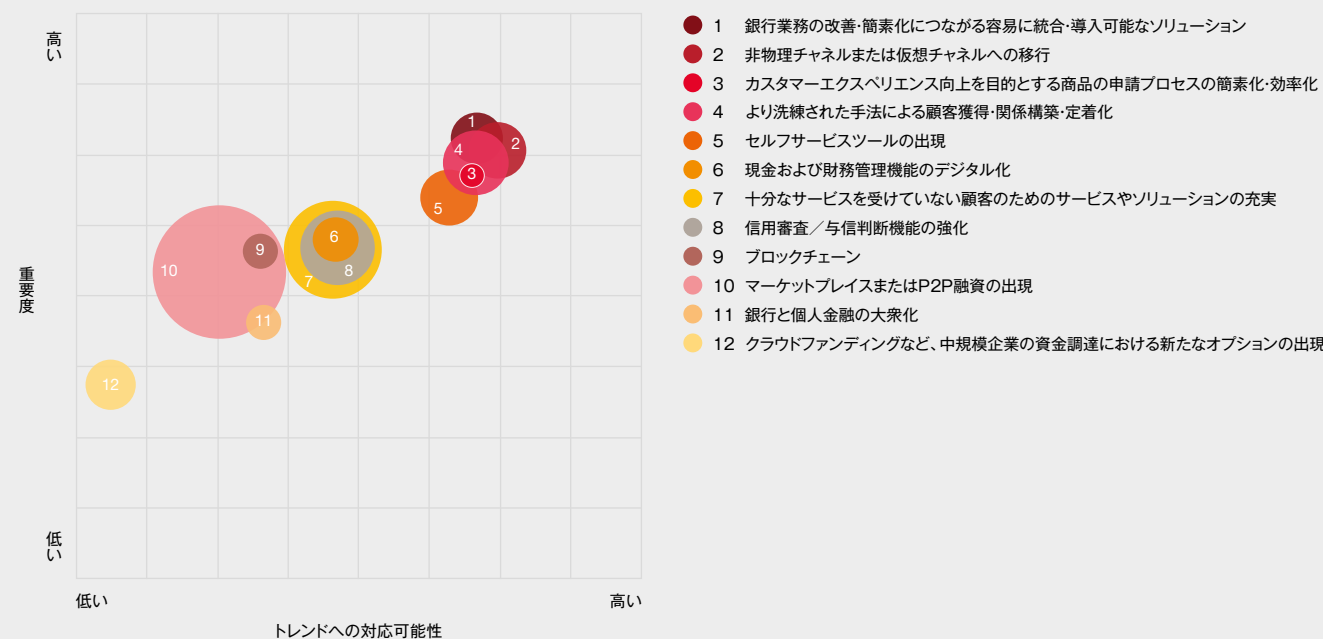
銀行は、業務の改善と簡素化のための新たなソリューションを採用しつつあり、それが物理チャネルから離脱し、デジタルまたはモバイルによるサービスの提供に向かう動きを促している。銀行による業務体制の合理化において中心的な役割を果たしてきたのは、オープンソース開発とSaaS（サービスとしてのソフトウェア）ソリューションである。API（アプリケーション・プログラム・インターフェース）を組み込めば、第三者でも銀行のプラットフォームに容易に統合可能な、付加価値の高いソリューションや機能を開発することができる。また、SaaSソリューションを利用すれば、銀行は顧客にさまざまなオプションを提供することができる。これらのオプションは銀行が新たなテクノロジーのリーサーや設計・開発に投資する必要なく、常時アップグレードされる。

図6：重要度・対応可能性による銀行業界内トレンドの順位付け

これらのトレンドは、貴社の属する業界にとってどの程度重要ですか？

また貴社がこれらのトレンドに対応する（例えば、リソースを配分する、投資するなど）可能性はどの程度ありますか？

バブルの大きさは、DeNovoプラットフォームによって算出された関連フィンテック企業の数に比例している。



出典：PwC Global FinTech Survey 2016およびDeNovo（上記トレンドの定義については、付録を参照のこと）。

仮想バンキングソリューションへの移行を促している最大の要因は顧客の期待である。少なくとも一部のプロセスは対面によって行われることが望ましい分野もいまだに存在するが、全ての顧客セグメントにおいて競争力を保持したいと望む貸し手にとって、デジタル環境下で実行可能なサービスの提供は今や必須である<sup>2</sup>。複数のサービスチャネルにアクセスすることが苦にならないミレニアル世代を引き付けるには、ネット銀行は、透明性、質の高いサービス、そして無制限かつグローバルなアクセスを提供する必要がある。また、銀行業界に新規参入する企業は、使いやすい商品設計と、多くの場合ソーシャルメディアなどの非伝統的な方法による24時間・365日対応のカスタマーサービスを優先して提供している。

### 結論—顧客を業務の中心に

従来型の銀行で、すでに効率的なデジタルまたはモバイルファースト体制を整備している場合でも、複数のデジタルチャネルを統合し、オムニチャネルのカスタマーエクスペリエンスに進化させ、既存の顧客との関係や規模の大きさを利用すべきである。銀行は、単一の商品やチャネルではなく、顧客を中心とした組織となり、顧客の期待に沿ったサービスを提供することによって、より洗練された方法で包括的ソリューションを提供することができる。また、新たなデジタルチャネルを見だし、そのチャネルを通じて顧客からデータを収集することによって、顧客のニーズをよりの確に予測し、魅力的な価値提案を行い、新たな収益源を生み出すことも可能である。

## 2.2 資金振替と決済サービスの優先事項は、安全性とより簡単な決済方法

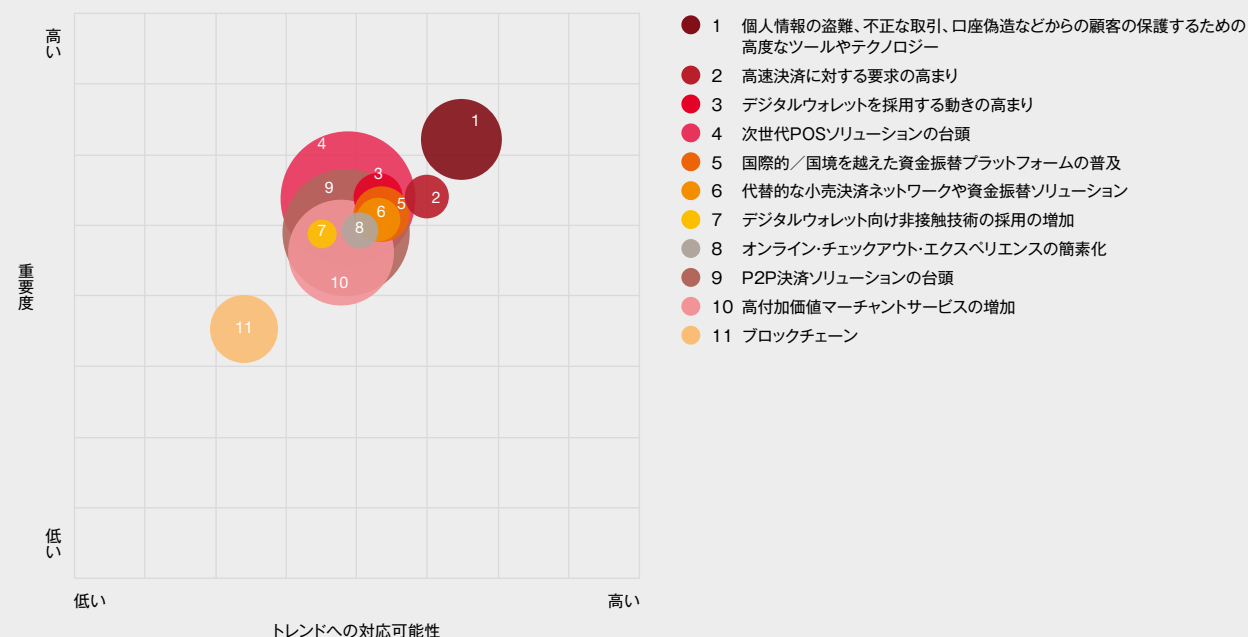
今回の調査で、資金振替・決済サービス業者に関する主要なトレンドは、決済の容易さと安全性であることが判明した(図7参照)。

図7: 資金振替・決済業界のトレンド (重要度・対応の可能性の高さによる順位付け)

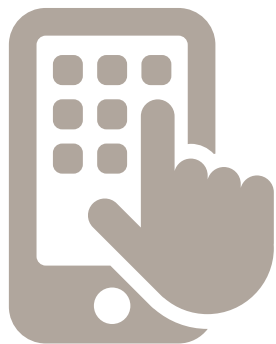
これらのトレンドは、貴社の属する業界にとってどの程度重要ですか？

また貴社がこれらのトレンドに対応する(例えば、リソースを配分する、投資するなど)可能性はどの程度ありますか？

バブルの大きさは、DeNovoプラットフォームによって算出された関連フィンテック企業の数に比例している。



出典: PwC Global FinTech Survey 2016およびDeNovo (上記トレンドの定義については、付録を参照)。



決済方式の変化の要因の一つに、モバイルやスマートフォンの普及がある。今日のモバイルファーストな消費者は、決済に即時性、利便性、および安全性を求めている。

### 安全で迅速な決済が新たなトレンドに

決済方式の変化の要因の一つに、モバイルやスマートフォンの普及がある。今日のモバイル環境に慣れ親しんだ消費者はファーストな消費者は、決済に即時性、利便性、および安全性を求めている。デジタル製品やサービスがオンデマンドストリーミングで提供される現在の文化では、決済に数秒どころか数日を要するような古風な決済ソリューションは受け入れられないため、既存の業者も新規参入者も、世界のどこにしようリアルタイムで資金振替を可能にするソリューションの開発に傾注している。エンドユーザーは、銀行取引でも決済でも、一貫性のあるオムニチャネルエクスペリエンスを期待している。従って、ユーザーエクスペリエンスを合理化し、チェックアウト時のストレスを低減するためには、デジタルウォレットが鍵となる。最終的に、エンドユーザーは、全てが安全に行われることを期待している。初期段階にあるデジタル取引への支持を集めるには、安全性と個人情報の保護が第一であり、新たな決済パラダイムに向けた信頼性の高い環境を創出するには、トークン化などの難読化技術と組み合わせた高速かつ堅牢な生体認証を活用したソリューションが不可欠である。

### 結論—スピードを上げる、ただし安全な方法で

決済エコシステムでは、迅速性、安全性、そしてデジタル化にますます注目が集まるだろう。従来見られたような金融機関への忠誠心が衰退し、第三者の参入を阻む障壁が低くなりつつある環境では、Apple Pay、Venmo、そしてDwollaが実証したように、市場の勢力図も流動的で、常に変化する可能性がある。変化に適応するのが遅い既存事業者は、決済サービス業界における実績はないものの、クリティカルマスをを超えるユーザーを獲得し、少なくとも現状に比べて遜色のない決済エクスペリエンスを可能にするネットワーク接続を確保できる企業に、いつの間にか市場シェアを奪われているのに気づく、という事態も十分にあり得る。こうした既存事業者のソリューションの多くは、銀行業の歴史の中で敷かれた「レールに乗って」いるが、そうすることによって、カスタマーエクスペリエンスをコントロールする力を失うリスクを負うだけでなく、既存事業者自らも適切であると見なした取引、を実行する革新的企業つまり「舵取り役」に道を譲らなければならなくなるかもしれない。

## 2.3 アセットおよびウェルスマネジメントは、テクノロジーを利用した人的アドバイスから、人的支援によるテクノロジー主導型アドバイスへ

図8は、アセットおよびウェルスマネジメント業界が現在注目している主なトレンドは、よりの確にリスクを特定し、定量化するための「データアナリティクスの高度化」であることを明確に示している。

### 高度なデータアナリティクスが新たなトレンドへの第一歩

データの増殖と、それを収集する新しい方法の出現、および収集コストの低減によって、投資環境に変化が生じている。金融機関のトレーディングやリスク管理から、少額の個人顧客向けウェルスマネジメントまで、さまざまな分野でデータアナリティクスの新たな利用法が拡大している。データアナリティクスの高度化により、自動化された金融サービスソリューションを投資家が活用できるようになり、小規模および大規模金融機関と投資家との間の情報の非対称性が軽減されつつある。また、高度なアナリティクスでは、行動アルゴリズムや予測アルゴリズムなどの高度なトレーディング管理・リスク管理アプローチが使用されており、リアルタイムであらゆる取引を分析することができる。ウェルスマネージャーは、顧客定着率を高め、運用コストを削減するために、顧客とのかかわり合いにおける全ての段階で、アナリティクスのソリューションを利用している。彼らは、広範なマルチソース・データ・セットを組み込むことで、顧客の全体像を把握することによって、顧客のニーズをよりの確に予測し、それに応えようとしている。



日本のアセットおよびウェルスマネジメント業界においては、グローバル企業と同様に「データアナリティクスの高度化」が最も強いトレンドとなっている。次いで、「従来の不採算顧客のための新たな商品・サービスの設計・販売」が高くなっており、資産規模の小さい日本の運用プロダクトに対しても商品提供の可能性を見出している。また「人的支援によるデジタルエクスペリエンスへの移行」も高い結果がでており、ロボアドバイザーサービスによる低コストのサービスは日本でも広がっていくと見られる。

ウェルスマネージャーには、ベビーブーマーからミレニアル世代への富の移転という数兆米ドル規模の機会がやがて訪れることを考えると、自動化されたアドバイザー機能の導入（全部であれ一部であれ）が必須であろう。このフィナンシャルアドバイザーの役割の根本的な変化によって、顧客はより大きな権限を得るとともに、その財務上の意思決定プロセスに直接情報を取り込むことができる。

### 結論－自動化の圧力に耐えること

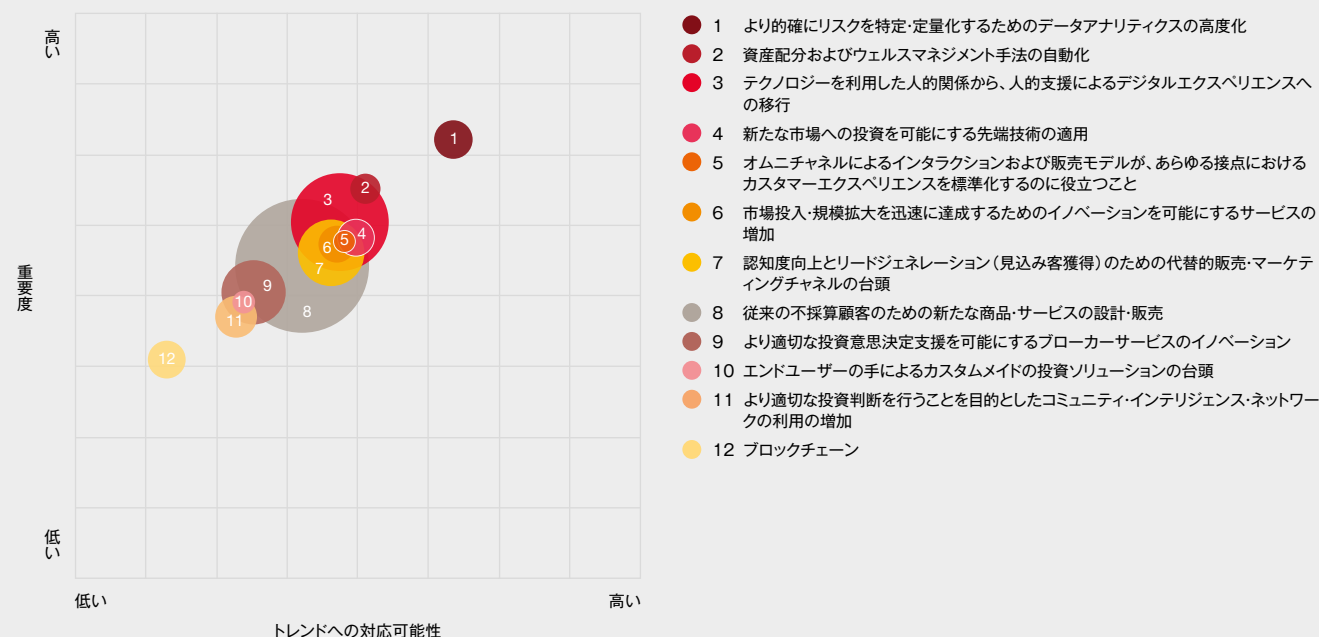
自動化された投資アドバイス（すなわちロボアドバイザー）は、取引執行限定の自己指図型投資会社だけでなく、従来のフィナンシャル・アドバイザー（投資顧問業者）に対しても、重大な競争上の脅威となっている。こうしたロボットや自動アドバイザー機能は、既存のアドバイザーサービスにとって脅威となり、手数料に下押し圧力をかけるだけでなく、アドバイスの提供方法をも変えていくだろう。多くの自己指図型投資会社は、社内で開発された独自のソリューションで対応してきており、アドバイザーもハイテクとより人間的な触れ合い（ハイタッチ）の混合モデルで順応していくと考えられる。自動化された顧客分析の副産物として、顧客獲得コスト、コンバージョン率改善コスト、および資金調達コストの低下がある。フィナンシャル・アドバイザー・モデルにおけるこのような変化は、保有する総資産が比較的少ない顧客との間に有益な関係を構築する方法を見いだすために長年苦勞してきたウェルスマネージャーに課題を突き付けている。ロボアドバイザーは、この分野のために有望なソリューションを提供し、フルサービス業務の一部として正しく位置付けられた場合は、特定のニーズを持つ、またはハイタッチを求めるクライアントに対するフルサービスのアドバイスの提供につながるための橋渡しとなることもできる。

図8：アセットおよびウェルスマネジメント業界のトレンド（重要度・対応の可能性の高さによる順位付け）

これらのトレンドは、貴社の属する業界にとってどの程度重要ですか？

また貴社がこれらのトレンドに対応する（例えば、リソースを配分する、投資するなど）可能性はどの程度ありますか？

バブルの大きさは、DeNovoプラットフォームによって算出された関連フィンテック企業の数に比例している。



出典：PwC Global FinTech Survey 2016およびDeNovo（上記トレンドの定義については、付録を参照）。



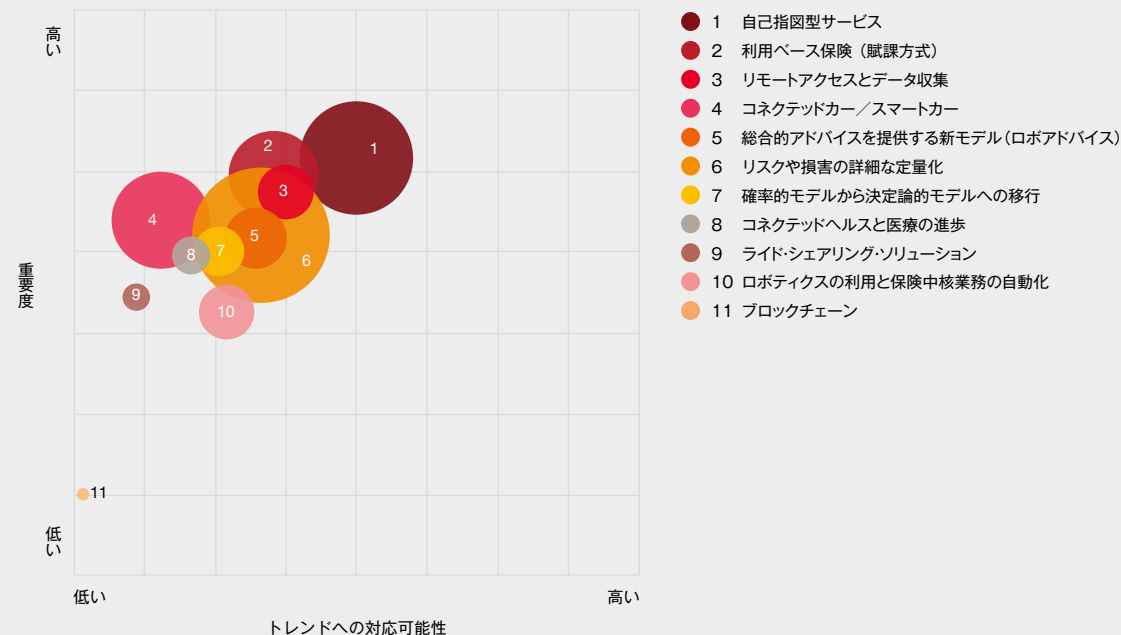


日本の保険業においても、重要度・今後の対応の点ではグローバル企業と同様の回答が得られた。なお、「ブロックチェーン」の重要度は、グローバルと比べて高い結果となっている。この点に関しては、「2.5 ブロックチェーン」にて詳述する。

図9：保険業界のトレンド（重要度・対応の可能性の高さによる順位付け）

これらのトレンドは、貴社の属する業界にとってどの程度重要ですか？  
また貴社がこれらのトレンドに対応する（例えば、リソースを配分する、投資するなど）可能性はどの程度ありますか？

バブルの大きさは、DeNovoプラットフォームによって算出された関連フィンテック企業の数に比例している。



出典：PwC Global FinTech Survey 2016およびDeNovo（上記トレンドの定義については、付録を参照のこと）。

## 2.4 保険会社は、積極的にリスクを管理しつつ、顧客ごとにカスタマイズされた価値提案のためにデータとアナリティクスを活用している

保険業界は、使用状況や運転状況を保険料に反映させることを可能にする利用ベースのリスクモデルと、リスク関連データを収集する新たな方法を主要なトレンドであると考えている。一方、既存顧客の期待に効率的に応えるため、より自己指図型のサービスへの移行が依然として最優先されている。

### 保険クライアント向け自己指図型サービスの増加

今回の調査で、自己指図型サービスが最も重要なトレンドであり、市場が対応する可能性が飛び抜けて高いことが判明した。他の業界と同様、保険会社でも、顧客の獲得と顧客サービスの充実という二つの目的から、より自己指図型のサービスの設計と導入に投資している。これにより、保険会社は、ミレニアル世代などの新興セグメントが求めるオンラインまたはモバイルチャネルを提供しつつ、業務効率を向上させることができる。顧客中心の設計が魅力的なユーザーエクスペリエンス（運転免許証や車の車両識別番号（VIN）の簡単な画像を送信するだけで見積もりが可能など）につながった例や、新たなソリューションによって数時間で主要プロセスの処理が可能になった（例えばサービスへのアクセスを提供する「ロボット」を使用し、既存のシステムにモバイル機能を追加するなど）または既存の主要プロセスを強化することができた（差別化されたモバイルエクスペリエンスを含むFNOL<sup>3</sup>通知など）といった興味深い例が見受けられた。



### 利用ベースの保険がさらに身近に

また、現在のトレンドは、リスクに関する深い洞察に基づいた新たなアンダーライティング手法（対象リスクの性質や大きさを評価し、引き受けの可否も含め保険条件を検討するための方法）の発見に対する関心の高まりを示している。この点に関して、個人情報の保護など初期の問題が克服されつつあることから、利用ベースのモデル（回答者は2番目に重要なトレンドと評価。図9参照）がさらに身近になってきている。走行距離に応じて保険料を支払う自動車保険は、利用ベースの保険（UBI）の中で最も人気を博しており、昨今の関心は、アンダーライティングから顧客ニーズに移っている。当初、既存業者はUBIについて、新しい運転および行動変数に基づいて、より粒度の細かい方法でリスクを評価する機会と見ていたが、新規参入者はUBIを新たな顧客のニーズ（例えば、走行距離が短い、あまり頻繁に運転しないなど）を満たす機会であると考えている。

### 新たなトレンドとしてのデータ収集・アナリティクス

リモートアクセスとデータ収集が重要度で第3位にランクされた（図9参照）。必要に応じて遠隔地からリアルタイムでアクセスできる新しいデータソースから、リスク（損害）に関する深い知見を得ることができる。しかし、その知見を得るには、大量のデータを収集する能力とそれを分析する能力とを統合しなければならない。また、このトレンドには、モノのインターネット（Internet of Things、IoT）の影響も含まれている。例えば、（1）小型無人機（ドローン）を使えば遠隔地にアクセスし、高度な画像解析を行って損害を評価することができ、また（2）統合的なIoTプラットフォームソリューションには、各種センサー（テレマティクス端末、ウェアラブル、工業用センサー、コネクテッドホーム（家電製品がシームレスにインターネットに接続されている家）やその他の施設／設備に設置するセンサーなど）が含まれている。

### 結論—差別化、個別化、そして新たなデータソースの活用

既存事業者は、新たな要望を持ち、信頼できる関係の構築を必要とする顧客によって、価値の提案を求められており、そこではエクスペリエンス、取引の効率性、そして透明性が重要な要素となっている。各社が自己指図型のソリューションを提供し始めており、今後はその中でいかに差別化を図るかが課題となるだろう。

同様に、個別化された保険ソリューションに対する顧客の要求に応じて、利用ベースのモデルも浮上してきている。遠隔地のリスクデータにアクセスし、収集する能力があれば、より詳細なリスクプロファイルを構築することができ、その結果、個別化も可能になる。走行距離に応じた支払いを可能にする、テレマティクスを利用したソリューションは、最初に出現したモデルの一つであり、その勢いを増している。保険市場では、ライフスタイルの健全性を監視するウェアラブルの利用が恩恵をもたらしており、特に保険料の軽減が大きなメリットとなっているが、同市場では他にも新たな手法が出現してきている。

リスク選択および価格戦略の強化が可能な市場では、より詳細にリスク内容を検討するために新たなデータソースを活用することによって競争上の優位性を獲得できるだけでなく、既存事業者は、未参入のセグメントを開拓することができる。同様に、新規参入者でも、リスクに関する深い知見を得ていれば、例えば特定の疾患を持つ個人のための生命保険といった未参入のセグメントに進出することができるだろう。

最後に、保険業界におけるイノベーションの原動力は、社会の変化だけでなく、主に保険業界の外で生じた技術の進歩（例えばテレマティクス、ウェアラブル、コネクテッドホーム、工業用センサー、医療の進歩など）に帰することができると考えられる。これらの進歩は、リスクを理解し、管理するための新たな機会をもたらすが、一部の基盤（ADAS<sup>4</sup>や自動運転車など）には直接的な影響を与えるだろう。



走行距離に応じた支払いを可能にするテレマティクスを利用したソリューションは、最初に出現したモデルの一つであり、勢いを増している。



グローバルの調査回答者は56%がブロックチェーンの「重要性」を認識しているのに対して、日本では75%とより高く重要性を認識している。一方で、今後「対応する可能性」については、グローバルの57%に対して、日本は42%となっている。また、グローバル企業は83%が「ある程度精通している」から「まったく精通していない」と回答したのに対して、日本の金融機関は90%となっており、日本企業の理解の水準はグローバルと比して低い結果となった。日本の金融機関は、重要性を高く認識しているものの、理解を進め、具体的に対応する段階には未だ至っていないと考えられる。

## 2.5 ブロックチェーン:全く新しいテクノロジーが金融サービスのルールを書き換えようとしている

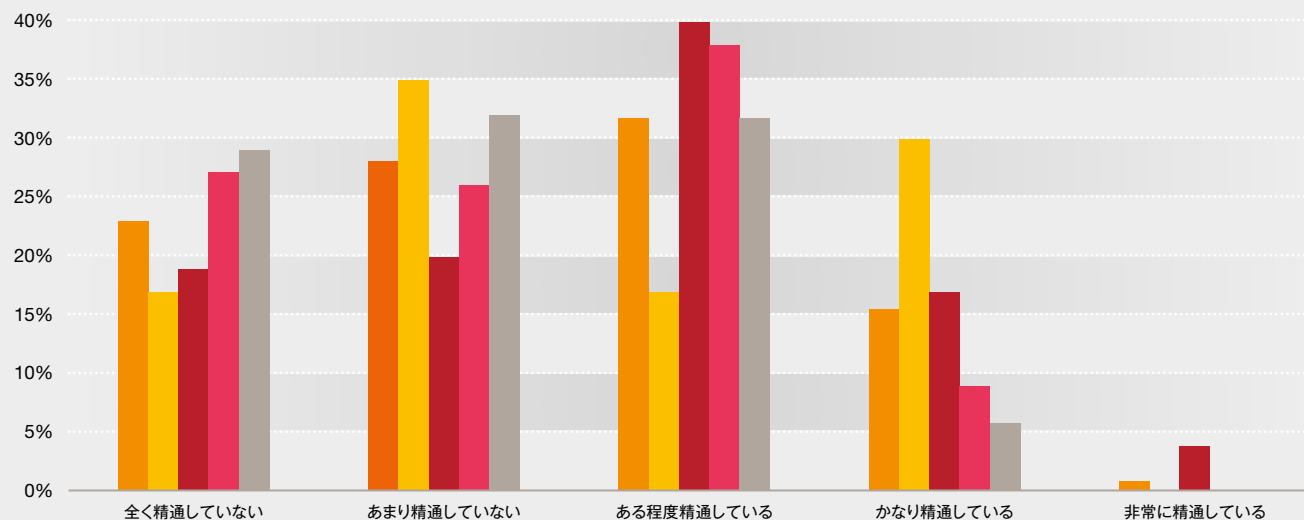
ブロックチェーンは、第三者による検証や照合なしに、複数の参加者間でデータベースを維持するために、いくつかの数学的、暗号的要素および経済原則を組み合わせた新しい技術である。簡単に言えば、それは安全かつ分散化された元帳である。PwCは、ブロックチェーンを、ビジネスプロセスの最適化技術における次の革命的進化として捉えている。エンタープライズ・リソース・プランニング(ERP)ソフトウェアによって、企業の各部門や組織体は、社内のデータやロジックを共有し、ビジネスプロセスを最適化することができる。それと同様に、ブロックチェーンによって、異なる、または競合する経済上の目的を持つ企業間でデータを共有できるようになり、ひいては業界全体がビジネスプロセスをさらに最適化することが可能になるだろう。しかしながら、テクノロジー自体は非常に有望だが、それを採用するには多くの課題や障壁を乗り越えなければならない。さらに、ブロックチェーンとその商業的意義を深く理解するには、さまざまな分野にわたる知識を必要するため、その用途については不確実性が伴う。

### ブロックチェーンは有望だが対応は不明

他のトレンドと比較すると、回答者はブロックチェーンを課題としてそれほど優先していない。回答者の過半数(56%)がその重要性を認識している一方で、57%がこのトレンドに対応するかどうかかわからない、または対応する可能性は低いだろうと回答している。その原因は、この新しい技術にまだあまり馴染みがないためなのかもしれない。83%がブロックチェーンについて「ある程度精通している」から「全く精通していない」と回答したのに対し、「精通している」と答えたのはごく少数であった(図10参照)。こうした理解の欠如は、ブロックチェーンが市場参加者の活動に与える潜在的な影響を過小評価することにつながりかねない。

図10: ブロックチェーンへの精通度

あなたがブロックチェーン技術にどの程度精通しているかお答えください。



非常に精通している: 私はブロックチェーン技術のエキスパートであり、その仕組みを熟知している。

かなり精通している: 私はブロックチェーン技術とその仕組みをほぼ完全に理解していると思う。

ある程度精通している: 私はブロックチェーン技術について新聞やニュースで見聞きしたことがあり、ある程度それを研究している。

あまり精通していない: 私はブロックチェーン技術について新聞やニュースで見聞きしたことがある。

全く精通していない: 私はブロックチェーン技術について何も知らない。

出典: PwC Global FinTech Survey 2016

■ 全業界の平均値 ■ 資金振替・決済サービス ■ 銀行 ■ アセットおよびウェルスマネジメント ■ 保険

グローバル

56%

の調査回答者はその重要性を認識している。しかし...

57%

このトレンドに対応するかどうか不明、または対応する可能性は低いだろうと回答

日本

75%

の調査回答者はその重要性を認識している。しかし...

42%

このトレンドに対応するかどうか不明、または対応する可能性は低いだろうと回答

ブロックチェーンに最も精通しているのは、資金振替・決済機関であり、回答者の30%が同技術にかなり精通している（つまり、ブロックチェーンの仕組みに関する自らの知識について比較的自信がある）と述べている。

### 金融業界がブロックチェーンから受ける恩恵とは

私たちの見解では、ブロックチェーン技術は、金融業界における競争のあり方を根本から変える可能性がある。そうなった場合、現在の利益プールは崩され、新しく非常に効率的なブロックチェーンプラットフォーム<sup>5</sup>の所有者によって再配分されるだろう。ブロックチェーン技術をバックオフィス業務で利用することにより、大幅なコスト削減が可能になるだけでなく、高度な透明性が実現し、監査や規制の観点からも非常に望ましい結果となる可能性がある。「スマートコントラクト」にも特に注目が集まっている。これは、コンピュータプログラム化された契約であり、自動的に執行・維持される。この領域は探求され始めたばかりだが、これまで手動で行われてきたコストのかかるプロセスを自動化し、高速化できるという意味で、非常に有望である。

この分野の新興企業がイノベーションに懸ける熱意はかなりのもので、その変化の速さは、印刷物がメディアの手にわたる頃にはその内容がすでに時代遅れになっているほどである。この点について総合的な視野を得るため、PwCのグローバルブロックチェーンチームは、この分野の参入企業として700以上の企業を特定した。このうち150社は、追跡調査の価値があり、25社はおそらく有力企業として浮上してくるだろう。

事例は続々と増えているが、通常その焦点は、当事者間の照合の必要性を排除し、取引の決済をスピードアップし、または既存のプロセスを根本的に刷新することによって効率を高めることにある。

例えば、

- 融資の組成・回収の効率化
- 銀行が利用する決済機関の機能を改善
- 有価証券へのアクセスが容易に。例えば、債券保有者には自動的に利息が支払われ、人手をかけて保守しなくても条件が満たされた場合は他の条項も履行される債券など
- モノのインターネット (IoT) に関連したスマートコントラクトの適用。車自体に埋め込まれ、所有者の運転習慣に基づいて保険料が支払われる自動車保険を想像してみたい。車の契約には、事故やレッカー移動の必要性が生じた場合は保険会社と契約している最寄りの自動車修理工場に連絡できる条項が盛り込まれている。これらの全てが最低限の人的関与で行われる

### 結論—探求する価値のある分野である

破壊的なテクノロジーに直面しても、それを業務の一部に取り込む企業は、効率を高めてさらに発展することができる。分散元帳技術は、金融機関が自社の利益のために業界を転換できるか否かの一時代に一度あるかないかというほどの機会を提供している。

しかし、調査結果が示すとおり、ブロックチェーン技術に関する知識はやや乏しく、その進化に対応する可能性は比較的低い。PwCは、技術とその破壊力に関する理解の欠如は、既存の利益プールやビジネスモデルに重大なリスクをもたらすと考えている。従って、この革新的技術が提示するさまざまな脅威や機会を特定し、それらに対処するためには、前広かつ積極的に行動することが推奨される。R3CEV、Digital Asset Holdings、Blockstreamなど、この分野で活躍する多くのスタートアップが、業界の「創造的破壊」を加速する全く新しいビジネスモデルを構築するために積極的に取り組んでいる。数社のキーパートナーと戦略・実務の両面で協力することにより、今後数年間で重要な競争上の優位性を獲得することができると考えられる。



グローバルでは、従来の金融機関の回答者の83%が、自社のビジネスの一部が独立系のフィンテック企業に奪われる恐れがあると考えているが、日本の金融機関においても84%と同様に高い数値となっており、特に銀行業界で高い結果となっている。また、グローバルの既存事業者は、フィンテックのさらなる進歩により自社のビジネスの23%が失われる可能性があると考えている一方、日本においても23%が失われる可能性があると考えている。

3

## 包囲された業界

一般的に、破壊が起きると、それが転換点となり、約5年の間に既存事業者の収益の50%近くが失われる。これについて貴重なヒントを与えてくれる最近の事例の一つとして、ストリーミングビデオがレンタルビデオ市場に与えた影響が挙げられる。各家庭にブロードバンドが行き渡り、ビデオ圧縮技術が成熟すると同時に、低コストのストリーミングデバイスが開発され、その後4年も経たないうちに、ビデオレンタル事業は完全な変貌を遂げた。同じパターンは、自動車保険のインターネットダイレクト保険モデルに見ることができる。すでに、従来の代理店ベースの販売モデルから得られていた収益の50%は、ダイレクト保険モデルに移行している。

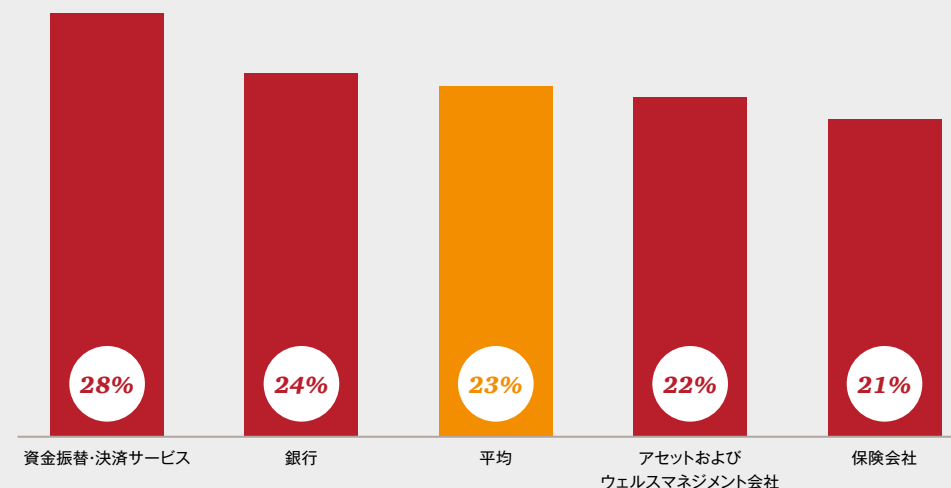
### 3.1 2020年までに脅威にさらされているビジネスは20%超

PwCの調査によると、従来の金融機関の回答者の大半(83%)は、自社のビジネスの一部が独立系のフィンテック企業に奪われる恐れがあると考えており、その割合は銀行の場合、95%に達する。また、既存事業者は、フィンテックのさらなる進歩により自社のビジネスの23%が失われる可能性があると考えている一方、フィンテック企業は自社が既存事業者のビジネスの33%を獲得できると予想している。この点で、銀行や決済サービス業界は、フィンテック企業の圧力をより強く感じていると言える。資金振替・決済サービス業界の回答者は、最大で市場シェアの28%を失う可能性があると考え、銀行業の回答者は、24%を失う可能性があるかと推定している(図11参照)。

行動するときは今：  
金融サービスビジネス  
の20%超が  
フィンテック企業の  
脅威にさらされている

図11：独立系のフィンテック企業の脅威にさらされているビジネスの割合に関する既存事業者の見解

貴社のビジネスの何パーセントが5年以内に独立系のフィンテック企業に奪われる恐れがあると思いますか？



出典：PwC Global FinTech Survey 2016



### 3.2 力のリバランス

フィンテック企業は、徐々に移行する顧客基盤に具体的なソリューションを提供しているだけではなく、技術的なアプリケーションを利用して配信される新たなサービスを提供することにより、顧客の力を増大させている。「デジタルファイナンス」の台頭により、顧客はいついかなる場所でも情報につながることができ、デジタルサービスは、従来の9時～5時勤務のフィナンシャルアドバイザーよりも利便性の高い方法で顧客のニーズに対応できる。

PwCの調査によると、フィンテック関連の脅威として利益率の圧迫を第一に挙げた企業は3分の2(67%)に達している(図12参照)。フィンテック企業がイノベーションによって利益率を圧迫する主な理由の一つは、運用コストの段階的な改善である。例えば、クラウドベースのプラットフォームへの移行により、初期費用だけでなく、継続的なインフラコストも減少する。これは、主に二つのシナリオから生じると考えられる。まず、独立系のフィンテック企業は、既存事業者からビジネス機会を奪う可能性がある。その例として自社の商品やサービスを顧客に直接販売するB2C(企業対消費者)のフィンテック企業が挙げられるが、これらの企業は、従来の事業者に代わる、よりダイナミックで機動的な企業として自社を位置付けている。第二に、B2B(企業対企業)のフィンテック企業は、サービス向上を目的とした戦略的パートナーシップを通じて、特定の既存事業者の力を増大させる可能性がある。

「保険業界への新規参入者に対する規制上・資本上の障壁が、独立系のフィンテック企業による影響を制限している」

フランスの大手アセットマネジメント会社のリレーションシップ・マネジメント部門責任者

「フィンテックが銀行サービスを補完することはあっても、それに完全に置き換わることはないだろう」

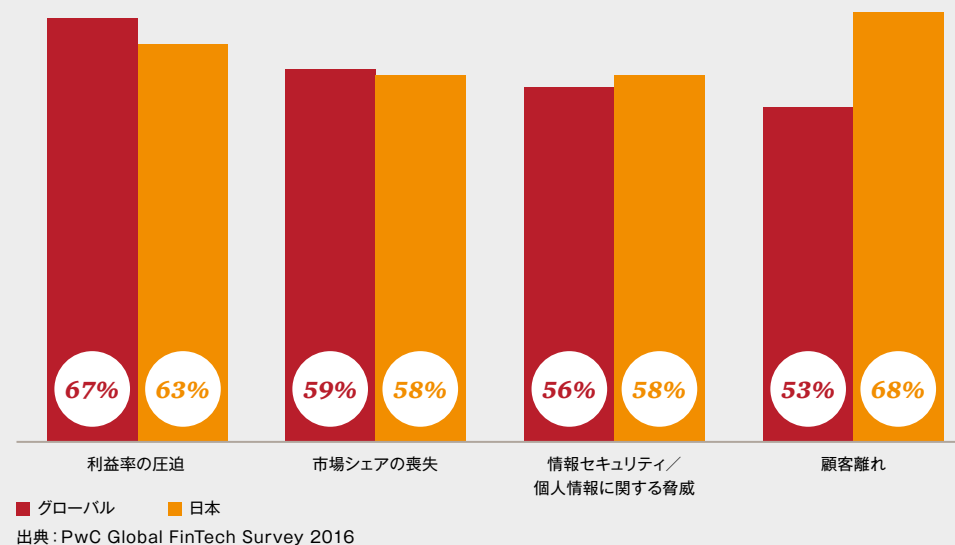
ルクセンブルクの大手銀行のイノベーション部門責任者



日本企業も、フィンテック企業の台頭を大きな脅威と捉えている。「利益率の圧迫」を挙げた企業は、グローバル企業と同様に63%に達している。また、「顧客離れ」は日本企業の68%が危惧しており、フィンテックへの対応において、日本特有の顧客層の維持が課題となる。

図12: フィンテックの台頭に伴う脅威のランキング

貴社の業界において、フィンテックの台頭に伴う脅威にはどのようなものがあるとお考えですか？







日本企業も、フィンテックによるコスト削減の効果を高く期待している。

業種別に見ると、銀行業界では、既にネットバンク取引などのビジネスを行っており、83%は「収益の増加」をもたらすと考えている。前述「2.1 デジタル・カスタマー・エクスペリエンスの一新を目指す銀行業界」の通り、銀行業界におけるフィンテックへの関心は高く、また脅威と同時に、既に自社のビジネスとして取り込んでいる。今後も業界の中で大きな機会としてフィンテックは期待されているが、具体的な対応を定めていくことが課題になってくると考えられる。この点、アセットおよびウェルスマネジメント業界においては、コスト削減に対しての期待は他業種同様に高い一方で、「収益の増加」をもたらすと考える会社は22%と低い水準に留まっている。

### 3.3 機会の源泉としてのフィンテック

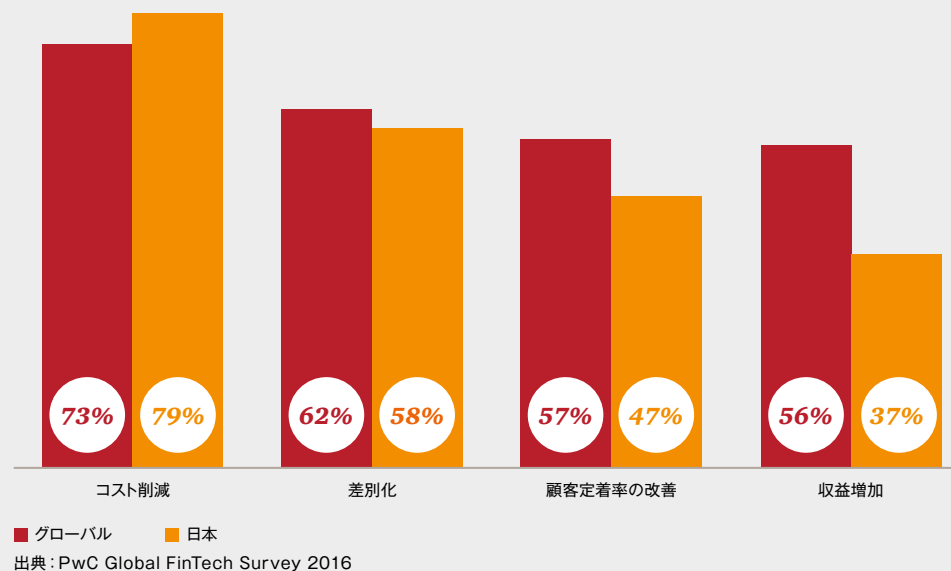
フィンテックは、金融業界に無数の可能性も提供している。B2Bのフィンテック企業は、既存事業者が従来の商品やサービスを改善する真の機会を提供する。例えば、提携先企業のブランドで提供されるロボアドバイザーは、クライアントが投資の世界を探索するにあたって、それを補佐するソフトウェアを提供することにより、独立系のフィナンシャルアドバイザーのカスタマーエクスペリエンスを向上させることができる。保険業界では、テレマティクス技術プロバイダーが、賦課方式型のソリューションといった付加的サービスを提供するとともに、リスクや運転習慣の追跡において、保険会社を支援することができる。

フィンテック企業とのパートナーシップは、既存事業者のビジネス効率を高めることができる。実際、回答者の大部分(73%)が、フィンテックの台頭に伴う主な機会として、コスト削減を挙げている。この点に関し、既存事業者は、自社の中核的プロセス、サービス、商品を簡素化・合理化し、その結果業務の非効率性を削減することができる。

しかし、フィンテックは、単にコスト削減に留まるものではない。フィンテック企業と提携する既存事業者は、差別化された商品やサービスを提供し、顧客定着率を改善し、収益を拡大することができるだろう。これに関して、資金振替・決済機関の74%が、収益の増加はフィンテックがもたらす機会から生じると考えている。これは、決済サービス業界ではすでに現実のものとなっている。同業界では、フィンテックがより速く、より簡単な決済やデジタルウォレット取引を通じて、収益の増加をもたらしている。

図13: フィンテックの台頭に伴う機会のランキング

貴社の業界において、フィンテックの台頭に伴う機会にはどのようなものがあるとお考えですか？



**金融サービスが  
大特価に？  
フィンテックが  
コストを大幅に削減**

「当社は顧客に新しく革新的なソリューションを提供するため、スタートアップと協力している」

フランスの大手銀行イノベーション部門  
責任者



日本においても、回答者の過半数である52%が、フィンテックを戦略の中核として位置づけている(図14参照)。

## 攻撃は最大の防御

「今では当社もテクノロジーが  
将来の重要な原動力であることを  
認識している」

スイスの大手保険会社マーケティング部門  
責任者

# 78%

のCEOが、  
経営のトップレベルで  
フィンテックを統合する  
ことを支持



フィンテックは単なるテクノロジーではない。それは文化的なマインドセットである。繁栄を望む企業は、よりの確に顧客のニーズを満たし、常に技術上の進歩を追いかけて、積極的に外部のパートナーとかかわり、企業DNAにデジタル化を浸透させる必要がある。フィンテックの潜在能力を100%活用するため、金融機関はトップダウンのアプローチを用いて、ビジネスのあらゆる側面に新たなテクノロジーを採用すべきである。

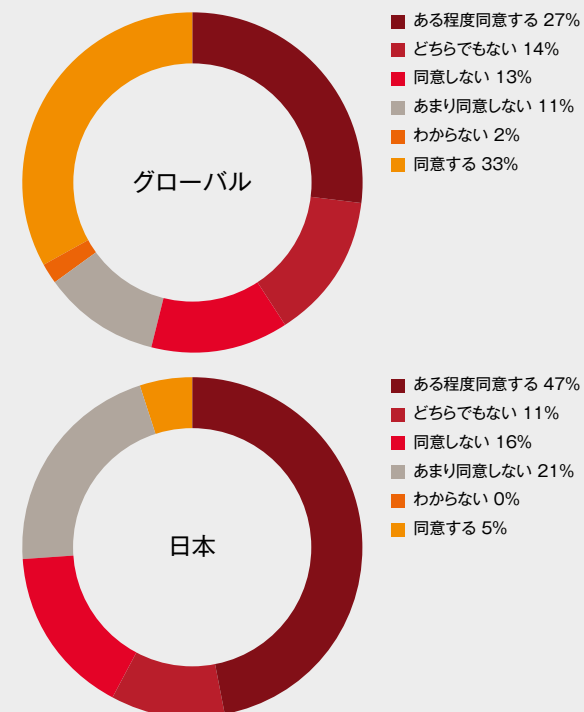
### 4.1 フィンテックを戦略の中核に

回答者の過半数(60%)が、フィンテックを戦略の中核として位置付けていると述べている(図14参照)。特に、CEOの大多数(78%)がこのやり方に賛成の意を示し、経営のトップレベルでフィンテックを統合することを支持している。テクノロジーとコミュニケーションの進歩は、データ量の加速的な増大と相まって、ほぼ全てのエンゲージメントレベルで顧客の力を増大させ、あらゆるレベルでフィンテックを不可欠なものにしている。

# 4

図14：中核として位置付けられるフィンテック

以下の表現について、あなたはどの程度同意しますか？  
「当社では、フィンテックを戦略の中核として位置付けている」



出典：PwC Global FinTech Survey 2016



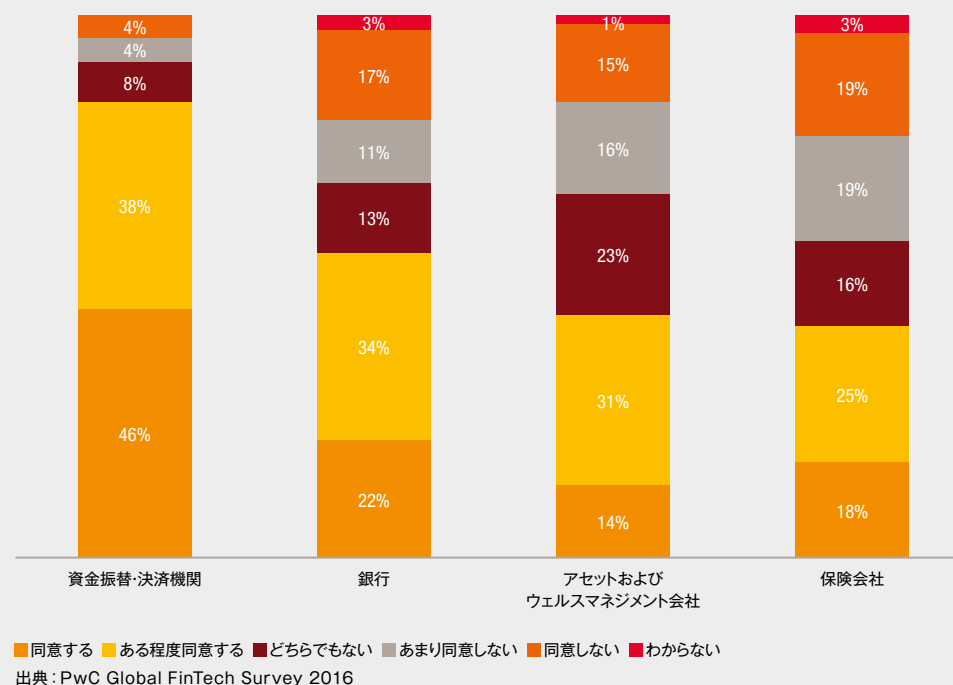
日本において、フィンテックを戦略の中核として位置づけていないと述べた回答者は、グローバルの割合(13%)よりも高かった(25%)。特に、アセットおよびウェルスマネジメントと保険業界において高く、長期的には当業界のビジネスリスクとなり得ると考えられる。一方、資金振替・決済機関、銀行業界では、グローバルの回答と同様の高い割合でフィンテックを戦略の中核と位置づけている。

PwCの調査は、この見方を裏付けている。自社を完全に顧客中心主義であると考えている回答者の77%が、フィンテックを戦略の中核として位置付けていると回答した。一方、あまり顧客中心主義ではないと考えている回答者の場合は、わずか27%であった。フィンテックを戦略の中核として位置付けていないと述べた回答者は比較的少ないが、それでもかなりの割合(13%)に達している(図14参照)。フィンテックの影響を認識していない企業は、新規参入者との激しい競争に直面すると考えられるため、フィンテックを戦略の中核として位置付けていないということは、長期的にはビジネスリスクとなり得る。ライバルがよりイノベーション指向になるにつれ、既存事業者は、自社のコアビジネスにおける強みで他社にひけをとる危険性がある。

資金振替・決済サービス事業者のうち、フィンテックを戦略の中核として位置付けたいと答えた回答者は80%を超え(図15参照)、他のセクターに比べて高い割合を示している。それとは逆に、保険会社ならびにアセットおよびウェルスマネジメント会社では、フィンテックが戦略の中核要素であると答えたのはそれぞれわずか43%と45%であった。

図15: 中核として位置付けられるフィンテック—業界別

以下の表現について、あなたはどの程度同意しますか？  
「当社では、フィンテックを戦略の中核として位置付けている」





日本においても、回答者の約半数(50%)がクライアントにモバイルアプリを提供していると答えている。特に銀行業界の提供割合が高く、アセットおよびウェルス・マネジメント業界は相対的に低い結果となっている。

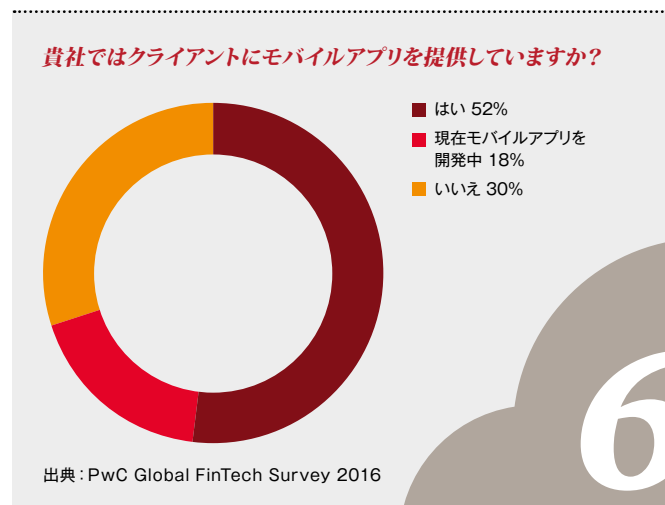
## 4.2「モバイルファースト」アプローチの採用

「モバイルファースト」アプローチの採用は、カスタマーエクスペリエンスを向上させる鍵である。第2節が示すように、フィンテックにおける最大のトレンドは、金融サービス会社が顧客と接点を持つさまざまな方法に関連したものである。

従来の金融サービス提供者が、消費者に接触するために、「モバイルファースト」アプローチを採用するケースが増えている。例えば、モバイルを通じて顧客エンゲージメントを高めることを目的に、自社の商品やサービスを設計するようになっている。PwCの調査では、回答者の半数以上(52%)がクライアントにモバイルアプリを提供していると答え、18%は現在開発中であると答えている(図16参照)。また、モバイルアプリを提供している銀行の割合は81%であるが、魅力的な価値提案を行い、新たな収益源を生成し、顧客からデータを収集するために、こうしたチャンネルがますます利用されるようになっている。ビル・ゲイツ氏<sup>6</sup>は、2030年には、携帯電話を利用して預金や融資、決済を行う新規顧客の数が20億人に達すると予想している。

モバイルアプリを使用するクライアントの数は、2020年までに大幅に増加すると予測されている。一方、回答者の過半数(66%)が、自社のモバイルアプリを使用している顧客の割合は40%以下であると答え、また61%は金融サービスにアクセスするために少なくとも月に一度モバイルアプリを使用するクライアントの割合は、今後5年間で60%を超え则认为している(図17参照)。

図16: モバイルアプリの提供について



61%

の回答者は今後5年間で...

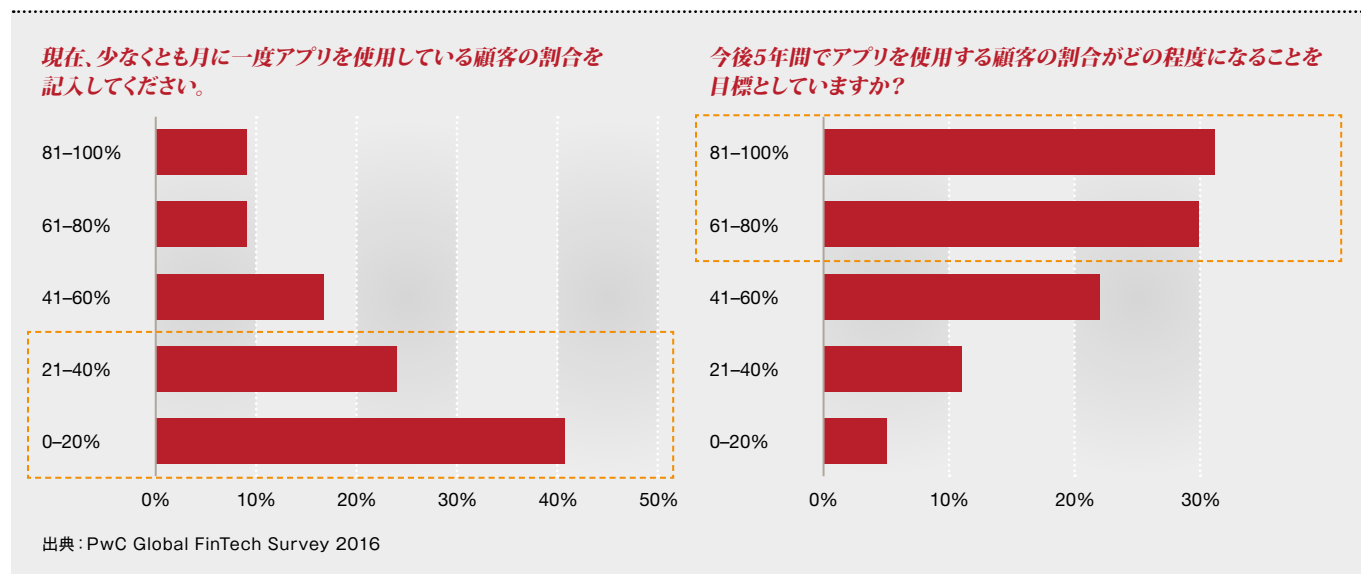


... 金融サービスにアクセスするために (少なくとも月に一度) モバイルアプリを使用するクライアントの割合は 60%を超え则认为している



日本企業の、自社のモバイルアプリの現在の利用の程度は、グローバル企業より低い結果となった。また、今後5年間のモバイルアプリ利用割合も同様に低く、グローバルの回答に比して遅行している結果となった。

図17: モバイルアプリ使用率の現状と目標



### 4.3 より協調的なアプローチに向けて

金融サービス会社がデジタルまたはモバイル戦略を採用するかどうかにかかわらず、フィンテックの統合は不可欠である。PwCの調査によると、フィンテック企業との協働のかたちとして最も普及しているのは、ジョイントパートナーシップ(32%)である(図18参照)。伝統的な金融サービス会社は、フィンテックを完全に支持して全面的に投資する準備ができていない。ジョイントパートナーシップは、テクノロジー企業に参与し、安全なテスト環境内でその能力を利用するための簡単かつ柔軟な方法である。フィンテック企業と提携することにより、既存事業者は競争力を高め、ソリューションや商品をより迅速に市場に投入することができる。また、既存事業者にとってもフィンテック企業にとっても、課題と機会を特定し、互いをいかに補完できるかについてより深く理解する

ための効果的な方法だと言える。

技術開発のスピードを考えると、既存事業者は、フィンテックを無視するわけにはいかない。にもかかわらず、全くフィンテック企業と連携していないと答えた回答者はごく少数派どころか、無視できない割合(25%)を占めている。これは、フィンテック企業がもたらす潜在的な恩恵や脅威を過小評価することになりかねない。エコノミスト誌<sup>7</sup>によると、過半数の銀行(54%)は、問題は無視しているか、何も変えようとせず、ただ破壊の恩恵および脅威について議論しているかのいずれかだという。フィンテック企業の幹部も、この見解を裏付けている。フィンテック企業の59%は、フィンテックがもたらす破壊に銀行が対応していないと考えている。

**既得収益の終焉：  
金融サービスは、フィンテックのエコ  
システムを活用すべきである**

<sup>7</sup> The Economist, The disruption of banking, 2015



# 25%

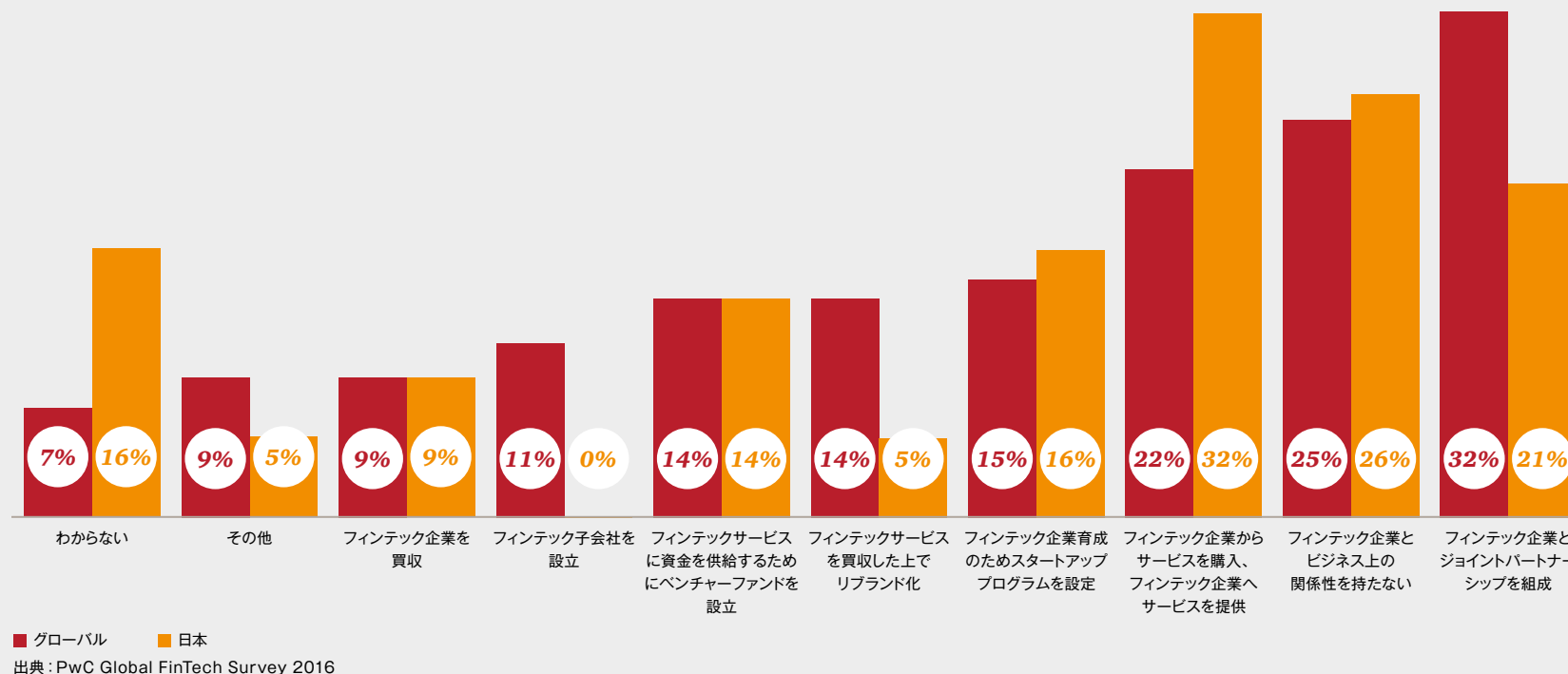
の企業がフィンテック企業と全く連携していない。これはフィンテック企業がもたらす潜在的な恩恵や脅威を過小評価することになりかねない。



日本企業において、フィンテック企業との協働のかたちとして最も普及しているのは、「フィンテック企業からサービスを購入、フィンテック企業へサービスを提供」となっており、グローバルのトレンド(ジョイントパートナーシップ)と相違している。また、「全くフィンテック企業と連携していない」との回答は、グローバル企業(25%)と同様に、無視できない割合(26%)を占めている。

図18: フィンテックへの対処

現在、どのようにフィンテック企業に対処していますか？







日本の金融機関は、厳格な規制環境に置かれており、また機密性の極めて高い情報インフラを有している。このため、日本企業の回答も、グローバル企業と同様、「ITセキュリティ」「規制の不確実性」が共に高い結果となっている。また、前述(図18)の通り、フィンテック企業との協働のかたちとして最も普及しているのは、日本では「フィンテック企業の買収」となっている。このため、日本の金融機関は規模の小さなフィンテック企業を自社ビジネスに組み込むことを想定しており、「ビジネスモデルの相違」は、大きな障害とは考えられていない(2%)。その反面、自社モデルにフィンテック企業を組み込む際に、「企業文化の違い」は課題となってくると考えられている(29%)。

## 4.4 フィンテックの統合には課題が伴う

フィンテック企業と既存事業者が直面する共通の課題は、規制上の不確実性である(図19-1参照)。金融サービス会社とフィンテック企業の競争条件が不平等になる恐れがあることから、フィンテックは規制当局に課題を突き付けている。実際、金融サービス会社のCEOの86%が自社の成長見通しに対する過剰規制の影響を懸念しており、成長に対する最大の脅威となっている<sup>8</sup>。しかし、問題は特定の規制にあるのではなく、むしろ規制が曖昧で混沌としている点にある<sup>9</sup>。業界関係者からは、どの省庁がフィンテック企業を管轄しているのか、どの規制がフィンテック企業に適用されるのか、具体的にどのフィンテック企業がどの規制を遵守すべきなのかかわからない、という声がある。特に、小規模な企業は、コンプライアンスモデルを定義する際に、複雑で厳格化し続ける規制コンプライアンス環境への対応に苦慮している。近年は、金融業界に対する規制が増え、長年にわたって営業している事業者でも、ついでいくのが容易ではない。

「当社は、フィンテック企業とパートナーシップの組成またはフィンテック企業の買収に積極的である」

ブラジルの大手銀行 M & A 担当責任者

「フィンテック企業の数之多さを考えると、当社にフィットする相手を見つけ出すことが大きな課題になるだろう」

米国の大手アセットマネジメント会社  
イノベーション担当責任者

図19-1: フィンテック企業および既存事業者の課題

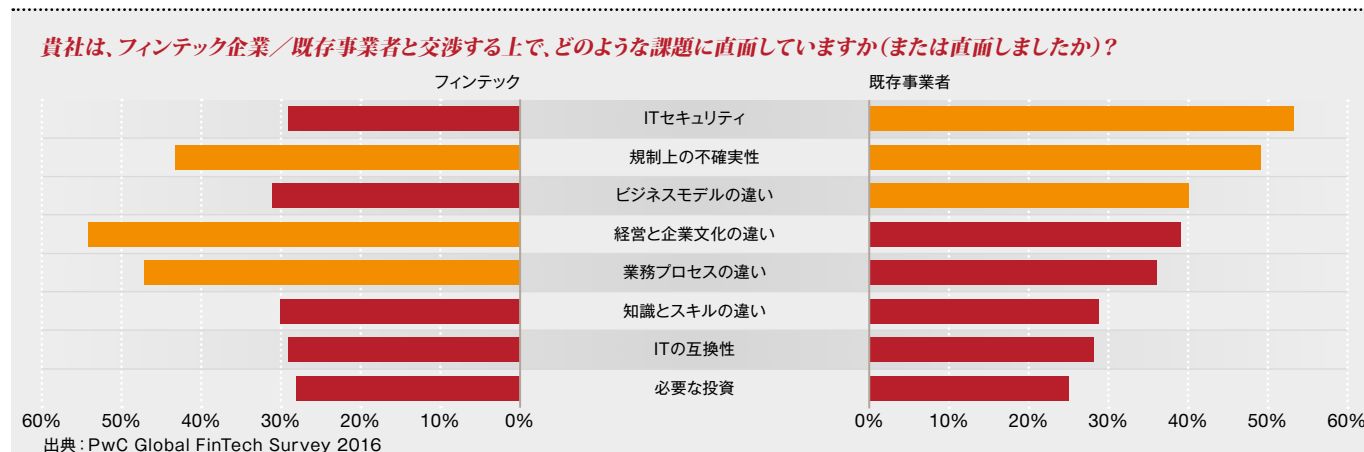
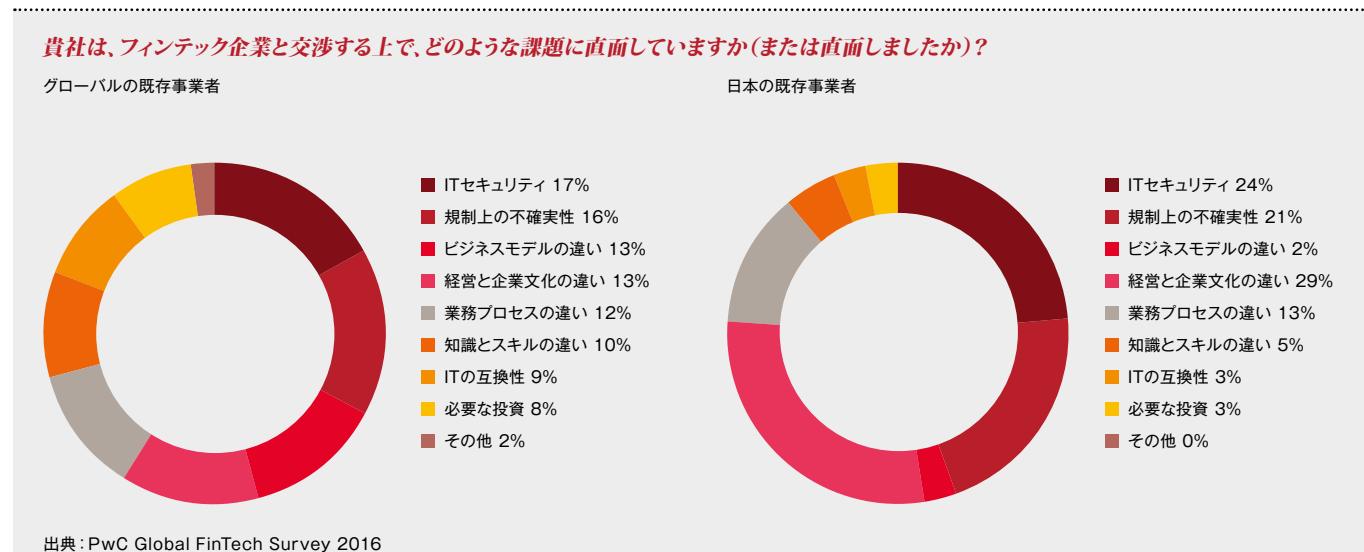


図19-2: 既存事業者の課題



8 PwC 「第19回世界 CEO 意識調査」(2016)

9 WSJ, Where FinTech is struggling with regulation, 2015

金融サービス提供者もフィンテック企業も、その大半は規制環境が深刻な課題を提起していることに同意しているものの、どの点が最も重要であるかについては、意見の相違が見られる。既存事業者にとっては、ITセキュリティが最も重要である(図19参照)。これは、従来の金融サービス会社が既存のシステムに新しいテクノロジーを導入する際に直面する、真の制約を浮き彫りにしている。一方、資金振替・決済サービス業者は、業務プロセスやビジネスモデルの違いを最大の課題であるとしている。第1節で説明したように、複雑なプロセスや新しいビジネスモデルは、決済業界を新たな時代に導くことを目的としているが、従来の資金振替・決済機関を破壊する可能性もあり、また補完する可能性もある。資金振替・決済機関の課題は、長期的な競争に生き残るための新しいプロセスを開拓しながら、従来の方法を改良することである。

フィンテック企業の半数強(54%)が金融機関と交渉する際は、経営と企業文化の違いが障害になると考えている。フィンテック企業は小規模であることが多いため、より機敏で柔軟である。ほとんどが発展の初期段階にあり、その構造およびプロセスも流動的であるため、課題にもより容易かつ迅速に適応することができる。

## フィンテックの波に乗る—フィンテックがもたらす人的機会を活用するための準備とは

### • イノベーションを奨励・育成する:

金融機関は、イノベーションを促し、専門的スキルと商業的なスキルのバランスが取れた人材を引き付ける方法を再度学習する必要がある。これには、従来の垂直型の指揮命令系統に基づく経営から、イノベーションを奨励するモデルへとマインドセットを変えることも含まれる。

### • フィンテック的マインドセットを採用する:

大規模な企業体制は、必ずしもフィンテック革命の成功に最適であるとはいえない。既存の金融機関が画期的な商品を実際に探し当てるために必要な人材やイノベーションに出会うには、実験的に新たな事業に(パートナーシップやジョイントベンチャーなどを通じて)乗り出す必要がある。これには、有望な人物像を特定し、起業家の才能を持つ人材を引き付けるためのインセンティブを開発することが含まれる。

### • 機敏な企業を創造する:

フィンテックスタートアップは、既存の金融機関とは全く異なる方法で運営されている。彼らは、迅速に行動し、早く失敗し、リスクを取ることを恐れない。既存事業者は、この機敏なマインドセットが自社の現在のビジネスプロセスや株主の要求に合致するかどうか、検討する必要がある。また、「挑戦し、失敗することのほうが何もしないよりずっといい」といったフィンテックスタートアップの価値提案に関して、具体的にどのように新しい仕事の仕方を取り入れるかについて、明確にしなければならない。新しいパラダイムを確立する際、企業は自分自身に次のように問いかける必要がある。「進歩的なマインドセットを奨励する文化を根付かせるには、どうしたらよいだろうか?」

### • 従業員エクスペリエンスをデジタル化する:

革新的な新興企業は、前の世代とは大きく異なるキャリア目標を持つ若い人材を引き付けている。そのためには、例えばキャリアパスを再設計する、インセンティブを提供する、またはフリーランサーに仕事をアウトソーシングするなどといった方法で、組織とそのスタッフとの交流のあり方を変えなければならない。人事部門は、新しい人材獲得方法に適応する必要があるが、同様の変化を経験した他の業界(例えばバイオテクノロジー企業と提携した大手製薬会社など)から多くのことを学ぶことができる。

### • 人材開発の方法を変更する:

新たなテクノロジーが職場に導入されたときは、労働者のスキルや経験もそれに応じて進化しなければならない。現在の従業員が雇用者にとって魅力ある人材であり続けるためには、求められている最新のスキルを身につけ、自己啓発に努めなければならない。最新のプログラミング関連・デジタル関連のスキルを正式に学ぶ方法はないため、従業員は自主的にローカルネットワークを構築し、新たなトレンドやテクノロジーを学習することが望ましい。人材管理の枠組みの中で、このような態度を奨励し、報奨を与えるべきである。

### • 魅力的な雇用主ブランドを育成する:

多くのフィンテックスタートアップは、具体的なニッチ市場を特定しているか、達成しようとしている目的を見極めている(例:世界規模の金融包摂、発展途上市場にアクセスするための送金コストを削減するなど)。既存事業者は、適切なタイプの応募者を引き付けるために同様のアプローチを採用し、希望の人材にアピールするような雇用主ブランドを開発する必要がある。また、スタートアップの環境に触れ、テクノロジーに配慮した企業ブランドを開発する努力をしなければならない。金融業界でフィンテックが発展するための最高の投資環境、規制枠組み、そしてインフラを構築するためには、フィンテック企業も既存金融機関も、また政府、規制当局、業界団体も、上記の課題をできるだけ解決するよう検討を進めなければならない。



## 終わりに

金融業界では破壊が起きつつあり、その要因はフィンテックである。それは金融サービスや商品が提供される方法、時間、場所を変えることによって、企業と消費者との関与のあり方を根本から変えている。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能力が成功をもたらす。

フィンテックに関する情報は分散し、かつ曖昧であるため、データの編纂も容易ではない。従って、フィンテックに関する情報からノイズを取り除き、最も関連性の高いトレンド、テクノロジー、スタートアップに焦点を絞ることが重要である。私たちは、業界各社が資料過多に陥ることのないよう、カスタマーエクスペリエンス、自己指図型サービス、高度なデータアナリティクス、サイバーセキュリティなどの強化につながる主要なトレンドに焦点を当てながら、DeNovoから得られた知見や回答者の見解に基づいて調査結果をまとめた。

この急速に変化する環境に対処するため、既存の金融機関は、ジョイントパートナーシップやスタートアッププログラムなど、さまざまな方法を通じてフィンテックに接近してきた。しかし、組織がどのような戦略を打ち出そうと、フィンテックを無視することはできない。

フィンテックの主な影響は、金融サービスの新たなビジネスモデルの急増であり、それが規制当局にとっても市場参加者にとっても問題となっている。既存の金融機関は、既存のビジネスモデルを通じて自社のバリューチェーンやカスタマーエクスペリエンスのあらゆる部分をコントロールしようとするのをやめ、代わりに顧客との信頼関係や膨大な顧客データを活用することによって、フィンテックエコシステムの中心に移動する必要がある。

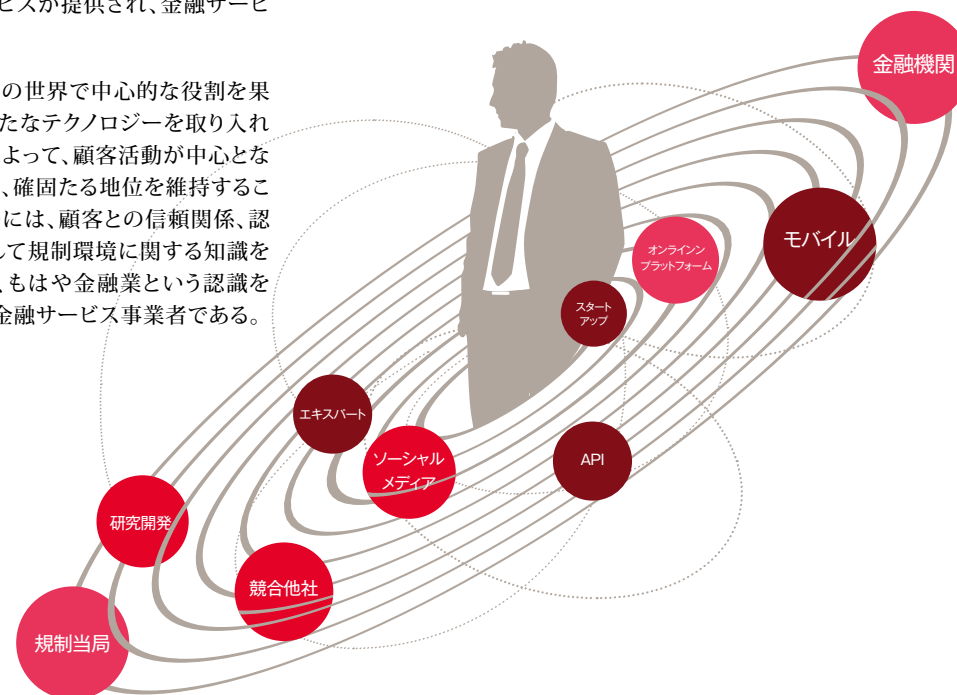
この調査を通じ、日本の金融機関においても、グローバルの金融機関と同様の課題が浮かび上がった。日本の金融機関はフィンテックに関して高い関心を持ち、大きなビジネスチャンスと捉えていると同時に、大きな脅威を感じている。フィンテックに対して高い関心と脅威を抱いている反面、グローバル金融機関と比較すると、フィンテックを適切に理解し、自社のビジネスモデルを変革していくための具体的な取り組みには至っていない。

多くの金融機関は、自社を顧客中心主義と考えている。1,700兆円を超える日本個人保有金融資産は、その大半は65才以上の世代が保有している。この65才以上の貯蓄性向の高い顧客層に対しては、銀行を中心とした幅広い支店網をもった金融機関により、対面を中心としたコンタクトが長らくとられてきた。65才を超える団塊の世代が今後高齢化し、代わって中心となる新しい顧客層によるフィンテックソリューションの探求は、近い将来、金融システム全体における顧客中心主義を加速させ、最新の顧客の期待に応えていくことが必須と考えられる。

日本の金融マーケットは、中小の多様なプレーヤーが新規に参加する中で、競争的なサービスのイノベーションは促進されているが、未だ発展途上といえる。こうした中、金融機関は、オープンでイノベーションを重視した体制とビジネスモデルを構築し、フィンテックを先進的を取り込むことが求められている。こうした取り組みを通じて、顧客のニーズを的確に把握し、大きなビジネス機会を獲得することが期待される。

多くの既存金融機関にとって、このアプローチを採用するには、自社のアイデンティティおよび存在意義の根本的なシフトが必要になる。新たにやるべきことのひとつとして、ただ直線的に商品を押しつけるようなやり方から、顧客中心のモデルに移行することが挙げられる。この顧客中心のモデルでは、顧客が複数のチャネルを介してアドバイスを取得し、全ての関係者と対話できるようなサービスが提供され、金融サービス提供者はその推進役となる。

既存の金融機関が新たな金融サービスの世界で中心的な役割を果たそうとするならば、独自の業務構造に新たなテクノロジーを取り入れることに注力すべきである。そうすることによって、顧客活動が中心となり、イノベーションが市場を変えたとしても、確固たる地位を維持することができるだろう。金融機関が競争に勝つには、顧客との信頼関係、認知されたブランド、利用可能なデータ、そして規制環境に関する知識を最大限に活用しなければならない。将来、もはや金融業という認識を失っていたとしても、その中心にいるのは金融サービス事業者である。



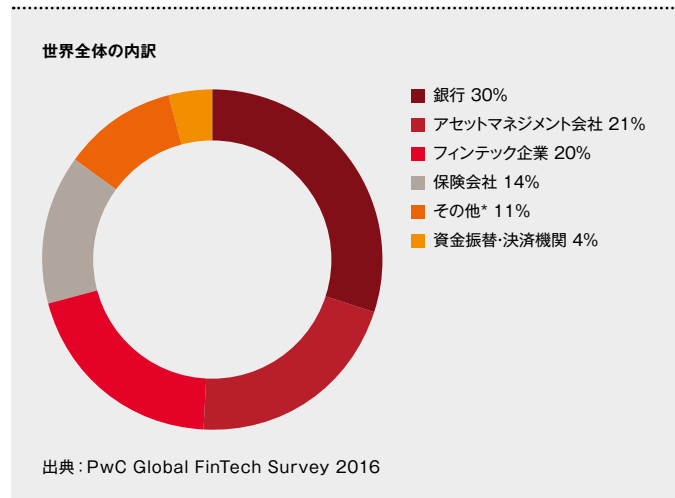
# 付録

## 調査参加者プロフィール

PwCのグローバルフィンテック調査は、46カ国・5地域にわたって、デジタルとITによる変革にわたっている、CEO、イノベーション部門責任者、CIO、および経営者を含む544名から得た回答に基づいている。回答者は、資金振替・決済サービス、アセットおよびウェルスマネジメント、銀行、保険など、金融業界のさまざまなセグメントに関与しており、

その多くは大企業だが、中小規模の企業も含まれている。また、本調査は、コンサルタント、国の監督機関、国際金融機関など、その他の企業や機関も対象としている。

図20: 企業の種別



\*「その他」には、コンサルタント、国の監督機関および国際金融機関が含まれる。

図21: 参加者の国別

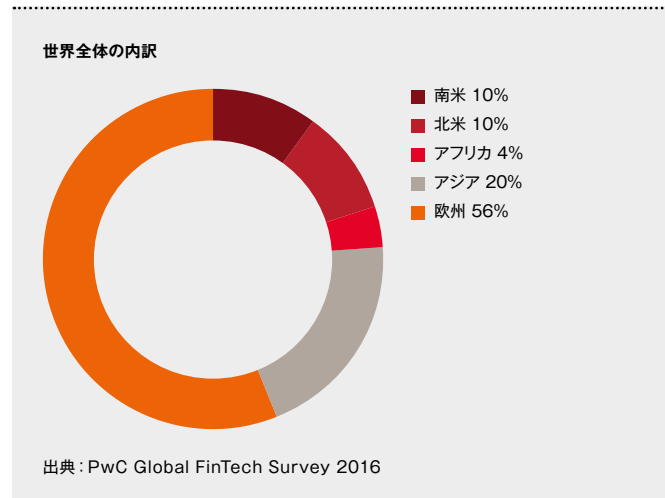
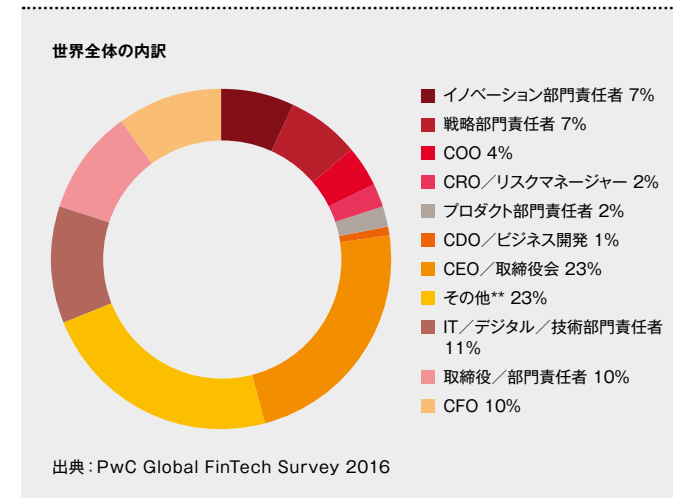


図22: 回答者の種別



\*\*「その他」には、ポートフォリオマネージャーとエンジェル投資家が含まれる。



# トレンドの要約

DeNovoの担当チームは、どのスタートアップ、テクノロジー、トレンド、および新規参入者が貴社に関係するのか、またより重要な点として、なぜ関係するのかを説明するため、フィンテックにおける新たなトレンドを追跡しています。以下は、現時点で各金融サービスセグメントに最も関連性の高いトレンドを取り上げ、概略を示したものです。DeNovoプラットフォームにご登録いただくと、最新の内容をご覧になれます。

## 銀行に関するトレンドの要約

1. ビア・ツー・ピア (P2P) 融資の台頭	技術レベルの向上により、仲介者なしで実施される融資が増加。
2. 十分なサービスを受けていない顧客のためのサービスやソリューション	アフリカの農村部など、現在は銀行が不足している地域の顧客にサービスを提供する場合のコストが減少。
3. 信用審査／与信判断機能の強化	より詳細なデータによって、金融サービス提供者は、さらに正確にリスクを評価し、価格を決定することが可能に。
4. 業務の改善・簡素化を目的に銀行が統合・導入するソリューション	APIにより、第三者でも企業のプラットフォームのために付加価値アプリケーションを開発することができる。企業は、人工知能によって顧客からより深い知見を得ることができる。従業員と知能機械はチームとして機能するために統合されつつある。銀行は、サービスのデジタル化を促進している。今後はさらに多くの展開が予想される。
5. より洗練された手法による顧客獲得・関係構築・定着化	ゲーミフィケーション技術を通じて顧客を共同作業環境に取り込むことで、カスタマーエクスペリエンスの向上につながり、顧客定着率にも反映される。
6. セルフサービスツールの出現	人的介入なしであらゆるサービスを提供することにより、顧客の自主性が拡大。インターネットバンキングやアプリなどのセルフサービスツールの普及が広がっている。
7. モバイルチャネルを含む非物理チャネルまたは仮想チャネルへの移行	バーチャルバンキングでは、顧客の銀行エクスペリエンスを統合・簡素化するため、オンラインおよびモバイルプラットフォームを利用している。バーチャル・バンキング・プラットフォームは、単一のポータルを介して銀行口座を管理し、請求書の支払いを行い、融資を申請し、新しい口座を開き、またその他の銀行取引を実施するためのオンデマンドアクセスを顧客に提供する。銀行は、顧客からデータを収集し、新たな収益源を創出し、魅力的な価値提案を提供するためにこれらのチャネルを利用している。
8. 現金および財務管理機能のデジタル化	現金および財務管理には、外部および内部資金の管理、キャッシュフローマネジメント、コーポレートファイナンスの方針および手続きが含まれる。現金および財務管理機能のデジタル化は、オンラインプラットフォームを利用して既存のモデルを破壊し、新たな収益源と価値提案を創出している。主にオンラインプラットフォームの登場によって可能となった機能として、企業向けのクロスボーダー送金、外国為替取引、請求書管理などが挙げられる。例えば、組織は、スピードと安全性を向上させるために、モバイルウォレットや暗号通貨 (“cryptocurrencies”) を利用して国際送金を実行する新しいプロセスを開発している。
9. 銀行と個人金融の大衆化	銀行と個人金融の大衆化は、顧客が自らの財務健全性を管理し、そのプロセスを支援する新たなチャネルやソリューションを模索する時代の到来を告げている。
10. カスタマーエクスペリエンス向上を目的とした商品の申請プロセスの簡素化と効率化	消費者向け商品の申請プロセス (すなわち融資の実行) は、クラウドベースの融資ソリューションと、融資実行プロセスを自動化し、融資プロセス全体の透明性を高める電子銀行口座管理システムの登場によって効率化されてきた。こうしたソリューションの進歩は、手作業を減らし、休止時間やエラーを減少させるため、カスタマーエクスペリエンスが向上する。
11. クラウドファンディング／シードファンディングの台頭	中規模企業向け市場では、P2P融資、マーケットプレイス融資プラットフォームなど、新たな資金調達のオプションが出現している。
12. ブロックチェーン	取引を記録することによって、支払い、清算、決済、監査、資産データ管理を円滑に行う、分散型元帳技術の利用。ブロックチェーン技術によって、いわゆる「スマートコントラクト」が作成される可能性もある。スマートコントラクトは基本的にコンピュータプログラム化された契約であり、自動的に執行・維持される。

資金振替・決済サービスに関するトレンドの要約

1. 次世代のPOSソリューション	新たな技術に基づいたロイヤルティプログラムは顧客エンゲージメントを向上させ、QRコードや近距離無線通信（NFC）の利用などの物理的POSにおける技術の向上は、モバイルウォレットの安全性を強化する。
2. 高付加価値マーチャントサービスの増加	高度なデータアナリティクス、特典およびロイヤルティプログラム、不正管理、チャージバック保証、小切手の処理、返金管理と顧客関係管理ソリューションなど、アクワイアラーおよびプロセッサが提供する付加的サービス。
3. ビア・ツー・ビア（P2P）決済ソリューションとデジタルウォレット	フィンテック企業は、P2P決済ソリューションを支援するため、ますます多くのソリューションを提供している。電子マネー、セキュアストレージ、暗号通貨などを利用するため、デジタルウォレットの採用が増加。
4. 代替的な小売決済ネットワークおよび資金振替ソリューション	これらは、Visa、MasterCard、Discover、および American Expressが提供する従来のネットワークに代わる電子決済ネットワークである。PayPalやStripeなどのオンライン決済システム、またスターバックスのようなロイヤルティおよびギフトカードソリューションも含まれる。
5. 国際／クロスボーダー送金プラットフォームの普及	より高速で安価なクロスボーダー為替取引や送金を可能にするソリューションやユーザー・インタラクション・ポイントの増加。
6. オンライン・チェックアウト・エクスペリエンスの簡素化	チェックアウトエクスペリエンスは、ウェブサイトの見やすさ、取引処理の遅延、セキュリティチェックの量、限定的な支払いオプションなどに直接影響される。新興ベンダーは、オンライン・チェックアウト・プロセスで現在必要とされている複数の不適切なステップ（ショッピングカート、カード情報など）を排除しようとしている。
7. 個人情報の盗難、不正な取引、口座偽造などからの顧客の保護	本人確認または不正取引の特定を目的とした位相解析の利用。
8. 高速決済に対する要求の高まり	企業は、仲介業者の数を制限し、より高速な（瞬時の）資金振替・決済を実現するとともに、手数料を削減するための資金振替および決済の手段、例えば銀行口座を経由しない携帯電話による当事者送金、ビア・ツー・ビア（P2P）送金、プリペイドアカウントの利用などに注目している。
9. デジタルウォレット向け非接触技術	物理的なPOS端末における支払いの安全性を確保するため、無線周波数識別を利用したクレジットカード、デビットカード、スマートカード、またはその他の機器（例えば携帯電話）による、現金を使わない決済方法。
10. ブロックチェーン	取引を記録することによって、支払い、清算、決済、監査、資産データ管理を円滑に行う、分散型元帳技術の利用。ブロックチェーン技術によって、いわゆる「スマートコントラクト」が作成される可能性もある。スマートコントラクトは基本的にコンピュータプログラム化された契約であり、自動的に執行・維持される。



アセットおよびウェルスマネジメントに関するトレンドの要約

1. 新たな市場への投資を可能にするテクノロジー	新規・新興市場で競争力を獲得し、成長を加速するため、新たなテクノロジーを活用する。
2. 資産配分・ウェルスマネジメントの自動化	自動化されたアドバイスソリューション（例えばロボアドバイザー）は、多くの点で資産配分を含むアセットマネジメントのあり方を変えつつある。
3. 従来の不採算顧客のための商品やサービス	代替的な販売モデルや高度なリスク定量化技術が、未開拓または未獲得の顧客セグメントの獲得を後押ししている。
4. より的確なリスクの特定と定量化	より正確にリスクを分析するため、新規モデルやより広範なデータセットが利用されるようになっている。
5. コミュニティ・インテリジェンス・ネットワークが投資判断の向上に寄与	より適切な投資判断を行うために、ソーシャルネットワークから得た技術やデータが利用されている。
6. 市場投入・規模拡大の迅速化を可能にするイノベーション	提供商品の増加や既存商品間のシナジーの拡大により、特に投資銀行業界において市場の差別化と既存技術の課題が顕在化。
7. より適切な投資を可能にする仲介サービスのイノベーションが意思決定支援を高度化	高度な分析とインターフェースの向上を可能にするイノベーションが意思決定支援を強化。強化された仲介サービスが、投資意思決定の支援を強化するため、新たなデータソースとツール分析、ポートフォリオおよびマーケット情報を提供する。
8. 全ての接点を網羅したカスタマーエクスペリエンスの標準化	エンドユーザーの端末の種類にかかわらず、同様の機能を提供することで、効率的なユーザーエクスペリエンスを実現。
9. 認知度向上とリードジェネレーションのための代替的販売・マーケティングチャネル	より多くの顧客を獲得し、関係を構築するために、ソーシャルメディアや携帯電話などの新たな販売チャネルを利用する企業が増え、新規顧客獲得のための経済モデルが多様化。
10. エンドユーザー作成の投資ソリューション	顧客中心の投資商品により、投資家はカスタマイズされた投資戦略を策定することが可能に。
11. テクノロジーを利用した人的関係から、人的支援によるエクスペリエンスへの移行	クライアントは、テクノロジーサービスを利用して人的関係を維持するのではなく、人の介在をほとんどまたは全く必要とせずに、直接テクノロジーを利用するようになっている。カスタマーサービスとして必要な場合のみ人間が介在する。
12. ブロックチェーン	取引を記録することによって、支払い、清算、決済、監査、資産データ管理を円滑に行う、分散型元帳技術の利用。ブロックチェーン技術によって、いわゆる「スマートコントラクト」が作成される可能性もある。スマートコントラクトは基本的にコンピュータプログラム化された契約であり、自動的に執行・維持される。

保険に関するトレンドの要約

1. ライド・シェアリング・ソリューション	ライドシェアリングやカーシェアリングといった新たなビジネスモデル、または類似のシェアリングエコノミーの台頭により、賠償責任や人身傷害に関する新たな保険ソリューションが求められている。
2. 利用ベース保険（賦課方式）	利用ベースおよび行動ベースモデルによるカスタマイズされた自動車保険では、運転データ収集のため新たな方法を利用。
3. 総合的アドバイスを提供する新モデル（ロボアドバイザー）	高度な分析と人工知能を利用した自動アドバイザーが提供する、保険／投資ニーズに関する総合的アドバイスの新モデル。
4. 自己指図型サービス	顧客へのサービス提供コストを削減し、簡易性・透明性を向上するとともに、迅速な履行を実現するセルフサービスツールの利用。
5. コネクテッドヘルスと医療の進歩	P4医療（予測的、予防的、個別化および参加型の医療）を可能にするウェアラブル技術やゲノミクス技術。
6. コネクテッド／スマートカーソリューション	保険金請求の頻度と損害額に影響を与えるコネクテッドカーや普及しつつある運転支援・自動運転機能のためのソリューション。
7. リモートアクセスとデータ収集	リスクおよび損害評価の向上を目的とした、リモートデバイスを含む革新的なデータ収集ソリューションの利用。
8. 確率論的モデルから決定論的モデルへの移行	リアルタイムのデータ収集・モニタリング技術により、保険会社は確率論的モデルから決定論的支払いモデルへ移行することが可能に。
9. リスクや損害の詳細な定量化	リスクや損害の詳細な定量化を支援する技術の進歩。
10. ロボティクスの利用と保険中核業務の自動化	保険の中核業務の自動化を目的としたロボット工学や人工知能などの利用が増加。
11. ブロックチェーン	取引を記録することによって、支払い、清算、決済、監査、資産データ管理を円滑に行う、分散型元帳技術の利用。ブロックチェーン技術によって、いわゆる「スマートコントラクト」が作成される可能性もある。スマートコントラクトは基本的にコンピュータプログラム化された契約であり、自動的に執行・維持される。

# DeNovo

ビジネスに、これまで以上のイノベーションインパクトを提供。DeNovoは、データや情報、知識を即時に知恵に変換し、意思決定権者が正しいビジネス戦略を選択する際の力強い手助けを実現します。

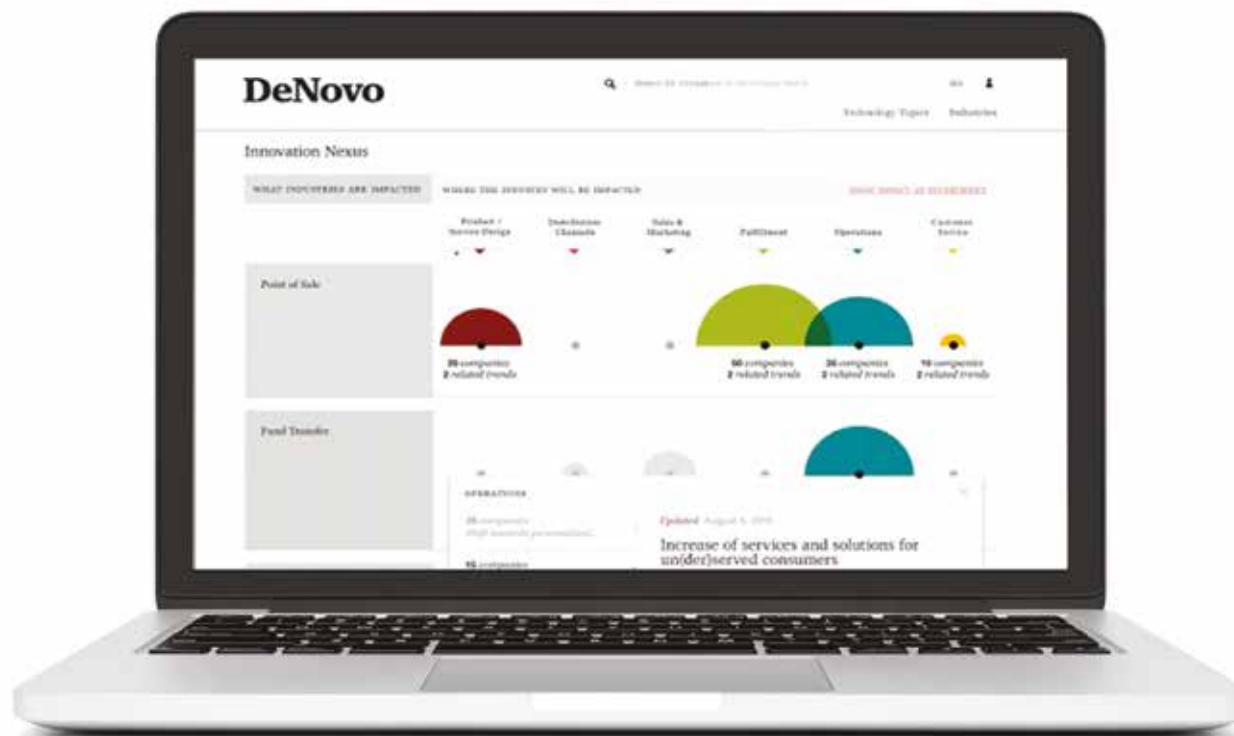
## DeNovo とは何か？

DeNovoは、戦略コンサルティングの次世代を体現し、Strategy&とPwCが運営しているフィンテックにフォーカスしたツールです。破壊的なテクノロジーの急速な台頭や新しいビジネスモデルは、必要なとき必要な場所で、戦略的な助言を提供する近代的な方法を必要としています。重役会議室であろうと、CEOとの電話であろうと、DeNovoはリアルタイムで回答を提供します。DeNovoは、Webやモバイル経由、イノベーションストラテジストからのコンタクトを通じて、関係する内容やインサイトを提供します。

フィンテックにおけるDeNovoの専門家は、50以上のストラテジスト、株式アナリスト、エンジニア、技術者のチームから構成されています。40,000以上のソースから、公開／非公開のデータを活用し、200,000を超えるプロフェッショナルとのネットワークをレバレッジすることで、どのスタートアップ、技術、トレンド、マーケットへの新参者が、ビジネスにとって有効か、より重要か、その理由を説明します。

## DeNovo は誰が使うのか？

DeNovoは、金融サービスにおけるCEOやCTO、ビジネスユニット長、戦略チームのヘッド、その他の主要な意思決定権者のためにデザインされています。彼らは、ビジネス戦略や彼らのアクションにインパクトを与えるトレンドを理解するための信頼できるリソースを必要としています。



<http://www.strategyand.pwc.com/denovo>

## お問い合わせ先

.....  
**PwCコンサルティング合同会社**

東京都千代田区丸の内 2-6-1  
丸の内パークビルディング  
03-6250-1200（代表）

**田中 玲**

パートナー

rei.r.tanaka@jp.pwc.com

**有友 圭一**

パートナー

keiichi.aritomo@jp.pwc.com

.....  
**PwCあらた有限責任監査法人**

東京都中央区銀座 8-21-1  
住友不動産汐留浜離宮ビル  
03-3546-8450（代表）

**鈴木 智佳子**

パートナー

chikako.suzuki@jp.pwc.com

[www.pwc.com/jp](http://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、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208,000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](http://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2016年3月に発行した『Blurred lines:How FinTech is shaping Financial Services』を翻訳し日本における金融業界の動向を追加したものです。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](http://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/industries/financial-services/fintech-survey/report.html](http://www.pwc.com/gx/en/industries/financial-services/fintech-survey/report.html)

日本語版発刊月：2016年7月          管理番号：I201606-7

©2016 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](http://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.