

変わる境界： 拡大するフィンテックの影響

82 %

従来型金融機関の82%が今後3年～5年間でフィンテック企業とのパートナーシップが増えると予想

77 %

77%が2020年までにブロックチェーンを業務システムまたはプロセスの一部として導入すると予想

20 %

フィンテック関連プロジェクトのROIは20%に達する見通し



はじめに	3
セクション1:フィンテックと金融サービスは協調に向かう	4
セクション2:新たなテクノロジーが一体化を可能にする	9
セクション3:期待への対応が鍵を握る	14
最後に — 目的に沿ったイノベーション	16
調査参加者プロフィール	17
DeNovo	18
お問い合わせ先	19

主要なメッセージ

フィンテックと金融サービスとの競争は減り、協調に向かう

80%超の回答者はビジネスがリスクに直面していると考えている



従来型金融機関の88%は革新的な企業に収益を奪われることへの懸念を強めている

金融機関はフィンテックの破壊的な性質を受け入れている



金融機関の77%はイノベーションに向けた社内の取り組みを拡大する見通し

金融機関はパートナーシップや統合への取り組みを強化している



金融機関の82%は今後3年～5年間でフィンテック企業とのパートナーシップが増える予想

新たなテクノロジーが一体化を可能にする

テクノロジーへの投資がギャップを埋める



大手金融機関の30%が人工知能(AI)に投資している

ブロックチェーンは実用段階へ



77%の回答者が2020年までにブロックチェーンを業務システムまたはプロセスの一部として導入すると予想

規制が破壊とイノベーションの引き金となる



従来型金融機関の54%はデータストレージ、プライバシー、保護を、イノベーションに対する規制上の最大の障害と考えている

期待への対応が鍵を握る

学びへの投資が収益を得る唯一の方法



フィンテック関連プロジェクトの年間ROIは20%と予想

はじめに

金融サービスの変化のペースは、業界が対応を迫られるに伴い速まる一方であるように思われます。急速な変化を背景に、私たちは金融の役割を「金融商品やサービスの提供者」から「金融サービスの実現手段(enabler)」として考え直すに至りました。モバイルマネーサービスは、銀行口座を持たない層(3兆米ドル分の決済ビジネス展開の可能性がある層)に対する金融サービスへの効果的な入り口となることが証明されています¹。明日にも、貴社の銀行担当者もしくは資産運用管理担当者は、人工知能や取引・状況データを駆使したアドバイスを行うことになるでしょう。新人研修プロセス、オペレーション、顧客とのコミュニケーションを効率化するために新たなビジネスモデルやテクノロジーが導入されるにしたい、不満やコストは減ると考えられます。フィンテックが市場に与える影響は拡大しており、長期的な潜在能力はさらに高まっています。

大手金融機関は、業務効率の向上や、より革新的なサービスを求める顧客の需要に対応する取り組みの一環として、フィンテックの破壊的な性質を急速に活用し、パートナーシップを構築しています。事実、資金調達ベンチャーキャピタリストの独壇場から、より主流の投資に移行しつつあります。PwCのDeNovoプラットフォームのデータに基づく調査によれば、フィンテック関連のスタートアップ企業の資金調達は過去4年間で年平均41%もの伸びを示しており、累積投資額は400億米ドルを超えています²。最先端のフィンテック企業や金融イノベーションは勢力図を塗り替えており、金融サービス産業の境界線を引き直しています。

このレポートでは、金融サービス部門における新たなビジネスモデルやテクノロジーの相次ぐ台頭について考察しています。PwCの分析は金融サービス企業やフィンテック企業の幹部1,308名を対象に行ったグローバル調査に基づくとともに、PwCのDeNovoプラットフォームの知見や独自データも含まれています。



「私たちは顧客を重視し、できる限りのサービスを提供している。それが私たちの経営方法を破壊せざるを得ないことを意味するのであれば、それも辞さない」

アジア太平洋地域の銀行のIT部門のトップ

1 「DeNovo Q2 2016 FinTech ReCap and Funding ReView: The un(der)banked is FinTech's largest opportunity」を参照

2 ここでは、民間で取引を行い、金融サービス産業に特化した純粋なフィンテック企業やテクノロジー企業のみを対象とした。中国を拠点とした取引は、ごく一部の大規模な資金調達が大半を占めるため、PwCのデータから除外した。PwCのデータはフィンテックの資金調達動向に関し、より有益でグローバルな見方を示している。

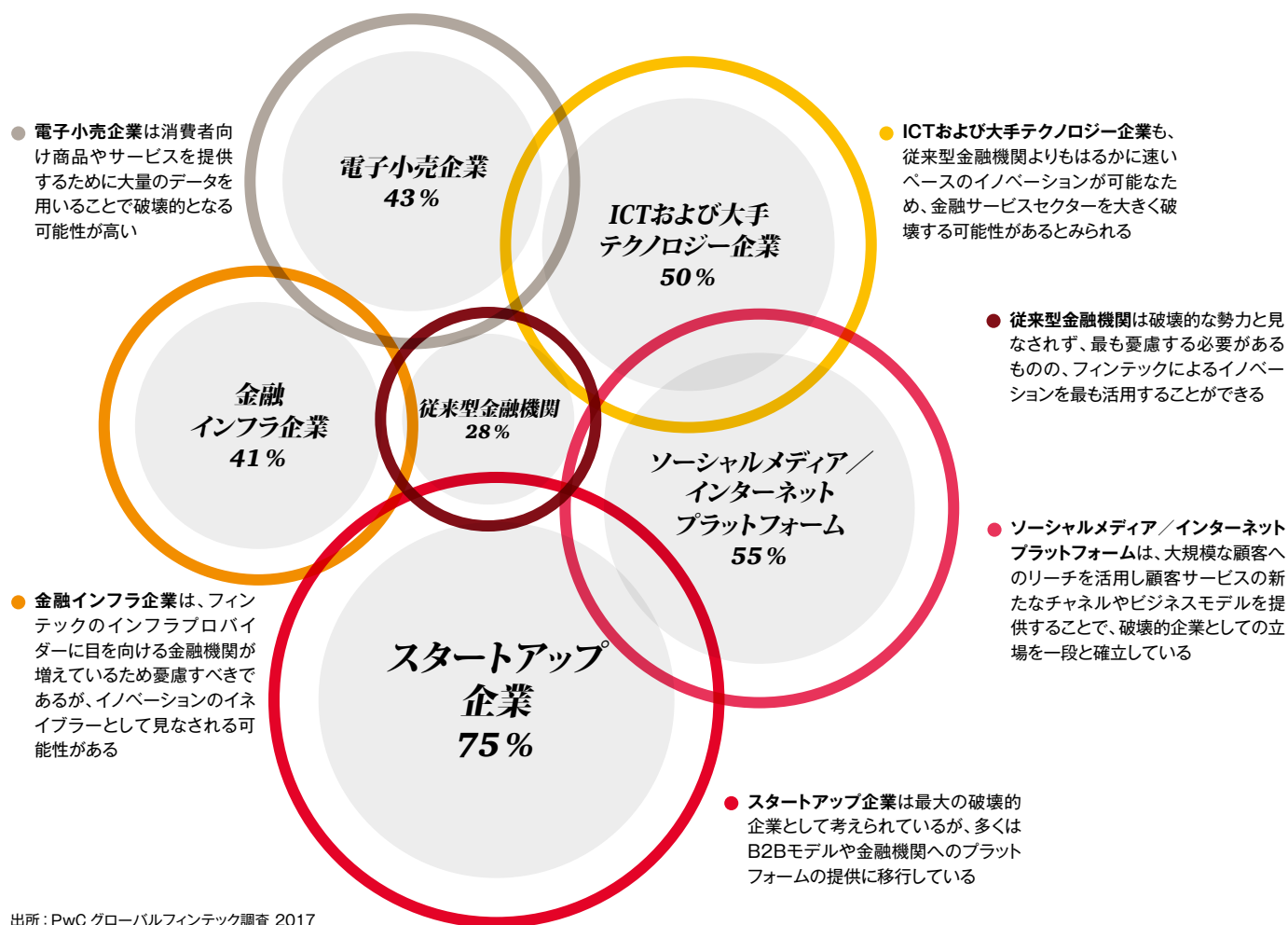
フィンテックと金融 サービスは協調に向かう

フィンテックは、従来型金融機関に戦いを挑んで打ち負かしたいと望むスタートアップ企業から、さまざまな企業が多く事例でパートナーシップを望む広範なエコシステムへと進化している。フィンテックのスタートアップ企業は資本だけを必要としているのではなく、顧客も必要としている。同時に、従来型金融機関は変化を促し、イノベーションをもたらすための新たなアプローチを必要としている。

PwCの調査では、イノベーションがどのようにして金融サービス業界の外側からもたらされているのか、そして、イノベーションがテクノロジー企業や電子小売企業、ソーシャルメディアプラットフォームなどのさまざまな主体によってどのように引き起こされるかについても浮き彫りにしている(図1参照)。一部のアジア市場においては、イノベーションをもたらすための新たなアプローチは確かに普及していると言える。この調査で考察を進めていくと分かるように、パートナーシップを組む新たなアプローチは、新規参入企業とスタートアップ企業のいずれにとっても代替戦略となるものの、新たにさまざまなリスクをもたらす。

図1：フィンテックと破壊的企業

今後5年間で最も破壊的な要因となりうる主体として選択した回答者の割合



80%超の回答者はビジネスがリスクに直面していると考えている

回答者の多くは、決済、資金振替、個人金融部門を始めとして、ビジネスを革新的な企業に奪われることを危惧している。調査回答者の大多数(88%)は、自社ビジネスの一部を独立系のフィンテック企業に奪われるリスクについて懸念を示した(図2参照)。リスクにさらされているビジネスは収益全体の24%まで拡大していると想定される。

非従来型の金融サービスプロバイダーを利用する消費者は今後増える見通しだ。初期の利用者が最も頻繁に利用する非従来型プロバイダーのサービスは、決済サービスや送金とみられ、今後、最もリスクにさらされるのは個人金融業務となろう(図3参照)。金融機関はこうした動きを活用し、顧客を維持するために、フィンテックのイノベーションを取り入れるマインドセットを持つ必要がある。



DeNovoの月次消費者調査によれば、消費者の30%が非従来型の金融サービスプロバイダーの利用拡大を考えている。一方、従来のサービスプロバイダーのみの利用を予定している消費者は39%にとどまっている。

図2：自社のビジネスの一部がリスクにさらされていると考える従来型金融機関の割合

今後5年間で貴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ますか？

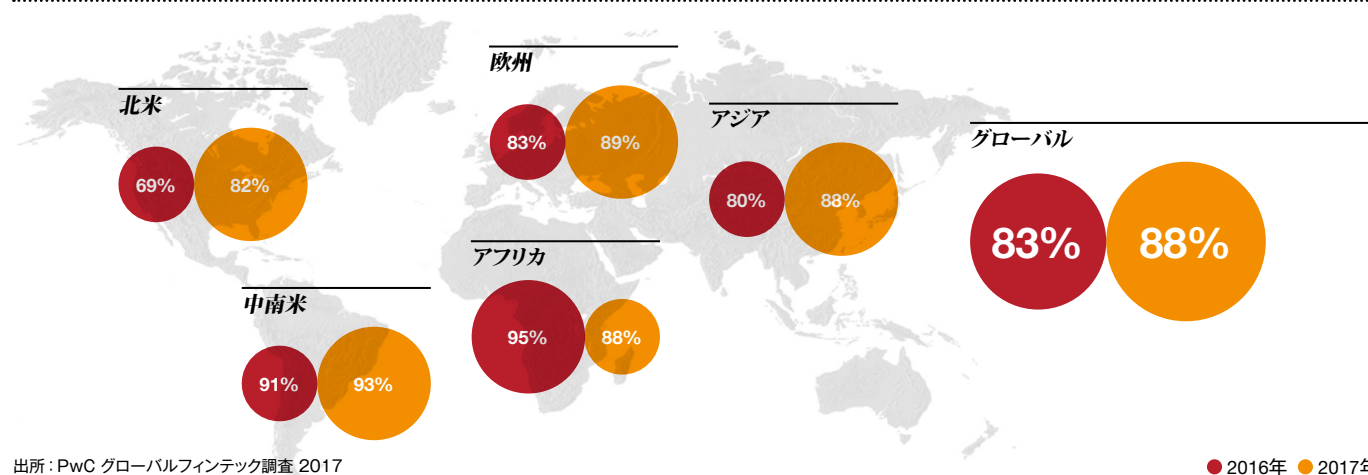
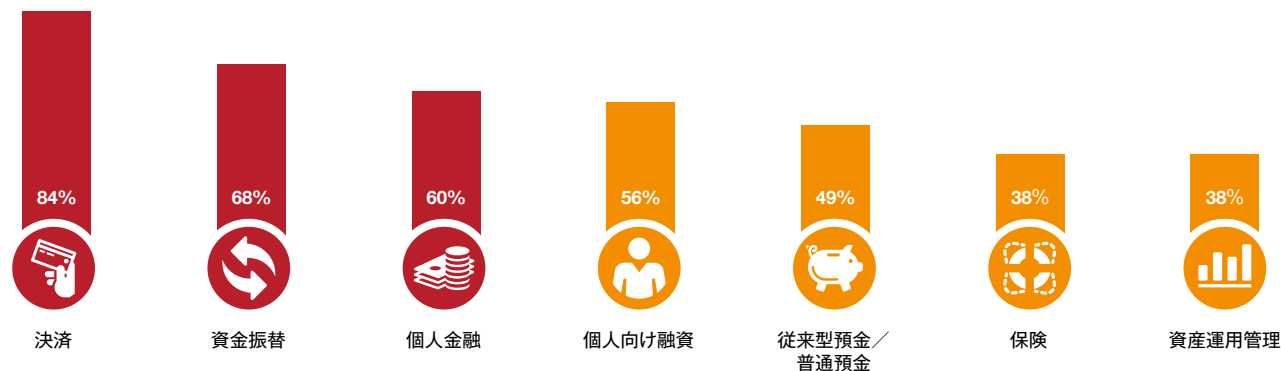


図3：消費者が既にフィンテック企業を利用していると従来型金融機関が考えているサービス

貴社の顧客が既にフィンテック企業を通じて利用していると考えられる金融サービスは以下のうちどれですか？



金融機関はフィンテックの破壊的な性質を受け入れている

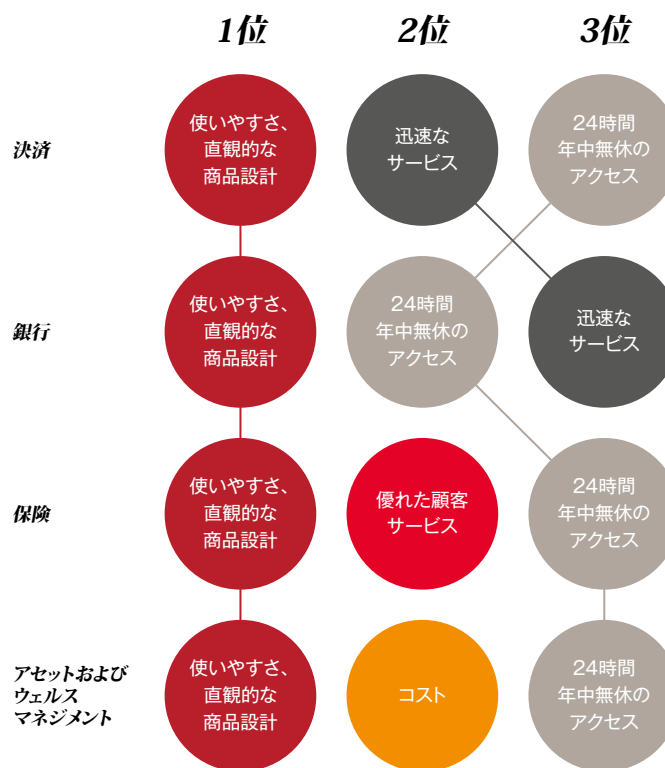
世界的な金融危機は、長期にわたるビジネス全般の変革プログラムの到来を告げるものであった。それから10年を経て、多くの投資が行われたが、実際の成果はまばらだ。多くの顧客にとって、基本的な商品やサービスは代わり映えせず、コストもこれまでとほとんど変わらない。そのため、多くの人々がこのサイクルを打破る手段として、フィンテックを受け入れようとしている。それはテクノロジーだけでなく、企業文化、働き方、問題解決、顧客との関係、リーダーシップの新たな発想にまで及んでいる。

金融機関は自社戦略の中核に「破壊」を据えようとしている。調査回答者の56%がこの意見に賛成であり、地域差は小幅にとどまった(欧州の回答者の54%から北米の61%まで)。自ら破壊者となることで、金融機関はイノベーションに適切に対応し、ひいては顧客が日常的に金融サービスを利用できるよう模索している。金融機関は新たな「フィンテックの競争」において顧客を維持するため、直観的な商品設計、使いやすさ、24時間年中無休のアクセスを重視していくことになる(図4参照)。

また、金融機関は自社の業務やプロセスも破壊する必要があるとみられ、それにより企業文化やマインドセットの課題が生じるであろう。世界的にみると、回答者の77%が今後3年～5年間で社内のイノベーションへの取り組みが増えると予想している(図5参照)。これはさまざまな形で起こると考えられ、その中には人工知能(AI)もしくはブロックチェーンなどの新しいテクノロジーの導入や、企業文化の環境を変えてイノベーションを育成していくことなどが含まれる。

図4：どのように顧客の維持に努めますか？

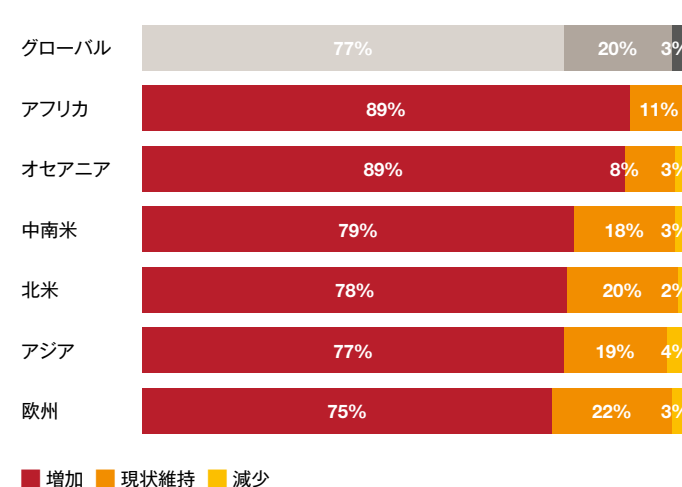
新たなフィンテックの競争において顧客の維持に努めるにあたり、どの分野が最も重要だとお考えですか？



出所：PwC グローバルフィンテック調査 2017

図5：社内のイノベーションに向けた取り組みの変化

今後3年～5年間で社内のイノベーションへの取り組みは、どのように変化すると予想していますか？



出所：PwC グローバルフィンテック調査 2017

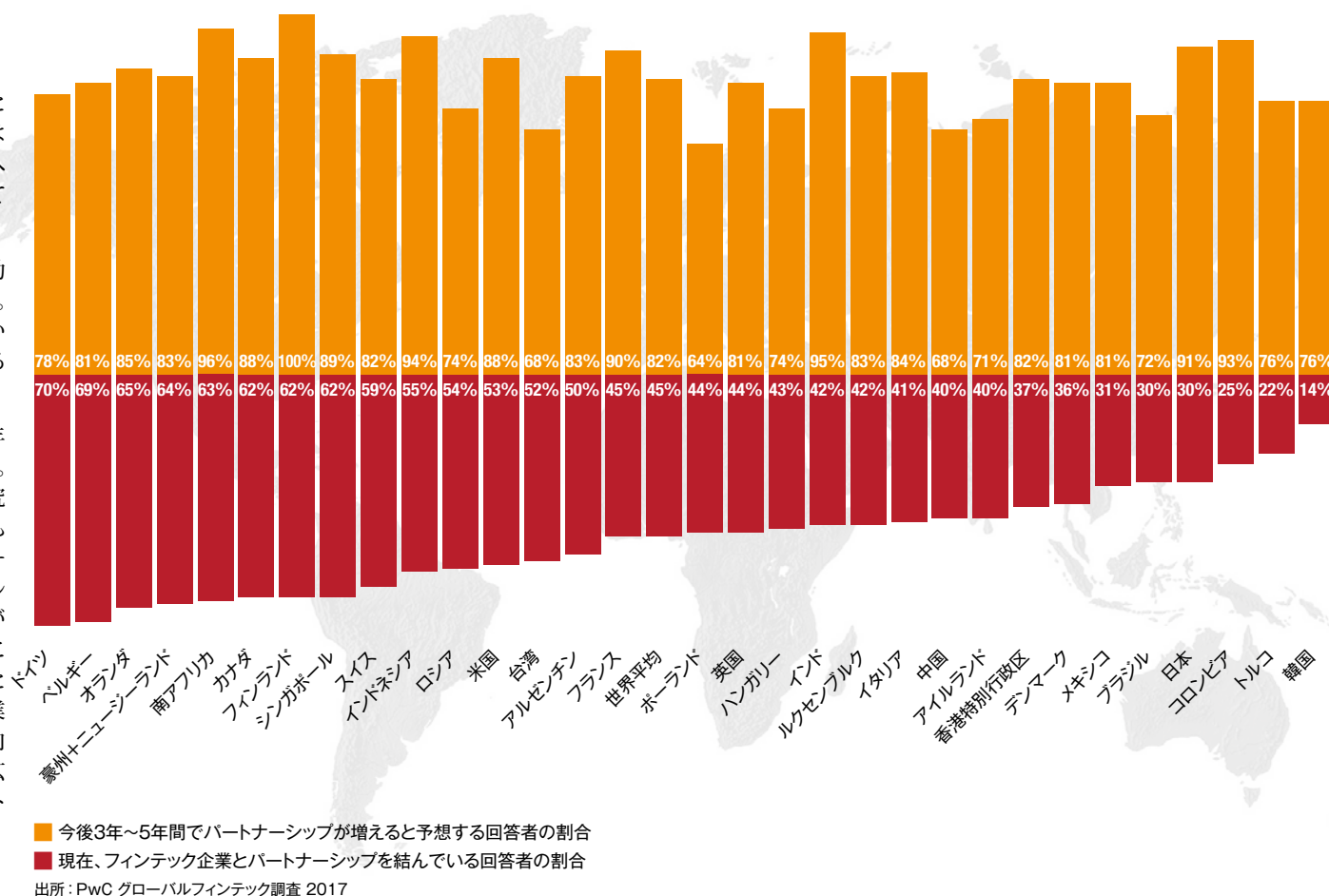
金融機関はパートナーシップへの取り組みを強化している

フィンテック企業は、膨大なデータを収集しながら従来の顧客との信頼関係を構築するエコシステムを作り上げている。金融機関はこうしたエコシステムの重要性に気づいたことから、エコシステムへの参画に取り組んでおり、社内にイノベーションを促すよう努めている。

イノベーションを目的としてパートナーシップを結ぶためには、効果的な成長戦略の採用やフィンテック企業との統合が不可欠だ。フィンテック企業と連携している割合は、平均で2016年の32%から2017年に45%まで上昇しているが、国によって大きな差がある(図6参照)。

全体では、調査参加者の大多数(平均で82%)が、今後3~5年間でフィンテック企業とのパートナーシップが増えたと予想している。革新的な企業とのパートナーシップにより、従来型金融機関は研究開発(R&D)の一部を外部委託し、市場にソリューションを迅速にもたらすことが可能になる。また、フィンテック企業もこうしたパートナーシップから恩恵を受ける。フィンテック企業が新たな理論やモデルを開発するに伴い、それらを検証するためには、従来型金融機関が既に保有する大量のデータにアクセスする必要がある。連携することで、フィンテック企業は既存の広範な顧客基盤にアクセスすることができる。これは、B2CからB2Bに移行しつつあるフィンテック企業のセグメントによっても裏付けられている。例えば、当初、消費者向け商品として売り出されたロボアドバイザー商品は、現在、より幅広い固定顧客ベースに応えるため、既存の金融機関内の統合プラットフォームとして、位置付けが変わり始めている。

図6：現在および予想される国別のパートナーシップ



そして統合へ

統合は容易ではない。フィンテック企業や従来型金融機関に課題をもたらす要因は複数ある。経営や企業文化の違いだけでなく、規制に関する不確実性やレガシーテクノロジーの限界は、両者が協働していく際の大きな課題と見なされている(図7参照)。経営や企業文化の変化は、ビジネス全体にとって重要なものだ。従来型金融機関はイノベーションを一層重視する文化を受け入れることで、絶え間なく変化する市場により早く適応することができる。金融機関はイノベーションのプロセスを封じかねない抑制と均衡のシステムの陰で苦闘する一方、フィンテック企業は総じてテクノロジーに優位性があり、煩雑な手続きが不要なため、より迅速に適応することができている。

企業文化は今後数年間にわたり重要な役割を果たすとみられ、従来型金融機関はキャリアパス、多様性、柔軟性、社会的価値の提供といった戦略的分野における期待の変化に合わせて、自社の目的やブランドを刷新する必要がある。新たな文化的価値を取り入れることで、企業はイノベーションを促し、フィンテック企業と円滑に協働できるような従来とは異なる人材を発掘することが可能になる³。

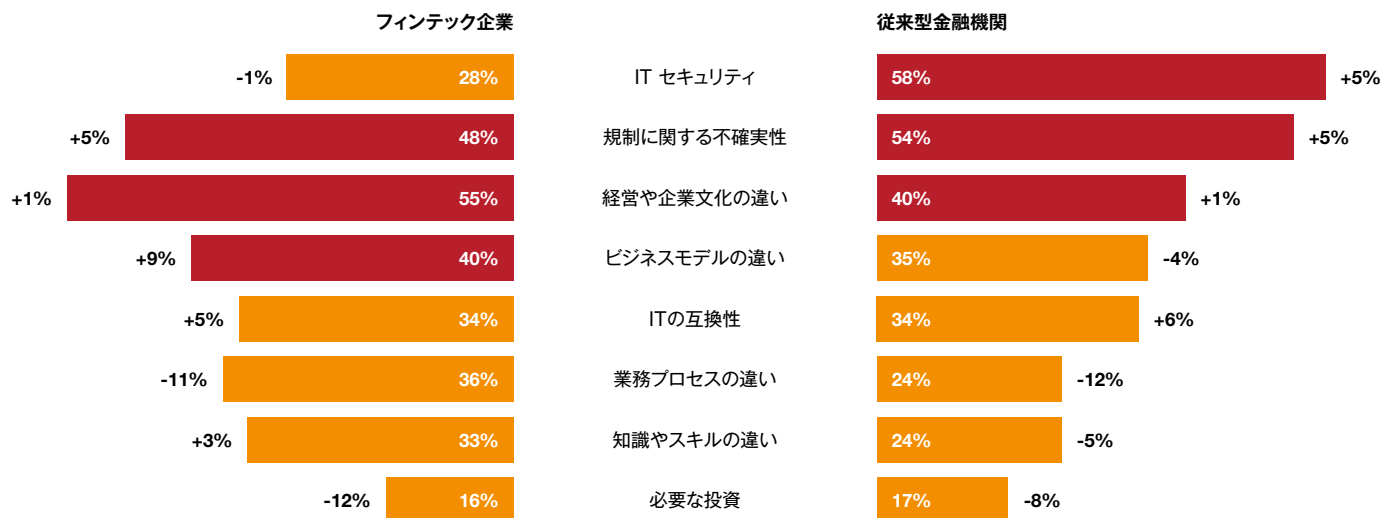
「イノベーションは組織の外で起きており、スタートアップ企業が新たなテクノロジーを活用する中で、金融機関がイノベーションを加速させたいのであれば、フィンテック企業との協働を大幅に増やす必要がある」

Manoj Kashyap

Global FinTech Leader, Partner PwC US

図7：フィンテック企業および従来型金融機関の課題

金融機関（もしくはフィンテック企業）と協働する際、どのような課題に直面しますか？



出所：PwC グローバルフィンテック調査 2017

注：グラフの両側の割合は、2016年から2017年までの変化を示す



「従来の金融機関は物事を実施するスピードが遅すぎる。スタートアップ企業は新たな環境に適応し、それに応じて修正することに時間をかけない。従来型金融機関は延々と時間をかける。従来型金融機関との統合は悪夢だ。なぜなら、彼らは企業文化やノウハウを持たず、インセンティブに欠けるからである」

中南米のフィンテック企業のCEO

新たなテクノロジーが 一体化を可能にする

フィンテック企業は、新たなカスタマーエクスペリエンスを提供できるテクノロジーに焦点を当てることで、市場の変化を促している。従来型金融機関は市場に適応し、テクノロジーを重視し始めたため、フィンテック企業に近づき急速に変化する環境や規制に迅速に調整すべくテクノロジーを使用して、最終的により良いカスタマーエクスペリエンスを提供することが可能になる。

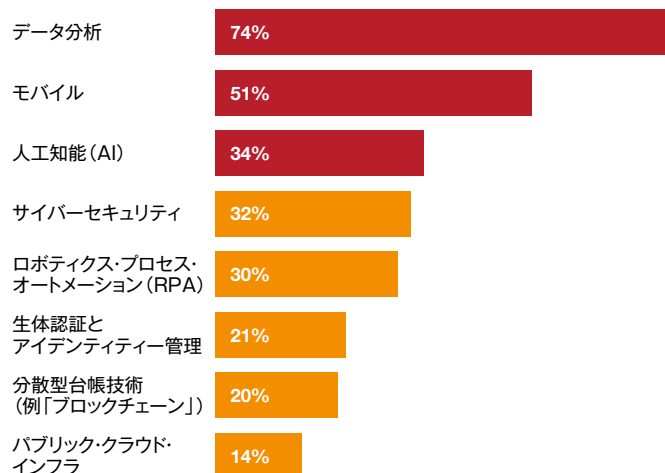
テクノロジーへの投資がギャップを埋める

金融機関はフィンテック企業が生み出しているトレンドに追随したテクノロジーに焦点を当てる必要がある。現在、**金融機関は、データ分析やモバイルテクノロジーに大きな重点を置いてレガシーシステムの更新に注力している**(図8参照)。ほとんどの従来型金融機関がデータの集約および管理や、デジタル・カスタマー・エクスペリエンスの提供に懸命に取り組んでいる一方、**フィンテック企業は、新たなテクノロジーに注目している**。革新的な企業は、従来のユーザーエクスペリエンスを改良する商品の提供に長けている。それらの開発には、高度な生体認証によるセキュリティ対策、自然言語検索、チャットボットなどのテクノロジーなどが含まれる。革新的な企業はこうしたソリューションを用いて、顧客サービスの向上だけでなく、効率性の向上、コスト削減、セキュリティの向上、処理の迅速化に重点を置いている。ブロックチェーン、AI、生体認証、アイデンティティ管理は、こうした企業の優先事項のリストにおいて高順位を占めている(図9参照)。

PwCのDeNovoによれば、最近のAIの進歩により、テクノロジーは金融サービスの最優先課題に躍り出た。金融サービスにAIを適用しているスタートアップ企業は一段と広範囲に資金を集めており、その金額はここ2年間で平均10億米ドルに上っている。

図8：投資対象となるテクノロジーの分野

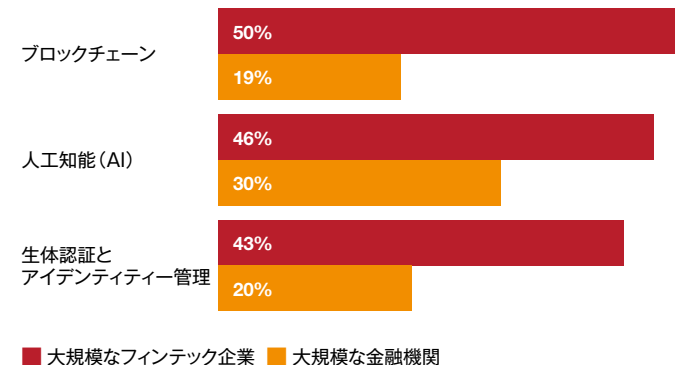
貴社が今後12カ月以内に計画している投資に最も関連性の高いテクノロジーは何ですか？



出所：PwC グローバルフィンテック調査 2017

図9：新たなテクノロジーへの注目度

下記の新たなテクノロジーを今後12カ月以内の投資と最も関連性が高い分野として挙げた大手企業の割合



■ 大規模なフィンテック企業 ■ 大規模な金融機関

出所：PwC グローバルフィンテック調査 2017

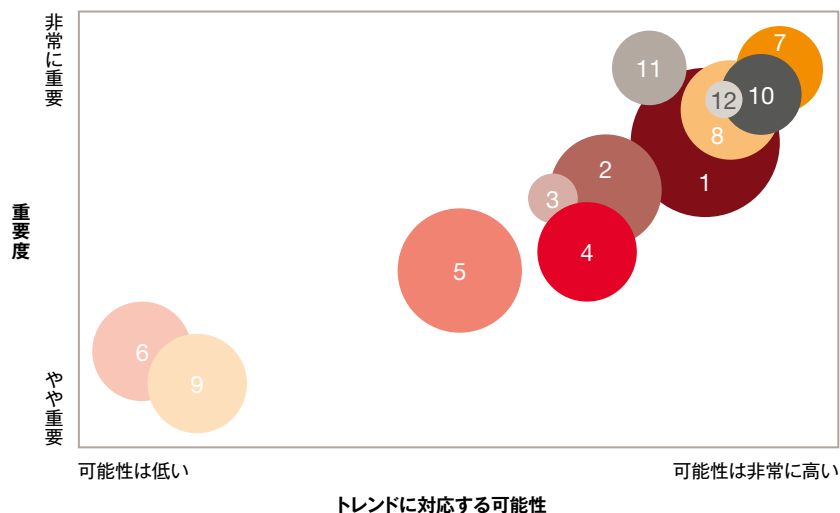
注：従業員が500人以上の企業の回答のみを対象とした

業界の注目を集めるイノベーションのトレンド

業界関係者による市場のかじ取りを後押しするために、アセットおよびウェルスマネジメント、銀行、保険、資金振替・決済サービスの業界において、今後5年間で最も重要になるとと思われる主要なトレンドを特定した。

図10：重要度および対応可能性によってランク付けした金融サービスのトレンド

円の大きさはDeNovoプラットフォームによって算出されたフィンテック関連企業の数に比例している



* 銀行業界においても最も関連性の高いトレンド

** アセットおよびウェルスマネジメントにおいても関連性のあるトレンド

出所：PwC グローバルフィンテック調査 2017 および DeNovo

アセットおよびウェルスマネジメント

- 1. 企業が業務改善するために統合できるデジタルソリューションの充実*
- 2. 投資の意思決定の改善を可能にするリサーチツールや分析能力のイノベーション拡大
- 3. テクノロジーが可能にする人的関係から、人的支援によるデジタルエクスペリエンスへの移行

銀行

- 4. 顧客のエンパワーメント拡大／財務管理高度化
- 5. サービスを受けていない、もしくは十分なサービスを受けていない顧客に対する、新たなサービスやソリューションの出現**
- 6. 融資申込者の信用力を判断するために、従来とは異なる測定基準を用いた信用審査の強化

保険

- 7. リスクの特定や定量化の精度を上げるためのデータモデルや分析のさらなる向上
- 8. ターゲットを絞った顧客の獲得、関係構築、サービス提供を行う手法のさらなる向上
- 9. 異なるプロバイダーの商品やサービスを比較するためのアグリゲーターの増加

資金振替・決済サービス

- 10. 情報セキュリティを強化し、不正の予測・発見・分析を行うための高度な手法・ツール・テクノロジーの使用
- 11. モバイルウォレットや新たな決済手段の普及
- 12. 提供するサービスの付加価値を高めるための顧客データの使用拡大



アセットおよびウェルスマネジメント

アセットおよびウェルスマネジメント(AWM)は、フィンテックの発展を最大限利用した破壊力について、あまりに楽観的である。AWMはこの業界内の破壊力に気づいている。その41%は顧客が既にフィンテック企業を利用していると考えており、60%はウェルスマネジメント業務がフィンテック企業に奪われるリスクがあるとみている。しかしながら、AWMは市場に関する新たな改良を考案するよりも、イノベーションに対する従来のアプローチを維持し、短期的な戦略に注力しているように見受けられる。

フィンテック企業とAWMは協働し始めたばかりであり、パートナーシップを結んでいる割合は30%にすぎない。AWMは業務の効率性を高め、意思決定を改善するリサーチ手段や分析能力のイノベーションを後押しするテクノロジーに投資する可能性が高い(図10を参照)。

AWM業界におけるフィンテックのマインドセットは初期段階にあるため、彼らが期待する24%の投資収益率(ROI)を達成することは難しいだろう。これは特に、AWMが変化の大きさを十分深刻に受け止めていないことから明らかだ。



銀行

銀行の80%によると、個人金融は引き続き今後5年間にわたり破壊の震源地となる見通しだ。多くの銀行は、個人向けローン(64%)と個人金融(50%)がフィンテック企業に奪われるリスクが最も高いと考えている。顧客を維持するために最も重視すべき分野として、直観的な商品設計、使いやすさ、24時間年中無休のアクセス、より迅速なサービスが挙げられた。しかしながら、回答した銀行の63%は、フィンテックの台頭を商品やサービスを拡充する好機と捉えている。事実、銀行はフィンテック企業と連携する方向へ一段と転換しつつあり(昨年42%に対し54%)、フィンテック企業のサービスを購入している(昨年25%に対し40%)。

銀行はデジタルソリューションによる業務の改善に注目しており、顧客のエンパワーメント拡大や財務管理強化を目指している(図10参照)。PwCの調査では、銀行はブロックチェーンなどの新たなテクノロジーについても研究しており、回答者の約3分の1近くが戦略の評価や潜在的なパートナーシップの初期段階にあることを明らかにしている。

銀行はたとえ短期的には成長機会に影響があり、期待ROI 20%の達成から関心が薄れるとしても、カスタマーエクスペリエンスの向上に引き続き注力する可能性が高い。



保険

保険会社(生命保険および損害保険)は、市場そのものを変えるトレンドに歩調を合わせ、他の金融セクターとのギャップを埋める取り組みを加速させている。事実、回答を得た保険会社の52%は、保険業界が個人金融の次に破壊される可能性が高いと引き続き考えている。そうした点から、現在、保険会社は最も機敏な金融機関であり、58%が競争に対応するためフィンテック企業を注視していると回答した。フィンテック企業と連携している割合は昨年の28%に対し45%まで上昇しており、保険会社はフィンテック企業との協働を進めている。また、回答者の84%が今後3年~5年間にフィンテック企業との連携を増やす予定である。

リスクの特定や定量化の精度を上げるためにデータモデルや分析をより高度化することは最も重要なトレンドであり、市場が対応する可能性が最も高いと考えられる(図10参照)。こうした理由から、保険会社はデータ分析に重点を置くイノベーションを活用しており、84%が2017年にその投資を計画している。

保険業界の収益性を維持するにあたり段階的なイノベーションでは不十分と思われるものの、期待ROIは13%である。保険会社は金融セクターの他のセグメントに比べると比較的保守的と言える。



資金振替・決済サービス

資金振替・決済サービス企業の大多数が、消費者が既にフィンテック企業を利用している分野として資金振替・決済サービスを挙げている。決済企業の73%が自社ビジネスの一部を革新的企業に奪われるリスクを懸念しているものの、この割合は昨年の87%を下回った。これは決済企業が革新的な企業を脅威と捉える割合が減り、好機であると考えた割合が増えたことを意味するであろう。その背景としては、特に、決済企業の27%が自社のサービスをフィンテック企業に提供しており(全セクターでは回答者の17%)、決済企業がフィンテック企業との連携を一層強めていることが挙げられる(昨年の35%に対し42%)。

決済サービス企業はフィンテック企業の台頭やその影響を注意深く観察しており、自社業界にとって最も重要なトレンドを強く反映するテクノロジー(例えば、データ分析、モバイル、サイバーセキュリティなど)に投資を行っている(図10参照)。また、決済企業はブロックチェーンテクノロジーにも大規模な投資を行っており、回答企業の90%が2020年までに業務システムの一部としてブロックチェーンの採用を計画している。

概して、決済サービス企業は革新を起こす自社の能力に自信を持っており、フィンテック関連プロジェクトの期待ROIを21%と見積もるなど、収益率に大きな期待を寄せている。

ブロックチェーンは実用段階へ

ブロックチェーンは当初、金融サービスセクターによって研究されていたが、今や、このテクノロジーの潜在能力は、エネルギー、通信、製薬業界を含むあらゆる業種で認知されている。このテクノロジーは話題性に富むバズワードから実行の段階に移りつつあり、ビジネスでさらに汎用されるようになる可能性が高いと思われる。このプロセスは今なお進行中であるが、ブロックチェーンのビジネスでの使用事例を認識する企業が増えているため、このテクノロジーに対する資金調達量は増加している。事実、PwCのDeNovoプラットフォームのデータによれば、ブロックチェーン企業による2016年の資金調達額は、前年比79%増の4億5,000万米ドルに上った。

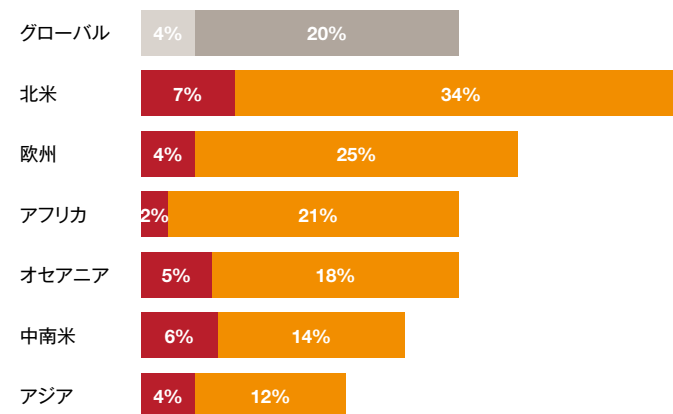
ブロックチェーンが戦略の一部となる中、ブロックチェーンに精通する回答者は増えており、非常にあるいは極めて精通していると回答した調査参加者の数は、昨年の17%に対し24%まで増加している(図11参照)。北米の調査参加者がこのテクノロジーに最も精通しており、このテクノロジーは地域全体のさまざまな時間軸や方法で採用されることになる。ブロックチェーンがバックオフィスの大幅なコスト節減や、規制や監査の観点からの透明性の向上を可能にすることを踏まえれば、回答者が自社のビジネスに対するブロックチェーンの潜在的影響を理解することは急務である。

ビジネスにおけるブロックチェーンの使用が一晩で現実化することはない。だが、回答者の55%が2018年までに、そして77%が2020年までに、業務システムやプロセスの一部としてブロックチェーンの導入を計画していることから、これは急速にビジネスプロセスにおいて一般的に見受けられる要素となろう。一部の企業は既にこのテクノロジーを導入している。2016年末には、ある大手の欧州系銀行がブロックチェーンテクノロジーを用いてクロスボーダーベースの顧客同士の即時決済を完遂した。ブロックチェーンテクノロジーを利用することで、予定外の手数料発生や遅延、処理上のミスを排除できるメリットが注目された。

回答者の55%がブロックチェーンを使用する可能性が最も高いビジネスは決済インフラとしており、次いで資金振替インフラ(50%)、デジタル認証管理(46%)と続く。事実、デジタル認証管理は、ブロックチェーンが用いられる可能性がある分野として、さまざまな国の行政サー

図11：ブロックチェーンに対する精通度

あなたがブロックチェーンテクノロジーにどの程度精通しているか、お答えください



■ 極めて精通している ■ 非常に精通している

出所：PwC グローバルフィンテック調査 2017

ビスが検討している。また、保険会社からも、保険金の請求処理を含めた個人保険や海上保険などの分野でテクノロジーへの関心が高まっているようだ。

銀行セクターも、貿易金融やサプライチェーンマネジメントへのブロックチェーンの適用を積極的に検討している。さらに、PwCの調査によれば、情報セキュリティの強化や、不正の予測・発見・分析のための高度な手法、ツール、テクノロジーの使用は、回答者が特定する最も重要なブロックチェーンのトレンドであるとともに、対応する可能性が最も高いものである。

このテクノロジーの使用は不確実性やリスクを伴う。現在、開発者、研究者、企業がテクノロジーのリスクの大部分に取り組んでいる一方、新たなビジネスでの使用事例の一部には依然として多くの規制上および法的な不確実性がある。主流のブロックチェーンが間もなく実用化されるため、このテクノロジーによる透明性の向上に鑑み、規制当局は方針やプロセスを見直す必要がある。

規制が破壊とイノベーションの引き金となる

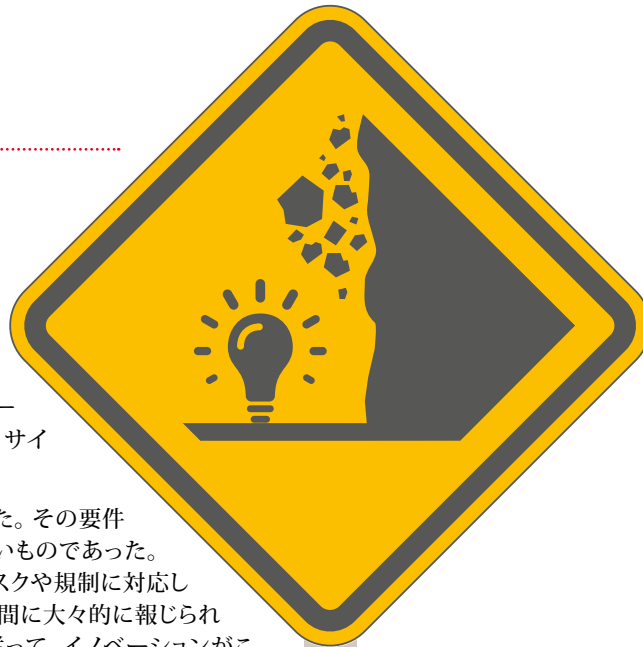
RegTech(レグテック)という言葉は、複雑な規制上の問題を解決し、より厳格な規制を可能にして、現行の規制やコンプライアンスの複雑性を減らすことに焦点を当てたイノベーションや新たなテクノロジーを表す言葉として生まれた。これには多くの側面があり、例えば、オートメーション、データ収集および分析、機械学習、AI、ブロックチェーン、サイバーなどが挙げられる。

これまで、規制は金融サービスに参入する上で障壁と考えられていた。その要件は、小規模かつ新興の企業にとって複雑で負担が大きく、導入が難しいものであった。現在はその反対の状況が見受けられる。従来型金融機関の多くは、リスクや規制に対応し自ら作り上げた複雑なプロセスやガバナンスに足を取られ、過去10年間に大々的に報じられた複数の問題を踏まえて、リスク回避の措置も積極的に講じてきた。従って、イノベーションがこの分野に影響を与えていることに驚きはない。バーゼル規制、ドッド・フランク法、包括的資本分析およびレビュー(CCAR)、EU一般データ保護規則(GDPR)、金融商品市場指令(MiFID)、新決済サービス指令(PSD2)など、テクノロジーを活用できるソリューションに合わせたさまざまな規制が相次いで設立されている。

これらの規制上の障害に対応するプロセスの多くが今なお手作業であるため、世界トップ水準の銀行がその障害に対応するコストは年間最大40億米ドルに上る可能性がある。そのため、調査回答者はデジタル認証やマネーロンダリング防止(AML)／本人確認(KYC)における規制が、イノベーションの大きな障壁となっていると考えている(図12参照)。これは、規則や規制が常に変化する世界的現象の中で、詳細な顧客情報を管理することが複雑で時間を要するためである。

DeNovoプラットフォームは、金融機関の規制やコンプライアンスの対応を支援するスタートアップ企業を現在230社超把握している。これらの企業の資金調達額は過去4年間で年平均成長率44%増加し、累積投資額は14億米ドルに上っている。より関連性のあるトレンドには、1) 規制やコンプライアンスのプロセスの自動化(通常、AIや機械学習を活用する)、2) 不正を減らし、顧客対応を向上させるための顧客認証プロセス(例えば、KYC／AML)の自動化拡大などが挙げられる。

また、規制当局はシステミックリスクや膨大な量のデータへの対応を向上させるため、新たなテクノロジーや分析を活用する方法も検討している。大量のデータを蓄積することで、規制当局は市場の分析・評価や、イノベーションの環境整備を可能にすると同時に、その進化を確かなものとするができる。ブロックチェーンの使用も、テクノロジーに組み込まれている生来の「規制能力」

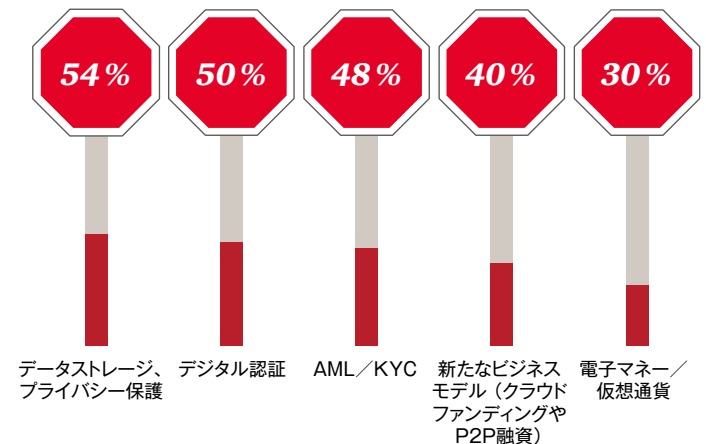


に鑑みれば、規制当局の関心が特に高い分野の一つである。資金振替は、仲介機関によって事後に監督されるのではなく、即時認証を可能にする。

PwCが考えているのは、広範なデータ、行動、活動を観察、把握、分析できるこれまで以上に洗練されたテクノロジーの展開だ。これらは最終的に、規制やリスク管理のより包括的かつ効率的なアプローチを提供する可能性が高いものの、その過程は平坦ではないと思われる。

図12: イノベーションの規制上の障壁

フィンテックにおけるイノベーションの規制上の障害はどの分野にあるとお考えですか？



期待への対応が鍵を握る

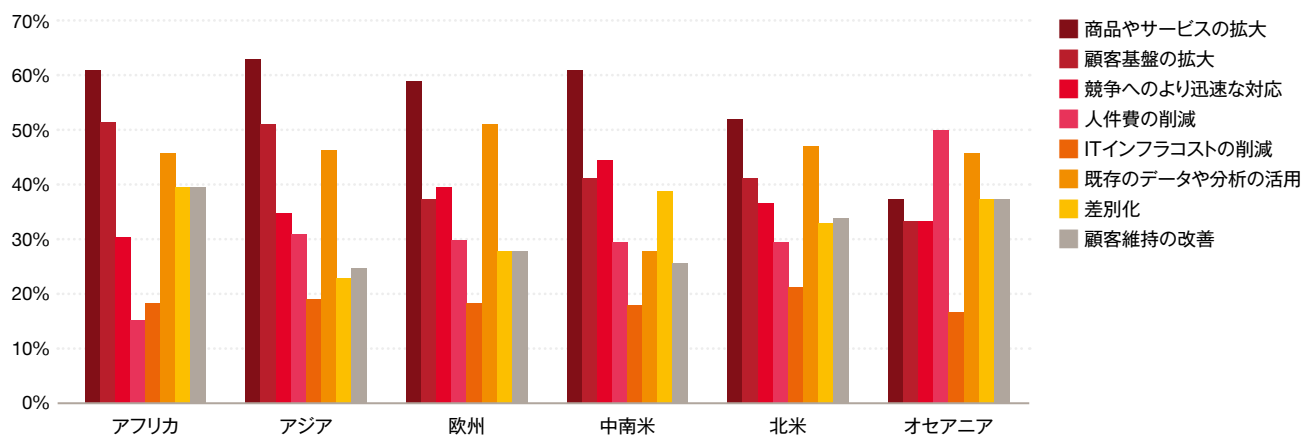
長年の前提を再検討することが重要だ。フィンテックの投入により、金融機関はテクノロジーが変化するスピードを一層的に把握し、それを消費者の行動の変化に合わせる必要性が生じる。恐らく最も重要な点は、従来型金融機関が長年の前提を再検討する必要があるということだ。例えば、自らの競争力が高い分野はどこか、どの程度の効率化が実現可能か、顧客が金融機関に何を期待しているのか、その競争の性質、そして、それらがどのように変化していくかについて再考することなどである。

学びへの投資が収益を得る唯一の方法

イノベーションプロセスを優先することが金融機関にとって重要になる。フィンテックのイノベーションを取り巻く機会は膨大だ。金融サービス業界は業界の変化に対応するため、新たなテクノロジーや革新的なビジネスモデルを活用するプロジェクトおよび取り組みに多額の資本を投じてきた。しかしながら、フィンテックという長旅をしている機関の多くは、進化から生じる問題を抱えており、期待収益が安定していない。PwCの調査では、オセアニアを除く全ての地域(全世界の調査参加者の60%)で、商品やサービスの拡大がフィンテックに関連して生じる機会の中で抜きんでてトップを占めている。オセアニアの調査回答企業は、それ以上にコスト削減を重視している。また、顧客基盤の拡大も、アフリカやアジアの調査回答者によって上位に挙げられている(図13参照)。

図13：フィンテックの台頭に伴い生じる機会

貴社の業界では、フィンテックの台頭に伴い、どのような機会が生じるとお考えですか？



出所：PwC グローバルフィンテック調査 2017



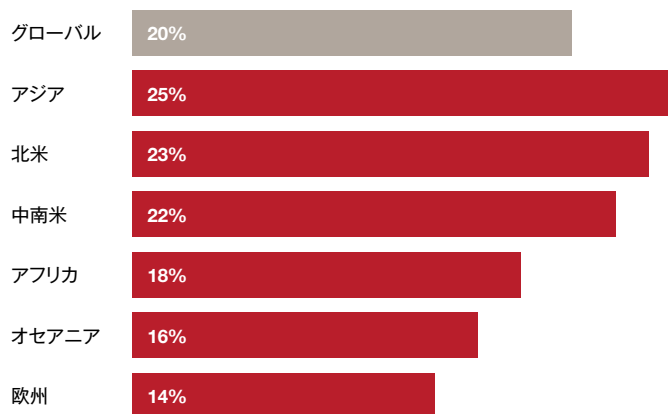
金融機関は新たなテクノロジーに精通し、さまざまなトレンドの影響を見極め、効果・取り組み・機会の優先順位を決めなくてはならない。次々に生まれるデジタルテクノロジーによって、従来のビジネスの方法は変化している。これを受けて、多くの調査回答者(51%)は対抗意識からフィンテック企業を観察しているが、その割合は北米が63%と高く、アジアでは38%の低水準にとどまった。

組織内にイノベーションを組み入れるには、非常に多くの課題がある。その課題には、イノベーションを戦略的な優先課題に合わせる調整、開発やプロトタイプ作成を機敏に行うことができる能力の育成、ソリューションの商品化などが含まれる。金融機関は収益の可能性を予想するにあたり、アイデアの発想段階から商業化に至るまで、イノベーションプロセスを整備する必要がある。調査回答者の過半数(61%)は自社がアイデアの発想に関し優れていると考えている一方、最低限実用可能な商品(MVP)の開発に長けていると考える回答者は41%、スタートアップ企業と協働で作り上げていくことが得意であると答えた割合は28%にとどまった。

学習への投資は、イノベーションを促し、人材を惹きつける文化的環境が不可欠な長期のプロセスだ。従来型金融機関とフィンテック企業の両者にとって共通の懸念は、おおむね80%がイノベーションに必要なスキルを持つ人材の採用や雇用維持に腐心していることである。イノベーションはフィンテック企業にとって当然のことであるものの、フィンテック企業はブランド力がなく、知名度の高いハイテク企業と同水準の給与は支払えない条件で採用しなければならないという課題も抱えている。このイノベーション文化は、単に研究開発部門の問題として捉えるのではなく、組織全体に浸透させなければならない。

図14：フィンテック関連プロジェクトに対する期待 ROI

貴社のフィンテック関連のプロジェクトに対し、年間何%の投資収益率を期待していますか？



出所：PwC グローバルフィンテック調査 2017

金融機関は最終的に、増分収益や変革的成長機会により、期待ROIを達成できる可能性が高い。回答者は平均すると、フィンテック関連のプロジェクトに対し20%の投資収益率(ROI)を期待している。アジアの回答者はその水準を小幅上回るROIを予想しており(図14参照)、保険会社の期待ROIは13%と、他の金融機関よりも控えめな数値であった。増分収益は、革新的企業がもたらすソリューションの採用など多くの方法で得ることができる。しかし、イノベーションのポートフォリオは、新たなエコシステムのより良い活用、もしくは最終顧客に向けた姿勢を改善するような核となるビジネスモデルなど、変革的成長も追求すべきである。



「私たちはフィンテックの動向を観察し、その報告を行っているが、何らかの行動を起こすことに苦慮している」

欧州の保険会社のイノベーション部門の責任者

最後に— 目的に沿ったイノベーション

金融サービス業界は、今後5年間で見分けがつかなくなるだろう。今日の革新的企業が必ずしも明日の革新的企業であるとは限らない。より若い世代が市場に参入するにしたいが、現在の米国のGAFA (Google, Apple, Facebook, Amazon) や、アジアのBATX (Baidu, Alibaba, Tencent, Xiaomi) と同等のサービスやイノベーションが期待されるようになる。そのため、企業が自問しなければならない問題は、集団の最後尾とならないために自社に何ができるかということだ。

将来、金融サービス業界の中心にとどまるためには、貴社のイノベーションが全ての戦略的アジェンダの一部となり、貴社の全ての目的にかなっていかなくてはならない。規制対応、レガシーシステムの問題、サイバーセキュリティ、人材維持のリスクを乗り越える一方、イノベーションを別の構想として取り扱うのではなく、全ての面に組み込む必要がある。次の六つの要素に重点を置くことが、イノベーションに対するアプローチを強化することになる。

• 新たなテクノロジーの評価

企業は革新的企業がもたらすテクノロジーを評価するための新たなアプローチを採用する必要がある。新たなテクノロジーをグローバルに観察する専門チームを構成するだけで、企業は破壊の潜在能力を真に理解することができるようになる。

• パートナリシップの視点を持つ

連携するということは、スキルと人材が一体化し、互いに学び合うことを意味する。しかしながら、企業はどの企業と連携するにしても(それがテクノロジー企業もしくは金融機関であるとしても)、相性の良い企業を選ぶ必要がある。

• 革新のための統合

レガシーシステムは将来的な環境に合わせて、イノベーションを進められるように更新する必要がある。従来型金融機関はフィンテック企業が使用する最新のクラウドベースもしくはオープンソースのシステムを使用して、既存のアーキテクチャに新たなテクノロジーを統合するために協働すべきである。

• イノベーションを支えるIT文化の創造

IT文化がイノベーションを抑制するものから、機敏で最新のものとへ変化することにより、プロセスは円滑になり、新たな商品やサービスは途切れることなく開発されることになる。

• 顧客の声に耳を傾け、思考をOutside-in へ転換する

企業は顧客の声に耳を傾ける必要がある。さまざまなソースのデータを分析し、それらを重視することで、企業は新商品の考案や開発が可能になり、従来の商品を顧客中心の商品に適応させることができる。

• 人材やイノベーションを支える企業文化の育成

社内のイノベーションを支える文化は適切な人材を惹きつける。さらなるイノベーションに欠かせない適切な人材を確保すれば、企業が劣勢となることも後れを取ることもない。

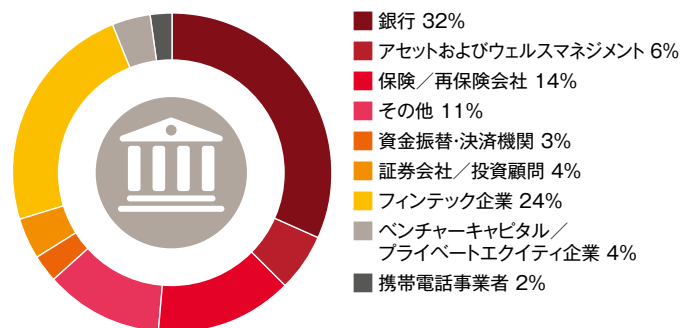
これらの要因に焦点を当てることで、企業は革新的企業が創り出す現在そして将来のエコシステムを十分活用できるようになる。将来的な金融サービス業界は顧客中心で、最新のテクノロジーを駆使したものとなり、内外のイノベーションの取り組みを支えるものとなる。

調査参加者プロフィール

2017年のグローバルフィンテック調査は、71カ国・6地域における、CEO、取締役／部門責任者、IT／デジタル／テクノロジー部門の責任者、他の戦略やイノベーションに携わる幹部を中心に、1,308名の参加者から得た回答に基づいたものである。

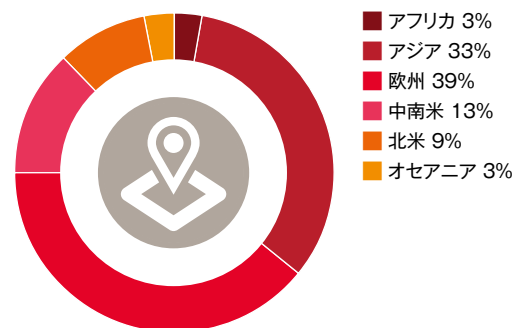
回答者は、銀行、アセットおよびウェルスマネジメント、資金振替・決済機関、保険／再保険、フィンテックなど、金融サービス業界のさまざまな分野に従事している。その多くは大企業に所属しているが、中小企業の回答も含まれている。

図15：企業の種別



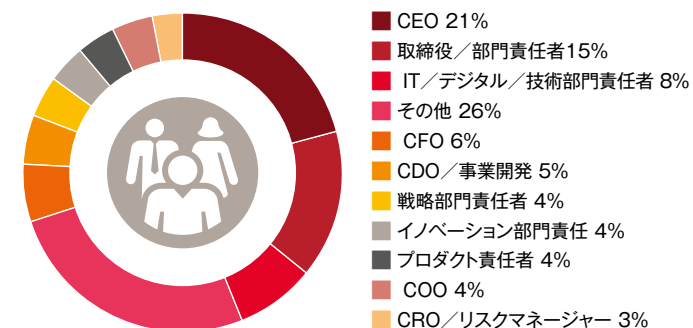
出所：PwC グローバルフィンテック調査 2017

図16：参加者の国別



出所：PwC グローバルフィンテック調査 2017

図17：回答者の種別



出所：PwC グローバルフィンテック調査 2017

DeNovo

DeNovoは、PwCの金融サービスのイノベーションに繋がるデジタルフロントドアとして、金融サービスや新テクノロジーのイノベーションの専門家によるオンデマンドのコンサルティングを提供します。

DeNovoとは？

DeNovoはPwCの各分野の専門家にアクセスできるセルフサービスプラットフォームです。どのようなイノベーションが起きているのか、貴社のバリューチェーンのどの部分でイノベーションが起きているのか、テクノロジーやトレンドをどのように活用すべきか、どの企業がイノベーションを起こしているのかなどを知りたいときにDeNovoをお使いください。質問を投げかけ、実践的な回答を得ることで、イノベーションが貴社のビジネスにどのような影響を及ぼしているのかを詳細に把握することが可能です。

より迅速に行動を起こす

収益を向上させるために必要な情報を集め、より多くの顧客を特定し、経費を削減してください。DeNovoは、必要な情報と新たなテクノロジーを適用するための実用的な手法を提供します。

オンデマンドで専門家にアクセスする

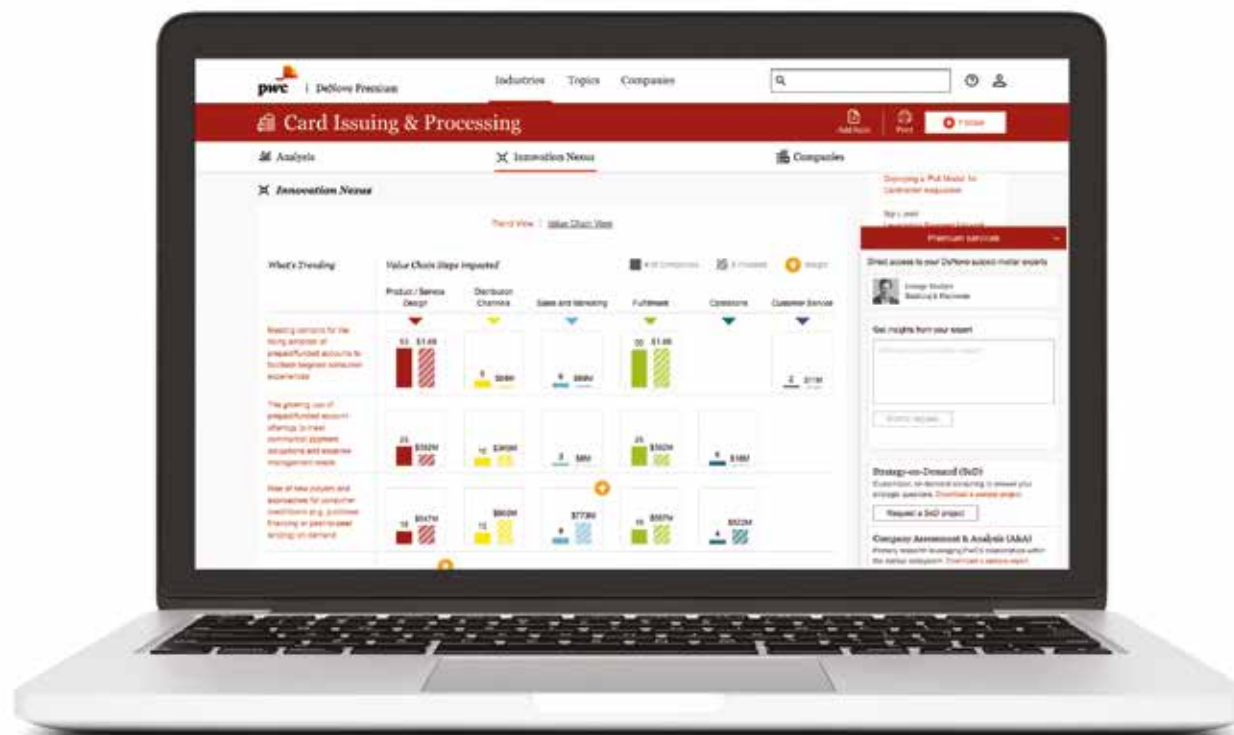
PwCの各分野の専門家や、世界中に点在するPwCの12,000人の金融サービスのスペシャリストに直接アクセス可能です。

オンデマンドでコンサルティングをリクエストする

顧客戦略プロジェクトや個々の企業分析を通じて、貴社のビジネス戦略の策定にお役立てください。

DeNovoの利用対象者は？

DeNovoは金融サービス企業のエグゼクティブやチームへのサポートを提供します。実用的な助言により戦略上の課題に対するソリューションを必要とするアナリスト、ビジネスおよびテクノロジー戦略を策定するために市場勢力図を理解すべきストラテジスト、業務プロセスやカスタマーエクスペリエンスを改善するためにデジタルイノベーションをどのように実用的に適用するかを理解すべきテクノロジストに適したツールです。



DeNovoの無料体験をご希望の方や、より詳細な戦略的分析および対象分野の専門家へ直接アクセスするDeNovoプレミアムへのアップグレードをご希望の方は、こちらのサイト<https://denovo.pwc.com>をご覧ください。

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@pwc.com

PwC あらた有限責任監査法人
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)

鈴木 智佳子
パートナー
chikako.suzuki@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。

本報告書は、PwCメンバーファームが2017年3月に発行した『Redrawing the lines:FinTech's growing influence on Financial Services』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/fintechreport

日本語版発刊月： 2017年6月 管理番号： I201703-8

©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.