

# 2018年の金融サービス 業界における最重要事項

PwC金融サービス

2018年を決定づけるテーマ  
に関する考察。2018年を成  
功に導くために、今、どのよう  
な準備ができるのであろうか



---

# 目次

はじめに .....	1
デジタル	
デジタルトランスフォーメーション .....	3
データとアナリティクス .....	5
AIとデジタルレイバー .....	7
ブロックチェーン.....	9
戦略	
コストの抑制 .....	11
グローバルトレンド.....	13
ディール .....	15
人材 .....	17
規制とマーケット	
サイバーセキュリティ.....	19
規制緩和 .....	21
レグテック .....	23
税務対策 .....	25
お問い合わせ先 .....	29
日本のお問い合わせ先 .....	32
謝辞 .....	33

## はじめに

金融サービス業界が変化の最中にあることは間違いありません。業界は常に変化しています。しかしあなたが、テクノロジーや規制、また世界的なイベントの動向に思いを巡らすか否かにかかわらず、これらの変化の速度やその性質は激しいものになるでしょう。今後を見据えた計画を立てる上で、自社の長期的な課題や機会の考察に時間をかけることは重要です。これまで成功に導いてきたものは、将来的に通用しなくなるかもしれません。

今回の年次レポートでは、2018年に金融サービス業界の経営幹部が懸念すると思われる重要課題について考察します。これから起こる変化や、それをどのように自社の強みに変えることができるのかという点について、PwCの考えを明らかにしていきます。

### デジタルの未来

金融機関は苦境に立たされています。新たなテクノロジーによりユーザーの期待が高まり、新たな競合企業が出現しているにもかかわらず、従来のシステムや、プロセス、また関係性が、イノベーションの推進を非常に難しいものにしています。企業の将来の成長が**デジタルトランスフォーメーション**に大きく左右されると考えられるにもかかわらず、多くの企業はその実現に今なお苦心しています。

成長機会は確かに存在します。企業は**データやアナリティクス**を用いて顧客のニーズを予測し、利益を生み出す方法を見いだすでしょう。**人工知能(AI)やデジタルレイバー(digital labor)**を活用することで、企業は力強い見識を手に入れ、従業員をより価値の高い仕事に従事させることが可能になります。また、**ブロックチェーン**、すなわち分散型台帳テクノロジーは、効率性の向上や、カスタディ、決済、証券取引などに対するセキュリティの強化を可能にするでしょう。

### 戦略から実行まで

一方、検討すべきより大局的な動きもあります。経費の管理は全ての企業において必要です。今、ビジネスリーダーは、柔軟かつ適応性に優れ、企業のコアとなるミッションに合った技術を用いることで**コストの抑制**に動いています。また、目まぐるしく変化する**グローバルトレンド**や、混乱のブレイグジットの可能性、金融引き締め政策による影響に、自社の戦略を適応させる必要もあります。不確実性もチャンスとなる可能性があります。金融機関は自社のビジネスモデルを一新するような**ディール**に注目し、新たなテクノロジーを取り入れたい、もしくは、最も競争力の高いチームを強化したいと考えることでしょう。また、先見の明のある企業は、ダイバーシティを活用し、信頼の維持、将来に向けた労働力への備えとして、**人材戦略**にも目を向けています。

### 規制とマーケット

**サイバーセキュリティ**は引き続き、収益、データプライバシー、評判に対する脅威として、監督機関が注目する分野です。また**規制緩和**が開始される中で、主要機関に相次いで新たな責任者が着任するに伴い、政府の方針は金融機関にとって一段と望ましい方向へと向かっています。特に近年の**レグテック(Regtech)**の目覚ましい進展を受けて、今では、より効率的なコンプライアンス投資の方法を検討することが可能になっています。さらに、議会における税法改革への取り組みを受け、金融機関は極めて多岐にわたる規則が盛り込まれた税制に対応すべく**税務対策(タックスプランニング)**を強化しています。

## これまでを振り返る

米国の多くの金融機関にとって、2017年は好調な年となりました。しかし、この朗報は公平にもたらされたものではありません。わずかな金利の上昇がネットベースの利ざやを押さえたものの、多くの銀行は盤石なバランスシートを維持し、高収益を計上しました。一方で、一部の保険会社やアセットマネジメント会社は厳しい局面を迎え、引受業務の損失や顧客の投資傾向の変化に直面しました。

今年起きた大きな動きは、金融機関の勢力図を塗り替え、障害とチャンス両方を生み出す可能性があります。

- トランプ政権による金融危機後に導入された規制の緩和計画(特に金融規制当局責任者の指名を通じたもの)。
- 米国税制の全面的な見直しによる法人税率の35%から21%への引き下げと、これによる海外で発生した数十億米ドルもの利益の還流が起こる可能性。
- 中国で急上昇する貸出の伸び、欧州におけるナショナリズムの台頭、米国とカナダ、メキシコ、中国など一部の主要貿易相手国との緊張などを巡る世界的な不確実性。

## 今後の展望

今後の展望を楽観的にする多くの理由があります。大手企業は新たなテクノロジーへの投資から利益を生み始めています。また、規制変更に関わる対策として、グローバルおよび社会的な変化を反映した長期戦略も採用しています。2018年は、年間を通じて、以下のことが予想されます。

- 金融機関の中核となるミッションを明確に理解し、コストの抑制に注力する。
- ソフトウェアボットやAIを継続的に使い、業務の効率化を図るとともに、カスタマーエクスペリエンス(顧客体験)を改善する知見を見いだす。
- 企業のポジション固め、もしくは非主力業務からの撤退に際し、新たなディールを行う。

本レポートの執筆にあたり協力してくれた多くの同僚や友人に謝意を表するとともに、2018年に関するPwCの見通しをお届けできる機会に感謝いたします。詳細について関心がおありの場合は、私たち、もしくはPwCの金融サービス部門のスタッフにご連絡ください。

2018年の皆様のご多幸とご健勝、およびご繁栄をお祈り申し上げます。



Neil Dhar  
US Financial  
Services  
Industry Leader  
[@NeilDhar](#)



Tom Holly  
US Asset  
and Wealth  
Management  
Leader  
[@TomJHolly](#)



Dan Ryan  
US Banking and  
Capital Markets  
Leader  
[@DanRyanWallSt](#)



Greg Galeaz  
US Insurance  
Leader  
[@gsquared1959](#)



## デジタルトランスフォーメーション

現在、法人・個人ユーザーともに、金融機関が提供するデジタルエクスペリエンスに期待を寄せている。それは分化したカスタマーエクスペリエンスのことであり、銀行・保険会社・資産運用会社のいずれであっても、顧客が望むものを、顧客が望むときに、顧客が望む方法で提供するものである。これは単に表面的な話ではない。それを支えるためには、バックエンドの業務を変える必要がある。そして、問題の解決方法について、発想を変える必要があるだろう。テクノロジーは特効薬ではないのである。

### これまでを振り返る

#### 機械への信頼

デジタルチャネルに対する行動の変化が起きている。例えば、PwCが2017年に実施したデジタルバンキング調査では、顧客の46%が銀行の支店を全く利用せず、代わりにスマートフォン、タブレットや他のオンラインアプリケーションを使用していることが明らかになった。また、2017年に行われた大規模な顧客満足度調査では、直販型の保険会社が従来型の保険会社を圧倒した。そしてアセットマネジメント会社は、かつて富裕層向けにのみ提供していた自動投資アドバイスを大衆に向けて積極的に取り入れている<sup>1,2</sup>。

#### フィンテックやインシュアテックはパートナーシップへ移行

最近まで、多くの企業は新規参入企業が自社の主要ビジネスを破壊することを恐れていた。しかし、既存事業者は現在、独自の強みを見いだしつつあり、スタートアップ企業は規制が厳しい業界での事業拡大がいかに難しいかを実感している。両者は共に協働するメリットを理解するようになったが、どのようなパートナーシップなら納得できるものになるのか。2017年はデューデリジェンスの実施や、「right fit」であるかの見極めが非常に重要となった。

#### 金銭以上の問題

多くの金融機関は、変革に投資が必要であることを理解している。そして競争に勝ちたいのであれば、メインフレームにコボル(COBOL)を使い続けることができないことも認識している。例えば、2017年にはリテール銀行だけでデジタルテクノロジーに200億米ドルを投じたが、その投資の多くは効果を上げられていない<sup>3</sup>。金融機関はより幅広い視点で考えることをはじめ、文化、ガバナンス、研修を重視するようになった。

### 今後の展望

#### ビジネスモデルが切り開く

2018年は、繋がる世界における開放と保護とのバランスの必要性が重要なテーマの一つになるであろう。企業はアプリケーション・プログラミング・インターフェース(API)を通じて第三者にプラットフォームを開放することにより、データの価値を引き出し、パートナーとの相乗効果を生み出し、新たなクラウドベースのサービスをより迅速に開発することができる。2018年にはこうした動きが加速し、企業はAPIの開発、管理、保護の方法について、さらなる検討を行うことになるであろう。

#### 対話手段としての音声サービスの登場

多くの金融機関は2018年にバーチャルアシスタントを導入もしくは増強する見通しである。これはテクノロジーの領域をはるかに超えるものである。ボットの設計に際し、企業はカスタマーエクスペリエンスの核心となるブランディングの選択を行う。例えば、保険会社はリアルタイムの心理モニタリングツールを用いて「off-ramps」を作り、必要に応じて顧客を代理店に誘導するかもしれない。

#### デジタルの活用

テクノロジーは金融サービスの労働力を急速に変化させている。デジタルツールが「手間のかかる」業務を担うことにより、従業員はより複雑で付加価値の高い職務に集中することが可能になる。こうした転換は常に円滑には進まないかもしれないが、企業は人とデジタルレイバーがどのようにして互いにより効率的に協働できるかという点に、一段と注目すると予想する。



## 検討すべきこと

### 実行家と思索家のバランス

日々事業を行う経営者は往々にして、不完全なアイデアを即座に却下する。一方で、粗削りな創造性は、成長する余地を与えられれば、次の大きなアイデアに変化する可能性がある。多くの企業がコーポレートベンチャーキャピタルに目を向け、社内イノベーションラボを設置したり、フィンテックもしくはインシュアテックのスタートアップ企業と協働もしくはこれらに対する買収を行う理由はこの点にある。スタート時点で、技術者、ストラテジスト、デザイナーをそろえよう。

### 解決しようとしている問題は何か

明確かつ計測可能な目標がなければ、どれほど素晴らしいイノベーションプログラムであっても失敗する。企業は得てして、「リターン」が意味するものを明確にしないまま、ROIの測定を急ぐ傾向にある。例えば、顧客サービス担当者に、より複雑な問題に対処してほしいと考えるのであれば、電話の応対件数による評価をやめるべきである。何を達成するための取り組みか理解し、それに応じた評価をしよう。

### プラグ・アンド・プレイ

今や多くの企業があらゆる機能を完全なデジタルコアに置き換えることで、数年前には不可能であった方法により当座預金口座や生命保険証券といった基本的な商品の提供が可能であることを知っている。これは従来のインフラを部分的に修正するよりも効率的と言える。選択肢を探してみよう。「購入」が今や「構築」をどれほどしのぐかに驚きを禁じ得ないだろう。

## ご参考

Bank to the future: Finding the right path to digital transformation

Redrawing the lines: FinTech's growing influence on Financial Services

2017 Financial services trends: Moving beyond the old-fashioned centralized IT model

Digital banking: Thinking outside the branch

The intersection of cloud computing, regulations and financial services

Making change: Learning from major bank transformation projects

Insurance 2020: The digital prize – taking customer connection to a new level

Asset & Wealth Management Revolution: Embracing exponential change

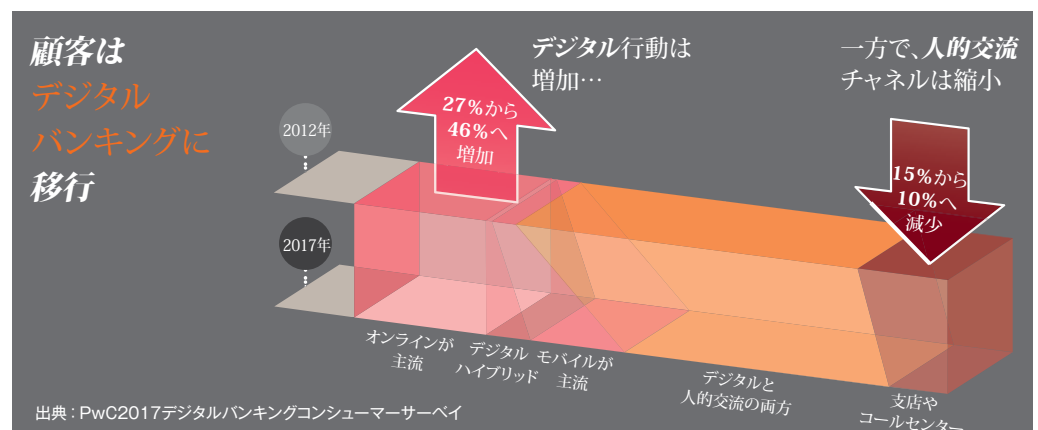
「これは単にテクノロジーの問題ではありません。金融機関は自社のビジネスを変革するにあたり、業務モデルの抜本的な変更に取り組む必要があります」

— Scott Evoy

US Financial Services Advisory

Digital Leader

図1：顧客は金融サービスプロバイダーが提供するデジタルエクスペリエンスを期待している





## データとアナリティクス

金融機関はリテール向けであれ商業向けであれ、他のどんな企業よりも顧客に関する豊富な情報を保有している。しかし、そこから有意義な情報を引き出し、優れたビジネス決定に活用することには、いまだに苦慮している。一部の試算によれば、企業は使用可能なデータの0.5%しか活用できていない<sup>4</sup>。データを知見に変えるために、企業はデータを連動性のないサイロや互換性のないフォーマットに蓄積すること、プライバシーの懸念などに縛られることをやめる必要がある。これには時間もお金もかかる。企業には新たなアプローチが不可欠なのである。

### これまでを振り返る

#### パスワードを超えて

2017年、金融機関は収集した膨大なデータを活用する生産的な方法を探すことに尽力した。資産運用会社は金融商品进行评估する際、非金融ファクターの分析にビッグデータを活用する。銀行はマーケティングキャンペーンの結果分析にヒューリスティクスを用いて投資収益の改善を図る。現在、一部の火災保険会社では、自宅に煙探知機を設置する顧客に対し保険料の割引を行っている。こうした装置は損失の抑制になるが、保険会社はそのデータを用いて顧客のリスク特性をよりよく理解したいとも考えている。

#### 保険会社が先陣を切る

多くの保険会社は2017年に、モデルとなるリスク管理プログラムの更新に力を入れ始めた<sup>5</sup>。当然、この業界は常にアナリティクスに頼ってきた。現在、保険会社は単一のモデルによる商用ソフトウェアパッケージに替わり、複数のモデルとより多くのデータソースを用いた多様なツールを使用している。このうち類似のプロセスにおいて異なる目的で使われるものもある(例えば、積立金もしくは料率設定のために発生強度を予測する保険請求レベルの保険数理モデルと、損害査定人が発生強度を予測するのを手助けする保険請求モデルなど)。こういった対応は複雑性や妥当性のリスクを高めるが、企業はより信頼性の高い優れた決定を下すことが可能になる。

### 今後の展望

#### データに潜む悪魔

さまざまな勘定構造や命名規則を持つ企業にとって、適切なデータを見つけ出すことは至難の業である。2018年、企業は、大量のデータの分類を最優先に、機械学習向けのデータの整理に取り組むであろう。これには、体系化されていないデータ(テキスト、イメージ、音声)のソーシング、体系化、キュレーティングも含む。さらに進んで、システムの向上を促すために実際の顧客特性を再現する「人工データ」を作成する可能性もある。

#### 情報過多

新たに使用可能なデータの容量やスピードは急拡大しており、2020年までに、年間44ゼタバイトのデータが生み出されることになるだろう<sup>6,7</sup>。企業はそれら全てを保管、分類、使用する新たな方法を必要としている。2018年には、「リーンデータ」、つまり価値を最大化する一方で、無駄を最小化するリーンな原則を適用したアプローチに一層焦点を絞っていききたい。担当チームは(無駄を最小限に抑える)効率性とスピードを重視し、(価値を生み出す)データの特定の目標を明確にしていくとみられる。

#### 成功に向けたチーム作り

金融機関は、事業ドメイン、アナリティクス、アルゴリズムや新たなテクノロジーを理解するAIの専門家、さらにはクラウドテクノロジーや機械学習システムと協働できるデータエンジニア/科学者を結びつけることで成功を追求するとみられる。現時点では珍しい組み合わせではあるが、2018年はこうした特性を持つチームを見だし、訓練し、構築することに重点が置かれると考えられる。







## AIとデジタルレイバー

AIとデジタルレイバーは、ロボティック・プロセス・オートメーション(RPA)やインテリジェント・プロセス・オートメーション(IPA)など、金融サービス業界全般で使用されているさまざまな新しいテクノロジーに及ぶ。最近のテクノロジーの進歩は極めて楽観的な人たちさえも驚かせるものであるが、きらびやかな新しいおもちゃに惑わされてはいけな。テクノロジーは現実的な事業の問題を解決すべきものであり、それを実際の事業環境に取り入れる場合、管理やガバナンスといった問題に直面する。

### これまでを振り返る

#### 思考機械が現実化

2017年、金融機関は思考するさまざまな実用機械を静かに導入した。金融犯罪を防止するためにAI監視ツールを導入した銀行もあれば、税務対策向けの機械学習ツールを取り入れた銀行もある。現在、ウェルスマネジメント会社は、いくつものチャンネルで自動投資アドバイスを提供することができ、多くの保険会社は日々の意思決定に自動契約査定ツールを用いている。

#### RPA 2.0.

オペレーションやファイナンスにおけるRPAが成熟期を迎えた今、今後RPAが使用されると考えられているのは、リスク、コンプライアンス、人事といった分野である。PwCが実施した2017年のRPA調査によると、回答者の少なくとも30%がRPAの採用過程にある<sup>11</sup>。しかし、その道のりは常に平たんではない。一部の企業は、想定外のリスク、管理、人事の問題に対し無防備である。

#### 資金の流れを追う

AI企業は2017年にかつてないほどの資金を調達した。これには当然の理由がある<sup>12</sup>。PwCの2017年デジタルIQ調査では、金融サービス業界のそうした企業の約半分(52%)が現在AIに「大規模な投資」を行っている」と回答し、66%が3年以内に大規模な投資を行う予定であると述べた<sup>13</sup>。経営者4人のうち3人近く(72%)が、AIを将来のビジネスの強みになると考えている<sup>14</sup>。

### 今後の展望

#### RPAからIPAへの移行

現在、ボットのトレーニングは人に依存しているが、これは変わる可能性が高い。2018年には、機械学習、自動プロセスディスカバリー、自然言語処理など、IPAの新たなアプリケーションの登場が期待される。これらの高度なツールは引き続きトレーニングが必要であるが、これまでの決定やデータのパターンから学ぶことができる。PwCのクライアントの多くは、IPAを研究し、IPAボットを生産に組み入れている、もしくは利用の拡大を検討していると述べている。

#### 次にくるAIは

AIという言葉は、単純作業の自動化から、複雑な思考を要する業務に至るまで、あらゆるものを言い表すために用いられる<sup>15</sup>。2018年、企業は人の意思決定を手助けし、相互作用から学ぶツールを備えた、高度な「拡張知能」へと向かう可能性が高い。また、製品設計のカスタマイズや、予測分析を開発して事故率を減らすなど、結果を改善するツールとしてのAIにも目を向ける可能性がある<sup>16</sup>。

#### どのように機械を統制するか

2018年を迎えるにあたり、金融機関はやや厄介な問題に直面している。ナノセカンド(10億分の1秒)で決定し行動するAIシステムを、どのように管理すべきなのか。AIに与えられる権限はどの程度であるべきか。どのような方法で機械が受託者義務を守っているか確認するのか。監督機関はどうするのか。物事が計画どおりにいかない場合はどうなるのか。2018年には、これらの問題を重点に議論を進めたい。

## 検討すべきこと

### 私のバランスは

消費者はGoogle Home、Siri、Alexaといった自動アシスタント機能を利用している。こうした新たなチャネルを統合して管理する必要が出てくるであろう。そこでこれらを、いつ、どこで利用するか考えてほしい。必要なときに人間によるバックアップまで顧客を誘導する「off-ramps」について考え抜くことを忘れてはならない。また、AIシステムに人的交流から学ぶ機会を与えてみよう。

### 興奮とともに恐怖が訪れる

金融機関の経営幹部らはデジタルレイバーの利用に熱心であるが、既に多くの従業員はこれに対し恐怖心を抱いている。テクノロジーを上手に取り入れるには、人的問題を重視しなければならない。どの仕事がどのように変わるかということを従業員が理解できるように、彼らと計画を共有したい。こうした懸念に取り組み、従業員が適応しやすいように研修を実施するなどの対応が必要である。透明性を持って臨みたい。

### 信用、検証、説明

テクノロジーを成功させるには、IT監査に合格する必要がある。これは試験機関の最優先事項ではないかもしれないが、商品化には必須である。AI考案者や開発者とは別に、独立したAI監査チームを作り、管理を重視することが望ましい。そして、透明性について考えよう。あなたはいずれアルゴリズムがある特定の決定に至った理由を説明できるように、AIに説明責任を求めるようになる。

## ご参考

A Strategist's Guide to Artificial Intelligence. Note: This article won the Folio "Eddie" award for best business paper in 2017

We, robot: Solving the RPA/human capital puzzle in financial services

Automating the small stuff: How micro-RPA is helping to redefine financial services work

Who minds the robots? Financial services and the need to control RPA risks

Digital robots and the future of auto lending: Achieving process improvements through automation

Briefing: Artificial intelligence

Top 10 AI trends for business leaders in 2018

Tax analytics: Artificial intelligence and machine learning—Level 5

Sizing the prize

Bot.me: How artificial intelligence is pushing man and machine closer together

「私たちは、金融サービス業界においてインテリジェントオートメーションがいかに強力なものとなり得るかを目の当たりにしています。RPAは単なる始まりにすぎないのです」

—Kevin Kroen

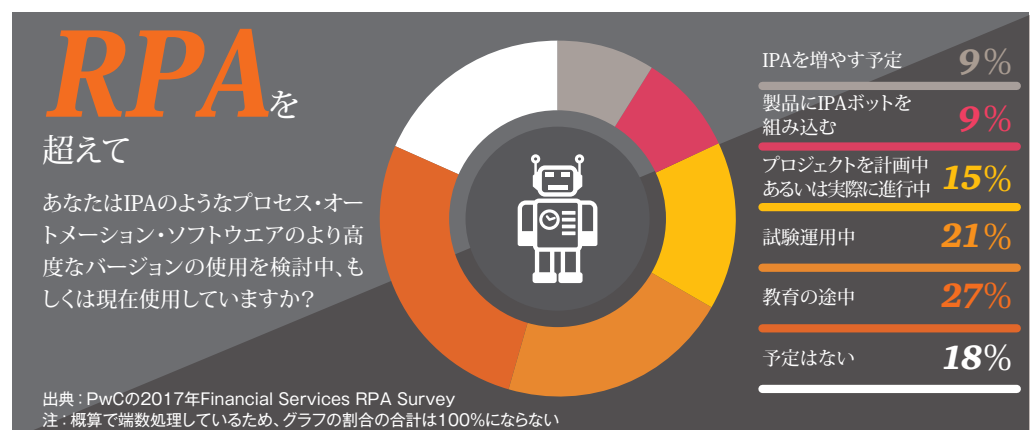
US Financial Services Digital Labor/  
RPA Leader

「私たちのクライアントは今、“説明できるAI”つまり、アルゴリズムがその決定のロジックをいかに説明できるか、について検討しています。機械学習モデルを検証および確認する方法は、これまで信用リスクモデルを確認してきた方法とは全く異なるものです」

—Anand Rao

Global Artificial  
Intelligence Leader

図3：金融機関はより高度な自動化ツールを求めている





## ブロックチェーン

この数年間、私たちはブロックチェーン技術の明るい展望について見聞きしてきた<sup>17</sup>。懐疑的見方をする人の多くは、本当に「ブロックチェーンの年」は到来するのであるかと考え始めている。ブロックチェーンは万能薬ではないが、このテクノロジーが理想的なソリューションとなるであろう問題が多く存在していることは明らかである。銀行、ブローカー、保険会社、監督機関などが、ブロックチェーンのメリットを利用する方法を積極的に試す状況が引き続き見受けられる。こうした流れはまだ始まったばかりである。

### これまでを振り返る

#### 目的地はまだか

私たちは今でも折に触れ、「ブロックチェーンは本当に重要なのか？」というクライアントの問いかけを耳にする。疑問はもっともである。2017年、金融機関は内部決済、貿易金融、カストディといったアプリケーションにブロックチェーンを用いた多くの機能的な概念実証プロジェクトを立ち上げた。しかしその潜在能力にもかかわらず、これらのプロジェクトの多くはまだその成果をあげることができていない。それでも、大手企業は分散型台帳テクノロジーが解決するであろう実務的な問題を含むいくつかの重要な分野に注力している。

#### ブロックチェーンを活用する証券取引所、準備中の監督機関

一部の世界的な証券取引所は、ブロックチェーンをベースにしたプラットフォームを立ち上げた。監督機関は証券取引所と協働し、これらに対する監視のあるべき姿を探っている。また、金融業界の大半のプレーヤーは、ほぼ瞬時の清算や合意に基づく照合システムの監査方法について今なお苦慮している<sup>18</sup>。

#### 協働か独自路線か

ブロックチェーンは、その定義上、多数の当事者が完全な信頼関係になくとも、協働することを可能にする。最も刺激的な機会、業界最大手のプレーヤーたちが共通のアプローチで団結するときに訪れる。多くの金融機関はブロックチェーン構想に関してさまざまな取り組みで連携してきたが、2017年には、一部の大手が内部で独自のプロジェクトを進める道を選び、知的財産の維持に努める動きも見受けられた。

### 今後の展望

#### 貿易金融：注視すべき分野か

現在、貿易金融は取引高が大きい上に、コストが高く、時間もかかる。金融機関や海運会社は当事者間の取引を円滑にするため、ブロックチェーンを用いた実験を行っている。これは2018年に注視すべき最も興味深い分野の一つになると考えられる。

#### 金融市場の有用性の全面的見直し

ブロックチェーンが清算、決済、その他の仲介機能に何をもたらすことができるか注目している清算機関、カストディプロバイダー、その他の機関は増えているようである。ブロックチェーンの使用例がより本流の金融市場での利用に広がることに注目したい。

#### 差し迫るセキュリティの問題

セキュリティへの関心は高まる見通しである。これまでのところ、規制当局はブロックチェーンの管理に何を望むか具体的には表明していない。仲介業者がブロックチェーンプロジェクトを推し進めるにしたがい、セキュリティや監視といった問題は一層注目されることになるであろう。

#### ブロックチェーンが拡大した世界

2018年、議論はブロックチェーンのコードの詳細に関するものから、より大きな問題に移ると予想される。分散型台帳の世界とはどのようなものか。関係者はマルチブロックチェーン環境において、どのように協働するのか。どのデータが共有可能なのか—そしてそれは共有すべきなのか。業務のどの過程を完全に見直すことができるようになるのか。

## 検討すべきこと

### 待機状態からの脱却

一部の企業はブロックチェーンに関して様子見の戦略をとっており、適切な時期に動けるように他社の動向を見守っている。しかしこういった行為のリスクは高くなってきている。テクノロジーは急速に進化しており、その学習曲線は上昇している。また、内部のさまざまなステークホルダーを説得する必要も出てくる。そしてステークホルダーは大型プロジェクトを承認する前に小さな成功を確認したいと望むであろう。これらは全て忍耐力と手腕を要する。待っているではない。

### 規制当局とともに先を見越した行動を

規制機関はブロックチェーンに基づくシステムの管理や保護に関する基準をまだ設けていないが、まもなく一部の基本原則の設定に着手すると見込まれる。金融サービス機関はどのような基準であれば理にかなうのか考えなければならない。そうした議論の場で発言するためにも、コンソーシアムや業界団体への参加を検討したい。参加しなければ、他人が決めたルールを受け入れざるを得なくなる。

## ご参考

Building blocks: How financial services can create trust in blockchain

Blockchain is poised to disrupt trade finance

Blockchain

Auditing blockchain: A new frontier

The blockchain problem is a trust problem

「人々はテクノロジーを、単に効率性を高め、既存の業務の一部を変える手段として考えているわけではありません。それは完全に新しい創造的な収入源をもたらす方法でもあるのです」

— Grainne McNamara

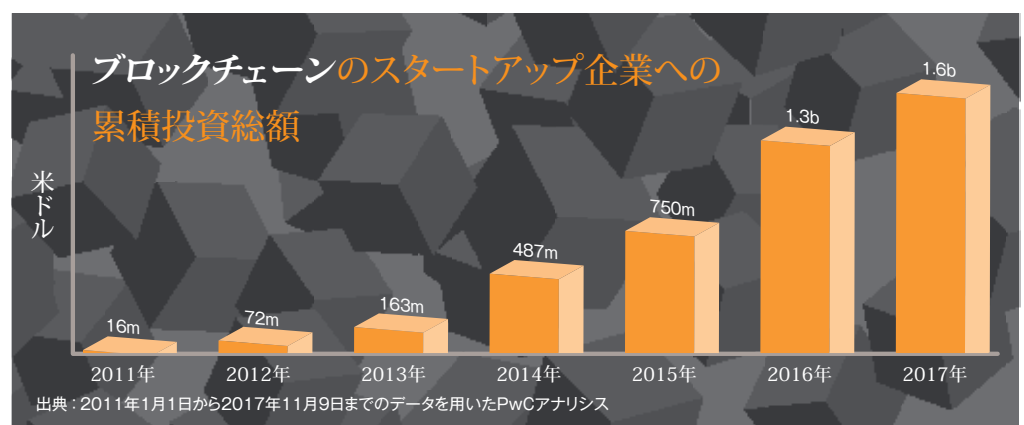
Principal, Digital

「ブロックチェーンは新しいテクノロジーです。まだ企業で使用する水準には達していませんが、そのプロセスは金融サービス業界はもとより、現在では他の業界でも進行中です。このテクノロジーは金融サービスにおけるいくつかの困難かつ高コストな課題を解決する鍵になると考えられます」

— Steve Davies

Global Blockchain Leader

図4：ベンチャーキャピタルはブロックチェーンへの関心を強めている







## コストの抑制

経験豊かな管理者は、効果的なコスト削減方法を知っているという考え方がある一方で、企業の使命を行動規範として始めなければ、最も優れたコスト削減計画であっても失敗に終わる可能性が高いという現実がある。戦略的にコスト削減を行うべき分野と投資すべき分野を、どのように決定すべきなのであろうか。そして、数年のうちに現在の戦略を完全に書き換えなければならないかもしれないこの世界では、何があなたの計画立案の原動力となるのであろうか。

### これまでを振り返る

#### 取捨選択をしよう

この数十年の間、コストの抑制は企業の最優先事項にあり、容易に手をつけられるものはもうほとんど残っていない。しかしこれは仕事やりつくされたということではない。将来を見据えた金融機関は、2017年、組織的なコスト削減に目をつけた。例えば、保険会社の何社かは業績が不振な事業部門を分社化した。こうすることで、資本を核となる能力強化への投資に改めて振り向けることができた。

#### 限界点？

テクノロジーは万能薬ではない。多くの金融機関はブロックチェーン、RPA、そしてその他のテクノロジーがコスト削減の扉を開くと期待し、その過程で自社のITインフラがいかに中途半端なものとなっているかに気づいた。企業は何年もの間、自社のインフラを使い続けるためにその場しのぎの対応をしてきた。そして今、時代遅れの土台に新たなツールを積み上げ続けることができないことに気づき始めている。多くがこの問題への対処に向かう一方で、まだその状態にない企業もある。

### 今後の展望

#### 産みの苦しみ

事業部門全体の閉鎖にかかる話題は、2018年以降も続く可能性が高い。これは難しい決断であり、安易に選択すべきではないが、多くの企業には選択肢がほとんど残っていない。支出削減のための事業縮小や外部委託は既に行っているため、今後は維持できない事業があるかどうかを考えていくことになるだろう。

#### 異なるタイプの賭け

私たちは今、あまりの変化の速さに、予測が以前のように役に立たない世界に生きている。2018年、経営者はこれまでと異なるアプローチを試み、要の資産に思い切った投資を行うと予想する。対象を絞ったコストの削減を行うことで、情報資産や、カスタマーエクスペリエンスの改善、経営プラットフォームへの戦略的投資が可能になる。

#### デジタルツールの使用拡大

大手企業は2018年も引き続き、AI、高度なアナリティクス、機械学習、RPAなどのデジタルツールを導入し、コスト削減や意思決定の改善を図るであろう。既にこれらのツールを用いて、フロント、ミドル、バックオフィス機能を効率化している企業もある。これらのツールの使用拡大が進む中で、経営者はガバナンス、管理、基準を巡るより幅広い問題について考えるようになるであろう。



## 検討すべきこと

### 未来は一つではない

ビジネスプランナーは、特定の目標を定め、その達成に何が必要か見積もり、そしてギャップを埋める計画の立て方を知っている。残念なことに、今後、そうしたアプローチはあまり通用しなくなる。変化が急速な世界では、目標に対する固定的な見通しを当てにすることはできない。計画には、多角性と柔軟性を取り入れたい。なぜなら未来の姿は常に更新される必要があるからである—しかも予想以上に速いスピードで。いかに計画を実行し、その過程で誰と連携するか考えよう。そして素早く方向転換できる準備をしておこう。

### コスト削減崇拜

「10%のコスト削減を実現しなさい」、残念ながらこういった指示にかつてのような力はない。文化は均衡を保つためには不可欠な要素であり、変化は組織のどのレベルにおいても起こるべきものである。相反する目的を持った管理者と折り合いをつけるのはもとより、変化を恐れるあまり、次善策を求めて目的全体を台無しにするような従業員に対処する必要がある。行動を変えることは難しいが、成功を望むのであればそれは必要なことである。

## ご参考

20 years inside the mind of the CEO...  
What's next?

Fit for Growth

Capabilities-driven IT: How  
financial services firms can become more  
agile by bringing IT out of the back office

Capabilities-Driven Strategy explained

Strategy, not size, matters in innovation  
spend

「昨今は、“どのように無駄を削減するか”ではなく、“支出に見合う最大の効果を得るために、適切な分野にどのように支出するか”について話し合うことが多くなっています」

— Bruce Brodie  
Managing Director,  
Insurance Strategy

図5：コスト抑制は引き続きCEOのアジェンダの上位に位置する





## グローバルトレンド

2017年は予想を上回る経済成長が利益を押し上げ、失業率の低下を促し、ポピュリスト的な指導者の台頭を抑えた。しかし今、金融機関は潜在的な資産バブルや迫り来るブレイグジットの期限から生じるリスクの高まりに直面している。そして何よりも重要なことは、大手金融機関が、2018年が不安定な1年になる可能性を踏まえ戦略シナリオの立案に注力していることである。チャンスを逃さずリスクに対応するために、金融機関はいかに慎重かつ機敏に動くことができるのだろうか。

### これまでを振り返る

#### 予想を上回る景気拡大

世界経済は2017年に多くの分野で予想を上回る成長を実現した。世界貿易、投資、鉱工業生産は拡大し、経済成長率は3.6%もの目覚ましい伸びとなった<sup>19</sup>。米国経済も堅調な伸びを示し、2.2%のペースで拡大した<sup>20</sup>。一方、利回りを求める投資家は資産クラス全般で価格を押し上げ、市場の不安定化リスクを高めた。その他の国に目を転じると、中国のGDP成長率は横ばいとなり、その急成長の基盤は今なお不安定である<sup>21</sup>。中国政府は貸出の伸びを抑え、不動産価格の上昇を抑制する必要がある。中国は引き続き世界的な景気の拡大において最大の原動力であり、世界中がその動向を見守っている<sup>22</sup>。

#### FRBの断片的な動き

米連邦準備制度理事会(FRB)は2017年に金利を引き上げ、2018年に追加利上げを実施する姿勢を示した。また、FRBは景気浮揚の主要な手段の一つであった4兆2,000億米ドルのバランスシートの圧縮にも着手した<sup>23</sup>。イングランド銀行(BoE)や欧州中央銀行(ECB)からも、米国に比べるとペースは遅いものの、同様の兆候が見受けられる。未曾有の低金利の局面は幕を下ろしつつあるようである。

#### ポピュリスト的な動きが勢いを増す

2016年のブレイグジットの衝撃は、ポピュリズムの新たな波が欧州を揺るがすのではないかと懸念をもたらした。それは現実とはならなかったが、ナショナリズムを掲げる政治家は、ドイツ、オーストリア、その他の国でも台頭した。これは自由貿易に依存するグローバル金融機関の懸念を高めた。

### 今後の展望

#### エンジンはほぼ全開

国際通貨基金(IMF)は、2018年の世界経済の成長率を3.7%と予想している。しかし、原油価格高の可能性、FRBやBoEによる金融引き締め政策、ECBによる量的緩和の縮小、資産価格バブルの崩壊、北朝鮮などの地政学的リスクによる大幅な下振れリスクがある状況に変わりはない<sup>24</sup>。

#### 逼迫状況の悪化

FRBは今後2年間にわたり、引き続きFF金利の誘導目標を緩やかに引き上げる可能性が高い<sup>25</sup>。これはいくつかの重要なポジションの交代に伴い、誰が新たな議長に就任するかという点に大きく左右されることになる。BoEは主要金利を徐々に引き上げると見込まれ、ECBは2018年終盤に債券買い入れ終了の意向を示唆している<sup>26</sup>。

#### 厄介な離脱と今なお山積する問題

英国は2019年3月の欧州連合(EU)離脱に向けて急ピッチで動いているが、英国政府は将来的な通商協定や移行措置の交渉のゴールについてさえ合意に至っていない。英国を拠点とする金融機関は「パスポート権」(最低限の追加承認によってEU全域で事業を行う権利)を喪失するようである。むしろ、移行期間後、英国を拠点とする金融機関は他の非EU企業と同様に、「規制の同等性」の点でやや不利な状況の下、EU内で事業を行う可能性がある。欧州からは、収益性の高いユーロ決済事業を英国からEUに移そうとする圧力が高まると予想される。

## 検討すべきこと

### あらゆる事態に備えた計画が必要

昨今、私たちは皆、世界の動向を注視しなければならない。欧州で事業を行っている場合、「ハードブレグジット」や英国のEU離脱の長引く交渉に備えるべきである。これにあたり、あなたの上司は企業統治や、EUと英国の両方で、適時に個別の決断を下すあなたの能力を、一段と重視すると認識すべきである。より大局的に見れば、あなたがいかに計画を立て、それを実行する能力を示すかについて考える時期が到来したということである。このように国境をまたいでさまざまに変化するタイプの問題は、多くの企業統治の構造にひずみをもたらす可能性が高い。何が起きても対処できるように準備を整え、迅速に対応するために備える方法を検討すべきである。

### 最悪の事態に備えよう

資産価値が過去最高水準を記録し、株式市場が上昇していることから、悲観論者はこれが2007年の再来になるのではないかと案じている。金融機関は金融危機から確実に多くのことを学んでおり、バランスシートはかつてないほど盤石である。しかし、台頭しつつある地政学的リスクや国内の政治的な行き詰まりが、行く手に立ち込める暗雲となっている。現在の逼迫した労働市場を踏まえて、一部のエコノミストは今後2年以内に、60%の確率で、景気後退局面入りすると予測している<sup>27</sup>。緊急時対応計画を強化する必要があるが出てくる可能性を考慮し、現在の状況が下振れシナリオを見直す好機と捉えることをお勧めする。

## ご参考

Life after 50: What Brexit means now for US financial institutions

Beyond Brexit podcast series

How will the Brexit negotiations work in practice?

The Five C's of Brexit

The World in 2050–The long view: how will the global economic order change by 2050?

The governance divide: boards and investors in a shifting world

Doing business in Asia Pacific 2017-18: Perspectives from CEOs

The €1 trillion challenge in European banking: How to wind down onperforming and noncore assets

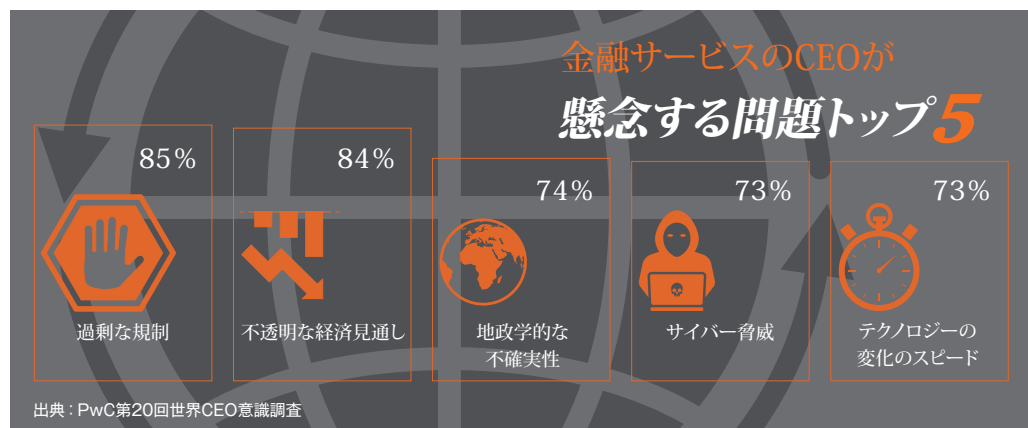
「期待したほどの進展はないかもしれませんが、政権は金融サービス企業にとって一層望ましい環境を整えるよう引き続き尽力していると思います」

— John Stadler  
US Financial Services  
Industry Partner

図6：金融サービス業界のCEOは成長に対するグローバルリスクを注視している

「1年前にブレグジットを巡り漂っていた不確実性の多くが今なお存在しています。実際のところ、今の方が当時よりも多いかもしれません」

— Bill Lewis  
Global Financial  
Services Risk and  
Regulatory Co-Leader





## ディール

買い手と売り手の双方にとって刺激的なディール市場となっているが、同時に不確実性も高い。この業界に投じられる資本は潤沢であり、買い手は、俊敏なプライベート・エクイティ会社から、政府系ファンドや米国の大手金融機関に至るまで、限られた値の張る機会を前に列を成している。企業が新たなテクノロジーを手に入れ、チームを増強し、競争力の高いビジネスモデルに変え、コンプライアンス費用を抑えようと努めていることから、市場は引き続き好調さを維持すると見込まれる。

### これまでの振り返る

#### 保険会社への関心

2017年、金融サービス業界のディールメーカーは、保険会社の合併により規模を拡大する機会を求めた。資本は米国のプライベート・エクイティや年金基金とともに、その他の国の買い手からもこの業界に流入した。

#### 銀行の経営幹部らは慎重であり、それには正当な理由がある

2017年は、コミュニティバンクのディールが活発であった。例えば、2017年第3四半期には、企業がコンプライアンス費用を抑えつつ規模の拡大を模索したことから、2億5,000万米ドル未満の銀行取引が取引全体の79%を占めた<sup>28,29</sup>。しかし、業界全体でみると、ディールの規模は10年ぶりの最低水準となった。資本は潤沢だが、規制、税、金利に関する不透明感も非常に強い。株式市場が急騰しているため、ディールは一段と割高になっており、買収のリスクは高まっている。取引を行うやむを得ない事情がない限り、多くの経営幹部は様子見の姿勢をとった。

#### ディールを再定義する

ウェルスマネジメントにおけるディールが2017年に過去最高水準を記録した一方で、アセットマネジメントのディールは引き続き低迷した<sup>30</sup>。しかし全てのディールが同じ戦略を用いて行われたわけではない。プライベート・エクイティやアセットマネジメントは、リスクとリターンのバランスをとるために、目を引くマイノリティ持分投資を多数行った。ライバル企業からポートフォリオマネージャーのグループ全体を引き抜いた企業もあった。

### 今後の展望

#### 米国に注目

ディールは2018年に、税制改革や規制緩和を受けて増える見通しである。特に、上場している中小規模の保険会社の間では、M&A取引が活発化すると予想される。システム上重要な金融機関(SIFI)として銀行を指定する際の資本要件の引き上げを提起する案もある。これが承認されれば、SIFIの銀行の数は38行から12行に減り、停滞した大型ディール市場が活気づく可能性がある<sup>31</sup>。

#### 慌ただしい一年を迎える

2018年は、不採算かつ非主力の事業を廃止する企業に目を向けたい。中規模銀行では、デジタルトランスフォーメーションにより自社のビジネスモデルを見直しており、合併が増えると予想される。銀行以外では、オルタナティブアセットマネージャーやフィンテックのスタートアップ企業への根強い関心がみられるであろう。損害保険会社は、2017年の山火事やハリケーンを受けて脆弱な状況にあると思われる。

#### 相次ぐ買い手

2018年は上昇の年となり得るのだろうか。金融業界では、特にアセットマネジメントやウェルスマネジメントの分野で、複数の取引を行う金融機関が多く見受けられる。これらの取引の多くは、あらゆるオプションを求める企業や、完全買収を禁じられている企業によるマイノリティ持分投資となる可能性が高い。



## 検討すべきこと

### 買い手は注意を

特に保険会社や小規模銀行にとって活気に満ちた市場では、デューデリジェンスの手を緩め、先を急ぐ誘惑に駆られるかもしれない。だが、それは禁物である。詳細な戦略を練り、事業拡大の根拠を明確にしてから、買収先の企業を探すべきである。

### 振り出しに戻る

流動性は、アセットマネジメント、保険会社、銀行における最も魅力的な機会に向かって流入するため、昨今、買収されることを望む企業には多くの選択肢がある。売り手は完全買収もしくはIPOを検討することができる。しかし、それらの企業はプライベート・エクイティ、政府系ファンド、同族企業など、さまざまな選択肢から買い手について真剣に検討すべきである。

### 一歩先に行く

買い手は今から2年後の競合企業について考えている—もしそうでない場合は考えるべきである。企業は新たなテクノロジーを取り入れ、特別なスキルを持つ人材を雇い、ビジネスモデルを一変させることに目を向けている。こうした状況では、非常に明確な長期戦略を持つことが重要である。また、デューデリジェンスの方法を常に更新していきたい。例えば、特定のレグテックに関するスキルを習得したいと考えるのであれば、数字以上のものを思い描いてみよう。ターゲットとする企業が自社のビジネス戦略や企業文化に同調し、収益に貢献するか確認したい。

## ご参考

Getting on with business in today's dealscape

Deals industry insights: From PwC Deals

New Deal Frontier: M&A is the new trade

Halfway through 2017: With no dramatic shifts, deals on track for a steady year

The new corporate M&A environment: Uncertain, unfazed and uncharted

With fewer big splashes, dealmakers turn the middle market spigot

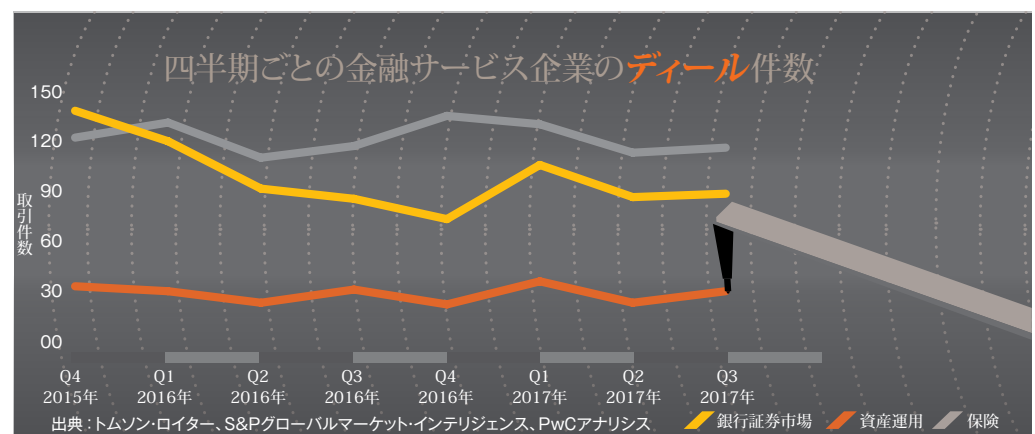
New Deal Frontier

「監督機関は、銀行が取引に関して相互に話し合いを始めていることに、ようやく安堵しています。合理化が求められているのです。従って、地方銀行を含むミドルマーケットでは特に、さらなる合併が必要です」

—Greg Peterson

US Financial Services Deals Leader

図7：一般的に四半期のディール件数は横ばいだが、2018年には増加する可能性が高い







## 人材

多くの金融機関は人事戦略の重要性を軽視している。そして、2017年に、多くのネガティブなニュースの中心となっていたのは、やはり労働力の問題であった。信頼を売る業界にとって、これは無視できない問題である。金融機関は2018年に、多様性や信頼、またAIとデジタルレイバーを、既存の労働力といかに折り合いをつけるかなどについて取り組む中で、さらに多くの問題に直面する可能性が高い。

### これまでを振り返る

#### 企業文化の詳細な調査

会社に倫理行動の責任を求めることは公正なのであろうか。これは確かに金融サービス業界における2017年のテーマであり、特に販売慣行、ジェンダー、透明性などの問題に注目が集まった。企業は企業文化を精査する中で、消費者の信用を回復するための試みとして報酬や倫理プログラムについて検証している。取り組むべき作業は山積している。

**ボットがやって来る** 従業員は、いずれボットが日常業務の一部を代替するであろうと想像し、多くが不安をかき立てられた。2017年、およそ1万人を対象に、将来の労働力に関する見通しを調査したところ、37%は自動化によって仕事が奪われるリスクを懸念していると答えた<sup>32</sup>。しかし自動化が労働者に与える影響を考えている経営者は、ほとんどいなかった。

#### 口先だけか

多くの金融機関は2017年に、労働力の多様性(ダイバーシティ)を高めると約束したが、それが守られるかどうかは不明である。ダイバーシティと包含性(インクルージョン)は、組織の88%が尊重している、もしくは優先分野であると表明しているが、私たちの調査では、回答者の44%が今なおダイバーシティの問題が従業員の昇進の障壁になっていると感じている<sup>33</sup>。少しの例外を除き、賃金の平等、経営幹部の体制、取締役会の構成といった重要な分野で、金融機関が実現したものはほぼない。

### 今後の展望

#### 議題に上るダイバーシティ

政治的関心が強い環境(そして2018年が選挙の年であること)を踏まえれば、ダイバーシティに関する議論は盛んになる見通しである。人口動態のトレンドからは労働力のさらなる多様化が進むと引き続き考えられるが、ダイバーシティだけが平等を意味するわけではない。真にダイバーシティを推進する努力を惜しまず、経営幹部の地位、採用、賃金、その他の分野での格差解消に向けて全力で取り組む金融業界の経営幹部は少ないと思われる。

#### 信頼の理由

今日の社会では、大企業への懐疑的な見方が広がっている。以前より慎重な市民への対応に苦心してきた金融サービス業界にとってこれは大きな問題である。一方で、ミレニアル世代は給与以上のものを求めている。つまり、彼らは信頼している会社で働き、信頼している会社から商品を購入したいと考えている。新たな競合企業が現れるに伴い、企業は、顧客や従業員に何を提供しているかを再考し始めることになるであろう。

#### 文化の衝突

金融機関は人事管理システム(HRMS)に多額の投資を行ってきたが、その採用は実に少ない。テクノロジーの導入は行動を変えるには十分ではない。HRMSへの投資によって成果をあげたければ、企業は文化を変える必要がある。2018年には、実際の採用やそうしたツールの利用を促すインセンティブに変化が生じると考えられる。

## 検討すべきこと

### ガラスの家

真にダイバーシティを尊重する企業になりたい、あるいはそのような会社として認知されたいのであれば、性別、年齢、人種、その他の保護階層以上のことについて考え、視点や経験などの引き出しを増やすべきであろう。これまでの取り組みを評価し、発見や、今後の目標を透明にするべきである。採用から取締役会の構成に至るまで、実行している全てのことに価値観を反映させなければならない。

### 良き企業市民たれ

多くの企業がバックオフィス業務の拠点を、自社以外の雇用主がほとんどいないような比較的小さなコミュニティに置いている。従業員の採用、研修、新たな業務や任務への異動、解雇にあたり、自社がこれらのコミュニティに計り知れない影響を及ぼしていることに留意してほしい。地域が企業の存在に大きく依存している場合、あなたは難しい判断に直面することになる。賢明な選択をするべきである。

### 労働者が求めるもの

若い世代は、単に生活の糧を得るためだけの仕事にはあまり興味がなく、一般的に、国際間の人事異動、柔軟性の高い小規模なチーム、創造的な能力といった機会を求めている。また、キャリアパスに関する率直なコーチングの議論も重視している。このような従業員の監督者を養成すれば、誰もが目標を達成できるような良い職場環境が生まれる。

## ご参考

The power to perform: Human capital 2020 and beyond

Key talent findings in the financial services industry

Workforce of the future: The competing forces shaping 2030

We, robot: Solving the RPA/human capital puzzle in financial services

Gaining an edge in the competition for talent: Inclusive recruitment in financial services survey

「金融機関はビジネスモデルの変化に伴い、考え方を考える必要に迫られるでしょう。つまり、それは、大きく異なるスキルや考え方を持つ人材を採用・育成することを意味します」

— Bhushan Sethi

US Financial Services People and Organization Practice Leader

図8：2018年にはダイバーシティが金融機関の主な差別化要因の一つになるかもしれない





## サイバーセキュリティ

犯罪者は金融機関をターゲットにする。なぜなら、そこには金があるからである。サイバー犯罪でもそれは同じであるが、スピードはより速く、損害は大きくなる。企業はオープンであることと安全であることを両立させなければならない。サイバー攻撃が増え、規制当局が一段と注意深くなる中で、対策への圧力は強まっている。ハッカーは脆弱性を発見するものと認識することで、経営者はサービスの設計や提供の仕方、リスク管理、チームの研修などの方法を改善することができる。

### これまでを振り返る

#### さらなる事態の悪化

金融サービス業界や他の業界へのサイバー攻撃は、その件数、規模の拡大に加え、高度化している。ハッカーは米国金融業界の心臓部に攻撃を仕掛けており、2017年には証券取引委員会(SEC)などで重大な侵害が発覚している<sup>34</sup>。詐欺事件は、オンライン、オフラインを合わせてこの1年間で130%あまり増加し、金融機関は多額の金銭的損失を被り、評判も大きく損なった<sup>35</sup>。一方、サイバーエクストーションはさらに大きな損害をもたらした。これは、「Petya」や「WannaCry」といったランサムウェアが世界中の数十万台ものコンピューターのアクセスをブロックしたためである。ディフェンスはかつてないほど難しくなっている。

#### ターゲットが豊富な環境

企業が内部プロセスを外部に委託し、コンピューティングをクラウドに移行させ、そしてより多くのチャネルを通じ顧客と繋がるようになるにしたがい、脆弱性の数と範囲は拡大している。金融機関はデジタルネットワーキングから確かに恩恵を受けているが、それによりハッキングを受ける「攻撃対象領域」も大きくなっている。2017年には80億人あまりが「モノ」に接続していたが、現在、世界のネットワークに接続されたエンドポイントの数は世界人口を上回っている<sup>36</sup>。

**国家が介入** サイバーセキュリティの不備を受けて、米国では40を超える州でデータプライバシーに関する法律が制定された。2017年には、ニューヨーク州の規制当局が金融機関に対し、消費者のデータを保護し、従業員が脅威を識別するための訓練を確実に受けさせる詳細なプログラムの作成を求める新たな法律を承認した<sup>37</sup>。

### 今後の展望

#### 私たちはこれを「好んでいない」

ソーシャルエンジニアリングは長い間、詐欺師が好んで使ってきた手法である。そして犯罪者は今でもこの手法を応用している。フィッシングの場が、さらにアグレッシブにソーシャルメディアに移り、だまされやすいユーザーがマルウェアをダウンロードして実行することを想像してほしい。新たに他のテクニックが登場する可能性もある。それはサイバー侵入者が米国家安全保障局(NSA)から盗んだハッキングツールをモデルにしたものかもしれない<sup>38</sup>。

#### 内部に潜む脅威

サイバー犯罪は単なるネットワークの問題ではない。その中には、インサイダー取引、窃盗、サイバー荒らしのような内部から発生する犯罪の増加なども含まれる。また、これはフルタイム社員だけの問題ではない。企業が請負業者や派遣社員を雇う際には、単なるセキュリティバッジ以上のものを渡すことになるであろう<sup>39</sup>。不正行為から保護するため、そして無意識のうちに不正アクセスを受けているかもしれない労働者を識別するために、内部リスクの分析に一段と重点を置くことが期待される。

#### 小さな取り組みで大きな成果を得る

サイバーセキュリティにおける人材不足は、金融機関による、膨大なデータの詳細を迅速に精査し不正行為のパターンを見つけ出すAIの利用を促進させる可能性がある。また、企業がRPAを取り入れることで、サイバーセキュリティ担当の従業員は反復作業から解放されるであろう。だがこれは新たな脆弱性を招く可能性もあり、2018年はこうした新しいツールの保護に一層重点が置かれると考えられる。

## 検討すべきこと

### もしもではなく、いつ

金融サービス機関には、サイバー攻撃に直面したことがある会社と、今後直面する会社の2種類がある。一つ上げるなら、これは包括的で回復力のある防御を構築することを意味する。また、優れた「サイバーセキュリティ予防」には、従業員の研修や、認証およびセキュリティ管理の定期的な見直しも含まれる。回復力を高めるには、サイバー侵入に備えた訓練を実施したい。他の災害時と同じように、対処方法を考えておくことである。そうすることで損害を抑えて、速やかな復旧がしやすくなる。

### 上意下達

サイバーセキュリティ戦略には、経営幹部や取締役会の全面的な関与とサポートが必要である。経営陣は、明示的であれ黙示的であれ、企業が負っているリスクを常に十分に理解しているわけではない—しかし、理解しておくべきである。自社の事業計画にサイバーセキュリティに関する項目が含まれているか確認しよう。これがなければ、事業計画は完成しない。

### テクノロジーの問題にとどまらない

テクノロジーのファイアウォールの構築は第一の防御策にすぎない。二つ目の防御策は、強力なサイバーセキュリティコントロールをリスク管理構造全体に組み込むことである。つまり、機密性の高いデータを優先し、脆弱性を素早く見つけ出して取り除く。ユーザーは既に危険にさらされていると想定することから始めよう。これにより、初めからプライバシーと保護を念頭に置いたシステム構築をせざるを得なくなる。サイバープロテクションをビジネスリスクの問題と同様に対処しよう。

## ご参考

Strengthening digital society against cyber shocks

Consumer Intelligence Series: Protect.me

Webcast: New requirements, new cybersecurity and privacy programs

Cybersecurity after WannaCry: How to Resist Future Attacks

Women in Cybersecurity: Underrepresented, untapped potential

Uncovering the potential of the Internet of Things

Cyber and fraud: How to mitigate and prevent the next data breach

Fraud governance: It's more than just compliance

Transforming financial crime investigations through automation

Cyber: New approach from New York regulator

「サイバーセキュリティは、新たなビジネスチャンスや能力に関する考え方に取り込まれていなければなりません。単にテクノロジー担当者が解決すれば良いことではないのです」

— Joe Nocera  
US Financial Services  
Cybersecurity Leader

図9：金融サービス業界では自動化ツールがサイバーセキュリティに対する新たなリスクとなる







## 規制緩和

2017年、ドナルド・トランプ米大統領はドッド・フランク法の全面的な見直しなど、金融危機後に定められた規制の大幅な改正を約束した。まだ実施はされていないが、金融サービス業界の監督機関のトップらは、2008年から2009年の金融危機を受けて制定された一部規制を整理し始めている。この結果、金融サービス企業にとって、はるかに好ましい規制環境が徐々に整いつつある。

### これまでを振り返る

#### レフェリーの交代

2017年、トランプ政権は連邦規制機関のトップらを指名することで、金融サービス業界の規制改革に着手した。時間はかかっているが、ほとんどの機関において新たなリーダーが就任している。トランプ大統領が望む改革リストの大半は、これらの機関が直接制定することができるものである。

#### 見直しと緩和

2017年、規制当局は法規制の見直しを発表し、同年中に限定的な指針を通じて以下の変更を行っている。

- 資産が2,500億ドル未満の銀行に対して、今後、規制当局が「質的な不備」に基づき資本計画に反対することはない<sup>40</sup>。
- 金融機関の自己勘定取引を制限するボルカールールを監督する機関は、この規定を見直す<sup>41</sup>。
- 労働省は資産運用業界にとって重要な変更となるフィデューシャリールールの実施を先送りし、今後の措置について引き続き検討している<sup>42</sup>。
- 証券取引委員会が課した罰則の件数および金額は、4年ぶりの低水準まで減少<sup>43</sup>。

#### 国際財務報告基準(IFRS)第17号

国際会計基準審議会は2017年に、保険契約に関する基準を定めた<sup>44</sup>。この枠組みは保険会社に対し商品設計およびインセンティブポリシーの見直しを促すとみられ、今後の予測や事業計画を変える可能性がある。

### 今後の展望

#### 不朽の遺産

トランプ大統領は、規制に長く影響を及ぼすであろう指名を行う稀有な機会を得た。FRB、米連邦預金保険公社(FDIC)、米消費者金融保護局(CFPB)では、今なお複数の主要ポジションに空きがある。2018年には、これらのポジションに指名を受けた者たちが規制環境に手を入れ始めるだろう。内容については、金融規制緩和に関する一連の提案をまとめた財務省のレポートを参照されたい<sup>45, 46</sup>。

#### 選挙という攪乱要因

議員が中間選挙に集中するため、2018年には非常に無難な法案のみが可決されることになる。SIFIの指定基準の引き上げなど、ドッド・フランク法の一部が緩和されることになると思われる。規模が小さい銀行においては、追加緩和の大半が対象となる可能性が高い。

#### 簡素化

2018年には、商品先物取引委員会(CFTC)が引き続きスワップの報告規則を見直す。これにより、報告はさらに簡素化される見通しである。同様に、SECは小さなヒットよりも、影響の大きな法の施行に集中すると予想される。いずれの場合も、規制当局は、金融機関が規制に係る資源をどこに集中させるべきかについて、より明確にしている。



## 検討すべきこと

### より良い環境

金融危機後、多くの金融機関は規制要件を満たし、罰金や制裁を回避しようと、大急ぎでコンプライアンスプログラムを強化した。規制圧力が緩和する中、特にレグテック、自動化、機械学習の新たな進展を踏まえ、コンプライアンス投資の効率性を高める方法を検討したい。これらのイノベーションは融資の組成から、不正、インサイダー取引、マネーロンダリングに対する監視といった分野まで広がっている。

### 一部の例外：IFRS第17号、現在予想信用損失(CECL)、サイバーセキュリティ

多くの企業は安心してつとめられるが、規制当局はいくつかの分野に一段と注意を払っている。保険会社は今回の変更を十分理解して、IFRS第17号に関する計画を速やかにまとめなければならない。SECは、ロボアドバイザーが従来のアドバイザーと同じ規制の枠組みの対象であることを明確にしている。投資モデル、ディスクロージャー、コンプライアンスプログラムの見直しは前向きに検討したい。米財務会計基準審議会(FASB)の新たな信用損失に関する基準であるCECLモデルには、執行上の課題があると思われる。CECLモデルとともにガバナンスや管理を実施するためには、自社のプロセス、システム、管理に必要とみられる変更について熟考する必要がある<sup>47</sup>。サイバーセキュリティもあらゆる業界で詳しく調査されており、金融サービス業界におけるリスクは非常に高い。サイバー脅威に対する防御—そして対応には、必ず詳細かつ検証された計画を用いなければならない。

## ご参考

- Amendments to IFRS 9: Prepayment Features with Negative Compensation and modifications of financial liabilities
- Regulatory agency appointments outlook
- Our take: PwC's financial services update
- Get ready for RegTech
- Five key points from the Fed's new board expectations guidance
- Cyber and fraud: How to mitigate and prevent the next data breach
- Volcker Rule: Under review until further notice
- Trump's first 100 days
- A changing policy agenda
- The wait is nearly over? IFRS 17 is coming, are you prepared for it?
- IFRS 17 marks a new epoch for insurance contract accounting
- Sanctions: All bark, less bite?
- DOL's fiduciary rule announcement and FAQs
- Five key points from the Fed's 2017 CCAR
- Five key points from the Fed's 2017 DFAST
- Robo-advisers: SEC steps up scrutiny
- Swap data reporting: What comes next?
- Preparing for the new credit loss model

「トランプ大統領は金融サービスの関連機関を刷新することができました。そして、2018年には連邦制度準備理事会のメンバーを一新する力を得るでしょう」

—Michael Alix

US Financial Services Advisory Risk Leader

「現政権は監督に関する新たな方針を示しており、規制の緩和を進めています。現在、金融機関は、新たなテクノロジーを利用し、現行の要件をより低コストで満たす方法を検討することができます」

—Adam Gilbert

US Financial Services Advisory Regulatory Leader



## レグテック

この10年近く、金融機関は金融危機後に強化された規制に対応するためのコストの削減において、極めて限られた成果をあげるにとどまっていた。しかし状況は変化しつつあるようである。レグテックのスタートアップ企業は最新の技術を活用して、企業のリスクや規制の問題に取り組む企業を支援している。現在、金融機関は、ローンの迅速な組成から、不正、マネーロンダリング、インサイダー取引に対する監視の強化に至るまで、効率性を高めてリスクを軽減するためにレグテックに注目している。

### これまでを振り返る

#### レグテックが主流になる

レグテックは急成長を遂げており、もはや初期に導入した企業（アーリーアダプター）だけのものではなくなっている。サービスを提供する企業は250社を超え、レグテックは主要なリソースの一つとなっている。2017年には、概念実証プロジェクトの段階から、より大規模な導入段階へ向かう動きがみられた。特に、市場濫用行為に対する監視や規制関連業務の管理のためのツールに多額の資金が投じられている。

#### 新たな監督ツール

多くの規制当局はレグテックを市場の安定に対する脅威を見極め、監督を強化する手段の一つと考えている。2017年、CFTCは、市場の「質、耐性、競争力」を高めるイノベーションを促進させるためLabCFTC（CFTCがフィンテックを強化する部門）を開設した<sup>48</sup>。また現在、米通貨監督庁（OCC）では、イノベーションを推進し、フィンテック企業に対する銀行免許の付与にかかる課題を検討するチームを設置している<sup>49</sup>。証券取引所などのインフラプロバイダーがレグテック企業を買収（または提携）する動きも見受けられた。

#### 潜在力の大きさに惹かれて大企業が参入

複数の大手金融機関はレグテックに投資を行い、社内でのイノベーションの導入を促進するため、ベンチャーキャピタルチームを立ち上げている。これらのグループは2017年に極めて積極的に活動し、レグテックに投資された資本全体に占める彼らの割合は着実に高まっている。これは、このテクノロジーの導入が普及する確かな予兆である。

### 今後の展望

#### スピードの加速

レグテックの導入は2018年に加速すると見込まれる。金融犯罪の監視（犯罪者の特定）、消費者関連のコンプライアンス、シナリオモデリング、全社的なリスク管理といった分野への根強い関心に注目したい。規制当局はこのテクノロジーに、システムリスクを軽減し、金融の安定改善を図る可能性があると考えている。また、規制当局が特定のテクノロジーや共通の基準を支持するとは考えにくい。金融機関がレグテックを検証し学習することを認め、さらにはレグテックがどのように活用されるかを評価することに期待したい。

#### 統合・提携の促進

2018年には、レグテック企業の間で統合や新たな連携が進むと予想される。金融業界は一般的に、高度な顧客サポートを伴う統合的な商品を求めるものであるが、現在、ほとんどのレグテックのスタートアップ企業は特定の分野を対象としたソリューションを提供している。

#### 時流に乗る規制当局

2018年には、金融規制当局によるレグテックの活用が拡大すると予想される。RPAのような最新テクノロジーを用いることで、規制当局は出願処理の効率化を図ることができる。AIは、違法行為やインサイダー取引の特定に活用可能である。人材に限りがあることを考えると、これは特に重要である。

## 検討すべきこと

### 検証、検証、また検証

自社のコンプライアンスチームに対して、レグテックのソリューションを「そのまま導入する」よう指示したいと考えるかもしれないが、それをしてはならない。代わりに、レグテックが効果を発揮し、早急に導入可能で、新たなリスクが発生しそうな数少ない分野を見極めよう。対処すべき特定の使用例を選ばなければいけない。検討すべき分野を一つ選ぶとしたらどこであるか。規制当局への報告作業を改善するテクノロジーである。

### 障害物を知る

時代遅れのテクノロジー、現行の規制との整合性に関する不確実性、社員の消極的抵抗など、さまざまな問題がレグテックの統合を阻害する可能性がある。例えば、期限が迫っている是正措置計画に携わっているチームは、プロセスの強化に関する協議に協力的ではないであろう。予想される抵抗や障害に注意を払いながら、オープンな対話を行い、共通の目標に向かって力を合わせていきたい。

### 受け身ではなく行動する

金融機関には新たな規制の導入から10年を経て、ようやく一息つく余裕が生まれつつあるが、そのような状況が長く続くことを期待してはならない。技術を活用したコスト削減やリスク低減を求めるトップからの圧力は強まっている。また、経営幹部はコンプライアンスを通じて得た知見を他の事業分野に活用できないかと期待しているが、それには全く異なる考え方が求められる。レグテックは戦略的に活用しなければならない。そうすることで、これらのニーズや他の問題への対応が可能になる。

## ご参考

State of Compliance 2016 key findings  
Industry highlights

Value creation: The emerging power of policies and procedures

Get ready for RegTech

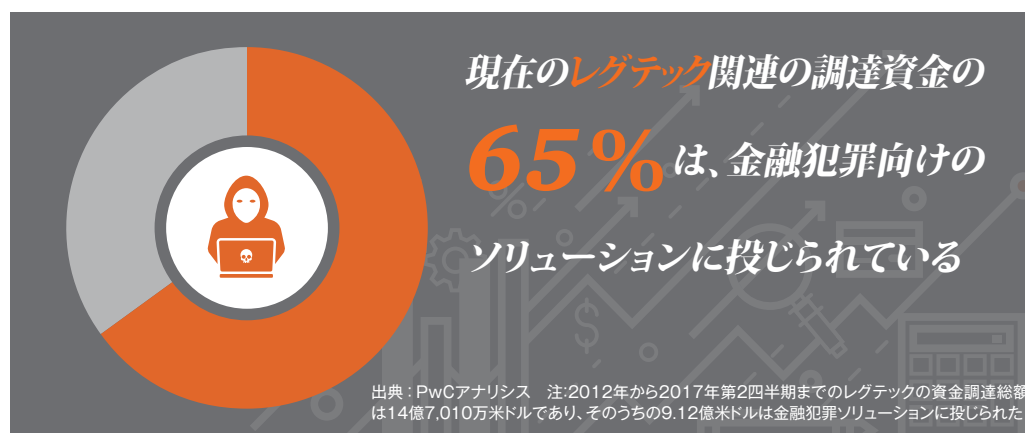
The changing landscape: How to use RegTech and make regulatory compliance your strategic advantage

RegTech: The financial industry's new best friend?

「レグテックは単に既存のプロセスに新たなテクノロジーを付け加えることではありません。それは規制に関するコンプライアンスの考え方を変える可能性があるものです。レグテックがもたらす変革への潜在力を理解すれば、競争の優位性を生み出す方法を見つけられるかもしれません」

— David Choi  
US RegTech Leader

図10：金融機関はコンプライアンスやリスクに対応するため、レグテックに注目している





## 税務対策

米国が最後に抜本的な税制改革を成功させてから30年を経て、ようやくその状況に終止符が打たれた。1986年の税制改革法は、税法を簡素化し、脱税手段を一掃、税基盤を拡大するものであった。これにより、税収の中立性の実現と超党派の合意という非常に大きな成果が得られた。2017年の税の大幅な見直しは明らかに偏りが大きく、経済成長の拡大を織り込まなくても10年間で1.5兆米ドル近い減税が見込まれる内容である<sup>50</sup>。その内容は複雑であるが、最終法案には企業が歓迎すべき多くの内容が盛り込まれることになるだろう。

### これまでを振り返る

#### 深刻な事態

2017年、金融機関は「深刻な事態」に陥った。すなわち、米国の税制改革法案の度重なる修正、英国と欧州で始まったブレグジットの交渉、米国の新政権による規制の見直しなどである。現行のルールに基づいて効率的な税務戦略を策定していた多くの企業は、突如として「次善策」を講じる必要に迫られた。

#### 改革と減税

トランプ大統領は米国で数十年ぶりとなる抜本的な税制改革法案に署名した。その主な内容としては、法人税率の35%から21%への引き下げ、連邦法人所得税にかかる代替ミニマム税(AMT)の撤廃、グローバル課税方式からテリトリアル課税方式への移行が挙げられる。他の主要な規定としては、海外留保利益に対する一回限りの課税措置や、企業の支払利息の損金算入制限などの制度がある。

#### 立ち止まれ!

新たな税法の詳細が明らかになるにしたがい、米国の多くの金融機関の税務担当者は年末の問題への対応に追われている。国際業務を展開している企業の場合、これには「グローバル無形資産低課税所得(GILTI)」と「税源浸食防止規定(BEAT)」に対する新たな対応も含まれる。一部の企業は繰延税金資産の償却に伴い、収益見通しの見直しを発表している。また、税制改革を受けて、追加ボーナスの支払いを発表した企業もあった。

### 今後の展望

#### 白紙からのスタート

多くの企業は新法を受けて、財務報告の大幅な変更の必要性を認識することになるであろう。これは繰延資産および債務の再評価を進める中で、12月に始まった作業が今後も続く可能性を意味する。また、新たな実効税率、再評価、BEAT、GILTIなどを反映して、四半期の収益予想を見直す動きが拡大することはほぼ間違いない。

#### 対応に追われる

資産運用会社、保険会社、銀行の税務部門は、より詳細な事項に着手する見通しである。例えば、保険会社は生命保険や損害保険の準備金の計算方法や、一部の保険証券の取得費用の資産計上方法の変更が必要になる。また、資産が100億米ドルから500億米ドルまでの銀行は、米国連邦預金保険会社(FDIC)に支払う保険料に対する控除額が段階的に縮小される。

#### コストの管理

2017年の税制に関する論争は、数年にわたり金融サービス全般の税務部門において圧力が強まっていたことを浮き彫りにした。2018年には、コストの削減や業務の簡素化、人材ギャップへの対処、報告業務から価値の高い戦略的業務へのチームの移動などをどのように進めていくかに重点が置かれるとみられる。



## 検討すべきこと

### どのような対応策をとるか？

新しい税法に対応するには、多くの詳細なデータが必要となりその対応に苦慮する企業も多いと思われる。自社がBEATやGILTIの対象になるかどうかを判断するだけでも、取引レベルでのデータが必要になる。新たな税法は、資金調達モデルや利益の計上方法の見直しを促すことになろう。そうなれば、企業の組織構造の変更も余儀なくされる可能性がある。企業には、今回の税制改革への適応に際し、包括的かつ徹底した作業計画の作成を勧めたい。また今回の税制改革により、デジタルトランスフォーメーションへの取り組みが強化される可能性も高い。

### 税制改革を活用しよう

新しい税法は事業の買収や売却を行う企業に重要な影響を及ぼす可能性が高い。今後、企業の支払利息の控除には全般的に上限が課せられることになり、それによって税引き後の借入コストは上昇することになる。また、営業純損失や引当金の新たな取り扱いは、保険会社やモーゲージの発行体といった特定のセクターに影響を及ぼすとみられる。これらを受けて、進行中の取引の評価額は修正せざるを得なくなるかもしれない。

### 社外だけでなく社内も変える

これらのあらゆる変更に伴い、保険会社、資産運用会社、銀行には、社内の税務アプローチの方法を見直す機会が生じる。複雑さが増す中で、企業はこれまで以上に、自社プロセス、テクノロジー、従業員が十分その任務を果たしているかをチェックしている。可変性のあるコストモデルが、高度な能力を維持する一方で、どのようにコスト管理を行っていくのかを検討することになるだろう。

## ご参考

Congress gives final approval to tax reform conference committee agreement

Tax reform legislation signed into law in 2017

Tax reform readiness and 2018 outlook on the banking & capital markets sector

What dealmakers need to know about tax reform

Congressional tax reform proposals' impact on Private Equity

Tax Reform Bill: Implications for the Real Estate Industry

Recent developments provide guidance on tax accounting issues

Doing business in the United States (2017-2018 edition)

Brexit-income tax accounting implications

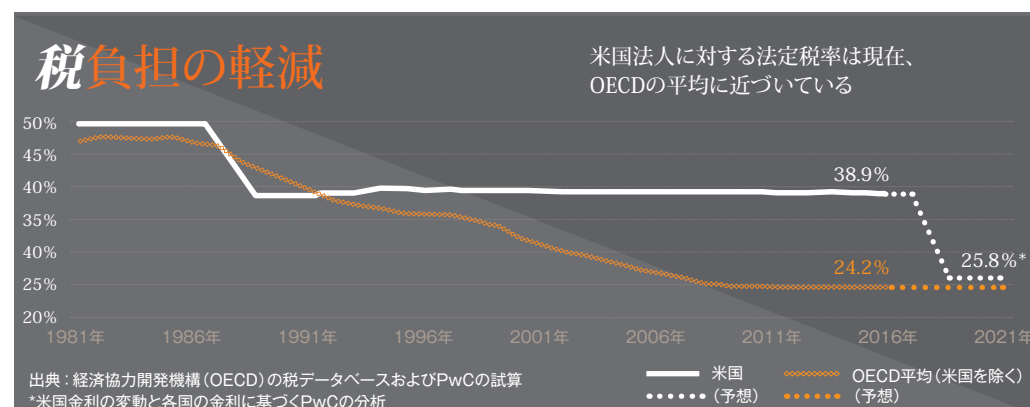
Inside Tax Policy: Watch policy unfold.

「税制改革は当社の多くのクライアントにとって衝撃的なものになると思われます。もちろん、極めて大きな影響を与えかねない税控除に関する問題があることは間違いありません。しかし、企業は社内にも目を向けています。つまり、“自社の税務部門がどの程度の成果をあげているのか”を問うているのです」

— Gina Biondo

US Tax Financial Services Leader

図11：米国企業に対する法定税率は世界の競合企業よりも高い





## 注記と出典

- <sup>1</sup> PwC, “[2017 Digital Banking Consumer survey](#),” (2017年5月)、2017年11月30日に閲覧、[www.pwc.com/fsi](#).
- <sup>2</sup> PRNewswire, “Esurance Receives J.D. Power Award Ranking Highest Customer Satisfaction among Auto Insurers in California,” (2017年7月5日)、2017年11月16日に Factivaにて閲覧
- <sup>3</sup> The Financial Brand, “Why those Fintech investments aren’t paying off...yet,” (2017年10月26日)、2017年11月28日にFactivaにて閲覧
- <sup>4</sup> Salazar-Mangrum, Chris, Security Dealer “Building Business Intelligence,” (2017年10月1日)、2017年10月24日にFactivaにて閲覧
- <sup>5</sup> PwC, “[Advanced analytics and model risk management for insurance applications](#),” (2017年10月)
- <sup>6</sup> Bordonaro, Doug, “How to adapt data governance to modern data analytics,” Health Data Management Online, (2017年10月10日)、2017年11月9日にFactivaにて閲覧
- <sup>7</sup> 1ゼタバイトの容量を保つためには、10億テラバイトのハードドライブが必要。つまり、440億個以上のハードドライブが必要になる
- <sup>8</sup> これは、決定が経験や直観、もしくは外部の助言によるところが大きくなることを意味している。詳細については、[PwCのGlobal Data and Analytics Survey 2016: Big Decision™](#)を参照
- <sup>9</sup> PwC, “[Speed and sophistication: Building analytics into your workflows](#),” (2016年10月3日)、2017年11月28日に[www.pwc.com](#)にて閲覧
- <sup>10</sup> データレイクの詳細に関しては、[Data lakes and the promise of unsiloed data](#)を参照
- <sup>11</sup> PwC, “[What PwC’s 2017 survey tells us about RPA in financial services today](#),” (2017年10月20日)、2017年11月9日に[www.pwc.com](#)にて閲覧
- <sup>12</sup> PwC, “[PwC/CB Insights Money Tree Report Q3 2017](#),” (2017年10月17日)、2017年11月9日に[www.pwc.com](#)にて閲覧
- <sup>13</sup> PwC, “[2017 Global Digital IQ Survey: AI](#),” (2017年5月9日)、2017年11月9日に [www.pwc.com](#)にて閲覧
- <sup>14</sup> PwC, “[Bot.me: How artificial intelligence is pushing man and machine closer together](#),” (2017年4月)、2017年12月1日に[www.pwc.com](#)にて閲覧
- <sup>15</sup> AIの領域の詳細については、[Briefing: Artificial intelligence](#)を参照
- <sup>16</sup> PwC, “[Sizing the prize: What’s the real value of AI for your business and how can you capitalise?](#),” (2017年6月)
- <sup>17</sup> ブロックチェーンテクノロジー概論については[こちら](#)を参照
- <sup>18</sup> なぜ、ブロックチェーンは一線を越えたのか？わからないが、その事実は確認できる
- <sup>19</sup> Bovingdon, Bill “Growth changes a big challenge to central banks,” The Australian Financial Review, (2017年10月23日)、2017年12月1日にFactivaにて閲覧
- <sup>20</sup> Nelson, Eshe. “The UK and US aren’t keeping pace with the global economic upswing,” Quartz, (2017年10月10日)、2017年11月30日にFactivaにて閲覧
- <sup>21</sup> “China’s economy on steady track despite softened momentum,” China Economic Net, (2017年11月16日)、2017年12月1日にFactivaにて閲覧
- <sup>22</sup> World Economic Forum, The Global Competitiveness Report 2017–2018, (2017年9月)
- <sup>23</sup> “US Federal Reserve Signals Rate Hike in December, Portfolio Cuts Next Month,” Sputnik New Service, (2017年9月21日)2017年12月1日にFactivaにて閲覧
- <sup>24</sup> “Stock Markets Around the World Hail 2017 – WSJ,” Dow Jones Institutional News, (2017年11月28日)、2017年11月29日にFactivaにて閲覧
- <sup>25</sup> Appelbaum, Binyamin. “Fed Still Puzzled by Inflation, but Rate Increase Is on Track,” The New York Times, (2017年10月11日)、2017年11月29日にFactivaにて閲覧
- <sup>26</sup> Douglas, Jason and Paul Hannon. “BOE Sees Rate Rise Within Months,” The Wall Street Journal (Europe Edition), (2017年9月15日)、2017年11月30日にFactivaにて閲覧
- <sup>27</sup> Hamm, Ted, “How to Prepare for a Potential Economic Recession,” The Simple Dollar, (2017年8月25日)、2017年12月1日にFactivaにて

閲覧

- <sup>28</sup> PwC, “[Banking and capital markets deals insights: Q3 2017](#),” (2017年10月25日)、2017年11月30日にwww.pwc.comにて閲覧
- <sup>29</sup> PwC, “[Asset and wealth management deals insights: Q3 2017](#),” (2017年10月25日)、2017年11月30日にwww.pwc.comにて閲覧
- <sup>30</sup> 同上
- <sup>31</sup> PwC, “[Our take: PwC’s financial services update](#),” (2017年11月17日)、2017年11月29日にwww.pwc.comにて閲覧
- <sup>32</sup> PwC, “[Workforce of the future–The competing forces shaping](#),” (2017年7月)、2017年11月29日にwww.pwc.comにて閲覧
- <sup>33</sup> PwC, “[Diversity & Inclusion Benchmarking Survey: Financial Services Data Sheet](#),” (2017年9月)、2017年11月29日にwww.pwc.comにて閲覧
- <sup>34</sup> “Cybersecurity roundtable: upping the ante,” Private Funds Manager, (2017年10月24日)、2017年11月29日にFactivaにて閲覧
- <sup>35</sup> PwC, “[Fraud governance: It’s more than just compliance](#),” (2017年7月)、2017年11月30日にwww.pwc.comにて閲覧
- <sup>36</sup> この数値には、コンピューター、センサー、メーター、他のデバイスが含まれる。Player, Chris. “IoT services show strong channel potential as connected devices near 8.4 billion mark,” Australian Reseller News, (2017年2月8日)、2017年11月27日にFactivaにて閲覧
- <sup>37</sup> Contreras, Alejandra. “New York State Releases Final “First-In-Nation” Cybersecurity Rules,” Mondaq Business Briefing, (2017年3月9日)、2017年11月29日にFactivaにて閲覧
- <sup>38</sup> “Hacking the hackers? US spy agency at center of apparent breach,” Agence France Presse, (2016年8月17日)、2017年11月29日にFactivaにて閲覧
- <sup>39</sup> PwC, “[Here today, gone tomorrow: Contingent workers in financial services](#),” (2016年11月)、2017年11月30日にwww.pwc.com/fsiにて閲覧
- <sup>40</sup> PwC, “[Our take: PwC’s financial services update](#),” (2017年11月17日)、2017年11月29日にwww.pwc.comにて閲覧
- <sup>41</sup> PwC, “[Ten key points from Treasury’s first financial regulation report](#),” (2017年6月22日)、2017年11月29日にwww.pwc.comにて閲覧
- <sup>42</sup> PwC, “[DOL Fiduciary Duty Rule](#),” (2017年8月29日)、2017年11月28日にwww.pwc.comにて閲覧
- <sup>43</sup> Michaels, Dave. “Wall Street Fines Fall During First Year of Trump Administration; Total penalties fell 15.5% last year to about \$3.5 billion, the lowest total since 2013, while total cases fell 17%,” The Wall Street Journal Online, (2017年11月14日)、2017年11月29日にFactivaにて閲覧
- <sup>44</sup> PwC, “[IFRS 17 marks a new epoch for insurance contracts](#),” (2017年5月22日)、2017年11月29日にwww.pwc.comにて閲覧
- <sup>45</sup> PwC, “[Ten key points from Treasury’s first financial regulation report](#),” (2017年6月22日)、2017年11月29日にwww.pwc.comにて閲覧
- <sup>46</sup> PwC, “[Ten key points from Treasury’s third financial regulation report](#),” (2017年11月6日)、2017年11月29日にwww.pwc.comにて閲覧
- <sup>47</sup> PwC, “[In the loop: Preparing for the new credit loss model](#),” (2017年5月)、2017年12月11日にwww.pwc.comにて閲覧
- <sup>48</sup> U.S. Commodity Futures Trading Commission, “Statement of CFTC Commissioner Sharon Y. Bowen on the Launch of LabCFTC,” (2017年5月)
- <sup>49</sup> Office of the Comptroller of the Currency, “Acting Comptroller Discusses Innovation and Financial Technology,” (2017年10月)
- <sup>50</sup> Kaplan, Thomas and Alan Rappeport. “Senate Unveils Budget Blueprint Allowing \$1.5 Trillion in Tax Cuts,” The New York Times, (2017年9月29日)、2017年11月27日にFactivaにて閲覧

## お問い合わせ先

### 米国金融サービス・ リーダー



Neil Dhar, US Financial Services Industry Leader  
neil.dhar@pwc.com  
(646) 471-3700  
<https://www.linkedin.com/in/neildhar/>



Tom Holly, US Asset and Wealth Management Leader  
thomas.j.holly@pwc.com  
(703) 918-3085  
<https://www.linkedin.com/in/tomholly/>



Dan Ryan, US Banking and Capital Markets Leader  
daniel.ryan@pwc.com  
(646) 471-8488  
<https://www.linkedin.com/in/dan-ryan-638a4366/>



Greg Galeaz, US Insurance Leader  
gregory.r.galeaz@pwc.com  
(617) 530-6203  
<https://www.linkedin.com/in/greg-galeaz-76963b7/>



Gina Biondo, US Financial Services Tax Leader  
gina.biondo@pwc.com  
(646) 471-2770  
<https://www.linkedin.com/in/gina-biondo-20609321/>



Julien Courbe, US Financial Services Advisory Leader  
julien.courbe@pwc.com  
(646) 471-4771  
<https://www.linkedin.com/in/juliencourbe/>



Bob Sands, US Financial Services Assurance Leader  
robert.m.sands@pwc.com  
(267) 330-2130  
<https://www.linkedin.com/in/bob-sands-a120599/>

### ボード・ガバナンス



John Griffin  
john.griffin@pwc.com  
(617) 530-7308  
<https://www.linkedin.com/in/john-griffin-7841ab11/>



Paula Loop  
paula.loop@pwc.com  
(646) 471-1881  
<https://www.linkedin.com/in/paulaloop1/>



John Stadtler  
john.w.stadtler@pwc.com  
(617) 530-7600  
<https://www.linkedin.com/in/johnstadtler/>

---

## デジタルトランス フォーメーション



Scott Evoy  
scott.evoy@pwc.com  
(617) 530-7223  
<https://www.linkedin.com/in/scottevoy/>



Manoj Kashyap  
manoj.k.kashyap@pwc.com  
(415) 498-7460  
<https://www.linkedin.com/in/manoj-kashyap-69070695/>



Dean Nicolacakis  
dean.nicolacakis@pwc.com  
(415) 498-7075  
<https://www.linkedin.com/in/dean-nicolacakis-801255/>

---

## データとアナリティクス



Julien Courbe  
julien.courbe@pwc.com  
(646) 471-4771  
<https://www.linkedin.com/in/juliencourbe/>



Anand Rao  
anand.s.rao@pwc.com  
(617) 530-4691  
<https://www.linkedin.com/in/anandsrao/>



Scott Busse  
scott.busse@pwc.com  
(312) 298-3597  
<https://www.linkedin.com/in/scottbusse/>

---

## AIと デジタルレイバー



Anand Rao  
anand.s.rao@pwc.com  
(617) 530-4691  
<https://www.linkedin.com/in/anandsrao/>



Kevin Kroen  
kevin.kroen@pwc.com  
(646) 471-0238  
<https://www.linkedin.com/in/kevin-kroen-a5ab223/>

---

## ブロックチェーン



Grainne McNamara  
grainne.mcnamara@pwc.com  
(646) 471-5347  
<https://www.linkedin.com/in/grainne-mcnamara-0a5524b0/>



Steve Davies  
steve.t.davies@pwc.com  
+44 (0)131 260 4129  
<https://www.linkedin.com/in/stevetdavies/>

---



---

## コスト抑制



Bruce Brodie  
bruce.brodie@pwc.com  
(646) 471-3311  
<https://www.linkedin.com/in/brucebrodie/>



Marie Carr  
marie.carr@pwc.com  
(312) 298-6823  
<https://www.linkedin.com/in/mariecarr/>

---

## グローバルトレンド



John Garvey  
john.garvey@pwc.com  
(646) 471-2422  
<https://www.linkedin.com/in/john-garvey-096887/>



Bill Lewis  
bill.lewis@pwc.com  
(703) 918-1433  
<https://www.linkedin.com/in/williamjlewis1/>



John Stadtler  
john.w.stadtler@pwc.com  
(617) 530-7600  
<https://www.linkedin.com/in/johnstadtler/>

---

## ディール



Greg Peterson  
gregory.j.peterson@pwc.com  
(646) 818-7983  
<https://www.linkedin.com/in/gregjpeterson/>

---

## 人材戦略



Bhushan Sethi  
bhushan.sethi@pwc.com  
(646) 471-2377  
<https://www.linkedin.com/in/bhushansethi/>



Stefanie Coleman  
coleman.stefanie@pwc.com  
(646) 313-3924  
<https://www.linkedin.com/in/stefanie-coleman-85299bb/>

---

## サイバーセキュリティ



Joe Nocera  
joseph.nocera@pwc.com  
(312) 298-2745  
<https://www.linkedin.com/in/jnocera/>



Sean Joyce  
sean.joyce@pwc.com  
(703) 918-3528  
<https://www.linkedin.com/in/seanjoycepwc/>



Suzanne Hall  
suzanne.hall@pwc.com  
(703) 610-7449  
<https://www.linkedin.com/in/suzannehall/>

---

---

## 規制緩和



Mike Alix  
michael.alix@pwc.com  
(646) 471-3724  
<https://www.linkedin.com/in/michael-alix-0947288/>



Adam Gilbert  
adam.gilbert@pwc.com  
(646) 471-5806  
<https://www.linkedin.com/in/adam-gilbert-53b90212/>

---

## レグテック



David Choi  
david.d.choi@pwc.com  
(646) 471-6748  
<https://www.linkedin.com/in/david-choi-16226710/>



Adam Gilbert  
adam.gilbert@pwc.com  
(646) 471-5806  
<https://www.linkedin.com/in/adam-gilbert-53b90212/>

---

## 税務対策



Gina Biondo  
gina.biondo@pwc.com  
(646) 471-2770  
<https://www.linkedin.com/in/gina-biondo-20609321/>

---

## 日本のお問い合わせ先

---

### PwC Japanグループ 金融サービスリーダー



出澤 尚  
パートナー  
金融サービスリーダー  
[takashi.idesawa@pwc.com](mailto:takashi.idesawa@pwc.com)



サイモン・ギーリー  
パートナー  
金融サービスリーダー  
[simon.s.gealy@pwc.com](mailto:simon.s.gealy@pwc.com)



伊藤 嘉昭  
パートナー  
銀行・証券インダストリーリーダー  
[yoshiteru.ito@pwc.com](mailto:yoshiteru.ito@pwc.com)



澤口 雅昭  
パートナー  
保険インダストリーリーダー  
[masaaki.sawaguchi@pwc.com](mailto:masaaki.sawaguchi@pwc.com)



清水 毅  
パートナー  
資産運用インダストリーリーダー  
[takeshi.shimizu@pwc.com](mailto:takeshi.shimizu@pwc.com)

---

## 謝辞

### PwC ネットワークについて

PwC米国は、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236,000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/US](http://www.pwc.com/US) をご覧ください。

### PwCのFinancial Services Institute (FSI)について

PwCのFinancial Services Institute (FSI)は、PwCの銀行および資本市場、保険、資産運用業界の専門家と協働しています。プレグジット、人工知能(AI)、フィンテック、ロボティック・プロセス・オートメーション(RPA)、ブロックチェーン、リスクと規制、競争、その他の重要な問題に関するトピックについて知見を提供しています。

### Financial Services Institute



Marie Carr  
Principal



Shea Craig  
PwC Account Services at  
Liaison



Cathryn Marsh  
FSI Leader



Liza Ferrari  
Research Analyst



John Abrahams  
Director



Adekemi Oyalabu  
Research Analyst



Greg Filce  
Senior Manager



Estifanos Tsegaye  
Research Analyst



Jim Tyson  
Senior Manager

### Contributors

Aaron Schwartz

Ellen Walsh

Musi Qureshi

Alie Hoover

Jeanne Schwartz

Olwyn Alexander

Ashish Jain

Jenna Switchenko

Patrick Welsh

Brian Polk

John Garvey

Paul Joy

Christian Iantoni

Kelly Kitsch

Rob Roeder

Dave Hoffman

Kurtis Babczenko

Roberto Rodriguez

David Schenck

Louise Broderick

Ron Harvey

Ellen Rotenberg

Mike Gibbons

Tanya Pazhitnykh

## 謝辞

### *Special thanks to...*

Alan Morrison	Deborah Eherenman	Kristin Carnival
Alexander Coppedge	Deborah Reed	Leeanne Creek
Alexis Tompkin	Ed Caldwell	Liza Madrid
Alison Gilmore	Emily Kranis	Martha Buhman
Alissa Mroz	Emma Perry	Matthew Ardakanian
Amit Tyagi	Eric Trowbridge	Mike Alexander
Anna Difilippo	Erika Rul	Nick Spence
Ashish Nirmal	Freddie I'Anson	Pamela Gadowski
Audrey Da Costa	Giselle Mota	Pat Marino
Brandon Disney-Harper	Ida Varela	Patricia Meriwether
Brian Larson	Iliana Zuniga	Paul Dunay
Carol Martin	Isabella Randazzo	Penny Bruce
Carolyn De Melo	Iya Davidson	Roger Sano
Cassandra Parker	Jacqueline Washington	Sandy Gordon
Catherine Marino	Jean Drummond	Sharmila Jagnanan
Charles Buhman	Jeff Gurnari	Shavonne McNeill
Charlie Mathon	Jennifer Cannon	Steve Norman
Chatham Bray	Jill Connell	Sue Hopkins
Chrisie Wendin	Jonathan Bell	Tavoya Oliver
Cristina Ampil	Juhi Desai	Teri Blake
Cydnee Griffin	Karen O'Connor	Tracy Remick
Dan Peto	Kathleen Walsh	Yana Goot
David Frankfurt	Keller Grayson	Yeferson Zambrano
Deborah Calderon	Krishnakant Chouhan	Yvonne Santos

## [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、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 236,000 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 2017 年 12 月に発行した『Top Financial services issues of 2018』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](http://www.pwc.com/jp/ja/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/us/en/industries/financial-services/research-institute/top-issues.html](http://www.pwc.com/us/en/industries/financial-services/research-institute/top-issues.html)

日本語版発刊年月：2018 年 4 月 管理番号：I201802-1

©2018 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.