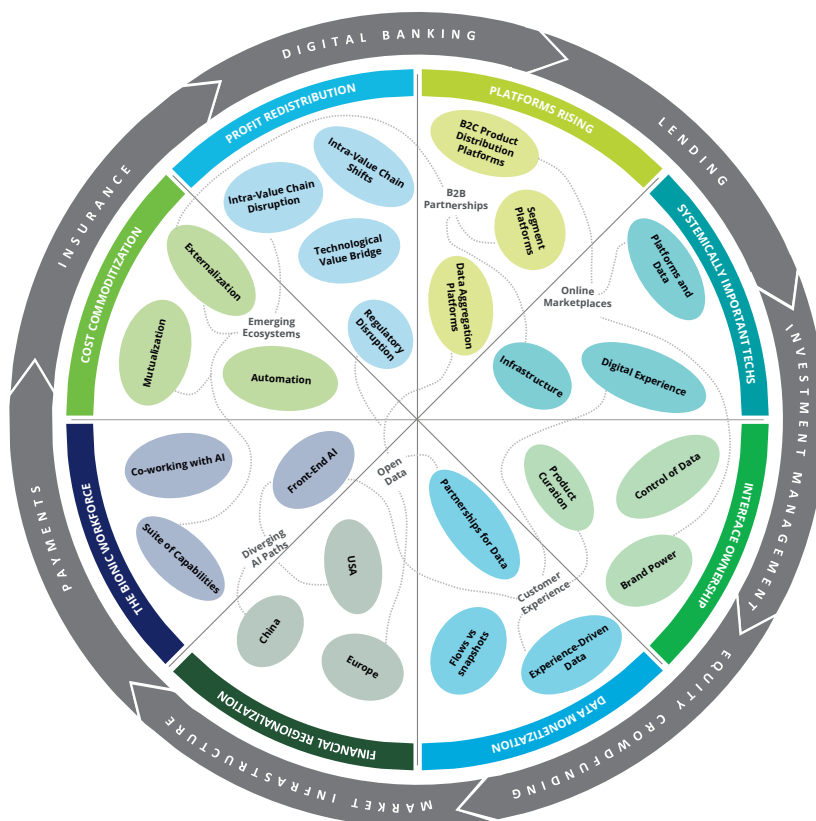




**フィンテックのその先に：
金融エコシステムの勢力図に変革をもたらす8つの要因**

目次

はじめに	3
ディスラプティブな要因 #1 Cost commoditization	5
ディスラプティブな要因 #2 Profit redistribution	6
ディスラプティブな要因 #3 Experience ownership	7
ディスラプティブな要因 #4 Platforms rising	8
ディスラプティブな要因 #5 Data monetization	9
ディスラプティブな要因 #6 Bionic workforce	10
ディスラプティブな要因 #7 Systemically important techs	11
ディスラプティブな要因 #8 Financial regionalization	12
今後の動向	13
コンタクト(グローバル)	14
日本のコンサルタントの見解	15
日本語版発行責任者	17
日本語版発行担当者	18



Source: *Beyond fintech: A pragmatic assessment of disruptive potential in financial services*, World Economic Forum (2017).

はじめに

2014年、デロイトは世界経済フォーラムの戦略パートナーとなり、金融業界のディスラプティブなイノベーションに関する調査を行いました。当時、金融業界では金融構造やその前提に変革を起こさせようとする挑戦者のグループによって、金融サービスが破壊されようとしていました。その挑戦者たちこそがフィンテックと呼ばれる新しい分野を創り上げて来たのです。

この1年で、どのイノベーションが重大な影響を与えているか、その影響はどのようなものか、より広範な金融システムにとってどういう意味をもたらすのかなど、実際に何が起きているのかを考察してきました。10か月に渡る10回のワークショップ、100以上ものディスカッションによって得た幾つかの見解を本稿にてお届けしたいと思います。

まず第一に、フィンテック企業は金融業界の支配的な役割を担うには至っていないということです。フィンテック企業は、新しいインフラを作り出そうと努力しましたが、既存企業の顧客の取り込みには失敗しています。

しかし、金融業界にもたらす変革の影響を軽視することはできません。

わずか数年間で、フィンテック企業は、ほとんど全ての金融サービスの個別分野において、変化の方向性を定め、形作り、その速度を変えています。顧客は、シームレスなデジタル口座開設や素早い融資承認、無料の個人間支払いといったフィンテックを世に広めたイノベーションへ期待しています。今日、フィンテック企業は金融業界の支配的な役割を担うには至ってはいないかもしれませんが、独立したビジネスとして、あるいは金融サービスのバリューチェーンをつなぐ上で欠かせないものとして成功を収めています。

言い換えると、金融エコシステムの勢力図にまだディスラプティブ（破壊的）な影響を与えてはいませんが、将来のディスラプション（破壊的創造）となる基盤を築いています。

フィンテック企業は、賢明な既存企業に対し絶好の機会をもたらします。フィンテック企業は、どの新しいオファリングに見込みがあるか把握する機会を与えます。フィンテックエコシステムは、新しい能力の真のスーパーマーケットとなる可能性があり、フィンテック企業の買収や提携によって、既存企業は新しいオファリングを素早く展開できるようになります。

しかし、変化が加速していくということは深刻な脅威でもあります。既存企業の成功は、ビジネスモデルの機動性やパートナーシップを構築する能力に基づくものになるからです。これらの両方ともを金融機関は持ち合わせてはいません。更に重要なこととして、新興企業も容易にフィンテックのサービスを手に入れることができるようになり、つまり、それによって著しく低くなった参入障壁に直面することになるのです。

原著：

Beyond fintech: Eight forces that are shifting the competitive landscape

注意事項：

本誌は、Deloitte Touche Tohmatsu Limitedが発行した内容をもとに、デロイト トーマツ コンサルティング合同会社が翻訳したものです。

和訳文と原文（英語）に差異が発生した場合には、原文を優先します。

これらのインサイトから、金融サービスの勢力図を変化させるであろう8つの要因を明らかにしました。：

1. Cost commoditization
2. Profit redistribution
3. Experience ownership
4. Platforms rising
5. Data monetization
6. Bionic workforce
7. Systemically important techs
8. Financial regionalization

続くページでは、これらのディスラプティブな要因について解説し、既存企業、フィンテック、監督当局へ与える影響を分析しています。また、その分析を支持する例として、7つの金融サービス領域：ペイメント、保険、デジタルバンキング、レンディング、インベストマネジメント、株式型クラウドファンディング、マーケットインフラを取り上げています。

このレポートは、世界経済フォーラムが発行したレポート「フィンテックのその先に：金融業界における潜在的なディスラプションの実証的評価」を要約したものです。世界経済フォーラムの金融業界のディスラプションに関して既にフォローしてくださっている読者の皆様もさることながら、初めて目を通される皆様へは、下記レポートもダウンロードされることをお勧めいたします。

The future of financial services: How disruptive innovations are reshaping the way financial services are structured, provisioned and consumed (2015)

http://www3.weforum.org/docs/WEF_The_future_of_financial_services.pdf

The future of financial infrastructure: An ambitious look at how blockchain can reshape financial services (2016)

<https://www2.deloitte.com/global/en/pages/financial-services/articles/gfsi-disruptive-innovation-blockchain.html>

Disruptive innovation in financial services: A blueprint for digital identity (2016)

<https://www2.deloitte.com/global/en/pages/financial-services/articles/gfsi-disruptive-innovation-digital-identity.html>

このレポートは、フィンテックがどのように金融サービスエコシステムへ影響を与えるか3年以上に渡る研究結果をまとめたものになります。このレポートが、金融サービスの未来へ導く一助となることを願っております。



Bob Contri

Global Leader, Financial Services
Deloitte Touche Tohmatsu Limited
bcontri@deloitte.com



Rob Galaski

Deloitte Leader for the Forum Future of FSI Project
Deloitte Canada
rgalaski@deloitte.ca

ディスラプティブな要因 #1

Cost commoditization

オペレーションコストの削減は以前ほど競争優位性を発揮しなくなっています。企業は新たなテクノロジーを駆使し、競合企業だけでなく、新規参入組とも提携することでコスト原価のコモディティ化を促進します。これにより企業は、コストを削減・利幅を確保することにより、新たな戦略策定に注力することができます。

コスト原価のコモディティ化には、3つのパターンがあります。その3つは、企業間における重複を排除するユーティリティ事業者によるプロセス標準化、より負荷が増した業務のアウトソーシング化（最近の例としては、リスク管理）、自動化（オートメーション）が挙げられます。金融機関は常に新たなテクノロジーを積極的に採用してきた中で、レンディング、監査・コンプライアンス、会計調整などのプロセスまで合理化する新たなツールが登場しています。

このように、他社とのコスト原価の共有や業界標準ツールの活用により、金融サービスのバリューチェーンはフラット化します。その結果、業界全体が他社との提携やエコシステム全体を注視するようになります。セキュリティや認証は、新たな外部接続による脅威を最小限に抑えるために、個別に対応されます。企業は、外部組織との情報共有を行うために、ユーザーデータのセキュリティ強化を図ります。

既存企業には更なる取り組みが求められます。自社のミドルオフィス・バックオフィスの独自性が失われる中で、顧客接点となるプロセスに差別化を見出す必要があります。監督当局はそういった新規ユーティリティ事業者やサービスプロバイダーの潜在的なリスクを警戒し、動向を注視することになるでしょう。

例

デジタルバンキング

銀行は監督当局とより密接に連携し、不可欠だがコア事業ではないタスクに焦点を当てた業務のユーティリティ化を試行する取り組みを増やしています（例えば、KYCやAMLなど）。

レンディング

レンディングの領域では、既存金融機関はインフラの全面的な刷新を必要としないフィンテックソリューションを求め、これまでのようなプロセス改善やミドルウェアにコストをかけるのではなく、新たなマーケットプレイス・レンダーとの提携を検討します。

マーケットインフラ

コア事業の利益率悪化に伴い、マーケットインフラ提供者は新たな収益源として保有するデータを活用する手段を模索することになります。それには、異なるデータを保有する広範な業界間での連携が必要となります。

注目点

提供サービスの差別化 ミドルオフィス・バックオフィス業務のオートメーションやアウトソーシングにより、金融サービスの提供価値はコモディティ化し、企業は差別化を図れる新しい領域を創出させていく可能性があります。

ディスラプティブな要因 #2 Profit redistribution

テクノロジーが金融サービスのバリューチェーンの根幹を揺るがしています。投資会社は上場投資信託 (ETF) を使って、顧客の預金を投資に振り向けさせようとしています。オンライン販売会社は、従来の預金口座が不要なウェブアプリ経由での決済手段を実現しています。既存金融機関はこれまでの提携先とは競合する形になる場合でも、スタートアップ企業との連携に踏み出しています。また、監督当局は、金融インフラへのアクセスについて金融機関の支配力を抑制しようとしています (例 EUの決済サービス指令 (PSD2) では、ユーザーの口座にサービス業者がセキュア且つオープンな状態でアクセスすることを銀行が許可するよう義務付けています)。このような動きによって生じているのが、業界全体での利益再分配 (Profit redistribution) です。

仲介ビジネス (今回で言うと、金融機関) は、買い手と売り手の双方からの圧力にさらされることとなります。テクノロジーの進化は、仲介ビジネス業者を通さずに最終顧客に直接リーチするため、コスト低下につながります。仲介ビジネス業者は利益につながる付加価値を生み出す機会を新たに確保する必要があります。一方、フィンテック企業にとっては規模や顧客リーチの獲得につながる提携先の選択肢をより多く得ることができるようになります。監督当局にとっての課題は、長年監督下にあった企業から新興企業に利益が移行することによって、バリューチェーンがどのように再編されるかを把握することです。

例

ペイメント

対面販売を押しのかけてオンラインショッピングが急成長しており、オンラインでのキャッシュレス・ペイメントソリューションの隆盛につながっています。

保険

保険会社および再保険会社は、専門知識の獲得やディスラプション対策として、外部組織 (インシュアテック企業や大手テクノロジー企業など) との連携を強めています。

インベストメント マネジメント

低コスト商品やロボアドバイザーへの需要シフトによるマージンの減少に伴い、既存投資会社はコスト削減を求められています。

マーケットインフラ

テクノロジーの進化に伴い、規模の経済性による恩恵が縮小してきており、公益サービスの運営による収益性は低下しています (証券取引所なども、今までのような手数料ビジネスでは収益を期待できなくなります)。

注目点

新たなバリューチェーンの台頭 新進気鋭テクノロジーにより、金融機関とフィンテック企業はともに従来のバリューチェーンから外れることになり、新たな利益が見込まれる隣接・新規領域で激しい競争が生まれるようになります。

ディスラプティブな要因 #3

Experience ownership

これまで多くの金融機関は自社で開発した商品を自社で販売してきました。しかし、プラットフォームや代替チャネルの台頭により、先を見越した既存金融機関は自社ではコントロールできない販売網への対応を検討し始めています。カスタマーエクスペリエンスを支配する者へパワーバランスはシフトしており、金融商品の開発企業は大規模化や集中化を含む重点戦略を迫られています。

現在のトレンドから、カスタマーエクスペリエンスの支配者に市場が統合された後の状況を垣間見することもできます。顧客はロボアドバイザーを提供するさまざまな企業からETFを購入し、顧客がダウンロードするアプリは、アプリ提供者によって表示される商品が厳格にコントロールされています。ロボアドバイザーでは、比較可能なデータを使い一目瞭然なベンチマークやお勧めが提示されるようになり、リテール事業者はその影響を強く受けることになります。

こうしたトレンドが確立すると市場統合が進展し、顧客は限られた販売チャネルとのみ関わりを持つようになります。このような変化は、大手テクノロジー企業と既存金融機関に有利に働きます。その源泉となるのは、大手テクノロジー企業の場合は豊富な顧客データで、既存金融機関の場合はブランドとその顧客基盤です。しかし、それでも他の企業が自社の商品や他社の商品の販売チャネルとして対抗してくるのは避けられないでしょう。フィンテック企業は競争力を高めるニッチ領域を見出す可能性があります。既存金融機関が販売支配権を確立できなければ、金融商品がコモディティ化するのに伴い、その利益は目減りする恐れがあります。

こうした動向の中で監督当局の役割は、金融商品販売企業が市場で持つ影響力を悪用しないよう監視することです。特に、商品販売企業が顧客のショッピング・エクスペリエンスをコントロールするオープンプラットフォームについて当てはまります。まだ解決されておらず、大きな影響が懸念されるもう一つの問題は、商品開発企業と販売企業がこうした環境でどのように責任を分担するかという点です。

例

デジタルバンキング

コストを下げるため、既存金融機関は対面サービスをやめ、フィンテック企業や大手テクノロジー企業との連携を模索することで対面サービス以外の方法で顧客との関わり合いを持とうとします。

レンディング

事業者は非金融プラットフォームに狙いを定めており、それはそうしたプラットフォームがサプライチェーンマネジメントや売掛金決済の期間など、顧客がまさにレンディングを必要とするタイミングでのアクセスを提供するからです。

インベストメント マネジメント

個人投資家を保護するための規制強化で、従来型チャネルを通じた個別対応のサービス提供は、より高コストになり、ロボアドバイザーが魅力ある選択肢になります。

注目点

金融商品開発企業か販売企業か 市場プレイヤーは商品の開発と販売のどちらに集中するかを選択する必要に迫られる可能性があり、その選択は自らのビジネスモデルや消費者との関わり合い、市場勢力図にも影響を及ぼします。

ディスラプティブな要因 #4 Platforms rising

金融サービスにおいて顧客はより多くの選択肢を求めようになり、ワンストップ・ショッピングを期待する声が強まっています。金融機関はこれらの要望に対応するため、多くの場合は他の同業者とともに、物理的な場所の制約なしにサービス提供を可能にするデジタルプラットフォームの利用に乗り出しています。

将来的には、このようなプラットフォームが、金融サービス提供の主要な手段になるでしょう。例えば、企業やリテール顧客は、一つのオンラインストアを通じて様々な競合企業の与信・資産運用サービスなどを購入できるようになります。多様な種類の商品を扱うプラットフォーム上で、資本市場における買い手と売り手のマッチングが行われるようになります。

こうした流れは、金融業界にいくつかの影響をもたらします。金融機関は、これまで以上に差別化されたサービス提供が求められるようになります。客寄せ的な商品はなくなり商品の独自性が重要となっていきますが、コスト意識の高い顧客層は規模の経済を持つ大企業を好むことを受け入れなければなりません。一方、プラットフォーム所有者は、顧客と商品を提供する金融機関双方のニーズのバランスを考える必要があります。プラットフォーム利用者（顧客と金融商品開発企業）に関する多くのデータを取得でき、それらのデータを利用者に戻元することにより、市場における影響力が一段と強くなっていきます。

全ての参加者は、パブリックプラットフォームで提供される商品の責任に対処することが求められ、監督当局は、各市場で責任を負う当事者を定める必要があります。

例

ペイメント

大手テクノロジー企業の取り組みにより、顧客は意識せずにオンライン決済を使用できるようになり、単純なログインで取引が実行できるようになってきています。

デジタルバンキング

欧州の決済サービス指令 (PSD2) 導入により、銀行は第三者へのデータ提供を求められ、コアバンキング業務を提供するプラットフォームへの道が開けます。

マーケットインフラ

トレーディングプラットフォームは、データを収集することにより、網羅的に俯瞰したマーケットの視点を持つことができ、適切なカウンターパーティの発見や、全てのマーケット参加者に有益な情報を提供するアナリティクスを可能とします。

注目点

限られた企業が大きな勝利を収める プラットフォームは顧客にとって購入商品の選択肢を大幅に広げ、今の顧客にリーチできなかったようなベストな商品は、その優位性を更に高めるでしょう。

ディスラプティブな要因 #5 Data monetization

金融機関は顧客について多くのことを知っていますが、その知識のマネタイズ、より正確に言えば、その背景にあるデータのマネタイズに関しては、テクノロジー企業が先行しています。なぜなら、テクノロジー企業は取引情報などの静的なデータにとどまらず、複数ソースから集約されるリアルタイムに活用できる動的なデータをも利用しているからです。

金融業界においてこのアプローチが有効性を持たないわけではありません。データの重要性が増す中、企業は、取引情報などの静的なデータにとどまらず、例えば携帯電話の位置情報といった動的なデータを収集することで、単発ではなくフローのデータを収集し始めています。また、企業は顧客データの拡張も目指しています。そのための方策の一つとして、顧客にとってより魅力的なデジタルエクスペリエンスを実現することで、その過程でより多くのデータ収集につながります。もう一つの方策は、他社と連携して、顧客のデータ提供と引き換えに追加の価値を提示することです。つまり、金融機関はテクノロジー企業に追いつき競合他社と差別化するために、複数の戦略を組み合わせ実行していくようになります。

しかしその過程で、全てのステークホルダーにとってデータの所有・支配が重要な問題になります。顧客の信頼を確立・維持するためにはデータセキュリティが極めて重要です。新たな提携関係は提供できるデータによって評価されます。既存金融機関は、維持管理が容易な新規システムではなく、レガシーシステムにデータを維持する価値についての判断が必要になるでしょう。データ管理や利用、セキュリティ確保についてフィンテック企業に支援を求めるかもしれません。

監督当局にとっては、データのハッキングだけではなく、銀行による新たなデータ活用やデータ共有の影響に関する顧客の理解度なども懸念される事項になります。

例

保険

顧客は特定の場所、利用、時間枠に対する保険適用を求めており、金融機関は要望に応じた商品の実現に役立つ追加データの収集が必要となってきました。

ペイメント

金融機関は他産業（小売企業、データ事業者など）との連携を強め、取引データの価値を見出そうとしています。

レンディング

既存のレンダーはデータ変換やオートメーション、新規のアナリティクスへの投資に力を注ぎ、（特に銀行口座を開設することができない顧客層へ）自らの引受モデルの対応力強化を図ろうとしています。

注目点

有効なデータ利用（商品レベルデータなどの）密度が細かく、（位置情報などの）多次元なデータストリームはより価値があり、データ利用での連携や提携はデータのマネタイズを成功させるために極めて重要なものとなります。

ディスラプティブな要因 #6 Bionic workforce

人工知能 (AI) はこれから登場する技術ではありません。すでに存在している技術であり、機械が人間の行動を次々と代替できるようになるにつれ、長年の経営観念は覆されようとしています。その結果、労働力に加えて資本が人材であるという前例のない状況が発生し、企業は労働力を持つことの意義の再考を迫られています。

対顧客では、多くのテクノロジー企業で様々なデバイスが顧客とのやり取りの大部分を占めるのと同様、AIが金融機関の対外的な「顔」になってきています。内部的には、従業員はAIと協業することにより、成果を拡大する一方、定常、定型的な主要業務の完了に要する時間と人員を大幅に減らしています。ただ、不確かなのは、人とAIが混在する組織をどのように扱うかです。AIは同僚として取り扱うべきか、それとも機能の集合体として取り扱うべきかは、判然としていません。

その他の発展はより明確です。今後、AIリスク管理は業界全体の優先事項となるでしょう。テクノロジーの向上は今後も続々と実現する可能性が高く、AIによる変化は組織領域ごとに異なる進捗で発生することになります。企業は人手と人工的労働力とのバランスを取り、AIとの有効な共存に向けた従業員トレーニングを実現する必要があります。

既存金融機関は顧客対応を行うAIを通じて企業文化を伝達する手だてを見出すことが求められます。また、フィンテック企業との協力などにより、AIに関する専門技術を獲得する必要もあります。監督当局も、法令違反行為に対する取り締まり・制裁措置など、AIの登場に伴う新たな戦略が求められます。

AIと人との接し方はしばしば議論の対象となってきました。しかし現在までのところ、議論を通じて疑問は解消せず、むしろ疑問が増している状態です。デロイトと世界経済フォーラムは金融サービス業界のあらゆる分野に劇的な変化をもたらし得るこの事象の先行きについて、2017年から調査を開始しています。

例

全ての分野

AIの価値は、AIの強みを効果的に補完する従業員がいてこそ十分に引き出すことができます。その実現には、雇用と人材育成の両面での変革が求められます。

全ての分野

企業はAIを通じて差別化可能な価値を発揮するための、個別の課題を解決することが求められます。

全ての分野

AIがフロント、ミドル、バックオフィスの各領域での人の複雑な作業を代行するに伴い、プロセス遂行能力による競争優位性は今後失われていきます。

注目点

期待の再定義 AIはフロントからバックオフィスプロセスにおける面倒な作業を解消し、従業員がイノベーションや顧客対応、感情知性に重点を置いた役割に専念することを促します。

ディスラプティブな要因 #7

Systemically important techs

これまで、主要テクノロジー企業は金融サービスの提供にはほとんど関心を示してきませんでした。しかし、金融機関はますますクラウドベースインフラへの依存度を高め、データ蓄積・処理に関するオンラインサービスを利用しています。また、金融機関はテクノロジー企業の顧客へのアプローチにも追随しています。すなわち、利益につながるデータ活用や、デジタルエクスペリエンスに対する心理的抵抗を解消しています。

こうした取り組みには期待が持てます。しかし同時に、この二つの業界を衝突の道へと開くこととなります。金融業界は難しいバランスを取る必要に迫られます。大手テクノロジー企業に依存するリスクがある一方、競合他社に対して後れを取るリスクにも直面します。どちらのリスクも避けるためには、金融機関は提供価値を失わずにテクノロジー企業と連携する方策を見出すとともに、コストとデータをコントロールする力が多少弱まることを受け入れる必要があります。また、人材確保をめぐって大手テクノロジー企業と争う必要性も生じ、自社の人材モデルを刷新することが求められます。

フィンテック企業は中道的な立場を取るようになるでしょう。大手テクノロジー企業が金融市場に参入することを支援できる一方、金融機関に技術的な人材も提供することができます。そうした中、監督当局は既存の枠組みの下で大手テクノロジー企業をどう取り扱うかという問題に答えを出さなければなりません。

例

保険

大手テクノロジー企業のバーチャルアシスタント技術によって、一般世帯向けのバーチャルな保険販売員の実現も可能になります。しかし、こうした販売チャンネルを有効活用するため、保険会社は適切な提携関係を構築する必要があります。

デジタルバンキング

顧客は他の主要モバイルアプリで提供されるのと同じように、モバイルバンキングアプリについても、迅速なアクセス、シームレスなエクスペリエンス、包括的なサービスやサポートを要望します。金融機関には金融エコシステムの外部からも学びを得る取り組みが求められます。

インベストメント マネジメント

顧客はテクノロジー企業の顧客重視のサービス提供や非金融環境のサービス水準に慣れ親しみ、資産運用サービスでも同様な期待を抱くようになります。

注目点

エコシステムの要請 金融機関はフィンテック企業やテクノロジー企業との連携、ならびに金融機関同士の連携も強化し、その過程で「win-win」の共生関係を築くための能力を育むことになるでしょう。

ディスラプティブな要因 #8 Financial regionalization

10年前、国境を越えた資金流通が最も活発だった頃、金融のグローバル化は止められない変化だと思われました。現在、それは逆転し、地域情勢に合わせ金融サービスモデルをカスタム化（個別最適化）する流れとなっています。各地域の規制や技術的進歩、顧客事情の違いに伴い、グローバル化の推進には疑問が投げかけられ、金融業界の事業者は各地域に合わせた個別の道筋を立てるようになってきました。

例えば欧州では、データの透明性確保や消費者保護を促進する規制がエコシステムプラットフォームの構築を後押しし、既存金融機関への圧力となっています。中国では、モバイルソリューションの人気に、消費者を重視した銀行サービスの欠如、イノベーションに好意的な監督当局の存在が相まって、大手テクノロジー企業は大きな市場シェア獲得の機会を得ています。米国では、規制政策の方向性が不透明なことに加え、金融サービスが成熟しているため、変化は漸進的なものになるでしょう。

こうした状況の中、各地域にフィンテックハブが形成され、特定地域向けにサービスを提供する企業の成長を促進する環境が整う可能性があります。こうした変化は地域に根差した企業へ有利に働き、国際的な事業拡大を目指す企業へ不利に働くことが考えられます。一方、多国籍企業がビジネスアイデアを幅広い地域で採用する前に、特定地域で試験的に採用することが容易になることも考えられます。いずれの場合でも、地域に特化した機能・サービスは、類似する問題を異なるソリューションで解決しようとするのが予想されます。こうした非効率な状態は長期に及び、看過できないものとなるでしょう。

グローバル企業を含めた既存有力企業にとって、金融の地域特化は現地での競争優位をもたらす、現地経済との統合を促進します。規模拡大と新市場参入の機会を模索するフィンテック企業は提携先を探している中、テクノロジーの発展により参入障壁は低下しますが、フィンテック企業にとって複数領域での事業確立は困難なものになるでしょう。大手の既存有力金融機関がグローバルな規制の統一化を求めるのに対し、中小の金融機関は地域に即した規制を要望するため、監督当局は両面を意識することが求められるでしょう。

例

ペイメント

現代的な決済システムが整備されていない国はモバイル決済技術の恩恵を大幅に受け、他の地域に比べて広範な導入が進みます。

株式型クラウドファンディング

リスク特性の扱いが異なるため、地域によって株式型クラウドファンディングに対する見方は大きく異なり、国境を越えた拡大や運営の障害となります。

マーケットインフラ

金融危機が過去の出来事となるに伴い、世界中の監督当局は取引プラットフォームの成長を後押しするための規制改革・再検証を始めます。

注目点

規制の不透明性 金融機関は大規模な規制改革や、新興市場において地域ごとに異なる規制の取り扱いに機敏に対応する能力を身につける必要があります。

今後の動向

未来の道筋は明白になったのでしょうか。決してそんなことはありません。しかし、3年間の徹底した調査で、既存金融機関に幅広く当てはまる教訓をいくつか見出しました。

- ・ **率先して変化を模索すること。**これにはイノベーションや異なる価値の創造を実現する方策が含まれます。特に仲介事業者はバリューチェーンにおける既存の地位を失う中で、こうした取り組みが必要となります。危機意識を持つことを組織の最優先課題に掲げる必要があります。
- ・ **機敏に動ける準備を整えること。**監督当局の権限は切り離され、フロントオフィスとバックオフィスの双方でテクノロジーが状況を一変させています。状況によっては、今後の唯一の方策は提携相手との協業である可能性もあり、企業は提携相手とのビジネス関係を直接管理する能力を高めることが求められます。
- ・ **戦略を選び、果敢に追及すること。**金融機関が商品の開発と商品の流通の両機能を抱え込むことは不可能かもしれません。いずれの場合でも優れた事業を展開するには豊富なデータセットが不可欠となり、少数の企業が限られた大きな勝利を収めることとなります。

当然ながら、まだ不確実な要素も数多くあります。それは以下のような点です。

- ・ 金融サービスにおけるデジタルアイデンティティの役割はどのようなものになるか、その所有者は誰か
- ・ 企業はどうすればデータから最大収益を上げられるか、それにどのようなコストが発生するか
- ・ 理解が追いつかないペースで進展するテクノロジーに対し、企業はいかにしてリスク軽減を図れるか
- ・ 新しい金融システムの透明性はその設計や利益モデル、参加者の役割にどのような影響を与えるか
- ・ 金融機関はテクノロジーを用いて、問題の核心とも言える長期的な提携やコラボレーションを解決することができるか

こうした疑問の答えはデロイトが調査した8つの要因と少なくとも同程度の影響を及ぼします。したがって、変化を把握する旅は続きます。今後も www.deloitte.com/fsi にご注目いただくか、デロイトに直接ご連絡をいただければと思います。デロイトはこれからも業界のリーダーやイノベーター、専門家、監督当局者との交流を図り、徹底した調査を繰り返してまいります。

コンタクト (グローバル)

Bob Contri

Deloitte Touche Tohmatsu Limited
Global Leader, Financial Services
New York
bcontri@deloitte.com

Rob Galaski

Deloitte Canada
Deloitte leader for The Forum Future of FSI project
Toronto
rgalaski@deloitte.ca

Neal Baumann

Deloitte Touche Tohmatsu Limited
Global Leader, Insurance
New York
nealbaumann@deloitte.com

Anna Celner

Deloitte Touche Tohmatsu Limited
Global Leader, Banking & Securities
Zurich
acelner@deloitte.ch

Joe Guastella

Deloitte Touche Tohmatsu Limited
Global Leader, Financial Services Consulting
New York
jguastella@deloitte.com

Cary Stier

Deloitte Touche Tohmatsu Limited
Global Leader, Investment Management
New York
cstier@deloitte.com

本レポートへの貢献に対し、デロイト Canada の **Peter Pearce** と **Wilson Zhang** (WEF レポートの共同著者)、**Julia Di Spirito** へ心より感謝の意を表します。

日本のコンサルタントの見解

金融サービスの改善から変革へ

フィンテックが流行し始めた2014年当時、金融機関による既存の金融サービスは崩壊し、ベンチャー企業による新たな金融サービスが興隆すると言われていました。しかし、実際には既存の金融サービスは崩壊することはなく、金融機関がベンチャー企業のサービスや技術を徐々に取り込みながら、金融サービスの改善を行っている状況です。金融サービス自体は進歩していますが、取り組みは改善レベルであり、変革レベルには至っていません。

大きな理由として挙げられるのは、金融サービスは規制と堅牢な金融システムに守られているため、2014年当時と同じで既存の金融サービスの改善幅が狭い、もしくは改善の対象が狭いためです。

金融サービスを改善から変革に引き上げるためには、ルール形成と、金融サービスの根幹を支える金融インフラの新規/再構築が必要です。そのためには、社会的な課題を正しく捉え、解決するための政策立案や、企業の協調領域と競争領域を分解した上で、金融機関やその他企業によるエコシステムの形成が必要です。

政策提言を起点とした変革

政策は主に政府が立案し実行するものですが、民間企業が中心となって社会的な課題を解決するための政策を政府に対し投げ掛けていくこと、そして協働して推進することが重要です。

この考えに則り、デロイト トーマツ コンサルティングは金融分野において、民間企業の立場からこれまでに4つの政策提言を行ってきました。2015年には、キャッシュレス化推進と決済情報利活用を目指したモバイル決済プラットフォーム（トータルウォレット）構築、2016年には、ブロックチェーン技術発展・産業化に向けた取組方針について政策提言しており、現在、中央省庁を中心として実行に移りつつあります。また、2017年に政策提言したブロックチェーン技術による本人確認・マネーロンダリング対策の一元化、決済・物流情報の管理については、未来投資戦略2017に採用されています。

エコシステムを起点とした変革

金融サービスを変革するために、業界毎、業界横断、地域毎にエコシステムを形成して社会的な課題に取り組むことも重要です。

デロイト トーマツ コンサルティングは民間でのエコシステ

ム形成の一環として、2015年に金融システムにおけるブロックチェーン技術の適用性・活用方向性を明らかにすることを目的に、3メガバンクとブロックチェーン研究会を立ち上げ、共同研究を行っており、2016年に国内の銀行間振込業務における実証実験を完了し、2017年現在、本人確認高度化プラットフォーム構築の実証実験に取り組んでいます。

日本経済への貢献

デロイト トーマツ コンサルティングは、今後もフィンテック、ブロックチェーンに係る政策提言、エコシステム形成を主体的に行い、金融サービスの変革のみならず、日本経済の発展を強力に後押しする取り組みを行っていきます。



萩原 泰之

執行役員

デロイト トーマツ コンサルティング合同会社

外資系戦略コンサルティングファームを経て現職。主に金融機関において、事業戦略、マーケティング戦略、営業戦略、オペレーション改革、IT戦略等のコンサルティングに従事しており、デロイト トーマツグループのFinTech・ブロックチェーンのリーダー。自民党 IT戦略特命委員会 資金決済小委員会にてアドバイザーとして政策提言。

経済産業省のFinTech研究会、金融情報システムセンター（FISC）のFinTech有識者検討会、全国銀行協会のブロックチェーン検討会・研究会、経済産業省・日本情報経済社会推進協会（JIPDEC）のブロックチェーン標準化研究会の委員を務め、仮想通貨・ブロックチェーンの事業者団体である日本ブロックチェーン協会のアドバイザーも務める。3メガバンクとのブロックチェーン研究会形成・運営において中心的な役割を果たしている。

日本のコンサルタントの見解

急速に進みつつある理解：「脅威」から「機会」へ

遡ること数年前、破壊的なテクノロジーやデジタル化のもたらす影響について、お客様との議論をはじめた段階では、フィンテック企業やGAFaをはじめとした「破壊者による脅威」が話題の中心でした。

しかしながら実態としては、それらの新しいプレイヤーが既存の市場を破壊・支配するには至っていません。一方、その過程においては、迫りくる「脅威」と言うより寧ろ、新たなプレイヤーと繋がり・新しいテクノロジーを使いこなしながら、いかにお客様への価値提案を高めて新ビジネスやサービスの創造へ結び付けられるかという、企業が将来手にし得るかも知れない新たな「機会」の方に関心が移って来ています。国内企業が掲げる変革テーマにおいても、スタートアップ企業やプラットフォームが有する能力を自社のケイパビリティとして取り込むような方向性が示され始めています。

「ビジネスデザイン」×「アーキテクチャデザイン」

新しいテーマに取り組んでいく局面において、国内企業では事例やケーススタディをまず求められることが多いのが実情です。しかしながら、これだけ変化の激しい時代において、場合によっては競争のルールが変わっていき、今までのやり方では勝てなくなるかもしれないとの危機感も高まっています。

ベストプラクティスを追い求めるのではなく、ネクストプラクティスの創造へ挑んでいくモードチェンジが求められる局面にきていると言えるでしょう。

幾つかの企業では、そのための専門部隊を立ち上げ、オープンイノベーションの方法論を取り込み、先進企業と組みながらエコシステム形成を狙う動きが活発化しつつあります。これに加え、デロイトトーマツ コンサルティングとしては、ソーシャルアジェンダを起点に社会課題の解決を標榜する中で、他社と組んだ上でより高次の価値提案を狙っていくような視座を提供しています。

上記の様に「ビジネスのデザイン力」を増強していくことに加え、次々と創出されてくるビジネスアイデアや変革テーマをいかに高速に検証し、ビジネスとしてスケール化させていくか、という「アジャイルな実現・実装力」の強化も重要性を増してきています。

そのケイパビリティを支える基盤として、クラウドベースのオープンプラットフォームやAPI管理がキーテクノロジーとなるとの理解も進みつつありますが、欧米の先進群と比較し

て国内企業は潜在的にこの領域で立ち遅れているとの懸念が指摘されています。

デジタル時代の「経営の機動性(アジリティ)」と「持続性(サステナビリティ)」を強化していくには、ビジネス面ではなくデジタルプラットフォームを礎としたアーキテクチャのデザインもバランスよく融合させていかねばなりません。

デジタル変革の加速へ向けて

従来の競争環境を前提とした変革(モード1)に加え、本稿でも「Beyond Fintech」とのキーワードで示されたような、次なる世界観での新しい競争環境で勝ちにいくための変革(モード2)とを同時追求せねばならない「バイモーダル化」に、企業は挑んでいかねばなりません。GAFaに代表されるようなデジタルネイティブ企業が有するような特性(Digital DNA)をいかに獲得し、自社のものとして定着化させていくか、という組織・風土的な変革もまた等しく重要と言えるでしょう。



森 亮
執行役員

デロイト トーマツ コンサルティング合同会社

外資系コンサルティングファームでの18年間の経験を経て現職。金融業をはじめ多様な産業を対象とし、戦略立案、先端技術洞察、イノベーション・テーマ探索、マーケティング/CRM領域、組織・風土改革等のコンサルティング活動に従事。近年では主にデジタルビジネス及びディストラブティブ・テクノロジー領域に注力し、企業のデジタル・トランスフォーメーションを支援すべく活動を展開。

日本語版発行責任者



James Reichbach

エグゼクティブオフィサー デロイト トーマツ合同会社

本邦およびアジア・パシフィックにおける金融インダストリーリーダー。
デロイトグローバルの銀行・証券セクターリーダー、およびデロイト米国における金融インダストリーリーダーを歴任。30年以上に渡り、グローバル金融機関（銀行・証券・資産運用会社）へコンサルティングサービスを提供した経験を有し、デロイトと世界的に大規模かつ複雑な銀行との関係をリードしている。



青木 計憲

執行役員 デロイト トーマツ コンサルティング合同会社

金融事業統括 兼 デロイト トーマツ合同会社保険セクターリーダー。
25年以上にわたり一貫して、国内外問わず生損保業界向けに、事業戦略立案、デジタル戦略立案、オペレーション改革、組織変革、マーケティング構想、IT戦略・マネジメント、ITシステム導入、経営統合を含む広範囲の領域に対してコンサルティングサービスを多く手掛ける。

主な寄稿：

- ・週刊エコノミスト 2016年7月5日特大号「【FinTech最前線！】海外の生損保 劇的な変化の時代が来た」
- ・日経BP テクノロジーロードマップ2017-2026 金融・流通編 保険版 2016年12月
- ・金融財政事情 「バリューチェーン見直しを迫られる保険会社」 2017年3月6日

主な研究会、講演会：

- ・経済産業省 フィンテック研究会 保険版 2016年2月
- ・保険フォーラム 2014年、2015年、2016年「メガトレンドから読む保険業界におけるFinTechの潮流」

日本のコンサルタントの見解



荻生 泰之

執行役員 デロイト トーマツ コンサルティング合同会社

外資系戦略コンサルティングファームを経て現職。
主に金融機関において、事業戦略、マーケティング戦略、営業戦略、オペレーション改革、IT戦略等のコンサルティングに従事しており、デロイトトーマツグループのFinTech・ブロックチェーンのリーダー。
自民党 IT戦略特命委員会 資金決済小委員会にてアドバイザーとして政策提言。
経済産業省のFinTech研究会、金融情報システムセンター（FISC）のFinTech有識者検討会、全国銀行協会のブロックチェーン検討会・研究会、経済産業省・日本情報経済社会推進協会（JIPDEC）のブロックチェーン標準化研究会の委員を務め、仮想通貨・ブロックチェーンの事業者団体である日本ブロックチェーン協会のアドバイザーも務める。
3メガバンクとのブロックチェーン研究会形成・運営において中心的な役割を果たしている。

森 亮

執行役員 デロイト トーマツ コンサルティング合同会社

外資系コンサルティングファームでの18年間の経験を経て現職。金融業をはじめ多様な産業を対象とし、戦略立案、先端技術洞察、イノベーション・テーマ探索、マーケティング/CRM領域、組織・風土改革等のコンサルティング活動に従事。近年では主にデジタルビジネス及びディスプレイ・テクノロジー領域に注力し、企業のデジタル・トランスフォーメーションを支援すべく活動を展開。



日本語版発行担当者

ディスラプティブな要因 #1 : Cost commoditization ディスラプティブな要因 #8 : Financial regionalization



由川 優
マネジャー
デロイト トーマツ コンサルティング合同会社
金融インダストリー保険ユニット

IT系コンサルティングファーム、ITアドバイザー企業を経て現職。大規模システム更改においては、構想策定からリリースまでの全工程の支援経験があり、強みを持つ。保険業界における先進技術・導入事例の調査・紹介を担う職務にも従事。

ディスラプティブな要因 #2 : Profit redistribution



岩瀨 数宏
シニアマネジャー
デロイト トーマツ コンサルティング合同会社
金融インダストリー保険ユニット

複数のコンサルティングファームを経て、現職。金融業界を中心に、その他教育業界などのお客様に対して、IT戦略立案やエンタープライズ・アーキテクチャ策定、ITコスト適正化などITマネジメント全般に加え、最近はデジタル関連のプロジェクトを手掛ける。

ディスラプティブな要因 #3 : Experience ownership



赤星 弘樹
シニアマネジャー
デロイト トーマツ コンサルティング合同会社
金融インダストリー銀行証券ユニット

ITコンサルティングファームを経て現職。勘定系等大規模システム開発で多数のPM実績のほか、業務改革、ITガバナンス高度化、IT組織変革等に従事。Fintech領域で新聞や専門雑誌等へ寄稿実績多数。米国PMI認定PMP

ディスラプティブな要因 #4：Platform rising

ディスラプティブな要因 #5：Data monetization



丸山 由太
マネジャー
デロイト トーマツ コンサルティング合同会社
金融インダストリー銀行証券ユニット

外資系大手Slerを経て現職。銀行に対する経営管理高度化、データマネジメント態勢構築、ITガバナンス態勢強化などのコンサルティング業務に従事。最近では、FinTech、デジタル関連のコンサルティングにも従事。

ディスラプティブな要因 #6：Bionic workforce



田中 宏幸
アソシエイトディレクター
デロイト トーマツ コンサルティング合同会社
金融インダストリー銀行証券ユニット

製鉄会社、金融IT企業を経て現職。金融業界を対象に、政策提言から個別企業のIT戦略立案、IT導入に至るまで広くコンサルティング業務に従事。FinTechやデータマネジメントに関する講演多数。AI開発経験を有し、論文、特許多数。ファイナンスMBA

ディスラプティブな要因 #7：Systemically important techs



寺園 知広
マネジャー
デロイト トーマツ コンサルティング合同会社
金融インダストリー保険ユニット

国内大手Sler、外資系コンサルティングファーム等を経て現職。金融業界を対象に、営業・事務・コール・財務等の様々な領域に対する業務改革／システム化構想からのシステム導入支援に従事。FinTech、デジタル関連の調査も手掛ける。

編集担当

小西 芳子
金融インダストリーマーケティングリーダー
有限責任監査法人トーマツ 金融インダストリー担当
デロイト トーマツ コーポレートソリューション合同会社

清水 梓
シニアアソシエイト
デロイト トーマツ コンサルティング合同会社担当
デロイト トーマツ コーポレートソリューション合同会社

Deloitte.

デロイト トーマツ

デロイト トーマツ グループは日本におけるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド (英国の法令に基づく保証有限責任会社) のメンバーファームであるデロイト トーマツ合同会社およびそのグループ法人 (有限責任監査法人トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社、デロイト トーマツ 税理士法人、DT 弁護士法人およびデロイト トーマツ コーポレート ソリューション合同会社を含む) の総称です。デロイト トーマツ グループは日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスクアドバイザー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、税務、法務等を提供しています。また、国内約40都市に約11,000名の専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループWeb サイト (www.deloitte.com/jp) をご覧ください。

Deloitte (デロイト) は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザーサービス、リスクアドバイザー、税務およびこれらに関連するサービスを、さまざまな業種にわたる上場・非上場のクライアントに提供しています。全世界150を超える国・地域のメンバーファームのネットワークを通じ、デロイトは、高度に複合化されたビジネスに取り組むクライアントに向けて、深い洞察に基づき、世界最高水準の陣容をもって高品質なサービスを Fortune Global 500® の8割の企業に提供しています。“Making an impact that matters” を自らの使命とするデロイトの約245,000名の専門家については、Facebook、LinkedIn、Twitter もご覧ください。

Deloitte (デロイト) とは、英国の法令に基づく保証有限責任会社であるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド (“DTTL”) ならびにそのネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびその関係会社のひとつまたは複数を指します。DTTL および各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTL (または “Deloitte Global”) はクライアントへのサービス提供を行いません。Deloitte のメンバーファームによるグローバルネットワークの詳細は www.deloitte.com/jp/about をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的事案をもとに適切な専門家にご相談ください。

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2018. For information, contact Deloitte Tohmatsu Consulting LLC.



IS 669126 / ISO 27001