

交差する境界：

フィンテックが促す金融サービス企業とテクノロジー・
メディア・情報通信企業の融合

グローバルフィンテック調査 2019

フィンテックの急速な発展を捉えた 3回目の調査

PwCが2016年に発表した「グローバルフィンテック調査－曖昧になる境界：フィンテックは金融業界をどのように形成するか－」では、フィンテックがスピード、顧客に関する洞察、コストの基準を新たにする中で、既存の金融機関がビジネスの一部を奪われることを危惧する姿を明らかにした。

これに続く2017年の「グローバルフィンテック調査 2017－変わる境界：拡大するフィンテックの影響－」では、既存金融機関に真っ向から対抗するだけの規模や顧客の信頼を得ていないことを認識したスタートアップ企業が、協業へとシフトしている様子を浮き彫りにした。また金融機関も、業務効率化とイノベーション強化のため、フィンテックとの提携を模索していることが当該調査で明らかとなった。

目次

- 4 はじめに
- 5 主な結果とインサイト
- 6 現在のフィンテック環境
- 11 勝者と敗者を分かつもの
- 16 成功に向けた体制の確立
- 24 おわりに
- 25 調査方法
- 28 PwCが提供するテクノロジーツール
- 30 日本の問い合わせ先

日本語翻訳版発刊にあたり

グローバルフィンテック調査2019では、金融サービス企業のみならず、テクノロジー企業であるTMT企業も調査対象に含め、世界の金融サービス（FS）企業およびTMT企業の幹部500人以上を対象に調査を実施し回答を分析することで、FS企業とTMT企業における戦略、課題、強みの違いについても言及しています。

日本の調査結果と比較しますと、フィンテックにおいて重要な国として、グローバルの結果では米国・中国が1・2位となっていますが、日本の結果は日本・米国が1・2位となっており、認識の相違が見て取れます。

日本においては、TMT企業が、FS企業よりも迅速に、テクノロジーに関する優位性を生かした金融サービスを提供し、顧客に対するパーソナライズされた価値を提供することで、さらなる顧客基盤の拡大に取り組んでいます。FS企業もTMT企業も直面している課題としては、規制やプライバシー保護等の外部要因、データ管理やレガシーシステムなど既存の仕組みといった内部要因がどちらにも挙げられています。日本における最も顕著な課題としては、国・組織全体・経営陣、役職員および従業員全体の「デジタルに関するスキルと経験の不足」にあることが見て取れます。

顧客維持にとって重要なのは、グローバルの結果も日本の結果も「信頼」であり、デジタル社会における「信頼」の重要性が明らかになっていると考えます。

（日本の結果は準備が整い次第公開します）

本報告書が、デジタル社会において、革新的なビジネスに取り組んでいかれている皆さまにとっての「信頼」を構築するため戦略・施策につながれば幸いです。

はじめに

かつて金融サービス企業（以下、FS企業）と、テクノロジー（Technology）・メディア（Media）・情報通信（Telecommunication）企業（以下、TMT企業）のビジネスは並走しており、時に同じ車線を走ることがあっても、互いの専門領域に進入することはなかった。しかし今、FSとTMTの車線は、進入制限がないほどまでに曖昧となり、これまで明らかに異なる存在であった二つの業種がぶつかり合う事態となっている。多くのTMT企業が金融ライセンスを申請し、またFS企業は自らをテクノロジー企業と称するようになっていく。

フィンテックは、この変革の中心にある。

FSとTMTは共に、業務の効率化、コストの削減、顧客エクスペリエンスの向上、商品・サービスの訴求力を高めるためにフィンテックを活用している。また、フィンテックを使い新しいビジネスの可能性を模索している。ネット専業銀行は、新しい形の顧客サービスや商品、料金体系を提供している。運用会社は、完全にカスタマイズされたロボアドバイザーサービスを展開している。そして保険会社は、健康管理と疾病予防にセンサーを利用している。PwCが実施した「[世界の消費者意識調査2019](#)」によれば、消費者はデジタル変革を受け入れる準備ができているという。今の問題はフィンテックが金融サービスを変革するかどうかではなく、どの企業がフィンテックを最適活用し、リーダーとなり得るかにある。

今年のグローバルフィンテック調査では、世界のFS企業およびTMT企業の幹部500人以上を対象に調査を実施し回答の分析を行った。勝者となるのは、フィンテック主導のビジネスモデルをただ取り入れるのではなく、FSとTMTの強みを最大限に生かすアプローチをもって、より広く、しかしさらにひしめき合う車線をいかに前進すべきか見極めることができる企業であろう。

本報告書では、現在のフィンテック環境、今後数年の勝者と敗者を決定づけるとされる要因、そして組織を成功に導く最善の体制を確立するためのステップについて解説する。

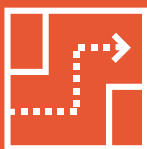
フィンテックとは？

フィンテックは、金融サービス（Financial services）とテクノロジー（Technology）を組み合わせた造語であり、金融ビジネスの在り方、顧客、規制当局、その他の業界関係者とのコラボレーションや取引の手法を変革している。スタートアップからテクノロジー企業、老舗企業に至るまで、あらゆる組織がフィンテックを利用している。

近年、金融サービスのエコシステムにおいては、最先端のテクノロジーを活用し、レグテック（規制×テクノロジー）やインシュアテック（保険×テクノロジー）など特定のセクターや機能に応じたフィンテックのバリエーションが生まれている。



主な結果とインサイト



フィンテックを中心に据えた戦略の導入が最重要

PwCの調査において、TMT企業の47%、FS企業の48%が、組織の戦略的なオペレーティングモデルにフィンテックを完全に組み込んでいることがわかった。また、TMT企業の44%、FS企業の37%が、提供する商品やサービスにエマージングテクノロジーを取り入れている。

フィンテックの導入に全面的に関与している経営幹部は、関与していない幹部よりも、自社の将来の収益成長や競争を勝ち抜く力に自信を持っている。しかし、フィンテックはまだ多くの組織において開発・試験段階にあり、投資の回収ができていない状況にある。こういった組織は、市場から一歩、あるいはそれ以上の後れを取るリスクを抱えているというのが私たちの見解である。



金融機関は、フィンテック活用のアイデアをTMT企業に求めるべし

今回の調査に参加した金融機関の幹部は、フィンテックを活用し、サービスの簡便性と迅速性を向上させることが、既存顧客を維持する鍵になると考えている。しかし簡便で迅速であることは顧客が当然期待するものであろう。これらの取り組みにフィンテックを集中させる組織は、顧客の期待に応えることはできても、自社を差別化することはできないだろう。特にデジタルを直感的に活用するTMT企業と競合する場合はなおさらである。

TMT企業の幹部は、顧客の維持にはパーソナライゼーションが重要と考えている。マスクスタマイゼーションが急速に進む市場においては、パーソナライゼーションにフィンテックを活用する方が、差別化を生む可能性が高いと予想する。したがってこの場合、金融機関はTMT企業のアプローチを採用する方がよいだろう。実際、そうしない金融機関は取り残される。



FSとTMTは互いに目を向け、スキル不足を補う再訓練が必要

今回の調査で、TMT企業の80%とFS企業の75%が、フィンテック関連の雇用を創出していることが明らかになった。しかしTMT企業とFS企業のそれぞれ42%が、フィンテック人材の採用に頭を悩ませている。FS企業の73%が、テクノロジー業界からの採用を行っているが、FS企業から人材の採用を検討しているTMT企業は52%にとどまる。互いの業界に関する専門知識が必要とされている中で、TMT業界からFS業界へ、またその逆へと、人材を引き付ける方法を見出すことは将来の成功に重要であると私たちは考える。また、正しいM&Aやジョイントベンチャーの設立と同様に、スキルアップも肝要である。



両業界のさらなる融合を推進する

フィンテックを活用し成長をけん引するための買収や戦略的提携、ジョイントベンチャーを計画している組織のうち、TMT企業の78%、FS企業の76%が、その対象として自身と同じ業界の事業を検討している。フィンテックに特化した企業を対象にしている組織は半数以下（TMT企業の44%、FS企業の47%）である。

FSがテクノロジー能力の向上に力を注ぎ、TMTが金融業界で戦うための商品や規制の専門知識を欲している今、業界を横断する取り組みを増やしていかなければ、FSもTMTも機会を逸してしまうだろう。

現在のフィンテック環境

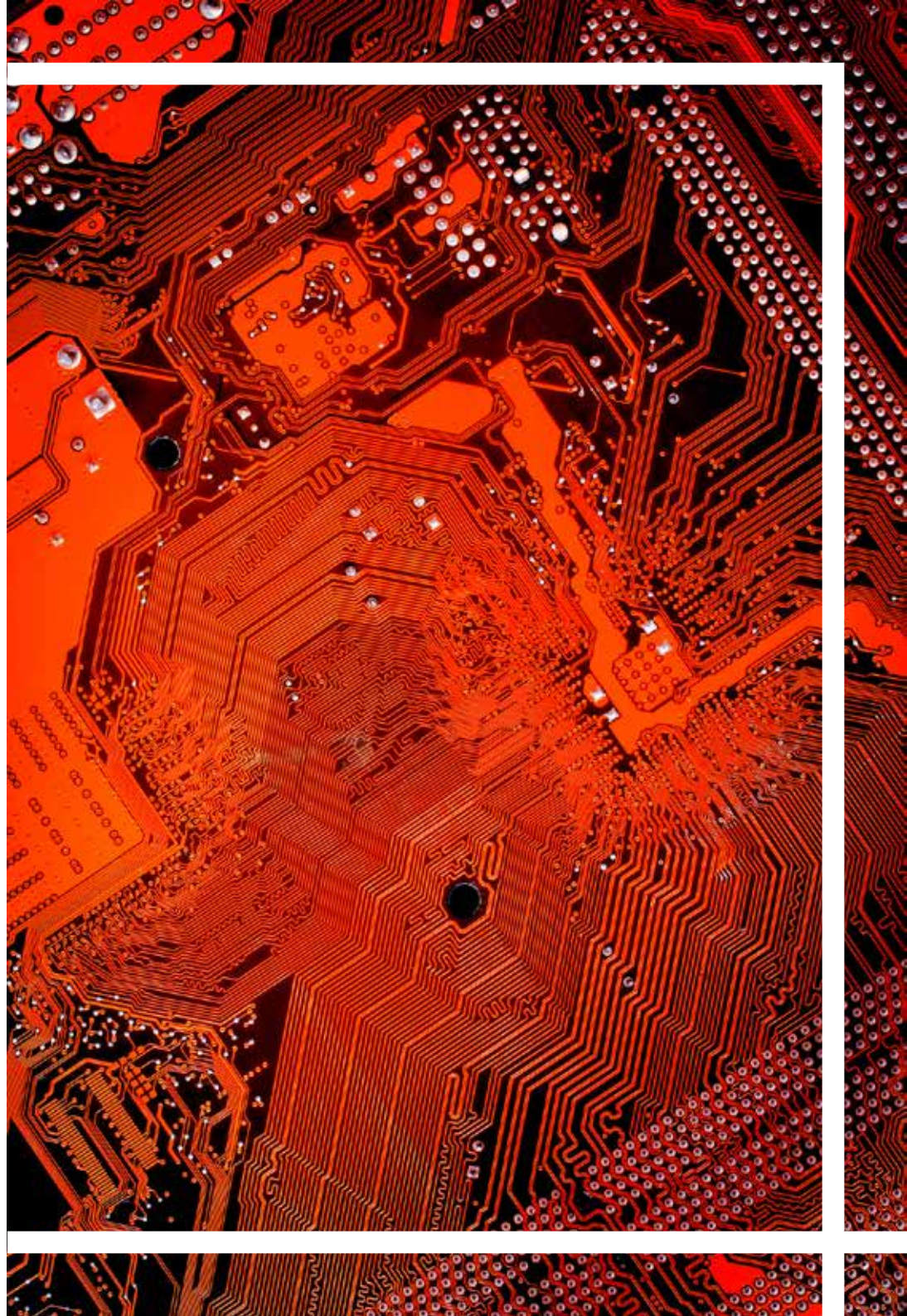
企業は、エマージングテクノロジーにより、便利で、パーソナライズされた、データに直結する商品やサービスを低コストで提供する方法を手に入れた。フィンテックはまた、既存の金融グループからスタートアップ、TMT企業に至るまで、あらゆる企業が市場へ参入する際の障壁を下げた。これにより、協調的な競争、またはコーペティション (coopetition: 協調 (corporation) と競争 (competition) を組み合わせた造語) とぶつかり合いという複雑な構造が作り出されたのである。

経営幹部が変革の原動力になると考えるテクノロジー

PwCの調査によると、FS・TMT企業の幹部が変革を促すと考えるフィンテックの種類はそれぞれ異なる。しかし、デジタルトランスフォーメーション戦略の実行に関していえば、彼らは同様の悩みを抱えている。FS企業のリーダーの半数以上は、AI (人工知能) が、この先2年間の金融サービスの提供方法を大きく変えると考えている。その代表例がロボアドバイザーである。TMT企業の経営層は、IoT (モノのインターネット) がこれまでの市場競争のルールを変えるゲームチェンジャーになると考えている。この一例として、走行距離連動型自動車保険に使われるセンサー技術が挙げられる (図表1参照)。

データやハイパーパーソナライゼーション、そして「常につながる」ことへの関心が高まる今の時代、AIとIoTが変革の原動力になるテクノロジーの上位に入るのは不思議ではない。しかし私たちの調査では、これらのテクノロジーを導入する際に繰り返し発生する課題や懸念が浮き彫りとなった。例えば、すぐに利用可能な商品やサービスの開発に時間がかかることや、規制への対応、データ保護、顧客の信頼を獲得する難しさなどである。資産運用業界においては、ロボアドバイザーや上場投資信託の自動運用が、運用会社の伝統的な販売手法に大きな影響を及ぼしている。

また、IoTが変革をもたらすと考える保険会社の回答者は30%にとどまった。より能動的なリスク管理や、機器・健康の管理、またメンテナンスといった領域において、新たなビジネスモデルの創出にIoTを利用できる可能性を思えば、この回答結果は意外と言わざるを得ない。



図表1：リーダーたちが考える変革の原動力になるテクノロジー

次のどのテクノロジーが今後2年間における金融サービスの提供方法を変革すると考えますか



調査ベース（全回答者）：TMT（260名）、わからないと回答した割合（1%）；FS（248名）、わからないと回答した割合（0%）

出典：グローバルフィンテック調査 2019



「顧客は、早くて、便利で、パーソナライズされたサービスを求めています。フィンテックはこうしたサービスの提供を可能にします」

Julien Courbe

Global Financial Services Advisory Leader

PwC 米国

フィンテックの活用でリードしているのは誰か

FS・TMT企業のそれぞれほぼ半数が、組織の戦略的なオペレーティングモデルにフィンテックを完全に組み込んでおり、その多くがフィンテックをベースにした商品やサービスを提供している。この割合は、特定のセクターでさらに大きくなる。銀行や証券会社の半数以上が、エマージングテクノロジーを商業銀行業務や個人向け融資に取り入れており、さらに20%が今後2年間のうちに導入する予定であると回答している。資産運用業界におけるテクノロジーの導入は、アセットマネージャー（57%）がウェルスマネージャー（48%）に先行している。しかしこういった割合の一方で、現在、導入計画さえもない組織も相当数ある（図表2参照）。

中国企業は、エマージングテクノロジーの導入においてトップ集団の中にいる。調査に回答した中国企業の4分の3以上が、インシュアテックを使った商品やサービスを、3分の2近くがロボアドバイザーサービスを提供している。これは中国の**規制当局**が、フィンテックによるイノベーションを活用して、競争力の改善と銀行口座を保有していない消費者へのサービス提供を積極的に促進していることが一因である。また企業側も旧型のインフラにとらわれることなく、顧客の身元確認やバーチャル銀行を容易にする顔認証技術などのエマージングテクノロジーに素早く対応することができている。

図表2：TMT企業とFS企業のほぼ半数がフィンテックを完全に組み込んでいる

貴社の戦略にフィンテックはどの程度取り入れられていますか

TMT



FS



- 公式の戦略はない
- 社内で議論した文書化されていない非公式な戦略ならある
- 文書化した公式のフィンテック戦略はあるが、戦略的なオペレーティングモデルに完全に組み込まれているわけではない
- フィンテックは自社の戦略的なオペレーティングモデルに完全に組み込まれている

米国（37%）やドイツ（36%）よりも中国やブラジルの企業の方が、組織の戦略的オペレーティングモデルにフィンテックを完全に組み込んでいる傾向が強い（それぞれ58%、55%）

ミドルマーケットの企業（39%）や中小零細企業（34%）よりも多国籍・大手企業の方が、組織の戦略的オペレーティングモデルにフィンテックを完全に組み込んでいる傾向が強い（53%）

調査ベース（全回答者）：TMT（260名）、わからないと回答した割合（0%）；FS（248名）、わからないと回答した割合（0%）

出典：グローバルフィンテック調査 2019

衝突と融合が起きている領域

数年にわたりFSとTMT企業間の競争とコラボレーションを迫ってきたが、この動きに今、融合（コンバージェンス）の兆しが見え始めている。2014年までさかのぼると、シティグループのマイケル・コルバット最高経営責任者は、「私たちはさまざまな意味で、銀行免許を持つテクノロジー企業だと考えている」と述べている。同様に、2017年、ゴールドマン・サックスのロイド・ブランクファイン会長兼最高経営責任者（当時）は「私たちはテクノロジー企業である」と明言している。また、保険会社のレモネードはブローカーや事務手続きをボットや機械学習に置き換えることで、書類手続きが不要となり、全てが迅速・簡単になることを約束している。

アリペイやペイパルなどのTMT企業が提供する決済プラットフォームは大きな成功を収めており、FS・TMTのぶつかり合いと交差の顕著な例となっている。また、アリババやテンセントといった企業が消費者ローンやリテール投資を独占していることや、アフリカの電気通信事業者による携帯電話を利用した金融インフラの構築なども同様の例として挙げられる。

香港でデジタル企業向けの仮想銀行（バーチャルバンク）の認可制度が導入されたことにより、この地域における収れんが新たな段階へと発展する可能性がある。TMT企業は、既存の金融サービスグループなどと協働し仮想銀行の認可申請を行っており、早期の事業化を目指している。より効率的で安価にサービスを提供するデジタル銀行は、香港の伝統的な銀行業界を深刻に揺さぶる可能性がある。オーストラリアも同様に、全ての業務をオンラインで行う「ネオバンク」に特化した銀行免許を導入している。また最近、シンガポールをはじめとした他の地域・国でも類似の取り組みが発表されている。

欧州では、老舗銀行のようにレガシーシステムやその複雑性、またコスト構造に制約されないチャレンジャーバンクが市場を揺るがせている。チャレンジャーバンクは、フィンテックを活用し予算作成アプリや無料の外貨交換サービスなどを提供することで、顧客サービスを強化している。市場シェアでは既存の大手金融グループに及ばないが、チャレンジャーバンクは顧客期待値の水準を引き上げているほか、競合他社よりも圧倒的な低コストで事業を行っている。

米国のスタートアップや大手TMT企業は、決済分野など規制の緩やかな領域において確かな基盤を築いている。しかし、免許要件、コスト、コンプライアンスへの懸念から、独自の銀行や金融サービス事業の立ち上げを急いではいない。その代わりに、既存金融機関に対し自社のサービスやイノベーション能力を売り込むことに関心がある。

しかし、衝突や融合は複雑なものである。近い将来、決済や規制などTMTとFSが交差する領域の拡大が予想される。しかしそれ以外の領域では、これからも別個の業界であり続けるだろう。

融合がなければコーペティションがある

融合が起きていない領域では、コーペティションの動きが確認されている。コーペティションとは、FSとTMT企業間のビジネス上の利害が対立する時に起こるコラボレーションである。おそらくこのトレンドが最も明確に発現されているのが、市場で手に入るベストの商品・サービスのデジタル版ショーウィンドウを作り出すオープンバンキングであろう。

“



「中国では、（市場の）収れんが加速しています。市場の上層部では、規制当局が大手銀行4行と大手TMT4社のマッチングを行い協働させようとしています—これはまさにお見合いとっていいでしょう。TMT企業が技術提供をし、金融機関が商品を販売するのです」

Wilson Chow

Global Technology, Media and Telecommunications
Leader
PwC 中国

コーペティションはまた、TMT企業がFS企業に対し相互に利のあるテクノロジーを共有し、FS企業の従業員の支援、特に顧客リレーションの面での支援を行う場合や、FS企業がTMT企業に、商品や市場、規制の専門知識を提供する場合にも見られる。

例えば私たちが調査を行ったFS企業の幹部は、フィンテックとのコラボレーションを主にテクノロジーとイノベーションへの足掛かりを得る手段と考えている。一方、TMT企業のリーダーには、顧客データへのアクセスを得ることが大きな魅力となるかもしれない。例えば、FS企業の支援を得て決済サービスを提供したいと考える通信会社は、このサービスから収益を上げるのではなく単に機能を追加したいだけなのかもしれない。また、支払いデータは、顧客の嗜好や行動に関する洞察の金脈となり得る。FS企業はこういった状況において、どこまでオープンであることを望むのか、また顧客データを保護しつつ、利便性と優れたエクスペリエンスを提供するための適切なバランスはどこにあるのか判断しなければならない。したがって、目的は明確でなければならず、また合意が不可欠である。



勝者と敗者を分かつもの

フィンテックを採用する企業が、市場を再構築している。そして、まだ採用していない企業は取り残されつつある。私たちの調査に参加したFS企業とTMT企業の経営幹部の4分の3が、今後2年間でフィンテックへの投資を増やすと回答した。また90%以上が、今後2年間の収益成長をフィンテックがけん引することに非常に自信がある、または自信があると答えている（図表3参照）。

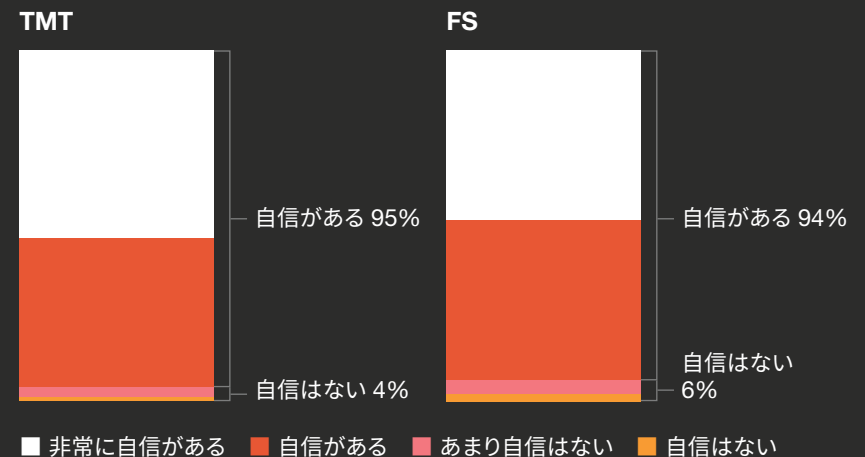
勝算のある領域

顧客との有効な関係の構築は、企業が追い求める大きな成果の一つである。したがって、顧客にプレミアムな体験を提供できるかどうかは、おそらく勝者と敗者を決定づける要因の一つとなるだろう。FS企業はサービスの使いやすさと提供スピードの改善にフィンテックを集中させている一が、これは最低限の対応であろう。一方、TMT企業は、金融を自社のサービスに直接組み込み、パーソナライゼーション（個人化）と優れた顧客エクスペリエンスを提供することで差別化を図っている（図表4参照）。また資産運用会社は、銀行・証券会社や保険会社よりもパーソナライゼーションを重視している。

実際、FS・TMT企業の経営層の90%以上が、TMT企業は顧客のライフサイクルを通じ利便性の高い商品・サービスを提供することにより、顧客期待値の新たな基準を作っていると考えている。しかし、多くの回答者が「強く同意」ではなく「ある程度同意」を選択している。またFS企業の中には、フィンテックを利用して急速な巻き返しを図っている組織もある。

図表3：フィンテックが成長をけん引することで意見が一致

フィンテックが貴社の次の2年間の収益成長を支えることにどの程度自信がありますか



次の2年間の収益成長をフィンテックが支えることについては、**米国**や**英国**の企業（それぞれ47%、41%）よりも、**ブラジル**の企業（73%）の方が非常に自信があると回答する傾向が強い

フィンテック戦略のある企業は、戦略は打ち出しているものの、完全には取り入れていない企業よりも、次の2年間の収益成長をフィンテックが支えることについて非常に自信があると回答する傾向が強い（60%対43%）

ミドルマーケットの企業や中小零細企業と比較して（それぞれ38%、20%）、**多国籍企業**や**大企業**は、フィンテックが収益成長をけん引することに非常に自信があると回答する傾向が強い（60%）

調査ベース（全回答者）：TMT（260名）、わからないと回答した割合（1%）；
FS（248名）、わからないと回答した割合（1%）

出典：グローバルフィンテック調査 2019

図表4：顧客維持にフィンテックをどのように活用するのが最善であるかTMT企業とFS企業の見解は異なる

エマージングテクノロジー（例えば、AI、ロボット、IoT）に関し、顧客維持のために最も重要な分野は何だと思われますか



調査ベース（全回答者）：TMT（260名）；FS（248名） 当該ランキングは、指数分析により順位付けし、「わからない」、「その他」の回答を除いて作成
出典：グローバルフィンテック調査 2019

信頼は、顧客維持におけるもう一つの闘いの場となるだろう。TMT・FS企業の幹部は、顧客維持には信頼が重要であると回答している。FS企業は信頼においてTMT企業に対し明確な優位性がある。近年、FS企業の信頼を低下させる事件が発生しているが、消費者は依然として自身の貯蓄の預け先として銀行を、資産の運用に運用会社を、また損失に対する補償に保険会社を信頼し利用している。TMT企業が既存のFS企業の買収や提携に関心を寄せる理由の一つに、信頼の構築には時間がかかるということがある。しかしFS企業は既存の信頼に気を緩めてはならない。若い世代は、前の世代ほどFS企業に信頼を置いておらず、彼らのロイヤルティを当然のものとして期待することはできない。

TMT企業は、デジタル・モバイルテクノロジーの導入や、それに伴う接続性の向上をリードしているという点で有利である。これらのテクノロジーが企業のオペレーション能力を向上させる可能性がある領域には、特にAIと併せて導入した場合、顔認証、リアルタイムのデータ収集、高精細なテレビ会議システムなどがある。またFS企業も、これらのテクノロジーを活用し、バーチャルサービスの品質向上・規模拡大が可能となるほか、スマートフォン上で契約交渉や締結を行うスマート契約の範囲を広げることができる。本人確認（KYC）のスピードアップとセキュリティ向上の可能性もある。

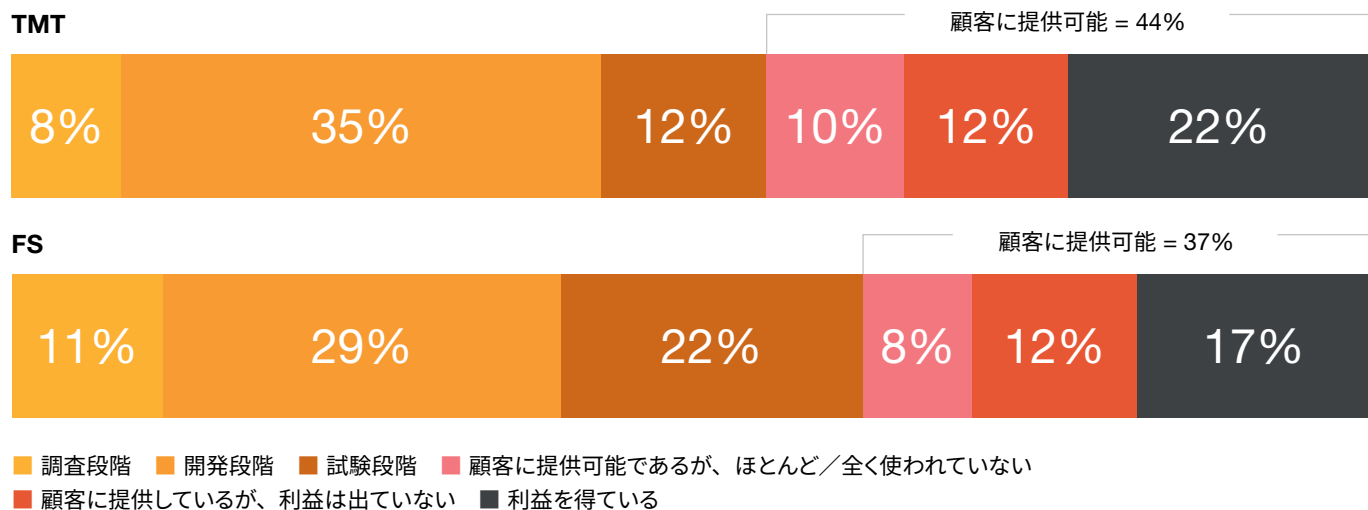
クラウド上でやりとりされる膨大なデータの流れと量に鑑みれば、現在、データの効率的な処理・保存のためのプラットフォームを提供するテクノロジー企業にも優位性があるといえる。彼らはデータアナリティクスやAIアプリケーションなど、付加価値の高いサービスを他社に提供することもできるだろう。

自社の商品やサービスにどの程度、エマージングテクノロジーを取り入れているか経営幹部に尋ねたところ、この分野におけるリーダー企業と後れを取る企業との格差がさらに顕著となった（図表5参照）。

図表5：FSは商品化のスピードでTMTに若干後れを取っている

TMTの回答者に対する質問：貴社において最も成熟したフィンテック商品・サービスについて考えた場合、その導入状況は次のどの段階にありますか

FSの回答者に対する質問：貴社の既存の商品にエマージングテクノロジー（例：AI、ブロックチェーン、ロボット、第4次産業革命）、を取り入れる、もしくは新たにフィンテック商品・サービスを開発する場合、貴社はこれらの商品・サービスの導入において以下のどの段階にあると考えますか。現在、最も進んでいる商品・サービスに焦点を当ててお答えください

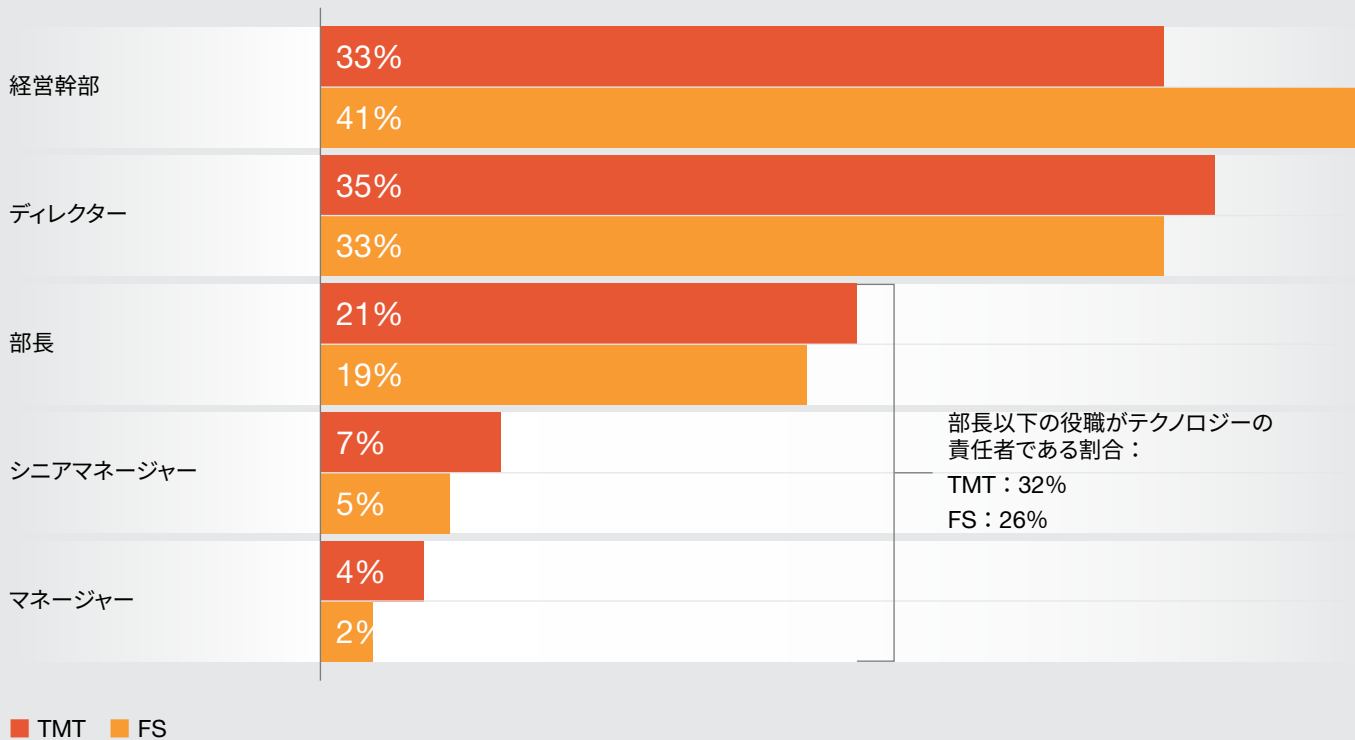


TMT企業の44%が顧客にフィンテックベースの商品やサービスを提供しているのに対し、FS企業では37%となっている。しかし、FS企業の5分の1以上（22%）が試験段階の商品やサービスがあると回答している

調査ベース（全回答者）：TMT（260名）、わからないと回答した割合（0%）；FS（248名）、わからないと回答した割合（1%）
出典：グローバルフィンテック調査 2019

図表6：経営幹部がフィンテックの取り組みをリードする企業は少ない

貴社のデジタルイノベーションやテクノロジーを担当する最も上級の役職についてお答えください



英国 (32%) やブラジル (25%) と比べて、中国企業では責任者に経営幹部を据える傾向がある (50%)
 多国籍企業や大企業は、ミドルマーケット企業 (29%) と比べて、経営幹部が責任者である割合が高い (42%)
 売上高50億米ドル以上の企業は、売上高10億米ドル未満の企業 (31%) と比べて、経営幹部を責任者とする割合 (44%) が高い

調査ベース (全回答者)：TMT (260名)；FS (248名)
 出典：グローバルフィンテック調査2019

企業が競争をリードする準備ができていないかを示すもう一つの手がかりは、経営幹部がデジタルイノベーションへの取り組みを支持しているかどうかである。私たちの調査によると、(デジタルイノベーションを推進する経営幹部は) TMTではわずか33%、FSでは41%という結果であった。中国では、経営幹部がけん引する業務の割合が極めて高く (TMTで53%、FSで46%)、自社の収益成長の見通しについて「非常に自信がある」と答えた割合 (TMTで83%、FSで92%) は、本調査全体の結果より高い (図表6参照)。

多くの企業が市場参入までに時間がかかることや、経営幹部がイノベーションを推進する直接的な責任を負っていないという事実に鑑みれば、回答者の90%以上が自社の収益成長の見通しについて自信を持っているという結果は解せない。しかし「ある程度自信を持っている」という回答が40%以上を占めている理由はここにあるのかもしれない。



「本当に大きな変革はトップダウンで行われるべきです。そして戦略的でなければなりません。リーダー、取締役会、経営幹部が密接に関与し、組織が追求する必要があると判断したものであるべきです」

John Garvey
 Global Financial Services Leader
 PwC 米国

敗北する可能性のある領域

回答者は最大の脅威をどこに見ているのだろうか。TMT企業の経営幹部は、これからの2年間、フィンテック業界を最も破壊するのはテクノロジー、ソーシャルメディア、スタートアップ企業だと考えている。その主な理由は、彼らが持つ変革的な企業文化と技術力にある。ITビッグ4の暗号通貨への参入はその一例といえよう。

TMT企業の幹部のほとんどが、既存FS企業が持つ市場へのアクセス、規制の専門性や信頼の基盤があるにもかかわらず、彼らを潜在的な脅威として意識していない。

また、FS企業の幹部は、ハイテク企業やスタートアップが及ぼす脅威を懸念しており、特に上級の経営層がフィンテックを真に理解できているかどうか憂慮している。

TMT・FS企業の幹部は共に、データ、規制、レガシーシステムに対する懸念がある。特に、規制が新興のフィンテック企業の障壁になっているのではないかと危惧している（図表7参照）。こういった懸念は、フィンテック戦略における鍵は導入にあることを示している。例えば、サイバーセキュリティを、新しいビジネス機会や能力に対する考え方に浸透させていかなければならない。これはシステム部門が対応すればいいという問題ではない。

図表7：フィンテックの成長における最大の課題

貴社がフィンテック戦略を実行する上での最大の課題は何でしょうか。最も困難な課題を1位として、上位5位をお答えください

TMT

セキュリティ、コンプライアンス、
データプライバシーのリスクおよび関連課題

第1位

規制が適切なソリューションの
導入を制限している

第2位

レガシーシステムが多すぎる。
新しいシステムがリスクを複雑化させている

第3位

従業員が適切なスキルと経験を有していない

自社の既存のオムニチャネルインフラは
不十分であると考えられている

自社のフィンテック戦略は明確さに欠けている

自社のデータ管理方法とデータ環境は
フィンテックに対応していない

経営層はフィンテックが自社にもたらす
恩恵を理解していない

現在の自社の企業文化は
イノベーションを支持していない

FS

セキュリティ、コンプライアンス、
データプライバシーのリスクおよび関連課題

第1位

レガシーシステムが多すぎる。
新しいシステムがリスクを複雑化させている

第2位

規制が適切なソリューションの
導入を制限している

第3位

経営層はフィンテックが自社にもたらす
恩恵を理解していない

従業員が適切なスキルと経験を有していない

自社のデータ管理方法とデータ環境は
フィンテックに対応していない

現在の自社の企業文化は
イノベーションを支持していない

自社の既存のオムニチャネルインフラは
不十分であると考えられている

自社のフィンテック戦略は明確さに欠けている

調査ベース（全回答者）：TMT（260名）；FS（248名） 上記は、指数分析により順位をつけし、「わからない」、「その他」の回答を除いて作成

出典：グローバルフィンテック調査 2019

成功に向けた体制の確立

フィンテック導入のリーディング企業と出遅れている企業との格差が広がる中で、FS企業やTMT企業がフィンテックの潜在能力を活用し取り残されないようにするには迅速な行動が求められる。

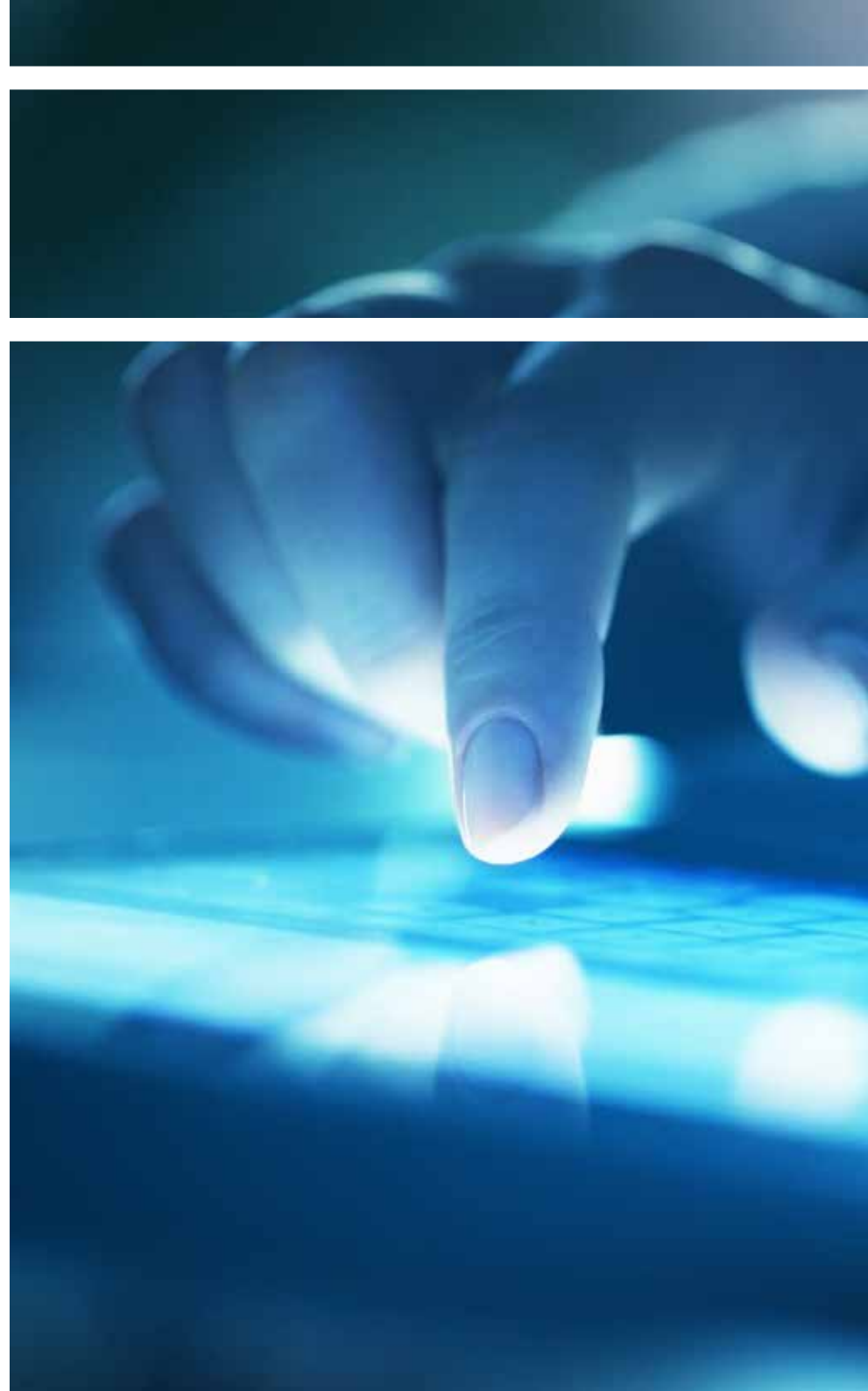
このセクションでは、TMT、フィンテック、金融機関の異なる出発点、また三者による三つどもえの構図がどういったものになるのかを確認した上で、デジタル、M&A、労働力の変革、リスクと規制という四つの重要な成長分野において組織を軌道に乗せる方法を紹介する。

デジタル

優先事項：デジタルテクノロジーの発展は、組織能力を変革し、新しい市場への扉を開く可能性がある。例えば、ロボアドバイザーの分野では、顧客サービスに明らかな進化がみられる。ロボアドバイザーは、これまで富裕層の顧客にのみに提供されていたカスタマイズされた投資ソリューションを、マスマーケットの消費者に対し開いた。

これらのテクノロジーやフィンテックにより創出されたビジネス機会を生かすには、新しく、パーソナライズされたリアルタイムで提供する商品・サービスにテクノロジーを活用する能力が必要である。また成功には、顧客の期待に対する正しい理解が求められる。顧客がテクノロジーを信頼し、今よりも経済的価値の高い商品やサービスを得られると考えること、また自身のデータを企業が責任を持って利用すると確信する必要がある。

課題：機会を成功へと変えるのは困難である。多くのテクノロジー開発はまだ研究室の域を出ていない。例えば、FS・TMTの経営層は、金融サービスを変革する可能性が最も高い、または高いテクノロジーとしてAIを挙げているが、AIプロジェクトを試験段階から導入へと移行させた経営者は40%に満たない。



取るべきステップ

1. パーソナライズとカスタマイズ：私たちの調査結果は、顧客の個々のニーズと嗜好に顧客エクスペリエンスとソリューションを合致させることに長けるTMTにFSが敗北するリスクがあることを示唆している。顧客の要求を的確に捉え、機動的に対応するためには、AI、IoT、ビッグデータを賢く利用しなければならない。また、これは企業文化の問題でもある。データに基づいた意思決定を採用し、商品売り込むプッシュ型から顧客によるプル型へと移行していく必要がある。

2. テクノロジーと人間のバランス：多くの消費者は、人間による適度な監視から安心を得たいと考えている。また、重要な決定をする際には、人間のアドバイザーによる支援を望んでいる。ロボアドバイザーを再び例として挙げると、富裕層の投資家は依然としてこのような人間による支援を得ているが、実際こういったサポートを最も必要としているのは、富裕度の低い消費者であり、これは規制当局も認識するところである。したがって現在、人間とロボアドバイザーのハイブリッド戦略への移行が進行している。ロボアドバイザー専門会社の中には、人間のアドバイザーを導入している会社もある。

FSやTMT企業は、このような人間とロボットの間的重要なバランスを取ることができているのだろうか。私たちの調査が証明するところでは、これはどちらかといえばTMT企業が強みを持つ分野である。またこの強みは彼らが金融サービス市場に参入する際には有利に働くだらう。TMTの回答者の45%は、適切に（人間とロボットの）バランスを取っていると回答（強く同意）している。FSでは、資産運用会社の回答者の43%が強く同意すると回答しているのに対し、銀行・証券会社では36%、保険会社では31%となっている。しかし、経営幹部が顧客維持にフィンテックを活用すべきと考えるリストにおいて、人間による個別の対応が最下位近くに入っているという事実は、このバランスの問題に対し疑問を提起する（12ページ、図表4を参照）。



「デジタルに関する顧客の好みは大きく異なります。自動化を望むこともあれば、人間による支援を必要としたり、または自分の手で行いたい場合もあるでしょう（例えば、特定の株式への投資）。だからこそ、デジタルプラットフォームは、最大限ユーザーのカスタマイズに対応できるように、汎用性と十分な機動性を備えている必要があります」

Olwyn Alexander
Global Asset and Wealth Management Leader
PwC アイルランド

3. サイバーセキュリティをビジネスの優先事項にする：TMT・FS共に、セキュリティやコンプライアンス、データプライバシーに関するリスクを、フィンテック戦略の実行における最大の課題と考えている。この事実は、サイバーセキュリティをIT部門に任せきりにするのではなく、経営企画、商品のイノベーション、市場参入戦略における最優先事項に据えるには、どれだけの対策を講じる必要があるかということを示している。サイバーセキュリティは、単にシステムの問題ではなく、信頼の問題である。

フィンテックは必ずしもリスクの性質を変えるわけではない。しかし、TMT企業による消費者の資金の取り扱いが増え、医療保険などの分野で機密データを保有するようになると、より厳密な監視の対象となるだろう。フィンテックはまた、小規模ではあるが、セキュリティが低いと考えられる事業をオペレーションのエコシステムへともたらしている。

効果的な対応にはまず、経営幹部と取締役会のサイバーセキュリティ戦略への全面的な関与と支援が必要である。経営幹部は、明示的であれ暗黙的であれ、必ずしもサイバーリスクを完全に理解しているわけではない。しかし、理解を促すべきである。

ファイアウォールの構築は、一つ目の防衛線にすぎない。二つ目の防衛線は、リスク管理体制の全体に、強固なサイバーセキュリティ管理を組み込むことである。重要なのはデータの機密度に基づいた優先順位付けを行い、脆弱性を素早く特定し排除することである。まず、ユーザーがすでに危険にさらされていると仮定することからはじめる。こうすることで、最初からプライバシーと保護を念頭に置いたシステムを構築せざるを得なくなる。

健全なサイバーセキュリティの状態を保つための慣行として、組織の新しい考え方、適切な報酬・成果、経験とデジタルを融合させた研修、認証とセキュリティ管理の定期的な見直しなどが挙げられる。サイバー侵入訓練を定期的にも実施することも、抵抗力の向上には有効である。



「フィンテックは人々に最も大きな影響を与えるでしょう。金融サービスのプロフェッショナルは、(今とは)全く異なる経歴、マインドセット、スキルセットを持つようになります」

Bhushan Sethi
Joint Global Leader
People and Organisation
PwC 米国



4. ブラックボックスを開ける：調査に参加したビジネスリーダーたちは、エマージングテクノロジーが創出する機会の活用には信頼が不可欠だと回答している。信頼の構築には、テクノロジーがどのように利用されているのか、また決定がどのようになされるか、そしてもたらされる機会—例えば、機械学習がどのように信用スコアの決定に用いられているか、システムがいかにか訓練されているか、またそのプロセスがどのように制御されているかなど—について、顧客に対する透明性を確保する必要がある。

労働力の変革

優先事項：企業が意義ある存在であり続けるためには、テクノロジーと同様に労働力(ワークフォース)が重要となる。イノベーションを推進するのは人間であり、システムではない。業界の境界が薄れゆく中で、求める人材を採用していくためには、従来の採用の枠を超えて候補者にアプローチすることが肝要である。金融機関に関していえば、TMTやフィンテック企業に勤務するアジャイルでデジタルに精通した従業員に接触する必要があるだろう。今回の調査では、金融機関の幹部の4分の3近くが、フィンテックを開発・導入するために必要な技術力やデータアナリティクス、その他の主要スキルをテクノロジー業界に求めていると回答している。

社外から最適な人材を見つけることと同じく重要とされるのが、社員のスキルの向上である。競争に勝ち抜くことができるのは、例えばデータ主導の意思決定を推進するような、フィンテックのマインドセットを社内で醸成している企業である。

また、フィンテックの導入により、縦割り構造を縮小し、データの流れを組織全体に促進する機会を得ることができる。これは、今日のデータが可能にする世界では非常に重要である。

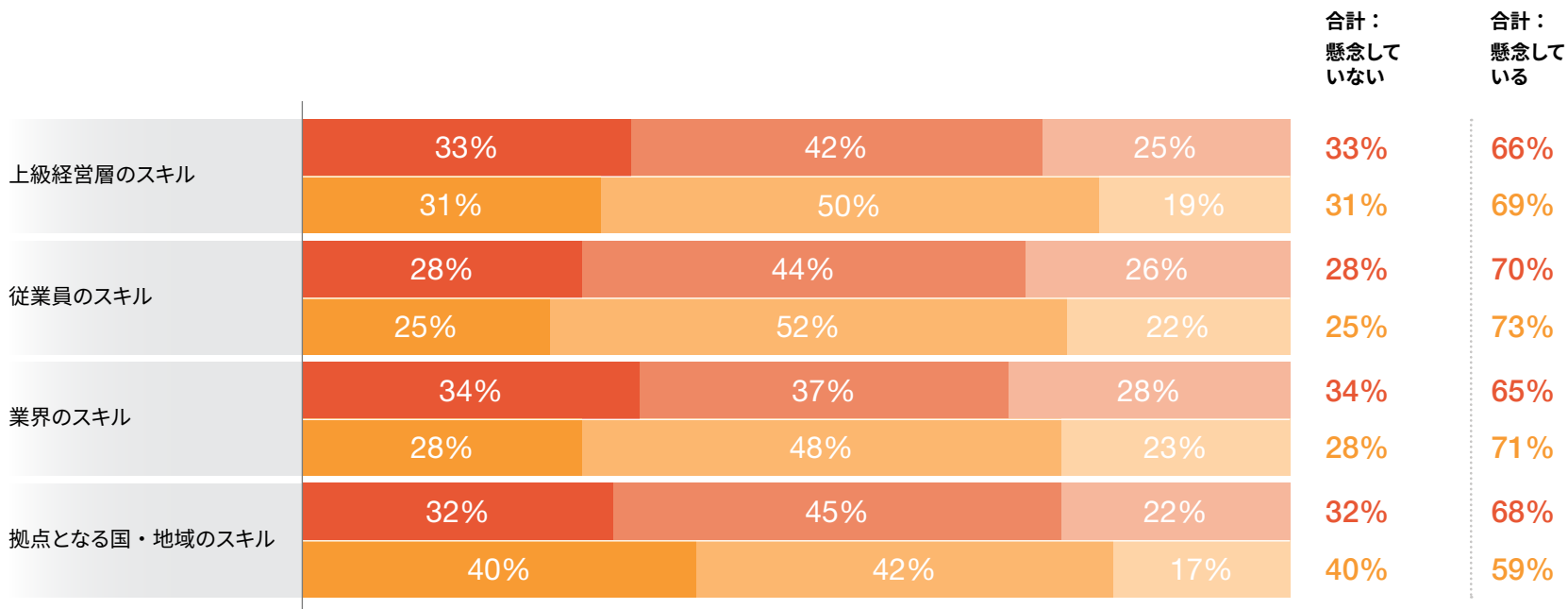
課題：FS企業・TMT企業共にスキル不足を懸念している（図表8参照）。その程度は銀行・証券会社の経営層で最も高くなっているが、資産運用会社や保険会社の幹部も同様の不安を抱えている。これは、PwCの第22回世界CEO意識調査の結果と一致する。

10年前、スキル不足を成長見通しの脅威と考える金融サービス業界のリーダーはわずか50%程度だった。現在、この割合は80%近くまで上がっている。スキル不足は転職を促進し採用が困難な職種の給与を上昇させることでコスト圧力を高めるが、それだけにとどまらない。

スキル不足はまた、FS企業が顧客の期待に応えるイノベーションを起こす力を損なわせる。そして、業界の破壊が加速するにつれて、スキル不足はさらに深刻となる可能性がある。

図表8：TMT企業・FS企業は共にスキル不足を懸念している

フィンテックの開発・導入に必要なスキルについて考える場合、次の階層におけるスキルの有無についてどの程度懸念していますか



TMTおよびFSの回答者の3分の2が、上級経営層や業界全体におけるフィンテックに関するスキル不足を懸念している。特にTMTでは回答者の4分の1以上が、「非常に懸念している」と回答している

中国（49%）と比較して、ブラジル（75%）、日本（85%）、英国（73%）、米国（79%）は労働力に対する懸念が強い

TMT ■ 全く懸念していない ■ ある程度懸念している ■ 非常に懸念している
 FS ■ 全く懸念していない ■ ある程度懸念している ■ 非常に懸念している

調査ベース（全回答者）：TMT（260名）、わからないと回答した割合（0-1%）；FS（248名）、わからないと回答した割合（0-2%）
 出典：グローバルフィンテック調査 2019

取るべきステップ

1. テクノロジーがもたらす真の影響に対処する：テクノロジーが労働力に及ぼす影響は誤解されることが多い。実際には、テクノロジーによって事業部門全体が自動化され消滅するのではなく、業務の一部が入れ替わり強化されていることがわかっている。日常業務の新しい在り方を考慮し、従業員が本当に必要とするスキルは何か考えなければならない。

テクノロジーは、金融サービスのさまざまな側面をコモディティ化することができる。したがって、組織が真に差別化できる領域を特定し力を集中させ、その他の領域では外部委託や自動化を模索する際には、オペレーティングモデルの再考も求められる。新しいオペレーティングモデルの検討にあたっては、人々が必要とする最も重要なスキルの多くは、創造性、エンゲージメント、感情的知能など、機械では再現できないものであることを念頭に置く必要がある。

また、従業員、サービスプロバイダー、取引先、地域社会など、組織の内外から起こる、テクノロジーやスキルアップに対する当然の抵抗、恐怖、不安を想定し対処しなければならない。それぞれの異なるニーズを考慮し、画一的なアプローチをもってステークホルダーに対応することは避けなければならない。さまざまなステークホルダーや顧客を細分化し、異なるニーズや要求を理解した上での対処を検討する。

2. 労働力をアナログからデジタルへとシフトさせる：職場環境の近代化を進める上では、従業員がデジタルツールの使い方を学び、テクノロジーにより自由になった時間を最大限に活用することが重要になる。調査に回答した経営幹部たちは、デジタルの専門知識と理解がなければ、フィンテックによる商品開発と収益成長は実現しないと回答している。またPwCの報告書「[The productivity agenda: Moving beyond cost-cutting in financial services](#)」では、FSのデジタル化における最大の障壁は、テクノロジーや業務方法、データではなく、人であることが明らかになっている。

したがって、従業員のデジタルIQを伸ばす新しい効果的な方法を見つけることが重要である。最新のエマージングテクノロジーに対する従業員の不安を和らげ、イノベーションのスキル、考え方、行動姿勢を従業員に浸透させる必要がある。デジタル労働力は、生産性を向上させ、フィンテック投資から利益を生み出すほか、変化を促進し顧客エクスペリエンスを向上させるだろう。

3. 魅力的な企業文化とエクスペリエンスの創造に焦点を当てる：求める労働力（スタートアップ企業のペースと自由度に慣れていると思われる人材）を引き付けるためには、企業文化、意思決定モデル、従業員の管理方法、職場環境の再考が不可欠である。採用や研修、業績管理、報酬、従業員の福利厚生に関する既存制度や方針も変更する必要があるかもしれない。



M&A

優先事項：金融機関は、特にデジタルを直感的に活用する領域でTMT企業と直接競合する場合、提携または完全子会社化を通じてフィンテック人材、テクノロジーまたその革新的な可能性を利用することが、顧客の組織に対する愛着や信頼を高めるためにはことに重要となる。

フィンテック企業にとって、ジョイントベンチャーや事業売却は、自社のイノベーション能力をより大規模に活用し、確立されたブランドが切り開いた機会に手をかけるチャンスとなる。

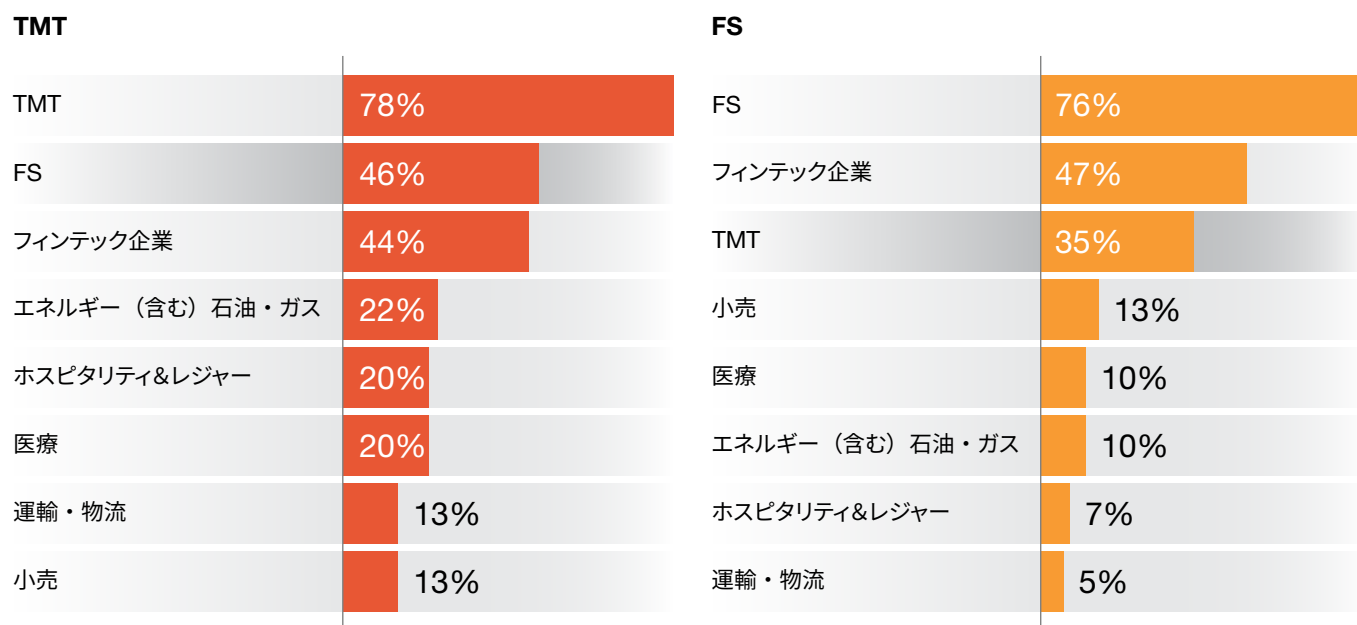
TMTが融合する利点としては、顧客、インフラ、市場、事業免許、規制の専門知識へのアクセスが挙げられる。

最も重要になるのは、大手テクノロジーグループが仕掛ける大型M&Aであろう。彼らは金融サービスの中でも、創造的破壊の機が熟しているとみられる潜在的に緩慢で革新性の低い伝統的な事業分野への参入を目指している。こういった機会には、広告やEコマースなどを使った、顧客との関係の構築やデジタルタッチポイントの活用が含まれる（図表9参照）。

課題：ディールの多くは、当初の期待を下回ったり、他の優先事項に阻まれたりする。業務提携を進める上での主な課題について尋ねたところ、FS企業の幹部はデータセキュリティとデータの共有を上位に挙げた。この結果には、FS企業が扱うデータの機密性やこれらを取り巻く厳格な規制、また買収・提携相手先が属する業界におけるデータ統制の甘さへの懸念が反映されている。TMTのリーダーたちもまた、規制の不確実性に不安を抱いている。

図表9：大半が自社と同じ業界に属する企業との提携を模索している

（前述の質問にて）フィンテックの成長をけん引するために、新たな戦略的提携やジョイントベンチャーの設立、の合併／提携の計画があると回答されていますが、どの分野でのコラボレーションを検討されていますか



TMTとのコラボレーションを検討していると答えたFSはわずか35%だったのに対し、FSとのコラボレーションを検討しているTMTは46%であった。FSとコラボレーションする傾向にあるTMTの多くは多国籍企業や、中国やブラジルの企業である。その代わりFSは、TMT（35%）よりも、フィンテック（47%）と協業する傾向にある

TMTは、FSよりも幅広いセクターとコラボレーションする傾向にある（TMTが平均三つのセクターとコラボレーションするところ、FSは二つのセクターにとどまる）

約20%の**TMT**がエネルギー、ホスピタリティ、ヘルスケア産業との協業を検討しているのに対し、FSではわずか約10%であった

調査ベース：TMT（166名）、わからないと回答した割合（0%）、その他と回答した割合（1%）；
FS（135名）、わからないと回答した割合（1%）、その他と回答した割合（0%）

出典：グローバルフィンテック調査 2019



取るべきステップ

1. 協調的なオペレーティングモデルの採用：FS企業は従来、バリューチェーンの管理と顧客インターフェースの獲得に腐心してきた。フィンテックから組成されたビジネスモデルとそれがもたらす能力は、この考え方に真っ向から挑戦している。収れんが進みつつある、しかし少なくとも協調的なビジネスのエコシステムにおいて成功を収めるには、信頼関係を構築するスキルと戦略の設計図が求められる。

2. 合併後の組織の詳細なオペレーティングモデルを設計し、検証する：買収の価値を定義するのは何かを明確にすることが重要である。例えばそれは、利益の最大化やテクノロジーの近代化などである。また、高いマルチプルになる可能性があるフィンテック企業の買収効果を見極めることも重要だ。

企業文化の相性は、ディールを評価する上で重要な要素となる。テクノロジー企業は、規制がほとんどない世界で事業を行っており、リスクを取ることが許され（また測定もされない）、失敗は受け入れられる。金融サービスの世界では、金融機関はリスクを安全に評価するために存在し、失敗は深刻な結果をもたらす可能性がある。企業文化が衝突する可能性は、ディールの重大な障害となり得る。FS・TMT企業の幹部は、ディールを成立させる上での課題として、両者の経営スタイルと企業文化の違いを上位に挙げている。しかし、異なる企業文化同士が結びつくことは、イノベーションの促進や、幅広いタイプの従業員を引き付けるといった面で、よりダイナミックな組織を作る触媒となり得る。ディールの初期段階からこの課題に焦点を当てることで、従業員と企業文化の歩み寄りを支援する。相手を変えようとするのではなく、違いが強みになることを認識することもこの活動に含まれる。

リスクと規制

優先事項：TMT企業の幹部に規制の影響について尋ねたところ、彼らの最大の懸念は新しいビジネスモデルを開発し活用する能力に規制がどのような影響を及ぼすかであった。したがって、イノベーション、パーソナライゼーション、顧客へのアピールを維持しながらも、規制上の期待に応えることがリスクと規制における明らかな優先事項である。

課題：一部のTMT企業にとって、厳格に規制された金融サービス業界の特性は、収れんが「あまりにも難しい」案件として埋もれてしまうことを意味している。しかし、データに関する監督の厳格化から、TMT企業も規制当局の監視下に入りつつある。決済サービスやアグリゲーター、P2Pレンディングなど、TMT企業が優先して取り組んできた規制が比較的緩やかな領域においても、経営陣の規制圧力に対する警戒感が高まっていることが調査結果に表れている。

TMT企業のリーダーの5分の4は、世間の注目を集める著しく高額な罰金が、フィンテック戦略とその実行に影響を及ぼしていると考えている。約4分の3のFS企業のリーダーもこれに同意している。また、TMTとFS企業のリーダーの4分の3以上が、規制当局はフィンテックの進展に追いつくことはできないと考えている（図表10参照）。

取るべきステップ：

1. 専門知識の共有：FS企業は規制に精通しており、経験の浅いパートナーに貴重な支援を提供することができる。TMT企業は、FSが持つ規制の専門知識だけでなく、迅速かつ効率的なレグテックが実現する新しい時代のコンプライアンスを利用できるだけの経営資源を有している。

図表10：TMTとFSの幹部は規制を懸念している

貴社のフィンテックの成長見通しに対する影響を考える時、次のどの分野について懸念していますか



調査ベース（全回答者）：TMT（260名）、FS（248名）

出典：グローバルフィンテック調査 2019

おわりに

フィンテックを取り入れ、TMTとFSの強みを融合させ始めている組織は、市場における差別化と成長の機会を大半を獲得するだろう。一方、こういった変化を認識できない組織は、顧客の期待に応えられないリスクを負うだけでなく、アグレッシブな新規参入者が、市場や顧客との関係の構築においてシェアを奪うのを許すことになる。本報告書において提案した行動プランを実行することにより、成功の軌道に組織を乗せることができるだろう。



調査方法

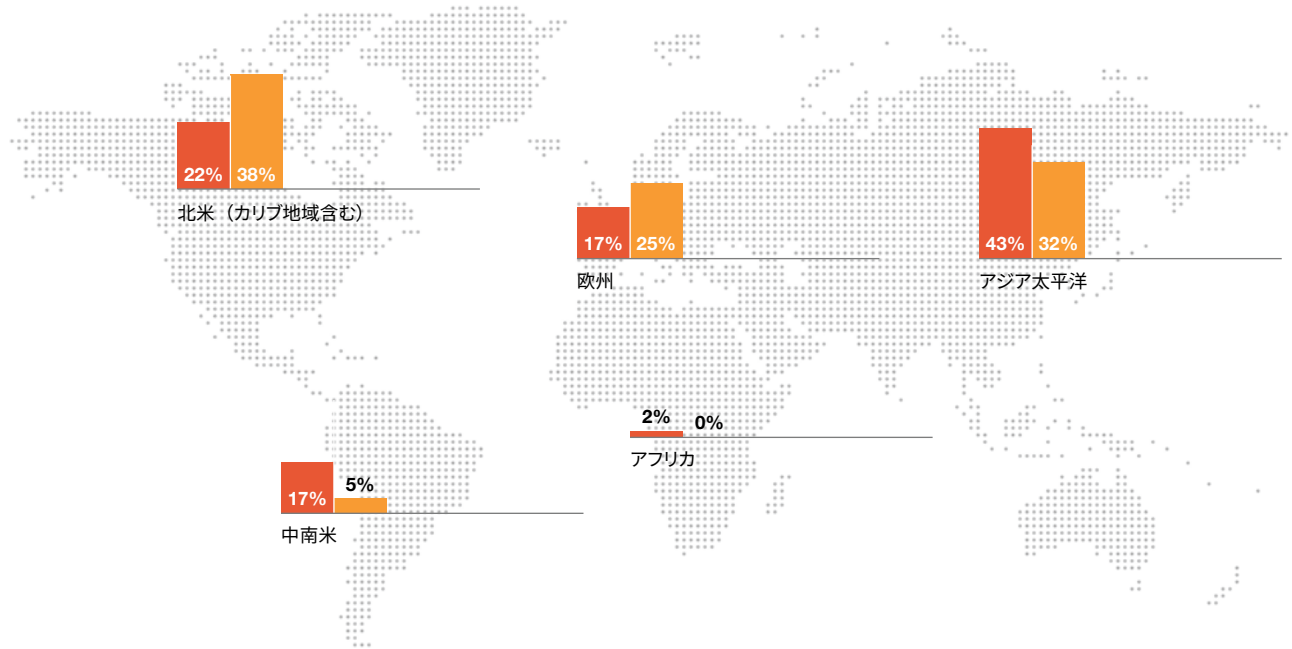
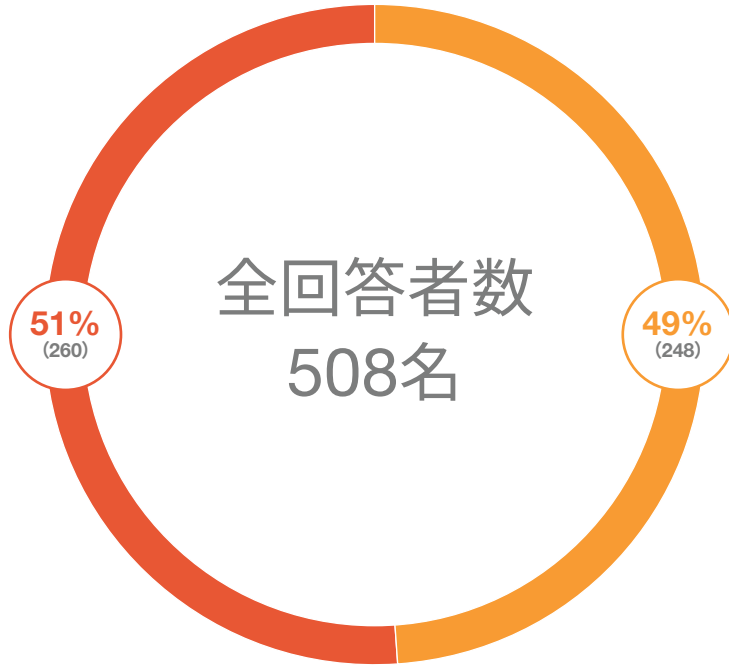


図表11：回答者について

回答者の割合はTMTとFSでほぼ等分

14カ国からの回答

■ TMT ■ FS



TMT—回答者260名 (51%)

テクノロジー 81%

情報通信16%

エンターテインメント・メディア3%

FS—回答者248名 (49%)

銀行・証券 53%

保険 22%

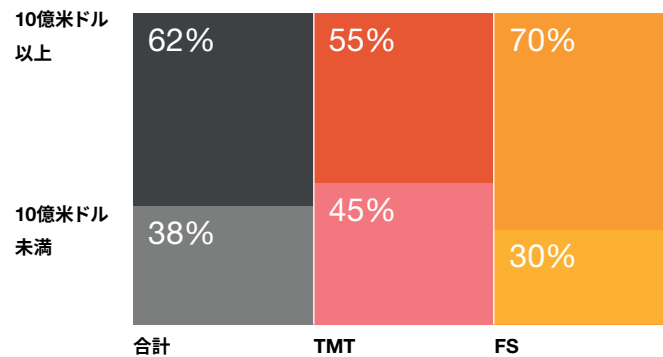
資産運用18%

フィンテック 5%

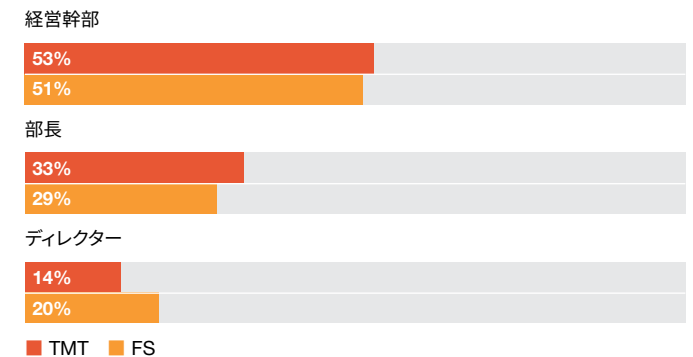
決済サービス 2%

その他1%

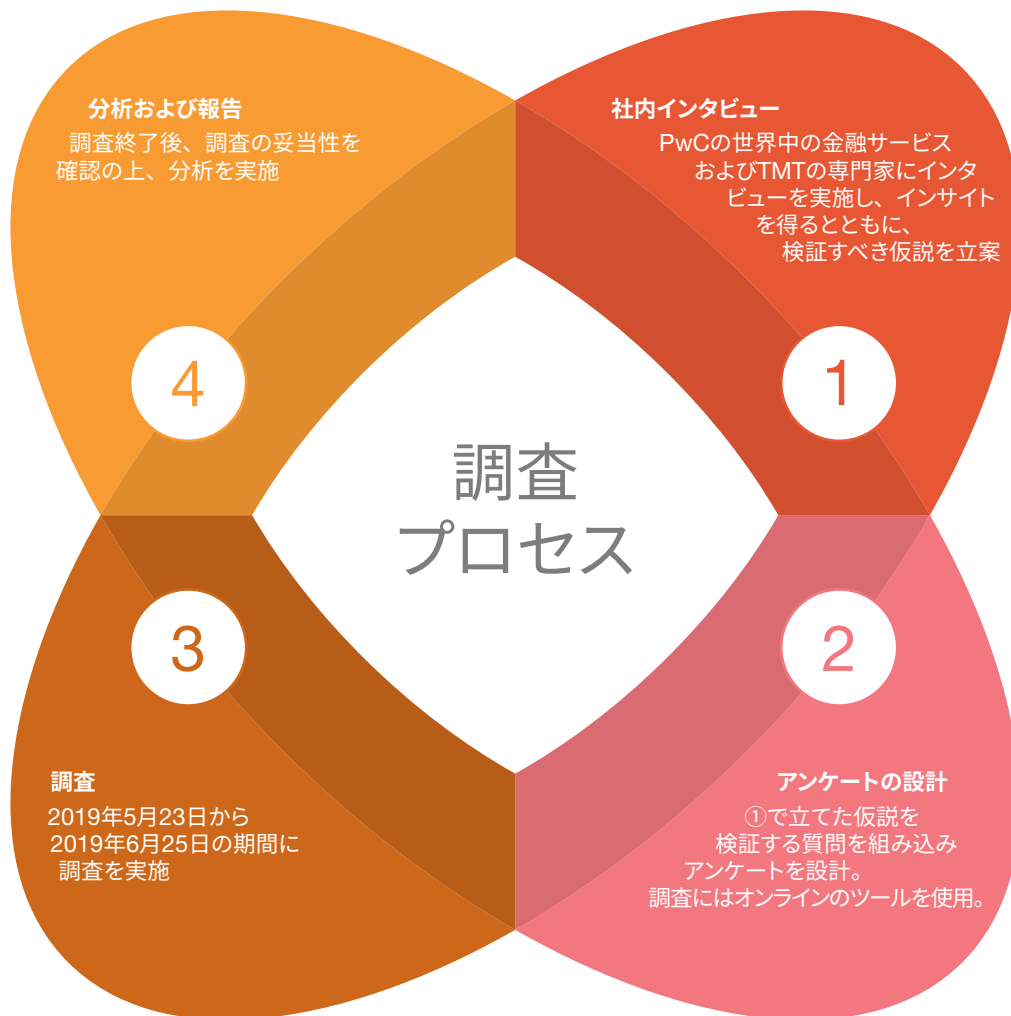
回答の60%以上が、売上高10億米ドル以上の組織の回答



半数以上が経営幹部の回答



図表12：調査方法



PwCが提供するテクノロジーツール

Tool	機能
Customer Insights Platform (CIP)	クライアントの獲得とその維持には、誰をターゲットとするのか、どの時点で、どのような対応をするかなど、「今この時」のインサイトが求められます。PwCのCustomer Insights Platform (CIP) は、ユーザーが必要な情報を即座に入手することを可能にします。相互に連携する一連の解析モジュールが、PwC独自のビッグデータ分析のインフラ上で動作し、最新のデータ・サイエンス・テクノロジーを用いて、ユーザーにリアルタイムでインサイトを提供します。CIPの革新的かつユーザー中心の設計により、ユーザーは自身にとって重要なインサイトを簡単に取得することが可能となります。
Productivity Hub	プロダクティビティハブは、プロジェクト管理の全体像を客観的かつ主観的に見るお手伝いをします。ユーザーの既存システムから得たデータを用いて、マイルストーン、財務、リスク、資源の利用状況、および成果物の品質に関する包括的な情報を提供します。PCでもスマートフォン・タブレット端末でもご利用可能です。ツールから得られる情報は、ユーザー自身、またステークホルダー向けのレポートに利用できるように設計されています。当該ツールは、金融サービス、監査および税務に対応しています。
Digital Fitness Assessment	デジタル・フィットネス・アセスメント・ツールは、従業員のデジタルにおける強みと弱みを特定し、(デジタルの) 学び方や考え方、交流の仕方、そして問題解決の方法を変革します。

Global contacts

Financial Services

John Garvey

Global Financial Services Leader
Principal, PwC US
+1-646-471-2422
john.garvey@pwc.com

Peter Burns

Global Banking and Capital Markets Leader
Partner, PwC Australia
+61-2-8266-4726
peter.burns@pwc.com

Olwyn Alexander

Global Asset and Wealth Management Leader
Partner, PwC Ireland
+353-0-1-792-8719
olwyn.m.alexander@pwc.com

Stephen O'Hearn

Global Insurance Leader
Partner, PwC Germany
+49-89-38-00-69-688
stephen.t.ohearn@pwc.com

Julien Courbe

Global Financial Services Advisory Leader
Principal, PwC US
+1-646-471-4771
julien.courbe@pwc.com

Isabelle Jenkins

UK Banking and Capital Markets Leader
Partner, PwC UK
+44-0-7711-773030
isabelle.jenkins@pwc.com

Rav Hayer

Partner, PwC UK
+44-7841-468-296
rav.hayer@pwc.com

Harjeet Baura

Hong Kong Financial Services Consulting Leader
Partner, PwC Hong Kong
+852-2289-2715
harjeet.baura@hk.pwc.com

Manoj Kashyap

Global Fintech Leader
Partner, PwC US
+1-415-498-7460
manoj.k.kashyap@us.pwc.com

Aaron Schwartz

Director, PwC US
+1-212-656-0850
aaron.m.schwartz@pwc.com

Henri Arslanian

Fintech and Crypto Leader, Asia
Partner, PwC Hong Kong
+852-2289-2490
henri.arslanian@hk.pwc.com

Technology, Media and Telecommunications

Wilson Chow

Global Technology, Media and Telecommunications Leader
Partner, PwC China
+86-755-8261-8886
wilson.wy.chow@cn.pwc.com

James Chang

Partner, PwC China
+86-755-8261-8882
james.chang@cn.pwc.com

Roger Wery

Global Advisory Technology, Media and Telecommunications Leader
Principal, PwC US
+1-415-498-6401
roger.wery@pwc.com

Romain Godard

Partner, PwC France
+33-0156578640
romain.godard@pwc.com

日本の問い合わせ先

PwCあらた有限責任監査法人

〒100-0004 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

鈴木 智佳子

パートナー
chikako.suzuki@pwc.com

PwCコンサルティング合同会社

〒100-6921 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

伊藤 智康

パートナー
tomoyasu.ito@pwc.com

PwC Japanグループでは、テクノロジーを活用し、ビジネスモデルの変革を目指す金融機関およびフィンテック（FinTech）をビジネスチャンスと捉える企業に対し、戦略立案から実行および保証業務を含めた各課題への対応のサポートまで幅広く支援します。

詳細はPwC Japanグループウェブサイトをご覧ください。

<https://www.pwc.com/jp/ja/industries/fs/fintech.html>



関連情報

本報告書内で引用しているPwCのレポートのご紹介

<グローバルフィンテック調査シリーズ>



グローバルフィンテック調査 曖昧になる境界
：フィンテックは金融業界をどのように形成するか
<https://www.pwc.com/jp/ja/japan-knowledge/archive/assets/pdf/fintech-finance1607.pdf>



グローバルフィンテック調査2017 変わる境界
：拡大するフィンテックの影響
<https://www.pwc.com/jp/ja/japan-knowledge/archive/assets/pdf/global-fintech-report1706.pdf>



世界の消費者意識調査2019 今必要なのは消費者中心の指標
：「体験からのリターン」
<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership/2019/assets/pdf/consumer-insights-survey.pdf>



Financial services talent trends 2019, Rethinking workforce strategy, part of PwC's 22nd CEO Survey trends series (英語)
<https://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2019/Theme-assets/reports/financial-services-talent-ceo-survey-trends-report-2019.pdf>



The productivity agenda : moving beyond cost reduction in financial services (英語)
<https://www.pwc.com/gx/en/financial-services/pdf/pwc-productivity-agenda.pdf>

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276,000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2019年10月に発行した『Global FinTech Report 2019: Crossing the lines:How fintech is propelling FS and TMT firms out of their lanes』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

オリジナル（英語版）はこちらからダウンロードできます。 <https://www.pwc.com/gx/en/industries/financial-services/fintech-survey.html>

日本語版発刊年月：2019年12月 管理番号：I201910-2

©2019 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.