



Navigating the payments matrix

決済の進化と変革の 先に待つ未来

ペイメント業界のグローバルトレンド

ペイメント 2025 & Beyond



はじめに

読者の皆さまへ

金融サービス業界は、新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) のパンデミックによって加速された大きな変革の真ただ中にあります。そして、ますます多くの世界中の人々の金融生活においてデジタル化が重要な役割を果たしていることを考えると、電子決済はこの変革の中核を担っているといえます。

決済はますますキャッシュレスになりつつあり、業界では、全ての人々に金融サービスを提供するためにキャッシュレス化を促進することが重要な課題となっています。また、決済は、デジタル経済の発展を支え、イノベーションを推進しており、その一方で、経済の安定したバックボーンとしても機能しています。

「2025 & Beyond」シリーズの第一弾として、ペイメントとそれに影響を与えている主要テーマに焦点を当てた本レポートを発表できることを嬉しく思います。これらのトレンドに業界がどのように対応するかによって、今後の業界の成功と社会全体への影響が決定づけられると考えています。

これらのインサイトが皆さまのお役に立ち、示唆に富んだものであることを願っています。ご意見や感想がございましたら、私たちまでお問い合わせください。

Sincerely,

Peter C. Pollini
PwC米国 プリンシパル
peter.c.pollini@pwc.com



現状

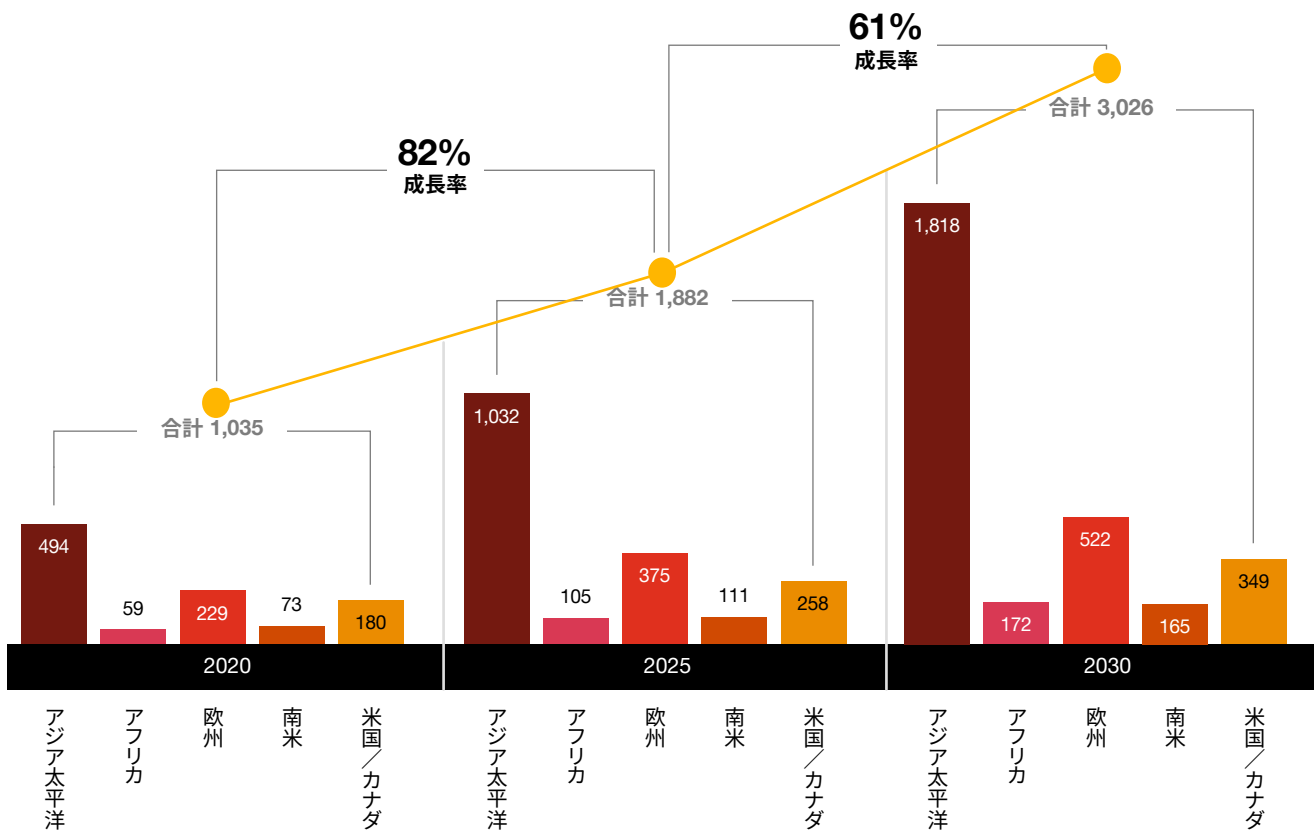
トルコでは携帯でメールを送りバスのチケット代金を支払う。中国ではQRコードを使い、米国では携帯でPOS端末をタップし、食料品を購入する。

COVID-19パンデミック以前から、これらの決済方法は、デジタル決済への移行が着実に進んでいることを示していた。このデジタル決済への移行は、最終的にはグローバルなキャッシュレス社会の実現につながるかもしれない。PwCとStrategy&の分析によると、世界のキャッシュレス決済の件数は、2020年から2025年にかけて80%以上増加し、約1兆件から約1.9兆件になり、2030年には約3倍になると予想される。

アジア太平洋地域の成長が最も早く、キャッシュレス取引量は2020年から2025年までに109%、2025年から2030年までに76%増加し、次いでアフリカ（78%、64%）、欧州（64%、39%）、中南米（52%、48%）となる。米国とカナダは成長率が最も低い（43%、35%）（図表1参照）。

これは、2030年には、地域を問わず、1人当たりのキャッシュレス取引件数が現在の約2倍から3倍になることを意味する（図表2参照）。

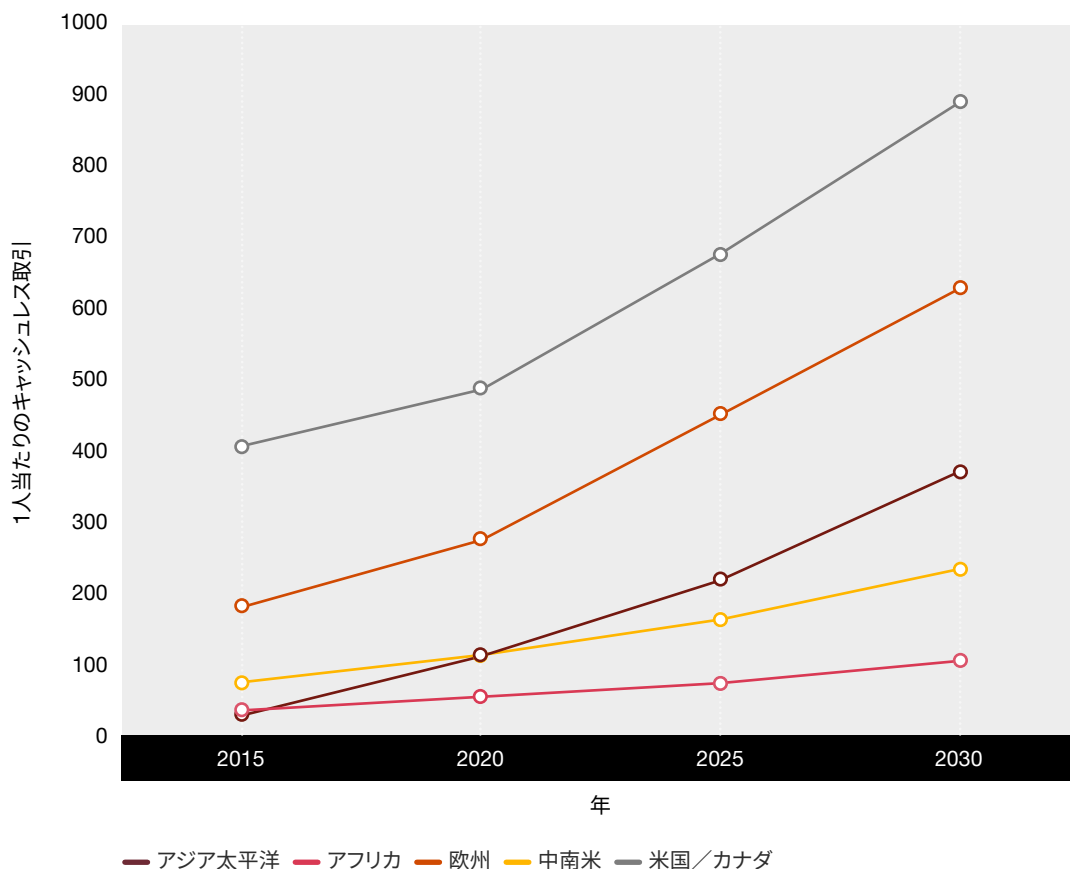
図表1：2030年にはキャッシュレス取引量が2倍以上になる
キャッシュレス取引件数（単位：10億）



注：2025年と2030年のキャッシュレス取引の合計は予測値

出所：PwC Strategy& global payments model, 2021

図表2：2030年までにキャッシュレス化が急速に進むと予測される



注：2025年と2030年の取引は予測値

出所：PwC Strategy& global payments model, 2021

COVID-19のロックダウンでは、多くの人々がデジタルを取り入れ、モバイルファーストであるデジタル経済の普及を加速させた。また、日常生活における現金の重要性がこれまで以上に低下した（ただし、途上国では、現金は依然として不可欠である）。銀行、フィンテック、決済機関を対象とした私たちの最新のグローバル調査では、回答者の89%が、eコマースへの移行が今後も進み、オンライン決済ソリューションへの多額の投資が必要になるとの見解を示した。それだけでなく、大多数の回答者（97%）が、よりリアルタイムな決済への移行が進むと考えている。

キャッシュレス化の下には、より重大な変化が存在する。紙の小切手やアナログの請求書などの商品やサービスに対する従来の決済方法が根本的に変わるだけでなく、決済インフラ全体が再構築され、新しいビジネスモデルが生まれている。

この変革には、2つの平行したトレンドが存在する。1つは、決済システムのフロントエンドとバックエンドの進化（即時決済、請求書支払いとリクエスト・トゥ・ペイ、クレジットカードとデジタルウォレット）、もう1つは、決済方法とエコシステムの巨大な構造変化を伴う革命（いわゆる「後払い販売（Buy now, pay later）」サービスの出現、暗号通貨、中央銀行のデジタル通貨に関する取り組み）である。

進化と革命の両方が世界を席卷しているが、その方法とペースはそれぞれ異なり、複雑なペイメントマトリックスを生み出している。2017年以降、合併・買収が活発に行われていることからわかるように、多くの組織が同マトリックスの中どこで勝負するか、どうすれば勝てるかを考えている。



COVID-19でペイメント業界は取り返しのつかないほどの発展を遂げたが、これは今後何年にもわたって大きな影響を及ぼすだろう。”

グローバル決済・取引サービス企業Worldline
副最高経営責任者
(Deputy CEO)
Marc-Henri Desportes氏

M&Aを促進するトレンド

- **プロセッサの統合**：これは米国主導のトレンドであり、国内M&Aが主。2019年には、数十億米ドル規模の画期的な3つの案件、Global PaymentsによるTSYSの買収、FiservによるFirst Dataの買収、FISによるWorldpayの買収が実現した。
- **加盟店サービス**：もう一つのトレンドは、欧米で広がっている。例えば、2020年にイタリアの決済代行会社Nexiがデンマークのライバル企業Netsを買収して汎欧州の加盟店サービス企業を設立し、2018年にスイスのSIX Payment Servicesを買収したフランスのWorldlineが同年にIngenicoを買収した。
- **ユーザーに近づくカードブランドホルダー**：このトレンドは、2016年にMastercardが英国のVocalinkを買収したことに始まり、2020年にはNetsの口座間決済（Account-to-Account）事業を買収した。2020年は、VisaがオープンバンキングのアグリゲーターであるPlaidの買収を試みた年でもある。
- **グローバルなモバイルウォレットと「スーパーアプリ」**：日の浅いテーマが、今後最大のテーマになるかもしれない。Alipayは、グローバルなモバイルウォレット競争を追求し、アジア内のモバイルウォレットやフランチャイズに複数の投資を行っている。ビッグテックもまた、世界の最先端決済技術に投資している。

急成長するアジア市場では、新しいビジネスモデルやイノベーションが誕生している。中国では、eコマース大手のAnt GroupのAlipayとTencentのWeChat Payが、決済プラットフォームとして「スーパーアプリ」を使用する新たなパラダイムを生み出した。金融サービス業界の上級幹部を対象とした私たちの最新のグローバル調査では、回答者の78%が、2025年までにアジアの金融機関が他の地域よりも速いペースでグローバル化と収束を進め、欧米の金融機関はそれに追いつくために苦勞するだろうと回答した。

戦略上の重要性が高まっていることから、一部の政府は産業政策の一環として、決済インフラの整備、貨幣の流れのコントロール、デジタルおよびデータのプラットフォームの所有に取り組んでいる。こうした変化により、インフラに続いて、トルコのTroy、ロシアのMir、ブラジルのEloやPixなど国内のペイメント手段が急増している。

また、取引コストを削減し、成長を促進し、デジタル化された包括的な経済への移行を支援する触媒としても、ペイメントの重要性が高まっている。アフリカの発展途上の経済地域では、ペイメントは世界平均を上回るペースで成長しており、銀行口座を持たない何百万人もの人々が現金なしで商品やサービスにアクセスできるようになっている。

これら全てにおいて重要な資産はデータである。銀行が保有する有用な顧客データの約90%は、決済によって生成されている。これは、誰がいつ、何を、どれだけ購入したかという情報である。これにより、データを収益化できるペイメント事業者は、新たな収入源を得ることができる一方で、データプライバシーに関するリスクにさらされることになる。

私たちの調査では、今後5年間の規制の変化による影響について、「データプライバシーとサイバーセキュリティ」が関心事として1位となった（48%）。これは、2位の「デジタルアイデンティティと認証」（31%）を大きく上回り、また、「暗号通貨」と「中央銀行デジタル通貨（CBDC）」（28%で同点5位）も大きく上回っている。

近年の貨幣の動き方、さらには貨幣の定義の変化は、今後数十年にわたってペイメント業界で見られる最も大きな変化といえるだろう。ペイメントマトリックスがどのように発展するかは、銀行、テクノロジー企業、規制当局、政府、そして消費者がこれらの変化にどのように対応するかにかかっている。

ペイメントの未来に影響を与える6つのマクロトレンド

消費者の嗜好、テクノロジー、規制、M&Aなどの組み合わせによって引き起こされる6つのマクロトレンドが、今後5年間の展開を決定づける（図表3参照）。リーダーシップチームが適切に将来を計画するためには、これらのトレンドをそれぞれ理解する必要がある。

図表3：6つのペイメントマクロトレンド

1 インクルージョンと信頼

- 戦略と機会の2つが、消費者と加盟店のキャッシュレス化を促進する（特にアフリカ、中南米、アジア）
- モバイルマネー、ウォレット、国内ソリューションおよびQRコードソリューションに焦点を当てることで、キャッシュレス化の促進と低コストを実現する
- 中央銀行は、新しいプロバイダー、決済方法、金融システムのプライバシー、安定性、信頼性を確保する役割を維持する

2 デジタル通貨

- 60%の中央銀行がデジタル通貨を検討しており、14%がパイロットテストを実施している
- 分散型金融や民間の暗号通貨は、金融政策の遂行を損ねるのではないかと中央銀行の懸念に直面している
- フィアット暗号通貨の変換と保管は新たなチャンスである

3 デジタルウォレット

- モバイル決済の利用は、止まることのない上昇を続ける(2019年から2024年までのCAGRは23%と推定される)
- QRコード、オープンバンキング、スーパーアプリの普及がデジタルウォレットの導入を促進する
- 利便性の向上により、ユーザーは、従来のカードや銀行のインターフェースから、最初の接点としてデジタルウォレットを利用ようになる
- B2Bとデジタル化されたサプライチェーンがデジタルウォレットの次のフロンティアとなる

4 新旧キャッシュレス手段の戦い

- 決済手段は、カードや口座から、オープンバンキングに対応したデジタルウォレットへと変化している
- 規制当局は、国内の決済インフラを強化するよう業界に迫る
- エマージングマーケットの消費者は、「カードの時代」を飛び越えて、モバイルウォレットやID決済に直接移行している
- 従来のカードブランドホルダーも国内のウォレットソリューションも、時代との適合性を維持するために、「オープンループ」決済とクロスボーダー決済を結びつけるという課題に直面する

5 クロスボーダー決済

- 即時決済と低コスト決済が、クロスボーダー決済の再構築を促している
- 世界的な決済の標準化により、国内の即時ソリューション同士の国境を越えた接続が可能となる
- 暗号通貨やデジタルウォレットをベースにした地域別ソリューション（特にアジア）やグローバルなノンバンクソリューションが登場する

6 金融犯罪

- 消費者や企業がオープンバンキングや即時決済、代替決済を導入するにつれ、組織的な「Fraud as a Service」が増加している
- 私たちの調査では、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が、銀行やフィンテック企業の最大の懸念事項となった
- 金融犯罪がより巧妙になるにつれ、プロバイダーは自社のエコシステム全体を保護する必要がある



1

インクルージョン

と信頼

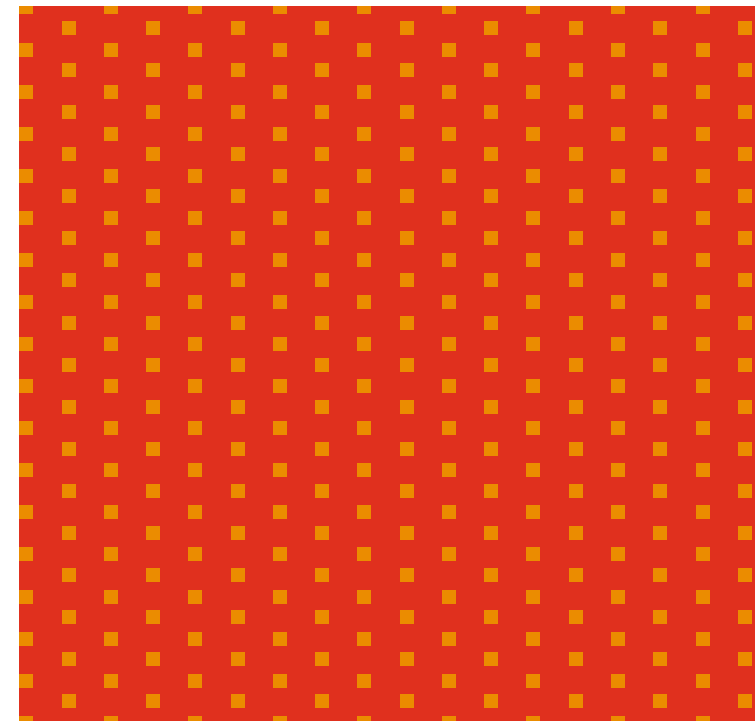
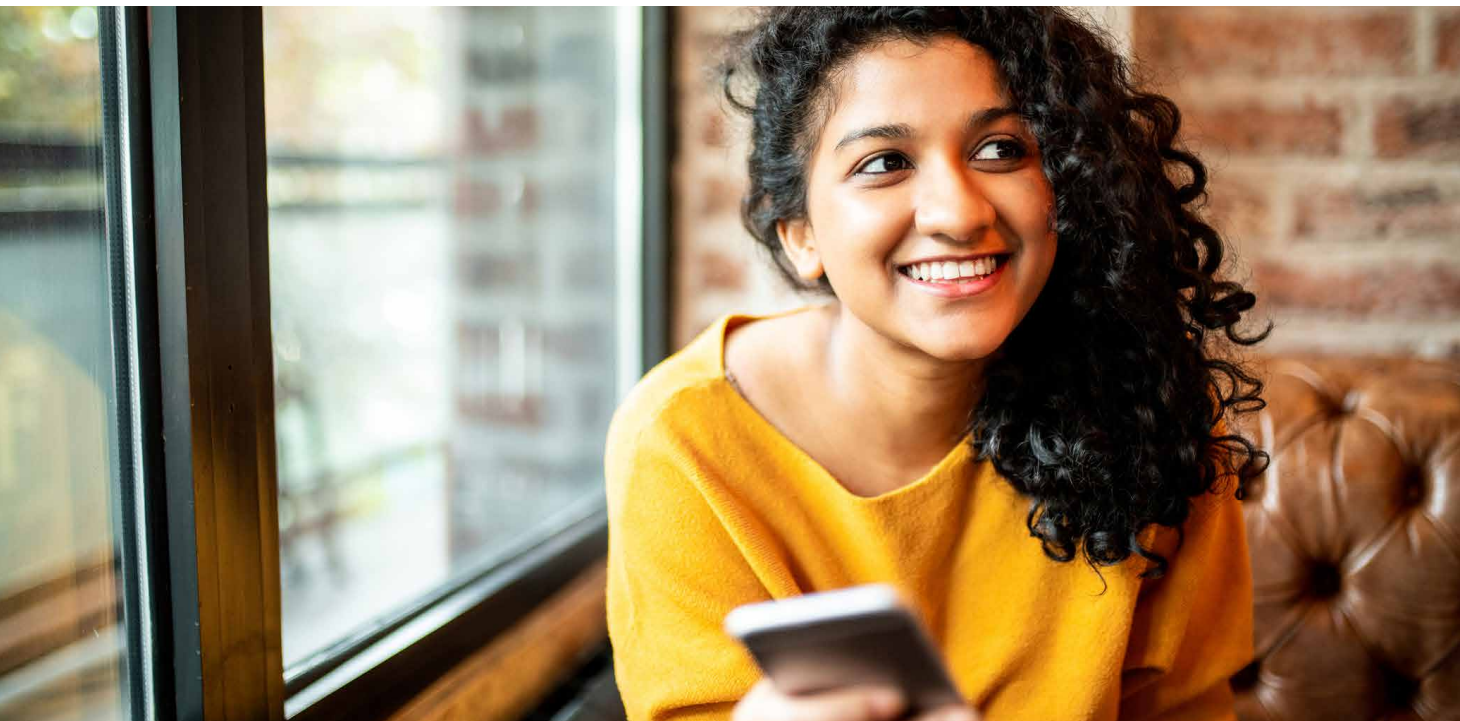
2014年、世界銀行は「ユニバーサル金融アクセスプログラム」において、2020年までに正規金融システムに属していない成人が、預貯金したり、決済したり、送金を受け取るための取引口座を利用できるようにするという目標を設定した。

この目標の達成にはまだ時間がかかるが、イニシアチブの数は増加している。例えば、タイのPromptPayの場合、ユーザーは、国民ID、携帯電話番号、電子メールアドレスにひもづけた銀行口座やデジタルウォレットを利用して、支払いおよび支払いの受け取りが可能である。2019年までにPromptPayは、当時の人口が6,950万人の同国で、4,300万人の加入者を獲得した。

発展途上国では、モバイル機器と、手頃で便利な決済方法へのアクセスによって引き続きキャッシュレス化が推進されるだろう。2025年までに、スマートフォンの普及率は、主にインドネシア、パキスタン、メキシコなどの新興市場での普及により、世界全体で80%に達する見込みだ。これらのシステムへの信頼は、特に中央銀行がCBDCの実現可能性を検討していることから、消費者と企業のデータプライバシーとトレーサビリティを確保するための監督機関の役割に新たな重点を置いている。

2017年には、世界の成人人口のうち、銀行口座やモバイルウォレットを所有する人は69%にとどまり、2020年の目標である完全なファイナンシャルインクルージョン（金融包摂）には程遠い状況であった。

出所：世界銀行グループ



“

世界的なCOVID-19パンデミックによりデジタル技術の利用が加速し、社会的に弱い立場にある人々に影響を与えている。ペイメント業界の革新が急速に進む中、将来だけでなく、今現在も全ての人々がデジタルに組み込まれる必要があることを心にとどめておかなければならない。”

英国銀行NatWest ペイメント部門ディレクター
Marion King氏

“

南アフリカのペイメント業界は、市民のデジタル・ファイナンシャル・インクルージョンと南アフリカ経済の回復を可能にするプラットフォームを提供するという野心的な計画を持っている。これを実現するために、私たちは従来型および非従来型プレイヤーと協力している。”

アフリカ最大自動決済機関BankservAfrica
最高経営責任者 (CEO)
Jan Pilbauer氏

“

デジタルバンキングの世界で人々を導くことは、当社の社会的責任の一環であり、大きな影響を与え、満足を得られる結果を出すために全力を尽くしている。デジタル化は誰にとってもメリットがあるが、それは誰もが取り残されない場合に限られる。”

ベルギー金融セクター連合会Febelfin 最高経営責任者 (CEO)
Karel Baert氏

2

デジタル

通貨

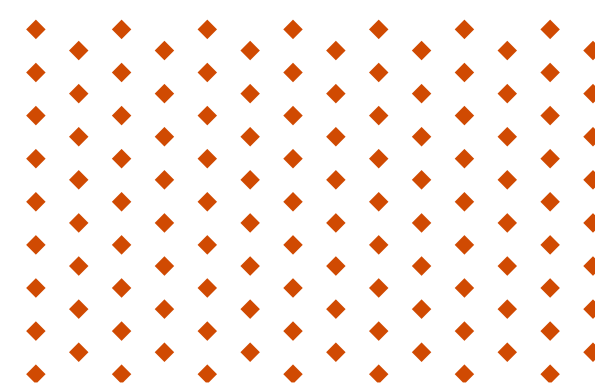


一国の通貨を仮想化したデジタルトークンや電子記録であるCBDCは、民間の暗号通貨と並んで、今後20年間で最も大きな破壊的インパクトを与えると予測されている（図表4参照）。私たちの調査では、収益が50億米ドルを超える欧州、中東、アフリカの金融サービス機関は、上位3つの懸念事項の中に、CBDCの導入などの「市場の不確実性と潜在的な混乱」を挙げていた。

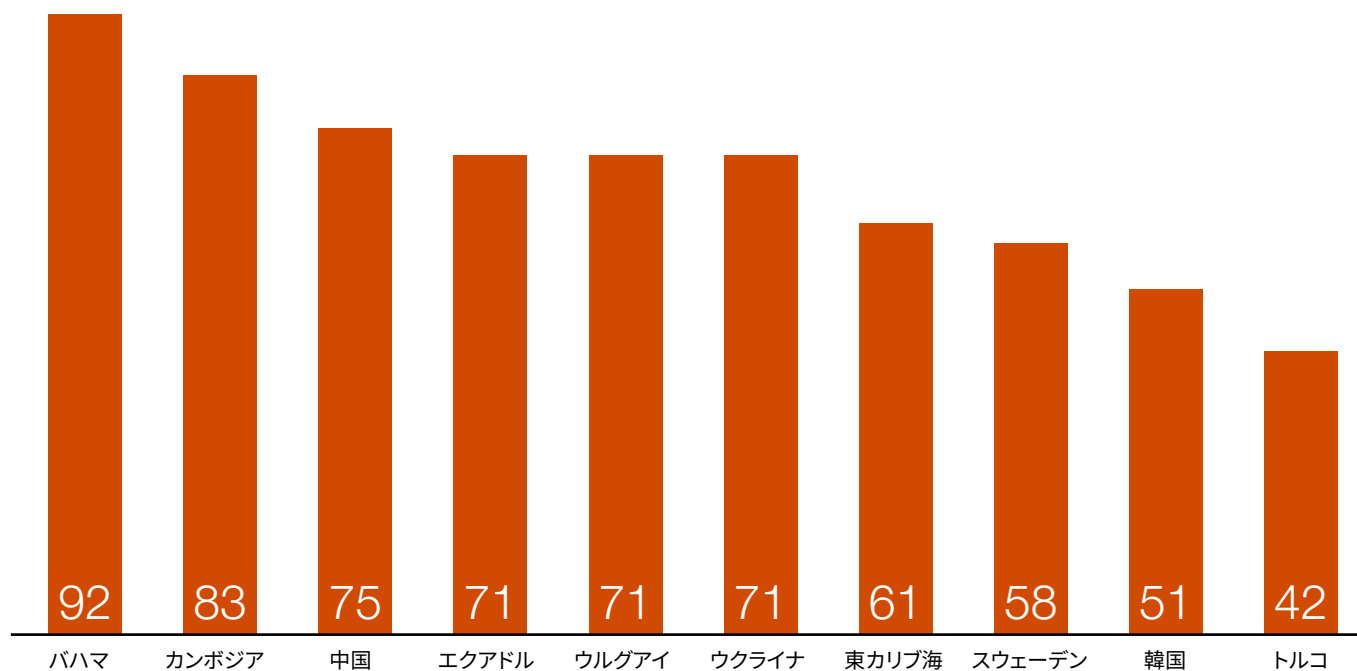
2019年にFacebookによってソブリン通貨のバスケットに裏打ちされた暗号通貨の形態として提案されたDiemなどの著名な民間セクターの例は、ID決済をトークン化された非ソブリン決済システムに置き換えることが可能である。

近年、Mastercard、Visa、BNY Mellonといった一部の企業が、暗号通貨のようなデジタルアセットの利用を促進する準備ができていると公表したことから、金融政策の実施を弱体化させる民間セクターの暗号通貨の可能性についての中央銀行内の懐疑的な見方は変化し始めるかもしれない。また、[BISの近年の調査](#)によると、中央銀行の60%がCBDCを検討しており、14%が積極的にパイロットテストを実施している。オブザーバーたちは、

中国が2022年の冬季オリンピックで、金融の分散化の前兆ともいえるデジタル人民元「e-yuan」を最初に発行すると確信している。



図表4：リテールCBDC（中央銀行デジタル通貨）プロジェクト数の上位10地域



注：合計値は100の指標に対して設定されており、データの入手状況に依存している

出所：BIS, *Bank of International Settlements working paper No. 880: Rise of the central bank digital currencies: Drivers, approaches and technologies*, 2020年12月更新版、PwC分析

“

デジタル革命を形成するマクロの力は、中央銀行、商業銀行、民間、それぞれの貨幣が消費者の財布のシェアを奪い合うという、信じられないほどのイノベーションのるつぼとなっている。”

南アフリカ準備銀行 フィンテック・経営管理部長
Arif Ismail博士

3

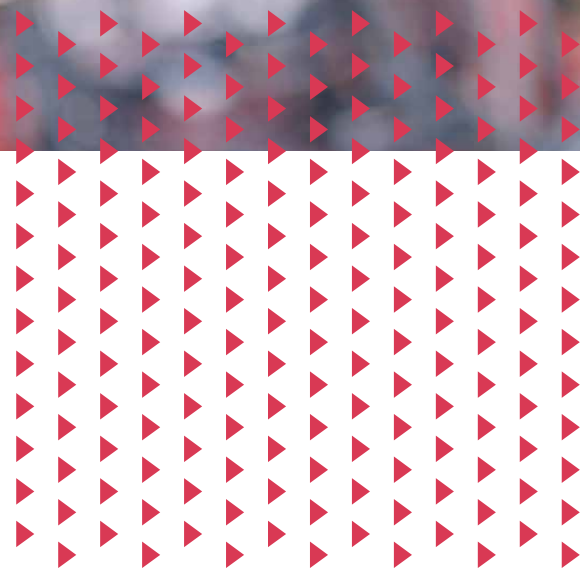
デジタル

ウォレット

デジタルウォレットは、消費者がモバイル機器に決済方法を読み込み・保存したり、カードや口座などの出金元にアクセスしたりすることを可能にする。Apple PayやリニューアルされたGoogle Pay、中国におけるスーパーアプリWeChat PayやAlipayの台頭に代表されるように、デジタルウォレットは、決済の「フロントエンド」として重要性が増していこう（図表5参照）。

金融サービス・テクノロジー・グループであるFISのレポートによると、デジタルウォレットを利用した取引は2020年に世界で7%増加した。消費者がカードベースの取引からアカウントやQRコードベースの取引に移行していることから、2024年にはデジタルウォレットが世界のeコマース決済の半分以上を占めるようになるかと予測している。

これを受けて、銀行やカード会社は、規模のある決済プラットフォームを構築するために、デジタルウォレット事業者との提携や投資を行っている。例えば、Standard Charteredは、Viva Republicaが運営する韓国最大のペイメント会社Tossとの合併会社を設立し、Visaは、ナイジェリア拠点のモバイル決済プラットフォームQuicktellerを運営するペイメント会社Interswitchへの出資を行っている。



今後の展望として、従来の決済プロバイダーがイノベーションの主な源泉としてフィンテックやテクノロジープロバイダーと連携していくという予測に、私たちの調査の回答者の86%が同意、または強く同意した。

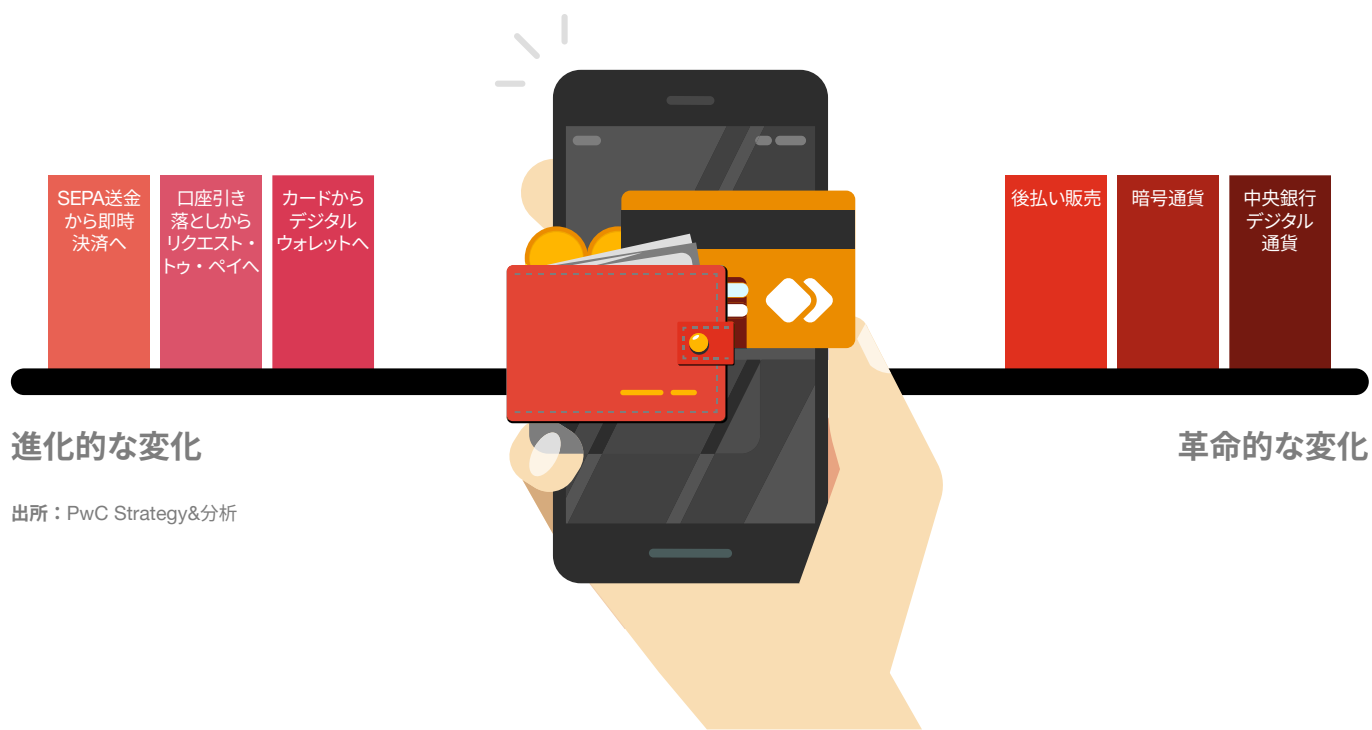
また、回答者の45%が、B2B決済やサプライチェーンのデジタル化をサポートするために、リテール決済以外のモバイルテクノロジーへの投資が増加することに強く同意している。

“

顧客は、所有している携帯電話の種類や銀行の利用方法、さらには居住地など、自分の好みに合ったウォレットを引き続き利用していこう。したがって、加盟店は、顧客とその属性に応じた一連のウォレットサービスを提供する準備をしなければならない。”

Adyen北米プレジデント
Brian Dammeir氏

図表5：デジタルウォレットは進化する現在と革命的な未来をつなぐ



出所：PwC Strategy&分析

4

新旧キャッシュレス手段

の戦い

決済手段がカードや従来の口座からデジタルウォレットに変わり、規制当局が国内の決済インフラの強化を業界に求める中、決済のタイミングも変化しており、即時決済が増加している（図表6参照）。

「カスタマージャーニーのデジタル化により、カード決済とID決済の間で戦いが繰り広げられるだろう。成功の鍵を握るのは、コストもさることながら、より重要なのは、ユーザーエクスペリエンス、柔軟性、そして決済商品が顧客に提供する保護である」と、Natixis PaymentsのCEO Pierre-Antoine Vacheron氏は述べる。

結果、国際カードブランドホルダーやカードプロセッサ（その多くが米国拠点）は、コアビジネスへの圧力に直面しており、時代との適合性を維持するために自らの地位を再構築し始めている。クラウドやプラットフォームインフラのアウトソーシングも、ますます重要になるだろう。私たちの調査では、金融サービス企業10社のうち8社が、2025年までにこうしたインフラをアウトソーシングすると予想している。

“

リアルタイムの決済手段が増えれば、消費者と企業の両方にとって、決済の方法が根本的に変化する。ペイメントにはより多くのデータが含まれるため、今後はデータと分析を活用してよりスマートなカスタマーエクスペリエンスを実現することが重要になる。”

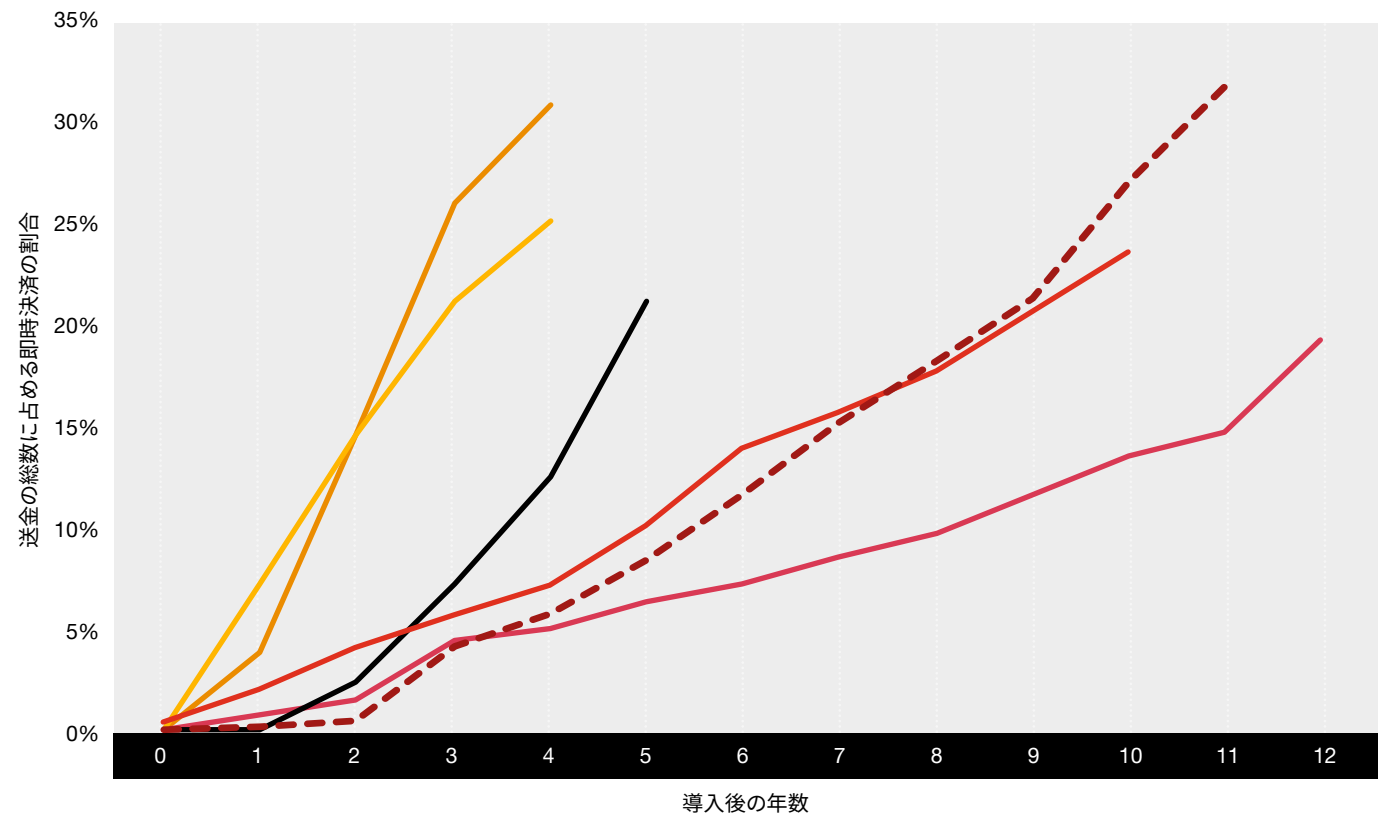
Fiserv

最高デジタル責任者（Chief Digital Officer）兼
最高データ責任者（Chief Data Officer）

Byron Vielehr氏

カードプロセッサやブランドホルダーにとってのもう1つの課題は、ペイメントを導入する加盟店サービスの分野での信頼性を確保することだ。プロセッサやブランドホルダーは、付加価値サービスの提供を強化し、既存のカード事業を拡大すれば、より多様な被支払人と支払人を獲得することが可能となる。デジタルウォレットプロバイダーは、進行中のペイメント事業のグローバル化から利益を得る（そして後れを取らない）ために、「オープンループ」テクノロジーを採用し、相互運用性を追求するだろう。

図表6：即時決済は、地域を問わず増加する



— デンマーク — シンガポール — スウェーデン - - EU — 英国 — メキシコ

出所：Hartmann et al., ECB Working papers 2017-19のデータよりPwC Strategy&作成

5

クロスボーダー

決済

低コストで即時決済が可能な世界では、面倒でコストがかかると考えられている従来のコルレス銀行モデルへの不満が、ノンバンクプロバイダーの増加につながっている。新しいプレイヤーやソリューションは、銀行やカードベースのソリューションと大規模な競争を繰り広げている。例えば、北欧のイニシアチブP27では、4つの国と通貨にまたがる2,700万人の人々が1つの「国内」即時決済システムに統合されている。

私たちの調査では、回答者の42%が、今後5年間で、クロスボーダー、クロス通貨の即時決済やB2B決済が加速すると強く感じていると答えた。この期待は、世界的に開発されたデータ送信の方法論で、決済のための一貫したメッセージ規格を提供するISO20022の採用によって、さらに強化されている。

英国のリテール決済機関Pay.UKが運営するFaster Payments Serviceの最近のパイロットでは、オーストラリアから英国への送金が史上最速となり、わずか36秒で入金と残高の確認が取れた。シンガポールとタイでは、最近、各国のシステムPayNowとPromptPayが連携し、どちらのシステムに登録しているユーザーでも、携帯電話番号だけで両国間の送金が瞬時にできるようになった。

“

ブロックチェーンとデジタル通貨のめざましい発展は、国境を越えた決済プロセス特有の非効率性に対処する上で大きな期待が寄せられている。そのため、今後数年間で、国を超えて決済システムを接続する決済アーキテクチャの大きな変化が見られるだろう。このような相互運用可能な接続されたグローバルなシステムは、包括的で持続可能かつ公平な社会をさらに推進するだろう。”

シンガポール金融管理局
最高フィンテック責任者 (Chief Fintech Officer)
Sopnendu Mohanty氏

6

金融

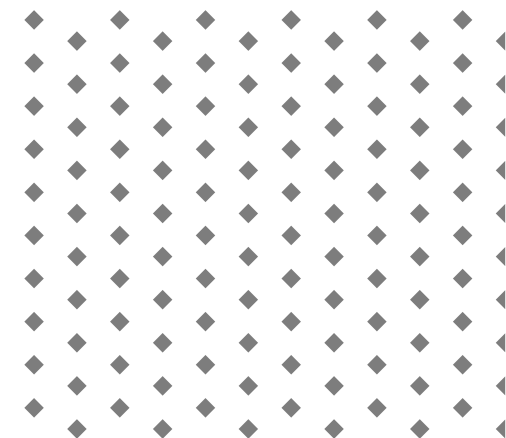
犯罪

eコマースの増加を促進したCOVID-19パンデミックは、詐欺師たちに隙を与えた。デジタル詐欺防止会社Siftの報告書によると、**2020年の不正購入未遂の平均額は、前年比で約70%増加した。**

オープンバンキングもまた、一連の新しいプレイヤーと、eコマースにおける銀行口座からの直接支払い（payment initiation）やデジタルウォレットへの移行と相まって、さまざまな金融犯罪に対する新たな扉を開いている。その一例として、世界各地の決済ネットワークで発生しているオーソライズド・プッシュ・ペイメント（APP）詐欺による消費者のリスクの増加が挙げられる。

また、加盟店やその顧客の国境を越えた資金移動を支援する決済プロバイダーは、制裁回避やマネーロンダリングを可能なものになっているかもしれない。

私たちの調査によると、銀行、フィンテックおよびアセットマネージャーにとって、完全に統合されたテクノロジー戦略を実施する上では、セキュリティ、コンプライアンスおよびデータプライバシーに関連するリスクと問題が最大の関心事となっていた。**国際決済銀行の最新レポート**によると、サイバーセキュリティ対策と顧客の利便性とがトレードオフの関係にある中で、詐欺やマネーロンダリングを防止するためには、銀行、決済機関、公的機関がより一層協力する必要があり、その可能性が高まっている。





トレンドのソリューション

機械学習ベースのツール

機械学習と人工知能（AI）の機能を備えた分析サービスは、承認された決済詐欺を特定することが可能である。これらのツールは、データをリアルタイムで分析するために必要なスピードと処理能力を備えている。

リスク・スコアリング・ツール

リスク・スコアリング・ツールは、統計モデルを使用して、不正の可能性のある取引を特定する。リスクスコアリングでは、日々進化する基準によって、それぞれの取引の不正確率を評価する。

ミュール・アカウント・モデリング・ツール

ミュールアカウント（実在の顧客が、不正な書類や偽の身分証明書を使用して、犯罪に使用できるように設定したアカウント）は、日々の何百万もの消費者の行動から得られる匿名のクラウドソーシングインテリジェンスから行動パターンを見つけるモデリングツールを使用して、特定することが可能である。

ペイメントプレイヤー

への影響

銀行、カード会社、フィンテックなど、2025年以降に向けて新たな道を切り開こうとする企業にとって、これらのトレンドを理解することは非常に重要である。

銀行は、企業顧客と連携して、彼らのサービスにペイメントを直接組み込むことを支援する必要がある。これにより、彼らは、多機能化したデジタルウォレットやスーパーアプリが普及する世界に対応することが可能となる。請求書支払いやリクエスト・トゥ・ペイ、あるいは即時性のあるクロスボーダーサービスは、一部の大手銀行にとってチャンスとなるだろう。

カードプロセッサーは、大手のデジタルウォレットプロバイダーと提携するなどして、より効果的にeコマースにおける銀行口座からの直接支払いができるような動きを検討する必要があるかもしれない。このようにして、カードプロセッサーは、銀行口座からの直接支払いの舞台である加盟店サービスの分野で、存在感を高めることが可能となるだろう。また、新世代のクラウドベースのソリューションに追い越されないように、プロセッサーはカード決済とID決済の世界を橋渡しし、クラウドとAIの技術を採用する必要がある。

決済代行会社は、透明性のあるグローバルな構造を確保し、顧客の受け入れ、信用リスクを負担する能力、効率的なグローバルな監督構造に関して、信頼性と可視性を築くことに取り組みなければならない。また、グローバル規模での競争に勝つためには、データを十分に習得する必要がある。

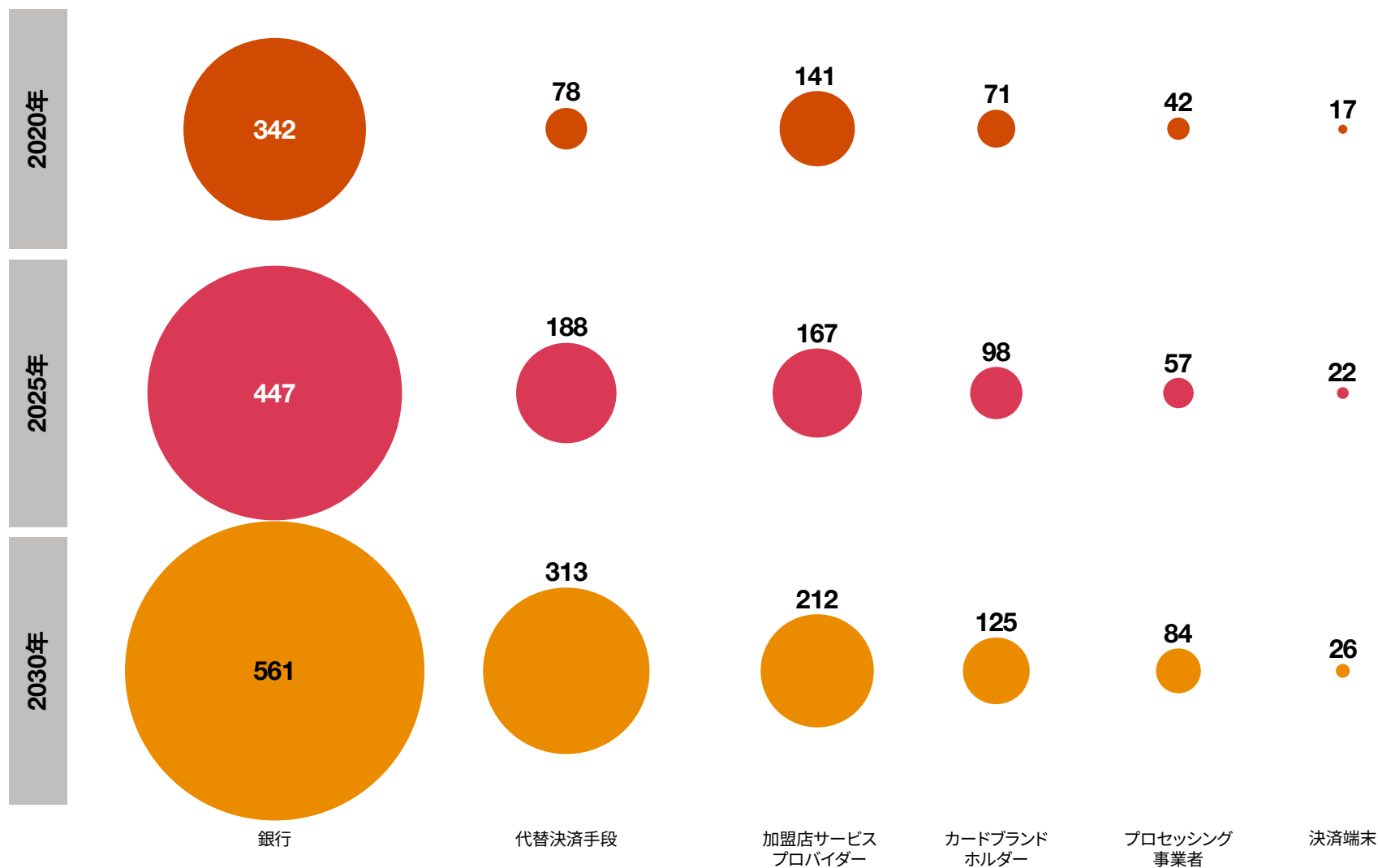
中央銀行と監督機関は、グローバルなノンバンクプレイヤーの増加に対して効果的な監督を行うために、知識を向上させる必要がある（図表7参照）。

“

モバイル決済の増加により、ユーザーエクスペリエンスがますます重視されるようになる。あらゆる規模のフィンテック企業や金融機関は、複雑なバックエンドインフラを消費者・商業向けの使いやすいアプリに変えることができるテクノロジーの導入を余儀なくされている。”

グローバルカード発行プラットフォームMarqeta
創設者兼最高経営責任者（CEO）
Jason Gardner氏

図表7：2020年から2030年までの収益プールの変化
取引収益（単位：10億米ドル）



注：代替決済手段には、従来の銀行決済やカード決済以外の、ビッグテック、情報通信企業、小売業者による決済ソリューションが含まれる。2025年および2030年の売上高は予測値。

出所：PwC Strategy&分析

ビジネスの

未来に対する

新しい考え方

どのような組織においても、今日の危機を乗り越えるだけでなく、明日の成功のために必要な変化をもたらすために、貴重なリソースをどのように配分するのが最善であるかを判断することは、大きな課題の1つである。私たちは、ペイメント業界のリーダーがギャップと優先順位を決定する方法の例として、フレームワークを作成した（図表8参照）。

COVID-19パンデミックによって加速されたキャッシュレス社会への移行と、ペイメントが果たす役割の複雑化は、ペイメント業界が金融サービスをリードする一生に一度の機会を生み出している。同時に、ペイメントは、グローバル経済の礎となることで、経済成長、イノベーション、インクルージョンの土台としての役割を果たすことができる。

企業は、この進化の中でどのような役割を果たすのかを明確にする必要がある。今日、明日を成功させるためには、時代に必要とされるビジネスを展開するために何をすべきか、どのようにカスタマーエクスペリエンスを向上させ、より大きな社会的目的に貢献するかを理解することが重要である。

“

ペイメントセクターの進化に伴い、現在および将来の決済システムが、システムリスクを軽減しつつ、価値とイノベーションを提供できるようにする必要がある。関連する変化は、予測可能なものもあれば、そうでないものも存在する。”

Pay.UK
最高執行責任者（COO）兼
暫定最高経営責任者（CEO）
Matthew Hunt氏



図表8：明日への準備：4つのR

ペイメントエコシステムのプレイヤーは、以下のような行動を起こし、ギャップと優先順位を定めることで、成功への計画を立てることが可能となる。

	Repair (修復)	Rethink (再考)	Reconfigure (再設定)	Report (報告)
銀行	<p>信用リスクを防止する。支払猶予を設定する。価格を調整する。</p> <p>無料サービスを制限する（現金の引き出し、当座預金口座）。</p> <p>リモートサービスのコストを削減する（例：顧客のセルフサービスを強化する）。</p>	<p>グローバルプレイヤーの優位性を踏まえ、（特に中規模の銀行であれば）競争する価値があるかどうかを検討する。</p> <p>製品構造とパッケージを再検討する。</p> <p>サブスクリプションモデルを採用し、取引価格への依存度を軽減する。</p> <p>パートナーソーシングを最適化する（カード会社、プロセッサ、コルレス銀行）。</p> <p>他の銀行と協力して、より低コストで継続的に現金を供給できる現金引き出しシステムを構築する。</p> <p>新興のオープンバンキングにおけるポジションを再考する。</p> <p>ノンバンクプレイヤーに対する規制緩和の拡大を考慮し、役割を再考する</p>	<p>「後払い販売」、暗号通貨、中央銀行デジタル通貨など、新しいサービスへ進出する。</p> <p>規制の変化を利用し、従来とは異なるプレイヤー（フィンテックやビッグテック）と共同でサービスを構築する。</p> <p>アウトソーシングやインソーシングにより、処理量を集約する。</p>	<p>決済ソリューションが顧客のビジネスや社会にもたらすメリットを顧客に伝える。</p> <p>銀行内での決済サービスの将来的な役割について報告する。</p> <p>エンド・ツー・エンドの透明性を確保する。</p> <p>インクルージョンとデジタル化の支援における進捗状況を報告する。</p>
カードブランドホルダー	<p>COVID-19パンデミックによって引き起こされたクロスボーダー決済や外国為替ビジネスの崩壊を考慮して、コストや投資計画を調整する。</p> <p>小売業者や加盟店がeコマースを可能にするためのソリューションを優先する。</p>	<p>決済手段の多様化に対応した戦略を策定する。</p> <p>ID決済フローを把握する。</p> <p>B2B決済の適用範囲と獲得率を向上する。</p> <p>規制やその他の動向を見極め、地場の市場ニーズに最適なカードを提供する。</p>	<p>カードと代替決済、国内と海外の決済をつなぐ「ネットワークのネットワーク」アプローチに進化させる。</p> <p>ISO 20022を活用して、カード決済事業とID決済事業を1つのシステムに統合する。</p> <p>決済機能・サービスに加えて、追加のサービスを提供する。</p> <p>グローバルなイノベーションを維持しつつ、地場での決済処理を可能にし、それに取り組む。</p> <p>規制当局が処理やデータの管理に熱心な市場では、国内処理に投資する。</p>	<p>ファイナンシャルインクルージョン、二酸化炭素排出量の削減、キャッシュレス化への貢献度を測定し、報告する。</p> <p>データを活用して、ステークホルダーに洞察に満ちた分析結果を提供する。</p> <p>取引からのより良いインサイトを銀行や加盟店に提供し、より良いカスタマーサービスや事業計画を可能にする。</p>

図表8：明日への準備：4つのR（続き）

	Repair（修復）	Rethink（再考）	Reconfigure（再設定）	Report（報告）
加盟店 サービス プロバイダー	<p>eコマースやオムニチャネル機能を向上させ、小売業者のキャッシュレス化を支援する。</p> <p>中小企業を中心とした決済端末の導入・利用を促進する。</p> <p>デジタル販売とオンボーディングプロセスを導入する。マーチャントポータルやセルフサービスオプションを導入・改善する。</p>	<p>対応可能な決済手段を増やす。</p> <p>決済端末ビジネスの減少を補うための新しいモデルや収益源を開発する。</p>	<p>不正検知システムとその対策を強化する。</p> <p>決済機能からチェックアウト機能へ拡大する。</p> <p>電子取引を推進し、豊富な取引データの収集を可能にする（例：在庫管理単位でのデータ）。</p>	<p>決済ソリューションが顧客のビジネスや社会にもたらすメリットを顧客に伝える。</p> <p>銀行内での決済サービスの将来的な役割を報告する。</p> <p>エンド・ツー・エンドの透明性を確保する。</p> <p>インクルージョンとデジタル化の支援における進捗状況を報告する。</p>
プロセッシング 事業者	<p>取引量の減少（特にクレジット）を考慮して事業運営費を調整する。</p> <p>投資計画を見直し、レガシープラットフォームへの支出を削減する。</p>	<p>クラウドベースのアズ・ア・サービス・モデルへの移行を計画する。</p> <p>イシューや加盟店が、バーチャル、インスタント、モバイルファーストの商品やサービスを提供できるよう、インプリメンテーションロードマップを作成する。</p> <p>代替決済機能を統合する。</p> <p>デジタルなオンボーディングエクスペリエンスを設計し、クロスボーダー化の受け入れに備える。</p>	<p>設定可能なクラウドベースのアーキテクチャに焦点を合わせて、プラットフォームをアップグレードする。</p> <p>消費者や加盟店に対して完全にデジタル化されたユーザーフレンドリーなインターフェースを展開し、フロントエンドにさらに注力する。</p> <p>従来銀行だけでなく、デジタルバンクや決済代行会社への営業活動にも注力する。</p> <p>サイバーセキュリティと不正行為防止への取り組みを継続・強化する。</p>	<p>投資家向け広報活動においては、ビジネスモデルと顧客基盤の両方の将来性を強調する。</p> <p>差別化や価値向上のための重要な手段として、不正行為やチャージバックに関する報告を強化する。</p>
代替決済手段	<p>受け入れ範囲を迅速に拡大する。</p> <p>さまざまなシナリオ（ピア・ツー・ピア（P2P）、対面、eコマース）のユーザー層を活性化する。</p>	<p>スーパーアプリ的なアプローチや他社との提携により、より広いエコシステムへの展開を検討する。</p> <p>必要に応じて、潜在的なパートナーシップモデルを評価する。</p>	<p>決済だけでなく、補助的なサービス（カスタマーアイデンティティ、融資）にも製品を拡大する。</p> <p>第三者のエコシステムにサービスを統合する。</p> <p>モバイル、オムニチャネル、サイバーセキュリティ、不正防止、分析などの機能を追加することで、サービスをさらに強化する。</p> <p>代替決済手段間の相互運用性を確保する。</p>	<p>データセキュリティとプライバシーの透明性を確保する。</p> <p>インクルージョンとデジタル化に貢献する取り組みを確実に報告する。</p>

図表8：明日への準備：4つのR（続き）

	Repair（修復）	Rethink（再考）	Reconfigure（再設定）	Report（報告）
決済端末	<p>SoftPOSソリューション（携帯電話上のソフトウェアのみのソリューション）を開発・強化し、小規模事業者の獲得を支援する。</p> <p>今後のビジネス障害に対応するための、決済端末の再配置・改修能力を向上する。</p>	<p>代替決済モデルと決済端末の互換性を確保・実現する。</p> <p>決済端末以外のサービスを開発する（QRコード決済、社会福祉費の決済）。</p> <p>IoT機器への決済インフラの提供を検討する。</p>	<p>新サービスのためのインフラ整備とパートナーシップを構築する。</p> <p>低価格帯市場に対応したセールス・展開方法を再構築する。</p>	<p>インクルージョンと不正防止の受け入れソリューションの幅広いメリットを報告する。</p>
情報通信企業、小売業者	<p>キャッシュレス決済方法の追加とその適用範囲を拡大する。</p> <p>新しい形態のチェックアウトを可能にする（「クリック&コレクト」や宅配）。</p>	<p>顧客データを活用したカスタマー・リレーションシップ・マネジメントを見直す（ロイヤリティスキーム、ターゲットマーケティング）。</p> <p>デジタルウォレットやその他のサービスを提供することで、店舗やオンラインでの体験を向上する。</p> <p>従来型および非従来型プレイヤー間のパートナーシップモデルを支援し、統一された決済戦略を定義する。</p>	<p>チャネルや地域を問わず、カスタマイズされた決済ソリューションを構築、または調達する。</p> <p>サービスをデジタル化し、バーチャルな体験を充実させることで、対面への依存をなくす。</p> <p>従来型および非従来型のプレイヤーとのパートナーシップモデルを導入し、顧客がさまざまなサービスを利用できるようなエコシステムを構築する。</p>	<p>明確な報告により、信頼できるペイメントブランドを構築する。</p> <p>ターゲットとしたサービス（ロイヤリティスキーム、融資）に関する責任あるビジネスプラクティスを顧客や規制当局に報告する。</p> <p>既存のカスタマーフットプリントを活用し、フィンアンシャルインクルージョンなどの問題に取り組むことで、社会的インパクトを報告する。</p>

出所：PwC分析

地域別

トレンド

欧州

- **キャッシュレスからデジタル通貨へ：**欧州では、カードやモバイル決済が普及する中で、キャッシュレス決済への移行を管理することが重要な課題となっている。一方で、ドイツをはじめとするいくつかの経済大国では、キャッシュレス決済よりも現金決済の方が多く見受けられる。イングランド銀行、スウェーデン中央銀行、欧州中央銀行は、データのプライバシーとフィンテックインクルージョンに焦点を当て、デジタル通貨を検討している。
- **新旧キャッシュレス手段の戦い：**欧州では、即時決済に向けた本格的な取り組みが行われており、新旧キャッシュレス手段の戦いが激化している。EUは、全ての決済を即時化するというビジョンを打ち出しており、銀行に対し2021年末までに全面的に即時決済を提供することを求めている。英国やスイスなど先駆的な国では、高速な決済インフラが確立されている。即時決済は、カード、モバイル、オンラインでの口座からの直接払いのバックボーンとなり、ID決済が決済の進化の中心となることが予想される。

- **欧州のソリューション：**カードおよびオンライン決済のための欧州のペイメントスキームを構築するEuropean Payments Initiativeは、議論のフェーズから実装のフェーズへと移行している。このプロジェクトでは、銀行や小売業者による商業上の配慮、決済監督機関の主権に関する懸念、銀行のイノベーションに関するニーズ、政策立案者による欧州のデジタルアジェンダを実現する重要な要素としての決済の見解、これらのバランスを取ることが求められている。最初の成果は2021年と2022年に期待されている。
- **オープンバンキング：**英国は、第三者の決済プロバイダーが、顧客の同意を得た上で、アプリケーション・プログラミング・インターフェース（API）を介して銀行の顧客データにアクセスできるようにし、ユーザーデータの保護を強化することで、欧州の中で先頭を切っている。EUはそれに続き、第2次決済サービス指令を施行している。戦略や範囲はそれぞれ異なるが、デジタルウォレットなどのノンバンクプロバイダーが、決済のフロントエンド、口座情報やアカウントアグリゲーション、商品比較、ロイヤリティやマーケティングの統合などの大部分を担うという方向性は明らかである。

北米

- **リアルタイム決済：**北米では、長い間待ち望まれていた決済システムの見直しが順調に進んでいる。カナダでは、2022年までに同国の新しいリアルタイム決済システムとなるReal Time Rail構想をはじめ、決済システムの近代化が進んでいる。米国では、即時モバイル決済ビジネスZelleの拡大、Clearing Houseのリアルタイム決済サービス、2023年に開始予定の連邦準備制度理事会の決済サービスFedNowなど、いくつかの取り組みが進んでいる。2025年以降を見据えると、リアルタイム決済はしばらくの間ペイメント業界における大きなチャンスである。デジタルエンゲージメントの継続的な進化と相まって、請求書支払い、P2P送金、従来のデビット購入におけるリアルタイム決済利用は、大きな成長分野になると予想される。
- **インターチェンジフィー、根強い旧キャッシュレス文化：**他の地域ではカードのインターチェンジフィーが規制されていることが多いが、米国ではほとんどのインターチェンジフィーが自由市場の原則に基づいて取引されている。北米では、強力なカードのレガシーと、決済手段としてのクレジットの普及および一部の人々にとってはその必要性を背景に、他の地域で

起こっているよりも穏やかなペースで代替決済手段への移行が進むと予想される。また、その他にも、このような移行に対する逆風として、カード利用に対する強力なリワードプログラムや、カードを切り替えた際の魅力的なキャンペーンなど、カードイシューア間の激しい競争が挙げられる。

- **統合された決済**：北米は、より統合された決済ソリューションの成長をリードしてきた。中小企業向けのビジネス管理機能と決済ソリューションを統合した統合ソフトウェアベンダーの出現は、決済サービスの販売方法を大きく変え、2025年以降に大きな影響を与えると考えられる。ハードウェアよりもソフトウェアの重要性が増すにつれ、従来のポイント・オブ・セールス（POS）プロバイダーは限界に追い込まれ、主要なステークホルダーはPOSソリューションの幅を広げるためにM&Aを行い、イノベーション予算を増やすことになるだろう。
- **デジタル通貨**：2020年は、北米でデジタル通貨が一定の正当性を獲得した年となった。Mastercard、Visa、PayPalなどの決済ネットワークやデジタルウォレットでは、暗号通貨での取引が可能となり、FacebookはDiemとのグローバルプロジェクトを進めている。また、一部の企業は、デジタル通貨を決済手段として受け入れる（あるいは、デジタル通貨を購入し、不況な金利環境下で株主還元を行う）と述べている。このような見通しにもかかわらず、慎重な規制のアプローチや、消費者の決済手段の競争状況を考慮すると、2025年までにデジタル通貨が個人消費者の支出に占める割合は小さくになると予想される。

アフリカ

- **インクルージョンと信頼**：アフリカでは、銀行、携帯電話会社、小売業者が率先して、消費者にキャッシュレス決済手段を提供しており、ファイナンシャルインクルージョンの実現とデジタル決済への信頼をもたらす上で重要な役割を果たしている。規制当局もまた、ファイナンシャルインクルージョンを推進するために介入している。アフリカでは、多くの移民労働者が抱える、手頃な価格のクロスボーダー決済で母国に送金したいというニーズからファイナンシャルインクルージョンが強化されている。南アフリカの国際決済アプリMama Moneyや小売業者が提供するモバイルマネーソリューションは、国境を越えた決済を手頃で便利なものになっている。このような競争に追いつくために、銀行は、経済的に疎外された人々にサービスを届けるためのモバイル主導の変革にますます注力するようになってきている。
- **モバイルウォレットよりモバイルマネー**：アフリカ大陸、特にサハラ以南では、モバイル・マネー・エージェント・ネットワークがすでに足場を固めているため、電子マネーや通信事業者主導のモバイルマネーソリューションなどの「クローズドループ」系の代替システムが今後も大きな割合を占めることになるだろう。この傾向は今後も続き、ケニアのモバイル決済サービスM-Pesaで提供されているような、より多くの金融サービスが提供されていくだろう。また、モバイル決済の増加に伴い、QRコード決済の普及も進んでいる。2020年、ガーナはアフリカ諸国で初めて世界共通のQRコードを導入した。南アフリカでは、Payments Association of South Africa (PASA) が、支払者と受取者の両方の体験を合理化する必要性を認識し、セクター全体でQRコードの標準化を進めている。

- **新旧キャッシュレス手段の戦い**：南アフリカのRapid Payments Programme (RPP) のように、少額で大量の決済に焦点を当てた国の清算インフラが強化されていることから、アカウント間の送金はアフリカ全体で今後も増加していくと考えられる。南アフリカ準備銀行のロードマップVision 2025とPASAのProject Futureの要求に基づいて開発されたRPPは、即時決済がその大きな特徴である。アフリカ最大の自動精算機関BankservAfricaは、ペイメント業界とのパートナーシップ提携により、デジタル・ファイナンシャル・インクルージョンを深めつつ、市場に即時決済ソリューションを提供するための決済プラットフォームの導入を推進している。ガーナでは、銀行口座やウォレット間での即時決済を可能にする電子決済システムGhIPSS Instant Payが大きな成長を遂げている。ナイジェリアとケニアも即時決済を導入している。
- **デジタル通貨**：南アフリカは、銀行間で使用するホールセール型CBDCとホールセール型決済トークンの両方の使用を検討するCBDCプロジェクト第2弾を開始した。

中南米

- **インクルージョンと信頼**：中南米は、中央銀行や政府が主導して、新しい決済技術、相互運用性、コスト削減、オープンな競争を推進しているため、ファイナンシャルインクルージョンの最前線に立っている。この地域では、QRコードを使った決済は、基盤となる即時決済インフラの活用に貢献しており、従来のPOS端末や携帯電話を使ったデジタル決済への簡単で安価なアクセスを、加盟店と消費者の両方に提供している。

- **新旧キャッシュレス手段の戦い:** 全ての規制当局は、アプローチや成熟度の違いはあるものの、リアルタイム決済の構築やエコシステム内の相互運用性の向上を進めている。メキシコのCoDi、ブラジルのPix、アルゼンチンのTransferencias 3.0のような規制当局の新しい取り組みは、代替決済手段を活用している。つまり、カード会社にとって、取引がカード事業から新しい代替決済手段事業に移行した場合、今後5年間で取引量が減少する可能性を意味する。このような新しい代替決済インフラや、完全にクラウド化された新しいプロバイダーが従来の地場プレイヤーに挑戦していることを考慮し、銀行はすでに地域全体の基盤となるカード処理モデルやプロバイダーを再検討している。
- **アクワイアリングモデルの進化:** 決済代行会社のライセンス取得により、銀行は従来の銀行間でのイシュー側側の体制を見直し、市場に新たな競争をもたらしている。同時に、銀行は、シングルからマルチアクワイアリングに移行しつつある。
- **デジタルウォレット:** 数多くのプレイヤーが消費者決済のシェアを争っており、国有銀行は、社会的およびCOVID-19パンデミック関連の補助金を人々に支給するため、また、ユーザーの割引を促進するため、デジタルウォレット事業に乗り出した。これにより、特に銀行を利用した経験のない人々の間で、デジタル決済の導入が拡大している。Mercado Pagoサービスを提供するMercado Libreのようなマーケットプレイスでは、加盟店や個人が取引を行い、個人的な金融ニーズを満たすことができる独自のエコシステムを立ち上げている。

アジア

- **ファイナンシャルインクルージョン:** 東南アジア諸国連合10カ国におけるeコマースでのデジタル決済の利用、海外の労働者による母国フィリピンへのデジタル送金の利用、シンガポールを拠点とする配車・決済アプリGrabの急速な成長などは、この地域の人々に力を与えるペイメントの影響力を浮き彫りにしている。
- **デジタルウォレット:** アジアでは、デジタルウォレットは大きなトレンドであり、他の場所（カードや銀行口座）に保管されている資金にアクセスするためだけでなく、貯金するためにも使用されている。デジタルウォレットは、GrabPayやGoPayのような、より幅広いソリューションやスーパーアプリに組み込まれていることが多い。インドネシアをはじめとする一部の国では、QR型モバイルウォレットを普及させ、消費者や加盟店のキャッシュレス化を促進している。
- **デジタル通貨:** 中国はデジタル通貨の開発に早くから着手しており、2020年にはデジタル通貨電子決済を含むパイロットを複数都市で行い、デジタル人民元のテストを実施した。デジタル人民元には、ブロックチェーンなどの安全な技術や、2つのデジタルウォレット（通常はモバイル端末）が接触したときにオフラインでの送金を可能にする近距離通信機能が組み込まれる可能性がある。一方で、インドはデジタル通貨に対し疑問を呈しており、審理中の法律では、14億人近い人口を抱える同国でデジタル通貨が禁止される可能性がある。

- **新しい決済インフラ:** PwCインドがインド準備銀行とNational Payments Corporation of Indiaのデータを分析した結果によると、インドのデジタル決済セクターは過去数年間で驚異的な成長を遂げており、取引量は平均CAGR23%で増加している。デジタル決済の成長は、新しく革新的なペイメント商品の発売、スマートフォンの普及、より迅速な決済手段へのニーズの高まり、政府や規制当局によるデジタルチャネルの導入への強い後押しなど、複数の要因によってもたらされている。Unified Payments Interface (UPI)、National Electronic Toll Collection (NETC)、Bharat Bill Payment System (BBPS) などの新しく革新的なペイメント商品の参入により、デジタル決済業界は確実に成長軌道に乗っている。

ペイメントの未来

に関する

グローバルな視点



欧州には、古くて高価なレガシーインフラであるカードと、新しいモデルである即時決済の2つが存在する。即時決済は、欧州が決済インフラで自立するための真のエンジンである。”

Intesa Sanpaolo
トランザクションバンキング部門グローバル代表
Stefano Favale氏



決済インフラやサービスのグローバルスタンダードを実現することは、非常に困難な課題であり、予測できないほどの時間がかかるだろう。しかし、2025年までには、European Payments InitiativeやCBDCのイニシアチブを通じて、各国レベルのソリューションに加えて、欧州の標準的なソリューションを確立することができると考えている。そのためには、銀行が共同体を結成し、ペイメントに関する専門知識を結集することが必要になるかもしれない。”

UniCredit
グローバル・トランザクション・バンキング、共同代表
Luca Corsini氏

COVID-19の影響により、ドイツは他の欧州諸国よりも激しい消費者の行動や期待の変化を経験してきた。しかし、デジタル化への移行が加速している一方で、リテール決済の未来は、優れた利便性、スピード、セキュリティを可能な限り低価格で提供するソリューションによって引き続き形づけられるだろう。そのため、European Payments Initiativeのような欧州のイニシアチブは、国際的な決済代行会社の寡占化が進むグローバルなペイメント業界において、域内の銀行やアクワイアラーが競争上の相乗効果を生み出すために必要なものである。”

German Savings Banks Association (DSGV) 執行役兼
European Payments Initiative Interim Company 取締役会
会長
Joachim Schmalzl博士



インドではここ数年、デジタル決済の分野で大きな革新と強化が行われてきた。ペイメントのプレイヤーたちがイノベーションを起こし、ペイメントにとどまらず、顧客や加盟店の好みの変化に対応した他の関連金融商品を提供することで、今後もさらなる進化が期待できるだろう。”

State Bank of India デピュティ・マネジング・ディレクター兼
最高デジタル責任者 (Chief Digital Officer)
Ravindra Pandey氏

商業に統合されたペイメントエクスペリエンスは、ユーザーにとって決済が目に見えないものとなり、AIなどのテクノロジーの進化によって推進されるだろう。簡単な音声コマンドや行動識別は、高い利便性とパーソナル化を実現する可能性を秘めているが、一方で、ユーザーの利益（セキュリティ、プライバシーなど）を保護する責任は業界にある。さらに、現在、国内で経験している即時決済の利便性は、国際的な決済の領域にも拡大していくだろう。”

National Payments Corporation of India
最高執行責任者 (COO)
Praveena Rai氏

“

ペイメント業界は、新しいプラットフォーム、製品、サービスが登場するダイナミックな環境である。Eloはこのエコシステムの中で、従来のプレイヤーと新しいプレイヤーを統合し、革新的で俊敏かつ柔軟で安全な製品とソリューションを生み出すテクノロジーのハブとして、極めて重要な役割を果たしている。”

Elo オペレーションディレクター
Vilma Lorey氏

“

今後数年間で、中南米における決済とファイナンシャルインクルージョンに大きな変化が起こるが、それを私たちがリードすることになるだろう。スマートフォンの普及に伴い、個人・法人を問わず、さまざまな種類のmPOS、QRコード、近距離無線通信（NFC）技術、バーチャルカード、デジタルアカウントによる決済、P2P送金、クレジット、投資などの決済ソリューションへのアクセスを積極的に推進していく。教育はファイナンシャルインクルージョンの基本であり、私たちは、全ての人に金融が行き渡るよう、さまざまなプラットフォームやコンテンツを推進している。”

Mercado Pago
シニア・バイス・プレジデント兼
最高執行責任者（COO）
Paula Arregui氏

“

私たちが経験している根本的な変化は、タッチレスまたは自動化された小売を含む、消費者の自律性への移行である。事実上、完全に自己主導型の購買ジャーニーとなっている。その一方で、消費者はほぼリアルタイムでアドバイスやサポートを期待している。私たちは、このような行動の変化に適応していく必要がある。”

BNP Paribas ペイメント・カードビジネス兼
ペイメント・キャッシュマネジメント部長
Jean-Marie Dragon氏

“

デジタル化は経済全体に影響を与えており、決済も例外ではない。消費者は、決済が迅速かつ確実に統合された、シームレスでつながりのあるショッピングエクスペリエンスを求めている。当社の顧客は、個人情報保護に非常に敏感でありながら、パーソナライズされたショッピングエクスペリエンスを求めている。銀行は、デジタル決済への道のりの普遍性、プライバシー、セキュリティを確保する場として特に適している。”

Crédit Agricole Payment Services
ディレクタージェネラル
Bertrand Chevallier氏

PwCグローバルネットワーク

Kurtis Babczenko

Global Banking & Capital Markets Leader
Principal, PwC US
+1 630 710 2755
kurtis.babczenko@pwc.com

Peter C. Pollini

Principal, PwC US
+1 207 450 9036
peter.c.pollini@pwc.com

Andreas Pratz

Partner, PwC Strategy& Germany/Switzerland
+49 895 452 645 / +41 587 923 111
andreas.pratz@pwc.com

Chantal Maritz

Partner, PwC South Africa (Strategy&)
+27 (0) 66 229 1202
chantal.maritz@pwc.com

Marco Folcia

Partner, PwC Italy
+39 347 3786843
marco.folcia@pwc.com

Mihir Gandhi

Partner, PwC India
+91 99309 44573
mihir.gandhi@pwc.com

Jim Russell

Principal, PwC US
+1 516 263 8417
james.s.russell@pwc.com

Wanyi Wong

Partner, PwC Singapore
+65 9842 2060
wany.wong@pwc.com

Jon Maskery

Partner, PwC UK
+44 7802 952626
jon.maskery@pwc.com

Yulia Baynham

Director, PwC UK
+44 7803 606252
yulia.baynham@pwc.com

Haydn Jones

Director, PwC UK
+44 7802 438 892
haydn.jones@pwc.com

Scott Samme

Partner, PwC UK
+44 7483 440600
scott.samme@pwc.com

Shirish Jain

Director, PwC Singapore
+65 9815 6458
shirish.b.jain@pwc.com

Diego Maffeo

Partner, PwC Argentina
+54 911 5338 3574
diego.maffeo@pwc.com

Marcello Mussi

Partner, PwC Brasil (Strategy&)
+55 11 3674 6507
marcello.mussi@pwc.com

本レポート作成に貢献したJohannes Gärtner、Mischa Koller、Philippe Menier、Jana Tauteに感謝します。

日本のお問い合わせ先

PwC Japanグループ

<https://www.pwc.com/jp/ja/contact.html>



PwCコンサルティング合同会社

津留崎 数馬

金融サービス事業部
パートナー

橋本 大

金融サービス事業部
シニアマネージャー

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。各法人は独立した別法人として事業を行っています。

複雑化・多様化する企業の経営課題に対し、PwC Japanグループでは、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、そして法務における卓越した専門性を結集し、それらを有機的に協働させる体制を整えています。また、公認会計士、税理士、弁護士、その他専門スタッフ約9,000人を擁するプロフェッショナル・サービス・ネットワークとして、クライアントニーズにのり的確に対応したサービスの提供に努めています。

PwCは、社会における信頼を構築し、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155カ国に及ぶグローバルネットワークに284,000人以上のスタッフを擁し、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2021年5月に発行した『Navigating the payments matrix - Charting a course amid evolution and revolution』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。 www.pwc.com/gx/en/industries/financial-services/publications/financial-services-in-2025/payments-in-2025.html

日本語版発刊年月：2021年8月 管理番号：I202107-04

©2021 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.