



デジタル・プロミスの実現

金融機関のデジタルトランスフォーメーションにおける9つの優先課題

IIF（国際金融協会）とデロイトによる報告書

ディスラプティブ・フォース（ビジネスの破壊的要因）が金融サービスの未来に影響を与え続けています。その内容は、オープンデータ、顧客の期待の変化、バリューチェーンにおける仲介機能の排除や競争環境の進化まで、さまざまに及んでいます。この変化し続ける市場力学に対応するため、金融機関の多くはデジタルイノベーションを活用し、責任あるデータ主導の洞察を活用してバリュー・プロポジションを進化させ、デジタルトランスフォーメーションのメリットを実現しています。

しかし、デジタル変革への一貫したアプローチは存在せず、その範囲、リーダーシップ、規模、タイミングは世界中で大きく異なります。

デロイトはIIF（国際金融協会）と連携し、デジタルトランスフォーメーションにおける金融機関のアプローチ、直面している共通の課題、そしてこれらの組織が共有する学びを掘り下げて調査しました。今後発表予定の三部作シリーズとして、「デジタルトランスフォーメーションにおける課題」、「一層の価値獲得を可能にする要因」、そして「リスクが内外のステークホルダーに与える影響」を取り上げていきます。

本レポートでは、全レポートで特定したデジタルトランスフォーメーションに対する外部および内部の課題のうち、9つの優先課題を紹介しています。これら9つの主要課題は、世界中で共通する傾向があることが分かっています。しかし、出発点の違いや現地の状況によって地域ごとに違いが生まれ、そうした個々の要因の影響が大きくなることもあります。

シリーズ第一弾は、対象を絞った調査、ワークショップ、世界中の金融機関、規制当局、監督当局および政策立案当局の60名を超えるエグゼクティブを対象としたインタビューを基に作成されました。

外部の課題

#1: 「金融機関に対する投資家の期待」がデジタルトランスフォーメーションの足かせになる

成熟した金融機関をターゲットとする投資家は、スタートアップ企業やフィンテック企業をターゲットとする投資家よりもリスク許容度が低い傾向があります。そのため、大手金融機関によるデジタルトランスフォーメーションの取り組みへの投資判断に対する期待値も、スタートアップやフィンテックに対する期待値とは異なることが多くなります。これは、ビジネスモデルの変革やイノベーションに一般的に付随する特性、すなわち、リスクテイク、実験、反復学習とは矛盾する側面があります。そして多くの場合、トランスフォーメーションの過程で投資家の期待を管理することは難しいため、世界中の標準と指針は、システム内の利用可能なギャップの多くを取り除こうとしています。



#2: 「データの枠組みに一貫性がない」ために、金融機関の価値創造能力や意欲が制限される

金融機関は大量の顧客データや取引データにアクセスできます。しかし、顧客保護とイノベーションのバランスを取るためのアプローチに一貫性がなく、オープンバンキング体制におけるデータ共有の枠組みの要件が均衡でないために、金融機関によるデータの利用に制約が生じる可能性があります。加えて、日々変化するデータ保護、顧客のプライバシー保護およびデータの倫理的利用を巡る規制により、金融機関による企業間および国境をまたいだデータの共有、目標とするデータフローの立案、変革のための有意義な分析がますます難しくなっています。



#3: 「フィンテック企業側に対応能力やキャパシティが足りない」ために、成熟した金融機関との連携の可能性が制約される

金融機関の多くは、企業の成功にはコラボレーションのほか、連携やパートナーシップによるエコシステム構築が重要であると認識しています。しかし、フィンテック企業では、規制やリスク管理のレベルが金融機関と異なることが多くあります。また、フィンテック企業は、昔ながらの金融機関が有する時代遅れのテクノロジーを企業レベルで統合し、複雑な経営プロセスに則って仕事をする経験や専門性が欠如していることもあります。金融機関は、同じ価値観とビジョンを共有するフィンテック企業を見つけなければなりません。



#4: 「柔軟性を欠いた時代遅れの規制」が大規模なデジタルトランスフォーメーションの取り組みの足かせとなる

金融機関はスタートアップ企業やフィンテック企業とは異なる規制や監督指針に直面しているという点も、より革新的な変革の取り組みを試すための足かせとなります。インタビュー対象者である金融機関のリーダー達が求めるのは、ルールベースではなくプリンシプルベースであり、特定のテクノロジーに特化することなく、安定的かつ時の経過にも耐え、監督指針やガイドラインがより重視されることで補完されていく規制です。



内部の課題

#1: 人材モデルが進化し続けているために、多くの金融機関では「将来の人員構想の再考や、人材の定着に必要な環境の見直し」を余儀なくされている

金融機関のデジタル対応が進むにつれ、人材の構成も変化し続けています。採用よりも、人材定着がリーダー陣にとって格段に大きな課題となっています。データやデザイン、テクノロジーの知識に加え、事業に精通し、実践的な考え方ができる人材の需要が高まっています。フィンテック企業やテクノロジー企業の多くが同じ人材プールを求めて競い合っているため、金融機関がこの需要の多い労働力を定着させるためには、目的を設定してやりがいを持続させる環境を整備しなければなりません。



#2: イノベーションのための連携を積極的に進めるにあたっての「金融機関の敏捷性、理解力、調整力の欠如」

イノベーションのための連携によって社風、意識およびテクノロジーが影響を受け、金融機関のデジタルトランスフォーメーションが加速する可能性があることは認めています。しかし、フィンテック企業パートナーと取引を開始する場合は大きな課題が突き付けられることが多く、通常、その解決には長い期間を要します。その要因の一つは、フィンテック企業のエコシステム内に金融機関が加わる過程で、金融機関のリスク、コンプライアンスおよび法務部門が内部承認プロセスを遅らせる可能性です。特に、監督上の指針が存在しない場合は、銀行の内部リスク部門や法務部門による規制の解釈がより保守的になり、フィンテック企業との連携追求の足かせになる可能性があります。



#3: イノベーション追求に向けたリスク選好性の高まりとは相容れない、「金融機関における伝統的にリスクを過度に避ける文化」

デジタルトランスフォーメーションは、テクノロジーの変革であると同時に、人的資源や意識の変革という側面もあります。金融機関はリスクを過度に避ける気質から、往々にして変革に対する抵抗を経験します。変革の裏にある「意図」について主なステークホルダーと足並みをそろえ、リスクを取り実験できる文化を築くことが重要です。



#4: 「短期の事業目標達成」に向けた経営陣の熱意と、より「長期の変革」に対する組織的なニーズが整合しない

多くの場合、変革の取り組みは、現在および喫緊のビジネスモデルを担当するエグゼクティブが主導します。したがって、(個人としての) 当期の業績評価とは相反する可能性があります。これは保険セクターより、事業上の意思決定が当年度により早く影響する銀行セクターに特に当てはまります。マネジャーの業績指標は短期の実績に基づくことが多い反面、真のデジタルトランスフォーメーションは達成までにより長い時間軸を必要とします。金融機関は業績指標を再考し、変革に必要な行動に対するインセンティブを持たせる必要があります。



#5: 規制対応の負荷が大きすぎると、予算や経営資源が不足し、デジタルトランスフォーメーションに対する経営陣の関心がそがれてしまう

規制要件遵守の費用は厳しいマクロ経済環境によっても膨れ上がり、金融機関が利益成長を達成する力を弱めています。短期的な収益目標は長期的な研究開発投資や戦略的取り組みの足かせになり、大規模なデジタルトランスフォーメーションのための予算の減少や廃止へも繋がりがかねません。



Contacts:

Tim Adams

President and Chief Executive Officer
Institute of International Finance
tadams@iif.com

Brad Carr

Senior Director for Digital Finance
Institute of International Finance
bcarr@iif.com

Conan French

Senior Advisor for Digital Finance
Institute of International Finance
cfrench@iif.com

Bob Contri

Financial Services Industry Leader
Deloitte Global
bcontri@deloitte.com

Michael Tang

Partner and Head of Global Digital Transformation for
Financial Services
Deloitte Canada
mtang@deloitte.ca

Puneet Kakar

Principal, Financial Services Strategy Leader
Deloitte Consulting LLP
pukakar@deloitte.com

お問合せ先

福井 良太

パートナー
デロイトトーマツ合同会社
金融インダストリーリーダー

森 亮

パートナー 執行役員
デロイトトーマツコンサルティング合同会社
rymori@tohmatu.co.jp

河合 孝

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
takaskawai@tohmatu.co.jp

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 アジア パシフィック リミテッドおよびデロイトネットワークのメンバーであるデロイトトーマツ合同会社ならびにそのグループ法人（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30都市以上に1万名を超える専門家を擁し、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）とは、デロイトトウシュートーマツリミテッド（“DTTL”）、そのグローバル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れらの関係法人（総称して“デロイトネットワーク”）のひとつまたは複数を指します。DTTL（または“Deloitte Global”）ならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体であり、第三者に関して相互に義務を課しまたは拘束させることはありません。DTTLおよびDTTLの各メンバーファームならびに関係法人は、自らの作為および不作為についてのみ責任を負い、互いに他のファームまたは関係法人の作為および不作為について責任を負うものではありません。DTTLはクライアントへのサービス提供を行いません。詳細はwww.deloitte.com/jp/aboutをご覧ください。

デロイト アジア パシフィック リミテッドはDTTLのメンバーファームであり、保証有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィックにおける100を超える都市（オークランド、バンコク、北京、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む）にてサービスを提供しています。

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、リスクアドバイザー、税務およびこれらに関連するプロフェッショナルサービスの分野で世界最大級の規模を有し、150を超える国・地域にわたるメンバーファームや関係法人のグローバルネットワーク（総称して“デロイトネットワーク”）を通じてFortune Global 500®の8割の企業に対してサービスを提供しています。“Making an impact that matters”を自らの使命とするデロイトの約312,000名の専門家については、（www.deloitte.com）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、デロイトトウシュートーマツリミテッド（“DTTL”）、そのグローバル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れらの関係法人（総称して“デロイトネットワーク”）が本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家にご相談ください。本資料における情報の正確性や完全性に関して、いかなる表明、保証または確約（明示・黙示を問いません）をするものではありません。またDTTL、そのメンバーファーム、関係法人、社員・職員または代理人のいずれも、本資料に依拠した人に関係して直接また間接に発生したいかなる損失および損害に対して責任を負いません。DTTLならびに各メンバーファームおよびそれらの関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。

© 2020. For information, contact Deloitte Touche Tohmatsu LLC, Deloitte Tohmatsu Consulting LLC., Deloitte Tohmatsu Financial Advisory, Deloitte Tohmatsu Tax Co.



IS 669126 / ISO 27001