

# 決済イノベーションをセキュアなものに バンキング体験の再形成



Chris Hadorn  
KPMG in the US

Natalie Fedyuk  
KPMG in the US

David Hicks  
KPMG in the UK

これまでは銀行が決済の王者でした。デビットカードの時代からデジタル時代にわたり、銀行は決済のエコシステムを支配する実質的な独占事業体と考えられてきました。

もはやそうではありません。この数年、私たちは新たな決済サービス・プロバイダーの台頭を目にしてきました。PayPalやApple Payのような一部のプロバイダーが、オンラインにおける存在感を基盤に、より大きなプラットフォームを持つ企業との提携を通じて大規模な「商業」ネットワークを形成してきました。その他のプロバイダーも、多くは決済環境における顧客の特定の悩みに対応することで、自社の得意分野を見出しています。

世界中の大手銀行が今や当たり前のようにこれらの決済サービス・プロバイダーと密に協働し、それによって顧客需要の変化に対応するとともに、銀行がバリューチェーンにとどまれるようなソリューションとツールを創出しようとしています。その結果、刺激的な新しいイノベーションとモデルが出現しつつあります。

## 急激なリスクの高まり

決済セクターのイノベーションは極めて重要です。急速に変化する現在の環境で必要とされる種類のイノベーションを実現するには、おそらくはサードパーティとのパートナーシップが主な戦略となるでしょう。しかし、これはリスクの増大を招くことにもなります。

実際のところ「サードパーティ・リスク」という言葉は、決済の世界の一種の婉曲表現として定着してきました。より統合された決済サービス・プロバイダーの多くが今や提携先銀行と密接に結びつき、銀行とこれらの「サードパーティ」の間にはその決済システムおよび従業員に関してほとんど差がないことが多くなっています。

## 2 決済イノベーションをセキュアなものに

さらに述べると、サードパーティ決済プロバイダーとの提携を魅力的で安全と思わせるのが、正にこの結びつきです。これらの従業員が銀行の従業員と同じプロトコルに従い、同じ統制システムを使用し、同じ予防措置を講じているということがその前提です。しかし実際にはそうではないことが多いのです。

そのため、大手銀行はこれらの提携先サードパーティとの関係管理にますます重点をおき、緊密に統合し、銀行自身の広い意味での事業部門の1つとしてサービス・プロバイダーを監督しています。

### どのようなトレードオフがあるか

新たな決済イノベーションを成功させるには、いっそうの監視と統制が必要となります。最高水準のセキュリティもまた、必要となります。これは、銀行と決済サービス・プロバイダーの企業幹部がイノベーションに取り組むにあたり、顧客への利便性と安全性の提供に集中しつづける必要があるということです。

問題は、セキュリティへの前向きな投資が顧客へのアピールとなるのはまれだということです。サイバーセキュリティであれその他のセキュリティであれ、顧客はセキュリティというものを決済取引の大前提と考えています。お金とデータが安全であることは、当たり前なのです。しかし、顧客は便利であることも望みます。二段階認証などはしたくないのです。デビットカードやクレジットカードは持たずに、携帯電話と時計で済ませたいのです。自ら選んだ他のサードパーティに、自分の決済データへの（銀行データにさえも）アクセスを許可したいのです。

したがって、銀行や決済プロバイダーの課題は、セキュリティ上の責任を決して見失うことなく顧客のトレンドに素早く応えられるようなパートナーシップと共有文化を構築することです。その全段階において、パートナーシップは次のように自問しなければなりません。「この措置が顧客体験をどのように改善するだろうか」「それがセキュリティにどのような影響を及ぼすだろうか」

### 分断を避ける

残念なことに、決済の世界においても、より広範なデジタル世界においても、セキュリティを保証する確実な方法はありません。むしろ、すべてが相まって機能する幅広い戦略、ツール、ケイパビリティを準備し、自社および顧客にとっての最重要リスクに重点を置くことが必要です。また、エコシステム全体にわたる前例のないコラボレーションも必要です。

幸いなことに私たちは着実に前進しており、見通しは楽観的です。Sibosのような会議にはバンキングおよび決済の大手企業が集まり、この種の高度に接続された世界におけるセキュリティ向上のためにアイデアと戦略を共有しています。業界団体やサイバー関連団体はいくつかの課題にスポットライトを当て、コラボレーションを奨励しています。政府機関や諜報機関までもが主導権を握ろうとしています。

より組織化された一部の決済サービス・プロバイダーは、決済エコシステムの安全性確保に役立つ高度な手段も講じています。たとえばSWIFTは、顧客セキュリティプログラム、標準化した顧客管理（KYC）データツール、KYC登記などのソリューションの紹介をかなり積極的に行っており、これらは少なくとも標準化の促進と討議のための共通言語の提供に貢献しています。

しかし、今後さらにコラボレーションが必要となるでしょう。現実には、これは単独で取り組める問題でも解決できる問題でもありません。実際、「単独で行う」企業は最もリスクを負うことが多いのです。むしろ、アイデアや経験、脅威の評価、ツールを共有することで、高度にコネクタされた世界におけるサイバー脅威に対する堅固な防御を形成することができます。

## 先回り

話し合いや共有、コラボレーションが重要である一方、行動も重要です。私たちの見解では、銀行、決済サービス・プロバイダー、その他のエコシステム内の企業は、自社の製品、サービス、オペレーティングモデルにセキュリティを確立するためにもっと共同で取り組むことができるでしょう。

その方法の1つは、新規事業またはグループ戦略の初期段階からサイバーセキュリティを組み込むことです。計画および構想の段階で、討議の場に不正およびリスクの専門家がほぼ確実に含まれているべきです。銀行のサイバー分野の専門家は、構想から開発、実現、それ以降を通じてどの段階にも含まれていなければなりません。

サイバーセキュリティの原則およびコンセプトを組織により広範に組み込むことも、同様に重要です。今日のハイパーコネクテッドな世界では、サードパーティも含め従業員全員が組織のサイバー戦略を理解し、積極的に関与すべきです。従業員への教育と継続的伝達が鍵となります。

ここで肝心なことは、顧客が決済プロバイダーに望む、セキュリティを棄損することのない利便性の向上を実現するために、銀行および決済プロバイダーがリスク管理、モデル、ケイパビリティを強化する必要があるということです。

バンキング体験の再形成の動向について、詳しくは  
[home.kpmg/reshapebanking](https://home.kpmg/reshapebanking)をご覧ください。

寄稿者

**Chris Hadorn**  
**KPMG in the US**

T: +1 404 979 2317

E: [chrishadorn@kpmg.com](mailto:chrishadorn@kpmg.com)

金融サービス分野で20年以上の経験を持ち、現在はKPMGのグローバル決済チームを率いる。同チームではクライアントと協働・提携し、リアルタイム決済や国際的な相互運用を始めとするクライアントの決済変革ニーズを支援している。

**Natalie Fedjuk**  
**KPMG in the US**

T: +1 617 988 5609

E: [nfedjuk@kpmg.com](mailto:nfedjuk@kpmg.com)

KPMGアドバイザー・プラクティスの責任者。業界およびリスクコンサルティングに15年以上の経験を持ち、金融、ヘルスケア、ライフサイエンス分野のグローバル企業がサイバーセキュリティ、サードパーティ管理、プライバシープログラムを導入または強化することを支援する。専門は規制および技術コンプライアンスを中心に複数分野にわたる。

**David Hicks**  
**KPMG in the UK**

T: +44 20 7694 2915

E: [david.hicks@kpmg.co.uk](mailto:david.hicks@kpmg.co.uk)

KPMGインターナショナルのグローバル・フォレンジック・リーダーを務める。金融犯罪、規制関連の係争問題、収賄および腐敗行為、不正調査に関する企業へのアドバイスで相当な経験を持つ。金融サービスセクターを専門とし、グローバルな銀行、資産運用会社、保険会社にアドバイスをを行っている。

Contact us

山崎 千春

あずさ監査法人  
マネージング・ディレクター

E: [chiharu.yamazaki@jp.kpmg.com](mailto:chiharu.yamazaki@jp.kpmg.com)

大塚 卓美

あずさ監査法人  
シニアマネジャー

E: [takumi.otsuka@jp.kpmg.com](mailto:takumi.otsuka@jp.kpmg.com)

東海林 正賢

KPMGコンサルティング  
フィンテック・イノベーション部 部長  
ディレクター

E: [masayori.shoji@jp.kpmg.com](mailto:masayori.shoji@jp.kpmg.com)

津田 圭司

KPMGコンサルティング  
ディレクター

E: [keiji.tsuda@jp.kpmg.com](mailto:keiji.tsuda@jp.kpmg.com)

編集・発行

有限責任 あずさ監査法人

[home.kpmg/jp/regtech](https://home.kpmg/jp/regtech)  
[regtech@jp.kpmg.com](mailto:regtech@jp.kpmg.com)

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供するよう努めておりますが、情報を受け取られた時点およびそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2019 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.

この文書はKPMGインターナショナルが2019年9月に発行した「Securing payments innovation」をベースに作成したものです。

翻訳と英語原文間に齟齬がある場合は、当該英語原文が優先するものとします。