

決済の未来に関する10の予想

決済業界はいかにして先進性を保つか

2020年2月



未来に向けて

「近年、決済の環境は大きな変革を遂げています。テクノロジーの進展がイノベーションにおけるいくつもの段階的な変化を導き、決済はローカルにもグローバルにもより早く、より簡単に、より便利になりました。大手テクノロジー企業から自動車メーカーまで、従来の決済サービス企業以外の企業が市場に参入し、決済サービスのエコシステムに新たなアプリケーションとイノベーションをもたらしたことで、決済は今や現実経済にかつてないほど組み込まれています。

この状況が規制当局の注意を引かないはずはなく、現在、これらの変化に応じてどのように規制を適用する必要があるかが検討されています。企業と顧客のニーズが進化するなか、グローバルな決済エコシステムは、そのインフラが拠り所とする金融安定性を犠牲にすることなく、イノベーションに対して機敏さと開放性を保たなければならないことは明らかです。

私たちはグローバル決済の専門家から意見を集め、決済業界の未来に関する10の予想をまとめました。」



ジョン・ホールズワース
KPMG英国
Partner, Open Banking Lead

これらの業界専門家の見解は、
www.home.kpmg/uk/futureofpayments でご視聴いただけます。

決済業界はいかにして先進性を保つか

2030年までの10年間で、決済業界の変革のスピードは加速していきます。グローバルな巨大テクノロジー企業から自動車メーカーや消費財企業まで、従来の決済サービス企業以外の企業の市場参入は続き、決済に新たな業態をもたらしています。分散型台帳ツールのような新しいテクノロジーが決済システムを構造化し管理するまったく異なる方法を提供し、世界中をあまねくリアルタイムのクロスボーダー決済への道を拓くとともに、価値保存の方法についての新たな考え方にさえ導こうとしています。オープンバンキングなど、金融サービスのあらゆる分野における変化は、特にデータを活用することで、決済取引から新たな価値を創出する機会を提供します。

そのような動向は注目を浴びずにはいられません。規制当局は、これらの変化に対していかに監督すべきかを検討しています。決済システムが従来の金融当局の統制を超えた所に移動しつつあり、決済への監督能力を脅かしていること、さらには、当局が経済政策を実行する手段にさえ影響を及ぼしつつあることについて、各国政府は考える必要があります。

これらの問題は根本的かつシステミックなものであり、事態は難しい局面を迎えつつあります。世界の決済インフラが範囲および規模の両面でますますグローバル化するのには必至であり、すべての関係者間の連携が必要となります。保護貿易主義とナショナリズムが高まる時代には、そのような連携が実現する保証はありません。

私たちはこのような状況に対抗するために、バンキング、テクノロジー、フィンテックのセクターと規制機関を含む広い領域にわたり、11人の産業リーダーに未来についての見解を尋ねました。2030年に決済の世界がどうなっているか、5つの重要項目にわたり予想してもらいました。

5つの重要項目



政策および
規制



経済



社会



テクノロジー



オペレーション

インタビューを受けた11人は、多くの重要領域で異なる見解を持っていました。しかし、1点については全員が同意見でした。すなわち、決済における変化はまだ始まったばかりであり、今後の変革のスピードに対応する機敏さを欠いた組織は取り残されるリスクがあるという点です。

政策および規制：決済が主役に

- 1 各国政府は経済政策のコントロールを維持するために、自分たちのデジタル通貨を発行する。
- 2 規制当局はプロバイダーよりも決済プロセスを取り締まるようになる。

デジタル通貨の台頭は、主権国家と中央銀行にとって気がかりな意味合いを持ちます。自国経済における資金の流れを見失うリスクがあり、金融政策の実行手段を通じて経済的目標を追求する自らの能力を失うことになりかねません。そのため、中国に続いて、政府がコントロールするデジタル通貨を発行しようとする国が増加することが予想されます。

そのような対策を講じる国々は、政府のデジタル通貨がそれ以外の通貨に優ることを強調する一方で、他国の通貨との競争も追及するでしょう。たとえばシームレスな決済システムを通じて自国のデジタル通貨を連結させるためにつながりを望む一方で、グローバルな舞台でより大きな経済的・政治的パワーを確保するためにはより優位な通貨となることを望むでしょう。

それでもなお、連携が不可欠なことが明らかとなります。銀行業以外の、さらには金融サービス機関ですらない数々の企業を含め、多くの新たなプレイヤーが決済業界に参入する状況において、金融機関の活動の検査を中心に組み立てられた今日の規制システムは、ますます目的に合わなくなりつつあります。代わりに、監督機関が個々のプロバイダーよりも決済プロセスを取り締まるという、規制への新たな多国家共同のアプローチが台頭するでしょう。

そのような体制の構築は、金融規制に関するポストフィナンシャルなコンセンサスが崩れ続けるにつれ、簡単にはいかなくなるかもしれません。それでも、決済は上述の連携がなければ、規制当局が監視や緩和を行うことのできないシステムリスクをもたらすでしょう。特に、分散型台帳技術が確立されていけばなおさらです。また、可視性とトレーサビリティの維持も課題となるでしょう。同時に、調整不足の過剰な規制は、イノベーションにとって脅威となるでしょう。

決済をめぐるエコノミクスはどう変化するか

- 3 決済のバリューチェーンはデータを基盤に構築される。
- 4 データプライバシーについての国際的コンセンサスが確立される。

オープンバンキングとAPIの新世界では、決済システム上で行われる最大の価値交換は、取引そのものではなく取引データに見いだされるでしょう。そのようなデータは、不正との戦いから顧客への洗練されたファイナンシャル・プランニングにいたるまで途方もなく多様な新しいチャンスを開き放ち、法人顧客にもメリットをもたらします。このデータを最も効果的に活用することのできる組織が、競争優位性を確保するでしょう。これは、データアナリティクスのツールと人工知能（AI）が決済セクターにおいて最も重要なテクノロジーになることを意味し、これらの分野のスキルは、非常に高く評価されるようになるでしょう。

基本的に、データは決済業界のバリューチェーンを変革する力を持っています。たとえば、法人顧客は決済データから引き出されるインサイトをますます評価するようになり、支払う金額を減らしたい消費者は、自己データのいっそうの共有に同意することでそれができるようになります。

しかし、これらの目標を達成するには、データ保護法とデータプライバシー法について各国間のさらなる整合性が確立されることが不可欠です。どのような基準がグローバルな規模で適用されるべきか、誰がデータをコントロールすべきか、どのように規則が行使されるべきかに関しては、特に米国と中国というテクノロジーの2大国家の力を考えた場合、保護貿易主義や自由貿易をめぐるより広い文脈で議論しなければなりません。しかし、データプライバシーに関する合意の達成は、データの価値を解き放つために不可欠な一歩となるでしょう。

ソーシャルネットワークへ

- 5 **世界市民としてほぼすべての人が、生体認証により可能となる自分のデジタルIDを持つようになる。**
- 6 **決済テクノロジーは金融排除の解消を促す。**
- 7 **ソーシャル体験は決済テクノロジーと合流する。**

今日のデジタルIDの一貫性なき適用により、一部の国では人々は自由かつ容易に取引できる一方で、本人および資産の確認が厳しい国では、決済システムに格段に大きな摩擦があるという状況です。これらの障壁は、各国政府と決済プロバイダーが協力し、顔認証、指紋認証、インプラント認証をはじめとする生体認証のいっそうの活用により、国際的合意を得たデジタルIDの基準を確立していくなかで消失するでしょう。

これはまた、モバイルチャネルを通じて多くの新興市場ですでに達成された成功から先進国が学ぶことで、決済業界が引き続き金融排除に対する戦いを主導することを可能にします。現在、より広範な決済および金融サービスにアクセスできずにいる人々—および小規模企業—にとっては、デジタルIDは、給付金の支払いからバンキングに至るサービスを解き放ち、信用履歴の構築を可能にし、おそらく初めて金融フットプリントを残せるようにしてくれる黄金の鍵です。

一方、ソーシャルメディアは西欧市場が新興市場から学ぶべきもう1つの領域です。ソーシャルメディアと決済サービスの収れんは、中国においてはすでに堅固に確立されていますが、今後国際的な広がりを見せることでしょう。これは、決済サービスのプロバイダーとその顧客に新たなチャンスを創出します。たとえば、そのようなネットワークを通じて、売り手はこれまでにない規模で個々の顧客と関わることができます。

未来のテクノロジー

8 分散型台帳技術は、グローバルに接続された高速決済ネットワークの基盤となる。

9 クロスボーダー取引でさえもリアルタイム決済が当たり前となる。

分散型台帳技術は、私たちが未来の決済システムを提供する主要な手段となる可能性があります。クラウドコンピューティングおよびAPIツールは、ブロックチェーンをリンクさせて、クロスボーダーの高速ネットワークを形成するでしょう。これが、現在ワールドワイドウェブにおいて情報が流れるのと同様に、決済が妨げられることなく流れる「価値のインターネット」です。ますます多くの決済が、主に銀行または銀行に近いセクターの民間組織が運営するこれらのブロックチェーンを通じて行われるようになるでしょう。

そのようなネットワークは、単なる取引サービス以上のものを提供する可能性を持ちます。たとえば、分散型台帳技術を通じて決済をサプライチェーンとリンクさせれば、サプライチェーンの管理と追跡が大きく変わります。

とはいえ、グローバルな決済システムへの重要な支援として分散型台帳技術が登場したことの最大の目に見える成果は、リアルタイム決済が標準装備のコモディティとなることでしょう。ブロックチェーンは各国決済システム間の境界線をなくすので、決済はクロスボーダーの場合でさえも即時に行われます。これは根本的な影響を持ち始めるでしょう。たとえば、膨大な量の少額決済の送金を行うこと—決済システムの細分化—は経済的に可能ですが、銀行は自行の流動性をリアルタイムで管理できる必要が生じ、現在、それが主な難題となっているのです。

オペレーションモデルはパートナーシップを基盤に構築される

10 決済のエコシステムは、新規参入企業と既存企業との連携により進化する。

新しいテクノロジーを活用する小規模なフィンテック企業も、巨大テクノロジー企業から消費財企業に至る大企業も含め、新規参入企業により決済にもたらされる創造的破壊の可能性には心躍るものがあります。しかしその一方で、これらの企業は既存プロバイダーと足並みをそろえて協力することになります。高度な規制を受ける金融サービス市場において、決済はシステムリスクの源となる可能性があるため、新規参入企業は既存のバンキングパートナーと協力する必要があり、それは新規参入企業が望むことでもあります。

これらの組織は協力することで、新たな各種決済エコシステムを形成するでしょう。新規参入企業が既存プロバイダーおよび規制当局と協力し、新たな決済システムをゼロから創り上げた新興市場の経験は、グローバルな規模で再現されることでしょう。そのような連携がなければ、変革は不可能となります。

さまざまな組織がこれらのエコシステム内で異なる役割を果たすことを選択するでしょう。最前線のプロバイダーとしての役割を選択して、顧客との直接的関係を作り、ブランドを構築する企業もあれば、決済インフラの構築と維持に集中する企業もあります。

ベン・リンドグリーン

Pay.UK

Head of Cyber Resilience

決済業界の難題の1つは、イノベーションの速度が増すなか、あらゆる規模の非常に多くの新規企業がこの市場に参入し、それが金融の安定性に影響を及ぼし得ることです。これらの企業のなかには、おそらくこの市場の規制環境での経験を持たない企業もあるでしょう。そのような企業の重要性が増せば、大局的状況が変わり、エコシステム全体にリスクが加わるかもしれません。特に、従来型企業が革新的企業の参入に反応して実際によりリスクの高いポジションを取るようになると、リスクは高まります。

Pay.UKでは、「新決済アーキテクチャ」の開発を始めています。これは、英国の共有小売決済インフラの今後の開発のための、新しいモデルです。ここで重要なのは、このモデルが堅固で回復力を持ち、イノベーションの促進と育成を支援するものであることです。Pay.UKと戦略的パートナーは、中核となる決済レイヤーを構築して提供するだけでなく、市場が提供するサービスのコンセプトであるイノベーションを育むケイパビリティの促進も行っています。

たとえばそれは、エンドユーザーがよりよい決済体験を持てるように実際に支援する、オーバーレイサービスであるかもしれません。私たちは、「受取人の同意 (Confirmation of Payee)」や「支払請求 (Request to Pay)」のような要素に注目しています。これらの要素は、顧客が受取人に関する十分な情報に基づく決定をできるようにするためのより適切な情報を提供し、プロセスの速度を早めます。さらに、単一のインフラにより、エンドユーザーにとって決済体験がシームレスになります。決済は、小切手で支払うにせよ直接引き落とすにせよ、あるいはオンラインバンキングで行うにせよ、私たちの堅固なシステムを通じて行われます。

新しい小売決済システムを導入するには、乗り越えるべきいくつものリスクがあります。とりわけ、非常に複雑さを持つ大規模ITインフラのいかなるプログラムからも生じる標準的リスクがあります。日々システムが処理する無数の取引を見ると、非常に複雑で、これらの決済の完全性が鍵となるのは確実です。

重要なのは、それが広大なエコシステムであることです。この市場で業務の遂行が可能でなければならないのは、大手銀行や住宅金融組合などの従来の参加者だけではありません。私たちがイノベーションを育むようにすること、新たなフィンテックのプロバイダーや非従来型プレイヤーが、安全性を維持しながらも、最小限の中断と混乱でシステムにアクセスできるようにすることが重要となります。

決済を相互接続されたエコシステムとして考察することが重要となるでしょう。私たちは「新決済アーキテクチャ」について考える際、精算レイヤーおよび決済レイヤーを中心にさまざまなサービスが存在し、「この市場のために」一元的に提供されるサービスもあれば、「この市場において」第三者プロバイダーにより提供されるサービスもあるというような、区分モデルを検討します。

私たちがさらに広い市場に参入してオーバーレイサービスのような要素に取り組むとき、これらの市場参入者が、義務である機密管理をはじめとする自らの責任を自覚していることがわかるように、おそらくは認証サービスのような、明確な基準を提供することが重要となります。私たちは1つのエコシステムのように情報を共有して、全参加者が何がよいプラクティスであるかを知り、誰もがエコシステムを守るための自分の役割を果たせるようにしなければなりません。



既存のプレイヤーは、関連性を失うことはないでしょうが、新規参入企業とエコシステムの変化の仕方を理解するのに時間がかかります。世界には全面的にイノベーションを受け入れてきた既存プレイヤーがたくさんあります。そうした企業は、パートナーシップや場合によってはフィンテック企業のケイパビリティの買収により、フィンテック企業と協働しています。

重要なことは、創造的破壊が何を意味するかについて徹底的に理解してもらおうとすることです。イノベーションの受け入れに不安を募らせている既存の参加者にとっての課題は、新規参入企業が市場にもたらすカスタマイズされたアプローチを自社の顧客が好むことに気付かされるかもしれないということです。

ダイアン・S・レイエス

HSBC

Global Head of Liquidity and Cash Management

グローバル決済のエコシステムにおいて、イノベーションと金融安定性とのトレードオフがあってはなりません。両方とも必要です。

現在、HSBCの顧客はより早く、より単純で、間違いなくより安全なものを求めています。決済の視点から、当行はデジタル最優先を信条としています。たとえば、私たちがイノベーションを導入する場合、顧客が一切使うことのないアプリケーションには顧客がデータのフィールドを持つことがないようにするつもりです。しかし、デジタルの道筋を通過するボリュームははるかに大きいため、金融安定性も確保できると確信しています。システムが常に稼働していることを求め、サイバーセキュリティ保護にも大金を投じてきました。

イノベーションという点では、現在の決済業界においてはリアルタイム決済の革命が進行中であり、私はこの5年から10年の間に、世界中のどの市場でもリアルタイム決済が当たり前になると考えています。将来的には、国内決済システムとクロスボーダー決済システムの違いはほとんどなくなり、受取人にとって資金が即座に利用可能になるなど、顧客と地域社会にあまねく多くの利益がもたらされることになるでしょう。

通常、イノベーションは破壊と新規参入者をもたらしますが、グローバルな決済エコシステムも同様です。しかし、私はそれが変化の原動力であると確信しています。1つの事例を挙げてみましょう。当行は顧客があるデジタル大手企業の持つソーシャルメディア決済プラットフォームを使っていることに気づき、同じことが私たちにもできると判断しました。18か月間で私たちは、香港の人々をより迅速かつ容易に送金できるようにする、PayMeというアプリを開発しました。このアプリをダウンロードすると、スマートフォンを数回タップするだけで別のユーザーに即時かつ安全に送金できます。どの銀行を使っているかは問題になりません。2019年には企業向けのPayMeを立ち上げ、香港の企業が170万人以上ものPayMeの登録ユーザーから即時かつ安全に支払いを受けることができるようになりました。このイノベーションは、顧客の維持および満足という点で消費者、売り手、HSBCに複数の恩恵をもたらしました。

この新世界で誰が主導的プレイヤーになるかを予想するのは難しいですが、きわめて多くの候補者が存在します。少なくとも次の3種の企業の競争となるでしょう。私の感覚では、フィンテック企業は決済の一部をなす特定要素においては主導的企業となりますが、バリューチェーンの全側面ではそうはならないと思います。既存のテクノロジー企業と、



決済業界に参入を決めた新興消費財企業も候補者です。そして、従来型銀行を忘れてはなりません。大手銀行は長年決済に携わってきました。HSBCを例に取るならば、当行は154年間この事業を行っており、拡大し進化し続ける上で決済は最大の関心事です。HSBCはエンド・トゥ・エンドのプレイヤーであり、このエンド・トゥ・エンドのオフア全体を模倣することのできないフィンテック企業とたびたび提携しています。

HSBCのような銀行は、規制当局とともに、決済が安全かつ健全であるように図るだけではなく、最新テクノロジーと社会的変化に適応して常に次のフロンティアを目指すという義務も負っています。未来を展望するならば、当行は大手プレイヤーとして、顧客が賢明な経営により自社ビジネスを成長させられるように顧客データから価値あるインサイトを引き出して、それを顧客に提供できると確信しています。たとえば、顧客の財務担当者が把握しているよりも多くの資金が口座に眠っているかもしれません。当行は顧客に、それらの資金をより利回りのよい投資に振り向け、1株当たり利益の改善が可能だと知らせることができます。顧客が一度も取引を行ったことのない地域から送金があったと当行が知らせることで不正を発見できるなど、当行が役に立てる問題があるかもしれません。あるいは、顧客はサプライヤーへの支払いのような非常に単純な作業を忘れていているかもしれません。当行は、顧客が通常、2週ごとにこれらの支払いを行っているのを知っているため、異常を察知して顧客に警告できます。

データインサイトは間違いなく、決済に関する次のフロンティアとなります。

ケイ・スウィンバーン

KPMG英国

Vice Chair of Financial Services

新たなプレイヤーが決済市場に参入することで、これまで金融安定性において当然と考えられてきたものが、本当にこれからも当然とされるべきかを問い直さなければならなくなりました。中央銀行は世界中の決済システム仲介の中心に位置するため、中央銀行が力をもって威嚇するケースが見られるようになるでしょう。仲介を排除する動きがでているため、中央銀行は金融政策をコントロールする力を失わないようにと、決済システムにいっそうの力を行使しようと試みるでしょう。

しかし、世界中のさまざまな地域で金融政策が競合しているため、最終的に誰が勝利するだろうかと考えます。消費者が勝利し、あらゆる規制と導入される枠組みの中心となることを期待する者もいます。しかし、私は本当にそのようになるのか疑わしく思うことがあります。

他にも緊張関係があります。テクノロジー企業が決済システムにおいて従来型銀行よりも大きな役割を果たし始める場合、人々のデータ保護についての考え方が変わるでしょうか。確かにたくさんの反感的態度が見られ、特に欧州の一部の政治家たちは、米国の巨大テクノロジー企業がすべてを支配していることについてそのような見方をしています。そして、この反感的態度は法的枠組み内で、ある程度の保護貿易主義に置き換わると考えられます。

データはこれらのすべての中心にあり、誰がそのデータを制御するか、誰がルールを執行するか、誰のルールを執行するかについて、さまざまな地域間できわめて大きな闘争が起こるでしょう。特定の地域でデータに何が起こるかについて、多くの懐疑的見方が提出されています。あなたのデータは安全でしょうか。あなたが欧州の顧客であるなら、世界中のさまざまな法域においてデータは安全でしょうか。人々は金融安定性以上のもの



のを問題にしているのであり、最近このような問題が問われることが格段に増えているように見受けられます。

さらに根本的なこととして、現在私たちは、決済における古い物々交換システムに一周して戻りつつあるようだという事です。あなたは私が必要なものを持っているので、私は正式な通貨であれトークンであれ、あなたにお返しできる何を探しましょう、ということです。消費者がある程度保護されているならば、これは消費者にとって大きな問題にはならないでしょう。

しかし、立法者、規制当局、中央銀行にとってそれは重大な問題です。彼らはそれをコントロールの喪失と感じるでしょう。ただし、仲介排除が消費者にメリットをもたらし、そこにある程度の消費者保護が導入されるならば、脅威とはならないはずで、経済をより効率的に機能させるチャンスとみなすべきでしょう。

誰もがこのルールを必ず公平・公正に適用することが重要になるでしょう。したがって、市中銀行はこれらの新規参入プロバイダーのいずれに対しても不利な立場におかれてはなりません。これらの新しいサービスを提供するプレイヤーよりも高水準のアカウントビリティを求められることがあってはなりません。それは、イノベーションを起こせる環境を意味することになります。新規参入企業が可能な限り高水準のサービスを提供し、消費者がその提案の中心にあることを前提に、規制当局はこれらの新規参入企業を手助けできます。

従来型プレイヤー、従来型銀行、従来の決済システム、カード決済システム、それらに伴う新しいテクノロジーの間で健全なエコシステムが形成されると、私は確信しています。これらすべてが組み合わせられれば健全なエコシステムとなり、最終的にはどれが最もうまく機能するかがわかるでしょう。結局は消費者が選択することになります。消費者は決済のために何を使うか、カードか、携帯電話か、私たちがまだ考えたこともないその他の何らかの方法か、これから明らかになるでしょう。

リズ・オクス

マスターカード

Executive Vice President, Strategy and Operations Excellence, Product and Innovation

人類が最初に金銭のやり取りや物々交換をしようとしたとき、大抵は相手側を信用できる環境にありました。誰と取引しているかを知っている状況だったのです。現在グローバルな文脈で起こっているのは、私たちは団体、商店、請求元とデジタルにやり取りし、常に信頼できるとは限らない環境でよく知らない人々とも関わらなければならないという事態です。

問題の多くは紛争管理と不正管理をめぐるものです。人々が信頼できるコミュニティのなかで自分の知らない相手と取引のできる環境を、私たちはいかにして作ればよいのでしょうか。

それを可能にするためには、決済システム内のデータを強化することで重要です。強化されたデータによって、販売時点でのクレジットスコアリングなどが可能となり、決済システムのどこでも使えるデジタルIDが可能になり、決済が不正である兆候をAIが評価できるようになります。

金融包摂をめぐる問題があります。どうすればすべての人を包摂できるのでしょうか。



この社会において現在、適切な種類の金融商品や金融サービスにアクセスできていない人々、自らにメリットのある方法で経済活動に従事できていない人々に、どのように対応すればよいのでしょうか。

一部の事例では、これは社会保障給付金のような支払金をより効率的な方法で受け取るにはどうするかというような、ささやかな問題となります。この種の給付金とそれに伴う取引履歴により、やがて取引の履歴とパターンを確立することができます。するとその人物は、自分の信用履歴にアクセスできるようになり、借り入れができる可能性があります。

こうして、誰がそのデータを持っているか、何を許可するかという問題に戻ってきます。これについては各法域がそれぞれ異なる見解を持つ傾向があり、非常に大変な課題となっています。私たちの責任は、事業を行い、自らのプライバシーを重視する人々にサービスを提供することです。私たちは立場を明確にし、合法的な範囲で個人にとっても当社にとっても正しいと信じることを行わなければなりません。

現在、デジタルIDが一貫して適用されていない環境にあり、これは一部の国では非常に自由かつ簡単に取引ができるということを意味します。しかし他の国には、いかなる種類のIDもまったくなかったり、自分が誰かを証明し検証する方法が一切なかったりするために、現在、デジタルエコノミーに参加できない人々がいます。

デジタルIDが付与され、本人として認識され自分の資産を認識することができるならば、それは数十億人もの人々を経済に適切に参加できるようにするすばらしいイネーブラー(力)となります。

したがって結論としては、デジタルIDは非常に多くの問題を解く黄金の鍵であると考えられます。デジタルIDの問題を解決できれば、そのとき私たちは膨大な摩擦を減少させることができ、それにより、人々ははるかに透明な方法で取引することが可能になるでしょう。

マーカス・トリーチャー

リップル

Senior Vice President for Customer Success

クロスボーダー決済というものが相当な変化を遂げつつあります。決済額ははるかに少額になり、件数は格段に増えていくでしょう。決済において起こっていることは、国際電話が稀であった時代から、携帯電話を通じて世界中の人々の間であらゆる種類の情報、チャット、やり取りが即時に流れる今日の世界に移行するという、数年前に通信業界で起こったことと似ています。

リップルでは、これを決済の原子化と呼んでいます。これは世界中の企業、人々、政府機関の間の価値の移動を変革するでしょう。現在、クロスボーダー決済が非常に困難であるため、これは世界経済における転換点の1つとなります。国境をまたぐ決済をスムーズかつ簡単に時間どおりに行うことは、非常に難しいのです。

そのため現在のクロスボーダー決済は、事前計画ときわめて緊密な管理を必要とし、多額の資金で行われています。このような世界では価値は非常にゆっくりと移動するため、はるかに高速で相互接続された世界に向かって移行しつつある人々、企業、エコシステム、機械の進化するニーズについていくことはできません。



分散型台帳技術を用いて小額を1マイクロ秒で完全に明瞭かつ確実に取引できるように決済ネットワークを再構成すると、エコシステムがどのように作動し得るかに関するまったく新しい考え方が可能となります。そのエコシステムでは、世界中の誰もが参加でき、金融包摂を促進し、モノのインターネットが稼働し始め、無人のデバイスが相互に通信して経済主体となります。

私たちはこれを「価値のインターネット」と呼んでいます。すでにインターネットは、私たち全員が大いに利用し重宝する即時情報をもたらし、私たちの生活を一変させました。今、私たちが類似の道筋で価値のインターネットも創出できるならば、それは世界中の資金の流れを変えて、世界経済に大きな影響を与えるでしょう。

それを行う方法は、標準化、すなわち台帳間の資金の動きを標準化することです。また、クラウドやブロックチェーンなどの新しいテクノロジーを活用し、世界中のウォレット、携帯電話、機械に接続することで、それを実現します。

決済の流れが速度を増し、容易に国境を越えるようになると、決済プロバイダーと銀行は非常に高速で、非常に少額の、しかし非常に大量の決済を提供できるようになるでしょう。これは、世界中の国々で働いて生活している人々、そして企業が、業務の小さな単位に対して支払いをしたり受け取ったりできることを意味します。

決済業界にとってのもう1つのチャンスは、世界の決済システムにおける流動性の問題の解決です。企業と銀行は、これらの非常に緩慢な動きの日々の高額決済のために、世界中の海外資産において数兆ドルを維持しなければなりません。そして、これが世界経済にとって拘束された資本という大きな重荷となっているのです。

今、流動性をエンドユーザーに届ける方法を再考することでこの問題を解決することができますと想像してください。送金先がフィリピンであれインドであれ、これらの決済の資金は事前資金調達日ではなくリアルタイムで調達されます。これが決済における資本分散に関する組織の考え方を変革します。たとえば、リップルではデジタル資産としてXRPを使用します。XRPは、ある通貨から別の通貨に非常に高速かつ即時に価値移転を行うために設計され、調整されています。

したがって、テクノロジーは2つの方法で決済に影響を与えています。1つは、まったく異なる種類の決済ネットワークへの需要を創出するという方法。そしてもう1つは、銀行および決済プロバイダーがはるかに優れたグローバルな決済モデルを創出できるようなツールキットを作り出すという方法です。

その新しい世界では、銀行であれ決済プロバイダーであれ、最速で適応した革新的組織のみが成功し、対応の遅い企業は取り残されるでしょう。

マイク・シガル

20022ラボ

Founder

マイク・シガルは、データフル決済の採用推進を専門とする非営利団体、20022ラボの創設者です。金融機関に対してデジタル変革投資と人材開発について助言する、アップサイド・パートナーズの共同創設者でもあります。また、世界中でフィンテックおよび金融サービス分野のスタートアップ企業に投資する初期段階のベンチャーファンド、500フィンテックのパートナーも務めています。



他の金融サービスと同様、決済業界も大きな変革の波に見舞われています。決済インフラのプロバイダーであれ、銀行であれ、決済サービスを利用するエンドユーザー企業であれ、この変革を受け入れる方法を見いだせない組織は最終的に取り残されていくでしょう。これらの組織は利害関係者に対して本物のイノベーションへの責任を負っており、それはしばしば、既存の収益モデルや組織に内在する利害にかかわらずイノベーションを推進するということを意味します。

メディア、小売、旅行といった多くの産業が、すでにデジタルテクノロジーにより変革されています。現在、決済を含めた金融サービス業界全体にわたり、同様のプロセスが進行中です。決済業界のプレイヤーとその関係者は、他業界のデジタルリーダーから2つの重要な教訓を受け取らなければなりません。

第1の教訓は、顧客体験がすべてであるということです。ウーバー、アマゾン、アップルのような企業が提供するデジタル体験は、消費者と企業ユーザーの期待に対して同様の設定をしています。世界一流のエンド・トゥ・エンドの顧客体験を提供しない決済プロバイダーは、それを提供する企業に顧客を奪われることになるでしょう。

他業界から得られる第2の教訓は、顧客行動から市場および顧客ニーズの変化について学ぶ能力と、その学習に基づき自社事業における関連する変革を競合企業よりも早く安価に実行する能力から、持続可能な競争優位性が引き出されるということです。アマゾンのような企業の成功を見ると、その優位性は単にデータや規模によるものではなく、新たな製品やサービス、価値を顧客の理解に基づいて効率的に顧客に提供するべく導入した、テクノロジーと管理フレームワークにあると言えます。

これらの教訓から決済業界において引き出される帰結は次のようになります。これまでは主に、支払額が意図した送金先に届くかどうかにより価値が引き出されてきました。これからは、スピードと信頼性は当然のこととなり、決済に関するコンテクスチュアルなデータを活用して、単によりよいエンド・トゥ・エンドの決済体験を提供するに留まらず、新たな付加価値的サービスも提供することが真の価値となるでしょう。

実際、すでに信頼とサービスの間で綱引きが始まっていると考えられます。金融機関と金融インフラには、顧客体験の落差を埋めるわずかなチャンスがあります。大手テクノロジー企業と新興フィンテック企業は、決済を含む中核金融サービスを徐々に深化させるために、魅力的な顧客体験とブランドアフィニティを活用するでしょう。これらの企業により脇に追いやられる前に、落差を埋めなければなりません。オープンバンキングはその戦場となり、データは戦略的資産となるでしょう。既存プレイヤーは、オープンバンキングを受け入れ、新たなすばらしい顧客体験と価値を創出する基盤としてデータフル決済と市場での信用ある地位を活用するか、それらを実行するプレイヤーによる破壊のリスクにさらされるかのどちらかとなります。

ISO20022金融メッセージング基準または「データフル決済」を使用する新たな決済インフラは、決済業界のバリューチェーン全体を大きく変えるでしょう。ISO20022は決済にとって拡張可能なマークアップ言語（XML）であり、現代的コンピューティングとメッセージング規則に沿うように決済を変革するものです。

データフル決済では、標準化され拡張された送金情報という形式で、決済そのものに決済に関するコンテクスチュアルなメタデータを結び付けることができます。決済データと、関連するビジネスプロセスのデータを結合することで、決済バリューチェーンの全組織は、決済処理における新たな効率性のみならず、これまでは見つけられなかったコラボレーション、ビジネスモデル、収益源に関する新たなチャンスも見つけることができます。

しかし、データフル決済の採用の主な障壁は、ISO20022が決済というもののパラダイムシフトを意味するという事実と、このシフトが決済プロバイダーや銀行、エンドユーザー企業によってまだよく理解されていないことです。将来、データフル決済が広範に利用されるようになれば、決済はこれらすべての関係者の間で豊かなコミュニケーションの媒体となると考えられます。

金融機関と金融インフラは、キャッシュマネジメントや貯蓄、為替、顧客への支払いのような個別の金融商品の考案と提供に非常に特化しており、それらを効率的に行っています。データフル決済の登場により、金融機関と金融インフラは、決済とコンテクスチュアルデータを結び付けるイノベーションがもたらす新たな顧客ニーズとチャンスを理解しないまま、しばしば規制当局の義務付けに押されて、大規模なインフラ投資へと向かっています。

決済サービスを利用する顧客企業は、データフル決済が自社のデジタル変革全体と成長戦略をいかに支援できるかを、理解していると考えられます。これらの企業が現代化のもたらし得る自動化、顧客体験、新たな収益源について検証する機会を持てば、こうした企業にサービスを提供する金融機関と市場インフラは、自社の経済圏をうまく支援するために行わなければならない投資でリターンを得るための明確な見通しを獲得できるでしょう。コンプライアンスを目的とするのではなく、戦略的資産への投資をするようになるでしょう。

ランジャナ・クラーク

三菱UFJ銀行

Head of Global Transaction Banking

金融サービス事業における価値の交換と移転は、ますますプレゼンスレス、ペーパーレス、キャッシュレス化が進んでいます。トレンドは、価値のデジタル交換とデジタルIDへと向かっています。ご存知のとおり、デジタルは特にインドと中国で利用されています。米国のような先進国はまだデジタル化の途上にありますが、認証に重点を置くことを含め、いっそうのデジタル交換へと向かう流れは止められません。

大半のイノベーションは新興国市場で進んでいます。たとえばインド政府は、IndiaStack（インド・スタック）という、価値交換とオンライン上のID保管のためのプレゼンスレス、ペーパーレス、キャッシュレスのシステムを使って活動しています。また、ケニアでは、人口の10%しか銀行口座を持っていなかったのがわずか2年間で40%になりました。



どの国の経済にとっても、決済は非常に重要です。したがって、私たちの経済に大きな影響力を持つすべてのテクノロジーが、金融サービスセクターに影響を及ぼすでしょう。

たとえばクラウドは、さまざまなビジネスモデルの実験を可能にします。新たなプレイヤー、新たな参入者、新たなイノベーターが、既存企業のような規模を持たなくても競争できるようにしてくれます。今後数年にわたり、このような展開が見られるでしょう。

消費者の側では、生活し、働き、遊び、バンキングを行う際の選択に、モバイル技術が多大な影響を及ぼし続けるでしょう。これは新興市場だけではありません。私たち先進国市場についても同様です。また、APIはバンキングシステムの開発に大きく影響し続けるでしょう。それにより、私たちは各々の顧客関係に真の価値を創出する方法に関して課題を突きつけられることとなります。私たちはクライアントに対して、継続的にその価値を提供できるようにしなければなりません。

次に、長期的には仮想通貨の問題もあります。たとえば、フェイスブックが仮想通貨リブラの発行を目指すことで、分散型台帳技術がやっと知られ始めました。この領域では多くの実験が行われるでしょう。しかし、分散型台帳技術は非常に長期的な時間軸で大変重要なテクノロジーになると考えられます。

プロバイダーにとっての問題は、効率性を高め、サービスを改善し、自社のクライアントにとっての重要性を保つために、これらのテクノロジーをいかに活用するかです。たとえば、モバイルは消費者体験においては非常に重要なものであり続けるでしょう。現在では企業向けでさえ、消費者と同じような体験が求められていると私は考えます。分散型台帳技術とともに、これらは私たちが全社的に実験を行っているアイデアの一部です。

そもそも決済は、私たちの経済において最も重要な産業の1つです。経済活動に決済を欠かすことはできません。システムには多くの摩擦があり、弱点もありますが、現在はそれを補強できるテクノロジーがあります。決済は、これらの未来のテクノロジーにより変革されるビジネスの1つとなるでしょう。

ルート・ワントホーファー博士

KPMG英国

Senior Adviser, Banking & Payments Innovation

私たちが現在目している最も根本的な変化の1つは、分散型台帳技術の発展であり、これはまさに初の民間仮想通貨であるビットコインとともに始まり急速に進化しています。ビットコインシステムよりも拡張性のある、規制市場に適したシステムを作るために、いっそう多くのイノベーション、特許、そして合意や執行のさまざまな要素を形成するさらなる方法が出現しています。

ガバナンスや規則、制御を一切欠いた完全にリバタリアンの分散型ネットワークでビジネスを行うことはできないことに、誰もが同意しています。これからは、レジリエンス、安全性、適度な透明性、規制当局と国家、参加する金融機関による適度な制御を確保することが重要となり、それは、より明確に規定されたタイプの民間の分散型台帳ネットワークの内部で実現できる可能性が高いのです。

しかし、これらのネットワークが時間をかけて相互に接続することで、おそらく私たちが「価値のインターネット」と呼ぶものが形成されるのが見られるでしょう。そこではどのような価値の資産タイプであれ、デジタル化されたデータという形態で移転可能——コミュニティ同士でもコミュニティの内部でも——となります。



私たちが分散型台帳に基づくテクノロジーが増える環境に移行し始めると、これらのテクノロジーは仲介という意味での金融機関の重要性を減少させる、あるいは除去するものであるため、その役割への疑念が生じるでしょう。しかし、このテクノロジーのさまざまな要素が進化し、いっそう洗練されるにつれ、仲介的役割は変化こそすれ重要性を失うことはありません。

したがって、現在一定の職務を担っている銀行が、将来異なる職務を果たすことになるかもしれません。

それと同時に、私たちは完全に新しいタイプの仲介が行われるのを目撃する可能性があります。また、新しい世界に古い論理を適用しなければなりません。監査、透明性、規制といった原則は引き続き適用可能ですが、新たなテクノロジーに対処できる必要があります。したがって、行動規範の監査、デジタル環境におけるガバナンス構造の構築、効果的かつ効率的な方法での制御が可能でなければなりません。

政府もまた、さまざまな役割を果たすでしょう。デジタル決済環境に急速に移行するにつれ、自分たちのデジタル通貨を創設する政府が増えていくでしょう。たとえば、スウェーデンにはe-クローナ計画があり、中国はもうすぐ自国のデジタル通貨を創設する可能性があります。やがてはこれらの政府発行デジタル通貨間の経路が開発され、小売決済においてさえも、偏在的なクロスボーダー決済が増加することが可能となるかもしれません。

ビットコインのような一部のテクノロジーの発展は実際、国家の制御能力への対抗と見られていますが、現在、ますます多くの政府が決済における技術的イノベーションをソフトパワーの行使手段として導入するのが目撃されています。自国内やクロスボーダーの資金の流れをいかに制御するか、そして、いっそうの透明性と根本的な経済的目的の理解をいかに獲得するかが重要となります。

結局のところ、決済においてデジタルIDもまた、ますます重要な役割を担っていくでしょう。皮下に埋め込まれた生物認証チップが広範に利用されるようになるかもしれません。そうなれば、決済は接触不要となり、手をかざすだけで完了することになるでしょう。

サイモン・グリーンソン

クリフォードチャンス

Partner in the regulatory group

規制当局は今後、決済プロバイダーを規制するよりも、決済条項にかかわる活動を規制するという考え方に慣れなければなりません。決済は、さまざまなタイプの多数のプレイヤーにより、いくつかの異なるシステムを利用して複数の国境をまたぎ行われる活動になりつつあります。規制当局にとっての真の課題は、制度に基づく世界の見方から活動に基づく世界の見方に移行することです。

新興テクノロジーがもたらす最大のリスクは、間違いなく、システムにおける決済の可視性の問題でしょう。原理的には、ブロックチェーンのような技術の発展は完全なトレーサビリティを可能にします。しかし、このトレーサビリティは必ずしも規制当局のような外部の観察者に開かれているわけではありません。規制当局の懸念は、現在持っている誰が誰に何を支払うのかについての限定的な可視性さえ失うのではないかということです。マネーロンダリング、テロリストの資金調達、犯罪防止、盗品の追跡などに関わる一連の理由から、それは本当に憂慮される問題です。



規制当局と政策立案者にとっては、もっと大きな問題もあります。フェイスブックのリブラのようなものを考察すると、そのアイデアは国境をまたぎ、したがって通常は各国政府とその中央銀行の制約を越えたところで運用される多国家間の決済システムを構築するというものです。リブラが非常に広く流通する国では、規制当局と政策立案者は、為替管理の制約や資本規制を課す能力を事実上失ってしまい、自国内の経済活動に影響を及ぼす能力が劇的に低下してしまいます。

これについて考えることの重要性は政府も認識しています。リブラの企画案に対して、多くの政府が曖昧な表現からあからさまな敵意の表明までさまざまな反応を見せましたが、いずれにせよ各国政府はかなりの確に、これを自国経済への制御能力を大幅に縮小させる可能性として受け取っています。製品設計者およびイノベーターにとっての問題は、自分たちが行おうとしていることが既存の法・規制システムに適合しないことを完全に理解していることです。彼らはまた、政府が許可する場合にのみ行いたいことを実行できることも完全に理解しています。そして、これらの政府がそれを許可する対価は、一定の監督と監視、制御であることも知っていると思います。しかし、それは可能な取引であり、実際に行われることになるでしょう。

通貨に関する国家の絶対的主権という考え方は、以前はある程度成立したとしても、もはや過去のものとなっています。これは必ずしも悪いことではありません。なぜなら、政府は自国経済内で経済政策を実施するという役割を持ち、銀行システムやマネーサプライを制御することで間接的にその役割を果たそうとしてきましたが、実際にそれが本当に機能したことはないからです。銀行がいくつもの多様な決済プロバイダーの単なる1つとなるように、政府は決済システムの制御を通じて間接的に経済政策を実施することを諦めなければなりません。端的に、そのような未来が可能とは思えないからです。

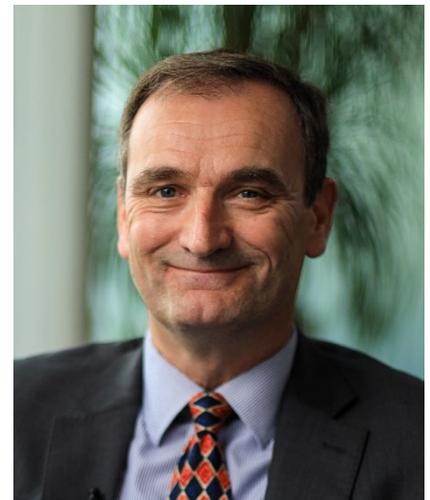
サイモン・イーコット

ナショナル・ウエストミンスター銀行

Head of Payments Innovation and Business Development

未来には決済がより普遍的になり、より不可視化され、今よりもずっと日常生活の一部となります。決済はバックグラウンドでのみ行われるでしょう。人々は、「今日はいくつか支払いをしないと」などと考えて午前中に出かけるようなことはしません。いつもの日常生活をするだけで、決済は裏方で行われます。このような進歩の事例には、ウェアラブルテクノロジーを利用した決済機器が挙げられます。生体認証を存分に活用したウェアラブル機器をサポートするセキュリティ技術が開発され、それらとともに消費者の決済方法に革命をもたらすでしょう。

そこにはデジタルIDという課題があります。決済における進化の次の段階では、実際にIDが中心となるでしょう。取引をしようとしているのが間違いなく自社の顧客であることを確認することの重要性は、どんなに強調しても足りません。したがって、進化が進むにつれ、決済と顧客の認識に異なる代理人が存在することがますます重要となるでしょう。銀行は本人確認のソリューションの提供において、欠かすことのできない大きな役割を果たします。立ち現れる大きなテーマの1つは、顧客が安全でいられるよう、また、摩擦を経験せずに消費できるよう、私たちは顧客を支援し続けなければならないということです。したがって、銀行はコンソーシアムを形成して対処するか、または個々の銀行が相互運用可能な自行のソリューションを開発すれば、市場の重要プレイヤーであり続けることができるでしょう。



一方で、私たちは包摂への視点を見失ってはなりません。脆弱性のある顧客も含め、すべての顧客基盤を当社に取り込む必要があります。人々はキャッシュレス社会について語りますが、私たちはその結果を意識する必要があります。社会の一部にとってはその結果がよいものとは限らないのです。キャッシュへのアクセスは維持しなければなりません。誰もがスマートフォンを持っているわけではないのです。

決済は経済活動を継続させる潤滑油です。イギリス国内では24時間365日の決済能力が戻りつつありますが、各法域が自分たちのリアルタイム決済システムを開発することでそれがグローバルなケイパビリティとなり、各国の高速な決済スキームが接続されるときに真の大きな変化が生じます。接続されたスキームは取引を促進し、決済はおそらく分散型台帳技術を使用してエンド・トゥ・エンドの取引に導入されるため、透明性の高まった高速の、摩擦の少ない決済を実現します。

決済業界としては、いくつかの重い任務を遂行する必要があります。共通する重要テーマはISO20022基準をめぐるものであり、その導入をうまく最適化できれば顧客と市場参加者に利益をもたらします。

さらに刺激的なのは、データから引き出し得る価値です。人工知能や機械学習のようなテクノロジーを用いてデータマイニングとデータ分析を行えば、特注の顧客ダッシュボードからより関連性の強い提案やサービスの開発に至るまで、多くのチャンスがもたらされます。

私たちが行うすべての活動の中心に顧客を適切に置き続ける限り、また、テクノロジーを活用し、パートナーと協力して信用性の高いより豊かな提案を提供する限り、銀行が仲介的役割を失うことはありません。

ウスマン・アーメド

ペイパル

Head of Global Public Policy

ペイパルでは、金融の健全性を高めるために金融テクノロジーの活用重点を置いています。「請求書の支払いを期限内にできるか」、「家族のために貯金ができるか」、「子どもたちに残す十分な資産を形成できるか。」これらは人々が抱える現実的な問題です。テクノロジーはこれらの状況を実際に改善できます。それこそが、私たちがイノベーションに最も関心を持っている点です。

たとえば、AIには非常に大きな可能性があります。決済と関連する従来のプロセスの一部を取り上げ、自動化し、はるかに賢くします。たとえばある人物のキャッシュフローにおいてその増減を予測するなど、多くのチャンスをもたらします。

AIの金融サービスへの導入は、人々が必要なときに与信にアクセスする助けとなります。より効率的に請求書の管理、また不正や誤った取引を特定します。不正を識別するためのAIを構築できれば、今後10年間に取り組める多くのプロジェクトが立ち上げられるでしょう。

これは、企業の金融ソリューションにも当てはまります。現在の最大の課題は中小企業の資金調達です。大抵どの中小企業でも、キャッシュフローの管理が最大の関心事です。



ペイパルは企業のために、100億ドルの運転資金調達サービスを用意しています。私たちは企業の決済データを活用できるので、信用リスクの点で問題がないことを明らかにできます。

当社だけでこのようなことができるわけではありません。したがって、世界中の銀行と協力して資金を準備し提供します。すると突然、その企業は、以前はできなかった支払いができるようになります。それがまた、経済におけるフライホイール（勢車）を回転させ、より多くの消費者取引を可能にするのです。

中小企業は小規模であることで非常にたくさんの難題を抱えています。あなたがそのオーナーであれば、すべてが自分の肩にかかってきます。最大の難題はキャッシュフローの管理でしょう。入ってくるお金と出ていくお金のつじつまを合わせ、1日の終わりに自分のために何か残るようにします。

支払いを受ける能力、請求書の支払いを簡単かつ迅速に行える能力、入金の際に、当該入金、先のような支払いとタイミングをマッチさせる能力、ビジネスチャンスがあったときや資金繰りの苦しい月での資金借入れ能力等を確保するためには、さまざまな金融サービスが必要とされます。

中小企業は、そのライフサイクルのほぼあらゆる部分において、金融サービスのイノベーションを必要としています。それは、これまで金融機関がサービスを提供するのが非常に難しかった部分です。そしてまた、この種のテクノロジー、特にデータに関するテクノロジーが信じがたいほどの価値を持ち得る部分です。なぜなら、その企業を理解し、まさに必要としている種類の商品を適時に提供できれば、チャンスを解き放つことが可能だからです。これはテクノロジーが中小企業向けにできる重要な差別化要因だと考えられます。

決済サービスが消費者と中小企業のために、こうした現実の難題をいっそう支援するようになっているのが目撃されます。金融サービスのエコシステム全体でパートナーと協力することで、金融サービスを民主化し、金融の健全性を向上させる途方もないチャンスが得られると、私たちは信じています。

私たちはまた、金融健全化に関して政府と連携したいと考えています。政府は国民によりよい生活を実現させたいと考えているので、少なくともこの高水準の目標を共有できるならば、私たちは安全性、安定性、消費者保護に関連する難題に取り組むことができるのです。

Contacts

10の予想について、詳しくは以下にお問い合わせください。

ジョン・ホールズワース

KPMG英国

Partner, Open Banking Lead

+44 (0) 207 896 4840

john.hallsworth@kpmg.co.uk

ルート・ワントホーファー博士

KPMG英国

Senior Adviser, Banking & Payments Innovation

+44 (0) 207 694 5541

ruth.wandhofer@kpmg.co.uk

ケイ・スウィンバーン

KPMG英国

Vice Chair, Financial Services

+44 (0) 207 311 2588

kay.swinburne@kpmg.co.uk

山崎 千春

あずさ監査法人

マネージング・ディレクター

chiharu.yamazaki@jp.kpmg.com

大塚 卓美

あずさ監査法人

シニアマネジャー

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

masayori.shoji@jp.kpmg.com

津田 圭司

KPMGコンサルティング

ディレクター

keiji.tsuda@jp.kpmg.com

KPMGジャパン

home.kpmg/jp/regtech

regtech@jp.kpmg.com

#futureofpayments

www.home.kpmg/uk/futureofpayments



この文書はKPMG英国が2019年10月に発行した「10 Predictions for the future of payments」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。

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 LLP, a UK limited liability partnership 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. Printed in the United Kingdom. The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.

© 2020 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. 20-1004

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