

山上聡 NTTデータ経営研究所グローバル金融ビジネスユニット長に聞く 「FinTechと金融の変化」

「FinTech」と呼ばれる金融サービスの新興勢力が、伝統的な金融商品や金融機関の存在を脅かす可能性が指摘されています。NTTデータ経営研究所グローバル金融ビジネスユニット長 兼 シンガポール支店長の山上聡様に、FinTechが金融にどのような変化をもたらしうるのかについて語って頂きました。(聞き手：野村資本市場研究所理事長 渡部賢一)

渡部 まずご自身の近況報告を兼ねて、9月1日に発足したデジタル・コグニティブ・サイエンスセンター (DCS) についてお聞かせください。

山上 DCSは、まだできたばかりでフルタイムのメンバーは限られていますが、人工知能、ロボティクス、データサイエンス、IoT (Internet of Things)、脳科学など、さまざまな知見を有する専門家から成るコンサルティング組織です。

民間企業のニーズに応じて人・環境・モノやロボットをICTで結ぶシステムや方法論を提案・構築するとともに、そこで得られる多様かつ大量のデータを高度な情報処理によって事業に活かすためのコンサルティングが目的であり、例えばツイッターで流されている金融機関の外部評価を収集・分析して顧客管理システムに提供するといったことを行っています。

渡部 なるほど、デジタル情報の多角的な活用を目指しているわけですね。ところでお話に出たICTですが、ITとはどこが違うのですか。

山上 ほぼ同じ概念の言葉ですが、ICTのCはCommunication (通信) を表していて、海外ではICTのほうが一般的です。もともと私どものグループはコミュニケーションにITを導入することで成り立っており、どちらかといえばICTのほうがしっくりきます。

ちなみにICTのインテリジェント化 (スマート化) は情報革命に端を発する技術革新の流れを受けていて、昨今ようやくその本質が現れはじめたところですが、いずれは世界経済に大きな影響を及ぼしていくと考えられます。

FinTechブームは手段が目的化していて 根本的な議論が不十分ではないか

渡部 そこで、いま金融審議会等でもいろいろ話題になっているFinTechですが、Fin (Finance) がTech (Technology) を利用するというのではなく、Techのほうが主体で、その成果がFinの世界に入ってきて金融の方向性を決定づけるといったことは、日本で起こり得るでしょうか。ずっと間接金融から直接金融へとといった議論がなされてきましたが、例えばそれも変質していったりするのでしょうか。

山上 FinTechは従来の金融ITとは異なり、コスト削減のためというよりサービスを利用する顧客のためのテクノロジーといえます。FinTechが金融に変化を及ぼす事例は海外のほうが圧倒的に多いと思いますが、その試みは日本でもすでに始まっており、今後はさまざまな場面で使われるようになるはずです。

ただ、アメリカやイギリス、シンガポールなどと違って、金融の世界で既存のプレーヤーを揺るがす可能性は、日本では低いでしょう。むしろ海外での事例が日本に移入される、い



山上 聡(やまがみ あきら)

(株)NTTデータ経営研究所 研究理事 グローバル金融ユニット長 兼 シンガポール支店長。

立教大学経済学部卒業。都市銀行ニューヨーク駐在、外資系コンサルティング会社を経て2005年NTTデータ経営研究所金融コンサルティング本部長、2014年より現職。主に海外における金融関連の戦略プロジェクトや国際標準化プロジェクトを主導。日本銀行金融高度化センター「ITを活用した金融高度化に関するワークショップ」パネルメンバー、APN（アジアン・ペイメント・ネットワーク）「ビジネスワーキンググループ」議長、金融審議会「決済業務等の高度化に関するワーキンググループ」専門委員を務める。

決済・電子化・開示等に関する寄稿や著作多数。

わば黒船効果のようなことは起こり得ると思います。

渡部 かつて野村証券でも2000年前後に、「ITはコストではなくサービスだ」という掛け声の下に、当時全盛だった大型のホストコンピュータを廃棄し、サーバーに切り替えました。

それと同時に、事務処理にせよ顧客対応にせよ、人間がやっていることを機械に置き換えるという発想ではなく、人間の行動を機械の能力に合わせようと提案しました。機械が進歩すれば、さらに人間がそれに合わせていけばいい。そうでなければ、発展は望めないと考えたからです。

また本支店間でもコミュニケーション手段として電話からパソコンに切り替えていきました。ただし、それらはいずれも既存のシステムをどう効率化・活性化するかという話であって、ITが外から金融サービスのあり方を変えていったということではありません。

とはいえFinTechのような新しいシステム・サービスが登場すれば、効率化を追求する金融機関はこぞってこのスキームに参入しようとするのではないのでしょうか。

山上 その可能性はあります。ただ問題は、顧客接点やデータ分析の部分はFinTechが担えるにしても、本格的にFinTechを取り入れようとするとバックオフィスのレガシーシステム(旧来のITシステム)が邪魔になってしまい、それを廃棄するという英断ができるかどうか大きな問題でしょう。

スペインのサンタンデルやBBVAなどでは、重たいバックエンドの仕組みにまず手を入れて、その先にFinTechのようなシステムを構築していったと聞いています。ところが逆に、日本でのFinTechブームは手段が目的化していて、根本的な部分をどう変えるかという視点(デジタル化への変革)が欠けているように思われます。

少し話は飛びますが、今回の金融審議会の議論の中で画期的と思われる点に、「限定列举」という法律の立て付けの中に個別認可という考え方を取り入れようとしていることがあります。根本的な視点を変え、変革をもたらすのに、実は法律の立て付けがきわめて大きな影響を及ぼすからです。

どんな法律でも後追いにならざるをえず 「限定列举」からの変革は容易ではない

渡部 法律論でいえばアメリカがそうであるように、これはしてはいけないということ(ネガティブリスト)以外はすべてOKとなればさまざまな試行錯誤が可能になり、FinTechの発展も期待できるでしょう。しかし、確かに限定列举のままでは限界があると思います。

それと、どんな法律でも後追いにならざるを得ないものであり、何かが起きて初めて法的な手当てが議論されます。特に金融だとセキュリティや安全性の問題が重視されるため、限定列举を外すのは容易ではありません。

ならば、あくまでも個人的な意見ですが、金融をサービス業ととらえ、預金する人かお金を借りる人か決済手段を求める人かはともかく、利用者のニーズをもとに法律や制度を組み立てるといぐらいの発想が必要でしょう。その上で、セキュリティや安全性をどう担保するかを考えていくという発想の転換です。

その点、ロンドンのシティなどでは金融も産業の一つという認識が強く、金融というコアの周囲にコンサルタントや弁護士、会計士、あるいはIT関連の人たちがいて、さまざまな産業を呼び寄せて裾野を広げています。日本では、物づくりではIoTのような形でITが活かされつつありますが、金融はまだまだ遅れているように感じます。

山上 今年7月にロンドンにいた時に、決済システムをデザインもしくは監督・自主規制している人たちに会って、なぜこのような改革ができたのか尋ねたことがあります。それでわかったのは、金融危機の影響もさることながら、彼らの意識の根底には「消費者はバンキングは求めているがバンクは求めている」という考え方があり、こういう認識があらゆる行動・所作を支配しているということです。

日本では決済システムに参加できるのは基本的に金融機関だけですが、彼らは「オープンアクセス」というルールを提起していて、それは、一定の条件さえ満たせば事業法人、例えば宿泊先のホテルでも365日24時間、決済業務を行うことができるというものです。そのあたりが日本では文化・慣行などが理由で、自由に身動きが取れていないように見えます。

もっとも、アメリカも1930年代の大恐慌後にルーズベルト大統領が証券法を再構築して限定列举を外し、金融規制を大きく転換して

今日に至っています。日本もITの進歩に合わせて原則自由、ただしこれだけはやってはいけない、これだけはディスクローズすべしという法体系に変えていく必要があると思います。ただ、日本にはそのような体系下で必要とされる、プルーフマン・ルールのような拠り所が育っていません。それが十分でないままに、FinTechという手段だけが先走っているのではという危惧を感じます。

渡部 仮にそういう中で手段が破綻して失敗すれば、結局、やはりやらなければよかったということにもなりかねませんね。

これまでの「顧客第一主義」から「顧客中心主義」に転換できるのか

山上 いま日本のFinTechは導入レースのような観を呈していますが、それ以前に「顧客第一主義」から「顧客中心主義」への転換が必要だと、私は考えています。顧客第一主義とは、金融機関ができるサービスは限定列举のルールの下で決まっていて、「その中でベストを尽くします」ということ。これだとサービスの中身に変化はなく、顧客の不満は根本的には解消されません。これに対し顧客中心主義は「お客様がしたいことを支えます」ということであり、まったく違う結果になるでしょう。

フランスのコンサルティング会社Capgeminiが世界の金融機関の顧客満足度を統一基準で調査したところ、日本の顧客満足度は世界的なレベルからすればきわめて低いという衝撃的な結果が出ました。日本だけがなぜ遅れているのかを探っていけば、日本の金融機関は外資系金融にとっての金城湯池になりうるのではないかとさえ、調査レポートには記されています。こうなってくると、FinTechも、入れさえすればいいというものではありませんが、嬉しい誤算として、顧客中心主義への転換を促進できるかもしれません。

渡部 広い意味でのIT業界の売り上げの約半分は、金融業界で生み出されているとすらいわれます。サービス業全般にもたらされるIT



の恩恵を金融も享受しているという形になれば、顧客中心主義も実現されるのではないのでしょうか。

山上 今ではスマートフォンなどが普及し、お客様が楽しみながら金融のことを学べるようになってきました。まさに「ゲーミフィケーション（ゲーム要素の取り入れ）」の進化であり、金融サービスの過程自体が一方通行からインタラクティブなものに変わって、利用者へのエンパワーメント、「金融の民主化」とも言うべき事態が起きています。顧客中心主義についてもようやくしっかりとした議論ができる時代になりつつあります。

渡部 「金融の民主化」は重要ですね。お客様自身を含めて発想の転換ができないと、法律や規制にインパクトを与えることにはならないでしょう。今や団塊の世代にとってもパソコンやスマートフォンは当たり前のツールであり、ITリテラシーも上がってきたので、金融民主化の素地はできてきたといえます。

また、例えばディーラーやマーケットの人たちがヘッジファンドに行き、インベストメントバンクの人がPEに行くといった人的交流も、FinTechの進化や規制緩和等にも影響しているのではないのでしょうか。

山上 確かに、欧州の大手金融機関で機関投資家営業をやっていた人によるFinTechの例ですが、地方債のようなオファーとビットが離

れているものをクォートすると、どれくらいの市場流動性が見込めるかということや、その発行体の今後の発行スケジュールはどうなっているかといったさまざまな情報に価値をつけるビジネスを、テクノロジーを駆使して実現しました。今やウォールストリートの主流になりつつあるようですが、いわゆる「8：2の法則」の2の部分のマーケットが、潜在的には大きかったということでしょう。

シンギュラリティ（技術的特異点）に至れば 人知を超えて技術の発展が加速する

渡部 そういう意味では、金融の世界に取り込まれたITもしくはICTの進歩を一般のユーザーないしは消費者もエンジョイできるようにならないと、潜在成長率の上昇にもなかなかつながらないでしょうね。人工知能（AI）を含め今後の技術進歩については、どういうイメージを持っておられますか。

山上 スマホなどが普及して、書かれた情報が電子データとして行きわたるようになり、処理の可能な情報が巷にあふれるようになったのが第1の段階。それを集めて、ビッグデータ解析をしようといった話が次に出てきました。そうすると誰かが教師になって最初のモデルを作り、それをどう太らせていくかがテーマになったのが今までの経緯です。

そこにディープラーニングといわれるAIの

第4世代が登場してくると、AI自体が自ら学習して、教師なしにデータを処理する。そうすると全体のデータがどんどん増えていくとともに、人力で加工していた部分を機械に頼れるので加速度的に、おそらく指数関数的に成長していくはずです。そのため、AIやロボット関連ビジネスにおける2015年はインターネットビジネスにおける1995年(インターネット元年)に匹敵するともいわれています。

渡部 しかし金融機能のアンバンドリングが進む中で、ある意味、金融派生商品の行き過ぎがリーマン・ショックを引き起こした面があるように、FinTechの進化が行き過ぎた時に予測される事態と、その歯止めについてはどう考えるべきでしょうか。

山上 実は、それはきわめて重大な問題で、2045~50年ごろにはシンギュラリティ(技術的特異点)と呼ばれるレベルに行き着くだろうと予測されています。2020年ぐらいにAIで行動の予測や計画ができるようになり、25年ごろには高度な言語理解が可能になり、30年ぐらいになるとホワイトカラーの仕事にAIが入り込んできて、最終的に2045年ごろに技術的特異点に達する。

そうすると、人間の脳の判断能力を超えて技術の進歩が加速し、人類の理解を超えた文化が築かれて、その動向は予測できなくなるといわれています。

ただ一方では、人間に対して好意的なAIはどうあるべきかという研究を進めることによって、そうしたリスクを排除しようという動きもあり、ホーキング博士などがロボティクスの将来に警鐘を鳴らしているのも同じ文脈といえます。

渡部 そうは言っても、人間が変われば特異点が動くかもしれず、シンギュラリティにも何とか対応できていくとは考えられませんか。

山上 しかしそこで心配なのが、モデルというもの存在です。金融危機の引き金ともなったデリバティブ・プロダクトの行き過ぎも、そもそもブラック・ショールズの価格計算モデ

ル自体に破綻があったのに、誰もその中身を見ないで過ごしてきた結果ではないでしょうか。AIはモデルをどんどん再生産していくわけで、モデルそのものを果たして誰かが検証できるのか、それが大きな問題だと思います。**渡部** そういう意味ではFinTechの担い手を金融機関に限定せず、一般の事業会社や個人を含め、さまざまな人ができるだけ多数入ってきたほうが、チェックはしやすいのかもしれませんが、そのためには、繰り返しになりますが、かなり大胆な発想の転換が必要のような気がします。

発想を大きく転換できるかどうかは トップの意識と考え方にかかっている

山上 ところで冒頭お話しされた「ITはコストではなくサービス」だという考え方に全く同感ですが、なぜ、そのように思われたのですか。

渡部 きっかけは、1980年代に金融先進国のアメリカを廻った際、大手金融機関のITシステムを目の当たりにしたことです。当時、まだ野村證券は海外では競争相手とは見られておらず、頼んだらディーリングルームも見せてくれましたが、現場はITそのものでした。そうした経験が、私をITの重要性に目覚めさせたと思います。

山上 とはいえ、そこで発想を大きく転換できるかどうかは経営トップの考え次第で、トップが重要性を認識しない限り、ボトムアップではどうにもならないと思います。最近、私が金融審議会のワーキンググループの委員をしていることもあって、「法律はいったいどうなるのか」と、しばしば聞かれます。「違います。ITのほうを心配してください。絶対にギャップが生まれるので、そこに何らかのレントが発生して、FinTechが入ってくるのですから」と答えていますが、なかなか理解してもらえません。

渡部 かつてノースカロライナ州のバンク・オブ・アメリカの本部を訪問した時に、「リテイラーのプロと同時にITのプロを100名以上採

用し、顧客への対応を現場で考えさせるために地区担当・副担当として配置した」という話を聞いた覚えがあります。

例えば東海岸から西海岸に転勤した人でもATMを同じように操作できるということがお客様に安心感を与えるため、膨大な数のIT担当スタッフを投入したとも聞きました。これも、単なる合併による規模拡大だけではなく、経営トップが顧客中心主義に発想を変えていった結果ではないでしょうか。

個別の金融機関がやるべきこと以外に マーケットのインフラ整備も欠かせない

山上 バンカメは米国各地の地銀をどんどん吸収合併していったわけですが、その過程で同じITを入れ続けたのは、筋が通っていたのでしょう。そのように個別の金融機関が行うべきことがある一方で、マーケットのインフラとしてやるべきこともあります。

これもロンドンで感心したのは、HSBCやRBSなど一部の大手金融機関はすでにモバイルバンキングを提供していましたが、より小規模の金融機関のために、ペイメントカウンシル（現ペイメントUK：英国の決済関連の事業者団体）が旗を振ってモバイルサービスの基盤を市場側に整備したことです。そうすると大手は困るとしても、国全体としてのサービスレベルは上がります。

そのインフラ技術が大陸欧州とも競合しながらシンガポールなど英連邦諸国に進出しており、むしろオーストラリアやカナダも射程に入っているでしょう。そうなれば開発に投じた資金も回収できるし、トータルコストも下がってサービスも進化する。これは官民一体となった、きわめて戦略的な合意事項ともいえます。

渡部 確かにそうですね。それは例えばDC年金などでも重要な視点だと思います。ところで、ロンドンの戦略は上手くいくと思われませんか。

山上 ロンドンもシンガポールもFinTechの普及に文字通り必死に取り組んでいます。日

本にはそうした必死さが足りないのかもしれませんが。最近、私がNTTデータ経営研究所のシンガポール支店長を兼務しているのも、あのような規制の緩やかな所でさまざまなアイデアを実行に移してみても、その結果を日本から評価してほしいという思いがあるからです。

これまで金融ITはほとんど輸入に頼っていましたが、その進歩・発展に多少でも日本人が関わって、欧米人ではなくアジアの人たちと一緒に何かを生み出していきたい。個人的な見解ですが、むしろ日本は割り切って、もう独りでは生きていけないと手を挙げたほうがいいのではないのでしょうか。顧客中心主義と同じようにアジア中心主義で考えたほうが、この国は幸せになれるかもしれないと思っています。

渡部 NTTデータ経営研究所さんがどのように変化していくのか、そして、金融サービス業者としてのビジネスも展開されることに期待しています。

(2015年9月11日収録)