

Tale of Two Cities “シンガポールと東京、ふたつの都市の物語”

～ 破壊的なテクノロジーによるクオンタムリープに備えよ ～

近年、シンガポールは凄まじい勢いでデジタル社会変革にまい進している。当社は2014年にシンガポール支店を開設し、筆者は支店長としてその変化を目の当たりにしてきた。

「シンガポールと東京の差は年を経るごとに拡大している。その原因はどこにあるのか。」

2014年以来、東京とシンガポールという2つの都市を幾度となく行き来してきた筆者は、シンガポール発の新しい試みが登場するたびに、その思いを強くしてきた。

シンガポールは、独自の政治体制・官僚組織・政府系企業が一体となる強みによって、天然資源に乏しい狭小な国のハンディを乗り越えて成長してきた国である。それゆえ、シンガポールと東京を比べることについては「特異な政治体制を持った都市国家だからできることで、日本のような大国でできるとは限らない」という意見をたびたび聞くことがある。

しかしながら、筆者は、シンガポールで起こっていることを「特異な国の出来事」として片付けずに、先入観を捨てて、その意味するところを受け止めることが必要ではないか、との思いを強めている。

シンガポールは、テクノロジーが指数関数的な進歩を続けるなかで、破壊的なテクノロジーを受け容れることを首相自らが方針を示し、金融当局は、世界の先進的な枠組みに基づくテクノロジーを早期に受入れ可能な規制・制度を整備した。これを受けて変革を実現し、新しいビジネスモデルを構築したのは（一部国の資本は入っているが）民間銀行である。

銀行自身が、リスクを取った先行投資により「新しいマインドセットと企業文化」を作り上げた。これは、銀行が先進的なソフトウェア企業から学んだ知恵を活かしたものである。それが、デジタルテクノロジーの導入スピードを格段に向上させ、東京との間に決定的な差を生んだのである。

本稿では、シンガポールの政治体制や金融規制動向を踏まえ、民間銀行がどのような背景や意思を持ってデジタル時代に適合するマインドセットや企業文化を変革したのかを追い、その活動がクオンタムリープ（非連続な飛躍）の時代において、国や政治体制の違いを超えて、普遍的な重要性を持つことを示す。

NTTデータ経営研究所 研究理事
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

山上 聡

1 シンガポールの挑戦

(1) シンガポールの特異性：政治体制と官僚組織

*1：隣国の大国マレーシアから分離独立させられた苦難の歴史が、“前向きな危機感”というマインドセットを作り出した。資源のない小国が大国に伍して生き残るためには経済性を優先せざるを得なかったのである。

*2：世界経済フォーラムのグローバル競争力レポート2016-17年版で世界トップランクにある。

*3：年間120時間の外部トレーニング実施、各人の能力を200以上のマトリックスで分類してランク付けし、3年間ランクが下位5%だと退職を勧奨される。これにより高級官僚の年収は1億円を越す。また入省後2年間は必ず民間企業で働くことが必須で、その期間に民間との太いパイプが形成される。役人になると短い場合には1~2年で各省庁を転々とするが、人事権は各省庁が持たず中央管理されており、その仕組みが省益ではなく国益を優先する官僚を作り出している。

*4：GLCの定義は、ソブリンウェルスファンドであるテマセク(Temasek)、もしくは関係政府機関が発行済み株式の20%以上を保有する企業である。上場GLCは、17社ながらシンガポール証取の時価総額の40%(シンガポールの名目GDPの1/4)を占める。GLCのひとつであるDBSは、EDB(Economic Development Board:シンガポール経済開発庁)の開発金融部門が1968年に分離設立したものである。

シンガポールは確かに特異な国である。人口550万人、東京23区ほどの国土で天然資源も少ないシンガポールは、建国以来、狭小な国土と限定的な国内市場を逆手にとって海外から有力な企業や技術を取り込み、2000年代までは著しい経済成長を実現してきた。

シンガポールの政治体制は、建国以来PAP(People's Action Party:人民行動党)が大多数を占める一党支配体制下にあり、政府は経済的な繁栄を最優先し、国民の自由が多少阻害されることを厭わない政策を遂行してきた*1。

金融当局はMAS(Monetary Authority of Singapore:シンガポール通貨庁)が規制当局と中央銀行の役割を兼務している。

ガバナンスを担うのは、世界で最も優秀といわれる官僚機構である*2。

官僚機構の優秀さは、シンガポール人の部下から聞いた話によれば、エリート選抜方式と、GDPと連動する業績報酬制度など厳しい能力主義でできている*3。

官僚組織の下には、国内主要産業を牽引する役割を担うGLC(Government Linked Corporation:政府系企業)が上場企業ベースで17社存在し、不動産・交通・通信・銀行など主要産業を網羅している*4。政府・官僚・GLCという一体体制が、大胆で包括的なイノベーション政策を立案し、スピード感のある政策実行を担保している。そして、都市国家として限られた国土に関係者が集結していることによって連携しやすいというメリットを生んでいる。

(2) 金融セクターがリードするシンガポールのデジタル変革

建国後、目覚ましいスピードで成長してきたシンガポール経済は、世界経済危機後の2010年代に入ってからは成長が落ち込み、ここ数年2~3%の低空飛行が続いて

都市銀行NY支店勤務、外資系コンサルティング会社を経て現職。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、金融庁「決済高度化官民推進会議」委員、全銀ネット有識者会議 委員、総務省「自治体ポイントの活用可能性と運用上の課題に関する検討会」構成員。金融ビジネス・決済・イノベーションに関する著作・寄稿・講演多数。近著「金融デジタルイノベーションの時代」（ダイヤモンド社）。

NTTデータ経営研究所
研究理事
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

山上 聡
YAMAGAMI AKIRA



いる。その背景には、経済の構造変化がある。近隣国と比べて労働コストが高いため、GDPの20%程度を占める製造業が低迷する一方、サービス輸出が拡大している。つまり経済のサービス化である*5。サービス化をリードしているのが、GDPの13%程度を占める金融産業だ。シンガポールはアジア諸国に対して金融サービスを提供する立場にあり、対価として為替・信用状・保証・デリバティブなどに関する手数料を獲得している。金融サービスの担い手は国内3大銀行と外資系金融機関だが、後者への依存度が高い。世界第3の規模の為替市場や富裕層市場に恵まれているため、関連するテクノロジーベンダーなども含め、金融産業全体で多くのシンガポール市民を雇用している（とはいえ、シンガポールの就業人口の99%は中小企業で働いており、金融業とGLCを除くと産業資本の蓄積はまだこれからである）。しかしながら、2010年代に入り、金融危機以降の各国経済の落ち込みによって欧米系金融の事業撤退やオペレーション縮小が相次ぎ、リーディング産業である金融業に翳りが見え、雇用を揺るがせたことが、シンガポールのデジタルイノベーションを動機づけた原因のひとつである。

*5：サービス輸出は、非居住者による旅行収入や航空運賃やメンテナンスなどの伝統的なサービスのほか、金融サービス・通信・情報機器、知的所有権など近代的なサービス分野が成長している。

(3) フィンテックとプラットフォーマーに関する新たな認識

フィンテックの黎明期には、フィンテックが金融機関を破壊するという説が喧伝された。

やがて金融規制の存在などから、フィンテックと金融機関の協調が必要であることがコンセンサスとなり、破壊という言葉は次第に使われなくなった。しかしより正確に言うならば、フィンテックは着実に破壊の種を蒔いたのである。デジタルテクノロジーがいよいよ指数関数的なスピードで社会全体に普及するなか、今後フィンテックが誰と協調するか（誰に買収されるのか）によって、金融機関のビジネスが破壊される可能性は相変わらず残っている。より大きなクオンタムリープ（による市場破壊）が待ち受けている可能性が高いのである。

今や、金融機関の競争の本質は、非金融機関を含めたバトルロイヤルの環境であり、

(出資も含めて) デジタルテクノロジーを如何に速く取入れることができるかという「スピードの問題」にシフトしたのである。

シンガポールに「フィンテックとの協調は一時的」と理解させたのは、中国で進展する驚異的なキャッシュレス化や、中国系プラットフォーマーの巨額な買収とシンガポールを含むASEAN進出、UberやGrabの域内台頭などの事象だ。これらの事象によって、金融機関の顧客接点が異業種プラットフォーマーへ急激にシフトし、シンガポール国内の顧客ばかりか、シンガポール金融界にとって重要なASEAN市場の顧客を、誰が、いつ何時「破壊」しにくるか最早予断を許さない状況にあるからだ。

だから、誰かに破壊されるくらいなら、その前に自ら新しいフロンティアを創っておくべきだとの認識が働いたのである。実際、筆者が参加したシンガポール銀行協会の会合では、MAS自身が「中国（および中国系プラットフォーマー）の台頭で、シンガポールの投資機会が減っている」と嘆いていた。

そのため、個別金融機関は、自分自身のビジネスモデルを自ら破壊することを躊躇せず、業界を挙げてクロスボーダーに進出し、コストをコモディティ化し、競争領域を非競争領域に変え、水平分業を取り入れて、新たなフロンティアを創造する挑戦を進めたのである。

(4) シンガポールの政策ミックス

デジタルテクノロジーが指数関数的に進化するのに対し、金融制度や規制改革には時間を要するため、両者間には常に「ギャップ」が生じ、時間の経過とともにそれは急速に拡大する。これは、各国金融監督当局の頭を悩ませる共通した悩みでもある。そのようななか、シンガポールは以下のような政策ミックスを官民が分担することで「ギャップ」の最小化を進めている。

① 政府部門の対応：外部情報の収集と活用

海外の先進的なテクノロジー企業やテクノロジー立国（英国・米国・スウェーデン・イスラエル）・金融機関から、鮮度の高く示唆に飛んだインサイトを取入れることができた。この関係を一時的としないために、フィンテックブリッジ協定を締結し、当局の関係をフィンテック事業者にも拡大した。

② 金融当局の対応：先進的な規制・制度の導入

先進的なテクノロジー立国から政策を輸入し、柔軟な金融制度を設計した。

スマートレギュレーション・サンドボックスの導入により、規制とテクノロジーのギャップを部分的に接近させる仕組みを導入。

③ 政府と官僚機構の対応：イノベーション組織の一体的推進

政府と官僚機構が一体となって政策決定できる体制を構築。

これにより、スピード感のあるデジタルテクノロジーの取入れが推進された。

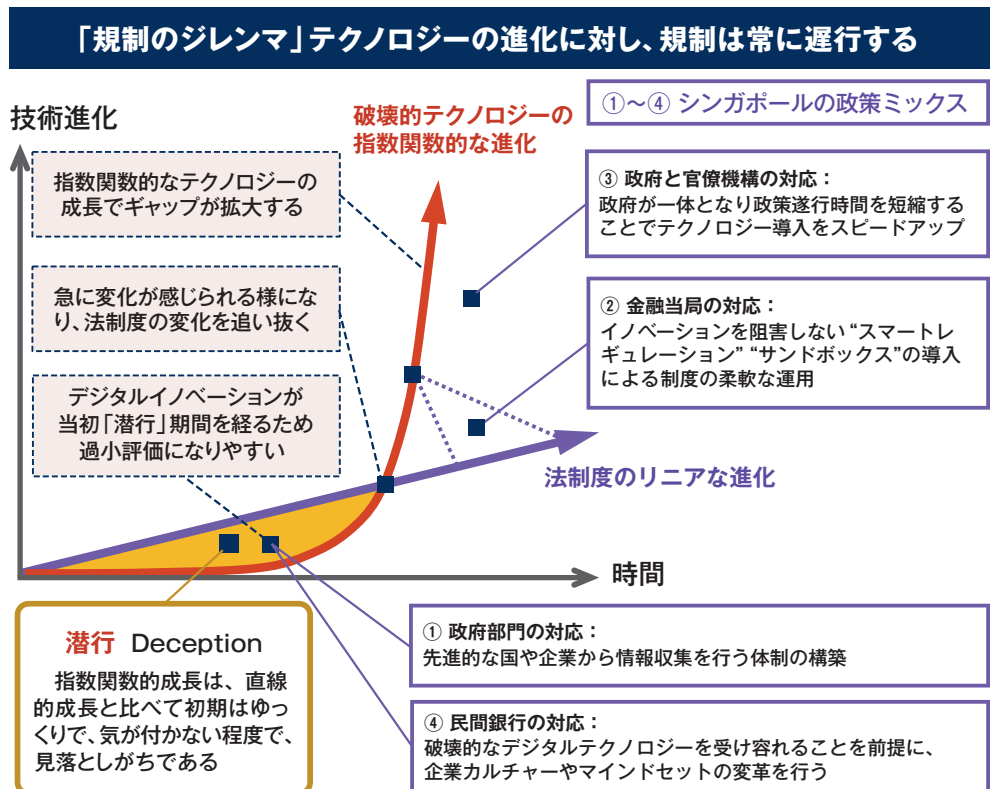
④ 民間銀行の対応：企業文化とマインドセットの変革

マインドセット（考え方の習慣）や企業文化の変革は民間側が担う。「破壊的なデジタル技術を受け容れること」の必要性を首相や金融当局が強く認識し、新しい企業カルチャーやマインドセットに基づくビジネスモデル変革の重要性を、国民や金融業界に広く知らしめた。民間側は、先進的なテクノロジー企業からデジタル時代の経営戦略を学び、新しいビジネスモデルを実行に移している。これによって破壊的なデジタル技術の「潜行モード」における過小評価や、認識相違などで生ずるギャップをできるだけ抑える効果を生み出している。

シンガポールが採用した政策ミックスの評価

シンガポールは、①②③によって政府部門が一体となり、先進的でイノベーションを阻害せず、テクノロジーの指数関数的成長にキャッチアップできる規制の運用を行ない、④によって民間銀行側の努力を喚起・後押しした。これらの政策ミックスと民間側の努力が実り、デジタル技術の成長と金融制度の進化とのギャップが拡大する「規制のジレンマ」を回避し、国全体がテクノロジーを受け容れるスピードを改善する効果を生み出したのである。

図 1：規制のジレンマ



出典：Peter Diamandis “BOLD” を参考にNTTデータ経営研究所にて作成

(5) 破壊するのか、破壊されるのか

① KODAKの事例

そもそもデジタルテクノロジーによる破壊とはどのような状況のことをいうのか。もっとも著名な事例は“フィルムの巨人”KODAKの倒産だ。

KODAKは1975年にデジタルカメラの技術を自ら開発した。しかし当時、通常のフィルムビジネスが1ドルあたり70セントの利益を産んだのと比べると、たった5セントの利益にしかならないデジタルカメラの技術は商売にならないと判断し、商用化を見送ったのである。

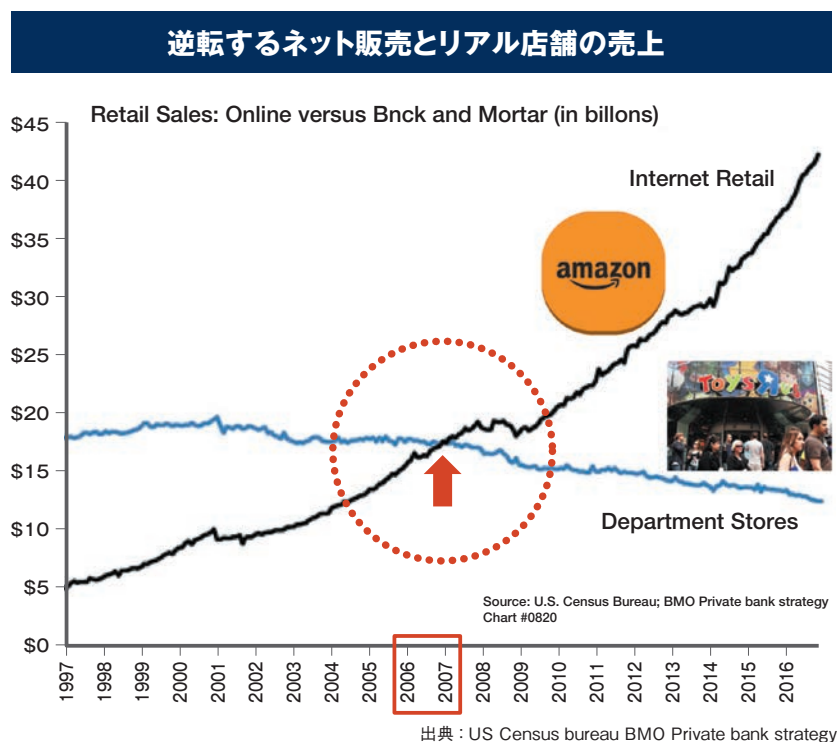
その後SONYなどの異業種による新規参入が続き、ついには携帯電話やスマートフォンにデジタルカメラ技術が搭載されるに至り、2009年にコダクロームの生産を中止し、アップルや富士フィルムを特許違反で提訴するに及んだ。しかし時すでに遅く、KODAKは2012年に14万5千人の従業員を抱えて会社更生法を申請したのである。

この話には後日談がある。同じ2012年に写真の共有アプリを提供していたたった13人の企業Instagram社がFacebookに10億ドルで買収された。写真のニーズは記録（モノ）から共有して楽しむ（コト）に変化していたのだ。

② トイザラスの事例

図2は、2017年に破綻した「トイザラス」で、デジタル技術の破壊的な効果を過小評価したことで倒産に追い込まれた事例である。トイザラスは、eコマース黎明期の2000年にアマゾンとインターネット販売に関する独占委託契約を締結した。し

図2：アマゾンは「トイザラス」を殺したか



しかしアマゾンも、データを活用して売れ筋商品を把握し、欠品が出ると他の玩具商から供給を受けて販売した。契約違反を踏まえ、トイザらスは2006年にアマゾンとの独占契約を解消し、自前でネット販売に乗り出した。トイザらスはなぜ自前販売を行なう決断をしたのか。経営陣は2006年にかけてネット販売がリアル店舗の販売を凌駕する事実を見て「チャンス到来」と判断したからだ。しかし、売れ行き不振のリアル店舗に対する資金負担を抱えながら、新規テクノロジー投資が加わったことで、トイザらスの資金ポジションは悪化の一途をたどり、遂には倒産に追い込まれたのである。

KODAKやトイザらスの事例は、我々に重要な示唆を与えている。

KODAKは業界内でトップの地位を占め、現在の売り上げを損ねたくないという理由でデジタル技術の商用化を躊躇した。見えない市場を見える市場との対比で判断し、デジタル化の影響を過小評価したことは、極めて大きな経営上のリスクを抱えたことになる。もしもKODAKが技術を過小評価せずデジタル技術を受け容れる判断を下していたら、同社のビジネスモデルは変革され、KODAKの繁栄は今も続いていただけない。破壊を受け容れるということは、他社から破壊されることに従うという受身の選択ではない。「破壊される前に自分のビジネスを自らの手で破壊せよ（新しいビジネスモデルを考えよ）」ということである。

次にトイザらスは、われわれに、データ活用とそれに基づく既存ビジネスのデジタルトランスフォーメーションの必要性を示唆している。つまり、コスト構造が全く異なる競合と戦うには、単純に既存ビジネスにデジタルチャネルを付加するだけではコスト倒れになってしまうのであって、データを活用してコスト構造を大幅に改善するような、既存ビジネスモデル自体のデジタル変革が必要だったのである。

2 政府と金融当局の挑戦

(1) ITの知見に基づき大胆な決断を下したリー・シェンロン首相

これ以降、シンガポール政府と当局においてデジタルイノベーションの重要性がどのように認識され、方針や体制が構築されたのかについて、政治家や当局者の発言を引用しながら見ていこう。まずシンガポール首相のリー・シェンロンによる「破壊的なテクノロジーを受け入れる」宣言をご紹介します。

シンガポールでは、建国記念日を迎える毎年8月に“国民の日の集会”が開催されており、首相が国民の前で施政方針演説を行なう。建国の父、リー・クアンユーを前年に亡くしているシンガポールにとって、2016年のスピーチは格別の意味があると注目していたが、リー・シェンロン首相の「シンガポールは破壊的なテクノロジーを受け入れる」という決意に並々ならぬ危機感を感じたのである。例年の演説では、

高齢化や福祉の問題が最初のテーマとなるところ、首相は「破壊」を演説テーマの冒頭に選び、シンガポールがそれにどのように対応するかについて、決意を語っている。

「時代が直面している決定的な課題は“破壊”です。物事は急速に変化しており、古いモデルは機能していません。新しいモデルが急速かつ広範囲に登場しており、われわれはそれらに適応して追いつく必要があるのです。テクノロジーの一層の進化とグローバル化によって、“破壊”はこれから何度も繰り返されるからです。」

さらに首相は、シンガポールで高い利用率に達しつつあるUberとGrabを例に出して、こう語った*6。

「シンガポールはこれに対しどのように応じるべきでしょうか。“破壊的な変化”に対して2つの対応が考えられます。ひとつは、拒絶するということです。人々が新しいテクノロジーを使うことを禁じ、これまで通りのやり方を推奨します。条件や制約を課し、古いやり方を保護して、タクシー会社と国民が毎日これまで通りのやり方を続けることにするのです。しかしそれによって、技術の後塵を拝し、通勤は不便になり、経済も悪化することになるでしょう。もう一方のやり方は、変化を受け入れることです。“破壊”を推奨すること。国民は“破壊”を止められないでしょうが、適応することはできます。通勤者たちはより良いサービスを使い、既存企業、特にタクシー運転手が変化を受け容れられるように教育します。これがシンガポールの政策です。シンガポールは、通勤者を保護した上で適正な競争を育むようにルールに更新します。このやり方が、われわれが競争の激しい危険な世界においても成長を遂げ、生き残っていく方策なのです。」

この宣言からわかることは、シンガポールのデジタル政策が、テクノロジー主導の破壊を積極的に受け入れることを前提に、産業界全体の新たな競争の枠組みを通じ*7、新たなフロンティアの創出によって、消費者に長期的な利益や雇用を約束している点である。

国民生活とデジタルテクノロジーとの関係がますます密接になり、それを政策に取入れる必要があることを、首相自らが自分の言葉で国民にわかりやすく伝えられるのは、リー・シェンロン首相自身のテクノロジーに対する深い理解に拠るところが大きいと筆者は考えている*8。

(2) 「オタクが地球を継承する」でカルチャー変革を訴えたラビ・メノン長官

2015年6月。MASのラビ・メノン長官が「スマート金融センター構想」を明らかにした。

彼は基調講演の冒頭で「The Geeks Shall Inherit the Earth：オタクが地球を継承するだろう」という奇妙なフレーズをモチーフとして紹介した（オタクとイノベーションの関係は後述する）*9。

続いて長官は、社会において3つの分野（テクノロジー・アイデア・決済）のモビリティ（Mobility：移動性）が高まったことで、いよいよ金融業のビジネスモデ

*6：ともにタクシー配車アプリ。Uberは2018年に東南アジアの営業権をGrabに譲渡し、対価として27.5%のGrab株式を入手した。

*7：これまで企業の競争領域だった部分が、産業共通の協業領域になるような、レベル・プレイング・フィールドの変更。

*8：リー・シェンロン首相は、ケンブリッジ大学で数学・コンピューターサイエンスを専攻し優秀な成績で卒業した経歴を持ち、2015年には自身の公式フェイスブックにC++で書かれた数字パズルを投稿している。首相はそのプログラムについて「極めて基本的なものです。バグがあったら教えて下さい」と謙遜している。

*9：米国の女性作家アレクサンドラ・ロビンスの同名のノンフィクション。この言葉は、シリコンバレーの人々がデジタルオタクを礼賛する言葉でもある。

ル変革が必要になったと宣言している。

そして、6つのテクノロジー領域（デジタル決済・生体認証・ブロックチェーン・ビッグデータ・人工知能・クラウド）において、これを推進していくために必要な施策を示した。

その施策とは、イノベーションを阻害しない「スマートレギュレーション」の導入・サイバーセキュリティの強化・基盤整備とフィンテック振興を目的とした225億シンガポールドルの投資などである。さらに、これらを実現するための手段として、サンドボックスなどのスタートアップ振興策・APIやクラウドの利用に関する新しいガイドライン・当局と金融機関との連携などが次々に示された。

最後に長官は、テクノロジーは手段であって、イノベーション・カルチャーの醸成こそが大事であると講演を結んでいる。

「今日は、テクノロジーについての話題がほとんどでした。しかしもっとも伝えたいビッグ・ピクチャーは、われわれ金融産業のなかに“イノベーション・カルチャー”を育てることです。これはハイテクなことばかりではありません。これはまさに、成長を促進し、仕事を充実させ、顧客により良いサービスを提供できる新しい金融のビジネスモデルを作ることです。確かにテクノロジーはこれらを実現する重要な手段になるでしょう。そしてわれわれは、テクノロジーを理解し、効率的に使うとともに（カルチャーを育むことを）両立していく必要があるのです」と結んだ。

(3) イノベーション・コミュニティと共存共栄するシンガポール

イノベーションは異質な知の融合から生まれるものである。単なる技術シーズの情報収集ではなく、各国の先進事例をローカルな課題に当てはめることで新しいフロンティアを設計することができるため、外部の活用はイノベーションにとって非常に重要な役割を果たす。

ラビ・メノンMAS長官のスピーチでも、数々の海外事例を踏まえたシンガポールの方向性・海外金融機関のイノベーションラボのシンガポール誘致・MASによるフィンテックコミュニティの支援など、外部との連携実績や重要性が随所で示されている。

一般に外部との連携には以下のような戦略がある。

① 創発戦略

コンソーシアムなどのコミュニティを活用し、グローバルに情報収集と集積を行なう。

これまでも、技術のグローバル標準化活動などで見られる手法である*10。

外部の専門家の力を借りて時々の技術の進化に対応しながら、企業や国境を超えて有識者が先進的な技術を進化させ、参加者が技術開発に共同出資し、一体となって世界的な普及を目指すのである*11。

この戦略は、本来企業が単独で行なうイノベーション活動の一部をコンソーシアムに外注するもので、グローバルな専門家ネットワークを活用し、異質の知恵や

*10: CoE (Center Of Excellence) ともいわれる。

*11: 具体的なコンソーシアムには、Linuxなどのオープンソース運動や、XMLを用いた業界標準の策定などが含まれる。

異なるアイデアに触れられることがビジネス機会の探索にも繋がるとの判断から、海外では民間企業が活発に参加している。筆者は、海外の複数の分野の標準化活動にボードメンバーとして関わっているが、日本企業は自前主義に拘ってエースを社内に温存する傾向や、異文化コミュニケーションが不得意なこともあって、受け容れることはあっても、日本が主導する国際標準化は聞いたことがない。

② コピー戦略

先進企業のイノベーションを極めて短い期間でコピーしキャッチアップする戦略。低コストの製造工程を持つ企業にとって最もポピュラーで、SAMSUNGなどにおいて採用されてきた。しかしながら“ムーンショット”^{*12}が欠落していると、GAFANAなどプラットフォームの破壊的なプレイヤーに侵食されるリスクが残る。これまで多くの企業が採用してきたが、今の時代においては、もっとも採用してはならない戦略である。

*12: 米ケネディ政権時代のアポロ計画のように、企業が長期的になりたい姿を描くこと。

(4) シンガポールが作り上げたイノベーション創発コミュニティ

シンガポールは、上記の選択肢から、イノベーションに関する質の高いインサイトが入手可能で、情報源に対して継続的なアプローチが可能なグローバルコミュニティを作り出した。コミュニティの基礎となっているのが、シンガポールに誘致した30を越す世界の主要金融機関の「イノベーションラボ」（シンガポールへのR&D施設の誘致は税制上の恩典がある）と、MAS長官が主宰するインターナショナル・アドバイザリー・パネル（IAP）である。IAPは1998年に発足し、海外の先進的金融機関のCEOレベルによって構成される、シンガポールの金融システムの戦略や変革方針に対するアドバイス機能である。最近ではIAPがサイバーセキュリティやフィンテックテクノロジーなどの領域に拡張している。

*13: 現在、アドバイザーは欧米日印中の主要金融機関で構成され、AIGやアリアンツなどの保険会社、BBVA・JPMC・CITI・HSBC・スタンダードチャータード・BNP・パークレイズなどの主要銀行、ブラックストーンやブラックロックなどの運用会社で構成されており、日本からは野村證券・三菱UFJ・SMFGが参加している。IAPは、例年9月のシンガポール・フォーミュラー・ワンレースに合わせて開催されている。

MASはIAPの活用によって金融の専門家の目を通した世界の先進的な情報を入手し、シンガポールにデジタルイノベーションの知の集積を行なう戦略を以前から実践していたことになる^{*13}。

MASと主要国との関係は、市中金融機関のみならず海外金融当局に及び、テクノロジー先進国（英国・スウェーデン・イスラエルなど）との交流を経て「フィンテックブリッジ」として結実している。「フィンテックブリッジ」とは、金融当局同士がフィンテック関連の規制や政策について情報共有や協力を行なう覚書（MOU：Memorandum of Understanding）のことで、当該国に拠点を置くフィンテック企業がフィンテック関連の製品販売やサービス提供を相互に可能とすることが狙いである^{*14}。

*14: フィンテックブリッジは、2016年3月の英国と豪州のMOUに端を発しているが、その後5月にシンガポールと英国が調印し、世界的金融当局間で締結する流れとなった。2018年8月現在、世界で40カ国がMOUに調印しているが、シンガポールは別格で16カ国と締結済である。

金融当局の国際連携は、1991年に設立されたIOSCO（International Organization of Securities Commissions）が有名だが、イノベーション領域では、英国やシンガポールなどの英連邦諸国が推進役となって活発化している^{*15}。2018年8月には、英国・金融行為規制機構（FCA：Financial Conduct Authority）をはじめとする

*15: 英国が最近になって海外金融当局との連携を強化しているのはBREXITの影響とされる。

11カ国の金融当局が参加するレギュラトリー・サンドボックス*16のクロスボーダー連携を行なうGFIN (Global Financial Innovation Network) が公表された。当該発表は小規模なものだが、参加国内においてフィンテック企業が迅速にビジネスを展開可能にするフィンテックパスポートの検討などが期待される。シンガポールは、国家戦略として外国からの技術導入を活発に行ない、ASEAN域内に展開してきた歴史がある。シンガポール自身が「スマートレギュレーション」の採用により自らが実験台となってイノベーションを試す機会を全世界に提示したことで、規制が厳格なイノベーション後進国にとって、シンガポールが「テストベット」*17となり、外資誘致策に好影響を与える仕組みである。

*16:レギュラトリー・サンドボックスとは「規制の砂場」の意味で、金融当局が革新的な新事業の育成を目的として、当局が当該事業者に対し現行法制度をそのまま適用せず、金融規制を一時的に停止・緩和して実験環境を提供してイノベーションを促進することをいう。当初、英国フィンテックのイノベーション促進を目的に「プロジェクト・イノベート (Project Innovate)」によって導入された施策。

*17:新技術の実証実験に使用されるプラットフォーム。

(5) オタクとイノベーションの関係

「スマート金融センター構想」の講演で長官が引用した「オタクが地球を継承するだろう」という書籍名と「イノベーション・カルチャー」はどのような関係があるのだろうか。

米国の女性作家による同名のノンフィクションは「学校で仲間外れにされてしまう特性は、実社会で成功するための条件と一致する」という「ねじれの法則」という仮説に従って書かれている。学校で仲間外れにされる特性とは、仲間たちと意見が異なる「オリジナリティ」・「自由な考え方」・「率直さ」・「強い好奇心」などだ。ラビ・メノン長官がこの本を引用した真の理由は、スピーチの結びの言葉を踏まえると「金融機関のカルチャーはオタク (Geeks) と真っ向から対立するもので、金融機関がデジタルテクノロジーと向き合おうとすると対立を引き起こす。金融機関はまずカルチャーを変革することが必要だが、それには、先進的なものや異質な新しい考え方を積極的に受け容れるマインドが必要だ」と聴衆に伝えたかったからに他ならない。

(6) 自分で自分を破壊しない限り、誰かに破壊されるだけ

2016年11月。今や世界最大のフィンテックイベントとなった「シンガポール・フィンテック・フェスティバル」の第1回が開催された。ラビ・メノン長官は、政府主導で行なわれたこのイベントの開催告知を自らニューヨークにおいて行ない、シンガポールがアジアのフィンテックハブを目指すことを世界中に宣言したのである*18。

長官は基調講演において「スマート金融センター」のビジョンを以下のように示した。

「テクノロジーの動向に警鐘を鳴らし、その意味するところを理解し、潜在力を競争力に変えようとする、国・ビジネス・人々。」「確かに、それらのテクノロジーは既存の仕事やビジネスモデルに対して破壊的です。— しかし、もしもわれわれが自分自身を破壊しないならば— 我々が選んだことを、他の誰かが、われわれが望まなかった方法で実現させてしまうでしょう。」そして、基調講演の結論を以下のように

*18:シンガポール・フィンテック・フェスティバルは、初年度に50カ国1万1千人を集め、翌年は2万人と金融機関が集まる著名なイベントのSIBOSを引き離し、世界最大の金融イベントとなった。2018年については11月12日から開催される予定である。

に結んだ。

「私がフィンテックで実現したいことの背景にあるビッグ・ピクチャーに関して、いくつかの言葉を申し上げてスピーチを終わりたいと思います。今日はテクノロジーについて多くをお話しました。しかし本当に重要なのは“イノベーション・カルチャー”を育むことに他なりません。“低成長”と“重い規制負担”にあえぐ金融業界では、イノベーションでビジネスモデルをリフレッシュし、再活性化することが必要です。変革は常にハイテクに関するものだけではありません。それは企業の存在意義について、より新しい、より良いやり方を模索することです。これこそが将来の希望を描くことに繋がります。金融業界にはその活動が必要なのです。ですから、真の革新の目的を忘れないようにしましょう。」

「スマート金融センターを創りましょう。効率を上げるために。システムを安全で健全に保ち、リスク管理するために。新しいビジネス機会を創造し、成長と雇用を創出するために。何よりも、人々の生活を改善するために。良いサービスを提供し、目標を実現するために。革新的な金融とは、目的に満ちた金融でなければならないのです。」

長官は、あくまでデジタルは手段であり、自らを「破壊」すること、イノベーション・カルチャーを作り上げることの重要性を再び強調し、イノベーションで新しいビジネスモデル（目的に満ちた金融）を作り上げることが「デジタル変革の真の目的」であることを示した。

3 民間銀行の挑戦

(1) 政府や当局の施策より前に始まったDBSのデジタル変革

シンガポール最大の銀行DBSは、設立50周年を迎えた2018年5月に、2006年から使っていたコーポレートメッセージ“Living, Breathing Asia（アジアとともに生きる）”を“Live more, Bank less（銀行はすこしだけ、もっと生活を楽しまう）”に変更した。

これは、DBSの職員たちが“Invisible Bank”（見えない銀行）と呼ぶ新しい銀行像を表現しており、「銀行サービスに費やす時間を減らせば、もっと生活が豊かになる」というものだ。DBSのデジタル変革は、首相やMAS長官がイノベーションの取組み方針を表明する遙か以前の2009年に着手されたが、それには訳があった。

(2) DBSの変革を先導するピヤシュ・グプタCEO

DBSのCDO（チーフ・データ&トランスフォーメーション・オフィサー）であるポール・コバーン氏（Paul Cobban）は、スタンダードチャータード銀行から

2009年にDBSに入行した。その初日、銀行に向かうタクシーの車中でドライバーから「DBSはDamn Bloody Slow（まったく厭になるほど遅い）の略だと知っているか？」と聞かれたそうである。

筆者がDBSに勤める友人からその話を聞いた時は悪い冗談だと思ったのだが、実際に2009年の顧客向けアンケートの結果は、DBSがシンガポールの3大銀行中、最低の評価であった。同じ年に現CEOのピヤシュ・グプタ氏（Piyush Gupta）が入行し、早速改革に着手した。DBSが国有企業を出自に持つことで、保守的でお役所的なカルチャーが残り、それが低い顧客満足に甘んじるマインドセットに繋がっていることを、グプタ新CEOは見抜いていたのである。もっとも当時の変革は、陳腐化したテクノロジーの刷新と顧客満足度の改善から着手された。

2013年、ごく少数の経営陣がソウルに集合した際、グプタCEOは部下たちを前に「DBSを他の銀行と比べるのを止める 때가来た。その代わりに、われわれをアマゾンのようなデジタル企業と比較することにしよう。」と宣言した。その非公式な会合が、DBSのデジタル戦略としてボードの承認を得る契機となった。

(3) 「デジタルお化粧品戦略」を選択しないという決断

翌年、マスターカードのイノベーションラボでヘッドを務めていたニール・クロス氏（Neal Cross）をチーフ・イノベーション・オフィサーに迎え、10数名の小さな所帯でDBSのデジタルトランスフォーメーションがスタートした。グプタCEO以下DBSのイノベーションチームは、世界の先進的なテクノロジー企業や金融機関を訪問し、DBSの長期的なデジタルトランスフォーメーションの在り方を検討した。

ニール・クロス氏に言わせれば「イノベーションには3つのやり方がある。まず、外部からイノベーションを買ってきて取り付ける方法。第2は、外部のソリューションにDBSの名前をつけて売る方法。これらはいずれもデジタルなお化粧品で長持ちしない。DBSが選択したのは第3の方法で、苦しくとも銀行全体のカルチャーを変革することから始める。」

CIOのデイビッド・グランドヒル氏（David Gledhill）は、2008年にJPモルガンからDBSに入行したが、DBSがデジタルを銀行の中核に据えるために、企業文化とテクノロジーの変革から着手したことを明かす。そして「デジタルな“お化粧品戦略”（フロントエンドに特化して人目を引くようなウェブサイトを作ること）ではなく、銀行サービスが顧客ジャーニーのなかに組み込まれることを標榜し、その実現のためには、DBSの職員2万2千人全員がスタートアップのマインドを持ってサービスを開発し、既存銀行システムをデジタルプラットフォーム化させて、それが動くようにしなければならない」と語っている。

(4) カルチャー変革で2万2千人のスタートアップを創設したDBS

DBSは、カルチャーの変革に向けて職員全員を巻き込むプログラムを運用している。

当初、座学でデジタルな知識を教え込もうとしたが、ほとんど見るべき結果が出ず、支店の顧客の課題に対して支店長がどのように問題解決するのかをハッカソン形式で対応させることにした。初期には、支店長以上の層に対してスタートアップと同じピッチコンテストに参加することを要請し、若手層には1ヵ月に最低1日をイノベーション活動に關与するプログラムを走らせた。今ではこれが全行で1,000程度のプロジェクトが走るまでに拡大しており、2017年にはグプタCEOの直下の部下300名が直接プロジェクトを監督するまでになった。一方、当初不評で結果が出なかった座学は「DIGIFY」と呼ばれるeラーニングシステムに昇華され、世界各地のDBS職員にとって必須ツールとなっている。「役員向けの教育はどうなっているの?」と筆者が女性ボードメンバーに食い下がると、彼女は「大丈夫。私たちには頼れる“彼”がいるから」「知らないの?ピヤシュはスタートアップを立ち上げた経験があるのよ」と彼女は自慢げに言うのだった*19。

*19: グプタCEOは90年代後半のドットコムブーム期にインドで「Go4i.com」というスタートアップを立ち上げた経験がある。彼は、その経験をもとにボードメンバーにテクノロジー解説セッションを行っている。

(5) DBSが目指すGANDALF

GANDALFは、DBSが将来GAFAと並び称されるようなテクノロジー企業になるという宣言である。つまり、Google, Amazon, Netflix, Apple, LinkedIn, Facebookの頭文字を集めるとGANALFとなるが、そこにDBSの頭文字“D”が入ることで「GANDALF」が完成する。GANDALFとはトルキンの指輪物語に登場する正義の見方の魔法使い・賢人である。これは当初DBSのテクノロジー部門のメンバーが即興で考えたものだったが、それがビジネス側に伝わり、この言葉が次第に組織に定着していった。GANDALFには、「先進的なテクノロジー企業から学ぶべき点を表す」という意味が込められており、DBSがその能力を高めて成長する将来像が示されている*20。

*20: G: Googleのようにオープンソフトウェアを使いこなし、A: Amazonのようにクラウドを使いこなし、N: Netflixのように自動化・パーソナライズされたサービスを提供し、D: DBSはデジタルとデータを扱うシンガポールの銀行、A: Appleのようなデザインで、L: LinkedInのような継続的な教育機関であり、F: Facebookのような多くの情報を集積する。

DBSでコンシューマー銀行部門とウェルスマネジメント部門を統括するスーシャン女史(Tan Su Shan)は、DBSが自らの将来像をテクノロジー企業になぞらえていることについて「DBSは、リスクをとらずに死に絶えてしまうことを恐れているの。皆で、まるで偏執狂みたいで、自分自身を破壊することを考えることが、DBSをドライブしているのよ」と語る。

(6) ワールド・ベスト・デジタルバンク

DBSの変革活動は、2018年のユーロマネー誌によりワールド・ベスト・デジタルバンクとして表彰された。単にデジタルプロジェクトを成功させたのではなく、銀行全体の業績をデジタルによって向上させたことが受賞理由である。

DBSが公表しているデジタル変革の業績への貢献とは次のような内容である。

DBSのリテール分野全体の顧客は8.8百万人だが、うちデジタルチャネルを利用する顧客は2017年に2.5百万人で、2016年の2.2百万人と比較して30万人の増加。デジタル顧客が全体の収入に貢献した割合は63% (2016年は55%) と拡大基調に

ある。これらは、自己資本に対する収益性が上がり、コストが低下したことによってもたらされている。ROEは、デジタル顧客が27%（伝統的顧客は18%）、同様にコストインカムレシオは、デジタル顧客が36%（伝統的顧客は58%）。DBSの財務数値への貢献はテクノロジー基盤をクラウドに移行したことによって運営コストが下がったこと、および新規サービスの投入時間が短期化したことが上げられる。実際、DBSが提供するデジタル関連のアプリケーション数は、競合行（UOB・OCBC）が決済関連のアプリのみであるのと比べ、マイカーの購入・資産運用の相談・電気などエネルギー利用の節約・為替や証券のトレーディング・不動産の購入など多岐に亘る。

グプタCEOは、ユーロマネー誌の取材に対し、「(DBSの成功要因は) “破壊”と戦う上で最も大切なことは、事前に対応すること、自分自身の既存のビジネスモデルを“破壊”することだ。」と述べている。同日、DBSの株価は受賞を好感して4%上昇した。

(7) Digibankの成功

DBSの業績のなかでも特筆すべきは、“インド初の支店を持たないモバイル専門銀行”「Digibank」を成功させたことである。「Digibank」は、AIにサポートされた生体認証による迅速な口座開設と、インド全土に広がるコーヒーショップとの提携という奇抜なモデルによって、1年間で100万口座を獲得した。企画段階においてグプタCEOは、少人数のチームをデジタル・イノベーション部門から切り離して戦略を検討させた。これまでの戦略はビジネスのデジタル変革（デジタルトランスフォーメーション）が対象で、チームにはそれに拘らない自由な発想を求めたからだ。チームが行き着いた答えは「シンガポールという地理的な制約のある銀行に新たなフロンティアを提示する」もので、その実現手段が「デジタルオンリーバンク」だった。これまでのDBSの海外ビジネスは、買収などで店舗を増やす伝統的な戦略を採用していたのだが、決してうまくいっていなかった。そこで、カニバリを恐れずそのモデルを自ら破壊したのである。関係者は「DBSの経営課題を解決したいのであって、デジタルバンクで利益確保することが先にあったのではない」と語る。

(8) デジタルを中核に持つ銀行

「テクノロジーインフラ」と「企業カルチャー」の変革に多くの時間を投入したDBSのデジタル戦略が外部から評価されるには時間を要した。舌鋒の鋭さで知られているアジアバンカー誌CEOのダニエル氏（Emmanuel Daniel）は、2015年に筆者がインタビューした時点で「DBSはカルチャー変革にばかり時間を使っていて結果が出ていない。二番手のUOBの方が、彼らの本業に即していて好感が持てる」と評価したくらいである。しかしながら、「テクノロジーインフラ」と「企業カルチャー」の変革によってDBSのデジタルサービス能力は急速に充実し、「デジタ

ルなシステムとデジタル企業のカルチャーを中核にもつ銀行」となった。DBSで初代チーフ・イノベーション・オフィサーを務めたスティーブ・モナハン（Steve Monahan）によれば「あんなにひどい状態だったのに、テクノロジーの力は本当にすさまじい」と自分が構想したデジタル戦略の効果を振り返る。時間をかけて組織のシステムとカルチャーをデジタル変革し、以降急激な成長を遂げる戦略は、DBSがアマゾンなどGAFA企業から学んだ知恵であり、その急激な成長は「破壊的なデジタルテクノロジーが指数関数的に成長する過程」そのものである。DBSが銀行からテクノロジー企業に変貌するために行った、規制の変革に先駆けて自らを破壊し変革しようとした努力 — これこそが、シンガポールと東京の差を生んだのだ。

(9) 競争領域と非競争領域の設計

シンガポールと東京の差が生じるのは、個別金融機関の努力だけではなく、業界としての努力も含まれる。

シンガポール金融界が業界を挙げて導入した決済スキームは、業界内に新たな競争の枠組みを生み出すと同時に、シンガポール金融界に新たな「伸びしろ」を提供している。

シンガポールは2017年7月に国内統一P2P決済スキーム「Paynow」を導入した。

「Paynow」は、個人向け取扱手数料が無料のため当初の収益性は悪い。しかしこの無料戦略こそ先進テクノロジー企業から学んだ知恵で、これによって市場を確保する。さらにこれまで個別銀行が提供していた決済アプリ同士が銀行を超えて連携するようになったため、既存投資を生かしながら、消費者の利便性を高めることができた。さらに電話番号や個人IDとの連携させたことで、これまでになかった付加価値を提供しているほか、金融界全体のサービスレベル向上にも結びついている。

「Paynow」は、2018年8月に法人分野に進出するほか、近い将来に「タイ」・「インド」・「マレーシア」のナショナルP2P決済スキームとクロスボーダー連携する構想がある。法人分野やクロスボーダー分野では、有料サービスを取り入れることにより、新たな付加価値の提供と投資回収を狙う一方、国境を越えたりリアルタイム決済スキーム連携の主導権をシンガポールが握り、東南アジアの盟主として業界の地位向上を図ることが考慮されている^{*21}。

「Paynow」の導入は、これまで競争領域とみなされていた国内決済サービスが非競争領域化する一方、個別金融機関にとって、認証のビジネス化やクロスボーダーなど新しいビジネスの種を蒔いたことになる。デジタルテクノロジーは、金融機関同士の既存の競争のルールを変えてしまうが、一方で新しいビジネスを産み出すのである。シンガポールの銀行は、業界をあげて既存ビジネスモデルを破壊し、新しいマーケットを創造したという見方ができよう。しかしこの意思決定は、破壊的なデジタルテクノロジーを受け容れることを前提としているから可能であって、既存ビジネスからの売り上げに拘っていると、ビジネスの拡大は望めないのである。

シンガポールは、Paynow以外にもe-KYC（金融機関にとって重荷になっている

*21：2017年11月に東南アジアの5カ国がクロスボーダー連携のMOU（覚書）を締結したが、これを主導したのはシンガポール3大銀行が出資する決済サービス企業のNETSである。

本人確認業務)の業界インフラを設立することで、共同でコスト削減を図っている。利用者には利便性を提供しながら、コストのコモディティ化を進めようとしているのである(これまで金融機関が個別に行っていた業務を共同事業によりコモディティサービス化すること)。この動きがさらに推進されると、これまで垂直統合されていた銀行が分解されて、水平(アンバンドル)に再統合(リバンドル)される流れが本格化することに繋がろう。

4 クオインタムリープ(非連続な飛躍)の時代

(1) 現代の二都物語

「それはおよそ善き時代でもあれば、およそ悪しき時代でもあった。」

(It was the best of times, it was the worst of times)

チャールズ・ディケンズの「二都物語」の冒頭はこの有名な一節で始まる。1859年に刊行されたこの小説は、1775年のフランス革命におけるパリとロンドンを舞台に、キリスト教精神に基づく自己犠牲の尊さを主題としている。筆者は、主題ではなくモチーフであるフランス革命を英国人ディケンズがどのように見ていたのかに注目している。2014年から東京とシンガポールという二つの都市を幾度となく行き来してきた筆者にとって、ディケンズの視点がどこか心に引っかかるからだ。

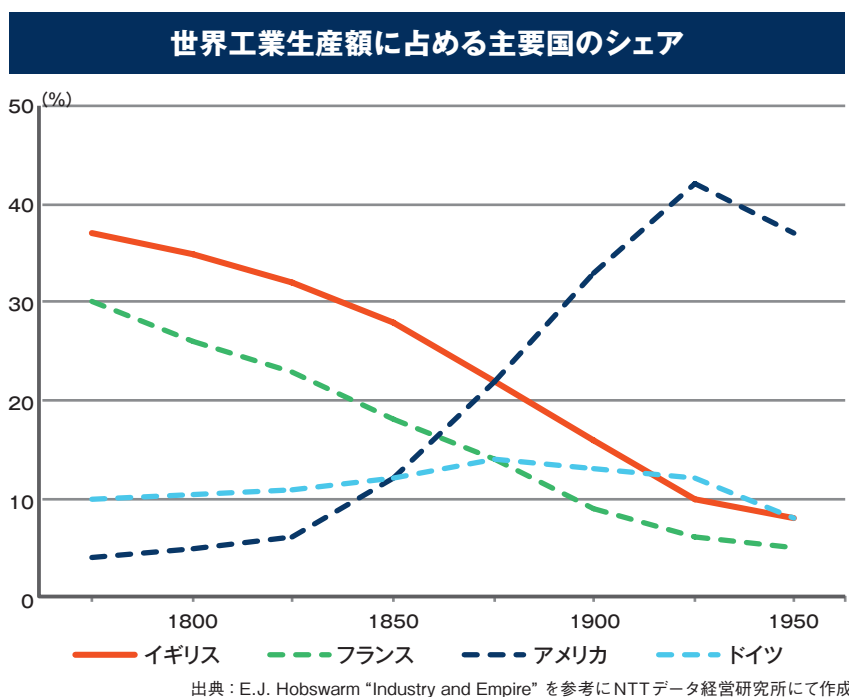
「二都物語」が描かれた1850年代のイギリスは、18世紀後半から19世紀初頭にかけて世界に先駆けて産業革命を経験し、綿工業を基幹産業に資本主義的経済制度に基づく「パックス・ブリタニカ」の絶頂期であった。しかしながら、1873年の「世界恐慌」とそれに続く「大不況期」(1873~1896年)を経て、イギリス経済が世界経済に占める相対的な地位は低下し、その後長い低迷期に入る。

この原因について、学界では「経済的な要因」と「社会・文化的な要因」の2つの説が論じられている。前者は、イギリス以外の国が産業革命を経て成長したことにより、イギリスの国際競争力の低下に起因とするもので、最初に産業革命に成功したイギリスは蒸気機関技術に囚われて電気への対応が遅れ、持たざる国であった後発国のドイツ・アメリカ・日本がクオインタムリープ(非連続的な飛躍)を成し遂げ、蒸気機関を飛び越して電気の時代に入り、経済的な成長を遂げたというものである。

後者は、イギリスの産業革命が内発的だったため、近代化の流れが平和的で漸進的に進行し、産業資本家階級の新しい価値観が、旧支配階級である貴族階級の価値観を完全には代替せず残存したというものである*22。旧支配階級の「保守的で現状維持カルチャー」が引き続き社会の支配層に存在していたため、国内経済を成長させる積極的な投資を喚起できなかったというわけである。図3

* 22: M.J.ウィーナー(Martin J. Wiener)による旧支配階級の価値観とは「安定・非物質主義を理想とし、総じて非産業的で、非革新的」

図 3：世界工業生産額に占める主要国のシェア



この時代のイギリス社会に生きたディケンズから革命当時のフランスを見ると、1850年代のイギリス社会に横たわっていた社会的矛盾 — 国家が繁栄する一方で庶民が窮乏し、極端な社会格差が発生していたこと — によって第2のフランス革命がイギリスに起こりかねないという懸念を感じていたことは想像に難くない。

「二都物語」のモチーフであるフランス革命に対するディケンズの嫌悪感は、イギリスの無血革命（名誉革命）に代表される穏当な改革に慣れ親しみ、貴族階級の価値観が温存されつつ、平和裏に社会改革が進んだ産業革命期を経験したイギリス人の本音ではなかったかと思われる。

これを現代に当てはめてみよう。1980年代からバブル期にかけて「ジャパン・アズ・ナンバーワン」と賞賛されるようになった日本から見ると、当時は取るに足らなかったアジアの小国であるシンガポールが今や域内のデジタル先進国となって、日本をリードしている*23。

日本以外の世界の至るところで、デジタル化が燎原の火のように広がり、見たことのない新規参入企業によって産業が破壊され、企業の自然淘汰などの社会変化を引き起こしている。

日本はその動きに劣後している（もしくは対岸の火事として安穩としている）。

これらの事実に対し、日本人の心の奥底には「デジタルテクノロジーによる破壊は、自分の眼の黒いうちは日本では起こって欲しくない」「仮に起こったとしても平和的・漸進的であって欲しい」と、19世紀のイギリス旧支配階級と類似したマインドセットが潜在しているのではないか。

*23：スイスのビジネススクールIMDが公表する2018年の世界デジタル競争力ランキングによると、シンガポールは2位・日本は22位と大きくリードされている。

(2) 期待されるトップの前向きな危機感とリーダーシップ

シンガポール独立記念日の8月9日。筆者がNDP (National Day Parade) に参加した時のことである。日本人からするとたかが建国記念日と思うのだが、何度も分裂に直面してきたシンガポールにとって、民族や宗教が違って互いに尊重しシンガポール人としての団結を再認識する重要な一日だ。

NDPの日。隣にいた老人が1965年独立記念日の式典の日のことを話してくれた。

「マレーシアから追放されたばかりのシンガポールには、土地も、食料も、水も、軍隊も、国民の団結もなかった。」*24

「リー・クアンユーは自制心を失って涙を流し、港には艦砲射撃の準備をしたインドネシア軍の軍艦が停泊する絶体絶命のピンチだった」と*25。

シンガポールが現在のように繁栄するまでの歴史は、幾多の困難の連続だった。いつの時代でもトップの「マインドセット (考え方の習慣)」として「前向きな危機感」と自らの考えを示しながら組織を牽引するリーダーシップがあったからこそ、数々の試練を乗り越えてくることができたのだ。リーダーシップとは、「破壊」を前提に自らのビジネスモデルを変革すべきとしたリー・シェンロン首相やラビ・メノン長官の決断力であり、「(最早、銀行間で競争するのではない時代に到達したのだから) 自行を銀行と比較することをやめよう」と宣言したDBSグプタCEOの危機感に裏打ちされた意思決定力のことである。

現在、シンガポールと東京の決定的な差を生み出したのは、このマインドセットとリーダーシップの相違である。これこそ、「シンガポールの特殊要因」と言い訳できない点だ。

(3) クオンタムリープ (非連続な飛躍) の時代

第4の産業革命といわれる現代は、指数関数的に進化するデジタルテクノロジーを使って、中国・ASEAN・アフリカなどの持たざる国々が非連続な飛躍を遂げる「クオンタムリープの時代」だ。フィンテックやプラットフォームに対する認識は、単なる協調路線で済むものではなく、誰がいつ競合になるかわからず、「破壊は常に起こりうる」ことを前提条件として受け止めるべきである。この時、国や企業が、世界で起こっていることを「曇りのない眼で見極め」、「破壊的デジタルテクノロジーを受け容れ」、「ビジネスモデルを進化させる」。そしてそのプロセスを「スピードアップすること」が本質的に重要なことだとわかってきた。

今一度、DBSがなぜ自分自身を「GANDALF」に例えたのかを記しておこう。

シンガポールには存在しない「GAFA」や「ユニコーン企業」の役割を、自分が果たすのだという矜持と筆者は考えている*26。

DBSがそのような位置づけの企業を目指すのは、データをビジネスに活かす主体(データを買う主体)が存在しないと、「データを利活用するエコシステム」が機能しないからである(シンガポールのデジタル変革が実現しないことと同じ)。よし

*24:リー・クアンユーの独立宣言「私にとって、今は苦渋の時です。生涯、私は二つの領域の合併と統一を信じてきました。私リー・クアンユーは、自由と正義の原則、多くの人々の福祉と幸福の探求、平等な社会を築くことに基づき、本日1965年8月9日にシンガポールが永久に主権民主主義ならびに独立国家であることを宣言いたします。」(出典:Wikipedia)

*25:独立の原因はマラヤ連邦からの追放宣言にもとづくもので、当日のストレートタイムズ紙面には独立ではなく“Singapore is Out”と掲載されていた。

*26:企業評価が10億ドル以上の非上場企業を指す。もともとはベンチャーキャピタリストのアイリーン・リー (Aileen Lee) が2013年に使い始めた言葉で、一角獣(ユニコーン)が伝説上の動物で滅多に見ることができないという例え。米調査会社CB Insightsによると、2018年8月現在、世界には260社のユニコーン企業が存在し、同社の定義では、日本には株式会社Preferred Networks (ロボティクス)の1社だけである。

*27: GAFA (Google Amazon Facebook Apple) の米国系プラットフォーム企業とBAT (Baidu Alibaba Tencent) 中国系プラットフォーム企業の略号。プラットフォーム上に多数のデジタルサービスを展開している。特に無料サービスを提供してユーザーのデータを入手し、企業向けに広告やマーケティングとして提供し収入を得るビジネスモデル。欧州および日本やシンガポールに類似企業は存在しない。

んば、データが生成されたとしても、データをビジネスに活かす主体が無い限り、シンガポール国民の重要なデータは、既にその機能を有する主体 (GAFA やBAT* 27) を利するだけになってしまう。近い将来、「GANDALF」は見えない銀行 (Invisible bank) のコンセプトに基づき、シンガポールを超えて“Live more, Bank less (銀行はすこしだけ、もっと生活を楽しもう)”を提供するプラットフォームとなり、そこで金融機能を提供する器が「Digibank」という位置づけになるのだろう。これが「破壊」を受け容れたDBSの新しいビジネスモデルだと筆者は考えている。

「前向きな危機感」とは常識を疑うことである

今、古い世界が音を立てて新しい世界に変わろうとしている。しかし今はまだ新しい世界の形が決まっているわけではなく、足元には不確実な世界が広がっているだけに見える。この不確実な世界にあって最新テクノロジーをどう見るか、新しい世界の始まりと見るか、それとも最終形と見るか。その判断は、われわれの将来のあり方を大きく変化させる。

「デジタルテクノロジーを禁止してしまうのは、一時的には最良の策にみえても、長期的な視点からは生産的な結果に繋がらない」。“UBER”などの破壊的デジタルテクノロジーを使ったサービスを見て、リー・シェンロン首相は、そう看破し、行動を起こした。社会に競争が存在する限り、デジタル技術の進化のスピードを制御することは難しい。それなら、むしろ「破壊」という「可能性」を受け入れた上で、「可能性の果実」を最大限に活用するほうが賢明だと考えたのだ。しかし、実質的に“UBER”が禁止されている日本において、“UBER”なるものを使ったことがない「大人」といわれる人たちから見ると、“UBER”は、別世界で行なわれている「限定的」な出来事という見方が「常識」である。

そして、“UBER”の本質である「シェアリング・エコノミー」が世の中で支配的になるという観測は、一部の「オタク」が騒ぎ立てている「非常識」として捉えられているに違いない。

日本は「破壊」を前提に社会全体のビジネスモデルを考え直さない限り、長期的な停滞局面に陥る可能性がある。新しいテクノロジーの胎動に気づき、「常識」を疑って「可能性」を信じ行動を起こすのか、それとも、19世紀のイギリスのような地位に甘んじるのかは、トップの「前向きな危機感」による「リーダーシップ」にかかっている。

Voyager ボイジャー vol.2 2018年9月

発行 株式会社NTTデータ経営研究所
〒102-0093 東京都千代田区平河町2-7-9
JA 共済ビル 10階
発行人 山上 聡

お問い合わせ
NTTデータ経営研究所 グローバル金融ビジネスユニット
Tel. 03-5213-4250
e-mail voyager@keieiken.co.jp

© 株式会社NTTデータ経営研究所2018
本紙掲載記事・写真の無断転載および複写を禁じます。

*この冊子の中で言及している会社名、製品名はそれぞれ各社の商標または登録商標です。
*社外からの寄稿や発言は必ずしも当社の見解を表明しているものではありません。

NTT DATA 株式会社NTTデータ 経営研究所

www.keieiken.co.jp