



ウルリツヒ・ホフマン氏



上田肇

UBS  
Head of Group Operations

# 金融 × IT 対談

株式会社野村総合研究所  
常務執行役員  
金融ITイノベーション事業本部長

Profile/Ulrich Hoffmann  
1987年 スイス銀行コーポレイション (SBC、現UBS AG) 入行。Global Service Products Head, Head of Operations Wealth Management and Swiss Bankを経て、2012年より現職。

Profile/Hajime Ueda  
1985年 野村総合研究所入社。88年 ハーバード・ビジネススクール留学。91年 NRIアメリカを経て、96年 NRIパシフィック社長に就任。その後、初代財務部長、初代IR室長を経て、企画部長。07年 執行役員、15年 常務執行役員。現在に至る。

金融危機後、急激に環境が変化する中で、グローバル金融機関はビジネスモデルの再考を余儀なくされ、オペレーションを抜本的に見直している。金融機関はどのように業務プロセスの改革に取り組むべきか。なぜ他業態のオペレーションに学ぶべきなのか。UBSグループの全世界のオペレーションを統括するホフマン氏に語っていただいた。

## 金融危機後のUBSの事業戦略

**上田** 2008年の金融危機後、世界の金融サービス業をめぐる環境は大きく変化し、グローバル金融機関はビジネスラインや営業地域の再考を余儀なくされています。

そうした中、UBSでは他社に先駆けて戦略の転換を図り、投資銀行

業務を縮小してウェルスマネジメント業務に注力してきました。

**ホフマン** おっしゃるように、UBSでは重点的にウェルスマネジメント業務に取り組んでいます。伝統的なウェルスマネジメント業務をスイス、アジア太平洋、欧州で展開するとともに、米国ではブローカーディーラー業務を営んでおり、この両方でグローバルなウェルスマネジ

メント事業を形成しています。スイス本国ではウェルスマネジメントに長い歴史を持っていますので、UBSは有利な立場にあると思います。今後も引き続きウェルスマネジメントに軸足を置いて事業を進める強い意志を持っています。

UBSではこれに加えて投資銀行、アセットマネジメント業務をグローバルに展開しています。リテー

ルとコーポレート・ビジネスについてはスイスでのみ営んでいます。

**上田** ウェルスマネジメントに重点をおくUBSにとって、現在の環境における最大の課題は何ですか。

**ホフマン** ウェルスマネジメント市場は近年いくつかの面で大きく変化しています。

第一に、顧客の要求が厳しくなっています。顧客自らが入手できる情報が多くなり、知識が豊富になっているからです。他社と差別化が図れるのはやはり人力によるところになりますが、テクノロジーの活用による洗練化も求められています。

第二に、ウェルスマネジメント業務のオペレーションに必要なツールやプラットフォームが変化しています。かつてUBSではさまざまなツールをバラバラに提供していましたが、効率性を高めると同時にクライアントエクスペリエンスを向上させるため、一つのグローバル・プラットフォームで提供することに決めました。

第三に、グローバル市場の地理的ウェイトの変化に対応する必要が出てきています。アジア太平洋、ラテンアメリカ、アフリカといった新興市場で新たに富が生みだされているからです。

最後に、オフショア市場からオンショア市場へのシフトも見られます。自動情報交換制度の時代を迎え、情報が世界中の税務当局に提供されるようになったからで、こうした動きにも対応する必要があります。

**上田** 御社における投資銀行業務はウェルスマネジメント業務を強力にサポートする位置づけと考えるとよい

のでしょうか。

**ホフマン** UBSでは、投資銀行業務にも重点を置いています。投資銀行業務は大きく変化してきましたし、現在も変化し続けています。リスクの高い業務ですので、当局も規制により様々な制約を課してきました。ですから、投資銀行業務で成功するには、スマートかつ身軽である必要があると考え、UBSではいち早く対応したわけです。UBSでは、投資銀行業務を「顧客に焦点をあわせたビジネス」と位置づけ、大きなバランスシートを必要とするビジネスとは位置づけていません。

**上田** 過去10年ほど、投資銀行ビジネスでは基本的に巨大なバランスシートを利用して2倍、3倍に拡大してきました。当局は、グローバルにそうした大きなバランスシートに起因するシステムリスクに対する懸念を強め、資本の増強を課しました。それは、ROEの低下を意味します。UBSがバランスシートを使ったサービスを見直して顧客のニーズに焦点を置いたサービスに絞ることにしたのは、そういう理由もあるのでしょうか。

**ホフマン** 正にそうです。資本規制を含めて投資銀行ビジネスを包括的に点検し、ROIやROEなども踏まえて魅力的なビジネスを選びました。

**上田** 具体的には、どの分野が魅力的という結論になったのですか。

**ホフマン** 例えば、エクイティ・ビジネスです。引受だけでなく、セカンダリーもそうです。ウェルスマネジメントの顧客に対する株式のディストリビューション能力にも大きな役割を果たしますので非常に重要です。

一方、債券については2012年から縮小を図ってきました。資本を有効に利用するため、一部のデリバティブなど資本をたくさん必要とする商品を中心に、多くのマーケットでエクスポージャーを減らしました。

**上田** こうした事業の包括的な見直しは、エルモッティCEOのイニシアチブによるものですか、それとも以前から継続してきたことですか。

**ホフマン** 大きなきっかけとなったのは、2008年の金融危機だったと思います。

厳しい資本規制と世界的な低金利環境の影響で世界中の投資銀行が収益を圧迫され、事業戦略の見直しを迫られています。そうした中、UBSが賞賛されているのは、最初に舵をきったからだと思います。

**上田** おそらく、どの金融機関も気付いた時点は同じだったのかもしれませんが、それをどう行動に移せたかが重要なのではないかと。

**ホフマン** UBSがウェルスマネジメントという強力なコアビジネスを持っていた、ホームポジションを持っていたことが、行動に移す上で大きかったと思います。

### 金融機関は製造業のオペレーションに学ぶべき

**上田** 規制が厳しくなる中で、金融機関のオペレーションやITにはどのような影響があったとお考えですか。

**ホフマン** 第一に、新しい規制にシステムや手続きを合わせるためにオペレーションやITの要件が厳しくなりました。



第二に、多くの金融機関でコストの見直しが進む中、バックオフィスのあり方が議論されました。弊社でも、自動化すればどれだけコストを引き下げられるか、ジョイント・ベンチャーやパートナーの形で外部のユーティリティ・サービスを活用してはどうか、といったアイデアが議論され、さまざまなソリューションにつながりました。日本でもポストトレードのオペレーションをNRIと共同で運営することになり、非常にうまくいっています。

**上田** われわれも御社のパートナーとなることができ非常に光栄に思っています。

今おっしゃったようなバックオフィスの抜本的な改革を実際に行動に移すのは簡単ではないと思います。どのような課題がありましたでしょうか。

**ホフマン** 第一に、古くからのレガシーシステムをどうするかという課題があります。

金融機関にとってオペレーションやITは船のエンジン室のようなものです。エンジン室は長く利用されるものですから、どの金融機関にもレガシーな環境が残っています。まずは、これまでとは違ったコスト環境に対処し、もっと身軽にするには、こうしたプロセスやプラットフォーム

ムを見直さなくてはなりません。

第二に、デジタル化への対応です。AIやブロックチェーンといった新技術は金融業のオペレーション環境を一変させる可能性があり、それに備えて準備しておく必要があります。テクノロジーはわれわれに全く新しい視点を提供してくれます。

レガシーな環境からデジタル新時代へと一気に移行したいと考えるなら、どうしてもエンジン室の根本的なリエンジニアリングが必要になります。これは、どの金融機関も直面していることです。

実は、製造業、通信、ヘルスケアといった金融以外の業界では以前から、コスト削減圧力を強く受けて、抜本的なオペレーションの見直しを経験しています。トヨタは良い例です。しかも、一時的なものではなく継続的な改善が図られていますので、すでにカルチャーの一部になっています。金融機関も見習うべきだと思います。

**上田** 金融機関もトヨタのような製造業のオペレーションから学ぶべき、という指摘は非常に興味深いです。一方、金融業には他の産業よりも厳格な規制が課されており、自由にオペレーションを変えるのは難しいという面もあります。

**ホフマン** 確かにそういうところはあります。金銭にかかわる問題は敏感な分野なので、規制が多くなってしまいます。ただ、規制に縛られないところでも、分断されたオペレーションが散見されます。例えば、不必要に顧客ごとにオーダーメイドしている点などが挙げられます。

「リーン・シックスシグマ」と

いった体系的な管理手法も金融機関での適用は遅れているように感じています。まだまだプロセスを改善する余地があると思います。

### 標準化とカスタマイズを同時に実現させるには

**上田** 標準化を進める一方で顧客のニーズに合わせてサービスをカスタマイズすることも益々重要になると思います。この2つは必ずしも矛盾するものではありませんが、両方を追求するのは簡単ではなさそうです。

**ホフマン** ゴールドマンサックスやブラックロックといったグローバル金融機関はどれも非常に標準化されたパワフルなエンジンを持っています。自動化され、標準化されているにも関わらず、顧客から非常に高い評価を得ています。それはなぜか？

それは、彼らの事業経営が非常に効率性が高く、その上で特定の目的のためのカスタマイズがなされているからです。バックオフィスは高度に標準化、自動化されており、顧客との接点の部分だけをカスタマイズしているのです。

**上田** 我々の頭の中にあるバックオフィスとフロントオフィスを区分する線を引き直し、それぞれ定義し直す必要があるのかもしれませんが。

**ホフマン** 全くその通りです。UBSも正にそこに力を入れています。特に、資金や証券の決済、照合といったバックオフィスの機能を部門横断で社内の一箇所に集めて効率化を図ろうとしています。しかもUBSという枠を超えて、他のパートナーと一緒に取り組んでいます。私はこうし

た体制を「ビッグ・ホリゾンタルズ（部門横断）」と呼んでいます。

**上田** そうなりますと、ミドルオフィスについてはどのようなアプローチがとられることになりますか。

**ホフマン** ミドルオフィスは、フロントとバックを結びつける接着剤の役割を果たします。さまざまな顧客の特殊な要求をバックオフィスの汎用的な機能に適切に結びつけるわけです。もちろん自動化技術が進んできていますからこれを活用することも考えられますが、真に顧客に付加価値を提供するには、それぞれの事業部門の事情にあわせる形で、ミドルオフィスの機能を構築する必要があります。例えば、リテール顧客と、プライベートバンクやウェルス・マネジメントの顧客のライフサイクル管理は全く異なります。

### 業務プロセスを エンドツーエンドで見直す

**上田** バックエンドの効率性とフロントエンドのカスタマイゼーションや付加価値などについて語っている記事は読んだことがあります。接着剤の話は新鮮で興味深いです。

**ホフマン** 金融機関がコストを減らそうと考えたとき、これまではユニットごとにプロセスの最適化を図ろうとする傾向がありました。フロント、オペレーション、リスク・コンプライアンス部門、財務部門がそれぞれで最適化しようとしていたわけです。しかし、効率性をもう一段高い水準に高めるには、それぞれのオペレーション・プロセスをフロントからバックまで、エンドツーエンドに

点検する必要があります。ユニットごとではなく、プロセス全体のリエンジニアリングを行うべきなのです。

エンドツーエンドの業務プロセス改革についても他の業界の方が金融業界より先行しています。

**上田** トヨタでは「どうすればよい車をつくれるか」だけではなく、次回の購入や他のサービスの提供につなげるためのアフターサービス、保険、リースなどについても深く考えています。こうした付随的な要素を含めてトータルなカー・エクスペリエンスを提供しているわけです。そういった意味では、今おっしゃたような変化は、視野を広げて「リフレーミング」したといえるかもしれません。

**ホフマン** 正にそうです。

こうした思考法が必要となっている背景に、FinTech企業の登場があります。彼らは既存の枠組みにとられられません。ただ顧客のニーズだけを見て、それに合ったデジタルなソリューションを考えており、オペレーションの運営もわれわれと全く異なります。ですから、われわれもエンドツーエンドでプロセスを見直さないと彼らに足元をすくわれます。

**上田** FinTech企業の多くはニッチプレイヤーですから、金融機関と立ち位置が違っているように感じます。

**ホフマン** 確かにそうです。しかし彼らは、金融機関のバリューチェーンの特定の部分をターゲットにしています。ですから、既存の金融機関も一歩下がって俯瞰して、どのように再構築すれば良いかを考える必要があります。

UBSは、顧客に提供できる価値

の全体を見るようにしています。エンドツーエンドプロセスを見て、どの部分を自分でやり、どの部分をパートナーに頼むべきかをシステムティックに考えます。そして、自分達でやると決めた分野については、これまで以上にスマートにやれるようにならないといけません。プロセスのアレンジをスマートにすれば、クライアントエクスペリエンスだけでなく、コスト管理やリスク管理も向上するはずだからです。

**上田** クライアントエクスペリエンス、コスト管理、リスク管理の3つの要素が同じように重要ということですね。

**ホフマン** その通りです。コストばかり考えて最適化しようとする弊害が出ます。価値の創出に集中し、付加価値を生まないコストをなくす、例えば自動化を進めることで身軽になれば、オペレーショナルリスクをもっと適切に管理できる環境ができてくるでしょう。

**上田** エンドツーエンドでプロセスを見直すことは、今後、金融機関が業務プロセスを見直す際に大きなカギとなりそうですね。

本日は貴重なお話をどうもありがとうございました。（文中敬称略）

