米国における金融機関のシステム戦略の動向

Trends of Financial System Strategies in the United States of America

我が国の金融業界では、大口預金の金利自由化、国内コマーシャルペーパー販売、オフショア市場の開設など、金融の自由化、国際化に向けた歩みが着実に展開されつつある。一方、金融機関の第三次オンラインシステムの建設は、その重点を国際・証券系、情報系システムに移した検討が進められているが、その目指すべきゴールは多岐に及ぶ。

本論文では、米国の状況を分析し、我が国の金融機関システムの方向を考察した。そこでは、各金融機関がこぞって総合金融サービスを提供する従来の方向から脱却し、自らの経営環境・資源に合った大規模化、グローバル化、専門化など個性的戦略を展開し、そのリスキーなかけを支えるものとして情報システムを位置づけている姿を見ることができる。

浜口 強* Tsuyoshi Hamaguchi 山下廣太郎** Kôtarô Yamashita 正坊地邦典* Kuninori Shôbôji

1 緒言

米国に端を発した金融革新の波は、我が国でも大口預金の金利自由化、銀行・証券によるCP(Commercial Paper)販売、東京オフショア市場の開設などの形で、金融自由化に向けた着実な展開を示しつつある。一方、都市銀行、大手証券・保険会社を中心とした第三次オンラインシステムの構築は、勘定処理・業務処理システムの更改が実現しつつあり、今後は、国際・証券系システム、情報系システムの本格的展開に重点が置かれつつある。そこでは各金融機関とも、すべての顧客に、すべてのサービスを行うという全方位作戦を採り、同様の情報システムを構築しようとする傾向にある。そのため、特に情報系システム開発に際し、開発ターゲットの絞り込みに期間を要し、かつ投資コストの負担、回収が大きな問題として表面化している。

本稿では、我が国の先行指標である米国の金融革新の状況 を追跡し、そこに展開される先進金融サービス機関の経営戦略、エレクトロニクスシステム、情報システムの動向及び新 技術の適用状況を分析し、我が国の金融機関システム構築上 の課題を考察する。

2 米国金融革新下における金融サービス機関の変化

米国金融革新下での先進金融サービス機関を中心とした最近の動きを**図1**に示す。

1970年代後半に始まった米国の金融革新は、法制面では銀行,証券の垣根問題、州際規制など一部の法規制を残し、1980年代前半にほぼ実質的な金利自由化、業際・州際規制緩和を実現した。これらの法規制の緩和に示される金融自由化の動きに対し、当初、各金融サービス機関は、こぞって新商品の開発、証券会社の買収、他州・海外の金融機関との提携・買

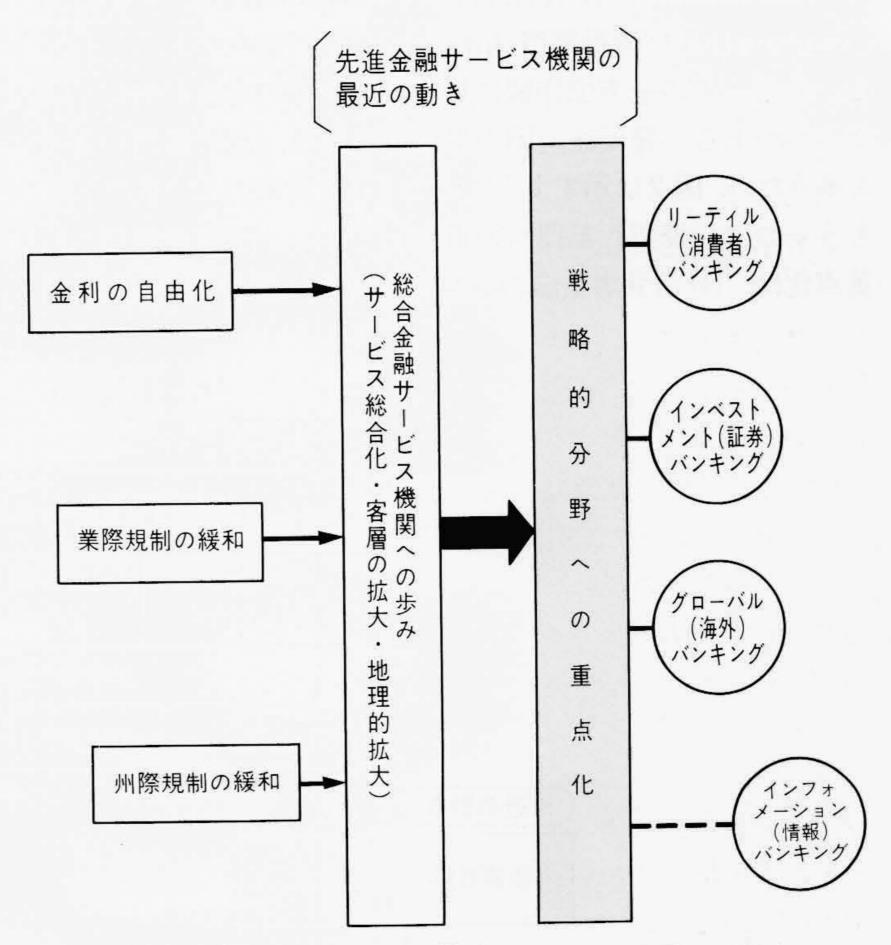


図 | 先進金融サービス機関の最近の動き 米国金融革新下でのここ | 2年の先進金融サービス機関は、従来の総合化から戦略分野への姿勢変化がある。

収,個人・法人の幅広い客層を対象とする総合サービス機関 化の歩みを展開してきた。すなわち、サービスの総合化、一 般消費者などへの客層拡大、及び他州・海外への地理的拡大 など、多角化、グローバル化が大きな流れであった。しかし、 証券分野の不振、顧客ニーズとのギャップ、投資コスト、競

^{*} 日立製作所大森ソフトウェア工場 ** 日立製作所システム開発研究所

合上の問題などによって、所期の目的を十分に達成できない状況にあった。これに対し、ここ1、2年の先進金融サービス機関の動きは、各金融サービス機関の経営戦略の明確化と、その戦略分野への重点化の方向を示している。すなわち、リーテイル分野、証券(Investment)分野、海外分野及び情報分野を中心として、各金融機関の置かれている経営環境、保有する経営資源にマッチした戦略分野への重点化が最近の流れである。

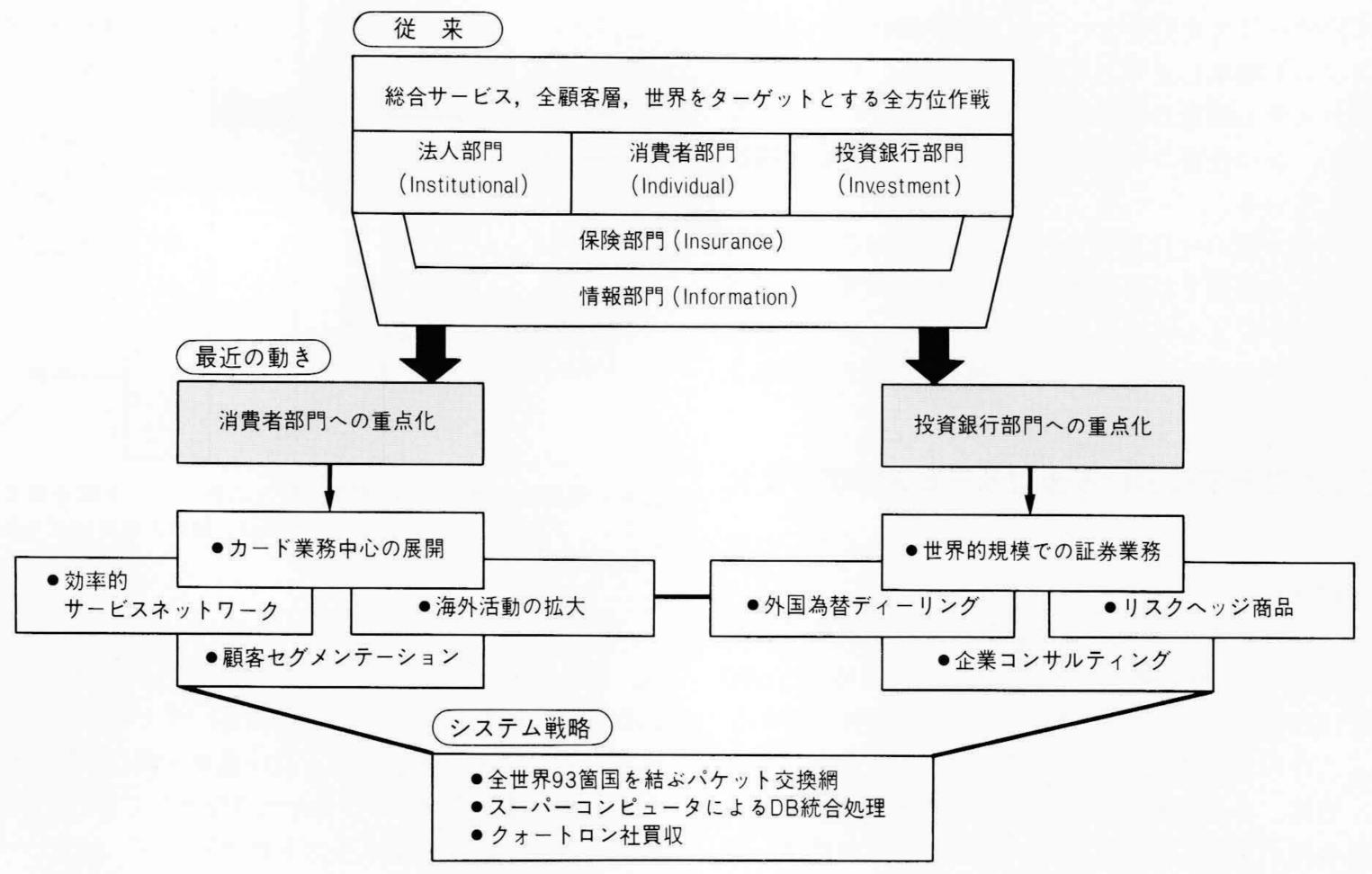
图 先進金融サービス機関の業際戦略とシステム化の 方向

米国金融革新のリーダーと目される五つの金融サービス機関を中心として、最近1,2年の業際戦略、システム戦略の 状況を述べる。

3.1 シティ コープ

米国金融革新の銀行業界の代表であるシティバンク及びその持株会社であるシティコープは、従来から「五つのI」に代表される全方位作戦を採ってきた。その五つの"I"とは、シティコープの五つの部門、消費者部門(Indivisual)、法人部門(Institutional)、投資銀行部門(Investment)、保険部門(Insurance)及び情報部門(Information)の頭文字を示している。最近、この全方位作戦に対し、重点化の方向が明らかになりつつある。発展途上国の累積債務問題、法人部門の停滞を補うため、図2に示すように一つは消費者部門への重点化、もう一つは投資銀行部門への重点化である。消費者部門への重点化は、(1)消費者金融の収益性の高さに着目したカード業

務中心の業務展開,(2)海外活動の拡大,(3)効率的サービスネ ットワークの構築, (4) 大胆な顧客セグメンテーション戦略, である。投資銀行部門への重点化は, 証券分野の有望さに着 目した戦略展開であり、(1)外国証券会社の買収を軸とした世 界50市場での証券業務実施,(2)外国為替ディーリング推進, (3) リスク回避のための利子率スワップ, ユーロCPなどの新商 品考案,(4)企業の合併,買収などのコンサルティング業務進 出,などの方策により推進している。これらの戦略重点化で、 カード債権の回収不能分の増大,投資銀行部門での人材流出 などの問題が生じており、その解決は今後の課題である。シ ティ コープの1990年代の収益の柱とされている情報分野で も, 従来から, (1) 法人向け情報サービスの提供, (2) DB (Data Base) のパッケージングサービス, (3) 自動機,ポータブル端 末の開発、(4)全世界93箇国を結ぶパケット交換網の構築など、 積極的な情報戦略により金融業界のリード役を果たしてきて いる。最近の動きとして、(1)個人顧客情報の統合利用を目指 したスーパーコンピュータの導入,(2)全米に8万台の端末を 保有する金融情報会社クォートロン社の買収によるミニコン ピュータベースの新システムの開発, (3)外部ベンダーからの ATM (Automated Tellers' Machine) 購入など, 積極性に変 化はない。しかし、情報分野でも外部からのATM購入を決め たように、個性発揮の上で障害とならないものは外部の商品 を利用し、顧客情報管理のような戦略的領域には、どしどし 資本を投入するというシティ コープの戦略重点化の姿勢を見 ることができる。



注:略語説明 DB(Data Base)

図 2 シティ コープの戦略の変化 シティ コープは、従来の全方位作戦から消費者部門、投資銀行部門への重点化を行いつつある。

3.2 メリル リンチ

米国金融革新の発端商品である資産管理口座CMA (Cash Management Account)を発売し、金融革新の旗手と目されて いるメリル リンチは、近年の証券業界不振によって、従来の 急速な拡張路線の見直しを迫られている。すなわち,「すべて の人にすべてのサービスを」の全方位作戦から、「核となる証 券ビジネスへ」の重点化作戦への変更である(図3)。その具 体策は、(1) 経費コントロール計画、(2) 不動産関連サービスの 縮小を中心とした商品再構成と商品オプション化, (3) 顧客の 長期的,統合的資産管理を目指すファイナンシャルプランナ 一育成, (4) PC (Personal Computer)を端末として利用する次 期情報システム構築, などである。このうち, 次期情報シス テムは, 当初, そのシステムを販売する意図の下に開発を進 めていたが、コスト及び販売目標との関連からその開発プロ ジェクトを中止し、新たにADP社(Automatic Data Processing Inc.) との次期システム構築が進んでいる。我が国 でも、コンピュータシステムないしソフトウェアの販売、流 通が大きな話題を集めているが、戦略要素の強い情報システ ムの販売,流通の難しさが表われている。

3.3 プルデンシャル

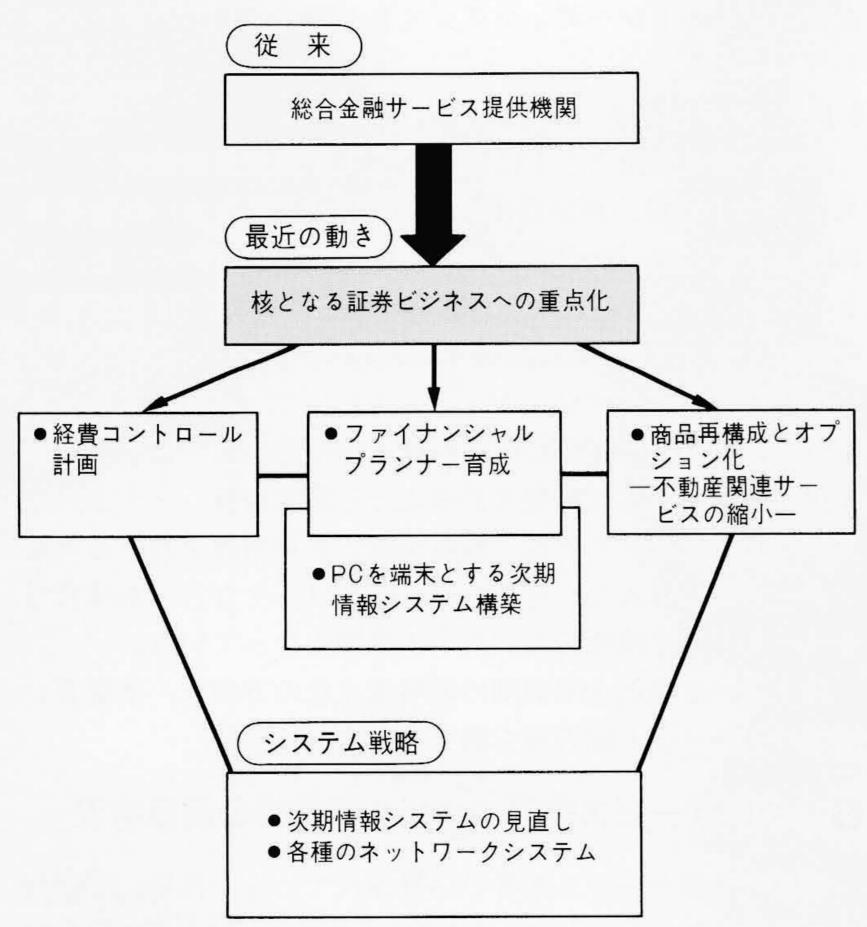
米国金融革新の保険業界を代表するプルデンシャルは,他 のリーダーに比べ動きは緩やかである。しかし、ここでも保 険、年金などの本来業務の伸びが鈍化しており、それをカバ ーするための各種の方策が打ち出されている。それは,(1)証 券部門を担当するプルデンシャル ベーチェへの重点投資, (2) クロスセリング, ダイレクトメール販売など新しい販売チャ

ネルの模索,(3)サービスの効率的提供をねらった商品のパッ ケージ化,オプション化,(4)顧客のグループ管理を目指す部 門間協同体制、などであるが、推進力の大きな柱となり得る 施策開拓は今後の課題である。

システム戦略については、証券部門のプルデンシャル ベー チェが、ブローカー用のワークステーション、統合DBの構築 など積極的な姿勢を見せている。

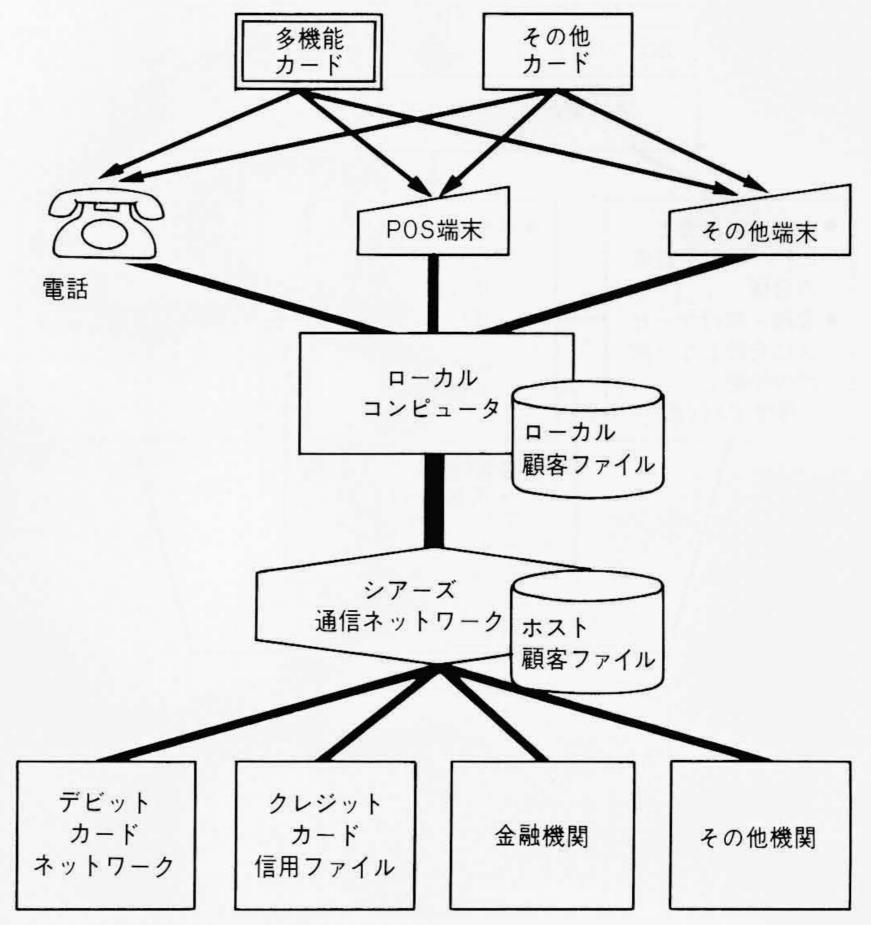
3.4 シアーズ ローバック

従来からシアーズの総合サービス戦略は,シアーズ店舗内 に傘下の銀行,保険,証券,不動産部門の窓口を併設し,総 合サービスを売り込む, いわゆる金融スーパーマーケット化 として有名である。最近の多機能カード(Discover Card)発売 とシアーズ通信ネットワーク建設の二つの戦略による広大な 販売網, 顧客DB収集システムの構築をもって, シアーズの総 合サービス戦略は完成に近づきつつある。図4に示すように, クレジットと銀行, 証券, 保険, 不動産の商品をつなぎ合わ せた多機能カード, その背後に販売, 金融, アフターサービ ス, 買取などの一連の処理を担う通信ネットワークを構築し ている。このサービス戦略により、顧客サービスの水平・垂 直の両方向の広がりを持たせ、更に顧客行動を追跡しうる顧 客DBが自らネットワーク内に蓄積される仕組みが築かれてい る。しかし、この壮大な計画の完成には、多機能カードの普 及, 浸透が課題として残されており, 特定層に焦点を当てた 流通チャネルづくり、シアーズ店舗とは独立した銀行店舗の 売却など, 顧客層の選別, 総合サービス見直しの試行が進め られている。



注:略語説明 PC(Personal Computer)

図3 メリル リンチの戦略の変化 メリル リンチは、従来の総合 金融サービス機関の生き方から、証券ビジネスを核とした業務展開を行 いつつある。



注:略語説明 POS(Point of Sales)

図 4 シアーズ ローバックの総合戦略を支えるカードとネットワー シアーズの総合サービス戦略は、多機能カードから入力される取 引を処理する通信ネットワークによって, 完成に近づきつつある。

3.5 アメリカン エクスプレス

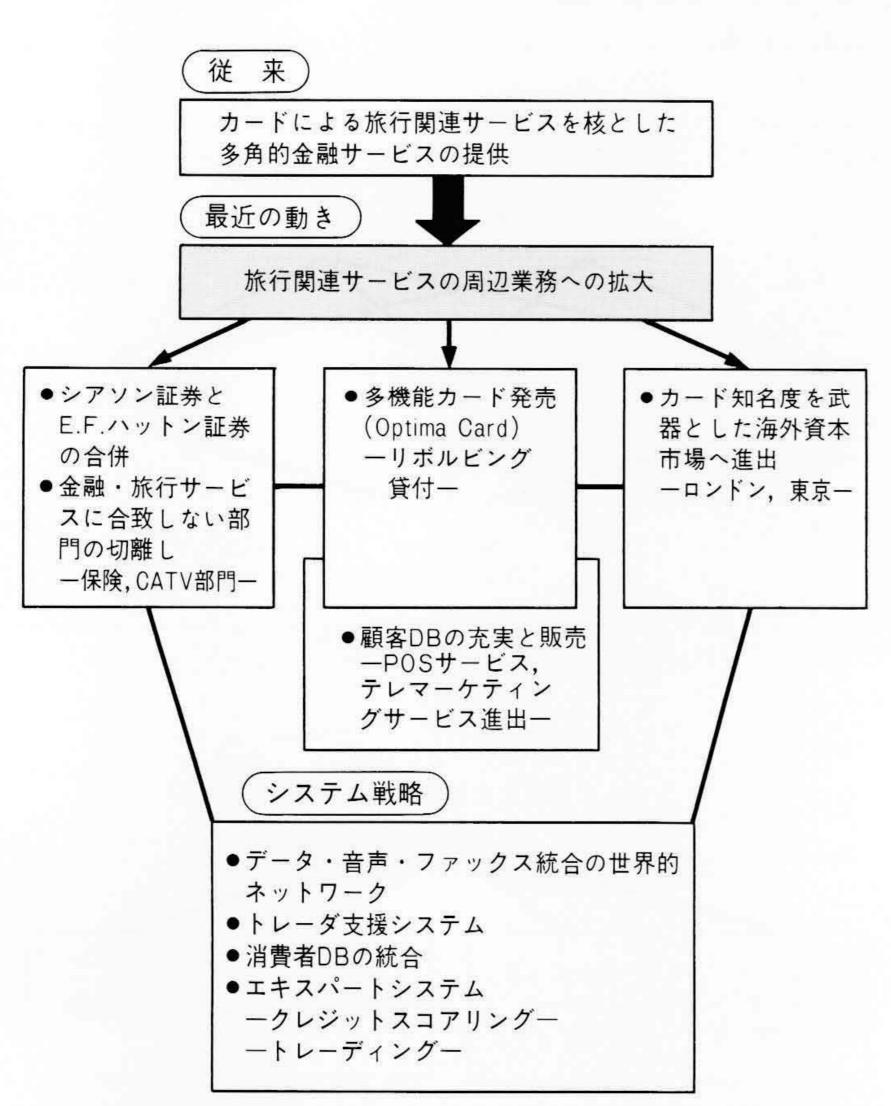
アメリカン エクスプレス社の最近の戦略的動きを図5に示す。従来から(1) 積極的な企業買収, (2) 知名度の高いカードを武器とした海外進出により、旅行関連サービスを核とした多角的金融サービスを提供している。最近の動きは, (a) リボルビング貸付方式の多機能カード(Optima Card)発売, (b) 保険, CATV(Cable Television)部門の切離しと、シアソン社(同社の証券部門)によるE.F.ハットン社との合併, (c) POS(Point of Sales)サービス、テレマーケティングサービス進出など、証券部門の重点化、貸付業務の拡大、顧客DBの拡充・販売といった旅行関連サービスの周辺業務への拡大戦略が中心となっている。

3.6 その他の金融サービス機関

前節までに述べた米国金融革新の5大リーダー機関以外に,企業規模では中堅に位するが,積極的な動きによって好収益を挙げている機関が存在する。その例として,商業銀行のバンカーズトラスト,ファーストワコビアがある。

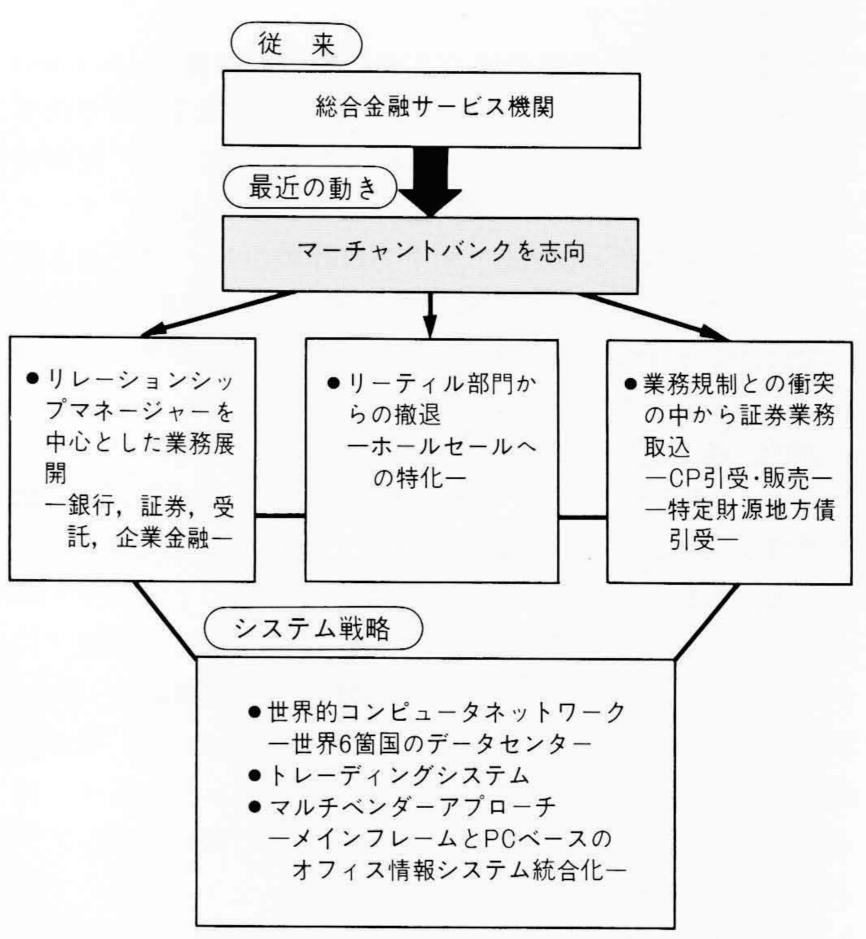
3.6.1 バンカーズ トラスト

商業銀行のバンカーズ トラストは,1980年以降,リーテイル部門から撤退し,ホールセールバンキングに特化する戦略を推進している(図6)。各種の業際規制に屈することなく,CP引受など証券業務への重点を図っている。そこではリレーションシップマネージャーを中心とした,対象顧客の絞り込



注:略語説明 CATV(Cable Television)

図5 アメリカン エクスプレス社の戦略の変化 アメリカン エクスプレス社は旅行関連サービスを核としたサービスから、その周辺業務への拡大を図りつつある。



注:略語説明 CP(Commercial Paper)

図 6 バンカーズ トラストの戦略変化 バンカーズ トラストはホールセールに特化して、証券業務を含む総合金融サービスを行う英国のマーチャントバンク形を志向している。

みとその特定顧客への深耕という形での業務展開が行われている。その動きを支える情報システムとして、世界の6箇国を拠点とするグローバルネットワーク構築、トレーダの情報武装のためのトレーディングシステム開発などへの重点投資を行っている。

3.6.2 ファースト ワコビア

従来,地域産業とともに成長してきた地域金融機関ファースト ワコビアは、地域経済の好不況に左右されない経営体質を確立するため、(1)合併による大形化、(2)グローバル化、(3)ロックボックスサービスなど顧客サービス充実、(4)顧客管理の徹底、などの戦略を展開し、マネーセンターバンクに比肩しうるスーパーリージョナルバンクとして、確固たる地位を築いている(図7)。その戦略を支える情報システムは、得意先担当職員一人1台の端末装備による顧客情報システム、リスク・収益管理システム、地域企業の事務処理を助ける3センター方式によるコンピュータネットワークなど、地域密着をベースとした積極的なシステム展開となっている。

以上述べた先進金融機関の戦略重点化の方向と,消費者分野でのターゲット顧客層を**表1**に示す。

4 金融サービス業界における新技術の適用状況

米国の金融サービス業界で注目されている新技術に関する その発展段階,現状の問題点及び将来性について**表 2**に示す。 これらの技術は,(1)エンドユーザーが直接利用し,大きな省 力化につながる可能性を持つスマートカード(ICカード,光カードを含むエレクトロニクスカード),イメージ処理技術,(2)

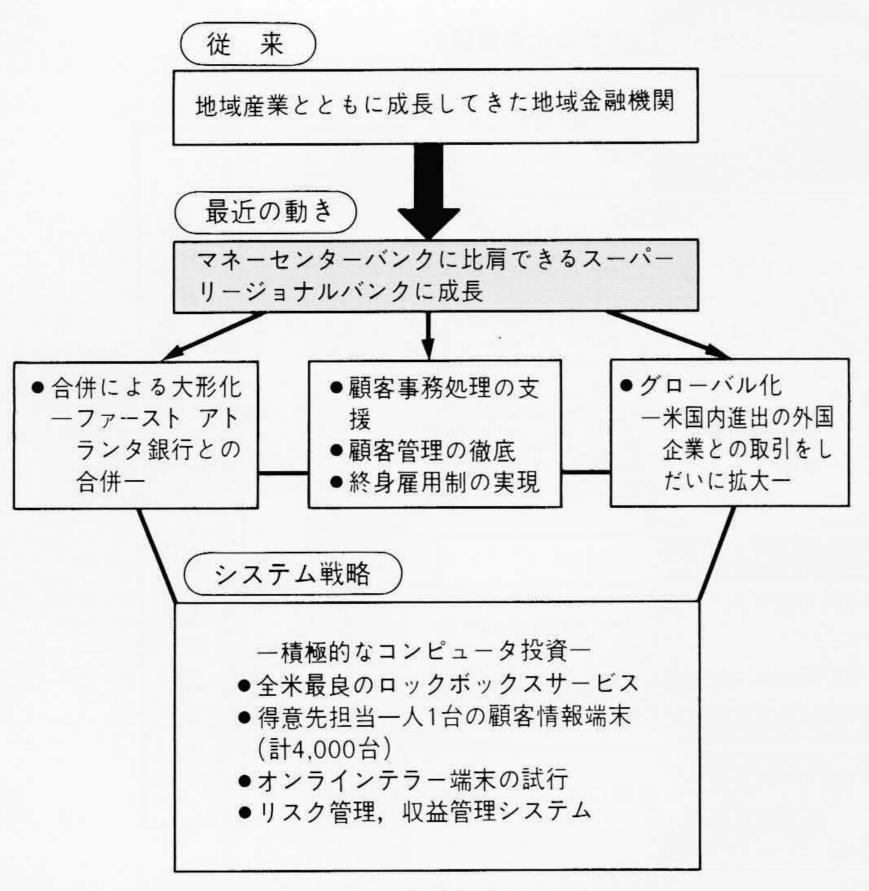


図 7 ファースト ワコビアの戦略展開 地域金融機関のファース トワコビアは、合併による大形化、顧客密着形の戦略によりスーパーリー ジョナルと言われる高収益機関に成長した。

表 1 先進金融サービス機関の戦略方向 米国金融革新のリーダー 機関は、機関ごとの違いはあるが、大衆化、証券化、グローバル化のい ずれかの戦略に重点化しつつある。

	機関名	戦略 方向			計争安居	
タイプ		大衆化	証券化	グロー バル化	対象客層 (消費者)	
総合形	シティ コープ	•	0	•	* 全米の富裕層 * ニューヨーク地区	
	メリル リンチ	•	•	•	* 富裕層・中間層	
	プルデンシャ ル	•	0	0	*中間層・富裕層	
	シアーズ ロー バック	•	0	0	* 富裕層·世帯主	
	アメリカン エ クスプレス		0	•	* 富裕層	
専 門 特化形	バンカーズ ト ラスト	0	0	•	* 富裕層	
地 域密着形	ファースト ワコビア	•	0	0	* 富裕層・中間層 * 地域	

注:●(最重点), ◎(重要), ○(並み)

表 2 金融サービス機関における新技術の適用 金融サービス機関での新技術は、既に技術的に成熟したものが多く、今後はその適用技術が大 きな課題である。

	スマートカード イメージ処理		V A N	通信衛星
技 術 的 発展段階	成長可能性	中期(OA用) 初期(小切手用)	 成 熟	・ 十分, 更に継続
現状	● ICカード, 光カードの出現により成長可能性段階へ突入● 大部分は「様子見」アプローチ	● 金融アプリケーション一書類の保管・検索一小切手処理	●パケット通信が効果的● 大規模金融サービス業の参入	● 音声が主流 ● 光ファイバとの競合部分あり。
将 来	● 1990年代初めに米国市場に普及の可能性一ビザ、マスターの実験を契機に	● 現状の小切手処理を大きく変 革する可能性あり。	● 市場の成長性大,特に企業間通信● アプリケーション技術重要	● 海外サービス, 国内サービス の向上
解決すべき 課 題	●コスト効果の評価	■コスト効果の評価●標準化	● 急速な技術進歩によるコスト の短期回収困難	● 急速な技術進歩による既存装 置のコスト回収
	ワークステーション	顧客情報ファイル	エキスパートシステム	戦略的情報システム
技 術 的 発展段階	 成 熟	成長アプリケーション	初期から第二段階へ	ますます重要アプリケーション
現状	家庭、店舗内での顧客サービス◆ AI, OA	● 顧客DBアクセス増大	● 商用可能段階へ突入 一教育訓練 一ホストやWSで実現	●顧客サービス向上,高収益の サイドビジネスとして注目
将 来	●メインフレームとの密結合 ● 強力かつ低価格なWSの出現	● DBマシン, 専用ソフト, 高性 能メインフレームの出現によ る展開		● 内部利用から外部利用, 販売 へ
解決すべき 課 題	● メインフレームとのマンマシ ンインタフェース, OSの一貫 性, 統一性	インタフェース, OSの一貫 方法		● 開発スピードと開発コスト● 現状 MISとの統合

IC (Integrated Circuit), AI (Artificial Intelligence), WS (Work Station), VAN (Value Added Network) 注:略語説明 OA (Office Automation), OS (Operating System), MIS (Management Information System)

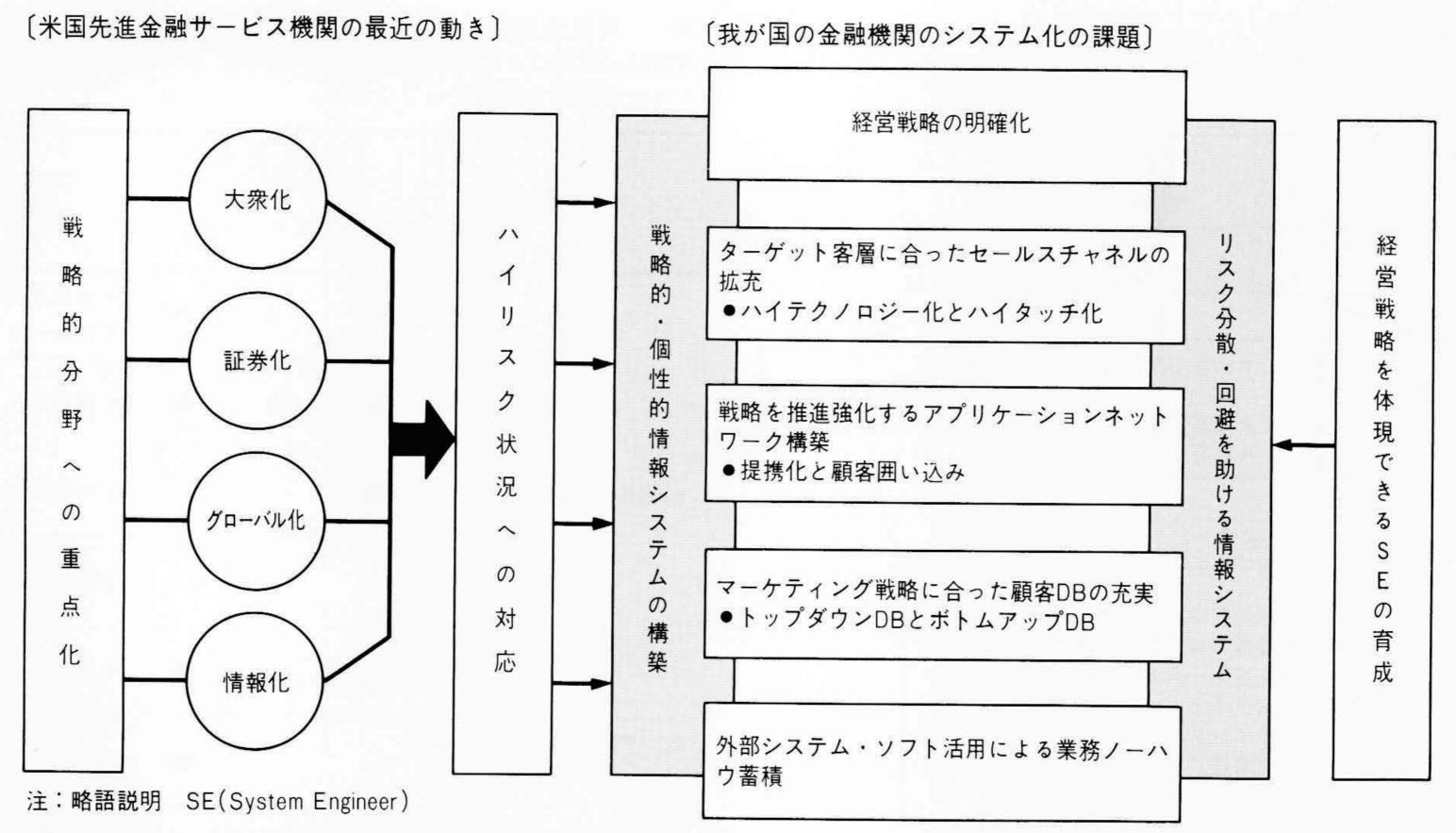


図8 我が国金融機関のシステム化の課題 米国の先例から学ぶべき点は、金融革新の荒波に対応してゆくには、各金融機関に応じた戦略的情報システムの構築である。

通信衛星, VAN (Value Added Network) などのネットワー ク技術,(3)ワークステーション,顧客情報ファイル,エキス パートシステムなどエンドユーザーの事務処理からプランニ ングに至るプロセス全般にかかわる技術, (4) 金融サービス機 関の経営、セールスで、情報をいかに利用、役立ててゆくか、 まさに経営そのものに関する戦略的情報システム技術、に分 類できる。コストや効果についてまだ評価が確立されておら ず、標準化などの面でも大きな問題を抱える前記(1)のスマー トカード、イメージ処理技術のほかは、ネットワーク技術、 ワークステーション技術のように技術的には既に成熟段階に あるとされるもの、アプリケーション技術ないしアプリケー ション開発の領域に関するものに焦点が移っている。戦略的 情報システム技術に至っては経営のあり方そのもののテーマ であり、技術は既にあり、今後は技術をいかに生かしてゆく かの問題である。ここでも,各金融サービス機関の情報シス テムないし技術に対する経営的戦略のあり方が問われている と考えられる。

5 我が国の金融機関のシステム化の課題

前章までにみてきたように、米国の先進金融サービス機関は金融革新の流れに対し、自らの特徴を生かしながら、大衆化、証券化、グローバル化、情報化という戦略分野への重点化を積極的に推進している。その重点化戦略は、裏を返せば大きな経営的リスクを含んでおり、各機関は、ハイリスク・ハイリターン分野と安定的分野の組合せ、綿密なマーケティングによる顧客ニーズのキャッチ、情報システムの商品化など、各種のリスク分散・回避策を併せ実施している。これら米国の先例から学ぶべき金融機関システム化の課題は、図8に示すように次の三つである。第一に各金融機関の経営戦略

を明確にし、自らの経営環境、経営資源に合致した戦略的・個性的情報システムの構築、第二に自らの経営戦略を支え、推進する(1)ハイテクノロジーとハイタッチ両面からのセールチャネル構築、(2)顧客側処理を含むネットワークの実現、(3)トップダウンとボトムアップ両面からの顧客DB構築、(4)情報システム商品の活用、販売など、戦略分野への重点化によるリスクを分散、回避できる情報システムの構築、第三にこれら情報システムの構築に当たっては、経営戦略、経営ニーズを体現できるシステムエンジニアの育成、などが重要と考えられる。

6 結 言

米国金融革新下での金融サービス機関の経営戦略、システム戦略の方向と、それを支える新技術の適用状況を分析し、 我が国の金融機関の情報システム、エレクトロニクスシステム展開で考慮すべき課題を考察した。米国金融サービス機関の先例から、今後の金融機関にとって、その置かれている経営環境の中で、各金融機関がいかに自らの経営戦略の方向を明確にし、その方向に向けて経営資源を重点配置してゆくかが重要であり、技術はそれを支援・促進する主要な一ファクターであることを認識したしだいである。

参考文献

- 1) 水野:金融メジャーの素顔, 昭和62年, 金融財政事情研究会
- 2) ロンドン・エコノミスト編:世界の銀行革命,昭和62年,東洋 経済新報社
- 3) 浜口,外:米国,日本の金融業における業際戦略の動向とシステム対応,日立評論,**67**,7,495~500(昭60-7)
- 4) 日立製作所:米国における金融・流通業界の業際戦略,システム戦略の新展開(昭61-3)