

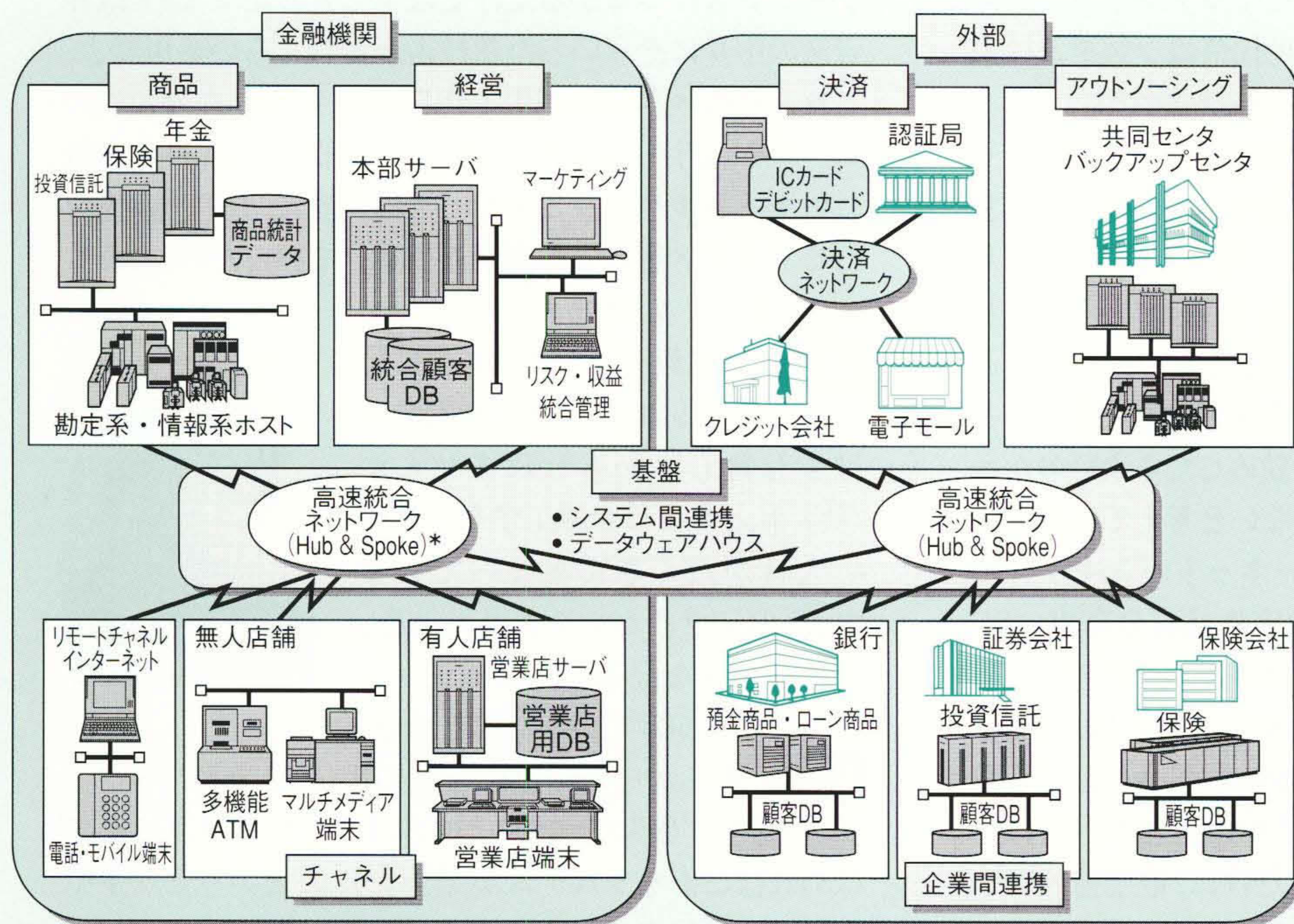
# 金融ビッグバンに向けた情報システムと日立製作所の金融ソリューション

Next-Generation Financial Information Systems and Hitachi's Solutions

長 稔也 Toshiya Chô

佐藤信彦 Nobuhiko Satô

古橋智保 Tomoyasu Furuhashi



注：略語説明ほか  
 DB (Database)  
 ATM (Automated Teller Machine)  
 \*Hub & Spoke；複数のシステムを、Hubを中心として接続し、連携させるシステムアーキテクチャを示す技術用語である。

**金融機関のネットワークシステムのイメージ**  
 金融ビッグバンや情報技術革新により、チャンネル構築、決済システムの創出、企業間連携の進展など、新たな金融ビジネスの形態が生まれる。

規制緩和の急速な進展による金融ビッグバンの本格化に伴い、金融界の競争が激化している。一方、産業界では金融機関を経由しない直接金融へのシフトが加速しており、金融業界への依存度の低下とともに、新たなマネーマーケットが創造される可能性が生じている。

このような環境変化の中で、金融機関に必要な次世代情報システムは、商品・チャンネルの増加や企業間の連携などに起因するサブシステムの増大に、迅速かつ低コストで対応するものでなければならない。また一方では、戦略事業への集中投資と非コア業務の負担軽減を可能とすることにより、競争力の維持と業績の改善に直接的に結び付くことが求められる。

日立製作所は、こうした金融情報システムを実現するために、次世代金融ソリューション“Solutionmax for Finance”を提供する。

このソリューションは、金融業務を、(1)チャンネル、(2)商品、(3)経営、(4)基盤、および(5)決済の五つの戦略に分けて、これらを有機的に連携させることにより、ビッグバン時代の金融機関の経営課題全般に対応しようとするものである。また、戦略事業分野を限定し、システム投資の効率化を図る金融機関には、アウトソーシングによるソリューションも提供する。この内と外の二つの体制を充実させることにより、次世代金融ビジネスを総合的に支援する。

## 1 はじめに

1998年4月の外国為替法改正を端緒とする金融ビッグバンは、金融業界そのものの構造を変化させつつあり、金融機関は変化への対応を図るだけでなく、その戦略を新たな方向性へとシフトしていくことが求められている。

ここでは、ビッグバン時代の金融機関の経営課題と、

次世代金融情報システムのあるべき姿、および、それらに対して日立製作所が提案する金融ソリューションについて述べる。

## 2 業界構造の変化と金融機関の経営課題

金融ビッグバンを契機として、外資系金融機関が続々と日本市場への参入を果たす中で、わが国の金融機関は、



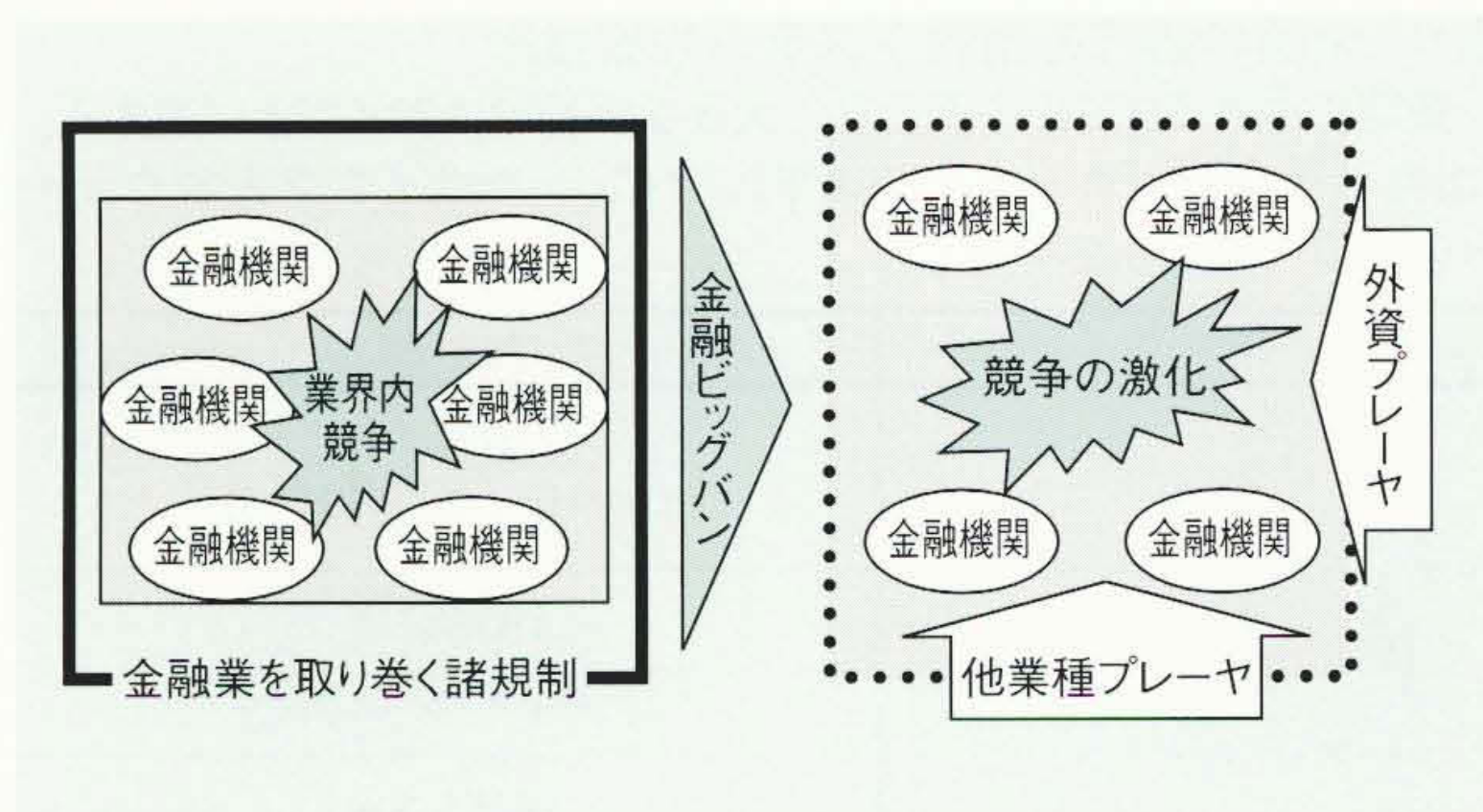


図1 金融ビッグバン時代の競争関係のイメージ  
競争関係は、金融業以外のプレーヤも巻き込んだ、いっそうオープンなものへと移行していく。

的確で競争力のある戦略を求めている。  
2.1 規制緩和の進展に伴う競争の激化

金融ビッグバンの本格化は、わが国の金融市場の規制緩和を進展させた。海外プレーヤの参入に加えて、他業態からの金融業界への参入も加速し、金融業界内部のクローズドな競争状態から、いっそうオープンな競争状態へと移行し、競争はさらに激化している(図1参照)。

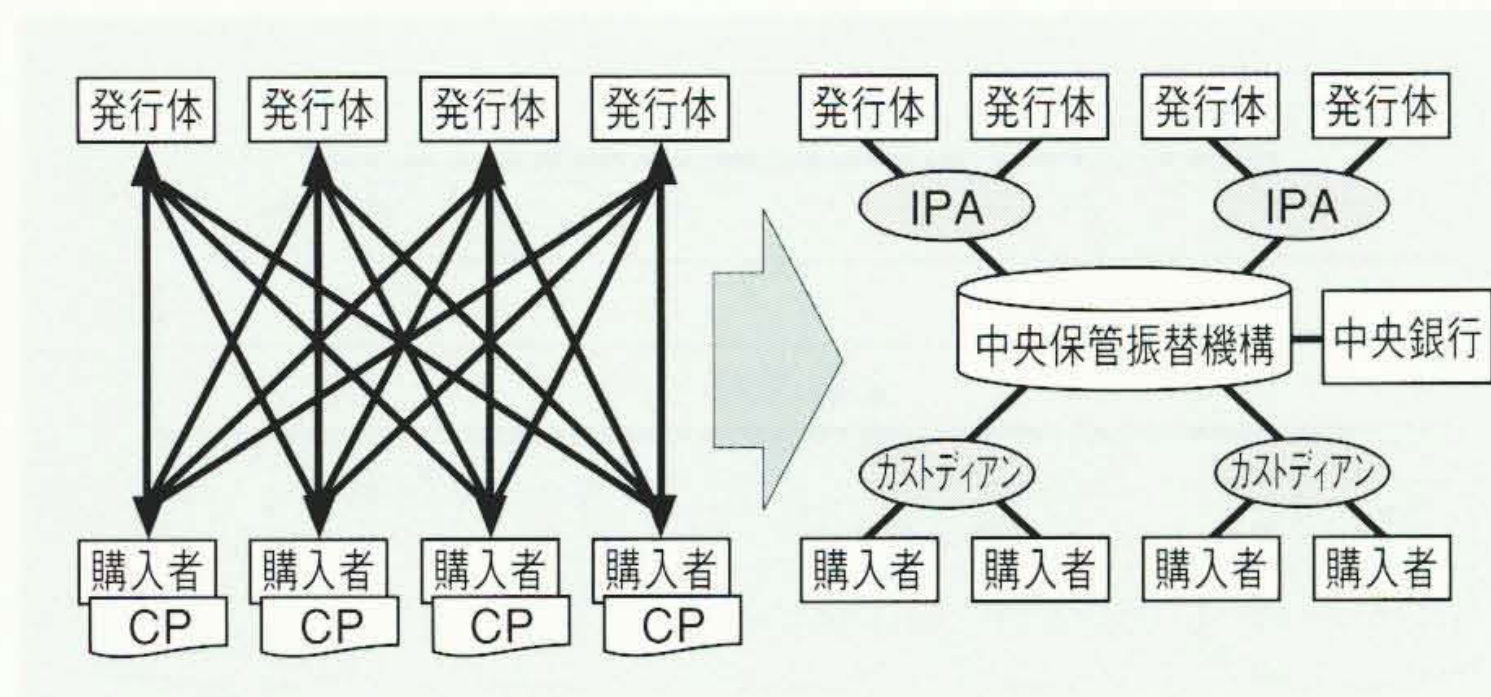
2.2 産業界の動向と新たな市場の登場

金融ビッグバンでは1,200兆円に上る個人資産に対するリテール戦略に重点が置かれてきた。しかし、昨今の金融システム不安が産業界に与えた影響にも留意が必要である。産業界は、金融システム不安の中で、資金調達を間接金融だけに依存しているのでは、企業活動の維持そのものが困難になるという事態に直面した。このような事態を回避するために、産業界では、CP(Commercial Paper)の発行などを通じて直接金融を強化している。

産業界での直接金融の強化は、金融機関への依存度を低下させるだけでなく、従来型の取引形態を変革させる可能性を秘めており、金融機関としては、このような産業界の新たなニーズにもいち早く対応して、ビジネス機会を確保する必要がある。すなわち、金融取引の活発化は、例えば、CPの発行や流通、さらに決済などのプロセスの合理化を推進する力となり、米国での先例に見られるように、情報システムを利用した、まったく新しい金融資本市場の仕組みの創生を促す可能性があるからである(図2参照)。

2.3 業態を越えた金融ビジネスの創造と  
金融機関の機能分化

金融資本市場の改革に際しては、米国でもノンバンクが重要な役割を果たしており、他業態の参入が進展して



注：略語説明 IPA (Issuing and Paying Agent)

図2 米国でのCP市場の変遷

情報システムを利用した新しい金融資本市場が創設され、IPAやカストディアン(保管業者)などの新規ビジネスの機会が生じる。

いる。新規参入者による市場の侵食が収益構造をさらに圧迫する中で、金融機関が生き残りを図るためには、従来の枠組みを越えて、他業態も巻き込んだ新たなビジネス領域の創造、開拓が必要となる。

この実例が、銀行のインストアブランチの展開や、コンビニエンスストアへのATM(Automated Teller Machine)設置といった流通業との連携によるディストリビューションチャネルの拡張である。これは、金融と流通という、より大きな業界間の取れんの進展を示すものである。しかし、このような動きは、従来型の金融業務の提供チャネルを拡張し、顧客の利便性を向上させたものの、新チャネルならではの商品や、サービスの提供は今後の課題としてとどまっている。

金融機関では、これにCRM(Customer Relationship Management)の概念に基づく顧客ごとのプライシングを加え、プロダクト・チャネル・プライシングの最適なマーケティングミックスを実現することが、業態を越えたビジネス領域の拡張には不可欠である。

以上のような議論は、金融機関の機能や、ビジネス領域の拡張という概念でとらえられるのに対して、海外では、金融機関がみずからの得意分野にフォーカスし、全体の業務機能が複数の機能特化型プレーヤによってシェアされるという、金融業界のモジュール化が進展している。

例えば、ある米国金融機関では、保険、投資信託、住宅ローンなどの金融商品やバックオフィス業務をすべて外部企業に依存し、自身は顧客とのインタフェースを強化する戦略を取り、コストの削減と優れた商品の調達を実現する一方で、顧客サービスの向上を図ることにより、他の金融機関との差別化を実現している(図3参照)。わが国でも、業態の拡張を行うには相応の体力や投資余力が求められるので、多くの金融機関は、機能特化戦略の



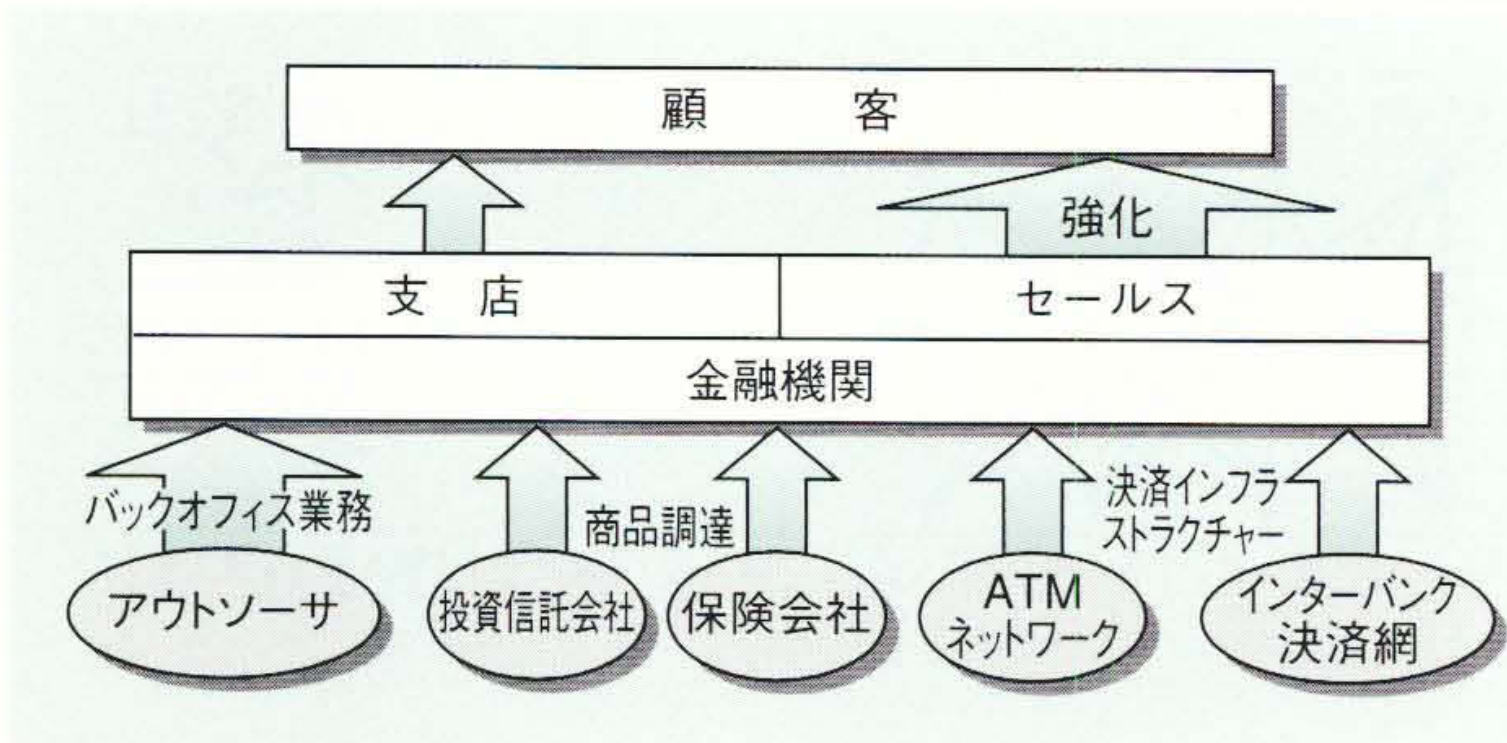


図3 金融機関の機能特化によるモジュール化の例  
この金融機関は顧客インターフェースにフォーカスし、その他の機能は他の金融機関から提供を受ける。

選択を迫られることになるものとする。

### 2.4 金融機関の戦略を支える情報システム

金融機関がいずれの戦略を選択するにしても、情報システムが果たすべき役割は大きい。すなわち、マーケティングミックス実現のサイクル短縮による戦略を早期に展開するには、迅速なプロダクト開発やプライシングが必要であり、金融機関の保有するノウハウと、顧客分析、リスク管理などを実現する情報システムの有機的な結合が不可欠である。一方、チャネル拡張や他金融機関からの業務機能の調達を支えるのはネットワーク技術と既存システムの接続性であり、銀行戦略の方向性にかかわらず、情報システムの整備の重要性に変化はない。

## 3 次世代の金融サービス情報システム

現在では、金融技術（金融工学）と並んで、IT（Information Technology）が金融サービス業の競争力の源泉として認識されるようになってきている。また、システムは他金融機関の追随によって陳腐化するものであることから、長期的優位の確保には継続的な投資が必要となる。

米国では、金融サービス業は他の産業以上に情報システム投資の意欲が高く、費用に占めるIT支出の割合は、平均的な銀行の場合で15%程度になる（表1参照）。タワーグループの推計によれば、この数字は規模とともに大きくなり、大規模な銀行では20%前後に達する。

IT投資を、競争力の維持・強化に役立てて企業経営と直接的に結び付けるには、次の3点が重要になる。

- (1) 市場・業界内でのポジショニングに基づいた投資の重点化と、非コア業務での外部リソースの積極的活用
- (2) 金融取引インフラストラクチャーの変化への対応
- (3) 新ビジネスへの迅速な参入を可能とするシステム構築

### 3.1 次世代情報システム像

金融ビッグバンの規制緩和により、金融機関は、従来

表1 米国の銀行の情報システム投資推計

費用に占めるIT支出の割合は、大きな銀行では20%以上に達する。  
〔出典：タワーグループ(1999年)、ペンシルヴェニア大学ウォートンスクール(1998年)〕

項目	推計値
情報投資額	278億ドル (1999年：商業銀行分)
IT支出対非利子費用	15%前後 (平均的な銀行の場合)
伸び率予測	毎年5.3% (1999年以降の数年間)

の業態別の分類にとらわれず、外資・流通業その他からの新規参入者を含めた金融サービス業界の再編の中で、みずからを再定義する必要に迫られている。コアビジネスを明確にし、幅広い事業形態の選択肢の中から選び取った金融サービス業界でのポジションを市場に伝達していくとともに、事業形態に合った情報システムを構築していく必要がある。

今後、金融機関は、みずから選択したコアビジネスへの投資以外は、外部リソースを幅広く活用するようになるものとする。他金融機関とのアライアンスによる金融商品・サービスの提供・調達や業務機能の相互補完をはじめとし、サービス デリバリー チャネルとしてのコンビニエンスストア、スーパーマーケットなどの活用、コスト削減やプロフェッショナルサービスの利用を目的としたアウトソーシングや共同サービスセンターの活用などが、そのような外部リソースの活用例である。それに合わせて、情報システムでも外部との連携の機会が大幅に増大する。

また、金融機関の収益力は、リスク管理や、マーケティングの能力と密接に結び付いていくようになるものとする。この二つに、事業そのものを評価するための業績・収益性の管理を加えた、いわゆる経営管理分野への集中的なIT投資が、競争力を維持、向上していくうえでますます重要性を増していく。この分野の情報システムは、部署、事業領域を横断した企業全体(Enterprise-wide)の情報を統合管理するとともに、リスク細分化に基づく新商品の開発、CRMや「ワン トゥ ワン マーケティング」の登場、事業別・プロジェクト別・顧客別の収益管理などに見られるように、情報分析レベルが細分化、多様化していく傾向にある。

さらに、直接金融の拡大に見られるような金融市場の枠組みの変化、決済の電子化や取り引きのSTP (Straight-through Processing)化に象徴されるネットワーク取り引きの進展など、金融取り引きのインフラスト



ラクチャーの変化に対応していくことも、競争力を維持していくうえで欠かすことができない。このような変化は時代の要請であるとともに、多くの場合、取引コストの低減、決済リスクやオペレーショナルリスクの低減、顧客サービスの向上などの効果をもたらすものであり、情報システム面での対応の遅れは、金融機関の収益性や競争力に直接的に影響する可能性がある。

### 3.2 情報システム投資とシステム構築

IT投資効率化のもう一つのポイントはシステム構築の合理化であり、「安く(投資効率の向上)」、「早く(迅速なビジネス展開)」構築することが要求される。

取扱商品の増加、サービスデリバリーチャネルの多様化、他企業との連携によるシステム接続の増加など、今後は、これまでにない速度でサブシステムが増えていくことが予想される。従来型の基幹系システムを中心に据えたシステム構成では、煩雑なサブシステム間接続の増加に伴うメンテナンス費用の面からも、このような現状への対応が困難になっている。

また一般に、新ビジネス・市場の形成期では、初期参入者がマーケットリーダーとなる傾向があり、有利であることから、競争の激化を背景として、今後はビジネスの立ち上げに要する時間(Time to Market)の大幅な短縮が求められるようになる。

このような点を考慮すると、システムの構築に際しては、次の点に留意する必要があると考える。

#### 3.2.1 システム構築の効率化

システムの構築を効率化する方法としては、3.1で述べたように、競合他社との差別化を希求しない、基礎的・共通的な業務機能や非コア部分のビジネスでは、アウトソーシングや共同センターなどの外部リソースを活用することが考えられる。コアビジネスのためのシステムであっても、単なるデータプロセッシングなどの部分は競合優位をもたらすものとなりえないことから、外部委託することも考えられる。また、企業内部にシステムを構築する場合でも、海外を含めたパッケージソフトウェアの利用や提携先と共同でシステム構築を行うことにより、費用の節減や投資に伴うリスクの軽減、迅速なシステム導入を図ることができる。

しかし、投資効率が向上する一方で、このような構築方法はブラックボックス部分を増やすマイナス面もあり、それを補う意味で、特に海外パッケージの導入などの場合には、システムのメンテナンスの観点から、力量の高いシステムインテグレータを活用することが重要になる。

#### 3.2.2 システム間接続の合理化

システム間接続の合理化は、サブシステムの接続に要する時間の短縮を図るとともに、システム間接続の初期コストとメンテナンスコストを低減することにより、戦略的情報投資の配分を増やすことを第一の目的とする。また、システム間接続を集中管理することによって本社レベルでの取り引き・顧客情報の集積が容易になり、マーケティングやリスク管理などの高度化にも寄与することができる。

欧米の金融機関の間では、近年、このようなシステム接続を集中管理するタイプのシステムアーキテクチャの採用が広まってきている。

## 4

### 日立製作所が提供する金融ビッグバンソリューション

前章に述べたように、情報システム投資を競争力の強化に役立てて企業経営と直接的に結び付けるためには、投資の重点化によって新たな経営形態を選択する必要がある。そのうえで、オペレーションコストの低減を図りながら、機動性のあるシステムインフラストラクチャーを構築していくことが重要である。このような要件を踏まえ、日立製作所は、事業機会の分析から事業リスク管理までを含めた、経営に即ち密着したソリューション“Solutionmax for Finance”を提供している。

#### 4.1 “Solutionmax for Finance”の体系

“Solutionmax for Finance”では、金融機関の経営課題を解決するために必要な戦略分野を、(1)チャネル、(2)商品、(3)経営、(4)基盤、および(5)決済の五つでとらえ、金融機関の幅広い業務領域に対応したビジネスソリューションを提供する(図4参照)。

##### (1) チャネル戦略

効率的チャネル戦略確立のために、既存チャネルのリニューアルを実現する「営業店・自動機ソリューション」を提供する。また、「リモートチャネルソリューション」では、インターネットやモバイル通信を活用したサービスの実現を支援する。

##### (2) 商品戦略

確定拠出型年金の登場など、商品・サービスの多様化に対応する「金融商品対応ソリューション」を提供するほか、高度化、多様化するデリバティブ商品をサポートするシステムの設計ノウハウを「デザインウェア」<sup>(\*)</sup>として体系化し、提供する。

##### (3) 経営戦略

「リスク管理ソリューション」や「マーケティングソリュー



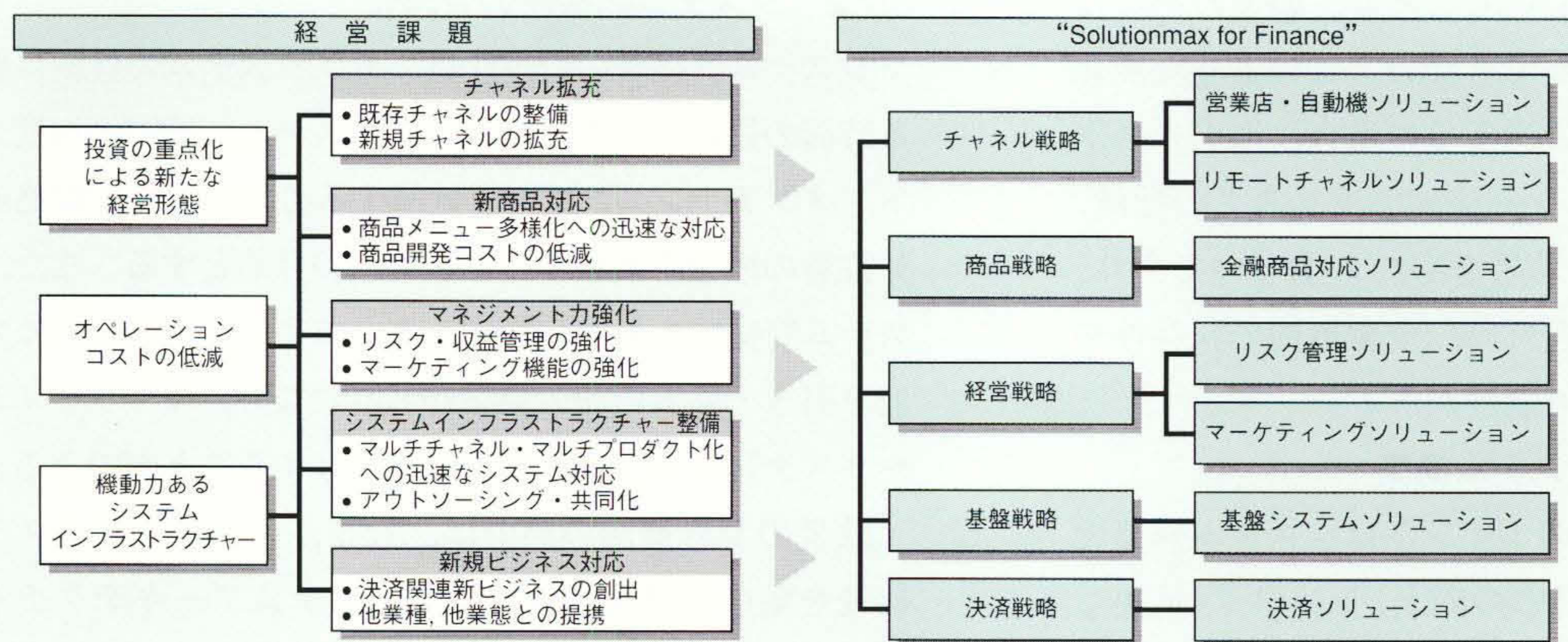


図4 “Solutionmax for Finance” の体系  
金融機関の経営課題に対応した、五つの戦略と七つのソリューション群で構成する。

「ソリューション」では、戦略策定のためのシステム化方針や、機能分析といった高度なノウハウを必要とするコンサルテーションからシステム構築までの一貫したソリューションを提供する。

(4) 基盤戦略

「基盤システムソリューション」では、新システム対応の迅速化を可能とする「Hub&Spokeシステム」や、戦略的な情報活用を実現する「データウェアハウス」の構築を支援することにより、システム全体の共通基盤整備を実現する。

(5) 決済戦略

電子決済ITの基盤である暗号技術を利用した認証サービスやICカード対応のシステムサポートから、企業間でネットを行う統合ネットサービスなど、新たな金融サービスの構築を支援する。

4.2 的確なソリューション提供のために

“Solutionmax for Finance” は、以下の考え方を基本とし、次世代金融ビジネスを総合的に支援する。

- (1) 内外の先進金融機関、ベンダとのアライアンスを推進することにより、先進的なソリューションと業務ノウハウを提供する。
- (2) 金融のプロフェッショナル集団であるソリューションPro部隊により、企画から構築までを一貫して支援する。
- (3) システム投資の効率化を図る金融機関のためには、新金融サービスのアウトソーシング体制を提供する。

5 おわりに

ここでは、ビッグバン時代の金融機関の経営課題、次

※「デザインウェア」および“Designware”は、シーキュー出版株式会社の登録商標である。

世代金融情報システムのあるべき姿、および日立製作所が提供する金融ソリューション“Solutionmax for Finance”について述べた。


“Solutionmax for Finance”は、金融機関の抱える経営課題に対して、有効な解決策を提案できるものと考えている。


日立製作所は、今後も、金融機関の経営戦略に対してトータルなサポートを提供していくとともに、IT投資効果の定量化を図りつつ、最適なソリューションを提供していく考えである。


参考文献

- 1) 荒巻：ネットワーク金融機関の実現に向けて、The Mckinsey Quarterly, Vol. 18(1998)
- 2) ロバート・E・ライアン，外：21世紀の金融業，東洋経済新報社(1998)

執筆者紹介

- 

**長 稔也**  
1985年日立製作所入社、情報・通信グループ 情報システム事業本部 システム開発本部 第四部 所属  
現在、金融機関向けのビジネスプランニングに従事  
E-mail: toshiya @ bisd. hitachi. co. jp
- 

**古橋智保**  
1987年日立製作所入社、情報・通信グループ 情報システム事業本部 情報システム事業部 金融ビッグバン推進本部 ビジネス企画室 所属  
現在、新金融情報システムの企画・事業化に従事  
E-mail: t-furuha @ system. hitachi. co. jp
- 

**佐藤信彦**  
1998年日立製作所入社、情報・通信グループ 情報システム事業本部 情報システム事業部 金融ビッグバン推進本部 ビジネス企画室 所属  
現在、新金融情報システムの企画・事業化に従事  
E-mail: nosatou @ system. hitachi. co. jp