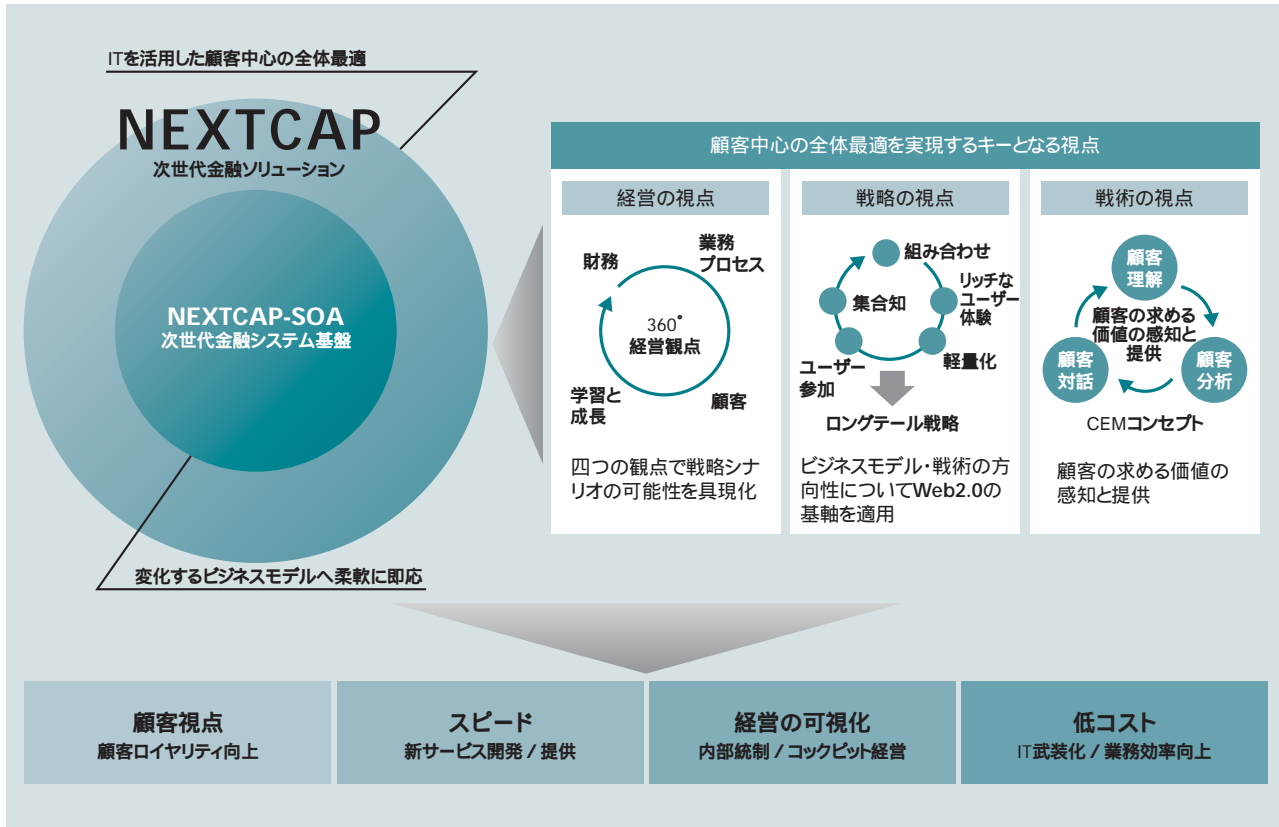


変貌する金融機関のビジネスモデルを支える 次世代金融ソリューション「NEXTCAP」

NEXTCAP: Sophisticated Financial Solution Supporting Everchanging FSIs' Business Models

井上 進一朗 Shinichiro Inoue
岩邊 泰典 Yasunori Iwanabe

山野 竜治 Ryuji Yamano
藤井 薫晴 Shigeharu Fujii



注:略語説明 NEXTCAP(the Next Financial System on Component Architecture Plug-in Solutions), CEM(Customer Experience Management:顧客経験価値管理), SOA(Service-oriented Architecture:サービス指向アーキテクチャ)

図1 次世代金融ソリューション「NEXTCAP」のコンセプト

次世代金融システム基盤「NEXTCAP-SOA」を中核に、変貌するビジネスモデルに柔軟に即応できることを特長とし、先進的な視点に基づく網羅的なソリューションを提供することにより、顧客中心の全体最適を実現する。

金融機関は、限られた市場の中で売り上げ収益を伸ばす一方で、コスト(OHR:経費率)を下げる必要がある。競争激化の中、プロダクトアウトの発想で商品売る時代は終焉(えん)を迎え、顧客ロイヤリティを向上させて収益を確保する時代に入ったと言える。社会環境や顧客ニーズ、経営環境が劇的に変化する中で金融機関のビジネスモデルも改革していかなければならない。

日立グループは、このような背景の下、経営環境やビジネスモデルの変化に柔軟に対応する次世代金融ソリューション「NEXTCAP」を提供している。NEXTCAPは、次世代金融システム基盤「NEXTCAP-SOA」を中核に三つのレイヤのソリューションと金融機関の経営資源を自由自在に組み合わせ、顧客中心の全体最適を実現する。

1.はじめに

経営環境が激変する中、各金融機関は、今後のビジョン・戦略として、顧客中心の全体最適、すなわち顧客ロイヤリティの向上による収益向上を志向している。日立グループは、このような状況に対応するために、次世代金融ソリューション「NEXTCAP(the Next Financial System on Component Architecture Plug-in Solutions)」を提供している。NEXTCAPは、次世代金融システム基盤「NEXTCAP-SOA」を中核にしたソリューションと金融機関の経営資源を組み合わせる顧客中心の全体最適を実現する(図1参照)。

ここでは、変化し続ける金融機関のビジネスモデルの方向性と、それを支えるITの実現手段として次世代金融ソリューションNEXTCAPの活用事例について述べる。

2. 金融機関の次世代ビジネスモデルの方向性

日立グループは、顧客ロイヤリティの向上による収益向上というビジョン・戦略に沿って、360°の経営観点でフレームワークを網羅的に組み立て、戦略を先進的なビジネスモデルとしてWeb2.0の機軸で方向づけし、戦術を最新マーケティングコンセプトであるCEM(Customer Experience Management:顧客経験価値管理)で整理することにより、金融機関の次世代ビジネスモデルが取りうる可能性を探っている。潜在市場・顧客の発掘や顧客中心の戦略の方向性を探るにあたり、ビジネスモデルとしてのWeb2.0に着目した。ここでは、Umpqua Bankでの事例について述べる。

米国オレゴン州を本拠とするUmpqua Bankは、フォーチュン誌「米国の最も働きがいのある会社100社」の常連で、2008年は13位に選ばれている。カフェのような居心地の新型店舗を展開し、「単なる良いサービス」ではなく「信じられないくらい良いサービス」を提供するために、ザ・リッツ・カールトン・ホテルでの研修制度を設けるなど、Web2.0キーワード「リッチなユーザー体験」に通じる施策を実践してきた。また、コミュニティの場を提供することで人が集まり、ビジネスチャンス情報が集まる店舗を実現し、顧客が顧客を呼び「ロコミ」(Web2.0キーワード「ユーザー参加」)のビジネスモデルを構築した。結果として「ロングテール」(Web2.0キーワード)と言われる潜在顧客層を掘り起こし、客単価(1顧客当たりの収益)の向上に成功した。2005年にオライリー氏がWeb2.0を提唱する以前の1994年から、従来型店舗を大幅に改善するなどの改革に乗り出し、ネット企業ではなく店舗重視の金融機関だが、その斬(ざん) 新たな経営改革手法はビジネスモデルとしてのWeb2.0に通ずる。

金融機関の次世代ビジネスモデルが取りうる可能性を以下のように考える。

顧客ロイヤリティ向上による収益拡大を実現するための施策として、顧客収益に見合った優遇プライシング(価格設定)と、クロスセル(関連する商品・サービスの販売)による商品バンドル化(別の商品を組み合わせる販売すること)の一般化が進む。

財務の視点で見ると、客単価(1顧客当たりの信用コスト控除後利益)の向上を指標に置き、IT武装と経営の可視化によって原価削減・経営資源再配置が行われる。

顧客の視点で見ると、サービス度数を指標に「リッチなユーザー体験」とロコミによってロングテール層の潜在顧客を発掘して客単価向上をめざす一方で、ヘッド層の優良顧客にはリレーションシップマネージャを置き、顧客に見合った金融商品を組み合わせ提供する。イベントベースマーケティングを徹底し、効率的なアプローチをめざす。

業務プロセスの視点では、営業店は顧客採算の積み上げを、本部は業務単位の原価をそれぞれ指標に、顧客採算に

見合ったサービスを提供する組織運営になる。営業店は顧客を把握し、最適な商品をとりとめ、採算に見合った優遇価格で提供する。本部は各営業店に商品・サービスを卸す。

学習と成長の視点では、業績評価・行動評価指標が成果主義から営業プロセス主義に変わる。優秀な営業担当者は仕事の進め方に特徴がある。優秀な営業担当者の営業プロセスを標準化した「アクティビティ」という単位で数値化し業績評価に組み入れることで、セールス途上の仕事も公正に評価されるとともに営業担当者全体のスキルアップにもつながる。

金融機関から見れば収益が向上し、顧客から見れば必要な時期に自分に合った商品・サービスを優遇価格で受け取ることができるようになる。

3. ITを活用した顧客中心の全体最適

担当部門で導入した部分的に最適化されたシステムは、戦術レベルの思考が大きく反映されてしまい、経営全体にかかわる観点の反映は矮(わい) 小化されることが多く、経営やサービスを変革するような効果を期待することは難しい。日立グループは、NEXTCAPによって360°の経営観点に立った全体最適によるビジネスモデルとシステムの構築を支援する。

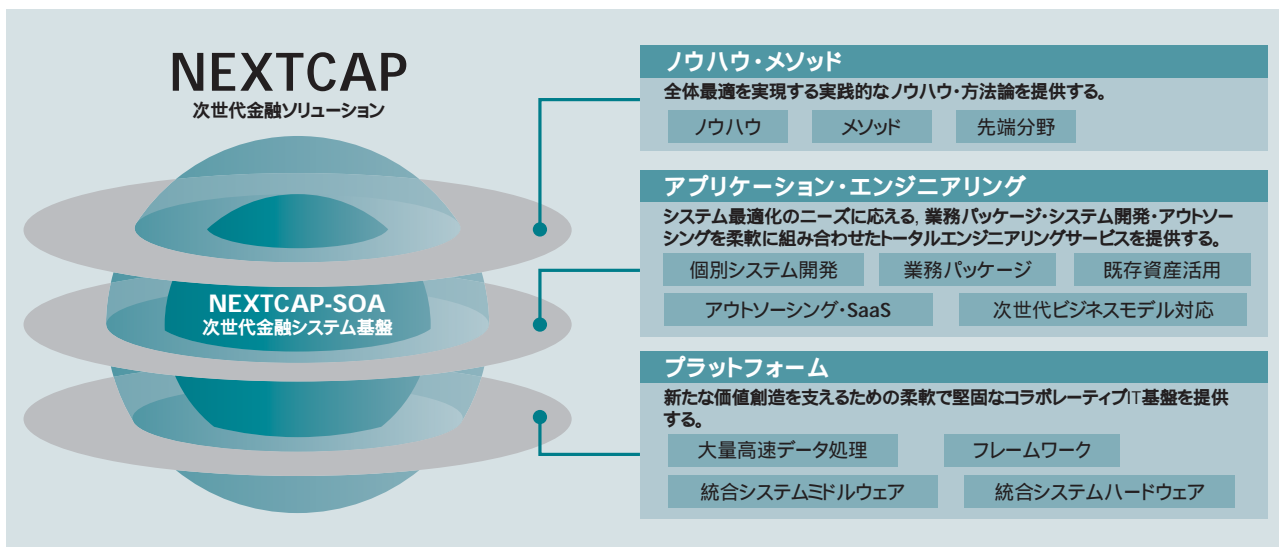
NEXTCAPは、変貌するビジネスモデルに柔軟に即応する次世代金融システム基盤NEXTCAP-SOAを中核に、ノウハウ・メソッド層、アプリケーション・エンジニアリング層、プラットフォーム層の三つのレイヤで体系化した網羅的なソリューションをワンストップで提供することができる。これらの中から必要なソリューションを選択し、組み合わせて使うことで、ITを活用した顧客中心の全体最適に基づく次世代ビジネスモデルとシステムの構築を実現する。ソリューションラインアップから、特に高付加価値なソリューションに関して以下に述べる(図2参照)。

3.1 実践的なノウハウ・メソッド

「経営の可視化」、「全体最適」を目的としたコンサルティングとして、日立グループの総合力をバックボーンに、ビジョンの実現と戦略を実行するために必要な「ビジネスの改革」と「必要となるITの実装」を両輪で進める、BSI(Business Consulting and Systems Integration)に基づいた実践的なコンサルティングサービスに特色がある。また、「顧客視点」を重視したコンサルティングとして、顧客経験価値を最大化して顧客ロイヤリティの向上を実現するCEMに基づくコンサルティングサービスを提供し、顧客のニーズや要望を的確にとらえた顧客サービス基盤の構築を支援する。

3.2 豊富な実績に基づく業務アプリケーションと高信頼なエンジニアリングサービス

日立グループは、これまでに、銀行、保険、証券、取引所、



注:略語説明 SaaS(Software as a Service)

図2 NEXTCAPを構成する網羅的なソリューション
三つのレイヤのソリューションを組み合わせることで顧客中心の全体最適を実現する。

ノンバンクなど、さまざまな金融機関の多様な業務分野においてシステム設計・開発を担当してきており、「業務アプリケーションの提供」まで担うことができる。

NEXTCAPでは、統合チャネルソリューション「FREIA21+」、マーケティングソリューション「BusiActiv」、ネットワークバンキング共同センターサービス「FINEMAX」をはじめ、金融機関向けに多様な業務システム分野をカバーするパッケージソフトウェアやサービスも提供している。大規模基幹システムの業務アプリケーションを数多く開発した経験を生かし、業務アプリケーションからプラットフォームまで提供することで、全体最適によるシステム構築を実現する。

また、大規模でミッションクリティカルなシステムの豊富な開発実績があり、徹底した品質保証への組織的な対応、蓄積された開発技法などにより、「高信頼かつ安定稼働」が要求されるシステムを確実に構築することができる。

既存の基幹系システム資産を活用した幅広い構築ノウハウとSOA(Service-oriented Architecture)に基づいた、レガシーマイグレーション開発や他社基幹系までカバーするレガシーラッピング技術によって、システム構築における「新たな投資負担の軽減」を実現する。

3.3 先端的なプラットフォーム

「先端分野」にも常に注力しており、インメモリ処理技術などを活用した「大量高速データ処理ソリューション」をはじめ、デジタルペン、ムーチップ(RFID:Radio-frequency Identification)、センサネットなどの最新テクノロジーを活用した金融システムを提供することができる。

4. 既存システムを生かしつつ変化するビジネスモデルに即応

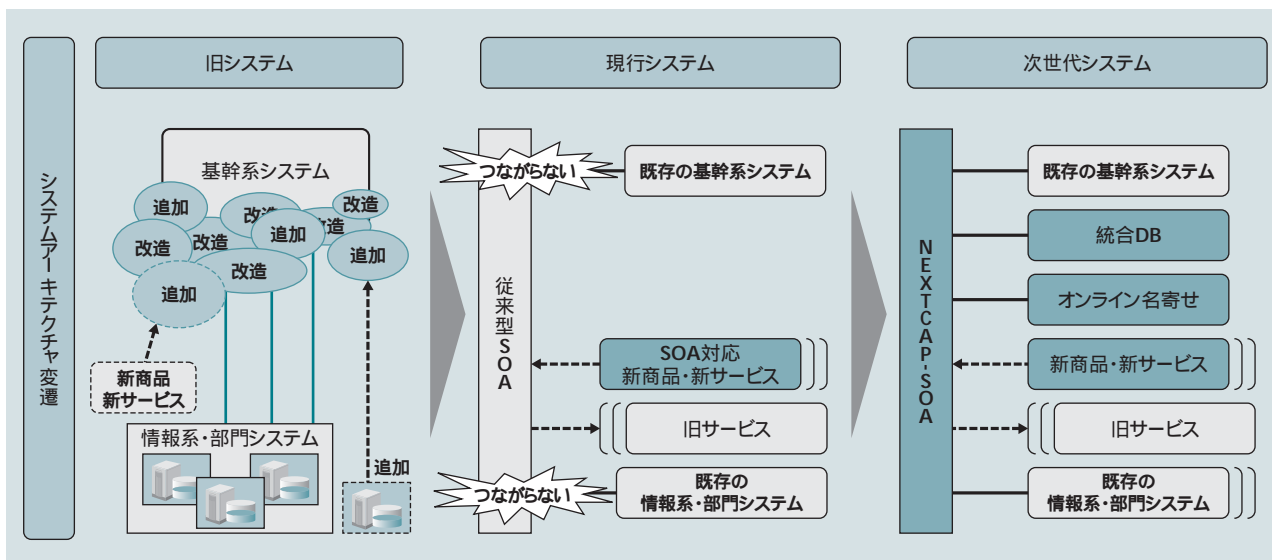
4.1 「作る」から「作らずに組み合わせる」へ

近年、金融機関は、基幹系システムの更改や共同化、変化するビジネスモデルに対応するための情報システムへの再投資など避けられない課題を抱えている。

しかし従来は、新商品やサービスを追加するたびに、自動車に例えるとエンジンに追加・改造する「作る」アーキテクチャであったためにシステムが複雑化し、経営者の要望である柔軟性・低コスト・スピードには応えられなかった。次世代システムでは、シャーシのように統合基盤を導入し、エンジンなどのコンポーネント部品を搭載して着脱可能な「作らずに組み合わせる」アーキテクチャとしてSOAが注目されてきた(図3参照)。ところが、今のSOAは基幹システムの再構築を伴い、柔軟性・低コスト・スピードを課題とする経営者の要望に必ずしも応えているとは言いがたい。

日立グループは、長年培ったシステム構築経験や先進分野への技術展開などを背景として、新たに四つの統合技術を組み込み、常に変貌するビジネスモデルに対して柔軟に即応できる次世代金融システム基盤NEXTCAP-SOAを提供している。NEXTCAP-SOAは、他社には容易に実現できない統合技術を基に、以下に示す経営者の要望に応えるものである(図4参照)。

- (1) 他社システムを含む既存システムを最大限に活用してコスト低減を実現
- (2) 統合基盤上での新規システムの柔軟かつ効率的な開発を実現
- (3) メーカーを問わずシステムパッケージの着脱を可能とし、スピーディな対応を実現



注:略語説明 DB(Database)

図3 システムアーキテクチャの変遷

旧システムは基幹系システム上で開発を繰り返すためにシステムが複雑化してきている。次世代システムにおいてはNEXTCAP-SOAにより、SOA対応の新商品・新サービスだけでなく既存の基幹系システムや情報系・部門システムの柔軟な組み合わせが可能となる。

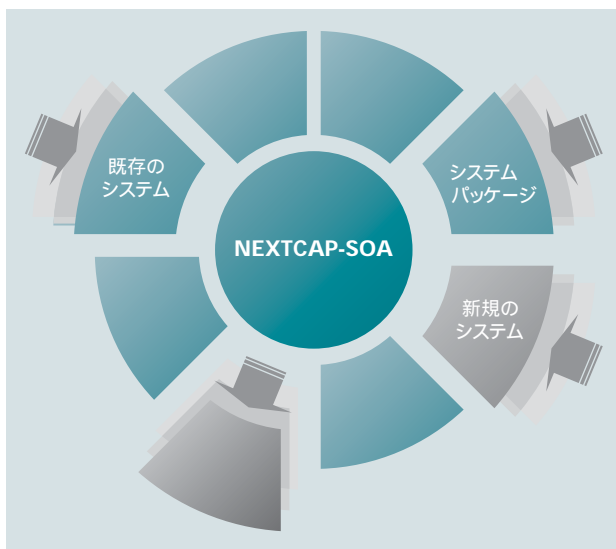


図4 次世代金融システム基盤NEXTCAP-SOA

NEXTCAP-SOAを中核にしてサービスを有機的につなぐことにより、変貌するビジネスモデルに対して柔軟に即応する。

4.2 四つの統合技術

柔軟性・低コスト・スピードを実現する四つの統合技術を以下に示す。

(1) インタフェース統合

各種サービスや情報をワンクリックなどによって統一化されたユーザーインタフェースで提供可能となれば、業務のスピードアップにつながる。

(2) 情報統合

マルチベンダーが提供する複数の業務システムが散在する全社システムでは、データ活用という観点において、必要な情報を集めるための作業に常に翻弄(ほんろう)されている。そこで、情報統合技術により、高品質なデータをジャストインタ

イムで供給する。

(3) プロセス統合

従来、サービスの新規導入に際しては、それぞれが個別のシステムとして検討され、システム全体の連携を意識したサービス提供は難しかった。これらのシステムを統合することでアンストップサービスを実現し、顧客ロイヤリティの向上を図る。

(4) プラットフォーム統合

サーバやストレージの統合とともに各種サービスや情報の基盤を統一化し、管理負荷の軽減や内部統制の強化、コストパフォーマンス向上に貢献する。

5. OHR(経費率)低減、スピード向上、地域金融機関の経営戦略を実現

地域金融機関においては、経営統合しても顧客基盤の相違や雇用維持のため、規模のメリットによるOHR(Over Head Ratio:経費率)低減が思うように進まない場合があると言われており、今後、経営統合以外の戦略として、事務管理やコンプライアンス管理などの組織を共同化した「ゆるやかな連携」に注目が集まるものと思われる。現在、次世代ビジネスモデル対応と共同化範囲拡大を命題に、システム開発・運用にとどまらず、事務の標準化を推進することで事務管理組織まで共同化範囲を拡大し、OHR低減を実現する計画を地域金融機関とともに検討している。

共同化範囲拡大の阻害要因に各金融機関固有の事務規程・手続きの存在がある。また、各金融機関は基幹系システム以外に50種以上の情報系システム、部門システムを保有しており、その個別データインタフェースが新商品・新サービス開発時のコストを押し上げ、開発スピードをそいでいる。そして、

この既存情報系・部門システムの存在が、ITや組織の共同化範囲拡大の阻害要因となっている。

次世代バンキングシステム統合ソリューション「Banks'ware」は、NEXTCAPから地域金融機関の次世代ビジネスモデル実現に必要な機能・サービスを抽出したソリューションとして開発したものである。部門システムの共通化に対応するなど、共同化範囲拡大の土台を整備し、「ゆるやかな連携」モデルを含む金融機関の次世代ビジネスモデルの実現を強力にサポートする(図5参照)。

また、「Banks'ware」は、新商品・新サービス追加を容易にする「NEXTCAP-SOAマルチチャネル連携基盤」や情報系・部門システムとのデータインターフェースを標準化し、開発効率とデータ鮮度の向上を実現する「NEXTCAP-SOA統合DB基盤」、顧客の口座情報、属性、契約情報を一元管理してあいまいな名寄せ検索を実現する「オンライン名寄せ」、既存資産の圧縮と開発効率向上を実現する「バッチオープン化」などのソリューション群を提供することで、システム共同化のみならず、さらなるOHRの低減、開発スピードの向上を実現しつつ変貌するビジネスモデルに柔軟に対応し、地域金融機関の経営戦略に貢献する。

6. 事務からセールスへ、そして客単価の向上

2000年代前半、金融機関は事務のローコストオペレーション体制をめざし、イメージ処理技術を活用した事務のセンター集中化、端末オペレーション負荷の軽減などにより、営業店か

ら約15~20%の事務量を削減してきた(日立製作所調べ)。さらに近年のネットワーク高速化、ストレージ大容量化などの技術進展は、後方事務のセンター集中化拡大を後押しし、物流コスト削減やBPO(Business Process Outsourcing)サービスの利用など、より一層の原価低減が可能となった。

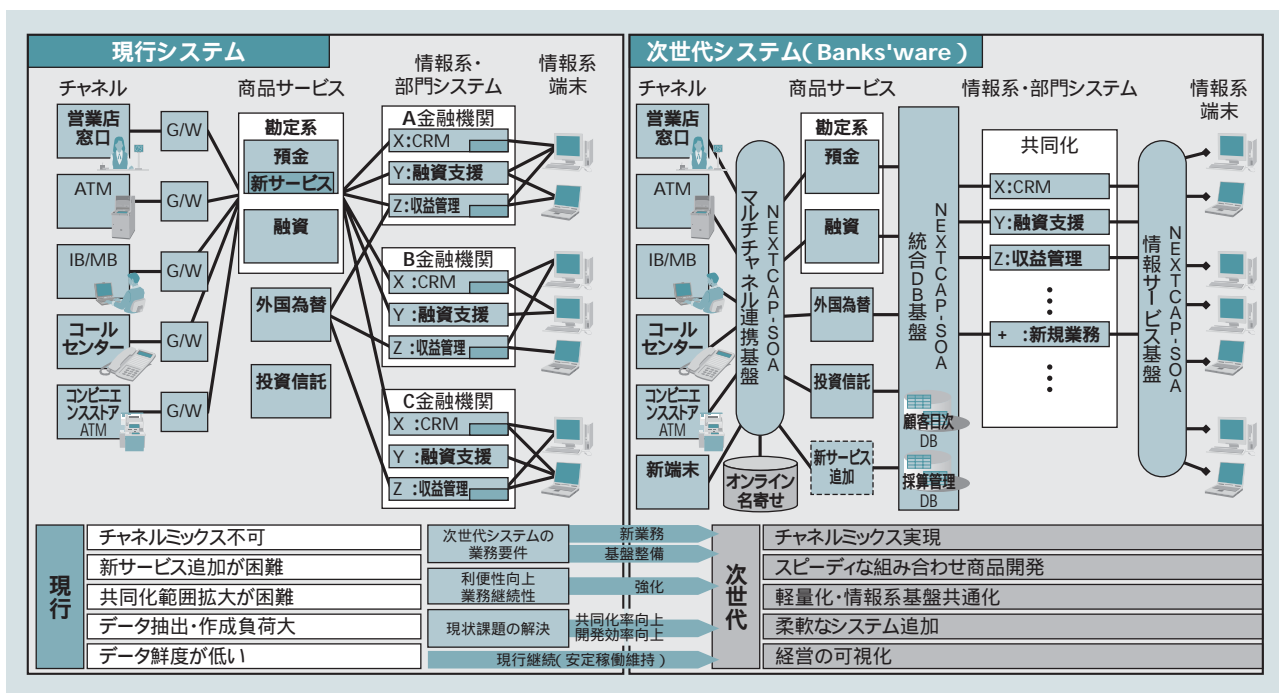
一方で営業店窓口は、犯罪収益移転防止法、金融商品取引法などの規制強化、保険の窓口販売の全面解禁など、新商品への対応によって新たな事務負担が増大し、営業時間の約10%程度しかセールス時間を確保できていない(日立製作所調べ)。

このような状況の下、各金融機関は店頭業務に携わる人員の増加を計画しているが、セールスに傾注できる時間の確保だけでなく、行員のセールススキルの補完が「次世代カウンター」に求められる要件と考える。

統合チャネルソリューションFREIA21+は、これまでの事務コスト削減戦略に加え、リテールを中心としたセールス重視の戦略へのシフトを促進する。

具体的には、窓口において勘定系取引と顧客プロフィール情報の統合ユーザーインターフェースにより、顧客の「気づき」を発掘する情報を行員に提供する。これにより、顧客への「声かけ」を定型化することで行員のスキルを補完し、セールス機会の拡大を図る。

また、顧客との信頼関係を築き、顧客から「理解」や「納得」を得るために、金融機関は居心地のよい空間を設え、シミュレーションやナビゲーション 専門家のリモートアドバイス機能な



注:略語説明 CRM(Customer Relationship Management), G/W(Gateway), ATM(Automated Teller Machine), IB/MB(Internet Banking/Mobile Banking)

図5 次世代バンキングシステム統合ソリューション「Banks'ware」

顧客中心の全体最適と共同化拡大を支える次世代金融システム基盤NEXTCAP-SOAを導入することにより、次世代ビジネスモデルに対応しつつ、共同化範囲を拡大し、OHR(経費率)低減を実現する。

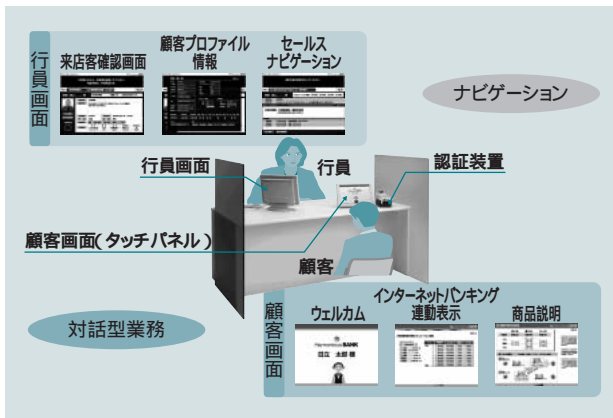


図6 次世代カウンターイメージ(ローカウンター)の例
セールスナビゲーションによる行員スキルを補完するとともに、顧客との対話型セールスによる訴求力向上を図る。

どを装備して、顧客中心主義の「おもてなし」と「情熱」により、顧客のライフスタイルやライフサイクルに応じたクロスセルを実現させる。

このようにセールスに傾注できる時間を確保するためには、顧客にとって「早くて」、「簡単な」手続きサービスがポイントとなる。デジタルペンや対面タッチパネルなどを活用した起票レス化、指静脈認証による本人確認、現金・現物など取り扱いの自動化、インターネット・携帯電話などの各チャネル間の情報をつなぐことによる窓口の自動化が重要となる。

FREIA21+では、先端技術を組み合わせたITによる原価低減に加え、これからのリテールを中心としたセールス重視の戦略を次世代カウンターシステム「Quick Link for Counter」で強力にサポートする(図6参照)。

7. 新人を1週間で現場ラインに投入 日立グループの経営リソースの活用

日立グループは、さらに幅広い視野で金融機関を支えるためにNEXTCAPを発展させていく。

株式会社日立ストレージマニュファクチャリングでは、人的生産性世界一をスローガンに、実務改革と意識改革を両輪として2003年から経営改革を推進し、さまざまな施策とともに電

執筆者紹介



井上 進一朗
1987年日立製作所入社、情報・通信グループ 金融システム事業部 NEXTCAPソリューション本部 金融システムサービスセンター 所属
現在、銀行共同センターサービスの企画・販売促進に従事



岩邊 泰典
2001年日立製作所入社、情報・通信グループ 金融システム事業部 事業戦略本部 ビジネスソリューション企画部 所属
現在、金融機関向けソリューション企画に従事

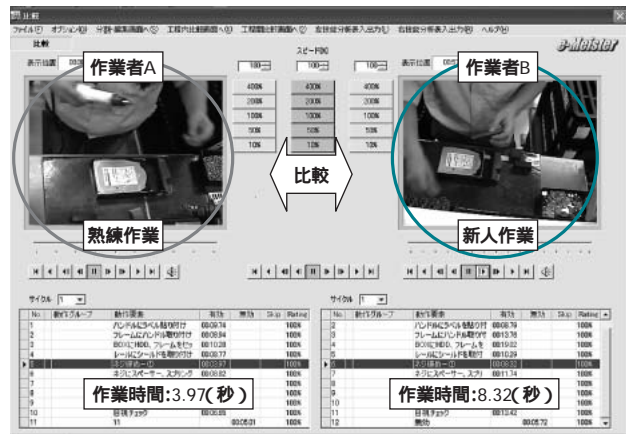


図7 作業分析ツール「e-Meister」

ビデオ画面や実際の作業時間などを使った熟練業者と非熟練業者の作業分析によって改善ポイントが一目瞭(りよう)然となり、「むだ取り」と技能伝承が実現した。

子作業指示システム「e-Assy」や作業分析ツール「e-Meister」などのツールも活用しながら、コスト削減、生産性向上、品質向上の当初目標を大幅にクリアした(図7参照)。さらに、需要変動がある中で人材の流動化によるコスト低減を実現するため、従来1か月以上かかっていた研修期間の短縮にも取り組み、品質、生産性を維持しながら新人を1週間で現場ラインに投入することにも成功している。

業種は異なっても、このような事例は金融機関に適用できるものと考える。

8. おわりに

ここでは、変化し続ける金融機関のビジネスモデルの方向性と、それを支えるITの実現手段として次世代金融ソリューションNEXTCAPの活用事例について述べた。

今後、モノづくり、R&D(Research and Development)、経営スタイルといった日立グループの豊富な経営リソースや技術も活用し、新たな価値を金融機関と協創していく。

参考文献など

- 1) Ray Davis ,et al.:Leading for Growth ,Jossey-Bass Inc Pub(2007.3)
- 2) O'REILLY ,<http://www.oreillynet.com>
- 3) FORTUNE ,http://money.cnn.com/magazines/fortune/bestcompanies/2008/full_list/



山野 竜治
1992年日立製作所入社、情報・通信グループ 金融システム営業統括本部 ビジネス企画本部 第一部 所属
現在、金融機関向けソリューションの広報、広告宣伝業務に従事



藤井 薫晴
1992年日立製作所入社、情報・通信グループ 金融システム事業部 NEXTCAPソリューション本部 チャネルソリューションセンター 所属
現在、チャネルソリューションの企画・開発に従事