

戦略的金融システムを実現する三つのC

稲 葉 啓 輔

要 約 日本ユニシスには、50年を超える歴史の中で、日本初、業界初を実現し続けたDNAがある。中でも金融機関に対しては、長年に亘り幅広いソリューションを提供している実績と、そこから培った高度な業務ノウハウがある。

今回、これらコアのノウハウにもとづいて、金融機関の戦略的情報システムをデザインするにあたり三つのC、① Customer & Channel、② Commodity、③ Cloud という視点をフレームとして整理し、それぞれの対応を示す。

日本ユニシスはICTを使って金融機関の独自性の発揮を支援すべく、「戦略的パートナー」として、金融機関のビジネス全体を俯瞰し、他業界で培った知見も活用して新たなビジネスの創造力を生み出していく。そして、業態を超えた様々なステークホルダーとも調和をとり、共にビジネス価値を創り上げていきたい。

1. は じ め に

本稿では、金融機関の戦略的情報システムをデザインするにあたり、三つの視点として、「三つのC」(図1)をあげて整理する。

一つ目のCは「Customer & Channel」であり、Customer (顧客)、もう少し広く言うと市場とのChannel (つながり) となる。現在の企業にとっては最も重要となる視点だと考えており、これにあたるシステムは高い戦略性を持つ。

また二つ目のCは「Commodity」である。一般的に「汎用品」、「必需品」と言われ、金融機関の「普遍的、伝統的な業務」と言われる業務がこれにあたる。情報システムとしては、いわゆるパッケージ化、ソリューション化されたものをイメージした視点である。

それから三つ目のCは「Cloud」である。いわずもがな、ICTの資産を所有することなく利用する、というもので、コスト最適化の観点で今日では欠かすことのできない視点である。

今回、金融機関の情報システムをデザインするにあたり、これらの三つの視点を整理のフレームとする。そして、日本ユニシスの持つ様々なソリューション、サービスを組み合わせて、最適解を導き出したいと考えている。

本稿は、2012年6月に開催された日本ユニシスグループの総合展示講演会「BITS2012」での筆者の講演原稿をベースに再編集したものである。

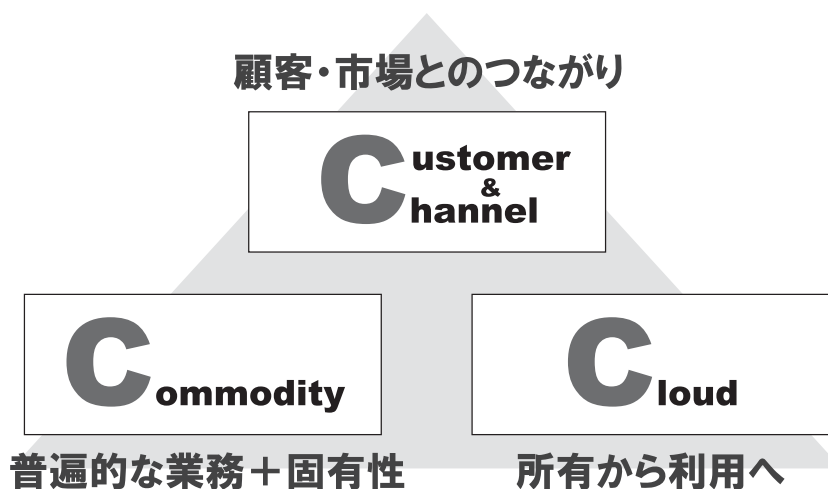


図1 戦略的システムをデザインする三つの視点

2. テクノロジーの進化と利用関係の変遷

2.1 テクノロジーへの追従から、利用者・社会の主導型へ

情報システムのデザインを述べるにあたり、その根幹であるテクノロジーがどのように進化し、そしてその利用形態はどのように変遷してきたのかを振り返る（図2）。

日本ユニシスのルーツである米国のレミントンランド社で世界初の商用コンピュータ「UNIVAC-I」が1951年に開発されてから、1980年代にかけて、テクノロジーはまさにメインフレーム（汎用機）全盛の時代であった。企業は多くのコストを費やしてメインフレームを購入し、一極集中の処理形態で合理化を進めてきた。まさに、利用者としての企業が主役の時代であったと言える。

1990年代に入り、コンピュータは徐々に社員、個人へと利用者の拡大が進んだ。例えば、Windows、UNIXをはじめとしたオープン技術が台頭し、この時代に、これまで企業の基幹システムを中心に利用されてきたコンピュータは、社員を中心としたオフィスワーカーによる、パーソナルコンピュータとしての利用形態を加えている。

そして、2000年代にインターネットの時代を迎える。インターネット自体は、知られており1990年代から商用での普及を開始しているが、個人のレベルで大きく普及したのはこの2000年代と言える。例えば、日本において1999年に20%強であったインターネットの個人普及率は、2009年末の段階で78%にまで到達しており、まさに一般個人でも容易に利用できるインターネットの環境が確立された時代である。

そして、2010年代、今日の2013年までとその先の方向性である。テクノロジーとしてはスマートデバイス、ソーシャルネットワーク、ビッグデータそして利用型のクラウドというキーワードが、もはや完全に定着している状態である。処理形態は、集める、分析する、気づく、活かす、といったことがキーワードである。

コンシューマライゼーションという言葉が示すとおり、過去、企業が先行して利用してきたテクノロジーは、今や一般消費者、社会がまず先行して利用し、後から企業が追随するという、「利用者・社会の主導型」への変貌を遂げていると言える。

項 目	～1980年代	1990年代	2000年代	2010年代の 方向性
テクノロジー	メインフレーム	オープン	インターネット	スマートデバイス SNS
利用形態	自社所有	アウトソース	共同化	クラウド (ICT)
利用者	企業	企業+社員	個人	社会
処理形態	一極集中 合理化	分散処理 PCの浸透	Web化	集める 分析する 気づく 活かす つなげる

図2 テクノロジーと利用関係の変遷

2.2 いま何が起こっているのか

「利用者・社会の主導型」と定義した2010年代は、どういったことが起きているのだろうか。今までデジタル化されていなかったものがデジタル化され、それが現在の高速の無線ネットワーク技術でリアルタイムにデータとして集積される。世の中で発生するデジタルデータは、2015年末には年間でゼタバイトの領域にまで達すると言われている。また、SNS（ソーシャル・ネットワークング・サービス）だけをとっても、企業の多くでは、Facebook、Twitter、YouTubeのアカウントを備えるのは常識になっているし、実際それらを用いたマーケティングも当然のように行われている。米国では金融機関も積極的に取り組んでおり、いくつか先進的な事例も知られている。

リサーチファームのIDCでは、クラウド、モバイル、ビッグデータ、ソーシャルメディアのテクノロジーを「第3のITプラットフォーム」と呼び、オープン系サーバに続くインフラであることを示しており、またガートナーにおいてはこれら四つのテクノロジーを、破壊的な四つのITの力の「Nexus（強固な結び付き）」と呼んでいる。

2.3 これからのICTの役割

ここまですを踏まえて、少し、これからの企業のICTの役割について考えてみたい。テクノロジーと利用関係の変遷と今起きていることを述べたが、こういった動きは、近年、急激にそのスピードを速めている。この目まぐるしい変化の中で、例えば顧客と良い関係を築き、自社の経営ビジョンを実現し、企業市民として社会、環境への貢献を実現するには、今までのように企業内でクローズされた情報システムだけでは不可能である。例えば、従業員、一般消費者、社会基盤などの様々なステークホルダーや、社会そのものと繋がったプラットフォームが求められている（図3）。

企業のICTは、社会と繋がることによって、世の中の変化をとらえ、機会に働きかけることのできるインフラ、プラットフォームであるべきで、金融機関においても例外ではない。これが、日本ユニシスの考えるこれからの企業ICTの役割である。日本ユニシスは、このプラットフォームを「NextVision」というコンセプトとして整理し、コンセプトに基づいた商品開発、提案活動を実施している。

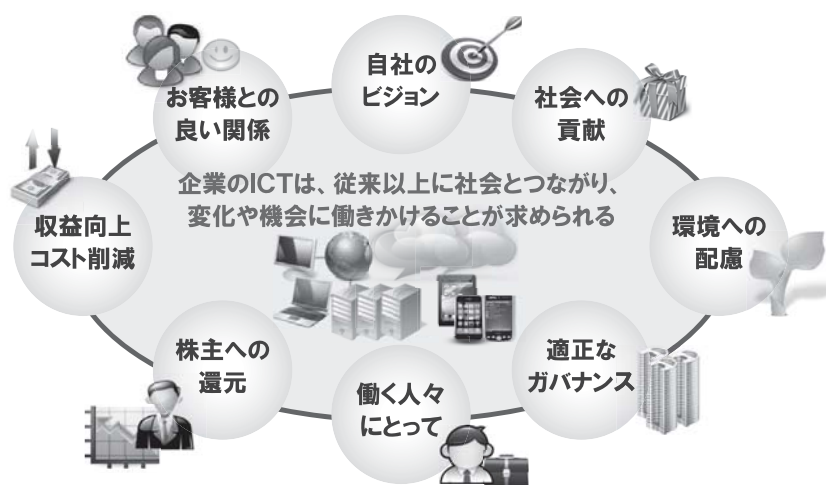


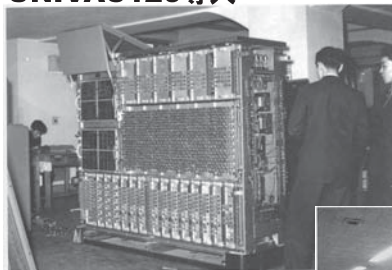
図3 これからのICTの役割

3. 日本ユニシスの取り組み

3.1 日本ユニシスのDNA

ここで改めて、日本ユニシスの取り組みを振り返りながら説明する。日本ユニシスは、金融業界におけるフロンティアとして、1955年に日本初のコンピュータ、UNIVAC120を東京証券取引所様、野村証券様に導入した。そして、1967年に富士銀行様で日本初のオンラインサービスを開始している（図4）。その後、当時の太陽銀行様、山一証券様などの、銀行・証券会社のオンラインシステムがユニパック製のコンピュータで続々と稼働した。

**1955年 東京証券取引所様へ
UNIVAC120導入**



**1955年 野村証券様へ
UNIVAC120導入**



**1967年 富士銀行様
オンラインサービス開始**



図4 日本ユニシスのDNA（金融業界）

また、社会公共分野や、製造業の分野においてもチャレンジを続けており、例えば日本国有鉄道様において、日本で初めて電話回線を通してデータを伝送することに成功したのが1964年である。これが、その後の同社の画期的なオンラインシステムを実現する契機となった。それから、石川島播磨重工業様でタイムシェアリングシステム（TSS）を日本で初めて開始した

のが1968年である(図5)。TSSは、当時高額であった汎用機を複数のユーザでシェアして使用するテクノロジーで、CPUの分割処理など、現在の仮想化技術のベースとなるテクノロジーで実現されたものであった。

**1961年 初の大型機
UNIVAC II 東京電力様で活躍**



**1964年 日本国有鉄道様
東京・大阪間
日本初データ伝送実験に成功**



**1968年
石川島播磨重工業様
日本初TSS開始**



図5 日本ユニシスのDNA(社会公共・製造業分野)

3.2 今日の取り組み

過去の実験者としてのDNAは生き続けており、今日においては、クラウド、共創ビジネスなどの分野に拡大を続けている(図6)。例えば、タブレットソリューションアワード2012グランプリに輝いたクラウド型タクシー配車システムの「スマートタクシー」、地域の伝統工芸品の海外販路拡大支援サイトの「JCRAFTS.com」など、社会基盤、エコロジー、エネルギー、地域活性化などを主要なキーワードとして積極的なビジネスを展開している。



図6 クラウドや共創による新しいビジネス展開

3.3 金融業界のお客様に対して

3.3.1 BankVision

そして、日本ユニシスのコアのインダストリーの一つである金融業界のお客様の分野に対しても、前述のDNAは活かされている。世界初の Windows フルバンキングシステムの「BankVision」は開発発表当時、業界に大きな衝撃を与えた（図7）。百五銀行様、マイクロソフト様と日本ユニシスの3社共同で記者会見を開いた2003年12月、メディア、そして同業他社の反応は、冷ややかなものも多く在った。それだけ、当時 Windows でのフルバンキングシステムが、世間からはチャレンジャブルなものに映ったということであろうが、2007年に稼働したBankVisionは、今や採用行が9行となった。そのうち7行は本番稼働後今日まで安定稼働を続けており、残る2行でも順調に導入作業を進めている。

図7 世界初の Windows フルバンキングシステム「BankVision」

3.3.2 金融ソリューション群

BankVisionのみならず、金融機関のお客様に対して、日本ユニシスは図8に示すように各業務ごとに豊富なパッケージ商品、金融ソリューションを取り揃えている。

勘定系については、BankVisionに加え、無店舗型銀行向けのBANKSTAR、信用金庫向けのSBI21がある。また、国際勘定系、市場系の領域では、業界でトップシェアを誇っている。銀行、信用金庫以外の領域に関しても、信託市場では信託銀行向けのTrustPort、都市銀行に提供予定の電子記録債権システム、金融市場では外国為替の証拠金取引システムであるTRADEBASE for FXなどがある。これらは、基本的にはオープン環境、また最近のものはクラウド環境での稼働を保証した、新しいソリューション群である。日本ユニシスは、メインフレームの時代からクラウドの今日に至るまで、これだけの幅広い商品をその時々の稼働基盤に合わせながら、進化させてきた。

また、日本ユニシスの何らかの金融ソリューションをお使い頂いている金融機関の割合は、

都市銀行、信託銀行、ネットバンクなどの新しい形態の銀行のうち 73%、地方銀行で 84%、信用金庫でも 68%となっている。さらに、農林中央金庫様、信金中央金庫様などの中央金融機関から、証券会社、保険会社に至るまで、非常に多くのお客様に日本ユニシスのシステムをお使い頂いている。これほどの優良な顧客基盤を持っているということは、日本ユニシスの強みであり、お客様と共に培ったノウハウが、結果的にお客様に還元されるものと考えている。

金融機関を取り巻く今後の環境変化においても、しっかりと変化を見据えて対応する予定である。例えば制度改正についても、FATCA、IFRS、Basel Ⅲといった案件に対して、勘定系、市場系、経営情報系など様々なソリューションで網羅的に対応していく予定である。

年代	~1980年代	1990年代	2000年代	2010年代
技術基盤の流れ	メインフレーム	オープン	クラウド	
1 勘定系	FAST	TRITON	SBI21	BANKSTAR BankVision
2 国際系	FX-8	IBS	FX-10	IBS21 BankForce OpenEARK
3 外接系	UNITE		ETAIGAI	
4 市場系	有価証券総合	IBS/SEC	Siatol21 ABACUS	Preseak Skipper Siatol-NE Skipper-NE
5 経営情報系	TOPPS	Princia21	ValueStage	SkipperBanking GyFCompass
6 融資支援			JOISS	
7 営業店		FSA	FBA Navigator	Bank_FIT
8 事務集中	DOCS		DOCS21	PC-DOCS DOCS-ASP
9 信託市場			TRUST II	BenefitKeeper TrustPort 電子債権
10 金融市場		証券ANSER QB・BB	COMTRADE	TRADEBASE TRADEBASEforFX ODIN
11 業種横断			MARTSolution	ImageFlowF SASTIK 人事クラウド

次のソリューション展開へ

図 8 日本ユニシスの豊富な金融ソリューション群

4. 戦略的パートナー

本章では日本ユニシスが目指す姿について触れる。日本ユニシスの経営上のスローガンとも言える「戦略的パートナー」とは、以下のことを目指すものである。

- 1) 価格を競争するのではなく、生み出す価値を競争する。
- 2) 成果物を納入する責任ではなく、お客様がそれを利用する価値に責任を果たす。
- 3) システムの価値を提供するのではなく、お客様にビジネスの価値を提供する。

まさに、お客様の事業そのものに対するパートナーとしての地位を指している。3.1 節で述べたとおり、日本ユニシスには日本初、業界初を実現し続けた DNA があり、そして特に金融機関に対しては、長年に渡り幅広いソリューションを提供している実績とそこから培った高度な業務ノウハウがある。これらをコア・コンピタンスとして持ちながら、更に将来に向けて、戦略的パートナーを目指す。後ほど、その具体的なアプローチを述べる。

5. ICT 最適化のポジショニング・マップ

5.1 日本ユニシスが考える三つの C

日本ユニシスが考える ICT の最適化について、1 章で述べた「三つの C」を使って説明する(図 9)。基本的な考え方は、以下のとおりである。

- 1) ビジネスのコアとなる競争優位の業務セグメントは、経営戦略に密着できるようにしておく。
- 2) 普遍的、伝統的な業務セグメントは、信頼性、業務機能の網羅性に加え、固有性が担保できるようにしておく。
- 3) 競争力を支える競争均衡のセグメントは、IT のコスト、リスクのバランスを見極めるべきである。

これらを評価する軸としては、対象業務の戦略性、ICT サービスの独自性があり、視点としては Customer & Channel、Commodity、Cloud の「三つの C」がある。基本的な考え方に基づいて、この評価軸と視点を組み合わせることで、金融機関の ICT の最適なポジショニングを検討していくこととする。

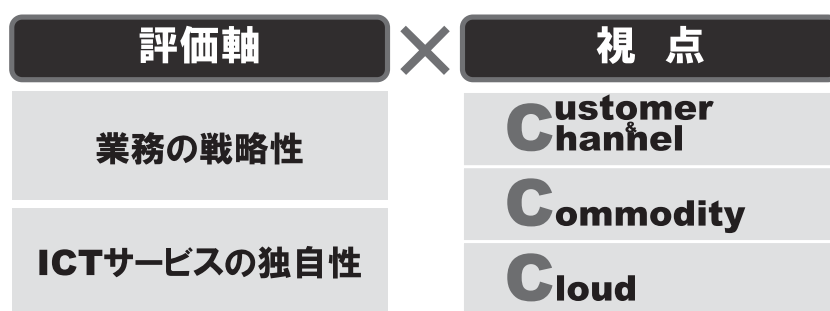


図9 基本的な考え方

5.2 最適化のポジショニング・マップ

前節で述べた評価軸、及び視点の組み合わせを図10で示す。縦軸と横軸が、二つの評価軸であり、縦軸は業務の戦略性を示している。上部が競争優位セグメント、下部が競争均衡セグメントである。そして、横軸はICTの独自性を示し、独自性やスピードが重視されるべきものか、共同性が高く共通化や外部委託が考えられるものかを分類するものである。

1) 競争優位①のポジション

競争力に磨きをかけるべき領域で、独自性やスピードを重視する、まさにITを独自に駆使した戦略の実行が必要となる。顧客、市場とのつながりの領域、Customer & Channelの領域と分類される。

2) 競争優位②のポジション

競争力に磨きをかける領域で、ICTの共通性が高い。業務機能の網羅性、そして固有性を担保すべき領域であり、Commodityの領域と分類する。

3) 競争均衡①、②のポジション

競争力を支える領域で、独自性やスピードを重視する競争均衡①は競争力を支える土台として、ICTのインフラとしての先進性や拡張性を担保すべきである。また、同じく競争力を支える領域で、独自性やスピードを求められない競争均衡②の領域についてはそのICT

資産のコストの適正化、所有リスクのヘッジ、分散を第一に考えるべきである。これら下部の2領域は、Cloudの視点で整理すべきICTの領域と分類する。

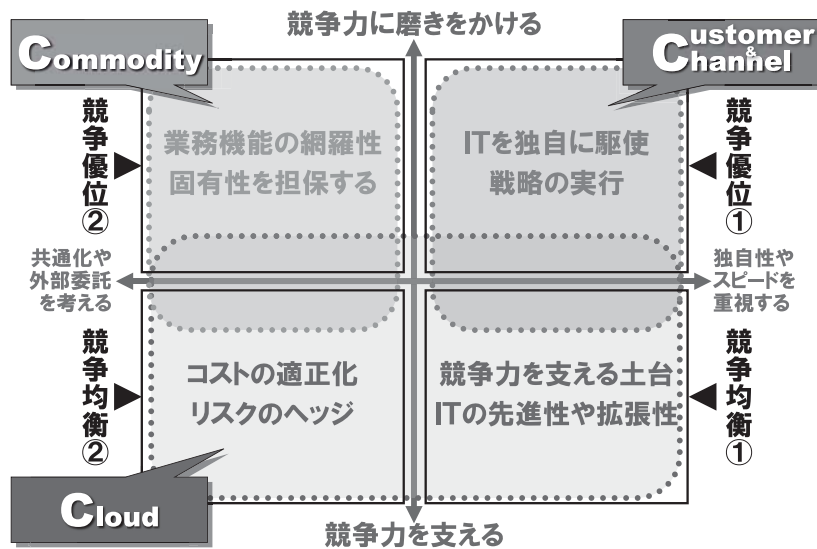


図10 ICT最適化ポジショニング・マップ

6. 戦略的金融システムのデザイン

6.1 三つのCへのそれぞれの対応

5章で整理した三つのCのそれぞれについて、日本ユニシスの対応例を図11で示す。

Customer & Channel という顧客、市場との接点の領域については、検討ポイントとして、そもそもの競争優位を築く施策、そしてその施策とICTとの整合性チェック、それから戦略の実行力の確保と、更に発展的な強化をサイクリックに検討していくことが必要となる。日本ユニシスは、こういったポイントを共に検討させていただき、この領域の新しいソリューションを、例えば先端技術や異業種のノウハウを活用して企画提供していき、金融機関様の独自性の発揮を強く支援していく。これはまさに「戦略的パートナー」になるために非常に重要なポイントであると考えられる。

またCommodityの領域においては、伝統的な業務、普遍的な業務であり、標準機能の網羅性、固有機能の維持担保、そして高い信頼性を求める必要がある。この分野においては3章で述べた実績あるパッケージと幅広い金融ソリューションを提供する。

Cloudの領域については、ICTのリソースの柔軟性、先端技術のキャッチアップがどの程度求められるかなどを検討する必要がある。日本ユニシスが提供するU-Cloudサービスは、ファシリティ、プラットフォーム、災対システム、運用を含めた豊富なラインナップを擁し、様々なニーズに柔軟に対応することができる。現在では700社を超える導入実績がある。

日本ユニシスは、これら三つの視点で整理された各々の領域について、これらの対応を組み合わせて、金融機関のシステム全体をデザインする。

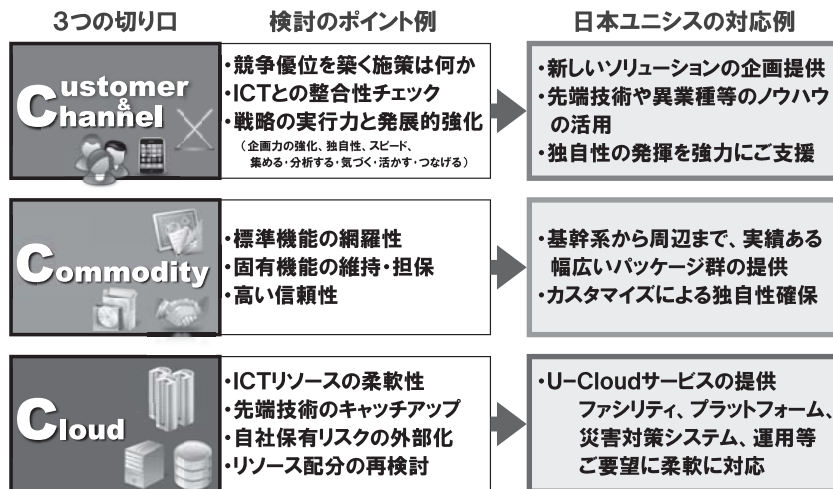


図 11 日本ユニシスの対応例

6.2 日本ユニシスのコア・バリュー

戦略的金融システムをデザインするにあたり、日本ユニシスがどのようなバリューを提供できるのか、図 12 で概念を示す。50 年以上の歴史を持つ金融業務ノウハウ、技術力、自社製でないものを選択し組み合わせて提供する目利き力、多彩なサービスとソリューション製品群、これらが今までの IT ベンダーとしての日本ユニシスのコアの領域であった。

今後、それに加えて、お客様のビジネス全体を俯瞰し、他業種で培った知見を活用して新たなビジネスの創造力を生み出していく。そして、業態を超えた様々なステークホルダーと調和をとってコーディネートし、お客様と共にビジネス価値を創り上げていく。

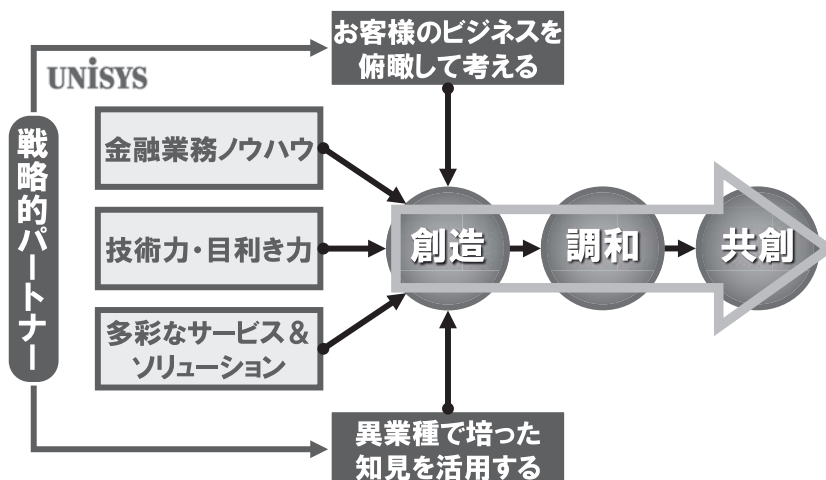


図 12 日本ユニシスのコア・バリュー

このアプローチを、図 13 を用いてもう少し具体的に述べる。今までの IT ベンダーの役割であるものづくり、要件定義、納品、本番、サポートまでの QCD を追求する「システム構築」という作業に加え、日本ユニシスが考える戦略的パートナーとしては、四つ全てのステップを

踏み、ビジネス価値を追求する必要がある。①まず「デザイン」だが、社会・業界・技術動向の予測、ROIの評価、システムコンセプトの策定といった部分にも踏み込む必要がある。②そしてデザインされたものに対する「価値創出」として、他業態の知見を活用しながら新ビジネスモデルの創造を支援し、ビジネスをコーディネートする。③「システム構築」を経て、④「評価、改善」としてシステム導入後のビジネス面でのパフォーマンス測定や分析、そしてその評価に対する施策の提案にいたるまで取り組む。そして、その分析結果は、更に①デザインの精度を高めるという、循環型のアクションがポイントになると考えている。

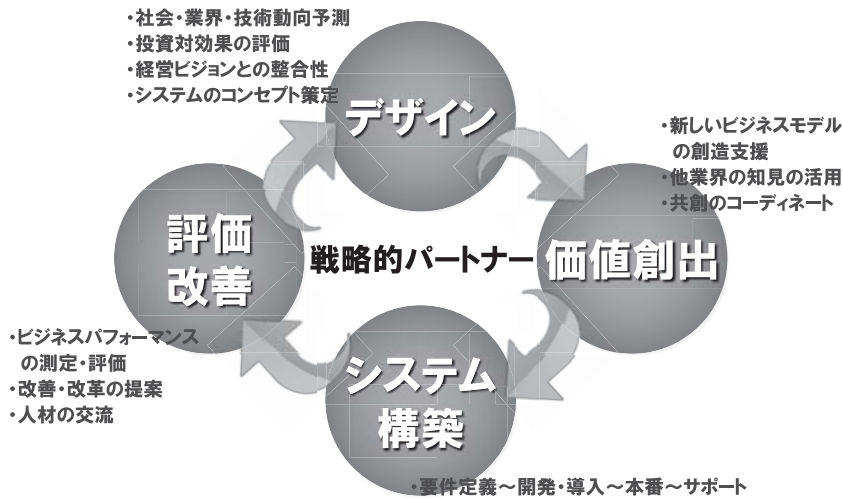


図13 ビジネス価値の向上に向けて取り組む施策例

7. 日本ユニシスのビジョン

日本ユニシスが目指す戦略的パートナーとは、「ICTを梃子としてお客様に付加価値を提供するパートナー」である。金融機関はもちろんのこと、クロスインダストリーの様々な業務ノウハウ、開発部品、要素技術などを組み合わせて、お客様のビジネスに新たな価値を生み出したい。ICTは、その付加価値の増幅器、梃子として機能すべきである。

ICTのデザインの視点として、1章から述べている三つのCは、Customer & Channel、Commodity、Cloudであったが、更に、ビジネスに創造力（Create）を生み出し、それを様々なステークホルダーの間で調和（Coordinate）させ、お客様と共にビジネスを創り上げる（Collaborate）という、Create、Coordinate、Collaborateといったさらなる三つのCを加えて、お客様のビジネス価値を追求していく。

8. おわりに

2012年6月に開催した「BITS2012」でのメインテーマは「パートナーとして、成果をと共に」であった。そして本年、2013年6月に開催する「BITS2013」では「“つなぐ力”でビジネスを変える」がメインテーマである。日本ユニシスは、金融機関のお客様に向けて、さらに戦略的パートナーとしての取り組みを加速させ、本稿で述べた創造（Create）、調和（Coordinate）、共創（Collaborate）といった“つなぐ力”でお客様と共に成長を続けていく。

-
- 参考文献** [1] 「平成 23 年版 情報通信白書」, 総務省, 2011 年,
<http://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/h23/pdf/>
[2] 「五十年の歩み」, 日本ユニシス, 2008 年 3 月

執筆者紹介 稲 葉 啓 輔 (Keisuke Inaba)

2001 年日本ユニシス(株)入社。地方銀行勘定系ユーザ担当の営業職に従事。その後、地域金融機関向けの企画部門を経て、2013 年 4 月より金融第三事業部営業三部にて、新規ユーザに対する営業を担当。

