

次世代オンデマンド・バンキング戦略



日本アイ・ビー・エム株式会社
金融システム事業部長
執行役員

小出 伸一

Shinichi Koide

Vice President
Financial Services Sector
IBM Japan, Ltd.

金融機関が抱える最大の経営課題は、「経費削減の推進」と「収益力の強化」および「リスク管理の強化」ですが、これまで、対応する具体的かつ強力な手だてがありませんでした。それを可能にしたのがITの進化であり、オンデマンド・バンキングという考え方と技術です。オンデマンド・バンキングとは、トータルな金融サービスを実現し、いつでも、どこでも、顧客ニーズに対応するサービスを迅速に提供することなどを通して、銀行の経営を飛躍的に改善することです。その究極の目的は、環境変化に即応できる仕組みを持った企業（銀行）になること。すなわち、構造改革そのものです。

オンデマンド・バンキング推進には、まず、金融機関の組織や商品に依存した縦割りの考え方から、「顧客接点」「商品開発」「バックオフィス・オペレーション」といったレベルでの水平統合の考え方に切り替えなければなりません。オンデマンド環境の要素（能力）には、加えて、「顧客・市場の分析」「リスク管理・経営管理」「銀行業務・システム基盤」がありますが、それぞれの要素において、コンポーネント単位で必要なものをネットワークから取り寄せるWebサービスを生かし、提携先企業とのダイナミックな連携を実現することが求められます。オンデマンド・バンキングは、新しい商品・サービスへの対応を迅速化します。銀行合併などに伴う営業店の統廃合への対応も短期間で行えます。さらに、コンピューター資源などの固定費を利用に応じて変動費化し、変化の激しい経営環境において安定した収益を確保することができます。このように、オンデマンド・バンキングは、金融機関が現在抱えているさまざまな問題をコスト・パフォーマンス良く解決します。IBMは、その実現のカギとなる統合ソリューションと業務変革を支援する新しいアウトソーシングの仕組み、BTO（Business Transformation Outsourcing）と業務処理の共同化サービスを提供していきます。

Management Forefront 4

SPECIAL FEATURE: IT Solutions for Supporting Management

Next-Generation On-Demand Banking Strategy

The major management issues being faced by financial institutions are promoting cost-cutting, strengthening profitability, and reinforcing risk management. However, there has until recently been no concrete and sure means for dealing with these issues. Evolution of information technology and in particular the approach and techniques of on-demand banking have now rendered this feasible. On-demand banking makes it possible to achieve total financial services, with services in line with customers' needs being provided promptly anywhere and at any time, resulting in dramatic improvements in bank management. The ultimate aim here is to equip companies or banks with the structures that they need to be able to respond immediately to environmental changes. This is essentially structural reform in the real sense of the term.

Promotion of on-demand banking is dependent first of all upon changing over from a vertically aligned approach reliant on the organization and products of financial institutions to a horizontally coordinated approach on the levels of customer contact, product development, and behind-the-scenes office operation. Elements (i.e. the capacity) of the on-demand environment also include customer and market analysis, risk management and managerial administration, and bank operations and system foundations. However, as regards each of these elements, it is essential to realize dynamic links with corporate partners using Web services to obtain essential items in component units from networks. On-demand banking enables a quicker response to new products and services. Integration or closure of branches accompanying developments such as the merger of banks can also be realized in a short space of time. In addition, fixed costs involving computer resources, etc., can be made variable in accordance with use, thereby making it possible to obtain stable levels of profit in a rapidly changing managerial environment. On-demand banking is thus able to solve the wide variety of problems currently faced by financial institutions with superior cost performance. IBM is engaged in providing the integrated solutions that are the key to the realization of on-demand banking along with new outsourcing mechanisms for supporting business reform, business transformation outsourcing (BTO) and business processing collectivization services.

銀行はゼロサム・ゲームの状態

日本アイ・ビー・エムの金融システム事業部は、金融機関のお客様との接点の最前線にいる営業部隊です。日常的に、銀行・保険・証券・消費者金融のお客様に向向き、新しいIT(Information Technology:情報技術)システムに関する情報をお届けしているのですが、最近では、頭取や理事長、社長、CIO(Chief Information Officer:最高情報責任者)といった経営層の方々からのご相談が増えています。その際のご相談はITにとどまりません。お客様の多くが深刻な経営課題を抱えており、その効果的な解決方法を探っております。

ご存じのように、国内の銀行は、経済成長の低迷が長期化する中で破綻したり倒産したりする企業が増大し、不良債権の償却もままならないという厳しい経営環境にあります。このため、数年来、行員の人件費を含めた経費の削減を図り、銀行同士の合併やグループ化を進めていますが、経費率の改善は思うように進んでおりません。

また、規制緩和やグローバル化の進展を背景に、他業界や外資系銀行の新規参入も活発化し、インターネットやコンビニエンス・ストアATM(Automated Teller Machine:現金自動入金・自動支払機)などの新しいチャネルが次々と登場する中で、顧客ニーズ・商品・チャネルの多様化への対応を推進し、収益力を強化しよ

うとしていますが、収益の伸びは小さなものにとどまっています。

このように、わが国の銀行は今、経費と収益の間で、“ある集合のプラス部分とその補集合のマイナス部分が完全に相殺する”ゼロサムのゲームをしているような状況です。このゼロサム世界で生き抜くには、経費削減を進めながら、そこで浮かした資金を最も効果的・戦略的に投資する必要があります。実際、横並びの代表のようにいわれてきた銀行業界ですが、顧客ニーズに戦略的な対応をしているかどうかで、各銀行の業務実績に従来では考えられないほどの差が生まれてきています。

オンデマンドの本質は構造改革

戦略の基本となるのは、選択と集中という考え方です。銀行が抱える最大の経営課題である「経費削減の推進」と「収益力の強化」についても、それを解決するには、「中核業務への集中」をベースに、「戦略パートナーとの密接な連携・統合」「アウトソース、共同化、ユーティリティの活用」などが重要です。そして、その実現には、従来からの仕組みやビジネス・プロセスの単なる改善ではなく、抜本的な変革(トランスフォーメーション)が求められます(図1)。

このようなことは、銀行経営層の方々も多く、頭の中では理解しています。しかし、これまでは具体的かつ強力な手だて

がありませんでした。それを可能にしたのがITの進化であり、オンデマンド・バンキングという考え方と技術です。

オンデマンド・バンキングとは、トータルな金融サービスを実現し、いつでも、どこでも、顧客ニーズに対応するサービスを迅速に提供することなどを通して、銀行の経営を飛躍的に改善することです。その究極の目的は、環境変化に即応できる仕組みを持った銀行(企業)になること。すなわち、構造改革そのものです。

縦割り組織を水平統合

オンデマンド・バンキングの推進は、金融機関で行われている従来のビジネス・プロセスを変えることから始める必要があります。

従来の金融機関の組織やシステムは、金融商品に依存した縦割りでした。預金・為替・貸付・ローンなどの業務や商品ごとに独自の顧客接点のチャネル(営業店窓口、ATM、コール・センターなど)を設け、商品別コードを割り当て、独自の顧客データベースを持っていました。新商品などが登場した際にも、この縦割り構造の中での積み上げの対応をしてきており、メール、Web、コンビニエンス・ストアATMなど、次から次へと新しいチャネルが出てくる中で、組織・システム・業務は複雑化するばかりです。

そこで、このような縦割りの考え方から、「顧客接点」「商品開発」「バックオフィス・オペレーション」といったレベルでの水平統合の考え方に切り替えなければなりません(図2)。例えば、さまざまな顧客接点も、マルチチャネルという観点で水平統合することにより、組織をシンプルにして、業務を効率化させていくことができます。

オンデマンド環境の要素(能力)は、「顧

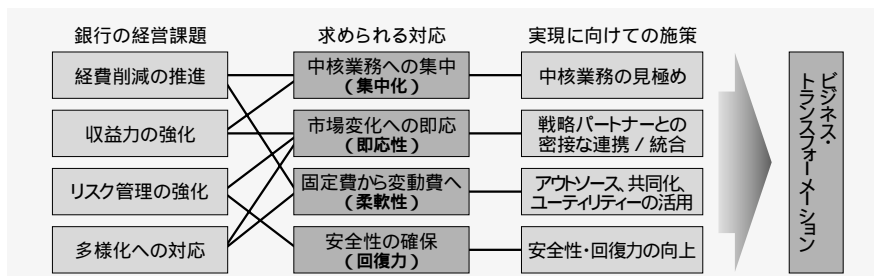


図1. ビジネス・トランスフォーメーションの必要性

金融機関の組織や商品に依存した縦割りの考え方を変革し、水平統合を行います。

[効果・目的]・顧客ニーズに対応してトータルな金融サービスを実現
・いつでも、どこでも 顧客の望むチャネルで統一されたサービス提供

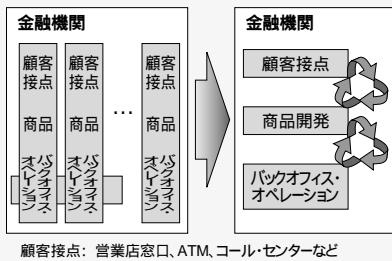


図2. 縦割りから水平統合へ

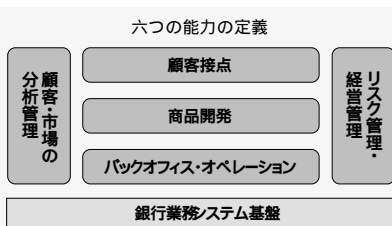


図3. オンデマンド環境の六つの要素

客接点「商品開発」「バックオフィス・オペレーション」に加えて、「顧客・市場の分析」「リスク管理・経営管理」「銀行業務・システム基盤」の六つに整理できますが(図3)それぞれの要素において、コンポーネントやアプリケーション単位で必要なものをネットワークから取り出せるWebサービスを生かすことにより、提携先企業とのダイナミックな連携を実現するとともに、トータルなサービス提供能力やリスク管理能力の向上を図ることができます(図4)。

オンデマンドで何が変わるか?

オンデマンド・バンキングによって、金融機関はどのように変わのでしょうか。

まず、オンデマンド対応ができた銀行は、新しい商品・サービスへの対応を迅速化することができます。現在、大手の都市銀行では、年間数千本のプログラムを開発・保守していますが、その中で、新商品や新サービスの自行開発はなかなか大変です。個別の提携やシステムの接続

【オンデマンド・バンキングにおける提携先との連携(例)】

オンデマンド・ビジネス・モデルはコンポーネント単位で提携先企業とのダイナミックな連携を容易にします。オンデマンド・バンキングの実現



図4. オンデマンド・ビジネス・モデル

などの負担が大きく、このため時間もコストもかかるからです。しかし、オンデマンド・バンキングでは、自行にない商品やコンポーネント(例えば、保険や証券のアプリケーション)はベスト・プラクティスなものを外部の保険会社や証券会社からスピーディーに調達し、提携先と簡単につなぐことができます。自行の業務に合わせて、ダイナミックに変更することもできます。これまで開発期間が1年以上要していたアプリケーションも、極端にいえば、テストを含めて3~4日で手に入れられるのです。オンデマンドのオンデマンドたるゆえんは「要求があり次第、実現する」スピードであり、これからの銀行に求められる競争力そのものといえましょう。

また、オンデマンド対応ができた銀行は、銀行合併などに伴う営業店の統廃合への対応も迅速に行えます。一口に「営業店の統合」と言いますが、それにはシステムの統合、顧客の口座番号の統合などが含まれ、従来は非常に複雑で困難な問題でした。そこで、合併した銀行の営業店がすぐ近所にありながら、システム統合までの長い期間、複数の営業店が併存するといった状況が生まれ、せっかくの合併効果が早期に生かされないケースも多くなっています。それがオンデマンド・バンキングでは、営業店での「顧客接点」と「バックオフィス・オペレーション」の機能が分け

られますので、営業店番号がすぐに一本化でき、顧客の口座番号の重複を避けながら、早期の統廃合が可能になります。

さらに、オンデマンド対応ができた銀行は、コンピューター資源などの固定費を利用に応じて変動費化することができ、変化の激しい経営環境において安定した収益を確保することができます。

一方、銀行にはリスクを統合的にコントロールできるリスク管理能力がますます求められますが、オンデマンド・バンキングでは、リスクの検知や修復に当たってシステム自体が自らを最適化するオートミミック・コンピューティングの考え方と技術が取り入れられています。例えば、IBM@server zSeries™では、給料日の昼休みや帰宅時間帯など、オンライン・トランザクションが最大になるときは、コンピューターのCPU(中央演算処理装置)資源をオンライン用に自動的に配分し、スパイク(取引量が極端に集中してシステムに影響を及ぼす現象)を自律的に防ぎます。

このように、オンデマンド・バンキングは、金融機関が現在抱えているさまざまな問題をコスト・パフォーマンス良く解決するという大きな利点を持っており、IBMはその実現のキーとなる統合ソリューションと業務変革を支援する新しいアウトソーシングの仕組みを提供していきます。

アウトソーシングおよび業務処理の共同化

オンデマンド・バンキングを支援するIBMのアウトソーシングには、ビジネス・トランスフォーメーション(業務変革)、マルチチャネル・トランスフォーメーション(顧客接点の統合)、コア・システムズ・トランスフォーメーション(統合商品提供の仕組み)、データ・ウェアハウス/BI(Business Intelligence)、リスク管理/フィナンシャル・マネジメントなどがあります。その中で、お客様のニーズが非常に高く、IBMが積極的に推進しているのが、BTO(Business Transformation Outsourcing)とその結果としての業務処理の共同化です。例えば、顧客接点における「共同コンタクト・センター」では、参加銀行を募り、競合差別の必要のない業務(各種照会、単純取引処理など)について電話、FAX、PC、ACM(Automated Consulting Machine)などのチャネルの対応や運用をIBMが一括してお引き受けします。このほか、業務処理の共同化として考えられる適用例には、接客拠点業務での「共同ATMアウトソーシング」、商品開発業務での「共同自動審査センター」、バックオフィス・オペレーションでの「共同事務・集中/共同現物管理」、資金・証券決済ネットワーク接続サービス、リスク管理・経営管理における「オペ

レーショナル・リスク計量化」「アンチ・マネー・ロンダリング等不正取引監視」などがあります。このような複数の金融機関によるアウトソーシングの共同化により、初期投資費用やランニング費用の負担を軽減し、従来のアウトソーシング効果を超えたコスト削減を実現することができるでしょう。

しかし、共同化には、レディーメイドの服に各銀行がオーダーメイドの感覚でご要望を持ち寄ることが多く、参加銀行間を調整し、皆が満足するシステムを構築・運用するには、アウトソーシングの豊富な経験と高度な技術・ノウハウが要求されます。この点で、現在130件以上のアウトソーシング契約を行い、1999年には、都市銀行・地方銀行・信託銀行など複数の金融機関と、複数の全国コンビニエンス・ストア・チェーン、家電専門店などが共同参加するコンビニエンス・ストアATMの運営会社イーネットの設立メンバーとなり、今日までシステムの開発・運用・保守に携わってきたIBMには、大きなアドバンテージがあると考えています。

チェンジ・リーダーとして

銀行の経営層の方々とお話の中で印象的なのは、「今こそ銀行の意識を変えなければだめだ。銀行をご利用になる

お客様のマインドの方が進んでいるくらいだ」というご指摘でした。実際、これから銀行の有力客になる若い方々の間にはインターネットを当たり前のように使いこなす人が増えており、ライフ・スタイルも確実に変わってきています。

変化の時代。私たち金融システム事業部の営業スタッフも、金融機関のお客様に魅力的なご提案をするには、まず自らの意識を変えなければ...という認識の下に、ハーバード・ビジネススクールとIBMとで共同開発したSLF(Strategic Leadership Forum:長期的な戦略を立案するためのフォーラム)のセミナーを持ち、そのフィロソフィーやメソッドの習得を組織的に展開しています。

オンデマンド・バンキング実現に向けての技術とサービスは既に整い、Webサービスのホスティング・サービスも既に始まっています。

IBMでは、ビジネス・トランスフォーメーションの上流工程を担うコンサルティング会社IBCS(IBM Business Consulting Services)の参画を得て、計画からソリューション、サービス、開発、運用、保守まで、実行のすべての局面を総合的にご支援させていただきます(図5)。しかし、その実行に当たって、役割分担式に個人が自分の担当する局面だけを見ているだけでは総合力を効果的に生かすことはできず、全体をまとめるコーディネーターが必要です。そして、その役割は、私たち営業スタッフが果たすべきだと考えています。

今後ともIBMは、ITソリューションをさらに究める一方で、お客様が将来どうあるべきか、そのためには何をしなくてはならないのかというビジネス・ソリューションの視点に立って、金融機関の変革をリードするチェンジ・リーダーを目指してまいります。

オンデマンド・バンキング実現に向けて、IBMは計画から実行のすべての局面を総合的にご支援させていただきます。

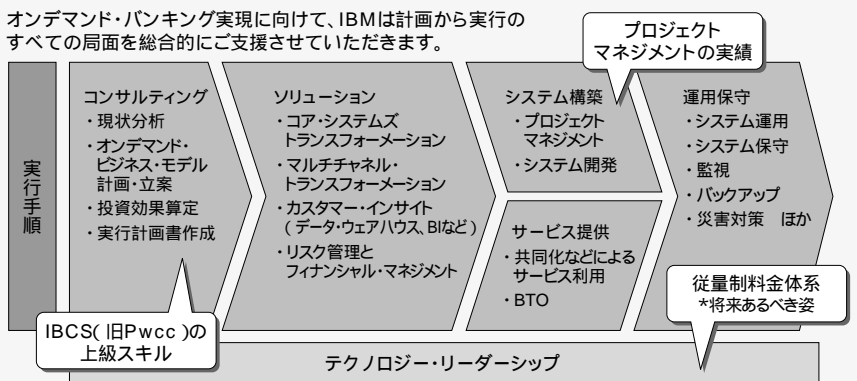


図5. オンデマンド・バンキング実現の手順とIBMのご提供サービス