

# 金融機関のお客様と目指す次のステージ “Next U’s Vision” ——金融機関の新しいビジネスプラットフォームを創る

竹内裕司

**要約** テクノロジーの進歩により社会環境が大きく変化する中で、地域金融機関は金融サービスを顧客に提供するだけの顧客第一主義から地域全体の発展を持続的なビジネスとして支援する地域第一主義へと考え方を変更し、地域のステークホルダーを結びつけるという次のステージに進む必要がある。

日本ユニシスは、これまでの金融ビジネスのノウハウ・異業種ビジネスでの知見と、現場に直接足を運び課題と解決策の仮説を検証する価値創造モデルを基に、地域金融機関のビジネスと地域のニーズを結びつけ、地域金融機関と共に新たな価値を創造することで、ICTで地域金融機関の経営戦略を支える「戦略的パートナー」を目指す。

## 1. はじめに

本稿では、日本ユニシスの考える「金融機関の次のステージ」について、社会の在り方の変化と地域金融機関を取り巻く環境の変化という視点から考察する。

まず、社会の在り方の変化として、テクノロジーの進歩により商品やサービス、コミュニケーションの様態が大きく変化した。それに伴い、求められるビジネススタイルが合理化・効率化を目指す統制型から新たな価値を生み出す共創型へと転換した。このような変化を「つながる社会」へのシフトと呼ぶ。

地域金融機関を取り巻く環境にフォーカスすると、少子高齢化・地域格差の拡大、企業のグローバル化・アジアへのシフト、個人・法人顧客のニーズの多様化などが挙げられる。こうした状況下で、地域金融機関は持続可能なビジネスモデルへの変革期を迎えている。

上記考察と日本ユニシスが実践している共創型ビジネスの事例を踏まえ、地域のお客様をつないで新たな価値創造を目指す“Next U’s Vision”を提唱したい。

本稿は、2013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「BITS2013」で筆者の講演原稿をベースに再編集したものである。

## 2. つながる世界へ

「金融機関の次のステージ」を提唱するにあたり、まず社会の変化を考察する。

商品やサービスは、過去主流であった大衆向けの大量生産から、細かい顧客志向に対応した少量多品種生産への転換が進んでいる。またそれらの使用形態においては、顔の見えない大衆に対しての売り切り・所有権移転モデルだけでなく、生産者と消費者がつながることによる共有型・サービス利用型など新たなモデルが登場した。

コミュニケーション・メディアでは、TVやラジオのような大衆向けの単一メッセージの一方的な発信に加え、個人に対する多様なメッセージ発信や生産者と消費者の双方向のやり取りが実現している。

上記変化に伴い、世の中に発生するデータは爆発的に増加しているが、それらのデータは過去のようにただ流れるものではなく、記憶・蓄積して利用していく方向へとシフトしている。

このような「つながる社会」へのシフト（図1）により、求められるビジネスモデルも過去主流であった効率化・合理化を追求する統制型から、もの・情報などをつなぎ合わせてネットワーク効果・外部性を活かした、画一的でない新たな価値を産み出す共創型へと変化している。

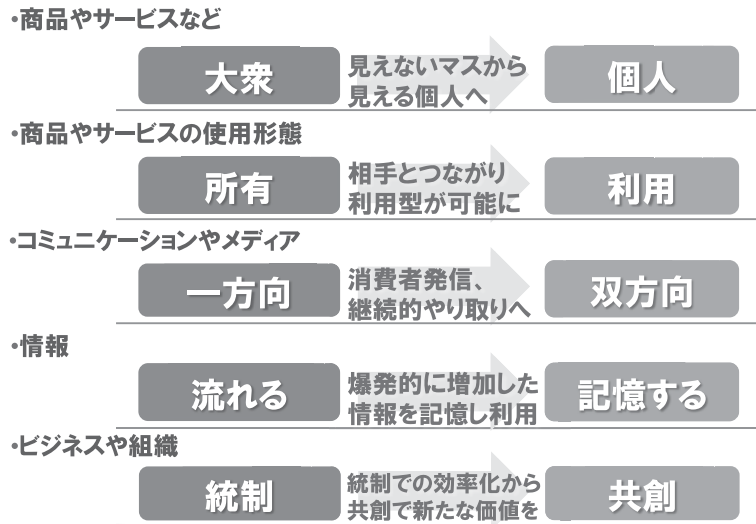


図1 つながる社会へのシフト

### 3. 変化を起こすテクノロジー

#### 3.1 「つながる世界」に変えたテクノロジー

2章で述べた「つながる社会」の実現の背景には、テクノロジーの進歩と普及が強く関与している。すなわち、ソーシャルメディア、モバイル、クラウド、インフォメーション（ビッグデータ）の四つのテクノロジーと、これらを支える高速ネットワークである（図2）。これらのテクノロジーが消費者を中心に爆発的に進歩・普及したため、世界は急速につながり始めている。

テクノロジーが進歩するにつれ、ムーアの法則などで集積性・性能の進歩の予想が行われている。EMC社の予測によると、データ量は2020年に40ゼタバイト（40兆ギガバイト）に達する<sup>[1]</sup>。この数値は2010年の8000億ギガバイトの50倍であり、10年間で約50倍に膨れ上がるという予測である。

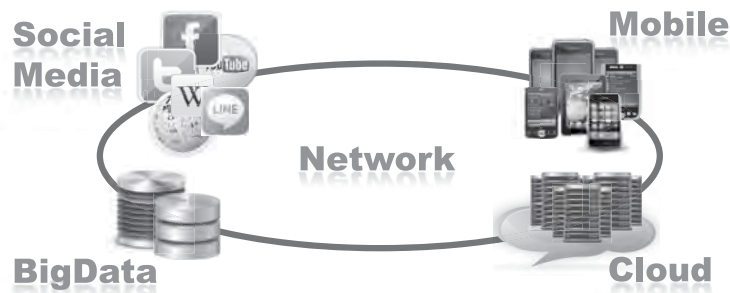


図2 四つのテクノロジー

### 3.2 ビジネスの変遷

過去からテクノロジーは、ビジネスの構造そのものを大きく変えてきた経緯がある。製造業の世界では、古くはイギリスで起きた産業革命で生産量の爆発的な増加を生んだ。ICTの世界では、情報革命が起きたが、今またそのICTのプラットフォームを活用して、製造業に変革が起きつつある。3Dプリンターやレーザーカッターが普及した折には、情報産業と同じように、アイデアをすぐに共有し、形作ることができるようになる。一人ひとりの要望を密に反映した製品を生産するという家内製造への回帰が起きるだろう。テクノロジーは産業構造そのものを変化させる力を持っているのである。

## 4. 地域金融機関を取り巻く環境

本章では、2章と3章で述べた「つながる世界」へのシフトを地域金融機関にフォーカスし、取り巻く外部環境を考察する。

社会においては、アベノミクスの効果が出始め直近の景気は上向きといわれるが、日本の少子高齢化・地域格差の進行等プラットフォームの面で地域社会に効果が現れるのにはまだまだ時間が必要と考えられる。企業ではグローバル化・高付加価値産業へのシフトが進んでおり、個人ではインターネットやネットワークの普及によるワークスタイル・ライフスタイルの変革が起きている。

こうした「つながる社会」において、地域金融機関の行うビジネスでは、他業種からの参入や新たなビジネスモデルの誕生が進んでいる。例えば、決済ビジネスへの参入業者の増加、ネット専門金融ビジネスの台頭、マイクロファイナンスを運営する団体やNPOの登場、クラウドファンディングというスキームの誕生などである。また、同業種である近隣他県の地域金融機関・メガバンク・海外金融機関による参入や、M&Aなども意識する必要がある。

上記状況を踏まえると、地域金融機関はまさに、持続可能性を考えビジネスモデルを変革する時期にきていると言える。

## 5. 日本ユニシスの考える ICT に求められる役割

### 5.1 ICT に求められる役割の変化

4章で述べたように、地域金融機関を取り巻く環境が大きく変化する中で、ICTに求められる役割はどのように変化していくのか、その変遷を簡単に説明する。

過去の大量生産・大量消費モデルにおいては業務の継続、合理化がICTの主な役割であった。現在の「つながる世界」においては、業務改革による新たな価値の創造がICTの主な役割と考えられる。未来では、利用範囲の拡大に伴いさらなるイノベーションが起こることが想定される。

### 5.2 「つながる社会」でICTが担う役割

日本ユニシスが考える「つながる社会」でのICTの役割は、つながりを活かす基盤=ビジネス・プラットフォームである。企業・個人・社会が多様性をもちながらつながりあうことによって、新たな価値が創造される。そのプラットフォームがICTであると考えている。セキュリティや信頼性を担保しながらも、この基盤をどのように活かしていくかが、現在の企業の重要なテーマと考えている。

## 6. 日本ユニシスの“Next U’s Vision”

日本ユニシスは、5章で説明したビジネス・プラットフォームのイメージを地域金融機関の次のステージと定め、“Next U’s Vision”として纏めた。「社会とつながり、情報を集めて、ビジネスを創造し成長を支えるビジネス・プラットフォームへ」がコンセプトであり、キーワードはFree・Design・Createである（図3）。

Freeは、デバイス・リソースなどシステム上の制約から解放されることで利用者目線から最適なシステムを提供すること、そして外部ネットワークへの開放を意味している。Designは経営ビジョンや戦略とシステムの柔軟な融合のため、ICTの全体最適化を図ることを意味している。そしてCreateは、言葉の通り新たな価値を創造するということであり、そのためにはナレッジのつながり・連鎖が必要ということの意味している。

この三つのキーワードを具体的な方向性に落とし込んだもの、従来の基幹系システムを軸足として提供しつつも、地域金融機関の経営基盤である、地域を構成するステークホルダーを巻き込む外向きのサービスや、差別化につながる付加価値の創造を最新のICTで実現していくというのが“Next U’s Vision”である。

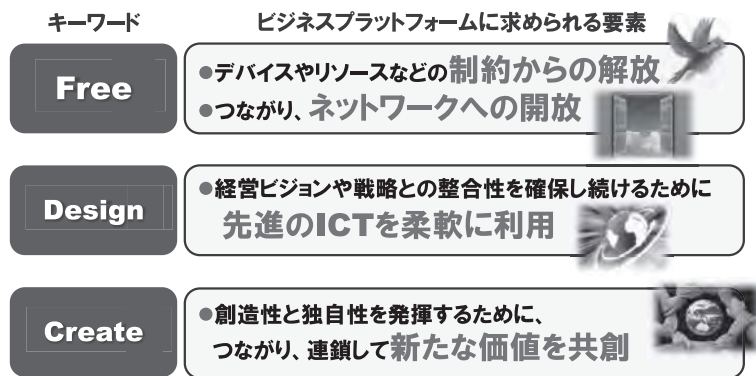


図3 Next U’s Visionのキーワード

## 7. 価値創出のアプローチ

### 7.1 これからの地域金融機関のビジネス

これまでの地域金融機関は顧客第一主義であり、地域社会の顧客（法人・個人・自治体）に対する金融サービスを提供することでビジネスを行い、結果的に地域社会の活性化につなげるという考え方が軸にあった。地域社会そのものに対しては利潤の追求からは切り離れたCSR活動として貢献をしていた（図4左）。

しかし、これからの地域金融機関は、図4右に示すように、地域全体のビジネスをつなげるプラットフォームを自律的に構築し、ビジネスとして地域社会の発展に貢献していくという考えへの切り替えが必要になると日本ユニシスは考える。この考えを、CSR活動のように単発的で金額規模が小さなものではなく、地域金融機関のビジネスと地域のニーズをマッチングして持続的な投資を行い、地域社会の様々な課題を解決する地域第一主義と呼ぶ。

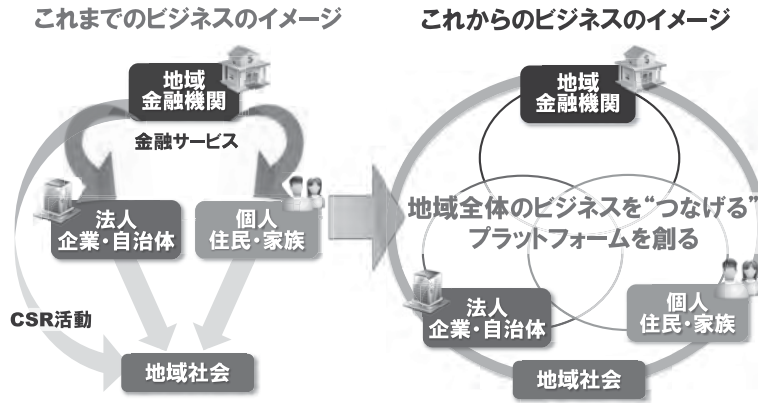


図4 これからの地域金融機関のビジネス

### 7.2 日本ユニシスの考える価値創出のアプローチ

地域金融機関のビジネスと地域のニーズをマッチングした価値創出プランを提案するにあたり、本当に地域に根づくビジネスかどうか非常に重要なポイントである。日本ユニシスは、その点について現地現場での仮説検証スタイル（図5）を実行している。

仮説として設定した課題に対して、新たなアイデア・異業種のベストプラクティス・先進のテクノロジー等を組み合わせた解決策を策定し、まずは現場に関連するステークホルダーにニーズを確認しながら課題・解決策の検証を進める。軸をしっかりと定めつつ、ビジョンを膨らませていくのが本スタイルの特徴である。



図5 実行に向けた日本ユニシスのアプローチ

### 7.3 アプローチの具体例

日本ユニシスのアプローチの一例として、地域金融機関と共に地域のニーズに働きかけている例をご紹介します。

九州の地方銀行では、地域社会の安全・エコドライブという課題に対して事故時の衝撃感知・写真送付・急ブレーキ、急ハンドルの管理者への連絡機能を備えたクラウド型ドライブレコーダーを顧客の運送業者に提供している。顧客企業へのサービス紹介によって、顧客企業の価値そのものを高める取り組みである。

とある信用金庫では、地元の中小企業の海外進出支援を信用金庫・日本ユニシスが共に実施するというスキームを構築している。日本ユニシスは関連会社を含めた海外拠点等と連携しながら企業の海外事業所設置のシステム構築のみならず現地での手続きなどをワンストップで支援している。顧客の中小企業の競争力を高める取り組みである。

個性あるサービスで定評のある岐阜県の大垣共立銀行様では、自動車から降りずに銀行手続きを行うことが可能なオールドライブスルー型店舗を愛知県に開設されている。日本ユニシスは、該店舗に充電インフラシステムの smart oasis<sup>®</sup> を設置している。特に EV をお持ちのお客様への利便性向上を通して、EV の普及促進・CO<sub>2</sub> 削減に銀行自ら取り組むという試みである。

別の地方銀行では、地域の市町村と組んで独居老人の見守りシステムの導入を検討している。検討している地域では独居老人の増加が社会問題となっており、高齢者でも操作可能な非常に簡易なボタン式の端末、住居に設置するセンサーなどにより、状況報告ができるサービスの提供を検討している。

また、日本ユニシスは地域の工芸品を世界に売っていくお手伝いをさせていただいており、その工芸士とのマッチングを例えば百五銀行様・鹿児島銀行様などの地方銀行にご協力いただいている。海外へ販路を拡大し、最終的には海外からの旅行者が来られた際に、実店舗に誘導するなどインバウンドの観光による地域活性化に寄与する狙いがある。

最後に、ある金融機関では、地域資源や商業と ICT を融合し商店街に人を呼び込む・滞在させる・リピーターになってもらう案の検討を進めている。これは、金融機関が主体的に取り組んでいる例である。

- ・日本ユニシスや大日本印刷様の運営サイトとのポイント連携による商店街呼び込み
- ・音波に反応するスマートフォンアプリを使った実証実験
- ・モバイル向け情報提供サービス (LoMeS<sup>®</sup>) の金融機関店舗での活用
- ・拡張現実 (AR) を利用した、地域の史跡の歴史の追体験

などが検討案として挙げられている。

これらの取り組みを通して言えることは、地域金融機関は、地域のあらゆる業種業態、そして私どものような IT ベンダーを取引先として有しており、それらをつなげて地域に活力を生み出すプラットフォームを創ることができる、ということある。さらに将来的には、そこで生まれた仕組みや情報などを“Next U's Vision”のコンセプトのもと銀行業務として活用することによって、さらなる付加価値を創出していけると考えている。

## 8. 日本ユニシスのメッセージ

7章で述べた、仮説検証モデルを軸とした価値創出のアプローチ方法を提唱するに至ったのは、まさに日本ユニシスがお客様の「戦略的パートナー」として ICT で経営ビジョンを支える存在となることを目指しているからである。「戦略的パートナー」とは以下のものを指す。

- ・価格の競争ではなく、価値を競争する
- ・成果物の責任ではなく利用価値の責任を果たす
- ・システム価値の提供ではなくビジネス価値を提供する

銀行業務のノウハウ、技術力・目利き力、多彩なサービスとソリューションという従来領域に加え、異業種で培った知見を活用しお客様のビジネスとその先の社会を考えることにより、「戦略的パートナー (図6)」として共に価値を創造することを目指す。

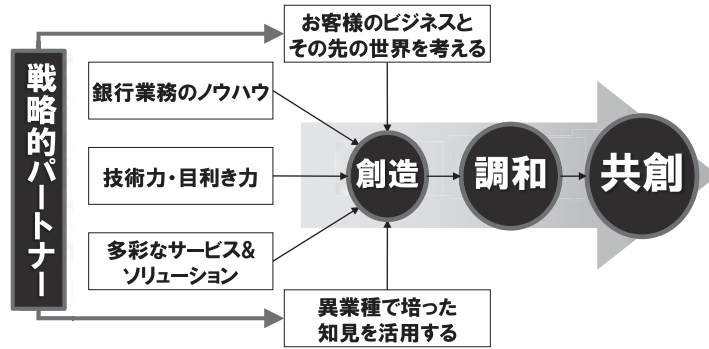


図6 戦略的パートナー

## 9. おわりに

日本ユニシスが目指す“Next U’s Vision”は日本ユニシスだけで実現するものではない。“Next U’s Vision”の「U」は「User」と「Unisys」のつながりを表現しているものであり、ユーザー視点において日本ユニシスがパートナーと認知される存在となることが求められる。

従来型の金融ソリューション提供に留まることなく、ユーザーに新たな価値を提供できるよう、日本ユニシスグループ全体のナレッジを組み合わせる取り組みをしていく。そしてユーザーと共にその属する地域社会への共通価値の創造を目指すべく、「新たなステージ」を「共創」し、共に歩んでいくことをお約束申し上げる。

- 参考文献 [1] 全世界のデジタル情報量、2020年には40ゼットバイトに、ITmedia エンタープライズ、アイティメディア、2012年12月、  
<http://www.itmedia.co.jp/enterprise/articles/1212/12/news049.html>  
 [2] 國領 二郎 「ソーシャルな資本主義」、日本経済新聞出版社、2013年3月  
 [3] スティーブン・G・ブランク 「アントレプレナーの教科書」、翔泳社、2009年5月  
 [4] クリス・アンダーソン 「MAKERS」、NHK出版、2012年10月  
 [5] 赤池 学、水上 武彦 「CSV経営」、エヌティティ出版、2013年7月  
 (上記参考文献のURLは2014年5月1日時点で存在を確認)

執筆者紹介 竹内 裕司 (Yuji Takeuchi)

1987年日本ユニバック(株)入社。以降一貫して地域金融機関の営業を担当。1999年から2007年まで関西支社勤務。2011年金融第二事業部長。2014年金融第三事業部長。

