

金融業における「見える化」ソリューション 事業の展開

～金融 BI/PM 事業への取り組みと展望～

Perspective on Visualization Solutions for Financial Sector

－ Financial BI/PM Business Activities －

国内の金融機関における Business Intelligence (以下、BI) は、外資・大手を中心に浸透してきており、コーポレートワイドにおける全社業績管理 (Performance Management, 以下、PM) を実現させ、迅速、かつ明確な意思決定を可能とする取り組みが広まってきている。当社は、これまで大手金融機関を中心に、統合された情報基盤の整備、BI を用いた情報活用基盤の提供を行ってきた。本報告では、全社業績管理に向けた BI/PM の展開方法を定義するとともに、当社の金融 BI 事業への取り組みを述べる。

桑島 義行	Kuwajima Yoshiyuki
佐藤 徹	Sato Toru
千葉 憲昭	Chiba Noriaki
吉部 正幸	Yoshibe Masayuki
星 芳彦	Hoshi Yoshihiko

1. はじめに

昨今、国内の金融機関は、日本版 SOX 法制定や保険金の不払い問題に起因するチェック機能強化でコストや事務作業量が急増する一方で、サブプライムローン問題や異業種からの新規参入により収益の確保が困難になってきている (図 1 参照)。そこで、情報活用基盤として BI を導入し、社内外の情報を「見える化」することで、迅速、かつ明確な意思決定を下し、収益力強化に繋げようとする取り組みが広がっている。



図 1 金融業を取り巻く環境

的な金融機関においては、社内に BI コンピテンシーセンター (BI や PM の導入を成功させるための組織) を設置し、コーポレートワイドな情報活用基盤としてビジネスに活用しはじめている。一方、地方に拠点を構える地方銀行や、スモール・ミドルシェアの金融機関においては、一部の業務や部門において定型帳票の出力といった限定的な利用に留まっている。

富士キメラ総研のレポートによると、国内の金融業における BI 市場 (BI・PM・マイニングツール) は、現在、成長初期の段階にあり、ツール出荷額ベースで約 59 億円規模、2010 年度には 73 億円規模と年 10%前後の成長との見方を示している (図 2 参照)。1)

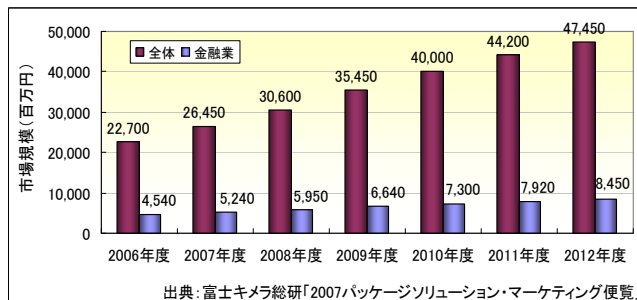


図 2 金融業における BI 市場規模

2. 金融業における BI の現状

2.1 金融業における BI の浸透度

現在、金融業における BI 導入状況は、外資・国内の大手金融機関を中心に浸透してきており、なかでも先進

2.2 BI の導入障壁

ガートナー社は BI の導入障壁として、「BI 導入にお

ける課題，躊躇する理由」を以下のように分析している（図 3 参照）。²⁾

- ① 主たる理由として、「費用対効果が不明確」「導入コストが高い」であり，導入効果を出しにくい。
- ② 「費用対効果が不明確」の真の理由として，「データが整理／統合されていない」「ユーザーのスキル不足」「自社の情報活用戦略が不明確」が考えられる。
- ③ 「導入コストが高い」という理由について，ユーザーとベンダーの意識差が浮き彫りとなっており，費用対効果を相対的に明確化することで導入コストの正当性も受け入れられるようになる。

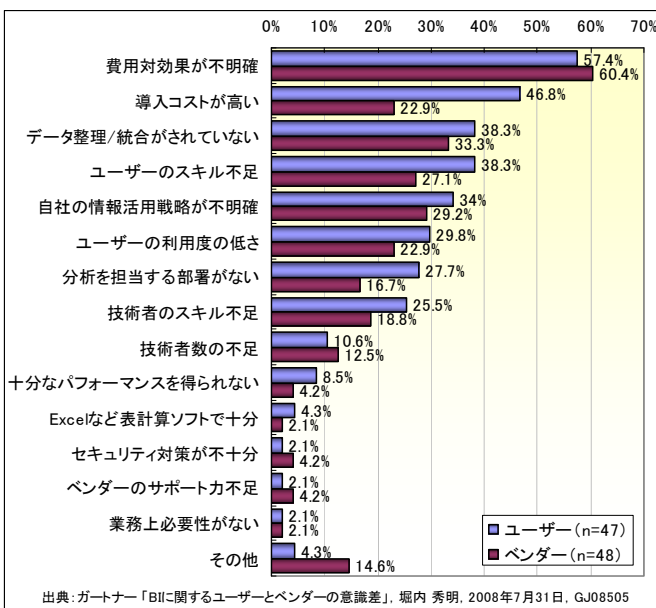


図 3 BI 導入における課題，躊躇する理由

金融業においてもこの傾向は同様であり，コスト削減が求められる情勢から，更なる費用対効果の明確化が求められている。

2.3 金融業における BI 適用分野

一般的な金融業における業務コンポーネントは，市場や顧客といった外部機関と直接取引するフロントオフィス，それを支える ATM やコールセンター等のチャンネル群，リスク管理や取引事務を一括して引受けるミドルオフィス，そして，勘定系を中心とするバックオフィスと大きく三階層で構成される（図 4 参照）。

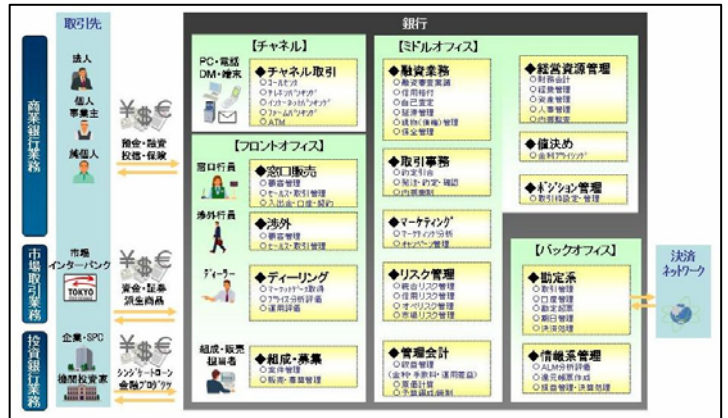


図 4 銀行における業務マップ

BI は情報活用基盤であるが故に，フロントオフィスからバックオフィスまで全体的に適用可能である。以下に適用例を示す。

フロントオフィス

- 窓口販売や渉外活動業務における顧客の潜在的ニーズにあわせた柔軟な提案
- ディーリング業務におけるプライス分析
- 各種金融プロダクツ組成状況のパイプライン管理

ミドルオフィス

- マーケティング業務におけるセグメント分析
- リスク管理業務におけるポジション・枠管理

バックオフィス

- 勘定系への起票伝票
- 勘定系からの還元帳票

3. BI ツールベンダーの現状

3.1 BI 業界動向

2007 年，BI ツールを取り巻く環境は，相次ぐ大手 BI ツールベンダーの戦略的買収により劇的に変化した。その中でも最大手 3 社である Oracle 社による Hyperion 社の買収，SAP 社による Business Objects 社の買収，そして IBM 社による Cognos 社の買収が，業界全体のポジションを大きく変えたといえる。

3.2 PM への取り組み

現在，大手 BI ベンダーを中心に，BI の延長線上に全社業績管理（PM）の実現を掲げ，BI を活用した Check（評価）プロセスの強化から Plan（計画），Action（改善）プロセスの強化にシフトしてきており，それをサポートする計画策定（以下，Planning）製品の展開に取り組んでいる。

4. 当社の取り組み

4.1 金融 BI 事業への取り組み

当社は、ソリューションプロバイダとして、大手 BI ツールベンダーであるコグノス社（現、IBM 社）と協業して 11 年目を迎えており、現在、国内数あるパートナーのうち最上位 3 社であるプレミアパートナーとして、国内の製造業と金融業を中心に BI 事業を展開している。

金融業においては、2006 年に専門部隊を新設し、国内の外資・大手金融機関を中心に BI 構築を中心としたソリューション展開を行なっている。表 1 に当社の金融業における BI 導入事例を示す。

表 1 金融業における当社 BI 導入実績

業種		適用業務(実績)		
銀行	商業銀行	大手銀行	I/Fデータ提供	
		地方銀行	営業支援 (SFA)	
			支店業績管理	
	投資銀行		融資支援	
			営業支援 (SFA)	
			管理会計	
保険	信託銀行		資産運用情報開示	
	生命保険		離反防止	
		損害保険		代理店業績管理
				経費管理
証券	プライベートバンク		キャンペーン管理	
			事故情報管理	
			提案書作成支援	
		顧客セグメント分析		

4.2 BI/PM デプロイメントメソッド

当社は、2006 年に、BI 構築時のノウハウを「BI ソリューションフレームワーク」として位置づけ、技術要素と顧客要件を体系化した「テクノロジー」と、開発方法論と顧客提供サービスを体系化した「メソドロジー」として纏めた。本フレームワークの定義により、BI 構築プロジェクトにおける最適な技術基盤とサービスの組合せが提供可能となった。3)

部門における BI 構築により「見える化」を実現したユーザーでは、次の取り組みとして「段階的に関連業務を増やして行きたい」、「他の部署における業務も含めることで範囲を広げて行きたい」というニーズが多い。

しかし、部門や業務システムによって異なるデータ粒度や、シノニム（異名同義語）やホノニム（同名異義語）によるデータが持つ意味合いの違いがあるため、部門・業務横断的な情報活用を実現するためには、まず部門や業務レベルでのデータ整備が必要であり、次に共通的なリソース情報の整備、そして部門や業務間のデータ統合が必要となる。

今回、コーポレートワイドでの情報活用基盤の構築を見据えた BI/PM の展開方法を「BI/PM デプロイメントメソッド」として纏めた（図 5 参照）。



図 5 BI/PM デプロイメントメソッド

統合された情報基盤の構築（図 6 参照）には、部門間の利害関係やレガシー資産、そしてドキュメント不備、仕様不明瞭など、様々な課題が存在し実現は容易ではない。これらの課題を解決するためには、「情報は企業における資産」であるという認識を持ち、データ管理責任者（Data Administrator）によるガバナンスの強化と全社的なデータ辞書（Data Dictionary）の整備が必要不可欠である。

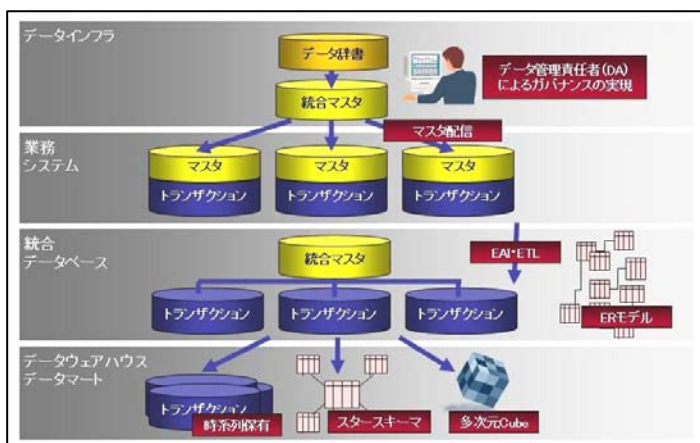


図 6 統合された情報基盤の構築

統合された情報基盤を整備することで、点在していた情報は共有され、全社で一元化された価値ある「資産」となる。更に Plan（計画）、Action（改善）プロセスの強化（Planning 製品の導入）や Do（実行）プロセスの自動化（Straight Through Processing, 以下 STP）を図ることにより、全社での PDCA サイクルの実現が可能

となる。こうした取り組みによって、企業としての生産性向上やオペレーショナルリスクの回避、コンプライアンス強化といった全社最適に繋げることができる。

ユーザー企業は、全社最適に向けた明確な KPI を設定することが可能となる。この KPI を基準に、継続して Check (評価) と Action (改善) を実践することで、全社での PM の実現を図ることができる。

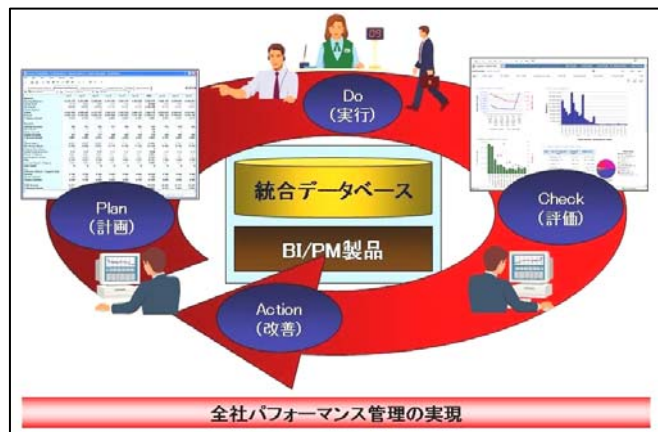


図 7 全社業績管理の実現

5. 今後の事業展開

5.1 投資銀行業務ソリューション

投資銀行業務は、企業の資金調達や M&A などの事業戦略を支援する業務であり、大手証券会社や法人向け銀行が中心となり手掛けている。こうした新規事業分野においては、ビジネスのスピードに情報整備が追いつかず、Microsoft Office Excel や、Microsoft Office Access 上で情報を管理していることが多い。そのため、各業務部門ではデータ保全や属人化によるブラックボックス化などのオペレーショナルリスクを内包しており、ビジネスの拡大とともに情報基盤の整備を急務としている業務は多い。これらのことから「業務の見える化」ニーズは非常に高いと考えられる。

当社は、金融業における業務ノウハウを強みにこの分野における業務システムの構築にも取り組んでおり、投資銀行業務をリードする金融機関において、シンジケーション業務(市場性間接金融)の業務/データモデリング、DOA(データ中心アプローチ)による業務アプリケーション構築を行ってきた。

投資銀行業務におけるシステム構築には、金融工学や先進的な金融取引の専門的知識が必要であり、ビジネスインパクトに対する高い柔軟性が求められる。現在、この領域を手がけているソリューションプロバイダは限られており、リーディングバンクにおける業務システム構

築実績と、長年の BI 構築によるノウハウは、今後の BI/PM ビジネスを優位に進める上での強力なアドバンテージとなる。当社はこうした強みを活かし、この領域におけるソリューションプロバイダとしての地位確立を目指す。図 8 に投資銀行業務における業務マップを示す。



図 8 投資銀行業務マップ

5.2 支店業績管理ソリューション

コグノス社では、全社業績管理の実現への取り組みとして自社の PM 製品を用いた欧米における先進的な事例をテンプレート化し、パートナーやユーザー企業に向けて公開している。具体的には、表 2 に示す業務がテンプレートとして公開されている。こうしたテンプレートは、ローカライズや Fit & Gap の分析、カスタマイズが必要であるが、国内の金融機関にも適用可能である。

表 2 金融業向けテンプレート一覧

テンプレート	概要
支店業績管理	リテールバンキングにおいて、本店からのトップダウンと支店からのボトムアップ方式で、各支店業績における売り上げ・経費予算管理の支援と、銀行本店の職務を全支店規模で展開できる環境を提供します。
顧客セグメント別業績管理	法人向け、リテール向けの銀行業務において、顧客別、顧客セグメント別で損益計算を実施し、その収益性の分析を行います。同時に、各セグメントの収益向上のための販売、マーケティング施策立案を支援します。
保険商品収益性管理	損害保険会社が、事業部門別、商品セグメント別、商品別、ブランド別の損益計算書とバランスシートを作成し、業務分析者や商品担当、財務役員がそのレポートを元に収益性を分析することができます。また事業部門単位での損益計算書やバランスシートをもとに収益を改善する事業計画の立案を行います。
リスク調整収益管理	金融機関がリスク計算によって得た結果を、企業で分散した収益管理のプロセスに組み込むことができます。
銀行業プライシング	リテールバンキングにおいて、適切かつ適合性のある融資、金利を取引に適用するために提供されています。集中管理の中で、顧客とのこれまでの取引の結果とこれまでの収益性をベースにした関係から、融資金額や金利を決定することができます。

当社は、これまで(株)日立製作所と連携して、地方銀行をターゲットとした支店向け BI ソリューションを展開してきた。これは、BI のダッシュボード・定型レポート・スコアカード・アラート機能を用いて Check (評価) プロセスの強化を図るものである。これに PM を実現するテンプレートである「支店業績管理」を組み合わせることで、Plan (計画)、Action (改善) プロセスもサポートすることが可能となり、PDCA サイクルによる全社業績管理の実現を目指す。図 9、10 に支店業績管理における実装イメージを示す。

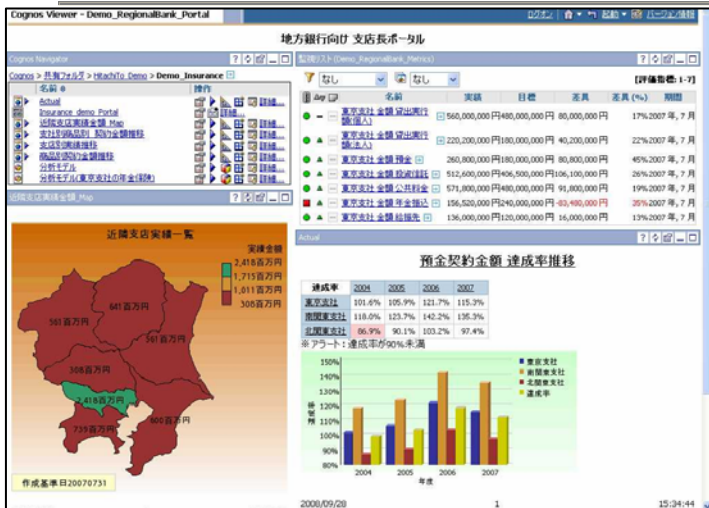


図 9 支店業績管理における「Check (評価)」例



図 10 支店業績管理における「Plan (計画)」例

6. おわりに

ガートナー社の実施したアンケートによると約 38%のエンドユーザー企業は「データが整理/統合されていない」と回答しており、複数業務や部門を跨ったコーポレートワイドな情報活用基盤のニーズは年々増加すると確信している。国内の金融業における BI 導入による情報活用は、外資・大手金融機関を中心に始まったばかりであり、「見える化」へのニーズは高い。

当社は、お客様に、全社情報基盤の整備が必要不可欠であることを理解して戴くために、情報は企業における資産であることを啓蒙している。また、企業にとって価値ある情報を一貫したビューで提供することで、費用対効果が不明瞭という BI 導入時の課題が払拭され、BI の認知度と必要性が高まるものと考えている。その中で、投資銀行業務におけるソリューションプロバイダとしての地位を確立し、欧米の先進的なテンプレートを用いて PM を浸透されることにより、金融業における BI/PM 事業のリーディングカンパニーとなることを目指していきたい。

参考文献

- 1) 富士キメラ総研, 「2007 パッケージソリューション・マーケティング便覧」
- 2) ガートナー, 「BI に関するユーザーとベンダーの意識差」, 堀内 秀明, 2008 年 7 月 31 日, GJ08505
- 3) 菅原康弘他, 日立 TO 技術第 12 号「BI ソリューションフレームワークの確立 ~概要~」日立東日本ソリューションズ, 2006 年



桑島 義行 2000 年入社
金融 BI ソリューション G
金融業への BI ソリューション提供
kuwajima@hitachi-to.co.jp



佐藤 徹 1988 年入社
BI ソリューション部
金融業への BI ビジネス展開
to-satou@hitachi-to.co.jp



千葉 憲昭 1986 年入社
BI ソリューション部
BI ビジネス展開
n-chiba@hitachi-to.co.jp



吉部 正幸 2003 年入社
金融 BI ソリューション G
金融業への BI ソリューション提供
yoshibe@hitachi-to.co.jp



星 芳彦
(株) 東北電子計算センター
金融業を中心としたデータモデリング, コンサルテーション
yoshihiko.hoshi.01@hitachi-to.co.jp