

## 2 . CITI corp 社の ET 戦略

### < はじめに >

CITICorp の戦略的情報システム (SIS) 担当の Mike Nuget 氏より、金融業界としてどのような考え、判断に立って情報化を進めているか、特に、同社がこれから力を入れようとしている「ET」(Enhanced Telephone) について聞いた。

同社は全米第 7 位の規模だが、金融業界の中では情報戦略に積極的で、1988 年は 5 億ドルを Tele-communication に投資している。現金自動入出金機 (ATM) はむろんのこと、会計処理、顧客管理、経営分析等すべてのシステム構築を自社で進めており、そのための人員は 1100 人に達する。

このような状況は、とりわけ銀行にとって預金貸出し、財務、資産管理等々をめぐる競争が激化し、顧客や市場からの要求はますます強まり規制緩和も一段と進んでいる中で、情報化による業務サービスの再構築こそが勝ち抜く唯一の道と考えているからに他ならない。同社の J . S . Reed 頭取は「金融面における新しいサービスはわれわれではなく、情報産業という全く新しい分野の企業から行われようとしている。これは大変大きな脅威であると同時に、金融業務そのものを大きく変えようとするものである。」と語っている。

### < 情報産業界からの圧力 >

CITICorp 社が危機感に近い認識を持って新しく動き出そうとしているのは、情報産業界からの金融業務への進出が目立っているからである。特に情報産業の中核的存在である電話通信関係会社は、情報化についての技術とその基盤の集積については絶対的な強味を持っている。電話線を軸とするネットワーク網に加え各種の端末、顧客名簿、地域独占、そして資金力の大きさ…。規制緩和で金融業務そのものに進出することができるようになればこれらが力を発揮する。事実、Bell 社の RBOCS と AT&T (米国電信電話株式会社) は、情報サービスに加えて、電子ショッピング、証券売買、自動支払い、手形交換等々を通して金融業務に参入しようと積極的な動きを見せている。電話会社も集中排除で分割されたからこそ、逆に自由に動けるようになったので新規参入を狙うともいえる。電話会社の脅威を CITICorp は次表で説明する。電話会社 (合計で 8 社) に押しつぶされてしまうという。情報通信の基盤を持ち、長い間単一の事業を重ねて来たが、これからはそれを多様化し、多重化し、いちばん有利な事業を進めようとして計画している。AT&T と RBOCS がいろいろな

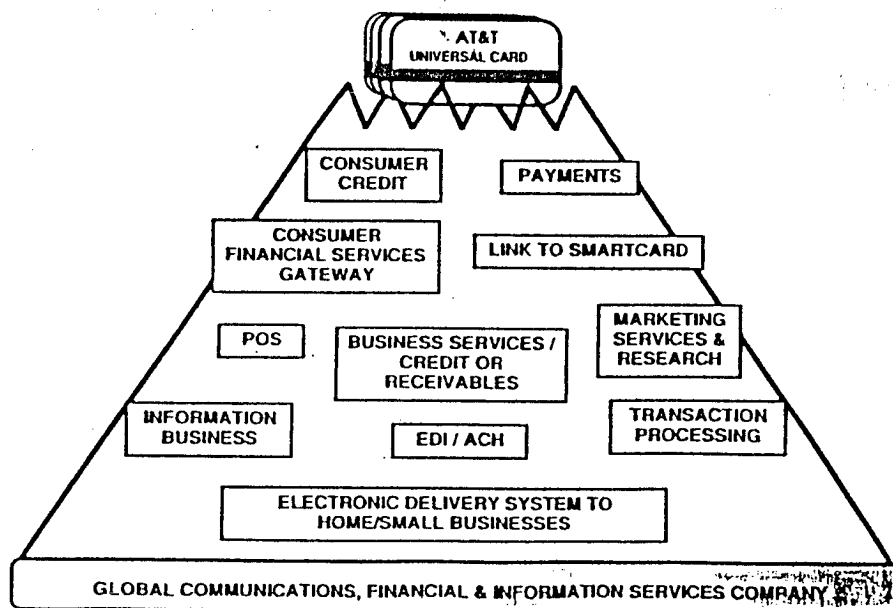
事業展開の可能性を潜在的に持っている。

	ALL TELCOS	CITICorp
<b>Revenues</b>	<b>\$112,992</b>	<b>\$37,970</b>
<b>Expenses</b>	<b>93,068</b>	<b>36,437</b>
<b>Net Income</b>	<b>11,004</b>	<b>498</b>
<b>Total Assets</b>	<b>207,479</b>	<b>230,643</b>
<b>Net Cash Flow From Operations</b>	<b>28,437</b>	<b>5,045</b>

FREEDOMS / POWERS	AT&T	RBOCS
OFFER LONG-DISTANCE SERVICES	YES	NO
MANUFACTURE TELECOMMUNICATIONS EQUIPMENT	YES	NO
OFFER ELECTRONIC WHITE PAGES	YES	YES
OFFER ELECTRONIC YELLOW PAGES	YES	NO
DESIGN OR DEVELOP SOFTWARE/FIRMWARE INTEGRAL TO CPE	YES	NO
OFFER INFORMATION CONTENT OVER NETWORK	YES	NO
PROVIDE BILLING & COLLECTIONS W/REVENUE SHARING CAPACITY	YES	YES
OFFER VOICE MESSAGING, STORAGE, RETRIEVAL & FORWARDING	YES	YES
OFFER INFORMATION/TRANSACTION SERVICES GATEWAYS	YES	YES
OFFER TRANSACTION PROCESSING SERVICES	YES	NO
PROVIDE MKTG. & ADVTG. SUPPORT FOR GATEWAY SERVICES	YES	YES
PROVIDE LIMITED DIRECTORY/MENU OF SERVICES FOR GATEWAY	YES	YES
OFFER TELEMARKETING SERVICES TO THIRD PARTIES	YES	NO
OFFER INTERLATA INFORMATION SERVICES	YES	NO
PROVIDE PROTOCOL CONVERSION	YES	YES

RBOCS は地域分割の BELL 社に寄拠しているので限定されるが、AT & T は Tele-Communication が有するすべての分野でのサービスに進出できる能力を持っている。とりわけ、AT & T が電話加入者に対して単なる通信サービスに加えて、財務やマーケティングまでならんで、カード方式によるサービスを始めているのは侵入と映っても不思議ではない。前述の J. S. Reed 頭取は「AT & T はグローバル・テレコミュニケーション・ネットワークとファイナンス・サービスをリンクしたり、顧客の持っている資産、能力をできるだけ利用しようとしている。AT & T はグローバルにあらゆるファイナンス・サービスを供給できる能力を持っている。」と述べている。

AT & T が行おうとしているのは「ユニバーサル・カード」と呼ばれるものである。



カード読み取り機能を電話回線に直結させて電子ショッピング、手形交換、自動支払い、証券売買が自由に行える。こうした日常的サービスに加えて、ネットワークへのアクセスも確保されているので、使い方によっては、自宅に居ながらにして業務ができる。その延長線上で、AT&Tのゲートウェイを通すことで次々と新しいサービスが行える。

同時に RBOCS もネットワークを使いながらボイス・メッセージや、Audiotex、イエローページ、会計支払い、在宅ヘルス・ケア等の活動を続けている。狙っているのは、まったく新しい形でのファイナンス事業である。

CITICorp は情報通信という思わぬ方向から、長年培って来た営業活動の基盤を揺さぶられているといっても良い。手をこまねいていると、ファイナンスそのものではなくネットワークを活用できる能力を持っている企業にはじき出されてしまう。

## < ET の登場 >

CITICorp がこうした状況の中で新しく打ち出したのが、ET (Enhanced Telephone) を使ったファイナンスと通信をミックスしたサービスである。基本は電話機によってパソコンを動かすものであり、ソニーのウォークマン TV を組み込み、スマートカードを差し込んでデータを移せるようになっている。CITI の技術陣とフィリップス社が共同開発した。開発は 15 年かかったという。

次図のようにあくまでも電話を土台にしている。開発の考え方として「ユーザー・フレンドリー = 誰もが簡単に扱いやすいように」を大切に結果であり、電話なら子どもの

## THE ENHANCED TELEPHONE



ころから扱い慣れており、比較的抵抗なく使える。ウォークマン TV は、最小限の操作指示を出すようになっている一方、ファクシミリやプリントアウトも可能で、説明しにくい箇所を教えたり、カタログのように情報を流すこともできる。同時に、キーボードへの抵抗も電話なら安心だ。コンピューター特有のアレルギーはない。ニューメディアの利用をはかるために、テレビゲームやファミコンの端末が利用されているが、これはむしろ扱いにくい。AT&T は任天堂と組んでいるが、電話の方が親しみやすく、うまくいくという狙いもある。

90 年春にスタートし、20 歳代後半のコンピューターマニアの男性を中心に 500 台をモニターしてもらっている。ホームバンキングを手始めに利用促進を働きかけているが、株の売買や投資の利用をしているようだ。今秋にはモニターをふやし、1 万台まで持っていく予定である。

さらに、機能面で「ホーム・サービス・ターミナル」としてネットワークをフルに活用しようとしているのは注目される。つまり、従来からのバンキングやファイナンスについての情報サービスに加えて、それ以外のインフォメーションサービスを企画している。ローカル・ネットワークからゲートウェイ、ローカル・データベースを通して、グローバル・ネットワークに結合する。ニューヨーク、ワシントン DC、ロスアンゼルス等全 10 カ所から北米、東欧、欧州、アジア、豪州へとつながって行く。ローカル内で処理できるものは処理する一方で、データを標準化して、リアルタイムで世界中どこに居ても同質のサービスを行えるようにする。技術的には S / 88 から GTN - 25 に結んでいく。

ネットワーク化は現在 74 カ国で展開し、1989 年には 13000 万分の利用が行われている。ホスト間の結合やマネージメント能力、ネットワークへのアクセス・コントロール、標準

化をどう進めるか、コスト低減、即応性向上、汎用技術の開発が課題となっている。

これが順調に進めば、すべてのビジネス分野でのサービス、生産のグローバル化のためのネットワークが完成するし、オンライン利用者に高レベルのサービスを提供できる。

最終的には International Digital Broadband Network (IDBN) として、ICOM、EMEA - Telecomm と一体化、ビデオ会議開催、ファイバー・ケーブルによる TAT - 8 の利用、ヨーロッパ、アジアへの伸展、30%のコストダウンを実現したい考えだ。

## < ネットワークが勝負 >

CITICorp がこのように ET に加えてネットワークサービスを拡大するのは、もちろん、AT&T をにらんでのことである。AT&T は、Tele-Comm サービスを積極的に進めるために「ユニバーサル・カード」という有力な武器を持っている。決裁機能をもたせるためにジョージア州の銀行を買収し、クレジットカードなみの能力をもっている。預金以外の部分、金融業務の一部ならどんどん取り入れていこうという構えである。同じ分野で争うのは避けられないわけだが、それならば面的広がりを持つネットワークの中で思う存分、本来の実力を発揮してみようという狙いである。AT&T が持っている情報通信システムという基盤は米国内に限られ、海外での活動はできない。CITICorp は既に海外支店での活動実績があり、ネットワークを形成している。

このネットワークを強化することで AT&T に決定的なサービス面での格差をつけようという計算である。その点で、グローバルなネットワークはユーザーにとって大きな魅力となる。しかも背景としては経済全体の国際化が急進展しているのも見逃せない。米国内にとどまっている限りにおいては、チャンスも利益も小さい。グローバルな活動を進めてこそその時代という狙いである。

ET がどこまで働くかも本来のサービスをどこまで向上させるかとともに、こうしたネットワークという活動の広がりをもってこそ力を発揮する。