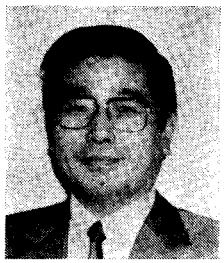
住友銀行の情報戦略



住友銀行　事務管理部長　**加藤　重義**

現代は，18世紀末におこった産業革命にも匹敵するような，エレクトロニクス革命の時代と言われています．これは，第1には，コンピュータに関する技術革新が真空管からトランジスタへ，さらにＩＣ，ＬＳＩ，超ＬＳＩへと，このわずか半世紀のあいだにめざましい発展をとげたことに起因するものであります．処理のスピードと記憶容量において飛躍的な進歩と拡充が実現し，あわせてパフォーマンスに対するコストのいちじるしい低下を可能にし，その結果きわめて実用的な経済コストを実現してきたこと，第2には，これに通信技術の発展が結合し，いわば時間と空間のハンディをかぎりなく無に近づけることを可能としたためであります．

これが，今，企業の中で，あるいは社会全体の中で，従来の伝統と手法を一変させるようなシステムづくりを可能にし，さらにニューメディア社会とか，情報化社会として，社会のシステムそのものをも変革するエネルギーとなりつつあります．

このことは，もちろん私ども銀行にとりましても例外ではありません．そればかりか，全国的に，また世界的に数多くの営業店舗をもち，毎日きわめて大勢のお客様と接し，かつ単純で，しかも反復する大量の事務をかかえる銀行にとりましては，経営戦略としても，コンピュータリゼーションは必須のものであります．

そこで，本稿では，住友銀行におけるコンピュータリゼーションの歴史をふりかえり，それが経営戦略としていかなる効果をもたらしたのか，また，これから将来どうとりくもうとしているかについて述べさせていただきます．

私どもが本格的なコンピュータをはじめて導入したのは，26年前の昭和35年であります．その時はもちろん通信技術との結合はなく，もっぱら計算事務処理用として，文字どおりの電子計算機としての活用でありました．

そして，コンピュータと全国の営業店とを通信回線で結んで第1次の総合オンラインを実施したのが，19年前の昭和42年であり，これが住友銀行におけるエレクトロニック・バンキング元年であります．昭和40年代の高度成長時代をむかえて，個人所得の急速な向上を背景として展開された銀行そのものの大衆化戦略を可能にし，その激増する大量，単純，かつ反復する膨大な事務を難なくさばきつつ，新種商品やサービスの開発を可能にしたのは，コンピュータと通信の機能をフルに活用した総合オンラインあればこそであります．

第1次オンラインでは，ペンとソロバンをコンピュータと端末機に置き換えて，省力化とスピードアップをはかりましたが，それはあくまで支店におけるカウンターの内側における合理化でありました．第2次オンラインでは，現金自動支払機や自動入金機を導入して，カウンターの外側のロビーやサービスコーナーでお客様みずから操作をして預金の預け入れや引き出しを行なう，いいかえれば，銀行窓口のロボット化が最大の目玉となりました．これは，窓口の無人化，ロボット化であり，従来型の人間の手足を機械に置き換える形から，人間そのものを機械に置き換えようという

© 日本オペレーションズ・リサーチ学会．無断複写・複製・転載を禁ず．

試みであります．第2次オンラインのもう1つの特色は，経営管理情報システム，ＭＩＳの導入であります．銀行全体の収益管理はもとより，各支店別の収益，取引先別の総合取引採算，あるいは預貸金の業務管理計数やリスク管理情報などのいわゆる経営管理情報をコンピュータ化したことであります．

さらに，昭和57年には従来の国内総合オンラインに加えて，世界各地に散在する海外支店を国際総合オンラインネットワークで結んで世界そのものを1つのシステムに統合いたしました．

以上，ごく簡単に過去20年間における住友銀行のオンラインの歴史をご紹介いたしましたが，40年代の第1次，50年代の第2次総合オンラインにひきつづいて，現在では，60年代の第3次総合オンラインの開発に全力を傾注しております．第3次オンラインで特に重視している狙いは次の3点であります．

第1は，徹底した経営の効率化，合理化による強靱でかつ安定した経営体質の確立であり，これは企業にとっては将に永遠のテーマであります．

第2は，ニューメディア時代を展望してのコンピュータと通信回線を駆使したファームバンキング，ホームバンキングへの対応であります．これは，お客様と銀行との双方向コミュニケーションシステムであり，正確で迅速な情報の提供と資金移動を実現して，社会的な，あるいは国民経済的な合理化と顧客サービスそのもののグレードアップをはかろうとするものであります．

第3は，本部および支店における経営管理情報システムの確立であります．業績の分析，収益の分析，マーケットの分析等をはじめとして，日常の営業活動を効果的に，また効率的に推進するために，さらにまた経営戦略を策定し実行していくために，適切でタイムリーな情報の加工と提供はきわめて重要であり，またその期待される内容はますます複雑かつ高度なものとなってきております．

要すれば，過去20年間のコンピュータリゼーションが，ペンとソロバンを機械に置き換え，省力化，合理化にともなう経費支出のコントロールをめざしたものであるのに対して，いいかえれば，コンピュータを人間の「身体の能力」「肉体的能力」の増幅機能として活用してきたのに対して，これからのコンピュータの使い方は，それに加えて「人間の頭脳の能力」を増幅する技術ないし道具として活用しようということであります．

情報化社会は，文字どおり「情報そのものが価値を生む」時代であります．そのスピードと量とさらに適切な情報分析加工とが，経営をサポートするという意味で，人，物，金に次ぐ第4の経営資源として，情報が重きをなす時代の到来ということであろうかと考えております．そういう時代の要請に対して，企業内部においても，またお客様との関係においても，そのニーズとウォンツに柔軟に応えられるようなシステムづくりに，私どもは夢を求め，ロマンを感じて，限りなき努力をつづけているのであります．

銀行も従来の労働集約型企業から大型装置産業へと大きな転進をはかりつつありますが，それだけコンピュータを中心とするシステムそのものが今や経営の中枢に深く組み込まれつつあることだといえます．しかし，いつの時代にあっても飛躍し，繁栄を持続できる企業は，社会への適応力をもった企業だけであります．「エクセレント・リーダー」の著者であるトム・ピータースが主張するように，ハードなデータによって得られる情報は必要ではあっても十分ではなく，顧客や納入業者や，さらには自社の社員と現場を歩きまわり耳を傾け接触を保つことによってこそ，価値ある最新情報が得られることを銘記したいと思います．

© 日本オペレーションズ・リサーチ学会．無断複写・複製・転載を禁ず．