

## 銀行経営の変化とORについて

三井銀行社長 神谷 健一



オペレーションズ・リサーチとかMIS (management Information System) については、かつて昭和40年代に大きな話題を集めた時期があった。

当時は、一時ブームとも言われるほどに、多くの企業経営者の関心を集め、金融界においても事情は同じであった。

ところが不幸にして、ORやMISの現実を持ちうる具体的な機能やそれを企業経営に活用していく場合の制約などについての検討が行なわれる以前に、あまりにも過大な期待だけが先行したために、事実関係が明らかになるにつれて、かえって失望感が強まり、期待が大きかっただけに、その反動も大きく、特に金融界においては経営者の関心は急速に薄れていったのである。

ところが、爾来、技術進歩のスピードはめざましいものがあり、特にICに象徴されるハード面の進歩と、ゆくゆくは人工知能を展望しようとしているソフト面の進歩が相俟って、企業経営や業務運営上、コンピュータシステムはなくてはならない武器となって広く普及してきた。

特に注目される点は、通信システムとコンピュータシステムの結合が、システムのネットワーク化を生じ、ここに新しいビジネスチャンスが登場していることである。

金融界におけるコンピュータ化の歴史をふりかえると、私ども三井銀行が先鞭をつけた昭和40年代の第1次オンライン・システムにより、同じ銀行であれば国内のどの支店の窓口でも自分の預金口座の出し入れができるようになり、顧客サービスは一段と向上したし、まったく同じことをマニ

ユアルベースでやる場合と比べれば非常に大きな省力効果をもたらした。

昭和50年代には第2次オンライン・システムの下で、キャッシュ・ディスペンサーやオートマチック・テラーズ・マシンの普及が始まり、この動きは今日においても一層強まっている。

昭和60年代に入って、今や多くの銀行が第3次オンライン・システムの構築にとりこんでおり、このシステムの下では、銀行のシステムが法人や個人、商店など直接連結し、いわゆるファーム・バンキングやホーム・バンキング、あるいは、ストア・バンキングといわれる新しい機能サービスが積極的に展開されていくことになろう。

金融界はもともとコンピュータの利用度合いは非常に高く、製造業や卸・小売業などと並んで、コンピュータの設置状況はトップクラスにあると思われる。

また、前述のCD (キャッシュ・ディスペンサー) やATM (オートマチック・テラー・マシン) の設置台数は、人口との相対関係でみて、主要国の中で最も多いと言われている。

個々の銀行の内部においても、ワードプロセッサやパソコンなどのOA機器の普及もいちじるしい。最近における特徴は、このコンピュータ機器と通信システムの結合の結果、ニューヨーク、ロンドンなど世界の主要金融センターと東京との情報の相互伝達や、それをもとにした金融・為替取引が活発化していることであって、どの銀行でも相当のスペースをさいて、いわゆる資金や為替

のディーリング業務が盛んに行なわれるようになった。

さて、最近までのこのような金融界におけるコンピュータ化の進展の内容をみると、前記のとおり現実の業務処理に用いられているウエイトが圧倒的に大きいというところに1つの特徴があるように思われる。

銀行のコンピュータシステムが勘定系と情報系の2つに分けられるとすれば、前者の役割が大きいということである。

そして、そのこと自体はある意味では当然とも言える。

なぜならばファイナンスというわれわれの業務の本質的な部分が、「物」の世界でなく「情報」の世界であるからとも言えよう。

たとえば、今、日本におけるマネーサプライの残高は357兆円だが、このうち、いわゆるキャッシュは24兆円にすぎず、333兆円は銀行の預金と譲渡性預金であり、これらの存在形態としては、銀行のコンピュータのセントラルマシンに、電子的記憶として貯えられているのが実態である。

ユーロダラー市場も、銀行間の預金市場であるが、これもすべて、その存在形態としては電子的記憶である。

したがって、資金の移動も顧客別の勘定が、Aの顧客からEの顧客へ移るだけであって、このような業務処理がコンピュータの操作になじみやすいことは明らかである。

しかし、今後の金融界の経営環境を考えた場合、銀行のコンピュータの利用の仕方、ないしはいわゆる金融のエレクトロニクス化というものの中味が非常に大きく変わっていかざるをえないのではないだろうか。

たとえばVAN事業というものが、それ自体として大きなビジネスチャンスを持ってきつつあることは疑いなく、これが銀行の業務の中で急速に

比重を高めていくことになるろう。

私どもの銀行ではそのための専門組織を独立の一部門として新設することとしている。

しかし、問題はこれにとどまらない。これから本格化するであろう日本の銀行のビジネス分野の1つは、いわゆるインベストメントバンキングといわれる分野であり、また、非常に高度のノウハウを駆使したグローバルな金融サービス部門であるが、その背後には世界的に進捗しつつある金融のセキュリティゼイションの潮流がある。

その時、銀行経営上非常に大事になってくるのが、リスク管理と商品開発である。

たとえば、金利や為替のスワップという業務が、顧客の資金調達ニーズを満たしながら、世界的に非常に普及しているが、このようなビジネスにおいては、常に各種の潜在しているリスクを評価し、その上に立って商品設計をし、売込みを図っていかなければならない。

変動いちじるしい金利や為替の動向を見きわめ、顧客のニーズと銀行の収益・リスク判断のバランスをにらみながら成り立つビジネスであるだけに、コンピュータの活用なくしてありえない。

金利変動リスクを管理するためのALM（アセット・ライアビリティ・マネジメント）の面においても、コンピュータの活用は不可欠である。

すなわち、経営情報の機動的な活用なくして、銀行経営はありえない時代へと、今、日本の銀行は大きな変貌をとげつつあるとって過言ではない。情報系のシステム利用のウエイトが一挙に高まる時代を迎えているといってもよい。

そしてその時、広い意味でのORの考え方が、金融界にとっても真に必要とされてくるのではないだろうか。

理工系の人間と人文系の人間との真剣な交流がその糸口になるはずであり、本誌がその面で大きな役割を果されることを期待するものである。