

銀行経営と情報活用

（株）第一勧業銀行常務取締役 井上 時男



1. 銀行における経営戦略の変化

近年、金融機関をとりまく環境は、変化が激しい。金利の自由化は定期預金に加えて流動性預金の自由化を含めて最終段階に近づきつつあり、またグローバル化・セキュリティ化の進展によって業務面の規制緩和が進んだ反面、BIS規制等にみられるような新たな規制が始まった。さらに制度・業務問題、金融諸慣行の見直しも進められている。

こうした環境変化は銀行経営に新たなインパクトを与えた。収益機会が増大し、対等な金利競争が実現できる反面、競争は従来に増して激化するとともに経営リスクの多様化・複雑化にも直面することとなった。この結果銀行は、収益力の強化を図ると同時にリスクの管理充実・極小化を図るといふきわめて狭い選択肢のなかでの経営に迫られている。質的向上と量的拡大のバランスをとりつつ経営することを求められているわけである。

2. コンピュータ技術の進展

ところで、金融の自由化はコンピュータを中核とする技術革新の進展によって加速されてきたが、逆に金融テクノロジーも金融自由化の影響を受けて進展してきた。コンピュータ技術についていえば、特にOA機器、ネットワークの分野での進展が注目に値すると思われる。

企業の間急速に普及してきているOA機器は、安価なOA機器、高機能・強力なワークステーション（WS）という2つの方向に進んでいると思われる。安価なOA機器は、普及をさらに進めるであろう。従来OA機器は文房具ではなかったが、むしろ文房具のレベルで利用される時代を

開くであろう。また、高機能・強力なWSは、従来汎用機で処理していた業務の重要部分を、事務センターにおいてではなく、オフィスにおいて処理することを可能としている。

また、ネットワーク技術は、近年めざましい進展をとげており、ダウンサイジングと相まって集中処理から分散処理、マルチベンダー化を促進しているといつてよいだろう。さらに、クライアント・サーバー方式などの分散処理システムは、オープンシステム化を一層進展させるだろう。

3. システム化アプローチの変化

ニーズ面の経営戦略の変化・シーズ面のコンピュータ技術の変化は、システム面でのアプローチにも影響を与えてくる。営業環境の急激な変化は長期間にわたりシステム開発を行なう余裕を奪いつつあるし、汎用機を中心としたシステム開発のコストは、ソフト開発の効率化技術だけでは吸収できないほどに増大しつつある。また技術の進歩によりWSを活用できる範囲が広がっている。

こうした流れの中でシステム化のアプローチとしては、汎用機を中心とした集中処理と、WS・LANを利用した分散処理が併存することを前提に進める必要があるだろう。銀行における勘定処理は、一括大量処理の必要性やセキュリティ確保の要請等から集中処理が適しているだろうし、情報処理は比較的分散処理が経営効率の上からも望ましい姿である。

管理手法等変化の激しい情報処理については、汎用機で保有するデータをWSにダウンロードす

る仕組みを前提に、ユーザー自ら分析・管理ソフトの開発を行なう必要がある。環境変化への迅速な対応や業務多様化に伴う開発ソフトの多様化等の点から、すべてを汎用機で対応することは困難であるし、競争上からも耐えられなくなっているからである。

システム化の目的からいえば、従来の汎用機中心の集中処理は、業務の省力化・効率化をメインにめざしてきたといえるだろう。しかし、今後はOA機器を活用することにより、将来戦略を検討するための時間をつくり出すといった、いわば「増力化」の発想がより必要となっているといえるだろう。また、エンドユーザー自身がWSで情報分析を行なう範囲が広がってくると、情報システム部門でエンドユーザーの分析とか利用しているデータの内容を把握する仕組みづくりも考えておく必要がある。情報システム自体が、従来の汎用機にとどまらず、ネットワークにつながっているWSを含めてのシステムというものになるからである。このようなエンドユーザー・コンピューティングの普及が、やがてはシステム開発部門の組織構造を大きく変革するものと思われる。

4. 今後の銀行経営とオペレーションズ・リサーチ

今日すでに社会のインフラともいえる第3次オンラインシステムでは、ハード・ソフト・ネットワークはかなり強化されてきている。金融機関のサービスはこれらのインフラなしでは提供できないといっても過言ではない。またEBの進展・ストックからフローへの変化等の金融機関のサービスの多様化がこうした状況に拍車をかけている。

こうしたインフラ整備のフェーズが完了すると次にめざすものは情報の有効活用のフェーズである。情報活用の世界では、従来にも増してさまざまな角度での分析が必要となってくるであろう。事務処理中心の情報活用から、予測・シミュレーション・要因分析等の手法が必要となる。こうした分析にあたっては、ORの手法が活躍することになる。ORの重要性が増大しており、ORの再

興期をむかえているといえるであろう。

銀行の中でのORの適用分野としては、ALMではリスク測定技法、資金運用やフィナンシャル・エンジニアリングではインベストメント・テクノロジー、リスク・アセット・アロケーション、ハイテク商品など新商品開発ではオブティマイザー機能（最適化・極大化機能）、また各種業務で要因分析モデルといったものが考えられる。

5. 人材育成と体制の整備

従来経営資源として「人」「物」「金」が3大要素といわれているが、最近ではこれらに「情報」が加えられるケースが増えている。「情報」の重要性はいうまでもないことである。しかしながら情報は使い込んでこそ意味があるものである。すでに述べたようにシステム面で推進すべき項目も多いが、最終的には情報活用は人材と体制に負うところが大きい。

汎用機の利用やOA機器の利用にかかわらず、情報システムは一定の環境を前提として構築されるものであるから、環境変化に応じて使い方が変化していくべきものである。環境変化を認識し、分析手法・管理手法を変更できるものは「人」であり、情報は不要なものを捨て必要なものを取り入れることから始まるが、これには経営的なセンスが求められる。システム部門の人材育成はいうにおよばず、情報の内容を理解し、分析手法を身につけた上で、ユーザー自らが環境変化に応じて、分析・管理等を変更できるようにユーザー部門の人材育成に努めることが肝要である。

また、個々人に依存することなく情報を組織として共有化し、研修を含めた個々人のスキルアップを図り、組織全体としての情報活用を図ることができる体制づくりも肝要である。

「情報を制するものが世界を制する」という言葉があるが、この言葉はどの業界・企業にもあてはまる言葉であると思う。情報を活用できる人材育成・体制整備・システム構築に注力していきたいと考えている。