

# 金融機関における戦略情報システムコンセプト

## Strategic Information System Concept of Financial Institutions

ニューヨークやロンドンの金融市場と肩を並べるまでに発展した東京は、一  
国のマーケットの動きが直ちに他国のマーケットに影響を及ぼす世界三大金融  
市場の一つとなった。すなわち、金融における本格的なグローバル化の始まりで  
ある。当然の流れとして、わが国金融市場の開放が求められ金融の自由化へと歩  
み出した。金融機関の経営トップもこの大きな変革に対応し、新たなビジネス  
の展開へ向け歩み出しつつある。その経営戦略のかなめとして重要視されだし  
たのが情報システムの戦略的活用である。「情報を制する者は経営を制する。」  
と言われる背景は何か、またシステムを構成する戦略的要素とは何かを考察し、  
'90年代に向けての戦略的銀行経営展開の支えとしての情報システムコンセプト  
について考える。

山口光雄\* *Mitsuo Yamaguchi*  
山下廣太郎\*\* *Kōtarō Yamashita*  
武田昭雄\*\*\* *Akio Takeda*

### 1 緒 言

情報処理技術の革新的発展に伴い、現在のコンピュータシ  
ステムは経営戦略のかなめとして重視されだした。その根底  
には、情報のシステム化とその活用が'90年代の企業経営にと  
って必要不可欠であるという経営トップ層の認識がある。世  
界的規模で進展する金融の自由化と金融機関の再編成の中で、  
わが国金融機関はかつて経験したことの無い厳しい競争にさら  
されようとしている。これまで全業態にわたって好調に推移  
してきた金融機関の業績にも、業態間あるいは銀行間の格差  
がみえ始めている。こうした流れの中で、金融機関での戦  
略情報システムの役割はますます重要になりつつある。

本稿では、特に銀行の視点を中心に、今後の最重要課題の  
一つである情報システムの戦略的活用方法とそのシステムコ  
ンセプトについて考察する。

### 2 戦略的銀行経営の展開

わが国金融機関が、'90年代に向けて経営戦略の大転換を  
図ろうとしていることは論を待たない。まず始めに戦略的銀行  
経営の基本的構成要素とその背景について考えてみたい。

マクロ的にみた第一の背景としては、わが国経済の国際的  
地位の向上が挙げられる。世界的に経済の安定成長化が定着  
する中で、わが国経済は相対的にみると順調な成長を遂げ、  
世界経済の牽(けん)引車的役割を果たしつつある。また、巨  
額の貿易黒字を背景とした対外投資拡大の結果、超債権国と  
してのわが国の責任も急速に増大している。さらにニューヨ

ーク、ロンドンと並び世界の三大金融センターの一つとして  
の地位を確立した東京市場の動きに世界が注目している。

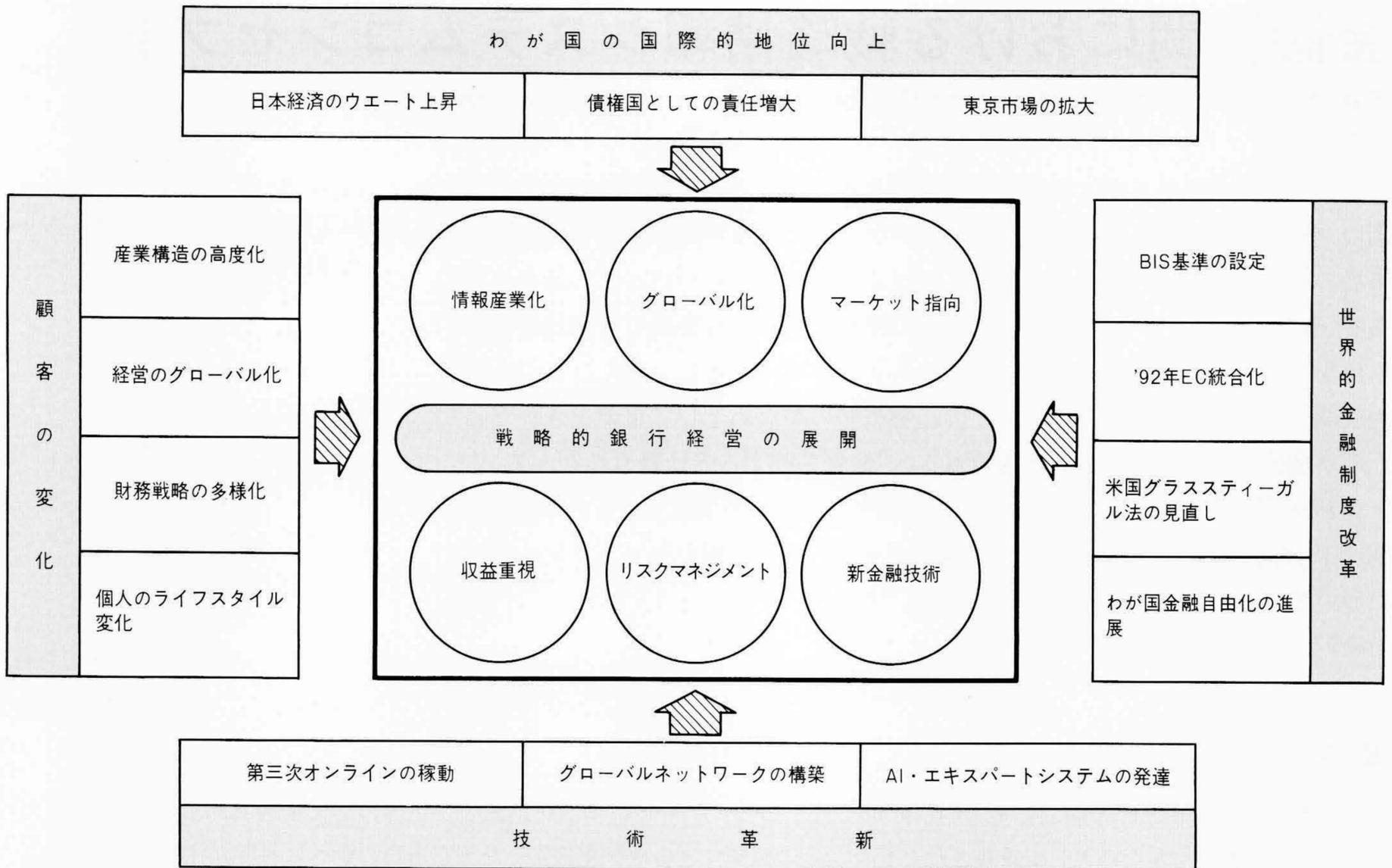
第二に金融のグローバル化、同質化が進む中で、各国のさ  
まざまな思わくも絡みながら金融制度改革の動きが急である。  
ECでは'92年の統合化に向けて、銀行の単一免許制、ユニバー  
サルバンキング化を核にした青写真が完成しつつある。EC域  
外諸国に対する相互主義の適用は、邦銀にとっても最大関心  
事の一つである。また米国でも銀行と証券の分離をうたった  
グラスティール法の見直しが進行中である。先行き不透明  
な点が多いものの、欧州に次いで米国でもユニバーサルバ  
ンキング化が進むと、わが国に対しても直接的、間接的に大  
きな影響が予想される。州際業務規制の緩和と並んで注目を  
要する動きである。こういった欧米の動きに刺激されながら、  
わが国での金融の自由化も着々と進展しつつある。金利の自  
由化は小口預金の取り扱いを残すだけとなっているし、金融  
制度調査会の答申などにより業際化の将来方向も徐々に骨格  
がみえ始めている。一方では、先進各国の金融機関のイー  
コールフットィングを目指したBIS(Bank for International  
Settlements Countries)による自己資本比率の国際統一基準  
が設定され、わが国金融機関にとってそれへの対応が大きな  
課題になっていることは周知のとおりである。

第三の背景は顧客の変化である。大変革を遂げつつあるの  
は金融機関だけではない。先に述べたわが国の国際的地位の  
向上につれて、金融機関の顧客もまた大きな転換期を迎えつ

\* 株式会社日立総合計画研究所

\*\* 日立製作所システム開発研究所

\*\*\* 日立製作所大森ソフトウェア工場



注：略語説明 BIS (Bank for International Settlements Countries), AI (Artificial Intelligence)

図1 戦略的銀行経営の展開 金融機関の経営環境は大きく変化しつつあり、'90年代に向けての戦略的銀行経営の展開が課題となっている。

つある。企業という点からみると、経済のソフト化、サービス化を中心に産業構造の転換が進んでいる。また、従来の輸出指向形国際化の時代が終わり、わが国のリーディングインダストリーの海外現地生産拠点の拡大が続いており、最終的にはマーケティングや研究開発機能も含んだ自己完結形国際化を目指している。こうした経営戦略の転換に伴い、企業の財務戦略にも大きな変化がみられる。国内外の資金調達、運用手段の多様化が顕著である。個人に目を転じてみても、経済的、時間的、精神的ゆとりの増大につれて、ライフスタイルが大きく変化している。また高齢化社会の進展も見逃せない要因であり、一般消費者と金融機関のかかわりにも微妙な変化が表れつつある。

第四の要因としては、エレクトロニクス、情報処理分野での技術革新が挙げられる。'88年度は都市銀行、大手証券会社を中心に次々と第三次オンラインシステムが稼動に入った。また、グローバルネットワークの構築も急速に進展しつつあり、金融機関でのコンピュータシステムは巨大化の一途をたどっている。一方、人工知能、エキスパートシステムの発達もあり、経営のあらゆる分野にコンピュータの存在が不可欠になりつつある。

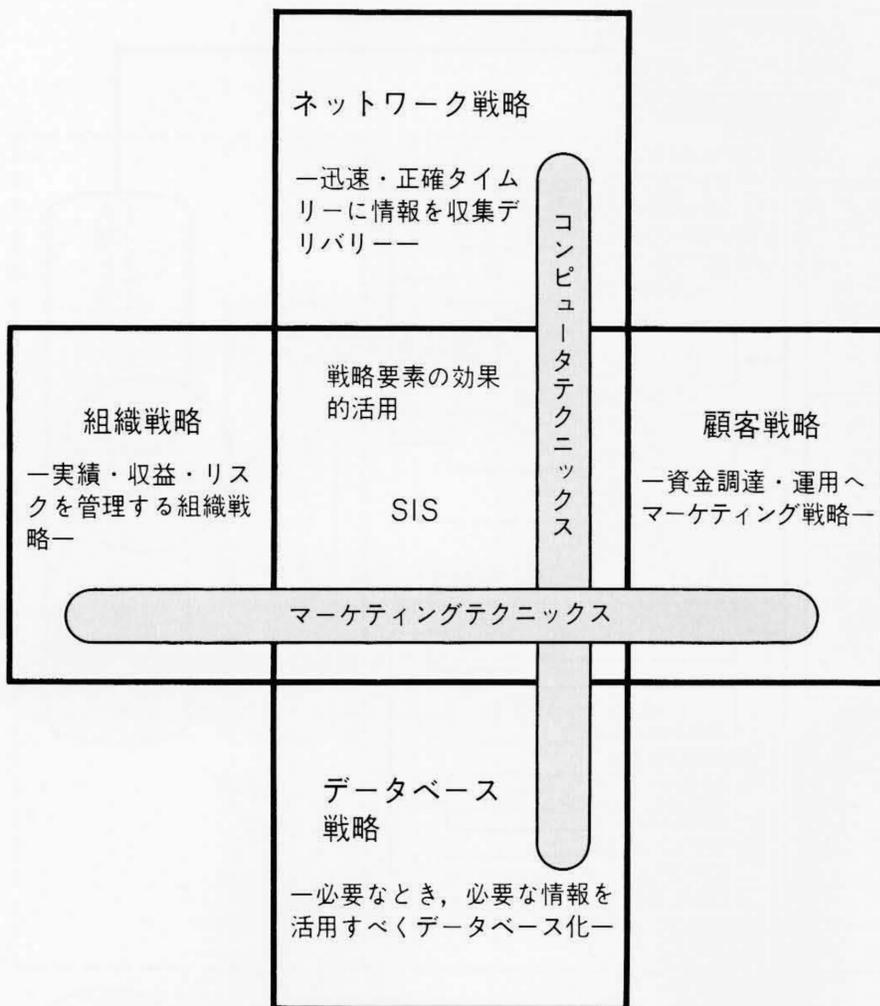
このようなさまざまな環境変化の中で、金融機関は'90年代に向けて新しい経営戦略の構築に努力している。その詳細をここで論じることは差し控えるが、'90年代での銀行経営のキーワードは、情報産業化、グローバル化、マーケット指向、収益重視、リスクマネジメント、新金融技術といったところとなる。いずれにせよ、こうした戦略展開には情報システムの存在が不可欠となる。しかも、従来の省力化形システムとは異なった、正に経営の根幹に深くかかわった情報システムの構築が求められている。これがSIS (Strategic Information System)、すなわち戦略情報システムの重要性が叫ばれるわけである(図1)。

### 3 SISのシステムコンポーネント

環境変化への柔軟な対応が求められている現在、情報システムの戦略的活用が、これからの経営戦略に大きな効果をもたらすと言える。ではSISの戦略的要素とは何か、システム構築に当たり必要とする要件とは何かについて考察する。

#### 3.1 SISの戦略要素

SISは図2に示すとおり、SISの戦略要素が統合化され融合化したとき、経営に最大の効果をもたらす。コンピュータテ



注：略語説明 SIS (Strategic Information System)

図2 SISの戦略要素 SISはコンピュータテクニックスとマーケティングテクニックスとの融合である。技術の研究もこの要素を中心に進められている。

クニックスとしてのネットワーク戦略とデータベース戦略の2要素およびマーケティングテクニックスとしての組織戦略と顧客戦略の2要素である。

第一のネットワーク戦略は、迅速、正確、タイムリーに情報をデリバリーする技術である。必要なとき、必要な人、必要な所へ瞬時に情報を送り届ける、それも瞬間にして判断しやすいイメージに編集し、ニューヨーク、ロンドンなどグローバルな規模にである。ネットワーク戦略の活用は、経営判断情報をタイムリーに届けられるため、従来のように定期的な実施していた経営計画に加え、PLAN・DO・SEEが必要なときにいつでも可能となる戦略が実現することになる。さらにネットワークは、ファームバンキング、ホームバンキングにみられるとおり、企業と企業、企業と個人のきずな強化策ともなる。つまり企業困り込み戦略へと展開されていく。

第二のデータベース戦略は、経営上の意思決定事項を的確に判断し方向付けするために、情報を蓄積し、各種パラメータ設定によるシミュレーションを実施するなど、情報加工を可能とする戦略である。これは、知識情報の蓄積にほかならず、経営者は必要とするとき、知識化された情報を活用し知恵へと転換する。

これらネットワーク戦略、データベース戦略は、高度に発展したコンピュータテクニックスの積極的な活用にはほかなら

ない。

第三の組織戦略は、経営コンセプトの確立と方針決定のための技術武装である。そのためには、まず各自の企業がおかれている経営環境を分析・把握すること、つまり事実を認識することから始まる。企業のポジショニング分析である。実績管理、収益管理がこれに相当する。そして貢献差益法、リスクマネジメント手法、ALM(資産負債管理)手法などの経営技術手法を駆使して経営方針の設定へと結び付ける。

第四の顧客戦略は、確立された経営コンセプトのもと、マーケットにより近い立場に立ち、マスタープラン、アクションプランを決定し実行していく技術である。自由化の進展に伴いマーケットを従来のように一つの均質的な集まりと考えるのではなく、個々の特性ある企業・個人・地域とみて、おのおのセグメント化し分析、マーケティングする必要がある。金融機関としての個性化、優位化、差異化への展開である。各種コンサルテーション技法活用による取引先の開拓またはきずな強化、ポートフォリオ技術駆使による運用の最適化、顧客情報充実によるマーケティング力強化などが考えられる。今後、コンピュータの技術を前提としたマーケティングテクニックスの理論と研究がより活発になっていくものと思われる。

### 3.2 SISのシステムコンポーネント

コンピュータシステムには物事をこなすシステム、つまり決められたとおり確実に物事を処理する目的として作られたものと、さばくシステム、つまり判断を支援する目的として作られたものの2種類に分けられる。こなすために作られたシステムは、第一次オンラインから第二次オンラインシステムへと現在まで発展してきた各種の業務処理システムと言える。これに対しSISは、さばくシステムとして今後展開していく新たなシステムと言える。このSISの構築を考える場合、

第一に必要なことは、戦略要素であるネットワーク戦略、データベース戦略、組織戦略、顧客戦略を効果的にしくみ作りに取り入れることである。

第二に重要なことは、データを人間が知恵へと活用できるまでに発展させることである。あふれるほどある情報からの経営判断は不可能である。ノイズを取り去り、いかに判断情報として定量化、定性化するかが設計のポイントとなる。

図3にSISを構築する際のシステムコンポーネントについて示す。データが、情報へさらに知識へと発展していくプロセスを、やはりシステムの中にしくみとして取り入れることが大切である。最後に、経営戦略として決定された事柄を迅速に、実行する人々またはシステムへフィードバックする仕掛けも忘れてはならない。なお、すでに報告しているCIB<sup>3)</sup>(Computer Integrated Banking)のシステムコンセプトは、こなすシステムからさばくシステムを含め、統合化したシステムコンセプトとなる。

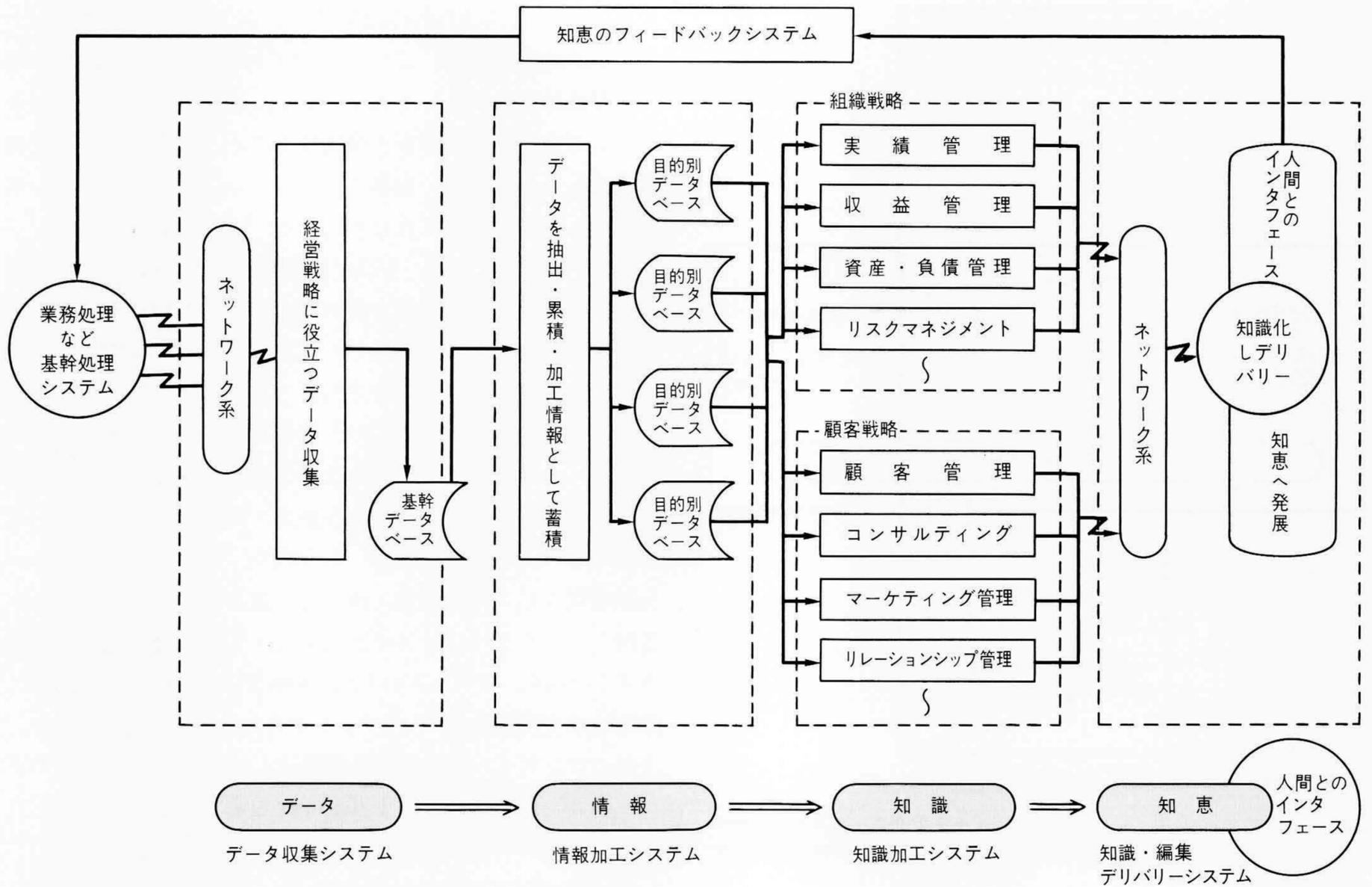


図3 SISシステムコンポーネント SISを構築するには、マーケティングテクニクス、コンピュータテクニクスの要素をしくみに取り入れ、データ→情報→知識→知恵への流れをシステム化する必要がある。

#### 4 SISのコンセプトと支える技術

今まで考察してきたシステム構築の考え方に、どのような戦略的アプリケーションを実行すべきか、SISを考えるうえでの概念について考えてみる。金融商品は、金額の大小、金利が固定か変動か、調達・運用の長さが短期か長期か、取り扱いなどの条件などの組み合わせにより、さまざまな形態が生まれる。今まではこれらの条件に規制があり、金融商品および業態が決められ金融市場が形成されていた。当然、運用・調達に対する市場の考え方も比較的固定的と言えよう。今後、これらの条件が緩和され業際化、金融商品の多様化時代へと変化する。つまり、金融商品を選択するのは顧客となる。これは顧客主導形マーケットへの変ぼうを意味する。これへの対応として金融機関は提案形営業への脱皮が必要となる。調達に対するマーケティング力の強化が、SISシステムコンセプトを考えるうえでの第一のテーマとなってくる。次に運用面をみると、やはり自由化の進展に伴い運用マーケットも多様化、競争の激化へと変ぼうしている。ハイリスク・ハイリターン市場へどのような技術武装のもとで対応すべきか、SISシステムコンセプト立案への第二のテーマである。最後に、金

融とは資金の調達と運用の資金の流れ(キャッシュフロー)を意味する。調達と運用のバランスを的確に把握し、いかにマネジメントしていくか、第三のテーマとして組織戦略対応のシステムがこれを支援していくであろう。従来の固定的、均質的な集まりで形成された市場とは異なる点を認識し、情報システムを経営上の課題などをさばくシステムとして位置づけ考えていく必要がある。図4にSISのシステムコンセプトを、表1にそれらを支える技術動向をまとめてみる。

#### 5 SIS構築へのアプローチ

コンピュータ技術の発展は、従来よりはるかに複雑、高度な問題を情報化によって解決することを可能にした。そして、戦略情報システムという新たな理念を生み出した。従来の既存組織の活動を支援する考え方(戦術)から、経営そのものを支援する考え方(戦略)への転換である。これは、今までのような各部門のニーズにこたえながら個別の問題をひとつひとつ解決する方法では、もはや対応しきれない時代に入ってきたことを意味する。当然のことながら、システムの形態も従来の個々の目的別システムの集合体から、柔軟で安定した基盤構造の上で、次々に戦略的な付加価値を生み出していく組

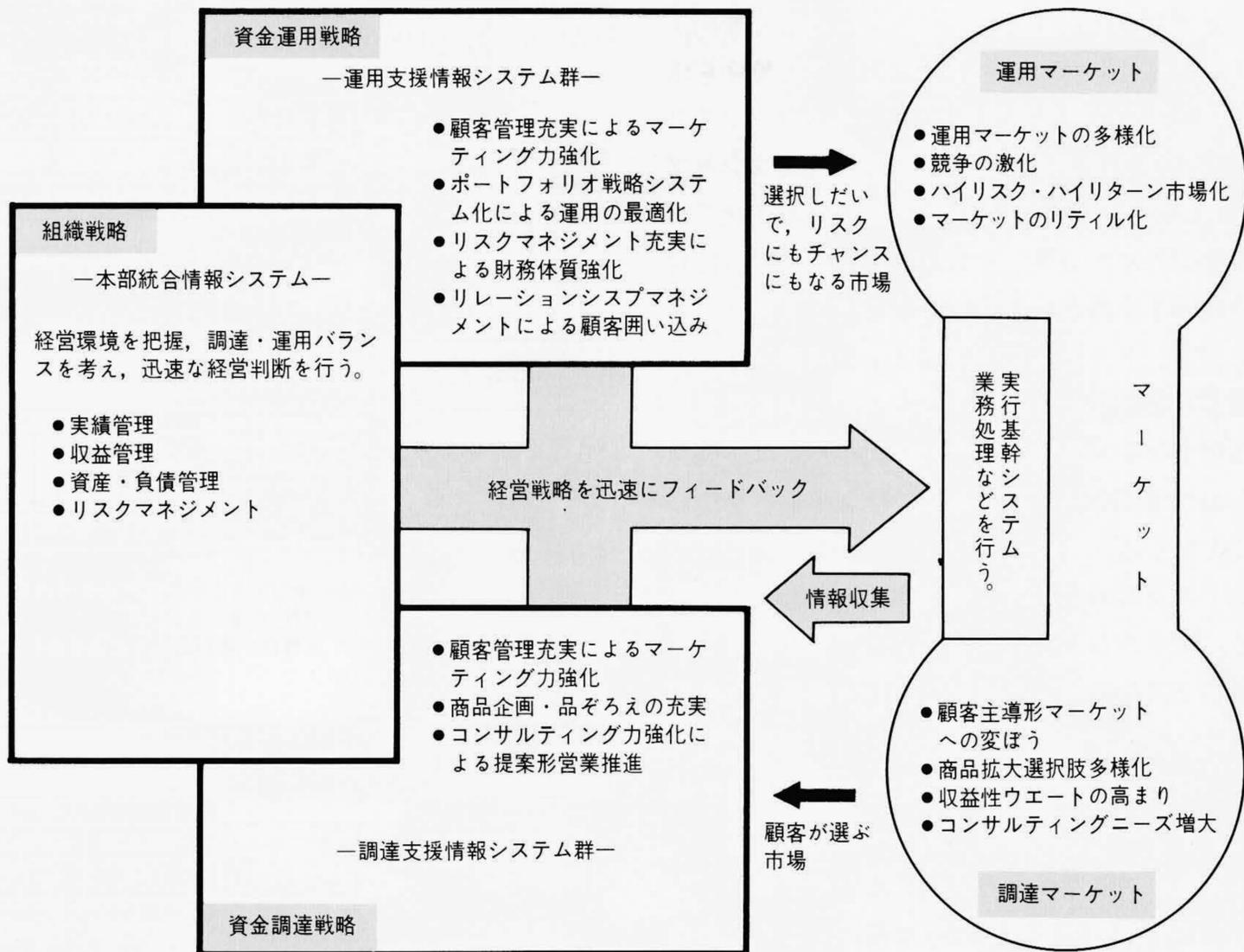


図4 金融機関のSISシステムコンセプト マーケティング力強化を軸とした運用・調達への対応と、経営バランスを定量的、定性的にとらえるシステムづくりが望まれる。

表1 金融機関のSISを支える技術動向 現在、戦略要素の研究が、活発に行われている。

コンピュータテクニクス		マーケティングテクニクス	
ネットワーク戦略	データベース戦略	組織戦略	顧客戦略
<ul style="list-style-type: none"> <li>● OSI</li> <li>● ISDN</li> <li>● VAN</li> <li>● バンクPOS</li> <li>● LAN</li> <li>● 自動運用</li> <li>● 無停止オンライン</li> <li>● CMS</li> <li>● ワークグループコンピューティング</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ファイル二重更新</li> <li>● 高信頼・高性能専用データベース(FMB)</li> <li>● 大規模汎(はん)用データベース(XDM)</li> <li>● RDB, SQL</li> <li>● 分散形RDB, RFS, NFS</li> <li>● 汎用OAソフト(OFIS/POL)</li> <li>● 汎用DSS(EXCEED, EXCEED2)</li> <li>● AIツール(ES/KERNEL)</li> <li>● ファジーエンジン</li> <li>● ニューロコンピューティング</li> <li>● エキスパートシステム</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 独算性(貢献差益法)</li> <li>● M &amp; Aシミュレータ</li> <li>● マーケティングミックス技法</li> <li>● バリュアアナリシス</li> <li>● アイデンティティ理論</li> <li>● リスクマネジメント</li> <li>● ファイナンシャルプランニング</li> <li>● オフバランス技術</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 数量化理論</li> <li>● ポジショニング理論</li> <li>● RM手法</li> <li>● スコアリング技法</li> <li>● シミュレーテッドテストマーケティング</li> <li>● 予測・最適化モデリング技法</li> </ul>

注：略語説明 OSI(Open Systems Interconnection)  
 ISDN(Integrated Services Digital Network)  
 POS(Point of Sale)  
 CMS(Cash Management Service)  
 FMB(File Manager for Banks)  
 XDM(Extensible Data Manager)  
 RDB(Relational Data Base)  
 SQL(Structured Query Language)  
 RFS(Remote File Sharing)  
 NFS(Network File Sharing)  
 OFIS/POL(Office automation and Intelligence support Software/Problem Oriented Language)  
 DSS(Decision Support System)  
 EXCEED2(Executive management Decision support system2)  
 ES/KERNEL(Expert System/KERNEL)  
 M & A(Mergers & Acquisitions)  
 RM(Relationship Management)

織体へと変える必要がある。つまり、システム理念も変化する。このことは、SIS構築へのアプローチに対しても変化を求めるものであり、企業での事業成功要因(ビジネスサクセスファクタ)を的確にとらえ、企業成長の鍵(かぎ)を握るコンセプトを立案し、企業戦略を情報システムに的確に反映させていくための一連の計画技法が必要となる。さらに、経営者に対してもこれらの理解を前提とした新たな考え方やタスクが要求されることになる。トップ自らの参画による情報システム企画部門の意識改革が重要とされ、リーダーとして情報担当役員が任命され推進される。情報システム企画チームは、経営の最前線に躍り出た情報を扱う部署として経営中枢とかかわりあっていくことになる。

これらは、システムの稼動という観点からみても大きな違いとして表れる。従来のシステムの構築では、プロジェクトの問題点、不具合な点が発生した場合は納期の遅延という形で表面化し、経営に寄与する時期が遅れるという結果として表れる。しかし、SISはどうであろうか。おそらく不具合や問題点を内在したままシステムは稼動し運用が進められる。しかし、現実には情報活用部門はそのシステムを使えないし、使わないという形で表れ膨大な投資がむだ使いとなり、組織内の不協和音へとつながっていくことが考えられる。「戦略を立てる」、「戦略を各組織のタスクに分割する」、「各組織での実戦を立てる」という3段階のプロセスとして体系化した情報システム統合計画技法HIPLAN (Hitachi Integrated Planning for Information System)を開発した目的は以上述べてきた点にある。金融での事例を図5に紹介する。

## 6 結 言

以上、SISが求められる背景と、SISの戦略要素を考察し、システムコンセプトおよびそれを支える技術について述べた。しかし、いまSISを考える場合懸念されることは、センセーショナルな情報に流され夢物語のような非現実的なシステムイメージを考える人々と、好業績の中、情報システムの必要性を軽視する人々と、両極端な現象がみられることである。

本来情報システムは、経営を支援するまでに発展してきた情報処理技術を、すなわち、効果的に活用しようという点にある。金融の自由化は、マネジメントのかじ取りしだいでリスクにもチャンスにもなる革命であり、経営環境の変化に対応したしくみ作りと組織ぐるみの意識改革が必要である。金融機関の体質強化のもと、よりいっそうの発展を目指す金融市場形成のため、戦略情報システムのしくみ作りは、これから本格的スタートなのである。

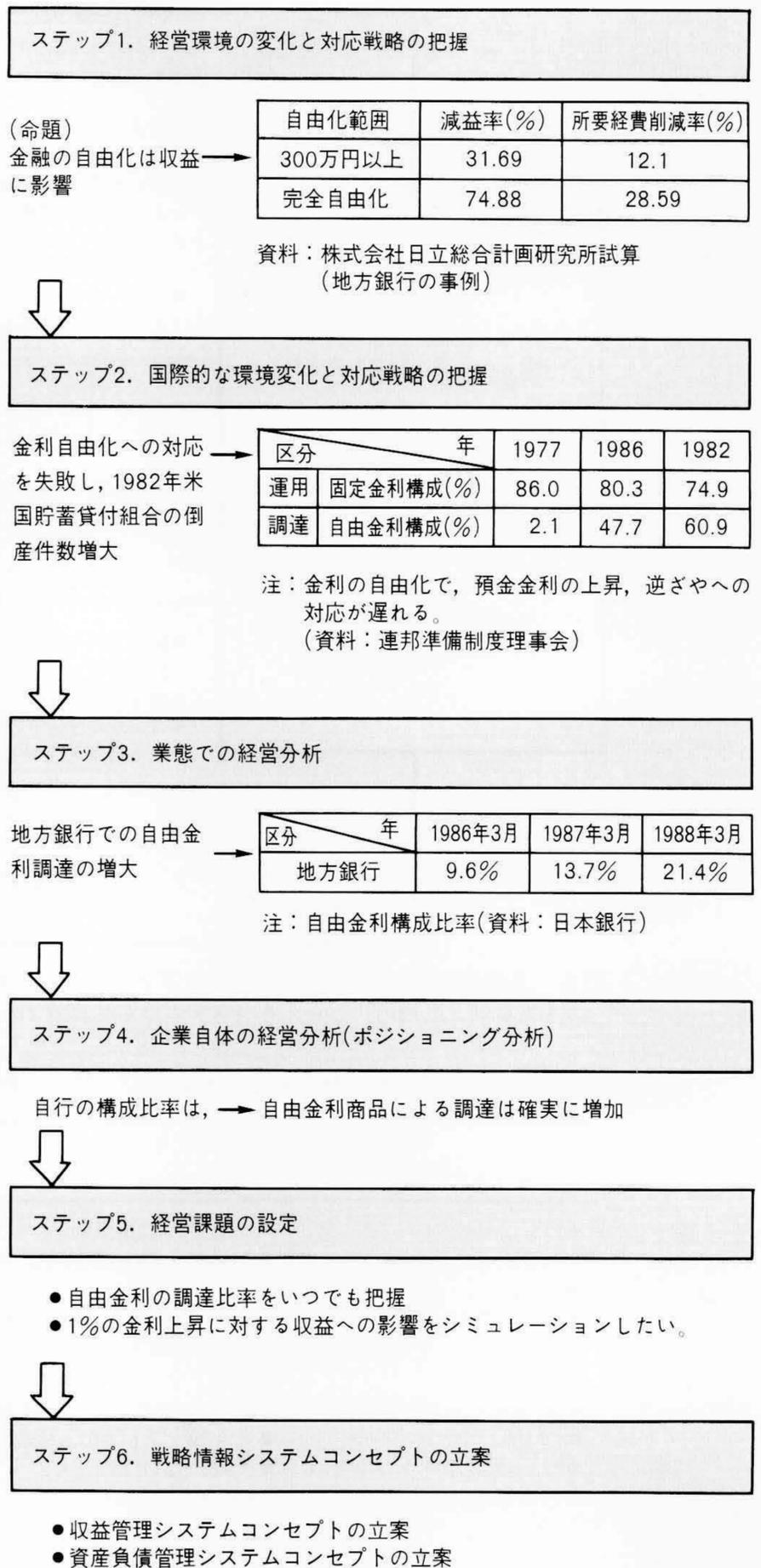


図5 情報システム戦略企画へのアプローチ事例(HIPLAN-SV: Hitachi Integrated Planning for Information System-Strategic System Vision) 企業戦略を情報システムに的確に反映させていくためには、体系化されたプロセスのもと実施していく必要がある。

## 参考文献

- 1) 金融情報システムの展開, 日立評論, 70, 3(昭63-3)