U.D.C. 336.717:65.011.4:681.322

渉外支援とALMを核とした地域金融機関の戦略情報システムの展開

―株式会社泉州銀行，株式会社西日本銀行―

Strategic Information Systems of Regional Banks

谷　源良*　*Motoyoshi Tani*
田辺　茂*　*Shigeru Tanabe*
西　慶三*　*Keizou Nishi*
秋好徳政**　*Norimasa Akiyoshi*
浜口　強***　*Tsuyoshi Hamaguchi*
飯沼直樹***　*Naoki Iinuma*
坂下正洋***　*Masahiro Sakashita*

現在，地域金融機関は，第3次オンラインシステム構築に向けてシステム全体の基盤整備とともに戦略情報システムの開発に着手している。各金融機関の経営方針，経営環境などによって開発の優先順位は若干異なるものの，情報システムの柱は市場開拓に向けた営業情報システムおよび新たな利益創出と収益管理強化を図る本部情報システムから構成される。

本稿では，株式会社泉州銀行(以下，泉州銀行と言う。)の渉外支援システム，ALMシステム，および株式会社西日本銀行(以下，西日本銀行と言う。)の渉外支援システム(泉州銀行のシステムをベースとして)の開発事例を通して，地域金融機関の情報系システム構築のアプローチ方法を考察した。経営戦略を支える必要不可欠なツールとして情報システムを位置づけるには，従来以上にエンドユーザー感覚を身につけたシステム要員の育成と経営トップの強力なバックアップが必須(す)である。

1　緒　　言

金融の自由化，経済の低成長を背景として，金融機関での機械化の目的は，事務処理の合理化から銀行経営を支援するものへと大きく変わりつつある。情報の一元化，共用化，高度利用によって，新たな経営計画，営業戦略を作り出す戦略情報システム構築への期待は大きい。従来から，金融機関の情報系システムは，都市銀行を中心に展開されており，地域密着型経営を行ってきた地域金融機関では，どちらかというと足で稼ぐ営業活動に重点が置かれ，情報系システムが経営の必要不可欠ツールとして位置づけられていたかどうかの疑問が残る。地域金融機関の特質を生かし，大手都市銀行とは一味違った戦略情報システムを構築してゆくためには，多くの課題とそれを解決するための試行が予想される。本稿では，泉州銀行，西日本銀行の渉外支援システム，および泉州銀行のALM(Assets and Liabilities Management)システムの開発事例を取り上げ，それらを核として展開されつつある地域金融機関での戦略情報システム構築のアプローチ方法について考察する。

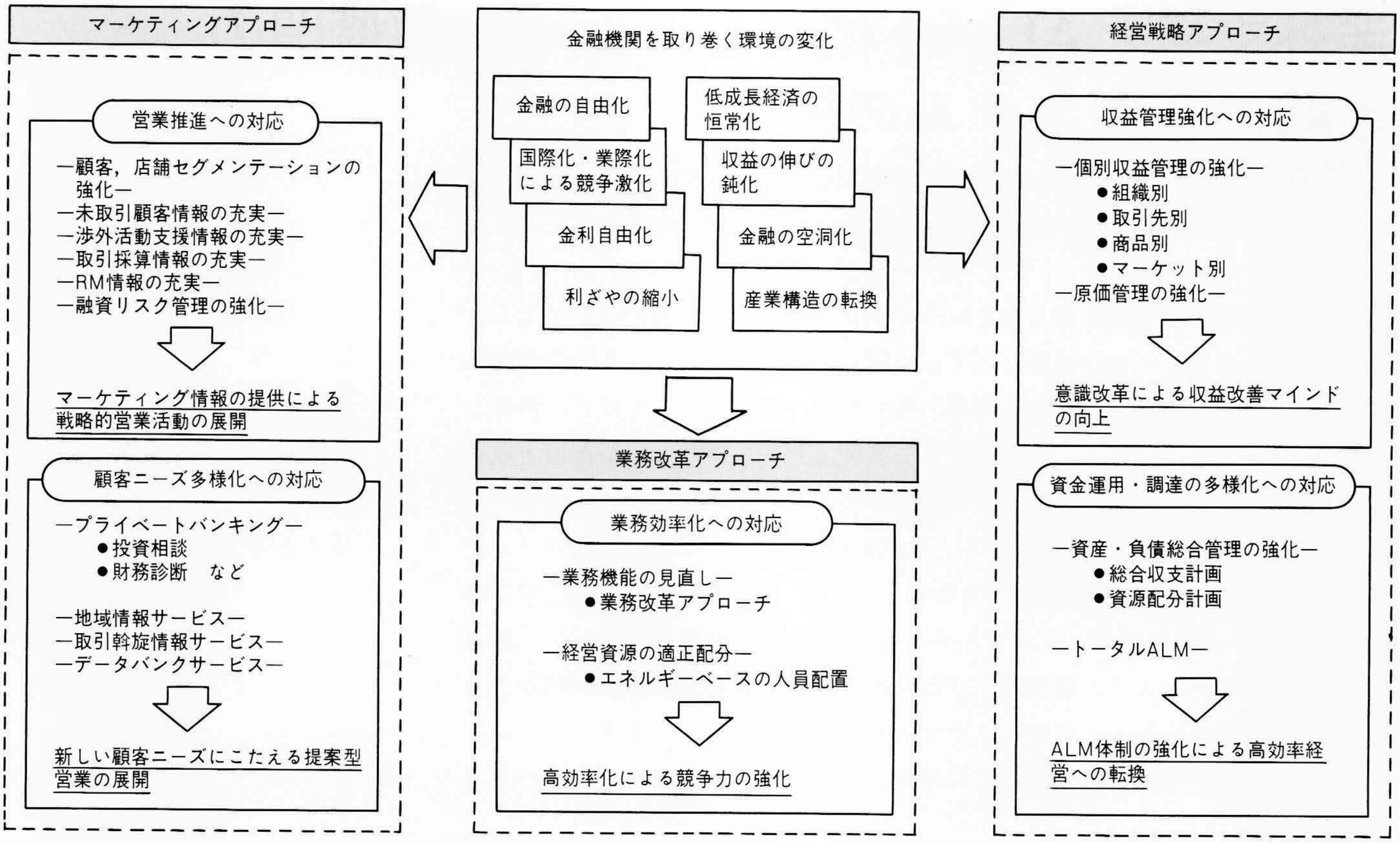
2　地域金融機関の戦略情報システム構築の課題

2.1　戦略情報システムへの期待

地域金融機関での情報系システムに対するニーズを**図1**に示す。金融機関の情報系システムは，昭和40年代のMIS(Management Information System)ブームをひとつの契機として，都市銀行の本部情報システムを中心に展開され，第3次オンラインシステムでは，勘定系システム，証券・国際システムと並んで，その中核システムとして位置づけられている[1)]。一方，地域密着を旗印とした地域金融機関では，従来，渉外担当行員による足で稼ぐ営業活動に重点が置かれ，情報による戦略的経営，営業活動の推進の重要性は必ずしも高くなかった。

しかし，経済の低成長化，金融の自由化に伴い，地域金融機関の生き残りをかけた戦略展開，すなわち，(1)従来から地域金融機関の得意分野である営業活動の情報武装化(マーケティングアプローチ)，(2)各金融機関の収益構造を踏まえて運用・調達のバランスのとれた経営展開(経営戦略アプローチ)，(3)徹底した業務改革による効率化(業務改革アプローチ)，が必須となってきている。これらいずれのアプローチをとるにせよ，情報を抜きにした戦略展開は考えられず，地域金融機関での戦略情報システム構築の期待は急速に高まりつつある。

* 株式会社泉州銀行事務部　** 株式会社西日本銀行システム部　*** 日立製作所大森ソフトウェア工場



注：略語説明 RM (Relation Management)，ALM (Assets and Liabilities Management)

図1 地域金融機関の情報系システムのニーズ　環境変化に対応するため，体質強化と経営判断・営業活動に役立つ情報系システムへの期待は大きい。

2.2 戦略情報システム構築の課題

一般に，戦略情報システム構築のポイントとして，(1) 本業を徹底的に支援する，(2) 先進技術を積極的に活用しすばやくシステム構築する，(3) 人間系を意識する（すなわち，システム活用・運用面への周到な配慮），(4) 関連部門，企業への気くばり，などが重要であると言われている[2]。

現在考えられる地域金融機関の情報系システムのアプリケーション構成を**表1**に示す。各金融機関の経営方針，経営環境によって開発プライオリティは若干異なるものの，情報系システムの柱は，新たな利益創出と収益管理強化を図る本部向け情報システム，および市場開拓をねらった営業店向け情報システムである。

このうち本部向け情報システムは，ALMシステム，収益管理システムに代表されるように，システムの精度を上げるにつれ膨大なデータを必要とする。したがって，システムの発展過程に応じ，勘定系システムなどの取引データから必要データを取り込み，いかに情報系システムで使いやすい形のデータベースとして構築するかが課題である。

一方，営業店向け情報システムは，渉外支援システムに代表されるように，コンピュータになじみのうすい渉外担当行員が使いこなせるシステムの構築が課題となる。

表1 情報系システムのアプリケーション構成　地域金融機関の情報系システムの柱は，新たな利益創出と収益管理強化を図る本部向け情報システム，および市場開拓をねらう営業店向け情報システムである。

本部向け情報システム	経営計画策定支援	経営計画管理
		資産・負債総合管理
	収益管理	営業店別収益計数管理
		取引先別収益計数管理
		顧客グループ別収益計数管理
		部門別収益計数管理
		マーケット別収益計数管理
		商品別収益管理
		事務量管理
		原価計算
		経費管理
営業店向け情報システム	外部情報	他行・他業態情報
		外部環境情報
	営業店経営支援	営業店計画策定
		営業店予実算管理
	顧客情報	融資業務支援
		企業診断・分析
		未取引先情報
		個人信用情報
	営業活動支援	渉外活動支援
		店頭活動支援
		地域情報
		営業情報
顧客向け情報サービス	プライベートバンキング	財務診断
		投資相談

3　涉外支援システムの概要

3.1　涉外支援システムのねらい

泉州銀行，および同行のシステムをベースに開発した西日本銀行の涉外支援システムは，銀行営業の最前線である涉外担当行員に対し，マーケティング情報を提供し，涉外ターゲットの絞り込みを行うボトムアップ型の戦略情報システムである。従来のハンディ端末を用いた「涉外持ち帰り事務の合理化」システムとは異なり，顧客管理に重点が置かれている。これにより，涉外担当行員の転勤での情報引き継ぎもスムーズに実施できる。

3.2　涉外支援システムの機能

涉外支援システムの機能を**図2**に示す。涉外支援システムは，ワークステーション2020または2050およびホストコンピュータから構成される。

(1)　ホスト-ワークステーション連動機能

勘定系システムで取得した顧客情報，取引情報をワークステーション側のローカルファイルに引き渡す機能で，フロッピーディスク送受とファイル伝送の二つのルートがある。顧客属性，時系列情報などの大量データは月次でフロッピー渡し，預貸金残高など最新情報が要求されるものは日次のファイル伝送という使い分けを行っている。

(2)　営業店特有データ登録機能

涉外担当行員が集めた顧客情報，予約情報，他行定期預金情報などをワークステーションのローカルファイルに登録する機能であり，涉外担当行員が記入した訪問日誌によって，データ入力専門の内務担当行員が入力する。

(3)　情報管理機能

各種の検索出力処理に対応するため，ワークステーション側の情報(**図3**)を管理する機能である。そこでは，顧客単位だけでなく，地域，外交担当者，企業グループ，世帯など多様なレベルでの管理が可能である。また，退職金，土地，給与振込状況など，取得した情報のコード体系化を図っており，業務推進のノウハウがすべてデータベース化されている。

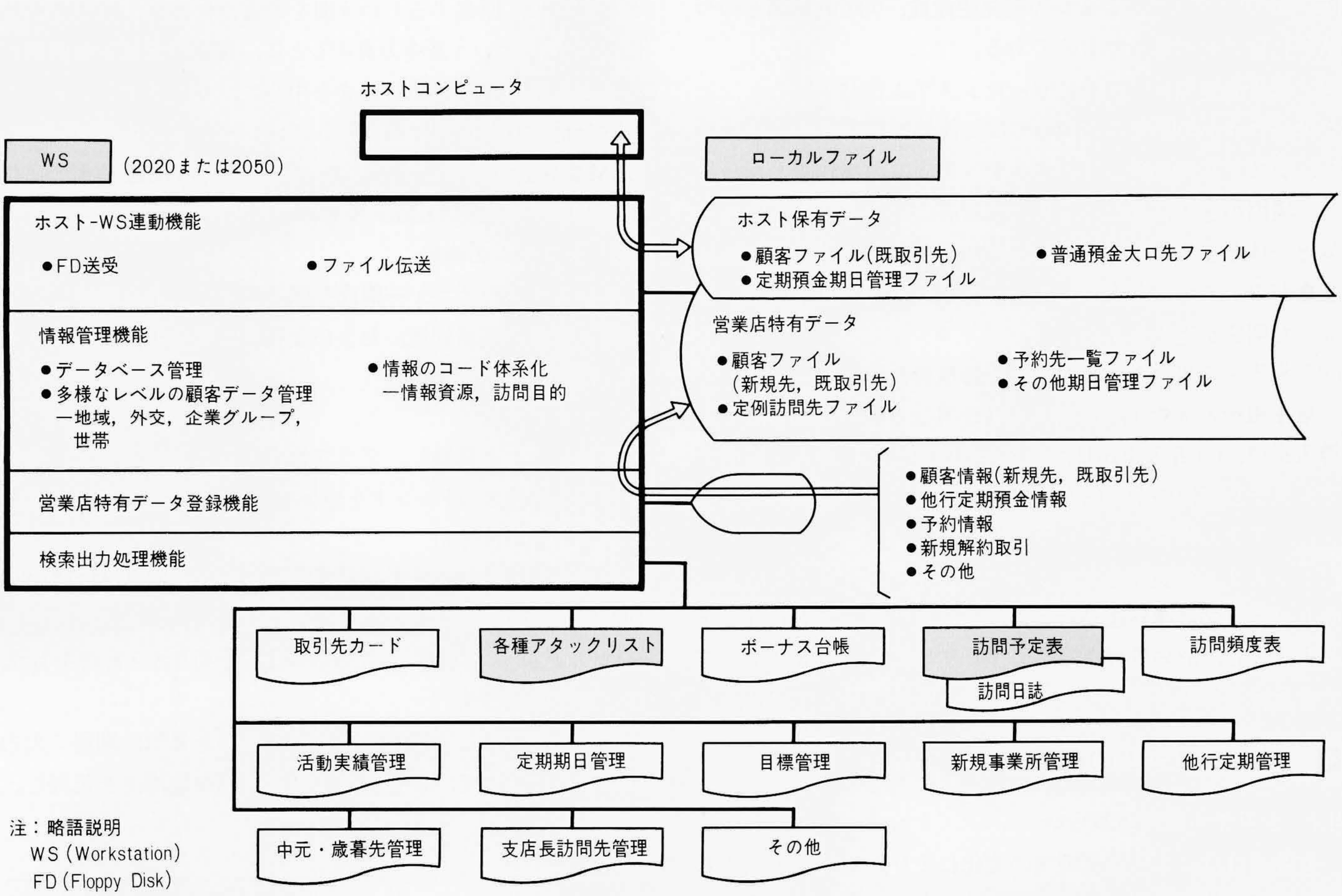
(4)　検索出力処理機能

ローカルファイルに保有する情報に基づき，各種の画面照会，帳票出力を行う機能である。このうち，各種の推進を行う際の対象先を各種条件の組み合わせによってリストアップする処理(アタック処理と言う。)，およびアタック処理に基づき訪問先を選択してゆく訪問予定表作成が中心的な機能である。

3.3　涉外支援システムの特徴

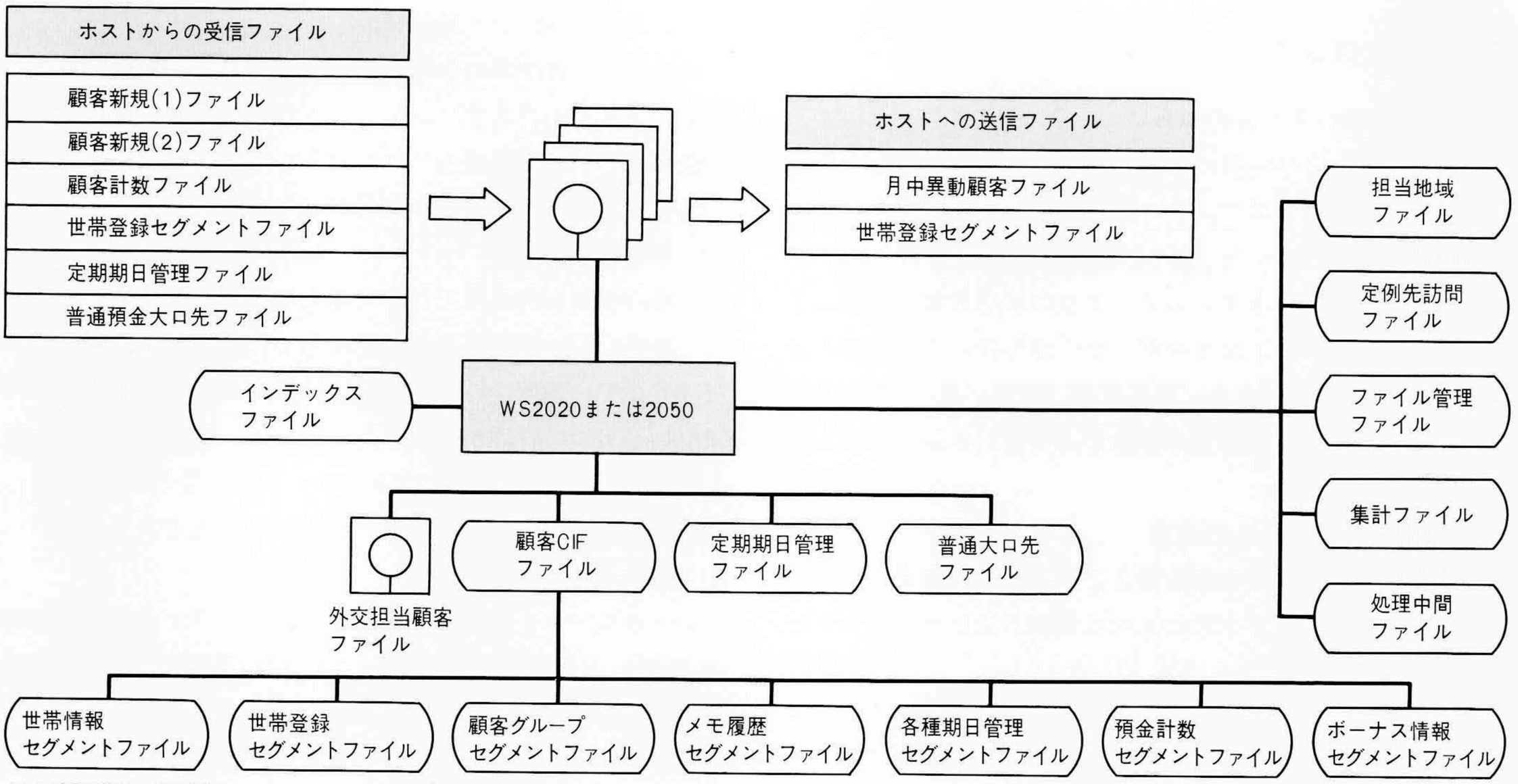
(1)　分散型情報システム

顧客情報データベースを，ワークステーションのローカルファイルに保有するワークステーション主体のシステムであ



注：略語説明
WS (Workstation)
FD (Floppy Disk)

図2　涉外支援システムの機能　　ワークステーションのローカルファイルに顧客情報を保有し，各種の業務推進の際，対象者をリストアップする分散型情報システムである。



注：略語説明 CIF (Customer Information File)

図3 渉外支援システムのワークステーション側のファイル概要

ワークステーション側には勘定系システムで取得した顧客情報，取引情報と渉外担当行員が足で集めた情報が統合的に蓄積されている。

る。(a) 数百店に及ぶ営業店からの利用を考えたホスト負荷分散，(b) ワークステーションの開発生産性，(c) OA処理とのつなぎ，などを考慮したものである。

(2) 渉外担当行員の立場に立ったシステム作り

本システムの開発に当たっては，渉外担当行員の立場に立ち，システムの機能，ワークステーションの操作などを分析し，実際の運用に当たっても，営業店に出向き，渉外担当行員と一体となり，システムと渉外活動が合うかどうかを検証しながらシステムを改善していくなど，常に「川下思想」に立った開発が進められた。

(3) 導入・定着のための周到な研修指導体制

泉州銀行の例では，(a) 導入前1か月は3人の指導員による導入指導，(b) 導入後10日間ぐらいの指導など，導入・定着までシステム部門の全面的な支援体制を敷いている。

(4) システム開発のステップ分け

本システムの展開を大きく三つのステップに分けている。第1ステップは渉外担当行員に，より多く使ってもらうことを主眼とし，成果管理を第2ステップに回し，第3ステップで営業店全体の分析ができるシステム展開を考えている。

4 ALMシステムの概要

4.1 システム開発のねらい

金融自由化による経営環境の変化により，地域金融機関もリスク管理体制の確立が急務となってきている。この流れの中で，泉州銀行はリスクポジションの把握，改善を目的としたALMシステムを開発した。本システムは，「発生するリスクを把握し，回避するという面を最重点に置き，収益の平均化を図る。」という基本方針のもとに，現在の地域金融機関がもっとも重視する金利リスクを中心に，リスクポジションの現状分析，収益管理，予測，シミュレーションを行い，かつALM委員会が実際に使用している帳票をきめ細かい形で提供するという実戦的ALMシステムである。

4.2 システムの機能

本システムのメニュー構成を**図4**に示す。主な機能は，全資産・負債の実績管理，および金利感応度分析，ギャップ分析，収益分析である。

(1) マクロ分析

各種レートを登録し，グラフ作成することによって，金利為替相場の過去のトレンドをつかみ，レート予測に役立てる。

(2) 金利感応度分析

現在および将来の資産・負債構成について，ALM科目※1)別，期間別に，金利変動に感応するか否かによって，その残高把握を行い，連動金利別ギャップなどによる金利リスク管理を行う。

(3) 期間構成分析

残高，利ざや，主要諸比率などの推移を月別，期別で出力することによって，資金運用・調達の期間別構造を把握し，

※) ALM科目とは，日計科目に人格や期間などの属性を付加することによって，管理会計的に意味づけされた科目のことを言う。

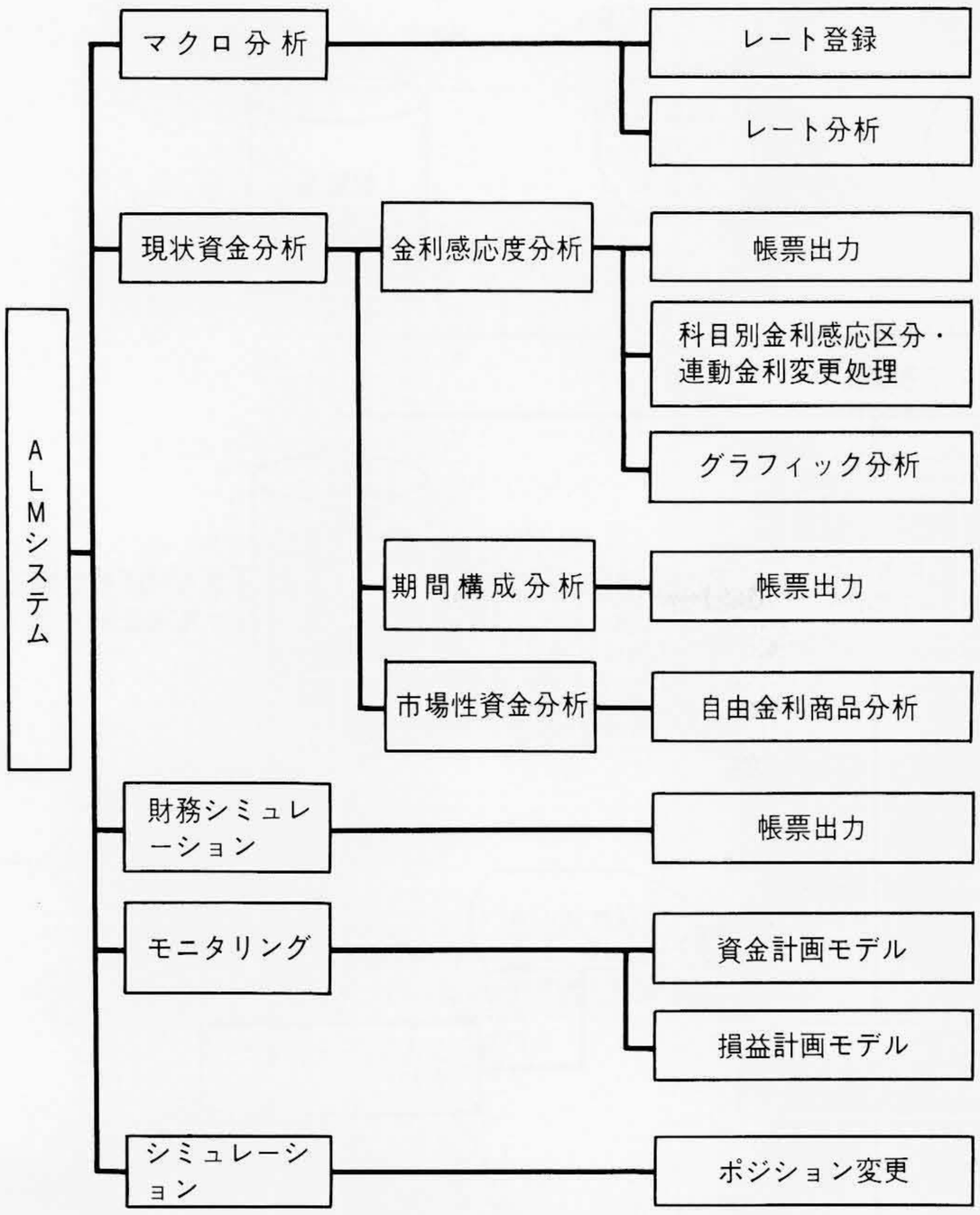


図4　ALMシステムのメニュー構成　ALMシステムの主な機能は，全資産・負債の実績管理および金利感応度分析，収益分析であり，金利リスクを中心とした実戦的システムである。

期間ミスマッチおよび流動性リスクの管理を行う。

(4)　市場性資金分析

自由金利商品の日次推移をさまざまな切り口(残存期間別残高，預金者別残高，利率別期落ち残高など)で分析し，資金繰りの管理を行う。

(5)　財務シミュレーション

資金期日別データ，金利期日別データに基づき，月末時点のB/S(Balance Sheet)，P/L(Profit and Loss Statement)を予測出力し，経営計画の各種代替案の評価を支援する。

(6)　モニタリング

資金予測，レート予測に基づき，期末時点までの円単位B/S，P/Lを予測出力し，ALM委員会で決定された戦略の実施状況の管理を行う。

(7)　シミュレーション

金利予測シナリオに基づいてポジション変更を行い，金利感応リスクの変化を，帳票・グラフによって把握する。

4.3　システム構成

本システムの構成を**図5**に示す。本システムは，情報系データベース，および自由金利商品管理システム，市場性資金管理システムなどの事務処理システムとの連携のとれたデータベース構築のしくみを提供することによって，精度の高いリスク分析を可能とし，保守性に優れたデータの一元管理を実現している。本システムのデータベースは，検索の簡便化をねらった機能別分散データベースとなっている。

また，システム構築ツールとして，エンドユーザー言語EXCEED(Executive Management Decision Support System)を採用したことにより，汎(はん)用性，拡張性に富んだシステムとなっている。

5　戦略情報システムの効果と構築のポイント

上述の渉外支援システムでは，顧客の深耕，新たな顧客の開拓などの具体的成果を挙げつつあり，一方のALMシステムでも，トップの意識改革および各行員の行動が銀行全体の業績に寄与している意識を醸成するのに役立っている。

上述の開発事例を通して，地域金融機関の戦略情報システム構築のポイントを**図6**に示す。

(1)　ニーズと新技術の組み合わせによるシステム実現

情報系システムの開発は，「エンドユーザー主導型」であると言われている。しかし，ニーズの不透明さ，新技術の重要性を考えると，エンドユーザーとシステム部門の完全分業体制では，システム構築は困難であり，システム部門のリーダシップが従来以上に重要となっていると考えられる。ニーズの明確化，業務ノウハウ整理という観点から，情報系パッケージの購入は有効であると考える。

(2)　プロトタイピングアプローチの重要性

エンドユーザー自身，システムニーズの優先順位づけはできても，システムイメージの構築や開発の判断が難しくなっている。プロトタイプシステムでの，試行による，段階的にシステムを発展させるアプローチ，およびすばやくシステム構築ができるツールが重要である。

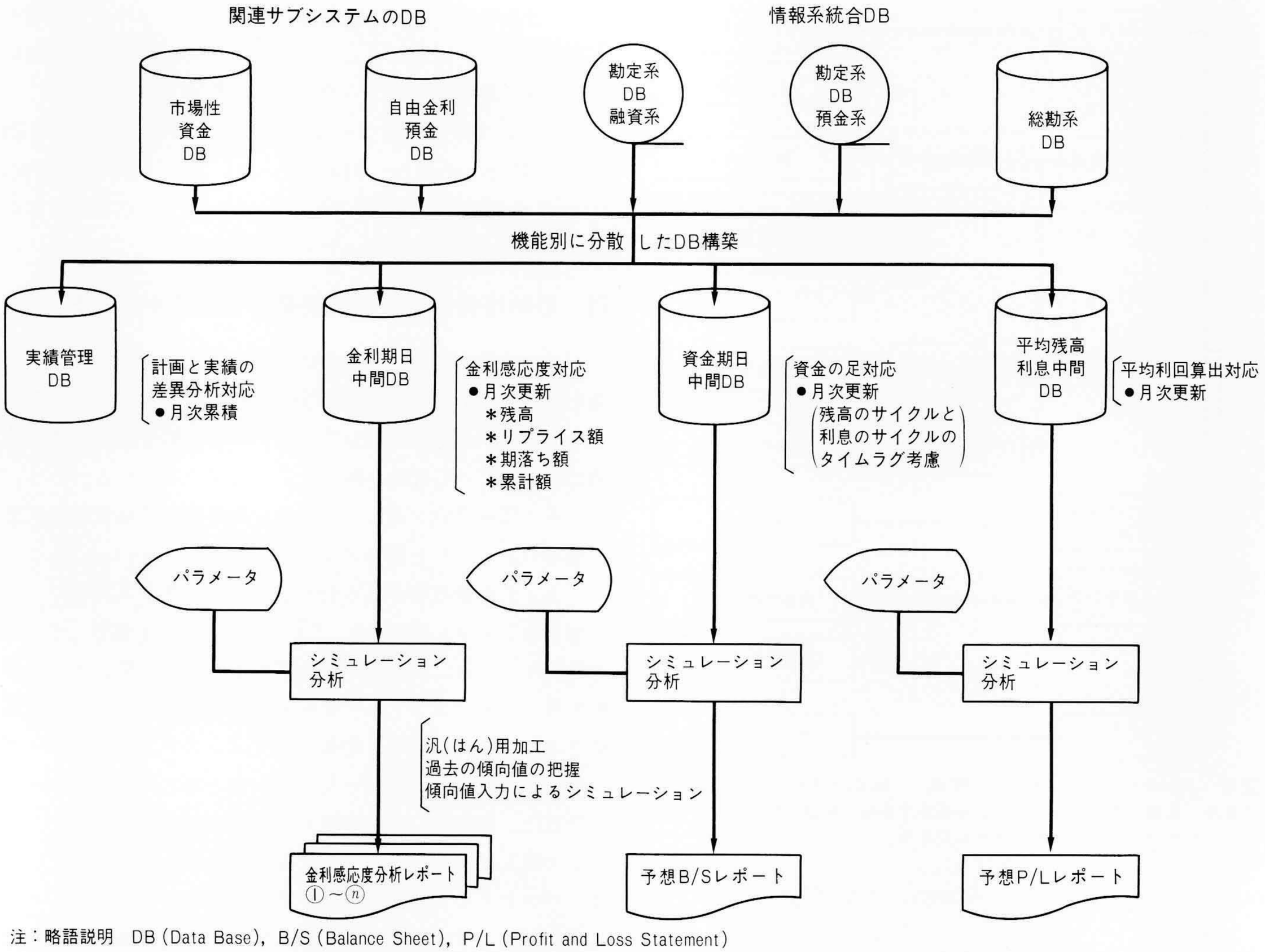
(3)　情報収集面に重点を置いたシステム構築

戦略情報システムでは，情報内容とその利用方法に重点が置かれるため，システムに要求される情報量が膨大になりがちである。したがって，情報収集がしやすく，かつ段階的にデータベースを拡充できるシステムが望ましい。また，当初は手作業で使用している情報を効率的に集めるなど，情報収集面に十分配慮したシステムが必須である。

(4)　活用・運用面の周到な配慮

渉外支援システムの例に見るように，システム開発以上に，活用・運用面での周到な体制，配慮が必要である。

上述した戦略情報システム構築のポイントは，優先度の高いアプリケーションを切り出しすばやく構築し，かつエンドユーザーが使う気になるシステムに仕上げる点に尽きる。そのためには，従来以上にシステム部門のリーダシップとそれを支える経営トップの強力なバックアップが必須である。中長期機械化計画策定などによって，情報系システムに対するトップの認識を深める努力と，エンドユーザー感覚を持った



注：略語説明 DB (Data Base), B/S (Balance Sheet), P/L (Profit and Loss Statement)

図5 ALMシステムの構成 本システムは，情報系統合データベースおよび関連サブシステムとのデータベース構築のしくみを提供することによって，高精度のリスク分析とデータの一元管理を実現した。

システム部門要員の確保・育成が，戦略情報システム成功の鍵(かぎ)を握っていると考える。

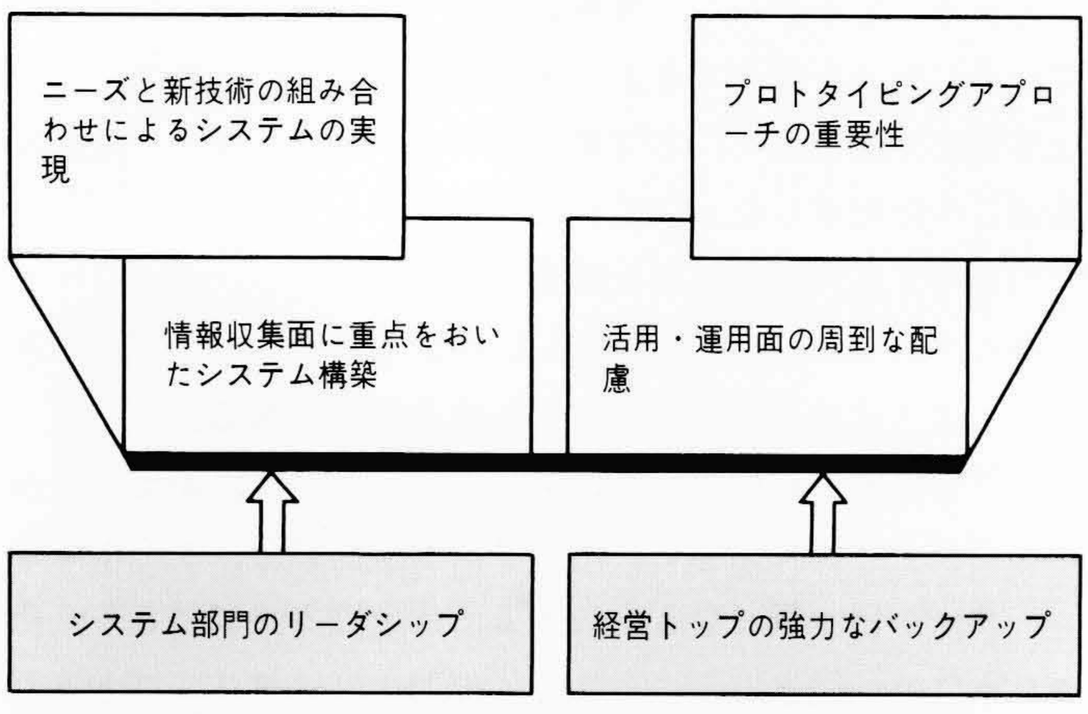


図6 戦略的情報システム構築のポイント ポイントは優先度の高いアプリケーションを切り出し，すばやく構築し，エンドユーザーの声を聞きながら拡充していくことであり，従来以上にシステム部門のリーダシップが問われている。

6 結 言

すでに言われている戦略情報システム構築のポイントが地域金融機関に対しても当てはまる。渉外活動支援，ALMのような本来業務の徹底支援，すばやいシステム構築，使ってもらうための運用・活用体制への周到な配慮などである。これらのポイントに共通することは，システム部門のリーダシップと経営トップの積極的なバックアップが必須である点であり，従来以上にエンドユーザー感覚を持ったシステム部門要員の確保・育成が望まれていると言える。

参考文献

1) 高橋，外：ポスト第3次バンキングオンラインシステムコンセプト，日立評論，**70**，3，219～224(昭63-3)
2) 企業の死活を握る戦略的情報システムへの挑戦始まる，日経コンピュータ，No.159，pp.40～97(1987-10-26)
3) 中堅・中小企業のSIS徹底研究，日経コンピュータ，No.184，pp.100～126(1988-10-10)