

## 銀行業界の情報システムと経営戦略

### Information Systems and Management Strategy For Banking

伊藤重隆<sup>†</sup>

Shigetaka Ito<sup>‡</sup>

前みずほ情報総研株式会社

Former Mizuho Information & Research Inst.;

#### 要旨

日本の金融システムの中で銀行業界は日本の経済発展と共に成長を遂げた。この際に銀行業界の発展に大いに貢献した大きな要因は情報システムであったと言って過言ではない。本論では銀行業界の発展の歴史を追うと共に情報システムがどの様に各局面において経営戦略上で位置づけられて進展して来たのかについて歴史を振り返ることで検証する。

#### 1. はじめに

最初に銀行業界の現状と歴史を簡単に振り返りその特徴について述べる。次に銀行業界の経営に取り重要なインパクトを与える規制の変遷について述べ規制の影響も踏まえた銀行業界の情報システムの動向について述べる。日本の銀行業界の経営戦略と情報システムとの関係について確認し今後の銀行業界の経営戦略にどのようなことが望まれるかについて述べる。

#### 2. 銀行業界の現状と歴史要約

##### (1)業務範囲

普通銀行とは、銀行法を根拠法として設立された株式会社組織の預金取扱機関のことを指している。銀行法第 2 条第 1 項 [1] には、“銀行”とは、銀行法第 4 条第 1 項の内閣総理大臣の免許を受けて銀行業を営む者を言うとしてされている。更に銀行法第 2 条第 2 項には、“銀行業”とは次に掲げる行為のいずれかを行う営業を行うとしている。具体的には、“預金又は定期積金の受入と資金の貸付け又は手形の割引とを併せ行うこと”、“為替取引を行うこと”が銀行固有業務とされており付随業務として“債務の保証又は手形引受け”、“有価証券の売買、有価証券店頭デリバティブ取引、有価証券指数等先物取引、有価証券オプション取引又は外国市場先物取引”等があり更に銀行法第 11 条に“他業証券業務”が規定されており広い業務を行っている。またこの他にも外国為替公認銀行として認可された場合は輸出入業務の資金決済を初めとした外国為替業務が銀行に認められ、又、外国への支店設置も認められている。

業務範囲としては、従来は間接金融に偏重していたが直接金融の比重が高まるにつれ付随業務の中の有価証券の取引が拡大され現在に至っている。更に現在では業態を乗り越え投資信託販売と保険販売業務も行っている。

##### (2)業界の現状

普通銀行の種別としては都市銀行、地方銀行、第二地方銀行協会加盟地方銀行、信託銀行、その他銀行、外国銀行支店である。都市銀行は当初 13 行あったが 2000 年前後から 6 行に集約され 2013 年 7 月から 5 行に再編された。また 1989 年 2 月から従来は相互銀行であった金融機関が地方銀行へ転換し現在の第二地方銀行となっている。信託銀行は信託法により普通銀行の内、信託兼営が認められた銀行と金融自由化の一環として新設されたケースがある。その他銀行としては、ゆうちょ銀行、インターネット専門銀行、決済専門銀行等が存在している。

日本銀行の統計資料 [2] によれば日本の金融機関の資金量 (2012 年 3 月末) は 1,535 兆円(内貸出 624 兆円)で普通銀行については資金量 643 兆円(内貸出 430 兆円)で普通銀行の役割が大きいことがわかる。普

通銀行の中では都市銀行は資金量 293 兆円(内貸出 179 兆円)で引き続き大きな位置を占めていることが判明する。

都市銀行は大都市に本店を設け大企業との取引がある。又、全国に支店網を持ちメガ銀行と言われている銀行は海外での現地法人保有、支店、駐在員事務所とグローバルな展開を行っている。

### 3. 銀行業界への規制の潮流

前述の様に銀行業界の業務範囲は法律により規制されており同時に各銀行は金融庁の監督と検査の下で業務を行っている。しかしながら金融自由化による規制金利撤廃、国債、デリバティブ業務を中心とした一部証券業務の銀行で取扱許容があり全体としては規制緩和の潮流にある。又、銀行を子会社とする持株会社が当局認可を前提に許容され傘下企業として証券会社保有も可能となる金融自由化が実現した。

しかしながら一方では銀行経営が不安定となる事象から回避するための大口信用規制、預金保険、自己資本比率規制が実施されている。

残念ながら 1980 年代後半の急激な貸出額累積とその後の景気の落ち込みによる膨大な不良債権発生により 1990 年代後半に有力な銀行が倒産した。同時に国際的な銀行への自己資本比率規制が 1989 年から実施されたことで大量の不良債権を抱える都市銀行での大幅な自己資本不足が判明し各銀行はその資金調達に追われこの対応のために公的資金注入も行われた。また 90 年代後半には日本版金融ビッグバンが開始され従来以上に規制緩和が実施された。さらに金融行政についても大蔵省より金融庁へ 98 年に完全に移管された。この様な急激な金融環境状況下、2000 年代初めに都市銀行の合併が生じメガバンクが誕生した。90 年代は大量の不良債権処理と金融自由化が同時に進行した時代であった。

2000 年代を通じても監督当局の厳正な不良債権率低下施策の下で業務が行われた。同時に国際的な自己資本比率規制は高度化し 2009 年に発生したリーマン・ショックを受け更なる銀行への規制強化の流れが国際的に強化される状況となっている。

### 4. 銀行業界における情報システムの発展

銀行業の日本での歴史を振り返ると江戸時代の大坂で両替商と称す金融機関が存在し、預金の受入、為替の取扱、貸出の実行、手形による資金決済などが行われていたとの記録が残っている。銀行業の基本は変化しないとも言える。経済社会の基盤としての金融業の内、銀行業は古くからの歴史がある。戦後の 1950 年代は米軍駐留時の影響があり銀行業としては日本銀行を中心とした金融が実施されていた。60 年代になると企業活動もようやく回復の兆しが見え銀行業として基本である預金と貸出が中心となった業務処理が実施された。事務処理としては通帳、振込票、個別伝票、預金口座索引帳等と判子及び計算道具として算盤が基本的に利用され預金元帳、貸出元帳、総勘定元帳が手処理で作成された。

#### (1) 第1次オンラインシステム時代 (1960年代—70年代前半)

経済復興に伴い大量の事務処理が発生し伝票を電算センター送付しパンチ処理後にコンピュータでバッチ処理をする情報システムを中心としながら一部の普通預金業務はオンライン処理を行う情報システムとしての黎明期であった。

#### (2) 第2次オンラインシステム時代 (1970年代後半—80年代後半)

60 年代後半から経済復興から高度経済成長となり、また、輸出入貿易量も増加し銀行では膨大な事務量を処理する必要が生じ新規にオンラインシステムが構築、実施された。情報システムとしての考え方は、全支店・本店をネットワークを通じて支援するリアルタイム処理も含めた大量取引処理を行う勘定処理中心の基幹システム(預金、為替、貸出、外国為替、付随業務の一部)と基幹系データを受領し分析・分類し支店・本部からの照会に対応する情報系システムとに分別するものであった。情報系システムとしては貸出稟議管理システム、支店業績管理システム、業績シミュレーションシステム、基本的な当局報告システム等である。又、別途、資産管理システム、人事システム、人事給与システム他については従前通りのバッチ処理を行う情報システムであった。支店・本部へは日次、月次、年次の定期サイクルで電算センタ

一から管理資料が送付され支店で確認作業が行われた。

(3) 第3次オンラインシステム時代（1980年代後半—90年代）

経済成長が継続し、又、大量の国債発行と海外業務、金利自由化進展に伴い現行の情報システムでは業務機能不足と処理限界が明確になりオンラインシステムの再構築がなされた。再構築費用は都市銀行では規模によるが1000億円から3000億円を要した。

情報システムの考え方は、従来の基幹システム機能に加え人件費高騰のため徹底した支店作業合理化と貸出商品の多様化を狙いとし業務拡大に伴い基幹システムと連携して作動する基幹系周辺システム（例 法人向け決済サービス、個人向けWEBサービス）、市場系システム（例 証券、為替取引）、国際業務システム（例 海外支店業務処理）、資産負債管理システムに加え、従来の情報系システム機能の内、リスク管理機能を大幅に拡張し（例 支店業績管理・支援システム、本部業務支援サービス、与信管理システム、総合リスク管理システム等）、さらに人事・給与システム、経費管理・固定資産管理システム等に区分した構成のものが多い。但し各銀行の業務分野制限と投資制約により情報システムとしての実施内容は異なる。

なお、90年代後半になり資金決済のリスク管理厳格化に伴い日銀決済のリアルタイム化と海外決済ネットワークとの接続によるリアルタイム即時決済が進展している。

(4) 2000年代—現在

2000年代初めには都市銀行の合併が生じ情報システムは機能的には大きな変更が無い方針で大規模な開発を経て統合された。また、地方銀行においても合併が生じた。その潮流を受け銀行法は改正され銀行持株会社が設立可となり2000年代前半から複数の銀行持株会社が認可された。

銀行持株会社は銀行業務でなく銀行グループの経営管理を専業とすることから持株グループの企画、業績、リスク管理、人事管理、資産管理等に関する情報システムを保有している。

現在、複数の銀行で大規模な情報システム開発が大幅な保守・維持費用削減を狙いとして進行中である。

## 5. 銀行業界の経営戦略と情報システム

銀行業界における情報システムの発展で述べた様に銀行業界では情報システムとしては第1次オンラインシステムから現在の情報システムへ発展した。情報技術としてはメインフレーム・コンピュータからオープンシステム技術も含め幅広い情報技術を利用している。

一方の銀行の経営戦略であるが経済成長時代については恒常的な資金不足が生じていた中で預金量、貸出量の最大化を追求した。ここで情報システムに要求されたのは大量処理の効率化であった。資金不足が徐々に解消される中で国債の大量発行が行われる環境となり証券業務の重要性が高まり業務の多様化が進み情報システムは拡大成長を遂げた。バブル崩壊後については不良債権処理が経営の最重点課題で情報システムは貸出についての与信管理システムが大幅に機能拡充された。同時に日本版金融ビッグバンが実施され証券業務、国際業務分野が本格的に拡大され対応した業務処理に対応した情報システムが開発された。

この10年間程の中で大規模な銀行合併があった。経営戦略の点からは事業規模増大による競争力強化と考えられるが、情報システムとしては合併に伴う局所最適化が実施されたと言える。

日本の銀行は設立当初より銀行法に基づく当局の厳重な監督下にあり経営戦略と言えるものは、“量の拡大と顧客サービスで一番となる”が主要で対応する情報システムは正確で速い情報処理が主眼であった。量の拡大についての反省の中でリスク管理が経営戦略に組み込まれたのは本格的な不良債権処理以降であったので、経営戦略としての新事業である証券業務、国際業務への取組も金融制度改正の一環から生じたものであった。このため当該分野の情報システムとしては欧米で導入されているモデルに準拠して開発された。この様に日本の銀行においては規制時代が長く経営戦略的に情報システムを活用するケースは多くなかったと考えられる。

## 6. まとめ

日本の銀行について規制,経営戦略,情報システムを重点に歴史的経緯を振り返った.結果として日本の銀行においては経営戦略と情報システムとの結びつきは強くないことが判明した.一方,経営戦略でなく銀行への規制が大きく情報システムへ影響しているように理解される.今後の日本の銀行の経営戦略は従来と異なり一定の規制を前提にグローバルな展開を考える必要がある.その際に重要な点はグローバルでリアルタイムにリスク管理を行う体制を整備し情報を重視した新しいビジネスモデルを短期間に情報システムとして実現することにあると考える.

### 参考文献

- [1] 日野正晴,ベーシック金融法,中央経済社,2007.
- [2] 鹿野嘉昭,日本の金融制度,東洋経済新報社,2013.