

# データグリッド技術を採用し、 融資システムのデータベースを一元化

株式会社 肥後銀行(以下、肥後銀行)では、複数のサブシステムで構成された融資システムの再構築が大きな課題となっていました。多様化・高度化するお客様のニーズにお応えするには、データの整合性を保証しながら、システムを拡張する必要があったからです。

そこで、中期経営計画の一環として、新しい融資トータルシステムの構築を決定。データグリッド技術を取り入れるなど、最先端のIT(情報技術)を駆使して、お客様の情報を仮想的に一元化したデータベースに蓄積し、体系的・集中的なお客様情報の管理を実現しました。

システム構築を推進したプロジェクトメンバーの方々の取り組みを中心に、人材練成を含むプロジェクトの全体像をご紹介します。

## Interview ①

### Centralization of Financing System Database Utilizing Grid Technology

It has been a great challenge for Higo Bank, Ltd. to re-construct their financing system which consists of multiple subsystems. It was necessary to expand the system while ensuring data integrity in order to meet the advancing and diversifying needs of customers.

The bank decided to build a new total financing system as part of their midterm business plan. It utilizes cutting edge information technology (IT) such as a data grid to store customer information in a virtual centralized database in order to attain systematic and centralized customer information management.

This article presents the overall picture of this project, including human resource development, focusing on the project members' tremendous efforts in constructing the new system.

## お客様第一主義で、地元産業の発展を支援

熊本県トップの地方銀行である肥後銀行は、安定した自己資本比率の維持を続けるなど、その堅実な経営方針と財務内容で高い評価を受けています。

しかしながら金融機関を取り巻く環境は厳しさを増す一方であり、異業種からの参入も含め、競争激化は必至の状況です。また、2005年4月からはペイオフが本格的に実施され、消費者の金融機関を見る目はいっそう厳しさが増すとともに、そのニーズはますます高度化・多様化しています。

こうした状況の中で地方銀行は、中小企業金融の円滑化や、地域の利用者の利便性向上を図り、地域密着型の金融機関としての役割をさらに強化することが求められています。

肥後銀行は、企業理念であるお客様第一主義をより徹底することで、地元産業の発展をお手伝いするとともに、お客様とのコミュニケーションを深め、ニーズにきめ細かく対応した金融サービスを提供し、競合する金融機関との差別化を図ろうとしています。

## プロジェクトの背景となった新中期経営計画

肥後銀行は、2003年4月から「新世紀第2次中期経営計画」をスタートさせました。

この計画では、同行の企業理念であるお客様第一主義の実践に向けて、「お客様からの強い支持に基づく強じんな企業体質の構築」を目指しています。お客様のことをよりよく理解し、お客様の立場で、お客様のニーズに対応した金融サービスを提供するとともに、営業力の強化と効率化の徹底を図ります。

そこで中期経営計画の目標達成の重要施策として「人材練成」「IT化」「業務効率化」の三つを掲げ、それらを具現化するインフラとして融資トータルシステムを開発することになりました。

同行 IR室調査役である弓削 昌明氏は、プロジェクト実施の経緯を次のように説明します。

「当行では、2000～2002年度に実施した『新世紀第1次中期経営計画』を継承・発展させ、2003年4月より

株式会社 肥後銀行  
総合企画部  
IR室広報グループ調査役  
兼 IRグループ調査役  
弓削 昌明氏

**Mr. Masaaki Yuge**  
Mr. Masaaki Yuge  
Manager  
Investor Relations Office  
General Planning Division  
Higo Bank Ltd.



『新世紀第2次中期経営計画』を推進中です。

この計画では、『お客様との共栄を深め、お客様から強く支持される銀行(一人ひとりの役割の実践)』というスローガンを掲げるとともに、ROE( Return on Equity: 株主資本利益率)、OHR( Over Head Ratio: コア業務粗利益経費率)、自己資本比率、1人当たりコア業務純益の4項目を計数目標としてそれぞれ設定しました。その進捗結果を2005年3月期の実績で見ると、ROEと自己資本比率は最終目標を達成見込みですが、OHRと1人当たりコア業務純益については、さらなる努力が必要という状況となっています。

目標を達成するには、情報営業態勢を整備し、お客様との関係強化を図り、質の高い金融サービスを提供するとともに、業績に貢献できる人材のレベルアップを図る必要があります。今回の融資トータルシステムの構築プロジェクトは、まさにそれを狙いとしたものなのです」

## 従来の融資システムの問題点

同行がシステムの再構築を決断したのは、従来のシステムの延長上では、ますます多様化・高度化するお客様のニーズに対応して、お客様に対する信用リスク管理の充実や、与信管理・融資推進の高度化を図るのは難しいと考えたからです。

プロジェクトリーダーの瀬川 裕司氏は、従来の融資システムには次のような問題点があったと指摘します。



株式会社 肥後銀行  
融資第二部  
融資企画グループ調査役補  
瀬川 裕司氏

**Mr. Yuji Segawa**  
Assistant Manager  
Planning and Loan Administration  
Group  
Loan Administration Division  
Higo Bank Ltd.

「融資業務には顧客情報が不可欠であり、その精度が上がるほど、お客様にとっても銀行にとってもリスクマネジメントの確実性が高まります。しかしながら、当行の主なお客様である中小企業の場合は、情報が一般に開示されているケースはあまりなく、お客様との対話や、人縁・地縁などを通じて情報を収集しなければなりません。いわゆる審査的営業活動による情報収集が必須なのです。もっともこうしたノウハウは、人材練成を進めることで、多くの行員に定着していくでしょう。むしろ問題となるのは、せっかく集めた貴重なデータが、皆で共有できない状況です。

実は、従来の融資システムは、データが各サブシステムに散在していたため、十分な共有が行えず、情報が活用できているとはいえませんでした。目的の情報がなかなか見つからなかったり、担当者の異動により情報の存在そのものが忘れ去られてしまうことさえありました。人材練成と併せて、皆で共有できる形で情報を蓄積できる仕組みが、何としても必要だったのです」

プロジェクトメンバーの一人である安藤 浩司氏は、複数のサブシステム上にデータが散在していることで、業務の効率化が妨げられていたと指摘します。「さまざまなサブシステム上でデータが管理されていたこともあって、データが散在しているだけでなく、同じようなデータがあちこちに重複して存在していました。データの出所が幾つもあると、それぞれのデータを照合して、どれが最新の状況を反映しているのか調べる必要がありますし、場合によってはお客様に再

確認しなければなりません。

また、データが散在していることで、資料を作成する際には、さまざまなサブシステムの端末からデータを取り出し、あらためてPC上のスプレッドシートなどにまとめる必要がありました。データがシステムに保存されていればまだしも、ファイルが共有化されない形でPCに保存されていたり、書類として保管されていることも多く、わざわざ金庫に入って過去の資料を引っ張り出したり、印刷された財務データを複写機でコピーしたりと、作業そのものにずいぶん手間が掛かっていたのです」

もちろん、各サブシステム間でファイル転送や夜間のバッチ処理を行うなど、システム全体でデータの整合性を保つ努力は続けていきましたが、こうした方法ではリアルタイムにデータが更新されませんし、データ量やデータベース数が増え続けていく中で、完全に連携させるのは困難です。またシステムを運用する側からは、データ連携のための作業が大きな負担になっているという声が上がっていました。

## 新システム開発に向けて プロジェクトチームを結成

2002年8月に、融資第二部 融資企画グループ内に5人のメンバーによるプロジェクトチームを結成しました。この部門は、法人のお客様向けに融資の商品を開発したり、融資業務の企画立案を担当していることから、今回のプロジェクトの拠点となったわけです。

瀬川氏は、「わたしはプロジェクトに参画するまでは、熊本市内や東京・福岡の営業店で融資渉外を担当してきました。異動の際に、特に上司から言われたのは、現場の意見をシステムに反映させなさいということでした。今まで営業店での業務を通じて培ったノウハウを、システムに取り入れなさいということです。正直に言って、ITについては素人ですから、どこまでできるかは不安でしたが、現場の目線でシステム開発に取り組もうと考えました」と語ります。

新システムのコンセプトづくりがスタートし、その際に特に留意した点は、今回のプロジェクトが単なるシステム構築プロジェクトではなく、「能力開発」「人材



練成「IT化」が三位一体となって、組織のレベルアップや、営業力のパワーアップを図ることを目的としていることです。

融資トータルシステムは、審査的営業活動のプラットフォームとして機能することで、お客様の情報を蓄積し、迅速かつ正確に分析・加工できることが求められました。また、融資に関する複雑で込み入った業務を、可能な限り自動化して事務負担を軽減するだけでなく、データを有機的に結び付けて価値ある営業情報として生成し、融資担当者の営業活動と能力向上を支援することも期待されました。

その結果、以下の2点がシステムの基本的要件として定められました。

- ・ 既存資産を有効に利用しながら、システム全体としての整合性が確保されること。
- ・ ユーザーがシステムと対話することによってスキルアップし、人材練成に貢献すること。

## 日本IBMの協力を得てシステムを開発

システムの基本的な構想・方針が決まった2003年1月には、システム部門のメンバーもプロジェクトに参画し、具体的な開発に向けてその内容を詰めていきました。

さらに2003年2月には、ベンダーの選定が始まり、各ベンダーからの提案内容について、コンセプトへの理解と対応、価格面、付加機能、画面設計などの評価項目を設け、プロジェクトメンバーのほか営業店担当者の意見を加え比較検討しました。最終的に日本アイ・ビー・エム株式会社(以下、日本IBM)に決定した理由を、瀬川氏は次のように説明します。

「決め手になったのは、わたしたちのコンセプトを十分に理解していただいたということと、既存の複数のデータベースの運用を続けつつ、データの散在という問題を解決する手段として、データグリッド技術をご提示いただいたことです。業務上の課題を解決する具体的な提案であったことも大きかったですね」

開発のステップでは、また別の苦労がありました。「今度は、自分たちがどんなものをつくりたいのか、それを開発側にいかにうまく伝えるのかという点で苦

株式会社 肥後銀行  
融資第二部  
融資企画グループ調査役補  
安藤 浩司氏

**Mr. Koji Ando**  
Assistant Manager  
Plannig and Loan Administration  
Group  
Loan Administration Division  
Higo Bank Ltd.



労したのです。言ってみれば共通の言語がないような状況でしたし、当初はわたしたちの要望をどうやって文書化すればいいのかも分からない状況でした。

ただしこの点については、開発を進めていく中で、日本IBMの専門家の方々に効果的な手法を教えていただくなど、次第にお互いの意図が明確に伝わるようになり、以後のステップはスムーズに進みました」(瀬川氏)。

「わたしがプロジェクトに参画したのは、コンセプトづくりはほぼ終わり、開発に向けてベンダーの選定を進めていこうという時期でした。わたしも普段の業務でPCは使っているものの、システム構築についての知識はゼロでしたので、専門書を何冊か買って勉強もしました。ただ、開発そのものは日本IBMのメンバーと円滑なコミュニケーションができ、心配したほどではありませんでした。むしろ、融資業務そのものについて、今まで以上に深く広く理解することの必要性に気付きました。というのは、わたし自身としては、営業店で一通り融資について経験を積んできたと思っていたのですが、融資業務全体をシステム化できるほどには、全体像を把握できていませんでした。自分自身が普段かかわっている業務しか見えていなかったということです。そこで業務の最初から最後までの流れを理解し、それをシステムに落とせるように一つひとつ把握していきました(安藤氏)。

こうして2003年7月に始まった開発は、約2年後の2005年6月に完了し、システムは6月13日に稼働を始めました。構築した融資トータルシステムの全体像を

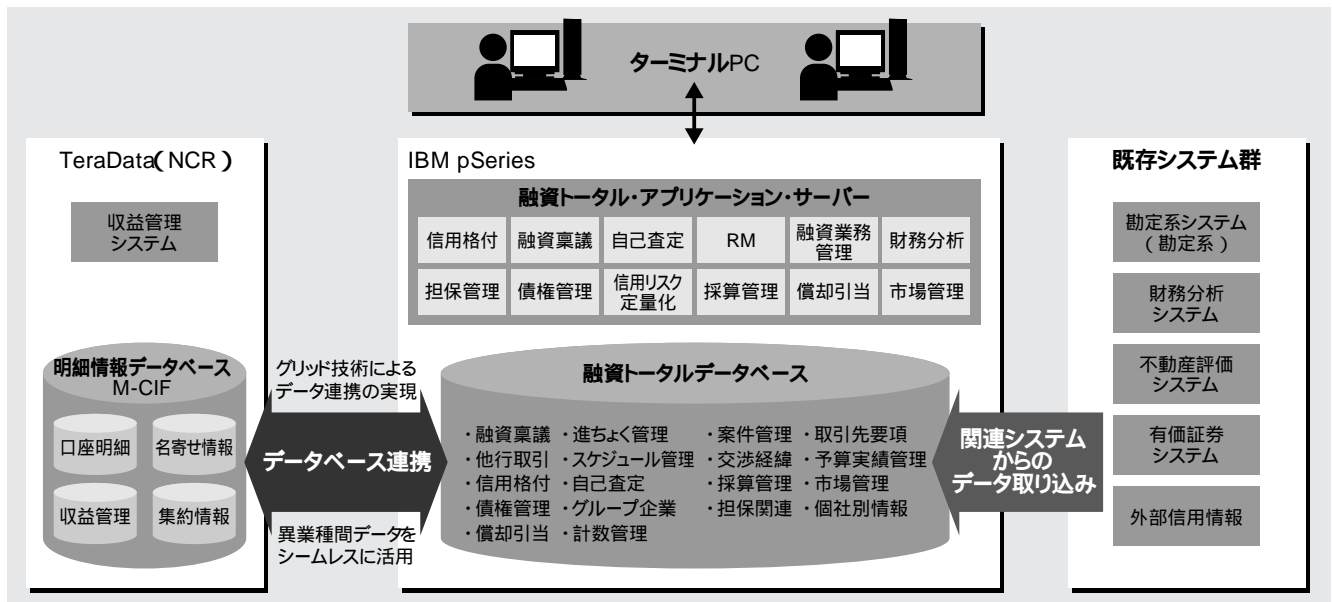


図1. 融資トータルシステムの全体像

図1に示します。

## 堅実な銀行だからこそ新技術を積極的に採用

融資トータルシステムの最大の特徴である「仮想的に一元化されたデータベース」を実現したのが、データグリッド技術を業界に先駆けて採用したIBM WebSphere® Information Integratorです。異機種混合のデータベースを仮想的に統合することで、ユーザーはデータの所在を意識することなく、あたかも一つのデータベースのように扱うことができます。

一般に金融機関は、システムの信頼性を最優先することから、いわゆる「枯れた技術」を好む傾向があるといわれますが、瀬川氏は、先端技術を採用した理由を次のように語ります。

「もともと当行は、新しい技術に対する抵抗感よりも、課題解決につながるのであれば、新技術であっても取り入れる傾向がありました。

実際、先ほども述べたように、各サブシステムのデータベースを連携させるのに相当苦勞していましたが、異機種混合のデータベースを仮想的に統合管理できるということから、採用には前向きだったと思います」

安藤氏にとってもデータグリッドは未知の技術でした。「日本IBMからデータグリッドの説明を受けて、業務

上の課題を一気に解決してくれる技術であるということはずぐ理解できました。ただ正直に言えば、それで課題を解決してくれればそれで十分であり、どんな技術が支えているかという点については、あまり重要ではないと考えていました。むしろ、データグリッドがそれほど進歩的な技術であったことを知り、驚いているくらいです（安藤氏）。

開発をテクノロジーの面からサポートした日本IBMの鷲尾 直樹は、データグリッドを採用した理由と、それにより得られるメリットを次のように説明します。「もちろん、日本IBMとしても『データグリッドありき』でご提案させていただいたわけではありません。さまざまなサブシステムからデータを引いてくる融資業務では、最も問題となるのが似て非なるデータが散在していることです。また、データの鮮度がそれぞれ異なる場合も、業務を遂行する上で大きな障害になります。コストを掛けずにそのような課題を解決できる手段として、データグリッド技術に注目したのです。

しかも、今まで抱えていた課題を解決するだけでなく、散在するデータを論理統合するインフラが整ったことで、今後のシステム開発にも大きなインパクトになると考えています。というのは、お客様のニーズの変化や高度化に合わせて、新しいサービスや商品を提供する場合も、システムの機能拡張や新システムの追加に柔軟に対応できる環境が既に整っているということの意味しますから」

## 融資トータルシステムによる新しい業務の流れ

新システムの運用が始まったことにより、同行の融資業務はどのように変わったのでしょうか。主な融資業務の流れを簡単に見ていきましょう。

### ・信用格付・自己査定業務 (図2)

新しい期の決算書を入手したときや、延滞などの信用急変情報を得た際に、システムがアラームを通知します。これをトリガーとして処理することで、事務の平準化と、信用格付と債務者区分の一致が実現します。また期末には、後発事象などを考慮した補正を行い、与信・保全残高を確定するだけで分類額が自動的に計算されるため、自己査定・決算作業を効率化することができます。

### ・融資稟議業務 (図3)

トータルデータベースに統合されたデータを取り込んで反映することで、稟議書作成時の転記作業などの事務負担を大幅に軽減することができます。稟議・審査に当たっては、データをネットワーク経由で共有することによって進ちょく状況の把握や事務の効率化が向上します。

日本アイ・ピー・エム株式会社  
アドバンス・テクニカル・サポート  
グリッド / パーチャライゼーション  
コンピテンシー・センター  
センター長  
鷲尾 直樹

**Naoki Washio**  
Manager  
Grid & Virtualization Solutions  
Center of Competency  
Asia Pacific Advanced Technical  
Support



### ・リレーションシップマネジメント業務 (図4)

業種別などの条件で収集すべき情報や、情報の更新時期が画面でガイドされ、収集した情報を履歴として蓄積することができます。また、お客様や案件の情報を共有し、関連情報を次々とたどっていくことにより、効果的な営業施策を立てることができます。スケジュール管理についても、各種期日を考慮した日程を組んだり、報告と同時に次の行動計画まで容易に立てられます。さらに、担当者ごとの融資案件や計数計画を集約して管理できます。

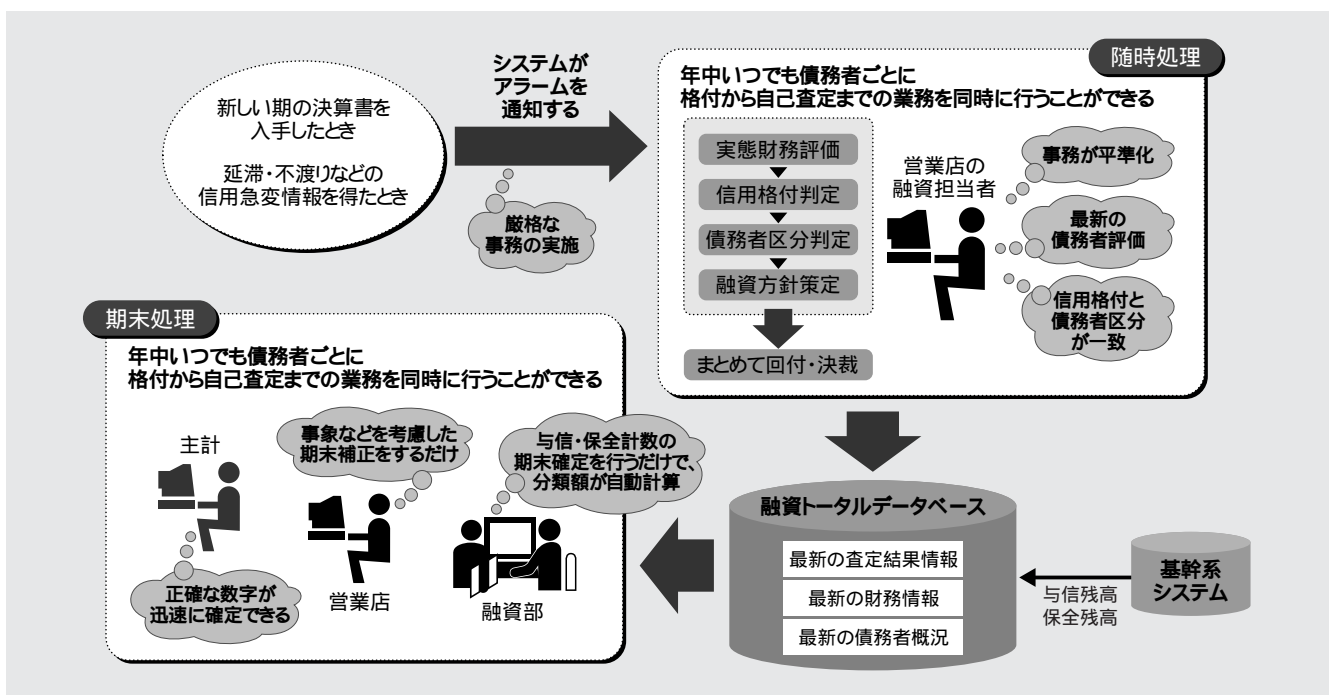


図2. 信用格付・自己査定業務における導入効果

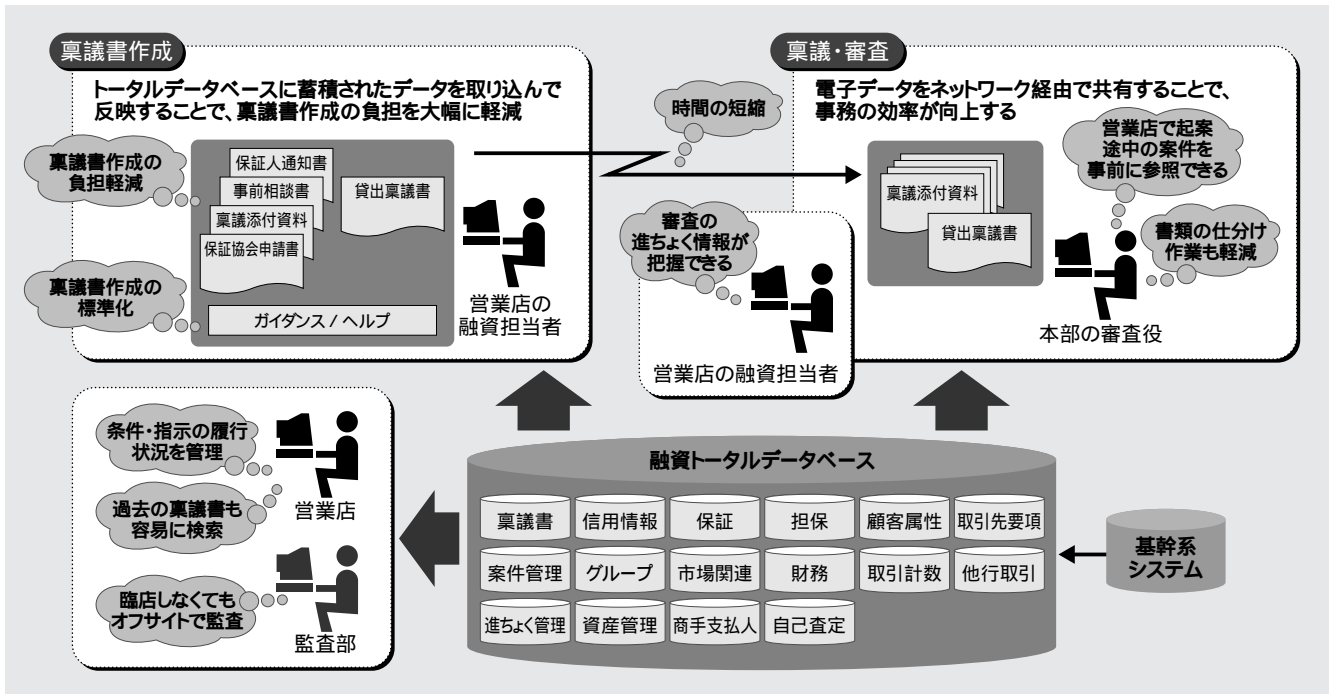


図3. 融資稟議業務における導入効果

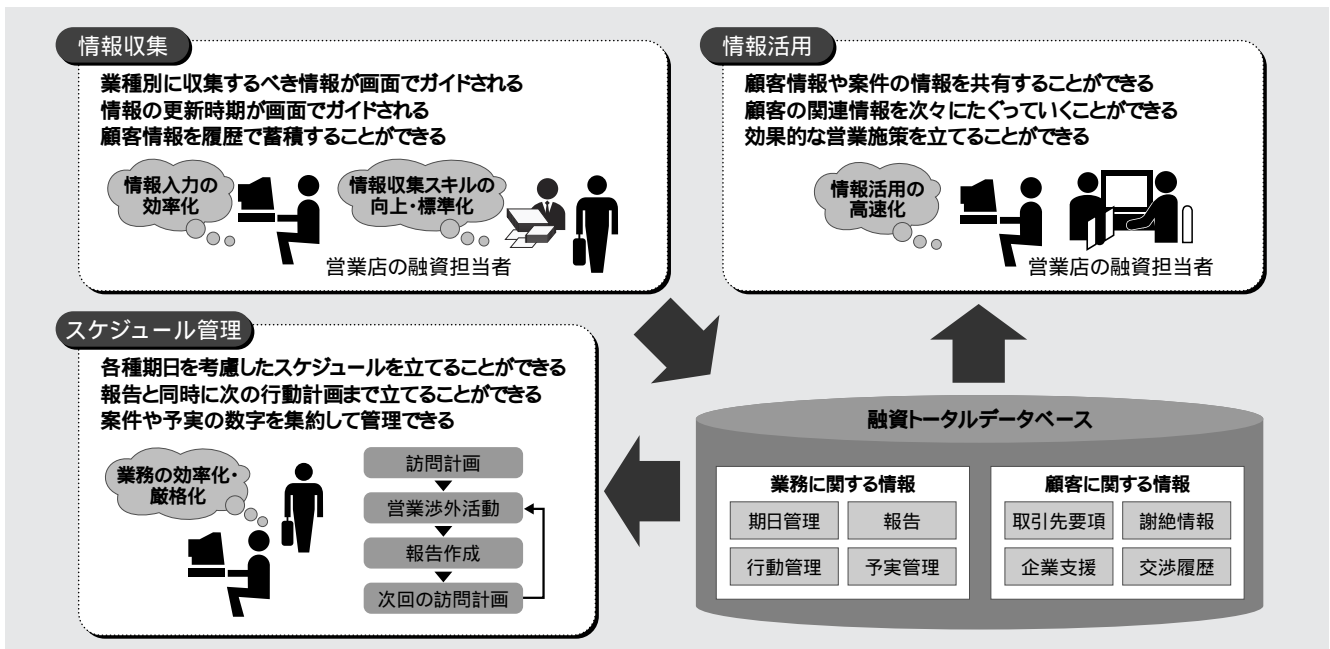


図4. リレーションシップマネジメント業務における導入効果

・市場管理業務 (図5)

トータルデータベースからデータを切り出してPCに取り込み、それをスプレッドシートなどを使って自由に加工することができます。さらに、融資部が加工した結果を参照権限付きの電子帳票として営業店に還元することもできます。

人材練成との連携で、独自色のあるサービスを

6月に稼働した融資トータルシステムは、現在、データを蓄積する段階であり、システム全体での導入効果が見えてくるのはこれからですが、既に幾つかの業務で効果が出始めています。

「自己査定業務を例に挙げれば、7月上旬に集中し



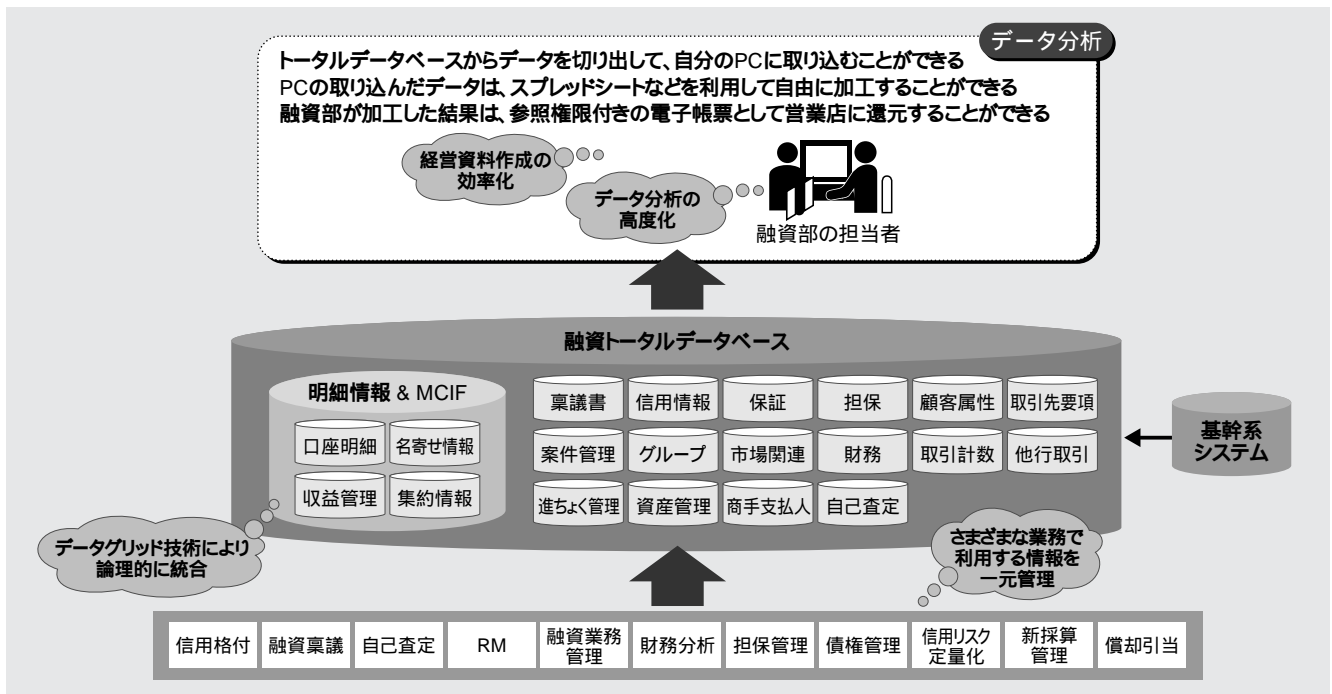


図5. 市場管理業務における導入効果

て処理を行いました。従来は3週間ほどかかっていたものが、2週間くらいで処理できるようになりました。審査にかかる時間が大幅に短縮されたことで、今後は分析などにより多くの時間が割けるようになるでしょう。

また、融資稟議業務では、データの電子化で登録された財務分析など情報が即座にPCの画面上で確認できるようになりました。紙の資料を還元していたときと比較し、業務のスピードアップに寄与しています（瀬川氏）。

当然ながら、今回のシステムは、単なる業務の効率化・利便化だけを目的としたものではありません。その意味では、今後いかにこのシステムを使いこなし、お客様に付加価値の高いサービスをご提案できるかがポイントとなります。その鍵を握るのが「人材練成」との連携でしょう。

「先ほども述べたように、担当者が審査的営業活動を身に付けて、皆で情報を共有できるようにデータを収集・蓄積していくことが大切です。そこで営業店の融資業務指導および業務向上を目的として業務指導グループを発足させ、営業店を臨店し融資トータルシステムの利用方法だけでなく、情報収集やリレーションシップマネジメントについても指導するということを始めます。

また、システム的にもマニュアルやガイダンスを充実させ、『人材練成』を支援する仕組みを整えています。例えば信用格付の処理を行っている際にヘルプを呼び出すと、業務全体のフローとともに、現在の作業の位置付けや、次に行うべき作業を画面上で確認できます。また、関連する業務の内容を知りたいときには業務マニュアルを呼び出すことも可能です。そこには営業成績の高い店舗や担当者のノウハウや方法論が蓄積されていますから、人材練成にもつながることが期待されます。

いずれにせよ、融資業務が銀行ごとで異なる点はそれほどないでしょうが、審査基準の微妙な部分に、銀行独自の文化というかスタイルが色濃く出てきます。それをいわば形式知化して、当行ならではの独自色のあるお客様情報を収集し、それを蓄積・活用することで、今まで以上にお客様とのリレーションを高めることができるのではないのでしょうか。

また、データグリッド技術を採用したことで、システムの柔軟性・拡張性が担保されているという話が先ほどありましたが、その点でも、人材練成と連携させることで当行の独自色を出した商品・サービスを提供していけるのではないかと期待しています（瀬川氏）