

・本ケースはケースワークによる学習を目的としたものであり、学習効果を高めるために事実とは異なる点があります。
・本ケースは上記目的以外の使用は一切できません。
・本資料はいかなる媒体へのコピーもこれを禁止します。
・他資料へ引用・転載は一切できません。

ケーススタディ：銀行のシステム統合

第1章 銀行のシステム化

護送船団方式でのコンピュータ化

銀行業務、なかでも窓口業務はまさに情報処理業務である。銀行はコンピュータの得意とする計算、記憶という2つの機能をフルに活用できる企業体といえ、他の業界に先駆けてコンピュータ化が進められてきた。

銀行が次々とコンピュータの新しい使い方を見つけ、コンピュータメーカーをはじめとするIT業界に、それを実現するための資金を銀行が提供するという形で、銀行がリーダーシップをとって日本のITモデルを築き上げてきたといえる。

そしてそのコンピュータ化、システム化は大蔵省（現在の財務省）のいわゆる護送船団方式というスタイルで、各行横並びで、まさに調和をとって進められた。これによって大蔵省主導で銀行同士つまり「ライバル同士のネットワーク化」という離れ業をあっという間に実現させてきた。

ネットワーク化以前

日本では1960年代初頭にはすべての都市銀行および一部の地方銀行にコンピュータが導入された。

当初は本部（事務センターとよばれた）にメインフレームが設置され、各営業店（支店など顧客窓口を持つ所）から、ここへ郵送などにより各種帳簿類が送られ、バッチ処理（まとめて処理）された。

中略

・本ケースはケースワークによる学習を目的としたものであり、学習効果を高めるために事実とは異なる点があります。
・本ケースは上記目的以外の使用は一切できません。
・本資料はいかなる媒体へのコピーもこれを禁止します。
・他資料へ引用・転載は一切できません。

第2章 みずほ銀行誕生

旧財閥系銀行

旧安田財閥系の安田銀行が、戦後 GHQ による財閥解体によって、富士銀行として生まれ変わった。

その後富士銀行は、第三銀行、第九銀行、第二十二銀行などを次々と吸収合併し、日本の銀行の中で資金量トップの座についた。

1960年代には三菱グループ、住友グループ、三井グループに対抗して、芙蓉グループという「系列」を自らの手で築き上げた。

旧安田財閥は財閥とはいうものの金融業に特化し、産業部門を持っていなかった。そこで旧安田銀行の取引先を中心として、さらに複数の旧中小財閥グループをとりまとめる形でグループを築き上げた。芙蓉グループは富士銀行、安田信託銀行、安田火災海上の安田系金融機関の他、商社の丸紅を中核として、山一証券、日本鋼管、沖電気工業、日立製作所、日産自動車、日本セメント、キャノン、クボタ、日本製紙、東燃、東武鉄道、サッポロビール、ニチレイ…などがそのメンバーとなった。

しかし他の3大財閥系グループと比較するとその求心力は弱く、他の財閥系に属していない企業がメインバンクとして富士銀行を選び、それらが事業プランナーである丸紅を中心として集まる「寄せ集めグループ」といえた。

1970年代に入ると富士銀行は第一勧業銀行の誕生で日本一の座を奪われ、その後業績は伸び悩む。1980年代のバブル期には住友銀行をライバルと見定め、激しい顧客獲得争いを繰り広げ、FS戦争とよばれた。しかしこのFS戦争も住友銀行の圧勝のうちに終わり、富士銀行の地位はさらに落ち込んでいくことになる。

1990年代に入ってバブルが崩壊すると、他銀行同様に不良債権処理との戦いにあけくれ、さらにこの頃追い討ちをかけるように、行員の不祥事が相次ぎ、マスコミを騒がせた。

1997年には芙蓉グループ内の山一証券の経営破たんを救うことができず、メインバンクとしてもっとも大きなダメージをうける。その後同一グループ内の

・本ケースはケースワークによる学習を目的としたものであり、学習効果を高めるために事実とは異なる点があります。
・本ケースは上記目的以外の使用は一切できません。
・本資料はいかなる媒体へのコピーもこれを禁止します。
・他資料へ引用・転載は一切できません。

危機に陥った安田信託銀行をも救うことができず、金融機関として調達金利を大きく左右する「格付け」が低下し、もはや自力で生き残っていくのは難しくなっていた。

富士銀行の情報システム化

富士銀行のコンピュータ化は大蔵省の護送船団方式で進められた。第3次オンラインシステム終了時点では、中核となる勘定系システムのホストコンピュータはIBMのメインフレーム、3400台のATMからなる営業店系システムは主に沖電気工業のハードウェアで構成されていた。

1971年には富士銀行の情報システムを担当する子会社として、富士銀コンピュータサービスを設立した。富士銀コンピュータサービスは富士銀行の情報システム部としての機能、コンピュータセンターの運営、ソフトウェア開発などを行うものである。

1982年には第3次オンラインシステム開発のため、多くのソフトウェアベンダーのとりまとめ会社として、富士銀ソフトウェアサービスを設立した。

1989年には子会社の金融系シンクタンクである富士総合研究所、芙蓉グループのさまざまな企業に情報サービスを提供していた芙蓉情報センターと、富士銀コンピュータサービスを合併させて、新生「富士総合研究所」(FRIC)を設立した。その後2000年にはこれに富士銀ソフトウェアサービスを吸収合併させた。

FRICはみずほ銀行誕生後の2002年10月1日には、調査研究部門、経営情報部門、年金コンサルティング部門を会社分割によって、みずほ総合研究所(元第一勧業銀行側のシンクタンク)に経営統合させた。これによってFRICは実質的にはシンクタンクではなくITをベースとした純粋なソリューションベンダーとなり、現在2000名を超えるSEを抱えている。

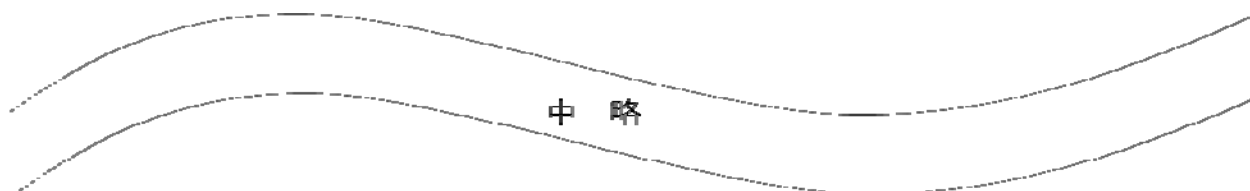
中略

・本ケースはケースワークによる学習を目的としたものであり、学習効果を高めるために事実とは異なる点があります。
 ・本ケースは上記目的以外の使用は一切できません。
 ・本資料はいかなる媒体へのコピーもこれを禁止します。
 ・他資料へ引用・転載は一切できません。

第3章 システムダウン

勘定系は第一勧銀で

1999年8月には事業統合がほぼ内定し、まずはシステム統合を進めるためのプロジェクトが作られた。このプロジェクトには各行の情報システム担当、情報システム子会社、コンピュータメーカーなど多岐にわたるメンバーが集められた。本プロジェクトの第一テーマは1999年12月に行われる正式発表に向け、システム統合の基本的方針を決めることであった。



システムダウン

2002年4月1日開店と同時に、旧富士銀行のキャッシュカードが他行のATM（旧第一勧業銀行も含めて）で使用できなくなり、旧富士銀行のATMでは他行（旧第一勧業銀行も含めて）のキャッシュカードが使用できなくなった。つまり旧富士銀行のホストコンピュータだけBANCS（正確にいうと直接接続されるはずだった第一勧銀のホストとも）との接続が不能となった。

さらに預金残高エラー（残高が合わない）、振り込み拒否と信じられないような事故が立て続けに露呈し、システムはあえなくダウンした。

4日後の4月5日の金曜日になって、4月1日付けの公共料金の口座振替の遅れが約250万件、二重引き落としが約3万件あり、二重引き落としは何とか5日中に処理するが、遅れた引き落としの処理はあと1週間はかかることをマスコミに発表した。

記者会見でのマスコミの質問に対し、みずほの新経営陣は「準備不足であった」と釈明した。当時の柳沢金融担当大臣にはみずほホールディングスから「リレーコンピュータに予想以上の負荷がかかり、システムがこれを処理しきれずダウンした」と報告された。柳沢大臣も所轄の銀行の事故であり、また報告内容も専門的でよく理解できず「予想以上の負荷というが、しかしそういうことで済むかどうか。仕方がないとはいいがたい」と歯切れの悪いコメントをした。

・本ケースはケースワークによる学習を目的としたものであり、学習効果を高めるために事実とは異なる点があります。
 ・本ケースは上記目的以外の使用は一切できません。
 ・本資料はいかなる媒体へのコピーもこれを禁止します。
 ・他資料へ引用・転載は一切できません。

第4章 その後

統合方針の変更

みずほはシステムダウンを受け、システム統合の方針を変更する。2003年4月に予定していた統合は、時期のみならず、どちらかに一本化すること自体を含めて再検討することとした。トラブルシューティングも落ち着いた2002年7月に再検討プロジェクトを発足する。

プロジェクトでは発足後まもなくして、勘定系をどちらかに完全に一本化することを決定する。以前はあれほどもめた勘定系におけるコンピュータメーカーの商戦も、カットオーバーのトラブルで一変した。「もし万が一、もう一度ダウンしたら...」と考えてしまい、ハードウェアが欲しいのはやまやまだが、システム全体の責任者となって稼働責任を負うことは避けたいというのが各メーカーの本音であった。

一方、取りまとめ窓口として機能すべきFRIC、DKISもトラブルの後遺症で、コンピュータメーカーと同じ思いであった。そのため責任の重いプロジェクトリーダーのなり手がただでなく、統合プロジェクトのメンバーへ入ること自体を拒否するSEが続出し、プロジェクトが組めない状態であった。

ここで手を挙げたのが富士通である。富士通はみずほを逃すと、都市銀行の勘定系システムからほとんど撤退に近い状態となり、地銀、信託銀行、証券などの金融機関の巨大マーケットを考えると苦しい立場となる。そこで火中の栗を拾う形で、富士通が社運をかけた統合のためのプロジェクトを組む。無論旧第一勧業銀行系システムへの「片寄せ」(どちらかにすべて一本化してしまうこと)である。

中略

これからの銀行システム

キャッシュリッチとなり、溢れるカネを抱えた銀行は情報システムへの投資

・本ケースはケースワークによる学習を目的としたものであり、学習効果を高めるために事実とは異なる点があります。
・本ケースは上記目的以外の使用は一切できません。
・本資料はいかなる媒体へのコピーもこれを禁止します。
・他資料へ引用・転載は一切できません。

を再開する。ここでのテーマは3つである。1つは急増するマネー犯罪に対応するためのセキュリティシステムの強化である。生体認証、キャッシュカードのICカード化などが急ピッチで進められている。2つ目はコスト削減である。ITによる自動化を進め、特に営業店員を削減し、店舗を小型化していくというスキームである。自動契約機、テレビ電話、ネット端末による住宅ローン相談や口座開設などのサービスを行うことである。3つ目は新しい金融ビジネスの開発である。つまり新マーケットの開発である。電子マネーというビッグビジネスでは何もできなかった銀行は、「今度こそ」と新事業開発を目指しているが、未だ「預金・貸出」に代わるビジネスモデルは生まれていない。

課題

- 課題 1. 2002年4月のシステムダウンまでの、みずほ銀行のシステム統合の進め方はどこに問題があったのだろうか。
- 課題 2. ではどのように進めていけば良かったのだろうか。トラブルを起こさない方法はあったのだろうか。
- 課題 3. システムダウン後のみずほ銀行のシステム統合の進め方について評価する。
- 課題 4. 銀行システムはこれからどうなっていくだろうか。ITベンダーはどう対応していくだろうか。
- 課題 5. みずほは今後どのようにシステム化を進めていけばよいだろうか。