

中小企業金融公庫の業務改革

猿橋 孝朗

1. はじめに

中小企業金融公庫は、この4月、全国約5万社の顧客情報をデータベース化した情報系オンラインシステム「RIP-2」の運用を開始した。これは、全国61の営業店の職員が端末機から貸付先の情報を検索・参照することを可能としたものであるが、もとより、システムの構築そのものが目的ではない。刻々変化する経済・社会の中で公庫が、21世紀を見据えた新たな業務展開に必要なインフラが「RIP-2」システムである。

中小公庫は、1953年に設立され、以後40年にわたり低利の長期安定資金を中小企業へ供給し続けてきた。この間、約20年前から役職員数は頭打ちとされ、むしろ若干の減員を余儀なくされる中で、趨勢的に増大する業務量に対処し、数々の効率化、合理化策を講じてきた。

特に、1970年代初頭に、公庫が独自に開発した「定量的企業評価法」の採用は、貸付業務の飛躍的な生産性の向上に資するところが多大であった。これは、統計学の多変量解析を中小企業の財務分析に応用したものである。

この手法により、申込み企業の体力、体質の判定が迅速かつ的確に行なわれるようになり、業務効率が大幅に向上するとともに、権限委譲、要員配置の適正化を可能にした。さらに、財務分析結果は「わかりやすい財務診断」として再編集され、現在はずべて当該企業にフィードバックされ、企業経営上の問題点とその改善方法を公庫と顧客がともに検討していくための基礎資料としても活用されている。

さて、1980年代に入ると、金融自由化の進展、国際化、高度情報化社会の到来など、中小公庫および中小企業をとりまく環境変化は、広汎かつ急激なものとなり、公庫の使命・役割について再検討が不可欠となった。つまり、公庫業務の質的変革の要請が高まってき

たのである。公庫の経営資源を点検し、中小企業の振興により貢献できる路を模索する中で浮上したのが、中小企業に対する情報提供業務であり、また、当時の行革審答申の中にも「公庫の中小企業に対する情報提供・指導助言機能の必要性」が盛り込まれた。1987年の経営情報部の発足はこの方向の1つの帰結であった。

中小公庫の貸付は長期資金融資であり、過半は設備資金融資である。したがって、貸付にあたっては、当面の短期的な金繰りもさることながら、むしろ顧客の来し方行く末の見定めが貸付審査の重大関心事である。この点について、中小企業経営者の経営方針を十分に聞き、公庫も意見を述べ貸付を実行するのであるが、その際、公庫がその知見(Intelligence)を発揮して、助言、すなわち経営情報の提供を行なうことは、従来から行なわれていた。しかし、顧客に接する担当者のキャリアや資質などによって大きなバラツキがあったことも否めない事実であった。

このような事業環境の中で、公庫としては、タイムリーな資金の提供に加えて、有効な情報提供機能を強化することが急務となり、経営情報部の発足を機に、組織としてさまざまな方策の立案に力が注がれた。

1991年以降は、21世紀に向けて、公庫が日本の経済社会により大きな貢献を果たすため、役職員全員が、公庫の業務活動のすべてを根本的に見直し、改革を実行してゆこうという「新公庫運動」が展開された。この運動の基調をなす「公庫の『理念』」は次のようなものである(1993年確定)。

中小企業金融公庫は、
国の政策にのっとり、
わが国経済社会の原動力である
中小企業を育成しその成長発展を支援するため、
長い期間にわたり、
事業の振興に必要な資金とそれを活かすための情報
を提供していくこと
を使命とする。

RIP-2システムはこの理念を埋め込み、使命実現の

さるはし たかろう 名古屋中小企業投資育成財団
〒450 名古屋市中村区名駅南1-16-30

ための有力なツールとして構築された情報システムである。

2. 新しい営業体制の構想

公庫の理念には、中小企業の「アントルプレヌールシップ」(企業家精神)こそが、わが国経済社会の活力の源泉であるという、基本的認識のもとに、企業家精神の十分な発揮を、資金と情報の提供によりサポートしていききたいという、公庫役職員の熱い想いが込められている。特に、近年、企業の新規開業率がとみに低下をみている状況のもとで、中小企業の事業展開を支援する政策的意義が高まっていると言えるであろう。

さて、資金の提供も情報の提供も、適時、適切に、かつ効率的に行なわなければいけない。公庫設立以来の資金供給という一元的な業務運営から「資金と情報」という方針転換にあたって、中小企業、すなわち、顧客と現に接する営業店の新しい行動指針は何かということが、経営情報部発足とともに公庫内で精力的に議論された。そして、次の3つの基本コンセプトにより構成される「RIP型営業」が提唱され、合意されるに至った。

(1) Relationship

顧客と公庫が相互理解を深め、問題意識を共有し、信頼関係(Relationship)を保ち続けていきたいとするスタンスを強調するものであるが、政府系金融機関である公庫と中小企業(顧客)との関係は次のような意味合いがある。

中小公庫は、民間銀行のように預金業務がなく、短期貸付も行っていない。事業運営の節目節目に、設備資金または長期運転資金の供給を行なう。したがって、貸付の間隔があき、顧客との関係が疎遠になりがちである。資金ニーズ、情報ニーズに素早く、適切に対応するためには、公庫・顧客相互間の意思疎通を普段から円滑にしておくことが必要である。

公庫は顧客の事業展開の方向や業況把握に務め、あるいは、現在用意されている政策融資メニューを伝達するなどにより、顧客の積極的なモニタリングを強化すること、そして、そのための仕組みの必要性が確認された。

(2) Intelligence & Proposal

知能、知見、あるいは見識という含意を持つIntelligenceをコンセプトとしたのは、公庫の工夫になる独

自の情報を提案(Proposal)していききたいという意図が込められている。中小企業に情報提供でお役に立ちたいという場合、2つの行き方があるように思われる。

1つは情報ソースそのものに独自性はなくても中小企業の日や耳の代替機能を果たす方向である。中小企業事業団の「スマイルズ」と銘打つ文献を主とするデータベースがその典型である。

これに対し、中小公庫が力を入れている方式はできるだけ現実存在する事例にアクセスし、その情報を収集・加工したものを提供しようとするものである。すなわち、ある顧客から学んだ情報をそれがきわめて有用であると思われる別の顧客に参考事例として提供しようとする方向である。もっとも、前者のタイプの情報サービスも経営情報部のリファレンスセクションで行なってはいるが、この場合でも事例つきのものが好評を博している。

さて、貸付業務と情報提供業務を一体化して遂行しようとする、貸付専念に比べ大量の経営資源の追加投入が必要かといえば決してそうではない。それは長期資金融資の「範囲の経済」(Economies of Scope)が作用するからである。

具体的には、長期資金融資に必要な知識、ノウハウ等のほとんどすべてが有効な情報提供に転用が可能なのである。冒頭で述べた貸付審査用の財務データ分析が財務診断サービスとして使えるということが一例であるが、その他にも永年にわたり蓄積された有形無形の資産にはいささかの自負がある。

以上の「R・I・P」コンセプトは、1988年の中頃にとりまとめられたのであるが、これは短期間に一部のセクションで立案されたというよりも常々公庫職員の間で交わされた世論をとりまとめ整理したといってもよいものである。当時は国内景気は上昇していたが金融超緩和の時期で、公庫をとりまく環境は厳しくならなかの業務改革を望む声が強かった。このため「R・I・P」は、そのコンセプトからして公庫の戦略として定着するまでにさしたる時間を要しなかった。以後、今日まで7年間「RIP型営業」の定着・促進とそれを支えるシステム構築の悪戦苦闘が続くのである。

3. RIP-2システムの開発の経緯

(1) RIP-1システムの誕生と終焉

1987年の経営情報部と相前後して、当時の金融業界の営業店支援の情報系システム構築の動きをにらんで

「情報系システム検討委員会」が事務管理部（現情報システム部）を主管として発足した。この委員会は1年後には「業務システム改善委員会」（委員長は役員）に改組され、今日的表現でいえば業務プロセスの改革と新情報システム構築にとりくむこととなった。

両委員会では数多くの議論が行なわれたが、当初から顧客情報のデータベース化が、参加スタッフの共通のイメージとして浮上していた。そして、いきなり全店オンラインの大規模システムの開発にとりくむ前に、テスト版の簡易システムでトライアルを行なうことが必要ではないかとの主張があり、大方の賛同を得るところとなった。このようなやり方は、業務改革のパイロットアプローチと呼ばれる手法であることは後に知ったが、ともかくもこの方針決定に伴って、パソコンシステムは1989年4月には「RIP-1システム」として完成し、稼働に入った。このシステムはスタンドアローンという限界はあるにせよ、一応顧客データベースの構築運用であり、その効果は新鮮な驚きをもって迎えられた。

このRIP-1システムは、結局翌1990年には全店で各店内のLANとして実施され、本年の4月に4年間の使命を終るのであるが、蓄積されたデータはすべてRIP-2システムにトランスファーされ、次世代「RIP-2システム」の基礎を築いたものであり、また、この間、全職員がパソコン操作に習熟したという効果もあった。

(2) RIP-2システムに向けて

1990年4月には「委員会」の主管部が統括部である総務部に変更され、予算措置も講じられた。実行部隊としてのタスクフォースである「業務システム企画開発室」が設置され、部長クラスをトップとし、中堅クラスの専任要員十数名が配置された。

しかし、その後必ずしも開発はスムーズにはいかなかった。RIP型営業は観念的には合意を得たとはいえず、いざシステム化に手をつけようとする、対象業務の優先順位や範囲については議論が続出した。

改めて、公庫の使命はなにか、経営理念・目標はなにかという基本論が役員、部・次・課長合同会議で議論された。この過程で情報提供業務の位置づけについて、それは資金提供に付随したサービスではなく正規の業務として確認された。

1991年以降は全員参加、全業務全面見直しを旨とする「新公庫運動」の一環として、新システムの開発は一段と拍車がかげられた。

1989年以降は東京大学経済学部の梅沢教授の指導を受けられたことは、中小公庫にとって誠に幸運であった。

「マイクロ・メインフレームリンケージ」「ダウンサイジング」「クライアント・サーバシステム」、これら90年代に喧伝されるにいたった情報システムのニューモードをRIP-2システムはすべて具備しているのであるが、これらは情報系システムを着想した7年前には中小公庫の知識にはほとんど入っていなかったもので、梅沢教授に改めてお礼を申し上げる次第である。

(3) RIP-2システムの狙い

RIP-2システムは、第1には融資事務の大幅な合理化・効率化をめざしている。貸付決定にいたるまでの必要帳票類を極力統合削減したうえで、いわゆる端末機による帳票の自動作成の部分を拡大させ、手書き部分は原則として資金使途や担保評価に関する記述にとどめることにした。

また、審査についても、担当者は顧客データベースにアクセスすることにより貸付可否判断に必要な情報（たとえば、他地域の同業、あるいは関連業界の動向）を迅速に得ることができる。

第2には、情報提供業務の強力なサポート機能を期待している。まずは、既述の財務診断情報のフィードバックをはじめとし、顧客の取引状況に関する情報から、販売先・仕入先・外注先・提供先の紹介を行なうことも可能である。

また、顧客の経営課題が把握されれば、顧客データベースを共有する他営業店あるいは経営情報部の支援を受けて、類似の経営課題解決成功事例を探し出すこともできる。営業担当者は、主体的に、自由にこのシステムを活用できるのである。

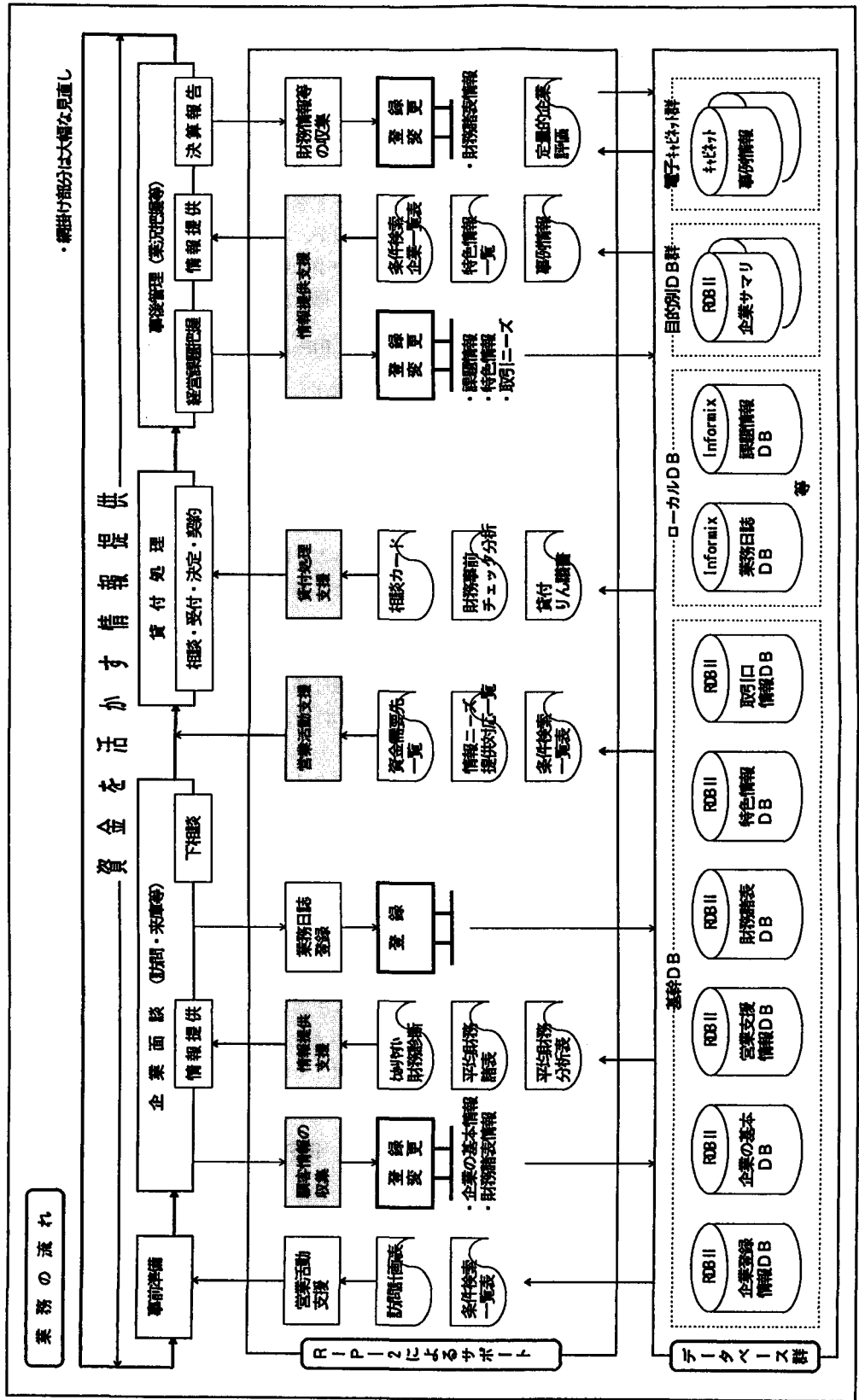
このような各局面でRIP-2システムの支援を得た「資金とそれを活かす業務の流れ」を具体的に示したのが、図1である。

4. RIP-2システムの概要

以下では「RIP-2システム」の概要について、その顧客データベースの概要やシステムの特徴などについて具体的に述べる。

(1) 顧客データベースの概要

RIP-2システムに蓄積する顧客情報については従来の情報の範囲を拡充したもので、その概要は次表の



・網掛け部分は大幅な見直し

図1 業務の流れとRIP-2システム

とおりであり、これらの情報が基幹データベースを構成している。

顧客情報の種類	主な内容
顧客の基本情報	製・商品名やその特色、用途取引先や仕入先、大株主 事業所の設備内容等の概要 海外進出の概要等
財務諸表	時系列のP/L・B/S
課題情報	顧客のかかえる経営上の課題
特色情報	顧客の有する特色や強み
事例情報	他の顧客の経営課題解決の参考やヒントとなる事例情報
営業支援情報	業務日誌などの情報

また、これらの基幹データベースの他、営業部店が全国ベースで顧客情報を活用できるように別途検索専用のデータベース（目的別データベース）を設けている。これらのデータは、営業部店での業務をより一層効率的に進めていくために、目的に応じて任意に検索が行なえるほか、独自に加工を行なう場合には、フロッピーディスクにも出力することが可能である。

この他、本支店間の事務処理の合理化、効率化をめざし、連絡文書や規程などの一部を電子キャビネットおよび電子メールによりオンラインでシステム化している。

(2) システムの特色

RIP-2システムの特色としては次の点があげられる。

イ. 顧客データベースの構築と全国オンライン化
蓄積する顧客情報の範囲を拡充した顧客データベースを構築し、全国オンライン化を図ったことにより、顧客データが全店で利用できる。

ロ. すべての業務を1台の端末機に統合

従来の資金系業務処理と今回の情報系業務処理の両機能を統合したうえで、1台の端末機(汎用パソコン)で同様なインターフェースで効率的に利用できる。

ハ. エンドユーザコンピューティング環境の整備
営業店で必要な顧客情報を検索し、OAソフト(Lotus等)で独自に加工し、業務に役立てることができる。

ニ. 統合OA環境の整備

電子キャビネットの利用により、本支店間の文書管

理の共有化を図り、また、電子メールの利用により情報伝達の迅速化を図る。

(3) ハード・ソフトの概要

システムの構築には、今後のメンテナンスや拡張性を考慮し、アプリケーションの開発をできるだけ少なくするため、以下のような富士通の最先端のパッケージ製品などを採用している。

イ. ハード/ソフトの概要

ホストとしては、M 1600/4 +MSP-EXを、端末機としてはFMR 280+MS OS/2を導入し、オープンなプラットフォームを採用した。

ロ. MESSAGE '90の採用

データの利用モデルなり連携パターンについて、富士通のMESSAGE'90のシステムスタイルを適用した。主なものは次のとおり。

・任意条件検索 RDA-SV+μSTRUCT

・ファイル転送 AP/JOIN

・統合文書処理 DSM+IFOS

ハ. 分散データベースの実現

データの利用目的、利用頻度、データの関連性等を勘案し、顧客データベースについてはホストとサーバに分散して配置した。

また、リレーショナルデータベースを全面採用(ホスト側はRDBII, 端末機側はInformix-DB)した。

ニ. 分散処理の実現

業務処理もホストと端末機とに分散して処理する。ちなみに、ホストはデータベースサーバ機能を主体としている。

(4) システムの構成

システムの構成は図2のとおりで、資金系と重複するデータについては、整合性を図るために、資金系のホストから情報系のホストへオンライン処理およびバッチ処理により連携を図っている。

ちなみに、営業部店には、約400台の端末機を設置し、1台当たり職員3.3人の割合となっているが、実質的に顧客情報を日常的に収集・蓄積・活用する営業の担当者ベースでは職員2人に1台の割合となっている。

5. おわりに

筆者は、経営情報部の創設に参画したこともあり、この7年間、情報技術を活用した業務改革に微力を傾

けてきた。RIP-2システムの完成・稼働をみた今日、一山越えたという、いささかの開放感を抱きつつ、ここで若干の自省と感想を述べてみたい。

第1には、業務プロセスの改革とそれを支える情報システムづくりに先行して、がっちりとした理念・目標を樹立しておくべきであったと痛感される。今回の場合は、体制整備と理念・目標がオーバーラップしたきらいがあり、プロジェクト遂行が難渋した1つの原因ではなかったかと思う。

第2には、タスクフォース（業務システム企画開発室）をより早い時期に設置すべきであったという点である。公庫全体が人手不足であることから、当初は合同部会方式で進めたのであるが、大きなプロジェクトには、早期に強力な専任スタッフがあるべきであったと反省される。プロジェクトが動き出した前半のもたつきは予防できたものと思う。

今回のようなプロジェクトは、スケールと範囲の面で公庫では初めての体験であった。やむを得なかった面もあるが、この体験を今後に生かしていきたい。

第3に、今後の組織体制とその運営について課題が残されている。今後の公庫は、RIP-2システムというC/S（クライアント・サーバ）型の情報システムをフルに活用したC/S型組織をめざすことが適当であると考えられる。

それは、命令・服従を軸とするものではなく、本部各部および61の営業店は、新公庫運動で確立した「理念・目標」を共有しつつ、それぞれの業務チームとしての責任を負いつつ、自発的に企画し、行動しリスクテイクする組織である。各業務チームは、ときにはクライアント（要求者）、ときにはサーバ（提供者）となって、組織全体が有機的で、柔軟な効率のよい業務運営が望まれる。今般のシステム完成を機に、すでに一部所要の改正は行なわれているが、なお、一層の検討・改善が必要であろう。

最後に、今回のプロジェクト推進にあたっては、日本精工、花王、浜松信用金庫など先進各社の事例研究が大変役にたった。心から感謝を表する次第である。

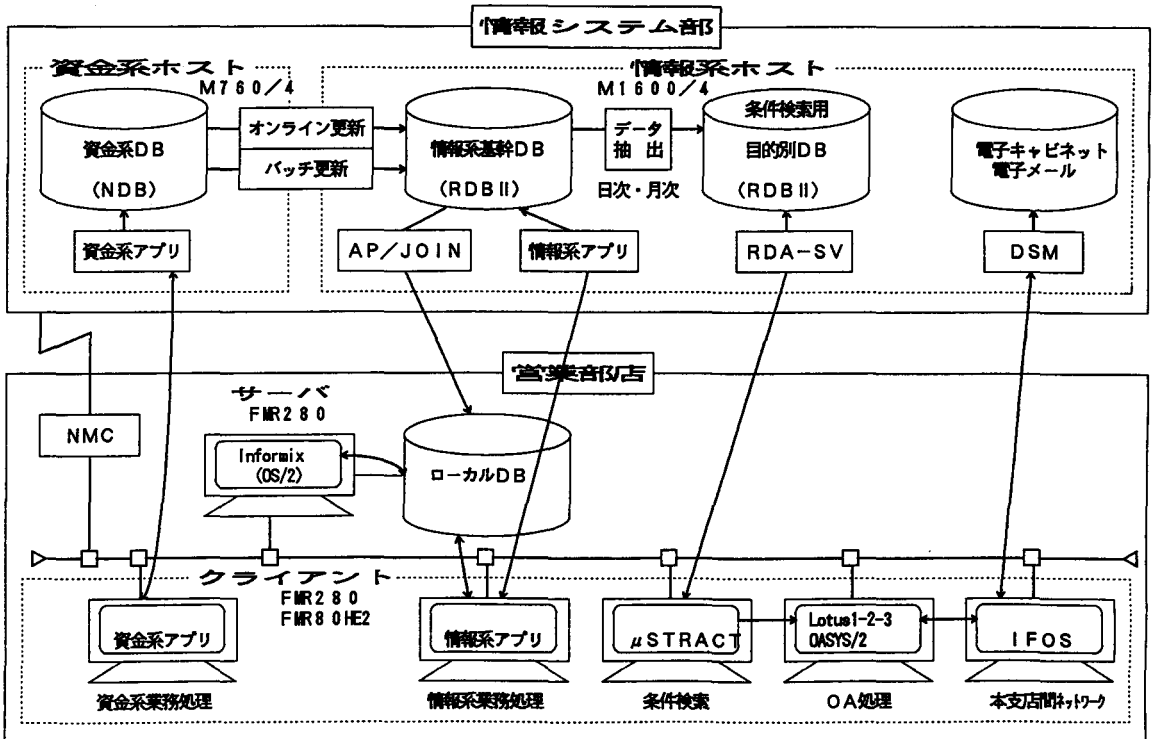


図2 システム構成図

All Rights Reserved, Copyright © 中小公庫 1994