

全行規模でのPDCAサイクルを実現する 情報活用基盤にDynaTrekを採用 結果の“真因”を突き止め、戦略的な意思決定につなげる

株式会社第四銀行（以下、第四銀行）は、中期経営計画の実現のため、全体の財務目標と戦略・戦術ごとの業績評価指標を設定し、PDCAサイクルを円滑に回すための組織・仕組みの構築に取り組んでいる。このためには、全行の業績から掘り下げて個々の取引状況を分析することで、迅速な課題の抽出を行い、的確にアクションへと繋げることができるシステム環境の構築が不可欠であった。同行では平成27年度期首の本格稼働に向けてDynaTrekを用いた「経営情報統合システム」を構築することで、週次でとりまとめる財務会計速報から掘り下げ、「どの店舗が、どのような顧客に、どのような活動を行うか」という、具体的なアクションを即座に導きだすことを目指している。

■システム導入の背景

経営目標の達成に向けた PDCAサイクルの高速化に着手

明治6年、国立銀行条例に基づき4番目に認可を受け設立された第四銀行は、国内に現存する最も歴史の古い銀行である。同行では、2012年4月を開始年度とする3年間の中期経営計画「ステップアップ140」において、「トップラインの改革」「人財力・組織力の発揮」「リスクマネジメントの強化」の3つの基本戦略を定めた。顧客とより強固な信頼関係を構築し、持続的な成長を実現することが目的だ。戦術面では、PDCAサイクルの高速化が明示された。収益性とリスク耐久力を兼ね備えた財務基盤を構築するためのシナリオ（Plan）に基づき、シナリオに沿った施策を着実に実行する（Do）。その結果を検証（Check）することで、より最適な施策の立案（Action）につなげる。そのために、経営陣の指示のもと、全体の財務目標と戦略・戦術ごとの業績評価指標を設定し、PDCAサイクルを円滑に回すための組織・仕組み作りに取り組んできた。

システム面の中心になったのは、複数のシステムから分析に必要な情報を集約するDWHだ。しかし、業務ニーズに応じてDWHからデータを抽出するためには、

BIツールやAccessなど、さまざまなツールを駆使してデータを取得・集計しなければならず、DWHに蓄積されたデータの活用に課題があった。

中でも難しかったのは、経営層の視点で環境の変化によって変わることだった。経営層のニーズに応じて、迅速にデータを抽出する作業は、DWHのデータ格納内容とツールの使い方に精通した、行内でも限られたスタッフしか対応できない。

さらに、経営層への報告レポートには各営業店の担当者が管理する情報を個別に収集する必要もあり、本部の企画担当



第四銀行 総合企画部 上席調査役
中上貴久氏

Case Study



社名：
株式会社第四銀行

会社概要：
第四銀行は、新潟県を主要な営業地域とする地方銀行だ。国内に現存する最も歴史の長い銀行として知られ、預金残高（含む譲渡性預金）4兆3,787億円、貸出金残高2兆7,636億円は、地方銀行の中では上位に位置する（平成26年3月末）。「ベストバンクとして地域に貢献し、親しまれ、信頼される銀行」「変化に挑戦し、行動する強い銀行」「創造性を発揮し、活力あふれる銀行」の3つの企業理念のもと事業活動を展開している。

URL：
<https://www.daishi-bank.co.jp/>

所在地：
新潟市中央区東堀前通七番町
1071 番地 1

「DynaTrekは、経営層、本部、および各営業店の行員が必要な情報をすばやく抽出・活用し、全行規模でのPDCAサイクルを高速に回すエンジンとして機能してくれると確信しています。今後もさまざまな情報活用施策を実施する上で、拡張性の高いDynaTrekの活用を深めていきます」

第四銀行 総合企画部 上席調査役
中上貴久氏

<http://www.dynatrek.co.jp/>

者は、報告作業に多くの時間を費やしてきた。こうした状況では、市場や地域の変化を分析し、最適な施策を即時に展開するPDCAサイクルを廻すことが容易ではなかった。

第四銀行 総合企画部 上席調査役 中上 貴久氏は、「たとえば、成長分野貸出などの用語の定義は、業務要件の違いにより、異なるケースもあります。全店からこうした情報を集約し本部が意図する情報に加工するには、かなりのノウハウと時間が必要でした。これまでは、目標を達成するための施策の立案よりも、情報を集めて整えることに相当の時間を割いていたのです」と話す。

■ソリューションの適用 仮説検証型で結果の“真因”を探る

第四銀行では、PDCAサイクルの高速化を行うにあたり「週次経営報告」という資料を作成している。本来は月次で確定する財務会計情報を、週次の最新情報を手作業で集計、速報値を経営に随時報告し、経営課題を迅速に抽出する取り組みだ。このような取り組みをより迅速にかつスムーズにするためにも、素早く情報を深掘りする仕組みの構築が不可欠であった。

PDCAサイクル高速化を推進する情報活用ツールとして、すでに大手地方銀行や信託銀行、官公庁での導入事例があったDynaTrekが候補に挙がり、調査を行った。DynaTrekを既に導入をしていたユーザー企業に対してヒアリングを行ったほか、技術面ではWebブラウザを経由して情報にアクセスできること、重要な経営情報を取り扱うのに十分なセキュリティ機能を備えていること、コスト面ではユーザー数に依存しないライセンス体系を採用していることを確認し、同行の全部門・全店舗に展開する上で支障がないと判断したことから、パイロットプロジェクトの開始を決定した。

パイロットプロジェクトでは、ダイナトレック社のコンサルタントと共同で本部の各部署へのヒアリングを行い、PDCAサイクルの実効性を担保するシステム設計・開発に着手。従来よりシステム管理されている貸出金等の情報のみならず、担当部署による手管理情報が重要な役割を占める預かり資産・金融ソリューション収益や、経費管理等も含め、経営に必要な情報を横断的に統合する方針を取りまとめた。

DynaTrekを用いることで、パイロットプロジェクトで取りまとめたコンセプトをもとに、DynaTrekの画面上に即座に経営ダッシュボードを作成すること

が可能となる。その出来上がりのイメージをもとに、経営会議で実際の計数データを用いたデモンストレーションを行った。中上氏は、「頭取をはじめとする経営層が出席する経営会議で行ったデモでは、コンセプト面と、システムの柔軟性で高い評価を得ることができました。DynaTrekは、経営層、本部、および各営業店の行員が必要な情報をすばやく抽出・活用し、全行PDCAを高速に回すエンジンとして機能してくれると強く期待しています」と話している。

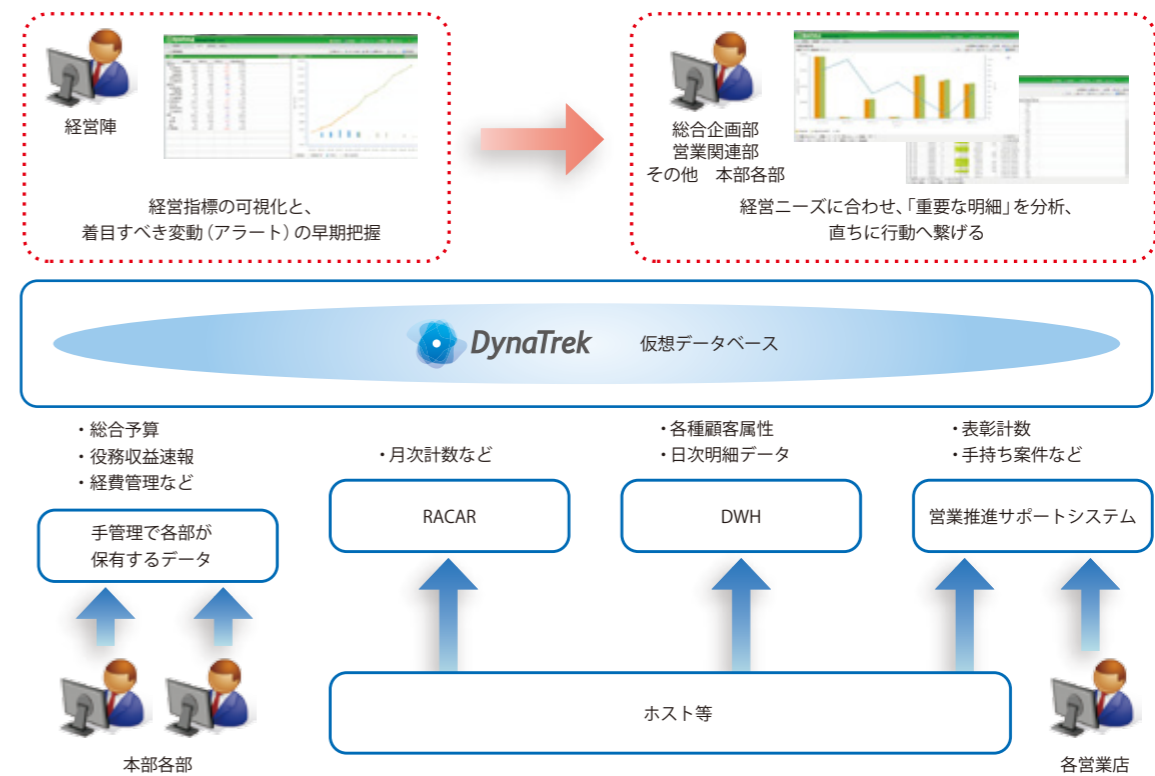
また、DWHやその他のサブシステムに格納されるデータの有効活用についても、システム部門と協議を重ね、従来はホストから月次還元されてきた情報の一部は、DynaTrekを用いてDWHから日次還元することが可能となるケースがあることも判明した。

■ソリューションから得た価値 経営・本部・各営業店の 最適な意思決定を支援

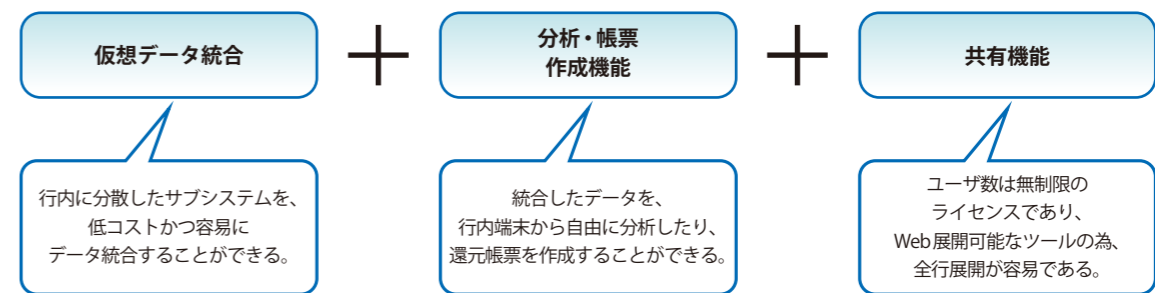
第四銀行は2014年9月より、DynaTrekを用いた「経営情報統合システム」の本開発に着手した。試行運用を経てDynaTrekが本稼働を果たすのは次期中期経営計画がスタートする2015年4月の予定だ。稼働後は、Webブラウザ経由でDynaTrekにアクセスすることで、必要な情報を自由に取り出せる環境になる。DynaTrekには営業店の行員が表計算ソフトで保有していた情報も集積していくことで、全行を横断したデータ活用を推進する計画だ。

これにより期待できる成果はさまざま。役員に向けた週次報告では、従来はコア業務純益などの財務指標の最新状況を提供することに注力してきた。DynaTrekを活用することにより、財務指標が「現在どのような状況か」や、「期末の着地はどの程度か」を確認し、さらに

統合したデータと、実現する業務の流れ



DynaTrekが、PDCAサイクル強化プロジェクトをサポートしたポイント



経営目標との乖離があれば、その真因を探るために、課題を分解・掘り下げを行い、具体的な先別リストまで分析することができる。業種や格付などの属性で数字を掘り下げ、注力すべきお客様像を明らかにすることで、「どの店舗が、どのような顧客に、どのような活動を行うか」といった、的確かつ具体的なアクションを即座に導きだすことが可能となる。

また、トップラインの分析のみならず経費分析についても、コスト削減計画の進捗状況を迅速に確認し、経費案件への掘り下げ機能を提供することで、コスト

構造を可視化し、更なる収益性の向上を検討することが可能となる。経費の支払い計画との乖離があった場合には「支払い時期のズレが発生したか、不要となったのか」を毎月切り分けることにより、案件毎に早期にコスト削減を確定させることが可能だ。

中上氏は、「地銀他行との共同基幹システムへの移行を2017年1月に予定しています。これまで当行の基幹システム側で作成してきた還元帳票についても、DWHなどからDynaTrekで作成

することで、中期経営計画の実現に向けて柔軟なデータ活用を推進していきたいと考えています。」と話している。同行におけるDynaTrekの役割は、今後ますます重要になっていきそうだ。

本システムが実現する「掘り下げ分析」について

各情報階層で管理されてきたデータを「つなげる」ことにより、戦略・戦術の立案における課題点や疑問点を素早く「掘り下げ」、具体的なフィードバックをもって「大きなPDCAサイクル」を回す

	データ管理	財務会計 (主計管理)	RACAR (収益管理)	DWH	営業推進サポートシステム・CRM
情報階層					
財務会計	戦略 (経営)	●	●		
管理会計	戦術 (本部各部)		●	●	
顧客折衝情報	実行 (営業店)			●	●