

経営トップの意志が動かす IT武装によるビジネス刷新

株式会社 三菱東京 UFJ 銀行

常務執行役員／システム部長 **村林 聡**



1 大規模統合を成功させた経営 トップのリーダーシップ

旧東京三菱銀行と旧UFJ銀行が合併して三菱東京UFJ銀行が誕生したのは2006年1月1日のことです。情報システムについては、「Day1」「Day2」という2つのフェーズに分けてシステム統合を進めてきました(図参照)。「Day1」で旧東京三菱銀行と旧UFJ銀行の勘定系システムを相互接続し、「Day2」で両行の勘定系システムを一つに完全統合をしたのが2008年12月14日でした。これにより、すべての店舗で同一の商品、標準化されたサービスが提供できるようになりました。Day1の開発工数は3万人月、開発費800億円、Day2では、11万人月、2,500億円にのぼりました。2004年7月に経営統合を発表してから約4年半、総開発工数14万人月、総費用3,300億円に及ぶ、まれに見る大規模プロジェクトとなりました。

このような難しい決断とプロジェクトの実行には、経営トップの強力なリーダーシップとガバナンスなしには成功しません。事実、システム統合の作業は、まず頭取が直接、現場にプロジェクトの重要性を説くことから始めました。そのようなリーダーシップがあったからこそ、マネジメント・レベルの会議から担当者レベルの会議に到るまで、進捗、品質管理が、うまくコミュニケーションの取れた状態で進めることができました。中でも、悪い情報が上がってくるような環境づくりに努力しました。なぜなら、往々にして悪い情報が伝わらないことが、プロジェクトの大きな阻害要因となることが多いからです。そのような積み重ねの

結果として2009年1月に正式にDay2のプロジェクトを終えることができました。

このように、大規模なプロジェクトでは、経営トップが発するメッセージは大きな影響を与えます。このことは私企業だけでなく、行政機関における情報システムでも同じだと思います。

2 プロジェクト成功の要因は失敗は 許されないという強い思い

システム統合は、基本的に旧東京三菱銀行のシステムを存続システムとし、そこに旧UFJ銀行の一部機能を追加することとしました。その際、旧UFJ銀行のお客さまのデータを旧東京三菱銀行のシステムの側に移してサービスを継続することとしました。もちろん、旧UFJ銀行のお客さまへのサービスが低下するようなことがあってはなりません。綿密なプロジェクト計画を立て、できることはすべてやって、なおかつできなかったことを洗い出して、それに対するリスク管理を徹底して行いました。

プロジェクト計画を作成するに当たっては、業務要件から、実現するすべてのシステムの構造や概念設計を深掘りし、それぞれの基準をかなり細かいレベルまで設定しました。さらに、開発に必要なリソースを精密に想定してきっちり組み立てたので、プロジェクト計画を作り上げるのに8ヶ月から1年かかっています。また、実行すると多くは計画どおりに行くのですが、中にはうまくいかないところも出てきます。問題が生じているプロジェクトがあると、それを重点的、集中

的、徹底的に立て直すプロジェクト・チームを作ったりもしました。Day2は部分的なプロジェクトの集合体とはいうものの、一つが遅れると全体がうまくいかなくなるので、足並みを揃えることにさまざまな工夫をしました。

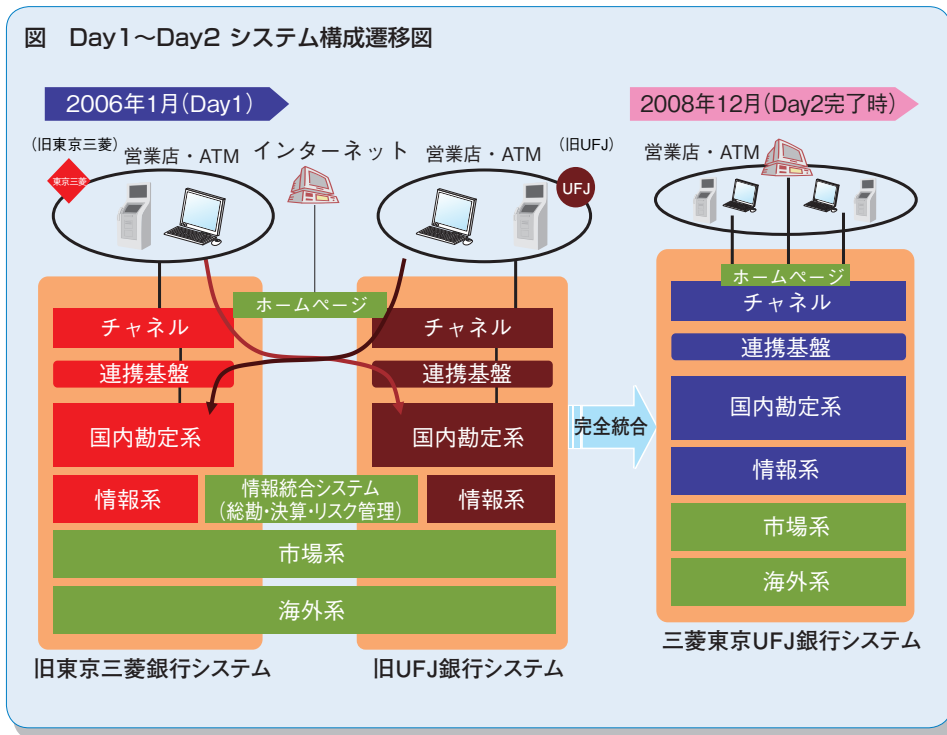
Day2には、多いときで9,000人が開発に従事していました。それに対して「スキル・ポートフォリオ・マネジメント」という評価の仕組みを作り、ITスキル標準 (ITSS) などを用いながらスキル・経験などに応じたレベルごとに人材の“在庫状況”を掌握し、技術力、業務知識、マネジメントという三本柱をうまく組み合わせる要員管理をしました。それがうまく機能して、プロジェクトを成功裏に終わることができました。

このような大規模なシステム統合の経験を通して、プロジェクト計画の重要性を再認識しています。中程度の規模のプロジェクトであれば、状況に応じて変更しながら進めることもあるでしょう。しかし、私たちのシステム統合では計画段階で基本設計の中間くらいまで詰めており、詳細設計やプログラミングが終わるときにはこのような状況でなければならないというレベルまで持っていました。失敗は許されないという強い思いがあってこそ、完璧に近いプロジェクト計

画だったと思います。

さらに、これだけの規模のプロジェクトでトラブルを起こすと社会的な影響が大きいので、安全性を確保するため、リスク分散に関するさまざまな細心の配慮をしました。例えば、Day1においては、両行のシステムに同時に影響が出ることのないよう、お客さまの取引銀行だけに振り分ける仕組みを導入しました。システム統合前の相互接続中に、旧東京三菱銀行のお客さまが旧UFJ銀行のATMで取引を行った場合、その取引はまず旧UFJ銀行のシステムに送信され、旧UFJ銀行のお客さまではないことが判明してから、あらためて旧東京三菱銀行のシステムに送信されるのが通常の相互接続ですが、この方式では、エラーが起きた場合、双方のシステムに影響が出てしまう可能性があり、最悪の場合には、共倒れになる危険性ははらんでいます。そこで、ATMなどのチャンネル・システムがお客さまのカードもしくは通帳のデータを読み取った段階で、最初からお客さまの取引のある銀行のシステムに振り分けるような仕掛けをSOA (サービス指向アーキテクチャー) 的な手法を使って開発しました。これには、統合以前から両行がSOA的な連携基盤への取り組みをしていたことが役立ちました。

また、Day2では、「店群段階切り替え」を採用しました。これは、一斉にシステムを切り替えた場合に発生するトラブルの量や影響範囲の広がり回避する、切り替え1回あたりのリスクを抑える工夫です。具体的には、旧東京三菱銀行の250店舗をひとつの「店群」として、まずは新システムへ切り替え、それから旧UFJ銀行の420店を5つの店群に分け、5回にわたって段階的に新システムに切り替えていきましたので、足掛け8ヶ月、合計6回、開発メンバーのほか店舗など利用部門の要員、コンピュータメーカーの



保守員などを含め、延べ6万人以上が携わる大規模なものとなりました。しかし、このような工夫のおかげで、あまり大きなトラブルもなくDay2を無事に完遂することができました。

旧東京三菱銀行と旧UFJ銀行にはそれぞれの特徴があり、それら業務やマーケットに合わせて多数のシステムが構築されています。ですから、お客さまの利便性を落とさず、しかも内部の経営管理や事務の仕組みなどをできるだけ最新のものにしながら統合するというのは、非常に難易度の高いことでした。本当にすべてのニーズに応えるとしたら、期間もマンパワーも全然足りません。そこで、お客さまの利便性をできるだけ損なわず、また、効率的な経営を維持して、株主にご迷惑をかけることのないよう、ステークホルダー間の満足度のバランスに配慮しながら取り組む必要がありました。

3

企業の「Quality」を支える 情報システム部門

情報システム部門のあり方として、情報システム要員を自社で抱えるのではなく、できるだけアウトソーシングして戦略部分だけを情報システム部門は担うべきだという議論があります。しかし、それが当てはまる場合と、そうでない場合があります。銀行については後者だというのが私の考え方です。つまり、銀行の情報システム要員はできるだけ内部に抱えるべきです。

一般企業における情報システムの役割は、その企業の本来業務を支援することにあります。その目的が実現されるのであれば、必ずしも情報システムを社内で持つ必要はありません。ところが、銀行のシステムにはそれ自体に商品やサービスを具現化する働きがあります。そのうえ、銀行の情報システムはお客さまの資産のデータを扱っているため、高い安全性と信頼性が求められます。さらには、お客さま自身がそのデータにアクセスし操作することから、銀行としては競争力強化のためにサービス・レベルを高めていく必要があります。

われわれMUFGグループのメッセージは「Quality for You」です。そして、この「Quality」を生み出し

ているのは情報システムであり、それを担っているのが情報システム部門です。情報システムの質が高くないと、当行はMUFGグループの一員として、グループ・メッセージを守ることができませんし、一方で、効率的でないと価格競争力を維持できません。そのような意味で、銀行の情報システムのすべてが戦略部分に関わっているため、私は銀行のシステムを内製化していくことを考えています。もちろん、何でも内製化すればいいというわけではなく、いわゆるコモディティー部分は外部サービスを活用したり、クラウドサービスが利用可能なら、そちらを利用したりすればいいと思います。しかし、銀行が提供するサービスの根幹であるアプリケーションについては、自分たちでいいものを作り上げ、きちんとコントロールする力がないと競合他行に負けてしまいます。

今後ますます情報システムに関連した銀行業務は増えていきますので、銀行や子会社が担当する割合を増やして開発体制を強化していかないと銀行のサービスそのものが弱体化してしまいます。実際、いろいろなプロジェクトで今まで以上に内製化の範囲を拡げると、結果的に開発効率が上がっています。なぜなら、アウトソーシングすると結果を二重にチェックするというダブル・エフォートの無駄が発生するからです。それであるなら、最初から自分たちで作る、もちろん足りないところがあればビジネスパートナーに入ってもらいながら、一つのプロジェクトとして自分たちで管理・運用したほうが効率的ですし、ノウハウも貯まっていくので、一定規模以上のもは自分たちでやるべきだと思っています。人事部などとも相談しながら情報システム部門を希望する採用数を増やすということも含めて、情報システム部門の開発陣容を増強する方向で考えています。

4

ビジネス変革に軸足が シフトするITガバナンス

金融機関にとって情報システムがこれだけ重要だということは、情報システム部門の人はもちろん、業務部門の人にも情報システムを理解し、使いこなす力が必要だということです。情報システム部門の人だけに

IT力があってもだめです。銀行全体で情報システムを使って何ができるかを考えないと銀行は変わらないし、いいサービスも生まれません。業務部門の人にもある程度のシステムの知識を身につけないといい企画などできないという観点から、情報システム部門は業務部門向けのシステム研修をしていますし、情報システム部門からは業務部門にトレーニーに行って業務知識を身につけるなど、トータルで底上げする努力をしています。

また、情報システム部門には、コスト構造を改善し、新しいビジネス・モデルを創出して変革していくというITガバナンスに関するミッションがあります。その際、全体最適を図っていくということが重要です。CIOの役目は情報システムそのものだけではなく、IT武装による大幅なビジネスの刷新を図るビジネス・トランスフォーメーションにあることは、いまや周知のこととなっています。情報システム部門は経営の大きな推進力だという視点を、これまで以上に強く持つ必要があると思います。

ITガバナンスには二つの面があると思います。一つは、情報システム自体に対するガバナンスです。どのようにして効率的なシステムを作り、運営していくか。どういうシステムの構造、構成にしたらコスト効率のいいシステムが出来るのか。例えば、サイロ型のシステムを作るのではなく、アーキテクチャーに基づいて情報システムをうまく活用するというガバナンスなどです。もう一つは、情報システムによって企業を動かす、ビジネスを変えていくという意味でのガバナンスです。例えば、銀行の各支店で業務プロセスを情報システムで標準化することであり、さらには革新していくことです。これら二つとも大切ですが、後者に軸足がシフトしているのが時代の趨勢です。

情報システムをめぐる議論は、とにかくコスト削減とかテクニカルな事柄に目が行きがちですが、本当は情報システムを戦略的に活用して、業務活動を効率的、効果的に進めていくことを考えなければいけません。行政においても、中央官庁だけでなく、市区町村も含めた全国で、情報システムを活用したビジネス・プロセスを標準化するというをどんどん進めていただきたいと思います。そのためにも、

人材をしっかり育成する必要があります。何をどうすべきかを考えることのできる人材を育て、そのような人の中からリーダーを選んで権限を与えなければ、ものごとは動きません。

5 人材育成はまずリーダー自身が成長し続ける姿を見せること

人材を育成するにはどうするか。まずはリーダー自身が成長し続ける姿を見せることだ、と私は思います。人は自分の師を見て育ちますから、師であるリーダーが志を高く掲げ、自分の能力や考え方をそのものを高めていかなければなりません。つまり、人材育成の一番の基本は、リーダーが成長し続けようとする背中を見せて、部下を育てることです。さらに最近では、背中を見せながら、必要に応じて、きちんとコミュニケーション通じて伝えていくことが大切だと思うようになりました。昔は黙って背中を見せていればよかったのですが、今はそれでは伝わりません。どのような考えで組織を前に進めているのか、また、将来はこうしたいということを話して相手に理解してもらい、目標に向かってともに進めていくことが必要だと思います。もちろんリーダーとしては、将来に必要な知識、スキルも高めつつということですが。

企業の情報システムには、長年にわたって蓄積されてきたノウハウがあります。それを若い世代に継承していくうえで必要なのは、最終的にはツールや仕組みではなく、人間力にかかっており、その人間力を磨いていくのは実体験であることは、いつの時代にも変わらないと思います。

名称：株式会社三菱東京UFJ銀行
 本社所在地：〒100-8388 東京都千代田区丸の内2-7-1
 設立：1919年8月15日
 代表者：永易克典（頭取）
 資本金：17,119億円（平成22年3月末、単体）
 株主：株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ（100%）
 従業員数：34,902人（平成22年3月末、単体）
 事業内容：銀行業
 URL：<http://www.bk.mufg.jp>

取材・文／佐藤 譲