



りそな信託銀行株式会社 代表取締役社長

田中卓氏 語

Takashi Tanaka

金融

たなか たかし

Profile

1975年 大和銀行(現りそな銀行) 入行。船場支店長などの支店長を歴任後、2003年10月にりそなホールディングス(HD) 執行役システム企画室長 兼りそな銀行 執行役 システム部長に就任。その後、りそなHD 執行役 システム部長などを経て、2006年りそな信託銀行 代表取締役社長兼執行役員 兼りそなHD 執行役に就任し、現在に至る。

金融機関のシステムは、トラブルが生じない限り表舞台に現れることがほとんどない。金融機関の合併などの際に生じるシステム統合もやはり。ニュースにならないことが成功

Financial Information Technology Focus

軸をぶらさずにシステム統合を推進

二村 私が最初に田中社長にお目にかかったのは2003年、りそな銀行の支店長からシステム担当役員になられたときです。りそな銀行にとっては勘定系のシステム統合のさなかでした。

今、振り返りますとシステム統合は大成功だったと言えます。CIOとしてあのプロジェクトをどのように導かれたのか、お聞かせいただけますでしょうか。

田中 まず、前提として述べなければいけないのは、私がりそな銀行のシステム担当役員になったのは、りそな銀行への公的資金の注入後だったということです。したがって、システム統合は必要だけれども、どれぐらいのコストを掛けることができるか、という観点が非常に重要でした。

もともと大和銀行が使っていた「NEWTON」というシステムを使う方向で進んでいましたが、それ

を一旦白紙に戻して、どちら側のシステムを使う方が経済合理性が高いかを純粋に考えました。多くの店舗で使っている端末機を残す方が、コスト的にも安いし、使い勝手に慣れた人も多い。そういう合理性を考えた結果、あさひ銀行が使っていた「CAP」を使うことに決めました。一旦決まっていた方向を逆向きに変えたわけですから、いろいろな意見がありました。しかし、そこは経済合理性で割り切ったというのが当時の実情です。

二村 その後は、軸がぶれずに推進されましたよね。

コミュニケーションラインがしっかりしていたのが印象的でした。

田中 システム開発には、いろんなインシデントがつきものです。それを誰かが握ってしまうと、小さかったインシデントも大きくなって、最後はトラブルになります。インシデントは発生するものなんです。それを共通認識として持つようにしました。

二村 問題が起こると「二度と起こ

すな！」と怒ってしまう人もいると思いますが、その対極ですね。

問題を前向きに解決するムードづくりも重要なんです。

田中 そうですね。当時一番大きかったのは、当社グループ全体のトップである細谷が、「このシステム統合は会社全体の問題だ」と、位置付けを明確にしたことです。そのことによって、ユーザー部門、企画部門を問わずいすれの部門も当事者意識を持って参画していました。

ユーザー部門は、現在、近畿大阪銀行の副社長をしている佐藤が、きっちり取りまとめをしていましたので、カウンターパートの私はシステム構築に集中できました。

二村 システム統合に伴って、商品もかなり減らしましたよね。

田中 全体でいえば3割ぐらいは減らしたと思います。

二村 どうやって減らしたのでしょうか。商品を減らすってすごい成功事例だと思うんです。普通は、統合すると1足す1はやっぱり2になっ

らう 二村 修

対談

Osamu Nimura



の証とも言えよう。ここに成功例を紹介したい。りそな銀行のシステム統合をCIOとして先導した、現りそな信託銀行の田中社長に語っていた。

にむら おさむ

Profile

1983年 野村コンピュータシステム（その後合併して野村総合研究所）入社。企画部新事業推進課長を経て2003年4月から現職。投信窓販口座管理システムBESTWAYは稼働後丸10年を迎え、2009年に向けて次世代BESTWAYを開発推進中。

てしまいます。

田中 当時、りそなグループには大きな危機感がありました。

システム統合は、やらなければならないけれども、新たな付加価値を生むものではないので、とにかく速く、ローコストで仕上げよう、そして当然のことながら、一定の品質は維持しよう。「速く。安く。うまく」を達成するには、どうしてもある程度、商品の数を削減していく必要がありました。

二村 営業店からすると、せっかくお客様に販売してきた商品を、他の商品に乗り換えていただくことになります。そこを調整できないため、商品の数の削減ができない、という例をよく耳にします。

田中 開発に際しては、前提条件として、お客様と営業店への負担を最小限にする、ということコンセプトとしました。

商品の削減については、確かに営業店に負担を強いることになりまして、実際に大変な苦勞が現場にあり

ました。しかし、全体のプロジェクトを本当にうまくやらないと、もっと大きな負担がお客様にも当社にもかかってきます。それを、徹底して理解してもらいました。

二村 営業店の方々のモチベーションを維持するための工夫などはあったのでしょうか。

田中 全員に満足してもらうことは無理です。まずいったん、「統合」という最大の目的を達成し、それが無事終わった時点で、改善すべきものがあれば、それはやりましょう。という次のフェーズに対する含みを持たせていました。

二村 そういう次のアウトプットが見えると、皆さんの満足度や安心感も変わるでしょうね。

田中 NRIの沢田専務にも非常に有効なアドバイスを頂戴しました。特に印象に残っているのは、要件定義を行っているフェーズぐらいの頃に、「アプリケーションやハードウェアの設定や設計は、放っておいてもテクノクラートの皆さんがなさ

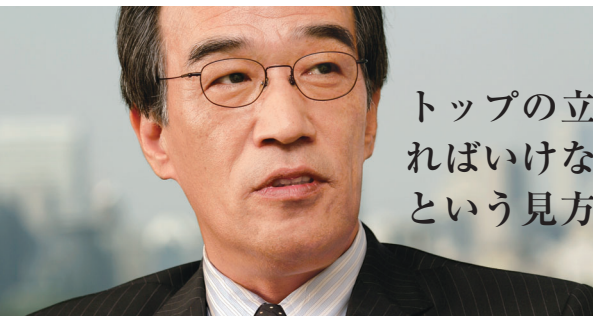
います。是非、稼働の直前とか稼働後の運用体制の検討に早く着手される方がいいですよ」と言われたことです。その時点では、分かったような、分からないような、そんな感じでした。

その後、大手のシステムユーザーにおける大規模障害の過去事例を振り返って見ていた時に、アプリケーションのバグによる大規模障害というものは、ほとんどないということに気がきました。

二村 確かにそうかもしれない。

田中 大規模障害は、ハードウェア障害に伴う運用面での不適切な対応だとか、新しいマシンを設置した時の初期設定の間違いによるエリアのオーバーフローによって生じます。

そういったトラブルやミスを防止するためのシナリオがあまり明確ではない、ということに気がきました。それから、ベンダーさんに、どこにそのリスクがあるかを全部洗い出してもらって、そこをしっかりと運用できるように注意しました。



トップの立場になると、達成しなければいけないゴールから今を見る、という見方が必要だと思います。

二村 そこまで目が行き届いていると、やっぱり安心ですよ。

CIOとして留意すべき視点ですね。

田中 そう、システム以外にも言えることですが、どうしても担当者は現在を起点として先を見ています。トップの立場になると、達成しなければいけないゴールから今を見る、という見方が必要だと思います。「今」から見てしまうと、ゴールがどうしてもあいまいな姿になりがちです。ゴールから逆算して、今はどのような状況になければいけないか、明日はどのような状況になければいけないかが見えてきます。

二村 それは経営にもすごく生きる考え方ですよ。

Peter Druckerに話を聞いたことがあるんです。経営者たる者、積み上がった情報から判断するのではなくて、自分が欲しい情報をまず定義しなさい。その情報を部下やスタッフに持って来させなさいと。

今の田中社長のお考えは非常に近いですね。まずゴールがあり、あとは何をやらなければいけないか、そこから埋めていけと。

Financial Information Technology Focus
りそな信託銀行の強み

二村 次にりそな信託銀行について

お聞きしたいと思います。ずばり、強みについて教えてください。

田中 日本の銀行の大半は商業銀行です。商業銀行は預金業務や融資業務を中心に運営をしていますが、日本における環境変化やグローバルな環境変化によって、随分とその位置付けが変わりつつあると思っています。成熟した日本の社会において、成長が鈍化していることは否めません。そのような環境において、かつてのような資金需要の増加が見られなくなる一方で、キャッシュリッチな個人や企業が増えてきています。

金融システム全体としても、預金業務や融資業務以外に、インベストメントバンキングであるとか、アセットマネジメント、ウエルスマネジメントといった業務がだんだん確立されてきていると思います。このように、金融システムが多様化していく中において、信託というライセンス・機能は新たな金融サービスのバリエーションを広げやすいと考えています。

また、りそなグループは、商業銀行と信託銀行の2つの機能を持っています。そこが差別化の源泉になっています。信託銀行から見ると、兄弟会社の商業銀行3行が非常に大きな法人顧客基盤・個人顧客基盤を持っていますので、その大きなマーケットに対して信託機能を使った商品やサービ

スを提供することができます。

二村 資産運用などは、商業銀行の営業店や企画部門とかなり密に連絡を取っているのですか。

田中 ええ。例えば年金であれば、われわれはプロダクトを提供して、銀行に販売してもらいます。銀行側には法人のお客さま方に企業年金を販売するための専門部署があり、その部署とは毎日のようにいろんな情報交換をしています。

二村 サービス提供元のプロフェッショナルとしての機能が高まってくわけですね。



田中 営業現場も、信託機能を使った商品・サービス販売のプロフェッショナルとしての知識の向上に向けて、もっと努力しなければいけないと思っています。

Financial Information Technology Focus
CIOの経験

二村 田中社長にとって、CIOのご経験は何か特別なものがありますか。いろんな銀行で「ITを経験しておくべきだ」という話をよく聞きます。

田中 当社グループにおいては会長の細谷が、「銀行経営における重要なリソースは人材とITだ」とよく口にします。はっきりそう言うんです。トップがそういうことを明確に意識している限り、ITに対する理解力の高い会社であり続けると思っています。

二村 田中社長とお話していて、CIOの経験には2つ意味があると感じました。1つは、ITをどう使えるか、使うかという発想ができるか。もう1つは、組織を動かすという経験なのかなと。



田中 特に統合といった大きなプロジェクトをやると、いろんな課題が起こります。周囲のさまざまな方々を動かす、あるいは動いていただくということが必要になります。それを実践として経験できたのは非常に良かったと思っています。

いろいろ細谷に教えてもらうことが多いんです。細谷が「大きな穴を掘ったことのある人は、次の大きな仕事で、それが非常に役にたつ」と言ったことがあります。

二村 それは同じ仕事でなくていいんですね。

田中 ええ。深い穴を掘ろうとすると、周りを巻き込みながら大きな穴にしていかなければ、崩れてしまいます。そのためには、周囲との問題にもきっちりと対処しなければいけません。いろいろな問題を自分で体験したり、解決したりすることによって、次に違うシチュエーションにおいてもそれは役にたつ。そういう意味だと私は理解しています。そういう意味においてシステムというのは非常に大きな穴掘りだと思えます。

二村 確かに大きいですね。1つの判断でお金が大きく動いてしまいます。トラブルも起こります。いろいろな業者が絡んで、思惑と違ってきたりすることもあります。

田中 私にとりましては非常にありがたい機会を頂戴できたと思っています。

また、何かが発生した時にプライオリティー付けをするという癖は、多分システムの時に芽生えた習慣だと思います。自分に与えられた時間と自分に与えられた戦力と、自分が解決しなければいけないことを、さっと考えて、それにプライオリティー付けをすることは、どんな業務にも必要ですが、システム開発には絶対必要ですよ。

二村 必要ですね。明確に。

田中 あと、もう1点あります。CIOになる前にもシステム開発に携わったことはあるのですが、20年も前のことでした。素人に近い状態で、システムの専門家の皆さんと一緒に仕事をしました。彼らの尊重すべきところ、彼らに足りない部分を埋めることを、共に何年間かやると

いう経験は、今かなり役立っています。信託銀行には運用の専門家、数理の専門家があります。この人達との接し方において経験を生かすことができているのではないかという気がいたします。

二村 田中社長のお話を伺っていると、たくさんの方が出てきます。お客さま、社員の皆さん、専門家の方々と。人あつての組織、というお考えが前面に出ていらっしゃるという印象を受けました。

田中 自分のところの社員はもちろん財産です。最大の財産だと思います。われわれの仕事は、どんなに優れた機能を持っていても、どんなに経費削減をしてもお客様がいなければ何の価値にも繋がらないわけです。お客様においでいただいて初めて物事はスタートします。その最前線で頑張ってください、あるいはそれを支えていただくのは、社員ですから。

二村 それを当たり前に打ち出していらっしゃる社長は、いいですね。

私も、御社のため、御グループのために少しでもお役に立つことができるよう頑張ります。

本日はありがとうございました。

(文中敬称略)

(注) この対談は、2008年10月16日に収録しました。

