



株式会社ジェーシービー 執行役員 システム本部長

# 北之防 敏弘氏

語

Toshihiro Kitanobo

金融

## きたのぼう としひろ

Profile

1976年三和銀行入行。78年にシステム部門に異動。以後、第3次オンライン、海外・市場系システム、UFJ銀行のシステム統合等、ビッグプロジェクトを担当。銀行のシステム関連会社を経て、2003年4月にジェーシービーに入社。企画部での次世代インフラ構築プロジェクトチームを経て、04年1月システム部長。09年4月から現職。

国内のクレジットカード発行枚数は優に3億枚を超え、決済総額も増加を続けている。少額のショッピングにもクレジットカードの利用が普及し、決済件数も伸び続けている。こう

### Financial Information Technology Focus

#### カード業界を取り巻く環境変化

**高見** カード業界、貸金業界、それから割販業界など、いわゆるクレジットといわれている個人信用情報の市場についてかなり環境変化が起きています。この環境変化をどうみていらっしゃいますか。

**北之防** まず、足元の環境ですが、ご存知のように、景気後退の影響をカード業界も非常に受けております。この業界はここ数年は10%以上の2桁成長を続けてきましたが、昨年はその成長が鈍化しました。

しかしながら、クレジットカード自身は、まだ日本においてシェアがそれほど大きくありませんので、市場拡大の余地は十分あると思っています。特に、2つのマーケットに注目しています。

一つ目は、今までクレジットカードが使われていなかった生活密着市場です。具体的には公共料金、医療や保険といった新しい分野です。二

つ目は、コンビニ決済に代表されるような少額決済マーケットです。

ただ、今までは、消費が伸びると自然に売り上げが伸びるという循環であったわけですが、これからは、いかに自分たちで開拓していくかという努力が必要だと思っています。消費者のニーズにいかに的確に迅速に対応できるかという対応力が問われてくると考えています。

**高見** 貸金のマーケットの方はいかがでしょうか？

**北之防** 貸金業法改正の影響などがあって取扱高自身は極端に減少してきているというのが実態です。しかしこれも、長期的に見ると、お客様が安心してご利用いただける環境整備がなされたと考えることができますから、将来的にはプラスになっていくと考えています。ですので、われわれとしても法改正にきっちり対応することが大事だと思っています。

ただ、そうはいつでも収益的には減収の要因にはなっていますので、

コスト削減を含めて、そういった減収要因をはね返すような経営努力が必要だということで、今取り組んでいるところですよ。

**高見** これらの環境変化に対して、システムの観点からの課題はありますか？

**北之防** 大きくは2点あると考えています。

1つは、小口の決済が相対的に増えてきていることに対する対応です。データの量はどんどん増えますが、それに比例して売り上げが大きく増えるわけではありません。ですので、こういったトランザクションをいかに効率的に処理していくかという対応が非常に重要になってきます。拡張性と効率性が今まで以上に求められています。

二点目としましては、消費者の多様なニーズにどうやって迅速に対応するか。システムにはますます柔軟性、迅速性が求められます。

足元の課題としては、業法改正がありますので、これに迅速に滞りな

# らう 高見 和仁

Kazuhito Takami

対談



した状況に対応するには、決済処理を支えるITも次世代に向けた刷新が必要である。JCBの次世代インフラ構築の陣頭指揮にあたった北之防氏に語っていただいた。

## たかみ かずひと

Profile

1986年野村コンピュータシステム（現野村総合研究所）入社。海外システム部に配属となり、証券系、ノンバンク系システム開発に従事。JAFCOへ出向後、金融システム事業本部でノンバンク、職域金融、銀行系等のリテール金融関連システム案件に従事。2004年9月から電子マネーnanacoプロジェクトに立上げから参画。2008年4月から現職。

く対応する必要があります。

## Financial Information Technology Focus

### 20年ぶりの 全面システム更改

**高見** 御社は業界のリーディングカンパニーとして、いち早く新システムの開発に取り組み、昨年11月、そのシステムが無事稼働しました。システムを全面的に更改するきっかけといったものは何かあったのでしょうか。

**北之防** もともと、このシステム更改は10年以上前から検討はされていたんです。当時は、足元のシステムがいろいろ複雑になって、処理能力も限界があったため、システムの老朽化対策という観点で議論を進めていました。しかし、システムを全面的に更改することになると巨額の投資が伴います。本当に老朽化対策といった理由だけで大規模投資を行っているのかという議論があり、なかなか実際のプロジェクトスタートに踏み切りがつかない、という状

況でした。

そうした状況が続いたのち、2003年に、JCBの中期経営計画ができました。JCBは将来どういう方向で進んでいくのかといったビジョンが打ち出されました。

そのビジョンに向けてシステムはどうあるべきかと考えた時に、将来の事業モデルを踏まえたシステムに更改しようということで、実際のプロジェクトが始まりました。システムの老朽化ということでいろいろ議論していても、なかなか将来の目指す方向ははっきりしません。将来ビジョンの明確化が、システム更改のきっかけといえます。

**高見** 実際にプロジェクトの開始が決まった後、どういったステップでプロジェクトに取り組まれたのでしょうか。

**北之防** 最初は全社プロジェクトということで、企画部にプロジェクトチームをつくりました。そこでまず、将来のビジネス要件をきっちと固めて、どういう構想でシステムを

つくっていくかを検討しました。

並行して業務の可視化をやりました。現状をきちんと可視化して、それらをどのようにシステムに組み込むかを整理しようということで、「BPR推進室」という新しい組織をつくりました。これが今から5年前です。ビジネス要件を踏まえて、要件定義をかなり時間をかけてやりました。ここまでが前半戦です。

**高見** 御社の場合は、自社発行のカード以外にフランチャイジー社などからの発行も含めると、サービスレベルの異なるカードが数多くあります。業務を可視化する時にそれら全部を対象にしたのですよね。

**北之防** そうです。ドキュメントの数はそれこそ数え切れないぐらいありました。

**高見** 業務サイドも、相当かかわったことになると思うのですが。

**北之防** 現行業務を可視化するという作業は、現場の業務をやっている人が行いました。そういうことに取り組んだのは多分社員にとっては



クレジットカードは、ほとんど社会インフラ化してきていると思います。

初めてだったと思います。こういった作業を通して、このシステム更改が全社プロジェクトであるという認識を業務サイドも共有することができ、非常によかったと思います。

**高見** 特に、システム開発案件では、業務サイドとシステムサイドが認識を共有するというのは、プロジェクトを推進する上で大きな力になると思います。

プロジェクトを推進する上で、ほかに教訓になったことなどはありますか。

**北之防** 具体的に開発要件に落とししていく中で、追加したい機能が膨らんでいきました。当初想定していたスケジュールと規模に対してどう調整していくかがプロジェクトの中盤ぐらいから大きなタスクになりました。

現場からは「これ、やってくれると言ったじゃない。これしかやらないの?」という不満が出ます。実際カットオーバーに向けて、どこまでつくり上げるのかを調整するのに、相当時間がかかりました。

開発がある程度進んでからこういった調整を行ったことは反省点の一つです。結構規模が大きくなってからの削減交渉は、必要以上の労力を要します。上流のところをきちんとフェーシングしてやっていれば後半はもう少しスムーズにいったのかなと思います。

このプロジェクトに限りませんが、これだけの規模になると、いろんなチームがいて、チームごとに検討が進みます。寄せ集めた時に全体の整合性を取らないといけません。この調整も結構大変でした。これは、大規模プロジェクトの宿命なのかもしれません。

**高見** ピーク時にはどれくらいの方々が関わったのでしょうか?

**北之防** 7,000人くらいでしょうか。そのうち社員が600人くらいです。JCBの社員は3,000人弱です。少なくとも4分の1くらいはプロジェクトに投入したという計算になります。

#### Financial Information Technology Focus

#### ステークホルダーの理解と協力

**高見** 御社は、自社でカードを発行する以外に、フランチャイジー社が発行したり、流通系カード会社や信販会社に対して発行ライセンスを付与したりする形態があり、ステークホルダーが多岐に渡ります。さらに、数千万のカード会員がいて、カードが使える加盟店も1千万を超える中で、今動いているシステムを新しいシステムへ切り替える。そういった切り替え移行も相当大変だったと思います。

**北之防** カード会員や加盟店、提

携先のみならず、不測の事態でカードが使えないといった迷惑はかけられません。それが絶対要件でしたので、いかに安全にシステムを移行するかは基本計画の時から重要なテーマと考えていました。

当たり前のことではありますが、移行のリハーサルは、かなり力を入れてやりました。十何回ですかね。

カードの発行枚数、カードの種類、加盟店の数、決済件数のいずれをとっても量が多いです。これらを利用の制限なく切り替えるということで、システム的には事前に切り替



える部分と、その後、順次追いかけて切り替えていくという方式を採って、量の多さについては克服しました。そういうやり方です。

**高見** やっぱ、ウルトラCはなくて、基本的に忠実にやるべきことをやるということですね。

今回、語り尽せないほどのご苦労があったと思いますが、その中であきらめずに最後までやり遂げられた原動力は何だと思えますか。

**北之防** このプロジェクトに参画した人それぞれが一生懸命やった結果だと思えます。20年ぶりのシス

テムの更改ということで、会社の体的にもかなり厳しい投資をやっていきます。「これが失敗すると、もうあすのJCBはない」という感覚を現場の担当者まできちんと持ちました。それに向けて経営からも強いメッセージが発せられました。そういう意味では、みんなが目標に向かって一致協力できました。それが大きかったと思います。

また、提携しているフランチャイジー社、加盟店など、いろいろなステークホルダーの方々が多くおられます。システムの切り替えは、こう



いった方々のご理解と協力がなければなりません。システム移行の大変さをご理解いただいて、全面的な協力をいただきました。これなくして切り替えはうまくいっていません。大変感謝しています。

Financial Information Technology Focus

新システムで  
新ビジネスを切り拓く

**高見** JCBのこれからの経営を支えていく新システムがスタートしました。あとは、そのシステムを使って攻めていく、ということになりま

すでしょうか。

**北之防** 新システムは、今後15年、20年先を見据えた業容拡大や事業拡大に耐えられるようなシステムに刷新するという目的でしたので、業界に先がけてリリースできたことは、意義として大きいと思います。

新システムは、新たなマーケット開拓で発生するデータ量の増大などを低コストで効率よく処理できるほか、複雑化された機能を整備して拡張性を担保するつくりとなっています。システムの制約なく新しいビジネスに打って出ていくことができますので、新たなビジネスにも積極的に取り組みたいと考えています。

**高見** 新しいビジネスとして、今後どういった方面に注力されるのでしょうか。

**北之防** JCBは経営ビジョンとして「決済総合ソリューション企業」として事業を展開していくことを謳っています。これは、クレジットカード事業にとどまらず、例えば、カードの発行業務ですとか、入会審査、与信管理、利用代金の請求・回収・問い合わせ対応といった会員管理などの業務受託事業や、企業の経費精算や購買のプロセスを効率化する法人ソリューション事業などを大きな柱に育てていきたいということです。今回の新システムによって、これらを実現するための基盤ができました。

**高見** 会社ごとに業務のやり方も違いますし、システムの機能の実装の仕方も微妙に違います。ただ、標準化できる部分と、個社独自で付加価値を生む部分があると思います。前者の部分を業界が一丸となって取り組むことが、業界全体の発展には必要なのでは

ないかと最近感じています。

**北之防** クレジットカードは、ほとんど社会インフラ化してきていると思うんです。巨大な情報処理産業になりつつあるわけですから、低コストで安定的なシステム維持をしていくというのが業界共通の課題だと思います。そのためには、ノウハウや人を結集して、共通化できるところは、業界全体で同じものを使って全体のコストを下げ、ほかのところで付加価値創造に取り組む。こういったことがこの業界の大きな課題というか方向性だと思います。われわれが先行して稼働したということもありますので、できるだけそういう観点を踏まえて、いろんな会社へ声をかけていきたいと思っています。

今回の業法改正の対応でも感じたのですが、期限が決まっている上に、各社が一斉に同じ対応をやるので、効率はよくありません。各社がばらばらにやるのではなくて、全体でシェアすることが重要であることを、より強く思いました。

**高見** カード業界のリーディングカンパニーとして、業界の発展にも力を注いでいくということですね。

本日はありがとうございました。

(文中敬称略)

