



株式会社三菱東京UFJ銀行 常務取締役 コーポレートサービス長

根本 武彦氏

語

Takehiko Nemoto

金融

ねもと たけひこ

Profile

1976年三菱銀行（現三菱東京UFJ銀行）入行。調査部、海外派遣、支店長を務めたのち、1999年システム企画室長に就任。2004年より執行役員システム部共同化推進室長、2005年執行役員システム部長、2008年10月常務執行役員。2009年6月より現職。また三菱UFJファイナンス・グループの常務執行役員を兼任。

三菱東京UFJ銀行のシステム統合プロジェクト“Day2”が完遂してから約1年が経過した。投資額2500億円、開発工数11万人月を要した、世界最大規模のプロジェクトであつ

Financial Information Technology Focus

Day2完遂の鍵

二村 根本常務といえば、旧2行のシステム統合プロジェクト「Day2」を予定通り完遂に導かれた立役者です。4,000万口座、1,000店舗、ATM5万台といった圧倒的な規模のものを完璧にリリースされました。

野村総合研究所もDay2の一部、投資信託の窓口販売システム部分をお手伝いさせていただきましたが、テストを非常に入念に行ったことが印象に残っています。また、組織や会議体などもすごく丁寧に構成されていたように思います。

そのあたりに完遂の秘訣があるように思うんですが、今回のプロジェクトで留意された点をお聞かせいただけますか。

根本 大規模なプロジェクトでリスクプロファイルの変化への対応が必要でした。例えばシステム片寄せに伴う取引量の倍増、お客さまの地理的分布の変化、商品やサービスの変

更によるトランザクションミックスの変化、外部との接続構成の多様化・複雑化への対応などです。

また、両行はそれぞれ違う歴史と文化を持っています。システムにはそれらが凝縮されていますので、その違いを乗り越えていく必要がありました。

さらに、社会インフラとしての性格を金融機関は持っています。そういった様々なハードルを乗り越えるにあたって、現場の責任者としては主に4つの点に留意しました。

1つは万全の準備ということです。「敵を知り己を知れば、百戦危うからず」という言葉がありますが、システムプロジェクトにも相通じる

ところがあります。「プロジェクト（敵）を知る」という観点では、システム自身のリスクと遂行上のリスクを全員で徹底的に洗い上げ、定量化し、期限・担当を決めて対策を講じました。「己を知る」という意味では、自分たちのシステムの実情、特徴、戦力を分析して準備を進めました。

それから、「正々の旗、堂々の陣」という点にも留意しました。大人数が心を一つにして取り組むには志・目標・ゴール（リリース判定基準）を明確にすることが重要です。旗印として全員からプロジェクトの愛称を募り参加意識を高めると共に、具体的なリリース判定基準をプロジェクト開始時に決めました。

また、プロジェクトを進める上で実効性のある態勢（堂々の陣）を構築し、責任体制を明確にすることも大切です。経営、ユーザーとシステムの三位一体態勢、大組織を横断的に制御するための組織などを構築しました。

二村 スケジュールをかなり明確にしておられましたが、途中で計画のずれは起こりませんでしたか。

根本 多少のビハインドが起きたことは事実です。しかし、予兆管理を早めにやることを励行することでキャッチアップはできます。大きな問題に至る前に顕在化させる、あるいは問題が生じても早期に取り返せるようにしました。

らう 二村 修

IT 対談 Osamu Nimura



た。このプロジェクトを完遂に導いた三菱東京UFJ銀行の根本常務取締役、大規模プロジェクトの留意点と今後のIT戦略について語っていただいた。

にむら おさむ

Profile

1983年野村コンピュータシステム（現野村総合研究所）入社。企画部新事業推進課長を経て2003年4月からBESTWAY事業部長。投信窓販口座管理システムBESTWAYの開発・運用を指揮。2009年には次世代BESTWAYをリリース。2009年10月より現職。

二村 大規模なプロジェクトの場合、一部で起こっている問題が上にもよく起こります。そのあたりの予防策はありましたか。

根本 ガバナンスフレームワークの高度化を図りました。これが留意した2つ目です。ここでは大きく3つあります。

1点目は、気づきの機会を豊富に設けて、転ばぬ先のつえを突くように努力しました。

2点目は、レビュー・パウチャー主義を徹底して、実態把握と説明責任を果たせるようにしました。口頭で報告したことだけで物事を判断するのではなく、きちんとパウチャー付きで物事をチェックして実態をつかむようにしました。

6,000人が仕事をしていますから、少なからず問題も起きます。周囲の疑心暗鬼に攪乱かくらんされないようにすることが大切です。それを回避するには、実態を正しく理解して説明責任を果たす、ということが現場責

任者の大きな役割です。

現場には頻繁に出入りして、何か問題があれば自らパウチャーとセットで確認するようにしました。事実をきちっととらえれば、その問題が枝葉末節のことなのか、根幹にかかわることなのかわかります。説明にも説得力が増します。

これが人づてで聞いただけだと、分かりやすく説明しようと思っても、抽象用語に置き換わるだけで返って不安感を助長してしまいます。テストでトラブルが起きたときも、直接細かく説明を求めましたので、部下は大変苦労したと思います。問題が起きた時に説明させられるわけですから、責められていると思うわけです。でも、それは全く逆です。きちんと私が知ること、経営・ユーザーの理解を得、不要な不安を沈め、いい意味でプロジェクトを守れるということなのです。

3点目は、可視化とコミュニケーションの円滑化です。みんながただ認識を共有できているというだけのレベルでは大規模プロジェクトを進

めることはできません。意図した方向に組織が動くように努めました。

また、全員が課題や問題を共有し横展開することにも注力しました。つまり「ほかで起きたリスクが自チームにも起きないか」というチェックが常に働くようにしました。リスクのマグニチュードを小さくするには、できるだけ多くの気づきを早い段階から認識する必要があるからです。

Financial Information Technology Focus

ハードウェアの理念で組織運営

二村 ここにお邪魔すると旗やポスターが張ってありました。このような目に見えることも結構早い段階でやられましたね。

根本 はい。まさにそれが、留意した3点目である「現場力の最大化」です。

プロジェクトは、やはり人が基本です。ITは一見、科学的、先進的に見えますが、実際はどろどろした「人が物をつくる」という労働集約的な側面を持っています。ですので、経営者



「人」が介在して初めてビジネスに役立つITが実現できます。

を含めてES(従業員満足度)を重要視してきました。

一番最初の統合委員会で、経営から「パートナーを含め現場を大切に。ESを重視するように。そのための予算は出す」という心強い支援をもらいました。ですので、だるまを買ってきたり、ポスターを作ったり、社員証ホルダーに、フェーズごとにその時々^{その}の意気込みをあらわすフレーズを付けたりしました。

二村 そういったフレーズは根本常務が作られたんですか。

根本 いえ、これは初期段階に、全員から募集したものです。みんなの気持ちが何百と集まりました。その中から、「これはこのフェーズにしよう」とか「これとこれを組み合わせよう」という形で、色々なフレーズを使いました。「プロジェクト“ONE” for Successful Day 2 心を一つにして」もその一つです。

トイレを増やしたり、仮眠室を用意したり、近隣のホテルに休める場所を用意したりといった労務環境の整備も行いました。

二村 今のお話を聞いていて、文化づくりというか街づくりをされたという印象を受けます。

根本 スタートしてから文化をつくるのも大事ですが、スタートする前に文化があったことも今回のプロジェクト完遂には欠かせない要素だ

と思っています。

例えば、数カ月で2,000人の方に集まっていただきましたが、ビジネスパートナーとの信頼関係ができて上がっていたからできたことだと思っています。

二村 私共はパートナーの立場ですが、確かに「ここに集まりたい」と思うようなプロジェクトでした。

根本 留意点の4つ目はIT活用です。やっつけて統合だけを仕上げればいいというのではなく、都市計画(EA)の観点から今後の進化の方法を踏まえてITを活用してきました。それが全体として摩擦のないITの組み合わせに繋がったと思っています。

二村 4つの留意点をお話いただきましたが、根本常務が発信されるキーワードには、「人」に絡むものが非常に多かったように思います。

「ハードウェア」という言葉もよく使っていらっしゃるそうですね。

根本 ITはハードとソフトで動くといわれています。私は現場を経験してきて、そこに「人」が介在して初めてビジネスに役立つITが実現できる、という思いを強く持っています。その過程に、泥臭い仕事もあるし、苦勞もあるわけです。また、それぞれ無限の可能性を秘めた人たちが集まって仕事をしています。その可能性を最大限に引き出す原動力は、それぞれの「思い」、心の在りようです。そういう意

味で、組織運営の基本は「ハードウェア」であると思っています。

二村 これだけ大きなプロジェクトを仕切るには求心力がないとうまくいきません。その源が、「ハードウェア」という理念なんですね。

Financial Information Technology Focus Day2後の経営戦略とIT

二村 Day2後の経営戦略とITについて話を聞かせてください。今回のシステムをベースに、今後、どのような展開をお考えかなど、何かヒントをいただけたらと思います。

根本 ご案内のとおり、以前から進行していた環境問題、少子高齢化、消費・産業構造などの構造変化と未曾有の大不況が同時進行しています。そういった中で、コスト構造を改善してより筋肉質な体質に上げていかなければなりません。また、選択と集中を図っていくことも課題です。こういった課題を解決すべくビジネスモデルを変化させていくことが生き残る道だと思っています。

IT部門には迅速かつ効率的に変化に対応していくことが求められています。企業であれ家計であれ、経済主体の日常的な活動の中に、金融が自然にサービスとして入りこんでいる、いわゆるクラウドバンキング化を図っていかなければいけない時代になってきています。そのためには社会の知的資産を相互に有効活用する「総知産業化」、すなわち、銀行自身のIT活用に加え、持ち株傘下企業グループとしての対応、異業種との連携、同業者協調という4つのIT戦略を進め、お客様により良いサービスを提供していくこ

とが求められています。

1つ目の銀行自身のIT活用では、「プロセス」や「チャネル」、「ビジネス」の改革を進めています。

最近の事例としては、デスクトップクラウドをスタートしました。シンクライアント型なので、パソコンには何も入出力の媒体がありません。また、クラウド型ですので、どこに行っても自分の状態がずっと出てくるようになっていきます。

二村 全行員対象なんですか？

根本 まず手始めにシステム部門から始めました。4~5万台のPCのうち3,000台にあたります。

また、プロセス改革とビジネス改革をセットにしたITの次なる一手が、手形の電子化です。電子化によって自分たちのプロセスも変えることができるわけです。

二村 御行が設立した日本電子債権機構ですね。

根本 中小企業の皆さまの資金の円滑化や、振込手形にかかる新しい決済手段を、この仕組みを使って提供させていただいています。自分達だけではなく、社会のプロセスを一緒に変えることで、ビジネスモデルの変革を進めています。

2つ目のIT戦略は、グループとしての対応です。お客さまには証券、信託、カード、そういったものを総合的にご利用いただくことで満足していただけるように、ITもベクトルを同じにする、ということです。アカウント・アグリゲーション・サービスはこの位置づけです。

3つ目は、異業種の方々の持っている強みを活用させていただく。異業種との連携というIT活用の領域が

あります。

二村 じぶん銀行の設立は、その一つということですね。

根本 その通りです。

4つ目が、同業の方々との連携です。システム資産を共有したり共同化したりして、スケールメリットが働くような形を採ることです。標準化ができるものについてはそのほうが利便性が高まり、国際競争力も高まります。

モルガン・スタンレーとの戦略的提携もこの中に入ってきます。ITで相互のノウハウを活用し合うということが出てくると思っています。

Financial Information Technology Focus

システムに求められる品質

二村 もう1点、お聞きしたいことがあります。国内金融機関のシステム品質は諸外国に比べると高いといわれています。しかし、それがコストを高くしているのではないかという意見もあります。そのあたりは、どのようにお考えですか。

根本 品質が高いかどうかについては、議論の分かれるテーマだと思っています。多分に可用性ということだけに着目して、品質を語っていると思うんです。止まらないとか、障害が発生しにくいといったことに基準をおいていると思います。

国際化という意味では、日本の金融機関のライフステージは初期段階です。ホールセール分野はグローバルに進出していますが、リテールはまだまだです。リテールもグローバルに展開できるようなライフステージになってくると、品質に対しても

別の評価がなされる時期が来ると思います。

グローバルでは、価値観も社会の仕組みも歴史も文化も違うわけです。可用性だけが品質であるという独り善がりには危険だと思います。例えば、先進的な金融技術という業務ノウハウ自体がどれだけ高度化されているか、それがシステムに実装されているかという意味での品質では、決して高いとはいえないのではないかと思います。

お客さま視点で「品質とは何なのか」を、日本という枠組みではなくて世界の多様性という中でしっかりと見定める、そういうことに重きを置いていくべきだと思っています。

二村 考えを改めます。確かに、99.999にもう1個「9」を付けるかどうか、そういったことへのこだわりを品質と言い続けてきたかもしれません。

おっしゃるとおりグローバルで見ると、お客さまが求める機能やネットワークは違いますね。

根本 そこを謙虚に考えて、総合的な品質をきちっと見据えないと、グローバルでは生き残っていけないと思います。

二村 ありがとうございます。非常に勉強になりました。

(文中敬称略)

