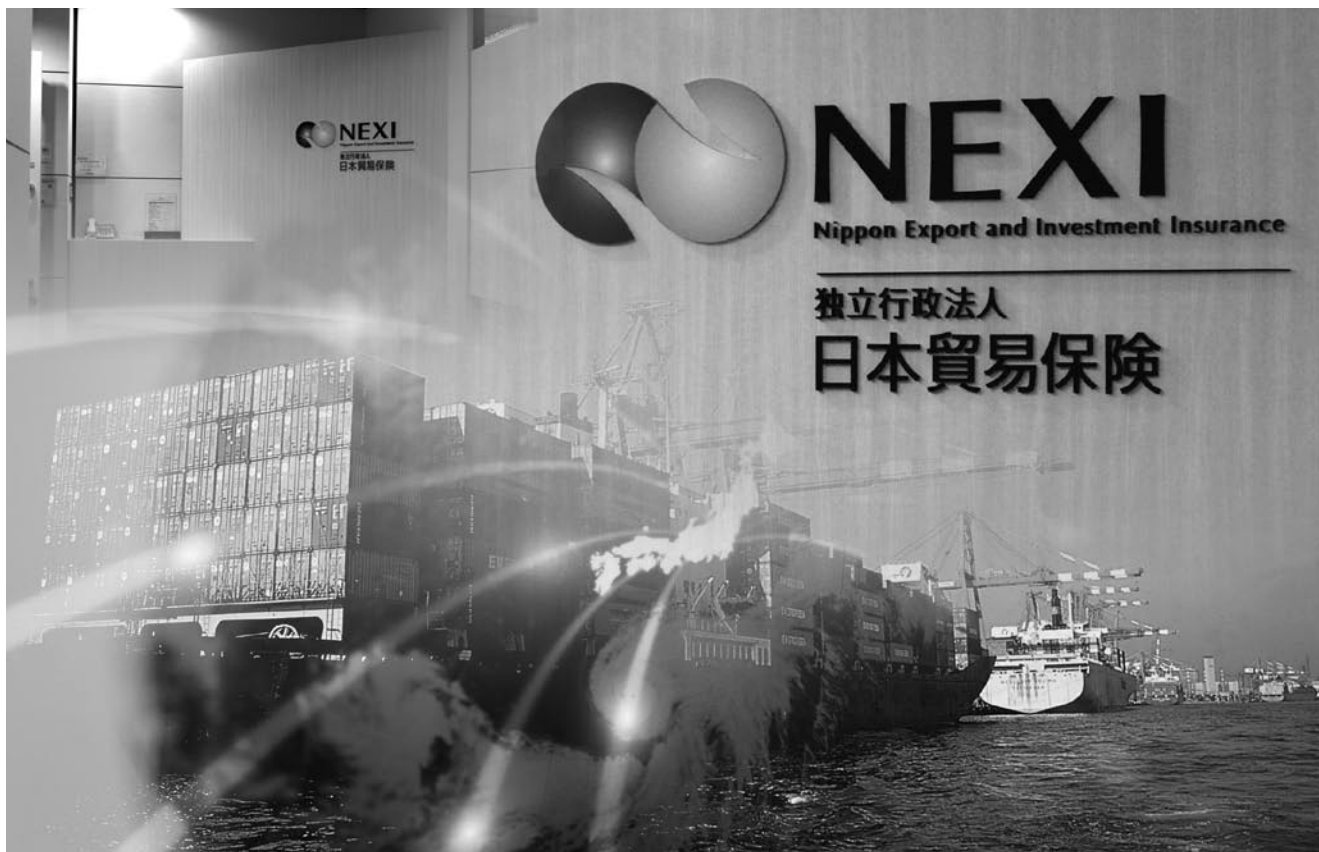


# さまざまな困難を克服し、2度にわたる 大規模プロジェクトを成功に導く



戦後、日本経済を立て直すため輸出振興策として旧通商産業省によって始められた貿易保険。その運営を担っている独立行政法人日本貿易保険（以下、NEXI）は、日本企業の国際競争力の向上や日本経済発展に必要な資源などの確保に欠かせない存在です。そしてその業務の中核をサポートしているITシステムは非常に重要な役割を担っています。

NEXIでは、2006年12月に、オープン・システムとして生まれ変わったSPIRIT ONEの稼働を開始（第1期プロジェクト）。その後2011年1月には、インフラ基盤の整備、ガバナンスの強化、ビジネス要件への対応などを目的とした基盤更改の第2期プロジェクトが完了しました。貿易保険業務の独自性、扱うデータ量などの要因により、いずれのプロジェクトも大きな困難に直面しましたが、日本アイ・ビー・エム株式会社（以下、日本IBM）はじめ関係事業者と協力しながらその局面を乗り切り、無事プロジェクトを成功に導くことができました。

## Interview ②

### Overcoming Various Difficulties and Leading Two Large Projects to Success

Trade insurance was first introduced after the war by the former Ministry of International Trade and Industry to rebuild the Japanese economy as part of an export promotion program. Nippon Export and Investment Insurance (hereafter, NEXI), which is entrusted with the management of this insurance, is an essential entity in improving the global competitiveness of Japanese enterprises and securing the resources required for the growth of the Japanese economy. The IT system supporting the core of this insurance business has been playing a key role.

In December 2006, NEXI started operation of the SPIRIT ONE system, which was renovated as a new open system (the first phase project). Later, in January 2011, the second phase project for infrastructure upgrade was complete, aimed at improving IT infrastructure, strengthening governance, and meeting business requirements. Although both projects faced major challenges, which were due in part to the uniqueness of the trade insurance business and the amount of data handled, NEXI was able to successfully lead them to success by overcoming these difficult phases in collaboration with IBM Japan and other partners.



独立行政法人日本貿易保険  
理事

**大林 直樹 氏**  
Mr. Naoki Obayashi

Vice-Chairman  
Nippon Export and Investment Insurance

**【プロフィール】**

前職、東京海上火災保険株式会社（現東京海上日動火災保険株式会社）にて商品開発部門、損害査定部門、資産運用部門、経営企画部門、経営管理部門など、損害保険会社の主要部門を広く歴任。2002年より日本貿易保険勤務。2005年理事就任。

**公共サービスの効率化を求め  
貿易保険の運営主体を独立行政法人へ**

1949年、戦後の日本経済復興のためには貿易の振興が不可欠であるということから通商産業省（現経済産業省）が誕生。その翌年、輸出振興策の1つとして貿易保険制度が始まりました。以後50年間にわたり通商産業省（2001年1～3月は経済産業省）が直接この貿易保険を運営してきましたが、2001年4月に非公務員型の独立行政法人に運営主体を移行し、今日に至っています。NEXI理事 大林直樹氏は独立行政法人設立の目的を次のように語ります。

「貿易保険の運営主体を独立行政法人に変えた理由は、実は独立行政法人そのものの設立理念である『公共サービスの高度化と効率化』に基づいています。つまり数々の公共サービスの中で、ユーザーの皆さまから支持されないような質の低いサービス、効率の悪いサービスは淘汰されるという評価システムを取り入れることにより、サービスの高度化と効率化を実現していくことが独立行政法人の設立理念です。NEXIもこの理念に基づき、有用なサービスを効率的に提供し、ユーザー評価に耐え得る機関として日本企業の貿易振興に貢献することを目的としています。NEXIは2011年3月末に設立10年を迎えましたが、おかげさまでユーザーの皆さまからは、国が運営していた時代よりも良いサービスが提供されているという評価をいただいています」（大林氏）。

また、独立行政法人としての経営の健全性と効率性も求められています。民間保険会社には事業費率という概念があります。これは収入保険料に対する経費の割合を指すものですが、民間保険会社では30%前後です。しかしNEXIではこの比率が20%を下回っています。

「おそらくNEXIは世界で最も効率のいい輸出信用機関だと思っています」（大林氏）。

**国策実現ツールとしての機能を持つ  
貿易保険の価値と独自性**

貿易保険は、日本の企業が行う貿易取引や海外投資、海外事業資金供与について、カントリー・リスク（戦争、内乱、テロ、天災地変、相手国政府による収用、為替取引制限、輸入制限措置など）と、信用リスク（倒産などによる債務不履行、履行遅滞など）をカバーしています。非常に大きなリスクをカバーすることにより、貿易保険は日本企業の国際競争力の確保や、日本の経済発展に必要な資源確保の上で必要不可欠な制度となっています（図1）。

「貿易保険では、2種類のリスクを対象としています。カントリー・リスクは、戦争・内乱や外貨送金規制など契約当事者の責務にかかわりのない事由によって損失が発生するリスク。そしてもう1つの信用リスクは、契約相手方の倒産などによる債務不履行や、3か月以上代金の支払いが滞るといった履行遅滞などのリスクです。また昨今ではプロジェクトが大型化しリスクが巨大化しているため、貿易保険に対するニーズも大きくなってきています」と大林氏は貿易保険の必要性を語ります。

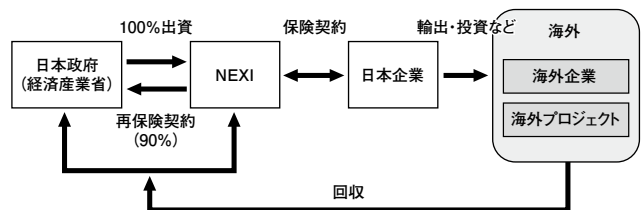


図1. 貿易保険制度の仕組み

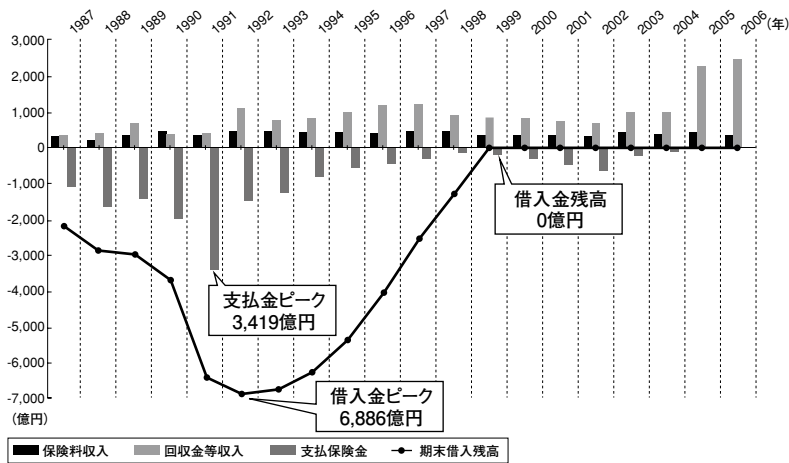


図2. 貿易保険事業の推移

「通常、独立行政法人の運営費は国からの補助金などで賄われていますが、NEXIは運営交付金・補助金を1円もいただけていません。お客様がお支払いになる保険料収入で事業をすべて賄っているからです。しかもこの10年間、累計でもきちんと黒字を出している(図2)ということから、効率的な運営を行っているということはお分かりいただけると思います」(大林氏)。

貿易保険事業の運営には、国の信用力と交渉力が不可欠になります。国と国の交渉によって、事故が起きないように未然に防ぐ一方、万が一事故になってしまった場合には保険金をお支払いするとともに、パリクラブ(代表的な債権国がほぼ毎月パリに集まり債権回収に向けた政府間交渉を行う機関)などを通じて債権回収を図っていきます。

過去の代表的な保険事故の例と支払保険金額は以下の通りです。

- ・中南米累積債務問題(約3,500億円)
- ・湾岸戦争(約3,400億円)
- ・旧ソ連崩壊(約2,000億円)
- ・アジア通貨危機(約500億円)

「こうした例からもお分かりいただけるように、貿易保険は、民間部門で発生する巨大な損失をいったん国が引き取り、政府間交渉を通じて長い時間をかけて損失を埋めていくというビジネス・モデルといえます。

過去の経験から、日本のみならず諸外国においても、貿易保険はおおむね30年程度で収支がトントンになるビジネス・モデルだといえます。こうした事情から貿易保険は諸外国においても政府あるいは政府系機関が中心となって事業運営を行っているものなのです」(大林氏)。

また貿易保険は、本来の保険機能に加えて、国の通商政策や産業政策、あるいは資源エネルギー政策などを支援する役割を担っています。国際金融情勢や日本の企業事業活動形態の変化にも機敏に対応しながら、国策をバックアップするためにどのような役割を果たせるのかを日常的に追求しています。特に最近強化している取り組みとしては、激化する海外資源開発や世界金融危機後の海外日系企業の運転資金確保、中小企業の国際展開活動支援、国産ジェット航空機の販売金融支援、原発輸出ビジネスの支援、インフラ輸出支援などが挙げられます。

「貿易保険は、保険と銘打ってはいるものの、保険の機能を通じた国策の実現ツールという位置付けにあるものと思います」(大林氏)。

### 貿易保険の業務効率向上を実現するITシステム「SPIRIT ONE」を開発

こうした広範囲の領域をカバーしながら、独立行政法人として効率的で質の高いサービス提供を続けているNEXIにとって、その業務を支えるITシステムはまさに心臓部といえます。NEXIでは、その発足時にはメインフレーム上で稼働するシステムを運用してきましたが、その後そのシステムにさまざまな課題が浮上してきました。大林氏はシステム開発の歴史を振り返りながら旧システムの課題について次のように説明します。

「前世代システム(第III期貿易保険情報システム)は、1992年にメインフレーム上に構築された約600万ステップのシステムでした。しかし、レガシー化したメインフレーム・システムでは、外部環境の変化や独立行政法人としてのサービスおよび業務の質の向上といった内部環境の変化に次第に対応しきれないという問題が生じてきました」

具体的な課題として、以下の5つのポイントが挙げられます。

- ・多種多様な顧客サービスが求められていたものの、アーキテクチャーの古さのため、保険契約のオンライン申し込みやインターネットを通じた情報発信、電子文書の取り込みなどに対応できなかった。
- ・独立行政法人化以降の事務プロセスに未対応だった。

- ・一部に基幹システムと連動しない独自管理システムが存在することで、二重入力や情報間不整合が発生していた。
- ・メインフレームをCOBOL言語で構築しているため、ハードウェアのコストが高く、将来にわたり品質確保ができなくなる恐れがあった。
- ・1992年の稼働後に、保険商品の追加・約款改定など度重なる変更を加えてきたため、構造が複雑化し保守効率が低下していた。

こうした課題の解決は、所管大臣である経済産業大臣が独立行政法人に課す経営目標の1つとして位置付けられ、2006年中の稼働開始に向けて新システム構築プロジェクトがスタートしました。

## 多くの理想を盛り込んだ SPIRIT ONEの開発計画

新しいシステムは、NEXIの行動指針であるSPIRIT (Speed、Professional、Integration、Reform、IT oriented、Transparency) に由来してSPIRIT ONEと名付けられました。2002年9月には情報化推進委員会を設置。これは総務担当理事および全部長で構成する組織で、新システム開発方針案の策定を目的としました。この情報化推進委員会は、現在ではシステム室が事務局を務めています。情報化推進委員会による検討と並行して、SPIRIT ONE開発に織り込むべき機能については全社的な検討が進められ、2003年2月に「NEXI情報化計画」が作成されました。

「この計画に基づき、開発内容のさらに具体的な検討を行うとともに、既存のシステム設計書や業務ヒアリング結果から現行事務の問題や現行システムの問題を洗い出し、業務の分析、課題の整理を実施しました。そして2003年6月にグランド・デザインを決定しました」と大林氏は当時を振り返ります。

こうしたステップを経て、2003年10月には「次期システム開発計画」が策定され、以下の4つの開発目的が掲げられました。

### (1) サービスの向上

- ・保険申込みなど諸手続のオンライン化を実現し、顧客の利便性向上を図る。
- ・引受方針など、積極的な情報発信を実現する。

### (2) 引受リスクの質的・量的拡大

- ・統計機能を強化し、より適確なリスク管理を実現。
- ・顧客管理機能を充実させ、積極的なサービス提供に活用。

### (3) 業務の効率化

- ・業務処理の進捗よく管理のシステム化。
- ・システムでのチェック処理によりミスを防止。
- ・ナレッジ(蓄積してきた知的資産)管理機能の充実。

### (4) 健全かつ透明な経営

- ・ホームページをさらに拡充し、活発な情報発信を実現。

開発ベンダーとしては、日本IBMが選ばれました。

「政府調達ルールの通りに競争入札を実施した結果、技術点および価格点に優れていた日本IBMにお願いすることに決定しました」(大林氏)。

さらにNEXIでは、より円滑に開発を推進できるよう新たな開発推進体制も構築しました。まず最高意思決定機関として「トップ・マネジメント会議」を設置。NEXIのみならず開発各社のトップが月次で一堂に会し、開発の進捗を確認することにしました。また、開発規模に比べ少人数だったシステム部隊をフォローするために、有識者2名を外部顧問として招き、万全の体制を築きました。

## 各種の問題を勘案し、 サービスイン延期を決断

当初計画では、2006年中のサービスインを目指して、2003年1月から2005年12月末までの3年間をSPIRIT ONEの開発期間と位置付け、以下の3ステップでスケジュールが組まれていました。

### ステップ1 2003年1～6月

現行業務分析およびグランド・デザイン、仕様の決定。

### ステップ2 2003年7月～2004年3月

グランド・デザインに基づく入札仕様書・開発仕様書の作成、開発体制の検討や入札関連手続き業務。

### ステップ3 2004年4月～2005年12月

基本設計からシステム・テストまでの開発フェーズ期間。

このスケジュールでは、2006年1月から稼働を開始する予定でしたが、実際には間に合わず、約1年の遅れが生じてしまいました。遅延の背景について大林氏は次のよう

に語ります。

「わたしが新システム開発の担当になったのは2005年の4月で、この時期は当初の計画では設計が終わりプログラミングに入る段階でした。しかし実際には設計が遅れ、設計とプログラミングが並行して走る状況に陥り始めていました。それでも何とかスケジュールに沿ってサイクル・テスト段階までたどり着いたのですが、その直後にテストがまったく進まないという状況になってしまいました。サイクル・テスト開始後、一週間もたっていない時のことです。そこで一体何が問題なのか、IBMに点検をお願いし、1カ月ほど後にテストを再開したのですが、また動かない。いよいよ先の見えない状況に陥ってしまいました。これは尋常ではないと思いましたね。そして2005年11月のトップ・マネジメント会議で、サービスイン延期の決断を下したのです。それと同時に、プロジェクトの完全停止を決め、徹底的な品質点検を実施することにしました」

NEXIとIBMでは問題の所在を明確にし、その解決を図るために徹底的な品質点検への取り組みを開始しました。

「結果的には5カ月間の完全な開発停止となりました。プログラム仕様書やソース、詳細設計書の品質点検を徹底的に実施したわけです。しかし、それにより問題が非常にクリアになりました。引受分野を中心に、与信、移行を含めた3分野のサブシステムで200カ所を超える設計漏れなどが明らかになりました。この大きな原因としては、疑問点を解決するためのコミュニケーションが不足していたということにあらためて気付きました。その問題解決のためには、問題解決ルールを明確化するとともに、『当たり前のことを着実に実行する』ことができるよう、あらためて原点に立ち返った取り組みが必要と考えました」(大林氏)。

こうした事態を招いた原因として、プロジェクト推進上の問題点を大林氏は次のように整理します。

「根本原因は、3つの大きな問題に集約されます。1つ目は、特に発注側(NEXI)の問題ですが、要件定義が不明確でありながらその疑問点の解決ルールが確立されていなかったことです。また双方向のコミュニケーション・ルールも徹底されていませんでした。2つ目は、開発側(IBM)の問題として、要員交代の際のペンディング事項などの引き継ぎが明確になされていなかったこと。そして最後は、開発側プロジェクト・マネジャーとメンバーとのコミュニケーションが十分ではなく、進捗管理も実態を反映したのではなく形式的なものになってしまっていたことです。つまり、『終わった』と管理表にチェックは付いているものの、実態を調査すると課題が解決されていない状況のまま終わって

独立行政法人日本貿易保険  
総務部  
システム企画グループ長

石川 勝一郎 氏  
Mr. Shoichiro Ishikawa

Director  
System Administration Group  
Planning and Administration  
Department  
Nippon Export and Investment  
Insurance



ないものがあつたということです。

これではいけない。それではどう対処すればいいのかを考えました。1つはわたしたち発注側が日本IBMをはじめとしたベンダーの方々にすべてを頼り切るのではなく、自らの問題として責任を持ち、しっかりと考えることが大切だと認識を新たにすることでした。このことを徹底したことにより、NEXI側の現場の責任意識ががらりと変わりましたね。もう1つは、問題の先送りや意思決定先延ばしの排除、現場レベルまでの密接なコミュニケーション確保、問題確立ルールの明確化、といった対策を着実に実行することでした。結局、問題の完全な解決には品質点検後5カ月という時間を要しました」

## プロジェクト再スタートへ 新たな課題と解決の道筋

「ピーク時は約700名を超える開発要員を抱える大規模な開発でしたから、プロジェクト・マネジャーと現場のコミュニケーションだけでも大変だったと思います。しかし受注側・開発側だけでは解決できない問題に関してはNEXI側でも即断即決を基本とし、一度決めた方針は変えないということ徹底するなど、双方の努力が効果を上げました。もちろん関係各社トップまで情報を共有するとともに、迅速に解決策を決定したことはいうまでもありません」(大林氏)。

このようにさまざまな改善対策を施しながら設計にかなり時間をかけて品質点検をするるとともに、IBM側では新たなマネジメント体制を築きました。2006年6月に入り、3代目プロジェクト・マネジャーとして米国からゼイン・テスリックが参加することになりました(本誌12ページ以下:マネジメント最前線②参照)。そしてマスター・スケジュールの抜本の見直しと計画の再構築が図られました。

「ここから流れがガラッと変わりました。米国IBMまでが参画してきて、一時は外国人が20、30人いるというような

グローバル体制となり、それまでの品質点検あるいは設計漏れの検討などがここで実を結んだという気がします。今でも記憶に鮮明なのが、『不可能とは言わないが極めて困難なプロジェクトだ。このままでは無理だ』というゼイン氏の第一声ですね。ゼイン氏には言語のハンディもあったと思うのですが、精力的に現場へのヒアリングを実践し、着任から2週間で問題点はほぼつかんだようです。そこでNEXI側に提示されたのは、プロジェクト計画の抜本的な見直しでした。つまり、スコープを整理した上で二段階にフェージングし、リリースを分けようというのです。これにはとても驚きましたが、非常に鮮烈な印象として残っています」と大林氏は当時の印象を語ります。

「例えば、開発スケジュールとスコープの見直しに当たっても、その組み替え方が非常に具体的で、すべての作業を個別にチェックし、重要なものとそうでないものをきっちと仕分けをする。そしてそれらの優先順位に応じて段階的に分けて実行しようというのがゼイン氏の提言でした。わたしたちもプロジェクトが難航した当初から小さく生むのがベストだと考えたのですが、何を切り捨てるかを正直悩んでいました。そこで提示されたこの具体案は大変ありがたかったですし、的確にして納得感のある内容でしたので、自信を持って決断できました。わたしたちが悩んでいたことを着任後2週間で思い当たるというのは、これはすごいなと思いました」(大林氏)。

その後、「徹底的な品質点検による問題点の明確化」「プロジェクト状況の正確な把握と、それを踏まえたプロジェクト計画、リリース時期の具体的見直し計画の提示」「継続的な現場状況の把握と両者間対話」これらすべてがスピーディーに実行されたことにより、プロジェクトが大きく前進しました。

「この見直しにより、プロジェクトが再び順調に進み始めたのですが、最終段階になって非常に感動的な出来事がありました。NEXI職員がユーザー運用テストを開始したときのことですが、ほかの仕事との兼ね合いもあり、職員の参加率が上がらず、思ったようにテストが進みませんでした。そこで当時の理事長が全職員を集めて、演説をしました。その中でプロジェクトを家の建築に例えて『家を建ててもすぐ住めるものではありません。床や柱には釘があり、そのままではけがをしまうからです。今のシステムはまさにその状況にあり、これを点検することが重要であり、その役目を果たすのは皆さんです。稼働開始スケジュールは変更できません。従って、今日からはほかの仕事をなげうってでもユーザー運用テストに専念してください』と話したのです。それ以降、NEXI職員はユーザー運用テストを内部作業の中で最優先し、さまざまな問題を解決することができました」(大林氏)。

独立行政法人日本貿易保険  
総務部システム開発・統計グループ  
調査役

## 最首 英治 氏 Mr. Eiji Saisyu

Senior Manager  
System Development and  
Statistics Group  
Planning and Administration  
Department  
Nippon Export and Investment  
Insurance



こうして開発側も、そしてユーザー側もチーム一丸となった結果、NEXIの貿易保険業務システム SPIRIT ONEの第1期プロジェクトにおける開発は、当初計画から約1年遅れましたが、サービスインは当初の目標であった2006年中をクリアし、12月からの本格稼働を迎えました。

## 過去の経験を生かし、 多目的志向の第2期プロジェクトを遂行

その後、貿易保険業務システム SPIRIT ONEは順調な稼働を続けていましたが、機器の保守サービス期限到来をきっかけとして、システム更改のプロジェクトが立ち上がりました。このプロジェクトは、ハードウェアおよびソフトウェアの更改を行うとともに、事業継続に必要なITインフラの強化も併せて行うなど、多目的な取り組みとなりました。具体的プロジェクト内容は以下の通りです。

### ・基盤更改

ハードウェア、OS、ミドルウェアを入れ替え、既存のアプリケーションの稼働確認を行う。

### ・ハードウェアの設置場所の見直し

経済産業省(以下、METI)内に設置されていたハードウェアをファシリティーが充実したデータセンターへ移設し、さらにバックアップ・センターを確保。

### ・本番ハードウェアと開発用テスト環境の分離

開発・テスト用ハードウェアをバックアップ・センターに設置し、本番ハードウェアと同一構成にする。

### ・Web照会サービスの時間延長による顧客サービス向上

Webサービスの稼働時間を延長し23時間対応にする。

### ・開発・保守と運用を適切に分離

開発・保守と運用の担当ベンダーを分離することにより、ガバナンス強化を図る。

このように多くの取り組みを同時に進行させることは、予想以上に困難なものになりました。

「複数の取り組みを同時に進める場合、仮に1つの取り組みに何らかの支障をきたすと、その影響がほかにも波及してしまいます。実際このプロジェクトにおいても要件定義の段階から検討課題やペンディング事項が多発し、スケジュールに遅延が発生してきました。しかし、かつてのプロジェクトでの経験を踏まえ、計画の早期見直し、多数の関係者間の連絡調整などを行うことで乗り切りました。NEXI側でも決断の先送りをしないなどの方針を徹底し、問題解決に向けて全力を尽くしました」(大林氏)。

2008年秋にNEXI内部で技術仕様検討を開始した第2期プロジェクトですが、新旧の基盤関係会社合わせて約20社の協力の下、2011年1月の稼働開始を目指して推進されました。

このプロジェクトで得られた成果は、次の3点が挙げられます。1点目は、障害や災害が発生した場合も事業継続が可能な情報システム基盤が整備されたこと。2点目はWebサービスの長時間化対応により、お客様サービスの向上が飛躍的に図られたことです。これは海外の日系企業が海外の業務時間で利用したいという強い要望に応えるものでした。そして、3点目は会社法が仮に適用されても問題ないよう、内部統制体制を強化することができたことです。

## 円滑な連携と迅速な意思決定が課題を解決するための大切な要素

第2期プロジェクトを担当したNEXI 総務部 システム企画グループ長 石川 勝一郎氏は、プロジェクトの困難な時期を乗り切ることができた要因を以下のように振り返ります。

「わたしは3年前にMETIから異動してきたのですが、METIは役所の中でもかなり風通しが良いとされています。しかしNEXIはそれ以上に風通しが良く、そうした文化が醸成されていることが、プロジェクトのスムーズな進行を後押ししました。また今回のプロジェクトはさまざまな目的を掲げていましたので、関係各社と連日にわたり多くの会議を実施しました。わたしたちも大変苦労しましたが、IBMの方々にはさらに苦労されたのではないかと思います。例えば、関係する会議にすべて出席されながら、成果物のレビューなどの実作業をその合間にやらなければならなかったのですからね。また札幌のリモート・チームの方々にはアプリケーション改修を担当いただきました。遠隔地での業務

にもかかわらず、われわれNEXIの意向を正確に読み取り、スピーディーにご対応いただき、さらにその成果の精度が高かったことは、IBM内の連携が極めて優れたものであったことを如実に物語っており、これもプロジェクトの成功の要因の1つではないでしょうか」

またNEXI 総務部システム開発・統計グループ 調査役 最首 英治氏は、問題解決に当たってIBMの開発チームの手腕が大きく貢献したと評価します。

「今回のプロジェクトでは、IBMにアプリケーション・チームと基盤チームを構成していただきました。非常に優秀な方をアサインしていただきましたが、アプリケーションの改修チームは、Java™のバージョンアップにおいて約2万カ所もの改修を行うという大変な作業を担当していただきました。その際、技術的なガイドラインを事前調査した上で、効果的にツール作成しそれを活用しました。バグを発生させなかった手際は非常に素晴らしかったと思います。またそれ以降の結合テストでも、NEXI業務に対する深い理解をベースに、テスト計画、運用引継ぎなどにおいて優れた手腕を発揮していただきました。基盤チームは、仮想化サーバー対応、移行移設計画などに多くの課題を抱えて大変だったと思いますが、旧システムを支えてきたメンバーが中心となり、NEXIのシステム構成への深い理解を基に、よく問題を整理・解決していただきました」

こうした対策が功を奏し、プロジェクトは順調に進み始めました。この第2期プロジェクトでプロジェクト・マネジャーを務めた日本IBM グローバル・ビジネス・サービス事業 保険アプリケーション開発 PM 小楠 亜衣は、以下のように当時を振り返ります。

「たとえ悪い情報であってもできるだけ早く伝えることを心掛けていました。お客様と問題を共有して解決するというスタンスが、結果的にお客様の素早いご判断や対応につながったと思います。また開発スタッフに対しては作業の優先順位を明確に提示するようにしました。現場の技術者は、どうしても目の前の課題を徹底的に解決することに集中しがちになります。しかし、プロジェクト全体を俯瞰すると、その課題が必ずしもすぐに解決しなければならないとは限りません。優先度を付けて全体のプロジェクトを進行させていくということは、プロジェクト・マネジャーの重要な役割となります。実際、今回も非常時のバックアップ・センターへの切り替え計画を切り離し、スケジュール変更することで作業負荷の分散を図るなど、プロジェクトの進捗を軌道に乗せるように配慮しました。そして他社を含めたプロジェクト関係者全員が『絶対に最後までやり遂げるんだ』という気持ち

でプロジェクトの推進に当たりました。さらに、関係各社が多い中で、NEXI 様には随分間に入って調整いただきました。良好なリレーションはプロジェクトを成功させる上で非常に重要なことだと思います」

大林氏はプロジェクト全体の取りまとめ役として果たした IBM の役割を次のように評価します。

「まず、第 2 期プロジェクトでは、NEXI 側でもシステム室の企画、開発の 2 つの担当グループ全員がそれぞれの専門能力、経験を最大限に生かし、プロジェクトの大きな方向性の検討から細目の検討に至るまで粘り強く頑張ってくれたことに本当に感謝しています。それから IBM に対しては、プロジェクト・マネジャーが日常的に関係者の意見を柔軟に取り入れ、困難な状況のときにもきちんと解決策を提示してくれたこと、また対応の可否もしっかりと意志表示してくれたことなど、その指導力と適時適切な対応力には感謝しています。また、意思疎通が円滑で言いたいことが言えるチーム意識を醸成できたことがよかったと思います。各チームの情報発信も的確だったと思います。悪い情報ほど早く報告することを徹底してくれたのは非常に有効でした。時にはぶつかる時もありましたが、それでもプロジェクトというのは言いたいことを言えないとだめだなと痛感しました。まさに仲間意識ですね」

また第 1 期、第 2 期のプロジェクト通じて、成功のためにはどのような要素が必要かを大林氏は以下のようにまとめます。

「まず発注者として明確な要件定義を提示し、プロジェクトの方向性を明示することが大切です。そして風通しの良い連携関係を構築し、関係者それぞれの役割を明確にすること、さらにはトップの参画と迅速な意思決定が重要ではないでしょうか」

## さらなるシステム改革に取り組み ユーザビリティの向上を目指す

第 1 期、第 2 期のプロジェクトが終了しましたが、システムの進化に終わりはありません。今後のビジネス展開を支えるシステムの展望について、NEXI では以下の 4 点を掲げています。

### (1) 商品、サービスの適時・適切かつスピーディーな見直しを可能とするシステム

商品やサービスのレベルアップを図るため開発期間を可

日本アイ・ビー・エム株式会社  
グローバル・ビジネス・サービス事業  
保険アプリケーション開発  
部長  
アドバイザー PM

小楠 亜衣

Ai Ogusu

Manager  
Advisory Project Manager  
Application Development Insurance  
Services  
IBM Global Business Services  
IBM Japan, Ltd.



能な限り短縮できるようなシステムを目指す。

### (2) 顧客の負担軽減を図るシステム

非常に複雑な貿易保険の各種手続きを IT で簡素化し、顧客の負担軽減を実現するシステムを構築する。

### (3) NEXI 内部の事務負担軽減につながるシステム

独立行政法人として要員削減を求められている現況の中、お客様からのニーズにも応えていくために、IT による業務効率の向上を図る。

### (4) 基盤更改負担の軽減が図れるシステム

技術の進歩もかんがみながら基盤更改の負担を軽減する方法を検討する。

これらの IT 戦略について、今後時間をかけて検討を重ね、着実に実行していく予定です。

日本企業の事業活動形態が多様化し、国際情勢も刻々と変化しています。それに伴い、NEXI のビジネス展開を検討する上で課題も次々と浮上してきます。

「以前は、世界金融危機によって海外の日系企業の運転資金がなくなる事態など考えもしませんでした。その上、その支援を直接 NEXI が引き受けることになることは、まったく予想外のことでした。このように日々変化する国際情勢の中で、日本経済の発展のために NEXI がどのような役割を果たしていくべきかということは、常に考え続けていかなければならない課題なのです」(大林氏)。

貿易保険の取扱い範囲はますます広がり、その取り組みは多岐にわたります。また昨今のントリー・リスクの高まりや予断を許さない各国財政動向を踏まえながら、公共サービスとして今後とも適時適切な対応をしていかなければなりません。そしてその使命感の中で貿易保険業務の高度化を支えているのが IT の力です。

NEXI は、これからも業務改革に取り組み、海外に積極的にチャレンジする日本企業を応援し続けていこう。