

SOAとEA、BPMの三位一体で、 ビジネスのニーズに柔軟に応えるシステム環境を

2004年12月の改正信託業法の施行により、信託銀行の活躍の場が広がるとともに、金融機関以外にも信託業が開放されるなど、信託銀行を取り巻く環境は大きく変化しています。

こうした状況の中で住友信託銀行株式会社(以下、住友信託銀行)は、業務部門のニーズに細かく応え、経営戦略のスピードにIT(情報技術)システムが対応していくために、ビジネス・オリエンテッド・アーキテクチャーの構築に着手。ビジネスとITの融合を目指しています。

今回の取り組みを推進する同社 業務管理部 副部長 渡部 信之氏に、本誌51号の編集委員でもある日本アイ・ビー・エム株式会社(以下、日本IBM)ディスティングイッシュト・エンジニア(技術理事)の清水 敏正がお話を伺います。

Interview ③

Using the Trinity of SOA, EA and BPM to Make System Environments Respond More Flexibly to Business Needs

As a result of the December 2004 enforcement of the revised Trust Business Law, there have been considerable changes to the environment surrounding trust banks, including their field of activities being broadened, and the business of trusts being opened up to entities beyond just financial institutions.

Amid these circumstances, the Sumitomo Trust & Banking Co., Ltd. (Sumitomo Trust) embarked on building business-oriented architecture in order to closely meet the needs of operational departments, and for IT (information technology) systems to respond to the speed of management strategies. Their aim is for the merger of business and IT.

Toshimasa Shimizu, IBM Distinguished Engineer, IBM Japan, Ltd. (IBM Japan), who is also a member of the editorial board for ProVISION No. 51, interviews the person who has been promoting these efforts, Mr. Nobuyuki Watabe, the Joint General Manager of the IT & Business Process Planning Department at Sumitomo Trust.

住友信託銀行
The Sumitomo Trust & Banking Co., Ltd.

商品・サービスやチャネルの多様化が進む 金融業界の中で

清水 今日企業は、ビジネス環境の急激な変化に対応するために、今まで以上にスピーディーかつ効果的なITソリューションを必要としていて、その中でSOA(Service Oriented Architecture: サービス指向アーキテクチャー)への関心も高まっています。今日は、住友信託銀行さんのSOAへの取り組みをお聞きしたいと考えていますが、まずは業界全体の動向についてお聞きかせいただけますか。

渡部氏 信託銀行業界だけではなく金融業界全体のビジネス環境の動向と言えるのは、業態を超えて商品・サービスを提供することが増えていることです。例えば、信託業務についても、2004年12月の改正信託業法の施行により、他業種からの参入が進むなど、競争が急速に激化しています。お客様も投資リスクマネジメントの観点から、ポートフォリオを分散化させる傾向にありますから、金融機関は自社の業種にかかわらず、トータルにソリューションを提供できることが大切になってきています。

さらにもう一点、いわゆるインターネットという新たなチャネルを使った銀行の形態が一般化し、既存の銀行もインターネットバンク・サービスの充実化に取り組んでいます。当社も、信託銀行ならではの商品・サービスは、新しいチャネルを積極的に活用して提供していかねばならないと考えています。実際、2005年10月には、インターネット銀行を共同で設立することを発表し、2007年上期開業に向けて準備を進めています。

ただ、インターネットバンク・サービスについては、定期預金のような商品であれば手軽に利用していただけでしょうが、オーダーメイド型の個別性の高い商品をインターネットだけで行うというのは難しいでしょう。例えば、住宅ローンの契約をインターネットで行うお客様だけではないでしょう。やはりマウスのクリック一つで処理するには、あまりにも金額が大きいと感じられるお客様もいらっしゃるから。

清水 5,000万円とかをクリック一つで...(笑)

渡部氏 ええ、そうです。住宅ローンの試算はインターネットで済ませることができるかもしれませんが、契約

そのものは担当者と対面でと考えられるお客様も多いと思いますし、投資信託や保険商品などもそれと同様の一面を持っています。やはりお客様への説明責任とともに、嗜好や利便性を考えて、今後もマルチなチャネルをそろえていくということが必要です。

ビジネス・オリエンテッド・アーキテクチャーの構築を目指して

清水 そういった商品やサービスの多様化、あるいはチャネルの多様化に対応していく目的で、ビジネス・オリエンテッド・アーキテクチャーという独自のアーキテクチャー構築に取り組んでいるわけですね...

渡部氏 「独自」と言っても何もSOAに対抗しようという大それた考えがあるわけではありません(笑)。当社の取り組みについては、SOAとBPM(Business Process Management)、EA(Enterprise Architecture)を同じ土俵でとらえて説明した方が分かりやすいと思い、講演などであえてビジネス・オリエンテッド・アーキテクチャーと呼んでいるにすぎません。

つまり、ビジネス・オリエンテッド・アーキテクチャーを業務の視点から見るとBPMになり、経営の視点から見るとEAになり、そしてITの視点から見るとSOAになるということです。さらに言えば、SOAに取り組む際にも、経営層にはEAの視点で、業務部門にはBPMの視点で説明すると理解を得やすいということもあります。図1にビジネス・オリエンテッド・アーキテクチャーの考え方を示します。

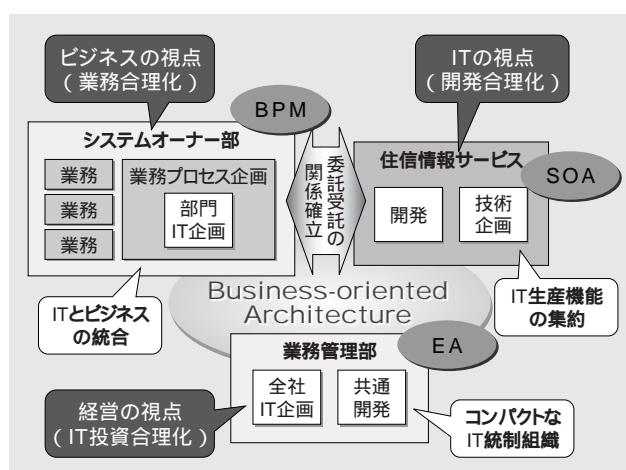


図1. ビジネス・オリエンテッド・アーキテクチャーの概念図



住友信託銀行株式会社
業務管理部 副部長
渡部 信之氏

Mr. Nobuyuki Watabe
Joint General Manager
IT & Business Process Planning
Department
The Sumitomo Trust
& Banking Co. Ltd.

清水 どのような体制で、ビジネス・オリエンテッド・アーキテクチャーの構築に取り組んでいるのでしょうか？

渡部氏 図1に示したように、三つの組織・部門が連携して実現しています。

左上のシステムオーナー部は、いわゆる業務部門のことです。各業務部門に業務プロセス企画という部署を設け、部門ごとのIT企画を担当しています。具体的には、当社にはリテール事業部門・ホールセール事業部門・マーケット資金事業部門・受託事業部門・不動産事業部門という大きく五つの事業部門があり、それに加えて証券代行業務と年金信託業務、さらに本部系の経営管理各部業務の合計八つの部門に業務プロセス企画を設置し、それぞれビジネスの現場とITの橋渡し役を担ってもらっています。

右上の住信情報サービス株式会社(以下、住信情報サービス)は、当社のシステムの開発・保守や運営・管理を担当している関連会社です。当社では基本的にシステム開発を行っていませんから、当社グループのシステム開発の大部分を一手に引き受けています。

下側にある業務管理部は、わたしが所属している部門であり、全社的な観点からIT投資の統制や、プロジェクトモニタリング、事務システムのリスク管理の統括を行っています。各業務部門のシステムオーナー部が、それぞれ独自にシステム開発を進めてしまうと部分最適に陥ってしまい、全社的な整合性が取れなくなってしまうから、それを防ぐ役割を担います。

SOA、EA、BPMの三位一体での展開を推進

清水 業務部門のシステムオーナー部によるBPM、業務管理部によるEA、開発部門によるSOAの三位一体で、ビジネス・オリエンテッド・アーキテクチャーを展開するということですね。実際のシステム開発に当たっての連携はどのように行われるのですか？

渡部氏 例えば、ある事業部門で「ビジネスでこんなことがしたい」というニーズが発生すると、その部門の業務プロセス企画が新しい仕組みを企画立案します。業務側にはあくまでもビジネスの目的を語ってもらい、業務プロセス企画では、その内容によってITシステムを構築するのか、あるいは人の手で対応するのかを含めて企画立案を行います。業務側のニーズによっては、たとえIT化が可能であっても、コストを掛けてシステム化しても収益に見合わないこともあるからです。こうしてまとめた企画内容を実施するかどうかをシステムオーナー部が判断し、実施する場合は、業務管理部が予算化の交渉などのとりまとめを行い、全社的な観点から統制を行います。プロジェクト自体は、システムオーナー部がプロジェクトマネジャーを立てて、自主的にプロジェクトを進めていくこととなります。もちろん開発そのものや、開発後の保守・運用は住信情報サービスが担当しますが、プロジェクトの責任はあくまでもシステムオーナー部が持つこととなります。

清水 こうした体制を取るようになったのはいつごろからでしょうか。

渡部氏 環境が整ったのは2004～2005年にかけてですが、システムオーナー部が自部門のシステムやプロジェクトに責任を持つ体制となったのはもう少し早く、2000年のことです。

なお、組織や体制については、活動の実態を省みながら、毎年のようにこ入れを行い、組織の再編・整備を通じて、「ビジネスとITのギャップを埋める」というコンセプトを定着させ「自分たちの作ったものは、自分たちで責任を取る」という意識づくりを行ってきました。

取り組みの原点となったEA推進宣言

清水 SOAとEA、BPMを三位一体で展開するという考え方は非常に合理的だと思いますが、この発想はいつごろ、どのようにして生まれたのですか？

渡部氏 もともと個人的にビジネスとITの接点に興味があり、IT部門と利用部門とのギャップというか距離感をなんとか縮められないかと常々考えていました。実際、従来のシステム開発プロジェクトでは、IT部門と利用部門のぶつかり合いになってしまい、要件さえないなかなか固めることができずに、プロジェクトがうまく進まないということを何回か経験してきました。

わたし自身、ずっとIT畑を歩んできて、業務部門の経験がないことから業務担当者に「業務のことが分かっていない」と言われることもありました。確かに、業務の細かい点については経験がなければ分からないこともあるでしょう。しかし、今日のビジネスでは、幾つものITシステムが連携して業務が回っていることも多く、業務担当者といえども、自分が従事している業務のプロセスについて全容を子細に把握し続けるのは困難です。むしろIT担当者の方が、システムの理解を通じて、業務全体の流れが分かっているということも少なくないはずで

その意味では、業務担当者とIT担当者がお互いに持っている知識を持ち寄ることが大切であり、両者が一緒になって、この業務で具体的に何をしたいのか、あるいはどこを目指しているのかを共通理解する必要があります。発想の原点は、まさにそこにあったのだと思っています。

清水 その考えを、どのようにして社内に広めていったのですか。

渡部氏 中長期計画において、経営層にIT投資の必要性を理解してもらうために、EAの重要性を訴えたのがそもそものきっかけです。

2004年6月の経営会議で「EAを推進する」と宣言しまして、IT投資計画に積極的に取り入れてきました。それから既に2年以上も経過していることから、最近では業務サイドのリーダー格の人間が「やはりEAでやるべきでしょう」といった発言をすることも増え、EAの重要性に対する認識はそれなりに社内に定着してき

ているのではないかと考えています。ただし、実務的な課題も山積して、まだまだやっていくべきことが多いのも現実です。

続くBPMについては、2005年から展開を始めました。後から詳しく説明しますが、当社ではシステム設計ツールを使って業務プロセスを表現することに取り組んでいまして、業務サイドのリーダー向けの研修を定期的に関催し、底辺はだいぶ広がってきたと思います。

最後のSOAについては、わたしたちIT関係のスタッフは2005年ごろから注目していましたが、全社的な取り組みはこれからです。ですから、SOA、EA、BPMの三位一体で展開するビジネス・オリエンテッド・アーキテクチャーへの取り組みが本格化するのも、まさにこれからということになります。

「SOA」という言葉をあえて使わない理由

清水 2005年5月にわたしがモデレーターを務めさせていただいたIBM Software World 2005のパネルディスカッションには、渡部さんにもパネラーとして参加いただきまして、その際に「SOA」という言葉はあえて使わないと発言されていましたが...

渡部氏 やはりIT用語という印象が強いですし、安易に使うことでかえって経営層や利用部門から拒絶反応が出ることもないとはいえません。わたし自身としても、SOAは、BPM、EAと視点が異なるだけであり、目指すゴールは同じだととらえています。ですから、既に社内で定着している用語、すなわち経営層には「EA」、業務部門には「BPM」という言葉を使っていけばいいのではないかと考えています。「SOA」は、あくまでもシステム側の話として割り切っています。実際、経営層や業務担当者にわざわざこの言葉を使っても技術的な理解を期待するのは難しいでしょう。「疎結合」といった用語の説明も必要となりますし、何よりも経営層や業務担当者が実際にプログラミングを行うわけではありませんから、技術用語の押し付けはやめるべきだと思っています。

むしろEA、BPM、SOAと、それぞれの立場で理解しやすい言葉を使い分けることで、その意味を意義も含めて理解してもらった方が、前向きに取り組んで

もらえるのではないのでしょうか。

清水 渡部さんがSOAに注目したきっかけを教えてください。

渡部氏 これはEAにも通じると思うのですが、アーキテクチャーの問題です。

というのは、ご存じのように銀行系のシステムは、メインフレームの時代が長く続きました。メインフレームの良い点は、単一のアーキテクチャーだけを理解していればよいことです。開発標準にしる、アーキテクチャーの考え方にしる、大方の銀行はリソースをすべて日本IBMをはじめとするベンダーから提供してもらえましたから、アーキテクチャーを意識する必要さえなく、わたしたちはプログラムの生産性向上やシステム設計の精度向上に注力できました。

それが最近では、パッケージ製品やアウトソーシングサービスの利用や、あるいは外部のシステムとの連携も増え、アーキテクチャーも多様化しています。そうした状況の中で、うまく手綱をさばいて幾つものアーキテクチャーを利用していかなければなりません。どんなに優れたアーキテクチャーであっても、銀行業務の全領域、とくに昨今では関連会社を含む連結ベースでこれらをカバーすることは不可能だからです。

そこで幾つものアーキテクチャーを、全社システムとしてフォーカスできるアーキテクチャーに組み替える方法はないのかと考えたときに、SOAに出会ったのです。疎結合の技術で、使いたいサービスを使いたいときに使える環境に近づけられると考えたのです。

渡部氏 そのとおりです。ビジネス環境が多様な広がりを見せている中で、今までは、どうしても付け焼き刃的というか、対症療法でシステムをつくって対応していかなければならないという状況でした。幾つもの個別のシステムが事業部門単位で開発されて、システム環境がますます複雑になってしまっていたのです。分散系のシステムを次々と立ち上げていく中で、データベースが本当に分散してしまったという反省もあります。IT側としても、なんとか複雑な環境を整理しようと努力はしていますが、現状のアーキテクチャーのままデータベースを一つにまとめようと思っても、コード変換を含めてあまりにも手間と時間がかかるものですから、現実的には対応できない状況です。

その一方で、業務担当者は、あまりにも多くのシステムが動いているため、苦労しながら業務ごとにシステムを使い分けなければならず、仕事の効率はますます落ちることになります。

全社的に共通業務プロセスを洗い出した上で、共通業務をサービス化し、それらを組み合わせることで、この悪循環を断ち切れるのではないかと考えました。業務プロセスを再構築し、それにのっとって新しいITアーキテクチャーを構築すればいいということです。その新しいITアーキテクチャーこそが、守るべきルールであり、全社最適を実現するモデルです。

当社が目指している次世代ITアーキテクチャーを図2に示します。

ただ、この新しいアーキテクチャーで解決しなければ

業務プロセスを再構築し、 新ITアーキテクチャーを構築

清水 それでは、具体的な取り組みについてお聞きしたいのですが、信託銀行における仕事が銀行業務や信託業務だけでなく、さまざまな方面に広がっていくというお話が先ほど出ましたが、SOA的な手法を使って既存のシステムをサービスとして利用する形で、新しい業務にも対応していくということでしょうか？

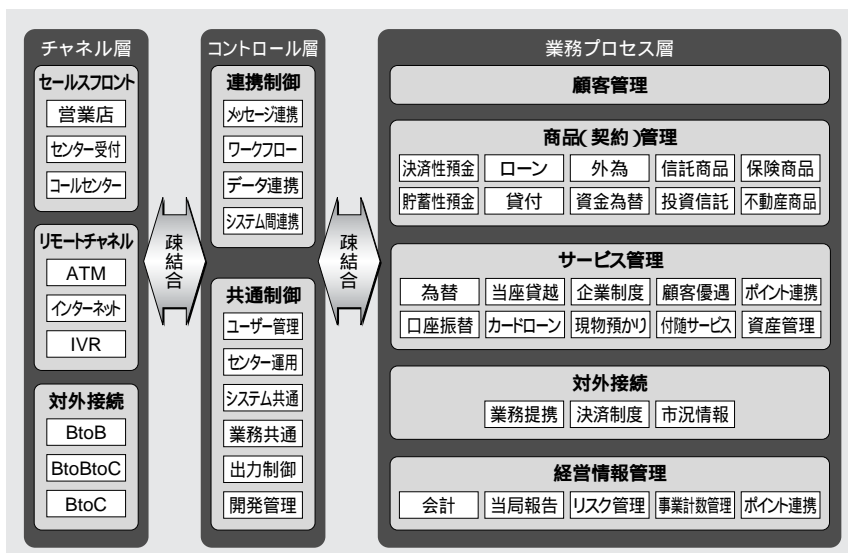


図2. 住友信託銀行の次世代ITアーキテクチャー

ばならない課題が一つあります。高速なレスポンスの確保です。単独のシステムであれば、インプットからアウトプットまでの処理がシステム内で完結していたから、レスポンスもある程度計算することができましたが、サービスの組み合わせで実現する場合の手法が未経験です。営業店でお客様に應對しながら処理可能なレスポンスを出せるかがポイントになります。お客様にセールスしている最中はレスポンスが命ですから、それを確保できるかどうかの検証は、今後の大きな課題の一つです。まさに今後のシステムづくりの最重要ポイントであり、日本IBMにはその辺の領域での活躍に大いに期待しています。

3段階の業務プロセス図を作成

清水 今までご紹介していただいた取り組みは、具体的にどの程度まで進んでいるのですか？

渡部氏 2005年末から、この方針に基づいてアーキテクチャーの整備をするために、業務プロセスの可視化に取り組んでいます。具体的には、UML(Unified Modeling Language: 統一モデリング言語)を利用して業務プロセス図を作成しています。当社の業務プロセス図の特徴は、精細度によってレベル1～3の3段階に分けていることです。

《レベル1》各事業部門間の業務の関係をざっくりと示した全体図です(図3)。

《レベル2》各事業部の俯瞰図です(図4左側)。商品・サービスと業務内容のマトリックスになっています。

《レベル3》各業務プロセスの具体的なUML図です(図4右側)。



図3. 業務プロセス図(レベル1)の例

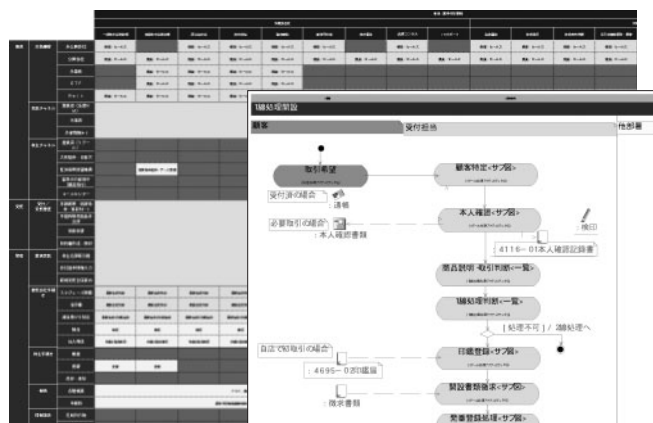


図4. 業務プロセス図(レベル2、レベル3)の例

こうした3段階のプロセス図を、今後のシステム開発において業務側とIT側の共通言語として利用していきます。

業務側に何か新しいニーズがあれば、予算を申請するためにプロセス計画を出すことになります。これはシステム化しないものも含めて、あくまでも業務上の課題解決ということを出すようにしてもらっています。業務管理部では、事業部門から上がってくるプロセス計画をチェックし、共通化できる業務プロセスがあれば、それをまとめるという作業を行います。その意味で、レベル2の業務プロセス図は、わたしたちが各業務の全体感をつかむという作業を行う際に、とても有効だと思っています。

清水 レベル3のUML図の作成には何を使っているのですか？

渡部氏 Rational Rose® (以下、Rose)です。Roseを選んだ理由は、UMLツールとしてデファクトスタンダードであったことに起因します。IT由来のツールよりビジネス記述優先で永続的に使えるツールがないかと探していましたが、今後継続的にメンテナンスしていくことを第一に考慮すると、当時、ほかの選択肢はありませんでした。

業務プロセス図作成のための手引書により、表記ルールを統一

清水 作成者によってUML図の描き方に差が出てしまうことはないのですか？

渡部氏 業務プロセス図の作成を義務付けたことも

あって、UMLの研修を実施しましたが、その際に分かったのは、人によって描き方にずいぶんと差が出るということです。これはプログラムのアルゴリズムの発想と同じで、個人のセンスの違いが反映するのでしょうか。感覚のいい人は、図を描きながら柔軟に業務プロセスを整理できますし、やはり広い視野を持っている人は、センスのある図を描ける傾向にあると思います。自分が担当している業務だけではなく、連携しているほかの業務を含めて、全体の俯瞰図が頭に入っていて、自分は今ここをやっているんだという意識を常に持つことができるからでしょう。

かといって、業務プロセス図が属人性の高いものになっては困りますので、手引書を作って(図5)統一した表記ルールを指導しています。

清水 業務プロセス図作成の作業ははかどっているのですか？

渡部氏 かなり完成度の高いものができていますが、実は、この活動に取り掛かる前に全事業の可視化はとてできないと判断しました。あまりにも手間と時間がかかるからです。もし当社の活動のすべてを可視化するとすると、企業活動がストップしかねません。それほど膨大な作業になるということです。ですから、新しいプロジェクトを立ち上げ、To Beをつくる際に業務プロセス図を作ることとし、やみくもに現状を可視化するためだけのAs Isは作らないということで割り切りました。

もちろん、業務プロセス図の作成は、ビジネスモデルを確立する上で非常に重要な活動だと認識していますし、個々の業務を客観的に表現するスキルも大切です。最終的に全業務の可視化は必要でしょうが、業務プロセス図の作成そのものが目的にはならないと考えています。

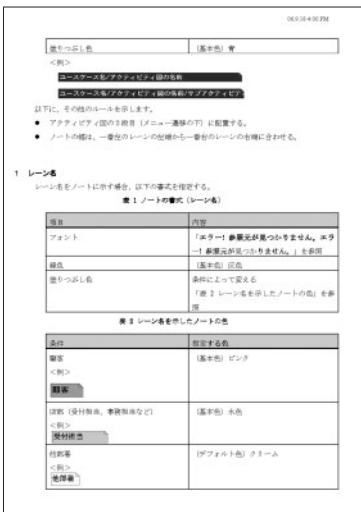


図5. 業務プロセス作成のための手引書

得点するためにシュートを何本も打つ

清水 業務プロセス図の作成を通じて各事業部門のビジネスの全体像を俯瞰し、共通業務プロセスを洗い出して共通業務をサービス化するという取り組みは、まさにSOAそのものだと思います。今後、このSOAをベースとしたITアーキテクチャー上でシステム開発を進めていくことになるのでしょうか、従来のシステム開発と比べてどの辺りが変わってくると思いますか？

渡部氏 システムを開発する側にとって、何が重要かということ、やはり経営戦略のスピードに付いていくことだと思っていますが、それが実現できると期待しています。

清水 従来の方法では、それが難しかった？

渡部氏 システム開発というものは、まず業務側の要求があって、それに応じてシステムを構築するわけですが、正直に言って、開発したシステムが目論見どおり採算に乗るかどうかはやってみないと分かりません。プロジェクトが大きくなればなるほど、不確定要素が増えそのボラティリティー(予想変動率)も上がります。もちろん業務側としても、十分な調査・分析を行って手応えを感じたからこそ「やりたい」と言ってくるわけですが、実際にやってみると外部や内部の環境が既に変わっているということもあり得ます。

ただ、シュートを打たないとゴールが生まれません。枠から大きく外れようが、とにかくシュートを打たなければ得点できないわけですから、シュートを打ち続ける必要があります。

では、シュートを打ち続けるにはどうすればいいのか？ 問題となるのは、何かやろうとするとすぐ大掛かりになってしまうことです。システムの開発プロジェクトはますます複雑化しているため、ちょっとしたシステムをつくるだけでも大掛かりなことになりがちです。コストも膨らみますし、開発期間もかかり、結果的に経営の期待に応えられなくなってしまいます。

ですから、次世代のITアーキテクチャーがある程度実現した段階では、コンパクトなプロジェクトを幾つも立ち上げて、繰り返していくというようなイメージを描いています。そうすれば経営のニーズにも付いてい

けるでしょうし、プロジェクトの失敗も減るのではないかと思います。パッケージの導入にしても、「まず、こっただけ使ってみよう」というアプローチをして、うまくいけばどんどん展開していくということを考えています。

統制力を高め、皆が同じ土俵に乗れるようにする

清水 確かにウォーターフォール型の大掛かりな開発では、今日のビジネスのスピードに付いていけないと言えるでしょうね。そこで、大きな業務単位ではなく、もっと小さな単位でサービスインしていくという感じで回していくわけですね？

渡部氏 そうなんです。米国のある大手生命保険会社を訪問して、組織論やプロジェクト論を議論させてもらったことがあるのですが、彼らのプロジェクトは、現実感の持てる期間として最長で6カ月で、短いものは数週間なのです。人数も多くて7～8人、短期間のプロジェクトなら2人です。単位が小さいから、プロジェクトの遅延も生じようがありません。

清水 2～3週間ですからね(笑)。

渡部氏 わたしたちが「ピーク時には100人以上で2年間」と言ったら大変驚かれました。このときの話の内容が、新しいITアーキテクチャーを考えるに当たって、とても大きなヒントになりました。

清水 発注する側も、請ける側も、ウォーターフォール型の開発に慣れてしまっていて、なかなかほかの開発方法にトライしないという問題もあるのでしょうか。サービス単位で細かく開発していくよりは、丸ごとざっくりの方がどちら側もやりやすいでしょうから、どうしてもそちらに流れがちになる…。

渡部氏 当社の開発プロジェクトも、まだまだ大きな単位で回しているものがほとんどですが、新ITアーキテクチャーの整備と並行して、なるべく新しいやり方に切り替えていきたいと思っています。

それに大きなプロジェクトであっても、必ずしも最初からがちがちに仕様を決めることにこだわらなくてもよいと思っています。例えば、アリの砂糖を見つけて行列をつくるときも、最初は先遣隊のようなアリが1匹か2匹いて、見つけたものが砂糖だと分かると一気に行列になるじゃないですか。プロジェクトもそれと同じ

で、偵察隊を出してみても砂糖じゃないことが分かればそれでやめてしまえばいい。大上段に構えて、やめるにやめられない状況になってしまうよりは、その段階でやめてしまえばはるかにロスが少ないはずですよ。

清水 それと業務部門の意向を確認しながら、というのも大切でしょうね。大規模プロジェクトで、2年間かけて画面をつくり、一通りのオペレーションができるようになった段階で確認を取ると「こんなことを頼んだつもりはない」と言われがちなので。

渡部氏 2年もたつと担当者が変わっていることも多いですし(笑)。

清水 業務全体ではなく、業務の一部を取り出して小さく回してみ、それでOKなら次の部分というようにやっていくということですね。

渡部氏 その方が生産性もたぶん上がるんじゃないかと思っています。大規模プロジェクトになると、いろいろなところを見ながら標準化する必要があり、どうしても期間がかかってしまいます。それを小さく回せば、見える範囲でやれますし、2回目以降は1回目のやり方をまねることで早く回せることにもなります。そうやって小さな範囲で繰り返し行い、成功体験をつくっていけば、新しい経営の要求にも迅速に対応できるというSOAの実践になります。そういう意味では、理想は一人のプロジェクトマネージャーが見渡せる範囲以上にプロジェクトの規模を大きくしないことだと思っています。

ただ、こうした手法で開発を行うには、全体のITアーキテクチャーが整理されていることが前提です。標準化のためのルールが決まっていないと、個々の小さなプロジェクトの方向性がぶれてしまいます。今取り組んでいる新ITアーキテクチャーの構築は、まさにそのための地固めということもできるでしょう。皆が同じ土俵に乗ろうとしているのに、その土俵が崩れてしまっただけでは困りますから、しっかり固めておく必要があるということです。

清水 業務管理部のように全体統制を行う組織が、全社的にリードする必要がありますね。

渡部氏 皆が同じ土俵に乗れるように、業務管理部としても、今まで以上に統制力を高めていかなければいけないと思っています。

清水 なるほど。本日はありがとうございました。