

グローバル・ビジネスの進展に伴いITインフラの整備を促進、プラットフォームの共通化により迅速なビジネス展開をサポート

株式会社三菱東京UFJ銀行（以下、三菱東京UFJ銀行）では、顕著な成長を遂げるアジアを中心としてグローバル・ビジネスの強化を促進しています。それに伴い、アジア、中国、米州、欧州、日本にシステム部の5極体制を構築すると同時にITインフラの整備を促進しています。

また、2002年よりプラットフォームの共通化を推進し、ビジネスの拡張にスピーディーに対応する効率的なシステム環境を実現。コスト削減、システム開発の効率化、システムの属人化に伴う問題の解消、システム障害の防止、事業継続への貢献など、さまざまなメリットにより、同行のグローバル・ビジネスの推進を強力に後押ししています。

国内随一のグローバル・ネットワークを生かし、強固な財務基盤を構築

2005年10月、三菱東京フィナンシャル・グループとUFJホールディングスの経営統合が実現し、三菱UFJフィナンシャル・グループが誕生。これを受け、2006年1月1日には株式会社東京三菱銀行（以下、東京三菱銀行）と株式会社UFJ銀行（以下、UFJ銀行）の合併により、三菱東京UFJ銀行が発足しました。以来三菱東京UFJ銀行は、三菱UFJフィナンシャル・グループの中核を担う銀行として、グループのメッセージである「Quality for You 確かなクオリティを、明日へ。世界へ。」の下、「信頼の確立」「お客さま本位の徹底」「法令等の厳格な遵守」「人権および環境の尊重」「反社会的勢力との対決」について定めた倫理綱領および行動規範に沿って、ビジネスを推進しています。三菱東京UFJ銀行 コーポレートサービス長（システム・事務担当）常務取締役 三毛 兼承 氏は、同行のビジネス展開状況について以下のように説明します。

「2012年4月から中期経営計画に基づいた取り組みが始まっています。この計画は、日本の潜在成長率が低下傾向にある中、少子高齢化、貯蓄率の低下が進



三菱東京UFJ銀行

んでいるという環境認識の下で策定されています（図1）。こうした状況を踏まえ、銀行も含めた日本の企業は成長機会を求めてグローバル化を推進しています。一方で、海外に目を向けると、特にアジアが顕著な成長を遂げています。さまざまな見方があるかもしれませんが、これまでの歴史を踏まえると、今後20～30年後にはアジアが再び世界最大の経済圏になっていくという予測もあります。三菱東京UFJ銀行の海外ビジネスの展開も、アジアへより一層注力していきます」

三菱UFJフィナンシャル・グループが策定した2012年度からの3カ年の中期経営計画では、中長期的に目指す姿として「世界に選ばれる、信頼のグローバル金融グループ— Be the world's most trusted financial group —」を掲げ、「グローバルベースでの総合金融力の拡充」「再生・再創造に取り組む本邦市場への貢献」「グローバルでトップクラスの資本力・リスク管理能力の発揮」という3つの基本方針を定めています。三毛氏は三菱UFJフィナンシャル・グループのビジネス状況について続けます。

「三菱UFJフィナンシャル・グループは、法人のお客さまについては、国内で約50万社、海外で約5万社との取引があります。三菱東京UFJ銀行のグローバルでの拠点展開は40カ国以上にわたり、国内の銀行の中では随一となるグローバルネットワークを構築しています。また、こうしたビジネス展開に必要なバーゼルⅢの自己資本比率規制を十分にクリアできるだけの強固な財務基盤を築き上げています」

三菱UFJフィナンシャル・グループでは商業銀行、信託銀行、証券会社などを擁するほか2008年にはモルガン・スタンレー社とのアライアンスを実現するなど、金融グループとしての総合力を発揮しています。その総合力を基に描いている成長戦略について、三毛氏は説明します。

「マザー・マーケット（国内市場）の法人あるいは個人のお客さまに対する戦略も推進しつつ、今後の成長

株式会社三菱東京UFJ銀行
コーポレートサービス長
(システム・事務担当)
常務取締役

三毛 兼承 氏

Mr. Kanetsugu Mike



を見通すと、海外での展開をより重視しなければならないと考えています。海外展開については、2011年度に2,650億円だった国際部門の営業純益を、向こう3年間で35%ほど伸ばすことを目標としています。地域別では、アジアで50%、米州で30%、欧州で20%営業純益を伸ばすことが目標です」

成長目標達成を目指し、 多彩なビジネス戦略を展開

三菱東京UFJ銀行は、グローバルでの成長目標を実現するため、さまざまなビジネス展開を計画しています（図2）。

「海外のビジネスとしては、これまで商業銀行として貸出

- 内外で構造変化が進む中、競争環境は引き続き厳しく、国際金融規制も強化
- 三菱UFJフィナンシャル・グループの強みを最大限生かし、環境変化に着実に対応。
「世界に選ばれる、信頼のグローバル金融グループ」を目指した新中期経営計画を策定

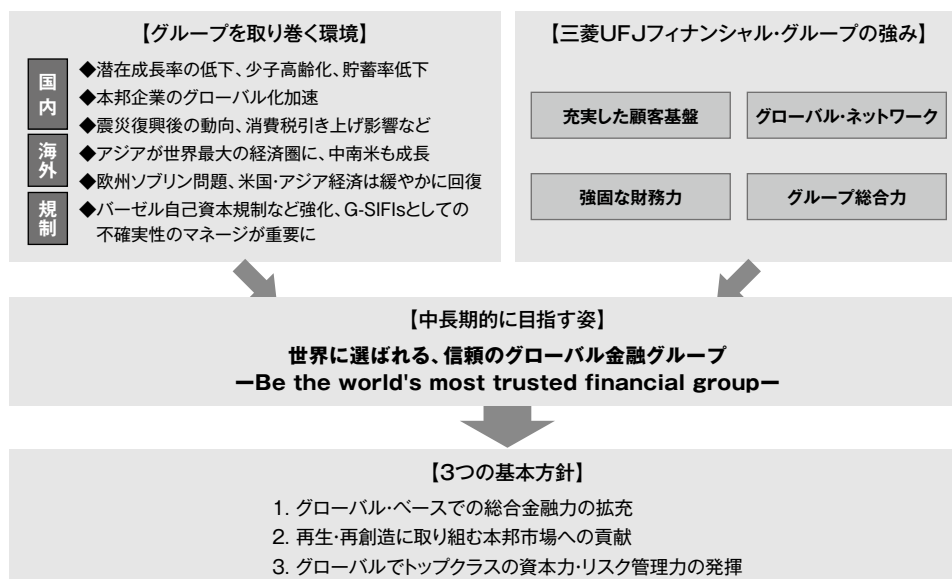


図1. 中期経営計画の基本方針

を中心に展開していましたが、今後はこれまで以上に、トランザクション・バンキング・ビジネス（預金、決済、トレード・ファイナンスなど、商流をとらえた業務の総称）、セールス & トレーディング業務、あるいはモルガン・スタンレー社とのアライアンスも含めたコーポレート・インベストメント・バンキング（Corporate Investment Banking）などのビジネスを拡大していくことを考えています」（三毛氏）。

三菱 UFJ フィナンシャル・グループではトランザクション・バンキング・ビジネスの強化施策として、『『キャッシュ・マネジメント』『トレード・ファイナンス』の両面でのソリューション提案の推進』『顧客の資金管理・ニーズ高度化に対応する戦略商品・サービスのラインアップ拡充』『各地域の推進部署のグローバル連携態勢整備』を推進しています（図3）。セールス & トレーディング業務の強化施策としては「地域横断的な組織体制構築」「エマージング通貨ビジネスの強化」「業務インフラの整備」「国際部門と市場部門との共管拠点拡大」「人材育成（プロ人材拡充、他部門との交流）」「銀証協働（市場連結事業本部の設置）」を掲げ、2014年度までに2011年度比セールス & トレーディング業務の粗利30%増を目指しています（図4）。

三毛氏は三菱東京UFJ銀行のさらなる拠点拡充計画について語ります。

「現時点でも、国内の銀行で最多となる海外拠点を展開していますが、今後もさらに拠点を増やしていく予定

です。すでに拠点を設置している中国やインドなどの店舗を増やす計画もありますが、それだけではなく、今まで三菱東京UFJ銀行が進出していない国への新規拠点の展開も検討しています。このように海外でのプレゼンスをさらに伸ばしていく中で成長を維持していくという計画を推進しています」

グローバル・ビジネスの拡充に合わせ ITの運用体制も整備

三菱東京UFJ銀行が海外戦略を展開していくためには、IT戦略も同時に推進することが求められます。

「このように多くの海外拠点におけるオペレーションを支えていくためには、それに応じた体制が必要になります。現在、海外でITに携わっているスタッフは1,000名ほどになります。日本のシステム部からは60名ほどが海外で勤務しています。海外のシステム開発・運営は拠点単位で運営されてきましたが、10年ほど前から、地域ごとにシステム部が直接主管する体制への切り替えを進めてきました。2011年にはアジアシステム室を設置、中国の現地法人のシステム部を東京のシステム部との共管体制にすることで、アジア、中国、米州、欧州、日本というシステム部の5極体制の構築を完了しました（図5）。このように、グローバルのガバナンス体制を組織とし

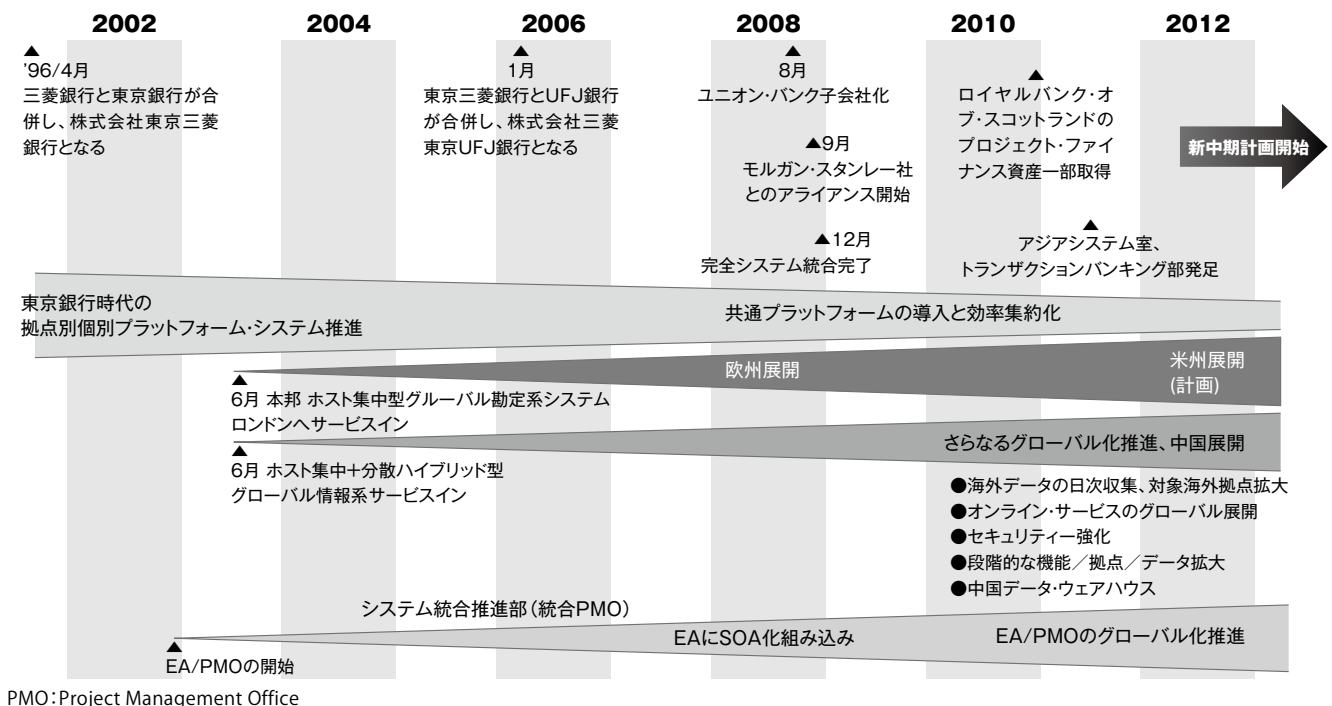


図2. 三菱東京UFJ銀行のグローバル化への歩み

て作ったということがITに関する大きな取り組みの1つとなっています」(三毛氏)。

こうした組織体制の整備と同時に、三菱東京UFJ銀行ではエンタープライズ・アーキテクチャー(Enterprise Architecture:以下、EA)の展開も推進してきました。

「三菱東京UFJ銀行では、IBMの協力を得ながら2002年にEAを導入し、このEAをさらにグローバルに展開する取り組みを推進しています。グローバル・ルールとしてEAを展開し、海外でEAレビューを行うことで、グローバルでのEAの定着を促進してきたのです(図6)。また、今後の海外でのプロジェクト案件の増加を見越して、プロジェクトマネジメントの標準化を推進しています。海外向けにプロジェクト管理ガイドを整備・展開するなど、全体のプロジェクトマネジメント力を引き上げるためのさまざまな施策に取り組んでいます」(三毛氏)。

さらに三菱東京UFJ銀行では、IT部門スタッフの人材育成にも力を入れています。

「日本のIT部門には、三菱東京UFJ銀行のシステム部の約1,000名と子会社である三菱UFJインフォメーションテクノロジー株式会社のスタッフ約1,500名が在籍していますが、海外勤務経験者は両社合わせて150名程度です。今後のビジネスのグローバル展開を考えると、海外で活躍できるIT部門のメンバーをさらに増やしていく必要があるため、人材育成はIT部門にとっても重要課題です。単に外国語をマスターするというだけでは十

分ではありません。現地の文化的な側面についても深く理解するなど、総合的なノウハウを身に付けた、海外でマネジメントや運用を行うことができる人材を育成することが大きなテーマとなっています。また人材交流を促進し、システム部のメンバーに国内外で業務を経験してもらうという取り組みも一段と活発に促進していくことが必要だと考えています。ユーザー側がシステムを十分に理解できない、またIT部門側のユーザーへの期待が十分に伝わらないという問題は恒常的にあります。旧東京三菱銀行と旧UFJ銀行のシステム統合プロジェクトの際は、IT部門とユーザー部門を仲介するシステム統合推進部を組織してこうした問題に対処してきましたが、このような組織を常設することは困難ですので、IT部門とユーザー部門で人材交流を促進することは非常に有効な取り組みになると考えています」(三毛氏)。

グローバルでのプラットフォームの 共通化を推進し、開発効率を向上

「ITインフラの整備の一環として、アジア地域では、データセンターの設置とサーバーの一極集中、シンクライアント化、モバイル対応による情報ツールの高度化などに取り組んでいます。これらの取り組みは、アジアシステム室が設置されたことにより、スムーズに進んでいます。システム

●国際貿易額がアジア中心に拡大する中、強固な顧客基盤と充実した海外ネットワークを活用して、

顧客商流に基づくトランザクション・バンキング・ビジネス*1を拡大。2014年度には2011年度比1千億円規模の増収を目指す

※1 預金、決済、トレード・ファイナンスなど、商流をとらえた業種の総称

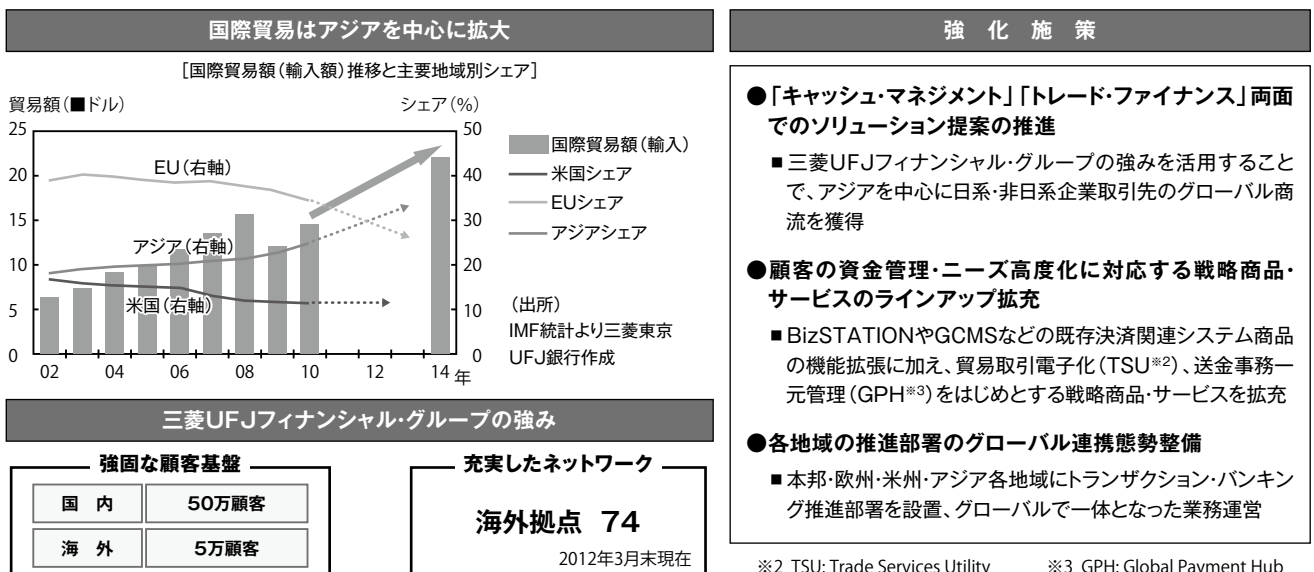


図3. トランザクション・バンキング・ビジネス

- 顧客基盤に立脚した、商業銀行としてのフロー・トレーディングを強化
- 市場業務運営体制を再構築し、多様化・グローバル化する顧客ニーズに対応。
高付加価値提案の推進と、地域間連携の活性化により、日系・非日系顧客の取引を拡大
- 2014年度には2011年度比セールス&トレーディング業務の粗利30%増を目指す

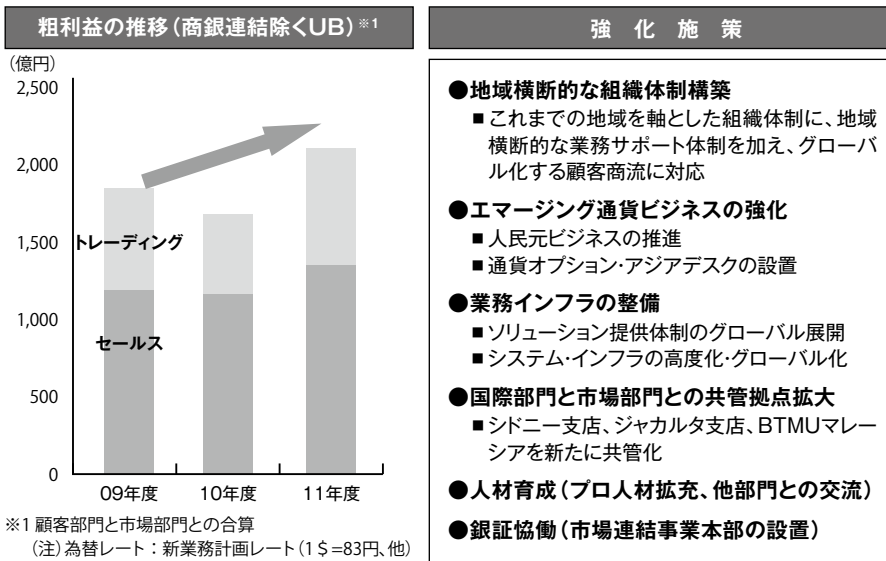


図4. セールス&トレーディング業務

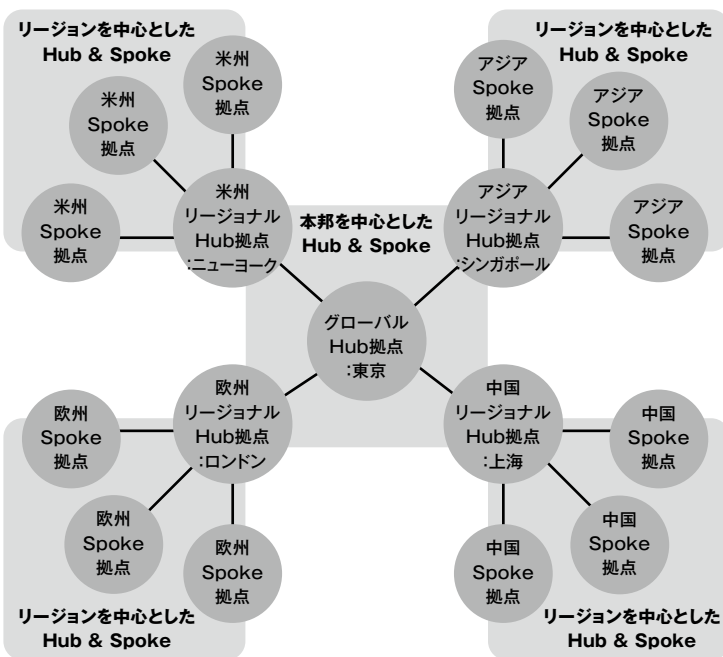


図5. 日本を中核とした5極体制

開発や運営を拠点ごとに行っていたころは、IT インフラの整備といった案件よりも直近の利益につながるビジネス案件が優先される傾向にありましたが、アジアシステム室が、域内全体に横串を刺して検討すると、IT インフラの高度化の方が最優先されるべきだという判断につながりました。IT のグローバル・ガバナンス体制を構築した結果、地域全体を俯瞰した IT インフラの重要性が再認識され、

経営としての基盤強化につながったのです」(三毛氏)。

グローバル・ビジネスを後押しする IT インフラに関するもう1つの大きな取り組みとして、プラットフォームの共通化・集約を挙げることができます。

「このプロジェクトは、旧東京三菱銀行時代である2002年から開始されています。従来、旧東京三菱銀行では拠点固有のシステムを構築してきたという歴史がありました。ビジネスのグローバル化が促進される中で、拠点が個別にシステムを開発・運用しては非効率で成長を支えきれないという課題がありましたので、

グローバル拠点のプラットフォームの共通化に着手しました。最初は、欧州拠点について7年間かけて共通化を図りましたが、その後、経営統合により一時中断しましたが、2009年より再開し、アジア拠点への共通プラットフォームの導入を行いました。現在は、米州の拠点への導入を推進しています。これが完了すれば、世界の約8割の拠点のプラットフォームが共通化されることになります」(三毛氏)。

三毛氏は、プラットフォーム共通化のメリットについて引き続き説明します。

「プラットフォームを共通化すれば、システムの維持コストを抑制できるほか、開発スピードが大幅に向上し、スピーディーに展開するビジネスに遅れることなくIT サービスを提供することが可能になります。しかも全世界でプラットフォームが共通化されるので、1つのシステムを開発すれば、グローバルで同時に展開できるようになります。

拠点ごとにシステムを開発すると、現地で開発に携わったスタッフ以外はシステムについて分からなくなってしまう、いわゆるブラックボックス化の問題がありましたが、この問題についてもプラットフォームの共通化により解決できるようになります。さらに集中化により、運営スキルも上がり、システム障害などのリスクも低減することができるので、安定した安全なサービスの提供が実現します。実際、合併後の海外の基幹システムは一度も停止したこ

とがありません」

また事業継続の観点からもメリットがあると三毛氏は言います。

「以前中東で争乱が起こった際、現地でオペレーションを維持することが難しくなりました。この時点で中東の拠点には共通プラットフォームが導入されていたので、ロンドンからのリモート操作でオペレーションを維持することができました」

長期にわたるグローバルでのプロジェクトを着実に推進

プラットフォームの共通化プロジェクトは10年以上の長期にわたる取り組みとなっています。このような長期プロジェクトを継続するためには、担当者間の連携が重要となります。

「通常の経営計画は3カ年の期間で遂行されていきますが、このようなITインフラに関する大掛かりなプロジェクトは、経営計画とは別の時間軸の中で取り組みを積み重ねていかなければなりません。長期にわたると、担当者はもとより、IT部門のトップも含めて人が交代していきます。人が変わっても基本的な方針・考え方をしっかりと引き継いでいくことが極めて重要です。このプロジェクトはIBMに協力していただきながら推進してきました。わたしたちのメンバーは変わっても、IBMには長期間の信頼関係の下でサポートしていただけたことは、非常にありがたいと思っています。また、現在は約20カ国のIBMにサポートしていただいております、その内容は開発や

運用の現場でのサポートだけではありません。IBMにはグローバル・ビジネスに関する知見が豊富に蓄積されていますので、そうしたノウハウに基づいたアドバイスをいただきながら、今後もグローバル・ベースのパートナーシップを継続していきたいと思っています」(三毛氏)。

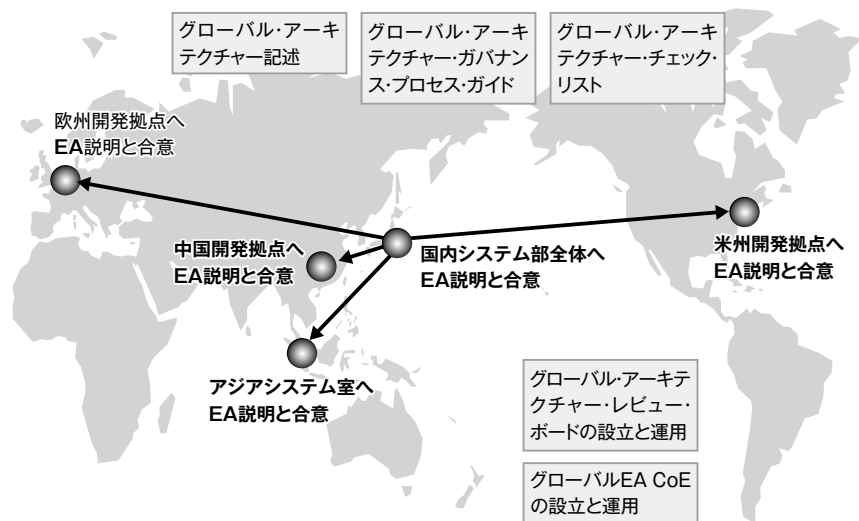
グローバル戦略上、特に中国を重視し、独自のビジネス体制構築を推進

三菱東京UFJ銀行では今後グローバル・ビジネスを展開する上で、中国における取り組みを特に重要視しています。

「従来、日本の銀行が海外でビジネスを展開する場合、1カ国につき1～2カ所の拠点を設置することが主流でした。米国は例外ですが、それでも数カ所です。しかし、これまでの海外戦略とは異なり、中国では今後40拠点程度を展開しようと計画しています。これほどの規模で拠点を展開すると、IT基盤やネットワークの構築についても、これまでとは異なった考え方で進める必要があります。これまでアジアを基盤としてデータセンターの設置やサーバーの集中といった取り組みを推進してきましたが、中国については独自にデータセンターを設置し、そこにサーバーを集中し、シンクライアント化を推進していくこととなります。また顧客の取引情報を格納するデータ・ウェアハウスのシステムについても中国は独自に構築する予定です。このように、中国については、拠点ネットワークを構築し、点ではなく面でビジネスを展開していくこととなりますので、拡張性を勘案しながら効率的にシステム開発を推進して

いくが必要となります。この基盤が整備されれば、新しい店舗を設置する際、店舗独自のシステムを構築する必要がなく、ネットワークに接続するだけで素早くサービスを展開することが可能になります。このようにビジネスの拡張性を迅速に確保することが中国でのビジネス戦略では重要になってきます」(三毛氏)。

三菱東京UFJ銀行および三菱UFJフィナンシャル・グループは、今後もビジネスのグローバル展開を促進し、さらなるビジネス成長を遂げるでしょう。



CoE: Center of Excellence

図6. EAのグローバル展開