

《株式会社東京三菱銀行》

システムの全体最適を目指し、いち早くEAを導入。

国際業務への展開や、その財務内容から、大手都市銀行の中でも特に評価の高い株式会社東京三菱銀行。IT活用にも意欲的に取り組み、インターネット・バンキングや貿易事務のWebサービス化などを実現してきました。EA構築の重要性にもいち早く着目し、2002年10月から基礎検討を進め、2003年中にEA管理体系の策定をほぼ完了。新たにEA推進グループも設置し運用体制を整えています。同行の先進的なEA導入の取り組みについて、EA専任スタッフの方々に、その狙いと具体的な内容についてお聞きしました。

[The Bank of Tokyo-Mitsubishi, Ltd.]

This bank introduced EA at an early stage with the aim of optimizing its systems as a whole.

The Bank of Tokyo-Mitsubishi has a particularly high reputation among the major city banks for the way in which it engages in international business and for the content of its financial affairs. The bank is particularly enthusiastic about applications of information technology and is engaged in Internet banking and the provision of Web services in connection with trade-related business. It was one of the first banks to realize the importance of EA architecture. It began conducting basic studies in this area in October 2002 and almost completed the formulation of an EA control structure in 2003. It has set up a new EA promotion group and is currently engaged on organizing its structure. In connection with the forward-looking efforts of the Bank of Tokyo-Mitsubishi to introduce EA, we talked to members of the bank's staff engaged full-time on EA activities about their aims and the actual content of their work.

お客様一人ひとりのための銀行を目指して

株式会社東京三菱銀行(以下、東京三菱銀行)は、同行および三菱信託銀行株式会社、三菱証券株式会社を中核とするMTFG(三菱東京フィナンシャル・グループ)の一員として、お客様に総合的な金融サービスの提供を目指しています。

同行では、2000年7月に新事業戦略「Mission21」を発表し、次の三つの経営方針を掲げました。

- ・ Bank For You
- ・ ハイブリッドバンク
- ・ ITリーダーシップ

「Bank For You」は、お客様のニーズに応じて最適なサービスを最適なチャネルで提供する「お客様一人ひとりのための銀行になる」というメッセージで

す。具体的には、店舗だけでなくインターネットや携帯電話などの各種チャネルからサービスを提供する「マルチチャネル」や、従来は本店のみだった専門家を各支店に配置する「マルチプロフェッショナル」、さまざまな魅力的な商品を提供する「マルチプロダクト」の展開です。

「ハイブリッドバンク」は、リテールや法人営業、投資銀行、資産運用などの九つの事業分野をそれぞれ独立させ、すべての分野で一流のサービス提供を目指すということです。

そして「Bank For You」と「ハイブリッドバンク」を支えるのが「ITリーダーシップ」です。具体的にはITにより次の六つの取り組みを実現していきます。

- ・ 新商品開発
- ・ チャネル革新





- ・ 経営情報・営業情報
- ・ グローバル展開
- ・ 社内合理化
- ・ システムのビジネス化

同行にとってのITは、単に業務を効率化するための手段ではなく、お客様にさまざまな金融サービスを提供するための基盤ともいえる存在です。ITを活用することで、お客様に高品質なサービスを提供し、高いレベルのお客様満足度を実現できるからです。

同行 システム部 EA推進グループ 次長として今回のプロジェクトを推進している中森 行雄氏は、ITリーダーシップについて次のように語ります。「ITリーダーシップが『Mission21』実現のための原動力と位置付けられているのは、IT活用が当行の経営目標の

株式会社 東京三菱銀行
システム部
EA推進グループ
次長

中森 行雄氏

Yukio Nakamori

Chief Manager
Planning & EA Management Group
Systems Division
The Bank of Tokyo-Mitsubishi, Ltd.



一つになっているからです。実際、『Mission21』の発表以来、インターネット・バンキングから始まって、収益管理の高度化や、事務処理の効率化のためのシステム構築・運用を進めています。当行がEAに注目することになったのも、こうした取り組みがあつてのことでした」

EA推進のための組織・体制

同行システム部は、企画セクションと開発セクション、共通基盤セクションの三つに大別されます。今回のプロジェクトの主力となったEA推進グループは、企画セクションの一つであり、以下の三つのチームに分かれています(図1)。

- ・ EA推進チーム
- ・ プロジェクト推進チーム
- ・ 標準化チーム

EA推進チームは、EAを全行的に実施していきます。プロジェクト推進チームは、同行におけるシステム化案件を全行的な施策と一致するように調整し、システム開発プロジェクトとして具体化していく役割を担っています。標準化チームは、システム開発に当たってのドキュメンテーションやテスト方法について、現状分析から改善点までを含め、いわゆるスタンダードを定める担当です。

なお、企画系セクションにはEA推進グループとは別に、財務的な視点で年間の予算計画や要員計画・

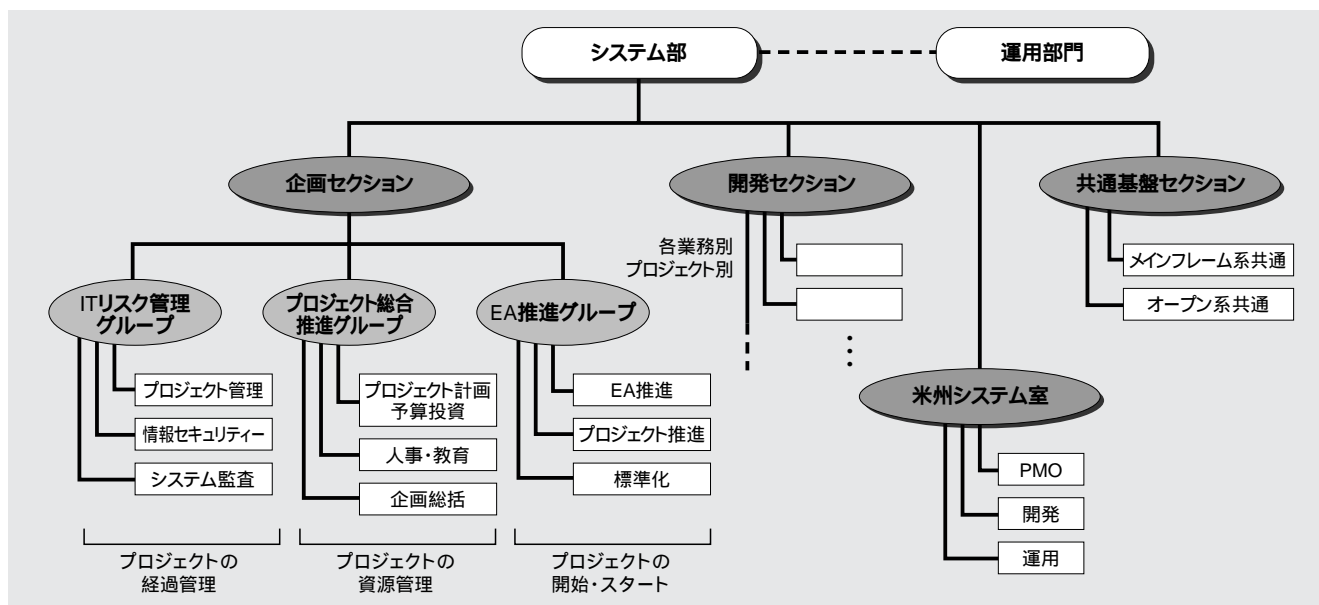


図1. システム部の組織

要員管理などを見るプロジェクト総合推進グループや、プロジェクトマネジメントやネットワーク・セキュリティーを担当するITリスク管理グループがあり、EA推進グループとともにこの三つのグループが連携してシステムの企画に取り組んでいます。

一方、開発セクションは業務別・プロジェクト別の組織になっています。いわゆるシステム基盤については、それぞれ独自に開発していた部分もありましたが、今回のEAの取り組みを通じて共通化を進め、メインフレーム系とオープン系の二つの共通基盤系グループに集約することとなりました。

システム部門の組織体制については、部内の人事チームが状況に合わせて柔軟に組織を考えていくことになっています。というのは、システム部に属する行員約500名に加えて、システム開発を担う関連会社である東京三菱インフォメーションテクノロジー株式会社の社員が約500名と、総勢で1,000名を超えるスタッフを抱えています。これだけのスタッフを適切に配置していくには、規模に応じたマネジメントや組織が必要となるため、システム部内に人事チームを設けることで、状況に応じた柔軟な体制変更やスタッフの組み替えを行っています。

いち早くEAの導入を決定

同行がEAの導入に取り組み始めたのは2002年10月のことです。

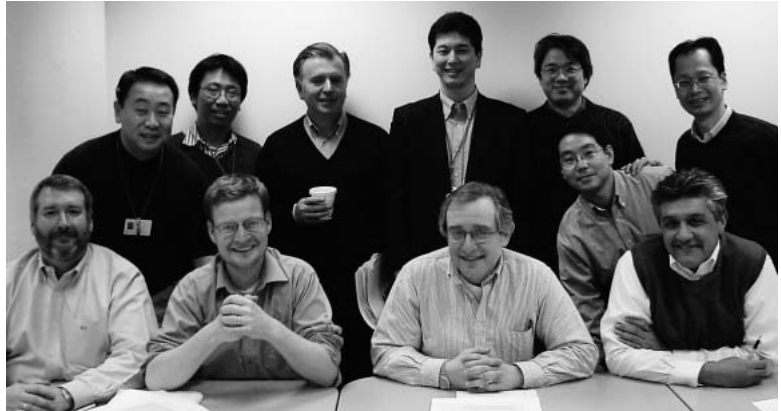
国内におけるEA推進プロジェクトにスタート時から参加し、現在は米州システム室 副室長としてニューヨークでEA推進に取り組んでいる円実 稔氏は、プロジェクトの流れを次のように説明します。「2002年10月～2003年3月までの半年間は基礎検討ということで、日本アイ・ビー・エムの協力を仰ぎつつ、どうやってEAに取り組んでいくのかを検討してきました。その成果を基に2003年4月にはEA管理チームという組織体をつくり、当行のシステム開発にEAの仕組みを組み込んでいったのです。こうして半年ほどかけて一通りのプロシーチャーを確立させ、11月にEA推進グループによる運用体制を整え、今日に至っています」

同行ではEAに取り組む以前から、システム開発における標準化や文書化には積極的でした。というのは当時は新情報システムと新海外システムという2大プロジェクトを進めている最中であり、この二つのシステムを成功裡にサービス・インさせることが必要だったからです。また、今後ますますシステムが複雑化していく中で、全行の情報システムを一元的に把握し、横断的にシステム資産を見ていく仕組みを構築しなければ、やがてシステムは破綻するかもしれないという危機感もありました。

株式会社東京三菱銀行
システム部
米州システム室
副室長
円実 稔氏

Minoru Enjitsu
Deputy General Manager
System Office for the Americas
The Bank of Tokyo-Mitsubishi, Ltd.

(写真:米州システム室EAPTメンバー。
円実氏は後列左から4番目)



当時、市場系システムの開発を担当していた中森氏は、別の観点から「EA的」なものの必要性を痛感していたと振り返ります。「トレジャリーやデリバティブ、リスク管理などを行う市場系システムは、業務に特化している場合がほとんどです。そのため、システム・インフラストラクチャーにしる、使われている言語にしる、それぞれのシステムで異なっていました。新しく機能をアドインする際にも特殊な対応が必要になります。その結果は、IT投資がかさむだけではありません。例えば、市場系システムでは、先物やオプションなどの商品別システム群となっており、横断的に顧客単位の収益を見るのは非常に難しいという実感がありました。ある業務に特化すれば効率的に使えるシステムでも、別の次元で見ようとしたときにはなかなかうまくいかないという問題が、1998年くらいから如実に出てきたのです。また、当行は1996年に合併を行った関係上、システムが乱立気味ということもありました。そこで市場系のシステム全体を考え直そうということになりました。OS、データベース、開発言語などのインフラストラクチャーを全体最適の観点から再検討することで、開発/運用コストを抑えることができるのではないかと考えたからです。また、経営戦略に合ったシステムの開発・運営・運用も可能となります。実際に、そうやって取り組んでいくことで相応の効果を出すことができました。

そうした経験があったものですから、2003年12月からEAを担当することになって、今まで、市場系システムという限られた分野の中で取り組んでいた共通化や標準化をさらに推し進めて、当行の経営目標に

合わせて全体的にアーキテクチャーを見ていくことがEAなんだと理解しました」

「経営者の視点」が重要

2003年3月、半年間にわたる基礎検討を終えた検討チームは、EA導入の目的と期待効果を次のように整理しました。

- システム・ライフ・サイクルを通じたTCO削減・システム長期利用
- 業務戦略とシステム・デザインの適合性確保(業務変化/拡張への対応)
- 全体最適・全体整合性維持(部分最適ではない長期にわたったIT投資の最適化)
- 利用技術の妥当性確保(IT進化への対応、IT陳腐化リスク削減)

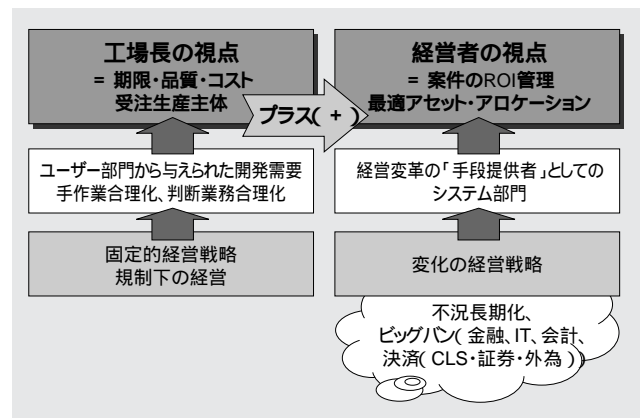


図2. システム部門に求められるもの

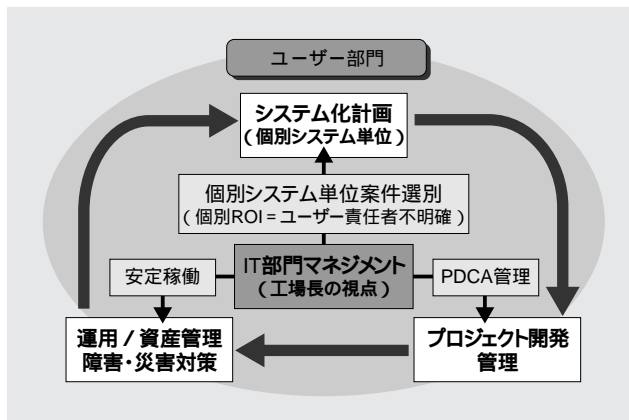


図3. 伝統的なITマネジメント

この成果を踏まえ、同行では本格的にEAに取り組むことを決定しました。

2003年5月には、日本アイ・ビー・エムが開催した「IBM Software World 2003」において同行常務取締役システムサービス部門長の田中 将介氏（現専務取締役）が基調講演を行い、今後のシステム部は、ユーザー部門の要求にこたえることで合理化を実現する「工場長の視点」に加え、経営革新の手段を提供する「経営者の視点」を持つことの重要性を強調しました（図2）。

今までの伝統的なITマネジメントから脱却し、経営者の視点に立ったITマネジメントを進めることが大切であり（図3、4）その実現にはEAがカギを握っているということです。

こうしたCIO（Chief Information Officer: 最高情報責任者）の意向を具現化するものとして、システム部ではEA管理チームを新たに組織し、EA策定の具体化に取り掛かりました。

EAの六つの成果物

チームが最初に取り組んだのは、いわゆるプリンシプルの作成です。システム投資に対する基本的な考え方をまず決める必要があったからです。プリンシプルを定義することで、同行が目指すビジネス・モデルとシステム投資との整合性を取り、結果的に企業としての成長や収益に結び付けるといった狙いです。「プリンシプルは経営目標であると同時に、システム開発目標、システム構築目標であり、システム部は、そ

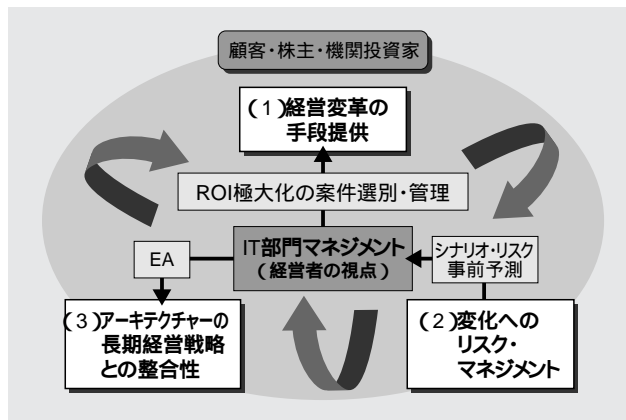


図4. これからのITマネジメント

れに従って開発を進めます。個々のプロジェクトでは、このプリンシプルに合致しているかどうかを見ていくということになります。

従来のシステム部がどちらかといえば「もの」を作るプロフェッショナルであったとすれば、今後は、アーキテクトであると同時にコンサルタントであり、ITの最新動向のリサーチャーであり、業務のアナリストであり、かつ経営者としての目線も求められることとなります（中森氏）

プリンシプルの作成を進めると同時に、現状のシステムがどうなっているのかを整理して、アーキテクチャー・モデルの作成にも取り組みました。

同年7月には、以下の六つの成果物を作成し（図5参照）EAの策定を完了させました。

- ・ プリンシプル
- ・ スタンダード
- ・ アーキテクチャー・モデル
- ・ 評価クライテリア
- ・ マネジメント・プロセス
- ・ プラン

「EAの策定で苦労した点といえば、国内ではほとんど前例のない取り組みであり、参考となる教科書がなかったことですね。もちろんザックマン・フレームワークなどの研究は行いましたが、米国のやり方をそのまま用いてもしっくりこない部分があり、独自の工夫が必要でした。また、取り組みを進めていく中で『本当に効果があるのだろうか』とか『どうやって効果を測ればいいのか』という自問自答を繰り返したことも事実です。

ただ、今回のプロジェクトをスタートさせる以前からEA的な取り組みを進めていたこともあり、手順を

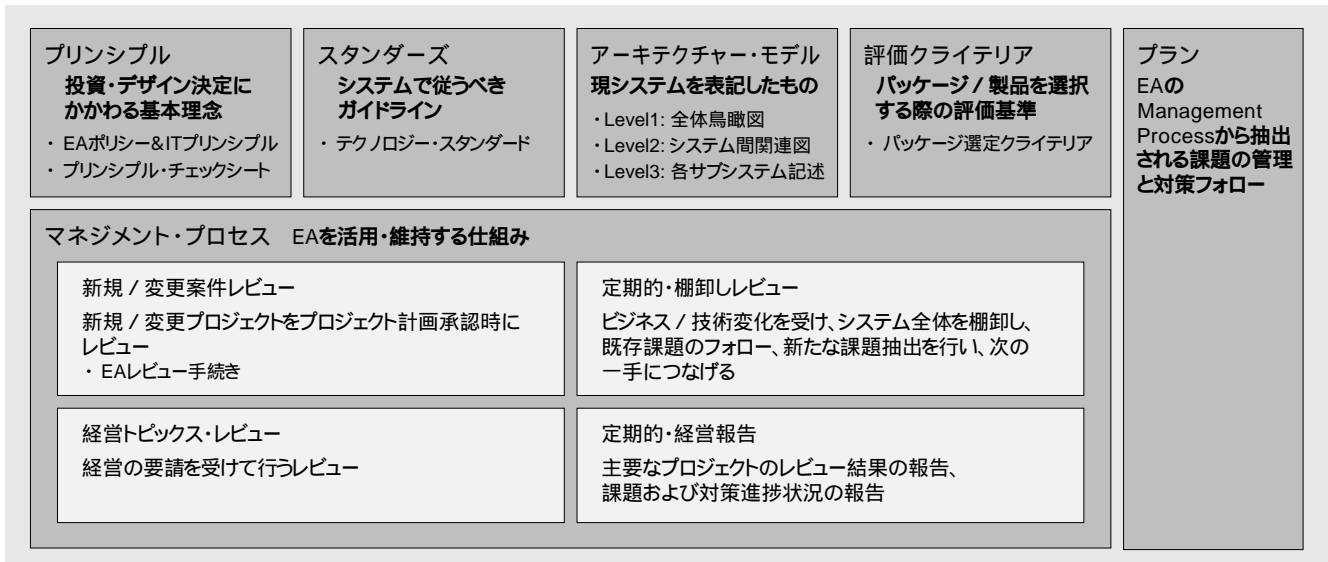


図5. EAの表現と活用のための6要素

作ったり構築するのに多少の時間はかかりましたが、さほど困難ではありませんでした。むしろ大変だったのは、「プラン」をひねり出すといえますか、どうやって最終的な形に結び付けるかという点ですね。To Be(あるべき姿)のビジネス・モデルがなかなか描けないという点で苦労しました。これは永遠のテーマであり、だからこそ、EAを継続していく必要があるのかもしれません(円実氏)

お客様の視点でサービスを提供

スタンダードやアーキテクチャー・モデルの作成と並行して、個々のシステム化案件へのEA適用を開始しました。

現在、システム部で新しく開発プロジェクトを立ち上げる際にはEA推進チームがレビューを行い、プリンシプルから外れていないことを確認して初めてプロジェクトをスタートできる仕組みとなっています。「例えば、銀行内部にとっては外国為替と内国為替では仕組みも業務内容もまったく異なります。しかし、お客様は、どちらのサービスも同じように受けたいとお考えになるでしょう。

当行には、システムの構築に当たって、『お客様の視点で均一なサービスをお届けする』というEAの基準がありますから、お客様にサービスを提供するインターネット・サービスの部分については、外国為替シ

ステムも内国為替も同じ仕組みにしようという発想になります。もちろんお客様から見えない当行内部の処理は、それぞれの専用システムなのですが、お客様は同じサービス、同じやり方で内国為替も外国為替も利用できることになります。そういった形でシステムを描き、実際にプロジェクトを動かしていける体制が整ってきたのです。

あるいは、EAという一つの物差しがあって、それぞれのプロジェクトをその物差しに照らし合わせて見ることで、システムの統合化や共通化が進みつつあると言えるかもしれません。まだ過渡期ということで開発コストの削減にまでは至っていませんが、そうした取り組みに対する意識の浸透であるとか、少しずつ効果が出てきたという手ごたえは感じています。特に、お客様との接点の部分は一つにまとまっていますし、今後、新しい商品をお客様へご提供するときも同じ顔でサービスできる形が整ったという点は、EAの効果だろうと思っています(中森氏)。

また、EA推進チームのメンバーの1人であり、当初から今回のプロジェクトに参画している暦本 文哉氏は、「実際にEAに取り組んだ経験から言えるのは、EAはメソドロジーではないということです。EAのことをメソドロジーだと考えている方は少なくないかもしれませんが、実際、ザックマン・フレームワークなどのフレームワークが幾つかあって、確かにメソドロジーのような印象があるかと思います。しかし実際には、ある手順ののっつてやっていけば企業全体のアー



株式会社東京三菱銀行
システム部
調査役
暦本 文哉氏

Fumiya Rekimoto
Manager
Systems Division
The Bank of Tokyo-Mitsubishi, Ltd.

キテクチャーを整合性を持って作れるようなものではありません。私自身、最初にEAという言葉を見たときには、何かすごい手法なのかなという印象がありましたが、実際にはアーキテクトの能力に依存する部分もありますし、だれがやってもうまくいくというメソッドロジではないということです。そういう難しさがあるのは事実です。他社のシステム部門の方から『EAをやると、どのように改善できるのか?』とか『どんな視点でEAプロセスを入れればいいのか』といったご質問をいただくことが多いのですが、そういったノウハウ的なものが確立されているわけではありません。やはり、自分たちが何をやりたいのか、どうやっていきたいのかということから自ら考えなくてはならないということです」と語ります。

EA担当者求められる能力

EA推進グループの役割が重みを増すにつれて、メンバーの拡充も課題の一つとして浮かび上がってきました。

ITは日進月歩であり、いわゆるレガシー・システムと呼ばれるメインフレームでさえ変化が少なくありません。技術の発展の一方で、業務要件や経営からの要請も日々変わっていきます。そうした変化をシステムにビルトインしていくには、EA担当者求められる資質も変わっていくということです。

「先程も申し上げましたが、EAを担当する人間は、技

術動向をキャッチアップできるリサーチャーであり、業務分析や経営分析ができるアナリストであり、もちろん開発に落とし込んでいくことができるコンサルタントである必要があります。

ですから、EA推進グループのメンバーにも今まで以上にさまざまなスキルを身に付けてもらう必要があるでしょうし、組織としても構成メンバーの拡充を考えていかねばならないでしょう(中森氏)。

2003年11月まで、新海外システムと呼ばれるワールドワイド向けのシステムの開発を担当し、現在はEA推進グループで新規プロジェクトのレビューを担当している宮川 清氏は、「実際に案件のレビューを担当してきて感じたことが一つあります。EAには、いわば実験室における研究のような側面があることも事実です。現実の開発プロジェクトでは予算や開発期間の問題があります。『確かにEAの観点からすればそうかもしれないが、現実はどうだよね』というようなところがあり、柔軟な対応が求められます。つまりEAの視点を通じて現実を見る能力も求められるということです。

実際、われわれの業務は、開発プロジェクトの立ち上げに際して、EAの立場から全体を見て、当行のビジネスやITのベクトルからその妥当性を検証することです。実際、実際に自行のシステムがどうなっているのか把握しておかねばなりません。IT業界の技術動向もチェックしておく必要があります。もちろん当行の経営戦略も理解し、そうした情報を統合して、その案件の方向性を判断する能力が求められます。その意味では、まだまだ勉強が必要だと思っています」

株式会社東京三菱銀行
システム部
調査役
宮川 清氏

Kiyoshi Miyagawa
Manager
Systems Division
The Bank of Tokyo-Mitsubishi, Ltd.



EAの適用範囲の拡大へ

現在、EA推進グループにとって、大きな目標となっているのはEAの適用範囲の拡大です。というのは、今まで取り組んできたEAの範囲はシステム部が所管している約170のシステムであり、それ以外に、PCベースの小規模なものも含めるとユーザー部門が所管しているシステムが200近くあるからです。

「ユーザー部が所管するシステムとは、当行の業務の拡大やユーザー部門のニーズに開発体力などの関係でシステム部が対応できず、ユーザー部門が独自にベンダーに依頼して開発したシステムのことで、ユーザー部門が実験的に立ち上げたシステムや、日々の業務の効率化のためにニッチ的にPCベースで開発したようなシステムが少なくないのです。そうしたユーザー部門所管のシステムについても、今後はEAを適用していくことになっており、現在私が担当しています（宮川氏）。

「実はもう一つ、次のテーマとして、基本設計～コーディング～システム・テスト～サービス・インという開発のプロセスにEA的な手法を持ち込めないだろうかと考えています。例えば、インターネット・サービスの仕組みを作る際に、あるミドルウェアのフレームワークを使えば開発スピードが上がるということが分かっている場合があります。そんなときに要件定義書や設計書などのドキュメンテーションをスタンダードに合わせて作っておけば、生産ラインにおけるTQC（Total Quality Control）に近いことができるのではないかと期待しています（中森氏）。

EAの適用範囲の拡大という点では、グローバルな金融市場への対応を重視する同行のビジネスに合わせ、EAへの取り組みもワールドワイドに広がろうとしています。今回のプロジェクトの立ち上げをリードした円実氏は、現在、米州システム 副室長として米国におけるシステムのEAに取り組んでいます。

「米国における当行のシステムは、国内とはパッケージも違えば基盤も異なりますが、米州における経営戦略に合わせた形でEAを構築中であり、プリンシプルやスタンダードを作成しているところです。国内での取り組みに比べるとほぼ1年遅れですが、EAの構築を進めることで、当行のグローバル展開に寄与で

きるものと確信しています（円実氏）。

EAの名の下に

EAの導入効果について、暦本氏は「ちょっと変わった言い方かもしれませんが」と前置きして、次のように語っています。

「ここ一年EAに取り組んできて、実は“EA”という言葉そのものが大切なのではないかと考えるようになっていきます。TCO（Total Cost of Ownership：総保有コスト）の削減が重要であるということは分かっているのですが、では具体的にシステム部のスタッフ一人ひとりが何に取り組めばいいのかというと、はっきりと取り組むべき対象が見えてこないのが事実です。しかし、“EA”という言葉掲げることで、『さあ、やるぞ』という意識を生み出す効果があるのではないかとということです。

例えば、ある個別システムのプロジェクトを立ち上げるときに、既に似たような案件が動いているのであれば一緒に取り組むとか、あるいはほかのシステムを利用することができれば、かなりのコスト削減が期待できるはずですが、しかし、プロジェクトの担当者にとっては、何をどう提案すればいいのか迷うこともありますし、実際に取り組むには手間も時間もかかるということが少なくありません。

そんなときに“EA”という名の下で検討を進めると、マネジメントにもシステムの担当者にも理解してもらいやすいのです」

EAは、システムの全体最適を図る際に、マネジメント、ユーザー部門、システム部門の意思疎通を図るコミュニケーション・ツールとしての役割も期待されていますが、まさに“EA”という言葉そのものに、社員全員の目を全体最適に向けさせるパワーがあるということなのでしょう。