

株式会社りそな銀行

ITコストの圧縮に貢献した IBMへのアウトソーシング 「グローバル・デリバリー」の活用を 積極的に推進



大阪市中央区備後町2丁目2番1号
<http://www.resona-gr.co.jp/resonabank/>

株式会社りそな銀行

りそなホールディングスが有する3つの銀行(りそな銀行、埼玉りそな銀行、近畿大阪銀行)の中核で、有人店舗数は337店を数えます(2014年3月31日現在)。りそなグループ全体の経営理念「お客さまの信頼に応えます」「変革に挑戦します」「透明な経営に努めます」「地域社会とともに発展します」の下、創造性に富んだ金融サービス企業を目指しています。この2014年4月より、これまでのインターネットバンキング「りそなダイレクト」を進化させたWebコミュニケーションサービス「マイゲート」を開始し、さらなる顧客サービス向上に取り組んでいます。

現在、国内第4位の資産規模を誇る大手都市銀行、株式会社りそなホールディングスは、大きな成長を遂げるために、並々ならぬ経営努力を行ってきました。それは、ITについても例外ではありません。

コスト圧縮のためにりそなグループが選んだのは、勘定系オンライン・システムの構築に協力した日本IBMをパートナーとして、ITシステムをアウトソーシングすることでした。そんな同行の取り組みや、海外リソースを活用してシステム開発・運用を行う「グローバル・デリバリー」について、株式会社りそな銀行常務執行役員(りそなホールディングス執行役)の白鳥哲也氏に話を伺いました。

経営改革の一環で ITのアウトソーシング化を決意

1980年代後半から1990年代初頭まで、日本はこれまでに類を見ない好景気に沸いていました。いわゆる“バブル景気”です。しかし、その好景気が急速に減退すると、担保価値が融資額を下回る事態が発生し、国内金融機関の多くが不良債権を抱えて経営危機に陥りました。旧・大和銀行と旧・あさひ銀行の合併により誕生したばかりのりそな銀行も例外ではありませんでした。りそな銀行では、JR東日本 代表取締役副社長だった細谷英二氏を会長に迎えるなど、外部企業からも経営陣を招聘し、経営改革を進めます。

当時かりそなグループのIT部門を担当していた白鳥哲也氏（現・りそなホールディングス執行役 兼 りそな銀行常務執行役員）は、当時を次のように振り返ります。

「りそなグループは、細谷さんが会長に就任して、お客様第一のサービスを提供しながら、効率的に銀行経営を行うという改革に着手しました」（白鳥氏）

りそなグループの全社一丸となった経営効率化の取り組みは「りそな改革」と呼ばれています。以降、りそなグループの業績は順調に回復し、2008年に世界的な金融危機をもたらした“リーマン・ショック”のときでさえも黒字経営で乗り切ることができました。

こうした経営改革の取り組みの中で、IT部門が担ってきた役割は大きいと白鳥氏は見えています。

「私たちIT部門は、いかに効率的な運営をするかが大きな課題でした。というのも、りそなグループが発足した当初、IT部門の年間経費は約950億円に上っていたからです。私たちのミッションは、先進的なITを使って、お客様により良いサービスを提供しつつ、コストを含めたIT運営を最適化することです。そのミッションを実践しながら膨大な経費を削減する方策の一つとして、りそなグループは銀行が所有していたITシステム



株式会社りそな銀行 常務執行役員
株式会社りそなホールディングス執行役

白鳥 哲也 氏

資産を売却し、アウトソーシングすることにしたわけです」（白鳥氏）

積み上げてきた関係から IBMにアウトソーシングを委託

りそなグループがITシステム運用のアウトソーシング先として選択したのは、日本IBMでした。りそな銀行の前身となる旧・大和銀行、および旧・あさひ銀行の前身の旧・協和銀行と旧・埼玉銀行では、いずれも1970年代に構築された第二次オンライン・システムの時代から、勘定系システムにIBMメインフレームを利用してきました。

「りそな銀行の前身にあたる3行ともに、IBMメインフレームでオンライン・システムを構築していました。私自身も、銀行に入行したときからIBMメインフレームが身近にありました。その頃からIBMは、銀行のITシステムをがっちりサポートしてくれていました」（白鳥氏）

実はIBMとのアウトソーシング契約も、りそな銀行の発足前、旧・大和銀行が1998年に結んだのが最初のことでした。そのアウトソーシング契約の適用範囲を拡大しながら更新し、現在は日本

IBMとの間で長期契約を締結しています。

白鳥氏は、りそなグループがITシステムをアウトソーシングすることになった理由を次のように説明します。

「アウトソーシングには、先進的なメーカーに委託することで、ITシステムそのものの優位性が担保できるという戦略的な意味合いがあります。銀行が自分たちだけでITシステムを運用するのではなく、ITのプロフェッショナルに人を含めた資産を預けて、私たちはあくまでも利用者の立場でITシステムを活用していくことが狙いでした」(白鳥氏)

現在は、勘定系オンライン・システムも含む300以上のシステムを運用していますが、白鳥氏が特に高く評価するのは、IBMメインフレームの安定性と品質です。

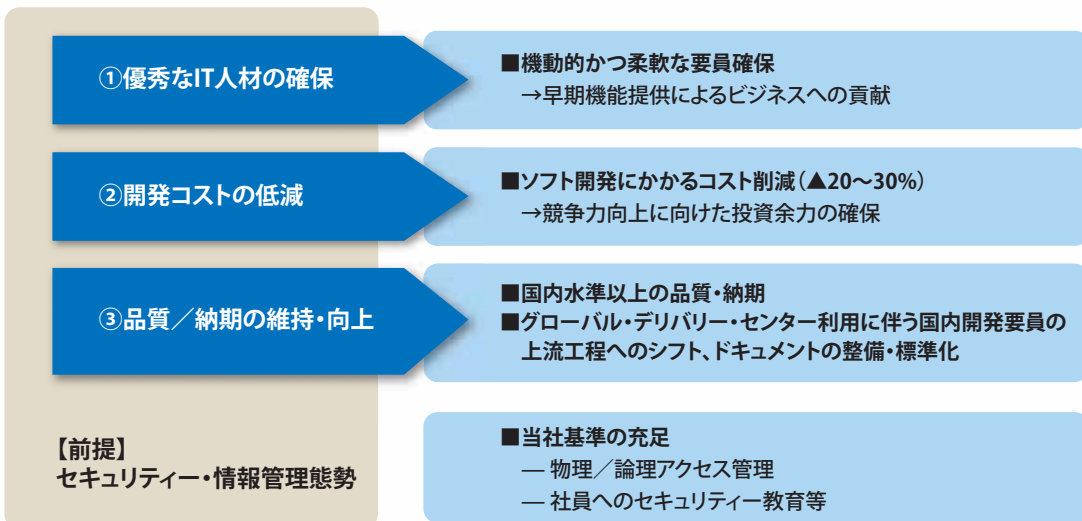
「今振り返ると、IBMとビジネスをして良かったなと実感しています。IBMメインフレーム以外を採用していた他行では、メーカーがメインフレーム事業から撤退するという例もありましたが、私たちはそういうリスクを抱えずに済みました。IBMメインフレームの安定性は高く、ハードウェア障害などのトラブルが発生することはほとんどありません。また、資産の継承という点で

もIBMメインフレームは優れています。りそなグループでは4,000万ステップ以上に及ぶ業務プログラムが稼働していますが、ハードウェアやミドルウェアを更改しても、業務プログラムを書き換えることなくそのまま使い続けることができます。銀行にとってITシステムの信頼性は、そのまま銀行の信頼性ということになりますから、安定性とセキュリティ一面を含めた品質を考えると、IBMメインフレームを使うメリットは非常に大きいと考えています」(白鳥氏)

りそなグループでは現在、IBMのほかにも国内の大手システムベンダーとアウトソーシング契約を結んでいます。IBMメインフレーム上で稼働する銀行系業務システムの運用はそのベンダーに任せられています。

IBMが担当しているのは、信託系業務システムのほかに、銀行のお客様が利用するパーソナライズ可能なホームページ(マイゲート)などのWeb系システム、さらにスマートデバイスに対応したモバイル系アプリケーションが多いそうです。最新のITを使って新しいものを生みだしていく部分で、IBMのアウトソーシングを活用しているのだと白鳥氏は話します。

図1. グローバル・デリバリー・センター活用の狙い



海外リソース活用を成功に導くために コミュニケーションを重視

IBMとのアウトソーシング契約の中で特徴的なのが、IBMが全世界で展開する「グローバル・デリバリー・センター」を積極的に活用している点です。白鳥氏によれば、もともとはIBM側からの提案により興味を持ったと言います。

「IBMのグローバル戦略として、品質を確保しながら必要ときに必要なリソースが使える、コストパフォーマンスに優れているグローバル・デリバリーを提案してもらいました。IBMは北米、欧州だけでなく、中国やインドなど世界中に研究開発拠点を持っており、IBMのグローバル・リソースならば、それを活用しない手はないだろうと強く思いました」(白鳥氏)

品質の確保とコスト削減を両立させる(図1)というグローバル・デリバリーですが、白鳥氏は別の側面からもグローバル・デリバリーの必要性を感じていたそうです。

「それまで、システムの開発はすべて国内で行っていました。ところが、2005年ごろからある問題が顕在化してきます。それは、システムを開発できる技術者の確保が難しくなってきたということです。りそな銀行では、システム開発にPL/Iというプログラミング言語を使っていますが、そのPL/Iの技術者が高齢化して国内から消えつつあります。ところが、中国には数多くの優秀なPL/I技術者がいます。その意味で、グローバル・デリバリーを使う意味があると考えました」(白鳥氏)

グローバル・デリバリーの最初の活用は、中国・上海での融資系の稟議システムの開発プロジェクトに決まりました。もちろん、IBMのグローバル・デリバリー・センターとはいえ、中国のカントリー・リスクには十分に注意を払いました。りそなグループでは、セキュリティー面や技術者に問題はないか、十分なコミュニケーションを図ることが可能ななどを綿密に調査し、最終的に積極的に活用する方



年に1回程度は直接グローバル・デリバリー・センター(上海)を訪問。案件の施策背景や要望をグローバル・デリバリー・センターのスタッフに直接説明して緊密なコミュニケーションを図る。また、マネジメント層との意見交換、定期的なセキュリティー面の実地調査などを行う。写真は、2014年7月の訪問時の様子。

向へとまとめました。

「確かにカントリー・リスクはありますが、開発プロジェクトの工程から見ると、実際に中国で行っているのはプログラミングやテストなどの下流工程です。システムの要件定義や設計などの上流工程も含めて中国に任せるとリスクが高まりますが、上流工程は日本で実施しています」(白鳥氏)

さらに、白鳥氏が重視したのは、中国・上海の現地スタッフとのコミュニケーションです。りそなグループでは、白鳥氏を含めた経営陣が頻繁に上海へと足を運び、コミュニケーション不足にならないように努めています。

「中国のIBM グローバル・デリバリー・センターで働く技術者は、非常にレベルの高い人材が集まっています。そういう人たちが下流工程の開発に取り組んでいるわけです。それにIBMには、ワールドワイド標準の開発手法があるので、品質面でも安心感があります。なおかつ、日本語を一生懸命覚えて、業務ノウハウも含めて私たちの考えていることを理解しようとしています。そうした現地スタッフと面会するために定期的に現場に出向き



ますが、私たち経営陣が行くと彼らも喜び、モチベーション・アップにつながっています。こうしたコミュニケーションは、グローバル・デリバリーによる開発プロジェクトを成功に導く要因の一つだと思います」(白鳥氏)

10年間で400億円ものITコストを削減

最初の取り組みとなった2006年に始めた融資系の稟議システムは、グローバル・デリバリー・センターで300人月規模のリソースを費やし、1年間かけて開発しました。続いて、稼働開始から30年近く経過して老朽化した年金制度管理システムの更改に着手。こちらは、足掛け7年の開発期間でピーク時には100人体制の開発、総工数で約2,000人月ものリソースを活用しました(図2)。

「あくまでもアウトソーシング契約の範囲内でグローバル・デリバリーを活用していますから、IBMから使い方の提案を受けることが一般的です。最終的な出来上がりはIBMが責任を持つため、その中でグローバル・デリバリーをどう活用するかは、IBM次第ということになります。IBMによると、コストを大幅に削減できるということな

ので、現在は多くのプロジェクトで活用しています」(白鳥氏)

りそなグループでは、りそな銀行発足当時に年間950億円かかっていたIT経費が、10年を経た今日には年間520億円になるなど、400億円以上、約45%ものコスト圧縮を実現しています。この数字は、システムの整理・統合も含め、さまざまな取り組みによって達成できたものですが、その中の一因としてグローバル・デリバリーの活用が寄与していることは間違いなさそうです。

新しい分野での活用を目指してフィリピンへ

すでに、多くの開発プロジェクトでグローバル・デリバリーを活用するりそなグループですが、現在はいわゆるチャイナ・リスクを回避するために、フィリピンのIBMグローバル・デリバリー・センターを既に活用しているそうです。今後本格的な開発プロジェクトでの活用も検討中です。

「中国のグローバル・デリバリーは、プログラミングやテストを中心に活用していますが、それを他国に出すことにはリスクがあります。確かにコストは増加傾向にあるものの、日本国内に比べれば、

まだ低コストです。ノウハウもずいぶん蓄積されているので、中国のグローバル・デリバリーは今後も継続して積極的に活用する予定です。しかし、モバイル関連プロジェクトや、テストの効率化・品質向上の仕組みなど、新しい分野に関しては、フィリピンを活用する計画です。IBMはフィリピンで75年にわたってビジネスを展開しており、多くの技術者が育っていることも魅力です」(白鳥氏)

最後にIBMへの期待について伺いました。

「りそなグループがIBMに期待しているのは、やはり最新のテクノロジーです。IBMの考え方は、勘定系システムは“System of Record (SoR)”であり、機能が大きく変わるものではないので、今後もIBMメインフレームで安定的に稼働させていくことが一番だと考えています。それに対し、私が注目しているのは、“System of Engagement (SoE)”——すなわち、お客様との接点となる情報活用システムです。銀行がこれから攻めていく必要があるのはこの分野であり、特にIBMのアナリティクス技術については注目しています。IBMは、最先端の人工知能であるWatsonを開発し、すでに医療分野ではWatsonの実用化が始まっている

と聞きます。このWatsonは、例えば投資のアドバイスを行ったり、情報をまとめた目利き役としてどれを購入すべきかお勧めしたりといったように、金融機関にとっても有効に活用できるものです。IBMには、こうしたアナリティクス分野についての取り組みに相当期待しています」(白鳥氏)

りそなグループのITシステムのアウトソーシング化は、IBMとの強力なパートナーシップ関係、およびIBMが所有するグローバル・リソースの活用によるコスト削減効果により、一定の成果が得られているようです。最先端のテクノロジーを活用していこうという姿勢も、りそなグループの特徴と言えるでしょう。りそなグループの取り組みは、金融機関だけでなく多くの企業の参考になるはずです。

図2. グローバル・デリバリー・センター活用の推移

