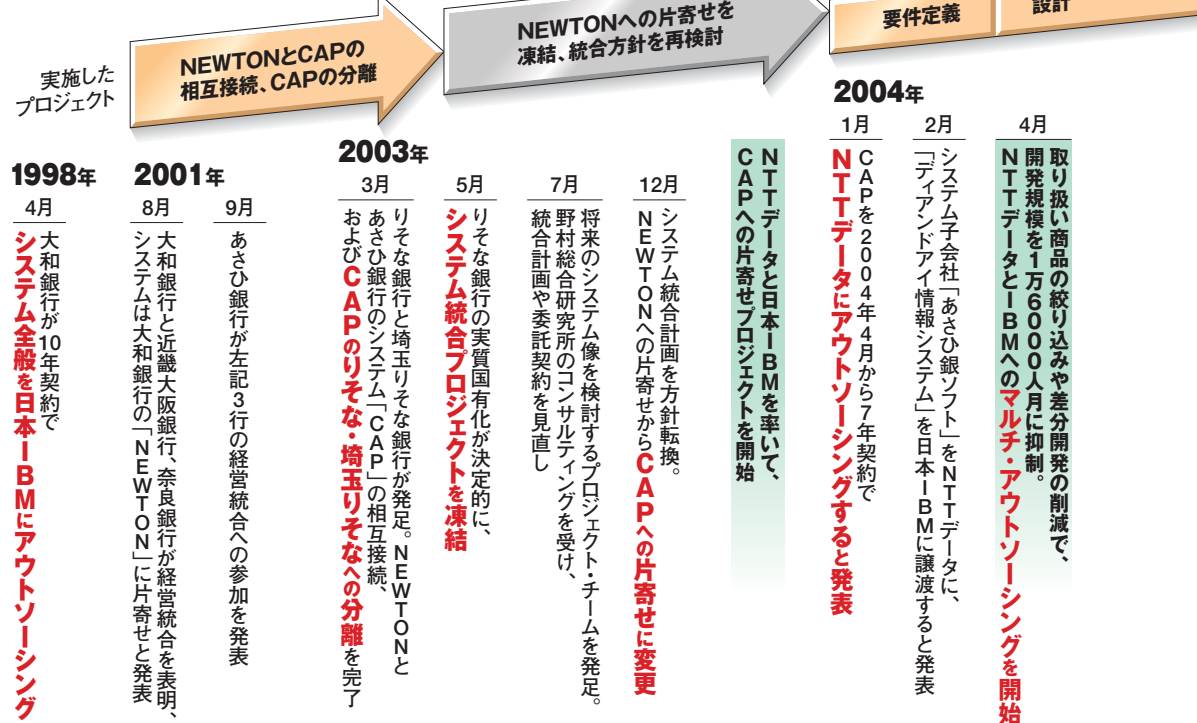


りそな銀行

経済合理性を貫き システム統合完遂

りそな銀行は今年9月、旧大和銀行と旧あさひ銀行のシステムを完全統合した。実質国有化をきっかけに過去のしがらみを断ち切り、勘定系の片寄せ方針を変更、大手銀行の勘定系で実績のないNTTデータを抜擢した。経済合理性を貫いた総額450億円の統合プロジェクトの軌跡を追う。
(大和田 尚孝)

図1 ●りそな銀行のシステム統合の軌跡



りそな銀行への移行を直前に控えたあさひ銀行の店舗

勘定系システムの一本化にかかわる動き
NEWTON:旧大和銀行のシステム
CAP:旧あさひ銀行のシステム



東京・目黒の開発拠点には、最大1200人のエンジニアが集まった

衆議院選挙翌日の9月12日。自民党圧勝の結果に国民の関心が集まっているころ、りそな銀行の「統合システム」は、合計5回の移行作業を経て、静かに動き出した。総額450億円、1万6000人月をかけて挑んだプロジェクトが完了した瞬間である(図1)。

このプロジェクトのポイントは、開発規模が1万6000人月に及ぶ巨大プロジェクトを、スケジュール通りに、大トラブルもなくやり遂げたことだ。成功の要因は「経済合理性」という判断基準を貫いたことと、プロジェクト体制

の整備や移行方式の検討など、計画段階での準備を徹底したことにある。

りそな銀が掲げた「経済合理性」を具体的に表現すれば、「安く、早く、うまく(安全に)」(田中卓執行役システム部長)となる。コストは安く、開発期間は極力短く、システムの安定稼働を目指す、という意味だ。

これはどのプロジェクトにも当てはまる方針ではある。だが、りそな銀は銀行合併に伴う“政治的”な判断を排除し、例外を許さずに方針を徹底したのである。

理想像を基に統合方針を再検討

例えば2003年12月に発表した、システム統合方針の見直し。もともと大和銀行主導で関西の地銀と経営統合を進めていたところに、あさひ銀行が後から合流した経緯から、当初は大和銀行のシステム「NEWTON」をベースに統合することが決まっていた。業務の流れを、統合を推進する側、つまり大和銀行に合わせることで、統合参加の条件の一つだったからだ。

しかし、2003年5月の実質国有化を機に、方針の見直しが始まる。真っさらの状態から、システムのあるべき姿を一から検討し直すプロジェクト・チームを発足。システム部門だけでなく、ユーザー部門の社員を交え、野村総合研究所のコンサルティングを受けながら、将来のシステム像と、それを実現するために最適なシステム統合方針について、議論を重ねた。

将来のシステムについては、新商品のシステム開発を短期間かつ低コストで実現可能な、柔軟性の高いシステムが理想であるという意見で一致した。それには、1000万ステップを超えとも言われる巨大な勘定系システムを機能別に解体し、「ハブ・アンド・スポーク型のシステム・アーキテクチャに変えなければならない」(田中執行役)。

そうした観点で旧大和銀と旧あさひ銀の両システムを比較すると、旧あさひ銀の「CAP」では、勘定系システムとインターネット・バンキングやATM(現金自動預け払い機)、営業店端末など、いわゆる「チャンネル系システム」と勘定系システムの接続に、「コミュニケ



2005年

- 6月
IBMがNEWTONの開発を、それぞれ本格化
- 8月
総合テストを開始
- 10~11月
NEWTONからCAPへのデータ移行テストが難航、委託先同士の情報共有促進に奔走
- 1月
情報系システムのOSを「MVS」から「OS390」にバージョンアップ
- 5月
CAPに差分開発したアプリケーションを盛り込んだ「統合システム」を稼働。店舗移行の準備が完了
- 5~9月
NEWTONにつながる店舗システムやATMを「統合システム」につなぎ変える移行作業を、合計5回実施
- 9月12日
遅れや大トラブルなく移行が完了。統合プロジェクトが終了

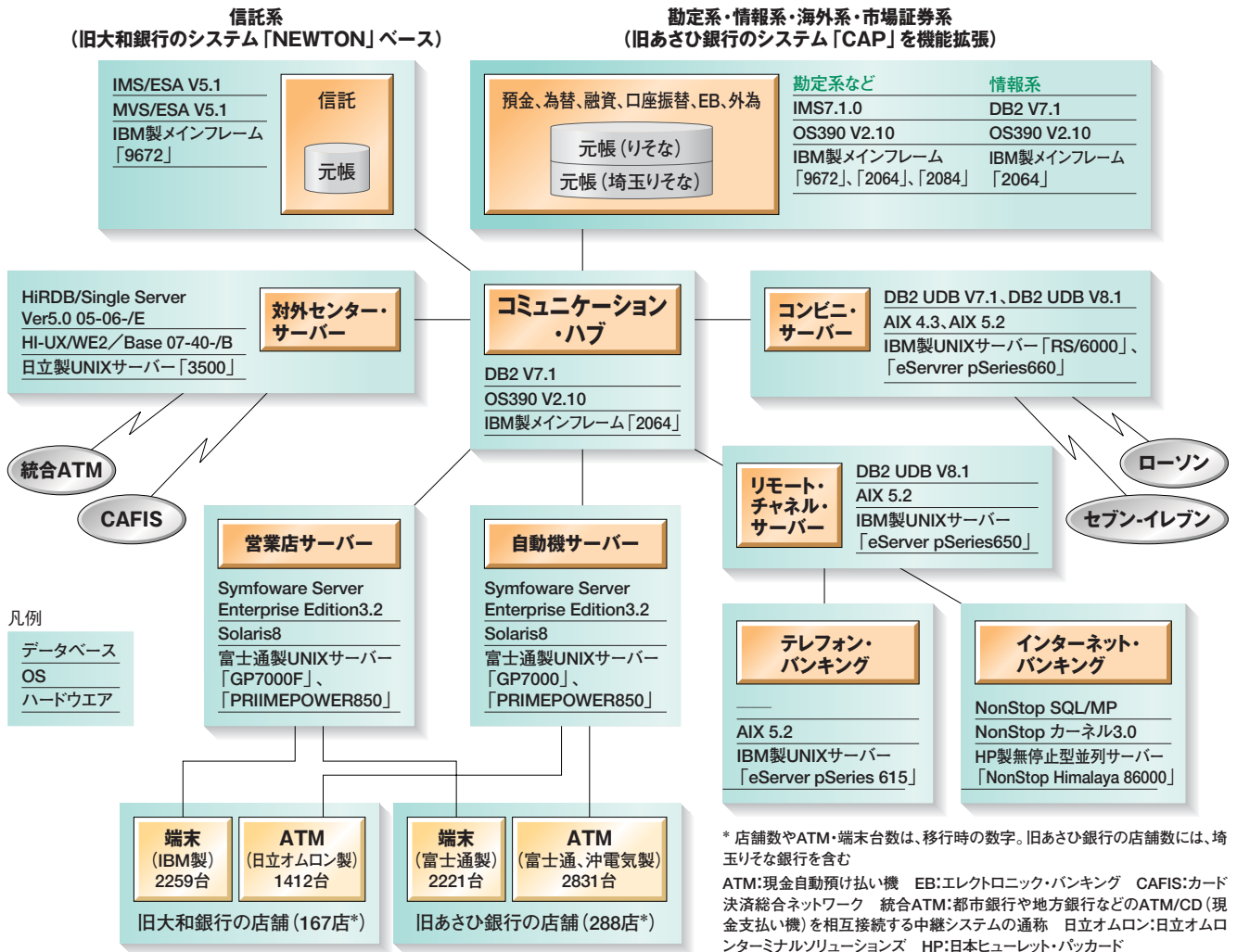


東京と大阪の打ち合わせには、テレビ会議を使った



移行の進捗を監視する「移行統括席」の様子

図2●りそな銀行のシステム構成



ーション・ハブ」というハブ・システムを採用していた。

これに対し、旧大和銀のシステムは、チャンネル系の接続機能も、すべて勘定系システムに盛り込んでいた。そこでりそな銀は、システム保守や機能追加にかかる費用を抑え、商品の開発スピードを高めるハブ・アンド・スポーク型のシステムに少しでも近づくため、CAPに片寄せする議論に傾いていった。

緊急事態が合理的な判断を後押し

統合方針の再検討が本格化したのは2003年夏。幸いだったのは、この時点

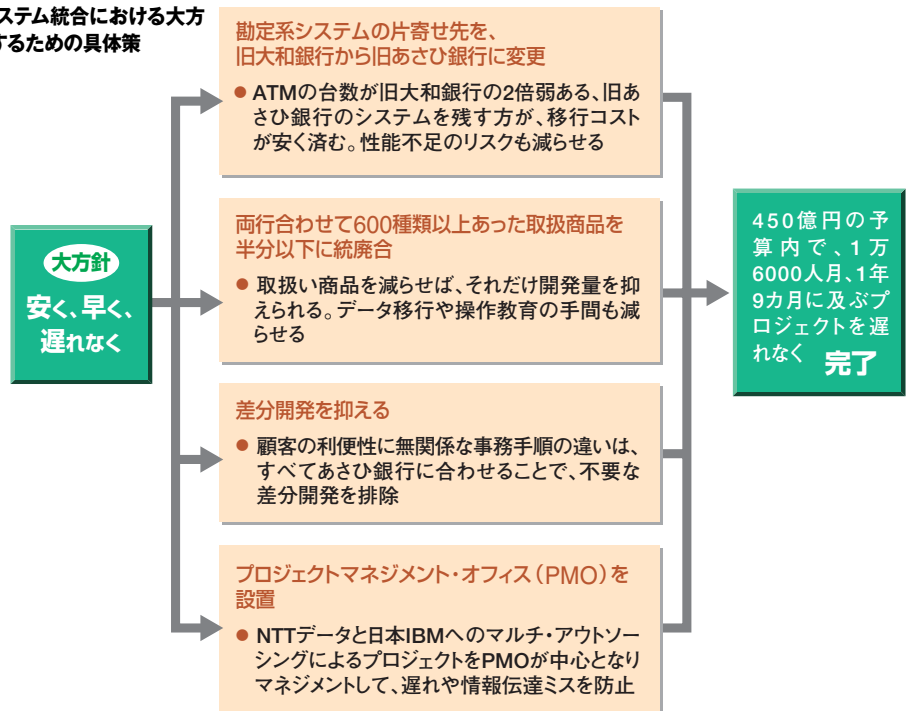
で「NEWTONへの片寄せ作業をまだほとんど進めていなかった」(田中執行役)こと。りそな銀発足前は、CAPとNEWTONをリレー・コンピュータで接続したり、埼玉りそな銀の分離に伴ってCAPの口座データをりそな銀と埼玉りそな銀に分ける作業に追われていた。さらに2003年3月以降は、実質国有化の影響で、プロジェクトは事実上中断している。

ゼロベースで統合方針を再検討したところ、機能的にはCAPを残すべきとの見方が強くなっていく。問題はシステム統合における移行や差分開発に

かかるコストだ。移行や差分開発にかかるコストを試算したところ、まず移行コストについては、NEWTONよりもCAPへの片寄せのほうが安く上がることが分かった。

というのも、片寄せ先のNEWTONにつながるATMは約1500台なのに対し、廃棄予定のCAPにつながるATMは埼玉りそな銀を含めて2倍近い3000台弱。勘定系の片寄せは、「接続されたATMや営業店端末が多いシステムを残せば、移行の手間が減る」(白鳥哲也システム部グループリーダー)。処理性能の面でも、CAPはNEWTONの3

図3 ●りそなのシステム統合における大方針と、それを実現するための具体策



倍近い量の口座振替をこなしており、CAPを残すほうが安全だった。りそな銀が提供する商品や事務手順をCAPが備える仕様にそろえれば、差分開発も減る。

理想のシステムに近く、さらに統合コストも安く収まるメドがつく。冷静な議論をすれば、CAPへの統合がすべての点で合理的だった。結局、りそな銀は統合方針の転換を決断。NEWTONには旧大和銀の信託業務関連の機能だけを残し、預金や融資、為替などはすべて、旧あさひ銀のCAPに移行することを決めた(図2)。

「過去にとらわれている余裕はない」(りそなホールディングスの細谷英二会長)というトップの意思を受け、商品の企画部門や事務部門、システム部門はそれぞれ、CAPへの片寄せを前提に、最も手間がかからない商品や事務、システムの統廃合手段を検討した。最終的に、両行合わせて600種類以上の商品を300以下に減らした(図3)。これにより、商品や事務の手順の違いを埋めるための差分開発は1000人月と、全体の開発量の1割以下に抑えている。

NTTデータをメインに抜擢

今回のプロジェクトにおける経済合理性の追求で、もう一つ注目すべきは、ベンダー選定である。りそな銀は片寄せ先であるCAPの開発を、大手銀行の勘定系を手掛けた経験がないNTTデータに委託することを決めた。NEWTONは旧大和銀が1998年から日本IBMに開発・運用を任せている。この

時点で、りそな銀はCAPをNTTデータに、NEWTONを日本IBMに、それぞれ開発を委ねたことになる。

ただ、CAPは日本IBM製メインフレームで動いている。本来ならCAPのメイン・ベンダーとして、NEWTONと同様に日本IBMが選ばれても不思議ではない。

ではなぜ、りそな銀はNTTデータを中核にシステム統合を進めることにしたのか。理由は、「1社にすべてを依存すると、コストの構造が分からなくなる」(田中執行役)と判断したからである。りそな銀は統合費用の削減を試みたが、日本IBMに要請しても、アウトソーシング費用の内訳として満足できる十分な情報を入手できなかった。ベンダー1社にすべてのシステムを委託すると、競争原理が働かなくなるとの危機感が強くなっていった。

NEWTONのアウトソーシングで、コストのブラックボックス化の怖さを

味わったりりそな銀は、「コストに関する説明責任を果たす」という条件を出したNTTデータに目をつける。NTTデータとの契約では、契約書から「企画」という文字をすべて取り去り、システム企画の責任をりそな銀が持つことを明確にした。その上で、システム企画に必要なシステム構成や年間の開発ステップ数など、詳細なデータの報告を、NTTデータに義務づけた。日本IBMとのアウトソーシング契約における経験を踏まえての取り組みである。

実はりそな銀は、システム統合の開発委託と併せて、CAPの保守・運用もNTTデータにアウトソーシングしている。CAPへの片寄せが済んだ後は、「統合システム」を引き続きNTTデータに任せる契約を結んでいる。

計画段階でとことん策を練る

統合方針や開発委託先が決まった2003年末ごろから、りそな銀はすぐに