

2017年9月13日

第17回情報交換会

特別講演：「次世代のIT人材」育成への取り組みについて

三菱東京UFJ銀行 執行役員システム本部長 亀田浩樹氏

◆講演内容：(プロジェクター資料を参照)

1. 自己紹介

皆さん、こんばんは。三菱東京UFJ銀行の亀田でございます。

このような席で講演する機会を与えて頂きまして、本当にありがとうございます。

今日は「次世代のIT人材」という事で弊行の取り組みを少し紹介させていただきます。

まず、自己紹介とMUFJについて話をさせて頂き、その後、「次世代人材の育成」という観点で話をさせていただきます。

私のキャリアは話してもあまり意味の無いかもしれませんが、少し話をすると、私は1988年(昭和63年)に当時の三菱銀行に入行しました。

初任店の支店で営業を経験し、2か店目でシステム部に参りました。1990年の事です。

それから以降、海外派遣で米国にあるマサチューセッツ工科大学という所に2年間参りました。

これを申し上げた理由は、当時私は海外派遣の初代ではありませんでした。マネジメントテクノロジーというプログラムがあり、そのプログラムで2年間派遣をさせてもらいましたが、私は実は7代目でした。

すでに1980年代の後半からこのプログラムに銀行として参加していました。

システム・ITの重要性というのは第3次オンラインの時代から銀行の中では十分認識されていたわけです。

将来、システム・ITをマネジメントする事がどれだけ大事な事になるのか、銀行の経営においてどれだけインパクトがある事になるのか、という事を早くから経営陣が認識をした上で、こういった人を戦略的に育てなければいけないという意識を持って送り込んでくれているという事だと思っています。

私も当時まだ30歳くらいでしたので、この重要性とかそういうのを理解していない所がありました。今にして思えば銀行のカルチャーに関して非常に感謝しています。

その後、多様な開発のプロジェクトを推進したり、企画系の施策を進めたりしました。その中で、銀行のシステム統合というのが2回ありました。

1つ目が、三菱銀行と東京銀行の合併による東京三菱銀行になったものであり、2つ目が東京三菱銀行とUFJ銀行の合併による三菱東京UFJ銀行になったものです。

後者の東京三菱とUFJの統合プロジェクトが、10～13年くらい前の話になります。

当時大きなプロジェクトという事で話題にもなりました。この統合プロジェクトでは、Day1プロジェクト、Day2プロジェクトという2つあり、Day1プロジェクトというのが、所謂銀行を1つに見せる為の統合です。

勘定系等のシステム自体は、それぞれの銀行に既存のシステムが2つあるが、お客さまから見たら銀行は1つに見え、旧東京三菱の支店に行っても旧UFJの支店に行っても同じサービスを受けて頂けるようになることがDay1という統合でした。

2005年12月までかかったとこのスライドには書いていますが、実は統合は2005年10月にする予定でした。

私達は商業銀行あるいは商銀とよく言いますが、商業銀行以外の信託銀行や証券会社は、すべて2005年10月に統合を完成していました。

持株会社は2005年10月に三菱UFJフィナンシャル・グループとして出来ましたが、商業銀行だけは3ヶ月間統合をリスクセざるを得ず、2006年1月に統合が終わりました。

これは当時、システムの統合が巨大な仕事であり、もし万が一の時にはお客さまに迷惑をかける可能性があるという事で、テストを入念にやらなければいけないという観点から期間を3か月間延伸したという経緯があります。

この時の教訓として私が思ったのは、リスクに対する認識や感度がまだまだ弱かったということを反省点として今でも覚えています。

銀行が合併して日本最大の銀行が出来ると言っても、我々が今まで持っていた手法とか伝統的な考え方に基づいてテストをきちんとやれば、誰から見ても納得感がある形で統合が完成すると信じていました。

しかし、実際には周りの方々の期待感や日本の社会における金融におけるシステムの安定性・確実性を満たす為には、やはりもう一段テストが必要であったという所の認識が甘かったと今でも反省しています。

これは常に私自身が思っている事ですが、如何なる環境においても、特にシステムの場合には、例えば 10 年前に作ったシステムであれば、その時の環境や、リクエストに合わせて、作られたものとなるが、実際には例えば、制度の変化や環境の変化により、システムの重要性自体が上がっていて、当時とは、これぐらいあれば良いだろうと nice to have で良いだろうと思って作った機能等が 10 年後の今となつては、より高い性能や品質が求められるという事がよくあると思います。

このような環境変化をどのように評価するかということは皆さんも色々とやられていると思うのですが、鋭敏に対応していかないと足元をすくわれる事はよくあると私自身は反省をしております。

また、3 年前に、タイのアユタヤ銀行の統合を致しました。

この時の話は、後で話すグローバル人材とも絡みますが、このプロジェクトも非常に苦労しました。

アユタヤ銀行は、タイにある銀行で 600 カ店くらい支店があります。

一方で三菱東京 UFJ 銀行もバンコク支店という非常に古い歴史を持った支店がございました。

タイにはワンプレゼンス・ポリシーという制度があり、同一の金融グループにはタイ現地の商業銀行を 2 つ以上傘下に入れてはいけなと決められていました。

そのため三菱東京 UFJ 銀行のバンコク支店とアユタヤ銀行という 2 つの銀行の看板を付ける事が許可されませんでした。

それで三菱東京 UFJ 銀行のバンコク支店の看板をこのアユタヤ銀行の看板に変える為に、裏で勘定系システムを繋ぐという対応をしました。

この時、ご認識ご経験がある方もいらっしゃるかもしれませんが、やはりカルチャーが合わないという事があります。

システム開発のメソドロジーが違えばカルチャー自体も違います。

我々は期限必達、期限もコストも守る。しっかりそれに向けて品質を確保するというアプローチでシステム開発を進めます。

一方で、アユタヤ銀行の方にすればこれは悪い事ではないかもしれませんが、ちょっとプロジェクトが苦戦したり間に合わなくなったりすると、「期限は延期しましょう。出来ないものは仕方がない。」そういったような話がよくあり、これを如何に統合させるかという事については、苦心した思いがあります。

2. MUFG について

MUFG については、ここに記載された通り、日本全国に 1,100 か店くらいの拠点があります。

世界でもグローバル 50 か国、1,200 拠点という事になっておりまして、非常に大きなネットワークを持っているという状況にあります。

お取引口座数は、個人のお客さまについて言えば、4,000 万のお口座を頂いています。

日本の方の約 3 人に 1 人の方については、当行に口座を開いて頂いているという状況であり、法人のお客さまも 40 万社という事で非常に幅広く取引をさせて頂いているという事になります。

ここにいらっしゃる皆様にも大変お世話になっており、改めて御礼を申し上げます。

グループの歴史ですが、合併をして 2006 年 1 月以降の変遷です。

モルガンスタンレーと合併をしたり、先ほど申し上げたアユタヤ銀行と一緒にあったりとか、こういった歴史を歩んでいます。

この青い線は株式の時価総額です。

金融業界であり、皆さんご承知の通り色々な事がありました。

我々のグループも一生懸命合併などの色々な努力を重ねながら規模を拡大して質量共に拡大を図っている訳ですが、株式の時価総額という市場の評価を見ますと、必ずしも右肩上がりではないという状況です。

2. 1 システムの組織

さてここで我々の組織について簡単に触れておきます。

銀行の中には、部門があり、は、リテールや法人、国際、市場という各業務部門があります。また、コーポレートサービスという事で、システム、事務のような所を取り扱っているセクションがございます。

これとは別に後で話しますが、デジタル企画部というデジタルライゼーションを推進する部があります。

元々このデジタル企画部というのは、デジタルイノベーション推進部という部がコーポレートサービスの中にありましたが、今年の 5 月にデジタル企画部と名前を変えてコーポレートセンターに移りました。

システムは、システム企画を担当するセクションと、システムの開発・運用をするセクションに分かれています。また、米州・欧州・アジア・中国にもシステムの部署がありません。

全体の組織の陣容は、弊行で 1,000 人の行員がシステムを担当しています。関連会社の三菱UFJインフォメーションテクノロジーが 1,800 名の社員がおり、その他海外に約 3,000 名、パートナーの皆さんは大体 5,000 名程度がいます。全部合わせると大体 1 万人くらいの陣容で日々の開発・運用を行っているという非常に大きな組織です。

先ほど申し上げましたが、米州・欧州・アジア・中国それぞれシステムの部署があり、派遣メンバー・ローカルスタッフ含めて各地域もシステムの開発に携わっています。

2. 2 環境変化

環境変化について 1 つだけ述べておきますと、産業構造的な問題があると共に、Fintech というキーワードも台頭しており、環境は非常に大きく変化しています。

マイナス金利やオーバーバンキング等のそもそもの構造上の課題もあり、また、グローバル化やゼロ成長といった課題もあります。

それに加えて Fintech という 1 番大きな波が押し寄せているという状況です。

3. 次世代人材育成

(1) IT 人材育成への課題

こういった状況を踏まえ、次世代 IT 人材という事について、どのような事をやっているかという取り組みを若干説明させて頂きたいと思います。

IT 人材育成の課題という事で、何例か示させて頂いていますが、まず 4 点課題として挙げています。この他にももちろん沢山あるのですが、大きな所で 4 点という事です。

まず 1 点目は、知見やスキルの継承といった観点です。

第三次オンラインを作ったのが今から約 30 年前になりますが、この時に第三次オンラインを作ったメンバーはほぼ退職等をする年次を迎えつつあります。

こういった世代の人材が持っていた知見やスキルを若手や中堅にどうやって継承していくのかは、非常に大きな課題になっています。

これは今まで継承してこなかったのか？というような疑問を持たれるかもしれませんが、実際には中々継承出来ていない面が多いというのが今の弊行の実態です。

これは他行や他社のことは分かりませんが、少なくとも私どもの BTMU に関して申し上げれば、エリアによっては内製化やスキル継承が整っていますが、エリアによってはそう

なっていないエリアもあります。

この理由はいくつかあると思いますが、1つはシステム規模の拡大と、システム資産の複雑化だと思います。

第三次オンラインを作った頃には、所謂ホストコンピューティングがメインであり、メインフレームのハード OS で稼動するプログラムを自分達で作るとというのがベースにあり、外部のパートナーさんのお力もお借りしながら、こういった仕組みを作り上げていくというのが一般的な取り組みの形でした。

その後 1990 年代に入って分散系のアーキテクチャー等の、新しいテクノロジーも増えてきました。また一方で、システム自体の広がりも非常に大きくなり、従来の預金や為替、貸付といった従来型の銀行業務だけではなくて、デリバティブや市場系、海外等の様々な業務に対応しなければいけなくなりました。

そのような背景の中で、すべての銀行業務は IT なくしては成り立たないという事もあり、IT のカバレッジ、つまりは、システムを作らなければいけない範囲がものすごく広がってきたという所です。

こういった新しいテクノロジーと新しい業務展開に関して、全て銀行や MUIT のメンバーが開発に携わりながらその中身をpushしていくという事が非常に難しくなっています。

とくに Day1、Day2 といった先ほど申し上げた大きなプロジェクトを経た中では、プロジェクトをマネジメントすることや品質をチェックすること、稟議を書くこと等の周辺の所を一生懸命やらざるを得ない面もあり、本当にシステムの中身に入って行って、中身はどういう作りをしているのか？もしくはトラブルがあった時にどこを見れば分かるのか？等のシステム自体が分かる人材が段々減ってきているという大きな問題があります。

この問題に対応していく為に、昔、確りもの作りをしてきたメンバーから知見を中堅・若手に移していけないかという問題意識がありまして、今回私どもは、「IT アカデミー」という組織を昨年 5 月に作り、組織的・体系的に継承していくようにしました。

2 番目は、業務・IT 連携人材とありますが、業務サイドとシステムサイドを上手く繋げる人材というのが極めて少ないという事です。

戦略的なローテーションを組んで、業務と IT を双方行き来する人材を作ろうという試みをこの何年間かやってきましたが、実際には業務部門のニーズや事情、システムサイドでのプロジェクトの状況等によって、思うような形ではローテーションが出来ていないというのが実態ではあります。

このため、業務エリア毎に見た時に、業務に精通し、IT も分かっているというメンバーが今のシステムプロジェクトに対する需要の大きさに比べると極めて枯渇していると思っています。

3番目は、専門人材と書かれていますが、先端技術、特に Fintech 系の話であります。

もしくは今 1 番近々の課題として言われていますのが、サイバーセキュリティ人材、これは従来型の成長パターンでは、人材を育成するのは難しいエリアであり、戦略的にどう人を育てていくのか、どう専門人材を作っていくのかというのが、大きな課題であるという所であります。

それから 4 番目は、グローバル IT 人材です。日本の中では非常にグローバルな銀行として認識して頂いていると思いますが、IT のスキルとか経験、プロジェクト経験が豊富にあっても英語でのコミュニケーション、もしくは海外でのカルチャーそういった物を全て理解した上で海外のメンバーと共同してプロジェクトを進めていける人材というのは、これも数は多くありません。

一方で、先ほど申し上げましたが、タイのアユタヤ銀行の買収等の経営環境・経営方針で、グローバルなエリアのビジネスをどんどん広げていかなければいけないという事情も一方ではあります。

また、国内のビジネス自体は、日本の経済等の状況を踏まえると、今後大きく伸びていくという事は期待出来ません。

そこでグローバルなビジネスをどう伸ばしていくのか？というのは、どこの企業でも同じ問題だと思っています。

この意味する所は、それだけグローバルなプロジェクト、グローバルなメンバー、海外のメンバーと共同してやらなければいけないプロジェクトが今後どんどん増えていくという事を意味しています。

今、現実足元を見ても、システム投資は海外の割合が増えており、実際に、海外の収益も全体の 4 割超を占めています。

この状況を踏まえると、システムにいるメンバーの半分は、先ほど申し上げたような要件を満たす人材でなければならないという事ですが、実際にはそこまで追いついている状況ではありません。

このグローバル人材をどう作っていくのかっていった所も非常に大きな課題だと認識しています。

(2) IT アカデミー

IT アカデミーは、ニッキンでも少し紹介をしてもらいましたが、人材育成の本格化という事で、ベテランのスキル継承と書いてありますが、ベテランのスキルを継承して行こうという事で、この記事に載せて頂きました。

これはさきほど申し上げた 1 点目の第三次オンラインとかそういった経験を持った人たちのスキルをどう継承していくのかという話ではありますが、これだけではありません。

他のエリアに関してもこの IT アカデミーという組織が全体をカバレッジしてスキルの継承を含めて他の事もトレーニングしているという状況であります。

(3) 新規研修含めた概要マップ

IT アカデミーが、立案している新規研修を含めた概要マップという事で、いくつか紹介します。

上の方から、経営層・中堅・若手という事で縦軸になっています。

横軸の方が研修の種類であり、所謂 IT そのもののスキル、それからプロジェクトマネジメントスキル、真ん中にあるのは、BTMU システムと書いてあります。

これはお分かりだと思いますが、いくらテクノロジーに関する知識・スキルがあったとしても、実際に大事なものは我々が提供する業務システムをどこまで理解してくれているかという点です。

よって、BTMU のシステムのスキルを如何に付けるか、という所も 1 つの大きなポイントです。

それから銀行業務、グローバルといった研修もあります。

今まではどちらかと言うと、プログラミング言語を教えたり、プロジェクトマネジメントのメソロジを教えたりということは座学的な研修でカリキュラムを用意していました。

ただ先ほど申し上げたようにグローバルを強化しよう、あるいは、業務 IT 人材を強化しよう、スキルを継承しよう等という観点で見ると、従来の座学的な研修だけでは、とても追いつかないと考え、より実務的な研修を、IT アカデミーを作って以降、強化しています。

システム開発実践研修というのがその 1 つです。これは、現場でもの作りを経験できないエリアがあり、経験出来ないメンバーを敢えてこういった研修の中でもの作りをするというカリキュラムを用意して、開発をする経験を積んでもらう、という事です。

それから、もう一つはスキル継承座談会と言って、これは色々な経験をした有識者・知見者から中堅・若手のメンバーに自分の経験を座談会形式で伝播してもらおうという試みで

す。

海外で 20 年くらいシステム開発を経験してきているメンバーが、中堅・若手の海外プロジェクトに関係しているメンバーを集めて自分がどういう経験をしてきたのか、海外のメンバーと一緒に働く要諦・コツは何なのか？等の話を、座談会を通じて、共有・継承しています。

同様に基盤開発における要諦というのもあります。基盤業務を 30 年間くらい長く携わっているメンバーが講師となり、基盤としての開発のポイントや、SQL の書き方等を実践研修としてやっています。

単に SQL の書き方、もしくはデータベースの使い方であれば、これはパートナーさんの研修を受ければ良いかもしれません。

ただここで言っているのは、例えばデータベース 1 つをとって見ても、オラクルさんのデータベースがある、IBM さんの DB2 もある、日立さんの HiRDB もある。それぞれ特徴があります。設定の変更値、設定の仕方によってもパフォーマンスが色々変わる所もあります。

この講師は様々なプロダクトを全部横断的に経験してきているので、経験の中から、プロダクト毎の失敗談など、自分の経験をこの座談会の中で教えています。

これは単にテキスト等を読んでいても分からない知見をこのような場で教えるようにしております。

(4) 障害対応力強化

2 点目は、障害対応力強化セミナーというものがあります。これは所謂トラブルが起きた時に如何に迅速に対応するかという事を実践研修させるという事です。

昔はトラブルもかなりありましたので、結果として、自ずから何も勉強しなくても、障害への対応方法は自然と身に付くという所もあったのですが、最近はトラブルの数も昔に比べ、大きな物は減っています。

本当にお客さまに迷惑をかけてしまうような事は少なくなってきました。

ですから、尚のことこのような実践的な研修の中でどう動いたら良いのかという基本的な動作を教えるという事が必要なのです。

過去に実際発生した大規模障害等を事例として、その時にどういう動きをした結果が良かったのかとか、何をすべきだったのかとか、そういった事を改めて振り返る形で、研修をしています。

また、実際にシナリオを設けて、そのシナリオの中で皆にシミュレーション的にロールプレイング的にその対策会議を運営してもらうということも行っています。

(5) 業務・IT連携人材

次に IT アカデミーの中の業務・IT 連携人材です。

これはもうテクノロジストの講演の中でも 1 つの大きなポイントで私も何回かお話をさせて頂きましたが、何か特別目新しい事をやっている訳ではありません。

業務 IT 連携人材を作るという事で、ビジネスアナリスト研修というものをずっと運営をしています。

この 10 年近く運営をしてきました。延べ 300 人くらいの銀行の中のユーザーメンバーに対してこの BA 研修を行って参りました。

ステップ 1 として、基本的なユーザーの役割だとか、それから要件定義の仕方、ビジネスアナリストとは何なのか、このような教材を使いながら行っています。

業務プロセスの全体像を作ることや、業務毎のフローを作ること、プロセスフローを作ること、ケースを固めること等をこの研修で教えていますが、まだまだ基本中の基本であり、本当の意味での業務 IT 連携人材を作れているかと言うと、まだ不足があると思っています。

如何に今後本当の意味でのビジネスが変わっていく、特にデジタルイゼーションという流れがある中で、ビジネスを起点に IT を立案していく、もしくは IT を起点にビジネスを変えていく、こういった人材をどう育てていくのかは我々としても引き続きの課題として捉えています。

(6) アジャイル

アジャイルのチームを作りアジャイルではどう考えれば良いのか？という様なワークショップなどに取り組んでいます。ウォーターホールとアジャイルの違いや、アジャイルワークとはどういう事なのか？というような事を、チームの中で実践研修をする事を始めています。

(7) 専門人材・先端技術

専門人材・先端技術、これも苦勞をしています。

先端技術をどう学ばせるのか、Fintech とは何なのか、サイバーセキュリティの人材をどう育てるのか、こういった所は我々の中にも大きな蓄積があるわけではありません。

実際には外部の方から色々なお話を聞くという事で、外部から講師の方をお招きして Fintech の流れだとか、先端技術はどうなっているかとか、様々なレクチャーをして頂いています。

(8) セキュリティ人材

セキュリティ人材も、繰り返しになりますが非常に苦勞しています。サイバーセキュリティ自体これはお客さまの資産をお守りする為に、銀行としてはトッププライオリティの事項ですが、このセキュリティ人材を育てるのは非常に時間が掛かります。

特に海外においてはこういった人材が、専門人材の層として沢山いると思いますが、日本の中でこういったメンバーを採用していくことは極めて厳しいという実態もあり、如何にこれを育てていくのかということは、大きなイシューになっています。

また、CERT や CSIRT と言われている専担組織を銀行の中、それから持株会社の中に作っており、このような実践研修を通しながらサイバーセキュリティに精通した人材を徐々に育てているというのが今の実態であります。

(9) セキュリティ人材 研修体系

研修体系も用意しており、金融 ISAC 等での活動も含め、様々なカリキュラムを利用させて頂きながらサイバーセキュリティの知見者を作っているということが今の実態です。

4. デジタライゼーションの取り組み

最後にデジタルに関して若干触れます。

これはすでにご存知かもしれませんが、まさに今デジタライゼーションで銀行は大きく変わろうとしています。

JPMorgan Chase、BBVA、Citi の CEO、CIO の方々が言っている通りです。

Citi の方が「我々は銀行免許を持ったテクノロジーカンパニーである」と言った通り、まさにテクノロジーが銀行をどう牽引していくのかと言った時代に今差し掛かっていると思っています。

(MUFG 再創造イニシアティブ)

私ども MUFUG では、デジタルライゼーションという事で、再創造イニシアティブという方針をたてて、いくつか施策を立案しております。

MUFUG 全体としてはグループベースで共同化を進めていくという話、デジタルを活用して大きく事業を変革していこうという所、生産性の向上を継続して向上していこうという所です。

この3つを大きな柱としてデジタル戦略の推進体制を強化しています。

デジタル企画部というものをコーポレートセンターの中に設置したと共に、Chief Digital Transformation Officer (CDTO) という役職の担当役員が任命されています。

(デジタルライゼーション組織)

デジタルライゼーションの組織体制は CEO の傘下に CDTO がいます。これは私の上司である常務の亀澤が務めております。

今の私どもの組織体制の中では、CDTO と CIO をこの亀澤が2つとも役割を担っていますが、まさに今変革期になる中で従来 CIO として持っている既存のシステムや既存のサービスと、新しいデジタルの流れをどのような形で融合させていくのかということが、非常に大きなキーになるので、1人の担当役員が両方を見る形を取っています。

デジタルイノベーション推進部というデジタル技術をどのようにビジネスの中で生かしていけるか、という事を立案する部署をデジタル企画部という形で更に強化しました。

企画部という組織名称は、銀行流の考え方でいくと、予算権限を持っているという事です。

デジタルイノベーション推進はテクノロジーとビジネスをどう結び付けていくかという立案セクションでしかありませんでしたが、実際にはそこにリソースを付けて、お金と人を付けてそれを具現化するような力を持たせているというのが今回の体制変更のポイントです。

デジタルライゼーションは言わずもがなであります、課題としては縦割り組織の中で今動いています。

もしくは、リスクを避けるカルチャーや、定められた通りのプロセスで動くというカルチャーというのがこれまでの組織機能でした。

このデジタルライゼーションのカルチャー改革の中で、機動的に動こう、連続的・継続的

にイノベーションを起こそうという取り組みを行っており、大きなカルチャー改革を中で行おうとしています。

これも試行錯誤を繰り返しながらやっています。

先ほど少し申し上げましたが、我々としては既存の大きなシステムを持っています。冒頭に黒岩社長が開催のご挨拶でもおっしゃっていましたが、デジタルイノベーションの流れの中でも、既存のシステムを無視するわけにはいきません。

全く新しいシステムを全くインディペンデントな形で作るという事も可能かもしれませんが、結局は既存の勘定系システム等との連携を前提にデジタルイノベーションのプロジェクトを進める必要があると考えており、我々は **2Way Architecture** という方針で進めています。

既存の品質安定重視、それからしっかりとした開発を期限通り行うという従来型の開発エリアと、新しい開発手法を持って俊敏性重視の開発エリアを作るという所です。

この2つを上手く結合させながら、新しいサービスを提供したいと思っています。

これを結ぶ人材というのはまさに業務 IT 人材とか、先端技術人材であり、ここはいくらトレーニングをしても、結局この手の話というのはどう思いつくか？ どういうアイデアを捻り出すかという話であり、トレーニングすることがすなわち成果に結びつくわけでは無い部分も沢山あります。

しかし、戦略的に業務 IT 人材とか先端技術人材を作る事で、この2つの融合をよりスムーズに行えるようにしていきたいというのが我々の思いであります。

最後、若干パブリッククラウドについて触れますが、私も AWS の話をいくつかの所で申し上げてデジタルイノベーションの下支えになるような戦略として申し上げているわけです。

ここで繰り返し申し上げるのはこのクラウドに載せるという事自体が目的では当然ありません。

クラウドに載せるという事は、コストを抑えることができるかという事と、如何にこのデジタルイノベーションの流れの中で様々なサービスを利用し、サービス同士を結合させていくために、その基盤としてクラウドが使えるかどうかということです。

勘定系システムを AWS に乗せるという話が記事に出ていますけど、決してそこまで具体的に申し上げているわけではなくて、ただ可能性として充分あり得る話だと思っています。

すでに今も幾つかのシステムを AWS の上に稼動し始めていますが、将来的には必ずこの勘定系システムを載せられるだけの素地があると私自身は思っております。

こういった事で、オンプレ、クラウド業界自体が活性化して、そういった事が実際に出来るような形で進展していれば良いと望んでいます。

4. おわりに

時間が長くなりましたので、最後にまとめたいと思います。

Day1、Day2 から 10 年が経ちまして先ほどから繰り返し申し上げている通り、人材を如何に継承していくのか、この銀行のシステム、フィナンシャルサービスのシステムを守っていく為にどのような人の組織を作っていけばよいかといった所は、まだ先ほどご紹介申し上げた、そのトライアルの端緒であり、まだまだ完全なものとは言えません。

当然色々な時代の流れに即しながら変えていかなければいけないと思っておりますので、引き続きのトライアルを進めていきたいと思っております。

4 点目に書いてある通り、生産性向上とか、グローバルグループとかいうキーワードの中でどう我々自体が変革していけるのかといった所が大きな 이슈だと考えています。

特にこれは古臭く言われている事ですが、今システムの現場に 3,000 名くらい人がいて、更にパートナーさんを含めると国内だけで 8,000 名の組織である為、実際に今こういった事が現場で行われているのかという事がマネジメントから見ると中々見え辛くなっています。

ですから、できる限り現場を知りその実態を把握しないとこれまで述べてきた一連の施策、スキル継承や IT アカデミーといった施策にも魂が入りませんので、実態をどう押さえるのかが、私としては一番大きな課題だと考えております。

非常に短い時間ではありましたが、私の話をこれで終わりにさせていただきます。

どうもご清聴ありがとうございました。

(以上)