

2022年7月26日「スモールミーティング『TSUBASA システム共同化』」 における主な質疑応答

- Q. ROI 検証等の厳格さ、人材内製化、TSUBASA アライアンスを通じたコストシェア等は認識しているが、千葉銀行のシステム投資効率が優れている理由を教えてください。
- A. システム投資効率の高さの主因は、その三点であると認識している。1 点目の投資審査の厳格さについて、5,000 万円超の案件は経営会議で協議することとなり、その後毎年投資効果の検証を行う。一方で、それによって投資スピードが遅くなることはなく、前向きな案件にはしっかりと投資できている。2 点目の人材内製化は、ベンダーロックインしないように、行員がしっかりと要件検討やレビュー等を行う体制としている。3 点目の TSUBASA アライアンスにおけるコストシェアは、ノウハウ共有にも繋がっている。
- Q. TSUBASA アライアンスについて、他の地銀システム共同化陣営と比べた強みや、今後の課題を具体的に教えてください。
- A. 強みは大きく2点ある。1 点目は幅広い分野の連携であり、基幹系システム以外に多数のサブシステムで共同化を進めていることである。システム以外のビジネスや事務の分野でも連携が深まっており、効果が発現している。2 点目は、基幹系システム共同化スキームにおいて、参加行が対等の合議制をとっており、銀行主導の枠組みを維持している点である。参加行は、アウトソース後もシステム要員を大きく減らさずに、IT 会社と協業でシステム開発・運用を行い、ノウハウを維持している。現時点で大きな課題はないが、基幹系システム共同化の参加行が5行に増加するため、安定運用や開発品質・効率の向上を継続して実現できるようにしっかりと取り組んでいきたい。
- Q. 基幹系システム共同化には何社でも参画可能なのか。参加行が増えると、開発コストやランニングコストは頭割になり、その分だけ千葉銀行のシステムコストは下がるのか。
- A. システム機器や要員を用意すれば、理論上は何行でも参加可能である。費用面では、単純計算ではないものの参加行増加が費用按分に繋がり、例えば開発においては「同じ費用で多くの開発ができる」、または、「同じ稼働で費用が下がる」仕組みである。
- Q. 次期基幹系システムでは、従来のシステムとどのように変わるのか。勘定系も含めて、例えばパブリッククラウド等への移行などは検討しているのか。
- A. TSUBASA は、新基盤に更改を行っているタイミングであり、当行は今年、更改した。プログラムも長期利用可能となるよう、共同化の初期開発で改修済であり、次回の更改は2030年前後になると考えている。そのため、次期システムを具体的に説明できる段階ではないが、メインフレーム継続、オープン化、クラウド化も含めて幅広く検討していく予定である。
- Q. システム共同化について、TSUBASA は5行の取組みだが、参加数の多い他陣営より効率的な運営はできているのか。また、他の共同化陣営では従量制・定額制の料金体系があるようだが、TSUBASA の料金体系はどうなっているのか。
- A. 他陣営の効率化度合いがわからないため定量的な比較はできないが、共同化により、開発・運用要員や、委託費用は相当に削減されており、効率的に運用できているものと考えている。開発・運用の委託費用は定額であり、個々に参加行間の按分ルールを定めている。システム資源や保守、要員等のそれぞれに対し、利用量按分や均等按分など、公平な負担となるよう細かく定めている。
- Q. 基幹系システムが異なる銀行が TSUBASA アライアンスに入っているが、このような部分的な連携は千葉銀行にとってどのようなメリットがあるのか。

A. 基幹系以外のサブシステムの共同化や、システム以外のビジネス面・事務での連携を行っており、効果が現れている。サステナブルファイナンス等の大型シ・ローンの取組、M&A、相続信託、キャッシュレスやアプリ等の分野の連携強化により、最近トップラインへの効果が大きくなっている。

Q. 他陣営では、オープン化、クラウド化への移行、その次のステップとして、同一システム会社の他陣営との基盤運営共同化をイメージしているようだが、TSUBASA の計画は。

A. 先ほど述べた通り、TSUBASA は、新基盤に更改を行っているタイミングであり、次回の変更は2030年前後になると考えている。メインフレーム継続、オープン化、クラウド化など、幅広く検討していく予定である。オープン化やクラウド化は、規模が大きくなると、必ずしもコスト低減にならないことや、TSUBASA のプログラム構造は維持されており、全面改修の必然性が高くないことなど、様々な要素を踏まえて検討していく。

Q. 2008年からTSUBASAプロジェクトはスタートしていたものの、2015年に急に進捗した印象をもっているが、実際どのように展開されたのか教えてほしい。

A. 発足当初は、基幹系システムのライフサイクルから、各行とも更改タイミングがまだ先の状況であったことから、その間に、次の基幹系システムに係る研究や、サブシステムの共同化などの活動を行った。

Q. どの銀行がアイデアを出すことが多いか。貢献度合いを教えてください。

A. TSUBASA アライアンスには部会が40程度あり、その半分程度は毎月、毎週ミーティングを開催している。各行が様々なアイデアを持ち寄り、積極的な意見や、反対であれば反対の理由なども含めて、しっかりと各行が議論に加わっている。良い事例を取り入れるという文化がTSUBASAアライアンスに根付いており、建設的な議論がなされ

ている。

Q. 基幹系システム共同化では、各行が従来使用していた物理的なデータセンターやハード部分、その上で動いているプログラムも、各行で共通化しているのか。

A. 5行のホストシステムは2カ所のセンターに集約している。2センターには物理筐体は共用しつつ論理的に分割した領域で5行で共通化したプログラムを稼働させている。

Q. 基幹系とサブシステムで異なるベンダーを使うメリットは。基幹系システムでは、IBMやNTTデータ等が、今後も主要プレーヤーであると考えてよいか。

A. 当行では300以上のサブシステムがあり、各IT会社がそれぞれが得意とする分野のシステムを適材適所で組み合わせ使用している。ほとんどの地銀は同様の状況と思量する。また、フルバンキング機能の基幹系システムを提供できるIT会社は、現在、各共同化陣営にシステムを提供している会社がメインの状況が当面続くと考えている。

Q. さらに効率的な事務体制の構築とは、具体的にどのような業務が対象となるのか。それらが実現することで、コストの下がり方が大きくなるのか。

A. 本部集中事務を共同化する過程では、ベストプラクティスを採用して事務手続きを簡素化したり、規模のメリットで作業効率を改善することによって、より効率的な運用が可能である。基幹系システムを共同化している銀行間では、事務共同化も図られているため、システムでの打鍵処理だけでなく、窓口での受付方法や検印方法の共通化も可能である。サブシステムも揃えることで、さらなる効果が見込め、将来的には、各営業店の中で非常に重い負担として残っていた検印等の共同運用を視野に入れている。検印の共同化が実現すると、コスト的に相当なインパクトがあり、伝統的な事務の共同化にとどまらないような効果が期待できる。