

大規模システム開発事例に学ぶ成功への手がり

塚原情報技術士事務所 塚原 壱

1. はじめに

1991年のバブル崩壊で始まった急速な景気後退は、円高や世界的な景況悪化などの要因が加わり、不況が長期化しました。“失われた10年間”とも呼ばれるこの期間に、多数の企業が倒産し、従業員が解雇され、金融機関を筆頭とした企業の統廃合が相次ぎました。

本稿は、この時期に端を発した銀行の合併とそのシステム統合に関する報道記事等を読み解いて大規模システム開発の失敗と成功の教訓を得ようとするものです。事例は、報道記事等が多く、書籍等で整理されている「みずほフィナンシャルグループのシステム統合」¹⁾および「三菱UFJ銀行のシステム統合」²⁾を選択して考察の対象にしました。

2. ワンバンク化を進めるみずほ銀行の合併とシステム統合

みずほ銀行は、旧第一勧業、旧富士、旧日本興業の3銀行の再編によって誕生しました。合併後、営業初日の2002年4月1日にATM（現金自動預入払出機）の障害が発生し、さらに公共料金の自動引き落としなどの口座振替に遅延が生じるトラブルが起きました。口座振替の遅延は短時間で解決できないまま、翌日以降の積み残しとなりました。連鎖的に大量の未処理が発生し、4月5日には遅延件数が250万件にまで膨張しました。それに付随して約3万件の二重引き落としが発覚しました。顧客を混乱させるに至ったトラブルは復旧に1か月以上もかかり、最大級の大規模システム障害となったのでした。

このシステム障害の記録を失敗知識データベース化している「失敗百選」³⁾はトラブルの原因を技術的原因（直接原因）と組織的原因（主因）とに区分しています。前者では旧システムを統合システムに対応させるための修正ミスやテストが十分でなかったことを挙げ、後者ではシステム統合方針決定の遅れやシステム統合の開発スケジュールの遅れなどを挙げています。当時の金融庁は、みずほ銀行に対して業務改善命令を出して、トラブルの未然防止のための予防策と障害発生時の対応の2本柱に加えて、システム障害の再発防止のための内部管理体制の充実やシステム運用体制の見直しと責任の明確化などを求めたのでした。

みずほ銀行の営業開始から9年後の2011年3月11日に東日本大震災が発生しました。3日後の3月14日、テレビ局が番組でこの大震災の義援金を呼び掛けました。呼びかけの直後から義援金の振り込みが殺到して、みずほ銀行東京中央支店の義捐金振込口座では取引明細の取扱い件数がシステムの上限值（リミット値）を超えて利用できなくなりました。みずほ銀行はこの障害発生の原因究明と解決に取り組みましたが、障害は解決できずに新たな障害へと連鎖してしまいました。システムが通常の運用状態に回復したのは10日後の24日でした。みずほ銀行はふたたび大規模システム障害を起こしてしまったのです。5月31日、金融庁は当事者のみずほ銀行に業務命令を出して、再発防止策を速やかに実行すること、システムリスクの総点検、システム障害で迷惑をこうむった顧客への対応、経営責任の明確化などを行うように命じました。持株会社のみずほフィナンシャルグループに対しても業務改善策の再検討、システム戦略の見直し、グループ会社の管理態勢や人事管理態勢の強化、経営の所在の明確化などを命じました。みずほ銀行とみずほフィナンシャルグループは3ヶ月に一度の頻度で実施状況を報告することになりました。

金融庁自身も、第二のみずほ銀行を防ぐためにシステムリスク監視を強化し、金融検査マニュアルのみずほ銀行システム障害の教訓を織り込んで、システムリスクの認識や障害発生時の対応などをより厳しく問うように改正しました。

二度目の大規模システム障害を収束させた後、みずほ銀行は2011年4月11日、システム障害の原因究明を行う第三者委員会「システム障害特別委員会」を設置しました。外部の有識者からなる調査委員会がみずほ銀行の経営陣やシステム担当者などに対して聞き取り調査などを重ねて「調査報告書」⁴を取りまとめたのです。みずほ銀行は5月20日にこの報告書の作成を発表しました。日経コンピュータはこの報告書を検証し、30の不手際が重なってシステム障害の影響が拡大した事実を突き止めて、不手際を4種類に整理しています。4つの分類は「情報システムの仕様や設定に関する事項」「システム運用に関する事項」「リスク管理に関する事項」「緊急態勢に関連する事項」で、システムやシステム部門に係わる直接的な障害の原因です。さらに、背景にある根本的な原因に言及して、みずほ銀行とみずほフィナンシャルグループの「経営陣のIT軽視」「経営陣のITへの理解不足」を挙げています。5月23日には、みずほフィナンシャルグループの塚本隆史社長（現在会長、兼みずほ銀行頭取）が記者会見でシステム障害の再発防止策を発表しました。再発防止策は「システム機能」「システムリスク管理」「緊急時の社内体制」「経営管理と監査」に大分類、10項目の中分類に展開して、35項目に及んでいます。

本稿では、再発防止策35項目の内容には触れませんが、システム障害を時系列で追跡して原因を取りまとめた「失敗百選」、「調査報告書」、さらに調査報告書を読み解いた日経コンピュータの記事「重なった30の不手際（全5回）」⁵、原因を分類して提示した「システム障害の再発防止策（5月23日時点の取りまとめ表）」は大変読み応えのある記録です。これら一連のドキュメントを読むことによって、すでに大規模システム開発を経験された方はその体験をブラッシュアップすることができます。これから大きなプロジェクトに参加する機会を予感する方は大規模システム開発に参加した場合に対処しなければならない事項を知識習得することができます。

2011年3月のシステム障害以降、みずほフィナンシャルグループとみずほ銀行は、次々に障害再発防止策を実施してきました。二度にわたって大きなシステム障害を起こして、そのたびに指摘された「ITガバナンスの欠如」は、みずほ銀行とみずほコーポレート銀行を合併してワンバンク化する経営の意思決定によって、改善にむかって大きく前進しました。

5月23日、みずほ銀行の頭取ならびにシステム担当役員（CIO）がシステム障害を起こした責任を取って6月21日付で退任するという役員人事を発表。6月10日、みずほ銀行の新CIOを決定。9月16日、みずほフィナンシャルグループは、みずほ銀行とみずほコーポレート銀行の合併を2013年上半期に達成すると発表しました。11月14日、みずほフィナンシャルグループが持株会社のみずほ銀行とみずほコーポレート銀行の合併を各社の取締役会で正式決定し、「基本合意書」⁶を取り交わしたことを明らかにし、2012年4月から合併に先立ち実質ワンバンク化を進め、「企画・管理部門」を3行で一元化すると発表しました。2012年2月9日、みずほフィナンシャルグループは、みずほ銀行が起こしたシステム障害に対する信頼回復策として、みずほ銀行とみずほコーポレート銀行の合併およびシステム統合のための組織・人事を明らかにしました。合併・統合にはみずほ信託銀行も視野に入れて進めていると言及しました。そして、最大の鍵となるシステム統合をフィナンシャルグループのCIO 安部大作常務執行役員に託すことを明らかにしました。安部執行役員は2012年6月下旬の株主総会後にみずほフィナンシャルグループの常務取締役役に昇格して、みずほグループ全銀行のIT・システム・事務グループの責任者を務めるとともに、システム統合を指揮することになったのです。このように組織と人事を刷新してITガバナンスの強化と刷新の歩みが始まっ

ています (図1)。

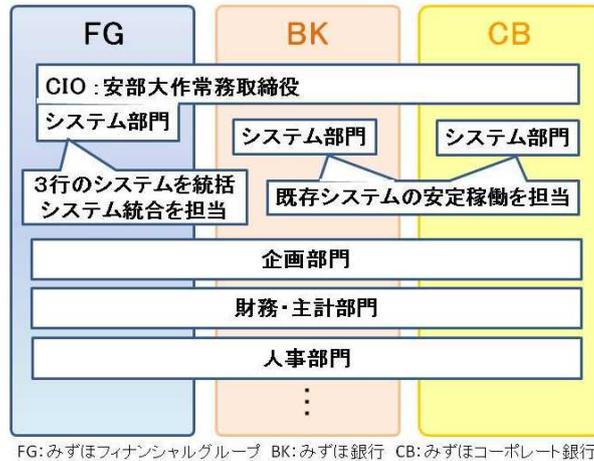


図1. みずほフィナンシャルグループの管理部門の組織体制 (2012. 4 以降)

並行して、システム障害を起こした直接原因の再発防止策も検討されました。みずほフィナンシャルグループやみずほ銀行のシステム部門を中心に、利用部門（業務部門）やみずほ情報総研が総出で、みずほ銀行の「振り込み」「預金」「支払」「税金」など15種類の決済業務をウォークスルーしてデータフロー図の作成に取り組みました。3ヶ月かけて初版を作成し、さらに3ヶ月を二度目のウォークスルーに使って2012年3月に改訂版を仕上げました。業務視点で見直されたデータフロー図によってシステム内のデータの流れが可視化できるようになり、「システム全体の越えてはならないリミット値を洗い出して見直す」「異常処理が発生した時、その処理を迂回させて後工程に影響させない迂回処置を強化する」などシステム障害の再発防止策が具体的に講じられました。

2012年11月22日、日経コンピュータ誌はみずほが検討中のシステム統合計画の内容を「みずほの次期システムはマルチベンダー、4社に分割発注」という記事でスクープしました。この記事は、次期の統合システム概要を図2で示しています。

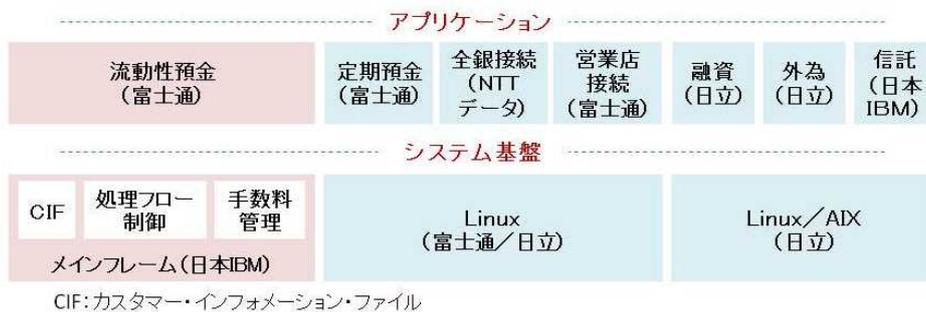


図2. システム統合後のハードウェアとソフトウェアの構成

2013年1月の時点で、みずほフィナンシャルグループの「次期システム推進室」を中心に各行のシステム部門やみずほ情報総研のメンバーを含めて総数150人~200人（推定）の検討要員がシステム統合について新システムの要件定義を進めています。参考文献[1]の中で散見する日付データが

らシステム統合スケジュールを図3に線引きしてみました。銀行合併によるシステム統合は、2015年4月から順次新システムに移行して2016年3月に立ち上げが完了する計画になっています。

ここまで、みずほ銀行の二度におよぶ大規模システム障害の経緯を振り返りシステムトラブルの再発防止への取り組みをみてきました。9年の年月を経て起こった2つのシステムトラブルは、どちらの場合も「合併による一体化システムの機能不全と運用能力不足」ならびに「企業統治（ガバナンス）の欠如」の二つの原因があることが指摘されました。加えて、二度目のトラブルでは、「一体化システムの仕様・性能およびシステム要員の老朽化」が原因の内容に加えられるようになりました。

こうした背景の下でみずほの経営陣が意思決定した内容は、みずほ銀行の信頼回復を目指す「システム障害再発防止策の実行」、企業統治の強化・革新を達成するための「銀行合併によるワンバンク化」「現みずほ銀行システムの本格統合」でした。これらの動向を再発防止、銀行合併、システム統合に区分して図3に整理しました。（内容は入手できた情報からピックアップしました）

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
再発防止	<ul style="list-style-type: none"> ★ 3/14 システム障害 ● 5/20 障害調査報告書を発表 ● 5/23 再発防止策発表 	<ul style="list-style-type: none"> ★ 3/E 3行の銀行業務の事務一元化 ★ 10/E 緊急対応ができるシステム部門の人材を育成する枠組を構築 ★ 1/E 緊急時態勢強化(システム障害対応の全行訓練) ★ 3/E 経営管理(人材育成・配置)および監査の見直し・適正化 				
銀行合併		<ul style="list-style-type: none"> ● 9/16 FGは2013年度上期中にBKとCBの合併を目指す。TBの合併も検討と発表 ● 11/14 FG、BK、CBは株主総会で合併を決定。基本合意書を締結 ★ 6/21 FGの頭取が交代。FGのCOOが交代後、6/26立場が執行役員からFGの常務取締役へ ★ 4/1 FGを始め4行が組織を改正。実質ワンバンク運営を開始 	<ul style="list-style-type: none"> ● 1/18 BKとCBはウェブで「合併に関するご案内」をお知らせ ● 7/1 新みずほ銀行が発足。営業を開始 			
システム統合		要件定義 (2012/4~2013/3)	設計・コーディング		順次移行・立上げ (2015/4~2016/3)	

FG:みずほフィナンシャルグループ BK:みずほ銀行 CB:みずほコーポレート銀行 TB:みずほ信託銀行

※図は参考文献から主要事項を抜粋してまとめた

図3. みずほ銀行のシステム障害の再発防止策・銀行合併・システム統合の推進状況

次節では、合併後の新みずほ銀行がどのような統合システムを構築するのか、システム統合プロジェクトの推進体制は何を整備すればよいのか、システム統合プロジェクトの全体スケジュールは何をどのように構成すれば良いのかについて、成功裡に完了した「三菱東京UFJ銀行のシステム統合」と比較して考察します。

3. みずほ銀行と三菱東京UFJのシステム統合プロジェクトを比較して考察

三菱東京UFJ銀行は、2006年1月に旧東京三菱銀行と旧UFJ銀行の合併こともない、店番号を変更（Day0）した後、しばらく旧2行のシステムを併存（Day1）させました。これらの合併対応を行って、二つのシステムを統合させたのが「システム本格統合（Day2）プロジェクト」です。推進当時、世界最大とも言われる巨大プロジェクトを大きなトラブルなく予算・納期どおりに完了

できたことなどが評価されて、Day2はIT Japan Award 2009の経済産業大臣賞（グランプリ）を受賞しました。ワンバンク化を目指してプロジェクトを開始したみずほ銀行と成功させてプロジェクトを完了した三菱東京UFJ銀行のシステム統合プロジェクトを比較して考察します。

3.1 統合プロジェクトに関するデータの比較

みずほ銀行の銀行合併は、みずほ銀行とみずほコーポレート銀行の2行で行われます。しかし、システム統合では、みずほ信託銀行が加わって3行のシステム統合となります。みずほ銀行とみずほ信託銀行は、すでに2012年1月から預金・ICキャッシュカード・ATMが共通化⁶⁾されていますからシステム統合が先行することに違和感がないのかもしれませんが。みずほ銀行の合併は基本合意書締結から1年9カ月後に新銀行が発足すると計画されています。三菱東京UFJ銀行は1年6ヶ月の期間を要しました。システム統合の期間は、みずほ銀行が3年間を計画し、三菱東京UFJ銀行は2年7カ月間が必要でした。統合システムの開発規模は17万人月以上と14万人月。ピーク時のシステム開発要員は8000人と6000人です。みずほ銀行は計画値ですので、随時、数値が変わっていきます。次に、統合方式を比較してみましょう。みずほ銀行は3行の勘定系システムを統合して新規開発、三菱東京UFJ銀行は旧東京三菱のシステムへ片寄して統合し、次に2行の違いを差分開発して統合後のシステムに附加するという2段階式で行いました。2銀行の合併では、ほとんどの統合で片寄方式を採用しています⁷⁾。みずほ銀行のように旧3銀行のシステムを併存させて、統合した新勘定システムに一本化する方式を大規模システムで実施した例がないので、綿密な計画と注意深い実行が必要です。以上の内容を表1に整理します。

表1. みずほ銀行および三菱東京UFJ銀行のシステム統合プロジェクトに関するデータ

銀行名	みずほ銀行	三菱東京UFJ銀行
合併する銀行	みずほ銀行 みずほコーポレート銀行 (みずほ信託銀行 [注2])	東京三菱銀行 UFJ銀行
銀行合併スケジュール	2011. 11. 14 基本合意書締結 2013. 7. 1 新銀行発足 (期間：1年9カ月)	2004. 8 基本合意書締結 2006. 1 新銀行発足 (期間：1年6カ月)
システム統合スケジュール	2013. 4 設計開始 2016. 3 移行完了 (期間：3年)	2006. 6 設計開始 2008. 12 移行完了 (期間：2年7ヶ月)
投資額	4000億円以上*	3300億円
統合システムの開発規模	17万人月以上*	14万人月 (内Day2が11万人月)
ピーク時の開発要員	8000人	6000人
システム全体の統合方式	3行の勘定系の機能を備えるシステムを新規構築	東京三菱に片寄せ。勘定系は2段階で統合
勘定系の統合手順	2013年7月のみずほ・みずほコーポレート合併時は、3行の勘定系を残存。2016年3月に新勘定系に一本化	2006年1月の新銀行発足時は、両行のハブシステム同士をつないで2つの勘定系を併存。その後差分開発を実施して2008年12月に一本化

注1：内容の一部は日経コンピュータ誌が推定 *は三菱東京UFJの「Day2」を元に試算

注2：統合システムは、みずほ信託銀行を含む3行で実施。銀行合併は可能性を検討。

3. 2 統合システムの全体構成図

次に、統合システムの全体構成図を比較して考察します。図4は三菱東京UFJ銀行の統合システム全体構成図です。簡素に図示されていますが、ネットワークと端末機器（ATM、PCなど）、コンピュータシステムのハードウェア（連携基盤、チャネルなど）、アプリケーションソフトウェア（国内勘定系、情報系など）のシステム構成要素で統合システムが図式化されています。

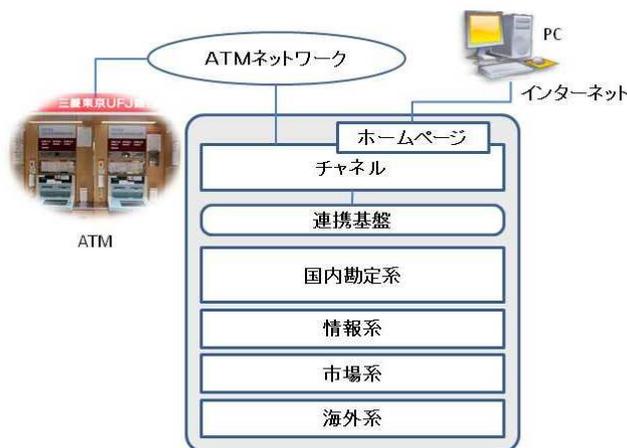


図4. 三菱東京UFJ銀行のシステム構成

みずほ銀行統合システムのアプリケーションソフトウェアとシステム基盤を示している図2と図4を対比して、2つの図の共通点、類似点、相違点をリストアップして、考察します。

[図の共通点、類似点、相違点]

《共通点》・システム構成図の主な要素は業務機能

《類似点》・図4は業務系列（大きな分類）で区分、図2は業務系列内の個別業務・商品（定期預金、融資、など）で区分。

《相違点》・図2は、システム構成図の構成要素にITベンダー会社名が付されている。さらに、区分される個別業務・商品に対応するシステム基盤が構成要素に加えられている。

《相違点》・図4は、業務系列内の個別業務・商品の構成が記されていない。

[考察結果]

- ① みずほ銀行（図2）では、個別業務・商品のソフトウェアを開発するITベンダー会社がシステム構成要素の区分に影響しているかを調べる。影響する場合は、異なるベンダーが接する部分で良好なコミュニケーションと合意形成ができる仕組みを工夫する
- ② 銀行業務システムの全体構成図の構成要素がなにか、どのように関係づけて図示されるかを曖昧にして考察をした。別途調査をして参照できるモデルを得ることが望ましい

3. 3 システム統合プロジェクトの推進体制

三菱東京UFJ銀行の「システム本格統合（Day2）プロジェクト」の大規模システム開発を成功させた推進体制を図5に示します。みずほ銀行システム統合プロジェクトの推進体制図がネット検索で得られず公開情報がありません。ここでは、図1を参考情報として考察をします。そして、図

5 から大規模プロジェクトの推進体制が具備すべき内容を検討することにしました。

図 1 は、合併する 2 銀行と持株会社の銀行が一体となって、合併後の新・みずほ銀行をワンバンク（単一銀行）化するための企画部門、財務・主計部門、人事部門、システム部門の組織体制図です⁸。2012 年 1 月 20 日にプレスリリースされ、4 月 1 日から運営されています。銀行合併や統合システムを遂行する中核組織です。

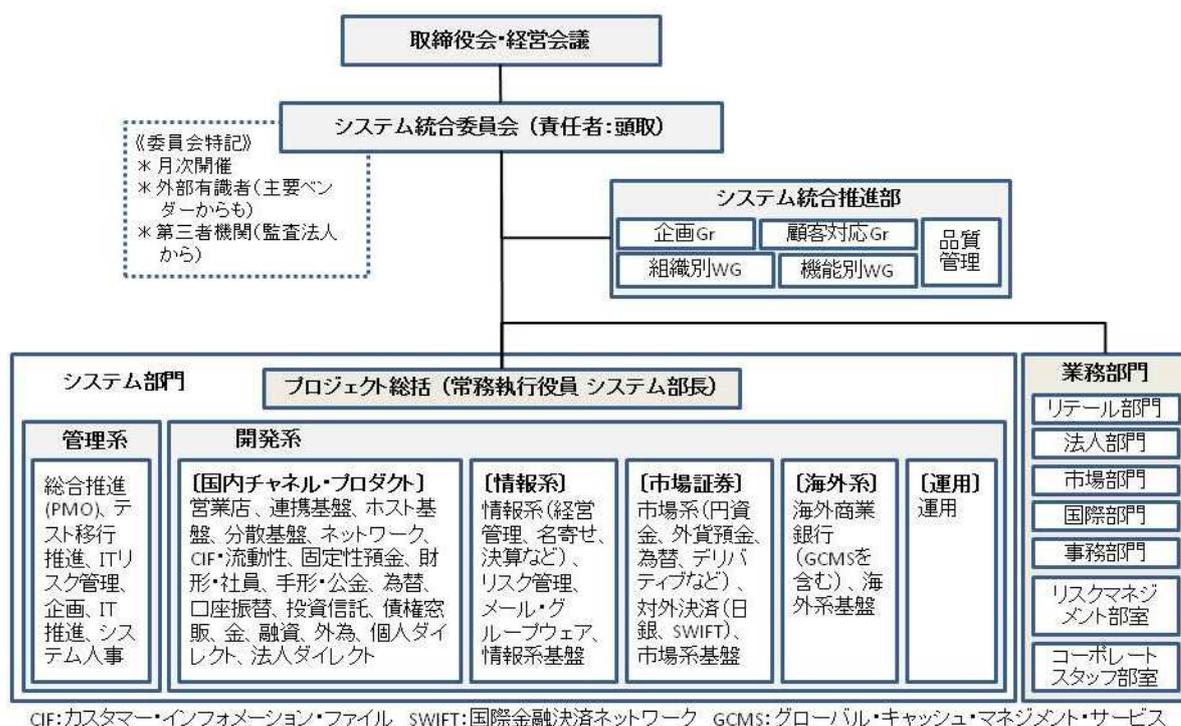


図 5. システム本格統合 (Day2) プロジェクトの推進体制

図 5 を細かく考察して、三菱東京UFJ 銀行のシステム統合プロジェクトを成功して完了させたこの推進体制が具備している事項を洗い出しました。

[大規模システム開発の推進体制に具備すべき事項]

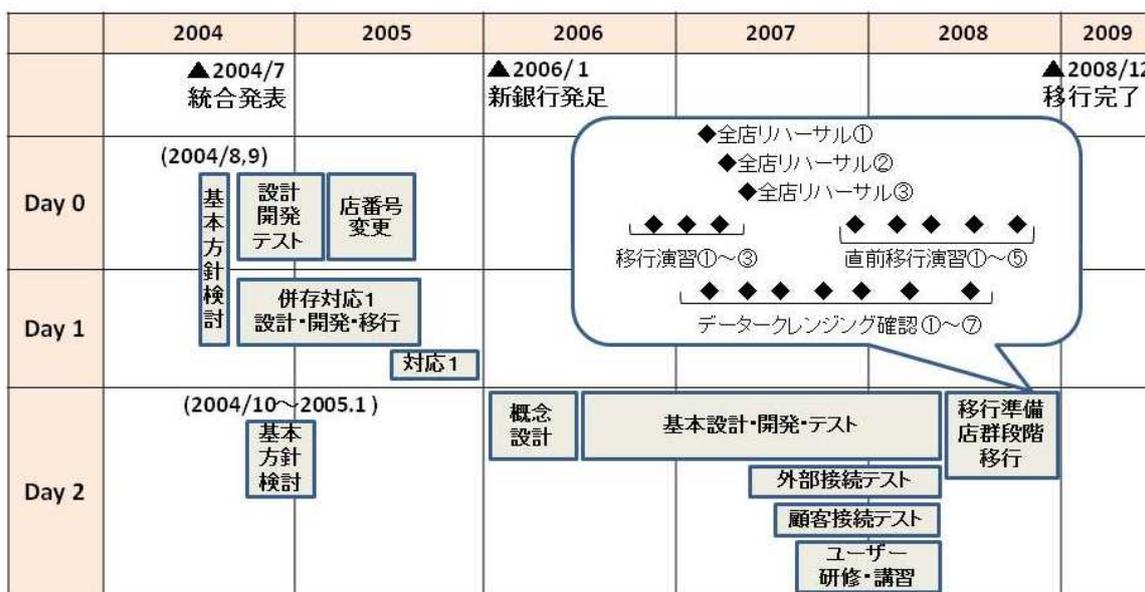
- (1) プロジェクトのシステム部門の構成を明確化する
- (2) システムを利用する業務部門を明示してシステム部門と同列配置する
- (3) システム統合推進部（プロジェクト調整機能）を設置する
- (4) システム統合委員会（責任者は CEO、定期的な会議開催、第三者委員の参加など）を完備する。円滑に運営する
- (5) 統合プロジェクトを経営会議や取締役会の下に位置付けて経営責任を明確にする

[考察結果]

- ① 上の具備すべき事項は、図 5 に配置された枠の中の組織が果たす役割と位置付けを確認して、その存在が必須であると判断した結果である
- ② 図 5 でシステム部門の枠内の枠（管理系、開発系）の運営は、銀行の利用部門、銀行のシステム部門、IT ベンダーの管理者・システム技術者など大勢が関係するので、図 5 の内容と整合したこの部分の推進体制が別途必要になる

3. 4 システム統合の全体スケジュール表

図6は三菱東京UFJ銀行のシステム統合の全体スケジュール表です。みずほ銀行の統合スケジュールは図3のシステム統合欄の内容が明らかになっていますが、情報が少ないので比較はやめて、図6を中心に考察します。



Day0: 店番号変更 Day1: 旧システムの併存対応 Day2: 本格統合

※ 図は参考文献から主要事項を抜粋してまとめた

図6. 三菱東京UFJ銀行のシステム統合全体スケジュール

銀行合併の場合、合併を意思決定してから本格統合システムを完成させて移行するまでの期間が長期になるので、複数銀行を一つに合併 (Day0) して業務の一体化 (Day1) を先行させます。次に、本格統合システムが完成してから新システムへ移行する (Day2) という手続きをとります。

統合全体スケジュールとは、2004年7月の銀行合併・システム統合発表から2009年12月の移行完了までの期間に遂行されたDay0、Day1、Day2の全業務が記載された統合スケジュールを指します。システム統合全体スケジュール表は統合システムの利用部門と開発部門の協業を行うために必須です。みずほ銀行のシステム統合スケジュールにおいても、システム統合に先行して実施された店番号・店名変更などをシステム開発スケジュール表に附加して表示しておくことが成功への手がかりになります。

統合システムの利用部門と開発部門の円滑な協業が統合システム開発の成功に貢献できる場面はDay0、Day1 だけではありません。Day2の移行プロセスでも協業がプロジェクトの成功に大きく影響します。図6のシステム統合全体スケジュール表には営業店舗 (支店) のシステム移行スケジュールが表示されています。新システムへの移行に関して日経コンピュータのDay2特集記事で紹介された銀行の利用部門の移行業務への対応を抜粋して引用します。

三菱東京UFJ銀行の統合システムは、旧東京三菱銀行のシステムをベースにした新システムに旧UFJ銀行が乗り移る方法で実施された。旧UFJ銀行の営業店舗は420店あり、新システムへの移

行を 5 回に分けて行われた。対象店舗で移行による事務作業の混乱を防ぐ仕組みを準備して実行した。

〔移行による混乱を防ぐ仕組み〕

- ① 研修：全国に 32 ケ所の専門拠点を用意し、80 種類のカリキュラムを設け、職種により受講内容の組み合わせを変えることができるようにした
- ② 練習：閉店後に店舗の営業店端末を使って操作訓練ができるようにした
- ③ ペア店：旧 UFJ の全店舗に対し、旧東京三菱銀行の特定の店舗を「ペア店」として指定。旧 UFJ 銀行の職員が新システムの実際業務が学べる環境を用意した
- ④ サブペア店：移行前の旧 UFJ 銀行の店舗に対して、移行が完了した旧 UFJ 銀行の特定の店舗を指定して、助言が得られる環境を用意した
- ⑤ 事務支援部隊：旧東京三菱銀行の営業店など利用部門から 360 人を結集し、3 人 1 組の編成で 120 組の専門組織を結成。移行日をはさみ 6 週間、店舗に常駐して移行前後の事務作業を支援した

三菱東京 UFJ 銀行の本格統合システム Day2 は、利用部門の人々が主体的に店頭におもむき移行作業を行いました。平常の営業業務から多数の行員をねん出して移行時の事務支援チーム（3 人 1 組）を編成して移行を行う店舗すべてに配置した結果、旧 UFJ 銀行の店舗移行チャンスが 5 回必要になったのです。

旧東京三菱銀行の営業店舗は旧システムに銀行合併の必要機能が付加されたシステムへの移行を一斉に 1 回実施しました。移行回数は合計 6 回となりました。システム開発部門は、移行チャンスの都度、営業データを本格統合システムへ移し替える作業を行いました。店舗に設置されたシステム機器（ATM など）の保守担当カスタマーエンジニア（CE）が配置されました。6 回の移行作業に配置された CE はのべ 6000 人を越えたとプロジェクト実績に記録されています。

〔考察結果〕

- ① 本稿では、大規模システム開発の全体スケジュール表（図）とは、「銀行合併とシステム統合、利用部門とシステム部門、システム発注者（オーナー）と受注者（IT ベンダー）など関係者の業務に関して、プロジェクト開始から完了までの期間に受け持つ主要業務を一覧性のある図表にまとめた資料である」と定義して考察した。図 6 はこの定義の良い事例である。利用者側の主要業務である Day0、Day2 移行業務がシステム統合スケジュールに場所を得て明示されている。Day0 および Day2 の移行業務の説明（記事等）を読むと利用部門の主体性・積極性が理解できる
- ② 全体スケジュール表に記載された項目の背後には膨大な記事やデータが蓄積されている。それらの記事とデータの中に成功への手がかりがある

4. まとめ

「みずほ銀行の本格統合システムが直面する三つの課題」という記事が参考文献 [1] にあり、「コンポーネント設計」、「体制づくり」、「システム移行」が課題として挙げられています。本稿は、それらを意識して考察をしたわけではありません。しかし、「3.2 統合システムの全体構成図」の考察では、アプリケーションソフトウェアの構成要素（コンポーネント）がマルチベンダー 4 社によって分担されているための煩雑さ、「3.3 システム統合プロジェクトの推進体制」の考察では、IT ベンダーと銀行のシステム部門の開発系の推進体制が全く議論されていないこと、「3.4 システム統

合の全体スケジュール表」の考察では、3 行のシステムを統合した新規システムへの移行の方法・手順が議論されていないこと、が気がかりでした。本稿で比較検討した3.2、3.3、3.4の事項は、大規模システム開発において基本的で重要な対処事項です。「気がかり」を「残存する検討課題」という言葉に置き換えると、その内容が参考文献の「直面する三つの課題」の近傍にあることに気づき、事例の比較考察の試行に手ごたえを感じました。

本稿で試みたような、類似または同様のシステム開発事例を2例組み合わせると、事例から得られる情報が多くなります。得られた情報は失敗の対策にも成功へのてがかりにも役立ちます。比較できる事例を収集するのは難易度の高い作業ですが、日ごろの情報収集に努めて、比較考察を行い、この方法の有用性を高めたいと考えています。

(了)

参考文献

- [1] <http://itpro.nikkeibp.co.jp/article/COLUMN/20121120/438676/?ml>
“みずほ銀行、システム全面刷新プロジェクトまでの足取りを振り返る”
ITpro、神近 博三、2012/11/22
- [2] <http://itpro.nikkeibp.co.jp/article/COLUMN/20090629/332863/>
“世界最大のシステム完全統合 遅れ、トラブルもなく6000人が完遂”
日経コンピュータ、大和田 尚孝、2009/07/06
- [3] <http://www.sozogaku.com/fkd/hf/HA0000623.pdf>
“みずほフィナンシャルグループ大規模システム障害 [2002年4月1日～5月初旬 みずほ銀行]”
失敗知識データベース失敗百選、中尾政之、2010.3.31
- [4] http://www.mizuhobank.co.jp/company/release/2011/pdf/news110520_4.pdf
“調査報告書” システム障害特別調査委員会、2011.5.20
- [5] http://www.mizuho-fg.co.jp/faq/pdf/20111114_2release_jp.pdf
“みずほ銀行とみずほコーポレート銀行の合併に関する基本合意について”
株式会社みずほフィナンシャルグループ他、2011.11月14日
- [6] <http://www.mizuhobank.co.jp/company/release/2011/pdf/news110901.pdf>
“みずほ銀行とみずほ信託銀行との普通預金・ATM共通化について ～みずほ信託銀行によるみずほ銀行普通預金口座開設の申込受付開始～” みずほ銀行、みずほ信託銀行、2011年9月1日
- [7] <http://www.fin-bt.co.jp/08tyosarepot7.htm>
“銀行合併とシステム統合” 地域金融研究所 2003年3月
- [8] http://www.mizuhobank.co.jp/company/release/2012/pdf/news120120_2.pdf
“実質ワンバンク体制への移行について～みずほフィナンシャルグループ、みずほ銀行及びみずほコーポレート銀行の組織体制の変更～”
みずほフィナンシャルグループ、みずほ銀行、みずほコーポレート銀行、2012年1月20日