



代表取締役社長
酒匂 明彦

興銀リース株式会社
常勤監査役
形山 成朗 様

過去50年におよぶCACの歩みを振り返ると、金融機関、特に旧日本興業銀行（現みずほ銀行）様との仕事で得られた経験が、確実に現在のCACの礎の1つになっていることがわかる。取引開始当時は、まだ小規模で十分な実績も無かったCACだが、その後参画させて頂いたプロジェクトの中には、海外、国際システムなど、今日のグローバルビジネスを予感させるものも少なくない。今回の特別対談では、CACが参画した興銀様の海外プロジェクトに、お客様の立場で加わりともに汗をかけた、現興銀リース常勤監査役の形山成朗様をお招きし、過去50年、そしてこれから50年のCACを酒匂とともに語って頂いた。

酒匂：CACは、旧日本興業銀行（以下、興銀）様とは1969年からお取引をさせて頂いており、私自身の実質的なキャリアも、正に興銀様のプロジェクトで培われました。本日は、1995年当時、ともに興銀のシステム開発に参画された形山様にお越しいただきましたので、これまでの両社の協働、その中でCACの印象やご評価、さらに、今後の展望などについて対談させて頂こうと思います。

記憶に焼きついた95年のデリバティブ系システム開発

酒匂：最初に形山様とお会したのは、95年頃のデリバティブ系システム開発プロジェクトだったと記憶していますが、何より刺激的だったのは、形山様が他の多くのご担当のようなシステム視点ではなく、業務視点、現場視点からプロジェクトを見られていたことでした。これは、ディーラーとしての経験も持ちだったからでしょうか？

形山様：おっしゃる通りですね。少しだけ私のキャリアをお話ししますと、「海外の仕事に携わりたい」という動機で興銀へ入り、入行後4年でスペインにトレーニーに行き、帰国後、約8年のディーラー生活の中で、後半の5年間を米国ロサンゼルスでチーフディーラーとして過ごしました。当時のロスのディーリングの規模は大きなものではありませんでしたが、前任者が悩みに悩んで自分で書いた仕様書を基に、本部が開発したシステムを使って多額の収益をあげており、「リスクとポジショ

ンの管理が確実にできると、こんなに大胆なディーリングが可能になるんだ！」とITの力に非常に感心しました。しかし、一方でシステム本部に対する要望も多く、かなりの数の要求や苦言をFAXで送った記憶があります。すると本部からちょっと話があると言われ、その後システム部門への異動が発令されました。まさに「そこまで言うなら自分でやってみろ」的な「目が点になる異動」でした（笑）。

酒匂：私の方は、83年の入社直後から興銀様の仕事に配属されましたが、それまでCACが担当していた財形や融資などの国内業務ではなく、海外系の仕事にアサインされました。興銀様のシステムに携わる経験から言えば、形山様より私の方が少し早かったことになります。その後は、ほとんど海外系、グローバル系の仕事を担当し、89年CACアメリカが設立されると、仕事の場はニューヨークになりました。これまで多くの仕事に携わりましたが、何と言っても記憶に焼き付いているのが、形山様とご一緒したデリバティブ系のシステムでした。95年に無事リリースできましたが、ピーク時には100名ものメンバーが働くという非常に大変なプロジェクトでした。

形山様：最初の配属では国際系基幹システムのディーリングユニットの維持メンテを担当しましたが、「本番機・開発機？それは何？」といった状況だったので、業務系を担当されていたCACの方々に随分助けて頂き、基礎を教えてくださいました。



その後、酒匂様の仰るデリバティブ系システムに参画しましたが、対象となったシステムは、今考えてみても先進的なものであり、部門ごとの収益を確実に把握するための内部取引自動生成機能や、市況情報など外部データ自動取り込みのインターフェース、さらに独自のリスク管理ロジックなどが含まれていました。最も重要なのは、このプロジェクトにおける設計思想や機能が、その後の多くのシステムに受け継がれているという事実です。その後の銀行の業績や収益に明確なインパクトを与えたという点でも重要だったと思います。

酒匂：まったく同感です。

ロンドンへと広がったCACとの協働の場

酒匂：このデリバティブ系システムのリリース後、しばらくはご一緒できましたが、その後私は、東京で部長職につき、形山様はロンドン支店、ミラノ支店と移られました。しかし、CACと形山様のお仕事の関係はその後も続き、ロンドンでは常駐担当者を派遣し、国際・証券系システム整備のプロジェクトに携わりました。また、形山様がミラノ支店長でいらした頃、当社は日本やNYで別の大型プロジェクトも担当させていただきました。

形山様：95年のプロジェクト以降も異動先のそれぞれのプロジェクトで助けていただきました。個人的な感覚で言えば、デリバティブ系の案件を含め、苦しい経験を共有し、ともに乗り越えてきたという意味でCACは“戦友”という思いが強いのです。それだけに、協働の場が継続して広がっていったことを非常に嬉しく思っています。

現場での知識吸収力と仕事貫徹の姿勢を評価

酒匂：一緒に仕事をさせて頂いた当時の状況を考えますと、大手のベンダーともお付き合いがある興銀様が、未上場でまだ会社規模も小さかったCACに対して仕事を発注し、しかも第一線で重用して頂いたことについて、非常にありがたいと感じています。ここで私達の金融知識が深まったことは確実に、同時に他の金融機関様に対する場合の素晴らしいリファレンスにもなりました。また、海外、国際システムなどを担当させて頂いたことが、海外拠点を設けるなどグローバル対応の引き金となりました。このように、当時のCACに多くのチャンスを与えていただいた背景には、何があったのでしょうか？

形山様：SEの方は、要件定義力、システム設計力、そしてプロジェクト管理力という3つの力を併せ持つ必要があると考えています。もちろん人により濃淡はありますが、不可欠な能力です。CACの皆さんは、この3つについて全体的に能力が高いと感じました。当時は、現場のユーザーと直接コミュニケーションを取り、業務上で重要なものを直接吸収することが上手でした。このような個々の能力に加え、組織としても、任された仕事を絶対途中で投げ出さないという姿勢があり、企業同士での信頼関係が築けました。95年当時に担当いただいたデリバティブ系のシステムは、フロント、ミドル、バックが一通貫になっており、過去にはない難しいものでした。あまり良い表現ではありませんが、「吐きそうになりながら」進めなければいけない局面もありました。それだけ過酷なプロジェクトをお願いできる会社として、興銀はCACを評価していたということです。

形山様の趣味は女人顔負けの似顔絵描き。当日は対談の限られた時間の中で、お二人の似顔絵を仕上げてくださいました。



酒匂：ありがとうございます。大変な部分もありましたが、一方でお客様と直接会話することで業務を学ぶ機会が今よりずっと多かったという意味では良い時代だったとも言えます。私達は、実際に現場で学ぶことで金融業務の知識を体得し、社内研修や銀行業務検定を受けて資格を取るなどの取り組みをその後も継続しています。現在では、銀行業務ノウハウなどの書籍*を出版するまでになりました。ここまで来ることができた礎を興銀様に作って頂いたという思いがあります。

これからの50年を勝ち抜くために

酒匂：これからは厳しい時代だと思います。過去50年の実績や経験が無になることはありませんが、それだけで食べていける時代ではないと思います。新たな挑戦を行うためには、これらの過去との決別に近い意識を持つ必要があると感じています。現在、社内でキャッチフレーズとして掲げている「ReBirth! BEYOND」というキーワードにも、その思いが込められています。

形山様：中期経営戦略でも、今後に向けた施策を掲げているとお聞きしていますが、具体的にはどのようなものがあるのでしょうか？

酒匂：たとえば、開発や運用の支援ツール群であるAZAREA(アザレア)があります。今では自動生成やHadoopに対応したり、運用にも使えるようにということで、会社がグローバルで戦っていく上での基盤となっています。CMMIやITILにも対応しているため、グローバルスタンダードに則ってプロセスを回していることの証明にもなり、競合他社との差別化を図り、お客様に自社の強みをアピールする上で重要な位置付けとなります。現在は、All in AZAREAということで、日本国内のみならず、中国やインドも含めて、このプラットフォームを統一的に使っていきようとしています。

形山様：確かにグローバルで競合と戦うためには、CMMIのようなグローバル標準に対応する必要があり、それができなければ選定の土俵に上がることもできませんね。あとは、新しいテクノロジーを持った会社を買収する取り組みについても話をお聞きしていますが。

酒匂：そうですね。丁度今、アメリカ西海岸のサンノゼでベンチャーキャピタルファンドを作って、2016年初めから2名の担当者を送り込みます。余談ですが、そこに視察に行った際、別の会社の担当者から「日本のSI会社にはR&Dという概念がありませんね」と言われたことが大きく胸に響きました。そして、今回のファンドに関わる取り組みが、正に自社のR&Dであると



1980年日本興業銀行入行。2003年みずほコーポレート銀行ミラノ支店長等歴任の後、2008年同行執行役員IT・システム統括部長。みずほ証券、日本証券テクノロジーを経て、2015年現職。

思い至りました。FinTechやブロックチェーンなど新しい技術が創出される場に投資することも、今は重要と考えています。

そろそろ最後になりますが、形山様の方からCACへのご要望はありますか？

形山様：昨今、クラウド化やIoTといったシステム環境や、アジャイル開発手法など開発手法もどんどん進化していますが、私達のようなユーザー企業側から見ると、経営がITに求めているのは、迅速に意思決定ができ、プロセスを変革し、最終的には収益機会を増やすことができる仕組みに尽きると思います。つまり経営目標をいかにITとして達成できるかということが問われてきます。その一方で、クラウドなどの台頭で、ユーザーがIT組織を飛ばして、サービスプロバイダーと直接やり取りし、システムを開発できる時代になってきました。もし、価値が提供できなければIT組織はレガシーシステムのお守りをするだけの存在になってしまいます。CACには、このようなIT組織に対し、最新の技術動向をお伝え頂き、また経営視点での価値提供、さらには、グローバル化など今後必要になる対応についての支援をいただきたいと考えています。

酒匂：ありがとうございます。肝に銘じます。ご期待に応えるべく、新たな技術を吸収して活用するとともに、グローバル支援体制を活用することで、皆様のグローバル化への取り組みを支援していきたいと思っております。形山様、今日は楽しく、そして貴重なお話をありがとうございました。

* 室勝：「図解で学ぶ SEのための銀行三大業務入門(第2版)」、金融財政事情研究会、2014年