

海外パッケージ導入の課題と解決策

— 3つの溝を埋めるためのポイント —

グローバル展開を進める金融機関にとって、業務システムをグローバルに標準化する必要から、海外で広く利用されているパッケージを導入するケースが増えている。ただし、海外パッケージの導入には課題もあり、ベンダーとの調整が必要である。本稿では、海外パッケージ導入の課題と解決策をあらためて整理する。



野村総合研究所 金融ソリューション事業本部
営業統括部 上級システムコンサルタント

こじま たくや
小島 卓也

専門はシステム化構想・システム化計画の立案



野村総合研究所 金融ソリューション事業本部
銀行ソリューション開発部
上級システムエンジニア

かわうち ひでひこ
川内 秀彦

専門は金融機関の情報系システムの企画・開発

増える海外パッケージの導入

グローバル競争が激化するなかで、企業にはこれまで以上にサービスに対するスピード感が求められている。

金融分野でも、FinTech（金融と技術の掛け合わせ）と呼ばれる新しいフロントエンド（顧客接点）のサービスが欧米を中心に盛んになってきている。新しいサービスを開発する場合、自社開発ではコストと対応スピードの点で限界があることから、パッケージの導入が有効な解決策になることが多い。

一般に、パッケージの導入には以下のメリットがある。

- ①導入期間を短縮できる
- ②開発コスト・導入リスクを低減できる
- ③制度変更に機能追加で対応しやすい（ただしベンダーの対応が前提）
- ④標準化による業務合理化が図れる

海外展開や国際的なM&A（合併・吸収）などにより、今後ますます金融機関のグローバル化が進んでいくなかで、海外ベンダーが提供するグローバルパッケージの導入は増え

ていくと予想される。

海外パッケージの3つの課題

上記のメリットの一方で、業務をパッケージの機能に合わせる負荷など、パッケージ導入には独自開発とは違った難しさがある。制度変更などにパッケージが対応できるかも確認が必要だ。海外パッケージならではの課題を挙げれば以下ようになる。

①文化および慣習の違い

国内のベンダーの場合、顧客要件として明示されていないことでも、いわゆる“行間”を読んで実行してくれるケースが多いが、海外のベンダーは決められたこと以外に対応しない。怠けているわけではなく、それがITに限らず彼らの文化であり慣習である。

②役割分担に対する考え方の違い

日本では、システム開発を外部のベンダーに委託するのが一般的だが、海外（特に米国）では自社開発が一般的である。そのため、日本企業が海外ベンダーのパッケージを導入する場合、相手に期待する役割と相手が

考える自分の役割との隔たりが大きい。これは発注側と受注側の双方にいえらる。

③工程や品質に対する考え方の違い

パッケージ導入の場合、工程ごとに完成させていくウォーターフォールモデルと違って、テストと改修を繰り返しながら品質を確保していくスパイラルモデルを採用することが多い。そのため、ウォーターフォールモデルのシステム開発基準に慣れている日本企業にとって品質の判断が難しい。

海外パッケージ導入のポイント

海外パッケージの導入を成功させるためには、次の3つの溝を埋める必要がある。

- ①顧客とベンダーの文化や商習慣の溝
- ②顧客とベンダーの役割の溝
- ③顧客とベンダーの開発基準の溝

以下にそのポイントを整理する。一見すると、期間短縮・コスト削減というパッケージ導入のメリットを損ねると思われるかもしれないが、プロジェクトを成功させるためには必須である。

①契約内容の詳細化

顧客と海外ベンダーの文化や商慣習の溝を埋めるためには、プロジェクトの目的についての認識を共有することはもちろん、互いに相手の文化や商慣習を理解することが重要である。これらを踏まえて、プロジェクトの進め方や成果物の基準について詳細レベルで合意し、その内容を契約形態や付帯条件と併せて契約書に明記する必要がある。

②導入タスクと役割分担の整理

日本企業と海外ベンダーの役割についての

溝を埋めるためには、パッケージ導入に必要なタスクを双方が洗い出し、役割分担を詳細に決める必要がある。海外ベンダーから提示される標準的な導入タスクには、企業側のタスクは明記されていないことが多い。導入経験がないパッケージに対して、企業側のタスクも漏れなく洗い出すためには、海外ベンダーのタスクの正当性の確認や、各タスクのインプット・アウトプットの整理が不可欠である。

③柔軟な受け入れ基準の設定

日本企業と海外ベンダーの開発基準についての溝を埋めるためには、企業側も受け入れ基準を柔軟に設定する必要がある。海外ベンダーが提示する工程定義や完了基準、進捗（しんちやく）管理方法や成果物の記載レベルなどは、日本企業の基準と一致しないことが多い。そのため、金融機関に求められる厳格な基準を守りつつ、相手をむやみに否定するのではなく、不足している部分については代替案を検討するなどして品質を担保していく必要がある。

以上、3つの溝を埋めるための方策を記したが、これは決して簡単なことではない。例えば、契約の交渉には経験とスキルが必要で、役割分担の整理には高いプロジェクト管理能力やシステム開発経験が必要である。柔軟な受け入れ基準によって品質を担保するためには、システム開発工程を理解し、テストにより品質を積み上げるなどの品質管理能力が求められる。これらを企業が自社で行うことは負担が大きいため、信頼できるパートナーの活用がプロジェクト成功の近道になるであろう。 ■