

金融機関におけるアジャイル開発の課題

金融機関のシステム開発は、顧客保護や金融機関の健全性確保を前提に体制・統制・システムを最適化してきた。アジャイル開発の採用には、これまで作り上げてきた体制・統制・システムを、顧客体験価値向上という方針のもと、再構築する必要がある。

アジャイル開発の取り組み状況と難しさ

アジャイル開発に取り組む金融機関が増えてきている。アジャイル開発は、小規模の開発を1週間~1か月程度の短期間で繰り返し行う開発手法である。動くサービスをレビューし、次の要件の検討に生かすことができるため、従来の開発手法と比べ、顧客体験価値の高いサービスをより早く実現することができる。

これまで主にネット銀行などデジタルを事業の根幹とする金融機関が導入してきた手法だが、近時、対面営業を顧客接点のメインとする金融機関でもアジャイル開発に取り組む事例が増えてきている。対象も、社内向けサービスなど比較的风险の低いサービスだけにとどまらず、主要な金融サービス（残高照会、振込・振替、金融商品の取引等）を提供するWebサービスやアプリ開発においても活用されつつある。

ただし、アジャイル開発の採用は金融機関にとってはそう簡単なものではない。なぜなら、金融機関は、顧客保護や金融機関の経営の健全性という観点から、体制・統制・システムを最適化してきた経緯があるからだ。アジャイル開発の採用にあたって、顧客体験価値向上という方針のもと、これまでに作り上げてきたそうした体制・統制・システムを再構築していく必要がある。

①体制：関係者の協力体制の構築や権限移譲

アジャイル開発では要件の検討、実装、レビューの一連のプロセスを迅速に進めるためにアジャイル開発チームに必要となる権限を移譲することが重要である。とこ

ろが、既存の開発体制を踏襲した体制では権限が不足し、アジャイル開発チームの俊敏さが発揮されない。アジャイル開発チームへの協力体制の構築や権限移譲を進め、不足する以下3つの権限を補っていく必要がある。

◇顧客体験価値を検証するための権限

アジャイル開発導入の出発点は、顧客体験価値の高いサービスを作ることにある。そのためには顧客の観察やインタビューなどを通して顧客の理解を深めていくことが必要である。しかし、従来の開発では顧客の理解が劣後していたため、開発チームが直接、顧客とコンタクトをとるというケースはほぼなかったといっても過言ではない。したがって、アジャイル開発においては、営業部門など顧客対応に責任を持つ部門に、顧客から定期的にフィードバックを得られるよう橋渡しを依頼する必要がある。

◇要件を決定するための権限

サービスの開発にあたり、コンプライアンス部門の確認は必須である。アジャイル開発チームだけでは、サービス内容を決定することはできない。したがって、コンプライアンス部門の協力体制の有無が素早く要件を決定できるかに大きく影響する。多様化・複雑化する各種法令・ガイドラインに対し、アジャイル開発では高頻度で確認作業が発生するため、コンプライアンス部門の負担が重い。こうした課題に対し、現状、アジャイル開発チームにコンプライアンスの有識者をアサインするなど、効率的にコンプライアンス部門との橋渡しができるような工夫が行われている。

◇サービスを運営する権限

サービスをリリースすると、顧客・社内へのサービスの周知、顧客・社内からの問い合わせ対応といったサー

ビス運営体制が必要となるが、アジャイル開発チームとの一体運営、もしくは綿密な連携が必要である。サービス開発のターゲットとプロモーションの対象、開発時に整理したサービスの特徴とプロモーション内容など、サービス開発とサービス運営の方針は整合すべき箇所が多い。また、問い合わせを踏まえた改善活動では、サービス開発とサービス運営どちらで行うか整理が必要であり一体運営もしくは綿密な連携が欠かせない。

②統制：新たな品質の確保をどう考えるか

統制上の課題として、これまで時間をかけ大量のテストを行い確保していた安全性・安定性を短期間でどう確保するかという問題がある。これには、アジャイル開発環境整備や既存のシステムアーキテクチャの見直し（後述）によって対応するという方策が一般的ようだ。

さらに、社内向けサービスなど高い安全性・安定性が求められる領域でのアジャイル開発の適用や、既存サービスが代替手段となるためアジャイル開発を適用する新サービスに高い安定性を求めないといった対応も見られる。いずれにせよ、既存の開発手法のために定められた統制を愚直に守ろうとするのではなく、新たな状況に応じて統制を見直すことが求められる。

二つめの課題は、顧客体験価値の品質確保である。顧客体験価値としてどのようなものを求めるかを明文化し、インタビュー・観察等により検証することが必要だ。まずはリリースして、その後修正する考え方もあるが、ストア評価が定量的に表示されるモバイルアプリなど、顧客がサービスに対し一度持った印象を覆すのは難しい。最も重視する顧客体験価値にはこだわりを持って

本格的なリリースを迎えたい。

③システム：アジャイル開発環境整備と既存のアーキテクチャの見直し

アジャイル開発は、新たなデジタル技術の導入でサービス開発業務を刷新するDXである。当然、システム環境も見直していかなければならない。

1つは開発効率を向上させる各種ツールの導入である。テストやビルドの自動化、タスク管理、ドキュメント管理、チャット、オンラインホワイトボードなど、開発作業やコミュニケーションを支援する各種ツールをセキュリティ部門と相談しながら導入していき、アジャイル開発環境を整備していく必要がある。

もう1つは、システムアーキテクチャの見直しである。たとえば、サービスの画面表示処理など、顧客体験価値を追求する箇所をアジャイル領域とし、決済や金融商品取引の業務処理等の高い安全性・安定性が求められる領域は既存の開発手法を続け、API連携でこれらをつなぐといった分離手法のほうがサービス全体としての安全性・安定性が確保しやすくなる。ただし、APIが顧客に提供できる機能の限界となるため、アジャイル開発チームと既存の開発チームで連携しながらAPIの拡充計画を策定することは忘れてはならない。

Writer's Profile



室井 裕喜 Yuki Muroi

ホールセールプラットフォーム企画部
エキスパートコンサルタント
専門は金融機関のデジタル戦略策定/推進
focus@nri.co.jp