

海外パッケージソフトウェア活用の要諦

— 国内金融機関の導入支援事例より —

グローバル化する金融ビジネスにおいて、海外の先進的ソリューションによる課題解決が注目されている。本稿では野村総合研究所（NRI）における金融機関への「Oracle Financial Services Analytical Applications（OFSAA）」（金融リスク管理パッケージソフトウェア）の導入支援事例から、海外ソリューション活用の課題と解決策、組織に必要な能力について説明する。

野村総合研究所 金融グローバル事業推進部
上級システムコンサルタント

さとう ゆうじ
佐藤 裕司

専門は金融機関向けリスク管理システムの企画・導入



海外ソリューション活用機運の高まり

昨今、国内金融機関においては、2つの側面からグローバル化が進展している。

(1) 事業推進面におけるグローバル化

日本企業の海外進出に合わせて、また国内における収益機会の減少に伴い収益活路を海外に求め、金融機関も海外進出が進んでいる。加えて海外拠点の設立・運営、ノウハウある現地社員の採用といった事業推進体制のグローバル化も進展しており、グローバル・多通貨のリスク管理の必要性が高まっている。

(2) 規制対応面におけるグローバル化

バーゼル銀行監督委員会（バーゼル委員会）が決定したバーゼル規制が日本でも速やかに展開され、規制のグローバル化が進行している。規制の観点は増加する一方で、年を経るごとに対応要件は増加の一途をたどっている。

以上の状況から、グローバルのベストプラクティスを取り込む、規制対応の期間やコストを圧縮するなどのメリットを期待した、海

外の先進的パッケージソフトウェアを活用したソリューションの導入が、選択肢として注目されている。しかし、その導入には課題も多い。本稿では実際にNRIが担当した、国内金融機関における金融リスク管理パッケージソフトウェア「Oracle Financial Services Analytical Applications（OFSAA）」の導入支援プロジェクトを題材に、主な課題と解決策、さらに解決策を実効性あるものにするために必要な点を論じる。

今回導入支援を行った「OFSAA」は、金融機関が抱える金融リスク、外貨リスクなどを計測する。また、バーゼル委員会が定める流動性規制比率の計算、資金集中リスク管理などの機能を有し、潜在的なリスク量を計測して、金融業務におけるガバナンスとコンプライアンスに寄与する、リスク管理業務を統合したパッケージソフトウェアである。

海外パッケージソフトウェア導入時に発生する課題

海外パッケージソフトウェアの導入には、

自社開発とは違った難しさがあるが、NRIが担当したプロジェクトにおいても、主な課題として以下の3つが発生した。

(1) 文化および慣習の違い

国内ベンダーの場合、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”を読んだ対応を実施するケースが多い。一方、海外ベンダーは、明文化された内容をその通りに対応するのが一般的である。また期限に対する考え方も異なり、国内ベンダーが期限厳守である一方、海外ベンダーはあくまでベストエフォートであり、期限の変更は暗黙の前提としている。

(2) 役割分担に対する考え方の違い

海外では自社開発が一般的であるため、金融機関でもユーザー部門やIT部門に開発担当の人材を抱えている。このため、海外ベンダーはパッケージソフトウェア本体の対応のみを責任範囲として対応を行い、範囲外の事項には一切関知しない。一方で国内ではITベンダーに開発および導入を委託することが一般的である。そのため、国内金融機関と海外ベンダーでは、発注側と受注側の双方で、相手に期待する役割と自身が考える自分の役割との隔たりが大きい。

(3) 工程や品質に対する考え方の違い

海外パッケージソフトウェア導入の場合、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型を採用することが多い。そのため、工程ごとに完成させていくウォーターフォール型のシステム開発基準に慣れている国内金融機関にとって、各工程における品質が十分であるかの判断が難しい。

NRIが実施した課題解決策

NRIは国内金融機関と海外ベンダーの溝を埋める存在としてこのプロジェクトに参画し、上記の課題を解決するため、以下の取り組みを行った。

(1) 契約形態の工夫、合意形成を工程ごとに行うための契約形態

契約形態など、海外ベンダーと国内金融機関の間の調整を行った。また想定外の事象が多々発生し、対応内容の変更が起りやすいため、作業内容をプロジェクト工程ごとに見直せるよう、工程ごとに契約を細かく行うという対応をした。

(2) 工程ごとの分担の明文化、プレ工程実行による実行可能性の確認

海外ベンダーは、要件だけでなく役割についても、明文化された事項にのみ対応する。対応すべき事項に漏れないよう、プロジェクト開始前には役割分担を詳細に明文化した。同時に、工程の定義においては、国内金融機関と海外ベンダーの間でのずれを解消するため、海外ベンダーの工程認識を明文化した。その上で、国内金融機関側の工程にマッピングを行い、その工程に従って進められるよう対応をした。本対応にあたっては、海外ベンダー側が保持している工程定義文書と実態が異なっているケースが多々あったため、詳細なヒアリングにより実態を明文化した。

また、プロジェクトが開始されてからの役割分担の見直しは対応が難しいため、開始前に「プレ工程」として工程の一部を事前実施し、役割分担の実効性を確認する対策も行った。

(3) 柔軟な受け入れ基準の設定

国内金融機関側の社内手続きなどの負担を考慮すると、各工程終了時の品質基準は、国内金融機関側に合わせるよう可能な限り調整することが望ましい。しかし、スパイラル型を前提に品質向上を行う海外ベンダーの品質レベルを、全て国内金融機関基準に合わせることは現実的ではない。このため、各工程において、国内金融機関・海外パッケージベンダー・NRIで合意の上でテストを推進し、国内金融機関の品質基準を満たせるテスト方法・テスト内容が確立できたことを確認した。工程内で対応が間に合わなかったテストケースについては、あらかじめ合意した方法に従って次工程で回収を図るなど、柔軟な対応を実施した。

課題解決に必要な組織の能力

上記の対策自体は、手順を整理すれば対応可能なように思われる。しかしながら、実効性をもって上記の対策を推進するには、組織としての能力が求められる。これについてNRIでは、長年培ったノウハウと現場での状況を踏まえながら次のように対応した。

(1) グローバルトップマネジメントとの関係構築

海外ベンダーの対応は社内のレポートラインに厳格に従う。そのため、大きな障害など至急対応が必要な課題の解決にあたっては、トップダウンでのアプローチが有効である。しかし、組織の構成やキーパーソンが誰であるか、またキーパーソンの勤務地など、コミュニケーションを確立するのに必要な情報

が外部からは不明であることが多い。このため、繰り返しヒアリングを行う、定期的に海外に出向いて顔を合わせたコミュニケーションを行うなど、時間と手間をかけてコミュニケーションの確立を行うことが求められる。これについてはNRI海外拠点のネットワークなども活用し、対応を行った。またコミュニケーション確立のために、現状の把握だけでなく、パッケージソフトウェア導入の意志を海外ベンダーに示す必要があった。そのための先行投資として、NRIでは早期に全社レベルでプロジェクトにコミットし、対応した。

(2) 臨機応変な管理能力とサブスキルセット

前述の通り、海外パッケージソフトウェア導入プロジェクトを円滑に進めるには、臨機応変な対応が求められる。対応の結果、タスクに追加や変更が発生するのは特別なことではなくなる。こうした状況においてもプロジェクトをコントロールするには、高い管理能力とシステム開発経験が必要である。NRIでは、これまで多数の大規模プロジェクトマネジメントを経験しており、それらを通じて積み上げたスキルをもって対応した。

また、実際にプロジェクトを遂行するには、以下のサブスキルも必要となる。これらについては、実際にプロジェクトを遂行する中で獲得した。

① 異文化コミュニケーション力

例えば海外ベンダーの中には、要件自体をなくす結論に導こうとするケースなどもある。ベースとなる語学力に加えて、海外ベンダー（あるいはベンダーの所在国）のコミュニケーションスタイルを見抜き、プロジェクトを進めたい方向に誘導するコミュニケー

ション能力が必要であった。

②さまざまな“行間”を埋める対応力

“行間”は、要件や役割分担など、主に日本文化の中で生じるものと思われがちだが、海外ベンダー側においても、マニュアルの記載内容や作業内容に暗黙の前提が置かれていることがあり、“行間”は存在する。また、生じた行間に対し責任を認めたくない傾向が強い。このため、行間が生じたときに徹底的に交渉し妥協点を探ることはもちろんだが、多大な時間を要する。そのため、金融機関のパートナーとして、時には海外ベンダーの仕事を引き取り、タスクを進める対応力が求められた。その際には仕様を明確にするため、NRIでPoC（Proof of Concept：概念実証）を行うなどの対応も実施した。

一方で上記のような海外ベンダーの業務領域に踏み込む姿勢は、パッケージソフトウェアに対する理解を深める上で必要不可欠な面もあった。パッケージソフトウェアの仕様は海外ベンダーの責任範囲であるという役割分担の原則は、一見正しいように思える。しかし海外ベンダーは基本的に受動的であるため、パートナーであるNRI側から海外ベンダーに対して踏み込む姿勢を示さない限り、パッケージソフトウェアに対する理解は深まらない。また見える範囲で仕様に対する質問を繰り返すだけでは、パッケージソフトウェア全体の体系的な理解につながらず、海外ベンダーとのコミュニケーションも深まらない。結果、プロジェクトの遅延を招くのみである。コードレベルの分析などによりパッケージソフトウェアの仕様を深く理解することで、プロジェクトを主導する能力を持つこ

とが求められた。

(3) 海外ベンダーのシステム開発工程を踏まえた品質管理能力

前述の通り、テストによる品質向上の手順がウォーターフォール型とは異なる。このため、最終ゴールを見据えつつ、その時点でどこまでの品質が担保されていればプロジェクトに影響がないかを、全体を俯瞰しながら判断する品質管理能力が求められた。この点も、これまでNRIが培った多数の大規模プロジェクト経験を通して積み上げた品質管理スキルをもって対応した。

(4) 想定外に対応し続ける覚悟

(1)～(3)における組織としての能力の前提として、プロジェクト完遂まで想定外の事態に惜しみなく時間をかけ続ける覚悟を持つ必要があった。海外ベンダーのコントロールにおいては想定通りに進むことの方が少なく、その難易度は国内ベンダーと比較して格段に高い。想定外の事象が発生した際でも、プロジェクト完遂までコミットし続けること。これが最も求められた。この点についても、NRIの培ったノウハウを元にプロジェクトに取り組んだ。

今回のプロジェクトを通して、NRIは、国内金融機関の海外パッケージソフトウェア導入において上流から下流まで一貫して支援できる、貴重なノウハウや組織的な能力を培ったと考えている。この経験を生かし、グローバルのベストプラクティスを取り込む、規制対応の期間・コストを圧縮するなどのメリットをお客さまが最大限に享受できるよう、今後も海外パッケージソフトウェア導入サービスの提供を行っていきたいと考えている。■