

海外パッケージ導入における設計時の要点

— 自社のベストプラクティス構築に向けて —



NRIアメリカ ITソリューション・デリバリー部門
上級システムコンサルタント

かきち よしのり
垣地 良憲

専門は金融分野におけるシステム構想・戦略立案の支援や実装に関わるコンサルティング

グローバル化が加速している日系金融機関にとって、海外で広く受け入れられている海外パッケージは、業務の標準化を進める観点でも有力な選択肢の1つだ。しかし、導入するだけで業界の標準的なプロセスを手に入れられるかのような誤解も持たれやすい。本稿では、パッケージ導入の考え方と設計時における要点を紹介する。

パッケージ=ベストプラクティスの誤解

日系金融機関が海外企業の買収や海外拠点を含めた企業グループ全体での運営強化など、グローバルな広がりを見せている。このような背景から、海外拠点に基幹業務システムとして海外、特に欧米のベンダーが提供するパッケージの導入を検討するケースが増えている。しかし、パッケージを採用することで、半ば自動的に業界のベストプラクティス（最良慣行）も享受できるようなイメージで捉えた結果、実際の導入に苦勞するようなケースも目立つ。

近年のパッケージは、とにかく豊富な「部品（設定と呼ばれる）」を提供し、利用者側で組み合わせを自由に決める、というコンセプトが主流になっている。部品を取り換えることで、利用者のビジネス環境の変化にも対応できる柔軟性は売りの1つでもあるが、言い換えれば、パッケージから得る効果は利用者の使い方に大きく依存するとも言える。

金融業界のベストプラクティスを期待した

利用者が、ベンダーに対して「標準」の実装を依頼した結果、自社の事業環境からは過剰としか思えない仕様になった上、実装コストも大きく膨れてしまった、という類いの例は珍しくない。本来、近所への買い物にしか使わない車に、雪山を走り回る装備が装着されるようなもので、パッケージにはそれほど対応の幅があり、ベンダー側でもパッケージの標準というものは実は定義しにくいものと思えるのが賢明である。

パッケージ導入の設計段階における要点

パッケージを適切に活用するための重要な鍵は、どのように実装するかを決める設計段階にあり、導入時に利用者が苦勞する工程でもある。

ここではパッケージ導入の設計を

- ① 自社のビジネスが何を実現したいかを明らかにする「要求定義」
- ② 制約も含めて実装仕様を決める「パッケージと要求定義の擦り合わせ」

に分け、その要点を挙げる。

①要求定義

自社のビジネス要求の具体化は、自社開発でもパッケージでも共通的に不可欠な手順であり、システムのみならず、オペレーション全体を俯瞰する視点を持って実施する必要がある。この要求定義の際に、情報収集を行い、他社がパッケージのオペレーション全体をどう組み立てているのかを参考にすることは非常に有益であり、思わぬ気づきを得られることもある。自社の軸を持ちながらも、例えばユーザーコミュニティを活用するなど、パッケージに蓄積されている集合知の恩恵を積極的に受けるべきである。

事例を挙げよう。証券管理サービスを提供しているA社は、老朽化した自社システムからパッケージへの移行を決定した。将来的に目指す生産性の目標値を設定し、内部で新業務プロセスの議論を重ねていたが、思うような成果が見込めない。そこで、目標とする規模の他のパッケージ利用企業の活用状況を確認・整理してみると、その大半がA社とは異なり機能別・工程別の体制を採用していることが分かった。A社では、1人の担当者が顧客ごとにトータルで業務を実施する運用となっており、1人当たりの生産性の伸びしろがなかったことに気付いた。その観点でパッケージを検証すると、機能別のオペレーションで高い効率性を発揮するようにデザインされていることも分かったのである。

②パッケージと要求定義の擦り合わせ

ビジネスの要求定義を受けてパッケージ上での実現方法を検証する際、自社開発とは異なり、用意されている既製部品が要求に適合

するかどうかを、利用者とベンダーの双方向のコミュニケーションを通じて擦り合わせていくことになる。この工程はパッケージ適用の設計における最終段階であり、ビジネスの要求をベンダーが具体的に形にするための「システム要件」にまで落とし込む必要がある。

この擦り合わせにおいて、企業とパッケージベンダーとの間に立ち、システム要件を定義する役割の人物やチームを体制に組み入れておくことの重要性を強調したい。そのためには業務・システムの両方に精通した人材の確保も必要になる。実際、擦り合わせは概要レベルにとどまりやすいからである。

また、パッケージには既製部品が利用できる利点があり、組み立てとテストを繰り返す実装方式を採ることが多い。「実装の段階で要件を決めればよい」と考えられる向きもあるが、部品の選択肢の多さに目移りし、要件が固まらないリスクを避けるためにも、設計段階で可能な限りシステム要件を明確にしておくべきであろう。

パッケージを導入することは、自社の目的や目標を達成するために、事業環境を踏まえて、自社なりのベストプラクティスを作り上げることに他ならない。その肝がパッケージを適用するための設計であり、自社開発とは少し視点をずらした考慮が必要である。

本稿で述べたような他社事例の収集や、業務・システムの両方に精通した人材の調達を内部だけで実施することが難しい場合には、外部パートナーを活用することも、有効な選択肢であることを付け加えておく。 ■