

# 欧米型フロント開発スタイルが日本に馴染まない3つの理由

ビジネス部門と緊密に連携してフロントオフィスで開発を行う欧米型のスタイルは、3つの理由から日本に馴染まないのが現状である。それを変えて行くために必要なのはSEにとって魅力的な職場となるよう、金融機関自らが変わっていくことではないだろうか。

## 欧米型フロント開発スタイルとは

オーダーメイド型の商品供給がビジネスの主流になりつつある今日の金融機関において、顧客の新たなニーズをいち早くシステムに取り込み、取引量を安定的に拡大できるか否かが収益獲得の重要な鍵を握っている。

業務担当者ベースでスプレッドシートやマクロを活用すれば、短期間でビジネスを立ち上げることが可能ではあるが、組織的かつ継続的な活動のためのシステムとしては、柔軟性や安定性の面で不十分と認めざるを得ない。そこで、IT担当者によるシステム開発が求められることになるが、拡張性、ソフトウェア品質、開発スピードの全てを備えたフロントシステムの構築には、外部委託を前提にした従来型のシステム開発スタイルを適用するのが難しいのが現状だ。

このようなフロント特有の課題に対して、欧米の金融機関ではビジネス部門の中に専任の開発チームを設置し、業務担当者と緊密に連携した現場密着型のシステム開発スタイルを採用するケースが見られる。開発チームを構成するSEには、拡張性や品質をハイレベルで維持するための高度な設計力が求められるだけでなく、設計者自らがプログラミングを行なうことで、開発スピードを極限まで高めることも求められる。

但し、こうした金融機関のフロントシステム開発が、全てこのようなスタイルで行われているわけではない。少数精鋭の特殊工作部

隊とも言える欧米型フロント開発スタイルは、他社との差別化が可能で、競争力の源泉となるようなビジネス領域に限定して適用される、特別な開発スタイルと考えるべきであろう。

## 米国投資銀行に見るフロント開発の例

フロント開発の実例を米国のある投資銀行に見ることができる。そこでは株式のアルゴリズム取引システムが、受発注システムや約定系システムと異なり、ビジネス部門主導で開発されている。開発チームは株式運用とアルゴリズム設計の業務経験を持つマネージャが率いており、数年前に別の投資銀行からチームごと引き抜かれてきた。メンバーは全員が経験豊かなSEであり、同時に優秀なプログラマーでもある。

開発マネージャはセールス担当者と一緒に顧客を訪問するなど、常にビジネスの最前線に身を置き、顧客ニーズを的確に捉えた執行アルゴリズムの構築や開発テーマの選定を行っている。また、SOX法が求める内部統制への対策として、アクセス権限や開発者と運用者の分離、改訂履歴の文書化など、開発・品質検証プロセスにおけるコンプライアンス面でも、開発マネージャの役割は重要である。

このチームは開発着手から約半年で最初のバージョンを完成させた。その後基幹システムや市場データのリアルタイム収集システムとの接続を充実させ、1年後にはシステム

### Writer's Profile



**角田 充弘**  
Mitsuhiko Tsunoda

金融ITイノベーション研究部  
システムコンサルタント

専門はITアーキテクチャ設計  
[focus@nri.co.jp](mailto:focus@nri.co.jp)

を本格稼働させた。そしてわずか2年で、この投資銀行を全米のアルゴリズム取引の売買高で10位以内にランクインさせるという驚くべき成果を上げたのである。

フロント開発スタイルを支えているのは、開発チームと業務担当者が、同じ顧客とビジネスを、あるいは同じリスクと収益を互いに共有しているという意識である。その一体感なくしては、業務部門に開発チームを置くというリスクを業務担当者自身が取るという発想が生まれてこないであろう。

### 日本のフロント開発スタイルにおける課題

このようなフロント開発スタイルを日本の金融機関で目にすることが少ないのは何故であろうか。その答えは次に挙げる3つの理由にあると考えている。

一つ目は収益拡大のために自ら開発プロジェクトを持つと考えるビジネス部門、あるいは業務担当者が少ないことである。EUC<sup>1)</sup>環境が与えられたことで、業務担当者による局所的なシステム対応が容易に行えるようになったが、逆にそれが弊害となり専門性の高いフロントシステムでビジネスを武装するという大局的な戦略が描けなくなってしまったのではないだろうか。

二つ目は金融業務知識と、高度なシステム開発スキルの両方を持ったSEの少なさであ

る。バブル崩壊後に起きたIT投資の冷え込みにより、金融機関はSE人材の採用を控え、長期間に渡ってシステム部門を縮小してきた。そのため成長著しいインターネットビジネス業界に、本来フロント開発を支えるべき優秀なSE人材を奪われてしまったのである。

三つ目は金融機関におけるSEとしてのキャリアパス形成の困難さである。フロント開発によって得られたシステムが、収益拡大に寄与したのであれば、ビジネス目標の達成度に応じて、SEも評価されるべきである。しかし、ビジネスとシステムで独立した評価軸しか持ち合わせない金融機関が多いのが現状であり、ビジネスとITが表裏一体となった人材評価は望めないであろう。

わが国でのフロント開発スタイルの定着には、現状ではクリアせねばならないハードルが複数存在している。それを確実に越えられる見込みなしに、安易にフロント開発を実践するのは、危険な賭けと考えるべきである。

IT業界全体が新3K職場<sup>2)</sup>などと不名誉なレッテルを貼られているようだが、今後フロント開発スタイルを日本に定着させるために必要なのは、SEにとって魅力的な職場と感じられるように金融機関自らが変わって行くことではないだろうか。現状からの変革なくして、フロント開発に求められる開発マネージャは現場から生まれて来ないであろう。 □

#### NOTE

1) EUC、エンドユーザコンピュティング (End User Computing) の略であるが、最近ではEUCによる開発の占める割合が増えてきたためEUD、エンドユーザデベロップメント (End User Development) と表現される場合もある。

2) ブルーカラー職種が(きつい・汚い・危険)の頭文字を取って3Kと表現されることがあるのに対して、IT業界は『「新3K(きつい・厳しい・帰れない)職場」とのレッテルも張られがち』(日本経済新聞2007年1月5日朝刊12面)とのことである。

図表 欧米型フロント開発スタイルと従来型システム開発スタイルの違い

	欧米型フロント開発スタイル	従来型システム開発スタイル
顧客の最優先事項	ITを駆使して早く戦略的に作る	品質の高いものを安く大量に作る
要求されるキーワード	競争優位、変化対応力	業務継続性、高生産性
プロジェクト担当者に求められる代表的なスキルセットの例	担当者自身の設計力と開発力 ユーザとのコミュニケーション力 開発手法、新技術選定のセンス	プロジェクトマネジメント力 外部委託先とのリレーション力 機動的なメンバーの収集力
代表的な開発手法	反復型(またはスパイラル型)	ウォーターフォール型
開発チームの人数	数名	数名~数百名
開発サイクル	数ヶ月以内の開発の繰り返し	数ヶ月~数年