

# 銀行におけるITの課題と解決の方向

## —Value・Process・Systemのバランスが重要—

金融危機後の世界的な環境変化にさらされている銀行では、経営のスピード向上とともに、それを支援するためのIT活用の高度化が必要になっているが、そこには課題も少なくない。本稿では、銀行におけるITの課題を整理しつつ、迅速な意思決定を可能にする条件や、バランスのとれたシステムへの考え方について探してみたい。

### 銀行におけるITへの問題意識

筆者が各行の経営者やシステム担当の方々と情報交換をするなかで、ITへの問題意識が次のように聞こえてくる。

①2010年秋に野村総合研究所（以下、NRI）が行ったアンケートでは、「新しいシステムの構築」に関する費用がIT関連予算全体に占める割合は約2割である。残る8割は、現行システムの置き換えや機能追加、維持管理・定常保守だった。

②一から上流設計ができる、大規模プロジェクトのマネジメントができるといった、IT部門の要となる人材が不足している。1970年代後半以降の第2次オンラインシステムの構築を経験した世代が定年退職期を迎えたのも一因だろう。

③開発に入るまでの検討期間が長くなりつつある。プロジェクトの失敗を恐れて意思決定に時間がかかっているようである。

ある大手銀行のCIO（最高情報責任者）からは、保守効率の高いシステムは次のように作るべきだと伺った。

①サブシステム間を疎結合にする。

②過剰サービスのシステムを作らない。例え

ば、バッチシステムで業務が成り立つものをわざわざオンラインシステムにして保守を難しくすべきではない。

③情報システムへのニーズが大きく変わった際にそれを無理して直すのではなく、データウェアハウスを元に新たなシステムを構築する方が早い場合もある。

### パッケージ化は必然の流れ

現在の課題や解決の方向に鑑みて、パッケージ型システムの導入は必然の流れだといえる。「稼働実績があるため機能的に安心」、「独自に開発するよりもコストが低い」、「導入までの期間が短縮できる」という、Q（品質・機能）、C（コスト）、D（納期）のいずれかにメリットを見いだしてパッケージを選択することになる。また、昨今のクラウドコンピューティングの進展により、ハードウェアやソフトウェアの利用規模と費用を適正化しつつ、新しい業務を素早く立ち上げることもできるようになった。今後、業種や業務ニーズごとに多くのパッケージやサービスが生まれるであろう。

ただし、パッケージの機能が現行の業務と合っていない場合、カスタマイズすべきかど



うかが問題である。カスタマイズによって自社独自の機能を盛り込むと、その後の保守費の増大につながる。そのため、パッケージには、各社に共通のコア部分と、各社ごとにカスタマイズ要望が出やすい周辺部分が分離されていることが望まれる。

銀行業務のパッケージの例として、NRIが1998年から提供してきた投資信託窓口販売支援システム「BESTWAY」がある。2007年1月の投資信託振替制度の導入のような制度変更の際しても、ユーザーに大きな負担をかけることなくバージョンアップによって対応することができた。業務運営のインフラ的な部分（各社共通のコア部分）をパッケージ化することにより、業界全体のコスト削減が実現される実例といえる。

## バランスのとれた開発の考え方

あらためて銀行の経営ニーズをピックアップしてみると、グローバル、コンサルティング、ワンストップ、地域活性化、高齢化対応、チャネル多様化などがあげられる。

こういう目的に対して各行はそれぞれにIT化を推進しているが、時に次のようなバランスの悪さが指摘されることがある。

- ①使うかどうか分からない機能の比較表を作るのに時間をかけている。
- ②システム機能が特定の方向に特化される（セキュリティへの過度なこだわりなど）。
- ③巨大なデータウェアハウスが作られ保守さ

れているが、有効に使われていない。

- ④部門間の調整が難しく業務が改善されない。
- ⑤「何を作るか」が問題にされず、開発生産性など定量的な指標だけにこだわる。

逆に、旬なテーマに対してスピード感を持って対応を進めている銀行では、その時々の方責任者が、少々リスクは承知の上で意思決定を進めているようである。システムをどのように使うかのゴールからのアプローチ、使うものしか作らないといった見極めも、意思決定を速めるためには必要である。

システム開発は、前述のQCDのバランスが重要といわれる。機能を増やせばコストが増え、期間を短縮すれば品質が低下するという関係があるからである。上述の課題を考えた場合は、V (Value：商品やサービスの価値)、P (Process：業務プロセス)、S (System：必要なシステム) のバランスといった観点が必要だと見えてくる。Sはパッケージ化が可能であり、Pは必要に応じてBPO（業務プロセスアウトソーシング）などにより外部委託が可能である。VはSとPの適切なバランスの上に築かれると考えるべきであろう。

銀行はいま、IFRS（国際財務報告基準）や金融所得一体課税などへの制度的対応のほか、分かりやすいネットサービスの提供などさまざまなニーズを抱えている。NRIは、最適なシステムやプロセスの提供を通じて、各行が最大限の価値を発揮できるよう支援していきたいと考えている。 ■