

## ITマネジメントを積極化する米国金融機関

草野民生 NRIアメリカ(ニューヨーク)

### ITマネジメントの新潮流

米国の金融業界では、IT(情報技術)の活用が競争力に大きな影響を及ぼすようになった。旧来の業務系システムとインターネットシステムの統合、ビジネスラインごとに分断されたシステムの支援、日々進歩する新しい技術のタイムリーな適用など、ITマネジメントの課題が山積している。

こうしたなか、大手の金融機関では、全社的なITプロジェクト管理や、外部の技術パートナーとの提携など、新しい方法でITを適切に活用し、顧客ニーズへの迅速な対応、グローバルベースでの業務拡大、業務の効率化といった成果をあげるケースも出ている。

### プロジェクト・マネジメント・オフィス

従来、CIO(最高情報責任者)の主な任務は、社内のビジネス部門のニーズに合わせて、ITを導入することだった。しかし現在では、ビジネス部門と共同でITを活用して新たな商品やサービスを構築

し、業務効率を改善することまで求められるようになってきている。

これまではビジネスラインごとにシステム部門が存在し、その部門のニーズにこたえるシステム支援が中心であったため、会社全体として整合性をとり、顧客や取引先の要望に迅速にこたえるのは困難だった。

これらの問題点を解決してシステム開発の効率を上げるために、「プロジェクト・マネジメント・オフィス」を導入するケースが出てきた。これは、COO(最高執行責任者)、CIO、CTO(最高技術責任者)、ビジネス部門の責任者、マーケティング責任者などがメンバーになり、定期的にITプロジェクトのレビューを実施するもので、新規案件への着手時、仕掛かり案件のフェーズの節目、

完了時とプロジェクトのライフサイクルに応じて行われる。

ビジネス部門の責任者は顧客や現場のニーズを反映させ、IT責任者は実装するための最適な技術を設計・提案し、プロジェクト責任

者はITプロジェクト計画を明確にする。それぞれの役割を適切にバランスさせることで、次のような効果を出すことが可能になる。

会社全体としての優先順位の決定

人材、技術、システムなどの資源の有効活用

ビジネスニーズに合致したシステムの構築

責任が明確なITプロジェクトの実施

特に、顧客向けの電子商取引を他社に先駆けて提供するためには、自社のコアビジネスを全面的に変革する必要がある、このためにも全社的なITプロジェクトのレビューは有効である。

### 戦略技術パートナーとの共同開発

これまで米国の金融業界では、業務仕様が複雑で性能要件も厳しいため、社内システム技術者による、自社技術でのシステム開発が主流となっていた。しかし、技術革新のスピードが加速し、システ

ム開発に必要なスキルも高度化・複雑化しているため、その分野に特化した外部技術の活用が不可欠になっている。

この結果、機関投資家向け電子商取引分野で、新しい技術を補完するために、特定の技術のスタートアップ企業と提携し、自社のサービスや商品を迅速に開発することが注目されている。具体的には、インターネット関連技術の企業と提携し、金融機関が必要とするシステムを共同で開発するものである。これにより金融機関は、次のようなメリットを得られる。

第1に、自社で開発経験のない、新技術やアプリケーションシステムに逸速くアクセスすることで、短期間で確実にシステムを完成させることができる。

第2に、第一号ユーザーとして自社の仕様でシステムを開発でき、開発コストを削減できる。

第3に、資本参加により投資利益が見込める。

第4に、技術パートナーと共同でシステムを開発し、汎用製品として完成した場合には、ロイヤリティ収入が見込める。

現在は、機関投資家向け電子商取引を中心に、証券取引処理などウェブベースのアプリケーション開発、ウェブアプリケーション

の保守のアウトソーシング、コンテンツマネジメント、アナリストレポート等の配信技術、ビデオストリーミング技術などの分野で技術開発が進められている。

大手のある金融機関は、50社ものスタートアップ企業と提携し、他社に先駆けて電子商取引を展開している。また、現時点では実用できない技術でも、将来に向けて布石を打っているケースもある。

これまでは顧客取引などフロント分野での活用が中心だが、今後はプレトレードやポストトレードなど、取引先や社内業務プロセスでのインターネット利用が進み、基幹業務分野でも外部パートナーの技術活用が進むと思われる。

## 共同開発の課題

外部を活用する場合の課題もある。主なものをあげよう。

まず、外部技術を活用するものと自社で開発するものとの切り分けが大切である。顧客とのリレーションシップ管理や情報セキュリティ、業務仕様が複雑なデリバティブ取引などは、今後とも自社中心で対応する必要がある。

また、起業まもないスタートアップ企業と共同開発する場合は、マネジメントスキル不足による納

期遅延や品質低下、最悪の場合には会社自体の倒産も想定されるため、プロジェクトマネジメントが重要である。さらに、自社の他システムとの整合性を保ち、品質を高めるために、開発標準や品質保証手順などを設定して、厳密に適用していく必要もある。

一方、大手金融機関は技術に関して保守的な傾向も強く、ITを活用した業務改善がスムーズにいかない場合もある。全社をあげていかに活用・展開して業務効率を上げていくかがポイントとなる。

## より積極的なIT活用へ

金融業界では、重要な業務処理をシステム化する場合、信頼性を追求するあまり、実証された確実な技術を採用するという傾向が依然として強い。しかし、増大する顧客ニーズへの迅速な対応、業務の効率的な運用を目指すには、最先端のITを積極的に活用して、IT対応のスピードを上げ、サービス向上やコスト削減を行っていくことはもはや避けて通れない。

米国の金融機関は、このような環境のなかで、より積極的にIT活用を進める選択をしつつある。

---

草野民生（くさのたみお）  
NRI アメリカ上級システムエンジニア