

# ファンドニュース

## 資産運用会社におけるシステム開発最適化の施策



2021年12月

### はじめに

PwC あらた有限責任監査法人では、監査業務を通じて得られた経験を活かして IT システムおよび IT プロジェクトのリスクを評価し、クライアントのニーズに応じた施策の立案を支援しています。

その中で、デジタル化は避けられないキーワードとなっています。金融機関においても IT の刷新が進んでおり、デジタル化を推進するためには、IT との関わり方を見直す必要があります。

### 資産運用会社の IT の特徴

資産運用会社の業務は、情報を中心に動いています。市場から収集した情報をもとに顧客または自らの投資行動を決定し、その結果を社内外と連携するという特徴があります。扱う情報には適時性と正確性が求められ、IT システムには顧客の資産を守るための信頼性が求められます。

これまで豊富な情報提供の実績を持つ情報提供事業者とオンラインで接続することで、ビジネス要件のほとんどのことが実現できていました。また、社内の情報処理にはアプリケーション・サービス・プロバイダー(ASP)のサービスと、自営のシステムを組み合わせたシステムが幅広く利用されてきました。本稿ではこれらをまとめて「ソリューション」と呼ぶこととしますが、ソリューションは個別の企業向けに一からプログラムを作成されるのではなく、業界内で実績がある既製のソフトウェアがベースとして使用され、近年ではクラウドコンピューティングで提供されるものも増えてきました。

社内にはさまざまな業務がありますが、導入時期の違い、利用可能な情報の違い、独立性の確保といった観点から、提供元が異なるソリューションが併存していることも少なくありません。また、システム基盤やビジネスアウトソーシングを含めた広範な機能を包括的に提供するソリューションも見受けられます。

## 資産運用業務の高度化

オルタナティブ投資や SDGs など、投資のテーマが多様化する中で、資産運用会社は情報収集範囲の拡大に期待しています。また、以前から保有しているデータと新たに入手したデータを組み合わせた上で加工、分析し、独自の投資判断に活かせる示唆を得ようとしています。

扱うデータの範囲が広がると、データの共有や利活用に関する属人化の解消、グラフなどを用いたデータの視覚化などの要望が出てきます。そのため、特定のソリューションに自社のデータを全て託すのではなく、自社内でデータレイク(あらかじめ用途を限定することなく、汎用的なデータ利活用に適したデータ蓄積を行う仕組み)を構築することが有益であると考えられています。

これらは金融に限らずさまざまな業界で進められている取り組みであり、今後の資産運用会社にとって競争の源泉になると予想されます。そのため、データの利活用およびその基盤整備に係る戦略を立て、実現することが重要となります。

他方で、業務が高度化する状況下では従業員が専門性の高い業務に集中できるように、単純作業を効率化するニーズも高まります。例えば、システム間をオンラインで連携できれば、データ移送の作業時間を短縮できたり、手操作によるミスを軽減できたりするなど、ITを活用した効率化の検討が不可欠となります。

## システム開発の課題

デジタル化を推進するには、これまでのシステム開発のプロセスを踏襲すべきかどうか、見直しが必要です。

## 委託業者への依存

資産運用会社の IT 部門は、グループ会社などから支援を受ける場合を除き、企画や管理に特化した小規模の体制で運営されている場合が多いです。その結果、IT 部門はシステム設計、構築するノウハウの多くを外部に依存することとなり、発注者が決めるべきことまで委託業者がリードするといった事例も見受けられます。このようなケースでは、委託業者のコントロールができないことに加え、IT 部門にて利用部門との調整が十分にできず、要件が曖昧なまま開発がスタートしてしまう恐れがあります。この場合、委託業者は提案した製品・サービスが全て受け入れられたものと考え、開発を進めていってしまうので注意が必要です。

## 開発方針の食い違い

よくある論点として、要件の実現とコストとのバランスが挙げられます。システム開発プロジェクトを始めるとさまざまな仕様変更が発生しますが、プロジェクトで何を重視すべきかの方針がないままに個別の変更を受け入れると、開発費用が膨れ上がってしまいます。

開発途中で軌道修正できれば良いのですが、開発の終盤にて、実現したい業務と、構築するシステムが一致しないことが判明する場合もあります。この場合、不一致が生じた原因や責任の所在を明確にしようとしても、それらが文

書としてしっかりと記載されていなければ、委託業者は仕様の変更依頼を無理に受け入れる義務まではありません。その結果、開発を依頼した事業者は委託業者が提案したサービスをそのまま導入するほかなく、利用部門が期待した機能が実装されず、投資が無駄となることも予想されます。

## システム開発最適化の施策

資産運用会社のITの特徴を踏まえた上で、今後、どのようなシステム開発を行うべきなのでしょうか。ここでは2つの施策について説明します。

- システム最適化に向けたグランドデザインの策定
- システム開発の管理態勢の構築

### グランドデザインの策定

業務拡大またはシステム更新のニーズが発生したときに、直ちにソリューション選定を行うのではなく、自社のIT全体のあり方を見直すとよいでしょう。

フロント、ミドル、バックなどの個別の業務部門からニーズを吸い上げることは多くの企業で行われています。それと並行して、IT部門にて全体最適化を検討します。

例えば、業務部門で用いるさまざまなソリューションの棚卸を行った上で、コアソリューションとノンコアソリューションに分類します。ここでは総務、人事などの間接部門のシステムは除きます。

	コアソリューション	ノンコアソリューション
本稿における定義	企業の戦略において、他社との差別化になる業務向けのITサービス、システムおよびそれらの組合せ	差別化よりも、安定性、継続性が重視される業務向けのITサービス、システムおよびそれらの組合せ
最適化方針	今後の自社にとって強みとなるデータを収集し、独自のアイデアを反映した機能を実装することで、独自性を高める。	業界標準のデータ形式を採用する、業界で実績あるサービスに業務を近づけるなどの方法で、価格優位性を高める。
KPIの例	収益力の向上、新たな業務施策の実現	固定費の削減
施策例	Fintechの実現(利便性の向上、既存の枠にとらわれない新サービスまたは企業間連携の実現など)	アウトソーシング、他社との共同化、システム基盤の統合、端末統合など

上記の分類は、取扱い金額の大小、業務上の重要度で決まるものではありません。企業の今後の成長にとって必要なソリューションをコアソリューションとして選出するのです。

コアソリューションであれば、よりニーズに合った投資を行い、具体的な企業価値の向上につながるシステム開発が求められます。ノンコアソリューションであれば、システムをカスタマイズして業務に合わせるのではなく、市場で幅広く採用されているシステムを選定し、費用対効果に合わないカスタマイズや自社独自プロセスは減らすべきです。自社のシステム全体におけるプロジェクトの位置づけを明確にしておけば、後から出てくる追加要望に対して、追加投資をすべきかどうかを判断する基準となるでしょう。

ソリューションを実装するプロジェクトに取り組む際は、グランドデザインを見ながら、プロジェクトの方針について関係者の理解を得た上でスタートすることをお勧めします。

## 管理態勢の構築

今、金融のみならず、既存のITシステムをさらに発展させたいと考えている企業は新たな悩みに直面しています。資産運用業務にITを導入する初期段階をDay 1とし、その更新、拡充のためにシステム更改を行う段階をDay 2とするならば、Day 2にはDay 1では経験しなかったリスクがあります。

Day 2 の特徴(例)	Day 2 のリスク(例)
資産運用業務の高度化への対応が求められる。	日常業務を遂行することに重きが置かれ、高度化に対応できない。 また、高度化要件が多いと既存のシステムの改善コストが高くなる。
企業価値の向上、デジタル化の推進にも結果を出すことが期待される。	本来期待していた効果を忘れ、システム更改をすることが目的となる。
高度化に資する先進的な機能を実装するために、外部サービス(クラウドなど)の利用が求められる。	機能に着目し、システムの信頼性への配慮が不十分となる。
更改対象のシステムと、既存システムとの接続が期待される。	適切な接続ができないことで、業務の複雑化やタスクが増加する。 ただし、現行機能の踏襲を重視することで、接続方式が複雑化し、予算や進捗に悪影響を及ぼす。
現行業務への影響を抑えながら、既存システムからデータを移行し、安全に新しいシステムへの接続を行う。	移行に失敗し、業務が停止する。

これらのリスクに対応するため、システム開発案件ではプロジェクト管理を行います。要件を文書化し、それが実現されているかを検証します。品質、コスト、進捗の計画を立て、予実を測定し、課題に対して適切な意思判断を行います。

プロジェクト管理を任せられる人材が社内にいなければ、専門家に外注することも可能です。ただし、最低限必要な意思決定は外部人材に任せず、自社で行う必要があります。以下に具体例を説明します。

優先順位の設定	システム開発を通じて、業務を改善して効果を得ること、現行業務を保証すること、コストを抑えることを同時に実現することが難しい場合があります。その場合、何を優先するのかは自社で優先順位を決めなければなりません。
非機能要件の定義	システム利用者が設計業者にニーズを説明するとき、画面、帳票、システム内部の処理機能については具体的な意見が出ますが、システムの性能、信頼性などの検討が業者任せになっていることがあります。 システム開発が終わってから改善する場合には、追加予算が必要です。開発前に目標を設定して、達成することを検収条件に加えることが必要です。業者選定時または製品・サービス選定時にはわからなかった要件があれば契約変更が必要となる可能性があります。
セキュリティ	データ保護の仕組み、システムのセキュリティ対策については、システム設計者、外部サービスの運営者から十分な説明を受けることが重要です。対策があるかどうかだけでなく、対策が取れていることをどのように確認することができるのか(耐監査性)、それでも事故が起こったときにどのように対処するのか(インシデントレスポンス)については業者任せにせず、自社で理解するようにします。自社の理解に必要な情報が欠けていれば、業者と協力して埋める必要があります。

これらについては、構築作業が始まってからでも専門家の助言を得ることは可能です。しかし、新たなアクションが必要だとわかつても、コストの増加、進捗遅延の影響に鑑み、具体的な対応に至らないこともあるので注意が必要です。

資産運用業務の高度化においては、業界経験豊富な委託業者がいつも答えを有しているとは限りません。企業がどの方向に進みたいか、そのためにどんなシステムを必要としているかは自社にて答えを出す必要があります。

プロジェクト管理を外部に委託するプロジェクトの成功に向けては、グランドデザインの段階から予算を確保し、意思決定ができる態勢を整備することが鍵となります。

PwC あらた有限責任監査法人  
システム・プロセス・アシュアランス部  
マネージャー 山下 修

PwCあらた有限責任監査法人 資産運用アシュアランス部  
[お問い合わせフォーム](#)

本冊子は概略的な内容を紹介する目的で作成されたもので、プロフェッショナルとしてのアドバイスは含まれていません。個別にプロフェッショナルからのアドバイスを受けることなく、本冊子の情報を基に判断し行動されないようお願いします。本冊子に含まれる情報は正確性または完全性を、(明示的にも暗示的にも)表明あるいは保証するものではありません。また、本冊子に含まれる情報に基づき、意思決定し何らかの行動を起こされたり、起こされなかったことによって発生した結果について、PwCあらた有限責任監査法人、およびメンバーフーム、職員、代理人は、法律によって認められる範囲においていかなる賠償責任、責任、義務も負いません。

© 2021 PricewaterhouseCoopers Aarata LLC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC network member firms and/or their specified subsidiaries in Japan, and may sometimes refer to the PwC network. Each of such firms and subsidiaries is a separate legal entity. Please see [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure) for further details.