

米国ITベンダーのBPOサービス —システムに注目したBPOベンダーの選択—

資産運用会社では、システム導入プロジェクトに伴うリスクやその後の保守・維持管理の負担が増している。本稿では、一度は自社でのシステム導入をあきらめた米国のある資産運用会社が、BPO（ビジネスプロセスアウトソーシング）を活用することでシステム導入と業務移管に同時に成功した事例を紹介する。

資産運用会社のBPO活用の広がり

国内の資産運用会社では、ここ3、4年でBPOの活用が急速に増えている。2013年に野村総合研究所（NRI）が行ったアンケート調査（57社が回答）では、約6割の資産運用会社でBPOが行われている実態が明らかになった。内訳を見ると、日系の資産運用会社の4割、外資系（日本拠点）では9割を超える資産運用会社が利用している。利用がまだ少ないという意味で、日系の資産運用会社では活用拡大の余地があると言えそうだ。

BPOの活用が進む米国でも、その歴史は実はそれほど古いものではない。本格的に広がり始めたのは、日本より約10年ほど先行する2000年ごろのことである。大手の資産運用会社PIMCO（Pacific Investment Management Company）が2000年にBPOベンダーへ300人規模の転籍（リフトアウト）を行ったのが先駆けの1つといわれ、それ以降、現在に至るまで、BPOを活用する資産運用会社の数や割合は増え続けている。

BPO活用の仕方も変化しており、そこには2つの特徴がある。1つは、リフトアウト型BPOからコンバージョン型BPO（単にBPO

ベンダーが提供する業務サービスを利用する形態）への活用形態の変化であり、もう1つは対象業務範囲の拡大という中身の変化である。この変化の過程では、業務を担うシステムの役割が重要となっている。

なお、基準価額計算のような業務は2000年よりも前から外部委託が行われていたが、もともと資産運用会社が行う業務とは見なされていないため、本稿ではミドルオフィス業務のアウトソーシングが拡大した2000年以降の動向に着目している。

資産運用業務におけるシステムの重要性

「運用ビジネスは今や装置産業だ」。システムが業務の根幹であることを評したある資産運用会社の経営者の言葉である。運用スキルのような、一見、人に依存する印象がある資産運用業においても、他業種と同様にシステムは重要なビジネスインフラなのである。

資産運用会社の業務は多岐にわたる。投資判断やポートフォリオ構築、取引執行といったいわゆるフロントオフィス業務、ポートフォリオ管理、パフォーマンス評価、リスク分析、顧客報告資料作成といったミドルオフィス業務、ファンド会計や取引・残高データの

野村総合研究所

金融ITイノベーション事業本部

金融ITソリューション企画部

グループマネージャー

金子泰敏（かねこやすとし）

専門は資産運用分野のソリューションの企画・
マーケティング、調査・コンサルティング



精査・照合、法定帳票作成といったバックオフィス業務など、どれも重要なものだ。これらの各業務を正確かつタイムリーに効率よく行うためにはシステムの活用が欠かせない。

資産運用会社の業務がシステムによって支えられている状況は、その業務サービスを提供するBPOベンダーにおいても同様である。システムサービスとは異なり、BPOサービスではシステムが業務の陰に隠れているため、業務の背後で使われているシステム機能の優劣はサービス品質にあまり影響しないという指摘がある。確かに、データの照合作業のような比較的単純な業務ではこの指摘は正しい。しかしながら、基準価額計算やポートフォリオ管理、リスク管理やパフォーマンス分析など、資産運用会社の中核的な業務では、システムが業務の品質やパフォーマンスに与える影響は小さくない。

BPOの業務範囲が拡大すると、業務知識の必要な比較的難しい業務や、個別性の強い業務が含まれてくるため、業務の難易度が高まる傾向がある。同時に、より高度な機能がシステムにも求められる。従って、BPOベンダーが資産運用会社の業務要件に応えるためには、資産運用会社と同様にシステムを整備し強化する必要がある。

事実、欧米でのBPO拡大の背景にはBPOベンダーのシステム投資があり、それによってコンバージョン型BPOサービスの提供や、より広い業務のカバーが実現されてきたので

ある。また、システムが資産運用会社の業務において重要であることから、BPOベンダーが導入しているシステムの特長や優劣がユーザーである資産運用会社からの評価に大きく影響することがある。

米国でのITベンダー系BPOの活用事例

BPOベンダーが持つシステムが採用の前提となった米国での事例を紹介したい。欧州に本社を置く大手の資産運用会社が、システムにこだわりを持ってベンダーを評価した事例である。

この資産運用会社の主要業務の1つに、米国地方債を対象とした資産運用業務がある。米国地方債は種類も多く複雑なためデータの管理が難しく、また税制などの米国固有のルールに精通していることも必要である。

同社がBPOに至った経緯は以下のとおりである。2007年ごろ、米国地方債を管理するためのポートフォリオ管理システムの更改の検討が始まった。検討の結果、当時最先端と評されていたあるパッケージシステム（以下、システムX。商品のカバー範囲が広くシステムの柔軟性が高いとされている）を自社に導入する決定をした。当初はBPOではなくシステム導入プロジェクトとして検討を進めていたのである。しかし、その後に起きた金融危機によりIT予算の抑制を迫られ、プロジェクトのリソース不足に加え、プロジェクトマネジメントにも問題があったため、

表1 BPOベンダー選択時の3社比較検討(A社を採用)

	利用システム	業務移行期間	カスタマイズ対応	業務知識
A社(ITベンダー)	○: システムX	○: 3カ月	○: 可	○: 高
B社(金融機関系)	×: 他ベンダー製品	×: 銀行グループのコンプライアンス ルール確認に時間を要する可能性	×: 不十分	○: 高
C社(金融機関系)	○: システムX	×: 銀行グループのコンプライアンス ルール確認に時間を要する可能性	×: 不十分	△: 中

2009年にプロジェクトの継続は困難と判断された。そこで、業務の一部を外部委託することに方針を変更し、2011年に業務移行が実施された。

同社のプロジェクトを支援した米国のコンサルタントに話を聞くと、BPOベンダーの選定では3社が候補に挙がり、特に3つのポイントが重視されたという(表1参照)。

1つはシステムである。もともと導入を考えていたシステムXがBPOベンダー自身の業務インフラとして使われていることが望ましいと考えられた。導入は見送ったが、ポートフォリオ管理などのシステム機能が同社の業務にとって有効で魅力的だったためだ。また、それまでの導入プロジェクトで準備してきたリソースを活用することができ、業務移行の負担を軽減できるメリットも大きいとされた。

2つ目は、短期間で移行できるかどうかである。それまでのプロジェクトの遅延もあり、3カ月以内に業務移行を完了することが経営からの条件だった。そのため、過去のリソースを再利用することで期間短縮を図り、さらにベンダーの対応にもスピードを求め

た。表1にあるように、金融機関系ベンダーは、銀行グループとして課せられているコンプライアンス(法令順守)ルールとの整合性の検討などで準備に時間がかかることが想定されており、短期間での移行は困難だった。

3つ目は、カスタマイズへの対応である。金融機関系の2社はともにカスタマイズ対応に合意しなかったのに対して、ITベンダー系のA社は新たに地方債の専門家を10人採用して対応することができた。もともと両社にはビジネス上の関係があり、経営レベルでの信頼が厚かったこともA社の前向きな対応を後押しした。一方、金融機関系の2社は、金融危機の影響を受けて経営的に厳しい環境にあったため、新たな人材の採用は困難だったのである。

以上の検討を経て総合的に判断した結果、ITベンダー系のA社に業務を委託することになった。

ところで、BPOが進んでいる米国には、グローバルカストディアン(複数国の有価証券の保管・管理を行う金融機関)のような金融機関系のBPOベンダーと、それ以外のBPOベンダーがある。後者の中には、もと

もとITサービスを提供していた会社が後に業務サービスを提供するようになった、上記のA社のようなITベンダー系BPOベンダーが含まれる。なお、本稿では主に伝統的資産運用会社向けに業務サービスを提供しているBPOベンダーについて述べている。ヘッジファンドやプライベートエクイティファーム（外部資金を集めて未公開株投資を行うファンド）のような、いわゆる非伝統的資産運用会社向けには、金融機関系やITベンダー系以外にも、アドミニストレーション業務（事務代行業務）を専業とするBPOベンダーも存在する。

運用資産残高ベースでは、金融機関系BPOベンダーのマーケットシェアが高いと推測される。大手の資産運用会社を中心に採用されているからだ。その理由の1つには価格競争力があるといわれる。グローバルカストディアンは、運用資産残高が多いほど収益化しやすい性質のあるカストディー（有価証券の管理）サービスを提供しており、特に大手の資産運用会社に対しては、BPOとカストディーをセットにして価格を提示できることが大きい。従って、上記事例の資産運用会社が一般的には不利と思われるITベンダー系BPOベンダーを選んだのは、あえてシステムにこだわった結果と見ることができる。

日本市場におけるBPOを考える

冒頭、国内のBPOには拡大の余地がある

と述べたが、例えばシステム更改や新規システムの導入を機に利用が拡大する可能性がある。ここでその理由を述べたい。

前述の米国の事例をもって、ITベンダー系BPOベンダーが金融機関系BPOベンダーより優れていることを示したいわけではない。この事例は、資産運用会社がシステムプロジェクトに関わるリスクを軽減した一例として捉えることができる。BPOを活用することで、結果としてBPOベンダーが導入したシステムを利用することになり、少ない導入リスクで必要とするシステムを手に入れることに成功したのだ。

通常、日本の資産運用会社では、数年に一度、比較的大きなシステム更改を行っている。システム基盤の老朽化対策や、国内のビジネス環境の変化への対応など理由はさまざまである。事業を継続するためにはシステムの更改は必須だが、そのようなシステムプロジェクトに経営リソースを投入し、そのシステムを保守・維持管理することは資産運用会社の本業ではない。そのため、今後はシステム更改のタイミングでBPOの活用に移行するケースが増えることは想像に難くない。特にプロジェクトの難易度が高く、多くのリソース投入を必要とするケースではBPOがリスク軽減の有力な手段となる。そのような際に、BPOベンダーの選択においてベンダーがどのようなシステムを利用しているかが重視されることは間違いない。 ■