

銀行へのワンストップBPOサービスの提供 — 投信窓販業務のBPOの現状と今後の方向性 —



野村総合研究所 金融ソリューション事業本部
銀行ソリューション事業推進部 上級コンサルタント

かとう ひろき
加藤 大輝

専門は銀行業界におけるシステム・BPOの調査・企画

海外のBPOベンダーでは、これまでは顧客の金融機関が行うものとされていた業務にまでサービスを広げる動きが進んでおり、最近では日本でも同様の動きが見られるようになってきている。本稿では、日本における銀行の投信窓販業務に関するBPOの現状と今後の方向性について考察したい。

金融機関におけるBPO提供形態の変化

金融機関では世界的にBPOの活用が進んでいるが、最近では特に欧米の金融機関を顧客とするBPOベンダーの間で、サービスの形態に変化が見られる。

従来はBPOは、非競争分野の業務のうち、リスクの低いものを外部委託するというものであった。そのため、業務の要件や、その業務で利用するシステムの要件を決めるのは委託側である金融機関であり、受託側のBPOベンダーは単純作業の定型業務を行うという形態が主流であった。

しかし、このような形態でのBPOは変化への迅速な対応が難しいという課題がある。例えば、制度の改正などで業務を変更する必要がある場合、要件定義を業務部門が行い、その要件を受けてシステム部門がシステムを開発し、そのシステムを業務部門とBPOベンダーがユーザーとして確認するというプロセスになるのが一般的である。このプロセスにおいて、金融機関とBPOベンダーとの間

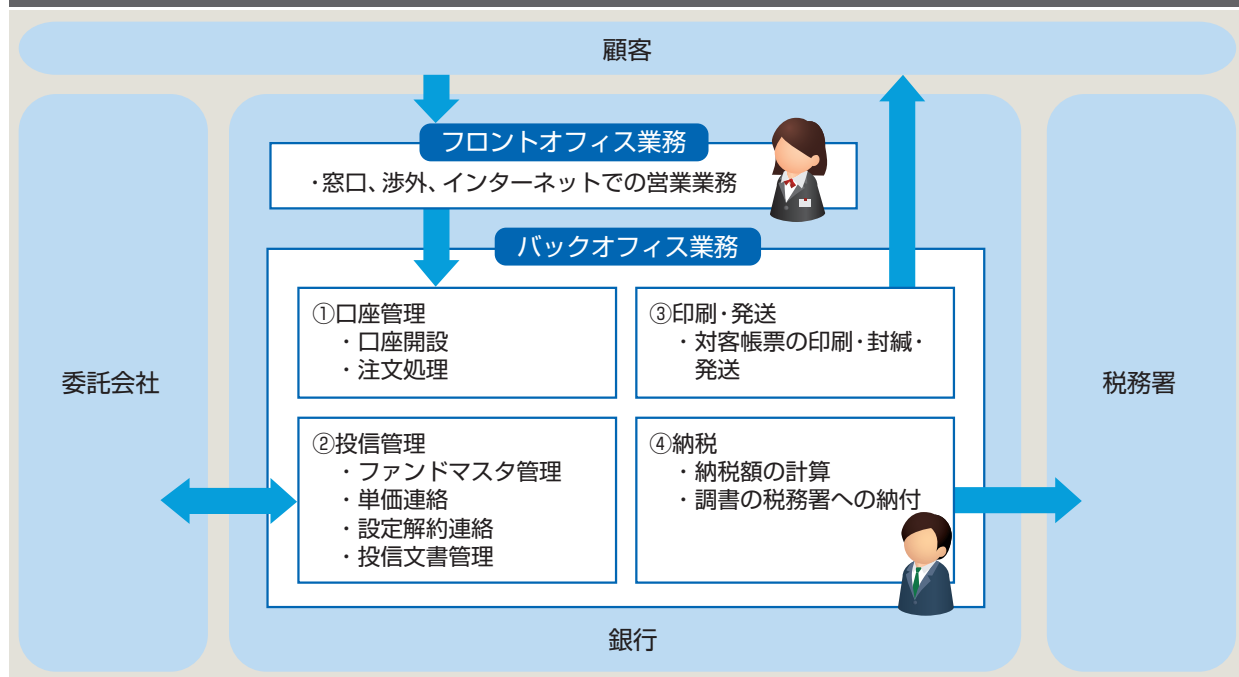
で多くの調整が必要となるため、対応に時間がかかってしまうのである。

このような課題を解決するため、欧米の金融機関を顧客とするBPOベンダーの中には、定型業務だけでなく業務で利用するシステムサービスも併せて提供するワンストップ化を進めているところがある。これにより、業務とシステムの調整がひとまずBPOベンダーの中で完結することになるため、制度改正などに迅速に対応することが可能となる。さらに進めて、業務プロセス自体をBPOベンダーが定義し、金融機関には業務をサービスとして提供するサービス化を進めているところもある。（詳細は『ITソリューションフロンティア』2014年6月号参照）

銀行窓販バックオフィス業務のBPOの現状

それでは、日本の金融機関のBPO活用はどのような状況になっているのだろうか。比較的BPOの活用が進んでいる銀行業界の、投信窓販のバックオフィス業務を例に考えて

図1 投信窓販業務



みよう。

まず、投信窓販におけるバックオフィス業務には大別すると以下の4つの分野がある(図1参照)。

①口座管理

顧客が新たに投信購入の口座を開設するための事務処理や、投信の売買注文の処理を行う。顧客の個人情報扱う業務となる。

②投信管理

文字どおり銀行で取り扱う投信に関する管理を行う。主なものに、ファンドマスター(投資対象の種類や地域、決算の頻度など投信の属性に関する基本データで、100項目以上になることもある)管理、設定解約の運用会社への連絡、目論見書などの投信文書の運用会社とのやり取りなど、ファンド単位で発生する事務がある。

③印刷・発送

顧客へ運営報告書などのディスクローズ資

料や法定帳票を送付する。

④納税

源泉徴収を行う特定口座の徴税を行う。

これらの4つの業務の中で、現在、BPOの活用が盛んに行われているのは①口座管理と③印刷・発送である。最近では、2014年1月から開始された少額投資非課税制度(NISA)において、集中する新規口座開設に対応するための業務で多くの銀行がBPOを活用した。口座管理や印刷・発送は業務の定型化が比較的容易なため、銀行とBPOベンダーの双方にとって「従来型のBPO」を導入しやすい分野である。

一方で、②投信管理や④納税については依然として銀行自身が実施しているケースが多い。その理由の1つとして、これらの業務の中には業務に対する高度な専門性と業務システムへの深い知識を必要とするものが含まれていることが挙げられる。

例えばファンドマスターの整備の場合、委託会社から提供されるファンドの情報は主に目論見書となるが、目論見書は委託会社によってフォーマットが異なる。また、同じ情報であっても委託会社やファンドによって表現が微妙に異なったりすることもある。このような情報を適切に取り取り、共通仕様のファンドマスターを作成するためには高度なノウハウと習熟が必要とされ、また委託会社への確認や連携も欠かせない。そのため業務の定式化が難しく、BPOの導入が進んでいない。

ワンストップ化によるBPO対象の拡大

野村総合研究所（NRI）では、共同利用型の投信窓販業務ソリューション「BESTWAY/JJ」を、銀行を含む販売会社向けに提供している。「BESTWAY/JJ」は、残高ベースで業界の8割のシェアを持っており、多くの銀行が投信窓販のバックオフィス業務を「BESTWAY/JJ」で実施している。

NRIはこの「BESTWAY/JJ」を核として、NRIグループのBPOベンダーであるNRIプロセスイノベーションおよびNRI大連と連携して、ワンストップ化された投信管理のBPOの提供を開始した。BPOのワンストップ化は、環境の変化に迅速に対応することを可能にするのは前述のとおりだが、そもそも今回、投信管理業務をBPOの対象にできた理由として、NRIは「BESTWAY/JJ」の提供で培った、業務およびシステムに対する豊富なノウハウを持っていたことが大きい。

例えばファンドマスターの整備についていえば、フォーマットは「BESTWAY/JJ」で定義されているため、どの項目にどのような情報を入れるとシステムがどう動くかということ把握している。このため誤登録のリスクを低減させることができる。

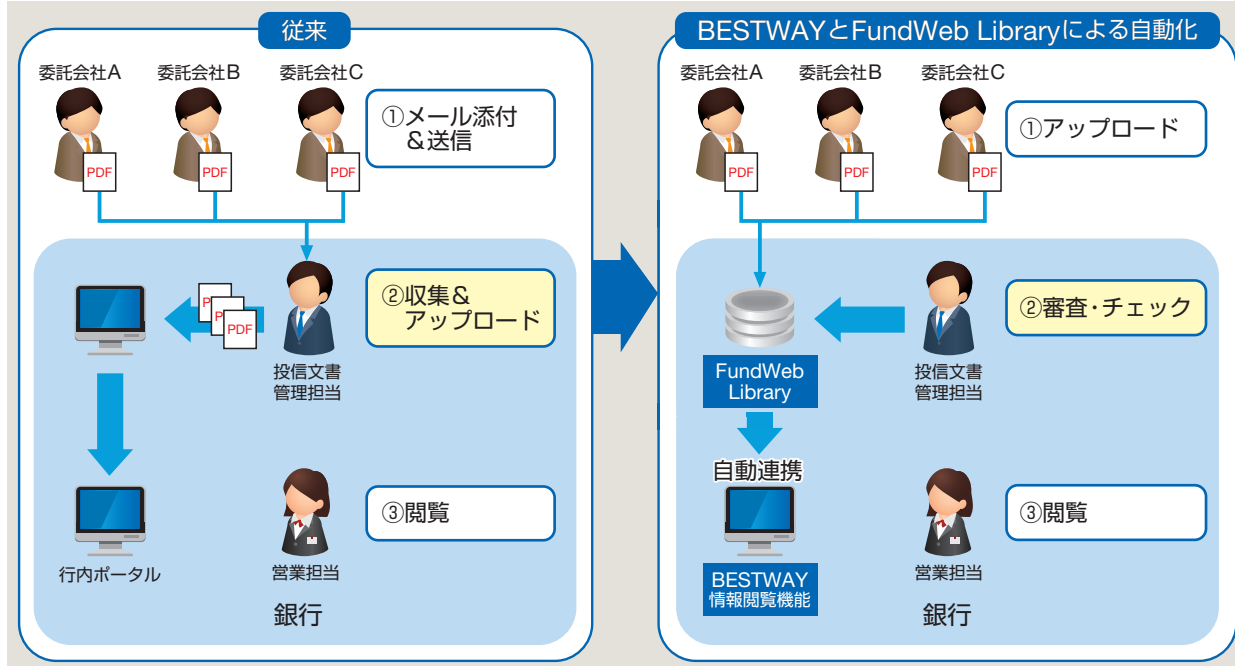
また、実際にオペレーションを実施するNRI大連では、NRIの金融情報データベース提供サービスIDS（Integrated Data Service）のデータ作成において、目論見書を読み込んで必要なデータを抽出する業務を従来から実施しており、その分野でのノウハウが蓄積されている。

そしてノウハウを持っているということは、業務に習熟するための労力を減らせることを意味する。従来の、業務をそのまま引き取るタイプのBPOでは、オペレーションをすることになる要員を委託元である銀行に一定期間送り込んで業務に習熟させるといったステップが必要であった。しかし、すでにノウハウがあれば、そのようなステップに要する期間を短縮でき、受け入れ側の銀行の負担も軽減される。

さらに、NRIでは既存の業務プロセスをシステム化することによる業務の最適化にも取り組んでいる。目論見書を委託会社とやり取りする場合を例に説明しよう。

銀行では営業店で担当者が投信の販売ができるように、行内ネットワークを介して目論見書の参照ができるようにしていることが多い。目論見書はたびたび改訂されるため、そのたびに委託会社から電子ファイルで送ってもらい、それを行内ネットワークにアップロードするといった作業が必要である。こ

図2 BESTWAYとFundWeb Libraryによる投信文書管理の省力化の例



のような文書は、目論見書以外にも運用報告書や月次レポート、週次レポートなど多数あり、作業の負荷が非常に大きいという課題があった。

また、例えば目論見書は適切な版号のものを顧客に提示しなければならず、改訂ミス（アップロードのミス）が許されない。しかもそれを手作業で行わざるを得ず、作業負荷が大きいばかりでなく、ミスが起きるリスクが高い点も問題であった。

今回、NRIが提供を始めたワンストップの投信管理BPOでは、従来どおりの手作業で業務を実施するのではなく、「BESTWAY/JJ」の行内向けの情報提供機能と、委託会社と販売会社の間で投信文書をやり取りするサービス「FundWeb Library」を組み合わせることで、システムによる改訂の自動化を実現している（図2参照）。これによって、効率的で正確な業務が可能となる。

BPO対象の拡大への挑戦

2016年1月には公共債が金融所得一体課税の対象になり、社会保障・税番号制度（マイナンバー制度）も導入されるため、銀行では同時期に大きな制度対応を求められる。また、その後もさらなる制度改正が想定されている状況において、銀行におけるBPOへのニーズはますます強まり、BPOに求めるレベルもさらに高くなることが予想される。

NRIは、公共債の一体課税は「BESTWAY/JJ」においてシステム対応するが、それとともに投信管理のBPOを公共債へも拡大したいと考えている。「BESTWAY/JJ」の対象商品および対象業務の拡大に伴ってBPOの提供領域を広げていくことで、トータルなBPOの提供が可能となる。このように、銀行に対して多くの選択肢を提供することが重要であるとNRIは考えている。