

“選択と集中”を進める米国大手証券会社のIT戦略

米国大手証券会社は、富裕層向け資産運用サービス、プライムブローカレッジ（委託売買業務）など、高収益を期待できる分野へダイナミックに事業ポートフォリオの再編を進めている。これを支えるIT戦略も柔軟な“選択と集中”が求められている。本稿では、メリルリンチ証券、モルガンスタンレー証券の実例をもとに、最新のIT戦略を紹介する。

変革を遂げる米国証券業界

近年、ネットバブルの崩壊、世界貿易センタービルの崩落、巨額粉飾決算事件にみられる企業と大手会計事務所の癒着など、米国証券市場を揺るがす多くの事件が発生した。それにもかかわらず、米国証券業界は着実な収益をあげている。

SIA（米国証券業協会）が集計した会員証券会社の収益規模は、10年前までは60～70億ドル程度（税引き前利益）であった。しかし2003年度は225億ドル程度の利益が見込まれ、2004年度は240億ドルに達するとみられている。この間、従業員数は1.5倍程度増加したにすぎず、米国証券会社が自己変革を通じていかに筋肉質な経営体質となっているかがうかがえる。

戦略的視野に立ったIT戦略

1999年、ゴールドマンサックス証券のニューヨーク証券取引所への上場をもって、米国の大手証券各社はすべて上場企業となり、株主からの厳しい目にさらされることとなった。各社は競争優位分野の拡充、高いROE（株主資本利益率）が達成可能なビジネスラ

インへの移行、市況に左右されない収益構造とコストの変動費化という共通の目標をもっている。しかし、これに向けた具体的な経営戦略は多様であり、各社のIT戦略にもこの違いが如実に反映されている。以下、代表的な大手証券会社であるメリルリンチ証券とモルガンスタンレー証券のIT戦略を紹介する。

(1) 富裕層への“集中”を進めるメリルリンチ証券

ネットバブル崩壊後の2001年、記録的な減益となったメリルリンチ証券は、新CEOのもと、各領域でトップ10に入る規模を目指す戦略から利益重視へと大きく舵を切った。同社は個人顧客をその運用資産規模に応じて3つに分類し、それぞれに包括的な金融サービスを提供する“トータルメル”戦略を推進している。とくに資産規模100万ドル以上の富裕層を重視している。従来の証券業務に加え、不動産ローン、クレジットカード、保険などを扱い、顧客へ高度なアドバイザリーサービスを提供する同社は、すでに米国第10位のリテールバンクと位置付けられている。

富裕層重視の経営戦略を受けて、同社のIT戦略もそれと連動し、個人向けの、とり



わけ富裕層のマネジメントシステムへと集中的な投資が行われている。2002年から10億ドル以上を投資して構築されている顧客マネジメントシステム“トータル・メリル・プラットフォーム”はその最たるものである。同社のフィナンシャルアドバイザーは、ポートフォリオ管理・資産運用プランニングツール、CRM（対顧客管理）ツールなどを利用してきめ細かなサービスを提供できるようになっている。

また、顧客が求めるサービスは年々高度化しており、スピーディに提供することが求められている。同システムでは、Webサービスを用いることによって新たな機能と既存機能を柔軟に連携させ、この要求に応えている。

(2) 市場シェアと収益性の両方を追求するモルガンスタンレー証券

モルガンスタンレー証券は、市場シェアと収益性の両方を重視している。同社は法人向け、個人向け、資産管理、クレジットカードの4部門から事業ポートフォリオが構成されている。また、北米、欧州を中心に、28カ国600拠点以上の法人向けグローバルネットワークをもち、米国市場の市況に左右されにくい収益構造への移行を進めている。富裕層の顧客は同社にとっても重要であるが、相対的に資産10万ドル以下の一般顧客層にフォーカスした営業戦略をとっている。

IT戦略においても、富裕層のマネジメン

トシステムへの集中投資を進めるメリルリンチ証券と異なり、コスト削減により、一般顧客層に廉価にサービスを提供するための施策を重点的に実施している。たとえば基幹システムのインドでの維持管理など、開発コスト削減が可能な海外への開発委託が積極的に行われている。

同社はLinuxの広範囲にわたる採用でも知られており、また、グリッドコンピューティング技術を採用し、コンピュータ資源を有効活用することを目指している。

一方で、法人向け部門においては積極的な投資も継続的に行われている。同部門では、おもにヘッジファンド向けに売買執行やレンジングなど、証券業務を一手に引き受けるプライムブローカレッジが競争優位となっている。ここでは、ナスダック売買、オプション売買の自動化などトレーディングにおける最良執行の追求、トレードサイクル全般にわたるコスト競争力強化など、自らの能力を増強させるIT戦略がとられている。

以上のように、両社のIT戦略はそれぞれ異なった経営戦略を反映している。しかし具体的なアプローチの仕方には共通性がある。それは、戦略分野への大胆な集中投資を行うとともに、非戦略分野においては海外への開発委託をはじめ、廉価かつ変動費化したコスト構造を実現する方策を講じているということである。 ■