

ITソリューション フロンティア

IT Solutions Frontier

特集 「BPOサービス最前線」

06 | 2014 Vol.31 No.6
(通巻366号)



視 点

特 集 「BPOサービス最前線」

共同利用型システムサービス (ASP) とBPOの融合	藤田勝彦	4
環境変化に対応するためのBPO活用 —海外の金融機関・BPOベンダーの動向—	能勢幸嗣	6
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—	金子泰敏	10
資産運用会社におけるBPO活用の変化 —業務の増加と複雑化に対応するために—	内藤利明	14
新たなBPOサービスの展開 —資産運用分野の経験とノウハウを生かして—	阿川裕二	18
オフショアBPOサービスの可能性 —日本企業のオフサイト活用に適した大連とは—	高木重史	20
ITベンダーによるBPOサービスの意義 —システムサービスと融合した共同利用型BPOサービス—	香野 哲	22
NRIグループと関連団体のWebサイト		26

共同利用型システムサービス(ASP)とBPOの融合

資産運用会社は、投資信託の基準価額を算出する際にシステムが必要である。1990年に外資系投信会社が参入するまで、各社はこのシステムを自社で開発・保有するのが当たり前であった。しかし、それ以後は共同利用型システムサービス(ASP)が普及し、現在では自社でシステムを保有する資産運用会社は存在しない。ちなみに、野村総合研究所(NRI)の「T-STAR」は基準価額算出のためのASPで約80%という高いシェアを占めている。

ASPを採用するメリットはいろいろあるが、まず挙げられるのが「大幅なコストダウン」である。ASPを利用することは、システム開発コストを複数の会社で負担することと同じであるため、ASPを利用する会社は、業務に関わるシステムコストを大幅に削減することが可能である。

コスト削減以外にも、度重なる制度改正に対応するための情報収集・調査、ならびに要件定義の負荷軽減、ITの管理(ソフトウェアおよびハードウェアの保守、IT統制など)からの解放、自社ニーズ以外のシステム機能の利用(複数ユーザーのニーズを満たすため)など、ASPを利用することにはさまざまなメリットがある。また、多くの同業他社が同一システムを利用しているという安心感も副次的なメリットとして挙げられるだろう。

ASPは、業界の標準的業務フローを前提

にサービス内容(システム機能)を決定している。NRIは、お客さまの業務や法制度を十分理解し、多くのお客さまのご要望を集約した上で、満足していただけるサービスレベルを目指して汎用化したサービスを提供している。しかし、自社システムからASPに変更すると、それまでのオーダーメイドのシステムが既製品のシステムサービスに変更されるため、現場の満足度が低下するケースがあるのは否めない。また、同一の業務といえども、ユーザーによっては、強みを発揮すべく独自の業務プロセスを作り上げている場合もある。そのため、ASPに機能不足を感じているユーザーは、自社で業務ツールを開発する傾向にある。

ASPに各社固有の(1社しか利用しない)システム要件を取り込みにくいのは、ASPでは、システムトラブルの頻度を極小化するための膨大なシステムテスト、および複数社の利用を可能にする機能追加など、一般的な自社開発に比べ開発コストが割高になるためである。

2010年7月に設立されたNRIプロセスイノベーションは、主に、資産運用会社向けのバックオフィス業務(ほぼ全域)を対象とするビジネスプロセスアウトソーシング(BPO)サービスを提供する会社である。NRIプロセスイノベーションは、上記のような汎用化されたASPだけでは応えられない各社のニーズに対応することも可能とした。



一般に、企業がBPOに期待することは、コスト削減、コストの変動費化、退職・休職などの要員リスクへの対応、属人化の排除、業務プロセスの明確化、BCP（事業継続計画）対策などであろう。しかしBPOサービスを採用するに当たっては、移管業務の担当者の配置をどうするかといった人事面の大きな課題がある。そのため、メリットを享受したいと思っても実際にBPOサービスの採用に踏み切れない企業も多い。

そこでNRIおよびNRIプロセスイノベーションでは、ユーザーごとの異なる課題を解決するために、ASPとBPOサービスを組み合わせさせた提案を行っている。

BPOのハードルとなる人事面の課題をリフトアウト（BPOベンダーへの転籍）や他部署への異動で解決できる場合は、対象業務の全てをBPO可能である。

しかし、転籍や異動に抵抗があるような会社でも、部分的なBPOサービスを活用してBPOのメリットを享受することも可能である。さまざまな理由で発生する要員不足を、増員で対応するのではなく、BPOで解消するケースである。例えば、時期によって繁閑が生じる業務などで、多忙な時のあふれた業務にBPOを適用したり、差別化となるレポートのみ自社で作成し、それ以外のレポート作成業務をBPOするなどである。

ASPでは対応できない各社固有業務について、業務ツールや手作業で対応することに

より発生するオペレーショナルリスクや各種マネジメント業務からの解放のためにBPOを活用するケースもある。このようにBPOの活用事例は、組織単位から業務単位までと規模も範囲もさまざまである。

NRIのASPとNRIプロセスイノベーションのBPOサービスは、高品質かつリーズナブルな価格のサービスを提供するために、複数ユーザーの業務の共通化・標準化の徹底や、大幅なコストダウンを図るためのオフショア活用などを行っている。またASPだけでは対応しきれない各社固有のニーズに対しては、まずBPOサービスを提供し、類似のBPOサービスを複数社が利用する段階で業務プロセスを共通化・標準化していく。その結果をASPにシステム機能として追加することで、BPOのコストが減少するだけでなく、ASPの機能が拡充され、他ユーザーでも利用できるようになる。

このように複数社の業務を横断して比較・分析し、業務を標準化した上でASPの機能向上ならびにBPOサービスの提供を行うことは、ASPを提供しているBPOベンダー、または、ASPを提供しているシステムベンダーと提携しているBPOベンダーによってのみ可能となる。このメリットを生かし、今後も付加価値の高いASPとBPOサービスの提供を通じて、お客さまの満足度の向上に努めていくつもりである。 ■

環境変化に対応するためのBPO活用

—海外の金融機関・BPOベンダーの動向—

欧米の金融機関では、コスト削減の意識から相当の業務領域も外部委託するようになってきている。しかも、委託先に対してコスト削減だけでなく、環境変化に迅速に対応できるビジネスパートナーとしての役割を求めている。本稿では、その要求にBPO（ビジネスプロセスアウトソーシング）ベンダーがどのように対応しているかを紹介する。

欧米金融機関のBPOの動向

欧米の金融機関ではBPOが進んでおり、かなりのノウハウや知識が必要な業務領域でも外部委託（KPO：Knowledge Process Outsourcing）を行う傾向にある。野村総合研究所（NRI）が日本を除く三大保険市場である米国、英国、フランスの状況を調査した結果でも、契約書データ入力のような定型的な業務にとどまらず、募集人教育や料率検証、規程集作成のような、高度なノウハウや相応の経験が必要な業務まで外部委託していることが分かった。

英国や米国の金融機関が幅広い業務を外部委託できる理由には、言語面で委託の選択肢が広いことも挙げられる。実際、委託先はインドやフィリピン、カナダと多くの国にわたっている。また、委託先の国の人件費が高くなると、人件費の安い国へと次々と委託先を替えていることも分かった。

日本企業の場合は、主に言語の問題から委託先は国内および中国の一部地域の企業に限定され、委託している業務の範囲も狭い。海外委託に際して委託業務の範囲が狭いのは、カントリーリスク（国や地域の社会情勢の変

化によって企業が損失を被るリスク）を考慮してのことと思われる。

金融機関が直面する環境変化

欧米に限らず、金融機関は制度改正のような環境変化に迅速に対応することを求められている。金融機関がBPOベンダーに求めるようになったのも、コスト削減だけでなく、このような対応を一緒に進めてくれるパートナーとしての役割である。

金融機関をめぐる環境変化の1つ目はコンプライアンス（法令順守）の強化である。情報漏えいやマネーロンダリングなどの不祥事が後を絶たないことから、各国の監督機関は投資家および消費者を保護するための規制を強化している。どの金融機関と話しても最初に出てくる話題がコンプライアンスに関するものであることがこれを反映している。コンプライアンス強化の流れは今後も続いていくことは確実であり、規制が強化されるたびに、統制環境の強化、報告様式の変更、事務処理やシステムの変更が必要になる。

2つ目は顧客接点の多様化である。従来は書面で顧客とやり取りしていた申し込み手続きなどが、今ではメールやWebページ経由で

野村総合研究所
金融ITイノベーション事業本部
金融IT事業開発部
グループマネージャー
能勢幸嗣 (のせこうじ)
専門はBPO、チェンジマネジメント、
内部統制



も行われるようになってきている。このようなペーパーレス化は、金融機関にとっては紙や郵送費といったコストの削減につながる半面、業務管理や顧客情報管理を複雑にしている。申し込みや証券の交付などでも、紙を使った手続きが全くなくなるわけではなく、さまざまなルートやチャネルでの処理が混在するからである。保険の申込書を例にとると、書面で顧客とやり取りされて代理店で計上される処理、同様に書面が保険会社の事務センターに送付されて計上される処理がある。それだけでなく、顧客が自らPCを操作してWebページから申し込みを行うこともある。従ってBPOベンダーには、これらの複数の顧客接点経由の業務を設計する力、業務運営を管理する力、またそれらの顧客情報を一元管理する力などが求められている。

3つ目は、異業種からの新規参入が増えていることである。今ではほとんどの家庭でスマートフォンやタブレット端末が使われていると思われるが、それはインターネットがそれだけ生活に浸透したということである。それに伴って、異業種から参入した、実店舗を全く持たない金融機関も登場している。そこでは新規参入ゆえに商品開発や業務変更がスピーディーであり、BPOベンダーに対してはそのスピードに遅れずに対応することを求めている。

BPOというと、これまではノンコア業務（競争力に結び付かない、他社と違いのない

業務）のうちリスクの低いものを外部化するという考え方が根底にあった。そのため、要件定義は委託側が行い、受託側は単純作業の定型業務を行うといった形態が主流であった。受託側は工夫を積み重ねて生産性を向上させ、作業単価を低減させることで委託側のコスト削減を可能にしたのである。

しかしこのような形態には、委託した業務が硬直化しがちで、環境変化に弱いという面がある。金融機関が環境変化に迅速に対応するためには、BPOベンダーがシステム面にも精通し、先を読んで自ら改革の提案を実行に移し、人とITを組み合わせた複雑な業務をプロセス全体としてマネジメントできることが必要になってきているのである。

BPOベンダーの対応

欧米のBPOベンダーは上記のような金融機関のニーズに対応すべく、BOT (Build-Operate-Transfer)、ワンストップ化、サービス化などによって、自らリスクを取ってサービスを提供するベンダーへと変身しつつある(次ページの図1参照)。

(1) BOT契約による強みの持ち寄り

欧米の金融機関から業務委託を受けることの多いインドの場合、BPOベンダーと金融機関の両者が強みを持ち寄り、リスクを分担し合うことで先進的な領域のサービス開発に取り組むBOTという契約形態が見られる。BOTでは、BPOベンダーが設備を建設

図1 ワンストップモデルからBPS/BPaaSモデルへ

モデル	伝統的なBPO	ワンストップモデル (BPO+ITO)	BPS/BPaaSモデル
特徴	<ul style="list-style-type: none"> ・スタンドアローンのBPO ・人件費格差による低コストリソースを活用 ・人月単位に基づく価格 	<ul style="list-style-type: none"> ・BPOとITサービスを統合したサービスを提供 ・人月単位からトランザクション単位の価格設定へ移行 	<ul style="list-style-type: none"> ・業務委託からサービス利用へ ・トランザクション単位もしくは成果物のみに代金を支払う
価値	<ul style="list-style-type: none"> ・労働力コストの価格差で一時的なコスト削減 	<ul style="list-style-type: none"> ・業務部門とIT部門の調整負荷が軽減 ・技術への投資の負荷が軽減 	<ul style="list-style-type: none"> ・人、プロセス、技術を心配する必要がない ・法制度などに対応する負荷軽減 ・業務量増減に対して柔軟に対応
リスク	<ul style="list-style-type: none"> ・ベンダーとクライアントのインセンティブが異なる ・クライアントはコスト最小化に努め、ベンダーは請求最大化に努める 	<ul style="list-style-type: none"> ・クライアントのリスクは低減される ・ベンダーが受注業務に関して一定規模以上のボリュームの確約を望む 	<ul style="list-style-type: none"> ・発生した成果に対して料金を支払う（クライアントはリスクを負わない） ・投資リスクを複数社とシェア

し (Build)、人材を確保して教育するなど業務開始のための準備を行い、その後一定期間サービスを提供する (Operate)。そして決められた期間が終了すると委託側に業務を移管 (Transfer) するのが基本だが、委託側の意向によってはそのまま委託契約へと移行する場合もある。

BOTは委託側の金融機関にとってリスクを抑えつつ新しい業務を開始できるメリットがあるだけでなく、受託側のBPOベンダーにとっても、業務のノウハウを吸収することによって次の展開がしやすくなるというメリットがある。インドでは、BPOサービスの萌芽期にこの契約形態がよく見られた。現在も、委託側金融機関が新しいサービスを開始する場合に行われているようである。

(2) ワンストップ化による調整コスト削減

一般に、業務を変更する場合には業務部門

とシステム部門の調整に多くの時間とコストを要する。要件定義は業務部門が行い、その要件をシステム部門に伝達してシステムを開発し、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流れの中で、多くの調整が必要になるのである。システム部門にとっては、業務部門やBPOベンダーが業務で使うシステムの開発優先度は低く、業務の内容に精通している要員も少ない。そのため、ただでさえ時間がかかる調整は大きな負荷となる。

欧米の金融機関を顧客とするBPOベンダーの多くは、ワークフローなどのツールを自前で用意して受託範囲の全ての業務をワンストップで提供している。BPOベンダーが、手作業による業務とツールのようなシステム要素の両方を提供することは、顧客の調整の負荷や時間をなくすことになるため、調整コ

ストという見えないコストの削減ができるとともに、業務の柔軟性を確保できる。それだけでなく、従来は顧客企業が自社システムに施していたカスタマイズを行わずに済み、システムの疎結合化（システム間で互いへの依存度を低くすること）とシステムコストの削減にもつながる。（詳細はNRI発行の『金融ITフォーカス』2013年5月号参照）

(3) サービス化の進展

より進んだBPOベンダーは、顧客が要件定義を行った業務プロセスを受託して運営するのではなく、自ら業務プロセスを定義して提供するBPS（業務プロセスサービス）もしくはSaaS（Software as a Service）をもじったBPaaS（Business Process as a Service）と呼ばれる「サービスモデル」へとビジネスモデルを変化させつつある。

インドの大手BPOベンダーの中には、業務規模の拡大に伴い、システム会社を買収するなどしてBPOとITO（ITアウトソーシング）をワンストップで提供するところがあるが、最終的には、単なるワンストップモデルから、自ら顧客の業務プロセスの詳細要件定義を行いシステムと業務の再設計を行うサービスモデルへと自身を変化させようとしているのである。

通常のBPOの場合、同種の業務であっても顧客企業によって入力フォーマット、処理順番などが微妙に異なる。そのため、業務の設計やトレーニング、システム投資などが顧

客企業の数だけ必要となる。BPOベンダーが自ら標準的な業務とシステムを設計してサービスとして提供すれば、そのコストを顧客企業が負担するとしても、複数企業が分担することでコストを数分の1に抑えることも可能となる。また、複数社に同じサービスを提供することで業務ボリュームが大きくなり、顧客企業の業務の繁忙にも柔軟に対応できるようになる。

委託側の企業にとっても、サービスとして提供を受ける部分と自社で設計・運営する部分を明確に分けることで、全体としてのコスト削減が図れ、かつ自社対応部分の対応スピードを上げることができると考えられる。

日本企業も新しい挑戦を

筆者は日本や中国のBPOベンダーも訪問してインタビューしたが、多くのベンダーがツールやシステムを顧客企業から提供されているのが現状である。その理由はBPOベンダー側の力不足とともに、委託側企業の誤解にもある。両者が、人手による業務とシステムの両方を一体としてサービス化する是非について、あらためて検討するタイミングにあるのではないだろうか。

日本企業も、単なるコスト削減という視点で業者を選定するのではなく、ともに将来を描けるビジネスパートナーとしてBPOベンダーを選定し、共同して業務改革を推進することが必要と考える。 ■

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。 ■

資産運用会社におけるBPO活用の変化

—業務の増加と複雑化に対応するために—

日本の資産運用業界では、バックオフィス業務を中心に自社での業務運営からBPO（ビジネスプロセスアウトソーシング）サービスに移行するケースが多く見られるようになった。資産運用会社向けBPOサービスは始まってから20年に満たないが、その間にさまざまに変化してきた。本稿では、資産運用会社のBPOの歴史を振り返るとともに最新の動向を紹介する。

資産運用会社におけるBPOの始まり

日本の投資信託は1950年代に始まったとされ、半世紀の歴史を歩んできているが、資産運用業界でBPOサービスが活用されるようになってからはまだ20年もたっていない。

資産運用業界では、外資系および銀行系の新規参入を機に、各種バックオフィス向けシステムサービスの提供が1990年ごろに開始された。当時、バックオフィス業務の1つである受益証券管理業務は資産運用会社が行っていたが、券面の在庫やステータス（予備券、本券、廃券の状況）の管理などは本業ではないとする資産運用会社が出るようになり、この業務の外部委託のニーズが高まってきた。そこで、ビジネス代行会社は野村総合研究所（NRI）の「T-STAR」のような共同利用型システムサービスを導入して資産運用会社から業務を受託するようになった。受益証券管理業務は資産運用会社のバックオフィス業務のごく一部にすぎないが、これが資産運用会社におけるBPOの始まりと考えられる。（現在は、投信振替制度の導入で受益証券管理業務は縮小している）

次いで、資産運用会社では基準価額算出業

務を外部委託する動きが出てくる。日本では、投資信託の基準価額を資産運用会社と受託銀行の両者が算出して照合するという業務慣習があり、業務ノウハウは資産運用会社と受託銀行が有していたので、信託銀行が外資系資産運用会社の一部の投資信託の基準価額算出を「T-STAR」を使って代行することを始めた。これが基準価額算出業務のBPOの始まりである。その後、各受託銀行は、投資信託の信託財産管理業務を受注するための付加価値向上のサービスとして、基準価額算出業務を請け負うことを「事務代行サービス」（「事務受任サービス」ともいう）と名付けてBPOサービスの提供を始めた。

当時、既存の資産運用会社は基準価額算出業務のノウハウと体制を有していたため、事務代行サービスを利用するケースは見られなかったが、事務代行サービスは、1998年ごろから急増した外資系を中心とする資産運用ビジネスへの新規参入を大きく後押しする要因となった。日本の基準価額算出のルールは非常に難解であり、新規参入する運用会社にとって業務経験者の調達が大きな課題となっていた。そのような状況で受託銀行の事務代行サービスが始まったことで、新規参入の資産

NRIプロセスイノベーション
資産管理サービス事業本部
資産管理サービス事業部長
内藤利明（ないとうとしあき）



専門は資産運用業界におけるBPO
およびシステム営業

運用会社のほとんどがBPOを採用することとなったのである。

その後、資産運用会社内でのノウハウの蓄積やBPOコストの増加、事務代行サービスから撤退する受託銀行の出現に伴い、BPOから自社での業務運営へ移行する動きも見られたが、現時点でも半数以上の資産運用会社がBPOサービスを利用している。NRIは、顧客からの要請により、資産運用会社がBPOから自社での業務運営へ移行するのを支援する形で、2004年からBPOサービスに参入している。

拡大するBPOの対象業務

前述のとおりすでに1990年代に始まっていたBPOは、対象業務も対象顧客も（新規参入組以外に）拡大することなく15年ほどが経過したが、2010年にNRIプロセスイノベーション（NRI-PI）が設立されたのを機に状況が変化してきた。

それまで行われていたBPOは、「T-STAR」や受託銀行のシステムがカバーしている業務範囲に限定されており、システムオペレーションを代行する色合いが強いサービスとなっていた。また、従来のBPOベンダーには資産運用会社の幅広いバックオフィス業務についてのノウハウがなく、サービスの拡大は難しかった。そのような時に、本業へ集中するためにバックオフィス業務を外部委託しようという資産運用会社が現れ、業界の中でも高

い業務ノウハウを有するその会社のプロ集団をNRIが迎え入れることになった。その業務ノウハウを生かして広範囲の業務を対象とするBPOサービスを提供するために設立されたのがNRI-PIである。

新たにBPOの対象とすることになった業務は、約定や時価および銘柄属性情報を管理する「データプロセッシング」、運用報告書や目論見書（投資判断に必要な重要事項を説明する文書）を作成する「投信ディスクロージャー」、投資信託の売買に関する「設定・解約管理」、年金ファンドなどの信託財産管理およびレポート作成に関する「投資顧問管理」などが挙げられる。

NRI-PIは、BPO対象業務の範囲を拡大しただけでなく、今までは新規参入の資産運用会社しか採用していなかったBPOが、基準価額算出の体制・ノウハウを自社で有する既存の資産運用会社にまで採用されるに至ったという意味で、資産運用業界のBPO活用に転機をもたらした。以前からバックオフィス業務を内部で行ってきた資産運用会社は、BPOがコスト削減や要員リスクの回避、BCP（事業継続計画）などに有効であることは理解しても、業務を外部に委託する経験がないためにためらわざるを得ないのが実情だった。しかし、NRI-PIの設立以降、大手を含む複数の資産運用会社がBPOを採用する事例や、すでにBPOサービスを活用していた資産運用会社が委託業務の範囲を拡大する

事例が多く見られるようになった。

最近のBPO活用の動向

BPOというと、人事も含めた組織単位の大掛かりな業務委託を想像することが多いと思われるが、近年ではそのような経営層の判断によるBPOばかりではなく、業務運営の現場（当事者）が労働力と業務量のバランスを考えてソリューションとしてBPOを採用するケースもある。資産運用業務は投資家保護の観点から事務上のミスが許されず、事務リスクの排除は業務運営の現場の最も重要な課題である。しかし、現場では労働力の減少と業務量の増加による事務リスクを抱えていることが多いのである。

労働力減少の要因には、病欠や交通機関のトラブルによる一時的なものや、退社や長期休暇（病気療養など）といった中長期的なものがある。それを補うために新たに採用しても教育が十分に済まないうちは労働力の減少を解消しきれない。少し意味合いは異なるが、労働力に見られるリスク要因として業務の属人化（特定の要員しか業務が行えない状態）も挙げることができる。

では業務量の増加にはどのようなものがあるだろうか。

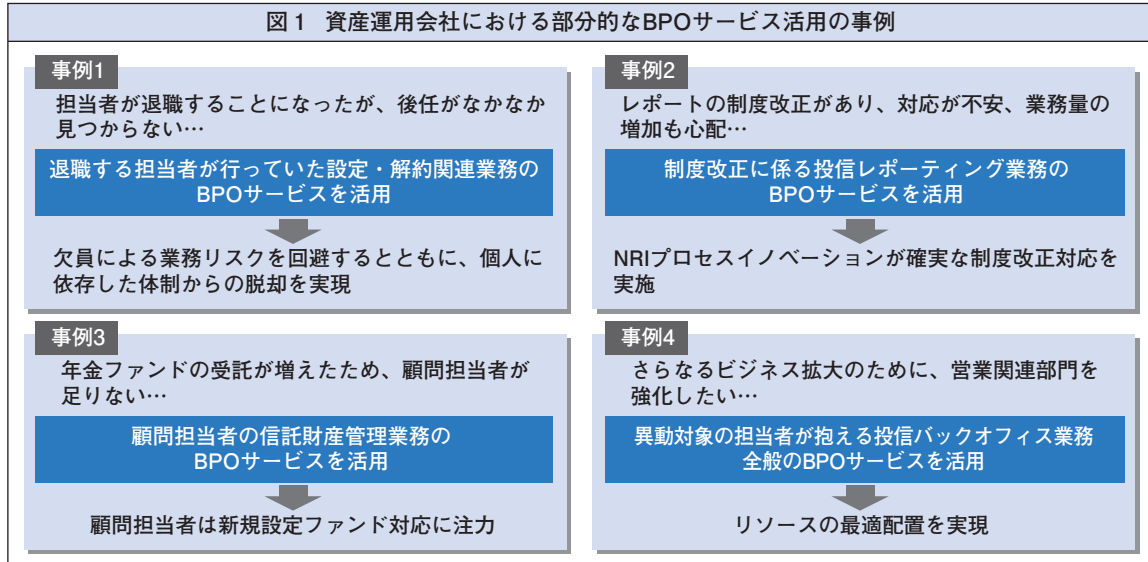
2012年後半から、いわゆるアベノミクス効果による株高と円安を受けて、その恩恵にあやかろうと新規の投資信託の設定が増えており、2014年3月には16年ぶりに公募投資信

託（不特定かつ多数の投資家を対象とする投資信託）が5千を超えたというニュースも報じられた。さらに2014年1月から開始されたNISA（少額投資非課税制度）によって一般投資家の裾野が広がり、さらなる新商品の投入による投資信託の増加が見込まれるだろう。新商品の追加には新たな業務ノウハウの習得も必要となり業務量増加の一因となる。

また、投資家への情報提供を充実させるために、投資信託の運用報告書を「交付運用報告書」（各投資家に必ず交付される）と「運用報告書（本体）」（投資家からの求めに応じて交付される）に2段階化するなどの制度改正も2014年度に予定されており、資産運用会社の業務ボリュームの増加が予想される。投資顧問業務においても、業務拡大のためには新規顧客からの投資一任契約の獲得が必須であり、契約数の増加に伴って業務が増えることになる。

このような労働力の減少および業務量の増加というアンバランスな状態を資産運用会社が自社で解消するためには、既存業務の効率化のほか新規採用や他部署からの異動などが必要となる。しかし、長年運営してきた業務はすでに効率化の限界に達している。システム導入による効率化もコストとの兼ね合いから実現は難しいと思われる。人員の採用に関しても、経験者を都合のいいタイミングで採用できる可能性はかなり低く、社内で調達したとしても教育に大きな負荷がかかるのが実

図1 資産運用会社における部分的なBPOサービス活用の事例



態であろう。

このような状況で、労働力と業務量のバランスを維持するために業務運営の担当者が採用したソリューションが部分的なBPOである（図1参照）。

BCPを実現するための手段としてBPOを採用したケースもある。BCPを実装する場合には、オフィスやシステムといった物理的な業務継続環境の準備や、バックアップ環境を用いて業務を遂行するための計画やテストが必要になる。これらを自社で行うとコスト面でも業務面でも相当の負荷がかかるが、複数の顧客を前提にするBPOを採用すれば、比較的安価に業務負荷も増やすことなくBCPを実現できるのである。このほか、BPOは業務量の増減に応じて料金も変動するため、コストを変動費化できることもBPO採用のメリットとして挙げられる。

BPOサービスの進化を目指して

資産運用会社のバックオフィス業務は複雑化と量的拡大が続いている。そのため新たな業務に力を入れたいと考える資産運用会社は、バックオフィス業務だけでなく定型化されたミドルオフィス業務（運用のガイドラインチェック、パフォーマンス分析など）にまで対象範囲を広げたBPOサービスを求めるようになっている。

このようなニーズに応えることがNRI-PIの今後の課題である。また、同一の業務であっても顧客ごとの対応を行っているものも少なくない状況で、いかに業務を標準化して効率化を図るかも重要である。資産運用会社から譲り受けた質の高い人員と業務ノウハウを生かしてBPOサービスをさらに進化させていくことがNRI-PIの使命であると考えている。■

新たなBPOサービスの展開

—資産運用分野の経験とノウハウを生かして—

野村総合研究所（NRI）グループのNRIプロセスイノベーション（NRI-PI）は、これまで資産運用業界を中心にBPO（ビジネスプロセスアウトソーシング）サービスを提供してきた。本稿では、これまでのBPOサービスの経験を生かしてどのように他の分野や業務へのBPOサービスを展開しようとしているかを紹介する。

新たなBPOサービスの構築へ

NRI-PIでは、2010年7月の設立時から主に資産運用会社向けのBPOサービスを提供しており、現在の顧客数は17社にまで拡大している。NRI-PIはもともと資産運用会社の専門人材をNRIに移したところから出発した会社であり、これまでの顧客拡大の実績を振り返ると、すでに確立された資産運用の業務モデルを活用して、比較的lowコストかつ短期間で新たな顧客にBPOサービスを提供し、顧客数を増やしてきた。

資産運用会社に向けたNRI-PIのBPOサービスの内容については他稿に詳しいので、本稿ではそれ以外の業種へのBPOサービスの展開に当たってNRI-PIが何を重視し、どのような手順でサービスを構築しようとしているかを紹介したい。

業務規定書の役割と効果

NRI-PIにまだBPOサービスの導入実績がない分野については、まずBPOの対象とする業務の範囲を検討するところから始まる。具体的には、業務の概要の把握、現状のコスト試算、BPO対象業務の候補選定、BPO実

施後のコスト削減効果の試算などを通じて、どの範囲の業務をBPOの対象とするかを検討する。実際にBPOサービスの提供が決まれば、その後の工程は下記ようになる。

- ①BPO対象業務の決定
- ②業務規定書の作成
- ③業務マニュアルの作成
- ④業務マニュアルに沿った業務訓練の実施
- ⑤業務運用訓練の実施
- ⑥業務インフラ（システム）の構築

NRI-PIでは②の業務規定書（表1参照）を独自に作成している点が特徴的である。

業務規定書は、各業務の実施条件（時刻など）や作業頻度、連絡媒体、利用するツールやシステムなどを定義したものである。

業務規定書を作成することにより、業務が顧客サイトとBPOサイトで地理的に分離される影響も明確にできる。例えば、ある業務が完了した際に近くの座席にいる別の担当者に口頭で連絡したり資料を渡したりしていた業務は、BPOを導入するとメールもしくはFAXによってBPOサイトと連携させることが業務規定書で明確化される。また、それまではドキュメント化されずに行われていた担当者間のやり取りもすべて業務として明確に

NRIプロセスイノベーション
投資情報管理サービス部長
兼 業務コンサルティング部長
阿川裕二（あがわゆうじ）



専門はBPOプロジェクトの導入・
運営マネジメント

表1 業務規定書の例(一部)

業務名	業務内容	開始時刻	日次/月次	連絡媒体	利用ツール・システム
A業務	属性登録	8時	日次	Web	Aシステム
B業務	外部データ取り込み確認	9~15時	日次	メール	Bツール
C業務	他社への業務指示	8時	日次	ファックス	—
D業務	特種銘柄時価登録	10時	月次	電話、Web	Dシステム

される。

業務規定書を作成して業務の分担を明確化することは、不要な業務を廃止したり業務を見直したりすることにより生産性や品質を向上させることにつながり、結果的に業務統制の強化も期待できる。

BPO導入工程における課題

上に述べたように、BPOの導入工程では業務規定書や業務マニュアルの作成、業務マニュアルを使用した業務訓練が必要である。

ところが、いざ導入しようとしたとき、顧客の担当者が十分に時間を割けずに業務の確認が細部まで行えなかったり、既存の業務マニュアルが利用者にのみ理解できるレベルでしか記述されていないためにBPOの業務マニュアルの整備に時間を取られたりといった課題が発生する。特に、非定型作業が多い業務について作業ごとにマニュアルを作成すると、多大な時間を取られてBPO開始が遅れることになるので注意が必要である。

これらの課題に対応するために、BPO導入の開始前にBPOの導入工程とタスクについて顧客に十分に説明した上で、BPOサービスの開始時点で目標とする業務規定書と業

務マニュアルの完成度や、業務運用訓練の実施方法について認識を共通にしておくことが重要である（ある程度のレベルを確保しておき、BPOを開始してから完成度を高めるといった方法もある）。

システムプロジェクトのマネジメントノウハウを活用

新規業務のBPO導入は、BPOベンダーへ業務ノウハウを移転するための顧客側の負担も少なくない。さらに、BPOサービスを初めて利用する顧客には、導入工程を理解してもらうためのていねいな説明も必要である。時には、業務調整のためにトップダウンの意思決定も必要となり、顧客とBPOベンダーの間での組織レベルの密なコミュニケーションが肝要である。

こうした活動は、システムの新規導入における要件定義作業と似ている。業務とシステムという違いはあるものの、新たな業界や新規業務へのBPO導入において、NRI-PIが進捗（しんちよく）管理、課題管理、品質管理といったNRIグループの豊富なプロジェクトマネジメントノウハウを活用できる意義は大きいと考えている。 ■

オフショアBPOサービスの可能性

—日本企業のオフサイト活用に適した大連とは—

中国の大連で1980年代に日本の工場進出から始まったアウトソーシングは、1990年代になって業種を問わない全ての日本企業向けのBPO（ビジネスプロセスアウトソーシング）に拡大した。金融機関向けのシステムサービスを提供してきた野村総合研究所（NRI）もこの分野に参入し、自社拠点を設けて新しいアウトソーシングサービスにチャレンジしている。

日本企業向けBPO拠点としての大連

中国・遼寧省の大連は日本から飛行機で3時間、600万人の人口を有する港湾都市で、中国における観光と経済発展のモデル都市である。旧満州の玄関として栄えた背景から、街には今も日本式の建物が多く、また親日的な土地柄であることでも知られている。

日本語教育の歴史も古く、中国で最も早い1964年に大連日本語専科学校（現在の大連外国語学院）が設立された。大連は黒竜江省、吉林省、遼寧省の東北三省の中でも最も気候がよく経済が栄えており、多くの若者が集まる。東北三省合計で日本語専攻の大学卒業生は年間8千人を超えるというデータもある（2012年のJETROによる調査）。

このように日本語人材が豊富で、アクセス面でも日本に非常に近いという2つの優位点を生かして、大連では1990年代からBPOをはじめとするITサービス業で日本語人材が活躍してきた。中国の東北人特有の真面目さが日本の企業文化にマッチしていると言う人もいる。その真偽はともかく、大連が日本企業を対象としたBPOに向いているというのは確かである。

NRIが提供してきたBPOサービス

NRIの母体となった野村コンピュータシステム（NCC）の初期の業務は今日でいうところのBPOである。当時は電子計算機と呼ばれたコンピュータを使って、紙の書類をデータ化するのである。

その後この業務は、顧客向けシステムの開発を経て、日本の金融業界に向けた共同利用型システムサービスへと進化した。証券会社向けの「STAR」では、同一システムで標準化された口座開設などの業務を、NRIの関連会社である日本クリアリングサービス（NCS）が請け負った。資産運用会社向けの「T-STAR」では、2004年に一部業務ではなくフルオペレーションを受託することで、投資信託の基準価額算出の全てのプロセスをBPOサービス化した。これらはNRIの新たなBPOサービスの始まりである。

2007年には、大連を活用した「T-STAR」のオフショア化にも挑戦した。その目的はコスト削減だけでなく外部の優秀な人材の獲得にあった。このため、オフショア化する際にも、業務の一部切り出しではなくフルオペレーションを前提とした。

NRIプロセスイノベーション
業務コンサルティング部
グループマネージャー
高木重史（たかぎしげふみ）
（執筆時点はNRI大連 総経理）
専門は中国におけるBPO活用コンサル
ティングおよび現地運営全般



オフショアBPOサービスのさらなる発展

2010年10月には、NRIが100%出資して自社拠点のNRI大連が設立された。これには、NRIが金融機関から外部委託を受ける際の統制責任を説明できるようにするためや、オフィスやインフラなどを強化してオフショアサービスの質を高めるためという理由がある。

ネットワーク接続には日本にあるNRIのデータセンターとの専用線を敷設してストレスのないデータのやり取りを可能にした。電源は2系統を用意し、仮にそのいずれもが途絶えても電気を供給できるよう、ビル専用の自家発電装置から弱電配線まで行った。全ての端末にセキュリティチェックソフトを導入し、専任部隊によるリアルタイムの監視も行っている。99.8%という運用順守率は日本以上である。

さらに、人については、大連という非常に多くの優秀な人材が集まる場所で、会社独自の観点で多角的に選定している。20倍以上の競争にパスした社員は、日本の金融・IT資格取得を中心としたOFF-JT（教育・研修）と、NRIの日本の業務プロフェッショナルによる現場のOJTによってスキルを身に付けていく。円安や中国コスト上昇の逆風を受けつつも会社は大きく成長し、現在は約4千m²のオフィスに400人のスタッフを抱えている。ガラス壁を多用した解放感にあふれるオフィスには、現地視察で訪れるお客さまも多い。

オフショアBPOの将来

大連は、データ入力のようなローエンド業務のBPOサービスの拠点としても利用されているが、その将来はどうであろうか。もともとこの分野は日本国内でも外部委託が行われており、その基本方針はマルチベンダーであった。この20年で、その一部に大連が組み込まれていったが、今後は日本国内の地方拠点と大連とのせめぎ合いとなるであろう。日系企業の中には、大連事業を縮小したり撤退したりするケースも出始めている。

一方、BPOサービス業界の将来にとって追い風になるのがクラウドサービスの進展である。BPOの歴史から見ても、いかに安全・安価にデータをオフサイトへ持って来られるかは常に課題であった。クラウドサービスにより、実際のデータがどこにあってもすぐ近くにあるのと同じようにデータにアクセスできれば、今までは想像できなかった多くの業務がオフショアBPO化する可能性が広がる。

日本の企業は、精緻な事務作業や高度な知識を必要とする業務によって“おもてなし”の心を形にしてきた。少子化によってこれらを担う人材が減っていくなかで、社内の業務量をすぐに減らすことはできない。従って、日本の企業が今後、BPOに際して日本語人材が豊富な大連をオフサイトとして活用することは、企業価値を維持し向上させていくことにほかならないのである。 ■

ITベンダーによるBPOサービスの意義 —システムサービスと融合した共同利用型BPOサービス—

昨今、日本の金融機関においても、欧米の事例などを参考にしつつ、以前では考えられなかった中核的な業務にまでBPO（ビジネスプロセスアウトソーシング）サービスを活用する動きが顕著になってきた。本稿では、ITベンダーが自身の提供する金融機関の基幹系業務システムの周辺業務に対してBPOサービスを提供する意義について考察する。

“オール自前主義” から外部活用へ

金融機関を取り巻く環境は厳しさが増すばかりである。守りの観点としては、投資家や預金者の保護、個人情報保護、企業ガバナンスや内部統制の強化・向上が挙げられ、攻めの事業戦略面においては、高度な商品・サービスの開発・販売、顧客の囲い込み、差別化戦略など、激化する競争への対応が挙げられる。

これら増えるばかりの業務に対して、自前で人やシステム投資を増やして対応するばかりではコスト競争力もなくなり、またこれを続けることは厳しくなってくる。有効な手段としては、ITに関しても業務に関しても、“オール自前主義”を捨てて外部企業との提携やアウトソーシングへの転換を行うことが挙げられる。これらの巧拙が、生き残るための鍵と言っても過言ではないだろう。

BPOサービスの始まり

資産運用業界におけるアウトソーシングサービスの事例としてまず挙げられるのは、野村総合研究所（NRI）の「T-STAR」シリーズである。「T-STAR」シリーズは、NRIが

1980年代から資産運用会社向けに共同利用型システムサービスとして提供してきた信託財産管理システムで、次のような機能を持っている。

- ①各種のデータ処理
- ②元本管理
- ③基準価額算出
- ④ディスクロージャーレポート作成支援
- ⑤投資顧問

「T-STAR」シリーズは、現在では資産運用会社の約80%が利用する、業界の事実上の標準システムとなっている。

2004年に、ある顧客企業の要望をきっかけに、これらシステムオペレーションの顧客側の周辺業務までNRIがサービスを提供することになった。資産運用会社の基幹業務の1つである投資信託の基準価額算出業務も含めたアウトソーシングサービスである。これがまさに、システムサービスの延長としてNRIが手掛けた最初のBPOサービスである。この時は、まだNRIの事業の1サービスとして規模の小さなものであった。

BPOサービス専門会社の設立

2010年7月には、BPOサービス専門会社と

NRIプロセスイノベーション
取締役社長
香野 哲（こうのさとし）



専門は金融機関向け、基幹系業務のシステム事業・BPO事業の企画・推進・運営

してNRIプロセスイノベーション（NRI-PI）が設立された。基準価額算出のBPOサービスの有用性が確認されたことに加えて、NRIがBPOを受託した資産運用会社との提携が進んだことにより、新会社設立という大きな事業展開を見せたのである。提携先企業から専門の人材を受け入れ、投資信託バックオフィス業務全般をサービスメニュー化し、「T-STAR」シリーズを共同利用する他の顧客企業に向けてBPOサービスを横展開していく枠組みが確立されたのである。

加えて、同じ2010年の10月には、中国の大連にもNRIグループのBPOサービス専門会社、野村総研（大連）科技有限公司（NRI大連）が設立された。NRI大連の位置づけも重要である。日本や欧米のBPOベンダーの集積地として発展してきた大連の優秀な人材を活用できる意味は非常に大きいからだ。NRI-PIが受託した業務を、標準化や手順化を進めてNRI大連に再委託する道が開け、品質を確保しつつ業務規模の拡大に備えることが可能になったのである。

共同利用型BPOサービスの構築

資産運用のBPOサービスは、顧客企業が業務委託のコストメリットを得られるようにするために、顧客が1社だけでは採算性が低い価格に設定される。従って、2社目、3社目といったように顧客を増やしていくことが採算性の観点から必要である。しかし、個社

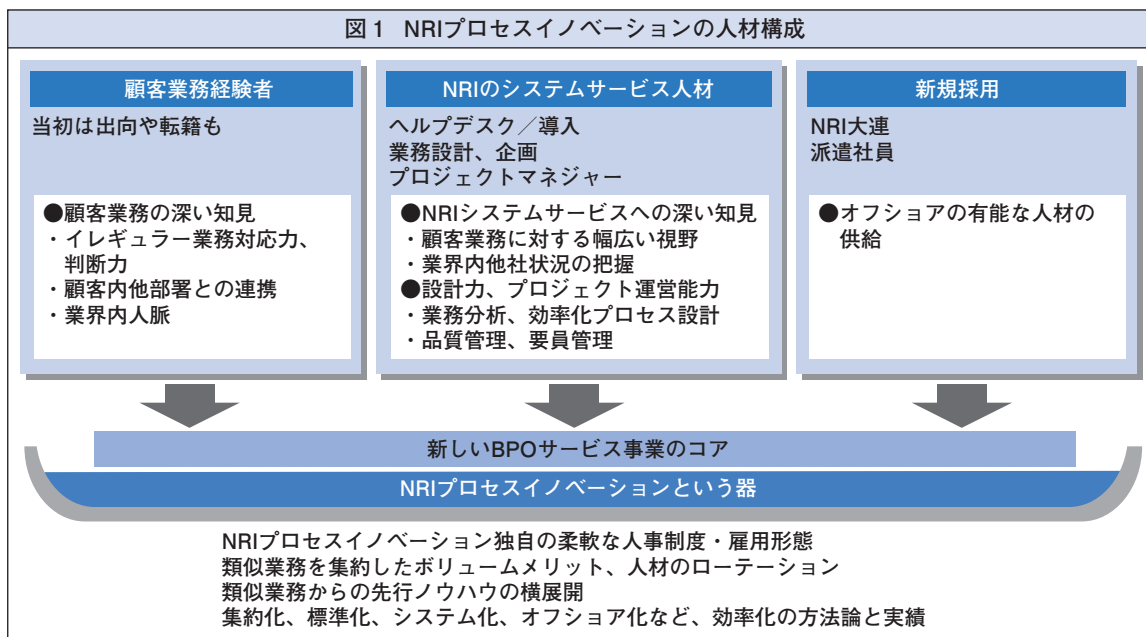
対応が多くては効率化できずコスト削減ができないので、いかにサービスを標準化・共通化・手順化するかがポイントとなる。

標準化のポイントとしては、まず顧客業務を導入する時点が重要である。極力、他社と同じ業務になるよう顧客と調整を行う。基幹系業務は「T-STAR」シリーズという同じシステムを利用しているので基本的には問題ないが、顧客がその周辺業務のツール類を自社開発していることが多く、BPOサービスはこれも引き受けることになる。

しかしこの部分の個社性を排除してBPOサービスに取り込むことが難しいのである。どうしても残ってしまうこの部分に関しては、各社独自の業務を十分に吟味した上で、BPOサービスベンダーとして生産性・効率性向上のために新たなシステム投資を行うことも1つの解決策となる。このようにして、全体としてのコストを徹底的に削減していく必要がある。

そもそもの話として、BPOを実施したとしても委託元の業務は完全になくなるわけではなく、BPOベンダーとの間で連絡や調整をする作業、納品物をチェックする作業などが残り、むしろ作業は増えることになる。それでもBPO実施前に比べて委託元のトータルとしてのコストを落とすには、前述のようにBPOベンダーにおいて徹底的なコスト削減を実施する必要があるわけである。

これらをまとめると、NRI-PIのBPOサー



ビスの鍵は「業務標準化（共同利用型BPOサービス）×ユーザー数×さらなる効率化（IT投資など）×NRI大連の活用」ということになる。この枠組みをうまく活用することで、サービス品質の担保も含め事業として成り立ってくる。

ITベンダーによるBPOサービスの優位性

図1に、NRI-PIにおけるBPOサービス事業の人材構成を示す。大きく分けると、①顧客企業から受け入れた業務系人材②NRIなどからのシステム系人材③NRI大連の中国人社員や中国パートナー企業の社員および日本国内採用の派遣社員となる。

資産運用バックオフィス業務の日々の業務運営を主に担うのは①と③の人材である。こ

れがまさに事業としてコアとなる。ただし、業務の立ち上げや顧客業務の導入、日々の業務運営に関して、②の人材の存在意義が非常に大きいことを強調したい。その理由は以下のとおりである。

- ・「T-STAR」シリーズを知っているがゆえに業務設計がしやすい。
- ・顧客企業の業務系システムと接続するシステムインフラ構築を推進できる。
- ・複数の顧客企業より持ち込んだツール類に関して、集約したり作り直したりすることが可能となる。
- ・業務の導入時に、システム開発で培ったスキル（要件定義からシステムリリースまで）を活用することで、適切なプロジェクト推進が可能となる。

・日々の業務マネジメントに、システム開発で培った業務分析、効率化設計および構築、品質管理、要員管理のスキルを活用することができる。

NRI-PIが提供するBPOサービスのメリットは、②の人材が介在することで、③の人材の活用も可能になり、全体としてコストが下がるということである。行き着く先は、業界全体のリソースの最適配置とコスト効率の最大化である。これが、ITベンダーが自身の提供する基幹系業務システムの周辺業務に対してBPOサービスを展開していくことの意義であると筆者は考える。

ITベンダーがBPOサービスを提供することには、上記以外にも副次的なメリットがある。現在、顧客企業がBPOサービスを利用する場合、システムサービス利用契約とBPOサービス利用契約をそれぞれのベンダーと別々に結んでいることが多いであろう。ITベンダーによるBPOサービスが広がれば、契約をBPOベンダーとだけ結べば済むようになる。業務を委託する顧客企業にとっては、業務が適切に遂行される限り、その手段であるシステムが何であっても構わないのである。

そうなると、顧客企業にとってはITガバナンスが不要になり、契約事務が簡素化されるという事務处理的なメリットも出る。ITベンダー側にも、システムと業務を一体としてサービス提供することで競争力を高められ

るというメリットがある。

このようにメリットはたくさんあるが、現状ではシステムサービスと業務サービスの範囲が完全に一致しているわけではないなど、契約の1本化に向けての課題は多い。しかし、このような動きは徐々に見られるようになっており、事例として出始めていることも確かである。

金融業界全体への貢献を目指して

NRIでは、「T-STAR」シリーズのような共同利用型システムサービスやパッケージソフトを、主に銀行、保険会社、証券会社などの金融機関向けに数多く提供している。ここまで本稿で記した内容は、これらのどの業界にも基本的に当てはまり、NRI-PIのBPOサービスは金融機関全般に展開していけるものである。

差別化に寄与しない業界共通の業務は、業界横断で効率化を推進していくべきである。これは、成熟化した市場に対応するためのニーズとして今後、ますます顕在化してくであろう。ここがNRI-PIが貢献していける部分である。具体的にどう進めていくかはこれからの検討になるが、BPOサービスによって業界全体が大きなメリットを得られることは確信できる。NRI-PIという1つの企業の事業としてだけでなく、広く業界全体を視野に入れた事業としてBPOサービスを進めたいと考えている。 ■

NRI公式ホームページ www.nri.com/jp

会社情報

NRIグループのCSR活動 www.nri.com/jp/csr IR情報 www.nri.com/jp/ir

事業・ソリューション別のポータルサイト

コンサルティング	www.nri.com/jp/products/consulting	日本における先駆者として社会や産業、企業の発展に貢献してきたコンサルティングサービスを紹介
未来創発センター	www.nri.com/jp/souhatsu	アジア・日本の新しい成長戦略に関わるNRIの取り組み、研究成果の情報発信、政策提言などを紹介
金融ITソリューション	www.nri.com/jp/products/kinyu	金融・資本市場でのビジネスを戦略的にサポートするITソリューションの実績、ビジョンを紹介
NRI Financial Solution	fis.nri.co.jp	金融・資本市場に関わるNRIの取り組みについての情報発信、政策提言、ITソリューションを紹介
産業ITソリューション	www.nri.com/jp/products/sangyo	流通業やサービス業、製造業などさまざまな産業分野のお客さまに提供するソリューションを紹介
IT基盤サービス	www.nri.com/jp/products/kiban	産業分野や社会インフラを支えるシステム、システムを安全・確実に運用するためのソリューションを紹介
情報技術本部	www.nri-aitd.com	先進的な基盤技術への挑戦と知的資産創造、技術をベースにした新事業の創造の実践を紹介
BizMart	www.bizmart.jp	企業間業務や生・配・販を中心とするさまざまな業種の業務効率化を支援するソリューションを紹介
GranArch	granarch.nri.co.jp/main.html	システムインテグレーション事業において培った基盤構築のノウハウを結集させたソリューション群を紹介

サービス・ソリューション別のWebサイト

INSIGHT SIGNAL	www.is.nri.co.jp	マーケティング戦略の効果を科学的に「見える化」し、効果を最大化することを目的とした総合支援サービス
TrueNavi	truenavi.net	コンサルティング業務を通じて独自に開発したインターネットリサーチサービス
TRUE TELLER	www.trueteller.net	コールセンターからマーケティング部門までさまざまなビジネスシーンで活用可能なテキストマイニングツール
てぶらば	teplapa.nri.co.jp	テスト工程の効率化を実現するテスト自動実行支援ツール
OpenStandia	openstandia.jp	オープンソースソフトウェアにより高品質な業務システムを構築するワンストップサービス
Senju Family	senjufamily.nri.co.jp	ITサービスの品質向上とコスト最適化を実現するシステム運用管理ソフトウェア

グループ企業・関連団体のWebサイト

NRI ネットコム	www.nri-net.com	インターネットシステムの企画・開発・設計・運用などのソリューションを提供
NRIセキュアテクノロジーズ	www.nri-secure.co.jp	情報セキュリティに関するコンサルティング、ソリューション導入、教育、運用などのワンストップサービスを提供
NRIサイバーパテント	www.patent.ne.jp	「NRIサイバーパテントデスク」など、特許の取得・活用のためのソリューションを提供
NRIデータテック	www.n-itech.com	IT基盤の設計・構築・展開と稼働後のきめ細かな維持・管理サービスを提供
NRI社会情報システム	www.nri-social.co.jp	全国のシルバー人材センターの事業を支援する総合情報処理システム「エイジレス80」を提供
NRIシステムテクノ	www.nri-st.co.jp	味の素グループに情報システムの企画・開発・運用サービスを提供
野村マネジメント・スクール	www.nsam.or.jp	日本の経済社会の健全な発展および国民生活の向上のために重要な経営幹部の育成を支援する各種講座を開催

Worldwide

NRIグループ(グローバル)	www.nri.com	NRIアジア・パシフィック	www.nrisg.com
NRI Financial Solutions (英語)	fis.nri.co.jp/en	野村総合研究所(香港)有限公司	www.nrihk.com
野村総合研究所(北京)有限公司	www.nri.com.cn/beijing	野村総合研究所(台湾)有限公司	www.nri.com.tw
上海支店	shanghai.nri.com.cn	野村総合研究所ソウル	www.nri-seoul.co.kr
野村総合研究所(上海)有限公司	consulting.nri.com.cn		

『ITソリューション フロンティア』について

本誌の各論文およびバックナンバーはNRI公式ホームページで閲覧できます。
本誌に関するご意見、ご要望などは、it-solution@nri.co.jp宛てにお送りください。

編集長	野呂直子		
編集委員(あいうえお順)	五十嵐 卓	伊佐治好生	梅屋真一郎
	内山 昇	海老原太郎	尾上孝男
	田井公一	平 智徳	武富康人
	鳥谷部 史	根本伸之	引田健一
	増永直大	八木晃二	吉川 明
	若井昌明	和田充弘	
編集担当	香山 満	瀬戸優花子	新井洋子

ITソリューション ITフロンティア

2014年 6 月号 Vol.31 No.6 (通巻366号)

2014年 5 月20日 発行

発行人 嶋本 正

発行所 株式会社野村総合研究所 コーポレートコミュニケーション部
〒100-0005 東京都千代田区丸の内1-6-5 丸の内北口ビル
ホームページ www.nri.com/jp

発 送 **NRIワークプレイスサービス株式会社** ビジネスサービスグループ
〒240-0005 横浜市保土ヶ谷区神戸町134
電話(045) 336-7331/直通 Fax.(045) 336-1408

本誌に登場する会社名、商品名、製品名などは一般に関係各社の商標または登録商標です。本誌では®、「TM」は割愛させていただきます。

本誌記事の無断転載・複写を禁じます。

Copyright © 2014 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

