

外資系証券会社のビジネスプロセス・オフショアリング

外資系証券会社の本邦拠点において、ビジネスプロセスをオフショアリング（Business Process Offshoring）する動きが見え始めている。欧米金融機関では、IT機能に加え、バックオフィス業務などビジネスプロセスをオフショアリングするケースが珍しくないが、本邦拠点においては新しい変化といえる。

欧米金融市場で拡大するオフショアリング

オフショアリングとは、企業が自国（オンショア）で行っている業務の一部を他国（オフショア）に移転することである。システム開発やITサポートをインドや中国などで行うIT機能のオフショアリングは既に珍しくないが、欧米においては、バックオフィス業務などビジネスプロセスそのもののオフショアリングが進んでいる。（図表1）

先行してオフショアリングが定着、拡大している米国証券業界では2010年までに53.6億USドルで約50万人、欧州金融業界では、約45万人に及びIT機能及びビジネスプロセスがオフショアリングの対象になる可能性がある¹⁾とされている。オフショアリングに期待される最大の効果はコスト削減であるが²⁾、業務をグローバルに分散すること自体が、BCP（ビジ

ネス・コンティニュイティ・プラン）の一環として位置づけられることも、ビジネスプロセスのオフショアリングが進む背景となっている。

検討開始された本邦バックオフィスのオフショアリング

このような欧米での動きが波及し、近年、外資系証券会社の本邦拠点においてもオフショアリングが検討に挙がるようになってきた。外資系証券大手の中には、東京拠点バックオフィスの一部を既にシンガポールに移転しているケースも見られるようだが、同様の検討を進めている他の欧米金融機関の姿も見られる。もっとも、本邦の拠点が小規模の場合はオフショアリングによる経済メリットが得られないため、検討が進んでいるのは外資

Writer's Profile



島田 裕貴

Hiroki Shimada

I-STAR事業部
副主任システムコンサルタント

専門は証券システムの
コンサルティング
focus@nri.co.jp

図表1 欧米金融機関による主なオフショアリング事例

金融機関名	オフショアリングの事例
メリルリンチ（米）	シンガポールに「グローバル・サポートセンター」を開設し、グローバルでバックオフィス業務全般を移管。
ゴールドマンサックス（米）	インドに700人のキャプティブ・サイト構築。うち300人が清算・決済を担当。
JPモルガン・チェース（米）	インドのオペレーション人員を2007年末までに9,000人に増員する計画。
HSBC（英）	インド、中国などに「グローバル・サービス・センター」を1996年に降設立。2005年末まで計18,500人に増員。
カリヨン（仏）	シンガポールにバックオフィス移転予定。グローバルで約650人が対象。
クレディ・スイス（スイス）	シンガポールに2004年2月、決済やリスク管理を行うバックオフィスセンターを開設。2007年末までに900人増員。
UBS（スイス）	ハイデラバード（インド）に2006年、「UBS・インド・サービスセンター」開設。当初の500人から2500人まで増員予定。
ドイツ銀（独）	インドに「Deutsche Network Services」を1995年設立。2007年までにバックオフィス業務要員を2,000人に増員。
ABNアムロ（蘭）	チェンナイ（インド）にキャプティブ・サイト構築、バックオフィス移管予定。

（出所）Celent等各種資料より野村総合研究所作成

系証券の中でも大手クラスとなる。

オフショア先としては、シンガポールまたはインドを検討しているケースが多い。これには言語、教育水準、賃金水準、勤務意識、優遇税制などが基準になっていると思われる。また、オフショア先のアウトソーシング・ベンダーを利用するのではなく、キャプティブ・サイトを構築して自社組織で業務を行うケースがほとんどであるようだ。これは収益力の源泉となる金融ノウハウや機密情報の流出といった危険を避けるためと考えられている。

言葉の壁、わが国特有の取引慣行が課題に

次に、本邦拠点業務のオフショアリングにおける課題について考えてみたい。オフショアリングに言語の問題は付き物だが、本邦における言葉の壁は特に高い。本邦拠点においては英語と日本語で遂行している業務が混在しており³⁾、この点で英米の金融機関が、英語が公用語であるインドやシンガポールにオフショアリングするのは状況が大きく異なる。独仏など金融機関においても言語は重要な課題であるが、独金融機関は東欧のチェコ、ハンガリー、ポーランドなど、仏金融機関では北アフリカの旧植民地をオフショア先の候補としている。彼らが母国語を公用語とする地域にオフショアリングすることで言語の問題をクリアしている一方、本邦の場合はオフショア先において日本語で業務を行える人材を確保するのは容易でない。

また、わが国特有の慣習や制度に則った業務の遂行も課題となるだろう。例えば、国内の機関投資家に対しては平均単価ルールを採用しない複雑なアロケーションを行った上で約定報告を行い、決済照合ではマーケットで定められた詳細なタイムテーブルに従う必要がある。これらの取引慣行について、現状は職人的かつ属人的な業務ノウハウによって対応されているが、オフショアリングに際してはこれらノウハウを含めて移転しなければならず、そのためのコストや時間を考慮する必要がある。

非居住者取引の決済業務がスタートライン

前述のような課題は一朝一夕に克服されるものではない。しかしながら、アジア地域におけるコスト競争力の強化や経営資源の集中といった目標の達成に向けて、本邦拠点のバックオフィス業務をオフショアリングする動きは、外資系証券会社にとって避けられるものではないだろう。

現実的には、英語を用いる業務の比率が高い非居住者客の取引に関する決済業務がオフショアリングのスタートラインとなるだろう。その成果を見極めようという現在はまさにビジネスプロセス・オフショアリングの黎明期といえる。このようなトライ・アンド・エラーを繰り返すフェーズの中でオフショアリングの土壌作りが進み、その対象となる業務がどこまで拡張され成功を収めていくか、今後の動きに期待したい。

NOTE

- 1) Celent予測による。
- 2) 例えば、インドにおいてMBA取得者に支払われる平均給与は米国の約13パーセントであり、タワーグループの試算によれば、掛かるデューデリジェンス、ITガバナンス、リスクマネジメント等の費用を差し引いても、オフショアリングにより18%から26%のコスト削減が可能とされている。
- 3) 例えば、日本株の取引照合を行う際には、非居住者客やグローバル・カストディアンと英語で照合すると同時に、ほとんど英語に対応できない国内のカウンターパーティ（照合相手となるカストディアン銀行など）とのコミュニケーションが必要となる。

図表2 オフショアリングのメリット

	オンショア		オフショア	
	インソーシング	アウトソーシング	インソーシング	アウトソーシング
実現方法	自社組織での業務遂行	国内クリアリング・ファームへの業務委託	キャプティブ・サイトの構築	オフショア・ベンダーへの業務委託
コスト削減効果	×			
戦略分野への資源集中	×		×	
業務ロケーションの分散	×	×		
金融ノウハウ・機密情報流出の防止		×		×