

戦略的アウトソーシングについて

～ 金融機関にとってのコアビジネスとは ～

先月 Sibos2004 の模様をお伝えした¹が、その中の新しい試みとして、金融機関経営に直接関係するテーマでのセッションが設けられていた。その一つが金融機関のITに関する「戦略的アウトソーシング」についてのディスカッションであった。欧米では本テーマへの関心が非常に高いようである。その背景としては、JP モルガンチェースと IBM の契約解消という金融市場の関係者から注目を集めた出来事があったことも影響しているのであろう。

昨今、単なるアウトソースではなく「戦略的アウトソース」として改めて論じられている中、金融機関はアウトソーシングをどのように捉えているのか、いくつかの事例を示しながら論じることとする。

IT アウトソーシングの動向

金融機関にとってのアウトソースは、本邦においても海外においても目新しい考え方ではない。海外の各種メディアから伝わる最近の動向は次のようなものである。

- ・ ネットワーク、PC、IP フォン、銀行 ATM などの管理アウトソースは、先進国のみならずアジア、アフリカ、北欧、ロシア圏など全世界で展開されている。
- ・ 「7年・50億ドル・4,000人移籍」というような「メガ・ディール」は、大規模な金融機関と大規模なアウトソーサ(EDS, IBM, Accenture など)との間が中心で、その内容はITインフラ管理とアプリケーション開発と保守の範囲が一般的である。
- ・ IT 開発のオフショア化を目指し、インドを中心に比較的安価で質の高い労働力が期待できる地域へのシフトをアウトソーサだけでなくユーザ企業自らも急速に進める動きがある。
- ・ 大規模アウトソーサは、ITでなく業務も含めた BPO(ビジネスプロセスアウトソース)のオフショアセンターをインドや中国に設立しているが、対象業務は会計・人事関連等の間接業務が中心であり、金融機関のコア業務のアウトソースはITと同様ニッチな位置付けとなる。

米国ではこのような動きに対し「ジョブレス・リカバリ(雇用なき景気回復)」という言葉に見られるように、オフショア化を防ごうという動きもあるが、実態としてはそのスピードと規模は相当なものであり、その流れは止められるものではないであろう。ただ、欧米では、先に挙げた例とは趣を異にした事例も発生しているようである。特徴的な事例を紹介してみたい。

アウトソースからインソースを決断した事例

まず、取り上げるのは、IT アウトソースからインソース(自社化)に切り替えた事例である。JP モルガンチェースとバンクワンの合併に関連した IBM からのインソース化や、UBS とペロー・システムズとの間の契約見直しの件である。

米国大手銀行である JP モルガンチェースによるリテール銀行大手バンクワンの買収は、2004

¹ Sibos2004(アトランタ)の様子は、証券決済制度改革推進センター ホームページ マンスリーレポート(2004年10月)参照のこと。(http://www.kessaicenter.com/kaigai/monthly19.pdf)

年1月に発表され、7月に580億ドルで完了したが、それに関連したアウトソースの進捗は非常に興味深い。JPモルガンチェースは2002年にIBMと「7年・50億ドル・4,000人移籍」という「メガ・ディール」を締結し、既に2003年に要員の移籍も完了していた。一方、バンクワンのCEO(現在JPモルガンチェースの社長兼COO)であるJ.Dimon氏は、ITのインハウス化を志向しており、ITは銀行業のコア業務の一つであると考え、実際に2004年7月にはFirstData社へのアウトソーシングからTSYS社のソフトウェアを活用したインハウス化へと移行することを決定した経緯もあった。

そんな中、件のメガ・ディールがインハウス化されるという発表があった。2004年9月17日のフィナンシャル・タイムズ紙に「JPモルガンチェースは、IBMとのアウトソーシング契約を解消した」と報じられ、関係者の注目を集めることとなった。過去にJ.Dimon氏は以下のような発言をしているが、これは彼のITに対するスタンスを見る上で非常に興味深い。「自分たちの運命をコントロールするように、多くのIT管理をインソース化した。フォーカスすべきことは、顧客サービスを改善することであり、コスト削減と革新の加速によりバンクワンに競争上の優位を与えるシステムに投資することである。」

また、ほぼ時を同じくして欧州の大手金融機関UBSもペロー・システムズとの10年に渡るアウトソーシング契約の見直しを宣言している。この契約は、1996年からの契約であり、いわばアウトソーシングの先駆者的な位置付けとも言えるものであったため、更にアウトソースの是非について関係者の注目を集めることになったようである。

部分的なアウトソースの事例

もう一つの特徴的な事例は、米国大手証券会社のリーマンブラザーズがデータセンターのアウトソースについて2004年6月にAIGテクノロジーと契約を締結した件についてである。

リーマンは自社データセンターを新たに建設する必要性に迫られた段階でアウトソースを検討していた。その際、コストメリット(コスト削減および変動費化)の観点においてはフル(全面的な)アウトソースが望ましいと考えていたものの、結論としてはメインフレームのみのアウトソースとしたという点において特徴的と言える。

リーマンのCIO(兼グローバルIT&オペレーションの責任者)であるJ.Beyman氏は「トレーディング関連の分散環境のシステムについては、リアルタイム性などのビジネス要件から、一定距離内に配置しておかないと不都合が生じる可能性がある」として、アウトソースは行わない判断をしたとのことである。

戦略的なアウトソースに向けて

Sibos2004における調査会社ガートナーのアナリストの話によると、今後メガ・ディールは少なくなるもののアウトソーシングマーケットとしては2008年までに46%の伸びを示すと予想しており、大局的な見地からは金融機関のアウトソースは増加していく傾向に変化はないと見られる。

しかし、上述のように大規模なアウトソーシング契約の解消(インソース化)や部分的なアウトソースについても報じられており、アウトソースすべきかインソース化すべきか、あるいは実効性のあるアウトソースとは何か、ということに関する最適解は見出しにくい。

欧州中央銀行(ECB)が2004年3~4月に実施した欧州諸国の82の金融機関に対するアウトソーシングに関する調査結果²において、アウトソース化を決めるに当たっては「コスト削減」はもちろんのこと「最新IT技術の確保」や「コアビジネスへの集中」が大きな動機となるとしている。

上に述べた事例においても、特に経営トップレベルの発言から分かる通り、金融機関自身が「コアビジネス」領域を明確に定め、「ビジネスとITの距離感」を強く意識することにより、アウトソース・インソースの判断を行っていると感じられる。

アウトソーサー(アウトソーシングサービスを提供する企業)がアウトソースする側の企業の戦略に何らかのプラスの効果をもたらすものが「戦略的アウトソース」と定義され議論されることが増えている。アウトソース化した当初は「コスト削減」や「変動費化」が、「戦略的」であり競争力の源泉であったケースもあったはずである。しかし時間の経過とともに、アウトソース化したIT(情報システムやIT部門)がビジネスとの距離を遠のさせる結果を招き、ビジネスの機動性を失わせかねない。機動的に最新のIT技術を実際のビジネスで活用できるようなアウトソースを選択することが、「戦略的」と言えるのではないだろうか。

本邦金融機関のアウトソーシングへの示唆

これまでも本邦の金融機関は、ITおよび業務プロセスのアウトソースを進めてきていたが、今後アウトソースないしはインソースに対する更なる意思決定を迫られる場面も出てくるであろう。その最適な解は、個々の会社で異なる。なぜならば、経営から見た「コアビジネス」の定義が異なるためである。

リテール銀行のバンクワンにとっては、顧客情報などを手元に置いておき、そこでITを活用しながら事業革新を継続的に創出していくことに重きを置いている。リーマンにとっての重要課題は、機関投資家ビジネスや自己ディーリングビジネスにおいて、トレーディングルームのコスト削減よりも、付加価値が高いビジネスを追求し高い収益を上げ続けることであろう。その一方、極限までITやオペレーションをアウトソース化し、コストメリットへの飽くなき追求により成立しうるネット証券などのビジネスモデルも存在する。このように、自身の金融ビジネスのうち、何をコアビジネスと捉えるのかにより、ITアウトソースに対し求める姿は異なってくるのである。

一見アウトソースという言葉からは、「コストの変動費化」、「コスト削減」、「バランスシートの筋肉質化」などが容易に実現できるように感じられる。しかし、アウトソースを実効性のあるものとして戦略的に活用していくためには、他社に真似されにくいビジネスインフラを構築するという視点も必要である。

自身の「コアビジネス」が何であるかを意識した上で、「戦略的アウトソーシング」というオプションを駆使しつつ金融機関としての本業を継続的に強化していくことは、欧米だけでなく本邦の金融機関にも期待されていることであろう。

本レポートは、日本証券業協会証券決済制度改革推進センターからの委託に基づき、榊野村総合研究所金融IT研究センターが作成したものである。

² 欧州中央銀行(ECB:European Central Bank)“Report on EU Banking Structure November 2004”の4章より (<http://www.ecb.int/pub/pdf/other/eubankingstructure2004en.pdf>)