

注目されるバックオフィス業務の品質

~品質向上に向けたアプローチ~

ここ数年、証券会社のフロントオフィス業務ではアルゴリズム・トレード¹や DMA²といった取引形態に対応すべく、関連システムの開発が行われてきたが、バックオフィス業務においては、近年大きな変化が見受けられない。過去に、「T+1」対応が契機となり、STP を実現すべく、バックオフィス業務の抜本的な見直しに向け動きがあったと思われたのだが、「T+1」推進プロジェクト自体が立ち消えとなってしまったため、歩みが止まってしまった。このように、バックオフィス業務及び関連システムはフロントオフィスシステムほどドラスティックな改変を経ることなく、現在に至った訳であるが、そのバックオフィス業務の品質が米国では最近注目を集めつつある。

運用会社が証券会社を選別する際に、従来は証券会社から提示されるプライスのみを重視していたが、最近ではスプレッドの縮小等によりプライスが決定要因とならないケースも増えている。そこで証券会社を選定する際には、取引執行後のバックオフィス業務の品質も重視されつつある。本稿ではこのような環境において、証券会社はいかに自社のバックオフィス業務の見直しを実施すれば良いのか米国の動きを参考に考えてみたい。

運用会社の証券会社選別における観点

従来、証券会社のバックオフィス業務は取引処理を正確、迅速に遂行することが求められてきた。ところが、次々に発生する制度変更、複雑な新商品への対応や世界各国の取引所へのアクセス等が必要となり、既存のやり方では限界に近づきつつある。しかし、証券会社では、バックオフィス業務自体は、他社と差別化できる機能とは考えられておらず、関連システムへの投資、メンテナンスも積極的に行われてこなかった。

ところが、最近、バックオフィス業務に対するこのような見方を改めさせる動きが出てきている。英国の調査・コンサルティング会社である Z/Yen 社の調査³によると、証券会社選定において、運用会社の 45%はバックオフィス業務の品質が高い証券会社との取引を継続し、30%の運用会社は取引を更に拡大すると回答している。また、過去1年で、バックオフィス業務に問題がある証券会社との取引枠を減らした、又は取引を止めたケースがあると回答した運用会社は 54%と回答の過半を占めている。この傾向は株式よりも債券取引で顕著となっている。

では、運用会社はバックオフィス業務のどの機能を重視しているのだろうか。先の Z/Yen 社の調査を見てみると、迅速で正確なコンファメーションや決済処理能力が最も重視されている。次いで迅速な約定報告やフェイル処理能力が指摘されている(図表1参照)。

¹ 証券会社内において株価の動きなどの数理的な分析を行ういわゆるクオンツのノウハウを元に開発された自動執行システム。

² Direct Market Access。証券会社の取引基盤を利用し、顧客が市場に直接注文を出すことができるサービス。

³ “Operational Performance of Brokers -Market Survey-US Securities 2005” (Z/Yen)

図表1 運用会社が重視する証券会社のバックオフィス業務(資産種類別)

重視するポイント	株式		債券	
	国内	海外	国内	海外
約定報告のスピード	11%	10%	14%	15%
コンファメーションのスピード	21%	24%	21%	26%
コンファメーションの正確さ	26%	24%	22%	22%
決済処理能力	20%	21%	23%	21%
フェイル処理能力	15%	15%	16%	13%
口座、銘柄等の情報管理	7%	6%	4%	3%

(出所) Z/Yen

業務効率化に向けたアプローチ

これらのバックオフィス業務の品質を高めるべく業務の改善、効率化を実現するためにはどのようなアプローチが考えられるだろうか。それは、自社で清算・決済機能を保持するのか、他社に委託するののかによってその考え方は違ってくる。

他社に清算・決済を委託する場合は既に業務自体は委託先のブローカによって遂行されており、業務の効率化はある程度実現できていると言える。この他社への委託は小規模のブローカーディーラの多くが活用する方式である。一方、自社で清算・決済する場合は、いくつかの業務改善の手法が想定される。ITの観点で考えると、自社でシステム開発し業務改善を図るか、あるいはベンダのサービスを導入するかに分けられよう。ベンダーサービスの活用に関しては更に、ベンダからのソフトウェア購入、共同利用型のサービス活用、フル・アウトソース、ハイブリッド・アウトソースが考えられる。フル・アウトソースとは、バックオフィス業務に必要なシステム(ハードウェア、ソフトウェア)、スタッフをアウトソーサに提供してもらい、自社のコントロールのもと、全てのバックオフィス業務を遂行する方式である。この方式は自社のコア業務⁴と思われる部分まで含めてアウトソーサに委託するため、実施に踏み切るには、アウトソースによるコスト削減効果と取引処理のエラー等による影響といったリスクとの見合いで慎重に検討しなければならない。アウトソース後に一部の業務品質が悪いばかりに他業務のアウトソースのメリットまで打ち消すのでは本末転倒となる。最近、このような問題を解消し、機動的なアウトソースが可能となる手法が普及しつつある。ハイブリッド・アウトソースと呼ばれるもので、この方式では、自社のどの業務をどの範囲までアウトソースに出すのか決めることができるため、コア業務を自社のリソース(システム、スタッフ)で行い、その他の業務については、アウトソーサに委託することが可能となる。これにより業務委託リスクを限定しつつ、アウトソースによるコスト低減効果を楽しむことができることになる。

業界の動向

バックオフィス業務をサポートするソリューション提供ベンダは、高度な業務ノウハウやIT適用能力が求められる。またベンダは、ソフトウェアや取引所、清算、決済機関等との接続基盤等に対

⁴ ここでは問題が発生した場合、会社として極めて深刻なダメージを受ける業務と定義。

し、様々な制度変更対応を行う必要がある。運用会社は、過去からの安定した対応実績も重視するため、新規参入が難しい分野と言われている。そのため、現在は大手3社(ADP、SunGard、Thomson Financial)がマーケットをほぼ独占している状況にある。その中でも、ADPは2004年にBank of Americaのブローカレッジ、クリアリング部門を買収し、最も多くのサービスメニューを提供する業界最大手のベンダとなっている。

一方、証券会社のアウトソースの傾向に目を向けてみると、形態ごとにその特色が表れている(図表2参照)。証券会社のIT支出は、今後数年は減少傾向になるとの予想⁵があるが、この背景にはバックオフィス業務の効率化を自社におけるシステム開発等の対応で実現するのでは無く、ベンダソリューションを採用することにより、コスト低減を図るケースが多くなるだろうとの見方がある。

図表2 証券会社バックオフィス業務のアウトソースの傾向

形態	企業例	業務処理の現状
大手証券会社	Merrill Lynch Citigroup Morgan Stanley Goldman Sachs	大手証券会社のほとんどは自社清算。50%は自社開発したシステムを利用しており、残り50%はベンダ提供のシステムを利用
地方ブローカ	Edward Jones AG Edward Raymond James	ほぼ全ての地方ブローカはベンダ提供のシステム利用か他社委託
ディスカウントブローカ	Charles Schwab TD Waterhouse E*Trade	大手ディスカウントブローカは自社開発したシステムか業務をアウトソース
銀行(ブローカーディーラ)	JP Morgan/Banc One Deutsche Bank Bank of America	ソフトウェアの購入か共同利用型サービスを利用
独立系アドバイザー	LPL Financial NFP Securities America	他社に委託

(出所) TowerGroup

今後の業務アウトソースの傾向

証券会社にとって、コンファメーションや清算・決済機能はバックオフィスのコア業務であることは明らかだ。また、Z/Yen社の調査にもあるように、証券会社のこれらの業務品質は運用会社により非常に重視されている。今後、アウトソーサは当該コア業務に関しても、ユーザである証券会社のニーズを取り込むことにより、その品質を益々向上させていくことが予想される。その際、証券会社は、他社との差別化部分は何かを再認識した上で、非戦略部分のアウトソースをより強く意識する必要がある。いかにして業務コスト、業務委託リスクを極小化し、顧客が求める品質に到達できるかが、証券会社の生命線を握っていると言っても過言ではない状況になりつつある。

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、株野村総合研究所金融ITイノベーション研究部が作成したものである。

⁵ “Trends and Perspectives in Core Brokerage Processing: New Tricks for the Trade” (TowerGroup)