

KPO（Knowledge Process Outsourcing） —インドの頭脳を借りる米国金融サービス業者—

沼田 優子

■ 要 約 ■

1. サブプライム問題に端を発する金融危機から米国証券業界では大量解雇が行われているが、その背後では経費削減のため、知識集約的な業務をインドで行う KPO の動きが加速している。金融サービス業が資産等の価値を見極めて取引を創造する「目利き業」である以上、ビジネスが縮小するとしても、情報の収集・加工・分析といった業務の重要性は変わらないからである。
2. KPO は、情報技術関連のアウトソーシング（ITO-Information Technology Outsourcing）、単純な事務処理業務のアウトソーシング（BPO-Business Process Outsourcing）に続く、アウトソーシングの進化型と捉えることもできる。BPO も KPO も労働集約的な業務ではあるが、前者は一定の規則に基づく反復業務であるのに対し、後者は業務従事者による高度な「判断」を必要とする業務という点が大きく異なる。
3. 金融サービス業者による KPO の方法としては、自社の KPO 部隊をインドに配置する方法と、独立系 KPO 業者に業務を委託する方法がある。KPO の第一陣の多くは、前者の方法を採ったが、今後は後者の方法が拡大していくと見られている。
4. サブプライム問題は、単に金融サービス業者の経費を見直すのみならず、大型金融機関の存在意義を問いなおすきっかけとなり得るかもしれない。サブプライム問題収束後、ブティック投資銀行などのより小規模な金融サービス業者が活性化していくとすれば、KPO 業者にとっては顧客層がますます広がっていくこととなる。

I サブプライム問題で加速する KPO の活用

サブプライム問題に端を発する金融危機により、2009年までに約20万人が大量解雇されると言われる米国証券業界であるが、その背後で経費削減のために、知識集約的な業務をインドなどにアウトソースする KPO（Knowledge Process Outsourcing）と呼ばれる動きが

活発化している¹。金融サービス産業が資産などの価値を見極めて取引を創造する「目利き業」である限り、ビジネス環境に関わらず情報収集・分析・加工といった業務は、付加価値を生み出す上で極めて重要だからである。

もっとも、このような動きはサブプライム問題の勃発によってにわかには始まった訳ではなく、IT バブルの崩壊を一つのきっかけとして、株式リサーチとインベストメント・バンキング部門を中心に徐々に広まりつつあった。IT バブル期のインベストメント・バンキング部門とアナリスト部隊の癒着²が問題となり、両部門を明確に分離したり³、独立系リサーチ業者のレポートも必ず顧客に配ったりするといった対応が取られたからである。その結果、アナリスト部門のコストは証券ブローカレッジ収入の中からのみ負担しなければならなくなり、同部門はカバレッジを減らすといった対応も含め、経費削減を強化せざるを得なくなっていた。

一方、インベストメント・バンキング部門も常に業界動向をフォローしているアナリストと協働することができなくなり、従来からM&A対象企業の分析における基礎的業務などを実質的に担っていたアソシエート（入社1～4年目の若手社員）の負担が増えていた。しかし、インベストメント・バンキング部門の報酬は、一般に極めて高額で少数精鋭部隊とならざるを得ない部分もあり、KPOの活用が進んでいった。

また2000年代はプライベート・エクイティ・ファンドによる企業売買が活発になった結果、従来に比べると相対的に規模の小さいM&A案件にまで証券会社がかかわるようになった時期でもある。大手証券会社は、案件規模に下限を設けることで業務量とマンパワーを均衡させることが少なくないが、彼らが扱わない規模の案件に関わるアドバイザリー・サービスは、M&A業務のみを手がける独立系のブティック投資銀行などが積極的に取り込み、いわゆる中堅企業向け（ミドル・マーケット）M&A市場が活性化した。

さらにこの時期は、伝統的な運用会社のみならず、ヘッジファンドによる運用も急拡大した。先の独立系リサーチ業者や多くの運用会社、プライベート・エクイティ・ファンド、ブティック投資銀行、ヘッジファンドのいずれも伝統的な大手証券会社に比べると、組織規模としては極めて小さい。故に彼らもマンパワー不足を補う意味合いもあり、KPOを積極的に活用するようになっていった。KPO業者からすれば、証券業界におけるプレイヤーの数が増えていったため、顧客対象が飛躍的に広がっていたのである。

¹ “Cost-Cutting in New York and London, a Boom in India.” *New York Times*, August 12, 2008

² 投資銀行部門が、新規公開を果たした新興IT企業などに有利なレポートやコメントを書くよう、アナリストに圧力をかけたとされた。詳細は淵田康之・大崎貞和『検証アメリカの資本市場改革』日本経済新聞社、2002年。

³ 例えばシティグループは、証券のホールセール部門をシティバンクの企業向け部門と実質的に統合する一方で、リテール証券及び株式リサーチ部門を分離してスミス・バーニーとした。

II KPO とは

1. アウトソーシングの発展段階から見た KPO

KPO は、システム等の開発をアウトソースする ITO（Information Technology Outsourcing、80 年代中頃～）、事務処理業務やカスタマー・サービス業務をアウトソースする BPO（Business Process Outsourcing、90 年代中頃～）に続く第三のアウトソーシングの形態とされている。例えばアウトソースの発展段階を証券業務で見ると、トレーディング・システムの開発・管理のアウトソースが ITO であるとするれば、カスタディ・オペレーションやトレーディング会計の処理が BPO、株式リサーチや M&A 対象企業のバリユエーションが KPO ということになる。

ITO が機械的業務、BPO が労働集約的業務のアウトソースによるコスト削減を目的としたものであるのに対し、KPO は知識集約的業務をアウトソースすることによって、収入拡大を図ることを目的としている。

もちろん、KPO も知識集約的業務のコストを大きく下げることができ、サブプライム問題に苦しむ米国金融サービス業者がコスト削減を目的として KPO を推進しているのも事実である。しかし平時においては、専門的業務を担うことのできる人材に限りがあるため、マンパワー上の制約から収入拡大余地が限定されることの方が課題となっていた。ゆえに人材に限られるこのような業務の一部をインドでも行える仕組みを作ることで、より多くの業務をこなしたり、よりきめの細かい分析を行ったりして差別化を図り、収入拡大を図ることにこそ KPO を活用する中長期的な意義があると捉えられている。すなわち、ITO や BPO がコストのアービトラージを行うものだとすれば、KPO は知識のアービトラージを行う手法であるというのである。

KPO は 87 年、マッキンゼーがインドにナレッジ・センターを設立したのがその嚆矢とされている。その後 97 年に GE が、GE キャピタルの世界中の拠点のためにリスク分析を行う部隊を設立し、98～99 年にかけてはアメリカン・エクスプレスがやはり世界中のカード拠点のためにリスク及びクレジット分析を行う部門をインドに設立した。しかし金融サービス業者が KPO を本格的に拡大し始めたのは、2000 年代以降のことのようである。

2. BPO と KPO の違い

KPO は BPO の発展型とは言え、ともに人を介する業務であるため重複する部分もある。実際、KPO 業務は BPO 業者の多角化事業の一つとなっている場合も多い。とは言え、BPO は規則性のある汎用性の高い業務を継続的に行うのに対し、KPO は専門知識を持ち合わせた人材が一定の裁量を持ちながら判断を行っていく業務であり、プロジェクト単位で業務を請け負うことも多いという点が決定的に異なっている。またアウトソースを行うにあたって考慮すべき規制・制度に関しても、BPO はデータやプライバシーの保護など

に重きが置かれるのに対し、KPO は対象が利益相反、インサイダー取引、知的財産権といった分野にまで広がっていく。このように業務内容には本質的な違いがあることから、人件費も BPO が 1 時間あたり 4~15 ドルであるとすれば KPO は 10~45 ドルと大きく差がついている⁴。

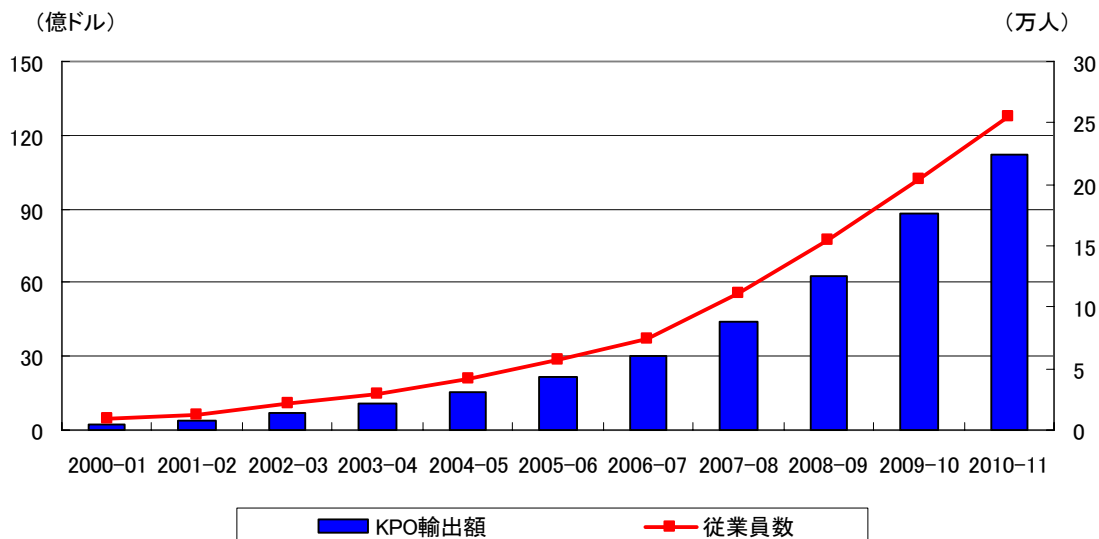
当然、KPO の競争力の源泉は、高度な専門性と経験を持つ人材をどれだけ抱えられるかにある。インドの大手 KPO 業者イバリュサーブでは、年間の応募者 3.6 万人、インタビュー回数 7,500 回であるのに対し、採用はわずか 910 人であるという⁵。また専門的分野においては、時々刻々と変わる状況に対応できるよう、知識も随時アップデートされなければならない。そのため、KPO の競争力を維持する上では、継続研修や従業員のモチベーション向上も鍵となっており、株式報酬制度を取り入れている所も少なくない。

3. 世界の KPO 拠点たるインド

イバリュサーブ社によれば、世界の KPO 市場規模は 06~07 年の 44 億ドルから 10~11 年には 167 億ドルに拡大すると予測されている。この内、インドは 06~07 年 30 億ドルと 7 割のシェアを占めており、フィリピン、ロシア、中国などがライバルとして出現しつつあるとしても、概ねこのシェアを維持できると予測されている（図表 1）。

インドが欧米企業の KPO 業務に極めて適しているのは、英語に堪能で知識集約的な業務に対応できる人材が揃っているからである。実際、インドの英語人口は 3.5 億人と、米

図表 1 インドの KPO 市場



(出所) Aggarwal, Alok. "India's Knowledge Process Outsourcing (KPO) Sector: Origin, Current State, and Future Directions." July 5, 2007

⁴ KPMG. "Knowledge Process Outsourcing." 2008

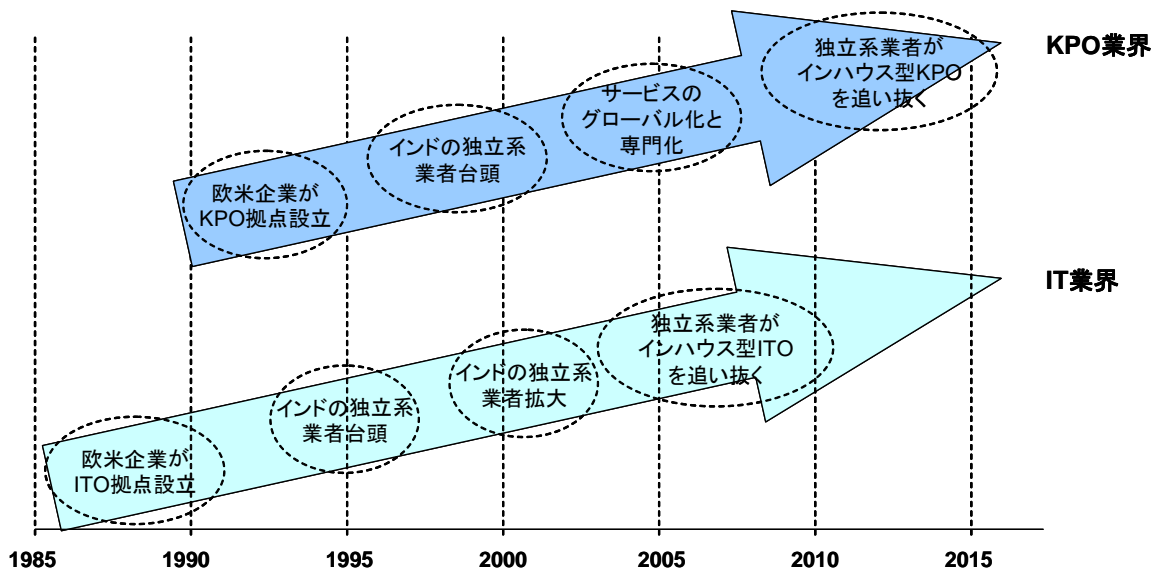
⁵ "Going Out." *Investors' Dealers Digest*, March 19, 2007.

国や英国を上回っており、理工学部卒業生が年間 56 万人、その他学部卒業生が 230 万人、大学院レベルの卒業生が 30 万人（06～07 年）いると言う⁶。その他、KPO 拠点に関して考慮すべきことにはコスト効率、インフラ、政治リスクや政府の支援、時差などがあるが、これらを総合的に見てもインドは好条件が揃っているようである。

4. インハウス型 KPO と独立系 KPO 業者

KPO は ITO に極めて似た発展段階を辿っていくと言われている。最初に、欧米企業のアウトソース拠点（インハウス）が出来た後に独立系の業者が台頭し、将来的には独立系業者がインハウス型を追い抜くというのである。現時点の KPO 市場においては、まだインハウス型 KPO のシェアが半分以上を占めている段階である⁷（図表 2）。ただし、欧米企業は実際には単純に二者択一を迫られているのではなく、インハウス型 KPO 拠点と独立系 KPO 業者の両方を使う、インハウス型 KPO 拠点に独立系外部業者を管理させるといったハイブリッド型を普及させつつある。欧米企業がこのような行動を取るのには、独立系 KPO 業者がインハウス型 KPO よりも総合的なコストにおいて 5～15%低い⁸ことも一因であるが、それ以上に両者の長所を活かせるからである。インハウス型 KPO には、コントロールが効きやすく契約に手間取らない、データやプライバシー情報を外部に出さなくて済む、といったメリットがある。一方で独立系 KPO 業者には、立ち上げコストと時間が節約できる、繁忙期に応じた業務量の増減に対応しやすい、経費が変動費化できると

図表 2 インドにおける KPO の発展過程



（出所） India Brand Equity Foundation. “Knowledge Process Outsourcing: Market & Opportunities.”

⁶ India Brand Equity Foundation. “Knowledge Process Outsourcing: Market & Opportunities.”

⁷ Baldia, Sonia. “Thinking Outside the BPO: Knowledge Process Outsourcing to India.” *Mondaq Business Briefing*, August 24, 2007.

⁸ 前掲 India Brand Equity Foundation

いったメリットがある。

インドの独立系 KPO 業者としては、ジェンパクト (元 GE)、WNS グループ (元英国航空) などがある。これらはもともと多国籍企業のインハウス BPO 拠点であったが他社の業務も請け負うことで拡大し、さらに多角化業務の一環として KPO 業務にも参入した。一方、KPO 専業業者としては、IBM インド・リサーチ・ラボラトリーとマッキンゼー・ナレッジセンターの責任者が創業したイバリュサーブ、金融業務に特化したコパル・パートナーズなどがある (図表 3)。いずれにしても、欧米企業のインハウス型 KPO 拠点から独立系 KPO 業者へと、実質的にノウハウが伝播されたと言えよう。

5. 顧客と KPO 業者の関係

KPO の顧客とは多くの場合、KPO 同様に情報の収集・分析・加工を行う者である。すなわち顧客と KPO は相対する存在というよりも、共に一つのアウトプットを作り上げていく協力者である。言わば同業者とも言える顧客が KPO によって得られる即効的なメリットは経費削減である。実際、典型的な KPO は、顧客のアウトソース前の変動費比率が 6 割であるとする、これを半減できる⁹。

ただ長期的にみた場合、顧客と業務が重複している KPO が発展すると、彼らが顧客の業務の全て奪い、欧米の専門家の解雇につながるのではないかという懸念が全くない訳で

図表 3 インドにおける主要独立系 KPO 業者

	ジェンパクト	イバリュサーブ	WNS	コパル
組織形態	独立系	独立系	独立系	独立系
従業員数(人)	2,250	1,800	1,300	525
創業年(年)	1998	2000	1996	2002
主要拠点	インドに3拠点	インド、チリ、中国	インドに5拠点	インド
収入構成	米国75%、 欧州23%	欧州50%、 米国40%	欧州62%、 米国37%	欧州45%、 米国27%、 アジア28%
概要	元GEキャピタルのインハウス型BPO拠点であるジェンパクトの一部門がKPO部隊である。保険・アクチュアリー、株式リサーチ、インベストメント・バンキング、企業向け信用供与、ストラクチャード及びプロジェクト・ファイナンス、リテール・バンキングとマーケティング、財務管理などの業務を手がける。	KPO業者の老舗。IBM及びマッキンゼーのインドのリサーチ拠点の責任者が創業。株式リサーチ、インベストメント・バンキング、リテール・バンキングとマーケティング等の業務を手がける。	WNSは元英国航空のインハウス型BPO拠点であったが、2002年にウォーバーク・ピнкаス(プライベート・エクイティ・ファンド)が主要株主となった。株式リサーチ、インベストメント・バンキング、リテール・バンキングとマーケティング等の業務を手がける。	証券業務に特化したKPO。マッキンゼー、GEキャピタル、ゴールドマン・サックス出身者が創業。株式リサーチ、インベストメント・バンキング、債券及びクレジット・リサーチ、ストラクチャード及びプロジェクト・ファイナンス、ウェルス・マネジメントなどの業務を手がける。

(注) 一部抜粋

(出所) KPMG. “Knowledge Process Outsourcing.” 2008

⁹ 前掲 India Brand Equity Foundation

はない。これに対して KPO 業者は、たとえば戦略的コンサルティング業務の 7~8 割は事業分析で、これをインドで 10 分の 1 のコストで行うことも可能であるが、残りの最終顧客への提言にあたる部分は代替ができないと説明している。顧客がこの残りの仕上げの部分に専念し、全体的な業務量を増やすことができれば、むしろともに付加価値を高めていけるというのである¹⁰。同様に、カルフォルニアを拠点とするグリッドストーン・リサーチ社も、証券アナリストのために企業分析を行う場合は四半期決算とその他報告書の読み込みや、アナリスト・ミーティングのウェブキャストの閲覧、必要なデータのスプレッド・シートへの入力などの業務はインドで行うが、これらを踏まえたレーティングの付与作業には立ち入らないとしている¹¹。

また、KPO は調査・分析業務を専門に行う証券アナリスト部隊のみならず、営業の第一線にたつインベストメント・バンキング部隊やプライベート・エクイティ・ファンドでも活用されており、KPO 市場拡大の真のポテンシャルは、こうした前線部隊のニーズにこそあると見られている。これら第一線の部隊がより収入を拡大していくためには、下地となる調査・分析内容を充実させたり、提言や営業に専念したりしていかなければならないからである。

III 金融サービス業者における KPO の実態

1. KPO 業界における金融サービス業の位置づけ

KPO 業務は高度な専門性を必要とすることから、業種や業務内容によって、いくつかのサブセクターに分かれている。その中で、最も大きいサブセクターがデータ管理・収集・分析業務であり、06~07 年の実績は 5.9 億ドル、従業員数は 1.5 万人であった。この業務を委託する主要 3 業種を見ると、金融、バイオテクノロジーと医療関連、通信が挙げられる。実際、金融関連の情報を提供するトムソン・ファイナンシャル、ロイター、スタンダード・プアーズの 3 社の従業員で、このサブセクターの約半分の 8,000 人を占めている（図表 4）。

より専門的な金融業務の収入は 1.75 億ドル、従業員数は 3,500 人で、サブセクターとしては 6 番目の規模であるが、10~11 年には 6 億ドル、1.2 万人に拡大すると予測されている。現在の人員 3,500 人の内、2,400 人は証券業務に、残りの 1,100 人がリスク管理やカード、保険、リースなどの業務に従事している。

¹⁰ Merchant, Khozem. "Business Life: Experts Who Mine Nuggets of Data." *Financial Times*, August 29, 2005.

¹¹ Mukherjee, Andy. "Outsourcing for Knowledge." *Bloomberg News*, March 28, 2007.

図表 4 インドの KPO 業界のサブセクター

	06-07年収入 (億ドル)	06-07年従業員数 (人)	10-11年収入 (億ドル)	10-11年従業員数 (人)
金融	1.75	3,500	6	12,000
データ管理、収集、分析	5.9	15,000	25	60,000
事業分析、コンサルティング	1.25	3,200	4.5	11,000
人事	0.25	600	1.2	2,500
市場リサーチ	1.75	4,500	4.6	12,000
エンジニアリング・デザイン、建築、CAD	3.15	8,000	9.5	21,000
ゲーム・デザイン、アニメーション	2.45	7,000	9	22,500
法務・知財	0.95	2,500	5	12,000
科学・医療関連出版	1.65	400	1	2,000
通信教育・出版、技術的文書	3	9,000	10	25,000
契約型リサーチ組織、バイオテクノロジー	5.8	15,000	25	50,000
翻訳、ローカリゼーション	0.75	2,000	3.6	9,000
マーケティング・営業支援	0.2	500	1.5	3,000
物流	0.4	1,100	1.6	4,000
ネットワークの最適化と分析	1.25	3,100	4.5	9,000
合計	30.5	75,400	112	255,000

(出所) Evalueserve. "India's Knowledge Process Outsourcing (KPO) Sector: Origin, Current State, and Future Directions." July 5, 2007.

2. KPO が可能な金融業務

データの管理・収集などよりも専門的な金融業務は、主に①株式リサーチ及びインベストメント・バンキング、②企業向け信用供与とストラクチャード及びプロジェクト・ファイナンス、③マーケティング及びリテール・バンキング、④本社機能、⑤保険とアクチャリーの5つに分類され、例えば証券会社はこのうちの保険関連業務を除いた4つの専門分野に関わっている。これらの業務はさらに、その複雑さによって分類されており、それぞれ適切な人材が配置されるような仕組みになっている(図表5)。株式リサーチとインベストメント・バンキング業務においては、機関投資家向けプレゼンテーション資料の作成はさほど複雑ではないが、M&A 対象企業などのバリュエーションは、極めて複雑な業務と捉えられている。

なおこれらの業務における KPO の浸透度は異なっている。資本管理政策分析などを行う本社機能や株式リサーチとインベストメント・バンキング業務における浸透度は比較的

高いが、成熟段階には至っておらず、まだ拡大の余地は大きいと見られている。その一方で企業向け信用供与とストラクチャード及びプロジェクト・ファイナンス業務におけるKPOは、緒についたばかりである（図表6）。

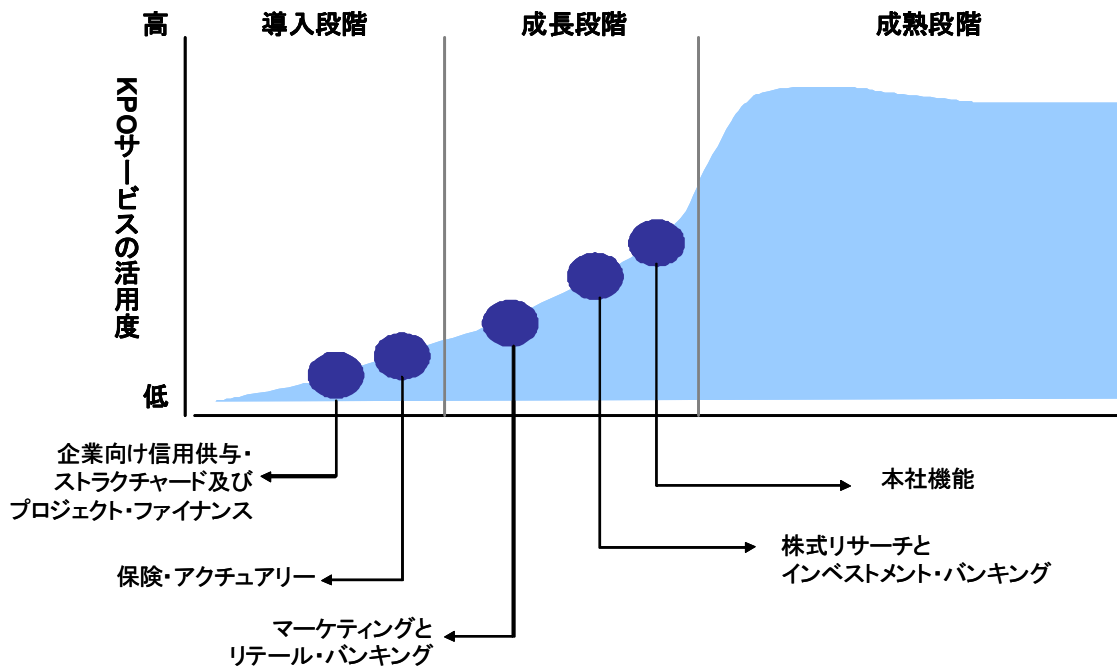
図表5 KPOが可能な金融業務

	極めて複雑	複雑	さほど複雑ではない
株式リサーチと インベストメント・ バンキング	バリュエーション・モデルのアップ デート、M&A対象企業のバリュエー ション	商品モデルのアップデート	機関投資家向けプレゼンテーション 資料の作成、特定のテーマのレポー ト執筆、個別企業のイニシャル・レ ポート
企業向け信用供与と ストラクチャード及び プロジェクト・ファイナンス	キャッシュ・フロー・モデル、信用度分 析、ストレス・テスト、時価会計報告	スワップや資産担保商品業務などの ための市場調査	プレゼンテーション資料と図表作成、 一般的な調査
マーケティングと リテール・バンキング	商品の収益性分析、顧客維持モデ ルの構築、クレジット・スコアリング	戦略的顧客分析	市場調査支援
本社機能	株主収益率分析、資本管理政策分 析、リスク管理支援	予算分析、決算報告書作成支援、 SOX対応支援	競合他社・業界分析
保険とアクチュアリー	企業バリュエーション、ソルベンシー 計算、商品開発	販売チャネル分析、ALMモデル、保 険金請求モデル	商品・チャネル収益性分析
KPO従業員の時間給	30~45ドル	15~25ドル	10~12ドル
KPO従業員の学歴・資格	上位校のMBA、税理士、証券アナリ スト(CFA)、会計士、金融や会計専 攻の修士	MBA、税理士、会計士、金融や会計 専攻の学部卒	学部卒

(注) 一部抜粋

(出所) KPMG. “Knowledge Process Outsourcing.” 2008.

図表6 金融業務におけるKPOの普及度



(出所) KPMG. “Knowledge Process Outsourcing.” 2008.

3. KPO を活用する米国金融サービス業者の実態

KPO を活用する組織としては、大手銀行・証券・保険会社が代表的であるが、米国では小規模ながらも高度な知識と専門性を必要とする組織の裾野が広いと、その他にもブティック投資銀行やプライベート・エクイティ・ファンドなどが顧客となっている。実際、イバリュサーブは、大手証券会社4社、準大手9社、プライベート・エクイティ・ファンド11社、ヘッジファンド14社が顧客であるという¹²。

これら金融サービス業者がどのように KPO に参入していったかについての全容を把握することは容易でないが、一部の大手が KPO 拠点を設立したときの報道に、その様子を垣間見ることができる（図表7）。証券業の KPO に関しては JP モルガン・チェースやモルガン・スタンレーの例に見るように 2003 年頃から、米国本社に限らず、世界中の拠点の知識集約的業務をインドで行うことを目的として、インハウス型 KPO が設立されていったようである。

なお、金融サービス業者がどのように独立系 KPO 業者を活用しているかについては、コパル・パートナーズがいくつかのケース・スタディを紹介している。業態によってそのニーズとソリューションは異なるが、相当数の企業もしくは指標をモニターする仕組みの構築を金融と IT の専門家に依頼した上で、その後のアップデート作業も委ねるといった一般的な姿のようである（図表8）。

図表7 欧米金融サービス業者の KPO 拠点の状況

JPモルガン・チェース	2003年頃、リサーチ担当者をインドに配置する計画を発表。世界中の拠点にいるインベストメント・バンカーのためにKPO業務を行う人員が約200人、世界中のリサーチ部門のためにKPO業務を行う人員が約125人いる。
モルガン・スタンレー	2003年頃、リサーチ担当者をインドに配置する計画を発表。現在はインドで約500人がKPO業務を行っている。
ゴールドマン・サックス	バンガロールの従業員3,000人の内、約100人がリサーチ部門のためにKPO業務を行う。そのほか資産運用部門、株式部門、インベストメント・バンキング部門などに対応する人員もいる。
クレディ・スイス	2007年、インドのBPO拠点に株式リサーチ、デリバティブ、機関投資家セールスと自己勘定取引の部隊を支援するためのKPO部隊も設立すると発表。またコーポレート・ファイナンスのバリュエーションを行うチームを設立するため、その責任者をモルガン・スタンレーから引き抜いた。

（出所）報道資料より野村資本市場研究所作成

¹² “Going Out.” *Investors' Dealers Digest*, March 19, 2007.

図表 8 独立系 KPO 業者の活用事例

顧客	米国に拠点を置くヘッジファンド	大手投資銀行のインベストメント・バンキング部門	大手投資銀行の株式リサーチ部門の小型株アナリスト	プライベート・エクイティ・ファンド
顧客の特徴	運用資産数十億ドル、債券運用を強みとする。	ある業種のグループに属するインベストメント・バンカーは2カ国の3都市に分散して配置されている。	100以上の小規模金融機関をフォロー。差別化を図るために、これらの金融機関の業績に影響を与えるマクロ指標を分析したかった。	NA
委託作業	数千社の企業のクレジット・アナリシス用の財務データベースの構築。	インベストメント・バンカー各人が独自に作成した20のテンプレートのアップデート。	上記金融機関の業績に関連する50のマクロ指標のデータベースの構築。	自動車部品製造業の業界レポートの作成。
課題	極めて迅速な投資判断を可能にするデータベースが必要。数千社のデータベースの構築にはマンパワーを要するが、クレジット・アナリストは稀少で採用が難しい。	インベストメント・バンカー各人が独自に分析を行うため、重複作業が発生していた。また彼らが共同で作成する営業資料は、分析手法が異なるが故に、整合性を欠いていた。	データベースの構築を社内で試みたが、大規模データベースを構築するマンパワーもIT知識もなかったため断念した経緯がある。	世界の自動車部品製造業に関する知識はないが、同業界を分析対象に加えたい。
提供サービス	10人のチームで事業概要からキャッシュフロー分析、コベナント分析なども盛り込んだ標準化テンプレートを作成した後、1,000社以上のデータベースを構築した。その後データベースのアップデートも請け負った。	20のテンプレートを4つのマスター・テンプレートに統合した。またこのテンプレートのアップデート及びそれに付随する200社の財務データベースを構築。所要期間は2カ月。その後個別企業分析(随時提供)も請け負った。	税理士資格及びMBA取得者を含む8人のチームで100社の財務データを分析。3人のプログラマーがエクセル・ベースのデータベースとそれに付随する報告書作成ツールを構築。	3人のアナリストが2週間で報告書を作成。業界データと財務報告書を分析するのみならず、これらの業界に属する会社や識者へのインタビューも行った。

(出所) コパル・パートナーズ資料より野村資本市場研究所作成

IV 終わりに

サブプライム問題に端を発する金融危機の渦中にある現在、今後の米国金融サービス業界の姿を見極めることはできないが、少なくとも顧客が大きなコスト削減圧力にさらされていることは、長期的に見れば KPO 拠点や業者にとって追い風となる可能性がある。

またサブプライム問題で大手金融サービス業者に巨額の損失が発生した一因が、証券化商品の組成など大規模組織特有のビジネスに傾倒しすぎたことにあったとすれば、この混乱を期にブティック投資銀行などの独立業者がその地位を向上させていく可能性もある。こうした経費により制約のある小規模な金融サービス業者が活性化していくのだとすれば、今後は KPO の顧客層がますます広がっていくことも考えられる。

もっとも KPO の効果は即座に現れるとは限らないようである。自国や自社の文化を共有する社内の若手にあうんの呼吸で作業指示を出すのとは大いに異なり、作業内容の仕様や手順を細かく定め、その目的とスケジュール、作業の進捗状況を確認するための指標などを、KPO 拠点や業者に随時伝えて彼らのサービスをモニタリングしていかなければならないからである。すなわち KPO を最大限活用するためには自力で知識集約的な作業を

行うのとは異なる、ゲートキーパー的なスキルが必要になるのである。またこうした新たな課題は乗り越えられるとしても、守秘義務や知的財産権、コンプライアンス、電子ネットワーク上のセキュリティ、インサイダー取引規制への対応など、事前に確認しておくべき問題は山積みである。

とは言え、サブプライム問題以降の米国金融市場が回復に時間を要することに異論はなく、金融サービス業者の主戦場は自国から新興国に移って行かざるを得ない。故に米国金融サービス業者はこうした国に関する情報武装も相当程度必要になっていくと考えられ、この点においても知識集約的業務のマンパワー拡大は急務となっていく可能性が高い。しかし金融先進国と言われている米国でさえも、専門家集団の育成に時間がかかることは周知の事実であり、特定の分野の知識と経験を兼ね備えた専門家のマンパワー不足は、業務拡大の制約にもなり得る。実際、IBM リサーチの研究員が 3,000 人体制になるのに 50 年、マッキンゼーのコンサルタントが 6,000 人体制になるのに 75 年かかったと言われており、グローバル化の一層の進展が予測される金融業界においては、10 年間で 6,000 人体制を構築できたイバリュサーブのようなインドの KPO 業者の力を借りることは、もはや不可欠とも言えるであろう¹³。

KPO に見られる「知識のアービトラージ」手法を確立させられるか否かは、単にコスト競争力を高めるのに留まらず、今後の金融サービス業者の成長の鍵を握る可能性さえ秘めているのかもしれない。

¹³ Evaluserve. "India's Knowledge Process Outsourcing (KPO) Sector: Origin, Current State, and Future Directions." July 5, 2007