

Report

**アメリカ・クレジット・カード業界における
プロセシングのアウトソーシング事情
—アウトソーシングの決め手と成功要因を探る—**

調査部 金融ビジネス調査グループ 主任研究員 岩崎 薫里

目 次

1. はじめに
2. 全般的にアウトソーシング利用が活発
3. プロセシング業務のアウトソーシングが定着
 - (1) 60年代から実施
 - (2) インハウスで行う銀行はもはや限定的
 - (3) アウトソーシングの理由は業務の位置付けとコスト
4. サード・パーティー・プロセッサーの躍進
 - (1) アウトソーシングの受け皿
 - (2) 広範な決済サービスの提供
 - (3) アウトソーシングの問題点
5. インハウスでのプロセシング
 - (1) インハウス化へ動くJ.P. Morgan Chase
 - (2) インハウスのメリット
 - (3) 大手は規模を確保
 - (4) 経営判断が決め手
6. 日本への示唆

要 約

1. アメリカではクレジット・カードのプロセッシング業務のアウトソーシングが定着しており、インハウス処理を行っているのはいまや大手を中心にごく一部の銀行に限られている。この背景には、①多くの銀行にとってプロセッシング業務がノンコア業務と位置付けられてきた、②プロセッシング業務にかかわるコスト負担が大きく、大規模なプログラムでなければコストの吸収が困難になっている、の2点が指摘できる。
2. プロセッシング業務のアウトソーシングの受け皿となったのが、サード・パーティー・プロセッサーと呼ばれる専業業者である。専業プロセッサーは銀行のプロセッシング業務を積極的に受託する一方、買収や合併を通じて規模を拡大させてきた。その結果、現在では高度なプロセッシング業務を低コストで提供できるようになっている。
3. 大手のサード・パーティー・プロセッサーは近年ではコールセンター業務などプロセッシングの周辺業務のほか、決済全般のプロセッシングやコンサルティングなども行っている。その一方で、アウトソーシング・サービスに対する不満として、一律のサービスが提供されるため差別化が困難である、といった点が委託元の銀行によって指摘されている。もっとも、委託元によるアウトソーシング管理が不十分なために問題が生じている場合もあることに留意する必要がある。
4. 一方、クレジット・カードのプロセッシング業務をインハウスで行っている少数の銀行にとって、プロセッシング業務はコア業務と位置付けられている。こうした銀行では、プロセッシング業務を自行でコントロールできることを重視しているうえ、付加価値を加えて差別化を図ることを意図している。
5. わが国のクレジット・カード業界でも、プロセッシング業務をアウトソースする動きがみられ始めている。アウトソーシングの利用を検討する際には、自社にとってプロセッシング業務がコア業務であるか否かを判断することが重要である。そのうえでアウトソーシングに踏み切るのであれば、適切な管理体制を構築することが不可欠である。

1. はじめに

これまでわが国のクレジット・カード業界では、一定規模以上のカード会社であればシステムの部分的なアウトソーシングは行っても、業務そのものについては自前で行うのが一般的であった。ところが近年、クレジット・カードのプロセシング（データ処理）業務をアウトソーシングする動きがみられる。中小のカード会社や新規にカード事業に参入した企業の間で、プロセシング業務を大手カード会社にアウトソーシングするケースが増える一方で、そうしたプロセシング業務の受託を新たなフィー・ビジネスと捉え、積極的に推進しようとしている大手カード会社も現れている。

この背景には、クレジット・カードの取扱高が飛躍的に増加していることに加えて、提供するサービスの多様化・複雑化に伴って設備投資コストが大幅に高まっていることが挙げられる。さらに、プロセシング業務を受託する大手カード会社の事情として、加盟店手数料の引き下げ、年会費の無料化などの動きが広がるなかで、新たな収入源を確保する必要性が生じているという点も無視できない。

一方、プロセシング業務の受託を専業とする、いわゆるサード・パーティー・プロセッサーを目指す動きもみられる。アメリカの二大サード・パーティー・プロセッサーである Total System Services Inc. (TSYS) および First Data Corporation (FDC) は2000年代初頭にすでにわが国に進出済みである（注1）。2004年12月には、みずほフィナンシャル・グループ傘下のユーシーカードがイシューイング（カード発行・管理）業務をクレディセゾンに統合し、プロセシング業務に特化する方針が打ち出された。ユーシーカードはクレディセゾンからプロセシング業務を受託するほか、将来的にはサード・

パーティー・プロセッサーとして、クレディセゾン以外にも系列や親密先を越えて広くプロセシング業務の受託を拡大していくことを目標としている。

こうしたクレジット・カードのプロセシング業務のアウトソーシングはわが国で定着するであろうか。プロセシング業務をアウトソーシングすることによるメリットとデメリットには各々どのようなものがあるのか。アウトソーシングを成功させるポイントは何か。以下では、プロセシング業務のアウトソーシングが広く普及しているアメリカの動向をみることによって、わが国クレジット・カード業界へのインプリケーションを探ることとしたい。具体的には、アウトソーシングの普及に至った背景を整理するとともに、委託元企業のアウトソーシング・サービスに対する評価、プロセシング業務の事業戦略上の位置付け、アウトソーシングとするかインハウスで行うかを決断する際のポイント、などについて検討する。

なお、アウトソーシングの定義はあいまいなうえ、時代とともに変化してきた。本論ではアウトソーシングを2004年版通商白書で用いられた定義に従って、「自社の資源の外部化、外部資源の活用」と捉えることとする。子会社や系列会社が業務を担う場合はアウトソーシングには含めない。

（注1）TSYSは2000年7月に日本支社を開設し、2003年3月には日本法人ティーシス・ジャパン(株)を設立した。一方、FDCは2001年2月に(株)NTTデータ、ダイヤモンドコンピューターサービス(株)、(株)ディーシーカードと合弁で日本カードプロセシング(株)を設立した。

2. 一般的にアウトソーシング利用が活発

アメリカには、クレジット・カード関連業務に関するさまざまなアウトソーサーが存在し、ダイレクト・メール（DM）による勧誘から苦

情処理や債権回収、さらには加盟店開拓に至るまで広範な業務を手がけている。アウトソーサーのなかには、ある特定の業務に特化した専門業者もいれば、各種の業務を総合的に取り扱う業者もあり、企業規模も区々である。銀行（注2）の多くはクレジット・カード業務のアウトソーシングの詳細な利用状況について積極的に公開していないため、正確な実態を把握するのは難しい。それでも、こうしたアウトソーサーの存在はアメリカのクレジット・カード業界でアウトソーシングが広く利用されていることの一つの証左といえよう。

クレジット・カード業界で新規のアウトソーシングが活発に行われたのは1980年代から90年代にかけてである。アウトソーシングする業務も当初は定型的なものに限定されていたのが次第に拡大していき、クレジット・カード産業自体が情報産業化するなかでアウトソーシングの分野も情報関連（いわゆるITアウトソーシング）が多くなってきている。現在ではアウトソーシングが定着し、大型の新規案件はむしろ少なくなっている。それでも例えば全米第5位（2004年末の銀行発行クレジット・カード債権残高ベース）のイシューアー（発行銀行）であるCapital Oneが2004年から2005年にかけてコールセンター業務、カード生産関連業務、データ処理センター業務の一部をアウトソーシングしたうえ、2005年5月には個人向けおよび小規模企業向けカードのプロセッシング業務をTSYSにアウトソーシングすることで両社が基本合意するなど、アウトソーシングの動きは依然として続いている。

クレジット・カードのイシューアーであった銀行や小売店（正確には小売店の銀行子会社）がカード・プログラムを売却したうえで売却先イシューアーとエージェント・バンク契約を締結す

ることは、究極のアウトソーシングといえよう。エージェント・バンク契約とは、カード・プログラムを売却した銀行が、売却先イシューアーのエージェントとして会員のカード提供窓口になることであり、通常、取扱高に応じて手数料を受け取ることができる。カードの発行・管理業務は売却先イシューアーが行うものの、カードの券面には売却元の銀行や小売店の名前やロゴが入り、売却元銀行・小売店の店頭にはカード勧誘のパンフレットが設置されている。このため、売却元にとっては、自社の顧客にクレジット・カードを提供する以外は、カード債権の保有およびそれに伴うリスクとリターンを含めてすべてアウトソーシングしたのと同然になる。近年、多くの銀行や小売店がクレジット・カードのイシューングを自社で行うのが負担となり、このような形態を選択している（注3）。

（注2）アメリカでは銀行がクレジット・カード事業の中心的な担い手である。例えばイシューング業務は銀行のみが可能のため、クレジット・カードを発行したい小売店は銀行子会社を設立する必要がある。

（注3）クレジット・カード・プログラムの売却およびエージェント・バンク契約の経緯については、岩崎 [2003] に詳しく述べてある。

3. プロセッシング業務のアウトソーシングが定着

(1) 60年代から実施

アメリカのクレジット・カード事業にかかわる各種業務のなかでもアウトソーシングが定着しているのがプロセッシングである。

ここでクレジット・カードのプロセッシング業務の定義について改めて確認すると、「比較的単純で大量のデータを処理する業務」のことである。技術革新とともに単純化できる業務の範囲が拡大し、それに従ってプロセッシング業務の範囲も拡大してきている。こうしたこともあり、どこまでをプロセッシング業務に含めるかは企業

によって区々であるものの、本論ではカード会員の入会処理、およびオーソリゼーション（販売承認）から取引代金の決済に至る一連のカード取引業務という伝統的な範囲をプロセッシング業務として論じることとしたい。

なお、アメリカのクレジット・カード事業ではイシューイング（カード発行・管理）業務とマーチャント・アクワイアリング（加盟店関連）業務が明確に区別され、担い手が異なることが多い。それに伴いプロセッシング業務についても、イシューイング側で生じるプロセッシング業務は「カード・プロセッシング」、マーチャント・アクワイアリング側で生じるプロセッシング業務は「マーチャント・プロセッシング」と呼ばれ区別されている（図表1）。

現在の形のクレジット・カードが登場したのは50年代入り以降であるが、プロセッシング業務のアウトソーシングは早くも60年代に行われ始めている。当時、地域の複数の銀行が協同組合的組織を設立し、そこへ自行のクレジット・カード事業のプロセッシング業務を集約する、ということが行われ始め、結果的に14の組織が設立された。また、TSYS（正確には83年のスピノフ以前に属していたColumbus Bank & Trustのカード・プロセッシング部門）およびFDCは各々74年、76年に銀行からのプロセッシング業務の受託を開始している。

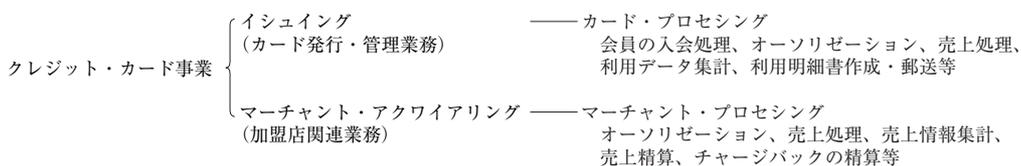
(2) インハウスで行う銀行はもはや限定的

当初、クレジット・カードのプロセッシング業務をアウトソーシングするのは中小銀行が中心であったものの、次第に中堅・大手銀行やクレジット・カード・プログラムを展開する小売店の銀行子会社の間にも広がっていった。その結果、イシューイングおよびマーチャント・アクワイアリングの両サイドをみても、インハウスでプロセッシング業務を行っているのはいまや少数の銀行にすぎない。

まず、カード・プロセッシングについて、インハウスで行っている銀行はCitigroup（全米第2位）、MBNA（第3位、Bank of Americaが買収予定）、HSBC（第6位）、US Bancorp（第9位）など大手を中心に6行にとどまる（図表2）。もっとも、Citigroup、MBNA、US Bancorpの3行は、比重は小さいながら一部の種類のカードについてアウトソーシングを利用している。Citigroupのプライベート・ラベル・カード（小売店のハウス・カードなど）やアフィニティー・カード（同窓会カードなど）、MBNAのコマーシャル・カード（法人カード）などがその例である。

一方、マーチャント・プロセッシングについて、銀行本体あるいは銀行の子会社を通じてインハウスで行っているのはBank of America（子会社のBank of America Merchant Servicesを通じて、2004年末の銀行カードのマーチャント・

（図表1）アメリカのクレジット・カード事業におけるプロセッシング業務の概要



(資料) 日本総合研究所作成
(注) チャージバックとは会員・加盟店の紛争による払戻金のこと。

(図表2) アメリカにおける主要クレジット・カード・イシューアとカード・プロセッシング業務

順位	カード・イシューア	カード・プロセッシング業務		備 考
		インハウス	アウトソーシング	
1	J.P. Morgan Chase		○	インハウス化の計画 一部アウトソーシング
2	Citigroup	○		
3	MBNA	○		
4	Bank of America		○	アウトソーシング化の計画
5	Capital One	○		
6	HSBC	○		
7	Providian		○	
8	Wells Fargo		○	一部アウトソーシング
9	U.S. Bancorp	○		
10	USAA Federal Savings		○	
11	Metris (Direct Merchants)		○	
12	Target		○	
13	FNB Omaha	○		
14	Advanta		○	
15	CompuCredit		○	
16	National City		○	
17	Citizens Bank		○	
18	Juniper Bank		○	
19	Navy Federal CU		○	
20	ICBA Bankcard		○	

(資料) The Nilson Report (nilsonreport.com)、各種プレス・リリース、新聞記事ほか

(注1) 順位は銀行発行クレジット・カード債権残高におけるランキング(2004年末)。

(注2) MBNAはBank of Americaに買収される予定。ProvidianはWashington Mutualに買収される予定。

(図表3) アメリカにおける主要マーチャント・アクワイアラー

順位	マーチャント・アクワイアラー	母体銀行・企業
1	Chase Merchant Services	J.P.Morgan Chase, FDC
2	BA Merchant Services	Bank of America
3	First Data Corporation (FDC)	専業会社
4	Paymentech	J.P.Morgan Chase, FDC
5	Nova Information Systems	U.S. Bancorp
6	Fifth Third Bank	銀行本体
7	Global Payments	専業会社
8	Wells Fargo Merchant Services	Wells Fargo, FDC
9	First National Merchant Solutions	First National Bank of Omaha
10	Heartland Payment Systems	専業会社
11	SunTrust	Sun Trust, FDC
12	TransFirst	専業会社
13	First Horizon Merchant Services	First Tennessee
14	PNC Merchant Services	PNC, FDC
15	RBS Lynk	Royal Bank of Scotland
16	iPayment	専業会社
17	Alliance Data Systems	専業会社
18	Moneris Solutions	専業会社
19	Cardservice International	FDC
20	Citi Merchant Services	Citigroup

(資料) The Nilson Report (nilsonreport.com)、各種プレス・リリース、新聞記事ほか

(注1) 順位は銀行カード取扱高におけるランキング(2004年末)。

(注2) FDCと銀行との合弁会社ではプロセッシング業務はFDCが担っている。

(注3) マーチャント・アクワイアラー専業会社はマーチャント・プロセッサーを兼ねていることが多い。

アクワイアリング件数ランキングで全米第2位)、U.S. Bancorp(子会社のNova Information Systemsを通じて、第5位)などである。これらの銀行も、カード・プロセッシングと同様に業務の一部をアウトソーシングすることがあり、例えばBank of America傘下のBank of America Merchant Servicesは、プロセッシング業務を部

分的にTSYSの子会社であるVital Processingにアウトソーシングしている。

マーチャント・アクワイアリングに関し付言すると、現在同業務を単独(子会社を通じてを含む)で手がける銀行自体が少なく、アクワイアラー上位20行・社中、7行にとどまる(図表3)。それ以外の銀行は、主に①FDCとの合弁

会社を通じてアクワイアリング業務を行う、②マーチャント・アクワイアラーと契約を締結し、クレジット・カードの取り扱いを希望する小売店をそこへ紹介することで手数料を得る、のいずれかの事業形態をとっている（注4）。前者の合弁会社では、マーケティング、商品開発戦略などは銀行とFDCが共同で行い、プロセシングはFDCが行う、という方法が一般的である。また、後者の紹介方式は、前述のイシューイングにおけるエージェント・バンク契約と類似しており、やはり一種のアウトソーシングといえる。すなわち、銀行はマーチャント・アクワイアリングを提供してはいるものの、加盟店契約を含むその他のほぼすべての業務は外部に出し、リスクを負わない代わりにリターンも紹介手数料以外にはほとんど得ていない。

(3) アウトソーシングの理由は業務の位置付けとコスト

クレジット・カードのプロセシング業務においてアウトソーシングが進んだ背景としては、以下の2点が指摘できる。

第1に、多くの銀行にとってプロセシング業務がノンコア業務と位置付けられてきた点である。プロセシング業務はイシューイング側、マーチャント・アクワイアリング側とも大量かつ複雑な処理が求められるとはいえ、基本的には定型業務である。このため、多くの銀行の間でプロセシング業務は事業戦略という観点から重要性が相対的に低い分野とみなされ、確実かつ迅速に行われてさえいれば事足りると認識されてきた。

第2に、プロセシング業務にかかわるコスト負担が大きい点である。プロセシング業務を行うためにはハードウェア、ソフトウェア、人件費など膨大な固定費を要するほか、絶え間なく

進む技術革新への対応や、手数料率の変更をはじめ国際ブランドからの頻繁な要請に基づくシステム対応が必要とされている。こうした業務では、取扱規模の拡大に伴い1件当たりの処理コストも低下するため、規模が大きいほど有利になる。ところが、プロセシング業務の複雑化に伴いコストを吸収可能な規模のハードルが次第に高まっていき、もはや相当程度大規模なプログラムでなければコストの吸収が困難になっている。さらに、わが国と異なり従来は一般的でなかったポイント・プログラムがここに来て急拡大していることや、後述の通りデビット・カードやギフト・カードが普及していることに伴って、プロセシング業務の領域が拡大するとともに複雑化しており、初期投資および継続投資のためのコストが一段と上昇している。

（注4）多くの銀行がいまやマーチャント・アクワイアリング業務を単独で行っていない要因として、同業務の収益性が相対的に低いことが指摘できる。現在、加盟店手数料率は1.75～1.99%（カードが提示される一般的な取引の場合）であるのに対して、加盟店手数料のうちカード発行銀行が受け取るインターチェンジは平均1.75%に上る。アクワイアラーはその差額から諸経費を差し引いた分を収入としているため、必然的に利ざやが極めて薄くなる。これに対して、イシューイングでは利ざやの厚いリボルビング返済からの金利収入を確保できるため、マーチャント・アクワイアリングよりも概して収益性が高い。

4. サード・パーティー・プロセッサーの躍進

(1) アウトソーシングの受け皿

銀行のクレジット・カード事業においてプロセシング業務の主な受け皿となったのがサード・パーティー・プロセッサーである。サード・パーティー・プロセッサーは中立性と専門性を武器に、1件当たりの収益率が低くても大量の処理を行うことによって採算を確保する、というビジネス・モデルのもと、銀行からのプロセシング業務を積極的に受託してきた。その

一方で、合併や買収を繰り返しながら規模を拡大させ、前述の、地域銀行によって設立されたプロセッシングのための組織も、多くはサード・パーティー・プロセッサーに買収された。

その結果、クレジット・カードのプロセッシング業務のアウトソーシング先は少数の大手サード・パーティー・プロセッサーに集約される寡占構造となった。とりわけFDCとTSYSの2社の存在感が大きく、取扱件数で見ると両社合計で8割のシェアを確保している（図表4）。大手サード・パーティー・プロセッサーは、スケール・メリットを通じてより高度なプロセッシング業務をより低コストで行うことが可能となり、多くの銀行がインハウスで行うのに要するコストよりも安価な手数料でアウトソーシング・サービスを提供することができる。ちなみにある試算によれば、マーチャント・プロセッシングの1件当たりの処理コストは、小規模のプログラムであれば4～9セントを要するところを、最大手のサード・パーティー・プロセッサーでは

わずか1セントにとどまる（Mitchell [2005]）。

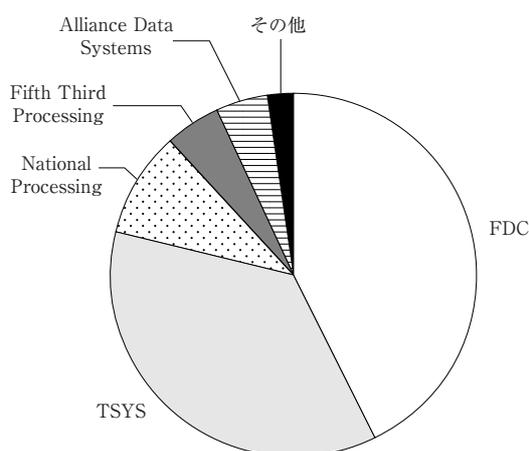
(2) 広範な決済サービスの提供

サード・パーティー・プロセッサーの手がける業務範囲は、カード・プロセッシングおよびマーチャント・プロセッシングが基本であるものの、大手を中心にプロセッシングにとどまらずクレジット・カード事業に関連するさまざまなサービスを提供するところもある。例えば、TSYSが行っているクレジット・カード関連業務をみると、カード・プロセッシングおよびマーチャント・プロセッシングの両業務のほか、各々の周辺事業として、カードの生産、POS機器の調達・設置、コールセンター業務、顧客データの分析ツールの提供など、広範にわたる（図表5）。

委託元企業はこうしたプロセッシングおよび周辺分野の提供サービスのなかから必要に応じて委託業務を選択し、プロセッシングの全過程を委託することができる一方、一部の業務のみの委託も可能である。提供されるのは基本的に汎用プログラムではあるものの、一部カスタマイズされることもある。

一方、近年デビット・カード（注5）の利用が急速に進むとともに、ギフト・カード（注6）などのプリペイド・カードも順調に取り扱いを増やしている。このため、大手サード・パーティー・プロセッサーもこれに対応する形でクレジット・カードにとどまらず決済全般のプロセッシングを総合的に提供するようになってきている。さらに、FDCやTSYSでは、イシューアおよびマーチャント・アクワイアラーに対して業務フローの効率化を支援するほか、提供商品やマーケティング戦略の評価を行うなど、決済業務に関するコンサルティング・サービスまでも提供している。

（図表4）アメリカの主要クレジット・カード・プロセッサーの市場シェア（2003年）



（資料）Card Source One 2005 Edition

（注1）クレジット・カードの取扱件数ベース。

（注2）TSYSにはVital Processing分も含む。Vital Processingは元来、TSYSとVISA USAの合併会社であったものの、2005年にTSYSがVISA USAの持ち分を買い取り、完全子会社化した。

（注3）National Processingは2004年にBank of Americaに買収された。

(図表5) TSYSのクレジット・カード・プロセッシングに関する主なサービス

	備 考
カード・プロセッシング	-
プロセッシング	-
周辺事業	-
不正利用対策	不正利用の予防、察知、管理のためのツール
ポートフォリオ・マネジメント	収益向上に寄与するツール
新規会員獲得	入会審査の自動システム
ビジネス・プロセス・マネジメント	業務内容の最適化、顧客の全取引情報のリンク
顧客ケア	コール・センター、自動音声対応システム
研修・ドキュメンテーション	TSYSのプロセッシングをフルに活用できることを目的
e-ビジネス・サービス	ネットでのカード会員獲得、カード代金のネット決済
報告、分析、データウェアハウス	報告書の作成、マーケティング、分析のためのデータ・ベース
カード生産、印刷サービス	カード生産、紙およびネット・ベースでの利用明細、顧客への郵便物
マーチャント・プロセッシング	子会社のVital Processing Servicesが提供
プロセッシング	-
周辺事業	-
ターミナル管理	POS機器の調達・設置、修理、ヘルプ・デスク
ポートフォリオ・マネジメント	収益向上に寄与するツール
リスク・マネジメント	加盟店の不自然な取り引きの察知、リスク分析
加盟店向け情報管理	オンラインでのカード決済情報の提供

(資料) TSYS、Vital Processing Servicesホームページ

(3) アウトソーシングの問題点

それでは、委託元の銀行は、サード・パーティー・プロセッサの提供するアウトソーシング・サービスをどう評価しているのでしょうか。各種インタビュー記事などから判断すると、銀行はアウトソーシング・サービスに対して完全に満足しているわけではない模様である。アウトソーシングの問題としては、①一律のサービスが提供されるため、競合他社との差別化が困難である、②新しいサービスの導入を希望する場合やサービス内容を変更したい場合、そのたびごとにアウトソーサーとの煩雑な交渉を必要とする、③アウトソーサーは大口取引先を優先しがちなため、銀行が中堅・中小規模である場合、アウトソーサーからの注意が十分に行き渡らない、などの点が銀行によって指摘されている。

それでも、多くの銀行にとってプロセッシング業務が非戦略分野である以上、膨大なコストをかけてまでインハウスで行うという選択肢は採りづらい。前述の通り初期投資のコストが嵩ん

でいることも、インハウスに戻すハードルを高くしている。このため、たとえアウトソーシングに満足していない銀行であっても、アウトソーシングを利用し続けざるを得ないのが実情である(注7)。

なお、アウトソーシングに関する問題点の存在は何もクレジット・カードのプロセッシングに限ったことでなく、ITアウトソーシング全般についても言える。ITアウトソーシングは90年代以降、金融のみならず多様な業種で行われてきた。委託元企業のなかには、アウトソーシングを高く評価し、積極的に推進しているところも存在する。しかしその一方で、当初の期待通りに進まずインハウスに回帰した企業や、不満を抱えつつもコストなどの点から引き続きアウトソーシングを利用している企業もある。調査・コンサルティング会社Cutting Edge Informationが行ったアンケート(2002年実施)では、委託元企業の40%がアウトソーシングに不満を持っていた。不満な点としては、①アウトソーサーの選択が適切でなかった、②アウト

ソーサーが説明責任を果たしていない、③アウトソーサーが責任を負う業務範囲が明確でない、あるいは評価の測定が困難である、などが挙げられていた（2002年8月20日付American Banker）。

こうしたアウトソーシングを巡る問題がアウトソーサー側ではなく委託元企業に起因する場合もあることに留意する必要がある。すなわち、委託元企業によってはアウトソーシング後、その管理をなおざりにしたことが原因で不本意な結果に甘んじているところもある。アウトソーシングを成功させるためには、アウトソーシング後もアウトソーサーとの緊密な連絡体制やアウトソーシング内容をチェックする体制を敷いておく必要がある。さらに、アウトソーシング契約を定期的に見直し、必要に応じて変更することも重要である。例えばアウトソーシングを積極的に評価し、各種のITアウトソーシングを利用しているAmerican Expressは、各アウトソーシング分野について詳細かつ厳格な管理を行っている。

(注5) アメリカのデビット・カードには、サイン・デビット（またはオフライン・デビット）とPINデビット（またはオンライン・デビット）の2種類がある。多くのデビット・カードは両方の機能が兼用されている。サイン・デビットでは本人確認のために署名を行い、クレジット・カードの決済ネットワークを通じて決済され、利用代金が金融機関の口座から引き落とされるまでに時間的ラグがある。一方、PINデビットでは本人確認のためにPIN（暗証番号）の入力を行い、電子資金決済（EFT）ネットワークを通じて決済され、リアルタイムでのオンライン処理によって利用代金が利用者の金融機関の口座から即座に引き落とされる。

(注6) ギフト・カードには特定の店舗・モールでのみ利用可能なタイプと、国際ブランドが付与され、国際ブランドのクレジット・カードやデビット・カードが利用できる小売店・飲食店で利用可能なタイプがある。国際ブランド付きのタイプはブランド・ネットワークを通じて処理される。国際ブランド付きギフト・カードは贈答用のほか、旅行時のトラベラーズ・チェックの代替、親から子供への生活費の仕送り、従業員向けの褒賞などに利用されている。マーチャント・プロセッ

サーPaymentechの調査によると、2004年のクリスマス・シーズンには、回答者の48%が最低1枚のギフト・カードを購入した（2005年1月7日付American Banker）。

(注7) 先般、First Tennessee Bank傘下の中堅のマーチャント・アクワイアラーFirst Horizon Merchant Services（マーチャント・アクワイアリング・ランキングで第13位）がプロセッシング業務のインハウス化を実施したのは異例のケースといえよう。First Horizon Merchant Servicesはそれまでプロセッシング業務をVital Processing Servicesにアウトソースしていたのを段階的にインハウスに戻していき、2005年に移行作業を完了した（Mitchell [2005]）。同社では、インハウス化によりプロセッシング・サービスの質が改善することを期待しているものの、その一方でコストはカード・パーティー・プロセッサの利用時を上回ることを認めている。

5. インハウスでのプロセッシング

(1) インハウス化へ動くJ.P. Morgan Chase

以上述べてきた通り、アメリカではクレジット・カードのプロセッシング業務のアウトソーシングが定着している。しかしその一方で、前述の通り大手を中心にプロセッシング業務をインハウスで行っている銀行も少数ながら存在する。さらに、Bank One、およびBank Oneを買収した後のJ.P. Morgan Chaseがカード・プロセッシングのインハウス化へ向けて動き出している。

Bank Oneは2003年に、カード・プロセッシング業務のアウトソーサーをそれまでのFDCからTSYSに変更するとともに、将来的にはインハウスに戻すことを発表した。当初の計画によると、Bank Oneは2004年以降、TSYSの支援を仰ぎつつ2～3年かけてインハウス化に向けた準備を行い、インハウスへの移行後はTSYSのプロセッシング・システムTS2のソフトウェアを利用する、とのことであった。Bank Oneは2004年にJ.P. Morgan Chaseに買収されたものの、この計画は新J.P. Morgan Chaseでも引き継がれることになった（注8）。その一環として買収前の旧J.P. Morgan Chaseのカード・プ

ロセシング業務についても、アウトソーサーがそれまでのFDCからTSYSに変更された。Bank Oneおよび新J.P. Morgan Chaseはカード・プロセシングをインハウス化する理由として、プロセシングの過程を自行で完全にコントロールすることができる点や、顧客ごとのカスタマイズなど高レベルのサービスが提供可能になる点を挙げている。

(2) インハウスのメリット

クレジットカードのプロセシング業務のアウトソーシングが広く普及しているにもかかわらず、少数ながらも一部の銀行が依然としてインハウスで手がけており、さらにBank Oneおよび新J.P. Morgan Chaseがインハウス化へ動いているのは、それらの銀行がプロセシングをコア業務と位置付けているためである。

前述の通りプロセシング業務は基本的に定型業務ではあるものの、そこへ各種の付加価値を加えることは可能である。カード・プロセシングであれば顧客ごとにカスタマイズされた明細書の作成や顧客に応じた特典の付与、デビット・カードとの共通ポイント・プログラムなど、あるいはマーチャント・プロセシングであれば加盟店のニーズを汲み取った報告書の作成や入金処理など、がその例である。Bank One、J.P. Morgan Chaseも、サービスの質の向上をインハウス化の理由に挙げている。こうしたきめ細かなサービスの提供は、イシューイングおよびマーチャント・アクワイアリング業務における差別化にもつながろう。とりわけイシューアーにとって、近年クレジットカードのリボルビング残高が伸び悩み傾向にあり、収益の柱である金利収入に陰りがみられるなか、他社との差別化戦略は従来以上に重要になっている。

なお、カード・パーティー・プロセッサーに

よっては付加価値の高いプロセシング業務を提供できる場所も無論、存在する。しかも、委託元企業が大手であれば要望も通しやすい。それでも、①社内手続きのみで新システムの導入やシステムの修正が可能、②技術の自社内での囲い込みが可能、などインハウスでのプロセシング業務のメリットを踏まえて、アウトソーシングよりもインハウスでの処理が選好されたと判断される。

一方、インハウス処理によってクレジット・カードのプロセシング業務を自行内でコントロールできるという点は、個人情報の漏洩事故が相次いでいるなか、今後改めて着目されると予想される。個人情報の漏洩事故のうち、銀行から外部に流出する事態も多発しているため、インハウスのほうがアウトソーシングよりも安全ということとは言えない。しかし、インハウスで業務を処理することで少なくとも自行内の管理体制への責任は負うことができる。2005年6月に表面化したマーチャント・プロセッサーCardSystems Solutionsからの個人情報の漏洩事故では、CardSystems Solutionsの管理が不適切であったために顧客情報がハッカーによって社外に流出した。このようなアウトソーサーの大手を銀行サイドで防御するのは容易ではない。

(3) 大手は規模を確保

中堅・中小規模の銀行にとってプロセシング業務のインハウス回帰は困難であるものの、大手であればインハウスで行い得るだけの規模を確保できるようになってきた点も見逃せない。近年、銀行業界の再編が一段と進み、大手行は買収や合併などを通じて巨大化している(注9)。その結果、例えばBank Oneを買収して全米最大規模のカード・イシューアーとなったJ.P.

Morgan Chaseのクレジット・カード発行債権残高は1,437億ドル（2004年末）であった。これは、6位から50位までの銀行45行の債権残高を合計した1,199億ドルを上回る。ここからごく単純化して考えると、J.P. Morgan Chase 1行で大手および中堅のカード・イシューア―45行分のプロセシング業務が発生することになる。

このように巨大化した大手の銀行は、インハウスでプロセシング業務を行うための初期投資の負担余力があるうえ、1件当たりの処理コストを抑制することもできる。このため、アウトソーシングに不満足であればインハウスに戻すという選択を行うことが従来に比べて容易になったと判断される。Bank Oneあるいは J.P. Morgan Chaseがインハウス化に踏み切れたのもそうした点が背景にあると推測される。

(4) 経営判断が決め手

もっとも、プロセシング業務を実際にコア業務と位置付けるか否かは銀行の経営判断にゆだねられる。自行の経営資源、経営目標と課題、他の業務との関連などを踏まえて総合的に判断される。そのうえで、アウトソーシングとインハウスのメリット・デメリットを比較して決断が下される。

現にJ.P. Morgan Chaseも、マーチャント・アクワイアリングについてはFDCとの共同出資会社を引き続き活用し、インハウスに戻す計画は現在のところない模様である。また、Capital Oneは大手イシューア―の一翼を担うにもかかわらず、前述の通り先般、カード・プロセシング業務をTSYSにアウトソーシングすることを決定している。

(注8) なお、Bank One は銀行業務のIBMへのITアウトソーシングについても解消し、インハウス化を段階的に進めていた。Bank Oneを買収したJ.P. Morgan Chase

はこの流れを受けて2004年にIBMへのITアウトソーシングを解消している。

(注9) 例えば、クレジット・カードのイシューング・サイドについては、CitigroupやMBNAなどの大手が他の銀行・小売店のカード・プログラムを積極的に買収していった結果、銀行本体の巨大化と相まって、少数の大手プレイヤーにマーケット・シェアが集中する傾向が強まっている。汎用カード・イシューア―上位10行のシェアをみても、95年の55.5%から2004年には86.4%に上昇し、そのうち上位5行だけで64.7%を占めるに至っている。

6. 日本への示唆

わが国でもクレジット・カードのプロセシングにかかわるコストは次第に上昇しており、ICカードへの本格的な移行に伴いこの傾向は一段と強まる見通しである。それへの対応などからアウトソーシングが今後本格的に活用されるようになるという事態は十分予想される。現在アウトソーシングの主な受託先は大手カード会社であるものの、アウトソーシングの利用が拡大するにつれて、サード・パーティー・プロセッサーが中立性と専門性を武器に台頭してくることも考えられる。

もっとも、クレジット・カード業界の外では、近年ITアウトソーシングを行ったものの意図した効果が実現できていない、あるいは弊害が大きい、といった事例が散見される。一方、個人情報に関する漏洩事故が相次いで生じ社会問題にまで発展しているなか、社内外での顧客情報の取り扱いに対して従来以上に慎重さが求められるようになってきている。こうした状況下、クレジット・カード業界関係者の間でも、プロセシング業務のアウトソーシングに興味を持ちつつその難しさが改めて認識されているであろう。そこで、アメリカの経験から学ぶことのできる点として以下の二つを指摘したい。

第1に、プロセシング業務の事業戦略上の位置付けを明確にすることである。自社にとって

のプロセッシング業務の役割を熟考し、コア業務としてコストをかけてまでも社内で完全にコントロールしておきたいのか、あるいはノンコア業務としてコストを優先したいのかを判断する必要がある。そのうえで、インハウスにとどめるかアウトソーシングするかを判断すべきであろう。完全なインハウス処理と完全なアウトソーシングとの間にはさまざまな選択肢があり、プロセッシング業務を項目ごとに洗い出し、優先度合いに応じてインハウスとアウトソーシングを組み合わせていくことも有効な方策といえよう。

第2に、アウトソーシング管理の重要性である。アウトソーシングが委託元企業の当初描いていた通りの結果をもたらさないのは、委託元企業の管理不足が原因の場合もある。アウトソーシング管理は社外をも巻き込むため、インハウス処理の管理よりもはるかに難しいのは事実である。しかし、アウトソーシングを成功させるためには適切な管理体制の構築が不可欠である。プロセッシング業務のアウトソーシングが定着しているアメリカのクレジット・カード業界でもいまだ課題が残存していることを踏まえると、アウトソーシングは決して安易な選択肢でないことを覚悟する必要があるだろう。

(2005.7.12)

参考文献

- ・青島幹郎 [2002] 『クレジット・カードの実務と業務知識』 シーメディア
- ・岩崎薫里 [2003] 「寡占化が進むアメリカ・カード業界と中規模イシューアの選択」 『Japan Research Review』 2003年11月号
- ・山下徹監修 [2004] 『世界のペイメントカード』 シーメディア

- ・ American Banker各号
- ・ Constanzo, Chris [2003]. “Outsourcing’s New Risks,” BAI, *Banking Strategies* July/August 2003.
- ・ Mitchell, Richard [2005]. “Going Against the Tide,” Source Media, Inc. *Credit Card Management* 2005年3月号
- ・ Nilson Report各号 (nilsonreport.com)