

新興国市場へのビジネス展開を図る 運用会社のシステム課題

グローバルな資産運用会社では、新興国市場へのビジネス展開を図る動きが急である。このビジネス展開を行う際、これまでの事業展開で複雑化したシステムと業務を統合して効率化を図る動きが進んでいる。この動きは今後アジアでの事業機会を探す日系運用会社にも参考になると考えられる。

新規市場への展開に不可欠な システムのグローバル化

近年、欧米資産運用会社による、欧米外での事業が拡大している。欧州系資産運用会社のコンサルタント、Investitが行った調査によると、今年の最優先経営課題は新規市場での事業開拓とした回答者が88%に上り、56%の回答者はアジア・パシフィックでの事業開拓が先決と回答した¹⁾。

事業のグローバル化を加速する際に、優先課題として挙げられているのが、重複したシステムのグローバル統合や業務の効率化、そして組織で一貫したデータマネジメントの強化だ。例えば、ポートフォリオ・マネージャーがグローバルでのリアルタイム・ポジション管理を可能にするシステムの実現や、正確でタイムリーなクライアント・レポートをグローバルで提供するデータ管理の強化など、時差や規制環境の違いを超え、円滑なグローバル業務を行うためのシステム統合が急務とされている。これらは過去にも課題として挙げられていたが、経済が停滞する中、組織の非効率を根本的に見直す動きが強まったこともあり、もはや放置は許されない状況となっている。今回は、新規市場へのビジネス展開に対応するためのシステムおよび業務の統合へ向けた2つの取り組み方を紹介したい。

タイムゾーン別の統合を図る例

1つ目の取り組みは、自社でシステムや人員をタイムゾーン別に統合しようとしている事例である。欧州系資産運用会社A社は、1998年頃よりM&Aを繰り返した

結果、ファンド・アカウントリングのシステムだけでも、世界で11の異なるシステムが乱立することになった。また、システム管理とオペレーションが拠点で独立して運営されるケースもあり、業務の効率化が課題となっていた。

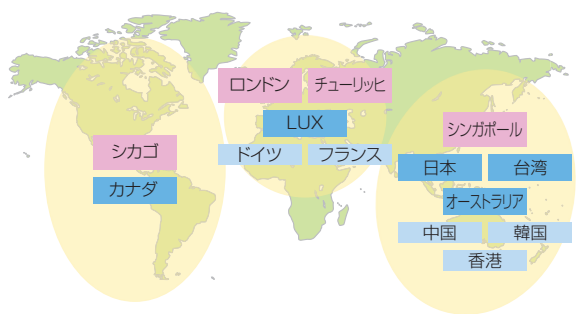
システムプラットフォームをグローバルで統一することを目指した2007年当初は、ポートフォリオ計理、データ管理、クライアント・レポート機能の世界で同一のプラットフォームにのせる計画であった。しかし、グローバルで規制や業務にさほどの違いもなく統一が可能であったコアシステムは、機関投資家向けのミドルオフィス周辺のポートフォリオ計理などの機能だけであった。投資信託向けのレポート機能やファンド・アカウントリングなどは地域ごとの規制の違いや言語の問題などもあり、ローカルに別途機能を持たざるを得なかった。こうしたローカル特有の業務をグローバルプラットフォームに組み込むことは実現性に乏しく、またコストの問題もあり、計画は失敗に終わった。

一箇所集中の統合は実現が困難と見極めたA社は、タイムゾーン別に業務を集約しグローバルに連携を行う体制構築へと計画を変更した。具体的には、シカゴ、ロンドン、チューリッヒ、シンガポールの4箇所にタイムゾーン別の主要拠点を配置、そこでグローバル同一システム²⁾を導入し、業務をなるべく集中させ効率化を図る。また、主要拠点のサポートを受けてローカル特有の業務を行うローカル拠点（図表の青い拠点）を設置し、レポートやアカウントリングなど、地域に特化した業務に対応させた。そして、その他のローカル拠点の業務サポートや、グローバルで一貫した業務品質管理などは、主要拠点が担当するという体制を構築した。

NOTE

- 1) 資産運用業界を主な対象とするコンサルティング会社 Investit が2010年1月に60人の資産運用マネジャー（19の資産運用会社 AUM 計 3.5兆）と、6つのファンド・アドミニストレーターを対象に実施した調査。2010年の他の課題として、回答者の79%が「データ管理」を、77%が「クライアント・レポーティング」を挙げた。
- 2) ポートフォリオ・アカウント管理、トレード管理、クライアント管理、レポーティング、パフォーマンス、デリバティブ管理、投資規制、データ管理、キャッシュ・アセットリコンシリエーションが主要拠点に置かれている。
- 3) 金子泰敏「欧米運用会社のミドルオフィス業務の変化とBPOサービス活用の拡大」（金融ITフォーカス2009年12月号）を参照。

図表 資産運用会社A社のタイムゾーン別拠点の例



(出所) インタビューを元にNRIアメリカが作成

このように、システムと業務に関して世界で共通化できるものとローカル特有のものを明確に区分し、主要拠点とローカル拠点の役割を分け、グローバルな24時間体制で運営する形態は、A社以外にも、現在複数のグローバル運用会社に見ることができる。

アウトソーシングの活用事例

A社は、自社でシステムと業務の統合を実現できたが、すべての運用会社がこのような開発能力を持っているわけではない。そうした運用会社は、サービス・プロバイダーを活用することで、グローバル運営の体制構築を目指そうとしている³⁾。また、能力があっても、戦略的にアウトソースを行う運用会社もあると考えられる。

この背景として、近年、大手のカストディアン系ファンド・アドミニストレーターをはじめとして、サービスをグローバル化することに余念がないサービス・プロバイダーが増加していることが挙げられよう。例えば、世界の広範囲で対応可能なポートフォリオ計理システムを用意したり、欧米外のローカルのトランスファー・エー

ジェント機能も提供するなど、独自の戦略的なプラットフォームの提供を開始し、運用会社のグローバル化に対応している。

ミドル・バックオフィスをアウトソースすることにより、資産運用会社は最低限のIT要員で運営することが可能となる。例えば、ミドルオフィスをアウトソースしている運用会社B社では、世界でミドルオフィスのIT管理担当者は1人、オペレーション担当は4人と、非常に少ない人数で対応している。システムとオペレーションをアウトソースした後のIT要員の主な役割はアウトソーサーの管理であり、特にアウトソーサーのデューデリジェンスやモニタリングを重点的に行っている。

資産運用会社は、アウトソーシングを活用することで、①内部開発のコスト削減やIT要員の削減、②乱立するITの管理やグローバルでの複雑なオペレーションを統一する手間の省略、③資産運用に集中できる体制構築、等を実現している。

今後、日本の運用会社がアジアを含む海外に進出する際、システムおよび業務をどのように整えるのかは重要な課題である。自社開発とアウトソースの選択肢の中で、ビジネスの効率化をどのように進めていくかの検討が、グローバルでの競争力強化を実現する上での重要な経営課題になるはずで、ここで挙げた事例が何らかの参考になるのではないだろうか。

Writer's Profile



中村 さくら Sakura Nakamura

NRIアメリカ
リサーチアナリスト
専門は米国金融サービス調査
focus@nri.co.jp