



シュローダー証券投信投資顧問株式会社 常務取締役

玉置(黒田) 圭子氏

語

Keiko Tamaki-Kuroda

金融

たまき けいこ

Profile

1981年 東京銀行に入行。その後ソロモン・ブラザーズ・アジア証券に入社。90年にインベスコ投信投資顧問の投信経理部長。95年にモルガン・スタンレー・アセット・マネジメントの業務部長。2001年にゴールドマン・サックス・アセット・マネジメント 法人顧客サービス部長。05年にAIG投信投資顧問の常務執行役員 管理本部長。06年7月より現職。

アジア金融マーケットへの注目が、今般の金融危機以降、加速度的に高まっている。特にグローバル金融機関の動きが早い。それは、グローバルで統一的なサービスを提供する

Financial Information Technology Focus

アジアの位置づけ

小林 資産運用業界では従来、日本は独立した1つのマーケットとして見られていたと思うのですが、特にここ1~2年は、「アジアの中の日本」という位置づけで語られることが多くなっているように感じます。

シュローダーのアジア・マーケットの取り組み、その中で日本がどういう位置づけにあるかについてお話しいただけますでしょうか。

玉置 シュローダーの資産運用業のアジア展開は50年前からです。1961年のシドニーに始まり、70年代に香港、東京、シンガポール、80年代にソウル、90年代にジャカルタ、上海、北京、台北にオフィスを開設し、2005年には中国交通銀行とジョイントベンチャーの契約を結びました。

各国における展開は、ローカルの投資家にローカルの運用商品を提供することから始めています。海外投

資については、各国のレギュレーション解禁や投資家ニーズの変化を待ち、その時期が来たら提供するという経営スタイルをとってきました。

小林 アジアはひとつくりに語られることが多いですが、そうではなくて、国別に見ているということですね。

玉置 アジアを一口で語るのはなかなか難しいと思います。国によって文化も宗教も、レギュレーションも違います。シュローダーは世界に32拠点展開している独立系の運用会社ですが、「グローバル・マネジメント」ではなく「連邦制アプローチ」をとっています。

小林 連邦制アプローチとはどういうものですか。

玉置 運用業は、投資家の代理人として成り立っているビジネスです。ですので、その国にオフィスを構え主権を持ってその国の投資家の代理人として機能するためには、単一的なグローバル・マネジメントではなく、まずは、各国を「点」で考え徐々に「面」にしていくことが重要

ということです。

お客様の信任を得ないと、資産運用という仕事はできません。既存の商品を押しつけるのではなく、各国の投資家が必要とする商品を提供し、「Local Products for Local Investors」という歴史を積み重ねて、お客様の信任を得ることから始める必要があります。もちろん、Local Productsの提供においても、シュローダーグループ全体のリソースを使って、グローバルな視点を織り込んでいますので、他社との差別化ができています。

小林 まずはローカルを見て、そこに適した商品を提供していく。そして、その市場の成熟度に合わせてグローバルの運用商品も提供していく。そういったステップを踏んでいるわけですね。

玉置 そうということです。

特にアジアは、レギュレーションも宗教・文化も市場の状況も個別事情を抱えていますので、点で結んでいく連邦的なアプローチが向いてい

らう 小林 睦生

IT 対談 *Mutsuo Kobayashi*



体制ができてからだろうか？
「Local Products for Local Investors」戦略をかけるシュロローダー証券投資顧問の常務取締役 玉置氏に語っていただいた。

こばやし むつお

Profile

1988年 野村総合研究所入社。入社以来、フロント～ミドル～バックまで幅広く、資産運用関連のシステム開発に従事。その後、野村総合研究所の提供する資産運用ソリューション「T-STAR」、「PLEIADES」、「WRAPソリューション」などの企画担当として、サービス企画・マーケティング・営業を指揮。2009年より現職。

ます。実はこういう戦略は、非常にコストがかかります。

しかし、そういった戦略をとることで、そのローカルの運用商品を海外の投資家にも提供できますし、逆にローカルのお客様が海外投資に目覚めた時には信任の前提にたつて、お客様に適した海外の運用商品を提供できることとなります。

小林 点の集合をまとめる単位は地域なのでしょう。

玉置 シュロローダーでは、世界をアジア・パシフィック地域、UK・ヨーロッパ、アメリカ大陸の3つの地域に分け、それぞれにリージョン・マネージャーを配しています。そこにローカルの情報を集中させています。これは情報管理のためです。

小林 アジアという地域でまとめるのは、やはり時差の影響が大きいのでしょうか。

玉置 システムの観点からは、情報管理をグローバルで1箇所に集中するのが理想的だと思います。しかし、今の時代ではまだコスト高に

なってしまうので、ある程度タイムゾーンで区切る必要があります。

そのほか、地域ごとにハブ組織を持っています。トレーディング、トレードサポート、ポートフォリオ管理、IT、ファイナンスなどでシステムや人的リソースを共有できるプロセスに関しては、ハブがその機能を果たしています。アジア・パシフィック地域のハブは、シンガポールです。3地域のハブがお互いに連携して、グループ全体のエンタープライズ・リスク・マネジメントを行えるようにしています。

小林 例えば、アジア地域のオペレーションやIT関係者が集まって問題意識を共有する場はあるのですか。

玉置 日常的にあります。

小林 日本と問題意識が近いのはどの辺の国でしょうか？

玉置 韓国・台湾が近いです。中国もちょっと似ていると思っています。いわゆるグローバルカストディが入っていない世界ですね。

小林 確かに、グローバルカスト

ディが入っているかどうかは、オペレーションの仕組みを決める上でかなり影響を与えますね。

玉置 今までのグローバルスタンダードとは違うスタンダードを考えていく必要があるのではないか、そういう多様性がアジアにはあると思います。

Financial Information Technology Focus

日本マーケットの位置づけ

小林 日本マーケットの位置づけがここ数年で変わってきていると思います。玉置さんは、どう見ていらっしゃいますか。

玉置 日本マーケットといった時、日本の投資家動向と、日本株運用の2つに分けて考える必要があります。

まず投資家動向についてですが、日本の投資家による投資ニーズはほかのアジア諸国に比べて圧倒的に高いといえます。アジアの成長率が近年著しいとはいえ、中国の投資家が拡大していくには、まだ10年はか



シュローダーの経営スタイルは連邦制です。

かと思っています。ですので、日本がアジアの中で最重要国であることに変わりはありません。

一方、日本株式運用という意味では、これは別に日本株式に限ったことではなく、大きな流れとして単一国の運用は減る傾向かと思えます。英国株式でも同じような歴史をたどりました。しかし、欧米の投資家がグローバル運用に活路を求めていたり、アジアやエマージングカントリーの投資家層が増えてくると、グローバル株式運用の中での日本株への投資マネーは増えると思えます。

ですので、日本株運用の拠点としてみた場合でも、日本オフィスはアジアでの重要な位置を占め続けると考えています。

小林 点でおさえたローカルオフィスの考え方と、ハブ機能としてのリージョンハブがある中で、IT全体のデザインについてもすみ分けがあると思えます。その辺については、どのようにお考えでしょうか。

玉置 資産運用業のIT戦略を考える時には、もはや日系企業か外資系かという視点は重要ではないと思っています。その運用会社が、本国のお客様のみをビジネス対象とするのか、海外のお客様の開拓も行うのか。また、本国の証券だけに投資するのか、海外証券の運用にも拡大していくのか、そのビジネスモデルの組み合わせによっ

て違ってくると思えます。

それはまた、その資産運用会社の現在の状況ではなく、今後10年、20年のスパンで考えた時に、どちらに向かおうとしているのかによってIT戦略は変わってくると思えます。

先ほど私どもの経営スタイルは連邦制だと言いました。だからといって、システム戦略に関しても各ローカルオフィスがローカルにマネジメントしていいかという、そういうわけではありません。

資産運用会社にとって、一番重要なのはデータベースだと思います。理想は、ポートフォリオの約定、残高、顧客属性、銘柄属性、ポートフォリオ属性などを集中管理した単一データベースである「ゴールデン・データベース」を構築することだと思っています。

資産運用業は投資家の代理人であると同時に投資家に対する情報仲介者ですので、リスク管理・リスク評価・情報発信の原材料となるデータが一箇所で管理されることが望ましいです。また、それによって、エンタープライズ・リスク・マネジメントも可能になります。

小林 ゴールデン・データベースという考え方は、NRIも理想としているものです。国内の資産運用会社に対して、ゴールデン・データベースに相当するものや周辺システムを提供しよ

うという戦略で、いろいろシステムを構築してきました。

一方、外資系のお客様は、既にゴールデン・データベースに近いものを持っているため、NRIのサービスとの両立がなかなかスムーズにいかないといった経験もしています。

玉置 「Local Products for Local Investors」というビジネスモデルであれば、日本の資産運用会社のほとんどが利用しているシステム構成でいいと思えます。

ですが、今後、海外に運用と顧客の拠点を広げていく場合には、資産運用と本社機能のための中核的なゴールデン・データベースとは別に、各国の顧客報告のためのローカル・データベースをもう1つ持つ必要が出てくるかもしれません。特に、ポートフォリオという概念とは別にアカウントティングの概念が重要視されている国に顧客拠点を持つ場合は、適宜、このような二重構成を考えていく必要があると思えます。

小林 NRIでは、ゴールデン・データベースやリージョンハブの共通システムとローカルシステムをつなぐ「SmartBridge/Advance(スマートブリッジ・アドバンス)」というシステムの提供を開始しました。このシステムの導入に際し、御社といういろいろお話をする中で、ゴールデン・データベースという考え方とローカルシステムの位置づけの理解がより深まりました。

玉置 資産運用会社の運用とエンタープライズ・リスク・マネジメントにとって一番重要なものは、アカウントティング・データではなくて、適正に時価評価したポートフォリ

オ・データです。

一方、今までの日本の資産運用業界のITは、アカウントティング・システムに比重が偏っていたと思います。今後は、ゴールデン・データベースとローカル・アカウントティングやローカル・ニーズを組み合わせた顧客報告用データベースに、資本投下していくべきだと思います。

特に最近では、投資信託の運営管理費のコスト負担の問題や、投資信託に資金がとどまる時間が短いといったことが問題になっています。本来、投資信託も年金もDCファンドも、突発的な資金需要ではなく、老後の設計といった、長期的な資金需要に備えるものだと思います。それを考えると長期保有が望ましい。そのためには、運用会社の努力として、投資信託を購入している個人投資家、販売している証券会社や銀行、一任顧客の機関投資家などへ情報提供を継続的に効果的に行っていく必要があります。そういった意味でも顧客報告のためのデータベース整備は非常に重要だと思います。

現在、EUで活発に行われているUCITS IVファンドのボーダーレス化の議論においても、顧客報告については各国レベルで行うことの重要性が議論されています。

Financial Information Technology Focus

NRIへの期待

小林 そのほか、資産運用会社のIT活用に関して、展望のようなものはありますか。

玉置 抽象的な言い方ですが、システムが持っているポテンシャルに期

待しています。システムそのものがオペレーション・マネジメントを、具体的にはプロセス・マネジメントであるとか、プレ・オペレーショナルリスク・マネジメントなどをやってくれるようになっていくと考えています。そこに期待をしています。

もう一つ。投資信託のファンド管理業務は装置産業的なところがあるので、各運用会社がファンド管理を行うのは少々無理があると思っています。たとえば、現在のような投信計理の事務委託的なサービスではなく、本格的なファンド管理業務の全般を主業務とするサービスプロバイダーが日本にも現れるといいなと思っています。欧米では、カストディヤシステムベンダーがその役割を担っています。

小林 まさにNRIもそういう問題意識を持っていて、システム提供を超えたアウトソーサーとしてのサービスを始めています。

実際に業務を始めてみると、NRIがシステムベンダーとしてサービスを提供していた時には気づけなかった改善点が見えてくることも多々あります。

玉置 そういうアウトソーサーのサービスは、ニーズと期待が高いと思います。

小林 お客様からそう言ってくると、向かっている方向に自信が持て、前に進むことができます。

最後になりますが、NRIに対しての要望をお聞かせいただけますか。

玉置 投資家に対してどういうサービスを提供できるかという意味においては、運用会社もシステムベンダーも信託銀行も皆同じラインに立っていると思います。

今後も、ビークルとしての国内投資はますます、改革を進めていくと思いますし、最近オーストラリアが活動しているように、アジア・パシフィック地域でのファンドのボーダーレス化の議論も、アジアの投資家マネーを日本の資産運用業に取り込む意味で注目しています。

そういう観点で考えると、オフショアファンドを含めて投資信託のビークルとしての機能の改善に向けて、一緒に語れる業界仲間と思っています。

小林 業界の発展を、インフラ面でしっかり支えてほしい、という理解でよろしいでしょうか。

玉置 カウンターパーティーという意識は持っていません。投資家に対して私たちは、同じステークホルダーであると思っています。

様々な立場のステークホルダーが、もっと横断で会話して、5年・10年単位の時間軸でみて投資家によりよいサービスを提供することを考えたいですね。いろいろな可能性を幅広く語っていく時期にあるのが2010年だと思います。

小林 日本を含めたアジアの資産運用ビジネスの発展のために、是非、一緒に協力させていただけたらと思います。

本日はありがとうございました。

(文中敬称略)

