

セミナー報告

10月22日に、「資産運用ビジネス2009」セミナーを開催した。

野村総合研究所では、2001年から資産運用会社のビジネス環境の調査を行っている。運用会社の経営者へのアンケート調査、金融機関の有価証券運用に関するアンケート調査、運用会社の事業報告書等の多岐にわたるデータベースと、経営者へのインタビューを含めた定性情報を通じ、資産運用ビジネスの置かれている環境をできる限り正確に把握することに努めている。当セミナーは、そういった調査報告の一環として、毎年1回開催しているもので、今年で4回目となった。

例年、多くの運用会社の皆様にお集まりいただいているが、今年も115名の参加を得た。うち、3割が経営幹部の方々だった。

今年は、金融市場研究部の上席研究員 堀江貞之が「構造変化の中で変革を迫られる日本の資産運用ビジネス」、「構造変化に対応するソリューションとは何か」の2つのテーマについて、資産運用ソリューション企画部長の小林睦生が「NRI資産運用システムソリューションロードマップのご紹介」と題して報告を行った。

「構造変化の中で変革を迫られる日本の資産運用ビジネス」では、①日本の投資家動向、②日本の投信及び年金市場、③資産運用会社のビジネス状況、について報告した。『日本の投資家動向』では、今回の金融危機の影響で、個人の貯蓄から投資への流れはストップしてしまっただけに見えてはいるものの、投資性商品への需要は衰えてはならず、投資性商品の中期成長は継続するということを示した。また、金融機関については、ファンド投資ニーズは短期的に減退しているという事実を示すとともに、再び回復基調に戻るか否かは「購入者が説明可能な透明性の高い商品の開発」と「金融機関側のリスク管理体制整備」が課題であることを説明した。

『日本の投信市場』については、外貨資産建て・多分配型投信の人气が継続し、国内資産ファンドのプレゼン

スが縮小していること、サブアドバイザービジネスが依然拡大していることを示した。また、『年金市場』については、今後資産の伸びが期待できないこと、企業年金では積立不足の拡大や会計制度の変更で年金リスクが高まっていることを示した。

『資産運用会社のビジネス状況』については、2008年度、運用会社の利益率が大きく低下したが、収益・コスト構造の違いを反映して投信・投資顧問では差が出ていること、日系と外資系では収入構成の違いにより収益の落ち込み幅に大きな差が生じていることを報告した。

「構造変化に対応するソリューションとは何か」では、①日本の事業環境見通し、②コスト構造、③異なるビジネス：投信と投資顧問、④3つの提言、⑤投信ビジネスの効率化に向けて、について報告した。『日本の事業環境見通し』では、NRIが実施したアンケート調査から、依然として経営者の事業環境見通しは強気であるという結果が出ているものの、実際は厳しい状況にあることを示した。『コスト構造』では、人件費がコストの約半分を占めていること、外資系は制御できない本社負担コストが高いのが特徴であることを示した。

『異なるビジネス：投信と投資顧問』では、ビジネスの特徴、環境変化という2つの違いによって両ビジネスは全く違うものになってきていることを示した。『3つの提言』では、投資家の投資行動変化を敏感にキャッチし対応すべきであること、企業価値向上もマネジャーの役割であるという認識をもったアクティブ運用を行うべきこと、投信と投資顧問ビジネスはそれぞれが異なる差別化要因をもっており、運用会社内の組織設計を再検討すべきであることを提案した。最後の『投信ビジネスの効率化に向けて』では、収益管理を重視したファンド設計、高い固定費の削減、収入に応じてコストが変動する外部サービスの活用など、固定費の変動費化を提案した。

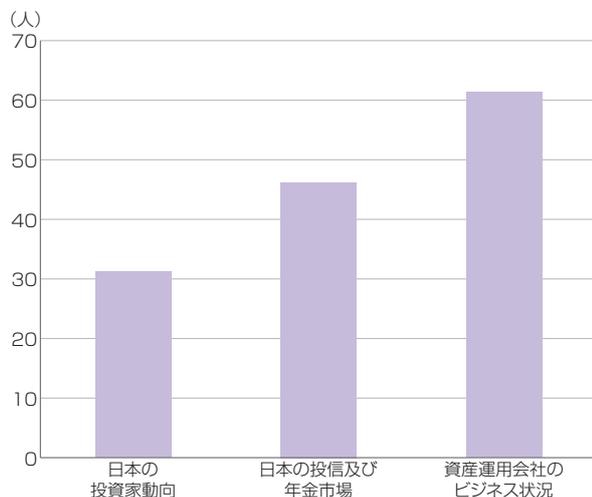
「NRI資産運用システムソリューション ロードマッ

プのご紹介」では、①NRI資産運用システムソリューションの現状、②ここ数年の取り組み状況、③今後のロードマップ、の3構成でNRIの取り組みを紹介した。NRIの資産運用ソリューションは、昨年度、投信信託の基幹系システムであるT-STARサービスのシステム更改を完了し、新たなステージに向けたサービス開発に着手している。特に、資産運用業界の変化に対応するために、フロント基点の全体最適化、クライアントレ

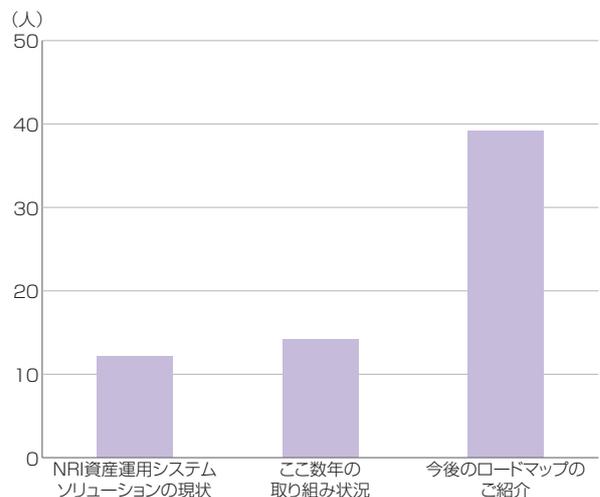
ポートサービス、ネットワークサービス強化、高付加価値BPOに重点的に取り組んでいる。これらについて、NRIの問題意識を伝えるとともに、今後のサービス提供に向けたロードマップを紹介した。参加者の方々からは、特に、クライアントレポートサービス、BPOサービスに対して関心を示す声が高かった。これらのサービスについては、次ページを参照されたい。

「資産運用ビジネス2009」セミナーのアンケート結果

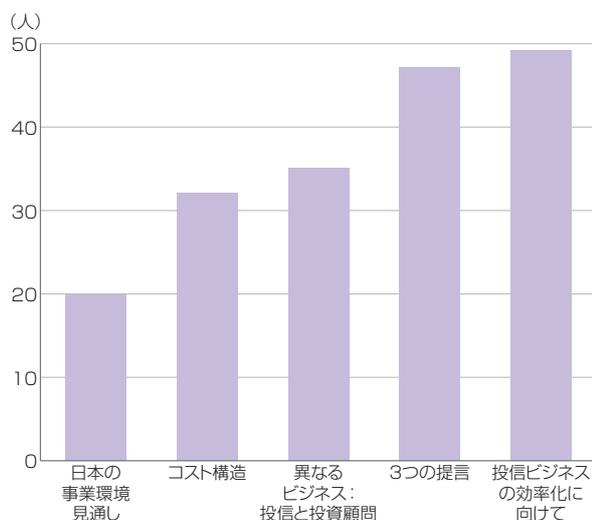
「構造変化の中で変革を迫られる日本の資産運用ビジネス」のプレゼンの中で参考になったテーマ（複数回答可）



「NRI資産運用システムソリューション ロードマップのご紹介」のプレゼンの中で参考になったテーマ（複数回答可）



「構造変化に対応するソリューションとは何か」のプレゼンの中で参考になったテーマ（複数回答可）



NRIのシステム・ソリューションの中で、もう少し詳しく聞きたいもの（複数回答をいただいたもの）

- クライアントレポートサービス
- 目論見書デリバリーサービス
- オフショアBPO
- パフォーマンス分析機能

「資産運用ビジネス2009」セミナー

実施日：2009年10月22日(木)

参加者：115名

アンケート回答者：77名

クライアントレポート業務の効率化

投資信託の交付目論見書に関して、「投資家にとって特に重要な情報を読みやすく利用しやすい形で提供する」という制度変更が予定されている。例えば、「運用実績」の記載も制度変更によって新たに加わる項目の一つである。こうした変更により、目論見書作成の業務フローが変わることも予想される。

交付目論見書に限らず、各種クライアントレポートの作成は運用会社にとって非常に負荷が高い業務である。その理由として、レポート作成に必要なデータ収集が大変であるという問題、レポートの種類ごとに作成フローが異なったり複数の部署や担当者^{またが}に跨る作業であるという問題が存在する。

レポートデータの収集を容易にするため、従来レポート用の専用データベースを作成するアプローチがとられてきた。しかし、複数のデータベースが乱立しデータの品質が保てなくなるなどの弊害も出ている。こうした弊害を取り除くには、上流でのデータクレンジングやデー

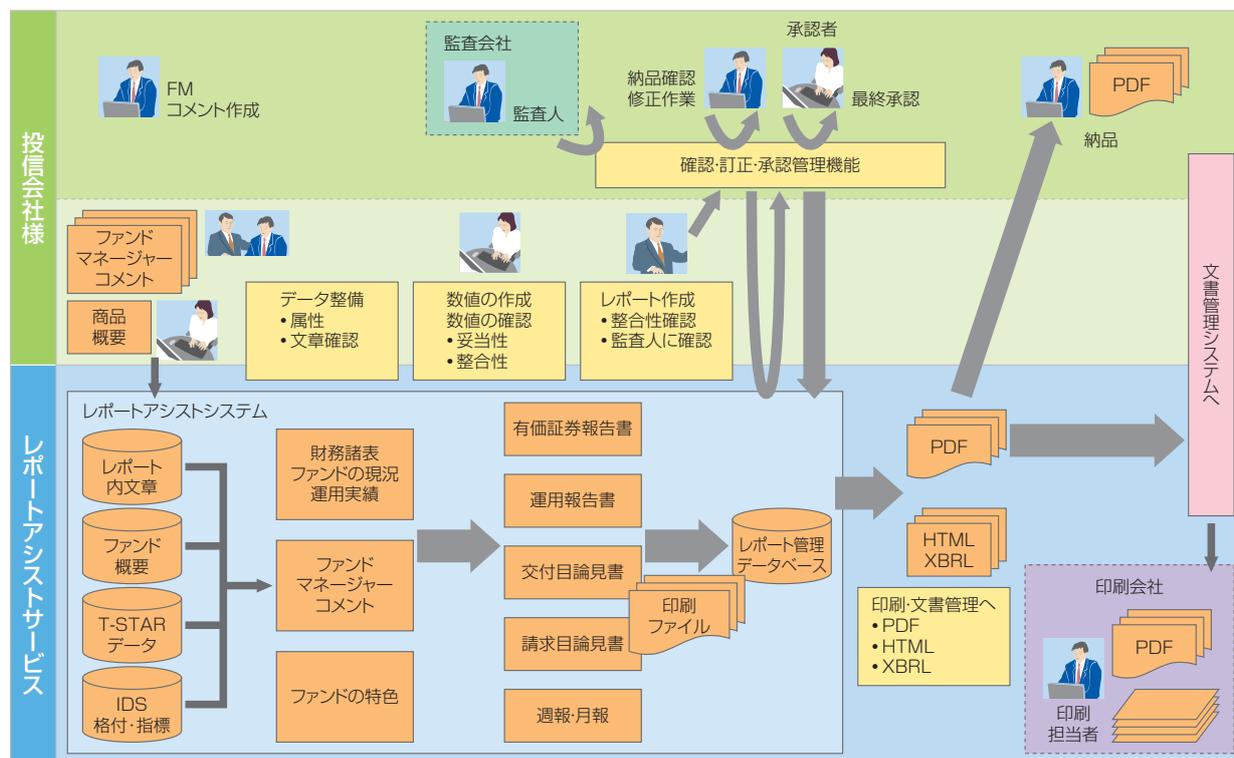
タのオーナーシップ定義によりデータを一元化し品質を高めることが大切である。その上でレポート作成用データのアクセス環境を整備するアプローチが必要である。

レポート作成フローについては、作成フローを標準化し、部署や担当者を跨った作業を効率的に進める必要がある。それには、XMLなどの文書管理技術とワークフローの組み合わせが有効なソリューションとなろう。これにより、複数の担当者の作業タスク・スケジュールや変更履歴を一元管理し、承認フローを組み込んだレポート作成を進めることができるようになる。また、レポート文書をXMLベースで管理することにより、DTP出力（印刷出力）、Excel出力などのレポート出力形式によらず業務フローを標準化できる。

クライアントレポート業務の品質・生産性向上には、データ管理体制の確立によるデータ一元化と文書管理技術を有効活用したレポート業務の標準化が鍵となろう。

（資産運用ソリューション企画部長 小林 睦生）

NRIのクライアントレポートサービス概要



資産運用会社のBPO

米国では1970年代から、ファンド管理業務の一部についてアウトソーシング活用が始まっている。2000年以降はその範囲が拡大し、バック・ミドルオフィス業務の一部またはすべてをアウトソースするようになった。資産運用会社にとっては、サービスプロバイダーの専門性の活用、長期的なコスト削減、事業参入・事業拡大のスピードアップや変動費化がねらいである。主要なサービスプロバイダーはグローバル・カストディやファンド・アドミ会社で、運用会社の囲い込み戦略の一環としてミドル・バックオフィスのBPOサービスをITプラットフォームとセットで提供している。

一方日本においては投信法などにより、アウトソーシング後も運用会社がサービスプロバイダーの業務運営に対する管理監督を行うといった厳格な運用が求められるほか、サービスプロバイダーの業務提供範囲が限定的であることから、これまではアウトソースするコストメリットが限定的であった。そのため、ほとんどの資産運用会社では、ミドル・バックオフィス業務を自社要員+

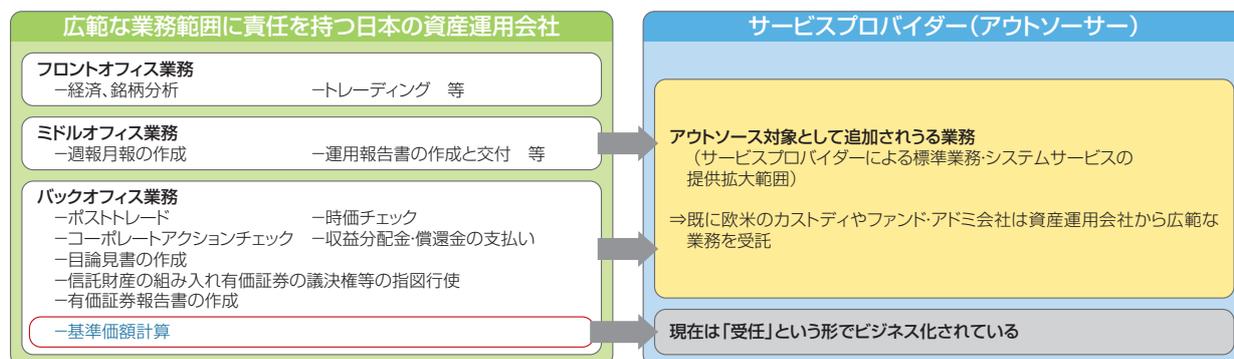
派遣等スタッフで実施している。

しかし、競争力強化に向けたコスト削減・変動費化は喫緊の課題であり、昨今は基準価額計算に限らず、週報・月報や運用報告書等のレポートニング、ポストトレード、目論見書の作成やデリバリー等のアウトソーシングニーズが高まっている。さらに業務・コスト構造改革のためにミドル・バックオフィスのフルアウトソーシングを経営課題に挙げる企業も増えつつある。

国内サービスプロバイダーに求められるのは、業務の可視化・標準化とこれに基づく標準業務・システムサービスと、フルアウトソーシングサービスにも対応可能な業務品質・サービス管理方式の提供である。また、プロバイダーに対する顧客の管理監督負荷を低減するためにプロセス運営の可視化サービス（ダッシュボード）や報告を充実させたり、法規制や当局対応を含めた顧客へのコンプライアンス・リスクマネジメント態勢の確立が求められる。さらに、オフショア人材も活用した安定的かつ廉価なオペレーション環境の実現、オペレーション・印刷・デリバリー等様々なサービス機能や専門ベンダーの適切なインテグレーションも肝要となろう。

(BPO事業推進部 GM 水野 満)

アウトソース業務範囲拡大の可能性



NRIの高付加価値業務BPOロードマップ

