

2018年 インベストメントマネジメント展望 成功を促すビジョンとフォーカス

Patrick Henry, Jim Eckenrode, Doug Dannemiller

お問い合わせ先: jp-investment_management@tohatsu.co.jp



チャレンジングなものとなる可能性が高いでしょう。投資家が低コストの投資ソリューションを好むため企業は利益率への圧迫に直面すると同時に、IMファームにとってアルファの見通しを立てることが困難になるでしょう。さらに、規制環境、顧客の傾向、テクノロジーイノベーションの変化によって、多くのIMファームでのオペレーティングモデルが依然として困難に直面する可能性があります。進化する2018年の市場において成功を収めるためには、IMファームはいくつかの戦略的な意思決定を下して、資産を成長させ、事業を効果的に運営し、優れたカスタマーエクスペリエンスを提供しなければならないでしょう。

トピック1: 2018年は、アクションを通して成長

現在の課題

投資家が手数料の低いパッシブ商品に殺到する中での資産の維持と成長

- 世界中でETFおよびミューチュアルファンド資産の70%以上を支配する大手IMファーム数社との競争は厳しいことです。
- 従来の銘柄選択手法では、アルファを生み出すことが難しい場合があります。

主要インサイト

- より大規模なオペレーションは、より広いディストリビューション、幅広い商品ポートフォリオ、多様な人材プール、およびコスト効率をもたらします。これらの要因は、より高く安定した利益率につながります。
- 2016年、BlackRock、Vanguard、State Streetが34%の利益率を報告したのに対し、他の上場IMファームは8%低下して23%と報告しました。
- 2016年の合併・買収(M&A)件数は、2013年に比べて2倍の217件に増加しました。
- IMファームは、アルファを生み出すために、高度な分析技術とオルタナティブデータを利用して従来の銘柄選択手法を強化しています。

- 2018年には、利益率への圧力とIM特有のスケールメリットのために、IMIにおける過去最も高いM&A平均取引額を記録するでしょう。
- 2018年にグローバルでローンチされるヘッジファンドのうち、70%が人工知能(AI)と機械学習アルゴリズムを活用することになりそうです(2015年は47%でした)。

アクションの例

- 成長戦略に沿って現在のテクノロジーアーキテクチャを再評価すること。オルタナティブデータやAIへの移行にはストレージと処理能力の大幅な増加が必要となる可能性があるためです。
- 商品ポートフォリオを管理し、商品展開の幅広さとファームの能力、投資家と販売会社の意向とのバランスを取ること。
- 買収を検討している企業は、高いバリュエーションの影響を軽減すべく規模を達成する方法として、同様の状況に置かれている企業との合併も検討すべきです。

関連資料

[Alternative data for investment decisions: Today's innovation could be tomorrow's requirement](#)

トピック2: より機動的なオペレーティングモデルの運営

現在の課題

規制遵守のためのコスト上昇、利益率圧迫、低コスト商品の普及による、オペレーション再構築の必要性

- IMファームのCOOは、競争上の優位性と将来の成功のために、オペレーションの機動性とコスト抑制に重点を置いています。
- 既存のオペレーティングモデルを解体して、コストと機動性の改善について余地のあるプラクティスを特定する必要があります。

注: 本資料は Deloitte Development LLC. が作成し、有限責任監査法人トーマツが翻訳したものです。この日本語版については有限責任監査法人トーマツにお問合せください。
この日本語版は、読者のご理解の参考までに作成したものであり、英語版ニュースレターの補助的なものです。あくまで英語版が(正)となります旨、ご了承下さい。なお、本文中のリンク先は全て英語版ニュースレターとなっております。

主要インサイト

- ファームは、プロセスや監督機能を自社所有する一方、人材やテクノロジーはレンタルすることにより、リスクを管理する上で、機動性の向上、効率の向上、コストの削減につながる可能性があります。
- IM業界の規模が大きくなり複雑さが増すにつれて、アウトソーシング可能なフロントオフィス・ミドルオフィス機能の数は大幅に増加し、ビジネス開発、CFOサービス、トレーディングデスク活動、決済機能、規制遵守を含むまでになりました。
- 最近のデロイトの調査では、IMファームの81%が規制リスクを最重要課題と位置付けており、同リスクが今後2年間でさらに重要になると予測しています。
- ICT Enterprise Insightsの調査によると、米国はIMファームにおけるミドルオフィス機能でのSaaS (Software as a Service)の導入について、アジア太平洋およびヨーロッパ諸国をリードしており、その導入率は約40%です。
- 世界的に見てフロントオフィス機能のSaaS導入率はミドルオフィス機能よりも低いですが、フロントオフィス機能のSaaSテストの増加により、この分野での成長が予想されます。

2018年予測

- 中小規模のIMファームの多くは、既存のインフラをアップグレードする代わりに、クラウドベースのソリューションを採用する可能性があります。
- サードパーティのサービスプロバイダーは、フロントオフィス機能に注目すべき追加機能を備えた、アウトソーシングのあらゆるニーズに対応するソリューションを提供しています。2018年以降、フロントオフィス機能を含むアウトソーシングが加速するでしょう。

アクションの例

- 以下のアクションを検討すれば、テクノロジーと人材に関して、借りるか買うかの戦略的意思決定に役立つでしょう。
- 既存の従業員数とテクノロジーインフラに対して現在・将来のオペレーションニーズの見直しを行います。
 - 大規模なテクノロジー投資を必要とするビジネス機能と、変革のために高価で迅速なスキルを必要とするプロセスを対象とします。
 - クラウドソリューションの導入や外部サービスプロバイダーの採用が、将来の拡張や能力強化のための戦略に適合しているかどうかを判断します。

デロイト・トーマツグループは日本におけるデロイト・トウシュート・マツ リミテッド(英国の法令に基づく保証有限責任会社)のメンバーファームであるデロイト・トーマツ合同会社およびそのグループ法人(有限責任監査法人トーマツ、デロイト・トーマツコンサルティング合同会社、デロイト・トーマツファイナンシャルアドバイザリー合同会社、デロイト・トーマツ税理士法人、DT弁護士法人およびデロイト・トーマツコーポレートソリューション合同会社を含む)の総称です。デロイト・トーマツグループは日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスクアドバイザリー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリー、税務、法務等を提供しています。また、国内約40都市に約11,000名の専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト・トーマツグループWebサイト(www.deloitte.com/jp)をご覧ください。

Deloitte (デロイト)は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリーサービス、リスクアドバイザリー、税務およびこれらに関連するサービスを、さまざまな業種にわたる上場・非上場のクライアントに提供しています。全世界150を超える国・地域のメンバーファームのネットワークを通じ、デロイトは、高度に複合化されたビジネスに取り込むクライアントに向けて、深い洞察に基づき、世界最高水準の陣容をもって高品質なサービスをFortune Global 500® の8割の企業に提供しています。“Making an impact that matters”を自らの使命とするデロイトの約245,000名の専門家については、[Facebook](#)、[LinkedIn](#)、[Twitter](#)もご覧ください。

Deloitte (デロイト)とは、英国の法令に基づく保証有限責任会社であるデロイト・トウシュート・マツ リミテッド(“DTTL”)ならびにそのネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびその関係会社のひとつまたは複数指します。DTTLおよび各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTL(または“Deloitte Global”)はクライアントへのサービス提供を行いません。Deloitteのメンバーファームによるグローバルネットワークの詳細はwww.deloitte.com/jp/about をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的事案をもとに適切な専門家にご相談ください。

- プロセス変更および新プロセスそのものに関する統制を開発します。新プロセスは、アウトソーシングされた要素の特性に合わせてカスタマイズ化された、レンタルをしたインフラ上で自社の従業員以外の人材によって運営されるものになることがあるでしょう。
- オペレーティングモデル変革の一環として、リスクベースのリソース配分を検討します。

関連資料

[Building regulatory-ready organizations: Managing regulatory and compliance risk at investment management firms](#)
[Global risk management survey, 10th edition: Heightened uncertainty signals new challenges ahead](#)
[Beyond fintech: A pragmatic assessment of disruptive potential in financial services](#)

トピック3: デジタルサービスへの段階的または飛躍的な変更

現在の課題

- ターゲットとする顧客セグメントの傾向に合わせてデジタルサービス戦略を立てること
- ミレニアル世代をターゲットとする場合、デジタルにおける信頼とオンラインでの関係構築がより必要とされるため、デジタルサービスの飛躍的な変更が必要となるでしょう。
 - ベビーブーム世代など他セグメントをターゲットとする場合、必要となるのはアーリーマジョリティ・テクノロジー採用戦略であるため、段階的変更で済むでしょう。

主要インサイト

- MITのSloan Management Reviewとデロイトが2017年に行ったデジタルトレンド調査によると、IM企業の回答者のうち、組織が明確かつ一貫したデジタル戦略を持っていることに同意または強く同意したのは40%のみでした。
- 回答者の63%は、現在、デジタルビジネスへの取り組みを実施するために十分な時間、エネルギー、リソースが用いられていないと回答しました。
- IMファームで5年を超えるデジタル戦略を持っているのはわずか2%です。
- ミレニアル世代の財産は、今後15~20年にわたって、米国では15兆ドル、欧州では12兆ドルに達する可能性があります。

2018年予測

- フォーチュン500企業、既存IMファームあるいはデジタルエクスペリエンスのリーダー企業は、統合されたデジタルカスタマーエクスペリエンスのインベストメントプラットフォームを提供するでしょう。それはカスタマーエクスペリエンスの水準を引き上げ、米国や欧州の小規模な単独のフィンテックスタートアップ企業をしのぐものとなるでしょう。
- ロボアドバイザーの成長は継続するものと見られますが、基盤が拡大するにつれて成長率は減速すると予想されます。
- 新しいコミュニティベースのIMへのアプローチでは、より早い成長が見込まれるものの、より小さな基盤になるでしょう。
- 2018年にミレニアル世代が占める財産の比率はわずかに増えると予想されます。

アクションの例

- 既存顧客を把握し新規顧客を理解するために、IMリーダーは以下の質問に回答する必要があります。
- 自社のサービス設定はどのようなものですか？
 - それでどのように成功してきたのですか？
 - 顧客との関係はどのくらい良好ですか？
 - 顧客獲得コストはどれだけかかっていますか？
 - それはどれだけ利益を上げていますか？
 - 自社の顧客プロファイルは、主要競合企業の顧客プロファイルとどう異なっていますか？
 - ターゲットとすべき顧客セグメントはありますか？

関連資料

[Achieving digital maturity: Adapting your company to a changing world](#)
[Fintech by the numbers: Incumbents, startups, investors adapt to maturing ecosystem](#)