

Deloitte.
デロイト トーマツ

A report from the
Deloitte Center for Financial Services



2022年資産運用業界の見通し

より大きな影響に備えたポジショニング

デロイト金融サービス・センターについて

デロイト金融サービス・センターはグループの米国金融サービス部門をサポートし、銀行、資本市場で活動する企業、資産運用会社、保険会社、不動産会社におけるシニアレベルの意思決定者にとって有益な知見とリサーチを提供します。同センターは、各業界に関する幅広い豊かな経験と最先端のリサーチ・分析スキルを有するプロフェッショナルから構成されています。リサーチ、ラウンドテーブル、その他の取り組みを通じて、タイムリーで信頼できる関連性の深い知見の確かな情報発信源になることを目指しています。最近の刊行物や同センターの詳細に関しては、[Deloitte.com](https://www.deloitte.com)をご参照ください。

つながる

同センターのビジョン、ソリューション、ソートリーダーシップ、イベントに関する詳細は、www.deloitte.com/us/cfsをご参照ください。

登録する

電子メールによる情報配信をご希望の方は、www.deloitte.com/us/cfsにおいて登録ください。

エンゲージする

同センターの Twitter アカウント ([@DeloitteFinSvcs](https://twitter.com/DeloitteFinSvcs)) をフォローください。

資産運用業界向けサービス

資産運用業界向けにサービスを提供するグローバル・リーダーとして、デロイトの資産運用部門は各地域にプレゼンスを置きつつグローバルなリソースと機能を提供します。その結果、お客様それぞれが活動する市場や業務を明確に理解することが可能となります。

デロイトの資産運用業界向けサービスは、今日の業界を取り巻くオペレーション、テクノロジー、規制などの幅広い問題に対して、専門的な知識と新鮮な洞察を提供します。プライベート・エクイティ、ヘッジファンド、 뮤チュアルファンドなど、ご担当の分野にかかわらず、課題に立ち向かいビジネスチャンスをつかめるお客様をサポートします。デロイト・トウシュート・マツ・リミテッド（DTTL）の関連会社ネットワークの強み加わることによって、各種ビジネスの問題に対して、お客様の組織が世界中で最高の結果を達成できるように、様々な分野における知見とイノベーションを統合したグローバルなアプローチを提供することを可能にしています。詳細は[Deloitte.com](https://www.deloitte.com)をご参照ください。

目次

この先 1 年の展望	3
人材管理の分野に機動性を導入する必要性	6
ビジネスの変革に向けた再投資	12
責任感をもったオペレーションの刷新	18
今後の見通し	20
文末脚注	21

注意事項：本資料はDeloitte Touche Tohmatsu Limitedが2021年12月に発表した内容をもとに、デロイト トーマツ グループが翻訳・加筆したものです。和訳版と原文（英語）に差異が発生した場合には、原文を優先します。

キーマッセージ

- 2021 年夏に当社が独自に行ったサーベイの結果によると、定量化可能で透明性の高いビジネス指標の導入推進は、財務的にも社会的にもより高い成果の実現に寄与することが確認されました。DEI（多様性、平等性、包括性）イニシアティブの影響の定量化において高い成果をあげた回答者には、そうではない回答者と比べて、従業員のエンゲージメントと生産性が 2021 年初頭よりも大幅に向上したことを示唆する傾向が見受けられました。
- 足元の環境において変わりゆく業務の必要性に従業員と運用会社が対応を図る中で、2022 年も職場の人材モデルは変化し続ける公算が大きいです。効果を最大限発揮するために、多くの場合、内部のコミュニケーション・プランは大胆な人事行動に組み込まれています。適切なビジネス判断を行っても、文化的な影響に配慮したコミュニケーション・プランが存在しなければ、最善の結果が得られるとは限りません。その一方で、従業員の全般的な幸福度向上のための手段を追加的に採り入れ、その計画を効果的に伝達する運用会社には、より強靱な企業文化を長期的に生み出す機会が生じます。
- 投資実行前の段階で AI ベースのソリューションを利用する回答者の大多数（85%）は、AI がアルファ創出に貢献することについて「強く同意する」または「同意する」と回答しました。AI テクノロジーの一種である「自然言語処理/生成（NLP/G）」を用いることによって、アナリストはデータ収集に費やす時間を節約して、知見の拡充を念頭にデータの分析に注力することが可能になります。
- 資産運用はリレーションに依存する部分が多いビジネスであるため、顧客と良好な関係を築き、期待に添うことのできる運用会社は成功する可能性が高いと言えます。今回のサーベイでは、2022 年の収益見通しが大幅に改善するとの回答は、デジタル面で先進的な運用会社の場合は 38%に達したのに対して、それほど先進的ではない運用会社の場合は 13%にとどまりました。この結果は、デジタル・インタラクションがリレーションの一部を構成するという見方を裏付けるものです。
- デジタルトランスフォーメーションの導入とガバナンス・メカニズムの刷新の状況は、地域によって大きく異なるようです。責任感をもった導入という点で先行しているのは欧州の運用会社であり、デジタルトランスフォーメーションを加速するとともにガバナンスを刷新しているとの回答は 27%に達しました。一方、アジア太平洋の運用会社では 20%、北米の運用会社では 11%にとどまりました。デジタルトランスフォーメーションに遅れる形でガバナンスとレポートが不適切な状態であると、財務、法務、風評の面で深刻な影響が生じる可能性があります。

この先1年の展望

2022年グローバル・アウトLOOK・サーベイは、運用会社に対して様々な結果と見通しを提示することになりました。本レポートでは、運用会社が実行した行動、文化的健全性に対する自己認識、2022年の成長見通しの関連性について考察します。今回の調査結果は興味深いものであり、注目すべき点が数多く存在します。例えば、運用会社のリーダーの回答は、企業文化の強靱化と収益成長の期待との間に相関が存在することを示しています。人材や企業文化も重要な役割を果たします。パンデミックの試練が

続く中で、リーダーには、将来のビジョンと実現に向けた信頼可能な戦術的ステップを提示することが求められます。

本レポートでは、初めに資産運用業界における資産の伸びとパフォーマンスに注目します。次に、人材モデル、テクノロジーと変化、ビジョンといった成功を可能にする要素に注目します。2022年に予想される多様な結果は、ビジョン、業績、利害関係者の期待との整合性、スタッフのレジリエンス（対応力）、企業文化の強靱化の間で好循環を生み出す、運用会社の能力に左右されるのかもしれませんが。

デロイト金融サービス・センターによる2022年グローバル・アウトLOOK・サーベイについて

デロイト金融サービス・センターは、資産運用会社の財務、業務、人材管理、テクノロジーの各部門における400のエグゼクティブを対象に、グローバル・サーベイを行いました。

サーベイの回答者には、パンデミックが労働力、業務、テクノロジー、文化に与える様々な影響にどのように対応したのかを尋ねました。また、復興の段階から未来に向けて進もうとする中で、投資の優先順位や今後1年間に見込まれる構造改革についても質問しました。

回答者は、北米（米国、カナダ）、欧州（英国、フランス、ドイツ、スイス）、アジア太平洋（オーストラリア、中国、日本）という3つの地域に均等に分かれます。

今回のサーベイは収益が5億ドルを超える資産運用会社を対象とし、2021年7～8月に実施したものです。

資産運用業界の概観: 潤沢な機会

パンデミックに起因して市場ではボラティリティが上昇したものの、2021年は資産運用業界にとって堅調な年となりました。米国では、大方のアクティブ株式マネージャーが米国株式インデックスをアンダーパフォームする結果となりましたが、10年間のベースでみると83%のマネージャーがアンダーパフォームしたのに対して、2020年1年間のベースでみるとより多くのマネージャー（43%）が絶対リターン・ベースでアルファを創出しています¹。平均的には、米国のアクティブ株式ファンドの均等加重パフォーマンスは、2013年以降で初めてベンチマークを上回りました（+0.6%）²。全ファンドの合算ベースでは、米国のアクティブ株式マネージャーは2021年6月30日までの1年間で5%近いアウトパフォーマンスを達成するなど、2年連続の好成績に向けて幸先良いスタートを切っています³。もっとも、運用スタイルの違いやリスク調整後リターンを考慮すると、アクティブ・マネージャー復権の道筋はそれほど単純ではないようです⁴。

アクティブ・マネージャーの運用成績には、地域間で大きな格差が存在します。ユーロ圏、英国、日本のアクティブ株式マネージャーが2020年までの1年間に各地域のベンチマークをアウトパフォームしたのに対して（それぞれ+4.2%、+8.0%、+2.9%）⁵、オーストラリアの株式ファンド（平均）は現地市場全体のインデックスを0.2%アンダーパフォームする結果となりました⁶。アクティブ運用に流れがシフトした要因としては、国際金融市場の方向性に関するボラティリティと不確実性が考えられますが、いずれ明確になるでしょう。

グローバルなオルタナティブ運用の分野では、プライベート・キャピタル（プライベート・エクイティ、プライベート・クレジット、インフラ、不動産）がヘッジファンドを引き続きアウトパフォームしています（2020年のリターンは前者が15.5%、後者が11.1%）。一方で運用資産残高に関しては、両者とも20%近く増加していますが⁷、2021年上期のパフォーマンスに対する投資家の満足度が高いことから、2022年を通して増加傾向が継続する見通しです⁸。ヘッジファンドに関

しては、2021年1～5月に578億ドルもの新規資金が流入し、投資家のセンチメントが全般に良好である状況を示しています⁹。また、プライベート・エクイティ・ファンドに関しても、アロケーションを積み増す計画であるとの回答が2021年上期の34%から同年下期には43%へと増加するなど、投資資金の流入が増加する可能性があります¹⁰。引き続き投資家のセンチメントは総じて良好な状態にあり、オルタナティブ投資は資産タイプを問わずに、成長分野であると考えられます。

伝統的な運用会社にとっては、様々な地域において運用資産を拡大する機会が存在しています。中国の年金基金は、運用資産の外部委託を進めています。この先数年間に、年金資産の外部委託分は6兆人民元（～1兆米ドル）に達する可能性があります¹¹。このような状況を踏まえて、中国市場への参入を検討する運用会社が増加すると予想しています。

パンデミックに起因して市場ではボラティリティが上昇したものの、2021年は資産運用業界にとって堅調な年となりました。

運用会社にとって、暗号通貨も成長が見込まれる分野の1つです。暗号通貨の数は数千にも達し、それぞれ別々の目的で導入され、評価方法も異なります。運用会社には、暗号通貨を束ねてリスク・リターン特性の異なる斬新なファンドを設計する機会が存在します。既に一部の運用会社は、デジタル資産に関連する商品を立ち上げています。地域別にみると、先行しているのは欧州であり、暗号通貨をトラッキングする上場取引型金融商品（ETP）のパフォーマンス上位10商品のうち8つが欧州の商品となっています¹²。2022年には、顧客の需要拡大と規制の明確化が見込まれるため、パッシブ型やマネージド型のデジタル資産商品の設定が世界的に増加する可能性があります。

アルファを創出していない運用会社にとっては、運用資産残高を拡大する前提として、デジタルトランスフォーメーションがアルファ創出を約束する確かなストーリーとして1つの選択肢になり得ますが、導入作業は必ずしも容易ではありません。このため、運用戦略と先進的なデジタル・オペレーションの調和を図るために、M&Aを選択する運用会社が増加しています。その結果、資産運用業界では、2022年も引き続きM&Aの動きが増加すると予想しています。

運用会社によってアルファ創出に向けたポジショニングは異なりますが、2022年には、高度なデジタル機能を裏付けとする運用戦略を追求する動きが中心になる公算が大きいようです。デジタル機能を強化するアプローチは数多く存在しますが、一般的には、ビジョン実現に向けた戦略を実行できる人材の開発と確保が特に重要になるでしょう。

人材管理の分野に 機動性を導入する必要性

現在、職場の将来像に関する議論において、出社する従業員、リモートで働く従業員、必要性やスケジュールに応じて働く場所を問わない従業員から構成される、「ハイブリッド型」の人材モデルが中心となっています¹³。各社とも、職場復帰戦略の策定を進める一方で、企業文化を成熟させつつ戦略的な目標を達成するために、成功を目指した人材中心の重要なイニシアティブを同時に進めています。その中には、人事関連のコミュニケーション戦略の練り直し、定量化可能な形で企業のビジョンや目的への対応、変わりゆく要件に対応するための既存の人材のスキルアップ、スタッフのレジリエンス、M&Aやアウトソーシングの利用などが含まれます。以下では、それぞれを詳細に検討します。

職場復帰

全ての運用会社が、職場復帰に向けた移行計画に取り組んでいます。現時点では、ハイブリッド型のアプローチを採用する運用会社が大半を占めています。「大半の従業員の可能な限り早期の職場復帰」と「柔軟性の高い職場復帰」という両極端な長期戦略のいずれかを打ち出し、実行している運用会社は少数にとどまります。長期戦略を策定する際に掲げるアプローチには、興味深い文化的なダイナミクスが存在します。回答者の4分の3近くが、「大半の従業員の可能な限り早期の職場復帰」と「柔軟性の高い職場復帰」の、いずれかの戦略を採用する可能性が高いと回答しています。

パンデミック危機発生以降の企業文化に関する質問に関連して、企業文化が強靱になったとの回答が38%に達した

のに対して、長期的により複雑なハイブリッド型モデルを採用する可能性が高いとの回答は25%にとどまりました。両極端な立場をとる運用会社が長期的な方針を打ち出していることが、文化的に強靱になるとの回答につながっている可能性が高いようです。ゴールドマン・サックス・アセットマネジメントなどの運用会社は、資産運用業務は従業員のオフィス常駐を前提とする徒弟制に基づいて行るのが長期的には最善であるという立場を明確にしています¹⁴。

回答者の4分の3近くが、「大半の従業員の可能な限り早期の職場復帰」と「柔軟性の高い職場復帰」の、いずれかの戦略を採用する可能性が高いと回答しています。

中間的な戦略を採用する運用会社は、従業員を悩ます不確実性に苦慮しているのかもしれませんが。様子見的なアプローチやハイブリッド型のアプローチを採用する回答者のうち、パンデミック危機発生以降に企業文化が強靱になったと回答したのは25%にとどまります。複雑で流動的な最終形について、従業員が理解するのを助けるために必要なコミュニケーションの水準に達成するのは、さらに困難になる公算が大きいようです。

このように重要な職場復帰計画を最適な形で策定し、伝達することは、特にハイブリッド型の最終形を選択する運用会社にとっては、複雑で影響度の大きい作業になります。

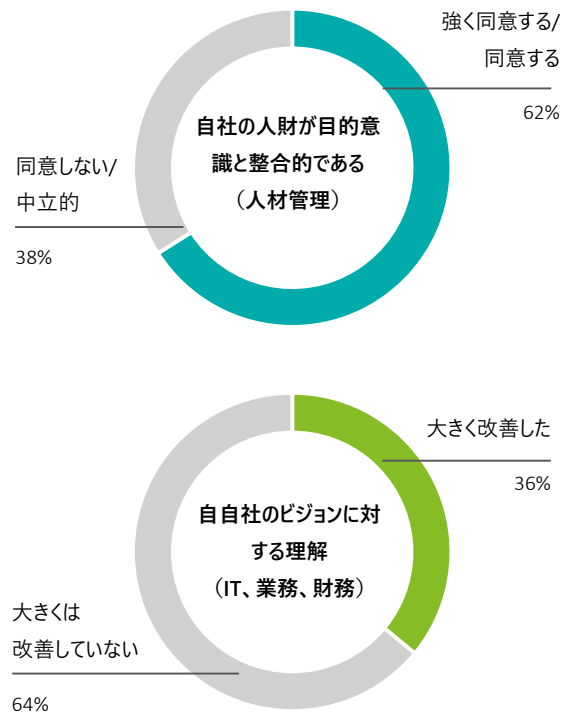
コミュニケーション戦略

職場復帰に関連する不確実性から社会正義を求める声の高まりに至るまで、多くの運用会社のリーダーには、自社のビジョンと使命を再確認すべき理由が数多く存在します。ミッション・ステートメントを再考する過程では、従業員が存在意義と一体感を実感できるように、新しい目的意識を伝達する方法を見直す機会も存在します。しかし多くの運用会社にとっては、社内の機能組織の間で目的の調整にギャップが存在しているために、見直し作業が困難に感じられる可能性があります。今回のサーベイにおいては、62%の人材管理担当者が、自社の人材が組織の目的意識と整合的であることに「強く同意する」または「同意する」と回答しています。この数字はそれほど劇的には改善していません。図表1で示したように、人材管理部門以外（IT、業務、財務）においては、2021年年初から自社のビジョンに対する理解が改善したとの回答は36%にとどまっています。

従業員と組織の目的意識の間にギャップが存在する要因として、自社のビジョンに対する個人の貢献度が見えにくいという意識が、人材管理部門以外の従業員の間に存在していることが挙げられます。このような不透明感を取り除くために、企業側には、ビジョンを見直した上で、ビジョンを共同で設定する主体として従業員を位置付けるという選択肢が考えられます¹⁵。

図表 1

人材管理部門とそれ以外の部門の間には回答者の中で目的とビジョンの整合性にギャップが存在している



出所: デロイト金融サービス・センター、2021年グローバル・アウトルック・サーベイ

従業員の声に耳を傾けることによって、持続可能で、場合によっては差別化にもつながるような協動的関係を築くことが可能になるかもしれません¹⁶。自社のビジョンに対する理解が2021年年初以降に深まったとの回答が37%にとどまったことを踏まえると、このようなアプローチは長期的な職場戦略とは切り離して検討するべきでしょう。ここで留意すべきこととして、従業員と共同でのビジョン設定に成功するには、従業員の声に耳を傾けるだけでなく、目的達成のための最善の方法について影響力を持って導く必要があります¹⁷。

透明性の高い定量化可能な指標

現在、運用会社は、従業員、顧客、規制当局、株主をはじめとする幅広い利害関係者について考慮した上で、社会において果たす役割を改めて認識する機会を有しています。この点において重要なのは信頼と信用であり、これらを高めるための最初のステップとして、資産運用業界はグリーン・ウォッシングの問題に取り組むことを検討するべきでしょう。サステナビリティに関連する意思決定を行う上で、各種のイニシアティブの中には透明性の欠如という問題が存在することがあり、グリーン・ウォッシングが大きな課題の1つとなっています¹⁸。同様の問題として、経営陣レベルにおける多様性の欠如の問題に取り組む上で、多くの運用会社がダイバーシティ・ウォッシングに直面しています。グリーン・ウォッシングやダイバーシティ・ウォッシングとの批判を避けるためには、定量化可能な指標を用いて進捗状況を開示することが効果的になり得ます¹⁹。この先、金融サービス業が社会の全利害関係者の利益のために業績向上を目指す上で、この種の情報開示は運用会社の社会的信用の回復に貢献する可能性があります²⁰。

運用会社が社会的問題に関するメッセージを発信する際に、従業員の支持を集めるためには、大胆な発言を試みるよりも、可能な限り誠実であることが重要になるかもしれません²¹。目標達成に向けた進捗状況を開示できることは、利害関係者からのダイバーシティ・ウォッシングであるという批判を避ける上で重要なポイントとなります。今回のサーベイにおいても、多くの運用会社がDEI（多様性、平等性、包括性）の取り組みに一定の成果を上げている状況が確認されました。採用、育成、リーダーシップにおけるダイバーシティの水準向上に注力していることに「強く同意する」または「同意する」と答えた回答者の割合は、前年の43%から60%に上昇しました。このような大幅な上昇の一因として、当該運用会社がDEIの取り組みの進捗状況を開示したことが挙げられます。

ダイバーシティ・ウォッシングの潜在的な悪影響を避けることが、問題解決の一部となります。目標達成に向けて着実に前進するために、運用会社は自らの取り組みが与える影響を、まずは定量化するべきでしょう。今回のサーベイでは、DEIのレポートが従業員のエンゲージメントと生産性に関連することが確認されました。

財務諸表においてDEIのイニシアティブが与える影響の定量的情報の開示を大きく進めた回答者（39%）には、そうではない回答者（19%）と比較して、2021年年初以降に従業員のエンゲージメントと生産性が大幅に改善したと回答する傾向が見られました。生産性とビジョンの各側面の実現との間には、関連性が見受けられます。また、DEIのイニシアティブの定量化を大きく進めた回答者（38%）においては、そうではない回答者（28%）と比較して、コラボレーションとチームワークが強化されたことが確認されています。透明性の高い定量化可能な指標の構築を進めることによって、財務的にも社会的にもボトムラインの改善につながる可能性があります。

DEIを重視することに加えて、多くの運用会社がESGのイニシアティブを幅広く採用していますが、その影響を確実な方法で開示する運用会社はほとんど存在しません。大方の運用会社がESGへのフォーカスを強化する一方で、差別化の恩恵を完全には享受していません。実績と報告の間のギャップは、全ての利害関係者に対して定量化可能な指標を報告することの重要性を示しています。ESGのイニシアティブの影響を適切に開示しない運用会社は、顧客や規制当局からグリーン・ウォッシングに行っていると受け止められる可能性があります²²。その結果、顧客離れ、監督の強化、資金調達環境の悪化のリスクが高まることになります²³。

効率的な従業員のスキルアップ

2022年には、運用会社は、従業員が商品、資産クラス、プロセス、テクノロジーの最新動向をフォローできるように、トレーニングと人材開発の機会を有するでしょう。

関連分野での従業員のトレーニング・ニーズに投資することによって、いくつか効果が期待されます。従業員の個人的目標に見合ったスキルアップの機会を策定する形で、適切に投資を行うことにより、コラボレーションと従業員の幸福度を向上させ、強靱な企業文化を醸成することが可能になります。関連スキルについて教育とトレーニングを提供していることに「強く同意する」または「同意する」と答えた回答者の割合は、シニア人事スタッフの間では65%であったのに対して、他部門においては、学習を重視する姿勢がパンデミック危機の発生以降強まっているとの回答は35%にとどまりました。この差を埋めるための方策として、各自の目標に則して個別に策定したスキルアップのアプローチを活用することが考えられます。従業員にトレーニングを割り当てる代わりに、自らのキャリアパスを管理できるようオポチュニティ・マーケットプレイスを設定することで、発想の転換を図ることが可能です²⁴。その結果、定着率の改善につながるかもしれません²⁵。従業員がトレーニングの有用性を感じるようになると、他の分野に好影響が生じる可能性があります。例えば、自社ではトレーニングに重きを置くようになったと答えた回答者は、

- チーム間のコラボレーションが強まったとの回答が28% 高く
- 従業員の幸福度が向上したとの回答が34% 高く
- パンデミック危機の発生以降に、会社側は強靱な企業文化を醸成したとの回答が52% 高い結果となりました。

DEIのイニシアティブの定量化を大きく進めた回答者においては、そうではない回答者と比較して、コラボレーションとチームワークが強化されたことが確認されています。

2022年には、運用会社はトレーニング・プログラムを重視する姿勢を強める見通しであり、なかでも、従業員自らにカリキュラムの策定を可能にするプログラムが最も成功するでしょう。

スタッフのレジリエンス

従業員の生産性、幸福度、リスク許容度の向上、意思決定の権限強化、チームのコラボレーションといった文化的要素は、一体となってスタッフのレジリエンスを表わします。企業文化を強靱にすることによって、スタッフのレジリエンス・リスクは軽減されます。2021年年初以降に自社の企業文化が強靱になったと答えた回答者は、

- 意思決定の権限移譲という点で強化されたとの回答が61% 高く
- リスク許容度が高まったとの回答が58% 高く
- 従業員のエンゲージメントと生産性が強化されたとの回答が37% 高く
- チーム全体においてコラボレーションが強化されたとの回答が27% 高く
- 従業員の幸福度が強化されたとの回答が25% 高い結果となりました。

実際、オペレーション・リスクの上位2つにスタッフのレジリエンス・リスクを挙げたのは、企業文化が強靱になったと回答した運用会社では20%にとどまり、そうではない運用会社では40%に達しています。

企業文化の強靱化とスタッフのレジリエンス・リスクの軽減と目的とする特定の戦略的な対応を運用会社は講じています。

カーライル・グループは、CEOの報酬をインクルーシブ文化の構築と連動させる方針を採用しました²⁶。また、DEIの目標を上回る成果を上げた従業員を評価するため、200万ドルの予算を計上しています²⁷。DEIのイニシアティブは、より良い企業文化の構築と収益性・生産性の改善に寄与する可能性があります²⁸。DEIのプログラムを採用する多くの運用会社の中で、リーガル・アンド・ジェネラル・インベストメント・マネジメント（LGIM）は成功例の1つです。同社は、経営陣においてジェンダー平等を実現できたのは、柔軟性と適応性を維持しつつ、従業員の意見に常に耳を傾けてきたからであるとしています²⁹。このような企業文化を強靱化する対応は、優秀な人材の補充が難しく、欠員状況が生産性の低下につながる重要な時期において、スタッフのレジリエンスに影響する可能性があります。

足元の環境において変わりゆく業務の必要性に従業員と運用会社が対応を図る中で、2022年も職場の人材モデルは変化し続ける公算が大きいでしょう。効果を最大限発揮するために、多くの場合、内部のコミュニケーション・プランは大胆な人事行動に組み込まれています。適切なビジネス判断を行っても、文化的な影響に配慮したコミュニケーション・プランが存在しなければ、最善の結果が得られるとは限りません。その一方で、従業員の全般的な幸福度向上のための手段を追加的に採り入れ、その計画を効果的に伝達する運用会社には、より強靱な企業文化を長期的に生み出す機会が生じます。

M&Aとアウトソーシング

運用会社がコスト、ケイパビリティ、規模の方程式と向き合う上で、引き続きM&Aとアウトソーシングが解決策となります。サーベイの結果は、世界中でM&Aの動きが幅広く活発化する見通しを示しています。

なかでも、2022年は年間収益が50億～100億ドルの運用会社を中心となる見通しです。この結果は、中小規模の運用会社の間で、顧客向けのサービス提供能力を向上させるために、統合を進める流れが継続するという見通しと一致するものです³⁰。

興味深いことに、今回のサーベイでは、回答者がM&Aを実行する際の最大の要因は「新しいテクノロジーの導入」であり、これに「規模の拡大」と「販売チャネルの拡大」が続く形となりました。運用会社各社は、拡大した顧客基盤（見込みを含む）により優れた製品と顧客体験を提供することによって、成長を促進しようと考えています。M&Aから潜在的な恩恵を享受出来る運用会社は多く、2022年にはM&Aが加速すると予想しています。

従業員にトレーニングを割り当てる代わりに、自らのキャリアパスを管理できるようオポチュニティ・マーケットプレイスを設定することで、発想の転換を図ることが可能です。

資産運用業界におけるM&Aの件数は、2016年の516件から2020年には628件へと増加しています³¹。また、2021年、2020年、2019年の第3四半期に発表された案件の数はそれぞれ548件、457件、484件であり、2021年に急増した様子が見えます³²。金額ベースで見ると、2020年、2019年の第1～第3四半期の実績がそれぞれ263億ドルと222億ドルだったのに対して、2021年の同時期は316億ドルに増加しています³³。

アウトソーシングに関しては、エンタープライズ・リスクの拡大に対する影響について、最近、FINRAが注目するようになっていきます³⁴。運用会社にとっては、規制やリスクの視点に加えて、従業員に与え得る潜在的な影響を包括的に検討することが、効果的となるかもしれません。あるファンクションを外部委託する戦略的決定を行う際に、クロス・ファンクションのプロセスへの影響を避けるための措置を検討すべきでしょう。アウトソーシングの積極化が自社の効率改善に最も寄与すると答えた人材管理部門の回答者は、リスク管理やコンプライアンス部門におけ

る採用増加について、最も消極的でした。アウトソーシングの意思決定プロセスにおいて、ガバナンスとコントロールの強化の必要性をコストとして認識しない運用会社は、自社や利害関係者に対する恩恵を過大評価する可能性があります。企業文化、従業員のエンゲージメントと幸福度に対する悪影響を効率良く最小限に抑えるために、外部委託の戦略的な性質と、影響を受ける従業員と運用会社の双方にとってのメリットを伝達することが、運用会社にとって選択肢となります。

あるファンクションを外部委託する戦略的決定を行う際に、クロス・ファンクションのプロセスへの影響を避けるための措置を検討すべきでしょう。

ビジネスの変革に向けた再投資

運用会社はオペレーションの変革に向けた投資を推進しています。パンデミックによる必要性や良好な経済環境に起因してコスト削減に成功した分を、自社開発やオンプレのテクノロジーを置き換えるよりも頻繁に、クラウドや外部委託サービスへの投資に振り向けています。大方の運用会社はデジタルトランスフォーメーションを進めていますが、進捗状況には差が見られます。デジタル化の過程においては、実践面での機動性が運用会社を差別化する要因の1つとなっています。2021年年初以降に実践面での機動性がより強化されたと答えた回答者は、半分程度（49%）にとどまりました。機動的にデジタルトランスフォーメーションを導入することの重要性を示す事実として、理想的なデジタル環境にどの程度近づいているのかという設問に対して「より強化された」と答えた回答者の大多数（85%）が10段階評価で8以上と回答しています。一方、それ以外の回答者では51%にとどまります。もっとも、来年もあらゆる種類の運用会社が、デジタル化の推進を継続する見通しです。サーベイの回答者は、デジタル化の最も重要な推進要因として、業務効率の改善（45%）と、以前には存在しなかった機会や現実的でなかった機会の創出（42%）を挙げています。以下では、推進要因をそれぞれ詳細に検討します。

業務効率の改善

低コストのパッシブ運用との競争激化を背景に、伝統的な運用会社にとって業務効率の重要性が高まっています。バリュエーションの上昇に伴い、プライベート・エクイティ・ファンドにとっては的なる案件のソーシングと投資対象企業の業務改善が重



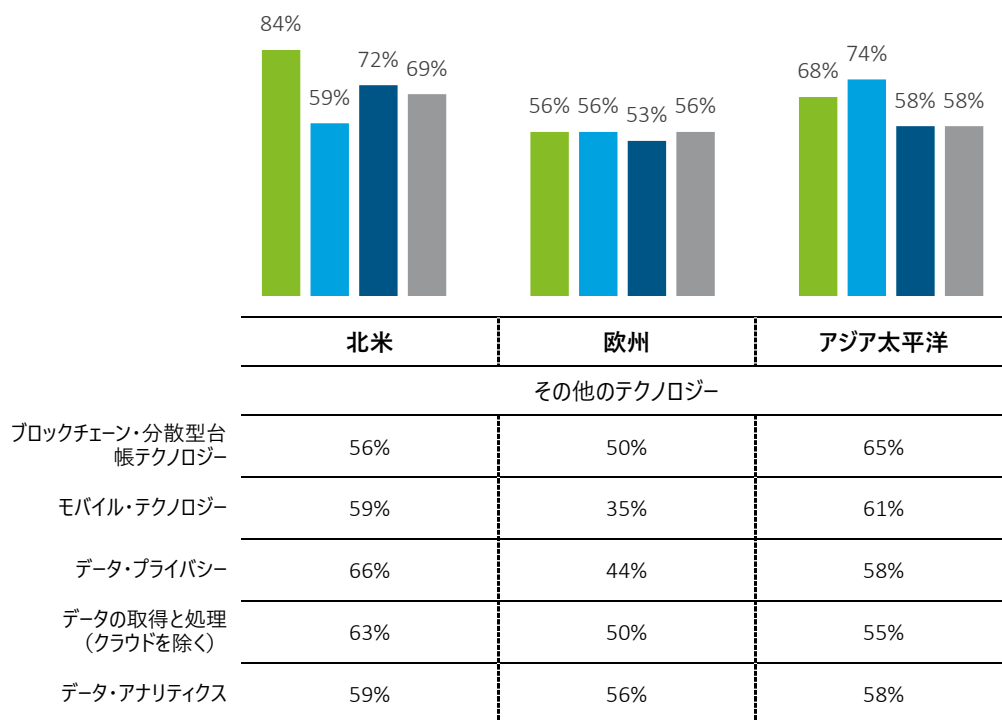
要になっています³⁵。運用会社は業務改善を図る際に、デジタル化に依存する傾向を強めています。昨年と比べて、全ての地域の回答者が新興テクノロジー向け支出の増加を予想しています（ネット比率ベース、図表2）。この傾向は、2021年上期に実現した収益の増加と利ざやの拡大によって、下支えされる公算が大きいようです。

図表 2

サーベイでは世界中の運用会社が新興テクノロジー向けの支出増加見通しを示す

今後12～18カ月間の新興テクノロジー向け支出の増加見通し（ネット比率）

■ クラウドコンピューティング/ストレージ ■ サイバーセキュリティ ■ 人工知能（AI）
■ ロボティック・プロセス・オートメーション（RPA）



注: 支出の増加（ネット比率） = 支出増と答えた回答者の割合 - 支出減と答えた回答者の割合

出所: デロイト金融サービス・センター、2021年グローバル・アウトLOOK・サーベイ

優先順位が最も高いのはクラウドコンピューティング/ストレージであり、柔軟な勤務モデルをサポートし、業務の機動性と効率性を高める狙いがあるとみられます。また、昨年同様に2022年も、新しい勤務モデルの確実な導入を図る運用会社をサポートするサイバーセキュリティのソリューションが、優先順位の高い項目に挙げられています。

もっとも、地域レベルでは細かい違いが見受けられます。欧州では、クラウド、サイバーセキュリティ、ロボティック・プロセス・オー

トメーション（RPA）、データ・アナリティクス向けの支出の増加見通し（ネット比率）がいずれも56%であり、テクノロジーの種類による差は見られませんでした。一方、北米では、クラウドとAIのネット比率がそれぞれ84%、72%だったのに対して、アジア太平洋では、サイバーセキュリティ（74%）がクラウド（68%）を上回る形となりました。全ての地域において、クラウド向けの支出増加が優先されているものの、背景要因は共通していません。

欧州と北米の運用会社がデータ・アナリティクスとAIを用いた新しい機会の創出に注力しているのに対して、アジア太平洋の運用会社は業務効率の改善を主目標としているとも考えられます。

AIやRPAなどテクノロジーがもたらすコスト削減や時間節約の潜在的効果を踏まえて、大方の回答者がこの2つに対する支出を増加する見通しを示しています。支出削減見通しが示された昨年からは、劇的な変化と言えるでしょう。各社ともリモートでの業務遂行から効率的な業務遂行へと、軸足を移しているのかもしれませんが。テクノロジーを最大限活用するためには、適切なデータインフラの整備が必要になります。データはAIモデルの構成要素であり、クリーンなデータを統合・保存するウェアハウス・システムを導入する必要が生じることも考えられます。同じように、RPAを効果的に導入するためには、システムが想定通りに機能するように、データの例外処理を着実に行う必要があります。AIとRPAを単独または組み合わせて利用するインテリジェント・オートメーションは、コストの削減、顧客ターゲット改善を通じた増収、そして高度なテクノロジーを利用しない場合の人間の処理速度の2〜3倍の速度でのプロセス実行を可能にするでしょう³⁶。インバスコはインテリジェント・オートメーションを利用して、フロントからバック・オフィスにまたがる³⁵の部門において、1年間に300万分の時間を節約しています³⁷。これらのテクノロジーを導入することによって、年間210万ドル程度のコストを削減しています³⁸。

とは言え、スムーズに導入できるとは限りません。AI（67%）、サイバーセキュリティ（58%）、クラウド（54%）の導入に際して、大方の回答者が困難に直面しています。AI（29%）とクラウド（31%）の導入に際しては、複雑な導入プロセスが最大の障壁だったのに対して、サイバーセキュリティ対策の場合は、レガシー・システムへの依存（16%）が障壁となっています。運用会社としての明確なビジョンとユースケースがあれば、必要な

人材の採用やシステムの刷新を協調して行うことが可能になり、障壁をある程度克服することが可能かもしれません。新興テクノロジーの導入によって実現するのはコスト削減だけではなく、アルファの創出や顧客サービスの向上にもつながる可能性があります。

新しい機会の創出

アルファの創出

運用会社にとっては、多様な情報源からの構造化/非構造化データを集約するために、AIテクノロジーの一種である「自然言語処理/生成（NLP/G）」を活用することが選択肢になります。これにより、アナリストはデータ収集に費やす時間を節約して、知見の拡充を念頭にデータの分析に注力することが可能になります³⁹。投資実行前の段階でAIベースのソリューションを利用する回答者の大多数（85%）は、AIがアルファ創出に貢献することについて「強く同意する」または「同意する」と回答しています。

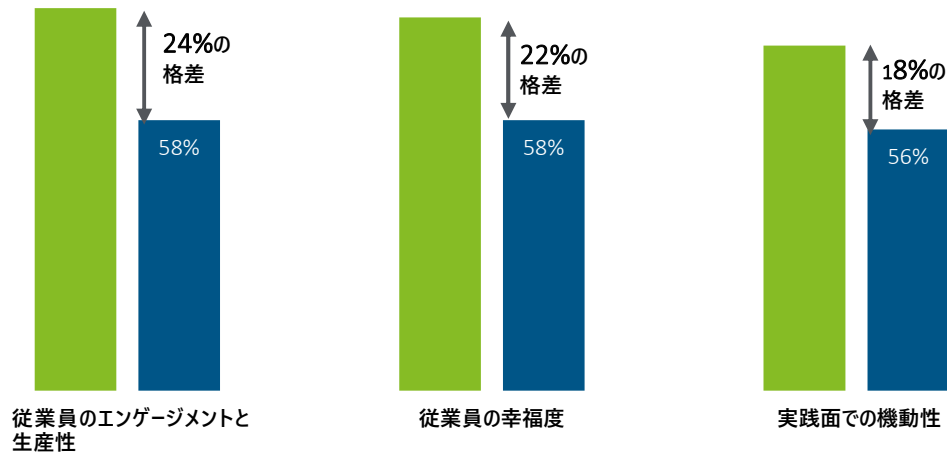
回答者の4分の3近くが、今後12〜18カ月間にAIなどのアルファ創出テクノロジー向けの予算を増額すると回答しています。これにはNLP/G（71%）や代替データ（74%）が含まれます。もっとも、予算を増やすだけでは成功は保証されないかもしれませんが。今回のサーベイでは、「アルファ・ジェネレーター（AIがアルファ創出に貢献したことについて「強く同意する」または「同意する」と答えた回答者）」が、特定の企業文化的側面において同業他社より優れていることがわかりました。「アルファの創出能力」と「従業員のエンゲージメントと生産性」「従業員の幸福度」「実践面での機動性」の間には高い相関が存在しています（図表3）。これらの側面が重なる形で、アルファ・ジェネレーターの2022年の収益見通しが改善している可能性が高く、そのような見通しを示したのはアルファ・ジェネレーターでは3分の1近く（32%）に達したのに対して、それ以外の回答者では5分の1程度（21%）にとどまりました。

図表 3

AIを活用してアルファ創出に成功した運用会社は、従業員のエンゲージメントなどの企業文化的側面に注力し改善させた可能性が高く、関連の強さがうかがえる

AIを活用してアルファを創出する能力は文化的改善と連動する

■ 企業文化的に大きく改善した ■ 企業文化的にそれほど改善しなかった



出所: デロイト金融サービス・センター、2021年グローバル・アウトLOOK・サーベイ

AI導入プロセスに着手する上で、リーダーのビジョンは特に重要な要素になります⁴⁰。リーダーは、財務部門と業務部門の足並みを揃え、AIが効率化や財務的な成果をもたらすユースケースを特定する上で、重要な役割を果たす可能性が高いとみられます。有望なユースケースが特定された場合、サンドボックスにおいて開発した上で、特に有望なものをスケールアップしていくのが一般的な方法です⁴¹。UOBアセット・マネジメント（UOB）は、Multi-Signal Predictive Analytics Projectを実行するに際して、サンドボックス方式を採用しています⁴²。この方式によって、ユーザーは分析プロトタイプを開発し、データレイクやエンタープライズ・データウェアハウスに保存されるデータを分析することが可能になります⁴³。さらに、UOBのAI導入ワークフロー・プロセスは、ビジネスのニーズに合わないものを排除しつつ、特に生産性の高いユースケースを特定、スケールアップ、微調整するように設計されています⁴⁴。

運用会社にとっては、AIをより効果的に導入するために、イノベーション・チームが投資部門とテクノロジー部門の連携役となる、T字型の組織構成を採用することが選択肢になり得ます⁴⁵。イノベーション・チームの責任は、テクノロジー部門のデータサイエンティストが特に重要な投資の問題に対応する最適な解決策を実行できるように、コミュニケーション・ギャップを効果的に埋め合わせることにあります。AIモデルが想定通りに機能するまでには、反復作業と時間が必要になり得るため、リーダーはこのような組織編成を活用することで、成功する前に実験と発見を可能にするオープンな文化を創造することができるようになります。バンガード・グループやヌベーンなどの運用会社は、失敗に対する恐怖心を克服し、イノベーションを促進するように、従業員を指導しています⁴⁶。イノベーション・チームは伝統的な部門の一部ではないため、効果的に機能させるにはリーダーのサポートが必要になる場合があります。また、T字型のチームを構成するために、外部の専門性を求められる可能性もあります。

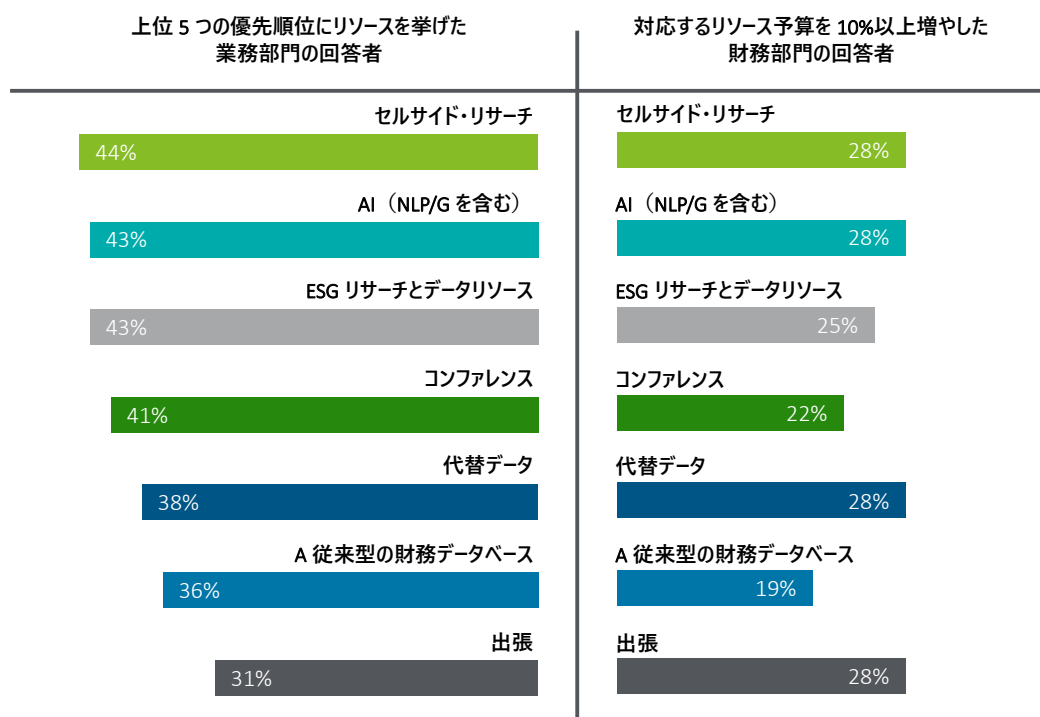
財務部門と業務部門の間で資本配分の優先順位を一致させることは、投資判断プロセスを改善する上で重要になります。今回のサーベイでは、整合性が見られる分野と見られない分野の存在が示されているため、リーダーにはさらなる取り組みが求められます（図表4）。グローバル・レベルでは、コンファレンス、ESGリサーチ、従来型の財務データベースの重要性において、特に整合性が弱いようです。地域別に見ると、アジア太平洋

（33%ポイントの差）では伝統的なデータベースの重要性において、欧州と北米（それぞれ25、30%ポイントの差）ではコンファレンスの重要性において、大きな不一致が見受けられました。部門間において優先順位に不一致が存在する運用会社のリーダーには、各部門に向けて戦略を明確に伝達し、組織の優先順位に対応するために適切な資金とリソースを確保する必要が生じる可能性があります。

図表4

調査対象の財務部門と業務部門ではコンファレンス、ESGリサーチ、従来型の財務データベースの重要性において特に整合性が弱い

支出の優先順位（業務部門 vs. 財務部門）



出所：デロイト金融サービス・センター、2021年グローバル・アウトLOOK・サーベイ

顧客サービス

運用会社は、従来は不可能であった方法で顧客と接していません。テクノロジーを活用して、デジタル・チャネルを通じた顧客との対話、情報処理能力を備えたチャットボットを通じた顧客からの照会への対応、営業や関係構築のプロセスにおけるバーチャル・ミーティングの活用、カスタム・レポートの提供などを行っています。また、データ・アナリティクスを用いて、顧客の関心事、好みのコンテンツ形式、交流の頻度を特定することによって、パーソナライズされた形で顧客と交流を図ることが可能です⁴⁷。そのような形のコミュニケーションを通じて顧客は必要な知見を入手しやすくなり、アドバイザーにとっても迅速に案件を締結することが可能になるかもしれません⁴⁸。資産運用はリレーションに依存する部分が大きいビジネスであるため、顧客と良好な関係を築き、期待に添うことのできる運用会社は成功する可能性が高いと言えます。今回のサーベイでは、2022年の収益見通しが大幅に改善するとの回答は、デジタル面で先進的な運用会社の場合は38%に達したのに対して、それほど先進的ではない運用会社の場合は13%にとどまりました。

運用会社がビジネスの変革を目指して「再投資」に取り組む際に、コア・テクノロジーのインフラが、最大の恩恵をもたらす支出の方向性を決定付ける可能性が高いでしょう。

一般に、運用会社のコア・テクノロジーのインフラは、デジタル化戦略に重要な影響を与えます。最新のコア・インフラを備えた運用会社は、投資判断プロセスと顧客サービスを改善するために、最先端のテクノロジーに対する社内向け支出を増やすことが可能です。一方、インフラが古い運用会社には、最先端のテクノロジーとデータ・アナリティクスを効率的に活用するために、異なるアプローチを採用する必要が生じるかもしれません。デジタル化が進んでいない運用会社にとっては、組織全体の顧客データを統合的に閲覧するために、サードパーティのクラウド・ベースの資産管理サービス・プラットフォームを活用することが選択肢となり得ます。このようなアプローチの下で、大規模な技術開発プロジェクトに伴うリスクを軽減しつつ、データから迅速に知見を引き出して、速いペースで商品を開発することが可能になります。

ビジネスを変えるための再投資は、難易度の極めて高い作業です。戦略とビジョンに組織全体をきめ細かく対応させることが、成功のための重要な要素になります。また、トレーニングやコミュニケーションを通じて人材を管理することも、重要な要素になります。これらをバランス良く行うことによって、長期的な差別化を図る体制が構築される可能性があります。

責任感をもった オペレーションの刷新

デジタルトランスフォーメーションに遅れる ガバナンス

必要な変化に迫られる中で、多くの運用会社では適切なガバナンスとレポートニングの導入が完了していません。今回のサーベイの結果によると、54%の回答者がビジネス・サービスのデジタルトランスフォーメーションを加速させているのに対して、ガバナンスとレポートニングのメカニズムを合わせて刷新したと答えた回答者は19%にとどまりました。デジタルトランスフォーメーションの導入とガバナンス・メカニズムの刷新の状況は、地域によって大きく異なるようです。責任感をもった導入という点で先行しているのは欧州の運用会社であり、デジタルトランスフォーメーションを加速すると同時にガバナンスを刷新しているとの回答は27%に達しました。一方、アジア太平洋の運用会社では20%、北米の運用会社では11%にとどまります。デジタルトランスフォーメーションに遅れる形でガバナンスとレポートニングが不適切な状態であると、財務、法務、風評の面で深刻な影響が生じる可能性があります。各社は2022年を通じてギャップの解消に取り組む見通しです。

オペレーションは様々な点で変化しています。無駄のない状態で効率性を改善するため、一部の運用会社はデジタルトランスフォーメーションを推進する上で外部のサービス・プロバイダーと提携しています⁴⁹。同時に、各社はバーチャルな仕事環境を取り入れています。このような新しい枠組みにおいて、事業のサードパーティへの拡大と不正行為に関連するリスクがそれぞれ高まっています⁵⁰。

サーベイでは、運用会社の95%がフロント、ミドル、バック・オフィス全体を対象に、何らかの構造改革を推進していることが確

認されました（図表5）。

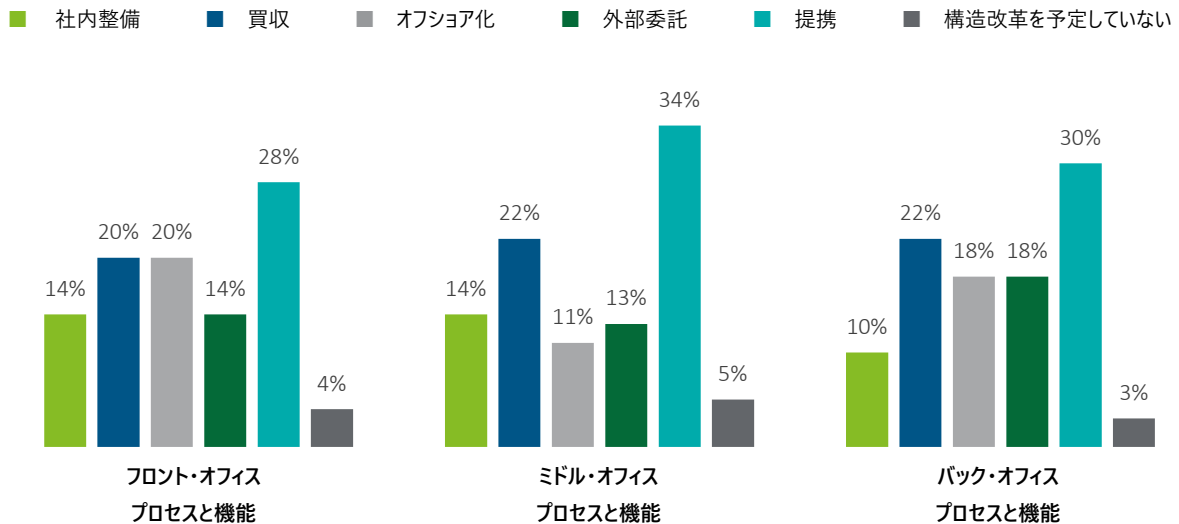
これらの構造改革の大部分は、増加傾向にある外部組織に対する依存度を高めるものです。外部組織との関わりが多い企業ほど複雑性が高く、サードパーティ・リスクに対して脆弱になるおそれがあります。しかしながら、このようにリスクが高まりつつある中でも、構造改革を計画している運用会社の40～50%は、リスク管理体制を全面的には見直していません。改革の実行に際して適切なリスク削減措置を講じなければ、サイバーセキュリティ、事業継続、データ・プライバシー、さらには風評リスクに関連する様々なサードパーティでのインシデントにつながりかねません⁵¹。

運用会社においては、リモートワーク・モデルがコンダクト・リスクの誘因になるおそれがあることから、倫理的な意思決定を促進しコンダクト・リスクを削減するプログラムに対して、投資を拡大する傾向が見られます。コンダクト・リスクの削減を目的とする倫理的な意思決定のためのプログラムに対して投資を行っていることについて、「同意する」または「強く同意する」と答えた回答者の割合は、2020年の33%から2021年には57%へと上昇し、人材面での進展がうかがえます。しかしながら、トレーニングのソリューションに対して技術革新には遅れが見られ、監視や管理の施策を実行中の回答者は全体で33%にとどまりました。地域別に見ると、当該回答者の割合はアジア太平洋では46%だったのに対して、欧州と北米ではそれぞれ23%、28%と、技術革新の遅れがさらに顕著でした。複雑なハイブリッド型の労働環境に対応するために、監視や管理のシステムを改善するまでの間は、運用会社はコンダクト・リスクにさらされる可能性が高いようです。

図表 5

ほとんどの運用会社がフロント、ミドル、バック・オフィス全体を対象とする構造改革を計画している

今後12～18カ月の間に回答者が計画するオペレーションを変えるための構造改革



出所: デロイト金融サービス・センター、2021年グローバル・アウトLOOK・サーベイ

既存のコントロールの対象範囲に新しいテクノロジーを導入することに加えて、高水準のコンダクト・リスクの抑制に寄与し得る技術的なソリューションとしては、インサイダー取引の警告生成モデルの再調整、個人口座に対するモニタリングの強化、比較的リスクの高いイベントの優先的対応、アラート・メタデータに関するデータ・アナリティクス、高リスクの通信システムの利用制限が挙げられます⁵²。さらに、適切で効率的なサードパーティ・リスクの管理とリアルタイム・モニタリングのシステムを構築し、サードパーティに起因するオペレーションのクレームを検証することによって、デジタルトランスフォーメーションの加速により増幅されるサードパーティ・リスクを軽減することが可能になるかもしれません⁵³。

サイバーセキュリティとデータ・プライバシーの側面からサードパーティ・リスクとコンダクト・リスクを軽減するために、全てのネットワーク・トラフィックに悪意が存在し得ると仮定するゼロトラスト・フレームワークを検討する余地が存在します⁵⁴。

この手法は、全てのユーザーとデバイスに対するネットワーク・アクセスの管理に資するものです。継続的に本人確認が行われ、各ユーザーに特別に許可されていないアプリケーションは非表示となります。このような企業のアプリケーションやデータに対する管理体制を整備することによって、不正行為やサードパーティのインシデントの抑止効果が期待されます⁵⁵。

さらに、欧州証券市場監督局や米国証券取引委員会などの規制当局は、潜在的なリスクや懸念について検討するために、デジタル・エンゲージメントの慣行やサードパーティに対する依存度の高まりについて、市場参加者から意見を徴収しています⁵⁶。変革を進めつつ、ガバナンスやコントロールのメカニズムの導入を図る企業は、そのような対応がコンプライアンス要件として義務付けられた場合に、優位に立つ可能性が高いでしょう。

今後の見通し

過去2年間は運用会社の力量が試された年になりましたが、従業員とリーダーは成果を上げました。パンデミック危機の下で、多くの運用会社の企業文化が強靱になり、文化の強靱化、収益見通し、変わりゆく投資家の嗜好に対応するために重要な新技術を導入する能力の間には、関連性が見受けられます。今回のサーベイにおいて、企業のビジョン、戦略の実行、顧客サービス、スタッフのレジリエンスを結び付ける好循環の存在が確認されました。このような循環は、財務面での改善と業務上の成果につながる可能性があります。好循環の起点と終点を見極める作業はおそらく非現実的なものですが、顧客の期待以上の成果を目指すリーダーと従業員の意欲が、サイクルを好転させるでしょう。

リーダーは組織のビジョンを設定し、これを伝達します。これに成功した場合、資本の配分、人員の配置、開発、実行を含む戦略的な優先事項が、部門間で整合的になります。

2022年には、年間を通して予想される変化の規模とペースを踏まえると、強力なリーダーシップを備えた運用会社は、ここ数年と比べて大幅に差別化された成果を達成すると予想されます。

運用会社に対する利害関係者の期待が最も変化したのは、ESGとデータ処理に関連する分野です。顧客のESGに関する優先事項と投資のリターンについての期待を満たすために、運用会社はAIを用いて新しいデータ・セットの処理を進めています。このような取り組みとこれに付随する達成感も、好循環の促進につながるでしょう。顧客の需要が運用のオペレーションと提供商品を良い方向に変えているようであり、このような変化は2022年を通じて継続し、場合によっては加速する公算が大きいようです。

今回のサーベイにおいて、企業のビジョン、戦略の実行、顧客サービス、スタッフのレジリエンスを結び付ける好循環の存在が確認されました。

大きな成功を実現している運用会社は、企業文化を強靱化すると同時に、高い収益を上げている可能性が高いようです。

文末脚注

1. Berlinda Liu and Gaurav Sinha, “SPIVA® US Scorecard 2020,” S&P Global Market Intelligence, March 2021, p. 9.
2. Liu and Sinha, “SPIVA® US Scorecard 2020,” p. 9.
3. Liu and Sinha, “SPIVA® US Scorecard Mid-Year 2021,” S&P Global Market Intelligence, September 2021, p. 12.
4. Liu and Sinha, “SPIVA® US Scorecard Mid-Year 2021,” p. 12.
5. Andrew Cairns, Andrew Innes, and Alberto Allegrucci, “SPIVA® Europe Scorecard 2020,” S&P Global Market Intelligence, March 2021, p. 10; Priscilla Luk, Tim Wang, and Arpit Gupta, “SPIVA® Japan Scorecard 2020,” S&P Global Market Intelligence, March 2021, p. 7.
6. Luk, Wang, and Gupta, “SPIVA® Australia Scorecard 2020,” S&P Global Market Intelligence, March 2021, p. 7.
7. Preqin, “Private Capital Quarterly Index,” accessed September 16, 2021; Preqin, “Assets Under Management Breakdown,” accessed September 16, 2021; BarclayHedge, “Hedge Fund Index,” accessed September 16, 2021; BarclayHedge, “Hedge Fund Industry,” accessed September 16, 2021.
8. HFM and AIMA, H2 2021 Investor intentions, July 2021, p. 15.
9. HFM and AIMA, H2 2021 Investor intentions, p. 17.
10. HFM and AIMA, H2 2021 Investor intentions, p. 6.
11. Fred Chan, “China’s public pension fees to external managers jump 64%, pass Rmb1B,” Ignites Asia, September 15, 2021.
12. Michael Wursthorn, “Funds overseas cash in on crypto boom,” Wall Street Journal, September 11, 2021.
13. John Brownridge, “Digital workplaces and the hybrid work model,” Deloitte, July 19, 2021.
14. Amie Keeley, “Goldman Sachs AM London staff told to return to office,” Ignites Europe, May 26, 2021.
15. Deloitte, 2021 Return to Workplaces survey, 2021.
16. Ibid.
17. Ibid.
18. Anastasia Petraki, “Could transparency be the most important enabler of sustainable investment?,” Schroders, July 6, 2021.
19. FI Desk, “Fear that ‘diversity washing’ could limit progress,” October 11, 2019.
20. Monica O’Reilly et al., A higher bottom line: The future of financial services, Deloitte, 2021.
21. Deloitte, 2021 Return to Workplaces survey, 2021.
22. Jessica Ground, “Q&A: An expert view on ESG,” Schroders, November 28, 2016; US Securities and Exchange Commission, “SEC announces Enforcement Task Force focused on climate and ESG issues,” press release, March 4, 2021.
23. Jennifer Thompson, “Greenwashing purge sees sustainable funds lose share in Europe,” Financial Times, April 1, 2019; Heather Hopkins, “FCA’s ESG letter confirms greenwashing fears,” Citywire, August 2, 2021; Tim Quinson, “Regulators intensify ESG scrutiny as greenwashing explodes,” Bloomberg, September 1, 2021; Yiping Zhang, “Beware of greenwashing in finance,” Impakter, December 31, 2020.
24. 24. Deloitte, 2021 Return to Workplaces survey, 2021.

25. Ibid.
26. Kathleen Laverty, "Carlyle staff hitting diversity goals to share \$2M reward," FundFire, August 3, 2021; Sonali Basak, "Carlyle to award \$2 million to staff for focusing on diversity," Bloomberg, August 2, 2021.
27. Ibid.
28. Stacia S. Garr, Candace Atamanik, and David Mallon, "High-impact talent management: The new talent management maturity model," Bersin by Deloitte, 2015.
29. Chloe Leung, "Over 40% of leadership teams fail to improve gender diversity," Ignites Europe, August 25, 2021.
30. Michael Mackenzie and James Fontanella-Khan, "M&A in 2021: asset management primed for consolidation," Financial Times, January 25, 2021.
31. Refinitiv, "Advanced search – Mergers & Acquisitions," accessed October 6, 2021.
32. Ibid.
33. Ibid.
34. FINRA, "Regulatory notice: Vendor management and outsourcing," August 13, 2021.
35. Tom Stabile, "KKR ramps up data science as managers aim to 'squeeze out value,'" FundFire, July 14, 2021.
36. Dennis Ortiz and Gina Schaefer, "Calculating real ROI on intelligent automation (IA)," Deloitte, 2020.
37. Blue Prism, "Invesco doubles return on investment and saves \$2.1 million each year with Blue Prism," 2021.
38. Ibid.
39. Doug Dannemiller, "Making the investment decision process more naturally intelligent," Deloitte Insights, March 2, 2021.
40. Larry Cao, T-shaped teams: Organizing to adopt AI and big data at investment firms, CFA Institute, August 30, 2021.
41. Simon Gray and Phillip Treleaven, "How a 'regulatory sandbox' can drive innovation in financial services," World Finance, August 26, 2019.
42. Cao, T-shaped teams.
43. Ibid.
44. Ibid.
45. Ibid.
46. Dervedia Thomas, "Managers ready more automation, AI and data science for 2020," FundFire, January 2, 2020.
47. Kedar Pandit, "Driving client engagement in investment management through responsible digital transformation," Deloitte, June 23, 2021.
48. Pandit, "Driving client engagement in investment management through responsible digital transformation."
49. Rick Baert, "Further digitization on the horizon for investing," Pensions & Investments, July 12, 2021.
50. Stabile, "Managers face 'more intense' cyberthreats, larger losses," FundFire, August 18, 2021.
51. Justin Mitchell, "SEC fines three advisory and brokerage firms for data leaks," FundFire, August 31, 2021; Kristian Park, "Third-party risk management (TPRM) global survey 2021," Deloitte, 2021.

52. Deloitte, “Enhanced market conduct risks during COVID 19,” 2020.
53. Park, “Third-party risk management (TPRM) global survey 2021,” pp. 17, 22, 25.
54. Deloitte, “Zero Trust: A revolutionary approach to Cyber or just another buzz word?,” 2021.
55. Andrew Rafla and Henry Li, “A CFO guide to ‘Zero Trust’ cybersecurity,” Wall Street Journal, August 27, 2021.
56. European Securities and Markets Authority, “Call for evidence: Digital finance,” press release, May 25, 2021; Brian Ponte, “SEC launches investigation into digital engagement practices,” FundFire, August 30, 2021.

Acknowledgments

Investment management research leader Doug Dannemiller wishes to thank the following Deloitte client services professionals for their insights and contributions: Karl Ehrsam, Neil Brown, Jeff Levi, Steven W Hatfield, Amanda Walters, Rene Rumpert, Simon Ramos, Robert Pejhovskiy, and Kevin Quirk, as well as his coauthors and Deloitte Center for Financial Services colleagues Patricia Danielecki, Mohak Bhuta, Kedar Pandit, Sean Collins, Harsh Jain, Kathleen Pomento, Paul Kaiser, and Sophie Lees.

About the authors

Krissy Davis | kbdavis@deloitte.com

Krissy Davis is vice chair and the leader of Deloitte’s US Investment Management practice. As the industry leader, she is responsible for driving the integrated industry strategy across Deloitte’s businesses—Audit, Consulting, Risk & Financial Advisory, and Tax—and ensuring the solutions and thought leadership meet the evolving market demands.

Cary Stier | cstier@deloitte.com

Cary Stier is vice chair and Global Investment Management sector leader. He is responsible for professional services delivered to the private equity, hedge fund, mutual fund, and sovereign wealth industries in matters involving audit, tax, consulting, and advisory services.

Tony Gaughan | tgaughan@deloitte.co.uk

Tony Gaughan is the UK Investment Management & Wealth sector leader and the Global Investment Management sector leader. He leads some of Deloitte’s largest investment management relationships in EMEA, and works with global investment management, asset servicing and wealth management clients across strategy, distribution, operating model, investment operations, and outsourcing. He has more than 20 years’ industry experience at investment firms in Europe and Asia.

Contact us

Our insights can help you take advantage of change. If you're looking for fresh ideas to address your challenges, we should talk.

Industry leadership

Krissy Davis

Vice chair | US Investment Management practice leader | Deloitte & Touche LLP
+1 617 437 2648 | kbdavis@deloitte.com

Krissy Davis is vice chair and the leader of Deloitte's US Investment Management Industry practice.

Cary Stier

Vice chair | Global Investment Management sector leader | Deloitte & Touche LLP
+1 212 436 7371 | cstier@deloitte.com

Cary Stier is vice chair and Global Investment Management sector leader for Deloitte.

Tania Lynn Taylor

Investment Management Audit leader | Partner | Deloitte & Touche LLP
+1 212 436 2910 | lynn@deloitte.com

Tania Lynn Taylor is the US Investment Management sector leader for the Audit & Assurance practice of Deloitte & Touche LLP.

Jagat Patel

US Consulting Investment Management & Real Estate sector leader | Principal Financial Services Consulting | Deloitte Consulting LLP
+1 203 708 4028 | jagpatel@deloitte.com

Jagat Patel is the US Investment Management and Real Estate sector leader for Deloitte Consulting.

Karl Ehram

Principal | Deloitte & Touche LLP
+1 917 880 7538 | kehrsam@deloitte.com

Karl Ehram is the US Wealth Management leader and the US Investment Management sector leader for the Risk & Financial Advisory practice of Deloitte & Touche LLP.

Tony Gaughan

Investment Management & Wealth sector leader | Consulting | Partner | Deloitte MCS Limited
+44 (0)20 7303 2790 | tgaughan@deloitte.co.uk

Tony Gaughan is the UK Investment Management & Wealth sector leader and the Global Investment Management sector leader.

Dave Earley

Investment Management Tax leader | Partner | Deloitte Tax LLP
+1 203 708 4696 | dearley@deloitte.com

Dave Earley is the US Investment Management sector leader for Deloitte Tax LLP.

Deloitte Center for Financial Services

Jim Eckenrode

Managing director | The Deloitte Center for Financial Services | Deloitte Services LP
+1 617 585 4877 | jeckenrode@deloitte.com

Jim Eckenrode is managing director at the Deloitte Center for Financial Services, responsible for developing and executing Deloitte's research agenda, while providing insights to leading financial institutions on business and technology strategy.

Doug Dannemiller

Research leader | The Deloitte Center for Financial Services | Deloitte Services LP
+1 617 437 2067 | ddannemiller@deloitte.com

Doug Dannemiller is the head of investment management research at the Deloitte Center for Financial Services in Deloitte Services LP. He is responsible for driving the center's investment management research and delivering it to clients.

日本における問合せ先

山田 信之

パートナー | 監査・保証事業本部 | 有限責任監査法人トーマツ

跡部 顕

マネージングディレクター | リスクアドバイザリー事業本部 | 有限責任監査法人トーマツ

Deloitte.

デロイト トーマツ

デロイト トーマツ グループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイトネットワークのメンバーであるデロイト トーマツ合同会社ならびにそのグループ法人（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、リスクアドバイザー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、税務、法務等を提供しています。また、国内約 30 都市以上に 1 万名を超える専門家を擁し、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）とは、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド（“DTTL”）、そのグローバル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れらの関係法人（総称して“デロイトネットワーク”）のひとつまたは複数指します。DTTL（または“Deloitte Global”）ならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体であり、第三者に関して相互に義務を課しまたは拘束させることはありません。DTTL および DTTL の各メンバーファームならびに関係法人は、自らの作為および不作為についてのみ責任を負い、互いに他のファームまたは関係法人の作為および不作為について責任を負うものではありません。DTTL はクライアントへのサービス提供を行いません。詳細は www.deloitte.com/jp/about をご覧ください。

デロイト アジア パシフィック リミテッドは DTTL のメンバーファームであり、保証有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィックにおける 100 を超える都市（オークランド、バンコク、北京、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む）にてサービスを提供しています。

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ー、リスクアドバイザー、税務およびこれらに関連するプロフェッショナルサービスの分野で世界最大級の規模を有し、150 を超える国・地域にわたるメンバーファームや関係法人のグローバルネットワーク（総称して“デロイトネットワーク”）を通じ Fortune Global 500®の 8 割の企業に対してサービスを提供しています。“Making an impact that matters”を自らの使命とするデロイトの約 312,000 名の専門家については、（www.deloitte.com）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、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド（“DTTL”）、そのグローバル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れらの関係法人（総称して“デロイトネットワーク”）が本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家にご相談ください。本資料における情報の正確性や完全性に関して、いかなる表明、保証または確約（明示・黙示を問いません）をするものではありません。また DTTL、そのメンバーファーム、関係法人、社員・職員または代理人のいずれも、本資料に依拠した人に関係して直接また間接に発生し得る損失および損害に対して責任を負いません。DTTL ならびに各メンバーファームおよびそれらの関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。

Member of

Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2021. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.



IS 669126 / ISO 27001