

資産運用会社のシステム整備における論点 ～最近の環境変化を踏まえて

目次

- I. はじめに
- II. 資産運用会社の標準的な業務フローの概観
- III. 足元での環境変化とシステム面での対応
- IV. システムの効果的活用に向けた課題
- V. まとめ

受託財産企画部 次長 森野 正浩

I. はじめに

資産運用会社のシステムの全体像については過去(2008年11月号)にテーマとして採り上げていた¹が、その後10年近くが経過していることもあり、本稿では以降の資産運用ビジネスをとりまく環境変化を踏まえて、重要と思われる論点について考察したい。

なお、本稿では多くの場合「日本国内における資産運用ビジネス」²を前提にした論点抽出となっている点、ご理解をいただきたい。

II. 資産運用会社の標準的な業務フローの概観

資産運用業界においては多くの環境変化があったものの、資産運用会社における業務の流れは大枠としては従来から不変である。次頁の図表1は、現状における資産運用会社の一般的な業務を整理したものであるが、縦軸の項目、即ち、「フロント業務」「ミドル業務」「バック業務」は前述した2008年11月号で示されていた表の項目とほぼ同じである。これは業態(信託銀行、投信投資顧問会社、他)に関わらず当てはまり、また法規制や市場・業務慣行の相違はあるものの、海外でビジネスを行う資産運用会社においても基本的には同じであろう。

¹ 「資産運用会社のシステム基盤について」(三菱UFJ信託銀行調査情報2008年11月号)

² 日本で資産運用ビジネスを行う会社にも、日系資本か海外資本かで違いがあり、後者では本国で使うシステムを日本でも利用しているケースがある。この場合は本稿での論点が当てはまりにくい場合もある。

本稿では、次章以降でそれぞれの業務領域における環境変化と、それを踏まえたシステム整備の観点からの留意点を概観する。次に、資産運用業界のシステム整備の経緯を簡単に振り返ったあと、足元の状況に対応する手段として有力な選択肢の一つと思われる「パッケージシステムの活用」を採り上げ、その活用可能性と課題を探ってゆきたい。

図表 1：資産運用会社の一般的な業務フローの概要

業務	説明	備考
フロント業務 (Front Office) …ファンドマネージャーやトレーダーの投資判断をサポートし、取引を実行		
資金流出入 (Cash-in/out)	運用ポートフォリオ外からの資金流出入管理。	
残高管理 (Portfolio Management)	外貨建資産等も考慮して様々な切り口で瞬時に把握できることが望ましい。	
投資判断支援 (Decision Support)	売買実行後のシミュレーション機能など。発注前のコンプライアンスチェック (Pre-Trade Compliance Check) もここに含まれよう。	最近のトピック： Fintech 活用(Ⅲ.2-(1)) 多様なベンチマーク運用の拡がり(Ⅲ.2-(2))
取引執行 (Order & Execution)	マーケットインパクトを抑えた発注戦略が重要。多数の取引先を同時に管理する必要もあり。	今では一般化しているDMA ³ 取引、アルゴリズム取引等への対応も考慮する必要あり。
バック業務 (Post Trade) …資産管理機関等と適宜連携し主に決済関係業務や経理処理を担う		
決済指図 (Settlement Instructions)	カストディ等の「保管機関」に対する資金および証券等のマーケットでの決済を指図するもの。	日本の場合は、資産運用会社から資産管理を行う信託銀行への「運用指図」となる。
記帳／帳簿管理 (Accounting)	運用対象資産の記帳／帳簿管理。	内部牽制の観点からフロントオフィスとは別組織であることが求められる。
ミドル業務 (Middle Office) …フロントから独立し、その運用状況を第三者的にモニタリング		
外部情報管理 (Data Management)	銘柄属性、時価、ベンチマーク構成銘柄などの外部情報取込と維持管理。	最近のトピック：多様なベンチマーク運用の拡がり(Ⅲ.2-(2))
コンプライアンス (Compliance)	売買実行結果を受けた、ミドルオフィスとしてのコンプライアンスチェック。	最近のトピック： 外部提携運用の拡大(Ⅲ.3-(1)) 非伝統資産投資の拡大(Ⅲ.3-(2))
リスク管理 (Risk Management)	あらかじめ定めた運用方針に沿った売買等が行われているかの管理／モニタリング。	
収益率計算／要因分析 (Performance Measurement/ Attribution Analysis)	運用ポートフォリオの収益率計算とその要因分析。	
報告書作成 (Reporting)	アセットオーナーに対する運用状況の報告。	

出所：三菱UFJ信託銀行作成

³ Direct Market Access：各証券取引所の規則では自取引所(のコンピュータ)へのアクセスは会員となっている証券会社等に限定されているが、資産運用会社から(形式としては会員のコンピュータを経由するものの)実質的にはダイレクトに取引所に対し発注を可能とする枠組みのことを指す。

Ⅲ. 足元での環境変化とシステム面での対応

前章において、資産運用会社の業務を大きく3つに分けて整理したが、それぞれを取り巻く最近の環境変化と、それに伴って必要とされるシステム面での対応につき、いくつかの具体的事例をもとに考察したい。

なお、最初に業務全体に関係するBCM(Business Continuity Management = 業務継続管理)を取り上げた後、個別の業務について述べることにする。

1. BCMに対する要求レベルの高まり

(1) 国内外におけるBCM対応の概観

BCMについては、従前より資産運用会社のみならず金融業界全体(さらにいうなら、産業界全体および公的セクター全体)の課題であることは周知のとおりである。そして2011年の東日本大震災で地震・津波リスクがこれまで以上に現実的なものとして認識され、その後の政府の中央防災会議にて首都直下型地震や南海トラフ地震の被害想定が具体的に示されるなど、この数年でリスク想定がより具体的になり、現実の対策(バックアップシステムならびにオフィスの拡充など)に対する要請が高まっているといえよう。

BCMは日本より欧米で取組みが進んでおり、先行事例として参考とする部分は多くあるが、欧米における資産運用ビジネスにおいて想定されている非常事態としては、①オフィスへの立入規制(テロ発生またはテロ予告など)、②電力途絶、③交通機関まひによる従業員の出勤制限、といった局所災害が専らである。局所災害以外では、④感染症の流行、までは想定対象としてカバーしていよう。②や③は自然災害が契機となることもあるが、地震や津波のような広域自然災害の前提はほぼ想定していないといつてよい。従ってバックアップ拠点を、有事における移動の利便性を第一に考えて近隣に設置するケースが一般的にみられる⁴。

翻って日本では、広域災害リスク(主には地震・津波)が重要視されて対策検討および体制整備が行われている。資産運用会社の殆どが東京にメインオフィスを設置し、東京もしくはその近郊にメインシステムセンターを設置している。また、いずれにおいてもバックアップ機能を中京圏以西に設置している、あるいは設置を目指していると推察される。

バックアップセンターへのシステム設置や単純なデータバックアップ運営確立については、設置場所がメインセンター近郊か遠隔地かによって難易度や費用に大きな違いはない。むしろ問題となるのは、広域災害の場合は被害の深刻さも伴って被害想定のパリエーションが多く⁵、業務面で想定し得る対応に合わせてシステム運営面でも同様に多くの対応パターンを

⁴ 例として、ニューヨーク州(NY)のマンハッタン島にオフィスがある資産運用会社や証券会社は、ハドソン川を挟んだ対岸のニュージャージー州(NJ)にバックアップオフィスを設置しているケースも多い。これは業務要員の移動の容易さに加え、NYとNJの電力供給ルートが異なり、途絶の同時発生確率がより低い、などの要因を考慮したものである。

⁵ 業務要員の死亡や負傷をどこまで見込むか、遠隔地拠点までの移動手段が確保できるか(即時で不可なら、いつ移動が可能になるか)、またそのような想定を踏まえて遠隔地にどういったスキルの要員をどの程度の規模で常駐させるか、など。

構えておく必要があることである。

(2) 留意すべき問題点

日本国内の資産運用ビジネスにおける現在の BCM 対応状況を鑑みると、次のような点が差し当たっての課題となろう。

① 外部機関との連携

資産運用会社の場合、自社だけでは顧客へのサービス提供が完結しないことにも留意が必要である。取引所等への発注から資金や証券の決済まで完結して初めて業務遂行が完結するが、資産運用会社自身は取引仲介・保管・決済機能は持たない。よって、取引仲介機関・保管機関・決済機関との業務・システム運営面での密な連携や訓練実施も本来的には必要であろうが、日本における取組み状況は道半ばといったところである。

② リモートアクセス拡充

欧米の事例では前述の「近隣へのバックアップ拠点設置」に加え、業務要員が拠点外のデバイス(業務要員の自宅設置 PC、タブレット端末など)からシステムセンターへのアクセスにより業務継続可能としているケースも多い。広域災害時には無線通信の基地局の被害・電源途絶も想定されるため有効に機能するか不確実ではあるが、少なくともバックアップセンターにアクセスできればある程度の業務継続が可能となる策を講じることは意味のある取組みであろう。

③ 海外投資家からの目線

日本国内に所在する資産運用会社が海外アセットオーナーの資金を運用しているケースも多いが、広域災害をさほど想定していない彼らの目線も意識して、自社の BCM 対応の合理性を如何に説明してゆくかの観点も必要であろう。

(3) コスト対効果の考慮

資産運用ビジネスに限らないが、以上のような BCM 対応は、平常時においては直接的に顧客サービス向上に資する訳ではなく、また非常時には、特に広域災害を想定した場合どれほど有効に機能するか見通しがつきにくい。BCM 関連投資を極端に絞り込む訳にもいかない一方で、手厚い計画を考えると投資額に際限がなくなるという性格を帯びているため、投資計画の策定にあたっては、どういう被害想定をして、その場合の業務継続プランは有効に機能するか、といった観点から十分な吟味をしたうえで、システム投資をはじめとした BCM 関連の体制整備計画を策定する必要がある。

一方で、地震・津波のような広域災害リスクを想定せざるを得ない日本においては、個々の資産運用会社が独自のリスクシナリオをもとにBCP(Business Continuity Plan = 業務継続プラン)を検討するのではなく、関連する機関とリスク認識を合わせながら、相互に平

灰の取れた計画を策定し、訓練も歩調を合わせて行う⁶ことが、日本国内で行う資産運用ビジネスに対する安心感を高める方策の一つではないだろうか。

2. 「フロント業務」での動き

(1) Fintech 活用

今や「旬」のワードとなったFintechは、金融業界全体に拡げてみると様々な応用が試みられているが、殊に資産運用ビジネスにおいては、投資判断プロセスの一部にAI (Artificial Intelligence) が用いられているAIファンド⁷といわれる運用商品の登場が、最近のFintech応用に関する代表例の1つであろう。

いうまでもなく、情報データ処理を司るコンピュータの性能がおよそ10年前との比較では飛躍的に向上しているとともに、高速での大容量通信が可能となるインフラが拡充し、情報データを格納するストレージがより安価に利用可能となっている。これらを背景とし、かつては考えられなかった膨大な情報データ(いわゆる「ビッグデータ」)の各種業務での活用事例が、資産運用ビジネスに限らず広がってきている。

資産運用ビジネスでは、「投資判断」において、遡れば市況データや決算情報、各種ニュースといった情報を「人間」が収集・分析し、投資判断につなげていた。その後、クオンツ運用と呼ばれる手法が典型例ではあるが、情報の収集・分析はコンピュータでかなりの部分を担うようになっており、というのが従来のコンピュータ活用に関する概観である。

では、AIファンドでは従来のコンピュータ活用との比較で何が相違点なのであろうか。これに対しては様々な見方があるが、ここでは「テキストマイニング(text mining)」と「ディープラーニング(deep learning)」の2点を挙げておきたい。

テキストマイニングは、AI関連用語として一般的なものであるが、AIファンドに当てはめると、有価証券報告書や各種ニュースなどから文字(テキスト)情報を調査(マイニング)・分析することを指す。従来は基本的に数値データの活用にとどまっていたことから比べると、より広範囲かつ高度な分析が可能になったといえる。

ディープラーニングも、AI関連用語として一般的なもので「深層学習」と訳され、将棋などのボードゲームでの応用例はよく知られている。所与条件と結果の組み合わせ(Aの場合Bとなる、というパターン)情報を、実際の発生事象をもとに蓄積・分析し、より適切な判断ができるようにAI自身が自らの「思考」を改善してゆく「学習」のことを指す。例えば何らかのイベントと株価動向の相関モデルを例にとると、従来のクオンツ運用では事例が蓄積されてモデルに変更を加える際は、「人間」がプログラムに変更を加える必要があった。

⁶ 海外とは社会的な重要度の違いもあるが、円資金決済の業務においては日本銀行がリーダーシップをとった業界挙げてのBCPへの取組みが従前より進んでいる。

⁷ 現在、例えば日本で投資信託として組成され「AIファンド」という名称が使用されているファンドのなかには、「AIの応用にて成長が期待される企業への投資を行う」といった運用方針を掲げるファンドもあるが、本稿では「投資判断プロセスにAIが利用されているファンド」をAIファンドと呼ぶこととする。

これに対して AI ファンドにおけるディープラーニングというのは、AI が自ら事例を蓄積しそれをもとにモデルの補正も自身で行う、というものである。

資産運用ビジネスにおける AI 活用は、長いスパンでみると緒に就いたばかりといえようが、本稿では現時点の運用実績の評価を論じることが目的ではない。

本稿のテーマであるシステム整備の観点からいうと、以上のような背景を十分に踏まえて基盤整備を考えてゆく必要がある点が重要である。上で紹介した手法でいうと、これまでの数値データから文字データ、さらには画像データ⁸などを蓄積・分析し、かつ「学習」してゆくためには、大量のデータを蓄積すると同時に迅速な処理が可能となるコンピュータ・システムの実装が求められるということになる。

なお、本項では「投資判断支援」に焦点を当てて Fintech 活用事例を紹介したが、今後はミドル・バック等、他の業務への適用も十分に考え得る。資産運用ビジネス全体での、他の産業に劣らぬ AI の適切かつ積極的な活用が業界全体の発展・活性化に結び付くよう、今後の関係者の取組みを期待したい。

(2) 多様なベンチマーク運用の拡がり

多様なベンチマーク運用の拡がりも環境変化の一つとして挙げられる。旧来から存在するパッシブ運用では、TOPIX に代表されるように、ある資産クラスの市場全体を加重したインデックスに追随(トラック)するよう運用しているが、昨今、市場全体ではなく諸条件(財務指標、企業規模、流動性など)により組入銘柄を選定することで構築されたベンチマークが情報ベンダー、取引所、資産運用会社等により多数開発され、これらにトラックするような運用が行われている。

このようなベンチマーク運用の拡大は、これまで以上に多くのインデックスを対象に精緻な運用を継続的に行う必要があることから、システム整備の観点からは以下のような点に留意すべきである。

第1に、対象となるインデックスのデータを確実に維持、管理することである。情報ベンダー等からインデックス構成銘柄などの情報を取得することをベースとして、情報取得が月次であれば日次でのインデックス・ポートフォリオを再現することや、取得した情報の履歴・変更管理が必要となってくる。

第2に、運用するポートフォリオをインデックスにトラックさせることが容易なツール類の利用である。この種の運用では、対象とするベンチマークの構成銘柄と同じポートフォリオを構築し、その後の銘柄入替のタイミングに合わせて売買を行うことが確実な運営であるが、実際には実現不可能である⁹ため、代わりに近似するポートフォリオをどのように構築・運営するかの方針を決めたうえ、それに沿った運用をサポートするシステムやツールが

⁸ 主に商品市場での事例であるが、人工衛星で撮影したトウモロコシや大豆畑などの生育状況を画像データ化して蓄積し、それを分析して先物の売買判断をサポートする、といった活用が始まっている。

⁹ 当然ながら構築するポートフォリオは運用を委託された資金の枠内で行わなければならないが、ベンチマーク構成銘柄をダウンサイズした形のポートフォリオを構築しようとしても、市場での売買単位の制約等により完全に行うのは無理である。

必要となる。

第3に、上記のような一連の業務を支える基盤構築の観点から、データキャパシティや処理パフォーマンス面でのシステム能力増強を考慮・検討することである。

約10年前には主要4資産(円株、円債、外株、外債)ごとに1つの「市場全体を時価加重したインデックス」を管理するだけの運用体制構築事例も多かったと推測するが、昨今のベンチマーク運用の多様化を踏まえると、システム機能の充実がますます重要になってこよう。

3. 「ミドル業務」における動き

(1) 外部提携運用の拡大

海外に目を転じると、最近10～15年のうちに資本市場の厚みが増し、新たな投資機会が創出された新興国は数多く存在する。しかしながら、海外拠点が限定的な日本の資産運用会社にとっては、それら新興国マーケットをきめ細かくフォローし個別銘柄選択を適切に行える人材・体制を確保するのは容易ではない。

また新興国に限らずとも、欧米には数多くの資産運用会社が存在し、なかには独自性の強い運用ポリシーに沿ってファンド運用を行っている会社もある。新興国と違って投資対象マーケットについての知見があったとしても、特徴ある運用スタイルのファンドを自社運用にて数多く維持することは上記と同様に難しい。

以上2つの具体例を挙げたが、アセットオーナーサイドにこのような投資ニーズがあれば、外部の資産運用会社と提携し、より幅広い運用プロダクトを提供してゆくことが資産運用のビジネス戦略として有力な選択肢である¹⁰。

提携先の資産運用会社においても「ミドルオフィス」の機能・役割に沿ったサービスは相応に行われるが、日本国内の資産運用会社は、アセットオーナーに近い立場での「ミドルオフィス機能」(別の言い方をすれば「モニタリング機能」)が期待されているものとする。

システム整備面では、自社で運用業務を完結させる場合とは違う業務フロー、またはファンド単位で異なるバリエーションの業務フローを構築する必要があるケースも少なくないことも、考慮しなければならない。

資産運用会社にとって、このような外部提携ファンドを想定した場合は、日々の取引情報などを如何にスムーズに情報連携できるか、またそれらの情報を如何に効率的に自社システムに取り込んで処理・確認できるか、といった観点からのシステム機能強化が必要とされ、「自社に閉じた」システム構築の殻を破った形でのシステム整備方針策定が求められる。

なお、上記においては「資産運用会社と外部提携先資産運用会社」の関係を前提に記述したが、「アセットオーナーと運用委託先資産運用会社」という関係に置き換えても、情報連

¹⁰外部提携運用は大別すると「外部運用会社に運用を委託」する形態と、「外部運用会社から運用助言を受け売買は自社で実施」する形態に分かれるが、いずれにおいてもミドルオフィス機能としての役割を果たしていることから、以降の記述ではこれらを特に区別しないこととする。

携の頻度などの面で違いはあるものの、同じ図式での議論が成立し得よう。

(2) 非伝統資産投資の拡大

株式や債券以外のいわゆる「非伝統資産」への投資が拡大している点も押さえておきたい。具体的には、不動産や PE(プライベートエクイティ)、インフラ投資などが代表的なものである。

これらの資産は、概して売買が活発ではないため、株式や債券のように日々売買が発生する前提ではなく、システムでの管理形態としてはこれまでと違う発想で考えてゆく必要があるかもしれない。例えば、株式や債券のように業界内で広くベンチマークとして認識共有されたマーケットやインデックスが必ずしも存在する訳ではなく、それらの情報をどのようにデータ定義しシステム内に取り込んでゆくか、更にはそのような情報を用いてどのようなリスク管理を行うか、といった点が想定される。

また、アセットオーナーサイドからの目線では、特性が大きく異なる複数の非伝統資産を(他の伝統的資産も含めて)どのように統合的に管理するのも重要なポイントであろう。

IV. システムの効果的活用に向けた課題

前章において資産運用ビジネスをとりまく近年の環境変化を紹介した。あらゆる資産運用会社にとって、これらの課題を踏まえた自社のビジネス戦略実現のために、システム整備方針をどうするかは非常に重要なファクターである。

ここで、資産運用業界におけるシステム整備の経緯を振り返ると以下のように要約できよう。

- ① 初期段階では、システム化が殆ど進んでいない業務フローのうち、着手しやすい部分から徐々に自社独自の仕様で自社内でのシステム化を進めた。
- ② 効率性の観点から業界内で業務の標準化が進んだ¹¹。
- ③ 一方で、各国の規制当局が、業務モニタリングの一貫性・統一性を重視して、ドキュメント様式の標準化、および一定水準の堅確性を伴ったプロシーチャー等を自国で業務を行う資産運用会社に対して求めた¹²。
- ④ ②や③の結果、資産運用システムに求められる要件の高度化・共通化が進むこととなった。
- ⑤ ④のような状況下で要求される事項についての機能を装備した「パッケージシステム」の利用が業界内で拡大してきた。

⑤の「パッケージシステム」の積極的利用が各社にとって最適解であると一概に述べられるものではないが、業界全体としてはそのプレゼンスが拡大しているのも事実である。

以下では、環境変化にシステム面に対応する有力な選択肢である「パッケージシステム」に焦点を当て、現状や課題を考察したい。

1. パッケージシステムの更なる活用可能性と課題

パッケージシステム(またはパッケージソフト)とは、一般的には「特定の業務用に作成され市販されているソフトウェア」という解釈で問題ないであろう。

II章において確認したように、資産運用会社の業務プロセス全体構造とそれを構成する要素は国内外にかかわらず基本的に同一とあって差し支えない。その点が、資産運用ビジネスにおいて全世界レベルで利用されているパッケージシステムが数多く存在する大きな理由の

¹¹資産運用業界ではFIX(Financial Information Exchange)が判りやすい例である。これは資産運用会社と証券会社との間で株式等の発注や出来連絡に全世界で使用されてデータ規約であり、デファクトスタンダードとなっている。資産運用会社が利用する受発注システムはFIXに準拠していることがほぼ必須の要件となっており、のちほど詳述する「パッケージシステム」においても、受発注機能を備えたものはほぼ例外なく「FIX準拠」を謳っている。

¹²AIFMDやUCITS等、各国/地域の求める規制/規定に合致したリスク管理やレポーティングが可能であることをセールスポイントにしているパッケージシステムが数多くみられる。

1つであろう¹³。

Ⅲ章で概観した環境変化に対しては、個社でシステム対応を図るにはコストが相応にかかってしまう、といった点から、それらの環境変化への対応機能を盛り込んだパッケージシステムの導入を解決策とするのは自然な考え方である。

以上の観点からすると、資産運用ビジネスにおいてはグローバルで利用されているパッケージシステムを受け入れるのが合理的と考えて差し支えなからう。

一方で課題も存在する。前述のように「業務プロセス全体およびその構成要素は同じ」であっても、構成要素ごとにみると各社独自の業務手順等が存在し、パッケージシステム機能がそのまま利用できない、という点である。資産運用業務に何らかの価値を付加する「独自の業務手順」も存在しようが、単に過去からの継続性などに依拠しているケースも多いのではないかと推測する。

2. 欧米と日本の資産運用システムをとりまくビジネス環境の相違

前述のパッケージシステム活用に向けた課題に関して、欧米と日本の資産運用システムをとりまくビジネス環境の相違が影響している可能性について言及したい。

1点目は労働市場慣行に起因する外部システム受容に対する考え方の違いである。日系資本の資産運用会社は、欧米と比較すれば「長期雇用・ジェネラリスト志向」があり、各社独自の業務プロセスを維持するインセンティブが働きやすいものと推測される。一方で外資の資産運用会社では「労働市場流動的・スペシャリスト志向」を背景に「個社独自仕様へのこだわり」が小さく、パッケージシステムをなるべく手を加えずに利用する意識が比較的高い傾向にあるものと考えられる。

2点目は、上記の労働市場流動性という点で共通するが、欧米では資産運用会社、パッケージシステム提供会社、ITコンサルタント会社間でパッケージシステム導入・運営担当者の人材異動が活発であることから、パッケージシステム導入ノウハウが業界内で広く共有されていることである。資産運用会社でのシステム導入プロジェクト立ち上げの際、対象業務に係るパッケージシステム導入ノウハウが社内には存在するとは限らず、その場合は必要人的リソースの新規採用¹⁴や、外部ノウハウの活用(=ITコンサルタント会社とのテンポラリー契約)を積極的に行っている。一方、多くのITコンサルタント会社が業界内のパッケージシステムに関して豊富な情報ストックを有しており、特定のシステムパッケージから独立した中立的な立場から、資産運用会社の要望に対して迅速にかつ的確なアドバイスを提供す

¹³パッケージ提供会社が(ほぼ)英語版の提供のみで世界展開が事足りる、という点も押さえておく必要がある。英語が共通言語になっている資産運用業界においては、一般に広く利用されるOSやSNSのような日本語対応はコスト対効果に見合わないと割り切ったビジネス戦略が主流と推測される。

¹⁴資産運用会社が特定のパッケージシステムの導入・運営経験者に限定して社員募集を行うケースが一般的にみられる(そのようなニッチな人材マーケットが存在する)。

る体制を整えている¹⁵。

3点目は、これも上記2点と関連するが、欧米ではビジネスアナリスト(**Business Analyst = BA**)という職種が確立している点もあろう。日本ではこの呼称およびこの立場で業務遂行することを明確にアサインされて活動するケースはまだ一般的ではない。BAについては一様な定義が存在する訳ではないが、概ね「システムプロジェクト関係者のあいだに位置し、様々な条件や制約を勘案して業務要件をとりまとめ、導入システムの具体的仕様を策定してシステム導入担当者に伝達する」といったところであろう。日本でもシステム導入プロジェクトでそのような役割を果たす要員が存在するケースはあるが、役割や責任範囲が不明確であったり、また明確に役割を定義されてアサインされていなかったりすることが多いのではないか¹⁶。

4点目は、業務アウトソースの定着である。日本では緒に就いたところという感はあるが、資産運用会社が多数存在し規模も様々である欧米においては、資産運用会社側も大胆に業務を切り出すという発想があり、またアウトソース受託業者という「受け皿」も豊富に存在する。興味深いのは、パッケージシステム提供会社が、元来の業務の延長線上で(自社が提供するシステムを利用した)業務アウトソースを請け負っているケースや、資産運用会社がシステム部門をスピンドアウトさせて、自社開発システムを利用したアウトソース受託を行うなど、様々なケースがダイナミックに発展している点は非常に興味深い。

3. 今後の方向性

本章では資産運用ビジネスにおいてパッケージシステムが広く利用されるに至った背景、および導入に際しての日本と欧米でのビジネス環境の違いを考察した。直ちに考え方や進め方を変えるのは現実的ではないし、そうすべきと単純に結論付けられるものではない。本稿では深掘りしないが、日本固有の制度等に海外のパッケージシステムが十分対応できない、という逆の側面も見逃せない点ではある。それらの点を理解・認識したうえで何がベストかを考えてゆくべき、というのが筆者の見解である。

資産運用業務向けパッケージシステムのウェブサイトをチェックすると、世界の金融センターでは東京のみがビジネス展開の空白地帯となっている事例にしばしば遭遇する。これは即ち、日本国内にいる限りにおいてはパッケージシステム選択の機会の一部を逸失しているのではないかと、という思いがある。

以上述べたことに対する有効な手段は、まずは資産運用会社自身の「パッケージシステムを受容する力」を強化・底上げしていくことであろうが、本稿では期待も込めてもう一つの方策を指摘しておきたい。

¹⁵これを資産運用業界内の別の例に例えるなら、アセットオーナーと資産運用会社の間にコンサルタント会社が入り、運用プロダクト選定に関してアセットオーナーにアドバイスを行う図式とほぼ同じである。パッケージシステム提供会社がコンサルタント会社の「推奨」を得るべく活動している点もよく似ているといえる。

¹⁶これは資産運用業界に限ったものではなく、国内における他産業についても同様、というのが筆者の認識である。

それは、ここまであまり触れてこなかった日系システムベンダーの役割拡大である。日系システムベンダー、といっても、自社で数多くのパッケージシステムを抱える会社、資産運用会社はじめユーザー企業から開発委託を受ける会社、稼働中システムの維持運営を主業務とする会社、など注力するビジネスモデルは千差万別である。その一つの形態として「パッケージシステムの導入支援を得意とする会社」というのは少ない印象がある。

これまで述べてきたように、昨今の環境変化に対応するために有効なパッケージシステムの活用を広げるに際し、本章で述べた諸課題を解決する役割を果たすことが、システムベンダーに期待されていくであろう。また、システムベンダーにおいても、この役割期待は、今後の大きなビジネスチャンスになり得るのではないだろうか。ユーザー側である資産運用会社からの視点が色濃く出ている意見とは思いますが、資産運用業界の今後の発展のために手を携えて取り組むべく、その役割に大いに期待したい。

V. まとめ

本稿では、ここまで資産運用ビジネスの環境変化を確認しつつ、それにシステム面で対応する有力な選択肢のひとつとして「パッケージシステム」に焦点を当て、そのさらなる活用に向けての筆者なりの問題意識を概観してきた。

資産運用業界に限らず日本企業は IT の活用が得意とはいえない、というのがメディア等での一般的な論調であるが、第IV章のパッケージシステムの効果的活用については資産運用ビジネスに限らず他の産業においても当てはまる部分があるものと考えている。

日本政府としても資産運用ビジネスを重視する姿勢を打ち出しており¹⁷、資産運用ビジネスは変革期にある。今後しばらくは、アセットオーナーも含めて新たな施策、ひいてはシステム・ITの整備・活用に関して検討を進める機会が多いのではないかと思われる。本稿がそのような検討の一助となれば幸いである。

(平成 29 年 5 月 23 日 記)

※本稿中で述べた意見、考察等は、筆者の個人的な見解であり、筆者が所属する組織の公式見解ではない

¹⁷詳しくは金融庁の平成 28 事務年度金融行政方針 <http://www.fsa.go.jp/news/28/20161021-3.html> を参照いただきたい。

本資料について

- 本資料は、お客さまに対する情報提供のみを目的としたものであり、弊社が特定の有価証券・取引や運用商品を推奨するものではありません。
- ここに記載されているデータ、意見等は弊社が公に入手可能な情報に基づき作成したものです。その正確性、完全性、情報や意見の妥当性を保証するものではなく、また、当該データ、意見等を使用した結果についてもなんら保証するものではありません。
- 本資料に記載している見解等は本資料作成時における判断であり、経済環境の変化や相場変動、制度や税制等の変更によって予告なしに内容が変更されることがありますので、予めご了承下さい。
- 弊社はいかなる場合においても、本資料を提供した投資家ならびに直接間接を問わず本資料を当該投資家から受け取った第三者に対し、あらゆる直接的、特別な、または間接的な損害等について、賠償責任を負うものではなく、投資家の弊社に対する損害賠償請求権は明示的に放棄されていることを前提とします。
- 本資料の著作権は三菱UFJ信託銀行に属し、その目的を問わず無断で引用または複製することを禁じます。
- 本資料で紹介・引用している金融商品等につき弊社にてご投資いただく際には、各商品等に所定の手数料や諸経費等をご負担いただく場合があります。また、各商品等には相場変動等による損失を生じる恐れや解約に制限がある場合があります。なお、商品毎に手数料等およびリスクは異なりますので、当該商品の契約締結前交付書面や目論見書またはお客さま向け資料をよくお読み下さい。

編集発行：三菱UFJ信託銀行株式会社 受託財産企画部
東京都千代田区丸の内1丁目4番5号 Tel. 03-3212-1211（代表）