

拡大する需要

アウトソーシング

新たな「戦略的義務」

成長
プラットフォーム



STATE STREET®

68%

資産運用会社の68%が、
投資家の期待の高まりに応えるために
サービスのさらなるカスタマイズを
求めている¹

アウトソーシングは新たな「戦略的義務」

アウトソーシングが、金融業界全体にとって今後の成長戦略の成否を左右する重要な要素、つまり「戦略的義務」の1つとなっています。資産の保全、金融情報システムの管理、バックオフィス・ミドルオフィス機能のサポートのいずれにおいても、金融機関は、競争力の差別化を図りながら、成長計画を策定し、実行していくうえで、アウトソーシングへの依存を強める方向にあります。

大手の資産運用会社は何年も前から特定業務をアウトソーシングしていますが、当初の外部委託の対象は事務処理や管理業務などのバックオフィス機能が主でした。現在は、資産運用業界全体がアウトソーシングに大きく依存しており、その対象も、バックオフィス機能から、運用サポート、金融ソリューション、最新テクノロジー・プラット

フォーム、リスク軽減ツール、受託業務に近い機能などに関する複雑な領域にわたります。このように、アウトソーシングが効率化の追求またはテクノロジー重視の観点から必要とされた時代はすでに終わっています。今後の成功は、テクノロジー、サービス、専門知識の3つでバランスを取れるかどうかにかかっています。

¹ Roubini ThoughtLab が 2016 年に発表した研究レポート “Wealth and Asset Management 2021, Preparing for Transformative Change (ウェルス&アセット・マネジメント 2021 : 抜本的变化に備えを)”。調査は、米国の経済学者ヌリエル・ルービニ (Nouriel Roubini) 氏が中心となり、世界 10 市場で 2,000 名の投資家と 500 社の資産運用会社を対象に実施。深層的なインタビュー、経済モデル化をベースにしている。ステート・ストリート・コーポレーションを含む多数のスポンサーと協力のうえ実施。

「過去 10 年間で金融業界は大きく変化しました。アウトソーシングもその1つです。市場環境の変化、規制の強化、止むことのない手数料引き下げへの圧力が、アウトソーシングの役割の変化、それも抜本的な変化を加速しています」(ステート・ストリート エグゼクティブ・ヴァイス・プレジデント セクター・ソリューションズ部門米州責任者 スコット・フィッツジェラルド)

アウトソーシング業者が単に補助的なサービスを提供するというのは過去の話です。

「資産運用会社は現在、投資家の要求の変化、強化される規制、テクノロジーの進化が生み出す成長の機会に対応するべく、外部パートナーを探しています。しかも、顧客が求める次世代サービスを効率的に提供する必要から、単一のパートナーへの

依存をますます強める傾向にあります」(ステート・ストリート・グローバル・エクステンジ 投資分析・商品戦略部門グローバル責任者 マーク・マッキーオン)

金融業界にとってのアウトソーシングのあり方を大きく変えてきた要因は何だったのでしょうか。資産運用会社の顧客の要求は、ポートフォリオの透明性から、規制についての洞察力やリスク管理に至るまで高まる一方です。そうした要求に応えるために、アウトソーシング業者はテクノロジーと専門知識をどのように調和させているのでしょうか。資産運用会社は、例えばアウトソーシング業者を通して戦略的機会を得ることを含めて、アウトソーシングのメリットをどのようにして増やそうとしているのでしょうか。

今日のアウトソーシングの目新しさとは？

金融業界が成長するとともに、資産運用会社への要求も高まってきました。今日の資産運用会社は、強い圧力にさらされる複数のファンド、厳しさを増すリスク環境、強まる傾向にある規制、膨らむ

業務コスト、多様化が進む投資家層、拡大し続ける複雑な運用商品の種類に対処しなければなりません。

最近の資産運用業界に関する研究²は、人口動態、経済およびテクノロジーの変化が、新しい多様化した投資家層からの資本市場への資本の流入が期待される一方で、それらの投資家の資産運用会社に対する要求が高まることを示唆しています。それに対して、資産運用会社は、テクノロジー、サポート、専門知識が三位一体となったサービスを提供するためにそれぞれのアウトソーシング業者をあてにしようとしています。

アウトソーシング業界は今日、成長を謳歌しています。アーンスト・アンド・ヤング (EY) 社の調査³に

よると、業界最大手は2010年から2015年にかけて年率16%の成長を達成しています。現在、金融機関がアウトソーシングの対象領域を拡大する動きをより鮮明にしてきていることから、アウトソーシング業者は、金融機関が社内で開発する能力を備えていない領域のサービスの提供に力を入れていくことが予想されます。アセット・サービス業界の課題と機会に関するEY調査⁴は、業界が特に差別化に力を注いでいる領域が「(金融機関の)顧客サービス」(回答率72%)と「業界最高水準のテクノロジー」(67%)であることを明らかにしています。

アウトソーシングの理由

「最小で最大をなす (do more with less)」の原則に従い、顧客に最先端のサービスと結果を提供することが強く求められる資産運用会社は、その解決策としてアウトソーシング業者への依存を強める傾向にあります。



59%
コスト削減



28%
業務ニーズとの合致



57%
中核ビジネスへの注力



28%
知識資本の獲得



47%
キャパシティの問題解決



17%
ビジネス環境の変化への対応



31%
品質向上



17%
変革の促進

出所：デロイト社による“2016 Global Outsourcing Survey, Outsourcing accelerates forward (2016年版グローバルアウトソーシング調査)”。調査は北南米、欧州、アジアのアウトソーシング責任者280名を対象に実施。

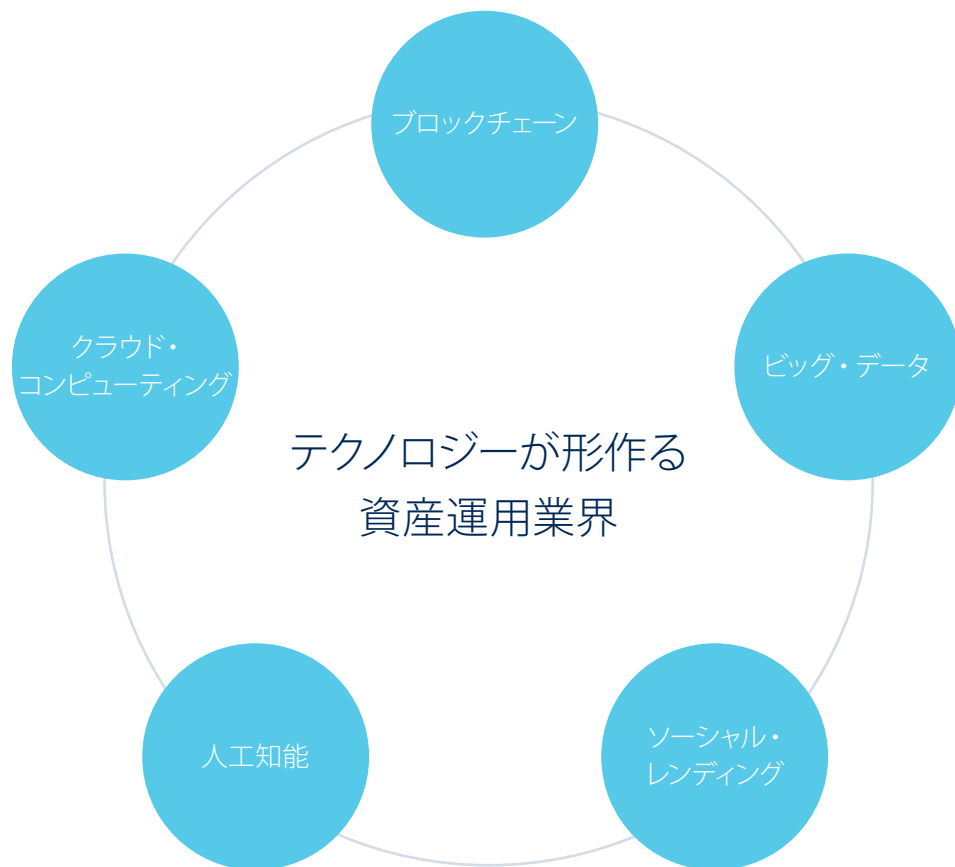
² Roubini ThoughtLab が 2016 年に発表した研究レポート “Wealth and Asset Management 2021, Preparing for Transformative Change” (ウェルス&アセット・マネジメント 2021： 抜本的变化に備えを)。調査は、米国の経済学者ヌリエル・ルービニ (Nouriel Roubini) 氏が中心となり、世界 10 市場で 2,000 名の投資家と 500 社の資産運用会社を対象に実施。調査、深層的なインタビュー、経済モデル化をベースにしている。調査は、ステート・ストリート・コーポレーションを含む多数のスポンサーと協力のうえ実施。

³ EY 社による 2015 年調査 “New opportunities for asset servicing: Global Asset Servicing Study (グローバル・アセット・サービス調査:アセット・サービス業界に新たな機会)”

⁴ 同上。

「金融機関に対する今日の顧客の要求は、アウトソーシング業者にも多くの課題を突き付けています。しかし、同時にそれは絶好の機会であることも意味しています。将来、成功を収めるアウトソーシング業者は、革命と経験のバランスをとることができるところになるはずです」(ステート・ストリート エグゼクティブ・ヴァイス・プレジデント オルタナティブ投資ソリューションズ部門最高責任者 ジョージ・サリバン)

ここ数年、投資データとそれを活用するための最先端技術の可能性への関心が高まっています。今日の投資環境下では、資産運用会社は最先端のデータと分析戦略を駆使した運用パフォーマンスに力を入れることをますます求められています。しかし、データ量が増え続ける今日の環境では、資産運用会社とアセットオーナーがより賢い投資判断を行い、より多くのリターンを得ようとするには、まず複雑かつ膨大な量の情報と向き合わねばなりません。ステート・ストリートが2014年に行った調査⁵では、78%の投資家が今後3年間にデータおよび分析能力を向上させるための投資を考えていると答えています。



⁵ ステート・ストリートによる“2014 Data and Analytics Survey (2014年データ&アナリティクス調査)”。調査は、2014年10月から11月にかけて、ロンギチュード・リサーチが世界11カ国の投資会社の幹部400人を対象に実施。回答企業は、保険会社、官民の年金基金、ファンド・オブ・ファンズ、財団、中央銀行、寄付基金、政府系ファンド、国際機関。

アウトソーシング利用の伸びが著しい オルタナティブ分野

すべての資産クラスでアウトソーシング利用が急速に進行中。
オルタナティブ資産も例外ではない。

オルタナティブ運用マネジャーにとってアウトソーシングは目新しいことではありませんが、その利用を急速に伸ばしています。セグメント別では、アウトソーシング・ソリューションを最も活用しているのはヘッジファンド会社で、今日のヘッジファンド資産の80%の管理はアウトソーシングされています。⁶ 対照的に、プライベート・エクイティ・ファンド・マネジャーと不動産ファンド・マネジャーは、業務をこれまで内部（インハウス）で行ってきました。それぞれ、最近ようやくアウトソーシングにシフトし始めた⁷こともあり、現時点ではアウトソーシング利用の伸び率が最も高いセグメントとなっています。⁸

アウトソーシングの利用が拡大している理由の1つとしては、機関投資家からプライベート・エクイティ・ファンドと不動産ファンドへ流れる資金が著しく増加していることが考えられます。

「それぞれのファンドの数と規模が大幅に伸びてきたことから、社内完結型（インハウス）の業務モデルでは、もはや対応が不可能になっています。プライベート・エクイティ・ファンド・マネジャーと不動産ファンド・マネジャーが、それぞれのファンドの管理業務をアウトソーシングする例が著しく増えてきました」（ステート・ストリート オルタナティブ投資ソリューションズ部門最高責任者 ジョージ・サリバン）

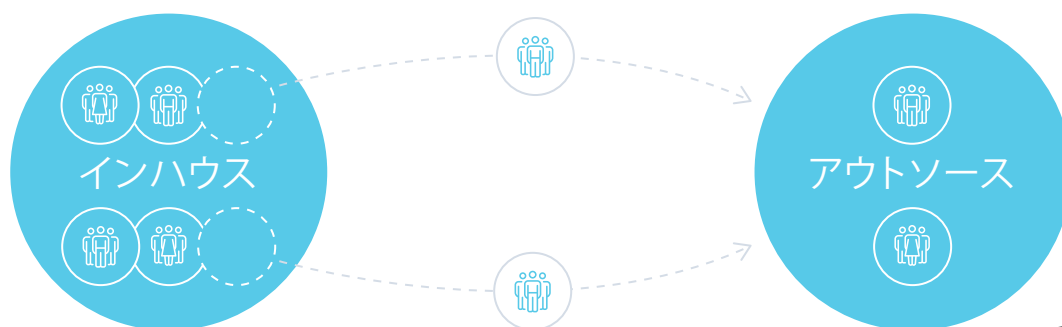
機関投資家がオルタナティブ投資に引き続き注力している⁹ことから、オルタナティブ・アセット・マネジャーによるアウトソーシングの利用については、拡大が予想されます。透明性の向上や精度の高い情報の開示といった投資家からの要求を満たすには、外部専門家のサポートが必要だということ、オルタナティブ・アセット・マネジャーは認識しています。

⁶ PwC 社による 2014 年調査 “Hedge Fund Administration. The quest for profitable growth (ヘッジファンド管理：収益をともなう成長の追求)”

⁷ デロイト社による 2016 年調査 “2016 Global Outsourcing Survey, Outsourcing accelerates forward (2016 年版グローバルアウトソーシングサーベイ)”

⁸ EY 社による 2015 年調査 “New opportunities for asset servicing: Global Asset Servicing Study (グローバル・アセット・サービス調査：アセット・サービス業界に新たな機会)”

⁹ Preqin 社による 2016 年調査 “Preqin Investor Outlook: Alternative Assets H2 2016 (Preqin インベスター・アウトック：オルタナティブ・アセット 2016 年下半期)”



資産運用業界がデータ主導の環境への対応を強めざるを得ない状況に置かれるなかで、アウトソーシング業者は、最先端テクノロジー、分析プラットフォーム、データ管理ソリューションなどへの投資に余念がありません。実際、競争力を維持して市場での地位を確実なものにするために、テクノロジー企業を買収する金融サービス・プロバイダーの数が増加しています。¹⁰

アウトソーシング業者の立場は、今日、以前より強くなっています。その多くは、資産運用会社からの様々な要求に応えることで、サービスの領域を拡大してきました。EY社の調査¹¹によると、資産運用業界は今後3年ないし5年間の経営戦略の最優先課題と取り組むこととして、革新的な新商品の提供を挙げています。資産運用会社が、広範なサービス領域に関してアウトソーシング業者を信頼している証と言えます。

アウトソーシングのスマートかつ戦略的な活用で将来が決まる

アウトソーシング業者によるテクノロジーと専門知識への投資は、競争優位を得たい金融機関の機会創造に貢献しています。最も重要なことは、かつては事務管理の外注先に過ぎなかったアウトソーシング業界が、今では金融機関の将来の成長と投資家の利益につながる「てこ」として認められるまでに進化してきたことです。

アウトソーシング戦略を単純なものからスマートなものに転換するには、5つの段階があります。

1

現状を客観的に見る

客観的評価のために、アウトソーシング戦略がコストと正しいバランスがとれているか、自社の目標を達成するうえで最も有効なアウトソーシング・

ソリューションを選んでいるか、資産運用業務をシームレスに遂行するうえで必要なデータが揃っているかを確認します。さらに、テクノロジーの陳腐化への対策は十分か、従来のルーティン業務をプラスアルファの収益を生み出す業務に変革させるために経営資源の再配分を行っているかも調べます。アウトソーシングの現状を見直すプロセスは、理想とするエンドステート（目標達成時の状況）を見直す機会となります。有力な資産運用会社には、最終的にどの機能をアウトソーシングするかには関係なく、ある共通点があります。それは、アウトソーシング業者との関係を、「トランザクション・プロセッサー（取引処理業者）」から「戦略的ビジネス・パートナー」へと格上げし、それぞれの経営戦略に貢献できるアウトソーシング戦略を構築していることです。

¹⁰ PwC社の2015年レポート“Cross-sector valuation: What financial service companies should consider when acquiring tech targets (クロス・セクター・バリュエーション：金融サービス会社がテクノロジー企業を買収する際に考慮すべきこと)”

¹¹ EY社による2015年調査“New opportunities for asset servicing: Global Asset Servicing Study (グローバル・アセット・サービス調査：アセット・サービス業界に新たな機会)”

2

アウトソーシング業者は慎重に選ぶ

アウトソーシングによって達成すべき目標が決まったら、それに貢献できる能力を備えた業者を探します。候補は1社または複数社です。今日のアウトソーシング市場では、以前と違い、フリーサイズ型業者、つまり包括的サービスを提供する所にあたるだけで満足すべきではありません。自社の企業理念とその独自のバリュー・プロポジション（価値命題）を理解する業者を探し出し、業務連携をすることが重要です。

3

自社能力を柔軟かつ俊敏に発展させることを可能にする提携先を選ぶ

テクノロジーは幾何級数的に進歩し続けます。そのため、新しい業務モデルが常に必要になります。現在の資産運用会社にとって、最新の市場環境に遅れることなく、かつ競争優位を維持するうえで、知的データ管理が非常に重要になっています。データの集約・管理などの機能をアウトソーシングすることで、資産運用会社はより高度な顧客向けのサービスに専念することができます。さらに、データに関する新たな洞察を顧客に提供することができるようになるため、顧客には十分な情報に基づく投資判断が可能になります。

4

アウトソースするのは業務のみ、委託側はコントロールを維持

アウトソーシングについての一般的な誤解の1つに、委託側はアウトソーシングする業務に関するコントロール（監督権）も完全に喪失するというものがあります。しかし、実際には、そうしたコントロールをどこまで維持するか、あるいは減らすかは、委託側の自由裁量で決めます。アウトソーシング業者へのマイクロマネジメント（細かい監督と干渉）をすることなく、委託した業務の透明性を確保するには、まず信頼できる業者を選ぶことが重要です。そして、コンティンジェンシー・プラン（緊急時対応策）を含む、業務の進め方に関する包括的な契約を交わします。コンプライアンス（規制遵守）は特に重要ですので、委託側と受託側の間で意思疎通を常に十分図る必要があります。アウトソーシング業者を選ぶ際は、業務上のリスクの可能性を減らすためにも、コントロールの行き届いた業務環境が維持されているところを選ぶべきです。そのような提携先であれば、マイクロマネジメントの必要もなく、委託側も安心です。

5

アウトソーシングの原点に戻る

自社の経営戦略を理解するアウトソーシング業者を、無事見つけることであれば、それによって、業務の合理化を進めて、時間経過とともにより大きな価値を生み出す機会を得ることになります。同時に、アウトソーシングを活用した、自社がさらに成長するための戦略を実行に移す機会にもなります。その戦略とは、自社にとって最も大事な人々、つまり顧客との関係強化のために経営資源を改めて集中させて、より大きな価値を提供することです。



「最良のパートナーシップは双方に利益をもたらす。資産運用会社はより高度な効率化の重要性を認識し、アウトソーシング業者は提供するサービスの質と、資産運用会社が得る価値の向上に努めている」

ジョージ・サリバン
ステート・ストリート
エグゼクティブ・ヴァイス・
プレジデント
オルタナティブ投資ソリューションズ部門
最高責任者

資産運用業界がアウトソーシングを必要とする傾向に変化はありませんが、市場環境と顧客ニーズの変化が、資産運用会社とアウトソーシング業者の双方に、それぞれの能力の多様化を迫っています。資産運用会社は、運用業務のすべての水準において、その機能をアウトソーシングすることで、新しい課題と圧力に 대응しようとしています。一方、アウトソーシング業者は、テクノロジー、サービス、専門知識への投資を増やしています。その結果、資産運用会社には、リスクを管理しながら、業務の合理化を進め、投資家の得るリターンを増やし、顧客サービスを向上させることも可能になる、新たな成長を実現する構造ができました。顧客ニーズの変化により的確に応えることが可能になり、資産運用会社は、アウトソーシング業者との提携を、新しくそしてより戦略的な段階へと飛躍させることが可能な状況を迎えています。明日への準備は整っています。



当社についての詳しい情報は
statestreet.com
をご参照ください

日本におけるアウトソーシング
サービスの問い合わせ先

ステート・ストリート信託銀行株式会社

〒105-6325 東京都港区虎ノ門1-23-1

虎ノ門ヒルズ森タワー25階

03-4530-7200(代表)

STATE STREET

©2017 State Street Corporation - All Rights Reserved

CORP-2515

Expiration date: 01/31/18

免責事項

投資には元本を失うリスクを含め、リスクが伴います。本レポートで提供する情報は、投資の助言を目的とするものではなく、そのような目的のために利用されるべきではありません。本レポートは証券の売買を勧誘するものとみなされるべきではありません。本レポートは、いかなる投資家の特定の投資目的、戦略、課税上の地位、投資期間等も考慮に入れたものではありません。そうした件については、税務アドバイザーやフィナンシャル・アドバイザーに相談すべきです。すべての情報は、信頼できると考えられるソースから取得しましたが、その正確性を保証するものではありません。ステート・ストリートは、本レポートに掲載された情報に基づいてなされた決定については、一切の責任を負いません。本レポートには将来の見通しに関する記述が含まれています。そうした記述はいかなる将来のパフォーマンスや結果を保証するものではなく、実際の動きは本レポートに掲載された見通しと大きく異なる可能性があることにご注意ください。ステート・ストリートの書面による明白な同意がない限り、この本レポートの全部または一部を複製・複写・転送すること、および内容のいかなる部分でも第三者に開示することは許されていません。ステート・ストリート・コーポレーション

本書は“Outsourcing: The New Strategic Imperative”の参考和訳版です。本書は便宜的なものとして利用し、適宜、英文の原文をご参照ください。