



2025 年ステート・ストリート データ調査

# 不確実性の時代こそ、 データ活用のお機会を捉える

2025年11月



# はじめに

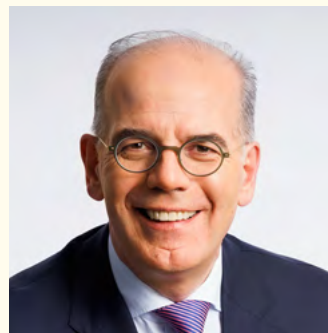
マクロ経済と市場の不確実性が、資産運用業界において競争力と業務効率を高める動きを加速させています。そこで中心的な役割を果たすツールが、データです。

ステート・ストリートは2年前、機関投資家のデータ活用と管理の現状について理解を深める目的で、グローバル規模の調査プロジェクトを開始しました。その結果をまとめたレポート「データ活用機会を捉えるーAI時代の機関投資家（原題：**Capturing the data opportunity: Institutional investors in the age of AI**）」は、グラマシー研究所より2025年戦略マーケティング賞を受賞しました<sup>1</sup>。このレポートの主な調査結果の一つに、包括的データ戦略を導入した企業は、収益成長の加速、コスト削減、顧客維持率の向上といった形で、既にメリットを実感しているという点が挙げられています。

2025年は、この傾向がさらに進んでいます。世界中の資産運用会社、アセットオーナー、保険会社、ウェルスマネージャー900社以上を対象とした当社の最新調査では、包括的データ戦略が業界のベストプラクティスになりつつあることが判明しました。また、過半数の企業が2年以内に同戦略を導入することで、経済的利益を得られる可能性があり、その効果は大きいと予想されています。しかし一方で、回答者の約40%はデータ活用が「不十分」「やや不十分」「やや十分」のいずれかであると調査内で述べており、業界の一部が後れをとっていることも明らかになりました。このような企業はこのギャップに対処しなければ、同業他社に永遠に追従できない可能性があります。

この最新の調査には二つの目的がありました。一つは、投資プロセス全体にわたってデータを収集、キュレーション、配信する当社のデータソリューション「Alphaデータプラットフォーム」のプロバイダーとして、最新の業界動向を理解することでした。調査では複数のトレンドが際立っています。例えば、データ活用が進んでいる企業では、フロントオフィスのビジネス上の優先事項のためにバックオフィス・データを活用しています。これは当社のプロダクト開発戦略を裏付けるトレンドです（ステート・ストリートの新たなデータソリューションについては、今後詳しくご案内します）。

貴社がデータ・トランスフォーメーションにおいてどの段階にあるのかを知る手掛かりとして本調査をお役立ていただき、ステート・ストリートがその取り組みを加速する一助となれば幸いです。



**ヨルグ・アンブロシウス**

ステート・ストリート

資産管理サービス部門責任者

<sup>1</sup> Gramercy Institute 2025 Strategic Marketing Award winner



# 目次

- 1 要旨
- 4 市場概観
- 15 バックオフィスのデータに関する優先事項
- 24 フロントオフィスのデータに関する優先事項
- 33 主なポイント
- 35 謝辞
- 36 著者

# 要旨

世界中の資産運用会社、アセットオーナー、ウェルスマネージャー、保険会社900社以上を対象としたステート・ストリートの調査によると、ほとんどの機関投資家は、今後2年以内にデータの活用と管理の強化によりメリットを享受する可能性があります。本調査は、機関投資家のデータ・トランスフォーメーション、経済的利益に対する期待、業界リーダーが戦略を実現するために行っている取り組みを探るもので、この種の調査としては業界最大規模となります。

## 主な調査結果:



**資産運用業界のベストプラクティスとして、企業の包括的データ戦略の採用が進行中**  
(包括的データ戦略とは、フロントオフィス・ミドルオフィス・バックオフィスのすべて、または複数の業務領域における効率性の向上、データインサイトの生成、オペレーション業務の改善を目的とした、データテクノロジーとシステムの管理およびデータの活用戦略を指します。) 経営幹部クラスの回答者308人のうち約4分の1 (26%) は、既に包括的データ戦略を導入していると回答しました。また導入していない企業のうち、約4分の3は今後2年以内に導入する予定と回答しました。



**包括的データ戦略には大きな成果が期待されている**

ほぼすべての回答者が、データ戦略によって投資リターン（運用成績）と収益性が向上し、運用コストが削減されると予想しています。回答者の半数以上は、これらの各分野で10～40%の改善を、約10%の回答者は50%以上の改善を見込んでいます。



### テクノロジーは包括的なアプローチを導入するための重要なツール

回答者の半数以上は、テクノロジーへの投資を通じて包括的データ戦略を導入していると回答しています。96%は、データプラットフォームの数やテクノロジーを合理化することが自社の戦略の中核であるか、その一要素であると回答しています。



### 生成AIはフロントオフィスにとって明確な優先事項

回答者の60%強が、生成AIは投資目標の設定において最大の価値があると見ています。47%の回答者は、今後2～5年間に生成AIがプロダクト開発・改良や戦略を設定する上で最大の価値を生み出すと考えています。またバックオフィスの全分野では、より多くの回答者が今後2～5年間で生成AIが価値を発揮すると予想しています。



### 機関投資家がデータの活用機会を捉える上で、カスタディアンの役割が浮上

多くの回答者にとって、バックオフィス・データを活用して市場や競合他社の動向を分析し、フロントオフィスのビジネス上の優先事項のために役立てることが重要だと分かりました。約3分の1 (32%) が、競合他社の情報や戦略の傾向を捉えるためにバックオフィス・データ活用の向上に最も注力していると回答しました。カスタディアンに「非常に満足」している回答者は、「やや満足している」や「不満」の回答者に比べて、フロントオフィスのビジネス上の優先事項のためにバックオフィス・データを活用する傾向が非常に高くなっています（前者74%、後者65%）。これは、基本的な機能にとどまらず、顧客の中核事業（フロントオフィス）のサポートにバックオフィス・データを活用できるカスタディアンがより高く評価されていることを示しています。

# 市場概観



近年、機関投資家にとって、データの活用と管理は重要な関心事となっています。データの活用は重要であるものの、新たなデータソースの分析と統合、新たなテクノロジーとシステムの統合、金融商品とテクノロジーの革新の両方において最先端に立つことなどの課題もあります。

2年前ステート・ストリートは、機関投資家のデータ・トランスフォーメーションの進捗状況を把握すべく調査を実施し、包括的アプローチを導入している企業は既に経済的利益を享受していることがわかりました (Box 1: ステート・ストリーの初回データ調査の主なハイライト)。そして今回の最新調査において、包括的データ戦略が資産運用業界のベストプラクティスになりつつあり、経済的利益を享受するためにデータ革命が重要な手段になっていることが示されました。

調査対象の機関投資家の約半数が、フロントおよびバックオフィスにおけるデータ活用について「十分に活用している」と自己評価する一方、それ以外の半数は「不十分」「やや不十分」または「やや十分」と評価しています。つまり、改善の余地が多く残されているのです。世界的なマクロ情勢や市場の不確実性によって競争が激化している今日の市場において、これが成功と失敗の分かれ目になる可能性があります。

## Box 1: ステート・ストリートによる初回データ調査の主なハイライト

2023年7月から8月にかけて、当社は世界中の520社の機関投資家（従来型の資産運用会社、アセットオーナー、オルタナティブ投資の資産運用会社、ウェルスマネージャー、保険会社）を対象に、データ活用の能力、計画、期待、これまでの成果について調査を実施しました。その結果80%以上が、データの管理・活用を改善することが、中規模、大規模または変革的な機会をもたらすと評価しました。

包括的データ戦略を導入している企業では、特に顧客との関係や収益の伸びに関して、既にかかなりの効果が見られました。データ戦略を導入している企業は、平均して顧客満足度が24%、顧客維持率が21%、新規顧客の獲得が19%、収益の伸びが19%改善したと回答しました。



## 包括的データ戦略とは

2023年に初めて機関投資家のデータ活用・管理について調査した当時、包括的データ戦略が重要であることは理解していましたが、どのように重要であるかという洞察にまで至りませんでした。例えば企業がデータ戦略により極めて大きなメリットを享受していることなどから、初回調査に続き、当社はデータ戦略の重要な要素をより深く理解したいと考えました。

そのため最新の調査では、包括的データ戦略の構成要素、導入方法、そして機関投資家がオペレーション業務においてデータ活用・管理するための優先事項について深く掘り下げました。

最新調査では920人の全回答者に対して、包括的データ戦略を「フロントオフィス・ミドルオフィス・バックオフィスのすべて、または複数の業務領域における効率性の向上、データインサイトの生成、オペレーション業務の改善を目的とした、データテクノロジーとシステムの管理およびデータの活用戦略」と定義しています。(Box 2: 2025年の調査手法)

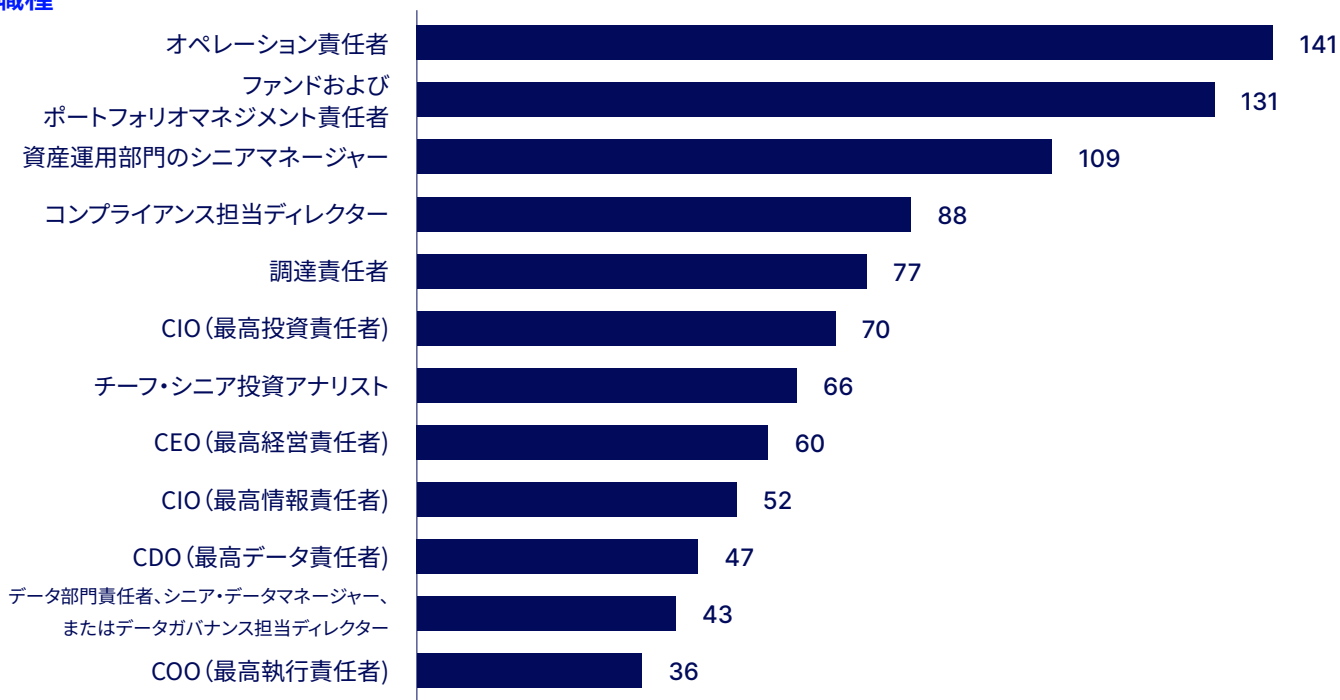
## Box 2: 2025年の調査手法

2024年末から2025年初頭にかけて、世界中の資産運用会社、アセットオーナー、ウェルスマネージャー、保険会社920社を対象にアンケートを実施しました。回答者は、北米・南米（米州）、欧州（英国を含む）・中東・アフリカ地域、アジア太平洋地域を拠点としています。質問項目は職種別に設定され、企業のデータ活用・管理に関する全体的な視点（最高経営責任者、最高データ責任者）、フロントオフィスの視点（最高投資責任者、その他の資産運用業務担当者）、バックオフィスの視点（最高執行責任者、コンプライアンス責任者、調達責任者）などが含まれています（図表1）。

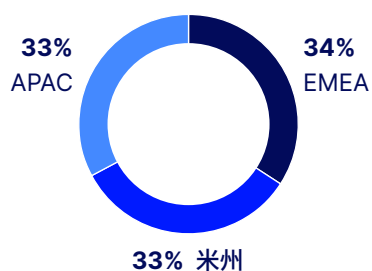
図表1：調査対象者の属性

# 回答総数920

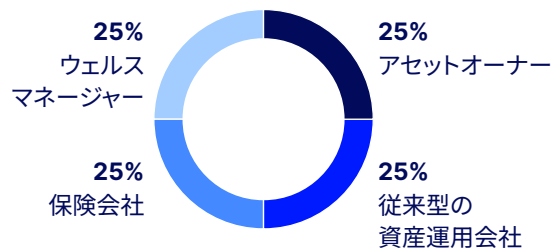
## 職種



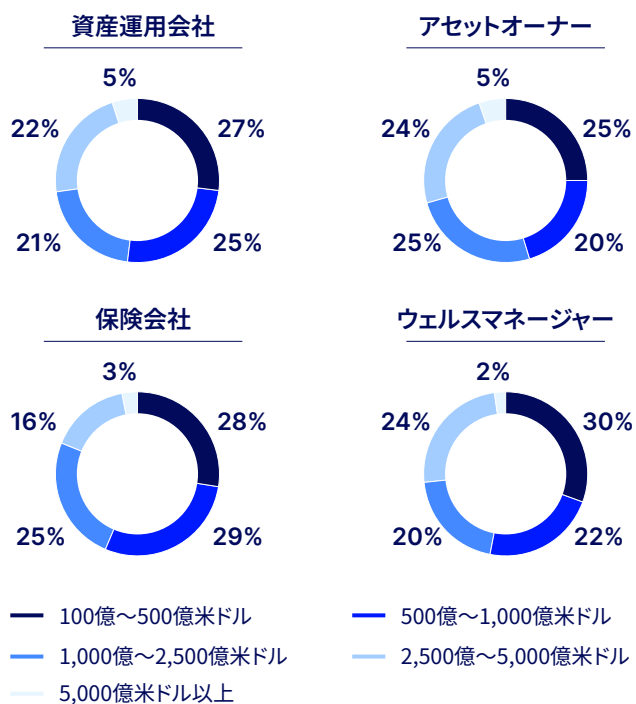
## 地域別内訳



## セグメント別内訳



## 運用資産額別内訳 (セグメント別)



## 包括的データ戦略は業界の ベストプラクティスになりつつある

経営幹部クラスの回答者に、組織全体で包括的データ戦略を導入しているか質問したところ、約4分の1が既に導入しており、55%が現在導入中と回答しました（図表2）。データ戦略を導入する予定がないと答えたのはわずか1%でした。

これらの経営幹部クラスの回答者のうち、アセットオーナーの61%が既に戦略を導入済みか、導入間近です。これに対してウェルスマネージャーは56%、資産運用会社は65%となっています。

保険会社については、既に戦略を導入済みの割合はほかより大幅に低いものの、半数近くが導入の後期段階にあると回答しています。

戦略を既に導入済みとした回答者の割合は北米・南米（米州）、欧州（英国を含む）・中東・アフリカ地域（EMEA）、アジア太平洋地域（APAC）で同程度（約4分の1）でしたが、導入段階にある回答者の割合はEMEA（63%）とAPAC（60%）が米州（42%）より大幅に高くなりました。計画段階の割合はEMEAの95%、APACの14%に対し、米州は26%でした。



55%

包括的データ戦略を  
既に導入済みと回答した経営幹部



26%

包括的データ戦略を  
現在導入中と回答した経営幹部



図表2：データ活用・管理に対して包括的アプローチを採用

ほとんどの機関投資家は導入段階にある



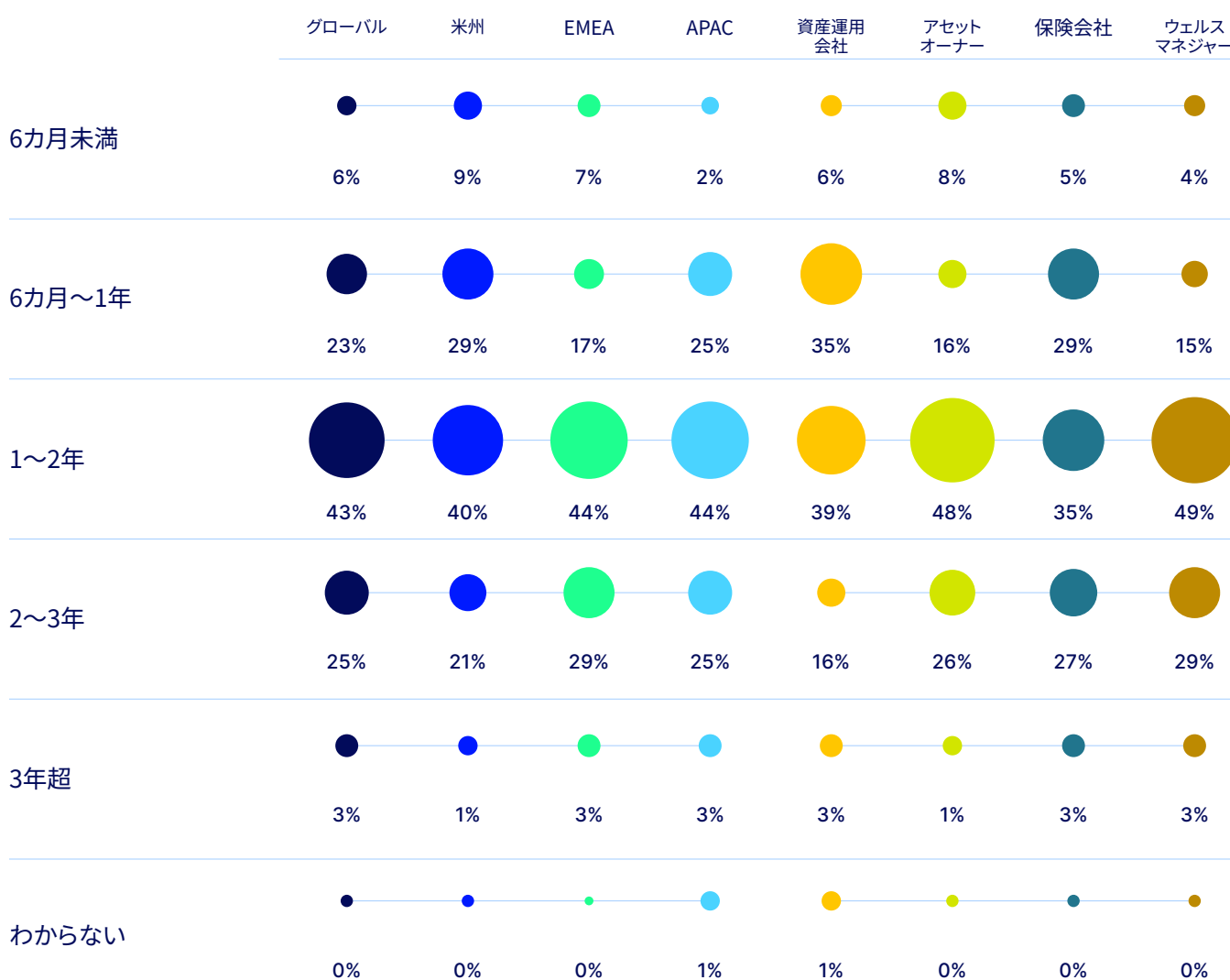
経営幹部クラスの回答者数（308）に占める割合  
質問：包括的データ戦略の導入をどの程度進めていますか

包括的データ戦略を導入していない機関投資家の約4分の3は、今後2年以内に導入する予定です(図表3)。一方、4分の1強は2年以上先の導入を見込んでいます。後者グループの回答者の割合は、EMEA (32%) とAPAC (28%) が米州 (22%)

より高い傾向にありました。したがって、米州は EMEAとAPACに比べて計画段階にある回答者が多いものの、導入までの期間に関しては楽観視しているようです。

図表3：ほとんどの回答者は2年以内の包括的データ戦略の導入を視野に入れている

包括的データ戦略の導入に要する期間：グローバル、地域、セグメント別



回答者数 (747) に占める割合 (現在データ戦略を導入していない、また導入する意向がない回答者を除く)

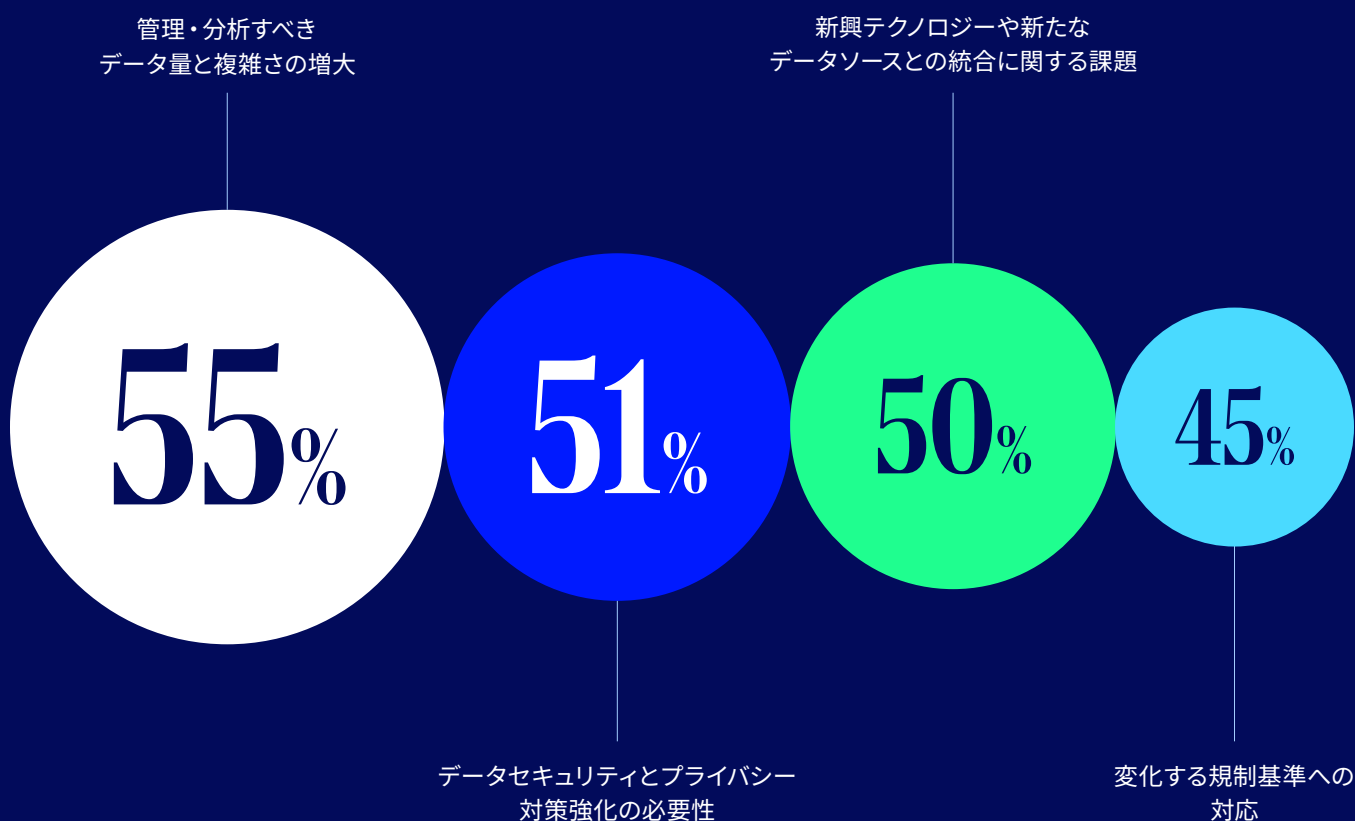
質問：データ戦略の導入までどの程度の期間がかかりますか

データに関して、機関投資家が包括的データ戦略によって解決しようとしている最大の課題は、管理・分析すべきデータ量と複雑さが増していることです（図表4）。

回答者920人のうち55%が、データ量と複雑さを最大の課題に挙げました。さらに、セキュリティに関する課題、テクノロジーと新しいデータソースの統合に関する課題が僅差が続いています。

図表4：データ量と複雑さが最大の課題

投資戦略や規制の変化により、データに関する課題が増大する可能性



回答者数（920）に占める割合

質問：今後、特に投資戦略や規制環境の変化に伴い、どのようなデータ関連の課題が予想されますか



## 包括的データ戦略に大きなリターンを期待

ほぼすべての回答者が包括的データ戦略による投資リターンの向上（運用成績の改善）、収益の増加、業務コスト削減の推進を期待しています（図表5）。回答者の半数以上がこれらの各分野で10～40%の改善を、約10%の回答者が50%以上の改善を期待しています。

セグメントを問わず、回答者のほぼ4分の3が包括的データ戦略によって投資リターンと収益が10%以上増加すると見込んでいます。アセットオーナーの3分の1以上は、運用オペレーション全体で10%以上のコスト削減を実現できると考えています。保険会社の約37%が、データ戦略による25～50%の増収を予想しています。

全体として、データ戦略は効果的なデータ活用・管理と相関していることが判明しました。データ活用・管理の有効性についての自己評価を質問したところ、ほとんどの回答者（90%）は、フロントとバックオフィスの両方に関して「やや良い」または「非常に良い」としています。このうち、大多数の回答者（80%以上）がデータ戦略を既に導入済みか、または導入中でした。

## テクノロジーは包括的アプローチを導入するための重要なツール

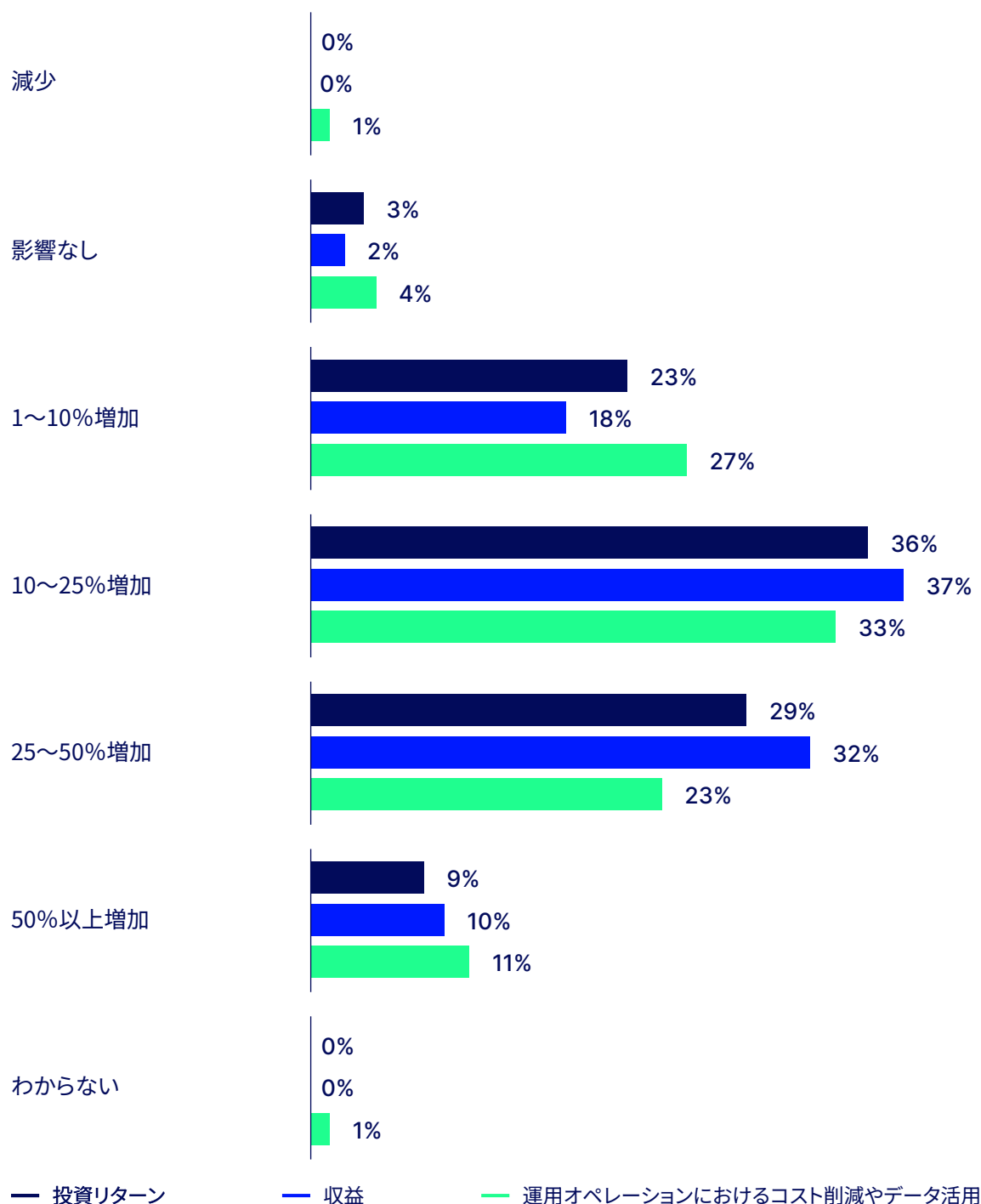
回答者の半数以上は、テクノロジーへの投資を通じて包括的データ戦略を導入していると回答しています（図表6）。テクノロジーに投資している割合が最も高いのは資産運用会社で、ウェルスマネージャーがこれに続き、アセットオーナーは最低となっています。

回答者のほぼ全員（約96%）が、データプラットフォームの数やテクノロジーの合理化が戦略の中核であるか、その一部であると回答しています。この割合は、すべての地域とセグメントで一貫して高水準でした。



図表5：包括的データ戦略に大きなリターンを期待

回答者のほとんどは運用成績、収益、コスト削減について10～50%程度の改善を期待

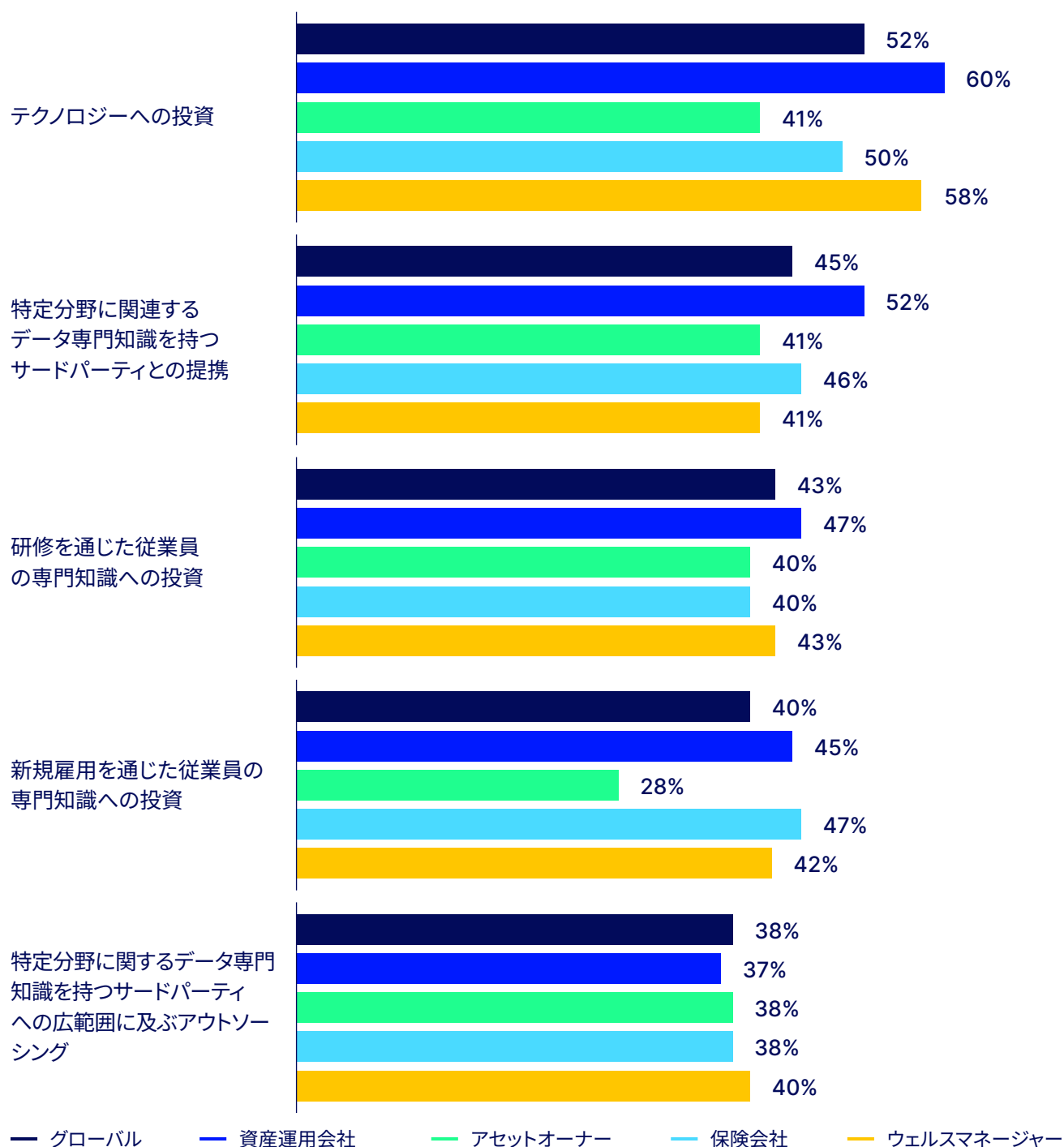


回答者数 (914) に占める割合 (オペレーション全体に包括的データ戦略を導入する意向がない回答者を除く)

質問：フロント・ミドル・バックオフィスの包括的データ戦略は、投資リターン（運用成績）、収益、コスト削減にどのような影響を与えると予想しますか

図表6：包括的データ戦略を導入するための主な手段はテクノロジー投資

データ戦略を導入するための手段



回答者数 (914) に占める割合 (データ戦略を導入する予定のない回答者を除く)

質問：包括的データ戦略を導入するために、何を実施していますか



# バックオフィスの データに関する 優先事項

すべてのデータに価値があります。これが今回の調査から明らかになった重要な洞察の一つです。バックオフィスのデータに関する優先事項について掘り下げていくと、特筆すべき発見がありました。それは、データ改革を主導している機関投資家が、バックオフィス・データをフロントオフィスのビジネス上の優先事項のために活用していることです。当社ではこの傾向が業界で加速していると見ています。

### 注目すべきトレンド：バックオフィス・データをビジネス上の優先事項のために活用

市場動向（例：運用戦略のサポート）や競合分析（例：販売戦略）など、フロントオフィスのビジネス上の優先事項のためにバックオフィス・データを活用することが重要であると多数が回答しました。

ほぼ3分の1（32%）が、こうした成果を得るためにバックオフィスのデータ活用の向上に特に注力していると回答しました（図表7）。これは自社内オペレーションおよび業者との関係向上（33%）に次いで、バックオフィスのデータに関して優先的な投資分野として重要視されています。

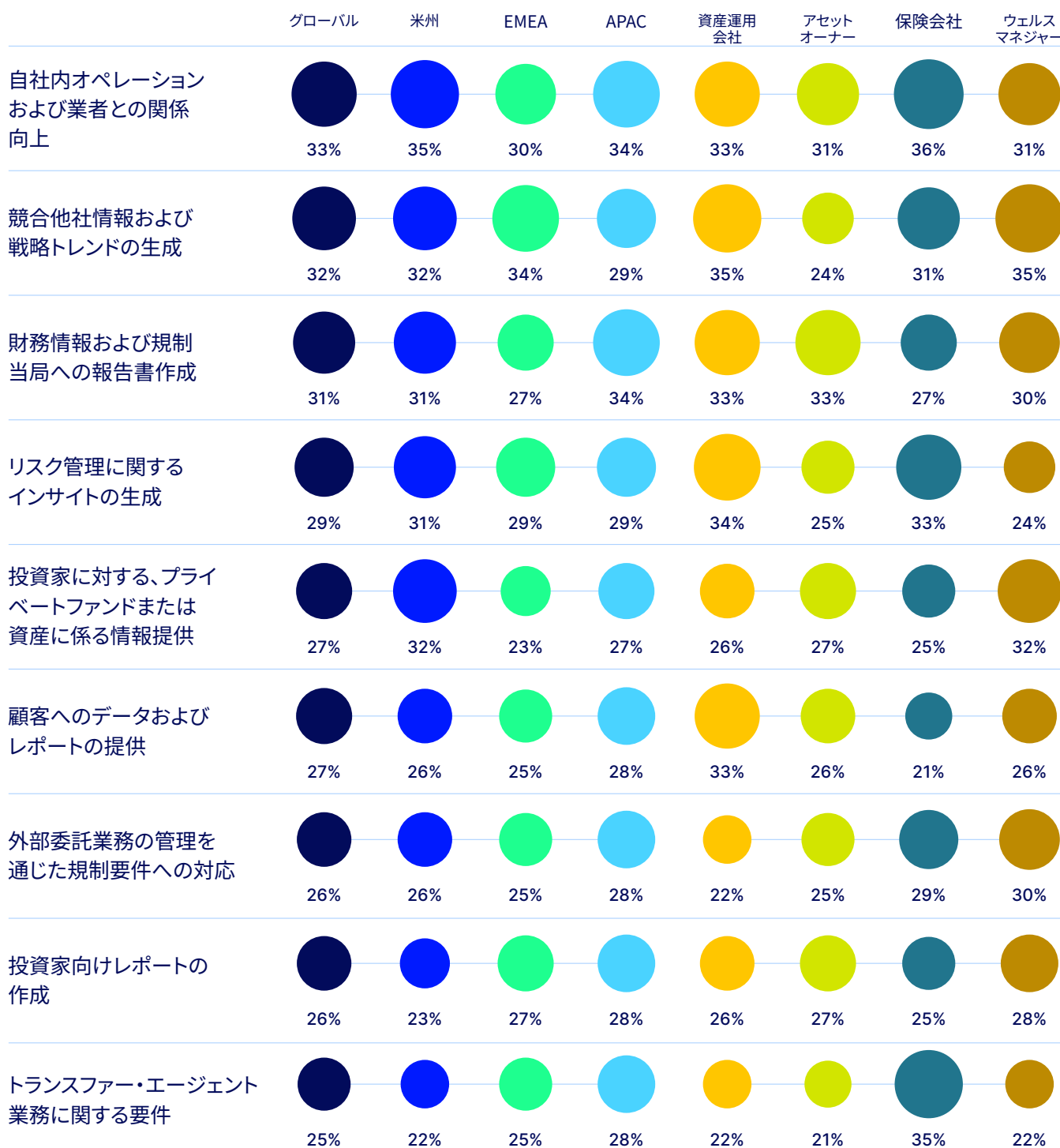
地域差については、米州ではプライベートファンドの資産情報を投資家に提供することが優先事項であると回答した割合が32%とグローバルの平均を上回りました。一方で、他の地域はグローバルの

平均を下回っており、米国の機関投資家のプライベートマーケットに対する投資意欲を示しています。EMEAの回答者は、競合他社の情報および戦略傾向を捉えるためにバックオフィス・データを活用している割合が高くなりました。

APACでは、バックオフィスのデータ活用・管理の強化における優先事項のトップ3は、財務情報および規制当局への報告書作成（34%）、投資家向けレポートの作成（28%）、トランスファー・エージェント業務に関する要件への対応（28%）でした。セグメント別では、資産運用会社とウェルスマネージャーが、バックオフィス・データをビジネス上の優先事項のために活用するという点で他のセグメントをリードしており、アセットオーナーは後れをとっています。

図表7：バックオフィス・データ投資の優先順位

バックオフィス業務における優先事項は均等に分散



回答者数 (614) に占める割合

質問：バックオフィス業務のうち、データ活用の強化（テクノロジー、従業員の専門知識、外部パートナーなどへの投資）に最も力を入れている分野はどれですか

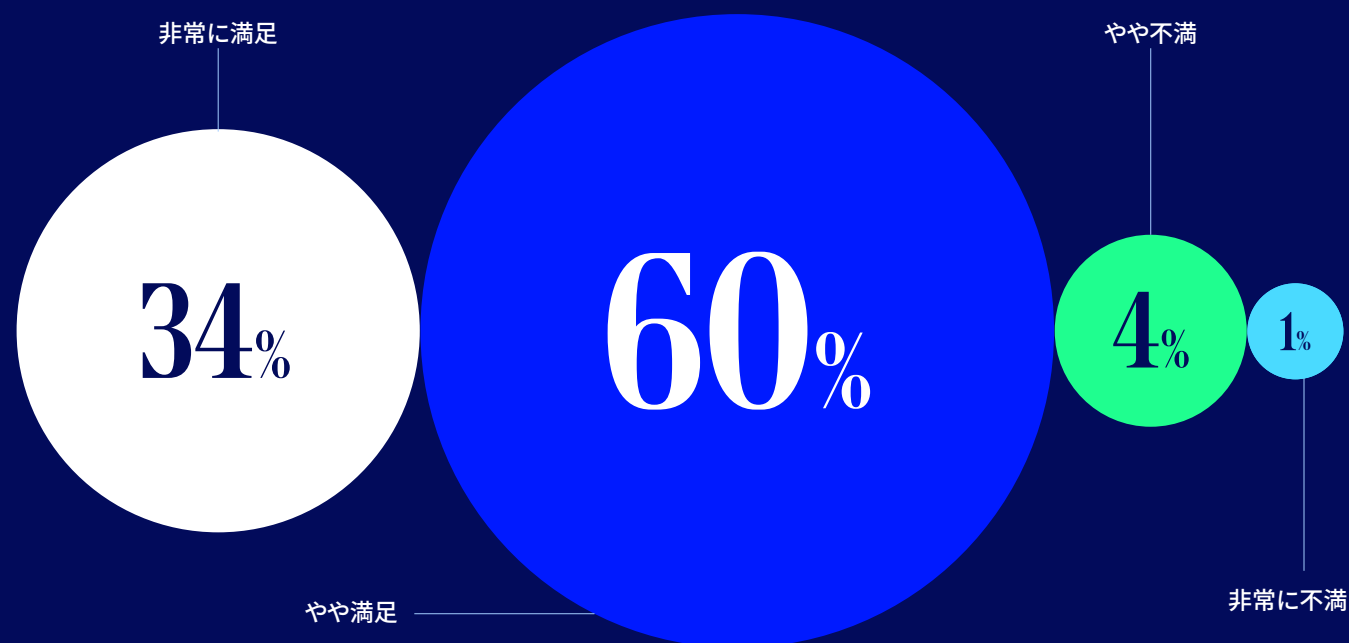
## カストディアンは、機関投資家のデータ活用を支援する役割を果たす

ステート・ストリートは世界有数のカストディアンとして、本調査において機関投資家のカストディアンに対する姿勢を詳しく把握したいと考えました。そこで、バックオフィスと経営幹部クラスの回答者に対し、カストディアンのデータ管理能力、特に様々な情報源からのデータを集約する能力にどの程度満足しているかを質問しました。全体で614人の回答者のうち大多数の約94%が満足していたものの（図表8）、その満足度には差がありました。回答者の60%が「やや満足」と回答し、「非常に満足」は34%にとどまりました。

さらに、カストディアンに「非常に満足している」と回答した層を分析した結果、バックオフィス・データをフロントオフィスのビジネス上の優先事項のために活用している割合（バックオフィスおよび経営幹部クラスの回答者の約74%）が、「やや満足」または「満足していない」回答者（同65%）よりも大幅に高いことが判明しました。このことは、基本的な機能にとどまらず、顧客の中核事業（フロントオフィス）のサポートにバックオフィス・データを活用することを可能にするカストディアンが、より高く評価されていることを示しています。さらに、データ戦略の導入が進んでいない組織ほど、カストディアンに対する満足度が低い傾向がありました。

図表8：大多数がカストディアンに満足

3分の1がカストディアンのデータ管理能力に非常に満足



回答者数（614）に占める割合

質問：カストディアンのデータ管理能力、特に様々なソースからのデータを集約する能力にどの程度満足していますか



## 生成AIは現在のバックオフィス業務ではあまり価値が見いだされておらず、将来への期待も低い

生成AIはデータの活用と分析を急速に進めるものであり、バックオフィス業務はデータの取り扱いを主としていることから、当社ではバックオフィスが生成AIに大いに期待していると予想していましたが、実際はそうではありませんでした。バックオフィス業務全体において、生成AIが現在、特定の業務に価値を与えていると回答したのはわずか20〜30%でした（図表9）。フロントオフィスと比較すると、生成AIが既に価値を高めているという点で突出した分野は少ないようです（次章）。注目すべきことに、EMEAとAPACの回答者の3分の1は、生成AIが自社内オペレーションおよび業者との関係を向上させると予測しており、米州では3分の1が顧客へのデータおよびレポートの提供においてメリットがあると認識しています。

生成AIは今後2〜5年の間にバックオフィス業務に新たな価値をもたらすと期待されています。しかし、実際にはその価値が現時点の予測を下回るケースも見受けられ、生成AIの将来に対する期待は必ずしも高いとは言えない状況です。

一方、EMEAとAPACの回答者は、競合他社の情報および戦略トレンドの生成という点で生成AIに価値があると考えています。米州の回答者の約3分の1は、規制やトランスファー・エージェント業務の要件に対応するために、自社内オペレーションおよび業者との関係向上、オペレーションの外部委託管理に生成AIの価値を見いだしています。

バックオフィスが将来の生成AIに期待していることを理解するために、当社は包括的データ戦略を導入している組織の生成AIに対する期待を分析しました。その結果、包括的データ戦略を導入済み、あるいは導入段階にある機関投資家の多くが、今後2〜5年間で生成AIによる価値が顕在化すると予想していることがわかりました。例えば、投資家レポートの作成においてデータ戦略の導入を計画または検討している全回答者のうち、戦略の効果がすぐに現れる可能性があると回答したのはわずか21%だったのに対し、33%は今後2〜5年間で効果が表れると回答しています。

図表9：現在、バックオフィスは生成AIに限定的な価値しか見いだしていない

バックオフィスは将来の生成AIにあまり期待していない



回答者数 (614) に占める割合

質問：生成AIは現在、バックオフィスのどの分野に最も大きな価値があり、今後2～5年間でどの分野で価値を提供すると思いますか（現在と2～5年後）

## データ関連の外部委託は、データを効果的に活用していると自己評価する組織では、より一般的かつ頻繁に行われている

全体として、フロントオフィスよりもバックオフィス・データソリューションへの外部委託に非常に積極的です(図表10)。セグメント別に見ると、資産運用会社はバックオフィス業務、特にリスク管理、規制当局への報告書、競合他社情報に関して、外部委託をより前向きに考えています。現在、アセットオーナーの5分の1は規制要件の対応において既にデータ管理を外部委託しています。この傾向はさらに強まるとみられます。

ウェルスマネージャーは、規制要件の対応とリスク管理のために外部委託に注目しています。保険会社は、競合他社情報および戦略傾向の生成に外部委託を利用したいと考えています。

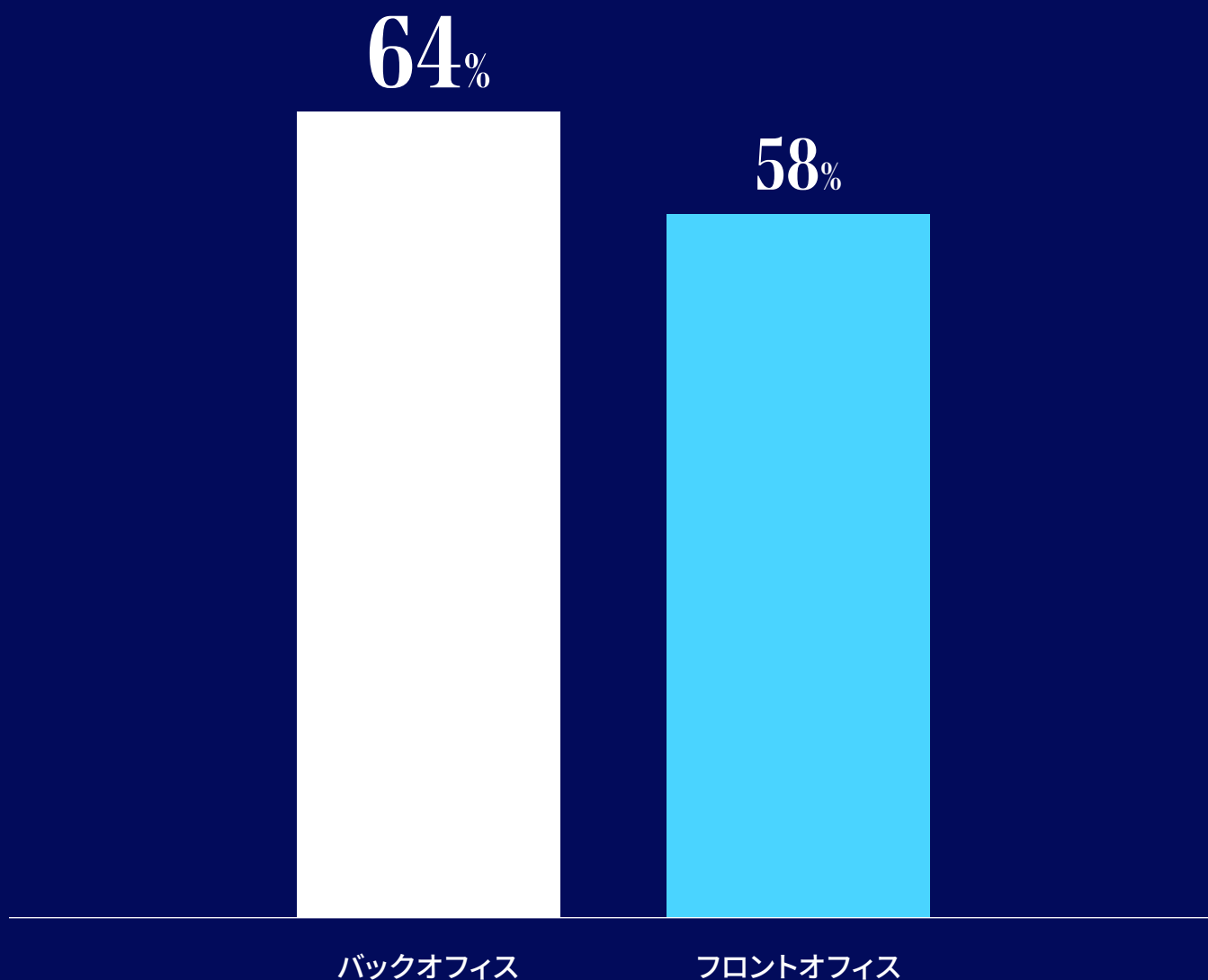
調査結果によると、外部委託の最大の障壁の一つはコストです。回答者の半数近くにとって、外部委託に関連するコスト(初期および継続的コスト)が、データ管理を自社内で続ける最大の理由となっています。一方、回答者の4分の1以上はデータを競争における優位性と考え、意図的に自社内でバックオフィス・データ管理を続けています。

さらに、外部委託に関して、データ活用・管理の有効性に関する回答と比較して分析しました。データ活用が「十分」または「やや十分」と回答した組織について、外部委託への積極性を比較したところ、データを有効に活用している組織の3分の2は、バックオフィス業務の全領域で外部委託を検討しているか、実施する可能性が高いことがわかりました(図表11)。



図表10：機関投資家はバックオフィスのデータソリューションのための外部委託により前向き

以下は、バックオフィスまたはフロントオフィス業務の外部委託について、「既に利用している」、「積極的計画している」、「検討している」のいずれかを選択した回答者の割合であり、外部委託への前向きの度合いを示しています。



**バックオフィス業務：**「リスク管理に関するインサイトの生成」、「競合他社情報および戦略トレンドの生成」、「財務情報および規制当局への報告書作成」、「顧客へのデータおよびレポート提供」、「外部委託したオペレーション業務の管理を通じた規制要件への対応」、「トランスファー・エージェント業務に関する要件への対応」、「投資家レポートの作成」、「投資家に対する、プライベートファンドや資産に係る情報提供」、「オペレーションおよび業者とのリレーションシップ向上」の各分野が含まれます。

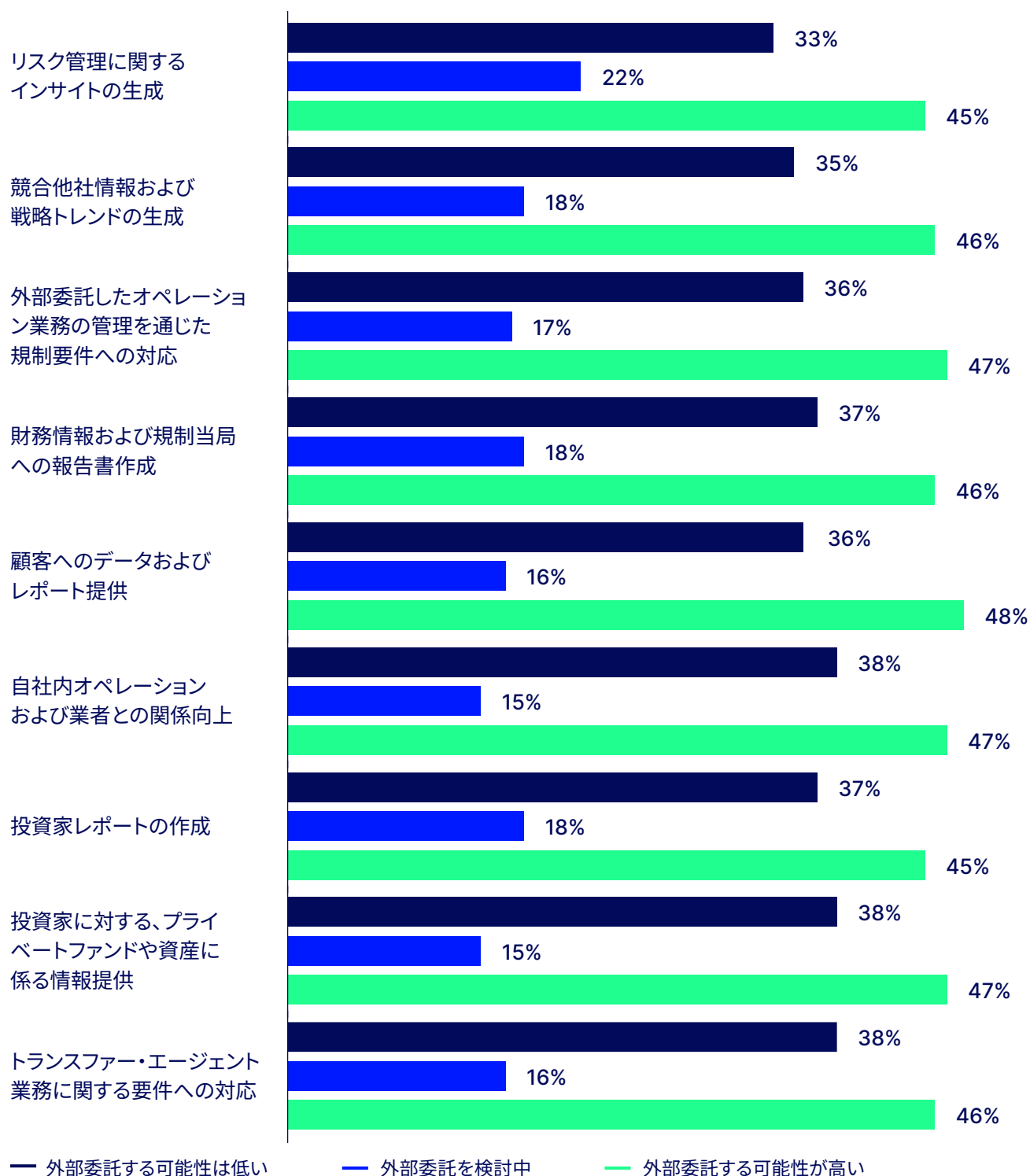
**フロントオフィス業務：**「プロダクトおよび戦略の選定」、「パフォーマンス測定」、「資本市場および個別証券に関する調査」、「資本展開」、「戦略的な資産配分」、「投資目標の設定」、「プロダクトの開発または改良」の各分野が含まれます。

回答者数 (920) に占める割合

質問：フロントおよびバックオフィスにおける上記分野について、データ管理の外部委託に前向きですか



図表11：バックオフィスのデータを有効活用している機関投資家は、データ業務の外部委託に最も前向き  
データ活用状況が「十分」と自己評価した回答者の外部委託に対する姿勢



回答者：バックオフィスオフィスのデータ活用状況を「やや十分」または「十分」と自己評価

# フロントオフィスの データに関する 優先事項

フロントオフィスとバックオフィスでは、データに関する優先事項が異なります。当社では本調査にあたり、それぞれの分野を深掘りすることで、具体的な機会と課題を把握したいと考えました (Box 3: フロントオフィスとバックオフィスで異なるデータの優先事項)。

フロントオフィスにおいて、データの活用・管理と生成AIの導入に向けた投資のために優先的な分野が浮かび上がってきました。

### 調査活動と資産配分へのデータ活用は最も重要かつ改善の余地がある

当調査から見てきたのは、機関投資家がフロントオフィス業務のどの分野にデータ活用および管理の強化による効果を最も期待し、自らのデータ活用能力を現時点でどのように評価し、データがもたらすチャンスを実際に生かす上でどのような課題に直面しているかです。

データ活用の経済効果が最も大きいと期待する分野については、614人の回答者（フロントオフィス業務担当者および経営幹部）の半数以上が、投資リターン（運用成績）にもたらす影響の大きさを理由に、「資本市場および個別証券に関する調査」を選択しています。「戦略的資産配分」がそれに続き、これら2つの分野については、回答者の約半数が企業の収益全般に大きく影響すると答えています (図表12)。

一方、調査活動と戦略的資産配分の両分野については、大半の機関投資家が、データを有効活用できていないと自己評価しています。調査活動においてデータの有効活用に関する自己評価が最も高かった分野は、「投資目標の設定」で、920人の回答者の大多数（ほぼ60%）が選択しています (図表13)。また、そのように答えた回答者の数は、米州よりもAPACとEMEAの方が多い結果となりました。

投資家のセグメント別では、「投資目標の設定」について、データの活用状況を「十分」と答えた回答者は保険会社（66%）とウェルスマネージャー（67%）が多かった一方、アセットオーナーでは48%にとどまりました。

続いて、データの活用状況について「十分」と回答した分野は「パフォーマンスの測定」(52%)で、「戦略的資産配分」(51%)がそれに続きました。一方、それ以外のフロントオフィス業務については、「プロダクトおよび戦略の選定」(35%)、「資本展開」(43%)、「資本市場および個別証券に関する調査」(44%)を含め、「十分」を選択した回答者ははるかに少ない結果となりました。

また、全体では、フロントオフィスのデータ活用状況が「十分」と答えたアセットオーナーは比較的少なく、「戦略的資産配分」と「プロダクトの開発または改良」の2つの分野を除いて、他のセグメントを下回る結果となりました。

一方、ポートフォリオにおけるパフォーマンスのモニタリング・分析については、経営幹部と運用担当者の半数が、「ソフトウェア」(新しいタイプの金融商品やファンドに対する柔軟性など)が最大の課題であると答えています。また、このように「ソフトウェア」を選択した回答者の割合は、米州が最も高く(59%)、APACが最も低い(40%)結果となっています。

## Box 3: フロントオフィスとバックオフィスで異なるデータの優先事項

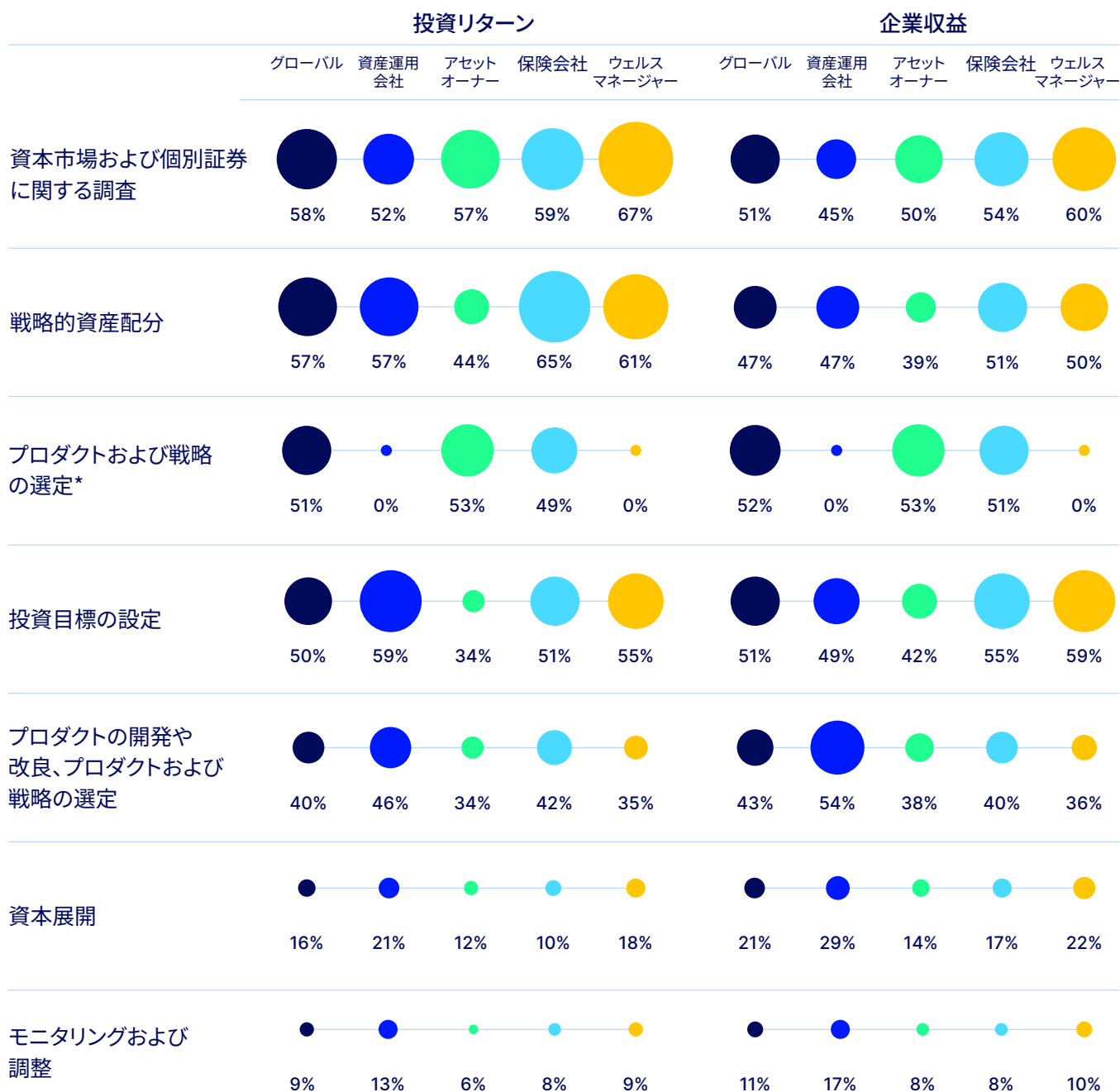
調査から見てきた注目すべき相違点は、以下の通りです。

1. **生成AI:** 現状、生成AIに価値を見いだしている回答者の割合は、フロントオフィスでは約60%に上る一方、バックオフィスでは20~30%にとどまっています。
2. **外部委託:** 現状、データ業務を外部委託している回答者の割合は、フロントオフィスでは5人に1人にとどまる一方、バックオフィスでは4人に1人となっています。
3. **運用:** データ業務の強化を計画している回答者の割合は、フロントオフィスでは約半数に上る一方、バックオフィスでは約3分の1にとどまっています。
4. **戦略:** テクノロジーとプラットフォームの集約が戦略の中心であると答えた回答者の割合は、フロントオフィスでは51%、バックオフィスでは43%となっています。



図表12：データ活用による経済効果が最も大きいと期待する分野（機関投資家セグメント別）

データ活用が投資リターンと企業収益にもたらす影響



注：\*「プロダクトおよび戦略の選定」は、自社内で運用機能を持たないアセットオーナーと保険会社のみを対象としています。

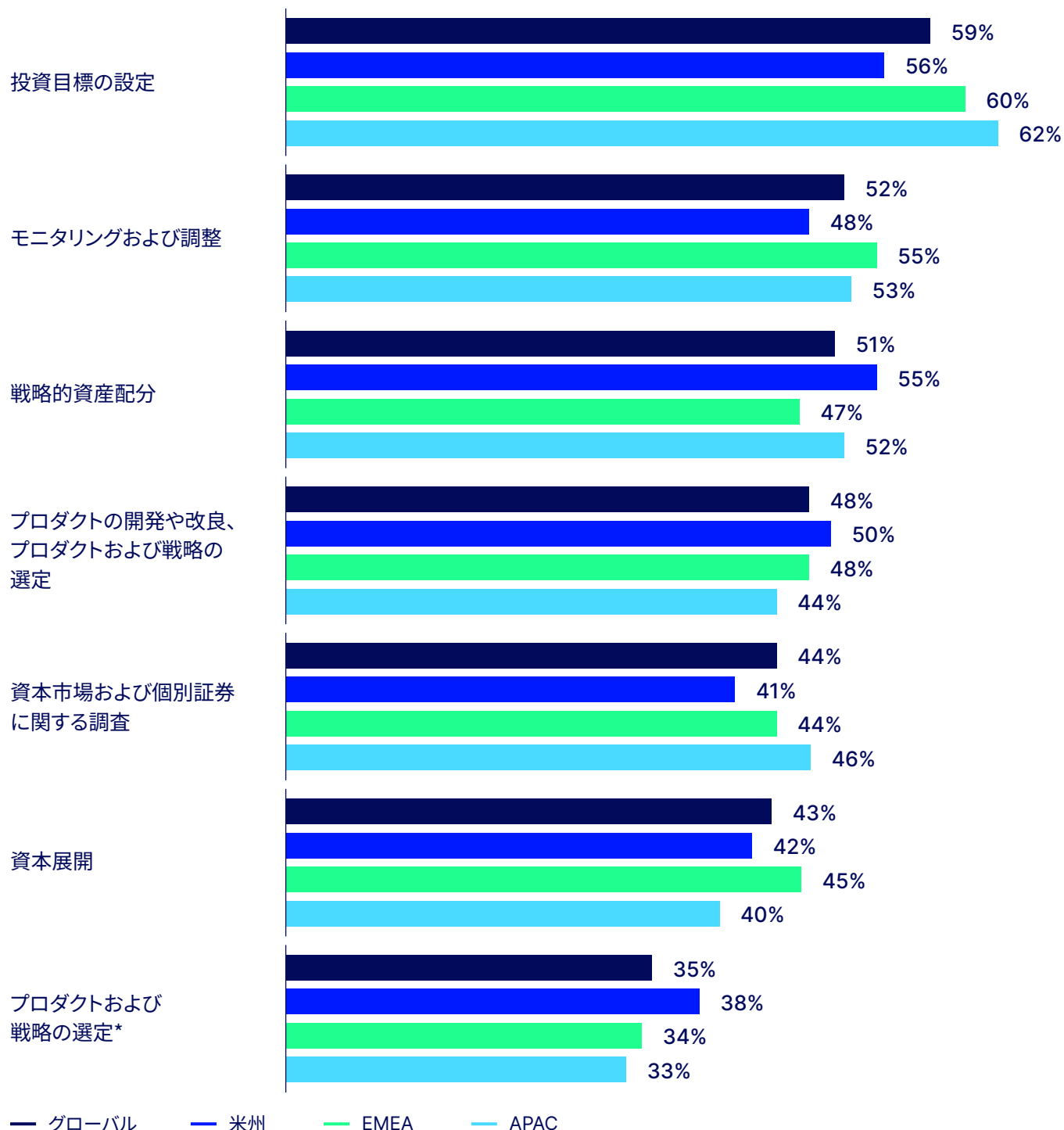
回答者数 (614) に占める割合

質問：上記タ分野のうち、投資リターン（運用成績）への影響を最も期待しているのはどれですか

質問：上記分野のうち、企業収益への影響を最も期待しているのはどれですか

図表13：フロントオフィス業務の中でも差があるデータの有効活用度

「十分」と評価した回答者の割合



注：\*「プロダクトおよび戦略の選定」は、自社内で運用機能を持たないアセットオーナーと保険会社のみを対象としています。

回答者数（920）に占める割合

質問：上記のフロントオフィス業務について、データの有効活用度を評価してください

## フロントオフィス業務のデータへの明確な投資優先事項

機関投資家は、データ活用の効果が大きい分野に加えて、現時点ではデータを有効活用できていないと自己評価している分野にも重点投資を行っています。「資本市場および個別証券に関する調査」や「戦略的資産配分」などは、そうした分野の一例です（図表14）。一方、投資家のセグメント別では、データ活用を強化している分野として、ウェルスマネージャーの約70%が「戦略的資産配分」、資産運用会社の半分が「プロダクトの開発または改良」を挙げています。

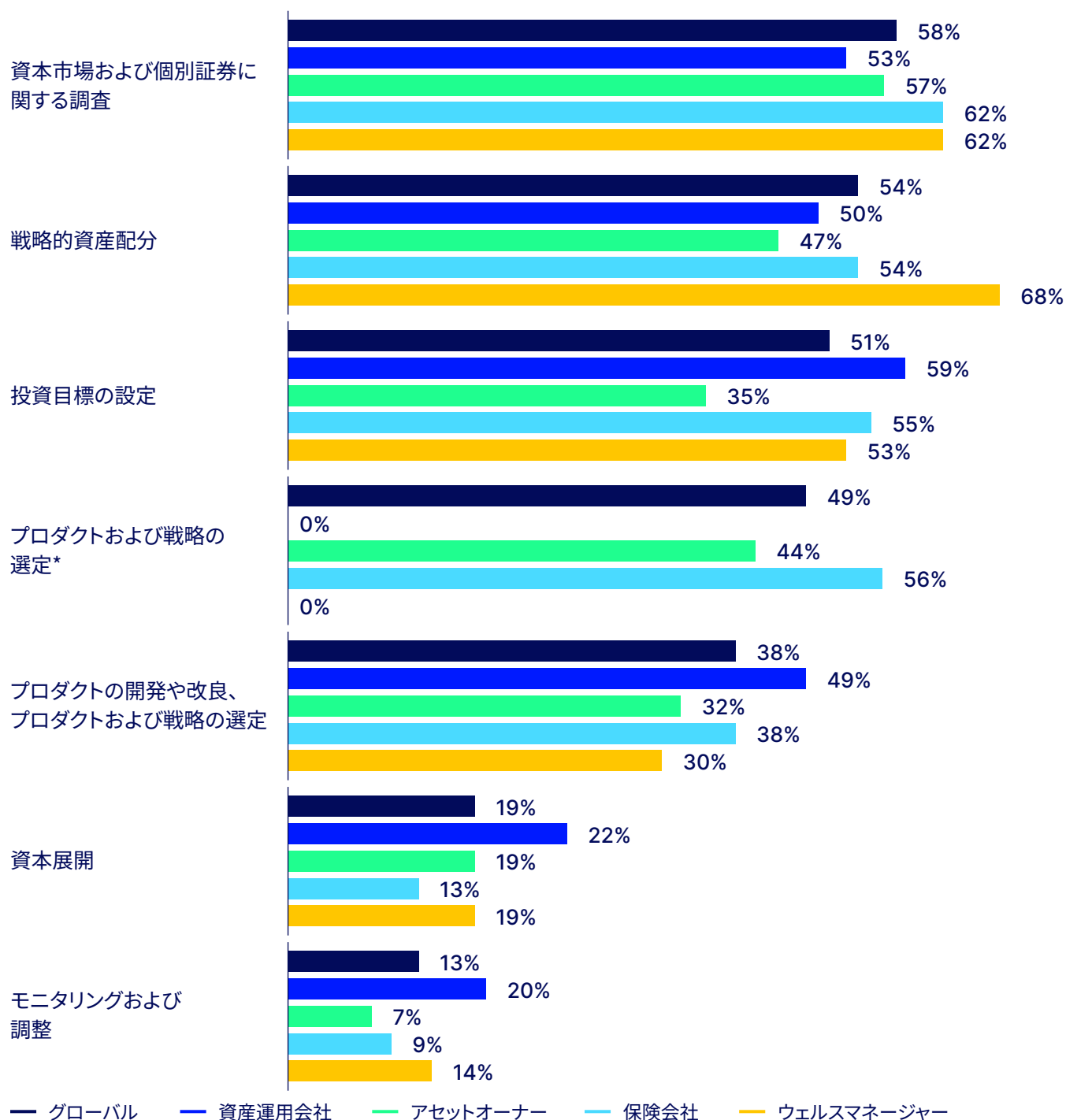
「投資目標の設定」については、資産運用会社の約60%を筆頭に、大半の投資家が重点投資分野であると答えた一方、アセットオーナーはその例外となっています。

調査ではまた、仮に費用の制約がない場合にどの分野に投資したいかについても尋ねました。その結果、半数弱（47%）のフロントオフィス業務担当者と経営幹部が、高度な予測分析ツールや機械学習モデルなどのAIツールを選択しました。



図表14：フロントオフィスから見た優先度

データ活用の強化に向けた投資が最も重要な分野は、調査活動と戦略的資産配分



注：\*「プロダクトおよび戦略の選定」は、自社内で運用機能を持たないアセットオーナーと保険会社のみを対象としています。

回答者数 (614) に占める割合

質問：上記のフロントオフィス業務のうち、データ活用の強化に最も力を入れている分野はどれですか



## フロントオフィス業務にとって重要な生成AI

生成AIの活用事例は、バックオフィスよりもフロントオフィスに多いことが本調査で明らかとなり、グローバル全体では回答者の約60%が、生成AIが現在最も役立っている分野として「投資目標の設定」を挙げています（Box 3：フロントオフィスとバックオフィスで異なるデータの優先事項）。また、そうした傾向はAPACで最も強く、次いでEMEA、米州の順となっています（図表15）。一方、米州の回答者は、「プロダクトおよび戦略の選定」にも生成AIの価値を見いだしているものの、その恩恵はアセットオーナーと保険会社にとどまっています。セグメント別では、「投資目標の設定」に生成AIが現在役立っていると答えた回答者の割合は、保険会社では71%、ウェルスマネージャーで68%に上った一方、資産運用会社では53%、アセットオーナーでは57%にとどまりました。

今後2～5年については、明らかな傾向ではないものの、「プロダクトの開発や改良、プロダクトおよび戦略の選定」に生成AIが役立つと答えた回答者が最も多く、約47%を占めました。ただし、回答には地域差があり、生成AIの活用は、EMEAとAPACでは「プロダクトの開発や改良、プロダクトおよび戦略の選定」に最も役立つとみられている一方、米州では「戦略的資産配分」に役立つことが期待されています。

セグメント別では、ウェルスマネージャーの60%以上が「プロダクトの開発または改良」に生成AIの価値を見いだす一方、保険会社は「資本市場および個別証券に関する調査」への活用に最も期待しています。また、資産運用会社の大半は「資本展開」への活用に価値を見だし、アセットオーナーの50%は「戦略的資産配分」に生成AIが役立つと期待しています。

71%

生成AIが「投資目標の設定」に役立つと期待する保険会社の割合

60%

生成AIが「プロダクトの開発または改良」に役立つと期待するウェルスマネージャーの割合

図表15：フロントオフィスから見た生成AI

生成AIが最も役立つと期待する分野（現在および将来）



注：\*「商品および戦略の選定」は、自社内で運用機能を持たないアセットオーナーと保険会社のみを対象としています。

回答者数（614）に占める割合

質問：生成AIは現在、フロントオフィス業務のどの分野で最も役に立っている、また将来、役に立つ可能性があると見ていますか（現在および今後2～5年）

# 主なポイント

調査の結果は多岐にわたり、結論は国、機関投資家のセグメント、運用資産の規模などによって異なりますが、業界全体に共通する主なポイントは以下の3つです。

## 01

### 包括的データ戦略時代の到来

- 回答者の約4分の1が、包括的データ戦略を業務全般に導入済みか、導入の最終局面にある
- 回答者の4分の3は2年以内に包括的データ戦略の導入を予定、その時点では業界の大半がデータ戦略アプローチを採用していると考えられる
- フロントオフィスかバックオフィス業務のいずれかに包括的データ戦略を導入済みか、導入しつつあると回答した企業が多い
- 機関投資家は、包括的データ戦略が企業の収益、投資リターン、オペレーションコストにもたらす効果に大きく期待している
- 包括的データ戦略の導入には、テクノロジーへの投資と主要な業界パートナーとの技術面での協力が必要不可欠

## 02

### 曖昧化が進むフロントオフィス・データとバックオフィス・データの境界線

- フロント・ミドル・バックオフィスの領域ごとではなく、データ業務全般に包括的データ戦略を導入済みか、導入を予定するケースが多くなる
- バックオフィス・データの活用は、そのコアとなる目的を超えて、機関投資家の多くで投資戦略や商品販売などフロントオフィスのビジネス支援に広がっている
- カストディアンへの評価が高い機関投資家は、高い確率でバックオフィス・データをフロントオフィス業務に活用している
- データ活用が運用会社にもたらす経済効果の大きさについては、「資本市場および個別証券に関する調査」と「戦略的資産配分」の2つの分野が際立つ。これらの分野でデータを有効活用できていない機関投資家は、優先順位を見直す必要に迫られる可能性がある

# 03

## フロントオフィスへの影響が最も大きい 次世代AIテクノロジー

- 生成AIについては、機関投資家のおよそ半数以上が、複数のフロントオフィス業務への明確な活用例を挙げ、既に活用中か、今後2年以内に活用するとしている
- バックオフィス業務への明確な活用例や導入実績は比較的少ないものの、機関投資家の約3分の1が現在、バックオフィスの一部中核的業務に生成AIを活用中

## 謝辞

This report benefited from the insights, wisdom and expertise of colleagues across State Street. In particular, we'd like to thank Colin Clark, Bruce Feibel, Will Kinlaw and Veronica Lee for their help in designing this survey. We'd also like to thank Prateek Agarwal, Parav Gupta, Amar Jyoti, Arya Jyothi, Shalvi Kaushik, Sheetal Machavaram, Priyaam Roy and Prashant Parab for their help in analyzing the survey results, and Hanbin Im for reviewing and commenting on the report. Special thanks to Ramu Thiagarajan for his guidance throughout the process. Our marketing colleagues have been instrumental in creating, designing and disseminating the final report. In particular, we'd like to thank Patricia Alulema, Poorva Chhatre, Archana Chowty, Sandra Connolly, Ewa Kozłowska, Brendan Paul, Jerry Lherisson, Magdalena Mardosz, Fiona O'Sullivan, Frank Smietana, Shivakumar Basavaraju, Ranjit Dhall, Raja Singh, and Bhanuakhil Vemuri.



# 著者



クリス・ローランド  
ステート・ストリート  
カストディ・デジタル・  
ファンドサービス商品責任者



スピロス・ギナロス  
ステート・ストリート  
Alpha 責任者 兼  
チャールズリバー デベロップ  
メント最高経営責任者



アンナ・バーナセック  
ステート・ストリート  
インサイト部門責任者



ジェームズ・レッドグレーブ  
ステート・ストリート  
ソートリーダーシップ部門  
ヴァイス・プレジデント

本書はステート・ストリート・コーポレーションが発行した 2025 State Street Data Study の日本語抄訳版です。

本書は情報提供のみを意図しております。本書を、事前の許可なく第三者への開示、目的以外での利用、変更及び複製することは固くお断りいたします。

The material presented herein is for informational purposes only. The views expressed herein are subject to change based on market and other conditions and factors. The opinions expressed herein reflect general perspectives and information and are not tailored to specific requirements, circumstances and/or investment philosophies. The information presented herein does not take into account any particular investment objectives, strategies, tax status or investment horizon. It does not constitute investment research or investment, legal, or tax advice and it should not be relied on as such. It should not be considered an offer or solicitation to buy or sell any product, service, investment, security or financial instrument or to pursue any trading or investment strategy. It does not constitute any binding contractual arrangement or commitment of any kind. State Street is not, by virtue of providing the material presented herein or otherwise, undertaking to manage money or act as your fiduciary.

You acknowledge and agree that the material presented herein is not intended to and does not, and shall not, serve as the primary basis for any investment decisions. You should evaluate and assess this material independently in light of those circumstances. We encourage you to consult your tax or financial advisor.

All material, including information from or attributed to State Street, has been obtained from sources believed to be reliable, but its accuracy is not guaranteed and State Street does not assume any responsibility for its accuracy, efficacy or use. Any information provided herein and obtained by State Street from third parties has not been reviewed for accuracy. In addition, forecasts, projections, or other forward-looking statements or information, whether by State Street or third parties, are not guarantees of future results or future performance, are inherently uncertain, are based on assumptions that, at the time, are difficult to predict, and involve a number of risks and uncertainties. Actual outcomes and results may differ materially from what is expressed herein.

The information presented herein may or may not produce results beneficial to you. State Street does not undertake and is under no obligation to update or keep current the information or opinions contained in this communication.

To the fullest extent permitted by law, this information is provided “as-is” at your sole risk and neither State Street nor any of its affiliates or third party providers makes any guarantee, representation, or warranty of any kind regarding such information, including, without limitation, any representation that any investment, security or other property is suitable for you or for others or that any materials presented herein will achieve the results intended. State Street and its affiliates and third party providers disclaim any warranty and all liability, whether arising in contract, tort or otherwise, for any losses, liabilities, damages, expenses or costs, either direct, indirect, consequential, special or punitive, arising from or in connection with your access to and/or use of the information herein. Neither State Street nor any of its affiliates or third party providers shall have any liability, monetary or otherwise, to you or any other person or entity in the event the information presented herein produces incorrect, invalid or detrimental results.

To learn how State Street looks after your personal data, visit: <https://www.statestreet.com/utility/privacy-notice.html>. Our Privacy Statement provides important information about how we manage personal information.

No permission is granted to reprint, sell, copy, distribute, or modify any material herein, in any form or by any means without the prior written consent of State Street.

©2025 State Street Corporation and/or its applicable third party licensor. All rights reserved.

8571460.1.1.APAC.

Expiration date: November 10, 2026



State Street Corporation  
One Congress Street, Boston, MA 02114-2016

[www.statestreet.com](http://www.statestreet.com)