

# 2021年の金融業界見通しと日本資産運用基盤の中期事業戦略 ～再編が進む地銀・証券・資産運用業界と国際金融都市構想の行方～

---

2021年1月7日



1. 自己紹介
2. 日本資産運用基盤の問題意識と取組み
3. 金融業界の構造的問題と2021年に進む業界再編の方向性
4. 日本資産運用基盤の事業戦略と提供ソリューション
5. まとめ
6. 質疑応答

# 自己紹介

## 本日の発表者の紹介

# 8年間の欧州駐在で実経験した金融ビジネスエコシステムの成熟度 帰国後に自ら資産運用会社を創業して感じた我が国の構造的課題

名前：大原 啓一

学歴：

2003年3月 東京大学法学部卒業

2010年7月 London Business School 金融学修士修了

職歴：

2003年4月 野村総合研究所入社、資本市場研究部配属

2004年4月 野村証券へ転籍、野村資本市場研究所へ出向

2004年7月 興銀第一ライフアセットマネジメント（現アセットマネジメントOne）入社

2007年8月 DIAM International Ltd.（現Asset Management One International Ltd.）出向

2015年8月 マネックス・セゾン・バンガード投資顧問株式会社を創業し、取締役副社長に就任

2016年1月 同社代表取締役社長に就任

2017年9月 同社代表取締役社長を退任

2018年5月 日本資産運用基盤株式会社（現JAMPフィナンシャル・ソリューションズ）を創業



# 日本資産運用基盤の問題意識と取組み

# 日本資産運用基盤の問題意識 (1/2)

## 金融ビジネスの革新には金融業界の構造的な問題の解決が必要

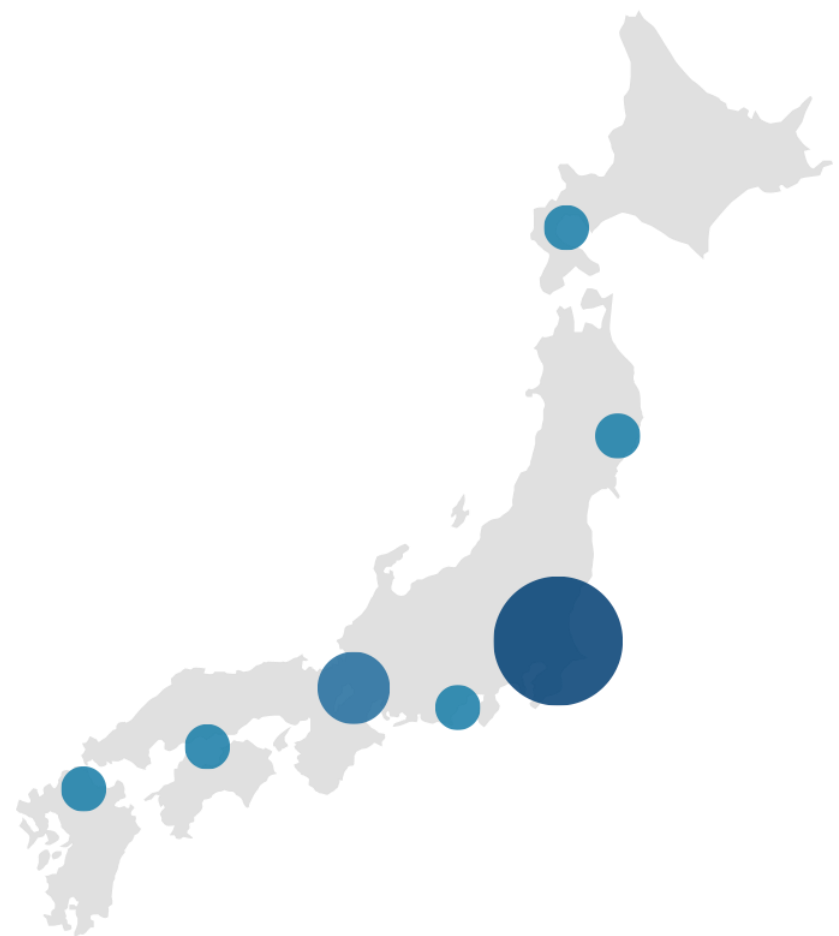
### 我が国の金融業界の構造的な問題

#### ■ 硬直的な垂直統合型事業運営モデル

- 全ての事業運営リソースや機能を自前で揃えるのが前提もしくは良しとされる非効率な業界慣行
- 水平分業型事業運営モデルの採用による「選択と集中」経営戦略は未だ一般的ではない状況

#### ■ 高度金融専門人材の偏在

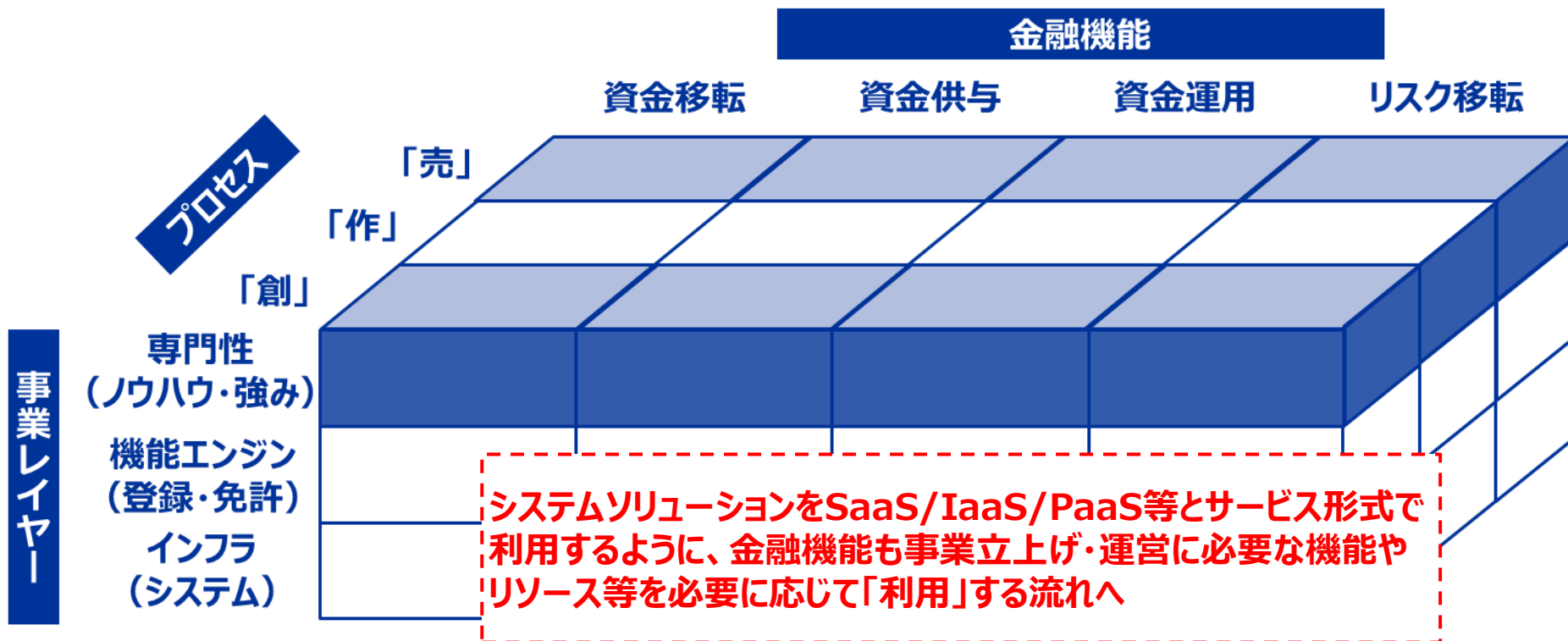
- 殆どの高度専門人材は首都圏の大手金融機関に正社員として固定されたまま流動性に乏しい
- 首都圏の中小企業や異業種企業、地方の金融機関は高度専門人材の採用が困難な状況
- 一方、「役職定年制」等の業界慣行により、大手金融機関でシニア専門人材の非活用が横行



# 日本資産運用基盤の問題意識 (2/2)

## 金融ビジネスは、「所有」ではなく、「利用」による効率的立上げ・運営へ

- ① 金融法制度改正（横断的仲介制度等）の動きやAPI発達によって機能のアンバンドル化が進む土壌
- ② Embedded Financeを活用した非金融事業者による金融サービス提供の動きが更に進展していく流れ
- ③ 従来型金融機関が事業ポートフォリオを整理するなか、保有機能・資産の整理を進めざるを得ない状況



## 金融ビジネスを最適化する (“Optimize financial business”)

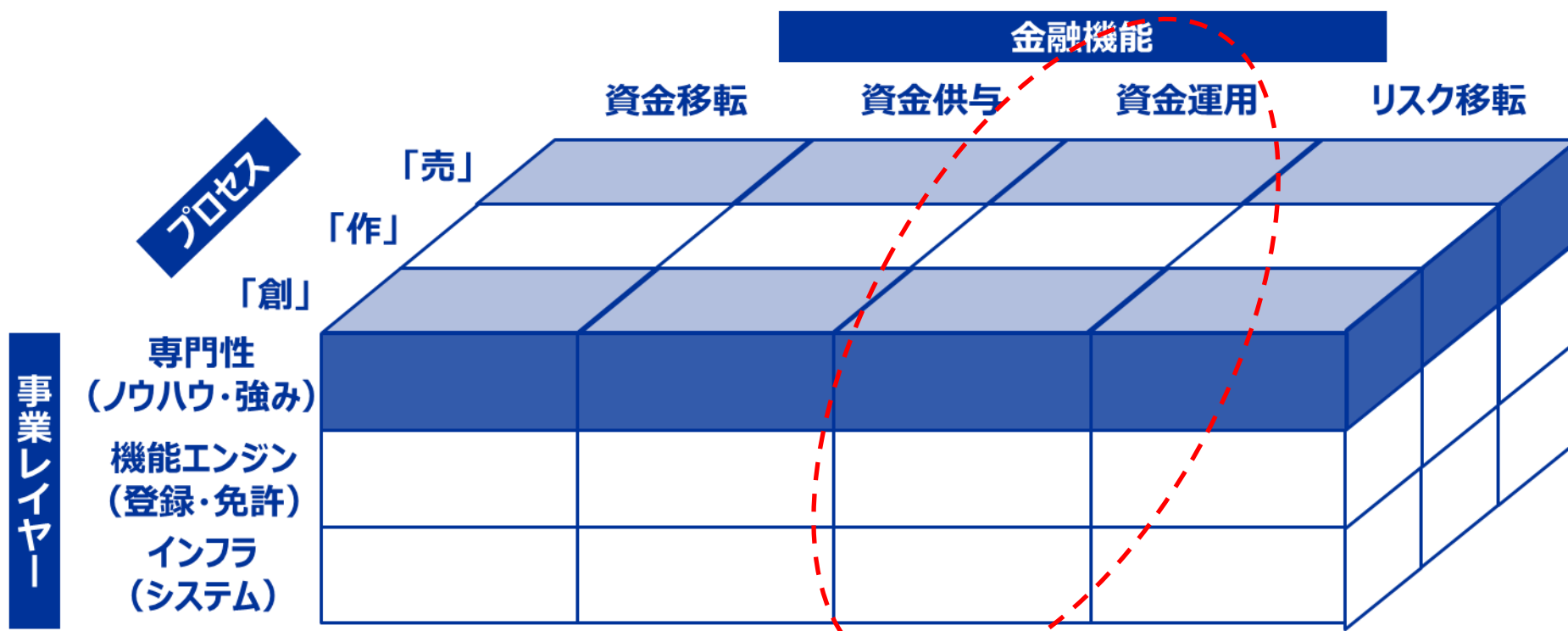
次世代の、  
挑戦する金融へ

「高度な金融専門性」で新しい金融ビジネスの創造をサポートする  
金融創造のプラットフォーム



# 日本資産運用基盤のミッション (2/3)

「資産運用」領域での事業基盤（日本版TAMP）と自社役割を定義  
成熟国・日本における重要性・社会的意義や非効率性等への問題意識



成熟国の成長ドライバーとしての重要性、業界構造の硬直性や基盤プレイヤー不在等による非効率性  
高度専門人材の絶対的不足、中立的な立ち位置の重要性（利益相反排除の重要性）等を勘案

# 日本資産運用基盤のミッション (3/3)

米国の資産運用業界の成長を支えているのは各種事業基盤の存在  
特に決済事務・システムまで提供するTAMP等の外部基盤の役割が大

事業モデル 主な機能		証券会社				資産運用会社		
		自社クリアリング機能		外部クリアリング機能		従来型 運用会社	RIA	
		従業員 営業員型	独立IC 営業員型	従業員 営業員型	独立IC 営業員型			
バック オフィス	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 売買執行</li> <li>• 決済・清算</li> <li>• 保護預かり</li> <li>• NAV計算 等</li> </ul>	証券 会社	証券 会社 IBD	クリアリング 証券会社	証券 会社	資産 運用 会社	カスト ディアン 証券 会社	証券 会社
ミドル オフィス	<ul style="list-style-type: none"> <li>• コンプライアンス</li> <li>• リスク管理</li> <li>• 営業支援</li> <li>• 商品調達 等</li> </ul>		IBD フラン チャイ ジー	証券 会社 IBD			証券 会社 IBD	TAMP
フロント	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 投資運用判断</li> <li>• 顧客提案・折衝</li> <li>• 営業 等</li> </ul>		IBD フラン チャイ ジー	証券 会社			IBD フラン チャイ ジー	RIA

# 日本資産運用基盤のソリューション概観 (1/2)

金融業界の各種機能・事業リソースをXaaS形式で提供することで、  
金融機関が事業運営を再構築・効率化し、強みに集中できるよう支援

## JAMP運営パートナー

### 金融事業運営リソース

- 専門性・ノウハウ（人材）
- 金融機能・ライセンス
- 技術
- システム



大手金融機関・Sier等

事業リソース  
を提供

## JAMPプラットフォーム



専門性レイヤー

金融機能エンジンレイヤー

インフラレイヤー

顧客ニーズに  
応じてXaaS化

### XaaSサービス形態例

- 専門性・機能サブスクリプション
- 投資助言サービス（OCIO）
- ソフトウェア・アプリ利用

## 顧客金融機関

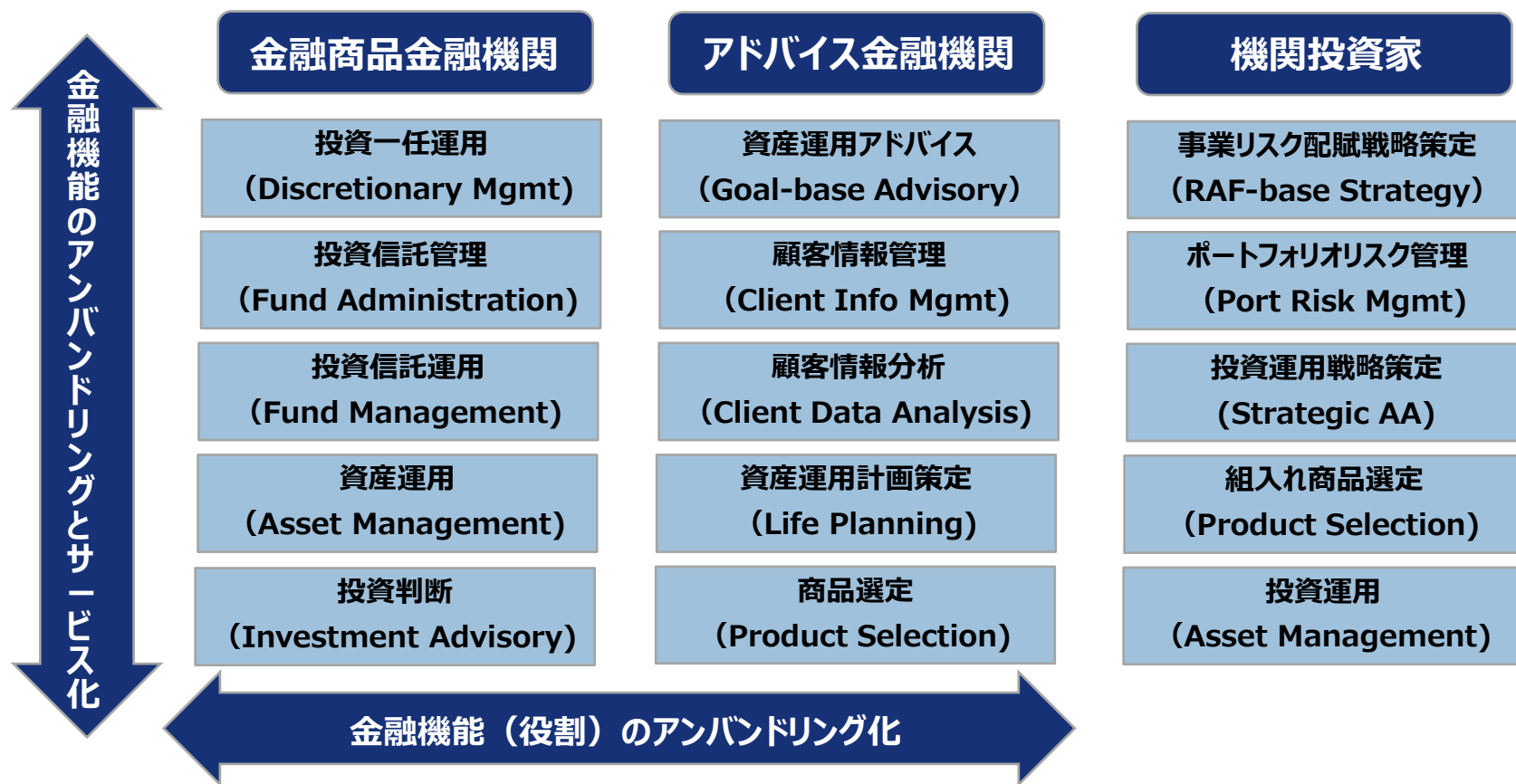
- 金融機能・専門性・ノウハウといった各種事業運営リソースを提供
- XaaSサービス形態により、「必要に応じて、必要なだけ」事業運営リソースを課金ベースで利用することが可能



金融事業者・非金融事業者

# 日本資産運用基盤のソリューション概観 (2/2)

日本において機能アンバンドル化と個別サービス化が進んでいない現状  
弊社ソリューションは機能等のアンバンドリングとサービス形式での提供



強みとする専門性を活かした産業構造分析や需給調査等に基づき、中長期的に強い需要が期待される機能やその他リソース、テーマを選定

金融  
構  
造  
と  
弊  
害

金融業  
従  
業  
者  
の  
米  
国  
追  
随  
料  
化

金融業界の構造的問題と2021年に進む業界再編の方向性

## 従来型リテール金融事業の終焉 (2/7)

一部の証券会社は、新しい収益源としてアセットマネジメント事業領域への展開を掲げているが、残念ながら投資運用付加価値も既にコモディティ化が進んでおり、金融商品販売慣行に規制等がかけられるなか、アセットマネジメント事業領域に期待できる事業利益収入も先細りすることは避けられない

### 商品付加価値のコモディティ化による手数料低下



「適合性の原則」から「受益者責任原則」への転換のなか、日本でも加法的に手数料率低下が進む

### 一部の運用会社による積極的な手数料引き下げ



eMAXIS Slim手数料値下げ  
米国株・全世界株が最安水準へ

© 2018-2020 Japan Asset Management Platform Group Co., Ltd.

# IFAとは何者か

アドバイザーとプラットフォームのすべて

日本資産運用基盤グループ 大原 啓一  
明治大学 沼田 優子  
フィンテック研究所 野尻 智史

IFA (独立系ファイナンシャル・アドバイザー)のすべてをこの1冊に集約!  
日本・米国・英国について、制度やビジネスモデル、サービス内容、業界動向や課題など、多岐にわたり体系的に詳説した。さらに、アドバイザー業界のこれらを見据え、国内屈指の専門家である執筆陣が論点整理した鼎談を掲載。IFAやそれを取り巻くプラットフォームは、日本の金融業界のゲームチェンジャーになるのか、日本の現状と、すでに米国、英国で起きている事実を認識する必要がある。

一般社団法人金融財政事情研究会

記事の利用を承諾しています。

経営の規律が伴ってこそ生きる  
地銀有価証券運用の外部委託

日本資産運用基盤グループ  
社長 大原 啓一

2020.10.19 金融財政事情 48



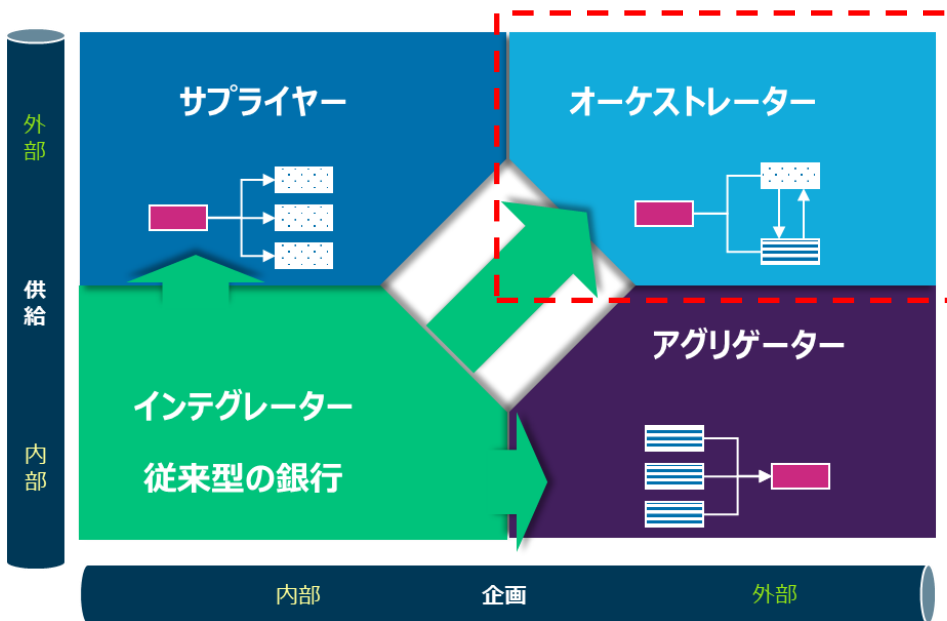
## 日本資産運用基盤の事業モデル (2/4)

金融機関等と折衝し、その金融機能等をアンバンドリング&サービス化  
中立性を武器に様々な金融機関に対して利益相反のない基盤を提供



# 日本資産運用基盤の事業モデル (3/4)

金融業界には既に金融機能やその他リソースは十分に存在しており、  
弊社役割はそれらを目利きし、良質なサービスとして加工・提供すること



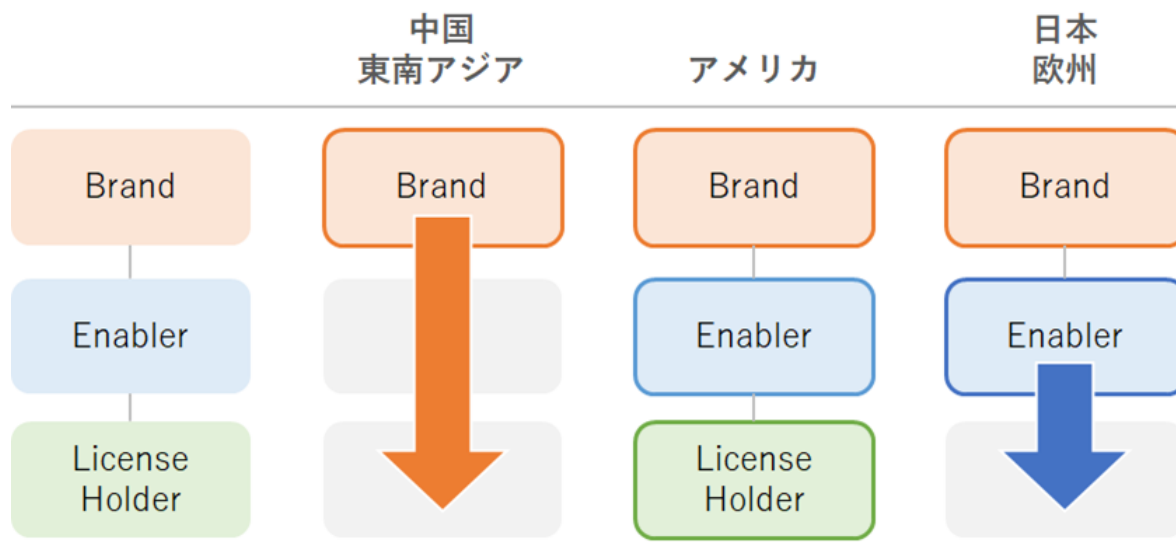
## JAMP提携パートナー

*“An **Orchestrator** connects Aggregators and Suppliers and ensures their interactions generate maximum value in the open marketplace”  
“World FinTech Report 2020”, Capgemini*

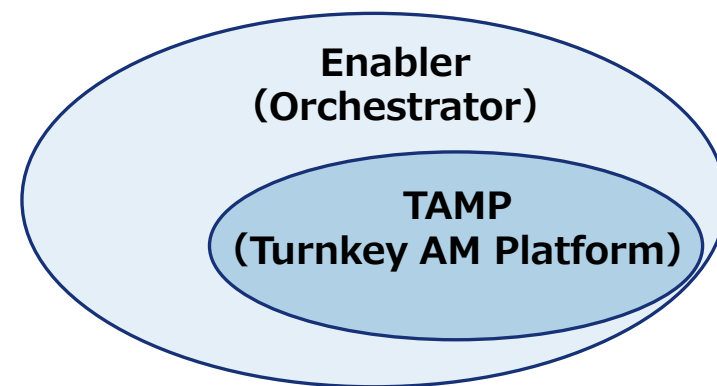
# 日本資産運用基盤のソリューション概観 (4/4)

弊社はEnabler (Orchestrator/TAMP) 役割に特化することで、幅広い機能・リソース提供を効率的・機動的に提供するやり方を選択

## 国・地域ごとに異なる金融機能分化



## 弊社はEnabler機能に特化



### 弊社がEnabler (TAMP) に特化する理由

1. 資本効率を高める
2. 顧客に最適な機能その他リソースを提供
3. テーマや需給のトレンドは変動し得る
4. 提供すべきはテクノロジー解のみではない
5. 金融機関の事業ポート整理が最大の課題



Finatextホールディングス 伊藤CFOの解説を引用  
「フィンテックの新潮流—Embedded Finance(プラグイン金融)が開花する」  
[https://note.com/110\\_110\\_110/n/n5b96a49725cc](https://note.com/110_110_110/n/n5b96a49725cc)



# 金融業界の構造的問題と2021年に進む業界再編の方向性

# 構造的問題が弊害として顕在化しつつある状況

金融（資産運用）業界の構造的問題はこれまでも事業生産性の向上やイノベーションを妨げるボトルネックとして存在していたものの、**足もとの環境変化を背景に**、これら構造的問題は業界改革・成長にとって弊害であり、早急に対応しなければならないという**需要が急速に具現化**しつつある状況

**事業環境の変化**  
(人口減少、低金利、従来型事業の終焉)

**政治状況の変化**  
(菅新政権の政策方針、香港情勢等)

## リテール金融業界

- 従来型証券・資産運用事業モデルの終焉
- 資産運用アドバイス事業モデルへの転換の必要性
- 金融商品・サービス仲介スキームによる業界構造改革

## 地域銀行の「再編」

- 人口減少や低金利等を背景にした地銀経営の悪化
- 「再編」を後押しする行政方針と菅新政権の強い姿勢
- 外部機関との提携や証券・運用子会社等の活用課題

## 「国際金融都市・東京」

- 2017年秋の「国際金融都市・東京」構想を契機に再稼働
- FinTechブームもあり、新興企業は増加の流れ
- 香港情勢や菅新政権の政策によってオール日本マターに

**金融業界の構造的問題がボトルネックになっている状況**

# 従来型リテール金融事業の終焉 (1/8)

米国の新興証券会社や大手オンライン証券会社が株式等売買委託手数料の無料化を打ち出したことに追随するかのよう、日本でもSBI証券等の大手オンライン証券が2019年秋から相次いで各種手数料の無料化を発表する「**手数料戦争激化**」の流れ

## 米国における株式売買委託手数料無料化の動き



## SBIの無料化宣言を機に日本でも手数料戦争勃発

ネオ証券化の実現に向けたタイムライン



3ヶ年計画で、SBIグループ内の証券関連事業会社で  
手数料の完全無料化をめざす

SBI証券における夜間PTS手数料やSBIネオモバイル証券に  
おける手数料の無料化をファーストステップとして推進

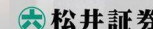
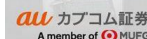
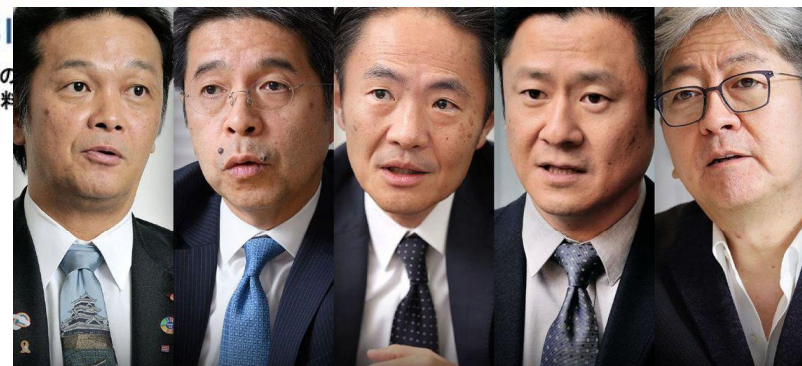
第1弾

第2弾

第3弾



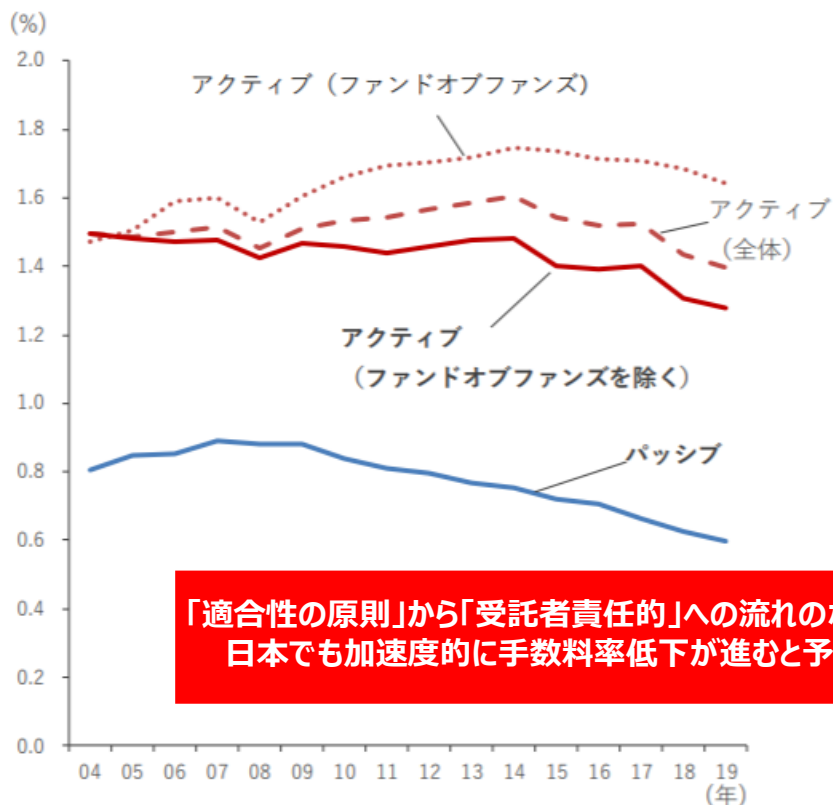
夜間PTSの  
手数料無料



# 従来型リテール金融事業の終焉 (2/8)

一部の証券会社は、新しい収益源としてアセットマネジメント事業領域への展開を掲げているが、残念ながら投資運用付加価値も既にコモディティ化が進んでおり、金融商品販売慣行に規制がかけられるなか、アセットマネジメント事業領域に期待できる事業利潤収入も先細りすることは避けられない

## 商品付加価値のコモディティ化による手数料低下



「適合性の原則」から「受託者責任的」への流れのなか、日本でも加速度的に手数料率低下が進むと予想

## 一部の運用会社による積極的な手数料引き下げ



つみたてNISA新商品のお知らせ  
**業界最安<sup>※1</sup>の低コストファンド誕生。**  
野村スリーゼロ先進国株式投信

信託報酬  
3つのコストがすべて

3月16日(月)より、つみたてNISA専用ファンド「野村スリーゼロ先進国株式投信」の取扱いを開始いたしました。当ファンドは、人生100年時代のお客様の資産形成を応援し、つみたてNISAを始めるきっかけとしていただくため、お客様から受領する信託報酬(野村グループ3社の報酬)を無料<sup>※2</sup>といたしました。

**eMAXIS Slim手数料値下げ**  
米国株・全世界株が最安水準へ

# 従来型リテール金融事業の終焉 (3/8)

従来型リテール金融事業の中心にあった証券（ブローカレッジ）及び資産運用（アセットマネジメント）がもはや持続的な成長事業領域ではなくなりつつあるなか、最後のフロンティアとして注目され、各金融機関が取組みを進めているのが**資産運用アドバイス事業領域**

アドバイス付加価値は資産運用機能に一体不可分

アドバイスは関係性に基づく高付加価値サービス

	資金需要の時期	需要金額の推計	商品等の時価
資金移転	現在	容易	確定
資金供与	現在	容易	確定
リスク移転	遠い将来	困難	確定
資産運用	遠い将来	困難	変動



- 付加価値のコモディティ化への耐性
  - 「あなたでなければ」関係性に基づく付加価値
  - 対面アドバイスは特に付加価値が大きく残る
- 当該事業領域の利潤は今後も長く残る流れ
  - 顧客の体験付加価値に支えられる利潤
  - アドバイス付加価値を高く評価する定量分析

# 従来型リテール金融事業の終焉 (4/8)

最後のフロンティアである資産運用アドバイス事業領域への取組みとして、大手金融商品プラットフォームが地域銀行や保険・保険代理店等の良質の顧客接点を囲い込む動きが激化しつつある状況 (ex SBIHDの「第4のメガバンク構想」、野村證券の地銀囲い込み、保険会社の参入等)

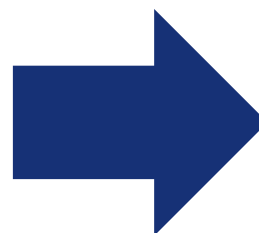


# 従来型リテール金融事業の終焉 (5/8)

但し、資産運用アドバイス事業領域では従来の事業スキーム (ex 投資信託) は機能することが期待できず、競争力のあるサービスを開発・提供し、その付加価値を収益化・事業化するためには**投資一任 (ラップ) スキーム**という新しい事業スキームを具備することが必要

## 投資信託・投資助言スキーム

- アドバイススキームとして投資信託は限界
  - 投信約款ではアドバイス定義できない
  - 手数料低下・明確化で代行手数料限界
- 一方、投資助言も代替スキームとして困難
  - キャッシュ払いは欧米でも抵抗感大
  - 日本の投資助言は執行権無し (≠RIA)



## 投資一任スキーム

- 投資一任スキームはアドバイス定義可能
- 投資助言と異なり、執行権も付与前提
- フィー徴収はビジネススキーム内で実行

		FP	投資信託	投資助言	投資一任
提供付加価値	投資運用	×	○	△	○
	継続的アドバイス (アフターフォロー)	△	×	○	○
	フィー徴収内蔵	×	○	×	○

## 従来型リテール金融事業の終焉 (6/8)

従来のラップ（投資一任）サービスやロボアドバイザーサービスは、マーケティング上の新商品としての位置付けが強調され、本質的な付加価値の訴求が不完全だと総括せざるを得ない。資産運用アドバイス領域で求められる投資一任サービスは、**資産運用アドバイス付加価値**を含む新しいものである必要

	投資運用付加価値		資産運用アドバイス付加価値 (アフターフォロー等を含む)		
付加価値はほぼ同じ	バランス型投信	○	投資信託の一般的機能として投資運用付加価値を提供	×	前述の通り、投信は構造的にアフターフォロー等のアドバイス付加価値を役務にできない
	ロボアドバイザー (ポートフォリオ重視)	○	UI/UXに新規感があるものの、提供価値は投資運用付加価値のみ、高いFee根拠は乏しい	×	殆どのロボアドサービスはロボポートフォリオ・アドバイザーであり、アドバイス役務は無し
	従来のファンドラップ	○	さも「特別な運用」を行なうかのように装うものの、提供付加価値はバランス型投信と変わらず	△	投資一任スキームは「特別な運用」を装うマーケティング手法、アフターフォロー役務無し
今後の投資一任サービス	○	アフターフォローを含む継続的な資産運用アドバイスを重視するサービスであるが、投資運用付加価値は従来の資産運用商品同様に提供	○	12-4-2機能の具備等、アフターフォロー役務を契約書に盛り込み、付加価値を明確にする	
ロボアドバイザー (アフターフォロー重視)	○		○	人の介在程度を下げるものの、アフターフォロー機能を前面に出すサービスとして提供	

(\*)従来のファンドラップでは、アドバイス機能は本来組み込まれるべきだが、契約書で定義されておらず、実際にも殆どアフターフォローされていない

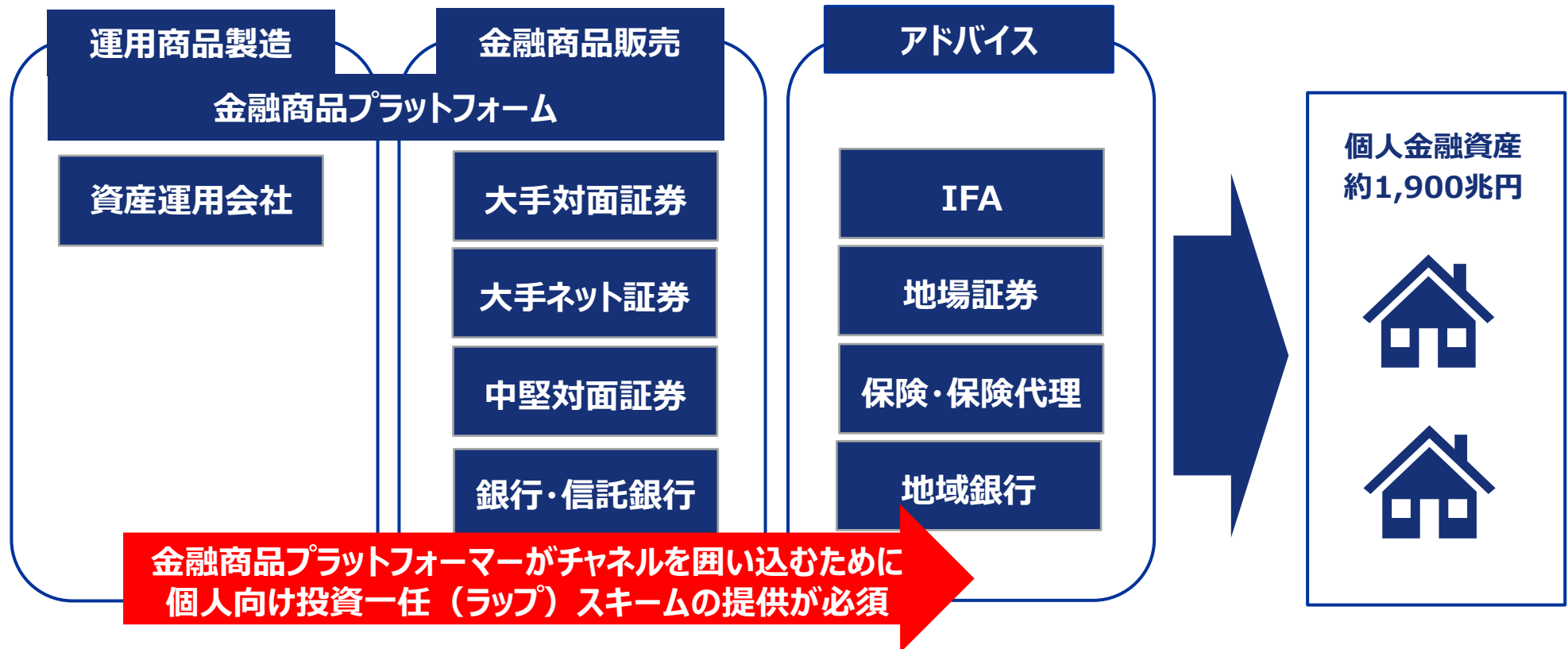


# 従来型リテール金融事業の終焉 (7/8)

プラットフォームが地銀や保険・保険代理店等のアドバイザー機関と提携するためには、投資一任（ラップ）事業スキームの提供が必須だが、独自対応は困難な状況 / また、地域銀行や保険会社側においても、証券・運用子会社の有効活用（グループ事業ポートフォリオ再構築）が課題

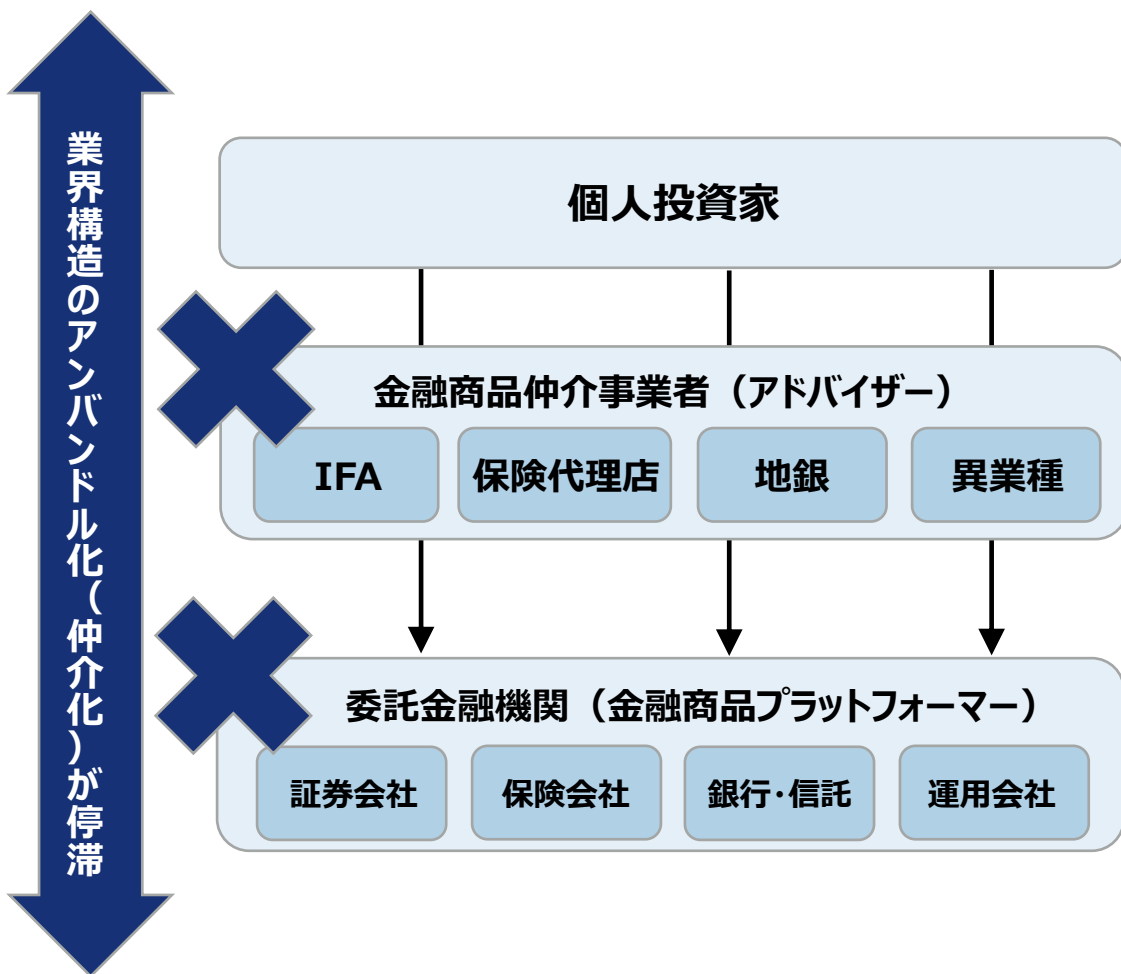
金商プラットフォーム間競争激化

仲介スキームによる「販・販」分離



# 従来型リテール金融事業の終焉 (8/8)

リテール金融業界が「仲介」構造を基軸にした資産運用アドバイス事業モデルに転換する流れが予想されるものの、投資一任（ラップ）事業スキームの具備を課題とする委託金融機関のみならず、アドバイザー機関も課題を抱えており、リテール金融業界が**新たな構造に移行するには「成長痛」が不可避**



## 金融商品仲介事業者が感じているペイン

- 個人顧客基盤を抱えている異業種や地域金融機関、保険代理店は金融商品仲介業に参入したいものの、ノウハウや専門リソースがなく、事業モデル構築・立ち上げ・運営が困難
- 高品質サービス提供や利益相反抑制のためには、多様なプラットフォームと連携が必須だが、その数に比例してコスト増大（金融サービス仲介制度では「所属制」がなく、負担がさらに大）

## 委託金融機関が感じているペイン

- 新しい「アドバイス」時代には、投資一任スキームを具備し、それを活用したアドバイザーチャネル開拓が必須だが、従来の「ブローカレッジ」「アセットマネジメント」とは異なるノウハウやシステム等投資が求められ、自力では対応が困難

# 生き残りが危ぶまれる地銀業界 (1/5)

超低金利環境の長期化や地方での人口減少等を受け、従来から地域銀行の「再編」に対する行政の問題意識は強かったところ、菅首相の「地銀の数が多過ぎる」発言を受け、足もとより一層に**地銀の数を減らす「再編」の圧力が強まっている**状況

## 人口減少下での地銀経営に対する懸念

- 2行での競争が可能な地域
- 2行での競争は不可能だが、1行単独(一番行のシェアが100%)ならば存続可能な地域
- 1行単独(一番行のシェアが100%)になっても不採算の地域

※ 東京都はモデルによる判定が不可能

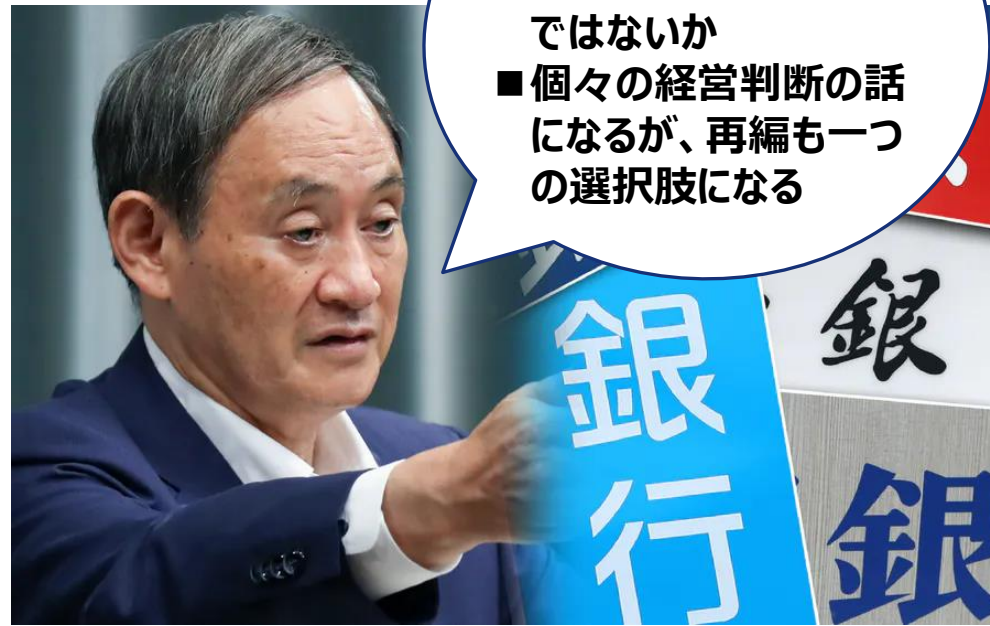


出所：金融庁

## 行政目線の「再編」に係る今後の時間軸

- 2023年** 日銀による経営改革地銀への特別付利
- 2024年** 公的資金注入行(6行)の株式一斉取得日の到来
- 2026年** 公的資金注入の根拠法である金融機能強化法の期限
- 2030年** 独占禁止法の時限的特例措置の期限

## 菅首相の「地銀の数が多過ぎる」発言の波紋



- (地域銀行は) 将来的には数が多過ぎるのではないか
- 個々の経営判断の話になるが、再編も一つの選択肢になる

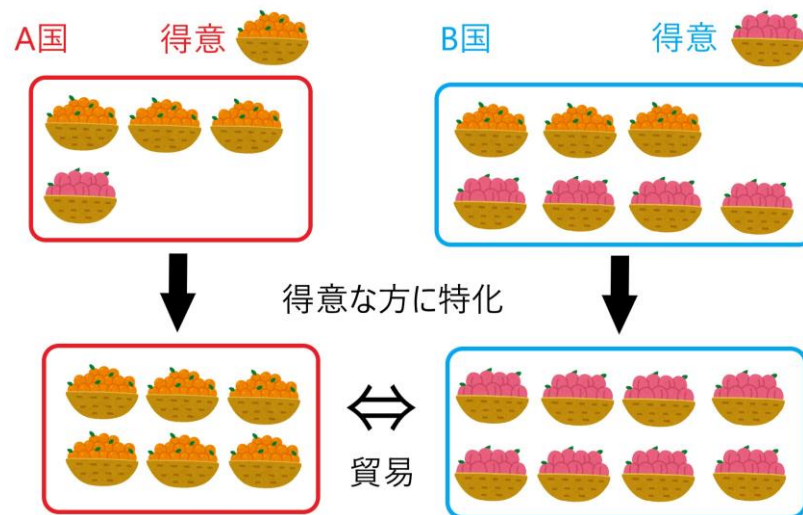
# 生き残りが危ぶまれる地銀業界 (2/5)

地銀同士の**合併・経営統合による「再編A」**も過当競争の回避やスケールメリットの享受、機能統合に伴うコスト削減等のメリットは見込まれるが、**事業生産性を高めるためには比較優位の原則を最大活用する他業態との機能分担等の連携を通じた「再編B」**も不可欠

地銀同士の合併等による「再編A」も重要な選択肢



但し、比較優位の原則に基づく「再編B」も必須



但し、地銀と地銀がくつついても、できるのはやはり地銀・・・

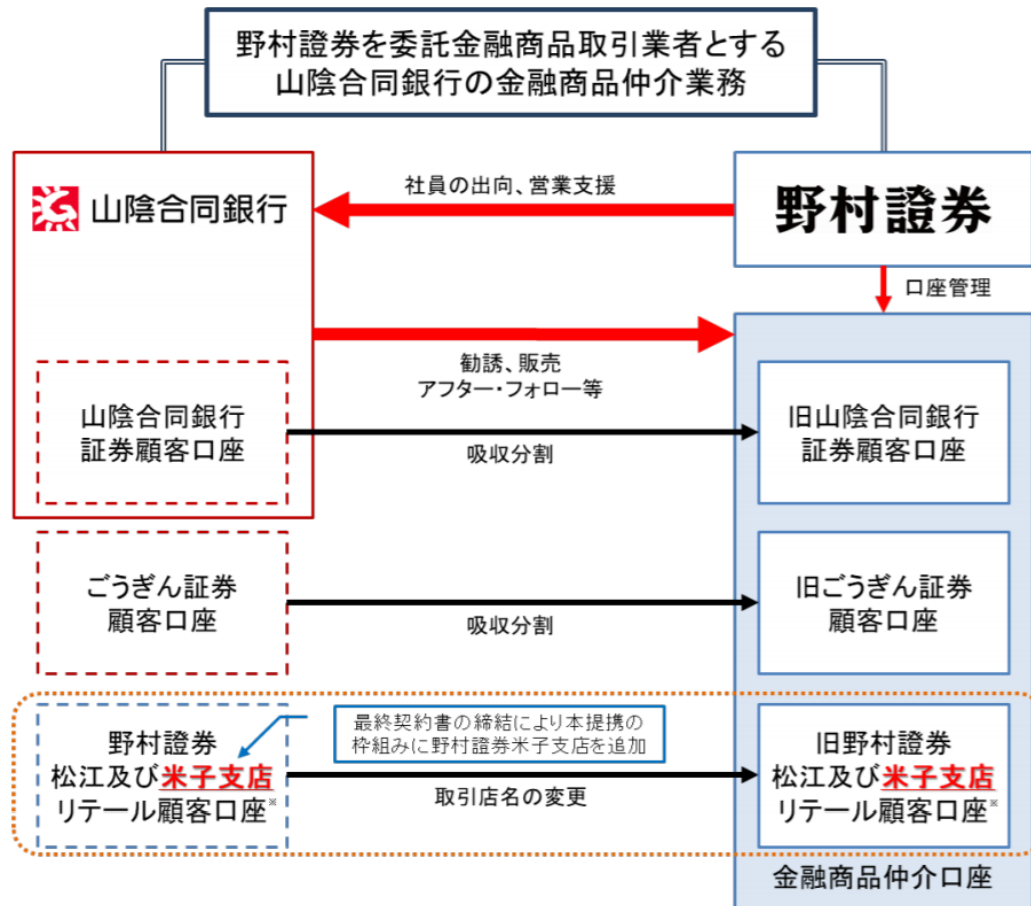


外部機能を活用した付加価値創出 & 生産性向上



# 生き残りが危ぶまれる地銀業界 (3/5)

山陰合同銀行グループは、投信等の金融商品販売に係るミドルバックオフィス機能等を野村証券に委託することにより、個人役務事業の生産性を大きく高めることが可能な「再編B」スキームを選択 → 地銀にとってのメリットの大きさのみならず、リテール金融業界のパラダイムシフトを背景に、今後さらに広がる見通し



## 山陰合同銀行グループにとってのメリット

### メリット①

投信等の金融商品販売に関連する役割のうち顧客へのアドバイスや勧誘等、優位性ある業務に集中することが可能

### メリット②

投信窓販システム等のシステム費用や金融商品選定・管理等のミドルバックオフィス業務に係る人件費等を削減可能

### メリット③

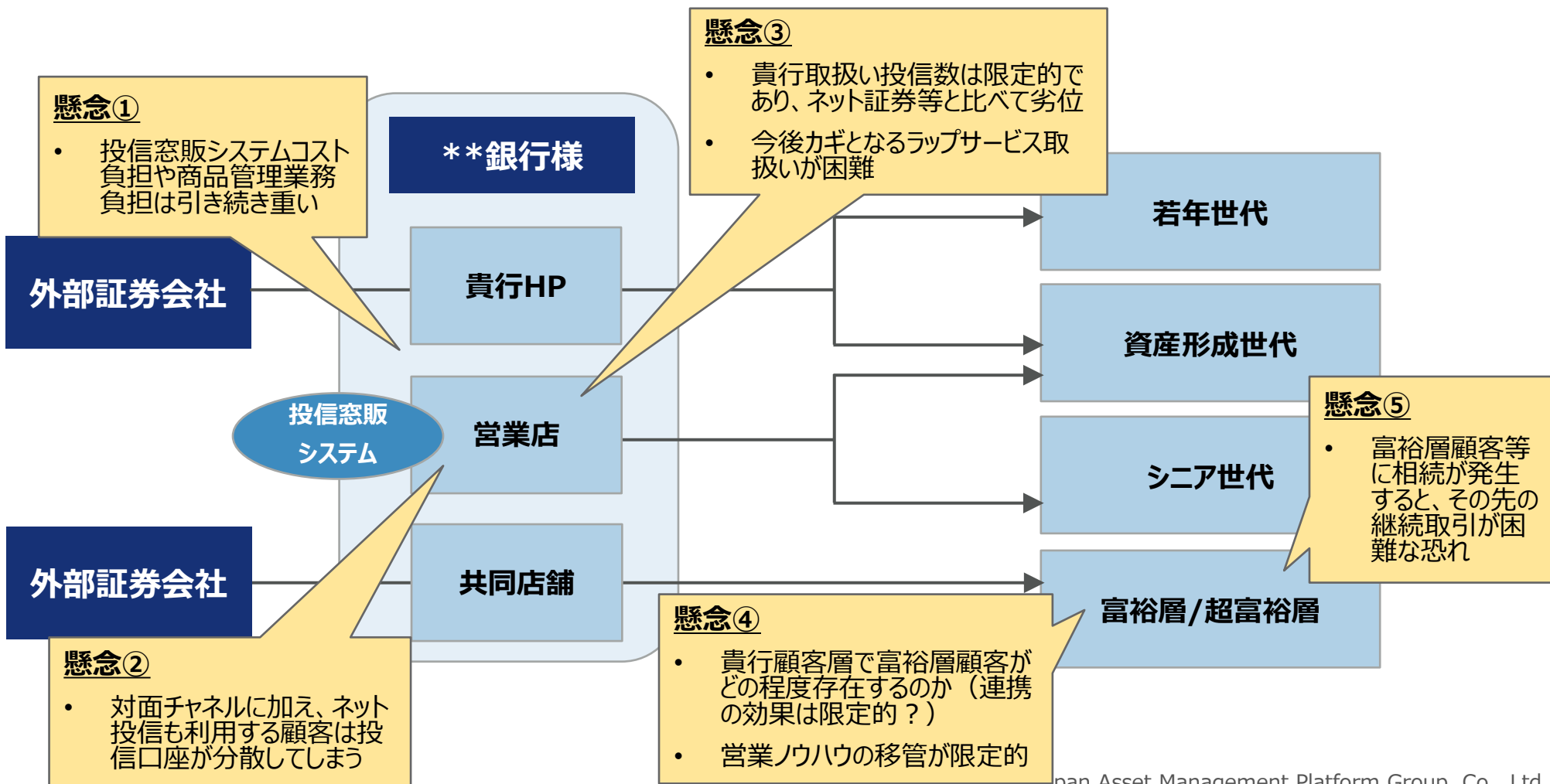
地銀が自前で揃える以上の種類・数の金融商品を取り扱うことにより、「最良商品方針」を担保することが可能

### メリット④

金融商品販売やゴールベースアプローチ等の新しい顧客対応手法に慣れた野村証券の対面営業支援を受けられる

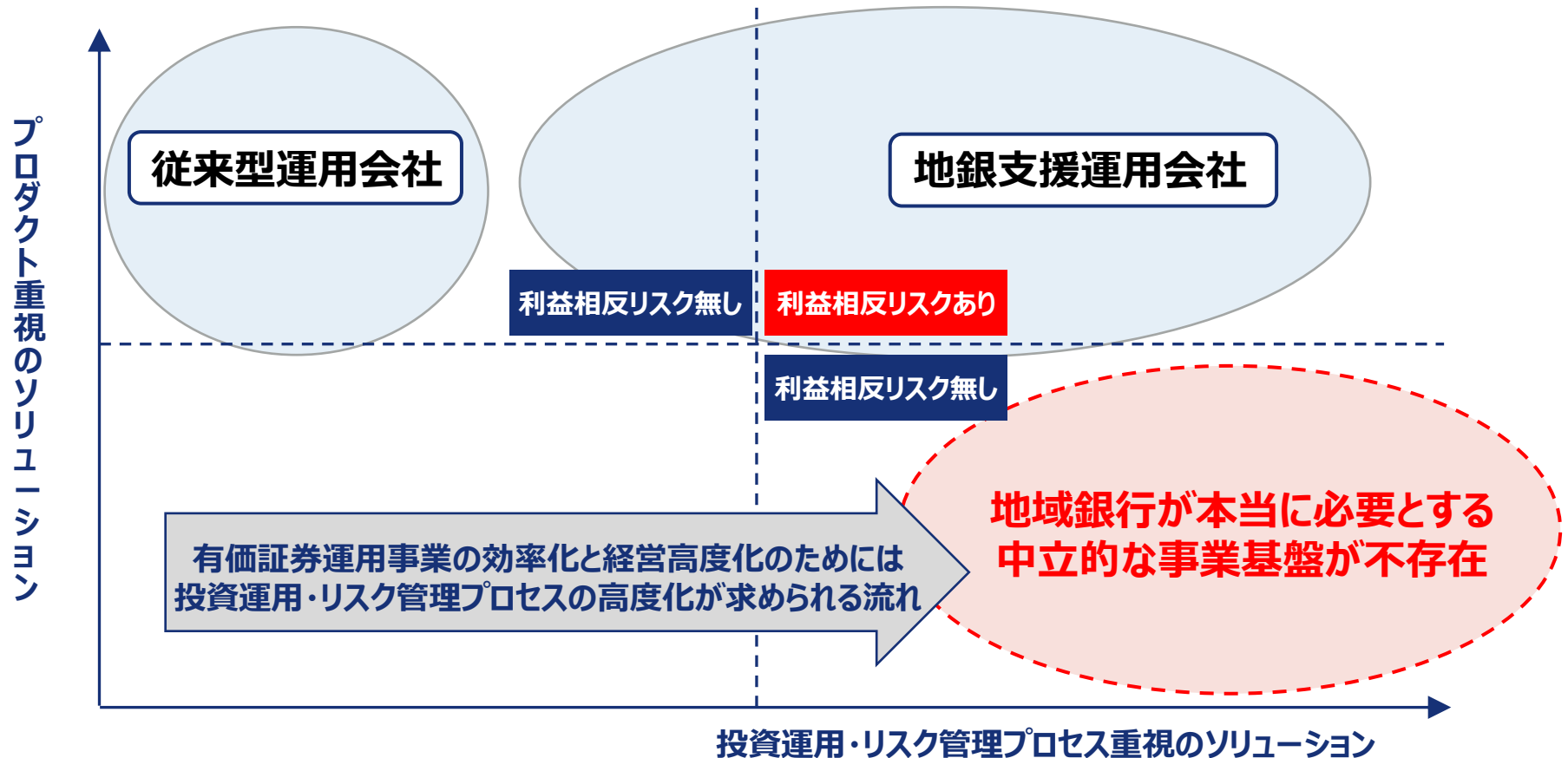
# 生き残りが危ぶまれる地銀業界 (4/5)

但し、地域銀行側には金融商品プラットフォームに関する客観的・中立的な情報の入手が限定的である事情もあり、どのような事業提携スキームがベストか判断が困難 / また、**証券・運用子会社の機能やリソースの有効活用**も事業ポートフォリオ・スキームの再構築を進める際の大きな経営課題



## 生き残りが危ぶまれる地銀業界 (5/5)

また、地銀経営にとって重要性が大きくなっている有価証券運用事業においても、地方には投資運用・リスク管理等の専門人材や情報入手手段が十分には存在していない一方、利益相反リスクのない中立的な事業支援基盤が存在しない状況（有価証券運用事業における「再編B」が困難）



# ラストチャンスに挑む国際金融都市構想 (1/3)

2017年11月に策定・公表された東京都の「国際金融都市・東京」構想に基づき、改めて**東京をアジアの国際金融都市として活性化するための取組み**が本格化 / 香港情勢の悪化や菅新政権の政策方針等を背景に、過去数か月で東京都のみならず、**日本全体の重要課題として注目が集まる状況**

## 2017年秋から国際金融都市・東京構想の再稼働

- ▶ FinCity.Tokyo (東京国際金融機構)の設立
- ▶ 金融ワンストップ支援サービス
- ▶ 金融系外国企業拠点設立補助金 (経費実額の1/2、最大750万円)
- ▶ 金融系外国企業事業基盤支援補助金 (経費実額の1/2、最大1000万円)



## 菅新政権のもとでオール日本の政策課題へ



**特集** 国際金融都市への再挑戦

「国際金融都市」実現に向けて、関係者間の合意形成を急ぐ

香港の金融機能呼び込む

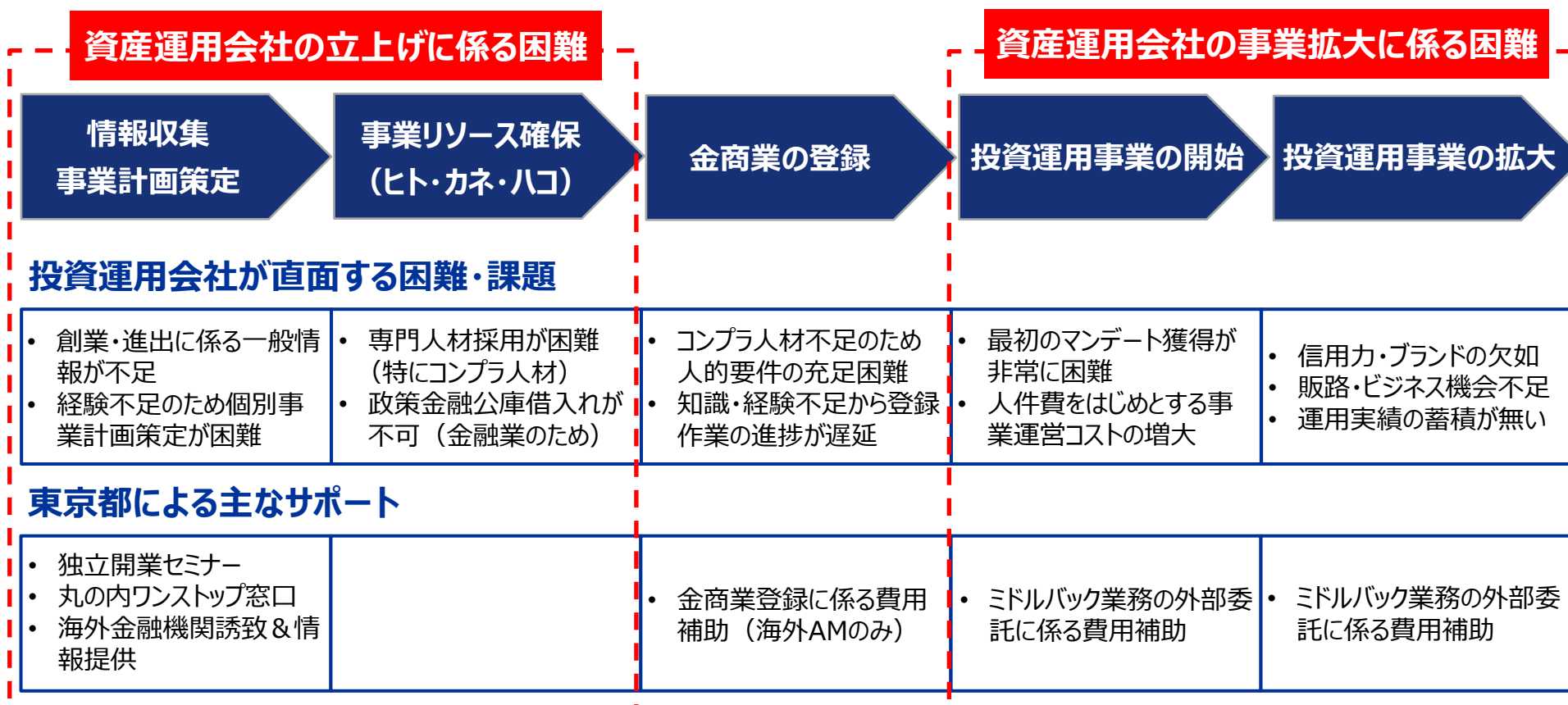
日本の強みを生かし、

片山 さつき



# ラストチャンスに挑む国際金融都市構想 (2/3)

税制度や海外人材採用等の規制柔軟化に対する議論が活発であるが、資産運用ビジネスの現場で実際にボトルネックになっているのは、①立上げ初期の**事業スキーム設計に係る知見や必要な事業リソース調達の不足**、②硬直的な業界構造に起因する**設備投資費用の大きさと損益分岐点の高止まり**



# ラストチャンスに挑む国際金融都市構想 (3/3)

海外の専門人材招致施策は資産運用の高度化という課題の解にはなり得るが、国際金融都市の実現を阻むボトルネックの解消には寄与しない / それよりもシニアや女性等の**国内人材活用等によるバックオフィス機能拡充こそがボトルネック解消**のために効果的かつ急務

部門	業務例	弊社考察
フロント	<ul style="list-style-type: none"> <li>投資運用</li> <li>トレーディング</li> <li>営業</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外人材も活躍が比較的可能な領域</li> <li>但し、国内人材も十分に存在し、金融都市構想のボトルネックではない</li> </ul>
ミドル	<ul style="list-style-type: none"> <li>商品開発・管理</li> <li>リスク管理</li> <li>営業支援</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内人材も比較的十分に存在し、金融都市構想のボトルネックではない</li> <li>日本の法令や事業慣行に習熟が必要であり、海外人材は対応困難</li> </ul>
バック	<ul style="list-style-type: none"> <li>投信事務</li> <li>投資一任事務</li> <li><b>コンプライアンス</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内人材も不足しており、金融都市構想のボトルネックとなっている</li> <li>日本の法令や事業慣行に習熟が必要であり、海外人材は対応困難</li> </ul>

業種	コンプライアンス担当者	
	登録要件	外部委託
投資運用業 (適格投資家向け投資運用業以外の投資運用業)	独立したコンプラ部門 (担当者) の設置	場合によって可  (個別事例毎に実態に即して判断/適格投資家向け投資運用業については「監督指針 VI-2-7-1 業務執行態勢に関する留意事項」に定められている)
適格投資家向け投資運用業 (プロ向け投資運用業)	十分な知識及び経験を有するコンプラ担当者の確保	
投資助言・代理業	知識及び経験を有するコンプラ担当者の確保	

# 日本資産運用基盤の事業戦略と提供ソリューション

# 非効率性が大きく残る3つの事業分野で基盤提供

足もと大きな変化が進む領域それぞれにおいて、弊社・日本資産運用基盤が**日本版TAMPとして金融事業支援ソリューション**を提供し、ボトルネックの解消を目指す / 結果として**新しく大きな市場が創出**され、そこでプラットフォームとして大きな成長が期待される

**事業環境の変化**  
(人口減少、低金利、従来型事業の終焉)

**政治状況の変化**  
(菅新政権の政策方針、香港情勢等)

## リテール金融業界

- 従来型証券・資産運用事業モデルの終焉
- 資産運用アドバイス事業モデルへの転換の必要性
- 金融商品・サービス仲介スキームによる業界構造改革

## 地域銀行の「再編」

- 人口減少や低金利等を背景にした地銀経営の悪化
- 「再編」を後押しする行政方針と菅新政権の強い姿勢
- 外部機関との提携や証券・運用子会社等の活用課題

## 「国際金融都市・東京」

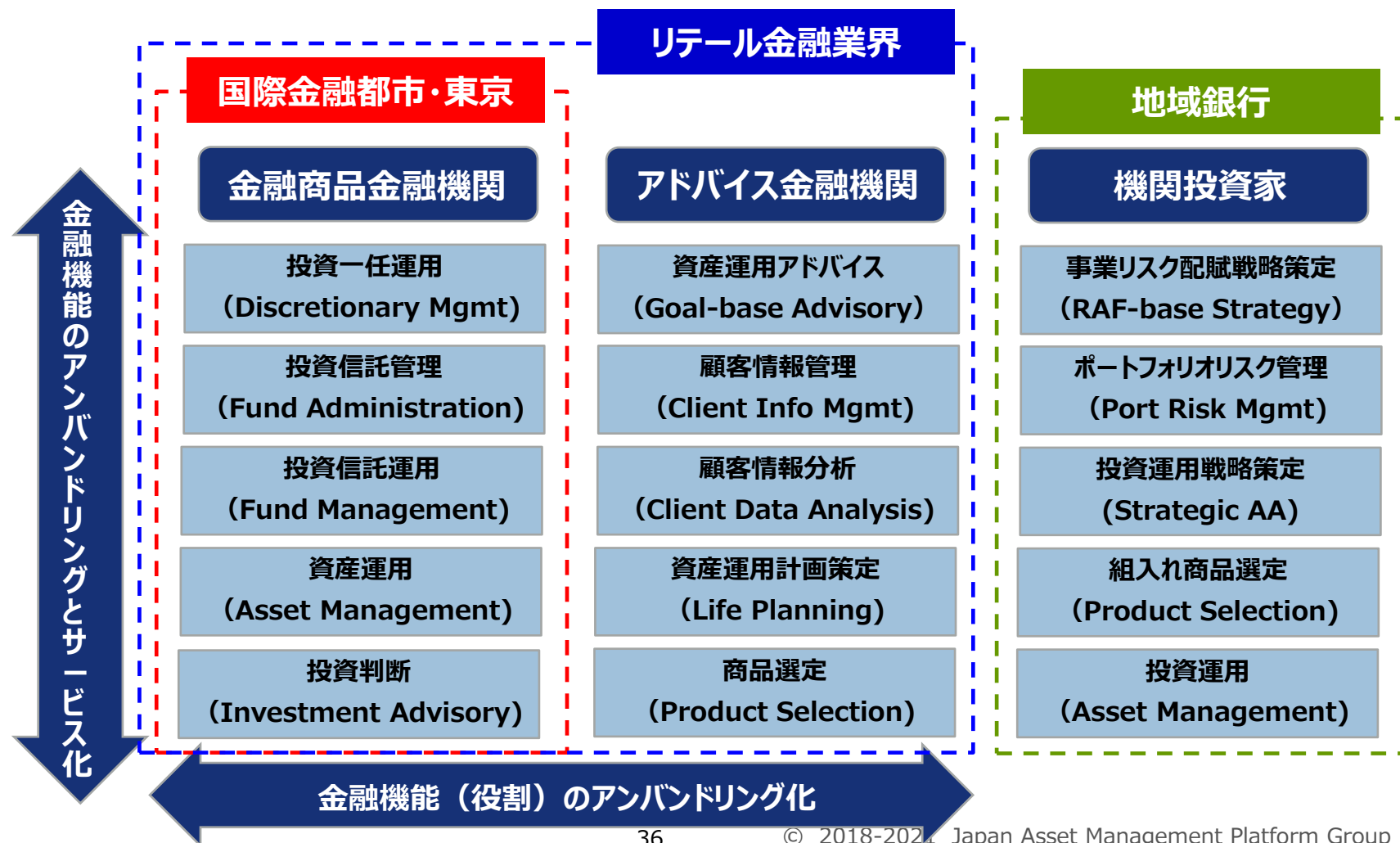
- 2017年秋の「国際金融都市・東京」構想を契機に再稼働
- FinTechブームもあり、新興企業は増加の流れ
- 香港情勢や菅新政権の政策によってオール日本マターに



**金融（資産運用）業界の事業基盤としてソリューションを提供し、各領域のボトルネックを解消**

# 個別金融機能のサービス化と提供によるソリューション

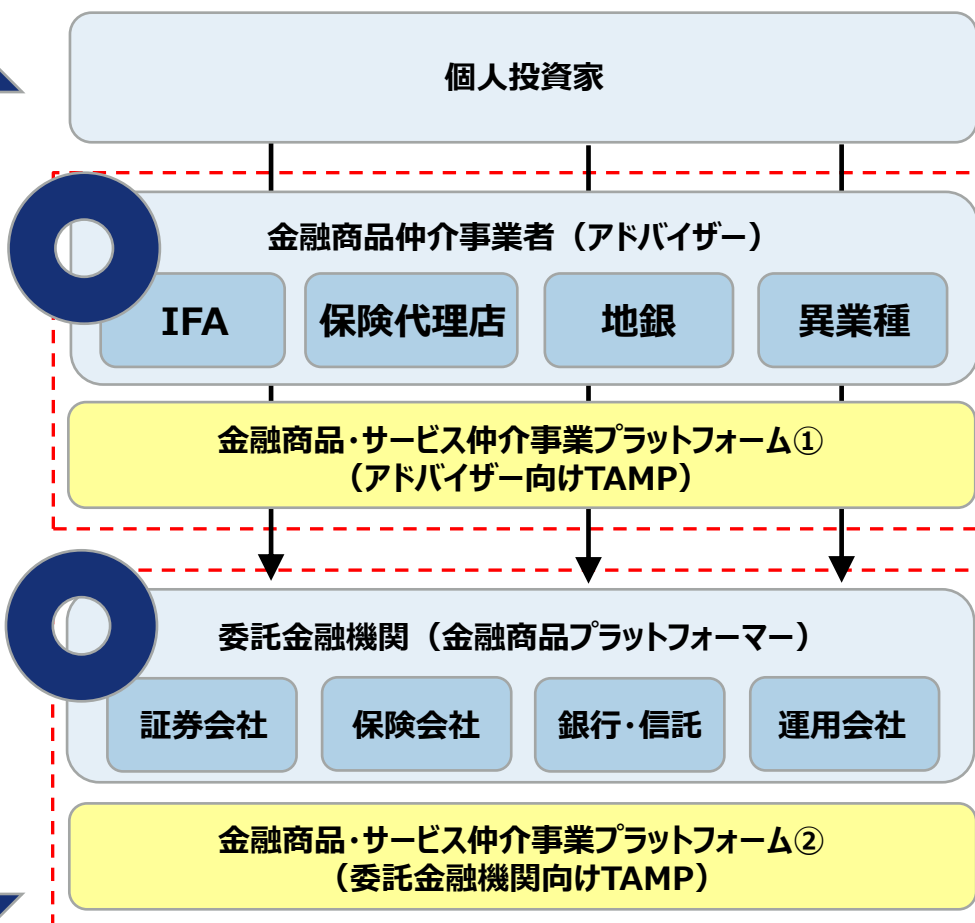
金融業界の構造的問題が現実の弊害として顕わになっている3つの領域に対して、弊社が**必要な金融機能をアンバンドリングし、個別機能をサービスとして提供**することにより、それぞれの領域での主要プレイヤーが新たな金融事業モデルの構築・運営に移行することをサポートする。



# リテール金融業界向けソリューション（1/6）

リテール金融業界が「仲介」構造を基軸にした資産運用アドバイス事業モデルに移行することを支援するため、委託金融機関とアドバイザー機関それぞれに対して、事業運営支援ソリューションを提供 / 新たなリテール業界の初期から両領域で布石を打つことで総合的なプラットフォームとしての存在感を示す

業界構造のアンバンドル（仲介化）を推進



## 金融商品仲介事業者に提供するソリューション

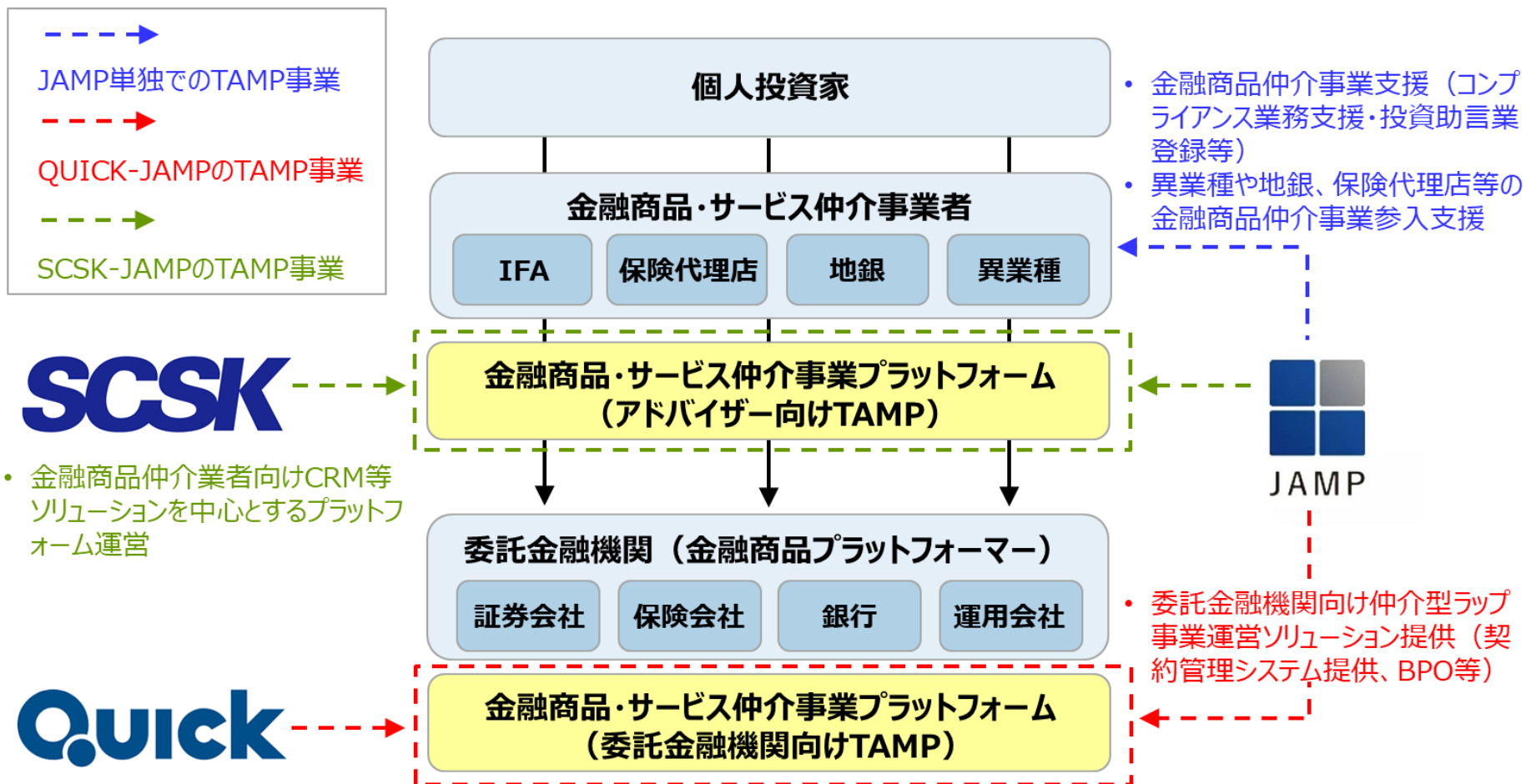
- 異業種や地域金融機関、保険代理店に対して、金融サービス仲介事業の立ち上げ・運営面での課題にを解決するソリューション提供し、サポートする機能が必要
- 特に、金融サービス仲介事業者が複数の委託金融機関に所属する流れのなか、データアグリゲーション・セグリゲーションを具備したCRM等のソリューション提供が必須

## 委託金融機関に提供するソリューション

- 委託金融機関（金融商品プラットフォーマー）に対して、アドバイザーチャネルの囲い込みに必須となる投資一任スキーム等を、基幹システム・BPO等込みで提供する日本版TAMPが重要

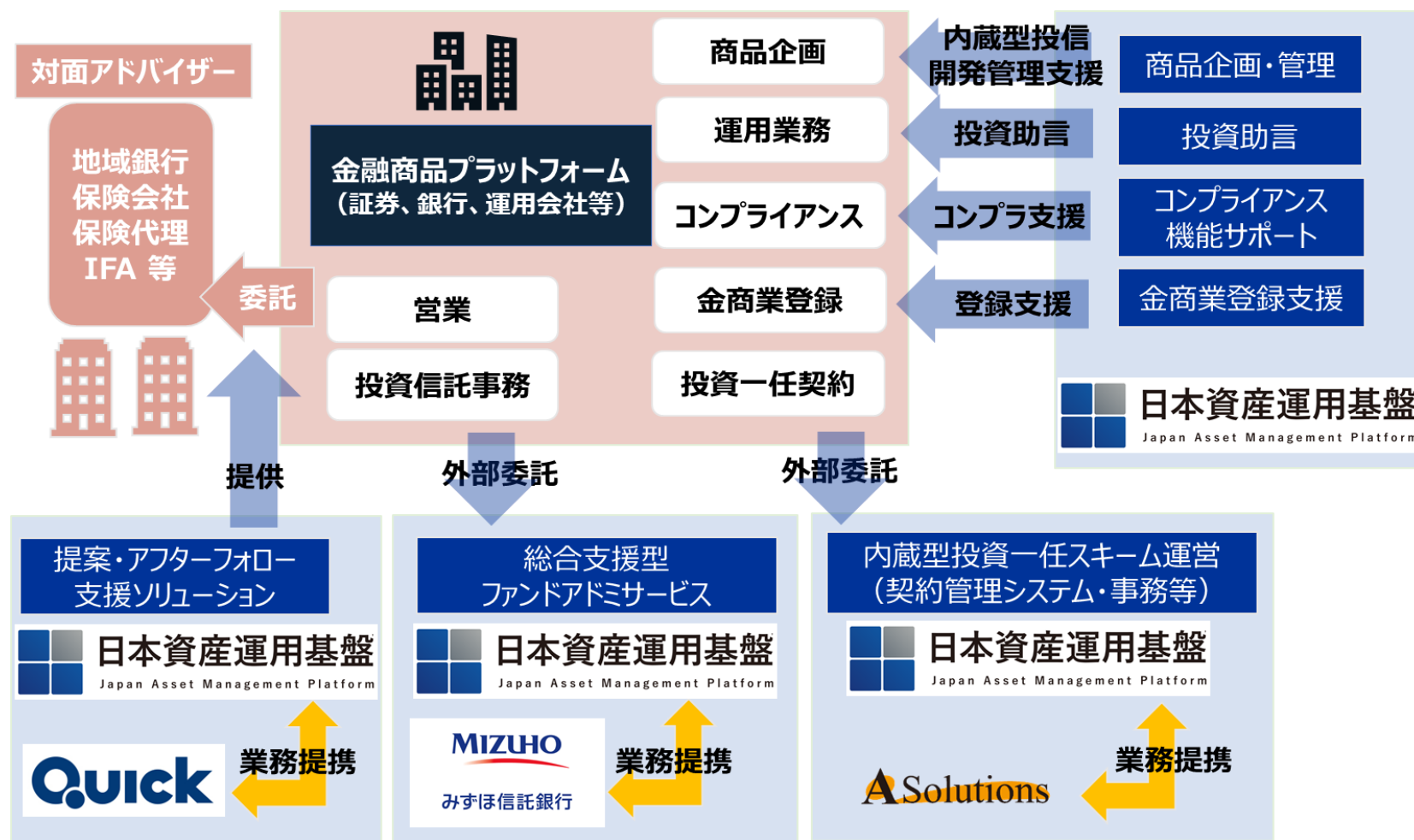
# リテール金融業界向けソリューション (2/6)

貴社との事業提携を通じた**委託金融機関向け投資一任（ラップ）事業運営支援ソリューション提供を基軸**に、アドバイザー機関へのソリューションもSCSKと連携して提供 / アドバイザー機関向けソリューションの事業化は時間がかかるものの、**委託金融機関向け事業にポジティブな効果**が見込まれる



# リテール金融業界向けソリューション (3/6)

金融商品プラットフォームがアドバイザー機関に対して効率的に投資一任（ラップ）事業スキームを提供できるように、中立的な事業基盤として、**投資一任事業運営に必要なシステムや事務、ノウハウ等をワンストップで提供** / 「**内蔵型投信活用スキーム**」という独自の投資一任スキームを提供





# リテール金融業界向けソリューション (4/6)

従来型投資一任（ラップ）サービスではなく、**対面でのゴールベース型投資一任サービスの提供が必須**になる流れに対応し、**QUICKと共同で「内蔵型投信活用スキーム」に直結したフロントソリューションもSaaS形式で提供することにより、投資一任事業スキーム提供基盤の競争激化に対応**

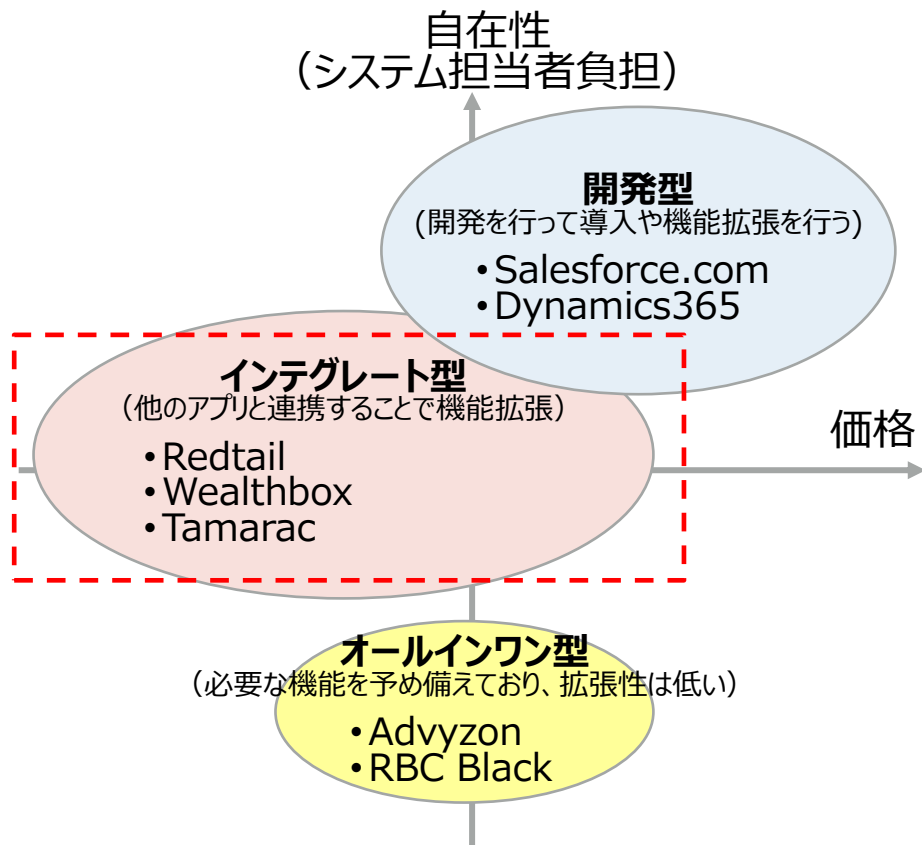
The image displays several screenshots from the QUICK platform interface, illustrating its capabilities for goal-based investment services:

- 顧客管理 (Customer Management):** A screenshot showing a client's profile, including contact information, family details, and a list of goals with their progress percentages (e.g., 83% for the first daughter's university entry).
- 達成状況 (Achievement Status):** A screenshot showing a progress chart for a goal, with a target of 300.0 and a current value of approximately 250.0.
- ダッシュボード (Dashboard):** A central screenshot showing a list of contracts and their status, with columns for '契約' (Contract), '方法' (Method), 'アポ取り' (Appointment), 'シナリオ' (Scenario), and '実施' (Implementation).
- アフターフォロー・契約 (After-Service Contract):** A screenshot showing a list of after-service contracts with details like '1. 目標金額' (Target Amount), '2. 運用期間' (Investment Period), and '3. 当初ご用意の資金' (Initial Funds).

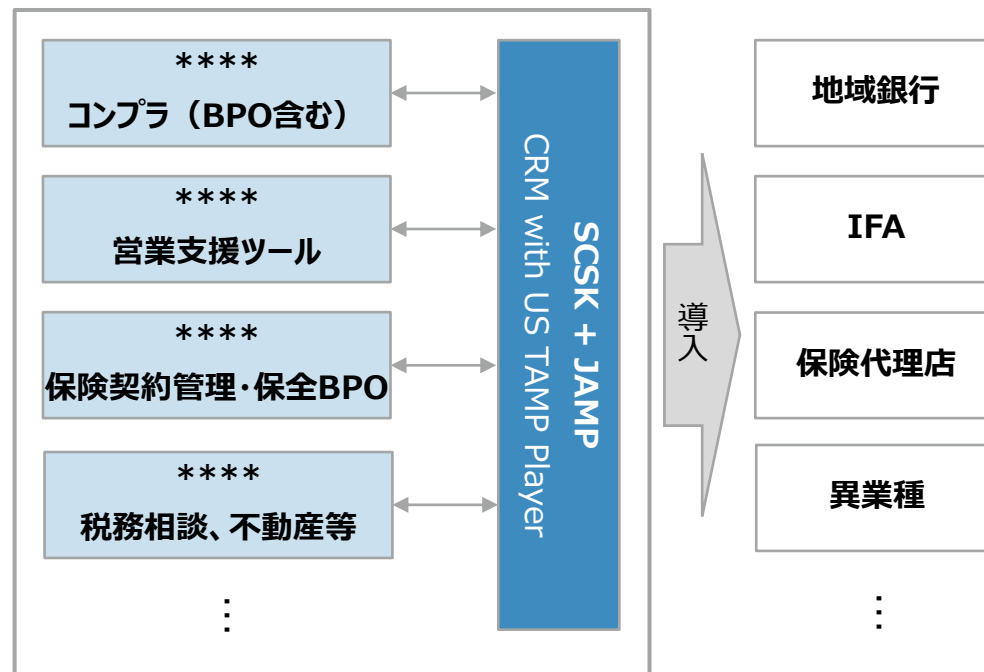
# リテール金融業界向けソリューション (5/6)

SCSK及び米国TAMPと連携し、**アドバイス機関の事業運営ソリューションの中核となるCRMシステムソリューション**を、IFAや保険代理店、地域金融機関等に提供 / その際、全てを自前で提供するオールインワン型ではなく、**外部ソリューションプロバイダーと連携したオープン構造の基盤構築・運営**を目指す

## 米国ではインテグレート型CRMが主流

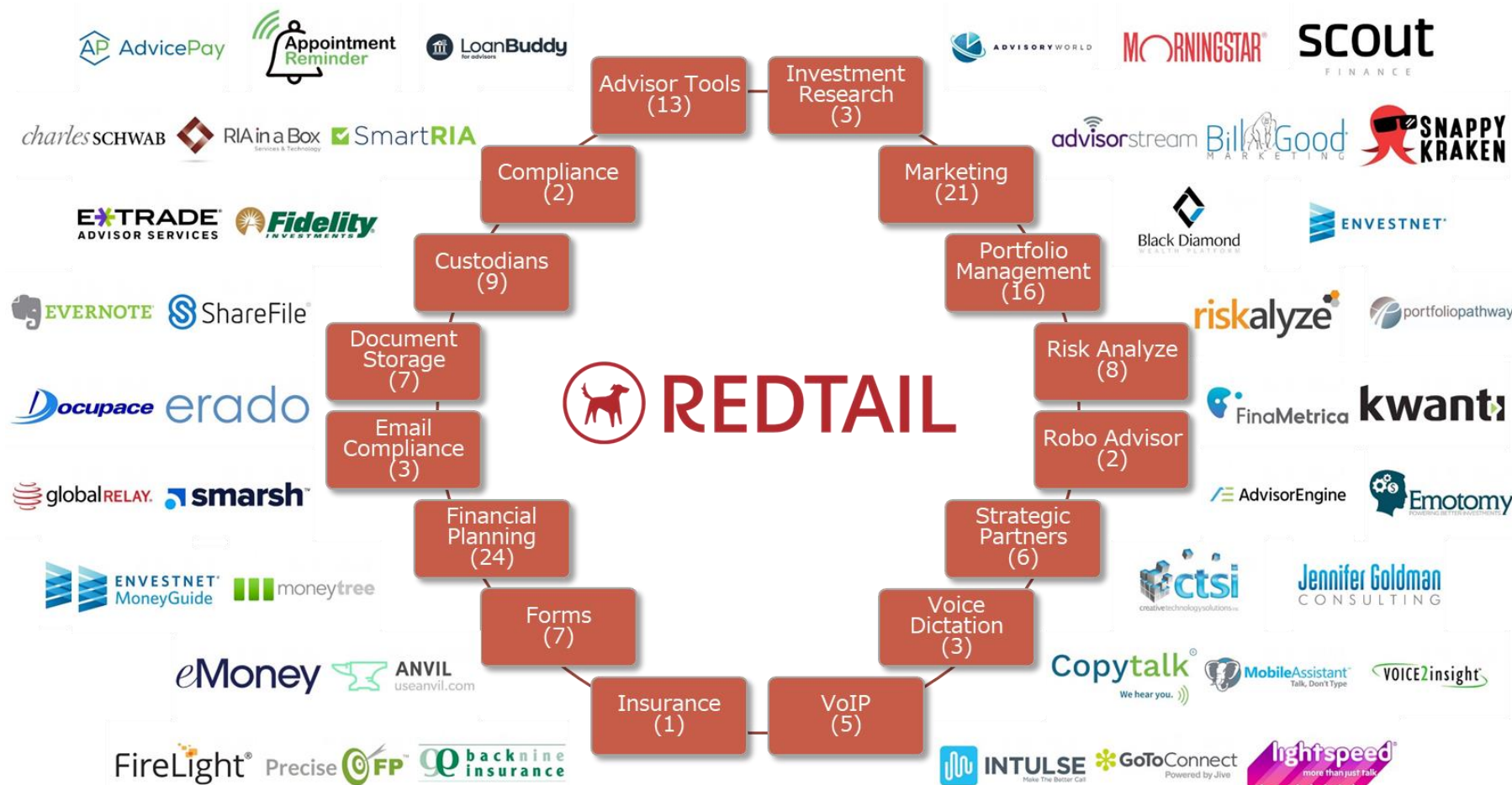


## 外部ソリューションと連携した事業基盤を提供



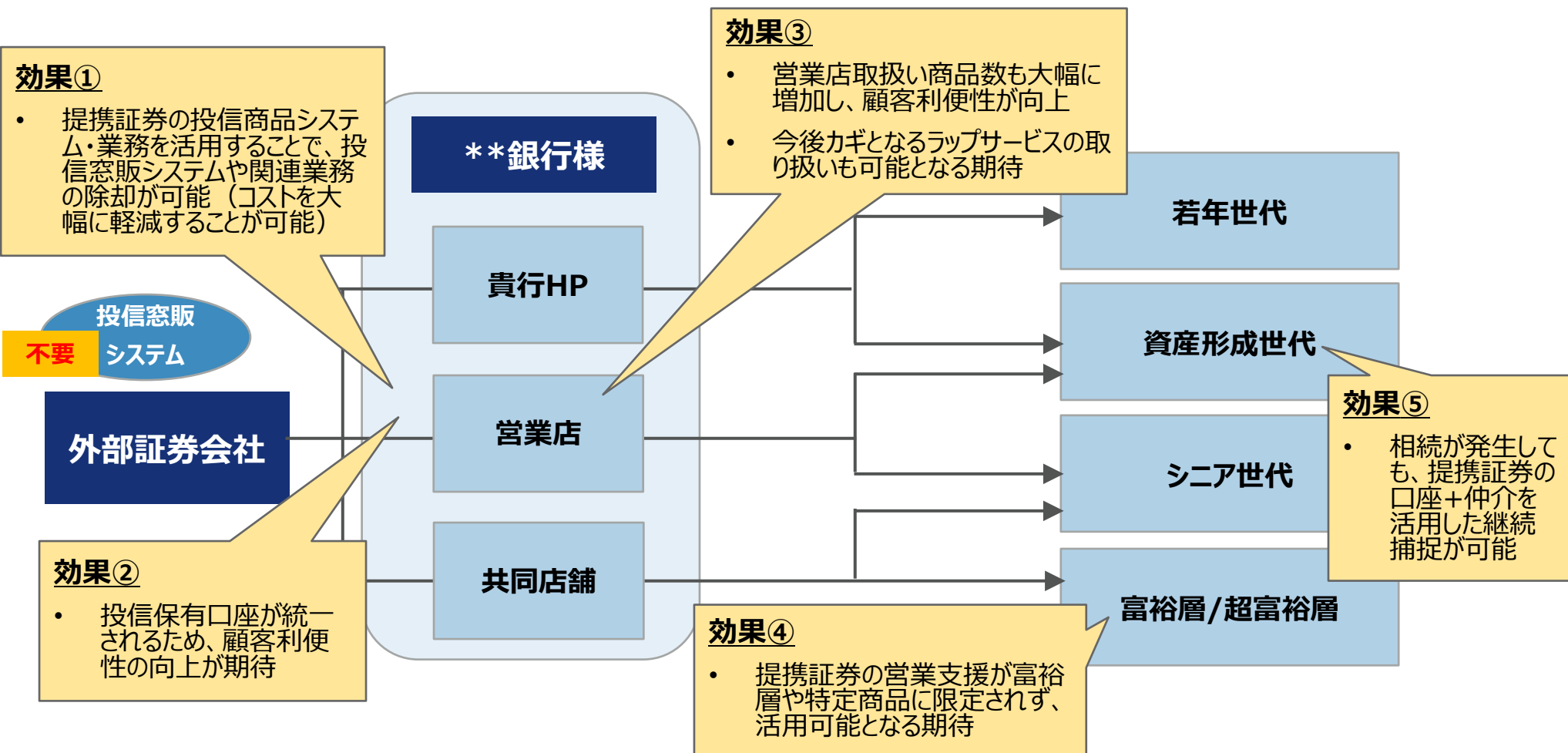
# リテール金融業界向けソリューション (6/6)

米国のインテグレート型CRMソリューションプロバイダーであるREDTAILが外部のアプリケーションプロバイダーと連携し、様々なソリューションをアドバイス金融機関に提供しているように、**弊社とSCSKが基軸となり、新しいリテール金融業界のエコシステムにおいてソリューション提供基盤を構築**することを目指す



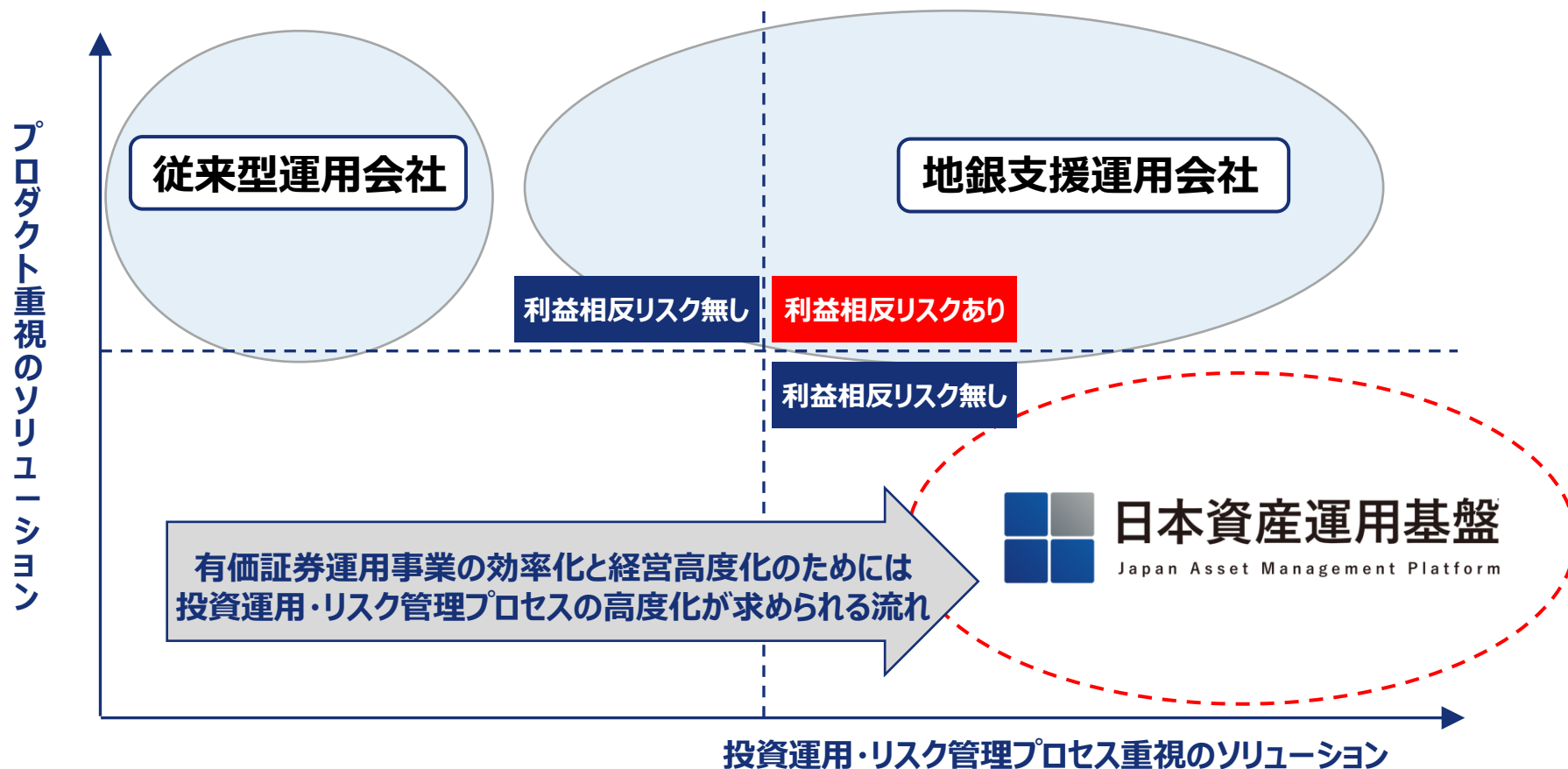
# 地域銀行向けソリューション (1/2)

資産運用アドバイス事業への移行が進むなか、**アドバイス機関として優位な立ち位置になる地域銀行に対して、最適な事業運営スキームを構築する支援サービスを提供 / 証券・運用子会社の機能やリソースを活用し、ラップ事業スキームを自前/半自前で構築し、運営するサポートを提供**



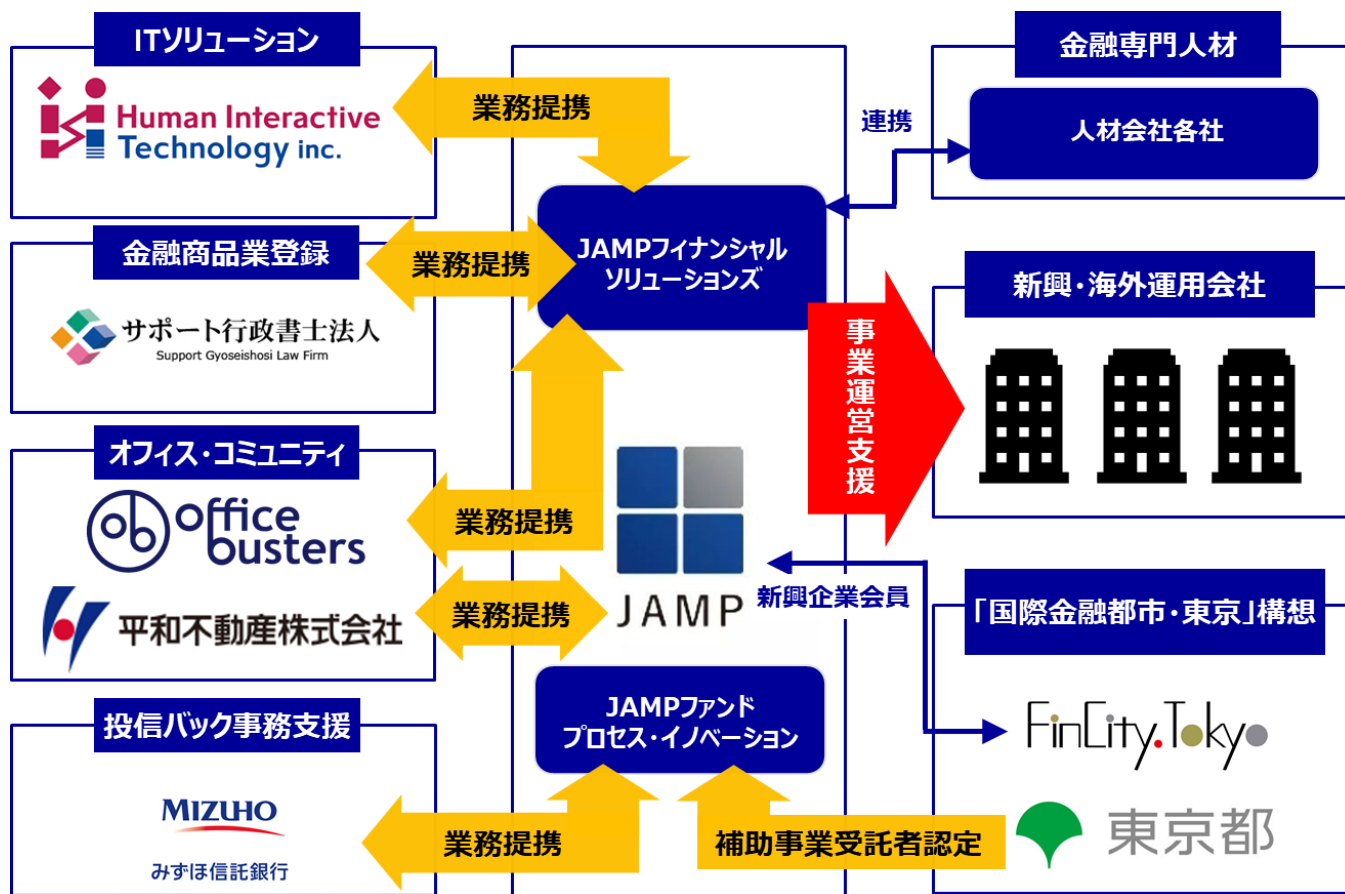
## 地域銀行向けソリューション (2/2)

自前でプロダクトを持たない中立的かつ利益相反のないOCIO (Outsourced CIO) サービスを提供することで、地域銀行の有価証券運用事業の運営を支援 / 有価証券ポートフォリオ運用助言・リスク管理に加え、**有価証券運用に係る事務・システム面のソリューション提供**への展開も目指す



# 新興・海外資産運用会社等向けソリューション（1/3）

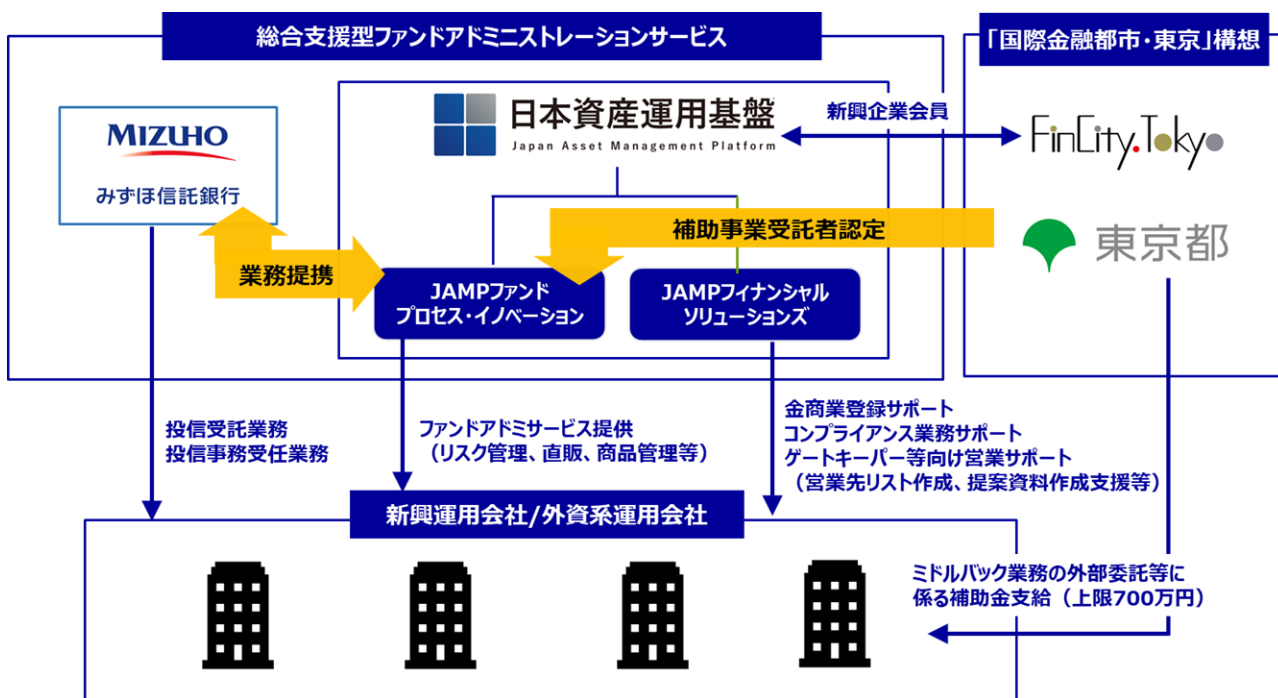
資産運用会社の事業立上げに係る諸課題に効率的にソリューションを提供する基盤として、①新興・海外資産運用会社等に対して、事業スキーム設計等のコンサルティングから、②必要な事業リソース提供をワンストップで提供するプラットフォームを構築・運営



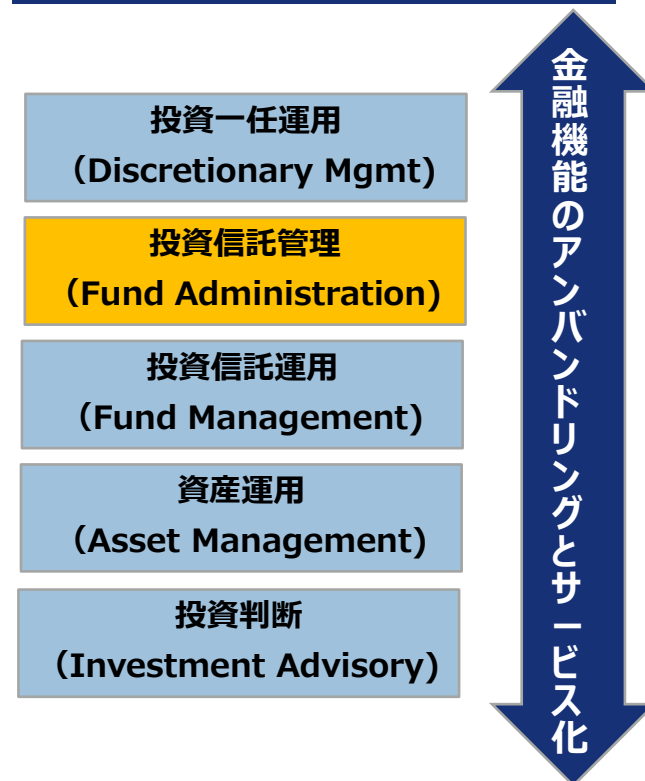
# 新興・海外資産運用会社等向けソリューション (2/3)

資産運用会社の事業成長を阻む諸問題に対し、資産運用ビジネス構成要素を分解し、それぞれの機能をサービスとして提供するプラットフォームを運営することで、多くの金融機関がより参入しやすく、より効率的な経営が可能な環境づくりを目指す。

## 資産運用会社向け投信アドミソリューション

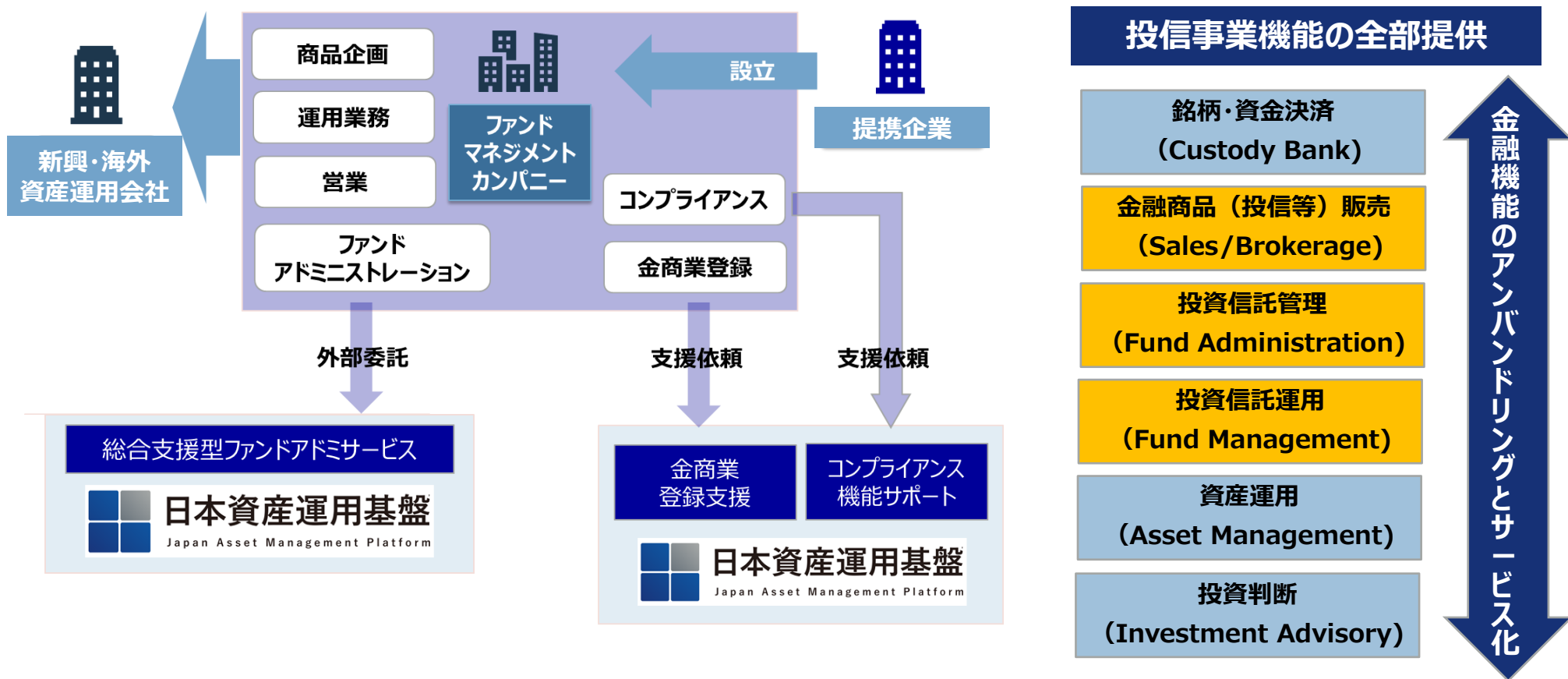


## 資産運用ビジネスの構造改革



# 新興・海外資産運用会社等向けソリューション (3/3)

投資信託アドミニストレーションサービス提供による投信委託会社の設立・運営のサポートのみならず、更に踏み込んで**日本版ファンドマネジメントカンパニーの設立も企画**中 / 資産運用会社が投資運用サービスを様々な投資家に対して、**効率的・効果的に提供するインフラ**を整えるもの





## まとめ

金融業界の各種機能・事業リソースをXaaS形式で提供することで、  
金融機関が事業運営を再構築・効率化し、強みに集中できるよう支援

## JAMP運営パートナー

### 金融事業運営リソース

- 専門性・ノウハウ（人材）
- 金融機能・ライセンス
- 技術
- システム



大手金融機関・Sier等

事業リソース  
を提供

## JAMPプラットフォーム



専門性レイヤー

金融機能エンジンレイヤー

インフラレイヤー

顧客ニーズに  
応じてXaaS化

### XaaSサービス形態例

- 専門性・機能サブスクリプション
- 投資助言サービス（OCIO）
- ソフトウェア・アプリ利用

## 顧客金融機関

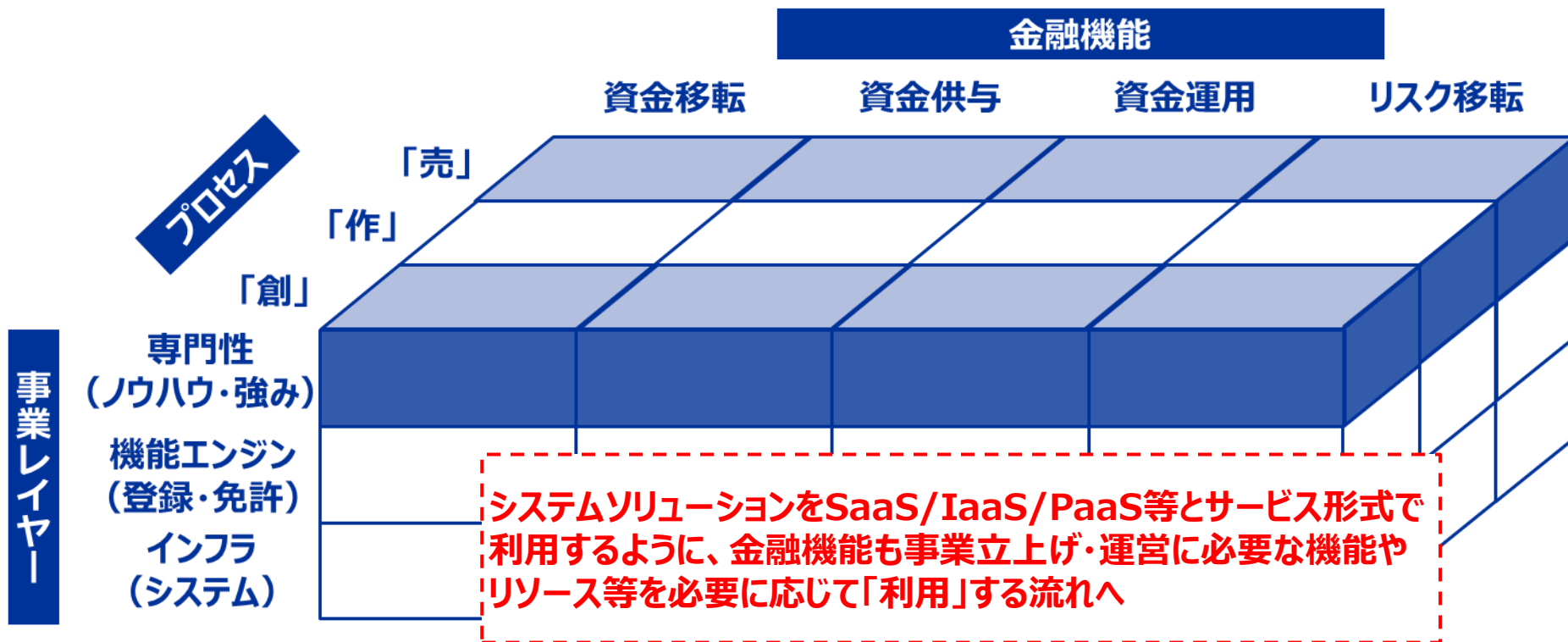
- 金融機能・専門性・ノウハウといった各種事業運営リソースを提供
- XaaSサービス形態により、「必要に応じて、必要なだけ」事業運営リソースを課金ベースで利用することが可能



金融事業者・非金融事業者

## 金融ビジネスは、「所有」ではなく、「利用」による効率的立上げ・運営へ

- ① 金融法制度改正（横断的仲介制度等）の動きやAPI発達によって機能のアンバンドル化が進む土壌
- ② Embedded Financeを活用した非金融事業者による金融サービス提供の動きが更に進展していく流れ
- ③ 従来型金融機関が事業ポートフォリオを整理するなか、保有機能・資産の整理を進めざるを得ない状況



# 非効率性が大きく残る3つの事業分野で基盤提供

足もと大きな変化が進む領域それぞれにおいて、弊社・日本資産運用基盤が**日本版TAMP**として**金融事業支援ソリューション**を提供し、**ボトルネックの解消**を目指す / 結果として**新しく大きな市場が創出**され、そこでプラットフォームとして大きな成長が期待される

**事業環境の変化**  
(人口減少、低金利、従来型事業の終焉)

**政治状況の変化**  
(菅新政権の政策方針、香港情勢等)

## リテール金融業界

- 従来型証券・資産運用事業モデルの終焉
- 資産運用アドバイス事業モデルへの転換の必要性
- 金融商品・サービス仲介スキームによる業界構造改革

## 地域銀行の「再編」

- 人口減少や低金利等を背景にした地銀経営の悪化
- 「再編」を後押しする行政方針と菅新政権の強い姿勢
- 外部機関との提携や証券・運用子会社等の活用課題

## 「国際金融都市・東京」

- 2017年秋の「国際金融都市・東京」構想を契機に再稼働
- FinTechブームもあり、新興企業は増加の流れ
- 香港情勢や菅新政権の政策によってオール日本マターに



**金融（資産運用）業界の事業基盤としてソリューションを提供し、各領域のボトルネックを解消**

## 最後のご挨拶にかえて

弊社・日本資産運用基盤は、金融業界の事業基盤として、地域銀行や証券会社、運用会社等の金融機関の事業立上げ・運営のご支援を通じ、「国際金融都市・東京」構想や地域銀行の再編、リテール金融業界の事業モデル改革等のテーマに取り組んでいます。

ぜひ今回の事業説明会への参加をご縁に、改めて金融業界の様々なテーマについて、皆さまと情報・意見交換を今後活発にさせて頂ければ幸いです。

また、毎週日曜日夜に、金融業界に関係する弊社の問題意識や意見等について述べさせて頂いているメールマガジンの配信も行っています。ご興味あれば、是非そちらにもご登録頂ければ幸いです。

(メールマガジン登録)

<https://www.jamplatform.com/mailmag/>

(メールマガジンバックナンバー)

[https://note.com/keiichi\\_ohara/m/me5f07cba37a5](https://note.com/keiichi_ohara/m/me5f07cba37a5)



大原の名刺QRコード

# 質疑応答