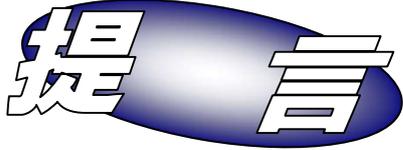


## オピニオン



このコラムは運用会社や金融機関のエキスパートの方に執筆をお願いしています。

FinTechスタートアップ企業や異業種による金融ビジネスへの参入が進むなか、資産運用会社も他業種と同様にビジネスモデルの変革を迫られている。資産運用会社の主要サービスである金融資産ポートフォリオ運用はコモディティ化が進んでおり、これまで享受していた高い手数料水準はもはや正当化が困難である。一方、充実した公的保険を期待することが難しくなるなか、一般生活者の自助努力による資産形成の必要性はより一層高まりつつあり、資産運用ビジネス全体の成長可能性はまだ大きい。

つまり、資産運用会社は新たなビジネスモデルを構築しなければ、中長期的に消え去るか、更に大きく成長できるかの重要な瀬戸際にある。単なる新しい商品の開発といった小手先の施策ではなく、分解と再結合を経た先にある新たなバリューチェーンのなかで、自らの付加価値をどのレイヤーに位置づけ、いかに競争力を確立するかという大局に立った変革がいま求められている。

このように資産運用会社ビジネスが今まさに正念場にあるなか、最重要の戦略資産である高度専門人材の適切な活用を怠り、生き残りの可能性を自ら小さくしているように見受けられる資産運用会社が少なからず散見され、強い懸念を感じている。

例えば、大手金融機関グループ等では、あらかじめ定められた年齢になると管理職務をはずれる「役職定年制」が広く採用されている。ピラミッド型組織では管理職ポストの数に限りがあることに加え、最先端の技術やトレンドに対する感度を高く維持するため、組織の新陳代謝を継続的に促す仕組みの重要性は理解できる。しかし、管理職という役割を譲るからといってその専門人材の価値までもが失われるわけではない。むしろ豊富な経験を有するシニア人材が

### 資産運用会社の自己否定

持つ高度専門性の価値は相対的に高いはずである。金融機関にとって重要なこの戦略資産を活用しきれていないとすれば、それは憂慮すべき経営損失であると言わざるを得ない。

高度専門性が他の金融業態以上に重要視される資産運用会社においても、親会社グループの人事制度に倣ってこの奇妙な制度を採用するなど、シニア人材の「無駄遣い」をしているところが少なくない。聞くところによると、55歳になると給料は数分の一に下げたうえで、専門外の部署に異動、60歳になると再雇用の希望は受け付けるものの、毎日の出社には及ばず、簡単な事務作業を与えるだけでシニア人材活用の体裁を整えるとい

うケースもあるようだ。

金融・保険業界に就業する約170万人のうち、資産運用会社の就業者はいまなお1万人強でしかなく、資産運用ビジネスの更なる成長が期待されるなか、高度専門人材は絶対的に足りない状況にある。シニア人材のこのような取り扱い、「無駄遣い」以外の何ものでもない。

これまで資産運用会社の主要サービスであった金融資産ポートフォリオ運用は、資産価値を評価し、ポートフォリオ全体のパフォーマンスを最大化するために最適配分を行うところにこそ付加価値がある。ただ、残念ながらいま一部の資産運用会社でみられる人材戦略は、専門性や経験豊かなシニア人材の価値評価を誤り、適正な報酬水準のプライシングを行わないばかりか、最適な配置を怠り、会社全体のパフォーマンスを損なうものでしかない。いわば、資産運用会社の自己否定である。

新たなバリューチェーンでの位置取り合戦の競争相手となるFinTechスタートアップや異業種企業が最も必要とするのは競争力の源泉となる高度専門人材であり、これから先はその「無駄遣い」されたシニア人材の困り込みこそが勝敗を決するものとして、狙い撃ちにされることも十分に考えられる。

「資産ポートフォリオ運用」という本来の役割すら適切に果たせない資産運用会社が、ビジネスモデルの変革という重要な局面を果たして乗り切れるのだろうか。 (〇次郎)