

日本資産運用基盤グループの中期事業戦略 ～日本版TAMPとして資産運用業界の事業インフラへ～

2019年11月27日



Part1 日本資産運用基盤グループについて

日本資産運用基盤グループ概要

会社名：株式会社日本資産運用基盤グループ

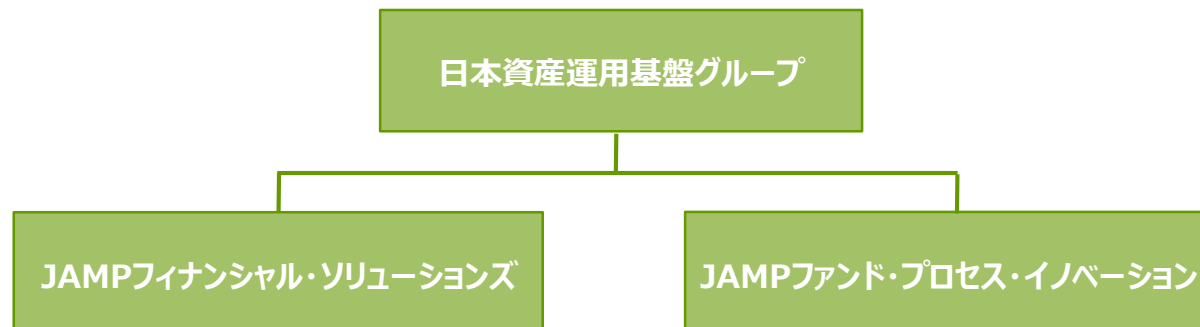
所在地：東京都中央区日本橋兜町5番1号 兜町第1平和ビル FinGATE Base A

創業年月：2018年5月

代表者：代表取締役社長 大原啓一

主要子会社：

- ◆ JAMPフィナンシャル・ソリューションズ株式会社
 - ◆ 投資助言業、金融機関等向け経営・事業コンサルティング等
 - ◆ 金融商品取引業者 関東財務局長（金商）第3104号
 - ◆ 一般社団法人 日本投資顧問業協会/日本仮想通貨ビジネス協会会員
- ◆ JAMPファンド・プロセス・イノベーション株式会社
 - ◆ 投資信託及び投資顧問に係る事務の受託等



代表者の紹介

**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 野村證券へ転籍、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



私たちの問題意識

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問題

■ 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

■ 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

金融業界変革期にあるべき事業運営モデル

■ 金融専門人材のシェアリングモデル

- 希少な高度専門人材（特にシニア人材）のシェアリングを金融業界全体で行なうような仕組み

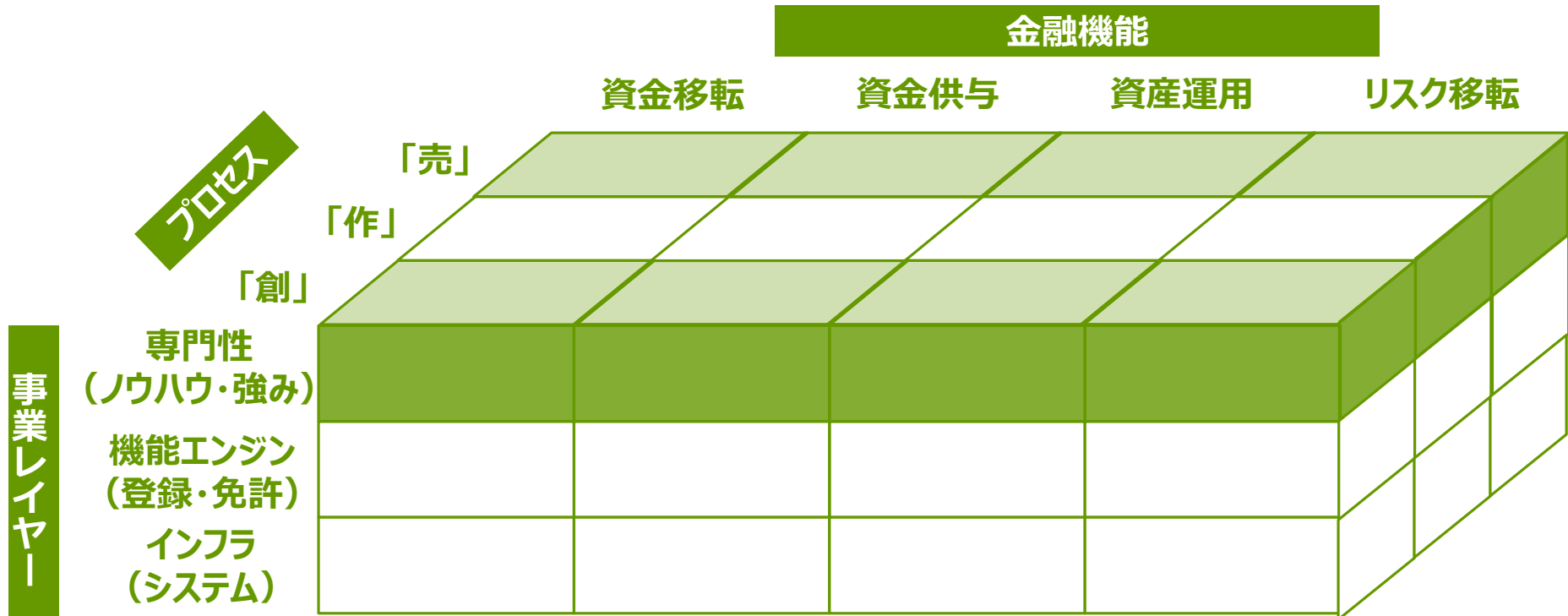
■ 「選択と集中」を可能にする水平分業型事業運営モデル

- 差別化や競争力に直結しない事業基盤やリソースは外部委託やシェアリングで効率的に対応

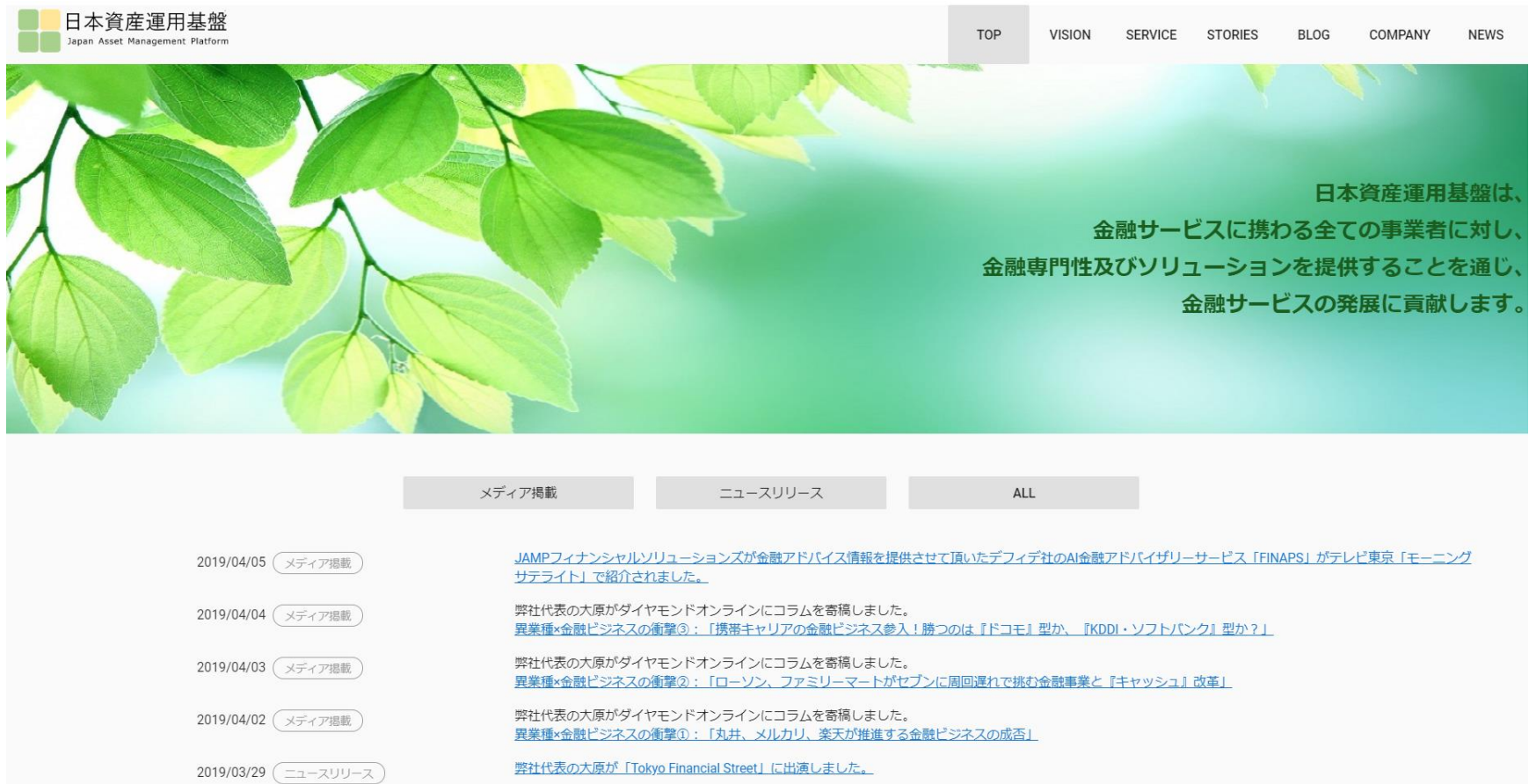
私たちの問題意識②

金融事業運営36コマを各プレイヤーが奪い合い、連携する流れへ

- 金融法制度改正（機能別規制/横断的仲介制度等）の動きやAPI発達によってコマ割りが進む流れ
- 非金融事業者の金融事業への参入により、特に「創」「売」プロセスにおけるプレイヤーの多様化・競争激化
- グローバル法規制の急速な変化や新サービス（暗号資産）・新技術の登場により専門性の陳腐化・不足



金融業界を最適化する（“Optimize financial industry”）



The screenshot shows the homepage of the Japan Asset Management Platform. At the top, there is a navigation bar with the company logo and name on the left, and a menu with links: TOP, VISION, SERVICE, STORIES, BLOG, COMPANY, and NEWS. Below the navigation bar is a large hero section with a background image of green leaves. On the right side of this section, there is a text block in Japanese: "日本資産運用基盤は、金融サービスに携わる全ての事業者に対し、金融専門性及びソリューションを提供することを通じ、金融サービスの発展に貢献します。" Below the hero section, there are three tabs: "メディア掲載" (Media Coverage), "ニュースリリース" (News Release), and "ALL". Under the "メディア掲載" tab, there is a list of media coverage items with dates and titles. The items are: 2019/04/05 (Media Coverage) titled "JAMPフィナンシャルソリューションズが金融アドバイザース情報を提供させて頂いたデフィデ社のAI金融アドバイザリーサービス「FINAPS」がテレビ東京「モーニングサテライト」で紹介されました。"; 2019/04/04 (Media Coverage) titled "弊社代表の大原がダイヤモンドオンラインにコラムを寄稿しました。異業種×金融ビジネスの衝撃③：「携帯キャリアの金融ビジネス参入！勝つのは『ドコモ』型か、『KDDI・ソフトバンク』型か？"; 2019/04/03 (Media Coverage) titled "弊社代表の大原がダイヤモンドオンラインにコラムを寄稿しました。異業種×金融ビジネスの衝撃②：「ローソン、ファミリーマートがセブンに周回遅れで挑む金融事業と『キャッシュ』改革」"; 2019/04/02 (Media Coverage) titled "弊社代表の大原がダイヤモンドオンラインにコラムを寄稿しました。異業種×金融ビジネスの衝撃①：「丸井、メルカリ、楽天が推進する金融ビジネスの成否」"; and 2019/03/29 (News Release) titled "弊社代表の大原が「Tokyo Financial Street」に出演しました。".

日本資産運用基盤
Japan Asset Management Platform

TOP VISION SERVICE STORIES BLOG COMPANY NEWS

日本資産運用基盤は、
金融サービスに携わる全ての事業者に対し、
金融専門性及びソリューションを提供することを通じ、
金融サービスの発展に貢献します。

メディア掲載 ニュースリリース ALL

2019/04/05 メディア掲載 [JAMPフィナンシャルソリューションズが金融アドバイザース情報を提供させて頂いたデフィデ社のAI金融アドバイザリーサービス「FINAPS」がテレビ東京「モーニングサテライト」で紹介されました。](#)

2019/04/04 メディア掲載 弊社代表の大原がダイヤモンドオンラインにコラムを寄稿しました。
[異業種×金融ビジネスの衝撃③：「携帯キャリアの金融ビジネス参入！勝つのは『ドコモ』型か、『KDDI・ソフトバンク』型か？」](#)

2019/04/03 メディア掲載 弊社代表の大原がダイヤモンドオンラインにコラムを寄稿しました。
[異業種×金融ビジネスの衝撃②：「ローソン、ファミリーマートがセブンに周回遅れで挑む金融事業と『キャッシュ』改革」](#)

2019/04/02 メディア掲載 弊社代表の大原がダイヤモンドオンラインにコラムを寄稿しました。
[異業種×金融ビジネスの衝撃①：「丸井、メルカリ、楽天が推進する金融ビジネスの成否」](#)

2019/03/29 ニュースリリース [弊社代表の大原が「Tokyo Financial Street」に出演しました。](#)

日本資産運用基盤のソリューション

金融業界内外の遊休事業リソースをサービス形式で提供することで、
金融事業者が簡易迅速に事業を立上げ、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（登録・免許）
- 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



日本資産運用基盤
Japan Asset Management Platform

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FaaS化

FaaS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

FaaS利用顧客

- 金融専門性・金融機能をはじめとする各種事業運営リソースを提供
- FaaS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可能



金融事業者・非金融事業者

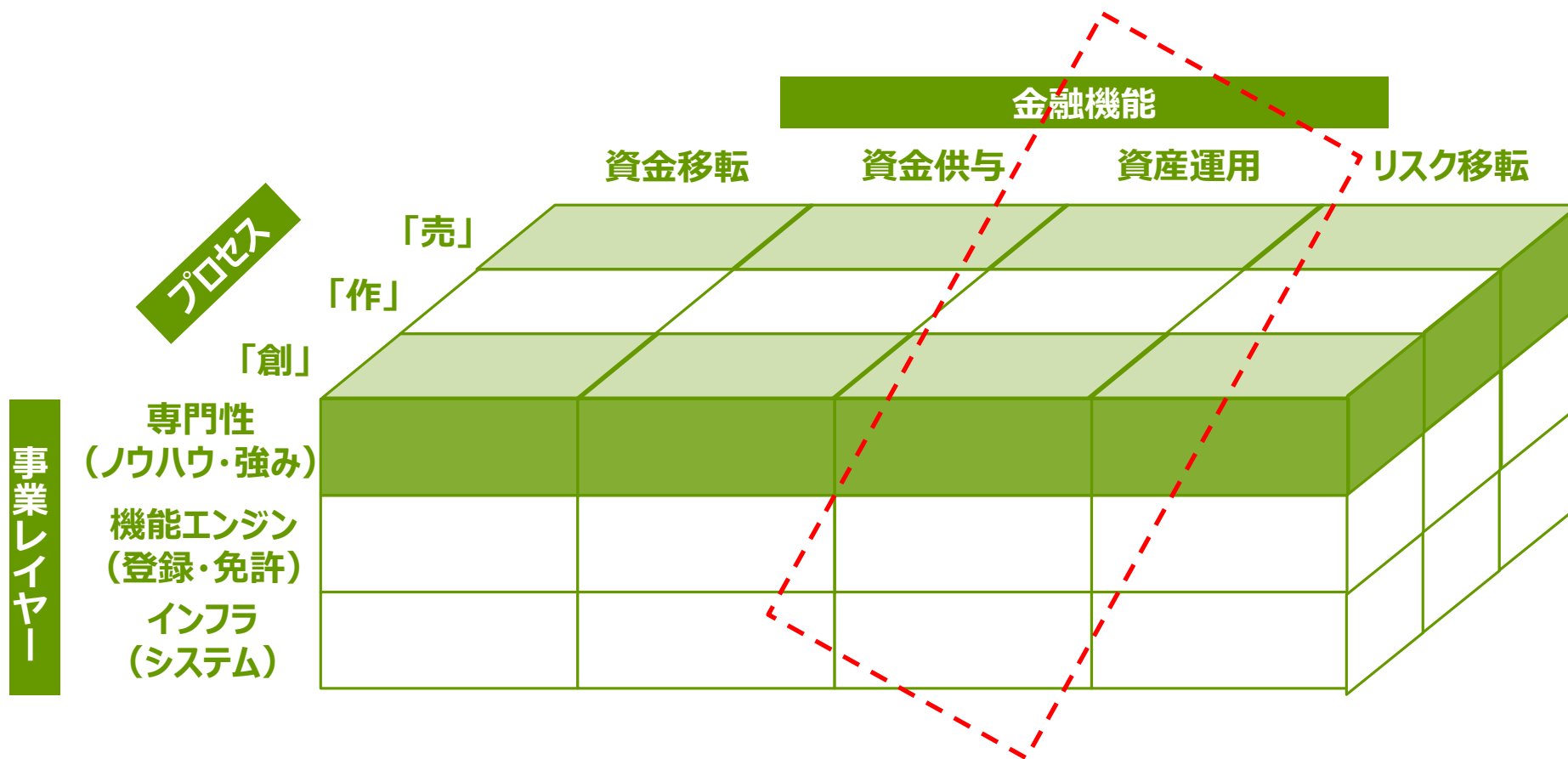
**7月11日、みずほ信託銀行とファンドアドミ事業での業務提携を発表
同行のミドルバック事業リソースを活用した資産運用事業基盤サービス**

総合型ファンドアドミニストレーション サービスの衝撃

Part2 日本版TAMPとして資産運用業界のインフラへ

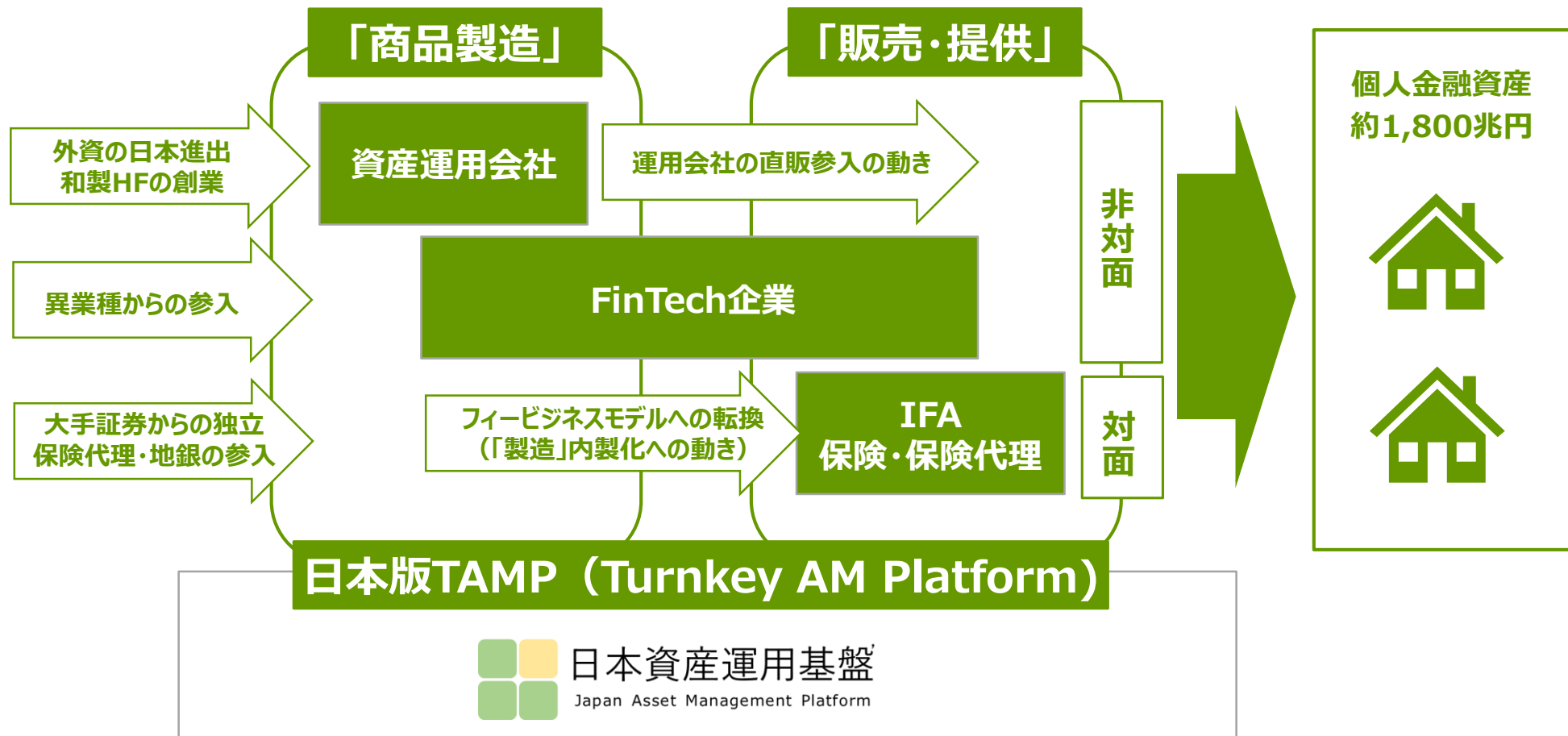
まずは資産運用分野の事業プラットフォーム構築に注力

戦略資産であるコアメンバーの専門性や事業立上げ実績を活かし、
まず資産運用分野に注力し、資産運用事業の基盤構築・運営を目指す



資産運用事業プラットフォーム（日本版TAMP）へ

個人資産1,800兆円を狙って様々な事業者が参入する流れは継続
当社はそれら資産運用事業者向けプラットフォームの運営を目指す



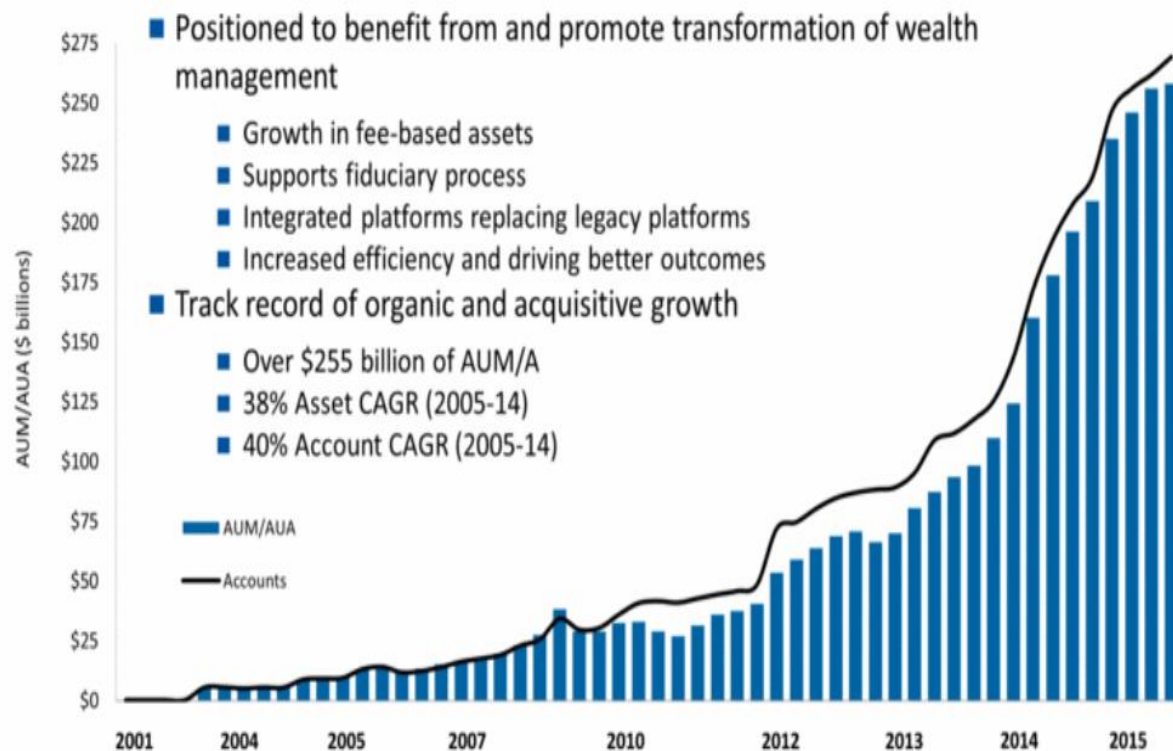
米国ではTAMP等のプラットフォームが業界成長を支える

米国ではIFA/RIAチャネルでの個人資産運用サービスの普及が進む
それを支えるRIAカストディやTAMP等の事業基盤企業の成長が著しい

米国大手TAMPランキング

社名	残高 (億ドル/2019年)
Investnet	5,090
SEI	671
AssetMark	470
Brinker Capital	229
FTJ Fund Choice	108
Sawtooth Solutions	81
Brookstone Capital Mgmt	25

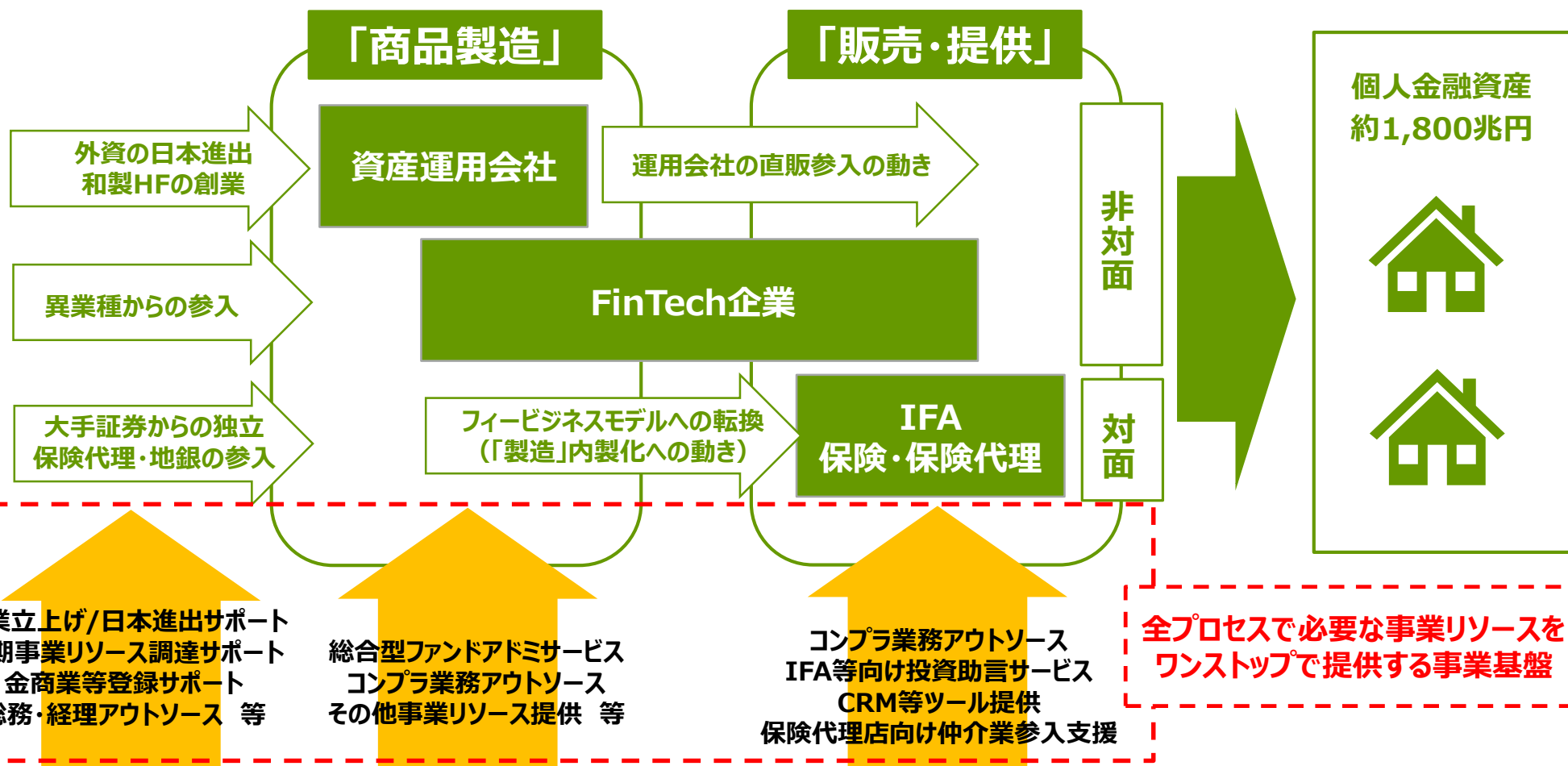
米国TAMP最大手のInvestnetの管理残高推移



(Data) 三菱UFJ国際投信レポート、Investnet

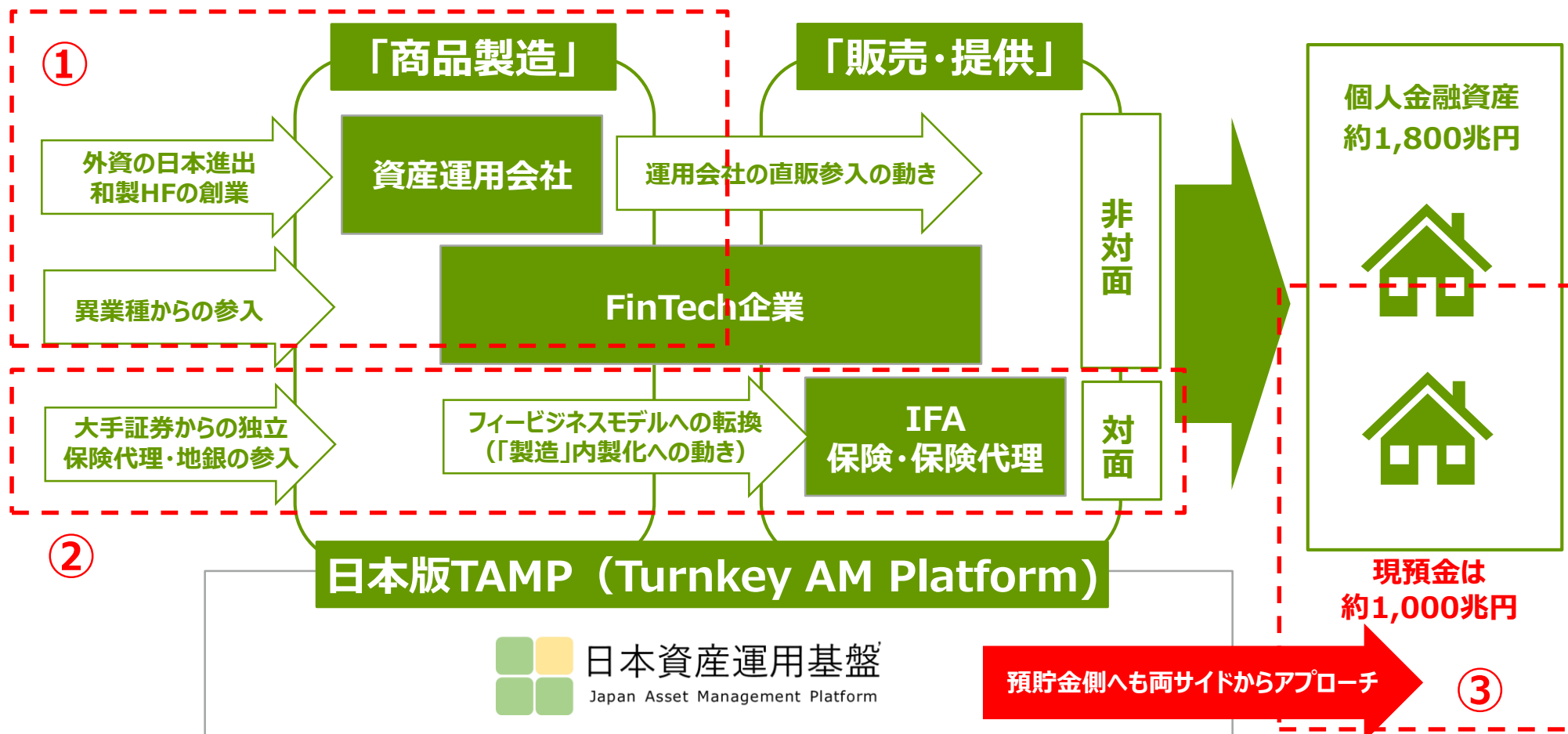
資産運用事業者に全ての事業リソースをワンストップで提供

資産運用事業の「製造」「販売」に係る事業リソースをワンストップで提供
特に負担の大きい「製造」ミドル・バック業務支援や専門性提供に注力



非効率性が大きく残る3つの事業分野で基盤提供

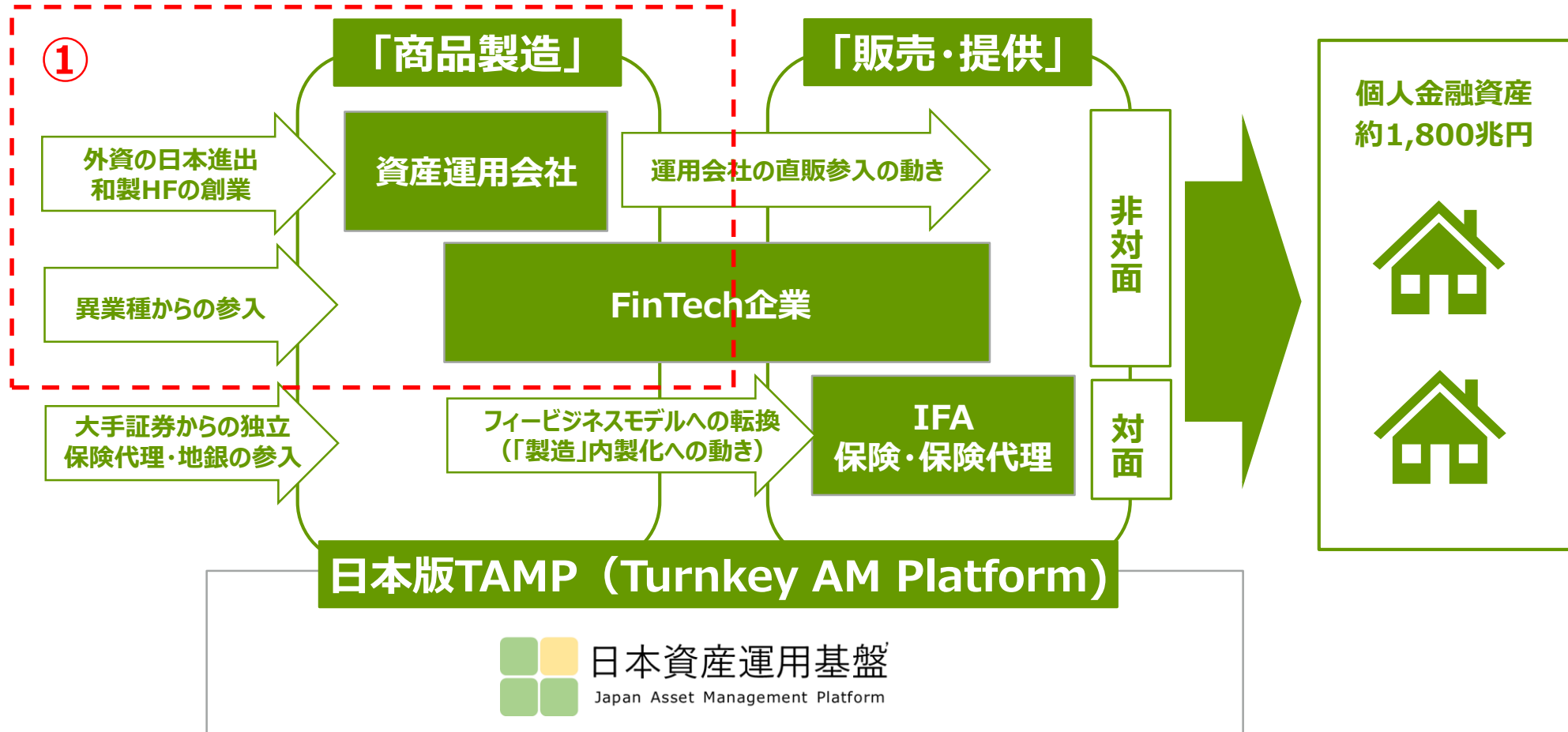
資産運用事業の「製・販」や現預金運用に大きな非効率性が存在
それら全ての非効率性に総合的に事業基盤を提供することを目指す



Part3 伝統的「製造」フェーズでの事業支援サービス

従来型資産運用会社の立上げ・運営サポート

「製造」フェーズは専門人材等のリソース不足や負担コストの問題あり
新規事業参入や投資運用会社の運営効率化の支援サービスを提供



資産運用会社立上げ・運営における様々な課題

資産運用ビジネスへの参入や事業拡大には様々な困難が存在する
「国際金融都市・東京」構想の支援はあるが、民間サポートが無い状況

投資運用会社創業からの成長プロセス



投資運用会社が直面する困難・課題

- 創業・進出に係る一般情報が不足 - 経験不足のため個別事業計画策定が困難	- 専門人材採用が困難（特にコンプラ人材） - 政策金融公庫借入れが不可（金融業のため）	- コンプラ人材不足のため人的要件の充足困難 - 知識・経験不足から登録作業の進捗が遅延	- 人件費をはじめとする事業運営コストの増大 - 内部管理態勢の不安 - 最適ビークル組成困難	- 信用力・ブランドの欠如 - 販路・ビジネス機会不足 - 運用実績の蓄積が無い
---	---	---	---	--

東京都による主なサポート

- 独立開業セミナー - 丸の内ワンストップ窓口 - アクセンチュアによる海外企業誘致&情報提供		金商業登録に係る費用補助（海外AMのみ）	- EMPプログラム - ミドルバック業務の外部委託に係る費用補助	ミドルバック業務の外部委託に係る費用補助
--	--	--	--	--

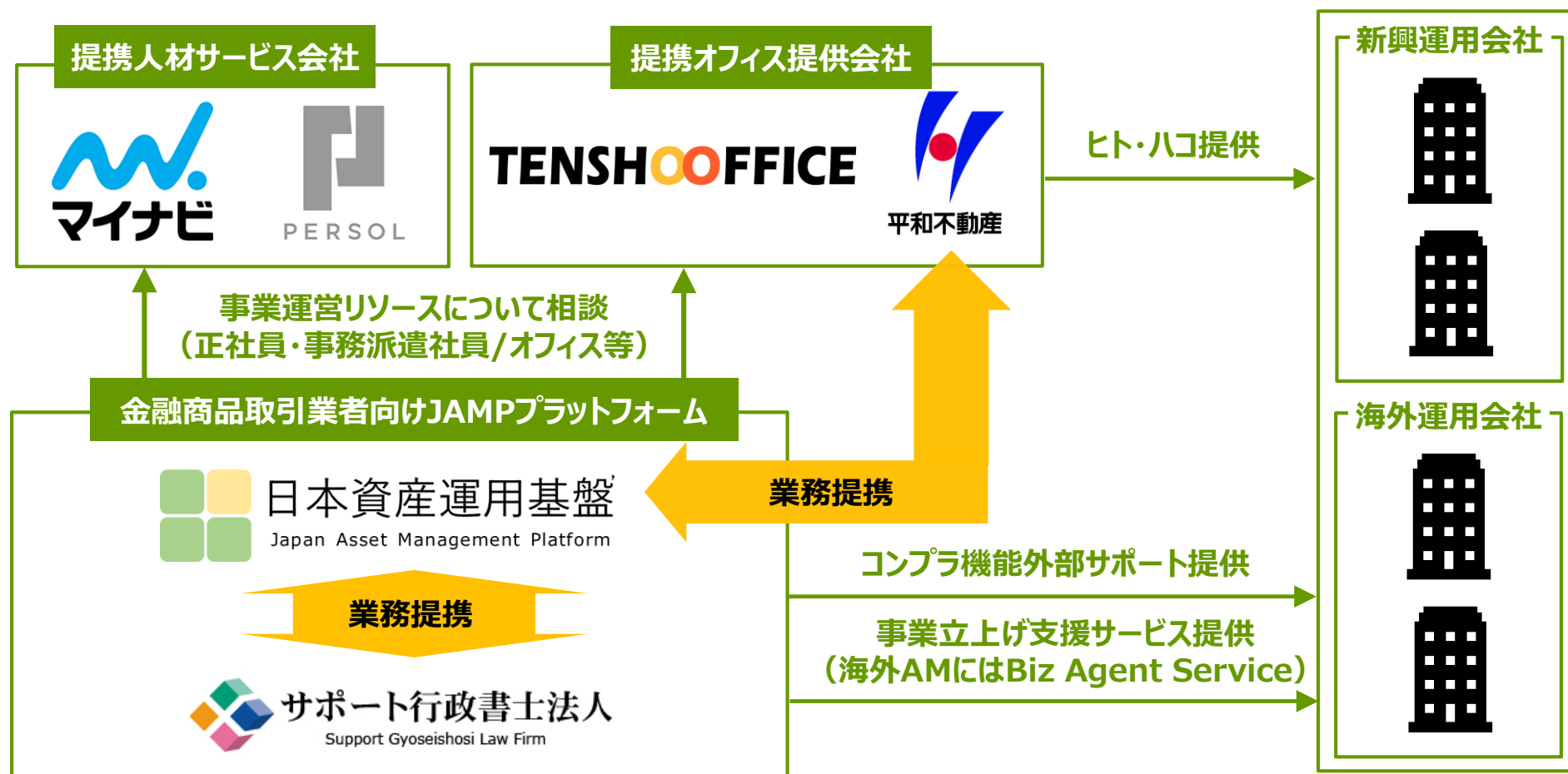
新興・外資系運用会社等に対するワンストップサービス①

「国際金融都市・東京」構想を推進する東京都のパートナーとして活動
新興資産運用会社の立上げや海外運用会社の日本参入をサポート



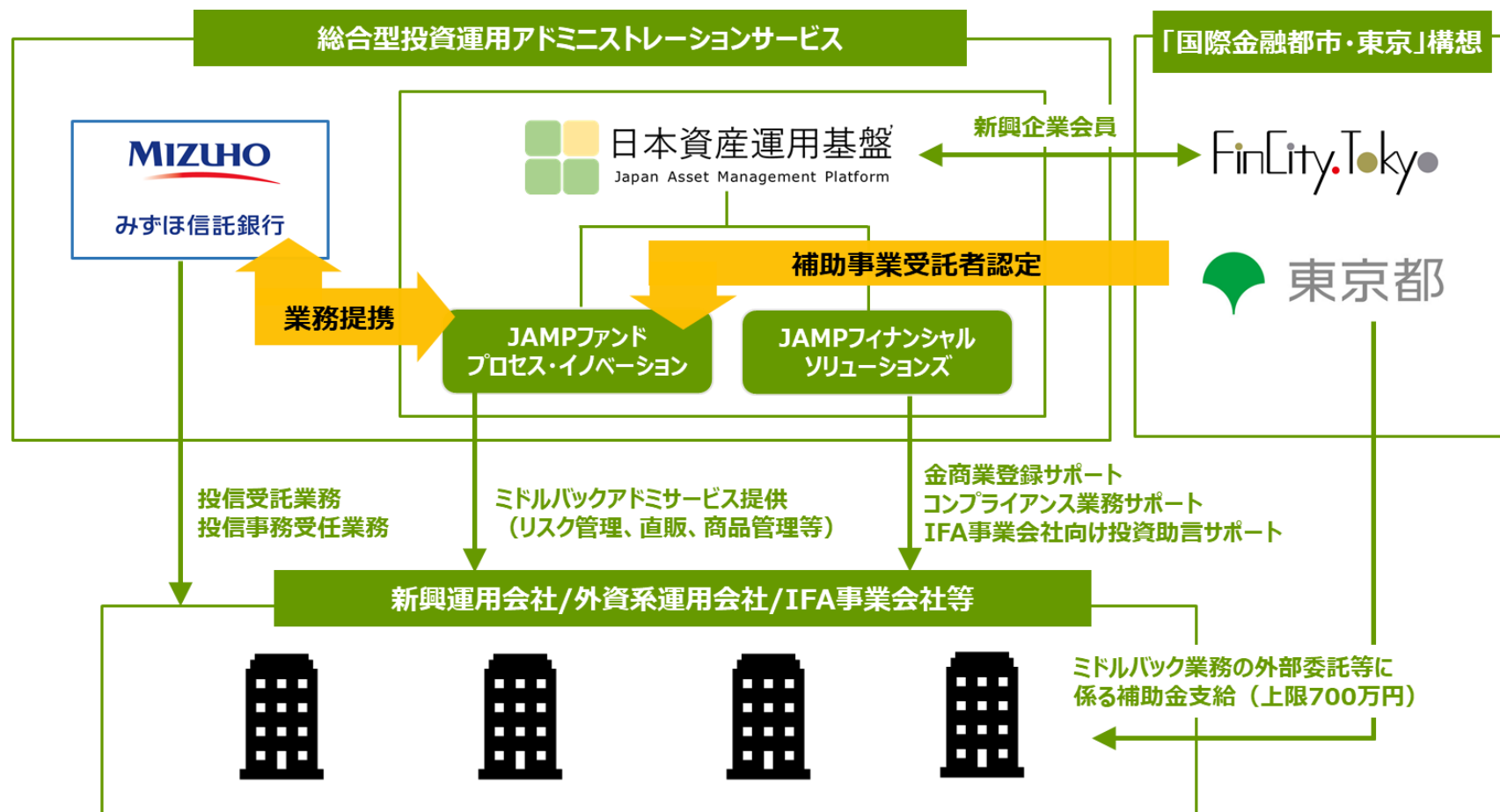
新興・外資系運用会社等に対するワンストップサービス②

新興・外資系事業者等の初期段階における非金融リソースへも対応
支援ワンストップ性を確立し、金融事業リソース提供への連携を強固に



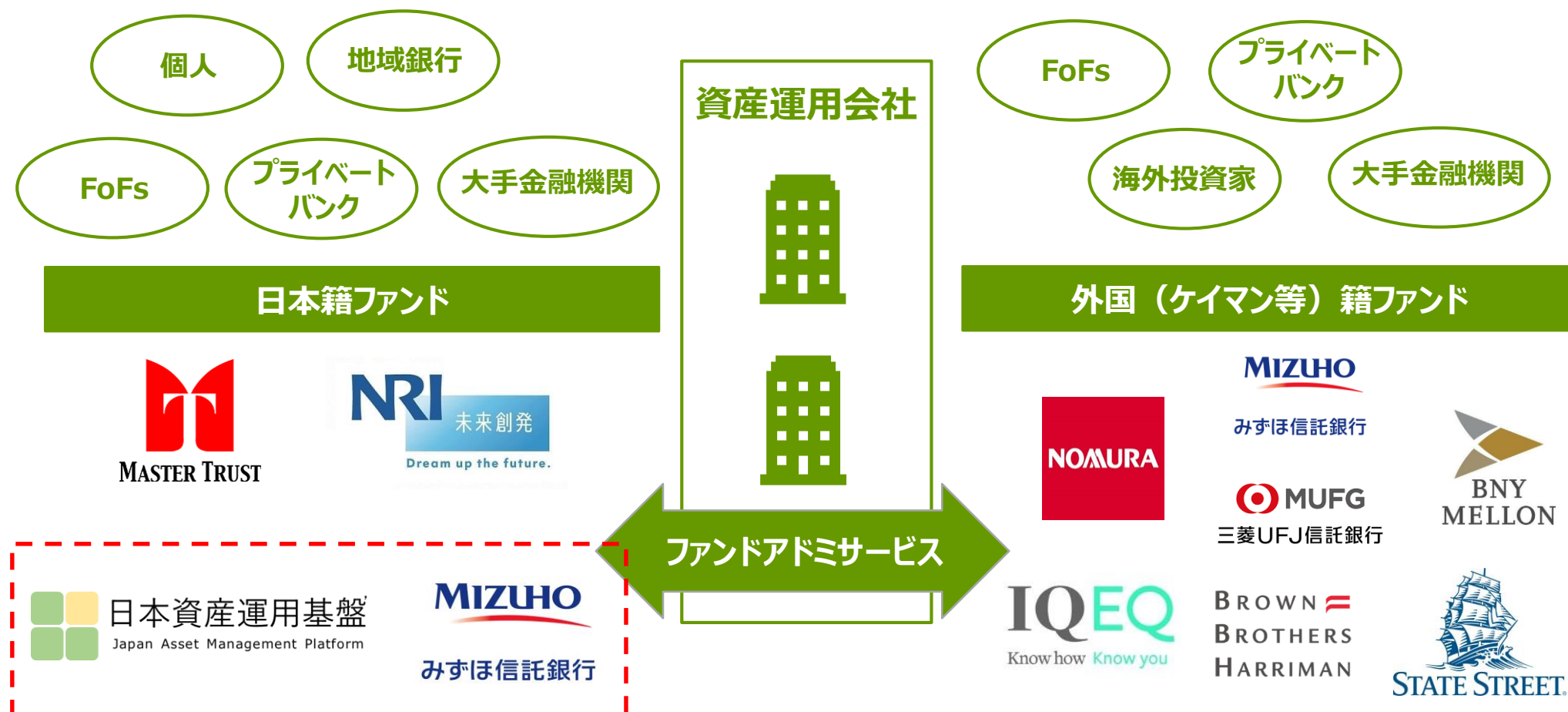
総合型投資運用アドミサービスによる「製造」事業支援

資産運用事業の「製造」プロセスの事業リソースを全て提供する基盤
「Turnkey」の表現の通り、資産運用事業を簡便に立上げ・運営可能



既存ファンドアドミサービス勢に比べたJAMP優位性①

ファンドアドミ市場の競争環境は外国籍ファンドを中心に競争が激しい
一方、日本で需要の大きい国内籍ファンドでは大手2社による寡占



既存ファンドアドミサービス勢に比べたJAMP優位性②

事業運営リソースの提供を部分的に行なう支援会社は存在するが、
事業立上げから当局登録申請等まで全てサポートする基盤は存在せず

To Do

事業案検討

- スキーム検討・決定
- ロードマップ策定
- 初期事業計画策定
- 事業準備課題整理

当局登録申請

- 当局・協会登録申請書類作成
- 社内組織・内部管理体制整備
- 主要規程文書作成

投資運用事業運営

- 投資運用事業運営
 - 投資運用業務
 - トレーディング業務
 - 営業・マーケティング業務
 - ミドル・バックオフィス業務
 - 関連システム運営
- 投資運用業に係る内部管理
 - コンプライ・内部監査業務
 - 当局・協会对応 等

投資運用事業開始準備

- 必要システム開発及び事務フロー整備
- 主要規程以外の全ての規程・基準書の作成
- 追加専門人材の採用・教育
- 関係会社との交渉やスキームセットアップ 等

当社の支援サービス

事業案検討

- 少人数セミナー・個別相談会を通じた一般・個別情報の提供
- 事業・投資運用スキームの検討支援
- 初期事業計画策定支援

登録申請支援

- 申請書類作成サポート
- 内部管理態勢整備サポート
- 主要規程文書等作成サポート

内部管理支援

- 全ての規程・基準書作成サポート（当初数か月）
- 投資運用会社のコンプラ・内部監査業務サポート
- 当局・協会对応サポート

投資運用事業開始準備

- 投資運用業務フローの整備及び関連基準書等作成
- 受託銀行等の関係会社との折衝・契約締結サポート
- 使用ビークルの新規設定作業に係る全般的なサポート

投資運用事業運営支援

- ミドルバックオフィス業務の外部受託
- 関連システムの保有及び保守・運用
- 営業戦略策定・実行に係るサポート

現状まだ十分に提供できていないサポート

**実際の資産運用ビジネス開始局面でのサポートが十分に出来ていない
事業開始～損益分岐AUM達成までの第4フェーズでのサポートが課題**

投資運用会社創業からの成長プロセス



投資運用会社が直面する困難・課題

- | | | | | |
|---|---|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> 創業・進出に係る一般情報が不足 経験不足のため個別事業計画策定が困難 | <ul style="list-style-type: none"> 専門人材採用が困難（特にコンプラ人材） 政策金融公庫借入れが不可（金融業のため） | <ul style="list-style-type: none"> コンプラ人材不足のため人的要件の充足困難 知識・経験不足から登録作業の進捗が遅延 | <ul style="list-style-type: none"> 人件費をはじめとする事業運営コストの増大 内部管理態勢の不安 最適ビークル組成困難 | <ul style="list-style-type: none"> 信用力・ブランドの欠如 販路・ビジネス機会不足 運用実績の蓄積が無い |
|---|---|---|---|--|

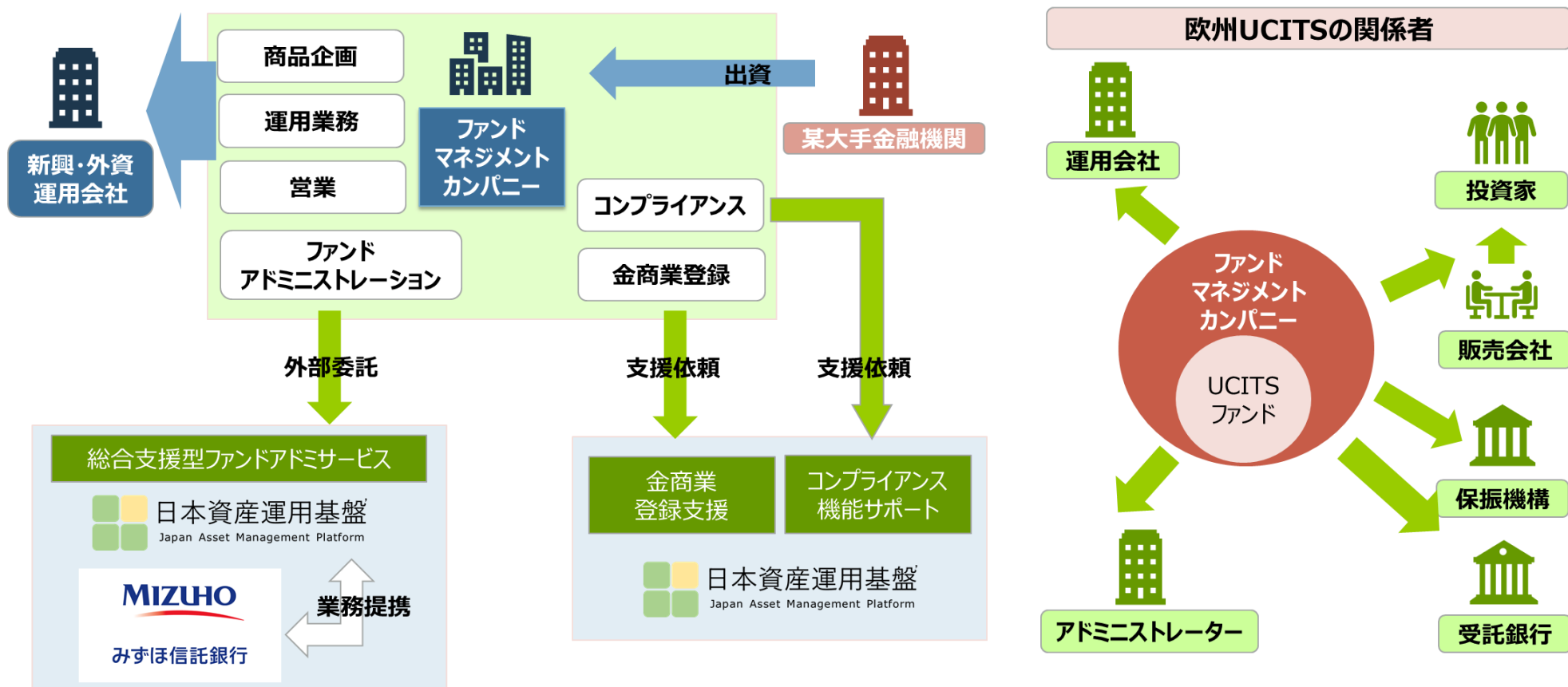
日本資産運用基盤によるサポート

- | | | | | |
|--|---|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> 事業計画コンサルティング 運用会社創業セミナー 無料相談会実施 Biz Agentサービス | <ul style="list-style-type: none"> 専門人材採用サポート オフィス選定サポート Biz Agentサービス | <ul style="list-style-type: none"> 金商業登録サポート 内部管理態勢整備 | <ul style="list-style-type: none"> コンプライアンス外部受託 | <ul style="list-style-type: none"> ファンドアドミサービス |
|--|---|---|--|---|

日本版ファンドマネジメントカンパニーの創設

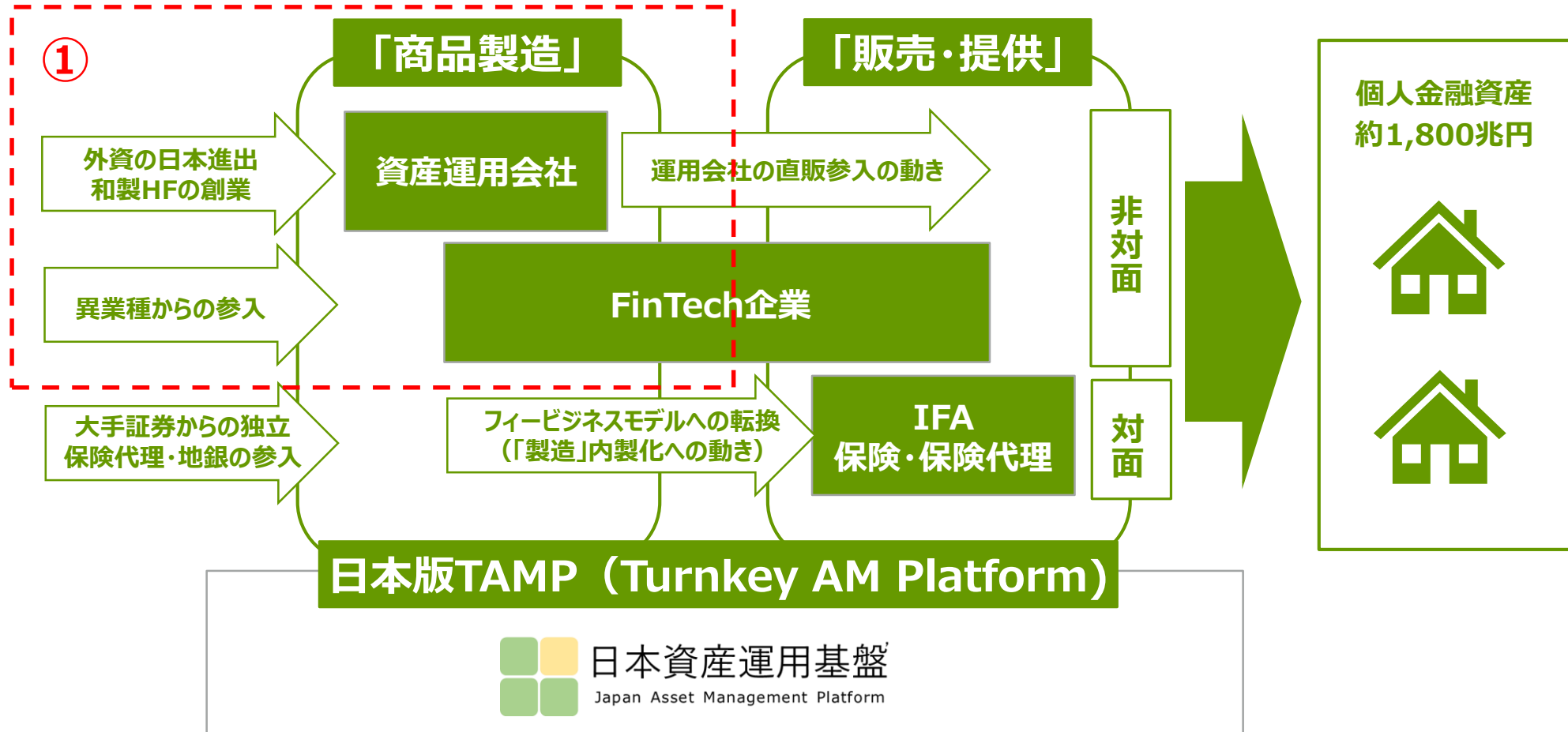
現在構築中

自前で投信委託機能を内製化する段階にない資産運用会社向けに
欧州ファンドマネジメントカンパニーと同じ投信委託の共有基盤を提供



(再掲) 従来型資産運用会社の立上げ・運営サポート

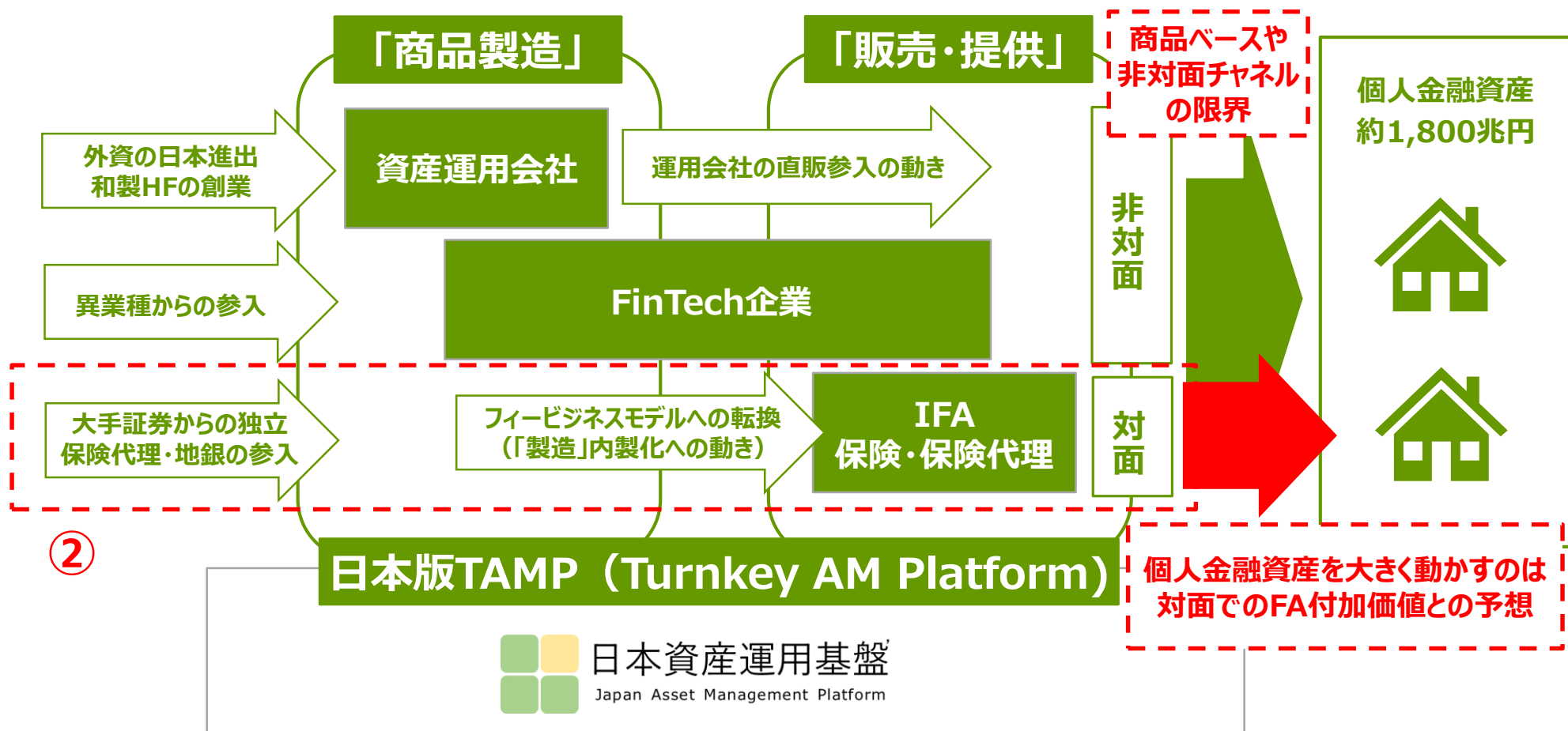
「製造」フェーズは専門人材等のリソース不足や負担コストの問題あり
新規事業参入や投資運用会社の運営効率化の支援サービスを提供



Part4 「販・販」分離の業界構造変化に対する打ち手

業界構造変革における事業機会の獲得

今後の資産運用ビジネスの成長は対面チャネルによる構造改革が主導
この地殻変動の中に大きな事業機会を見出し、集中的にサービス提供



対面アドバイザーへの流れ - 「モノ」売りから「コト」提供へ①

他の主要金融機能とは異なり、利用時点でニーズが満たされない特徴
「資産運用」付加価値＝投資運用商品＋フォローアップアドバイス

主要金融4機能の特徴

	時期	必要資金額	期待資金手当て額
資金移転	現在	確定	確定
資金供与	現在	確定	確定
資産運用	将来	未確定	未確定
リスク移転	将来	未確定	確定

→ 「資産運用」は、本来的に、商品付加価値に加え、フォローアップアドバイスも必要

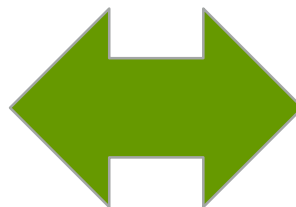
対面アドバイザーへの流れ - 「モノ」売りから「コト」提供へ②

投資運用商品の限界効用及び利ざやの低下

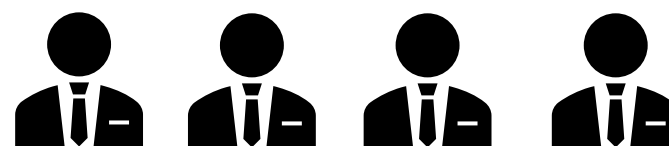
投資運用商品



- 新しい投資運用商品の限界効用はゼロへ
- 付加価値がコモディティ化し、利ざやもゼロへ



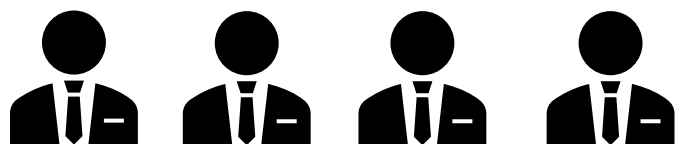
フィナンシャルアドバイス



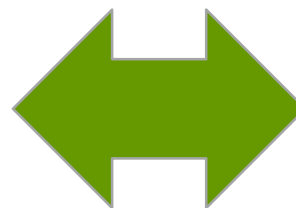
- 「あなたでなければ」関係に基づく付加価値
- コモディティ化せず、利ざやは残る流れ

対面アドバイスの優位性（特にシニア層）

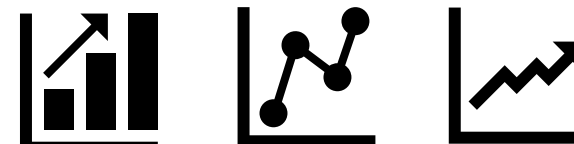
対面アドバイス



- 保険商品や相続、税対策等も対応
- 合理的行動をサポートするコーチング機能



非対面アドバイス

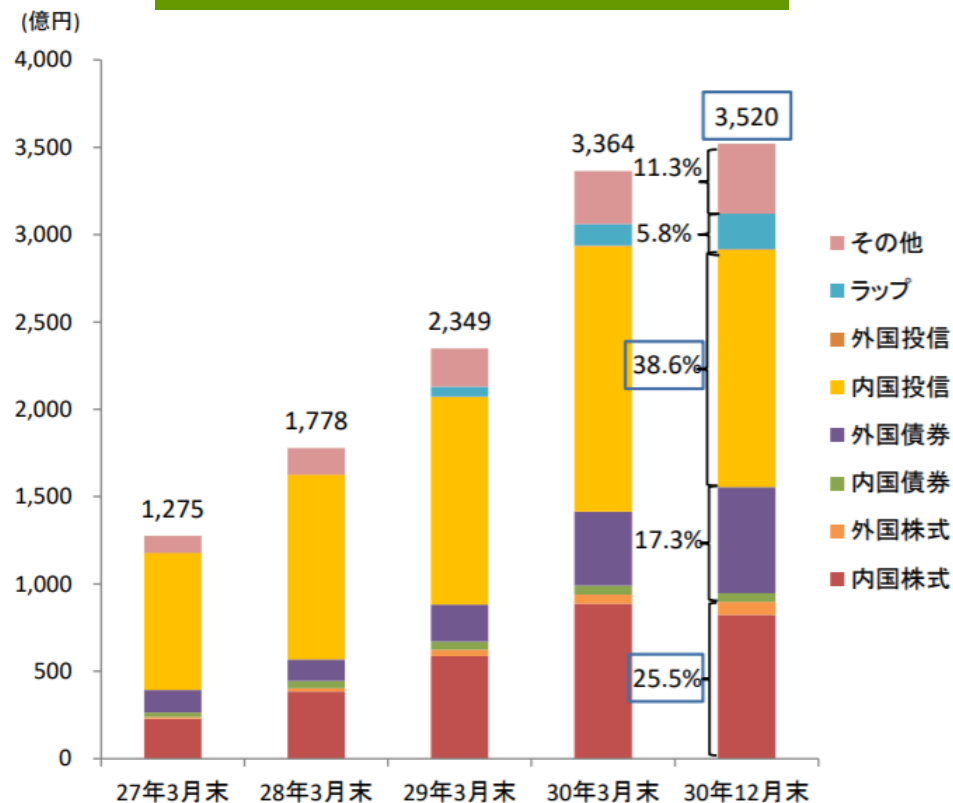


- 総合アドバイスを提供するUX困難
- ヒューマンタッチのコーチング機能は弱い

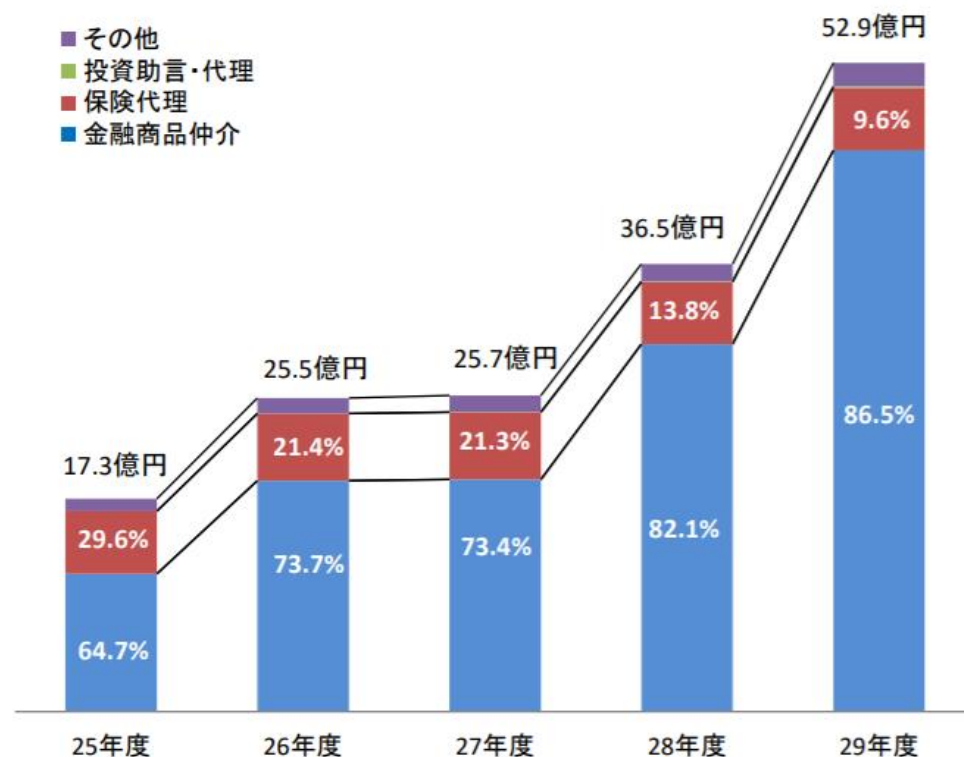
存在感が高まりつつある対面アドバイザー分野①

伝統的な投信販売や非対面チャネル戦略等が伸び悩むなか、
対面で資産運用サポートを行うIFA等の大きな成長が見込まれる

大手IFA会社10社の預かり残高推移



大手IFA会社10社の手数料収入

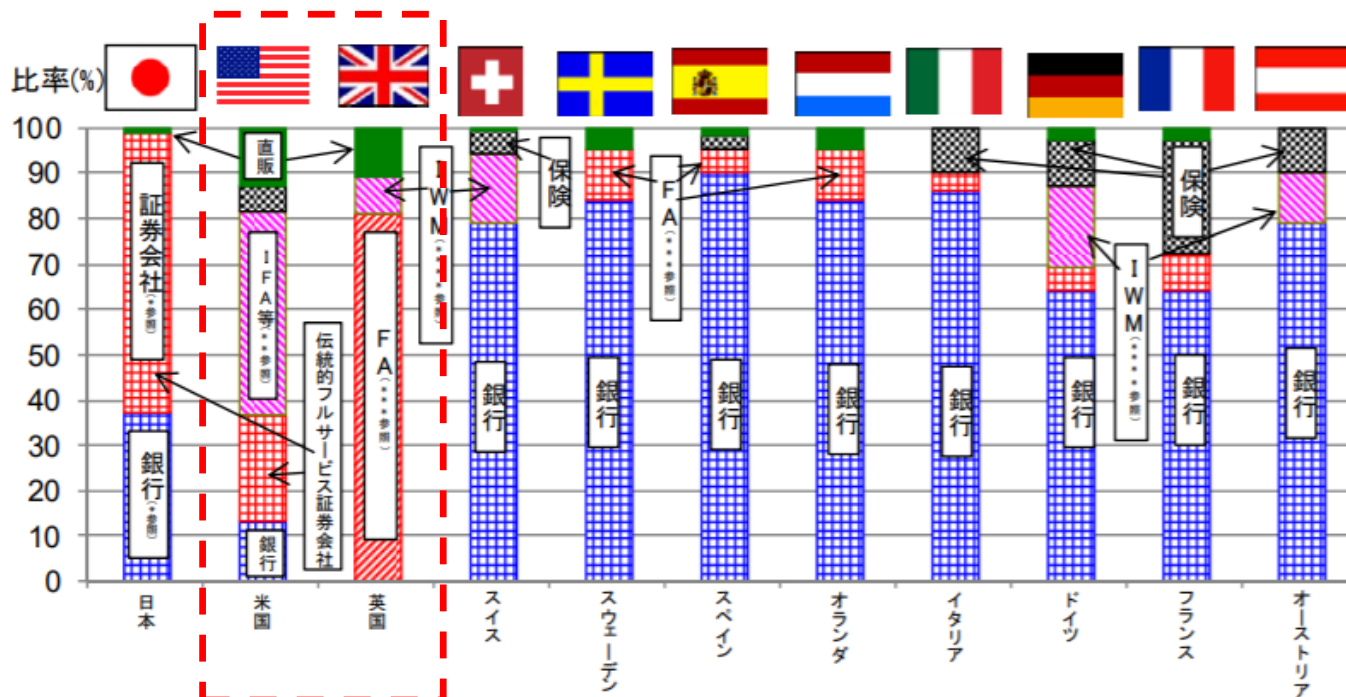


(Data) 金融庁・市場ワーキンググループ事務局資料

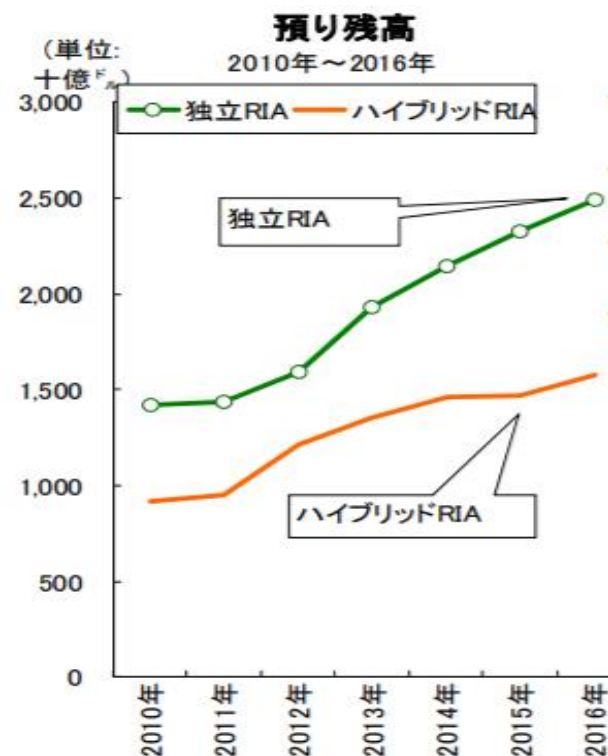
存在感が高まりつつある対面アドバイザー分野②

個人資産運用の先進国・米英では対面FAチャネルの存在感は大きい
特に金融危機後の顧客保護規制の強化により、その流れは顕著に

世界各国の個人向け投信の販売チャネル

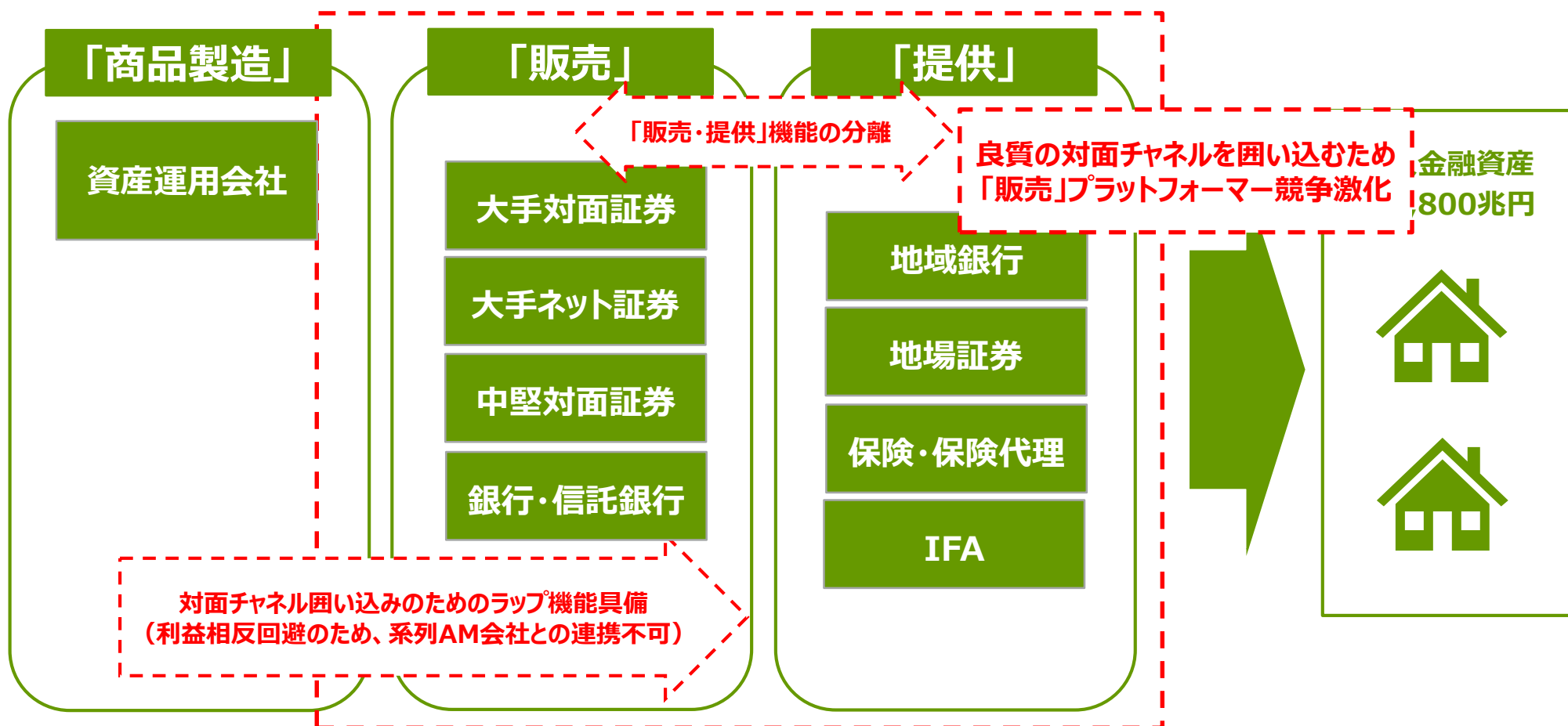


米国対面FAの預かり残高



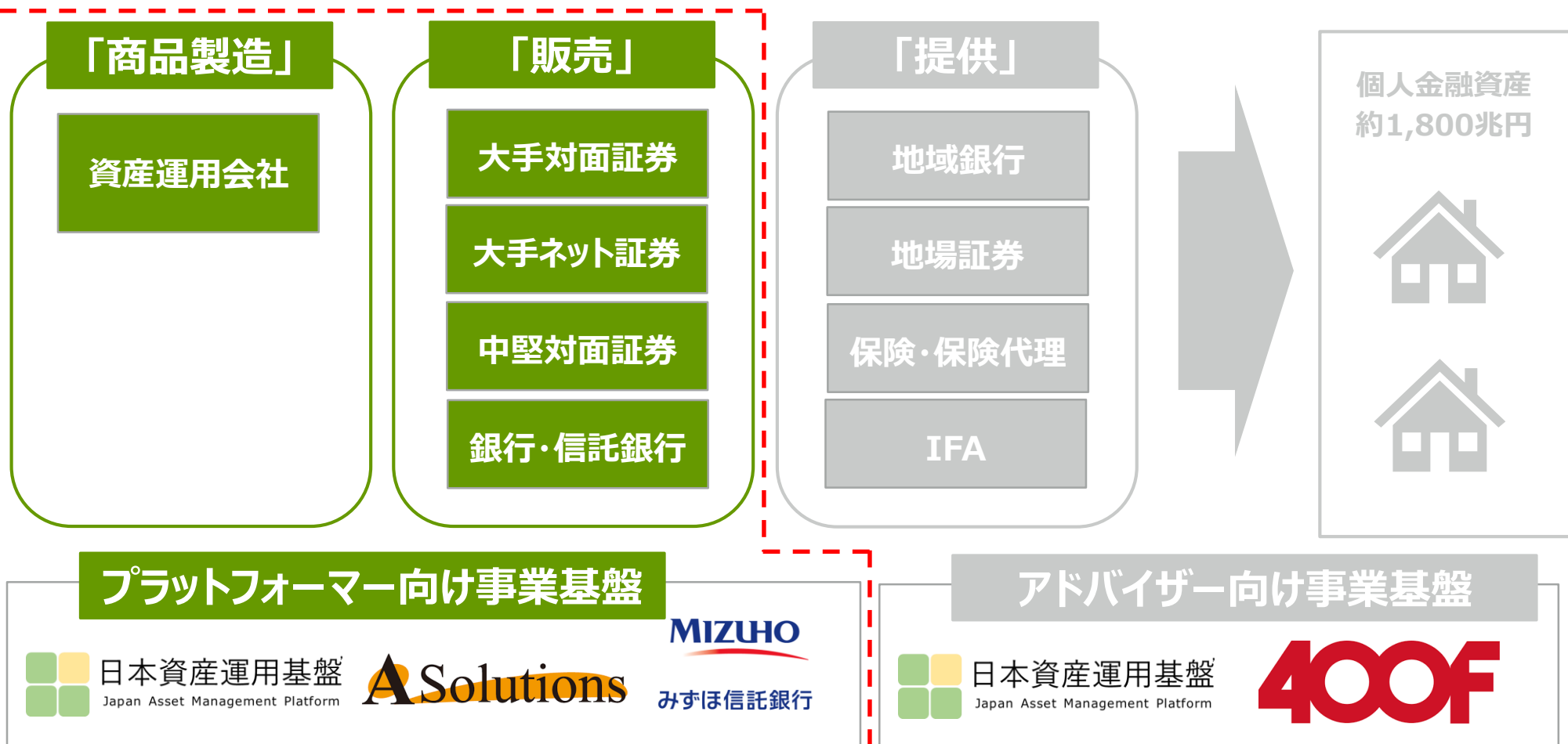
対面アドバイザー向け事業構造変化の現状

野村・山陰合同の提携（8/26）を機に、プラットフォーム競争激化
対面チャネル囲い込みのためにAM（ラップ）機能具備が必須の流れ



金商プラットフォーム向け事業基盤提供①

良質の対面アドバイザー囲い込みがプラットフォームの勝敗を決する
対面アドバイザーが必要とする基本装備+αを如何に提供できるか??



金商プラットフォーム向け事業基盤提供②

プラットフォームに求められる基本装備として「ラップ機能」が必須
如何に柔軟に対面チャネルの特性に応じた「ラップ機能」を提供できるか

【投資信託スキームの限界】

		投資信託	投資一任
提供付加価値	提案	×	○
	投資運用	○	○
	アフターフォロー	×	○

- 投資信託では、提案・アフターフォローの役務は契約に定められておらず、好意やボランティアで提供
- 顧客の権利が明確ではなく、FD方針に沿わない不備
- 対面アドバイザーにとっても、報酬を得られないデメリット

但し、従来型ラップの場合、運営システム及び事務の負担が大き過ぎるという限界あり

金商プラットフォーム向け事業基盤提供③

【従来型のラップ契約】

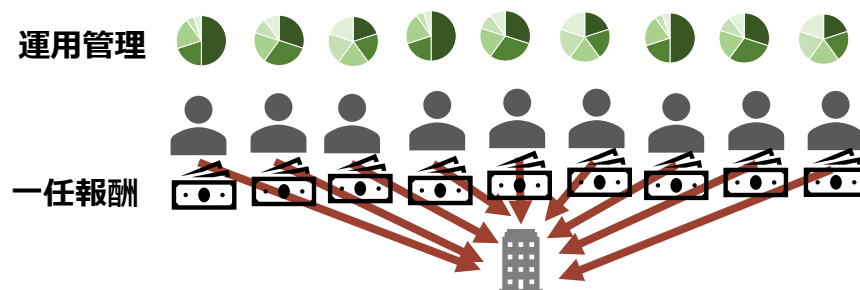
付加価値

- 投資家毎のポートフォリオ
- 運用リバランス



コスト・負担

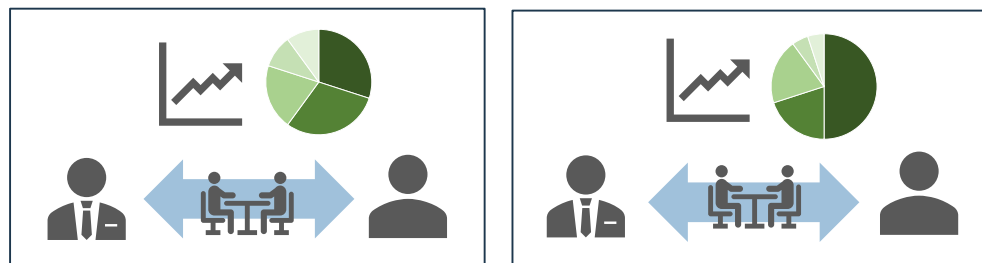
- 投資家毎のポートフォリオ管理のシステム負荷
- 投資家毎の報酬管理のシステム負荷



【ラップ契約内蔵型投信活用スキーム】

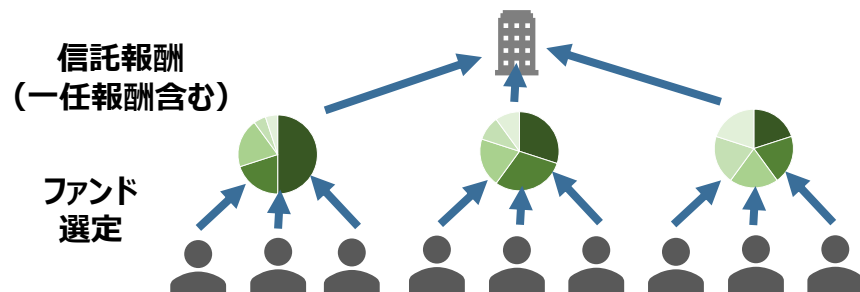
付加価値

- ゴールベース資産管理によるポートフォリオ提案
- アフターフォロー・見直し提案

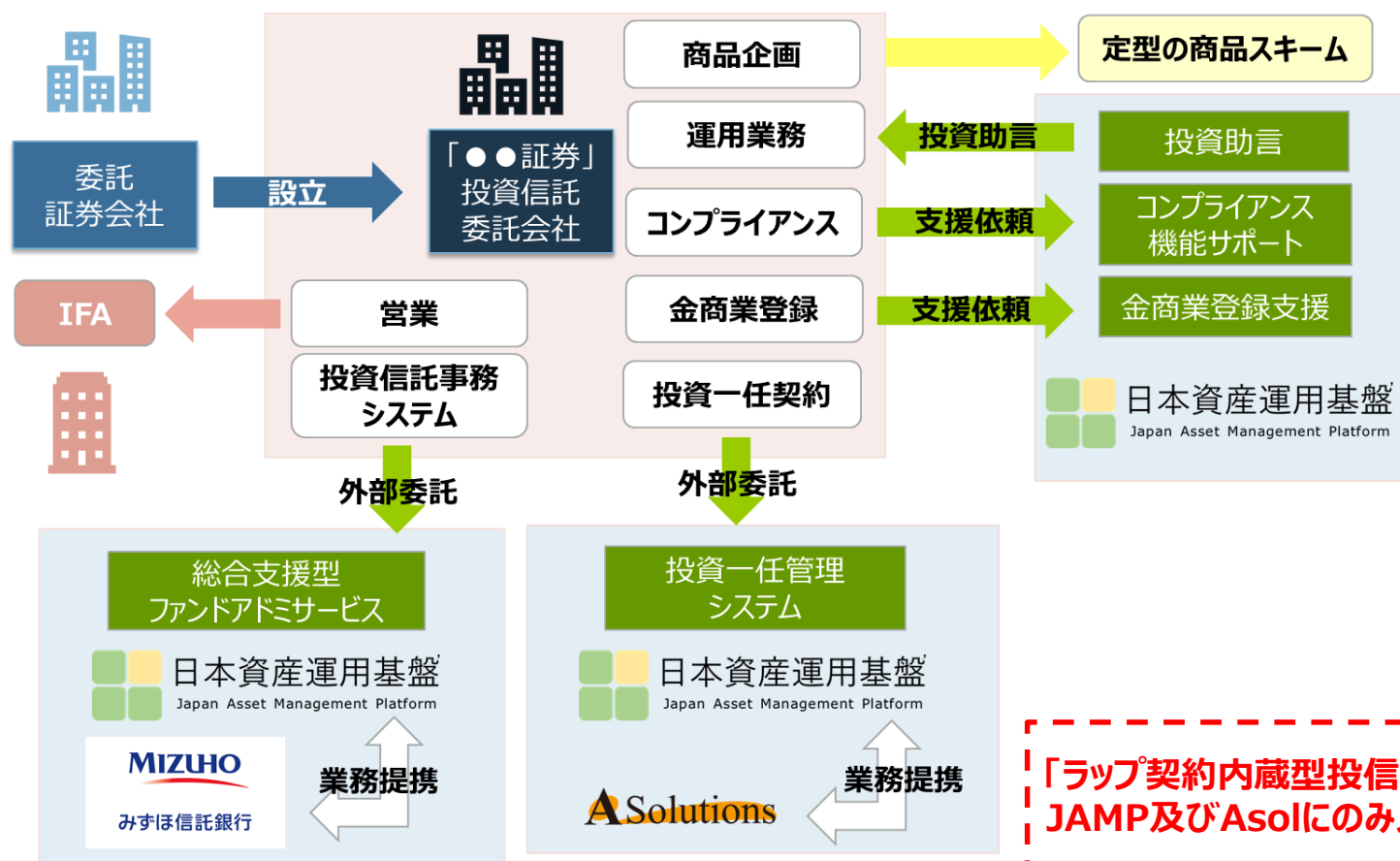


コスト・負担

- ある程度リスクレベルに応じたファンド数
- 一任報酬を信託報酬に含める



対面アドバイザー囲い込みを狙うプラットフォーム向け事業基盤提供
「ラップ契約内蔵型投信活用スキーム」という当社独自スキームを提供



特集 再建必至の地銀証券戦略

特 地域銀行に迫られる
事業モデル改革の方向性

従来型の事業モデルは限界、
野村・山陰合銀の連携が改革の嚆矢に

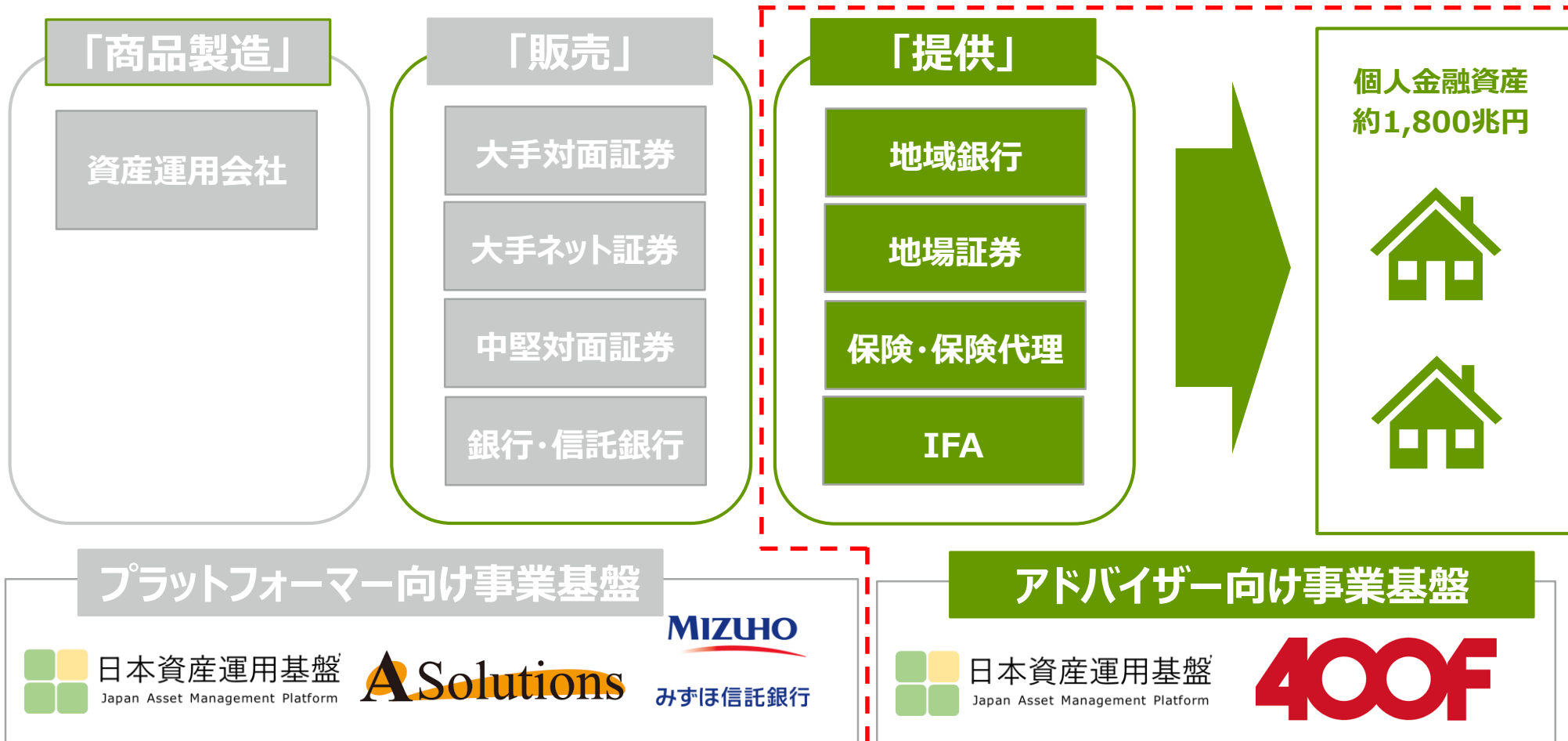
社長 大原 啓一

2019.10.14 金融财经新闻

「ラップ契約内蔵型投信」スキームは JAMP及びAsolにのみノウハウあり

対面アドバイザー向け事業基盤提供①

対面アドバイザーは重い装備を捨て、顧客サポートに集中する役割分担
如何にプラットフォーマーを選定し、アドバイザーの生産性を高めるか？

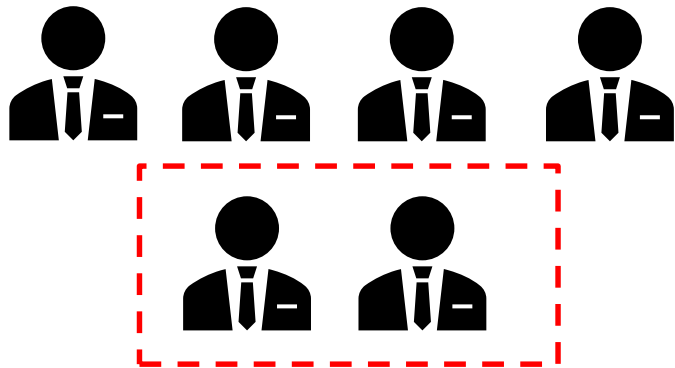


対面アドバイザー向け事業基盤提供②

「コト」提供時代の資産運用事業では、経営戦略も大きな変化へ
残高を持つ営業員数をただ増やすのではなく、生産性向上への注力

対面アドバイザー事業運営のルール変化

「モノ」販売時代の経営戦略



- 顧客サポートのための機能分担がしにくい営業施策
- 事業拡大のためには営業員を増やすしかない状況

「コト」提供時代の経営戦略



- 顧客サポートのための機能分担がし易い
- 営業員の生産性を向上させる施策が重要

対面アドバイザー向け事業基盤提供②

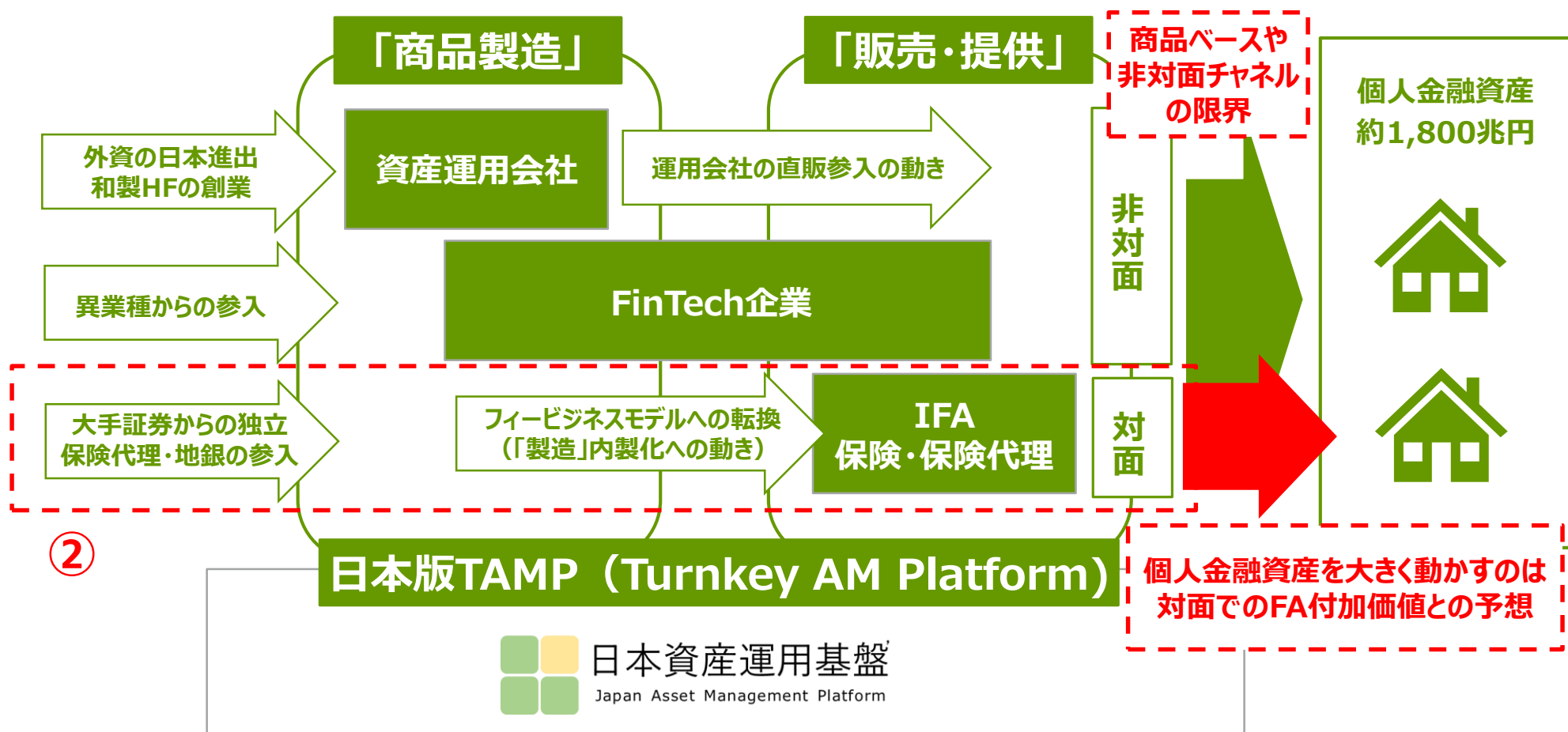
対面アドバイザー事業支援のためCRMツールやその他サービスを提供
データ集積から定量的分析支援、定性的専門家サポートへの展開

対面アドバイザー向け支援ツール（イメージ）



(再掲) 業界構造変革における事業機会の獲得

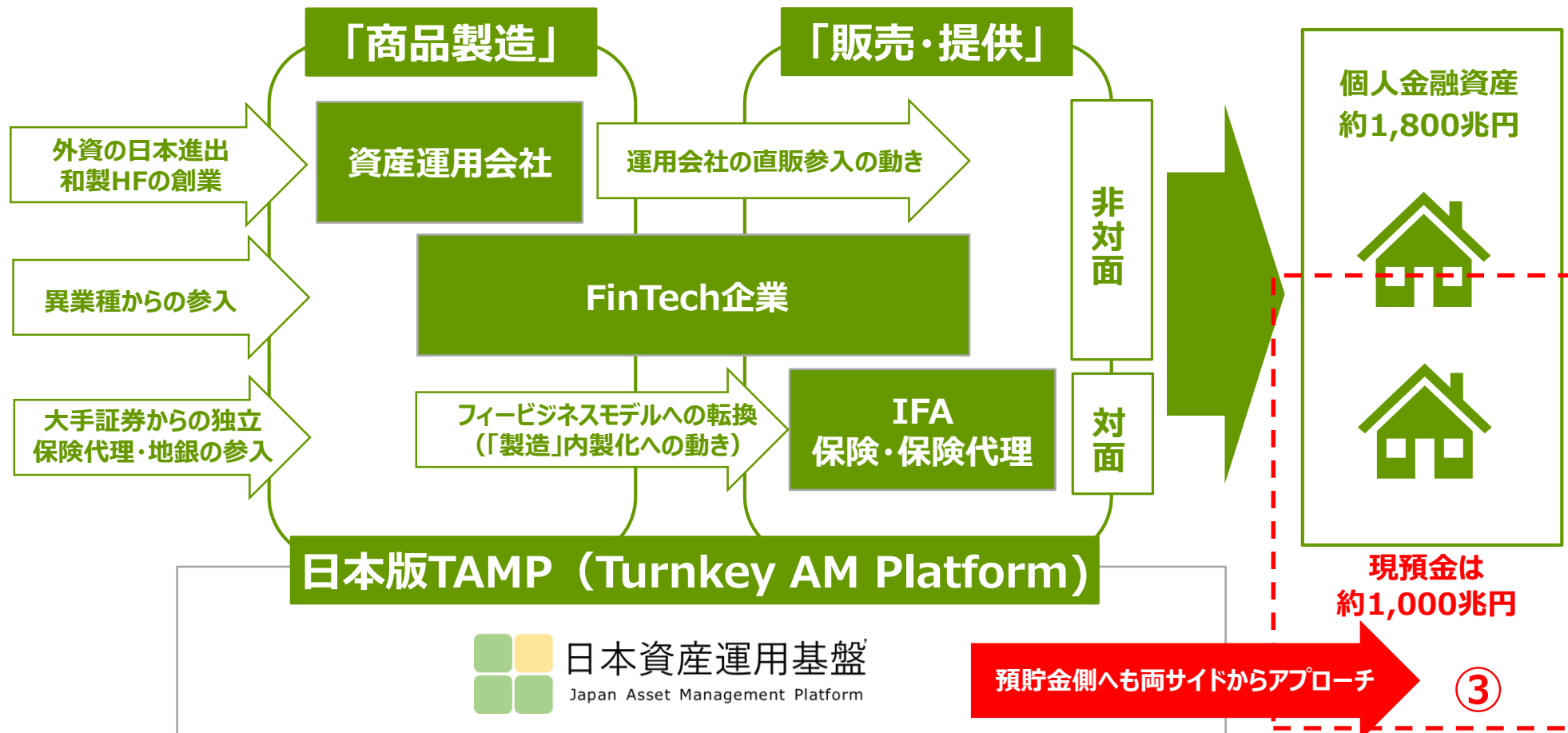
今後の資産運用ビジネスの成長は対面チャネルによる構造改革が主導
この地殻変動の中に大きな事業機会を見出し、集中的にサービス提供



Part5 不動産の預貯金に対しても両面アプローチ

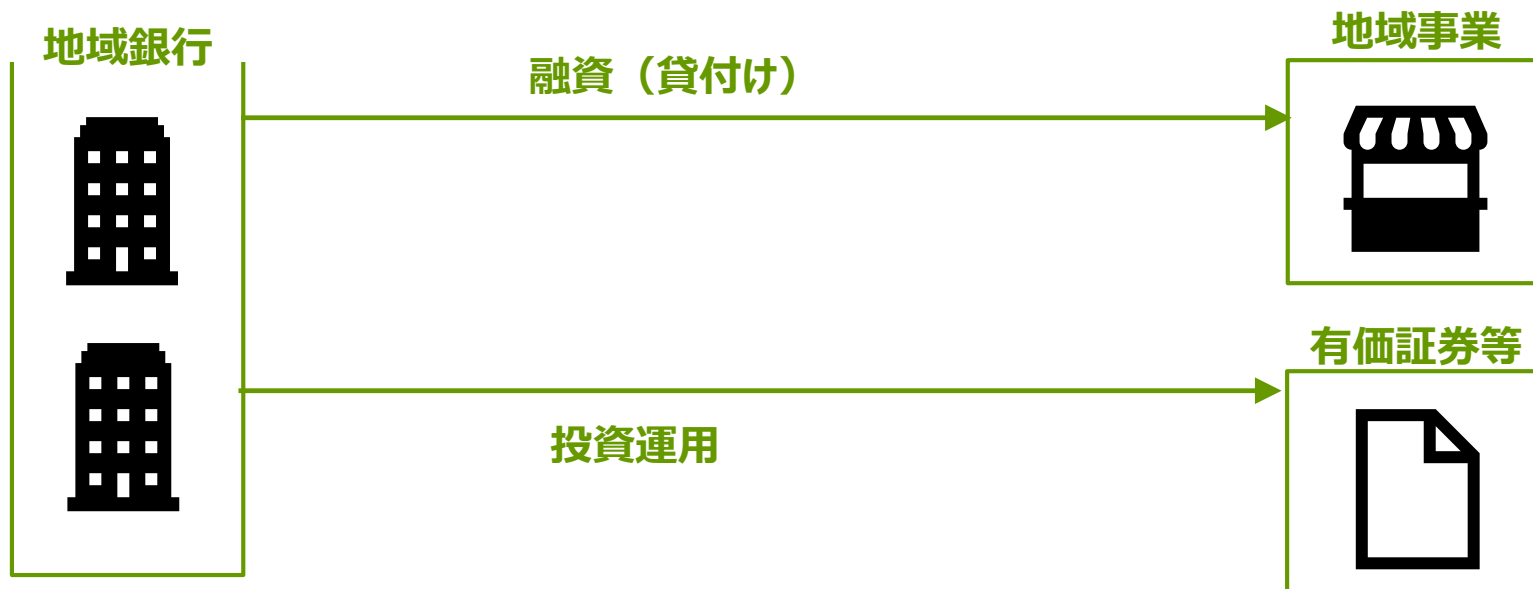
リスク性資産に加え、預貯金側からも事業支援サービス

家計が保有する約1,000兆円の現預金は今後も変動しない可能性も
資産運用サービスを担う事業者支援のみならず、預貯金側にも布石



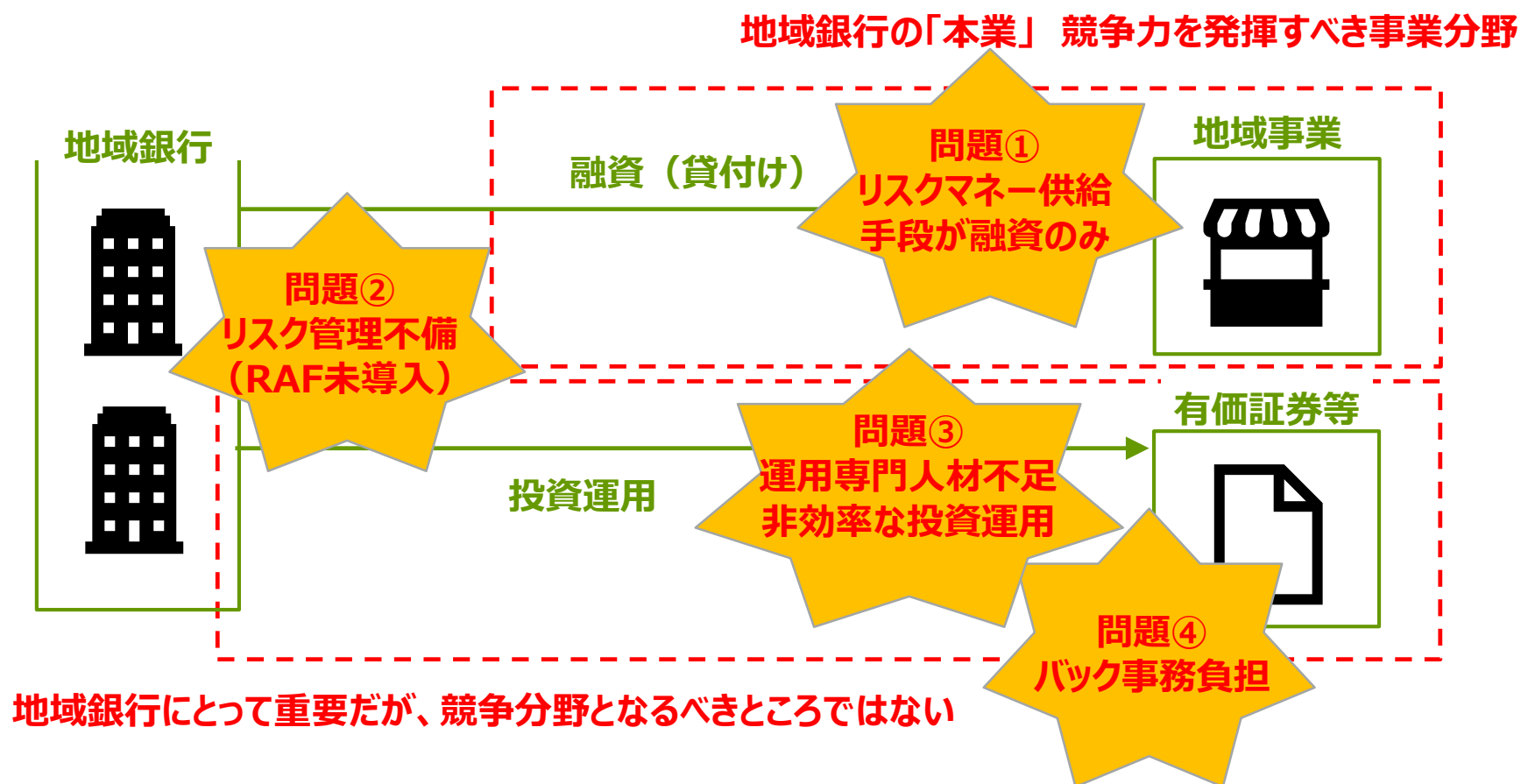
地域銀行自己勘定資金運用事業の問題点①

地域事業融資にまわさない余資を有価証券等への投資にまわしており
預貸率は約65%と低く、投資運用の位置づけが重要になっている状況



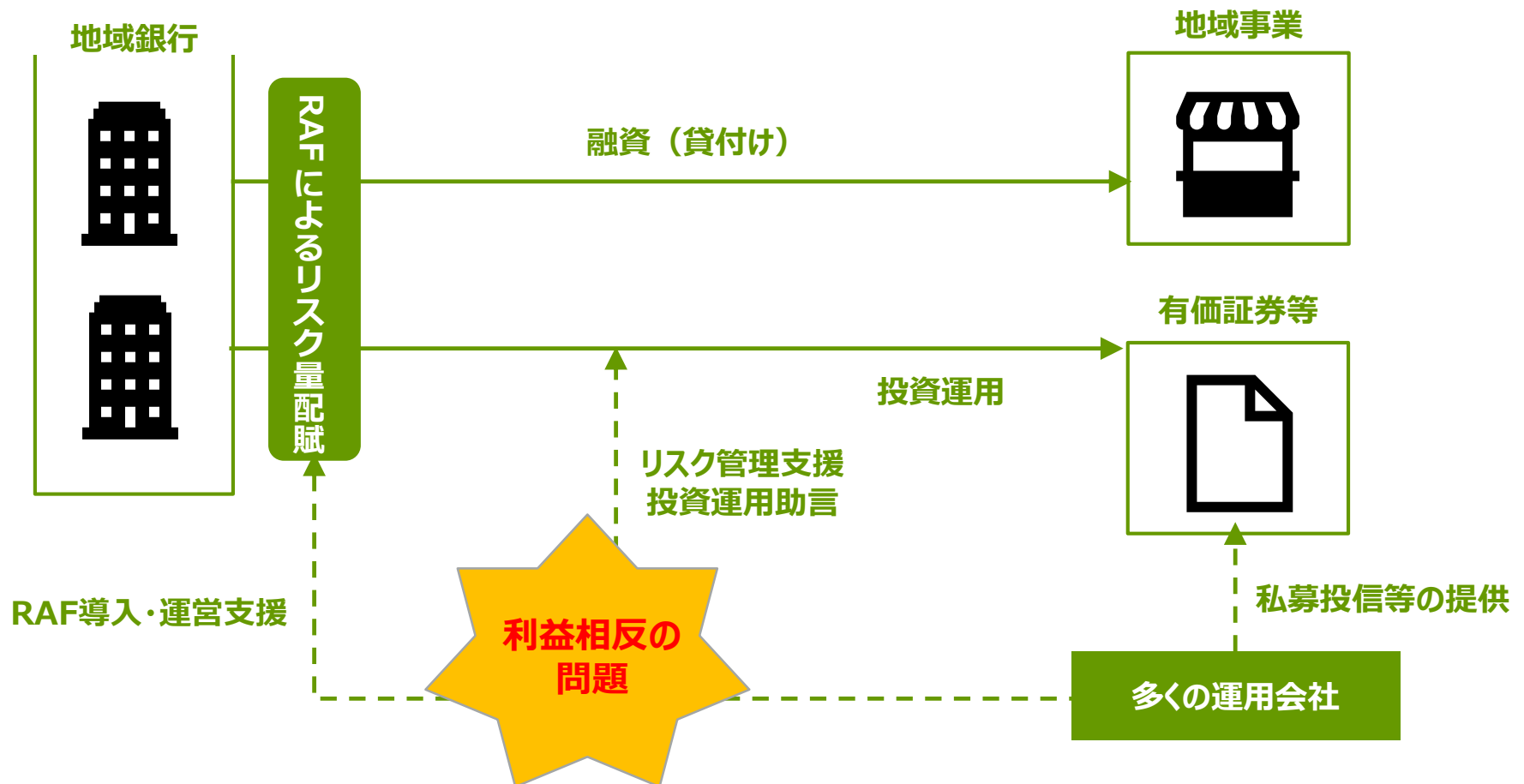
地域銀行自己勘定資金運用事業の問題点②

投資運用・リスク管理専門人員は地域銀行が独自に充足するのが困難
本来リソースを集中させるべき地域事業の金融支援が万全でない懸念



地域銀行自己勘定資金運用事業の問題点③

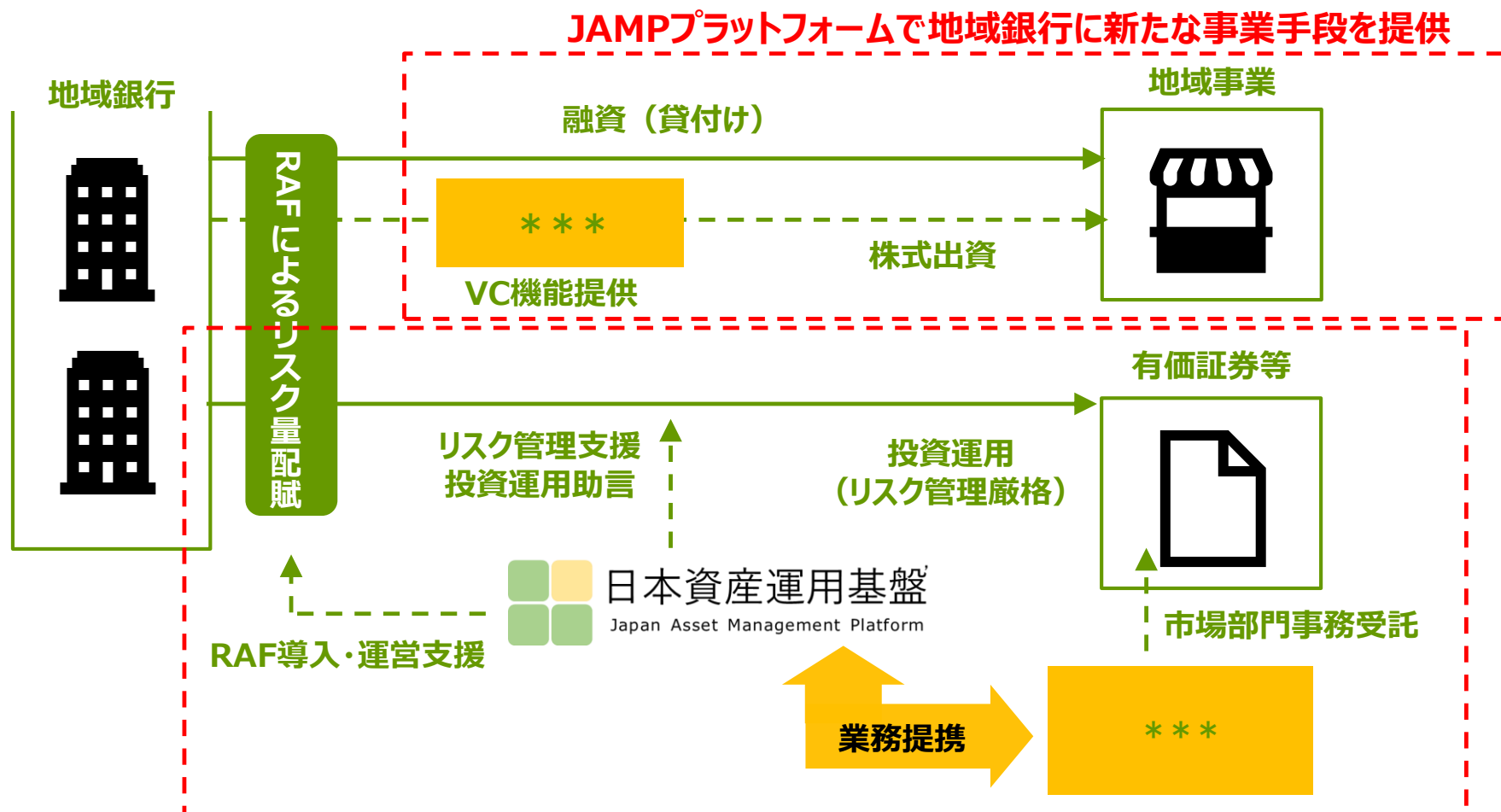
既存資産運用会社は利益相反の問題あり、地銀支援が不可能な状況
中立性を原則に、商品利益相反を排除したJAMPこそ可能な立ち位置



地域銀行の市場部門業務の一括受託サービス

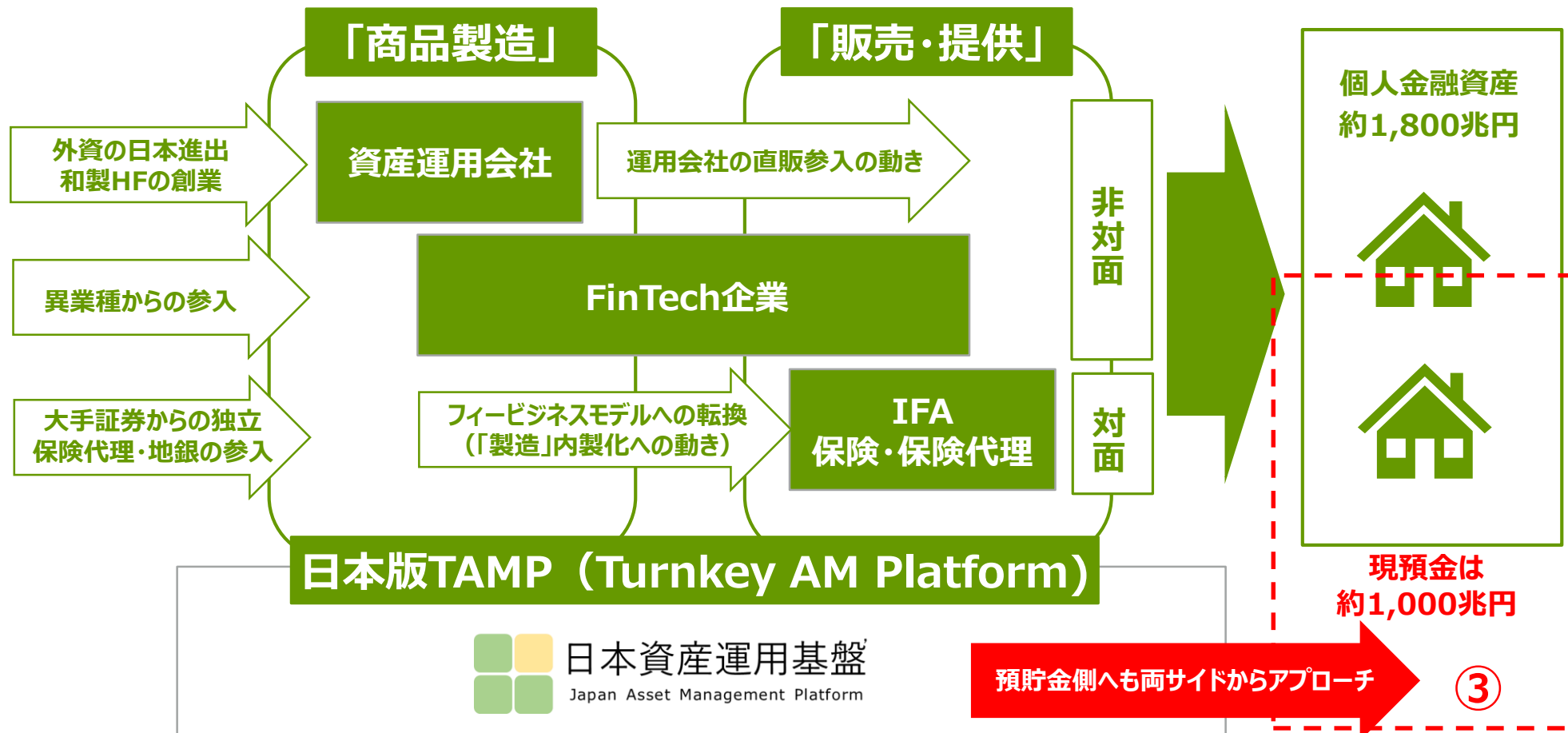
現在構築中

リスク管理・投資運用からバック事務まで市場部門業務を一括受託
地域銀行が保有する預金残高に自己勘定運用支援の形でアプローチ



(再掲) 預貯金側からも事業支援サービス

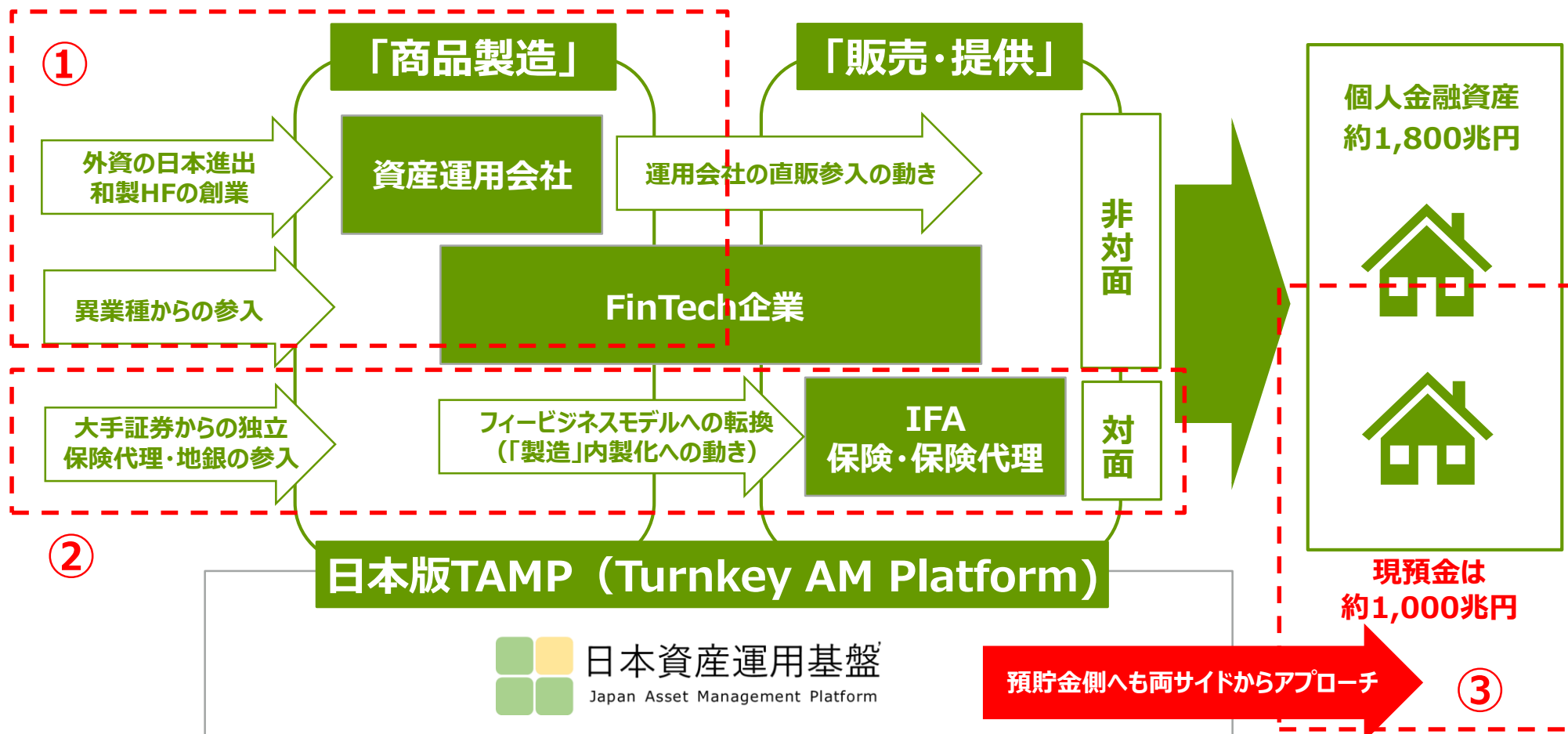
家計が保有する約1,000兆円の現預金は今後も変動しない可能性も
資産運用サービスを担う事業者支援のみならず、預貯金側にも布石



Part6 JAMPの中期事業戦略サマリー

(再掲) 非効率性が大きく残る事業分野で基盤提供

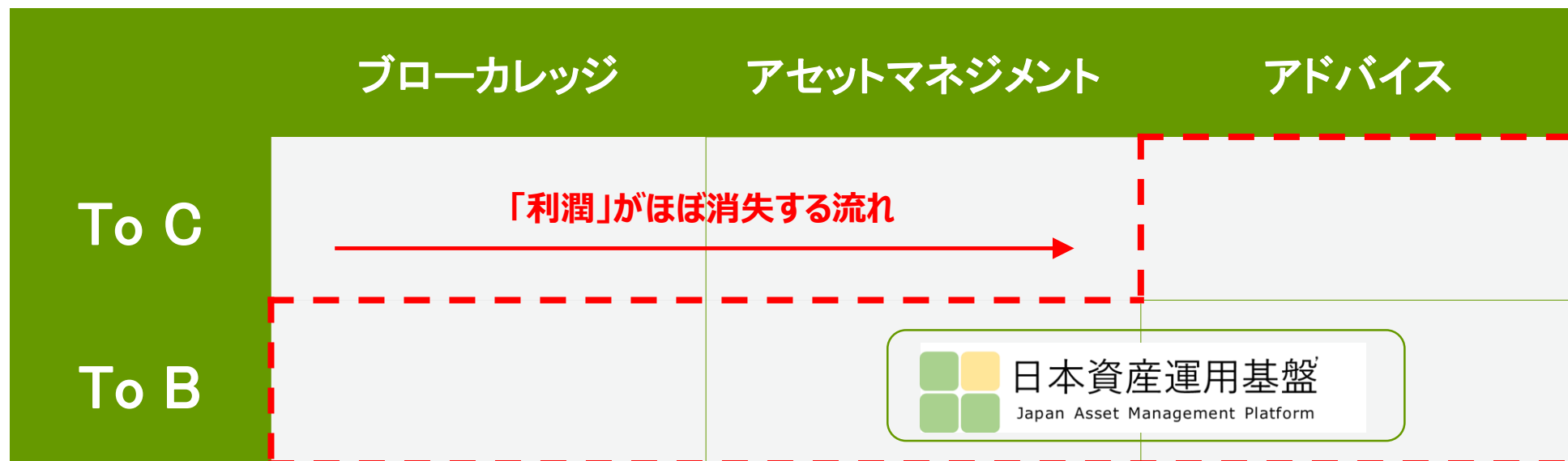
資産運用事業の「製・販」や現預金運用に大きな非効率性が存在
それら全ての非効率性に総合的に事業基盤を提供することを目指す



金融事業「利潤」が残る分野に集中

個人向け証券・資産運用事業から「利潤」が消失する世界的な流れ
「利潤」が残るアドバイス領域を中心に、金融機関向け事業に集中

投資運用分野における「利潤」マトリクス



赤点線枠内（To B事業及びTo Coアドバイス事業）のみ「利潤」が残る

「公共性ある基盤への展開」に向け、TAMP事業に注力

今年度中に、人員・財務補強を含め、TAMP事業展開の準備完了
将来の「公共性ある基盤への展開」を見据え、TAMP事業成長に注力

