



支店長登場

「金融業界のボトルネックを解消」

日本資産運用基盤グループ
代表取締役社長
大原 啓一 氏

——金融機関の資産運用事業支援を始められた経緯は…。

大原 日本の金融業界はビジネスエコシステムが未成熟でボトルネックが存在するという問題意識が背景にある。私は資産運用業界に長く携わり、また07年から15年頃まではロンドンに駐在し、欧州のビジネスエコシステムを経験した。ロンドンから帰国後、マネックス・セゾン・バンガード投資顧問を創業したが、そのことが当社設立の着想につながっている。というのは金融事業の立ち上げに非常に重たさを感じたためだ。例えば、当時は事業投資資金の大部分は付加価値創造に直接関係しない裏側のシステム等に費やさざるを得ず、経営者である私もシステムや事務整備等にマインドシェアを奪われ、サービス開発や事業成長等に十分に注力できなかった。

——日本の金融機関は本業に集中できていないと…。

大原 欧米や日本以外のアジア諸国ではサービスを作り、価値を生むものに原資を集中している。日本でそれができない理由は、役割分担が欠如していることが原因の一つだ。ロンドンでは運用会社を設立したい場合、システムや事務、コンプライアンスなどの裏側部分は基本的にアウトソースする。そのため、経営者はサービスや事業成長に集中することができている。

私は運用会社を退任後に地域金融機関と連携する機会が増えたが、そのなかで気付いたことだが、地域金融機関は「地方のために」と言いながら、付加価値を生まない事務やシステム管理等にリソースやコストを割いてしまっている。これは地域金融機関だけではなく、金融業界全般に言えることだが、生産性が低くならざるを得ない。グローバルで金融業が大きく動こうとしているなか、日本だけ特有の構造的な問題を抱えており、目詰まりを起こしている。そうした問題を解決しようと当社の立ち上げを決意した。

——日本特有の構造的問題をどうやって解決していくのか…。

大原 我々は金融機関のビジネスを最適化していく。金融機関の裏側をすべて我々にお任せいただき、金融機関は顧客に集中していただく。ただ、金融は幅広い分野にまたがる。現状、我々はあくまでも資産運用事業領域に特化し、その裏側を引き受けることとしている。具体的には、まず資産運用事業を展開したい金融機関に対し、事業スキームの設計をお手伝いする。事業スキームが固まったら、我々のパートナー企業と連携し、必要な機能やシステム等といったリソースをサービス形式で利用頂ける事業基盤ソリューションを提供している。現在のところ投資信託の事業基盤、投資一任（ラップ）の事業基盤、地銀向け有価証券運用事業支援等、様々なソリューションをご用意している。

——事業運営に必要なソリューションを提供されているということか…。

大原 1つ目の投信事業基盤の例では、近年、東京都や大阪府が国際金融都市構想として、海外から資産運用会社を誘致しようとしているが、自治体には事業を手伝うまでの機能はない。その点、我々がオフィス探しから人材採用、金融商品取引業のライセンス登録、コンプライアンスのアウトソース、システム導入支援等を行う。システム及び事務については、都の認定事業者として、みずほ信託や大和総研と連携して海外資産運用会社等が投資信託を運営する裏側のアウトソースを引き受ける。2つ目のラップ事業基盤では、QUICKやシステム会社と連携し、金融機関がラップ事業を運営する際の裏側をお手伝いしている。今年に入ってから地銀の個人役務の主軸は投資信託から投資一任（ラップ）に移行している。金融庁が顧客本位の業務運営の原則を改訂し、単に商品販売するだけではなく、顧客のライフプランニングを立て、アフターフォローもするよう呼びかけていることが背景にあり、ラップ事業基盤サービスはここ半年間、非常に伸びている。3つ目は、OCIO（アウトソースド・チーフ・インベストメント・オフィサー）サービス、つまり地域金融機関の有価証券運用事業支援だ。地方にはご案内の通り、投資運用のプロがいない。しかし、外部の知見を活用するといっても運用会社が支援するとすれば利益相反懸念が生じる。このため、金融機関の色が付いていない中立的な立場として商

品を持たない我々が支援していく。ちょうど今月から第1号の受任案件として、富山銀行の約1,300億円の有価証券運用事業の全てに対し、投資助言を含む総合的なサポートをさせて頂くことになった。

——課題は…。

大原 事業工程の一部をアウトソースすることについて、金融機関側の抵抗感がまだまだ拭え切れていない点だ。ただ、直近1年間でこうした雰囲気は大きく変わってきた印象を受ける。この流れが加速することを期待している。(X)