

データ： オペレーション・モデルの転換に不可欠な ドライバー



Jim Suglia (KPMG US)

Kalpana Ramakrishnan (KPMG US)

投資運用業界が重要な段階を迎えている中、革新的なオペレーション・モデルを導入することにより、収益と運用報酬を素早く成長させ、一方で規制当局を満足させることができます。

投資運用会社の利益率は、規制当局からの要請の増加、競争の激化、そして低コストのパッシブ運用ファンドからの手数料に対するプレッシャーといった複合的な要因の圧力を受けています。俊敏でテクノロジーに精通した新しいタイプの競争相手の出現は、伝統的な大手運用会社の覇権をおびやかしています。2013年の調査では、現在の資産運用業界の20～30%が10年後には姿を消しているであろうということが示唆されています¹。

対応を検討するにあたっては、主要プレーヤーに、市場シェアを拡大し、オペレーションの効率性を改善する能力があるのかという大きな問いが残ります。現在のオペレーション・モデルは、ほとんどが時代遅れで、扱いにくく、イノベーションをもたらす機動性に欠けています。異なる情報技術(IT)で構成されたシステムはさらに大きな懸念要因であり、ビジネス上の意思決定のサポート、規制当局への報告、合併パートナーや買収した組織との統合に対して、適切に装備されているとは言えません。

問題はこのような重大であり、漸進的な変化だけでは不十分です。本稿では拡張可能で有効な費用効率の高い変革を達成するために必要な多くのステップについて、概略を説明していきます。

¹ Industry Insights: A snapshot of the key trends, issues and challenges facing the investment management industry, KPMG, March 2013

事業戦略に沿った簡素化したオペレーション・モデルを構築する

標準化され、自動化されたオペレーション・モデルは、効率性を向上させ、リスクを低減し、社内でスケールアップして潜在的な合併やコンソーシアムに伴う統合の土台とすることができます。一般的な商品を高マージンの商品から切り離すことで、アカウント・サービスやカスタマー・サービスのチームは優先度の高い商品に集中できます。変革には大きく2つのルートがあります。1つは商品中心のモデルで、新商品を市場に導入するスピードを上げます。もう1つはプロセス中心のアプローチで、プロセスを向上させます。

事業戦略と一致するターゲット・オペレーション・モデルを構築する

1

オペレーションとテクノロジーは、高度に自動化され、費用効率がよく、強固で拡張可能であるべきです

2

オペレーションとテクノロジーは、ビジネスの他の分野に拡張可能であるべきです

3

オペレーション・モデルでは、一般的商品を高マージン商品から切り離すべきです

4

オペレーション・モデルによって、サイロを排除し、商品・サービス全体で機能を統合するべきです

5

オペレーション・モデルは、社内の能力、プロセス、機能が統合される、潜在的なジョイント・ベンチャーやコンソーシアムが可能であるようにするべきです

データのサプライチェーンとアーキテクチャを管理する

多くの資産運用会社は、より幅広い社内外の情報源から、かつてない量のデータを受け取っているにもかかわらず、その情報をビジネス上の利益に十分に活用できていません。適切な洞察力は、新たな市場機会の発見、ポートフォリオのギャップの特定、アンダーパフォームしている投資商品の売却タイミングの決定に役立ちます。データに正確に、総合的に、タイムリーにアクセスできることは、経営層の意思決定を向上させ、規制当局からの要請を満たすことに役立ち、修正が必要な行動に対するリスクに注意を喚起することになります。

アナリティクス・ツールは強力な助けとなりますが、原データが選別され、効率的に整理・保存され、容易にアクセスできなければ機能しません。複数のシステムが存在することも大きな障害となります。顧客の詳細データが異なるフォーマットで保管されていることが多いため、顧客像を完全に構築し、同種の商品を比較することが難しくなるからです。顧客、商品、取引を指すのに違う名前を使うといった一見無害に見えるようなことが、意味のある分析を行う妨げになり得ます。データ責任者を指名することもひとつの解決方法で、ビジネス・ユニット全体にわたって働き、IT部門やデータ・ベンダーと連携し、共通の定義を使ってデータを再構築し、重要な任務としてリアルタイムでの情報提供に責任を持ってもらいます。

データ・アーキテクチャ戦略は経営層や規制当局からの新しいタイプの要請に対応できるよう十分な柔軟性が必要

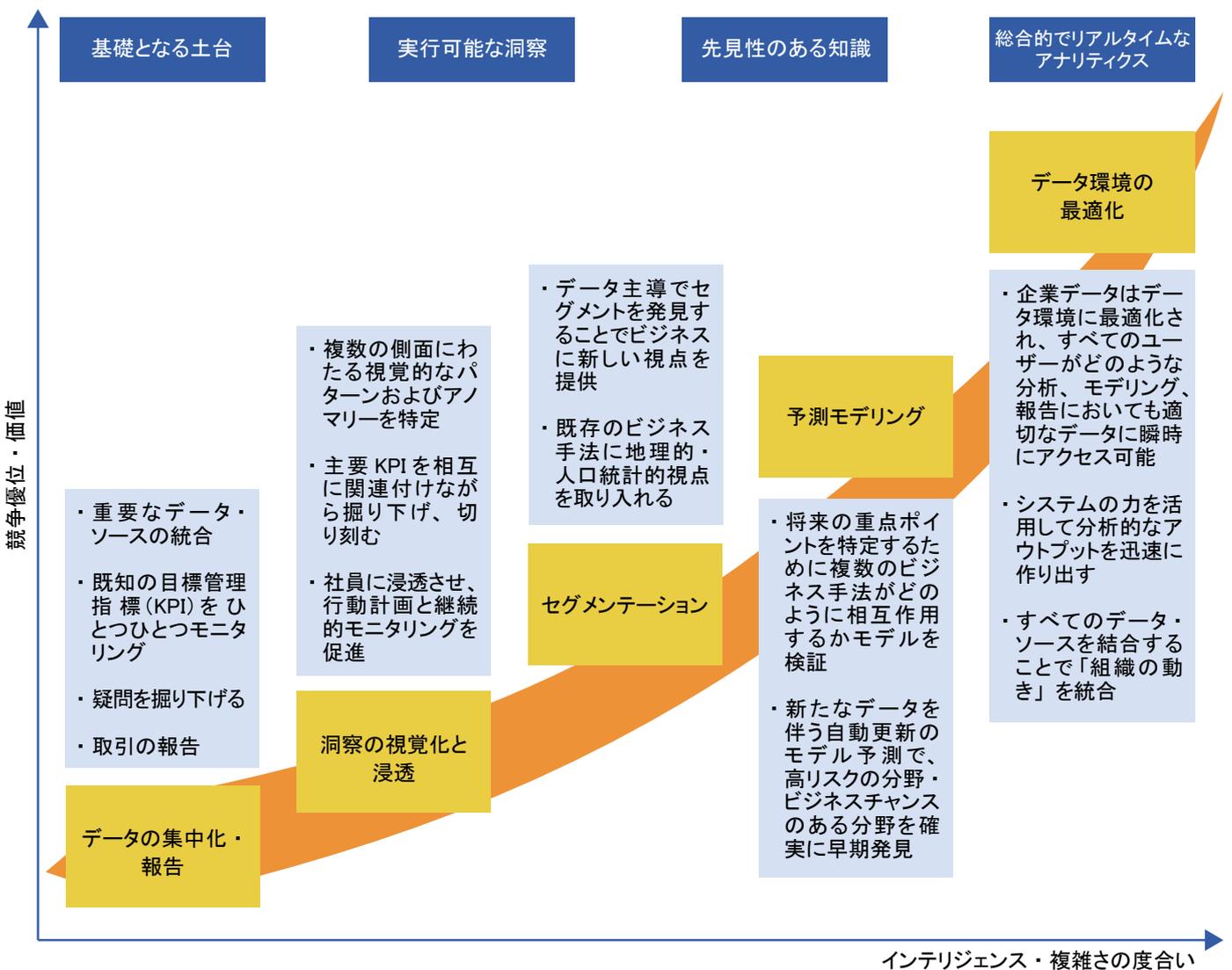
包括的な経営情報フレームワークはさまざまな異なるニーズを満たすものである必要があります。データ・アナリストがテーマ別のビジネス課題について定期的なレポートを送ることができ、より精密な分析を目的とした特定のリクエストを処理できると同時に、シンプルかつセルフサービスで使えるツールによって迅速かつ容易に洞察が可能になります。技術が最も進んだ段階では、少人数の専門家グループがより推論的、研究的な調査を行い、商品開発の新しいアイデアを発見し、将来のリスクに備えるような大きな流れをつくることができるでしょう。

長期的なデータ・アーキテクチャ戦略は、このような異なる使用方法を考慮し、経営層や規制当局からの新しいタイプの要請に対処できるよう十分に柔軟でなければなりません。

アナリティクス成熟カーブを上げる

直線的なプロセスではないものの、アナリティクスを成熟させる道のりは、データを集中化・標準化して保管・報告し、社内データとサードパーティのデータを処理・調和させることから始まります。これにより、投資運用会社はさまざまな商品、人、顧客を比較することができる高度な分析の土台を持つことになるのです。

アナリティクス成熟カーブ



セグメンテーションは、地理的、人口統計的、財務的のいずれかに関わらず、新たな視点を提供し、セールス・チームやマーケティング・チームが特定のグループ向けに商品・サービスをカスタマイズするのに役立ちます。ビジネスへの影響評価を行う場合、アナリティクス成熟カーブを右上方向に移動するほど、予測モデルには新しい競合他社、経済変動性、人材不足、価格下落、規制変更などのシナリオが必要になっていきます。成熟度が最も上がると、企業は最適化された状態に到達し、ユーザーは希望するフォーマットでリアルタイムにデータにアクセスし、新しいビジネスチャンスの発見や、不利な状況の予防が可能となります。

最近の例では、ある投資運用会社が償還による急速な資産の減少を経験し、この傾向が続く見込みか、また最終的な収益にどのような影響があるか知りたいと考えました。同社のアナリストは複数のデータ・ソースを処理し、各顧客について単一の顧客像をつくり、どの顧客が償還する可能性が最も高いかを予想する予測モデルを構築しました。この情報を武器にマーケティング・チームは、適切で目標が明確な引き留め戦略を編み出すことができました。他にも同様のモデルを使ってさまざまな課題に対処している企業があります。

ビジネスへの影響評価を行う場合、アナリティクス成熟カーブを右上方向に移動するほど、予測モデルには新しい競合他社、経済変動性、人材不足、価格下落、規制変更などのシナリオが必要になっていきます。

オペレーション・モデルに関する4つの問い

- 1 貴社はアナリティクス成熟カーブのどこにいますか？
- 2 オペレーション・モデルを容易に拡張することはできますか？
- 3 すべてのデータは共通のフォーマットになっていますか？
- 4 社内プロセスはどの程度自動化されていますか？

視覚化の力を活用する

経営上層部は、利益が増減した理由、顧客の購買行動のトレンド、競合他社とのパフォーマンス比較などの説明を受ける際、必要なのはシンプルなストーリーだけであるのに、膨大なデータが入力された巨大なスプレッドシートを渡されて絶望することがよくあります。プレゼンテーションに説得力のある視覚化を取り入れることで、読者の理解度を大きく変えることができ、複雑さを省いて重要なポイントに対する注意を喚起することができます。

変化の被害者ではなくマスターになる

多くの成長機会が、オルタナティブ投資、年金制度、ウェルスマネジメント、またアジアや南米の新興国というかたちで手招きをしています。資産運用会社は、新たな規制や、デュー・デリジェンスやレポートに対する投資家ニーズの増加に対処する一方で、このような好機をつかむ機敏さも育てていく必要があります。

ビジネス・モデルが変われば、企業が変化する環境により迅速に適応できるようオペレーション・モデルも同時に進化すべきです。データはこの進化において中心的な役割を果たしており、予測不可能なものをより予測可能にし、どこから展開して利益を拡大し、地理的な拡大をするのか、そのベースを提供するのです。

詳細情報の入手先

Jim Suglia

National Sector Leader
Alternative Investments
KPMG in the US

電話: +1 617 988 5607
メール:jsuglia@kpmg.com

20年以上の業界経験を持つJim Sugliaは、数多くの投資信託会社およびオルタナティブ投資業界双方の顧客を担当し、投資運用セクターおよび金融サービス業の戦略立案にも従事してきました。

Kalpana Ramakrishnan

Principal
KPMG in the US

電話: +1 949 885 5590
メール:kramakrishnan@kpmg.com

Kalpana Ramakrishnanは、情報テクノロジー戦略を事業戦略に一致させるアドバイスの分野で20年以上の幅広い経験があり、テクノロジーおよび事業の大規模な変革、ターゲット・オペレーション・モデルの設計と導入、大規模なプログラム管理、その他のアドバイザリー・プロジェクトの分野で大手顧客を支援してきました。KPMGの西海岸における経営コンサルティングでリーダーシップを発揮し、またKPMGの西海岸における財務経営変革パートナーのリーダーも務めています。

編集・発行

有限責任 あずさ監査法人

KPMG ファイナンシャルサービス・ジャパン

financialservices@jp.kpmg.com

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供できるよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降における正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

©2015 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

The KPMG name, logo and "cutting through complexity" are registered trademarks or trademarks of KPMG International.

この文書は KPMG インターナショナルが2014年12月に発行した「Frontiers in Finance」の「Data: An integral driver in transforming the operating model」をベースに作成したものです。

翻訳と英語原文間に齟齬がある場合は、当該英語原文が優先するものとします。