



cutting through complexity

FINANCIAL SERVICES

将来への投資

メガトレンドはいかに資産運用業界の将来を
作り替えるか

kpmg.com/investmentmanagement

KPMG INTERNATIONAL



誰も将来を予想することは
できません。

しかし1つ明らかなのは、
将来は今日とは
非常に異なるということです。
深く根差した影響力、
すなわち**メガトレンド**が、
資産運用業界の
業界構造を変えると
確信しています。

目次

04 序章およびヘッドライン

10 2030年の投資家はどのような姿か？

12 メガトレンドー変化の原動力

- 16  人口動態
 - 20  技術
 - 24  環境
 - 28  社会的な価値、行動、倫理
-

33 資産運用業界に対する影響

- 36  バリューチェーン
 - 42  顧客
 - 48  商品およびブランド
 - 56  市場
 - 60  技術
 - 64  ガバナンス
 - 68  人々
-

72 さらに抜本的な破壊が起こる可能性はあるか？

76 結論：トップ・マネジメントに対する重要な課題



序章

KPMGは、資産運用業界の将来は極めて明るいものの、目の前にある事業機会をまだものにできておらず、今まで経験したことがない課題を乗り越えなければならないと考えています。

2030年の資産運用業界がどのようなものになるか、考えたことはありますか。誰も将来を予想することはできません。しかし1つ明らかなのは、将来は今日とは非常に異なるということです。その変化の速さや複雑さは逆らい難いほどのものであり、その度合いは今後も増していく一方でしょう。

私たちが生活し、活動しているこの世界は、深く根差した影響力、すなわちメガトレンドが原動力となって急速に変化しています。KPMGはこうしたトレンドを追跡し、それらの資産運用業界への潜在的な影響について検討しています。

この業界は過去30年にわたって飛躍的に成長してきました。これは主に、その間に大きく拡大したベビーブーマー市場に照準を合わせてきたからです。また急速なグローバル化や国際的な資金フローの急増も、業界の成長を後押ししました。

しかしながら、ベビーブーマー世代は今や退職期を迎えつつあり、貯蓄を切り崩しています。同時に、世界の主要国では債務圧縮の動きが経済成長率を抑え、それが世代間や経済的な格差に起因する緊張をもっぱら悪化させています。こうした低成長率を、金融危機の結果生じた金融サービス会社と投資家間の信頼の低下と絡めて考えると、資産運用業界が大きな問題に直面していることは明らかです。

資産運用業界はこうした状況を踏まえて、メガトレンドがどのような変化を引き起こしているか考える必要があると思われます。しかし私たちの経験から言うと、これらのトレンドに十分な注意が向けられていません。KPMGは、人口動態の変化、技術の進歩、環境の変化、社会的価値や行動の変化などが資産運用業界の将来を再形成すると考えています。

高齢化に加えて、出生率の低下、低貯蓄率、高水準の政府債務などから、退職世代を養う社会の負担が増しており、個人に重くのしかかるようになってきました。多くの新興国では中産階級が台頭し、貯蓄方法に対するニーズがますます高まっています。デジタル革命は生活のあらゆる側面に影響を及ぼし、新たな事業機会をもたらす一方で、既存のビジネス

モデルを破壊しています。おそらく最も一般的な事例は、技術変化のスピードの加速、技術の普及、データの爆発的な増加でしょう。

資源の不安定さが投資機会の性質や構造、時間軸を変化させ、世代交代が投資機会の即時性や透明性、カスタム化に対するニーズをかき立てています。ソーシャルネットワークやコミュニティが発展・拡大し、多くの人にとってそういったコミュニティの仲間がサービス提供者と同じくらい重要になるでしょう。

こうしたトレンドが相まって、将来の投資家のニーズや要求、行動を変えると私たちは考えています。将来の顧客は今日とは大きく異なる可能性があるのです。これは、資産運用業界にとって大きな事業機会となるだけでなく、今まで経験したことがない課題をもたらし、経営幹部に対して多くの重要な疑問を提起します。

本レポートは将来の予測を試みるものではなく、またヒストリカルデータに基づく予想を提示するものでも、政府の方針や規制を予測しようとするものでもありません。本レポートの目的は純粋に、顧客のニーズがどのように変化し、それが資産運用会社の提案や事業の構築・計画・運営方法にどう影響するかについて、資産運用業界の議論や水平思考を促すことにあります。本レポートを読み終えた後、どのトレンドが最も皆さんに影響を及ぼすのかを考えてみてください。今すぐ対策を講じる必要がありますか。今後は何をモニターし、追跡しなければならないでしょうか。ゲームのルールはどう変わり、それにどのように対処しますか。

私たちは資産運用業界の見通しは明るいと考えており、本レポートが皆さんにとって示唆に富むものになるよう願っています。ここで取り上げるテーマについてぜひ検討・考察してください。メガトレンドが皆さんの活動地域に与える影響について議論する際には、KPMGや現地のKPMGメンバー企業にお問い合わせください。

KPMG in the UK



Tom Brown
(トム・ブラウン)
Global Head
of Investment
Management



Ian Smith
(イアン・スミス)
Partner,
The Strategy Group
in the UK



Lucy Luscombe
(ルーシー・ラスカム)
Associate Director,
The Strategy Group
in the UK

本レポートでは「KPMG」(以下「当社」という)は、KPMGの名称で事業を行う独立メンバーファームのネットワークやそれら企業のいずれかの調整母体として機能する、スイスの事業体であるKPMGインターナショナルを指します。KPMGインターナショナルは顧客サービスを一切提供していません。

©2014 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.



ヘッドライン

本レポートで取り上げるメガトレンドは、そのそれぞれが2030年の資産運用業界に大きな影響をもたらす可能性があります。また一方で、メガトレンドは相互に密接に関連しているため、それらが複合的に波及すると、業界に及ぼす全体的な影響が増幅する可能性があります。

私たちは今後15年間に次のようなことが起こると考えています。

1 人口動態の変遷に加えて技術の進歩や社会の変化が、投資家の特性やニーズ、要求に大きな影響をもたらすと思われま。属性や居住地、資産運用業界に対するニーズ、要求、期待などの点で、顧客はこれまでよりさらに多様化するでしょう。このようにますます多様化する顧客基盤に効果的に照準を合わせ、サービスを提供するためには、顧客のプロフィールやデータを分析して事業運営の柔軟性を高めることが、今後さらに重要になると私たちは考えています。

2 投資サービスのプロバイダーに対する顧客の要求が変わり続けているため、資産運用会社が業界のバリューチェーンの中でより大きな役割を果たす機会が訪れることでしょう。アルファを創出してリターンをもたらすことが、そうした全体的な価値提案において重要であることは変わりません。これはとりわけ、投資家が現在の貯蓄率を踏まえて、ますます不確かになり得る将来の生活に備えようとするためです。興味深いことに資産運用会社にとっては、こうしたメガトレンドが台頭する状況下で求められる運用成績を達成することが、ますます難しくなる可能性があります。というのも、その達成方法について参考にできる先例が極めて限られるためです。しかしながら、投資家は(望んでというよりむしろ必要に迫られて)エンゲージメントを高めるにつれ、中核となる資産運用プロセス以外の広く新しい提案パッケージを高く評価する可能性があるため、私たちは考えています。

これには次のような事項が含まれます。

- ▶ 投資サービスプロバイダーが投資家層に提供する助言、サポート、情報、教育の水準
- ▶ 投資開始前の資産配分プロセスの利用しやすさと分かりやすさ
- ▶ 提案パッケージと投資できる資産クラスの幅広さ、投資ソリューションと顧客の財政状況を集約する能力の両方の観点から提供している、多岐にわたる金融サービスプロバイダーへのアクセス
- ▶ 顧客の個人的なニーズやリスク/リターン選好に対する深い理解と、それによって金融ソリューションやサービスモデルを個別にカスタマイズする態勢の整備
- ▶ 意図した成果をもたらす確度と投資家保護の提供

資産運用会社は、事業機会をものにするためにどのように自らを位置付けるか、そして提供できる価値は何かという点で、戦略的に選択する必要があると思われま。

また、以上のようにバリューチェーンが大きく変化する可能性に加えて、今や投資理論の様々な側面に異論が唱えられており、それによって今後は、投資プロセスやアプローチの中核要素にも疑問が投げ掛けられるだろうと私たちは考えています。

3 事業運営の柔軟性と迅速さが重要な競争優位性となるでしょう。資産運用会社は業務効率や費用の柔軟性を改善するのに余念がなく、新たな技術やメディアを既存インフラに取り入れようとしています。ただしこうした取り組みの大半は、過去の遺産や現在の問題に対処することに重点を置いており、将来に備えるものではないと私たちは考えています。今後厳しい決断を迫られるかもしれません。長期的な変化をもたらす機会を生かし、目まぐるしく変わる世界がその後引き起こす課題に対処しようとするにつれ、資産運用会社にはおそらく次の事項が必要になるでしょう。

- ▶ 顧客の多様化するニーズやサービスに対する様々な期待に対応し、顧客一人一人に合わせた商品を提供するための、カスタム化が可能な強固なコアプラットフォーム
- ▶ 投資家の知見を高め、投資プロセスを改善し、社内の取り組みや投資に指示を与えるための、幅広く集積したデータの積極的な活用
- ▶ 事業の地域拡大を進める中で発生する課題の管理能力を持ち、規制当局や顧客などのリスク管理体制に対する継続的な監視に耐え、資産運用会社の幅広いネットワークやバリューチェーン内の他の企業との連携を強化できる、より効果的な組織構造

▶ 変化するグローバルな人材プールの性質や、労働モデルに対する従業員の期待の変化、資産運用会社が模索するコア・コンピタンスの潜在的な変化などを正確に反映できる、人事政策や実務の見直し

4 最後に、この業界はこれまで以上に急激な混乱に直面する可能性があります。世界の多くの国では退職年金制度に大きな負荷が掛かっており、既存の貯蓄や投資モデルを変える必要がありますが、そうした状況がより急激な変化に向けた機会をもたらすでしょう。相対的に高利益体質であり続けている業界への（おそらく既存ブランドによる）進出を目指す新規参入者や、既存の提案パッケージに挑むべく、成果の達成確度を高めた革新的な商品ソリューションの登場により、そうした機会がもたらされるかもしれません。実物資産や金融サービスがもたらす価値を、その商品ライフサイクルの早い段階で「確定」することができれば、投資家はさらに貯蓄への心構えができるのでしょうか。このことが業界にパラダイムシフトを起こし得るのでしょうか。



「可能性が明らかになる前に
それに気づいた人が、
未来を手にするのです」

Ted Levitt (テッド・レベット)
米国の経済学者、
ハーバード・ビジネス・スクール教授

2030年の投資家は どのような姿か？

特徴：

- ▶ 「典型的な」投資家が減少する一方で、投資家の居住地、ニーズ、社会的、政治的、経済的な姿勢、ライフスタイル、所得パターンが極めて多様化する可能性があります。
- ▶ 機関投資家の特徴も変化し続けるでしょう。政府系ファンドの存在感が一層増す可能性があります。確定給付年金のプロバイダーはおそらく減少し続け、新たな集団運用型確定拠出年金制度、リスク共有型年金、医療貯蓄商品などがそれに取って代わるでしょう。巨大都市の出現も、機関投資家を取り巻く状況を形作る重要な要素です。

ニーズ：

- ▶ 投資家は今以上に積極的に資産運用業界を活用しなければならないでしょう。将来の生活をコントロールできるようになるため、今以上に多くの人により積極的に自分の財政状況を管理する必要があります。
- ▶ 投資家はもっぱら老後のための貯蓄に重点を置くのではなく、生活のより多くの部分をカバーする金融サポートを求めるようになるでしょう。
- ▶ 世界中の金融リテラシーが低水準にとどまる中で、投資家が自分の財政状況をもっとうまく管理しようとするにつれ、資産運用業界がより良い助言、情報、教育、サポートを提供することを期待する可能性があります。
- ▶ 投資家のライフイベントが増えるにつれ、それに合わせて投資ポートフォリオを変更する柔軟性がより重要になります。





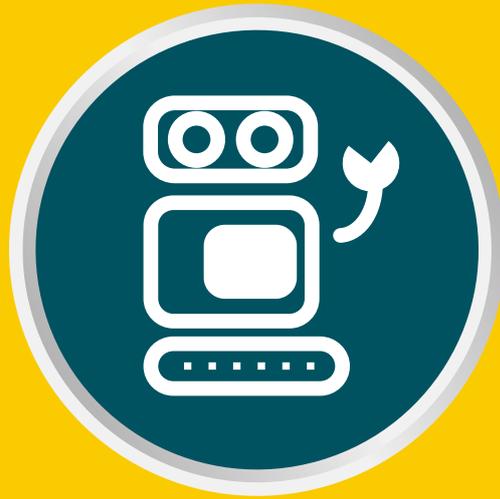
要求と期待：

- ▶ 投資家は資産運用会社に対し、自分のプロフィールを理解して一人一人を個別に扱い、サービスモデルをカスタマイズして特定の要求に合わせるように期待するでしょう。
- ▶ 投資家は信頼できるブランドをますます求めるようになります。資産運用業界は現在、顧客の強い不信感に苦しんでいますが、特にデータの安全性、機密性、プライバシーなどの問題への認識が高まるにつれ、投資家は信頼できるブランドを高く評価するようになるでしょう。
- ▶ 将来的には、分かりやすさ、透明性、公明正大さ、健全性が、金融商品のより重要な購入基準になります。
- ▶ 投資した商品が意図した成果を達成する自信が持てるように、投資家はおそらくリスク選好度を引き下げ、より確実性を求めるようになるでしょう。その結果、個々のニーズに合ったより良い投資ソリューションを期待するようになり、その商品がもたらす価値をライフサイクルの早い段階で「確定」したいと考える可能性があります。
- ▶ 双方向のサービスモデルや、様々なメディアを介して毎日24時間、時宜を得た関連情報につながり、それらにアクセスできることが、標準的なサービスとしてますます求められるでしょう。

行動：

- ▶ 投資家は第三者や代替リソースの助言をますます信頼するようになり、それらに価値を見出します。仲間や友人、同僚だけでなく、国や文化を超えて見知らぬ人もほぼ確実に含む、オンライン上のグループやソーシャルメディアのコミュニティの意見も、意思決定に影響を与えるようになります。
- ▶ 投資家は「伝統的な」貯蓄や退職関連商品の代替として、非伝統的な商品をもっと進んで検討するようになるでしょう。これは、代替商品の利用可能性や投資家による認知度の高まり、社会的な圧力や仲間からの影響、伝統的な金融サービス業界に対する長引く不信感の結果です。
- ▶ 技術進歩のペースが速まるにつれ、投資家が新商品や新技術を採用する意欲も高まります。こうした技術に対する投資家の依存度も、ほとんど間違いなく同時に高まるでしょう。
- ▶ 複数のことを同時にこなしたり、時間が不足する度合いが増したりすることによって、より多くの投資家が時間節約のソリューションやワンストップアクセス、多岐にわたるプロバイダーの集約を求めるようになります。





メガトレンド

変化の原動力

人口動態、技術、環境、社会的価値や行動の著しい変化が、資産運用業界を取り巻く状況を再び変えようとしています。

世界の政治・経済見通し、社会規範、人々の生活、企業社会にすでに幅広く深い変化をもたらしているグローバルメガトレンドが、資産運用業界の将来も形成しつつあります。

こうした変化の広範な方向性やより直接的な側面のいくつかは、大半の人はすでに気づいており、業界もこうしたテーマの多くを投資戦略に反映させてきました。しかしながら、こうした変化が（資産運用会社の業務や事業運営モデルに加えて）投資家のニーズや要求にもたらす影響を、さらに深く掘り下げて調査する必要があります。

KPMGはこの分野で多くの調査を行い、6大メガトレンドに関する考察を進めてきました。本レポートでは、資産運用業界に最も関連があり、当てはまるとされる4つのメガトレンド、すなわち「人口動態」、「技術」、「環境」、「社会的な価値、行動、倫理」に焦点を当てています。

また、こうしたメガトレンドの多くが、各国政府のグローバルまたは地域的な政策動向に加えて、将来的な規制変更の形や内容の影響を受ける可能性があるという点も、注目に値します。それらの要素が今日の業界を形作るうえで果たしてきた大きな役割については私たちも認識していますが、その将来的な変化を予想するのは本質的に難しいため、本レポートではそれらを直接考慮していません。

また、メガトレンドがそれぞれ単独でもたらす潜在的な影響だけでなく、複合的にもたらす影響を考察して評価することがより重要です。

リスク/リターン理論や企業戦略の大半は、こうしたトレンドのそれぞれに個別対応することが可能です。しかし、トレンドが今まで経験したことのない組み合わせとなり、相互に強く結び付いているような場合には、こうした理論はたいいてい対応できません。

メガトレンドは課題も提起しますが、前例のない事業機会をもたらすと私たちは考えています。資産運用業界がそうした機会をものにし、メガトレンドが及ぼす影響を理解して自らを再編・変革すれば、未来の市場で少なからず付加価値を上げることができるでしょう。



人口動態

人口動態トレンドは、効果的な資産運用ニーズを拡大させるだけでなく、そうした課題の本質や資産運用会社の潜在的な顧客基盤を、長い期間をかけて根本的に変化させます。



技術

技術開発は引き続き社会的、経済的、環境的な変化の主な原動力となり、新たな事業機会をもたらすとともに既存のビジネスモデルを破壊します。



環境

資源の不安定さは、投資機会の本質や投資家をリスクから保護するニーズを変化させるだけでなく、社会的責任のある企業行動や投資戦略の重要性も高めています。



社会的な価値、行動、倫理

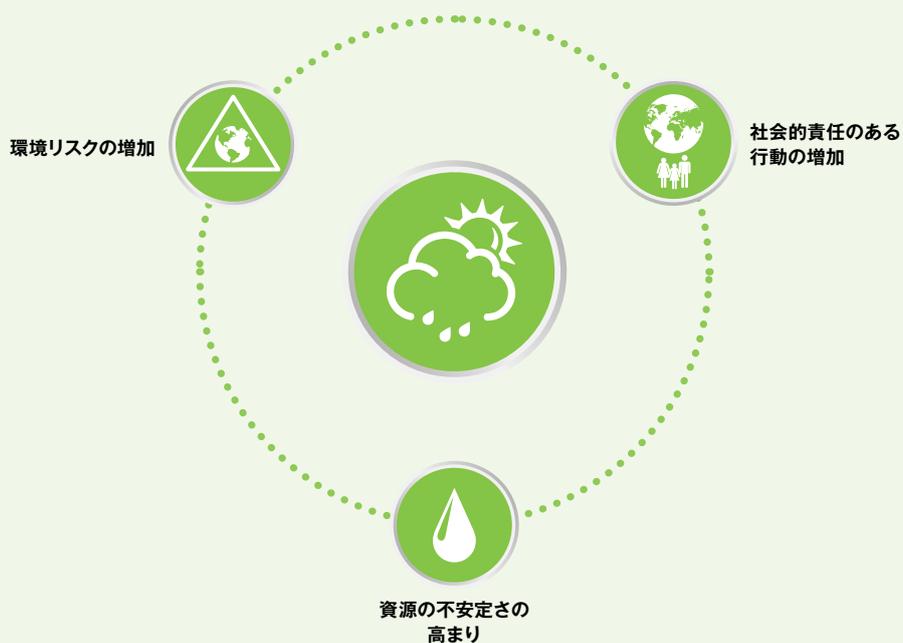
技術とインターネットの結びつきが、世界中の多くの人々が相互に影響を及ぼし、連絡し、行動する方法に革命をもたらしました。

メガトレンド

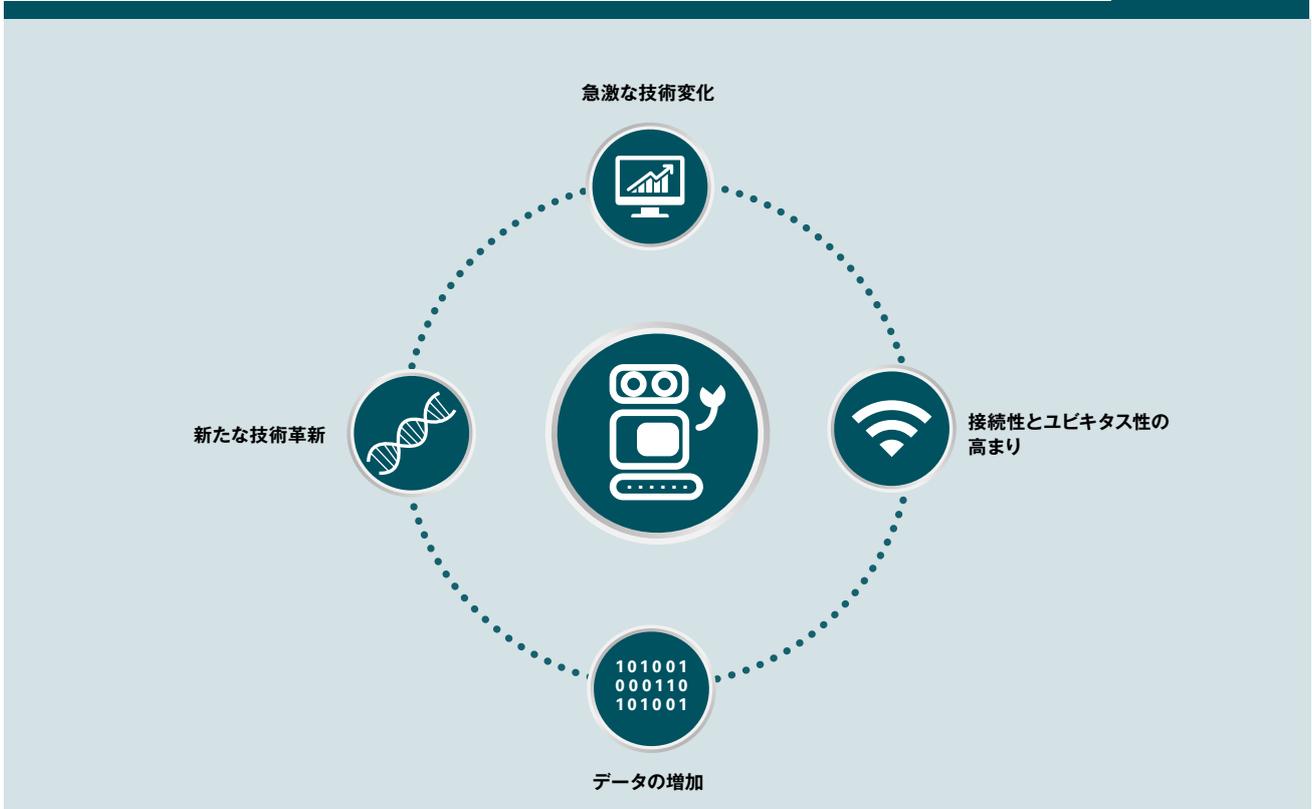
人口動態



環境



技術



社会的な価値、行動、倫理





メガトレンド:

人口動態

事業機会と課題



人口動態トレンドは資産運用業界に重大な影響をもたらすでしょう。効果的な資産運用ニーズを拡大させるだけでなく、そうした課題の本質や資産運用会社の潜在的な顧客基盤を、長い期間をかけて根本的に変化させます。



人口増加

- ▶ 世界の人口はその伸び率こそ減速しつつありますが、増加を続けています。
- ▶ 世界の人口は2100年までに約90億人のピークに達した後、若干減少すると予想されています。
- ▶ 2050年¹までの人口増加の99%を新興国が占めると予想されます。ただしこうした地域の一部は、その時点までにはや新興国とは分類されなくなっているでしょう。



高齢化

- ▶ 大半の先進国では平均寿命の伸びと出生率の低下により、人口ピラミッドがいびつな形になりつつあります。
- ▶ 現時点ではアジア、アフリカ、中南米が「人口ボーナス」を享受していますが、2030年までに高齢化に突入しないのは、サハラ砂漠以南のアフリカのみとなる可能性があります。
- ▶ 責任の所在が、政府や企業から個人へシフトするにつれ、医療や老後の生活に関する個人の負担が重くなっています。
- ▶ 高齢化は資産運用業界にとって事業機会ですが、そうした個人に対して彼らが望む老後のライフスタイルをいかにして提供できるかという点では、大きな課題も投げ掛けています。

65歳以上の人口増加²

現在

人口の8%が65歳以上

2030年

人口の13%が65歳以上



労働年数の長期化

- ▶ 医学の進歩や寿命の長期化に伴う資金ニーズから、ほとんどの人はより長く働かざるを得なくなります。
- ▶ そうした状況は雇用者にとって、職場環境や労働スタイル、勤務地などに対する要求や期待が異なるより多くの世代が、同時に職場で働くことを意味します。



女性の役割の変化

- ▶ 女性が世界中の企業の取締役会ですます重要な役割を果たすようになり、金融資産や意思決定をコントロールする機会が増えています。
- ▶ 米国では女性が一家の財産の約60%を管理し、全消費の約80%を左右していると言われています³。

中産階級の台頭⁴

世界の人口のうち

60%が

中産階級入り。

2009年の27%から増加



世界の中産階級の

80%が

新興国に居住。

2010年の58%から増加



都市化の進行

- ▶ 2030年までに世界の人口の60%以上が都市部に居住し⁵、こうした都市化進行の大部分がアジアやアフリカで起こると予想されます⁶。
- ▶ こうした都市化には、古い都市の機能向上や更地開発のための大規模なインフラ投資を伴う可能性があり、それが将来、資産運用会社にとって極めて高い成長機会をもたらすかもしれません。



中産階級の台頭

- ▶ 中産階級は特に新興国において大幅に増加し、2022年までに貧困層より中産階級の方が多くなると予想されています⁸。
- ▶ こうしたトレンドが世界経済における生産や消費の力関係を変化させ、適切な政治環境を伴えば、資産運用会社にとってグローバルな事業機会をもたらす一助となるでしょう。



新興国の経済的影響力の高まり

- ▶ 東洋や南半球の様々な新興国の勢力、影響力、潜在力が高まっています。
- ▶ 世界の勢力という観点では、2030年までにアジアが北米と欧州の合計を上回り、中国はそれより数年前に米国を抜き、世界最大の経済大国になると予想する専門家もいます⁷。一方、中国は購買力平価ベースでは経済的に米国を上回るとは予想されませんが、そうした統計や予想は、中国の生産年齢人口の減少や債務の対GDP比率の高さを考慮していないと異論を唱える者もいます。
- ▶ 具体的な経済状況やタイミングはともあれ、東洋や南半球諸国の経済的影響力が強まれば、宗教的、文化的にも大きな変革が起こるでしょう。



ライフイベントの増加

- ▶ 人々はより複雑で多面的な人生を送っており、それには多くのライフイベントやより多様な投資ニーズが伴います。
- ▶ 出産年齢が高齢化し、より長期間にわたって子供を金銭的にサポートすると同時に、年老いた両親へのサポートもますます増加しています。例えば2012年には、イングランドおよびウェールズで生まれた子供の母親の49%が30歳以上でした⁹。
- ▶ より頻繁に仕事を辞めたり、転職する傾向が強まっており、海外赴任も増加しています。米国の平均勤続年数は4.4年ですが、若年労働者に限ればその約半分にすぎません¹⁰。

「私たちは解決不能の
問題の姿をした、
絶好のチャンスに
絶えず直面しています。」

John W Gardner (ジョン・W・ガードナー)
米国の元保健教育福祉長官



メガトレンド:

技術

既存のビジネスモデルを破壊する技術革新のパワー



技術開発は引き続き、社会的、経済的、環境的な変化の主な原動力として機能しています。技術は資産運用業界に影響を及ぼす多くのトレンドを支えており、そうしたトレンドが投げ掛けた課題に対処する様々なソリューションも提供しています。



急激な技術変化

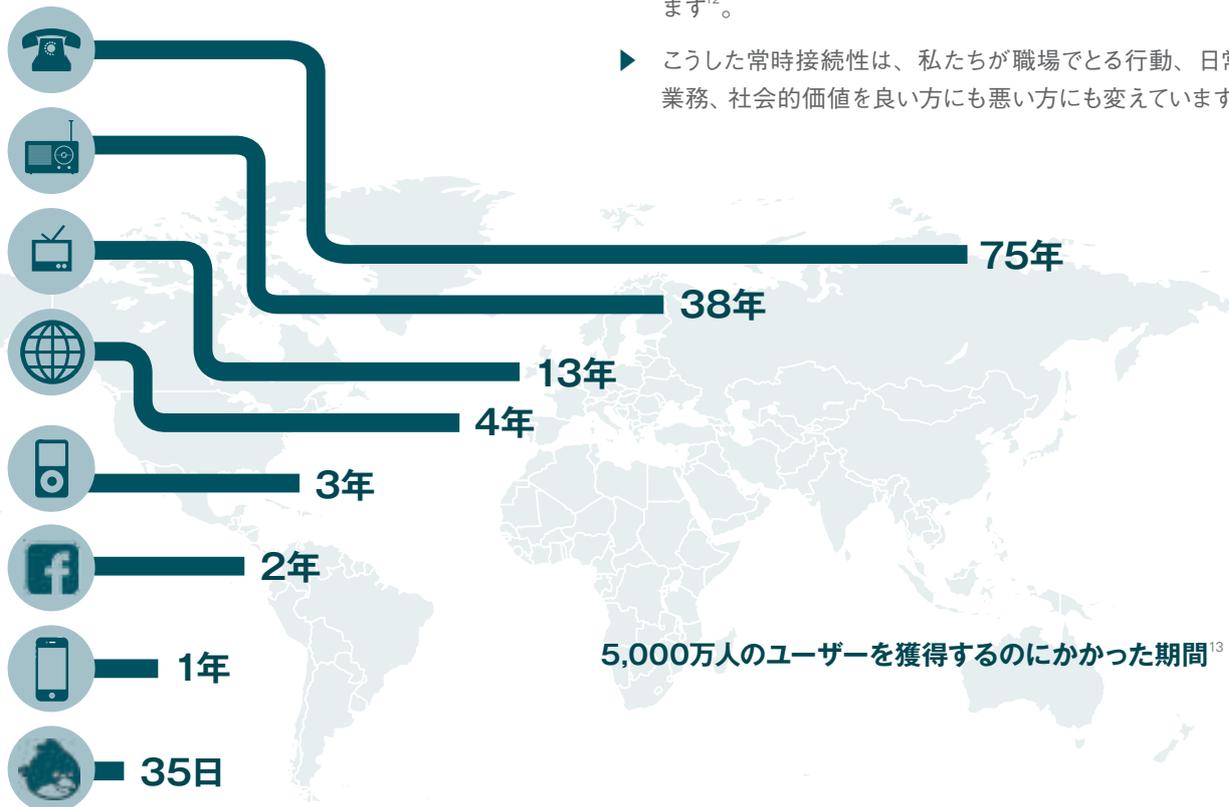
- ▶ 急速に進む新技術の採用は、IT革命において最も明白で広く知られる事例の1つです。
- ▶ 新技術がいち早く採用されるようになり、技術革新のサイクルが短期化し、そうした新技術の普及率が先進国、新興国の全域で高まっています。
- ▶ ラジオが5,000万人に利用されるまでに38年かかりました。一方、テレビは13年、インターネットはわずか4年しかかかりませんでした。モバイルゲームアプリのアンダグリーボードに至っては、同じく5,000万人のユーザーをたった35日で獲得しました。こうしたトレンドはさらに強まるでしょう。

デジタル革命は個人の生活やビジネスライフのあらゆる側面を変え続け、新たな事業機会をもたらす一方で、既存のビジネスモデルを破壊しています。



接続性とユビキタス性の高まり

- ▶ 技術がユビキタスになり、デジタル機器や携帯機器が個人の生活やビジネスライフのあらゆる側面に組み込まれるようになっていきます。
- ▶ 今や世界の人口の75%が携帯電話を利用しており、そうした人の数が銀行口座や電気、きれいな水を利用できる人の数より多い国もあります¹¹。2030年までに世界の人口の50%がインターネットにアクセスできるようになります¹²。
- ▶ こうした常時接続性は、私たちが職場でとる行動、日常業務、社会的価値を良い方にも悪い方にも変えています。



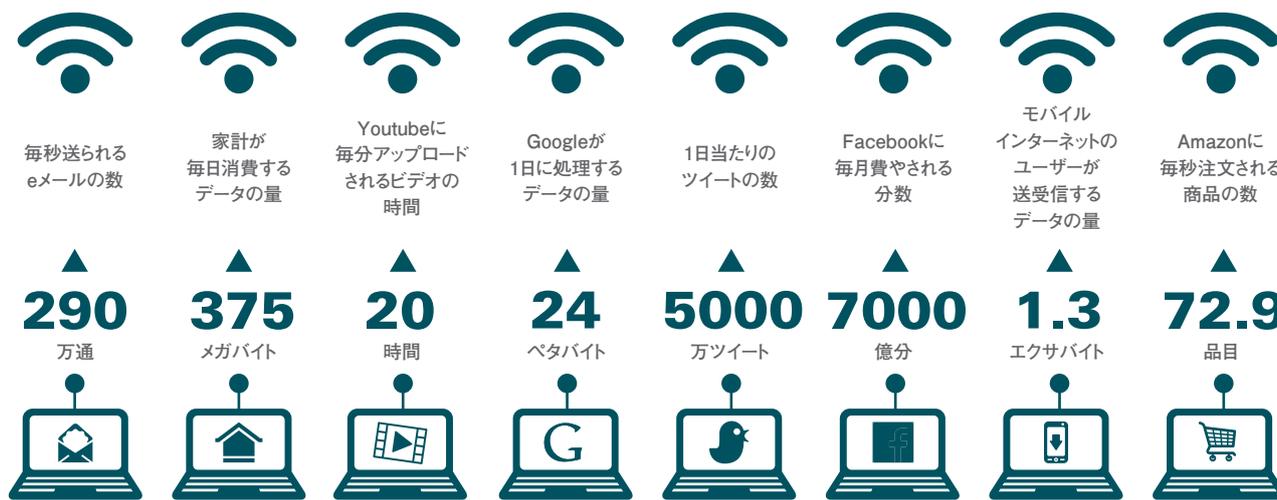
アクセスや接続性、サービスに関して絶えず変化する投資家の期待に常に応えようとすると、資産運用会社は大きな課題に直面することでしょう。しかし同時に、投資家のニーズや行動に関連して生成される膨大な量のデータを活用すれば、ますます重要となる競争上の差別化要因となる可能性があります。

101001
000110
101001

データの増加

- ▶ GoogleのEric Schmidt (エリック・シュミット)氏は2010年、有史以来その時点までに、世界全体で5エクサバイトのデータが生成されたと述べました。なお、2010年には同量のデータが48時間ごとに生成されています¹⁴。
- ▶ こうした爆発的なデータの増加に伴う保存という避けられない課題は別にして、世界中の企業や政府はこうした膨大なデータ、すなわち「ビッグデータ」を捕捉、分析、活用する最善の方法を見つけ出そうとしています。
- ▶ 大量のデータを活用すれば、顧客のニーズや要求、行動について貴重な洞察が得られるほか、商品やサービスの個別化を進め、顧客のロイヤルティを高めることができます。
- ▶ こうした情報をうまく抽出できる人々には、競争優位性の主要な源泉を解き明かす可能性があります。

データの世界¹⁵



新たな技術革新

- ▶ ロボット工学、ナノテクノロジー、天然資源、ヘルスケア、生命科学などの分野で進む技術の飛躍的な進歩は、公私にわたる私たちの生活のあらゆる側面を変化させ続けています。バーチャルリアリティやモノのインターネットなどの概念が実現するのも、さほど遠い未来ではないでしょう。
- ▶ ロボットは特に家庭の利用が大幅に増加すると予想されます。日本は2015年まで、また韓国は2020年までに、すべての家庭にロボットを配置することを目指しています。
- ▶ ナノテクノロジーは引き続き製品の軽薄短小化を可能にしており、2003年から2015年にかけて年率15%の成長を遂げると予想されています¹⁶。
- ▶ 代替エネルギー、マイクロ灌漑技術や精密農業などの分野の進歩は、天然資源の保全を進め、人口増加や経済発展に伴う需要の拡大を満たす鍵となるでしょう。
- ▶ 医療技術、医薬品、バイオテクノロジーは、今後20年間の生命科学研究の主な領域となるでしょう。

「1歳児にとって、
雑誌は壊れた
iPadでしかないのです。」

Kevin Kelly (ケヴィン・ケリー)
雑誌ワイヤード編集者



メガトレンド:

環境

リスクとより高い社会的意識

資源の不安定さは、投資機会の本質や投資家をリスクから保護するニーズを変化させています。同時に、消費者が企業のサステナビリティを考慮して金融商品の購入を決めるケースがますます増えています。そのため、社会的責任のある企業行動をとることが、資産運用のテーマとして重要になりつつあります。



社会的責任のある行動の増加

- ▶ 環境意識は高まり続けており、金融商品のますます重要な購入基準となっています。
- ▶ 若年世代は環境意識が高い世界に生まれ育ったため、環境に悪い行動や非道徳的な行動に対する批判を強めています。
- ▶ 「明らかに」環境に配慮して「倫理的」であることは、もはや資産運用会社にとって「そうであればそれに越したことはない」程度の要件ではありません。倫理的で社会的責任のある行動が業務慣行にしっかり根付くことを、投資家は期待しています。
- ▶ 投資リターンを上げるに当たり、環境、社会、ガバナンスなどの要素が重要だという認識が資産運用会社や投資家の間で高まり、社会的責任投資の戦略採用に拍車がかかることが予想されます。

人口動態の変化や経済成長がより資源集約的なライフスタイルを促進するにつれ、世界中で環境意識が高まっています。

若年世代が非道徳的な行動に対する批判を強める中で、投資家は企業の業務慣行のあらゆる側面に社会的、倫理的責任を求めるようになります。



資源の不安定さの高まり

- ▶ 水、食品、エネルギーなどの分野の資源が、経済成長に伴ってより集約的に消費されるようになり、資源の不安定さがますます高まっています。
- ▶ より豊かになるにつれ、要求が多くなるであろう人々の食を満たすため、食料生産量を2030年までに50%増やす必要があると予想されています¹⁷。水に関しては、見込まれる世界需要に対して供給可能な量が40%不足すると想定されています¹⁸。
- ▶ こうした資源の不足を伴う経済的、社会的リスクが、様々な興味深い投資機会を生み出しており、すでに多くの企業がそれらを投資戦略に取り込んでいます。

2030年に予想される資源をめぐる緊迫状態¹⁹



40%

2030年までの水需要に対する供給の不足量

50%

要求が多くなるであろう人々の食を満たすために、2030年までに必要な食料生産の増加量

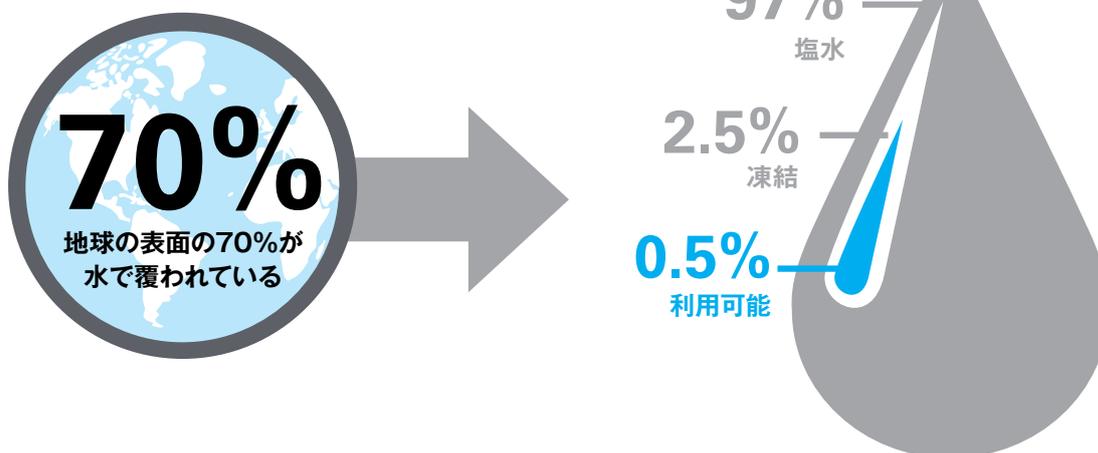




環境リスクの増加

- ▶ 環境悪化のペースが速まっている一方で、エネルギー、水、食料、レアメタルなど基本的な産物の世界需要を満たす必要があるため、資源の供給停止リスクや不安定な価格、権益紛争の可能性といった問題が生じています。また、代替資源の探求は環境面の優先事項であるだけでなく、様々な新しい投資機会をもたらしています。
- ▶ 今後数十年間、水の供給が世界の権益紛争の主な原因となる可能性があります。地球の表面の約70%は水で覆われていますが、その97%は塩水です。残り3%のうち2.5%は南極大陸、北極および氷河で凍結しており、利用できません²⁰。加えて、水は世界の人々に均等に配分されていません。例えば、インドやパキスタンの大部分の人々はチベット高原を源流とする川を水の供給源として利用しています。これに対して中国は、これらの川のいくつかの流れをダムでせき止める可能性に言及しています。
- ▶ レアアースメタルの採取が、再生可能エネルギーや高性能デバイスの生産のほか、携帯機器革命にとってますます重要になっています。現時点では中国がこうした鉱物の世界生産量の97%を産出しており、必要があれば他国への供給より自国消費を優先する意向を示唆しています。
- ▶ 都市化や、自然災害リスクのある地域に人口が密集する傾向が高まっていることも、洪水、暴風雨、地震、その他の自然災害発生に起因する環境被害がもたらすインパクトを、潜在的に高めています。
- ▶ こうした環境被害のインパクトは、効果的な都市計画の重要性を浮き彫りにするのみならず、企業に対して、立地戦略や事業をリスクから守る計画、災害復旧および危機管理計画をめぐる課題を提起します。
- ▶ また、そうした都市計画は資産運用業界の視点からすると、インフラや開発プロジェクトの恩恵を受ける立ち位置にある業界に投資する、明らかな好機でもあります。

世界の水供給量²¹



「私たちの目の前で
新たな世界観が誕生しています。
そこでは、（自然環境を保護して
人間の生活との共存を目指す）
エコロジーと経済学が
表裏一体なのです。」

Leif Johansson (レイフ・ヨハンソン)
1997年～ 2011年ボルボ・グループ社長兼CEO、
2011年よりエリクソン会長、2012年よりアストラゼネカ会長



メガトレンド:

社会的な価値、行動、倫理

変わりつつある生活様式



技術とインターネットの結びつきが、世界中の多くの人々が相互に影響を及ぼし、連絡し、行動する方法に革命をもたらしました。これらは大きな事業機会をもたらす一方で、金融サービス業界の信頼が大きく損なわれてしまったこの時代に、そのビジネスモデルに対して困難な課題も投げ掛けています。



ソーシャルメディアの発達

- ▶ 2013年には全世界のほぼ4人に1人が、ソーシャルメディアのオンラインコミュニティ、ネットワークやプラットフォームを利用したと推定されています²²。
- ▶ ソーシャルメディアの急速な拡大は、現代人の行動様式や個人間の交流・交際方法を変化させるにとどまらず、その影響はさらに大きく広がっています。
- ▶ ソーシャルメディアは情報伝達方法に革命をもたらし、消費者と企業や政府との関係を変え、大衆運動が急速なペースで起こる基盤となっています。
- ▶ ソーシャルメディアは2030年までに、多くの伝統的なメディアや情報共有システムに取って代わる可能性があり、企業のITプラットフォームに深く統合されるだろうという予想もあります。
- ▶ 資産運用会社にとっては、ソーシャルメディアを使えば顧客との結び付きを深められるだけでなく、こうした技術の恩恵を受ける業界に新たな投資機会を見出すことも可能です。

即時性に対する要求、分かりやすさと透明性の重視、より個別化したサービスへの期待などに特徴づけられるように、未来の投資家の要求は一層厳しくなるでしょう。

世代交代と技術進歩が相まって、世界の人々の意思伝達方法や行動様式のほか、誰を信頼するか、企業に何を期待するかといった点に変化をもたらしています。



信頼と健全性の重要性

- ▶ いくつかのトレンドが集まり、まったく新しい信頼のパラダイムを作り出しています。
- ▶ 人々は企業や専門家より「自分に似た人物」をますます信頼するようになり、その結果、口コミやバイラルマーケティングが従来型の広告より効果的になっています。
- ▶ 信頼の二元的な性質が強まっています。信頼は直感的に得られますが、悪用すればすぐさま失われます。
- ▶ そうした状況は、信頼が地に落ちた金融サービス業界にとって特有の課題を投げ掛けています。信頼回復に時間がかかるのは避けられません。

1時間のうちソーシャルメディアに費やされる分数²³





即時性に対するニーズ

- ▶ 現代社会は、すぐに得られる満足に対する欲求と時間不足がその特徴として挙げられ、若年世代はしばしば「せっかちな世代」と呼ばれます。
- ▶ 消費者や投資家が集中力を持続できる時間が短くなり、また、情報を渴望する気持ちや常に複数のことをこなす必要がある結果、様々なメディアに対して即時性と毎日24時間のアクセスを一層求めるようになっていきます。



分かりやすさと透明性への要求

- ▶ これまでの技術革新や進歩では往々にして、企業が複雑な商品やサービスを増やす結果になりましたが、消費者は今、明らかに分かりやすさと透明性を求めています。
- ▶ こうした状況は金融サービス業界には特に当てはまりません。これは、業界が金融危機後の信頼回復や業績回復、透明性向上を意図した数多くの規制改革に取り組んでいるためです。
- ▶ 資産運用業界では現在、こうした取り組みの初期の成果が見受けられ、プロバイダーが自社の提案パッケージを宣伝広告するに当たり、「全面的な透明性」、「私たちにこの大変な仕事を任せてください」、「10分以内でポートフォリオ構築」などの見出しを活用し始めています²⁴。



社会的、政治的、文化的な違い

- ▶ グローバル化が進み、多くの世代や文化が職場で共存しています。
- ▶ こうした人口動態の変動は消費者の間に、文化的、社会的、政治的な違いをもたらしています。
- ▶ こうした変化を理解し、文化的、社会的、政治的な違いを認識するアプローチを採用してカスタマイズすることが、ますます重要になるでしょう。



ネットワークと社会的関係の重要性

- ▶ ほぼすべての企業が伝統的な階層型組織の中で事業運営や管理を行っていますが、急速に変化する複雑な現在の環境下では、革新、柔軟性、変革などの概念が重要になりつつあります。これらは、明らかに階層的な企業では成功を収めるのに苦勞する概念です。
- ▶ こうした状況に加えて、ネットワーク技術やソーシャルメディアの進歩が著しいことから、より多くの従業員が伝統的な企業の境界線の内外で相互につながる、よりネットワーク化した組織の重要性が高まっています。
- ▶ 皆さんが勤める会社は従業員をどのくらいうまくつなげ、ネットワーク化していますか。業界内のネットワークを改善したり、顧客基盤内のネットワークを促進したりするために、何ができるか考えたことがありますか。



個別化、カスタム化ニーズの高まり

- ▶ 未来の消費者は個別化したサービスやカスタム化した提案を一層求めるでしょう。
- ▶ 供給面から言うと、接続性の向上と3Dプリンターの登場やビッグデータ分析などの技術進歩が、どちらも成功の鍵を握っており、商品やサービスのカスタム化を容易にしています。
- ▶ 需要面から言うと、行動様式の著しい変化と、消費者が支持・共有・意見・創造することができるというソーシャルメディアがもたらした期待のせいで、無機質なサービスや一般的な提案に対する消費者の許容度が低下しています。
- ▶ これはまだ比較的新しいトレンドですが、企業がそれに対応しているかについては、すでに数多くの事例が見受けられます。消費者がクレジットカードを自分好みにカスタマイズできる機能に始まり、個々の消費者の選好、行動、購買特性に合わせた小売業者のマーケティング戦略に至るまでの事例です。

「簡単に説明できない
ということは、
十分に理解していない
ということです。」

Albert Einstein (アルバート・アイシュタイン)
理論物理学者



資産運用業界に対する影響

複数のメガトレンドが重なれば、資産運用業界は多大なインパクトを受ける可能性があるため、20年後には業界の景色が様変わりしているだろうと私たちは考えています。顧客のニーズ、要求および行動が大きく変化し、業界が長期的に持続可能な収益性の高い成長を遂げようとする中で、態勢を整え直すまたとない機会があるのです。

私たちは以下のように考えています。



バリューチェーン:

資産運用会社が、顧客の生活や業界のバリューチェーンにおいて、より重要な役割を果たす大きな機会があります。



技術:

変化のペースが速まるにつれ、資産運用会社は事業運営モデルを変革し、より柔軟で効率的かつ機動的なプラットフォームを構築しなければならないでしょう。



顧客:

未来の顧客は、その属性や居住地、業界に何を期待するかという点で今日と大きく異なる可能性があります。



ガバナンス:

資産運用会社は地域的な拡大を進めることに伴う複雑さに適応し、それに対処できる組織構造を構築しなければなりません。



商品およびブランド:

従来型の商品は成果を重視するソリューションの構成要素となり、代わりにニッチ商品が主流となる傾向が一層強まるでしょう。また、投資理論の様々な面に疑問が投げ掛けられる可能性があります。



人々:

人材の発掘と維持に関する課題がさらに大きくなります。



市場:

グローバル化は業界に引き続き新しい事業機会をもたらすでしょう。資産運用会社は、市場における立ち位置や参入戦略を根本的に見直す必要があるかもしれません。

資産運用業界は今日より著しく発展し、社会においてより重要な役割を果たすようになるでしょう。しかしながら、多くの資産運用会社がその一翼を担うためには、自らの価値ある提案を抜本的に変化させて妥当性を維持する必要があります。

影響

バリューチェーン



1

顧客との関係を
コントロールできる
企業が引き続き勢力を
増していくでしょう。

基本的な
運用成績と同様に、
成果、集約、教育
およびアクセスが
高く評価される
可能性があります。

資産運用会社には
選択肢があります。



顧客

2

投資家層の多様性を
反映するため、
顧客エンゲージメント
戦略をカスタム化する
必要があります。

助言と金融教育の
重要性が高まります。

エンゲージメントの
水準は顧客によって
大きく異なるものの、
概して高まると
予想されます。

投資家の業界に
対する期待や業界との
交流方法は大きく変わる
でしょう。

鍵となるのは
顧客のプロフィール
分析と、多岐にわたる
顧客ニーズに対応できる
柔軟な事業運営
モデルです。



商品およびブランド

3

成果重視の提案が
引き続き人気を集める
でしょう。

退職世代を取り巻く
課題に対処するため、
年金改革が必要です。

年金以外の
個人向け商品が
必要です。

投資プロセスの
中核的要素に
疑問が投げ掛けられる
可能性があります。

現在のニッチ投資が
主流になるでしょう。

商品の柔軟性が
ますます
重要になります。

価格がより
重視されるでしょう。

効果的な
ブランド管理が
成功の鍵を
握ります。

市場



4

新興国市場と
先進国市場の取れんが
進みます。

市場参入戦略を
より強化する必要が
あります。

市場戦略には
多層アプローチが
有効です。

技術



5

コアプラットフォームと
より分かりやすい
ユーザーインターフェース
が重要になります。

優れたサービスを
提供するためには、
プロセスの効率性と
組織の機動性が
重要です。

顧客の
プロフィール分析と
効果的なデータ分析が、
差別化要因としての
機能をますます
果たします。

付加価値のある
外部委託を
うまく実施できれば、
大きな
強みになります。

ガバナンス



6

グローバルな
組織構造やガバナンスが
ますます
複雑になります。

リスク管理体制の
監督が強化されます。

第三者との
関係の重要性が
高まります。

人々

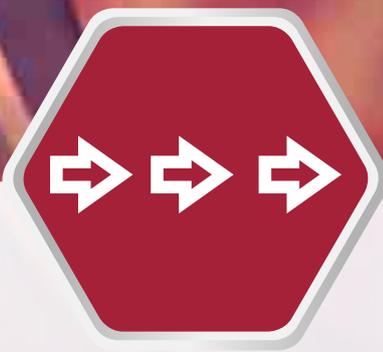


7

人材プールの特性が
大きく変化します。

従業員の期待と
労働形態が
再定義されています。

様々なスキルセットが
より重要になります。



影響:

バリューチェーン

資産運用における新しいバリューチェーン

資産運用会社には、業界のバリューチェーンの中でより重要な役割を果たす大きな機会があると、私たちは考えています。実際、商品と運用成績は移り変わりが激しいものだという前提に立てば、持続可能な成長の機会をものにしてリスク分散を図ることが必要不可欠です。

顧客との関係をコントロールできる企業が引き続き勢力を増していくでしょう。

投資リターンを上げることは依然として重要です。しかしながら、すう勢は引き続き商品の組成から販売の方向に向かって振れており、そのため、顧客を理解して緊密な関係を築くことがますます重要な差別化要因になると、私たちは考えています。

業界は従来の「商品主導」型モデルから脱却すべく、すでに大きな努力を払っていますが、真に顧客に近づくためには顧客のニーズを深く理解し、顧客の人生において長期間関係を維持することが必要です。そうすることが長期的に成功するためにも最も重要であり、それをなし遂げた者だけが、顧客がますます期待する個別化・カスタム化したカスタマーエクスペリエンスを提供することができるのです。

これは特に仲介業者が多い業界では、口で言うほど簡単なことではありません。資産運用会社が適切なソリューションを効果的に考案するためには、最終投資家のプロフィールや行動をさらに詳しく知る必要があります。そのため、主な仲介業者と強固な関係を築くことがますます重要になっていくでしょう。そうすることができなければ、他の企業が付加価値の高い顧客ソリューションに組み込む、構成要素としての商品を単に組成するという選択肢しか、その資産運用会社には残りません。

顧客との関係をコントロールすることがますます重要な差別化要因となるでしょう。

基本的な運用成績と同様に、成果、集約、教育およびアクセスが高く評価される可能性があります。

より洗練され、金融リテラシーが高い投資家にとっては必然的に、基本的な投資哲学、プロセス、そしてもちろん運用成績が、資産運用業界が提供する価値として認識しているものの中心であり続けるでしょう。

しかしながら、高い運用成績を上げ続けるのが難しいことを歴史は示しています。運用成績の変動は避けられません。

私たちの経験から言うと、資金フローを引きつけるため、業界屈指の絶対リターンを（あるいは相対リターンでさえ）一貫して上げることに依存すると、そこには内なるリスクが存在すると多くの業界関係者が認識しています。特に、こうしたリターンを上げることがますます困難になっている、競争の激しい環境下ではなおさらです。また、今日の多くの投資家にとって（さらに重要なことに未来の投資家にとっても）、成果、ソリューション、情報、教育、高い可視性や透明性が、少なくとも運用成績と同じくらい重要になるだろうとも、業界関係者は認識しています。

資産運用会社には持ち前の様々な能力があり、それを今以上に活用することにより、バリューチェーンの中でより重要な役割を果たすことができるはずで、具体的には、単なる商品ではなくより幅広いソリューションを顧客に提供すべく、調査や資産配分能力を活用する、仲介業者が最終投資家のニーズや要求をより深く理解できるように支援する、情報フローをサポートする、最終投資家の教育を促進するなどの活動を通し、重要な役割を果たせるようになるでしょう。また、個人の資産や負債についてより包括的な視点を提供する「集約者」に対しては、今後ますますニーズが増えるだろうと私たちは考えていますが、その役割を資産運用会社が担うという機会もあります。

資産運用会社は今以上に深く顧客を理解しなければなりません。仲介業者を利用した時点で顧客から一歩か二歩遠ざかってしまう可能性があるため、容易なことではありません。

「言われただけでは
忘れてしまいます。
教えられたことは
覚えています。
自ら体験すれば
学ぶことができます。」

Benjamin Franklin (ベンジャミン・フランクリン)
米国の発明家、ジャーナリスト、外交官、政治家

これは、資産運用会社が仲介業者を排除することになると示唆しているわけではありません（ただし、垂直統合型の直販モデルが増加するだろうというのが私たちの見解です）。しかしながら、多様化が進んで期待が大きく異なる顧客層をサポートするため、今よりはるかに団結し、この両者の強みやリソースを効果的に結集する方向へ関係を発展させ、変化させる機会であると捉えることができます。

また資産運用業界には、投資や貯蓄の世界について分かりやすく説明するという重要な役割があります。顧客の信頼回復や業界との関係改善を促すに当たり、教育は極めて重要です。商品の観点からすれば、より適切で魅力的な方法で提案を行うためには、分かりやすさや透明性が役立つでしょう。

数多くの選択肢があり、すでに資産運用業界ではこうした変化の兆しが見え始めています。これは、多くの業界関係者にとって今まで往々にしてそうだったように、投資商品や運用成績だけが将来の成功の鍵を握るわけではないという私たちの見方を裏付けています。

▶ ユーザーフレンドリーなアクセスと投資開始前の資産配分:

新たに台頭しつつあるビジネスモデルでは、投資の複雑さを分かりやすく説明し、幅広い投資家に簡単にユーザーフレンドリーなアクセス手段を提供しようとしています。こうした提案により、リスク、投資期間、投資目的などの重要情報を投資家が入力したり、管理できたりするようにする一方で、投資判断や基本的な資産運用の複雑さを取り除くことを目指しています。代わりに、既製商品でありながらカスタマイズした一連の投資ポートフォリオや資産配分エンジンを基盤とする一任サービスが、投資家に提供されています。こうしたアプローチを採用している企業の例としては、Nutmeg、rplan、FutureAdvisorが挙げられます。

▶ 集約とパッケージ化:

商品の観点からすると、数十年前にマルチマネジャーファンドが登場して以来、1つの投資商品を介して分散投資を実現する手段として、資産配分ソリューションが大きく伸びてきました。また近年では、昨今の低リターン・高ボラティリティ環境を背景に、様々なアセットクラスや資産運用会社にまたがって投資し、容易に再配分する手段として、マルチアセット型分散グロースファンドに急速に資金が流入しています。英国ではこれらのファンドは、消費者向け金融商品販売方法に関する改革（RDR）の波及効果から恩恵を受けています。これは具体的には、独立金融仲介人（IFAs）が中核スキルであるライフプランニングや相続プランニングにますます重点を置くようになった結果、資産配分に関する提案の作成を外部委託する傾向を強めているためです。また、平均的な退職年金制度の資産配分では、ターゲットデートファンドの占める割合が増加しています。これはこうした商品の供給が増えたほか、ターゲットデート投資を促すように商品特性を変更したためです。こうした集約的なソリューションを求めるトレンドが、今後ますます人気を博すものと私たちは予想しています。

資産運用業界は、自らの価値ある提案を抜本的に変化させ、2030年にも妥当性を維持する必要があります。



資産運用会社には次の選択肢があります。

投資家がカスタマイズしたサービス提案をより一層求めるようになると、一般的な「総合ショッパプローチ」では、すべての商品構成要素が専門プロバイダーと同水準かそれより優れていない限り、また個々のニーズに合わせてソリューションを個別化できない限り、あまり成功しなくなるでしょう。

こうした領域に対応できるのは、財務の健全性、ブランド、世界展開、顧客との深いつながり、幅広い商品アクセスなどを併せ持つ大手資産運用会社だけだろうと、私たちは考えています。市場のその他の領域については、提供する付加価値と、それに応じて展開し、戦略を集中させたいと考える領域を、それぞれの資産運用会社がより明確にする必要があるでしょう。

こうした意思決定を行うのは容易ではありません。もののできる事業機会が極めて重要である場合には特にそうです。これらの選択が必然的に、資産運用会社が取り組むことのできる資産プールや利益率の大きさに影響を及ぼします。利益率はすでに、競争の激化と規制当局や投資家の監視強化による圧力を受けており、こうした圧力は高まる一方でしょう。なぜなら、多くの退職世代が潜在的に困窮しており、その結果、彼らが資産を積み立てている間は健全なリターンを上げてきた資産運用業界が、今では必ずしも投資家の期待に沿っ

たりターンを達成していないのではないかという疑いが膨らんでいるためです。

最も高い営業利益率を上げる可能性があるのは、より専門的なブティック型の資産運用会社に限られるだろうと私たちは考えています。世界展開する大手運用会社の利益率はそれより著しく低くなるかもしれませんが、それでも資産規模は増えるほか、アルファを創出する以上の幅広いサービスを提供できるおかげで、魅力的な利益率を維持できる事業機会がそこにあることには変わりありません。

資産運用会社によるバリューチェーンのどの領域に注力するかの選択や、支払った手数料ともたらされたリターンを比較する投資家の圧力や監視が、営業利益率に影響を及ぼす可能性があります。



「もしどこに向かっているのか
分からなければ、
おそらくどこか違うところに
たどり着くでしょう。」

Lewis Carroll (ルイス・キャロル)
英国の作家



影響:

顧客

顧客層とその期待の急激な変化

未来の顧客は、その属性や居住地、ニーズ、業界に何を期待するかという点で今日と大きく異なる可能性があります。変わりゆく顧客のニーズに資産運用業界はどのように対応するのでしょうか。

投資家層の多様性を反映するため、顧客エンゲージメント戦略をカスタム化する必要があります。

投資家層の特性は大きく変わり、多様化が大きく進む可能性があると考えられています。

▶ **世代交代**: 資産運用業界の大半はこれまで、ベビーブーマー世代が老後に備えて積み立ててきた資産の運用に注力してきました。こうしたベビーブーマー世代が退職期を迎える中で、業界は取り崩し段階を迎えたこの世代の資産運用だけにとどまっていられるでしょうか。ジェネレーションXやジェネレーションYに対して、皆さんが勤める会社はどのような顧客エンゲージメント戦略を実施済みですか。またミレニアム世代、デジタル・ネイティブ、ジェネレーションZに対してはそれをどう変える必要があるのでしょうか。彼らの様々なエンゲージメント方法、好み、期待を皆さんが勤める会社は理解していますか。こうした若い世代とどのように対話するのでしょうか。こうしたテーマはすでに多くのメディアで取り上げられていますが、Hearts & Walletsという会社の最近のレポートによると、新規顧客の獲得が業界の最優先事項である場合には、「大きな財布」を持つ年配の投資家に注力すると、少なからぬ事業機会を見落としてしまうと結論付けています。実際、若年投資家に合わせたマーケティング戦略に対し、企業は今のところリソースのわずか1%しか費やしていないと同社は推定しています²⁵。

▶ **ジェンダー交代**: 金融サービス業界はあまりにも長い間、男性投資家の獲得に注力してきたと言えます。富が新しい人口層に移り、女性の方が男性より概して5～6年長生きするため²⁶、女性投資家をどのように獲得するかや、

彼女たちが男性投資家とは異なる投資哲学やリスク/リターン特性を求めているかどうかを、資産運用会社は改めて評価しなければなりません。特に新規資産を獲得する可能性という点で、これらを正しく理解することは非常にプラスになります。女性が示す行動特性こそ、まさに業界が取り込もうとしているものであることが、多くの研究から明らかになっています。顧客としての女性は高いロイヤルティを示し、提案される助言を高く評価し、運用成績に基づくアプローチよりプランニングに基づくアプローチを好みます²⁷。業界は顧客マーケティング戦略を転換しつつあり、より多くの女性投資家の獲得を目指す傾向が強まっています。

▶ **富の移行**: 資産運用会社は同様に、東洋や南半球の経済成長に伴い、哲学的、文化的、宗教的な違いが極めて大きな違いとなり得るということに対応するため、販売戦略や顧客エンゲージメント戦略をどう変える必要があるか検討しなければなりません。グローバル/ローカルなアプローチの必要性を認識し、実施しようとするブランドは今のところほとんどありません。

1945年²⁸

| | |
|--------------------------|---------------|
| ベビーブーマー世代 | 1945年–1965年 |
| ジェネレーションX | 1960年代–1980年代 |
| ジェネレーションY、 ミレニアム世代 | 1980年代–2000年代 |
| ジェネレーションZ、 デジタル・ネイティブ | 1995年–2010年 |
| ジェネレーションアルファ、 グーグルキッズ | 2010年以降 |

2030年

2030年までには、人口動態の変遷に加えて技術の進歩や社会の変化が、投資家の特性やニーズ、要求に大きな影響をもたらすでしょう。

助言と金融教育の重要性が高まります。

世界的に金融リテラシーが十分普及していない中で、自分の財政状態を満足できるものにするについて、今まで以上に大きな責任を負うよう求められている個人にとって、助言と教育は引き続き重要になるでしょう。また、この問題は以下の事項によってより難しいものとなっています。

- ▶ 利用可能な商品、サービス、金融手段がますます複雑になっていること。
- ▶ 金融リテラシーが概して最も低い若年時代に、投資家が資産運用を始めなければならないこと²⁹。
- ▶ 金融危機によって資産運用業界の信頼が地に落ちた一方で、投資家の情報がより一層必要とされるようになったこと。最近のTIAA-Crefの調査によれば、アメリカ人成人1,000人のうち46%が、金融面の助言が得られる信頼できる場所がこれまで以上に必要であると回答しています³⁰。

では、どこに助言を求めるのでしょうか。

すでに資産運用業界は、こうした金融教育ニーズの高まりに対応し始めています。例えば、多くの資産運用会社が最近、金融面の助言を個人に対して提供するウェブサイトを開設しています。これは、初めて正社員になる時、非常勤に変わる時、家族を持つ時の金融面の検討事項など、個人のライフステージの様々なイベントを対象とする文章によるガイダンスやビデオから成ります。また、投資家が自分の財政状況のより大きな部分を管理できるように彼らを教育する、「コンテンツだけ」のウェブサイトを開設する企業も増加しています。

投資家は資産運用業界の外に目を向け、仲間や似たような考えの人物に投資助言を求める傾向が強まるでしょう。

しかしながらそれで十分なのでしょうか。消費者が仲間やソーシャルネットワークからの助言を重視するようになると、助言の範囲にどう影響するのでしょうか。彼らは業界のキーパーソン以外にサポートを求めるのでしょうか。専門家が投資助言を提供する場所も残るでしょうが、投資家は仲間やソーシャルメディア、投資クラブなどからより大きな影響を受け、さらには投資アイデアをクラウドソーシングするようになるかもしれません。したがって、似たような考えの人々がつながり、ネットワークを形成するのをどうやって促すことができるかを、

資産運用会社はおそらく自問すべきでしょう。資産運用会社がこのトレンドを理解し始めている兆しがあります。いくつかの新興プロバイダーはソーシャルメディアという概念を投資分野に持ち込もうとしており、投資家はそこから学び、交流し、別のメンバーの投資判断を模倣することができます。

最後に、おそらく資産運用業界はこの問題を別の角度からも考えなければなりません。一部の企業がこの分野に投資し始めていますが、金融教育をもっと若い時期から始めるべきかどうかや、政府が学校における金融教育の向上を目指すに当たり、それを支援する社会的責任が資産運用業界にあるかどうかについては、熟慮する価値があります。

エンゲージメントの水準は消費者によって大きく異なるものの、概して高まると予想されます。

金融リテラシーと同様に、金融サービス業界における消費者の契約水準は、業界や世界中の政府が期待する水準を依然として大幅に下回っています。規制の変更や政府の介入により、個人の契約数を引き上げる必要性が引き続き増していますが、その方法が大きな課題であることに変わりはありません。しかしながら、自動加入が増加するほか、個人が自らの貯蓄不足をますます意識する結果、契約水準は2030年までに大幅に上昇すると私たちは考えています。経験に基づいた学習もこれを後押しするでしょう。若年世代は自分の両親が老後の生活に苦勞している姿を目の当たりにし、実際に将来、親の世話をしなければならない状況に直面するかもしれません。こうしたことから、彼ら自身の老後プランニングに注目するようになるでしょう。

こうしたトレンドの兆しはすでに現れ始めています。英国のBlackRockの調査によると、人々はファイナンシャルプランニングをより真剣に行い、若い時期から貯蓄を始めるようになっています。また、24～35歳の回答者が所得の18%を貯蓄に回しているのに対し、45～54歳はわずか12%でした³¹。Merrill Edgeの調査もこうした結果を裏付けています。同社が2013年春に発表したレポートでは、今日の若年投資家が平均年齢22歳とかなり早くから貯蓄を開始している一方で、ベビーブーマーが開始したのはそれより13年遅い35歳だったことがわかりました³²。また、2013年秋のレポートでは一段と踏み込み、富裕層の大部分で金融面の優先順位が、不況の始め頃と比較して大きく変化していると指摘しました。具体的には、ジェネレーションX、Yおよびベビーブーマー世代が「老後のための貯蓄」の優先順位が最も高いとし、借金の返済や求職中の資金などその他の事項を上回りました。

投資家のエンゲージメントは向上せざるを得ないでしょう。国家による備えの低下、企業年金をめぐる問題、世代間の富の移転を減らすという将来ビジョンが意味するのは、私たちが自らの老後プランニングにより大きな責任を負わなければならないということだからです。誰も代わりに私たちの老後に備えてはくれません。

エンゲージメントの向上は始まった兆しはあるようですが、依然として時間がなかつたり単に興味になかつたりする人や、ファイナンシャルプランニングを煩わしいものだと考える人がいることも事実です。こうした人々は（今後一層難しくなるであろう）この問題を避けるか、「解決してくれる」誰かを探すのを厭わないでしょう。このテーマはすでにマーケティング戦略の中で展開され始めており、ある資産運用会社はその宣伝広告のキャッチフレーズに、「私たちにこの大変な仕事を任せてください」という表現を使っています³³。こうした投資家層のニーズにどのように対応するかが今後の課題になると思われる一方で、より洗練された熱心な投資家に合わせたサービスモデルも、資産運用業界は提供していかなければなりません。

結果として、おそらく以下の3つのタイプの個人投資家が登場するでしょう。

- 1 自分の資金管理に積極的に取り組み、投資面でも非常に自主的かつ積極的であるほか、テクノロジーのヘビーユーザーであり、カスタム化した極めて双方向なサービスを期待するタイプ。
- 2 プランニングの観点から資金管理に関心を持ち、実際にも取り組んでいるほか、テクノロジーを活用して資産・負債のポジション総額をモニターする。ただし、専門的な知識を求めたり、一任勘定による資産運用を依頼したりすることも厭わないタイプ。
- 3 資金管理への取組み度合いが比較的低いか、「解決すべき問題」について必要な範囲のみに取組む、仮に投資するにしても、標準的で分かりやすい、ほとんど信託貯蓄制度を利用するであろうタイプ。

投資家の業界に対する期待や業界との交流方法は大きく変わるでしょう。

変わりつつある顧客の特性に対応して顧客サービスモデルが大きな変化を遂げると、私たちは予想しています。消費者はますます情報を渴望し、複数のアクセスポイントを求め、デジタルソリューションを受け入れつつあります。こうしたトレンドは一層加速すると予想され、より洗練された、あるいは熱心な投資家については特にそうとも言えます。投資家が四半期毎の決算説明会や財務諸表に満足していた時代は、終わりを迎えつつあります。未来の投資家は、毎日24時間のアクセス、全面的な透明性に加えて、モバイル技術の積極的な利用を含め、様々なチャネルを通して投資の自己報告・見直し・リバランスを行う能力を期待するでしょう。私たちは、すべての投資家がこうした機能を活用するようになっていくわけでも、標準的な個人投資家に対し、ポートフォリオを過度にリバランスするよう勧めているわけでもありません。しかしながら、成功する資産運用会社は、限定的なやり取りに満足している従来タイプの投資家の期待を引き続き満たしつつ、要求が多いタイプの顧客にサービスを提供する態勢も整えなければなりません。

同じような変化は、金融サービス業界の他の分野やその他の業界でも見受けられます。営業時間が決まっている店舗、必要最低限の支店ネットワーク、テレフォンバンキングや限定的なオンラインバンキング機能は、機能を大きく拡張した店舗、営業時間を大幅に延長したサテライト支店、包括的なオンラインサービスやモバイルサービスに取って代わられてきました。資産運用業界でもこうした変化がすでに起こっており、他社に先んじている企業もあります。例えば、あるグローバル大手企業は最近、マーケティングや顧客サービスのアプローチを改善するため、顧客が異なるコンピューター機器を利用する時間帯を分析していると発表しました³⁴。

資産運用業界は、資金に余裕がなく、おそらく金融リテラシーが低いであろう、若年層市場に合わせた商品を提供することにより、新たな顧客を今よりはるかに早い時期に獲得し、より長い期間引きつけておかなければなりません。

鍵となるのは顧客のプロフィール分析と、多岐にわたる顧客ニーズに対応できる柔軟な事業運営モデルです。

最後に、おそらく最も重要なことは、顧客のプロフィール分析とデータ主導の分析が、競争優位性のますます重要な源泉になるだろうという点です。こうした源泉により、資産運用会社は顧客ニーズや購入行動をより正確に予測し、商品やマーケティング、サービス戦略やサービスモデルをカスタマイズするだけでなく、社内の効率性や生産性を改善する一助とすることもできるでしょう。

根本的に再設計された投資環境において繁栄を遂げるためには、資産運用会社は今以上に深く顧客を理解し、そのプロフィールを分析しなければなりません。

同様に破壊的ではあるものの、極めて有益な変化が、ほとんどと言ってもいいくらいの数の業界で見受けられます。例えば、医療の分野では、かつて医師が現在の症状から想定される予後の見込みを判断する目的で、家族の既往歴を質問していました。しかし、最新のゲノム解析技術による個別のDNA検査が診断方法に革命をもたらしており、患者のDNAを分析して特定の疾病や疾患にかかる可能性を判断できるようになりました。では、こうした予測分析やプロファイリングは、資産運用の分野ではどのように見えるのでしょうか。

「万能」なソリューションやサービスモデルは姿を消し、それに代わって特定のニーズや要求、特性、状況に合うよう個別に設計されたソリューションを、投資家が強く求めるようになる可能性が高いでしょう。

このトピックの詳細な情報については、「業務運営モデル」の章をご参照ください。



「お客様の期待を
上回るための第一歩は、
お客様の期待を
理解することです。」

Roy H Williams (ロイ・H・ウィリアムス)
作家、マーケティングコンサルタント



影響：
商品

商品に対する要求の変化とブランドの重要性

資産運用業界は顧客中心主義の強化に向けて引き続き努力していますが、中核となる投資商品の重要性は変わりません。しかしながら、従来型の商品は成果を重視するソリューションの構成要素となり、代わりにニッチ商品が主流となる傾向が一層強まるでしょう。また、投資理論の様々な側面に疑問が投げ掛けられる可能性があります。

成果重視の提案が引き続き人気を集めます。

リターンが低く、信頼が地に落ち、潜在的に不安定な環境にあるほか、投資家層が人口動態上の大きな変化を遂げる中で、顧客は個々の投資戦略やアセットクラスではなく、まずは将来目標ありきの成果を重視するようになります。これはすでに、投資ソリューションやマルチアセット型商品、ライフスタイルファンドなどの伸びとして現れています。

マルチアセット型商品の伸びが持続可能か、それとも単に現在の市場環境を反映して登場したに過ぎないのかが問われている市場セグメントもあります。しかしながら、そうした幅広い「ソリューション」を求めるトレンドが定着し、資産運用会社が投資家に販売する商品パッケージやその方法に大きな変化をもたらす可能性がある、私たちは考えています。熱心な投資家は、その根底を成す投資商品の仕様に引き続き興味を示すかもしれません。しかし、顧客層の大部分は、成果の具体的かつ定量的な目標のほか、事前に決定した投資期間やリスク管理方針を、公約通り遂行する商品に価値を見出すようになるでしょう。一部の投資家、特にあまり熱心でなかったり、洗練されていなかったりする投資家はおそらく、言及された成果が実際に達成される確度を高めるのと引き換えに、運用成績が上振れる可能性を、ある程度犠牲にすることを厭わないだろうと、私たちは考えています。では、どのように約束通り遂行するのでしょうか。そのソリューションの中核となるのは、ダイナミックアセットアロケーションでしょう。Russell InvestmentsのグローバルCIOが「構成部品」と呼ぶ³⁵、かかるアロケーションを実施するのに必要な、あらゆる構成要素へのアクセスを結び付け、加えて、適切なリスクオーバーレイを実施することになります。

それと同時に、そのソリューションを簡潔で明快な提案にまとめ、業界の複雑さや、そのソリューションが投資家のニーズをどのように満たすのかに焦点を絞って、分かりやすく説明する能力も重要となるでしょう。

退職世代を取り巻く課題に対処するため、年金改革が必要です。

高齢化、出生率の低下、高水準の政府債務などから、世界各国の年金制度はよく言われるように「時限爆弾」を抱えています。年金制度が成熟した国では、依存人口比率の上昇、低貯蓄率、低金利環境のほか、消費者の不信感や離脱率の高さが問題となっています。年金制度が未成熟な国では、年金積み立ての低さがこうした問題を悪化させています。現在アフリカで年金積み立てを行っているのは、労働人口の5%に満たないと推定されています³⁶。

資産運用業界はこうした問題を十分認識していますが、過去30年間、状況は基本的にほとんど変わっていません。例えば英国では、確定給付から確定拠出への移行、職場年金などの概念の導入、最近の年金規定の変更などが実施されましたが、これで十分でしょうか。私たちは一層の商品改革が必要だと考えています。貯蓄を促し、投資家が期待している老後の生活を送れるようサポートするためには、業界はどのような改革を行えばよいのでしょうか。人々は思い描くライフスタイルを送ることができるのでしょうか。業界が行う必要がある改革とは、年金の積み立てやより重要な資産の取り崩しの領域で、根本的に異なる商品を設計して販売することでしょうか。あるいは、既存の商品パッケージをより効果的なものにし、費用を下げることにより、訴求力を高めるというより細かい革新でしょうか。

投資家は、たとえ何らかの運用成績の犠牲を伴うとしても、意図した成果が達成される確度と保護を求めるようになるでしょう。

「競争に勝つために
改革すべきではありません。
ゲームのルールを変えるために
改革しなさい。」

David O. Adeife (ディビッド・O. アデイフ)
「イノベーション」著者

資産運用業界は、「ゆりかごから墓場まで」から、より妥当性のあるものへと、提案パッケージの幅を広げなければなりません。

特に次の3つの領域において年金改革が重要であると、私たちは考えています。

- 1 個人が年金契約を結ぶ時や、その契約期間中に何らかの選択を行う時に受ける、助言の水準の向上
- 2 年金商品のリスク管理を改善することによる、成果の達成確度の向上
- 3 取り崩しの時期向けの商品を改良することによる、既存の年金商品の分かりやすさと透明性の向上

英国の年金制度を例に挙げて最初の点を説明すると、確定給付から確定拠出への移行により、リスクと責任の所在がほぼすべて個人に移っています。年金を増やすという金銭的な動機は明確ですが、そうした個人の大部分は投資に十分精通しておらず、情報に基づいて適切な選択が行えるほど熱心ではないと思われます。そのため、年金分野における投資家の教育・保護・サポートを強化する必要があると私たちは考えています。他のあらゆる投資形態では、投資家を保護する金融サービス規制が設けられています。しかし、個人が行う最も重要な金融判断のうちの1つは、サポートもなくほぼ全面的に個人に委ねられています。確定拠出制度の加入者がそれぞれ個別に投資助言を求めなければならないのは、正当あるいは効率的と言えるでしょうか。それとも資産運用業界は、加入者がより良い意思決定を行うための、より良いサポート・教育・情報提供を行えるのでしょうか。

2番目の点について、投資への関与や投資の確実性を高めるためには、リスク管理を改善し、潜在的にはリスクの共有部分を増やす必要があると、私たちは考えています。現在の確定拠出制度では個人がすべての投資リスクを負いますが、大部分の人は標準的な資産配分モデルに基づいて投資を行っており、そうしたモデルでは退職年齢に近づくにつれて資産を債券投資に移しています。年金の契約期間中を通して、あるいは自分の環境変化に合わせて、ダイナミックかつ積極的に資産配分を変更する個人投資家はほとんどいません。今日のような低金利環境下では金利ヘッジを行わないと、年金水準が期待を大きく下回ることがしばしばあります。年金分野では、資産運用会社がより大きな監督的役割を果たせば、信託を使ったソリューションにも事業機会があると私たちは考えています。この役割には、成果の目標を定め、それに向けてより積極的な資産運用を行ったり、潜在的には、何らかの組み

入れ保証やフロア保証を導入したりすることも含まれるでしょう。こうした保証は、意図した成果が達成されるだろうという投資家の自信を高める一助となります。

最後に、取り崩しの時期向けの年金商品について言えば、購入プロセスの分かりやすさや透明性の改善、流動性を提供する手法の強化が欠かせません。さらに、医療の進歩を念頭に置きながら、従来型の「退職時」商品の市場という枠を超える方法について熟慮すべきだと、私たちは考えています。そうすることにより、退職世代が医療サービスを受けたり、彼らが期待したりするであろう活動的な老後生活を送る資金を賄うに当たり、それを支援することができます。

年金の枠を超えた個人向けの商品が必要です。

多くの国の資産運用業界は引き続き年金を極めて重視しています。しかし一方では、投資家をもっと若い時期から取り込み、様々なライフイベントに備えるよう促す必要があるため、業界はどのように商品フォーカスを拡大し、「ゆりかごから墓場まで」より妥当性のある存在になることができるか検討しなければなりません。プロバイダーはすでに様々な一般貯蓄商品を提案し、こうした商品の存在感を高めようとしています。残念ながら、資産運用会社はまだ年金に重点を置いています。

幅広い貯蓄や投資のニーズを持つ個人を一生サポートする商品を考案し、設計し、販売し、カスタマイズするためには、まだまだやらなければならないことがあります。こうしたサポートは、初めて就職する時、初めて家を買う時、結婚する時、家族を持つ時から、医療サービスの選択肢を検討する時まで多岐にわたります。年金からこうした商品へシフトする兆しはすでにあり、投資家の様々なライフステージに合わせるべく、ますます多くのプロバイダーが商品をカスタマイズするようになってきました。

世界的に、退職年金制度には大きな負荷が掛かっています。投資家保護を強化し、貯蓄率を向上させるためには、年金改革は必要不可欠です。

投資プロセスの中核的要素に疑問が投げ掛けられる可能性があります。

メガトレンドが重なると、近代ポートフォリオ理論の特定の側面にも疑問が投げ掛けられる可能性があります。アルゴリズム取引やコンピューター取引が増加する一方で、裁定取引の機会は減少しています。分散投資の限界やこれまで支持されてきた相関性の前提は、再検証されています。これらは資産運用の中核を突く根本的な問題であり、運用プロセスを大きく混乱させる可能性があります。

投資理論に目を向けるとこれまで、過去のデータに高度な数式を当てはめ、それを主観的な定性分析と組み合わせることにより、ポートフォリオマネジャーが将来の投資戦略を構築するのに役立ててきました。しかし今後は、以下の3つの重大な要因のせいで、こうしたアプローチを変えていく必要があります。

- 1 金融危機の余波と、その結果として各国政府が実施している金融・財政介入が、個々のメガトレンドの発生と相まって、過去とは大きく異なる未来を形作りつつあります。クオンツやアルゴリズムを用いるヘッジファンドを支える高度に洗練されたモデルは、こうした状況やメガトレンドが将来に及ぼす影響の大きさをあまり考慮していません。トレンドフォロー型のクオンツファンドは、過去5年のうち4年にわたって損失を計上しました³⁷。また、自動化ファンドやアルゴリズムファンドの2013年の運用成績は、広義のヘッジファンドユニバースを2.07%~3.7%下回りました³⁸。こうした事実は、メガトレンドが市場に及ぼす影響の大きさやその及ぼし方を、投資モデルやプロセスがもっと織り込む必要があるという明らかな証拠となっているようです。
- 2 コンピューター技術の絶え間ない進歩により、コンピューターが定性的投資プロセスのより多くの側面を引き受ける状況が、今後生じる可能性があります。Standard Lifeは最近、ファンドマネジャーが行う多くの業務を機械に置き換えることができると主張しました。この主な論理的根拠は、人は「恐れや欲、知的制約、疲労に対処しなければならない」が、機械は「何かにとらわれることなく、疲れず、意思決定する際に先入観を持たない」というものです³⁹。
- 3 ソーシャルメディアやビッグデータの出現を考慮すると、成功する投資判断を行うための情報を提供するには、どのようなデータを分析すべきでしょうか。ビッグデータやソーシャルメディアのフィードを適切に分析すれば、従来

の実務や分析より優れた選択肢になるでしょうか。資産運用業界ではすでに、ソーシャルメディアの数百万ものメッセージからシグナルを識別し、それを投資戦略、取引、ヘッジ契約に反映させる新しいビジネスモデルが登場しつつあります。同様に、業界の他の分野でも、新たなデータ供給源が大きな変化をもたらし始めています。例えば保険分野では、保険契約者のお金の使い方を分析すると、個人のリスク特性（とそれゆえに料率決定特性）をより適切に予測できるとして、伝統的なアクチュアリーデータに取って代わり始めています。似たようなことが資産運用市場でも起こる可能性はあるでしょうか。今後、ビッグデータに直面すると投資分析はどのように変化し、それは代替投資戦略にとってどのような意味を持つのでしょうか。

現在のニッチ投資が主流になるでしょう。

飽くなきリターンの探求が基本的な投資基盤のさらなる多様化を促す可能性がありますが、一方では、現在のニッチ投資の多くが資産運用業界の標準的な活動に組み込まれるだろうと、私たちは考えています。

- ▶ **社会的責任投資 (SRI)** : 環境意識や社会的意識の水準が引き続き高まり、社会的責任のある資本主義などの概念が広まるにつれ、SRIや環境・社会・ガバナンス (ESG) 投資戦略がより一層復活し、ますます業界の主流を形成する要素になることが予想されます。SRIは世界の多くの国で飛躍的に伸びていますが、運用成績が犠牲になるとの懸念から、業界全体の運用資産残高 (AuM) に占める割合は低いままです⁴⁰。他の業界では、消費者が環境に配慮した行動や倫理的行動をサポートすべく、プレミアムを支払う用意があるかもしれませんが、資産運用業界では受託者責任が大きな障壁になる可能性があります。同様に、業界内で現在求められる多くの資格は、SRIの倫理的規範を十分に取り入れていません。しかしながら、資産運用業界はこうした認識を変えようと積極的なアプローチをとっています。2012年にBank of New York Mellonが顧客1,100社を対象に行った調査によると、その80%の企業が、SRI・ESG戦略と伝統的な投資が運用成績のトレードオフ関係にはないと考えていることがわかりました⁴¹。同様に、ハーバード大学ビジネススクールが180社の株価を18年にわたって分析したところ、サステナビリティプログラムの導入で先行する90社の株価が、同業他社を大きく上回っていることがわかりました⁴²。

創出できるアルファのプールが減少するにつれ、現在のニッチ投資がますます主流になる可能性があります。

こうした要素に加えて、SRIに対する投資家のニーズや国際協調の気運から、企業が検討すべき議題にSRIが上がっています。国連が提唱する社会的責任投資原則イニシアチブ（UNPRI）は、6つの社会的責任投資原則を投資運用業界の実務に取り入れることを目指す投資家の国際ネットワークであり、今では世界の大手投資家1,200社が参加し、その運用資産額は約35兆米ドルに上ります⁴³。

環境問題や社会問題に対する意識の高まりは、投資アプローチという点でも資産運用業界に重大な疑問を投げ掛けています。業界には本当に長期投資を受け入れる用意があるのでしょうか。投資はもはや単一メトリクス（株主リターンとそのリスクとの相互作用）を最適化するだけでなく、他に考慮すべきより広範な検討事項があることを受け入れる心構えがあるのでしょうか。

- ▶ **代替投資**：機関投資家市場では、すでに伝統的な投資と代替投資の違いは非常にあいまいになっています。代替投資や特にヘッジファンドは、個人向けのポートフォリオの重要な構成要素になりつつあるため、このトレンドはますます強まるでしょう。個人投資家が「代替投資」領域で最初に採用しているのはヘッジファンドですが、2030年までには、不動産、プライベートエクイティ、インフラファンドなどのアセットクラスへの投資が進むだけ

でなく、さらに複雑な投資が個人投資家の中で主流になる可能性があります。絶対リターンや無相関リターンへの継続的なニーズに加えて、透明性や流動性への要求、新たな規制対象投資商品がもたらす規制監督などが相まって、そうした動きを後押しすることでしょう。

- ▶ **シャリア適格投資**：西洋から東洋への経済的シフトは重大な宗教的シフトを伴い、イスラム系の銀行や金融が大幅に成長しています。イスラム教徒は世界の人口の4分の1近くを占めているにもかかわらず、現在のところ、シャリア適格の金融資産は全体の1%未満に過ぎません⁴⁴。これは、信頼できる提案の不足、多様性を欠いているという評判、運用成績は悪く手数料は高いという認識、株式に偏重していたシャリアファンド業界の信頼が金融危機によって損なわれたタイミングなど、様々な要素に起因します。しかしながら、需要と供給の両方の理由から、こうした状況は2030年までに急速に変わると私たちは予想しています。需要面では、イスラム人口は今後20年間、イスラム以外の人口の約2倍のペースで増加すると予想されています。その結果、イスラム人口は2030年までに世界の人口の4分の1以上を占めるようになります⁴⁵。加えて、イスラム圏以外からのシャリア適格商品に対する需要も高まると私たちは予想しています。供給面でもそれに続き、購入可能なシャリア適格ファンドやスーク（イスラム債券：イスラム法に基づいて発行される債券）が大幅に増加すると思われます。そうした供給増加は、イスラム圏以外の市場からのイスラム金融に対する関心が高まり、それらの商品を提案することが、資産運用会社の提案パッケージのより重要な要素を占めるようになるにつれ、現実のものとなるでしょう。

商品の柔軟性がますます重要になります。

未来の商品やポートフォリオは、次の点において大幅に順応性を高める必要があると、私たちは考えています。

- ▶ 個人的な状況や市場環境の変化に対応できるよう、迅速、効率的かつ低コストで変更できること。変化のスピードが速くなるにつれ、ポートフォリオマネジャーの初期段階のコントロール能力を超えた事象やきっかけに迅速に対応できることが、投資家と資産運用会社の両者にとってより重要になります。
- ▶ 個々の構成要素を様々なラップ商品にまとめる柔軟性を提供すること。前述の通り、資産運用業界でも他の業界でも集約化やパッケージ化に対するニーズが高まっており、こうしたトレンドはすでにオープンアーキテクチャやラッププラットフォームの増加に現れています。私たちはこうしたトレンドが加速し、金融商品をより効果的に集約できるよう、他の資産運用プロバイダーと包括的に連携したり、協力関係を構築したりする必要が生じるだろうと予想しています。また、投資家が資産と負債をひとまとめにして把握することを求めるため、資産運用業界と金融サービス業界のプロバイダー間の境界線は、時間とともに極めてあいまいなものになっていくでしょう。こうしたトレンドは必然的にプロバイダーに対し、重点を置く分野や協調（コーポレーション）と競争（コンペティション）の組み合わせである「コーペティション」への意欲に関して疑問を投げ掛けます。
- ▶ ポータブルであること。投資家と富の可動性は金融危機の前に大幅に高まりました。こうした可動性や金融商品の乗り換えは、2030年まではどちらかという横ばいか、減少すると多くの専門家が予想しています。しかし、国境を越えて商品、投資媒体や資産を移動できる柔軟性や、マルチカレンシー商品に投資する順応性は、重要な特徴であり続けるでしょう。

急速に変化する世界において、製品の柔軟性と外部事象への迅速な対応はますます重要となります。

価格がより重視されるでしょう。

資産運用業界やそれ以外の業界で透明性を求める動きが強まるにつれ、商品の価格設定や手数料水準を重視するトレンドが高まることが予想されます。規制当局や顧客による監視の強化という点からしても、このトレンドは高まる一方でしょう。すでに個人投資家市場では、こうしたトレンドの影響が目に見えて現れ始めています。様々な新興オンラインプロバイダーが、単純な定額手数料の商品を積極的にマーケティングしたり、「質の高い資産運用には今や数千ドルもかかりません」などといったキャッチフレーズを使ったりしているのがその例です⁴⁶。

リスク/リターン特性に対する投資家の期待が変わりつつあることから、こうしたトレンドは強まる一方でしょう。彼らはおそらく、依然として少なからぬ投資リスクを負いながら、限られた投資リターンに高い手数料を払うことに、ますます消極的になっているのです。

効果的なブランド管理が成功の鍵を握ります。

金融サービス業界は、業界の信頼問題を解決しなければなりません。投資家との関係を改善するうえでこのことが極めて重要であるだけでなく、データの安全性、機密性、データプライバシーなどその他の課題に取り組むうえでも、信頼されるブランドが必要になります。失った信頼を取り戻すためには長い時間と相当の努力が必要ですが、信頼されるブランドは重要な差別化要因となるか、逆に既存のプレーヤーにとって潜在的な脅威になり得ると、私たちは考えています。実績のある資産運用会社が、より信頼され、より注目を浴びる個人向けブランドと連携する機会はあるでしょうか。

効果的なブランド管理には、新しいロゴやフェイスブックのページ、単なるツイートを超越する何かが必要です。信頼されるブランドやコーポレートアイデンティティは、行動や運用実績に立脚していなければなりません。また、若年層の消費者は企業や専門家より「自分に似た人」にますます信頼を置くようになっているため、従来の企業の宣伝広告キャンペーンの枠を超えてブランド戦略を展開する必要があります。金融サービス業界ではすでにこうした意識が高まっており、ハイテクに精通した若年層に届くようなデジタルキャンペーンが、従来のメディアを補完しています。しかしながら、より双方向なソーシャルメディアの世界における活動にも、不都合な点やリスクが内在しています。その最たる例は、不満な顧客や投資家も含めて誰でも意見を言えるということです。これがめぐりめぐって、新たなソーシャルメディア環境に対するブランド保護戦略の重要性を高めることとなります。迅速かつ適切に対応すれば、好ましくないカスタマーエクスペリエンスを好ましいものに変えることができるのです。

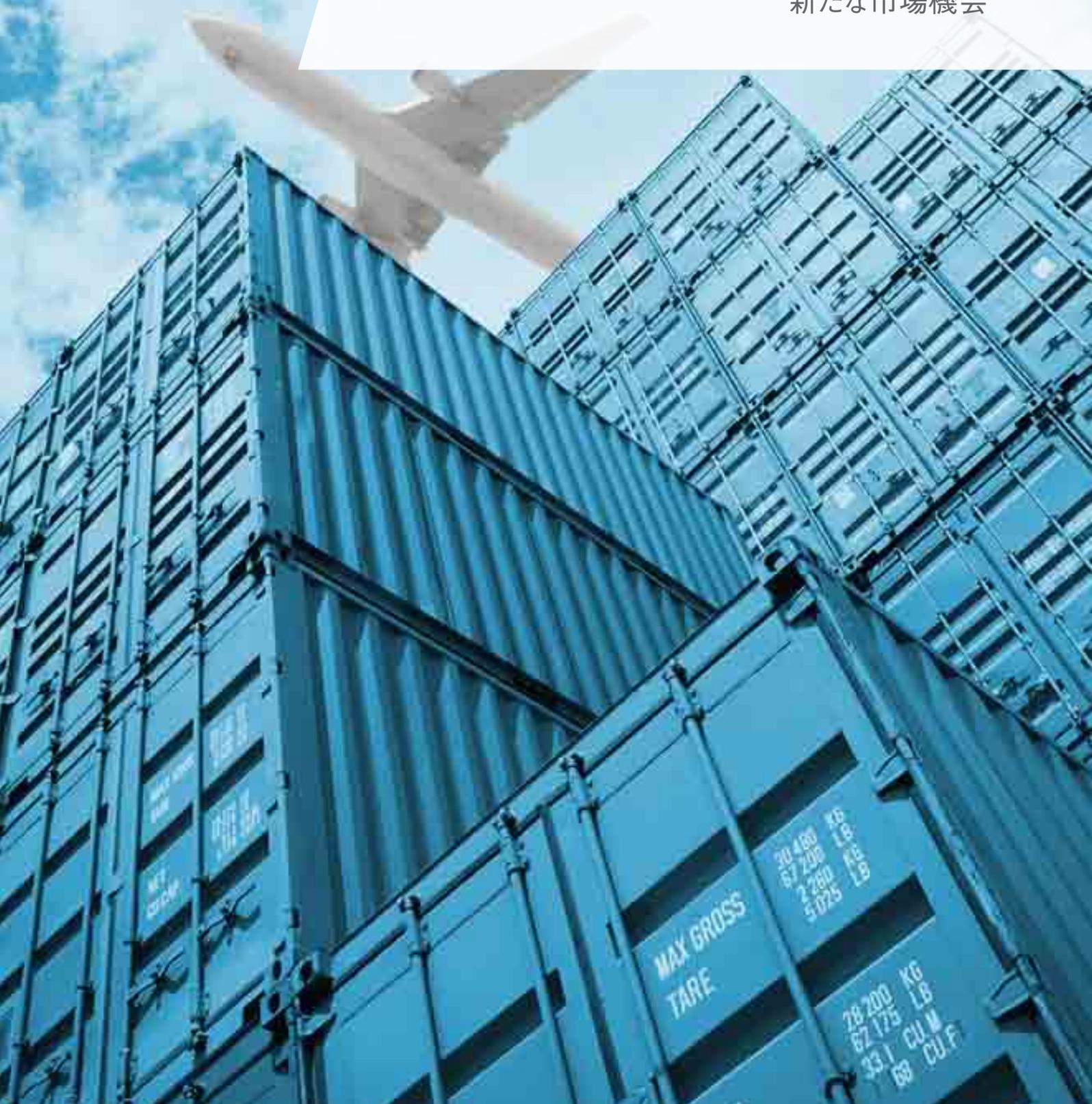
「商品は工場の中で
作られますが、
ブランドは頭の中で
作られるのです。」

Walter Landor (ウォルター・ランドール)
ブランド・デザイナー



影響：
市場

新たな市場機会



グローバル化は、大半のメガトレンドの規模や度合いのベースとなる、極めて重要な原動力です。KPMGはこのトレンドが続き、それに伴って新たに出現しつつある機会をものにすべく、資産運用会社が事業範囲を拡大するチャンスに恵まれると考えています。

新興国市場と先進国市場の収れんが進みます。

富が増加し、年金市場や貯蓄市場が拡大、発展するにつれてこうした収れんが起これば、資産運用会社にとって大きな成長機会となる可能性があります。収れんが起これるためには、プレイヤーが足がかりをつかみ、市場を形作るための技術が特に重要となるでしょう。先進国にありがちな、技術のすみやかな採用を阻む煩雑なレガシーシステムが、新興国市場には存在しません。そのため、技術をいち早く導入する場合も多く、マイクロペイメントなどの特定の領域では、技術活用の点で先んじる可能性があります。

市場参入戦略をより強化する必要があります。

東洋と南半球の人口動態の変化に起因する、新興国市場の成長可能性は、大いに報じられています。大半のプレイヤーがすでに国境を越えて業務展開を図り、一部は新興国にも参入していますが、新規市場で意図した取引水準を確保できず、本質的に異なるモデルを構築しなければならないケースも多く発生しています。市場参入して成功を収めるためには、単なるマクロ経済の好調を示す指標以上の要素が必要です。

こうした新規市場、特にあまり開拓されていない市場には、西側諸国で実績のある資産運用会社の文化やリスク特性が合わないことがあります。こうした市場は、政治的、社会的な変動の影響を受けやすく、大きく異なる規制制度や文化的、

あまり開発されていない市場の多くには、新たな事業機会が豊富に存在しています。しかしこうした市場には、西側諸国で実績のある資産運用会社の文化やリスク特性が合わないことがあります。そのため、新規市場への参入戦略を慎重に定め、実行しなければなりません。

宗教的信念に支配されていることから、その市場の真の魅力や参入戦略を決定するためには、様々な定性的基準に照らして評価しなければなりません。たとえ魅力的に映る市場であっても、フルサービスのモデルを構築する必要はないかもしれませんが、資産の集積という観点から魅力的な市場もあれば、現地の投資専門知識の収集が必要な事業機会がある市場もあるでしょう。リスクが高く、そうした選択肢のいくつかを選ぶのが難しい場合がある一方で、正しい選択に基づくリターンは極めて大きくなる可能性があります。

なおほとんどの場合、プレイヤーはグローバルな一貫性を持つよう努力しますが、実際には現地の文化、市場、規制の違いから、テラーメイドのビジネスモデルや事業運営モデルが必要となることもあります。また市場参入手段は、企業の選好によって変える必要があるだけでなく、規制要件や現地の市場慣習によっても大きな影響を受けざるを得ないでしょう。他の海外拠点から信頼できる人材を転動させるという有機的な市場参入戦略が、実を結ぶ市場もあります。また、既存プレイヤーとの合弁事業や企業買収が唯一の選択肢となる市場もあります。

新規市場への参入を検討する際には、様々な要素を考慮しなければなりません。次に挙げるリストは、必ずしもすべてを網羅しているわけではありませんが、検討すべき主な領域の概要を良く説明しています。

- ▶ **現地の規制枠組み、税制環境、認可手続き:** 現地の規制当局は、新規市場参入を積極的に推奨しているでしょうか。それとも阻止しようとしているでしょうか。既存市場における事業展開と比べて、主に規制面でどのような違いがありますか。現地法人に対する課税方法や、本国に利益を還流させる際の課税方法はどのようなものでしょうか。こういった認可手続きが必要ですか。新たな認可を取得できますか。それとも既存の認可を入手する必要がありますか。
- ▶ **財務の安定性:** 現地の金融市場はどの程度安定しているでしょうか。投資家は現地の株式市場に簡単にアクセスできますか。また、検討しなければならない投資上の制約や法的リスクはありますか。

- ▶ **ターゲットとする投資家層:** ターゲット層は金融リテラシーをどの程度有し、どの程度洗練されていますか。どの層に最も大きな可能性がありますか。現地の投資家は、資産運用プロバイダーに何を期待しているのでしょうか。潜在的なもしくは現在取り込める資産プールや収益プールはどのくらいの規模でしょうか。国際的な資金の流れからすると、現地の投資家は今どこに投資しているのでしょうか（例えば国内か、海外か）。
- ▶ **競争環境やチャネル:** 既存の金融サービスや資産運用プロバイダーは、現地市場にどの程度入り込んでいますか。市場の主要チャネルにはどのようなものがあり、それらにどの程度アクセス可能でしょうか。現地の販売ネットワークはどの程度確立されているのでしょうか。
- ▶ **海外の競合他社の動向:** 海外の資産運用会社はすでにこの地域に参入していますか。どのような手段で参入し、どの程度の成功を収めているのでしょうか（例えば、有機的なものか、合併事業か、企業買収か）。市場参入の際の、特に外国企業に対する制約はありますか。
- ▶ **事業運営モデル:** 現地の要件を満たすためにはどのような組織構造が必要ですか。現地で管理体制を敷く必要性をめぐり規制はどのようなもののでしょうか。データやシステムを現地で保有し、管理する必要はありますか。国境を越えたデータの移動にはどのような制約が課せられていますか。現地の企業風土や業務慣行をどの程度よく理解していますか。

どの市場であれ参入して成功を収めるためには、その市場の特性に合わせて明確に定めた戦略が必要です。そうした戦略

は、既存の能力と合致してそれを活用するものであるほか、市場の発展に伴う大きな変化に耐えられる機敏さを十分に備えていなければなりません。

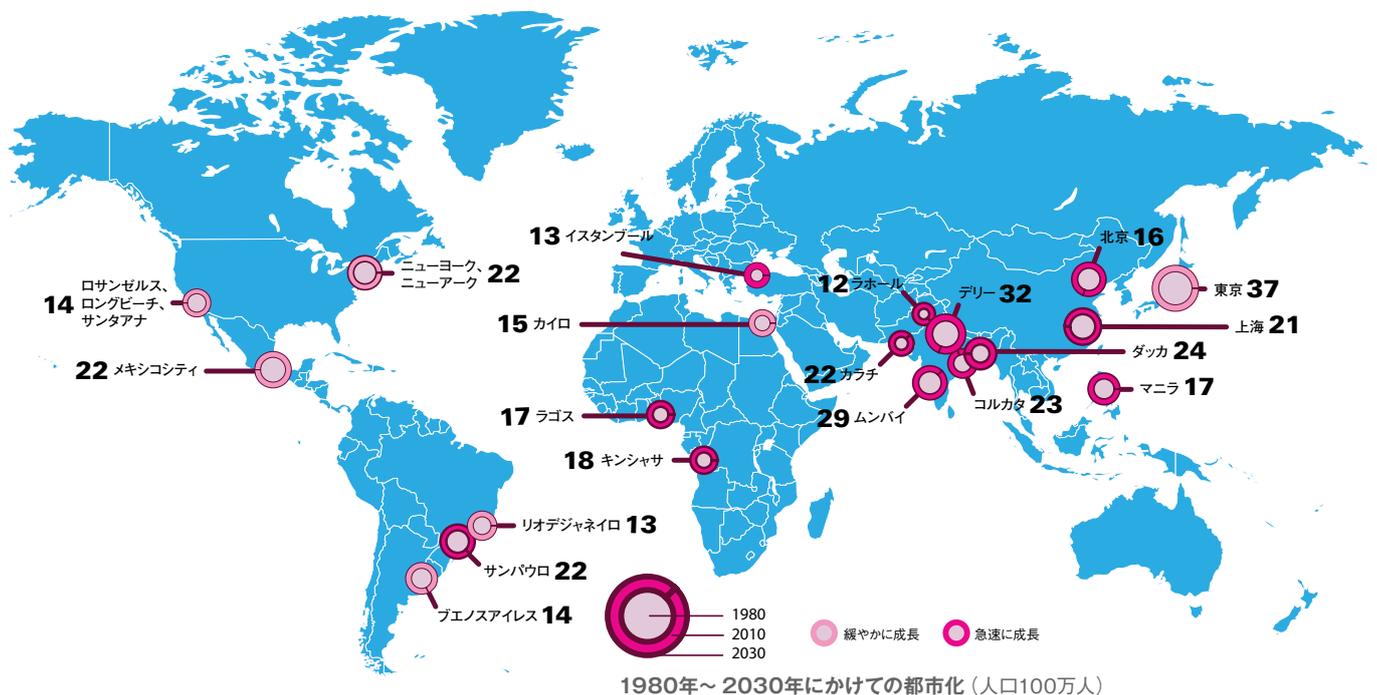
市場戦略には多層アプローチが有効です。

グローバルな資産運用会社の多くは過去数年間にわたり、グローバル事業の複雑さを改善し、管理することに重点的に取り組んできました。現地市場のニュアンスを十分反映しつつ、世界規模でより効果的に機能を活用し、共有する最も適切な手段としては、マトリックス型の組織構造が広く採用されています。

メガトレンドの影響によって現地市場が発展し、進化するにつれ、個々の市場にターゲットを絞り、入り込むための最善の方法について、疑問の聲が上がるかもしれません。これまでの戦略は地域や国レベルで策定されてきましたが、主に地理的区分に基づいて市場戦略の策定やグループ化を行うべきか、それとも、現地市場、投資家の特徴、力学が戦略の立案においてより大きな役割を果たすべきかが問われています。最適な組織構造を考える際、市場の成熟度、投資家の知識や行動などの方が、単なる地理的区分より考慮すべき基準なのかもしれません。

また、都市化は大きな事業機会でもあります。巨大都市がそれ自体で強力なコミュニティや市場に発展するのに伴い、より広域の市場をベースとしたアプローチを補完すべく、個々の都市レベルの戦略が必要になると、私たちは考えています。こうした変化がマトリックスをますます複雑なものにする可能性があります。

2030年における20大都市⁴⁷



「グローバルに考え、 ローカルに行動せよ。」

盛田 昭夫
ソニー共同創業者



影響：
技術

事業運営インフラと技術への注力



外部変化のペースが速まるにつれ、中核となる事業運営モデルの柔軟性や機動性がより一層必要になります。検討すべき議題の中で、技術の優先順位を今よりはるかに引き上げる必要があるでしょう。また、持続可能な成長を支えるのに必要な段階的变化を推進するため、より抜本的な選択肢も検討しなければなりません。

コアプラットフォームと、より分かりやすいユーザーインターフェースが重要になります。

多くの資産運用会社にレガシーシステムが数えきれないほど残っています。こうしたシステムの接続性を改善し、統合を進める作業がかなりの期間行われていますが、多くの企業が十分な作業を終えているかどうかは疑わしいところです。実際、当社のクライアントの多くは、技術開発の大部分が過去の遺産の問題解決に注力するものだと認識しています。

ますます多様化する顧客ニーズに対応するためには、テラーメイドの提案をサポートできる強固なコアプラットフォームが極めて重要になると、私たちは考えています。これまで論じてきた通り、世代が違うだけでも、様々な種類のメディアを通じた様々な交流方法を好み、様々な形式の情報提供を期待する顧客に対応できるプラットフォームが必要になるのです。

また、オープンアーキテクチャが普及するにつれ、他者がプラットフォームに「プラグアンドプレイ」できる機能も重要になります。最後に、分かりやすさや透明性という概念を重視する消費者が増えつつあるため、顧客ポータルやウェブアプリケーションの簡素化をどんなものであれ促進すると、顧客の獲得、維持、満足度において実を結ぶ可能性があります。

典型的な例がAppleのiTunesプラットフォームです。iTunesの本当の力はその分かりやすさにあります。iTunesプラットフォームはオペレーティングプラットフォームの根幹として機能していますが、個人の要求に合わせて簡単に変更したり、カスタマイズできたりするうえ、アプリケーションの制作を通じて他者がそれを加えることも可能です。2人のユーザーがiTunesプラットフォームで交流する方法は様々です。しかし、

資産運用会社は、すでにオペレーティングプラットフォームの改善に懸命に取り組んでいます。しかし、こうした作業の多くは将来に対する備えではなく、過去の遺産や現在の問題への対処に焦点を置くものだと私たちは考えています。

各ユーザーはその分かりやすいプラットフォーム経由で接続できます。多くの資産運用会社のプラットフォームにも同じことが言えるでしょうか。それらは、様々な顧客ニーズに合わせてどのくらい簡単にカスタマイズできるでしょうか。資産運用会社はそれらのプラットフォームで、急速に変化する世界に迅速に対応できているでしょうか。

資産運用会社は、柔軟性と拡張性を備えた新しいプラットフォームを設計し、構築できるよう、将来に向けた投資を行わなければなりません。そうすることにより、個別化したサービスやカスタム化したサービスを期待する、一段と多様化した顧客特性をサポートできるのです。

約束したサービスを提供するためには、プロセスの効率性と組織の機動性がより重要になるでしょう。

プロセスの効率性や組織の機動性は、約束したサービスを提供したり、ブランド価値を強化したりするに当たっても、より重要になるでしょう。こうした状況は多くの企業にとって、大きな技術的、人的課題を抱えることを意味します。概して現在の組織構造は、明確に定義され、絶え間なく続く需要に合わせて構築されていることを考慮すると、変化の激しい未来の世界ではますます見受けられなくなるでしょう。

より容易に変化に対応できる組織を構築するためには、イノベーション、想像力、創造的な問題解決力が必要です。一方、多くの資産運用会社にとって費用の最適化やダウンサイジングが焦点となっている金融危機後の世界では、こうした戦略をとると、企業が変動の激しい世界に対応する能力が損なわれてしまうという潜在的なリスクが生じます。不慮の圧力や変化が生じた時に活用できる、本来備わっている組織的な機動性や企業の回復力を形成する能力が、資産運用業界にあるかが問われ始めています。

顧客のプロフィール分析と効果的なデータ分析が、差別化要因としての機能をますます果たします。

入手可能な投資家データ（ニーズやライフスタイルなど）や市場データ（特性や力学）の量は飛躍的に増加していますが、それらに共通点や一貫性はなく、解釈するのは困難です。また、供給源は社内の顧客関係管理（CRM）データに始まり、販売パートナーやアドバイザー、外部の市場データフィードに及びます。ソーシャルメディアなどの他の情報源からのフィードを企業システムに徐々に取り入れるにつれ、データ量は増加する一方でしょう。

データの質という問題を管理するのも難題であり、データから得た知見を関係部署に確実かつ効果的に伝えるようにするとともに、（データプライバシーについては特に）規制要件を遵守しなければなりません。そのうえで、データの意味を効率的かつ創造的に理解し、行動を予測するために活用できれば、競争優位性の中核的な源泉の1つになることでしょう。効果的なデータ分析がもたらすこうした機会を、資産運用業界はすでに認識しています。

当社のクライアントの中では、データの収集、抽出、活用に積極的に投資する動きが増えています。こうした動きの目的は、事業運営の効率を高め、さらに重要なことに、顧客エンゲージメント戦略の関連情報を加工して伝達することにあります。企業がデータをセールスチームにとってどのように役立つようとしているかについては、メディアでも多く取り上げています⁴⁸。例えば、あるグローバルな資産運用会社はデータの整理と定義を重点的に行い、セールスチームのニーズに合わせて技術を活用できるよう、IT機能を販売組織に移管していると最近公表しました。また、どの販売パートナーを対象とすべきか、自社の販売商品を最も受け入れようとしているのはどの会社か、彼らにどのようなトピックを話すべきか、どの程度の頻度で訪問すべきかなどを特定するための、データ活用法に注目している運用会社もあります。

他の業界では、顧客のプロフィール分析技術が明らかに向上しています。特に小売業界では、マーケティングや支出金額に応じた販売促進を、個々の顧客の購買行動にますます合わせるようになっており、分析技術の向上が顕著です。金融サービス業界では、個々の具体的なニーズや要求ではなく、特定の投資家や類似する投資家グループのプロフィールに基づいて商品を推奨したり、必要なサービスを予測したりする際に、明らかに規制面から検討しています。しかし、投資家のプロフィールを正しく分析することで得られるビジネスチャンスの可能性については、見積もることができていません。

最後に、資産運用会社が入手できる顧客の情報やデータがすべてではありません。投資家が今や、膨大な量のデータにリアルタイムでアクセスできることを忘れてはなりません。つまり、情報やデータはもはや専門的な資産運用会社に独占されていないのです。より多くの情報提供を受けているかもしれない投資家に対し、皆さんはどのように対応しますか。

ますます多様化する顧客基盤に効果的に照準を合わせ、サービスを提供するためには、顧客のプロフィールやデータを分析して事業運営の柔軟性を高めることが、今後さらに重要になると私たちは考えています。

付加価値のある外部委託をうまく実施できれば、大きな強みになります。

ITシステムはもはや、単なる取引処理や数値演算処理のためだけのものではありません。多くの場合、こうした機能はすでに外部委託されています。資産運用会社が真の差別化を可能にする技術に注力し、費用ベースをより可変的なモデルに移行し、社内リソースを資産運用や顧客管理などのコア・コンピタンスに注力することを目指し、ミドルオフィスやバックオフィスの機能を外部委託する傾向が強まっています。また、急速な技術進歩に遅れをとらず、より迅速な提案作成を支援することも、外部委託を活用する潜在的な利点です。

外部委託をうまく行えば、企業は費用の柔軟性や機動性を大きく改善できるうえ、2030年の市場がもたらす事業機会をものにする一方、課題に対しては効果的に対応する態勢を整えることができます。しかしながら、費用の課題にとらわれすぎて柔軟性を欠いてしまった企業も多く見受けられます。なお、外部委託のトレンドは、より広く深い戦略的提携という方向に向かっていきます。ビジネスモデルのネットワーク化がさらに進み、従来の企業の枠組みを超えた企業同士の関係を、組織の中核的構造やガバナンスモデルに取り込みつつある中で、こうしたトレンドの重要性は高まっていく一方でしょう。

「情報のオーバーロード
ではありません。
フィルターに
欠陥があるのです。」

Clay Shirky (クレイ・シャーキー)
米国の作家、ニューメディア分野の大学講師



影響:

ガバナンス

組織構造とガバナンスモデルの見直し

資産運用会社は、地域拡大を進める中で発生する課題の管理能力を持ち、規制当局や顧客の継続的な監視に耐え、自社の幅広いネットワークで他の企業との連携を強化できる組織構造を構築しなければなりません。

グローバルな組織構造やガバナンスがますます複雑になります。

グローバルな資産運用会社は、3つの大陸でマトリックス型組織を管理する難しさをすでに実感しています。彼らは引き続きグローバルな多角化を推し進めており、5つの大陸にまたがり、さらに何通りもの時差がある中で事業をどのように管理するのか検討しているため、それが現実のものとなれば、状況はより一層難しくなることでしょう。これに加えて、依然として不確実性が高いままであろう世界では、迅速な意思決定プロセスを構築する必要も出てきます。そのため、組織構造の有効性を最適化することがますます差し迫った経営課題になると、私たちが考えていることに驚きはありません。

また、地域的分散を目指す企業では、経営陣が国境を越えた投資事業を構築し、管理する方法に注力することが予想されます。具体的には、規模の経済やナレッジシェアリングの機会を生かすと同時に、地域間の違いにうまく適応できる連合マトリックス型の組織構造を構築することが、最も有効であると思われます。多くのグローバルな資産運用会社はすでにこうしたモデルを導入しており、内在する緊張を緩和し、事業運営が縦割りになるのを阻止することにより、モデルをいかに最適化するか焦点となっています。例えば、多くの企業の組織構造は、現地からのインプットを重要な判断に取り入れることを制限しています。加えて、事業のニーズを満たすための組織ではなく、影響力の強い人物を中心とする組織になっており、本社の文化や時間帯に過度に影響を受けています。こうした不均衡のいくつかに対処することで大きな利益が生まれ、世界全体と現地の要求をより均衡させることができます。

組織構造やリスク管理体制が、内外の利害関係者からの圧力を受け、厳しく監視される状況は続くでしょう。

また、技術の進歩によって課題を単純化できる可能性があります。多くの場合、対面交流に替わるものではなく、技術の進歩によって物理的に現地の人員を配置する必要性がなくなることは、2030年まででさえ、ないでしょう。しかし、コミュニケーションや接続性の分野で技術が急速に進歩しているため、国境を越えた協調作業を促進するでしょう。

グローバル化、デジタル接続性、資源不足などにより、企業はますます複雑になる一方の世界で事業運営せざるを得なくなっています。

リスク管理体制の監視が強化されます。

金融サービス企業に対する信頼は引き続き大半の業界を大幅に下回っており、最近のいくつかのスキャンダルを受けて一層低下しています。リスク管理体制や内部統制環境、ファンドのガバナンス規約などについて、投資家はすでに非常に詳しく調べています。投資家の意識や関与、金融リテラシーの高まりとの直接的な相関に加えて、モバイル化、グローバル化によってより密接につながった世界で潜在的なリスクが増幅した結果、こうした監視は強化される一方だろうと私たちは考えています。資産運用会社にとって、リスク重視の文化を確実に組織に組み込みながらも、そうすることによってイノベーションを阻害しないことが重要となるでしょう。

リスク管理指標に対するより大きな保証、カウンターパーティへのエクスポージャー水準の透明性、資産運用会社の業務に対するデューデリジェンスの強化などを求めるのは、投資家だけではありません。さらに、運用会社が規制要件を満たすべくどのように事業運営しているかについて、監督当局の圧力が高まっていることが、こうした状況を一層厳しくしており、監視強化の動きが弱まる見込みはありません。また、世界の金融システムはますます密接に関連し合っているにもかかわらず、グローバルに一貫性のある規制の枠組みは、2030年まででさえ、構築されないでしょう。とはいうものの、グローバルな検討や解決が必要な問題が増加するにつれ、国際的、政治的、経済的および規制面での協調気運が高まると、私たちは予想しています。

急速なグローバル化や、リスクが相互につながる性質の強まりを受けて、業務継続計画をレビューし、再検討する必要があります。製造、調達、保険などの分野ではサプライチェーンが途切れるリスクが高まるかもしれませんが、逆に影響を受けない分野はありません。資産運用会社は、将来起こり得る混乱を軽減する最善の方法を検討しなければなりません。自然災害、病気の世界的大流行、テロやその他の環境的、政治的、経済的な不確実性がもたらす事象のリスクなどの要因を検討すると、地理的拡大や現地市場戦略の計画を構築するに当たって非常に役立つ可能性があります。

ネットワーク化がますます進む経済では、取引関係をうまく活用することが価値の最大化につながります。

第三者との関係の重要性が高まります。

ネットワーク化と結合がますます進む経済では、投資家は金融面の様々な関係を個別に管理するのではなく、多くの金融サービスプロバイダー間で集約できることを期待し、それを重視するようになります。こうした転換が起こると、協力相手や競争相手、すなわち「コーペティション」との関係、ネットワークや連携が、将来的に提案やサービスモデルのサポートをするに当たって最も重要になるでしょう。こうした変遷は、そのプロセスが既存の組織の境界を越えて拡大するにつれ、組織構造に大きな影響を及ぼすでしょう。また、外部委託という関係がパートナーシップモデルに発展し続けると、プロバイダーは資産運用会社の組織の延長として捉えられるようになり、それ自体が課題になります。

資産運用会社と販売業者間の関係で、こうしたトレンドの兆しが見受けられます。バリューチェーンが変化し、新たな提案を作成したり改善したりする機会を両者にもたらしていますが、利益最適化の鍵を握るのは明確さです。ラップ商品やプラットフォーム市場の拡大と成長についても同じことが言えます。皆さんの会社のネットワークには、双方に利益をもたらす方法で価値を創造できるかもしれない、他のプレーヤーや競争相手が存在しますか。

加えて、外部組織とのネットワークや連携というテーマでは、顧客自らが行う勤務先企業との交流をベースに、顧客が内部でより密接につながるよう支援したり、あるいは、労働モデルを改善して双方に利益をもたらすべく、主な販売業者の事例を模倣して自社の組織構造を構築したりしようとする資産運用会社が増えています。



「徐々に良くなりたいならば、
競争力をつけなさい。

飛躍的に良くなりたいならば、
協調的になりなさい。」

不明



影響：
人々

人材に関する課題

人材プールの特性が変化し、従業員の期待や労働形態が進化し、業界が求めるスキルが変化するにつれて、人材の発掘と維持に関する問題が深刻化すると私たちは考えています。

人材プールの特性が大幅に変化します：

従業員は顧客と同じ特徴やモチベーション、考え方を多く共有しています。従業員も、人口動態の変化、技術開発、社会的態度や期待の変化に等しく影響を受けます。顧客と同じようにコミュニケーションを取ることを期待し、様々な組織での経験だけでなく雇用者との経験について、プラスの判断もマイナスの判断も共有する準備が十分にできているでしょう。これは、資産運用会社の人事戦略に大きな影響をもたらします。

2030年の職場では、人材は、様々な宗教や文化的信念を持ち、様々な場所にいるでしょう。多様性を増す人材プールに訴えかけ、関わり合うために、どのような戦略を取ればよいでしょうか。金融に関する意思決定を女性が左右する割合が増える中で、資産運用業界は職場内での平等のバランスをどのように高めるのでしょうか。BestInvestによれば、英国の個人向けファンドのうち女性ファンドマネジャーが運用するものはわずか5%で、資産運用業界がこの職業にさらに多くの女性を引きつけるために、大幅な改善の余地があることを示唆しています⁴⁹。同じことが、おそらくダイバーシティに向けた課題の他の側面についても言えます。

また、人材の争奪戦が一層激しさを増すと多くの評論家が述べています。西欧、米国、中国では、生産年齢人口の減少が続くと同時に従業員の雇用者に対するロイヤリティが低下し、質の高い従業員の不足が深刻化すると予想されます。こうしたトレンドによって、人材を引きつけ定着させるための、従業員に向けた魅力ある価値の提案が重要になります。また、人事関連データをより活用する機会が生まれると考えられ、これによって雇用者は最良の人材が成長する職場環境を形成できます。

2030年の職場では、人材は、様々な信念、社会的態度、期待を持ち、様々な場所にいるでしょう。こうした人材を見出し、引き付け、定着させることは、これまでよりも困難になると思われます。

従業員の期待や労働形態が見直されています：

人口や社会が大きく変化する結果、2030年までには4～5世代が同じ職場で働くようになる可能性が高いと考えられます。こうした経験の幅を持つ労働力を抱えることは大きなメリットがあるものの、従業員が持つ期待は世代によって大きく異なるでしょう。

資産運用会社は、2030年の人材要件だけでなく、変わりゆく従業員の期待を正確に反映するように人事方針や慣習を見直す必要があるかもしれません。

- ▶ **従業員の期待：**世代間の違いを理解することが、数世代が共に働く職場をうまく構築する基本であると考えています。世代ごとのグループ化はステレオタイプ化に過ぎないとも考えるかもしれませんが、こうしたグループ化によって期待を大まかに描き、時間とともに働き方がどのように変化したかを示すのに役立ちます。増加する非従来型の従業員を従来の職場に適合させるにはどのような戦略を取るべきでしょうか。ミレニウム世代やデジタル・ネイティブ世代がキャリアの早い段階から自主性や責任を求める一方で、ベビーブーマー世代は管理職としての役割にはまり、それに慣れてしています。世代間で起こり得るこうした対立をどのように管理しますか。

従来型の労働形態が見直されています。未来の人材獲得や活用、動機付けに必要な不可欠なのは、柔軟な資源配分モデルやコンピテンシー・フレームワークの修正です。

- ▶ **労働形態:** 社会的な圧力や技術進歩によって、従来の労働形態の見直しが進んでいます。例えば、人口の中で、従来の「職業」に就いている人の割合、「コアタイム」（月曜から金曜までの朝9時から午後5時まで）に従って働く人の割合、フルタイム社員とパートタイム社員の割合、集約されたオフィスで働く人と独立して働く人の割合などです。こうした変化しつつある雇用モデルに加えて遠隔地での労働を可能にする技術の向上が、新たな革新的雇用モデルの創出につながります。こうしたモデルを正しく設計し導入できれば、雇用者と従業員ともに「Win-Win」の関係を構築できるはずで、雇用者にとって、柔軟性の高いリソース・モデルや労働形態は、高いスキルを持つ従業員を定着させ士気の向上を手助けし、同様に変化しやすい顧客の要求を満たすと同時に、費用基盤の柔軟性を高めることができます。従業員側から見ると、柔軟性は世代間の異なる期待を満たし、一層高いロイヤリティや人材獲得につながります。

様々なスキルセットがより重要になります:

投資プロセスや取引がますます自動化され、技術が役割に取って代わり、効果的な顧客管理が重視されるようになるにつれて、資産運用会社が求めるコア・コンピタンスも変化する可能性があります。投資リーダーシップは依然として求められるでしょう。しかしながら、顧客関係の管理やコミュニケーションスキル、また技術分野ではデータ分析や技術的ノウハウなどその他スキルもますます求められるようになります。ネットワークやジョイントベンチャー、アウトソーシングはこうしたスキルを手にする新たなチャネルを提供します。ここでもトレンドの初期段階を目にするようになっており、多くの資産運用会社が、今日の市場に後れを取らないよう必要な技術的能力を手にするために、ゲーム制作会社との提携モデルを発表しました。こうした提携は、資産運用会社が将来必要なスキルを見極めた場合にのみ可能になるものです。今こうしたトレンドについて考える時間を割くことで、将来の戦略的な人員計画策定を可能にする道を切り開くことができます。



「リーダーは、
まだ聞いたこともない
音楽に合わせて踊ることを、
組織に働きかけなければ
なりません。」

Warren G Bennis (ウォーレン・G・ベニス)
米国の学者

さらに抜本的な破壊が起こる 可能性はあるか？



現在の明るい市場見通しと、革新を欠いた状況や技術開発のスピードが相まって、新規参入企業や新しい提案からより抜本的な破壊をもたらされる可能性があると考えています。

新規参入企業：

ハーバード・ビジネス・スクールのClayton Christensen（クレイトン・クリステンセン）経営管理学教授は、最も実績のある企業は革新の維持にのみ注力する、言い換えれば、既存事業からの革新だけを重視するから失敗すると主張しています。つまり、まったく新しい商品やサービス、市場、バリューネットワークを作り上げることができる破壊的イノベーションに対して脆いのです。私たちの経験に基づくと、資産運用業界も同様の脆さははらんでいます。

現状に挑む新規参入企業が動き出している兆候が見られます。現段階では比較的小規模ですが、技術、データ、ソーシャルネットワーク、コミュニティなどを組み合わせて、市場に斬新な提案をもたらす数多くのモデルが台頭しつつあります。それらは発生しつつあるメガトレンドと一緒にあって、業界に何らかの波を起こす可能性があります。次に挙げるのはその一例です。

- ▶ Wealthfront：技術に精通した若いシリコンバレー・コミュニティを対象とする、SEC登録のオンライン金融アドバイザーです。同社はETFやインデックスファンドへの投資のみを行っており、同社のサービスを活用する顧客はすでに数百万人に上るとみられます。同社は、最初の25,000ドルの運用については手数料を無料とし、ユーザーがこのサービスを友人に紹介するとさらに10,000ドルを手数料無料で運用するという「フリーミアム」モデルを採用しています。
- ▶ Dataminr：このリアルタイムのソーシャルメディア分析会社は、毎日3億4,000万以上のツイートを取り上げ、金融および政府関連セクターの顧客に対して事象を予測するのに活用しています。ソーシャルメディア分析のまったく新しい分野を代表する会社で、市場で「最も早く警鐘を鳴らすシステム」になる可能性があります。
- ▶ SNTMNT：Dataminrと路線は同じですが、SNTMNTは自社について、S&P500の全銘柄に関するツイッター上のセンチメントに基づいて予測を提供する世界初のアプリケーション・プログラム・インターフェース（API）であると表現しています。同社のアルゴリズムは、ファンダメンタルズやテクニカル分析に加えて、追加の指標を提

実績あるブランドを持つ企業による新規参入や革新的な商品ソリューションにより、さらに抜本的な破壊をもたらされる可能性があると考えています。

供すると述べています。SNTMNTの「機械学習」アルゴリズムは、1～7日後の株価の値動きを56%の正確さで予想できる指標を生み出します。同社はサービス提供の一環として二段階法を活用します。まずは、ツイッター、フェイスブック、ブログ、ニュースサイトなどから「ムード状況」とよばれるものを識別するために情報を収集する自然言語処理を実施します。次に機械学習と予測分析を活用して、予測を行います。

- ▶ Nutmeg：この英国発のオンライン一任資産運用会社は、難解な金融用語、不透明なベンチマークや手数料体系を排除し、あらゆる財産レベルの層に提案を行うことで資産運用業界の難解さを取り除こうとしています。同社は、資産配分エンジンに裏付けられた分散ポートフォリオを構築・運用しています。2011年の立ち上げ以来、FutureAdvisorやrplanなど同社のモデルを模倣したケースが米国や欧州で見られるようです。
- ▶ Motifinvesting：アイデアベースの株式投資企業で、2013年4月に行った2,500万ドルの資金調達の一環としてゴールドマン・サックスから支援を取り付けました。同社の投資家はテーマに基づくポートフォリオ「Motifs」にオンライン投資が可能で、顧客が別の投資家と投資アイデアを活用・共有できるソーシャルプラットフォームを提供し、「社会的」投資を行うことをうたい文句にしています。
- ▶ eToro：「シンプルで透明性が高く、もっと楽しめる方法」⁵⁰で通貨、商品、インデックスおよび株式をオンライン取引できる市場です。主な差別化要因は、リアルタイムで他のネットワークメンバーから学び、交流し、さらには自動的にその投資スタイルをコピーすることさえ可能なオンライン投資プラットフォームであり、アクティブなトレーディング・コミュニティです。

多くの新規参入企業が抱える主な課題の1つは、ブランドを形成し、適切なプロフィールと販売基盤を構築することです。これは、既存の市場や顧客層を超えて事業拡大を目指す既存の市場参加者を含む多くの企業にとって恒常的な課題となっています。

多様化する顧客層や、異なる価値観と行動様式を持つ新世代の投資家の共感を呼び、彼らにアピールできる信頼されるブランドを構築することが、規模を拡大するにあたって、ますます重要になります。これを金融サービス・ブランドが達成するのは、金融危機の余波もありさらに難しくなっています。

2013年にFortune Magazineが選出する世界で最も称賛されるトップ20社にランクインした金融サービス業は、第8位のBerkshire Hathawayと13位のAmerican Expressだけでした。資産運用業界で最も上位につけたのは28位のJP Morganでした⁵¹。調査やランキング方法には疑問の余地が残りますが、この結果は重要な真実を捉えています。つまりこの結果により、資産運用業界は行動することを促されたということです。

金融危機の結果失われた信頼を回復し、失墜したブランドを磨くには時間がかかります。実際、従来の金融サービスセクターに無関心な若年代は特に、これが本当に可能か否か疑問を抱いてきました。これは非従来の新規参入企業にとって好機になる可能性があります。

Fortune Magazineが選出した上位3社は、Apple、Google、Amazonです。やや月並みな質問かも知れませんが、これらの企業は資産運用業界の次の台風の目になり得るでしょうか。直感的には、これら企業には特質も能力も備わっています。ブランドは普及し、若年代からの信頼を集めています。人を引き付け関連性の高い提案を実施しています。顧客の生活を快適にし、問題を解決し、行動を変えることを目指した広範なネットワークの中心に自らを据えるビジネスモデルを擁しています。素晴らしい販売基盤や、あらゆる顧客層にまたがる膨大な顧客基盤を持ち、顧客を理解するためにデータを捉え活用し、個別化・テーラーメイド化サービスを提供できるインフラを備えています。

これらの企業が資産運用のフルモデルを携えて競争に参入することを示唆しているわけではありません。その可能性を無視することはもちろんできませんが、既存の実績あるプロバイダーとの提携を目指す可能性の方が高いでしょう。しかしながら、Google、Amazon、Appleが提案するとすればどのようなものになるか検討することが極めて重要であると考えます。これら企業は業界が直面している課題をどのように捉え、どのように対処するのでしょうか。機会に対してどのように対処するのでしょうか。皆さんの会社はどのように対応するのでしょうか。

これはまったく現実離れた話ではありません。資産運用業界は過去を当てにすることはできません。業界自身がよく言うように、過去は将来を何も示唆していないのです。従来は競合関係になかった業界からの突然の新規参入企業の出現によって、多くの業界が根底から覆されてきたのを目にしてきました。資産運用業界に同じことが当てはまらないとどうして言えるでしょうか。

実際、こうした消費者業界の巨人はすでに幅広い意味での金融サービス業界へ多角化を始めています。規制上の障壁や制約の可能性を認識したうえで、こうした企業が資産運用業界に何らかの形で参入した場合、劇的な変化が起こるのでしょうか。

- ▶ Appleは4億以上のiTunesアカウントを保有しており、それぞれに有効なクレジットカード保有者がいます。これは、ロイヤリティの高い相当数の顧客基盤であり、ここから銀行事業を立ち上げることも可能です。
- ▶ Facebook :「バーチャルID」としてサイトを活用している10億人以上の登録ユーザーを抱えるFacebookは、地球上のどの企業よりも多くの個人データとユーザーの行動に関する情報にアクセスできます。2011年度の収益の15%は支払処理業務によるものでした（主にユーザーがソーシャルゲーム内で購入したことによるもの）。約10億人のユーザーに、同社のサイトをオンラインでのバーチャルIDとして活用してもらうという困難な作業に成功した今、それがバーチャルな財布になるまでの道は比較的簡単かもしれません。実際、2014年4月にFacebookは、送金および電子マネーの形式での金融サービスへの参入計画を発表しました。
- ▶ Googleはすでに通信、衛星利用測位システム（GPS）、新しいメディア・広告業界に挑戦しています。Googleは早くからGoogle Walletの立ち上げにより銀行セクターに参入していますが、直近では成長期に入った企業に投資する子会社の投資ファンドであるGoogle CapitalがLending Clubというピア・ツー・ピアの融資市場へ投資をしており、金融サービスへの一層の関心を示しています。顧客のロイヤリティが高く利益率も高い業界に、同社が関心を示さないとどうして言えるのでしょうか。

資産運用業界の外には、顧客が求める顧客サービス、カスタマイズ、ブランドの普及を推し進めることができる技術主導型の企業が数多く存在します。

新たな提案：

業界が本当の意味での商品の革新を欠いていることや、多くのメガトレンドによる影響の可能性を考えると、業界を揺るがし、年金業界が抱える時限爆弾にさえも新しいソリューションを提供する抜本的な提案が登場する可能性があると考えています。

退職制度が強い圧力にさらされていることは明白です。また、多くの人々にとって運用成績は引き続き重要ですが、運用成績の確実性が、貯蓄と投資の判断において重要な基準になりつつあります。恐らくは両親が苦慮する姿を目にして経験的に学んだことだと思われそうですが、将来迎える退職後の生活については自分が一層大きな責任を負わなければならないことを実感する人が増えるにつれて、運用成績の確実性に対する需要が高まるとみられます。

Allianz Lifeが実施した調査によれば、退職年金制度に加入する従業員の61%が、長生きすることで資金が枯渇することを死ぬことよりも恐れており、この割合は結婚して扶養家族のいる40代では82%にまで高まります⁵²。同様に69%が「より高いリターン」を提供する商品よりも「損をしないよう保証された」商品を選好すると回答しています⁵³。

方向性は決まっているようです。課題は、どのようにして問題を解決するかということです。

ソリューション、運用成績志向型の商品、投資家保護およびターゲットデートファンドの存在感が高まっていますが、これらの大半は既存商品に基づいて開発が進められています。

真に新しい革新的な提案を考案できるのは既存の市場参加者であると考えがちですが、彼らの考えは現在の制約を受けており、限界がある可能性があります。同じく、Henry Fordはかつて「顧客に何を求めているかを尋ねたならば、より早い馬と答えていただろう」と述べています。

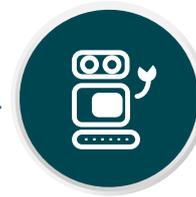
しかしながら、異なるレンズを通して問題を見ることはできないでしょうか。退職時の資金は、それ自体が目的ではなく人生の終焉のための手段です。退職時に希望する商品やサービス、すなわち余暇、車、医療サービスなどを購入するのにその資金が必要なのです。この金額は、人々の退職後の生活に対する期待やそれらにかかる費用を大きく反映します。しかしながら、将来の予測が困難なことを考えると、世の中がどうなるか、またどの程度費用がかかるかということ推測することはますます難しくなります。

1つのソリューションとしては、現金にまつわるリスクを取り除くこと、または業績が当初の見込みを下回ったとみられる業界からリスクを移管することです。

これは働いている間に早くから定期的に価値を確定させることで、潜在的に達成できます。また、「手段」から離れて、直接「目的」そのものに向かうことでも達成できます。つまり、3年に1度の新車の購入、定期的な余暇、健康診断などを確実にできるように、働いている間に貯蓄をするのです。個人が商品やサービスのプロバイダーと直接関係を構築し、退職時にこれらを確実にするために、働いている間に定期的に支払うことを厭わなければ実現可能です。規制の問題に関する不安があり必ずしもリスクを未然に回避できないものの、これは実現可能だと考えています。実際、同様のコンセプトであるタイムシェアについてはすでによく知られています。こうしたコンセプトが適切に運用されれば、投資家の関与や個人の貯蓄意欲が改善する可能性があると考えています。

現代の大量消費主義をやめるのは極めて困難です。投資家は退職後の快適な生活を確保するための代替策をますます求めており、より確実性を高めるためには、商品やサービスの将来の購入を確定させようとする可能性もあると思われます。





結論：

トップ・マネジメントに対する重要な課題

KPMGは、将来を予想しようとしているわけではありません。職場でのメガトレンドや、そうしたメガトレンドが組み合わさったときに資産運用業界にどのような影響を及ぼすかについて理解を深めることを目的としています。すなわち、将来の顧客基盤の特性、ニーズ、要求や行動、業界のバリューチェーン、ビジネスモデルや経営モデルに対する理解です。

こうしたトレンドは様々な課題を提起しますが、同時に業界にとって重要な機会が存在すると確信しています。

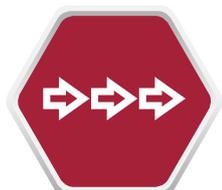
潜在的な結果は広範に及び、多くの分野で変化のペースが大きく異なる可能性があることも認識しています。しかしながら、業界参加者はこうしたトレンドを考え、以下の点について意見の一致を見なければなりません。

- ▶ どのトレンドが最も大きな影響をもたらすでしょうか。今はどの分野で行動する必要があるでしょうか。何をしなければならぬでしょうか。
- ▶ 今後、何をモニタリングし追跡しなければならぬでしょうか。
- ▶ 何に注目し、それが実際に発生した場合どのように行動するのでしょうか。
- ▶ ゲームのルールを変え得るようなできごとは何でしょうか。それが起こった場合どのように対応しますか。

資産運用会社が様々なトレンドの組み合わせにより様々な方法で影響を受ける可能性があることは明らかです。また、「万能」な対応や戦略はありません。各々が以下のトレンドの影響を考えなければなりません。

- ▶ 現在の市場や競争上の位置付け
- ▶ ビジョンや戦略的・財務的野心
- ▶ コア能力
- ▶ 変化に対する積極性と能力
- ▶ 投資とリスクに対する選好度

本レポートによって組織内での議論が活発化することを願ってやみません。また、事業がどのような影響を受ける可能性があるか、さらに重要なことは皆さんがそれにどのように対応すべきかを、慎重に考察することにつながれば幸いです。





対処方法を考える一助になると思われる10の質問を策定しました。

- 1 将来の顧客の姿はどのようなものですか。
 - ▶ 顧客のニーズ、要求および行動はどのように変化するでしょうか。2030年には顧客は何を期待し、何を重視するでしょうか。顧客の期待は今とどのように異なるでしょうか。またそれに応えるために、どの程度の備えができていますでしょうか。
 - ▶ 顧客はどこにいますか。
 - ▶ ベビーブーマー世代とは対照的に、ミレニウム世代、デジタル・ネイティブ世代、グーグルキッズ世代にはどのような戦略を取る必要があるでしょうか。
- 2 業界のバリューチェーンにはどのような影響が生じるでしょうか。皆さんの会社はどのような役割を果たしたいと考えますか。
 - ▶ これは他の業界参加者との関係にどのような影響を与えるでしょうか。
- 3 進化する顧客のニーズを満たすために、提案とサービスモデルをどのように変える必要があるでしょうか。
 - ▶ 顧客が貯蓄や投資に対して持つ幅広い目的をより満たす商品をどのように提供しますか。
- 4 皆さんの会社のブランドや市場特性にはどのような影響があるでしょうか。
 - ▶ それをどのように強化し改善できるでしょうか。
- 5 新興市場の発展を活かすために既存の地域基盤を拡大または再編するには、どのような機会を利用できるでしょうか。
 - ▶ 真のグローバル組織を構築し運営するために何ができるでしょうか。
- 6 必要とされる提案をサポートし、様々なメディアにすぐにアクセスできることや情報、教育、カスタマイズを求めて高まる投資家の需要を満たすために、オペレーティングモデルをどのように整えますか。
 - ▶ どうすればオペレーティングモデルに高い効率性と有効性を取り入れることができるでしょうか。
 - ▶ モデルは、機会や脅威に効果的に対応できる迅速性を備えていますか。
- 7 顧客とより良い関係を構築し、関係性を維持できるように、内外のデータをどのように取り込み活用していますか。
- 8 革新を抑制しないような方法で、規制当局や投資家が求める監督要件を満たすために、リスクへの注力を組織に組み入れることをどのように徹底しますか。
 - ▶ どのように規制環境が変化し、それにどう備えていると考えていますか。
- 9 将来、どのような人的スキルや能力が必要になりますか。
 - ▶ 人材は今日とはどのように異なり、どこにいますか。
 - ▶ 今後流動する人材を引きつけ定着させるためにどのように態勢を整えますか。
- 10 市場の変化による主なリスクはどこにあると見ていますか。
 - ▶ それはどのようなものでしょうか。
 - ▶ どのように対応しますか。
 - ▶ どのようにゲームのルールを変えることができるでしょうか。



巻末脚注

- P17 1 国際連合人口基金 (UNFPA)、「人口トレンド：数値とその向こう側」
- P17 2 国立老化研究所、「なぜ高齢化が問題なのか：世界の見通し」、2007年3月
- P17 3 Goldman Sachs、「株式調査レポート—Fortnightly Thoughts」、2013年4月25日
- P18 4 国際連合開発プログラム、「人材開発レポート：南側諸国の台頭—多様な世界における人材の進歩」、2013年
- P18 5 2012年国際連合人口部、「世界の都市化見通し」、2011年
- P18 6 2006年国際連合人口部、「世界の都市化見通し」、2005年
- P18 7 国家情報会議、世界のトレンド2030、2012年12月、GDP、人口規模、軍事費の支出、技術投資に基づく
- P18 8 欧州安全保障研究所、「相互関係を強める多元的な世界における市民」、2011年
- P18 9 国家統計局、「母親の特性別に見たイングランドおよびウェールズにおける出生児」、2013年10月15日
- P18 10 将来の職場、「複数世代@職場」調査、2012年8月14日
- P21 11 世界銀行、「開発に向けた情報と通信」、2012年
- P21 12 欧州安全保障研究所、2011年
- P21 13 G. Koli Annanによるvisual.lyreaching-50-millionusersからの引用
- P22 14 1エクサバイトはCD15億枚に保存できるデータの量
- P22 15 Good, Oliver Munday, IBMによる共同研究、「データの世界」
- P22 16 Roland Bergar、「トレンド概要2030」、2011年
- P25 17 国際連合食料農業機関、2012年
- P25 18 世界経済フォーラム(<http://www.weforum.org/issues/water>)
- P25 19 2030水資源グループ、2009年版「水の将来計画」および国際連合食料農業機関、2012年
- P26 20 国連水関連機関調整委員会、「水—事実とトレンド」、2005年8月
- P26 21 国連水関連機関調整委員会、「水—事実とトレンド」、2005年8月
- P29 22 eMarketer、「ソーシャルネットワーク利用者が世界ではば4人に1人に」、2013年6月18日
- P29 23 Search Engine Journal、「ソーシャルメディアの成長」、2013年11月
- P30 24 Nutmegウェブサイト (www.nutmeg.com)
- P43 25 Hearts and Wallets、「退職アドバイスの内情—アキュムレーターの焦点」、2013年8月
- P43 26 Financial Planning、「女性の取り込み、それは性差問題ではなくビジネス上の課題」、2013年3月
- P43 27 Financial Planning、「女性の取り込み、それは性差問題ではなくビジネス上の課題」、2013年3月
- P43 28 Grail Research、未来の消費者、2011年11月
- P44 29 Finra Investor Education Foundationsによる世界の金融リテラシーを巡る調査(2013年4月)によれば、「金融リテラシーは逆Uカーブ型の形状で、若年と高齢消費者が最も低く、中間の世代がもっとも高くなる」と結論付けている。
- P44 30 Ignites、「ぬるま湯につかる個人金融：企業が投資家を求める」、2013年10月17日
- P44 31 Black RockのTony StennigによるBBSニュースでのコメントを引用、「45～54歳の将来に対する金融不安」、2013年10月28日
- P44 32 Bank of America、「Merrill Edge Report：2013年春版」、2013年
- P45 33 Nutmegウェブサイト (www.nutmeg.com)
- P45 34 Ignites、「フィデリティの最新技術探求：デバイスホッピング」、2013年11月6日
- P49 35 Investment Magazine、「運用成績重視の投資ソリューション」、2013年2月26日
- P49 36 BBCニュース、「高齢化と労働者の減少が年金の負担に」、2010年9月14日
- P52 37 The Economist、「コンピューターが拒む—市場トレンドを見極め、それに乗ることを目指すヘッジファンドはやり直しを望む」、2013年11月30日
- P52 38 Euromoney、「夏の急落を乗り切ろうと苦戦するクオンツファンド」、2013年8月
- P52 39 The Telegraph、「『人口知能』がファンドマネジャーを助ける」、2013年9月11日
- P52 40 米社会的責任投資フォーラムは、2012年度の米国運用資産残高に占めるSRIの割合が3兆7,400万ドルであると予想している (Bank of New York Mellon、「環境・社会・ガバナンス投資のトレンド」からの引用)、2012年10月
- P52 41 Bank of New York Mellon、「環境・社会・ガバナンス投資のトレンド」、2012年10月
- P52 42 Harvard Business School、「コーポレートサステナビリティが組織のプロセスとパフォーマンスにもたらす影響」、2013年7月29日
- P53 43 社会的責任投資協会ウェブサイト (www.unpri.org)
- P53 44 PWC、「シャリア適格ファンド：全く新しい投資の世界」、2009年 (世界の合計金融資産額については140兆ドル (McKinsey & Company、「グローバル資本市場マッピング」、2009年)、イスラム金融業界の合計資産額については7,290億ドル (International Financial Services London、「イスラム金融2009年」、2009年2月) に基づいて計算している)。
- P53 45 Pew Research、「世界のイスラム人口の未来」、2011年1月27日
- P54 46 Future Advisorウェブサイト (www.futureadvisor.com)
- P58 47 欧州安全保障研究所、2011年
- P62 48 Ignites、「企業はいかにして販売チームに対してデータを有効活用できるのか」、2013年10月14日
- P69 49 Ignites、「なぜ女性の雇用を増やす方が道理にかなうのか：Morrissey」、2013年6月25日
- P73 50 eToroウェブサイト (www.etoro.com)
- P74 51 CNN Money、「フォーチュン：世界で最も称賛される企業」、2013年
- P75 52 Allianz Life、「将来の研究の改善」、2010年
- P75 53 Allianz Life、「将来の研究の改善」、2010年

「答えを変えることは
進化です。

質問を変えることは
革命です。」

Pep Guardiola (ジョゼップ・グアルディオラ)
スペイン出身のサッカー指導者、バイエルン・ミュンヘン監督

お問い合わせ

Editorial Board

Tom Brown

Global Head of
Investment Management
EMA Region
Partner, KPMG in the UK
T: +44 20 7694 2011
E: tom.brown@kpmg.co.uk

Ian Smith

The Strategy Group
Partner, KPMG in the UK
T: +44 20 7311 1496
E: ian.r.smith@kpmg.co.uk

Lucy Luscombe

The Strategy Group
Associate Director, KPMG in the UK
T: +44 20 7311 1409
E: lucy.luscombe@kpmg.co.uk

Jim Suglia

Americas region
Partner, KPMG in the US
T: +1 617 988 5607
E: jsuglia@kpmg.com

Constance Hunter

Chief Economist, Alternative
Investments
KPMG in the US
T: +1 212 954 3396
E: constancehunter@kpmg.com

Andries Terblanche

Partner, KPMG in Australia
T: +61 2 9335 7570
E: aterblanche@kpmg.com.au

Alain Picquet

Partner, KPMG in Luxembourg
T: +35 222 5151 7910
E: alain.picquet@kpmg.lu

Bonn Liu

ASPAC region
Partner, KPMG in China
T: +852 2826 7241
E: bonn.liu@kpmg.com

Alexander Koriath

Director, KPMG in the UK
T: +44 20 7694 1902
E: alexander.koriath@kpmg.co.uk

Jacinta Munro

Partner, KPMG in Australia
T: +61 3 9288 5877
E: jacintamunro@kpmg.com.au

Sector Heads

Chuck Walker

Alternative Investments
Partner, KPMG in the US
T: +1 212 872 6403
E: crwalker@kpmg.com

Robert Ohrenstein

Private Equity
Sovereign Wealth Funds
Partner, KPMG in the UK
T: +44 20 7311 8849
E: robert.ohrenstein@kpmg.co.uk

Jon Mills

Audit
Partner, KPMG in the UK
T: +44 20 7311 6079
E: jon.mills@kpmg.co.uk

Charles Muller

Risk and Regulatory
Partner, KPMG in Luxembourg
T: +35 222 5151 7950
E: charles.muller@kpmg.com

Andrew Weir

Real Estate
Partner, KPMG in China
T: +852 2826 7243
E: andrew.weir@kpmg.com

Robert Mirsky

Hedge Funds
Partner, KPMG in the US
T: +1 212 954 6162
E: robertmirsky@kpmg.com

Hans-Jürgen Feyerabend

Tax
Partner, KPMG in Germany
T: +49 59 9587 2348
E: hfeyerabend@kpmg.com

Mireille Voysest

Global Sector Executive
KPMG in the UK
T: +44 20 7311 1892
E: mireille.voysest@kpmg.co.uk

Tony Rucker

Infrastructure Funds
Partner, KPMG in the UK
T: +44 20 7311 6369
E: antony.rucker@kpmg.co.uk

John Hubbe

Pensions
Partner, KPMG in the US
T: +1 212 872 5515
E: jhubbe@kpmg.com

Seiji Kamiya

National Head of Investment
Management
Partner, KPMG in Japan
T: +81 3 3548 5100
E: seiji.kamiya@jp.kpmg.com

KPMGファイナンシャルサービス・ジャパン

〒100-8172

東京都千代田区大手町1丁目9番7号

大手町フィナンシャルシティ サウスタワー

TEL : 03-3548-5100

financialservices@jp.kpmg.com

kpmg.com/socialmedia

kpmg.com/app



本レポートは、KPMGインターナショナルが2014年5月に発行した“Investing in the future”を翻訳したものです。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。

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

© 2014 KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. Member firms of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International. KPMG International provides no client services. No member firm has any authority to obligate or bind KPMG International or any other member firm vis-à-vis third parties, nor does KPMG International have any such authority to obligate or bind any member firm. All rights reserved. Printed in the UK.

© 2014 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. Printed in Japan. 14-1529

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

www.kpmg.com/investmentmanagement

Oliver Marketing for KPMG | OM015033 | May 2014