



資産運用業界における変革への対応 2025

収益性のパラドックス： 存在価値とリターンを めぐる競争

目次

| | |
|---------------------|----|
| イントロダクション | 03 |
| 01 2030年の先読み | 07 |
| 02 勝ち筋を見極める | 14 |
| 03 収益性への道を選ぶ | 17 |
| | |
| 調査概要 | 17 |
| 調査方法 | 18 |

イントロダクション

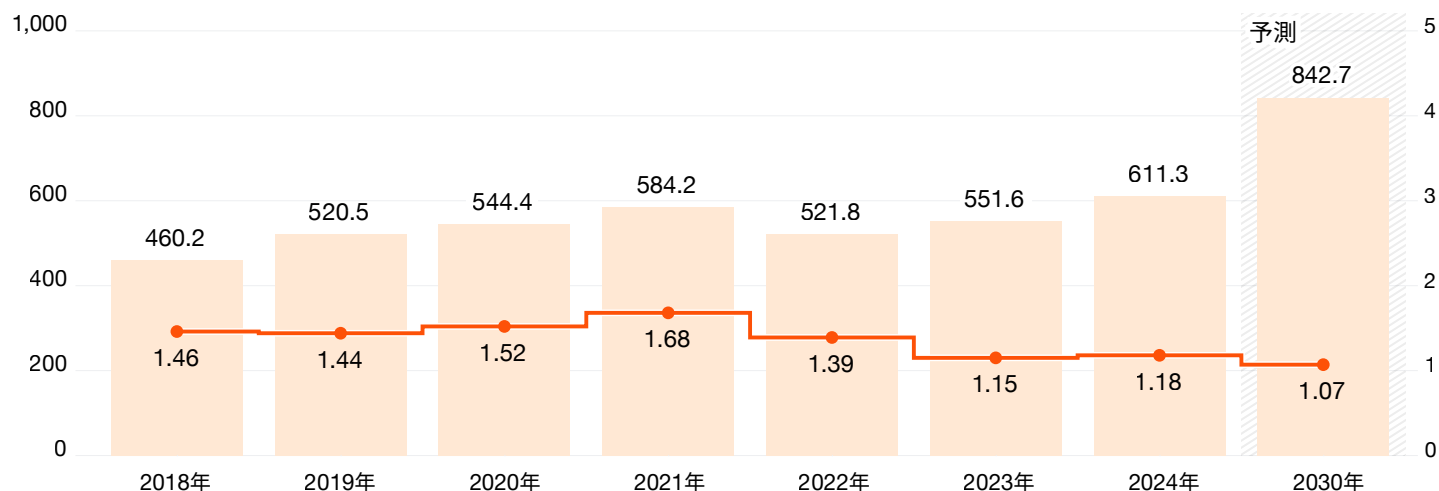
資産運用業界は、厳しいパラドックスに直面しています。世界の運用資産残高 (AUM) は、現在の139兆米ドルから2030年には200兆米ドルへと増加する見通しであり、今後5年間で最大2,300億米ドルの新たな収益獲得の機会が生まれます。通常であれば、適切な戦略とケイパビリティを備えた資産運用会社は成長できるはずですが、しかし、規模や資産の成長が必ずしも収益性の向上にはつながっていません。利益は目減り続けています。AUMに対する利益率は2018年以降すでに約19%低下しており、2030年までにさらに9%低下する見込みです。

資産運用業界は、運用する1米ドルあたりの収益が低下している

■ 世界全体のAWM収益 ■ AUMあたり利益

世界全体のAWM収益 (10億米ドル)

AUMあたり利益 (AUM10億米ドルあたりの利益100万米ドル)



89%

資産運用会社の89%が収益の圧力に窮している一方で、戦略に自信がある会社は25%にとどまっている

PwCの2025AWMレボリューション調査は、市場予測、資産運用会社・投資家・販売会社への調査、グローバルな資産運用会社の一部を対象とした財務データ分析に基づいています。この調査は、収益性への圧力が景気循環によるものではなく、構造的な要因によって広範に生じていることを示しています。資産運用業界の89%の運用会社が、過去5年間に収益性の圧力を受けたと回答しており、そのうち約半数はその圧力を「高い」とし、さらに5社に1社以上は「非常に高い」と評価しています。さらに深刻なのは、こうした圧力に対応できるとの自信がほとんどないことです。これまで成長が非効率を吸収してきたにもかかわらず、自社の収益性戦略に強い自信があると答えた運用会社は、わずか4社に1社にとどまります。

収益性のプレッシャーは進歩を促すことができるのか

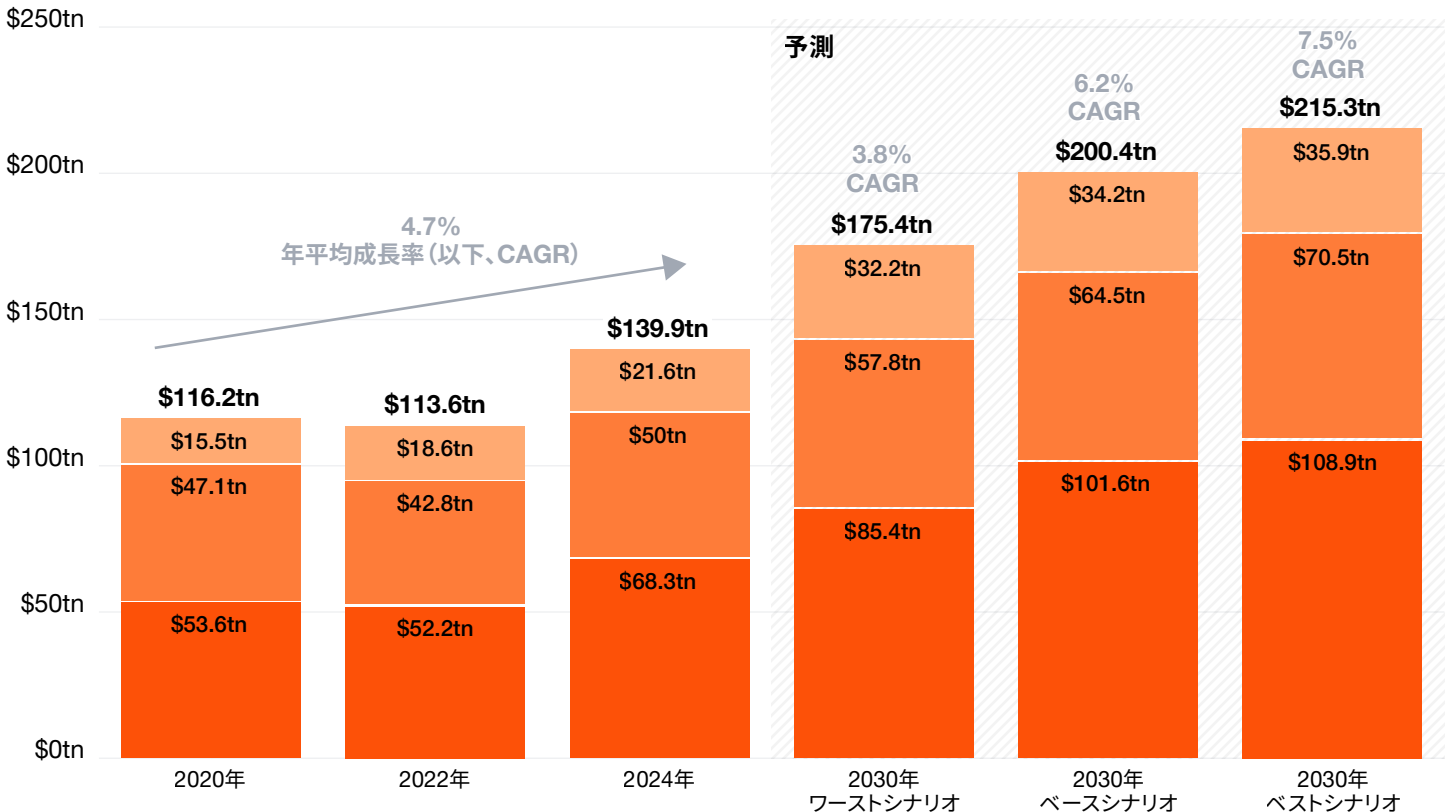
コストは依然として収益圧迫の最も顕著な要因です。資産運用業界のコスト対収益比率は約68%で高止まりしており、これは多くの銀行より高く、稼いだ1米ドルのうち3分の2以上が費用に消えていることを意味します。従来型のコスト削減ではほとんど効果が出ていません。新たな資産クラスへの拡大や新たな市場への進出は、コストと業務の複雑性をさらに増大させます。自動化やAIを基盤としたコスト効率モデルも、まだ開発・導入の初期段階にあります。その一方で、手数料競争は勢いを増すばかりです。競争激化により、従来高い収益性を誇ってきたプライベートマーケットの資産運用会社の利益でさえ圧迫されています。

同時に、収益源の構造 (Value pools) も変化しています。パッシブ運用のAUMは年平均成長率 (CAGR) 約10%で拡大し、2030年には70兆米ドルに達すると見込まれており、またプライベートマーケット、デジタル資産、その他のオルタナティブ投資は個人投資家にも開放されつつあります。投資可能な世界全体の富の規模は、2030年末までに481兆米ドルを超えると予測されています。世界のAUM市場では北米が引き続き最大規模を維持しますが、アジア太平洋地域は最も高い成長が予測されており、CAGRは6.8%に達します。インドにおける新たな富の創出、アジア太平洋地域における世代間の資産移転、日本の家計金融資産を投資へ振り向ける政策が、構造的な需要を押し上げています。また、中南米 (CAGR6.6%)、中東・アフリカ (6.3%)、欧州 (5.6%) でもAUMの拡大が見込まれています。

世界のAUMは2030年までに200兆4,000億米ドルに達する見通し

商品別

■ ミューチュアルファンド
 ■ マンデート
 ■ オルタナティブ



出所: PwC Global AWM & ESG Research Centre, LSEG Lipper, Preqin, Monterey Insights

PwCのValue in motion調査は、将来の機会を捉えるためには、単に資金流入を追うだけでは不十分であることを示しています。収益が拡大する一方で収益性が停滞するなか、10年後に勝者となる企業は、より多くの資産を集めた企業ではありません。ビジネスモデルを最も迅速に再構築し、破壊的テクノロジーを機会に変え、投資家の属性やニーズが変化する市場において自社の存在意義を確立できる企業です。

再構築の中心となるのは、生成AIやエージェント型AIを含むAIの急速な進化、そしてトークン化の進展です。これらの技術が成熟するにつれ、資産運用業界、フィンテック企業、さらには広範な金融サービスとの境界は曖昧になりつつあります。こうした変化により、多額の投資可能資産を持つ富裕層やマスアフルエント層に向けた、より統合的なソリューションが生み出されています。かつては限られた投資家にも提供されていた高度なパーソナライゼーションやポートフォリオの選択肢は、今やマス市場にも広がりつつあります。投資分析から規制報告まで、以前は数週間を要していたプロセスが、現在では数秒で完了するようになっています。

本レポートでは、今後5年間で市場がどのように変革するかを概観するとともに、企業が自社の存在意義を再確立し、将来の収益性を高めるために今日取り組むべき戦略的課題を検討します。

日本の資産運用会社においても、2030年に向けて自社の存在意義を再確認することによりビジネスモデルの再構築が求められる可能性があります。今回のグローバル調査が、日本の資産運用業界の皆様の一助になれば幸いです。

2030年の先読み

5年先を見据えると、現在目に見えている圧力は新たな競争秩序へと姿を変えています。企業は、投資家の高度化、インテリジェント・オートメーション、持続的なコスト圧力、プライベートマーケットにおけるトークン化された成長、曖昧になる競争境界、そして高度人材の獲得競争といった課題に直面しています。

新たな期待を抱く投資家

最も急成長している顧客セグメントは、これまでの調査と同様の傾向を示しています。政府系ファンド（SWF）は、CAGR6.6%のベース成長率で拡大し、脱炭素化、エネルギー転換、経済多角化といった国家的優先事項と整合する共同投資機会を求めています。富裕層（HNWI）はCAGR6.5%で拡大しており、高度にパーソナライズされたポートフォリオ管理、資産承継計画、プライベートマーケットへのアクセスを期待しています。マスアフルエント層はCAGR5.7%の伸びを示し、より幅広い分散投資と、低コストでデジタルを優先するサービスへの需要が成長を牽引しています。

2030年には、パーソナライゼーション、即時性、アクセス性に対する高い期待は、もはや差別化要因ではなく「当たり前」となります。68歳のマーガレットの体験は、この変化をよく示しています。彼女のリタイアメントダッシュボードには、毎月の年金収入、株式配当、プライベートクレジットファンドからの安定したキャッシュフローが表示されます。シンプルなりタイアメント収入メーターを見れば、生活費、旅行費、孫へのサポートを賄える計画に沿っているかが一目で分かります。長年のアドバイザーとの信頼関係を大切にしながらも、デジタルインターフェースがもたらす明瞭性と自己管理のしやすさも評価しています。

自社の存在意義を維持することは、顧客がいる場所にリーチする必要があります。デジタル上の顧客行動、ライフスタイルチャンネル、さらにはソーシャルやゲームプラットフォームにまで対応する必要があります。27歳のアマラの例はその未来像を示しています。ドバイでの会議の合間にスマートフォンをスクロールしていると、サステナビリティ関連のドキュメンタリーに興味のある彼女に合わせ、ソーシャルファイナンスアプリから、トークン化されたグリーンインフラファンドの通知が届きます。短い解説動画を視聴し、200米ドルを投資し、その内容をオンラインコミュニティで数秒以内に共有します。

政府系ファンド (SWF)、富裕層 (HNWI)、マスアフルエント投資家が最も高い成長を示す

(別途記載がない場合、兆米ドル)

| クライアント | 2020 | 2022 | 2024 | 2030* Low | 2030* Base | 2030* High | CAGR 2020-2024 | CAGR Low* | CAGR Base* | CAGR High* |
|-----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|---------------|-------------------|--------------|---------------|---------------|
| 年金基金 | 56.8 | 54.4 | 65.0 | 81.8 | 87.0 | 91.8 | 3.4% | 3.9% | 5.0% | 5.8% |
| 保険会社 | 35.9 | 33.9 | 39.1 | 45.8 | 49.1 | 51.7 | 2.1% | 2.7% | 3.9% | 4.8% |
| ソブリン・ウェルス・ファンド | 9.9 | 11.4 | 13.3 | 18.6 | 19.5 | 20.7 | 7.7% | 5.7% | 6.6% | 7.7% |
| (富裕層)HNWIs | 103.5 | 106.4 | 127.0 | 165.9 | 185.7 | 194.5 | 5.3% | 4.5% | 6.5% | 7.4% |
| マスアフルエント層 | 88.5 | 91.4 | 100.6 | 125.9 | 140.5 | 148.4 | 3.3% | 3.7% | 5.7% | 6.7% |
| 顧客別総資産 | 294.6 | 297.4 | 344.9 | 437.3 | 481.8 | 508.6 | 4.0% | 4.0% | 5.7% | 6.6% |
| 運用資産残高 (AUM) 合計 | 116.2 | 113.6 | 139.9 | 175.4 | 200.4 | 215.3 | 4.7% | 3.8% | 6.2% | 7.5% |
| 浸透率 | 39.4% | 38.2% | 40.5% | 40.1% | 41.6% | 42.5% | | | | |

*予測値

注：ファンドオブファンズおよびセカンダリーは含みません。端数処理により合計が一致しない場合があります。浸透率とは、資産運用会社が管理している顧客別総資産 (AUM合計) が、潜在的な金融資産の総プール (顧客別総資産) に占める割合を指します。

出所：PwC Global AWM & ESG Research Centre, LSEG Lipper, Preqin, Monetary Insights

7,150億 米ドル

2030年までにトークン化ファンドのAUMは7,150億米ドルに達する見込み

インテリジェンスが新たな利益の源泉に

利益が縮小し続ける市場において、「インテリジェンス」は差別化と収益性の最重要源となっています。2030年までに、顧客とのコミュニケーションは知的で適応的なシステムによって行われます。人間と機械の協働により、投資家は最適な成果を追求できるようになります。デジタルポートフォリオパートナーは、ポートフォリオを自律的に構築し、リスク許容度を監視し、自然言語で顧客と対話します。

2024年のPwCの調査では、AI、分散型台帳技術、ブロックチェーンなど急速に進化するテクノロジーが、業界全体の成長と効率性を押し上げていることが示されました。資産運用会社の約80%が、破壊的テクノロジーが収益を牽引していると回答しています。2025年には、機関投資家の約3分の2（69%）が、商品・サービスの高度化に向けてテクノロジー能力を伸ばす資産運用会社に資本を配分する可能性が高いことが示されました。

資産運用会社は、自社のビジネスモデルを変革し将来に備えるうえで、AI統合と自動化を最も重要な取り組みと位置付けています。これはAI投資の急速な増加にも表れており、今後数倍に拡大する見通しです。しかし、現時点では多くの企業がKYCツールの自動化など、個別のユースケースにとどまっています。本当の機会には、ポートフォリオ運用、顧客エンゲージメント、オペレーションを包括的に変革する統合型AI戦略の構築にあります。

先行する資産運用業界の企業は、個別ソリューションの枠を超え、AIおよびその他の破壊的テクノロジーをビジネスモデルの中核に組み込むことができるようになるでしょう。これにより、より知的なソリューションを顧客に提供し、成果を高め、収益性を向上させることが可能になります。

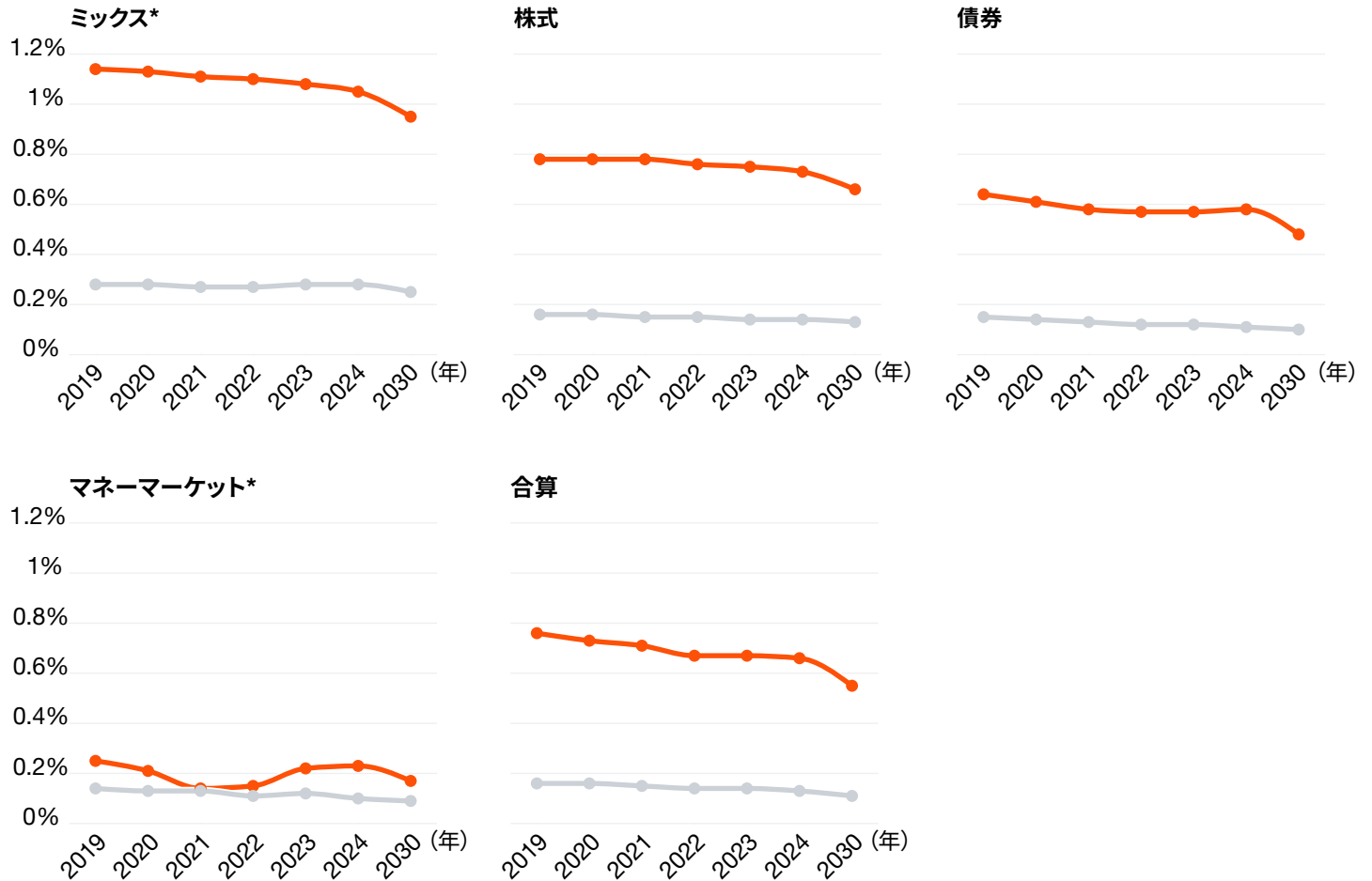
継続する利益への圧力

資産運用会社がテクノロジーへの投資を増やしているにもかかわらず、コスト構造は依然として厳しい状況にあります。機関投資家のほぼ5割強が、コスト要因だけを理由に資産運用会社を切り換える可能性があるという回答しており、その内訳は「可能性が高い」が41%、「非常に高い」が16%となっています。一方で、資産運用会社自身も報酬の低下と運営コストの上昇に直面しています。効率化の取り組みが進んでいるにもかかわらず、コストは高止まりしており、2030年にはAUM10億米ドルあたり281万米ドルに達すると予測されています。

アクティブおよびパッシブ戦略における手数料低下が業界の収益構造を再形成している

総経費率 (TERs)

■ アクティブ ■ パッシブ



注: データには、欧州、米国、中東・アフリカ、中南米で設定された投資信託およびETFが含まれます。TERは資産加重平均に基づいて算出されています。
 *データには、米国で設定されたパッシブ型マネーマーケットファンドおよび中南米で生成されたパッシブ型ミックスファンドは含まれていません。
 出所: PwC Global AWM & ESG Research Centre, LSEG Lipper

従来型のコスト削減は、短期的な効果にとどまり競争優位を生み出すことはできません。収益性を構造的に改善するためには、より本質的な変革が求められます。すなわち、プロセスそのものを再設計する自動化、より優れた資産配分を可能にするデータ活用、そして投資バリューチェーンに散らばる障害を取り除くAIの導入です。

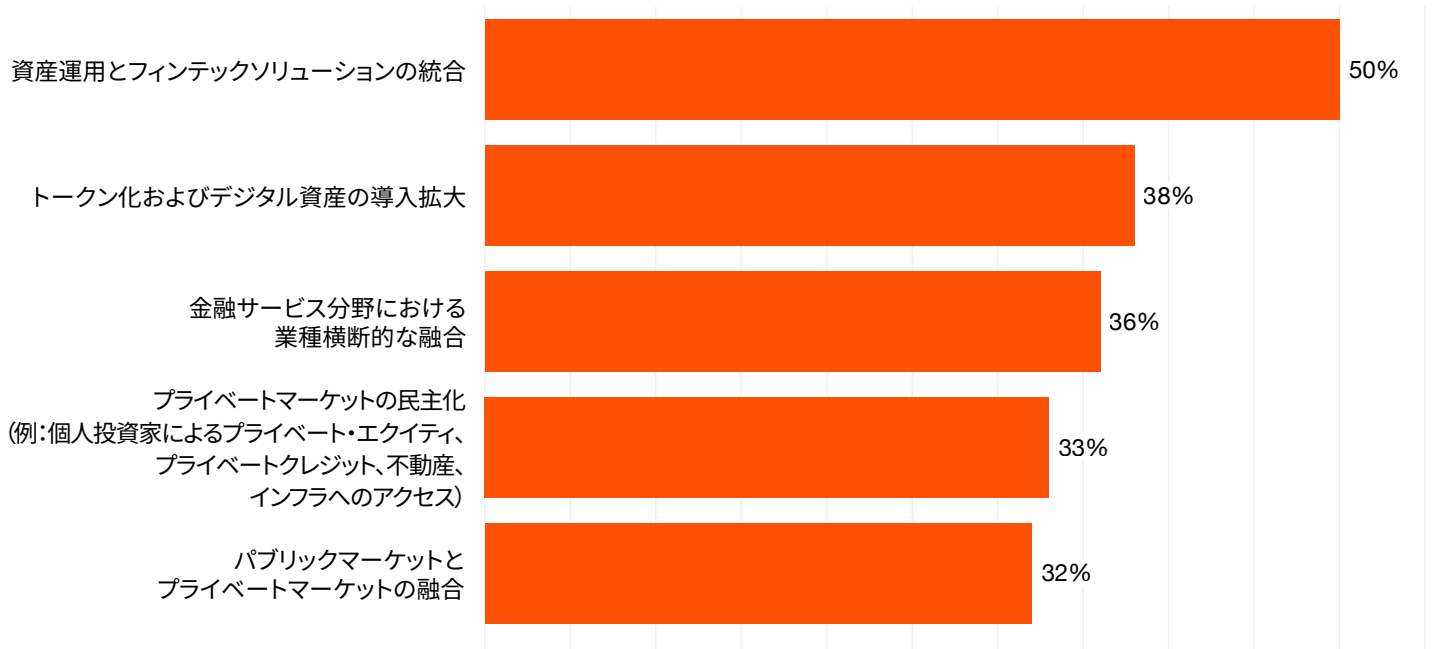
融合が顧客インターフェースを再形成している

資産運用会社は、2030年までにウェルスマネジメントやフィンテックとの融合が収益成長に大きな影響を及ぼすと見込んでいます。投資、ファイナンシャルウェルビーイング、資産承継計画、さらにはヘルスケアにまたがる包括的なソリューションを顧客が求めるようになっているためです。顧客インターフェースと、そこを流れるデータを自社で保有することは、極めて重要な価値源となります。

すでに多くの資産運用会社は販売においてサードパーティプラットフォームに依存しています。また、モデルポートフォリオやSMA（セパレートマネージドアカウント）への移行が進むことで、購買力がより少数のプレーヤーに集中しつつあります。リテール市場と機関投資家市場の双方において、プラットフォーム、モデル、委託運用への優先的アクセス権が、規模拡大と利益の強靱性を確保するために重要となってきています。

運用会社はウェルスマネジャーおよびフィンテックとの融合を狙う

Q. 2030年までの収益成長に最も大きな影響を与えると予想する業界の融合トレンドは



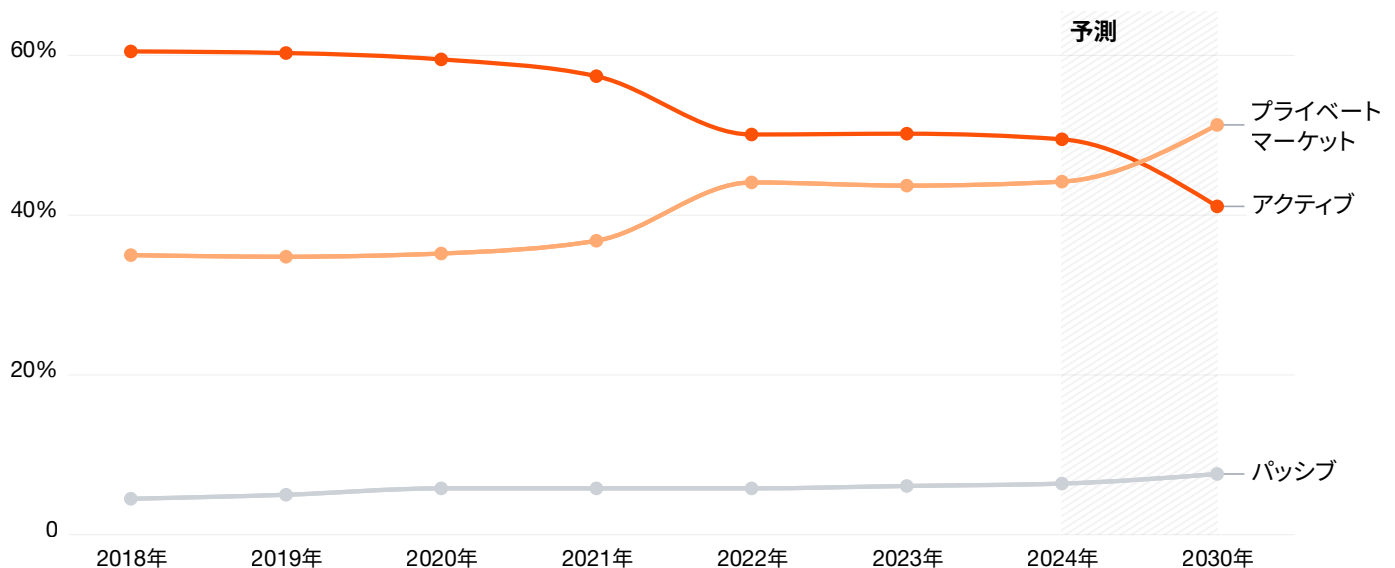
注:回答者は最大2つまで選択。
出所:PwC Global AWM & ESG Research Centre

プライベートマーケット、トークン化、そしてリテールへのアクセス

プライベートマーケットは、今後も業界で最も収益性の高いエンジンであり続けます。現在、プライベートマーケットは、AUM1米ドルあたりの利益で伝統的な資産運用会社の約4倍を生み出しています。2030年までにオルタナティブ資産のAUMは34兆米ドルに達すると予測されています。プライベートマーケット単体でも26兆6,000億米ドルに拡大し、業界全体の収益の半分以上を生み出す見込みです。しかし、競争が激化することで、報酬や利益への圧力はさらに強まります。

同時に、「リテール化」が投資家へのアクセスを変革しています。規制改革や新たなセミリキッド型ストラクチャーにより、プライベートマーケットはより広い投資家層へと開放されています。これには、英国のLTAF（長期資産ファンド）、欧州のELTIF2.0（長期投資ファンド）、米国のインターバルファンド、シンガポールが提案する長期投資ファンド、香港のオルタナティブ資産クローズドエンドファンドの上場制度などが含まれます。トークン化は、プライベートエクイティ、プライベートクレジット、インフラなどの分野で所有権を細分化し、参入障壁を引き下げることで、この動きを加速させる可能性があります。これは、音楽業界におけるストリーミングと同様に、アクセスの拡大、ディストリビューションの効率化、新しい顧客体験の創出をもたらす可能性があります。

2030年までに、プライベートマーケットは業界収益の半分以上を占める見通し



トークン化されたファンドのAUMは、2024年時点の約900億米ドルから、2030年にはCAGR41%で拡大し、7,150億米ドルに達すると予測されています。すでに資産運用会社の40%以上が、トークン化を最も重要なプロダクトイノベーションとして位置付けています。資産運用会社にとっての課題は、フィンテック企業やビッグテック企業が革新を主導し、プライベートマーケットのトークン化を進めることを見据えつつ、この新たなモデルの経済性をどのように取り込むかにあります。

戦略的制約としての人材

変革を実行するために必要なスキルが不足しており、人材が変革の制約となっています。従来型の商品や投資に関する専門知識は引き続き重要ですが、将来に適応できる企業には、AI、データサイエンス、サイバーセキュリティリスクに関する高度な能力に加え、業界特有の深い知見が求められます。AIやデータの専門家に対する需要は供給を大きく上回っており、トップ人材の賃金プレミアムは2024年に50%を超えて、前年の25%差の2倍以上となりました。

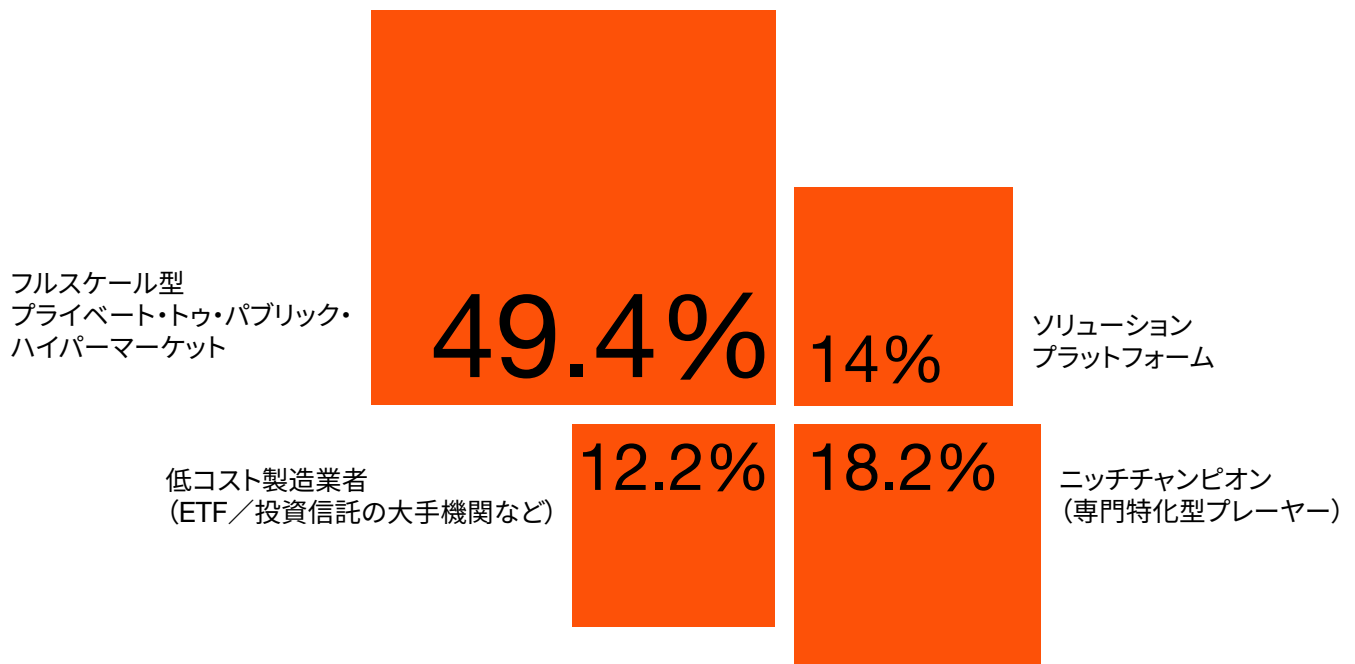
課題は単なる人員数ではなく、人材の能力そのものです。人間とAIが協働することで生まれる次の生産性の変革には、新たなマネジメント手法、ガバナンス体制、そして組織構造に組み込まれた継続的学習が必要となります。資産運用会社は、今後5年間でビジネスモデルを再構築し、将来に備えるうえで、人材開発と組織の俊敏性が重要な要素であると述べています。優先事項には、AIやデジタルリテラシーに関する従業員のスキル向上、イノベーション文化の醸成、急速に変化する市場環境に対応するためのよりアジャイルな組織構造の構築が含まれます。

勝ち筋を見極める

収益性の再構築とビジネスモデルの再設計が求められる中、競争を上回り勝ち抜くために最も有利な企業は、4つの異なるモデルへ集約されつつあります。

2030年における収益機会の規模

2024年の約6,100億米ドルから2030年には8,400億米ドルへと、最大2,300億米ドルの収益増加が見込まれる中、PwCの分析では、この増加分が4つのビジネスモデルの間でどのように配分され得るかを示しています。



注: 本収益予測は、資産運用会社の財務分析に基づいています。資産運用会社は複数のカテゴリーに該当する可能性があります。また、主要4モデル以外で事業を展開する企業が、今後5年間の増収分の6.2%を獲得すると推計しています。出所: PwC Global AWM & ESG Research Centre, LSEG Lipper

フルスケール型プライベート・トゥ・パブリック・ハイパーマーケット

これらの企業グループは、パブリック市場とプライベート市場を幅広くカバーし、圧倒的な事業規模を備えています。アクティブ運用とプライベートマーケット資産の両方にわたり、グローバルな販売網と幅広い運用能力を組み合わせています。そして現在、両方向へ事業領域を拡大しています。すなわち、パブリック市場の大手はプライベートマーケットの収益源を取り込み始めており、プライベートマーケットのプレーヤーは、より高い流動性とアクセス性を個人投資家に提供する商品を通じて、ウェルス領域へ進出しています。

存在価値と収益性を強化するために：

- データとテクノロジーを活用して、ポートフォリオを大規模にパーソナライズする。
- プラットフォームや委託運用を行う顧客に対し、商品・サービスのエンドツーエンドの提供や共同運用を行う。
- 顧客インテリジェンスを高度化し、洞察をより良い成果と収益性向上につなげる。

ソリューションプラットフォーム

これらのプラットフォームはポートフォリオ構築のエンジンとして機能し、多くの場合、ウェルスプラットフォームや機関投資家の仕組みに組み込まれているか、密接に連携しています。主な役割は、自社のケイパビリティと外部パートナーのサポートを組み合わせ、モデルポートフォリオ、退職後ソリューション、税効率を求めるアカウントなど、投資家に最適化された投資成果を提供することです。

存在価値と収益性を強化するために：

- 従来のアドバイザー関係、ダイレクトチャネル、SNSなどのデジタル接点において、顧客ジャーニーを自社でコントロールする、またはその最も近くに位置付ける。
- パーソナライゼーションを大規模に提供する。
- デューデリジェンスとモニタリングを標準化する。

低コスト製造業者

これらの企業は、モデルポートフォリオやアンバンドル型ソリューションに組み入れられることを前提に、規模を活かした透明性の高い投資商品を設計して提供します。強みは、豊富な商品ラインアップと超低コストであり、高い流動性、強固なリスク管理、信頼性の高いサービスによって支えられています。

存在価値と収益性を強化するために：

- バンドル型・アンバンドル型のいずれでも、揺るぎないコストリーダーシップを維持する。
- オルタナティブを含む広範な投資機会を提供する。
- モデルポートフォリオおよび機関投資家向け委託運用での地位を確保する。
- 自社向けだけでなく、パートナーへのサービス提供拠点としても機能する、規模を活かしたデジタルチャネルとテック基盤を構築する。

ニッチチャンピオン

これらの企業は、地域、資産クラス、顧客セグメント、特定の販売チャネルなど、特定の領域にフォーカスすることで、持続的な競争優位を築きます。成長はキャパシティの制約、集中リスク、特定の提案により制限されることもありますが、変化の速い市場環境では、圧倒的な専門性により高い収益性、顧客ロイヤルティ、ブランド力がもたらされます。戦略的パートナーシップや協業は、存在価値と市場での影響力拡大に寄与します。

存在価値と収益性を強化するために：

- 信頼性、ブランド力、戦略的パートナーシップ、専門性を活かし、選んだ領域で価格決定力と顧客ロイヤルティを獲得する。
- ニッチ領域においてスタンダードを確立し、AUMの規模以上の存在感を示す。
- コア領域に集中し、それ以外の業務は、より高い能力・低コストで提供できる外部パートナーに委託して能力向上とコスト削減を実現する。

調査概要

PwCによる2025年アセット&ウェルスマネジメント調査は、グローバルの資産運用会社、販売会社、機関投資家を対象とした国際調査です

AUMが拡大し続けているにもかかわらず、収益性は、依然として報酬の低下、運営コストの上昇、そして投資家ニーズの変化によって圧迫されています。本調査は、こうした拡大するトレンドに対して、資産運用業界がどのように対応しているかについての未来志向の分析であり、2030年にかけて収益性を左右するメガトレンド、破壊的要因、新たな機会を浮き彫りにしています。

本調査には、AUMの規模が幅広い300社の資産運用会社、機関投資家、販売会社が回答し、そのうち半数以上が500億米ドル超の資産を運用しています。

収益性への道を選ぶ

収益性を向上させるためには、どのように競争し、どこで価値を創出するのかという明確な戦略が求められます。それぞれの戦略には、コスト構造、販売網の経済性、投資エコシステム内のポジショニングに影響を及ぼすトレードオフが伴います。

以下に資産運用業界のリーダーにとって重要となる5つの戦略上の検討事項を示します。

どこを統合・分解し、どこで協業または買収するのか

フルバリューチェーンを統合し、運用・販売・データを組み合わせてスケールと差別化を生み出すモデルを維持または構築したいのか。それとも、中核となるアルファ創出領域に集中し、重要度の低い、コモディティ化された、またはインフラ負荷の大きい業務を共有ユーティリティやプラットフォーム、パートナーへ委ねるアンバンドル型を目指すのか。

これは単なるコスト削減策ではありません。競争優位を形成する能力をどれだけ保持するのか、何を手放すのか、何を協業やスケールによって効率的に提供すべきかという戦略的な選択です。

顧客インターフェースのどの部分を自社で所有し、どこで商品提供者となるのか

デジタルプラットフォーム、アドバイザーエコシステム、データ主導のパーソナライゼーションを通じて、販売の経済性を自社で支配するために顧客インターフェースへの投資を行うのか。あるいは、他社の販売チャネル向けの商品提供者に徹し、より広い市場で選ばれる存在を目指すのか。

調査方法

本レポートの将来予測は、計量経済モデルを用いて算出しています。対象指標（AUM、顧客資産、収益など）は、過去20年間のデータを基に目的変数として設定し、国際通貨基金（IMF）の各種マクロ経済指標を説明変数として使用しました。ヒストリカルデータは、LSEG Lipper（2025年5月23日アクセス）、Preqin、およびMonterey Insight（いずれも2025年5月27日アクセス）から取得しました。これらのデータセットは、PwCの独自データ、リサーチおよびモデリングによって補完され、カバーレージギャップを解消し、本レポートに掲載されている最終的な過去値を導き出しています。将来推計値は、全てPwC独自の計量経済モデルによるものです。

統計ソフトウェアを用いて複数のモデルを検証し、各国・地域ごとに統計的に有意なモデルを選定しました。さらに、各業界における将来の主要トレンドについてPwCの専門家による見解も反映しています。

この選択は、自社が販売の経済性を握るのか、それとも商品棚の「枠」を獲得する競争で戦うのかを決定付けます。成功は、自社ならではの優位性をどこで創り出せるかという戦略的な明確さにかかっています。

テクノロジー投資を成果につなげるにはどうすべきか

テクノロジー投資が増加しているのであれば、結果が求められます。非効率の排除やパフォーマンス向上を、より速く、より大きく実現し、そこで生まれる余力を価値創造につながる取り組みに再配分するにはどうすべきか。AIによるパーソナライズツール（例：ダイレクトインデックスやデジタルエンゲージメント）や、大手クラウド企業、フィンテックとの協業を活用し、テック基盤をどのようにスケールさせるかが問われます。

テクノロジーの最適化は、人材の最適化でもあります。従業員が新技術を活用し、そこで生まれる時間を価値創造に転換できるように、スキルをどう整備するか。役割や責任をどのように進化させるか。生成AIやエージェント型AIのプロンプト設計や監督を含め、人間と機械をどう統合していくのが重要です。

投資バリューチェーンのどこに位置取るべきか

年金ポートフォリオやマルチアセット運用など、顧客の成果につながる統合型ソリューションを設計し、資本フローの設計者として振る舞うべきか。それとも、他のプレーヤーが統合する際の構成要素となる専門的な戦略や商品に特化すべきか。

違いは、自社が「結果を設計する」のか、「構成パーツを供給する」のかにあります。多くの先進的な企業はハイブリッド型を採用し、一部の顧客向けには包括的なソリューションを提供しつつ、他の顧客向けには主要プロバイダーとしての役割を維持しています。デジタル資産のようなエマージングな資産クラスは資本市場のインフラ全体を変える可能性があり、この両方の役割を拡張しつつあります。

エコシステムの「編成者」としての立場か、「参加者」としての立場か

フィンテック、銀行、保険会社、データプロバイダーなど複数のパートナーを結びつけるエコシステムを自ら編成する立場を取るのか。あるいは、既存のエコシステム内で自社の得意領域に集中し、効率性と利益向上を追求する参加者を目指すのか。

意思決定は、スケール、ブランド、インフラの強さに左右されます。編成者は、多面的な価値を持つプラットフォームの創出を可能にします。一方、参加者としての役割は、特定領域での強みを発揮しつつ、より広範な顧客網や加速するイノベーションの恩恵を得ることができます。どちらも、リスク許容度、時間軸、市場環境によって成立し得る選択です。

成功の鍵は、戦略的な意思決定を意図的かつ明確に行うことにあります。組織がスケール、ソリューション、コスト、あるいは特定領域への集中といった、はっきりとした戦略を重心に据え、その重心に合わせてケイパビリティを整えることができれば、成長を収益性の高い優位性へと転換することができます。



PwCグローバルネットワーク

Albertha Charles

Global Asset and Wealth Management Leader, PwC UK

日本のお問い合わせ先

PwC Japanグループ

<https://www.pwc.com/jp/ja/contact.html>



www.pwc.com/jp

PwC Japanグループは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社（PwC Japan有限責任監査法人、PwCコンサルティング合同会社、PwCアドバイザリー合同会社、PwC税理士法人、PwC弁護士法人を含む）の総称です。各法人は独立した別法人として事業を行っています。

複雑化・多様化する企業の経営課題に対し、PwC Japanグループでは、監査およびブローダーアシュアランスサービス、コンサルティング、ディールアドバイザリー、税務、そして法務における卓越した専門性を結集し、それらを有機的に協働させる体制を整えています。また、公認会計士、税理士、弁護士、その他専門スタッフ約13,500人を擁するプロフェッショナル・サービス・ネットワークとして、クライアントニーズにより的確に対応したサービスの提供に努めています。

PwCは、クライアントが複雑性を競争優位性へと転換できるよう、信頼の構築と変革を支援します。私たちは、テクノロジーを駆使し、人材を重視したネットワークとして、世界137の国と地域に364,000人以上のスタッフを擁しています。監査・保証、税務・法務、アドバイザリーサービスなど、多岐にわたる分野で、クライアントが変革の推進力を生み出し、加速し、維持できるよう支援します。

本報告書は、PwCメンバーファームが2025年11月に発行した『Asset and wealth management revolution 2025 The profitability paradox: Competing for relevance and returns』を翻訳し、日本企業への示唆を追加したものです。翻訳には正確を期しておりますが、英語版と解釈の相違がある場合は、英語版に依拠してください。オリジナル（英語版）はこちらからダウンロードできます。

www.pwc.com/gx/en/issues/transformation/asset-and-wealth-management-revolution.html

日本語版発刊年月：2026年5月

管理番号：I202602-02

© 2026 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.

This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.