

もう1つのゴールドマン、年金に風穴 信託・生保と競合もーゴールドマンと日本経済③

2024/12/18 05:00 日本経済新聞電子版 1816文字

「日本に必ずコミットする。チャンスは大きい。しっかりやってほしい」。日本でゴールドマンの資産運用ビジネスを束ねるゴールドマン・サックス・アセット・マネジメント（GSAM）の堤健朗社長は、2024年1月に社長に就任する直前、米国本社幹部から強く言われた。

世界の資産運用市場は残高ベースで100兆ドルを超え金融機関の草刈り場だ。米ゴールドマンも資産運用と富裕層向けの2つの部門を統合し、22年にアセット&ウェルスマネジメント（AWM）部門を立ち上げた。新部門の収益は全体の3割を占めるようになり、デービッド・ソロモン最高経営責任者（CEO）の肝煎りと言っている。

日本事業の一角を担うGSAMは、23年の純利益が54億円と近年業績が上向いている。だが米国本社には、日本法人が持つ資産運用ビジネスのポテンシャルを生かし切れていないと映る。国内大手の野村アセットマネジメントの281億円との差は大きい。

ゴールドマンと言えば証券の持田昌典前社長の下、投資銀行に傾注してきた。日本のもう一つのゴールドマン＝GSAMを引き上げるべく、ソロモン氏も「日本の資産運用に力を入れていく。戦略上重要だ」と背中を押す。

GSAMの堤氏は03年のゴールドマン入社以来、証券で営業畑を歩んだ。従来の日本の資産運用事業は「証券に比べ時間軸が違う。ニューヨークより時間感覚も遅い。スピードを上げていかないといけない」と話す。米国からは「日本の独立したやり方からグローバルの水準に引き戻してほしい」とも言われた。

必要なのは多様化する顧客のニーズを素早く満たす商品だ。11月、ファンド経由で企業に直接融資するプライベートクレジットで運用する公募投資信託を設定した。1口数百万円程度で野村証券を通じ、富裕層や個人投資家に販売した。

プライベートクレジットや未上場企業の株式・債券などのプライベートアセット（未公開資産）は流動性が低く換金しにくい半面、高い利回りが期待できる。伝統的な上場企業の株式や債券だけでは力不足とみており、収益機会と捉える。

もう一つの柱が年金だ。今年、日本で企業年金基金などの運用を包括的に受託する事業にも踏み出した。米欧で主流のOCIO（アウトソースド・チーフ・インベストメント・オフィサー）と呼ぶビジネスで、企業年金ごとに戦略をつくり運用商品の選定などの実務を担う。信託銀行や生命保険会社が圧倒的なシェアを持つ市場に風穴を開ける。

企業年金は会社ごとに運用力などでばらつきがあり、資産運用立国を掲げる日本にとって大きな課題だ。堤氏は「日本向けにカスタマイズしたOCIOを構築する」と語り、未公開資産などを提案する。信託や生保と連携する姿勢をみせつつ「役割分担をしながら利益をあげたい」としたたかだ。

未上場企業の株式などへの投資を自ら増やす必要もある。ゴールドマンは海外では米アポロ・グローバル・マネジメントなどのファンド專業と競う投資銀行系で唯一の存在だ。08年の金融危機後に規制が強まり同業他社が次々と自己資金による投資業務から撤退したのに対し、ゴールドマンはファンドへの転換で独自の立ち位置を築いた。

日本でも05年にユニバーサル・スタジオ・ジャパン運営会社への出資などを実現した歴史がある。「ゴールドマンは日本で未上場株投資の第一人者だった」（ある国内ファンド幹部）

だがリーマン・ショック後は下火で実質的に休業状態にあった。未上場企業などへの投資を本格的に復活させるべく白羽の矢を立てたのが、CVCキャピタル・パートナーズなどで20年以上の投資経験を積んだ丹羽範光氏だ。

21年の着任当初、3人程度しかいなかった実務担当は足元で10人ほどに増えた。エグゼクティブ・アドバイザーとして案件組成の助言で先頭に立つ。不動産やヘルスケアなどに業種を絞り、今年に入りマンション管理大手の日本ハウズイングを創業家とともに買収し非公開化した。

もっとも資産運用や年金受託を巡り、あるOBは「フェラーリをつくる会社がコンビニに参入するようなもの」と冷ややかだ。投資銀行業務やトレーディングなどで巨額の収入を追求してきた従来の企業文化とは合わないのではないかとみる。

それでも資産運用に本腰を入れなければ、昭和から平成にかけて投資銀行に重きを置いてきたビジネスモデルの転換は進まない。ゴールドマンが構造改革に挑む姿は、運用立国を目指してもがく日本経済の映し鏡とも言える。

【ゴールドマンと日本経済】

- ①ゴールドマン、日本進出50年 「官」で切り開いた金脈
- ②24時間戦えますか カリスマ去ったゴールドマンの葛藤

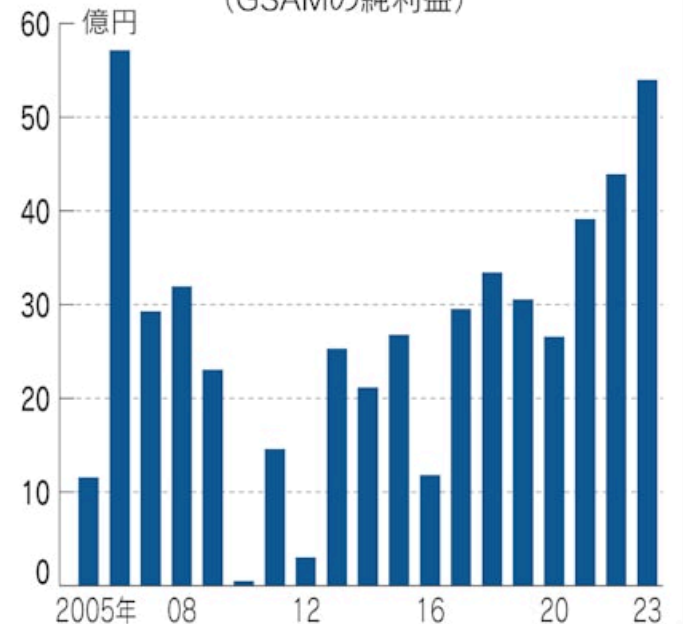
【関連記事】

- ・経営者はレジリエンスを ゴールドマン・ソロモンCEO

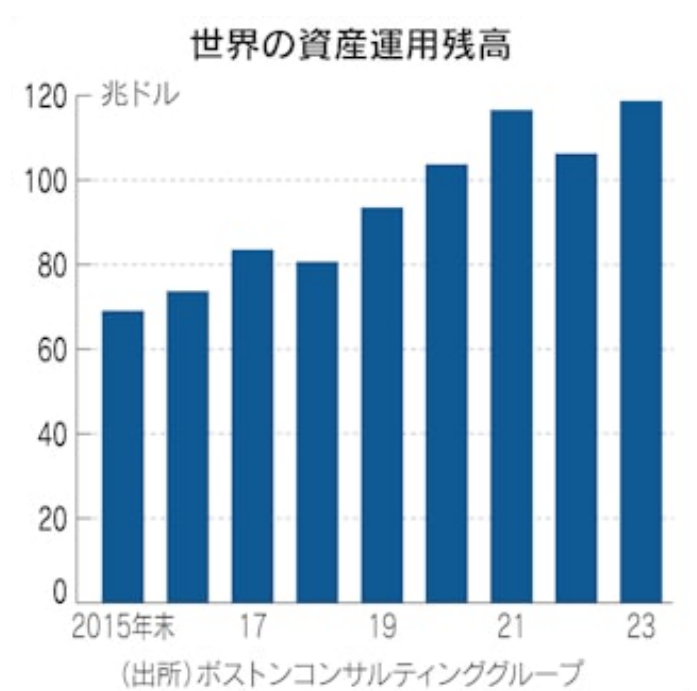
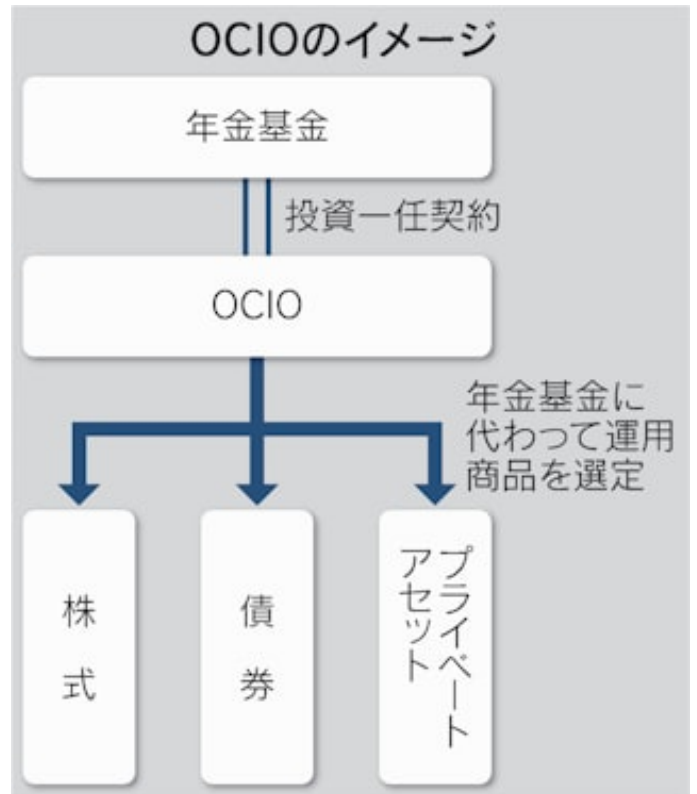


GSAMが入居する虎ノ門ヒルズ ステーションタワー（東京・港）

日本の資産運用ビジネスが上向いてきた (GSAMの純利益)



堤健朗ゴールドマン・サックス・アセット・マネジメント社長



許諾番号30101853 日本経済新聞社が記事利用を許諾しています。

本サービスで提供される記事、写真、図表、見出しその他の情報(以下「情報」)の著作権その他の知的財産権は、その情報提供者に帰属します。

本サービスで提供される情報の無断転載を禁止します。

本サービスは、方法の如何、有償無償を問わず、契約者以外の第三者に利用させることはできません。

Copyrights © 日本経済新聞社 Nikkei Inc. All Rights Reserved.