

# ウェルスマネジメントの投資戦略を握る チーフインベストメントオフィス（CIO）

大手金融機関では、ウェルスマネジメント部門の投資戦略策定を担う専門組織（CIO）を創設する動きがみられる。顧客資産の運用成果を追求するCIOが真価を発揮するには、社内外からの信頼醸成が鍵となる。

## ウェルスマネジメント部門の 投資戦略策定組織

近年、国内大手金融機関<sup>1)</sup>において、ウェルスマネジメント部門の投資戦略や運用方針を策定する専門組織「チーフインベストメントオフィス（CIO）」を創設する動きがみられる<sup>2)</sup>。CIOの創設は、2010年代初め頃からUBSやクレディ・スイス等の欧米金融機関が手掛け、富裕層向けに機関投資家レベルのサービスを提供している。

CIOの主なミッションは、社内共通の投資戦略や投資見解である「ハウスビュー<sup>3)</sup>」を策定し、顧客資産の運用成果を最大化することにある。CIOのトップたる最高投資責任者は、顧客資産の運用責任を負うとともに、ハウスビューを対外発信する役割も担う。CIOには100~200人規模でエコノミスト、アナリスト、ストラテジスト等が属し、戦略的資産配分（SAA）、戦術的資産配分（TAA）、投資テーマなどを策定する。

もっとも、こうしたアプローチは、運用会社等のパイプラインでは一般的であり、体制面の類似点も多い。その意味でCIOという組織自体に目新しさがあるわけではないが、運用パフォーマンス追求型のアプローチをリテール領域に持ち込んだ点に意義があるといえよう。つまりウェルスマネジメントにおけるCIOは機関投資家向けビジネスをリテール領域に融合させるための組織とも解釈できる。

## リテール領域のCIO創設の背景と成果

CIOの創設には、部門再編や人材再配置が伴うた

め、1~2年の年月を要することも少なくない。そうした負荷があるにも関わらずCIOが創設された背景として、欧米での先行事例を踏まえると、以下二点が挙げられる。

一つは顧客からの信頼低下である。金融危機後の運用成果の低迷を受けて、ウェルスマネジメント分野は顧客資産の流出に直面し、顧客利益の追求による信頼回復が急務であった。加えて、投資提案の論拠を欠き、営業担当者のサービスの品質にばらつきがあった。顧客は投資提案の背景にある分析に付加価値を見出す面があるが、その裏打ちが脆弱であった。もう一つはコストの肥大化への対応である。金融危機前の事業拡大による組織や人員の肥大化に伴い、組織内で機能分散や重複が生じ、コスト削減が急務であった。すなわちCIOは顧客からの信頼獲得と効率性向上を目指して設立されたのである。

ウェルスマネジメント分野のCIO設立は萌芽期にあるとはいえ、すでに成果が徐々に表れている<sup>4)</sup>（図表）。例えば、営業担当者が、顧客ニーズやリスクレベルを踏まえてファイナンシャルプランを策定し、CIOの推奨するアセットアロケーションの提案につなげるというアプローチは、サービスを均質化し、営業担当者の能力依存から脱却することにつながっている。

また、ハウスビューは投資一任や投資助言など、富裕層向けサービス拡充の布石にもなっている点も見逃せない。例えば、投資助言サービスのラインナップとしてCIOの投資アイデア、ポートフォリオ適正化のレコメンド、レポートへのアクセス権などを組み込み、付加価値として提供する動きもある。ハウスビューや関連レポートは、顧客との会話材料としても重要な役割を果たし、CIO導入前後で接触機会が倍増したとの声も聞か

図表 CIOの成果例

サービス均質化	一貫性のある投資提案の実現 営業担当者の能力依存からの脱却
顧客関係深化	投資一任や投資助言サービスの充実 ハウスビューを起点とした顧客との会話機会増加
効率性向上	レポート検索や参照負荷軽減 ツールとの相乗効果での業務効率向上

れる。

加えて、社内横断でリサーチ機能集約や人材再配置が進み、着実に業務プロセスの効率化につながっているようだ。CIOのリソースを一元管理してリサーチ検索負荷を軽減するほか、ハウスビューをシステムやツールに反映することで、投資推奨やマーケット変動の警告をタイムリーに顧客に通知し、さらなる効率化を実現している。

## 組織として求められる役割

ただし、CIOを創設する上では課題もある。その一つに、画一的な投資アプローチに対する社内からの抵抗が挙げられる。特に、裁量を持って顧客との関係を構築してきた営業担当者にとって、画一的な投資プロセスに従うことへの抵抗は想像に難くない。実際、CIO創設時には、営業担当者のモチベーションが低下し、外部に流出するという動きもあった。無論、CIOの運用パフォーマンスが振るわなければ、CIOの運用能力に対する疑念が生じ、組織としての信頼も揺らぎかねない。

その意味で、CIO創設に際しては、CIOが顧客資産の運用を任せられる組織・人材であることを社内外に示していくことが重要だろう。

組織を作る上では、利益相反防止の観点から、CIO

## NOTE

- 1) 日本経済新聞「野村、投資助言の専門組織を立ち上げ」(2020年6月22日)、「SMBC日興、投資助言の専門組織立ち上げへ」(2020年9月9日)。
- 2) 組織名は企業によって異なるが、ここでは便宜的にChief Investment Office (CIO) の名称を用いている。
- 3) ハウスビューは地域別の経済見通しやアセットクラスごとの方向感を示すもので、運用戦略の基礎材料となる。
- 4) インタビュー調査(2020年7月)。

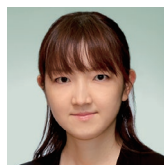
が一定の独立性を維持することが求められる。セールス部門やホールセール部門と階層や機能面で独立させるほか、情報障壁を設ける等の工夫も有効だろう。

次に、人材については、外部からバイサイド経験者をリクルートし、リテール領域との橋渡しをすることも考えられる。実際、最高投資責任者は、ヘッジファンドやファミリーオフィス等での勤務経験者が多くみられ、5年以上の中長期で顧客資産の運用責任を負っている。この点、短期的な実績が求められるビジネス部門とはスタンスを異にしており、中長期での運用パフォーマンスへの信頼性向上に寄与している。

さらに社内に対しては、CIOが積極的にリソースを提供し、認知度や理解を得ていくことが肝要である。実例として、営業担当者の支援を目的に、CIOの人材が社内向けにハウスビューのレクチャーを行ったり、顧客面談に同席説明したりする取り組みもみられており、社内の信頼醸成に貢献している。

このようにCIOは、バイサイド型ビジネスをリテール領域に普及させる上で重要な役割を果たすが、組織を作るだけでは十分ではなく、社内外からの信頼を獲得していくことで、その真価を発揮できるといえるだろう。

## Writer's Profile



**小野 亜樹** Aki Ono  
リテールソリューション企画部  
上級コンサルタント  
専門はリテール金融  
focus@nri.co.jp