

資産運用立国の次の論点 ～金融AIガバナンスは資産運用業をどう変えるか～

政策調査部 主席研究員 柏村 祐(かしむら たすく)

政府が「資産運用立国」を掲げ、インベストメントチェーン全体の高度化が進むなか^(注1)、資産運用業の競争軸も静かに変わりつつある。これまで中心にあったのは、運用哲学、運用人材、運用パフォーマンス、運用規模、商品ラインナップ、コスト競争力、販売チャネル等であった。だが足元では、AI(人工知能)の活用による運用高度化、業務効率化、顧客対応力強化、リスク管理高度化をどこまで達成できるかが、新たな競争力になり始めている。

もっとも、ここで重要なのは、AIを導入すること自体ではない。受益者保護や説明責任を損なわずに、AIを業務プロセスへどう組み込むかである。資産運用立国の次の論点は、資産運用会社がAIを組み込んだ業務基盤をどう整え、受益者の最善の利益と説明責任をどう両立させるかに移りつつある。

AIの論点は「導入」から「管理」へ

金融庁が2026年3月に公表した「AIディスカッションペーパー第1.1版」は、この変化をよく示している。同文書では、金融分野におけるAIの活用実態を整理したうえで、課題をデータ整備、個人情報保護、説明可能性の担保、公平性・バイアス、AIガバナンスの構築、適切なサードパーティ(外部事業者)の選択、サイバーセキュリティなどに広げている。

特に生成AIの普及により、汎用的な機能が容易に利用可能となった反面、ハルシネーション(もっともらしい嘘)や出力過程のブラックボックス化といった特有のリスクが顕在化している。金融行政の関心が、AIを使うか否かではなく、いかにリスクをコントロールしつつ健全に使いこなすかへと移っていることは明らかである。AIをめぐる論点は、もはや技術導入の是非ではなく、組織としての管理能力の有無にある^(注2)。

運用判断より運用基盤で効果が出る

金融庁は、生成AIのユースケースを「社内利用(業務効率化等)」「対顧客サービスへの間接的な利活用」「対顧客サービスへの直接利用」の3類型に整理している。

金融機関全般の活用実態を資産運用業に即して捉えるならば、当面、効果が顕在化しやすいのは、銘柄選択の完全自動化よりも、リサーチ資料の要約、社内情報の検索、議事録・稟議書のドラフト作成、さらには営業資料作成の支援といった周辺業務である。実際、同ペーパーにおいても、文書の要約・翻訳・校正といった用途は既に広範に導入されており、情報検索や社内FAQ対応においても活用の進展が確認されている。

最近では、RAG(検索拡張生成)を用いて社内の独自データや過去のレポートを参照させ、専門性の高い回答を引き出す試みも始まっている。AIは「投資判断を代替する機械」というより、「判断の前段を圧縮する基盤技術」として捉えた方が実態に近い。資産運用業では、投資判断そのものをAIに委ねるよりも、その前後にある膨大な情報処理、資料作成、社内共有、説明準備を高度化する効果が先に表れるだろう^(注2)。

顧客接点では説明責任が重くなる

もっとも、顧客に近い領域ほど、金融機関の姿勢は慎重である。金融庁のディスカッションペーパーでは、コールセンターなど対顧客サービスへの活用は進みつつあるものの、生成AIの出力を顧客に直接提示しない運用がなお主流である。また、稟議書の作成やレビューのように顧客に重要な影響を及ぼし得る文書では、人の関与(Human in the loop)を必須とする運用が大半となっている。

背景にあるのは、ハルシネーションだけではない。生成AIでは、膨大なパラメータを用いた複雑な処理が行われるため、なぜその回答になったのかを明示的に示すことが難しく、説明可能性の担保が従来型AI以上に重い課題になる。資産運用業においてAI活用の難易度が高いのは、マーケット予測等の精度以前に、フィデューシャリー・デューティー（顧客本位の業務運営）に基づく説明責任の重さゆえである。

とりわけ資産運用会社にとっては、AIが作成した分析や説明資料をそのまま使うのではなく、自社の運用哲学、リスク管理方針に照らして検証する体制が問われる。顧客に対して「AIが推奨したから」という説明は通用しない^(注2)。

金融AIガバナンスに何が必要か

このため、今後の論点は、個別のAIツールの性能競争というより、AIを安全に使い続けるための組織設計に移るであろう。

金融庁のディスカッションペーパーでは、社内の業務効率化などリスクの低い利用はチェックリストに基づく現場判断に委ねる一方、顧客向けの高リスク利用は専門部署で事前審査を行う事例が紹介されている。さらに、AI導入後の環境変化を踏まえ、事前にルールや手続を固定するのではなく、環境・リスク分析やゴール設定、運用、評価といったサイクルを高速で回していく「アジャイル・ガバナンス」の重要性も指摘されている。

外部の基盤モデルやクラウドサービスに依存する以上、サードパーティの適切な選定とセキュリティ管理も不可欠である。AIの利用範囲が広がるほど、現場任せでも、過度な本部管理でも機能しにくい。業務の実態を踏まえつつ、利用目的、リスク、顧客影響に応じて管理水準を変える柔軟な発想が求められる^(注2)。

競争軸は商品から基盤へ移る

さらに重要なのは、AIの効果が単体導入では出にくいという点である。金融庁は、既存の業務フローを残置したままAIサービスを付加的に採用するだけではAI導入の効果が限定的になりやすく、AIの利活用を前提としてビジネスプロセス全体を見直すことが重要だと整理している。加えて、経営陣の問題意識が高い金融機関ほど導入が進んでいる傾向も指摘されている。社内の利用にとどめるか、対顧客サービスへ広げるかでガバナンスの設計は大きく異なるため、自社が描く事業像と整合した形で、利用範囲とリスク許容度を経営として定めていく必要がある。

資産運用業の場合、AIは単なるIT投資ではなく、運用、営業、管理、商品企画の接続を抜本的に組み替える核心的な経営課題である。受益者の最善の利益を損なわずに、AIを使って業務スピードと説明品質を高め、同時にリスクを制御できるかどうかが決定的な差になるからである。専門人材の確保、データ基盤の整備、社内教育、外部パートナーとの連携など、対応すべき領域は広く、いずれも一朝一夕には整わない。

AIを「使っている」こと自体には大きな意味はない。意味があるのは、AIを管理しながら使いこなしていることである。資産運用業が真の顧客本位を追求し、次なる成長を遂げるうえで、強固な金融AIガバナンスの構築こそが不可欠な基盤となる^(注2)。

(注1) 金融庁「資産運用立国の将来像」(2026年1月21日)。本資料はインベストメントチェーン高度化などの政策的背景として参照した。

(注2) 金融庁「AIディスカッションペーパー(第1.1版)―金融分野におけるAIの健全な利活用の促進に向けた初期的な論点整理―」(2026年3月)