時間は返ってきた。
顧客の数は、増えなかった。

ウェルスマネジメント・リテール営業のAI徹底活用

増えたのは提案の数で、通った数ではない。
その差が、AIをどこに置くべきかを教えている。

株式会社TMSI Partners ／ 2026年7月

この資料は、証券編の4業務のうち「ウェルスマネジメント・リテール営業」を扱う第1編です。

当社Insightsの記事「金融機関がAIを『徹底活用』すると、業務はどこまで変わるのか。」では、
銀行の5業務・証券の4業務について到達点を整理しました。
本資料は、そのうち証券1「ウェルスマネジメント・リテール営業」を取り出したものです。
銀行編5本が「同じ収益をより少ない負荷で回す」側を扱ったのに対し、本編が扱うのは収益を増やす側です。
本編では「担当可能顧客数と提案品質の同時向上」という主張を、一次資料で検証し直します。

本資料が扱うこと

- AIが入った工程、測られた効果、未測定の効果
- 「担当できる顧客の数」を測る分母が、なぜどこにも公表されていないのか
- 説明の程度を法が顧客の側に置いていること、そしてその帰結
- 顧客一人あたりの手続が、営業員の外側に置かれているという構造
- 自社の成熟度を測る4段階と、最初の90日でやること・やらないこと

本資料が扱わないこと

- 特定ベンダー・製品・AIツールの比較評価および推奨
- 顧客側のAIエージェントが自社サービスへ直接アクセスする論点（証券4・別稿）
- リサーチ業務、投資銀行（IB）業務（証券2・証券3・別稿）
- 一次資料で裏付けの取れない数値（p.24に不採用理由を開示しています）

A	発表主体の一次資料で確認できたもの。本資料で図表にしている数値はすべてこの等級です。
B	報道またはベンダー側の資料でのみ確認できたもの。本文中で出所を明示した箇所に限り言及し、図表には用いません。
C	原典を特定できなかったもの。掲載していません（p.24に一覧）。当社の既存ページに掲載中の数値も含みます。

A級数値からの単純計算は「当社試算」と明記し、図中では sand_deep の網掛けで区別しています。

本資料は金融庁・日本銀行・日本証券業協会・資産運用業協会・内閣官房等の公表資料および各社の公式発表をもとに、株式会社TMSI Partnersが独自に整理・分析したものです（2026年7月時点）。

なぜ、営業員の時間が空いても、担当できる顧客の数は増えないのか。

AIがリテール営業に入った場所は、はっきりしている。面談の前と、面談の後だ。米大手証券のツールは、顧客の同意を得たうえで面談中の記録を作り、要点を要約し、アドバイザーが編集して送るためのメールを作成し、CRMにノートを保存する。アドバイザーチームの98%が、同社のアシスタントを採用した。国内でも、大和証券のAIオペレーターは月3.7万件を応対してAI比率23%に達し、みずほ証券の社内文書検索は解決率が約96%まで改善している。

時間は、確かに返ってきた。にもかかわらず、担当できる顧客の数が増えたと公表している対面証券は、国内に一社もない。それどころか、営業員数そのものを公表している会社が一社もない。分子は各社が競って開示するのに、分母は誰も出さない。

普通に考えれば、作業時間が減れば担当できる顧客は増える。増えない。そのズレの正体を解くのが、この資料である。

担当顧客数を決めているのは、営業員の時間ではない。組織が一人の顧客に払う確認の量である。

そして確認の量は、法と自主規制によって、営業員の手の届かないところに置かれている。

AIが入ったのは、面談の前と、面談の後だった。

米大手証券のウェルスマネジメント部門が2024年6月に公表したツールは、顧客の同意を得た上で面談記録を作成する。
アクションアイテムを抽出し、面談後は要点を要約する。
アドバイザーが編集・送信を判断できるメールを作成し、Salesforceにノートを保存する。
同時に、アドバイザーチームの98%が同社のアシスタントを採用したと公表された。



面談前

- 顧客情報・取引履歴・市況の整理
- 論点の準備

面談中

- 記録の作成
- 顧客の同意を得た上で実施
- アクションアイテムの抽出

短縮の対象外

面談後

- 要点の要約
- メール草案の作成
- 送信はアドバイザーの裁量
- Salesforceへのノート保存

AIが入ったのは、両端だった

98%

チーム採用率

分母は「チーム」。
個人の利用率ではない。
原文は「採用した」。
日常利用率ではない。

2024年6月時点

見落とされやすい二点を、最初に置いておく。
ひとつは「顧客の同意を得た上で」が前提条件として書かれていること。
もうひとつは、メールの送信がアドバイザーの裁量に残されていることである。

Morgan Stanley Wealth Management「Launch of AI @ Morgan Stanley Debrief」（2024年6月25日配信／同月26日自社サイト掲載）。98%は「ファイナンシャル・アドバイザーチームの採用率」であり、個々のアドバイザーの利用率ではありません。また原文の動詞は「採用した（have adopted）」であり、「日常的に利用している」ではありません。

削減の実測は、議事録に集中している。そして同じ物差しでは測られていない。

時間削減を語っている3社の記述を並べると、測定条件が三様に違う。米大手証券は「議事録作成をすべて任せられるだけで、1回の面談あたり約30分の節約になっています」――これは個別アドバイザーの証言である。米大手銀行のウェルス部門は「年間数百万件の面談において、アドバイザー1人あたり最大4時間を面談ごとに節約できる可能性がある」――上限値かつ見込みである。欧州系大手の米国部門は「一部のアドバイザーは顧客面談1回あたり3〜4時間を節約している」――分母が示されておらず、掲載面はアドバイザー採用向けのページである。



米大手証券・WM部門

約30分／面談

議事録の作成

測定条件

個別アドバイザーの証言
発言者名の記載なし
2024年6月

米大手銀行・ウェルス部門

最大4時間／面談

面談の準備・要約・フォロー

測定条件

「最大」＝上限値かつ見込み
年間数百万件における可能性
2026年3月

欧州系大手・米国部門　参考

3〜4時間／面談

面談前のブリーフィング等

測定条件

「一部のアドバイザー」
分母の記載なし
公表日の表示なし

同じ物差しで測られていない数字を足し合わせた平均は、平均ではない。
本資料はこの3つを図にするが、長さの比較としては描かない。

約30分：Morgan Stanley Wealth Management（2024年6月25日／26日）、アドバイザーの証言として掲載。最大4時間：Bank of America（Merrill および Bank of America Private Bank）「AI-Powered Meeting Journey」（2026年3月26日）、原文は「up to four hours」であり上限値かつ見込み。3〜4時間：UBS 米国のアドバイザー向け情報ページ（公表日の表示なし）、原文は「Some advisors」であり分母は示されていません。本資料は3つ目を報道等と同じB級として扱い、比較可能な数値としては用いていません。

国内も動いた。ただし、動いた場所が違う。

確認できた国内の公表数値を工程別に並べると、空白が現れる。社内文書検索では、みずほ証券のRAG検索が解決率約96%、継続利用意向約98%（2025年4月）。顧客からの照会では、大和証券のAIオペレーターが月3.7万件・AI比率23%、生成AIチャットの平均解決率87%。一方、営業員の対面提案そのものの生産性が上がったことを示す国内の公表数値は、本調査では確認できなかった。



社内文書検索

約96%	社内文書検索の解決率 2025年4月
約98%	継続利用意向 2025年4月
90%以上	ポジティブ評価 2025年4月

顧客からの照会

3.7万件	AIオペレーター月間応対件数 2026年1〜3月
23%	AI応対の比率 2026年1〜3月
87%	生成AIチャット平均解決率 2026年4月現在

営業員の対面提案

公表された実測値を確認できず

対面提案そのものの生産性を示す
国内の公表数値は、
本調査では見つかりませんでした。

数値があるのは、社内と、顧客からの照会だった。

SMBC日興証券が公表した約30%の時間削減も、対象は記録工程である。
対面提案の中身が変わったことを示す国内の公表数値は、まだ確認できない。

みずほフィナンシャルグループ「MIZUHO DX」（2025年4月24日）およびみずほ証券「生成AI（RAG）を活用した社内文書検索システムの開発・導入について」（2024年12月16日）／大和証券グループ本社「デジタル戦略」（AI比率は2026年1〜3月、解決率は2026年4月時点）／SMBC日興証券【公式】note（2025年10月17日）。本資料は、各社が公表していない領域について「実施していない」とは判断していません。公表されていないという事実のみを示しています。

証券業のAI実態を捉えた一次調査は、1本しかない。

日本銀行の金融システムレポート別冊は、金融機関153先を対象に生成AIの利用状況を調べ、現状で約5割の金融機関が生成AIを既に利用していると報告した。この分野で国内最大規模の調査のひとつである。

ただし、この調査の回答先の内訳はこうなっている。大手行10先、地方銀行61先、第二地方銀行36先、信用金庫19先、その他27先。



回答先に、証券会社は含まれていない。

証券業を含む一次調査は、金融庁のAIディスカッションペーパーだけである。回答130社のうち約4割が預金取扱金融機関で、金融商品取引業者は16.9%。つまり証券業の実態は、130社の6分の1程度の回答から推し量るしかない。

これは調査の不備ではなく、本資料の前提である。証券・ウェルスマネジメント領域のAI活用について、業界横断の定量的な現状把握は、まだ存在しないと考えたほうがよい。個社の公表値を積み上げる以外の方法がないということでもある。

自社で測ることの価値は高い。誰も測っていない領域では、測っている会社だけが自分の位置を知っている。

日本銀行 金融機構局「金融システムレポート別冊シリーズ 金融機関における生成AIの利用状況とリスク管理―2025年度アンケート調査結果から―」（2025年9月30日）／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3日）6頁・図表1。

時間は、返ってきた。

ここまでの四つの事実を並べる。AIは面談の前と後に入り、米大手証券ではアドバイザーチームの98%が採用した。削減の実測が確認できるのは主に議事録の工程で、3社の数値は同じ物差しでは測られていない。国内では社内文書検索と顧客照会に数値があり、対面提案には公表数値がない。そして業界横断の実態調査は、証券業をほとんど含んでいない。

確かなことは一つある。準備と記録の時間は、実際に減った。これは疑う必要のない事実である。

では、その時間は何に変わったのか。当然、次の問いはこうなる。担当できる顧客の数は、増えたのか。

返ってきた時間は、
担当できる顧客の数に変わったのか。

第二幕では、この問いに公開されている数字だけで答える。結論を先に言えば、答える前に別の問題に突き当たる。

その問いに答えるための分母が、どこにも公表されていない。

国内の対面証券大手5社について、決算説明資料・統合報告書・有価証券報告書を確認した。営業員数を公表している会社は一社もない。営業員一人当たり預かり資産を公表している会社も、一社もない。開示されているのは、会社全体または連結の従業員数である。例外は一つだけで、大和証券グループ本社の有価証券報告書が、ウェルスマネジメント部門の従業員数5,825人をセグメント別に開示している。



会社の区分	預り資産	口座数	全社・連結従業員数	営業員数
大手対面証券（5社すべて）	○ 公表	○ 公表	○ 公表	**— 公表なし**
うち1社のみ	○ 公表	○ 公表	○ 公表＋部門別内訳	**— 公表なし**

営業員数を公表している対面証券は、大手5社に一社もない。営業員一人当たり預かり資産を公表している社も、一社もない。

例外は、ウェルスマネジメント部門の従業員数5,825人をセグメント別に開示している1社のみ。

TMSI試算

約563口座
WM部門従業員1人あたりの総口座数
3,277千口座 ÷ 5,825人

約256口座
同・エクイティ保有口座
1,492千口座 ÷ 5,825人

分母に支店事務・本部スタッフを含むため、真の営業員一人あたりはこれより多い。
分子に残高のない口座を含むため、実質的な担当顧客数はこれより少ない。両者の時点は1年ずれる。

当社試算では、WM部門従業員1人あたり総口座数は約563口座、エクイティ保有口座は約256口座。
公開情報だけでは、担当顧客数をこの程度の粗さでしか測れない。

出所：大和証券グループ本社 有価証券報告書（2025年6月18日提出）ほか。算式・制約は発表者ノート参照。

説明の程度は、
法が顧客の側に置いている。

担当できる顧客の数が増えない理由の一つ目は、法律の条文そのものにある。金融サービスの提供及び利用環境の整備等に関する法律の第四条は、金融商品の販売にあたって重要事項を説明する義務を課している。そしてその第2項に、説明の程度についての規定がある。



> **前項の説明は、顧客の知識、経験、財産の状況及び
> 当該金融商品の販売に係る契約を締結する目的に照らして、
> 当該顧客に理解されるために必要な方法及び程度によるものでなければならない。**

「当該顧客に理解されるために必要な方法及び程度」。説明にかかる時間の下限を決めているのは、営業員の習熟度ではない。顧客の理解である。準備は速くできる。記録も速くできる。だが説明は、相手の理解が追いつく速度より速くはできない。法がそれを要求している。

同じ法律の第二条は、顧客等の最善の利益を勘案しつつ誠実かつ公正に業務を遂行する義務を課している。金融庁の「顧客本位の業務運営に関する原則」原則６も、顧客の資産状況・取引経験・知識・取引目的とニーズを把握し、その顧客にふさわしい商品・サービスを提供すべきだと定める。いずれも、顧客一人あたりに払う注意の量を減らす方向には働かない。

面談そのものはAIによる短縮の対象外であり、短縮できるのは面談の前後だけである。

金融サービスの提供及び利用環境の整備等に関する法律 第四条第2項。誠実公正義務は同法第二条（顧客等に対する誠実義務）です。金融庁「顧客本位の業務運営に関する原則」（2017年3月30日制定・2024年9月26日改訂）原則６。

一人の顧客にかかる手続は、営業員の外にある。

日本証券業協会の「協会員の投資勧誘、顧客管理等に関する規則」第５条の３は、高齢顧客への勧誘について社内規則の整備を求めている。ただし規則本体には、年齢基準も手続要件も書かれていない。具体的な要件は、同規則の考え方を示すガイドラインの側にある。この二層構造を正確に見ておく必要がある。

規則 第５条の３　→　ガイドライン

75歳未満

適合性の確認
重要事項の説明
顧客に理解されるために
必要な方法と程度

75歳以上　目安

上記に加えて、
社内規則に基づく
より慎重な勧誘手続

80歳以上　目安

勧誘の都度、役席者の事前承認
訪問勧誘は翌日以降に受注
約定後、別の担当者が確認

年齢は目安

※ 手続構造の概念図。年齢は目安であり、手続は顧客保護のために設けられています。

誰の工数か

- **役席者の時間**
- **暦の制約（翌日以降）**
- **別の担当者の時間**

いずれも、営業員自身の工数ではない

役席者の時間、翌日以降という暦、別担当者の時間は、営業員をAIで速くしても増えない。
提案数だけが増えると、追加手続の前で待ちが生じる。

日本証券業協会「協会員の投資勧誘、顧客管理等に関する規則」第５条の３（最終改正2026年6月16日）および「協会員の投資勧誘、顧客管理等に関する規則第５条の３の考え方（高齢顧客への勧誘による販売に係るガイドライン）」（2013年10月29日制定／2021年5月18日改正）問２－１・問３－３・問４－１・問５－１。本ガイドラインの手続は顧客保護のために設けられているものであり、本資料はその緩和を提案するものではありません。

手続がもっとも重い層に、資産が集中している。

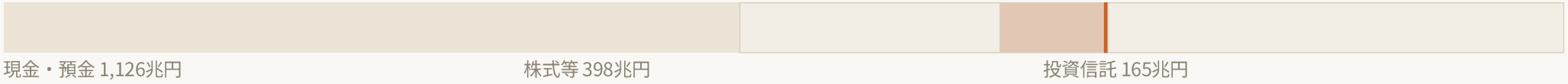
2026年3月末の家計金融資産は2,386兆円。現金・預金1,126兆円、株式等398兆円、投資信託165兆円である。
別の公表資料では、60歳以上の世帯が家計金融資産の約3分の2を保有するとされる。二つの公表時点は異なる。

家計の金融資産

2,386兆円

2026年3月末

前年比 +7.1%



家計の金融資産の年齢別保有

2020年8月公表



家計金融資産の約3分の2を60歳以上の世帯が保有し、高齢者は金融事業者にとって重要な顧客である。

上段と下段は公表時点が6年離れており、掛け合わせた金額は算出できない。

担当顧客数を増やす効率化は、資産の約3分の2を持つ60歳以上の世帯を対象外にした場合にしか成り立たない。

出所：日本銀行「資金循環統計」ほか。公表時点と算出上の注意は発表者ノート参照。

「担当顧客数」という指標の意味が、変わっていた。

日本証券業協会の会員の決算概況によれば、2025年度の営業収益は6兆8,688億円、受入手数料は3兆4,852億円（対象250社）。そのうち委託手数料は8,113億円にとどまる。当社試算では受入手数料の約23%である。各社の開示も同じ方向を示す。野村ホールディングスのウェルス・マネジメント部門はストック収入2,052億円でストック収入の費用カバー率72%、大和証券は残高ベース収益1,232億円で残高ベース収益比率47.4%、SMBC日興証券は残高ベース収益1,186億円。

営業収益の内訳（2025年度／対象250社）

営業収益 6兆8,688億円

受入手数料 3兆4,852億円

委託手数料 8,113億円

TMSI試算

委託手数料は、受入手数料の 約23%

8,113 ÷ 34,852 = 0.2328

各社が開示する残高連動の収益（2025年度）

大手証券A・WM部門	**ストック収入 2,052億円** **費用カバー率 72%**	通期
大手証券B・WM本部	**残高ベース収益 1,232億円** **残高ベース収益比率 47.4%**	収益は通期、比率は第4四半期
大手証券C・営業部門	**残高ベース収益 1,186億円**	通期。比率は非開示

3社の定義・集計範囲は異なるため、比率の単純比較はできない。

フロー収益よりも残高連動収益の比重が高まると、「担当人数」より「一人あたり預かり資産」が重要になる。
収益構造が変わっても、生産性の議論は以前の指標に残っている。

日本証券業協会「会員の決算概況（2025年度）」（2026年6月17日／対象250社）。約23%は当社試算（8,113 ÷ 34,852）。野村ホールディングス「2026年3月期第4四半期決算説明資料」、大和証券グループ本社「2025年度第4四半期決算説明資料」（2026年4月27日）、SMBC日興証券「2025年度第4四半期決算説明資料」（2026年4月28日）。大和証券の残高ベース収益比率47.4%は第4四半期の値であり、通期の1,232億円とは期間が異なります。3社のストック収益の定義・集計範囲は各社で異なるため、比率の単純比較はできません。

同じ「1顧客」でも、重みは同じではない。

TMSI試算 **ラップ業務（投資一任）**

約1,312万円 ／1件

27兆245億円 ÷ 2,059,078件（2026年3月末）

TMSI試算 **NISA**

約252万円 ／1口座

71兆円 ÷ 2,821万口座（2025年12月末）

約5.2倍 **ラップ1件は、NISA1口座の**

上記2件の試算から

資産運用業協会の統計によれば、2026年3月末のラップ業務の契約資産は27兆245億円、契約件数は2,059,078件。当社試算では1件あたり約1,312万円である。

一方、金融庁が公表したNISAの利用状況では、2025年12月末の口座数は2,821万口座、買付額は累計71兆円。当社試算では1口座あたり約252万円になる。政府目標との対比でいえば、買付額は2027年12月末の目標56兆円を既に超え、口座数は3,400万口座の目標に対して約83%の水準にある。

ラップ1件は、NISA1口座の約5.2倍にあたる。同じ営業員が抱える1顧客でも、預かる金額の桁が違う。ストック収益のモデルでは、この差がそのまま収益の差になる。

増やすべきは顧客の数か、
一人あたりの残高か。

この問いに答えないまま「担当可能顧客数の向上」を目標に置くと、単価の低い口座を増やす動きになる。

出所：資産運用業協会（2026年3月末統計）、金融庁 NISA口座調査（2025年12月末時点）。金額と倍率は当社試算。商品性・顧客層・契約形態が異なるため、単純比較はできません。

当局は、こう書いた。

ここまでの制約は、いずれも営業の側の話である。では、AIそのものについて当局はどう見ているのか。金融庁のAIディスカッションペーパー（第1.1版、2026年3月）は、回答130社の実態調査に基づくもので、19ページで「2025 年は、「AI エージェント元年」とされる」と書いた。推進の側の記述である。同じ文書が、18ページでこう記している。



ハルシネーションのリスクや、生成 AI に関する
各金融機関等でのガバナンス体制に関する整理が途上であることを踏まえ、
顧客に直接サービスが提供される分野においての生成 AI 利用については
より保守的に運用している金融機関等が大半である。

「大半である」。エージェント元年という認識と、顧客接点では保守的という実態が、同じ文書の中に並んでいる。当局はどちらか一方を言っているのではない。両方を書いている。

同じペーパーは、顧客対応業務についてはチャットボットによる照会対応での利活用が特に多く確認されたとし、コールセンターにおける一部の顧客対応や営業支援など、顧客と間接的に応対するシステムへの生成AIの組込みを始めている事例が紹介されたとも記録している。つまり進んでいるのは、顧客と間接的に接する層までである。

面談そのものにAIを持ち込むかどうかは、技術の成熟だけでは決まらない。
統制の設計が先に終わっているかで決まる。

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3日）10頁・18頁・19頁。同ペーパーには投資助言および適合性原則に関する記述は確認できませんでした。適合性の論点は本資料 p.10 のとおり金融サービス提供法および「顧客本位の業務運営に関する原則」によります。

空いた時間の行き先を、
営業員は決められない。



第二幕で確認したことを整理する。担当できる顧客の数を測る分母は公表されていない。説明の程度は法が顧客の側に置いている。顧客一人あたりの手続の三つは営業員の外にある。手続がもっとも重い層に資産の3分の2が集まっている。そして収益はフローからストックへ移り、指標の意味そのものが変わった。

これらは矛盾していない。すべて「営業員の作業時間は、担当できる顧客の数を決めている変数ではなかった」で説明できる。

リテール営業において、
調べる・書く・登録する時間がボトルネックだったことは、実はほとんどない。
提案が通るまでの時間、顧客が理解するまでの時間、
説明内容を組織が確認できる形で残すまでの時間が、
ボトルネックだった。

**作業時間を返しても、
通せる提案の数は変わらない。**

では、どこに置けばよいのか。第三幕で、構造を分解する。

ボトルネックは、三つの門に分かれている。

工程ではなく門と呼ぶのは、いずれも通らなければ次に進めない性質を持つからである。第1の門は提案の生成——準備、資料、記録、フォロー文面。AIで大きく速くなり、実際に成果が出ている。第2の門は組織の確認——役席承認、モニタリング、適合性の検証。AIが効き始めているが、投資が薄い。第3の門は顧客の理解。ここはAIでは代替できない。法が程度の基準を顧客の側に置いているため、短縮する手段が原理的に存在しない。

※ 工程構造の概念図であり、実数を含みません

1	提案の生成	準備、資料、記録、フォロー文面をつくる	第1の門 大きく速くなった
2	組織の確認	役席承認、モニタリング、適合性の検証	第2の門 効き始めているが、投資が薄い 速くした提案がここに溜まる
3	顧客の理解	説明が理解に届いたかを確かめる	第3の門 短縮する手段が存在しない

投資配分の概念

AI投資が提案生成に偏ると、提案数だけが増え、通った提案数は組織の確認能力に制約される。

出所：金融庁「顧客本位の業務運営に関するモニタリング結果（2025事務年度）」2026年7月29日。第3の門の根拠は金融サービス提供法第4条第2項。

当局はすでに、AIの置き場所を書いている。

金融庁が2026年7月29日に公表した「リスク性金融商品の販売・組成会社による顧客本位の業務運営に関するモニタリング結果（2025事務年度）」に、二つの記述がある。ひとつは21ページ。



ＡＩによる提案準備の効率化、面談時のリアルタイム提案アシスト

もうひとつは18ページ。「通話録音をＡＩで分析することを通じてモニタリングの高度化・効率化を図る取組」。

前者は第1の門、後者は第2の門である。当局が、AI政策の文書ではなく「営業の質」を見る文書の中で、この二つを並べて記述した。同じ資料は13ページで「合理的根拠適合性の検証が不十分である」とも指摘し、概要版7ページでは高齢者販売や乗換販売等に係るルールへの準拠性確認にとどまっている実態にも触れている。つまり第2の門は、当局から見ても手当てが必要な場所である。

内閣官房が2026年7月21日に公表した「成長投資を促進するための金融戦略」も、21ページで「AIエージェント時代を見据え、金融分野におけるAIの浸透に応じた市場・金融機関の監督の在り方を検討する」と書いた。監督の側も動く。

推進と統制が別々に語られる時代は終わりつつある。AIをどこに置くかという問いは、そのまま統制をどう組むかという問いになった。

金融庁「リスク性金融商品の販売・組成会社による顧客本位の業務運営に関するモニタリング結果（2025事務年度）」（2026年7月29日）全体版18頁・21頁・13頁、概要版7頁。内閣官房 日本成長戦略本部事務局「成長投資を促進するための金融戦略－資産運用立国のアップグレード－」（2026年7月21日）21頁。本資料は当局の記述を、特定の取組を推奨するものとして引用していません。

担当できる顧客の数を決めているのは、組織が一人の顧客に払う、確認の量である。



ここまでの三つの制約と三つの門を重ねると、答えは一つに絞られる。営業員の作業時間は、担当できる顧客の数を決めていない。決めているのは、一人の顧客について組織が払う確認の量である。

確認の量は、営業員が努力しても減らない。
役席者の事前承認は役席者の時間であり、翌日以降の受注は暦の制約である。
約定後の確認は別の担当者の時間であり、適合性の検証は組織の責任である。
説明の程度は顧客の理解が決める。どれも営業員の手元にない。

したがって、AIの置き場所が結果を決める。営業員の手元に置けば、提案の生成が速くなる。組織の確認の側に置けば、提案が通る速度が上がる。前者だけを進めると、通らない提案の在庫が増える。

増えたのは提案の数で、通った数ではない。

測るべきKPIも、そこで変わる。作った提案の数ではなく、通った提案の数である。

本頁の整理は当社によるものです。個別の要件は日本証券業協会「協会員の投資勧誘、顧客管理等に関する規則第５条の３の考え方（高齢顧客への勧誘による販売に係るガイドライン）」（2021年5月18日改正）および金融サービスの提供及び利用環境の整備等に関する法律 第四条第2項によります。

説明は残る。理解は、残らない。



最後に、もっとも深いところに残るものを書く。AIは、何を説明したかを完全に残せる。面談の記録、抽出された論点、要点の要約、送ったメール、CRMへの登録。人間よりはるかに正確に残る。これは実際に効いている領域であり、第1の門への投資が有効な理由でもある。

顧客が理解したかどうかは、記録には残せない。
理解は顧客の内側で起きる出来事であり、記録の外にある。
法が要求しているのは「当該顧客に理解されるために必要な方法及び程度」である。

記録が濃くなるほど、理解の確認が残っていないことが、かえって見える。
説明した事実が精密に記録された面談記録を後から読むと、
顧客がどこで納得し、どこで迷ったかが書かれていないことが明確になる。
その記録は、何が欠けているかを示す。

米大手証券のリリースが「顧客の同意を得た上で」という条件から始まっていたことを、ここで思い出したい。記録の自動化は、顧客との関係の外側では成立しない。同意を取り、記録を残し、そして理解を確かめる。三つ目だけが、まだ自動化されていない。

記録は自動で残る。
理解は、自動では残らない。

面談記録の成果物定義は、「説明した事実」から「理解を確認した事実」へ広げる必要がある。
AIが残せるのは、その手前までである。

金融サービスの提供及び利用環境の整備等に関する法律 第四条第2項。Morgan Stanley Wealth Management「Launch of AI @ Morgan Stanley Debrief」（2024年6月25日／26日）の原文は「with client consent」から始まります。本頁の解釈は当社によるものです。

日本での実装：三社が、それぞれ違う場所に置いた。

国内で公表されている取組を、置き場所で分類すると三通りに分かれる。どれが正しいという話ではない。自社がどこから入るかを決めるための材料として、公表内容から読み取れることをそのまま示す。



大和証券グループ本社「デジタル戦略」

顧客からの照会に置いた

顧客からの照会にAIオペレーターが回答。
月間3.7万件、応対比率23%、平均解決率87%。



みずほ証券／みずほフィナンシャルグループ

社内の文書検索に置いた

社内文書検索をAIで支援。
解決率約96%、継続利用意向約98%。



三菱UFJ銀行「MUFGウェルスマネジメント」

営業員の提案支援に置いた

営業員の提案準備・文面作成を支援。
国内では対面提案の実測効果は未公表。

**国内事例のAI配置は、顧客照会・社内検索・営業員の提案支援の三つに分かれる。
定量効果が公表されているのは、顧客照会と社内検索である。**

大和証券グループ本社「デジタル戦略」（数値基準は各記載のとおり）／みずほ証券「生成AI（RAG）を活用した社内文書検索システムの開発・導入について」（2024年12月16日）およびみずほフィナンシャルグループ「MIZUHO DX」（2025年4月24日）／三菱UFJ銀行「MUFGウェルスマネジメントのソリューション提供における生成AIの活用開始」（2026年4月1日）。本資料は特定の金融機関・ベンダー・製品を推奨するものではありません。三菱UFJ銀行の事例について定量的な効果は公表されていません。

三つのレバー。順番を間違えないこと。

以上を踏まえて、実行可能な打ち手を三つに絞る。重要なのは並び順ではなく、着手の順序である。レバー1は最初に着手する。レバー2はレバー1と並行して始める。レバー3は効果が出るまでの期間が最も短いが、定義を誤ると後から直せないため、最初の定義に時間をかける。

※ TMSI Partners概念図（実数なし）



レバー 1

確認の側にAIを置く

打ち手
役席承認・モニタリング・適合性の検証にAIを適用する。承認判断に必要な材料を承認画面で揃える

効果が出るまで **3〜6か月**

注意点 承認の根拠が後から辿れる形で残ること



レバー 2

理解を成果物として定義する

打ち手
面談記録を「何を説明したか」から「顧客が何を理解し、どこで迷ったか」へ広げる

効果が出るまで **6〜12か月**

注意点 記録の分量ではなく、後から理由を問われる説明に絞る



レバー 3

分母を持つ

打ち手
営業員数・稼働顧客数・一人あたり残高を自社で定義し、継続して測る

効果が出るまで **測り始めた翌四半期**

注意点 他社比較はできない。口座数ではなく稼働顧客数で測る

営業員に配る前に、確認の側に置く。
逆にすると、通らない提案の在庫が増える。

レバー1と2を同時に。レバー3は、目標を置く前に定義を固めること。
分母が決まっていない状態で目標を置くと、口座数を増やす動きになる。

本図は当社による整理であり、特定の調査結果を示すものではありません。レバー1の内容は、金融庁「リスク性金融商品の販売・組成会社による顧客本位の業務運営に関するモニタリング結果（2025事務年度）」（2026年7月29日）が記述する取組と方向を同じくするものですが、同資料が推奨しているものではありません。

自社はどこにいるか。そして、最初の90日で何をするか。

※ TMSI Partnersによる概念図。実数を含みません

多くの証券会社はここ

Lv.1 個人利用	Lv.2 生成の標準化	Lv.3 確認への適用	Lv.4 理解の設計
個人が生成AIを使い、作業を速める。	生成・記録の使い方を標準化する。	確認工程にAIを置き、判断材料を揃える。	顧客理解まで含む運営モデルへ変える。

増えたのは提案の数で、通った数ではない。
ならば、数えるべきは提案の本数ではなく、通った提案の本数である。

最初の90日でやること

- 営業員数と稼働顧客数を定義し、一人あたりを算出する（同業比較はしない）
- 役席承認の待ち時間を、提案が通るまでで計測する
- 高齢顧客の追加手続を、顧客一人あたり工数で棚卸しする

面談記録を「説明した事実」と「理解を確認した事実」に分けて数える

最初の90日でやらないこと

- 全営業員への提案生成AIの一斉配備
- 顧客にAI出力を直接提示するサービスの先行
- 担当顧客数の目標値の設定

「AI活用による時間削減」の全社集計

多くの証券会社はLv.2にいる。そしてLv.2は、生産性が上がったという報告と、通った提案が増えていないという実態が同時に成立している状態である。

本表および最初の90日の整理は、当社によるものです。特定の調査結果を示すものではありません。高齢顧客に関する追加手続は日本証券業協会「協会員の投資勧誘、顧客管理等に関する規則第５条の３の考え方（高齢顧客への勧誘による販売に係るガイドライン）」（2021年5月18日改正）に基づく整理です。

採用しなかった数字と、その理由。

この領域は、ベンダー発の事例記事と発表主体の一次資料が混ざって流通している分野です。本資料では、発表主体の一次資料で確認できなかった数値、および実測でない見込み値をすべて図表から除外しました。除外したもののうち4件は、当社の既存ページに現在掲載中の数値です。同ページは本資料の公開に合わせて差し替えます。何を落としたかを開示しておきます。

30分超の調べ物 → 数秒

公式資料の「約30分」は議事録作成。リサーチ検索とは工程が異なるため不採用。

文書アクセス率 20% → 80%

発表主体の公式資料で確認できず、分母・測定条件・実測／推計も不明。

10万件超の社内リサーチ

原文は文書（documents）。リサーチ・瞬時という表現は原文になく不採用。

ほぼ全体が日常的に利用

公式表現は「採用した」。98%はチーム採用率としてのみ本資料p.4で使用。

当局調査の業態・用途別比率

数値が図中画像のみで、本文から取得できないため不採用。

顧客・預かり資産の年齢構成

各社が非開示。意識調査の回答者構成も実顧客構成の代替にはならない。

営業員一人あたり預かり資産

営業員数が非開示。海外原典も確認できず、公表値として算出不能。

統計定義・粒度の不一致

延べ株主数は実人数ではない。年齢別厳密値も図の読み取りになるため不採用。

国内証券2社のAI効果

記事本文と公式リリースで測定条件を確認できず、数値を採用しなかった。

落とした数字のほうが、残した数字より多い。
自社の既存ページに載せていた数値を落とすのは気が重い作業ですが、
リンク先が「原典を特定できなかった」と書いている数値を、リンク元が掲げ続けるほうが悪いと判断しました。

出典一覧（1/2）

当局 — 金融庁

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3日
金融庁「リスク性金融商品の販売・組成会社による顧客本位の業務運営に関するモニタリング結果（2025事務年度）」2026年7月29日
金融庁「顧客本位の業務運営に関する原則」2017年3月30日制定／2024年9月26日改訂
金融庁「ＮＩＳＡ口座の利用状況に関する調査結果（令和７年12月末時点）」2026年7月3日
金融審議会 市場ワーキング・グループ報告書「顧客本位の業務運営の進展に向けて」2020年8月5日

法令・政府

金融サービスの提供及び利用環境の整備等に関する法律 第二条・第四条
内閣官房 日本成長戦略本部事務局「成長投資を促進するための金融戦略－資産運用立国のアップグレード－」2026年7月21日
日本銀行 調査統計局「2026年第1四半期の資金循環（速報）」2026年6月25日
日本銀行 金融機構局「金融システムレポート別冊シリーズ 金融機関における生成AIの利用状況とリスク管理」2025年9月30日

自主規制機関・業界団体

日本証券業協会「協会員の投資勧誘、顧客管理等に関する規則」最終改正2026年6月16日
日本証券業協会「協会員の投資勧誘、顧客管理等に関する規則第５条の３の考え方（高齢顧客への勧誘による販売に係るガイドライン）」2013年10月29日制定／2021年5月18日改正
日本証券業協会「会員の決算概況（2025年度）」2026年6月17日（対象250社）
日本証券業協会「FACT BOOK 2025」2025年11月4日／「証券業報 2025年9月号 協会員の現況」2025年9月
一般社団法人 資産運用業協会「2026年3月末現在の投資運用会員の契約資産等の統計」2026年6月11日

続きは次ページ。出典は発行主体ごとに整理し、公表日を原文どおり記載しています。

出典一覧（2/2）

国内金融機関の公式発表

大和証券グループ本社「デジタル戦略」／「2025年度第4四半期決算説明資料」2026年4月27日／有価証券報告書 2025年6月18日提出
みずほ証券「生成AI（RAG）を活用した社内文書検索システム」2024年12月16日
みずほフィナンシャルグループ「MIZUHO DX」2025年4月24日
三菱UFJ銀行「MUFGウェルスマネジメントのソリューション提供における生成AIの活用開始」2026年4月1日
野村ホールディングス「2026年3月期第4四半期決算説明資料」2026年4月／SMBC日興証券「2025年度第4四半期決算説明資料」2026年4月28日

海外金融機関の公式発表

Morgan Stanley Wealth Management "Launch of AI @ Morgan Stanley Debrief" 2024年6月25日／26日
Morgan Stanley Research "Morgan Stanley Research Announces AskResearchGPT" 2024年10月23日
Bank of America "Merrill and Bank of America Private Bank Launch AI-Powered Meeting Journey" 2026年3月26日
Wells Fargo "Wells Fargo introduces AI Teammate" 2026年7月15日／UBS Group AG "UBS appoints Chief AI Officer to drive its AI strategy" 2025年10月16日

本資料は公表資料をもとに当社が独自に整理・分析したものです。公表時点・定義・測定条件は資料ごとに異なり、比較可能性を保証しません。当社試算はA級一次情報からの単純計算です。

問うべきは「AIで営業を速くするか」ではない。
自社はいま、通った提案の数を、四半期で報告できるか。

自社への適用を相談する — https://tmsi-partners.co.jp/contact.html

進め方（方法論）を読む — https://tmsi-partners.co.jp/services.html

株式会社TMSI Partners ／ contact@tmsi-partners.co.jp