

野村総合研究所（NRI）は2025年11月14日、「金融の進化、共にたゆまぬ挑戦を。」をテーマに「NRI金融ITフォーラム2025」を開催した。

ここでは、基調講演、特別講演をお引き受け下さった株式会社INCJ 前代表取締役会長であり日産自動車株式会社 元最高執行責任者（COO）の志賀 俊之様、金融庁 資産運用課長の永山 玲奈様、AI予防医学研究所 CEOの酒谷 薫様、NRIエグゼクティブ・エコノミストの木内登英の講演を紹介する。



冒頭で挨拶するNRI代表取締役社長 柳澤 花芽

激動の時代を勝ち抜く企業変革

株式会社INCJ 前代表取締役会長
日産自動車株式会社 元最高執行責任者（COO）
志賀 俊之氏

私は1976年に日産自動車に入社し、バブル景気とその崩壊を経て「失われた30年」を経験した。2000年にはカルロス・ゴーンを招き日産の再建に携わった。その後、2015年に産業革新機構（後にINCJに事業承継）の代表取締役会長に就任。10年間、官民ファンドの力で日本の産業競争力をもう一度高めるための取り組みに尽力してきた。

バブル崩壊後、私は日本の国際競争力がどんどん低下していくのを肌身で感じた。日本経済の構造的な問題としては、労働生産性の低さや女性参画の遅れなどに加えて、大企業の「生え抜き主義」や起業の少なさなどを指



志賀 俊之氏

摘できる。しかし最大の問題は、バブルの負の遺産である生産能力や人の過剰に見舞われ、経営者が安全志向に陥ったことだと私は考えている。何事もコスト第一で、大事なことを自分で決めがらない。オーバーコンプライアンスで、リス

クを避ける傾向が強くDXやGXも現場任せ。事なかれ主義で、そこそこの業績で満足し、PBRが低い原因になっている。

ここでINCJでの経験から、日本における企業変革の難しさについて述べたい。

INCJが掲げた基本方針の1つは、投資を通じて業界再編を進めることにあった。日本は半導体やリチウムイオン電池の国際競争で複数の会社がそれぞれ小粒の投資を行ったため、巨額の投資を行った韓国や中国の会社に負けてきた。INCJでは、複数の会社のノンコアビジネスを統合し成長資金を入れて大きな会社にすることを目指した。しかし結果は、INCJによる業界再編はなかなか進まず、成功例は数件にとどまった。背景として、日本企業では、事業ポートフォリオの管理が不徹底であること、ノンコア事業の売却が経営者の美徳に反すること、取締役会によるガバナンスが十分に機能していないことを指摘できる。

INCJが掲げたもう1つの基本方針は、スタートアップへの投資である。116社のスタートアップに投資してすべてイグジットできたが、大手の事業会社によるM&Aは数件にとどまった。大企業は自前主義で、スタートアップと伴奏し育てていくという意識が弱い。

それでは、日本企業がかつての競争力を回復するには何に注力すればよいのか。私は日本企業が持つ強さの源泉は、①マニュアルに頼らず製造現場で改善活動を行うことができる「ものづくり」、②チームの中に少し能力が劣った人がいてもみんなで補い合うことができる「人

づくり」、③自らお客様のことを考えて対応できる「おもてなし」の3つだと考える。

しかしこれからはこの3つだけでは競争に勝てない。日本企業に欠ける3つの要素を獲得する必要がある。1つ目は「多様性」。昨今、日本企業では「女性の管理職の比率を引き上げろ」とトップが号令をかけているが、本当に多様な個人の意見を尊重する組織文化になっているか振り返ることが重要だ。2つ目は「オープンイノベーション」。日本の研究開発はほとんどが自前のためROIが悪い。大学、ベンチャー、大企業が三位一体でイノベーションを起こすことが求められる。3つ目が「アントレプレナーシップ」。日本企業は、独創的な発想でゼロからシーズを創り出す「0→1」が弱いと言われるが、決して0→1人材が日本に少ないわけではない。とがった考え方の持ち主が同調圧力の強い組織の中で声が出せないのが問題である。

最後に、これからの企業は財務価値を高めるだけでなく、従業員、顧客、技術力といった非財務価値を高め、社会価値の向上につなげる必要がある。ここで大事なのは、人の人生も同様に、金銭的豊かさだけでなく、ワークライフバランスに気を配って心の豊かさを磨くことが重要になっていくことだ。企業には、そうした従業員を支援するための変革も求められよう。

資産運用サービスの高度化に向けた金融庁の取り組み

金融庁 監督局 資産運用課長
永山 玲奈氏

本年6月に公表した「資産運用サービスの高度化に向けたプロGRESSレポート」の内容を中心に、資産運用業の現状と課題、今後の行政方針について述べたい。

まず、日本の資産運用業は世界の主要プレイヤーと比較すると、受託残高や営業利益において大きな乖離がある。国内大手運用会社の収益構造を分析すると、日本株ETFや公募アクティブ投信が主な利益源泉となっており、日本株運用には一定の強みが見られる。近年では、グローバルの株式やオルタナティブ資産運用の利益が伸長している。他方、国内のオルタナティブ投資や海外からの資金受託はいまだ限定的である。これらの分野は、

日本への成長資金供給や国際競争力強化の観点からも、強化が期待される。

運用体制においては、グローバル資産を中心に外部委託が活用されている。自社運用か外部委託かは各社の戦略によるが、外部委託を活用する場合には、優れ



永山 玲奈氏

た商品や運用会社を選別する「目利き力」と、委託先に対する管理能力の高度化が不可欠である。また、新たな運用能力の獲得にあたり、金融グループに属する運用会社であれば、グループ内の銀行やベンチャーキャピタル等の知見を活用し、総合力を発揮することも有効であろう。

プロダクトガバナンスの高度化については、これまでパフォーマンスが低迷した不芳ファンドへの事後的な対応が中心であったが、そもそも不芳ファンドとならないよう、組成時からの品質管理にも取り組んでほしい。具体的には、商品性や運用目標、許容リスクの明確化に加え、コスト水準の妥当性検証が重要となる。例えばアクティブファンドであれば、期待される超過収益（アルファ）の半分以上は投資家に帰属させるなど、顧客に十分な付加価値を残せるかという観点を意識してほしい。また、製販連携（運用会社と販売会社）の観点からは、特に複雑な商品やリスクの高い商品について、組成時の想定顧客層に適切に販売されているかをデータに基づき検証し、乖離があれば見直しを行うサイクルを確立することが期待される。

確定拠出年金（DC）の運用については、運営管理機関（運営）における課題として、多くの運営が運営管理手数料のみでは業務の費用すべてを賄えず、商品提供による信託報酬と合わせて収益を確保している構造がある。こうした収益構造が、加入者の最善の利益を勘案すべき商品選定に歪みを生じさせていないか検証してほしい。また、インフレが定着し、元本確保型商品のみで運用しては、資産の実質価値が目減りする懸念がある中、加入者による適切な商品選択がなされるよう取り組みを強化してほしい。

資産運用のインフラとなるバックヤード業務については、その内容が複雑化、高コスト化しているとの指摘もある中、その合理化に向けた実態把握を進めていく。

最後に、今後の行政方針について述べたい。新政権下においても「資産運用立国」は更に発展させることとされ、金融を通じて成長戦略を加速させる方針に変わりはない。今後は、これまでの取り組みに加え、地域経済の活性化や地域金融力の強化という視点も取り込みながら、政策をより深化させていく。金融庁としても、国内外の資金が投資先の成長につながる好循環の実現に向け、引き続き環境整備と対話を進めていく。

人生100年時代を支える 保険×医療のデジタル価値共創

AI予防医学研究所 CEO 兼 東京大学 特任研究員
酒谷 薫氏

日本は高齢化の進展に伴い認知症患者が急増しており、従来の医療×保険のモデルは限界に直面している。医療は診断と治療が主で行動変容や予防が難しく、保険は発病後の補填が主で顧客と保険会社との接点が限定されてきた。しかしAI技術の登場で状況は変わりつつあり認知症などの疾病リスクが早期に可視化される時代に入った。保険と医療が連携して、健康増進のために投資する新たなモデルが必要になっている。

われわれが目にしたのは健康診断のデータである。現状では、健康診断の結果は十分に活用されていない。高血圧、糖尿病、脂質異常症といった結果が縦割りで判定され、受診者は数値の羅列を受け取って終わりである。そこでわれわれが開発したのが、健診データのAI解析によって個別の疾患を統合することで、認知症のリスクを早期に発見し、個別化された生活習慣の改善を提案するAIアルゴリズム、AICOGである。

従来、認知症（特にアルツハイマー病）は脳内にアミロイドベータというタンパク質が蓄積し、脳の神経細胞が破壊されるというアミロイド仮説に基づいて、治療薬が開発されてきた。一方、われわれは、生活習慣病などの全身性代謝障害が脳に悪影響を与えて、認知症のリスクになると考えている。たとえば、生活習慣病に起因する動脈硬化が血管性認知障害（VCI）を引き起こした



酒谷 薫氏

り、肝機能や腎機能の障害が脳に影響を及ぼすことは明らかになりつつある。

AICOGでは、認知症と健診データの間の関係性をディープラーニングで学習させ、発症リスクを定量的に算出し、個人ごとのリスク因子を分析する。新たな

受診者は自身の健診データを入力すれば即座に認知症リスクを算出できるため、多くの高齢者の対応が短時間でできる。また新たな採血が不要であるため、痛みを伴わず低コストで実施でき、過去の健診データを解析することも可能である。解析結果のレポートでは、認知症リスクが定量的（0～100点）に算出されるとともに、リスクとなる15の病態をもとに、適切な食事・運動療法などが提案される。有力な学術誌に近年掲載された論文によれば、認知症の40～70%は生活習慣の改善により予防可能だという。教育、身体活動、血圧、代謝、社会的交流といった因子は認知症予防の主要なターゲットとなる。AICOGはAIで健診データを統合することで、これら多領域の因子で予防を可能にする。

ここでAICOGを用いた事例を紹介したい。都内の検診センターで実施した研究では、健康診断の受診者を対象に認知症予防外来を実施しAICOGによる解析を行った。その結果、160名の受診者に対して軽度認知障害（MCI）のリスクのある67例を特定できた。MCI段階で生活習慣の改善を促すことは重要だ。またこの方法では、現在の生活習慣を続けた場合の加齢に伴うリスク上昇をグラフで可視化して、受診者が運動や食事療法を行う動機付けもできる。

われわれは、このAI×保険×医療の枠組みが、次世代の予防医療を築くと考えている。AICOGは認知症保険の付帯サービスとして採用され3万件以上の利用実績がある（2025年9月現在）。保険会社は、AICOGによって、若年期からリスクを可視化し生活習慣の改善を促す担い手として期待される。マイナンバーカードを活用した健診データの自動入力システムによって、さらに幅広い活用が期待できよう。このようにAIを中核とし

て、患者（顧客）、医療機関、保険会社という三者が連携する新しい予防医療のデジタル価値が共創されるのではないか。

戦後秩序の再編を進めるトランプ政権に翻弄される日本経済と金融市場

株式会社野村総合研究所
エグゼクティブ・エコノミスト 木内 登英

2025年は、米国のトランプ政権が関税政策で世界を大きく翻弄する一方、日本では高市政権が発足し、その経済政策に注目が集まった。ここでは、①トランプ関税の影響、②中央銀行の独立性を脅かす動き、③高市政権の経済政策、④日銀の金融政策の見通し、について私見を述べたい。

まず、トランプ関税の影響について。トランプ政権の関税政策はやや行き詰まり、一時の勢いを失っている。トランプ氏の誤算は中国の抵抗が非常に強かったこと。中国によるレアアース輸出規制は特に大きな打撃となった。一方、関税は日本のGDPを年間約0.7%押し下げると試算している。日本の成長率は0.5%程度なので、それなりの逆風となろう。

トランプ政権は今後、関税を引き下げる方向に向かうと見ている。関税は米国民にとって増税となり、物価高、消費の減速、雇用の悪化を招いているためだ。また、国際緊急経済権限法（IEEPA）を根拠とする相互関税は下級審で違法と判断されており、最高裁で違法判決が出る可能性もある。

次に、中央銀行の独立性を脅かす動きについて。米国ではトランプ氏の連邦準備制度理事会（FRB）に対する介入が目立っている。パウエル議長は2026年5月に退任するので、トランプ色の強い議長が後任となれば、2026年後半には政策金利は3%以下まで下がるのではないか。FRBへの政治介入は今のところ大幅なドル安につながっていないが、通貨の信認低下の影響は金価格の高騰などに表れており、一段とこの傾向が進めば米国からの資金流出リスクも出てくるだろう。

トランプ氏のFRBへの政治介入は、貿易赤字を解消するための関税政策に代わる一手と見ることもできる。トランプ政権では、米国が主導する世界の枠組みを作った

ブレトンウッズ体制の見直しが議論されている。ドルの基軸通貨としての役割は維持しながらドル安政策を進めたいと考えており、そのためにドル建てステーブルコインによる国際決済の拡大も狙っている。



木内 登英

第3に、高市政権の経済

政策について。高市政権の経済政策はアベノミクスの継承と言われるが、厳密にはそのまま引き継いでいるわけではない。アベノミクス第1、第2の矢である金融緩和と積極財政は継承しつつ、第3の矢である、構造改革を通じた民間設備投資の拡大を、政府が投資を拡大する「危機管理投資」へと置き換えた。アベノミクス第3の矢と高市首相の「危機管理投資」では、前者は企業の生産性向上を見込んだ供給側に働きかける政策だが、後者は政府の投資で成長を促す需要側の政策という違いがある。危機管理投資は災害、防衛、経済安全保障といった「守り」がテーマで、政府の投資を成長につなげるのは難しいだろう。

高市政権の経済政策は総じて、政府債務の増加と円安のリスクを高める可能性がある。しかし、円安による物価高への国民の批判などを受けて、高市カラーは次第に弱まっていくのではないかな。

最後に、日銀の金融政策の見通しについて。日銀は政治的軋轢を抱えつつも、金融政策の正常化を進める方向にある。とはいえ、利上げはすでに道半ばまで来ており、これ以上の利上げの余地は限定的と見ている。政策金利の均衡水準は、実質短期金利（ゼロ近傍）と期待インフレ率（1%弱）を足し合わせた1%弱くらいである。日本銀行の利上げも最終的に1%まで、高くとも1.25%までだろう。そのため、日本で金利が急速に上昇したり、日本側の要因で円高に巻き戻されるリスクは大きくないと考えている。

以上が私のメインシナリオだが、トランプ政権と高市政権の経済政策には、しばらく大きな不確実性が残る。2026年は、両政権の政策がどこに落ち着くか、答え合わせの年となろう。

■ 講演プログラム

特 特別講演 基 基調講演

13:00 13:55	<p>ご挨拶</p> <p>柳澤 花芽 代表取締役 社長</p>	<p>特 激動の時代を勝ち抜く企業変革</p> <p>志賀 俊之氏 株式会社INCJ 前代表取締役会長、日産自動車株式会社 元最高執行責任者 (COO)</p> <p>グローバル競争、技術革新、地政学リスクなど、日本企業を取り巻く環境は多様かつ複雑な課題に直面している。こうした中、日本の産業競争力や企業価値を高めるには新たな成長と変革が求められている。では、そのためには何をすべきか。そして、未来を担う経営者にはいかなる覚悟が求められるのか。30年以上にわたり、経営の最前線で指揮をとられてきたご経験をもとに、激動の時代を勝ち抜くための実践的なヒントをお話しいただいた。</p>
14:10 14:55	<p>基 戦後秩序の再編を進めるトランプ政権に翻弄される日本経済と金融市場</p> <p>木内 登英 エグゼクティブ・エコノミスト</p> <p>年初のトランプ米政権発足以降、日本経済と金融市場そして金融政策は、トランプ政権の関税策に大きく翻弄されてきた。この状況は今後も続くと考えられるが、トランプ政権は経済政策の軸足を関税からFRBの利下げ、それを通じたドル安政策へと徐々に移していく可能性がある。日本経済は国内での物価高、海外での関税とドル安・円高という双方のリスクに直面する状況が続くと考ええる。こうした厳しい内外の課題について説明した。</p>	

	金融業界全般	証券
15:30 16:00	<p>急速に進むリテール決済のデジタル化がもたらす金融サービスの変化</p> <p>小木曾 功一 経営役 金融ITイノベーション事業本部 副本部長 井上 哲也 金融イノベーション研究部 シニアチーフリサーチャー</p> <p>近年、リテール決済のデジタル化が急速に進展している。その主な担い手について、ビジネスモデルの観点から特徴をレビューした。その上で、こうした動きが金融サービスに与える変化の方向性や課題を説明するとともに、決済のデジタル化に即した新たなインフラのイメージを展望した。</p>	<p>デジタル証券が拓く新たな投資の地平線</p> <p>近藤 雄一 経営役 証券ソリューション事業本部 副本部長</p> <p>不動産ファンドや社債等の有価証券をトークン化したデジタル証券は、投資家に新たな投資機会を提供し、その活用が拡がり始めている。伝統的な金融商品とデジタル証券は互いに補完し、今後の資本市場を拡張していくと考えられる。デジタル証券がもたらす新たな機会について、業界の有識者の皆様に考察いただいた。</p>
16:15 16:45	<p>AIガバナンス ～金融業界に今求められていること～</p> <p>山之内 亜由知 金融AIプラットフォーム推進部 エキスパートコンサルタント</p> <p>2025年に施行された通称「AI 新法」は、社内に適切なガバナンス体制を構築し、リスク管理を徹底しながらAI技術を活用することを求めている。国内外の規制やガイドラインを整理したうえで、金融庁のAIディスカッションやFISC安全対策基準を踏まえたAIガバナンスの重要性を説明し、NRIの取り組みを紹介した。</p>	<p><パネリスト></p> <p>松村 一也氏 株式会社SBI証券 商品企画部 上席部長 拙 仁雄氏 大阪デジタルエクスチェンジ株式会社 代表取締役社長 中尾 彰宏氏 KDX STパートナーズ株式会社 代表取締役社長 佐々木 俊典氏 野村證券株式会社 デジタル・アセット推進室長 周藤 一浩氏 株式会社BOOSTRY COO</p> <p><モデレータ></p> <p>谷山 智彦 未来創発センター シニアチーフリサーチャー</p>
17:00 17:30	<p>攻撃者より一歩先へ ～サイバー攻撃の最新動向と能動的防御戦略～</p> <p>森田 太士 セキュリティソリューション事業開発部 担当部長</p> <p>サイバー攻撃の高度化・多様化により、従来の受動的な防御（インシデント発生後の対応）だけでは十分ではなくなっている。本セッションでは、昨今多発するサイバー攻撃の動向を整理して説明するとともに、能動的なサイバー防御のポイントと金融機関に求められる対応策を紹介した。</p>	<p>海外における暗号資産ビジネスの進展 ～「伝統的」金融機関の取り組みの本格化～</p> <p>片山 謙 金融イノベーション研究部 シニアチーフリサーチャー</p> <p>暗号資産は、P2Pの支払手段として始まり、現在も「分散型」の取引として実験的な取り組みが進んでいる。近年、個人や機関投資家に新たなアセットクラスとして認識されるなど、規制の整備の進展により潮目が変わってきた。欧米などの金融機関の暗号資産ビジネスの取り組みを比較とともに解説した。</p>

銀行	保険	資産運用	
事業会社金融の潮流とシナジー創出のポイント	改正保険業法から考える保険業界の将来像	資産運用サービスの高度化に向けた金融庁の取り組み	15:30 16:00
<p>片山 正樹 経営役 金融ソリューション事業本部 副本部長</p> <p>金融機関と多種多様な業種・業態の事業会社との連携が加速している。その成否を分けるのは、連携後の「シナジーの創出」だ。本セッションでは、事例を交えながら、顧客ロイヤリティの醸成、顧客生涯価値（LTV）の最大化、スムーズなサービス連携といった、連携後に直面する重要な課題について掘り下げた。</p>	<p>小原 康司 執行役員 保険ソリューション事業本部 副本部長</p> <p>2026年に施行される改正保険業法では、顧客本位の業務運営の徹底と健全な競争環境の実現が求められる。保険会社と代理店は共に、業務品質の向上に取り組むことが期待されている。本セッションでは、保険業界として実現すべき仕組みやインフラを考察した。</p>	<p>永山 玲奈氏 金融庁 監督局 資産運用課長 加藤 友明（聞き手） 資産運用ソリューション事業本部 統括部長</p> <p>金融庁・資産運用課長の永山氏に、資産運用の機能を提供する様々な金融機関に対する横断的なモニタリング結果を分析した「資産運用サービスの高度化に向けたプログレスレポート2025」について解説いただくとともに、資産運用立国の実現に向けた足元の取り組みについて伺った。</p>	
DX時代における中小企業金融のポテンシャル	人生100年時代を支える保険×医療のデジタル価値共創	オルタナティブ資産に関連する欧米の業務アウトソーシングサービス動向	16:15 16:45
<p>山田 彰太郎 金融イノベーション研究所 エキスパートリサーチャー 大高 潤 金融ソーシャルDX事業部 エキスパートシステムエンジニア</p> <p>DX時代が到来しているものの、金融機関と中小企業の間では、決算書等のデータ連携が紙のままのところ散見される。DXを実現することで、金融機関の法人取引業務を効率化し、より質の高い支援サービスを提供することが期待される。NRIで実施した調査結果もふまえ、中小企業金融のポテンシャルを深研した。</p>	<p>酒谷 薫氏 AI予防医学研究所 CEO 兼 東京大学 特任研究員 足立 義仁 保険デジタル企画部 シニアチーフエキスパート</p> <p>人生100年時代、顧客に安心を届ける使命を担う保険会社は、「新たな安心」の創造と提供が期待されている。本セッションでは、AI予防医学研究所CEO 兼 東京大学 特任研究員の酒谷氏に、この「新たな安心」について、AIを活用した予防医療等の観点から考察いただいた。</p>	<p>三上 直美 NRIアメリカ 金融・IT研究部門 シニアリサーチアナリスト</p> <p>グローバルでオルタナティブ資産への投資が拡大する中、欧米運用会社等では同投資分野に関連する業務をアセットサービスにアウトソースする動きが広がっている。本セッションでは、欧米アセットサービスが提供するアウトソーシングサービス、およびサービス強化に伴うAIの活用等、最近の取り組みを紹介した。</p>	
金融機関におけるAIを活用した業務変革の事例と課題	AIエージェントがもたらす保険業務の変革	変革期を迎える日本の資産運用ビジネス：現状分析と将来展望	17:00 17:30
<p>小林 龍真 金融ソリューション事業推進部 シニアアソシエイト</p> <p>AIが金融業務にもたらす革新について、国内外の金融機関における取り組み事例や、実際の導入効果、注意すべきポイント、業務変革の要点を整理して紹介した。さらに、業界や社会全体へ広がるAIエクスペリエンスの潮流を踏まえ、持続的成長と新たな価値創造に向けたヒントも提案した。</p>	<p>久保田 拓也 未来保険研究室 エキスパートコンサルタント 川名 拓己 未来保険研究室 システムコンサルタント</p> <p>自律的に思考し、行動するAIエージェント。その本格的な活用により、保険業務には大きな変革が期待される。本セッションでは、業務システムや人と連携し、自律的に課題解決を行うAIエージェントが、保険の一連業務でどのように活用されているかの事例について、デモを交えて紹介した。</p>	<p>浦壁 厚郎 金融イノベーション研究部 エキスパート研究員</p> <p>NRIでは毎年、資産運用会社の皆様のご協力のもと、「資産運用会社の経営に関するアンケート調査」を実施している。その結果について、定点観測から導き出される業界動向や2025年の特徴を中心に説明した。また、グローバル動向や当局の動向をふまえ、資産運用業界のあり方を展望し、注力すべき分野を考察した。</p>	