

# 「金利ある世界」の金融機関のデジタル戦略

2024年3月にマイナス金利政策が解除され、その後、政策金利は0.5%まで上昇した。日本の金融機関は長く超低金利下でのビジネスを強いられてきたため、「金利ある世界」はビジネス環境の好転といえる。この状況で、金融機関の経営戦略はどうあるべきか。激変するデジタル戦略との向き合い方について考える。

谷口 栄治

調査部金融リサーチセンター  
主任研究員

大嶋 秀雄

調査部金融リサーチセンター  
主任研究員

落合 遥堂

先端技術ラボ  
シニア・リサーチャー

渡邊 大喜

先端技術ラボ  
エキスパート

## AIは今後の金融機関のデジタル戦略の柱に

**谷口：**2022年からの政策金利引き上げで金利環境が改善した欧米主要国では、金融機関が収益力を高めています。ただ、収益力改善に安住せず事業ポートフォリオの見直しを行い、海外リテール事業など収益性の低い事業から撤退し、AIをはじめとするデジタル投資に経営資源を振り向けています。国内金融機関も、成長戦略としてのデジタル戦略を重視すべきでしょうか。

**落合：**それは間違いありません。とくに生成AIは世界中の金融機関が活用し、ユースケースも公表されている

ので注目度が高まっています。生成AIを活用する金融機関に共通するのは、内部の業務効率化・リスク管理など、金融の非コア業務です。AIはまだ人間が完全に掌握できないため、低リスク領域での活用にとどまっています。しかし、一部の先進的な金融機関は高リスクかつコア業務でも活用し始めています。今後はコア業務でAIを使いこなす金融機関が成長を加速するでしょう。

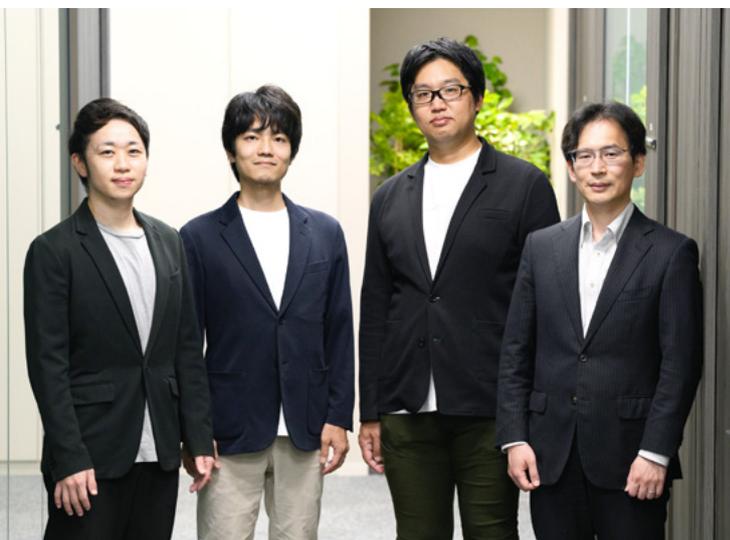
**谷口：**2025年のホットワードとしてAIエージェントが挙げられています。AIエージェントは金融機関のデジタル戦略に寄与するのでしょうか。

**渡邊：**AIエージェントは、人間が指示したタスクを遂行するために自ら計画を立て自ら実行するAIシステムです。大規模言語モデル（LLM）が脳となり、手足となるさまざまなITツールが接続されます。金融機関では、こういったユースケースに適するか、社内の実験ベースで使い道を探っている段階です。

**谷口：**金融機関がAIを活用するメリットは何ですか。

**落合：**経費削減と収益向上です。アナログ作業が多い金融機関は、デジタル化による削減効果は高い。また、AIを使ったサービスの提供で顧客体験が改善し、より選ばれやすくなります。AI前提の時代になると新たなビジネスが生まれる可能性が高まり、そのときに真の収益向上が実現できると期待されています。

**渡邊：**ただ、ハルシネーション（幻覚）やAIモデルが抱える偏見などデメリットも問題になっています。例えば、AIエージェントが決済サービスと連携した場合、その取引が真にユーザーの意図を反映した取引



左から落合、渡邊、谷口、大嶋

だったかを立証することは難しい。この問題をシステムで制御するには保守や運用のコストが膨大にかかる。AI導入がコストに見合うかの判断が必要です。

## デジタル戦略における 地域金融機関の課題

**谷口：**金融機関全体としてのデジタル戦略の有効性は理解できますが、地域金融機関は課題が山積みです。

**大嶋：**デジタルサービスでの競争が激化するなか、地域金融機関もデジタル戦略の重要性は認識しています。しかし、多くの地域金融機関は、デジタル戦略に必要となる人材や投資資金を十分に確保できていません。とくに今後は、AIに精通したデジタル人材が重要となりますが、地方において、そうしたデジタル人材の確保は容易ではありません。また、資金面でも、中小規模の金融機関を中心に、貸出金利の引き上げが遅れており、「金利ある世界」の恩恵を十分享受できておらず、投資余力も改善していません。

**落合：**国内の金融機関は、生成AIを独自にカスタマイズして競争力の源泉にしなければならないのに、汎用的にしか使っていません。そこに問題があります。AI関連の技術は、すでに日本は世界から後れています。今から挽回するのは厳しい。だからこそ、掛け合わせるデータに注力すべきです。金融機関には独自のサービスと独自のカルチャーがあります。こうした情報や暗黙知を、AIが理解できるように言語化すべきです。

**谷口：**地域金融機関はカルチャーの大変革が必要です。

**大嶋：**地方銀行・第二地方銀行は98行あり、デジタルバンクを設立するなど、デジタル戦略に積極的な地方銀行もありますが、趨勢についていけないところも多くあります。地方ではデジタル人材の確保が難しく、自社で育成しようにもコア人材がないので社内育成も容易ではありません。そこで一部の地域金融機関では、IT企業を買収したり、東京の拠点でのデジタル人材の採用を強化したりして、東京の拠点でシステム開発を行うといった取り組みも見られます。

**渡邊：**生成AIの登場以後、デジタル人材の質が変わりました。求められるのはAIとビジネスをつなげる力で

す。生成AIを使いこなす人材はまだ市場に少ないので、育成するしかない。ただ、体系立った教育がないので、生成AIに関する資格の創設など、AIとビジネスの融合を学ぶ機会の拡充が必要です。

## 金融機関のデジタル戦略の 成否を決めるもの

**谷口：**金利ある世界のデジタル投資で、AI以外にも、金融機関の競争力の源泉に結びつきそうな技術はありますか。

**落合：**新しくはありませんが、クラウドは金融機関にとって重要です。安心、安全を重視する金融機関は、どうしてもクラウドを敬遠してしまう。しかし、技術の進化はすべてクラウドを前提としています。新しい技術を取り込めない状態は、ビジネス変革を遅らせる。安心、安全を守りつつ、クラウドに足を踏み出さなければ、金融機関が成長戦略を描くのは難しいでしょう。

**大嶋：**地域金融機関でも、店頭の手続きや社内プロセスのデジタル化を進めていますが、手続きをデジタル化するだけではネットバンクやメガバンクには対抗できない。地域金融機関は、デジタルとリアルを融合させながら、地域に根差した、ローカルなサービスと組み合わせたビジネスを生み出していけないと生き残れません。逆に、AIやブロックチェーンなどの新たな技術を活用しながら、地域に根差したサービスを自らつくり込める地域金融機関が増えれば、地域にとってもプラスです。

**渡邊：**それを実現させるには、誰もが自ら触ってみることで。話題になっている技術を試し、自分たちのビジネスに使えるか、世間の評価と乖離していないかを確認しなければ、本当に使えるようにはなれません。

**落合：**今のところはアメリカのシリコンバレーから生まれるブームが多いので、規模の大きい資金調達を実現したスタートアップの動向に着目するのも有効です。

**大嶋：**地域金融機関がデジタル人材を確保するためには、地域における人材育成を後押しすることも重要です。自治体や大学、高専などと連携して、必要な人材像を共有して、地域一丸となって、人材育成に取り組んでいく必要があります。X