

X 金融未来Tech

クロス

「金利ある世界」の
金融機関のデジタル戦略



日本総研

X 金融未来Tech

2025年秋号 No.3

Theme

「金利ある世界」の金融機関のデジタル戦略

わが国では、低金利環境が長く続いていた。しかし、2024年3月にマイナス金利政策が解除された後、日本銀行が政策金利の引き上げを行うなど、「金利ある世界」へと回帰しつつある。金利上昇に伴う預貸利ざやの改善により、金融機関の収益環境の好転が見込まれる。一方、顧客の利便性向上、新たな金融商品・サービスの開発、内部管理の高度化といった観点から見れば、「金利ある世界」でもデジタル投資の重要性は変わらない。金融機関にこれまでにない「追い風」が吹くなか、取るべきデジタル戦略のあり方を考察する。

Contents

3	Report 1	「金利ある世界」での欧米主要行の戦略	谷口 栄治 調査部金融リサーチセンター 主任研究員
5	Report 2	地方銀行の経営環境とデジタル戦略	大嶋 秀雄 調査部金融リサーチセンター 主任研究員
7	Report 3	生成AI時代の国内金融機関の勝ち筋	落合 遥堂 先端技術ラボ シニア・リサーチャー
9	Report 4	AIエージェント社会の到来に備える	渡邊 大喜 先端技術ラボ エキスパート
11	Discussion	「金利ある世界」の金融機関のデジタル戦略	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

「金利ある世界」での欧米主要行の戦略

欧米主要国では、インフレ率の上昇を受けて、2022年に政策金利の引き上げを実施するなど、わが国に先がけて「金利ある世界」に転換した。欧米主要行では、ネット金利収入の改善に加え、事業ポートフォリオの最適化にも取り組むことでデジタル投資の余力を捻出しており、わが国として学ぶべき点は多い。

谷口 栄治

調査部金融リサーチセンター
主任研究員

「金利ある世界」における 欧米主要行の経営状況

欧米主要国では、コロナ禍にあった2020～21年にかけて、金融緩和（ゼロ金利政策）を進めたが、インフレ率の上昇を受けて、2022年に政策金利の引き上げに転じるなど、わが国に先がけて「金利ある世界」に転換した。この2021～24年にかけての欧米主要行^{*1}の経営状況を概観すれば、以下のとおりとなる。

(1) トップライン収益：ネット金利収入の伸びが牽引

トップライン収益はおおむね堅調に推移した。その牽引役となったのが、ネット金利収入（受取利息等－支払利息等）である。欧米中央銀行の急ピッチでの利上げを受けて、預貸利ざやが急速に改善し、2021～24年にかけて、大手米銀のネット金利収入は約1,700億ドルから約2,500億ドルへ、大手欧銀では約1,100億ドルから約1,400億ドルへと拡大した^{*2}。非金利収益については、低金利下で欧米主要行の収益基盤を下支えしてきた投資銀行ビジネス関連収益が低調となった一方、金融市場のボラティリティ増大により、マーケット関連は回復したため、全体ではおおむね横ばい圏で推移した。

(2) コスト：営業費用は増加するも経費率は改善

コストについては、インフレ率の上昇や人件費の高騰などの影響もあり、営業費用が全体として増加した。もっとも、2021～24年にかけてのトップライン収益と営業費用の伸び率を比較すれば、欧米主要行12行の

うち9行で、トップライン収益の伸びが営業費用の伸びを上回っており、経費率は改善した^{*3}。一方、営業費用以外では、コンシューマーローンや商業用不動産向け貸出などにおいて、クレジットコストが一部で増加するなど、金利上昇による負の影響も見られた。

事業ポートフォリオの見直し

このように「金利ある世界」で、欧米主要行の経営環境は総じて好転した。もっとも、各行がそれに甘んじることなく、事業ポートフォリオの見直しにも積極的に取り組んだ点は特筆すべきだろう（図表）。一例が、海外リテール事業の見直しである。従来、海外リテール事業は、現地に根付いたビジネスを展開することによって安定的な収益基盤になると期待されてきた。しかしながら、規制負担の増大や地場金融機関との競合激化などを受けて、収益性の低い地域から撤退し、競争優位性のある地域やビジネス領域に経営資源を移す、いわゆる「選択と集中」を進める動きが広がった。例えば、米Citigroupや英HSBCなど、これまでグローバルベースでリテール事業を展開していた金融機関は、多くの地域でビジネスの縮小や撤退を決めたほか、仏BNP Paribasでは傘下にあった米地銀（Bank of the West）を売却した。このほかにも、HSBCやCiti、スペインのSantanderでは、階層のシンプル化や意思決定の迅速化を目的に、事業部門の見直しや経営

図表 欧米主要行の事業ポートフォリオ見直しに向けた動き

Citi (米)	<ul style="list-style-type: none"> 海外リテール事業の縮小・撤退：豪州、ASEAN諸国、台湾、韓国、メキシコ 大規模な組織再編：階層のシンプル化
Goldman Sachs (米)	<ul style="list-style-type: none"> 米マスリテール事業の売却：ネットバンクMarcusの売却
HSBC (英)	<ul style="list-style-type: none"> 海外リテール事業からの撤退：米国、フランス、カナダ、南アフリカ、アルゼンチン 大規模な組織再編：地域軸、事業軸の関係を整理、欧米の一部投資銀行ビジネス撤退
BNP Paribas (仏)	<ul style="list-style-type: none"> 傘下の米地銀（Bank of the West）を売却
Santander (スペイン)	<ul style="list-style-type: none"> 大規模な組織再編：地域軸から事業軸への体制移行

出所：各社IR資料を基に日本総研作成

管理態勢の再構築といった大規模な組織再編を行ったほか、米Goldman Sachsでは、新戦略としてスタートした国内マスリテール事業から早々に撤退するなど、事業の再構築（リストラ）を進めた。

成長戦略としてのデジタル投資

欧米主要行では、ネット金利収入の伸びを背景としたトップライン収益の改善や、ビジネスモデル改革を通じたコスト削減を掲げるところとして、成長戦略、なかでも競争力の強化や経営管理の高度化、顧客利便性の向上に資するデジタル投資にも注力している。例えば、米最大手行のJPMorgan Chaseでは、2022年には143億ドルであったテクノロジー関連のコストを、2025年には180億ドルまで積み増す見込みである。なかでも既存インフラのメンテナンスなどを除いたデジタル投資額、具体的には、AIやブロックチェーン、データ基盤など、新たなデジタルサービスやインフラの開発のための投資額（成長投資額）は、同期間で67億ドルから80億ドルに拡大する計画となっている。定義が異なるため、一概には比較できないものの、三菱UFJフィナンシャル・グループの中期経営計画期間（2024～26年度）のシステム投資額が9,000億円（1ドル＝150円換算で、60億ドル）となっていることを踏まえれば、彼我の差は大きいと言わざるをえない。

おわりに

わが国では、長らく続いたマイナス金利政策を2024年3月に解除し、その後、2024年7月、2025年1月と追加利上げを行うなど、欧米主要国に遅れる格好で「金利ある世界」に転換した。欧米主要行で見られたように、邦銀においてもネット金利収入の改善を主因に経営環境が改善することが期待される。もっとも、金融機関として持続的な成長を果たしていくためには、ビジネスモデル改革に不断に取り組むとともに、それによりデジタル投資の余力を捻出することで、競争力強化や経営基盤の高度化を実現していくことが不可欠となる。❏

- *1 欧米主要行については、大手米銀として、JPMorgan Chase、Bank of America、Citigroup、Wells Fargo、Goldmans Sachs、Morgan Stanleyの計6行（うち、前4行を大手米商業銀行と想定）、大手欧銀として、HSBC、Barclays、BNP Paribas、Deutsche Bank、Santander、UBSの計6行を想定。
- *2 大手欧銀のうち、Barclaysは英ポンド建て、BNP Paribas、Deutsche Bank、Santanderはユーロ建てで決算を公表。これらを2024年の為替レートの平均値でドル換算している。
- *3 トップライン収益の伸びが営業費用の伸びを下回ったのは、ネット金利収入増加の恩恵を受けにくい米投資銀行2行（Goldmans Sachs、Morgan Stanley）と、国内同業の買収によりコストが増加したUBSが該当する。

Profile

谷口 栄治
（たにぐち・えいじ）

2007年三井住友銀行入行。10年7月から12年6月、経済産業省経済産業政策局調査課。12年7月から、三井住友銀行経営企画部金融調査室。20年4月より、日本総研調査部金融リサーチセンター。



地方銀行の経営環境とデジタル戦略

地方銀行（地銀）を取り巻く経営環境は大きく変化している。ネットバンクなどの台頭によってデジタル金融サービスとの競争が激化している一方、「金利ある世界」への回帰によって、預金（＝顧客）獲得競争も激化している。地銀には、生き残りに向けて、地域に根差したデジタル戦略が求められる。

大嶋 秀雄

調査部金融リサーチセンター
主任研究員

地方銀行を取り巻く経営環境の変化

近年、地方銀行と第二地方銀行（以下「地銀」という）を取り巻く経営環境は大きく変化している。

(1) 金利環境の変化

わが国では、日本銀行（日銀）の金融緩和政策などを背景に低金利環境が長く続いたが、足元では、日銀の政策修正によって「金利ある世界」への回帰が進んでい

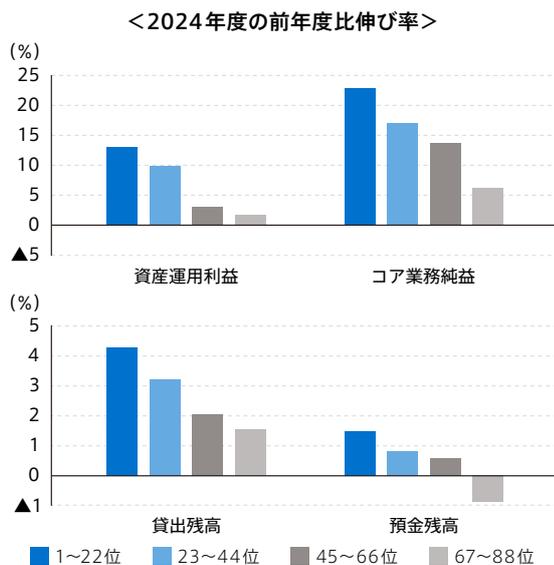
る。こうしたなか、地銀では、貸出金利の上昇によって中核の預貸ビジネスの収益性（預貸利ざや）が改善しており、上場地銀の2024年度決算を見ると、預貸ビジネスなどからの資金運用利益が復調し、本業からの利益であるコア業務純益は前年度比2割増加した。

ただし、すべての地銀が等しく「金利ある世界」の恩恵を享受しているわけではない。資産規模別で見ると、規模が小さな地銀ほど資金運用利益やコア業務純益の増加率が小さい（図表）。規模が小さな地銀では、貸出金利を十分引き上げられずに預貸利ざやが改善していなかったり、貸出やその基盤となる預金が伸び悩んでいるところも多く、「金利ある世界」への回帰によって、地銀間の競争力格差が浮き彫りになっている。

(2) デジタルサービスとの競争激化

一方、競争環境は厳しさを増している。人口減少による地域経済の縮小圧力が強まるなか、これまで、越境融資（本店所在都道府県以外での融資）の拡大などにより地銀同士の競争が激化していたが、近年は金融サービスのデジタル化によって競争が一段と複雑化している。FinTech企業やネットバンクなどがコスト競争力や利便性を武器にリテールバンキングを中心に顧客基盤を拡大しているほか、ネットバンクなどが提供するプラットフォーム（Banking as a Service、BaaS）を活用して、ブランド力のある事業会社が金融サービスに参入する事例も増えている。また、足元では、通信大手がネットバンクなどを傘下に入れて金融ビジネスを強化する動きも見られる。

図表 資産規模別の上場地銀の利益、貸出・預金残高



(注) 2023、2024年度単体決算を入手可能な88行(青森みちのく銀行、あいち銀行、長野銀行を除く)。コア業務純益は投資信託解約損益を除く(開示がない場合はコア業務純益)。出所：各社決算を基に日本総研作成

とくに今後は、高齢者層もデジタルを活用できる時代となるため、デジタル領域の重要性は一段と増す。これまで、高齢者層はデジタルになじまないとみられてきたが、コンピュータが普及して約30年が経ち、すでに現在の60歳代は長年仕事やプライベートでITを使用してきた世代であり、若年層だけでなく、中高年層でもオンラインの金融取引が当たり前となっている。

(3) 預金 (=顧客) 獲得競争の活発化

「金利ある世界」への回帰によって、貸出の強化に必要となる預金の重要性が高まり、多くの金融機関が預金獲得を狙った取り組みを活発化させている。具体的には、一定の条件を満たす定期預金やネット専用の普通預金に対する金利の上乗せのほか、新規口座開設などに対してキャッシュバックを行うキャンペーンなどが見られる。また、BaaSを活用して金融サービスに参入した事業会社が、充実した優待サービスによって預金を集める事例も出てきている。

今のところ、大規模な預金移動は生じていないが、デジタルサービスの普及によって口座開設などの手続きは簡便になり、預金移動のハードルは着実に低くなっている。実際に預金が動き出すと、各金融機関が預金の獲得や預金流出の防衛のためにキャンペーンなどを強化して、預金移動が一段と活発化することも考えられる。預金の確保とは顧客の確保にほかならず、とくに地銀は、預金に占める個人預金の割合が高いため、個人顧客をいかに引きつけるかが重要となっている。

地銀に求められるデジタル戦略とは

こうした経営環境の変化を受けて、地銀でもデジタルサービスの強化が不可欠となっている。もっとも、商圏に限られる地銀では、広域展開するメガバンクやネットバンクなどと同じサービスを展開しても収益化のハードルは高い。地銀では、自社の強みを生かした差別化が必要となる。今後、地銀に求められるデジタル戦略の方向性としては、大きく次の2つがある。

(1) デジタル×ローカル

地銀は、地域に根差したビジネスに強みを持つため、

デジタルサービスの展開でも、その強みを生かすことが重要となる。例えば、地域の特性や課題を見極めたうえで、地域でニーズのあるサービスを充実させたり、地域に特化したサービスを展開したりするといった取り組みがある。実際、介護世帯に役立つアプリ（見守りサービスなど）の提供や、地域の生活に役立つ情報配信などを行う地銀がある。また、地域企業と連携した、地域独自のキャッシュレス決済・ポイントサービスの展開も一案である。

(2) デジタル×リアル

地域における店舗網などの対面チャネルの活用も重要となる。現在、住宅ローンの契約や証券投資などは基本的にオンラインで完結できるものの、不安を抱える顧客も多く、対面サービスのニーズは相応にある。地銀においても、顧客へのアプローチではデジタルチャネルが有効と考えられるが、サービスの提供では、対面チャネルを有効に活用し、顧客ニーズに応じたきめ細かなサービスを提供して、顧客ロイヤルティを上げていくことが重要となる。また、対面チャネルとしては、地域企業との連携も一案である。銀行アプリなどにおいて、地域企業が提供する対面サービスと連携できれば、顧客の利便性向上につながるだろう。

おわりに

競争環境が厳しさを増すなか、地銀においてもデジタル戦略の強化は避けて通れない。地銀には、地域に根差したデジタルサービスの提供によって、ネットバンクなどとの差別化を図るとともに、地域のよりよい暮らしの実現に貢献していくことが期待される。X

Profile

大嶋 秀雄

(おしま・ひでお)

2008年三井住友銀行入行。13年4月から日本総研調査部。15年8月から日興リサーチセンター理事長室。18年8月から三井住友銀行リスク統括部。20年8月より、日本総研調査部金融リサーチセンター。



生成AI時代の国内金融機関の勝ち筋

生成AIの進化は、金融業界において業務効率の向上やサービス品質の改善、新たな付加価値の創出といった無視できないインパクトをもたらしつつある。本稿では、日米欧中の生成AIの活用動向を比較し、国内金融機関が今後取るべき生成AIの活用戦略の方向性と可能性を探る。

落合 遥堂

先端技術ラボ
シニア・リサーチャー

国内金融機関における生成AIの取り組み状況

国内金融機関は現在、生成AIの導入において「堅実なビジネス応用とバランス重視」の姿勢を取っていると思われる。これは、生成AIがビジネスや仕事のあり方を大きく変革する可能性に期待する一方で、情報漏洩やフェイク動画といったAI特有のリスクを考慮しているためだ*1。リスクに対する配慮を欠かさず、既存業務との整合性を図りながら段階的に活用を進めている点は、日本らしい慎重さと堅実さの表れと言える。

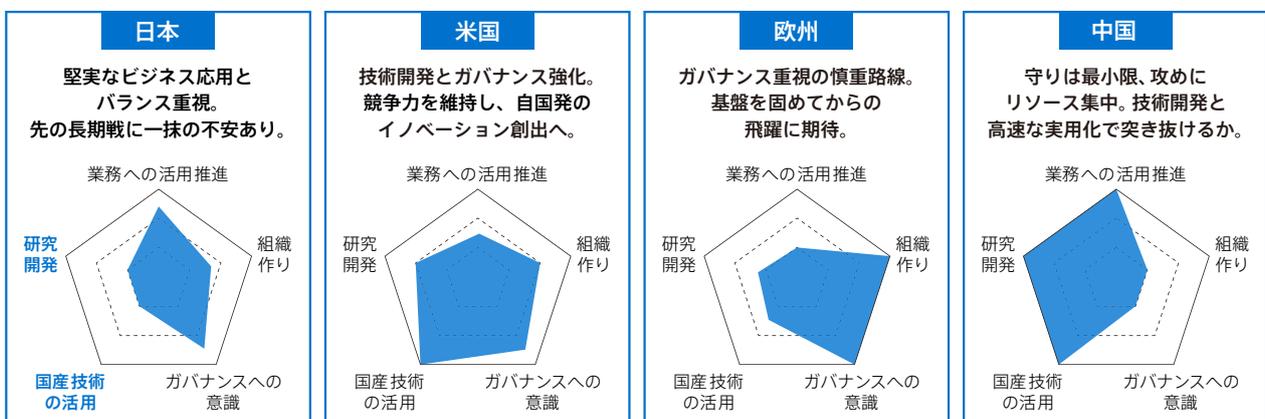
しかし、同時に国産技術の活用や研究開発への取り組みが限定的であることも明らかになっている。金融

業界の生成AIの活用に関する調査結果（図表）でも、日本は業務適用とガバナンスは一定水準を示している一方で、研究開発と国産技術の活用といった項目では他国に比べて後れをとっている。

米国は、自国主導のイノベーション創出に力を注いでいる。中国は、ガバナンス面の規制を最小限に抑えながら、リソースを技術開発と実用化に集中させる“攻め”の姿勢が際立っている。欧州は、ガバナンス重視という慎重路線を取っている。

日本が後れている項目は、注力しても短期的な効果が見えにくいものである。国内金融機関が将来に向けて競争力を高めるためには、より戦略的な“攻め”の視点も必要ではないか。

図表 世界の金融機関における生成AIへの取り組み状況



出所：日本総研「金融×生成AI -事例から導く変革の最前線と実践戦略-」

国産技術や国内企業との連携の重要性

生成AIの中核技術となるのが、LLM（大規模言語モデル）である。

国内金融機関は、OpenAI（ChatGPT）への依存が高く、OpenAI以外のベンダー（AnthropicやMeta）と合わせても、利用されているのは主に米国企業が提供するLLMである。対照的に、フランス（欧州）ではMistral AIといった自国ベースのLLMが活用されており、中国では2023年施行の「生成AIサービス管理暫定措置」により、海外の生成AIサービスの利用が制限されていることから、BaiduやDeepSeekといった中国産の技術のみを使用していると発表されている。

日本の国内金融機関は現在、外資ベンダーのサービスを利用して一定の成果を上げている一方で、国産技術や国内企業とのエコシステム形成が、他国と比べて後れていることは、安全保障の観点に加えて、中長期的な競争力の確保の観点からも重要な課題である。

一方で、研究開発への投資環境を考慮すると、一企業の努力だけで国産技術の活用や研究・開発を急速に進めるのは容易ではない。では、このような制約のなかで、国内金融機関はどのように攻めの戦略を取ればよいのだろうか。

国内金融機関の勝ち筋

国内金融機関は“攻め”の姿勢を取ることのできるのだろうか。答えはイエスだ。たとえ海外の生成AI技術に依存していても、自社が持つ資産の活用次第で、ほかにはない競争力を築くことは十分に可能である。

そのカギとなるのが、LLMとデータ（知識・経験）の掛け合わせだ。

LLMは進化が速くコモディティー化（一般化）しやすいため、適切に取り込める環境やパートナーシップを組む柔軟性が必要だ。

一方で、LLMは、その性質上、どれほど優れていても、適切な文脈・目的に沿った情報が与えられなければ

効果的に動作しない。つまり、AIの出力品質は、どのモデルを使うか以上に、“どのようなデータを与えるか”によって左右される。ここに、国内金融機関が海外の金融機関を含めた他社との差別化ができ、競争優位を築く余地がある。

長年にわたり、国内金融機関が地道に蓄積してきた顧客接点情報、業務知見、社内マニュアル、法令対応履歴などは、国内金融機関が保有する貴重な“アセット”と言える。これらを構造化し、AI活用に適した形で整備・統合していくことが、他社との差別化に直結する。

加えて、多くの金融機関が強みとする“現場力”や“属人的対応力”も、生成AIによって形式知化できる可能性がある。例えば、営業担当者の成功パターン、顧客対応履歴から導き出される行動原則などを言語データに加工して活用すれば、AIが自社独自の価値観や対応品質を継承する存在となりうる。金融機関以外でも、暗黙知伝承の取り組み^{*2}やベテランの暗黙知を形式知へと継承する取り組み^{*3}は大いに参考にできるだろう。

まとめると、国内金融機関がいま取るべき“攻め”の姿勢とは、①自社データの価値を最大化する設計力、②外部技術と内部資産の“接続方法”を最適化する構築力、そして③社内に眠る知を形式知化し再活用する運用力、この三位一体のアプローチにほかならない。LLMの進展や規制環境の整備を待つのではなく、上記の攻めの姿勢を取りつつ、自社でしか出せない価値をどう創るかという視点を持つことが、生成AI時代における国内金融機関の勝ち筋につながると考える。X

*1 全国銀行協会, 加藤会長記者会見 (みずほ銀行頭取), <https://www.zenginkyo.or.jp/news/conference/2024/240118> (参照: 2025.6.24)

*2 生成AIを活用した暗黙知伝承に関する取り組みを開始, https://doc.lion.co.jp/uploads/tmg_block_page_image/file/9885/20240603_02.pdf

*3 熟練技能者のノウハウ・技術の継承を支える「匠AI」, <https://www.mri.co.jp/service/takumi-ai.html>

Profile

落合 遥堂

(おちあい・ようどう)

2015年日本総研入社。17年8月から三井住友銀行システム統括部兼三井住友フィナンシャルグループIT企画部出身。24年10月より、日本総研先端技術ラボ。



AIエージェント社会の到来に備える

近い将来、消費者や従業員が最初に見る画面では、AIが質問に答えたり案内したりすることが主流になるとの予測がある。AIが社会に広がるなかで、自律的にタスクを実行するAIエージェント（AI代理人）が注目を集めている。AIが利用者の代理となる社会において、金融機関が直面する新たなリスクに備えることが重要である。

渡邊 大喜

先端技術ラボ
エキスパート

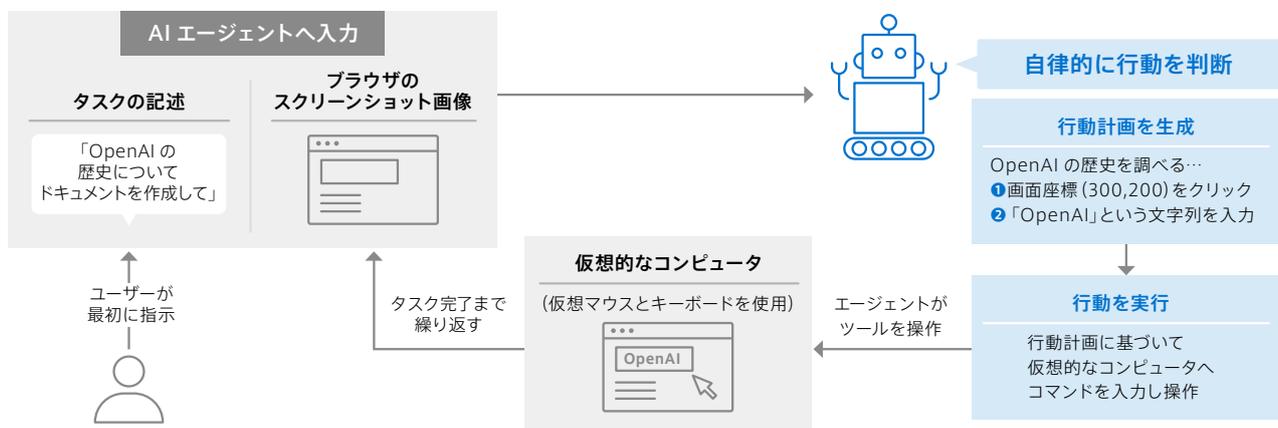
AIエージェントの台頭

生成AIの急速な発展により、AIの利用は専門家やエンジニアにとどまらず、企業の従業員や一般消費者にまで浸透しつつある。なかでも、利用者の代理人のように振る舞い、さまざまなタスクを自律的に遂行する「AIエージェント」は、今後の社会を大きく変える存在として注目されている。AIエージェントは、周囲の環境や文脈を把握し、自ら行動を計画・実行できる能力を持つ。単なるチャットボットではなく、検索やブラウザ操作、画像認識など複数のツールを柔軟に組み合わせながら、ユーザーの意思に沿って能動的にタ

スクを達成する。マイクロソフト社の共同創業者のビル・ゲイツ氏は、AIエージェントを「ソフトウェア業界を根底から覆す」「コンピューティングに最大の革命をもたらす」と評している*¹。AIエージェントの市場規模は2030年には526億米ドルへと成長し、2025年現在から7倍近い規模になると予測される*²。

すでに商用利用は始まっており、ソフトウェア開発支援のGitHub社が提供する「GitHub Copilot」には自律的にコード修正するエージェントが搭載されている。また、AIモデル開発大手のOpenAI社のChatGPTエージェントではブラウザ操作エージェントが利用できる（図表）。本エージェントは、ユーザーの指示に基づいてブラウザを操作し、レストランの予約やECサ

図表 AIエージェントの例：ブラウザを自律的に操作するエージェント



出所：Computer-Using Agent, <https://openai.com/index/computer-using-agent/> (2025/6/17アクセス) を基に日本総研作成

イトでの買い物などを代行する機能を備える。アマゾン社が米国で試験導入している代理購買エージェント「Buy for Me」は、ユーザーの注文意図に基づいて他社通販サイトにアクセスし、顧客情報を暗号化して送信することで、Amazonアプリ上から他社通販サイトの商品を購入できる。これは、Amazonアプリ上に取り扱のない商品でも、アプリを離れることなくエージェント経由で購入できるようにすることで、顧客の利便性向上につなげることが狙いだ。

こうしたAIエージェントの登場により、専門家に限らず、一般の利用者が自然言語でAIにタスクを依頼し、AIが自律的に判断・行動する社会が現実のものとなりつつある。このような社会では、従来とは異なるリスクが顕在化すると考えられる。

顕在化するAIエージェントのリスク

AIの活用に伴うリスクについては、すでに複数の場面で指摘されている。本誌2025年春号「生成AI（人工知能）発の金融リスク」においても、機密情報の漏洩や個人情報の推測といったプライバシー・セキュリティ上の問題、学習データに起因する偏見やバイアスによって、マイノリティ層が必要な融資を受けられない金融排除の懸念、さらにはハルシネーション（幻覚）によって誤情報が生成され、金融機関の判断に誤りが生じるリスクを取り上げた。

こうした懸念は、金融機関が内部的にAIを利用する場合に限らない。本稿で紹介したAIエージェントに関しては、顧客がエージェントを介して金融サービスへアクセスする場面を想定すると、新たなリスクが表面化する可能性がある。現時点では、金融サービスの規約などにおいて、自動操作などのツール利用を制限しているケースも見られるものの、AIエージェントが普及すれば、従来の規約が実態に追いつかなくなることも予想される。

例えば、顧客がAIエージェントを通じて、契約を締結するようなケースではいくつかの課題が浮かび上がる。第一に、AIエージェントが自律的に判断して契約

を締結した場合、「当事者や意思表示の主体が不明確」になるリスクがある。現行の日本法において、AIには法的主体性が認められておらず、契約の当事者はあくまでAIを利用する人間または法人である。AIはあくまでも意思表示の補助者でしかない。今後、エージェントが決済サービスを利用するシーンが生まれるならば、ユーザーの意思確認を確実に行う必要があるだろう。

第二に、AIエージェントがユーザーの意図を正しく読み取れず、誤った判断に基づいて「顧客が不利益な契約を締結してしまう」おそれもある。将来、消費者保護の観点から、AIエージェントによる契約に対する新たな救済手段、例えばAI版クーリングオフ制度のような法整備が検討される可能性もある。

第三に、「トラブルが生じた際の損害賠償責任」についても課題が残る。AIによる判断の結果として損害が発生した場合、その責任をAIの開発者、提供者、利用者のいずれが負うのかという責任分担のあり方が問われることになる。これは、自動運転車に関する事故時の責任問題とも類似しており、技術の進展と並行して法制度の整備が求められる領域である。

AIエージェントがもたらす変化は、利便性の向上と効率化の可能性を秘める一方で、これまで前提とされてきた契約、責任、倫理の枠組みに根本的な問いを投げかけるものである。AIの積極活用が期待される金融機関においても、こうした変化を見越し、法的・技術的な観点から、持続的なリスク対応体制を整備することが求められる。X

*1 Bill Gates, "AI is about to completely change how you use computers", <https://www.gatesnotes.com/ai-agents> (参照:2025.6.18)
*2 MarketsandMarkets, "AI agents market", <https://www.marketsandmarkets.com/Market-Reports/ai-agents-market-15761548.html> (参照:2025.6.18)

Profile

渡邊 大喜

(わたなべ・ひろき)

NTT研究所でのR&D業務や事業会社でのシステム開発業務を経て、2022年から日本総研。先端技術ラボにて、先端IT技術に関する動向調査や業務適用に向けた応用研究に従事。



「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。

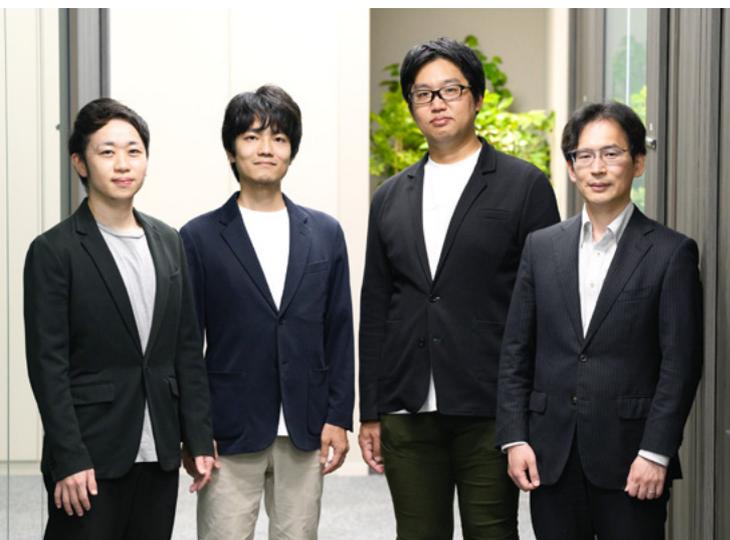
谷口：2025年のホットワードとしてAIエージェントが挙げられています。AIエージェントは金融機関のデジタル戦略に寄与するのでしょうか。

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い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



発行日：2025年9月4日

発行所：株式会社日本総合研究所 先端技術ラボ／調査部

制作協力：株式会社東洋経済新報社