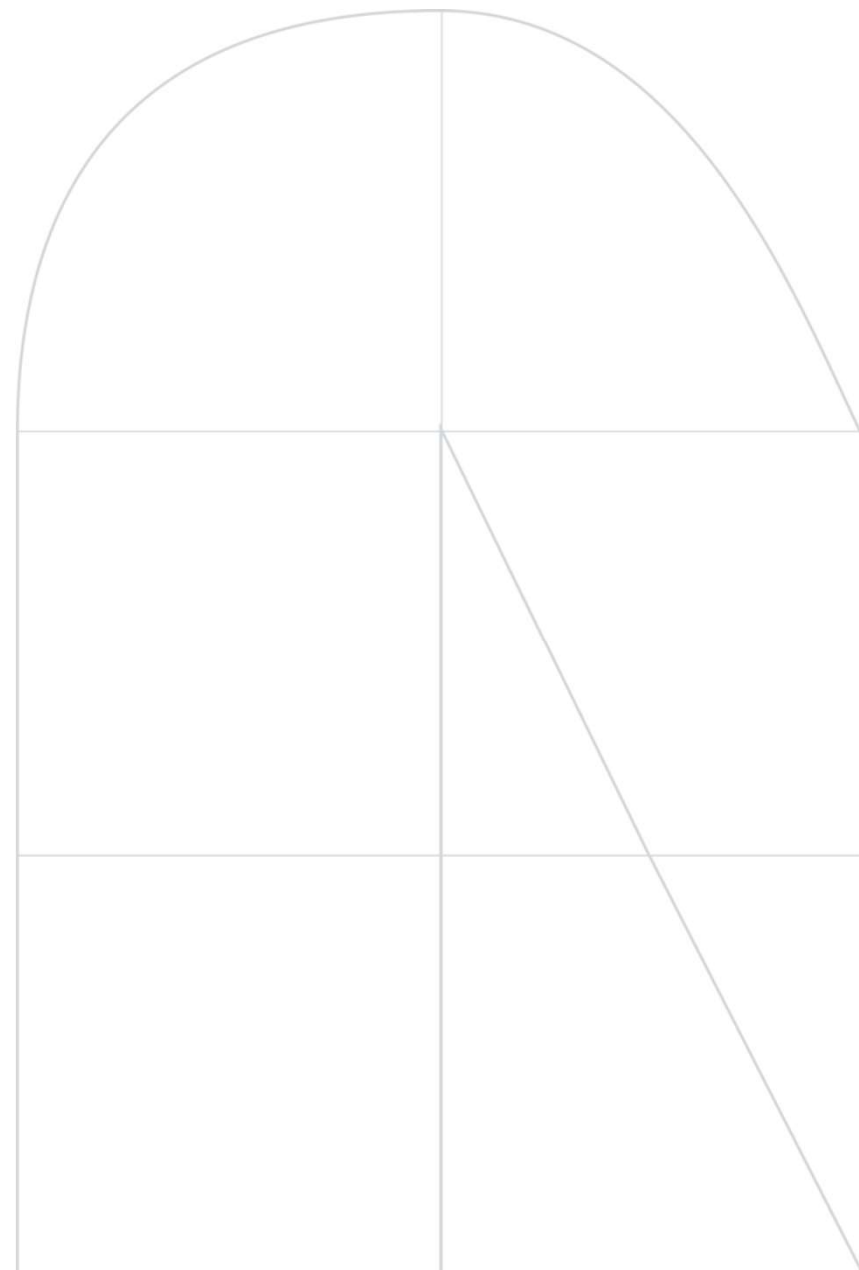


2030年代の銀行はこう変わる

～エージェント時代に求められる非連続進化～

2026年2月

株式会社NTTデータ



本書の全体要旨

金利復活や異業種系プレイヤーとの競争など、足元で銀行業は戦い方の変革を迫られているが、目前に迫る「エージェント時代」を見据えて、サービスのみならず基盤・組織の抜本的な変革が求められている。本書では2030年代に向けて銀行が持続的な競争力の源泉を獲得するための視座と論点を提示する

1. 銀行業界を取り巻く環境と課題およびその実装の進化段階
2. テクノロジーの進化がもたらす銀行への影響
3. 「エージェント時代」における銀行の非連続進化
4. 2030年代に銀行が求められる抜本的な変革

※本書に記載の内容は、業界の将来像に関する考え方を示したものであり、関係する業法・個人情報保護法等の各種法令や制度の整備・運用が前提となる

1. 銀行業界を取り巻く環境と課題およびその実装の進化段階

銀行業界を取り巻く環境と課題

経営環境は激変、経営資源の「選択と集中」が求められる

銀行業界は金利回復、人口減少、AIの劇的な進化、地政学リスクの顕在化という複合的な環境変化に直面し、ビジネスモデルの根本的な再構築を迫られている。

経済面では、金利復調が利ざや改善の好機となる反面、物価高や信用コストの上昇が経営を圧迫している。社会面では既存市場の縮小が不可避となる一方、事業承継や資産形成層といった新たな成長領域が今後収益源として重要になってくる。また、生成AIの実用化と異業種プレイヤーの台頭は競争のルールを一変させ、銀行は従来型金融から脱却し、新たな価値提供が求められる。

人手不足や物価高騰によりリソースの制約が強まる中、全方位的な総花主義は維持できず、各行は経営資源の「選択と集中」を断行し、以下の3テーマを同時推進する必要がある。

第一に「攻めのドメイン選択」である。自行が勝てる市場を見極め、金融・非金融の機能を再編し、差別化を図る。第二に「AIによる接点の高度化」である。AI活用により非対面チャネルを効率化しつつ、対面チャネルを人間にしかできない高付加価値業務へシフトさせる。そして、第三に「攻守を両立する事業基盤の改革」がある。セキュリティや事務の堅牢化（守り）に加え、イノベーションを生み出す人材・組織への変革（攻め）を断行する。これら「戦略・接点・基盤」の一体改革こそが、中期的な競争優位を決定づける。

背景となるマクロ環境変化

経済	金利の復活とインフレ/国内経済停滞 <ul style="list-style-type: none">金利ある世界で預金獲得が再び重要にあらゆるモノの価格（決済コスト含）が上がる中で中小企業、個人の資金余力は減少
社会	人口減少と、金脈の移り変わり <ul style="list-style-type: none">ベンチャー/新興富裕層の重要性マス若年層獲得の重要性（含相続）地域での事業承継が今後の収益源として重要に
技術	デジタルサービス・AI化の波 <ul style="list-style-type: none">ネット銀/異業種の急伸金融/非金融の融合AIの飛躍的進化とエージェント型AIの普及
政治	新たなリスクの波と、GXの停滞 <ul style="list-style-type: none">災害リスク、地政学リスクの高まりサイバー攻撃の活発化GX/SXは一旦踊り場の局面へ

国内銀行への影響

新たな攻めでの顧客・ディール獲得による成長が求められる世界へ	攻める領域の見極め
生成AIが実用フェーズとなり効率化・高付加価値化の機会が拡大	チャネルを高度化
人手不足、物価高騰によりリソースは圧迫し、経営資源の選択/集中を求められる	さらなる事務削減
クラウドシフトと規制・セキュリティ強化対応に 相応の投資が求められる	さらなる金/人の捻出
	セキュリティ、規制対応

中期の重要取組テーマ

A 攻めのドメインの選択とケイパビリティの再編成	攻め
1 法/個×マス/大手の優先順位付けと差別化方針策定	
2 上記のための金融・非金融ケイパビリティの獲得	
3 社会貢献/基盤たる活動の「見せ玉」・「実利」のバランス	
B AIで高度化された接点での価値のデリバリー	
4 非対面チャネルの高度化/バーチャル行員化	
5 対面チャネルの付加価値業務への集中/高度化	
C 守りと攻めのバランスをとった事業基盤の改革	守り
6 AI・非金融活用に適したシステム、人、組織の改革	
7 異例・部署横断業務を含めた事務の再効率化	
8 最新リスクに備えたサイバーセキュリティと規制対応	

1. 銀行業界を取り巻く環境と課題およびその実装の進化段階

中期の重要取組テーマにおける実装の進化段階

中長期の成長に向けた競争力の源泉の進化が不可欠

国内銀行の競争優位は、デジタル実装を「Lv.3：顧客・事業全体を支援するモデル」へいかに昇華できるかにかかっている。これは、従来の効率化に留まらない、ビジネスモデルの根幹に関わる非連続的な進化となる。

Lv.1： 初期フェーズであるLv.1は、インフラの基礎的な強化に重点が置かれる。攻めでは預金・決済・融資などの既存サービスのデジタル化、守りではレガシー基盤の更改や規制対応など必須対応が中心となる。

Lv.2： 次のステップとなるLv.2は、攻めでは個人向け家計・資産管理サービス、企業向けにM&Aや事業承継など従来型金融周辺の付加価値サービスを提供。守りでは、データ・AI活用等による業務効率化の推進、DXデータ活用のためクラウド化等の基盤最適化が進む。多くの国内銀行が現在この段階に位置する。

Lv.3： 真の競争力を確立する分水嶺となるLv.3は、接点においては、エージェント型AIを駆使した高度なアドバイザリ機能を実装し、非対面チャネルを高度化する。攻めでは非金融サービスを含む統合ソリューションを提供し、顧客の生活・事業全体を支援するモデルへ転換する。守りでは、AIネイティブな「人ゼロ」プロセスへの移行と、AI活用に適した基盤・組織の抜本的改革が同時進行する。

Lv.4： 最終段階であるLv.4は、多様なエージェント型AIが普及した社会において銀行が顧客（個人／企業）の主導権を確保した段階となる。銀行は顧客のパートナーとなるパーソナルAIのポジションを獲得し、エージェント連携によるエコシステムを中核の存在となる。

中期の重要取組テーマ

A 攻めのドメインの選択とケイパビリティの再編成

- 1 法/個×マス/大手の優先順位付けと差別化方針策定
- 2 上記のための金融・非金融ケイパビリティの獲得
- 3 社会貢献/基盤たる活動の「見せ玉」「実利」のバランス

B AIで高度化された接点での価値のデリバリー

- 4 非対面チャネルの高度化/バーチャル行員化
- 5 対面チャネルの付加価値業務への集中/高度化

C 守りと攻めのバランスをとった事業基盤の改革

- 6 AI・非金融活用に適したシステム、人、組織の改革
- 7 異例・部署横断業務を含めた事務の再効率化
- 8 最新リスクに備えたサイバーセキュリティと規制対応

取組みのレベル感

Lv.1

インフラたる金流サービスのデジタルでの提供

預金 融資
為替・決済 運用
カード 証券

Lv.2

金流・資金需要における付加価値の提供

事業投資支援 サプライチェーン 事業承継 海外進出支援 GX・DX支援
家計診断・FP 特典等

Lv.3

非金融サービスを含む総合型サービスによる生活・事業全般の支援

ビジネスマッチング 非金融支援
経営者支援ポータル

Lv.4

銀行がパーソナルAIを提供生活・事業全般のパートナーに

仮想経営企画部 生活のスマートパートナー

データ・AIの効率化目的での基本的な活用

チャットボット レコメンデーション
即時審査 ターゲット分析

エージェント型AIによる高付加価値/アドバイザ化

スマートバンク
RMの提案支援

規制対応、防戦として基盤の強化・更改

セキュリティ人材育成
リスク管理体制構築
脆弱性管理
サードパーティリスク管理

「紙・人・箱」からの脱却によるDX

ペーパーレス、BPR
拠点統廃合

DX/データ活用のための基盤の最適化

疎結合・クラウド化 アジャイル化
DWH

カルチャーとリテラシー変革

AI内製開発 リスク感度変革

人ゼロプロセスへの移管

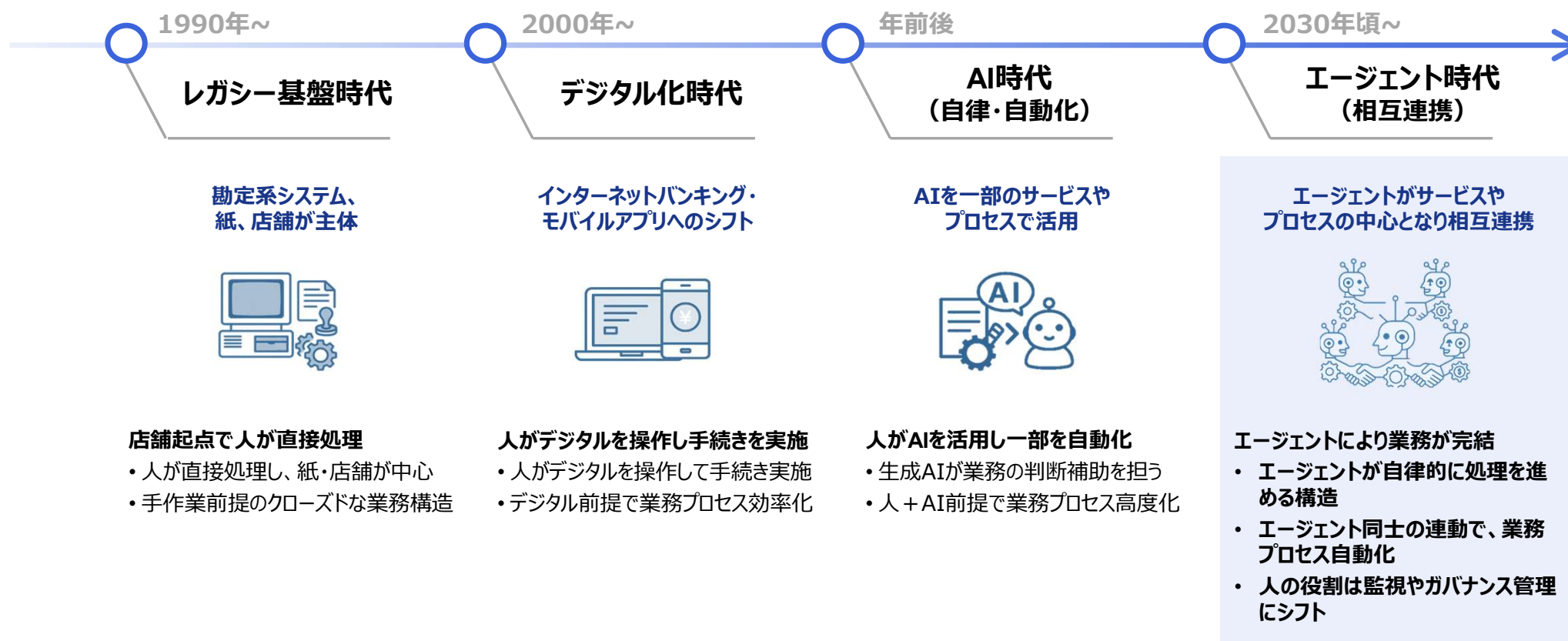
異例対応含AI化
BPO・SaaSへの移管

監査・監視の無人化

業務監視のAI対応

銀行業界を取り巻くテクノロジー進化のステップ

銀行ビジネスは、レガシー基盤→デジタル化→AI活用へと段階的に進化し、業務とサービスの中心はすでに「人の作業」から「デジタルによる自律処理」へ移りつつある。この流れの先には、金融・非金融を横断し、エージェント型AI（以下、エージェント）が相互に連携して顧客体験と業務プロセスを統合的に最適化されるエージェント時代が視野に入ってきており、その時には銀行の在り方は劇的に変化する



海外大手銀行のエージェント時代到来についての見立て

海外大手銀行は、AIを単なるコスト削減ツールではなく、「組織の構造」と「企業文化」を根底から刷新する変革の中核と位置づけている。全社での同時多発的なAI開発・導入を促進するため、経営トップダウンで、それらのAI開発・運用に耐えうる高効率な基盤・組織の構築と、大量のトライ＆エラーが起こる組織文化の変革を一気に推進している

	経営トップがAIを どう位置付けているか	事業構造をどう変革するか	そのために何を整備しているか	何が動いているか
米国大手金融機関	“企業運営の新しいOS” “2015年以来的 経営基盤の大改革”	あらゆる業務での 「人の代替、自律化」	データ可用性、対LLMでの セキュリティ、人材の育成	社内5000以上の AIプロジェクトアイデア ↓ うち、500が 試験運用～本番適用段階に
欧州大手金融機関	“企業文化の刷新”	「組織全体の知の解放」 同時多発的な変革の発生	「AIプロダクトの多産多死」 それを支える投資の軽さ 対LLMでの セキュリティ、組織文化刷新	社内100の本格的 AIプロジェクト + 約2万の各所での試行

「同時多発的」「多産多死」でのAI導入を高効率で進めることを経営主導でやっている

2030年代に起こる銀行の非連続な進化

2030年代にはエージェントの社会普及が進むことで、銀行のデジタル変革の方向は「人がテクノロジーを使って効率化する世界」から、「エージェントが主体となって価値提供・意思決定・ガバナンスを実行する世界」へと転換していくことが想定される。




この変化は段階的なものではなく、設計思想そのものが変わる非連続な進化となり、銀行業務の在り方が劇的に変化すると考えられる

2010年以降のデジタル改革

フロント	顧客利便性、営業生産性向上を目的としたデジタル化	
	個人	法人
	<ul style="list-style-type: none">デジタル化、UI/UX改善リモートサービス向上店舗改革・削減	<ul style="list-style-type: none">法人RMの高度化デジタルサービスの拡充非金融ソリューション拡充
事務	「人」が実行することを前提とした、業務の効率化・コスト削減	
	<ul style="list-style-type: none">ペーパーレス化によるコスト削減RPA/AIによる事務処理、審査等の自動化事務センターへの集約化による組織全体の効率化	
基盤	「人」の介在を前提とする「人中心構造」基盤	
	<ul style="list-style-type: none">外部接続性を高めるクラウド化サイバーリスク対策のためのセキュリティ強化開発の機動性を高めるアジャイル開発導入	

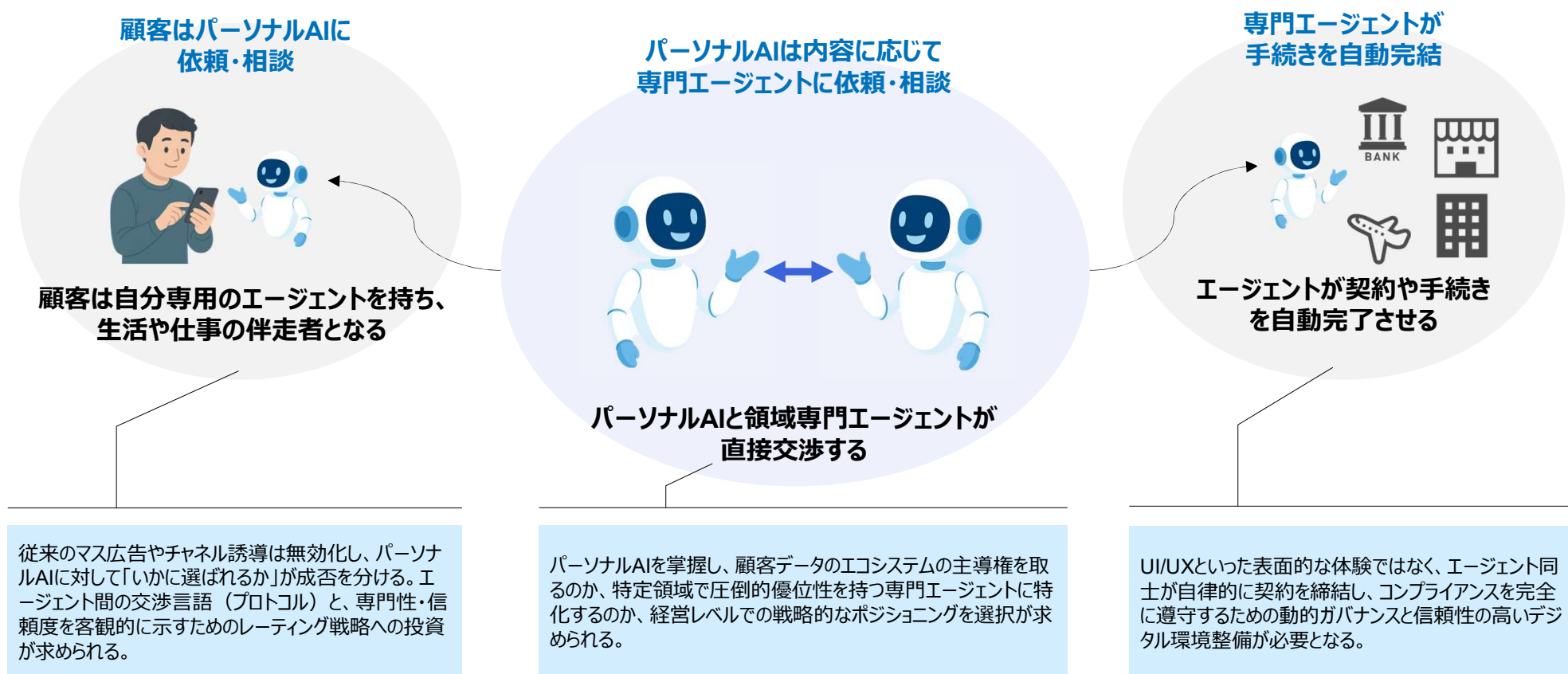
非連続
進化

2030年へ向けたAIネイティブ化”変革”

「銀行」の枠を超え、非金融の様々な社内外エージェントと連携した価値提供が求められる世界へ	
<ul style="list-style-type: none">提案・相談・契約の自動化/人のエンパワーメント非金融サービスとのワンストップでの連携ブラウザやアプリをエージェントが代替	
	
業務エージェントによる「人ゼロ」化を目指した、ゼロベースでのプロセス刷新	
<ul style="list-style-type: none">「人ゼロ」化を前提とした事務プロセスエージェントが自律・自動的にタスク処理を行い、ルール改善等の最適化まで遂行	
	
AIの全社での同時多発開発に耐えうるセキュリティ、コストを維持できるシステム基盤・組織へ	
<ul style="list-style-type: none">エージェントが横断的・リアルタイムにアクセスできるデータベースリアルタイム・継続監視型の動的セキュリティ対策	
	

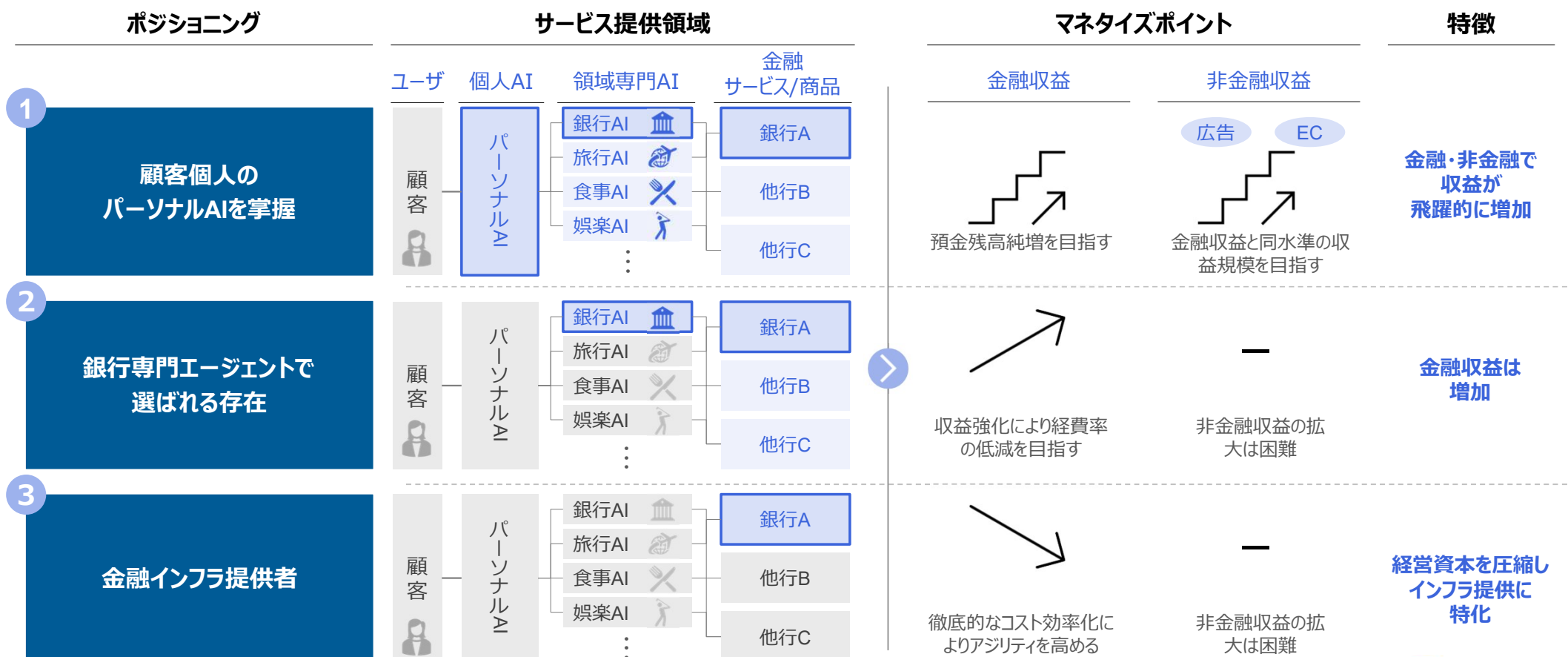
エージェント時代における「フロント（顧客接点）」の再定義

エージェント時代における顧客接点は人の手を離れ、パーソナルAIが顧客の生活・事業全体を伴走し、人に代わって手続き・契約・交渉等を行うようになる。銀行の役割はエージェント同士の自律的かつ機動的な連携を通じて、顧客が意識しないうちに課題解決を完了させる「価値創造型インターフェース」の提供へと変化していくことが考えられる



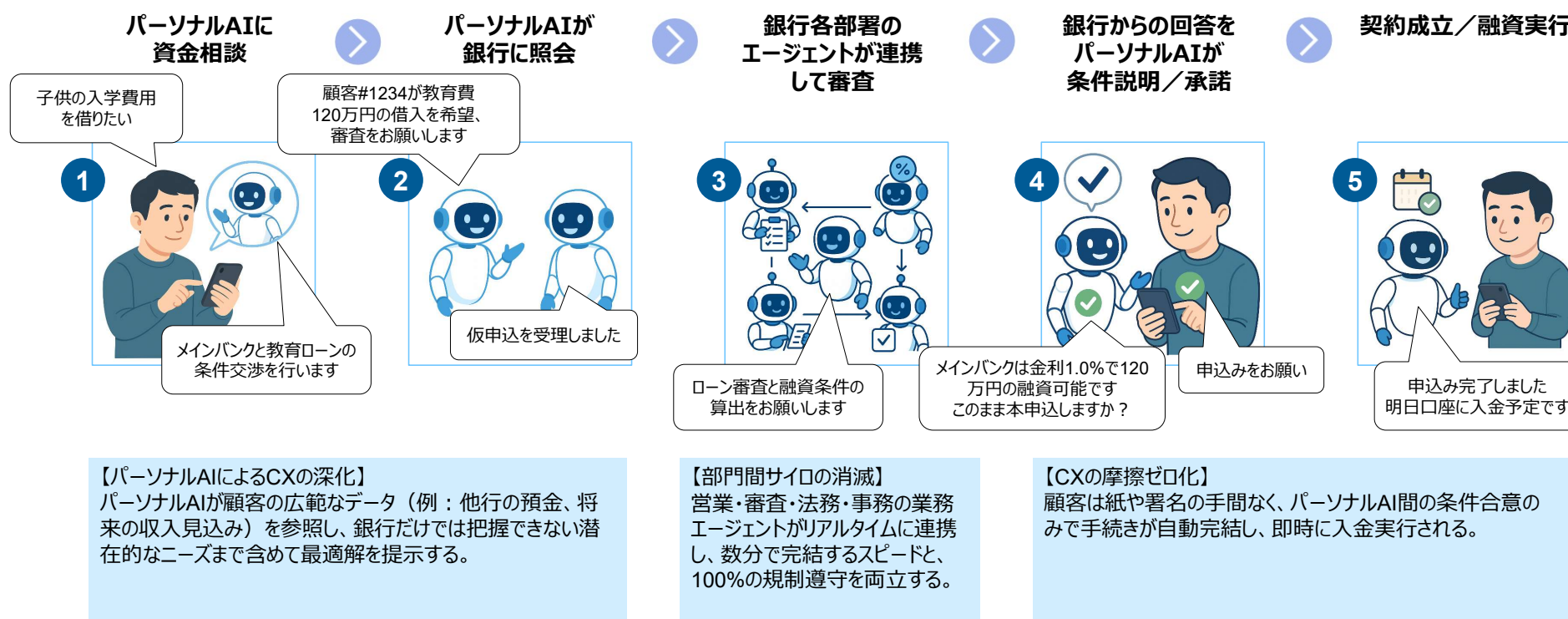
エージェント時代における銀行のポジショニング【3分類】

エージェント時代の銀行の存在意義は、どのレイヤーで顧客接点の主導権を握るかに集約される。金融領域に限定しないパーソナルAIのポジションを獲りに行くのか、銀行専門エージェントとして選ばれる存在となるか、徹底的に商品・サービスカ・コスト効率化を高め金融インフラ提供者となるか、大きく3つのポジショニングに分類され、その分類による収益構造も大きく変化すると考えられる



エージェント時代における銀行の事務フロー【融資契約事務】

従来の事務フローにおける「人の判断・承認」というプロセスは、エージェント時代においてAIの領域へと移行していく。例えば融資契約事務であれば、顧客のパーソナルAIと銀行専門エージェントが対話・連携し、銀行内部では審査から契約実行までを各部門の業務特化エージェントが自律的に処理を完結し、顧客はパーソナルAIとのやりとりだけで融資実行が完了する世界が想定される



エージェント時代における「事務」の非連続進化

エージェント時代における事務の変革は、単なる自動化のレベルを超え、業務の実行主体と統制の主体を「人」から「エージェント」へと転換すると考えられる。この構造進化により、「取引事務」では最終プロセスまでエージェントが自律完結し、「管理・企画事務」ではルール策定・更新の主体がエージェントとなることで、従来の自動化では実現し得なかった、圧倒的な効率とリアルタイムな統制力が実現すると想定される

これまで

自動化は進んでいるが、最後は人が判断・承認を行うため、ボトルネックや属人性を内包している

- RPAやAIスコアリングは補助、判断・承認は人が対応

取引

例：口座開設、振込・送金、融資契約、カード発行など

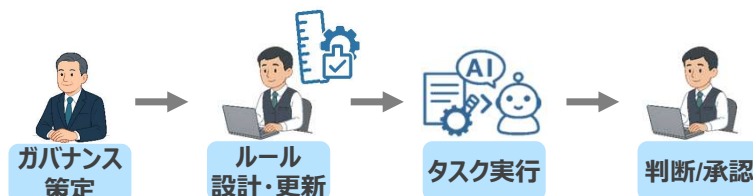


AIを補助ツールとして活用するも、内部統制・ルール策定の主体は人であり、経験・属人性に依存している

- アラート検知は自動化されるが審査・承認は人が対応しており意思決定に時間を要する
- プロセス設計は経験・属人性に依存

管理・企画

例：コンプラ、監査、リスク管理、業務企画など



エージェント時代

承認までの最終プロセスをエージェントが自律完結し、ワークフローは無人化する

- 各部門のエージェント同士が連動し、処理・照合・判断まで自律実行
- 人はプロセス監視と例外処理対応に専念



内部統制・ルール策定の主体はエージェントに移行、人はガバナンス策定に専念

- 統制ロジックはエージェントが管理し、稟議・承認はリアルタイム処理
- エージェントが業務データを学習し、ルールを自律的に最適化
- 人はガバナンスの策定・管理に専念

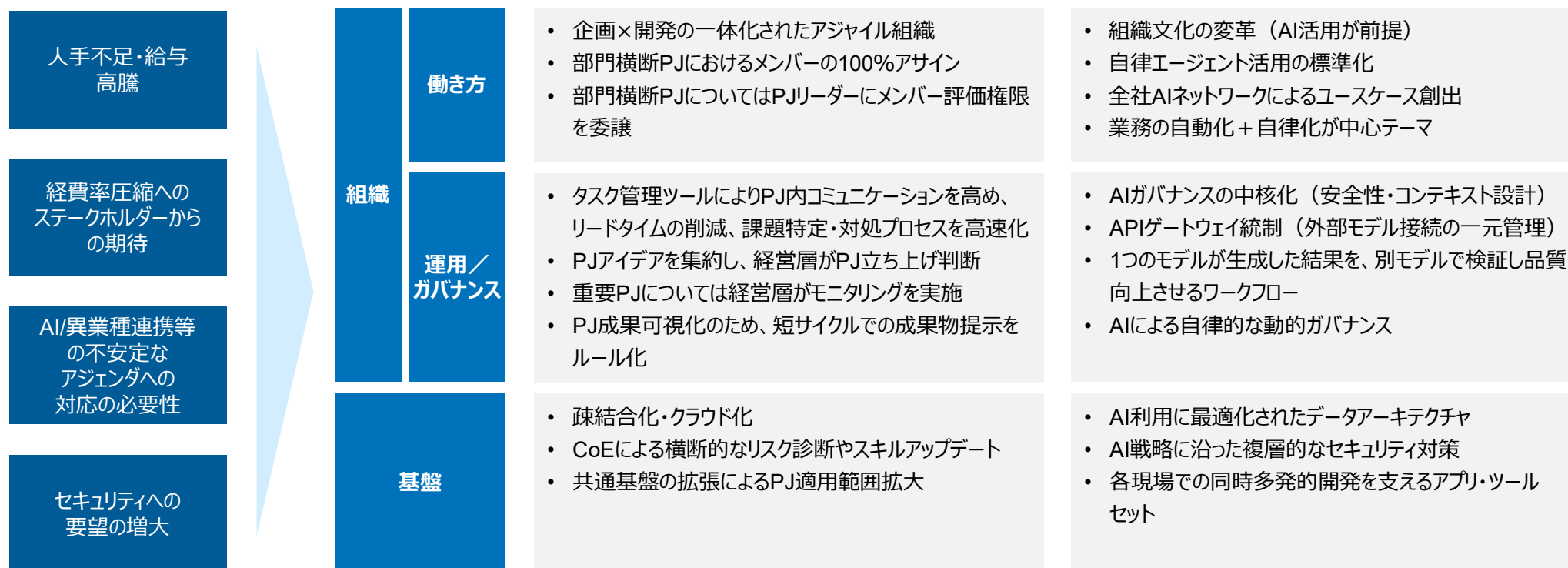


テクノロジーの進展に伴う組織・基盤の在り方の進化段階

海外大手銀行では2020年代前半、「デジタル改革を各所で同時多発的に進めるためのアジリティとROIの最大化」を目的とした改革が完遂。直近では2030年代のエージェント時代に向けて「AIをあらゆるサービス/プロセスのベースとするための基盤と働き方の更なるアップデート」が推進されている。国内銀行においても社会や経済、業界動向等の外圧から組織レベルでの変革が必要となると考えられる

2020年代前半の組織・基盤改革

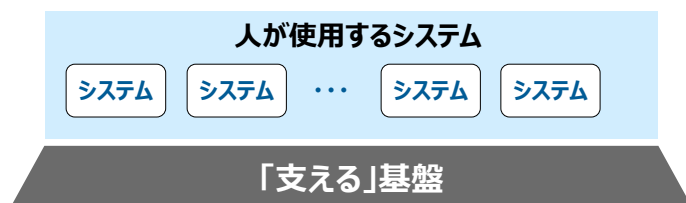
2030年までに取り組む組織・基盤改革



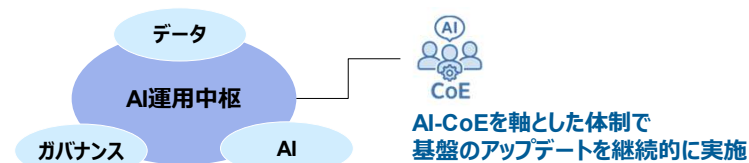
AIが高速かつ安全に動ける「AI中心構造」基盤へ

エージェント時代には、これまで以上のスピードで社会の変化していく。そのため、エンドツーエンド（end-to-end）での大量のトライ＆エラーを実行できるように、実証の投資コストを最小限にする「AI中心構造」の基盤と組織が必要となる。その実現にあたっては、データ・AI運用・ガバナンス、一体での推進と、AI-CoEを中心に基盤のアップデートを継続的に実施する組織体制の整備も求められる

これまで：システムを「支える基盤」



エージェント時代：AIが動かす中枢



データ

データは部門・システムごとに保持されているため、AIが横断的にアクセス・学習できない。また連携はバッチ処理中心のためAIに必要なリアルタイム性が不十分。

データサイロを解消し、リアルタイム可視性を担保した基盤へと転換を推進していく。これにより、AIが最新データの即時連携・更新が可能となり、高速な判断とサービス提供の実現を目指す。

AI運用

AIは人の補助的な利用（単一モデル／局所利用）に留まっており、人が操作し判断する運用。そのためアップデートが遅れるリスクや属人性を抱えている。

特定機能に特化させたAIモデル同士を連携させることでアウトプット品質を高め、人を介さずAIが自律実行するワークフローを構築を目指す。

ガバナンス

人による静的なガバナンスは、AIモデルの高速な進化に対応できず、監査負荷と変更遅延により導入のボトルネックとなる。さらに、AIを介した情報漏洩等セキュリティリスクに対し、機動的な対応が困難。

規制・監督の枠組みの進化が前提となるが、AI自身が自動監視・自動適用を行う「AIによる自律的な統制システム」を目指していく。情報漏洩などのリスクを未然に防ぎながら、AI導入・更新の遅延を排し、変革のスピードを最大限に引き出すための戦略的な基盤となる。

2030年代に銀行が求められる抜本的な変革

フロントサービスにおける「エージェント経済圏」に適用した体制の構築、事務でのエージェントによる自律化を前提としたプロセスの再構築により、収益拡大とコスト効率化を実現することが肝要であるが、そのためにはこれらのビジネスプロセスを支える基盤と組織にまで踏み込んで変革することが求められる

成果に直結する ビジネス変革	フロント	事務
	<p>エージェント連携による「価値創造型インターフェース」への進化</p> <ul style="list-style-type: none">・勝ち筋に応じた戦略的ポジショニングの確立 顧客の「パーソナルAI」の座を取りに行くのか、銀行領域の「専門エージェント」として選ばれるのか、金融インフラに徹するのか、勝ち筋を明確化する。・意識させずに課題を解決する「摩擦ゼロ」体験の構築 顧客のパーソナルAIと銀行AIが自律的に交渉・連携し、顧客が手続きを意識することなく、潜在的な課題解決から契約実行までが完了する世界を実現する。	<p>AI自律完結型プロセスへの転換</p> <ul style="list-style-type: none">・人の介在を排した「完全自律型フロー」の構築 審査から実行までの判断・処理をエージェントが完結させ、人は「実行者」から、エージェントが正しく機能するかを設計・監督する「ガバナンスの担い手」へと役割を根本から変える。・統制主体のAI移行と動的ルールの実タイム最適化 過去の経験則に基づく静的なルール運用から脱却し、全業務データを学習したエージェントが、リスク環境の変化に応じて自律的にルールを更新・最適化する体制へ移行する。
ビジネス変革の土台となる 基盤・組織の 変革	基盤	組織
	<p>エージェントが自律・高速・安全に動く「AI中心構造」</p> <ul style="list-style-type: none">・リアルタイムな意思決定を支えるデータ統合基盤 データサイロを解消し、構造化・非構造化データを含む全情報へエージェントが即座にアクセス可能な環境を整備。エージェントが文脈を深く理解し、瞬時の判断を下すための「知の高速検索エンジン」として機能し、エージェントの思考速度を最大化する。・スピードと安全性を両立する動的ガードレール 開発・運用プロセスにセキュリティとコンプライアンスの自動監視機能を内包。静的なチェックによる遅延を排除し、リスクを制御しながらAIの進化スピードを最大化する。	<p>企業運営OSの刷新と「AI共進化型カルチャー」</p> <ul style="list-style-type: none">・経営トップダウンによる変革推進とAI-CoEの戦略中枢化 AI活用をIT課題ではなく「企業文化の刷新」と定義し、経営主導で推進する。またAI-CoEを単なる支援部隊ではなく、組織のOSをアップデートし続ける戦略中枢と位置づける。・データの民主化によるボトムアップ変革の定着 全社員がデータとAIを武器として使いこなす環境を整備。現場起点の「自律的なカイゼン」と「イノベーション」が日常的に生まれる、AIネイティブな組織風土を醸成する。

