



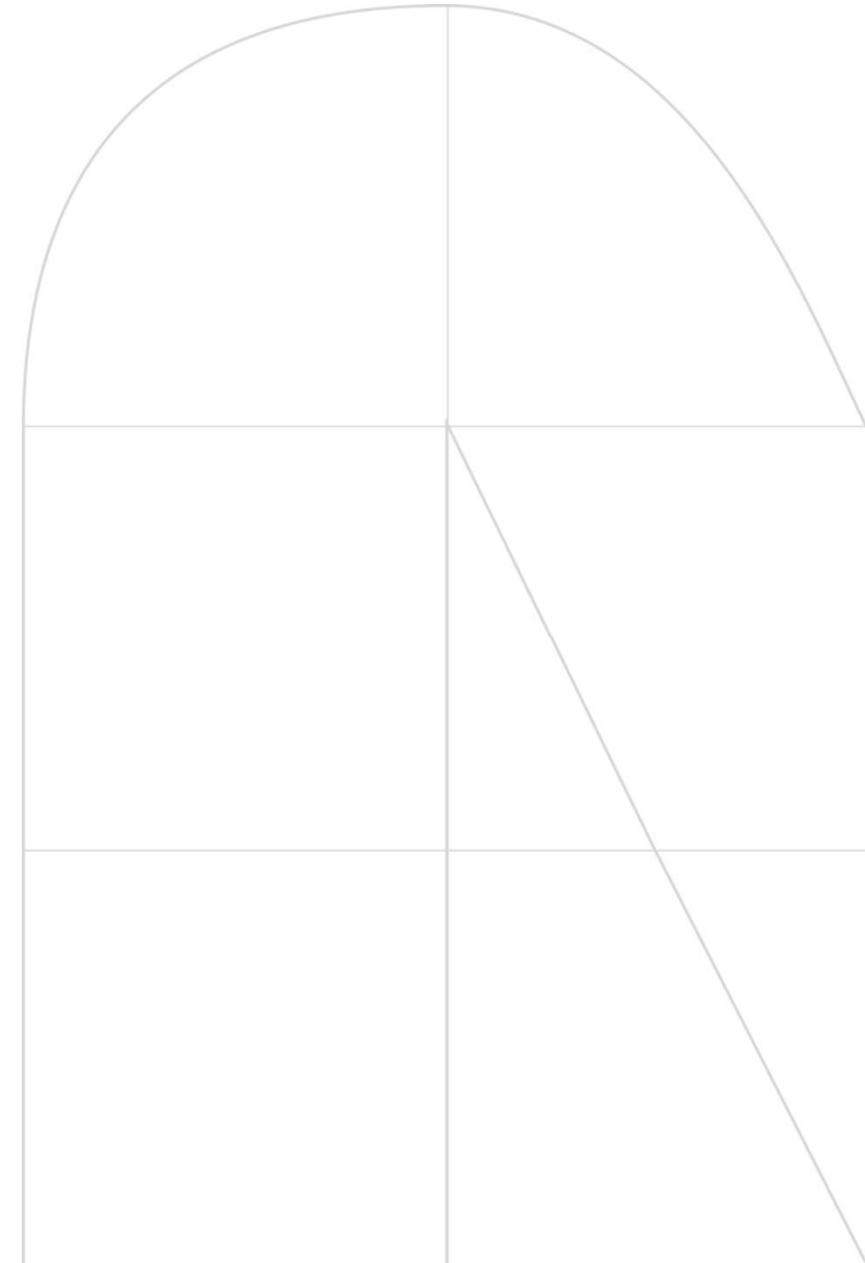
2030年代の銀行はこう変わる

～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

© 2026 NTT DATA Japan Corporation



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

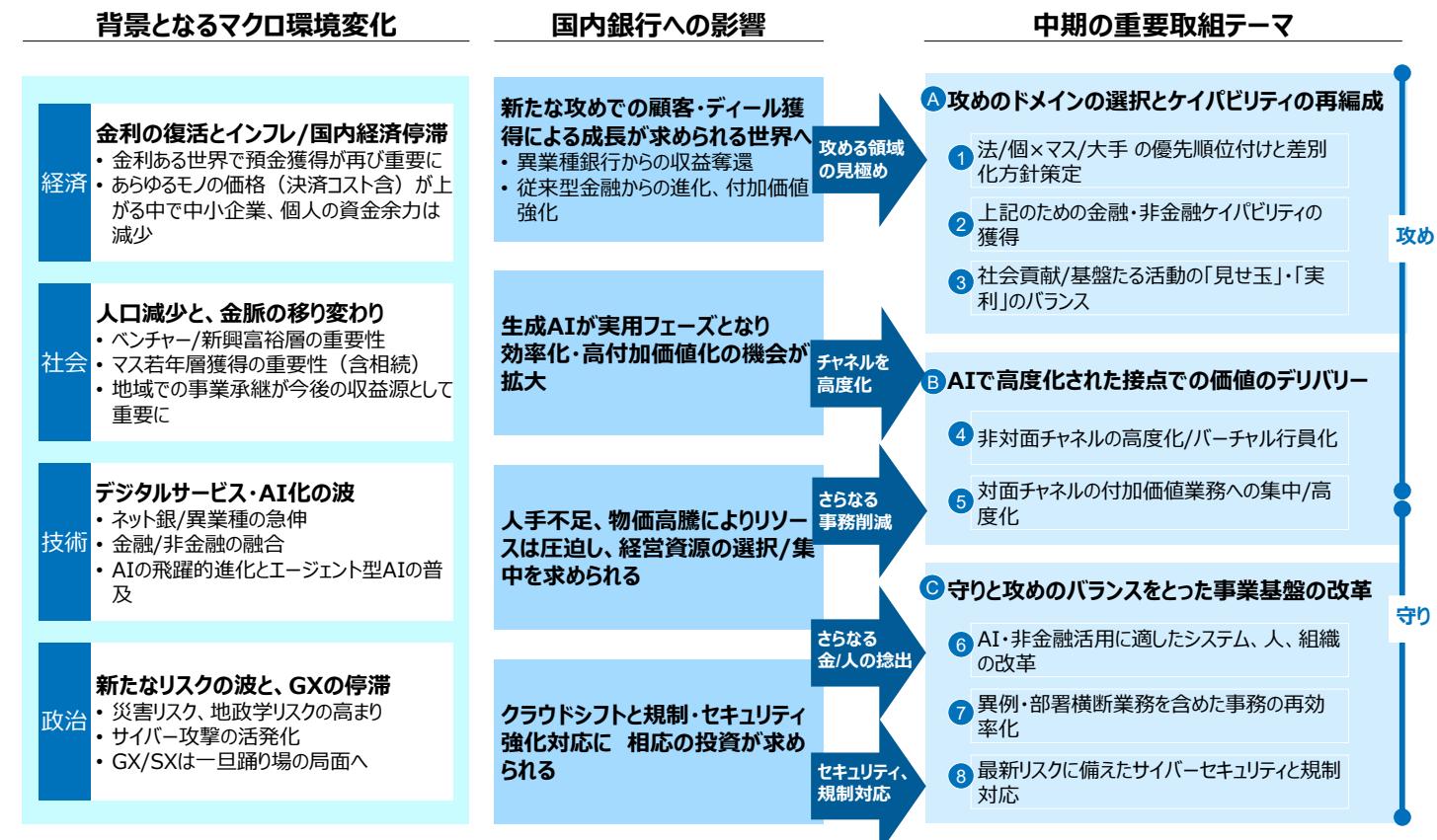
経営環境は激変、経営資源の「選択と集中」が求められる

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。



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

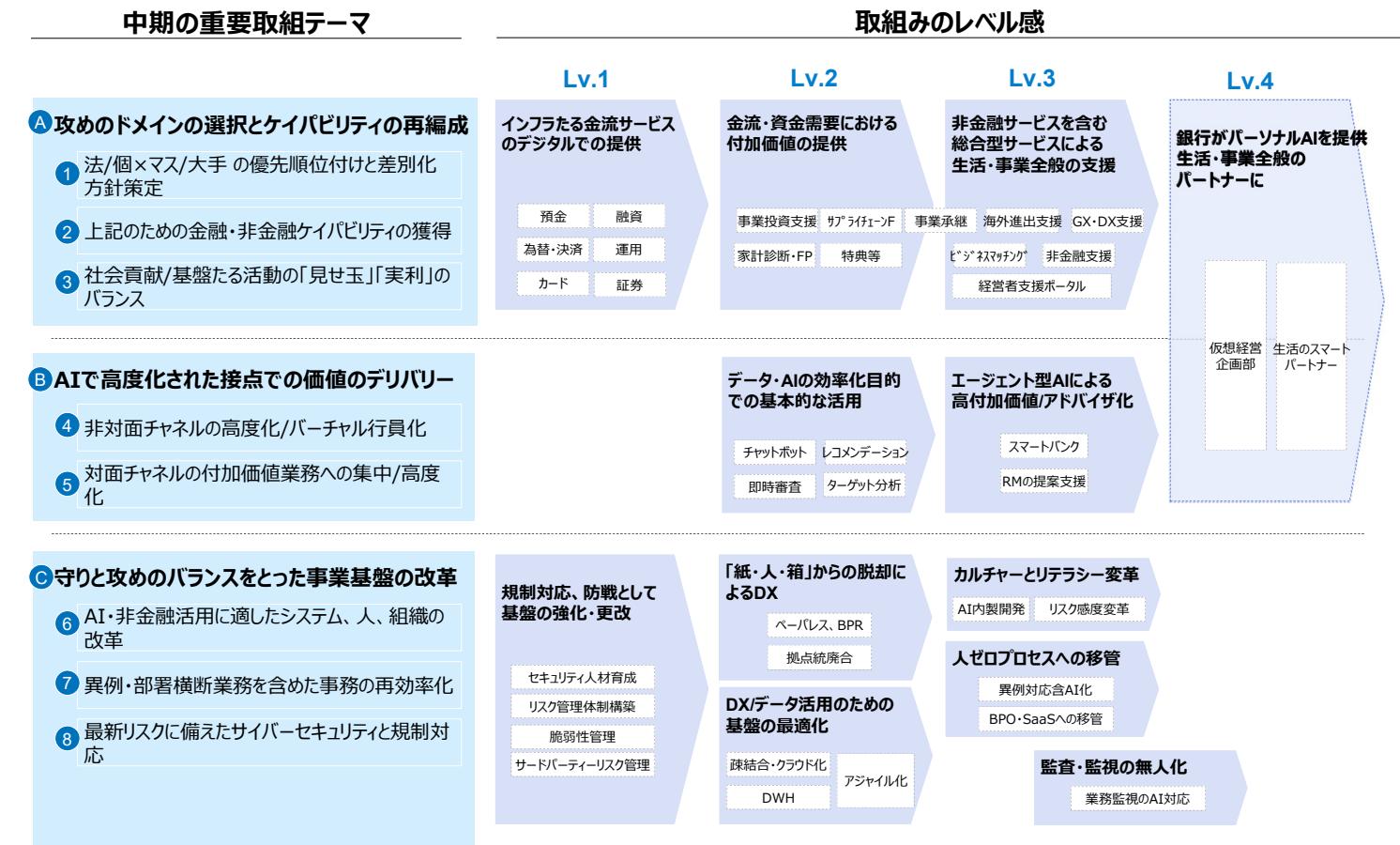
国内銀行の競争優位は、デジタル実装を「Lv.3：顧客・事業全体を支援するモデル」へいかに昇華できるかにかかっている。これは、従来の効率化に留まらない、ビジネスモデルの根幹に関わる非連続的な進化となる。

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に進行する。

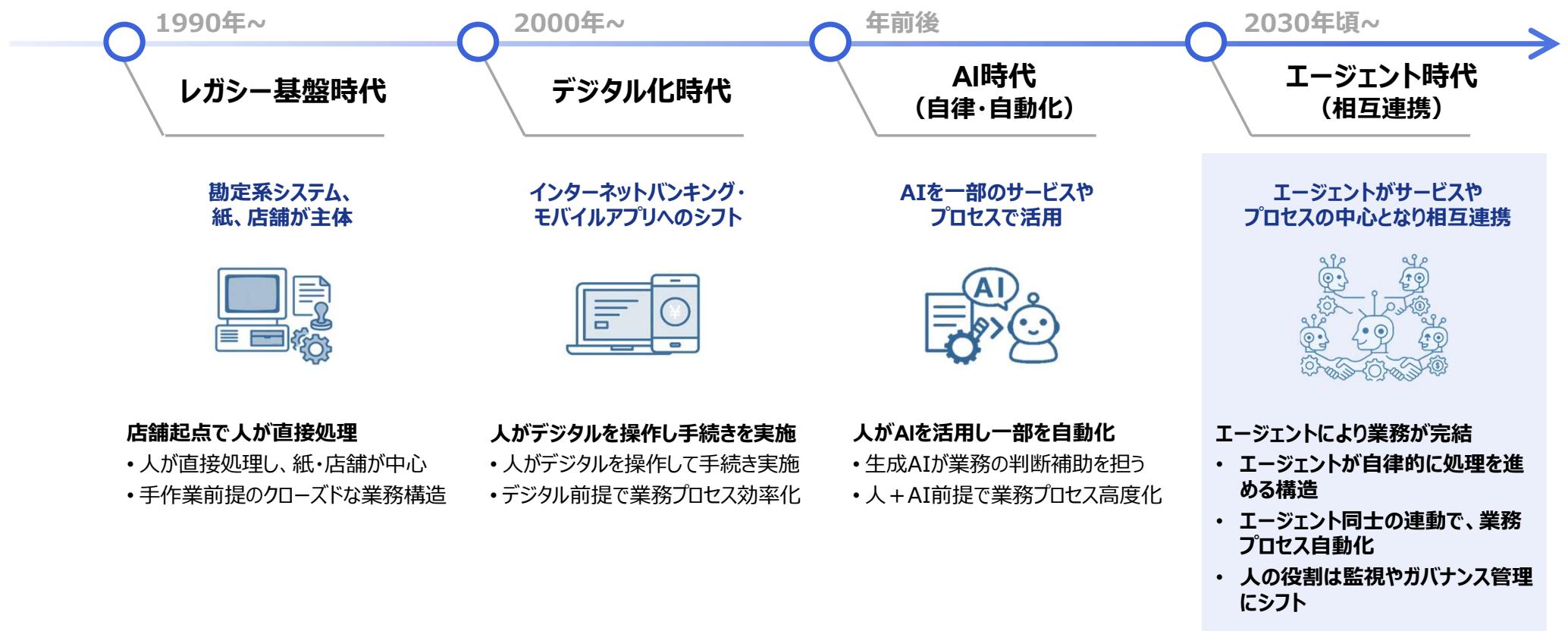
Lv.4：最終段階であるLv.4は、多様なエージェント型AIが普及した社会において銀行が顧客（個人／企業）の主導権を確保した段階となる。銀行は顧客のパートナーとなるパーソナルAIのポジションを獲得し、エージェント連携によるエコシステムを中核の存在となる。



2. テクノロジーの進化がもたらす銀行への影響

銀行業界を取り巻くテクノロジー進化のステップ^①

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



2. テクノロジーの進化がもたらす銀行への影響

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	<p>“企業運営の新しいOS” “2015年以来の 経営基盤の大改革”</p>	<p>あらゆる業務での 「人の代替、自律化」</p>	<p>データ可用性、対LLMでの セキュリティ、人材の育成</p>	<p>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</p>
欧州大手金融機関	<p>“企業文化の刷新”</p>	<p>「組織全体の知の解放」 同時多発的な変革の発生</p>	<p>「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</p>	<p>社内100の本格的 AIプロジェクト + 約2万の各所での試行</p>

「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

(出典) 独自調査等よりNTTデータにて作成

© 2026 NTT DATA Japan Corporation

3.「エージェント時代」における銀行の非連続進化

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 |
| ・デジタル化、UI/UX改善 | ・法人RMの高度化 |
| ・リモートサービス向上 | ・デジタルサービスの拡充 |
| ・店舗改革・削減 | ・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
- ・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

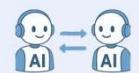
- 「人」の介在を前提とする「人中心構造」基盤
- ・外部接続性を高めるクラウド化
 - ・サイバーリスク対策のためのセキュリティ強化
 - ・開発の機動性を高めるアジャイル開発導入

非連続進化

2030年へ向けたAIネイティブ化"変革"

「銀行」の枠を超える、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

- ・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

- ・「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

- ・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



3.「エージェント時代」における銀行の非連続進化

エージェント時代における「フロント（顧客接点）」の再定義

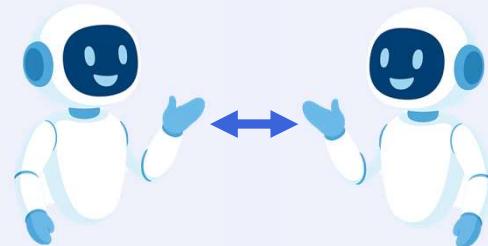
エージェント時代における顧客接点は人の手を離れ、パーソナルAIが顧客の生活・事業全体を伴走し、人に代わって手続き・契約・交渉等を行うようになる。銀行の役割はエージェント同士の自律的かつ機動的な連携を通じて、顧客が意識しないうちに課題解決を完了させる「価値創造型インターフェース」の提供へと変化していくことが考えられる

顧客はパーソナルAIに
依頼・相談



顧客は自分専用のエージェントを持ち、
生活や仕事の伴走者となる

パーソナルAIは内容に応じて
専門エージェントに依頼・相談

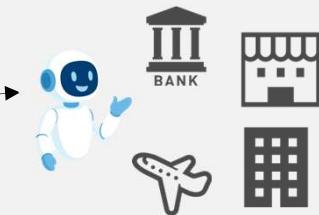


パーソナルAIと領域専門エージェントが
直接交渉する

従来のマス広告やチャネル誘導は無効化し、パーソナルAIに対して「いかに選ばれるか」が成否を分ける。エージェント間の交渉言語（プロトコル）と、専門性・信頼度を客観的に示すためのレーティング戦略への投資が求められる。

パーソナルAIを掌握し、顧客データのエコシステムの主導権を取るのか、特定領域で圧倒的優位性を持つ専門エージェントに特化するのか、経営レベルでの戦略的なポジショニングを選択が求められる。

専門エージェントが
手続きを自動完結



エージェントが契約や手続き
を自動完了させる

UI/UXといった表面的な体験ではなく、エージェント同士が自律的に契約を締結し、コンプライアンスを完全に遵守するための動的ガバナンスと信頼性の高いデジタル環境整備が必要となる。

3.「エージェント時代」における銀行の非連続進化

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】

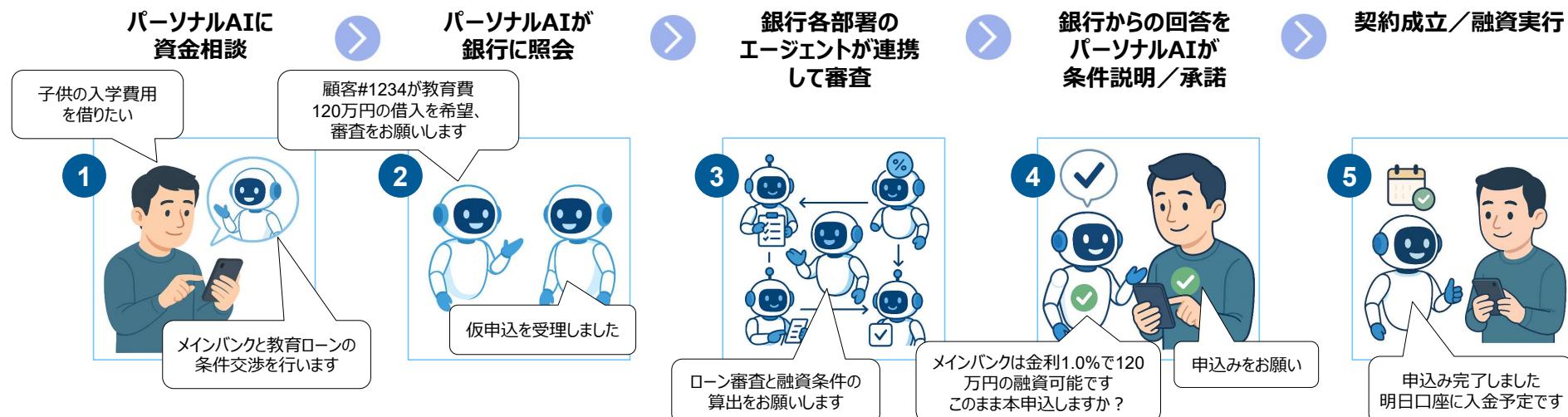
エージェント時代の銀行の存在意義は、どのレイヤーで顧客接点の主導権を握るかに集約される。金融領域に限定しないパーソナルAIのポジションを獲りに行くのか、銀行専門エージェントとして選ばれる存在となるか、徹底的に商品・サービス力・コスト効率化を高め金融インフラ提供者となるか、大きく3つのポジショニングに分類され、その分類による収益構造も大きく変化すると考えられる

ポジショニング	サービス提供領域	マネタイズポイント	特徴
1 顧客個人の パーソナルAIを掌握	<p>ユーザ 顧客</p> <p>個人AI パーソナルAI</p> <p>領域専門AI 銀行AI 銀行 旅行AI 旅行 食事AI 食事 娯楽AI 娯楽</p> <p>サービス/商品 銀行A 他行B 他行C</p>	<p>金融収益 預金残高純増を目指す</p> <p>非金融収益 金融収益と同水準の収益規模を目指す 広告 EC</p>	金融・非金融で 収益が 飛躍的に増加
2 銀行専門エージェントで 選ばれる存在	<p>ユーザ 顧客</p> <p>個人AI パーソナルAI</p> <p>領域専門AI 銀行AI 銀行 旅行AI 旅行 食事AI 食事 娯楽AI 娯楽</p> <p>サービス/商品 銀行A 他行B 他行C</p>	<p>金融収益 収益強化により経費率の低減を目指す</p>	金融収益は 増加 非金融収益の拡大は困難
3 金融インフラ提供者	<p>ユーザ 顧客</p> <p>個人AI パーソナルAI</p> <p>領域専門AI 銀行AI 銀行 旅行AI 旅行 食事AI 食事 娯楽AI 娯楽</p> <p>サービス/商品 銀行A 他行B 他行C</p>	<p>金融収益 徹底的なコスト効率化によりアジャリティを高める</p>	経営資本を圧縮し インフラ提供に 特化 非金融収益の拡大は困難

3.「エージェント時代」における銀行の非連続進化

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



【パーソナルAIによるCXの深化】

パーソナルAIが顧客の広範なデータ（例：他行の預金、将来的な収入見込み）を参照し、銀行だけでは把握できない潜在的なニーズまで含めて最適解を提示する。

【部門間サイロの消滅】

営業・審査・法務・事務の業務エージェントがリアルタイムに連携し、数分で完結するスピードと、100%の規制遵守を両立する。

【CXの摩擦ゼロ化】

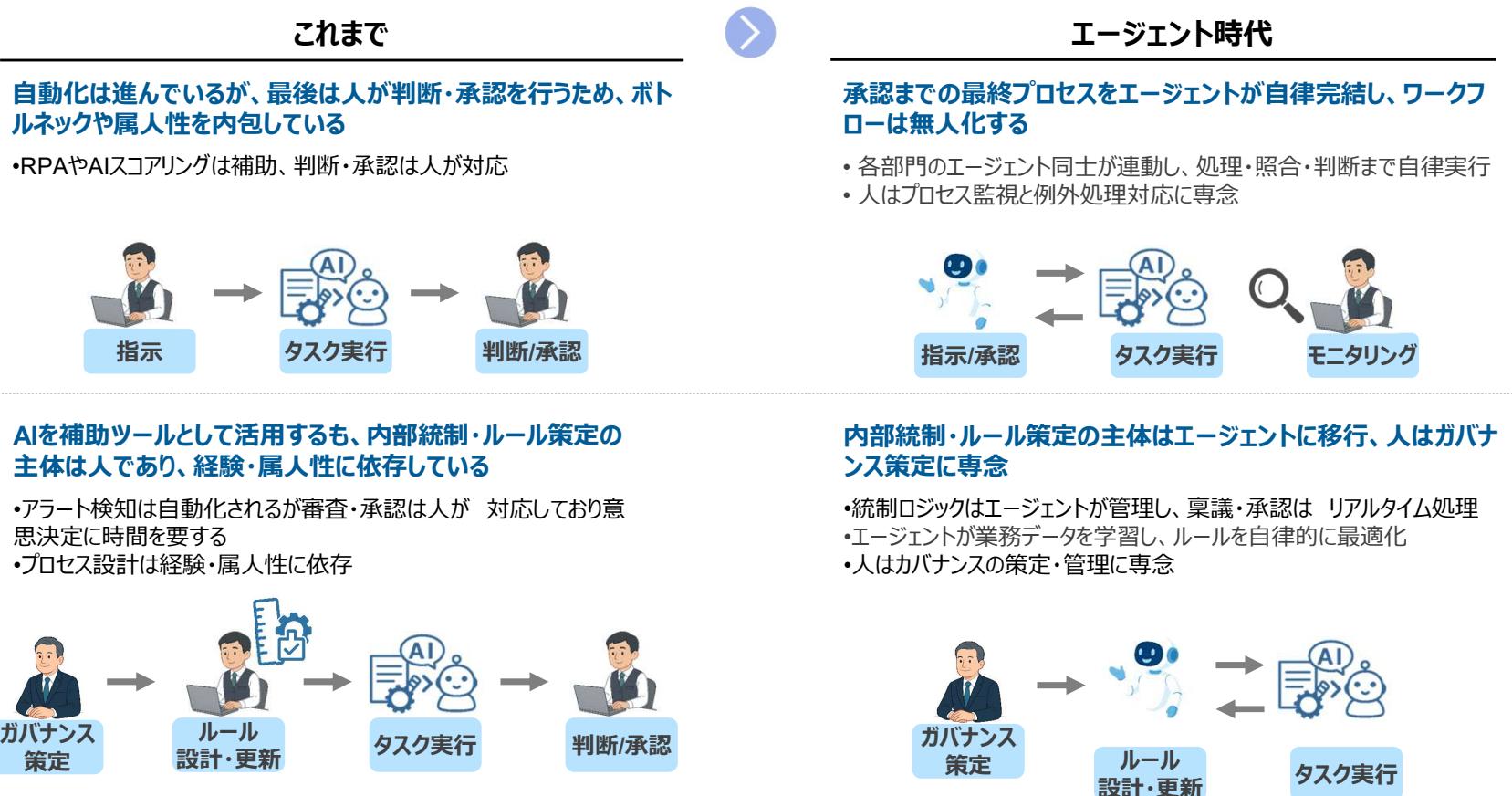
顧客は紙や署名の手間なく、パーソナルAI間の条件合意のみで手続きが自動完結し、即時に入金実行される。

3.「エージェント時代」における銀行の非連續進化

エージェント時代における「事務」の非連續進化

フロント
事務
基盤

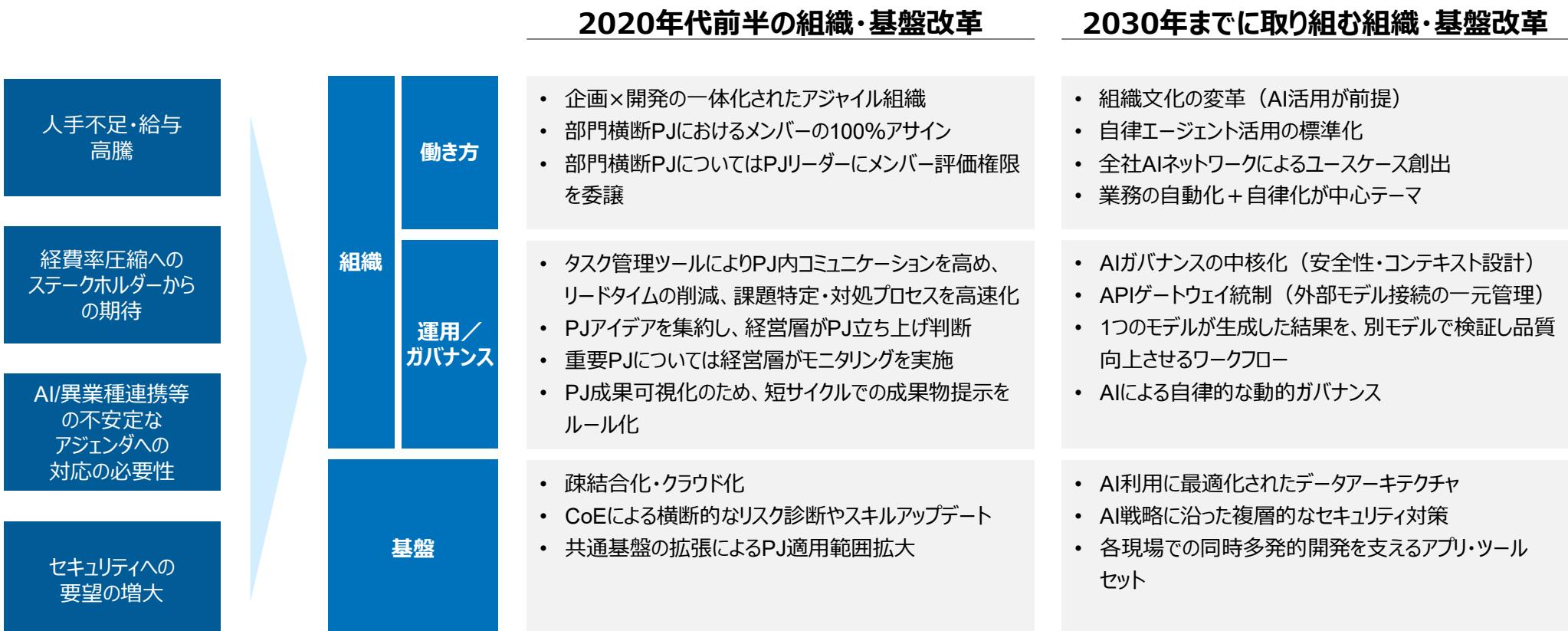
エージェント時代における事務の変革は、単なる自動化のレベルを超えて、業務の実行主体と統制の主体を「人」から「エージェント」へと転換すると考えられる。この構造進化により、「取引事務」では最終プロセスまでエージェントが自律完結し、「管理・企画事務」ではルール策定・更新の主体がエージェントとなることで、従来の自動化では実現し得なかった、圧倒的な効率とリアルタイムな統制力が実現すると想定される



3.「エージェント時代」における銀行の非連続進化

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

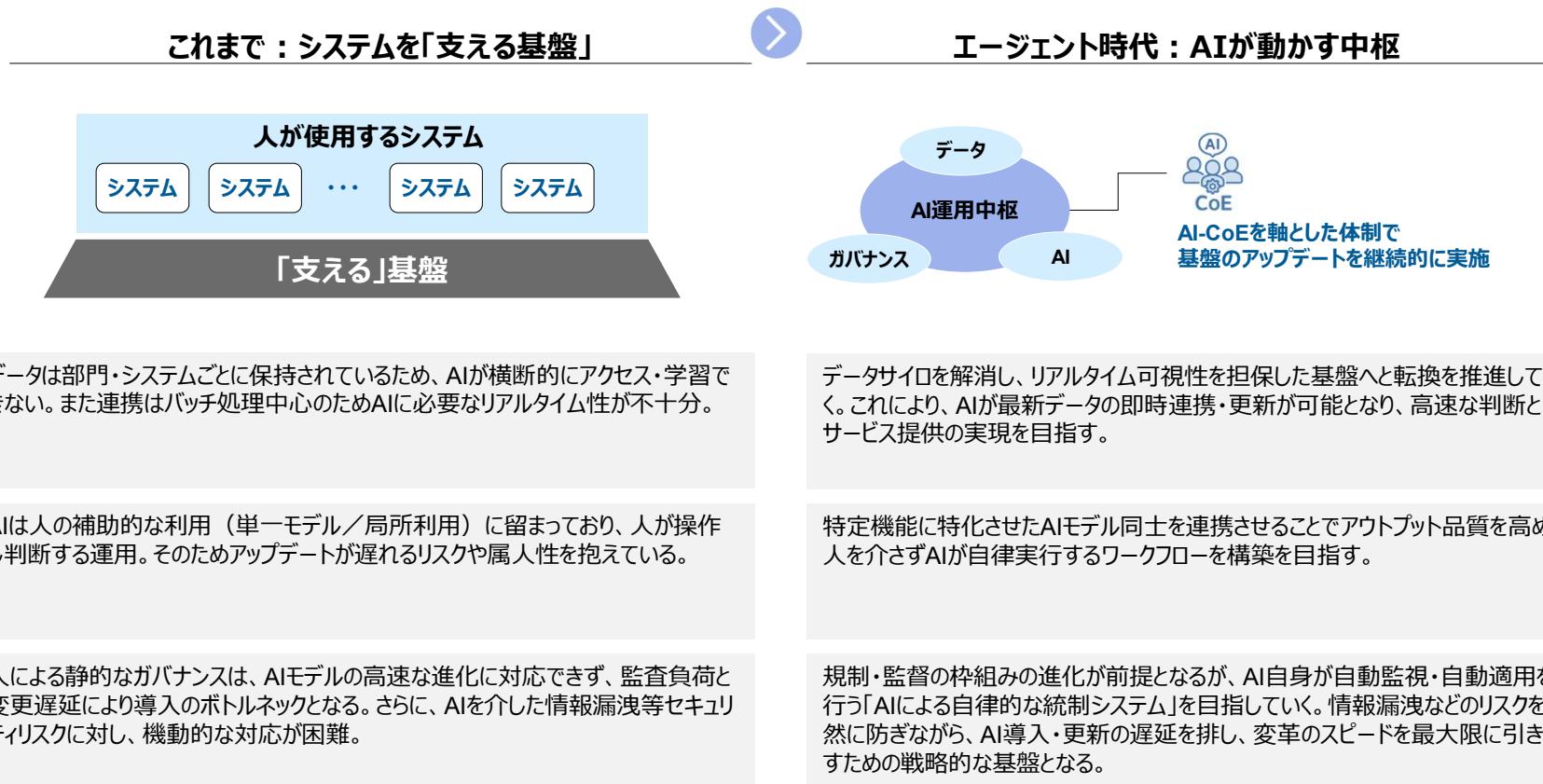
海外大手銀行では2020年代前半、「デジタル改革を各所で同時多発的に進めるためのアジャイルとROIの最大化」を目的とした改革が完遂。直近では2030年代のエージェント時代に向けて「AIをあらゆるサービス/プロセスのベースとするための基盤と働き方の更なるアップデート」が推進されている。国内銀行においても社会や経済、業界動向等の外圧から組織レベルでの変革が必要となると考えられる



3.「エージェント時代」における銀行の非連続進化

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



4. 2030年代に銀行が求められる抜本的な変革

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
	基盤	組織
	<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リアルタイム最適化 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。

