

金融業DX2.0: AIエージェントと 共創する未来戦略

DX1.0を超えて、
価値創造の新ステージへ



Contents

金融業DX2.0：AIエージェントと共創する未来戦略
－ DX1.0を超えて、価値創造の新ステージへ －

1. はじめに	3
2. DX1.0：これまでの取り組みとその限界	4
3. DX2.0：AIネイティブ金融組織への進化	5
4. グローバル金融機関の先進事例	7
5. DX2.0＝AIネイティブ金融サービスを目指して： マネジメント向けの3つの提言	8



1. はじめに

近年、金融業界はかつてない変革の波に直面しています。長期化する世界的な低金利、複雑化する規制対応、さらには地政学リスクや気候変動への対応といった、多岐にわたる課題が同時並行で押し寄せています。

一方で、顧客の価値観や行動も大きく変わりつつあります。対面を重視する高齢層と、デジタルネイティブ/AIネイティブ^{*1}である若年層が共存する中、チャンネル戦略の複雑化は避けられず、フィンテック企業の台頭によって、顧客接点の主導権が脅かされる場面も増えてきました。

こうした状況の中、「AIをはじめとする先進的なデジタル技術をいかに戦略的に取り入れ、金融ビジネスの競争力を再構築するか」は、多くの金融機関にとって喫緊の経営課題となっています(表1を参照)。

表1 金融業界における構造的な競争圧力の変遷

競争軸	過去(～2010)	移行期(2010～2020)	現在・今後(2020～)
①競争相手	同業他社(大手)	同業他社 フィンテック企業(機能特化型)	同業他社 AIネイティブ企業(UX起点・学習型)
②差別化軸	店舗数、ブランド、金利	UI、API連携、スピード	UX、パーソナライズ、会話性
③技術基盤	基幹系システム	クラウド+API	LLM+AIエージェント+ほかの自律処理技術*

*本稿における「ほかの自律処理技術」とはAIエージェント以外に、機械学習、ルールベース、統計的手法などを活用した自律的な処理アプローチ全般を指します。

出所：著者作成

本稿では、まず従来の「DX1.0」すなわち、デジタル化を中心としたこれまでの取り組みとその限界を整理します。その上で、今後求められる「DX2.0」の方向性について展望します。特に、AIを中核に据えた「AIネイティブ組織」への進化が、金融機関の価値提供をどのように根本から再定義し得るのか、欧米をはじめとする先進的な事例も交えながら考察します。金融業界の意思決定者の方々にとって、本稿が次なる変革へのヒントや示唆となれば幸いです。

*1 デジタルネイティブ/AIネイティブとは

デジタルネイティブとは、1990年代～2000年代のデジタル革命の中で育ち、PC・インターネット・スマートフォン・SNSなどの技術を日常的に使いこなす世代を指します。こうした技術(クラウド、モバイル、ビッグデータ、API連携など)を土台に事業を展開する企業は「デジタルネイティブ企業」と呼ばれます。一方、AIネイティブとは、2020年代以降のAIの進化を背景に、生成AIやLLMを自然に活用し、意思決定や創造にAIを組み込んでいる世代を指します。AIプラットフォームやデータファブリック、AutoML、AIOpsなどを中核に据えて事業・組織を構築する企業は「AIネイティブ企業」と位置づけられます。

2. DX1.0:これまでの取り組みとその限界

これまで多くの金融機関が取り組んできた「DX1.0」は、業務の効率化やコスト削減、顧客接点のデジタル化といった「部分的な改善」が中心でした。

主な施策としては：

- RPA(ロボティック・プロセス・オートメーション)による定型業務の自動化(帳票作成、照合作業など)
- スマホアプリやチャットボット、Web口座開設などのオンラインチャネル整備
- ペーパーレス化・電子契約の導入
- FinTechとの連携によるAPIエコシステムの構築

これらは業務効率や利便性の向上に一定の成果を上げたものの、多くは既存の業務や組織構造の枠内での“点の改善”にとどまっています。

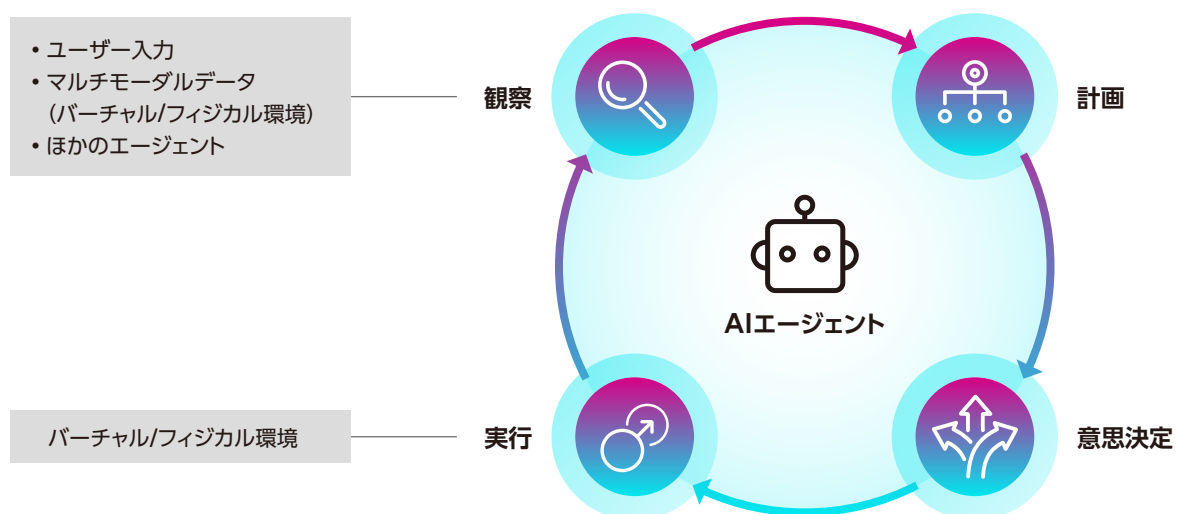
さらに、DXの推進がシステム部門に偏り、経営層の関与や部門横断の連携が不足していた結果、デジタル技術が本業に十分統合されず、むしろ「周辺化」されるケースも見られます。

つまりDX1.0は、従来業務の効率化には貢献したものの、新たなビジネス価値や顧客体験を生み出す「本質的な変革」には至っていません。これは、しばしば「効率化の罠」と呼ばれます。目の前のプロセス改善に注力するあまり、顧客視点や全体の価値創出が置き去りにされる状況です。本来、DXの核心は「業務のデジタル化」ではなく、「業務そのものの再設計」にあります。これからの金融機関に求められるのは、「顧客体験を起点とした再構築」です。ここにこそ、持続的な競争力の鍵があります。

一方、AIの活用も着実に進んできました。多くの金融機関が、機械学習や自然言語処理を活用して業務の高度化を図っています。ただし、従来のルールベースAIでは、非構造データや文脈の理解には限界があります。その壁を越える技術として注目されているのが生成AIです。文脈を把握し、自然な文章を生成できるこの技術は、より柔軟で人間に近い支援を可能にします。とはいえ、生成AIはあくまでコンテンツ生成が中心であり、人間の判断や業務遂行を完全に代替できるわけではありません。

そこで、次世代のAIとして注目を集めているのがAIエージェントです(図1を参照)。従来のAIが情報の検索や分類に特化していたのに対し、AIエージェントは対話し、文脈を理解し、業務プロセス全体を最適化・実行する能力を備えています。まさに、企業全体(エンドツーエンド)の再構築を支える中核技術として、DX2.0への移行を後押しする存在となっておりつつあります。こうした背景のもと、今、金融業に求められているのは、「DX2.0」への進化です。

図1 より複雑でエンドツーエンドのタスクが完成できるAIエージェントの概念図



出所：著者作成

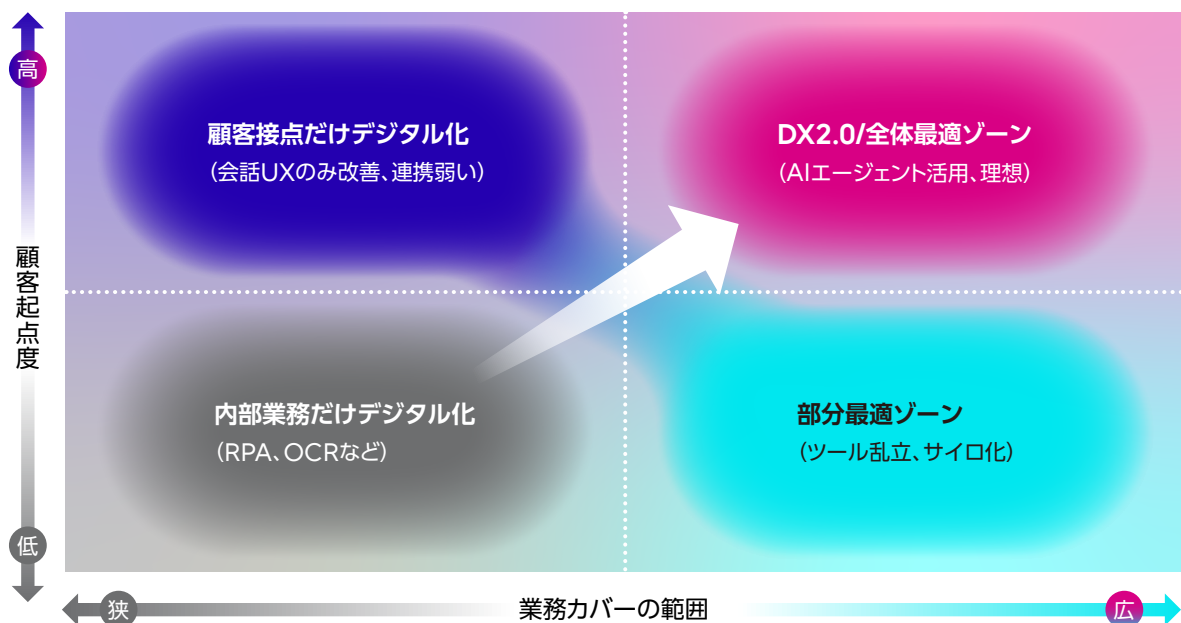
3. DX2.0: AI ネイティブ金融組織への進化

「DX2.0」とは、単なるデジタル化ではなく、AI を中核に据えた業務・組織・意思決定の再設計を通じて、金融機関の価値創出そのものを進化させる取り組みです。これまでの「業務効率化のための技術導入」から、「AI をパートナーとした創造的業務モデル」への転換こそが、金融 DX の新たな本質といえるでしょう。

図2では、金融業におけるデジタル技術の進化を、「顧客起点度」と「業務カバー範囲」の2軸で整理しています。多くの金融機関は、RPAやOCRなどの初期導入を経て、現在はオンラインチャネル整備(左上ゾーン)や部門単位の効率化など、断片的なデジタル化(右下ゾーン)にとどまっています。

今後目指すべきは、AI エージェントがフロントからバックオフィスまでを統合的に支援し、全体最適(右上ゾーン)を実現する領域です。これこそが、価値創出の根本を問い直す AI トランスフォーメーション= DX2.0 の軌道です。AI はもはやツールではなく、変革の羅針盤になりつつあります。

図2 AI エージェントによる金融業 DX の進化ステージ (DX1.0 から DX2.0 へ)



出所：著者作成

DX2.0を支える4つの進化

DX2.0へのジャーニーにおいて、特に注目すべきは、AIの進化が「顧客理解」「リスク管理」「業務判断」の各領域において、質的な変化をもたらしている点です。

(1) 顧客理解の深化とエクスペリエンスの再構築

AIは顧客の行動履歴、ライフステージ、資産ポートフォリオ、経済的目標などを統合的に分析し、リアルタイムで個別最適なアドバイスや商品提案を行うことが可能になります。

これにより、従来の「商品売る金融」から、「個人に寄り添い、生活やビジネスに溶け込む金融」への転換が進みます。

たとえば、海外の先進金融機関では、AIを活用して個人の家計動向や消費傾向に基づいたライフプランシミュレーションの自動提示を行うサービスが展開されています。これは、金融を“受け身のサービス”から“日常の伴走者”へと変える象徴的な動きです。

(2) 高度なリスク評価とダイナミックな与信判断

AIは構造化データだけでなく、SNSや取引履歴、サプライチェーンデータ、社内のマニュアルやナレッジなどの非構造化データも含めてリスク分析に活用でき、従来のモデルでは捉えきれなかった信用リスクや行動パターンを動的に予測可能です。

これにより、融資判断や投資評価は、単なるスコアリングから、文脈を理解するリスクマネジメントへと進化します。特に中小企業や新興ビジネスに対する与信判断において、大きな可能性が広がります。

(3) 業務と経営判断における「人×AI」共創の実現

業務現場では、生成AIを活用した問い合わせ対応、契約書作成、ナレッジ検索が進んでおり、これにより人はより創造的・戦略的な業務に集中できるようになります。

さらに、経営判断においても、AIが多様なシナリオ分析やリスク評価を自動で行い、経営陣の意思決定の補完・加速を支援するケースが増えています。

AIは「指示待ちのツール」ではなく、自律的に提案し、共に考えるパートナーとなりつつあるのです。

(4) 組織と人材の進化: AIを使いこなす“知的金融人材”へ

DX2.0の本質は技術ではなく、人と組織のあり方の変革にあります。

AIを活用するだけでなく、AIと共創できる人材、組織横断でデータを扱える体制、倫理的な判断軸を持つガバナンスが不可欠です。

今後、金融機関は「デジタル人材」からさらに一歩進んで、「AIリテラシーと倫理観を兼ね備えた知的金融人材」の育成・獲得を重視していく必要があります。



4. グローバル金融機関の先進事例

DX2.0の実現に向け、JPMorgan Chase(米国)、ING(オランダ)、National Australia Bank(NAB・豪州)といった金融機関は、AIネイティブ型組織への進化を先導しています。それぞれの取り組みは、技術導入にとどまらず、組織や価値創造のあり方そのものを変革しています。

JP Morgan(米国)^{*2}

JPMorganは、2025年までに技術投資を総額18億ドルに拡大し、その中核にAIを据えています。現在、450件以上のAI活用事例があり、コールセンター支援、資産運用、法務文書の自動レビュー(年間36万時間をCOiN(Contract Intelligence)により自動化)など、幅広い領域に及びます。

社内向けの大規模言語モデル基盤「LLM Suite」は20万人の従業員に展開され、社員自身がAIを活用する体制を整えています。さらに、生成AIを活用した「Smart Monitor」や「Connect Coach」により、資産運用アドバイザーの生産性は3.4倍に向上するなど、具体的な成果が見え始めています。

ING(オランダ)^{*3}

INGは、2023年9月に欧州で生成AIチャットボットのパイロット運用を開始し、わずか7週間で従来比20%の応答速度向上を実現。現在では、欧州10か国・3,700万人以上の顧客に展開されています。

AI戦略は「スコープ(範囲)」「セーフティ(安全性)」「スピード(迅速性)」の3点に重点を置き、取締役会レベルで推進。KYC(本人確認)、コンプライアンス、ソフトウェア開発などにもAI導入が進んでいます。

National Australia Bank(豪州)^{*4}

NABは、AIを経営と組織の中核に据え、個別最適な顧客体験、リアルタイムな意思決定、業務イノベーションの迅速化を実現しています。商品提供やデータ基盤、組織文化までがAIと共創される形で再定義されており、DX2.0の理想形に近づいています。

2023年にはAIエンジン「Customer Brain」を導入し、店舗・オンライン・コールセンターといった全チャネルで顧客接点を統合。2,000以上のデータポイントと最大2,000のMLモデルを活用し、月間5,000万件以上の顧客対応を支援。エンゲージメントは40%向上し、住宅ローン申込のコンバージョン率は50%増となりました。

考察

JPMorgan、ING、NABの共通点は、AIを単なる効率化ツールとしてではなく、経営・組織の中核として位置づけている点です。社内データと人材の活用に加え、経営参加型のガバナンスと、具体的な成果創出の両輪で、AIネイティブ型の金融機関へと進化しています。これはまさに、DX2.0が目指す姿を体現しています。

^{*2} DigitalDefynd(2025) “[10 ways JP Morgan is using AI \[In Depth Case Study\]](#)”;
Alexander Saeedy(2025) “[The Rise of Artificial Intelligence at JPMorgan](#)”, etc.

^{*3} Karl Flinders(2025) “[ING Bank transforming operations through agentic AI](#)”, etc.

^{*4} NAB(2025) “[The Brain Behind Better Banking: How NAB's AI is Making Banking More Human](#)”;
Fivetran “[National Australia Bank enhances customer experiences and powers GenAI](#)”, etc.

5. DX2.0=AI ネイティブ金融サービスを目指して：マネジメント向けの3つの提言

DX2.0を成功させるには、AIを単なる業務支援ツールとしてではなく、価値創造の共創パートナーと捉える視点が不可欠です。経営・組織・インフラのあり方を見直し、「どこから、どう変えていくか」を具体的に描くことが、実行可能な変革につながります。ここでは、マネジメント層が押さえておくべき3つの提言を示します。

(1)経営戦略とKPIの再設計で、全社の方向性をそろえる

富士通は実践の中から得た知見として、DX/AI トランスフォーメーションを成功に導くためには、「3つのリアル(Real)」ーリアルな課題(現場)、リアルなデータ(事実)、リアルなユーザー(経営・ビジネス現場)ーをそろえることが極めて重要であると示唆しています。

AIを活用した変革を全社で成果に結びつけるには、経営レベルでの方向性の明確化が不可欠です。AIを中核に据えた新たな価値提供モデルと、それに連動するKPIやロードマップを設計することで、現場との一体感が生まれます(表2を参照)。戦略とオペレーションのギャップを埋め、経営陣が部門横断を推進していくことが鍵です。

表2 DX2.0における価値創出×KPI対応マップ(価値ドリブンKPI設計)

順位	価値創出要素	解説	対応するKPI(事例)
1	生産性向上	業務効率・時間削減がDX推進投資の源泉に	●業務自動化率(RPA+AI) → 自動化比率・工数削減実績
2	従業員エクスペリエンス向上	単純作業を減らし、やりがいと学習機会を増加	●AIリテラシー向上率 → 教育受講率・実践活用率
3	意思決定の質向上	データに基づいた判断で精度とスピードを向上	●データ利活用件数 → AI・分析を活用した業務判断の件数
4	コンプライアンス向上	AI活用においてもガバナンスと倫理性を確保	●AIリスク管理指標 → モデルの監視率・改善件数
5	変革対応力の強化	市場変化へのアジリティと組織の学習力を強化	●AIリテラシー向上率(再掲) → 組織対応力・変革力としての育成効果
6	顧客価値創出	パーソナライズ、利便性の高いCXを提供	●顧客体験(CX)スコア → NPS/CSAT/CESなど満足度指標
7	収益構造の転換	新しいサービスや収益源の創出	●新規デジタルサービス収益比率 → 収益のうちAI起点での構成比

※一部のKPI(例：AIリテラシー向上率)は複数の価値創出領域に貢献します。そのため、重複的に活用することも想定されます。

(例：人材育成はEXにも変革対応力にも寄与)

※内部能力から外部インパクト(効率 → 信頼 → 顧客 → 収益)への進展は、典型的なDX2.0成熟パスを反映しています。

出所：著者作成

(2) 人とAIの共創を支える人材戦略と組織設計

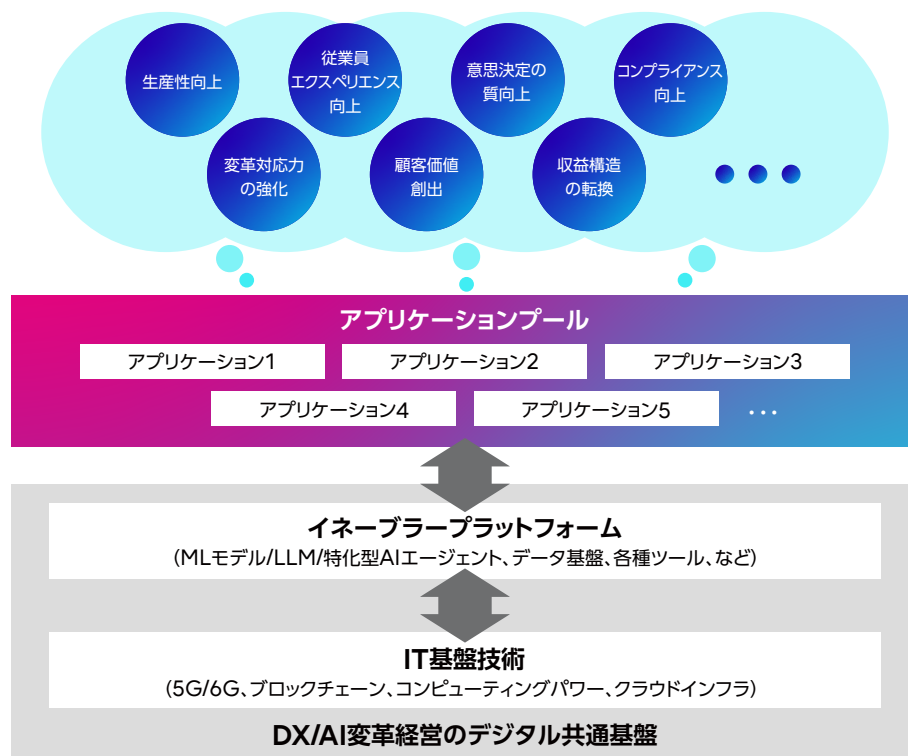
今後の金融組織には、AIと共に判断・提案できる「知的金融人材」が求められます。個人にはリスキリングやマインドセットの更新を促し、組織には職位やスキル定義、評価制度の再設計が必要です。トップダウンではなく、柔軟な共創環境を育むアプローチが重要です。さらに、社員・顧客・社会からの信頼を得て、共創関係を築くための丁寧な対話と説明責任も欠かせません。

(3) AI活用を加速する共通基盤の整備

AIの効果を全社で引き出すには、スケーラブルな共通基盤の整備が不可欠です。生成AIやMLモデル、データ資産、外部連携ツールなどを統合的に活用できる土台があってこそ、部門を超えた展開とスピード感ある変革が実現します(図3を参照)。共通インフラにより、現場の創意工夫がより広く波及し、全体最適が現実のものになります。

また、DX推進においては、デジタルに不慣れな顧客層—とりわけ従来型の対面サービスに親しみをもち利用の一へへの配慮も欠かせません。非デジタル接点との連携や、安心感のある操作設計によって、利用体験の心理的ハードルを下げる事が求められます。こうした取り組みも、共通基盤の構成要素として戦略的に位置づけることで、全社的な顧客接点の多様性と包摂性を高めることができます。

図3 DX2.0を実現するデジタル共通基盤とアプリケーションプール の概念図



出所：著者作成

著者紹介



金 堅敏(Jianmin Jin)博士

2020年～ 富士通株式会社 チーフデジタルエコノミスト

1998年～2020年 富士通総研 主席研究員

主に世界経済、デジタルイノベーション/デジタル変革に焦点を当てた研究に従事。

著書物に『日本版シリコンバレー創出に向けて』などの書籍。

直近の著作物：以下の富士通ホワイトペーパー、ほか。

- [AIエージェントと共に描く、インテリジェント製造進化の道筋](#) (2025年6月)
- [変革と信頼の好循環を生む経営：AIと持続可能な未来戦略](#) (2025年6月)
- [AIエージェント時代と金融サービスの未来変革](#) (2025年4月)
- [AIエージェントの革新：生成AI技術の限界を超えて](#) (2025年3月)
- [生成AIが実現する次世代インテリジェント製造](#) (2025年1月)

著者は、このインサイトペーパーの作成中に貴重な助言や日頃の揺るぎないご支援をしてくださった土井 悠哉、新納 聡典、田口 有悟、鈴木 大祐、大橋 竜馬、新田 隆司、目黒 紘子、佐藤 由起子、月原 光夫に感謝申し上げます。

