

Decision Intelligence が拓く金融業界の未来

金融機関が直面する
変革の必要性と将来展望



現代の金融業界は、かつてないほどの激しい変化の波に直面しています。地政学リスクの顕在化、生成AIに代表される急速なテクノロジー革新、そしてデジタルネイティブ世代を中心とした多様化する顧客ニーズなどの複合的な要因が絡み合い、ビジネス環境は『BANI（脆弱、不安、非線形、不可解）の時代』と称されるほどの不確実性に覆われています。特に、金融サービスにおいては、これらの要因が規制環境の複雑化、新たな競争相手の台頭と相まって、ビジネスモデルの根本的な変革を加速させています。

このような状況で、金融機関が持続的な成長を遂げるためには、迅速かつ的確な意思決定が不可欠です。特にAI活用による業務の効率化と意思決定の高度化は競争優位性を確立する上で喫緊の課題であり、従来の経験や成功体験から脱却し、データとAIが導き出す精緻なインサイトを基に、より迅速かつ的確な意思決定への転換が求められています。

この改革を実現するアプローチがDecision Intelligence（DI）です。DIは単なるAIツールの導入とは一線を画します。金融機関内に散在する膨大な「データ」、未来を分析・予測する「AI」、そして金融プロフェッショナルが持つ深い「知見」を統合し、意思決定の質とスピードを飛躍的に高める新たな経営の仕組みを構築します。このアプローチこそが、従来のツールでは困難だった『予測と最適化』を通じて、最適かつ迅速な意思決定を可能とします。

本ホワイトペーパーでは、新たな意思決定のアプローチとして注目されるDIに焦点を当て、その本質、金融業界が直面する課題、そしてDIがいかにしてこれらの課題を解決し、未来を切り拓くかについて詳説するとともに、この画期的なアプローチを成功させるための実践的な戦略をご紹介します。

データとAIがもたらす変革の波を捉え、経営戦略に新たな示唆と洞察をもたらすために、本ホワイトペーパーが貴社の競争力強化と持続的な成長を切り拓くの一助となれば幸いです。

Section 1

金融業界の現状と課題

複合的な要因により迫られる変革

金融業界は、デジタル化の進展、低金利環境の長期化、フィンテック企業の活動活発化といった劇的な環境変化の中で、従来の事業運営やビジネスモデルの見直しを迫られています。

このような状況において、多くの金融機関では、日々膨大な顧客取引データ、市場データ、規制関連データなどを生成・蓄積していますが、その多くは分析・活用に至るまでに多くの障壁が存在します。そのため、膨大なデータをいかに事業推進や意思決定に結び付け、業界全体を変革できるかが問われています。

この変革を阻む要因として、以下に示すような複合的な課題が存在し、その解決が強く求められます。

1 激化する不確実性への対応とレジリエントな経営体制の構築

厳格化・複雑化する国内外の規制や、金融犯罪・サイバー攻撃といったリスクの顕在化に加え、地政学的リスクの高まりや気候変動問題（ESG）への対応といった、予測困難な外部環境の変化



データ、システム、人材等の内部要因による、複合的なリスク対応力の低下



変化の速い時代における部分最適化対応の限界

2 顧客中心の価値提供への転換とデジタル競争力の強化

「デジタルネイティブ」世代の台頭による、パーソナライゼーションとシームレスで利便性の高い金融サービス体験といった顧客期待の高度化



多様化する顧客の行動履歴や嗜好の理解



サービスや体験の提供遅延による顧客離れの加速と新規顧客獲得鈍化



顧客中心主義に基づくデジタル競争力の抜本的な強化

3 情報駆動型意思決定の深化と組織行動変容の両立

情報過多による判断遅延や見落とし、およびBIツールや分析のために収集してきたデータを活用できず、勘や経験への根強い依存



データから導出したインサイトの経営戦略や業務プロセスへの反映遅延と、組織行動変容を促す仕組みの未成熟



分析結果を「提示」から、「意思決定・行動変容」へ繋げる全社的な意思決定プロセスの変革

参考情報

金融庁：オペレーショナル・レジリエンス確保に向けた基本的な考え方
日本銀行：わが国の銀行におけるデジタル・トランスフォーメーション（DX）
金融庁：金融機関のITガバナンス等に関する調査結果レポート

Section 2

データドリブン経営からDecision Intelligenceへ

データドリブン経営と従来型AIの限界

近年、金融業界では、一部でAIが意思決定プロセスに導入され始めています。しかし、生成AIを代表とするAI技術の進化により、AI活用の可能性が飛躍的に拡大した一方で、不確実性の高まりと市場環境の複雑化は止まらず、個人の経験・勘に頼るアプローチや単なるAIツールの導入だけでは、もはや十分な対応が困難になっています。

これまで多くの企業では、「データドリブン経営」が推進され、BIツールの導入やデータ分析基盤の構築により、経営状況の可視化や傾向分析は進展しました。

しかしながら、これらのアプローチだけでは経営層が直面する複雑な意思決定は十分に支援できず、結果多くの金融機関において、データドリブン経営および従来型AIの活用には以下の課題が指摘されています。

- データの質・量の確保の困難さ
- 外部連携・リスク管理の難しさ
- 投資対効果の見通しの困難さ
- AIの分析結果の意思決定における課題（AIの説明可能性、経営判断使用への抵抗感）

大量のデータや高度なAIモデルが利用可能であっても、最終的な経営判断において役員の経験や勘に大きく左右されたり、データ分析・AI予測の結果が具体的な施策まで結びつかない事例も少なくありません。この根本的な原因は、データやAIが「現状（何が起きているか）」「予測（何が起きるか）」を提示できても、「行動（何をすべきか）」という意思決定まで直結できていないことに起因しています。

Decision Intelligenceの登場

ここまでで述べてきた課題を克服する新たなアプローチとして、「Decision Intelligence（DI）」が登場しました。

DIは、膨大なデータ、未来を分析・予測するAI、そして人間の知見を統合することで、単なるデータ分析や予測に留まらず、高度で的確な意思決定を実現します。これこそが、データドリブン経営の次のステップであり、AI活用を真の価値創造へと昇華させる「次世代の経営」です。分析結果を具体的な「意思決定」と「行動」へシームレスに繋げることを目的とします。



DIは、AIの提示するインサイトと人間の知見を統合し、フィードバックを通じて、より複雑な状況下での意思決定の質を継続的に向上させていきます。BIがデータに基づき現状を可視化し課題意識を促すのに対し、DIは金融業における経営課題の因果関係を深掘りし、「予測・最適化」を通じて最適な行動を導きます。

	Business Intelligence（データドリブン経営）	Decision Intelligence
意思決定基盤	過去データ、傾向分析	統合データ、AIモデル、人間の知見
目的	状況理解、効率化、問題解決	全体最適化、未来予測、価値創造
アプローチ	データ分析、BIツール活用、AIツール活用	意思決定プロセスの変革（データ、AI、人間の知見を統合）
不確実性への対応	過去データの範囲内	シナリオ分析、リスク評価を含め多角的に対応
人間との協調	データ分析・共有	AIと人間の協調、AIが推奨し人間が吟味
到達点	「原因（なぜそうなるか）」は不明瞭、解釈に依存	「行動（何をすべきか）」を提案、迅速かつ的確な意思決定を支援

Section 3

Decision Intelligenceのアプローチ例

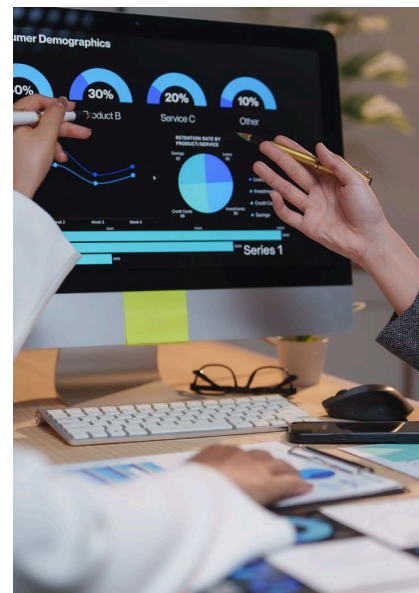
DIの具体的なアプローチを、住宅ローン顧客の離反防止を例にご紹介します。

1 課題の特定と関係性の分析

住宅ローン契約者の離反率が従来と比較して上昇していることが課題となっています。

DIを活用した詳細なデータ分析の結果、離反リスクの高い顧客に共通する要因は「市場金利との乖離が大きいこと」であり、特定の金利差で離反が顕著になる相関関係が判明しました。

離反率上昇という課題に対し、DIは単なる相関だけでなく因果関係まで深く分析。DI独自の「なぜ（Why）」を追求し、「市場金利との乖離」が離反の根本原因であるというデータに基づいた本質的な知見を特定します。



2 DIの分析に基づく施策の立案と実行

上記の分析結果に基づき、DIは離反リスクの高い顧客に対し、パーソナライズされた金利見直しプランの自動的な提案を実行します。さらに、ナレッジグラフや推論エンジンなどの技術を活用し、有効な付帯サービスの提案や、顧客への最適な提案タイミングを導きだし、意思決定を支援します。

離反率上昇という課題に対し、DIは単なる相関だけでなく因果関係まで深く分析。DI独自の「なぜ（Why）」を追求し、「市場金利との乖離」が離反の根本原因であるというデータに基づいた本質的な知見を特定します。

3 効果の継続的な評価とフィードバック

施策実施後、DIは離反率の変化や顧客エンゲージメントへの影響を評価します。その際、「なぜこの結果になったのか」を深掘りし、得られた考察をフィードバックとして蓄積します。

フィードバックデータは、離反予測モデルの継続的な精度向上、将来の意思決定プロセスに活用されます。

このように、施策の効果を評価し、「なぜ」その結果に至ったのか深掘り、考察を蓄積する一連のプロセスは、意思決定の結果を継続的に監視・学習し、改善へと繋げるDIの大きな特徴です。これにより、予測モデルの精度向上は勿論のこと、将来の意思決定の質を飛躍的に高めます。

Section 4

Decision Intelligenceの具体的な価値

金融業界の抱える「守り」と「攻め」へのアプローチ

現代の金融業界において、リスク管理の強化（守り）と顧客機会の創出（攻め）は往々にしてトレードオフの関係ですが、DIはデータに基づく全体最適化によって金融機関の持続的な価値向上を推進します。

DIは、各部門でサイロ化されたデータや個々の経験則に基づく判断基準をAIモデルとして形式知化。そして、市場環境や学習結果から継続的にフィードバックを行い、自律的にモデルを最適化・標準化します。これにより、意思決定の再現性は飛躍的に向上します。

このプロセスにより、ガバナンスと説明責任が求められる金融業界において、意思決定の透明性と納得感は各段に向上します。さらに、より精度の高い予測とリスク評価が可能となり、判断ミスを最小化しながら、市場機会を逃さず戦略的に意思決定を実施できるようになります。

例えば、融資審査では、「守り」の側面では、過去の審査データと結果の因果モデルを構築し、AIが推奨する融資判断を担当者が確認する仕組みによって、因果モデルを改善します。この改善を継続する事で、リスク管理を堅固に保ちつつ、スピーディーな融資実行を両立できます。

守りの例 規制対応・リスク管理

DIにより、サイロ化されたコンプライアンスやリスクデータを統合し、AIモデルを活用した異常検知やリスクシナリオ分析を自動化

- 各種リスク要因の因果関係をモデル化、シミュレーションで規制遵守とリスク最小化を両立する最適解を模索
- 全社横断の顧客ネットワーク分析で可疑な取引パターンを早期発見、マネーロンダリング対策等への迅速な対応判断を支援

攻めの例 顧客体験の向上

顧客の取引履歴やチャネル利用データ、さらに外部情報などを一元的に分析することで、AIが顧客一人ひとりの状況と潜在ニーズを深く洞察。それにより、最適な金融商品の提案やサービスを、“Next Best Action”として提示し、人間による最終承認・調整を経て高度にパーソナライズされたサービスを提供

- 複数部門のデータを結合した360度顧客ビューに基づき、顧客の真のニーズや潜在不満を捉えたCX改善策を迅速に意思決定

DIを活用したAIエージェントは、繰り返し発生する定型業務の意思決定ロジックを自動化し、人間によるフィードバックを通じて絶え間なく精度を高めます。これにより、リスク管理の堅牢性を保ちながら、業務生産性を飛躍的に向上させます。人間はより戦略的かつ創造的な業務に注力できるようになり、新たな顧客体験やビジネス機会の創出（攻め）を加速させることが可能になります。

金融業界の抱える課題に対するDIアプローチ

1 『不確実性への対応』と『レジリエントな経営体制』

規制、金融犯罪、サイバー、地政学、ESGなどのサイロ化されたデータを統合することでリスク要因間の因果関係をモデル化し、AIによる異常検知やリスクシナリオ分析を通じて、未知のリスク早期発見と影響度評価を高度化します。

例 気候変動リスクシミュレーションによる、迅速かつ的確なリスク評価・管理の実現と、強靱な経営体制・レジリエンスの構築。



データ、システム、人材等の内部要因による、複合的なリスク対応力の低下



変化の速い時代における部分最適化対応の限界

2 『顧客中心の価値提供』と『デジタル競争力強化』

取引履歴、チャネル利用、Web行動、SNSデータなどをDIが統合し、顧客の360度ビューを構築します。これにより、顧客ニーズ、ライフステージ、嗜好を深く理解したAIが、最適な金融商品やサービスを“Next Best Action”としてリアルタイムに提案します。

例 パーソナライズされた情報提供とプロアクティブなサービスにより、顧客中心のデジタル競争力を実現。



多様化する顧客の行動履歴や嗜好の理解



サービスや体験の提供遅延による顧客離れの加速と新規顧客獲得鈍化



顧客中心主義に基づくデジタル競争力の抜本的な強化

3 『情報駆動型意思決定の深化』と『組織行動変容』

事業、市場、顧客データなどの多様なデータをDIが統合することにより、AI/機械学習で因果関係がモデル化されます。単なるデータの「見える化」を超え、「因果推論（なぜ起こったか）」「予測（何が起きるか）」「行動（何をすべきか）」といった知的洞察を導き、直感や経験頼みの意思決定から脱却します。このインサイトを各役割に最適化して提供し、共通認識のもとで意思決定と情報共有を促進します。

例 融資審査の最適解提示により、意思決定の質と速度を向上し、属人性を排除。部門横断での情報共有とデータに基づく行動変容を促し、情報駆動型意思決定の深化と組織文化確立を支援。



データから導出したインサイトの経営戦略や業務プロセスへの反映遅延と、組織行動変容を促す仕組みの未成熟



分析結果を「提示」から、「意思決定・行動変容」へ繋げる全社的な意思決定プロセスの変革

Section 5

Decision Intelligenceを確立する視点

DI導入を成功裏に導く6つのステップ

金融機関における意思決定は、単なる効率化を超え、社会・経済を支える重大な責任を伴います。そのため、DIの導入の際には、金融機関の特性に合わせた慎重かつ体系的なアプローチが不可欠です。

DIは単なる技術導入に留まりません。組織文化、リスク管理、そして規制遵守といった多岐にわたる側面を考慮に入れる事で、DIは真の力を発揮し、新たな価値創造と持続可能な成長を実現します。

1 重点領域選定とゴール設定

金融機関特有の厳しい規制、高いリスク、データの複雑性を踏まえ、重点領域と目標KPIを明確に設定することが必須です。例えば、与信審査や市場リスク分析など効果的な領域から、「不良債権率削減」「コンプライアンス違反ゼロ」など、収益性と安全性を両立するKPIを設定します。

2 意思決定プロセスのモデル化

外部環境も含む複雑な因果関係を持つ金融業務は、専門家とデータサイエンティストの協働により、暗黙知やリスク要因を取り込んだモデル構築を行います。説明責任を果たすため、判断ロジックの透明化は不可欠です。

3 データ基盤整備とAIモジュール構築

顧客情報、取引履歴、マーケットデータなど多様なデータの因果関係分析は、DIにおける意思決定に不可欠です。サイロ化されたデータを統合、信用スコア予測、不正検知、AMLなど金融特有のモデル実装を可能にし、規制監査にも耐えうる堅牢な高品質なデータ基盤構築が重要です。

4 意思決定ロジックの実装

金融機関では、「因果推論（なぜ起こったか）」を説明できることが必須であり、モデルの透明性と監査対応が重視されます。因果モデルやAI連携により、推論フローを設計し、説明可能な意思決定ロジックを実装します。

5 パイロット導入と検証

全社展開に先立ち、特定商品や支店での試験導入（パイロット）により、DIの効果を検証します。KPI改善だけでなく、規制遵守、リスク低減の観点からも多角的に評価し、モデル精度の劣化（データドリフト）を監視しながら、継続的な更新を行います。

6 本格展開と定着

経営層の後押しのもと全社展開し、現場教育を徹底します。AIと人間の役割分担を明確化し、「高リスク案件は人間がレビューする」といったルールを設定。明責任・コンプライアンス・顧客信頼を軸とした運用により、DIを組織に定着させます。

DIを確立する4つの視点

DIによるデータ活用は、人間の知性を起点とした戦略的アプローチへと進化しました。

先に述べた「DI導入を成功裏に導く6つのステップ」を実施する際、特に留意すべき事項として、DIを金融業界で確立するための具体的な視点を以下に紹介します。



視点1 高品質なデータ

金融では誤ったデータが重大な損失や規制違反につながります。顧客情報や取引履歴の正確性・最新性を維持し、規制・監査要件に準拠したデータ管理を徹底します。



視点2 先端AI技術

AIは市場変動や顧客行動をリアルタイムで分析し、リスク評価やポートフォリオ最適化を支援します。AML、不正検知、信用リスク管理など、金融特有の領域でAIの価値は絶大です。



視点3 人間の知見と組織ガバナンス強化

金融機関では、規制遵守と説明責任を果たすため、経営層の強力なコミットメントと組織ガバナンスが不可欠です。データリテラシー教育と部門横断連携により、「データは共通言語」という文化を醸成します。



視点4 セキュリティと事業継続性

顧客情報や取引データの漏洩は致命的です。AI誤作動や不正利用を防ぐ仕組み、サイバー攻撃への耐性、復旧計画を整備し、金融機関の信頼と事業継続性を守ります。

Section 6

金融業界における先進的事例

英国大手銀行

Case Study 金融犯罪兆候検知

誤検知

60% ↓

金融犯罪発見率

2~4倍 ↑

金融機関は、金融犯罪の兆候検知に重大な責務を負います。英国の大手金融機関であるH銀行は、金融犯罪検知システムの運用において、課題に直面していました。

同行のシステムでは、地域・システム・業務ごとにデータがサイロ化しており、取引パターンを元にした検知システムでは誤検知が多発していました。



1 グローバルデータの統合と『単一で意味のあるビュー』の構築

散在するグローバルデータをDIが接続・統合して、企業全体で利用可能な「単一で意味のあるビュー」を構築しました。これにより、個別の取引だけでなく、その背後にある関係性・文脈（ネットワーク）をAIで分析することが可能となり、真に疑わしい活動のみを特定して調査する基盤を確立しました。

2 データ収集の自動化

DIを活用したAIによりデータ収集プロセスを自動化することで、地域・システム・業務ごとのデータサイロ化を解消し、必要な情報をタイムリーかつ高精度に連携・活用することが可能となり、検知・監視・調査に必要な情報基盤を迅速かつ継続的に提供できるようになりました。

3 AIと調査担当者の知見を統合したプラットフォーム導入

同行は、AIを活用し、個別の取引だけでなく、その背後にある関係性・文脈（ネットワーク）も分析可能なプラットフォームを導入しました。これにより、真に疑わしい活動のみを特定して調査することが可能となり、検知、監視、調査プロセスの迅速化・高精度化・大規模化を実現しました。本プラットフォームの導入で、同行は誤検知率の大幅な削減と、金融犯罪の発見率を飛躍的に向上させ、金融犯罪の調査における検知・調査時間の劇的な向上に貢献しています。

北米大手銀行

Case Study 意思決定の集中管理によるリードタイム短縮

市場投入スピード

5倍 ↑

リードタイム

短縮

金融業界では、既存銀行とFinTechの競争が激化し、迅速かつ精度の高い意思決定が競争力の鍵となっています。こうした中、北米の大手銀行は、レガシーな意思決定システムが部門ごとにサイロ化している課題に直面していました。この問題を解決するため、データ、ルール、分析を統合し、組織横断で意思決定を実行できる新たなプラットフォームを導入しました。

本取り組みにより、同行は以下の顕著な成果を達成しています。



1 新商品・施策提供スピードの向上

与信判断、ローン承認、不正検知、マーケティングオファー選定など、従来個別に運用されていた20以上の意思決定領域を単一のプラットフォームに統合しました。これにより、データ、ルール、AI/MLモデル、分析を横断的に活用し、パーソナライズされた最適な判断を効率的に提供できるようになりました。

2 実装リードタイムの短縮

データ、ルール、分析を統合した集中型意思決定プラットフォームは、継続的なテストとモニタリングを前提とした運用により、品質改善サイクルを高速化します。ビジネスユーザーが戦略やモデルを迅速に開発・展開できる環境を実現することで、新しい商品や施策の実装リードタイムを10週間から数日へと大幅に短縮しました。

Section 7

おわりに

本ホワイトペーパーでは、現代の金融業界が直面する、不確実性の常態化に対し、データとAI、そして人間の知見を統合することで、その先へと導く新たな意思決定アプローチ「Decision Intelligence (DI)」の重要性と具体的な展望を紹介しました。

激しい環境変化の中、金融機関が持続的な成長と顧客価値最大化を実現するには、従来のデータ分析やAIツール導入に留まらない、より高度で的確な「意思決定」と「行動」へのシームレスな接続が不可欠です。DIは、これらの多岐にわたる課題を克服し、単なる因果関係の解明に留まらず、「何をすべきか」という処方的アプローチまでを提供します。それにより、レジリエンス強化、顧客体験の変革、そして効率的な経営を強力に支援します。

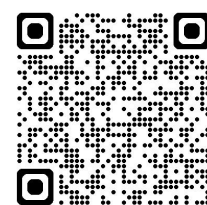
DIの導入は、単なる技術導入を超え、高品質なデータ、先端AIの活用、人間による知見とガバナンス、そしてセキュリティ保証といった多角的な視点からの体系的な取り組みが不可欠です。各金融機関がこれらの視点を踏まえ、DIを組織文化の一部として定着させることで、不確実な時代を乗り越え、新たな価値創造と持続可能な成長を実現できると確信しております。

富士通は、DIを通じた金融機関の変革をパートナーとして支援し、安全で豊かな社会の実現に貢献してまいります。本稿が、貴社におけるDI活用の深化、ひいては持続的な成長の一助となれば幸いです。

関連情報

データとAIで変革する経営の意思決定

データとAIの力で高度な意思決定であるDecision Intelligenceを実現し、ビジネスインパクトとソーシャルインパクトの両立によりお客様の企業価値向上を前進させます。



記載されている企業名・製品名などの固有名詞は、各社の商標または登録商標です。
本資料は発行日現在のものであり、富士通によって予告なく変更されることがあります。
本資料は情報提供のみを目的として提供されたものであり、富士通はその使用に関する責任を負いません。
本資料の一部または全部を許可なく複写、複製、転載することを禁じます。
富士通および富士通ロゴは、富士通株式会社の商標です。