

2026年10月14日
日本銀行 第5回地域DX支援ワークショップ

AIエージェント時代の銀行

～ 顧客に選ばれ続ける銀行であるために

NTTデータ経営研究所 フェロー 山上 聡

本日のAgenda

1. BPOの2つの価値……………「人手不足解消」と「データ利活用」について
NTTD主催の金融BPOセミナーを振り返ります。
2. 伴走支援の必要性……………「金利ある世界」では、企業の意思決定の重みが増して
途上モニタリングの必要性が高まっています。
3. BPOとAIの役割……………きめ細かいコミュニケーションのコストを引き下げる。
4. AIエージェント時代の銀行……………銀行が顧客に選ばれ続けるために必要なこと。

山上 聡（やまがみ あきら）

NTTデータ経営研究所 フェロー | 日本金融学会正会員 | yamagamia@nttdata-strategy.com



- 経済産業省「クレジットカード分野に係るAPI連携の推進に関する検討会」メンバー 2026-
- 経済産業省「支援機関を通じた中堅・中小企業等のDX支援の在り方に関する検討会」メンバー 2024-
- SBI金融経済研究所「金融システムインフラの構築に関する検討会」メンバー 2023～現在
- 奈良県 デジタル戦略アドバイザー 2021-2025
- デジタル庁/IPA「契約・決済アーキテクチャ検討会(次世代取引基盤)」委員 2021-
- 総務省「自治体ポイントの活用可能性と運用上の課題に関する検討会」構成員 2018-2019
- 全銀ネット 有識者会議 委員 2017～現在
- 金融庁 決済高度化官民推進会議 委員 2016-2020（決済システム高度化とオープンAPIの導入）
- 金融審議会「決済業務等の高度化に関するワーキンググループ」委員 2014-15（オープンAPIと銀行法改正）

2024～ フェローに就任

2012～ 金融機関・企業・自治体のデジタルトランスフォーメーションに関するコンサルティング実績 多数
近著:「金融デジタルイノベーションの時代」ダイヤモンド社(2017)

2005～ NTTデータ経営研究所に入所。金融コンサルティング部門を創設し、本部長に就任

1997～2005 KPMG LLP ニューヨーク ディレクター(米会計事務所コンサル部門、合併によりベリングポイントに改名)

1990～1997 北海道拓殖銀行 ニューヨーク支店駐在 市場資金課長

1985～1990 北海道拓殖銀行 支店外為・融資・国際金融部門

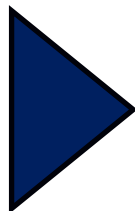
BPOを「業務代行」で終わらせない | 7月の金融BPOセミナー①

NTTデータグループは、7月に「金融BPOセミナー」を開催し、以下の論点を提示しました。

「人手不足の解消は必要。そして、その先にある企業活動データの利活用と顧客接点の維持が、銀行にとって重要」

従来のBPOのコンセプト

- 人手不足を補う
- 経理業務を代行する
- 手数料ビジネスにする



これからのコンセプト

- 顧客企業の日常業務に伴走する
- 顧客企業の活動データを作る
- 相談と金融の入口になる

論点：BPOは「業務の外部化」ではなく、そのデータを使った企業理解の接点になり得るのではないか

BPOを「業務代行」で終わらせない | 7月の金融BPO②

BPOで取得した情報をデジタル化することで自動化が進み、企業の成長やリスク管理に必要な高度な情報(アドバイス/金融商品を構成するデータ)に変わり、それ自体が価値をもちはじめます。これがコンサル対価の回収原資です。

足元の課題

中小企業の経理の現場
の課題解決

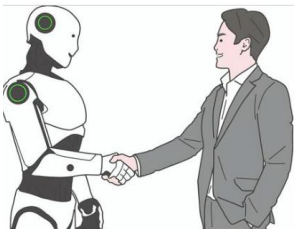


人手不足の解消

属人化の排除

足元の利益

中小企業経営のDX化

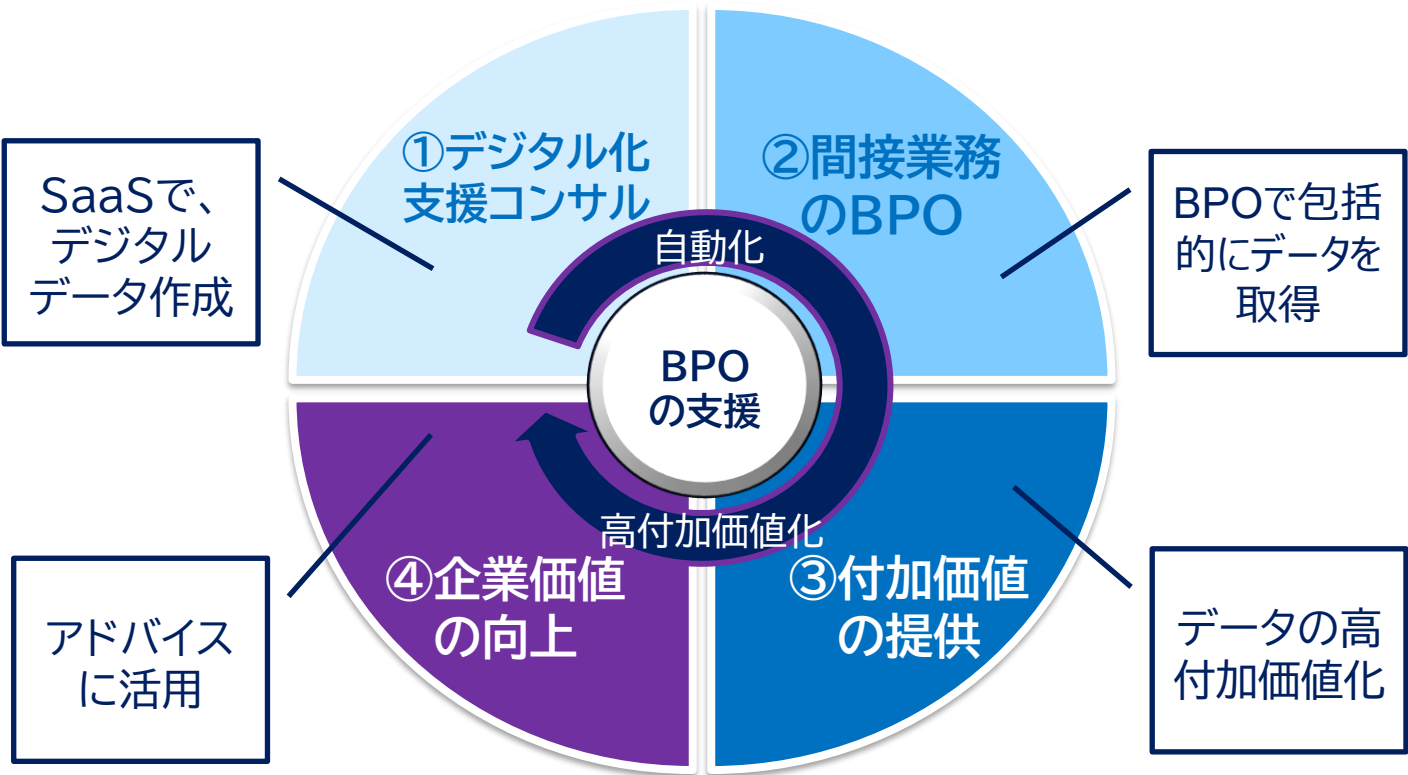


企業の生産性向上

銀行の新たな
手数料ビジネス

AIの
普及

金利
ある
世界

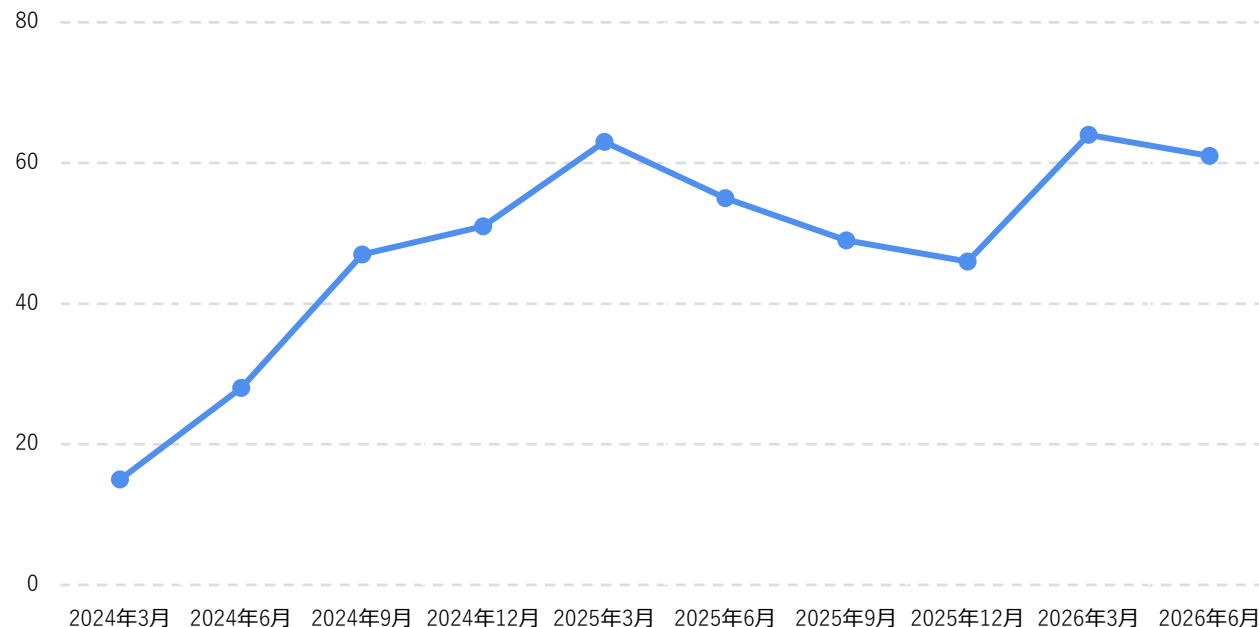


金利ある世界では、伴走(情報生産)の必要性が高まる

金利上昇が、企業ごとに異なるファンダメンタルズ(手元資金・人手不足)に作用し、判断や反応の違いを生んでいます

過去二年で中小企業の借入金利上昇感は大きく高まった

日銀短観・借入金利水準判断DI(「上昇」-「低下」、全産業・中小企業)



出典:日本銀行「短観」各回をNTTD経営研が集計

※先行研究の引用元:

日本銀行「短観」各回(借入金利水準判断DI)。

日本銀行ワーキングペーパー 土屋宰貴(2021)「近年における中小企業の設備投資」No.21-J-4

平田篤己・高橋悠輔・加藤直也(2025)「わが国における設備投資の金利感応度」No.25-J-4

日本銀行「金融システムレポート」2024年10月

日銀先行研究からの含意※

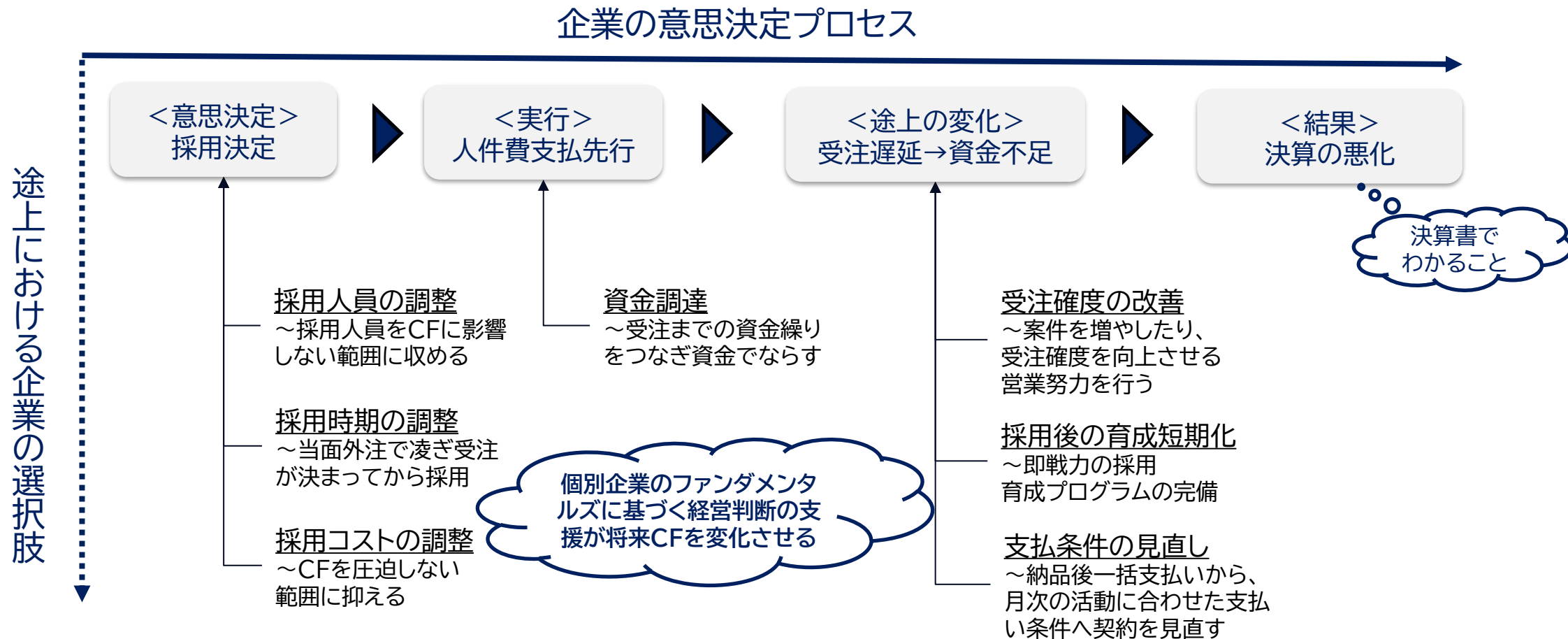
含意:同じ成長機会に直面しても、資金余力や人手不足など企業固有の条件によって、投資・採用等の判断は大きく異なります。

- 1 金利は再び意思決定の制約条件に**
先行支払・回収遅延・借入期間等のコスト発生が、企業の将来CFに影響しやすくなっています。
- 2 中小企業ほど手元資金の影響を受けやすい**
同じ投資・受注機会でも、手元資金や資金余力の違いによって、実行時期や規模は変わります。
- 3 反応は一律ではない**
人手不足感が強い企業では、金利が上がっても投資を止めにくい場合があります。

決算書をもとにした、平均値との比較では十分ではなく
受注・採用・投資など個社の途上活動を見る必要がある

なぜ伴走支援なのか

途上モニタリングの目的は、予測精度の向上だけではありません。結果が出る前から伴走し、企業がまだ選択肢を持てる時間を確保することにあるのです。(モニタリング＝銀行のリスク管理から企業の未来を変えるための伴走)



金融BPOセミナーの論点 | 人手不足解消と企業データの利活用の両立

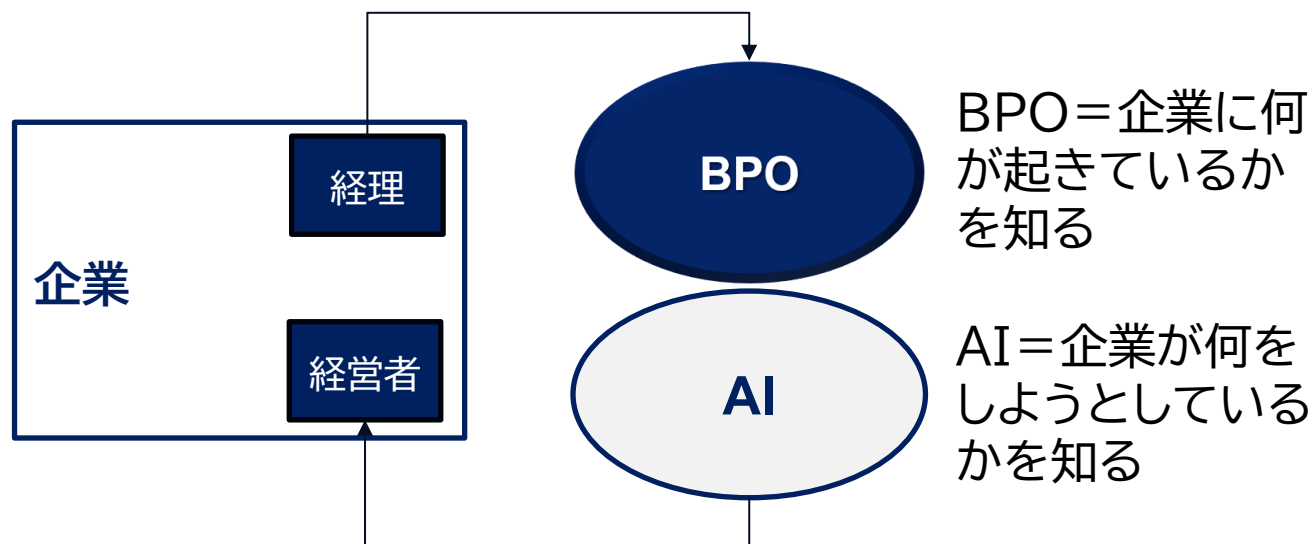
企業側には人手不足があり、経理等を外部化したい。一方、銀行側には結果が出る前から企業を理解して伴走したいという課題があります。BPOはこの二つが交差する場所と考えることができます。



請求、発注、契約、納品、入金、支払、給与など、企業の日常業務には変化の兆候があります。BPOによって、処理して消えていた情報が継続データになります。決算書＝何が起きたか、BPO＝何が起きつつあるか。BPOは単なる事務処理工場ではなく、企業活動の観測点なのです。

BPO+AIで、伴走のコスト構造が変わる

従来も優秀な銀行員なら、経営者に「なぜ採用するのか」「受注できなければどうするか」と聞けました。ただし多数企業へ継続的に実施するのは人手/コスト的に難しかった。そこで、BPOが企業の日常を観測し、AIが質問・反証・シナリオ比較を担う。これにより、きめ細かい伴走支援を、多数の中小企業へ広げる可能性が高まります。



銀行内部で企業を分析するだけでなく、AIの能力を企業にも返し、「採用してよいか」「この受注条件でよいか」と相談できる状態を作る。銀行がAIを独占するのではなく、顧客と共有するから伴走価値が生まれるのです。

金融庁プログレスレポート

BPOの取組は「金融庁がBPOをやれ」と言っているから、制度対応するという話ではありません。むしろ順序は逆だと思います。企業の課題は時間とともに変わり、金融機関には実態や将来性を見ながら伴走することが求められています。人的資源には限界がある。金融庁のプログレスレポートは、まさにこの点を指摘しています。その解決手段としてBPO(人手不足解消+デジタル化やデータ活用)が位置づけられている、と私は理解しています。

「金融庁プログレスレポート」

① 企業の課題はライフサイクルで変化する

～「企業課題はライフサイクルで変わり、実態・将来性を見た支援が必要な一方、金融機関には人的資源の制約がある」、出典:「はじめに」

② 実態・将来性を見るには緊密なコミュニケーションが必要

～「事業者支援の充実に向けて人的リソース等の課題がある中、限られた経営資源を集中し付加価値の高い金融仲介を実行していくためには、金融機関自身の業務運営の効率化・高度化が必要」 出典:「はじめに」

③ 金融機関には人的リソースの制約がある

～「まず、取引先企業のデジタル化の支援を行い、次のステップとして、データ等の利活用により当該企業の業務変革を支援することが求められている」 出典:第6章「企業のDXに向けた金融機関の取組み」

1. 背景・問題意識



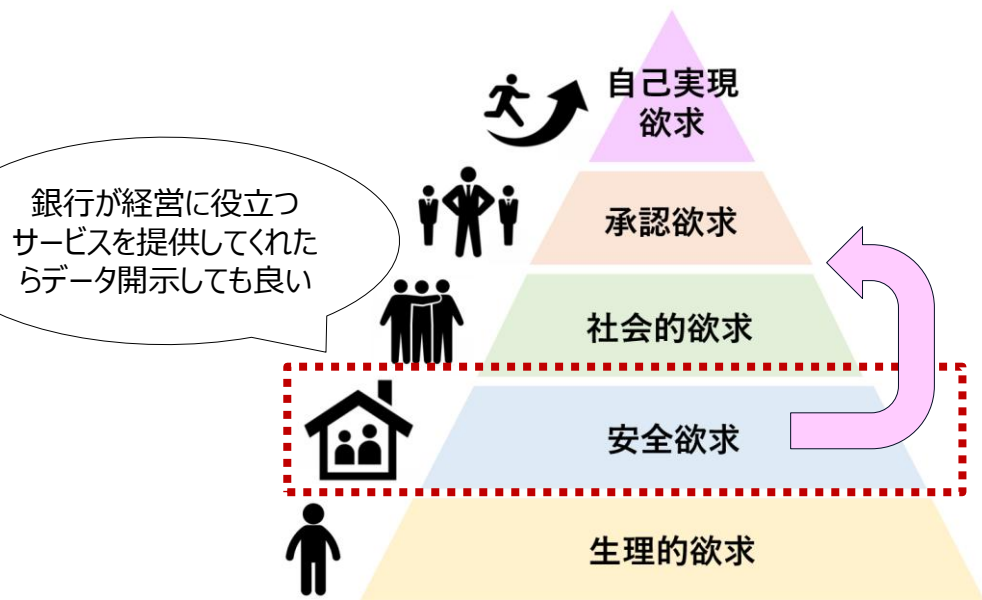
「私の理解」

人手だけに依存しない「伴走の仕組み」が必要になる。

VFDF | 価値提供から始める、正直な対話の設計 Value first data follows

データをください」から始めると企業は答えません。「採用して大丈夫ですか」という相談にAIが対応するから、「受注確度」「入社時期」「固定費」などを答えてくれます。価値提供→対話→必要データ→企業理解→より良い助言という循環です。企業自身が役立つから使い、その過程で、銀行は会計データにはない深い意思決定を理解できます。

顧客の課題: データ共有に対する抵抗感

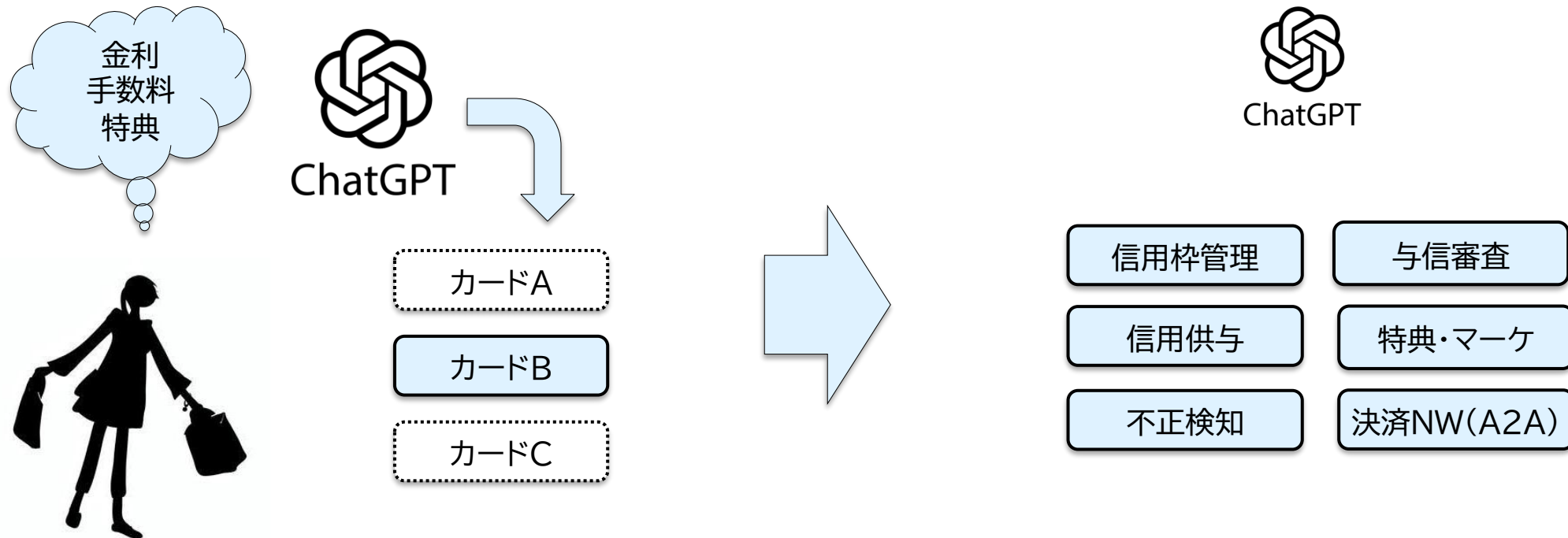


マズローの欲求5段階説

- コロナ期には、接触追跡アプリ(ココア等)の使用について、自身の安全欲求が満たされるなら、社会的欲求をある程度犠牲にする(個人情報を開示しても良い)流れがあることが認識されました。
- 弊社の中小企業向けインタビューによれば、「銀行が弊社の課題を解決したり、付加価値を提供してくれるなら、喜んでデータを開示する」という経営者の声が聴けました。

AIは銀行だけのものではありません

Experian※はChatGPT上で、利用者の目的に合うクレジットカードの検索・比較を始めました。本質は検索の利便性ではありません。利用者が金融機関や加盟店に接触する前に、AIが目的を聞き、候補を比較し、選択を先行させる意思決定への関与にあります。つまり、「顧客の意思決定接点が金融機関の外へ出る」のです。※Experian:米国の個人信用情報機関



「AIが新しい販売チャネルへ」
商品の選択が先行し、「判断・信用・実行・記録」の機能分解と再配置が始まります。

問われるのは、AIに選ばれる金融商品を持つことだけではありません。顧客が最初に相談するAIを、銀行自身が提供できるかです。競争の焦点は、金融商品の選択から、その前段の「意思決定接点」へ移ります。

EMVCo | 消費者の意思をカード決済基盤へ

VM等大手で構成されるEMVCoが、消費者が何をどの条件で買おうとしているか「意思の状態」まで共通インフラ化を進める動きを見せています。消費者がAIへの範囲の購買権限を委任したかというintent(意思)を決済基盤が扱おうとしている。つまり、目的把握→比較→信用→支払方法→実行がつながっていく。銀行に取引が届いた時には、かなりの意思決定が外部で終わっている可能性があります。

EMVCo Requests Feedback on Framework for Secure, Interoperable and Scalable Card-Based Agent Payments

1 Sep 2026

カード取引に、法人カードが含まれていることを踏まえれば、本件は個人の話にとどまらないため、「対岸の火事」とは言えません。

2026年9月1日 – EMV仕様およびプログラムの策定・管理を行う技術団体であるEMVCoは、安全で相互運用性が高く、拡張性のあるカードベースのエージェント型決済の促進を支援するためのフレームワーク案を発表しました。このフレームワークは、業界によるさらなる関与や将来的な仕様策定に向けた基盤となるものであり、関心のあるすべてのステークホルダーに対し、9月30日(水)までに「EMVエージェント型決済 – 仕様に関するフレームワーク」についてフィードバックを提供するよう呼びかけています。

エージェント型コマースのエコシステム全体における重要な焦点は、意図をどのように確立し、消費者がAIエージェントに自身に代わって購入を行う権限を委任したことをどのように判断するかという点にあります。業界からの意見を踏まえ、EMVCoは、定期的な購入、累積予算、取引後の活動など、時間の経過とともに意図を管理する必要があるカードベースのエージェント型決済シナリオに焦点を当てています。これらのシナリオでは、複数の参加者とその相互作用にわたって持続する、共有された意図の「状態」へのアクセスが必要となる場合があります。

～ AIは相談や比較だけでなく、意思を保持し、取引を実行するところまで進み始めています。

AIエージェント時代、銀行はどこに顧客接点を持つのか

金融商品が選ばれる前に、銀行が企業的意思決定に関与できるかが問われます

AIに選ばれる銀行

外部AIが顧客の目的を理解



金融商品と比較



銀行は条件・商品を提示



選ばれれば取引を実行

必要になること

- ・商品条件の機械可読化
- ・API／外部AIとの接続
- ・価格・限度額・商品情報の即時提示

V
S

AIを通じて相談される銀行

銀行提供AIに企業が相談



受注・採用・投資の意思決定を支援



目的・制約・将来CFを理解



必要な金融と一緒に考え、実行

必要になること

- ・BPOによる日常業務との接点
- ・AIによる個別の意思決定支援
- ・VFDFによる信頼と正直な対話

AIに選ばれることは最低条件。本当の競争は、AIが金融商品を選ぶ前の「企業的意思決定」に関与できるかです

BPO＝企業の日常を知る接点 | AI＝企業的意思決定を知る接点 | VFDF＝本音を引き出す信頼設計

NTT DATA

株式会社NTTデータ経営研究所

Lighting the way
to a brighter society