

地方銀行における生成 AI 導入の意義・根拠

—なぜ“今”が適時か

金融 IT コンサルティング部 シニアコンサルタント 古山 隆章

1 はじめに

近年、飛躍的な進歩を遂げ、広く注目されているテクノロジーの一つに生成 AI（人工知能）がある。OpenAI 社が 2022 年 11 月に「ChatGPT」を発表してから 2 年以上が経過し、当初は社内チャットの導入が主であった生成 AI の活用が、大規模言語モデル（LLM）の性能向上や各社のサービス開発の進展によって、個別業務への応用に広がりつつある。

NRI が 2024 年 8 月に実施した「生活者 1 万人アンケート調査」では、生成 AI の認知・利用状況について調査した（図表 1）。生成 AI を実際に利用したことがあると答えた人の比率は、就労者全体と比較すると金融業界従事者では 4.5 ポイント多く、他業界と比較して活用が進んでいる業界といえる。

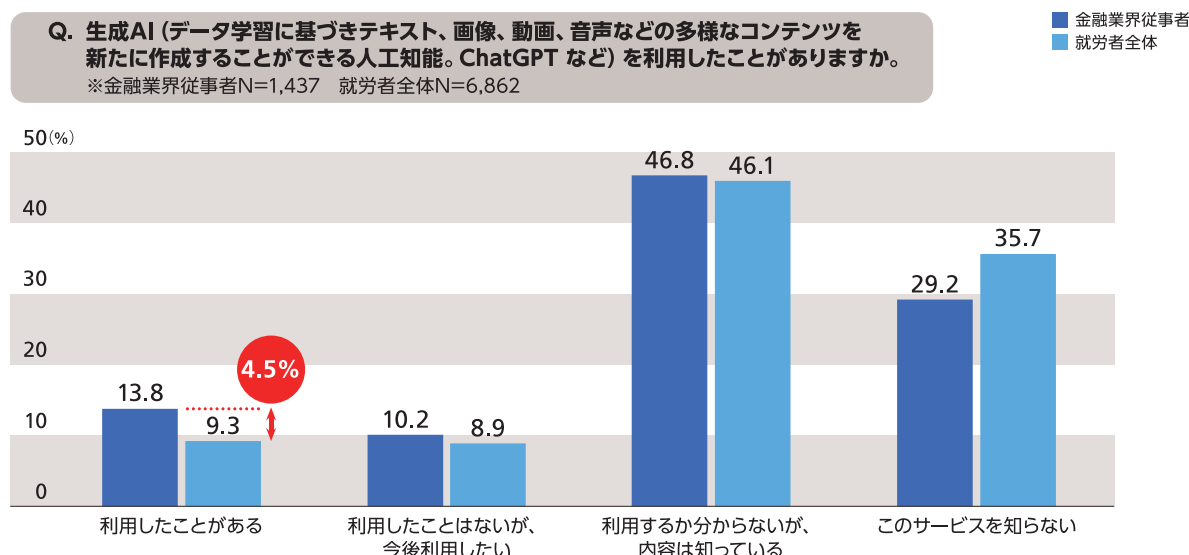
金融機関は、(1) 膨大なデータ資産を抱えており、それらの分析による恩恵が期待できる点や、(2) 対

人コミュニケーションが多く生成 AI による役割代替や価値向上の余地が大きい点などから、生成 AI との親和性が高い業界である。一方、地方銀行の経営者やデジタルトランスフォーメーション（DX）担当者の中には、この見解におおむね同意しつつも、生成 AI への投資に慎重な姿勢を示す者が多いと考えられる。現状、「なぜ今取り組むべきか」を自信を持って説明できる者は多くないとする。そこで本稿では、地方銀行が生成 AI 活用に今取り組むべき意義と根拠を明らかにする。

2 銀行業界における生成 AI の活用可能性

銀行の抱える課題は、生成 AI 活用により解決できるのだろうか。SaaS や金融機関の取り組み事例をもとに、銀行業務における生成 AI 活用のユース

図表 1 生成 AI の認知・利用状況



出所) NRI「生活者 1 万人アンケート調査」2024 年 調査対象: 全国の 15 ～ 79 歳の男女計 1 万人 調査方法: 訪問留置法 調査時期: 2024 年 8 月

図表 2 銀行業における生成 AI 活用のユースケース

生成AI活用の目的		コスト削減	収益増加	リスク低減
業務	法人営業	面談記録作成 AI推論結果の解説 過去資料抽出・資料作成	対面法人営業の提案補助 グループ会社への送客補助 法人営業の訪問準備補助	接客内容の評価・フィードバック
	個人営業	資産運用サポート	営業のアバターロープレ リモート個人営業の提案補助	
	非金融	ビジネスマッチング向け要約 M&Aシナジー予測・マッチング 仮想面談でのM&Aマッチング	熟練技術者の技能承継 AIクローン事業承継支援	
	マーケティング	広告プランニング・素材生成 配信メッセージ生成	Webサイトのコンテンツ生成	
	企画	議事録作成・要点整理 示達文書作成 引き継ぎ資料作成	調査レポート生成 IR業務支援 VoC分析	業務の専門家再現レビュー
	与信	稟議書ドラフト作成 融資類似案件抽出・判断 商材審査自動化	アバター問い合わせ対応	財務分析
	事務	社内の問い合わせ対応 顧客の問い合わせ対応 FAQ作成	生成AI-OCR 金融情報関連問い合わせ対応 電話対応顧客振り分け 既存文書のリライト	社外向け文書のチェック 稟議内容の法務チェック
	人事	著者再現AI 研修コンテンツ・レコメンド 生成AI面接官	社員紹介文生成 英語学習コンテンツ 社内の人材/業務マッチング	カスタマーハラスメント対応練習
	コンプライアンス・監査・セキュリティ	インシデント対応の補助	システム導入可否判断	金融商品販売コンプライアンスチェック
	システム開発	自動テストプラットフォーム コーディング・アシスタント・ツール		

出所) NRI 作成

ケースを収集し、銀行業務・活用目的の2軸に対してマッピングを行った結果を図表2に示す。

銀行のさまざまな業務に対するソリューションが提供されていることが分かる。コスト削減・収益増加・リスク低減と生成AIにより達成できる目的もさまざまであり、この数年間で多岐にわたるユースケースが生まれ、実装が進められている。

さらに、今後は各システムとAIの連携が進展し、自律的に動作するAIエージェントの社会実装が実現する見通しである。AIエージェントとは、人間の代理人として振る舞うソフトウェアであり、人間がやりたいことを伝え、人間のために特定のタスクを自律的に遂行する。現状では、数分程度のタスクを完遂できるレベルにある。具体的には、調査の目的に従ってWebから必要なファクトを収集して

まとめるといった作業であれば実施が可能である。AIシステムの性能評価を行うMETR Evaluationsの報告によれば、AIエージェントの自律動作の時間は7カ月ごとに倍増しており、現在の機能改善が続けば、2027年までに一般向けのAIが8時間の業務を50%の成功率で完遂する可能性がある。このように、長時間のタスクを確実に遂行できる時代になれば、さらに多くの銀行業務が効率化・高度化すると考えられる。例えば融資業務の相談・申し込みから審査、稟議（りんぎ）・承認、手続き、貸し出しまで自動でAIエージェントが処理する未来もそう遠くないだろう。

図表2に示した通り、現時点で銀行業務を効率化し、収益を拡大させ、リスクを低減させる機能が実現し、実装が進みつつある。これらはAIエージェ

図表 3 地方銀行の直面する課題



出所) NRI 作成

ントの技術発展により結びつき、さらなる効果を発揮すると予想できる。生成 AI は、銀行の抱えるさまざまな課題を解決しうる技術になると期待できる。

3 地方銀行の抱える課題と解決策としての生成 AI の妥当性

前章では、生成 AI が銀行におけるさまざまな業務に活用可能であることと、AI エージェントの発展により、さらに効果を増していくという予測を示した。本章では、地方銀行における課題を整理した上で、それらを解決しうるソリューションのうち、なぜ生成 AI が他の選択肢と比較して適しているのかを論じる。

1) 地方銀行を取り巻く環境

地方銀行を取り巻く環境は、厳しさを増している。日本全体で人口減少が進行しており、国立社会保障・人口問題研究所『日本の地域別将来推計人口』（令和 5 年推計）の調査によれば、15 歳から 64 歳までの生産年齢人口が総人口に占める割合は低下傾向にある。また、転出超過を課題として抱える道府県も少なくない。このような状況下で地域経済を維持するためには、労働生産性の向上、産業育成、中小企業の事業承継・後継者育成などが不可欠である。地方銀行は、上場企業として企業価値の最大化を目

指すと同時に、地域への貢献も重要な使命としている。具体的には、システム導入支援などの非金融サービスの提供や、スタートアップ・ベンチャー支援やビジネスマッチング支援、企業の合併・買収（M&A）・事業承継支援などに取り組む必要がある。

一方、企業価値の最大化という観点も重要である。足元では金利がある世界への移行により収益性が回復しているものの、ほぼすべての地方銀行で株価純資産倍率（PBR）が 1 倍を下回る状況が続いている。金融庁もこの状況に警鐘を鳴らしており、2025 年 1 月から地方銀行および第二地方銀行を対象に、持続可能な経営プランについての聞き取り調査を開始している。この調査では、人口減少を踏まえた存続可能性のシナリオや改革の必要性について協議が行われる見通しであり、金融庁にとっても地域金融機関の事業変革への期待は引き続き高い。地方銀行が企業価値を最大化するためには、コンサルティングなどの高付加価値サービスの提供に加えて、人材の高付加価値化や顧客接点のデジタル化といった生産性向上施策を通じてトップラインを拡大させる必要がある。同時に、業務効率化・省人化などを進めながらボトムラインを改善する必要がある。さらに、収益性の高い経営構造を築くだけでなく、顧客層の高齢化も進む中で社内・社外ともにコンプライアンスの順守が強く求められる。

2) 地方銀行の課題と解決策としての生成 AI の妥当性

このような「地域貢献」や「企業価値の最大化」といった課題に対して、生成 AI の活用は適切な解決策となりうる。

企業価値の最大化という目的におけるボトムラインの改善については、これまでさまざまな取り組みが進められてきた。業務プロセスの最適化やロボティック・プロセス・オートメーション (RPA) ^{※1} による定型業務の自動化、基幹システムの再構築などが挙げられる。これらはそれぞれ一定の効果を発揮するため、必要に応じて取り組みを進める必要がある。一方、生成 AI の利点は“人間の判断が必要であり、従来自動化が不可能だった知的業務”の自動化が可能にある点にある。後述するコンタクトセンターの事例のように、質問に対する回答生成や商品提案補助など、従来の RPA では実現できなかった効率化が可能であり、解決策として無二の存在といえる。

地域貢献や、トップラインの拡大についても、同様のことがいえる。例を挙げると、生成 AI は M&A や事業承継支援など、地域貢献と収益拡大の両方を解決しうるビジネスの高度化・代替が可能である。ここで、一つ事例を紹介する。

(1) みずほ銀行の取り組み

みずほ銀行は 2024 年 7 月に、電話やチャット、対話アプリの LINE などを使ったリモートの顧客対応に生成 AI を活用する機能を開発した^{※2}。みずほ銀行では、リモートでの顧客対応を支えるコンタクトセンターに生成 AI を含む新システムを導入し、顧客とのやりとりをリアルタイムで分析して、オペレーターに適切な回答や関連する商品・サービスを自動提案する取り組みを進めている。回答を用意するための時間を短縮できる見込みであることに加え、オペレーターは従来のように膨大なマニュアルやパンフレットから情報を探す手間を省けるため、適切な情報を端的に顧客に伝えることが可能にな

る。さらに、適切な提案によって商品の成約率を高めることができる。経験や知識が豊富でなくても、一定の品質を保ちながら迅速に対応できるようになるため、特に経験が浅い社員が売り上げに貢献できる点が期待されている。

これは、業務効率化に伴うコールセンターの省人化というボトムライン改善だけでなく、売り上げ拡大というトップライン拡大も狙える事例である。2025 年度には運用相談にも対応し、投資信託の選択に迷う顧客向けの適切な商品群を生成 AI が整理し、オペレーターに提示することで、精緻な提案が可能になる予定である。発展の方向性として、M&A や事業承継の支援、コンサルティングなど付加価値が高く、地域の企業の発展の手助けとなるサービスへの応用も可能である。

さらに、企業価値の最大化という目的におけるコンプライアンスの順守という課題についても、これまでのソリューションでは解決不可能なタスクを代替できる。具体例を下記に示す。

(2) NRI の取り組み

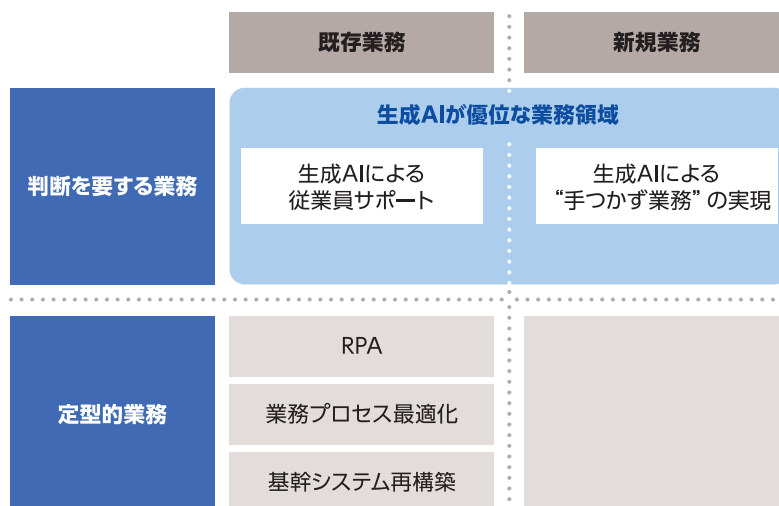
NRI では、顧客と営業職員の会話のコンプライアンスチェック業務を、生成 AI を活用して代替・省力化する仕組みを構築した^{※3}。金融商品の取引は、営業担当者が顧客とやりとりした内容（電話や対面営業の録音）を、担当者が実際に聞き取り、順守のチェックを行っている状況である。生成 AI を活用することで、文字起こしした会話音声データについて、コンプライアンス順守の視点で問題になりそうな発言をチェックできる。これにより人的コストが抑えられ、対応品質も均一化される。

※1 Robotic Process Automation (通称 RPA) は、これまで人間のみが対応可能と想定されていた作業、もしくはより高度な作業を、人間に代わって実施できるルールエンジンや AI、機械学習などを含む認知技術を活用して代行・代替する取り組み。出所) 日本 RPA 協会

※2 みずほ銀行「生成 AI を活用した新たなコンタクトセンターシステムの構築について」2024 年 7 月 1 日

※3 NRI ウェブサイト「音声データのコンプライアンスチェック」

図表 4 業務特性ごとの生産性向上アプローチ



出所) NRI 作成

NRI の調査では、録音全編・全件の確認は業務負荷が高すぎるため断念し、契約説明箇所のみ確認にとどまるケースも存在している。生成 AI の活用によって、これまでチェック対象外であった部分についても確認ができるようになるため、さらなる安全性向上が実現し、事業の継続性につながる。

生成 AI は、既存機能の代替だけでなく、理想的には実施すべきであるものの、作業負荷などから困難とされていた作業を実現できる点が魅力である。図表 4 に業務特性ごとの生産性向上のアプローチ方法を整理した。みずほ銀行の取り組みのような判断を要する既存業務や、NRI の取り組みのような判断を要する新規業務に対して生成 AI の活用が有効と考える。

このように、数ある選択肢の中で、生成 AI は地方銀行が直面する複合的課題に対して、従来の取り組みとは異なる価値を発揮しうる技術であり、その活用を進めることは、単なるトレンド対応ではなく、自行の発展に資する投資と捉えることができる。

4 地方銀行が“今”生成 AI 活用に取り組むべき理由

1) 生成 AI 投資に慎重になる要因

生成 AI の活用によって、地方銀行は地域経済の発展に貢献しつつ、企業価値を最大化することができると考える。次に重要となるのは、生成 AI への投資開始時期に関する論点である。筆者はこれまでの金融機関への支援の結果から、次の二つの観点で投資判断に迷いが生じていると考える。

(1) 急速な進化に伴う陳腐化への懸念

LLM や画像生成モデルなど、基盤となる技術は半年から 1 年という短いサイクルで次々と新しいバージョンが登場し、性能や機能が飛躍的に向上している。自然言語処理能力、マルチモーダル対応力、推論速度、コスト効率など、あらゆる面で前世代を大きく上回るアップデートが行われており、技術進化のスピードは従来の業務システムや IT インフラの更新サイクルとは比較にならないほど速い。現時点での技術に多額の投資を行った場合、数年以内により高性能かつ低コストの代替技術が登場し、既存投資が陳腐化するリスクがある。さらに、生成 AI はモデルのブラックボックス性が高く、バージョンアップやモデル切り替え時の業務影響が予測しづら

いという課題も存在する。また、生成 AI の進化は単なる精度向上にとどまらず、利用規約や API ※⁴ 仕様、国の方針の変更など、外部要因による影響も大きい。これらの要素が複雑に絡み合うことで、投資判断の難易度は一層高まっている。

(2) 自行文化とのミスマッチ (IT 人材・現場リテラシー不足)

生成 AI の活用が進まない背景には、自行の組織文化や人材構成とのミスマッチも大きく影響する。多くの地方銀行では、IT 専任人材の不足や情報システム部門のリソース制約により、新技術の導入・運用を担う体制が十分に整っていない。特に生成 AI の活用には、プロンプト設計やモデル特性の理解、出力結果の評価といった新たなスキルが求められるが、こうしたスキルを持つ人材が現場に乏しいのが実情である。また、現場職員の間で生成 AI に対する理解や信頼が十分に醸成されておらず、ツールとしての有用性を実感する以前に、誤解や過度な警戒感が先行するケースも多い。このような環境では、生成 AI の価値を最大限に引き出すことが難しく、導入効果が限定的となる恐れがある。組織文化や人材リテラシーの水準が技術導入の足かせとなり、結果として慎重な姿勢を強める一因となっている。

(3) 中長期的な投資対効果 (ROI) の不透明性

生成 AI 導入の ROI 算定は、従来の IT 投資と比較して一層困難である。第一に、生成 AI は従来の自動化ツールや業務支援システムと異なり、定型業務だけでなく非定型業務や創造的業務にも適用範囲が広がる一方で、効果の定量化が難しい。生成 AI の導入によって得られる価値は、業務プロセスの効率化や人件費削減といった直接的な効果だけでなく、顧客満足度の向上やブランドイメージの強化、従業員の付加価値創出能力の向上など、間接的かつ長期的な効果も大きい。しかし、これらの効果を数値化し、ROI として明確に示すことは容易ではない。第

二に、生成 AI は学習やフィードバックを通じて継続的に性能が向上する特性を持つが、その成長曲線や最適な運用体制の確立には時間を要する。初期段階では期待した効果が得られず、ROI が低く見積もられる場合も多い。特に、生成 AI は導入初期において出力の品質が安定しないこともあり、業務現場での試行錯誤や運用ルールの整備が不可欠である。また、生成 AI の導入効果は、組織の AI リテラシーや人材育成状況、業務プロセスの成熟度など、社内の受け入れ体制にも大きく依存する。十分な教育や研修が実施されていない場合、活用が限定的となり、ROI が低下するリスクがある。

2) “今” 生成 AI 活用に取り組むべき理由

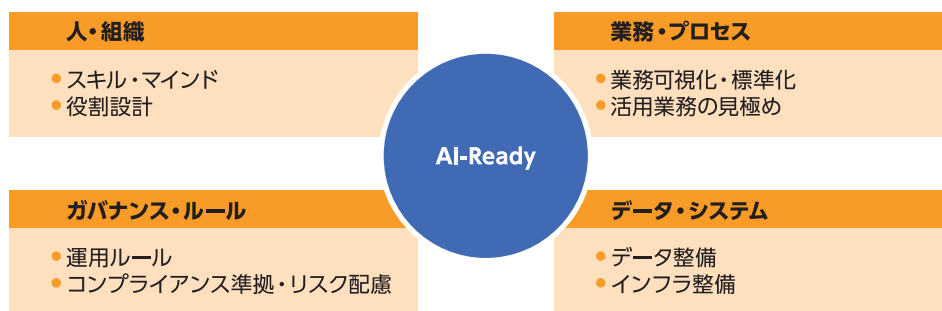
生成 AI への投資判断においては、急速な進化に伴う陳腐化への懸念や ROI の不透明性、自行文化とのミスマッチといった課題が指摘されるが、現時点で投資を開始すべき論拠がいくつか存在すると考える。

(1) AI-Ready な環境の完成には時間がかかるため “今” 生成 AI に取り組み「環境構築」に投資すべきである

生成 AI を本格的に業務へ活用するためには、単なる技術導入だけでは不十分である。AI を効果的に活用できる AI-Ready な状態を目指すには、人・組織、業務・プロセス、データ・システム、ガバナンス・ルールといった経営資源全体にわたる変革が必要である。具体的には、AI を使いこなせる人材の育成、業務プロセスの見直しや再設計、運用ルールの整備、AI に適したデータの準備や品質向上、既存システムとの連携やシステム構成の柔軟化など、多岐にわたる準備が求められる。

※ 4 API とは Application Programming Interface の略称であり、ソフトウェア同士が互いに情報をやりとりするために使用するインターフェースを指す

図表 5 AI-Ready な状態



出所) NRI 作成

特に地方銀行のようにレガシーシステムが多く残る組織では、既存システムとの連携やデータ移行・整備、業務フローの再設計など、技術進化に対応するための作業に多くの時間を要する傾向がある。金融機関は膨大なデータ資産を保有しているため、データの整備や品質向上には時間とコストがかかりやすい。さらに、非構造化データ（メール履歴、業務マニュアル、商談履歴など）をはじめとして集約できていない情報も多く、データマネジメントは生成 AI 活用の重要な課題となる。これらの変革は短期間で実現できるものではなく、概念実証（PoC）や限定的な業務適用を通じて、実際の効果や課題を検証しながら段階的に進めていく必要がある。今から投資を始めることで、こうした準備期間を先取りし、将来的な本格導入時に他行よりも一歩先んじた AI-Ready な組織体制を構築することが可能である。「準備ができたから始める」のではなく「始めることで準備が整っていく」のが生成 AI の性質であり、自行文化とのミスマッチがあるからこそ、現場にとって受け入れられやすいソフトな活用（社内チャット、稟議書作成自動化、問い合わせ自動化など）から始めて、使うことによる知見獲得を目指すべきである。

また、生成 AI の急速な進化によって陳腐化するのは、主に LLM やそれらを活用した特定のアプリケーションやツールである。また、それらのツールを活用した業務プロセスやサービスも、技術の進歩に伴い継続的な見直しや刷新が求められる。一方で、

AI-Ready な組織体制の重要性は、技術の進化にかかわらず本質的に変わらない。どのような技術を導入する場合でも、質の高いデータや AI リテラシーを持つ人材、柔軟な業務・システム基盤が不可欠であり、これらの環境整備は AI 技術の世代交代が起きても引き続き必要とされる。したがって、生成 AI 技術への投資ではなく、生成 AI を使うための“環境”に投資するのだと理解することが、将来的な技術進化にも柔軟に対応できる競争力の源泉となる。

(2) 生成 AI に関連する SaaS の性能が上がり選択肢が増えており、スモールスタート・スモールウインを目指せる状況となっている

外部環境の変化として、SaaS 型の生成 AI サービスが急速に発展・拡大しつつある点が挙げられる。たとえば、稟議書の作成やマニュアル検索・質問回答などの業務領域では、複数の SaaS ベンダーが競争を繰り広げており、サービスの品質や機能が短期間で大きく向上している。

従来、生成 AI の本格導入には大規模な初期投資が必要であったが、現在ではクラウド経由で手軽に利用できるサービスが増加し、スモールスタートが現実的な選択肢となっている。このような状況下では、投資規模が限られる地方銀行が自社開発によって先行者利益を狙う戦略は、リスクとコストの観点から現実的ではない。むしろ、外部の SaaS を積極的に活用し、市場で評価の高い「勝ち馬」に早期に乗ることが、限られたリソースを有効活用しつつ、

最新技術の恩恵を享受するための合理的な選択肢となる。

SaaS の成熟によって、生成 AI 投資における中長期的な ROI が不透明であるという課題も、一定程度解決できると考えられる。従来、生成 AI の導入には多額の初期投資や長期的な開発・運用コストが必要であり、技術進化のスピードや業務適用の成果が見通しにくい中で、ROI を正確に予測することは困難であった。しかし、SaaS を活用することで、初期投資や固定費を大幅に抑えつつ、短期間で導入・試行を行い、PoC や限定的な業務適用を通じて、実際の効果や課題を早期に検証できる。これにより、ROI の見通しを段階的に明確化しながら、必要に応じてサービスの拡張や切り替えを柔軟に行うことができる。

このように、SaaS 型生成 AI サービスの活用は、投資規模や期間を柔軟にコントロールしながら、実際の業務効果を見極めて段階的に投資判断を行うことを可能にする。結果として、中長期的な ROI の不透明性という課題を緩和し、経営資源を有効に活用しながら生成 AI の導入・活用を推進できる環境が整いつつあるといえる。

的投資である。今こそ、地方銀行が一步を踏み出し、新たな価値創造に挑戦すべき時である。

(監修：伊部 和晃)

5 おわりに

生成 AI は、地方銀行が直面する複雑かつ多様な課題に対し、従来の IT 投資や業務改革では到達しえなかった新たな価値をもたらす技術である。今後、AI エージェントの進化や SaaS 型生成 AI サービスの発展により、生成 AI の活用領域はさらに拡大し、地域貢献や企業価値の最大化といった経営課題の解決に直結することが期待される。

「準備ができたから始める」のではなく「始めることで準備が整っていく」という発想の転換こそが、生成 AI 時代における地方銀行の持続的成長の鍵となる。生成 AI の活用は、単なる流行への追随ではなく、地域社会と自らの未来を切り開くための戦略



筆者

古山 隆章 (こやま たかあき)
株式会社 野村総合研究所
金融 IT コンサルティング部
シニアコンサルタント
専門は、金融×DX・生成 AI、データ
マネジメントなど
E-mail: t3-koyama@nri.co.jp