

金融サービス市場が迎える新たな競争の時代

金融コンサルティング部 グループマネージャー 伊部 和晃

1 はじめに

モバイル通信やEコマース、小売など非金融の顧客接点を持つ会員プラットフォーム、いわゆる経済圏事業者の金融事業領域は拡大し、金融サービスの競争は、新たなフェーズに入りつつある。2026年6月、PayPayは27年10月にT&Dフィナンシャル生命保険の株式70.2%を取得し生命保険事業を傘下に収める方針を公表した^{※1}。決済を起点とするプラットフォームが、広範な領域にまで踏み込み始めている。

もっとも、彼らの強みは金融商品の品ぞろえそのものにあるのではない。買い物、通信、移動、決済といった非金融の高頻度接点で顧客と日々つながり、そこで築いた顧客ロイヤルティー、そして非金融事業まで含む多様な収益源を抱える事業構造にこそある。だからこそ彼らは、金融を「稼ぐ事業」としてだけでなく「本業の価値を押し上げる手段」として設計できる。伝統的金融機関との競争を読み解くには、この構造の違いを起点に据える必要がある。

市場シェアを見ると、なお伝統的金融機関の存在は大きい。ただ、そのシェアが急には動かない一因には「金融は難しく、考えるのも手続きも面倒」という顧客の慣性がある。この慣性は、プラットフォームが今後どんなサービスを差し出すか、また生活者のAI利用がどこまで広がるかによって、変質しうる。

本稿では、約130兆円にのぼる金融サービス市場の実態、AIエージェント普及による競争環境の変化、そして伝統的金融機関に求められる戦略について論じる。

2 130兆円の金融サービス市場におけるプラットフォームの現在地

決済やポイントを起点に、銀行、証券、保険へと事業を広げる会員プラットフォームは、伝統的金融機関を脅かす存在として語られることが多い。まずは市場全体を俯瞰（ふかん）し、彼らがどこまでシェアを獲得したのかを確かめたい。

1) 金融サービスの総市場規模は130兆円

2025年度の経常収益を業界別に見ると、生命保険が約70兆円と最も大きく、銀行が約37兆円、損害保険が約13兆円、証券業が約7兆円、決済・クレジット業が約5兆円と続く。合計すると、金融サービスの総市場規模は約130兆円にのぼる（図表1）。

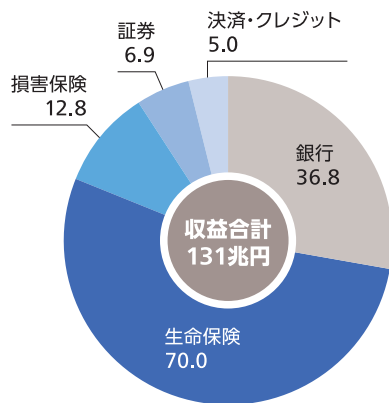
ただし、業態ごとに収益の概念が違う点には留意が必要である。特に生命保険業の経常収益70兆円の内訳は、保険料等収入が45兆円、資産運用収益が19兆円、その他収益（責任準備金戻入額など）が6兆円となっている。毎年の保険料収入についても、多くは長期間の契約に基づく収益であるため、既存の契約から得られるストック型の収益が大半を占めている。

また、経常費用の内訳を見ると保険金等支払金が45兆円、責任準備金繰入額が7兆円となっており、この2項目を経常収益から差し引いた70－45－

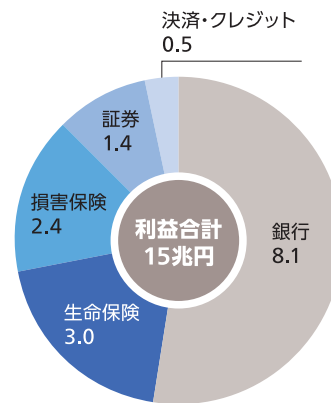
※1 PayPay 株式会社プレスリリース「T&D フィナンシャル生命保険株式会社の株式の取得（子会社化）に関するお知らせ」2026年6月4日

図表 1 金融サービスの市場規模と利益

金融サービスの市場規模(経常収益、2025年度、兆円)

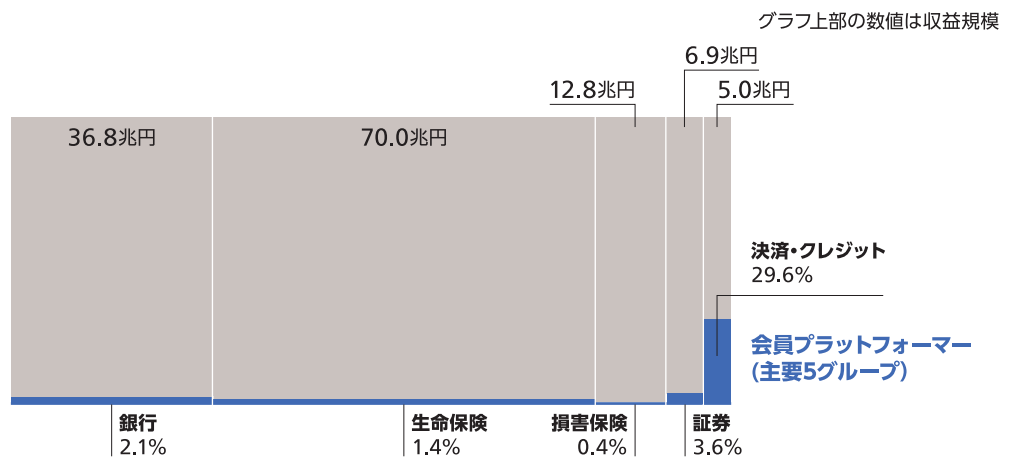


金融サービスの利益プール(経常利益、2025年度、兆円)



出所) 生命保険協会・日本損害保険協会・全国銀行協会・日本証券業協会・日本クレジット協会・経済産業省の公表値などを基に一部を NRI 推計

図表 2 業態別の市場規模と会員プラットフォームのシェア



注) 生命保険市場のプラットフォームシェアには、2027 年 10 月に PayPay が子会社化予定の T&D フィナンシャル生命保険を含む

出所) 市場規模は、生命保険協会・日本損害保険協会・全国銀行協会・日本証券業協会・日本クレジット協会・経済産業省の公表値などを基に NRI 作成。会員プラットフォームのシェアは、楽天、PayPay、NTT ドコモ、KDDI、イオンの 5 グループを対象に、各社決算データなどより NRI 推計

7 = 18 兆円を、実質収益と読むこともできる。保険料等収入とほぼ同額の支払金が発生していることから、資産運用による収益・利益の影響が大きいことが、生命保険業のビジネスモデル上の特徴といえる。

各業態を経常利益で見えてみるとどうか。最も規模が大きいのは銀行の約 8 兆円である。次いで生命保険が約 3 兆円、損害保険が約 2.4 兆円、証券業が約 1.4 兆円、決済・クレジット業が約 0.5 兆円と続く。五つの金融サービス業態の経常利益の合計は 15 兆円にのぼる。

金融業・保険業を除く全産業の経常利益合計は約

125 兆円^{※ 2}であり、利益の面でも金融サービスは国内全産業の 1 割を占める位置づけとなっている。

2) 銀行・保険・証券でのシェアはいまだ 5%未満

では、この金融サービス市場で会員プラットフォームはどれほどの位置を占めるのか。会員プラットフォーム主要 5 グループ(楽天、PayPay、NTT ドコモ、KDDI、イオン)の市場シェアを業態別に見ると、その存在感は大きく偏っている(図表 2)。

決済・クレジット業では、会員プラットフォーム

※ 2 財務省「法人企業統計調査(令和 7 年度)」

の主要 5 社が占める収益シェアが約 3 割に達している一方で、そのほかの金融サービス領域では、銀行（2.1%）、生命保険（1.4%）、損害保険（0.4%）、証券（3.6%）のいずれも、広大な市場規模に対して会員プラットフォームが獲得している収益シェアは 5%に満たない。

特に保険業や銀行業では、口座開設・契約開始後も顧客との関係が継続し、1 顧客あたりの収益が積み上がるストック型のビジネスモデルであるため、顧客規模の拡大と 1 顧客あたり収益の両面で、会員プラットフォームの収益が拡大する余地が大きい。

3) 新たな競争の芽

こうしたシェア構造の中で、新たな競争の芽も生まれている。

2026 年 6 月、PayPay は 27 年 10 月に T&D フィナンシャル生命保険の株式 70.2%を取得し、子会社化する予定であると公表した。7,500 万人^{※ 3}を超える PayPay 利用者に、資産形成や保障、資産承継までを一気通貫で届けることを目指す動きである。とはいえ、この参入がただちに保険や銀行のストック領域を侵食するわけではない。大きな収益プールがそこに残るのは、裏を返せば、生活者の心理、商品理解、手続きという壁をいくつも越えなければ届かないからだ。次章では、その壁の性質と、それを動かすトリガーを整理する。

3 生活者の心理的障壁を AI エージェントが崩す可能性

会員プラットフォームの多くは、金融サービスの提供チャネルとして、アプリや Web などのデジタルチャネルを用いたセルフ型サービスを主軸としている。しかし現状、日本でデジタル金融の普及が十分に進んでいるとはいえない。普及を阻んできた最大の要因は、生活者の心理的な障壁である。

1) 生活者は、金融サービスへのこだわりが弱い

第一の壁は、生活における金融サービスの位置づけが必ずしも高くないことである。多くの人は、金融サービスを能動的に比較して選んではない。最も預入金額が多い金融機関（預かりメイン金融機関）の選択理由に関する質問（複数選択）では「なんとなく／あまり深く考えず（38%）」や「親族・知人が利用していたり、すすめられたりしたから（27%）」という回答も一定数存在し、特に 10 代・20 代では、これら二つの理由を選ぶ回答者がいずれも約 5 割にのぼる（図表 3）。

同じ構図は保険や投資にもあてはまる。これらは銀行口座以上に商品性や手続きが複雑であるため「お金の話はよく分からない」という意識が行動をためらわせる。

法制度の面では、デジタル化の障壁はおおむね解消されつつある。2025 年には、金融商品取引法の改正に伴い、非対面契約のための書面電子交付において顧客同意をとる必要がなくなるなど、制度的な障壁は年々下がっている。デジタルでの取引完結の障壁の多くは、生活者側の心理的な面であると考えられる。

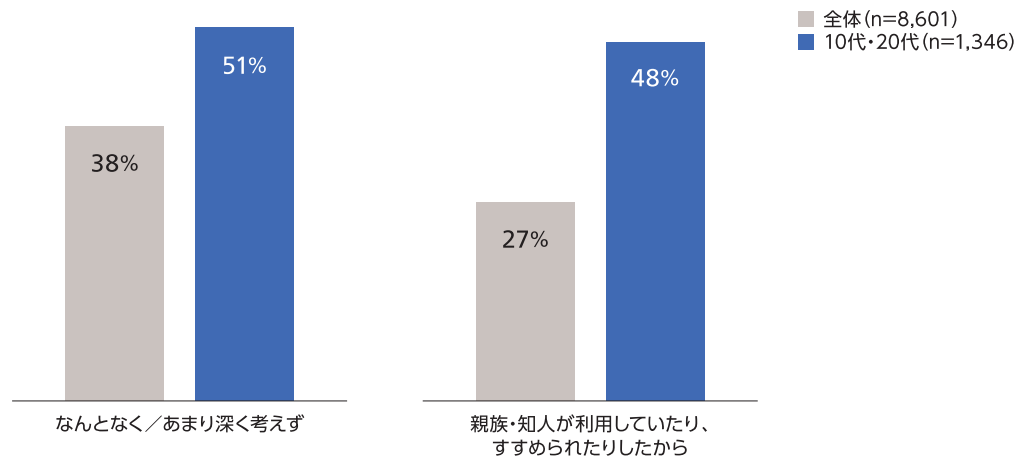
2) 金融は面倒なものであるという障壁

二つ目の心理的障壁は、金融は難しく、考えることも面倒なものであるという障壁である。

「NRI 生活者 1 万人アンケート調査（金融編）」（2025 年）によると、定期預金保有者のうち 47%が「金利が高ければ現在の定期預金を解約して他の金融機関の定期預金に移し替えたい」という意向を示した一方で、実際に「高金利のキャンペーン商品を利用」した人はそのうち 2 割にとどまり、残る 8 割は行動に移していない。金融機関や金融商品を選

※ 3 2026 年 8 月 9 日時点の PayPay 登録ユーザー数。PayPay 株式会社プレスリリース「『PayPay』の登録ユーザーが 7,500 万人を突破！」2026 年 8 月 10 日

図表3 預かりメイン金融機関の選択理由（複数選択を一部抜粋、n=8,601）



出所)「NRI 生活者 1 万人アンケート調査 (金融編)」2025 年

ぶ・変える行動に対する大きな心理的障壁が見て取れる。

3) AI エージェントが「おせっかい」を焼く日常へ

近年、生活者の AI 利用は急速に広がっている。AI サービスも、単に大規模言語モデルと対話するだけの枠を大きく超え、多様な周辺機能を備えた一つの巨大な情報システムへと変貌した。今では、文章等の生成のみでなく、インターネット検索やシステム間接続、プログラム実行など、さまざまな機能が AI サービスの中で実現されており、こうした自律的にタスクを遂行する AI は「AI エージェント」と呼ばれる。AI の利便性が飛躍的に高まったことで、何ごとともまず AI に相談するという行動が、ありふれた生活シーンの一部として定着しつつある。

その結果、金融サービスのデジタル接点で起きると考えられる変化の一つが、AI による「おせっかい」、すなわちナッジの高度化である。従来の金融のナッジは、企業という遠い存在から届く「お知らせ」や「キャンペーン告知」、もしくは「キャッチコピー」に相当するもので、生活者個人の心に響くメッセージを届けることが難しかった。

一方で AI は「生活者自らが選んだ、信頼できる相談相手」という立場を早晚獲得すると考えられる。家族と同等、場合によってはそれ以上に身近な相談

相手である AI から届く助言は、金融という難しい話題であっても生活者の意識や行動の変容につながる可能性が高い。

AI が気の利いた提案や行動をする上では、生活者自らが自分のこだわりやこれまでの消費行動履歴を AI へ預ける必要があるが、それに適した元データを保有しているのは広告・EC サービスを提供している会員プラットフォームである。会員プラットフォームが保有する生活者との高頻度なデジタル接点は、AI サービスとの相性が極めて良いといえる。現在は AI サービスと広告・EC サービスはそれぞれ異なる事業者から提供されているが、ビジネスモデル上のシナジーの高さを考慮すると、この二つのサービスを深く組み合わせる事業者こそが中長期的に生活者から選ばれることになるだろう。

今後、ユーザーの好みや過去の行動を深く理解し、多機能化した AI サービスは、金融という生活者が避けたがる話題においても、有能な秘書や執事として、的確な「おせっかい」役を果たすと考えられる。生活者は「自ら調べればたどり着ける合理的な判断」を日々大量に見逃している。例えば、支払期限のリマインドや口座間の資金移動、手数料の安い金融商品への変更手続き、節税につながる各種制度の活用などである。AI エージェントは、こうした行動を先回りして支援しうる。

従来のデジタルマーケティングでも、個人に合わせたレコメンデーションの挑戦は行われてきた。しかし、生活者が自分の属性データや Web 行動履歴を少々提供したくらいでは、顧客理解の解像度を高めることはできず、事業者からは適切なアドバイスが得られないという問題点があった。そのため、生活者に金融サービスを届けるためには、金融機関の営業職員が多くの時間をかけて、顧客と信頼関係を構築し、丁寧に金融商品の説明をするという、人間による「おせっかい」が不可欠であった。

しかし、近年の AI サービスの目覚ましい成長速度を踏まえると、早晚、自らのデータを預ける手間や、家計を把握されることの心理的抵抗といったデメリットを上回る便益が実現する可能性は高い。すると、生活者は「お金の話はあれこれ自分で考えるよりも AI に任せたほうが楽だ」という判断に至る。経済合理性の判断は AI に委任した上で、自分が愛着を持てる企業ブランドかどうか、信頼できるかどうか、といった情緒的価値に基づいて、最終的にサービスを選択することになる。なお、AI による助言が勧誘にあたるのかなどの制度上の論点は整理途上にあり、この制度設計の行方も、競争環境を左右する変数となる。

AI エージェントの普及後も、商品やオペレーション、マーケティングにおける競争が引き続き重要であることに変わりはないが、それに加えてデータの接続しやすさ、使われやすさといった新たな競争軸が加わることになる。そして、顧客の選定基準はより情緒的価値の比重が高まり、企業としての信頼やブランドの重要性が増していく。この競争ルールの中では、伝統的金融機関も会員プラットフォームも、自社の強みや経営資源を生かせる余地が十分に存在する。

4 求められる経営モデルの再設計

これからの新たな競争フェーズで金融サービス事業者に求められるのは、顧客一人一人から得られる利益を最大化する経営モデルと事業設計である。ここでは順を追って要点を挙げていきたい。

1) 事業別や商品別ではなく「顧客から得られる総利益」を測る

経営レベルの目標や戦略として、多くの会員プラットフォームや金融機関では、グループサービス全体での顧客生涯価値（ライフタイムバリュー：LTV）の最大化を掲げている。この目標の重要性は、会員サービスというビジネスモデル上、揺るぎのないものである。

ただし、LTV そのものは将来予測を含むため、不確実性の高い指標である。また、一つ一つのマーケティング施策効果を測る上では「生涯」という定義はあまりに広すぎる。そのため、LTV の概念をより細かな構成要素に分解し、重要業績評価指標（KPI）管理に落とし込んでいくことが必要となる。例えば、「顧客 1 人あたりの総利益」「既存顧客の前年からの利益増減（解約率や顧客収益減衰率など）」「新規顧客数」といった指標は、金融サービスにおいて普遍的に追うべき指標といえる。

2) 顧客ロイヤルティを KPI に落とし込む

顧客満足度や他者推奨意向といった指標は、経営全体の成果を測る上では有用であるが、計測コストもかかり、全顧客に付与できるスコアではないため、マーケティングの実務上は別の指標も必要となる。

成功している金融サービス企業の多くでは「複数サービスの利用が進むほど、各サービスにおける 1 顧客あたり収益が高くなる」という事業モデル上の特徴が見て取れる。「複数サービス利用顧客数」や「3 サービス以上利用顧客数」といった計測しやすい指標を顧客ロイヤルティの代理指標として用いることは、有力な選択肢の一つといえるだろう。

また、グループ内に金融以外の事業を持つ企業の場合は、金融サービスの利用が非金融事業にもたらす相乗効果の計測も重要となる。決済や口座を軸に顧客との関係が深まれば、企業グループ全体のサービスが解約されにくくなり、購買も積み上がる。「非金融事業の取扱高」や「リピート率」、通信事業の場合は「解約率」といった業績指標が、金融サービスの利用前後でどの程度変化したかを計測することは、これからの経営モデルにおいて必須の要素となる。

3) 収支責任の単位を、組織から施策へ移す

最後は、予算と収支責任をどの単位で管理するかという、業績管理体系の設計である。収支責任を組織ごとに背負わせると、単年度予算の目標にとらわれ、戦略投資が抑制されてしまいやすい。また、金融サービス事業者の組織は、デジタルチャネルとリアルチャネルの所管組織の分離、プロダクト部門と営業部門の分離など、一定の分業体制は避けられない。その中で、これまで述べてきたような KPI を組織単位に割り当てようとすると、その副作用や組織ミッションとのズレが生じてしまう。

これに対する一つの解決策は、KPI の一部を既存の組織から分離して管理することである。管理の粒度をより細かくし「プロジェクト」や「施策」ごとに分割する。プロジェクト・施策単位で責任者を置き、収支責任を持たせる。これにより、予算執行の意思決定は格段に柔軟になる。例えば、1 人あたりの顧客獲得コストが一定額に収まる有望な施策が見つかった際に、全社の戦略投資枠をその一点に集中投下する、といった判断もできる。

また、会員プラットフォームの場合は、金融と本業を統合して施策やサービスの収支を管理する視点も欠かせない。金融単体では赤字でも、本業への貢献まで含めれば投資に値する施策は多い。事業を横断した予算枠の確保や、本業への貢献を織り込んだ収支評価といった管理会計の設計思想を持つこと

が、金融サービスの競争に臨む上で必須の視点になるだろう。

5 おわりに

最後に、伝統的金融機関へ向けた提言を行いたい。

金融機関が現在保有している顧客基盤、企業としての信頼、顧客データは、会員プラットフォームがこれから多大なコストをかけて手に入れようとしている重要な資産である。この経営資源を新しい競争のルールに合わせて生かしきるためには、金融機関には三つの経営課題への取り組みが求められる。

一つ目は、社内外の AI エージェントと接続するための基盤とデータ整備である。顧客に自社のサービスを選んでもらうためには、まずその代理人である AI に選ばれる必要がある。

二つ目は、経営モデルと連動した KPI を設計し、組織の役割を再定義した上で、より綿密な仮説検証サイクルを業務に実装することである。

三つ目は、生活者から選ばれるために、人材とブランドへの投資を一層強化することである。経営・営業・事務・IT・人事をはじめとする各組織における AI 人材や、顧客体験設計の専門性が高い人材の獲得や育成を通じ、企業としての信頼やブランドを確立していく。こうした経営モデルの構築こそが、持続的な競争優位の源泉となる。

(監修：米村 敏康)

筆者



伊部 和晃 (いべ かずあき)
株式会社 野村総合研究所
金融コンサルティング部
グループマネージャー
専門は、金融機関の事業戦略、マーケティング戦略、業務改革、新規事業など