

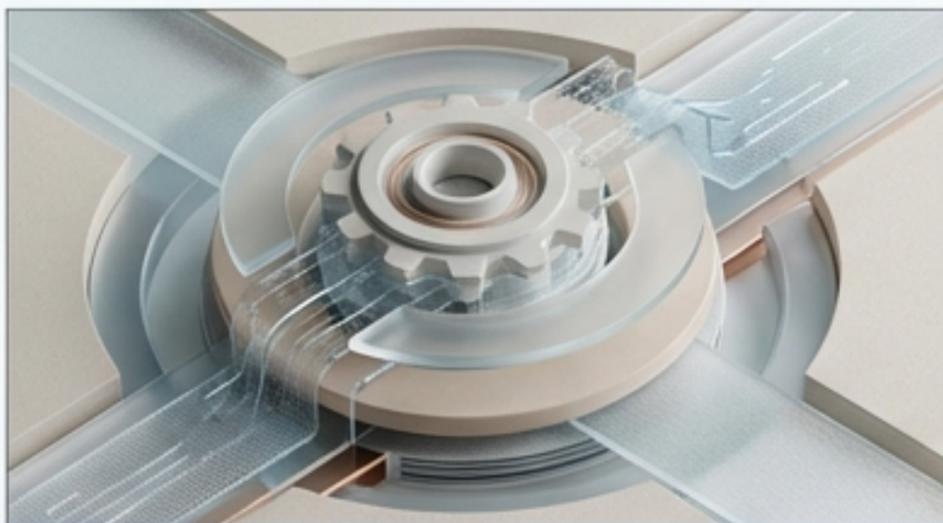
ポスト・バンキングの覇者：AIとエコシステム が再定義する次世代リテール金融戦略

流通系・ネット銀行業界 戦略分析レポート



本レポートは、市場リサーチ、競合調査、および今後の事業戦略オプションを包括的に提言するものである。

銀行は「目的地」から生活の「エンジン」へ： 競争の次元は価格から体験価値（CX）へシフトした



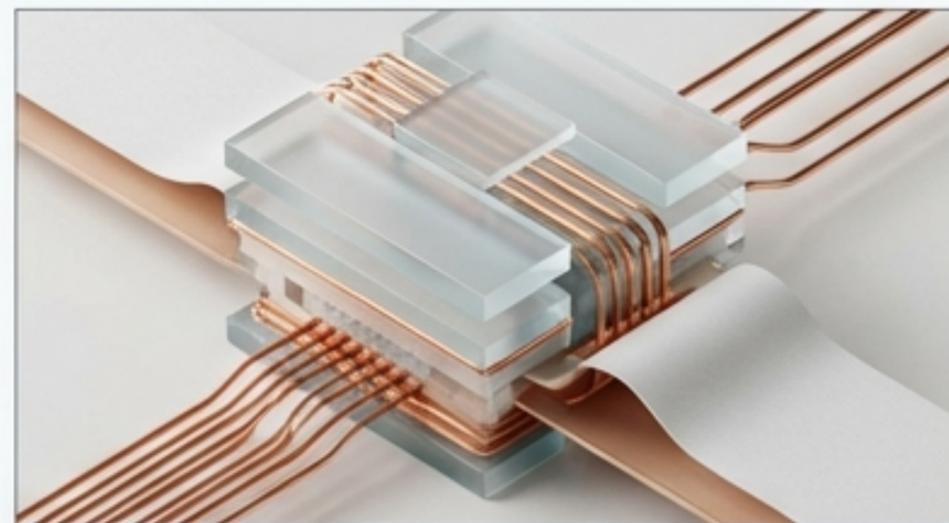
現状（Current State）

デジタル化フェーズは終了。現在は「エコシステム間の顧客時間争奪戦」と「AIによる知能化競争」の時代。低金利・低手数料はもはや差別化要因ではない。



課題（The Problem）

異業種参入による「アンバンドリング（機能切り出し）」と、スイッチングコストの消滅。銀行単体での生存は困難な「レッドオーシャン」化。



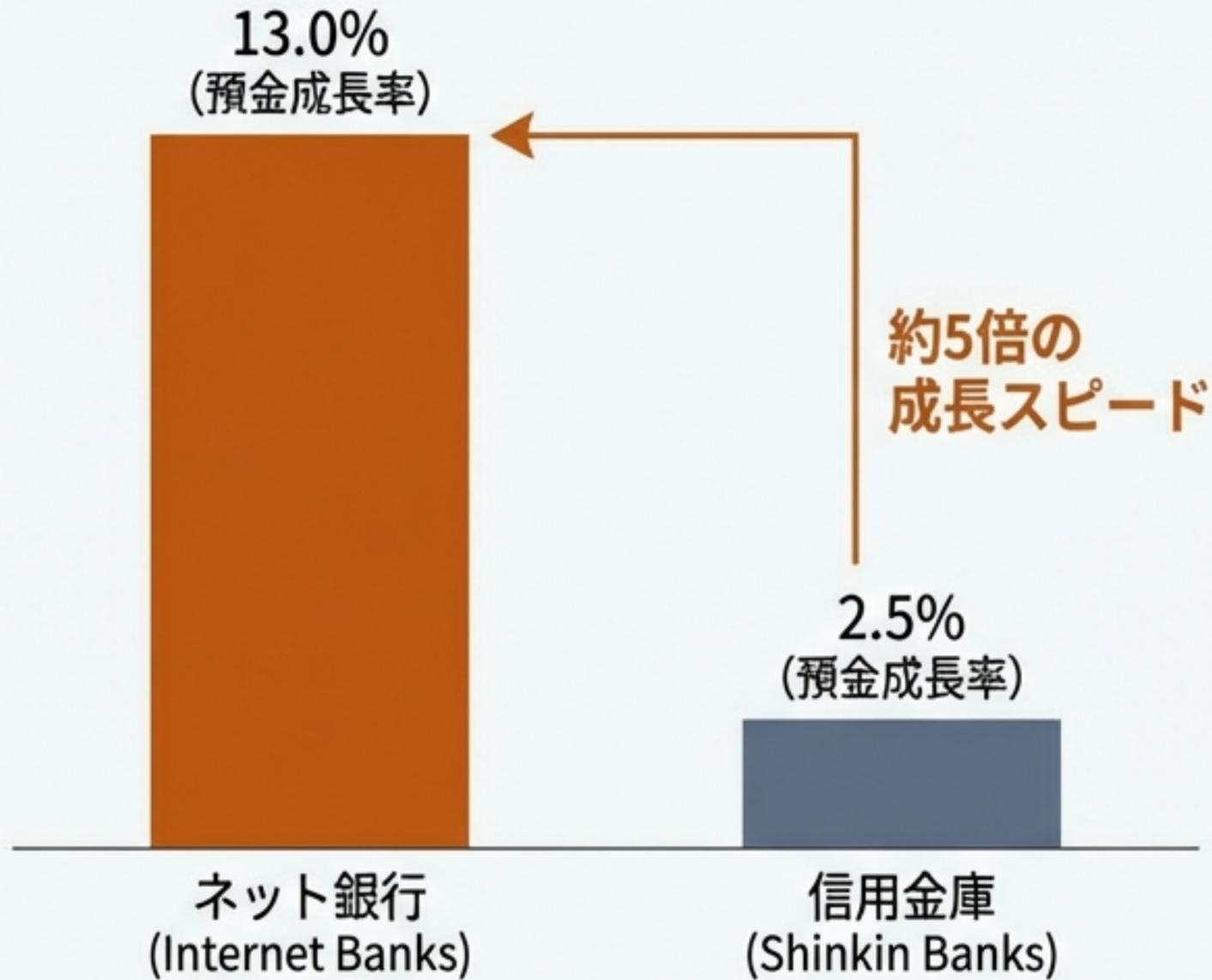
解決策（The Solution）

4つの戦略的柱：

1. **エコシステム再定義**: 自社経済圏 × 組み込み金融（Embedded Finance）のハイブリッド。
2. **AIドリブン組織**: 超パーソナライズ化と業務効率化の両立。
3. **信頼と体験のブランド化**: デジタルネイティブ世代への「TyPa（タイパ）」と「UI/UX」の提供。
4. **デジタル人材投資**: 報酬・文化の抜本的改革による獲得競争への勝利。

Key Insight: 銀行は金融機能を提供する「目的地」から、生活を駆動する不可視の「エンジン」へと進化しなければならない。

ネット銀行の預金残高は10年で3倍超に急拡大： 伝統的金融機関からの資金シフトが加速



主要プレイヤー	預金残高 (2025年3月予測)
ネット専業9行計	38.2兆円
楽天銀行	12.2兆円 (地銀上位規模)
住信SBIネット銀行	10.4兆円
PayPay銀行	1.9兆円

Takeaway: グローバル市場もCAGR 13.6%で成長予測。利便性だけでなく、エコシステムによる囲い込みが成長の主因。

パラダイムシフト：「機能的価値」の提供から「エコシステムへの没入」へ



Old Game: 銀行機能の提供

- 競争軸: 金利、手数料 (Price Competition)
- 顧客接点: 支店、ATM (Destination)
- 提供価値: 決済、保管 (Utility)

構造変化
(Structural Shift)



New Game: 生活エンジンの提供

- 競争軸: LTV / エンゲージメント (Time Share)
- 顧客接点: スーパーアプリ、埋め込み金融 (Engine)
- 提供価値: 体験 (CX)、超パーソナライズ (Intelligence)

Insight: 勝敗は金融機能の優劣ではなく、非金融サービス（コマース、通信）とのシームレスな連携に依存する。

外部環境（PESTLE）：金利ある世界への回帰とデジタル給とお払いがもたらす機会と脅威



政治（Politics）

- 政府のデジタル化推進（キャッシュレス比率4割目標）
- デジタル給とお払い解禁（資金移動業者の台頭リスク）



経済（Economy）

- マイナス金利解除によるNIM（預貸利ざや）改善期待
- 変動金利ローン返済負担増によるリスク



社会（Society）

- Z世代・ミレニアル世代の「貯蓄から投資へ」
- 金融リテラシー向上と自己決定志向

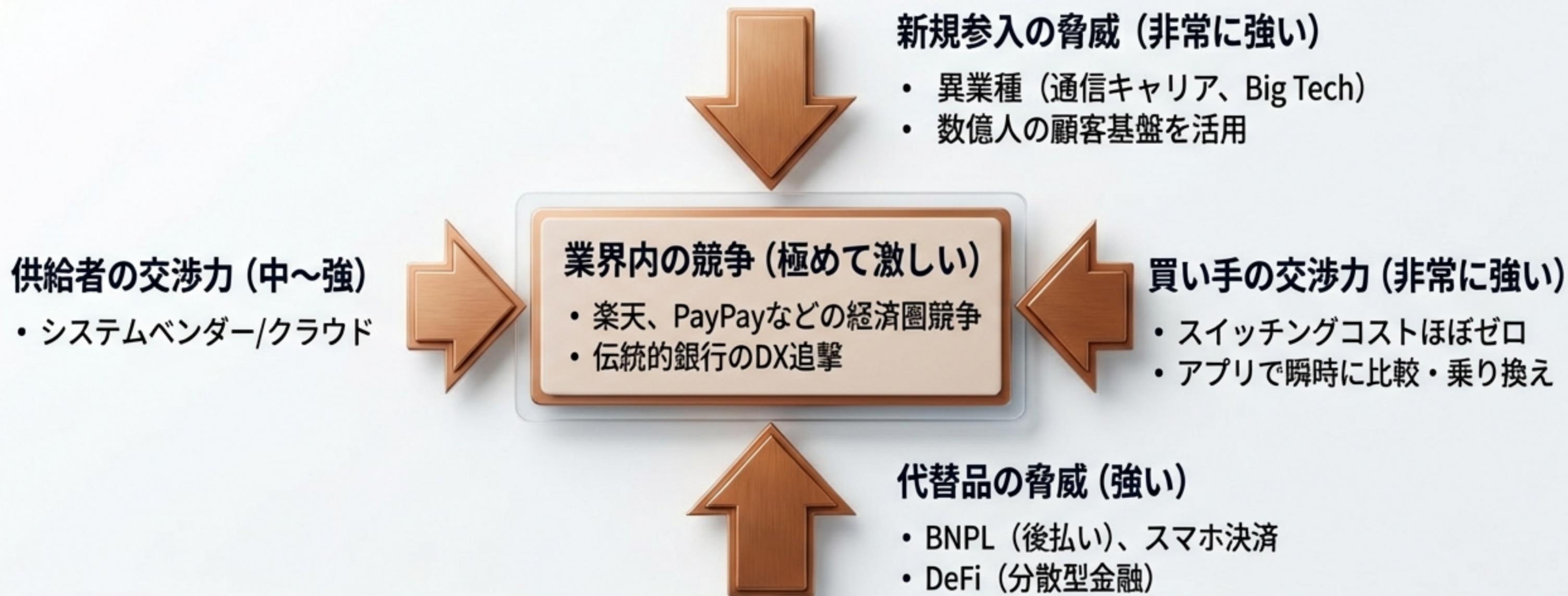


技術（Technology）

- クラウドバンキング（AWS/GCP）によるコスト構造変革
- APIエコノミーとBaaSの一般化

Key Takeaway: 規制緩和と技術革新が銀行業務のアンバンドリングを加速させている。

5 Forces分析：参入障壁の崩壊により、競争環境は「レッドオーシャン」化している



Insight: 銀行ライセンスはもはや「堀 (Moat)」ではない。競争の単位は「銀行単体」から「経済圏全体」へ移行した。

顧客セグメンテーション：デジタルネイティブが求めるのは「金利」より「TyPa（タイパ）」



KBF Hierarchy (購買決定要因)

Target Segments

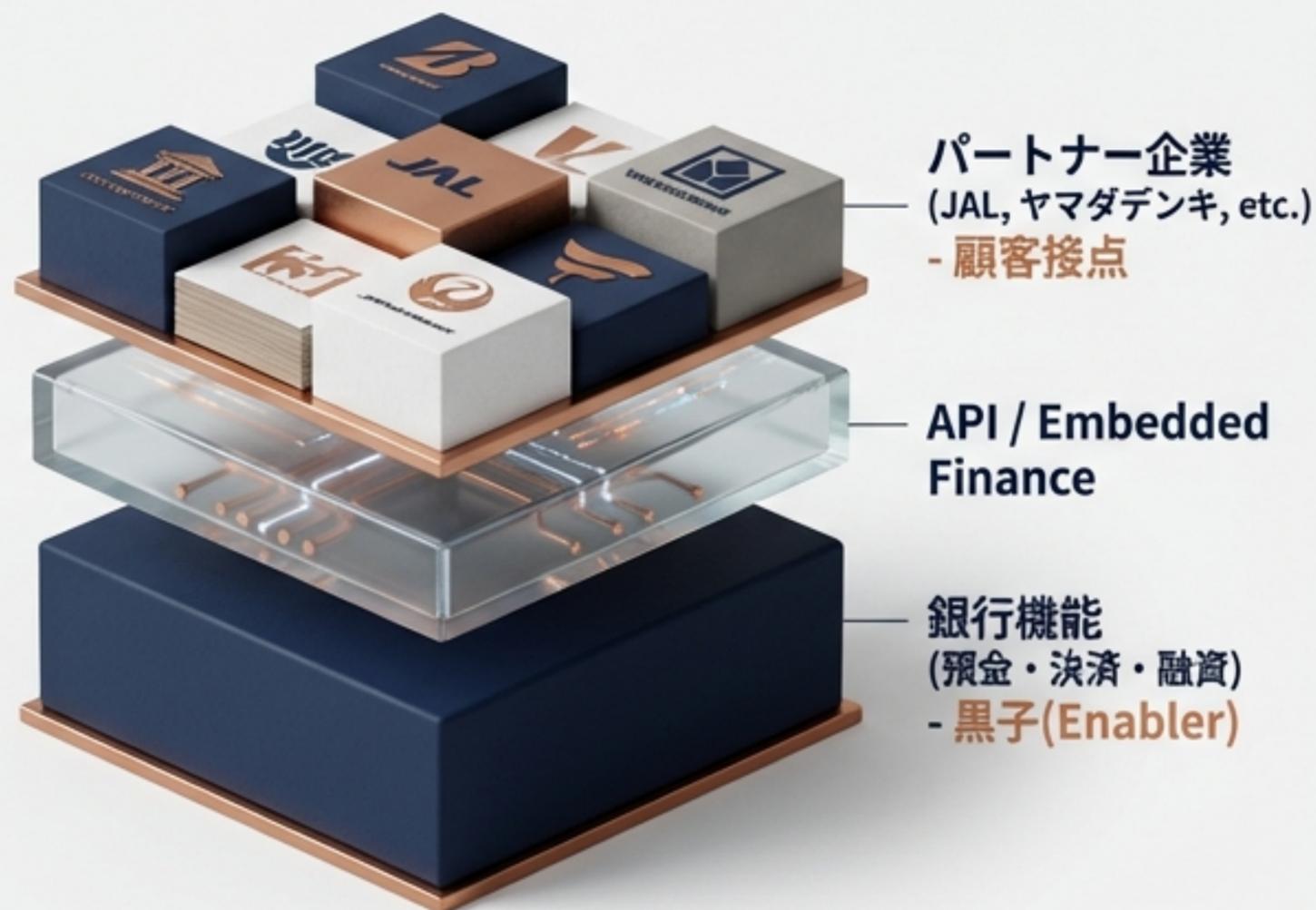
- Z世代: 「TyPa」重視。現金を使わず、投資への関心が高い。
- ミレニアル世代: 資産形成メイン層。手続きの合理性を最優先。

バリューチェーンの変革：BaaS (Banking as a Service) が変える銀行の立ち位置

Traditional Vertical Integration



Horizontal BaaS Stack



Every Company will be a FinTech Company.

銀行は「黒子(イネーブラー)」として、パートナー企業のブランドを通じて顧客にリーチする新たな収益モデル (BtoBtoBtのC) へ。

AIの実装能力が新たな「経済的な堀（Moat）」を構築する



CXの革新（N=1 Marketing）

- 生成AIコンシェルジュによる24時間高度相談
- 行動データに基づく超パーソナライズされたレコメンデーション（楽天銀行事例）



オペレーションの自律化

- AI与信モデルによる審査の即時化（福岡銀行事例）
- 自動化による圧倒的なコスト効率



リスク管理の高度化

- 不正検知・AMLの自動化（SBI新生銀行事例）
- 精度向上とコスト削減の両立

Warning: データ品質とモデルの敏捷性が勝負。AI投資の遅れは、顧客体験とコスト競争力の両面での淘汰を意味する。

人材ウォーズ：銀行員から「エンジニア・データサイエンティスト」集団への脱皮

Context Data



- 賃金インフレ:
データサイエンティスト年収
~2,000万円



- 必要スキル:
UI/UXデザイナー
AIエンジニア
PdM

VRIO Analysis



単なる高給ではなく、アジャイルな「組織文化」こそが、最も模倣困難な競争優位の源泉となる。

競合分析：経済圏の「覇者」か、インフラとしての「黒子」か



勝者は特定の経済圏を支配するか、または多数の経済圏のインフラとなるかの二極化が進む。

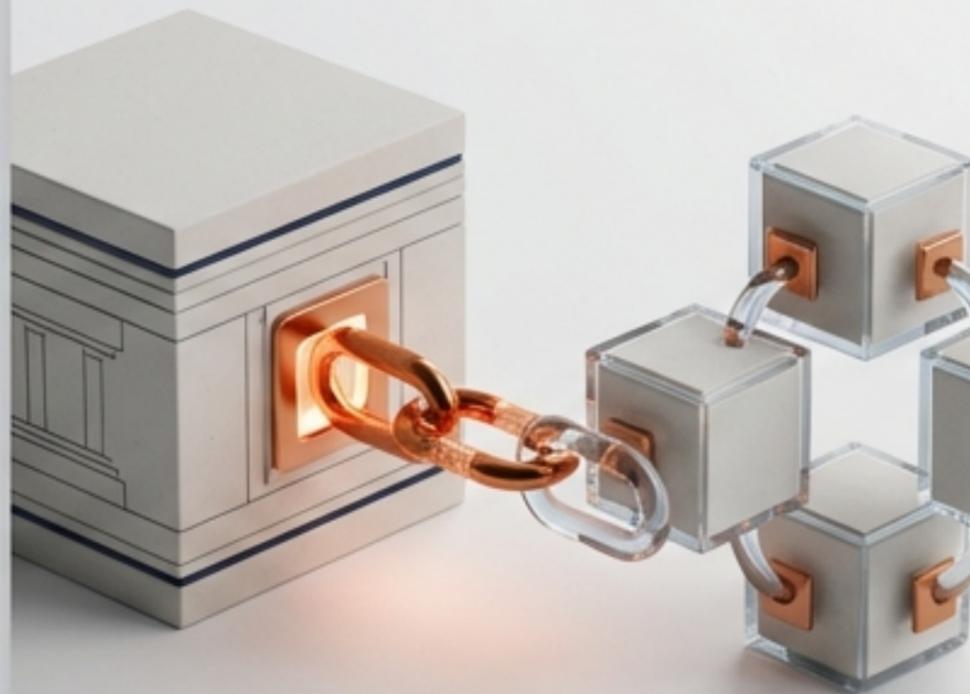
Noto Sans JP

未来予測（3-5年後）：利便性の先にある「エンゲージメント」と「Web3」



Trend 1: Engagement Banking

ゲーミフィケーションと「ナッジ (Nudge)」活用。
金融を「作業」から「ウェルビーイング」へ。



Trend 2: Web3 / DeFi Gateway

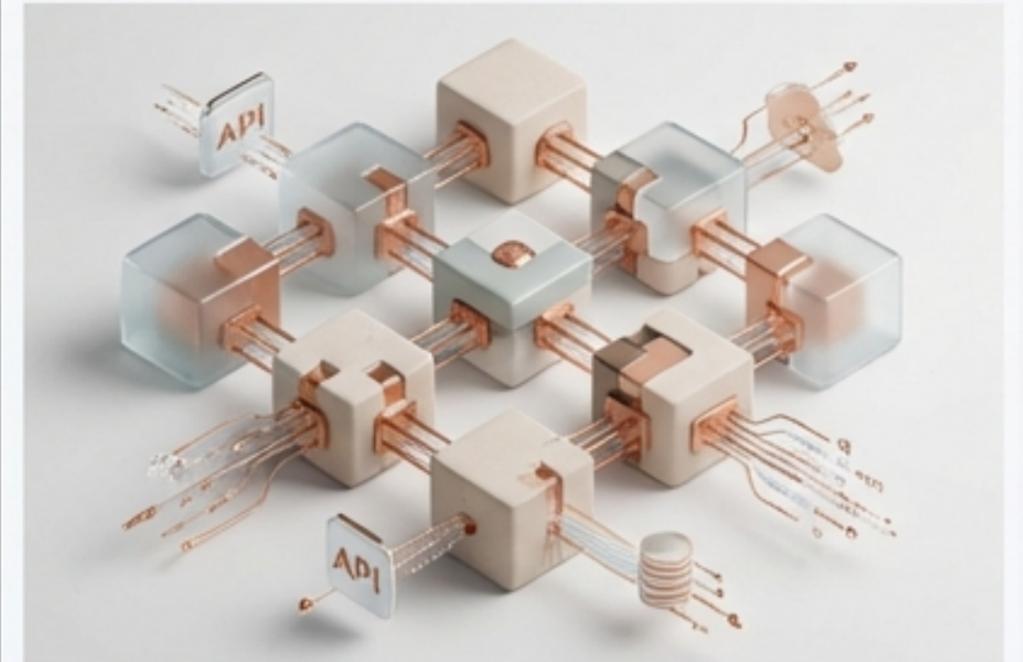
ステーブルコイン、NFT、デジタル資産カストディ。
既存金融とWeb3を繋ぐ信頼のゲートウェイ。



Trend 3: Passwordless / FIDO

生体認証の標準化。セキュリティは「我慣するもの」から「意識しないもの」へ。

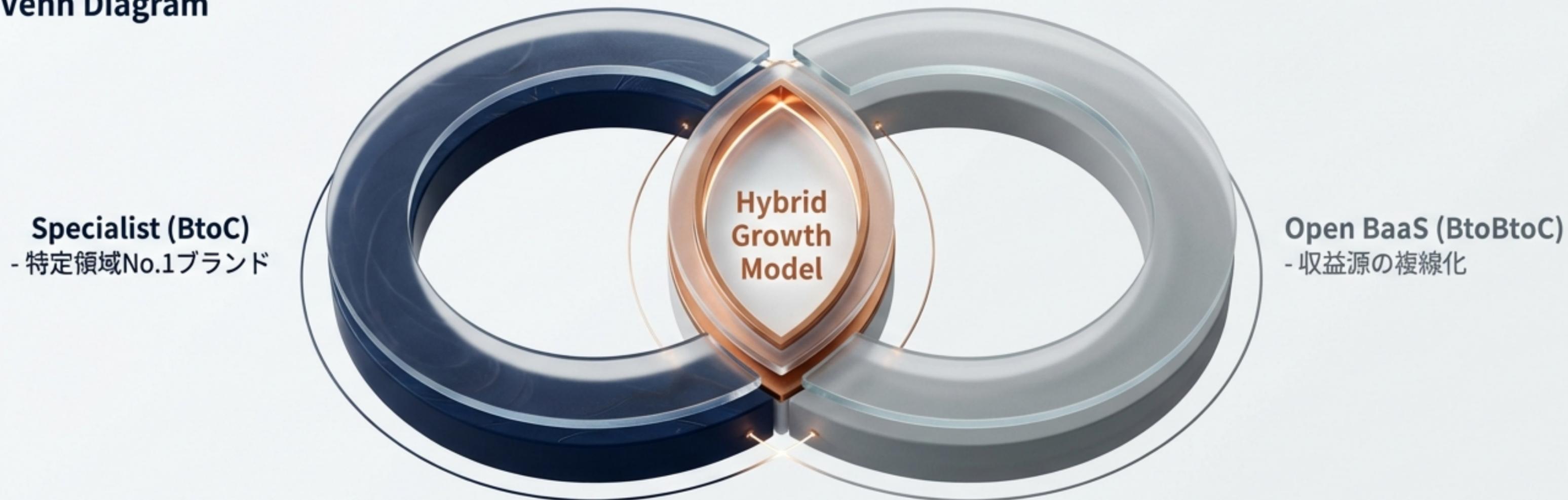
戦略オプション：自社の立ち位置をどこに定めるか

Option A: スーパーアプリ・インテグレーター	Option B: BaaS プラットフォーム・イネーブラー	Option C: 特定領域のスペシャリスト
 A 3D illustration of a complex, multi-layered digital ecosystem. It features a central square platform with a circular icon, surrounded by various icons representing different services like banking, shopping, and social media, all interconnected by glowing lines.	 A 3D illustration of a modular BaaS platform. It shows several interconnected blocks and components, some labeled 'API', representing a flexible and scalable infrastructure.	 A 3D illustration of a specialized, high-end device or component. It has a square base with a circular top section featuring a stylized 'M' or similar logo, suggesting a focus on a specific, high-value market segment.
<p>概要: 金融・非金融を統合し生活を困い込む。</p>	<p>概要: 黒子に徹し、機能を提供する。</p>	<p>概要: 特定セグメント（住宅ローン、富裕層等）でNo.1を目指す。</p>
<p>評価 ハイリスク・ハイリターン。強力な親会社（楽天・通信等）が必要。</p>	<p>評価 規模の経済が必要。価格競争リスクあり。技術力が鍵。</p>	<p>評価 ニッチだが高収益。ブランド力が鍵。</p>

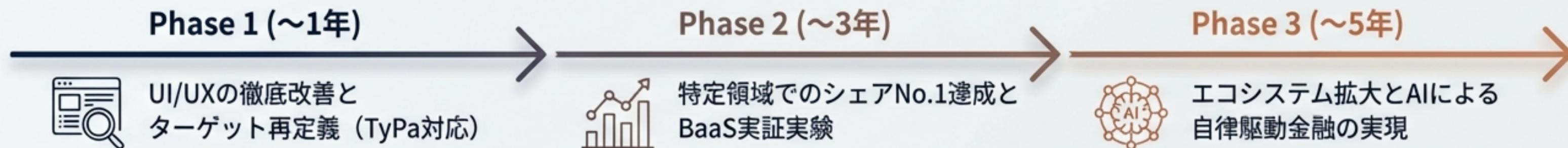
Decision: 単独でのxien: 単独での生存は困難。複合的な戦略が求められる。 ➤

最終提言：『ハイブリッド戦略：特定領域のスペシャリスト × オープンBaaS』

Venn Diagram



Roadmap Graphic



結論：価値の貯蔵庫から、人生を豊かにする「エンジン」への変革を



「銀行」という業態に固執せず、エコシステムの **Key Enabler** となれ。

AIとデジタル人材への投資は、コストではなく「**生存条件**」である。

今こそ、自社の提供価値を「**機能**」から「**体験**」へ再定義する時だ。

Transform from a storage of value to an engine of life.