



ポスト・バンキング の覇者：データとAI で「信用」を再定義 するメガバンクの 生存戦略

銀行業界戦略レポート 2024-2030

本資料は、市場分析、競合調査、および将来の成長戦略への提言を網羅しています。

エグゼクティブサマリー： 金融仲介モデルの限界と「ライフ・ビジネスパートナー」への転換

構造的課題

- 長引く低金利と預貸業務の収益性低下。
- デジタルディスラプター（楽天、PayPay等）による決済・小口融資の浸透。
- レガシーシステムと「部品化（アンバンドリング）」のリスク。

結論：「信用の再定義」

「従来の『金融仲介』は終焉した。生存の鍵は、データとAIで未来を予測し、顧客の人生・事業に伴走する『ライフ・ビジネスパートナー』への進化にある。」

4つの戦略的柱

- 1. ポートフォリオ再編**
ウェルス・BaaS・サステナブル領域への資源集中。
- 2. Phygitalモデル**
デジタルと高度対面コンサルティングの融合。
- 3. AI/データ内製化**
(与信・マーケティングへのAI完全実装と人事制度改革。)
- 4. エコシステム主導**
(オープンAPIによる「経済圏」の構築とハブ化。)

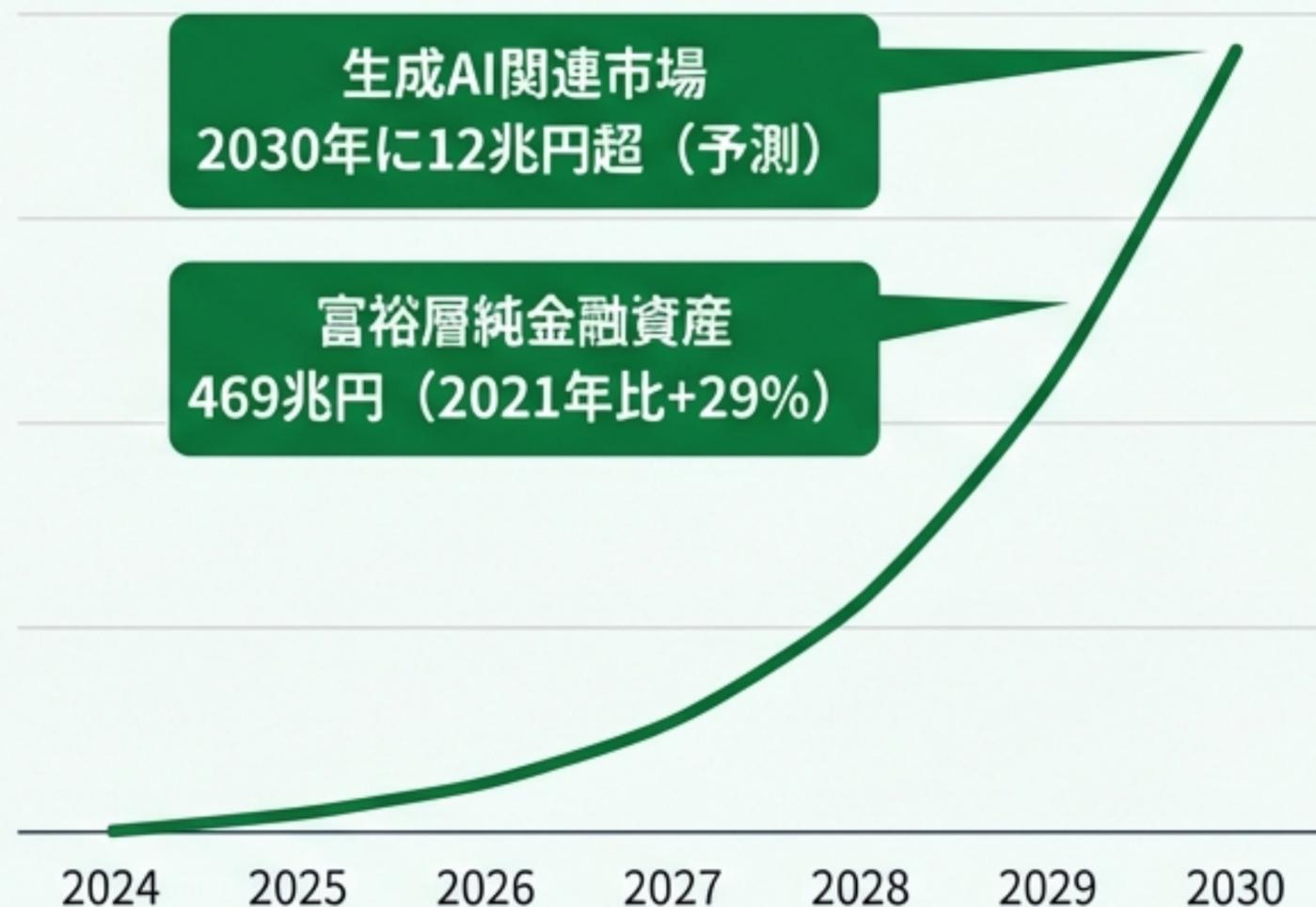
市場概観：停滞する「伝統的預貸」と爆発的成長を見せる「新領域」の二極化

伝統的領域 (Traditional)



企業の設備投資意欲は底堅いが、マクロ成長は限定的。
金利競争により利鞘拡大は期待薄。

新領域 (New Frontiers)



収益源は「金利 (Interest)」から「手数料 (Fee)」へ。
資産運用、M&A、BaaSが成長ドライバー。

PESTLE分析：「大相続時代」と「技術的アンバンドリング」が迫る構造変革

Political / Legal

- **Risk:** 金利ある世界への移行に伴う保有国債の評価損リスク。
- **Opportunity:** 改正銀行法による業務範囲拡大（非金融分野への参入）。

Economic

金利上昇の恩恵と、景気後退による**与信コスト増大**のジレンマ。

Social [High Impact]

Keyword: 「大相続時代」。個人金融資産の6割を60代以上が保有。

Implication: マスリテールから**ウェルスマネジメント**への必然的シフト。

Technology [High Impact]

Threat: APIエコノミーによる**銀行機能のアンバンドリング**（部品化）。

Disruption: Web3/DeFiによる**仲介者排除の長期的脅威**。

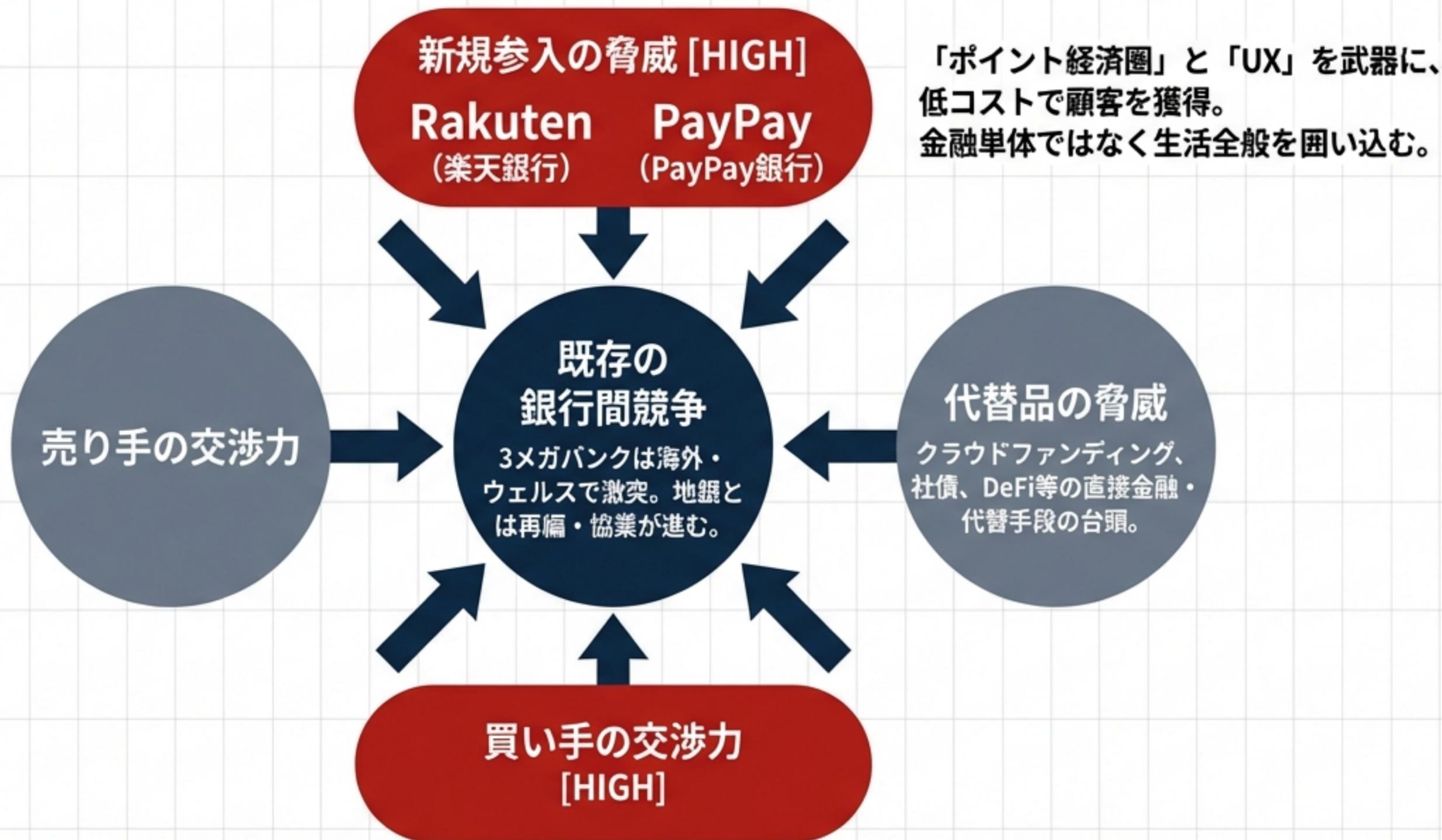
Environment

2050年ネットゼロに向けた**グリーンファイナンス**の巨大需要（150兆円）。

Competition

異業種参入による「**経済圏**」**間競争**の激化。

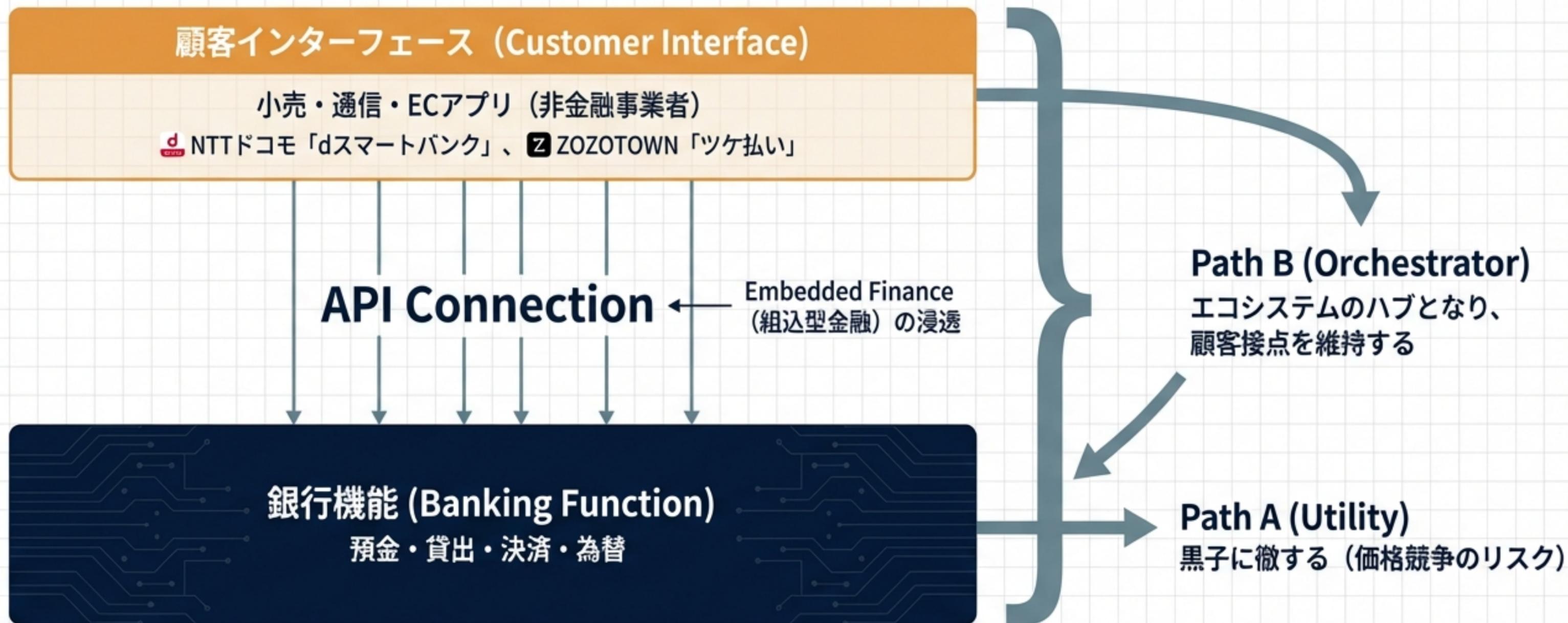
競争環境：銀行間競争から「経済圏（エコシステム）間戦争」へのシフト



ネットでの金利・手数料比較が常識化。スイッチングコストの低下。

バリューチェーンの崩壊：「BaaS」の台頭と銀行機能の部品化

Deconstructed Value Chain



顧客ニーズの変化：単なる「資金調達」から「課題解決」への深化

	旧来のニーズ (Old Needs)	新たなニーズ (New Needs)
法人顧客	低金利での資金調達 (デットファイナンス)	「本業支援」パートナー <ul style="list-style-type: none">・DXコンサルティング・サプライチェーン改革・事業承継・M&A支援・海外進出サポート
個人顧客	安全な資産保管、決済	「人生の最適化」とハイパーパーソナライゼーション <ul style="list-style-type: none">・ライフプランに基づく資産寿命の延伸・非金融サービス (健康・旅行) との連携

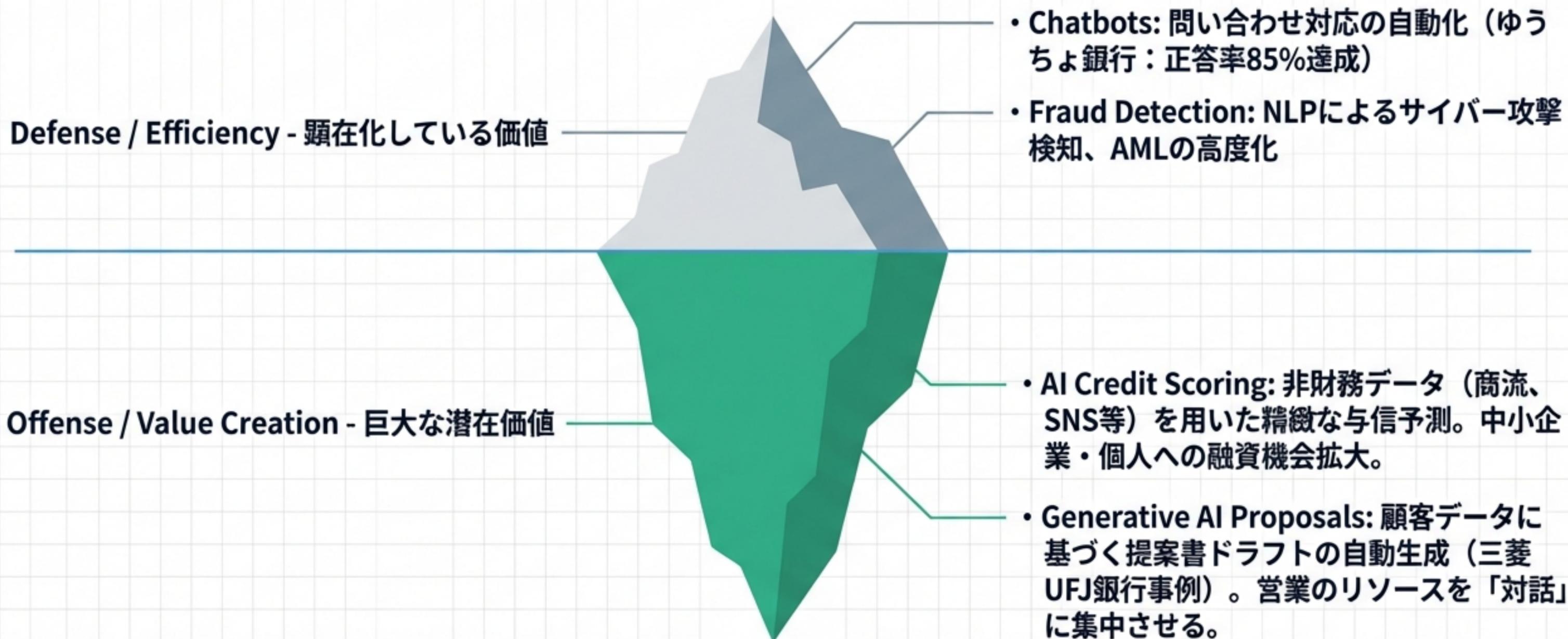
VRIO分析：最大の武器は「データ」、最大の弱点は「組織」

経営資源 (Resource)	価値 (Value)	希少性 (Rarity)	模倣困難 (Imitability)	組織 (Organization)	Insight
顧客基盤と取引データ (Customer Data)					数千万人の取引データは宝の山だが、サイロ化したレガシーシステムと縦割り組織が活用を阻害している。
信用とブランド (Trust & Brand)					FinTechが模倣できない最大の無形資産。
物理的店舗網 (Branch Network)					コストセンター化しつつある。高付加価値コンサル拠点への再定義が急務。

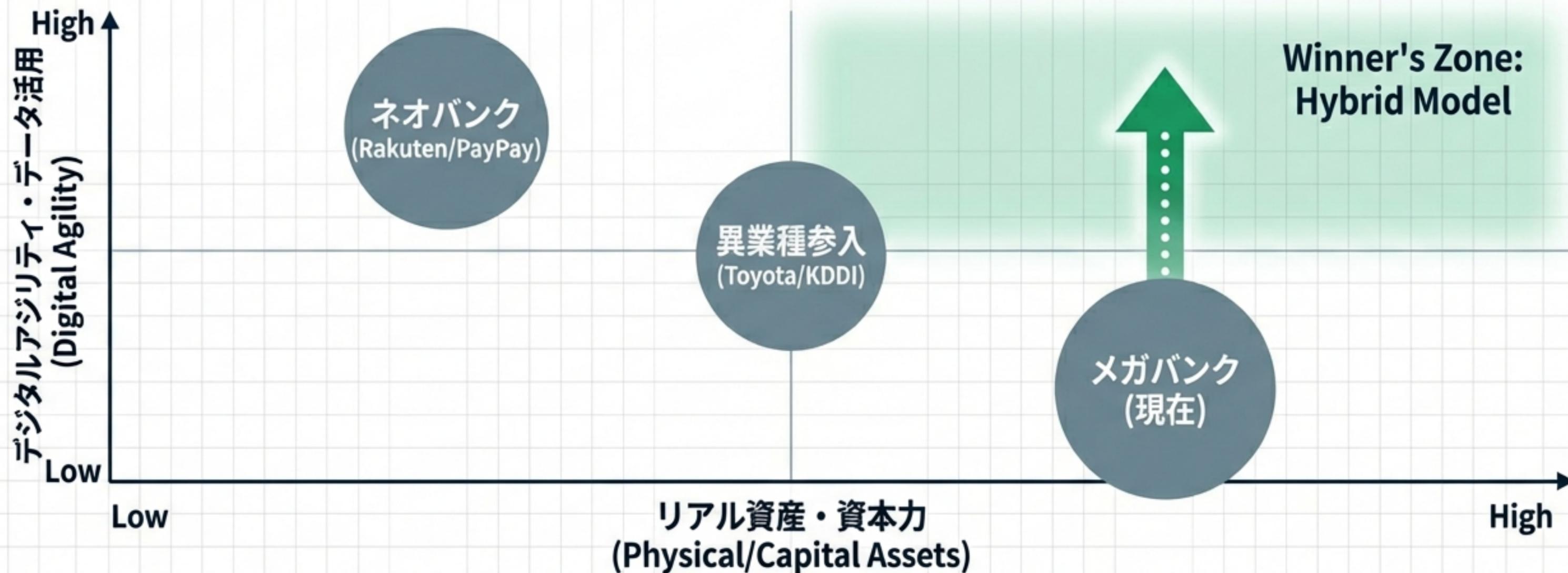
Critical Issue:

データサイエンティスト不足と年功序列型人事制度がボトルネック。

AI革命：「守り」の効率化を超え、「攻め」の価値創造へ

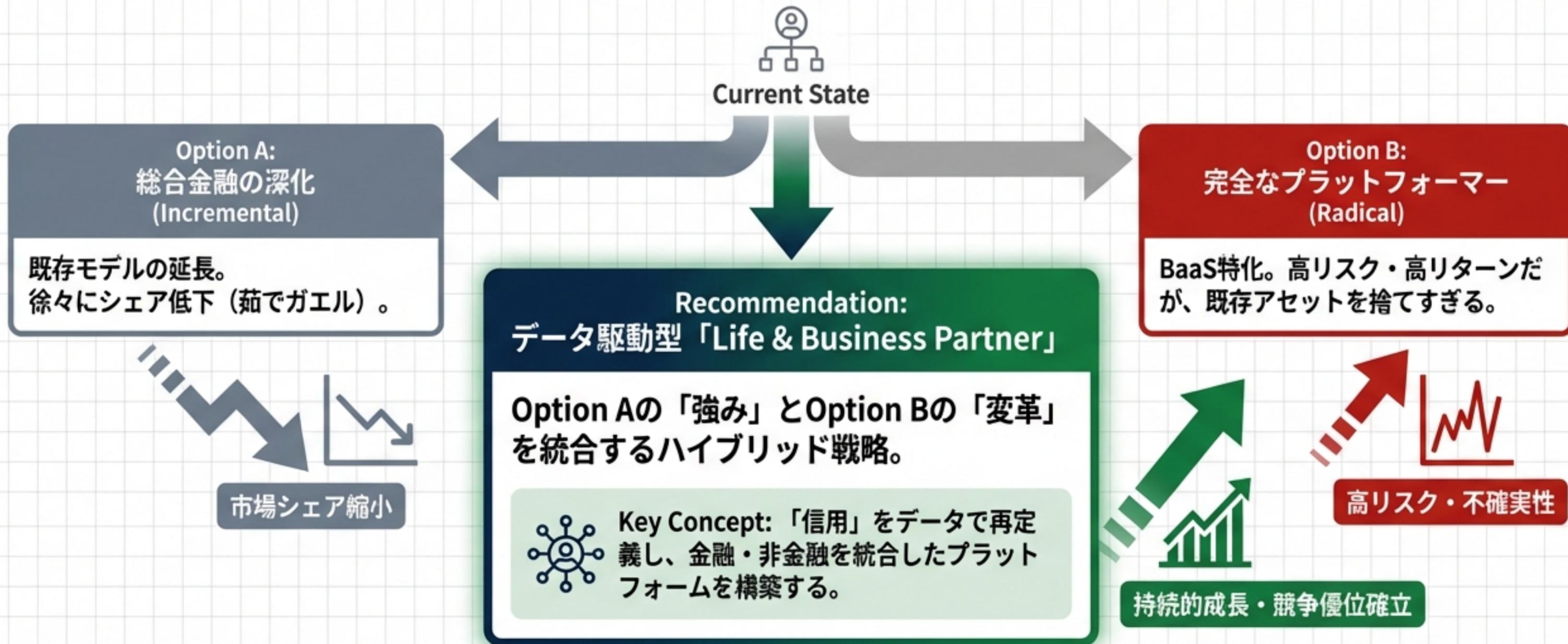


競合ポジショニング：デジタルとリアル「ハイブリッド領域」制覇



メガバンクの勝ち筋は、圧倒的な「リアル資産（信用・資本）」を維持しつつ、「デジタルアジリティ」を劇的に高めること。

戦略オプション：「総合金融」の深化か、 「プラットフォーム」への転換か



コアコンセプト：「信用」の定義を、過去から未来へ書き換える

旧来の信用 (Static Trust)



- Basis: 過去の財務諸表、担保 (不動産)
- Role: 資産の「保全者」
- Nature: 静的、受動的

新しい信用 (Dynamic Trust)

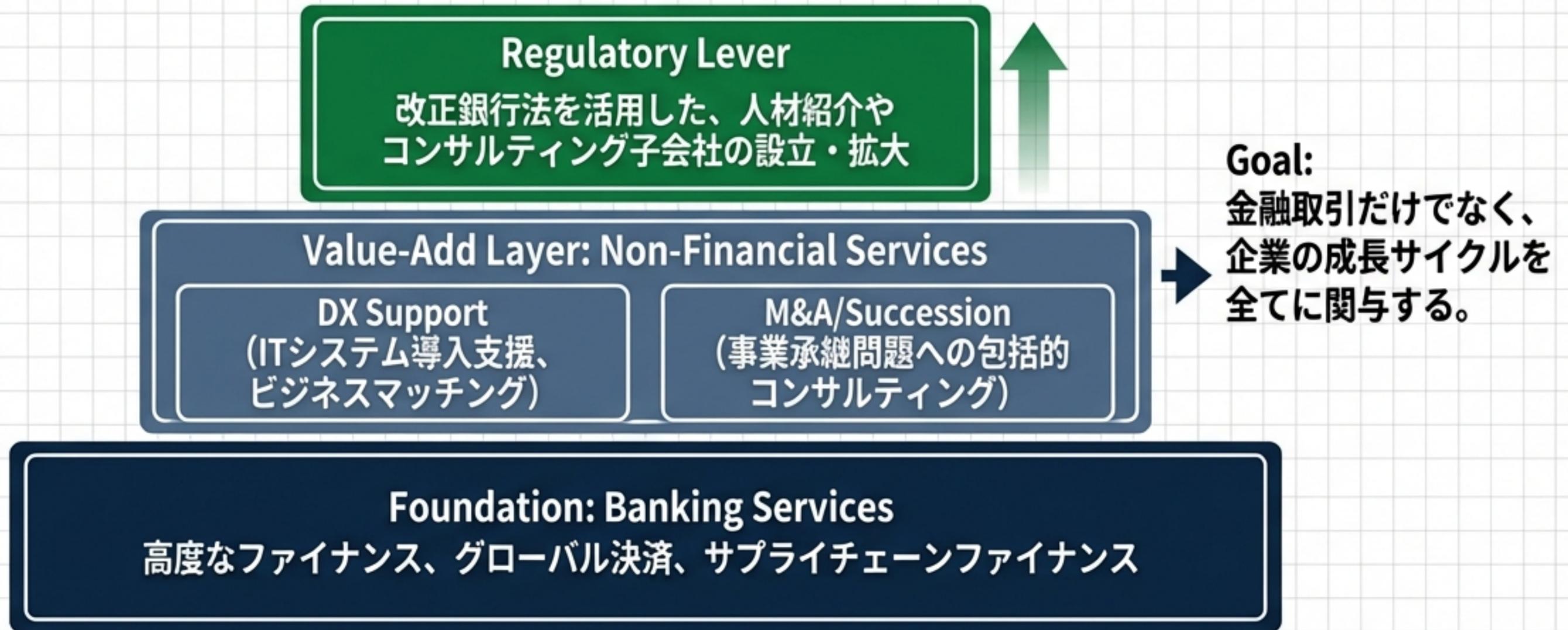


- Basis: データによる「未来の可能性」と「行動」の予測
- Role: 成長の「伴走者」(ライフ・ビジネスパートナー)
- Nature: 動的、能動的、提案型

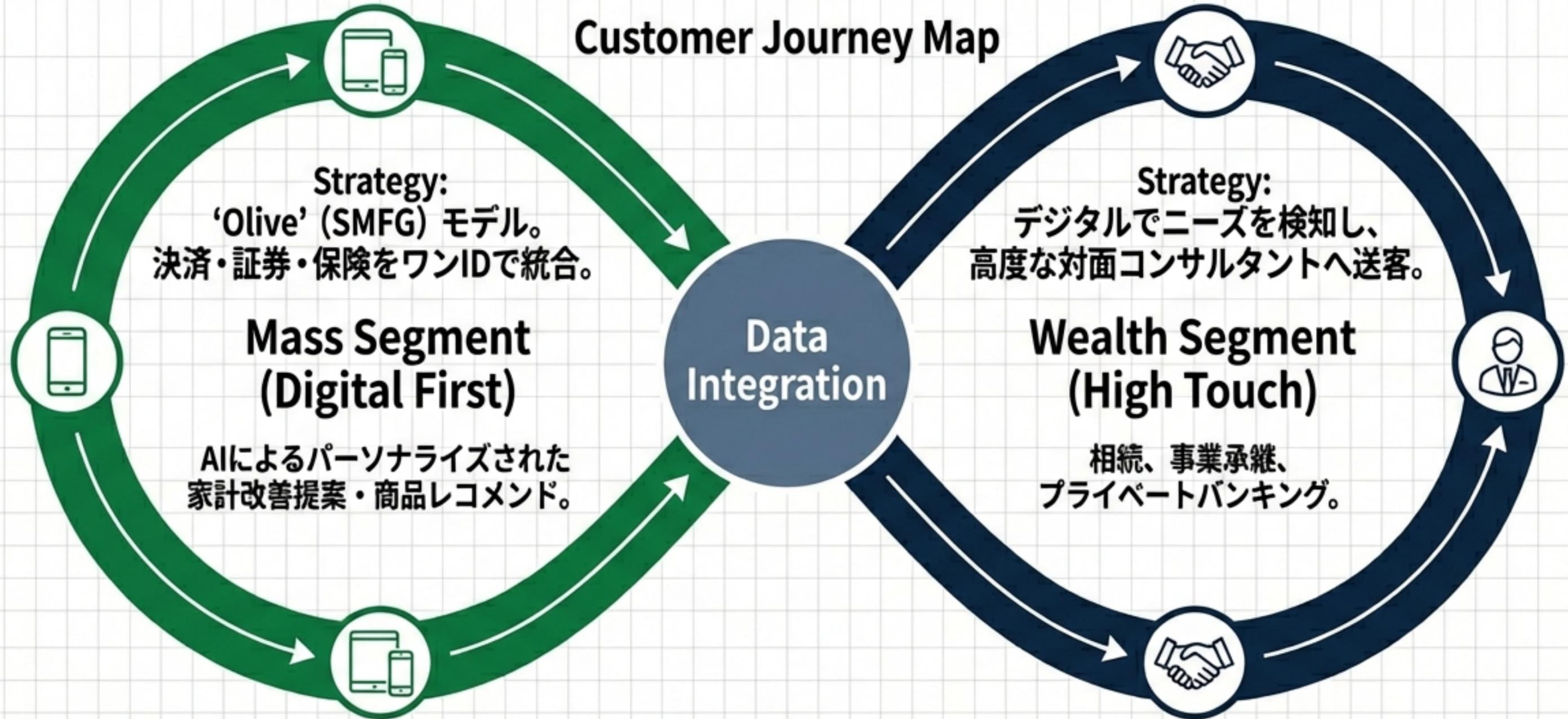


アクションプラン（法人）： ビジネスプラットフォームによる本業支援

Solution Stack



アクションプラン（個人）：「Phygital」による顧客体験の最適化



Key: デジタルとリアルのシームレスな連携によるエンゲージメント最大化。

ロードマップ：2030年に向けた変革の工程表

Phase 1: Foundation (1-3 Years) Muted Slate

- ・システムモダナイゼーション（レガシー脱却）
- ・人事制度改革（専門人材の市場価値連動給与）
- ・BaaS基盤の構築とAPI公開

Phase 2: Expansion (2-5 Years) Muted Slate

- ・非金融子会社の拡大（DX、人材サービス）
- ・エコシステム支配力の強化

KPIs (Target Indicators)



Financial: 非金利収益比率
(Non-interest Income Ratio)

Target: >40%
非金利収益比 ↑ >40%



DX: データ統合率、API連携社数

Target: 90%
API連携社数 ↑ 90%



HR: 従業員エンゲージメントスコア

Target: 80%
従業員スコア ↑ 80%