



設計段階からガバナンスを 組み込んだエージェント型 バンキング

レジリエンスを成長へ
日本の銀行業の新たな章

2026



レジリエンスから成長へ

日本の銀行業が担うより大きな役割

レジリエンスを機会に変える

日本の銀行は、デフレ、ゼロ金利、マイナス金利という長い試練の時代を通じて経済を支え、世界でも類を見ない安定性を守り抜いてきました。その持久力は今、安定以上の価値を生み出しています。金利が復活した今、銀行は日本の次なる成長の章で、より大きな役割を担う基盤を手に入れています。

日本の次のフェーズを支える

その役割は銀行業界にとどまりません。日本の将来の競争力は、資本を確実に動かし、企業を迅速に支援し、資本効率、デジタルトランスフォーメーション、成長投資という国家的アジェンダを推進できる金融機関にかかっています。銀行はこの変革を傍観する立場ではなく、それを牽引するエンジンの一つです。

実行力で成長を解き放つ

だからこそ、今この瞬間が重要です。成長はもはやレジリエンスと別物ではありません。課題は、業務がより複雑になり、期待がかつてなく高まり、AIが意思決定・サービス・実行の可能性を広げる世界で、その成長をいかに実現するかです。機会は現実のものであり、同時に、より強く、より俊敏な銀行運営のあり方が求められています。

「設計段階からガバナンスを組み込んだエージェント型バンキング」への進化は、まさにこの要請に応えるものです。より速く、よりインテリジェントで、より適応的なオペレーションの可能性を捉えながら、銀行が決して手放せない説明責任、可視性、信頼を保持します。金融庁がオペレーショナル・レジリエンスとAIの健全な活用への期待を示すなか、これは規制された世界のために構築された成長ストーリーであり、より確かな前進の道を開くものです。

成長、効率、優れたサービスを実現する、
統制に裏打ちされたより強固なオペレーティングモデル



経営アジェンダを形づくる 6つのプレッシャー

なぜ今、この議論なのか

より強固な実行モデルの必要性は、抽象論ではありません。それは日本の銀行経営者が日々向き合う、互いに相反する方向へ引っ張り合い、従来のオペレーティングモデルでは両立が難しいプレッシャーそのものに表れています。

人口動態と労働力の制約

労働人口の減少により、自動化は裁量的な生産性向上策から構造的な必然へと変わりました。銀行はより少ない人手でより多くの業務を回しつつ、アクセシビリティから高齢のお客様の保護まで、高齢化する顧客基盤への対応も求められます。手作業の調整に依存するプロセスは、その未来に耐えられません。勝ち残るのは、判断・共感・関係構築という人にしかできない領域に人材を集中できるよう、業務の流れを再設計した金融機関です。

成長とリターンへの投資家の期待

金利正常化が貸出利ざやを回復させ、3メガバンクは3期連続で過去最高益(合計約5.3兆円)を計上し、株主は大きく報われました。しかし過去最高の業績は、期待水準を引き上げます。東証の資本効率改革、政策保有株式の解消、PBRへの厳しい視線により、投資家は一過性の金利の追い風ではなく、持続的な実行力に基づくリターンを求めています。成長は、コンバージョン、関係の深化、より速い意思決定から生み出さなければなりません。

コスト・トゥ・サーブと効率化の要請

日本の銀行は、広範な店舗網、紙中心のプロセス、世代の異なるシステム間の手作業による照合など、別の時代のために築かれたコスト構造を抱えています。金利正常化が収益を押し上げた今こそ、その追い風を貯め込むのではなく、コスト・トゥ・サーブを構造的に是正する好機です。持続的な削減は人員数の増減ではなく、業務フローの再設計から生まれます。AIエージェント、自動化、人材の最適な分担を設計し、システム間に介在する調整作業を取り除くことです。

業務の簡素化

数十年にわたり蓄積された複雑性が、経営課題の中心にあります。レガシーな勘定系システム、合併を重ねた組織に残る重複プロセス、統合の難しいデータ資産です。システム障害の経験は、簡素化を経営目標であると同時に監督上の期待事項にしました。分断された資産は、プラットフォームの拡張、AIの安全な展開、

スピード感ある変革の実現を阻みます。簡素化は決定的なイネーブラーとなっており、その下にあるものを横断して合理化できる実行レイヤーを必要とします。

全社スケールでのAI活用

日本の銀行は、行員向け生成AIアシスタントから不正検知まで、AI活用に果敢に取り組んでおり、金融庁もAIディスカッションペーパーと官民フォーラムを通じて健全な活用を後押ししています。より難しいのは、AIを産業化することです。すなわち、信頼性・経済性・安全性を備え、単位当たりコストが予測可能で、大量処理業務でも一貫した挙動を保つかたちで、AIを全社的に運用することです。AIの実験とAIの競争優位を分けるのはオーケストレーションであり、業務の流れの外側ではなく内側に、統制されたかたちで知能を組み込むことです。

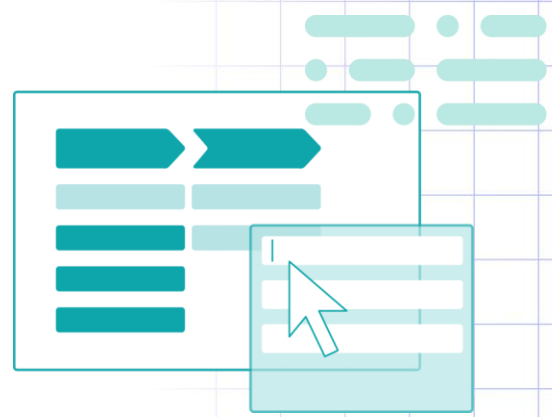
恒常的な特性としてのオペレーショナル・レジリエンス

金融庁と日本銀行は、重要な業務、中断への耐性、サードパーティの監督を対象とするオペレーショナル・レジリエンスの共通的な考え方を示しており、その実現は期限ではなく対話を通じて進められています。レジリエンスはもはや一過性のプログラムではなく、業務の運営そのものによって立証される恒常的な特性です。

これらのプレッシャーは、いずれも単独で重大です。共通するのは、どれも単発のポイントソリューションでは解決できないという点です。すべては突き詰めれば「銀行をどう運営するか」という問いであり、それこそがビジネスオーケストレーションが答える問いです。



日本の銀行の次の章は、 ここから始まる



日本の成長ストーリーにおける 銀行の役割

スケールする機会

日本の銀行は、経済を支える中核的な強みであり続けています。企業に資金を供給し、家計を支え、金融システムを確実に動かしています。変わりつつあるのは、目の前にある機会の大きさです。金利が復活した今、銀行は成長の実現、投資の解放、そしてより生産的で競争力のある経済への移行の中心にいます。

動き出す資本

日本の家計は2,000兆円を超える金融資産を保有し、その半分以上が現預金にとどまる一方、国のアジェンダは「貯蓄から投資へ」の移行を後押ししています。銀行はその資本を動員し、活用できる結節点に位置しています。資本をより速く動かし、よりインテリジェントに配分する能力が、大きな競争優位の源泉になりつつあります。

実行力が決定打になる

成長の条件は厳しさを増しています。メガバンクからネット銀行、組込型金融のチャレンジャーまで、競争は激化しています。スピード、的確さ、使いやすさへの顧客の期待は高まり続け、テクノロジー資産はますます複雑になっています。多くの金融機関が、望む成果を得るために必要以上の労力を費やしています。次のフェーズを決めるのは、テクノロジーの有無ではなく、人材を含む既存の資産をどれだけうまく連携させ、スケールをもってパフォーマンスを高められるかです。

実行力が今重要なのは、それが野心を成果につなぐからです。AIが銀行にできることを広げ、金融庁がオペレーショナル・レジリエンスとAIの健全な活用への期待を高めるなか、業務・意思決定・知能を連携させ、適切に統制されたかたちで運営する能力の価値は、いっそう高まっています。

大きな機会が、今まさに現実のものとなろうとしている



5.26兆円

3メガバンク合計純利益(2026年3月期)。3期連続の過去最高

+7%

昨年度の国内法人向け貸出の伸び。民間の資金需要が回復

2,000兆円超

家計金融資産。半分超が現預金にとどまり、「貯蓄から投資へ」の移行を待つ

より良い銀行運営は、 すでに手の届くところに



ビジネスオーケストレーションが 中核へ

ツールからシステムへ

ビジネス・オーケストレーション・オートメーション・テクノロジー(BOAT)が今まさに台頭しているのは、数多くの課題の根底にある問い、すなわち「銀行はシステムとしてどう動くのか」に答えるからです。BOATは、ワークフロー自動化、ローコード開発、AI、インテグレーション、ケース管理といった、これまで個別に運用されがちだった機能を一つに束ねます。変わるのは単なるツール群ではありません。変わるのは、組織全体の業務・意思決定・プロセスを、一つにつながった実行モデルとして連携させる銀行の能力です。

業務をエンドツーエンドでつなぐ

この転換は新たな可能性を開きます。個別のタスク改善ではなく、ジャーニー全体の動き方を改善できるのです。意思決定は適切な文脈とともに適切なタイミングで届き、業務はシステムやチームの間をより滑らかに流れ、知能は実行の傍らではなく流れの中で機能します。ここで初めて、成果の向上と同時に、パフォーマンスの一貫性が高まり、労力が減り始めます。

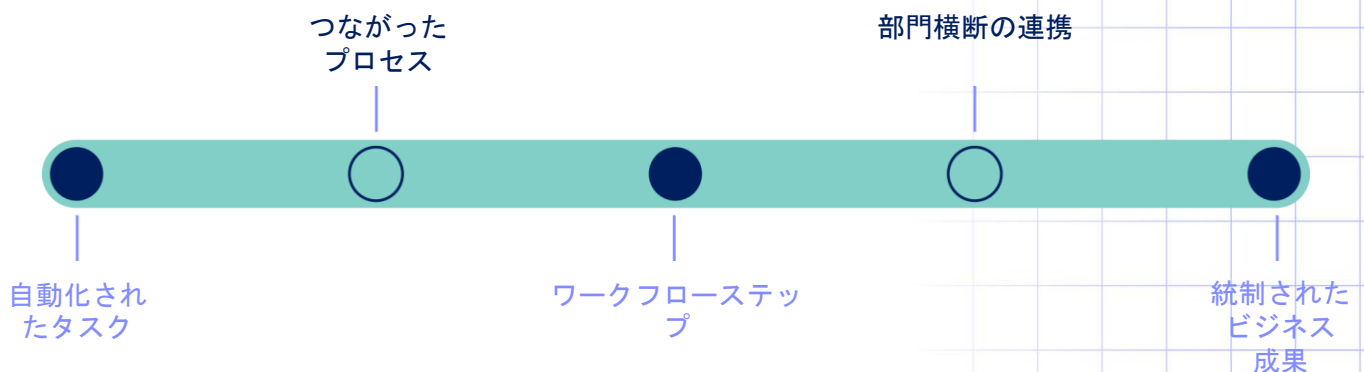
経営アジェンダへの答え

上記6つのプレッシャーに照らせば、論理は明快です。AIエージェント・自動化・人材の業務分担を成り行きではなく設計によって決めれば、縮小する労働力はより遠くまで届き、サービス提供コストも同じ理由で構造的に下がります。単一の実行レイヤーが、レガシーシステムの全面刷新を待たずに重複プロセスを合理化できれば、簡素化は加速します。そして説明責任とトレーサビリティが業務の運営に備わった特性になれば、レジリエンスの立証は事後的な作業ではなくなります。

実行能力を強化する

成長を目指す銀行にとって、これは大きな前進となります。摩擦を増やさずにスピードを上げ、可視性を失わずに改善をスケールさせることが容易になります。BOATは実行力を、意図的に強化できるケイパビリティへと変えます。

つながった実行が、能力をパフォーマンスに変える



新たなパフォーマンスを開く

スピードのための設計、 信頼のための構築

知能がアクションへ

AIはすでに銀行の可能性を変えています。意思決定は速くなり、ジャーニーはよりインテリジェントに応答し、オペレーションはリアルタイムに適応します。ケイパビリティがエージェントィックになるほど、銀行は運営環境全体で、より速く、よりインテリジェントに行動する力を獲得します。

新たなパフォーマンス向上を解き放つ

ここで機会はさらにインパクトを増します。インテリジェントなシステムは、サービスの向上、効率の改善、より意味のある顧客対応を支えます。困難が延滞に変わる前に、お客様の行動の変化の兆候を捉えて先回りすることも含まれます。業務は手作業の制約から解放され、洞察・タイミング・流れによって形づくられるようになります。銀行がこれらをうまく連携できたとき、その効果は非常に大きなものになります。



自信を持ってスケールする

この転換の価値は、知能がつながった実行モデルの一部となったとき、さらに高まります。AIがオーケストレーションされたワークフローの中で動けば、アクションは明確な責任の所在と結びつき、意思決定はトレース可能であり続け、成果は説明・改善できます。これはまさに、金融庁がオペレーショナル・レジリエンスとAIの健全な活用を求めるエビデンスの軌跡です。推論負荷の高いAIが本当に必要な場面と、確定的な自動化がはるかに低コストで役割を果たす場面をオーケストレーション層が判断するため、単位当たりの経済性も予測可能になります。パフォーマンスと統制が共に進化するからこそ、銀行は自信を持って速く動けるのです。

これこそ、ガバナンス・バイ・デザインのエー
ジェント型バンキングが可能にするものです。高度に規制され、高い信頼を求められるセクターに必要な規律を保ちながら、知能のアップサイドを追求できます。成長と統制が互いを強め合い、野心が不確実性を伴わずにスケールできるモデルです。

統制が伴走するとき、インテリジェントなオペレーションはより速く動く

意図

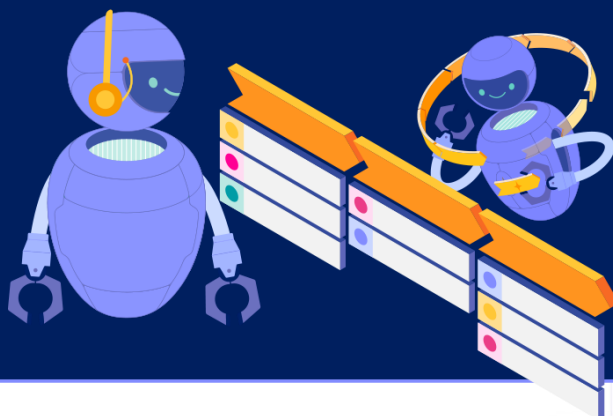
意思決定

エージェント
の実行

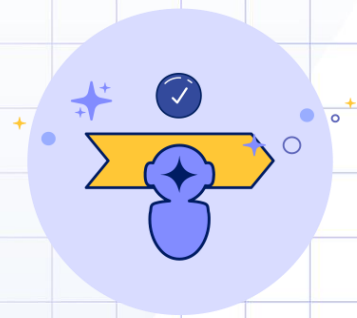
人によるレビ
ュー

エビデンス

成果



成長は4つの成果に表れる



パフォーマンスが決まる場所

実行を成果に結びつける

より強固な実行モデルのインパクトは、事業と、それを見つめる投資家にとって最も重要な成果を通して見たとき、最も明確になります。収益成長、リスク統制、コスト効率、サービスパフォーマンスは、銀行が商業的に前進し、より効果的に運営され、信頼を強める体験を提供できているかを左右します。同時に、成長が強固な基盤の上に築かれているかも示します。

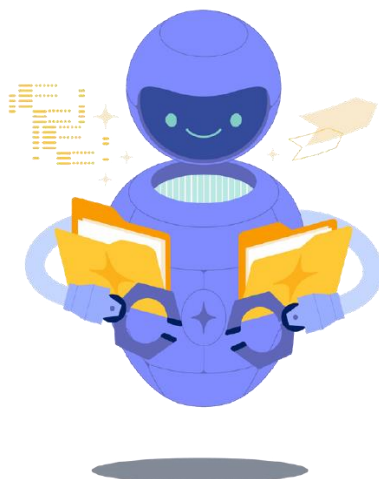
4つの成果を同時に高める

収益成長は、ジャーニー・意思決定・オファーがつながり、需要をより効果的に価値へ転換できたときに高まります。これは「金利サイクルの先のリターンはどこから来るのか」という投資家の問いへの答えでもあります。リスク統制は、ガバナンスが業務の運営そのものに組み込まれたとき、より強固になります。これは説明責任と監査可能性に関する金融庁の期待に直接応えるものです。

コスト効率は、人の労力・自動化・AIの最適なバランスによって高まり、循環的なコスト抑制を構造的なコスト・トゥ・サーブの優位へと変えます。サービスパフォーマンスは、季節性や市場起因の急増を含む業務量の変動にジャーニーが適応し、チャンネル・システム・チームを横断してより滑らかに流れることで向上します。

システム全体の優位を生み出す

これらの成果を両立させるには、優れたオーケストレーションが必要です。実行がシステム全体で改善すれば、パフォーマンスは事業全体で改善します。優れたオーケストレーションは、リスクを増やさずコストを下げながらサービスを高められます。より強固なエビデンスの軌跡は、信頼と監査可能性を高めながら変革を支えます。よりつながった意思決定は、オペレーションの摩擦を減らしながらコンバージョンを高めます。オーケストレーションを技術的な概念から商業的な優位へと変えるのは、まさにこの点です。



設計段階からガバナンスを組み込んだエージェント型バンキング

日本の銀行経営者のための ビジネス成果の視点

Pegaが実現する実行ケイパビリティ



収益成長

- プロセスのオーケストレーションと最適化
- リアルタイム意思決定と適応学習
- セールス&サービスのアクション管理



リスク統制

- 実行時に組み込まれるエビデンス。金融庁のレジリエンス期待に対応
- 説明責任と監査可能性
- 統制とレビューの仕組み



サービスパフォーマンス

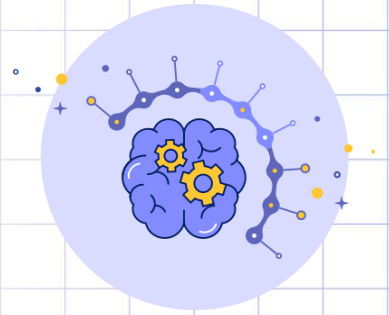
- 統制されたサービシングと督促・回収のジャーニーを含むサービス管理
- スキルベースのルーティング
- より速い実行とスループット
- エンドツーエンドの顧客ジャーニーの最適化



コスト効率

- 最適化された自動化レベル
- AIエージェント・自動化・人材の最適な業務分担
- ワークフローのオーケストレーション

Pegaがこれを現実のものに



実行を支援し、実現する

実行のための単一プラットフォーム

レジリエンスから成長への移行を目指す銀行にとって、問いは「この転換をどう現実のものにするか」です。そこでPegaの出番です。

Pegaは、ビジネスオーケストレーション、エージェントワークフロー自動化、AIとAIエージェント、ローコード開発、エンタープライズ接続性を単一のプラットフォームに統合し、複雑でミッションクリティカルな業務をエンドツーエンドで動かすために設計されています。システムをつなぎ、プロセスを連携させ、実行の流れの中に知能を組み込む、実践的な方法を提供します。

実際のオペレーション変革を実現

これが可能にするのは、これまでとは異なるオペレーティングケイパビリティです。業務はより滑らかに流れ、意思決定は文脈とともに行われ、統制は可視化され続けます。銀行は

複雑性を増やさずにパフォーマンスを高め、運営への確信を失わずに変革をスケールできます。

銀行業務での実証

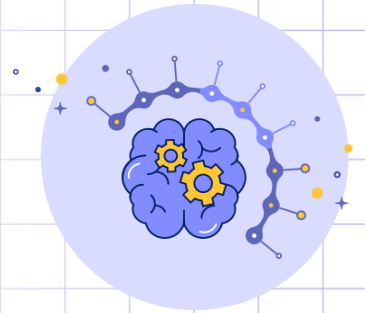
このケイパビリティは経験に裏打ちされています。Pegaは数十年にわたり、金融庁の監督枠組みの下で運営される銀行を含む、最も要求水準の高い規制環境で、AI・意思決定・ワークフローの交差点に取り組んできました。ビジネスオーケストレーションと自動化のリーダーとしてアナリストに認められ、グローバルな銀行から大規模変革のパートナーとして信頼されています。これらが組み合わせることで、複雑性のために構築されたプラットフォームと成果に焦点を当てたパートナーシップに支えられた、野心から実行への明確な道筋が生まれます。

ハーネスとしてのPega Blueprint

フロンティアモデルはコモディティ化しつつあります。差別化要因は、モデルをいつ動かすか、何に触れることを許すか、その出力をどう銀行が責任を持てる意思決定に変えるかを決める、モデルの周囲の構造です。Pega Blueprintがそのハーネスを提供します。ガバナンスは、意思決定の後から取り付けるギルスイッチや管制塔ではありません。設計段階でワークフローに組み込まれ、すべての意思決定ポイント、引き継ぎ、モデル呼び出しが、ビジネスを理解する人々と規制当局から見えるようになります。

その結果が、同じ業務は常に同じように動く確定的な実行、判断が本当に必要な場面に限定した外科的なAI適用、そして予測可能なコストでの予測可能な成果です。オペレーショナル・レジリエンスとAIの健全な活用に関する金融庁の期待に応える銀行にとって、これは、統制が事後に問題を捕捉することを期待するのか、それとも説明責任・トレーサビリティ・エビデンスを業務の運営に最初から設計として組み込むのか、その違いを意味します。

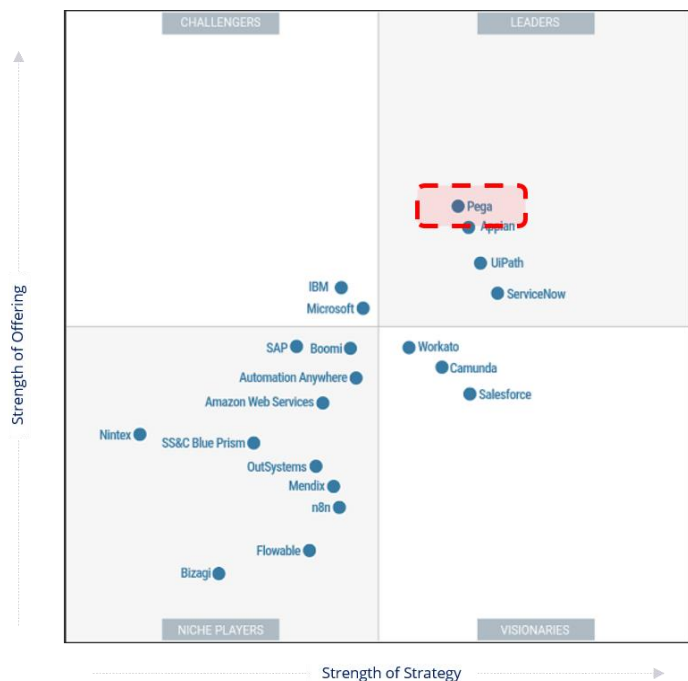
アナリストの評価



2つの評価、1つの結論

Gartner: BOATにおけるリーダー

Gartnerは、Pegaを「Magic Quadrant for Business Orchestration and Automation Technologies, 2026」においてリーダーと位置付けています。ケースマネジメント、確定的なワークフロー自動化、およびアダプティブワークを単一のプラットフォーム上でトークンコストゼロで統合している点、そしてPega Blueprintによって価値実現までの時間を短縮するデリバリーモデルが評価されています。



Forrester: AIプラットフォームのリーダー

Forresterは、最も重要な15のAIプラットフォームプロバイダーを評価した「The Forrester Wave™: AI Platforms, Q3 2026」でPegaをリーダーに指名しました。Pega Blueprintによる卓越したエージェント・アプリケーション開発、力強いイノベーションとロードマップの実行力、銀行・金融サービス分野で活性化したパートナーエコシステムが評価されています。



2つの市場で認められたリーダー

Forresterは、AIエージェントによる複雑で規制された業務の実装を目指す組織にPegaが強く適合すると評価し、一体感のあるエージェント・アプリケーション開発、技術者と業務部門の双方にとっての使いやすさ、Pega Blueprintによるワークフローの強みを挙げています。

ここからモメンタムが始まる

意図から実行へ

ツールからシステムへ

日本の銀行にとって機会 は 明確です。レジリエンスを成長に変え、収益・リスク・コスト・サービスの成果を高め、パフォーマンスと信頼の双方を強めるかたちでAIと自動化を活用することです。

重要なところから始める

今重要なのは、この機会にどう向き合うかです。成功する銀行は、どのテクノロジーを追加するかではなく、組織がどう動くかに焦点を当てます。紙と手作業のチェックで滞る法人口座開設のジャーニー、縮小する労働力の下で逼迫するサービシング業務、手作業を費やすレジリエンスのエビデンス対応など、実際のジャーニー、実際の成果、実際の摩擦から着手し、より良い連携、より明確な意思決定、よりつながった実行によって改善していきます。

スケールしながら確信を築く

ビジネスオーケストレーションは、その実践的な方法を提供します。焦点を絞った領域から始め、素早く価値を実証し、スケールしながら確信を積み上げられます。進捗は可視化され、変革は組織が持続できるものになります。Pegaの役割は、銀行が明確さと確信を持って前進できるよう、プラットフォーム、専門知識、パートナーシップを提供し、そのジャーニーを支えることです。

成長は、銀行の運営力によって左右される。



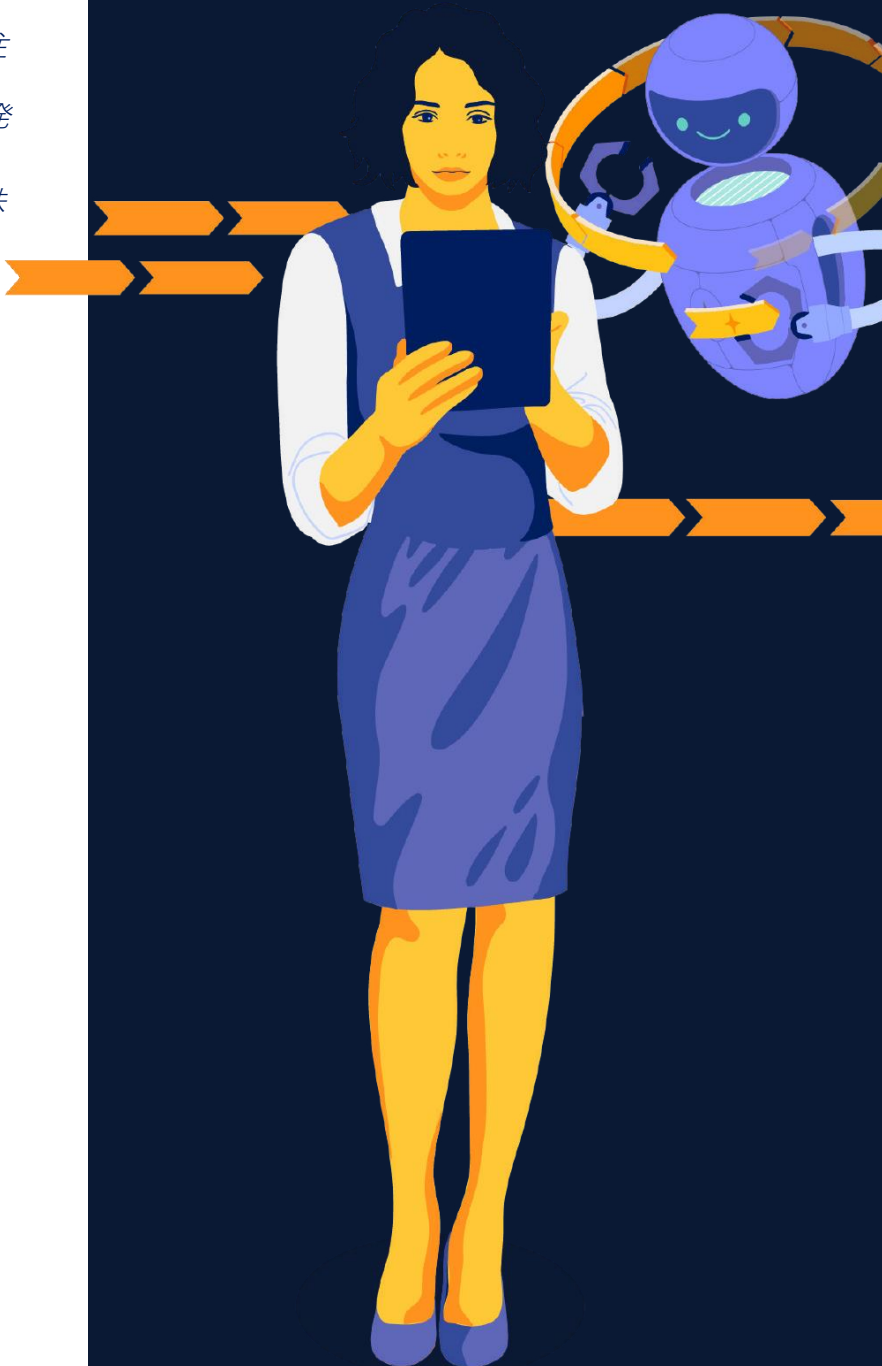
BOATジャーニーを始める
Blueprintを作成する



pega.com/blueprint

参考文献

1. 日本銀行(2026)「金融システムレポート」2026年4月。
2. 金融庁・日本銀行(2023)「オペレーショナル・レジリエンス確保に向けた基本的な考え方」。金融庁(2026)AIディスカッションペーパー(第1.1版)、2026年3月3日公表。
3. S&P グローバル・マーケット・インテリジェンス(2026)「日本のメガバンク、過去最高益を更新へ」2026年5月。
4. 三菱UFJフィナンシャル・グループ、三井住友フィナンシャルグループ、みずほフィナンシャルグループ(2026)2026年3月期決算発表、2026年5月。
5. 東京証券取引所(2023-26)「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」。
6. 日本銀行(2026)資金循環統計——家計金融資産。
7. Pega (2025/26) Business Orchestration and Automation Technologies (BOAT): A unified platform for enterprise automation.(英語)





Pegaは、企業にとって失敗が許されない業務プロセスや意思決定を、再設計、運用、進化させるためのプラットフォームを提供しています。AIと実績あるアーキテクチャを組み合わせることで、ミッションクリティカルな業務に対して、適切なガバナンスを維持しながら、高い拡張性と継続的な変化への対応力を備えた運用を実現します。1983年の創業以来、世界を代表する企業や組織が、変革への構想を持続的な成果へつなげるためにPegaを活用し続けています。

当社ウェブサイトへ 

