

# 潮流を読む

## A I 実装の運用モデルで遅れを取る日本

現在、欧州出張先で執筆しているが、生成A Iの進化がすさまじいことを、身を持って感じている。欧州の大手金融機関への取材では、すでに大部分の実務において生成A Iが活用されているとのことであった。ここでの生成A Iとは「人間が操縦するA I」ではなく、目標達成のために、利用者の代わりに自律的に計画を立ててタスクを遂行するソフトウェアシステムを指す。周囲の状況やデータを理解し、複数のツールを使い分け、推論、意思決定、学習を行い、タスクを実行・調整することとなる。つまり、目的に応じて考え、判断し、行動するA Iシステム(=A Iエージェント)といえよう。その先には、「エージェントA I」、つまり「自分で考えて動くA I」がある。これは、複雑・多段階なタスクを人間の介入を最小限にして処理できるように設計され、「自ら動く」「計画・実行」ができることが特徴である。2030年にエージェントA Iの活用が本格的に始まるとの将来予想があったが、今回の欧州出張では、すでに活用が始まっており、本格的な導入は3年程度前倒しとなるとの見解が大勢であった。すでにエージェントA Iが導入されている活用事例も一定程度確認される。

一方、日本は欧米(特に米国)と比べて遅れている状況である。大和総研では、A Iエージェントの企業導入展望を3段階[注1](第1段階:生成A Iの水平導入;第2段階:既存の業務フローをベースとしたA I導入;第3段階:A I導入による業務フローの一新・変革)から、独自に1段階(1.5段階:RAG[注2]システムの水平導入・部門導入)を追加して、4段階としている。

この4段階における日本企業の導入状況を以下に見ていく。大半の日本の企業の導入段階は、第1段階の「生成A Iの水平導入」(23~25年)である。つまり、全社向けの一律導入である。これは米国の大手金融機関の導入の初期段階に相当する。

次の1.5段階「RAGシステムの水平導入・部門導入(24~27年の期間を見込み、特定の組織的ビジネス用途に特化させつつ、全社向けまたは部門向けに導入)」において成果を得ている企業は、日本においても一定数出てきている。ただし、その次の第2段階としての「既存の業務フローをベースとしたA I導入(特定の活用事例ごとに特化・カスタマイズして組み込む導入を実用化)」に達していない企業が大半である。最後の第3段階としての「A I導入による業務フローの一新・変革」

(28~30年の期間を見込む)は技術として完成していないとされている。

想定よりも早い進化を見せる生成A Iの効果的な導入を、個別の金融機関に任せるのは、今後ますます困難になってくる可能性が高い。米国の金融業界では、自社のシステム構築において、業界全体のオペレーティングモデル(ビジネスモデルを効果的に運用するモデル[注3])のシフトを金融プラットフォーム(決済、販売チャネル、リスク管理、ガバナンスなど金融ビジネスに必要なデジタル基盤を提供する外部の業者)が主導しているとともに、リーダー企業はテック企業に転換している。つまり継続的に競争力を高められるように、進化し続ける生成A Iが実装できるオペレーティングモデルを追求している企業になっている。米国では、アウトソース(外部調達)すべき機能は、外部のプラットフォームにアウトソースし、自社構築の部分に付加価値の高い機能に集中させることができる状況になっている。一方、米国と比較すると、日本では、業界全体のオペレーティングモデルをシフトさせるような金融プラットフォームの存在感が小さいと考えられる。驚くべきスピードで進化している生成A Iの状況を踏まえると、日本全体の競争力を向上させるには、このような金融あるいは金融以外の分野においても、プラットフォームが必要ではないか。

(3月22日執筆)

[注1]McKinsey "Seizing the agentic AI advantage", June 13 2025

[注2]RAG (Retrieval-Augmented Generation) は、検索機能と生成A Iを組み合わせた技術で、外部データを活用して正確な回答を生成する仕組み。

[注3]このモデルの中には業務プロセス、テクノロジー、組織構造が含まれる。このモデルを定義することで、企業はリソースと機能を戦略目標に合わせることができ、市場の需要や競争圧力に適切に対応できるようになる。

株式会社大和総研 金融調査部 主席研究員  
うちの はやなり  
内野 逸勢



静岡県出身。1990年慶応義塾大学法学部卒業。大和総研入社。企業調査部、経営コンサルティング部、大蔵省財政金融研究所(1998~2000年) 出向などを経て現職(金融調査部 主席研究員)。専門は金融・資本市場、金融機関経営、地域経済、グローバルガバナンスなど。主な著書・論文に『地銀の次世代ビジネスモデル』2020年5月、共著(主著)、『FinTechと金融の未来~10年後に価値のある金融ビジネスとは何か?~』2018年4月、共著(主著)、『JAL再生 高収益企業への転換』日本経済新聞出版、2013年1月、共著。「第3次袋井市総合計画」審議会委員。IAASB CAG(国際監査・保証基準審議会 諮問・助言グループ)委員(2005~2014年)。日本証券経済研究所「証券業界とフィンテックに関する研究会」(2017年)。