一般社団法人金融データ活用推進協会（FDUA）

金融庁 第２回AI官民フォーラム

～ AI の類型とデータマネジメントの力点 ～

2025.9.18

FDUA
Financial Data Utilizing Association

プロフィール

佐藤 市雄　Sato Ichio

現職

一般社団法人金融データ活用推進協会　理事・企画出版委員長
SBIホールディングス株式会社 AI･デジタル戦略推進部
戦略企画グループ長 兼 データサイエンスグループ長
SBIグループ子会社・関連会社　取締役
JDMC「AI・データ活用のためのコンプライアンス研究会」リーダー
（JDMC：一般社団法人日本データマネジメントコンソーシアム）

略歴

2007年にSBIホールディングス株式会社に新卒で入社し、2008年に現 SBIポイント株式会社 代表取締役就任。2012年にSBIグループ横断的なデータ活用の CoE 組織である、SBIホールディングス社長室ビッグデータ担当を設立し、リーダーを務める。2022年より一般社団法人金融データ活用推進協会（FDUA）の理事・企画出版委員長を務める。2023年にSBIグループ横断的な生成AI専門組織である、SBI生成AI室を設立し、室長に就任。グループ内の生成AIの活用の加速と共に外部への知見の共有・プロジェクト伴走を推進する。2025年7月より現職。

© FDUA All Rights Reserved

AI とは

人の意思決定をサポート/自動化するもの

自動運転

前の車のブレーキランプが点灯したので
ブレーキをかけるという意思決定を自動化

チャットボット

今日の天気は？と聞かれたら、今日の天気
を教えるといった意思決定を自動化

© FDUA All Rights Reserved

教えていないことはできないのも AI

何をして欲しいのか、事前に指定する必要がある

自動運転

前の車のブレーキランプが「点灯している状態」と「点灯していない状態」を識別できるように指定する

チャットボット

「今日の天気は？」「今日晴れ？」等の文脈が「今日の天気を教えてほしい」という意図であるかどうかを識別できるように指定する

© FDUA All Rights Reserved

AI が学習する仕組み

機械学習：人がパターンやルールを教えなくても、過去のデータを元に学習し AI を作る技術

自動運転の場合…

人は車のブレーキランプがどこにあるのか、
概念的に何となく理解している

AI が学習するの場合も同様に、
「何となくこの辺にあるのがブレーキランプ」
ということを大量の画像データから学習する

© FDUA All Rights Reserved

AI の種類

予測分類 AI（従来型AI）

対象がグループに属する
確率を予測する

対象の数値を
予測する

生成 AI

テキスト、画像、動画、
音声を生成する

© FDUA All Rights Reserved

AIの得意・不得意

得意

- スペシャリストの思考を模倣
- 人よりも多くの情報を網羅的に見て判断
- 人よりも早いスピードで判断

不得意

- スペシャリストでもできないことはできない
- データ化されていないことは AI はわからない（暗黙知等）

© FDUA All Rights Reserved

AI Agent（自律型 AI）の出現

AI エージェント：特定の目標を達成するために自律的に行動する AI システム

特徴

- **自律性**：事前に設定された目的やふるまいに従い、タスクや計画を立てて行動
- **環境適応性：**変化する環境に応じて、行動方針を適宜調整
- **マルチエージェント連携**：複数の AI エージェントが協力し、より複雑なタスクを分担して実行

生成AI（Generative AI）

ユーザーから与えられた指示内容に沿ってコンテンツを**受動的**に生成する
文章、画像、動画、音声などの生成に特化しており、
ビジネスシーン、金融機関においても活用が進む

AI Agent（自律型 AI）

ユーザーの目的に合わせて必要なタスクを**能動的**に遂行する
特定のアプリケーションやサービスに限定せず、
複数のタスクを横断的に組み合わせて実行する

（出典）金融生成AIガイドライン（ FDUA 1.1版）P20-21

© FDUA All Rights Reserved

金融機関におけるAI活用ユースケース（従来型 AI）

❶ マーケティング

・ターゲティング
・離反予測
・NBO
・アップリフト分析
・エンゲージメントスコアリング

❷ 与信

・スコアカード自動作成
・増減枠決定
・債権売却判断

❸ 債権回収

・回収対象ターゲティング
・緩和対応等の自動判断
・回収手法の最適化

❹ 顧客対応

・営業ターゲティング
・退職者予測
・クレーム予測
・担当者の最適決定
・カード需要予測・在庫最適化

❺ 不正対策

・事後モニタリング効率化
・リアルタイム不正検知
・加盟店不正検知
・加盟店初期審査
・疑わしい取引モニタリング効率化

金融AI成功パターン
金融データ活用推進協会（FDUA）著

© FDUA All Rights Reserved

金融機関におけるAI活用状況（生成 AI）

金融データ活用推進協会（FDUA）の「金融生成AIガイドライン」では、生成 AI の活用レベルを大きく３つに分類

	レベル1	レベル2	レベル3
	個人業務の高度化／効率化	**業務プロセスの高度化／効率化**	**新たなビジネスモデルの提供、および顧客体験高度化**
技術例	ベンダー提供の生成AIサービスを導入	自社データと生成AIモデルの連携	生成AIを組み込んだサービスの提供
ユースケース例	• 社内AIチャット • 議事録の成形　など	• 問合せ応答効率化 • 定型文書作成　など	• AIチャットによる顧客対応 • 対話AIによる案内　など

（出典）金融生成AIガイドライン（ FDUA 1.1版）P12

生成 AI は金融機関業務において業務高度化、効率化に大きなイノベーションの可能性

© FDUA All Rights Reserved

金融機関におけるAI活用状況（生成 AI）

2024年11月「生成AI活用に関するアンケート」を金融データ活用推進協会（FDUA）会員を対象に実施

① 32社（62%）の企業が実証実験に着手済（未着手も多い）

② 業務適用を検討するも、とりわけレベル2以降はハードルが高い

© FDUA All Rights Reserved

AI エージェントの構成

AI エージェント: 与えられたツール・情報ソースを駆使し、自律的に思考・行動・観察を繰り返す

LLM

⇄

ツール群

- RAG
- インターネット検索
- 予測 AI
- データ加工ツール
- データ可視化ツール

⇄

情報ソース（データ）

- 文書・ドキュメント
- WEB サイト
- 預金・融資・為替
- サブシステム
- オンライン行動履歴

＋ ツール群を構築する必要性

＋ 情報ソースとつなぐ必要性

© FDUA All Rights Reserved

マルチエージェント / Agentic AI

© FDUA All Rights Reserved

AI エージェントに自律的に営業提案を考えてもらう

G&Gマテリアル株式会社への提案内容について考えて

思考プロセスを表示

1. G&Gマテリアル株式会社の外交履歴を確認し、直近の関心事を把握します。(visit_history_agentを使用)
2. G&Gマテリアル株式会社の財務状況を確認し、企業の成長性や財務的な強み・弱みを分析します。(financials_agentを使用)
3. G&Gマテリアル株式会社の入出金キャッシュフローの状況を確認し、資金ニーズの背景を推測します。(account_balance_agentを使用)
4. 上記で収集した情報を統合し、G&Gマテリアル株式会社の最も重要な課題やニーズを特定します。
5. 特定した課題を解決できる当行の最適な商品を検索します。(product_info_agentを使用)
6. 分析結果と具体的な商品提案をまとめて、ユーザーに報告します。G&Gマテリアル株式会社の最新の外交履歴から、同社が設備投資ローンに関心があり、具体的な利率や期間について検討していることが判明しました。これは、同社が大規模な設備投資を計画している可能性を示唆しています。

1. 外交履歴からデータを取得するツールを介して、該当データを取得
2. 財務データからデータを取得するツールを介して、該当データを取得
3. 財務データからデータを取得するツールを介して、該当データを取得
4. 取得されたデータから課題やニーズを分析
5. 課題やニーズに沿う商品を商品データベースから探索
6. 提案内容をまとめる

© FDUA All Rights Reserved

AI の類型と活用データ

① 従来型 AI

- 主な特徴と活用データ：特定の数値データや画像等を用い、事前の学習過程を経て AI モデルを構築し、推論や予測を行う
  - 構造化データ： 数値データ、カテゴリデータ、 CRM データ（取引データ、審査結果、顧客情報等）
  - 非構造化データ： 画像データ、テキストデータ（物件データ、申込書等一部データに限られる）
- 活用例： 与信審査モデル、保険金請求処理の事故画像認識

② 生成 AI

- 主な特徴と活用データ： 大量のテキスト、画像、プログラム等を学習し、新しいコンテンツを生成。テキスト・音声・画像・動画・センサ情報など複数のモダリティを統合処理する「マルチモーダルな生成 AI」も台頭
  - 構造化データ：数値データ、カテゴリデータ、 CRM データ（より容易に扱えるようになる）
  - 非構造化データ： 大量のテキストデータ（インターネット情報、社内文書、コールセンター会話、規制文書）、膨大な画像データ（物件画像、事故画像、プレゼン資料）、音声データ、動画データ
  - アウトプットデータ： 学習時点以降の新しい情報や企業内情報（RAG による外部情報検索）、顧客との対話履歴、問い合わせログ
- 活用例： 顧客向けチャットボット、営業支援、文書作成・要約、問い合わせ応対支援、コード生成、規制対応

③ AI エージェント

- 主な特徴と活用データ： 特定の目標達成のため自律的に行動する AI システム。LLM を「コア頭脳」として、AI システムが自律的に情報を探索し、アクセスする。
  - 構造化データ: あらゆるデータベース情報（顧客口座情報、商品情報等）、権限設定情報
  - 非構造化データ: 内部外部システム上の文書・画像・動画・音声ファイル、ウェブ情報、各種ログ
  - アウトプットデータ： 過去の行動ログ、システム利用履歴、自律的な情報探索で取得出力したデータ、ロギング情報。特に、自律的な情報探索とアクセスに伴い、出力と履歴を含めたあらゆるデータの活用が強化される
- 活用例： コールセンターの問い合わせ自動応答（データベースからの情報取得）、融資申請プロセスの自動化（書類収集、稟議資料作成）

© FDUA All Rights Reserved

AI の類型と性質

【 AI 利用段階の流れ】

インプット

- プロンプト（指示）
- 情報ソース（参照データ）
- 履歴等その他コンテキスト

⇄

AI モデル

- アルゴリズム
- 学習済みパラメータ
  ※データから学習

⇄

アウトプット

- ドキュメント、画像、動画
- プログラム、その他データ

（出典）AI事業者ガイドライン（経済産業省及び総務省 1.1版）P12 を参考に作成

＜事前事後的な内容・性質の把握困難さ＞

	インプット	AI モデル	アウトプット
従来型 AI	○（把握可能）	○	○
生成 AI	○	×	○
AI エージェント（Agentic AI 含む）	△～×	×	○～△

- 従来型 AI から AI エージェントへと複雑性が増すに連れて、内容・性質を把握することは困難になる
- AI エージェントは自律的に動作するため、どのデータをインプットして利用するかをコントロールする必要がある

© FDUA All Rights Reserved

AI 活用に向けたデータマネジメントのためのドキュメント

- **AI事業者ガイドライン（経済産業省及び総務省 1.1版）：**
  日本における従前策定されていたいくつかのガイドラインを統一しつつ、AI 開発・提供・利用にあたって必要な取組についての基本的な考え方を示すガイドライン

- **行政の進化と革新のための生成AIの調達・利活用に係るガイドライン（デジタル庁）：**
  生成 AI の利活用促進とリスク管理を表裏一体で進めるため、政府における生成 AI のガバナンス、各府省庁における調達・利活用時のルールを定めるガイドライン

- **AIセーフティに関するレッドチーミング手法ガイド （AISI 第1.10版）：**
  AI システムの開発者や提供者が、対象の AI システムに施したリスクへの対策を、攻撃者の視点から評価するためのレッドチーミング手法に関する基本的な考慮事項を示すガイドブック

- **データ品質マネジメント・ガイドブック（AISI Ver.1.0）：**
  データと AI の価値を最大化するために必要なデータ品質を持続的に確保するために実施すべきことを整理したガイドブック

- **生成AIガイドライン（FDUA 1.1版）：**
  金融業界における「生成 AI のイノベーティブかつ健全な活用」の促進を目的として、生成 AI 活用時に生じるリスクの種類やレベルおよび対策の具体化と共有を目指すガイドライン

© FDUA All Rights Reserved

データ品質の原則とデータライフサイクル

【データ品質の原則（抜粋）】

- ビジネス目的に、適合しているデータであるかを確認する
- エラーが発生することを受け入れて、完璧を追求しない

【データライフサイクル】

（出典）データ品質マネジメント・ガイドブック（AISI　日本語訳サマリ）から作成

© FDUA All Rights Reserved

データライフサイクルに沿ったデータマネジメントの基本

1~2. データ計画・設計 / 取得・準備

① 目的 / KPI： AI 活用目的（効率化・新価値創出）を明確にし、定量評価可能な KPI を現実的な期待値で合意し、段階的改善計画を策定

② 想定ユーザー / 環境： 利用者範囲・用途を明確化し、UI / UX 設計で工夫し、ユーザーリテラシーに応じた利用形態を検討

③ リスク分析： 経済的損失、データバイアス、法的・レピュテーションリスクを特定し、「ハイリスク AI」は審査を実施し、経営層が最終判断

④ 入出力の棚卸し： 入出力データの流れを把握し、AI – Ready なデータ加工、古い / 誤ったデータの排除。不正な情報抽出防止ガードレールを導入

⑤ データ品質要件定義： 正確性、鮮度、網羅性、プライバシー保護（同意・匿名化）を定め、特に個人情報保護法遵守と利用目的特定・同意取得を徹底

⑥ データカード作成：データセットの出所、処理方法、特性を記録し、推奨/禁止用途（著作権、機密情報）を明記し、既知リスク（個人情報・機密漏洩）を共有

3. AI システム

① 評価設計： 精度、再現性、レスポンスタイム等で定量評価を実施。レッドチーミングを活用し、モデルの堅牢性を確認。金融庁「モデル・リスク管理に関する原則」を参考に継続的モニタリングを実施

② モデルカード作成： 想定 / 禁止用途、アルゴリズム選定理由、学習過程、チューニング方法を記録。ハルシネーションの可能性などモデルの限界を明確化し 不適切な入出力防止ガードレール設計情報を記載

4~6. 出力 / 提供・保管 / 廃棄

① AISI 評価観点に沿った安全評価： AISI の評価観点（有害情報出力制御、偽誤情報防止、公平性、プライバシー保護、セキュリティ確保、説明可能性、ロバスト性、データ品質、検証可能性）に基づき安全評価を実施

② レッドチーミング実施と改善計画： AI システムのリスク対策を攻撃者の視点から評価、脆弱性を特定し、リリース前後にわたり継続的に実施。発見された脆弱性に対し改善計画を策定・実行

③ 適正利用ルール / ユーザー通知文面： AI 利用方針として「生成AIシステムの利活用ルール」を策定（利用目的 / 範囲、推奨・禁止事項、機密情報注意喚起等）し、ユーザーに対しAIのリスクや限界を分かりやすく通知（出典表示、免責事項等）

© FDUA All Rights Reserved

金融機関におけるAI活用ユースケース

金融生成AIガイドラインでは、4 つの領域（顧客接点・オペレーション・IT / システム・コーポレート）ごとに、国内外の動向、事例分類（レベル、共通業務／特定業務）、事例内容解説の観点で生成AI活用事例を紹介

＜レベル別、共通／特定業務別分類（顧客接点領域）＞

	レベル1	レベル2	レベル3
共通業務	・【事例１】 LLMベースのチャットシステム導入による社員の業務効率化	・【事例２】 生成AIによるオペレーター問合せ応対業務の効率化・高度化 ・【事例３】 バーチャル顧客を活用した営業スキル向上トレーニング	・【事例4】 生成AIチャットボットによる問合せ対応 ・【事例5】 技術的により高度なマルチモーダルAIを活用した顧客応対 ・【事例6】 顧客向けアプリでの生成AI活用 ・【事例7】 コールセンター対応を生成AIで効率化
特定業務特化		・【事例8】 営業支援・顧客提案	

（出典）金融生成AIガイドライン（ FDUA 1.1版）P206

© FDUA All Rights Reserved

レベル1

社内業務効率化のための LLM ベースチャットシステム導入

＜事例概要＞

- LLM を活用したチャットシステムを社員向けに導入し、日常の業務支援で活用
- 企画・アイデア出し、情報収集、翻訳、文章作成、文章チェックなどの作業を効率的に実施可能

＜イメージ＞

＜期待効果例＞

- **業務の効率化と時間削減**

企画・アイデア出し、情報収集、翻訳、文章作成、文章チェックなどの効率化が可能。翻訳の精度も高く、多言語のコミュニケーションが円滑になる

- **アイデアの創出と質の向上**

アイデアの論点出し、多面的な検証が容易に実施でき、アイデアの創出、質の向上につながる

＜想定リスク例＞

1．機密情報の流出や不適切な取り扱い
2．出力の信頼性と公平性の問題
3．AI の判断根拠の説明責任
4．過度な依存と人間中心の原則の逸脱

© FDUA All Rights Reserved

レベル2

バーチャル顧客を活用した営業スキル向上トレーニング

＜事例概要＞

- 自社データと LLM を組み合わせバーチャル顧客を作成
- 業務特性に合わせたバーチャル顧客とのロールプレイングを行うことで効率的、効果的な研修を実現可能に
- トップ営業の知見も加えることで更なる質向上に加え、研修実施にかかるコスト効率化も期待される

＜期待効果例＞

- **研修の質向上**

トップ営業員の知見をバーチャル顧客の学習データに取り入れることで、高いレベルでの疑似接客体験を提供できる

- **研修コストの削減**

研修の実施や評価をAIによって自動化することで、人的リソースやコストを大幅に削減できる

＜イメージ＞

＜想定リスク例＞

1．不適切な学習データによるバイアスの発生
2．個人情報の不適切な取り扱い
3．AI の判断根拠の説明責任
4．研修効果の検証不足

© FDUA All Rights Reserved

レベル3

AI チャットボットによる顧客問い合わせ対応

イー・ローンでは、生成 AI を活用し掲載されている商品をチャット形式で検索 ＆ 説明してくれる

ローン検索チャットボットを導入

（出典）イー・ローン「AIチャットボットにお任せ！かんたんローン検索」https://www.eloan.co.jp/chat/

© FDUA All Rights Reserved

まとめと今後に向けて

① データマネジメントの強化

- AI 活用の基盤となる**データ品質の確保**は、AI モデルのパフォーマンスに直接影響し極めて重要で、継続して改善していく必要

② ガイドラインのLiving Document化

- 社会の AI 成熟度に応じたリスクと対策の指針が適宜更新され提供されるので、変化に継続的に対応する**アジャイル・ガバナンス**が必要

③ レッドチーミング等の AI 評価手法の導入

- AI システムの安全性を確保するため、攻撃者の視点から AI システムの弱点や対策の不備を発見するレッドチーミング手法等の活用を適宜導入していく必要

④ 人材育成とリテラシー向上

- AI 技術や倫理、リスクに関する知識・スキルを組織全体で継続的に向上させるための教育・リスキリングが必要。AI の出力の批判的評価能力やハルシネーション対策、AI への過度な依存を防止するため、重要な意思決定には人間の判断の介在が不可欠

⑤ チャレンジしないリスクへの対応

- AI の便益を最大化しつつリスクを抑制するため、**リスクベースアプローチ**を前提として、**経営層のリーダーシップ**の下、ビジネス目的に適合したデータから利活用できる環境を整えて、**マルチステークホルダー**と協働してチャレンジする

© FDUA All Rights Reserved

ご清聴ありがとうございました！

■ お問い合わせ（FDUA）

・ホームページ：https://www.fdua.org/

・事務局メールアドレス：staff_office@fdua.org

FDUA
Financial Data Utilizing Association

Deloitte.
デロイト トーマツ

金融庁 AI官民フォーラム第2回

金融機関におけるデータ整備とAI利活用の展望と課題

デロイト トーマツ リスクアドバイザリー合同会社

2025年9月18日

MAKING AN IMPACT THAT MATTERS since 1845

金融機関におけるAI利活用について生成AIを中心に大きな広がりを見せています。金融機関の9割以上が既に何らかのAI（従来型または生成系）を活用中との調査もあり、AI活用はもはや必須戦略となりつつあります

銀行のバリューチェーンにおける生成AI のユースケース

銀行のバリューチェーン

リテールバンキング | コマーシャルバンキング | カード & 決済 | ウエルス・マネジメント | 資金管理 | 財務管理サービス

顧客獲得 & 管理	引受け & 組成	商品 & 投資管理	取引実行 & 処理	コンプライアンス、レポート作成 & 管理	その他有効分野
事業開発 登記 顧客獲得・管理 カスタマーサービス・サポート	リスク評価、クライアントオンボーディング・引受 組成管理	リサーチ・分析 ポートフォリオマネジメント/トレーディング 商品開発	取引処理 清算・決済	法令遵守 レポーティング管理	リスク管理 コンプライアンス 財務、人事、税務、法務 データ テクノロジー 設備
ユーザエクスペリエンス 個々の顧客の好みに合わせてカスタマイズされたマーケティングキャンペーンを作成する	**ローン申請の自動化** 手形や住宅ローン契約書などのドキュメントを自動的に生成する	**新商品開発** 予測モデルを活用して顧客の財務管理を効率化。新しい資産管理手法を導入する	**不正検知** 詐欺に想定したダミーデータを使用して偽IDを生成し、不正検出システムをテストし、機能強化する	**クライアントレギュレーションリポート** クライアントが規制当局に報告しなければならない情報、ビジネス・プロセスを改善するための情報を特定する	**AIアシスト** AIアシストは、クライアントのLLMを活用し、SDLC（システム開発ライフサイクル）におけるすべての役割をクライアントの要件に合わせて自動化します
カスタマイズされたエクスペリエンス パーソナライズ/カスタマイズされたアドバイスと投資を促すための推進力とする	**リスクおよび信用スコアリング** ローン申請の作成、クレジットスコアリングモデルの開発を行ない、リスク管理のシナリオをシミュレーションします	**セルフサービスレポートの生成** テキストプロンプトによる財務諸表のセルフサービス生成、支出の集計、分析	**不正防止** 顧客の行動データを分析し、不正行為を示すパターンを特定する	**コンプライアンスリポート** EAIで誤検出を20%削減し、潜在的なコンプライアンス違反/レポートエラーを発見する	**リスク評価の向上** 大量のデータを分析し、潜在的なリスクシナリオのシミュレーションを作成することにより、リスクをより適切に予測および評価する
自動化されたカスタマーサービス 顧客からの問い合わせに対応するためにチャットボットの活用や、口座情報の提供、取引実施などの個々の対応を行なう	**迅速なKYC/AMLの実行** 顧客の身元確認、リスク評価、違法な金融活動を自動的に防止する	**商品の個別最適化** 顧客情報に基づき、顧客固有のニーズに合わせて商品をカスタマイズする	**オペレーションの改善、効率化** 自然言語処理と機械学習を使用して通話記録を分析する	**オペレーショナルリスク削減** 取引、顧客とのやり取り、プロセスが要件や社内ポリシーに準拠しているかどうかを監視する	**信頼できる安全なAI** 設計、開発、デプロイ、機械学習の運用に至るまでの、AIのライフサイクル全体にわたるガバナンスとコンプライアンス
顧客セグメンテーション 顧客の行動や好みに基づいて、銀行のプロモーションやその他の金融サービスを提供するために顧客を分類する	**顧客起点** 借り手の借り入れ履歴と信用格付けを分析し、融資額・金利を提案する			**紛争解決** 生成AIアシスタントを活用し、債権回収機関との交渉フォローアップとコミュニケーションを行う	**財務データエンジニアリング** 運用データ・財務データ・外部データを取り込み、修正・準備したうえで、AIツールによる自動化されたデータ品質チェックを行います。

出所：デロイトトーマツ グローバルにおけるPoC・実運用の案件ユースケースから抜粋

© 2025. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.

金融機関では長年にわたるシステム運用の結果、データ環境がサイロ化し各部署・商品ごとにデータが孤立しがちです
この組織的・技術的サイロ化はデータ共有を阻害し、データ品質の不均一や重複・欠損を招いています

AI活用の前提条件となるデータ整備の現状と典型的課題

データサイロ化
過去の統合や組織縦割りにより部門間でデータ共有が困難。DWH構築やデータレイク化を目指し統合を図っても、部分的なデータ統合にとどまり統合品質・拡張性・ガバナンス等で制約が残存し、業務部門から見て「使えるデータ」にならない。

データ品質の不均一
システム毎にフォーマットや基準が異なり、顧客データの欠落・不整合も発生。
例）単一顧客の資産状況を統合把握できず、サービスやリスク管理に支障。

レガシーシステム依存
旧来システムではAPI連携やリアルタイム処理が困難。主要銀行の基幹系7割超が老朽化しており、コスト増・競争力低下・セキュリティリスクの要因。

これら課題に対応すべく、各社でDX戦略の一環としてデータ基盤刷新やサイロ解消に向けた投資が進みつつあります。しかし現状では、**統合データ基盤やガバナンス体制の未整備**がAI活用の前提条件として立ちはだかっています。

© 2025. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.

調査の結果でもAI活用を阻害する要因としても、データマネジメントは上位にあがっています

AI活用の阻害要因

出所 ： 2023/04 デロイトトーマツ AIガバナンス サーベイ, AIの実運用とその課題認識における日本企業の概観

© 2025. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.

多くの企業でデータドリブン経営を目指した基盤整備を推進されていますが、データ利活用で成果を得るためには幾つかの課題が存在していると考えられます

凡例　＋出来ていること　－出来ていないこと(課題)

典型的なデータ活用基盤の状態

データ利活用構想

＋ データ利活用に向けた戦略やビジネスケースの構想は検討が進み変革を推進中

－ 分析に必要なデータの準備に時間がかかり、思考が止まり利活用の促進を阻害している

データ基盤

＋ 利活用のためにデータを蓄積する仕組みは一定できている（Data Lake, DWH, Data Martなど）

－ 分析に必要な鮮度のデータの連携に時間がかかるなど利活用を推進する仕組みが不十分

アクセス制御

－ 分析用途で利用することが出来ない個人情報や企業の機密情報などが、アクセス制御されずに参照出来てしまっている

データ収集

－ 利活用に必要なデータ入力がされていない（形式や粒度など）。基本的にソースシステムが吐き出したままの状態で蓄積

データ品質

－ 組織全体としてデータマネジメントのルールがなく、意識も低いため利活用に足るデータの品質基準を維持できていない

データ活用推進の担い手

＋ データ分析に関する能力開発やデータサイエンティストの採用は積極的に行われている

－ データ品質の維持・管理活動について職制が整っておらず、一過性の改善活動に留まっている

© 2025. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.

サイロ化したデータの統合や異種データの連携には、AI/機械学習の活用が新たなソリューションを提供しつつあります
人手と専門知識に頼っていたデータ統合・クレンジング作業にAIを適用することで、大幅な効率化と精度向上が期待されています

データ連携課題のAI/機械学習による解決アプローチ

エンティティ解決・データマッチング

- 金融機関では顧客や取引先が複数システムにまたがって存在することが多く、名寄せ（エンティティ解決）が大きな課題です。ここでも機械学習が活用されており、**AIが名前・住所の揺らぎや類似パターンを学習して同一顧客レコードを自動マッチングする仕組み**が登場しています。これにより手作業での照合作業を削減し、単一顧客ビューの構築が精度高く行えるようになります。
- シングルカスタマービュー（SCV）の実現にはAI・MLによるデータ強化と動的なエンティティ解決が重要なトレンドとなっており、国内外で導入が進んでいます。

異種データ連携と自動クレンジング

- 構造が異なるデータ（構造化データと非構造データ、ExcelやPDF、音声記録など）の統合には、従来個別開発が必要でした。現在はNLP技術や画像認識AIを組み合わせ、**非構造データから自動でメタデータ抽出・タグ付けしてデータレイクに取り込む例**も見られます。
- また機械学習モデルが**データの異常値や欠損を検知・補完することで、データクレンジング工程の自動化**も進んでいます。これらにより、今までは人海戦術となっていた前処理・連携作業が効率化され、データ活用サイクルを高速に回すことが可能となります。

金融犯罪対策データの統合分析

- AML、不正検知、サイバーセキュリティといった領域では、部門横断でデータ連携し包括的に分析する動きが強まっています。AIはこうした**統合データから相関関係を見出し、従来サイロ間をまたいで気づけなかったリスクシグナルを検知**することができます。
- 例えば取引モニタリングとサイバーログを統合しAI分析することで、新手の不正送金スキームを早期に発見するなど、データ連携×AIで相乗効果を上げる事例が登場しています。

© 2025. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.

例えばQuantexaによるAIを用いてデータの紐づけをグラフ化することで、新しいエンティティ解決のアプローチを実現しています。データ統合における大幅な効率化と精度向上により、リアルタイム性のある意思決定が実現されます

「Quantexa」による、エンティティ解決・データマッチングについて

https://www.quantexa.com/
https://www.quantexa.com/resources/single-customer-view/

© 2025. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.

単一の取引や属性のみに着目するのではなく、顧客とそれを取り巻く顧客活動全体像をネットワークとして捉えることで、従来では発見できなかった隠れた関係性を効率的に捕捉したり、これまで誤検知となっていたアラートを除外することが可能となります

「Quantexa」による、グラフを活用した顧客像の把握

https://www.quantexa.com/
https://www.quantexa.com/resources/single-customer-view/

© 2025. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.

データ整備とAI利活用を成功させるには、トップマネジメントのコミットメントと全社的な推進体制の整備が不可欠です

経営層のリーダーシップの下、組織横断でデータ・AIプロジェクトを推進するためのポイント

経営層の積極関与とビジョン策定

- AI・データ活用は企業戦略そのものと位置付け、CEO、CDO（Chief Data Officer）などが明確なビジョンを示すことが重要です。加えて、経営層は必要なリソース配分（予算・人材）をコミットし、進捗をモニタリングするガバナンス体制を敷きます。トップダウンの推進力が成功の前提条件と言えます。

ビジョン策定・提示

リソース配分（予算・人材）

進捗モニタリング・推進

段階的な導入プロセス（PoC→本番→横展開）

- DXやAIプロジェクトは一足飛びに全社導入せず、小さく産んで大きく育てるアプローチが推奨されます。小規模でもPoC成功事例を作ることで社内の理解と支持を得やすくなります。その後、PoC結果を踏まえて必要な改善（精度向上や業務プロセス調整、ユーザートレーニングなど）を行い、本番環境へ移行します

小さく産んで大きく育てる

成功事例の獲得

本番移行における堅牢性の確保

データ戦略組織・横断チームの設置

- 全社AI/データガバナンスを担う専門組織（AI CoE等）を設け、統合的に施策を推進します。この組織は各事業部門・IT部門からの選抜メンバーで構成し、業務知識とIT・データ知識を兼ね備えた人材を配置します。こうした人材は育成に時間がかかるため、外部からの登用も検討しつつ、中長期的には社内で計画的に育成します。

専門組織の設置

各部選抜メンバーの構成

外部活用

全社横断の推進体制

- 組織構造としては、大きく中央集権型と自律分散型があります。いずれにせよ、「攻め」のAI活用を担うチームと、「守り」のリスク管理・AIガバナンスを担う仕組みの両輪が必要です。特に金融ではAIガバナンスが経営課題となるため、経営層直轄でAI倫理委員会などを設置し、モデルのチェック体制を構築する例もあります。

推進組織の検討

「攻め」と「守り」の両輪

AIガバナンスの設置

© 2025. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.

ビジネスユーザーが主導する全社的なデータ・AI活用組織を実現するためには、必要な要素を明確にしたうえでバランスの取れた推進が必要です

データ・AI活用推進のための要素と取組み

データ・AI活用推進のために必要な要素

変革ポイント｜付加価値創出／コスト最適化／リスク最適化

1 戦略 Strategy
- データ利活用戦略
- データ管理ポリシー
- 予算計画
- データ価値評価
- コミュニケーション
- データ利活用ユースケース

2 統制 Governance
- ガバナンス管理／ルール管理
- データ標準化／マスタデータ管理（MDM）
- メタデータ管理
- リスク管理
- コンプライアンス／倫理管理
- モニタリング

3 プロセス Process
- プロセス管理
- データ要件定義
- データライフサイクル管理
- プロバイダ管理

4 組織・人材 Organization
- データ・リーダーシップ
- オペレーティングモデル
- データドリブン／データ保護風土の醸成
- スキル／トレーニング

5 品質 Quality
- データ品質戦略
- データ品質評価
- データ品質保証
- データプロファイリング
- データクレンジング

6 技術 Technology
- 既存アーキテクチャの把握／TOBEアーキテクチャの想定
- 既存／TOBEアーキテクチャのギャップ評価
- データ管理プラットフォーム／データ統合
- 履歴データ／アーカイブおよび保持

© 2025. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.

一部の対応が疎かになり全体のバランスが崩れてしまうと、効果創出が期待通りにならない懸念があるため、全社レベルで一貫した取組みが求められます

データ活用推進 フレームワークの考え方

取組みのバランスが崩れた状態

- 組織全体で継続的にデータを活用していくための、**戦略が十分に検討されていない**
- データマネジメントを効果的に取り組むための**運営方針・ルール**が機能していない
- 基盤システム実装を優先し、**データそのものやデータ連携処理の品質**への考慮が不十分

システム基盤実装を優先したPJ運営

機能不全が発生する

バランスがとれた状態

チェンジマネジメントを踏まえた変革シナリオを活用
各カテゴリでの活動状況を随時モニタリング

KPI/KGI

目標と進捗の可視化したPJ運営

各要素がバランスをとり機能する

© 2025. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.

経営が掲げたビジョンに沿ってプロジェクトを進めていきます。目的が曖昧となっている場合は再度、ビジョン策定/構想策定に立ち戻って検討することが必要です

変革実現に向けた進め方

© 2025. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.

構想策定では、顕在課題に対するボトムアップの打ち手の検討に加えて、提供価値の貢献度からトップダウンで施策を抽出することで、施策の濃淡や優先度が明確になります

構想策定フェーズのアプローチ（トップダウンとボトムアップ）

設定された変革テーマを出発点として、実行可能な施策まで深堀して検討

顕在化する課題を中心に課題の関係を整理した後、要件毎の施策を検討

© 2025. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.

全社横断／自部門の観点で、それぞれがデータガバナンスに対して担うべき役割を定義することが重要です

体制整備：データガバナンス組織階層モデル

- 1 CDO は経営目標や事業戦略とデータ利活用の整合を評価し、事業領域の責任者である4 **データオーナー**と連携しながら全社レベルのデータ利活用促進と管理・運営に責任を持つ
- 2 **エンタープライズ・データスチュアード** はCDOの指揮に基づき、データ利活用と管理に関する事業領域間の利害をステアリングコミッティで調整し、
事業部門の5 **データスチュワード**と連携しながら、全社レベルのデータ利活用と管理活動を監督する
- 3 **エンタープライズ・データアーキテクト** はCDOの指揮に基づき、データ利活用環境を全体最適と個別最適で検討し、両者が整合して運営維持されるように、
6 **ITエンジニア(データ整備者)**と連携しながら、管理監督する

© 2025. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.

AI活用やデータ利活用推進等のDXプロジェクトは従来と異なる「探索的活動」と考えられます

従来型のプロジェクトの進め方との比較

これまでのITプロジェクト		DXプロジェクト
改善、更改	目的	改革、新規創造
きちんと計画してその通りに進める	スタンス	試行錯誤を繰り返しながら進める → 探索的
はじめに全てを決めて進める	要件	柔らかい状態のものがあっても進める
実績あるものを重視する	使用テクノロジー	実績より革新性を重視する
はじめに何にいくら使うか決める	予算	使える範囲で出来ることを考える
遅延ないよう計画する	スケジュール	手戻りを折り込む
各部主体＋請負契約のITベンダー	体制	自部門＋複数横断部門＋準委任のベンダー

最初に立てた計画をそのまま進めるのではなく、
効果を測定しながら進めるFeedback-driven型の推進が適している

© 2025. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.

Plan-DrivenからFeedback-Drivenへ。スモールスタートから段階的にAI導入を拡大していくことが成功のポイントです

従来の進め方：Plan-Driven

- **全てを作り終えてから**初めて価値を提供する
- **当初に計画した内容**に基づき価値を作り込む

DXに適した進め方：Feedback-Driven

- **MVP※でローンチ**して早期に価値を提供する
- **FBに基づき改善を繰り返し**て、価値を作り込む

※ MVP：Minimum Viable Productの略で、
「**顧客に価値が提供できる、必要最小限の機能を備えたプロダクト・サービス**」という意味

アウトプット＝成果	前提	**アウトプット≠成果**
入念な計画と進捗管理	マネジメントのやり方	**方向性の明確化とタイムリーな軌道修正**
効果は数年後に測定できればOK（遅行指標が中心）	効果測定	**効果はタイムリーに測れないとNG（遅行指標に紐づく先行指標が不可欠）**
計画時に確りと全量見積りして投資を確定	投資判断	**投資キャップは決めるが、追加／撤退は適宜判断**

金融機関は規制やリスク管理上の制約も大きいですが、トップの意思と適切なガバナンスの下で進めれば「攻め」と「守り」の両面でAIの恩恵を享受できると考えます

© 2025. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.