

## 金融高度化センター ワークショップ

### 第1回 地域 DX 支援の取組みに関するワークショップ

#### 「地域金融機関における地域 DX 支援への取組みの現状と課題」(2022年11月29日開催)

金融機構局 金融高度化センター  
2023年1月

日本銀行 金融機構局 金融高度化センターでは、11月29日に、「地域金融機関における地域 DX 支援への取組みの現状と課題」と題するワークショップを、オンライン開催した。本稿（事務局編集）では、当日の様態を整理している<sup>(注)</sup>。

(注) 本稿記載の意見に関する部分は、参加者の属する所属の公式見解ではない。

### 1. 開催挨拶（金融機構局 金融高度化センター長 竹内 淳一郎）

本日は、金融高度化センターが主催する「地域 DX 支援に関するワークショップ」に参加頂き、誠に有難うございます。DX と脱炭素は広く事業者や地域経済にとっての重要な課題であり、同時に成長ストーリーにもなり得るテーマでもあります。

第1回となる本日は、地域において取引先事業者の DX 支援に取り組んでおられる地域金融機関3行に、ご登壇頂きます。また、産業政策の観点で中心的役割を担っておられる経済産業省にも参加頂きます。4 先の皆様には、資料の作成、事前ヒアリングから本日の登壇に至るまで、ご協力を賜り厚く御礼申し上げます。

地域経済を構成する家計や事業者、地方自治体はさまざまな課題を抱えていま

す。人口や企業数の減少といった課題は引き続き克服すべき重要なイシューであり根底にある訳ですが、近年は、それに上乗せされる格好で脱炭素や DX という新たな課題にも直面しています。しかも、新型コロナウイルス感染症対策という予期せぬ課題にも、同時並行的に対応を迫られています。

地域の諸課題に中心的な役割を担うことが期待される地域金融機関の現場レベルでは、ご苦労が多いのではないかと危惧しておりました。もっとも、私自身が接点のある首脳陣からは、異口同音に「地域の課題に取り組むことを通じ、自らの営業基盤を下支え・底上げしていくことが、ひいては自らの業績改善に繋がる」といった趣旨の、前向きで力強い意気込みが伝えられ頭が下がる思いです。

DX 支援に関し、アトランダムに5点、私の認識をお伝えします。

第一に、脱炭素が中長期的な時間軸で解決していく課題である一方、DX はより緊要性が高いように思います。というのも、人手不足がいよいよ、わが国経済に影響が及んできているからです。ただ、ベテラン層のリタイアに伴い、現場事務を、DX の力を活用し変革していく好機になるとも思っています。

第二に、DX 支援は、事業承継や脱炭素、販路拡大などと同様に、取引先の課題解決の重要なピースだということです。近年、コンサルタント営業を標榜する地域金融機関にとっては、受け入れ素地があるように思います。

第三に、誰が DX 支援を担うかを考えた場合、企業の事業内容や業務プロセス、資金繰りや人材などを知り得る地域金融機関が最適のように思います。

第四に、この分野は「受け売り」ではないことです。つまり、地域金融機関自身が DX 化を推進しており、それぞれの事情に応じ DX に取り組んでいる中、取引先に対し、自身の実体験に根差した助言が可能な分野であるはずで

第五に、DX 支援のツールやメソッドを開発する新興企業は増えてきていますが、そうした企業が、全国に点在する企業にリーチすることは、地域金融機関の信用力やネットワーク、目利き力抜きには、なし得ないことです。また、地域金融機関が取引先の DX 支援を進める上でも、そうした企業の技術等を必要とし

す。このように、外部連携抜きに地域の DX 支援も前に進みません。両者の WIN-WIN の関係を通じ、持続性ある取組みを拡げることが肝要です。

いずれにしても、地域における DX 支援を深掘りし、かつ、持続性ある取組みにしていく上では、収益化（マネタイズ）とともに、人材の育成は不可欠です。後者に関しては、経済産業省から後程、現状認識や政府としての取組みなどをご紹介頂くことになっています。DX 人材の育成に関しては、DX という切り口だけでなく専門人材の確保・育成という点でタレントマネジメントや人材戦略という観点からも、重要な 이슈 です。時期は未定ながら、別途、金融高度化ワークショップで取り上げていこうと目下、計画・準備中です。

以上、主催者の導入挨拶とします。それでは、本日のワークショップが視聴者の皆さんにとって有意義なものになるよう期待しております。



上段左から、佐賀銀行 西山氏、金融高度化センター 有田、肥後銀行 高田氏  
下段左から、大垣共立銀行 箕浦氏、経済産業省 金杉氏、金融高度化センター 竹内

## 2. 導入報告：地域の環境変化への有力な対応手段—地域 DX—

### 有田 帝馬（金融機構局 金融高度化センター 企画役）

導入報告として、本邦企業の DX 推進状況、金融機関における地域 DX 支援の現状と課題の全体像、本ワークショップの目的と今後の進め方について、資料「地域の環境変化への有力な対応手段—地域 DX—」に沿って説明。

#### ① 本邦企業の DX 推進状況

経営戦略論の1つであるダイナミック・ケイパビリティ論の枠組みに沿って本邦企業の状況を整理すると、わが国の企業は通常能力（経営資源の効率的な利用等）に強みがある。ただ、その強みは、環境変化への対応の遅れに繋がる罠に陥るリスクを孕んでいるため、変革力を高めていく必要がある。そうした中、本ワークショップのテーマである地域 DX は、政府の「デジタル田園都市国家構想」にもあるように、地域において環境変化に対応する有力な手段となる。

本邦企業の DX への取組み状況について、独立行政法人 情報処理推進機構（以下 IPA）「DX 推進指標 自己診断結果 分析レポート（2021 年版）」をみると、現時点で「DX は十分に進展していない」との現状評価と同時に、「DX で目指す目標自体は高水準」なことが分かる。また、金融庁「金融仲介機能の発揮に向けたプログレスレポート」でも、中堅・中小企業の3割強の先が、「IT 化やデジタル化を実施・推進していないが、今後は実施・推進に関心がある」と回答している。これらが示唆するように、本邦企業の IT 化やデジタル化の実施・推進に対する関心は高いことが確認される。

同プログレスレポートでは、①中小企業には、IT 化を推進する際の相談先として「金融機関」を挙げる先が若干程度（1割強）存在するにすぎず、むしろ、②金融機関以外の相談先として、同業者や公認会計士等を挙げている。すなわち、中小企業が IT 化に関する相談先として、地域金融機関を現状、強く意識してはいないことが示唆される。地域金融機関には、高い信頼、取引先業務の理解、地

域に根差した組織という、他業態対比で十分、差別化可能な強みがあることから、地域企業への DX 支援の受け皿になり得ると考えられる。したがって、地域金融機関には、地域の事業者の IT/DX 化に向け、一層、関与することが期待される。

## ② 金融機関における地域 DX 支援の状況と課題の全体像

ここで、金融機関における地域 DX への取組み状況や課題等について、ワークショップ参加者を対象とした事前アンケート結果を、ご紹介する。なお、本アンケートは簡便なもので回答数も限られていることから、結果自体は幅を持ってみる必要があることを、予めお断りしておく。

まず、DX に関する取引先支援の実施状況について、9 割弱の金融機関が「組織として行っている」または「今後行う予定」と回答するなど、地域金融機関の多くが、地域 DX に取り組んでいることが読み取れる。また DX 支援における課題としては、9 割強の先が「人材不足」を挙げるなど共通課題であることが浮き彫りとなっている。その他として、「地域企業内の阻害要因」、「営業店との連携の難しさ」、「収益化の難しさ」が、課題として指摘されている。

関連する公的施策の活用については、「DX 関連補助金」は 8 割以上の先が利用している。その一方で、「DX 関連指標」、「みらデジ」、「マナビ DX (Quest を含む)」など、活用余地がなお大きい公的施策もあるように見受けられる。

## ③ 本ワークショップの目的と今後の進め方

本ワークショップの目的と今後の進め方について、申し上げる。まず、本ワークショップは、地域 DX 支援に関する共通課題への取組みや解決策の共有を目的とする。共通課題となるテーマが多岐に亘ることから、今回を含め 3 回シリーズで行うことを計画している。なお、DX 人材に関しては別途、計画中の人材戦略に関するワークショップで、取り扱うことを予定している。

最後に、参加者の皆さまにおかれては、本ワークショップを通じ、「ためになる話を聞いた」だけで終わらせることなく、何がしかの行動に繋げて頂くようお願いしたい。

## 3. 関係官庁によるプレゼンテーション

経済産業省 商務情報政策局 情報技術利用促進課 金杉 祥平 課長補佐

地域 DX を推進するに当たって、企業戦略や企業文化の見直し、リスクリソグ、学習環境の整備の取組みの重要性と、IT 人材育成等において有力な選択肢となるデジタル人材育成プラットフォームを中心とした同省の地域 DX 推進に関する取組みを、資料「経済産業省が取り組むデジタル人材育成プラットフォームと地域 DX 推進のあり方」に沿って説明。

### ① デジタル人材育成が必要な背景

まず、本邦のデジタルの国際競争力からみると、デジタル競争力ランキング<sup>(注)</sup>で、63 か国中、昨年度から 1 ランク下がり 29 位と低迷している。とくに、「人材/デジタル技術スキル」が 62 位と（下から 2 番目に位置）なっており、これが総合ランキングを押し下げている。また IPA の分析によれば、DX 人材不足を認識する割合は、米国企業（4 割程度）に比べ、本邦企業（7 割強）は、かなり高い。そうした中であっても、社員の「学び直し」を全社的に実施している割合は、米国の 3 割強に対し本邦は 1 割未満にとどまるなど、人材不足への取組みにもギャップが見て取れる。加えて、学び直しの検討さえしていない企業も現状、半数程度存在しているのが実状である。

(注) 国際経営開発研究所 (IMD) 「World Digital Competitiveness Ranking 2022」

総務省の情報通信白書 (2022) の分析でも、本邦は米国・中国・ドイツと比べ、デジタル化を進める上での課題・障壁として「人材不足」を挙げる企業が非常に多い。その要因として、採用や育成する体制が整っていないとする割合が高くなっている。そうした現状認識にも拘わらず、本邦企業は人への投資が諸外国対比で見劣りしており、個人や企業に「学び直し」の習慣が根付いていない。こうした実状を踏まえ、企業の人材投資、人材側の「学び直し」の双方を促していく呼び水・需要喚起策が必要だと考えている。実際に、人材投資の国際比較や社外学

習・自己啓発を行っていない人の割合をみると、かなり海外との開きがある。また、投資家と企業との間には、人材投資に対する認識ギャップがあり、企業が投資家の期待と比べても、人材投資にさほど注力していないことも垣間見える。

ここで、経済産業省のDX推進に関する施策を紹介する。当省では、企業が自己分析を通じDXを自律的に推進出来る「DX推進指標」、全事業者を対象にデジタルガバナンス・コード準拠状況を認定する「DX認定制度」、中堅・中小企業のDX優良事例選定制度である「DXセレクション」、上場企業を対象とした「DX銘柄」など、企業認定や優良企業選定を行っている。また、今年4月に公表した、中堅・中小企業向け「デジタルガバナンス・コード」実践の手引きは、経営者や支援機関の方々が、デジタルガバナンス・コードに沿ったDX推進の参考に資するよう整理したもので、DX推進に関するポイント解説および実際の中小企業のDX取組事例集で構成されている。こちらも、企業支援の参考書として金融機関の皆さまに是非、活用頂きたい。

## ② 求められるデジタル人材像

企業のDX推進プロセスは、大別すると、意思決定、全体構想・意識改革、本格推進、DX拡大・実現のフェーズに整理出来る。必要となる人材はフェーズ毎に異なり、①意思決定時はCEOやCIO、②全体構想等ではビジネスアーキテクト、本格推進ではデータサイエンティスト、エンジニア、サイバーセキュリティスペシャリスト、③拡大・実現では（顧客接点も重要になるため）UI/UXデザイナーも、求められる。

そして、企業がDXを進めるには、まず全てのビジネスパーソンがデジタルリテラシーを高めることが重要になる。その上で、DXを推進する立場の方は、組織変革に関するマインドセットを体得した上で、対応する専門的なデジタル知識が必要となる。

デジタル社会においては、全国民が役割に応じたデジタル知識・能力を習得することが望ましい。とくに、若年層は小中高の情報教育を通じて一定レベルの知

識を習得することが可能で、今後、社会には情報教育を受けた人材が供給されるようになる。他方、現役のビジネスパーソンは、このタイミングでの「学び直し」が重要になってくる。これまで、ITサービスを提供するベンダー側の人材を対象に施策を講じてきたが、今後はITサービスを活用するユーザー企業側の人材(DX推進人材やその他人材)に向けた施策が重要になる。

## ③ デジタル人材育成プラットフォーム

2022年6月に政府のデジタル田園都市国家構想実現会議で閣議決定された内容を紹介する。先ほど②のデジタル人材像で紹介したデジタル推進人材については、今後5年間で230万人育成する目標を掲げ、年間で約45万人を育成する体制を構築することとし、この目標達成に向け、各省庁が協力し取り組んでいる。

経済産業省では、目標達成のため、デジタル人材を育成するプラットフォームを提供している。同プラットフォームは、1層：オンライン教育（マナビDX）、2層：ケーススタディ教育プログラム、3層：地域企業と協働したオンライン研修プログラムで構成されている（2・3層を合わせて「マナビDX Quest」と呼称）。

1層（マナビDX）は、民間や大学が提供する、AI・機械学習、プログラミング、サイバーセキュリティ、クラウド等、さまざまなデジタルスキルが身につくコンテンツを、オンラインで学べる仕組みである。コンテンツの半分は、無償としている。有償の講座も、厚生労働省の教育訓練支援制度と連動しており、人材開発支援助成金などの支援措置を受けることが可能である。

そして、1層の座学で学んだ方々を対象に、2層、3層（マナビDX Quest）にステップアップする形で、より実践的なDXを実現するためのスキルを得られるようにしている。2層は、企業からヒアリングを通じて得られた実際の課題や、提供頂いた実データをケーススタディ教材に落とし込んでいる。それらを用いて、受講生同士が学びあいながら、課題解決プロセスを疑似体験出来るプログラムとなっている。最後の3層は、2層をクリアした方々を対象に、地域企業と協働して、その企業の課題解決にチームで取り組む、オンライン研修プログラムである。

本年度は7月から2層、3層について受講生を募集し、約2千人が受講している。来年度も予算が確保できれば実施したいと考えており、企業へのDX支援を実践的に学べる場であることから是非、皆様にもご利用頂きたい。なお2層、3層の受講生をみると関東在住者に集中しており、より多くの地方圏にお住まいの皆さまにも参加頂ければと考えている。この間、業種別には製造業からの参加が3割強と多いとはいえ、サービス業や金融業の方も少なくない。

また、本年3月には、働き手の一人ひとりが日常生活や仕事の場で、上述の学びの取り組みの成果を享受し、取り組みに参画することを支援する指針として「DXリテラシー標準」を公表している。これによりDXを自分自身のことと捉え、変革に向け行動頂ければと考えている。全体像をお伝えすると、土台となる「マインド・スタンス」として必要な意識・姿勢・行動を定義した上で、Why (DXの背景)、What (DXで活用されるデータ・技術)、How (データ・技術の活用)の3本柱で構成した指針となっている。このDXリテラシー標準に紐づけた形で、1層 (マナビDX) の学習コンテンツを、選択出来るようになっている。

#### ④ 地域金融機関に求められる企業支援

さまざまな企業や金融機関の方々とお話しを経て、地方金融機関に求められる企業支援のあり方の仮説を紹介する。地域企業からは、経営層が信頼して相談出来るのはビジネスの理解者である地方金融機関だとの声が多く聞かれる。このことから、地域企業のDX支援ニーズに応えられる能力を地域金融機関の方々に身につけ伴走支援を行って頂くことで、地域DXがより加速すると考えている。

その支援能力を身につけるためには座学による基礎知識に加え、実践的な学びが必要となるため、初歩的な知識は1層 (マナビDX) から学び、そこから実践的な学びを得る選択肢の一つとして、2・3層 (マナビDX Quest) のプラットフォームの活用をご検討頂きたい。因みに、本年度のマナビDX Questには、金融機関や中小企業診断士といった、企業DXを支援する立場の方々にも参加頂いている。

## 4. 地域金融機関によるプレゼンテーション

### (1) 大垣共立銀行 IT統轄部 箕浦 信 課長

大垣共立銀行でのMicrosoft BaseやITコンサルティング等の地域DX支援に関する取組みについて、資料「OKBにおける地域DX支援の取組」に沿って説明。

#### ① 大垣共立銀行の概要

当行は「水の都」と呼ばれる岐阜県大垣市に本店があり、営業エリアは岐阜県、愛知県の全域と三重県と滋賀県の一部をカバーしている。略称はOKBで、設立は1896年、店舗数は国内157店、海外2拠点、従業員数は2,500人強、預金残高が5兆7千億円弱、貸出金残高が4兆3千億円、グループ会社は11社ある。

OKBは、全国初のサービスやユニークなサービスを数多く提供している。例えば手のひら認証、移動店舗、ドライブスルー専門店、スロットが回るATM、地元出身のアイドルグループとのコラボレーション (OKB5) などが挙げられる。また、ここ数年はスマホ向けサービス (OKBアプリ) にも注力している。サービス開始当初は残高や取引明細の確認が主な機能であったが、最近はAIを用いて家計管理 (費目のカテゴリ分け)、入金明細を分析しての定期的な支払予測や使い過ぎのアラート、節約や投資のレコメンドといった機能を追加している。

#### ② Microsoft Baseの概要

当行のDX推進の特徴的な取組みの1つとして、2022年1月にオープンしたMicrosoft Base Nagoya-Motoyamaの取組みがある。名古屋市にある本山支店併設の貸会議室スペースをリニューアルし、OKBのDXコンサルティング拠点等として併用出来るように設けた。拠点概要はスライド「DXコンサルティング拠点の概要」(P8)に示すとおりだが、全国でも未だ少ない上下最大10GbpsのFree Wi-Fiを提供するなど、快適な環境を整えている。同拠点の主な機能は、ITコン

サルティングの活動拠点、地域の DX 推進に関する情報発信、地域のスタートアップのサポートの3つである。

### ③ IT コンサルティング

OKB が IT コンサルティングに取り組み始めた経緯を説明する。これまで、多くの取引先は銀行を「経営課題を気軽に相談出来る先」とは認識する一方で、「IT 分野の相談先」とは考えて頂けてなかった。しかながら、経営課題の解決には IT が欠かせなくなってきたことから、取引先の経営課題を解決するための手段として、IT コンサルティングに取り組み始めたのが経緯である。

OKB の IT コンサルティングでは、専門スタッフが取引先の DX—主にグループウェアやクラウド会計サービスの導入—をサポートする。導入前の課題整理から導入後の定着まで幅広くサポートするのが特徴である。IT コンサルティングの専門スタッフは、OKB プロパーと一部グループ会社からの出向者で構成する4名体制で行っており、Microsoft Base を営業拠点として、取引先を回っている。

基本的な IT コンサルティングの流れは、①IT コンサルティングチームと営業店が連携してのお客様の悩みを把握する「案件発掘・面談」、②業務の可視化等により IT ツール導入による業務改革を見極め提案する「BPR コンサルティング」、③お客様自身で IT ツールを申し込んで頂く「IT ツール申込」、④導入からその後の定着までの伴走支援を行う「導入支援コンサルティング」である。最後の「導入支援コンサルティング」は、有償で実施している。

IT コンサルティングは、Microsoft Base の開設と同時期に一部店舗に限定して試行的に開始したが、他営業店からの引合いも多く、個別に対応している（注：2022年12月より全店展開を開始）。IT コンサルティングを始めて分かったことは、取引先にとっては IT 関連の案件であっても、普段から接点のある地域銀行に対しては気軽に相談いただけるようだ。また、取引先はシステムや業務について具体的な課題を把握出来ている訳ではなく、漠然と課題として感じているということも分かってきた。こういった状態からでも、「BPR コンサルティング」等

を通じて課題を可視化し、「導入支援コンサルティング」へと繋げることが出来ている。

課題は、現在4名で運営しているが、今後、本格的に全店展開し、案件が増加すると現有人員ではリソースが厳しく、人員増強が必要だと考えている。また、「BPR コンサルティング」を実施しても有償の「導入支援コンサルティング」まで至らないケースもあるため、一層の営業力・提案力の強化が必要だとも考えている。加えて、「BPR コンサルティング」は現在無償としているが、相応の工数がかかっており、効率化や有償化を検討中である。その他、IT ツール導入時のプロセスの分断感の緩和<sup>(注)</sup>や、IT コンサルティング対象ツール（現状は freee、サイボウズの製品に限定）を拡充する必要性も感じている。

（事務局注）2021年11月の改正銀行法・政令等の施行により、現時点では、システム販売契約の媒介業務を銀行本体が営むことにつき、銀行法第10条2の「その他の銀行業に付随する業務」として、認められる可能性がある。

### ④ 地域の DX 推進に関する情報発信

Microsoft Base を利用して、Microsoft 社や外部システム会社と連携しての地域 DX 推進に関するセミナーを計画していたが、2022年前半はコロナ禍の状況を鑑み、開催を見送った。2022年秋頃からは活発に開催しており、DX 経営研修（IT コーディネーターによる4日間・20時間の有償研修）、PC 管理効率化セミナー（デル・Microsoft 社による中小企業向け PC 管理効率化セミナー）、インボイス制度に関する Web セミナー、ゲーム機（任天堂 3DS）を利用した子ども向けプログラミング教室（地元のシステム会社と連携）を、さまざまな形式・形態で開催している。

今後は、Web 会議システムやノーコード・ローコードアプリの活用に関するセミナーなど、実践的な内容のセミナーも企画していきたい。

## ⑤ 地域のスタートアップのサポート

このほか、直接的な DX 支援ではないが、DX に資するサービスを提供するスタートアップ企業の育成にも言及しておきたい。例えば名古屋大学などが運営する大学発起業家育成プロジェクト (Tongali) 等にサポーターとして参加しており、起業を目指す学生や大学発スタートアップ企業を対象に、Microsoft Base をコワーキングスペースとして無償開放しているほか、ビジネス・アイデア・コンテストへの協賛等で協力している。

## ⑥ Microsoft Base Nagoya-Motoyama 開所後の反響等

Microsoft Base Nagoya-Motoyama の開所以降、お客様からの IT コンサルティングの引合い、システムベンダー等からの DX 事業での協業のお声かけ、地元スタートアップからの各種協業の申し出が増加している。また、大学起業家から金融庁や IPA に至るまで、お付き合い出来る先の幅が格段に広がった。今後も、産学官との連携を強化し、地域の DX に繋がる商品・サービスを届けてまいりたい。

### (2) 肥後銀行 経営企画部 デジタルイノベーション室 高田 賢治 室長

肥後銀行 DX 計画、地域企業や地方自治体との連携、コンサルティングサービスといった内容を中心に、肥後銀行の地域 DX 支援に関する取組みについて、資料「[地域金融機関における地域 DX 支援への取組みの現状と課題](#)」に沿って説明。

## ① 肥後銀行とデジタルイノベーション室について

肥後銀行の概要を紹介すると、預金 5 兆円、貸出金 4 兆円、店舗網 120 というスケール感で、県内シェアは 60%弱と比較的高い地域銀行になる。地域 DX、および自行の DX 推進に関しては、2021 年 7 月に「肥後銀行 DX 計画」を策定・公表し、同年 11 月には、経済産業省が認定する DX 認定を取得している。15 年に

鹿児島銀行と経営統合し設立した九州フィナンシャルグループでも、DX 関連について人材育成、お客様向けセミナー等で連携しており、グループ全体で地域 DX 支援の取組みを加速している。

また、私の所属するデジタルイノベーション室は、デジタル技術の活用を通じお客様の利便向上に資することを目指す組織として、2019 年に立ち上げた比較的新しい部署である。

## ② 地域 DX への取組みの全体像

地域 DX に関する取組みは、2018 年 10 月にデジタル・イノベーション委員会を新設し、経営レベルでデジタルイノベーションの議論や戦略を協議する枠組みを整えたのがスタート。19 年 4 月には経営企画部に企画立案を担うデジタルイノベーション室を設け、21 年 7 月には営業部門にデジタルマーケティング部を新設し、お客様向けデジタルサービスの推進機能を集約することでデジタルチャネルを強化している。

外部自治体・地方公共団体等との連携では、2021 年に NTT 西日本、22 年に QT ネット（九州電力子会社）との連携協定を締結している。これらのオフィシャルな DX 支援の連携協定以外でも、地元の大学、自治体等との連携協定の中には、DX 支援に関する項目を含めている例が多数ある。

営業面では、業務の大半を肥後銀行から受託していた「肥銀コンピュータサービス」を、2021 年にはより外販を志向する企業として「九州デジタルソリューションズ」に名称変更した上で、九州 FG の子会社に移管した。本年 10 月には鹿児島にも事業所を新設し、九州 FG の ICT 企業として事業拡大を図っている。

取組みの特徴は、いずれも経営トップの直轄で進めてきたことが挙げられる。経営がコミットメントを示しながら、各部署にミッションを割り振ることで、着実かつ具体的に DX を推進出来たと感じている。ホームページには、先ほど紹介した「肥後銀行 DX 計画」の詳細や笠原頭取の動画メッセージを掲載しているので、お時間のある時に是非、ご覧頂きたい。また、2022 年 6 月に、「肥後銀行 DX

計画」の進捗状況を公表した際には、行員向けに、①地域銀行には地域 DX を進める責務がある、②そのためにはデジタル技術を使いこなす必要がある、③是非、行員が皆一緒になって取り組んでほしい、といった頭取からの強いメッセージを動画配信している。このインパクトは大きく、以降、DX に対する取組みの大きな推進力になっている。

「肥後銀行 DX 計画」のアップデートに関しては、専門部署だけではなく、現場の営業店、本部行員、経営陣など多くの役職員に参加してもらい、肥後銀行にとっての DX について議論を重ねている。例えば、同計画の公表後に、「DX におけるあるべき姿」について協議し、肥後銀行は DX を通じ地域の未来を牽引するデジタル先進企業を目指す、というも将来像を設定した。

私たちは存在意義（パーパス）「お客様や地域の皆様とともに、お客様の資産や事業、地域の産業や自然・文化を育て、守り、引き継ぐことで、地域の未来を創造していく為に存在しています」を体現するために、デジタル技術によるビジネスモデルの転換を図っている。定めたパーパスに即し、さまざまな DX 計画に取り組んでいる。本日のテーマである地域 DX 関連の施策に引き付ければ、「地域企業のお客様の DX 支援」と「地域社会の DX 支援」に注力している。

### ③ 地域・お客様への DX 支援

まず、地域社会の DX 支援に関する具体的な取組例として「くまもと DX 推進コンソーシアム」を紹介する。同コンソーシアムは、熊本の目指すべきデジタル社会の実現に向けて、2022 年 7 月に立ち上げられた県の組織である。有識者によって構成される「DX くまもと創成会議」で策定された「くまもと DX グランドデザイン」に沿って、DX を推進していくことを目的としている。運営事務局を、肥後銀行と NTT 西日本が受託し運営しており、双方のネットワークやノウハウを活用することで、産学官の連携を充実させている。

2022 年 7 月に開催したキックオフイベントでは、現地（リアル）、オンラインの双方で計 400 名もの方々が参加しており、県内企業の DX への関心は非常に高

いと感じた。開催概要はコンソーシアムのホームページに掲載しているので、ご覧頂けると有難い。また、12 月に開催予定のオープンイベントでは、九州エリアでホームセンターを営む企業（GooDay）の社長に基調講演をお願いし、県内 DX に取り組む企業とのトークセッションを計画している。

コンソーシアムでは、会員向けにデータ活用の研修、IT 導入補助金やインボイスに関するセミナーを開催するなど、会員が望むテーマをタイムリーに取り入れるべく企画を進めている。会員企業、非会員企業、経済団体、金融機関および自治体等が能動的に集まり、DX 推進の機運を醸成する場として育てていくとともに、今から出来る DX の取組みも進めていきたい。

次に、地域企業のお客様の DX 支援の具体例として「DX コンサルティングサービス」を紹介する。2022 年度から、地域企業への DX コンサルティングサービスを本格化させている。既述の DX 認定取得で得られた当行の知見を活かし、企業の現状の業務プロセスを調査し、ありがたい姿や目的に沿った DX を提案するようしており、契約件数も増えてきている。

最近では、DX 認定の取得にチャレンジしたいという意欲的な企業が増えてきている。そこで、伴走型コンサルティングを施し、企業の DX 推進が全社的かつ体系的になるようサポートしつつ、希望する取引先に対する「DX 認定取得支援」も開始している。全国で 520 社以上が取得しているが、熊本県下では未だ 6 社に止まっており、伸び代のある分野と考えている。理想は高く、熊本が No1 になるよう目指していきたい。

補足になるが、我々自身が DX 認定を取得したことのプラスの影響はかなり大きかったと感じている。まず、DX やデジタル化について、進捗レベルや、経営トップが経営計画に落とし込んで取り組んでいることが、経済産業省からお墨付きを得られる。さらに、行内へのアナウンス効果も絶大であった。鹿児島銀行、親会社の九州フィナンシャルグループ、子会社の九州デジタルソリューションズもすぐに DX 認定を取得しており、グループ全体での DX の機運を高めてきた。

#### ④ 今後の方向性

報道等にもあるように、熊本は TSMC（台湾積体電路製造）の工場進出に沸いており、大きな経済効果が期待されている。一方、自然災害の頻発、人口減少など地域経済、ひいては地域金融機関を取り巻く経営環境が厳しいことに変わりはない。

自然災害では、近年だけを見ても、2016年の熊本地震や令和2（2020）年7月豪雨などを経験している。こうした災禍に直面した際には、契約書を含む各種資料が毀損しており、改めて業務上、紙が多いことを認識した。同時に、デジタル化の必要性を強く認識し、ペーパーレスに本気で向き合う契機となった。現状、コロナ禍を経て劇的に銀行全体で紙の使用量が減っている。また、熊本地震の際に、電話連絡の限界、出勤困難、郵送・宅配便の遅延などの課題を思い知らされたことから、新型コロナウイルス感染症が広がる以前から、デジタル化に本気で取り組んできた。先ほど紹介した DX コンサルティングでは、自然災害の教訓を通して得られた知見やノウハウを、地域に横展開している。我々同様、DX 化の必要性を痛感する地元のお客様だからこそ、理解も得られやすかったと感じている。

今後の課題は数え上げればきりはないが、主な行内外共通の課題として、①意識改革、②成功体験の積み重ね、③DX 推進人材の育成、の3つが挙げられる。

まず、①の意識改革については、地域へのインパクトの大きい地域 DX を我々がリードしていく上では、銀行自身の行内 DX を進め取引先に信用してもらう必要がある。そのためには、行員一人ひとりが DX の必要性を認識することが重要だと考える。また、地域の中小企業は人手不足やコロナ対応などでもお困りであり、DX などと言っておれない面もある。しかしながら、DX の流れは着実に進んでおり、危機感を有することは何よりも重要である。そうした意識改革を促していくことも、地域金融機関がお手伝いする領域である。

次に、②の成功体験の積み重ねだが、意識改革が出来ても、DX が進むにつれ、目に見える投資対効果や成功体験を重ねていかねば、変革には長い時間を要し

DX のスピードが落ちてしまう。一般に、デジタイゼーション、デジタルイゼーション、DX に分けて考えることも多い。ただし、私はそこを厳密に考える必要はなく、紙の使用量を減らしていく、といった身近で小さなことでもいいので成功体験を積み重ねていくことこそが重要だと説いている。こうした点もよくよく踏まえ、地域企業の取組みを促すことが肝要である。

最後は、③の人材になる。行内では IT パスポートの取得を推奨しており、意識醸成に向け階層別研修も実施している。また、採用面では、中途採用にも力を入れている。実際に、デジタルイノベーション室在籍 10 名のうち 3 名が中途で採用した専門人材である。コロナ禍や自然災害の増加などを受け、都市部からの U ターンを検討している人も多く聞くので、そういった方々に肥後銀行の DX 人材として加わってもらい、地域 DX に協力頂ければと考えている。DX 推進の核は何ととっても人材なので、採用ともども教育には注力していきたい。

DX は実は地方企業こそ取り組む必要があり、かつてないチャンスでもある。地域 DX の推進を担う地域金融機関の役割は大きく、そのためにも、肥後銀行自身の DX を加速させていきたい。

#### (3)佐賀銀行 営業支援部コンサルティンググループ 西山 憲一朗 調査役

佐賀銀行における、IT コンサルティング等の地域 DX 支援に関する取組みや DX 支援推進上の課題等について、資料「地域 DX 支援の取組みについて」に沿って説明。

#### ① 地域 DX 支援の全体像

当行の地域 DX 支援の全体像を、2022年4月にスタートした第17次中期経営計画（以下、新中計）を用い説明する。新中計は「変革と挑戦」をテーマとした上で、目指す姿として「金融の枠を超えて地域の価値向上を実現する銀行グルー

プ」を掲げている。地域やお客様の課題解決に向け「既存事業の変革」と「新しい事業領域への挑戦」を通じ、金融の枠を超えたサービスの提供を志向している。

全体戦略の柱は「佐賀銀行グループ全体をコンサルファームへ」である。相談出来、解決策まで提供出来る存在、さらに取引先や地域にとって不可欠な金融グループとして地域での存在価値を高めるべく、コンサルティング業務の強化に注力していく。とくに、多くの取引先が課題とする DX の支援は、デジタル化による業務効率化や生産性向上を支援するサポートであり、重要なコンサルティング業務の一つと位置付け、グループ一体となって取り組んでいる。

次に、2020年4月に開始した当行の経営コンサルティングサービスを紹介する。現在取り扱っているコンサルティングサービスの一覧は、スライド「さぎんの経営コンサルティングサービス」(P6)に記載の人事コンサルタント、経営計画策定等の7つだが、このうち IT/DX コンサルタントは、開始時より提供している。最近では、IT/DX コンサルタント開始から2年後の22年4月より、佐賀、福岡、長崎の営業エリアを9つに分けた各ブロックに若手を中心としたデジタルサポート責任者9名を配置するなど、体制面の見直し・強化を図っている。

IT/DX コンサルタントの進め方は、まずデジタルサポート責任者が営業店スタッフを帯同し、お客様の課題やニーズを、専用のヒアリングシートを活用して発掘する。そして、コンサルティング案件に繋がり得るものは、本部の IT/DX コンサルタント担当者へトスアップし、他方で、単純なデジタルツール導入の場合は関連会社(佐銀コンピュータサービス)に繋ぐ流れとしている。

ヒアリング内容は行内ポータルサイトに登録し、全行員で共有可能にしている。このストック情報の共有を通じ、類似の事例があった場合に、効率的にコンサルティングを進めることが可能となる。こうした態勢で、ブロック、本部、関連会社が一体となって地域 DX の推進に取り組んでいる。

## ② 取引先への DX 支援

次に取引先への DX 支援について、支援内容を含め説明する。サポートの種類

としては、お客様の立ち位置にあったサポートが出来るよう、スライド「DX 推進サポート一覧」(P9)に記載の、IT/DX コンサルタント、導入支援、業務量調査サポート、ビジネスマッチングの4つを準備している。

まず、IT/DX コンサルタントは一般に BPR と呼ばれるものに相当し、業務量調査や業務内容のヒアリングから、現状分析と課題抽出を進め、効率化に向けた改善策の提示と実装をサポートするサービスになる。次に、導入支援は、関連会社(佐銀コンピュータサービス)が提供するサービスで、デジタルツール導入時のサポートや、社内での利活用が進むように従業員向けのサポートを行う。業務量調査サポートは、IT/DX コンサルタントのうち、現状把握を目的とした業務量調査の部分を切り出してパッケージ化した一連のトータルサービスになる。ビジネスマッチングは、当行や関連会社では対応出来ないデジタルツールなどを、提携業者を通じて紹介するサポートにあたる。

これらのサポートは、全て収益化出来ている。まず IT/DX コンサルタントは、一般的なコンサルティングサービスとして、単価に所要時間を乗じたコンサルティング手数料を対価として頂いている。導入支援は、アプリ開発や活用サポートの中で手数料を関連会社で得るが、グループ一体として取り組めるように、業績表彰上、案件を紹介した営業店にも手数料を「みなし収益」として配分するよう工夫している。業務量調査サポートは、現状把握のための業務量調査を定型化した形で行うことで、取引先に比較的安価な調査費用で提供している。ビジネスマッチングでは、提携業者からの紹介手数料を収益として計上している。

スライド「DX 推進プロセスと佐賀銀行グループのサポート」(P11)が、DX 推進プロセスと当行グループのサポート体制の対応表になる。目標設定や業務分析から始める必要があるお客様もいれば、課題は明確になっていてツール導入等から取り組みたいお客様もいることから、それぞれの立ち位置に合わせたサービスを提供している。

IT/DX コンサルタントは、はじめに取引先の経営陣に DX の目的・目標の確認を行い、続いて業務量調査やヒアリングを通じて、業務の可視化や課題の抽出を

行う。そして改善策を立案し、その実施に向けた計画を構築する流れになる。この後、ツールの導入になる場合は関連会社と提携し、第二フェーズとしてツールの導入支援に進む。

因みに、IT/DX コンサルタントの中で、業務効率化とは異なる新たな課題も聞き取り、最終的には生産工程管理システムの導入と、同システムによる実績管理を用いた人事評価制度を提案する、人事コンサルタントにまで対象範囲が広がった事例もある。お客様の抱える課題はさまざまであり、IT/DX コンサルタントを入口として、それ以外の悩みにも手が打てるのが地域金融機関の強みだと考える。

IT/DX コンサルタントを利用されたお客様からは、「自社だけで DX に取り組むのは不可能だった」という声を聞く。従業員の皆様は、業務効率化のアイデアを多くお持ちだが、アイデアを実現するには、日常業務に追われ時間やマンパワーが足りないのが現実。そのようなお客様と課題を共有し、サポートしていくのが地域金融機関の役割であり、それこそ、お客様が求めていることだと感じている。

### ③ 外部との連携

佐賀県は全国でも DX にかなり注力している自治体の一つであり、全国でも珍しい、IT に特化した公共施設「佐賀県産業スマート化センター」がある。同センターが、県内企業の課題を IT 企業等に繋ぎ、産業全体の DX を推進している。当行は他の民間企業 2 社と共同で、同センターの運用を受託している。DX リサーチ、オンライン相談、マッチング等を行っているが、とくにセミナー・イベントは無料のものもあり、当行取引先にも紹介し DX の関心度アップや、取組みの契機にしてもらっている。

また、ノウハウ取得に関しては、DIGITAL CAMP 社の研修に参加し、BPR スキルや IT ツール導入・活用支援スキルを習得し、このノウハウを各ブロックのデジタルサポート責任者に還元し、全体のレベルアップに努めている。このほか、

地元団体や企業との協業についても、当行の有する BPR に関するノウハウと、地元企業が有する DX 推進のためのノウハウや先進技術を連携し、取引先の DX 推進をサポートしている。

### ④ DX 推進における課題

現状、お客様側には、デジタル関連推進の必要性を実感してもらうことに始まり、知識・ノウハウ、緊要性の認識、人材確保・育成等数多くの課題がある。また、当行もお客様の状況把握、デジタル化/IT 化の変化や必要性に関する説明力、人材等の課題を抱えている。これらの課題に対し、当行では、IT/DX に対する関心を高めるきっかけ作り、営業ツールの活用、銀行の強みを活かした提案・支援、伴走支援によるサポート、行員の IT リテラシー向上、といった取組みを進めている。

まず、DX への関心向上のきっかけ作りに関しては、取引先向けセミナー等を活用しお客様に DX の必要性を認識してもらい、課題をヒアリングし、そこからコンサルタントやビジネスマッチングに繋げるようにしている。営業ツールの活用では、ドアロックツールやヒアリングシートを準備しているが、営業店にそれぞれの利用目的を正しく認識してもらい、ツール利用やシートを集めることが目的にならないように注意している。銀行としての強みを活かした提案・支援に関しては、我々は IT 事業者ではないので、お客様の課題の状況に応じ、特定の IT 利用に固執することなく、柔軟な提案が出来るようにしている。伴走支援によるサポートについては、地元金融機関としてツールの導入をゴールとするのではなく、導入後もお付き合いを継続するよう意識している。行員の IT リテラシー向上に関しては、中期経営計画で IT パスポートの取得者数千名を目標に掲げるとともに、ブロック担当者から営業店行員にスキルやノウハウを伝えるようにすることで、全体としてのレベルアップを図っている。

取り組むべき課題は多くあるが、地域のコンサルタントファームとして存在感を高めるべく、試行錯誤しながら一歩ずつ進めていきたい。

## 5. 登壇者への質問

(質問 1) DX を推進するためのツールやお奨めの事例を教えてください。

(経済産業省 金杉氏)

小さな成功体験という観点で紹介すると、Microsoft 社の Teams を本年度から取り入れたが、この中のチャット機能は、チーム内の情報のやり取りに関し従来のメール対比で格段に情報共有が進むことで、業務効率化に繋がったと感じている。また、オンラインで直ぐに繋がる事が出来るので、テレワークのメンバーを含め、チームとして仕事を進める上でも、大いに有用だと認識している。

(大垣共立銀行 箕浦氏)

お客様向けには、freee 社の freee 会計や freee 人事労務、サイボウズの kintone などの導入支援を行っている。行内的には、先ほどの経済産業省と同じく、本年度から Microsoft 社の Teams を導入しており、これまでの電話やメールでのやり取りがチャットに置き換わり、革新的に意思疎通がしやすくなったと感じている。今後、お客様に、こうしたツールも紹介していきたい。

(肥後銀行 高田氏)

質問にあった「ツール」を、これまでのお二方とは異なる観点で捉え回答してみたい。すなわち、行内の DX を推進する上では、経済産業省の「デジタルガバナンス・コード」の考え方が本邦の教科書的な存在と考えており、これを基に体系的に変革の方向性を描いていく必要がある。その上で、本日お話を聞いた「DX 推進指標」に基づいて進捗状況を定量的に評価した上で、最後に「DX 認定」を活用する、といったツールの使い方が良いのでは、と考えている。

お奨めの事例としては、私の着任前になるが、シンガポールの DBS Bank の DX の進め方を行内で参考にしてきた。経営トップがビジョンを明確にして、そ

れに向けて社内のさまざまな要素—人材、制度等—を順次、整備していったことを、参考にしたと聞き及んでいる。

(佐賀銀行 西山氏)

ツールとしては、実際にコンサルティング業務を行う中で、Microsoft 社の Teams を用いて、お客様とのチャットでのやり取りや情報共有を進めている。またアンケートも Teams 内にある Forms を用いている。

(質問 2) IT/DX コンサルタントでは、どのような 이슈 (フロント、バック等) を取り扱うことが多いのか。また、お客様が IT/DX コンサルタントへの対価として想定する金額はどの程度か。このほか、ターゲットや引合いの多いお客様の事業規模も、教えてください。

(大垣共立銀行 箕浦氏)

どの分野も満遍なく取り扱っている印象だが、フロント系でサイボウズの kintone を用いて解決する、という案件が若干多いと感じている。会計、日報、案件管理、車両管理等といった、どの業種でも共通する分野での導入支援が多い。このため、IT/DX コンサルタントの手数料も 1 件 1 件は然程大きくなく、数十万円から数百万円の範囲で収まることが多い。利用されるお客様の規模は、売上で数億~10 億円程度の先が多い。

(肥後銀行 高田氏)

お客様のニーズはバック、フロントとも変わらないと思うが、成約に至った案件でみると、勤怠管理やテレワーク支援といったバック事務が相対的に多い。こうした背景だが、バック業務は提案しやすい一方で、フロント業務を提案するのは難度が高いことに起因しているように受け止めている。金額は、時間×単価で計算するので、短時間で済む DX 認定制度の取得支援であれば数十万円で済む

が、アセスメントコンサルタントになると百万円単位になる。なお、立ち上げ後日の浅い現時点では、10 百万円超のコンサルティングの実績はない。お客様の規模は、従業員で 50~100 人程度の企業が多いが、10 人未満の企業からもお問合せを頂いている。従業員が数百人単位の大きな企業は、自前で DX を進めることが出来るからか、問合せを頂くケースは現状、稀になっている。

(佐賀銀行 西山氏)

最近では電子帳簿保存法やインボイス制度の導入を控え、会計や人事労務に関する、バックオフィス関連のコンサルタント案件が多い。費用面は、おおよそ他のご登壇者が言及された水準と変わらない。お客様の規模に関しては、当行のケースでは、従業員数で 20 名程度からお話を受けることもあるが、50~100 名のお客様が多い。

(質問 3) DX 人材が課題になっているが、DX 人材を育てる教育や体制について補足頂けると有難い。

(経済産業省 金杉氏)

まず高校生に関しては、本年度から「情報 I」が共通必修科目となるので、今後は、IT パスポート取得者と同レベルの基礎知識を取得された方が、社会に出てくるようになる。また、大学でも、文部科学省が推進する「数理・データサイエンス・AI 教育プログラム認定制度」により、年間 50 万人規模で、データサイエンスや AI について、基礎レベルを修得された方が卒業生として送り出されるようになる。つまり、「新社会人＝最新のデジタル知識を学んだ方」、という世の中へと徐々に変わっていくと期待される。

そうすると、現社会人の層は、最新のデジタル知識を学んでいかないと、グローバル標準から置いていかれてしまう状況になる。だからこそ、学び直し(リスキリング)を進めていく必要があるわけだ。

(質問 4) 大垣共立銀行様の IT コンサルティングについて、BPR コンサルティングまでは無償で実施されているのでしょうか。また、IT コンサルティングに携わっているプロパー行員のスキルはどのように体得されたのか。さらに、ジョブローテーションはどのように進めているのでしょうか。

(大垣共立銀行 箕浦氏)

現状は、我々も学びながらの対応ということもあり、BPR コンサルティングまでは無償としている。もともと、先々は、BPR コンサルティングも有償とすることを想定しており、今後、有償化の道を探りたいと考えている。スキル体得は、先ほど佐賀銀行様が言及したように「DIGITAL CAMP」に参加し、3 か月間、じっくりと学びスキルを体得している。ジョブローテーションについては、今後、どのように BPR コンサルティングに携われるメンバーを増やしていくか、我々にとっても検討課題と位置付けているのが実状。

(質問 5) 「中堅・中小企業等向け『デジタルガバナンス・コード』実践の手引き」について、地域企業への DX 支援に活用するイメージについて、ご教示頂きたい。

(経済産業省 金杉氏)

実践の手引きでは、DX の意義、進め方や成功のポイントなどを纏めている。まず、基礎的な知識として行員の皆様に役立ててもらいたい。その上で、その内容を取引先に紹介しつつ、伴走支援する形で地域企業からの DX 支援に関する相談に応じて頂ければ有難い。

(質問 6) 肥後銀行様の DX 計画に関し、「トップメッセージ」として頭取自らが出演する動画が掲載されているとの説明があった。頭取が、DX にどの様に関与されているか教えて頂きたい。また、トップが関与することが、DX 施策の推進に与えるメリットにつき、お感じになられていることも、ご教示頂きたい。

(肥後銀行 高田氏)

経営トップである頭取からは、DX 推進の重要性について、行内だけでなく行外向けにも多くの機会を捉え発信している。エピソードとしては、2021 年 6 月に 1 回目の DX 認定の申請について銀行内で協議した際に、頭取から「当行の目指す DX について本質的かつ横断的に議論しよう」という指示があった。それを受けて、プレゼンテーションでも紹介したように、営業店の行員にも議論に加わってもらうなど、行員の多くから意見を聞くようにした。それらのプロセスを経て、6 か月間かけて「肥後銀行 DX 計画のアップデート版」として公表に漕ぎつけた。内容面でもブラッシュアップ出来たほか、幅広く行員が参加した意義は大きい。

経営トップが関与し、明確に方向性を示すことのメリットは、何と云っても DX 推進で一番大変な関係部署との調整が進めやすくなることにある。また、DX 戦略が示されたことで、それに沿い全体が最適になるように組織が動くようになり、進む道が明確になるメリットも大きいと感じている。

(質問 7) DX 推進サポートが、役務収益に繋がっているとの話がありました。DX 推進サポートを収益化に繋げる上で、苦勞された点と、上手くいった取組みの双方を、補足的に説明頂けると有難い。

(佐賀銀行 西山氏)

収益化に繋げる工夫としては、サポートを 6 つのサービスに分けていることが

大きい。フルサービスであるコンサルタントと、入り口部分である現状分析に限定したサービス、導入支援相当の部分のサービスなどに分けることで、お客様のニーズに合致した対応が可能となり、お客様も取り組みやすくなると思う。

収益化に関する課題についてみると、最初にコンサルタントで見積もりを作成し取り組む形になることが多い中、当初想定より時間を要し人／月が増えたような場合に、価格転嫁が難しい。こういった場合の対応が、今後の課題だと認識している。

(質問 8) DX 支援を行う人材は、どのようなバックグラウンドで、どのように育成しているか。

(大垣共立銀行 箕浦氏)

当行の DX 支援を行うメンバーは経験不問という形で公募している。これまでは、全員、営業店から手を上げてきてもらっている。覚えることは後からで良いと考えており、むしろ、やる気とコミュニケーション力を重視している。その結果、全員、アグレッシブに動いてもらえている。

(肥後銀行 高田氏)

メンバー 5 人のうち 3 人は、IT ベンダー等から中途で採用しており、それなりの知識のある方になる。残る 2 名もプロパーだが、IT コーディネーターなどの資格を有している。

IT コンサルティングを始める前からのメンバーなので、IT 知識が高いメンバーが集まっているが、今後 IT コンサルティングを拡大していくにあたっては、大垣共立銀行様の話を参考に、公募制も考えていきたいと感じた。

(佐賀銀行 西山氏)

特別な資格を有することは条件としておらず、IT コンサルティング業務の担当になってから、研鑽を積み重ねている。

(参考) 時間の制約からワークショップで取り上げることが出来なかった視聴者からの質問について、以下、回答を記載する

(質問 9) IT パスポート取得を推進してきた中で、その効果に関する現状認識をお聞かせ頂きたい。

(佐賀銀行 西山氏)

取得を推奨し始めたのが最近であり現状、まだ具体的な効果は表れていない。

(肥後銀行 高田氏)

現時点で、申し上げられる目立った効果はない。ただし、当行は独自にデジタルスキル調査を行っており、今後行う 2 回目の調査で、IT パスポートの取得有無が、デジタルスキルの違いとして見えてくるのでは、と考えている。

(大垣共立銀行 箕浦氏)

当行も IT 人材育成の観点で、IT パスポート取得を推奨している。もっとも、推奨はじめて間もないため、具体的な効果検証には至っていない。そう申し上げた上でだが、モチベーションなどに大きく寄与するので、IT パスポートというある種の尺度・スキル認定制度があった方が望ましいし、その取得を促すことは大事だと考えている。

(質問 10) 大垣共立銀行様が Microsoft Base を併設された狙いを、改めて教えて頂きたい。また、DX 経営研修は行内向け、行外向けのいずれでしょうか。

(大垣共立銀行 箕浦氏)

Microsoft Base を併設することで、顧客の DX 支援の推進に際し、Microsoft 社の有する技術や知見、ブランド力などの活用が可能になる。Microsoft 社も地方の

中小企業 DX 支援を強化する方針にあり、各地に情報発信拠点となる Microsoft Base の開設を進めている。つまり、当行と Microsoft 社双方の思惑が一致して提携に至ったもの。なお、DX 経営研修は行外向け（法人顧客向け）に実施している。

(質問 11) 肥後銀行様の手掛ける「DX 認定制度」の取得支援について、それを実施するセクション、支援件数、支援後のアフターフォロー体制について教えて頂きたい。

(肥後銀行 高田氏)

経営企画部デジタルイノベーション室が担当している。支援件数は現状 5 件で、業種は建設業、住宅メーカー、食品卸など。DX 認定取得支援を開始したのが 2022 年 8 月からなので、アフターフォローは、これからになる。

(質問 12) 佐賀銀行様のデジタルサポート責任者 9 名は、どのような基準で選定し、どのように教育されたのでしょうか。

(佐賀銀行 西山氏)

9 名の内訳は、DIGITAL CAMP 研修修了者（1 名）、IT 関連会社からの出向者（2 名）、IT 関連のバックグラウンドのない一般の若手職員（6 名）。9 名に対しては、DIGITAL CAMP 参加者等が講師となり 1 か月間の研修を実施している。

(質問 13) DX コンサルティング等で用いられる、ヒアリングシートやドアノックツールは自行開発か、それとも DIGITAL CAMP 社の研修等で得たものか。

## (佐賀銀行 西山氏)

ヒアリングシート、ドアノックツールとも自行開発になる。因みに、ヒアリングシートは、①想定される DX における課題をチェックリスト形式で選択出来るように、また、②業種を選択すると想定される業務内容が出力されるように、工夫を凝らしており、ヒアリングしやすいようにしている。これらのシートやツールは、1 年単位で課題を洗い出し改善を加えるなど PDCA サイクルを回すことで、改良を加えている。

## (大垣共立銀行 箕浦氏)

営業店が法人顧客から事前ヒアリングする際に、担当者の知識等に左右されず一律に顧客の現状把握が出来るよう、当社が独自に作成したヒアリングシートを用いている。ヒアリング内容は現在導入している IT ツールの商品名などをお尋ねする、ごく基礎的なものである。なお、IT コンサルティングの専門チームがヒアリングする際には、ヒアリングシートは使用していない。

## 5. 閉会挨拶 (金融高度化センター長 竹内 淳一郎)

長時間にわたり、ワークショップにご参加頂き有難うございました。閉会に当たり、幾つか、ワークショップを通じ、テイクノートしたことをお話しします。

まず、佐賀銀行様のプレゼンテーションのスライド「現状の課題」(P19)は、お客様である事業者の現状や課題並びに、佐賀銀行側の課題を示した上で、それらの課題をどう昇華させていくかが、非常に分かり易く整理されています。他のご登壇者からご解説頂いたこととも相通じる面があり、次回セッションに繋げていくという観点では、ベンチマークになるスライドだと思いました。

また、そこで示された課題対応に向けた取組みに、地域金融機関がどのようにアプローチしていくのか、とりわけ事業者にどう DX に乗り出してもらうかは、大事な 이슈 となります。そこを突破口として、地域の DX 化が進めば、人口

減の中で生産性を引き上げるという積年の課題解決にも繋がっていくことが期待されます。

次に、今回取り上げたイシューは、その対象が DX 支援というだけであって、本質的には金融機関が取引先を対象に取組まれている課題解決の範疇にある。ご案内のとおり、地域金融機関は、事業承継、販路拡大、ビジネスマッチングといったことへの対応を一丁目一番地に掲げています。近年、随分と進展してきたが、わが国の場合「サービスは無料」という面がなお根強く残り、必ずしも適正対価を得られていません。金融機関が事業者などの課題解決に取り組み、対価を得るという商慣行が、地域でも一層根付いていくことが期待されます—もちろん、質の高いサービス提供に向け不断の努力を継続していくことが前提にはなりますが—。金融機関は、第 2、第 3 の柱として役務収益を増やしていく必要があります。DX 支援においても、マネタイズを意識し取組むことが、結果として、持続性ある取組みに繋がるように思います。

9 月のワークショップでは、脱炭素を取り上げました<sup>(注)</sup>。脱炭素は、小規模事業者が、自らを当事者ではないと考えがちです。というのも、一事業者の立場からは、自身の取組みが地球規模に及ぼすとは、なかなか思えない面があるからです。ただ、小なりとも、数多くの事業者が皆、取り組めば話は異なります。そこで、脱炭素に中小規模の事業者にも取り組んでもらうための枠組みを整備することが必要になってきます。私自身の理解では、大企業(とくに、上場企業)には、自社のみならず、サプライチェーンに位置する企業までを対象とし(scope 3)、排出量を算定し脱炭素を進めることが求められています。ここでは、取引先に対し、排出量削減に取り組まねば取引関係の維持が難しくなるという共通理解の下で、サプライチェーン全体に脱炭素を促す仕組みがビルドインされています。

(注) 当日の配布資料と、ワークショップの様子は、日本銀行のホームページに掲載済 ([https://www.boj.or.jp/finsys/c\\_aft/aft221031a.htm/](https://www.boj.or.jp/finsys/c_aft/aft221031a.htm/))。

やや前置きは長くなりましたが、今回のワークショップのテーマである DX 推進は、経営効率化を進める上で必要不可欠なプロセスです。しかしながら、費用

---

もかかる上に、事業者の中には他の優先課題もあるため、「今すぐ取り組む必要はない」、と考えるケースも多いはずです。電子帳簿保存法などの改正は、否応がなしに事務プロセス変革を迫る面もあり、DXの加速を図る上ではあり得る政策のようにも思えてきました。

最後に、本邦の典型的な企業の話ですが、現状、月末に経理担当の方が20、30の通帳を持って記帳のため銀行を訪れる光景が見受けられるように聞きます。こういった業務を、法人ポータルに組み込んだ仕組みで解消するというのも一つの仕掛けになろうかと思えます。既に、幾つかの金融機関では、①自身の事務効率化に資すると同時に、②事業者にもメリットがあるポータルサイトが実装されてきており、今後も、そうした仕組みが拡がることが期待されます。

今回は、シリーズの第1回ですので、地域DXの総論を取り扱いました。次回以降は、より具体的な話を取り上げ、議論していきたいと考えています。ご登壇頂いた3行の皆さまには御礼とともに、継続して、ご協力をお願いします。経済産業省の金杉様にも、御礼申し上げます。本ワークショップには約250の地域金融機関からのアクセスがあり、地域DXでは人材育成が大事であり、経産省でもそれに向けた施策を講じていることが、伝わったと思います。今後も、我々と協力出来る分野があれば是非、お願いします。

視聴者の皆様を含め、改めまして、本日はご参加有難うございました。

以 上