

金融高度化ワークショップ

第2回 地域 DX 支援の取組みに関するワークショップ
「地域金融機関による中小企業への DX 支援
～自治体との連携も含めて～」(2023年5月18日開催)

日本銀行 金融機構局 金融高度化センター
2023年7月

日本銀行 金融機構局 金融高度化センターでは、2023年5月18日に、「地域金融機関による中小企業への DX 支援 ～自治体との連携も含めて～」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(肩書はいずれも講演当時)^(注)。

(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. 開会

(1) 開会挨拶(金融機構局 金融高度化センター長 小牧 義弘)

人手不足の問題は、このところ一層の深刻さをもって受け止められているが、DXはその解決策の一つとなり得る。例えば、業務のデジタル化やデータ活用を通じて、効率化や付加価値向上が図られれば、賃金を引き上げて人材をひきつけることが可能となり、ビジネスの持続可能性を高めることができる。地域金融機関が基盤とする地域経済全体の持続性を

考えると、その重要な担い手である中小企業に対する DX 支援は避けては通れないように思う。

前回の第1回ワークショップでは、取引先事業者が抱える課題として、DX 推進に関する意識向上の必要性、知識や人材の不足などが挙げられ、特に、中小企業ではこれらのハードルが高いとの声が聞かれた。また、地域金融機関にとっても「1先あたりの支援規模が小さいため収益確保が難しい」といった問題もあり、必ずしも中小企業への DX 支援は容易ではないと考えられる。そこで、本日の第2回ワークショップでは、地域金融機関による中小企業への DX 支援に焦点を当てたい。

本日は、中小企業への DX 支援について、自治体との連携も活用しつつ取組みを進めている3つの地域金融機関(株式会社 十八親和銀行 井川様、株式会社 紀陽銀行 大西様、島田掛川信用金庫 齊藤様、森崎様)に登壇頂き、具体的な取組みを紹介頂く。その後、自治体との連携について行政の立場からご意見を頂くため、総務省 小村様にもパネリストとして加わって頂き、パネルディスカッションを行う予定である。

本日のワークショップが、参加者にとって有意義なものになることを祈念して、開会挨拶とさせて頂く。

(2) はじめに(金融機構局 金融高度化センター 有田 帝馬)

昨年11月に開催した第1回ワークショップでは、取引先企業の課題として、DX を通じた経営課題解決の必要性に十分気づいていないことや、気づいていても苦手意識や現状維持優先で後回しになることに起因する、DX の理解・意識不足が指摘された。また、外部からの人材招聘も難しい状況下、知識やノウハウが蓄積されていないという、DX のスキル不足と

いう課題も指摘された。

こうした点を踏まえ今回のワークショップでは、上述した課題に直面することの多い中小企業に焦点を当て、自治体と連携して中小企業へのDX支援に取り組んでいる地域金融機関に事例を紹介頂いた後、パネルディスカッションと質疑応答を行う。

なお、「DX」の定義としては、ITを活用した事業やビジネスモデルの変革に限定する考え方（「狭義DX」）と、それに至る前のデジタイゼーションや、デジタルイゼーション含める考え方（「広義DX」）がある。中小企業に焦点を当てる本ワークショップでは、DXを「広義DX」と定義しつつ話を進めることとしたい。

2. 地域金融機関によるプレゼンテーション

(1) 十八親和銀行 デジタル化推進部 井川 浩二 副部長

長崎エリアにおける中小企業へのデジタル化支援の取組みについて、自治体等との連携による具体事例も含め、プレゼンテーション資料に沿って説明。

①十八親和銀行のデジタル化支援の概要

中小企業でデジタル化が必要な理由としては、人手不足、働き方改革、事業承継の3つの課題を抱えていることが挙げられる。すなわち、人手不足に関しては、人口減少の中で働き手が不足する中、生産性向上が求められている。働き方改革については、法律への対応の要請に加え、労働環境の改善を通じ人手を確保する側面もある。事業承継に関しては、社長の頭の中にある情報や技術を、デジタルの力を用いて円滑に引き継いでいくことが必要になっている。しかしながら、中小企業は、DX人材がいない、身近に相談できる相手がいない、コストがかかる、といった多くの課題を抱えておりデジタル化が進んでいない。

この状態を何とかしなければという意識から、当行では2019年4月にデジタル化支援サービスを開始した。19名でのスタートであったが、1年後の2020年4月に全員がITコーディネーターの資格を取得した。2021年11月には訪問件数1000社を突破し、同時期にITコーディネーターの勉強会組織（任意団体：ITCながさき@JSB）を設立した。その後、2022年4月に営業推進部内にデジタル化推進室を、2023年4月には支援を加速するためデジタル化推進部を新設している。

当行のデジタル化支援サービスは、大きくプランニングと実行支援の2

フェーズに分かれる。プランニングでは、支援対象の中小企業の現状をしっかりと確認した上で、業務フロー整理や社内組織分析を行う。そして顕在化している課題または分析で掘り起こした課題を解決するための計画を策定する。続く実行支援では、プランニングで策定した計画に沿って、クラウドサービスなどの導入や運用に関するサポートを行う。

②中小企業のデジタル化の現状

これまで 1000 社以上の中小企業を訪問して分かったこととして、中小企業の 6 割弱がデジタル化を進めている段階であり、狭義 DX には遠い状況である。中小企業ではまだまだアナログの業務が多く、デジタル化の一步目を踏み出す支援の必要性を実感している。

中小企業でデジタル化が進まない要因として 3 つの壁がある。一つ目が、「当社は関係ない」を装う無関心の壁である。二つ目は、「今でなくていい」という保留の壁である。三つ目が「誰かがやってくれる」、「銀行が DX に関するサービスをやっているのなら何か提案をもってこい」という他人の壁である。これら 3 つの壁がサービスを展開する上で難しさを感じる部分である。中小企業の経営者には、「3 つの壁を乗り越えて進化し続けないと、取引先や学生等から選ばれない企業になってしまう」と訴えている。

3 つの壁を乗り越えた後は、当行は 4 つのステップの繰り返しによるデジタル化の推進を提案している。まず会社のビジョンを明確にし（ステップ 1）、組織の課題・問題点を洗い出し可視化する（ステップ 2）。そして洗い出した課題の優先順位と費用対効果を基準に着手順を決め（ステップ 3）、スモールスタートで取り組む（ステップ 4）。この 1~4 の小

なステップを、何度も繰り返すことで少しずつ進化できると中小企業にお伝えしている。

「どの程度お金をかければ良いのか」という質問をよく受けるが、教科書的には IT 投資額は売上高の 1%程度であり、これが一つの基準になると思う。ただし、最近は初期コストが安価なクラウドサービスが出てきており、状況によっては 1%もかけずに取り組むことが出来る。

IT 投資の話になると、経営者からは必ず費用対効果の話題が出てきて、「どの程度の効果かわからないと投資できない」という声も良く聞く。経営者が目に見えない時間削減効果などをお金に換算できていない事が多いので、これをうまく可視化してあげるのが対処のポイントになる。また費用対効果を考える水準に達していない場合は、「デジタル化や DX に対応できていない企業はマイナスの状態であり、ここからゼロに追いつくのは不可欠です。まずはやってみましょう」という話をすることもある。

利用しやすいクラウドサービスであっても、導入・運用・社内浸透に取り組もうとすると企業内部から、忙しい、難しい、煩わしい、面倒くさい、といった声が出てなかなか進まないことも少なくない。そういった場合は当行の伴走型支援を活用して頂き、当行職員が支援する。

③官民連携・異業種連携

2019 年のデジタル化支援のサービス立上げからの 3 年間で、少しでもデジタル化が進んだ中小企業は約 400 社である。長崎県の中小企業は約 4 万社なので、このペースでは県内中小企業のデジタル化完了に 300 年を要する計算になり、当行の取組みだけでは追いつかない。

そこで自治体、商工会議所や商工会、地元のシステム会社と一緒に取り

組んでいきたいと考えたが、最初はうまくいかなかった。まず自治体は中小企業の実態を把握できておらず、公的支援策と中小企業が求める支援との間にミスマッチが生じていた。また商工会議所や商工会は、一番中小企業に近い位置にいる公的組織だが、指導員のリテラシーや経験がデジタル化支援を行うには不足していた。地元のシステム会社も、人材が不足し営業力が弱まる中、収益基盤の立て直しを模索する状況であった。

そこで地域全体で中小企業のデジタル化支援に取り組める仕掛けを構築するため、当行が各方面にアプローチを行った。まず自治体には、中小企業のニーズをしっかりと伝え、補助制度について、制度設計から当行が関与させて頂くようにした。また商工会議所や商工会には、当行が持つデジタル化支援のノウハウをお伝えし、伴走支援を合同で行う取組みを実施した。さらに地元のシステム会社とは、デジタル化支援案件の共有と協業を行うようにした。

④デジタル化支援の実例

長崎県の社会福祉法人の事例を紹介する。同法人は、前理事長がデジタル化への関心が薄かったため、対馬の拠点から長崎の本社への給与データ入力のための月次出張など、アナログ中心の非効率な業務が続けられていた。加えて事業拡大に伴い事務員の負担が重くなっており、効率化を望む声が上がっていた。また当行でも、同法人から持ち込まれる帳票や振込書類が膨大であったため、同法人のために月2回程度の早出対応を行うなど負担が重かった。

そこで同法人へのデジタル化支援として各拠点にPCやネットワーク機器を整備し、同法人の各拠点からデータ入力、インターネットバンキン

グ、データ伝送を利用できるようにした。この取組みだけで対馬からの月次出張がなくなり、関連する業務量も同法人で33%減、当行も78%減と双方で大きな効率化を実現できた。

さほど難しくないデジタル化であったが、しっかりと課題をヒアリングし、優先順位が高く効果の大きいものから取り組んだことが、大きな成果を得られた要因と考える。その後、同法人は、この成功体験を起点に何段階もデジタル化のステップを廻し、今では県内の先進的なデジタル化事例になっている。

⑤今後の展望

中小企業には、デジタル化を進化させるには4つのステップを繰り返すことが重要と訴えてきた。しかし現実には、銀行が手を放すと、4つのステップをうまく廻せなくなり、デジタル化の進化がストップしてしまうという課題に直面している。中小企業が自立的に4つのステップを廻せる様にするため、①ビジョン実現のためのロードマップ策定、②ロードマップに沿った小さな成功体験の積み重ね、③一つ一つの効果を検証しながら次の段階へ移行、という流れを、銀行が初期段階から整えておくことが必要と考えている。

DX実現に向け、長崎県庁の三上建治氏(政策監<デジタル戦略担当>)の名言「DX=D+D」を紹介する。このころは、DXはまずデジタル抜きで考え(DX=D)、その上で効果が高くなる場合にデジタルを加える(+D)という意味である。DXを進める上で大事な考え方であり、お客さまにもよくお伝えしている。

官民連携・異業種連携の中でもお話ししたが、中小企業へのデジタル化

支援は当行だけで進められるものではない。今後も地域と共に成長していけるように前向きに取り組んでいく。



(十八親和銀行 井川 副部長)

(2) 紀陽銀行 経営企画部 IT 戦略室 大西 徹 シニアアドバイザー

DX 支援の取組みについて、和歌山県との連携を中心に、プレゼンテーション資料に沿って説明。

①紀陽銀行グループのデジタル分野への取組み

紀陽銀行は和歌山市に本店を持ち、従業員数が約 2000 名、店舗数 112 店舗の中堅地域金融機関である。比較的大きなシステム子会社「紀陽情報システム」を有し、昔から IT に注力している。基幹系システムの自営開発だけでなく、子会社での自治体システムの構築など IT 分野では特徴的な活動を行っており、この数年でも IT コンサルティングや地元自治体等との連携を進めている。

デジタルの活用に関しては、2021 年に発表した、銀行業の高度化、高度人材の育成、地域の DX 推進の 3 つを柱とするデジタル戦略に沿って取り組んでいる。まず銀行業の高度化については、CRM システムや基幹系システムなどの最重要システムをクラウド環境に移行済である。今後はクラウドに関するスキルを高めつつ、そのノウハウを地域に還元していきたいと考えている。2 つ目の柱である高度人材の育成は、地域的なかなか高度人材が集まりにくいこともあり、既存人材の育成に注力している。3 つ目の柱である地域の DX 推進に関しては、2019 年に IT コンサルティングを本格的にスタートした。また 2021 年には紀陽情報システムが銀行業高度化等会社の認可を取得し、銀行法の業務規制範囲を超え、地元事業者の基幹システム開発や人材の供給などまで担えるようになった。

②IT コンサルティングの取り組み

これまで、当行では上場企業を中心とした大企業を対象に、現状把握や戦略立案から開発・導入・運用までの中長期的な伴走型支援を行う IT コンサルティングに取り組んできた。

大企業は企業毎に特有の課題を抱えており、汎用的なシステムツールを紹介するだけでは解決できない難しさがある。過去に導入したシステムが機能しなくなっている場合も多く、その原因の掘り起こしだけでも簡単ではない。課題を解決するには、経営者と対話しながら現場の意見を聞き、優先順位をつけて IT で解決する道を探していく手順を丁寧にたどるしかなく、これが当行の IT コンサルティングのスタイルとなっている。

③和歌山県との連携

当行では大企業向けの IT コンサルティングで得たノウハウや課題解決の手法をベースに、地元中小企業への DX 支援もスタートさせなければ、という問題意識があった。また、和歌山県もデジタル補助金の枠組みがうまく活用されず中小企業のデジタル化が進まない、という悩みを抱えていた。中小企業への DX 支援を進めたいという共通の課題認識の下、両方で意見交換を行い、2022 年度から和歌山県で開始した「わかやまデジタル革命推進プロジェクト」に、当行の IT コンサルティングの考え方を取り入れて頂くことができた。

そして同プロジェクトのうち、経営者に自社のデジタルに関する現状把握や課題認識をしてもらうための「デジタル経営診断」と、県内事業者のロールモデルとなる DX 計画の策定支援を行う「DX チャレンジサポートプログラム」の 2 つの事業を県から受託するに至った。

④デジタル経営診断

デジタル経営診断は、和歌山県内に本社または事業所を有する事業者を対象に、ウェブ経由で、自社のデジタル化に関する現況を確認してもらう仕組み。6 つのカテゴリー（経営戦略、組織体制と仕組み、デジタル人材育成、新規事業創発、デジタルツール、業務改革）、計 30 の設問に回答することで、デジタル化に関する自己診断ができるようになっている。

各設問を 5 段階で評価し標準を 3 点としている。例えば、デジタル化の推進体制に関する設問の場合、経営者がリーダーシップを発揮しデジタル化を推進している状態を標準とし、3 点と評価する。これに加え専門部署や専属担当者を配置している場合は 4 点、部門横断的に全社的に取り組む体制としている場合を 5 点としている。デジタル経営診断の間に答えるだけで、現時点の状態だけでなく、次はどの方向に進めば良いかも示すようになっている。

地域の商工団体や地域金融機関に向けての説明も行い、地域一体となって推進している。この結果、2022 年度は約 1600 の事業者がデジタル経営診断を受けてもらうことができ、事業者のデジタル化の現状と課題を把握できた。事業者からは「デジタル化の必要性を感じた」といったポジティブな意見が多く寄せられており、デジタル化推進への意識醸成にも一定の効果があった。また、デジタル経営診断は、補助金をはじめとする事業者支援施策の有効性の検証にも利用して頂いている。

デジタル経営診断は他の地域でも活用できる枠組みであり、事業者支援施策の有効性を高めるために、幅広く利用頂ければと考えている。ちなみに 2023 年度は、和歌山県に加え大阪府堺市でもデジタル経営診断を実施させて頂く予定である。

⑤DX チャレンジサポートプログラム

DX チャレンジサポートプログラムは、和歌山県内の事業者から DX の模範となるロールモデル・事例を創出し、その事例を発信することで県内事業者の DX に対する取組み機運を醸成し、DX の加速を図ることを目的とした事業である。当行は、事業者の公募・選抜から、DX の伴走支援、成果発表会までを行った。DX の伴走支援は前述の IT コンサルティングと基本的に同じで、経営者との対話、工場診断などの実態把握、解決すべき課題の可視化、経営者との対策の協議、の順に進めた。多くの事業者がデジタイゼーションで止まっていることを踏まえ、攻めの DX 講習も行っている。

まず A 社での事例を紹介させて頂く。同社は、業務の効率化や平準化を進め、創出した時間を有効活用して新事業や新商品を生み出すことで、現状の人員で売上・利益の向上を図りつつ地域に貢献するという 3 年計画を持っていた。そこで、経営者と将来像に関して何度も対話しながら 3 年間の DX 計画を策定し、優先度の高い課題を単年度の DX 計画に落とし込んで実施していった。1 年目はデジタル化による単純作業の削減から取り組んだが、そのための組織変革や属人性解消、DX を推進するための組織作りや社員教育なども並行して進めた。組織作りや社員教育を行っていないと、システムツールを導入しても十分に活用できないからである。そして 2 年目以降に、付加価値のある新事業や新商品の企画・開発に取り組んで頂いた。

続いて製造業の B 社の事例になる。同社は、製品の不良率を低下させながら、情報の共有化等を通じ組織風土を変革したいと考えていた。そこで A 社と同じく 3 年間の DX 計画を策定し、優先度の高い課題を単年度

の DX 計画に基づき実施していく枠組みで進めた。B 社の場合、現場である工場の診断も行い、デジタル化だけではなく、工場の作業を大幅に見直す計画とした。1 年目に出荷、受注、製造に関する業務のペーパーレス化を中心にデジタル化を進め、2 年目にデータの共有、3 年目はデータ活用といった形で少しずつ DX のレベルを上げていく計画で支援させて頂いている。

⑥地域 DX における地域金融機関の役割

昨年末に公表された、デジタル田園都市国家構想に関する当行の取組みについてお話しする。同構想の基本方針は、デジタルの力を活用して地方創生を加速・進化させることである。地域金融機関も、地域創生を推進するミッションを担っていることから、デジタル田園都市国家構想の実現に向け、地域の自治体や事業者と連携し、価値を共創することが必要と考えている。

特に「地方に仕事をつくる」、「人の流れをつくる」、「魅力的な地域をつくる」の 3 つのテーマは、地域金融機関と自治体で連携して進めていける分野と考えており、実際に地元の自治体と意見交換を開始している。例えば「人の流れをつくる」では、和歌山県白浜町がワーケーションの聖地と呼ばれているが、ワーケーションで来て頂いた事業者と連携できないか探っている所である。

当行の地域 DX 推進は発展途上の段階である。本日参加された地域金融機関の皆さまも様々な活動をされていると思う。ぜひ皆さまと活発に意見交換しながら、地域金融機関として地域 DX を進めたいと考えている。



(紀陽銀行 大西シニアアドバイザー)

(3) 島田掛川信用金庫 地方創生部 齊藤 奈津子 副部長
地域サポート部 森崎 恭広 副部長

デジタル化診断ツール みらデジを軸とした取引先への DX 支援（地域中小企業 DX 推進プロジェクト）の取組みについて、プレゼンテーション資料に沿って説明。

①島田掛川信用金庫の概要

当金庫は 144 年の歴史を持つ日本最古の信用金庫である。静岡県の中東遠地区から中部地区を営業地区とし、49 店舗を擁し常勤役職員は 840 名になる。庫是「道徳を根とし 道義を幹とし 公利を花とし 私利を実とす」、経営理念「お客様と共に金庫も栄え明るい職場と幸福な家庭をつくる」を掲げ、「日本最古の信金から日本一新しい取組みを発信します」をスローガンとしている。

②みらデジを活用した DX 推進支援

当金庫での DX 支援は、中小企業庁が 2023 年 7 月から提供を開始したデジタル診断ツール みらデジを中心に進めている。

みらデジは、診断（みらデジ経営チェック）と相談（支援機関等との無料相談）の機能が用意されているツールである。みらデジ経営チェックでは、5 つの設問に回答することで、自社の経営課題とデジタル化への取組み状況に関し、同地域や同業種の企業と比較した診断を行える。得られた診断結果を元に、支援機関等とのリモート相談（以下、リモート相談）が可能で、無料でデジタル化に関するアドバイス、補助金などの施策の案内、IT ツールの紹介を受けることができる。リモート相談の内容については

地域金融機関と共有することも可能である。これらの取組みを通じて地元中小企業が DX の取組みを開始し、システム導入のフェーズに入った際は、必要に応じ当金庫と提携している IT ベンダーを紹介している。

当金庫の営業地区では人口減少、特に若い働き手の減少が大きな課題となっている。このため、地元中小企業の事業継続のためにも DX を進めていく必要があると考えていたが、地元の中小企業は「DX は大企業の課題であり関係ない」、「必要性は理解するが、何から手を付ければ良いかわからない」といった反応だった。実際、当金庫の取引先のうち情報化/DX を課題と考える先は、2022 年度で 6.1%にとどまっている。当地区で DX やデジタル化に関する課題意識が根付いていない証左と思う。

潜在的な経営課題を掘り起こし、中小企業への DX 支援を推進していきたいと考えていた中、みらデジを使えば地元中小企業に DX に関する課題を認識して頂き、何から手を付けるべきか伝える事ができると気づいた。face to face でお付き合いしている当金庫職員が薦めれば、みらデジを利用頂けると考え、同ツールを活用した DX 推進（地域中小企業 DX 推進プロジェクト）に取り組むこととした。

③自治体等との連携

地域中小企業 DX 推進プロジェクトでは、牧之原市、袋井市等の自治体との間で、地元中小企業を対象とした「みらデジ体験会」を共催しているほか、みらデジ経営チェックの集計データを共有して施策検討に活用できる体制を整えている。また中小企業庁とは、みらデジに関する展開について定期的に意見交換や協議を行い、みらデジ体験会への登壇等で連携している。

当金庫が自治体等との連携を重視する理由は、自治体等が持つ信用力と広報力の強みが DX 支援を展開する上で不可欠と考えているからである。例えば当金庫の職員が中小企業に「みらデジを使ってみましょう」と薦めても、融資推進目的ではないかと警戒されることも少なくない。しかし、市や町で独自に作成したチラシを手自治体等と連携した取組みであることを説明することで、安心して話を聞いて頂ける。

また、当金庫が頑張ってもアプローチできるのは取引先だけだが、地域経済を発展させるには、地域全体で DX 支援の取組みを進める必要がある。このためにも自治体等の広報力は不可欠と考えている。これまで 5 つの市とみらデジ体験会を共催し、約 100 企業が参加している。

④当金庫の体制

地域中小企業 DX 推進プロジェクトを進めるにあたっては、職員専用の研修メニューに「みらデジを使おうセミナー」を加え、職員がみらデジの内容を丁寧に説明できるようにしている。

また、ほとんどの企業がリモート相談内容を当金庫と共有していることから、当金庫の地方創生部が同内容を確認し、営業店に専門家の紹介や補助金申請のアドバイス等の提案を行うようにしている。

⑤DX 支援の実例

一社目は、山間地の鉄塔管理を業務とする従業員数 5 名程度の小規模企業の事例である。この企業では、みらデジ経営チェックによって原価管理に課題があることが判明した。はじめは建築業向けの汎用システム導入による対応を検討したが、ニッチな業務内容とフィットせず対処に悩

んでいた。そこで当金庫の提携 IT ベンダーを紹介し、同ベンダーから業務にフィットしたソフトウェアを提案してもらった。なお、提案にあたってはデモで使い勝手を確認してもらうようにした。

この企業は原価管理以外にも、勤怠管理、工程管理、インボイス制度対応でも悩んでいたが、今回の提案で全て解決でき、生産性向上に大きく貢献できた。経営事項申請（公共事業を直接請け負う建設業者が受ける必要がある審査）をワンタッチで出来るようになった点も喜んで頂けた。

みらデジ経営チェックを行った 2022 年 7 月からの 4 カ月でソフトウェア導入まで完了しており、短期間で課題解決できた。総事業費は約 110 万円と比較的廉価で、そのうち約 56 万円を補助金でカバーできたことからイニシャルコストは少額で済んだ。

二社目は金属加工業の事例になる。この企業は社内のネット環境が整備されておらず、PC やプリンター等も未導入の状況であった（当金庫の主な取引先である従業員数 5～10 名程度の中小企業では、PC やネット環境が整備されておらず、見積り・請求書・納品書等を複写式の紙で起こしていることも珍しくない）。

はじめに、みらデジ経営チェックを受けてもらい、インボイス対応の遅れと社内ネット環境の整備が不十分という課題を認識頂いた。対応には PC・プリンター・ソフトウェアの導入が必要になるが、この選定は IT ベンダーに依頼し、デモにより使用感を確認してもらった。やはり中小企業の経営者は、デモ等で使用感がわかると納得して頂きやすい。

本件も相談のあった 2022 年 10 月から PC 等の稼働まで、5 カ月と比較的短期間で解決できた。総事業費も約 110 万円で、うち 60 万円は IT

導入補助金でカバーした。低コストでインボイス制度対応、販売管理、請求書管理が一元化できるようになり、生産性向上に寄与できたと考えている。

⑥本業支援と地域活性化の取組み

今後、金融機関業務は本業支援を加えた 4 大業務になり、将来的には本業支援が中心となると考え、お客さまの課題解決支援に取り組んでいる。今回紹介した事例は短期間で解決しているが、本業支援には時間がかかるものも多く、年単位で支援を行っているものもある。お客さまは、当金庫の息の長い支援に満足頂いており、これがプラスの口コミに繋がっている。

プラスの口コミを通じて当金庫を信頼頂くことが、融資等に繋がり、これが本業支援のマネタイズになると考えている。最初に申し上げた庫是や経営理念にある、お客さまが先で当金庫は結果、の順に中小企業への DX 支援を含む本業支援を進め地域経済の活性化を実現させたい。

金融機関同士はこれまで競争であったが、今後は地域支援のために共走しないといけない時代になったと考える。本ワークショップに参加されている全国の金融機関の皆さまと連携しながら地域を守っていければと考えている。



(島田掛川信用金庫 齊藤副部長、森崎副部長)

3. パネルディスカッション

(1) 中小企業に対する DX 支援

①現状、中小企業の多くは、DX についてデジタイゼーションの水準に止まっている。今後、デジタイゼーションや狭義 DX にまで繋げていくことを考えているのか。

(十八親和銀行 井川氏)

中小企業も狭義 DX の水準まで進んで頂くのが良いと考えているが、中小企業が自立的にその水準にたどり着くのはハードルが高い。まず第一歩を踏み出して頂き、少しずつステップアップして頂くのが現実的。狭義 DX の姿は見通せなくても出来る事は多いので、それを一つずつこなしながらゴール(狭義 DX)を探っていくのが良い。地域金融機関も、最初は伴走しながら徐々に自立的に狭義 DX に進んでいけるように意識して支援する必要がある。

(紀陽銀行 大西氏)

多くの中小企業経営者はデジタル化や DX への関心は高いが、DX 人材やデジタルに関する情報がネックになるケースが多い。地域金融機関としては、DX 人材や情報の提供を続けることでネックを解消しながら、経営者の関心が狭義 DX の実現に向くようにする必要がある。

(島田掛川信用金庫 森崎氏)

当金庫のお客さまは、銀行とはゾーンが異なりアナログ業務の中小企業が多い。一足飛びに狭義 DX に進むのではなく、まずデジタル化の啓蒙を粘り強く行っていくのが信用金庫の使命と考えている。

②中小企業に対する DX 支援で地域金融機関が行うべきことと、そのために必要な準備は何か。

(十八親和銀行 井川氏)

中小企業にとってデジタル化や DX に向けた取組みは、日常業務にプラスされる業務で負担が重い。この状況下で行うべきは中小企業の満足度の高い支援。中小企業の意見を聞くと、第三者が絡んだ課題整理とツール導入支援の満足度が高いので、まずは、これらの支援を行うべきと考える。

地域金融機関は商流や信用力の確認を得意としてきたが、企業の業務フローの把握は、あまり行っていなかった。しかし、企業の課題や真の困りごとは業務フローの中にあるので、業務フローを分析できる銀行員を育てることが必要な準備と考える。

(紀陽銀行 大西氏)

狭義 DX に取り組んで頂くには経営者の意識改革が必要と考える。経営者に意識改革を働きかけるには、地域金融機関の職員が DX やデジタルに関し経営者と対話し、デジタル化のメリットや DX の効果を伝えることが求められる。

このためには、地域金融機関の職員が DX に取り組んだ経験を積み、デジタルに関する知識を深めないといけない。当行では、ベーススキル向上のため IT パスポート取得に全行で取り組んでいる。そのうえで、DX の基礎を理解する人材 (DX サポーター)、DX に関する顧客との対話や本部企画が出来る人材 (コア人材)、真の DX スペシャリストの 3

層に分けて DX 人材の育成を進めている。このほか、元大手ベンダーの方を招聘している。

(2)自治体との連携

①自治体との連携により、どのような効果が得られているか。

(紀陽銀行 大西氏)

プレゼンテーションで紹介したデジタル経営診断では、商工団体や当行以外の地域金融機関と連携できるよう、和歌山県に音頭を取って頂いている。このおかげで関係先が一丸となり、中小企業のデジタル経営診断の推進に取り組んでいる。

また中小企業は、システムを導入する際に自治体の補助金を活用する事が多いが、今回、自治体にデジタル経営診断を補助金申請の必須要件として頂いた。このおかげで、経営診断の結果を踏まえてシステムを導入する適切な流れを作り出せている。

(島田掛川信用金庫 齊藤氏)

自治体と連携するメリットは、やはり広報に関する効果。当金庫が広報できる範囲は取引先に限られるが、自治体に広報して頂くことで、取引先以外にも、みらデジ体験会に参加頂けている。

(十八親和銀行 井川氏)

地域金融機関の立場から中小企業の実態を自治体に伝えることで、ハード・ソフト購入の補助に限られていた自治体の支援策を、伴走支援等のニーズに対応した補助制度に改善して頂いている。これにより自

自治体の支援が中小企業にうまく届くようになった。

②自治体と連携するにあたっての難しさ、悩ましさについても伺いたい。

(紀陽銀行 大西氏)

自治体の活動には年度計画や予算の縛りがあるため、新たな連携等を行うには前年度から調整する必要があり、準備期間が長くなってしまふ。これを踏まえると、自治体とは日頃から色々と意見交換を行っておくのが大切と感じている。

(島田掛川信用金庫 齊藤氏)

自治体は地域金融機関を横並びで考えることが少なくないが、ビジネスモデルの差異を考慮して頂けると有難い。例えば、地元企業を一先一先回って働きかけるスタイルの連携を提案したところ、自治体から「公平性の観点から他の地域金融機関と横並びで進めたい」との指示を受けた。しかし地域銀行はこのようなスタイルは取っていないことから、連携の話が止まってしまった。この例とは逆に、地域銀行は取り組めるが、信用金庫は取り組みにくい施策もあると思う。

自治体には、信用金庫と地域銀行のビジネスモデルの違いをうまく使い分けて頂けると、連携にスピード感が出てくると考える。

(十八親和銀行 井川氏)

自治体は縦割りの組織であり、例えば観光分野はこの部署、医療福祉はあの部署、といった形でバラバラに施策が進められている。このた

め、当行が DX 支援を行っていることを各部署に認知頂くのが大変であったほか、認知頂いた後も、各部署と別々に連携していると案件が増えすぎて当行の手が回らなくなる。このため中小企業への DX 支援について、各自治体単位で窓口を一本化し、全体感を持って推進できるように働きかけているところ。

(総務省 小村氏)

行政や自治体に関わる様々な課題を挙げて頂いたが、一行政官として日々感じている所と重なっている。日頃、色々な自治体と意見交換をさせて頂いているが、スピード感を持って DX の取組みを進められている自治体は首長のリーダーシップが非常に強いと感じている。なかなか難しいが、首長の関心や熱意を高めていくことが重要と思う。地域金融機関の皆さまからも、首長にアプローチを行って頂けると非常に有効と考える。

予算に関しては、自治体からは、地域に色々な課題がある中、デジタル関係の予算の優先度を高められていないとの課題を聞く。地域課題について様々な知見の蓄積のある地域金融機関の皆さまから、中小企業の現状や課題、デジタルや DX 推進による効果などの情報をインプットして頂けると、自治体も検討が進み予算を確保しやすくなるのではないかと。

縦割りとのこと指摘については、当方も、部署間の連携が取れておらず、取組がなかなかうまくいかない事例を見てきた。他方、首長のリーダーシップが強く、例えば外部の人材を幹部等に登用している自治体だと、そういった人々が中心になって部局の壁を取り払い横断的な体制が構築されている。こういった好事例を蓄積し、部局間でしっかりと

連携していく重要性、必要性を訴えかけていくことが大切である。

地域金融機関によるビジネスモデルの違いの使い分けに関しては、特定の金融機関との連携にとどまらず、例えば、商工会議所、経営者協会、IT ベンダー等を含めた様々なステークホルダーで構成した支援コミュニティを立ち上げ、この支援コミュニティとの連携に仕立てると、自治体も対応しやすいのではないかと考える。各ステークホルダーが支援コミュニティに専門性を持ち寄ることで中小企業への支援の幅も広がる。例えば、山梨県では「山梨 DX 推進支援コミュニティ」が形成されており、参考となる取組みと考える。

③自治体と地域金融機関との連携の意義について、自治体サイドからも伺いたい。

(総務省 小村氏)

地域の中小企業が自立的に DX を推進していくには経営層の意識改革が重要、との指摘があった。指摘はそのとおりだと思うが、これは一朝一夕にできるものではなく、面的な啓発活動を粘り強く続ける必要がある。この部分で自治体が果たすべき役割は大きいと認識している。

十八親和銀行 井川氏の話にあったとおり、行政や自治体は地域の中小企業の実態を把握しきれていない面もあるだろう。そうした行政や自治体の立場からすると、日頃から中小企業に接し、経営課題や経営状況を把握しうる立場である地域金融機関との連携は非常に重要である。実際、自治体と地域金融機関との連携は、中小企業のニーズに即した支援策や、紀陽銀行 大西氏が紹介された経営診断の補助金要件への

組入れなど、有効な施策に繋がっている。また、自治体自身も DX に対する課題意識が不十分な所があるので、地域金融機関との連携は自治体の課題意識の啓発にも繋がると考える。

また中長期的な話だが、総務省としては、地域中小企業への DX 支援の先に地域全体の DX があり、デジタル活用によって地域社会全体の活性化を図っていきたいと考えている。この分野でも民間、特に地域金融機関の皆さまのノウハウは有効であり、自治体と地域金融機関が連携して取り組んでいければと考えている。

④自治体との連携の効果を高めるための工夫について伺う。

(島田掛川信用金庫 齊藤氏)

自治体と地域金融機関の間で人事交流を行うことができれば、互いの立場や考え方の理解が促進され、連携の効果が高まるのではないかと。

(紀陽銀行 大西氏)

中小企業への DX 支援を進めたいという方向性に、自治体と地域金融機関で大きな差はない。よって、役割分担を明確にすることが重要である。例えば中小企業への補助スキームは自治体で検討し、そのために必要な地域中小企業の意見や実情に関する情報を地域金融機関が伝える、といった役割分担が考えられる。

総務省 小村様から話のあった地域の支援コミュニティについては、色々なジャンルの方に幅広く参加頂くためにも、自治体が主導権をもって進めて頂くのが大切だと思う。当地であれば、地域の DX は和歌山

県が主導して進めていることを経営者に意識してもらうため、和歌山県にリーダーシップをとって頂くことが重要だと考える。

(十八親和銀行 井川氏)

中小企業へのDX支援は、地域金融機関だけでも出来ないし、自治体が支援策を作るだけでも進まない。地域の各ステークホルダーが連携して取り組むべきと考える。現状、中小企業へのDX支援は行政や自治体の補助金や支援策に頼っているが、自立的なDX推進に移行するには、いずれはこれらから脱却する必要がある。そのためにも、総務省 小村様から話のあった地域の支援コミュニティを民間主導で作し、地域全体でDXを推進するのが理想と考える。

(3)DX支援の収益性

- 中小企業へのDX支援は低単価で小規模になるため、収益性を確保しづらい。この点につき、どう対処していくことが考えられるか。

(十八親和銀行 井川氏)

非常に難しい質問だが、DX支援の価値をどこに置くかによると考える。当行は収益を求めているとは言わないが、DX支援は、銀行がお客さまの真の課題を理解し、適切なソリューションを提供するための手段と考えている。また経営者として対話ができる銀行の強みを活かしたDX支援を愚直に続けていけば自然と案件が集まり、DX支援の収益性も改善すると考えている。また、お客さまへのDX支援が地域金融機関の業務効率化に繋がるケースも多く、間接的に銀行の収益に貢献する可能性もある。

(紀陽銀行 大西氏)

当行のDX支援の収益は、上場企業などの大企業向けが大半を占める。中小企業へのDX支援は、大企業へのDX支援のノウハウ等を活用するなど工夫しながら行っているが、収益を確保するのは難しい。最近ではサブスクリプション型でのDX支援など、低コストでDX支援ができないか模索しているところ。

(島田掛川信用金庫 森崎氏)

当金庫の場合、100万円程度の案件になるので、DX支援単体でのマネタイズは難しい。もっとも、お客さま満足度向上やDX支援に伴う複合的な取引、それに口コミを通じたお客さまの紹介を総合すれば、採算は取れているのではないかと。もとより、信用金庫は地域貢献の一環として、マネタイズだけで測れない部分の支援も行う使命を帯びている。



(総務省 小村課長補佐)

4. 質疑応答

(質問1) DX 支援の対象となる中小企業はどの程度の規模か。また、中小企業のマス層にデジタル化の取組みを働きかける上でポイントがあれば教えて頂きたい。

(紀陽銀行 大西氏)

対象となる中小企業について、売上規模といった定義はないが、当行の渉外担当の職員が訪問している先が中心である。

中小企業のマス層に対しては、当行と商工会議所などの公的支援団体で分担して DX 支援を行っているが、現状ではセミナーを開催し、経営者に対する意識改革の働きかけを行っている段階。

(十八親和銀行 井川氏)

当行の中小企業 DX 支援の対象は売上高で 5 億円未満、従業員数で 30 人未満の小規模・零細企業が中心で、支援対象の半分程度を占める。

この層のデジタル化については IT ベンダー等が取り組んでいるが、その手前のデジタル化を支援するステークホルダーが見当たらないのが現状。このため当行がデジタル化のお手伝いを行い、一段階上のデジタル化に進んだら、IT ベンダー等と連携するようにしている。

(島田掛川信用金庫 森崎氏)

当金庫のボリュームゾーンは、年商数千万円～数億円、従業員数 10 人未満の、いわゆる家族経営の小規模企業。マス層に対しては、公的な力でデジタル化を強く働きかけるのも有効かもしれない。

(総務省 小村氏)

中小企業でも、定量的な効果等を含めた好事例が示されれば、「隣の企業はこれだけの事に取り組んでいるのか」といった形で競争心や危機感が醸成され、デジタイゼーションの取組みに繋がると思う。また、支援の継続性を高める観点から、地域の支援コミュニティの構築も必要と思う。

(質問2) DX 支援について、どの案件から進めていくのか基準等があれば教えて頂きたい。

(十八親和銀行 井川氏)

費用対効果やマネタイズはあまり考えておらず、DX 支援を必要とする企業があれば必ず取り組むスタンスである。人を育てることを重視し、小さい案件でも人材育成のチャンスと考えて取り組んでいる。

(島田掛川信用金庫 森崎氏)

当金庫では 10 年来、お客さまのニーズ、課題、夢などを把握するようにはしており、DX 支援もニーズを踏まえ対応している。DX やデジタルで課題を解決したいとの意向を伺えば、地域貢献の観点から収益性抜きで対応している。

(質問3) DX 人材育成について、押さえるべき勘所と、地域金融機関の人事制度との関係を教えて頂きたい。

(紀陽銀行 大西氏)

当行では本年度より DX 人材の育成計画を策定し、これに沿って人材を育てている。具体的には IT パスポートで基礎知識を取得してもらった上で、銀行内部向けと顧客 DX 支援向けで育成目標に違いを出しながら、階層式研修でステップアップさせている。

DX 人材育成と人事制度は、DX 人材の色分けも含め完全にはマッチしていない。今後、DX 人材がどのような役割を果たしていくか整理し、人事制度との関係を検討する必要があると考えている。

(十八親和銀行 井川氏)

当行では、まず基礎知識を学んでもらうため、職員に IT パスポートの取得を強く奨励している。その上で専門人材には、全員が共通の考え方やガイドラインに沿って DX 支援を行える様に、IT コーディネーターの資格を取得させている。また、お客さまとベンダーの仲立ちやプロジェクトマネジメントのスキル向上を目的とした研修も行っている。

人事制度は、まだ DX 人材との関係を整理したものにはなっていない。人材育成には時間がかかるので、人事ローテーションをどのように進めていくかも課題である。

5. 閉会挨拶（金融機構局 金融高度化センター長 小牧 義弘）

本日は、ワークショップに参加頂き、感謝申し上げます。ご登壇頂いた、十八親和銀行、紀陽銀行、島田掛川信用金庫、総務省の皆さまには、お忙しい中、時間を割いて頂き、重ねて御礼申し上げます。

中小企業への DX 支援について、外部環境は間違いなく追い風となっている。AI が仕事を奪うなどの脅威論もあるが、日本の人口動態を考えると、デジタル化で仕事を奪ってもらうぐらいでないと、人口減少する中で日本経済の持続的な成長は確保できないのではないかと。DX の推進については、中小企業経営者もしくは自治体の意識がなかなか高まらないことがネックになっているが、対応の鍵は、まず現状を認識してもらうことである。そのためには、自治体との連携が入口として非常にうまく機能し得ると感じている。

現状を認識した後、どの様に DX を進めるかが次の課題だが、伴走型支援では支援できる先に限界があることから、如何に自立型に移行できるかがポイントになると思う。その点、総務省や島田掛川信用金庫からお話しがあったように、成功事例が積み重ねられ、それが周りの企業に伝わっていくことが非常に大事だと感じた。周りが行っているのに自分だけやらないのはまずいとなってくれば、ある変化点を超えると急速に DX への取組みが広がっていくことも考えられる。

とはいえ、中小企業が狭義 DX に取り組むのは相当にハードルが高い。現実的には、紀陽銀行の資料にも掲載されているように、地域金融機関が自治体と連携して地域 DX を進め、地域において新たな仕事をつくる、魅力的な地域をつくる、といったことに取り組み、その一翼を担う形で中小企業の狭義 DX を進めることも一つの方法ではないかと思う。そのため

の基盤を作るためにも、中小企業のデジタイゼーション、デジタルイゼーションを進めておく必要があると思う。

DX については、今後も金融高度化センターで取り上げたいと考えている。その際には、各金融機関にはヒアリングやご登壇等をお願いすることもあるかと思うが、是非ご協力をお願いしたい。

これをもって閉会の挨拶とさせて頂く。本日は誠に有難うございました。

以上