

地域金融サポートユニット主催ワークショップ
「人手不足の強まりを受けた企業・金融機関の対応」

人手不足を受けた地域金融機関の取り組み

2024年2月29日

日本銀行金融機構局金融高度化センター

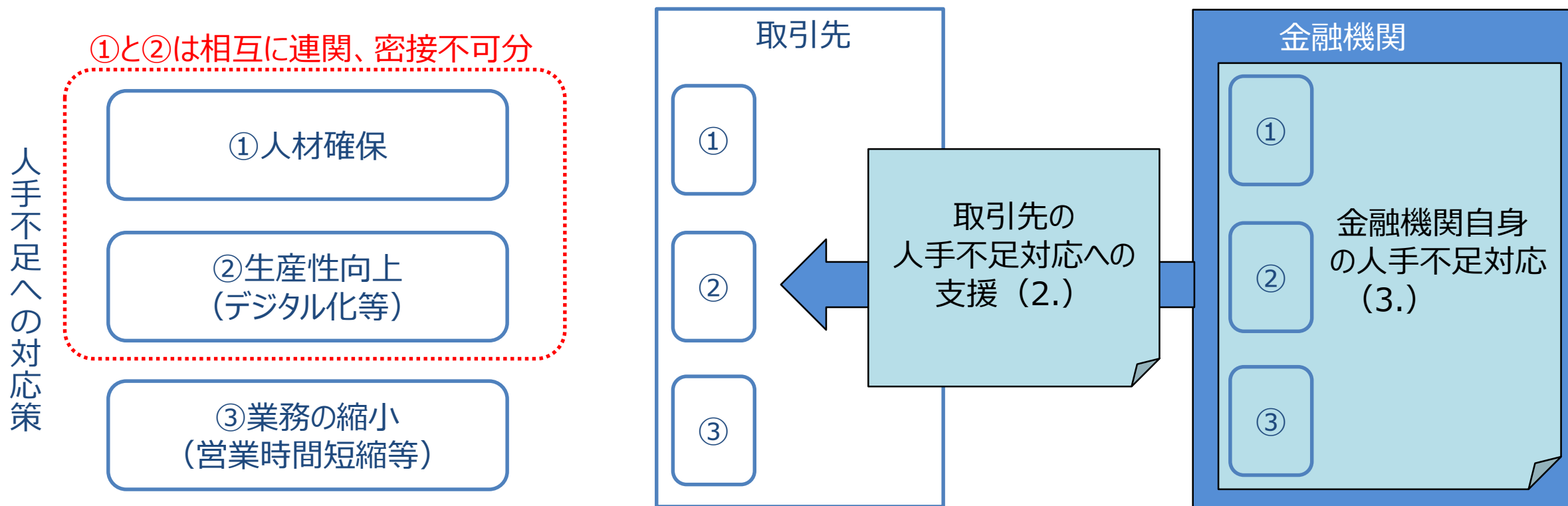
渡辺 成行



BANK OF JAPAN

1.人手不足への対応：課題の所在

- 金融機関にとって、取引先の人手不足対応への支援と、金融機関自身の人手不足対応の両面が課題。いずれも、①人材確保、②生産性向上、③業務の縮小が対応策の基本となる。
- 以下では、取引先の人手不足対応への支援（2.）と金融機関自身の人手不足対応（3.）を順にみていく。



2.取引先の人手不足対応への支援

2-1.概観

- 多くの金融機関では、取引先の人手不足への対応策として、人材紹介に取り組んでいる。それに次いで、デジタル化等による省人化・業務効率化を支援している先が多くみられる。

人手不足への対応策（1.の再掲）

①と②は相互に関連、密接不可分

①人材確保

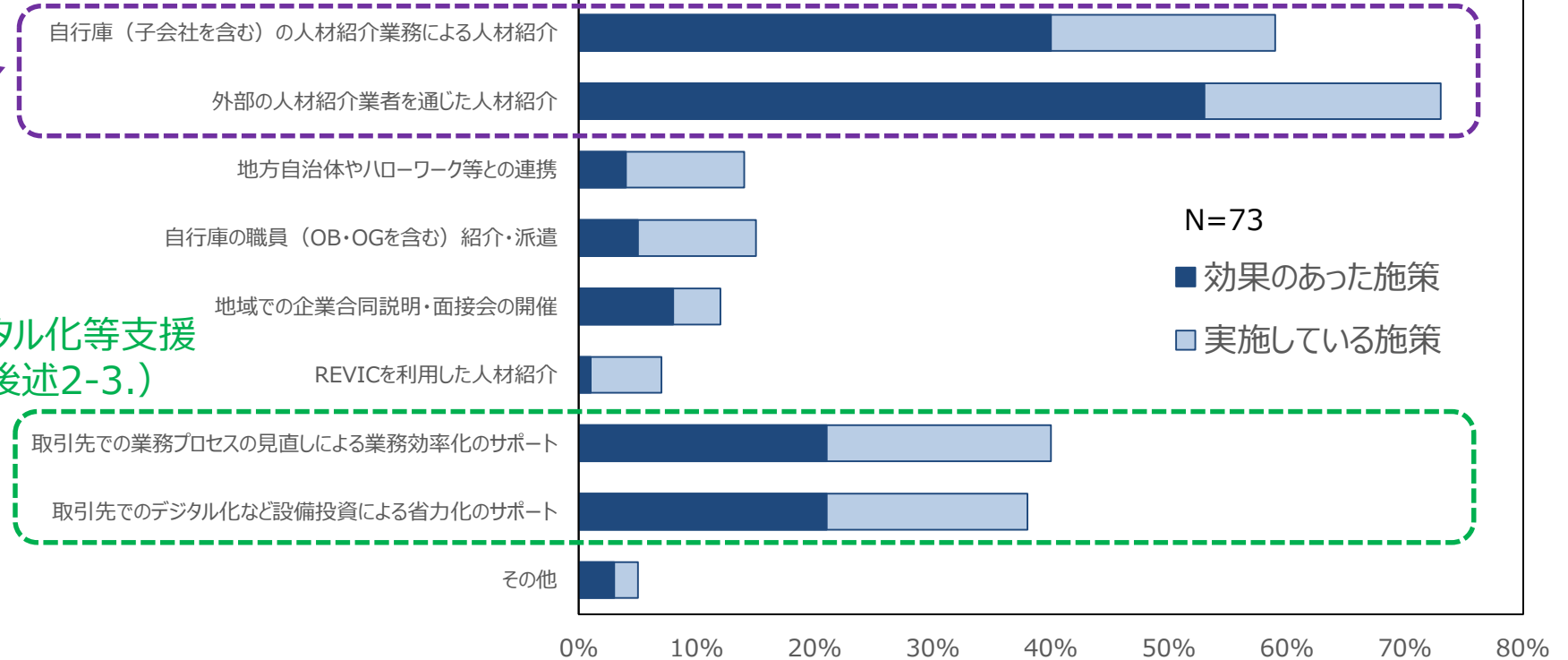
②生産性向上
(デジタル化等)

③業務の縮小
(営業時間短縮等)

人材紹介（後述2-2.）

デジタル化等支援
(後述2-3.)

大阪府内の金融機関による取引先の人手不足への対応策 (実施していると回答した先の割合。複数回答可)

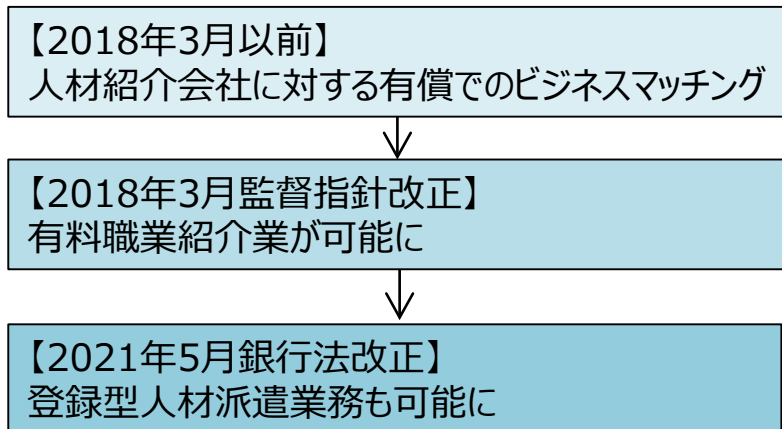


(出所) 大阪銀行協会「大阪府内企業の人手不足の現状と金融機関の取り組み—アンケート調査結果—」(2023年9月)

2-2.人材紹介業務

- ・近年の業務範囲規制見直し等を踏まえ、多くの地域金融機関において、人材紹介等の子会社を設置。金融機関の人材支援にあたっては、伴走型支援のノウハウ等の活用が期待される。

人材紹介に関する業務範囲規制の見直し



地域銀行における有料職業紹介業の 許認可取得状況（21年2月時点）

許可を取得済：69行

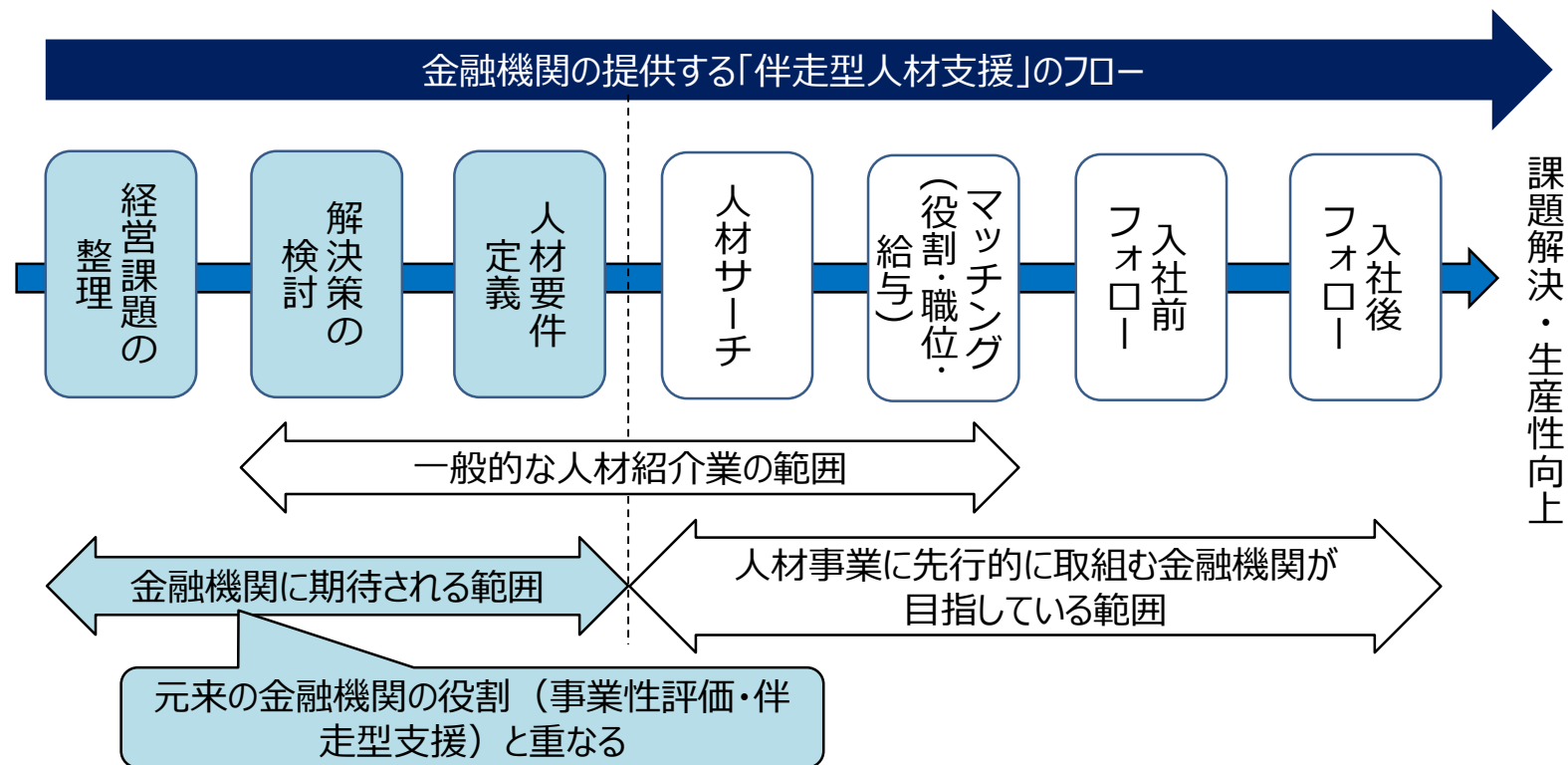
許可の取得予定あり：16行

取得の予定なし：11行

（注）信用金庫についても、2023年5月1日現在、**37金庫**が有料職業紹介業の許認可取得済との報道がある（ニッキン2023年5月19日）

（出所）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」
2021年7月

地域金融機関に期待される人材支援



（出所）笹尾一洋（2021）「先導的人材マッチング事業1年目の成果と展望—地域金融機関による人材紹介業務の高度化への期待」『金融ジャーナル』2021年6月号

2-2.人材紹介業務（金融機関の取組事例）

- ・地域金融機関では、取引先の人材関連ニーズに応えるため、取引先や地域経済の実情に寄り添った様々な取組事例がみられる。

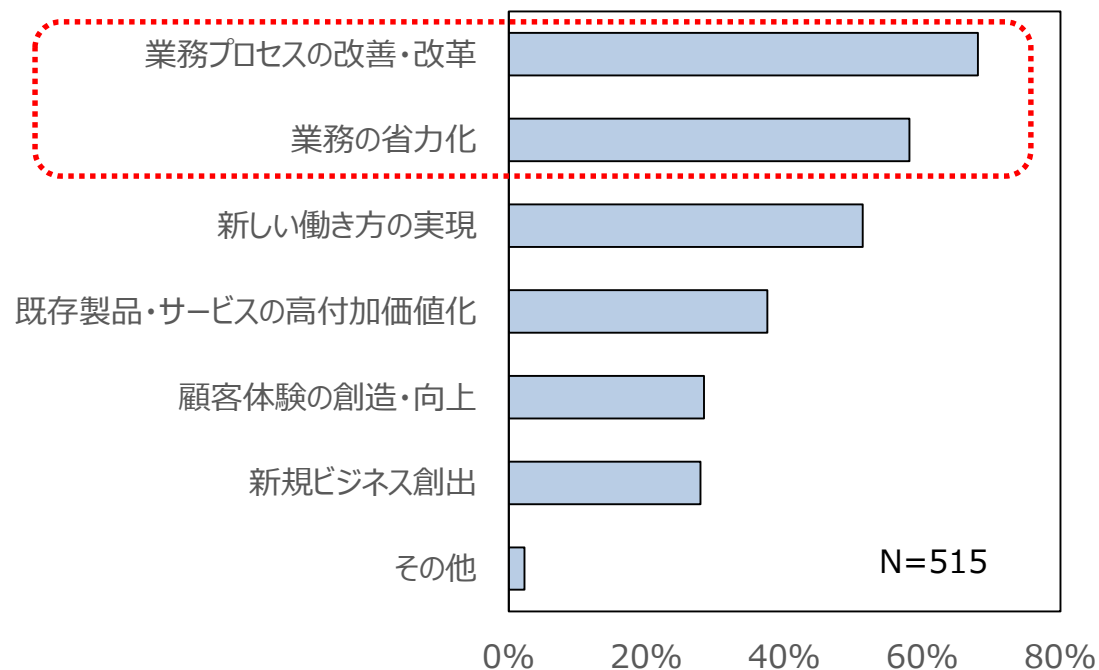
人材紹介等業務に関する地域金融機関の主な取組事例

- 人材紹介子会社と、その他のグループ会社（システム関連会社、シンクタンクなど）が連携・協働することで、金融グループ全体として、地域の人材関連ニーズにワンストップで対応する取組み
- 求職者と圏域の中小企業とを、常用雇用を出口とした就労体験という形でマッチングする取組み（幅広い職種の選択および安定的な就業に結び付ける狙い）
- 外国人留学生の採用ニーズがある企業を対象に、合同企業説明・面接会を企画する取組み
- 大企業と提携し、大企業出身者と経営幹部を中途採用したい中小企業者とのマッチングを行う取組み
- 地場企業の工場閉鎖案件に関して、人材紹介会社と協業し再就職支援を実施した取組み（地場労働力の外部流出を防ぎ、地域の労働力の適切な再配置を実現）

2-3.取引先に対するデジタル化支援（人手不足とデジタル化）

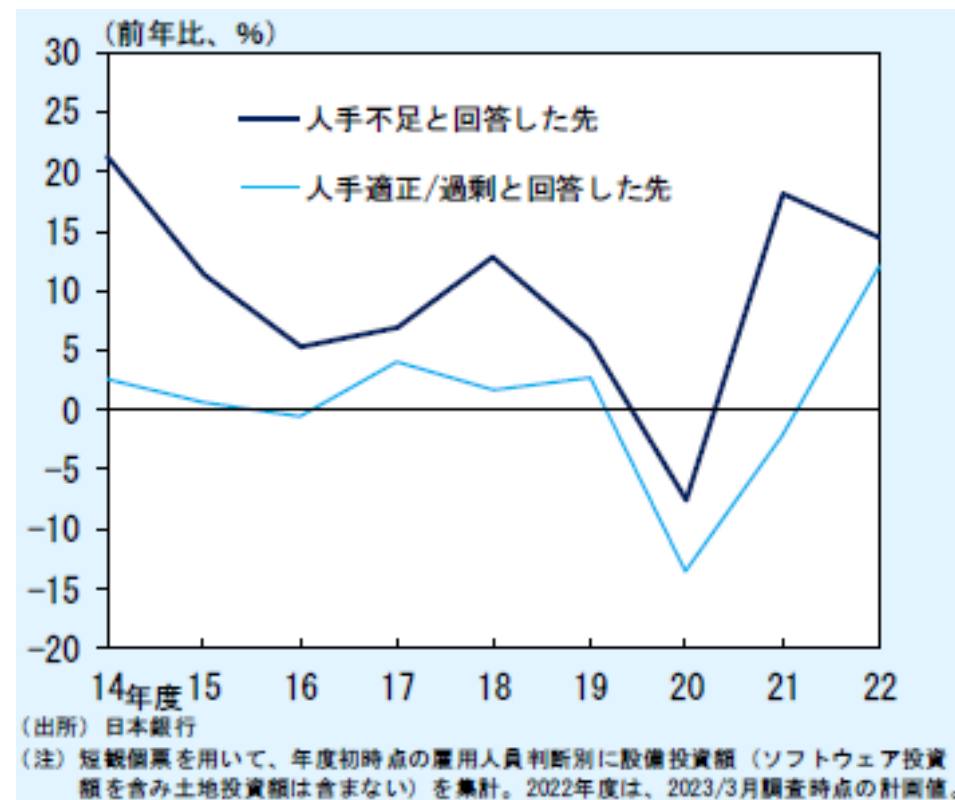
- ・わが国では、業務プロセスの見直しや省力化を狙いとして、デジタル化を推進する企業が多く、デジタル化は人手不足への対応策として期待される。実際、人手不足に直面する企業では、ソフトウェア等の設備投資により積極的に取り組んでいる傾向がある。

わが国企業がデジタル化推進に向けて取り組んでいる事項
（総務省によるアンケート調査への回答割合（2023年、複数回答））



（出所）総務省「令和5年度版情報通信白書」

雇用人員判断別の設備投資



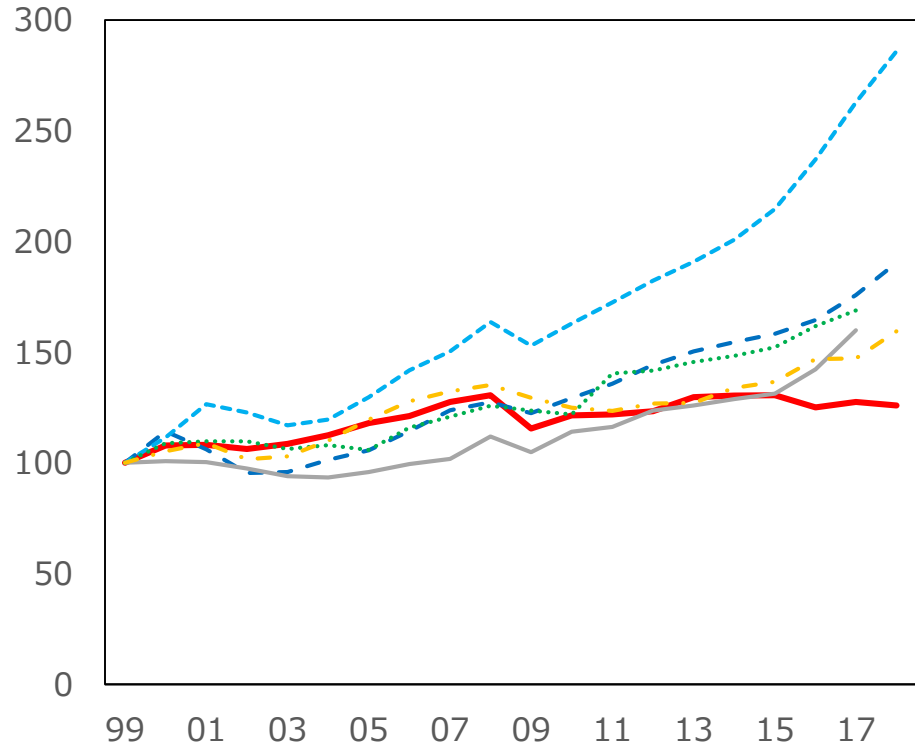
（出所）日本銀行「展望レポート」（2023年4月）

2-3.取引先に対するデジタル化支援（わが国企業のデジタル化の遅れ①）

・しかしながら、わが国企業のIT投資額は欧米対比で低水準にとどまっている。その要因として、勤続年数の長さや長時間労働を前提とした、属人的なノウハウや経験への依存が挙げられる。

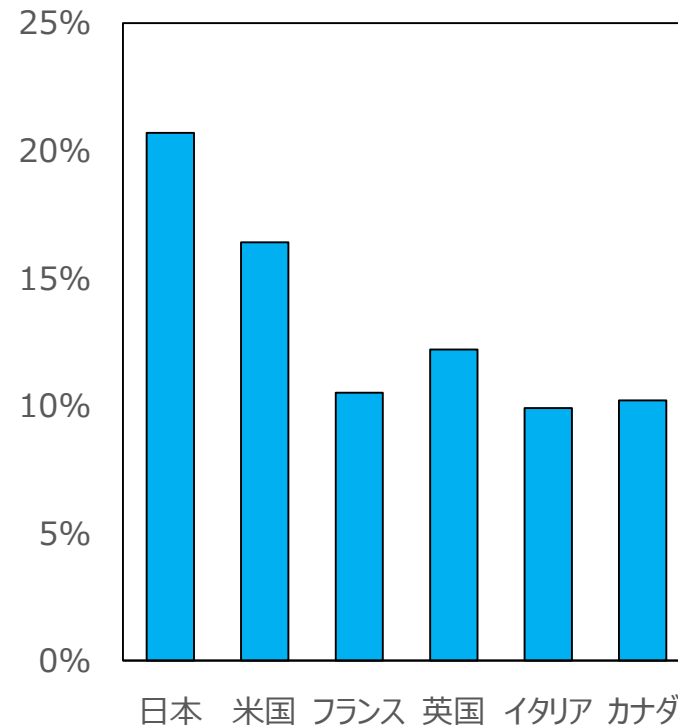
IT投資額の推移

（99年における各国のIT投資額を100とした国際比較）



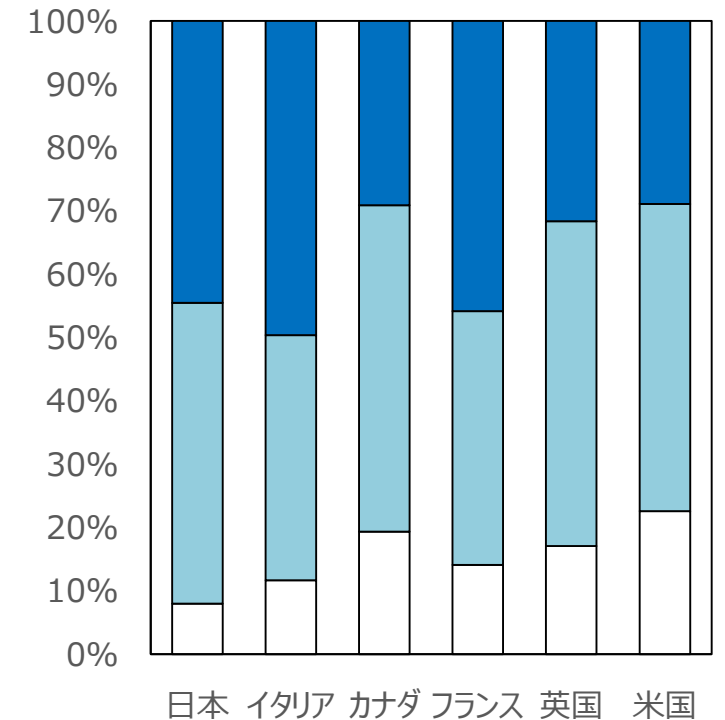
— 日本 - - - 米国 — 英国
 - · - · フランス ····· イタリア - · - · カナダ

長時間労働者の比率



（注）ここでの長時間労働者とは、週49時間以上労働している者を指す（2016年）。

雇用者の勤続年数別の割合



□ 1年未満 ■ 1年以上10年未満 ■ 10年以上

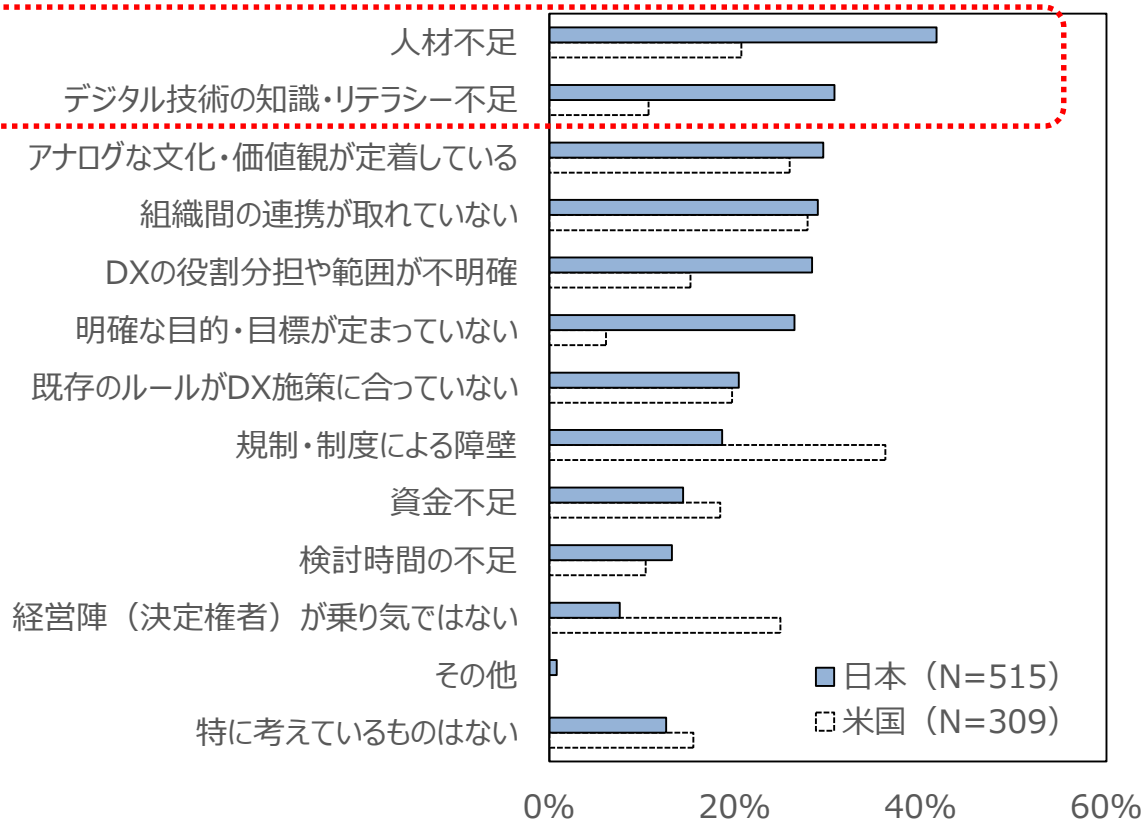
（出所）いずれの図表も中小企業庁「2021年度版中小企業白書」

2-3.取引先に対するデジタル化支援（わが国企業のデジタル化の遅れ②）

- ・加えて、わが国企業は、米国と比べ、人材・ノウハウ面をデジタル化に向けた課題とする先が多く、デジタル化推進の予算を継続的に確保できていない先の割合も米国対比で高い。

デジタル化推進における課題（日米比較）

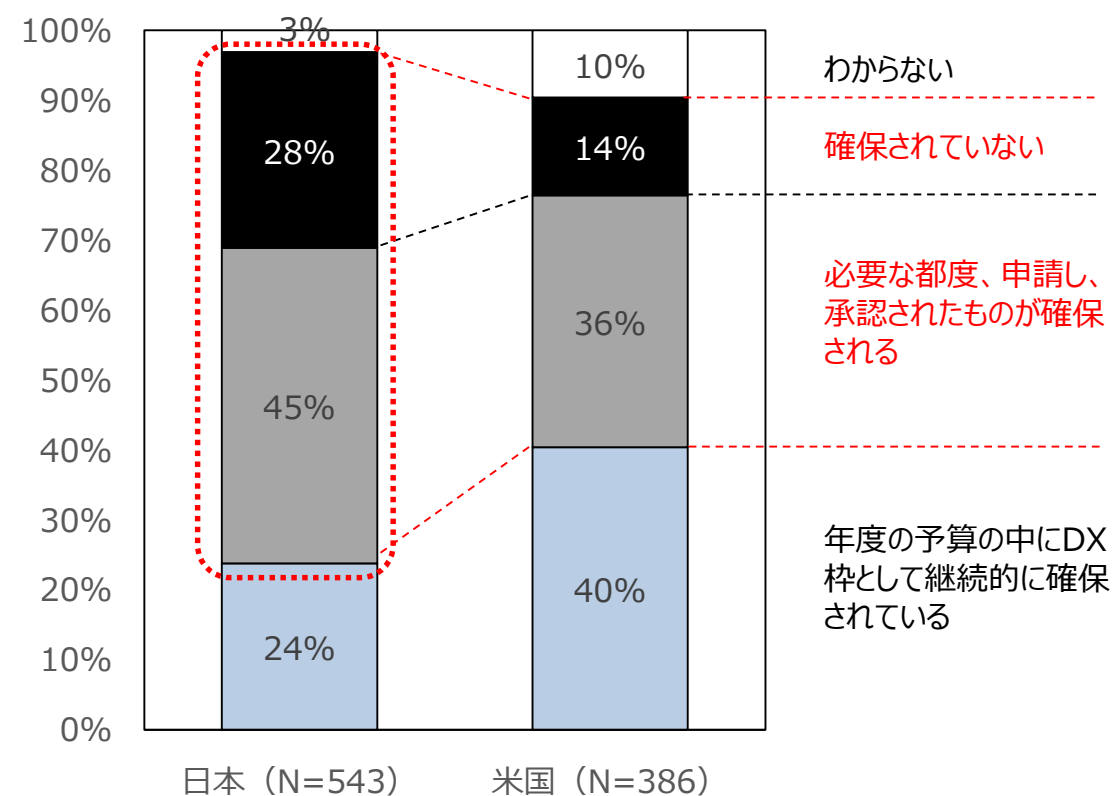
（総務省によるアンケート調査への回答割合（2023年、複数回答））



（出所）総務省「令和5年度版情報通信白書」

DX推進のための予算確保状況（日米比較）

（情報処理推進機構によるアンケート調査調査）



（出所）情報処理推進機構「DX白書2023」

2-3.取引先に対するデジタル化支援（わが国企業のデジタル化の遅れ③）

- さらに、わが国企業では、IT投資にあたって、業務見直しや組織再編等が十分に行われないため、投資額の割に売上高や生産性の向上につなげていない傾向も。デジタル化の推進による効果を最大限発揮するためには、経営者や従業員のマインド面の変革も課題。

デジタル化の段階と
期待される効果のイメージ

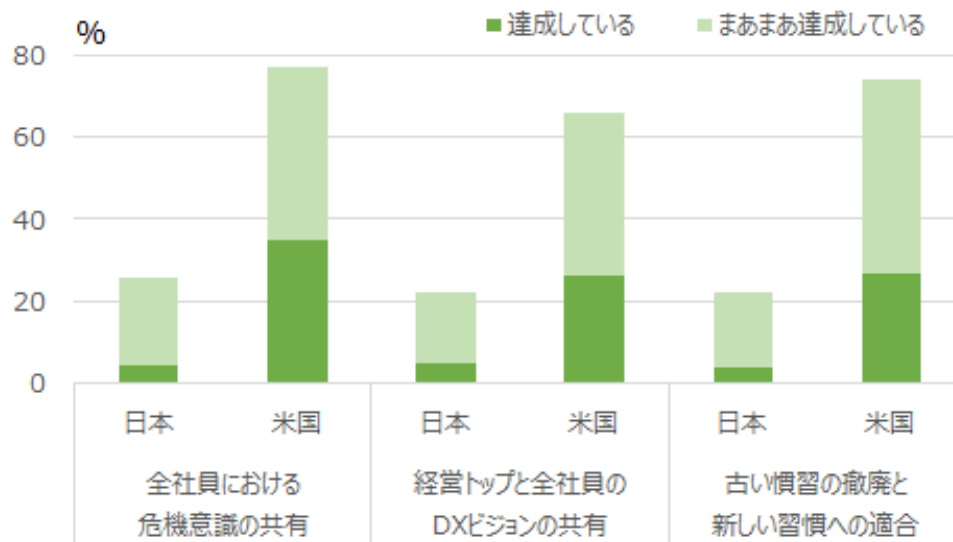
売上高や生産性が伸長

DX
業務レベルを超え、デジタル化によるビジネスモデルの変革や競争力強化

デジタルイゼーション
デジタルツールやインフラを利用し、コストダウンやトップライン強化等、効率化やデータ活用等を目的とした業務改善

デジタイゼーション
デジタルツールを利用（電子メール利用や、会計業務における電子処理等）

DX推進プロセスの達成度



IT投資が生産性の向上につながりにくい背景
(内閣府「令和5年度 年次経済財政報告」)

わが国企業では、組織の再編を避けるため、企業がパッケージソフトではなくカスタムソフトを使用 など

我が国の企業がICT資産を非効率的に活用してきた可能性

情報化資産増加が全要素生産性上昇に十分につながらず

2-3.取引先に対するデジタル化支援（足許の環境変化）

- ・このように、デジタル化はわが国企業にとって大きな課題であったが、近年のコロナ禍での事業継続や人手不足への対応が、政府の支援策等とあわせ、取組みを進めていく誘因となっている。

デジタル化の妨げとなってきた要因

足許の環境変化

✓ 勤続年数の長さや長時間労働を前提とした、属人的なノウハウや経験への依存

✓ 人材、資金面のネック

✓ 業務見直しや組織再編等に向けたマインド面の変革の遅れ

✓ 人手不足のもとでの省人化投資の重要性の認識

✓ 技術革新による導入コストの低廉化
✓ 政府による人材支援、補助金、税制上の措置等

✓ コロナ禍のもとでの事業継続への危機意識

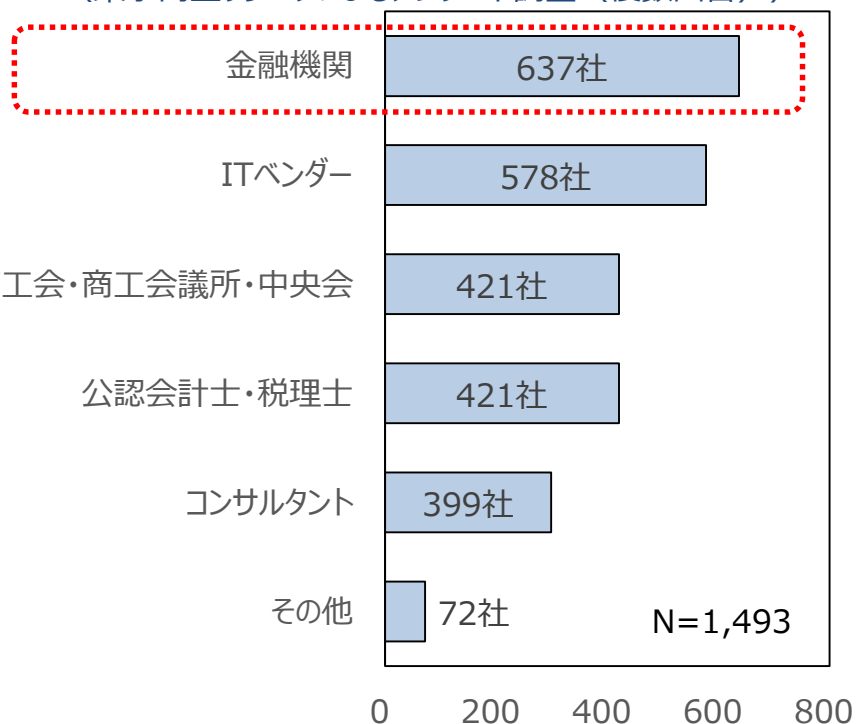
✓ インボイス、電帳法改正

デジタル化推進

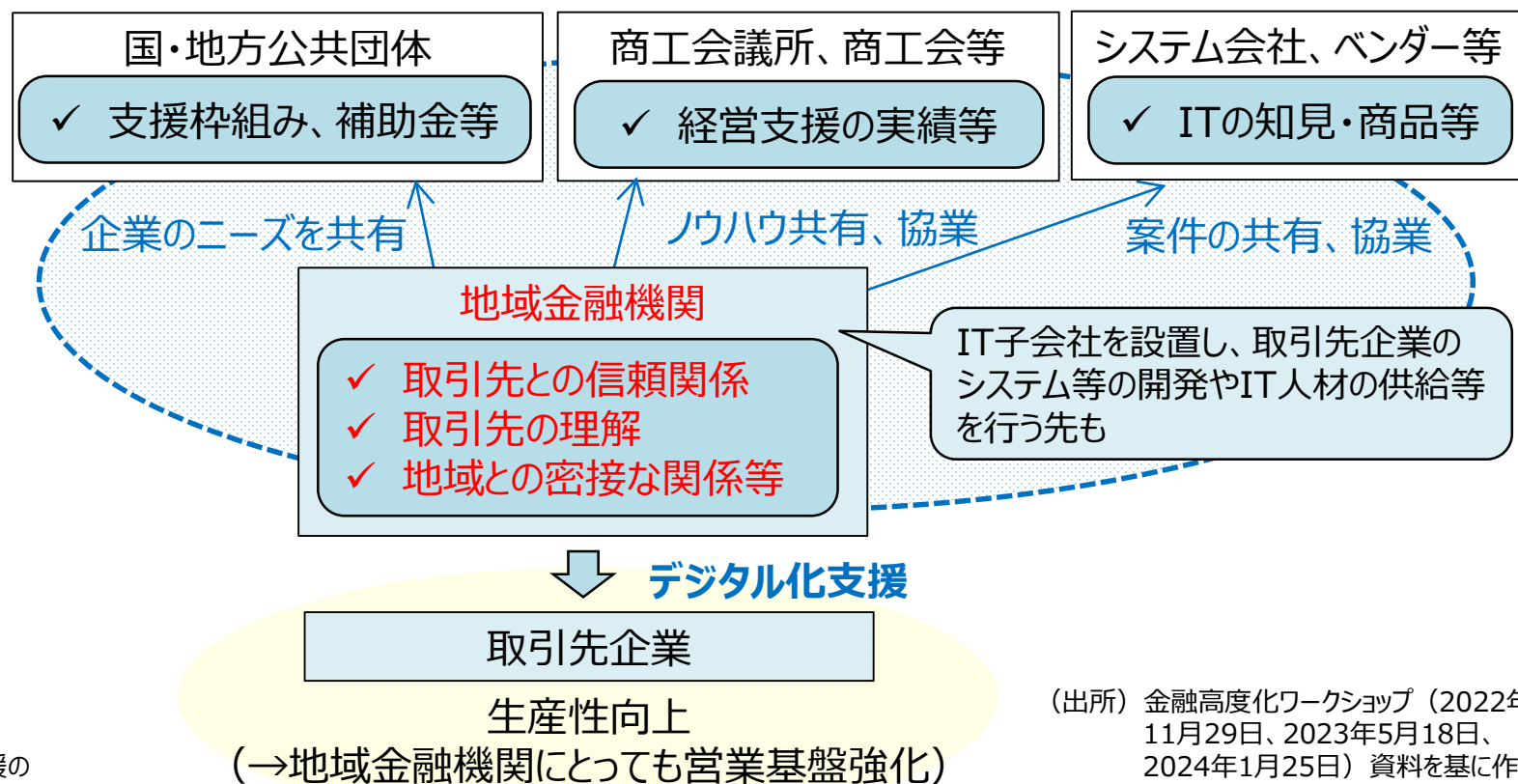
2-3.取引先に対するデジタル化支援（地域金融機関への期待）

- ・特に中小企業では、地域金融機関にデジタル化支援を期待している先が多い。地域金融機関は、今後とも、取引先との信頼関係等の強みを活かし、国・地方公共団体等と連携しつつ、取引先に対するデジタル化支援に取り組んでいくことが望まれる。

中小企業がDXにあたって活用する支援機関
(東京商工リサーチによるアンケート調査(複数回答))



地域金融機関による取引先のデジタル化支援のイメージ



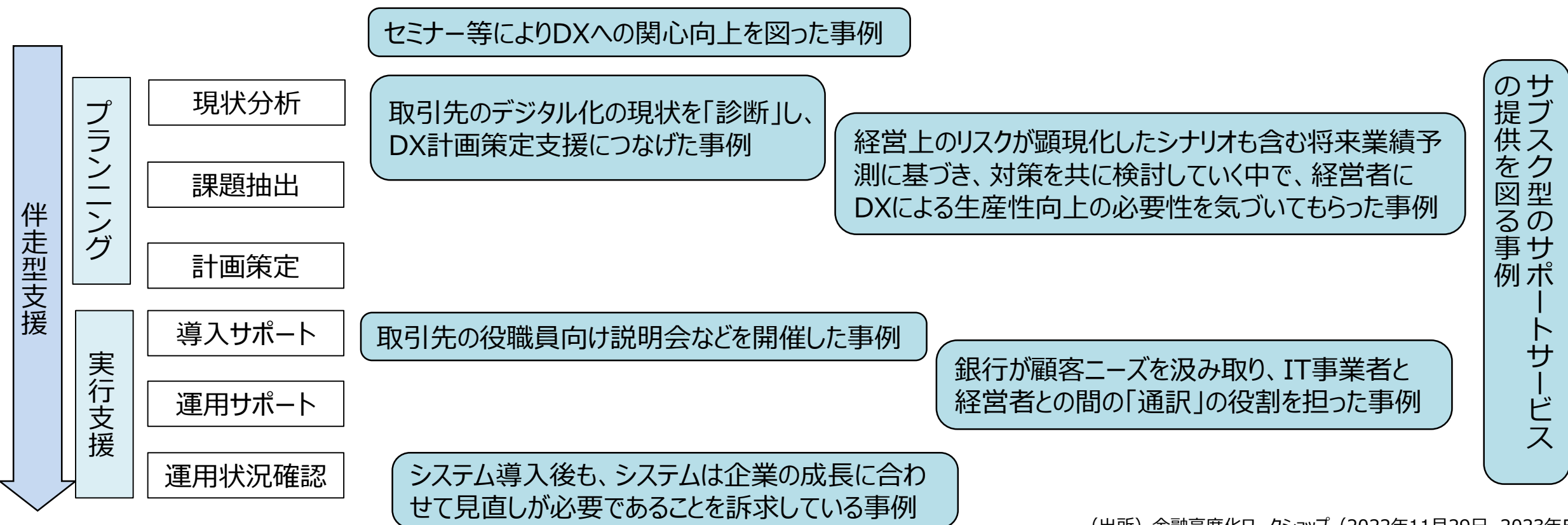
(出所) 経済産業省「支援機関を通じた中堅・中小企業等のDX支援の在り方に関する検討会」事務局資料(2023年11月29日)

(出所) 金融高度化ワークショップ(2022年11月29日、2023年5月18日、2024年1月25日)資料を基に作成

2-3.取引先に対するデジタル化支援（地域金融機関の取組事例）

- ・地域金融機関の中には、取引先との信頼関係等の強みを活かして、取引先のデジタル化を、プランニングから実行支援に至るまで伴走型で支援している事例がある。

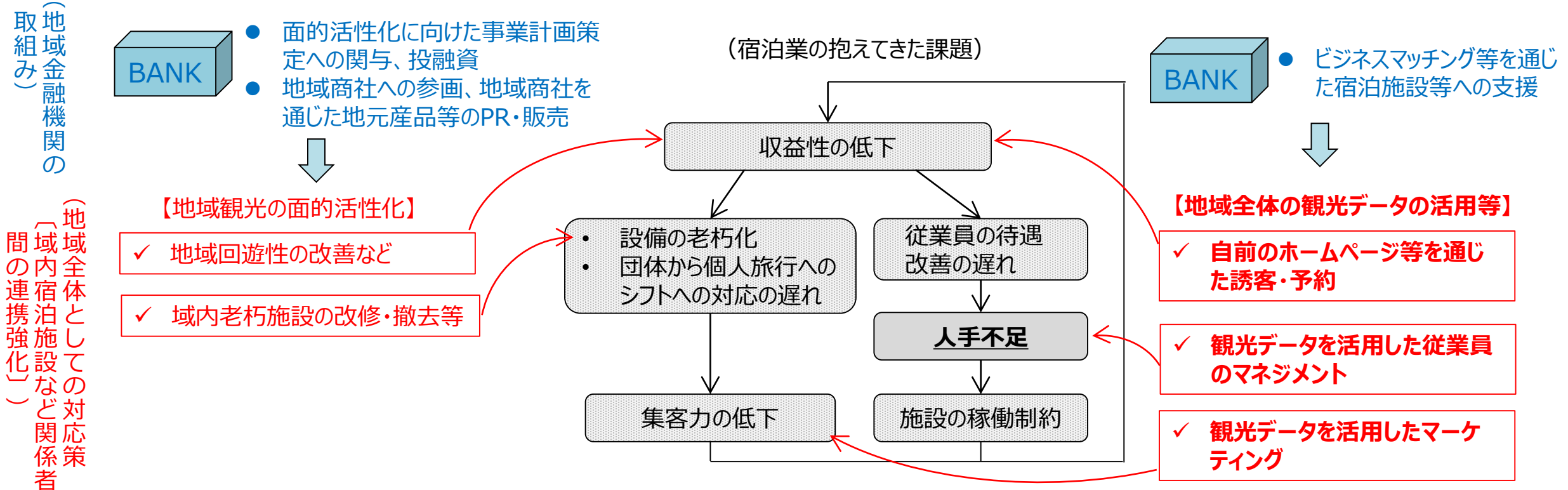
取引先企業に対するデジタル化支援のイメージ（これまでの金融高度化ワークショップでとり上げた複数の事例を基に作成）



2-3.取引先に対するデジタル化支援（地域全体としての対応への連携・協力事例）

・最近の人手不足は、従来からの低収益性などとの複合的な課題であるケースが少なくない。地域のインフラや主要産業に関し、こうした課題に対応するため、地域金融機関を含む地域全体として連携を強め、デジタル化（データ活用）等に取り組んでいるケースもある。

地域全体としての人手不足を含む複合的な課題への対処事例（観光業のケース）



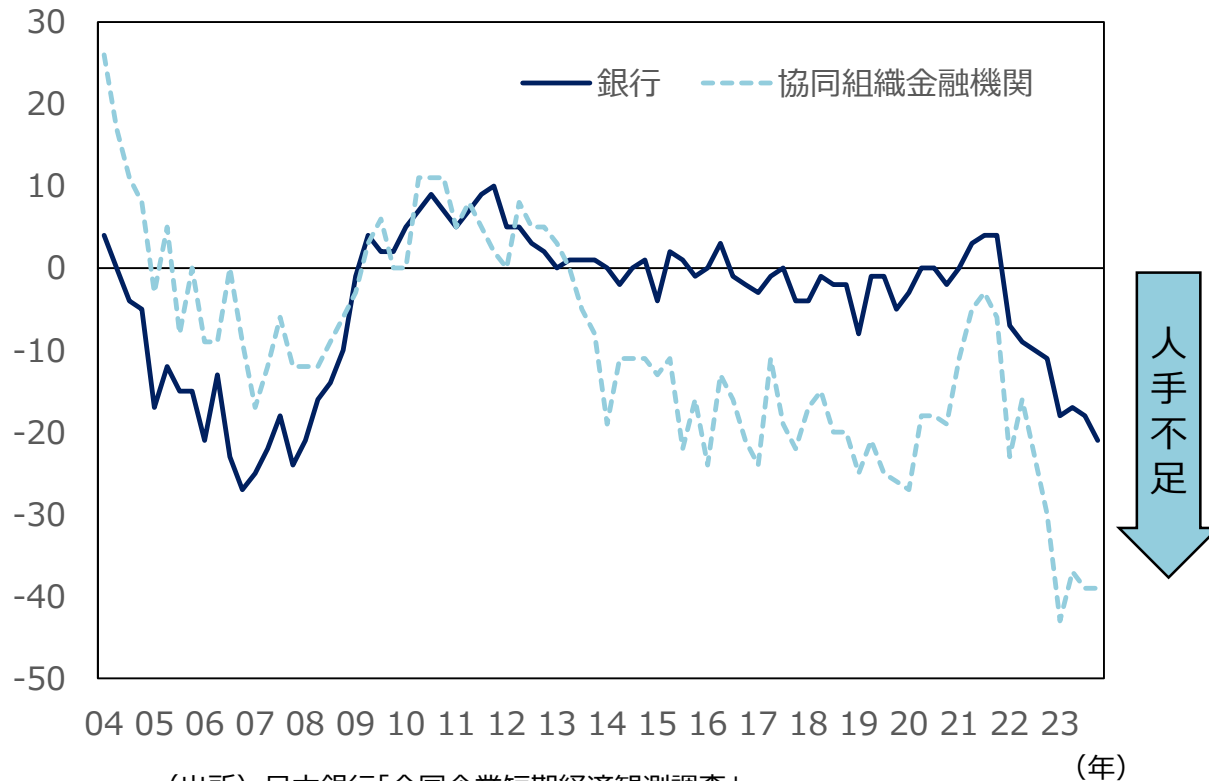
（出所）金融高度化ワークショップ（2023年9月21日）資料を基に作成

3.金融機関自身の人手不足への対応

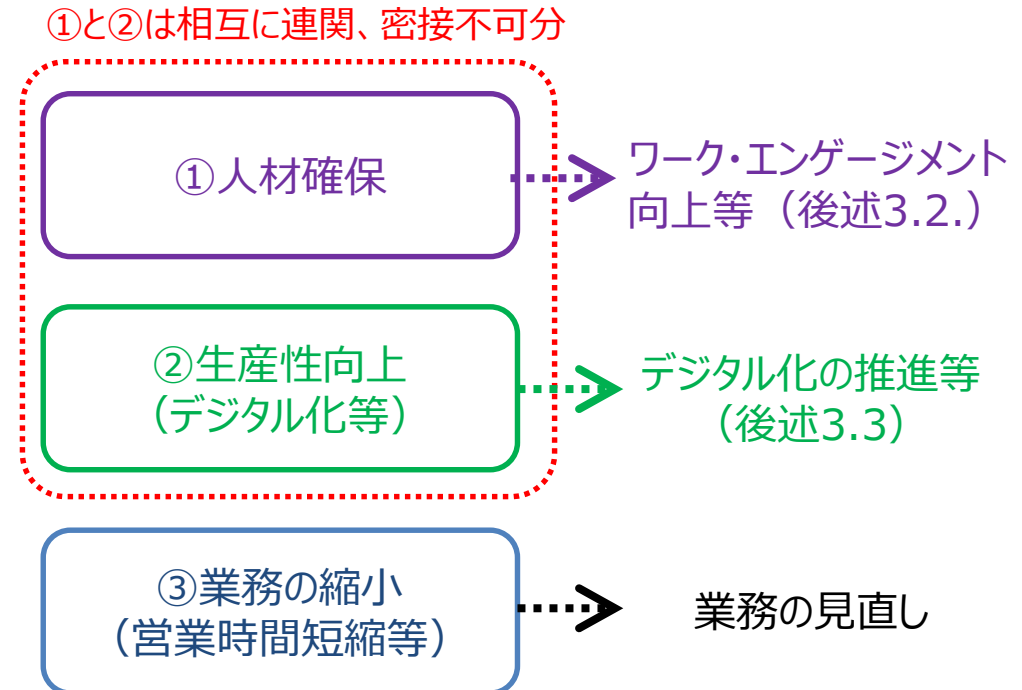
3-1.概観

- 人手不足の影響は金融機関も受けている。人手不足への対応策は、前掲1.のとおり、①人材の確保・繋留、②デジタル化等による生産性向上、③経営管理・リスク管理上必要な対応をとれる体制を確保しつつ、業務の見直しを図っていくことが考えられる。

金融機関の雇用人員D.I.の推移



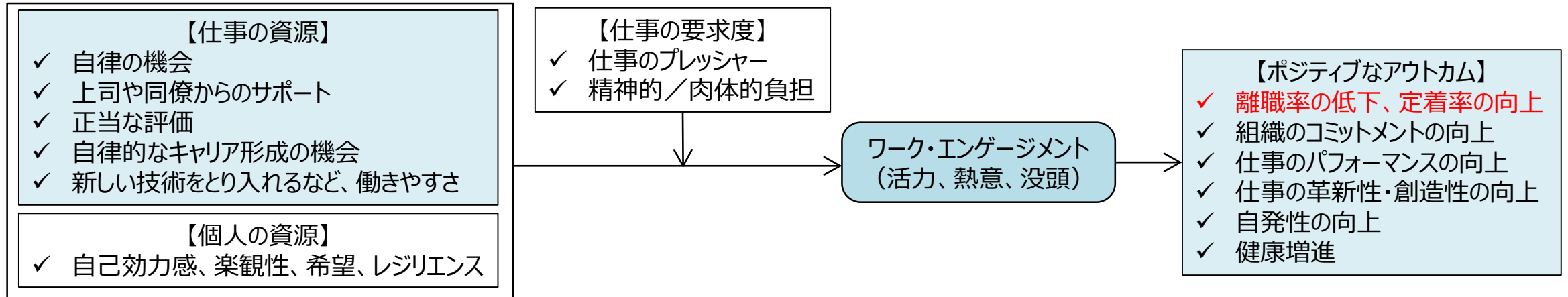
人手不足への対応策 (1.の再掲)



3-2.ワーク・エンゲージメント向上の取組み

- ・人材の繋留や仕事のパフォーマンス引き上げ等のため、処遇改善等を含むワーク・エンゲージメントの向上に努めている事例がみられる。

ワーク・エンゲージメントの向上のための取組みのイメージ



(出所) 厚生労働省『令和元年版 労働経済の分析 -人手不足の下での「働き方」をめぐる課題について-』に基づき作成

主な取組事例

(報酬面以外の取組み)

- ✓ 従業員のワーク・エンゲージメントの測定（アンケート調査等）
- ✓ 上司・部下の「1on1ミーティング」の実施
- ✓ 服装等のルールの柔軟化
- ✓ 在宅勤務制度などの整備・充実化
- ✓ 社内公募制度の整備・充実化
- ✓ デジタル人材育成などに向けた研修の拡充

(報酬面（待遇改善）の取組み)

- ✓ 初任給の引上げ、ベース・アップ等
- ✓ 派遣社員への賞与支給
- ✓ シニア層の雇用形態、処遇の改善
- ✓ 子育て支援制度や資格手当の拡充

(出所) 各種報道資料等

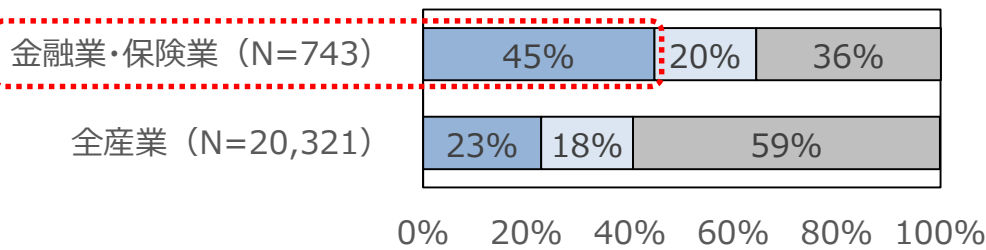
3-3. デジタル化の推進等

- 金融業では早くから大量の定型的業務のシステム化が進んでいるが、最近でも、技術進歩を活かし、サービスの高度化等と業務効率化をともに図ろうとする取組事例がみられる。

金融業におけるデジタル化の歴史（概観）

1960年代後半	コンピュータの利用開始。総勘定元帳の記帳、預金・融資の利息計算の自動化
70年代	金融機関内の主要勘定業務の連動処理 金融機関相互のネットワーク化
80年代～	金融の自由化、国際化への対応 キャッシュカード、ATMの普及
00年代～	インターネットバンキングの普及 基幹システム共同化

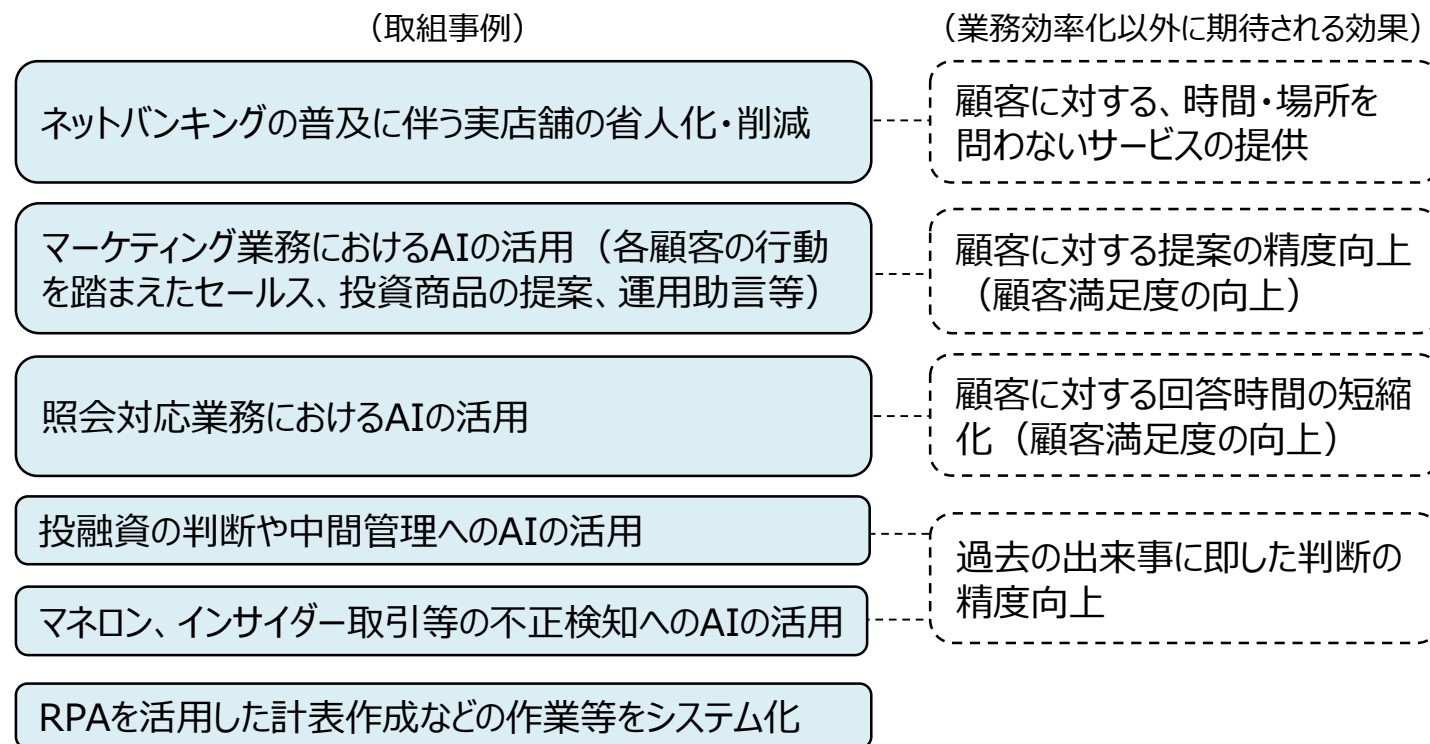
デジタル・トランスフォーメーションの取組状況



■ 既に実施している □ 今後実施を検討 ▣ 今後も実施の予定なし

(出所) 総務省「デジタル・トランスフォーメーションによる経済へのインパクトに関する調査研究」(2021年)に基づき作成

最近の技術進歩を活かした「デジタル化 + 業務効率化」の主な取組事例



(出所) 金融高度化ワークショップ（2014年10月～15年7月【IT第1期】、15年12月～16年7月【IT第2期】、17年10月～18年6月【IT第3期】、18年9月～19年4月【AI】）各回資料に基づき作成

3-4.最後に

- ・地域金融機関が生成AI等を含むITツールを採り入れていくことは、業務効率化やサービスの高度化につながり得るほか、従業員の働きやすさの改善（ワーク・エンゲージメントの向上）にも資する可能性。
- ・また、取引先に対するデジタル化支援に粘り強く取り組んでいくことは、地域金融機関の営業基盤強化につながる可能性があるほか、地域金融機関の対顧客サービスにおけるデジタル化を推進しやすくする効果も期待され得る。
- ・金融機構局（地域金融サポートユニット等）では、地域金融機関による人手不足を含む地域の諸課題への対応を後押しするため、地域活性化、取引先企業に対するデジタル化支援、生成AI等の新しい技術・サービスの可能性などの幅広いテーマについて、今後とも、セミナー開催等を通じ、情報提供を積極的に行っていく。

(参考) これまでのセミナー・ワークショップ等でとり上げてきた主なテーマ

(地域金融機関の地域活性化に向けた取組み)

地域DX支援 (2022/11/29、23/5/18、24/1/25)
地域企業の事業承継 (23/12/14) や 創業、事業再生の支援
地域の主要産業等の活性化 (DX 活用を含む) <ul style="list-style-type: none"> 観光産業 (23/9/21) 一次産業 (22/10/31)
地域のインフラ等の持続可能性向上 <ul style="list-style-type: none"> 地域公共交通 地域医療 PPP/PFI
銀行業高度化等会社 (23/2/27) や地域商社の活用
人材紹介業務

(金融機関業務のデジタル化)

IT・AI活用 <ul style="list-style-type: none"> 2014～15年：「レガシーシステム」からの脱却 15～16年：FinTechへの対応、金融業の情報産業化に向けて 17～18年：IT技術の具体的な適用 (RPA、ビッグデータ活用、クラウド、紙のデジタル化、ワークスタイル変革、オープンAPI) 18～19年：AIの活用事例の拡大
--

(金融機関の経営管理全般、SDGs/ESG等)

SDGs/ESG等 <ul style="list-style-type: none"> SDGs/ESG金融 取引先の脱炭素化支援 (2022/9/7、23/11/29)
金融機関の人材戦略 (23/4/7)、金融機関における「働き方」
金融機関の高齢顧客への対応 (24/2/14)
商流ファイナンス、電子記録債権
貸倒引当金の現状と課題 (22/7/26)
ガバナンス、内部監査
業務継続体制
リスク管理の高度化

ご清聴ありがとうございました

【本資料に関する照会先】

日本銀行 金融機構局 金融高度化センター 副センター長

渡辺 成行 電話 03-3277-1135

shigeyuki.watanabe@boj.or.jp

- 本資料の内容や意見は、執筆者個人に属し、日本銀行の公式見解を示すものではありません。
- 本資料の内容について、商用目的での転載・複製を行う場合は予め日本銀行金融機構局金融高度化センターまでご相談ください。転載・複製を行う場合は、出所を明記してください。
- 本資料に掲載されている情報の正確性については万全を期しておりますが、日本銀行は、利用者が本資料の情報をを用いて行う一切の行為について、何ら責任を負うものではありません。