



BOJ
Reports & Research Papers

金融システムレポート別冊シリーズ

Financial System Report - Annex

デジタル時代の地域金融

日本銀行
金融機構局
2021年3月

本レポートが分析対象としている地域銀行、信用金庫は次のとおりです。

地域銀行は、地方銀行 64 行と第二地方銀行 38 行、信用金庫は、日本銀行の取引先信用金庫 248 庫（2020 年 3 月末時点）。

本レポートの内容について、商用目的で転載・複製を行う場合は、予め日本銀行金融機構局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。

【本レポートに関する照会先】

日本銀行金融機構局金融第 2 課（post.fsbe2@boj.or.jp）

金融システムレポート別冊シリーズについて

日本銀行は、マクロ・プルーデンスの視点からわが国金融システムの安定性を評価するとともに、安定確保に向けた課題について関係者とのコミュニケーションを深めることを目的として、『金融システムレポート』を年2回公表している。同レポートは、金融システムの包括的な定点観測である。

『金融システムレポート別冊シリーズ』は、特定のテーマや課題に関する掘り下げた分析、追加的な調査等を不定期に行い、『金融システムレポート』を補完するものである。

本別冊の要旨

社会のデジタル化に向けた動きが広がるなか、わが国の金融部門においても、デジタル化に向けた取り組みが加速している。地域金融機関も例外ではなく、地域経済のデジタル化の旗振り役として期待が寄せられている。そこで本稿では、地域金融機関がデジタル化を推進するうえで直面している経営上の論点——効率化効果の最大化、既存サービスとデジタル・サービスの両立、資源制約の緩和策としての金融機関間の連携、デジタル化に伴う戦略リスク——を中心に整理した。それぞれの金融機関には、これらの論点も踏まえた経営方針を定め、デジタル化を着実に推進していくことが期待されている。

1. はじめに

国内外で社会のデジタル化が加速している。多くの人々がコロナ禍の中で非対面・非接触のサービスを経験したことで、デジタル化は不可逆的な変化となりつつある。金融の分野でも、世代によらず、キャッシュレス決済の利用者が増えており、金融機関にとっても、デジタル化はチャレンジングだが避けて通れない分野となっている¹。

実際、この間のデジタル化は、金融部門に様々な影響を及ぼし始めている²。デジタル化の進展は、ノンバンク（資金移動業を営む、いわゆるテック企業など）の台頭に代表されるように、金融サービスを取り巻く競争環境を今まで以上に厳しくしている面がある。同時に、金融サービスの高付加価値化、効率化や低価格化を通じて、幅広い便益をもたらす機会を提供している面もある。金融機関経営にとっても、デジタル化は、サイバー攻撃などの脅威に晒されることに繋がる反面、業務効率化や新たなサービス提供の原動力となることが期待されている。

劇的な環境変化は、地域金融にとっても例外ではない。既に多くの金融機関が中期経営計画などにおいて、デジタル化の推進を表明している。また、その取り組みのなかで、地域金融特有の経営上の論点も浮かび上がってきている。そこで本稿では、まず、地域金融のデジタル化における金融機関ごとの注力分野を概観する。そのうえで、地域金融のデジタル化を推進するに当たって検討すべき経営上の論点を整理する。

2. 金融機関ごとの注力分野

図表 1 は、地域銀行各行の中期経営計画などの公表情報をもとに、デジタル化における今後の注力分野の類似性やばらつきをヒートマップにしたものである³。表中の濃いシャドーが注力分野、薄いシャドーが研究中的分野を表している。表の横方向には業務分野を並べており、「業務効率化」「個人向け」「法人向け」のそれぞれについて、左方に紙情報の電子化（digitization）や業務の自動化（digitalization）の色合いが強い項目、右方に電子データを活用した金融サービス（digital transformation, DX）の色合いが強い項目を配置している。

¹ キャッシュレス決済の利用状況については、例えば、ボストンコンサルティンググループ「COVID-19 による顧客行動変化：金融サービス」（2020年6月）を参照。

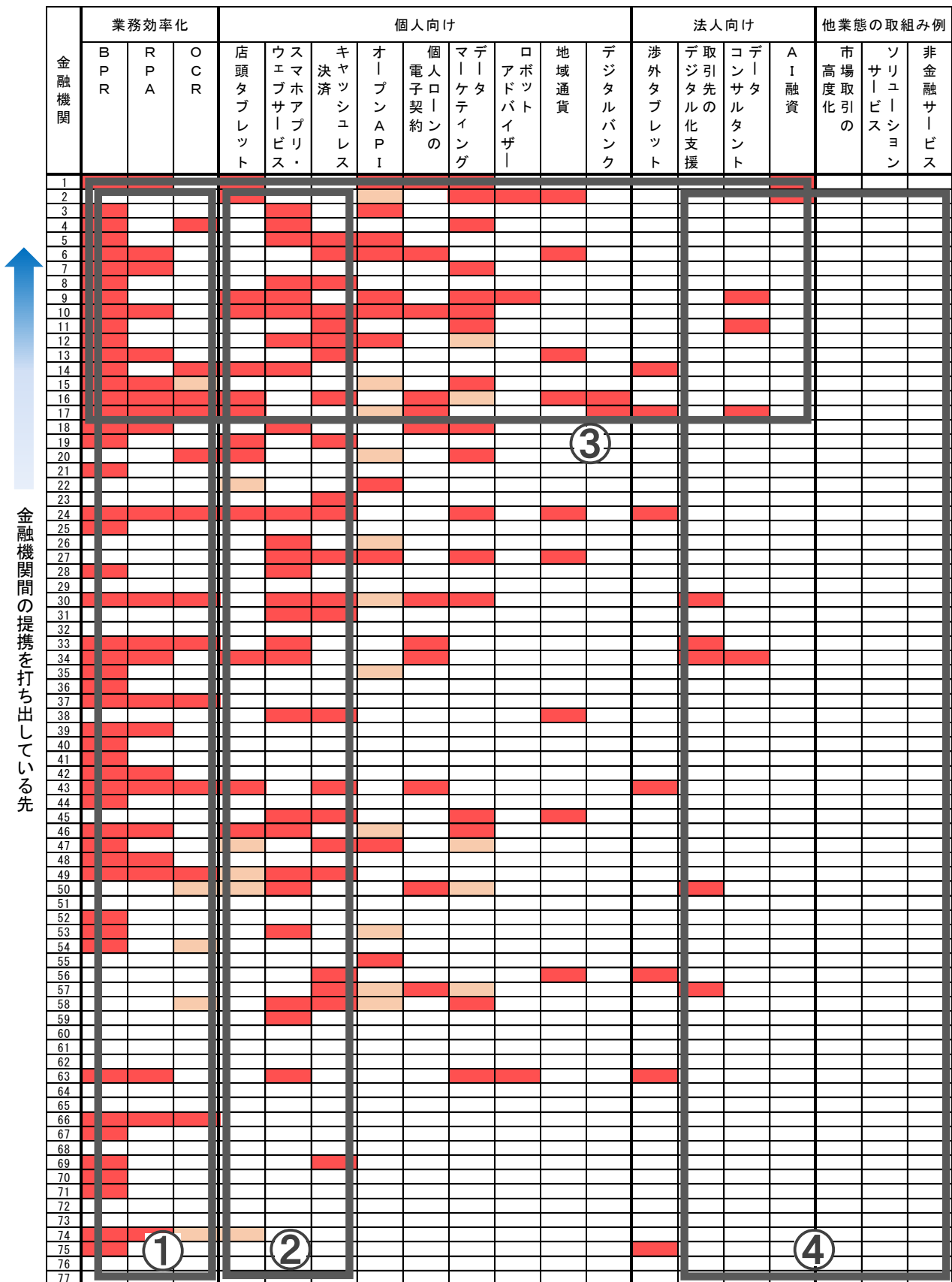
² 大手行を含めたわが国金融全体のデジタル化の動向については、次の文献を参照。

日本銀行金融機構局、「わが国の銀行におけるデジタル・トランスフォーメーション（DX）」、日銀レビューシリーズ、2021-J-2、2021年3月。

³ 銀行および信用金庫のデジタル化に向けた取組状況については、次の『金融システムレポート別冊シリーズ』も参照。

「銀行・信用金庫におけるデジタルライゼーションへの対応状況」、2019年5月。

図表1 注力分野のヒートマップ



(注) 集計対象は2020年12月時点で中期経営計画を公表している77先。各行の取組分野のうち、注力分野を表している。濃いシャドウは注力分野、薄いシャドウは研究中の分野。

(資料) 各社公表資料

また、縦方向には金融機関を並べており、上方に、デジタル化に際して金融機関間の提携を打ち出している先やグループとして取り組んでいる先を寄せている。このヒートマップからは、地域金融のデジタル化について次の4つの傾向を見出すことができる。

第一に、地域金融全体として、注力分野の類似性が高い。ほとんどの先が業務プロセスの見直し（BPR）に注力しており、特に、紙情報の電子化や既存業務の自動化など、バック事務の効率化に取り組む先が多くなっている⁴（図表1の①）。例えば、定型業務の自動化を通じて事務量を削減することで、人件費の抑制や重点業務への人員再配置が試みられている。今や、デジタル化による業務効率化は、外部委託と並んで、金融機関の経営基盤強化のための重要な選択肢となっている。

第二に、キャッシュレス決済をはじめ、アプリ/ウェブを使った個人向け預金・決済サービスに注力する先も多くなっている（図表1の②）。共通プラットフォームを利用した決済サービスを提供する先のほか、独自の決済サービスを提供する先もある。また、地域銀行の中には、通帳作成コストや印紙税の削減の観点から、スマートフォン向け通帳アプリを導入し、通帳レス化を推進する先もみられる。これらの個人向けサービスは、非対面・非接触サービスの象徴的な位置付けとなっている。

第三に、少数派ながら、注力分野が多岐にわたる先もみられる（図表1の③）。こうした先は、多くの先が業務効率化や個人向けサービスなど特定の分野に注力するなか、法人向けサービスにも射程を広げている。例えば、取引先企業のデジタル化支援を通じて、取引先との一段の関係強化や地元経済のデジタル化に努めている。注力分野が多岐にわたる先の特徴としては、金融機関間の提携を打ち出している先が多いことを指摘できる。

第四に、地域のデジタル化を推進するうえで、地元をよく知る地域金融機関に旗振りが期待されている分野——特に、法人向けの新たなデジタル・サービス（金融DX）——については、まだ検討段階とする先が多い（図表1の④）。社会のデジタル化によって、顧客接点が急速に広がり、金融サービスを提供する機会も拡大している。こうしたなかで、どの分野に自庫の経営資源を集中的に投入し、どのようにサービスの差別化を図っていくのか、他行庫や他業態の動向を睨みながら検討がなされている。

3. 金融機関経営上の論点

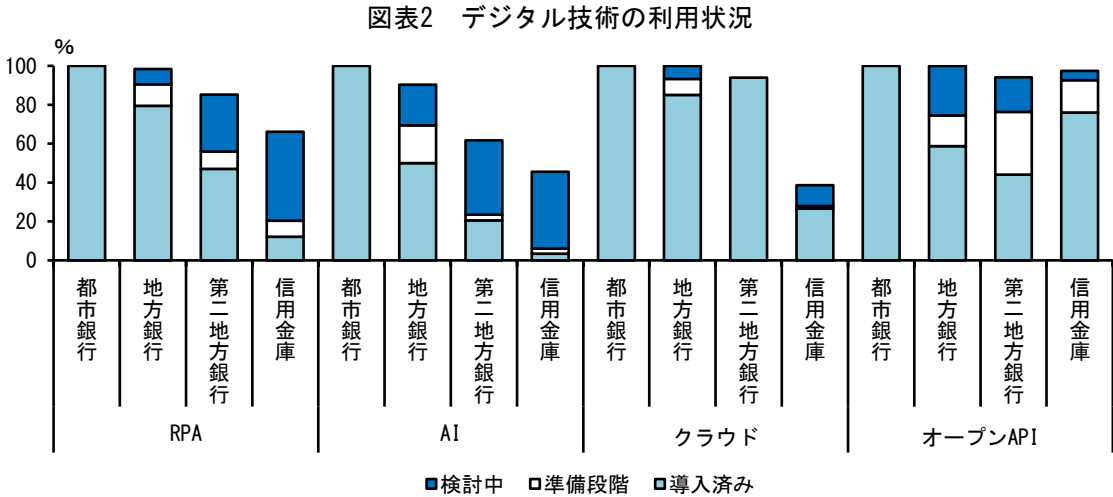
前述のとおり、現時点においては、バック事務の効率化や個人向けサービスのデジタル化が、地域金融に共通の注力分野である。金融のデジタル化は、県境や国境のないサイバー空

⁴ BPR は Business Process Reengineering の略。

間における金融活動の広がりや、新たな金融サービス提供者の台頭などを通じて、金融の基本構造を変革するような潜在性を有しているが、今までのところ、地域金融のかたち——資金の流れや金融リスクの所在——を抜本的に変化させるような動きには至っていないと考えられる。それでも、それぞれの注力分野では、以下のような、デジタル化に特有の論点が金融機関の経営会議などの俎上に載るようになってきている。地域金融のデジタル化を推進していくうえでは、こうした論点も踏まえて対応していくことが重要と考えられる⁵。

効率化効果の最大化

業態によらず、RPA や OCR などのデジタル技術を活用して、業務効率化を目指す金融機関が多くなっている（図表 2）。また、基幹系以外のシステムを中心に、クラウドサービスやオープン API を活用して、システム関連コストやサービス提供コストの削減を図る先も少なくない^{6,7}。地域銀行においては、何らかのかたちで RPA やクラウド化を実施している先は半数以上となっている。



(注) 2019年3月末時点。
 (資料) 金融情報システムセンター「令和元年度金融機関アンケート調査結果」

このように業務効率化に取り組む金融機関が多い反面、その効果を実感できていない先が少なくない。そもそも、業務効率化の収益貢献は定量化が難しく、ROI（投下資本利益率）の

⁵ 以下、本稿では、戦略リスクに関連する論点に焦点を当てる。デジタル化にかかるサイバーリスクやリスク管理上の留意点については、『金融システムレポート』（2020年10月）のほか、次の『金融システムレポート別冊シリーズ』を参照。

「サイバーセキュリティの確保に向けた金融機関の取り組みと課題」、2020年1月。

⁶ RPA は Robotic Process Automation の略、OCR は Optical Character Recognition の略、API は Application Programming Interface の略。

⁷ クラウドサービスのリスク管理については、次の『金融システムレポート別冊シリーズ』を参照。

「クラウドサービス利用におけるリスク管理上の留意点」、2020年11月。

ような投資目線を設定している先であっても、回収期間が 3～5 年と長めになっている。また、地域金融機関に特有の論点として、大手行に比べて事務量が少なく、少量多品種の業務が多いことも、効率化を難しくしている。

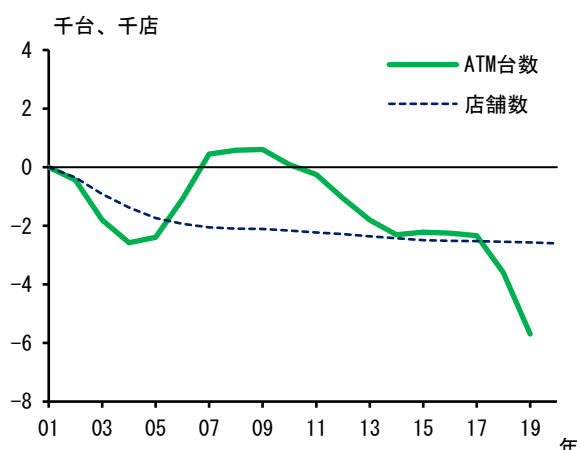
この点、バック事務の本部集約や他行庫との業務提携が一つの解決策になると考えられる。実際、効率化効果を実感している先の中には、RPA による業務効率化策をグループ会社に水平展開したり、マネーローンダリング対策から郵務事務まで非競合分野を中心に業務提携し、金融機関間の壁を越えて業務集約を進めたりするなど、効率化効果が発揮されやすい工夫をしている先が少なくない⁸。また、BPR に当たっては、業務プロセスの一部だけを自動化するのではなく、事務フローを根本的に見直したうえで、業務プロセス全体を一気通貫で自動化することで、大きな効率化効果を実現している先もある。

既存サービスとデジタル・サービスの両立

非対面・非接触チャネルの拡充の一環として、個人向け預金・決済サービスのデジタル化に取り組む先が大多数となっている。この結果、それぞれの金融機関において、同じ預金・決済サービスであっても、既存の対面・接触サービスと新規の非対面・非接触サービスの双方に経営資源を割り振らなければならなくなっている。例えば、キャッシュレス決済の分野では、他行庫とのサービス比較上、一通りの品揃えを用意することを基本方針とすることで、キャッシュレス決済サービスの導入と現金決済サービスの維持という、リテール決済分野での二重のコスト負担が避けられなくなっている先がある。

現金決済サービスの顧客チャネルである ATM・店舗網は、地方の人口減少に伴い利用客数が減少傾向にあるなかにあっても、顧客利便性を維持することが地元から期待されており、経済合理性だけで抜本的な再編を進めることが難しい。そうしたなかでも、現金取扱事務の減少など、サービス需要の変化に応じるかたちで、近年、ATM・店舗網の再編に集中的に取り組まれるようになっている（図表 3）。大手行に比べて見直しが遅れ気味だった ATM 網についても、ATM の共同化や、自行庫 ATM から提携

図表 3 ATM台数と店舗数



(注) 集計対象は地域銀行と信用金庫。2001年からの累積増減。直近は、ATM6万3千台、店舗1万8千店。
(資料) 日本銀行、全国銀行協会

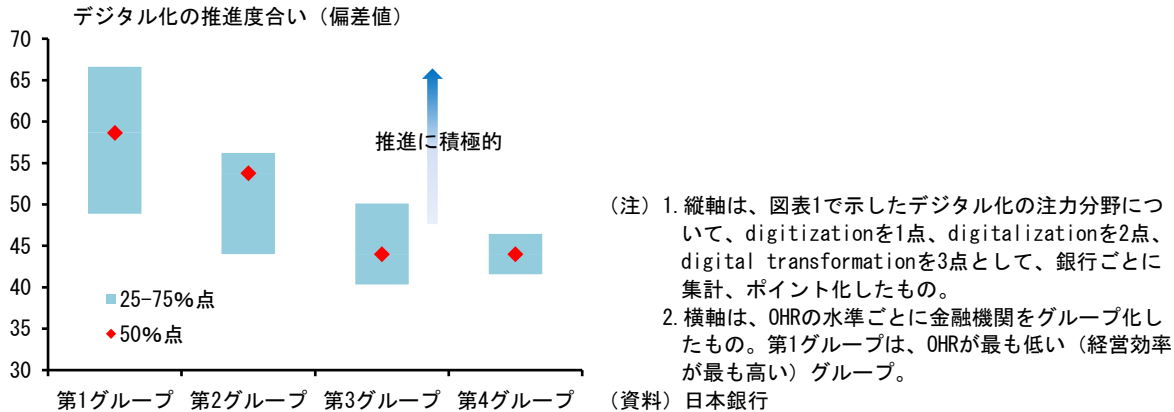
⁸ BPR の具体例については、日本銀行金融高度化センター主催の「業務改革に関する地域ワークショップ」(www.boj.or.jp/finsys/c_aft/local_ws/index.htm)を参照。

ATM への切り替え、他行庫との相互開放が検討されている。地域金融機関においては、今後も、既存サービスと新規サービスそれぞれの需要と供給のバランスをとりながら、効率的な経営資源の配分を検討していくことが必要となる。既存の「リアル」なサービスに新規の「デジタル」サービスを融合して提供することができれば、物理的な顧客チャネルを活かした、付加価値の高いサービスの展開が期待できる。

資源制約の緩和策としての金融機関間の連携

大手行に比べて規模の小さい地域金融機関にとって、デジタル化は、専門人材や予算が制約となりやすい。特に、経営効率の低い先にはハードルが高く、一段のデジタル化を躊躇する先もある（図表 4）。こうしたなか、個別行庫の資源制約を緩和するため、金融機関間の連携を模索する動きが広がっている。広域のアライアンス組成による包括的な提携から近隣金融機関との業務単位での提携まで、形態は様々ながら、一体としてデジタル化に取り組む事例が増えている。最近では、そうした連携のもと、店頭用タブレット端末システム、営業支援システムや各種アプリを共同で開発・運用する事例がみられている。

図表4 経営効率とデジタル化推進の関係



提携を結んでいる金融機関からは、「コストとリスクを分散できるので、単独ではハードルの高い案件も積極的に進めることができる」との声が聞かれているほか、情報やノウハウの収集・蓄積など副次的な効果も指摘されている。特に、AIの活用を目指す金融機関にとっては、提携金融機関間で扱うことのできる顧客データが充実すれば、データ規模と属性範囲の両面で事例の学習機会が増えるため、AIの判定精度の向上も期待できる。このほか、デジタル化に伴う委託業者・提携業者管理や、サイバーリスク対策としての不正検知、顧客のなりすまし対策としての本人確認サービス (eKYC) など、様々なセキュリティ関連コストの抑制にも、金融機関間の連携は有用と考えられる⁹。

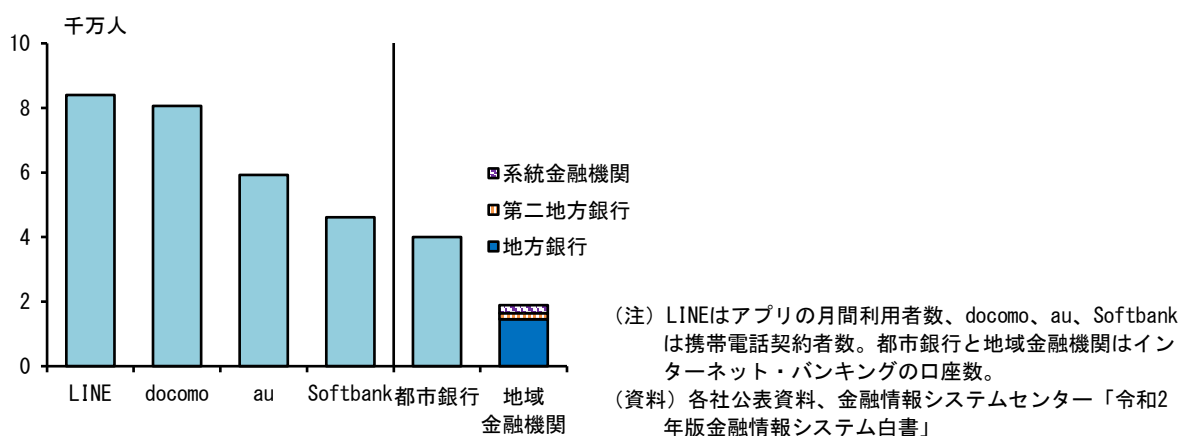
⁹ eKYC は electronic Know Your Customer の略。

デジタル化に伴う戦略リスク

地域金融機関にとって悩ましい論点は、デジタル化に伴う戦略リスクである。とりわけ、非対面・非接触を特色とするデジタル・サービスを推進することは、対面・接触を前提に地域密着を標榜してきた地域金融機関にとって、一見すると相性が悪いように映る。もっとも、デジタル化によって再配置が可能となった人員を、より付加価値の高い分野——例えば、地域活性化のためのコンサルティング・サービスなど——に投入し、サービスの差別化を図ることができれば、デジタル化と地域密着型サービスを両立させることが可能になる。その際、研修や自己研鑽などリカレント教育の機会を確保することで、配置転換の効果がより発揮されやすくなると考えられる。

また、経営資源の投入に当たっては、競合状況を踏まえた戦略的な判断が不可欠である。例えば、キャッシュレス決済サービスの分野では、ノンバンクと金融機関の双方が参入していることで、早くもキャッシュレス決済手段のコモディティ化が進んでいる。潜在的な顧客基盤の観点からみても、大手 SNS の利用者数や各携帯キャリアの契約者数はそれぞれ数千万人規模に上る。これに対し、地域金融機関が提供するインターネットバンキングの口座数は増加傾向にあるとはいえ、現時点では、全て合計してもノンバンクの半分以上にとどまっている（図表 5）。利用者数が増えるほど利用者の便益が増すというネットワーク効果が働きやすいリテール決済市場においては、大きな顧客基盤をもつノンバンクが本格的に参入してくると、競争上の脅威となる。そうした分野に金融機関が経営資源を大きく割いたとしても、それに見合った収益を上げることは容易ではない。

図表5 サービスごとの利用者数



他方、中小企業向けのデジタル・サービスは、金融機関にとって、参入余地が大きいように窺われる。この分野では、ノンバンクが日々の売上・決済履歴を基に融資条件を設定するトランザクション・レンディングに進出しているものの、資金力と信用力の観点から伸び悩んでいる。地元の中小企業と古くから取引関係があり、資金力と信用力の両面で勝る金融機

関の方が、比較優位がある分野と考えられる。実際、中小企業に会計ソフトの導入を促し、そこから得られる顧客接点をもとに、融資に取り組む事例もみられている。また、多くの地域金融機関が既に接続している全銀 EDI（ZEDI）が会計ソフトと連携できるようになれば、金融機関にとって、大きなビジネス機会となる¹⁰。地元の中小企業のデジタル化ニーズを取り込むと同時に、企業の時々の資金ニーズに従来以上にきめ細かく対応できるようになると考えられる。

4. おわりに

本稿では、地域金融のデジタル化の現状とそれにかかる論点について取り上げた。大手行対比で規模の小さい地域金融機関の場合、単独では規模のメリットが働きにくいことから、デジタル化による効率化効果を享受し、デジタル化に対する潜在的な顧客ニーズに応えることは容易ではない。この点、最近広がりを見せているアライアンスや業態の垣根を越えた業務提携を通じた取り組みは、デジタル化を推進するうえで一定の成果を上げているように見受けられる。地域金融機関には、金融機関間の連携をはじめとする様々な工夫を通じて、今後も地域のデジタル化を支援し、ひいては自身の経営基盤を強化していくことが期待される。

¹⁰ EDI は Electronic Data Interchange の略。