



地域銀行のDXの現状とその進化に向けた課題

伊東, 眞幸

(Degree)

博士 (経済学)

(Date of Degree)

2024-03-25

(Date of Publication)

2025-03-01

(Resource Type)

doctoral thesis

(Report Number)

甲第8830号

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/0100490055>

※ 当コンテンツは神戸大学の学術成果です。無断複製・不正使用等を禁じます。著作権法で認められている範囲内で、適切にご利用ください。



博 士 論 文

令和 5 年 11 月

神戸大学大学院経済学研究科

経済学専攻

指導教員 家森信善

伊東眞幸

博 士 論 文

地域銀行の DX の現状とその進化に向けた課題

令和 5 年 11 月

神戸大学大学院経済学研究科

経済学専攻

指導教員 家森信善

伊東眞幸

目 次

第 1 章 問題意識と研究課題の重要性

1. 問題意識
2. 先行研究と研究課題の重要性
3. 本論文の特徴と学術上の貢献・意義

第 2 章 地域銀行の DX の現状と課題

1. はじめに
2. 分析内容
 - (1) デジタル企業とは
 - (2) DX（デジタルトランスフォーメーション）とは
 - (3) DX に関わる短期的対応
 - (4) DX 推進と顧客への新たな価値創出
 - (5) データドリブンとアジリティ
 - (6) アジャイルと技術的負債
 - (7) DX 人材とリカレント学習
 - (8) 協調領域と競争領域
 - (9) 中小企業のデジタル化支援
3. まとめ

第 3 章 顧客に新たな付加価値を提供できる地域銀行の DX のかたち

1. はじめに
2. 分析内容
 - (1) DX の定義と何から取り組み始めたか
 - (2) DX 実現に必要なこと
 - (3) DX におけるビジネススタイル
 - (4) アジャイル開発と人材育成
 - (5) サブシステムを含めたシステムのあり方

- (6) クラウドの活用について
- (7) 取引先企業の DX 支援
- (8) DX で銀行をどう変えるのか

3. DX の効果

4. まとめ

第 4 章 地域銀行の DX の進化に必要な DX のマネタイズのかたち

1. DX の進化の重要性

- (1) DX の進化にはマネタイズが重要
- (2) 継続的な「DX のマネタイズ」に不可欠な「顧客基盤の拡大」
- (3) デジタルバンク設立による全国展開での「顧客基盤拡大」

2. デジタルバンクのターゲット

- (1) デジタルバンクが初めにターゲットとすべきは、個人か、法人か
- (2) 初めのターゲットを法人とすべき理由
- (3) 潜在的な資金需要の大きい法人向貸出
- (4) 限定的な数の法人向け貸出プレーヤー
- (5) 商品の差別化が難しい個人向貸出

3. デジタルバンクのビジネスモデル

- (1) デジタルバンクの概要
- (2) 「経済活動実態」がわかるデータの活用による他社との差別化
- (3) 「企業向けビジネスサービス（BSC）」提供企業との連携
- (4) BSC 提供企業（BS 企業）と連携するデジタルバンクのメリット
- (5) 他社との差別化となる「融資に関わるアドバイス」
- (6) デジタルバンクと連携する BS 企業のメリット
- (7) 魅力ある「エコシステム」の形成
- (8) 池田泉州銀行の事例

4. 最終的な地銀の DX の達成

- (1) DX の進化を法人をターゲットとしたデジタルバンク設立により行う理由
- (2) 親銀行の DX の進化

- (3) 親銀行役職員による「顧客主義」経営の重要性の理解
- (4) 親銀行のシステムの先進的なシステムへの移行
- (5) 地銀の「DX の進化」の達成
- 5. ふくおかフィナンシャルグループ（FFG）の DX 戦略
 - (1) DX 戦略の基本的な考え方
 - (2) iBank マーケティング
 - (3) ゼロバンク・デザインファクトリー
 - (4) みんなの銀行設立の必要性
 - (5) みんなの銀行のビジネスモデル
 - (6) みんなの銀行のシステム
 - (7) みんなの銀行のカルチャー
 - (8) みんなの銀行の事業ドメイン
 - (9) みんなの銀行の損益状況
- 6. ㈱フイंकロス・デジタルの取り組み
 - (1) おおよその顧客ニーズ把握
 - (2) デジタル上の顧客接点確保
 - (3) 「使い易い形」でのデータ蓄積
 - (4) 顧客ニーズの迅速な見極めと対応
 - (5) 高い精度のデータ分析・モデル構築
 - (6) データドリブンの実践
 - (7) 個別行における DX の理解と必要性認識の重要性
- 7. 銀行産業の産業構造に与える影響
- 8. リレーションシップバンキングとの関係

第 5 章 むすび

- 1. 本論文の要約
- 2. 本論文の学術上の貢献・意義
- 3. 経営に対する提言
- 4. 残された研究課題

第1章 問題意識と研究課題の重要性

1. 問題意識

デジタル化の急速な進展により、社会・経済環境は劇的に変化し、多くの企業は生き残りのため、DXの推進を待ったなしで迫られており、地域銀行もその例外ではない。すなわち、社会・顧客ニーズの断続的かつ急激な変化を受け、それに応えることのできるFinTech等新規参入企業との競争がますます激化する中、地域銀行は否応なしにDX推進に取り組まざるを得ない状況に置かれている。

経済産業省がとりまとめた「DXレポート」「DXレポート2」において、DXとは「企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること」と定義している。

このような定義、ならびに厳しい競争環境を踏まえて考えると、地域銀行がDXを進めて競争上の優位性を確立するためには、「顧客にとって本当にニーズがある製品やサービスを提供することが最も重要である」という「企業文化・風土」を行内に確立・定着させると共に、それを具現化する商品・サービスをスピーディーに提供できるようビジネスモデル、組織、業務プロセスも含めて銀行全体を大きく変革することが必要である。

しかしながら、銀行は、長い間、当局の護送船団方式による厚い庇護のもと、よほど大きな経営上のミスを犯さない限りは、その存続について懸念することもなく、敢えて「大きな変革」を行う必要性も無かったことから、それとは対局的「内向き」で「安定志向」の「企業文化・風土」が数多く存在している。そして、こうしたものはDXを進めるうえで、役に立たないどころか、逆に妨げとなる場合が多い。

また、そうした経営環境の下、意思決定において重視されてきたのはスピードよりも、行内で培われた伝統や、ルール・規則との整合性であったため、個別案件の検討は、行内の専門的な縦割り組織により慎重に行われ、その「意思決定」には相応の時間がかかると共に、業務プロセス自体も複雑で、その変更の「手続き」も容易ではない。

さらに、銀行のシステムは、長い年月をかけて多くの機能を付加し、拡張してきたため、プログラムが複雑に絡み合い、新商品を開発する際には、他システムへの影響をチェックするため複雑なテストを行わなければならないなど、そのシステム開発に極めて長い期間を要する。

したがって、今後予想される社会や顧客ニーズの断続的で急激な変化にライバルに伍して、スピーディーかつ的確に対応していくためには、まずは、DX にふさわしい新しい「企業文化・風土」を行内に確立・定着させると共に、新商品導入等に関わる「意思決定」や「手続き」、さらには「システム開発」に要する期間を極力短くして、少なくとも FinTech 等ライバルと同じ発射台に立つ必要があるのである。

当然のことながら、このような「大きな変革」を行っていくためには、多大な労力と時間、さらにはコストを要し、また、これまでの価値観やスピードでこれを行っていけば、社会や顧客ニーズの変化に十分対応できない可能性もあることから、これをスピーディーかつ的確に遂行できる態勢をしっかりと構築していかなければならない。

2. 先行研究と研究課題の重要性

河合ら（2017）は、DX はデジタル化によって、企業が新しい価値を創造することを指しており、技術の変化も従来の考え方ややり方を踏襲するだけではうまくいかないと述べている。

神岡（2018）は、今後、デジタル（トランスフォーメーション）は IT の問題というよりも、ビジネスや組織の在り方を決定づける要因となる傾向があると述べている。

辻（2019）は、従来型企業が DX に着手し、推進していくためには、方法や仕組み、プロセス、組織体制、戦略といった表層的な部分だけではなく、それらを解釈し方向づけていくベースとなる価値観、考え方、風土、組織文化といった、より深層的な部分も重要であると述べている。

今井（2020）は、DX とは近年の複合的な複数のデジタルテクノロジーの特徴によって可能となった、新しいビジネスモデルを活用した全社変革であると述べている。

田口（2020）は、各種のデータを「1 人の顧客」＝「個客」に紐づけるデータ統合と一元的な管理のなかで、AI とビッグデータを駆使した個客分析の深耕こそが、DX 時代の優位性につながるマネジメントの骨格であり、その活用と応用の戦略構想が差別化

につながる強みを作り上げていくと述べている。

平井（2021）は、デジタル時代の変革は、テクノロジー主導で進むが、その原動力となるのは、組織としての力であり、テクノロジーだけでは成しえないと述べている。

小林（2022）は、現在の日本は「デジタイゼーション」がままならず、先端の技術を追いかけ実現できる人材も極めて少ないのが実態であることから、「デジタライゼーション」ではなく、まずデジタイゼーションを徹底する方針で戦略を立てるべきと述べている。

田口（2022）は、AI とビッグデータを顧客への「レコメンド」としてアウトプットし、それをリアルタイムに顧客に届けていくことにより「顧客満足度を高める」、「顧客価値の向上」を図るという戦略こそ、DX 戦略の要であると述べている。

このように先行研究では、DX 時代の顧客行動や購買意思決定プロセスを明らかにし、ビッグデータを駆使しながら、競争優位に向けて、どう戦略的なマネジメントを行ったらよいか、また、どのような企業のマインドセットが DX 推進に影響を与え、業績に影響するのか、さらには、DX 推進のための人材、組織、プロジェクト体制に関する課題と対処法について明らかにしている。しかしながら、日本の金融機関、中でも地域銀行において、DX がどのように推進されているのか、またそれが思うように進んでいない場合、その理由は何か、さらには、そもそも DX は何のために行うのか、また、DX を進化させるためにはどのような課題があり、それはどのように解決していくのか等に関しての研究がなされていない。一般論としての DX の議論を、地域銀行にそのまま当てはめて考えればいいのではないか、という意見もあるかと思われるが、地域銀行は次の 5 点の特徴を有するため、そうした点を踏まえながら、個別に議論すべきであると筆者は考える。

その 5 点とは、

- (1) かつては世界一先進的と言われ、現在ではレガシーとされる巨大なバンキングシステム（基幹系 IT システム）を運用し、また、大手銀行などに比べて財務的なゆとりや IT 人材の厚みが乏しいことから、クラウドの活用やアジャイル開発といった IT の新しい潮流になかなか踏み出せない。
- (2) 金融自由化以降も、護送船団方式と称される国の保護政策が続き、真の意味での競争社会での経営が行われていなかったため、マーケティングの基本である顧客ニーズの把握ということに対する意識が希薄である。

- (3) 経営の中核は、長年にわたり企画、人事系の人材が担い、経営陣の中に IT に造詣の深い人材は極めて少ないため、経営における IT の重要性が真に理解されていない。
- (4) これまで地域との強い繋がりがその存在意義でもあり、また、強みにもなっていたが、今後、DX を推進するに当たり、「強い地域性」が必ずしも強みにならないどころか、逆に制約条件になる事もあり得る。
- (5) これまで「前例主義」や「横並び主義」といった極めて官僚的・保守的な風土で仕事を行ってきたため、DX を進める上で最も重要となる「企業文化・風土」の変革という認識が深まらず、また定着しづらい。

このような「大きな変革」は、これまで銀行が経験したことがないような厳しいチャレンジではあるが、今後、社会や顧客ニーズの断続的かつ急激な変化の中で、銀行がライバルに伍して、勝ち残っていくためには避けては通れず、何としてもやり遂げなければならない重要な課題である。

また、こうした DX の定着・進化ができるかどうかは、ただ単に地域銀行だけの問題ではなく、その取引先である顧客や地域社会、さらには、日本の銀行システムの健全性・安定性にも影響を及ぼす極めて重要な問題であると考えている。

すなわち、DX は、地域・中央といった立地の差や規模の大小に関係なく企業が成長するための強力なツールとなることから、地域銀行が取引先中小企業に対して、DX 導入の支援を行うことにより、その生産性向上に寄与することは極めて重要である。

また、銀行だけが DX を進めるのではなく、取引先中小企業と一体となり DX を推進することにより、地域社会全体の生産性向上を図ることも可能となることから、地域銀行が DX に注力する意味合いは更に深まるものと考えている。

さらに、地域銀行が取引先に対する融資審査を行う際、参考とするデータとしては、これまで決算書等の会計情報や自行における取引先の入出金情報等が中心であったが、今後、更に進むデジタル技術の活用により、当該取引先に関わる銀行外部のデータを入手し、かつ有効に活用できるようになれば、地域銀行は、取引先のビジネス上の「活動実態」を従来以上にしっかりと把握した上で「より多面的な融資審査」を行うことができることから、結果として、銀行のクレジットリスクは相応に下がることも予想され、そうしたことが、ひいては、日本の銀行システムの健全性・安定性に良い影響を及ぼすものと考えている。

3. 本論文の特徴と学術上の貢献・意義

本論文は、これまでにない次のような特徴ある観点から DX を捉え、研究しており、DX の研究に学術上大きく貢献し、意義のあるものとする。

- (1) 地銀の保守的な企業文化・風土が DX の定着、進化を阻害していることを明らかにしており、DX の定着、進化を企業文化・風土の観点から捉え研究している。
- (2) 地銀の存在意義の 1 つである地域性が、DX の進化を困難にする可能性を示唆しており、DX の進化を地域性との関係において研究している。
- (3) DX を進化させるために、DX の収益化（マネタイズ）がいかに必要であるかを明らかにしており、DX の進化を収益化（マネタイズ）との関係において研究している。
- (4) 地銀が DX を進化させるために必要なビジネスモデルを研究し、その例示を行っている。
- (5) DX に積極的で、相応の実績を上げている地銀トップの考え方・行動の特徴を分析しており、他の地銀経営者の今後の指針となるような提言を行っている。

研究を進めるに当たっては、筆者自らが、地銀 8 行のデジタル化を推進するために、共同出資して 2018 年 6 月に設立した会社（㈱フィंकロス・デジタル）の社長として設立当初より在籍し、当社が進める個別案件毎に実施する各行別ヒアリングや 8 行から当社への出向者との日々の議論、さらには月 1 回開催される取締役会等における頭取の発言（設立当初から 2023 年 6 月まで、8 行の頭取はもれなく当社の取締役か監査役に就任していた）から得られる情報等を有効に活用した。なお、当社の 2021 年度から 2023 年度の業務運営上の目標は「データドリブンの実践を柱とする DX 推進」としている。また、筆者自身が、かつて横浜銀行の取締役として 6 年（うち代表取締役として 4 年）経営に携わった際の経験も活用した。

【参考文献】

- ・ 青山幹雄, (2020), 「わが国における DX (デジタルトランスフォーメーション) と
地方銀行への期待 (特集 DX (デジタルトランスフォーメーション))」,
『地銀協月報』, 9 月.
- ・ 今井紀夫, (2020), 「デジタルトランスフォーメーションとその背景の理解」,
『マーケティングジャーナル』 40 (2) .
- ・ MMD 研究所, (2020), 『電子金融取引に関する調査』, 10 月, (web).
- ・ 神岡太郎, (2018), 「チーフ・ディジタル・オフィサーの役割」, 『国際 CIO 学会
ジャーナル』 (13) .
- ・ 河合美香, 那須清秀, 豊田裕貴, (2017),
「日本企業のデジタルトランスフォーメーションの質的比較
分析による研究」, 『グローバルビジネスジャーナル』 3 (1) .
- ・ 金融庁, (2021), 『金融機関の IT ガバナンス等に関する調査結果レポート』, 6 月.
- ・ 隈本正寛, 松原義明, (2020), 「デジタル/フィジカル双方のサービスを組み合わ
せた新たな顧客経験の提供 デジタル化により変
貌する銀行店舗運営 (特集 激変する店舗戦略)」,
『月刊金融ジャーナル』, 61, (4) 4 月.
- ・ 小林和馬, (2022) 「『DX レポート 2』にみる日本の ICT 政策の課題への一考察」,
『現代社会研究』, 19 巻, 3 月.
- ・ 小早川周司, (2020), 「デジタル化がもたらす銀行業界の変化と将来展望 (特集 日
本の銀行業におけるデジタルトランスフォーメーション
の未来)」『日立総研レポート』, 15(1), 5 月.
- ・ 田口敏行, (2021), 「デジタルトランスフォーメーション時代の競争優位と戦略性
-AI×ビッグデータを駆使した顧客価値創出と顧客深耕マネジメント
の在り方-」, 『静岡産業大学情報学部研究紀要』, 23, 3 月.
「DX 戦略策定に関わる最新理論と成功事例の実態分析-D・ロジャース
の理論×ブリヂストンの事例-」, 『静岡産業大学情報学部研究紀
要』, 24, 3 月.
- ・ 辻真典, (2019), 「デジタル・トランスフォーメーション推進のための企業マイン

ドセットに関する探索的研究：顧客、情報、革新、価値の領域を中心として」, 研究・イノベーション学会, 『年次学術大会講演要旨集』(34), 10 月.

- ・ 綱川菊美, (2020), 「デジタルトランスフォーメーションの進展～日本の実情と課題」, 『鹿児島国際大学福祉社会学部論集』, 39(1・2), 10 月.
- ・ 成迫剛志, (2020), 「デジタル・トランスフォーメーション (DX) 推進のための人材, 組織, プロジェクト体制～伝統的日本企業における組織文化と人材の育成～」, 『情報処理学会デジタルプラクティス』, 11(2), 4 月.
- ・ 西田一平, (2019), 「デジタルトランスフォーメーションによる銀行の再定義 (特集 日本の銀行業におけるデジタルトランスフォーメーションの未来)」, 『日立総研レポート』, 15(1), 5 月.
- ・ 日本銀行金融機構局, (2019), 「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～アンケート調査結果から～」, 『金融システムレポート別冊シリーズ』, 5 月.
- ・ 平井直樹, (2021), 「デジタルトランスフォーメーション (DX) の課題とリテラシー」, 『昭和女子大学現代ビジネス研究所 2021 年度紀要<研究ノート>』.
- ・ 藤原宏成, (2020), 「店舗と ATM の削減が加速 進む銀行のデジタルシフト (特集 銀行地殻変動)」, 『週刊東洋経済』, (6933), 7 月.
- ・ 松岡剛志, 内平直志, (2020), 「日本におけるデジタルトランスフォーメーションの比較分析：日本 CT0 協会のアンケートデータより」, 『研究・イノベーション学会, 年次学術大会講演要旨集』(35), 10 月.

第2章 地域銀行のDXの現状と課題

1. はじめに

デジタル化の急速な進展に伴い、価値創出の源泉がフィジカル（現実）空間からサイバー空間へと移行し、社会を構成する企業はデジタル技術を駆使して、価値を創造し続けるデジタル企業へと変革していくことが求められている。

こうした中、日本の企業はDXを進めるべくある程度 of 取組はおこなっているものの、必ずしも実際のビジネス変革にはつながっていない、という危機意識の下、2018年9月に経済産業省（デジタルトランスフォーメーションに向けた研究会）が「DXレポート～ITシステム『2025年の崖』の克服とDXの本格展開～」を出し、日本の企業にDX取組み強化を促した。

その後、2020年初頭からの新型コロナウイルスの世界的な拡大により、企業は「新しい環境に合わせて自社のビジネスを迅速に変革していかなければ生き残ることができない」という問題に直面したが、日本企業のデジタル化対応のスピードは依然として遅く、今やその遅れへの対策は、待ったなしの状態となっている。

こうした中、日本企業に対して、DXとデジタル社会の実現に向けた変革を加速すべく、強力・迅速な取り組みを促すと共に、日本政府に対しても、「事業変革の環境整備」の支援に踏み込むことの必要性を説くため、2020年12月に経済産業省（デジタルトランスフォーメーションの加速に向けた研究会）が「DXレポート2(中間とりまとめ)」(以下、DXレポート2と略称する)をとりまとめた。

DXレポート2において、そしてこれは2018年に同省から公表されたDXレポートと同一であるが、DXとは「企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること」と定義している。

本研究では、この「DXレポート2」で述べられた論点を地域銀行に適用して、議論を進めていく。すなわち1. デジタル企業とは、2. DXとは、3. DXに関わる短期的対応、4. DX推進と顧客への新たな価値創出、5. データドリブンとアジリティ、6. アジャイルと技術的負債、7. DX人材とリカレント学習、8. 協調領域と競争領域、9. 中小企業のデ

デジタル化支援、という論点に即して、地域銀行において DX が「思うように進んでいない理由」を探索していく。

2. 分析内容

以下、「DX レポート 2（中間とりまとめ）」での論点を紹介した後、それに関わる地域銀行の現状について筆者なりの見解を述べることにしたい。

（1）デジタル企業とは

① DX レポート 2 での論点

コロナ禍で、世界中の企業が深刻な打撃を受けている中、デジタル技術を活用し、これまで以上に迅速性を持って変革し続ける企業が、「デジタル企業」として競争優位を獲得している。

すなわち、「デジタル企業」は製品やサービスを市場に投入し、データに基づき市場の反応（フィードバック）を把握・検証した上で、戦略を再考するというビジネスサイクルを、短いリードタイムで回しながらビジネス領域を拡大し成長している。

こうしたことが可能になった背景には、テクノロジーの進歩によって、従来とは比較にならないほど豊富で質の高いデータを活用して市場の反応（フィードバック）を、高速で得られるようになった事実がある。

また、今回のコロナ禍において、これまでデジタル技術が適用できるとは考えられなかった領域においてもデジタル化が進んだことに加え、デジタルサービスをあまり利用してこなかった層が利用するようになったこともあげられる。

② 地域銀行の現状

地域銀行はこれまで「豊富な顧客データを持ちながら、うまく活用できていない」

と一般的に理解され、また自らもそう認識してきた¹。しかしながら、DX の時代、地域銀行は本当に豊富な顧客データを持っていると言えるのであろうか。「デジタル企業」の定義の中で使われている、データという意味において言えば、その答えは明らかに「否」である。

すなわち、地域銀行は、従前から顧客の固定電話番号や住所といった「伝統的な基本情報」は把握しているものの、デジタル化時代に顧客にアプローチする上で、必要不可欠となるメールアドレス・SNS アカウントといった「デジタル化時代の基本情報」は、一部のインターネットバンキング利用顧客を除いてほとんど保有していない。

また、「web 行動履歴²」をはじめとした顧客のフィードバックデータを、地域銀行は組織的・体系的に取得する仕組みを保有していないことから、そうしたデータを多く保有せず、また、一元的に管理・蓄積しておらず、更には個々の顧客を特定する CIF³ に必ずしも紐づけしていない。このように、地域銀行は「顧客（市場）の反応（フィードバック）」データを分析・検証した上で、戦略を再考するというビジネスを行っていないことから「デジタル企業」とは言えないのである。（図表 2-1 参照）

今後、こうした状態を変えていくためには、まず、顧客にアプローチする上で、必要不可欠となるメールアドレス・SNS アカウントといった「デジタル化時代の基本情報」の取得を積極的に行った上で、顧客へのアプローチを行い、「web 行動履歴」を含めたフィードバックデータを収集・蓄積して、顧客ニーズを十分に把握・分析した上で、これに基づいた製品・サービスの変革を行うことが重要である。

¹ 日本銀行の金融システムレポート 2019 年 5 月別冊「銀行・信用金庫におけるデジタルイノベーションへの対応状況－アンケート調査結果から－」の 14 頁、図表 17.19 によると、地域銀行の約 6 割弱は、「収集・蓄積した顧客データは、現時点では営業活動にあまり、あるいはほとんど活用できていない」か「顧客データの収集・蓄積が十分でない」と認識している。

また、金融庁の 2021 年 6 月「金融機関の IT ガバナンス等に関する調査結果レポート」の 32 頁、図表 25 によると、地域銀行の約 75%は「SNS などから取得するデータ」は未活用であるとしている。

² Web 行動履歴とは、顧客が web サイト上のどのページを閲覧し、どのような回遊経路を辿ったかの記録。すなわち顧客は web サイト上で、「流入」→「遷移・回遊」→「成約 or 離脱」の流れを踏むが、これにより個々の顧客の興味・関心や検討確度が確認できる。

³ CIF とは、新規の顧客が預金口座等を作る際に採番し、ひも付けされる番号であり、以降当該顧客が別の預金口座を開設したり、融資取引を開始した際には、当該番号 (CIF) にひも付けされ、名寄せ等に使われる。

また、こうしたことを自行の閉じた世界だけで行うのではなく、外部からの積極的なデータ収集・蓄積もあわせて行うことが重要である。すなわち、異業種の事業者の中には、自社の独自サービスを通じて、銀行が保有していない個人顧客の詳細な決済情報や法人顧客のビジネス上の活動実態がわかるユニークな情報を保有しているところもあり、こうした事業者と連携することで、保有する顧客データの範囲を拡大させることができる。その連携の有力な手段はオープン API であるが、そうした事業者の関心が高い更新系 API については、セキュリティリスクへの懸念やシステム更改に関わるコスト負担等の理由から、消極的・保守的な姿勢が見受けられる銀行が多いのも事実である。

(2) DX（デジタルトランスフォーメーション）とは

① DX レポート 2 での論点

DX の定義は、「企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立する」ことである。

すなわち、DX はゴールではなく、既存企業が、デジタル企業というゴールへ変身を遂げる手段（プロセス）のことであり、そのためには、常に変化する顧客や社会の課題をとらえ「素早く」変革「し続ける」能力を身に付けることが必要である。

デジタル技術を駆使した新形態のサービスが日々創出される中、人々はそうした新たなサービスの価値に気付き、これを享受することが、もはや当たり前になっている。このようにビジネスにおける価値創出の中心は急速にデジタルに移行しており、人々の固定観念が変化した今こそ、企業文化を変革するチャンスであり、それができない企業はデジタル競争の敗者になってしまう。

② 地域銀行の現状

人々は金融の分野においても、「新たなサービスの価値に気付き」はじめたが、そう

した新形態のサービスの創出・提供を行ったのは、残念ながら銀行ではなく Fintech 企業である。

これまで預金・融資・為替といった金融サービスは、銀行が一体として（バンドリング）、顧客に提供してきたが、Fintech 企業は顧客や社会のニーズを十分に把握した上で、自ら得意とする金融サービスだけを切り出し（アンバンドリング）、新しいデジタル技術を応用しながら、これまでの銀行サービスでは実現できなかった新たな付加価値を提供することにより、多くの顧客から強い支持を得るといえる、いわゆる「マーケット・イン」⁴のビジネスを行っている。

翻って地域銀行は長年「護送船団方式」と呼ばれる国の保護政策の下に置かれていたことから、「顧客や社会のニーズを把握した上での新たな付加価値の提供」というビジネスの仕方には馴染みが薄く、どちらかと言えば「プロダクト・アウト」⁴のビジネスを行ってきたと言えよう。したがって、これを一挙に変えていくのはそう容易いことではない。（図表 2-2 参照）

言わずもがなではあるが、自由競争の世界において企業は、Fintech のように顧客ニーズを把握した上で、それに応える製品・サービスの提供を行わなければ、顧客からの支持は得られず、厳しい競争の中で生き残ることはむずかしい。したがって、企業にとって最も重要となるのは、「顧客ニーズ」の把握である。

一方、何らかの規制等により、実質的に保護され、「ほとんど競争のない世界」においては、規制を遵守さえすれば、企業が生き残ることはそれ程むずかしくなく、顧客ニーズ把握の必要性は乏しい。一方、そうした企業は、他社と競争し、経営体力を消耗することを嫌うため、他社に大きく後れを取ることは避けつつも、他社を大きくリードするようなことも、敢えて行わない。したがって、企業にとって最も重要となるのは、「他社動向」の把握なのである。こうした他社動向を見極めながら、その大勢に従い、自社の方針を決めていく「横並び主義」という「企業文化・風土」は、地域銀行の特徴の 1 つであると言えよう。

また、地域銀行は「減点主義」の「企業文化・風土」であるとよく言われるが、こ

⁴ マーケット・インとは、顧客の意見・ニーズを汲みとって商品・サービスの開発・提供を行うこと。また、その反対に会社の方針や作りたいもの、作れるものを基準に商品・サービスの開発・提供を行うことを、プロダクト・アウトという。

うしたことも、この「横並び主義」と深く関わっているのかもしれない。

すなわち、「減点主義」とは、何かにチャレンジして「失敗」すると、人事評価上マイナスとなり、逆に「成功」したとしても、それほど大きなプラスの評価はなされないため、従業員は敢えて新しい事、むずかしい事にチャレンジするインセンティブがなくなる。したがって、自社において何らかの方針を決める際においても、失敗すれば人事評価のマイナスリスクを伴う「独自の情報分析・判断に基づく」方針起案ではなく「他社動向」を見極めながら、その大勢に従う方針起案を行うという「リスクをミニマイズした道」を選ぶことになる。

しかしながら、こうした「横並び主義」や「減点主義」は、実質的に保護され「ほとんど競争のない世界」においてのみ通用するものであり、「顧客ニーズを基に製品やサービスを変革する」という DX の考え方とは相入れない。

(3) DX に関わる短期的対応

① DX レポート 2 での論点

デジタルを用いたビジネス変革には、「経営層の課題をデータとデジタル技術を活用して、いかに解決していくか」という視点と「デジタルを活用することで可能となる、まったく新たなビジネスを模索する」という 2 つの視点がある。

コロナ禍を受けて、社会の変化のスピードが格段に増している中、企業は生き残りのために、中長期的な課題も見据えながら、まずは短期間で達成できるビジネス変革を行う必要がある。

そのためには、まず短期間で実現できる足下の課題を明らかにし、市販されている製品・サービスの導入等により、社内外とのコミュニケーションのオンライン化、業務プロセスのデジタル化、顧客接点のデジタル化等を進め、DX のスタートラインに立つことが必要である。

② 地域銀行の現状

足下の課題を明らかにし、短期間で達成できるビジネス変革により、この解決を図

ることについて、地域銀行も遅ればせながら取り組み始めている。

すなわち、コロナ禍により、地域銀行もテレワークを導入し始めたことから、行内コミュニケーションのオンライン化は一定程度進んできたと言える。しかしながら、社外、とりわけ顧客とのコミュニケーションとなると、相手が中小・零細企業や個人が中心となることから、どうしても限定的なものとならざるを得ない。

また、業務プロセスのデジタル化についても RPA や AI の活用により、その対応を徐々に進めてはきているものの、そのスピードは十分とは言えず、今後その加速化が必要である。

一方、顧客接点のデジタル化への対応として、「インターネットバンキングの機能を充実させる」という点については、ほとんどの銀行で異論はないと思われるが、最終的に「商品成約の場 (=チャネル)」を有人店舗とするのか、あるいは「非対面完結」に拘り、パソコン・スマホ等のデジタルデバイスとするのかは、意見の分かれるところであろう。

すなわち、銀行の来店客数は、毎年右肩下がりに減り続ける一方、多数の顧客がインターネットバンキングを利用し⁵、その機能・サービス内容も今後さらに深化することが予想される。しかしながら、自らのコアコンピタンスの1つはなんといっても「豊富な金融知識・経験をもつ行員のコンサルティング力」であり、顧客を有人店舗に誘導して、十分なコンサルティングを行った上で、最終的に商品・サービスの成約につなげたいと考える銀行が多いのも事実である。(図表 2-3 参照)

しかしながら、「来店客が減少し、多数の顧客がインターネットバンキングを利用している」という現実、顧客ニーズを踏まえれば、「マーケット・イン」の発想、すなわち顧客が自らの意思に従い「商品成約の場 = (チャネル)」を選択できるよう、「非対面完結」可能な「商品成約」の仕組みを基本的には全ての商品・サービスに導入する

⁵ 伊藤忠グループのリサーチ会社であるマイボイスコム(株)が、2020 年 1 月に実施し、10,336 件の回答を得たインターネット調査によると、インターネットバンキングを「積極的に利用したい」「まあ利用したい」と回答した人は、合わせて 69.1%となっている。

MMD 研究所が、2020 年 10 月に 4,400 人を対象に実施した調査によると、ネット銀行・ネットバンキングを「現在利用している」「過去に利用していた」と回答した人は、合わせて 69.3%となった。

全銀協が 2018 年 7 月に、3,700 人を対象に実施したインターネット調査によると、銀行チャネルとして、約 6 割の人がネットバンキングを利用していると回答している。

など、顧客接点のデジタル化を積極的に進めることが必要と考える。⁶

(4) DX 推進と顧客への新たな価値創出

① DX レポート 2 での論点

DX に関わる短期的な対応を行った上で、競争優位の獲得という中長期的な戦略的ゴールに向かって、繰り返し変革のアプローチを続けることこそが、企業に求められる DX である。

デジタル技術の活用を前提としながら、コロナ禍前の「人が作業する業務プロセス」を「顧客が新たな価値を見い出すか」という視点で見直しを行うことにより、大幅な生産性向上や「新たな価値創出」が期待できるが、その後の業務プロセスのレガシー化を防ぐためにも、こうした見直しを恒常的に行うことが必要である。

また DX の推進にあたっては、経営トップのリーダーシップの下、「DX とはどのようなものか」、「ビジネスにどのように役立つか」、「どのような進め方があるのか」等について関係者の間で基礎的な共通理解を形成すると共に、CIO/CDXO(CDO を含む)の役割・権限等⁷を明確化することが必要である。

② 地域銀行の現状

これまで、地域銀行は「お役所以上にお役所的だ」と言われるくらい堅実、保守的であり、仕事の進め方として「前例主義」を取ることが、その特徴(=企業文化・風土)とされてきた。言わずもがなではあるが、「前例主義」とは、これまで行ってきたことを基本的には踏襲するということであり、中長期的な戦略的ゴールに向かって「繰り返し

⁶ 三菱 UFJ 銀行では、スマートフォンを通じた口座開設が 2019 年 5 月に全体の 12.6%であったが、2020 年 5 月には 25.7%に、アプリからのカード再発行の手続きは、同 16.8%から 44.1%にそれぞれ増加した。また、中小企業向けオンライン融資サービスを通じた融資申込件数は、コロナ前と比較して約 3 倍に増加した。

⁷ 一般的には、CIO は既存の IT システム一般を効率化すること等に、また、CDXO(CDO)は DX の戦略策定と DX 推進のための全社的なコーディネーション、企業文化の変革に責任を負うとされている。

返し変革のアプローチを続ける」という DX の考え方とは馴染まない。

こうした伝統的な地域銀行の特徴（=企業文化・風土）は、比較的安定した「平時」においては、顧客に安心感を与えプラスに働くことが多いと考えられるが、デジタル化が本格化するこれからの「戦時」においては、マイナスに働くことが予想される。

また、こうしたビジネスモデルの変革には、その前提として A.「既存の経営資源を大胆にスクラップする」と共に、B.「新たな経営資源を短期間のうちにビルドする」ことが同時に求められる。

まず A.「既存の経営資源を大胆にスクラップする」においては、具体的には次の 3 つの事柄を進めていかなければならない。すなわち（a1）有人店舗・店舗外 ATM の大幅な削減、（a2）レガシーな IT システムの廃棄、（a3）大幅な人員削減である。

（a1）については、「3. DX に関わる短期的対応」でも述べたように、「銀行の来店客数は、毎年右肩下がりに減り続け、多数の顧客がインターネットバンキングを利用している」状況においては、これを早急に行うことが必要である。⁸

また（a2）については、今後、データに基づき市場の反応（フィードバック）を把握・検証した上で、戦略を再考するというビジネスサイクルを回していくのであれば、今後とも柔軟性に欠ける既存 IT システムも使い続けることは難しく、これを避けて通ることはできない。また、トップラインが低下する中で、極力コストを削減しなければならないという意味からも高コストの既存システムを使い続けることには限界がある。

さらに（a3）については、DX の推進が「デジタル技術の活用を前提としながら、人が作業する業務プロセスの見直しを行う」以上、事務処理担当の行員が大幅に余剰となる他、（a1）の有人店舗の大幅な削減に伴い、これまで顧客接点の重要な担い手であったテラーも相当程度削減することが必要となる。

一方、B.「新たな経営資源を短期間のうちにビルドする」においては、具体的には

⁸ 都市銀行では、現在有人店舗で行われている各種手続きをデジタル取引に移行させ、有人店舗では、対面でしか対応できない業務に重点を置くという「店舗改革」をデジタル化と同時に進めている。三井住友銀行では 2020 年 7 月現在 438 カ店ある有人店舗のうち 300 カ店を 2022 年度までに個人向けコンサルティングに特化した「軽量店舗」に移行し、従来型の店舗は全体の 4 分の 1 にまで縮小する。三菱 UFJ 銀行は約 500 カ店ある有人店舗を 40%削減すると同時に、機能特化型店を 130～140 店拡大する。また、みずほ銀行は 2024 年度までに有人店舗を 130 カ店削減すると共に、個人向けに特化した店舗を 100 カ店に増やす。そして、こうした動きに一部地域銀行が追随しているのが現状である。

次の3つの事柄を進めていく必要がある。すなわち (b1) 有人店舗における顧客への「新たな価値・体験」⁹の提供、(b2) アジャイルな開発を可能とする軽量で柔軟なシステムの構築、(b3) 自行ビジネス改革のビジョンが描け、リーダーシップのある DX を推進できる人材 (DX 人材) ならびに、新たに構築する軽量で柔軟なシステムを使いアジャイル開発のできる人材の確保である。

(b1) については、今後地域銀行の提供するサービスがデジタル化し、そのサービス内容が均質化されていく中、他行と差別化していくためには、大幅削減後に残った有人店舗で、ただ単に商品・サービスに関わるコンサルティングを行うだけではなく、顧客が魅力を感じる「新たな価値・体験」を提供し、顧客の銀行に対するロイヤリティを向上させる工夫を行うことが重要である。

(b2) については「6. アジャイルと技術的負債」で詳しく述べるが、データドリブンの実践を可能とするシステムの開発をアジャイルで内製化していくためには、既存のレガシーなシステムを軽量で柔軟なシステムに移行することが前提となる。また、せっかく苦労して新システムに移行したとしても、現状、地域銀行にはアジャイルな開発をできる人材がおらず、こうした人材を育成・確保していくことも必要である。

(b3) については、結論から言えば DX 人材を行内で育成するしかなく、具体的な内容については「7. DX 人材とリカレント学習」を参照いただきたい。(図表 2-4 参照)

また、地域銀行が、ビジネスモデルの変革を行う前提として、経営資源の大胆なスクラップアンドビルドを行うに当たっては、基幹系システムや店舗の除却損をはじめとして莫大なコスト負担¹⁰も覚悟せざるを得ない。

そして、こうした覚悟や痛みを伴う DX の必要性を他の経営陣や従業員に理解させ、その上で陣頭に立ち、改革を牽引していく、経営トップの強力なリーダーシップが必要不可欠であることは言うまでもない。

このようにビジネスモデルを変革しようとする、その前提となる経営資源のスク

⁹ 米国の KeyBank という地銀では、フィナンシャルウェルネス(財政健全性)を向上させる家計管理サービスのアプリを顧客に提供すると共に、各店舗の行員がその情報を共有することにより、店舗においても顧客に「より良い金融行動」を身に付けさせるべく、アドバイスを行っている。こうして、デジタルとフィジカル双方でのサービスをうまく組み合わせることで、顧客に対して「新たな価値・体験」を提供している。

¹⁰ 有人店舗や既存システムの廃棄においては除去損、そして人員を短期間で大幅に削減するため、早期退職制度を取り入れるとなると、割増退職金も必要となる。

ラップアンドビルドに相当思い切った決断と、強いリーダーシップが必要となるため、地域銀行は、なかなかこれを実行に移すことができないのではないかと。

(5) データドリブンとアジリティ

① DX レポート 2 での論点

ビジネスにおいて、競争優位を勝ち取るためには、顧客や社会との接点を通して、その課題やニーズを発見し、それらを解決する「新たな価値提案」を迅速に行うことが重要であるが、どのような価値提案が有効なのかを確実に捕えることは難しく、また、そうした課題やニーズは時間の経過とともに変化してしまう。

したがって、経験や勘に頼るのではなく、仮説としての製品・サービスをまずはスモールスタートで市場に投入し、「得られたデータに基づく市場の反応（フィードバック）の把握、仮説の検証を行い、それらを製品・サービスの改善につなげる」というサイクルを迅速かつ繰り返し回す（データドリブン）ことで、経営のアジリティ（俊敏さ）を確保しながら、より良い価値提案をめざすことが必要である。

その際、どのようなデータをどうやって収集・分析・活用して、新しい価値を創出するかは企業自ら考える必要がある。また「複数の主体が共有して活用する方が、多様な価値を提供できる」という、データの「共有財」としての強い側面を理解し、クラウドコンピューティングによるビックデータの有効活用を図るべきである。

② 地域銀行の現状

これまで、地域銀行は典型的な「プロダクト・アウト」のビジネスを行ってきており、これを顧客指向の「マーケット・イン」に変えていく必要性については「2. DX とは」において述べたところであるが、その実践的な取り組みがこの「データドリブン」ということになる。

「(1) デジタル企業とは」で述べた通り、現状、地域銀行は顧客の反応（フィードバック）データを分析・検証した上で、戦略を再考するというビジネス（データドリブン）を行えていない。

したがって、まずは顧客のフィードバックデータを積極的に収集・把握し、該当する顧客の CIF に紐づけた上で、データレイク等のデータ蓄積基盤に一元的・体系的に蓄積・保管することにより、顧客の反応を分析・検証できる態勢を作り上げることが必要となる。

こうした態勢作りは、かなり手間ひまのかかる仕事ではあるが、近年これを解決するための効果的なツール等も数多く開発されていることから、それらを活用しながら、できる限り早期に着手することが重要である。

また、データドリブンのもう 1 つのキーワードであるアジリティ（俊敏さ）に関して、地域銀行はその重要性を改めて強く認識し、新商品・新サービスの開発や、その一部変更に要する時間を大幅に短縮することにより、顧客ニーズにこれまで以上に的確かつ俊敏に応えるよう努力すべきである。

こうしたことは、現在地域銀行が運用する基幹系システム、あるいはシステム開発の方法等に深く根ざしていることから、簡単に対応できないのは事実であるが、今後、データドリブンに真剣に取り組むのであれば避けて通ることはできず、いずれ決断をせざるを得ない問題であろう。

地域銀行における「データドリブン」の代表例は、デジタル・マーケティングである。例えば、地域銀行がある金融商品・サービスを特定のターゲット顧客（ペルソナ）に販売しようと考えた場合、まずは「このようなデジタル広告媒体を使い、このような広告内容により、このような予算配分で広告を行えば、当該ターゲット顧客に訴求する」といった「A. 仮説の策定」を行うことから始めることになる。

そして、この仮説に基づき、デジタル広告制作者に、広告案の作成を依頼し、その内容を検討・決定した上で、広告設定（＝「B. 市場への投入」）を行う。その後、当該広告に対する「C. 市場（顧客）反応の分析・検証」を行い、その結果に基づき、「D. 仮説の再考」、広告の再設定（＝「E. 市場への再投入」）を行うというサイクルを俊敏に回していくのである。

「(1) デジタル企業とは」でも述べた通り、地域銀行は一部のインターネットバンキング利用顧客を除けば、顧客のメールアドレスや SNS アカウントを十分に保有しておらず、また、「web 行動履歴」をはじめとする顧客のフィードバックデータを組織的・体系的に取得し、一元的に管理・蓄積し CIF に紐づけすることを行っていないことから、顧客のフィードバックデータを分析・検証した上で戦略を再考するというビジネス

スを行えていない。

したがって、今後は、そうしたことを組織的に行えるような態勢を作り上げていく必要があるが、そのためには、現状の問題点をしっかりと認識する必要がある。

すなわち、地域銀行がデジタルマーケティングを行うにあたっての一番の問題点は、各行にデジタルマーケティングに関わる十分な専門知識・経験を有する担当者がおらず、結果としてデジタルマーケティングに関わる一連の企画・運用の流れ全てを、実質的に広告代理店に任せ切りにしているということである。

そして、広告代理店からは、せいぜい月に1回程度しかこうした内容の説明を受けていないことから、実際、自行のデジタルマーケティングにおいてどのようなことが行われ、どのような効果が上がり、それを改善するためにはどのようなことが必要なのか等の詳細を銀行の担当者が十分把握できていない。さらには、このように担当自らがデジタルマーケティングの企画・運用に主体的に参画していないことから、行内にそうしたことに関わる、実践的な知識・ノウハウの蓄積が図れていないということである。（図表 2-5 参照）

また、中には外部委託費として、広告代理店に支払われた金額のうち、いくらが実費で、いくらが広告代理店の手数料なのかさえ、明確には理解していない銀行も見受けられる。

したがって、現状のような広告代理店に大きく依存する体制から脱却し、自らがデジタルマーケティングに主体的に取り組める態勢を作り上げていくことが重要となるが、そのためには、まず、自行の現状をしっかりと把握した上で、一定の知識を持ち、経験を積んだ担当者を育成することが重要である。

DX が加速する時代にあって、いまだにこうした状態にあるということは、非常に残念なことではあるが、その原因としては、地域銀行が組織としてデジタルマーケティングの重要性を十分認識していなかった、言い換えれば「デジタルの世界で、我々のニーズを掴み、それに対応した商品・サービスの提供を行って欲しい」という顧客や社会の声・ニーズをしっかりと把握できず、結果としてこれに応じた諸施策も十分に実施してこれなかったということであろう。

(6) アジャイルと技術的負債

① DX レポート 2 での論点

データに基づく市場（顧客）の反応の分析・仮説の検証を迅速に繰り返すために用いるシステムの開発を、効率的・効果的に行うためには、従来のような外部委託という形態は馴染まず、市場の変化を的確に捕えて、俊敏に対応できるアジャイル（小さなサイクルを短期間で繰り返し回す方法）でクラウドを活用して社内で行うべきである。

一方、既存システムは、安定稼働しているため、一見、問題がないように見えるが、長年の仕様追加・変更等によるシステムの複雑化や、開発担当者の異動等によるブラックボックス化により「技術的負債」¹¹が生じている。

こうした「技術的負債」は、運用保守コストの増大や新機能を追加する際の妨げとなるなど、DX を阻害する要因となることから、DX においては、既存システムの全貌を把握し、新規構築するシステムと相互に連携しながら、既存システムの見直しを図り、経営のアジリティと企業価値を向上させていくことが重要である。

② 地域銀行の現状

これまで、地域銀行の多くは、長年にわたりベンダーと協力し合いながら、各々独自の大規模な基幹系システムを開発・運用してきた。そして、その開発の方法は、「要件定義」、「設計」、「開発」、「テスト・リリース」、「保守・運用」という工程をしっかりと順番に行なっていく「ウォーターフォール」である。

システム開発の手法として、「アジャイル」の対極と位置づけされるこの「ウォーターフォール」は、途中で仕様変更を行うという「手戻り」が起らないよう、当初の要件定義は入念に行う必要はあるものの、それさえ済ませば開発途中のリソースやスケジュール管理も比較的容易で、大規模案件の開発には向いていると言われる。

IT システムに関わるコスト削減を目的に、近年、地域銀行では、システム共同化が主流となり、単独で IT システムの開発・運用を行う銀行の数は、かなりの程度少なく

¹¹ 短期的な観点でシステムを開発し、結果として長期的に保守費や運用費が高騰している状態。

なっているが、こうしたシステム共同化においても、開発は、あくまで「ウォーターフォール」で行っている。

したがって、一般的に大規模となる銀行の IT システム（特に基幹系システム）の開発が「ウォーターフォール」で行われるのは当然の流れとも言えるが、これまでウォーターフォールが採用されている理由は、それだけではなく、銀行の企業文化・風土自体も、大きく影響しているのではないかと筆者は考える。

すなわち、銀行は一般的に期初に策定した計画に従い、その計画を達成すべくキチンキチンと仕事を進めていくことを「旨」としている。そして、期の途中や期末において実績が期初の計画に比べてどうであったかを必ず確認し、仮に実績が計画を下回った場合には、その原因を綿密に調査・検証する。一方、その間、顧客や社会のニーズに変化があり、経営環境ひいては業績に影響があったとしても、それほど拘りをもった調査・検証はなされてない。

したがって、極端に言えば、顧客や社会のニーズがこのように変化したので、最善を尽くして臨機応変に対処した（ただし、残念ながら実績は期初の計画を下回った）ということよりも、あくまで、期初の計画を目指し、あらゆる手段を尽くしてなんとかこれを達成した（もちろん、これはこれで重要な事ではあるが）ということの方がより高く評価される、いわば「計画至上主義」とも言うべき企業文化・風土であると言えよう。

しかしながら、期初の計画とは、あくまでも銀行の内部で策定した「銀行が考えたシナリオ」であり、DX の重要な柱の 1 つが、「市場（顧客）ニーズの変化を的確に捕えた俊敏な対応」であることを考えれば、DX の考え方とは相容れないと言えよう。

いずれにせよ、データに基づく市場（顧客）の反応の分析・仮設の検証を、迅速に繰り返すために用いるシステムの開発を効率的・効果的に行うためには、従来のような、ウォーターフォールでの開発をオンプレミスを活用して外部委託で行う形態は馴染まず、市場の変化を的確に捕えて、俊敏に対応できるアジャイルでクラウドを活用して行内で行うべきである。

しかしながら、地域銀行のシステム部員は、そのほとんどがウォーターフォールでの開発経験者であり、アジャイルで開発できる人材は、ほとんどおらず、また、行内にクラウド活用に対するアレルギーが少なからずあることその他、IT システムに関わる規定・ルール等が、クラウド活用を前提として策定されていないなど、クラウドを活

用する上での行内態勢整備がいまだ、不十分であることから、今後、これを実行に移す際のハードルは、かなり高いと言えよう。

一方、地域銀行は既存のレガシーなシステムが「技術的負債」を抱えていることを十分に認識している。すなわち、既存のシステムは「疎結合」ではなく「密結合」¹²であることから、新商品や新機能追加のためのシステム開発自体は、それ程難しくないとしても、それを行うことにより、密接に絡んだ他のシステムに影響を及ぼさないよう、慎重にシステム設計や、テストを行い、結果として「相当な時間とコスト」¹³を要することになる。

あるいは、ある商品・サービスを廃止しようとした場合、それに対応する IT システム自体を取り除くと、密接に絡んだ他のシステムに影響を及ぼす可能性があるため、対顧客上、当該商品・サービスは廃止したとしても、それに対応するシステム自体は手を付けずにそのまま残しておく。その結果、既存システムはどんどん肥大化・複雑化していくと共に、新商品・新機能追加の開発期間はますます長期化して開発コストが膨らみ、システム全体の保守・管理費の更なる増大を招くことになるのである。

DXを進める上では、既存の基幹系システムを廃棄して、軽量で柔軟性のある「疎結合」のシステムをクラウド上に構築すべきであるが、レガシーな既存システムに蓄積されている膨大なデータを、安全かつ漏れなく新システムに移行できるのか、また、その際発生する既存システムに関わる莫大な除却損に財務上耐えられるか等の、難しい問題がその決断を遅らせていると思われる。(図表 2-6 参照)

(7) DX 人材とリカレント学習

① DX レポート 2 での論点

¹² 「疎結合」とは、システムの構成要素間の結びつきや、互いの依存関係、関連性などが弱く、各々の独立性が高い状態のこと。逆に要素間の結びつきが強く、独立性が低い状態のことは「密結合」という。

¹³ みんなの銀行会長の横田浩二氏も「テック系のスタートアップがドックイヤーとも呼ばれる目まぐるしいスピードでサービス開発しているのに対し、銀行は 1 つ新しい機能を追加するのに 1 年半かかる。こんなスピード感では、いずれ競争にならなくなると感じたことが、新銀行を立ち上げるプロジェクトにつながった」と述べている。

DX は、企業が自ら変革を主導することにより、はじめて達成されるものであることから、DX を推進するために必要となる人材については、外部のベンダー企業に任せるのではなく、企業が自ら主体的にこれを確保すべきである。

DX を推進するためには、次に述べるような多彩な能力を持った人材（DX 人材）が必要となる。すなわち自社のビジネスを深く理解した上で、データとデジタル技術を活用して、それをどう改革していくかについての構想力を持ち、実現に向けた明確なビジョンを描き、更には社内外のステークホルダーを自ら陣頭に立って牽引し、DX を実行することができる人材である。また、企業が「市場に対して提案する価値」を現実のシステムへと落とし込むことができる技術者も重要である。

さらには人材のスキルの陳腐化は、DX の足かせとなってしまうことから、そうした人材が、常に新しい技術に敏感であり、学び続けるモチベーションを維持できるようカリキュメント（学び直し）の仕組みや人事評価体系を作り上げることも極めて重要である。

② 地域銀行の現状

これまで、地域銀行では「デジタル技術の活用」についてはシステム部門で考え、「自行のビジネスをどう改革していくか」については、企画部門で考える、というように業務の縦割りが徹底され、両部門間での人材交流もあまりなされていなかった。また、データの活用について、その重要性は認識していたものの、「自社ビジネス改革のための活用」というような経営レベルでの視点がやや希薄であったことから、結果として DX 人材の定義に書かれたような多彩な能力を持った行員は育たず、残念ながら地域銀行にはそうした人材は見当たらない。したがって、地域銀行としては、今後、こうした人材をどうやって育成すべきかを考えるべきであろう。

まず、DX 人材に求められる能力を整理するために、「自社のビジネスを深く理解できる人」を A、「データとデジタル技術を活用できる人」を B、「自社ビジネスをどう改革していくかという構想力を持ち、明確なビジョンを描ける人」を C、「社内外のステークホルダーを自ら陣頭に立って牽引できる人」を D、と置くことにしよう。そして、この4つの能力を持ち合わせるので「DX を実行できる」という理解である。

まず、「自社のビジネスの理解」を「概念的な理解」ではなく、自社の営業の最前線

でビジネスを行った経験から「肌感覚として理解できる」と解した場合、地域銀行でいえば間違いなく A. とは「営業店で実績を残した行員」ということになる。

また、「データとデジタル技術を活用できる」ということであれば、一般的には B. は「システム部で実績を残した行員」ということになり、さらに「自社ビジネスをどう改革していくかという構想力を持ち、明確なビジョンを描ける」人材である C. は、「本部企画部門で実績を残した行員」以外に見い出すことは難しいであろう。

一方、「社内外のステークホルダーを自ら陣頭に立って牽引できる人」である D. については、他の 3 つの能力と異なり、特定の部門での経験や実績があるかどうかということよりは、個人の天賦の才、すなわちパーソナリティーに負うところが大きいということになるであろう。

地域銀行では、入行当初からいきなり本部企画部門に配属するというのは、極めて稀であり、一般的には営業店を 2~3 カ店経験させ、それなりの実績を残した行員で、かつ人事部が「この人物は企画の仕事が向いていそうだ」と判断した場合、本部企画部門に抜擢するということが多い。

ただ、そうした人材が期待通り本部企画部門で実績を残せるかどうかは、ひとえにその個人の適性と努力にかかっている、と言っていいであろう。したがって、「本部企画部門で実績を残した行員」は、A. かつ C. であるということになる。

一方、将来システム部で働いてもらおうと考えて採用した人材については、入行当初からいきなりシステム部に配属するか、まずは営業店に配属するとしても 1 カ店だけ、ということが多い。もちろん、そこで実績を残してもらえれば、それに越したことはないが、どちらかといえば、支店業務を一通り経験してもらい、「銀行の現場では、こういう仕事をやっている」ということを理解してもらうことがその主たる目的となる。

したがって、システム部で実績を残した行員は、他の能力も合わせ持つというよりは、純粹に B. であることの方が多い。さらに言うと、中には営業店では実績を残せず評価が低かったために、システム部に異動させられた、という人材もあり、A. かつ B. という人材は極めて少ないと考えた方が良いかもしれない。

こうした事を考え合わせると、「本部企画部門で実績を残し」かつ、リーダーシップを発揮できるパーソナリティーを持った行員に、データとデジタル技術の知識を吸収し、経験を積んでもらうことが、DX 人材育成の近道ではないかと考える。(図表 2-7 参

照)

(8) 協調領域と競争領域

① DX レポート 2 での論点

限られた経営資源を有効かつ効果的に活用していくためにも、自社の強みと関係の薄い「協調領域」とビジネスの強みを発揮すべき「競争領域」を識別するとともに、「協調領域」における IT 投資を極力、効率化・抑制し、生み出した投資余力を「競争領域」へと割り当てていくことが必要である。

すなわち、「協調領域」については自前主義を排し、業務プロセスの標準化を進めることで、SaaS、パッケージソフトウェア等を活用して、貴重な IT 投資の予算や従事する人材の投入を抑制すべきである。

また、個社の投資余力が小さくても、複数社が共同で投資を行うことにより、充実したプラットフォームを整備することも期待できることから、業界内の他社と「協調領域」を共有して、クラウド・共通プラットフォームを形成することも検討し、IT 投資の効果を高めることが重要である。

② 地域銀行の現状

地域銀行の「協調領域」における連携の原点は、なんといっても「基幹系 IT システムの共同化」であろう。これは正に自前主義を排し、共同化を進めることで、IT 投資を極力、効率化・抑制し、貴重な IT 投資の予算や、従事する人材の投入を抑制することを目指して行った、ある意味画期的な出来事であり、当時としては相当な効果があったものと理解している。そして、それを皮切りに様々な分野で、地域銀行の連携は進んだ。

また、地域銀行は、その営業地盤が基本的には地域限定的であることから、一部の例外を除き、他の地域銀行と営業上の競合関係になく、一般的に言われるビジネスの強みを発揮すべき「競争領域」においてさえも、「協調領域」とほぼ同様の取り組みが可能であると言えよう。

「(5)データドリブンとアジリティ」において、デジタルマーケティングの重要性について述べた際に参照した図表 2-5 をベースに、他の地域銀行と連携・協調できる可能性のある分野を図示したものが図表 2-8 である。¹⁴

これを見るとわかるように、データドリブンのサイクルの中で一担「仮説の策定」①を行った後は、②→③→④→②というサイクルを俊敏に回してチューニングを行い、より顧客ニーズに合った商品・サービスを提供していくことになる。しかしながら、「仮説の策定」①があまりにも顧客ニーズからかけ離れていては、その後のチューニングに無駄な時間やコストがかかるため、「大凡の顧客ニーズの把握」を行うための④「顧客リサーチの実施」は有益である。

顧客リサーチを、各行個別で行うことは可能であるが、複数行が共同で行うことによりコストメリットが得られる他、リサーチ結果をもとに、顧客ニーズへの対応が各行共通して不十分な分野においては、その対応策を共同で検討し、改善を図ることは可能である。

また、デジタルマーケティング（以下デジマ）において「市場への投入」②を行うということは、デジタル媒体を通して直接顧客に商品・サービスの紹介・勧誘を行うということであり、そのためには「デジタル上の顧客接点確保」、すなわち顧客の⑧「メールアドレスや SNS アカウントの取得」が必須となる。

これまで地銀は、顧客の住所・固定電話番号といった「伝統的な基本情報」は把握しているものの、メールアドレス・SNS アカウントといった「デジタル化時代の基本情報」を十分に保有していないことについては、「(1)デジタル企業とは」において既に述べたところである。したがって、こうした情報の積極的な取得を行うことが必要となるが、最近では多くの会社がこうしたことをスムーズに行うためのツールを提供しており、その導入を図るのも一案である。その際、同じツールを複数行が共同で導入した場合コストメリットが得られる他、活用上のノウハウ共有も見込める可能性がある。

さらに、これら④⑧を行うことによって得られたデータは、その後、有効に活用できるよう「使い易い形でのデータ蓄積」を行うことが重要であるが、そのためには⑨「データ蓄積基盤としてのデータレイクの構築」は有用である。

¹⁴ 以下、P30 の 1 行目までについては、金融ジャーナル(2022)より引用し、一部加筆。

多くの地域銀行では、データを蓄積する「器」として、すでに統合 DB（あるいは情報系）を保有しているが、その機能は単に「データ蓄積」にとどまらず「データ分析」にも及ぶものが多い。しかしながら、「データ分析」の機能は近年めざましいスピードで進化し、また今後も更なる加速化が予想されることから、ベンダー等からは「データ蓄積」と「データ分析」の機能を分離して保有することが推奨され、今後の主流となりつつある。また、どのようなデータが、どこに保存されているかがわからなければ、その後データをタイムリーかつ効率的・効果的に活用することができないことから、データは「使い易い形」でデータレイクに蓄積することが必要であり、まずはクラウド上にスモールスタートでデータレイクを構築するのが現実的であろう。こうしたデータレイク構築を各行で行うことはもちろん可能であるが、複数行が「共通の思想」を持って設計段階から共同で取り組めば、仮にその後「器」としてのデータレイクを、各行が個別に構築するとしても、インシヤルコストやランニングコストの削減に繋がる可能性は大きい。

また、さらに一歩進めて、「器」としてのデータレイクを複数行が共同で構築することになれば、更なるコスト削減が図れるだけでなく、より柔軟で深度あるデータ活用が可能になると思われる。

顧客ニーズを見極めるためには、「市場への投入」②を行った後、それに対する顧客の反応（フィードバック）を分析することが重要であるが、そのためには、まず顧客のフィードバックデータを取得することが必要である。前述の通り、これまで多くの地銀は、該当する商品の申込数や成約率以外そうしたデータ取得を積極的に行っていなかったことから、今後は「web 行動履歴」等の「顧客のフィードバックデータ」を組織的・体系的に取得することが必要である。そして、取得したデータは、先述のデータレイクに「使い易い形」で蓄積しておくことは言うまでもない。

ところで、「顧客ニーズの迅速な見極めと対応」を行うことを目的に、「市場（顧客）反応の分析・検証」③と「仮説の再考」④をタイムリーに行って行くためには、⑤「データ分析やモデル構築の内製化」は避けて通れない。

現在、地域銀行では分析対象となるデータの「量」や「分析の難易度」、さらには「分析に与えられた時間的余裕」等を考慮し、一定のデータ分析は外部専門家に委託しているものと考えられる。しかしながら、こうした外部委託ではコストがかさむ他、委託先の都合によっては、何より重要な「タイムリーな分析」が望めない可能性もある。

こうしたことはモデルの構築においても同様であり、さらにはこうしたデータ分析・モデル構築に深く参画することにより、はじめて、それらに関わるノウハウもしっかりと蓄積されるということを考え合わせれば、今後は⑩「データ分析やモデル構築の内製化」は避けては通れない。また、そうした人材を育てるに当たっては、一定レベルの教材に基づいた知識修得と共に、公開データあるいは銀行の実データなどを活用しながらデータ分析・モデル構築を行うなど、実際に自ら手を動かしてそのノウハウを吸収することが重要である。ただ、こうしたことを行うに当たっては、疑問を分かち合い相談し合える仲間や、高度な専門知識・経験をもってサポートをしてもらえる外部専門家の存在は極めて重要であり、コスト面やそうしたことに割けることができる行員の数等を考えれば、単独行ではなく、複数行が共同してこれを行うことが有益である。

また、前述した人材育成におけるデータ分析・モデル構築、さらには、将来のモデル商用化を目指すに当たっては「高い精度のデータ分析・モデルの構築」を行うことが大変重要であるが、一行だけではデータ量が少なすぎ、複数行のデータを合わせて、はじめてこうしたことが行えるという分野があるのも事実である。

したがって、目的とする分野によっては、商用化を目指すモデルの構築、その前段としてのデータ分析を行うに当たり、複数行が協力する⑪「データマージの実施」により得られる「マージデータ」を活用することも有効な選択肢の一つである。

地域銀行は、デジタルマーケティングにおいて、現状、広告代理店に大きく依存しているが、今後、本格的にデータドリブンを実践していくのであれば、こうした状況から、いち早く脱却し、自らがデジタルマーケティングに主体的に取り組める態勢を作り上げていくことが必要である。そして、そのためには、まず、自行の現状をしっかりと把握した上で、一定の知識を持ち、経験を積んだ担当者を早急に育成することが重要であることについては、「(5)データドリブンとアジリティ」において既に述べた。

こうしたデジタルマーケティング担当者の育成に関しても、これまで述べてきた他の案件と同様に複数行で取組む意義は非常に大きい。また、当該分野はこれまでの伝統的な銀行業務にはない「全く新しい分野」であり、行内にはその重要性を理解する者も少なく、担当者が孤立しがちになることから、各行の担当者同志が疑問や悩みをぶつけ合い、新たな情報・知識も共有できるような複数行をまたぐ定期的な情報交換

会なども開く重要性は高いと考える。

このように大変魅力があり、総論としては、皆が賛成する「協調領域」における連携・共同化の話であっても、いざ、具体論になると、各行とも「これまでの自分達のやり方は変えたくない」という「自行仕様への拘り」の企業文化・風土が頭をもたげだし、連携・共同化を妨げることになる。

(9) 中小企業のデジタル化支援

① DX レポート 2 での論点

DX は、地域・中央といった立地の差や規模の大小に関係なく企業が成長するために必要な新たな価値創出に資する強力なツールとなることから、その対応は極めて重要であるが、多くの中小企業では、DX 以前の問題として、IT 機器の導入をはじめとするデジタル化の段階にさえも進んでいないのが現状である。

一方、中小企業は企業規模の小ささゆえに、経営者のビジョンを全社に浸透させやすく、DX の障壁となる大規模なレガシーシステムを抱えていないケースも多いことから、経営者がひとたび決断しさえすれば、一気に DX を推進できる可能性が高い。

また、中小企業が単独で競争上の優位性を確保することは難しいが、企業間連携等を通じ協調領域において共通プラットフォームを構築し、その余力で「競争領域」に経営資源を集中することができれば、こうした優位性を確保することも可能となろう。

こうした中、コロナ禍を受けた中小企業の事業継続支援に加えて、デジタル化支援を行うことによりその生産性向上に寄与することは、現在中小企業が抱える課題を解決するという意味において極めて重要である。

② 地域銀行の現状

これまで見てきたように、地域銀行が DX を進めるにあたっては、正直、かなり高いハードルを越えなければならないのは事実である。「地域銀行は、そこまでして DX を進めていかなければならないのか」、という声もあるかもしれないが、その答えは明らかに「Yes」であり、その理由についてもこれまで詳しく述べてきた。

一方、DXの推進が、地域銀行の「本来の使命・役割」を阻害するのではないかと心配する向きもあるかもしれない。その点について少し議論を整理してみたい。

「地域銀行は、取引先中小企業に対し、ただ単に融資するのではなく、取引先の強み・弱みを客観的に把握する中で、更なる成長・発展をめざす上での経営課題を洗い出し、取引先と共有しながら、それを解決するためのコンサルティングを行い、その過程で取引先が融資を含めた金融サービスや特定の事柄に対するアドバイス等のニーズがあれば、それを提供し、また人材派遣を希望するようであれば優秀な人材を派遣するというのが『本来の使命・役割』である」と言われるようになって久しい。

これまで、地域銀行は、取引先中小企業の財務体質改善を目指した経費構造の改善、トップライン向上策の検討、コアコンピタンスを生かしたビジネスモデルの変革、組織体制の見直し、人事制度の構築・見直し、中期経営計画の策定など様々な支援を行ってきた。

そして、こうしたことが今後とも必要であることは言うまでもないが、今後世の中のDXの流れが強まる中で、「自社において、こういったレベルのDXを目指し、どのように導入していったらいいのか」等のアドバイスを求める声が、取引先の中小企業からメインバンクである地域銀行に寄せられることは十分予想される。

すなわち、取引先中小企業は、今後ますます競争が激化する中で「企業が成長するために必要な新たな価値創出に資する強力なツール」であるDXを、自社で導入しないという手はなく、また、自社の仕入先や販売先等の取引先がDXを進める中、自社だけがDXに取り組まなかった場合、その取引関係に重大な影響を及ぼすことを十分に認識しているからである。

こうした中、DXに関わるアドバイスを、専門業者から受けるという手もない訳ではないが、そうした業者は自らのビジネスを大きくしたいがために、必要以上のレベル・規模の内容を提案してくる可能性がある。一方、メインバンクである地域銀行であれば自社のことを十分に理解し、また他の中小企業の実態もしっかり把握していることから、安心してDXに関わるアドバイスを依頼できるということであろう。

さらに国としても日本企業全体のDXを進めていくためには、遅れが目立つ中小企業のDX推進に注力する必要があることは十分認識しており、そのためには取引先中小企業の実態を良く知り、また一定の影響力を持つと考えられる地域銀行に協力を求めていくことが予想される。「地方創生」において、地域銀行が一定の役割を期待され

たことを考えれば、近いうちにそうした声が、大きくなることは十分考えられる。

こうしたことを考えると、DX の推進は、地域銀行の「本来の使命・役割」を阻害するどころか、むしろ必要不可欠であることは明らかである。したがって、今後、地域銀行は、好むと好まざるとに関わらず、「本来の使命・役割」として、取引先中小企業の新たな価値創出のために DX に関わるアドバイスを行っていかざるを得ず、そのためには、当然自らが一步先んじて DX を積極的に進めていく必要があると考えるのである。¹⁵（図表 2-9-1・2-9-2 参照）

3. まとめ

地域銀行の DX に関わる現状については、「DX レポート 2 での論点」の中で詳しく論じたが、最後に地域銀行が DX 推進上直面する課題の解決の方向性について述べたい。

地域銀行が、様々な困難を乗り越え、DX を推進していくためには、まずは、データドリブンを行える態勢を整備することが必要である。

すなわち、DX の核心とも言うべきデータドリブンを行うために必要な CIF と紐付けされた顧客のメールアドレスや「web 行動履歴」等のデータを組織的・体系的に取得し、一元的に蓄積する仕組みを行内に早急に構築すると共に、データドリブンを俊敏に回せるシステムの開発を行内でアジャイルで行えるよう、軽量で柔軟性の高いシステムをクラウド上に構築すべきである。さらには、そうしたことに経営資源を集中できるよう、店舗・IT システム・行員の大胆なスクラップアンドビルドを実施しなければならない。

また、DX を推進できる人材を育成することも極めて重要である。

¹⁵ 青山(2020)は、地域の企業が DX を推進し、事業変革、さらには成長を実現するために、地方銀行は、「1.DX における経営者の支援」「2.顧客と市場の創出」「3.地域における DX のネットワーク作り」「4.デジタル技術の支援」という 4 つの点で、大きな役割を果たすことが期待できるとしている。

そして、その理由や具体策として、1.については「地方銀行は多くの企業のデータを持ち、その実情を知っていることから、企業経営者が DX に取り組む判断をする際に、必要な情報を提供できる」また、4.については「銀行自らが DX を推進し、併せてデジタル人材を内部で育成することにより、企業への技術支援が期待される」としている。

具体的には、「本部企画部門で実績を残し」かつ、リーダーシップを発揮できるパーソナリティーを持った行員に、データとデジタル技術の知識を吸収し、経験を積んでもらうことにより、DX 人材を育成することが望ましい。また、「データドリブン」の代表例であるデジタルマーケティングの知識と経験をもった担当者を育成すると共にアジャイルな開発ができる人材を早急に行内で育成・確保することも必要である。

「DX レポート 2」における DX の定義は、「企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立する」ことであった。

すなわち、企業がビジネス環境の激しい変化に対応して、競争上の優位性を確立するためには、「『顧客や社会』（以下まとめて顧客と呼ぶ）のニーズの変化に対応した製品やサービスを迅速に提供する」ことが必要である。すなわち、顧客のニーズは常に変化しているので、そうした変化を見逃さずに、常に顧客が新たな価値を見い出す、言い換えれば顧客への価値創出に寄与する製品やサービスを迅速に提供することが重要である。

そして、それを可能とするため、業務自体やそのプロセスをデータとデジタル技術を使って変革すると共に、組織さらには、ビジネスモデルを変革することが求められる。

また、顧客の課題は常に変化することから、こうした変革は、一度行えば良いということではなく、常に「素早く変革し続ける」ことが重要であり、「企業文化・風土」を変革することにより、そうした能力を身に付けることが必要である。（図表 2-10-1 参照）

ところで「企業文化・風土」とは、どのように変革していくのであろうか。残念ながら、それについては、「DX レポート 2」に明確に記述されていないので、以降、筆者がその行間を読んで、補足したい。

「企業文化・風土」とは一朝一夕に出来上がったものではなく、長年にわたり組織の中で醸成されたものである。したがって、これを変革するのは容易ではなく、まず変革するに当たって、その「めざすべき方向性」を明確にし、組織の構成員全員にそれを示し納得してもらう必要がある。そして、この「めざすべき方向性」とは「企業理念」のような、つかみどころのない「抽象的」なものではなく、「わが社は、こう

した事を行っていかねばならない」あるいは、「こうしたことを行うためにわが社は存在する」といったような、いわば企業の「使命・存在意義」とでも言うべき、より「明確」で「具体的」なものが必要である。それでは、「デジタル企業」となるべく、DXに取り組む企業の「使命・存在意義」とは、いったい何であろうか。言うまでもなく、それは「常に顧客が新たな価値を見い出す、顧客への価値創出に寄与する製品やサービスを迅速に提供する」ということである。このように、変革の「めざすべき方向性」である企業の「使命・存在意義」が明らかになり、これを構成員全員が理解・共有し、組織にしっかりと定着してはじめて、この企業の「使命・存在意義」に付合する、あるいは、それを支える「企業文化・風土」が芽ばえ、組織に定着するものと筆者は考える。

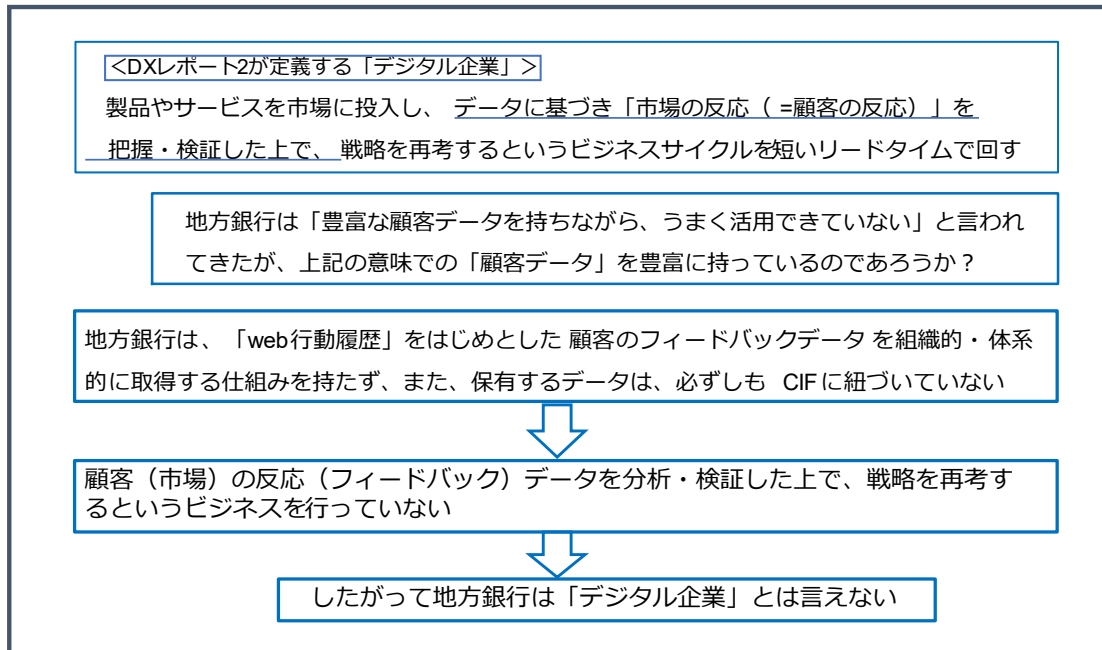
したがって、「企業文化・風土」を変革するためには、変革の「めざすべき方向性」である企業の「使命・存在意義」の明確化と理解・共有が必要となるが、一旦それに付合する、あるいは、それを支える「企業文化・風土」が芽生え、組織に定着すると、以降、その企業には、顧客ニーズの変化に対応して、常に「素早く変革し続ける」能力が身に付くのである。

そして、万が一、企業の「使命・存在意義」と相容れない（すなわちそれは「DXと相容れない」ということになるが）「企業文化・風土」（例えば「横並び主義」「減点主義」「計画至上主義」「前例主義」「自行仕様の拘り」等）が企業内に存在すると、必ずやDXを妨害することになるため、それを回避するためにも、そうした「企業文化・風土」を早急に払拭しなければならない。（図表 2-10-2, 2-10-3 参照）

残念ながら地域銀行にはこうしたDXと相容れない「企業文化・風土」が数多く存在し、また、それらが行員の行動に大きな影響を与えているため、まずは、これらを早急に払拭していくことが必要である。そして、こうした一連の事柄が確実に実行された暁には、銀行のビジネスの仕方は、間違いなく「プロダクトアウト」から「マーケットイン」に変わっているのである。

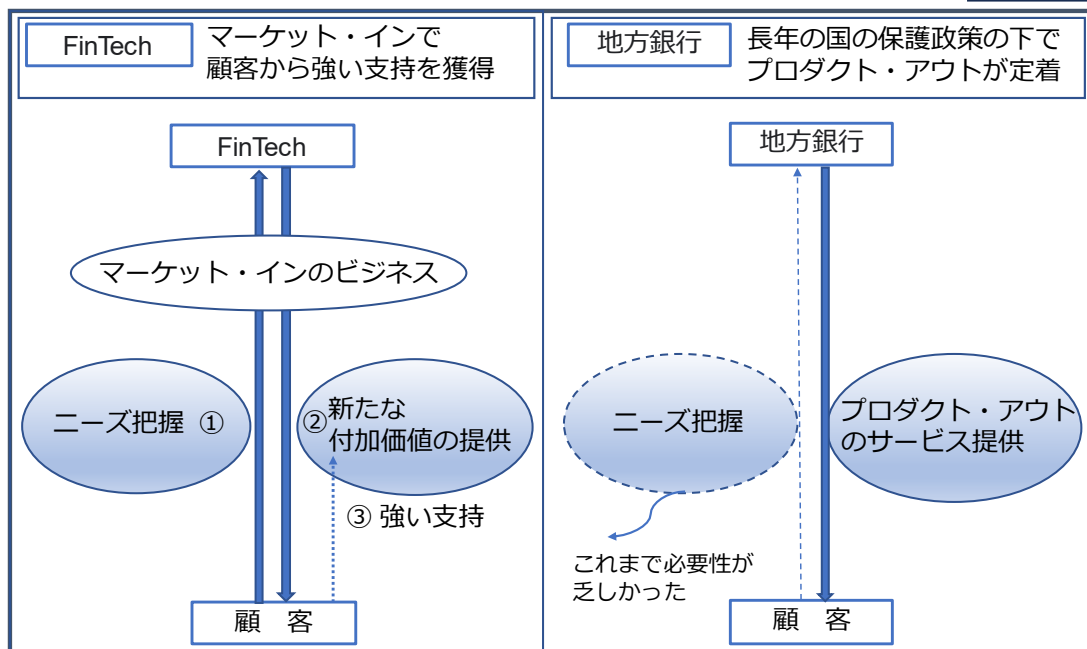
地方銀行は「デジタル企業」か？

図表2-1



プロダクト・アウトかマーケット・インか

図表2-2



短期間で実現できる足下の課題とその対応

図表2-3

① 社内外とのコミュニケーションのオンライン化 → コロナ禍をきっかけにテレワークを導入し、行内では一定程度進む → 取引先は、中小・零細企業や個人が多いため、行外とは限定的
② 業務プロセスのデジタル化 → RPAやAIの活用により徐々に進んでいるが、今後加速化が必要
③ 顧客接点のデジタル化 ○ 来店客数は右肩下がり、多数の顧客が IBを利用する <u>現実</u> → 「非対面完結」可能な「商品成約」の仕組みを基本的には全ての商品・サービスに導入する ④ ○ 自らのコアコンピタンスの 1つは「行員のコンサルティング力」であるという <u>自負</u> → 顧客を有人店舗に誘導し、「商品成約」につなげたい ⑤ ⑤の考え方も根強くあり、必ずしも地方銀行全体が④で統一されている訳ではない

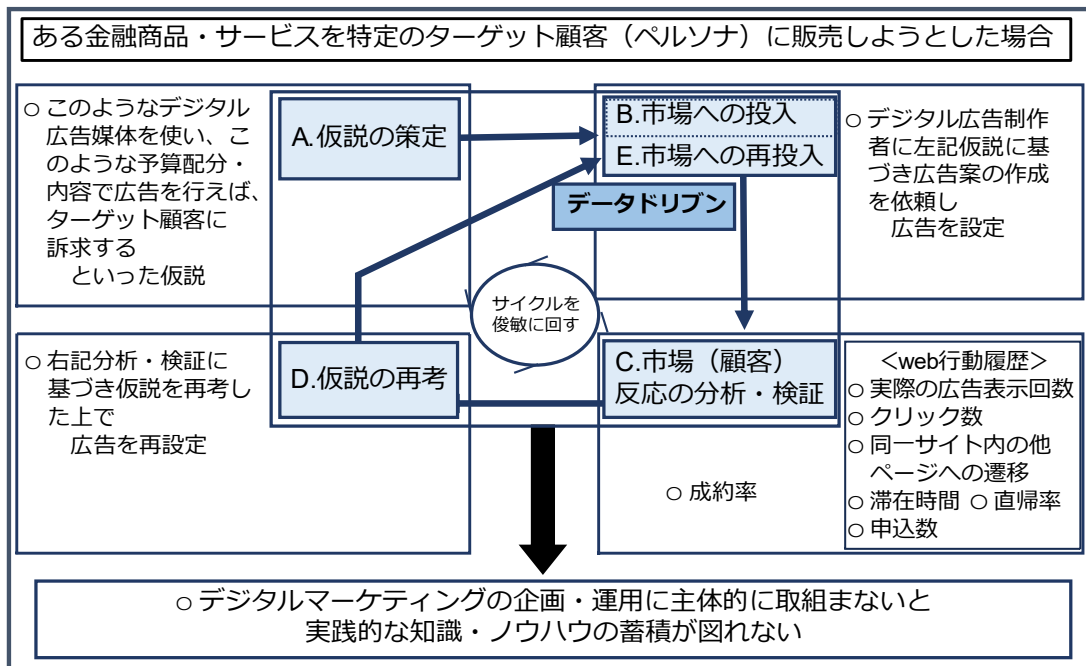
経営資源のスクラップアンドビルド

図表2-4

A. 既存の経営資源を大胆にスクラップする (a1) 有人店舗・店舗外ATMの大幅な削減 ・ 銀行の来店客数は毎年右肩下がり減少 ・ 多数の顧客がインターネットバンキングを利用 → 物理的なネットワークの見直しは不可避 (a2) レガシーなITシステムの廃棄 ・ 「顧客へ新たな価値創出」を前提にDXを進める → 柔軟性の無いシステムを使い続けることは不可 ・ トップラインが低下する中コスト削減が必要 → 高コストのシステムを使い続けることに限界 (a3) 大幅な人員削減 ・ DX推進で人が作業する業務プロセスを見直す → 事務担当者の余剰人員要削減 ・ 有人店舗の大幅な削減 → テラーも相当程度要削減	B. 新しい経営資源を短期間のうちにビルドする (b1) 有人店舗での「新たな価値・体験」の提供 ・ 銀行サービスのデジタル化で、サービス内容が均質化 → 他行と差別化、顧客ロイヤリティ向上のためにも - 有人店舗での「新たな価値・体験」の提供が必要 (b2) アジャイル開発が可能な柔軟なシステムの構築 ・ データドリブンを実践 するためには柔軟性のあ - るシステムの開発が必要 → そうした開発はクラウド上においてアジャイ - ルで内製化することが必須 (b3) DX人材、アジャイル開発ができる人材の確保 ・ DX推進のためには、自行ビジネス改革のビジョ - ンが描け、リーダーシップある DX人材が必要 ・ 新たに構築する柔軟性のあるシステムを使い、ア - ジャイル開発のできる人材が必要
--	---

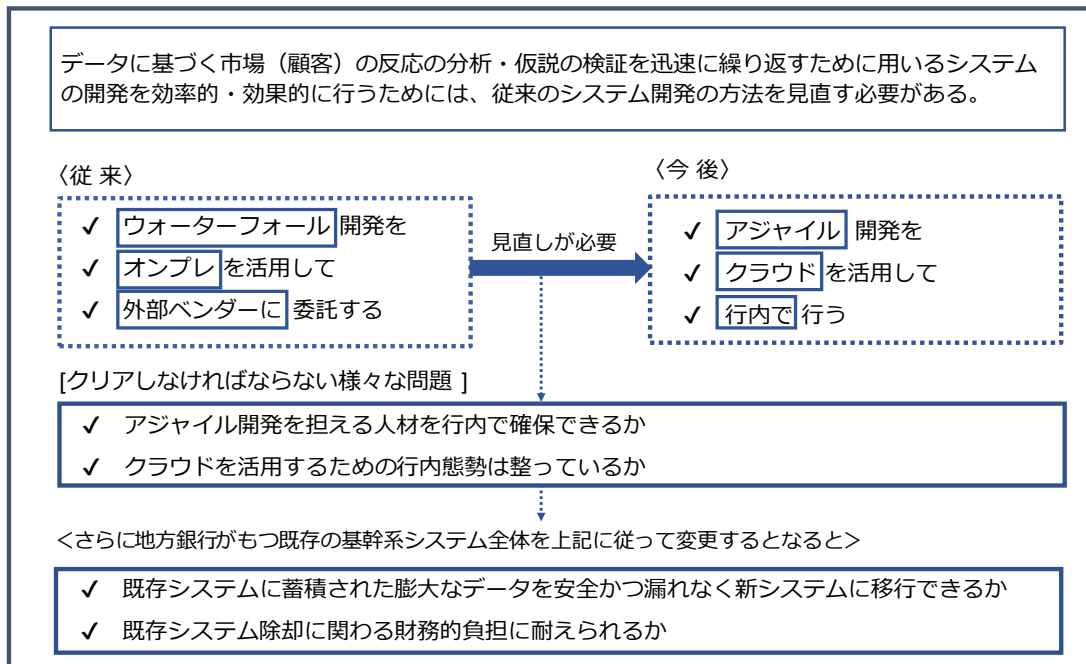
デジタルマーケティングによるデータドリブンの実践（例）

図表2-5



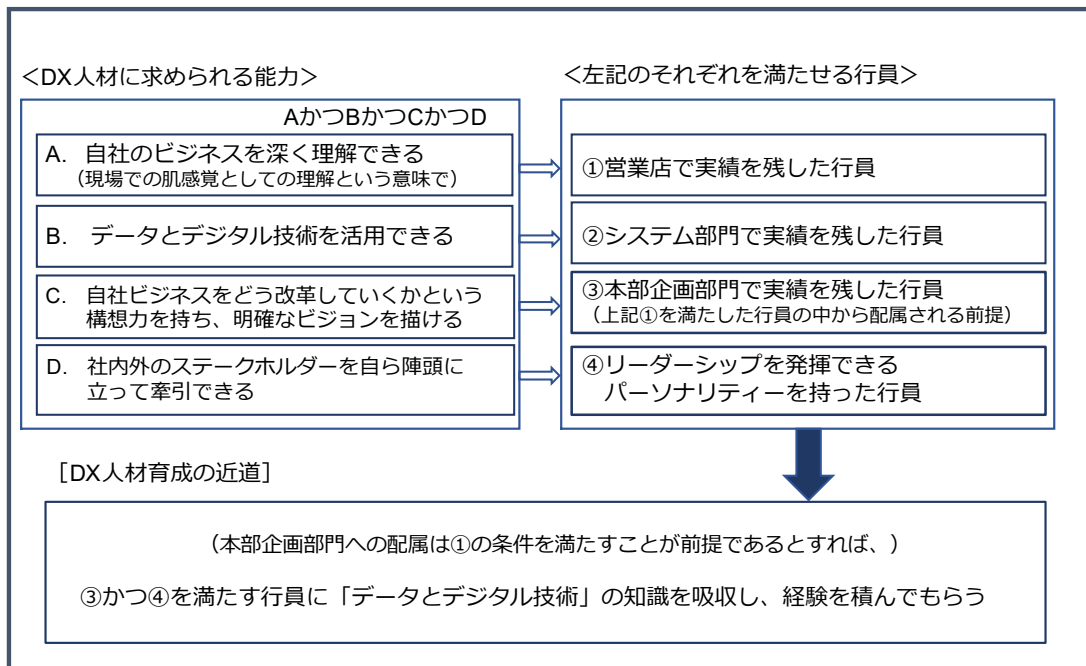
必要となるシステム開発方法の見直し

図表2-6



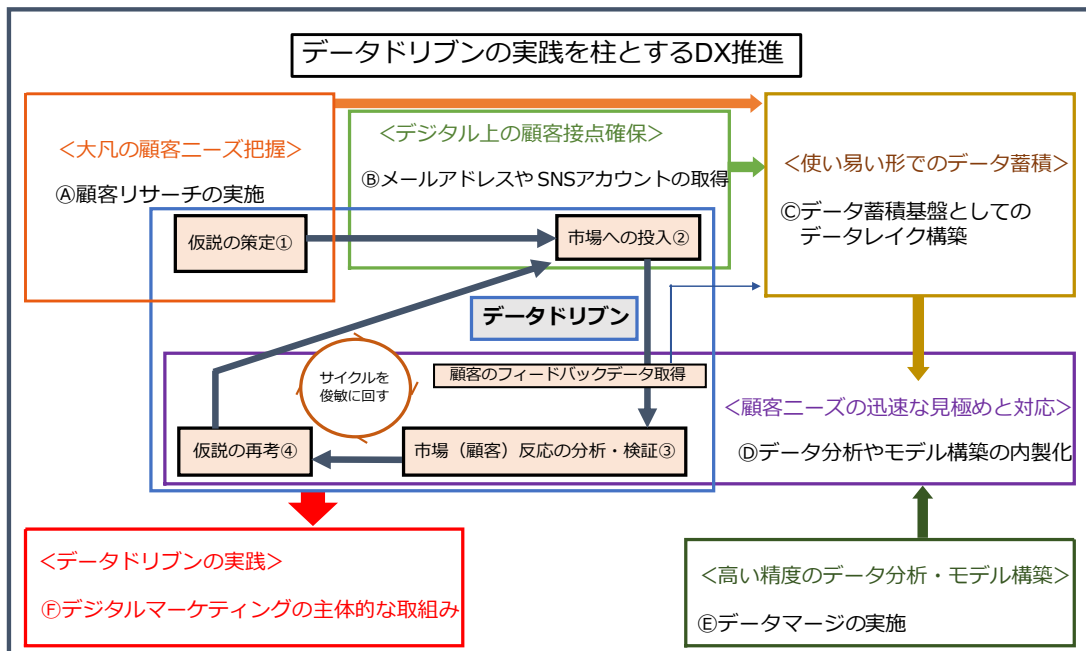
DX人材育成の近道

図表2-7



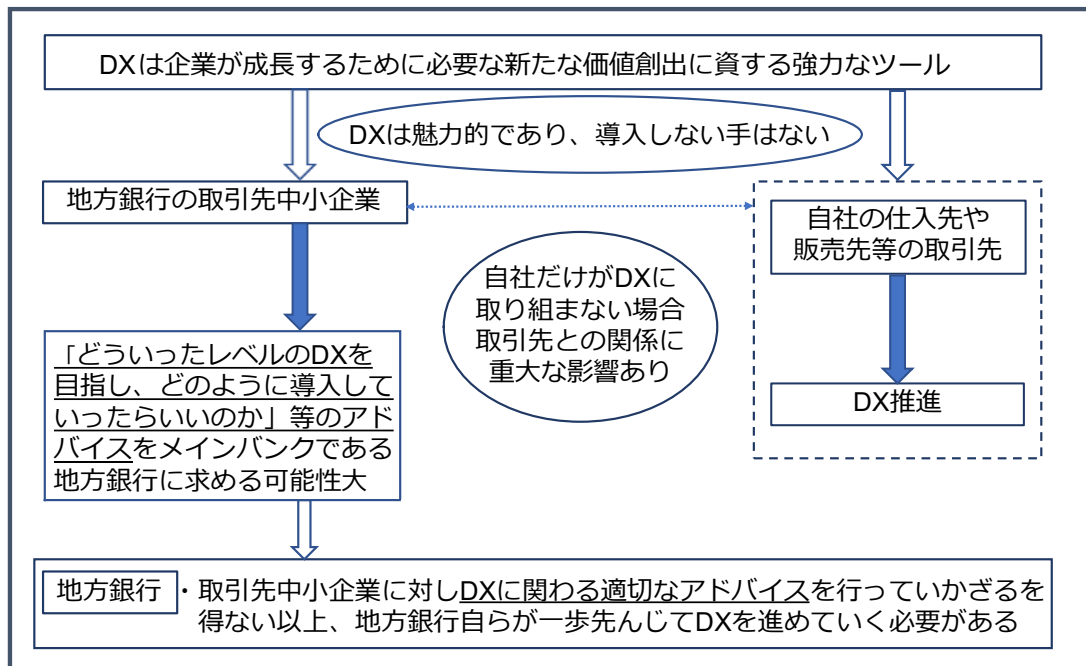
データドリブン実践に関わる協調可能な取り組み

図表2-8



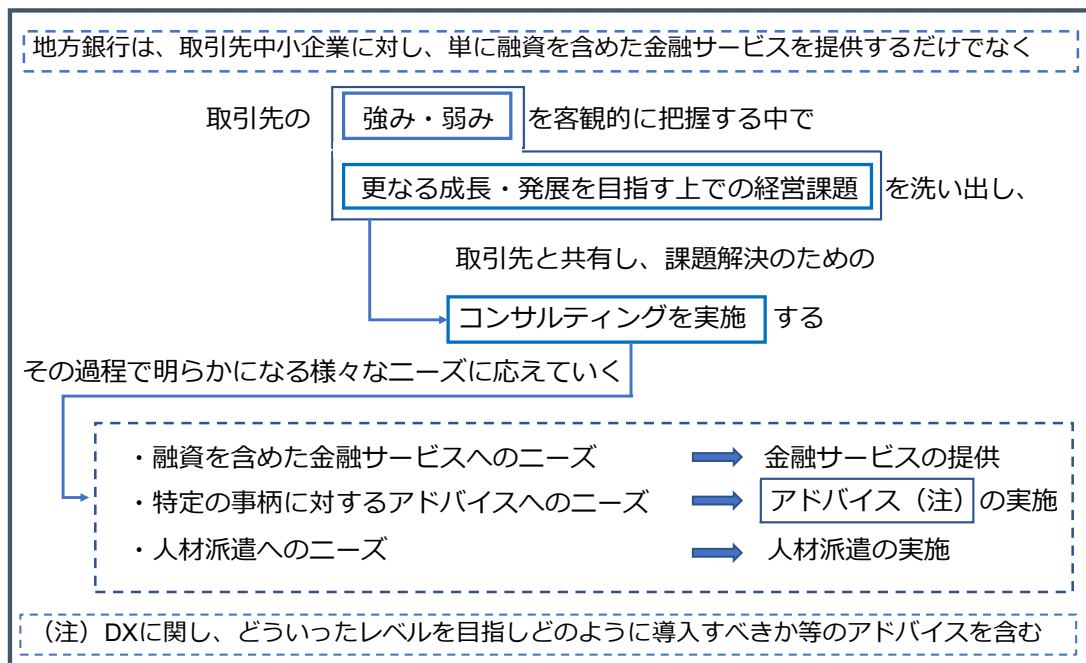
取引先中小企業へのアドバイスの前提となる地銀自らの DX推進

図表2-9-1

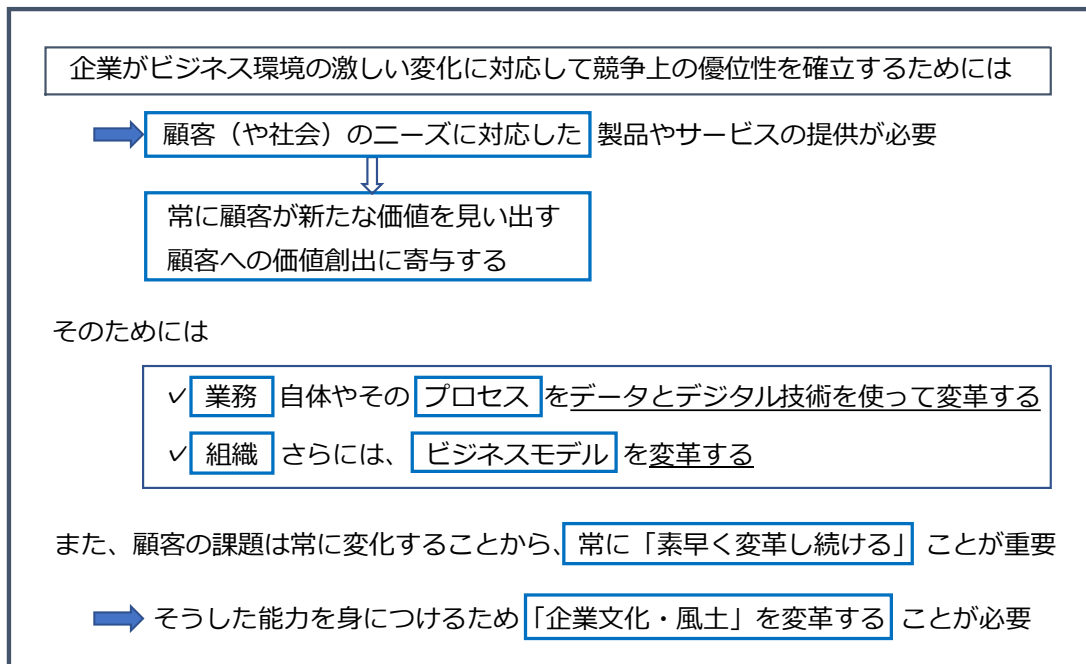


地方銀行の本来の使命・役割

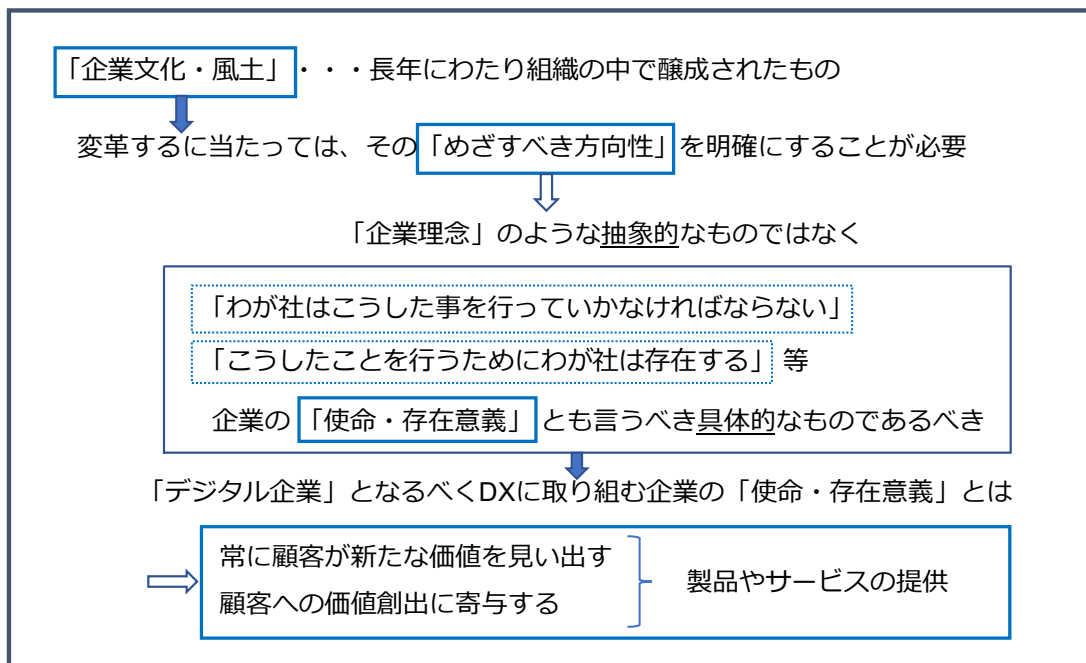
図表2-9-2

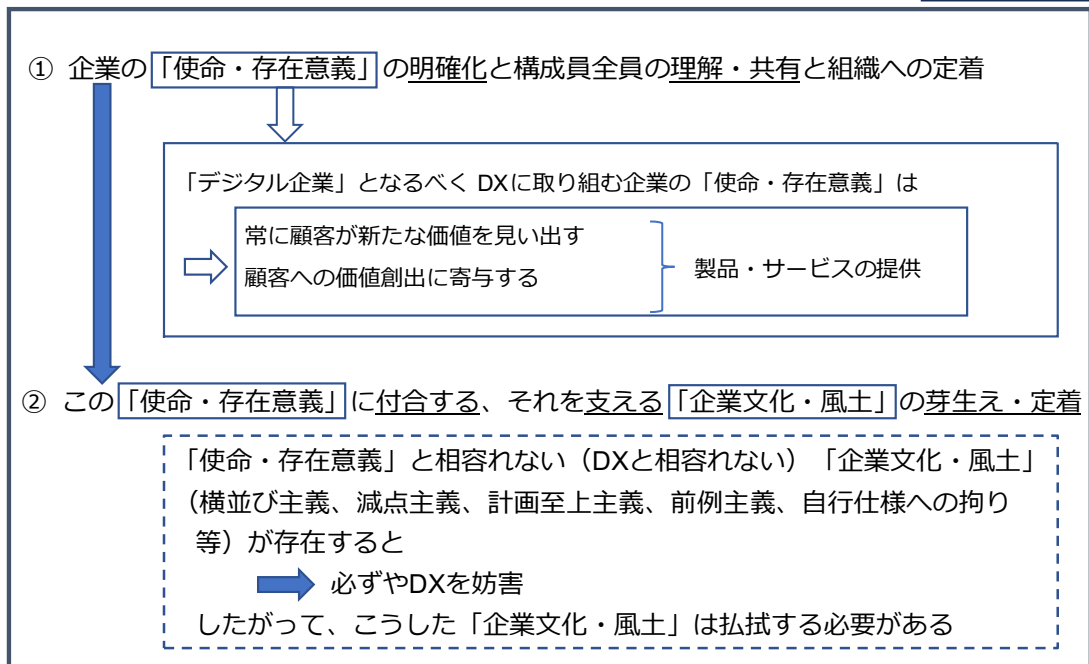


顧客ニーズの変化に対応した製品やサービス提供の重要性 図表2-10-1



「企業文化・風土」の変革のために必要なことー1 図表2-10-2





【参考文献】

- ・ 青山幹雄(2020),「わが国における DX (デジタルトランスフォーメーション) と地方銀行への期待(特集 DX(デジタルトランスフォーメーション))」,『地銀協月報』,9月.
- ・ 一般社団法人全国銀行協会,(2021)「よりよい銀行づくりのアンケート(報告書)」,12月.
- ・ 伊東眞幸,(2022),「地銀 DX 白書」連載第1回「地銀 DX を妨げているのは何か『週刊金融財政事情』,3月.
- ・ (2022),「地銀 DX 白書」連載第2回「データドリブンとアジリティー」,『週刊金融財政事情』,3月.
- ・ (2022),「地銀 DX 白書」連載第3回「アジャイルと技術的負債」,『週刊金融財政事情』,3月.
- ・ (2022),「地銀 DX 白書」連載第4回「DX 人材育成の近道」,『週刊金融財政事情』,3月.
- ・ (2022),「地銀 DX 白書」連載第5回「顧客の DX の支援し、共に価値創出を」,『週刊金融財政事情』,3月.
- ・ 今井紀夫,(2020),「デジタルトランスフォーメーションとその背景の理解」,『マーケティングジャーナル』40(2).
- ・ MMD 研究所,(2020),「電子金融取引に関する調査」,10月,(web).
- ・ 神岡太郎,(2018),「チーフ・ディジタル・オフィサーの役割」,『国際 CIO 学会ジャーナル』(13).
- ・ 河合美香,那須清秀,豊田裕貴,(2017),「日本企業のデジタルトランスフォーメーション質的比較分析による研究」,『グローバルビジネスジャーナル』3(1).
- ・ 金融ジャーナル編集部,(2022),「『データドリブンの実践』支援 フィンクロス・デジタルの新たな取り組み」,『金融ジャーナル』,2月.
- ・ 金融庁,(2021),「金融機関の IT ガバナンス等に関する調査結果レポート」,6月.
- ・ 隈本正寛,松原義明,(2020),「デジタル/フィジカル双方のサービスを組み合わせた新たな顧客経験の提供 デジタル化により変貌する銀行店舗運営(特集

- 激変する店舗戦略)」,『月刊金融ジャーナル』, 61, (4), 4月.
- ・ 経済産業省, (2020), デジタルトランスフォーメーションの加速に向けた研究会
「DX レポート 2 (中間とりまとめ)」, 12月.
 - ・ 小林和馬, (2022), 「『DX レポート 2』にみる日本の ICT 政策の課題への一考察」,
『現代社会研究』, 19 巻, 3月.
 - ・ 小早川周司, (2020), 「デジタル化がもたらす銀行業界の変化と将来展望 (特集
日本の銀行業におけるデジタルトランスフォーメーション
の未来)」, 『日立総研レポート』, 15(1), 5月.
 - ・ 田口敏行, (2021・2022), 「デジタルトランスフォーメーション時代の競争優位と
戦略性-AI×ビッグデータを駆使した顧客価値創出と顧客
深耕マネジメントの在り方-」,
『静岡産業大学情報学部研究紀要』, 3月.
「DX 戦略策定に関わる最新理論と成功事例の実態分析-
D・ロジャースの理論×ブリヂストンの事例-」,
『静岡産業大学情報学部研究紀要』, 3月.
 - ・ 辻真典, (2019), 「デジタル・トランスフォーメーション推進のための企業マインド
セットに関する探索的研究: 顧客、情報、革新、価値の領域を中心として」,
『研究・イノベーション学会, 年次学術大会講演要旨集 (34)』, 10月.
 - ・ 綱川菊美, (2020), 「デジタルトランスフォーメーションの進展～日本の実情と課題」,
『鹿児島国際大学福祉社会学部論集, 39(1・2)』, 10月.
 - ・ 成迫剛志, (2020), 「デジタル・トランスフォーメーション (DX) 推進のための人材
組織, プロジェクト体制～伝統的日本企業における組織文化と
人材の育成～」, 『情報処理学会デジタルプラクティス, 11(2)』, 4月.
 - ・ 西田一平, (2020), 「デジタルトランスフォーメーションによる銀行の再定義 (特集
日本の銀行業におけるデジタルトランスフォーメーションの未来)」,
『日立総研レポート』, 5月.
 - ・ 日本銀行金融機構局, (2019), 「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～アンケート調査結果から～」,
『金融システムレポート別冊シリーズ』, 5月.
 - ・ 平井直樹, (2021), 「デジタルトランスフォーメーション (DX) の課題とリテラシ

- ー」,『昭和女子大学現代ビジネス研究所 2021 年度紀要<研究ノート>』.
- ・ 藤原宏成, (2020), 「店舗と ATM の削減が加速 進む銀行のデジタルシフト
(特集 銀行地殻変動)」,『週刊東洋経済』, (6933), 7 月.
 - ・ マイボスコム(株), (2020), 「インターネットバンキングに関するアンケート調査」,
1 月, (web).
 - ・ 松岡剛志, 内平直志, (2020), 「日本におけるデジタルトランスフォーメーションの
比較分析: 日本 CTO 協会のアンケートデータより」,
『研究・イノベーション学会, 年次学術大会講演要旨集
(35)』, 10 月.
 - ・ 横田浩二, (2021), 「インタビュー デジタル世代の銀行をつくる「らしくなさ」を
大きな価値に」,『日経コンピュータ』, (1038), 3 月.

第3章 顧客に新たな付加価値を提供できる地域銀行のDXのかたち

1. はじめに

これまで、経産省の「DXレポート2」で述べられた9つの論点、すなわち、1. デジタル企業とは、2. DXとは、3. DXに関わる短期的対応、4. DX推進と顧客への新たな価値創出、5. データドリブンとアジリティ、6. アジャイルと技術的負債、7. DX人材とリカレント学習、8. 協調領域と競争領域、9. 中小企業のデジタル化支援、について地域銀行の現状と照らし合わせながら議論を進めてきた。

ここからは、一般論としての地域銀行ではなく、個別の地域銀行が「顧客に新たな付加価値を提供する」ことを目的に、どのようにDXを進めていくべきかについて研究を進めていくが、具体的なDXの進め方を「ベストプラクティス」として、他の地域銀行にも参考としてもらえるよう、「地方銀行の中ではDX（デジタルトランスフォーメーション）で、1歩も2歩も先を行っている」と金融庁も評している地銀¹、すなわち北國銀行について研究を行うこととする。

北國銀行は、現在のようにフィンテック、デジタルトランスフォーメーション（DX）が注目される以前から、業務のデジタル化、ビジネスモデルの変革に取り組んできた先進的な金融機関として知られ、その取り組みは15年に渡る。しかしながら、北國銀行が自行のDX全体について、体系的に整理をした上で对外公表している書籍・論文等は残念ながら存在しない²ことから、やむを得ず別の方法でその実態を確認することとした。

すなわち、同行の頭取をはじめシステム部の幹部や業務部のメンバーは、多くのメディアや講演会等に積極的に登場し、様々な切り口で自行のDXについて、わかり易く説明している。その1つ1つの内容は、具体的ないくつかのテーマに関するものであり、これらを「北國銀行のDXに対する考え方、実績」としてテーマ別に集約・整理し

¹ 『日経コンピュータ』1052号（2021.9.30）P35.

² 同行の関連会社である㈱デジタルバリューが『地域金融機関のデジタルトランスフォーメーション～北國銀行にみるゼロベースのシステム戦略と組織人事』という本を2021年に出版しているが、その内容は、北國銀行のDX全体を体系的に整理しているとは言い難い。

た上で全体を俯瞰してみると、おぼろげながらではあるが、北國銀行の DX の全体像が浮かび上がってくるように思われる。

本稿ではこの「北國銀行の DX に対する考え方、実績」について次の 8 つのテーマ、すなわち、(1) DX の定義と何から取り組み始めたか、(2) DX 実現に必要なこと、(3) DX におけるビジネススタイル、(4) アジャイル開発と人材育成、(5) サブシステムを含めたシステムのあり方、(6) クラウドの活用について、(7) 取引先企業の DX 支援、(8) DX で銀行をどう変えるのか に分けてその内容を紹介する。

2. 分析内容

以下、8 つのテーマの各々について、「北國銀行の考え方、実績」を完結に述べた後、それに関わる「注目すべき点」について、筆者なりの見解を述べることにしたい。

(1) DX の定義と何から取り組み始めたか

＜北國銀行の考え方、実績＞

将来の銀行の在り方や役割はどうあるべきか、という議論を行内でずっと行っており、DX についても 2015 年頃から議論を進めてきたが、当初は「ハンコをなくしてペーパーレス化し、デジタル対応を行っていくことが DX であると簡単に考えていた」³ が、DX への理解が深まるにつれ、「これまでのビジネスモデルは遅かれ早かれ成り立たなくなるのは明らかであり、それならば、従来の枠組みにとらわれない新しい商品やサービスを提供していくことが急務だと考え」⁴、「DX をデジタルをトリガーと

³ 吉澤亨史「北國銀行 杖村修司頭取が語る DX、「顧客主義」のデジタルバンキングとは」『FinTech Journal』(2021.2.5) より引用。

⁴ 古屋江美子「『“古くて固い” 開発文化を打ち破る』 課題山積みの地方金融 DX、石川・北國銀行が一歩先を行くワケ」『エンジニア type』(2021.12.24) より引用。

した大きな意味での全社改革」⁵と捉えて「攻めの DX」⁶を行うことに決めた。

すなわち、「DX をテクノロジーを戦略的に活用するだけでなく、銀行の人や組織を変革し、地域社会をより良い方向に変革し続けることと理解・定義するようになり、意思決定プロセスや権限、判断基準、組織文化など広い意味での働き方を含めて、銀行そのものをデジタルで根本的に変えるべく取り組むこととした。」⁷

銀行にとり今や IT とは戦略かつインフラの根幹であり、経営計画の策定遂行には欠かすことはできない。したがって、「今後、顧客との接点が店舗からスマートフォンなどの IT 機器に変わっていく中、リアルとオンラインを掛け合わせた『未来の銀行の姿』を実現させるために最も重要なものは IT を置いて他にないことから、まずは緊喫の課題であるシステムのモダナイゼーション⁸から始めることとした。」⁹

そして、「戦略的案件に積極的に投資ができるよう、また、営業戦略を大きく変えたときに生じる収益低下を吸収できるだけのバッファを十分持てるよう、元々154あった営業拠点を“支店内支店”という形で整理し、2021年2月時点で96拠点に集約して、拠点コストを削減するなど、営業を効率化することにより、財務体質を強化することにした。」¹⁰

<注目すべき点>

「未来の銀行の姿」を実現させるために、まずは、システムのモダナイゼーションに取り組み始めたが、こうした事は、自行システムの現状の問題点と、最先端の IT 技

⁵ 吉澤亨史「北國銀行 杖村修司頭取が語る DX、「顧客主義」のデジタルバンキングとは」『FinTech Journal』(2021.2.5)より引用。

⁶ ここでは「攻めの DX」の詳細については触れていないが、同行が目指している、また、これまで行ってきた DX の実績を、後述するので、確認していただきたい。

⁷ 吉澤亨史「北國銀行 杖村修司頭取が語る DX、「顧客主義」のデジタルバンキングとは」『FinTech Journal』(2021.2.5)より引用。

⁸ 新しいデジタル技術を導入し、当初は古いものと同居させながら近代化を進める作業のこと。

⁹ 鈴木洋子「銀行界初のシステム部長出身、北國銀行頭取が『勘定系のクラウド化は当然』と断言する理由」『DIAMOND online』(2021.10.6)より引用し、筆者が一部加筆。

¹⁰ 株式会社北國銀行「コンサルティングバンク×キャッシュレスバンク×クラウドバンク～北國銀行が挑む次世代ビジネスモデルの全貌～」北國新聞社(2021年)P23、筆者が一部加筆。

術の活用の可能性を十分理解しているからこそできた決断なのであろう。また、DXの定義に「地域社会をより良い方向に変革し続ける」と加え、地域銀行ならではの責任・役割を明確にしたこと、さらにはDXに伴う先行投資を行うため、他行にさきがけて大胆な営業拠点の削減・営業の効率化に取り組み、財務体質を強化したことも注目に値する。

ところで、ここで言われている「支店内支店」とは、経営合理化のために営業拠点の統合を行う際、想定される顧客の反対を少しでも和らげ、また、同時に銀行自身の作業負担の軽減を図るために考案された拠点統合手法の1つである。

すなわち、銀行の支店等の営業拠点には、それぞれシステム上「店番」が付与され、その下に各顧客の口座番号が存在する。銀行が、営業拠点を統合しようとした場合、本来であれば「統合される拠点①」に口座を持つ顧客は、その口座を一旦「解約」して、「統合する（存続する）拠点②」に「新規」に口座を開設する必要があるが、こうした「銀行都合」による口座解約・新規作成の手続きは顧客にとって、甚だ迷惑であるうえ繁雑であり、また、銀行にとっても、その事務・システム上の処理負担は極めて大きい。

こうした両者の負担を軽減することを目的に便宜的に、①を②の住所に移転させ、当該住所にあたかも①、②2つの拠点が存在するかのようにする。ただ、実質的には「拠点の統合」であり、①の住所移転後（すなわち②との統合後）は、②の行員が、①、②2つの営業拠点の「店番」を使い分けながら①や②に口座を持つ顧客に関わる業務を行うことになる。これにより、①の顧客は口座の「解約」「新規」の手続きを行うことなく、そのまま銀行取引を継続することができる。しかしながら、①の顧客は、①の住所移転後（②との統合後）は、②まで足を運ぶという「不便さ」が生じることは、何ら変わりはない。

ここでは、拠点コスト削減の一環としての（有人の）営業拠点統合が紹介されているが、それに次いで大きな効果が見込まれるのは、店舗外ATMの削減であろう。キャッシュレスが時代の大きな流れとなっている最近の状況とは大きく異なり、30年程前は、顧客にとり身近に入出金のできる銀行の「キャッシュポイント」があることは間違いなく便利であり、銀行選別の大きな理由の1つにもなっていた。しかしながら、銀行としては、多大なコストのかかる有人の営業拠点をいたずらに増やすわけにはいかず、比較的安いコストですむ店舗外ATMの設置により、「キャッシュポイント」を拡

大し、顧客利便性の向上を図ってきた。

しかしながら、その後、顧客はより利便性の高いコンビニ ATM を利用し始め、銀行はトータルコスト削減¹¹の意味から、比較的利用の少ない、不採算の店舗外 ATM の削減にカジを切ることとなった。そして、近年のキャッシュレスの急激な進展に伴い、店舗外 ATM の利用は、更に低下していると思われ、今後、更なる削減が必要となってくるであろう。

(2) DX 実現に必要なこと

<北國銀行の考え方、実績>

「DX 実現のためには、先進的なテクノロジーを持っているだけではだめで、真に必要なのは、そもそも何のためにテクノロジーを活用して、DX を行うのかという視点を持ち続けることである。すなわち、『顧客主義』¹²を具現化するためにテクノロジーを活用して DX を行うという理念を確立し」¹³、「顧客にとって本当にニーズがあること、あるいはこれからニーズが生まれるであろうことを、どう具現化していくか」¹⁴ という視点で「あらゆるサービス・業務を問い直し、再設計する」というサイクルを回し続けることが真に必要な。それがないと「うわべだけの顧客主義」¹⁵になり、結果として、DX は実現できない。

¹¹ 銀行は、コンビニとの取り決めにより、自行顧客がコンビニ ATM を利用する毎に一定の手数料を支払うことになっている。

¹² 顧客のニーズを追いつつ、顧客のニーズを引き出し、顧客をも進化させたいというカスタマーセントリックな経営理念や経営哲学。

¹³ 新谷直樹「地銀初のオールクラウド化を実現した北國銀行の DX—『顧客主義』の理念はいかにシステムを変えたのか」『FIT2021（金融国際情報技術展）』（日本金融通信社主催）における講演内容（2021. 10. 14）より引用し、筆者が一部加筆。

¹⁴ 杖村修司『『全員に銀行を 1 回辞めてもらう』地銀の異端児・北國銀行頭取の 5 年がかりの大改革』『Cyboze Days2021』（サイボウズ株式会社主催）における講演内容（2021. 11. 01）より引用。

¹⁵ 北國銀行は設立当初より「顧客本位の経営、営業を展開し、地域社会と企業、人々の生活をより良いものにするために存在する」を掲げ、それが経営理念でありブランドにもしてきたが、外部に委託して実施した大規模な顧客アンケートの結果、こうした経営理念と実際、現場で行われることの乖離が大きいことが明らかになった。

「海外では、『DX for CX（顧客体験）』と言われており、顧客に価値を与えるために先端技術を利用するという発想だ。したがって、誰が顧客であるかを見極め、その顧客を正しく理解し、その理解に基づいて高付加価値のサービスを提供することが必要であり、そのためには、顧客視点とカスタマージャーニー視点¹⁶が重要となる。」¹⁷

また、こうしたことの一環として、行内に「開かれたコミュニケーションの場」を作るためにコミュニケーションツールの1つである“Microsoft Teams”¹⁸（以下 Teams という）を導入し、様々な改革を行っている。

すなわち、「Teams をオンライン会議に利用するのはもちろんのこと、行内の情報を Teams に登録することで部署を問わずあらゆる情報にアクセスできる環境を作った。たとえば、知りたい情報はチームに参加すれば知ることができ、人事制度や組織変更など行内の変化について部署や序列に関係なく発言できるようにしている。このようにオープンな場をつくり、いろいろな意見を言ってもらうことで、行内のコミュニケーションのさらなる活性化を図っている。

また、役員会議も Teams で開催しており、本部・営業店の管理職社員はその様子を視聴することも可能だ。「役員会議」というと、クローズで秘匿性の高い場が想像されがちだが、テクノロジーを活用して、一貫してオープンかつフラットな場をつくる努力をしている。さらに、災害やシステム障害が発生した際も Teams を通じた状況の共有を行うことで、リモートでも迅速な対応が可能になるなど、リスク管理の点からも Teams の活用は大きな成果を挙げている。」¹⁹

古今東西、新しいものや未知のものに対しては「漠とした不安」があり、また、「金融システムは、社会インフラとしての側面が強く、何か新しいことをして「失敗する

¹⁶ 顧客が企業、製品、サービスなどにアクセスする際、その行動や意識、感情、モチベーションなどがどう変化するかを整理するマーケティング手法のひとつ。

¹⁷ 北國銀行コンサルティング部「コミュニケーション×コラボ×イノベーション～地域に元気と笑顔を創る次世代銀行モデルへの挑戦～」北國新聞社（2017 年）P258-260 より引用。

¹⁸ マイクロソフトが提供しているグループウェアであり、チーム内でのチャットやグループでの会議、ファイルやスケジュール管理など、チームの活動に必要なツールが格納されている。

¹⁹ 新谷直樹「地銀初のオールクラウド化を実現した北國銀行の DX—『顧客主義』の理念はいかにシステムを変えたのか」『FIT2021（金融国際情報技術展）』（日本金融通信社主催）における講演内容（2021. 10. 14）より引用。

こと」自体が許されないため、『現状維持バイアス』が働きがちである。」²⁰ したがって DX を推進するに当たり、行内や顧客側に反対意見が出てくることも十分予想されるが、その場合は、とことん対話を行うことが重要であり、徹底的な議論を通じて、納得してもらわないと DX は進まない。

<注目すべき点>

北國銀行は「これまでのビジネスモデルは、遅かれ早かれ成り立たなくなるのは明らか」であり、それならば「従来の枠組みにとらわれない新しい商品やサービスを提供していく」ことが急務だと考えたが、この「新しい商品やサービス」とは、端的に言えば、「顧客にとって本当にニーズがある、あるいは、これからニーズが生まれるであろう」商品やサービスのことだ。したがって、裏を返せば、これまで銀行は「顧客にとって本当にニーズがある」商品やサービスは提供してこなかったということになる。

競争原理が働く社会・業界であれば、「顧客ニーズを満たせない企業」は退出せざるを得ないが、戦後、銀行業界においては、大きな経営上の問題を抱えた銀行を除き、ほとんどの銀行は、事業を継続することが可能であった。なぜなら、これまで、銀行は実質的に国により保護されてきており、真の意味での競争原理が働いてこなかったからである。したがって、多くの地銀は、異口同音に「自行は顧客第一主義の経営を行っている」と口では言っているものの、実は、そうではなかった²¹（もちろん、それは、銀行だけのせいではないのだが）のであり、その事実を潔く認め、今後はそうしたことに真剣に取り組むと宣言するところに北國銀行のすごさがある。

また「開かれたコミュニケーションの場」を作る目的で導入した Teams については、「人事制度や組織変更など行内の変化について部署や序列に関係なく発言できる」ようにしたり、「役員会議も Teams で開催しており、本部・営業店の管理職社員は、その

²⁰ 古屋江美子『“古くて固い” 開発文化を打ち破る』課題山積みの地方金融 DX、石川・北國銀行が一步先を行くワケ』『エンジニア type』（2021.12.24）より引用。

²¹ 「顧客第一主義」で経営を行っているのであれば、当然「顧客にとって本当にニーズがある、あるいは、これからニーズが生まれるであろう」商品やサービスを提供しているはずである。

様子を視聴することも可能」にするなど、かなり思い切った活用の仕方をしている。これらは、他の地銀では考えられないことであり、「開かれたコミュニケーションの場」作りに対する北國銀行経営陣の本気度が感じられる。ただ、そうは言っても、「個別人事案件」や「対外公表前の守秘義務を伴った案件」等の役員会議における議論については、その性格上、こうした「視聴」の対象外とする運用を行っているのではないかと考えられる。

(3) DXにおけるビジネススタイル

<北國銀行の考え方、実績>

かつては、各業務部門やシステム開発部門は、それぞれ縦割りで戦略を練っていたが、今では銀行全体で「顧客主義経営」を掲げ、お客様目線で様々な部署がつながりながら、言い換えれば、各業務部門とシステム開発部門が融合しながら商品・サービスの一貫性のある設計・開発を目指すビジネススタイルになっている。

すなわち、「業務部門やシステム開発部門といった境をなくし、組織の中で混然一体となっていていろいろな話をし、仕事を進めていく形なので、カード、融資、コンサルといった業務部の担当も、ITなしには自分の仕事を語れず会話が成り立たない。したがって、ITの知識は全員に必要であり、システム部が業務部門向けにITに関わる教育プログラムを作り、みんながそれに参加して勉強している。」²² こうしたことを積み重ねてきた結果、現状、「過去に経験のないほど業務部門がシステム開発部門側に寄っており、融合しつつある」²³ と言っている。

また、これからの時代、新規参入する金融機関等の脅威を考えれば、顧客ニーズに合ったサービスのスピーディーな提供、すなわちコストが安くてスピード感があり、

²² 鈴木洋子「銀行界初のシステム部長出身、北國銀行頭取が『勘定系のクラウド化は当然』と断言する理由」『DIAMOND online』(2021.10.6)より引用。

²³ 吉澤亨史「北國銀行 杖村修司頭取が語るDX、「顧客主義」のデジタルバンキングとは」『FinTech Journal』(2021.2.5)より引用。

かつユーザーフレンドリーなデザイン志向²⁴のサービスの提供は何より重要であり、そのためには、システムを自前で開発・運用できること、すなわちシステムの内製化が必要だ。ただ、「システムの内製化といっても『100%自社だけで開発する』という意味ではなく、知見のある専門家とコラボレーションすることで自社開発を進めること」²⁵と理解すべきであり、それがより現実的だ。

「これまで、システムの開発やカスタマイズをベンダーに依頼する場合、その内容やリリースの時期について『言った、言わない』という問題で揉めたり、それにかかる費用の『値引き交渉』に膨大な時間や労力をかけたりすることが多く見受けられた。」²⁶そして、「その底流にあったのは、『発注企業は請負企業に仕事を出しているから強く言って当然』という無意識の上から目線であった。」²⁷しかしながら、「今後は、こうした無駄なことに時間や労力をかける余裕はなく、銀行もベンダーも従来の発注者、受注者という枠を超えたフラットな関係で同じ方向を向き、同じ目標へ進んでいく『コラボレーション』を行っていくことが必要だ。すなわち、『ベンダーは請負業者ではなく、対等のパートナーであり、どちらが上という考え方は持たない』『問題が発生しても一方の責任にせず、両社で解決策を臨機応変に考える』という認識を共有するということだ。そのためには、お互いがやりたいこと、達成したいことをしっかりと理解し、双方にとって、メリットのある協業体制を作ることが必要である。」²⁸

「北國銀行では、ベンダーからの見積りが納得いかない場合、『値引きして欲しい』ではなく、『なぜこのような価格になったのかというロジックを教えて欲しい』という

²⁴ 会社の強みや保有技術ではなく、商品やサービスを使うユーザーの視点からビジネス上の課題を見つけ、解決策を考える手法。前例のない課題に直面したり、商品やサービスの改善策に行き詰まったりした際に役立つ思考法。

²⁵ 吉澤亨史「北國銀行 杖村修司頭取が語る DX、「顧客主義」のデジタルバンキングとは」『FinTech Journal』（2021.2.5）より引用。

²⁶ 株式会社デジタルバリュー「地域金融機関のデジタルトランスフォーメーション～北國銀行にみるゼロベースのシステム戦略と組織人事～」金融ジャーナル社（2021年）P165-166 より引用し、筆者が一部加筆。

²⁷ 株式会社北國銀行「コンサルティングバンク×キャッシュレスバンク×クラウドバンク～北國銀行が挑む次世代ビジネスモデルの全貌～」北國新聞社（2021年）P281

²⁸ 株式会社デジタルバリュー「地域金融機関のデジタルトランスフォーメーション～北國銀行にみるゼロベースのシステム戦略と組織人事～」金融ジャーナル社（2021年）P167 および 株式会社北國銀行「コンサルティングバンク×キャッシュレスバンク×クラウドバンク～北國銀行が挑む次世代ビジネスモデルの全貌～」北國新聞社（2021年）P281 より引用し、筆者が一部加筆。

リクエストを投げ、双方が納得する形で条件を詰めるなど、ベンダーとは『パートナー』として、しっかりと『コラボレーション』が出来ている。」²⁹ しかしながら、その際、自行が主導権を持つことが重要であり、そのためには、自行の担当者がシステム開発に関わる「相応の能力と知見」を持つことが必要となる。

ところで、イノベーションは、発明とユースケース³⁰の組み合わせであると言われており、また、「ユースケースは、顧客やカウンターパーティーなどとのコミュニケーションにより初めて思いつくものである。したがって、良い考えが浮かび「じゃあ、やってみよう」となった場合、プロトタイプで概念検証という、いわゆる社内 PoC を行うことになるが、そのためには最新テクノロジーを活用する必要があり、社内に業務 SE、アーキテクト³¹、プロジェクトマネージャーがいれば、簡単かつスピーディーに実施することができる。」³² したがって、今後は、こうした人材を社内で育てることが重要であり、その効果は計り知れない。北國銀行では社内だけでなく、外部のシステム研修のコンサルタントも活用して多額の費用を投じ、こうした人材を育てるための研修を行っている。

北國銀行では、業務効率化の観点から、一旦、システムの開発・運用をアウトソースしたが、その後、システムの重要性を改めて認識して自行で開発・運用する体制に戻し、「その強化のために『高度 IT 人材の採用』を行う方針とした。しかし、北國銀行が拠点とする石川県でこの条件を満たす人材を見つけることは容易ではなく、議論を重ねる中で、人材や IT 企業が多く集まる東京で全く新しいシステム会社を設立することとし、ベンダーや IT ベンチャーを加えた、3 社共同出資という形で 2019 年 11

²⁹ 株式会社デジタルバリュー「地域金融機関のデジタルトランスフォーメーション～北國銀行にみるゼロベースのシステム戦略と組織人事～」金融ジャーナル社（2021 年）P165 より引用し、筆者が一部加筆。

³⁰ 利用者が、あるシステムを用いて特定の目的を達するまでの、双方の間のやり取りを明確に定義したもの。利用者は機器を操作する人間以外にも外部の他のシステムなどを想定する場合もある。

³¹ システム開発におけるもっとも上流になる構想段階から参画し、システムの根幹となる基礎設計を担う。また、IT コンサルタントとしての立ち回りも担い、クライアントが描くビジネスモデルをシステム開発によって、どのように実現するのか、現実的かつ具体的な構成を考え、設計に落とし込むことを求められることもある。

³² 株式会社デジタルバリュー「地域金融機関のデジタルトランスフォーメーション～北國銀行にみるゼロベースのシステム戦略と組織人事～」金融ジャーナル社（2021 年）P225.

月に『株式会社デジタルバリュー』を設立した。

まず、最初に取り組んだのが、銀行の枠に収まらない優秀な SE の受け皿とするため、『完全リモートでの就業』『裁量労働制』『年俸契約』など、銀行では難しい働き方も取り入れた、IT ベンチャー企業のそれに近い形でのワークスタイルの確立であった。そして、次に注力したのが採用で、大手転職サイトに登録し、求人欄に『北國銀行が最新の IT 技術を使って北陸地域の DX を進める』という志をアピールするとともに、『アジャイルによるチーム開発』という開発手法や『クラウドの採用』といった技術的な観点など、IT 人材のキャリア形成につながる要素を求人票にちりばめ、その結果、応募するエンジニアが少しずつ増え、2021 年 2 月現在、約 17 名がデジタルバリューに在籍している。」³³「北國銀行ではすぐに実現が難しいことでも、デジタルバリューなら実験的に試すことができる」「それが良いものなら積極的に導入しよう」という自由な社風が流れている。こうした努力の甲斐あって、今では、自行で要件定義やアーキテクチャーを全て決めるというような主導権を持ちつつ、信頼できるシステムの専門家と協力しながらシステムの内製化がしっかりと行える態勢が整っている。

<注目すべき点>

業務効率化の観点から、システムのアウトソースを行った銀行は数多くあるが、北國銀行は、これからの時代、顧客ニーズに合ったサービスをスピーディーかつ安価で提供することが、厳しい競争を勝ち残っていくための条件であるとの認識の下、システムの内製化が極めて重要であると判断し、自行で開発・運用する体制に戻すと共に、「高度 IT 人材の採用」を実現するため、新しいシステム会社を東京に設立し、更には、業務 SE、アーキテクト、プロジェクトマネージャーの社内育成に取り組み、かつベンダーと双方にとって、メリットのある協業体制を作り上げたことは、注目に値する。

北國銀行と同様に、「顧客主義経営」を掲げ、お客様目線で様々な部署がつながりながら、商品・サービスの一貫性のある設計・開発を目指していきたいと考える地銀は

³³ 株式会社デジタルバリュー「地域金融機関のデジタルトランスフォーメーション～北國銀行にみるゼロベースのシステム戦略と組織人事～」金融ジャーナル社（2021 年）P106-111 より引用。

多いと思われる。しかしながら、いざ、業務部門やシステム開発部門といった境をなくして、仕事を行っていかうとすると、とたんに組織の大きな壁に突き当たってしまう銀行がほとんどであろう。そうした中、北國銀行は、このようなビジネススタイルをいち早く確立し、現状では過去に経験がないほど、業務部門がシステム開発部門側に寄って、両者が融合しつつある状況にあることから、他行も大いに参考にすべきであろう。

今後 IT の知識は銀行のシステム部員だけでなく、少なくとも企画系本部で働く行員全てに必須になると思われることから、こうした行員向け IT 教育は、北國銀行のみならず他の地銀においても間違いなく重要であると共に、新卒採用時においても、入行後に受けるであろう IT 教育との親和性を考えれば、将来システム部や企画系本部で働いてもらおうと考える行員の数の一定割合については、理系人材を採用すべきであろう。

また、今後は北國銀行のように「顧客主義経営」の下、お客様目線で様々な部署がつながりながら、商品・サービスの一貫性のある設計・開発を目指し、業務部門やシステム開発部門といった境をなくし、組織の中で混然一体となって、いろいろな話をし、仕事を進めていくビジネススタイルを多くの地銀が目指していくものと仮定するならば、そこで働く行員には、これまで銀行員として重視されてきた「論理的思考能力」や「協調性」等に加え、相手の意見をよく聞き理解した上で、自らの考えを相手にわかりやすく伝えられる「コミュニケーション能力」が、従来にも増して求められるのではないだろうか。

さらには、これまで多くの地銀では、入行後 2～3 カ店の営業店経験があり、そこで一定の実績と企画系の仕事を行う適性を持つ行員を、主として「企画系本部」に異動させてきたが、前述した採用とのつながりで言えば、今後は、新卒入行時に「学問的素養」や「適性」があると思われる人材を、直ちに「企画系本部」に配属するという運用も検討しなければならないのかもしれない。

(4) アジャイル開発と人材育成

<北國銀行の考え方、実績>

「攻めの DX」に大きく舵を切るきっかけとなったのが、2017 年から約 2 年かけて行った個人向けインターネットバンキングの開発プロジェクトだ。当時、勘定系システムはオンプレミス³⁴のメインフレームを使い、開発手法はウォーターフォールであったが、インターネットバンキングという新しいサービスを開発するのに、従来のやり方はそぐわないと考え、オンプレミスではなくクラウドで、またウォーターフォールではなく、アジャイルで開発を進めることに決めた。

「それまで行っていたウォーターフォール開発では、初めにしっかりとプロジェクト計画を立て、あとは無理をしてでも納期に合わせるという仕事の仕方であったが、アジャイル開発では、途中でスコープ³⁵やスピードなどの優先順位を変更することもあり、とにかく『顧客への価値提供』を重視しながらどんどん前に進めていくやり方である。」³⁶すなわち、小さな機能単位で開発を進めながら開発初期段階から要望とのギャップをレビューし、不備を修正することで、開発後半になって生じる恐れのある大幅なやり直しリスクを最小限に抑えるやり方である。

「当時は、銀行にアジャイル開発のスキルもノウハウもなかったため、東京の IT ベンチャーに手伝ってもらうことにし、銀行のエンジニアが東京へ赴き、ワンチームで開発を進めることにしたが、いざ一緒に働いてみると『古くさくて固い』銀行の行内文化は言うに及ばず開発やプロジェクト管理の手法もまったく違うことに驚いた。」³⁷

すなわち、「北國銀行はウォーターフォール型志向に立ち、要件定義に沿って期日通りに成果物を仕上げることに重点を置くため、細かな進捗管理の報告を要求し、要件定義後の見直しは行わないというのが基本的な考え方だ。一方、IT ベンチャーはアジャイル型志向で、優先度の高いものから『まずは作ってみる』ことを重視し、その後、

³⁴ オンプレミスとは、システムを運用する上で必要なソフトウェア・ハードウェアを自社で保有・管理する運用形態。自社でハードウェアなどを保有しない運用形態であるクラウドとは対になるあり方。

³⁵ スコープには、プロダクトスコープとプロジェクトスコープの 2 種類がある。プロダクトスコープは製品や結果またはサービスの特徴付ける機能を指し、一般的にユーザーが主に関心を向けるのはこのプロダクトスコープである。また、プロジェクトスコープは、プロダクトスコープどおりに製品や結果またはサービスを問題なく提供するために必要な作業を定義するもの。

³⁶ 古屋江美子『「古くて固い」開発文化を打ち破る』課題山積みの地方金融 DX、石川・北國銀行が一歩先を行くワケ』『エンジニア type』（2021. 12. 24）より引用。

³⁷ 古屋江美子『「古くて固い」開発文化を打ち破る』課題山積みの地方金融 DX、石川・北國銀行が一歩先を行くワケ』『エンジニア type』（2021. 12. 24）より引用。

レビューを受けて不足部分を修正するが、優先度の高い順に仕上げていくという考え方だ。」³⁸

このような開発文化の違いに当初は戸惑い、大変苦労はしたものの、この開発を通して、エンジニアたちはアジャイル開発に必要な実践的なスキルやノウハウを身につけるなど「技術力を伸ばす」ことができただけでなく、何よりも「マインドチェンジ」ができたことが大きな成果であった。

すなわち、「アジャイル開発において最優先すべきは顧客満足であり、『何をもって顧客満足とするのか』、すなわち『ビジネス上のゴールをどこに設定するのか』を、プロジェクトメンバー全員で共有することが必要である。また、開発においては、一定のペースを継続的に維持することが求められることから、何でもかんでも同時に追求することはせず、選択と集中を行わなければならない場合もあり得るが、その際は、経営資源をどこに集中して投下すべきかについての考え方も、メンバー全員が共有しなければならない。さらには、『計画に従う』ことより『変化に対応する』ことを重視しており、業務要件やスケジュールなどさまざまな要素の変化を柔軟に受けとめながら『品質』『スケジュール』『予算』『スコープ』等の優先順位を決めていくことが必要である。

従来の銀行であれば、間違いなく常に『品質』が最優先であったが、世の中の変化が速い現代では、必ずしも『品質』が最優先とは限らない。他社に先んじてサービスを提供するために『スケジュール』を優先することもある。プロジェクトの過程では、外的、内的な要因により、これらの優先順位が変動することがあるため、プロジェクトにおける優先順位を常に見失わないように心がけることが必要である。」³⁹

「プロダクトの形が明確に決まっているのなら、ウォーターフォールできっちり作ればいいが、『攻めのDX』に求められるのは、『顧客のニーズに合わせて適切な価値を適切なタイミングで提供する』ことであり、プロダクトの形が事前に決まっていない

³⁸ 株式会社北國銀行「コンサルティングバンク×キャッシュレスバンク×クラウドバンク～北國銀行が挑む次世代ビジネスモデルの全貌～」北國新聞社（2021年）P279 より引用し、筆者が一部加筆。

³⁹ 株式会社デジタルバリュー「地域金融機関のデジタルトランスフォーメーション～北國銀行にみるゼロベースのシステム戦略と組織人事～」金融ジャーナル社（2021年）P190-191 より引用。

ことがほとんどだ。したがって、そういうものを試行錯誤しながら作っていくのには、間違いなくアジャイル開発の方が向いている。」⁴⁰

そして、このプロジェクトがまさに「開発チームにとっての転換期」であり、これを機に、行内ではアジャイル開発が主流になり、ユーザー部署も含めてワンチームになって対応できるようになった。

<注目すべき点>

DX を本格的に推進するに当たり、アジャイル開発の必要性を認識する地銀も多いと思われるが、残念ながら、それを行える人材が地銀にほとんどいない。したがって、そうした人材を中途採用するか、あるいは、行内で育成することが必要となるが、アジャイル開発の出来る人材は、マーケットにおいて引く手数多であり、また、行内で育成するにしても、実際の開発プロジェクトに参加しないと、実践的な知識・技術力は身に付かないと一般的に言われている。

こうした中、自行のシステム部員を IT ベンチャーに派遣し、アジャイル開発をワンチームで行わせることにより、「アジャイル開発に必要な実践的なスキルやノウハウ」を身につけさせると共に「ウォーターフォールとアジャイルの開発文化の違い」や「顧客のニーズに合わせて、適切な価値を適切なタイミングで提供することの重要性」を認識させ「マインドチェンジ」を図らせた北國銀行の取り組みは、大いに注目すべきである。

顧客のニーズに合わせて、適切な価値を適切なタイミングで提供するためには、「何をもって顧客満足とするのか」、すなわち「ビジネス上のゴールをどこに設定するのか」や「どこに集中して経営資源を投下すればよいのか」についての考え方もメンバー全員で共有し、また、プロジェクトにおいて「品質」「スケジュール」「予算」「スコープ」の優先順位を常に見失わないように心がけることが重要であるが、北國銀行ではこうしたことの「理解と意識改革＝マインドチェンジ」が既に行員に浸透しており、他の地銀もこれを見習うべきであろう。

⁴⁰ 古屋江美子『“古くて固い” 開発文化を打ち破る』課題山積みの地方金融 DX、石川・北國銀行が一步先を行くワケ』『エンジニア type』（2021. 12. 24）より引用。

(5) サブシステムを含めたシステムのあり方

<北國銀行の考え方、実績>

預金などの銀行の基本業務をつかさどる勘定系システムは言うまでもなく重要であるが、ただ、それが如何に優れていようと、それだけでは銀行サービスの差別化にはなり得ない。顧客起点でビジネスモデルを変革しようとするれば、「これからの銀行のシステムは、フィンテック活用など勘定系以外のところがメインになる。したがって、勘定系のボリュームをどんどん小さくし、他のシステムと融合させ、勘定系・サブシステム⁴¹を問わず、システム全体をパブリッククラウド⁴²主体でモダナイズしていくことが必要だ。」⁴³

従来、勘定系以外のサブシステムは、ITベンダーが提供するパッケージソフト⁴⁴を活用してきた。すなわち、「どこの銀行でも同じような業務が行われており、その用途に応じたサブシステムがパッケージとして世の中に存在していたため、銀行としては改めてスクラッチ⁴⁵で開発する必要性はなく、また、そもそも、そのようなサブシステムを行内で開発するスキルもなかったことから、複数のパッケージを機能面やコスト面で比較し選定・導入するのが、一般的な対応であった。こうしたパッケージソフ

⁴¹ サブシステムとは、大きなシステムの一部を構成する、より小さな単位のシステムであり、特定の業務について開発される。例えば、ALM、原価計算、人事、市場、リスク管理などのサブシステムがある。

⁴² クラウドには、パブリッククラウドとプライベートクラウドがある。パブリッククラウドは、専用のハードウェアなどを所有することなく、企業でも個人でも利用したい人が、必要な時に必要なだけ、自由にサーバーやネットワークリソースを使えるシステムであり、ネットでオンライン申し込みをしてすぐにサービス利用できる。一方、プライベートクラウドとは、企業・組織が自社専用のクラウド環境を構築し、社内の各部署やグループ会社に提供する形態をいう。従来の社内システムのように企業内でシステムを設計・管理できるので、柔軟なサービス設計が可能である。

⁴³ 鈴木洋子「銀行界初のシステム部長出身、北國銀行頭取が『勘定系のクラウド化は当然』と断言する理由」『DIAMOND online』（2021.10.6）より引用。

⁴⁴ 業種・規模を問わず、多数の企業・組織で共通する業務や業種内各々で共通するビジネスについて、多数の企業で汎用的に利用できるよう開発・販売されるソフトウェア。

⁴⁵ ソフトウェアやコンピューターシステムをゼロの状態から作り出す開発手法のこと。

トを自社の戦略に合わせてカスタマイズ⁴⁶して導入してきた結果、北國銀行では、現状 100 以上のサブシステムが存在するが、従来は、自行のハードウェアや OS⁴⁷ のバージョンアップに合わせて 5 年から 10 年で更改していた。」⁴⁸

しかしながら、本来であれば、「自行で行っている仕事の流れを、先進的なクラウドの技術を使って、そのまま省力化して落とし込み、新しいシステムを作っていくのが一番いいはずだ。そうすれば、様々な業務の流れの生産性を自由自在に向上させることも、また、コストを大幅に下げることが可能となり、まったく違う次元のシステムになる。」⁴⁹ こうした考えの下、「北國銀行では、サブシステムの 9 割以上を 2024 年までにクラウド上に移行する予定だ。その際、全くカスタマイズする必要のないグループウェア、コラボレーション⁵⁰、テレワークツール、給与支払システムなどは、パッケージソフトをそのまま使用するが、いずれもクラウドベースのソフトである。一方、営業店端末、ATM、インターネットバンキング、CRM（顧客情報システム）、融資支援システム、人事システムなど、それ以外のサブシステムはすべて自社開発とする。」⁵¹

また、ハードウェアについても、あわせて、内製化を進めている。たとえば、以前の営業店端末は、同一ベンダーがハードウェア、ソフトウェアさらには保守を一体で提供する専用システムで、導入にかなりのコストがかかる上、その更改にも数十億円単位の投資が必要であった。これに対して、「北國銀行で内製化した営業店端末は、本体は普通のパソコン、キーボードや、スキャナーも同様に家電量販店で購入できるので、通帳や伝票を印字する通伝プリンター以外は、安価な汎用製品で構成されてい

⁴⁶ ユーザーの好みと使い方に合わせて、アプリケーションソフトの操作方法や機能、各種設定などを変えること。

⁴⁷ ソフトウェアの種類の 1 つで、機器の基本的な管理や制御のための機能や、多くのソフトウェアが共通して利用する基本的な機能などを実装したシステム全体を管理するソフトウェア。

⁴⁸ 株式会社デジタルバリュー「地域金融機関のデジタルトランスフォーメーション～北國銀行にみるゼロベースのシステム戦略と組織人事～」金融ジャーナル社（2021 年）P118-119 より引用し、筆者が一部加筆。

⁴⁹ 鈴木洋子「銀行界初のシステム部長出身、北國銀行頭取が『勘定系のクラウド化は当然』と断言する理由」『DIAMOND online』（2021.10.6）より引用。

⁵⁰ 業務を円滑に進めるために必要な、情報共有や連絡、会議、スケジュール管理などを行うためのソフトやサービス。

⁵¹ 株式会社デジタルバリュー「地域金融機関のデジタルトランスフォーメーション～北國銀行にみるゼロベースのシステム戦略と組織人事～」金融ジャーナル社（2021 年）P238 より引用し、筆者が一部加筆。

る。また不具合が生じて壊れた機器を新しい機器に替えるだけで済むため、保守をベンダーに依頼する必要もないことから保守費もかからず、また数十億円かかる定期的な更改も不要となり、圧倒的なコスト削減が可能となった。」⁵²

また、「店内外の ATM は 2021 年 7 月から 5 年～8 年かけて、順次自前開発の ATM に入れ替えを行う。自前の ATM とは、『市販のパソコン＋メーカー直接調達のキャッシャー＋自前のソフト＋地元メーカーと共同制作の筐体』で製造したものだ。スマホアプリと連動した非接触の現金引き出しが可能になり、その他機能も順次、自前で追加開発できると共に ATM 入れ替えプロジェクトも、今後不要になる。」⁵³ こうしたことにより、開発のスピードアップはもちろんのこと、コスト面でも格段の効果が見込まれ、浮いた予算は、新しい戦略的なシステムの開発に回していきたい。

<注目すべき点>

「自行で行っている仕事の流れを、先進的なクラウドの技術を使って、そのまま省力化して落とし込み、新しいシステムを作っていく」という考えの下、主要なサブシステムを自行開発し、しかも 9 割以上をクラウド化するのみならず、営業店端末や ATM といったハードウェアについても、安価な汎用製品を使って内製化することにより、初期コストや保守費の削減、さらには定期的な更改を不要とすることによる圧倒的なコスト削減につなげた北國銀行の対応は目を見張るものがある。

それでは、なぜ 100 ものサブシステムが存在するのか。前述のように、銀行が導入しているサブシステムの例としては、ALM、原価計算、人事、市場、リスク管理等に関わるものがあり、預貸金取引を担う勘定系システムと比較すると、各々専門的な業務を扱うシステムである。こうした業務は、銀行経営上、極めて重要であると共に、本部において少人数で行われていることから、その正確性や効率性等を担保するために

⁵² 株式会社デジタルバリュー「地域金融機関のデジタルトランスフォーメーション～北國銀行にみるゼロベースのシステム戦略と組織人事～」金融ジャーナル社（2021 年）P87-88 より引用し、筆者が一部加筆。

⁵³ 株式会社デジタルバリュー「地域金融機関のデジタルトランスフォーメーション～北國銀行にみるゼロベースのシステム戦略と組織人事～」金融ジャーナル社（2021 年）P237 より引用。

サブシステムが導入され、業務の広がりや細分化の中で、いつの間にか多くのサブシステムが存在することになったと考えられる。

また、サブシステムの多くは、システム導入の容易さ等から所謂パッケージソフトを活用しているが、自行の業務フロー等との兼ね合いで、一般的にはシステム導入時に一定のカスタマイズを行っている。しかしながら、こうした便利なパッケージソフトではあるが、次のようなデメリットもある。

その一つは、「個別最適」は図れても、必ずしも「全体最適」は図れないということである。すなわち、個々のパッケージソフトの選定およびカスタマイズの仕様を決めるのは、主として当該業務の担当者であり、銀行全体の IT システムを管理するシステム部が関わるにしても、一般的には事後的に簡易なチェックを行う程度であると考えられる。したがって、仮に個々のパッケージソフトが「個別最適」に近い型で選定されたとしても、当該パッケージソフトの「開発上の基本思想やアーキテクチャー」は、勘定系システムや他のサブシステムのそれと必ずしも一致しているとは限らず、したがって、システム相互間の連携を含めた「全体最適」は必ずしも図れていない可能性が高い⁵⁴ということである。

デメリットの2つ目は、業務担当者が異動等で交替した場合、後任者は前任者ほど当該サブシステムを「使いこなせる」可能性が低いということである。すなわち、パッケージソフトの導入に当たり、自行の業務フロー等の兼ね合いで、一定のカスタマイズを行うことは、前述した通りであるが、その際、担当者は自ら必要と考える「使い易さ」を実現するため「プラスα」のカスタマイズも併せて行うことが多い。ただ、そうした「使い易さ」は得てして、属人的な考え方やニーズが強く影響していることから、後任者が当該システムを運用しようとした場合、「どうしてこういう作りになっているのか?」「自分には使いづらい」と感じることも多々あり、場合によっては、システムの改修や、もっと極端な場合には新たなパッケージソフトの導入といったことにもなりかねない。

そしてデメリットの3つ目は、当初考えた以上にコストは上振れしがちだ、ということである。前述のように、そもそもパッケージソフトとは、「多数の企業で汎用的に

⁵⁴ 各々のパッケージソフトの「開発上の基本思想やアーキテクチャー」が異なると、それぞれの「データの持ち方」も異なる可能性が高いことから、システム相互間のデータ連携はしづらくなり、「全体最適」が図られているとは言い難い状況となる。

利用できるよう開発・販売されるソフトウェア」であることから、カスタマイズせずに、そのまま導入する限りにおいては、それほど高額なものではない。しかしながら、一旦、カスタマイズを行うとなると、その規模にもよるが、コストは概して大きく上振れする。したがって、カスタマイズを行うにしても、本来であれば、自行の業務フローとの兼ね合いで、どうしても行わざるを得ない最小限の範囲に止めるべきであるが、得てして担当者の「使い易さ」を実現するため、より広範囲に行われがちであり、結果として、当初考えた以上にコストは上振れする。

こうした3つのデメリットは、銀行全体のITシステムを統括・管理するシステム部が、各部のパッケージソフト導入に際して、事後チェックではなく事前チェックをするなどして、しっかりと「ITガバナンス」を効かせていれば、基本的には防げるはずである。しかしながら、例えば、システム部員の数や専門業務に関わる知識が不足していたり、あるいは、行内におけるシステム部の発言力が相対的に低い場合には、なかなかそうしたことができないのが実態だ。

(6) クラウドの活用について

<北國銀行の考え方、実績>

「システムのモダナイゼーションで使われる技術がパブリッククラウド前提となっている以上、クラウド技術でシステムを変え、会社を変革していかないと、銀行自体が持たないと考えた。」⁵⁵

クラウドは、開発スピードやコスト、拡張性⁵⁶など多くの面において、オンプレミスより優れている。また、「勘定系を含めたすべてのシステムをクラウド化し、システ

⁵⁵ 鈴木洋子「銀行界初のシステム部長出身、北國銀行頭取が『勘定系のクラウド化は当然』と断言する理由」『DIAMOND online』(2021.10.6)より引用。

⁵⁶ オンプレミスで容量を拡張する時には、新たにHDD（情報を記録し、読み出す補助記憶装置）を増設したり、より容量の大きいサーバーへ引っ越しを行うなど、高額なコストと手間が必要となるが、クラウドの場合は、使用量に応じて簡単に容量プランの変更ができたり、使う人数に対して柔軟にアカウント数を変えることができるなど、柔軟に対応できる。

ム全体のデータをクラウド上のデータレイク⁵⁷に蓄積すれば、AI を活用したタイムリーなデータマーケティングやインターネットを活用した営業スタイルの確立などデータの利活用も容易になり⁵⁸、オープンデータや外部のデータを取り込むことも可能になる。「これまでと同じことを続けるなら、オンプレミスでも問題ないかもしれないが、『攻めの DX』を行うためには、クラウド活用は必要不可欠である。」⁵⁹

北國銀行は、2021 年 5 月に既存の勘定系システムをパブリッククラウドに全面移行した。具体的には、Windows 上で動作する日本ユニシスのオープン勘定系パッケージ「Bank Vision」を米マイクロソフトのパブリッククラウドである「Microsoft Azure」上で稼働させた。現在では、これに加えて個人・法人のデジタルバンクを核とし、営業店端末や CRM⁶⁰、ATM などのサブシステムがすべてクラウド化され、シームレスに接続できるようになっており、2019 年 9 月よりデータレイクに蓄積されたデータの本格的な利活用も行っている。

一方で、「クラウド移行により既存システムの保守・運用に関わるコストを減らし、新サービス開発等の戦略的投資への配分を増やしていく。2021 年 3 月期の IT 投資に占める保守・運用などのコストと戦略的投資の割合はそれぞれ 56%と 44%だが、これを 2026 年 3 月期に 45%と 55%に『逆転』させ、さらに、2031 年 3 月期には戦略的投資の割合を 6 割超に高める計画だ。」⁶¹

そもそも勘定系をオンプレミスにしていたのは、99.999%の可用性⁶²を実現しよう

⁵⁷ データレイクとは、すべての構造化データ（コンピュータが意味を理解できるように情報やデータを一定の規則（構造）に従って記述したもの）と非構造化データ（文書データ、電子メール、画像ファイル、動画ファイル等）など、あらゆる情報をそのままの形式で一元的に保存することができる情報の格納庫のこと。

⁵⁸ 株式会社デジタルバリュー「地域金融機関のデジタルトランスフォーメーション～北國銀行にみるゼロベースのシステム戦略と組織人事～」金融ジャーナル社（2021 年）P184-185 より引用。

⁵⁹ 新谷直樹「地銀初のオールクラウド化を実現した北國銀行の DX—『顧客主義』の理念はいかにシステムを変えたのか」『FIT2021（金融国際情報技術展）』（日本金融通信社主催）における講演内容（2021.10.14）より引用。

⁶⁰ 顧客情報を一元管理することで、顧客との関係性を維持・向上させるというアプローチ、およびその目的のために開発されたツールを指す。

⁶¹ 山端宏美「クラウドは通過点 北國銀、独歩の改革」『日経コンピュータ』1052 号（2021.9.30）P35 より引用。

⁶² システムが継続して稼働できる度合いや能力のこと。稼働率 99.999%の精度を確保するには 1 年で 5 分ほどの故障しか許されない。

としていたからだ。しかしながら、「99.9%など、システムの可用性について小数点以下の9を1つ増やすためには10倍のコストがかかり、それは結果として顧客の負担として跳ね返る。また、障害が起きた際に、顧客に影響が及ぶシステムにおいても、決済系⁶³と参照系⁶⁴ではサービスレベル(可用性のレベル)が違っていいと思われ、システムごとにサービスレベルに関わる顧客の『共感』(共通の理解)を得た上で保守・運用費にメリハリをつけていきたい。」⁶⁵ また今後は、クラウドでの可用性を公表し、システムごとのサービスレベルの目標値やその順守率をどんどん情報開示していきたい。

また、「パブリッククラウドのように『オープンな環境にデータを置く』ことに対しては、今なお、セキュリティ面での不安を訴える声も多く、金融機関内の『閉じた環境にデータを置く』方が安全だと考える銀行も多い。しかしながら、大手クラウドベンダー⁶⁶は莫大なコストをかけて、常に最新のセキュリティ対策を実現しているのは事実であり、個別の銀行がこれと同様の事を行うのは現実的に難しい。」⁶⁷

例えば、「北國銀行が主に利用するクラウドであるMicrosoft Azureは全世界に50カ所以上のリージョン⁶⁸と100カ所以上のデータセンター⁶⁹を持ち、各リージョン内でもサーバーやネットワークの冗長構成⁷⁰を確保している。また、セキュリティに関しても専門チームが世界中の情報を収集しながら、最新のセキュリティ対策(年間約10億ドルの研究開発費を投資)を講じている。こうした体制の下、最先端の知見を持

⁶³ 決済系システムとは、クレジットカードでの買い物やインターネットバンキングなどの資金決済を担い、基幹系システムでは、銀行窓口やATMでの入出金などの業務を担っている。

⁶⁴ 参照系システムとは、預金口座の残高などデータベースのすべて、もしくは限られた種類のデータを閲覧する業務を担っている。

⁶⁵ 山端宏美「クラウドは通過点 北國銀、独歩の改革」『日経コンピュータ』1052号(2021.9.30) P35より引用し、筆者が一部加筆。

⁶⁶ アマゾン(AWS)、マイクロソフト(Azure)、グーグル(GCP)など。

⁶⁷ 新谷直樹「地銀初のオールクラウド化を実現した北國銀行のDX—『顧客主義』の理念はいかにシステムを変えたのか」『FIT2021(金融国際情報技術展)』(日本金融通信社主催)における講演内容(2021.10.14)より引用し、筆者が一部加筆。

⁶⁸ データセンターが設置されている独立したエリアのことで、クラウドサービスを提供している事業者が、それぞれ独自に区分している地理的範囲のこと。

⁶⁹ 各種のコンピュータやデータ通信などの装置を設置・運用することに特化した施設の総称。

⁷⁰ システムの障害などに備えて、予備の装置をバックアップとして設置しておく構成。

った約 3,000 人のエンジニアが、24 時間 365 日インフラとセキュリティを運用し、ひとたび、インシデントが起きた際にスピーディーに対応できる体制を整えている。一方、オンプレミスで災害対策を行った場合、せいぜいデータセンター2 カ所程度に限られ、セキュリティ確保も自社社員とシステム会社の社員で賄うレベルが精いっぱいだ。オンプレミスで『頭のとっぺんから爪先まで面倒を見る』ことを考えると、大部分を専門家に任せられるクラウドの安心感はかなりのものだと思う。」⁷¹

また、『ハイブリッド型のシステム構成』⁷²や『多要素認証』⁷³などユーザー側がリスクに応じた対策を加えることで、さらに安全な環境を構築することも可能だ。今後テレワーク化が進み、守るべき情報資産が広がっていくことも考えると、従来型のセキュリティでは対応に限界が生じることは明らかであり、これからは行内という『境界の内側を守る』考え方ではなく、『ゼロトラスト』⁷⁴の考え方を取り入れた対策の導入や運用が重要になる。」⁷⁵

また、「顧客の生産性を上げるためのコンサルティングを行っている中で、『クラウドを活用すべき』となった場合、それを実現するためのキーワードは『同じ船 (Same Boat)』だ。顧客にクラウドの重要性・必要性を説明した際に、『あなたの銀行ではどうなってるのですか』と聞かれて、『いやいや我々はオンプレですから』というのでは当然説得力がない。やはり『我々もクラウドですよ、勘定系もサブシステムもすべてクラウドです。ですからみなさん一緒に使いましょうよ』と言えるようにしないと、顧

⁷¹ 株式会社デジタルバリュー「地域金融機関のデジタルトランスフォーメーション～北國銀行にみるゼロベースのシステム戦略と組織人事～」金融ジャーナル社（2021 年）P112-113 より引用し、筆者が一部加筆。

⁷² パブリッククラウドとプライベートクラウドや物理サーバーなど、タイプの異なるいくつかのサービスを組み合わせて利用することにより、それぞれの持つメリットを活かしつつ、デメリットをカバーし合うシステム構成のこと。

⁷³ 認証の 3 要素である「知識情報」「所持情報」「生体情報」のうち、2 つ以上を組み合わせで行う認証のこと。

⁷⁴ ゼロトラストとは、社内外のネットワーク接続における従来の「境界」の概念を捨て去り、守るべき情報資産にアクセスするものは全て信用せずに、その安全性を検証することで、情報資産への脅威を防ぐというセキュリティの新しい考え方。

⁷⁵ 新谷直樹「地銀初のオールクラウド化を実現した北國銀行の DX—『顧客主義』の理念はいかにシステムを変えたのか」『FIT2021（金融国際情報技術展）』（日本金融通信社主催）における講演内容（2021. 10. 14）より引用。

客も納得してくれないと思っている。」⁷⁶

<注目すべき点>

オンプレミスと比較したクラウドの優位性として、開発スピード、コスト、拡張性はよく指摘されるところだが、北國銀行は、それに加えて外部データも含めた「データ利活用の優位性」を強く意識している。銀行としては、データ利活用を本格的に実施することにより、従来以上に有効なマーケティングを行えるという利点はあるが、一方、顧客サイドも、例えば、これまで融資審査等に活用されてこなかった「自らのビジネスやプライベート等の活動実態」に関わる外部データを銀行が入手・活用することにより、従来以上に多面的に評価してもらえる等メリットは大きいと考える。

ただ、こうしたデータ利活用を本格的に実施するためには、勘定系を核として、サブシステム全体がクラウド化され、シームレスに接続していることが前提であり、北國銀行ではそうした態勢がすでに整っている。こうした中、北國銀行が今後「データ利活用＝データドリブンの経営」をどのようにやっていくつもりなのかについて、より具体的な説明がなされることを期待したい。

また、クラウド移行により、併せてシステムの保守・運用コスト削減を目指しているが、これは、ただ単に総体としての経費削減を意図するものではなく、ITの重要性を認識しているからこそ、保守・運用コストの削減により捻出した資金で、戦略的投資を積極的に増やすことを真の目的としている。

ところで、「システム障害」に対し厳しい視線が投げかけられ、その厳格な対応を迫られることに関して、日本は世界の中でも突出して厳しいのかもしれない。こうしたことは、当局のシステムに関わる重要性の認識として、「システム障害」が元々上位に位置付けられているからなのか、あるいは、「世界で一番厳しい目を持つ」とされる日本の消費者が、金融サービスに対しても厳しい目を光らせているからなのかは、定かではない。こうした中、これまでの銀行の幾多のシステム障害を経て、「99.999%の可用性を維持する」ことが、デファクトスタンダードとなっているのであろう。

⁷⁶ 杖村修司『『全員に銀行を1回辞めてもらう』地銀の異端児・北國銀行頭取の5年がかりの大改革』『Cyboze Days2021』（サイボウズ株式会社主催）における講演内容（2021.11.01）より引用し、筆者が一部加筆。

しかしながら、高水準の可用性を維持するためには、極めて高いコストがかかり、それらは、最終的に顧客の負担として跳ね返るということは、北國銀行の言を待つまでもない。今後、適切なコストコントロールを行いつつ、クラウドを活用した「顧客起点の DX」を進めていくためには、全てのシステムの可用性を 99.999 に維持するのではなく、システム毎に可用性のメリハリをつけていくことも重要であり、その優先順位付けに関わる共通の理解を顧客と共に進めていくことが必要だと思われる。

さらには、多くの地銀が漠然と「オープンな環境にデータを置くことよりも、金融機関内の閉じた環境を使う方が安全だ」と考えている中で、今後、セキュリティ対策の基本的な考え方となるであろう「ゼロトラスト」の思想に照らしても、そうしたことに豊富な人材と莫大なコストをかけている大手クラウドベンダーに任せた方がより実効性があり、安全だと考える北國銀行の合理的な考え方には、率直に耳を傾けるべきであろう。

(7) 取引先企業の DX 支援

<北國銀行の考え方、実績>

自行の DX がある程度進んだ後、次に目指すのは、地元中小企業の DX 支援だ。「世の中で DX の重要性が叫ばれる中、地方にはデジタルが不得手な中小企業も多く、そういう人たちに伴走していけるのは、地域に根を張った地銀だけだと思っている。」⁷⁷

また、銀行だけが DX を進めるのではなく、顧客と一体となり DX を推進していかないと、地域全体の生産性向上にはつながらない。「最近、顧客側において生産性向上のための IT 活用の機運が従来にも増して高まっていることも踏まえ、北國銀行は、地元の IT パートナーとも協働しながら、顧客に対する IT 活用による生産性向上の提案ならびに DX 支援を行うことをコア業務として位置付けている。こうしたことを行うためには、IT に関わる知識と経験だけでなく、業種ごとの顧客の仕事のやり方や文化、さらにはオペレーションなどに対する理解が必要となるが、北國銀行にはそうした知

⁷⁷ 古屋江美子『“古くて固い” 開発文化を打ち破る』課題山積みの地方金融 DX、石川・北國銀行が一步先を行くワケ』『エンジニア type』(2021.12.24) より引用。

識・経験・理解が豊富にあるので大きな強みだと考えている。

実際の具体例の1つは、取引先である漆器完成品メーカーへのDX支援である。漆器は1社ですべてを作るのではなく、いくつかの工程に分かれて、それぞれの工程を異なる会社が受け持ち、互いに協力しながら完成品を仕上げる。これまで、完成品メーカーの社員が電話やFAXでそれぞれの工程を受け持つメーカーとやりとりしながら、全体の工程管理を行っていたが、北國銀行の行員が、工程管理のソフトを作り、これを活用することにより当該漆器完成品メーカーの生産性向上が図られた。

また、別の例は、北國銀行も絡む話だ。北國銀行は、顧客の住宅ローン案件の審査や実行を行う際、顧客が発注するハウスメーカー約100社の社員約400名と様々なやり取りを行っている。これまで、そうしたことのすべてを、電話やFAXで行っていたが、業務の生産性を上げるため、当該部署で働く北國銀行の女子行員がシステム部と相談しながら、情報を一元化できるソフトを内製化し、北國銀行・ハウスメーカー双方の生産性向上に寄与した。」⁷⁸

こうした生産性向上につながる具体的なDX支援の他、IT企業にも協力してもらいながら、自行の人材だけでなく、地元中小企業の方々にも参加していただけるようなIT教育の場も積極的に作っていききたい。

<注目すべき点>

これまでも、地銀は、取引先中小企業からの要望に応える形で、生産性向上等、経営体質強化に関わる様々な支援を行い、結果として、当該取引先のみならず、自ら立脚する地域全体の活性化を図ることに貢献してきた。最近、顧客側においてITを活用した生産性向上に対するニーズが高まっていることから、地銀としては外部専門家等とも協力しながら、これに対し積極的に対応し、当該顧客ひいては、地域全体の生産

⁷⁸ 杖村修司『『全員に銀行を1回辞めてもらおう』地銀の異端児・北國銀行頭取の5年がかりの大改革』『Cyboze Days2021』（サイボウズ株式会社主催）における講演内容（2021.11.01）より引用し、筆者が一部加筆。

性向上を図っていくことが従来にも増して重要となっている⁷⁹。こうした中、IT 活用による生産性向上に関して、顧客に積極的に提案し、DX 支援を行うことを「コア業務」と位置付けている北國銀行の動きは注目に値する。

地元取引先中小企業の DX 支援を今後行いたいと考える地銀は多いと思われるが、その具体的な内容としては、例えば、クラウド会計サービスや名刺管理ソフト等、手軽に導入できるツールの活用を提案するといったレベルの話が多いのではないだろうか。そうしたアドバイスも決して無駄とは言わないが、北國銀行のように、取引先中小企業が抱える課題をしっかりと共有し、IT の技術を使って、その解決策を自ら考え、生産性向上に寄与することにより、取引先から感謝され、高い評価を得るというような、より高いレベルの支援も必要であると考ええる。

銀行員であれば、当然、顧客の仕事のやり方や文化、さらには、オペレーションについては十分理解しているはずであり、その上で顧客が抱える課題にしっかりと向き合い、行内外の IT 専門家と協働すれば、必ずや課題解決の方向性は見い出せるはずであり、それに沿って具体的な支援を行っていくべきであろう。

こうした取組みについて、北國銀行は、自行の取引先だけではなく、地元自治体や信用保証協会に対しても実践している。「具体的には、中小企業に対する信用保証協会保証付の制度融資という、いわば地銀のメイン中のメインの業務を、地元自治体や信用保証協会の協力を得て完全電子化したのである。」

言うまでもなく、「地域金融機関の渉外担当者にとり、企業の資金需要に応じて信用保証協会保証付の制度融資を提案できることは、新規案件を開拓する上で重要な武器になっている。

しかしながら、当該申請書類の必要事項を企業経営者に記入してもらい、それを自治体の窓口に提出して承認を受け、さらには信用保証協会に提出して承認を受けねばならないなど、金融機関の担当者にとりその事務負担は大きい。これが、金融機関と企業の 2 者のみで完結する案件であれば、申請書類の処理や審査・融資実行も含めペーパーレス化、オンライン化（電子化）してスピーディーな融資実行につなげられるの

⁷⁹ 銀行が営むことができる業務については、「固有業務」「付随業務」「他業証券業務」「法定他業」に限定されているが、2021 年の銀行法改正により、このうち「付随業務」に、地域活性化や産業の生産性向上など持続可能な社会の構築に資する業務として「地域活性化等業務」が追加された。

であるが、制度融資ではそこに『自治体』や地域の『信用保証協会』も入ってくるので、それらを巻き込まない限り、完全な電子化・スピーディーな融資実行はできない。たとえば事務の規程上『紙の書類での提出が必要』『窓口での書類の確認作業が必要』という事務フローが必須となっていれば、それがボトルネックになって完全な電子化・スピーディーな融資実行は難しくなるのである。

こうした課題を解決すべく、金融庁の呼びかけで同行など北陸地方の8つの金融機関、石川県など15の自治体、石川県信用保証協会が制度融資の完全電子化を目指すことで合意し、2020年5月にプロジェクトが発足させ、その後、6回の会合、わずか3ヶ月で完全な電子化が可能となるシステムの運用を開始させている。」⁸⁰

「金融庁地域課題解決支援チームの栗山直也主査は『北國銀からセキュリティ確保などのノウハウをもらって議論が進んだ』と指摘する。具体的には、クラウドに書類を共有してそれぞれの端末でアクセスできるようにし、書類の受け渡しや確認、承認通知などもクラウド上で済ませられるようにして、金融機関の担当者が自治体や信用保証協会の窓口に行かなくて済むようにして、これまで数日かかる手続きを最短1日でできるようにしたのである。」⁸¹

(8) DXで銀行をどう変えるのか

<北國銀行の考え方、実績>

店舗で行っている個人向けサービスの全てをスマートフォンで行えるようにすることを目指し、2019年9月に個人向けインターネットバンキングの「北國クラウドバンキング」（個人のデジタルバンク⁸²）の提供を始めた。このサービスは、パブリック

⁸⁰『FinTech Journal』 寺尾 淳 ざわつく地銀、デジタル化の現状と問題点とは？制度融資の完全電子化の成功例も（2020/10/5）

⁸¹『日本経済新聞』毛芝雄己 北国銀行が全国をけん引 石川で新型コロナ融資電子化（2020/9/7）

⁸² 北國銀行の言う「個人のデジタルバンク」「法人のデジタルバンク」とは、FFGの「みんなの銀行」のように完全に独立した別個の銀行ということではなく、「顧客のニーズに合わせた、迅速なサービスの拡充を実現するインターネットバンキング」ということであり、あくまで、銀行そのものは、北國銀行一行だけということである。

クラウドを基盤として勘定系システムと連携し、セキュリティを確保しつつ多様化する顧客ニーズの変化に合わせた迅速なサービスの拡充を実現するもので、「現在、店舗で行っているサービスの9割ほどがスマホで行えるようになっており、2～3年以内に100%に引き上げる予定である。」⁸³

これからの銀行取引やサービスは、ネットと対面のハイブリッドとなり、銀行のインターネットバンキングは、もはや予備的なシステムではない。また、その割合やバランスは顧客により好みがあるはずで、そこは自由に選択してもらえればよく、そのためには100%ネットのできる準備が必要である。

「さらに、同じことを法人向けサービス（法人のデジタルバンク）で行う予定であり、現在、その仕組みを構築している。サービス内容をよく検討しながら、アジャイル開発で進め、2022年春に試行を始め、2022年末、遅くとも2023年春には本格的サービスの提供を始めたい。これにより、法人顧客は、従来のように事務処理等のために来店する必要がなくなる。」⁸⁴その上で、行員は、フェイストゥフェイスで顧客に向き合い、その課題解決のために、DX支援を含めたコンサルティング等の付加価値の高い業務にシフトしていくことを目指す。

また、データ利活用を自行だけの閉じたものにするのではなく、外部のデータともAPIでつないだ「データ活用プラットフォーム」を構築し、これを有効に活用することにより、地域を巻き込んだデータ連携のエコシステムを作り上げていきたい。

「まだまだ企画段階というより夢の段階だが、API連携を次のように想定している。まず、『参照系』は情報の一方通行ではなく、双方向の連携を進めるツールとして活用する。例えば、北國銀行から証券会社が公開するAPIを呼び出し、営業店端末に北國銀行以外の残高も表示することで、顧客への総合的なコンサルティングの提供を可能にする。現在、基本的には銀行がPFM⁸⁵業者をはじめとするフィンテック企業にAPIを公開しているだけだが、極論として銀行同士でAPIを公開し互いの情報が共有できるようになれば、顧客は相談時にいちいち他行に預けている資産状況を申告する必要が

⁸³ 山端宏美「クラウドは通過点 北國銀、独歩の改革」『日経コンピュータ』1052号（2021.9.30）P36.

⁸⁴ 山端宏美「クラウドは通過点 北國銀、独歩の改革」『日経コンピュータ』1052号（2021.9.30）P36.

⁸⁵ 多くの金融機関の口座情報を集約するアカウントアグリゲーション（口座統合）などによって、顧客の資産管理を行うサービス。

なくなる。顧客も、銀行に同じ情報を開示することを許可し、一番良い提案をしてくれた銀行と取引できるメリットが生まれる。

次に、『更新系』は、例えば自動車ディーラーのホームページから顧客が購入したい車を選び、支払い方法として『マイカーローン』を選んでもらうと、銀行と連携したAPIにより自動審査が行われ、融資の可否と貸出金利や決済金額が瞬時に表示され、その条件で問題なければ、その場で電子契約手続きを行う。Web上に契約書が表示され、電子サインや本人確認（eKYC:electronic Know Your Customer）を行い電子契約が成立し、契約内容とタイムスタンプ⁸⁶が認証機関に記録される。そうすると、自動的に自動車ディーラーに振込処理が行われ、差額がある場合は購入者の口座に残りの金額が入金となり、すべてが『全自動』『非対面』で完結する。」⁸⁷

また、「地方公共団体や学校、医療機関ともデータを共有することにより、銀行で住所変更を行えば各団体のデータにもそれが反映され、また銀行で住民票や学生証、カルテなどの情報変更もでき、変更手続きをワンストップで済ませるようにしていきたい。このように、異業種と積極的に連携することで、銀行単体ではできない新たな付加価値のあるサービスを顧客に提供することを目指していきたい。」⁸⁸

「これまで、地域金融機関には預金貸出と決済業務という第1エンジンしかなかったが、今後、更なる発展を目指していく上では『法人コンサルティング会社機能』『個人コンサルティング IFA⁸⁹会社機能』『カード会社機能』『リース会社機能』『システム会社機能』『商社機能』『ECサイト会社機能』『人材紹介会社機能』『BP0⁹⁰会社機能』『サービサー会社機能』『エクイティファンド会社機能』『投資会社機能』といった第2エンジンが必要だ。北國銀行は、こうした第2エンジンを包含した金融機関を志向して

⁸⁶ 電子化された文書が原本であることを証明する技術。電子文書にタイムスタンプが付与されると、付与された時刻に書類が存在していたことと、付与時刻以降は書類が変更されていないことが証明される

⁸⁷ 株式会社デジタルバリュー「地域金融機関のデジタルトランスフォーメーション～北國銀行にみるゼロベースのシステム戦略と組織人事～」金融ジャーナル社（2021年）P135-136より引用。

⁸⁸ 株式会社デジタルバリュー「地域金融機関のデジタルトランスフォーメーション～北國銀行にみるゼロベースのシステム戦略と組織人事～」金融ジャーナル社（2021年）P124

⁸⁹ 中立的な立場で顧客の立場に立った金融アドバイスができる資産アドバイザー。

⁹⁰ 業務プロセスの一部について、業務の企画・設計から実施までを一括して外部委託すること。

おり、『次世代版地域総合商社』として地域活性化に貢献していきたい。」⁹¹

また、「北國銀行では、当行のシステム戦略や価値観を共有、共感してもらえる金融機関向けに、当行が DX を進める過程で開発してきたクラウド上で稼働するソフトウェアやノウハウをシェアし、さらには、必要に応じて他行のシステムの開発や保守・運用も支援する方針であり、中央集権とは異なる『地域金融エコシステム』が自然に出来上がれば良いと考えている。当然のことだが、戦略や戦術を実行するために必要なプロセスやツールが、オペレーションやシステムであり、戦略や戦術、ましてや企業文化が類似していれば、オペレーションとシステムのカスタマイズの必要性はそれほどなく、コストとリスクは驚くほど安く、低いものになるはずだ。」⁹²

「地域金融エコシステム」を実現するために、北國銀行は開発費の回収やキックバックを一切考えておらず、総合的なクラウドシステムすべてを IT パートナーに無償で提供するつもりだ。こうすることで、21 世紀の地域金融機関に真にふさわしいシステムの考え方を日本全体に広げ、地方創生にも大きく寄与していきたい。

<注目すべき点>

インターネットバンキング等で、対応できる業務については、極力、顧客にそれを利用してもらい、行員は、より付加価値の高い業務に特化させたい、と考える地銀は多いと思われる。しかしながら、そうしたことが可能となるためには、①自行のインターネットバンキングが、顧客にとって使い勝手がよく魅力的である、②全ての取引・手続きが基本的にはネット上で完結できることが必要であろう。こうした中、北國銀行は、①、②ともに、近い将来に達成できることが予想され、ビジネスモデル変革を行う上での技術的な準備は、しっかりと整っている。

一方、個人、法人を問わず、多数の顧客がインターネットバンキングを利用するようになったとしても、依然、一定数の顧客は、従来のリアルな取引を望むことが予想

⁹¹ 株式会社デジタルバリュー「地域金融機関のデジタルトランスフォーメーション～北國銀行にみるゼロベースのシステム戦略と組織人事～」金融ジャーナル社（2021 年）P32 より引用し、筆者が一部加筆。

⁹² 株式会社デジタルバリュー「地域金融機関のデジタルトランスフォーメーション～北國銀行にみるゼロベースのシステム戦略と組織人事～」金融ジャーナル社（2021 年）P242-243 より引用し、筆者が一部加筆。

され、その対応に、行員をはじめとした経営資源を、ある程度割かざるを得ないと思われる。したがって、最終的には「目指すべきビジネスモデル」に至るにしても、そこに行き着くまでの「過渡期」を経営上どのようにバランスをとりながら経営資源を配分していくかなども難しい課題であろう。

また、厳しい経営環境の下、地域貢献、地域活性化のため、更には、預金貸出業務以外の収益源多様化のために、自らを地域総合商社として位置付ける地銀は多いと思われるが、その具体的なビジネスの内容としては、単に「取引先の商品販売の手伝い」の域を脱していないものも多く見受けられる。こうした中、北國銀行は、「地域を巻き込んだデータ連携のエコシステム」を形成する中で、地域活性化に資する「次世代版地域総合商社」を目指しており、質的に大きな違いが感じられる。

今後、こうした「地域を巻き込んだデータ連携のエコシステム」が、順調に機能することになれば、価値のある地域情報は、必然的に当該エコシステムに集約されてくるはずであり、その暁には、北國銀行が地域に特化した「情報銀行」としての役割を担える可能性は高く、こうしたことの検討も併せて行うべきと考える。

さらに、北國銀行が、2021年5月に日本ユニシスのオープン勘定系パッケージ「Bank Vision」を「Microsoft Azure」上で稼働させたが、その後、それと同一のものと思われる「Bank Vision on Azure」を西京銀行（2021年9月プレスリリース）、山梨中央銀行（2022年3月プレスリリース）、紀陽銀行（2022年8月プレスリリース、同年10月10日カットオーバー予定）が次期勘定系システムとして採用する旨発表していることから、3行がこうしたことに関わる検討を行う過程で北國銀行の支援があった可能性は十分考えられる。

3. DX の効果

こうした DX に関わる北國銀行の先進的な取り組みが、一人当たり労働生産性にどのような影響を与えているかについて検証を試みた。まず、比較対象とする銀行としては、2022年3月末の預金量順位で北國銀行のすぐ上位に位置する百十四銀行、紀陽銀行、また、第二地銀3行を挟んですぐ下位に位置する山梨中央銀行と、さらに、第二地銀1行を挟んですぐ下位にある大分銀行の計5行とした。

北國銀行を除く4行については、DX 推進に関して特段目立った動きは報道されてい

ないことから、一般的な地銀のレベルで DX 推進に取り組んでいると理解したい。

図表 3-1 を見てわかるように、各行とも貸出金の順位も、預金量の順位とそれほど大きな違いはなく、また、地銀と第二地銀では、取引先、ビジネスの仕方や収益構造等に違いがあると考えられることから、あえて、第二地銀は対象とせず、地銀同士の比較とした。

また、生産物については、業務粗利益と業務純益を用い、直近 5 年間における実額の推移とそれぞれその初年度を 100 としたその後の推移を比較した。

貸出金を生産物とする考え方もない訳ではないが、貸出金の場合、低金利の攻勢をかければ貸出金は増加するものの、必ずしも業務粗利益の増加には結びつくとは限らず、また、審査基準を緩めて貸出金を増加させた場合、一時的には業務粗利益を増やせたとしても、後々不良債権の拡大に繋がり、クレジット・コストの増加を招くことになる。

また、若干論点は異なるが、鹿野（1992）は「銀行が生産した金融仲介サービスの大きさを示す規模指標を競争力尺度として用いることに一理あるが・・・利用しうる根拠を論じたものは比較的少なく・・・理論的根拠は、必ずしも明確には示されていない」「経費面での効率性が銀行の競争力に及ぼす効果については、古くから認識されており、我が国では都銀、地銀等業態間の効率性と比較・判断する指標として①経費を総資産残高で割った経費等、②当期利益を従業員数で割った一人当たりの当期利益が利用されている」と述べている。

したがって、ここでは、銀行のパフォーマンスを見る際に、一般的に使われる業務粗利益と業務純益を生産物として使うことにした。

また、DX の投資は、主として物件費の増加につながることから、物件費を、さらに経費のもう一つの主要項目である人件費についても同様に直近 5 年間の動きを見ることにした。

図表 3-2、3-3 を見てわかるように、一人当たり業務粗利益については、長期低落傾向の山梨中央銀行を除き、2022 年 3 月期までは、4 行共にほぼ安定的に推移している。

一方、一人当たり物件費については、全体として減少傾向を示す中、北國銀行だけがかなり突出したペースで増加させている。（図表 3-4、3-5）

また、一人当たり人件費については、大分銀行を除き他の 3 行が緩やかな減少傾向にある中、北國銀行は大きく減少させている。（図表 3-6、3-7）この背景には、北國銀

行が 2022 年 3 月から短期の業績ではなく、社員自身が掲げた目標に対する取り組みを多面的に評価し、かつ年功色を薄めた給与体系とした新たな人事制度を導入したことが影響しているものと考ええる。

その結果、2022 年 3 月期までの一人当たり業務純益については、長期低落傾向の山梨中央銀行と北國銀行が低下傾向を示している。(図表 3-8、3-9)

残念ながら、物件費の内訳は明示されていないものの、書籍や雑誌等にかかれた北國銀行の DX に関わる内容から推測すると、北國銀行の物件費の増加は、主として DX に関わるものと推察する。しかしながら、それに伴って北國銀行の業務粗利益は増加していないことから、未だ、その「収益化」が図られていないものと考えられる。

ここで一点注意すべきと思われるのは、営業方針を変えたことによる業務粗利益への影響をどう見るかということである。すなわち、北國銀行は、顧客本位の営業を目指し、5 年程前から外貨建て保険や仕組み債の販売をとりやめ、2022 年 11 月には投資信託の販売手数料を全廃している。こうした営業方針の転換は、その目的からして当然、地域金融機関が本来行うべきものと考えるが、一方で、そこから得られていた手数料収入が減少するのは避けられない。

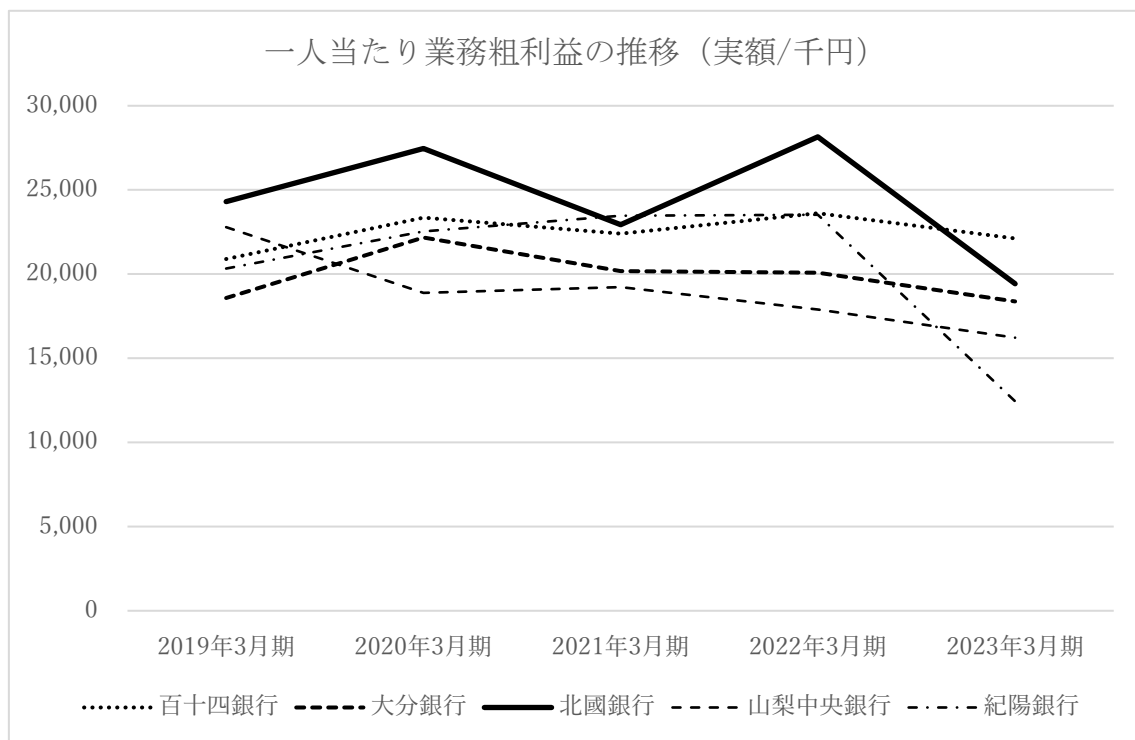
したがって、北國銀行が仮にこうした営業方針の変更を行っていなければ、この 5 年間の業務粗利益はもう少し増加していた可能性もあり、その結果 DX の収益化が達成されているか否かの判断に、一定の影響を与えていた可能性があるということである。しかしながら、筆者は次の理由からこうした営業方針変更の影響については、本分析において勘案しないこととした。

- (1) 営業方針変更による手数料収入の減少の影響が、具体的にいくらかを正確に把握することは難しい。
- (2) 北國銀行のように、対外的に大きくアピールしてはいないものの、比較他行においても営業方針の同様な変更を行っている可能性はある。
- (3) 北國銀行の営業方針変更の事実を知った顧客が、それに好感を持ち、同行との他の取引を増加させた可能性がある。

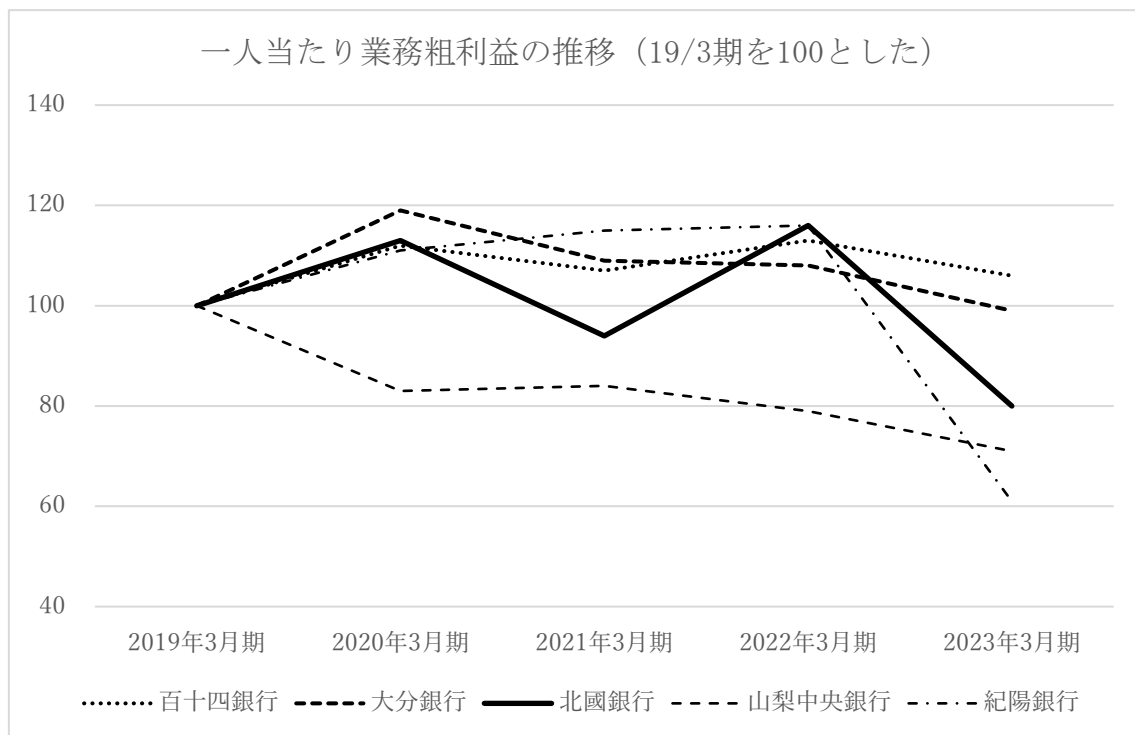
図表 3-1 <地域銀行の預金・貸出金残高と順位> (2022 年 3 月)

	預金量順位	預金量（億円）	貸出金順位	貸出金（億円）
百十四銀行	36	45,662	38	31,648
紀陽銀行	37	45,320	35	34,240
北國銀行	38	41,262	42	26,039
山梨中央銀行	42	34,605	49	20,545
大分銀行	44	33,700	50	19,782

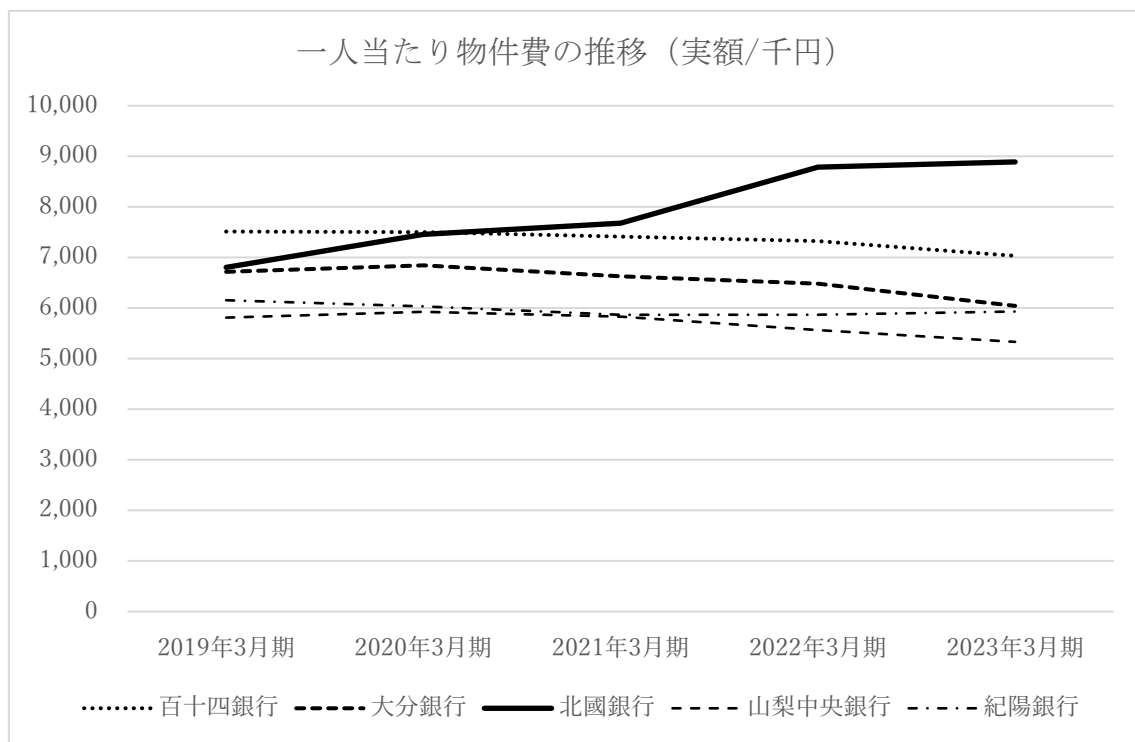
図表 3-2



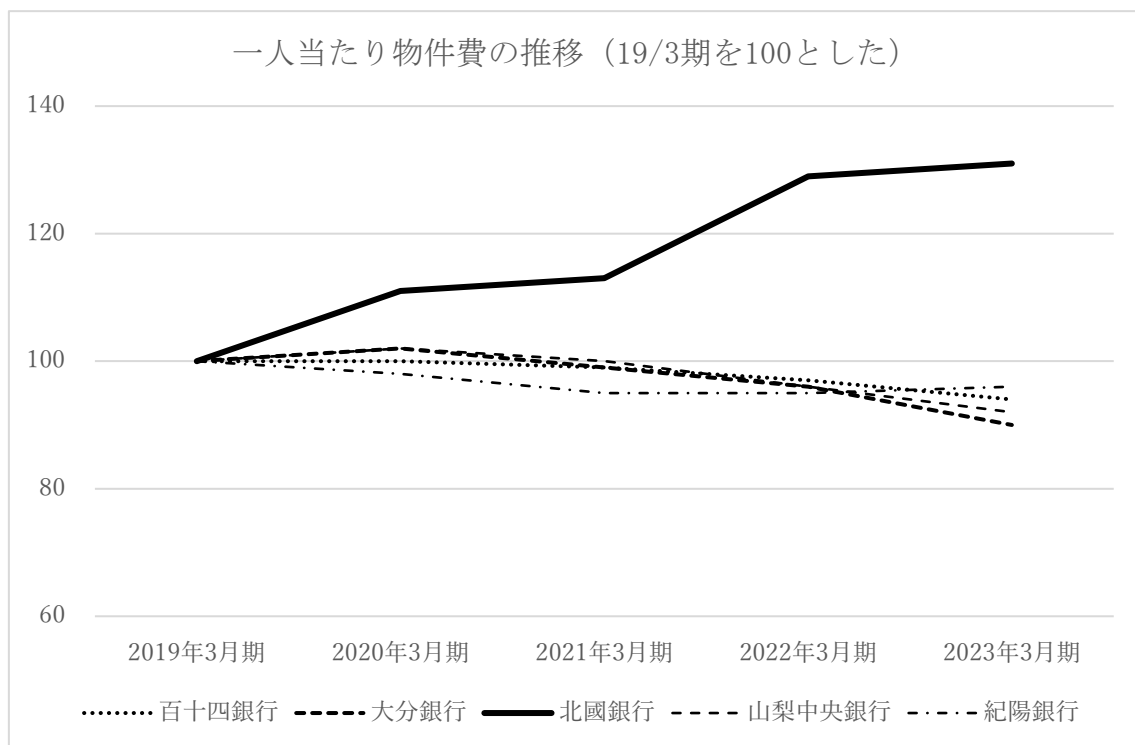
図表 3-3



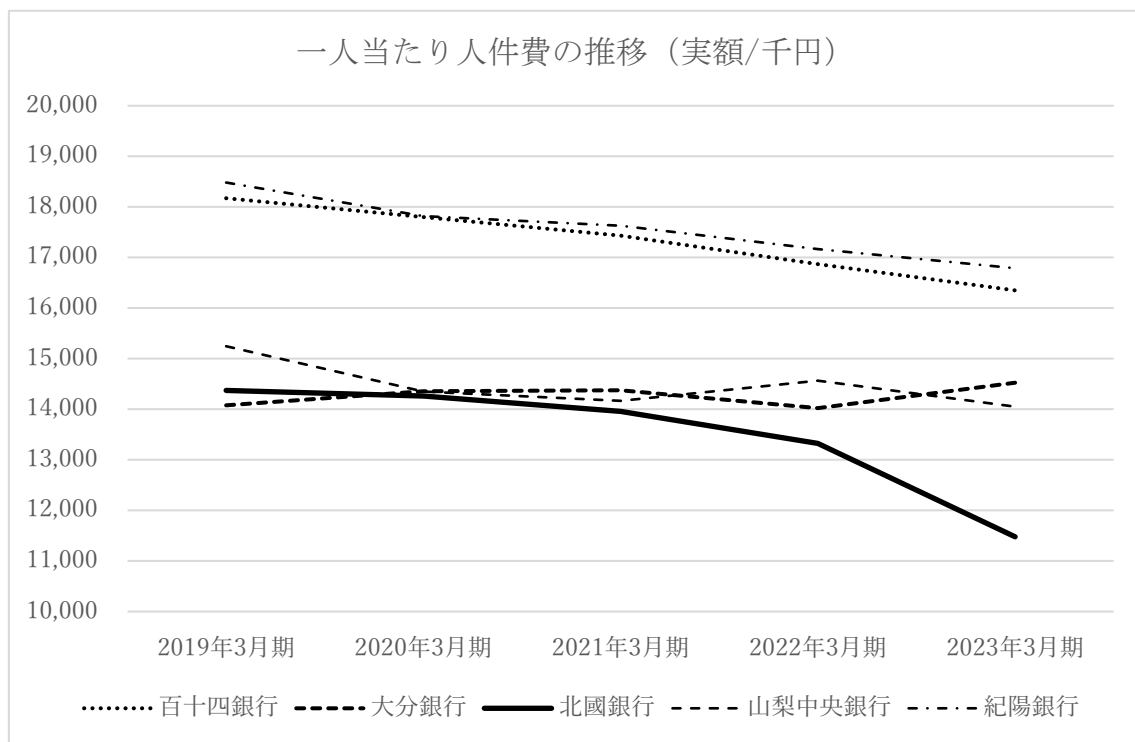
図表 3-4



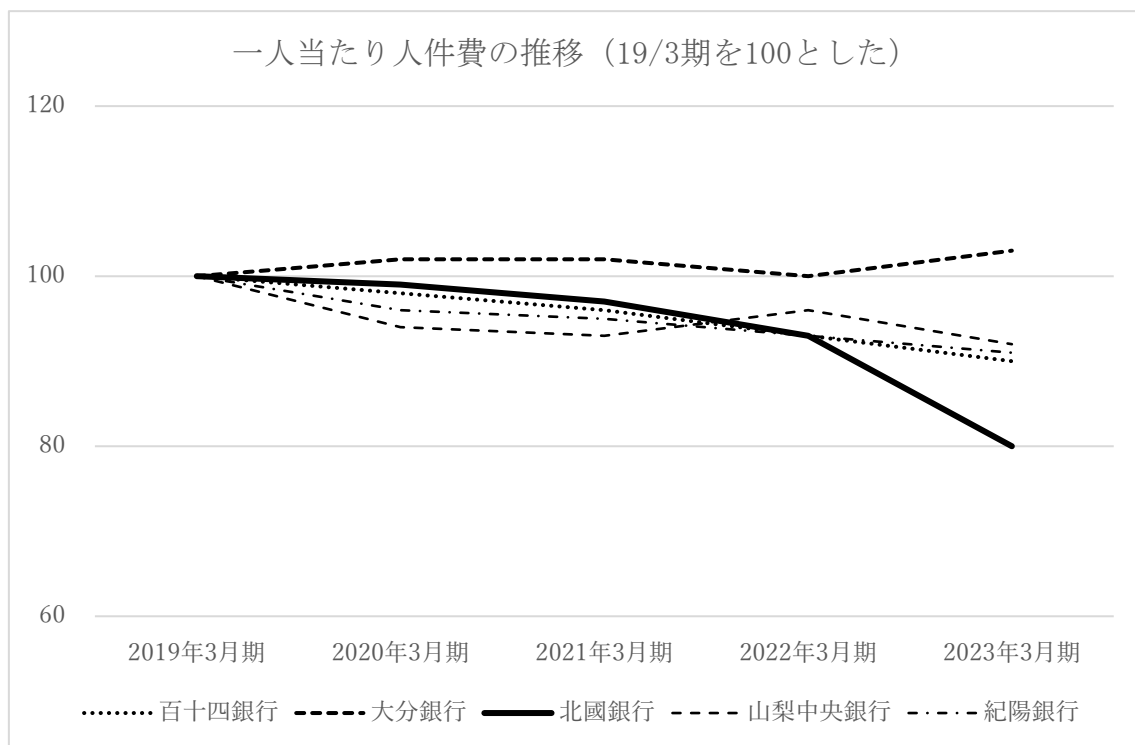
図表 3-5



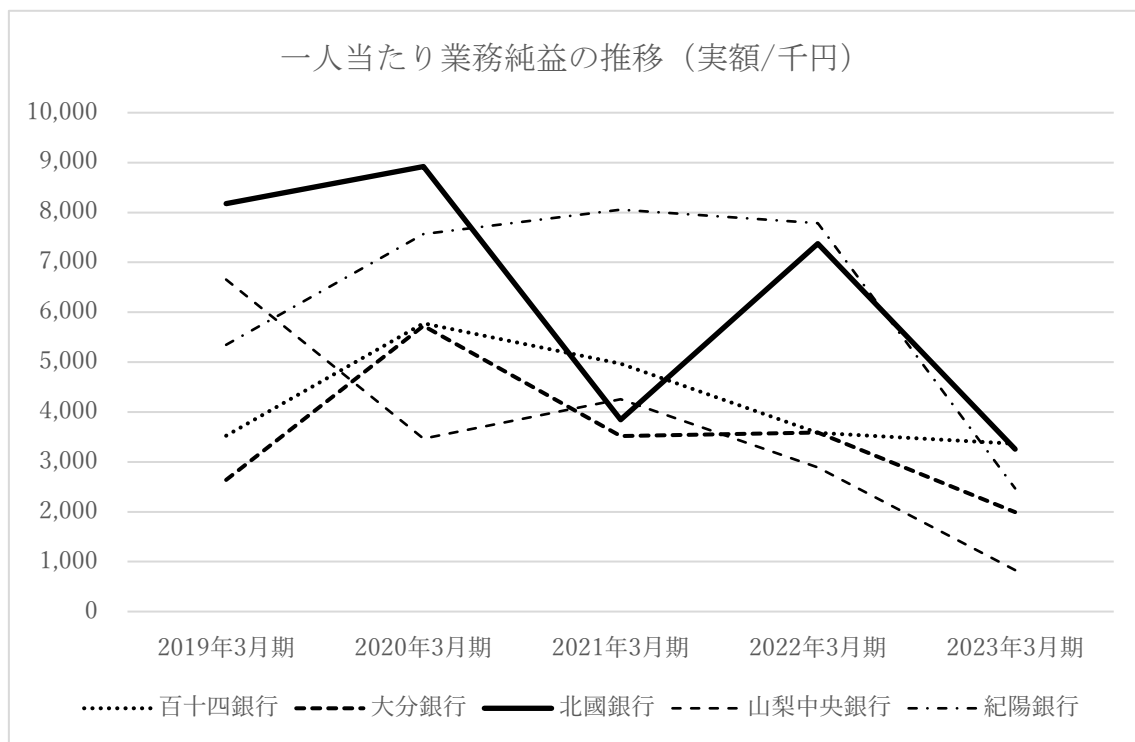
図表 3-6



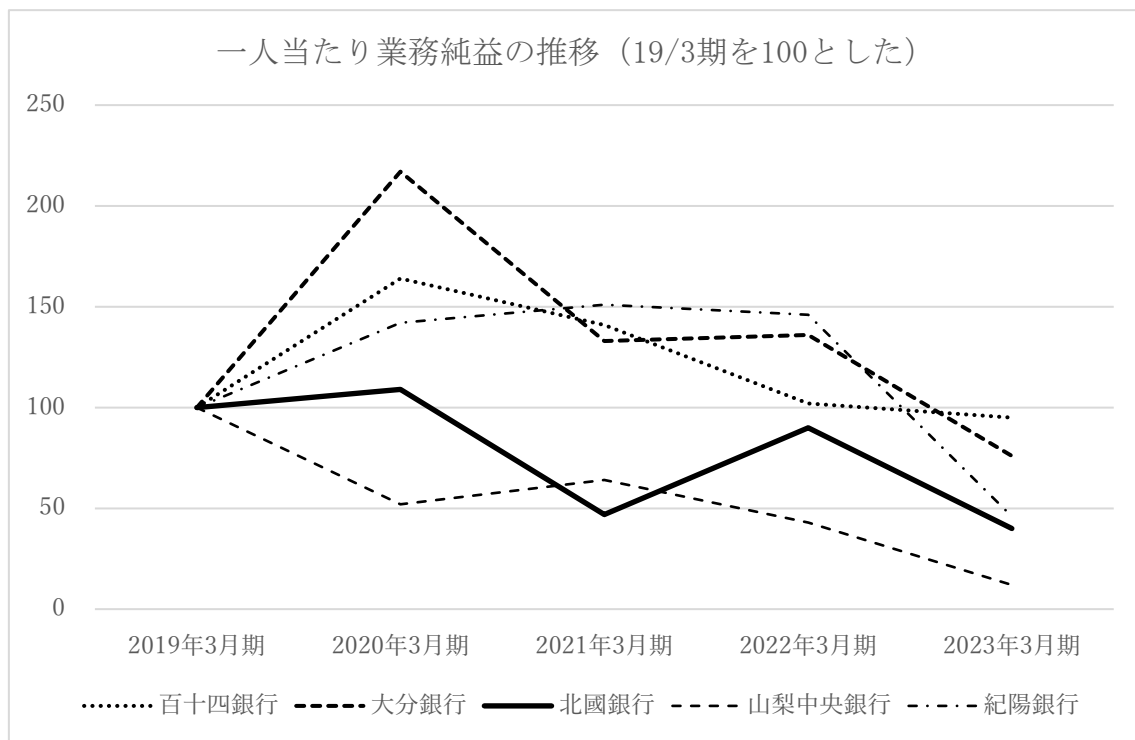
図表 3-7



図表 3-8



図表 3-9



4. まとめ

北國銀行が DX に関してどのように考え、実践してきたか、をまとめると次のようになる。

(1) DX の定義と何から取り組み始めたか

(北國銀行の考え方)

DX を「意思決定プロセスや権限、判断基準、組織文化など広い意味での働き方を含めて、銀行そのものをデジタルで根本的に変えること」と理解・定義し、IT に関わる緊急性の高い課題から、その解決に向けた取り組みを始めることが必要である。

(実績)

DX を「テクノロジーを戦略的に活用するだけでなく、銀行の人や組織を変革し、地域社会をより良い方向に変革し続けること」と理解・定義し、営業拠点の削減・営業効率化を行うなど財務体質を強化しながら、まずは緊喫の課題であるシステムのモダン化（近代化）から取り組み始めた。

(2) DX 実現に必要なこと

(北國銀行の考え方)

先進的なテクノロジーを持っているだけではだめで、「そもそも何のためにテクノロジーを活用して、DX を行うのか」という視点を持ち続けながら、デジタルをトリガーとした大きな意味での全社改革を行っていくことが重要である。

(実績)

「顧客主義を具現化するためにテクノロジーを活用して DX を行う」という理念を確立し、「顧客にとって本当にニーズがあること、あるいはこれからニーズが生まれるであろうことを、どう具現化していくか」という視点で「あらゆるサービス・業務を問い直し、再設計する」というサイクルを回し続けている。

(3) DX におけるビジネススタイル

(北國銀行の考え方)

「顧客主義経営」を実践して、これからの厳しい競争を勝ち抜いていくためには、顧客ニーズに合ったサービスのスピーディーな提供、すなわち、コストが安くてスピード感があり、かつユーザーフレンドリーなデザイン志向のサービスの提供が何より重要であり、そのためには知見のある専門家とコラボレーションしながらシステムを自行開発（内製化）することが必要だ。

(実績)

業務効率化の観点から一担アウトソースしたシステムを、自行で開発・運用する体制に戻すと共に、「高度 IT 人材の採用」を円滑に行うために、新しいシステム会社をベンダーや IT ベンチャーと共に東京に設立した。また、行内のイノベーション実行に欠くことのできない業務 SE、アーキテクト、プロジェクトマネージャーを社内で育成しつつ、北國銀行が主導権を持つ形で、システムの専門家とコラボレーションしながらシステムの内製化が行える態勢が整っている。

(4) アジャイル開発と人材育成

(北國銀行の考え方)

DX を進める上では、「顧客のニーズに合わせて適切な価値を適切なタイミングで提供する」ことが重要であるが、ほとんどの場合、プロダクトの形は事前に決まっておらず、試行錯誤しながら作っていくため、間違いなくアジャイル開発が向いており、そうしたことができる人材を育てるべきである。

(実績)

個人向けインターネットバンキングの開発において、システム部員を IT ベンチャーに派遣し、「アジャイル開発に必要な実践的なスキルやノウハウ」を身につけさせると共に、最優先とすべきは「顧客満足」であり、「何をもって顧客満足とするか」という「ビジネス上のゴール設定」や「経営資源の集中投下先」に関わる考え方を、メンバー全員で共有することが重要だという意識改革を行わせることができた。

(5) サブシステムを含めたシステムのあり方

(北國銀行の考え方)

勘定系のボリュームをどんどん小さくして、他のサブシステムと融合させ、システム全体をパブリッククラウド上でモダナイズしていくことが必要だ。また、サブシステムについてもパッケージソフトを活用し続けるのではなく、自行で行っている仕事の流れを、先進的なクラウドの技術を使ってそのまま省力化して落とし込み、新しいシステムを自行開発していくべきだ。

(実績)

営業店端末、ATM、IB、CRM といったサブシステムは自行での開発がほぼ終了した。また、カスタマイズ不要のクラウド上で動くパッケージソフトを除き、その他全てのシステムも今後、自行開発することにより、2024 年までに 9 割以上をクラウド上に移行する。さらに、営業店端末や ATM 等のハードウェアも、家電量販店で購入できる安価な汎用製品を使って内製化し、圧倒的なコスト削減を実現した。

(6) クラウドの活用について

(北國銀行の考え方)

クラウドは、開発スピードやコスト、拡張性など多くの面においてオンプレミスより優れており、また、システム全体のデータをクラウド上のデータレイクに蓄積すればデータの利活用も容易となるため、クラウド活用は必要不可欠である。また、地域銀行においては、いまだオープンな環境にデータを置くことへの不安の声が多いが、「莫大なコストをかけて、常に最新のセキュリティ対策を実現している」大手クラウドベンダーへの安心感は強い。

(実績)

現在、個人・法人のデジタルバンクと勘定系を核とし、営業店端末や ATM、CRM などのサブシステムがすべてクラウド化され、シームレスに接続できるようになっており、2019 年 9 月よりクラウド上のデータレイクに蓄積されたデータの本格的な利活用も行っている。

(7) 取引先企業の DX 支援

(北國銀行の考え方)

銀行だけが DX を進めるのではなく、顧客と一体となって DX を推進していくことにより、地域全体の生産性向上を図ることができることから、顧客の仕事のやり方や文化、オペレーション等を理解している地域銀行が、地元の IT パートナーとも協働しながら、顧客の DX 支援を銀行のコア業務として行っていくべきだ。

(実績)

漆器製造は、いくつかの工程をそれぞれ異なる会社が受け持ち、完成品を仕上げる。これまで、取引先漆器完成品メーカーの社員が電話や FAX でやりとりしながら、全体の工程管理を行っていたが、北國銀行の行員が、工程管理のソフトを作り、取引先がこれを活用することにより生産性向上が図られた。

(8) DX で銀行をどう変えるのか

(北國銀行の考え方)

これからの銀行取引やサービスはネットと対面のハイブリッドとなり、そのバランスは顧客が主体的に選択するようになることから、100%ネットのできる準備が必要であり、その上で行員はコンサルティング等の付加価値の高い業務にシフトさせるべきである。また、データ利活用は API で外部データとも連携することにより、新たな付加価値のあるサービスを顧客に提供すべきだ。なお、当行の価値観を共有、共感してもらえる金融機関には、ソフトウェアやノウハウを無償でシェアするつもりである。

(実績)

近い将来、店舗で行っている個人・法人向けのサービスのすべてはスマートフォンで行えるようになり、行員はコンサルティングなど、付加価値の高い業務にシフトしていく。また、外部データとも API でつないだ「データ活用プラットフォーム」を構築・活用することにより、「地域を巻き込んだデータ連携のエコシステム」を作り、次世代版地域総合商社として地域活性化に貢献していく。

【参考文献】

- ・伊藤真美,(2021),「銀行そのものをデジタルで根本的に変える-北國銀行が取り組む地域金融機関の DX とシステム戦略」,『Biz/Zine Day 2021 Winter レポート Vol.4』,2月,(web).
- ・鹿野嘉昭,(1992),「銀行の競争力について」,『日本銀行月報』,3月.
- ・毛芝雄己,(2020),「北國銀行が全国をけん引 石川で新型コロナ融資電子化」,『日本経済新聞』,9月.
- ・新谷直樹,(2021),「地銀初のオールクラウド化を実現した北國銀行の DX—『顧客主義』の理念はいかにシステムを変えたのか」,『FIT2021 (金融国際情報技術展)』(日本金融通信社主催)における講演内容,10月,(web).
- ・鈴木洋子,(2021),「銀行界初のシステム部長出身、北國銀行頭取が『勘定系のクラウド化は当然』と断言する理由」,『DIAMOND online』,10月,(web).
- ・高橋ピョン太,(2020),「『単なるデジタル化は DX とは言えない』、北國銀行が語る『金融 DX 実現への道のり』」,『FinTech Journal』,10月,(web).
- ・杖村修司,(2021),「『全員に銀行を1回辞めてもらう』地銀の異端児・北國銀行頭取の5年がかりの大改革」,『Cyboze Days2021』(サイボウズ株式会社主催)における講演内容,11月,(web).
- ・杖村修司,(2021),「北國銀行における働き方改革とビジネスモデルの変革について(北國銀行の戦略的意思決定)」,『日本リアルオプション学会機関誌 リアルオプションと戦略』,第10巻第2号.
- ・株式会社デジタルバリュー,(2021),「地域金融機関のデジタルトランスフォーメーション〜北國銀行にみるゼロベースのシステム戦略と組織人事〜」,『金融ジャーナル社』.
- ・寺尾淳,(2020),「ざわつく地銀、デジタル化の現状と問題点とは?制度融資の完全電子化の成功例も」,『FinTech Journal』,10月,(web).
- ・古屋江美子,(2021),「『“古くて固い” 開発文化を打ち破る』課題山積みの地方金融 DX、石川・北國銀行が一歩先を行くワケ」,『エンジニア

type』,12月,(web).

- ・株式会社北國銀行 , (2021), 「コンサルティングバンク×キャッシュレスバンク×クラウドバンク～北國銀行が挑む次世代ビジネスモデルの全貌～」, 『北國新聞社』.
- ・北國銀行コンサルティング部 , (2017), 「コミュニケーション×コラボ×イノベーション～地域に元気と笑顔を創る次世代銀行モデルへの挑戦～」, 『北國新聞社』.
- ・山端宏美,(2021), 「クラウドは通過点 北國銀、独歩の改革」, 『日経コンピュータ』,1052号,9月.
- ・吉澤亨史,(2021), 「北國銀行 杖村修司頭取が語る DX、「顧客主義」のデジタルバンキングとは」, 『FinTech Journal』,2月,(web).
- ・若林恵 原田圭,(2021), 「DX とはデジタルをトリガーにした全社改革である：北國銀行が『DX には終わりが無い』と語る理由」, 『行政&情報システム』,6月.

第4章 地域銀行のDXの進化に必要なDXのマネタイズのかたち

1. DXの進化の重要性

(1) DXの進化にはマネタイズが重要

北國銀行では、「競争上の優位性」を確立するために積極的にDXを進め、「顧客のニーズに合った魅力ある商品・サービス（以下商品）をタイムリーに提供」できる態勢が一定程度整えられてきた。

すなわち「顧客にとって本当にニーズがあることを具現化していくため、テクノロジーを活用してDXを行う」という理念を行内で確立、共有すると共に、こうした「顧客主義」の視点で「あらゆるサービス、業務を問い直し、再検討する」というサイクルを回し続けていくため、クラウド上でアジャイル開発のできる人材を育成することをはじめとして、システムを自行で開発・運用（内製化）できる態勢を整えてきた。また、コストパフォーマンスやアジリティ、さらにはデータ活用やセキュリティにも十分配慮しながら、サブシステムのみならず基幹系システムについてもパブリッククラウドの活用を積極的に進めてきた。

こうした態勢整備を踏まえ、今後はいよいよ「顧客のニーズに合った魅力ある商品をタイムリーに提供」していくと共に、当該商品の魅力を効果的に「対外情報発信」して、顧客にそれら商品を購入・利用してもらい、結果として、顧客ロイヤリティ¹の向上につなげていくことが重要である。

しかしながら今後、銀行をとりまく経営環境や顧客ニーズは「非連続かつ急激に」変化することが予想されることから、魅力ある商品は、「一度投入したらそれで終わり」ということではなく、常にそうした変化に的確かつタイムリーに対応し続けることが重要であるため、それを可能とする「データドリブン²を柱としたDXの進化」（以

¹ 企業や商品に対する顧客の愛着のこと。

² 経験や勘などではなく、様々な種類と膨大な量の情報を蓄積するビッグデータとアルゴリズムにより処理された分析結果をもとに、ビジネスの意思決定や課題解決などを行う業務プロセス。

下 DX の進化) が必要となる。そして、それを行っていくためには、当然のこととして「相応のコスト」が必要となることから、「DX の進化」に伴った「トップライン³や収益」（以下トップライン）の向上、すなわち「DX のマネタイズ（収益化）」ができるかどうかは極めて重要となるのである。

（2）継続的な「DX のマネタイズ」に不可欠な「顧客基盤の拡大」

一般的に銀行の「トップライン向上」を実現していくためには、既存顧客に対する「クロスセル」⁴や「アップセル」⁵、もしくは、新規顧客の獲得が必要となるが、地銀のホームグラウンドはもともと「地域限定的」であり、そのため、既存顧客の数や新規顧客の対象となりうる未取引先数は限られており、「トップライン向上」には自ずと限界がある。したがって、地銀はいずれかの時点で「トップライン向上」すなわち「DX のマネタイズ」が行き詰まるものと予想され、「相応のコスト」がかかる「DX の進化」は難しくなり、最終的に「DX の進化」を止めざるを得なくなると思われる。そしてその結果、「競争上の優位性を失う」どころか「競争上の大きなハンディキャップを負う」可能性は高いと考える。

一方、財務面にゆとりのある他業態からの新規参入企業は、顧客ニーズに合わせて精力的に「DX の進化」を図り、魅力ある商品を次々と提供し続けることにより、地銀の顧客を「惹きつけ囲い込む」可能性は十分ありうる。

したがって、今後、地銀がライバル企業に伍して競争力を維持すべく「DX の進化」を続けていくためには、「DX のマネタイズ」に必要な「顧客基盤の拡大」を行うことが極めて重要となるのである。

それでは、地銀は主として、地元に注力する「現状のビジネスモデル」のままであっても、「顧客ニーズに合った商品を提供すべく DX に積極的に取り組み」さえすれ

³ 銀行の場合は「業務粗利益」。

⁴ ある商品の購入を検討している顧客に対し、別の商品もセットもしくは単体で購入してもらうためのセールス手法。

⁵ ある商品の購入を検討している顧客や以前商品を購入した顧客に対し、より高額な上位モデルに乗り換えてもらい、顧客単価を向上させるセールス手法。

ば、自らのホームグラウンドを越えて、全国展開で新規顧客を獲得⁶し、「顧客基盤の拡大」を図っていくことが可能なのであろうか。ここで、新規顧客の対象は、現状、各地域で「地元の地銀」をメインバンクとする顧客と仮定する。

また、「現状のビジネスモデル」とは、例えば、①地元の地公体・企業（特に中小企業等）・個人との取引を重視して積極的な取引推進を図り、②地元経済活性化のための人・物・金の協力⁷を行うと共に、③自行の情報発信や広告・宣伝を地元中心に行っているようなビジネスモデルである。

結論から言うと、現在、「地元の地銀」をメインバンクとする顧客が、大手行やネット専用銀行を新たなメインバンクとして選択する可能性は十分ありうるが、「他地域の地銀」を新たにメインバンクとして選択する可能性は極めて低いと考える。

ここで「地元の地銀」の顧客が、新たにメインバンクとして大手行やネット専用銀行を選択する主たる理由の1つは、「現状、メインバンクとする『地元の地銀』に比べ魅力的かつ、先進的な商品をタイムリーに提供してくれる」ということであろう。そうした意味から、DXに積極的な地銀が大いに努力したとしても、人・物・金の経営資源に恵まれた大手行やネット専用銀行に「伍する」ような商品を提供することは現実的には難しく、結果として、「他地域の地銀」顧客のメインバンクの座を新たに獲得することは難しいものと思われる。

また、仮に多くの地銀が大手行等に「伍する」魅力的な商品を提供できるようになったとしても、顧客にとり、これまで「馴染みの薄い他地域の地銀」が提供する商品について、日頃から興味を持ち、積極的にリサーチするというインセンティブがそもそも湧かないのではないだろうか。

(3) デジタルバンク設立による全国展開での「顧客基盤拡大」

したがって、地銀が継続して「DXのマネタイズ」を行うため、全国展開で新規顧客を獲得し、「顧客基盤の拡大」を図っていくには、①大手行やネット専用銀行に「伍する」魅力的かつ先進的な商品をタイムリーに提供できる態勢をしっかりと整えると

⁶ 地銀のように「主たる営業地域」を定めず、全国区で地域に拘らずに営業すること。

⁷ 例えば、地元の商工会議所や各種団体に手弁当で行員を派遣したり、地元の活性化に資する様々な催しに寄付金・協賛金を出したりすること。

共に、②提供する主体の「地域性」⁸をあまり前面に出さないことも必要であると思われる。

この「地域性」に関しては、ふくおかフィナンシャルグループ（以下 FFG）がデジタルネイティブ世代を対象に、これから作ろうとするみんなの銀行のイメージに関して行ったユーザーインタビューで興味深い結果が出ている。

すなわち、FFG は、大手調査会社の協力を得て、東京の新橋で「学生」「パワーカップル（共働き）」「若手ハイキャリア（高学歴でデジタルリテラシーが高い）」の3つのペルソナに分けたデジタルネイティブ世代を対象に、ユーザーインタビュー（顧客調査）を幾度も実施した。⁹その結果、スマートフォンだけでサービスを利用できる銀行についてはおおむね便利だ、と興味を持ってもらえたが、運営している銀行が福岡の地銀グループである FFG であることを伝え、「私は福岡に関係ないので利用しないですね」という答えが多く返ってきた。地域に関係なく全国で利用できるデジタルバンクであるにもかかわらず、自分の居住地域外の銀行が運営しているとなると、途端に興味を失ってしまうのである。

これは貴重な気づきであった。みんなの銀行を全国の顧客に利用してもらうためには、FFG 傘下であることを前面に出さない方がよいことがわかった。そこでみんなの銀行は、スマートフォンで完結する新しい銀行であることを前面に打ち出しつつ、信頼性や安心感を確認したい人には国内最大の地銀グループであることが分かるように「そっと訴求する」作戦にでた。

もちろん、既存の地銀が①を満たせるよう積極的かつ継続的な「DX の進化」を行うことも1つの選択肢ではあるが、そのためには「クラウド上でアジャイル開発ができる『軽量で柔軟性¹⁰のある先進的なシステム』（以下「先進的なシステム」）の開発運用態勢」の確立や、「『顧客主義』の具現化を目指す企業文化・風土（以下「企業文化」）」の定着など自らを「大胆に変革」することが必要であり、そのためには、「多大な時間とパワー」が必要となる。

⁸ 注6で述べた「主たる営業地域」のこと。

⁹ 「イノベーションのジレンマからの脱出」 みんなの銀行著 日経 BP P153-154

¹⁰ システムの柔軟性とは、例えば業務の変更に対して機能追加・改修が容易であったり、また、必要なデータを簡単に取り出すことができること等である。

なぜならば、既存銀行のシステムは、現状、「重量で柔軟性のないレガシーなシステム」（以下「レガシーなシステム」）であり、また、ほとんどの行員は、従来のプロダクトアウトの企業文化に慣れ親しんでいるため、それらを抜本的に変革しようと思えば、大いに戸惑い、さらには強く抵抗することが予想されるからである。したがって、その「大胆な変革」を行うために必要となる多大な時間、すなわち「ロスタイム」によりライバルとの競争に大きな遅れをとると共に、費やした多大なパワー（それはコスト¹¹として測れるが）は将来必要となる「戦略的コスト」の制約要因にもなりかねない。

一方で、既存の組織を「多大な時間とパワー」をかけて「大胆に変革」するのではなく、銀行の外に新たに「ビークル」¹²を作ることにより、その目的を果たすことも可能だ。そうした新たな「ビークル」であるデジタルバンクでは、「顧客主義」の具現化を目指す「企業文化」を「所与」のものとして受け入れ、軽量で柔軟性のある先進的な「システムの開発・運用態勢」を整備してスタートすることができるため、「多大な時間とパワー」は不要となる。前述したように、経営環境や顧客ニーズが「非連続かつ急激に」変化する状況においては、何より「時間」は重要である。また、既存の地銀のままでは②を満たすのは難しいが、デジタルバンクであれば、敢えて親銀行の「地域性」は前面に出さないことで、これをクリアすることは可能だ。したがって、筆者は、既存の地銀を「大胆に変革」するのではなく、新たにデジタルバンクを設立すべきであると考ええる。

ここでいうデジタルバンクとは、最先端のテクノロジーを活用して「顧客にとり本当にニーズがあることを具現化していく」という「顧客主義」に基づき、「顧客ニーズに合った魅力ある商品をタイムリーに提供していく」ことのできる実店舗を持たない銀行のことであり、顧客はPCやスマホを活用して銀行機能を利用する。

また、デジタルバンクはこうした「顧客主義」を実践するため、「データドリブン」の経営を行っていくことから、そのシステムは、軽量で柔軟性がある先進的なもので、主として、クラウド上にアジャイルで内製化されている。海外では、こうした銀行が

¹¹ 主として人件費を指す。

¹² ここでは、先進的なデジタルバンクを想定する。

すでに多く出現しており、日本の「みんなの銀行」や「UI 銀行」などもこうした銀行に分類されるものと考えられる。

2. デジタルバンクのターゲット

(1) デジタルバンクが初めにターゲットとすべきは、個人か、法人か

こうして、全国の見込顧客にアピールできるような「地域性にとらわれない魅力あるデジタルバンク」を新たに設立する場合、初めにターゲットとすべきは個人、あるいは、法人（含む個人事業主）のどちらにすべきであろうか。

最近のように、経営環境や顧客ニーズが「非連続かつ急激に」変化する状況において、厳しい競争に勝ち残っていくためには、何よりも「時間」すなわち「必要とされる商品をいかに早く提供できるか」が極めて重要となるのは間違いない。したがって、初めから個人と法人の2つを同時にターゲットにするのではなく、そのいずれかにターゲットを絞り、システム開発等の「リードタイム」¹³を極力短縮して、「商品提供を少しでも早める」ことを優先すべきであろう。

個人であれ法人であれ、預金、融資、為替といった銀行の機能・サービスは同じで、その開発は同時にできるのではないかと考えるかもしれないが、実際は必ずしもそうではない。個人向けサービス全般について言えば、法人と異なり PC やスマホ上の UI/UX や「操作性」について相当程度工夫を凝らすと共に、オリジナリティーを追求することも必要となる。また、個人向け融資を行うのであれば、「全国銀行個人信用情報センター」¹⁴等とのシステム連携は必須となる。

一方、法人においては融資審査に必要となる「会計情報」等の各種データの蓄積や相互連携に関わるシステム上の「作り込み」に時間がかかる他、後述するように¹⁵「他

¹³ ここでは商品を提供できるまでの所用時間のこと。

¹⁴ 消費者信用の円滑化などを図るため、全銀協が設置・運営している機関でローンやクレジットカードなどの取引内容に応じた個人信用情報を収集し、会員である銀行等の与信判断および契約後の管理のための参考資料として提供している。

¹⁵ 「3. デジタルバンクのビジネスモデル」の(2)『活動実態』がわかるデータの活用による他社との差別化」に「・・・『より多面的な融資審査』を行うことができ、他社との差別化も可能となる」と記載。

社との差別化」を図るためには外部データの「ユニークな活用法」を考え、そのためのシステム上の手当ても必要となる。

また、個人・法人ともに「特に注力する分野」、「他社との違いを際立たせる得意分野」を絞りスモールスタートで行うことにより、「変化への対応力」や「コストパフォーマンス」をより高めることも可能である。

すなわち、他社との違いを際立たせるため、顧客にアピールできる「エッジの効いた¹⁶商品」を提供できたとしても、その後、目まぐるしく変化する「顧客ニーズ」に、的確かつタイムリーに継続して対応することが必要となる。開業時からこうした魅力ある商品を数多く持つことは、それはそれで競争上優位とはなるが、何らかの理由で「顧客ニーズの変化」への対応がタイムリーに行えなくなると、逆に自行のイメージや顧客ロイヤリティを低下させることになりかねない。したがって、まずは「特に注力する分野」を絞り、スモールスタートで行うのが現実的であろう。

こうした中、初めのターゲットは、法人（含む個人事業主）にすべきと考える。

(2) 初めのターゲットを法人とすべき理由

「地域性にとらわれない魅力あるデジタルバンク」を新たに設立する場合、初めに法人（含む個人事業主）をターゲットにすべき理由は次の3点である。

- ① デジタルバンクがより「短期間」かつ「少ないイニシャルコスト」で、効率的・効果的にマネタイズしていくためには、「与信業務」を「その柱」とせざるを得ず、その潜在的な資金需要としては、個人より法人、特に中小・零細企業や個人事業主（以下中小・零細企業等）の方が大きい。
- ② 現状、個人に対して「与信業務」を行うプレーヤーは、銀行、貸金業者、クレジットカード会社など多数あり、競争が極めて厳しい一方、法人、特に中小・零細企業等に対しては、後述するような「彼らの希望する形」¹⁷で、その潜在

¹⁶ ここでは「個性が際立ち、顧客に驚きと感動を与える」という意味。

¹⁷ 「2. デジタルバンクのターゲット」の(3)「潜在的な資金需要の大きい法人向貸出」に「・・・『書類・手続きを簡略化し、極力短期間で審査し、融資して欲しい』という『彼らの希望する形』・・・」と記載。

的な資金需要を満たせるようなプレーヤー（中でも銀行）は必ずしも多くは存在しない。

- ③ 個人、法人、どちらの分野においても、競合他社との競争において優位性を勝ち取るためには「商品の差別化」を図ることが重要となるが、個人において「思い切った差別化」を図ることは実質的に難しく、法人においては後述の通り¹⁸可能である。

(3) 潜在的な資金需要の大きい法人向貸出

デジタルバンクを含めた「銀行」を新たに設立しようとした場合、当然のことながら当局の認可を得ることが必要となるが、その際、どのようなビジネスモデルでどのようにマネタイズ（収益化）していくのかについて、しっかりとした「ビジョン」とその「実現可能性」について納得のいく説明が求められるのは言うまでもない。また、銀行はその「財務の健全性」を早期に確立することが重視されることから、「3年目の決算で単年度黒字達成」（以下「3年単黒」）「5年目の決算で繰越損失の解消」（以下「5年繰損解消」）が求められる。

この「3年単黒」「5年繰損解消」を達成すること自体、それはそれでかなり厳しいハードルではあるが、地銀自身にとっても新銀行設立後、少しでも早くビジネスを軌道に乗せ、関連コストをミニマイズすることは喫緊の課題であり、その意味で「短期間かつ少ないイニシャルコストで効率的・効果的にマネタイズ（収益化）する」ことは極めて重要になるのである。

そうした中、銀行の三大業務と言われる預金・貸出・為替の中で、現状、実質的に収益を上げられるのは貸出である。

しかしながら、個人が借入れをしようとする場合、教育や住宅に関しては国やそれに準ずる制度¹⁹も含め、一応制度が整っており、また、マイカーについてもディー

¹⁸ 「3. デジタルバンクのビジネスモデル」の(2)『活動実態』がわかるデータの活用により他社との差別化に「・・・『より多面的な融資審査』を行うことができ、他社との差別化も可能となる」と記載。

¹⁹ 教育については「国の教育ローン」が、また住宅ローンについては「フラット35」などがある。

ラーも含め、借入見込客への「売り込み」は熱を帯びている。さらに、その他「遊興費」についても（借りてまで「遊興」に費やす是非は別として）借りようと思えば、借入先には困らないのが実態であり、その潜在的資金需要は、基本的には満たされていると考えるべきであろう。

一方、法人、中でも中小・零細企業等については、「書類・手続きを簡略化し、極力短期間で審査し、融資して欲しい」²⁰ という「彼らの希望する形」で融資をしてくれるプレーヤー（中でも銀行）は、現状十分存在しないことから、その潜在的資金需要は必ずしも満たされているとはいえない。

（4）限定的な数の法人向け貸出プレーヤー

また、新たに「与信業務」を始めようとした場合、法人向けよりは個人向けを行う方が圧倒的に参入しやすいのは事実である。すなわち、個人向けであれば「年収」「職業」「勤続年数」「家族構成」「居住形態（持家 or 借家）」「居住年数」「所有資産」「その他借入状況」といった借入希望者の「属性」をある程度把握できれば、自社のクレジットポリシー²¹ や具体的な「融資基準」に照らし合わせて融資できるか否かのおおよその判断はつくものと思われる。

一方、法人の場合、直近数年の決算書や試算表等を見れば、借入希望企業の「これまでの経営状況」はある程度把握できるものの、一番知りたい当該企業の「将来の姿」や、その前提となる現在の「ビジネス上の活動実態」²²（以下「活動実態」）を正確に把握することは極めて難しい。したがって、少なくとも現在の「活動実態」を少しでも

²⁰ (株)フィンクロス・デジタルが中小・零細企業の社長や個人事業主を対象に、行ったインタビューにおいて把握した要望。

²¹ 与信業務の基本的な考え方を示したもので、融資の対象、自己責任、地域貢献、コンプライアンス、健全な融資慣行の確立、説明責任、信用格付、ポートフォリオ管理、適正な収益、資産の健全化などについて記載されている。

²² ここでは当該企業の現在の「実際の仕事振り」を指している。例えば、受注、仕入、在庫、工事の進捗等の状況であり、直近の決算書ではそうした内容は反映されず、また、具体的な入出金がなければ、預金口座の明細を見てもそうした実態は把握できない。

も正確に把握すべく、当該企業に詳しくヒヤリングを行うことになるが、当然それには限界もあり、最後はあくまで企業との「信頼関係」があつての話となる。

また、中小・零細企業等に対しては、一般的には「信用」での融資²³は行わず、「然るべき担保」を取った上での融資が基本となることから、「担保評価を正確に行う力」や担保取得に関わる「実務上の知識・ノウハウ」も必要となる。もちろん、こうした先に対して「信用」で融資を行うことも可能ではあるが、そのためには他社に比し優位と思われる当該企業の「技術力」や「営業力」さらには「トップのマネジメント力」等の総体としての企業の「競争力」を、担保を取得する時以上に、より正確に評価する「研ぎ澄まされた目利き力」が必要となる。

ただ、現実的には、そうした「担保評価を正確に行う力」や担保取得に関わる「実務上の知識・ノウハウ」さらには、総体としての企業の「競争力」を正確に評価する「研ぎ澄まされた目利き力」を兼ね備えた社員（行員）を十分に揃えることのできる会社はそうそうない。さらに、融資審査を行うに当たり、銀行は顧客に数多くの書類提出を求め、手続きも煩雑で、審査に要する時間も決して短いとは言えない。

したがって、「書類・手続きを簡略化し、極力短時間で審査し、融資して欲しい」という「彼らの希望する形」で融資をしてくれるようなプレーヤー（中でも銀行）は十分には存在しないということなのであろう。

（5）商品の差別化が難しい個人向貸出

こうした中、個人に対して「与信業務」を行う場合、より借りやすい「融資基準」や、より低い「金利」の設定等により、借主にとり有利となる「他社との差別化」を図ることは「理屈上」可能であるが、そのいずれもが銀行の「クレジット・コスト」²⁴や「収益」に直接大きく影響を及ぼすことから、結果として、それ程「思い切った差別化」を図ることは現実的には難しい。

すなわち、個人向け融資の諾否を決める際、前述の「属性」にかかわる評価をその基本とするが、具体的には「年収」「職業」・・・といった各「属性」にそれぞれが

²³ 担保を取らずに融資すること。

²⁴ 融資金が回収不能になると不良債権として処理されるが、その際発生する損失額のこと。

イントを付与し、その「合計点」が一定基準を満たしているかを見ると共に、その 1 つでも守るべき「最低限のポイント」を下回っていないかどうかを確認するのである。

したがって、この「合計点」のバーを下げたり、あるいは「最低限のポイント」を「引き下げる」もしくは「無くす」ことにより、全体としての「融資基準」を「引き下げ」て、結果として借主にとり「より借りやすい」ルール設定を行うことは可能であろう。しかしながら、そうしたことは、必ずや将来の「デフォルトリスク」²⁵ を高めることに繋がり、「クレジット・コスト」の上昇は否めない。

そもそも「リスク」と「リターン」は表裏一体の関係にあることから、こうした「融資基準」の「引き下げ」に見合った「金利の引き上げ」を同時に行うのであればまだしも、逆に借主にとっての「魅力」、すなわち「集客」だけを意識して「融資基準」の「引き下げ」と同時に「金利の引き下げ」も行ってしまうと、当然のことながら銀行経営は危うくなる。

ただ、銀行経営者たる者なら、その点は十分理解していることから、そうした「無茶」な「融資基準」と「金利」の同時引き下げは行うはずもなく、仮にどちらかの引き下げを行うにしても「期間限定」での実施や対象者の「ピンポイントでの抽出」など、結果として銀行経営にあまり影響が及ぼさないような「当たり障りのない範囲」での「差別化」を行うのである。言うまでもなく、その程度の「差別化」は、他社との競争に大きな影響を及ぼすような「思い切った差別化」にはなり得ない。

3. デジタルバンクのビジネスモデル

(1) デジタルバンクの概要

ここで「法人（含む個人事業主）をターゲットとするデジタルバンク」のビジネスモデルを考える前提として、基本的に預金は親銀行（デジタルバンクを設立する地銀）から調達する（親銀行がデジタルバンクに預金するか、デジタルバンクが親銀行から借入するかのいずれか）こととする。理由は次の通りである。

²⁵ 借り入れた融資の返済金やその利息が何等かの理由により、あらかじめ決められた条件で支払われなくなる（債務不履行の）可能性。

- ① 知名度の低さに起因する預金獲得の不調をカバーするための高金利付与を回避する。
- ② 「特に注力する分野」を「中小・零細企業等向けの融資」に絞り、経営資源を集中させる。
- ③ 地銀は一般的に預貸率が低く、かつ、預金の伸び率も以前懸念されていたほど鈍化していないことから、親銀行の資金運用手段の1つとしては妥当性がある。
また、融資については、次のような原則に則って行うこととする。
- ① 「書類・手続きを簡略化し、極力短期間で審査し、融資して欲しい」という中小・零細企業等の希望も踏まえ
 - A. 「信用」での貸出、PC/スマホでの「申込み完結」により手続きを簡略化する。
 - B. 申込みの翌日には「融資諾否の回答」を行い、応諾の場合、「3日以内の融資実行」を行う。
- ② リスクを的確にコントロールする必要があることから、
 - A. リスク分散のため、1件当たり1,000万円以下の小口融資²⁶とする。
 - B. 将来の不確実性をミニマイズする観点から、短期（1年未満）の融資とする。
- ③ ヒューマンエラー防止、少人数での業務運営を図る意味から
 - A. 事務処理等は極力AIの活用を図る。
 - B. 不良債権処理は、バルクセールを基本とする。

(2) 「経済活動実態」がわかるデータの活用による他社との差別化

融資審査において銀行が一番知りたいことは、借入希望顧客の「将来の姿」であり、その前提としての現在のビジネス上の「活動実態」である。そのため、顧客から受注、生産、施工、在庫等、仕事振りがわかる様々な情報を聞き出し、まずは、現在の「活動実態」把握に努める。しかしながら、それはあくまでもヒヤリングベースで行われ、必ずしも確たるエビデンスがある訳ではないため、その確かさを少しでも補うべく「こ

²⁶ 仮に融資先が順調に成長して、より多額の融資を必要とする場合には、親銀行である地銀を紹介する。また、融資金が増えるにしたがって、親銀行の地銀が顧客への対面での営業を重視する場合には、少なくとも全国の主要都市（例えば東京、大阪、名古屋、福岡、札幌、仙台等）に当該地銀の軽量な法人専門店を作る必要がでてくるかもしれない。

れまでの仕事の成果・結果」である「決算」を確認して参考にする。当然、「決算」を確認することにより、顧客の財務状況を把握できることから、これも重要な事柄である。

一方、顧客サイド、特に中小・零細企業等は前述の「書類・手続きを簡略化し、極力短期間で審査し、融資して欲しい」というニーズとは別に、決算書等で「これまでの仕事の成果・結果」を評価するだけでなく、現在の「活動実態」もしっかりと確認・評価してもらいたいというニーズがあり、この点に関して言えば、銀行と顧客の真のニーズは合致していることになる。

もう一方で、顧客の「資金繰り」を確認することも重要だ。現実問題として、決算で「黒字」を出し、現在の「活動実態」が良好であっても、資金繰りがつかず「黒字倒産」する顧客もあれば、逆に決算で「赤字」が続き、現在の「活動実態」が不良であっても「日銭」が入る商売であることから、なんとか「資金繰り」が回り「倒産」を免れ「赤字継続」となる顧客もある。

こうした顧客の「決算」、「資金繰り」、現在の「活動実態」を確認して企業の「実像」を全体として把握することができれば、銀行は従来以上に的確な判断、行動を行うことが可能となる。例えば、直近までの決算が良好な顧客が、大口売掛先の突然の倒産により資金繰りがつかなくなり、自行に駆け込んできた場合、銀行は日頃から当該顧客の「活動実態」が良好であることを確認できていれば、倒産を防ぐべく必要な融資を行う可能性は高い。一方、数期に渡り決算が赤字で現在の「活動実態」も不良であるにも関わらず、「日銭」が入る商売のためなんとか「資金繰り」を回している顧客に対しては、コンサルティングを行い、抜本的なリストラやビジネスモデルの見直しを迫るかもしれない。

また、決算は赤字で、資金繰りも苦しいものの、直近の決算以降、「活動実態」が良好で（ただし入金増加にはまだ至っていない）、将来の明るい見通しも立ち始めた顧客に対しては、仮に第3者から入手したデータにより現在の「活動実態」が良好であることを確認できるのであれば、新規融資に応じる可能性は十分ありうる。

このように銀行が融資審査をする際に見極めたい顧客の「実像」を全体として把握するためには、「決算」と「資金繰り」そして現在の「活動実態」の3者を合わせて確認し分析していくことが必要であるが、これまでの既存の銀行は、ややもするとこうした現在の「活動実態」を確認することが十分出来ていなかったのかもしれない。

いや、より正確に言えば、確認したくても確認する手段がなかったのかもしれない。

(図表 4-1 参照)

「企業向けビジネスサービス」²⁷ (以下 BSC) の利用実績データ (以下 BS データ) は、こうした「活動実態」を表すものの 1 つであり、仮に借入希望顧客が何らかの BSC を利用し、その BS データを入手できるのであれば、デジタルバンクはこれを顧客の「活動実態」のエビデンスとして活用して、「より多面的な融資審査」を行うことができ、顧客の真のニーズにも合致することから、他社との差別化にもつながる。(図表 4-2 参照)

また、他行分も含めた顧客の「資金繰り」全体については、現状、顧客から提出される「資金繰り表」等で確認しているが、当然のことながら、それはエビデンスとはなりえないことから、今後はアカウントアグリゲーション²⁸の活用も視野に入れる必要があると思われる。

(3) 「企業向けビジネスサービス (BSC)」提供企業との連携

ここでいう BSC とは、企業がビジネスを行う上で必要とする、例えば、受注、発注、在庫、生産、施工、などの各「管理業務」等をサポートするためのサービス・ツールで、近年、アプリ等で提供され、多くの中小・零細企業等が利用している。

例えば、「在庫管理」アプリを例にとると、スマホのカメラを使って物品のバーコードや QR コードを読み込むことで、入出荷処理、在庫管理、検品などの自動化された仕組みがクラウド上に構築できるというもので、「物品登録 (数量、保管場所、状態、画像等)」「在庫データの QR コードやバーコードの生成」「入出庫記録作成」「在庫確認 (含む社員間、拠点間の情報共有)」「アラート (期限切れ、在庫数等の測定可能)」などの機能が備わっており、次のようなメリットがある。

- ① スマホさえあれば、従来のハンディーターミナルを導入しなくてもバーコードや QR コードの読み取りが可能である。

²⁷ 筆者の作った造語であり、内容は後述。

²⁸ インターネットバンキングなどに預金者が保有する異なる金融機関の複数の口座の情報を、単一のコンピュータスクリーンに集約して表示するサービス。

- ② バーコードや QR コードで物品とデータの紐付けを自動化することにより、ヒューマンエラーを防止し、正確なデータ入力が可能となることから、精度の高い在庫管理が実現できる。
- ③ 入出庫処理、棚卸しなどの現場作業者の負担をはじめとした在庫管理にかかる労力・時間等の負担を大幅に短縮できる。
- ④ リアルタイムでの在庫把握が複数人で共有できる。
- ⑤ 過剰在庫を減らし、在庫切れを事前に防ぐことができる。

借入希望顧客が、仮にこうした在庫管理アプリを利用しており、銀行がその「利用実績データ」を共有することができるのであれば、少なくとも「リアルタイムで精度の高い顧客の在庫状況を把握すること」ができ、融資審査において有効に活用することは可能であろう。

したがって、今後の BS データの授受や活用の容易さを考えるのであれば、こうしたアプリで「BSC を提供する企業」（以下 BS 企業）がデジタルバンクの連携相手としてふさわしいと考える。

もちろん、複数のデジタルバンクが同一の BS 企業と連携すると、特定のデジタルバンクが比較優位をとることが難しくなることから、BS 企業と「エクスクルーシブ（独占的）」な連携を結ぶことが望ましい。したがって、重要な BS 企業を少しでも数多く、早く囲い込んだデジタルバンクが優位性を勝ちとることになる。

(4) BSC 提供企業（BS 企業）と連携するデジタルバンクのメリット

ところで、「地域性にとらわれない魅力あるデジタルバンク」を法人（含む個人事業主）にターゲットを絞って設立した場合、どのようにして全国展開で新規顧客を獲得していくのであろうか。すなわち、地銀が自らのホームグラウンドを離れて、全国展開で新規顧客の開拓を行うとした場合、何か顧客を囲い込む特別な「仕掛け」があれば別だが、そうしたものがない以上、当初は知名度もない中で、新規顧客を獲得するのは現実的に容易ではないと考える。

実は、その一番の「仕掛け」となるのが連携する BS 企業からの「送客」²⁹である。ここで、デジタルバンクが連携する BS 企業は、「相当数の中小・零細企業等からなる顧客基盤を持つ」ことが前提となる。前述したように、こうした層の潜在的な資金需要は相当程度大きいと思われるが、その割には、「彼らの希望する形」でそれを十分に満たす意欲や能力のある銀行は、現状、多くは存在しない。

したがって、例えば、BS 企業のホームページ、あるいはサービス利用ページ等に、「書類・手続きを簡略化し、かつ、借入希望企業の現在のビジネス上の『活動実態』も加味した『より多面的な融資審査』を極力短期間で行う」という自行のユニークさをアピールするデジタルバンクの「バナー」³⁰を掲載し、「URL のリンク」³¹を貼るなどして、資金需要のある「BSC 利用顧客」（以下 BS 顧客）に的確にアプローチさえすれば、デジタルバンクへの効率的・効果的な「送客」は十分可能と考える。

したがって、デジタルバンクが BS 企業と連携するメリットの 1 つは、BS 企業からの「送客」を通じて見込顧客を獲得できることであり、2 つ目は、見込顧客の BS データを BS 企業から入手することにより、顧客の現在の「活動実態」を把握できることである。（図表 4-2 参照）

（5）他社との差別化となる「融資に関わるアドバイス」

デジタルバンクは、顧客の現在の「活動実態」がわかる BS データの活用により、「より多面的な融資審査」を行うことに加え、別途、顧客に「融資に関わるアドバイス」を行うことにより他社と差別化を図ることも可能である。すなわち、仮に特定の「管理業務」等に課題があり、現状のままでは「融資を行うことが難しい」顧客があった場合、ある BS サービスを利用することにより、その課題を解決すれば「融資が可

²⁹ 他から見込み客を誘導してくること。

³⁰ Web ページ上で他の web サイトを紹介する役割をもつ画像のこと。

³¹ URL は、HP など所在している住所に当たり、ネットワーク上のどこに存在するかを示した住所。また、リンクとは HP のサイト間を移動するために貼り付ける構造のことで、例えば、ボタンを押すと別のサイトに移動することに用いる。したがって、この場合、BS 企業の HP に貼られたデジタルバンクの URL を押すと、デジタルバンクの HP に移動することとなる。

能となる」、あるいは「従来より良い条件（より安い金利等）での融資が可能となる」可能性があると、当該顧客に示唆するのである。例えば、これまで「受注管理」が非効率的で多大な労力をかけていたり、あるいは「施工管理」が未熟なため、成果物の品質低下、労務問題の発生、更には工期の遅延などが散見されるような顧客があったとする。

そのような場合でも、顧客がそうした特定の「管理業務」等を効率的かつ効果的に行える BSC（基本的にはデジタルバンクが提携する BS 企業が提供するサービス）を導入することにより、その課題を解決することができるのであれば（結果として、課題が解決されたかどうかについては、新たに利用する BSC の BS データで確認する）、これまで「拝辞」されてきた融資が応諾となり、また「従来より良い条件（より安い金利等）」で融資を受けることができるようになる可能性がある、と顧客に示唆するのである。（図表 4-3 参照）

例えば、前述した「在庫管理」アプリを例にとると、その導入を図ることにより、

- ① 精度の高い在庫管理が実現し、A 過剰在庫を減らして、「財務の効率化」を図ると共に、B 在庫切れを事前に防ぐことにより「営業推進上のネック」を取り払うことができる。
- ② 入出庫処理、棚卸しを含めた現場の在庫管理の負担を大幅に軽減できるため、従来に比べて効率的、戦略的な人員配置が可能となる。

したがって、こうした課題を抱える顧客にとっては、その解決のための有効な方策となるであろう。

BS 顧客のほとんどを占められると思われる中小・零細企業等は一般的に少人数で会社全体の業務を担っていることから、客観的に自社の課題を見つける余裕もなく、また、仮にそれを自覚していたとしても、その課題の解決策を考え、実行する余裕すらないのが現状であると思われる。そうした中、デジタルバンクから自社の課題に関し的確な指摘を受け、その解決に資する BSC を推薦してもらえることは、間違いなく大きなメリットに違いない。

また、そうした BSC の導入により当該課題の解決が図れたあかつきには、希望する新規融資が受けられるか、あるいは、従来より良い条件で融資が受けられる可能性が出るのであれば、なおさらである。（図表 4-3 参照）

(6) デジタルバンクと連携する BS 企業のメリット

一方、BS 企業がデジタルバンクと提携するメリットを整理すると、1 つは「自社が提供するサービスの付加価値を高める」ということである。すなわち、自社の顧客に資金需要がある場合、自社が保有する当該顧客の BS データの活用によりデジタルバンクに「より多面的な融資審査」を行ってもらえるという「付加価値」を付けることができる。

前述したように、どの業界においても競合他社との競争において優位性を勝ち取るためには、「商品の差別化」を図ることが重要になる。前述した受注・発注・在庫・生産・施工などの各「管理業務」等に便利な BSC を提供する BS 企業を見ても、その数は相当数あるが、その商品内容については大旨「差がない」というのが実態であろう。そうした中、新たな付加価値、中でも中小・零細企業等であれば、その多くが悩みを持つであろう「融資」に関わる付加価値を付けることは、大きな「差別化」になると思われる。

そして、2 つ目は、デジタルバンクと提携する他の BS 企業から、その見込顧客を実質的に「送客」してもらえるとということである。（図表 4-3、4-4 参照）

この「送客」してもらいたい見込客は、そもそも資金需要があり、デジタルバンクに融資してもらいたいものの、特定の「管理業務」等に課題を抱えており、現状のままでは、新規に融資を受けられない、あるいは、従来よりも良い条件で融資を受けることはできないという状況にある。

しかしながら、そうした課題を解決しさえすれば、新規の融資が受けられる、あるいは、従来よりも良い条件で融資を受けられる可能性があるという示唆の下、デジタルバンクから推薦を受けた「特定の管理業務等に関わる BSC 導入」を検討していることから、一般の見込顧客に比べて当該サービスの「新規成約」の可能性は高いものと考えられる。

また、こうしたサービスを導入する際、一般的には、近似する他社の商品と比較検討し、よりコストパフォーマンスが良いものを採用すると思われるが、当該「送客」された見込顧客について言えば、一義的にこの BSC を「利用する」か「利用しない」という二者択一の判断を行うことになり、実質的な「他社との競合」は避けられるものと考えられる。

(7) 魅力ある「エコシステム」の形成

こうした「融資に関わるアドバイス」は、結果的にはデジタルバンクが提携する BS 企業 A のサービスを BS 企業 B の利用顧客に、BS 企業 C のサービスを BS 企業 D の利用顧客に紹介することになり、実質的には BS 企業 B から A へ、D から C への「送客」と同様の効果をもたらすことになり、全体として見ればデジタルバンクを「核」として、BS 企業間での「相互送客」³²が行われることとなる。

したがって、デジタルバンク、BS 企業、BS 顧客の 3 者は、共に多くのメリットを分かち合える魅力ある「エコシステム」の参加者であるとも言えよう。(図表 4-4 参照)

そして、中長期的にみると、この「エコシステム」には次のようなメリットがある。すなわち、デジタルバンクは BS 企業から「送客」された顧客に対し、BS データを活用した「より多面的な融資審査」を一定期間継続して行うと共に、それに関わるデータ・ノウハウを蓄積・分析していけば、「融資審査上有効」である BS データの種類が業種別に明確になってくるかもしれない。

すなわち、建設業であれば、「受注管理」や「工程管理」（施工管理に含まれる）が、卸・小売業であれば、「受注管理」と「在庫管理」が、また、製造業であれば、「生産管理」や「在庫管理」が一般的には重要と考えられ、それぞれの業種に属する企業の融資審査を行うに当たっては、そうした重要と考えられる BS データの入手・分析は必須となるであろう。そして、業種別に見てどのデータがどの位の値を示せば平均的であり、そのボーダーラインはどこにあるか等も見えてくるはずである。また、同じ建設業、卸・小売業、製造業であっても、具体的に行う工事、販売する品物、製造する商品の内容によって、各々の「管理業務」アプリの実績データの「どこの部分をより注意深く見る必要があるのか」等の理解も進み、そうしたことにより BS データ活用に関わるノウハウも蓄積されてくるはずである。したがって、そうしたデータやノウハウを蓄積・分析・共有することにより、デジタルバンクは業種別に顧客のビジ

³² BS 企業間において、顧客回避性（注）を高め、顧客を自社に誘導することにより、利益を拡大すると共に顧客ロイヤリティ向上を目指す。

（注）訪れたユーザーがサイト内のページをどれくらい訪問したかを表す指標で、回避性が高いほどユーザーが商品を購入する可能性が高くなると言われている。

ネス上の「活動実態」を反映した「より多面的な融資審査」のモデルを作り上げることも可能となるであろう。

また個々の BS 企業も、自社の BSC 活用が融資審査上特に有効であると認められた「業種」の企業に注力してアプローチすることにより、利用顧客を効率的に増やすことも可能となり、また BS 顧客は、BS 顧客で将来、資金需要が出た際に自社にとって有利となるであろう BSC を日頃から活用するよう心がけることができるようになるのである。（図表 4-5 参照）

（8）池田泉州銀行の事例

筆者が説明してきたアイデアに近いものとして、池田泉州銀行の事例がある。池田泉州銀行は、「財務指標以外の情報を用いてレンディング情報を生成することが可能な情報処理装置等を提供すること」を目的に、次の様な特徴を持つ「情報処理方法、情報処理プログラム及び情報処理装置」を考案し、2023 年 9 月 1 日に特許（番号 P7337298）を取得している。

「プラットフォーム（本論文における BS 企業に相当）が事業者（本論文における BS 顧客に相当）にサービスを提供するサイトに設定されたレンディングを申し込むためのリンクを、前記事業者が操作したことに起因して、前記レンディングにおける同意画面を事業者端末へ送信し、前記事業者端末から、前記事業者の同意情報を受信し、前記事業者の登録情報、口座入出金情報、及び、会計システムの利用情報を取得し、前記プラットフォームを含む複数のプラットフォームより、各プラットフォームのサービスの利用に関するサービスデータを取得し、前記各プラットフォームの前記サービスデータに基づいて、複数観点の事業性評価の評価値を導出し、取得した前記登録情報、前記口座入出金情報、前記利用情報及び前記各プラットフォームの前記サービスデータに基づき、前記事業者向けの融資条件を導出し、前記融資条件を含むレンディングに関する情報、複数観点の前記事業性評価の各評価値、及び、前記複数のプラットフォームのリストを、前記事業者端末へ送信する処理をコンピュータが行う。」³³

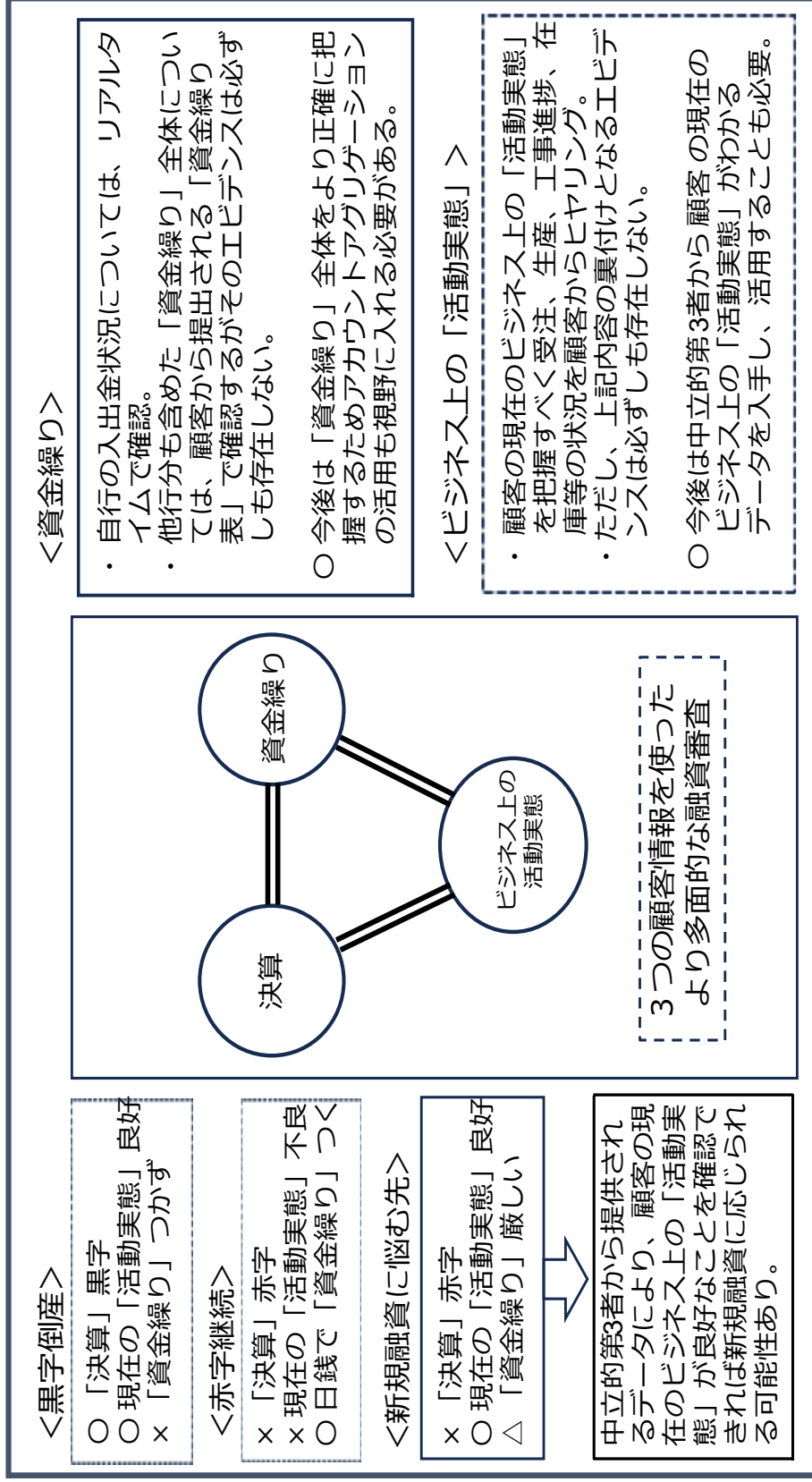
³³ 公開特許公報(A) 特開 2023-135630(P2023-135630A)P50 より引用。(カッコ内は筆者が加筆)

なお、その基本的考え方の検討段階において、筆者もその議論に参画している。

この特許に基づいた業務は、まだ、実際には行われていないが、同行の取得した特許からは、自行が把握する顧客の財務指標以外に、顧客の同意の上、ネット上で取得出来る口座入出金情報および顧客がネット上で利用する会計システムをはじめとした複数のサービスの利用に関するデータを活用することにより、従来以上に多面的な融資審査が行えるものと見込まれる。

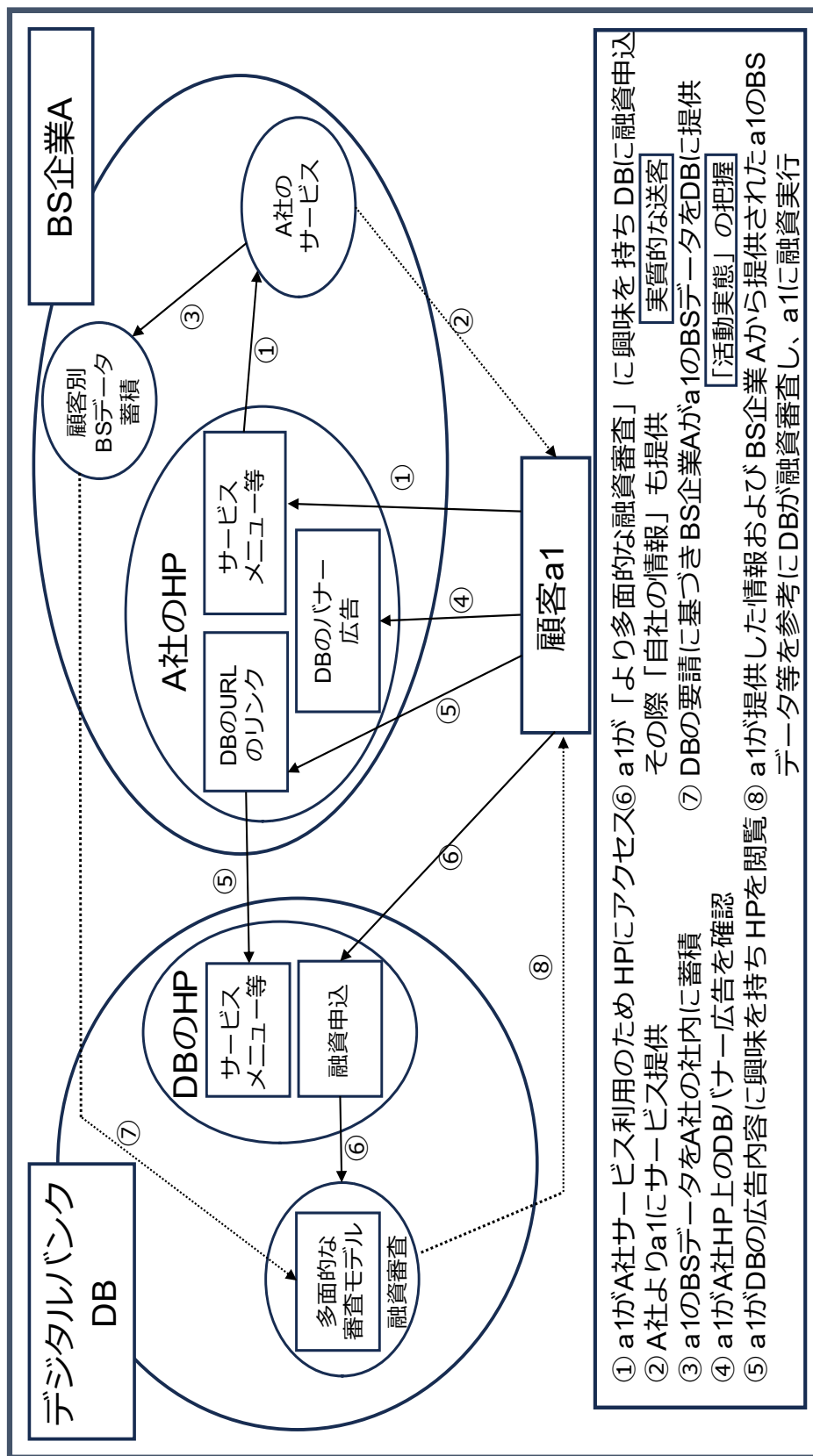
3つの顧客情報を使ったより多面的な融資審査

図表4-1



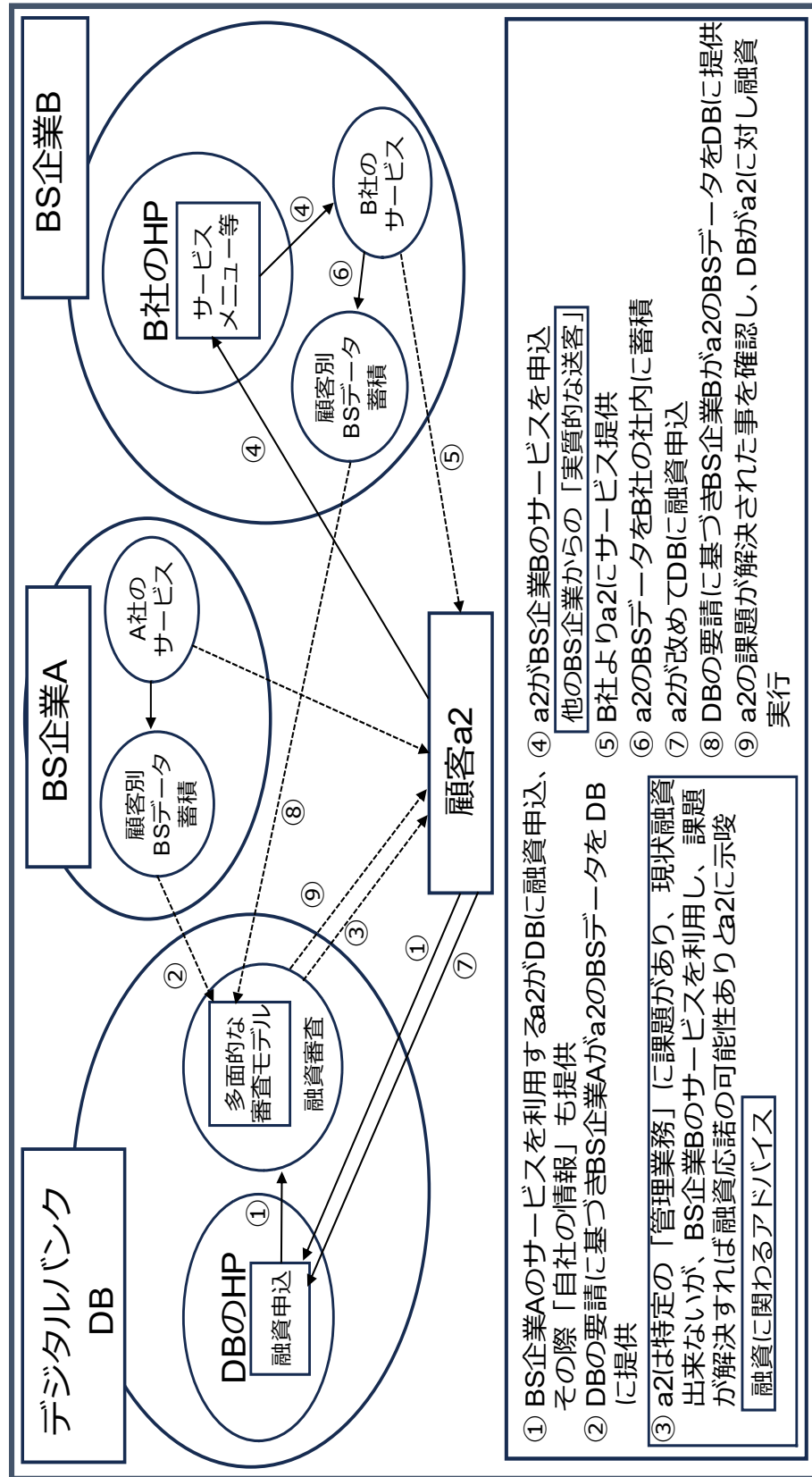
BSデータを活用した多面的な融資審査

図表4-2



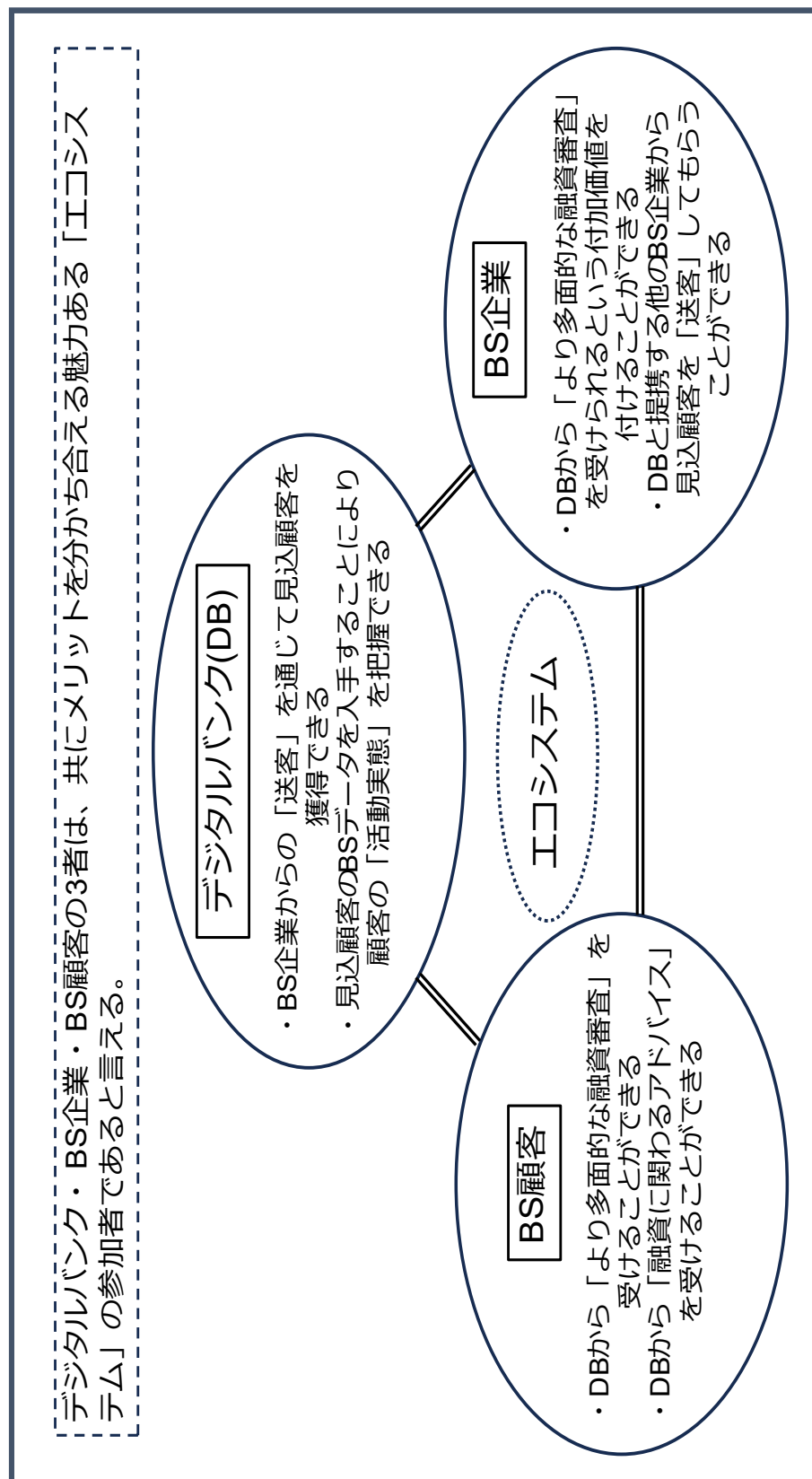
融資に関わるアドバイスの実施

図表4-3



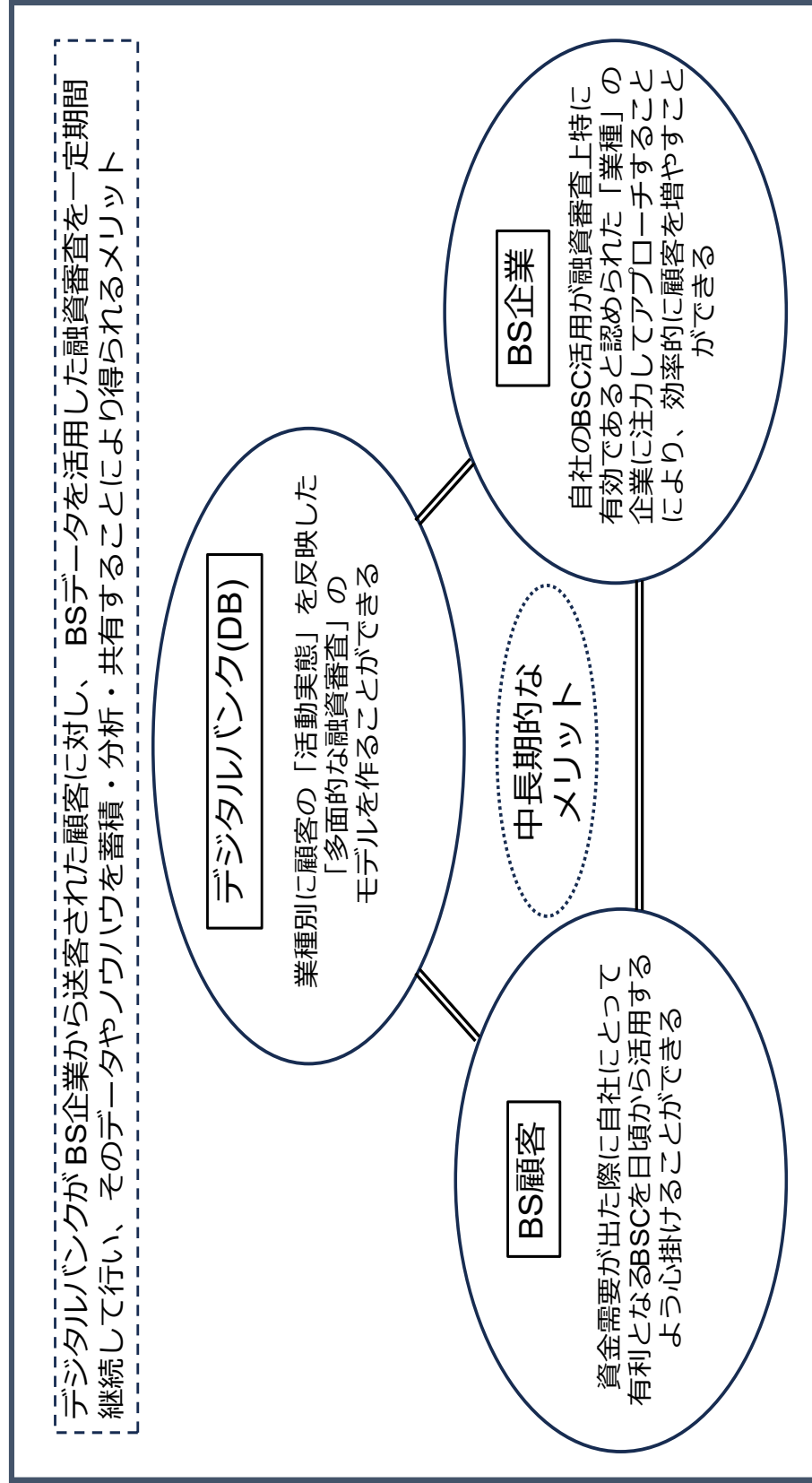
デジタルバンク・BS企業・BS顧客のメリット

図表4-4



中長期的に見たエコシステムのメリット

図表4-5



4. 最終的な地銀の DX の達成

(1) DX の進化を法人をターゲットとしたデジタルバンク設立により行う理由

ここで、地銀の DX の進化を法人をターゲットとしたデジタルバンク設立により行う理由を改めて整理してみたい。

地銀が「DX の進化」を継続して行うためには「トップライン向上」を図り、「DX のマネタイズ」を行う必要があるが、地銀のホームグラウンドは「地域限定的」であり、「トップライン向上」には自ずと限界があるため、全国展開で「顧客基盤の拡大」を図り、その限界を越えていく必要があることがわかった。

しかしながら、それを行うには、①魅力的かつ先進的な商品をタイムリーに提供できる態勢の整備と、②提供する主体の「地域性」をあまり「前面」に出さないことが必要であることも理解した。こうした中、① ②を達成するため、A 既存の地銀を「大胆に変革」するか、B デジタルバンクを新たに設立するか、の双方を検討したが、A を選択した場合、①を行うために必要となる「先進的なシステムへの移行」と「顧客主義の具現化を目指す企業文化の確立」に「多大な時間とパワー」が必要となり、また②を行うことは、地銀であり続ける以上「相矛盾する」ことから、結果的に B を選択することとした。

また、デジタルバンクを「短期間」かつ「少ないイニシャルコスト」で効率的・効果的にマネタイズしていくためには、「与信業務」を「その柱」とせざるを得ないが、法人、特に中小・零細企業等は、個人に比べその潜在的な資金需要が大きく、また「彼らの希望する形」で資金提供ができる実質的なライバルも少ないこと、さらには、他社との競争上、重要となる「商品の差別化」を図ることが可能であることから、法人（含む個人事業主）をターゲットとしたデジタルバンクを設立することとした。

(2) 親銀行の DX の進化

これまで見てきたように、デジタルバンクが「顧客主義」に基づいた経営を徹底することにより、顧客基盤の拡大、DX のマネタイズを達成し、それを原動力として更なる DX の進化を行うという「好循環」を生み出すことが出来れば、地銀の「DX の進化」

を行うというそもそもの目的の第1段階はクリアしたことになる。そして、次に行うべきは、その成果を活用して親銀行である地銀自身の「DXの進化」を図るということである。

すなわち、多くのコストをかけ、また相応のリスクも取りながらデジタルバンクという極めて先進的なビジネスモデルを立ち上げた親銀行は、今度は、いよいよその「果実」を手にすることになる。ただ、その「果実」は、ただじっと待っていれば自然に手に入るものではなく、親銀行とデジタルバンクが共に手を携えて、更なる努力を行うことが必要である。なお、その概要は次の通りである。

すなわち、親銀行とデジタルバンクの積極的な人材交流により、

- ① 親銀行の役職員に DX 推進の前提となる「顧客主義」経営の重要性を理解させ、親銀行に「顧客主義」経営を目指す企業文化を根付かせる。
- ② 親銀行の行員がクラウド上でアジャイル開発ができるよう教育すると共に、親銀行の「レガシーなシステム」を「先進的なシステム」へ安全かつスムーズに移行できる態勢を整える。
- ③ 親銀行の「DXの進化」に必要となるコストをデジタルバンクが生み出す収益により実質的に賄う。

(3) 親銀行役職員による「顧客主義」経営の重要性の理解

レガシーなシステムを先進的なシステムに作り変える技術やノウハウがいくらあろうと、また、それを賄える財務的な余裕がいくらあろうと、地銀の役職員が、そもそも自行でどうして「DX」を進めなければならないかをしっかりと理解し腹落ちさせなければ、DXを「始める」ことも、さらには「進化させる」ことも叶わない。

こうしたことを行うには、北國銀行のようにトップ自らが強いリーダーシップを発揮して、役職員に飽きることなく、その必要性を説き続けるのも1つのやり方ではあるが、それが難しい場合は自らそうした「成功体験」のある者から、地銀の役職員に実際の「体験」を繰り返し聞かせたり、あるいは、既に「顧客主義」経営を目指す企業文化が定着した組織に役職員を送り込み、直にそうした企業文化に触れさせ「実感」させるのも有効である。

具体的には次の2つであり、できればこの2つを同時に行うことが望ましい。

- ① デジタルバンクの役員もしくは幹部職員の経験者を、親銀行の DX 推進セクションに異動させ、DX 推進に関わる自らの「成功体験」を元に、親銀行の企業文化の改革に取り組ませる。
- ② 親銀行の各部署の有望な若手をデジタルバンクに送り込み、1～2 年程度実際に業務に携わらせる中で、「顧客主義」の重要性をしっかりと実感・認識させ、親銀行に戻った後、企業文化改革のリーダー役を担わせる。

(4) 親銀行のシステムの先進的なシステムへの移行

今後は、デジタルバンクのみならず、親銀行においてもクラウド上でアジャイル開発が出来る人材は必要であり、早急に育成する必要があるが、それを行うためには、北國銀行の例にもある通り、そうしたことができる人材と環境が整ったところに親銀行の行員を派遣し、実際に自行のシステム開発を行わせることが一番手っ取り早く、また効果的である。

また、クラウド上に親銀行の先進的なシステム（基幹系）を作り、現状、動いているレガシーなシステムから移行させることが必要となるが、そのためには、クラウド上でアジャイル開発を行った経験者が、IT ベンダーと対等な立場で話し合いながら協調し、共同で新しいシステムを開発し、安全かつスムーズに移行させることが重要である。

具体的には次の 3 つである。

- ① 親銀行のシステム部員をデジタルバンクに派遣し、デジタルバンク行員の教育・指導を受けながら、クラウド上にアジャイルで親銀行のシステム（初めは小さなシステム）を開発する。
- ② 親銀行で新たに作る先進的なシステム（基幹系）については、デジタルバンクのシステム開発担当者ならびにデジタルバンクで教育・指導を受けた親銀行のシステム部員が中心となり、IT ベンダーと対等な立場で話し合いながら協調し、共同で開発を行っていく。
- ③ システムの移行に関しては、親銀行のレガシーなシステムを熟知している行員と、移行先の先進的なシステムの特徴を十分理解したデジタルバンクの行員、さらに

は IT ベンダーを中心に、移行に関わる様々な問題点をフランクに話し合い、それを踏まえた上で、安全かつスムーズに実施する。

(5) 地銀の「DX の進化」の達成

デジタルバンクが「DX のマネタイズ」に成功して順調に成長軌道に乗り、その後、タイムラグはあるものの親銀行の「DX の進化」も行うことができれば、当初の目的である地銀（グループ）の「DX の進化」は達成されたことになる。

もちろん、こうした事が、ひとえにデジタルバンクの成否にかかっていることは事実であるが、そうした成功の暁には、当該地銀（グループ）は次の様な成果も得られることになる。

- ① デジタルバンクが全国展開で顧客基盤を拡大し、グループ全体のトップライン向上に貢献できる。
- ② 親銀行の「DX の進化」の途上において提供される商品に不満を持つ顧客が、他の銀行へ流出しないようデジタルバンクに誘導することにより、顧客を当該銀行グループ内に留めることができる。
- ③ 親銀行の行員をデジタルバンクに派遣・出向させ、教育・指導を受けながら実際にクラウド上で自行のシステムをアジャイル開発することにより、先進的なシステム開発・運用に強い人材を育成することができる。
- ④ デジタルバンクの行員、およびデジタルバンクで教育・指導を受けた親銀行の行員により、親銀行の顧客の「DX の進化」を実践的に支援することができる。
- ⑤ デジタルバンクの BtoC のビジネスモデルが伸び悩んだ場合、「BS データを基に顧客の『活動実態』を反映した『多面的な融資審査』を行うモデル」を、他の金融機関に利用提供することにより、BtoB のビジネスモデルでマネタイズ（収益化）することができる。

5. ふくおかフィナンシャルグループ（FFG）の DX 戦略

(1) DX 戦略の基本的な考え方

DX の推進に極めて積極的であるふくおかフィナンシャルグループ（以下 FFG）は、「グループの DX を進めるには、『既存ビジネスの高度化』と『銀行ビジネスモデルの刷新』という 2 つのアプローチを取ることが効果的であると考えている。まずは『既存ビジネスの高度化』であるが、少子高齢化の波や異業種による金融業への参入の影響もあり、既存ビジネスは全体として右肩下がりであると予想されることから、重厚長大なシステムや組織体制、業務オペレーションなどを含め、全方位のデジタル化によって抜本的な見直しや効率化を図る必要がある。しかしながら、『既存ビジネスの高度化』には 10 年程度の時間を要すると予想され、世の中の変化やスピードには十分に対応できない可能性があるため、『銀行ビジネスモデルの刷新』を目指した。」³⁴

すなわち、2016 年に「iBank マーケティング」を設立して、マネーアプリ「Wallet+」³⁵の提供を開始し、2021 年には、日本初のデジタルバンクである「みんなの銀行」を設立した。

「デジタル時代に相応しい新銀行をゼロから設計し、スピードと柔軟性を持って既存ビジネス外の市場創造に自ら打って出る取組み³⁶を行うことにより、商品やサービスの開発に留まらず、それを実現する組織やバンキングシステムそのものをゼロから創り出し、既存ビジネスの制約に捉われないアプローチを行うことが可能になる。そして『既存ビジネスの高度化』と『銀行ビジネスモデルの刷新』の 2 つを同時に推進

³⁴ FinTech Journal 福岡 FG キーマンが語る、銀行 DX に必要な“2 つのアプローチ”とは (2/2)「銀行の DX を実現する「2 つのアプローチ」(2020/5/28) より引用。

³⁵ 「Wallet+」の主要なサービスは、大きく分けて「FinTech 的なもの」と「非金融サービス」の 2 つである。FinTech 的なサービスとしては、預金残高確認、決済、さらには「お金の管理」ができることに加えて資産運用やローンを組むサービスが提供されており、一つひとつがとてもシンプルに作られている。また、非金融サービスとしては、例えばポイント交換やキャッシュバックのサービスの提供機能など、既存の銀行法の下では提供できなかったサービスを提供する機能を搭載している。そしてアプリのトップ画面は、金融ポータルサイト的にはせず、20～30 代の人たちが興味のある旅行やグルメ、ファッション、イベントなどの情報コンテンツを日々配信しており、「Wallet+」を起動すれば毎日何かしらの発見があるという世界観を作り上げている。

³⁶ 一方で、FFG は「iBank マーケティング」と「みんなの銀行」の役割を「県境を越えて攻めてくる新しい競合先の侵入を阻止しながら、自らは県境を越えて新しい市場を創造していくことにある」とも語っている。

し、それぞれから得られた果実を共有、還元することこそが、FFG グループ全体の DX を実現するうえで最も重要なことであると認識している。」³⁷

「iBank マーケティング」と「みんなの銀行」、さらには、DX 時代のシステム開発をグループ内で担える態勢を整備すべく、2019 年に設立した「ゼロバンク・デザイン ファクトリー」を含めた 3 社の設立に関わる経緯ならびにその内容につき、以下、少し詳しく見ていくこととする。

なお、そのアプローチについては、第 3 章において北國銀行の DX の全体像の概略を把握した時と同様のアプローチを取ることにした。すなわち、みんなの銀行では、「イノベーションのジレンマからの脱出」という本を出版すると共に、頭取や幹部は、巻末の参考文献に記載の通り、多くのメディアや講演会等に積極的に登場し、様々な切り口で FFG の DX について、わかり易く説明している。その 1 つ 1 つの内容は、具体的ないくつかのテーマに関するものであり、これらをテーマ別に集約・整理した上で全体を俯瞰してみることにより、FFG の DX の全体像を浮かび上がらせるのである。

(2) iBank マーケティング

2013 年に FFG の中期経営計画が始まり、トップから「10 年後の銀行のあるべき姿を見据えて、これまでの延長線上にない、非連続の成長戦略を描いて欲しい」また、それは「既存の銀行の延長線上でなくてもいい」という指示が経営企画部に下された。

そこで、今後の 10 年を展望すると、「情報・金融テクノロジーは劇的に進化し、様々な非金融事業者であるプレーヤーの登場により、銀行が銀行でなくなる日がやって来る。その時、テクノロジーによって進化したデジタルで提供されるサービスを難

³⁷ FinTech Journal 福岡 FG キーマンが語る、銀行 DX に必要な“2 つのアプローチ”とは (2/2)「銀行の DX を実現する「2 つのアプローチ」(2020/5/28) より引用。

なく使いこなせるのは、現在 Z 世代³⁸あるいはデジタルネイティブ³⁹世代と呼ばれるデジタルと親和性が高い若い人たちであると考えた。」⁴⁰

そして、この Z 世代に「刺さるサービス」⁴¹とは、スマートフォンの良さを最大限に活かしながら、デジタルとの親和性にフォーカスしたものだと考えたが、当然のことながらそうしたサービスは、使える人と使えない人が出てくることが十分予想される。しかしながら、10 年後の銀行の核となる顧客である Z 世代に「刺さるサービス」をデジタルでつくるためには、ある程度ニッチな領域にフォーカスせざるを得ないと判断し、割り切ることにした。

ところで、「デジタルディスラプター⁴²である FinTech は金融サービスの一部分に特化して、優れた UI/UX により利便性を追求するなど、ユニークで斬新、言わば『とがったサービス』⁴³を提供するビジネスモデルだ。一方、既存の銀行は様々な金融サービスをワンストップで提供できるという強みを持っており、銀行が持つ一つひとつのサービスを FinTech のように使いやすくユニークな UI/UX に作り直し、ワンストップで提供できるプラットフォームを作ればとても便利なのではないか」⁴⁴と考え、ネオバンクとも呼ばれる「銀行代理業」としての「iBank マーケティング」を立ち上げてマネーアプリ「Wallet+」を提供することにした。

「当初、FFG は、iBank マーケティングを、銀行の中の一つのラインとして立ち上げることを検討したが、①iBank マーケティングの中には銀行法の規定ではやることのできないビジネス（広告ビジネスやポイント事業）が内包されていたこと、②FinTech

³⁸ 1996 年以降 2010 年代に生まれた世代の事を指す。この「Z」は、1960 年から 1970 年生まれの世代が、アメリカでは「ジェネレーション X (X 世代)」と呼ばれ、続く世代を Y 世代、Z 世代とアルファベット順に名付けたことに由来する。

³⁹ 幼い頃からインターネットやスマートフォンが当たり前の環境で育ってきた世代のこと。1981～1995 年生まれの「ミレニアム世代」と 1996 年以降に生まれた「Z 世代」が含まれる。2023 年時点で言えば、27～41 歳（ミレニアム世代）と 26 歳以下（Z 世代）の人たちとなる。

⁴⁰ 「イノベーションのジレンマからの脱出」みんなの銀行著 日経 BP P33-34 から引用。

⁴¹ ここでは「共感・感動」を呼ぶサービス、「響く」サービスと言う意味。

⁴² クラウドやビッグデータ、IoT、AI などのデジタルテクノロジーを活用することにより、既存の業界の秩序やビジネスモデルを破壊するプレイヤー（主にベンチャー企業）を指す。

⁴³ ここでは、他と比べて突出した印象、違いがある「個性的な」サービスという意味。

⁴⁴ 「イノベーションのジレンマからの脱出」みんなの銀行著 日経 BP P43-44 から引用。

のスピード感でイノベーションを行うためには、銀行のスピード感から脱する必要があったことなどから、銀行の外に新会社として立ち上げることにした。」⁴⁵

(3) ゼロバンク・デザインファクトリー

FFG は「iBank マーケティング」を作る以前から、主としてアクセンチュアと相談しながら DX に関わる様々な戦略を練ってきたが、いよいよ「みんなの銀行」の設立が視野に入ると、そのシステムの開発を担う会社として「ゼロバンク・デザインファクトリー」を設立する。その理由は、次の 3 点である。⁴⁶

- ① 一般的に銀行のシステム開発は外部の SIer（エスアイヤー）⁴⁷が行い、みんなの銀行も、そうした型でのシステム開発を想定していたことから、「ゼロバンク・デザインファクトリー」をみんなの銀行の SIer の位置付けとした。
- ② 将来「みんなの銀行」が使うデジタルバンク用のシステムを作った後に、そのシステムを買いたいという企業が現れた際、銀行本体がそれを販売しようとする機敏な対応が図れないなど、何かと不都合なことが起きることが予想されるが、別途、システム開発会社を設立しておけば、そこからシステムの販売やサポートをスムーズに行える。
- ③ システム開発に関わるエンジニアが働く環境を銀行の外に用意した方が、彼らの能力を十分に発揮させることができ、結果として、会社の柔軟性や機動性を保つことができると考えた。

(4) みんなの銀行設立の必要性

⁴⁵ 「イノベーションのジレンマからの脱出」みんなの銀行著 日経 BP P47 から引用。

⁴⁶ 「イノベーションのジレンマからの脱出」みんなの銀行著 日経 BP P93 から引用し、一部筆者が加筆。

⁴⁷ System Integration を行う会社という意味でもあり、すなわち、システム開発や運用などを請け負う会社のこと。

銀行代理業である iBank マーケティングの提供する「Wallet+」は FinTech に伍するような、使いやすくユニークな UI/UX を持っており、顧客とのインターフェースである金融機能のフロントチャネルとしては、大いに魅力があり、それなりに自信があった。しかしながら、その金融サービスの中身である金融機能、すなわち銀行の商品・サービスそのものについては連携する銀行から提供されており、iBank マーケティングの方で、それを自由に変えることはできないことから、顧客ニーズへの対応という意味では、やはり限界があるのも事実であった。したがって、金融機能が「デジタルに即して変わっていかないと」本当の意味で FinTech とは戦えないと強く感じた。

しかしながら、「銀行において新しいサービスを作ろうとしても、商品やサービスを提供する業務プロセスが複雑で、また、それらは大量のマニュアル群により規定されているため、手を加えるのは容易ではない。さらに、手を加えるにしても、組織内の意思決定プロセスが多層的かつ縦割りになっているため、意思決定に膨大な時間と手続きが必要となることから、『これではマーケットの世代交代や価値観や行動の変容、FinTech を生み出しているテクノロジーや新しいビジネスモデルの拡大に対応できない』と焦燥感を持つようになった。

また、こうした意思決定のスピードの遅さだけでなく、実は、銀行のシステムが複雑化していることも新しいサービスやビジネスモデルへのスピーディーな対応を困難にしている原因であった。すなわち、銀行の勘定系システムは、長年かけて機能を付け足しながら構築してきた結果、プログラムが複雑に絡み合い、新しい商品やサービスを開発する際には、プログラム全体への影響を考慮して煩雑なテストをその都度行わなければならない、結果としてその改修の頻度は半年に 1 回程度となり、市場ニーズの変化や競合する FinTech などのスピード感には到底太刀打ちできないのが現実であった。」⁴⁸

こうした中、iBank マーケティングの創業メンバーは、FinTech と戦っていくためには、意思決定やシステム開発のスピード等「いかに制約が少ない環境が必要なのか」を肌で感じると共に、仮に、こうした世の中の変化の速さを銀行に伝えたとしても、

⁴⁸「イノベーションのジレンマからの脱出」みんなの銀行著 日経 BP P56-57 から引用し、一部を筆者が加筆。

銀行の中にいる限りは、組織が大き過ぎてちょっとやそっとのことでは銀行を動かすことはできないだろうとも感じた。

そこで「従来の硬直化したプロセスを変えるのではなく、新しいビジネスモデルにふさわしいプロセスをゼロベースから作り上げるやり方」、すなわち、「巨大な銀行を変えるのではなく、新しい銀行をゼロからつくって自ら方向性を示そう」と「銀行」のあるべき姿の検討を始めた。

(5) みんなの銀行のビジネスモデル

新しい銀行とは、もちろんデジタルバンクである。ネット銀行とデジタルバンクは混同されがちだが、次のような違いがあると理解していた。すなわち、「ネット銀行は、既存の銀行の窓口業務を単にインターネット上に展開したものであり、裏側の業務のオペレーションやシステムは既存の銀行からコピーしたり、購入したりしたものがベースで、いわば既存の銀行と同じ仕組みで稼働している。

一方、デジタルバンクは、既存の銀行の仕組みをコピーしたり、あるいは既存の業務やサービスをデジタル化するのではなく、デジタルを起点に銀行には何が必要で何が不要なのかを見極め、デジタル技術を使ってデジタルネイティブな人たちが利用する銀行の概念を新たに作り上げるものである。」⁴⁹

「そうしたデジタルバンクの具体的なビジネスモデルを議論するに当たり、まずは従来型のアセットビジネスから脱却すべきだという論点からスタートした。従来型のアセットビジネスとは、個人や法人の顧客からお金を預かり、そのお金を元手にして融資を行い、その利ざやで収益を上げるビジネスモデルだ。しかし、このビジネスモデルに限界が見えているからこそ新しい銀行をつくるわけなので、新しい銀行ではこのアセットビジネスを採用しては意味がない。そこで最初に出されたのは、『APIのかたまりのような銀行をつくる』という発想をもとに、ホワイトレーベル型⁵⁰の銀行

⁴⁹ 「イノベーションのジレンマからの脱出」 みんなの銀行著 日経 BP P77-78 から引用し、一部を筆者が加筆。

⁵⁰ ある企業が生産した製品やサービスを他の企業が自社のブランドとして販売することを言う。リブランディングの手法の一つで、通常、生産先では自社ブランドにこだわらず販路の拡大を重視したい場合に活用し、一方で販売先では生産することなく、自社ブランドを提供したい場合に活用する。

として『貸し出し可能な銀行機能』を作った上で、それを提携先（パートナー）企業に提供し、その取引量に応じて課金する BaaS 事業を行うというビジネスモデル⁵¹であった。

しかし『最初から BaaS 事業を中心とした場合、提携先（パートナー）企業の開拓がうまくいかなかったら膨大な開発費の投資を回収できなくなるのではないか』という経営陣の指摘と、顧客企業に BaaS の提案をすると『面白いけれども前例がないね』と消極的であったことから、『もっと収益構造を多層化すべきではないのか』という議論に軌道修正されていった。

すなわち、最終的には BaaS 事業を行うにしても、まずは、①B2C 事業から始めて、エンドユーザーである個人顧客⁵²が実際に利用し評価してもらえるサービスを提供できるシステムが出来上がった後に、②その評価と実績を伴った機能を BaaS 事業として貸し出す、という 2 ステップで進めることにした。」⁵³

また、B2C 事業から始めるに当たっては、単に個人の顧客をターゲットにしてしまうと特色のある「とがったサービス」が作れず、既存の銀行とのカニバリズムが生じてしまうため、既存の銀行がうまくアプローチできていないデジタルネイティブ世代にフォーカスしたサービスを作ることにした。

（6）みんなの銀行のシステム

こうしたことを可能とするためにはシステムの役割が極めて重要となるが、みんなの銀行の基幹系システムは、アクセンチュアがパブリッククラウドサービスである Google Cloud Platform (GCP) 上に構築した「アクセンチュア クラウド コアソリューション」（通称 MAINRI、メイリー）をベースとしている。しかも、その独自性を担

⁵¹ ドイツの solaris Bank がまさにこの BaaS ビジネスを行い注目された。

⁵² 筆者は、地銀が DX を進めていくためには、あくまで早期のマネタイズ（収益化）が重要であると考え、収益性の観点から、まずは、法人にターゲットを絞るべきと考えているが、FFG は個人にターゲットを絞っている。残念ながら、どうして個人を選んだかの理由については、明らかになっていないが、後述するように、これまでのみんなの銀行の決算を見る限りにおいては、FFG はみんなの銀行のマネタイズに苦労しているようである。

⁵³ 「イノベーションのジレンマからの脱出」みんなの銀行著 日経 BP P150-152 から引用。

保するため、他の銀行にも売られているような、いわゆるパッケージ型ではなく「スクラッチ」でゼロから構築したものである。

「クラウドで構築した利点は、サービスの API 連携だけでなく、アクセスが集中したときでも自動でスケール⁵⁴してキャパシティを柔軟に変化させられることや、アプリに発生した不具合もサービスを停止することなく改修でき、無停止で本番環境⁵⁵へ反映できるなど、オンプレミスのシステムでは不可能なスピード感を実現している点だ。さらに稼働状況が一目でわかるモニタリングもできるため、経営層はビジネス状況をリアルタイムに把握できる。」⁵⁶

また、既存銀行のレガシーなシステムが持つ課題の反省も踏まえ、「マイクロサービスアーキテクチャー」⁵⁷によりアプリケーション開発を行い、様々な変化を迅速に取り込めるようにすると共に、高速なデータ分析基盤を用意して「顧客サービスのパーソナライズ化」⁵⁸を推進できるようにしている。

すなわち、「これまでの銀行が採用してきた『モノリスアーキテクチャー』を長年使い続けると、システムがいわゆるスパゲティ状態となり、ブラックボックス化してしまうため、新たな機能を追加したり、機能を改善したりしようとした時、その影響がどこまで及ぶのかを調査するだけで多大な工数と時間を費やさなければならない。一方の『マイクロサービスアーキテクチャー』は、機能やサービスの単位で分割しており、お互いの変更が影響を及ぼさないため、新商品や新サービスのスピーディーなリリースにシステムが足を引っ張ることがなくなり、金融サービスを外部に API 提供するのにもふさわしい構造である。」⁵⁹

⁵⁴ ここでは、キャパシティを上げるという意味。

⁵⁵ 実際にシステムが稼働している環境のこと。開発環境でシステムを開発し、テスト環境を経て、本番環境へ移行する。

⁵⁶ Accenture, 「日本初のデジタルバンク「みんなの銀行」は何を目指しているのか - 横田頭取・永吉副頭取をお迎えして」(web), 2021-09. より引用。

⁵⁷ 最小限でシンプルな機能ごとに切り出されたサービスを疎結合した集合体としてシステムを構成しているもの。これに対し、様々な機能を密結合して1つのシステムを構成しているものをモノリスアーキテクチャーと呼び、既存の銀行が採用している。

⁵⁸ 顧客の属性・行動履歴といったデータを基にニーズを把握し、適切な商品・サービスなどを提供すること。

⁵⁹ 「イノベーションのジレンマからの脱出」みんなの銀行著 日経 BP P249-250 から引用。

また、「みんなの銀行では、刻々と変化する市場や顧客ニーズに迅速に対応するため、システムをいくつもの小さなユニットに分け、開発期間も短く分けて、その期間ごとの目標を立てて開発するスプリント開発方式を採用すると共に、全体のブラッシュアップの回転度を上げていくアジャイル開発方式を採用している。アジャイル開発のメリットは、問題が起きた時に立ち戻る工数が少ないことや、他のユニットに影響しないこと、小さく開発しては、顧客からのフィードバックを得るため、顧客の最新のニーズを最大限反映させられることである。」⁶⁰

さらに、「このアジャイル型の手法をビジネスにも応用することで、小さくトライしてうまくいけば、フィードバックを重ねてブラッシュアップしていき、うまくいかなければ手を引くことにしている。すなわち、小さな単位で迅速にサービスをリリースし、顧客ニーズの変化に迅速に対応すると共に、もし、ニーズとマッチしていなければ、迅速に撤退して損失を最小限に抑えるなど、アジャイル開発の手法をサービスの考え方や計画の立て方、マーケティングの実践方法などにも取り入れている。」⁶¹

(7) みんなの銀行のカルチャー

新規事業を推進する場合は、既存事業と顧客層が異なり実績もなく、また、資金も潤沢ではないことから、新規事業に挑戦するメンバーが、既存事業を行うメンバーから「こうしろああしろ」と言われること自体ナンセンスだ。したがって、新規事業を行う組織は、既存事業の組織から独立すべきで、マネジメントも異ならなければ成功しない。

そのため、新規事業を推進する組織のカルチャーは、ゼロベースで作ることが理想的であり、そのためのルールを作ることが必要だ。そして、このルールに皆が共感して、1つのベクトルに向かって進もうとすることで新しいカルチャーが生まれる。

これまで銀行は、「システムはシステム開発会社に、デザインはデザイン会社に、マーケティングは広告代理店になど、銀行業務以外はアウトソースしてきたが、みんなの銀行では、変化する市場のニーズや人々の価値観や行動、進歩するテクノロジー

⁶⁰「イノベーションのジレンマからの脱出」みんなの銀行著 日経 BP P114 から引用。

⁶¹「イノベーションのジレンマからの脱出」みんなの銀行著 日経 BP P114-115 から引用。

に機敏に対応し、自らが小さく迅速に変化できるように、エンジニアやデザイナー、マーケター、データサイエンティストなどを採用して、既存の銀行がアウトソースしてきたことを内製化している。」⁶²

このように、非銀行員であるデザイナーやエンジニアなど、バックボーンの異なる人たちが短期間でたくさん集まってきたため、この仲間たちを1つのベクトルに向かわせるのがとても大変だ。そのため、みんなの銀行のミッション・ビジョン・バリューでは、銀行らしさから脱却すること、つまり、銀行がやらないことを考えることや、競合はもはや銀行ではないという認識の下に、他とは違うというユニークへのこだわりを形にしていこうと呼びかけている。

「みんなの銀行のミッション・ビジョン・バリューの具体的な内容は各々、次の通りである。

ミッション：みんなに価値があるつながりを。

ビジョン：世の中のヒト・モノ・オカネ情報を『つなぐ』存在として、銀行というビジネスドメインの先にある『新しい金融機能』の提供を通じた新たな価値を創造する。

バリュー：『銀行らしさ』からの脱却・・・銀行がやらないことを考える。

『ユニーク』へのこだわり・・・他とは違う何かをカタチにする。

『信じて、頼られる』・・・信用ではなく、信頼を勝ち取る。」⁶³

「また、みんなの銀行は、マーケティングやプロモーションにおいても、マスメディアではなくソーシャルメディアを重点的に選択している。すなわち、世の中に初めて登場するサービスは、提供側からの説明だけでは、顧客の理解を進める上で限界があり、それに加えて、実際に利用した人から『体験した内容』を発信してもらい、『いいね』という『共感』によって多くの人々にアピールすることが有効である。そうした意味では、ソーシャルメディアは打ってつけの媒体であり『こんな使い方ができる』『これは便利だ』といった声が広まることで相乗効果を持って拡散できると考えてい

⁶²「イノベーションのジレンマからの脱出」みんなの銀行著 日経 BP P118 を引用、一部筆者が加筆。

⁶³「イノベーションのジレンマからの脱出」みんなの銀行著 日経 BP P217-219 から引用。

る。」⁶⁴

(8) みんなの銀行の事業ドメイン

なお、今後については、①「B2C 事業」②「B2B2X 事業」③「バンキングシステム提供事業」の3つの事業ドメイン（事業領域、主力事業）を展開していく予定であるが、その概要は次の通りである。

- ① 「B2C 事業」は、既に提供している個人向けのシンプルな銀行サービスである。
- ② 「B2B2X 事業」は、いわゆる BaaS 事業であり、みんなの銀行が、開発した個人向け金融サービスの機能をエンベデッドファイナンス（組込型金融）⁶⁵ としてあらゆる業界の事業者提供し、当該サービスの提供を受けた事業者⁶⁶は、自社のアプリやウェブサイトで 自社の顧客に対して金融サービスを提供できるようになる。
- ③ 「バンキングシステム提供事業」は、みんなの銀行のサービスを支えている Google Cloud 上のバンキングシステムそのものを、これから銀行を立ち上げたという事業者に販売するビジネスである。

(9) みんなの銀行の損益状況

⁶⁴ Accenture, 「日本初のデジタルバンク「みんなの銀行」は何を目指しているのか - 横田頭取・永吉副頭取をお迎えして」(web), 2021-09. を引用、一部筆者が加筆。

⁶⁵ 金融以外の事業を展開する非金融企業が、消費者の行動の動線に結び付けるなどして、自社のサービスに金融サービスを組み込んで提供すること。

⁶⁶ BaaS のサービスを受けたパートナー（提携先）企業は、みんなの銀行内にパートナー（提携先）企業のブランドで同社の顧客向けにパートナー支店を開設する。2023 年 3 月末現在、基本合意済みの提携先（対外公表先）は、ピクシブ(株)、パーソルテンプスタッフ(株)、ユナイテッド・スーパーマーケット・ホールディングス(株)、イーデザイン損害保険(株)、三井住友海上プライナリー生命保険(株)となっている。一方、SBI も BaaS 事業を展開しており、その提携先は、JAL ペイメント・ポート、T マネー、ヤマダデンキ、おうちリンク社、SBI 証券、高島屋、SBI レミット、第一生命、北海道日本ハムファイターズ、GRIT、野村不動産ソリューションズ、みらいバンク社などがある。

みんなの銀行は、2020年12月22日に銀行免許を取得し、2021年5月28日に開業しているが、2021年3月に初めての決算（第二期決算公告）⁶⁷を公表し、当期純損失は704百万円としている。また、2022年3月に銀行として、2回目の決算（第三期決算公告）を公表したが、当期純損失は3,586百万円、繰越損失は4,338百万円である。続く2023年3月の3回目の決算（第四期決算公告）が最新の数字であるが、それによると、当期純損失が4,336百万円、繰越損失は8,674百万円となっている。

銀行の設立（2020年12月22日）と開業（2021年5月28日）の時期がズレており、これを勘案して、2022年3月期決算を実質的に銀行としての初年度の決算、2023年3月期決算を2年目の決算と見たとしても⁶⁸、前述した「3年単黒」「5年繰損解消」の基準をクリアするためには、まずは、2024年3月期の決算で「単年度での黒字」を出さなければならない。しかしながら、同行は直近の2023年3月期で55億円⁶⁹程度の営業経費がかかる一方、資金・役務取引等収益が、7億円⁷⁰程度であり、その延長線上で2024年3月期決算を考えると黒字を確保するためには、相当な努力が必要であると考ええる。

なお、FFGは、保有する連結子会社である株式会社みんなの銀行及びゼロバンク・デザインファクトリー株式会社の株式の実質価値が低下したため、「金融商品に関する会計基準」に基づき減損処理を行い、2023年3月期の個別決算において、関係会社株式評価損として18,078百万円の特別損失を計上する旨、2023年4月にリリースしている。

⁶⁷2019.8.7にFFGが「みんなの銀行設立準備株式会社」を設立。2020.12.10に銀行業免許の予備審査が終了したのを受け、「株式会社みんなの銀行」へ商号変更。会社自体は、2019.8.7に設立した会社（当時は設立準備会社）がそのまま存続しており、2020.3はその第一期決算公告を行っている。

⁶⁸ 初年度の決算をいつの時点にするかについては、当然のことながら当局の判断となる。

⁶⁹ 同行は人員をさらに増加させ、（注1）また、システムの機能向上も継続させられることから、人件費、システム関連経費増により、営業経費はこれ以上に増加する可能性もある。（注1）永吉頭取は「・・・現在の200人を300人、400人にする計画にドライブをかけないといけない・・・」（「イノベーションのジレンマからの脱出」P229）と語っている。

⁷⁰ ただし、3つの事業ドメインのうちの「B2B2X事業」（BaaS事業）と「バンキングシステム提供事業」がスピーディーに軌道に乗るようであれば、非連続的な増加も考えられる。

6. ㈱フイंकロス・デジタルの取り組み

㈱フイंकロス・デジタル⁷¹（以下 FXD）（社長は筆者）は、経営資源の限られた地銀各行が、個別で DX を進める際に突き当たるであろう様々な困難や課題を複数行で協働すれば、解決できる可能性は高いという考えの下、2021 年 6 月に「今後 3 年間の注力するテーマ」を「データドリブンの実践を柱とする DX 推進」とする決定を行った。その概要は次の通りである。⁷²

競争優位を勝ち取るためには、顧客や社会の課題やニーズを発見し、それらを解決する「新たな価値提案」を迅速に行うことが必要である。どのような価値提案が有効かを確認するためには、まず、図表 4-6 に示す通り、「仮説の策定」①を行った上で、スモールスタートで商品・サービスの「市場への投入」②を行い、得られたデータに基づき「市場（顧客）反応の分析・検証」③を行うことにより、「仮説の再考」④を行うというサイクルを俊敏に回すというデータドリブンを実践することが重要である。

（1）大凡の顧客ニーズ把握

図表 4-6 の通り、データドリブンのサイクルの中で、「仮説の策定」①を行った後は、②→③→④→②というサイクルを俊敏に回してチューニングを行い、より顧客ニーズに合った商品・サービスを提供していくことになる。しかしながら、「仮説の策定」①があまりにも顧客ニーズからかけ離れていては、その後のチューニングに無駄な時間やコストがかかるため、「大凡の顧客ニーズの把握」を行うための④「顧客リサーチの実施」は有益である。

顧客リサーチを、各行個別で行うことは可能であるが、複数行が共同で行うことによりコストメリットが得られる他、リサーチ結果を元に、顧客ニーズへの対応が各行

⁷¹ フイंकロス・デジタルはデジタル化の流れを前向きにとらえ、これに対して積極的に対応することを目的に、池田泉州銀行、群馬銀行、山陰合同銀行、四国銀行、千葉興業銀行、筑波銀行、福井銀行の地方銀行 7 行が銀行業高度化等会社として 2018 年 6 月に設立。その後、2020 年 11 月、きらぼし銀行が出資した。株主であるこの 8 行をフイंकロス・パートナーズ（以下 FXP）と呼ぶ。

⁷² 以下から「6.（6）データドリブンの実践」までの内容は、金融ジャーナル（2022）より引用し、一部加筆。

共通して不十分な分野においては、その対応策を共同で検討し、改善を図ることは可能である。

(2) デジタル上の顧客接点確保

また、デジタルマーケティング（以下デジマ）において「市場への投入」②を行うということは、デジタル媒体を通して直接顧客に商品・サービスの紹介・勧誘を行うということであり、そのためには「デジタル上の顧客接点確保」、すなわち顧客の⑧「メールアドレスや SNS アカウントの取得」が必須となる。

これまで地銀は、顧客の住所や固定電話番号といった「伝統的な基本情報」は把握しているものの、メールアドレス・SNS アカウントといった「デジタル化時代の基本情報」は、一部のインターネットバンキング利用顧客を除いて十分には保有していない。したがって、こうした情報の積極的な取得を行うことが必要となるが、最近では多くの会社がこうしたことをスムーズに行うためのツールを提供しており、その導入を図るのも一案である。その際、同じツールを複数行が共同で導入した場合コストメリットが得られるほか、活用上のノウハウ共有も見込める可能性がある。

(3) 「使い易い形」でのデータ蓄積

さらに、これら④⑧を行うことによって得られたデータは、その後、有効に活用できるよう「使い易い形でのデータ蓄積」を行うことが重要であるが、そのためには⑥「データ蓄積基盤としてのデータレイクの構築」は有用である。

多くの地銀では、データを蓄積する「器」として、すでに統合 DB（あるいは情報系）を保有しているが、その機能は単に「データ蓄積」にとどまらず「データ分析」にも及ぶものが多い。しかしながら、「データ分析」の機能は近年めざましいスピードで進化し、また今後も更なる加速化が予想されることから、ベンダー等からは「データ蓄積」と「データ分析」の機能を分離して保有することが推奨され、今後の主流となっていく。また、どのようなデータが、どこに保存されているかがわからなければ、その後データをタイムリーかつ効率的・効果的に活用することができないことから、データは「使い易い形」でデータレイクに蓄積することが必要であり、まずは、クラ

ウド上にスモールスタートでデータレイクを構築することが現実的であろう。こうしたデータレイク構築を各行で行うことはもちろん可能であるが、複数行が「共通の思想」を持って設計段階から共同で取り組めば、仮にその後、「器」としてのデータレイクを、各行が個別に構築するとしても、イニシャルコストやランニングコストの削減につながる可能性は大きい。

さらに一步進めて、「器」としてのデータレイクを複数行が共同で構築することになれば、更なるコスト削減が図れるだけでなく、より柔軟で深度あるデータ利活用が可能となると思われる。

(4) 顧客ニーズの迅速な見極めと対応

顧客ニーズを見極めるためには、「市場への投入」②を行った後、それに対する顧客の反応（フィードバック）を分析することが重要であるが、そのためには、まず顧客のフィードバックデータを取得することが必要である。これまで多くの地銀は、該当する商品の申込数や成約率以外そうしたデータ取得を積極的に行っていなかったことから、今後は、「web 行動履歴」⁷³等の「顧客のフィードバックデータ」を組織的・体系的に取得することが必要である。そして、取得したデータは、先述のデータレイクに「使い易い形」で蓄積しておくことは言うまでもない。（図表 4-6 の②'）

ところで、「顧客ニーズの迅速な見極めと対応」を行うことを目的に、「市場（顧客）反応の分析・検証」③と「仮説の再考」④をタイムリーに行って行くためには、⑤「データ分析やモデル構築の内製化」は避けて通れない。

現在、地銀では分析対象となるデータの「量」や「分析の難易度」、さらには「分析に与えられた時間的余裕」等を考慮し、一定のデータ分析は外部専門家に委託しているものと考えられる。しかしながら、こうした外部委託ではコストがかさむ他、委託先の都合によっては、何より重要な「タイムリーな分析」が望めない可能性もある。こうしたことはモデルの構築においても同様であり、さらにはこうしたデータ分析・モデル構築に深く参画することにより、はじめて、それらに関わるノウハウもしっか

⁷³ Web 行動履歴とは、顧客が web サイト上のどのページを閲覧し、どのような回遊経路を辿ったかの記録。すなわち顧客は web サイト上で、「流入」→「遷移・回遊」→「成約 or 離脱」の流れを踏むが、これにより個々の顧客の興味・関心や検討確度が確認できる。

りと蓄積されるということを考え合わせれば、今後は⑩「データ分析やモデル構築の内製化」は避けて通れない。また、そうした人材を育てるに当たっては、一定レベルの教材に基づいた知識修得と共に、公開データあるいは、銀行の実データなどを活用しながらデータ分析・モデル構築を行うなど、実際に自ら手を動かしてそのノウハウを吸収することが必要である。ただ、こうしたことを行うに当たっては、疑問を分かち合い相談し合える仲間や高度な専門知識・経験をもってサポートをしてもらえる外部専門家の存在は極めて重要であり、コスト面やそうしたことに割けることができる行員の人数等を考えれば、単独行ではなく、複数行が共同してこれを行うことが有益である。

(5) 高い精度のデータ分析・モデル構築

前述した人材育成におけるデータ分析・モデル構築、さらには、将来のモデル商用化を目指すに当たり、「高い精度のデータ分析・モデルの構築」を行うことは大変重要であり、複数行が協力する⑩「データマージの実施」により得られる「マージデータ」を活用することも有効な選択肢の一つである。

FXD の出資行であり、また FXP のメンバーである地銀 8 行の普通預金口座数は合計で約 1,230 万口座、融資先は合計で約 90 万先あり、この背後にあるビッグデータを集約することで、単独行だけではできない高度なデータ分析、活用が可能となるということは、会社設立当初から（会社設立時は 7 行）認識していた共同出資会社 FXD のメリットである。

たしかに一行が保有するデータ量だけでは高い精度の分析ができず、複数行のデータを合わせて、はじめて高い精度の分析が可能となるデータ量が確保できる分野があるのは事実である。またこうしたことはモデル構築においても「然り」ということであり、今後とも高い精度のデータ分析・モデル構築に資する⑩「データマージの実施」は重要である。

(6) データドリブンの実践

残念ながら、こうしたデータドリブンに関わる④～⑩に関し、地銀がこれまで十分

に行ってきたとは言い難く、今後、参加各行がこうしたことに注力し、データドリブンの実践、より具体的にはその代表例である「デジマの主体的な取り組み」を行っていくことが重要である。

地銀が「仮説の策定」①を行った後、「市場への投入」②→「市場（顧客）反応の分析・検証」③→「仮説の再考」④→②というサイクルを回して、チューニングを行い、より顧客ニーズに合った商品・サービスを提供していくことは、理屈の上ではデジタルの世界でなくても可能であるが、このサイクルを「俊敏に回して」はじめて効果的な「データドリブン」が実践されるということを考えれば、やはり現実的には、「デジマ」を行うことが必要不可欠となる。

地銀がデジマを行うにあたっての一番の問題点は、各行にデジマに関わる十分な専門知識・経験を有する担当者がおらず、結果としてデジマに関わる一連の企画・運用の流れ全てを、実質的に広告代理店に任せ切りにしているということである。

そして、広告代理店からはせいぜい月に1回程度しか、こうした内容の説明を受けていないことから、実際、自行のデジマにおいてどのようなことが行われ、どのような効果が上がり、それを改善するためにはどのようなことが必要なのか等の詳細を銀行の担当者が十分把握できていない。さらには、このように担当自らがデジマの企画・運用に主体的に参画できていないことから、行内にそうしたことに関わる、実践的な知識・ノウハウの蓄積が図れていないということである。

したがって、現状のような広告代理店に大きく依存する体制から脱却し、自らがデジマに主体的に取り組める態勢を作り上げていくことが重要となるが、そのためにはまず、自行の現状をしっかりと把握した上で、一定の知識を持ち、経験を積んだ担当者を早急に育成することが必要である。

なお、こうしたデジマ担当者の育成に関しても、他の案件と同様に複数行でこれに取り組む意義は大きい。また、当該分野はこれまでの伝統的な銀行業務にはない「全く新しい分野」であり、行内にはその重要性を理解する者も少なく、担当者が孤立しがちになることから、各行の担当者同志が疑問や悩みをぶつけ合い、新たな情報・知識も共有できるような複数行をまたぐ定期的な情報交換会なども開く重要性は高いと考える。

(7) 個別行における DX の理解と必要性認識の重要性

2021年7月以降、前述した(1)～(6)に関わる個別の案件をFXDとして積極的に進めてきたが、それは正に試行錯誤の連続であった。しかしながら、その過程でFXDとして、また、それに参加するFXPとして、デジタルに関わる様々な知識や貴重なノウハウを蓄積できたことは大きな財産である。そして、何よりFXP8行から出向している若手行員達が「データ分析やモデル構築の内製化」に向けて、自ら手を動かし積極的にハンズオンの研修に取り組む中で、着々と技術やノウハウを身に付けると共に、外部の先進的なデジタル技術の動向等に対する関心を高めていったことは、大変喜ばしいことであった。

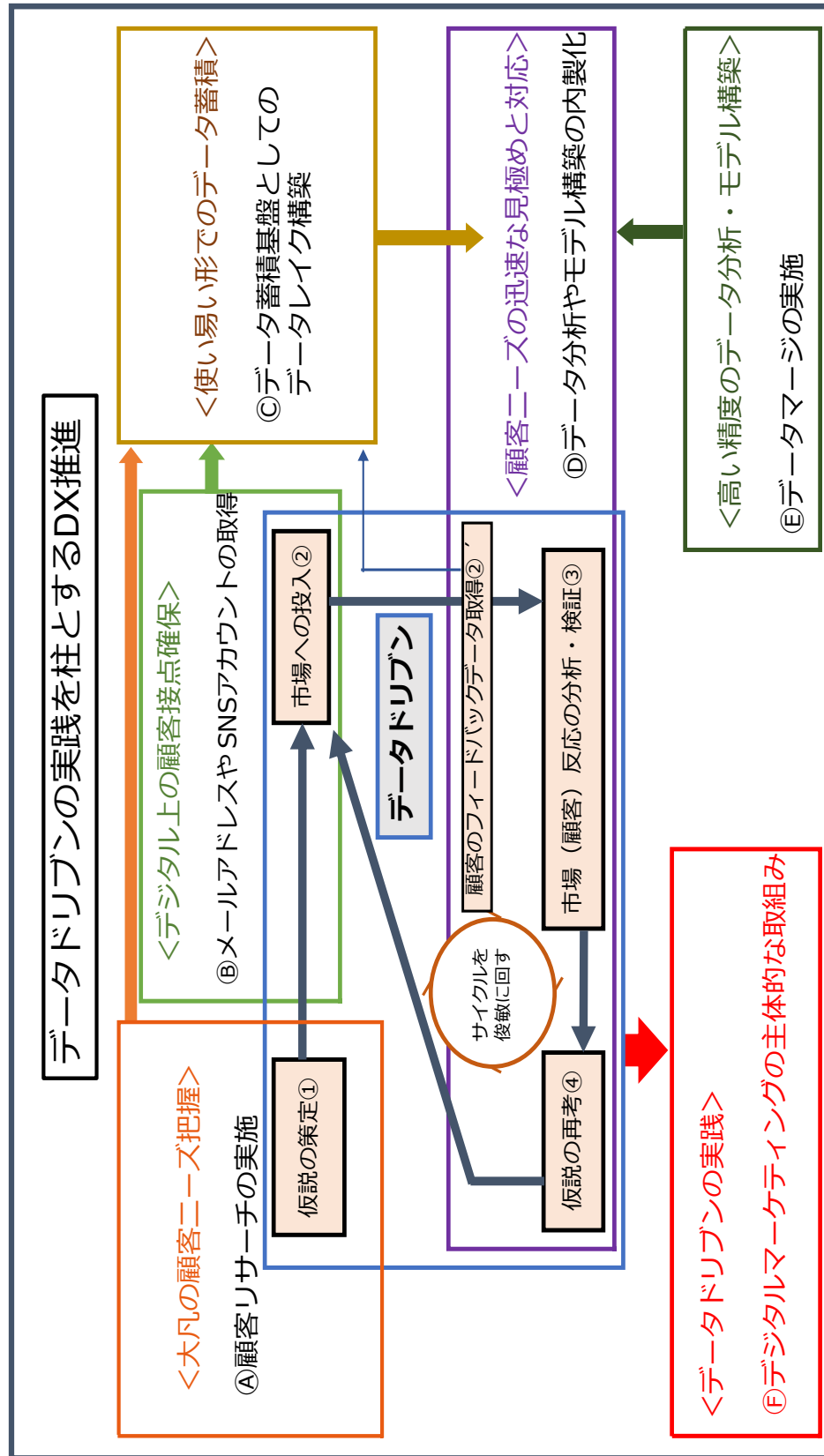
しかしながら、一方で、こうした共同で個別案件を進める難しさも改めて実感した。すなわち、「データドリブンの実践を柱とするDX推進」を「今後3年間の注力するテーマ」とする以前においても、個別案件に対する各行の考え方やスタンスに多少の違いがあったのは事実であったが、そうした案件は、基本的に「既存の銀行業務のデジタル化」に関わるものであったため、進むべきベクトルは各行ともほぼ同じであり、そのスピードや経営資源のかけ方に多少違いがある程度であった。

しかしながら、DX推進に関わる案件の取り組みとなると、各行の進もうとするベクトルは正にまちまちであり、それ以前にDXに対する理解や、その必要性の認識等についても大きな開きがあることがわかってきた。そうした中、FXDの会議に出席する頭取や役員、部長等がDXの重要性を認識した上で、各案件を理解し、それへの参画の必要性を感じたとしても、それを自行に持ち帰り、担当ベースに下ろして、そこで具体的な検討に入ると、その状況は様変わりすることもある。すなわち、FXDに出席するトップをはじめとしたシニア・メンバーが、個別案件に対して前向きな取組姿勢をとっていても、いくつかの銀行において、担当ベースでは必ずしもシニア・メンバーと同じ取組姿勢をとらない場合もあるということである。

このようなことが起きる背景には、銀行によっては、そもそもDXの理解やその必要性についての議論が行内において十分に行われておらず、またDX推進に対する自行の取組姿勢の共有化が必ずしも図れていないという事実があるのかもしれない。したがって、こうしたDX推進に関わる取り組みを複数行が共同で行う場合においては、それと並行して各行内においてDXの理解とその必要性の議論を深め、またDX推進に対する自行の取組姿勢に関し共通認識を持つよう努力する必要があると考える。

図表4-6

データドリブン実践に関わる協調可能な取り組み



7. 銀行産業の産業構造に与える影響

これまで見てきた様に、みんなの銀行は、個人を対象とした B2C 事業から始めて、最終的に BaaS 事業に重点を置く 2 ステップ方式でのビジネスモデルを描いているのに対し、筆者は、デジタルバンクが早期にマネタイズ（収益化）を達成する必要があるとの観点から、まずは、法人（含む個人事業主）に特化したビジネスモデルを描いているという方法論の違いはあるものの、みんなの銀行の言葉を借りれば、最終的には共に「既存ビジネスの高度化」と「銀行ビジネスモデルの刷新」という 2 つの大きな目的を果たそうとしていることに違いはない。

こうしたチャレンジは、今だかつて他の銀行が行ったこともなく、また、これを成功させるためには並々ならぬ努力が必要であることは言うまでもない。現に、みんなの銀行は極めて先進的な取り組みを継続して行っているものの、一方で重要となるマネタイズ（収益化）については、今後ある程度の時間が必要になるものと考えられる。

しかしながら、現在の地銀が置かれた経営環境を考えれば、こうしたチャレンジを始めるのに、もはや一刻の猶予も許されず、また、なんとしても成功させなければならない。ただ、このような DX に関わるチャレンジを行い成功させることのできる地銀は、残念ながら限定的であり、結果として今後、地銀の数は減少していくものと推察する。

一方、他産業からの新規参入や、IT 技術の進化、更には社会・顧客ニーズの非連続的かつ急激な変化は今後も続くと思われることから、銀行市場自体はこれまで以上に競争的になると考える。

なお、こうした銀行市場の競争の激化は、他の市場と同様に消費者である個人・法人顧客に様々な恩恵をもたらすものと考え⁷⁴。すなわち、競争の激化に伴い「顧客

⁷⁴ この点については、以前から議論があるのも事実である。仮に、市場メカニズムの調整機能が円滑でスピーディーであれば、非効率な金融機関は、早々に市場から退出させ、市場に参入してくる別の効率的な金融機関が金融仲介を担った方が、利用者のためになり、社会的に望ましいと考えられる。しかしながら、市場メカニズムの整備に大変な時間がかかる場合には、状況は必ずしもそうとはならない。例えば、主要な地域金融機関が競争激化により、経営破綻して市場から退出してしまい、別の金融機関がなかなか市場に参入してこない、あるいは、残った金融機関が退出した銀行の分まで、手広くビジネスを行えない状況が長期間続くとしたら、借り手等利用者の経営活動に悪影響が及ぶ可能性は十分にある。

にとって本当にニーズがあることを具現化していく」という「顧客主義」を多くの銀行等が先を争って実践することにより、例えば、中小・零細企業等へ銀行が融資を行うに当たり「書類・手続きを簡略化し、極力短期間で審査」したり、「自社の会計情報や入出金情報等でこれまでの仕事の成果・結果を評価するだけでなく、銀行の外のデータを活用して自社の現在のビジネス上の『活動実態』も合わせてしっかりと確認・評価するなど『より多面的な融資審査』」をしてもらえるようになるかもしれない。

また、例えば、銀行借入をする、あるいは今後借入を予定する中小・零細企業等には、基本的に業種別に有効とされる BSC を利用してもらい、そのデータをいずれの金融機関にも属さない個人信用情報センターのような「中立的な機関」に蓄積し、そうしたデータをすべての銀行が分析活用できるようにすれば、貸し手である銀行のデフォルトリスクは相対的に低下するものと考ええる。したがって、そうしたことが社会基盤の 1 つとして確立し、定着することができれば、日本の金融システムの健全性・安定性に寄与するものと考ええる。

そして、当然のことながら、こうした事柄は、今後の研究課題として、別途検証していく必要があると考える。

8. リレーションシップバンキングとの関係

リレーションシップバンキング（以下リレバン）とは、一般的には、金融機関が顧客との間で親密な関係を長く維持することにより、通常、外部からは入手しにくい顧客に関する様々な定性情報等を入手・蓄積し、この情報をもとに、貸出等の金融サービス提供を行うビジネスモデルである。

一方、財務諸表などのいわゆる定量情報を用いて、貸出等の金融サービス提供を行うビジネスモデルが、その対極となるトランザクションバンキングである。

前述の BS データを用いて、より多面的な融資審査を行うビジネスモデルは、財務諸表等の表面の数字だけで融資審査を行うのではなく、顧客のビジネス上の「活動実態」を把握できるさまざまなデータを入手・分析し、より「多面的な融資審査」を行うことを基本とすることから、トランザクションバンキングとは異なるものと考ええる。

一方で、長い時間をかけて、顧客の定性情報等を蓄積し、融資審査等でそうした情報を活用するというリレバンとも異なることは確かである。

したがって、この新しいビジネスモデルは、リレバンでもなく、また、トランザクションバンキングでもない、敢えて言えば、「データベースバンキング」（仮称）とも名付けられるものなのかもしれない。

ところで、リレバンを実践するためには、それぞれの顧客に渉外担当者をアサインし、日頃、顧客との深耕を図る中で、きめ細かくその定性情報等を収集・蓄積することが必要であり、それには相応のコストがかかる。

一方、BSC やデジタルバンクの主たる顧客は、基本的には中小・零細企業や個人事業主であり、必要とする借入金額もそれほど大きくなく、取引から得られる銀行の収益も限定的となることから、こうした顧客を相手に銀行がリレバンを行うことはコスト的に見合わないと考えられる。

また、企業規模の大小を問わず、顧客のビジネス環境は、今後、従来以上にめまぐるしく変化することが予想されることから、これまでのように「顧客に関わる様々な定性情報を長い時間をかけて収集・蓄積する」ということよりも、「顧客のビジネス上の『活動実態』を把握できるデータをタイムリーに収集し、素早く分析する」ということの方が銀行にとって、より重要になる可能性は高いと思われる。

更に、全国展開で新規に獲得した顧客については、リレバンを行うことは物理的に難しいと思われる。

したがって、本稿で紹介したデジタルバンクに限って言うのであれば、その顧客に対してリレバンを行うことは難しいのではないだろうか。

しかしながら、こうした「データベースバンキング」を行うためには、借入れを希望する顧客が、自らのビジネスに関わるさまざまな情報・データを、銀行に対して積極的に提供する意思がある場合についてのみ可能となるのは言うまでもない。

したがって、これまで地域銀行がリレバンを行ってきた顧客が、自らのビジネスに関わる情報・データを、必要以上に銀行に提供したくないと考える場合には、これまで通り、リレバンを続けることが、銀行、顧客の双方にとりメリットがあると考ええる。

ただ、その場合でも顧客のビジネス環境は、今後、従来以上にめまぐるしく変化していくということを十分に理解・認識し、銀行は顧客のビジネス上の「活動実態」をエビデンスとなりうるデータをもって正確かつタイムリーに確認していくことが必要であるということを理解・認識すべきであろう。

【参考文献】

- ・ Accenture, (2021), 「日本初のデジタルバンク「みんなの銀行」は何を目指しているのか - 横田頭取・永吉副頭取をお迎えして」, 9 月, (web).
- ・ GoodWay 編集部, (2020), 「【iBank マーケティング（ふくおかフィナンシャルグループ）】名実ともに日本を代表するネオバンクを目指して、Wallet+ 4 年間のあゆみと今後の展望、「DIAGONAL RUN TOKYO/FUKUOKA 周年イベント」を開催!」, 8 月, (web) .
- ・ 週刊エコノミスト編集部, (2021), 「地銀最大手ふくおかフィナンシャルグループ スマホで完結する「みんなの銀行」3 年で黒字化へ＝柴戸隆成会長兼社長」, 6 月, (web) .
- ・ 特許庁, (2023), 「公開特許公報 (A) 特開 2023-135630(P2023-135630A)」.
- ・ 日経 XTECH 編集部, (2021), 「日本初デジタルバンクの戦略は？みんなの銀行が追求する「らしくない」金融像」, 3 月, (web) .
- ・ 日経コンピュータ編集部, (2021), 「デジタル世代の銀行をつくる「らしくなさ」を大きな価値に」, 3 月, (web) .
- ・ 日経 XTECH 編集部, (2019), 「「銀行 API で画期的なサービスを作りませんか」地銀子会社が提携先募集」, 5 月, (web) .
- ・ 日経 XTECH 編集部, (2018), 「「金融と非金融をつなぐプラットフォームに」、iBank マーケティングの永吉氏」, 10 月, (web) .
- ・ 日経 XTECH 編集部, (2018), 「ふくおかフィナンシャルが先行導入、アクセントゥアがブロックチェーン統合基盤」, 8 月, (web) .
- ・ 日経 XTECH 編集部, (2022), 「『銀行多すぎ』の日本、デジタルバンクが風穴を開けるはず」, 2 月, (web) .
- ・ 日経 XTECH 編集部, (2022), 「2022 年は銀行参入のハードルが下がる、FinTech のカギを握る「BaaS」とは」, 1 月 (web) .
- ・ 日経コンピュータ編集部, (2018), 「地銀、相乗り型で対抗」, 2 月, (web) .
- ・ ビジネス+IT 編集部, (2021), 「みんなの銀行 CIO が明かすシステム開発

秘話」, 8 月, (web).

- Fintech Journal 編集部, (2020), 「ふくおか FG キーマンが語る、銀行 DX に必要な “2 つのアプローチ” とは」, 5 月, (web) .
- みんなの銀行, (2023), 『イノベーションのジレンマからの脱出』, 日経 BP.
- リージョナルキャリア編集部, (2018), 「採用が経営を変えた瞬間（企業 TOP インタビュー）」, 2 月, (web) .
- リージョナルキャリア編集部, (2022), 「採用が経営を変えた瞬間（企業 TOP インタビュー）」, 1 月, (web).

第5章 むすび

1. 本論文の要約

「第1章 問題意識と研究課題の重要性」では、まず、地域銀行がDXを進め競争上の優位性を確立するには、顧客ニーズを具現化する商品・サービスを提供できるようビジネスモデル、組織、業務プロセスも含めて銀行全体を「大きく変革」することが必要であるが、それを行うためには、多大な労力、時間、コストを要し、また、これまで経験したことのない様なスピード感でこれを行わなければ、社会や顧客ニーズの変化に十分対応できない可能性もあるという問題意識を提起した。

そして、先行研究をサーベイしたところ、地域銀行におけるDX推進の現状や、課題等について分析されたものがなく、地域銀行には独自の特徴があることから、一般論としてではなく、地域銀行に焦点を当てて議論すべきであるとする本論文の立場を確認した。

また、本論文では、地域銀行のDXの進化を地域銀行の企業文化、地域性、DXのマネタイズ（収益化）との関係において研究すると共に、その目指すべき具体的なビジネスモデルを例示し、さらにはDXで実績を上げる地域銀行トップの考え方・行動の特徴を分析するなどDXの研究に学術上大きく貢献していることも確認した。

「第2章 地域銀行のDXの現状と課題」では、経産省の「DXレポート2」で述べられた論点であるDXの定義、短期的対応、顧客への新たな価値創出、データドリブン、アジャイル、DX人材、協調領域と競争領域、中小企業のデジタル化支援の各々について地域銀行の現状をサーベイしたところ、地域銀行は、長年国に保護され、仕事の進め方としては「前例主義」「横並び主義」といった保守的な対応を取ることが多いことから、顧客ニーズを基に、製品やサービスを「繰り返し変革し続ける」というDXの考え方とは基本的には馴染まないことを確認した。

また、地域銀行には、顧客（市場）の反応（フィードバック）を検証するためにデータを一元的・体系的に蓄積・保管・活用する仕組みを持たないことから、現状データドリブンは行えておらず、さらには、社内でクラウドを活用し、データドリブンを迅速に行うためのシステムを開発しようとしても、アジャイル開発ができる人材が行内にほとんどおらず、クラウドに対するアレルギーも少なからずあるため、社内での開発は難しいことがわかった。

一方、DX は、企業が成長するために必要な「新たな価値創出」に資する強力なツールとなることから、地域銀行は本来の使命・役割として、取引先中小企業に対し DX に関わるアドバイスを行うことが必要であるが、そのためには、自らが一步先んじて積極的に DX を進めていく必要があると問題提起した。

「第 3 章 顧客に新たな付加価値を提供できる地域銀行の DX のかたち」では、地方銀行の中では先進的と言われる北國銀行の DX 推進についてサーベイしたところ、DX を「テクノロジーを戦略的に活用するだけでなく、銀行の人や組織を変革し、地域社会をより良い方向に変革し続けること」と理解・定義した上で、「顧客主義を具現化するためにテクノロジーを活用して DX を行う」という目的・理念を行内で確立し、「顧客にとって本当にニーズがあることを、どう具現化していくか」という視点で「あらゆるサービス・業務を問い直し、再設計する」というサイクルを回し続けていることを確認した。

また、「顧客主義経営」を実践するためには、顧客ニーズに合ったサービスを安いコストでスピーディーに提供することが何より重要であり、勘定系システムのボリュームをどんどん小さくして、他のサブシステムと融合させ、システム全体をパブリッククラウド上でモダン化すべくシステムを自行開発（内製化）することが必要だとの認識のもと、システム部員を IT ベンチャーに派遣し、アジャイル開発に必要な実践的なスキルやノウハウを身につけさせると共に、「最優先すべきは顧客満足である」という意識改革を行わせたことも確認した。

「第 4 章 地域銀行の DX の進化に必要な DX のマネタイズのかたち」では、顧客ニーズは刻々と変化することから、DX の進化も継続して行う必要があり、そのコストを賄うためトップラインの向上、すなわち、DX のマネタイズ（収益化）が必要であるが、地銀の顧客数や新規見込客となる地元の未取引先の数に限定的であることから、全国展開で顧客基盤の拡大を図っていく必要があるとの問題意識を提起した。

しかしながら、全国展開で顧客基盤を拡大するためには、多大な時間とパワーをかけて地銀本体の大胆な変革を行うことが必要となることから、地銀の外にデジタルバンクを作り、ここで徹底した DX をスピーディーに進め、グループ全体の DX を進めるべきとの主張を行った。

また、デジタルバンクを短期間でマネタイズするには、与信業務を行う必要があるが、資金需要が比較的大きく、他社との差別化も行いやすい法人にターゲットを絞る

べきであり、資金需要のある中小・零細企業等を多数顧客にもつ「企業向けビジネスサービス」（以下 BSC）提供企業（以下 BS 企業）と連携して顧客のビジネス上の「活動実態」を表す BSC の利用実績データを活用し、「より多面的な融資審査」を行うことができれば、顧客とデジタルバンク双方にとってメリットがあり、結果として、他社との差別化も可能となるとの主張を行った。

なお、BSC やデジタルバンクの主たる顧客は、基本的には中小・零細企業や個人事業主であり、銀行からの借入希望金額もそれほど大きくなく、銀行の収益見込額も限定的となることから、こうした顧客を対象に銀行がリレーションシップバンキング（以下リレバン）を行うことはコスト的に見合わないと考えられる。また、顧客のビジネス環境は、今後、従来以上にめまぐるしく変化することが予想され、これまでのように「顧客に関する様々な定性情報を長い時間をかけて収集・蓄積する」よりも、「顧客のビジネス上の『活動実態』を把握できるデータをタイムリーに収集し、素早く分析する」ことがより重要になり、更には、全国展開で新規獲得した顧客にリレバンを行うことは物理的に難しいと思われることから、本稿で紹介したデジタルバンクに限って言えば、リレバンを行うことは難しいと結論付けた。

2. 本論文の学術上の貢献・意義

本論文は、これまでにない次のような特徴ある観点から DX を捉え、研究しており、DX の研究に学術上大きく貢献し、意義のあるものとする。

- (1) 地銀の保守的な企業文化・風土が DX の定着、進化を阻害していることを明らかにしており、DX の定着、進化を企業文化・風土の観点から捉え研究している。
- (2) 地銀の存在意義の 1 つである地域性が、DX の進化を困難にする可能性を示唆しており、DX の進化を地域性との関係において研究している。
- (3) DX を進化させるために、DX の収益化（マネタイズ）がいかに必要であることを明らかにしており、DX の進化を収益化（マネタイズ）との関係において研究している。
- (4) 地銀が DX を進化させるために必要なビジネスモデルを研究し、その例示を行っている。

(5) DX に積極的で、相応の実績を上げている地銀トップの考え方・行動の特徴を分析しており、他の地銀経営者の今後の指針となるような提言を行っている。

3. 経営に対する提言

これまで見てきたように、地域銀行が置かれた厳しい状況の中で、今後、どのように生き残っていくのかを考え、北國銀行、ふくおかフィナンシャルグループ (FFG) は、重大な決意をもち DX の推進に向け、思い切ったスタートを切ったと言えよう。前述の通り、このようなチャレンジを、すべての地域銀行ができると筆者は考えていない。それでは、こうしたチャレンジが行える銀行の条件とはいったい何であろうか。

一般的には、何か大きな投資やチャレンジを行うためには、その規模や財務体質も含めた企業体力が相応にあることが必要だと言われている。確かに FFG は、日本を代表する地域銀行であり、その規模も大きく、財務基盤も盤石であるが、一方、北國銀行は、その規模は決して大きいとは言えないものの、財務基盤は健全である。確かに財務基盤が脆弱では思い切った決断や行動が取れないため、財務基盤の健全性は必要条件の 1 つには違いない。

それでは、それ以外の条件とは何であろうか。これまで、北國銀行と FFG がこうしたチャレンジを決断し、実際に行動を起こすに当たり行内で行われた議論等を振り返ってみると、2 行のトップには次のような共通点が見られると考えられ、これがそのヒントになるのかもしれない。

すなわち、第 1 に現在の自行を取り巻く社会・経済環境とその中に置かれた自行の立ち位置を正確に把握し、また、自行の将来に向けた健全な危機感を持っている。

第 2 に、現在、自らが取るべき行動は何であることを明確にした上で、速やかに実行に移していく行動力を持つと共に、「変革」に対する頭取自らの責任を明確にした上で、行員がチャレンジしやすい人事・評価体制を構築している。

第 3 にトップ一人で先行しても、銀行という大きな組織を目指すべき方向に動かすことは難しいことから、まずは、現在ならびに将来の社会・経済環境、自行の将来に対する危機感、そして、自行が今取るべき行動等に関わる基本的な認識を経営陣全体で共有している。

第 4 に DX 推進の前提となる「顧客にとって本当にニーズがあることを具現化する

ことが一番重要である」という認識をトップ自らがしっかり持つと共に、それを企業文化・風土として行内に確立・定着させている。

第5にDX推進上不可欠であるクラウドを活用した軽量で柔軟なシステムを構築し、自行でアジャイル開発を行えるようなシステムの開発・運用態勢を整備している。

なお、FFGでは、まずはみんなの銀行がDX推進の主体となることから、上記4と5については、みんなの銀行において行っている。

北國銀行では、こうした一連の動きを銀行本体の中で一貫して行い、また、FFGは、まずはみんなの銀行を設立した上で、その中でDXを推進し、将来その成果をふくおか銀行をはじめとしたグループ内の既存銀行のDX推進に生かしていこうというやり方である。

こうしたDXの進め方の違いは、「銀行（グループ）の規模」、「銀行（グループ）の経営課題解決の優先順位」、そして、「DX推進におけるトップの役割」の3つが影響しているものとする。

すなわち、北國銀行は、銀行の規模も比較的小さいことからDX推進にふさわしい企業文化・風土の行内における確立・定着も比較的行いやすく、また、従来からDX推進が自行の喫緊の経営課題であるとの認識を持っていたため、解決すべき経営課題の最優先事項としてスムーズに位置付けられたものとする。さらには、トップ自身がITに詳しく、常に先頭に立って行内変革を進めるスタイルを好んで取っていることから、銀行本体の中で一貫してDXを推進してきたものとする。

一方、FFGは、傘下にそれぞれ歴史や企業文化・風土も異なる複数の独立した銀行を抱える大規模な金融グループであるため、DX推進にふさわしい企業文化・風土をグループ内で一様に確立・定着させようとしてもそう容易いことではなく、また、九州における自行グループの勢力拡大とグループ内既存銀行間のさらなる融合もグループの大きな経営課題であることから、DX推進を優先順位付けのトップにすんなりと据えることは難しいのであろう。さらに、こうした経緯からトップはグループ全体の様々な経営課題について、常に目を配る必要があり、銀行の外に新たな銀行（みんなの銀行）を設立し別途リーダーを置いて、DXを推進するスタイルを取ったものとする。

前述の通り、筆者も銀行の外にデジタルバンクを設立して、まずは、そこでDX推進を図るべきとの考えであるが、当初、個人をターゲットとすべきか、あるいは、法人をターゲットにすべきか、という方法論においてFFGと筆者では考えを異にしている。

ただ、いずれにせよ、地域銀行が DX 推進を目的に既存の考え方にとらわれず、思い切ったチャレンジを行うためには、こうした経営者トップの先見性と強いリーダーシップが必要であることには違いなく、経営者としては自らが取るべきと考える行動をいたずらに先送りせず、速やかに実行に移していく強い意志と責任感を持つことが必要である。

4. 残された研究課題

これまで再三述べてきた通り、DX 推進は一度行ったら、それで終わりというものではなく、継続して行うことが必要であり、かつ、それには相応のコストがかかることから、DX を進めることにより銀行も収益面でプラスとなる、いわば「DX のマネタイズ（収益化）」が可能となる仕組み・態勢を作り上げることが必要である。そして、それは北國銀行のように、銀行の本体で DX を推進するにせよ、また、FFG のように新銀行（みんなの銀行）を設立して、そこで DX を推進するにせよ、同じである。

北國銀行では、DX 推進に関わるコストや、また、そうした投資やサービスの拡充により、どれだけ顧客が増え、トップラインが向上したかについて、具体的な内容は開示していないことから、「DX のマネタイズ」が達成されたかどうかについて明確に判断することはできない。しかしながら、同行のこれまでの DX 推進に関わる成果等を公開情報で見える限りにおいて、同行は、現状、「顧客にとって本当にニーズがあることを具現化できる」行内態勢がシステム面も含めてやっと整った段階であると筆者は認識している。したがって、顧客にとり魅力的な商品・サービスを本格的に提供していくのはこれからであり、「DX のマネタイズ」の達成は、今後さらに一定期間必要になるものと考ええる。

それを裏付けるように、預金規模で北國銀行の上下 2 行ずつの地銀と、①一人当たりの業務粗利益、②一人当たりの物件費を過去 5 年間に渡り比較してみると、②については、全体として減少傾向を示す中、北國銀行だけが突出したペースで増加させているが、①については、全行ともほぼ同様の動きを示している。

一方、FFG では、みんなの銀行の営業開始と同時に、これまでにないような「顧客にとり魅力的な商品・サービス」の提供を始め、顧客の数も一定数増加はしているものの、実質的に二期目の決算において、赤字幅は前期比拡大し、簡単には黒字化が

見通せない、すなわち、「DX のマネタイズ」が達成されない状況である。

そもそも FFG は、みんなの銀行の収益の柱を BaaS であると考え、その前段階として、個人をターゲットにした B2C ビジネスを行うという 2 ステップでのビジネス展開を考えているが、BaaS の潜在ユーザーである企業にしても、みんなの銀行が B2C ビジネスでいつ頃黒字化するかを、強い関心を持って注目しているに違いあるまい。

したがって、北國銀行のように銀行の本体において DX の推進を図る場合において、また、FFG のように、銀行の外にデジタルバンク（みんなの銀行）を設立して、DX の推進を図る場合において、どのように「DX のマネタイズ」を達成していくのかを検証することが残された研究課題の 1 つであると認識している。

また、このような DX に関わるチャレンジを行い成功させることのできる地銀は、残念ながら限定的であり、結果として今後、地銀の数は減少していくと推察するが、一方で、他産業からの新規参入や、IT 技術の進化、更には社会・顧客ニーズの非連続的かつ急激な変化は今後も続くと思われることから、結果として、銀行市場自体はこれまで以上に競争的になるかどうかを検証することが残された研究課題の 2 つ目であると認識している。

さらに、こうした銀行市場の競争の激化は、他の市場と同様に消費者である個人・法人顧客に様々な恩恵をもたらすものと考ええる。すなわち、競争の激化に伴い「顧客にとって本当にニーズがあることを具現化していく」という「顧客主義」を多くの銀行等が先を争って実践することにより、例えば、中小・零細企業等へ銀行が融資を行うに当たり「書類・手続きを簡略化し、極力短期間で審査」したり、「自社の会計情報や入出金情報等でこれまでの仕事の成果・結果を評価するだけでなく、銀行の外のデータを活用して自社の現在のビジネス上の『活動実態』も合わせてしっかりと確認・評価するなど『より多面的な融資審査』」をしてもらえるようになるかもしれない。したがって、銀行市場の競争激化が、顧客にどのような恩恵をもたらすかを検証することが残された研究課題の 3 つ目であると考ええる。

一方、例えば、銀行借入をする、あるいは今後借入を予定する中小・零細企業等には、基本的に業種別に有効とされる BSC を利用してもらい、そのデータをいずれの金融機関にも属さない個人信用情報センターのような「中立的な機関」に蓄積し、そうしたデータをすべての銀行が分析活用できるようにすれば、貸し手である銀行のデフォルトリスクは相対的に低下するものと考ええる。したがって、そうしたことが社会基

盤の1つとして確立し、定着することができた暁には、日本の金融システムの健全性・安定性に寄与することができるかどうかを検証することが残された研究課題の4点目となると考える。

最後に、当論文では、地域銀行のDXについて詳しく分析を行ってきたが、金融審議会において、共同センターを持ち、地銀に比べIT関係のコスト率が低いと指摘された協同組合金融機関についても、全く同じアプローチを適用することが可能かどうかを検証することが残された研究課題の5番目であると考えている。