

# 「コンサルティング型銀行」へのデジタルトランスフォーメーション

## ～地域金融機関の未来像の探究～

### Digital transformation to the 'Consulting Bank'

#### ～the research for the future of Regional Financial Institutions～

孫 佳\*<sup>1</sup>

石島 隆\*<sup>1</sup>

Jia Sun

Takashi Ishijima

\*<sup>1</sup>法政大学 Hosei University

**要旨:** 伝統的な預貸ビジネスモデルと低下しているコンサルティング能力の下では、地域金融機関の生き残りを図ることができない。このため、地域金融機関は新たなビジネスモデルへの変革に迫られている。本稿では、プラットフォームビジネスモデルを中心とする「コンサルティング型銀行」という地域金融機関の未来像を探究する。「コンサルティング型銀行」は地域のプラットフォームとして、コンサルティングマッチングプラットフォームを構築することにより、顧客の困りごとを解決する銀行である。「コンサルティング型銀行」へのデジタルトランスフォーメーション (DX) を通して、地域金融機関がカスタマー・エクスペリエンス (CX) の向上と事業・収益源の多様化を実現するという変革が本稿の提案である。

**キーワード:** 地域金融機関、デジタルトランスフォーメーション、プラットフォーム、コンサルティングマッチング、ビジネスモデル変革

**Abstract:** The traditional deposit and loan business model and declining consultancy skills have made it impossible for regional financial institutions to survive. Regional financial institutions are therefore being forced to change to a new business model. This article explores the future of regional financial institutions as 'consulting banks', focusing on platform business models. The 'consulting bank' is a bank that acts as a platformer for the local community to solve the problems of its customers by building a consulting and matching platform. This paper proposes that through digital transformation (DX), regional financial institutions can improve their customer experience (CX) and diversify their business and revenue streams.

**Keywords:** regional financial institutions, digital transformation, platform, consulting matching, business model transformation

## 1. 背景：地域金融機関の収益稼得の窮境

### 1.1 預貸ビジネスモデルが崩壊

近年、低預貸利鞘環境の長期化と企業数減少が続く中で、伝統的な預貸ビジネスモデルの持続可能性には懸念が生じている。図1の地方銀行の貸出金利回りと預貸利鞘の推移から見ると、地方銀行の貸出金利回りは2003年の2.12%から2020年の0.97%までに54.2%減少した。地方銀行の預貸利鞘は2003年の0.82%から2020年の0.21%までに74.4%下がった。そして、低預貸利鞘の影響により、地方銀行のコア業務粗利

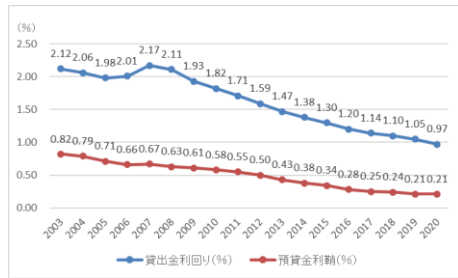
益は低下を続けている。図2の地方銀行の業務粗利益の推移によると、地方銀行全体のコア業務粗利益は過去10年において約12%減少した。

その一方、中小企業庁が発表した「中小企業白書(2020版)」の企業数の推移によると、中小企業数は1999年の483.7万者から2016年の357.8万者までに26%減少した。事業性資金を借りる中小企業数が年々減少し続けている。

したがって、上述の外部経営環境により、伝統的な預貸ビジネスモデルが崩壊しているため、

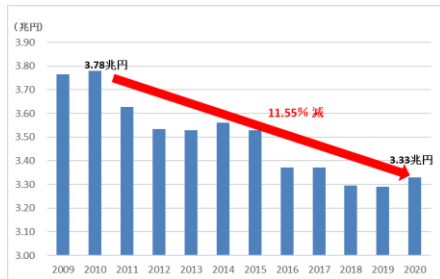
地域金融機関の今後の資金運用収益はより厳しい状況になり、苦境に陥ると予想される。

図1 地方銀行の預貸利回りと預貸利鞘の推移 (2003~2020)



(出典) 全国地方銀行協会「地方銀行 2003~2020 年度決算の概要」により筆者作成

図2 地方銀行の業務粗利益の推移 (2009~2020)

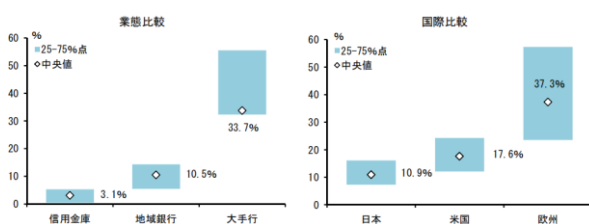


(出典) 全国地方銀行協会「地方銀行 2009~2020 年度決算の概要」により筆者作成

## 1.2 希望である非資金利益も低水準

伝統的な預貸ビジネスモデルが崩壊しているため、地域金融機関は役務取引等収益を向上するための取り組みを相次いで始めた。しかし、図3の2019年10月に日本銀行が発表した「金融システムレポート」の非資金利益比率の比較から見ると、75%の信用金庫では非資金利益比率が5%より低く、75%の地方銀行では非資金利益比率が15%より低いという状況であり、地域金融機関の非資金利益の低水準が分かった。また、国際比較から見ると、日本の銀行の非資金利益比率は、米国や欧州の銀行と比べて、低水準になっている。

図3 非資金利益比率の業態別の比較と国際比較



(出典) 金融システムレポート.日本銀行.2019.10

非資金利益が低水準に留まっている主な原因は、地域金融機関全体のコンサルティングビジネスに必要な事業性評価能力の低下により、なかなか法人関連の役務取引等収益を抜本的に上げることができていないからである。

## 1.3 非資金利益向上のカギ「コンサルティングビジネス能力」が不足

コンサルティングビジネス能力が不足している原因には以下のような3つがある。

1つ目は、コンサルティングビジネスに関するデータの利活用が進んでいない。非構造化データが分析可能な状態ではないため、収集・蓄積したデータをあまり活用できていない地域金融機関が多い。このため、定量・定性情報を有効に活用し、顧客の課題の解決に資する分析モデルを開発している地域金融機関が少ない。

2つ目は、導入したAI等の技術がコンサルティングビジネスに利用されていない。地域金融機関において、AIの導入比率は高いが、融資業務や顧客の資産管理・運用への支援、顧客の経営情報分析等への利活用は浸透している状況ではない。金融情報システムセンターが実施した令和2年度金融機関アンケート調査によると、融資業務領域でAIが活用されていない地方銀行の比率が86.7%、マーケティングにおける取引情報など分析でAIが活用されていない地方銀行の比率が71.2%などの状況が分かった。

3つ目は、上述の定量・定性情報を有効に活用していないことや顧客の課題解決に資する分析モデルを開発していないこと等も手伝って、地域金融機関の従業員には、顧客課題の抽出、経営分析などの事業性評価のノウハウやFace to Faceのコンサルティングスキルの低下が見られる。

## 2.急がれる課題：新たなビジネスモデルへ

伝統的な預貸ビジネスモデルと低下しているコンサルティング能力の下では、地域金融機関の生き残りを図ることができない。また、コロナ禍の影響で多くの中小企業が困難な状況に陥って、様々な経営課題が生じている。このような現状で、地域金融機関は地域の中核として、地域経済の成長や中小企業の課題解決を支える役割が期待されている。したがって、地域金融機関が自身のコンサルティング能力を向上し、企業顧客の課題解決と地域創生に多様なサポートを提供でき、顧客との共通価値の創造を図れ

る持続可能で新たなビジネスモデルへの変革は地域金融機関にとって急がれる課題である。

### 3. 「コンサルティング型銀行」：伝統的な商業銀行からコンサルティングプラットフォームへ

#### 3.1 伝統的な商業銀行からプラットフォームへ変革の先駆：シンガポール DBS

DBS は 1968 年、政府によりシンガポール開発銀行として設立され、2003 年、行名を DBS Bank に変更した。2020 年 12 月末の総資産は 50.7 兆円、当期利益は 3682 億円、自己資本利益率 (ROE : Return on Equity) は 9.1%、経費率 (OHR : Over Head Ratio) は 42.2%である (山田,2021)。

表 1 DBS と邦銀の財務指標比較

	DBS	三井住友 FG	りそな HD
ROE (%)	9.1	5.4	6.9
OHR (%)	42.2	62.3	65.0
総資産(兆円)	50.7	242.6	73.7

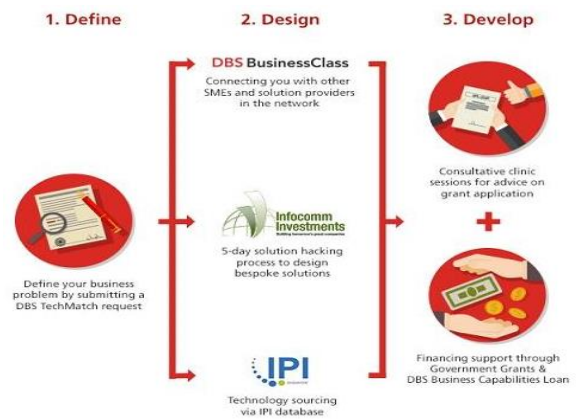
(出典) 山田能伸,ポストコロナの銀行モデル—ピンチはチャンス、金融財政事情研究会,2021.08,p.48 のデータを参照して作成

DBS は伝統的な商業銀行からプラットフォームへの転換が評価され、プラットフォームとして顧客に主に 3 つのプラットフォームを提供している。プラットフォーム①：消費者向けの EC 売買プラットフォーム DBS 「Market place」。旅行、教育、不動産や自動車等の企業と連携して売買サイトを構築し、様々な生活商品を顧客に提供している一方、DBS のカードやローンサービスと直接につながっていて、売買からサービスの正式な申込みまでのプロセスを完結できるプラットフォームである。

プラットフォーム②：API エコシステム。銀行内部・外部向け API を通して、カスタマージャーニー・顧客ニーズに沿った様々な生活サービスを提供しているエコシステム (田中, 2019)。例えば、「DBS RAPID」は API を通して中小企業への IT 支援を行うだけでなく、中小企業の顧客にも便利な支払等サービスを提供している。

プラットフォーム③：中小企業向け「Business Class」。経営に役立つ情報やソリューション、経営管理ツール、アジア中小企業同士のネットワーク等のサービスを中小企業に提供している。例えば、「DBS IDEAL」、「DBS MAX」を通じて、経営管理のデジタルソリューションを得られる。「DBS TechMatch」は中小企業の課題解決やイノベーションをサポートするために、マッチングサービスを提供している一方、内外部からの資金調達サービスを利用できる。

図 4 「DBS TechMatch」の仕組み



(出典) DBS ホームページにより

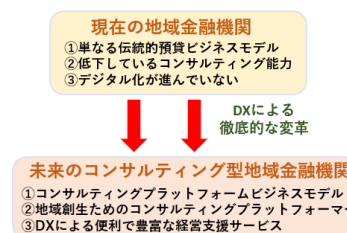
url:[https://www.dbs.com.sg/sme/businessclass/dbs-techmatch.page?pk\\_source=google&pk\\_medium=organic&pk\\_campaign=seo](https://www.dbs.com.sg/sme/businessclass/dbs-techmatch.page?pk_source=google&pk_medium=organic&pk_campaign=seo)

#### 3.2 地域金融機関の未来像「コンサルティング型銀行」：コンサルティングサービスのプラットフォーム

2. で述べた地域金融機関の急がれる課題を解決するために、本稿では、地域金融機関がプラットフォームビジネスモデルを中心とする「コンサルティング型銀行」へ変革するという解決策を提案する。

「コンサルティング型銀行」とは、各ライフステージにある企業顧客が直面している様々な経営課題・悩みを解決・支援するために、カスタマーエクスペリエンス (CX) の理念とデジタルトランスフォーメーション (DX) の手段を通じて、各分野の専門家が集まるコンサルティングマッチングプラットフォームを中心とする地域のコンサルティングプラットフォームである。コンサルティングマッチングプラットフォームによって、創業期から成熟期、衰退期まで各ライフステージにある企業が直面している創業や事業開拓、事業承継、補助金申請、販路拡大、人材募集、経営改善、デジタルソリューション等の様々な経営支援サービスを提供することができる。

図 5 「コンサルティング型銀行の」と現在の地域金融機関の特徴比較



(出典) 筆者作成

### 3.3 「コンサルティング型銀行」へのデジタルトランスフォーメーション：単なるデジタル化ではない

「コンサルティング型銀行」への変革ではデジタル化が必要である。しかし、デジタル化は最終的な目標ではない。デジタルテクノロジー（AI、RPA、生体認証、API 連携等）を導入することによって、顧客視点から地域金融機関の業務プロセスや顧客との接点をデジタル化改革し、CX を向上する一方、顧客基盤の拡大と OHR の低減による利益の向上が図られる。向上した利益がコンサルティングプラットフォームとして必要なプラットフォーム等エコシステムの構築のための資金源になる。さらに、OHR の低減を通じて、捻出された時間や行員等のリソースを付加価値が高いコンサルティング事業に再配置することが可能になる（木村・富田,2020）。つまり、デジタルテクノロジーを導入し、デジタル化を進める最終的な目標は、ただの業務プロセスの改革ではなく、地域コンサルティングプラットフォームという新たなビジネスモデルへ変革し、CX の向上を目指すということである。したがって、「コンサルティング型銀行」への変革は、デジタル化の推進を通して、伝統的なビジネスモデルを破壊し、革新的なビジネスモデルに変革するということであり、単なるデジタル化ではなく、デジタルトランスフォーメーション（DX）と言える。

#### 4. 「コンサルティング型銀行」へのデジタルトランスフォーメーションに対する調査研究と問題

地域コンサルティングプラットフォーム「コンサルティング型銀行」という地域金融機関未来像への DX 変革について、地域金融機関と中小企業へのインタビュー調査を行い、現場の声を聴いた。地域金融機関のコンサルティングサービスの現状における問題と DX 変革過程における問題等が指摘された。これらの問題は「コンサルティング型銀行」への DX 変革に対して非常に重要な指導的な意義がある。

##### 4.1 地域金融機関へのインタビュー調査と問題

信金中央金庫と信用金庫 3 社、地銀 1 社、金融系情報システム会社 1 社、金融系データベースサービス会社 1 社へのインタビュー調査を行い、DX 変革に対して指摘された問題は主に以下の通りである。

- ・データベースの整備・データの活用が進んでいない（Problem 1）
- ・業務効率化に資する分析基盤の強化が進んでいない（Problem 2）

- ・業務効率化に資する内部システムの連動ができていない（Problem 3）

- ・類似課題の汎用的な解決・シミュレーションモデルを開発できていない（Problem 4）

- ・融資・コンサルティングにおいて本格的な経営診断が低効率（Problem 5）

- ・DX・コンサルティングの人材が不足（Problem 6）

- ・セキュリティ管理の問題（Problem 7）

- ・費用・コストの問題（Problem 8）

上述の問題は「コンサルティング型銀行」への DX 変革に対して非常に重要であり、ある問題が短時間で解決できるのではない。問題の解決については、「コンサルティング型銀行」へのデジタルトランスフォーメーションの過程（5.と 6.の内容）に反映させた。DX 変革の過程において、確実な改革措置を通じて、ひとつずつを解決・改善する必要がある。

##### 4.2 中小企業へのインタビュー調査と問題

2021 年 12 月 8 日に、中小企業基盤整備機構が主催した「新価値創造展 2021」の会場で中小企業 30 社に対して地域金融機関のビジネスマッチングサービスについてのインタビューを行った。インタビューの結果から見ると、30 社の中小企業のうち、地域金融機関のビジネスマッチングサービスを利用したことがある中小企業が 15 社（50%）、利用したことがない中小企業が 15 社（50%）、半分の中小企業が地域金融機関のビジネスマッチングサービスを利用したことがないということが分かった。さらに、その利用したことがある 15 社のうち、マッチング成功事例がある中小企業数が 3 社、マッチング成功事例がない中小企業数が 12 社であった。マッチングの成功比率は 20%、失敗の比率は 80%であった。この結果、地域金融機関のビジネスマッチング成功事例が全体に対して非常に少ないことが分かった。

そして、50%の中小企業が地域金融機関のビジネスマッチングサービスを利用したことがないことと、マッチングサービスの失敗比率が高いことに対して、主な原因は以下の通りである。

- ・地域金融機関がマッチングサービスを提供しているが、なかなか有効な情報がない（Problem 9）

- ・地域金融機関がマッチング両方の企業のビジネスや強み、ニーズを事前に把握していないため、紹介した相手のニーズに対応できず、マッチングの成功確率が低い（Problem 10）

- ・マッチングした後は、継続的なサポートがない

### (Problem 11)

・地域金融機関から声をかけていないため、寄り添う感じが無い (Problem 12)

・地域金融機関から紹介できる範囲が小さいと感じており、他の利便性が高いマッチングサービスを利用している (Problem 13)

上述の問題から見ると、地域金融機関は今後中小企業向けのビジネスマッチングサービスに対して以下の強化が必要である。1つ目は、自分の顧客をよりの確に理解し、経営支援の専門能力の向上が必要である。2つ目は、より有効かつ大量な情報を獲得し、紹介の範囲を拡大でき、競争力があるチャネルの構築が必要である。3つ目は、地域金融機関はビジネスマッチングサービスのプロモーションの強化が必要である。これらの問題の解決も 5. の DX

変革過程に反映させた。

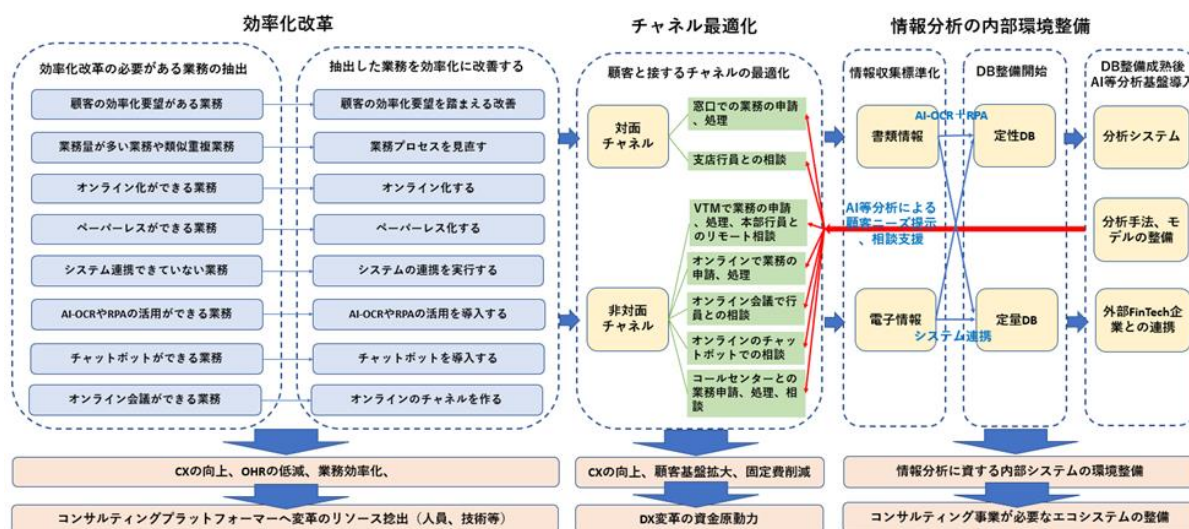
## 5. 調査問題の解決に基づく「コンサルティング型銀行」へのデジタルトランスフォーメーションのステップ

上述の 4. の調査結果に対する解決・改善を含め、「コンサルティング型銀行」へのデジタルトランスフォーメーションは以下の 3 つのステップで進める。

### 5.1 ステップ1：業務プロセスのデジタル化改革

図 6 の通り、このステップでは、地域金融機関は 3 つの部分の内容を実行しなければならない。1つ目は、業務の効率化改革である。2つ目は、顧客と接するチャネルの最適化である。3つ目は、情報分析の内部環境整備である。

図 6 業務プロセスのデジタル化改革 (概念図)



(出典) 筆者作成 (一部抽出業務の内容は武元・梅津,2021,p.145 の内容を参照した)

### 5.1.1 効率化改革

業務の効率化改革において、地域金融機関の全体業務を顧客視点から見直し、デジタル技術を導入することによって、業務のプロセスを効率化する。地域金融機関は、まず効率化改革が必要な業務を抽出し、そして抽出した業務をデジタル化の技術や方法で効率化する。例えば、AI-OCR や RPA、チャットボット等デジタル技術の活用ができる業務に対して、これらのデジタル技術の導入によって、業務を効率化させる一方、投入した人員や時間等の削減も実現できる。捻出された時間、人員等のリソースを付加価値が高いコンサルティング業務に再配置する (Problem 6 に対応)。そして、捻出された人員をリスキルさせ、DX・コンサルティング業務を専門とする人材へ転換し、これらの人材はコンサルティン

グプラットフォームへの変革に対して非常に重要な役割を果たすと考えられる (Problem 6 に対応)。したがって、上述のような業務効率化の措置を通じて、CX の向上とつながっている一方、地域金融機関自身の OHR の低減を実現でき、DX 変革の必要なリソースをもたらすことができるのは非常に重要である。

### 5.1.2 チャネル最適化

顧客と接するチャネルの最適化は地域金融機関の業務プロセス改革に対して非常に重要であり、業務の効率化ともつながっている。例えば、オンライン化ができる業務に対して、非対面チャネルが最適 (最も効率的) である。なぜチャネルの最適化は「コンサルティング型銀行」への変革に重要であるかという、これらの業務のオンライン化や非対面化に

よって、店舗の統合や現場人員の削減を実現できるからである（武元・梅津, 2021、山田, 2021）。つまり、対面を中心とする接客から非対面チャネルへの転換によって、CX の向上や顧客基盤の拡大を実現できる一方、地域金融機関自身の固定費や人件費等コストが抑えられる（木村・富田, 2020）（Problem 8 に対応）。顧客基盤の拡大と費用の削減は、地域金融機関の利益の向上につながる。この増加した利益の部分は「コンサルティング型銀行」への DX 変革の資金源と言える（Problem 8 に対応）。したがって、チャネルの最適化も「コンサルティング型銀行」への変革に重要な役割を果たすと考えられる。

### 5.1.3 情報分析の内部環境整備

対面・非対面チャネルから収集した顧客情報は電子情報と書類情報という 2 つの種類のデータがある。デジタルテクノロジーを用いて非対面チャネルの業務に対して、口座資金の動きや取引内容、財務情報等の電子情報は業務システムと定量・定性データベース (DB) との連動により、電子情報中の定量・定性データをそれぞれ定量 DB と定性 DB に自動的に保存する (Problem 1 に対応)。企業顧客へのヒアリングや顧客との相談等の対面チャネルが必要な業務に対して、ヒアリングメモや経営の現状、財務諸表、アンケート調査等の書類情報は AI-OCR や RPA 等の新技術を活用し、書類情報中の定量・定性データをそれぞれ定量 DB と定性 DB に入力・保存する (Problem 1 に対応)。情報を収集する前に、特に顧客の課題の解決に関するコンサルティング業務を行う際に重要なのは、どのような情報やデータかについての共通認識の確立である。その上で、上述の情報・データの収集方法を活用し、収集した情報・データ（例えば、工場現場調査情報、企業経営現状情報、地域産業景気情報等）を地域金融機関の定量・定性 DB に入力・保存する (Problem 1 に対応)。

そして、上述の定量・定性 DB の整備が成熟した後、すなわち定量・定性 DB のデータ量が分析モデルの開発に対して十分になった時に、AI 等分析手法や基盤の導入を始める (Problem 2、5 に対応)。顧客の課題・悩みにより、対応できる分析手法と分析モデルの開発が重要なポイントである (Problem 4 に対応)。地域金融機関内部の R&D 部門が開発することができるが、外部の FinTech 企業と連携して分析基盤を検討・開発するのも 1 つの効率化の選択肢であろう (Problem 2、4、8 に対応)。収集・蓄積した顧客の情報・データを用いて、分析手法と分析モデルを開発して、顧客の経営課題や悩

みをよりよく把握でき、営業員はその分析機能を搭載したタブレットを利用し、そして顧客に対応する際に、課題解決に資するよりよい知見やアドバイスを顧客に提供できる (Problem 3、9 に対応)。また、顧客データの分析を通して、顧客のニーズをシミュレーションすることができ、そして顧客に対応する際に、あるいは顧客が Web、アプリ、ATM/VTM を利用する際に、顧客のニーズを提示したり、顧客のニーズに応えられる商品をリコメンドしたりすることも実現できる (大野・西原, et al, 2018) (Problem 9、12 に対応)。これらは、データ分析技術の利活用によって、行員のコンサルティング能力を向上する 1 つの方法となるだろう (Problem 6 に対応)。

### 5.2 ステップ 2：コンサルティングマッチングプラットフォームの構築

「コンサルティング型銀行」は内外部の各分野の専門家・リソースが集まるコンサルティングマッチングプラットフォームを中心とする地域のコンサルティングプラットフォームである。したがって、地域金融機関における「コンサルティング型銀行」への DX 変革の過程においては、コンサルティングマッチングプラットフォームの構築が非常に重要な核心となる。具体的なコンサルティングマッチング業務の仕組みとプロセスは図 7 の通りである。コンサルティングマッチングプラットフォームにおいて、3 つのマッチング支援モジュールを地域の企業顧客に提供する (Problem 9～13 に対応)。1 つ目は経営支援モジュールである。2 つ目は IT 支援モジュールである。3 つ目は情報共有センターである。

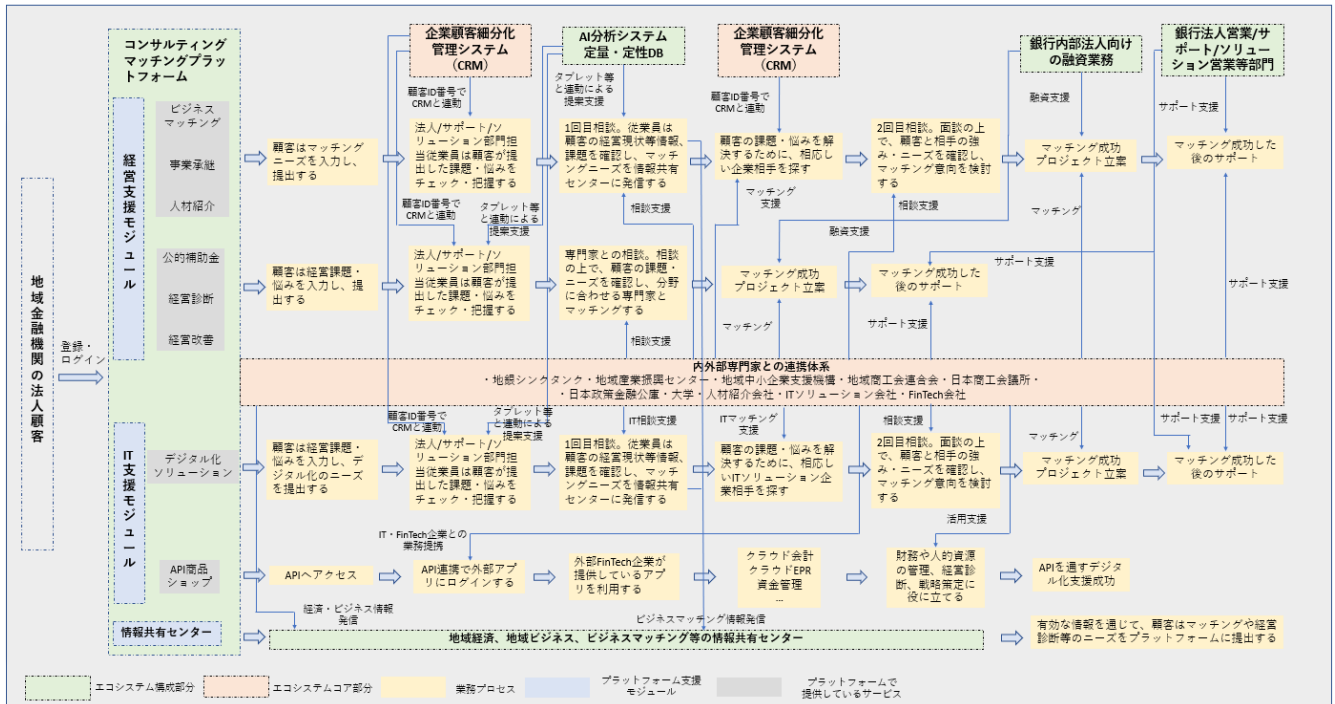
経営支援モジュールでは、ビジネスマッチングや事業承継、人材紹介、公的補助金申請、経営診断、経営改善等のサービスを企業に提供する。IT 支援モジュールでは、デジタル化のソリューションと API 商品を企業顧客に提供する。情報共有センターには、企業顧客各社の経営課題やマッチングニーズ等の情報や、専門家が発信している地域の景気動向調査レポートや産業現状調査レポート等の情報があり、企業の課題解決に対して重要な情報交換センターとなる。

コンサルティングマッチングプラットフォームはどのように地域の企業顧客を支援するかというと、地域金融機関が有する顧客基盤、コンサルティング人材と外部の各分野の専門家チームをこのコンサルティングマッチングプラットフォームに集めて、各ライフステージにある企業が直面している創業や事業開拓、事業承継、補助金申請、販路拡大、

人材募集、経営改善、デジタル化改革等の様々な経営課題をこのプラットフォームに提出し、そして地域金融機関が有する顧客基盤・内外部コンサルティング専門家チームがソリューションを顧客にフィードバックすることによって、顧客の課題や困りごとを解決するという仕組みである。したがって、上

述のように、コンサルティングマッチングプラットフォームにおいては、地域金融機関が有する幅広い顧客基盤・コンサルティング人材と外部の各分野の専門家チームがプラットフォームのコア部分である。

図7 「コンサルティング型銀行」のコンサルティングマッチングプラットフォームの仕組みと業務プロセス（概念図）



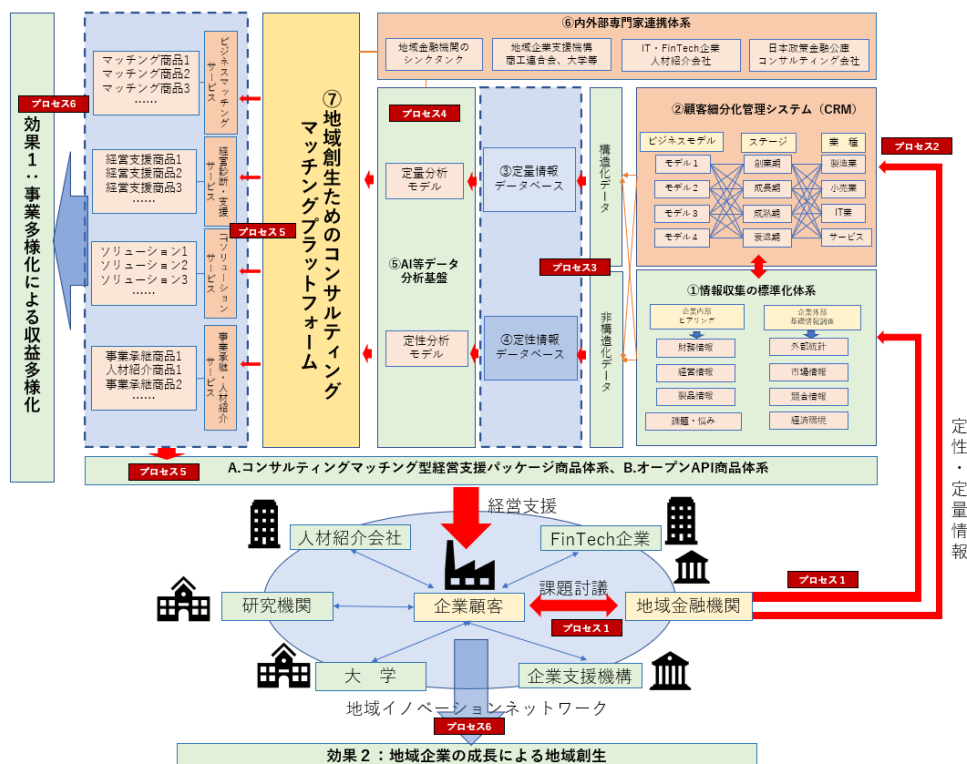
(出典) 筆者作成

### 5.3 ステップ3: 「コンサルティング型銀行」の地域創生ためのエコシステムの構築

図8の通り「コンサルティング型銀行」の地域創生のためのエコシステムは「コンサルティング型銀行」つまり未来の地域金融機関のあるべき姿であると考えている。このエコシステムの主な構成体系は情報収集標準化体系 (Problem 1 に対応) と顧客細分化管理システム (CRM) (Problem 1 に対応)、定量・定性情報データベース (Problem 1 に対応)、AI等分析基盤 (Problem 1、2、4、5 に対応)、内外部分野の専門家との連携体系 (Problem 9、13 に対応)、地域創生のためのコンサルティングマッチングプラットフォームである (Problem 9~13 に対応)。これらの構成体系は、ステップ1の業務プロセスのデジタル化改革とステップ2のコンサルティングマッチングプラットフォームの構築という2つの段階から形成・整備された体系・システムである。この

エコシステムの核心は地域創生のためのコンサルティングマッチングプラットフォームであり、このプラットフォームを通じて、コンサルティングマッチング型経営支援パッケージ商品体系とオープンAPI商品体系という2つの商品体系を企業顧客に提供する。この2つの商品体系は2つの効果を実現できる。1つ目は、事業多様化による収益源の多様化である (図8の中の効果1)。2つ目は、この2つの商品体系を企業顧客に提供し、地域企業の成長を向上させることにより、地域の創生をさらに推進するという効果である (図8の中の効果2)。上述のこのようなエコシステムは、地域金融機関を中心に、地域企業の成長を支え、地域創生の実現を叶えられるというエコシステム (Problem 1~13 に対応) である。

図8 「コンサルティング型銀行」の地域創生ためのエコシステムの仕組み（概念図）



(出典) 筆者作成

## 6. まとめ

以上のステップにより、地域金融機関は、業務効率化とチャネル最適化、内部情報分析環境の整備、コンサルティングマッチングプラットフォームの構築、地域創生のためのエコシステムの構築というプロセスで「コンサルティング型銀行」へ進化する。一方、変革の過程において、以下のような重要な課題をうまく解決できれば、より円滑に変革を推進することができるだろう。

①組織の問題。「コンサルティング型銀行」へのデジタルトランスフォーメーションをリードできる組織の設立が必要である（例えば、法人部門とソリューション部門が連携し、変革委員会を設立）。

②人材の問題。DX やコンサルティング人材の確保については、以下の2つの方法がある。1つ目は、各分野（IT・コンサルティング）プロの中途採用等を積極的に行う。2つ目の方法は、行員のリスクである（武元・梅津,2021、山田,2021）。業務効率化から捻出された行員やDX・コンサルティング人材への転換希望がある行員に対してリスクさせ、DX・コンサルティング人材を内製化する。

③セキュリティ管理の問題（Problem 7に対応）。DX 変革に伴う潜在的なリスクを認識・評価し、これらのリスクに対するBCPを策定する。そして、策定したBCPを定期的に訓練することは日常業務

として意識し、実践的なDXリスク管理経験を積むことも必要である。特に、プラットフォームシステムの実装やAPI商品の開発に対して全面的なDXリスク管理・評価体制の構築と人材の育成も重要である。

④経費・コストの問題。業務の効率化や業務チャネルの最適化により、顧客基盤の拡大とOHRの低減を実現し、向上した利益がDX変革の資金源である。また、地銀連合による共通プラットフォームの構築や、外部のFinTech企業、投資リソース（例えば、SBI「地銀価値創造ファンド」）と連携した個性的なプラットフォームの構築はコストの問題を解消することに役に立つと考えられる。

## 文 献

- 大野博堂・西原正浩・加藤洋輝・菊重琢(2018)『AIが変える2025年の銀行の業務』近代セールス社。
- 木村昌史・富田尚子(2020)「地域銀行の次世代ビジネスモデル 期待される「地域のプラットフォーム」の役割」[https://www.fsa.go.jp/fitc/kikou/2019/20200106\\_P50-55.pdf](https://www.fsa.go.jp/fitc/kikou/2019/20200106_P50-55.pdf) (2021年11月30日閲覧)。
- 武元亮・梅津翔太(2021)『デジタル起点の金融経営変革』中央経済社。
- 田中道昭(2019)「デジタルトランスフォーメーションで変貌する海外金融機関: アジア, 米国, 欧州における金融機関を事例にして」. 立教DBAジャーナル, 10, pp.21-33.
- 山田能伸(2021)『ポストコロナの銀行モデルーピンチはチャンス』金融財政事情研究会。