Kobe University Repository : Kernel

PDF issue: 2026-11-25

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。

伊東　眞幸氏学位請求論文審査報告要旨

論文：地域銀行のDXの現状とその進化に向けた課題

論文内容の要旨

情報通信技術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、デジタルトランスフォーメーション（DX）の推進を待ったなしで迫られている。金融分野においても、フィンテック企業が台頭し、社会・顧客ニーズの断続的かつ急激な変化を受け、既存の大手金融機関もDXを進めている。地域銀行もその例外ではなく、DXへの対応の遅れは致命的な失敗となりかねない。一方で、DXをうまく推進することで、地域銀行の活躍の領域は大きく広がる可能性もある。つまり、DXは地域銀行にとって脅威でもあるとともに、機会でもある。

本論文は、こうした状況の下で、長く地域銀行の経営に携わり、現在は地域銀行に対するDXサービスを提供する会社の経営に携わる著者が、地域銀行のDX戦略についての現状を分析し、機会を活かすための課題と具体的な対応策を明らかにするものである。

本論文は、5つの章で構成されている。

第1章「問題意識と課題の重要性」では、本論文の問題意識、先行研究と研究課題の重要性、および本論文の特徴と学術上の貢献・意義について簡潔に述べられている。

第2章「地域銀行のDXの現状と課題」では、経済産業省の「デジタル産業への変革に向けた研究会」が公表した「DXレポート2」に依拠しながら、地域銀行のＤＸの現状が整理されている。たとえば、同レポートでは、DXを「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、企業文化や風土を変革し競争上の優位性を確立する」ものと定義しているが、地域銀行は「長年国に保護され横並び主義に慣れ切っているために、顧客ニーズを基に、製品やサービスを変革する」というDXの考え方に簡単には馴染めないことを指摘している。

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 の取り組みを詳細に分析している。本章によると北國銀行の取り組みには次のような特徴がある。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、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（近代化）から取り組み始めた。そして、「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。その際に、「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、知見のある専門家と協働しながらシステムを自行開発（内製化）する道を選んでいる。また、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かというビジネス上のゴール設定に関わる考え方を、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実現している。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、クラウドを積極的に活用している。さらに、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と考えて、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ために、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するべきである、としている。

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、前章で分析した北國銀行のDXの現状を踏まえて、地域銀行のDXのあるべき姿として、(1) 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）が必要となる。(2) しかしながら、地銀の顧客数や新規見込客となる地元の未取引先の数は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。(3) 全国展開で顧客基盤を拡大するためには、地銀本体の大胆な変革と、そのための多大な時間とパワーが必要だが、地銀の外にデジタルバンクを作り、ここで徹底したDXを進め顧客を獲得する方法もある。(4)デジタルバンクを短期間でマネタイズ（収益化）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る。(5)銀行が融資審査において最も確認したいのは、顧客の「将来の姿」であり、その前提となる現在のビジネス上の「活動実態」がわかるデータを中立的第三者から入手し、有効に活用することができれば、銀行と顧客の双方にとりメリットは大きい。(6)顧客のビジネス上の「活動実態」を表す「企業向けビジネスサービス」（以下BSC)の利用実績データを入手できれば、

「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。(7)デジタルバンクが全国展開で新規顧客を獲得するには、資金需要のある中小・零細企業等を顧客にもつBSC企業と連携することが有効である。こうした分析を踏まえて、ふくおかフィナンシャルグループ(FFG)、㈱フィンクロス・デジタル、および池田泉州ホールディングスの取り組みについて検討を行っている。

第5章「むすび」では、本論文の要約、本論文の学術上の貢献・意義、DXを活かすための地域銀行の経営に対する提言、残された研究課題について整理している。このうち、経営に対する提言としては、次のような点を挙げている。(1)社会･経済環境と自行の立ち位置を正確に把握すると共に、自行の将来への健全な危機感を持つ。(2) 自らが速やかに実行する行動力を持つと共に、変革に対するトップ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・評価体制を構築する。(3) 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、自行が今取るべき行動等に関わる認識を経営陣全体で共有する。(4)「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」という認識を自ら持つと共に、企業文化・風土として行内に確立・定着させる。(5)DX推進に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・運用態勢を整備する。

論文審査の結果の要旨

本研究の主たる貢献は3点にまとめることができる。

第1に、一般事業会社のDXに関しての議論は多いものの、地域金融機関は規制産業であることもあり「特殊だ」として分析されることが少なかったところ、本論文は地域銀行のDX戦略の現状とDXを推進することの組織的な難しさを詳細に分析している点である。

第2に、地域銀行のDXを推進するためにDXの収益化が不可欠であることを指摘した上で、具体的な収益化の方策を提言している点である。もちろん、実際のビジネス環境に依存するとは思われるが、本論文の分析は、今後、地域銀行がDXをベースにしたビジネスモデルを構築する際の羅針盤の役割を果たすものとなるであろう。

第3に、北國銀行やふくおかFFGなどの事例研究を通じて、地域金融機関の経営トップのあり方について考察しており、地域金融機関経営の観点から重要な貢献である。

しかしながら、本論文についてなお望まれる点として次のような点がある。

第１に、残念ながらこれまでのところ DX のマネタイズに成功した日本の地域金融機関はなく、第４章で提唱されているビジネスモデルの有効性の検証はできていない。筆者がこれから従事する実践や、海外の先端的な事例を参照するなどして、分析対象の幅を広げることが期待される。

第２に、地域銀行が DX を推進することは顧客や地域にとってメリットがあると考えられるが、実際には伝統的な企業文化やリーダーシップの欠如から取り組みが十分ではないと指摘している。そこで、現状を改善していくために政策当局がとるべき施策についての検討が望まれる。

第３に、本論文は個別の金融機関が如何に DX を活用するかに焦点を当てていたが、そのために金融システムに対する影響の分析がやや手薄である。2023 年のアメリカでの銀行破綻ではデジタルバンクランが問題になったが、デジタルバンクのウエイトの高まりは金融システムに対して新しいストレスをもたらしている。預金保険制度によって保護された金融機関を分析する上で、システム全体の健全性という視点での議論が望まれる。

しかし、これらは今後の研究に待つべきものであり、本論文の価値をいささかも損なうものではない。

以上を総合して、下記審査委員は一致して本論文の提出者が博士（経済学）の学位を授与されるに十分な資格をもつものと判定する。

令和　６　年　３　月　５　日

審査委員

主査　　教授　　家森　信善

副査　　教授　　金京　拓司

副査　　教授　　柴本　昌彦