Research Focus

日本総研
The Japan Research Institute, Limited
https://www.jri.co.jp

2023年5月2日
No.2023-004

期待が高まる地方銀行による中小企業DX支援

～ＤＸ人材の強化とソリューションの多様化が急務～

調査部　主任研究員　大嶋　秀雄

《要　点》

◆ 近年、わが国では、デジタルトランスフォーメーション（ＤＸ）への注目が高まっており、政府もＤＸを「新しい付加価値を生み出す源泉であり社会的課題を解決する鍵」と位置づけ、様々な支援策を導入。

◆ わが国企業におけるＤＸの取組状況をみれば、中小企業の対応の遅れが目立つ。背景には、ＤＸの重要性についての理解不足、長期のＤＸ戦略の不在、ＤＸ人材の不足、投資資金の不足といった要因。

◆ 中小企業におけるＤＸ推進に向けて、地方銀行によるサポートへの期待が高まる状況。具体的な取り組みの方向性としては、①幅広い企業にアプローチして、ＤＸに関する理解度を向上させること、②長期のＤＸ戦略立案のための情報収集や分析、経営方針の検討等をサポートして、ビジネス変革に向けたＤＸに導くこと、③多様なＤＸ支援を提供できる体制を構築して、各企業が直面する課題に応じたＤＸ支援を提供すること、の３点。

◆ 現状、地銀のＤＸ支援体制は不十分であり、支援機能の強化が急務。

①ＤＸ人材の確保

✓新卒・中途採用を強化するとともに、専門職向け給与体系や多様な勤務形態の導入、都市部での採用、ＩＴ企業からの出向者受け入れ、ＩＴ企業の買収などによる外部人材獲得。

✓研修・資格制度・ＯＪＴなどを通じた役職員のリスキリングによる内部人材育成の強化。多様な人材や専門職キャリアパスを浸透させるための社内の意識改革も重要。

②他社連携によるソリューション多様化

✓専門企業との連携強化等を通じて、多様なＤＸ支援をワンストップで提供できる仕組みを構築。大手行等が構築・提供するＤＸ支援プラットフォームの導入も一案。

✓ビジネスの変革に向けたＤＸのサポートには、これまで以上に深く顧客企業のビジネスを理解することが不可欠。

本件に関するご照会は、調査部・大嶋 秀雄 宛にお願いいたします。

Tel：090-9109-8910
Mail：oshima.hideo.j2@jri.co.jp

日本総研・調査部の「経済・政策情報メールマガジン」はこちらから登録できます。
https://www.jri.co.jp/company/business/research/mailmagazine/form/

本資料は、情報提供を目的に作成されたものであり、何らかの取引を誘引することを目的としたものではありません。本資料は、作成日時点で弊社が一般に信頼出来ると思われる資料に基づいて作成されたものですが、情報の正確性・完全性を保証するものではありません。また、情報の内容は、経済情勢等の変化により変更されることがあります。本資料の情報に基づき起因してご閲覧者様及び第三者に損害が発生したとしても執筆者、執筆にあたっての取材先及び弊社は一切責任を負わないものとします。

１．はじめに

近年、わが国では、デジタルトランスフォーメーション（ＤＸ）が注目されている。デジタル技術を活用してビジネスを変革させるＤＸは、各企業の抱える様々な課題を解決してビジネスを成長させるだけでなく、多くの社会課題の解決にも貢献しうる。しかし、米国などに比べるとわが国ではＤＸが進んでおらず、とくに、中小企業での取り組みは遅れている。岸田政権も、「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画」においてＤＸを重点政策と位置づけており、中小企業に対するＤＸ支援を強化する姿勢を示している。こうしたなか、中小企業におけるＤＸの推進に向けたサポート役として、多くの中小企業と取引のある地方銀行[1]（地銀）への期待が高まっている。

本稿では、中小企業におけるＤＸの現状を整理したうえで、地銀に期待される役割や今後の課題について検討する。

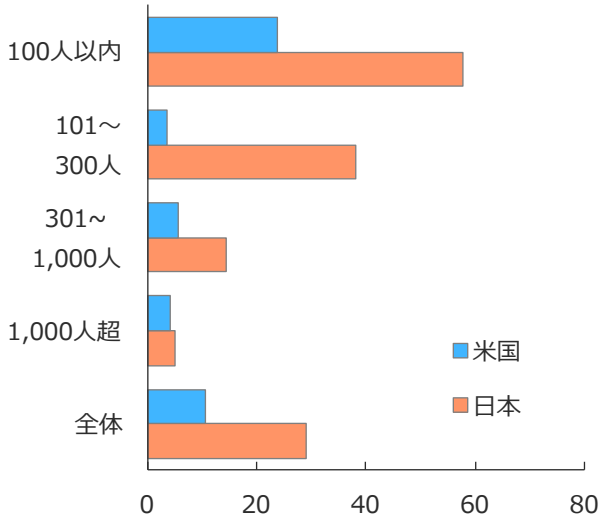
２．中小企業におけるＤＸの現状

（１）ＤＸに踏み切れない中小企業

わが国政府は、企業のＤＸ推進を重点政策に位置づけ、2020 年には、ＤＸに向けた経営ビジョンの策定といった企業経営者に求められる対応を「デジタルガバナンス・コード」としてまとめ[2]、2021 年にはＤＸ投資に対して税控除を行うＤＸ投資促進税制等を導入した。2022 年に策定された「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画」においても、ＤＸを『新しい付加価値を生み出す源泉であり社会的課題を解決する鍵』と位置づけ、ＤＸ推進に向けた注力分野[3]などを示している。

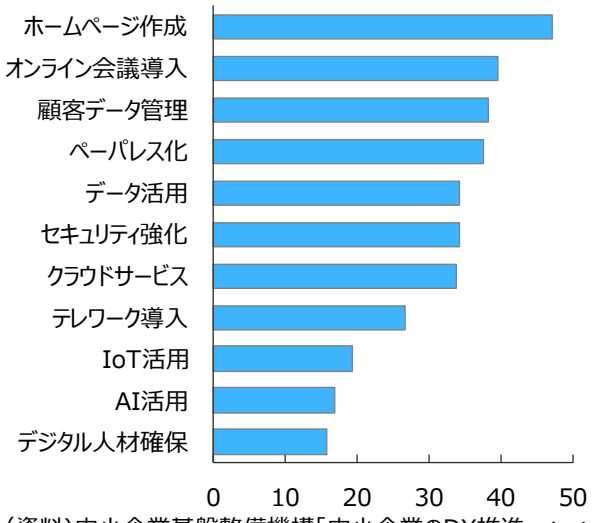
しかし、今のところ、わが国企業にＤＸが十分に広がっているとはいいがたい。本年２月に情報処理推進機構が公表した「ＤＸ白書 2023」によれば、「ＤＸに取り組んでいない」企業の割合は、米

（図表１）「DXに取り組んでいない」企業の割合（従業員規模別、2022年度調査）



（資料）情報処理推進機構「DX白書2023」

（図表２）中小企業におけるDXの取組内容



(資料)中小企業基盤整備機構「中小企業のDX推進に関する調査」（2022年5月）

[1] 本稿では、地方銀行と第二地方銀行を合わせて地方銀行とする。
[2] 2022 年には中小企業がＤＸに取り組む際に求められる対応を「中堅・中小企業等向け『デジタルガバナンス・コード』実践の手引き」としてまとめ、中小企業のモデルケースとなりうる好事例を「ＤＸセレクション」として公表している。
[3] ＤＸ投資に向けた重点分野として、通信インフラや医療、ヘルスケア、サイバーセキュリティなどと並んで中小企業等のＤＸを掲げ、経営課題の診断ツールの普及や専門家による伴走支援、ＩＴ導入支援などを示している。

国の 10.6%に対し、わが国は 29.1%となっており、2021 年度（33.9%）から小幅に減少したものの、依然としてＤＸに取り組んでいない企業が多い（図表１）。従業員規模別でみると、従業員 1,000 人超の企業では米国と同水準である一方、従業員が少ない企業は米国に比べてＤＸに取り組んでいない企業が多く、わが国では、とくに中小企業においてＤＸが遅れている状況がみてとれる。

また、中小企業基盤整備機構（中小機構）の調査によれば、”ＤＸに取り組んでいる”中小企業においても、具体的な取組内容は「ホームページ作成」や「オンライン会議導入」といったものが多く、一般的に、ＤＸが、デジタル技術を用いて新たな製品・サービスの創出や新たなビジネスモデルの構築につなげる取り組みと定義[4]されていることを踏まえれば、ＤＸに取り組んでいるとはいいがたい[5]（図表２）。

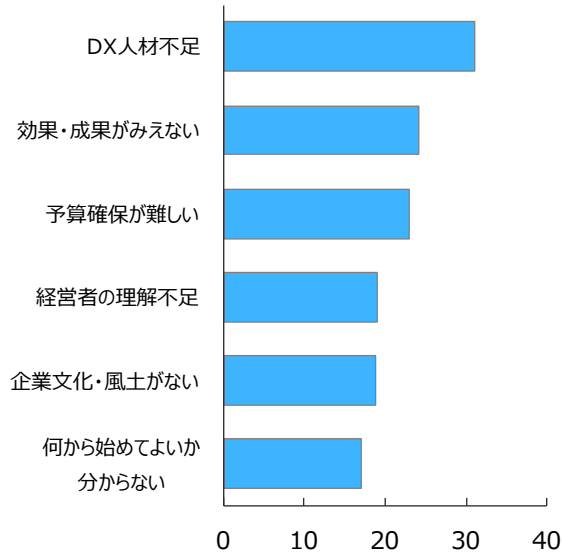
（２）ＤＸが広がらない背景

わが国の中小企業においてＤＸが広がらない背景としては、主に次の４つを指摘できる。

第１に、多くの中小企業がＤＸの重要性についての理解が不足していることである。ビジネス変革を伴うＤＸの推進には、企業経営者や従業員がＤＸの重要性を理解し、積極的に新たな取り組みに挑戦していく必要がある。しかし、中小機構の調査によれば、ＤＸに向けた課題として、多くの中小企業が、人材や資金の不足（後述）などに加え、「効果・成果がみえないこと」や「経営者の理解不足」、「企業文化・風土がないこと」を挙げており（図表３）、中小企業では、依然としてＤＸの重要性が十分に浸透していない。

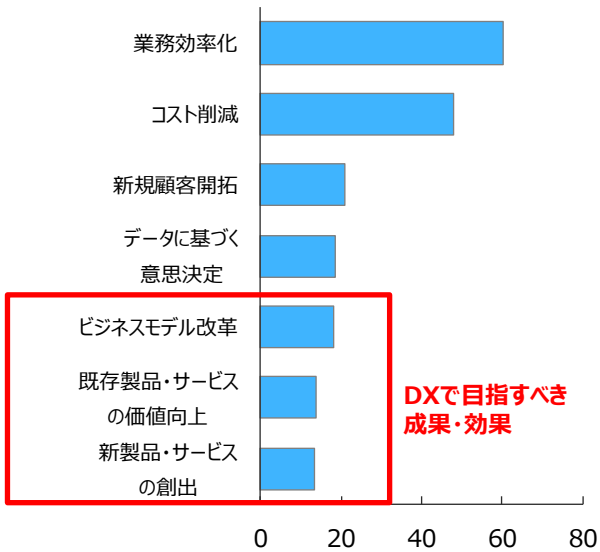
第２に、ビジネスの変革に向けたＤＸ戦略を描けていないことである。先述の通り、中小企業における取り組みは、短期的に成果が分かりやすいデジタルツールの導入などが中心であり、新たな

（図表３）中小企業のDXに向けた課題



（資料）中小企業基盤整備機構「中小企業のDX推進に関する調査」（2022年5月）

（図表４）中小企業がDXに期待する成果・効果



（資料）中小企業基盤整備機構「中小企業のDX推進に関する調査」（2022年5月）

[4] 2020 年 7 月閣議決定「世界最先端デジタル国家創造宣言・官民データ活用推進基本計画」によれば、ＤＸは「企業が外部エコシステム（顧客、市場）の劇的な変化に対応しつつ、内部エコシステム（組織、文化、従業員）の変革を牽引しながら、第 3 のプラットフォーム（クラウド、モビリティ、ビッグデータ/アナリティクス、ソーシャル技術）を利用して、新しい製品やサービス、新しいビジネスモデルを通して、ネットとリアルの両面での顧客エクスペリエンスの変革を図ることで価値を創出し、競争上の優位性を確立すること」と定義される。

[5] デジタルツールの導入等で特定のデータ・プロセスをデジタルに転換する「デジタイゼーション」や、ビジネスフローや製品、サービスをデジタルに転換する「デジタライゼーション」に分類される取り組みが中心といえる。

ビジネスの創出などに向けたＤＸには踏み込めていないケースが多い。ＤＸの実現には、ビジネスの変革といった目標を設定し、中長期的な戦略を策定して、着実に推進していくことが重要となるが、現時点では、全社的なＤＸ戦略に基づいて取り組みを行っている中小企業は少なく[6]、中小企業がＤＸに期待する効果をみても、大半の中小企業が「業務効率化」や「コスト削減」などを挙げており、新たなビジネスの創出などへの意欲は限られる（図表４）。

第３に、ＤＸ人材の不足の影響も大きい。新たなビジネスの創出などに向けては、ソフトウェアエンジニアといったＩＴ技術者だけでなく、自社ビジネスとデジタルの双方に精通した人材も必要となる。たとえば、経産省などが2022年12月に公表した「デジタルスキル標準」では、ビジネスアーキテクトやサイバーセキュリティといった５つの人材類型と、各類型に求められる具体的な役割[7]が示されている（図表５）。図表３で示した通り、多くの中小企業がＤＸ人材不足を課題として挙げているが、中小企業では、ＩＴ技術者さえも不足している状況であり、ビジネスアーキテクトといったビジネスにも精通した人材はさらに限られる[8]。

（図表５）デジタルスキル標準で示された５つの人材類型

ビジネスアーキテクト	DXの目的を設定し、関係者間の協働関係を構築、リードして、プロセスを推進、目的を実現
デザイナー	ビジネス、顧客の視点等を総合的に捉え、製品・サービスの方針、開発プロセスを策定し、製品・サービスの在り方をデザイン
データサイエンティスト	データを活用した業務変革、新事業のためのデータ収集・解析の仕組み設計・実装・運用
ソフトウェアエンジニア	デジタル技術を活用した製品・サービス提供のためのシステム、ソフトウェア設計・実装・運用
サイバーセキュリティ	サイバーセキュリティリスクの影響を抑制する対策を担う

（資料）経済産業省、情報処理推進機構「デジタルスキル標準ver.1.0」

そして、第４に、ＤＸに向けた資金の確保も難しい。ＤＸを推進するためには、様々なシステムの導入や人材の獲得・育成などに多くの資金を投じる必要がある。しかも、新たなビジネスの模索や人材の育成といった取り組みは短期的に成果が表れにくいため、財務的な余力が乏しい中小企業では十分な資金を確保するハードルは高い[9]。

（図表６）銀行の業務範囲規制見直し（2021年）の概要

銀行本体	・持続可能社会の構築に資する業務を追加 ＜具体例＞ コンサル・マッチング、アプリ・ITシステム販売、登録型人材派遣、データ分析・広告、見守りサービス
銀行業高度化等会社	・デジタル化や地方創生など持続可能な社会の構築に資する幅広い業務。 （個別列挙なし）

（資料）金融庁等を基に日本総研作成

３．地銀への期待の高まり

中小企業における自発的なＤＸ推進の難しさが浮き彫りとなるなか、足元では、サポート役として地銀に対する期待が高まっている。地銀は多くの中小企業と取引があることに加えて、近年は、業務範囲規制の見直しによって、デジタル化などの持続可能な社会の構築に資する幅

[6] ＤＸ白書2023によれば、「全社戦略に基づき、全社的にＤＸに取り組んでいる」企業は、従業員100人以下の企業では11%、従業員101～300人の企業でも18%にとどまる。
[7] ビジネスアーキテクトでは、①新規事業開発/②既存事業の高度化/③社内業務の高度化・効率化、デザイナーでは、①サービスデザイナー/②UX・UIデザイナー/③グラフィックデザイナー、データサイエンティストでは、①データビジネスストラテジスト/②データサイエンスプロフェッショナル/③データエンジニアといった役割が示されている。
[8] 企業のＤＸ戦略に応じて必要となるスキルは異なり、デジタルスキル標準に示された全ての人材類型や役割の人材を確保する必要はない。経産省は、「スキル標準から戦略を描こうとすることや、スキルを闇雲に身につければＤＸが進むというものではないことには留意が必要である」と指摘している。もっとも、現時点では、多くの中小企業は、自社にどういった人材が必要であるかを具体的に把握できていないとの指摘もある。
[9] ＤＸの効果・成果に疑念を持っている企業が多いことも、ＤＸに経営資源を投入することを躊躇させている可能性がある

広いビジネスが展開可能となっており（図表６）、資金支援だけでなく、コンサルティングやシステム販売、人材派遣、ビジネスマッチングといった様々な形で支援を行うことができる。

地銀に求められる取り組みの方向性としては、次の３つがある。

（１）幅広い企業へのアプローチ

多くの中小企業がＤＸの重要性を十分に理解できていない状態では、政府が様々な支援策を導入したり、ＩＴ企業などが様々なＤＸ支援サービスを展開しても、活用が広がらない可能性がある。地銀には、多くの中小企業と取引関係を活かして、幅広い中小企業に積極的にアプローチして、経営者との対話や情報提供、セミナーの開催などを通じて、中小企業におけるＤＸに関する理解度を向上させ、ＤＸの取り組みを着実に広げていくことが期待される。

（２）長期的なＤＸ戦略策定のサポート

ＤＸを着実に推進するためには、長期的なＤＸ戦略を策定することが重要となるが、そもそも長期の経営計画を策定したことがない中小企業が多いなか、とくに、ＤＸ戦略の策定では、ビジネス環境や自社の強みの分析などを踏まえて、自社のビジネスを変革させる道筋を描く必要があるため、中小企業にとって難易度が高い。地銀は、これまでも中小企業に経営アドバイスを行ってきたが、ＤＸの推進に向けては、長期戦略を立案するための情報収集や分析、経営方針の検討などをしっかりとサポートし、デジタルツールの導入等による短期的な業務効率化ではなく、ビジネスの変革に向けた長期的なＤＸ戦略の策定・推進を後押ししていくことが求められる。

（３）各企業の課題を踏まえた支援の提供

企業によって採るべきＤＸ戦略は異なり、直面する課題も様々である。そのため、地銀は、中小企業が抱える様々な課題を解決できるように、多様なＤＸ支援を提供できる体制を構築する必要がある。そのうえで、中小企業との対話やＤＸ戦略策定のサポートなどを通じて各企業が直面している課題を的確に把握して、その解決に必要な支援を提供していくことが求められる。

４．地銀のＤＸ支援強化に向けた取り組み

もっとも、現時点では地銀におけるＤＸ支援体制は十分とは言えず、以下の取り組みを通じて、支援機能を強化していくことが求められる。

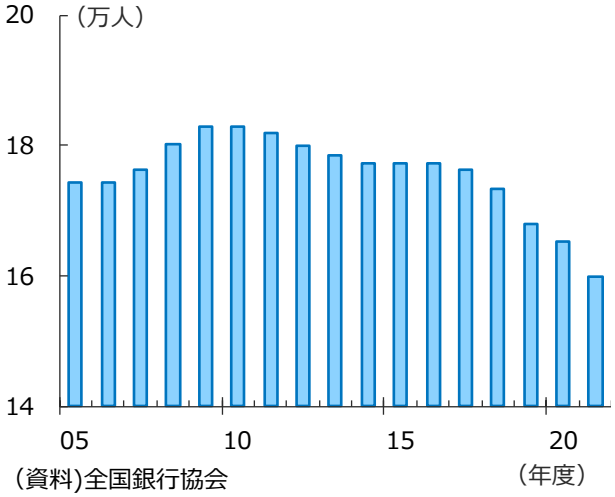
（１）ＤＸ人材の確保

地銀においてもＤＸ人材は不足しており、外部からの人材獲得と内部での人材育成の両面から人員強化を急ぐ必要がある。

①外部人材の獲得

近年、収益環境が厳しさを増すなか、多くの地銀は人件費削減のために役職員数を減らしてきたが[10]（図表７）、ＤＸ支援の強化に向けては、中

（図表７）地方銀行の役職員数



（資料）全国銀行協会

[10] 多くの地銀が新卒採用の抑制によって人員削減を進めてきており、デジタル分野への親和性が高いとされる若年層の行員がとくに減少している可能性がある。

途、新卒ともに採用を強化して、積極的に人材を確保する必要がある。ただし、多くの企業でＤＸ人材が取り合いとなっているため、地銀の一般的な処遇では獲得が難しい可能性もある。ＤＸ人材の安定した獲得に向けては、専門職向けの人事・給与体系の整備や、副業・遠隔勤務といった柔軟な勤務形態の導入なども必要となるだろう。一部の地銀では、デジタル専門職の新卒採用や、ＤＸ人材が多い都市部の拠点における採用強化、オンライン副業の活用、大手ＩＴ・コンサル企業からの出向者の受け入れなどのほか、ＩＴ企業を買収してＤＸ支援機能を強化する動きもみられる。

②内部での人材育成

外部人材だけでは十分な人材確保は難しいと考えられ、内部での人材育成の強化も重要となる。また、幅広い中小企業に対してＤＸ支援を行うためには、専門職だけでなく、一般の営業担当者におけるＤＸ関連のノウハウの蓄積も必要となる。内部での人材育成に向けては、具体的に、研修プログラムや資格取得支援、行内資格制度の創設・強化[11]や、専門学校・大学院への留学、ＩＴ企業への出向などによる役職員のリスキリングのほか、外部から獲得した専門人材を中核に据えてＯＪＴを通じた役職員のスキル向上を図ることなどが考えられる。また、スキル獲得を支援するだけでなく、スキル獲得による昇給・昇進といった人事上のインセンティブを導入することによって、役職員が積極的に専門性を高める仕組みを作ることも有効であろう。

③社内の意識改革

ＤＸ人材の確保を円滑に進めるためには、異業種からの転職・出向者や副業人材といった多様な人材・働き方を受け入れたり、専門性を高めるキャリアパスを役職員が希望したりするような社内の意識改革も重要となる。ただし、こうした意識改革は一朝一夕にできるものではないため、変革の必要性を丁寧に説明したうえで、長期的な観点で取り組んでいく必要がある。

（２）他社連携による支援機能強化

①他社連携によるソリューション多様化

地銀には、中小企業が直面する様々な課題に応じた、多様なＤＸ支援の提供が期待されている。しかし、地銀が展開可能なビジネス領域は広がっているものの、人材やノウハウ、資金といったリソースは限られるため、実際に展開できるビジネスは多くない[12]。また、地銀では、技術的な支援や様々なデジタルツールの開発などにも限界がある。そのため、地銀は、自社が提供できないサービスについては、そのサービスに強みを持つ企業と連携することによって顧客企業に提供できるようにし、ワンストップで多様なＤＸ支援を提供できる体制を構築することが重要となる。

こうした動きは大手行でもみられる。たとえば、三井住友銀行は、2020 年 8 月に法人向けのデジタルプラットフォーム「PlariTown」を開設し、デジタル関連の情報提供やＤＸ推進度の診断のほか、提携企業のサービスを含めた、多様なソリューションの提供を行っている。三菱ＵＦＪ銀行も、2021 年にＤＸ支援などに強みを持つシステム会社ビジネステック社を買収するとともに、マーケティングや顧客管理、労務管理、会計、経理などに強みを持つ様々な企業とも連携して、多様なＤＸ支援を

11 一部の地銀では、より専門性の高いＤＸ人材を育成する観点から、スキル別に複数の社内資格を認定してより高度なスキルの獲得を目指す仕組みを取り入れているほか、ＩＴと企業経営の両面に精通した「ＩＴコーディネータ」の資格を持つ行員を増やしている。

12 とりわけ、中小規模の地銀では、多様な支援体制を構築するハードルは高いといえる。

提供するプラットフォーム「ビジクル」を構築している[13]。

②専門企業・大手行の提供するプラットフォームの活用

地銀では、大手行のように自社でＤＸ支援のプラットフォームを一から構築することは容易ではない。そうしたなか、多くの地銀がマネーフォワード社と提携し、同社の提供するＤＸ支援のプラットフォームを顧客企業に提供している。加えて、大手行が自社で開発したプラットフォームを地域金融機関に提供する動きがみられる。三菱ＵＦＪ銀行は、2022 年６月に、ＮＴＴデータ社やSalesforce 社などとともに、先述の「ビジクル」や各社が強みを持つサービスを連携させて法人ビジネスプラットフォームを構築し、地域金融機関に対して提供を始めた[14]。三井住友銀行も、2023年３月に、地銀やその取引先のＤＸを後押しするプラットフォームの構築を発表しており、オンラインで法人口座開設・本人確認等を行う基盤の構築や、中堅・中小企業のＤＸを支援する様々なサービスの提供を目指している。

地銀は、多様なＤＸ支援を提供できる体制の構築に向けて、先行する大手行などとの連携することも検討に値するだろう。

③顧客理解の更なる深化

採るべきＤＸ戦略の検討やデジタル技術の活用などをサポートするためには、中小企業のビジネスに関する深い理解が不可欠である。地銀はこれまでも貸出ビジネスなどを通じて地域の中小企業のビジネスへの理解を深めてきたが[15]、ＤＸの支援に向けては、企業経営者や財務・経理担当者だけでなく、仕入れや製造、営業、販売などの担当者との対話や現場の確認などを通じて、顧客企業のビジネスをこれまで以上に深く理解する必要がある。なお、こうした顧客理解の深化は、ＤＸ以外の資金ニーズの捕捉や、近年取り組みが広がる非金融ビジネスの強化にも資するだろう。

５．おわりに

ＤＸを推進することによって、わが国の中小企業の成長力が高まり、様々な社会課題が解決に向かえば、活力ある地域経済が生まれ、わが国経済の持続的な成長にもつながるだろう。地銀には、本稿で示したようなＤＸ支援機能の強化を進めるとともに、顧客である中小企業のビジネスを深く理解し、中小企業経営者らと対話を重ね、ビジネスの成長に向けたＤＸをしっかりと後押しすることが期待される。

以　上

[13] みずほ銀行も、2022 年 10 月に、企業のＤＸを支援する「みずほデジタルコネクト」を発表し、グループ会社やパートナー企業と連携して、顧客企業のＤＸを後押しするとしている。

[14] ビジクルのほか、インターネットバンキングや多様なソリューションと連携可能な NTT データの法人向けポータルサービス「BizSOL_Square」や、Salesforce の顧客関係管理（CRM）システム「Salesforce Financial Services Cloud」などを連携して提供するとしている。既に 20 以上の地域金融機関が導入しているとされる。

[15] もっとも、近年は、地銀と融資先企業との関係希薄化を懸念する声もある。金融庁「金融仲介機能の発揮に向けたプログレスレポート」（2022 年６月）によれば、地銀では、積極的な新規貸出先の開拓や人員削減などを背景に、渉外職員１人あたりの貸出先企業数の推計値は、2013 年度末の約 38 社から 2020 年度末には約 46 社に増加している。ＤＸの推進に向けては、人員を増強するとともに、顧客企業との関係を強化することが求められる。

＜参考文献＞

大嶋 秀雄[2023a].「岐路に立つ地銀のビジネス戦略」日本総研 Research Focus No.2022-056（2023 年 1 月 31 日）

大嶋 秀雄[2023b].「地域金融機関が実践すべき中小企業向けの DX 支援」週刊 金融財政事情 2023 年 3 月 21 日発売号

大嶋 秀雄[2021].「地銀のビジネスモデル改革と社会課題の解決の両立に向けて―政府は地銀との「協働」による政策推進を―」日本総研 Research Focus No.2021-002（2021 年 4 月 5 日）

森口 善正[2023].「中小企業の DX 支援策のあり方 ― 機会の平等性、効率性、実効性の強化に向けて ―」日本総研 Research Focus No.2022-053（2023 年 1 月 16 日）

谷口 栄治[2023].「インボイス制度導入を契機に期待される中小企業の金融取引の DX」日本総研 Research Focus No.2022-054（2023 年 1 月 25 日）

経済産業省[2022a].「デジタルガバナンス・コード 2.0」（2022 年 9 月 13 日改訂）

経済産業省[2022b].「中堅・中小企業等向け「デジタルガバナンス・コード」実践の手引き」（2022 年 4 月 8 日）

経済産業省[2022c].「D X レポート 2.2 （概要）」（2022 年 7 月）

経済産業省[2023].「2023 年版中小企業白書」（2023 年 4 月）

独立行政法人 情報処理推進機構（IPA）[2023].「DX 白書 2023」（2023 年 3 月 16 日）

独立行政法人 中小企業基盤整備機構[2022].「中小企業の DX 推進に関する調査 アンケート調査報告書」（2022 年 5 月 16 日）

金融庁[2022].「金融仲介機能の発揮に向けたプログレスレポート」（2022 年 6 月）