資料5

2023年12月13日

地域の中堅中小企業のDX支援

～DX導入に関する課題整理と具体的取り組みの検討～

株式会社　常陽銀行
コンサルティング営業部

© Joyo Bank Co.,Ltd. 2023. All rights reserved.

会社概要　～めぶきFG

○常陽銀行は、めぶきフィナンシャルグループ傘下の地方銀行です。

めぶきフィナンシャルグループ概要

常陽銀行・足利銀行を傘下に置く金融持株会社として
2016年10月に発足

統合日	2016年10月1日
従業員数	5,971名
総資産	21兆3,874億円
自己資本比率(2023年3月末)	13.32%

常陽銀行

創立　1935年7月30日
本店　茨城県水戸市南町二丁目5番5号
資本金　851億円
店舗数　国内：183店舗（本支店153、出張所30）
　海外：4駐在員事務所（上海、シンガポール、ニューヨーク、ハノイ）
従業員数※ 3,122名
格付　A+（格付投資情報センター）　A3（ムーディーズ）

MEBUKI めぶきフィナンシャルグループ

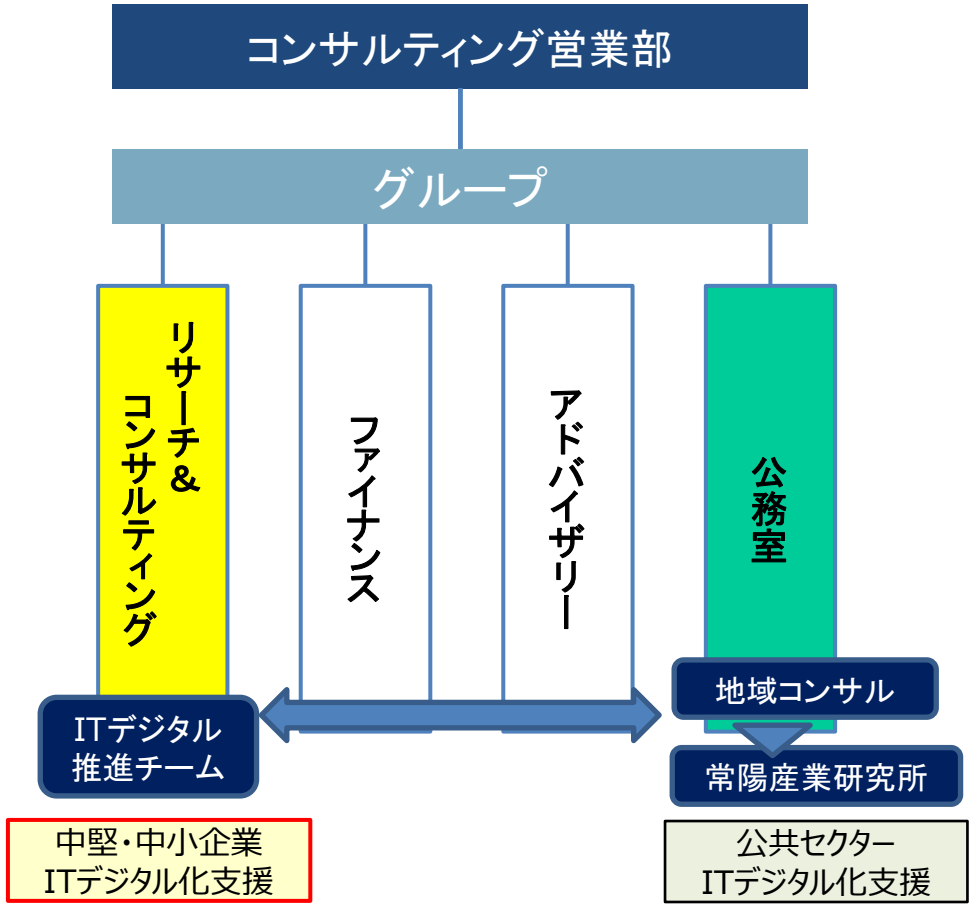
- 常陽銀行
  - 常陽コンピューターサービス
  - 常陽産業研究所　常陽施設管理
  - 常陽キャピタルパートナーズ
  - 常陽グリーンエナジー
- 足利銀行
  - あしぎん総合研究所
  - ウイング・キャピタル・パートナーズ
  - あしぎんマネーデザイン
  - コレトチ
- MEBUKI めぶきリース
- MEBUKI めぶき証券
- MEBUKI めぶき信用保証
  - 常陽信用保証
- MEBUKI めぶきカード

© Joyo Bank Co.,Ltd. 2023. All rights reserved.

コンサルティング営業部（ITデジタル）のご紹介

〇コンサルティング営業部は2020年の6月に「地域とともに成長するビジネスモデルの構築」ならびに組織力強化の一環として、発足した部署。
〇4つのグループで構成しており、お客様の様々な課題解決のため、専門性を備えた本部直轄の営業部隊として活動。
〇ITデジタル推進チームは、リサーチ＆コンサルティンググループ内に所属。 現在、所属メンバー6名＋トレーニー2名の体制

組織図



各グループ取組内容

リサーチ&コンサルティング

- コンサルティング
- ビジネスマッチング
- ベンチャー・産学連携
- 企業誘致・ブリッジ営業
- 業種別支援

（医療・福祉、アグリ・フード、ものづくり）

ITデジタル推進（デジタル化を視野に入れたコンサルティング）

ファイナンス

- 私募債
- シンジケートローン
- デリバティブ

アドバイザリー

- 事業承継
- M&A
- 信託業務

公務室

- 公務企画
- 公務RM
- 公金運用

地公体コンサル

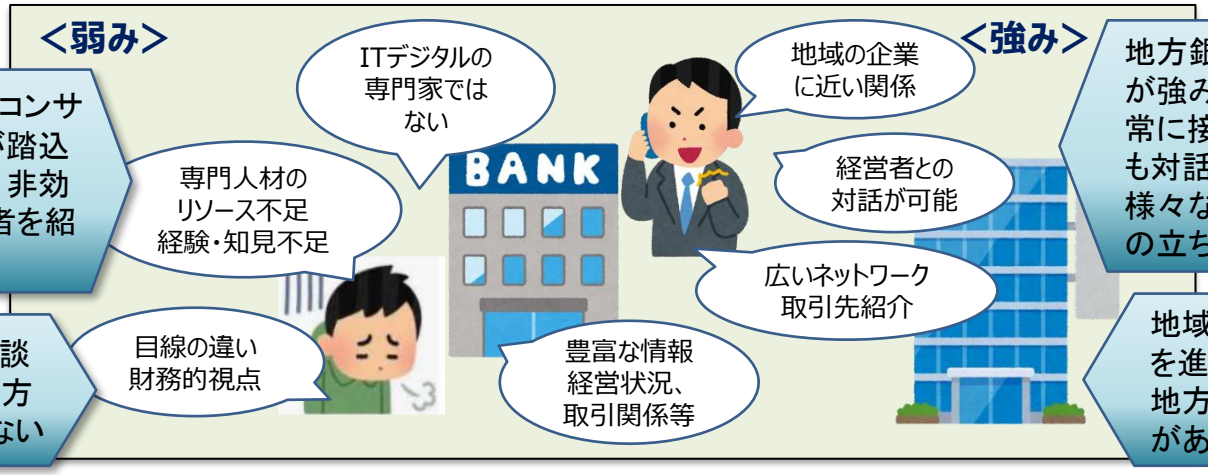
© Joyo Bank Co.,Ltd. 2023. All rights reserved.

地域DXに向けた地方銀行の役割

- 地元企業との取引の中では、DX取組みに対する課題は必須のテーマ。（避けられない）
- 取引先に寄り添い、経営者との対話の中で様々な相談を受ける立ち位置にあり、関係基盤が構築されている。
- 与信判断という視点が中心であり、コンサルという視点では、これまで専門人材育成・専門スキルの蓄積が出来ていない。

ITデジタル化に関するコンサル業務は、地方銀行が踏込むには、負担が大きく、非効率。（最初からIT事業者を紹介した方が効率的）

ITデジタルに関する相談は、専門知識のない地方銀行にしようとは思わない



地方銀行はキメ細かい対応が強み
常に接触しており、経営者とも対話できる
様々な相談をするパートナーの立ち位置

地域におけるITデジタル化を進めるために
地方銀行として関わる必要がある

常陽銀行の取組み

- 経営者との対話を通じ、企業が抱えている、単独では解決困難な課題や悩みを共有。
  現場における業務課題の見える化や課題の整理を行い、経営者と現場のギャップを埋めて、DXに向けた施策を策定。
- 必要に応じて、足許のデジタル化にも対応しながら、段階的にDX化に向けての伴走支援を実施。
- 多種多様なニーズに対して、地場のIT関連事業者との連携や事例を活用しながら、企業の課題解決策を提案。
- フラットな立場での施策の検討・提案（特定の商品・サービスありきではない）。
- 企業価値向上に向け、総合的なソリューション、コンサルティングを展開。

© Joyo Bank Co.,Ltd. 2023. All rights reserved.

地域の中小企業の現状

○日々の営業活動で確認できた取引先企業の現状

DXに向けた取り組みの必要性は理解している → でも、本質的な取り組みは進んでいない

- ■経営者は取組みたいと考えているが・・・具体的なことは整理できてない。
  最後はシステム入れれば、なんとかなると思っている。
- ■現場は、日々の業務に追われ、新しいことを自らやろうとは思わない。
  また、自分たちにとってDXが必要なものと認識していない。
- ■ワークフローや会計ソフトの導入等業務ごとのITデジタル化取組んでいるが、効果が見えない。

もちろん、
キチンと進んでいる
会社もあります！

経営の観点から考える進まない理由

デジタル化が目的になっている（本来は手段）

DXに取組んでいるはずなのに効果が見えない

DXはIT部門へ丸投げ

GAP

現場の観点から考える進まない理由

社内のDXを進めるリーダーの不在

現場サイドでのDXの必要性の認識が不十分

日々の業務が繁忙で優先順位が落ちている

© Joyo Bank Co.,Ltd. 2023. All rights reserved.

常陽銀行のITデジタル提案イメージ

〇事業者様の抱える様々課題に対してIT・デジタル化を活用した最適なソリューションを提案。
　各地域の営業店、本部専門部署、グループ各社が密接に連携、外部企業とのﾈｯﾄﾜｰｸを最大限活用した提案を展開。
〇全社的な改善・改革等については、営業店⇒本部専担（ｺﾝｻﾙﾃｨﾝｸﾞ営業部）に連携。

アプローチ

有益な情報の提供 → 課題ニーズの確認

営業店による定期的な情報提供、ﾆｰｽﾞ掘起こし

DX成功事例オンライン説明会

法改正等に関わる説明会

IT・デジタル化を進めるうえでの課題に対応するための各種セミナーなどをご案内

日々の接触からニーズの掘り起こしを行なう

やりたいことは〇〇なので、具体的なツールの紹介、提供事業者を紹介してほしい

例えば、経理の効率化、人事・労務管理の整備等具体的な課題が明確

なにから手をつけたら良いかわからない

全社的に課題を整理したい

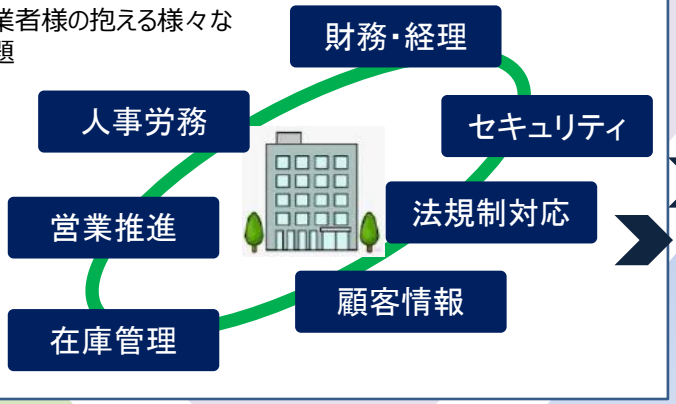
経営ビジョンを実現するため、改革を行いたい

マッチング

簡易診断ツールを活用した気づき情報提供 → ソリューション検索ツールを活用した紹介

取引先からの課題・ﾆｰｽﾞに対するｿﾘｭｰｼｮﾝ選定

事業者様の抱える様々な課題



ソリューション

ソリューション提供開発・実装 → IT・デジタル運用・保守

課題解決のツール・ソリューションを提供できるグループ企業、提携事業者を紹介

グループIT会社
個別のツール開発
代理店となっているベンダー商品紹介

＋

外部パートナー企業

提携企業
明確になった課題、いくつかの条件により企業のニーズにあったITツール、デジタル化サービスを選定し、紹介

外部パートナー企業との連携により幅広いソリューションを提供

専門担当者による IT・デジタル化支援

IT・デジタル化　コンサルティング

業務把握・現状把握 → 課題整理 → IT導入計画、改善フロー、施策策定 → システム選定支援

コンサルティング営業部（ITデジタル推進担当）

To　Be（あるべき姿・経営目標）とAs Is（現在の姿・潜在的課題）のGapを整理、部門横断的に業務フローの見直しを行ない、適切な「IT導入計画」から「IT導入」までサポート（総合コンサルティング）

【連携】
ITコーディネータ協会、コンサル会社　など

© Joyo Bank Co.,Ltd. 2023. All rights reserved.

DXに向けたITデジタル化のコンサルティング

〇取引先の足許課題（明確なもの）に対しては、従来よりITツールやソリューションを紹介をする活動をキメ細かく対応。
　一方で、地方銀行の役割として、取引先の企業価値向上に結び付くサポートが重要と捉えている。
〇課題整理や改革が必要な取引先については、ITデジタル化のコンサルティングとして踏み込んだ取り組みを展開。

【ITデジタルコンサルとして自前で対応できる領域】

経営者面談/ビジョンの確認	経営者が改革の目的やありたい姿を明確化
状況把握	現行の事業内容と業務内容について見える化、整理
課題整理	課題の整理や既存の不要業務の洗出など打ち手の整理
改善策検討整理	ツール対応の領域、ルールやプロセス改善の領域の見極め
システム選定	課題・戦略に適合したITツール・ソフト等のシステム選定支援

あえて、手間と時間のかかる領域を自前で取組んでいる

自前でできる領域を少しずつ拡大中

ITデジタルコンサルティングで狙う３つの効果

気付き
今まで見えていなかった課題やニーズが見えてくる
顕在課題＋潜在課題への提案

後押し
ITデジタル化に一歩踏み出せない経営者は多い
取り組みへのキッカケを作る

自走
自前で対応できるようになることが必要
社員の意識付、リテラシー向上

© Joyo Bank Co.,Ltd. 2023. All rights reserved.

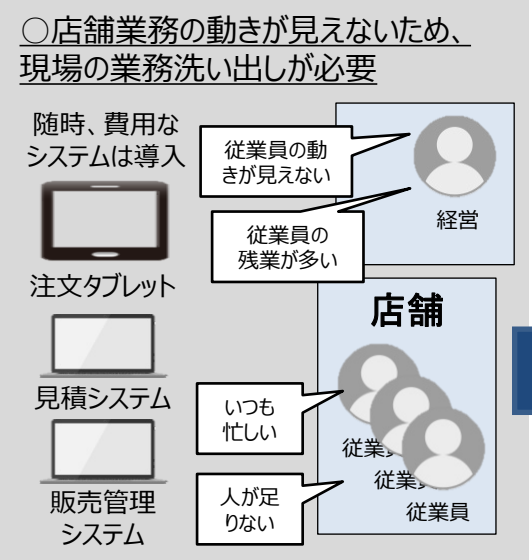
▼取組み事例の紹介▼

© Joyo Bank Co.,Ltd. 2023. All rights reserved.

事例１：店舗業務の見える化・改善策提案

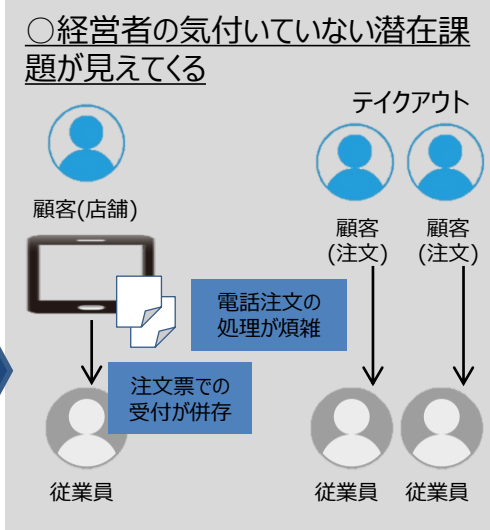
【ポイント】
・残業が多く、従業員の繁忙感が強い。業務が属人化、経営層からは店舗業務の状況が見えない状況。
・システム導入は、随時行っているが、デジタル化の効果が現れない。

支援前の状況



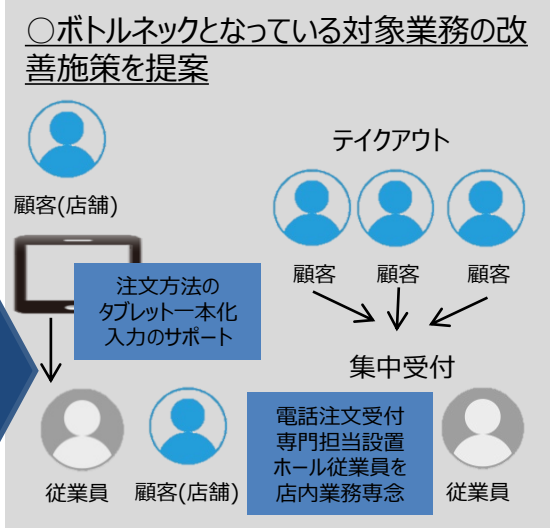
・店舗従業員の業務が繁忙で時間外も多い。依然紙ベースのやりとりが中心。
・顧客注文や仕入・在庫等の管理システムは導入しているが、投資効果が見えてこない。

支援内容:見える化



紙ベースの業務運用など想定される課題（顕在課題）の他にテイクアウトの対応業務等想定していない領域でのボトルネックが露見（潜在課題）

支援内容:施策提案



ボトルネックとなっている業務の再構築をするための施策提案
注文方法をタブレットに統一、不慣れな顧客にはサポートする体制
電話注文は専門担当が受付

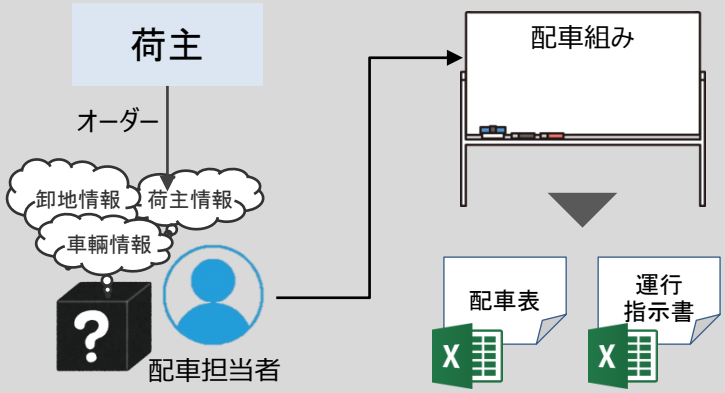
© Joyo Bank Co.,Ltd. 2023. All rights reserved.

事例２：業務フロー構築、システム選定支援

【ポイント】
・経験とスキルの必要な特異業務に関する属人化によりITデジタル化が進まない事例。
・2024年問題対応等の業務改善への取り組みが必要であることを認識していたが、システム導入を含めて具体的な動きに踏み出すことができなかった。

支援前の状況

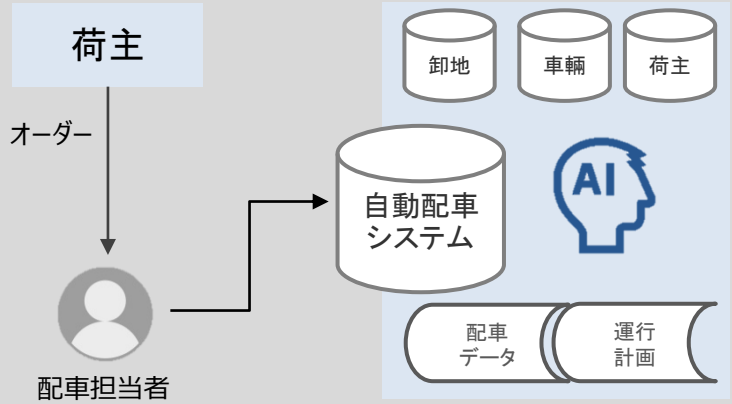
○荷主からの発注に対応して配車組みに必要な情報や業務プロセスまで全てがベテランの配車担当者の経験とスキルたよりとなっており、旧来の業務運用が変えられない



配車組みに必要な情報が暗黙知となっており、配車業務が属人化。
紙での管理が主体でデータの蓄積が進んでいない。
今後予定される法制度改定等により運行管理の整備が必要。

支援内容

○荷主からの発注条件をシステム入力することで、AIがDB内の必要情報から配車を割り当てる業務の見直しを実現



AIによる自動配車に必要な制約条件項目を洗い出し、情報整理および業務フロー構築を支援。
データ利活用に向けた体制を整備。

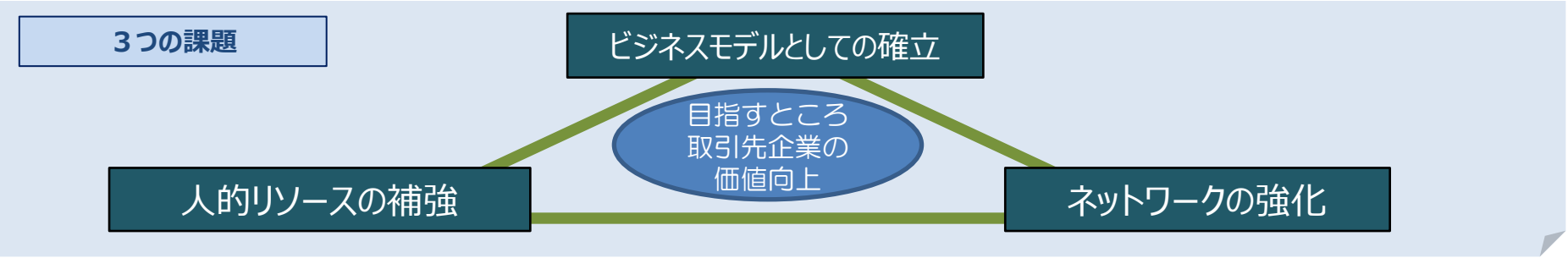
© Joyo Bank Co.,Ltd. 2023. All rights reserved.

▼支援機関としての課題▼

© Joyo Bank Co.,Ltd. 2023. All rights reserved.

一年間の活動を通じて見えてきた課題

- これまでのDXコンサル活動を通じて見えてきた支援機関としての課題は、大きく３つに整理できる。
- 取引先企業の企業価値の引上げに貢献していくためには、以下の課題解決が必要となる。



課題１ ビジネスモデルの確立	・個別案件のハンズオン対応（取り組み件数の限界、コンサル内容が不透明） ・コンサルティング活動で蓄積した知見の属人化、散在 ・足許の課題整理が中心で、戦略的施策への結びつきが弱い ・活動内容に沿った価格設定できていない	・コンサル業務のメニュー設定 ～コンサル内容と費用の明示 ・特定業種のモデル構築 ～共通課題への横展開
課題２ 人的リソースの補強	・支援機関側と企業の両方で人的なリソースが足りていない ・支援機関としてのDX支援人材の育成 資格や知識面での取組みは進んできたが、実践面での経験不足 ・地域中堅・中小企業側の人材不足への対応 社内の課題認識はしていても、IT事業者にうまく伝えられない	・支援機関として、営業現場におけるIT人材の育成 資格取得＋実践を重視した研修体制 ・茨城県、ITC茨城等と連携したIT人材育成ｶﾘｷｭﾗﾑの展開
課題３ ネットワークの強化	・限られた人的リソース等における取り組み領域の限界 ・自前で対応できない領域の取引先への課題・ニーズへの対応が必要	・リソースを補うパートナー企業の必要性・役割の整理 ・グループ会社、パートナー企業とのネットワーク活用、関係強化により対応領域をカバー

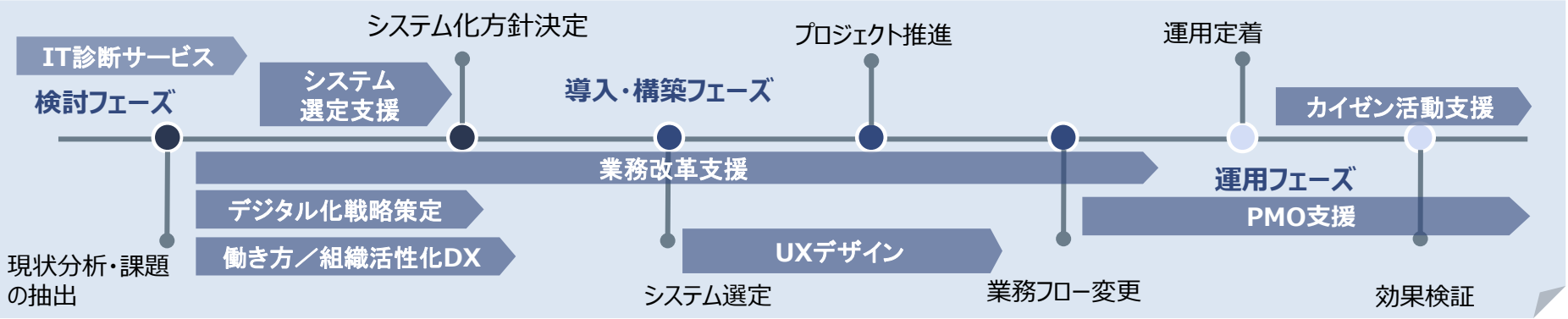
© Joyo Bank Co.,Ltd. 2023. All rights reserved.

▼課題への対応施策（取り組み中）▼

© Joyo Bank Co.,Ltd. 2023. All rights reserved.

課題１への対応：コンサルティングメニューの整備

- 活動を通じて蓄積した知見を整理し、取引先ITライフサイクルに対応した支援メニューを整備する。
- メニューを明示することにより、取引先ニーズに合わせたサポートが提供でき、費用負担についてもイメージし易い。



メニュー

01 IT診断サービス
「システム」「業務」「体制」の状況（As-Is）を評価して、問題点をレポート

02 デジタル化戦略策定
課題をベースに優先順位をつけたデジタル化方針を定め、経営方針を踏まえた計画を策定

03 システム選定支援
要求事項を整理し、目指す姿を実現するためのシステムを選定

04 PMO支援
システム導入プロジェクトが円滑に進められるように、各種マネジメントを伴走支援

05 業務改革支援
業務のスリム化,効率化に向けた改革（業務フロー見直し、システム化、業務削減等）

06 カイゼン活動支援
システム導入後の体制・社内ルール整備支援、更なる課題発掘やグロースに向けた支援

07 働き方/組織活性化DX
デジタル技術の活用によるエンゲージメントの向上

08 UXデザイン
顧客体験価値向上に向けたビジネスの創出,サービスの開発（改善）支援

© Joyo Bank Co.,Ltd. 2023. All rights reserved.

課題１への対応：業種モデルの構築

- コンサルティング活動により蓄積した内容を整理して、取引先が多く、共通課題を抱える業種のモデルを構築。
- モデルをベースに対象企業の特性を考慮したITデジタル化支援を行なうことで、双方の負担軽減を実現する。

主要業種

○取引先数が集中している業種（重要取引先）
○業界における共通課題を有する業種（法改正等）
○戦略的に企業支援を行なう業種（成長・市場拡大業界）

運送
- 物流・運送関連2024年問題「働き方改革」
- 業種特異業務の存在　配車業務等

建設
- 建設業界2024年問題「働き方改革」
- 業種特異業務の存在/現場管理、原価管理

公共
- 地方公共団体　2025年問題
  基幹システム標準化
- 広範囲かつ業種特異業務/行政サービス、
  行政事務

→ 事例での
知見・スキル
整理・蓄積

→ ベースとなる
業種モデル
構築

→ 業界・同業種
への横展開
共通部分

＋

業界おいて
特異性の強い
部分は個別
対応

今後、モデル構築を進めていく業界

製造
効率化という共通課題は有するが、製造するモノによって業務内容が大きく異なる

医療介護
医局側の業務や介護現場の業務の特殊性が強く、整理が難しい

© Joyo Bank Co.,Ltd. 2023. All rights reserved.

課題２への対応：DX支援人材の育成

- 支援機関として、DXに向けたITデジタル化支援を行なう人材育成（行内外の研修、認定制度を活用）
- 地元中堅・中小企業におけるDX支援人材育成の支援（公共機関・民間機関との連携）

支援機関

コンサルティング営業部

ITデジタルチーム（ｺﾝｻﾙ）6名

現場での実践を通じた育成
活動報告やﾌｫﾛｰｱｯﾌﾟ研修

【取引先DX支援】
DXアドバイザー認定制度

【DXシニアアドバイザー】
資格者：8名
単独でITコンサル営業に取り組むことができ、リーダーとして周囲を指導できる

実践研修

ITコーディネータケース研修

【DXアドバイザー】
資格者：約160名
顧客の抱える課題に対して最適なITデジタルソリューションを紹介できる

ITデジタル化コンサルティング実践研修

■IT知識（外部検定資格取得推奨）
【ベース人材】
ITパスポート約2,000人
ITデジタルに関する知識やPCスキルについて一定のレベルを有する人材

地元中堅・中小企業

茨城県経営者協会

ITコーディネータ協会

ITC茨城

常陽銀行

IbarakiDX Community事業
DX簡易計画策定研修

JOYO HighSchool Techコンテスト
高校生によるIT活用アイデアコンテスト

民間機関

地元
中堅・中小企業
人材育成

公共機関

茨城県リスキリング推進政策パッケージ

ﾘｽｷﾘﾝｸﾞ講座・助成制度
ﾃﾞｼﾞﾀﾙﾘﾃﾗｼｰ実践講座

茨城県との連携

茨城県リスキリング推進協議会

グローバル推進機構

日立地区産業支援センター

県内市町村

© Joyo Bank Co.,Ltd. 2023. All rights reserved.

課題３への対応：取組み領域の拡大

- DXに向けたITデジタル化コンサルティングの取り組み領域の拡大
- 対応できていない領域に対応した新たなソリューションの構築（簡易コンサルメニュー新設）

【企業規模：大】

【システム事業者との連携】

- 規模の大きな企業は、課題・ニーズに対して相応のリソース投入が可能、実現性の高いシステム開発
- 事業戦略、課題解決に最適なシステムを個別構築
- システム開発事業者を紹介

【当行：コンサルティング領域】

- DXに向けたITデジタル化支援をハンズオンで対応
- 現状把握、課題整理、施策検討、ｼｽﾃﾑ選定等
- 専門性の高い部分については、パートナーコンサルとの連携

【短期的：足許課題】

【中長期的：改革】

対応領域拡大

取引先

【ITソリューション提供企業との連携】

- ITツールやパッケージソフトの導入ニーズへの対応
- 足許ニーズ・課題が確認できる企業については、ビジネスマッチング先のソリューション提供企業を紹介（提携ソリューションの中からマッチしたものを提案）

現在、対応できていない領域

地元中堅・中小企業向
簡易コンサルパッケージ
検討

スモールスタートで全社的なコンサル対応への後押しになる可能性も期待

DXに向けての簡易のコンサルパッケージを設定
パートナー企業との連携も含め、ライトな形でのITデジタル化のサポートサービスを提供

【企業規模：小】

© Joyo Bank Co.,Ltd. 2023. All rights reserved.

▼今後の方向性▼

© Joyo Bank Co.,Ltd. 2023. All rights reserved.

地域企業DXを後押しするための取組み

〇短期的視点：各地域企業の抱える課題に対するソリューション提供を通して支援
〇中長期的視点：DX支援を通じて地域企業の価値向上を支援、　総合的な企業成長につなげる
〇地方銀行の役割：蓄積スキルや構築したネットワークを活用、地域DX促進に向けての伴走支援

専門性
品質確保

中長期的視点で対応すべきこと

業種特性等専門
スキル、コンサル
品質向上

短期的視点（対応中）

IT人材
育成

経験値
蓄積

企業の課題
整理・施策
策定

パートナー
企業との
連携強化

業務改善・
効率化

デジタル技術を活用した変革、新領域への進出等支援

地域企業の
価値創造

パートナー
企業の拡充

地域連携による
DX支援基盤構築

地域企業DXの
面的、一体的な推進

領域
拡大

地域の企業を元気にしたい！

DX促進への取り組みにより地域の企業の成長を後押しすることで、地方銀行としては企業との総合的な取引拡大を目指す

ITｺｰﾃﾞｨﾈｰﾀ資格取得、行内研修制度他IT人材の育成を図っている

案件対応によりヒアリングポイントや課題整理など少しずつ知見が蓄積

地域連携の具体的な取り組み

地域基盤となる自治体DX支援

地域における行政サービス、庁内業務の改革等DX推進のサポート

地域DX促進事業

ITCA ITCoordinators Association
ITｺｰﾃﾞｨﾈｰﾀ協会

地域の産学官が連携、域企業のDX推進に向けた伴走支援を展開

目指しているところ ⇒

地域連携による支援領域の拡大

地域における連携体制を構築
企業のDXに向けての様々な課題に対する支援をシームレスに行う

© Joyo Bank Co.,Ltd. 2023. All rights reserved.

ご注意

- 本資料は、あくまでディスカッションを目的として作成されたものです。
- 本資料に記載された事項の全部または一部は予告なしに修正または変更されることがあります。
- 当行の承諾なく第三者に対して本情報を複写・開示することはご遠慮頂きますようお願いいたします。

© Joyo Bank Co.,Ltd. 2023. All rights reserved.