

デジタル化支援コンサルタントの育成について

2022年8月30日

株式会社福岡ファイナンシャルグループ

ビジネス開発部

河崎 幸徳

～本日、お話しすること～

- 自己紹介
- 中小企業におけるデジタル化の現状
- FFGの「デジタル化支援コンサルティング」とは
- デジタル化支援コンサルタントの育成
- 今後の方向感

Profile



IT化、デジタル化とは、
出来なかったことを出来る
ようにする、不便を便利に
する手段、上手く使えば
必ず人を幸せにします。

河崎 幸徳

YUKINORI KAWASAKI

所 属	ふくおかフィナンシャルグループ ビジネス開発部 福岡銀行 ビジネス開発部（兼務）
略 歴	1979年ヤクルト本社に入社、製造管理部、情報システム部を経て、1990年に福岡銀行システム部に転職した。 その後総合企画部にて広島銀行とのシステム共同化プロジェクトに従事後、IT統括部副部長、営業企画部マーケティング企画室長、ダイレクト営業部長、2009年4月から2017年9月まではふくおかフィナンシャルグループ経営企画部にてIT戦略特命部長としてIT投資ガバナンスの強化に取り組んだ。 2017年10月、新設されたデジタル戦略部に異動、そこで企画したお客様のデジタル化を支援する業務を長崎で先行展開するために2019年4月には営業統括部に異動した。 2021年4月から現職、2021年10月からはデジタル化支援コンサルティングを福岡、熊本にも拡大し、FFGの全体戦略として展開中。
資 格 等	中小企業診断士、システムアナリスト、システム監査技術者、 特種情報処理技術者、第一種情報処理技術者、 ITコーディネータ 日本だじゃれ活用協会 認定ファシリテータ

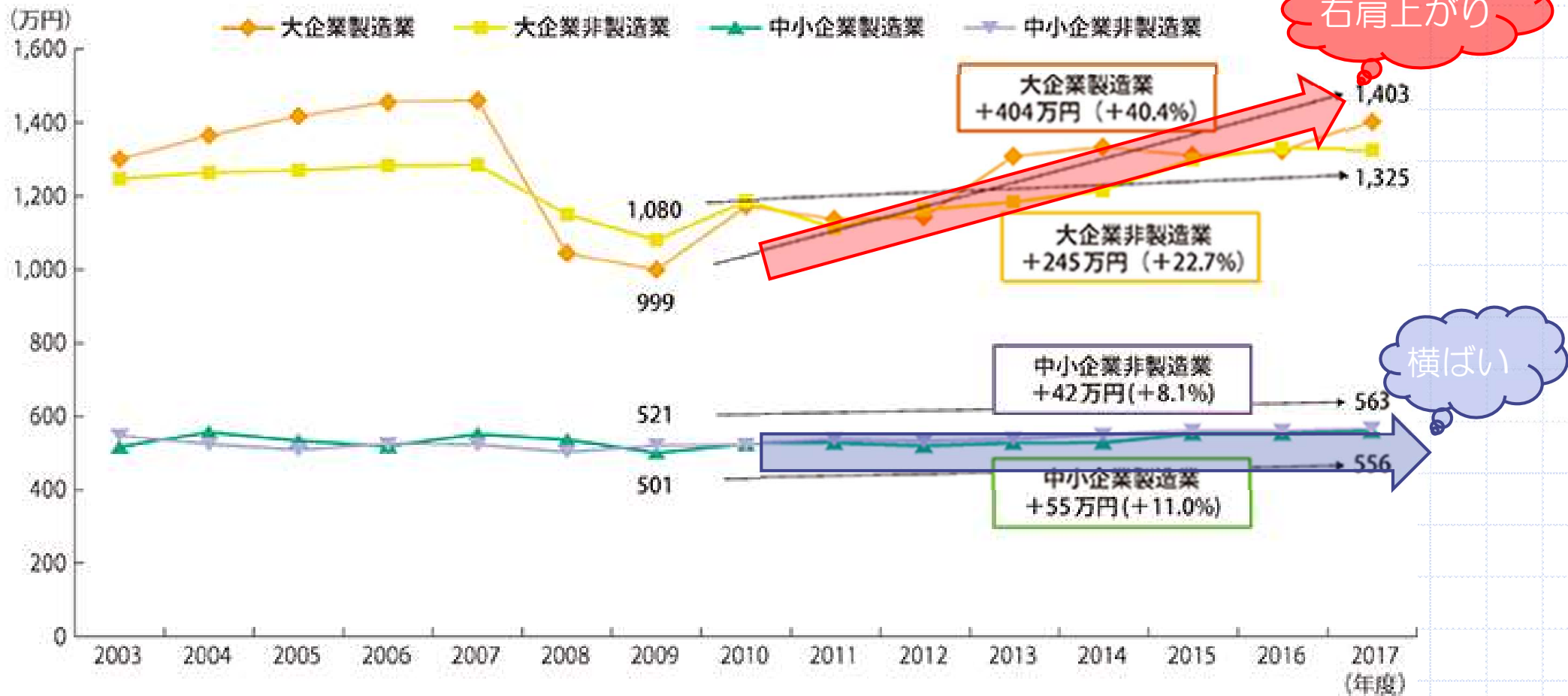
中小企業におけるデジタル化の現状

中小企業におけるデジタル化の現状①

▶ 中小企業の労働生産性は大企業の約4割、その原因の大半は、中小企業の多くがデジタル化を経営の力として活かせていないことによるもの。

第1-4-13図 企業規模別従業員一人当たり付加価値額（労働生産性）の推移

出典：2019年版 中小企業白書



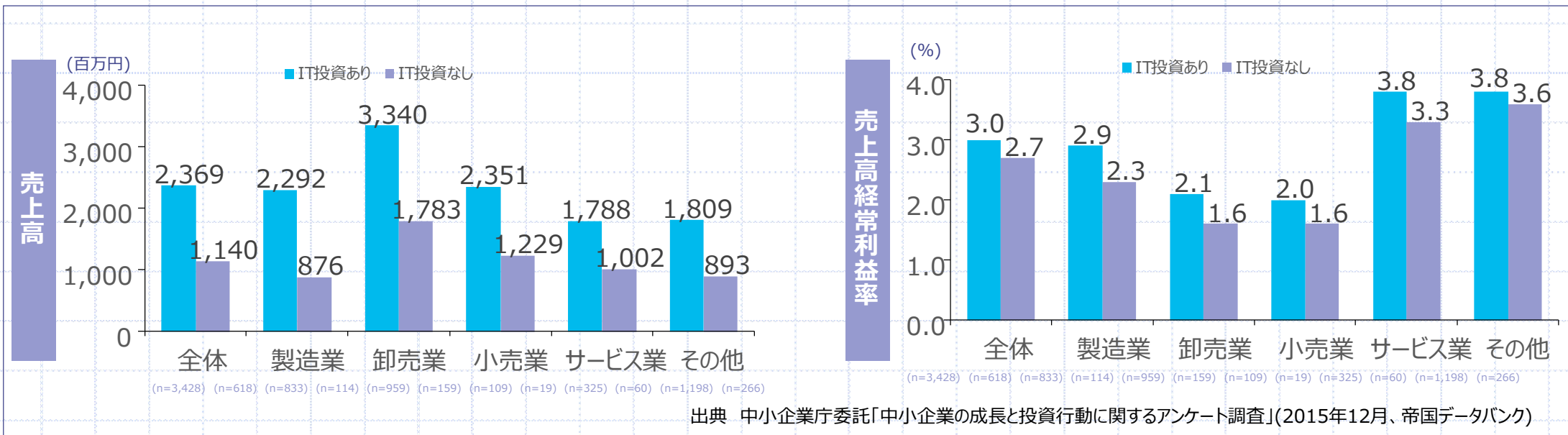
資料：財務省「法人企業統計調査年報」

(注) 1. ここでいう大企業とは資本金10億円以上、中小企業とは資本金1億円未満の企業とする。

2. 平成18年度調査以前は付加価値額＝営業純益（営業利益－支払利息等）＋役員給与＋従業員給与＋福利厚生費＋支払利息等＋動産・不動産賃借料＋租税公課とし、平成19年度調査以降はこれに役員賞与、及び従業員賞与を加えたものとする。

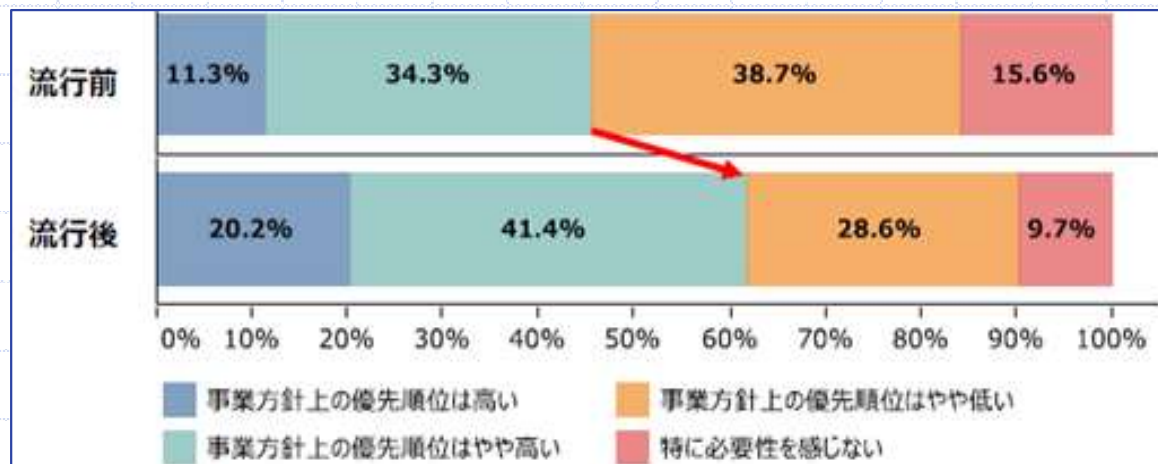
中小企業におけるデジタル化の現状②

■ IT投資有無別の企業の売上高・利益率比較



→いずれの業種においても、IT投資を行っている企業の方が、売上高・利益率ともに水準が高い

■ デジタル化に対する優先度の変化 (感染症流行前後)



デジタル化に対する優先度のうち、「事業方針上の優先度が高い・やや高い」が、流行前の45.6%(11.3%+34.3%)から流行後は16%増加し61.6%(20.2%+41.4%)に

- 事業環境の変化のスピードに乗り遅れないために、柔軟で素早い対応が求められる。
- 更に、新型コロナウイルス感染症流行で、事業環境変化への対応が急務となっている。

→コロナの流行により、中小企業のデジタル化に対する意識が向上

出典 2021年度版 中小企業白書

中小企業におけるデジタル化の現状③

➤ 中小企業のデジタル化は、人手不足解消等の経営課題に有効な解決策であるにも関わらず、社内にIT人材がいないことや身近に相談相手がないことを理由に進展していないのが実状。

企業における経営課題

人口減少

- 働き手の減少
- 人手不足による生産性向上

働き方改革

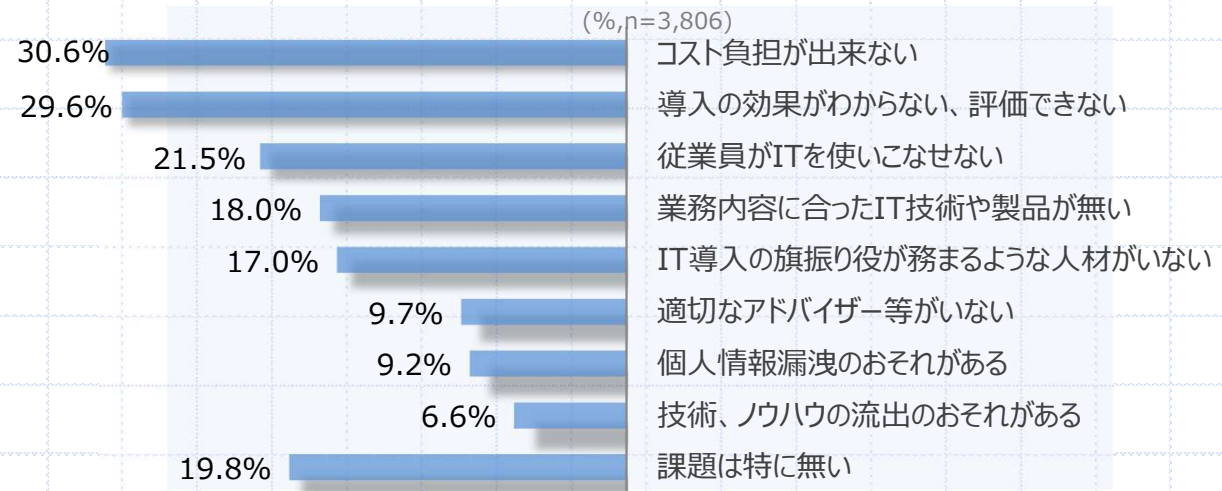
- 働き方改革関連法への対応
- 業務効率化の必要性

事業承継

- 無形ノウハウや業務の継承
- 業務の属人化

And more . . .

中小企業がIT投資を行わない理由



出典：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)

(「人手不足対応に向けた生産性向上の取り組みに関する調査」2017年12月)

【 IT投資を行わない主な理由 】

- ・ 社内にIT人材がいない (専任担当者がいない)
- ・ 身近に相談できる相手がない (相談相手がわからない)
- ・ 導入コストが高いと思っている (投資判断が難しく思う)

【 近年のITサービス 】

- ・ イニシャルコスト無料、ランニングコストが安価なサービスが普及
- < 例 > [従来]: オンプレミス型サービス
[近年]: クラウド型サービス等

中小企業におけるデジタル化の現状④

■ 地域金融機関の役割としてのデジタル化支援

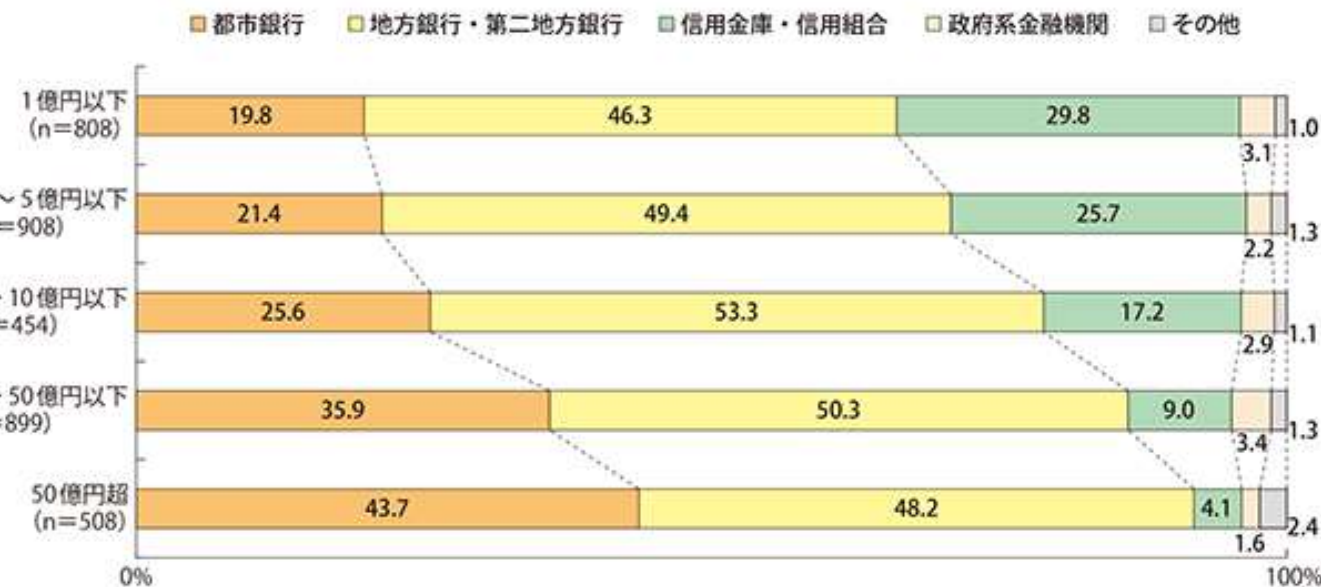
- ▶ 中小企業・小規模事業者の数は、2016年6月時点で357.8万者、これは全事業者の99.7%を占めており、その中の76%は地方銀行・第二地方銀行・信金信組をメインバンクとしている。
- ▶ 地方における中小企業のデジタル化支援は、地域金融機関が担うべき役割といえる。

地域別 業態別シェア 一覧 (2021年)

地域別	都市銀行 (メガバンク)	地方銀行	第二地方 銀行	信用金庫	信用組合	その他
						(%)
北海道	1.75	19.02	35.05	35.94	3.39	3.92
東北	1.44	61.41	13.40	16.10	3.90	2.68
関東	39.09	24.68	5.38	24.02	2.21	1.96
北陸	1.18	61.36	9.54	19.65	4.53	3.03
中部	11.02	38.62	10.64	32.97	2.53	2.44
近畿	33.28	29.10	3.41	27.56	1.42	1.94
中国	1.80	55.81	13.89	20.63	3.59	2.97
四国	1.06	62.34	22.58	9.83	0.40	2.57
九州	1.54	70.68	9.46	12.17	2.28	2.31
全国	19.54	40.51	9.67	23.39	2.46	2.35

この表は、帝国データバンクが2021年12月15日に公表した全国企業「メインバンク」動向調査(2021年)から抜粋したもので、全国企業のメインバンクのうち、76%を地方金融機関(地方銀行、第二地方銀行、信用金庫、信用組合)が占めている。特に、首都圏、近畿圏を除く殆どの地域において、中小企業は地域金融機関に頼らざるを得ない状況である。

売上規模別に見たメインバンクの業態



売上規模が少なく地方に存在する中小・小規模企業は、地域金融機関をメインバンクにせざるを得ない。

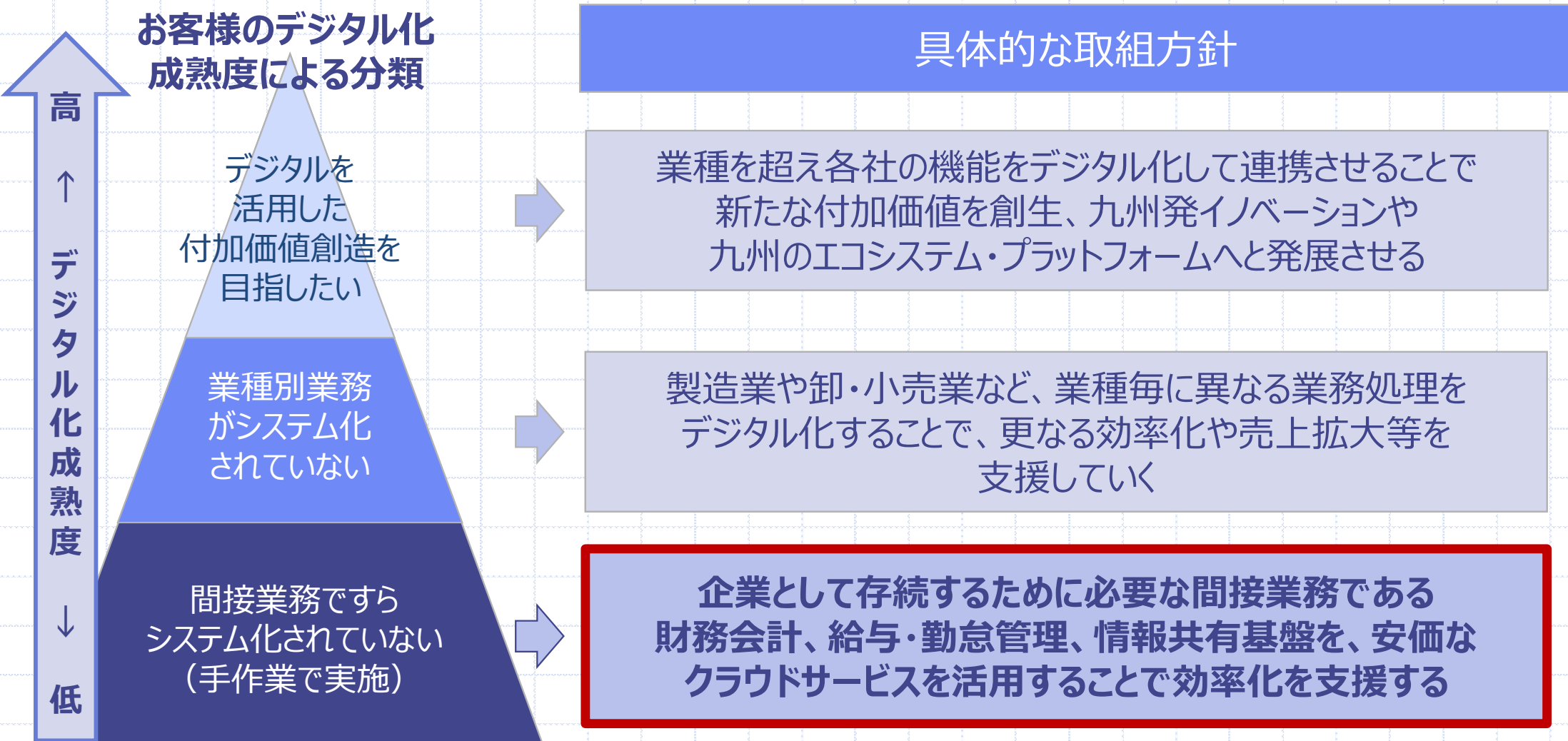
中小・小規模企業の本業課題の大半はデジタル化の推進により解決が可能、なのでデジタル化を支援する役割がメインバンクに求められている

資料：中小企業庁委託「中小企業の資金調達に関する調査」(2015年12月、みずほ総合研究所(株))

FFGの「デジタル化支援コンサルティング」とは

FFGの「デジタル化支援コンサルティング」とは①

- FFGでは、十八銀行と親和銀行の経営統合を契機に、両行の取引先中小企業を対象にデジタル化を支援することとし、2019年4月から活動を開始した。
- 下段の如く、中小企業のデジタル化成熟度に応じて取り組むこととし、まずは間接業務のデジタル化が進んでいないお客様に対して支援を実施する方針とした。



FFGの「デジタル化支援コンサルティング」とは②

▶実際に取り組んだ事例で取組内容をご紹介します。



個人のお客さま

法人・個人事業主のお客さま



お問い合わせ

導入事例はこちら



福岡銀行 デジタル化支援

Google 検索



FFGの「デジタル化支援コンサルティング」とは②

➤ 支援は現状分析から計画策定までを行う「**プランニングフェーズ**」とクラウドツール導入等のサポートを行う「**実行支援フェーズ**」で構成、特定のクラウドツールありきのモノ売りは行わず、経営者と課題を共有し、最適なクラウドサービスを選定して課題解決を図る、いわゆるコト売りを軸にした支援を展開している。

プランニングフェーズ

現状分析

- **お客さまの現状を共に整理し分析**
- < 例 >
 - ・ 業務フロー整理
 - ・ 業務内容整理
 - ・ 社内組織分析



課題抽出

- 経営者と現場担当者双方の目線における課題を第三者機関として抽出
- **お客さまの業務面での課題を抽出**
- 課題の原因が何かを深掘りし、本質的な課題を発掘



計画策定

- 業務フローにおける目指す姿を定義
- 具体的な業務フローの改善案を策定
- **業務フローの改善に伴い、必要な解決策やITツールの選定および活用方法を策定**



実行支援フェーズ

導入サポート

- ITツール導入等をサポート（申込手続きや初期設定フォローなど）
- 社内での稼働に向けた運用をサポート（従業員向け説明会など）
- **稼働後の運用状況を確認**（業務として定着しているかをモニタリング）



社員さま向け説明会（イメージ）

- 代表者・ご担当者さまとご面談し、現状をヒアリング致します。

- 業務に携わる実務担当者さまと面談し、業務内容や課題等をヒアリングいたします。

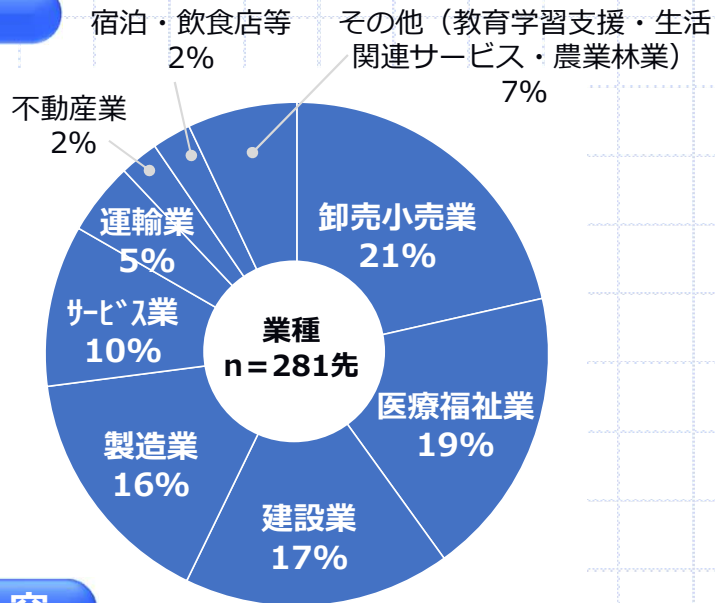
- 業務に携わる様々な従業員さまと面談し、業務改善に向けた計画等の協議をいたします。

- 役職員向けに新たな業務の仕組について説明会を実施いたします。
- 事務フローや社内規則等について、運用が変更となる項目を説明いたします。
- 新たに導入するITツール等の操作方法を説明し、稼働時にフォローいたします。

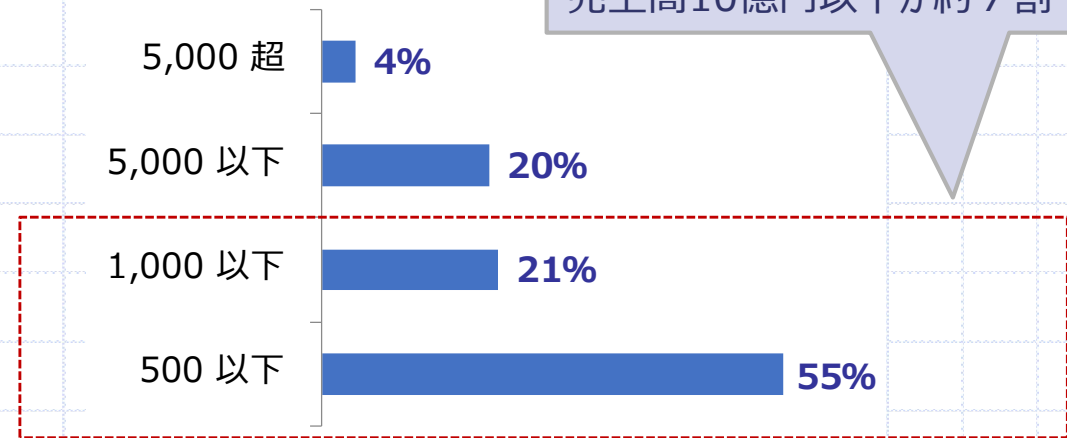
FFGの「デジタル化支援コンサルティング」とは③

- FFG3行で展開を始めた2021年10月から2022年3月までの6カ月間に570件の案件が発生。
- 2022年3月末までに依頼先と面談し支援内容が確定した281先の属性と支援内容は以下のとおり。

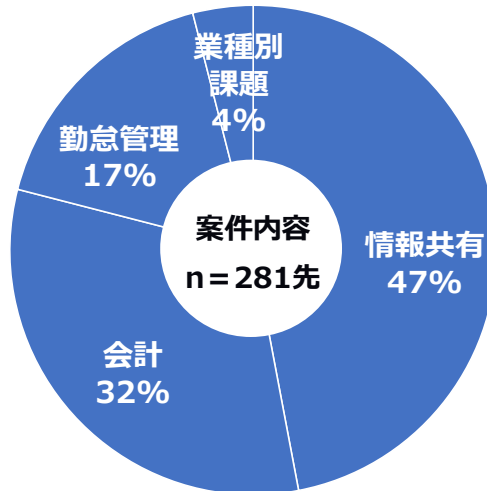
業種



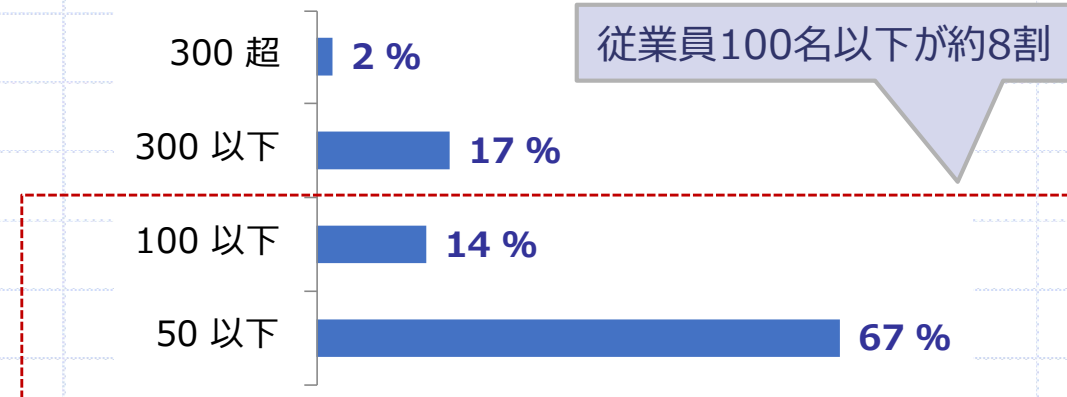
売上規模



支援内容



従業員規模



注) 先行して開始した長崎では2019年4月～2021年9月末までに930先を訪問し340先を支援

FFGの「デジタル化支援コンサルティング」とは④

■現在の組織体制



戦略・企画機能

FFG ふくおかフィナンシャルグループ

ビジネス開発部・営業統括部

コンサルティング機能

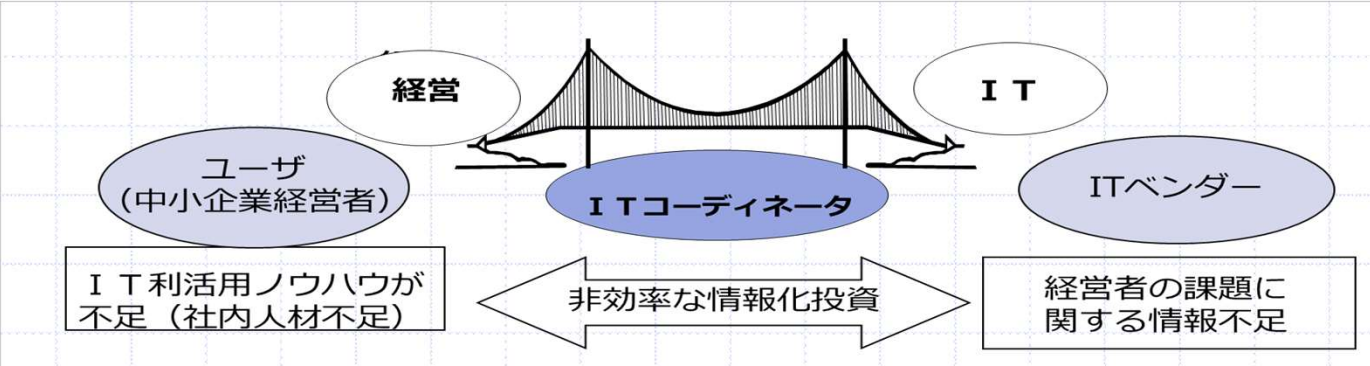
ビジネス開発部 デジタル化支援チーム 14名

営業推進部 デジタル化支援グループ 15名

営業推進部 デジタル化支援チーム 5名

全員がITコーディネータの資格を取得し、経営とITの橋渡しの役割を担っている

ITコーディネータとは「経済産業省推進資格」であり、経営とITの橋渡しを行い、IT経営の戦略策定に加え、ITの導入・運用支援から効果検証までを担う人材と定義されている



デジタル化支援コンサルタントの育成

デジタル化支援コンサルタントの育成①

- 2018年6月に起案後、10月に若手2名を追加しチームを発足、12月には実施をグループ経営会議で承認。
- 2019年1月に人員10名追加して福岡にて試行を実施、4月以降総勢21名で親和→十八と順次サービスを開始。

立ち上げ までの経緯		2018年度上期				2018年度下期					2019年度上期						
		6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月
FFG	起案	スキーム検討 ベンダー調査				チーム発足	業務フロー立案、リーガル整理 各種雛形・規定等の策定 稟議・契約					中小企業デジタル化戦略の策定 →サービスの追加等、推進施策の企画 子銀行における推進状況のモニタリング 支援人材の育成プラン策定、等々					
	親和銀行					チーム発足	販促物作成 稟議・契約 ターゲット選定					サービス開始	人財育成				
	十八銀行					チーム発足	販促物作成 稟議・契約 ターゲット選定					サービス開始	人財育成				
人員		河崎	1			1			1			1					
		福岡銀行		+1名	1		+2名	3				3					
		親和銀行		+1名	1		+6名	7		+5名	12						
		十八銀行					+2名	2	+3名	5							
		合計		1			3			13				21			
		企画		1			3			3				3			
		営業								10				18			

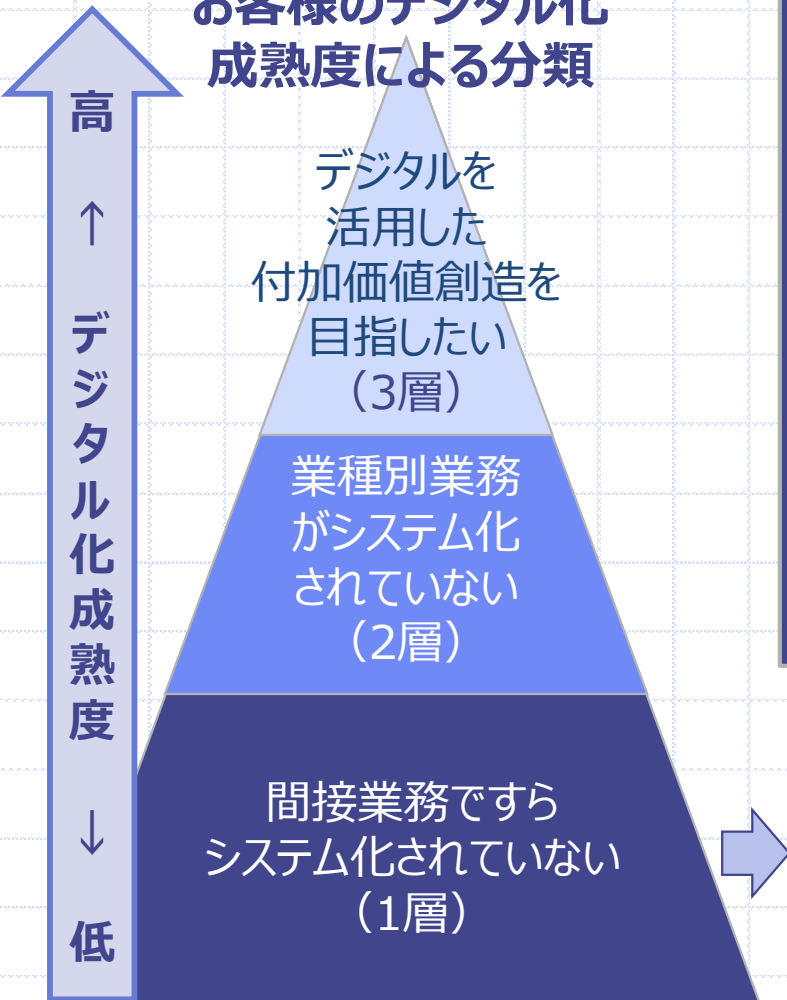
12月のグループ経営会議に付議
経営統合施策の一環として、まずは
長崎からサービス開始する旨決定。

管理職を除く
18名の平均
年齢は28才

デジタル化支援コンサルタントの育成②

- ▶ デジタル化支援はFFGの若手銀行員が担う体制とし、先ずは間接業務がデジタル化できていない先に対して、安価で導入のハードルが低く活用し易いクラウドサービスを紹介、その導入支援を行うこととした。
- ▶ 最初に取り組んだのは、デジタル化の知識が殆ど無い若手銀行員に対し、デジタル化の基礎知識習得と、間接業務をクラウドサービスを導入することでデジタル化し、効率化を実現するスキルの習得を図った。

お客様のデジタル化成熟度による分類



デジタル化の知識が殆ど無い若手の銀行員に対して、

- ① デジタル化とは何ぞや、何のために取り組むのか
- ② 間接業務のデジタル化とは具体的にはどのような事なのか
- ③ クラウドサービスとはどのようなサービスなのか
- ④ クラウドサービスを利用する方法や手続きはどのようにするのか

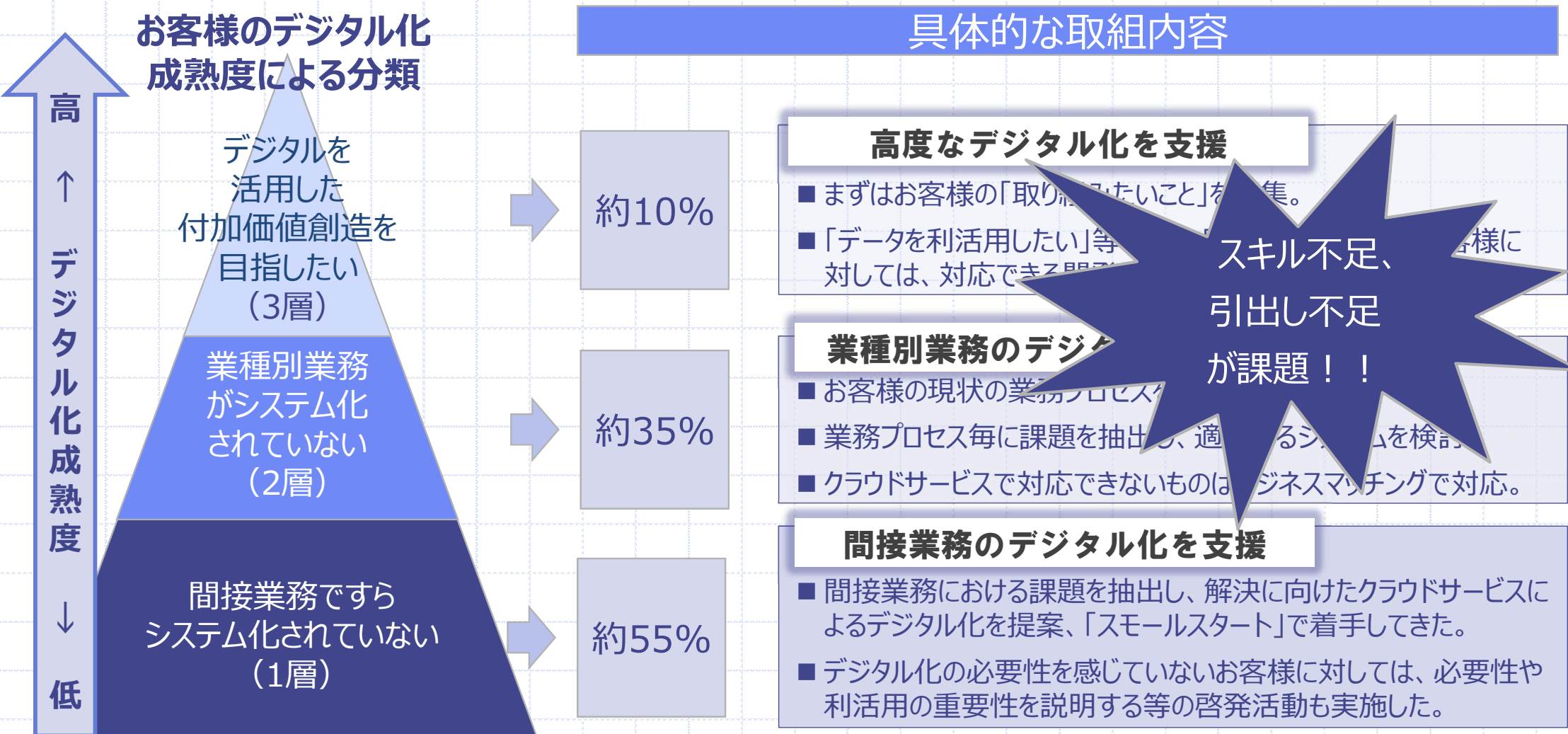
等々について座学研修を実施し、知識とスキルの習得を図った。

その上で、「取引先の経営者どう接するのか」、「クラウドをどの様に説明して導入を支援するのか」等をクラウドベンダー様の協力も得つつ、実際に試行先で実践しながら支援経験を習得させた。

企業として存続するために必要な間接業務である財務会計、給与・勤怠管理、情報共有基盤を、安価なクラウドサービスを活用することで効率化を支援する

デジタル化支援コンサルタントの育成③

- ▶ デジタル化成熟度に応じた取組方針を掲げ、先ずは1層先から支援を開始したが、意外に2層目、3層目のニーズが多いことも判明、これらの案件については大手や地場ITベンダー様への紹介等で対応してきた。
- ▶ 間接業務のクラウド化に特化するだけでなく、取引先のデジタル化について全体最適な視点からクラウド化が提案できるスキル習得の必要性を実感、ITコーディネータ制度を活用したスキル習得を目指すことにした。



デジタル化支援コンサルタントの育成④

■ I Tコーディネータについて

- ▶ ITコーディネータは、ITという名前がついているが、いきなり「システムの導入」を提案することを役割とはしていない。
- ▶ その理由は、「経営課題を解決するためには、ITをどう使うのかを整理してからでないと、ITが経営の力となることは無い」、ということが大前提としているからである。→モノ売りではなく、コト売りに軸足を置いたアプローチ
- ▶ ITコーディネータは、経営者と対話を繰り返しながら、経営課題がどこにあるかを整理し、変革へのストーリー作りを行い、「どこでどのようにITを活用することが効果的なのか」を一緒に考えていく。



ITコーディネータは、経営者の立場に立って、その企業の経営課題を一緒になって考え、経営とITを橋渡しし、真に経営に役立つIT活用を推進・支援するプロフェッショナルと位置づけられている。

銀行員がITCになってデジタル変革を実現

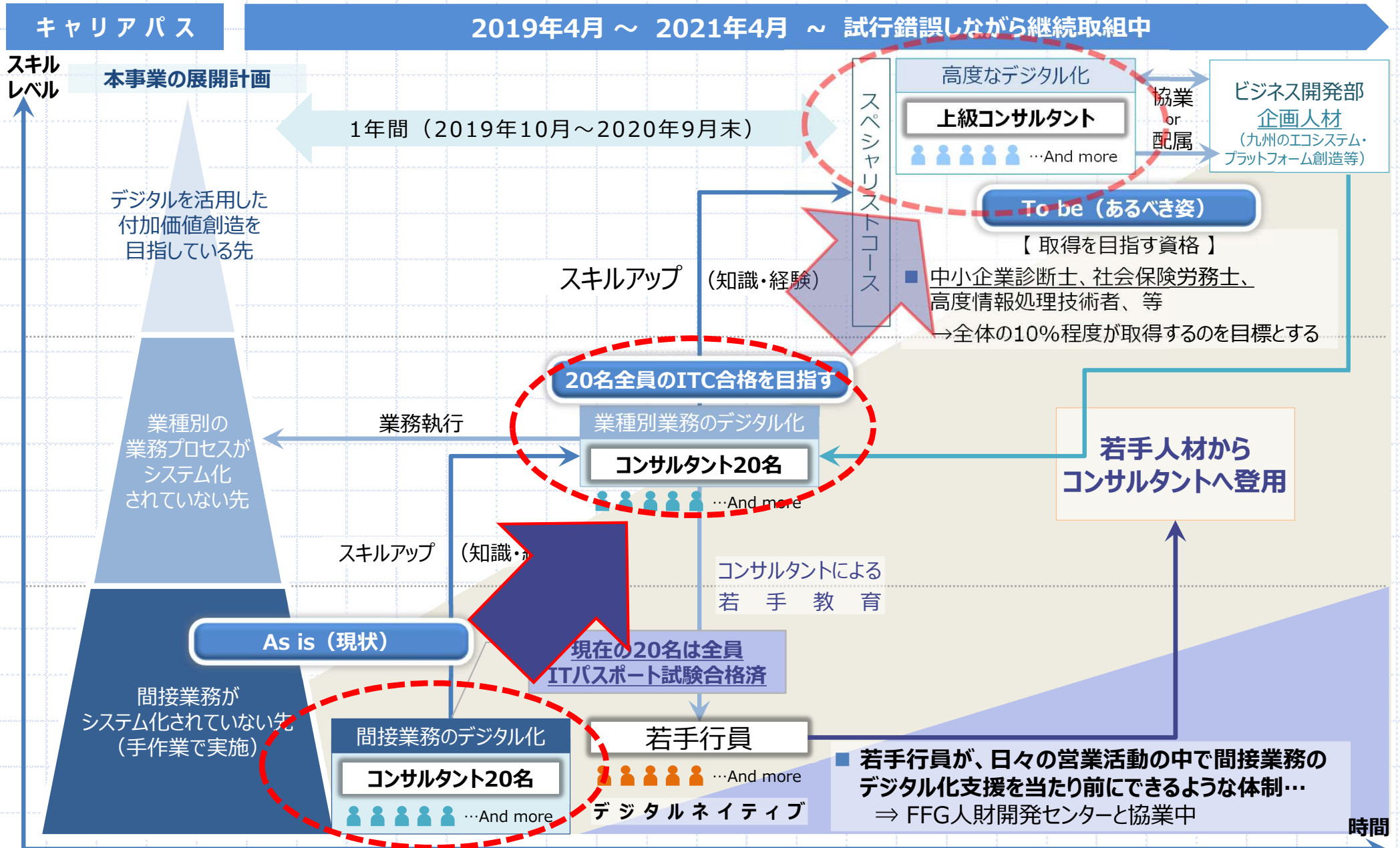
デジタルがわかる取引先
の後継者・参謀役

取引先のデジタル化を
支援する人材

銀行のデジタル化を
推進し、活用する人材

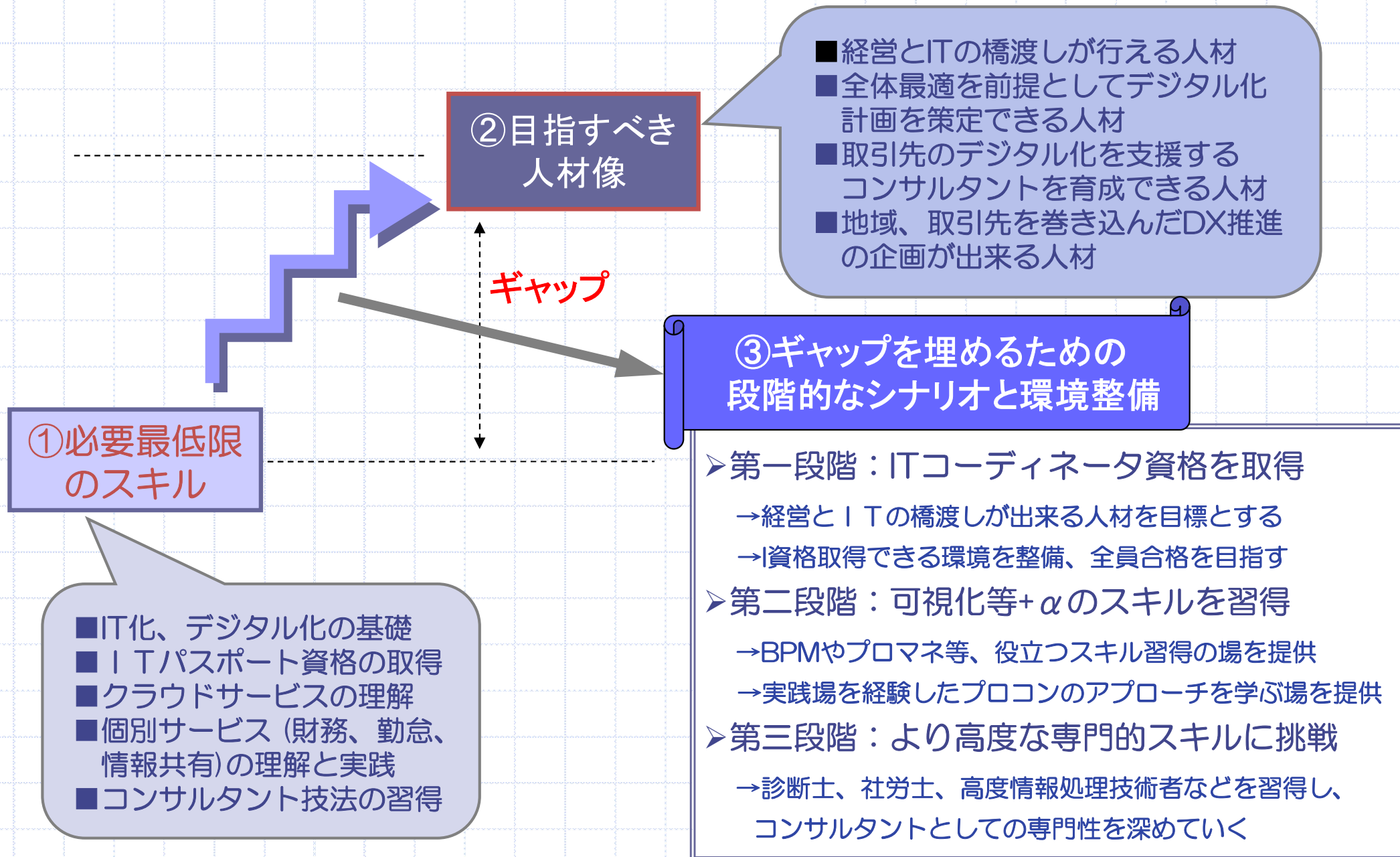
デジタル化支援コンサルタントの育成⑤

➤ 以上、間接業務のデジタル化支援のみならず、業務処理のクラウド化や他システムとのクラウド連携等、種々の課題にも応えていくために、下図の如くITコーディネータ制度を中心としたキャリア育成計画を策定し、スキルアップに挑戦している。



デジタル化支援コンサルタントの育成⑥

■コンサルタント育成における現状(AsIs)とあるべき姿(ToBe)



デジタル化支援コンサルタントの育成⑦

- ▶ 前のスライドに記した段階的なシナリオの第一段階では、ITコーディネータの資格取得を通して全体最適の視点を習得してきたが、第二段階では更なるスキルアップを目的として、PMとBPMについて集合研修の場を設けた。
- ▶ 加えて特に要望が多かった「実際に現場で活躍している専門コンサルタントのアプローチを学びたい」というニーズに対しては、地場の優秀なITコンサルタントに依頼して、現場での体験研修を通して、そのノウハウを伝授いただいた。
 - 現在では各々が取り組んだ個別案件への支援内容を発表し、お互い意見・議論する研究会も毎月開催している

PM(プロジェクトマネジメント)研修

システム開発にとどまらず、全ての案件管理の基本となるPM(プロジェクトマネジメント)のスキルを体系的に習得させる

PMBOKの研修で評価が高いオージス総研に研修カリキュラムの策定と講義を依頼し、定期的の実施中

BPM(ビジネス・プロセス・モデリング)研修

業務プロセスを効率的に可視化するBPM(ビジネス・プロセス・モデリング)のスキルを習得させる

日本IBMのBPMエバンジェリストだった方に、研修カリキュラム策定と講義・演習を依頼し開催、現在は受講した先輩が後輩を指導する形態で継続

+

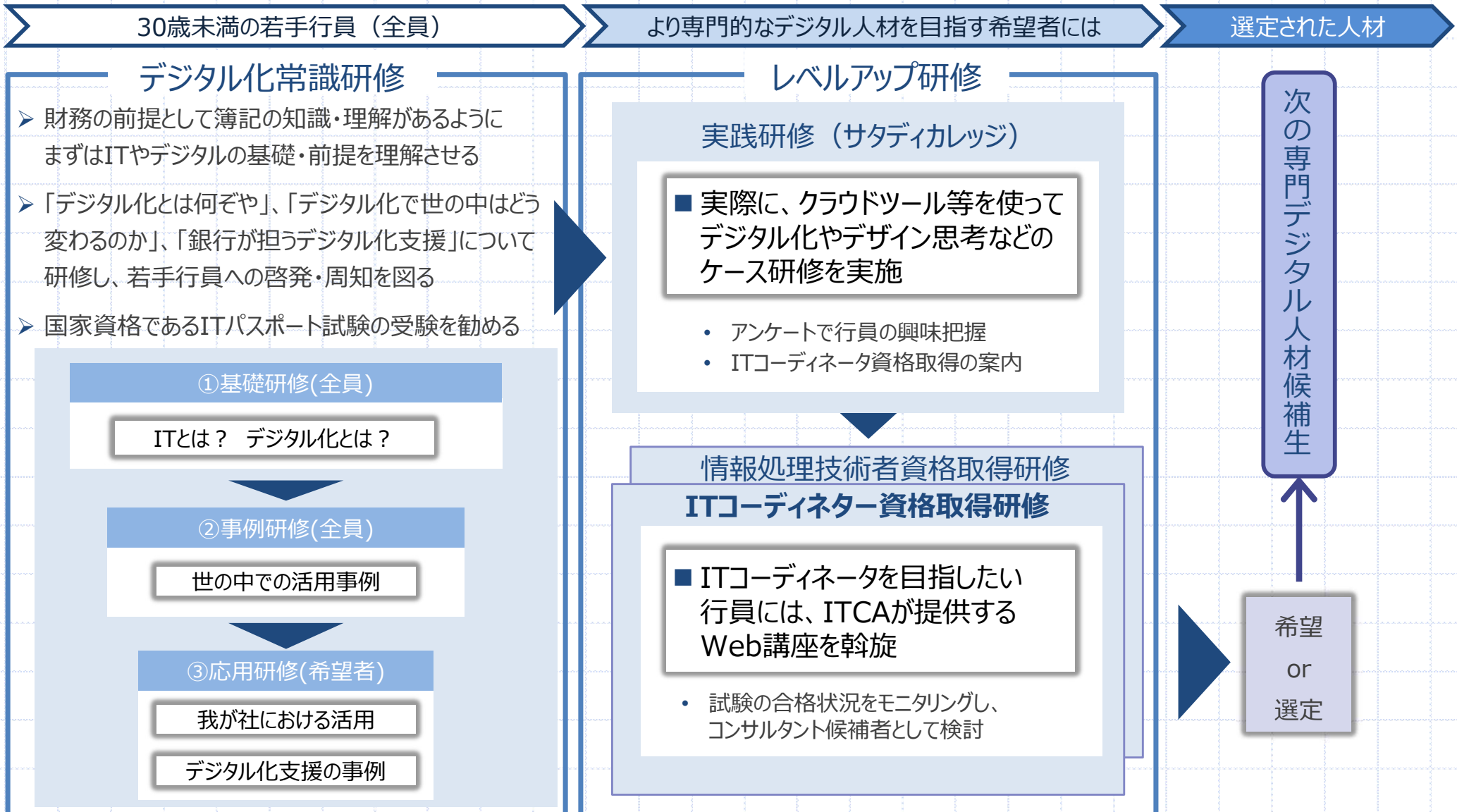
コンサルタントスキルアップ研修

「プロのIT経営コンサルタントのアプローチを学びたい」、「より一層実践的なITコンサルタントになるテクニックを身に着けたい」との現場の要望に答え、実施

トーマツコンサルティング所属のIT経営コンサルタントに実践先に出向いて手本を示す研修を依頼、大変好評で、定期的の実施している

デジタル化支援コンサルタントの育成⑧

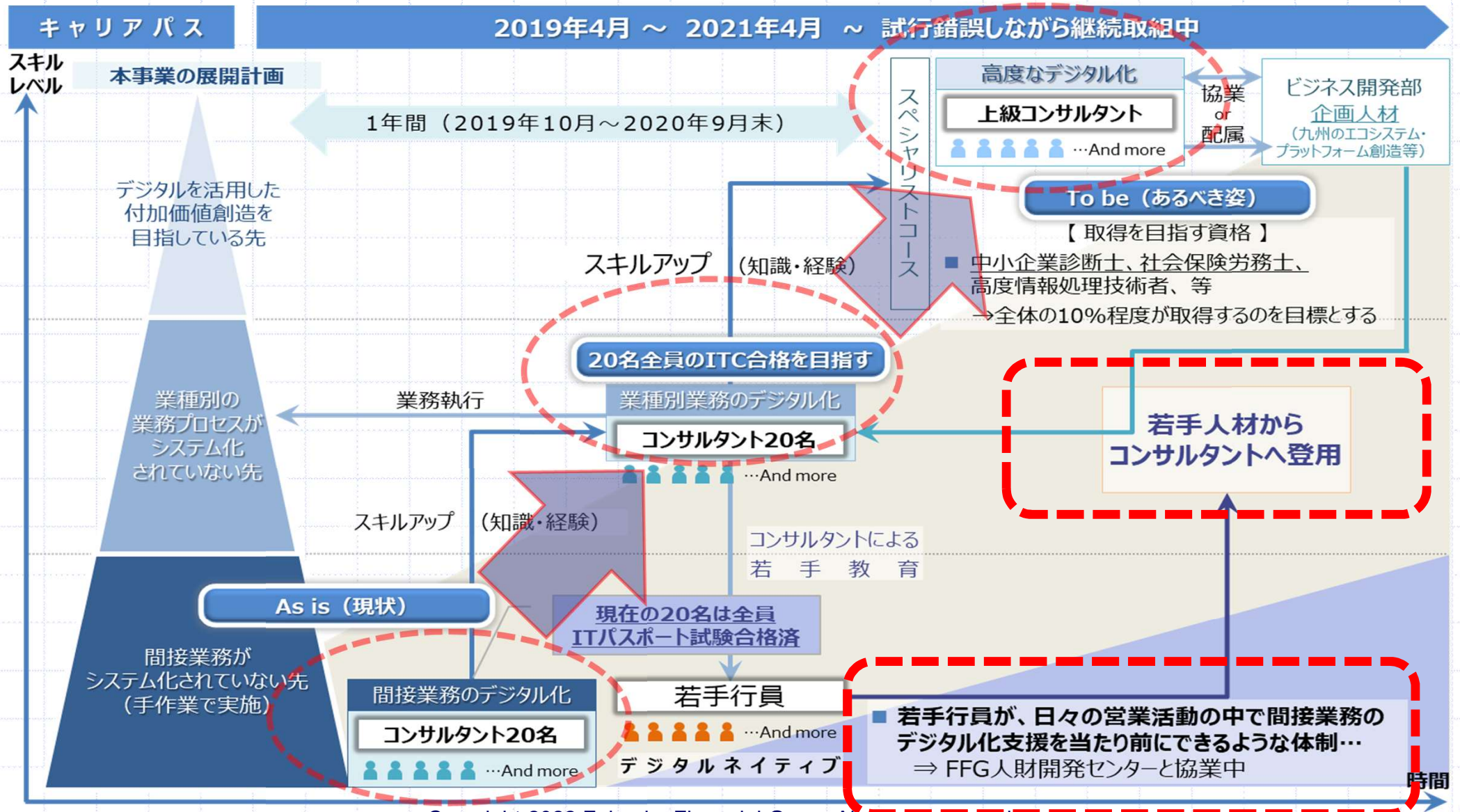
- ▶ 以上、デジタル化支援コンサルタントの育成について報告したが、デジタル化の基本的な知識やスキルは全ての銀行員が共通に習得すべきものであり、これからの全ての社会人に求められるスキルでもある。
- ▶ 5年、10年後を見越して、30歳未満の若手行員を対象に、常識としてのデジタルスキルを教育、更には、より専門的なデジタル人材を目指せる環境を整備し、その過程で専門デジタル人材候補を発掘する。



今後の方向感

今後の方向感①

- ▶ 現在はデジタル化支援を担う体制を構築、若手行員をコンサルタントとして育成し、お客様の本業の課題をデジタルを活用することで計画的に解決していくプロセスを目指しているが、これを担う人材が圧倒的に少ないのが現状である。
- ▶ そこで、間接業務のデジタル化支援については、営業店の若手行員でも日々の営業活動の中で、当たり前に行えるよう再教育すると共に、次のデジタル化支援コンサルタント候補となる人材の発掘も行える体制を目指していきたい。

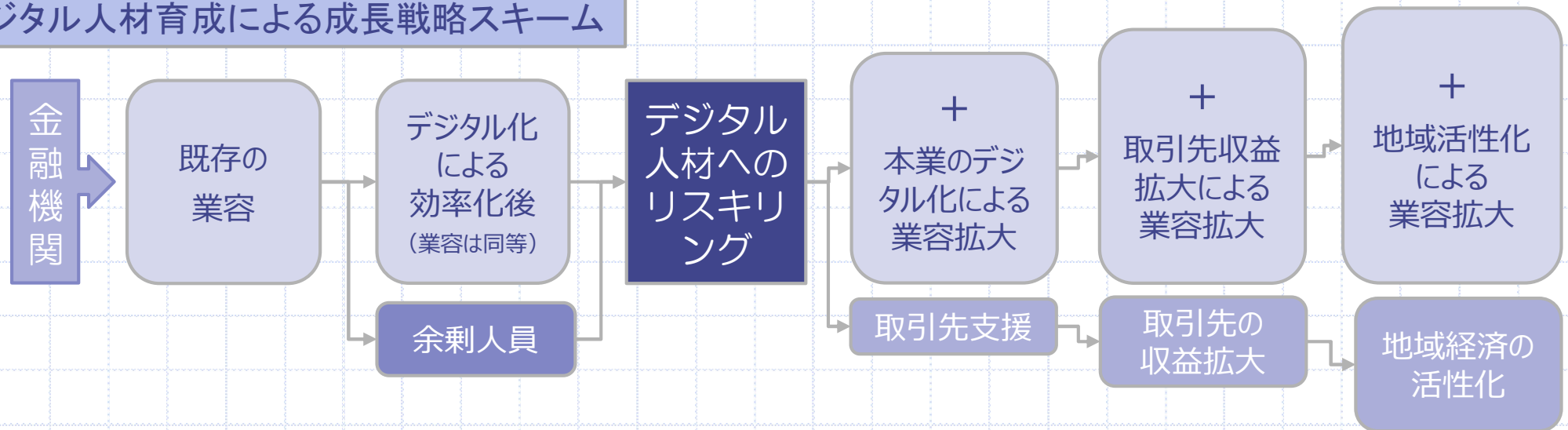


今後の方向感②

- ▶ 銀行員は財務や税務、金融・経済に明るく、加えて金融活動を通して得た広い人的ネットワークも保有しており、彼ら自身がデジタル化を理解し手段として活用できれば、取引先、地域に対してもっと幅広い活躍が期待できる。
- ▶ 経験が豊富な中堅層のみならず、若い人材に対してもデジタルを手段として活用することを学ばせることで、銀行内のデジタル化による業務効率化や、新たなサービスの創出を担う、「広義のデジタル人材」へと変革させることも可能である。
- ▶ 育ったデジタル人材を活用することで、銀行本体の更なるデジタル化や、中小企業、地域のデジタル化を推進していく。
- ▶ なお、デジタル化を手段として学ぶには、ITコーディネータを目指す学習が近道であり、単なるデジタルの専門技術者ではなく、これから最も求められる「経営とITの橋渡しの役割を担う人材」を有効かつ効率的に育成できる。
- ▶ そこで、ITコーディネータ制度を活用して、銀行員(地域金融機関の従業員)を「広義のデジタル人材」に変革させることを目指すべきだと考えた次第である。

→ 経済と財務に明るく、広い人的ネットワークも保有している銀行員が、ITコーディネータ資格を取得することで、常に進化するデジタルを手段として「経営とITの橋渡し」が出来る人材へと変革させ、銀行内部、取引先中小企業、地域を変革し、拡大させていくことを目指す。

デジタル人材育成による成長戦略スキーム

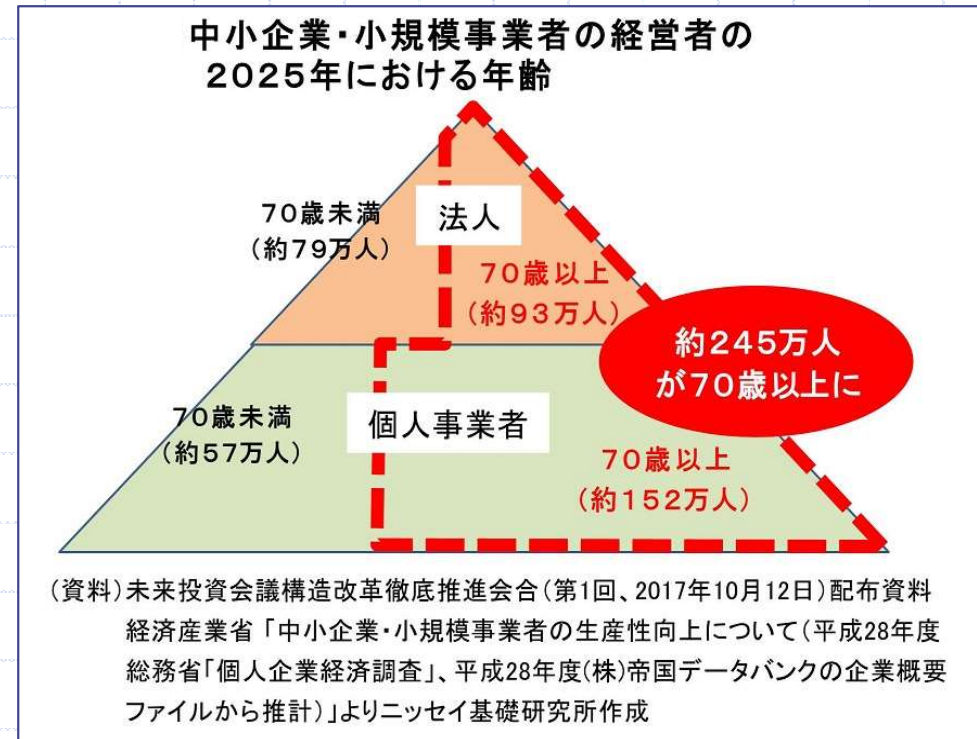
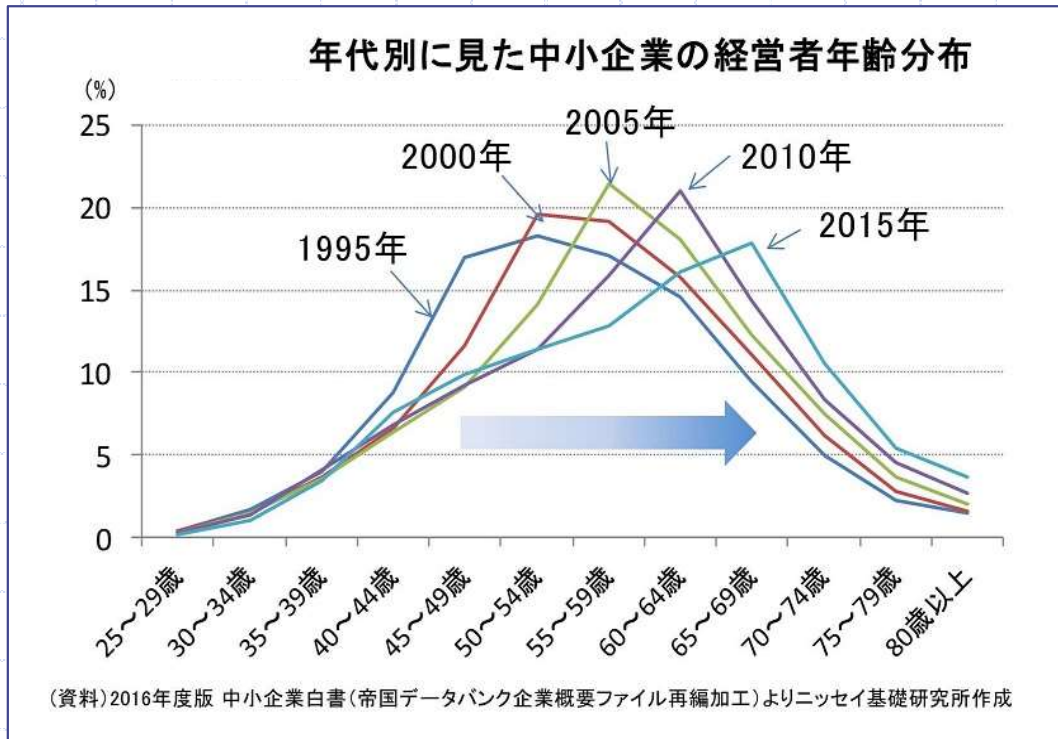


今後の方向感③

■ 中小企業の事業承継問題(デジタル化に加え中小企業が抱える喫緊の課題)

- ▶ 2017年秋に経済産業省と中小企業庁が出した試算によれば、「現状を放置すると、中小企業廃業の急増により、2025年頃までの10年間累計で約650万人の雇用、約22兆円のGDPが失われる」可能性があるという。
- ▶ あわせて、休廃業・解散企業の約5割が黒字であることにも触れ、地方経済の再生・持続的発展には事業承継問題の解消が必要であると言及している。
- ▶ これらは一定の仮定を置いた試算(注1)ではあるが、金融機関はこの課題を解決すべく、取引先の事業承継対策に取り組んでいかなければならない。
- ▶ 後継者不在に悩んでいる取引先にとっても、財務や経済に明るい金融機関出身者は重要な後継者候補である。

注1) 2025年までに経営者が70歳を越える法人の31%、個人事業者の65%が廃業すると仮定。雇用者は2009年から2014年までの間に廃業した中小企業で雇用されていた従業員数の平均値(5.13人)、付加価値は2011年度における法人・個人事業主1者あたりの付加価値をそれぞれ使用(法人:6,065万円、個人:526万円)。



今後の方向感③

■ 中小企業の喫緊の課題

事業承継問題

P25:前ページ資料

労働生産性の向上

P4-7:「中小企業におけるデジタル化の現状」

デジタル化の課題

■ 上記を解決出来るプレイヤーは…

取引先中小企業の本業を伴走支援する地域金融機関とその従業員

経済と財務に明るく、広い人的ネットワークも保有している銀行員が、常に進化するデジタルを正しく理解し、ITコーディネータ資格を取得することで、経営とITの橋渡しができる人材へと生まれ変わり、銀行内部のみならず、取引先中小企業や地域を変革し、拡大させていくことを目指す。

今後の方向感④

■まとめ

- 中小企業の事業承継問題は深刻であり、国としても何らかの対策を検討しているが、有効な施策が打てていないため、今後廃業に追い込まれる中小企業の増加が懸念されている。
- 加えて、デジタル化、IT化への対応は企業の規模に関係なく求められている課題であるが、デジタル化を担う人材不足、支援体制の整備不足等により、遅々として進んでいないのが現状と言える。
- また、弊社含む銀行業は、デジタル化を推進することで今後余剰となる人員を抱えることとなり、彼らの有効活用が課題として浮上してくることも十分想定される。
- 以上、これら行政、取引先、銀行業が抱える課題を解決する人材として、銀行員(地域金融機関の従業員)を**ITコーディネータ**として育成し、各々の課題解決を目指すのが最も効率的と思料する。

銀行員を広義の
デジタル人材に
リスキング



データアナリストや
アジャイル開発人材等の
専門家とは異なり、技術
に偏らず、デジタル化の
本質を幅広く理解し、
経営とITの橋渡しの
役割を担う人材に
再教育する

デジタルがわかる取引
先の後継者・参謀役

財務や金融・経済に明るく、幅広い人的ネットワークを保有する銀行員が、デジタル化推進するスキルを身につけて取引先の後継者・参謀役になることで、更なる業容拡大を目指す

取引先のデジタル化
を支援する人材

取引先のデジタル化に興味を持つ人材を発掘し、デジタル化を支援するコンサルタントとして育成、更には専門家としてキャリアアップさせ、将来的にはコンサルのフィービジネス化を目指す

銀行のデジタル化を
推進・活用する人材

全銀行員にデジタル化を理解させ、デジタル化推進のためには風土・文化の変革が必要であること、それに挑戦し実現してもよいことを啓発していく。その過程で数%でもデジタルを武器として業務やサービスの変革を目指す人材を育てる

ご静聴、ありがとうございました。

注) 本資料・講演は既に関示しているものを除き、講演者自身の見解であり、講演者の所属する組織の意見を代表するものではありません。