

## 人的資本座談会—DX人材育成—



めぶきフィナンシャルグループ  
統括グループ 担当部長  
**丸岡 政貴**

めぶきフィナンシャルグループ  
経営企画部 DX統括グループ  
シニアマネージャー  
**鷹巣 亮輔**

常陽銀行  
営業企画部  
法人営業企画グループ  
(DX支援)主任調査役  
**高田 悠馬**

常陽銀行  
経営企画部 DX戦略室 調査役  
**堤 亜紀**

足利銀行  
法人コンサルティング部  
本業支援室 上席審議役  
**寺井 義起**

足利銀行  
DX戦略室 室長代理  
**河原 由理子**

## 人材力強化を核としたデジタル変革と取引先支援

デジタル変革 (DX) が加速する金融業界において、めぶきフィナンシャルグループは第4次グループ中期経営計画 (2025~27年度) でDXの民主化を掲げ、中核事業会社である常陽銀行と足利銀行の全行員がデジタル技術を活用できる組織づくりを推進している。経営基盤の整備・技術導入だけでなく、人材育成に重点を置いた独自のアプローチとは。常陽銀行・足利銀行のDX戦略室メンバーと営業現場の担当者が、実践から見てきた課題と展望を語る。

### 第3次グループ中期経営計画で築いた基盤と見えてきた課題

—第3次グループ中期経営計画 (2022~24年度) におけるDX・AI技術戦略の成果と課題についてお考えをお聞かせください。

**丸岡** 第3次中計の初年度にDXに特化した『DX戦略ロードマップ』を策定し、「ペーパーレス化」「デジタルチャネル浸透度向上」「データ基盤整備」の3つのKSF (キーサクセスファクター) を軸に推進してきました。

特にデジタルチャネルについては、両行でバンキン

グアプリを同時リリースしてから4年目を迎え、インターネットバンキング等を含めた浸透率は、個人顧客の50%程度まで上昇しました。データベース基盤の整備も予定通り進捗し、生成AIについても全行員が業務利用できる環境を整えることができました。

**鷹巣** 業務効率化という“守りのDX”で確実に成果を上げ、今は“攻めのDX”への入り口に立っています。生成AIの急速な進展を受け、足利銀行では生成AIの具体的な活用案を行員から募集するコンテストを開催しました。現場の課題に沿った提案が多かったこのコンテストの様子は、日本経済新聞に掲載されました。常陽銀行も同様の取り組みを展開予定です。両行のリソース



鷹巣  
亮輔

を活用して異なる目線で情報収集を行ったり、両行の好事例を持ち寄り取り組みが活性化すれば、多角的思考という我がグループの強みに弾みがつくはずだ。

### 変革の鍵を握るのは人材力の強化

—DXを推進していくにあたり、最も重要な課題は何でしょうか。

**丸岡** 常陽銀行と足利銀行に共通する最大の課題は、人材育成です。技術が発達し、インフラを整備しても、それを行員が使いこなせなければ意味がありません。AIもデジタル化も、人がいかに効果的に活用するかが重要です。

第3次中計では両行の人材育成方法に違いがありましたが、第4次中計からは足並みをそろえて、共同研修なども増やしながら進めていこうと考えています。

**堤** 日常業務の中で、デジタル技術を活用すれば今よりも効率的に仕事ができるかも、と気付いてもらうことが第一歩だと思っています。例えば、私は中途採用で銀行に入ってカルチャーショックを受けました。こんなにWordを使ったのは初めてです。行内文書の文字量の多さに最初は苦労しました。外部から来た視点を生かして「ここは変えられる」と、さまざまな機会をとらえて発信しています。

また、DXに興味を持つ人を増やすため、DXの知識に触れる機会を増やすことも大切だと思っています。研修開催を告知すると、昨年と同じ内容でも応募が絶えません。参加者の雰囲気も変わってきており、興味を持つ人が増えています。知識だけでなく、実務に結びつけることが現在の課題です。

**寺井** 銀行は文字率が高いということを私も感じました。ただ、文章で表せるというのは、思考力のポテンシャルが高い証拠です。それを絵や図にすると理解しやすくなり、さまざまな人と関わる際に、相手の気持ちを動かす重要な手段になります。

生成AIの登場で新技術活用のハードルが大幅に下がりに、実際の業務で「こんなこともできるのか」と驚き



丸岡  
政貴

ながら受け入れられているのを感じます。「楽で楽しい」という体験が、行内で新技術の普及を促進しているのでしょうか。

**河原** 私もDXに対する行員の意識が大きく変化したと感じています。私がDX戦略室に異動した2年前は、「DXの知識がある人、または得意な人がDXに携わる仕事をする」という考えがまだまだ多く、DXに対する特別視や垣根を感じていました。

しかし昨年、本行行員向けに「データ分析初心者講座」を開催したところ、想定したよりも多くの方が参加してくれました。中には、「Excelも使えない初心者でも参加して大丈夫か」という問い合わせもありましたが、むしろそういう方に来てほしいと伝えました。参加したいのに躊躇していた人が多いことがわかり、「DX

による付加価値創出」を進めるためにスキル格差をなくして全体の底上げを図る重要性を実感しています。

**高田** 常陽銀行では2021年9月にお客さまDX支援に対応できる人材を育成するため、行内資格となる「DX

アドバイザー制度」を新設しました。当初は今までにない新しい取り組みであったため、手探りでしたが、徐々に営業店の行員がIT・デジタルで実現できることを理解し、興味をもってもらえるようになりました。

中小企業のお客さまにおいても、インボイス制度や電子帳簿保存法といった法改正などにより、生産性向上への取り組みが必然となりました。そこで関連団体やITベンダーさまと連携してDXに関わるさまざまなテーマで「DX成功事例オンライン説明会」を開催し、第3次中計期間中に全62回延べ14,000名のお客さまに参加いただきました。お客さまがデジタル化に向けた一歩を踏み出すうえで、少なからず貢献できたと感じています。

**寺井** 1月に足利銀行に入行し取引先DX支援に従事していますが、DX支援に関するお客さまニーズが非常に高いことを実感しています。取引先支援の対応件数は毎年3割以上増加しており、担当者を増やしつつスキルを向上させて対応しています。

3年間試行してきた取引先支援のコンサルティングを今年度から正式にサービス化しました。現在、地域

## 寺井 義起



の中小企業で必要としているのは生成AIや機械学習よりも、手作業や紙のデジタル化やシステム間連携の改善といった基礎的なIT支援が中心ですが、DXの入口になる大切な部分であり、サービス活用・提案法の研修を営業店の行員向けに展開しています。

次世代のリーダーを育む  
実戦型研修

——第4次グループ中期経営計画では、具体的にどのような人材育成プログラムを展開していく予定ですか。  
丸岡 第3次中計での育成の土壌づくりはうまくいきました。数的にみてもITパスポート取得者を中心として、3年間の目標を1年で達成するほど、急速に広がりました。

一方で課題だったのは、DXを引っ張っていくリーダー人材の育成です。そこで第4次中計では、「DX・BPR企画」「データサイエンス」「DXインフラ整備」「DX支援」の4つの専門領域を新たに両行で作り、ここに対してリーダー人材を育てていくと舵を切っています。

鷹巣 リーダーの人材像については、第4次中計の策定プロセスのなかで、明確になってきました。リーダー人材の育成において特に注目していただきたいのが、足利銀行で昨年からはじめたサイドジョブ制度です。営業店や本部業務で課題を持っている行員が、週に1回程度、DX戦略室でデータ分析による課題解決に取り組んでいます。昨年度は3名が参加し、最後に経営向けに発表も行いました。

丸岡 このサイドジョブ制度は非常に良い取り組みで、今年度から常陽銀行でも導入する予定です。通常の仕事のうち20%を本部のDX戦略室で過ごすことで、異なる知識、環境、考え方を体感できます。新しい価値観を持つと、営業店に戻って取引先と話す際にも話題が広がり、お客さまに対してのDX支援ニーズのつかみ方が大きく変わっていくはずですよ。

高田 DX支援の現場では、お客さまの目指すべき姿に向けて、現状とのGAPを埋め合わせる課題解決型提案が求められます。行内の最上位資格であるDXシニア

## 河原 由理子



アドバイザー（11名）には「訪問前の仮説立案」「業務全体を俯瞰したヒアリング」「As-IsとTo-BeのGAP分析と潜在課題の掘り起こし」「課題軸からの解決に向けた方向性の策定」「ITデジタルの俯瞰的知識習得」の5つを踏まえた活動を実践できる研修プログラムを整備しました。

これから最上位資格を目指す行員には、お客さまの実情に寄り添い、課題軸に沿ったDX提案ができるよう、eラーニングやヒアリング実践、コンサル事例演習のほか、さきほどの5つの定義に沿った動画視聴と本部からの中間アドバイス等を交えた認定プログラムに変更しました。

堤 別の研修プログラムでは、対面形式で生成AI、ビジネスフレームワーク、データ分析の3つをメインに年間を通して実施しています。加えて、「Tableau\*」を使ったツール特化研修も行っています。ビジネスフローのデザインを通じて、課題の可視化と発見を促進しています。

河原 今後は、両行合同での研修開催が増えてくると思います。これは全体の底上げという意味で大変有意義です。また、今後入行してくる若手世代のことを考えると、銀行業務研修同様、DX研修も勤務年数に合わせた内容をプログラム化することが必要だと考えています。

けん引・中立・伴走しながら  
地域企業とともに歩むDX支援

——今後、お客さまや地域に対してはどのような価値提供を行っていくのでしょうか。

寺井 取引先のDX支援ニーズは増加していますが、需要に供給が追いついていません。行内外から人材を集めて、対応件数を継続的に増やすとともに、お客さまに深く踏み込んだ提案をできるようにしていきます。

課題は銀行の支援が業務コンサルの範囲に留まってしまうようにすることで、DXはシステム導入や運用支援まで行わないと効果が出ません。グループ企業や地域パートナーを含めて上流から下流まで一貫

## 高田 悠馬



した支援体制を構築し、地域のお客さまから「頼りがあるDX支援窓口」として認知されたいと考えています。

高田 需要はあるけれども供給が足りていないという点は、私も同感です。

そのためにも、お客さまの最前線に立つ営業行員が、平日頃からDXニーズを喚起していくことが非常に重要であり、それこそが地域金融機関が担うべき役割であると考えています。

具体的に、営業現場ではDX関連の診断サービスをお客さまともに行うことで、潜在課題の解決に向けた伴走支援に取り組んでいます。また、これからお客さまがDXに取り組むにあたり、当行および当行グループである常陽コンピューターサービスにワンストップでご相談いただけるよう、幅広く網羅的にITベンダーさまとの連携体制を強化しています。

丸岡 銀行がDX支援を行う効用は3つあります。「地域社会のけん引」「中立のな提案」「身近な立場からの伴走支援」です。「けん引」は、地域のトップ企業として地域のデジタル化を促進するために、先陣を切っていきます。「中立」では、あらゆるサービスを第三者的に比較して、企業に適したものを選んで提供するセレクトショップ的な活動を展開できます。そして「伴走」については、中小企業が成長しなければ我々銀行も成長できないため、当事者として一緒に寄り添って取り組むことができると考えています。

寺井 私はITベンダー出身ですが、ITベンダーはどうしても自社の商品やサービスを売ることが目標になってしまいます。一方、銀行は取引先の事業成長が長期的な目標であり、経営課題の解決から入っていくことができます。お客さまの状況をよく把握したうえで全体を俯瞰しながら関わっていけるという点で、銀行が課題解決の一環としてDX支援に取り組むことは、有効かつ健全な形だと考えています。

エンゲージメント向上で描く  
組織の未来

## 堤 亜紀



——DX推進は行員の働き方にどのような変化をもたらしているのでしょうか。

丸岡 第4次中計では、インフラ整備やOA（Office Automation）関係の刷新にも力を入れています。先ほど河原さんから若い世代の話がでしたが、これから社会人になる世代は、中学校、高校、大学から最新のグループウェアを使い、コロナ禍の時期は在宅で授業を受けてきています。そのような人たちが銀行旧来型の環境で働くというのは、抵抗が大きいです。デジタル執務環境の整備は従業員エンゲージメントや、長く心地よく働くうえでの重要な要素です。

寺井 デジタル執務環境の整備は、シームレスで安全な情報流通の実現に向けて大いに期待できます。業務の効率化に加え、組織横断の企画、自由な成果発信、他者の工夫に気づいて取り入れるといった、自律的にDXに取り組むカルチャーの浸透が促されると考えます。フリーアドレスの導入も良い効果を生んでいます。毎日隣が違う人になることで、異なる視点での情報交換が活発になっています。

——最後に、今後の展望をお聞かせください。

丸岡 「実践力」がキーワードです。実務と知識を両輪で回していくことが重要で、両方をそろえた二本柱で取り組んでいきます。

鷹巣 課題解決に向けた姿勢をもち、慣習にとらわれず、新しいツールを試す好奇心や探索的な行動を大切にできる人材を育てていきたいと思っています。

堤 折衷案を提供できる、頭も心も柔らかい人材が増えるような研修を実施していきます。

河原 企画を工夫し、皆さんが積極的に参加したくなるような研修をつくっていききたいと思っています。

高田 DXは常に進化し続けています。新しいことにチャレンジでき、やりがいをもって取り組める分野です。こういった機会をたくさん作ってほしいです。

寺井 DXは創意工夫が可能な分野で、便利だから楽しく取り組める雰囲気があります。それを全行員が感じられるようにしたいです。