

【研究ノート】

## 金融 DX と地域金融機関

### Financial DX and Regional Financial Institutions

平澤 克彦

HIRASAWA Katsuhiko

西川 輝明

NISHIKAWA Teruaki

<目次>

はじめに

1. メガバンクと金融DX戦略
2. 経營業績と金融DX
3. メガバンクと協同組織金融機関
4. 地域経済とDX

おわりに

(要旨)

本稿の課題は、地域金融機関、とりわけ信用金庫におけるDX（デジタル・トランスフォーメーション）の進展を、メガバンクとの対比から明らかにすることにある。1999年のメガバンク統合以降、ITは銀行戦略の基軸となり、現在では業務効率化にとどまらず、新規事業創出やビジネスモデル変革の中核を担っている。三井住友、三菱UFJ、みずほはいずれも巨額のIT投資を背景に、AI・データ活用やプラットフォーム戦略を展開し、低金利下で停滞した国内収益を補うため海外業務や新事業を強化している。一方、地域金融機関は資金力や制度制約から同様の戦略をとることが難しいが、ITやDXはもはや基礎的な競争条件であり対応は不可避である。信用金庫では「しんきん共同センター」による勘定系システムの共同利用やクラウド化、API連携を通じてコストを抑えつつ業務効率化を進め、地域ニーズに即した独自アプリや中小企業支援に活用している。さらにDXは、人員削減を目的とするのではなく、地域住民や会員との接点を強化し、相談・支援機能を高める方向で位置づけられている。今後は、メガバンクとの競争の中で、地域金融機関が地域密着性と協同組織としてのアイデンティティをいかにDXと結びつけ、独自の競争優位を築くかが問われるように思われる。

Keyword

金融DX, メガバンク, 地域金融機関, 信用金庫, しんきん共同センター

## 問題の所在

1999年8月20日、(当時の)第一勧業銀行、富士銀行、そして日本興業銀行の3行は、経営統合の方針を明らかにした。この記者会見の席上、「統合により徹底した合理化を図る一方、戦略的な情報技術(IT)投資を積極的に実施し、米国銀行に対抗していく」(日経コンピュータ、2020:199)という方針が明らかにされた。日経コンピュータは、この経営統合で「『金融機関の経営における最優先事項はITである』ことが改めて明確になった」(日経コンピュータ、2020:194)と指摘している。

実際、メガバンク3行は、現在の中期経営計画において、デジタル技術、DX(Digital transformation)を重視する方針を示している。たとえば三井住友グループでは、「最高の信頼を通じて、お客様・社会とともに発展するグローバルソリューションプロバイダー」を目指すという中長期的なビジョンを掲げ、それを実現するための技術的基盤としてデジタル技術、DXを挙げている。デジタル技術は、後述するように、今日の経営活動の技術的な基盤となっているだけでなく、新しいビジネスモデルの戦略的な基軸となっているのである。

デジタル技術は、経営戦略の中枢を占めるといえるものの、それを実現するには膨大な資金が必要とされる。実際、みずほ銀行の設立にあたっては、「米国銀行に対抗するために」、毎年、1500億程度の投資が検討されていたという。このような膨大な資金を調達するために、都市銀行の投資資金やシステム統合による節約分の活用が考えられていたようである。デジタル技術の活用には、世界トップクラスの資金量を誇るメガバンクさえ負担となる膨大な資金が必要となるのであり、資金量でメガバンクに劣る地域金融機関には、デジタル技術の活用はきわめて困難なものだといえる。

だが、ITやDXの活用は、金融機関には避けられないインフラになっている。地域金融機関などでのインタビューでは、スマートフォンなどでのネット決済なしには預金さえ集まらなくなっているのである。そこで、膨大な資金を必要とするITやDX技術を地域金融機関がいかに活用しているのかを問うことが必要だろう。地域金融機関がITやDXなどの技術をうまく利用できたとしても、資金量などの面でメガバンクの圧倒的な競争優位は変わらない。そうだとすれば、メガバンクの競争優位のもとで地域金融機関がいかなる対応をしているのかを問わなければならない。

かくして本稿の課題は、主として信用金庫や信用組合などの協同組織金融機関のDXに対する対応を検討することにある。そのさい次の点に注意することが必要である。一般にDigital Transformation(DX)は、デジタル技術の活用にとどまらず、市場での競争力向上という視点から、事業のプロセスやビジネスモデルなどの変革を意味すると把握される。だが、もともとの意味からすればDXは、デジタル技術の活用により人々の生活をより良いものに変革することといえる。本稿で対象とする協同組織金融機関は、周知のように協同組織という形態を取った金融機関であり、利潤追求を目的としていない。その意味で後者の視点からもDX戦略を評価する視点が欠かせない<sup>1)</sup>。

とはいえ資本主義の市場でメガバンクなどと競合する以上、地域金融機関の戦略的な対応が問われることになる。そこでここでは、まず、競争の枠組みを見るために、メガバンクのDX戦略から検討することにしよう。

## 1. メガバンクと金融 DX 戦略

2020年4月、三井住友グループは、金融ビジネスにかかわるデジタル化の推進を統括するために「デジタルソリューション本部」を設立した。デジタルソリューション本部は、本社部門に設置される「デジタル戦略部」と、ホールセール事業部に置かれる「法人デジタルソリューション部」を統括する組織となっている。デジタル戦略部は、デジタル分野での戦略を担当するのに対し、法人デジタルソリューション部の課題は、法人向けデジタルプラットフォームの提供や大企業との価値共創といったデジタルビジネスに関する企画、調査、開発などにあるという<sup>2)</sup>。

このように三井住友グループのデジタル化は、ITイノベーションといった銀行業務のデジタル化にとどまらず、新規事業の創出や提携などといったビジネスモデルの革新にも及んでいる。実際、三井住友銀行は、デジタル技術を活かしていく方向として、(1) 情報産業化、(2) プラットフォーマー、(3) ソリューションプロバイダーの3つを挙げている。そしてその具体的な取り組みとして、多様なデジタルプラットフォームを基盤とする新たなサービスの創出、デジタルサービスを用いたソリューションの促進と生産性の向上、積極的なIT投資に基づく業務・事務の改善、IT人材の育成などが指摘されている<sup>3)</sup>。2023年度から開始された中期経営計画では、AIや新技術などに7,500億円にもものぼるIT関連の投資が計上されていた。

これまで三井住友グループの資料をもとに、三井住友グループのデジタル化戦略の概要についてみてきた。すでに指摘したように、デジタル化の進展は、銀行業務の革新にとどまらず、新規事業の創出や提携といったビジネスモデルの革新にも及んでいるのである。この点については、後に検討することになるが、他のメガバンクのDX戦略についても検討することにしよう。

三菱UFJ銀行では、2024年4月、全社的なデジタル・トランスフォーメーションの推進を課題に設置された「デジタルサービス事業本部」を廃止し、「デジタル戦略統括部」をコーポレートセンター直属の部門として配置した。デジタルサービス事業本部は、2021年4月に業務プロセスの効率化とビジネスモデルの変革を課題に設置された統括組織であり、デジタル戦略統括部は、それを引継ぎ、AIやデータの活用の促進を課題としている。実際、デジタル戦略統括部には、AI・データ推進、コンサルティング、さらに新事業の企画・実現にかかわる部や課などが設置されている。

デジタルサービス事業本部では、デジタル技術の活用を通じて顧客との接点を強化することを課題としていたのに対し、デジタル戦略統括部でも、全社的なDXの推進が重要な課題とされているものの、生成AIなどの活用を基盤とする新たな事業や機能の開発が重要なミッションになっているのである。三菱UFJ銀行でもデジタル化は、銀行業務の変革にとどまらず、新事業の開発などビジネスモデルの革新にも及んでいることがわかる。最後にみずほフィナンシャルグループの戦略を見ることにしよう。

みずほフィナンシャルグループでは、「多彩なパートナー企業との共創を通じて、社会課題を解決し、新たな価値<sup>4)</sup>」を課題にさまざまな取り組みを行っている。同社のホームページによれば、そのような取り組みとして、①DX共通基盤の整備、②ビジネスのDX化、③業務のDX化、④新規事業創出が挙げられている。DX共通基盤の整備と

して、「AIに関する取組方針」や「DX人材育成プログラム」の策定が挙げられる。またビジネスのDX化の事例として、このホームページでは、Google Cloudを活用した「ハイパー・パーソナライズド・マーケティング」やフィリピンでの「スマートフォンをベースにした金融サービス」への融資やサポートなどが指摘されている。さらに業務のDX化には、最新のAIやデジタル技術を体験する「DXカフェラックス」や生成AIの活用促進を図る「Wiz Chatラボ」の開催などがある。新規事業創生の事例には、戦略的事業提携や金融教育を担う新会社の設立などがある。

みずほフィナンシャルグループでも、デジタル化の展開は、金融業務の革新に寄与するだけでなく、新規事業の創設や戦略的提携に及んでいるのである。2021年頃のメガバンクのDX戦略を分析した遠藤正之（2022）は、三菱UFJ銀行では、「企業金融向け、他の強みのある企業と連携するBaas事業や個人向け、企業向けとバランス良く」戦略を展開している。それに対し三井住友銀行では、「企業向けサービスで自社の若手社員を責任者にする取り組み」が行われ、みずほFCでは、「個人向けのサービスを中心に」戦略が展開しているという(62)。戦略面での重点の置き方に違いはあるものの、メガバンクのデジタル化戦略は、銀行業務の効率化にとどまらず、ビジネスモデルの変革に向けられている。

## 2. 経営業績と金融DX

三菱UFJ銀行は、2024年度からの中期経営計画に対する基本方針として、「中長期的な成長も見据えた経営基盤強化やカルチャー改革などの企業変革<sup>5)</sup>」を推進させることを指摘している。その背景になっているのが、メガバンクにおける収益の低迷とされている。

表1は、三井住友銀行における経営業績の推移をみたものである。経営業績をみる指標として経常利益や当期純利益などが挙げられる。ここでは、もっとも基本的な銀行収益である利ザヤを表す資金利益の推移を取り上げる。

すでに周知のように資金利益は、資金運用収益、利息収入から資金調達費用、利息支払を引いたものである。「量的・質的金融緩和」直後の2014年から資金利益の推移をみると、2016年のマイナス金利導入直後、改善がみられるものの資金利益は停滞している。2023年の低金利政策の停止とともに資金利益は増加している。メガバンクの収益は、低金利政策のもとで低迷してきたのである。

表1 三井住友銀行の経営業績の推移（10億円）

会計年度	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
資金利益	880.6	863.5	787.6	904.2	707.3	638.1	561.7	583.5	638.8	634.7	609.2	847.9
国際業務粗利益	446.2	536.6	504.1	510.1	498	546.1	649.3	715.5	733.1	863.9	1048.4	1191.7

出所) 三井住友銀行データブック (2025\_fy\_databook.pdf)

もちろんメガバンクの業績低迷は、政府の低金利政策だけに規定されているわけではない。基本的には日本経済の低迷を反映しているものと考えられるものの、その一方でインターネット専門の銀行（以下、ネット銀行とする）の展開を無視することはできない。信金中金の調査によれば、2025年3月末のネット銀行9行の預金残高は、10年前の11.4兆円から3倍以上増加して38.2兆円に達している<sup>6)</sup>。一般にネット銀行は、実店舗を持たないためにコストを削減でき、そのため手数料が安く、かつ預金金利が高くなる傾向がある。またさまざまな手続きや振り込みなどがネットで行えることから、近年、多くの顧客を獲得し、金融市場を激化させることになっている。

その一方で、すでに指摘したように、ITの活用は基本的な競争条件となっているのであり、そのためメガバンクなどでは、1500億円を超えるような膨大なIT関連の投資が求められることになる。業績の低迷にもかかわらず、膨大な資本蓄積が必要とされるのである。あらためて表1をみてみよう。表1は、国内での業務から生じる資金利益の推移とともに、国際業務から生まれる粗利益を示している。国際業務粗利益は、2014年度には、国内資金利益の半分程度であったものの、2020年ころから増加している。

たとえば三井住友FCは、現地金融機関との提携をもとにフルバンキングを課題に、2019年にインドネシアのバンクBTPNと現地法人が合併し、子会社化した。それをはじめ、2021年にはインドのノンバンク、フラート・インディアの株式74.9%を取得、さらにベトナムのノンバンク、FEクレジットの株式の49%を取得している。さらに銀行口座の保有率の低さを背景に、デジタル化を通じた「金融包摂」も進められている。実際、三菱UFJグループは、配車アプリの大手、Grabに出資を行っているのである（ニッキン、2022年1月14日）。

このようにメガバンクは、政府の低金利政策を背景とする収益の停滞と、IT投資に象徴される資本蓄積の必要性から、利ザヤの高い海外業務を重視するようになっていく。そしてここ数年、このような競争要因を背景に、事業提携や新事業の創出などビジネスモデルの革新が模索されているのである。それを可能にしているのが、ITやDXなのである。そのさい次の点に注意する必要がある。

2017年5月、「銀行法等の一部を改正する法律」が制定され、「電子決済等代行業者」の規制が整備され、銀行と顧客の間に入って中間業者がサービスを提供することが可能になった。スマホなどによる公共料金の支払いなどがこれにあたる（横山、2017）。さらに銀行法は、2021年5月にも改正され、これまで制限されていた銀行業務の「業務範囲規制」と「出資規制」の見直しが行われた。この改正で、データ分析やマーケティング、自社のアプリの販売などの業務に銀行本体が参入することが可能になり、さらに子会社などを通じてフィンテックや地域商社などへの参入が可能とされた。またこれまで制限されてきた一般事業会社への出資も、銀行の場合、これまで5%に制限されていた基準議決権数は、非上場の地域活性化事業会社に対しては100%の出資が認められることになったのである。それとともに海外子会社・兄弟会社の保有についても規制が緩和された。基本的な銀行業務が低迷するメガバンクは、こうした規制緩和をもとに、新たなビジネスモデルの革新を進めているといえる<sup>7)</sup>。

このような規制緩和とともに、信用金庫などでも地域商社を子会社として保有することが可能になったとはいえ、信用金庫法などの規定から、①営業地域や、②顧客の規模などについて制約がある。そのため協同組織金融機関は、メガバンクのような戦

略を進めることはできない。規制緩和にともなう協同組織金融機関の事業戦略の分析は、今後の展開にとって重要な意味があるとはいえ、信用金庫法などの制約を考慮し、ここでは金融機関の基本的な業務を中心にデジタル化の展開を検討することになる。

### 3. メガバンクと協同組織金融機関

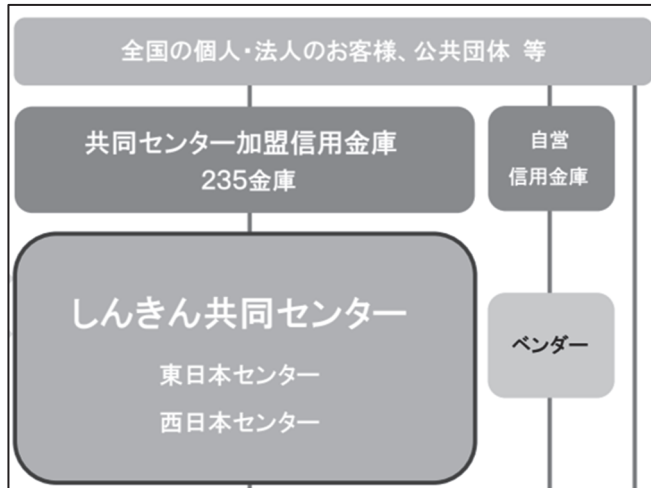
これまで検討してきたようにメガバンクでは、日本経済の低迷や低金利政策などを背景に基幹的な収益は低迷し、さらにインターネットバンクなどの進展にともなう競争の激化とともに、新事業の創設や他業態との業務提携など業務内容の拡張がすすめられた。こうした事業展開を可能にしたのが、デジタル化の進展であった。デジタル化の展開は、銀行の「合理化」に寄与するだけでなく、新たな事業の創設を可能にしてきたのである。ここでは、銀行「合理化」を中心に、協同組織金融機関との競争の問題について検討しよう。

すでにみたように三井住友銀行は、現在進行中の中期経営計画において、AIや新技術に対して7,500億円もの投資を予定していたのである。資金量でメガバンクに及ばない協同組織金融機関には、このような膨大な投資は困難であるとはいえ、インターネットバンクの参入などに見られるようにデジタル化は、基礎的な競争条件になっているのであり、協同組織金融機関であっても設備投資競争から免れられない。しかも膨大なデータベースと顧客基盤を持つ他業種の企業の金融サービスへの参入により、膨大な設備投資が必要とされるのである。そのさい重要になるのが、「しんきん共同センター」である。

デジタル化の進展は、膨大な設備投資を必要とするのであり、それは競争の激化を通じて外的な強制として個別の組織に作用することになる。さらにこの膨大な資金と、利益を確保するために、コスト削減が必然的に求められることになる。実際、「三井住友銀行では2019年から2020年にかけて60店舗、三菱UFJ銀行でも2020年から2021年にかけて229店舗もの店舗削減が行われた」（遠藤，2023:22）という。こうしたコスト削減の一環として取り組まれているのが、アウトソーシングである。

資金などの面できわめて限られた資源を活用せざるを得ない信用金庫が、共同で利用・活用するのが、「しんきん共同センター」である。厳密な意味でアウトソーシングと規定するのは難しいかもしれない。いずれにせよ資金力に劣る信用金庫は、「しんきん共同センター」を設立し、運用しているのである。「しんきん共同センター」は、全国の約230の信用金庫のデータなどの管理などを行う勘定系システムの企画、開発、運営などを行う組織である。

「しんきん共同センター」は、金融業界における機械化、システム化の進展に対応するために設立された全国7つの地区の「信金共同事務センター」を母体に2013年4月に設立された。「信金共同事務センター」は、個別金庫では投資困難なシステムの開発や、低コストでの運用を課題に設立されたものであり、その後さらなる運営コストの低減と個別金庫からの多様なニーズに応えるために東西2つのセンターに業務が集約され、2013年に、それを踏まえて「しんきん共同センター」が設立されたのである<sup>8)</sup>。



※2022年9月現在

出所) しんきん共同センター，ホームページより作成  
 (https://shinkinkyodo.xsrv.jp/shigoto\_shousai.html, 2026年12月1日閲覧)

図1 しんきん共同センターの機能

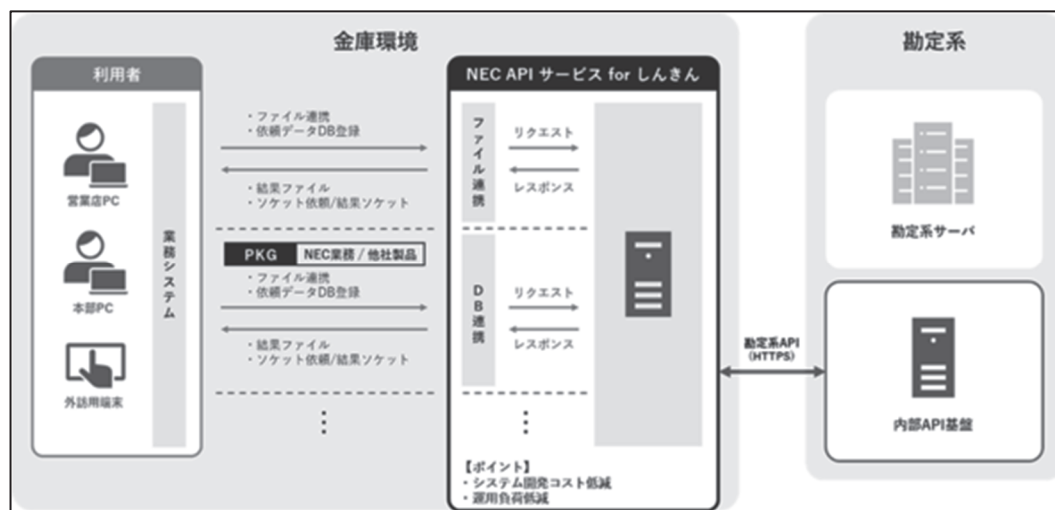
2011年3月に発生した東日本大震災の勃発は、日本経済に甚大な被害をもたらしただけでなく、金融システムにも大きな衝撃を及ぼすことになった。震災発生直後から、テレビ局などが義援金を呼び掛けたところ、みずほ銀行では振り込みが殺到し、取引明細の件数が対応できる上限を超えてしまった。そのため振り込み口座で異常が発生し、翌日も異常が続き、一部の取引ができなくなったためATMの全面停止という事態に発展した。ここで問題になったのが、勘定系システムである。それは、「銀行業務の本丸である預金や融資、振り込みなどをつかさどる、銀行にとってもっとも重要な情報システム」(日経コンピュータ, 2020: 2)なのである。信用金庫業界では、この基本的なシステムを「しんきん共同センター」が担うことになる。

ところで、近年、三菱UFJフィナンシャル・グループが、社内システムの一部をクラウド化(AWS)したことなどを契機に、金融業界でも情報システムのクラウド化が注目されている。実際、地方銀行では、北國銀行が、2015年に「日本ユニシスの(現BIPROGY)のオープン系システムBank Visionを勘定系システムに採用した」(遠藤2022:71)のをはじめ、ふくおかフィナンシャルグループのみんなの銀行が、グーグルクラウド基盤のシステムをもとに開業している。信用金庫では、西武信用金庫、京都中央信用金庫など7つの信用金庫が、BIPROGYの展開する地域金融機関向け共同利用型勘定系サービス「OptBAE(オプトベイ)」を活用し、技術者の確保や維持費などの負担を抑えている。

このように金融業界でのクラウド化に注目が高まるなか、「しんきん共同センター」は2026年度より基幹となる勘定システムをオープン系システムに移行することを明らかにしている。それとともに、これまで「しんきん共同センター」内部で構築された内部APIがオープン化されることになり、このAPIを介して個々の信用金庫が独自に構築したシステムから「しんきん共同センター」の勘定系システムにアクセスすること

が可能になる。

クラウド化の進展とともに、「しんきん共同センター」と連動するAPI連携機能を提供するサービスの採用が進んでいる。たとえば福岡ひびき信用金庫は、NECの開発した「APIサービスforしんきん」を導入し、2024年9月より稼働させている。



出所)「NEC、信用金庫向けに勘定系システムとのAPI連携基盤「NEC API サービス for しんきん」を提供」IT Leaders (<https://it.impress.co.jp/articles/-/27654> 2026年12月3日閲覧)

図2 NEC API サービス for しんきんの概要

図2は、NECの開発した「APIサービス for しんきん」の概要示したものである。このサービスは、「しんきん共同センター」の勘定系システムの内部APIの解放を受け、個別金庫が、APIを介して個別金庫独自のシステムから「共同センター」の勘定系システムに接続できるようになったことを受け、資金決算データや手数料データなどの作成といった個別金庫向けにさまざまな機能をパッケージ化したものである。価格は、200万円程度とされている。

信用金庫業界では、「共同センター」の勘定系システムの内部APIの解放とともに、個別金庫の勘定系システムのクラウド移行が進められている。たとえば埼玉縣信用金庫と東京東信用金庫では、日本ユニシスの提供するパッケージ「SBI21」を活用し、オープンシステムへの移行を行っている。オープン系システムへの移行により、コスト低減に加え、「平日機と休日機の2システムを設け、相互に切り替えて運用することで、サービスの提供時間を延長できるようになった<sup>9)</sup>」という。

また城南信用金庫は、これまで独自に開発・運用してきた勘定系システムを、2026年1月より「しんきん共同センター」の勘定システムに移行する。「しんきん共同センター」の勘定系システムのオープン化にともない、これまで独自にシステムを展開してきた信用金庫のクラウド化も行われている。それとともに城南信用金庫では、IBMの提供する「金融サービス向けデジタルサービス・プラットフォーム (以下、DSP)」をもとにさまざまなサービスを提供する。そのひとつに、個人や事業先用に開発され

た「城南バンキングアプリ」がある。このアプリを使って、新規口座開設に必要なさまざまなステップをつなぐことで、事務プロセスの「合理化」を図ることが可能になるという。また法人に特化したアプリは、取引先の中小企業や個人事業主のデジタル対応にも寄与することになる。

京都信用金庫や川崎信用金庫などでは、BIPROGYの開発する地域金融機関向けのシステムを導入し、デジタル化を通じたコストの適正化を進めている。BIPROGYの提供する「OptBAE」は、マイクロソフトのAzureを使っての運用が計画されている。Azureの活用により、「データベースに加えデータ分析といったクラウドサービス」の活用に加え、「ネットワークの手数料削減やデータ連携の俊敏さを享受」できるという。さらにデータの活用が可能になることから、AIのさまざまな活用が可能になるとされている（ニッキン、2025年1月24日号）。

このように資金面でメガバンクに劣る信用金庫では、コスト削減などの視点から「しんきん共同センター」を基本とする勘定系システムの共同利用が進められている。さらに「共同センター」の勘定系システムのオープン化とともに、個別金庫独自のシステムの活用が行われている。それにより業務効率化だけでなく、地元地域のニーズにも対応することが可能になる。たしかに勘定系システムの共同利用は、デジタル協同の基本的な方向であるとはいえ、個別金庫でのアプリの開発や利用が、事業戦略上の要因であるため、「共同センター」のシステムとの接続の範囲は限定的になり、しかも資金力に制約のある個別金庫での投資は、メガバンクとの競争という視点では不利になるものと思われる。その意味で注目されるのが、メガバンクの戦略である。

三井住友銀行は、2023年3月よりスマートフォンでの利用を基本とする「総合金融サービス」Oliveのサービスを開始した。Oliveは、スマホなどのアプリを使って銀行口座の開設をはじめ、キャッシング、デビットカード機能、クレジット、さらに同社の提携する証券サービスから資産運用まで可能になる統合的なサービスである。このアプリを使うことで、出入金をはじめ、ポイント残高、決済記録、さらに資産運用状況などの管理が可能になる。このようにスマホアプリでさまざまな機能が完結することから、2023年のサービス開始から2年間でアカウントの開設数が500万件を超えたという。

Oliveの経験を踏まえて三井住友銀行は、2025年5月、法人向け総合金融サービスTrunkを開始した。Trunkは、これまで大企業を主たるターゲットにしてきた三井住友銀行が、中小企業、とりわけ従業員20人以下の小零細企業向けに、スマホ・ウェブベースでおこなうデジタル総合金融サービスである。このTrunkは、スマホやウェブを通じて銀行口座の開設から、決済にとどまらず、経理支援、資金繰りの管理にまで及ぶ総合金融サービスである。これまで中小企業向けにサービスを展開してこなかった三井住友銀行が、「過去何度も試みたが、うまくいかなかった<sup>10)</sup>」中小企業向けのサービスを、デジタル技術を使って展開したものである。その大きな特徴は、スマホやウェブを通じて中小企業の経理の支援や資金繰りの管理が可能になる点にある。

政府統計などでは中小企業は、製造業の場合、従業員300人以下、資本金3億円以下、小売業では、従業員50人以下、資本金5,000万円以下と定義されている。かりに政府の定義を前提としても、中小企業はきわめて多様であり、規模の大きな階層では、多くの従業員を雇用しているが、小零細層では、事業主といっても労働者とかかわらず、生産活動などに従事するものさえある。三井住友銀行のターゲットとする従業員20人以

下の小零細層では、事業主が生産活動そのものから解放されていたとしても、親企業からの支援のもと事業主の性格は、いわゆる経営者の機能とは異なっていることも多い<sup>11)</sup>。

実際、われわれの訪問した東大阪の中小企業では、従業員が20名近くいるものの、全員がパートタイマーで、事業主は親企業からの指示に従ってパートタイマーを管理するという職分を担っていた。このような小零細層では、簿記のような計算技術の利用が進んでいないことも多い。実際、財務省の資料（2021）では、個人事業主では複式簿記を利用しているのは約3割程度とされている。このように中小企業、とりわけ小零細層では、複式簿記のような会計技法の導入は進んでいない。その理由として、会計を専門に担当する人材がない点を指摘できる。日本商工会議所の調査（2025）によれば、「売上高1,000万円以下の事業者」の79.4%では、経理事務を担当するのは1人だけで、しかも売上規模が小さくなるほど、経理を専門に担当するものがないという。

小零細層では、雇用労働に依存せず、事業主みずから直接労働に従事するために、複式簿記などに時間を割く余裕がなく、しばしば業者夫人が会計を担当するケースもある。さらに親企業などとの取引から、会計という機能に対する事業主の関心が限られていることから、複式簿記などの計算技術の導入が進まないものと考えられる。けれども税金や金融機関との取引から、決算書の作成が必要となる（敷田，神田，1960）。そのため決算書の作成などの機能は、税理士などに委託されることになる。

事業主には経理などの機能は、煩雑になるため、三井住友銀行のTrunkのような小零細層の経理や資金繰りの管理を支援するアプリは、小零細層には有効なサービスであるといえる。実際、このようなサービスは地域金融機関には脅威であるという。これまで地域金融機関は、地域での日頃の取引を通じて小零細層の資金繰りについて知見を深めてきた。だが、経理や資金繰りにかかわるデジタル技術を使ったサービスは、これまで地域で蓄積されてきた知見を揺るがすことになる<sup>12)</sup>。

たしかに地域金融機関は、これまでみてきたように、地域で蓄積されてきた知見をもとにデジタル技術を使ったサービスを展開している。けれども、メガバンクの新事業展開や中小企業分野への展開にみられるように、デジタル技術の活用、つまりDXの展開はさまざまな事業や分野への展開を可能にするのであり、しかもそれを支える資金量はきわめて膨大である。地域金融機関にとっても問題は、地域のニーズを踏まえていかなるサービスを展開していくのかであろう。

#### 4. 地域経済と DX

周知のように信用金庫の活動を規定する信用金庫法は、その第1条で信用金庫を「地域の中小企業や住民の相互扶助を目的とした協同組織金融機関」と規定し、さらに第22条で信用金庫の「事業を行う地域を限定」している。この法律の規定に基づけば信用金庫は、会員である地域の住民や事業の繁栄を通じて地域社会の発展を課題とする組織といえる。このような観点から信用金庫のDXにかかわる活動を見てみよう。

京都信用金庫は、2024年度「ニッキン賞」を受賞した。同金庫は、「『お金を融通（信用供与）する金融装置』から、地域の課題に向き合い『安心して相談できるパートナー』への転換<sup>13)</sup>」を進めており、商店街の活性化や空き家問題などに取り組んでいるとい

う。こうした活動の一環として京都信用金庫では、2024年にバンクアプリ「てのひら京信」をリリースした。このアプリでは、口座の開設をはじめ、住宅ローンなどの相談といったリモート機能、さらには地域クーポンやセミナーなどの開催についての情報発信などのサービスを提供している。

信用金庫などの地域金融機関では、ITを使った地域の情報発信が行われている。たとえば九州フィナンシャルグループは、南九州エリアのイベントなどの情報を表示するアプリを搭載している。また浜松いわた信用金庫でも、「夢おいプラス」というアプリを導入し、地域のキャンペーンなどの情報を提供している。地域金融機関は、地域振興という観点から地域のさまざまな情報をアプリを通じて提供しているのである。このような活動は、地域金融機関の長年の活動を基礎にしているものの、IT技術の活用は、こうした活動への参入を容易に可能にしてしまう。問題は、こうした活動にかかわる収支バランスであろう。

しばしば指摘されるようにIT技術の活用は、業務の効率化に寄与する。加藤（2018）は、信用金庫業界でのIT技術を駆使した業務効率化の取り組みとして3つの領域を指摘している。①業務受付のデジタル化、②業務の自動化、そして③業務の高度化・生産性の向上である。ここで注目されるのは、業務の自動化であろう。たとえば朝日信用金庫では、「職員が端末で操作している作業を記録することで、同様の作業」（加藤、2018: 7）を行えるRPAというソフトを事務管理部門に導入しており、それにより大幅な作業の削減が可能になったという。2でみたように、メガバンクではリーマンショックに触発された低金利政策のもとで企業収益は圧迫されてきた。そのため業務「合理化」ともなうDXの推進は、店舗の統廃合など要員「合理化」ともなっていて進められている。実際、みずほ銀行では、1万9000人規模の削減計画が策定され、それ以外のメガバンクでも大規模な業務のスリム化、人員削減が計画され、実行に移されているという。

もちろん信用金庫などでもIT技術の活用は、業務の「効率化」を促し、「店舗」や「人員」の削減を可能にしていく。だが、株式会社とは異なり「会員と地域の振興」を課題とする信用金庫では、政策の方向が異なるという。たとえば城南信用金庫では、「公共的使命を持った社会貢献社会」という課題のもと、デジタル技術の活用で生み出された「『人』と『時間』を信用金庫の生命線であるお客様と直接接点を持つ業務にシフトすること」（川本、2023: 16）をDXの目的としている。

城南信用金庫では、IT関連のコストを最適化するために「しんきん共同センター」のオープン・システムに参加することにより事務システムの改革を行うとともに、スマートフォンのアプリには「中小企業の本業支援につながるような機能を追加」（川本、2023: 17）しているという。信用金庫では、さらにDXにかかわる支援も進められている。たとえば遠州信用金庫では、QRコード決済などの普及を背景に、スマホやキャッシュレスの利用方法に関するセミナーの開催、さらにタブレットの無料配布といった活動が行われている。

こうした取引先のDX活用の支援に加えて、取引などのDX化の進展に対する支援も行われている。たとえば三島信用金庫では、営業エリアに伊豆半島があり、インバウンドの誘致が期待できることから、Origami Payを使ったキャッシュレス決済の導入を支援している。三島信用金庫では、キャッシュレス決済普及のため、職員に対するOrigami Payの研修や、加盟店を対象に「キャッシュレスセミナー」を行っている。城

南信用金庫の川本前理事長の指摘するように、会員との接点の増加は、地域の会員組織である信用金庫の重要なDX戦略といえるかもしれない。

ドイツのミュンスター大学で開催された「デジタルと親密さ ―協同組合銀行が未来を創る」では、DXの進展とともに支店の閉鎖が進み、会員とのインターフェイスが損なわれる可能性があるために、こうしたインターフェイスの維持がデジタル化において重要になると指摘されている。だが、その一方で、デジタル化により、こうしたインターフェイスへの銀行などの介入が可能になるとされている<sup>14)</sup>。たしかに会員とのインターフェイスは、協同組織のミッションに基づく基本的な活動だといえるものの、協同組織が資本主義経済のなかで銀行などと競争する以上、いかなる競争優位を確立するのが問われるように思われる。

フォルクスバンクなどの地域金融機関の競争条件を検討したMichael Mayer (2018) は、資金量などの面で競争上不利な地位にある地域金融機関にとって競争上優位な分野として、会員とのインターフェイスの求められるデジタル化の進んでいない分野を指摘している。もちろんこうした分野でも、やがてデジタル化が進んでくるであろう。そのさい地域金融機関が、地域との明確なアイデンティティーを確立することが重要であると考えられる<sup>15)</sup>。それとともにデジタル化を媒介に、いかなる協同を構築するかが問われるであろう。

## おわりに

一般に協同組織は、資本主義社会の生み出す諸問題を協同をもとに「止揚」・「緩和」することを課題とする組織であるとはいえ、資本主義社会で存立することから資本主義企業と競争関係におかれるのである。

本稿の課題は、金融業におけるDXの進展のもとで、地域金融機関、とりわけ信用金庫がいかなる対応をしているのかを明らかにすることにあつた。膨大な資金量を背景にメガバンクは、IT技術を基礎に業務の効率化にとどまらず、新事業の展開といったDXを進めてきた。資金量で劣る信用金庫業界では、勘定系システムの共同利用をもとに、地域を基盤としてさまざまな戦略を展開してきた。だが、そのような試みも、今後デジタル化の影響を避けることはできないように思われる。そうだとすれば、信用金庫は、今後、地域でのアイデンティティーの確立と協同をもとに自らの存立を確保するいかなる戦略を展開するのが問われることになるように思われる<sup>16)</sup>。

## 〔注〕

- 1) 佐藤は、「生産技術と生産関係を全体性として把握する生産様式論の立場」(2010, vii)から情報経済を把握することを指摘している。この点については友寄(2019)も参照されたい。
- 2) <https://www.smbc.co.jp/dx/> 2026年11月20日閲覧
- 3) <https://www.smbc.co.jp/dx/> 2026年11月20日閲覧
- 4) <https://www.mizuho-fg.co.jp/dx/index.html> 2026年11月22日閲覧
- 5) <https://www.mufg.jp/profile/strategy/index.html> 2026年11月23日閲覧

- 6) SCBニュース&トピック  
No.2025-27,chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.scbri.jp/reports/.assets/newstopics\_20250605.pdf 2026年11月24日閲覧
- 7) chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.fsa.go.jp/common/diet/204/01/setsume.pdf 2026年11月24日閲覧
- 8) 「しんきん共同センター」の説明は、同社ホームページを参照している  
(<https://shinkinkyodo.xsrv.jp/outline.html>、2026年12月1日閲覧)
- 9) <https://it.impress.co.jp/articles/-/19340> 2026年12月5日閲覧
- 10) [https://news.mynavi.jp/article/20250416-3190752/?utm\\_source=chatgpt.com](https://news.mynavi.jp/article/20250416-3190752/?utm_source=chatgpt.com) 2026年12月7日閲覧
- 11) 三井(1981)は、中小企業政策での従業員20名以下を「小規模企業」とする定義を批判し、「4人以下規模を『零細』、5～9人以下規模を『小』と規定」し、「『企業』という名称は用いない」(330～331)と指摘している。本稿でも、このような理解を念頭に企業という概念を用いていない。
- 12) 西武信用金庫などでのインタビューによる。
- 13) <https://www.nikken.co.jp/nikken/hyousyou.html> 2026年12月10日閲覧
- 14) <https://www.wiwi.uni-muenster.de/fakultaet/de/news/2240> 2026年12月14日閲覧
- 15) <https://www.der-bank-blog.de/zukunft-regionalbanken/studien/37679870/>2026年12月14日閲覧
- 16) 本稿は、西川と平澤との討論をもとに平澤が下書きをし、両者での討論に基づいて、両者で加筆修正した。

#### [参考文献]

- [1] Michael Mayer, Dilligentia (2018), 7 strategische Optionen für Regionalbanken mit Zukunft, in; *IT Finanzmagazin*, 27. November 2018.
- [2] 遠藤正之 (2022) 『金融DX, 銀行は生き残れるのか』 光文社新書。
- [3] 遠藤正之 (2023) 「金融DXの現状と課題」『信用金庫』2023年1月号。
- [4] 川本恭治 (2023) 「お客様に寄り添ったDXの実現を目指して」『信用金庫』2023年1月号。
- [5] 財務省 (2021) 「記帳水準の向上について」  
chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.cao.go.jp/zei-cho/gijiroku/noukan/2021/3noukan7kai1-2?utm\_source=chatgpt.com 2026年12月7日閲覧
- [6] 佐藤洋一 (2010) 『情報資本主義と労働』 青木書店。
- [7] 敷田礼二, 神田忠雄 (1960) 「中小企業の計数管理」岩尾裕純他編『講座中小企業3 経営問題』有斐閣。
- [8] 日経コンピュータ (2020) 『みずほ銀行システム統合, 苦闘の19年史』日経BP。
- [9] 日本商工会議所 (2025) 「『中小企業におけるインボイス制度等に関する実態調査』結果について」  
[https://www.jcci.or.jp/news/news/2025/0909140000.html?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.jcci.or.jp/news/news/2025/0909140000.html?utm_source=chatgpt.com)  
2026年12月7日閲覧

- [10] 友寄英隆 (2019) 『AIと資本主義』 本の泉社。
- [11] 横山淳 「電子決済等代行業, オープンAPIに関する銀行法改正法の概要」  
[https://www.dir.co.jp/report/research/law-research/securities/20170605\\_012040.html](https://www.dir.co.jp/report/research/law-research/securities/20170605_012040.html)  
2026年11月25日閲覧
- [12] 三井逸友 (1981) 『『都市型産業』論と大都市零細工業』 佐藤芳雄編著 『巨大都市の零細工業』 日本経済評論社。

## Abstract

This paper aims to clarify the progress of digital transformation (DX) strategy in regional financial institutions, particularly credit cooperatives (shinkin banks), by comparing them with megabanks. Since the wave of megabank mergers in 1999, information technology has become a core pillar of banking strategy. Today, IT goes beyond operational efficiency to play a central role in creating new businesses and transforming business models. The three megabanks—Sumitomo Mitsui, Mitsubishi UFJ, and Mizuho—have pursued AI and data utilization, as well as platform-based strategies. These strategies are supported by substantial IT investments and have strengthened their overseas operations and new business initiatives. This is an attempt to compensate for stagnating domestic revenues under prolonged low interest rates.

In contrast, regional financial institutions face difficulties adopting similar strategies due to limitations in capital strength and institutional constraints. Nevertheless, IT and DX have become fundamental to competition, making adaptation unavoidable. Shinkin banks, in particular, have promoted operational efficiency while containing costs by sharing core banking systems operated by the Shinkin Joint Center, as well as by migrating to the cloud and integrating APIs. These efforts are also leveraged to develop institution-specific applications tailored to local needs and to support small and medium-sized enterprises.

Furthermore, DX in regional financial institutions is not primarily positioned as a means of reducing personnel but rather as a way to strengthen points of contact with local residents and members and enhance consultation and support functions. Looking ahead, the key challenge for regional financial institutions amid competition with megabanks will be linking DX with their strong local embeddedness and cooperative identity to establish a distinctive competitive advantage.