

DX推進で切り拓く地域の未来 新しい金融グループとしての第一歩

あいちフィナンシャルグループ
代表取締役常務執行役員

吉川 浩明

あいちフィナンシャルグループ
社外取締役（監査等委員）

我妻 巧

あいち銀行の誕生に向けた準備と同時に、DX推進計画の策定、AASTグループの子会社化などDX推進の準備を進めてきたあいちフィナンシャルグループ。今年度からスタートした第2次中期経営計画では「DX戦略の加速化」を基本戦略の1つに掲げています。DX推進の現状と課題、未来展望などについて2人の取締役者に伺いました。



AASTのグループ化により DX人財の課題も克服

——2025年1月に誕生した「あいち銀行」について、システム統合において大きなトラブルもなく移行されました。現在の率直な感想をお聞かせください。

吉川 まず何より「お客さまへの影響を最小限にする」という基本方針に沿った対応ができたことに安堵しています。他行の合併事例と比較しても非常に短期間の合併作業となり、人員的にも厳しい状況でしたが、行員一人ひとりが本当にがんばってくれたと感謝しています。

個人的には、プロジェクトに関わった全員のシステム構築の能力、技能が格段に向上したと感じています。また、メンタルを維持することが非常に難しい期間になりましたが、全員で支え合い一人も欠けることなく完遂できたことが何よりうれしく思います。

我妻 銀行合併を早期に実現するために、非常に短期間のシステム統合スケジュールとなりましたが、プロジェクトに関わったすべてのメンバーとベンダーの努力と苦労に対してお礼を申し上げます。

決して順風満帆とは言えないなかで、2024年12月末からのシステム移行作業で、新銀行の合併元帳が完成したと報告を受けた時は、新銀行が誕生したのだと本当にうれしく思いました。同時にこれから新しい金融グループとしての真価が問われる、新しい一歩が始まると思いを強くしました。

——DX推進は現場レベルでどのように実現されていますか。

吉川 業務効率化の取組みとして、グループウェアとワークフローの導入が挙げられます。旧中京銀行で運用していた「POWER EGG」を、旧愛知銀行でも取り入れ共同利用を開始しました。社内メール、伝言メモといったコミュニケーションツールや、スケジュール管理システムが導入されたことで、スピーディーな情報連携やスムーズな業務運営につながっています。

本部の取組みとしては、RPA（ロボティック・プロセス・オートメーション）活用があります。定型的な業務はRPA化により一層の効率化を図っていきます。

お客さまへのDX支援としては、「デジタル化診断サービス」があります。お客さまのバックオフィス業務におけるデジタル化の課題解決に向けて、業務提携先と連携してサポートするサービスです。実際にサービスをご利用いただいたお客さまのなかには、抽出された課題に対しての改善に向けた実行支援をご希望され、提携先の専門家をご紹介させていただいた実績もあります。

——我妻様は前職（インテック）でのご経験から、2023年のDX推進計画策定や2024年のAASTグループ子会社化など、あいちフィナンシャルグループのDX推進について、どのように評価されていますか。

我妻 当社グループのDX推進については、中堅・中小企業への顧客向けソリューションの領域と、一般のお客さまへのスマホアプリやポイントサービスなどのデジタルサービスの領域があります。これらに、銀行内部の業務効率化と、IT・システム基盤の整備を加

え4つの柱となり、DX推進の方向性としては十分カバーされていると思います。

システム統合が完了した今、第2次中期経営計画（以下、第2次中計とします。）を展開するなかでは、デジタル化による業務やビジネスの効率化、合理化を加速させていく必要があります。

そのためDX人財の育成については重要な課題と捉えていました。第1次中計でDX推進計画を聞いた段階では、グループ内の機能としてSler（システムインテグレーター）の機能が不足していると感じていました。DXは、ベンダーに「丸投げ」では成立しません。「このキーパーツをどう埋めるのか」が課題だと思っていました。そうしたなかでAASTグループという地元愛知県のIT企業をグループに迎えるという施策は、このキーパーツを埋める重要な経営戦略だったと認識しています。

社外取締役のなかでAASTグループを迎えることに異論はありませんでした。ただ一方では、人財の流動化が激しいIT業界にあるため、銀行グループに参画することにより人財が流出しないかの懸念もありましたが、今のところ人財流出もなく、AASTグループと銀行との連携スキームも順調に進んでいます。

DXに取り組まないことは 最大の経営リスクに

——DX人財の育成・確保やAASTグループの子会社化による人財力・技術力強化は、グループ全体にどのような効果をもたらしていますか。

吉川 当社グループではDX人財を、

特集 | 対談 グループDX・業務改革担当役員×社外取締役（監査等委員）

本部の専門部署で活躍する「DX専門人財」、営業店や本部各部署でDXを推進する「DX人財」、そしてすべての社員が該当する「IT・デジタル基礎人財」の3つに分けて人財育成を行っています。DX専門人財やDX人財を中心にRPA活用による業務効率化を図っているほか、IT・デジタル基礎人財育成のKPIとしてITパスポートの取得を奨励し、2024年度末には目標の1,000名を達成しました。これにより社内のITへの知見はますます高まっています。

また、AASTIにおいては、あいちFG専任チームを設置するなど、グループを挙げてDXを推進しています。

——第2次中計の3つの基本戦略の1つとして「DX戦略の加速化」が掲げられましたが、その経緯についてお聞かせください。

吉川 デジタル技術の進展により、産業の枠を超えた競争が始まっていることや、お客さまのニーズの多様化・高度化に対応すべく、デジタルを活用したさまざまな金融サービスの開発・機能向上が求められていることは言うまでもありません。

内部環境においては、従業員1人あたりの収益を高めること、顧客基盤の拡大を図ることが必要であると認識しました。収益獲得に直結するフロント部門への人財配置を促進しつつ、従業員1人あたりの生産性を改善するためにも、DXによる業務効率化は必要不可欠です。

また、顧客基盤を拡大し、収益向上を図るためにも、預貸ビジネスに次ぐソリューションビジネスの強化が必須です。特に当社グループの主要な

お客さまである中小企業のデジタル化・DX化ニーズは、顕在化している以上にはるかに多く、十分に収益機会となり得ると考えています。

我妻 つまりはDXによって、当社グループも、お客さまも企業変革がなされないといけないということです。これまでの預貸ビジネスを中心としたサービスから、新しい柱としてコンサルティングなどのお客さま向け伴走型サービスへ移行するには、DX支援は必要不可欠ですし、ましてや避けては通れません。

新しい金融グループとしてDXに取り組まないことは経営として最大のリスクであると考えていますので、「DX戦略の加速化」は特に重要な戦略だと思えます。

——「DX戦略の加速化」を実現するための施策や目標についてご紹介ください。

吉川 1つ目は「顧客サービスの強化」です。個人・法人両面でデジタルサービスの強化を図り、これまでアプローチできていなかった顧客層の開拓を進めます。個人向けにはバンキングアプリやインターネット支店をリニューアルし、若年層など新たな顧客層へのアプローチの強化に取り組めます。法人向けにはライト版法人IB（インターネットバンキング）を導入し、競合他社以上の機能と利便性を提供していきます。

2つ目は「顧客向けDX支援体制の強化」です。お客さまの抱えるDX課題に対して、業務効率化やサービスの高付加価値化に資するDXソリューションを提供していきます。この領域では、AASTグループがシステム開発受託や

DX人財育成などのサービス提供に向けた体制強化を担います。

3つ目が当社グループの「業務効率化」で、具体的な取組方針に「窓口業務のIT化・DX化」「融資DXの推進」を掲げています。「窓口業務のIT化・DX化」では高頻度かつ低難度の手続きのセルフ化を目指し、窓口業務の負荷の軽減を図るほか、タブレットの導入、アプリやATMなどの機能強化、印鑑レス取引の拡充、各種申込書類のペーパーレス化などの導入を進めます。一方の「融資DXの推進」では、融資プロセスの自動化と債権書類の電子化による与信事務の効率化、トランザクションモデルの導入や事業性融資契約の電子化を実装する環境整備を行っています。

DX支援をきっかけにメイン化を推進——DXサポートメニューの拡充など、新たなサービスの展開が地域経済やグループ全体にもたらす影響について、考えをお聞かせください。

我妻 ネットとリアルが融合したDXサービスを提供する地域金融機関は、簡単に置き換えることができない存在にならないといけません。そのためには、利便性に加えて、地域のお客さまに“プラスアルファ”を提供することが重要です。

例えば、中堅・中小企業のお客さまが自前でデジタル化を進めるには、スキルや人材が不足しています。資金支援だけでなく、DXによるさまざまな経営支援サービスの提供を行うことでお客さまの発展につながります。お取引先企業の発展は従業員の所得増、地域経済の発展に寄与し、最終的に

銀行に還元されるという好循環が生まれることが期待されます。

——DX推進にリソースを集中させることで、将来どのように収益向上とコスト削減につながるかと考えですか。

吉川 デジタル化支援サービス単体での収益貢献度は、今のところ大きくありませんが、DX支援を通じて、お客さまの経営課題を解決することでリレーションを深め、メイン化を推進するきっかけになると思います。DX支援を入り口として、ファイナンスを含めた総合的な取引拡大につなげることが大切です。

また、DX推進による社内の業務効率化や窓口業務の削減により、それに伴う人件費コストを削減できます。一方で効率化により捻出できた人的リソースをお客さまへのコンサルティング業務などにシフトすることにより、収益機会の拡大につながります。

——DX推進により、今後想定される新たなビジネスモデル創出のシーズ（種）があれば、ご経験を踏まえてお聞かせください。

我妻 AI活用は重要なテーマですが、今のところはっきりとした見解は出ていません。ただし、データ活用の観点では、リスク管理の分野で不正防止につながるルールづくりや、マーケティング分野ではCRM（顧客行動管理）による効率的なアプローチにつながるなど、応用範囲は広いと思います。

新しいシーズではないのですが、中堅・中小企業のお客さまの現場ではRPAで効率化できる業務も多いと思います。銀行で培われたRPAの取り組み

などは、生産管理を得意とするAASTグループとの協業で、工場などの現場の効率化などに応用できるのではないのでしょうか。

——ステークホルダーに向けて、メッセージをお願いします。

吉川 2年半に及ぶ事務・システム統合作業により、システム開発の凍結期間もありましたが、ようやくDX推進を本格稼働させることが可能になりました。「営業店舗」と「渉外担当者」というネット銀行にはない「リアル」の強みも活かしながら、お客さまが必要とするデジタルサービスを、迅速かつ積極的に提供することにより、「この地域でいちばんに相談できて、いちばん頼りになるパートナー」を目指してまいります。どうぞご期待ください。

我妻 DX推進だけでは、「愛知県No.1の地域金融グループ」にはなれませんが、DX推進、IT高度化の効果として、経営の安定化や収益性の向上、シェアの向上、サービスの拡大、品質の向上、ガバナンスの向上などに好影響をもたらし、結果として、地域でいちばん信頼でき、安心して付き合える金融グループとして評価されるのだと思います。

最後に、DX推進で一番重要なことは経営トップの強い意志と、その想いを形にして継続する多様な人財と組織です。その点、「グループDX・業務改革統括部」があいちフィナンシャルグループに新設され、メンバー公募も行われるなど、今後の取組みが大いに楽しみです。

