

地域金融機関における中小企業向け セキュリティ対策普及等の取組に関する調査

－ 調査報告書 －

2022年5月



独立行政法人情報処理推進機構
Information-technology Promotion Agency, Japan

<目次>

<目次>	1
1. 調査の背景および目的	1
1.1 調査の背景	1
1.2 調査の目的	1
2. 調査方法	2
2.1 調査方針	2
2.2 ヒアリング対象	3
2.3 ヒアリング項目	4
3. 調査結果	6
3.1 地方銀行 A	7
3.2 地方銀行 B	10
3.3 地方銀行 C	13
3.4 地方銀行 D	16
3.5 地方銀行 E	19
3.6 信用金庫 F	23
3.7 地方銀行 G	27
3.8 地方銀行 H	31
3.9 地方銀行 I	35
3.10 地方銀行 J	39
4. ヒアリングからのまとめ	43

1. 調査の背景および目的

1.1 調査の背景

近年、中小企業においても IT 化が進み、業務の効率化やサービスレベルの向上等が図られている。その一方で、機密情報を狙ったサイバー攻撃は日々発生し、その被害が確認されていることも事実である。また、情報セキュリティ対策が強固とはいえない中小企業を対象にサイバー攻撃やそれに起因する大企業等への被害が顕在化してきており、大企業のみならずサプライチェーンを構成する地域の中小企業であっても、サイバー攻撃の脅威にさらされている実情が明らかになっている。

中小企業においては、自社が直接攻撃され、保有する取引先企業の機密情報が漏えいする、あるいは、サイバー攻撃の足掛かりとされる可能性があることを念頭に置き、IT 技術、特にインターネットを安全に利用するために情報セキュリティ対策の必要性を認識し、適切な対策を実施することが重要である。

ここで、中小企業にとって身近な相談相手でもある地域金融機関（地方銀行、第二地方銀行、信用金庫等。以下、同じ。）においては、金融庁「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針（令和 3 年 7 月）」によれば、「地域密着型金融の推進」として「地域の外部専門家・外部機関等とのネットワークを活用してコンサルティング機能を発揮することにより、顧客企業の事業拡大や経営改善等に向けた自助努力を最大限支援していくことが求められている」ことも踏まえれば、地域金融機関を通じて中小企業のサイバーセキュリティ対策を広めることにより、中小企業におけるサイバーセキュリティ対策の必要性にかかる認識を普及させ、ひいては中小企業を含むサプライチェーン全体のサイバーセキュリティ対策の底上げを図ることが期待される場所である。

同時に、セキュリティ事故（インシデント）やサイバー攻撃被害は、中小企業における事業継続あるいは存続にも影響を与えるおそれもあることから、融資を行う地域金融機関にもその影響が波及することが想定される点で、融資先である中小企業に対してサイバーセキュリティ対策促進を図ることは、地域金融機関にとってもリスク回避策の一つとして有効と考えられる。

1.2 調査の目的

「1.1 調査の背景」に基づき、本調査では、地域の中小企業のセキュリティ対策促進における重要なプレイヤーの一つと考えられる地域金融機関による中小企業向けサイバーセキュリティ対策の普及啓発策や当該施策に必要な仕組み（セキュリティ対策導入支援等）を検討する材料にする目的のもと、地域金融機関によって現状行われている関連取組、及びそのニーズを含む必要性に関する調査等を実施した。

2. 調査方法

2.1 調査方針

本調査では、対象者に事前にヒアリング項目に関する資料を送付し、1 時間から 1 時間 30 分程度のインタビューの中で、地域金融機関によって現状行われているセキュリティ対策普及に係る取組事例、中小企業におけるサイバーセキュリティ対策のニーズ、地域金融機関が中小企業向けに取り組んでいる事業・施策、又は今後取組を進める予定の施策（BCP 確保や DX 推進を含む）などについてヒアリングを実施した。

2.2 ヒアリング対象

本調査は、地域金融機関における中小企業向けサイバーセキュリティ対策関連の既存の取組及びその他の参考となる中小企業向けの取組に関する情報収集を行うため、デスクトップリサーチによって地域の中小企業に対するセキュリティ対策支援や DX 支援の取組について事例を調査し、特にこれら取組に積極的と思われる地域金融機関を抽出した。

デスクトップリサーチにより抽出した候補の中から、地域金融機関の規模、地域の産業構造、提供しているサービス等を考慮して、独立行政法人情報処理推進機構（以下、「IPA」と表記）と調査実施事業者とで協議の上、ヒアリング対象者を 10 件選定し（9 つの地方銀行と 1 つの信用金庫）、ヒアリングを実施した。

表 2-1 ヒアリング対象の地域金融機関

	地域金融機関名	資金量 ¹	活動状況・組織の特色
1	地方銀行 A	14 兆円	グループ内会社と連携し DX 推進支援/IT コンサルティングを実施
2	地方銀行 B	6 兆円	DX 推進支援/IT コンサルティングを実施 保険会社と連携してサイバーリスク簡易診断サービスを実施
3	地方銀行 C	8 兆円超	IT/デジタル化を支援する「IT サポート」を実施
4	地方銀行 D	5 兆円弱	ビジネスマッチングによるソリューション紹介を実施
5	地方銀行 E	1 兆円弱	DX 推進支援を実施、SDGs 企業認証事業に参加
6	信用金庫 F	2 兆円超	専門家派遣やビジネスマッチングを通じた BCP 確保や DX 推進支援を実施
7	地方銀行 G	5 兆円弱	自治体との DX 推進事業に参加
8	地方銀行 H	5 兆円超	グループ内会社と連携し DX 推進支援/IT コンサルティングを実施
9	地方銀行 I	5 兆円超	グループ内会社と連携し DX/セキュリティコンサルティングを実施
10	地方銀行 J	16 兆円	グループ内会社と連携し DX 推進支援/IT コンサルティングを実施

¹ 2022 年 3 月 3 日閲覧時点の各地域金融機関 HP 公開データ、または JCR 格付情報による。

2.3 ヒアリング項目

「地域金融機関によって現状行われているセキュリティ対策普及に係る取組事例」、「中小企業におけるサイバーセキュリティ対策のニーズ」、及び「地域金融機関が中小企業向けに取り組んでいる事業・施策、又は今後取組を進める予定の施策」等について調査するため、6つの大項目を設定した。さらに、ヒアリングを実施する中での各機関からの回答をもとに分岐対応するため、中項目、小項目となる質問を設定した。

① 中小企業のリスクマネジメントに関する取組について

- 中小企業のリスクマネジメントとして特に重要視する観点は何か？
＜リスクの一例＞
 - 経営リスク（景気変動、人材流出、M&A、事業承継等）
 - 財務リスク（負債増加、貸し倒れ、金利変動等）
 - ハザードリスク（自然災害、火災、交通事故、サイバー攻撃、システム障害等）
 - オペレーショナルリスク（製品リコール、コンプライアンス、労働災害、ハラスメント等）

- リスクに対応するためのコンサルティング業務を行っているか？
 - コンサルティング業務を行っている場合
 - 具体的にどのような業務を行っているか？
 - どのような問題や課題を抱えているか？
 - 中小企業側からどのような要望があがっているか？
 - 今後取り組むべきものとして、どのような事業やサービスを計画しているか？
 - 外部機関（IPA含む）からどのような支援があると良いか？
 - コンサルティング業務を行っていない場合
 - コンサルティング業務を行っていない要因や背景はあるか？
 - 外部機関（IPA含む）からどのような支援があると取り組みやすいか？

- 融資検討時の事業性評価において、特に重要視するリスクはあるか？
 - どのような指標や基準を用いて意思決定を行っているか？

② BCP確保やDX推進等を目的として、中小企業向けに取り組んでいる事業や施策はあるか？

- 事業や施策がある場合
 - 具体的にどのような業務を行っているか？
 - 中小企業の事業継続性の観点で、重要な要素は何か？
 - どのような問題や課題を抱えているか？
 - 中小企業側からどのような要望があがっているか？
 - 今後取り組むべきものとして、どのような事業やサービスを計画しているか？
 - 外部機関（IPA含む）からどのような支援があると良いか？
- 事業や施策がない場合
 - 事業や施策がない要因や背景はあるか？
 - 外部機関（IPA含む）からどのような支援があると取り組みやすいか？

③ 中小企業のサイバーセキュリティ対策推進・導入を行っているか？

- サイバーセキュリティ対策推進・導入を行っている場合
 - 具体的にどのような業務を行っているか？
 - 対応手順や実績評価方法等の枠組みはあるか？
 - サイバーセキュリティリスクの特定や分析のためにどのような手法やツールを使用しているか？
 - どのような問題や課題を抱えているか？
 - 中小企業側からどのような要望があがっているか？
 - 今後取り組むべきものとして、どのような事業やサービスを計画しているか？
 - 外部機関（IPA 含む）からどのような支援があると良いか？
- サイバーセキュリティ対策推進・導入を行っていない場合
 - サイバーセキュリティ対策推進・導入を行っていない要因や背景はあるか？
 - 外部機関（IPA 含む）からどのような支援があると取り組みやすいか？
- IPA のサイバーセキュリティ対策施策・ツール（下掲）に関して認知しているか？
 - SECURITY ACTION 制度²
 - サイバーセキュリティお助け隊サービス制度³
 - 中小企業の情報セキュリティ対策ガイドライン⁴
 - 情報セキュリティ対策支援サイト⁵
 - サイバーセキュリティ経営可視化ツール⁶

④ 外部機関（IPA 含む）から、サイバーセキュリティ対策に関する専門家派遣や教育支援があった場合は、中小企業支援にあたって活用したいか？

⑤ 今後、地域金融機関が地域コンサルタントとして求められる役割や立ち位置について、どのように考えているか？

⑥ 中小企業向け融資条件や優遇条件等において、サイバーセキュリティ対策の活用・連携の可能性はあるか？

² <https://www.ipa.go.jp/security/security-action/>

³ <https://www.ipa.go.jp/security/otasuketai-pr/>

⁴ <https://www.ipa.go.jp/security/keihatsu/sme/guideline/>

⁵ <https://security-shien.ipa.go.jp/>

⁶ <https://www.ipa.go.jp/security/economics/checktool/index.html>

3. 調査結果

2022年2月8日から2月22日にかけて、10の地域金融機関に対して順次ヒアリングを実施した。

ヒアリング対象の地域金融機関ごとに、中小企業に対するDX推進、セキュリティ対策支援の業務に関連する部門の幹部および担当者1~3名程度を対象に、事前に送付したインタビュー項目について順次質問を行い、各機関1時間から1時間30分程度の中で、回答を得た。

ヒアリングの日時、参加者の所属は「表 3-1 ヒアリング日程」にまとめる。

表 3-1 ヒアリング日程

	地域金融機関名	実施日時	参加者の所属
1	地方銀行 A	2/ 8 (火) 11:00-12:10	・ 営業企画部 ・ グループ内のシステム会社
2	地方銀行 B	2/ 9 (水) 15:30-16:30	・ 法人コンサルティング部
3	地方銀行 C	2/10 (木) 11:30-12:30	・ デジタル戦略部
4	地方銀行 D	2/14 (月) 10:30-11:30	・ ソリューション営業部
5	地方銀行 E	2/14 (月) 13:30-14:30	・ 法人コンサルティング部
6	信用金庫 F	2/15 (火) 14:00-15:00	・ 事業支援部
7	地方銀行 G	2/16 (水) 13:00-14:15	・ 営業統轄部
8	地方銀行 H	2/18 (金) 10:00-11:10	・ IT 統轄部 ・ システム部 ・ グループ内のシステム会社
9	地方銀行 I	2/21 (月) 15:00-16:00	・ 経営企画部 ・ グループ内のシステム会社
10	地方銀行 J	2/22 (火) 13:00-14:00	・ デジタル戦略部

3.1 地方銀行 A

地域金融機関の特色

活動地域では様々な業種が存在しており、産業物流においても恵まれた立地にある。農業や製造業など多様な産業から企業の技術開発や産官学での連携事業まで、地域金融機関として支援に携わる領域も広い。

近年、リテール部門の強化を図っているほか、活動地域内に広く支店や法人営業所を開設しており、新規開拓の動きが活発。昨今の地銀再編の中では、地銀広域連携での活動や、他地域金融機関との業務提携などの施策を進めている。

デジタル化の取組を積極的に推進しており、構築したオープン API プラットフォームにて提携企業のアプリケーションと連携することにより、利便性の高いサービスの提供を目指している。

組織内での DX リテラシーの強化にも余念がなく、行員の情報系資格取得も推進し、「DX 人材」に育成していく予定としている。

地方銀行 A がグループ内のシステム会社やシンクタンクとともに IT コンサルティングや、IT ツールの導入支援、業務フロー改善などのサービスを提供する中で得られた中小企業のサイバーセキュリティ対策に関する課題やニーズなどについてヒアリングを行った。

ヒアリング結果

ヒアリングの中で実施した各質問に対して、以下の回答を得た。

① 中小企業のリスクマネジメントに関する取組

中小企業のリスクマネジメントで特に重要視する観点

- 経営・財務・ハザード・オペレーショナル観点の各リスクに優劣をつけることは難しい。
- 融資の審査上のリスクとして決算状況等の財務リスクをみることは多いが、その他の観点（人材流出等）については、把握できていない。

中小企業のリスクに対するコンサルティング業務等の取組状況

- 銀行全体で仕組みや制度を整備した上で、中小企業のリスクマネジメント支援を行っているわけではないが、その時々のお客様からの要望にあわせて、担当者からリスクに関するアドバイスやサービスを紹介することはある。
- サイバーリスクに関しては、グループ内のシステム会社にてサービスを提供している。
- 銀行にとってのリスク項目については厳しく確認しているものの、顧客自身のリスクマネジメントという観点ではあまり支援できていない。顧客のリスクマネジメント不足が原因で発生した被害やその解決策等を示した具体的な事例があれば、当事者意識をもってリスクマネジメント支援に取り組むことができる。

② 中小企業の BCP 確保や DX 推進に関する取組

中小企業の BCP 確保に関する取組状況

- 事業継続性の観点において、災害等の緊急事態発生時に顧客のデータを守るため、グループ内のシステム会社にて顧客のサーバーやネットワーク機器を預かる事業を行っている。
- 近年はクラウド移行の提案を行っており、徐々に顧客のクラウドサービスに対する理解が進んでいる。

中小企業の DX 推進に関する取組状況

- 近年 IT コンサルティング業務を開始しており、業務効率化の観点から人事・労務・会計分野のデジタル化支援を行っているが、実績件数はまだ少ない。
- グループ内のシステム会社にて、グループウェア・勤怠労務管理・会計・コミュニケーションツール等の SaaS の提供や IT 導入補助金の申請支援を行っている。従来は、中小企業のオンプレミス環境でサーバーを構築し、アプリケーションを導入していたが、近年はクラウドサービスを提案するケースが多くなっている。

中小企業の DX 推進にあたっての課題

- グループ内のシステム会社が提供している SaaS 環境では、顧客がオンプレミス環境でアプリケーションを動かしている場合、当該アプリケーションと SaaS 間のサービス連携が難しい点が課題である。

③ 中小企業のサイバーセキュリティ対策推進に関する取組

中小企業のサイバーセキュリティ対策推進に関する取組状況・課題

- 近年保険会社と提携して、中小企業向けのサイバー攻撃やセキュリティに対する意識、対策の導入状況の実態を把握するための実証事業に参加した。
- サイバーセキュリティ対策コンサルティングをグループ内のシステム会社で行っているが、中小企業のサイバーセキュリティ対策に関する当事者意識が低いことが課題である。
- 融資顧客の約 8 割が従業員数 50 人未満の中小企業であり、サイバーセキュリティ対策に関する経営者のニーズは低いのが現状である。具体的に、どの程度のサイバーセキュリティリスクがあり、被害にあった場合どのくらいの金銭的損失が発生しうるのかを経営者が把握しない限り、サイバーセキュリティ対策に係る予算を組まないと考えている。
- DX での業務効率化のようにコストメリットが可視化でき、金銭的に見積もりやすい場合は、銀行からも提案しやすく、顧客も前向きに取り組む傾向がある。

今後計画している取組

- 実証事業にて、保険会社やセキュリティ会社と協力したことを踏まえ、サイバーセキュリティ対策支援だけでなく、実際にインシデントが発生した際の事後対応まで支援範囲を広げて、包括的なソリューションを提供していきたい。

IPA のサイバーセキュリティ対策施策・ツールに関する意見

- グループ内のシステム会社にてセキュリティ対策のコンサルティングを提供しているため、IPA のサイバーセキュリティ対策施策・ツールは認識している。
- グループ内のシステム会社では、独自のツールは持っていないため、IPA のツールや保険会社のサービスを顧客に紹介しているが、中小企業からのニーズは高くない。

④ 外部機関からの専門家派遣や教育支援に関するニーズ

- 活用したいと考えているが、銀行全体として中小企業のサイバーセキュリティ対策支援を重要事項としては捉えていないのが現状である。
- 具体的にどのようなサイバー攻撃があり、どの程度の被害が発生したか等の具体的な事例を示してもらえれば、銀行としても課題感をもって中小企業のセキュリティ対策支援に取り組むことができると考えている。

⑤ 地域金融機関が地域コンサルタントとして求められる役割や立ち位置に関する考え

- 従来「お客さま第一主義」を徹底しているため、お客さまからのニーズが強いものや優先度が高いものに対して、今後も積極的に支援を行っていききたい。

⑥ 中小企業向け融資条件や優遇条件におけるサイバーセキュリティ対策活用・連携に関する考え

- サイバーセキュリティ対策への取組がある中小企業に対して、優遇条件を設定する可能性はゼロではない。一方で、既に SDGs やダイバーシティ関連については優遇条件があるものの、利用実績が少ない実情を踏まえると当面実現は難しいと感じている。

その他回答

ヒアリング項目以外で、以下の回答も得た。

- サイバー攻撃被害に関する最近の事例として、当行から法人向け案内メールを顧客へ送信した際、ある顧客の PC がウイルスに感染していたことによって、そのウイルスを取り込んだ当行案内メールが他者へ拡散されてしまうという被害があった。当行の名前が記載されたメールが拡散されてしまったため、レピュテーションリスクとして大きな問題となったが、その再発防止策としては当該顧客に対する注意喚起やグループ内のシステム会社の紹介というレベルにとどまった。
- 参加した実証事業のアンケート結果として、自社に対するサイバー攻撃を認識したことがあると回答した中小企業は全体の 10%程度（スパムメール被害も含む）で、取引先からサイバーセキュリティ対策の要請を受けたことがあると回答した中小企業も全体の 15%程度だった。また、セキュリティ対策に取り組むきっかけは何かという質問に対しては、「自社または同業他社がサイバー攻撃被害にあったとき」と回答する中小企業が多かった。
- IT 導入補助金にサイバーセキュリティ対策枠を設ければ、顧客にとっても取り組みやすく、有効な施策となるのではと感じている。

3.2 地方銀行 B

地域金融機関の特色

活動地域には化学繊維、紙等の製造業を有し、農業・水産業も盛んである。

近年、顧客体験価値の向上のための DX を大きな柱として活動するなど、デジタル化に関する取組意欲は非常に高い。個人とのタッチポイント拡大や新規創出ならびに業務の自動化や生産性向上を実現するための取組を積極的に実施している。

法人顧客向けには、経営・事業サポートとして IT コンサルティング業務を展開。現状分析から課題の抽出、最適なシステムの選定・導入に向けての計画策定やシステム導入後の運用サポートまで、外部提携先と支援している。主な支援内容として、業務の見える化、顧客情報管理、営業活動管理、POS 連動決裁端末導入などがあげられる。

サイバーリスク簡易診断サービスの取扱いのほか、関連会社によるサイバー保険やビジネスマッチングとしての提携会社紹介などセキュリティに関する取組も行っており、具体的な業務内容や中小企業のサイバーセキュリティ対策に関する課題やニーズについてヒアリングを行った。

ヒアリング結果

ヒアリングの中で実施した各質問に対して、以下の回答を得た。

① 中小企業のリスクマネジメントに関する取組

中小企業のリスクマネジメントで特に重要視する観点

- 何をリスクと捉え、重要視するかは中小企業によって異なる。
- 地域金融機関の本業に近い経営・財務リスクについては特に重要視している。

中小企業のリスクに対するコンサルティング業務等の取組状況

- 保険会社と提携し、BCP 簡易診断サービスとサイバーリスク簡易診断サービスを無料で提供している。内容としては、どちらもアンケートに回答してもらい、その結果からレポートを作成して報告するものである。

融資検討や事業性評価で重要視する観点

- 特定のリスクを重要視するわけではなく、総合的に判断して融資検討を行っている。
- サイバーリスク観点での事業性評価は、現状行っていない。

② 中小企業の BCP 確保や DX 推進に関する取組

中小企業の BCP 確保に関する取組状況・課題

- BCP 簡易診断サービスを提供しており、診断後に BCP 計画を策定するサービスを提携会社と実施している。自然災害対応融資や損害保険の紹介を行っている。

- 一部の中小企業から BCP 確保に関するニーズはあがっており、当行としてもビジネスマッチングとして専門会社を紹介することはあるが、数としては少ない。
- 大多数の企業は、BCP 確保に関する必要性を感じていない。
- 大規模地震を想定して BCP 対策を進めたいと考えている企業はあるが、大多数の企業はいまだに自然災害対策に関する意識が低い。いかに顧客の BCP 対策の意識を醸成するかが大きな課題である。

中小企業の DX 推進に関する取組状況

- 自社で DX 推進を行う方法とビジネスマッチング形式で他社を紹介する方法がある。前者に関しては、生産性向上を目的として IT コンサルティングを実施しており、バックオフィスの効率化や社内情報共有ツールの導入支援を行っている。

今後計画している取組

- BCP 簡易診断サービスを実施した後に、顧客ニーズを特定した上で、ニーズに見合ったサービスを提供・拡充したいと考えているが、現段階では具体的な計画となっていない。

③ 中小企業のサイバーセキュリティ対策推進に関する取組

中小企業のサイバーセキュリティ対策推進に関する取組状況・課題

- サイバーリスク簡易診断サービスを提供しており、想定被害額の簡易算出やサイバー攻撃事例を提示しているが、診断結果を深掘りして顧客ニーズを特定し、そのニーズに見合ったコンサルティングを提供するというところまでは現状実施できていない。今後こういったサービスが提供できそうかという検討は始めている。
- 関連会社や提携会社を通じて、サイバー保険の成約に至ったケースはあるが、実際にサイバー攻撃被害を受ける前の対策ツール等を提案できていない点は課題である。
- 一部の中小企業からサイバーセキュリティ対策に関するニーズはあがっており、当行としてもビジネスマッチングとしてセキュリティ専門会社を紹介することはあるが、数としては少ない。
- 大多数の企業は、サイバーセキュリティ対策に関する必要性を感じていない。また、既に何らかのサイバーセキュリティ対策ツールを導入しているため、追加の対策は不要であると考えている企業も多い。

外部機関に求める支援策

- サイバーセキュリティのコンサルティングを本格的に実施する場合は、コストが重要な観点となるため、安価なサイバーセキュリティサービスがあると取り組みやすい。

IPA のサイバーセキュリティ対策施策・ツールに関する意見

- サイバーセキュリティお助け隊サービスは、比較的安価であるため、顧客への紹介につながると考えている。

④ 外部機関からの専門家派遣や教育支援に関するニーズ

- 中小企業のサイバーセキュリティ対策に関する専門家派遣や教育支援に関するニーズは高くないと感じており、活用の可能性は低い。

⑤ 地域金融機関が地域コンサルタントとして求められる役割や立ち位置に関する考え

- 近年は経営計画でも謳っているとおり、DX コンサルティングへ事業領域を拡大している。現状、サイバーセキュリティ領域まで支援できていないものの、顧客のニーズがあれば支援範囲を広げる可能性はある。

⑥ **中小企業向け融資条件や優遇条件におけるサイバーセキュリティ対策活用・連携に関する考え**

- 現時点では検討する計画はないが、政府から優遇条件の制度が拡充される機運が高まれば、検討する可能性がある。

その他回答

ヒアリング項目以外で、以下の回答も得た。

- 近年、大規模地震等のハザードリスク観点での災害や気候変動については、中小企業の関心が高まっていると感じている。

3.3 地方銀行 C

地域金融機関の特色

活動地域では、大手製造業複数の進出により、これらが経済成長のエンジンとして期待されているほか、自治体においては再開発に伴う建設投資が活発化している。

近年、DX 推進策として、顧客との接点を変えるチャネル改革、対面営業を変える営業店改革、現物・事務をなくす事務レス改革、情報を活かすデータ活用改革、行員の能力を最大化する行員のデジタル改革を柱として取り組みながら、対面と非対面サービスのベストミックスを目指している。

人材育成においては、専門性の一層の強化を図るため、法人および個人コンサルティング力の強化等に資する各種研修会の実施や、他行や民間企業へのトレーニー派遣等、知識や経験値を高められるような行外研修の拡充等に積極的である。

新事業・新分野の開拓では、顧客ニーズの変化や業務展開、銀行をめぐる規制緩和の動向等を注視し、グループ会社およびアライアンス等を活用して、目標年度までに将来的な事業化が見込まれる新事業・新分野のプロジェクトを立ち上げることを KPI として掲げる。

近年、IT を活用した業務効率化や執務環境整備等のニーズが高まっていることを踏まえ、IT による顧客の課題解決に向けた取組を支援するための IT サポートを開始しており、その具体的な業務内容や DX 推進の中でのサイバーセキュリティ対策支援の位置付け等についてヒアリングを行った。

ヒアリング結果

ヒアリングの中で実施した各質問に対して、以下の回答を得た。

① 中小企業のリスクマネジメントに関する取組

中小企業のリスクマネジメントで特に重要視する観点

- ・ 地域金融機関の立場上、直接的には財務リスクを重要視しているが、経営リスク全般を重要視しており、優劣はつけがたい。
- ・ サイバーリスクに関しても、経営リスクの 1 つと考えており、近年サイバーリスクが増大しているため、重要性が高まっていると認識している。

中小企業のリスクに対するコンサルティング業務等の取組状況

- ・ 一般的な地域金融機関のサービスとして、コンサルティングを提供しているが、リスクマネジメントに特化した形で行っているわけではない。
- ・ M&A や事業承継等のニーズは、顧客が抱える将来的なリスク認識に起因するものであり、専門チームを組成して個別に対応している。
- ・ 包括的なリスクマネジメント支援を行う計画は現状ないが、取引先の IT・デジタル化支援の取組には、サイバーリスクに関する相談も含まれており、今後も強化していきたい。

融資検討や事業性評価で重要視する観点

- 顧客のリスク等を総合的に判断している。

② 中小企業の BCP 確保や DX 推進に関する取組

中小企業の BCP 確保や DX 推進に関する取組状況・課題

- 2020 年より取引先の IT・デジタル化を支援する「IT サポート」を開始しており、100 件近くの相談を受けている。相談内容は多様であるが、BCP やセキュリティ関連の要望は少ない状況である。
- デジタルを活用した業務効率化や既存システムの更改、クラウドサービスへの移行等の要望が多く、個別に対応している。
- 中小企業からの相談の特徴として、売上増加や生産性向上等の「攻めの IT ニーズ」は多いものの、リスクヘッジ観点の「守りの IT ニーズ」は少ない。当行として、今後どのように IT 人材を育成・確保していくべきか明確な基準を整理する必要があると考えている。

中小企業の事業継続性で重要視している観点

- 中小企業の経営者は人材面を重要視しており、人的リソースを十分に充てられていない中小企業が多いと感じている。例えば、総務と兼務して IT を担当する場合や、経営者自ら IT 企画を行っている中小企業が多い。

今後計画している取組

- 取引先の DX 支援については、今後取組を強化していく予定である。
- セキュリティ対策に関する要望も中小企業側から出てくる可能性があるため、対応できるような準備はしていきたい。

③ 中小企業のサイバーセキュリティ対策推進に関する取組

中小企業のサイバーセキュリティ対策推進に関する取組状況

- セキュリティ対策に不安を感じている顧客に対しては、現状は、グループ会社が提供している保険会社と提携したセキュリティ保険パッケージ等を紹介しているが、ニーズはあまり多くない。
- 実際にサイバー攻撃被害に直面している中小企業は、専門の IT ベンダーに直接相談している可能性が高く、当行に相談が持ち込まれるケースはない。

中小企業のサイバーセキュリティ対策推進に関する課題

- 実際に身の回りでサイバー攻撃被害があった等の事例がないと、中小企業のサイバーセキュリティに関する意識は向上しないと感じている。当行としても、セミナーの開催等、中小企業のサイバーセキュリティ対策に関する意識の醸成を図る必要があると考えている。
- 中小企業においては、サイバーセキュリティに関して漠然とした不安を抱いているものの、守りの IT 投資は後手に回る傾向にある。
- 当行内部のサイバーセキュリティ人材でさえ確保・育成することが難しく、中小企業向けセキュリティ人材の確保まで手が回っていない。

外部機関に求める支援策

- 中小企業における「守りの IT ニーズ」は低いため、公的補助金等の金銭的な支援や、顧客のセキュ

リティ対策に関する興味を引くような啓発セミナーが必要と考えている。

IPA のサイバーセキュリティ対策施策・ツールに関する意見

- IPA の各種ツールは認識しており、「中小企業の情報セキュリティ対策ガイドライン」等、IPA のサイトを紹介している。
- サイバーセキュリティに関する顧客の相談に対して、当行独自のツールを持っているわけではないため、当行においても IPA 等、外部で公開されているツールを個別相談に活用していきたい。
- IPA 含め、外部機関が公開しているツールは十分整備されているが、当該ツールを実際に活用できている中小企業は少ない。中小企業への周知が重要と感じている。

④ 外部機関からの専門家派遣や教育支援に関するニーズ

- 取引先がサイバー攻撃を受けて踏み台とされた場合、当行も被害を受けるリスクがあるため、活用して周知・啓発を図っていきたい。

⑤ 地域金融機関が地域コンサルタントとして求められる役割や立ち位置に関する考え

- これまでの金融サービスだけでなく、「IT サポート」をはじめ、様々な非金融サービスの提供にも取り組み、地域中小企業の身近な相談相手として各種要望に対応できるような役割を担う必要があると考えている。
- 当行がすべての専門的知識を内製化することは難しいため、IT ベンダー等と連携しながら、コンサルティング機能を提供していきたい。

⑥ 中小企業向け融資条件や優遇条件におけるサイバーセキュリティ対策活用・連携に関する考え

- 現時点では考えていないが、今後ますます IT 化・デジタル化が進むことを踏まえると、サイバーセキュリティ対策の有無は、将来的に企業の経営リスクに直結することが想定されるため、サイバーセキュリティ対策の有無を優遇条件等に設定することは、検討の余地がある。

その他回答

ヒアリング項目以外で、以下の回答も得た。

- 当行としては、今後どのように IT 人材を育成・確保していくべきか明確な基準を整理する必要があると考えている。求められる人材像（資格やキャリア）など、外部の情報を参考にしているものの、様々な考え方があり、スタンダードが見出しがたい。IT 人材の育成・確保は今後も強化すべきポイントと考えている。

3.4 地方銀行 D

地域金融機関の特色

活動地域では質の高い労働力、豊富な自然資源、充実した物流・交通網、ものづくりの伝統など優れた産業基盤があり、企業誘致も進展。

近年、生活形態の変化に対応し、店頭を中心とした対面と非対面チャネルの併進を進める顧客取引基盤の拡大や、IT の活用、営業店事務フローの簡素化・電子化による業務の効率化を図っている。

行内の働き方改革として、従来はデスクトップ型のシン・クライアントが中心だった業務クライアント環境をノート PC やタブレットなどのモバイル端末中心に移行し、場所と時間を問わない柔軟な働き方を実現している。

優良大企業とのパイプを持つ企業と顧客紹介契約を締結することで、販路開拓支援や先進的な首都圏ベンチャー企業の紹介を通じた経営課題解決支援など、また、地域企業の付加価値提供力の向上を支援する新たな販路開拓支援コンサルティングを開始。首都圏のセキュリティ専門会社との提携も行っており、その具体的な業務内容や中小企業のサイバーセキュリティ対策に関する課題やニーズなどについてヒアリングを行った。

ヒアリング結果

ヒアリングの中で実施した各質問に対して、以下の回答を得た。

① 中小企業のリスクマネジメントに関する取組

中小企業のリスクマネジメントで特に重要視する観点

- リスクの重要視の優劣は明確に定めていない。
- 顧客からは、事業継続や事業承継に関するリスクマネジメントの相談が多い。

中小企業のリスクに対するコンサルティング業務等の取組状況・課題

- セキュリティ専門会社やリスク関連のシンクタンク等と連携し、ビジネスマッチングとして個別企業のニーズや課題に対応したソリューションの紹介を行っている。
- 中小企業のセキュリティリスクに関する意識は低く、当行としても意識をどのように高めていくべきかが課題である。
- セキュリティに関して言えば、中小企業がリスクとあまり実感しておらず、当行より十分な案内ができていない点に不安要素がある。
- 中小企業からは、リスクマネジメント等に関して何かを考えるきっかけとなる情報を提供してほしいという要望がある。

今後計画している取組

- 中小企業の **SDGs** 宣言支援に現状取り組んでおり、その取組の中で、中小企業の経営課題を特定して支援を行っていききたい。

融資検討や事業性評価で重要視する観点

- 決算数値だけにとらわれず、事業性評価による総合的な判断で検討している。
- **SDGs** への取組がある企業に対しては優遇条件での融資を行っている。

② 中小企業の BCP 確保や DX 推進に関する取組

中小企業の BCP 確保や DX 推進に関する取組状況

- 自治体も中小企業の **BCP** や **DX** 等について支援を行わないといけないとの課題感を持っており、当行も自治体と連携して支援を行っている。

BCP 確保や DX 推進に関する中小企業のニーズ

- 以前は、補助金の加点項目に **BCP** 計画策定が該当していたため、中小企業のニーズも特に高かった。
- 地域柄、自然災害は少ないものの、**SDGs** 観点から **BCP** 計画の策定を行いたいという中小企業も近年増えている。
- **DX** をどのように進めたらいいのかわからないため、教えてほしいという要望があがっている。

③ 中小企業のサイバーセキュリティ対策推進に関する取組

中小企業のサイバーセキュリティ対策推進に関する取組状況

- 当行としては、中小企業のサイバーセキュリティリスクに関する「気づき」を与える立場として活動を行っている。
- 他社のサイバー攻撃被害等を会話の切り口に、訪問先の中小企業向けにサイバーセキュリティ対策の必要性を訴求している。
- 助成金、補助金に対する申請支援も実施している。
- セキュリティ専門会社と提携し、顧客の既存のセキュリティ対策に関する脆弱性の発見から、その解決策の提案まで支援を行っている。今実施しているセキュリティ対策が不十分であると気づき、対策が必要と感じたことから、ソリューションの導入に至っているケースが多い。
- 中小企業も IT ベンダーに依頼して必要最小限のセキュリティ対策はしていると思われるが、当行は様々なマルウェアが発生する中で、提携先のセキュリティ専門会社の商材を活用すれば、一段上のセキュリティ対策が補完できると考え、クライアントに提案している。
- 中小企業向けにサイバーセキュリティ対策に特化した勉強会やセミナーは現段階では行っていないが、提携会社の経営者を講師として **DX** 推進等の勉強会やセミナーは、当行主催で開催している。

中小企業のサイバーセキュリティ対策推進に関する課題

- 中小企業においてはサイバーセキュリティ対策に関する優先順位が低い点が課題と感じている。
- 中小企業はサイバーセキュリティに関する知識も少なく、取引先のベンダーに依存している現状があるため、中小企業からセキュリティ対策に関する要望があがってくることは少ない。いかに中小企業のセキュリティ対策に関する当事者意識を醸成するかが重要と考えている。

今後計画している取組

- セキュリティについて、経営課題の中での優先順位を高くしていくことも業務支援の1つと考えており、ビジネスマッチング等の業務の1項目になると考えている。

IPA のサイバーセキュリティ対策施策・ツールに関する意見

- SECURITY ACTION 制度については従来認識していた。
- その他ツールも今後活用して、中小企業のサイバーセキュリティ対策支援を行いたい。

④ 外部機関からの専門家派遣や教育支援に関するニーズ

- セキュリティに関する当行の知識が不足していることが要因となり、サイバーセキュリティ対策支援の提案が不十分である可能性もあるため、外部機関からの勉強会等があった際には知見を深める意味でも参加したい。
- 専門家派遣も活用したい。

⑤ 地域金融機関が地域コンサルタントとして求められる役割や立ち位置に関する考え

- 当行は「地域商社」という意識で、今後顧客の様々な要望に対応していきたいと考えている。自治体や提携先との連携も含めて、オーダーメイドでお客様に対応し、他行にはない特徴のあるコンサルティングを行っていきたい。

⑥ 中小企業向け融資条件や優遇条件におけるサイバーセキュリティ対策活用・連携に関する考え

- セキュリティ対策に取り組んでいる企業に対する、優遇条件を含めた融資商品を検討する可能性もある。また、政府からの支援もあれば、より前向きに検討を進めることができる。

その他回答

ヒアリング項目以外で、以下の回答も得た。

- 特に製造業の企業が多く、製造大手企業の情報漏洩等のニュースから危機感を抱いている中小企業が近年増えており、以前よりも中小企業のサイバーセキュリティリスクに関する意識は高まっていると感じている。
- 中小企業にとって自社内でセキュリティに関する対策を実施することは難しいので、ビジネスマッチング等によりセキュリティの専門性を持つ会社と連携させていくことが重要であると考えている。
- 具体的な商品のイメージはまだないが、SDGs や DX 等を推進している企業に対するプレミア等も考える必要があると認識している。
- 当行は営業エリアが2つの県のみであるが、2021年4月に大手企業約2千社とのつながりがある会社や、専門性に特化したベンチャー企業約百社とのつながりがある会社との提携を開始した。他行と比較しても、幅広いビジネスマッチングによる多種多様の支援が可能となっている。

3.5 地方銀行 E

地域金融機関の特色

活動地域の主要産業としては、卸売業・小売業が最も多く、次いで製造業・医療・福祉となっている。

近年、地域社会の発展を力強くリードするコンサルティングバンクをビジョンとして掲げ、自立共生のまちづくりや地域課題解決型の起業家育成、アフターコロナにおける企業の経営改善支援、顧客起点のコンサルティングサービス、また、リアルとデジタルの融合により高品質なサービスを提供する「デジタル化」を重点戦略として計画。SDGs への取組みもおこなっている。

従来顧客管理や社内の経費管理などは外部のシステムを使っていたが、融資先企業の本業支援などコンサルティングを柔軟に進めていく上で、自由度の高い自前のシステムを整える必要があると判断し、段階的にシステムの内製化を推進。内製化を通じて、行内での IT 活用の習熟度向上や知見の蓄積にもつなげ、導入後にその安定性や効果などを確認した上で、取引先へも同様のシステム導入を支援することを予定している。

クラウドサービス各社と業務提携を行い、会計や人事労務などのサービス導入支援を推進しており、中小企業の DX 推進やサイバーセキュリティ対策に関する取組状況や課題についてヒアリングを行った。

ヒアリング結果

ヒアリングの中で実施した各質問に対して、以下の回答を得た。

① 中小企業のリスクマネジメントに関する取組

中小企業のリスクマネジメントで特に重要視する観点

- 経営・財務・ハザード・オペレーショナル各観点の優劣は明確にないものの、地域金融機関の立場上、財務リスクが特に重要視する観点である。
- サイバーセキュリティリスクに関しては、比較的規模の大きい企業であれば考えているところもあるが、中小零細企業の場合は、特に重要視していない項目である。従って、当行としても、中小企業のリスクマネジメントまでは重要視していない現状である。

中小企業のリスクに対するコンサルティング業務等の取組状況

- 事業継続性確保の観点から、顧客の BCP 計画策定の相談に乗っている。
- サイバーリスク観点でのリスクマネジメント支援は行っていない。

外部機関に求める支援策

- 民間のコンサルタントが中小企業のサイバーセキュリティ対策を指導する場合、中小企業の経営者から良い印象をもたれないケースが多いため、IPA を含めた公的機関が直接サイバーセキュリティ対策の指導を行った方が、より効果的であると感じている。

融資検討や事業性評価で重要視する観点

- 財務観点での定量的な指標はあるが、その他リスクに関する定量的な指標はなく、行員の経験等を含めた定性的な観点で融資判断を行っている。

② 中小企業の BCP 確保や DX 推進に関する取組

中小企業の BCP 確保に関する取組状況・課題

- 補助金の加点項目に BCP 計画の認定取得があるため、顧客の BCP 計画策定の相談に乗っているが、補助金の取得が主眼となっており、本来の目的である事業継続性の確保からずれている点が課題である。
- 当行内の BCP 対策を担当している職員は BCP に関する専門知識をもっているが、実際に顧客に提案を行う営業職員の知識が不足している点が内部的な課題である。

中小企業の事業継続性で重要視している観点

- 中小企業は事業継続性の観点において、人材や気候変動に関する危機感が強く、情報・IT 観点での意識は低い。

中小企業の DX 推進に関する取組状況・課題

- クラウド会計システムや業務改善プラットフォーム、勤怠管理のクラウドシステム等の IT 導入システム化支援を行っており、特に紙ベースで業務を行っている中小企業に対して提案している。中小企業のリソースでは、システム運用が難しいといった顧客の要望に対して、実行支援まで当行で行っている。
- 当行の支援後に顧客自身が主体性や自助努力をもって、DX 推進を進めていけるような動機付けを行うことが難しい点が課題である。
- 顧客の DX 推進に関する要望については、取り組みやすさから勤怠管理のクラウドサービス導入に関する要望が多い。中小企業では今なおタイムカードで勤怠管理を行っているところが多いのが現状である。

今後計画している取組

- IT ツールの導入だけでなく、顧客内部の DX 人材育成まで当行で行い、顧客の社内体制や風土改革まで支援していきたい。
- 具体的な計画はないが、SDGs にどう取り組むべきか分からないという顧客の声が多いため、SDGs 推進策の 1 つとして本格的な BCP 計画策定のコンサルティングの検討も部内であがっている。

③ 中小企業のサイバーセキュリティ対策推進に関する取組

中小企業のサイバーセキュリティ対策推進に関する取組状況

- サイバーセキュリティ対策支援を主眼としたコンサルティングは実施していない。
- IT 導入支援に関しては、電子証明や指紋認証等のセキュリティ対策オプションの追加を提案している。
- サイバーセキュリティ対策に取り組む前に、そもそも業務のデジタル化ができていない企業が多いため、まずは DX 推進を行った後に、サイバーセキュリティ対策に関する理解を中小企業の経営者に求めていく必要があると考えている。

中小企業のサイバーセキュリティ対策推進に関する課題

- サイバーセキュリティ対策支援ができていない要因として、そもそも中小企業からのニーズがあがっていない外部要因と、当行の営業店職員からのサイバーリスクに関する顧客ニーズの深掘りができていない内部要因がある。
- 顧客のサイバーセキュリティ対策に関する動機付けが難しく、直接的にサイバーセキュリティ対策を提案することは厳しいため、補助金申請や SDGs 推進の観点で取組を進める中で提案する方法が良いと考えている。
- サイバーセキュリティ対策は、売上や生産性が上がるわけではなく、コストと認識されてしまうため、経営者の目が向けられていないのが現状である。

外部機関に求める支援策

- サイバーセキュリティに関する各種施策は外部機関にて公開されているものがあると思うが、中小企業まではリーチしていないと感じている。従って、外部機関の各種施策を中小企業へ認知してもらうような仕組みがあれば、当行顧客のサイバーセキュリティに関する意識も高まってくる。

④ 外部機関からの専門家派遣や教育支援に関するニーズ

- 活用したいと考えているものの、DX 推進での業務効率化や人材育成に関する顧客のニーズの方が高いため、優先度は低い。

⑤ 地域金融機関が地域コンサルタントとして求められる役割や立ち位置に関する考え

- 中堅企業はリソースもあるため、外部のコンサルタントを雇う余裕がある一方、中小零細企業はリソースがない状況であり、中小零細企業に対する価値を提供することが、地域金融機関に求められる立場と考えている。
- 当行は地域金融機関として金利収入を得ながら、DX 推進支援の中で手数料を顧客から受け取ること、顧客と共に成長していきたい。

⑥ 中小企業向け融資条件や優遇条件におけるサイバーセキュリティ対策活用・連携に関する考え

- サイバーセキュリティ単体で優遇条件を設定する可能性は少ないが、BCP 観点からリスク低減ができていない企業については、そのリスクヘッジに見合った優遇条件を設定する可能性がある。
- 低金利の状況を踏まえると、金利以外の側面で中小企業にメリットを提示する必要がある。

その他回答

ヒアリング項目以外で、以下の回答も得た。

- 業種によって、サイバーセキュリティリスクに関する意識の違いはあると思うが、当行の顧客は建設業者が多く、デジタル化が遅れている業界であることから、サイバーセキュリティリスクの課題感は特に低い。

- IT 導入補助金 2022 について、インボイス制度⁷の導入を後押しする支援策となっているが、もう少し幅広い範囲で中小企業が活用できるような設定にしてほしい。

⁷ 国税庁, "インボイス制度の概要"

https://www.nta.go.jp/taxes/shiraberu/zeimokubetsu/shohi/keigenzeiritsu/invoice_about.htm

3.6 信用金庫 F

地域金融機関の特色

活動地域では様々な業種が存在しており、信用金庫という特性上から、中小企業の創業期から成長・円熟期まで支援する事業支援の取組とライフプランにあわせた資産形成・管理支援の取組・コミュニティビジネスや助成金等を活用した街づくり支援を行っている。

近年、新型コロナウイルス感染拡大により影響を受けた顧客への支援をはじめ、ビジネスモデルの原点である顧客支援活動を根幹とする様々な事業への取組を実施。新型コロナ対策関連融資による資金繰り支援や、顧客のトップライン引き上げにつながる本業支援として、経営相談やビジネスマッチング支援、環境の変化に合わせた経営課題解決のための専門家派遣や補助金・助成金などの公的支援制度の活用支援、産学連携等、幅広い事業支援活動を実施。また、各種ビジネスイベントをオンラインで開催し、地域の事業者の情報発信を行うとともに、Web 会議システムによる商談会やセミナー配信を行うなど、DX を活用した本業支援にも取り組む。顧客の販路開拓とキャッシュレス導入の支援として、ネットショップ開設セミナーやワークショップを開催し、事業者の DX 促進をサポートしている。

セミナーや営業担当を通じて、顧客中小企業に向けてサイバーセキュリティ対策普及の活動に取り組んでいることから、中小企業のサイバーセキュリティ対策に関する課題やニーズなどについてヒアリングを行った。

ヒアリング結果

ヒアリングの中で実施した各質問に対して、以下の回答を得た。

① 中小企業のリスクマネジメントに関する取組

中小企業のリスクマネジメントで特に重要視する観点

- 経営・財務・ハザード・オペレーショナル各観点のリスクはすべて重要視しており、優劣はつけがたい。

中小企業のリスクに対するコンサルティング業務等の取組状況・課題

- 約 20 年かけて、様々な外部連携先との関係を築いており、外部連携先のネットワークを活用した専門家派遣事業やビジネスマッチング事業を行っている。
- 専門家派遣事業は、当庫と契約を締結した専門家を顧客に派遣して、当庫職員が同席のもと助言を実施している。専門家の中には土業・IT コーディネータ・補助金取得のコンサルタント等の様々な人材がいる。
- ビジネスマッチング事業は、約 350 社の企業と提携しており、顧客のニーズに応じて個別に紹介している。提携先の中には、人材採用・事業承継・相続関係の会社・建設会社・RPA 含めた業務効率化に特化した会社等の様々な業種がある。
- 経営リスクに対する支援としては、人材採用支援や事業承継に関する情報提供や外部連携先の紹介を行っており、財務リスクに対する支援としては、コロナ禍における資金繰りやゼロ金利融資の返済支援を行っている。

融資検討や事業性評価で重要視する観点

- 融資検討時は、融資の5原則（安全性・収益性・成長性・公共性・流動性）を意識しつつ、事業継続性の観点で判断している。
- 経営リスクや財務リスクが中心になっている。
- サイバーリスクまで含めた評価は現状できていない。

② 中小企業のBCP確保やDX推進に関する取組

中小企業のBCP確保やDX推進に関する取組状況

- 専門家派遣事業やビジネスマッチング事業を通じて、顧客のBCP確保やDX推進を支援している。
- BCPに関しては、包括連携という形式で大手保険会社と連携して、顧客の要望に対して個別に対応している。
- DX推進セミナーや事業継続のためにサプライチェーンを意識したSDGs関連セミナー等を開催している。

中小企業のBCP確保やDX推進に関する課題

- 経営者が経理や総務を兼務している場合が多く、リソース不足や抱える日々の業務課題から、DX対応に取り組むことができていない中小企業が多い。
- 外部連携先を紹介するにあたって、中小企業は人繰りやコストを意識する印象がある。
- 年配の経営者はカタカナや横文字に対する苦手意識が強く、いかにわかりやすく情報を発信していくかが重要であると感じている。

今後計画している取組

- インボイス制度等の話題となっている事柄や業務効率化等に対する各種セミナーを開催していきたい。

③ 中小企業のサイバーセキュリティ対策推進に関する取組

中小企業のサイバーセキュリティ対策推進に関する取組状況

- 数年前に、IPAの「中小企業の情報セキュリティ対策ガイドライン」を、営業店を通じて5千冊ほど顧客へ配布しており、その中であがってきた顧客の要望に対して、個別に外部連携先を紹介した事例がある。
- サイバーセキュリティの必要性に関するセミナー開催等の情報発信や外部連携先の紹介を実施している。
- 保険会社と提携してサイバーセキュリティ保険を紹介しており、保険を切り口に顧客へ提案すると、自分事として理解を得やすく、顧客自身から要望があがってくることが多い。

中小企業のサイバーセキュリティ対策推進に関する課題

- 中小企業はセキュリティ対策や環境配慮を含めたリスクへの対策を講じる必要があると認識しているものの、人手不足等によって、日々の業務推進や売上確保と比較すると優先度が低くなっているようである。従って、気軽に参加できるセミナーの開催や情報提供等の啓発活動を行う必要があると考えている。

外部機関に求める支援策

- サイバーセキュリティに関して、知識や経験の浅い若手の営業でも活用できるような公的機関が作成したパンフレット等の冊子があると、顧客への営業ヒアリング時に活用できると考えている。また、パンフレットの情報量としてはなるべく少ないものの方が好ましいと考えている。
- ネット社会においては情報が煩雑化しており、そのため中小企業としては信頼できる相手に相談したいといったニーズがあり、省庁やその外郭団体、また地方公共団体といった組織からの情報提供を求めている。

今後計画している取組

- 現時点で計画していることはないが、時代の流れやニーズの変化によって、外部連携先の拡充やタイムリーな情報発信等を行っていききたい。

④ 外部機関からの専門家派遣や教育支援に関するニーズ

- 中小零細企業が受け入れやすい内容であれば、活用したいと考えている。
- 中小企業は人とお金に関するリソースが特に厳しいため、教育実習期間が長すぎるものや、価格が高すぎるものは活用されないと考えている。一方で、リソースに余裕のある企業は活用する可能性が高いため、複数プランが用意されていると良い。

⑤ 地域金融機関が地域コンサルタントとして求められる役割や立ち位置に関する考え

- 外部連携先とのネットワーク機能を活用したコンサルティング機能を発揮しつつ、地域活性化に貢献する黒子のような存在でありたいと考えており、今後も必要な外部連携先を充実していきたい。

⑥ 中小企業向け融資条件や優遇条件におけるサイバーセキュリティ対策活用・連携に関する考え

- 中小企業のセキュリティ対策が十分かどうかを地域金融機関自身で判断するのは難しいため、融資条件や優遇条件の設定は難しい。
- 金利優遇を行う場合は、金利優遇を行う理由と効果を示す必要があり、低金利の状況を踏まえると現実的ではないと考えている。

その他回答

ヒアリング項目以外で、以下の回答も得た。

- 当庫では団塊世代のベテラン職員が抜けてしまい、経験の浅い若手職員の割合が増加したことから提案能力やヒアリング能力の強化は行っていきたい。この点は外部連携先等との同行などで経験が積めるが、いずれにしても営業が活用できるようなパンフレット等を外部連携先や外部機関から提供してもらえると、顧客に情報を発信しやすいと考えている。
- 外部連携先の中では IT 系企業の割合は少ない。当庫と従前より連携している IT 企業数社をメインで紹介しており、ここ数年で RPA 等のソリューションを提供できる企業を 2~3 社程度追加した。
- 昨年、コロナ禍の情勢も踏まえ、保険の提案を活発化した時期があり、その際にサイバーセキュリティ保険に関する顧客認知や提案を実施した職員の意識は高まったと感じている。
- 当庫は信用金庫という業態上、株式会社のような利益追求型ではなく、地域の顧客を守る目的のもと各種活動を行っているため、有益な情報を得て発信していきたいと IPA の SECURITY ACTION 普及活動を行っている。

3.7 地方銀行 G

地域金融機関の特色

活動地域では、製造業・卸売業・小売業が盛んである。県民や行政の環境意識が高く、環境関連企業や人材が集積していることから全国でも屈指の環境先進県として知られ、同行においても、近年、サステナブルとデジタルへの取組を強化しており、SDGs コンサルティングや顧客の SDGs や ESG の取組状況等を考慮したローンを提供している。

近年デジタル専門部署を設置し、顧客と行内のデジタル化を推進。前者は、IT ビジネスサポートの強化や API を活用した外部連携推進、外部企業への出向等による人材育成を主軸とする。後者は、タブレットを活用した働き方改革や店舗改革・オペレーション改革等の内部プロセス改善を行う。店舗改革として、支店統廃合や店舗内店舗等による効率化を図っており、店舗は年々減少している。また、次世代基幹システムの導入を予定しており、オープン化によるデジタル分野への対応や、最新設計プログラムによるシンプル化によるリスク低減・コスト削減を狙っている。

クラウドサービス提供企業と提携し、業務改善プラットフォームの導入支援を推進しており、中小企業の DX 推進やサイバーセキュリティに関する取組状況や課題についてヒアリングを行った。

ヒアリング結果

ヒアリングの中で実施した各質問に対して、以下の回答を得た。

① 中小企業のリスクマネジメントに関する取組

中小企業のリスクマネジメントで特に重要視する観点

- 地域金融機関として融資をメインに行っているため、経営リスクや財務リスクを特に重要視しているが、その他リスクについても幅広く意識している。
- 財務リスクについては、統計手法等を用いて定量的に顧客のリスクを把握している。

中小企業のリスクに対するコンサルティング業務等の取組状況・課題

- 顧客のリスクの反対側に成長余地があると考えており、財務面やその他定性的な側面を含めた項目で取引先の格付を行っている。
- 格付情報については、顧客に開示しており、顧客の課題を共に把握することで顧客の成長を支援している。課題が解決された場合、格付が上がる仕組みである。
- 格付は財務諸表中心に行っているが、その他顧客の非財務的な側面は定性的な判断となってしまうため、コミュニケーションを十分とるように意識している。
- 財務上の課題として表れていない部分が原因で事業をたたむケースがあるため、数値化できない顧客のリスクや課題をコミュニケーションでカバーしていく必要があると認識している。

今後計画している取組

- 今後顧客の潜在的リスクになりうる環境問題に対して、カーボンニュートラルへの取組支援や

SDGsに関するコンサルティングを開始しており、今後も推進していきたい。

融資検討や事業性評価で重要視する観点

- 基本的には前述の格付情報をベースに判断しており、最近では顧客の環境への取組状況も踏まえて判断している。

② 中小企業のBCP確保やDX推進に関する取組

中小企業のDX推進に関する取組状況

- DXの手前として、紙ベースで業務を行っている中小企業に対するデジタル化支援を行っている。フェーズを2つに分けて行っており、フェーズ1では、「現状分析」として、顧客の業務フローを書き出すことで課題を特定・整理しており、フェーズ2では、特定した課題に対する解決方法として、3つ出口を提供している。1つ目はノーコードやローコードを使って顧客と共にアプリを作成する方法、2つ目はベンダーのシステム商品等を紹介する方法、3つ目は人材紹介で解決する方法である。
- ノーコードやローコードツールとしては、業務改善プラットフォームを活用して、顧客の悩み事を即日アプリで解決できるように支援している。また、ツール提供企業と提携して、行員もアプリを作成できる資格を持っている。
- 当行でアプリを作成して納品することは行っておらず、IT部門のない中小企業が自身でアプリを作成できるようになるまで支援することが当行の役務である。
- アプリ開発の合意を得る段階は経営者だが、実際のアプリ構築段階では実務担当者と業務を行っており、従業員数10～50名程度の中小企業が主な顧客である。
- 2021年に県にてDX推進における情報発信拠点を開設しており、当行も運用面含めて支援している。地域の中小企業や個人事業主向けからのDXに関する悩みや困りごとについて、個別に対応している。県と当行の地域のDXを進めたいというベクトルや目標が一致した背景から取り組み始めた事業である。

中小企業のDX推進に関する課題

- 行員・中小企業双方のITリテラシーについて総じてあまり高くない点が一番の課題である。顧客の課題を整理する前に、ツールを導入してほしい旨の相談を受けることが多く、DXに関してツールや手段ありきで物事が進んでしまっている点が課題と感じている。
- 目的があってシステムが手段となるが、手段や打ち手が先行している現状であり、DXの考え方がもう少し浸透してくると、デジタル化が進むと感じている。

中小企業のBCP確保に関する取組

- 顧客の事業計画策定の中で、BCP計画検討についても支援している。
- また、サステナビリティやSDGsコンサルティングの文脈において、BCP支援が内包されている。

今後計画している取組

- 業務のデジタル化だけにとどまらず、顧客のDXまで支援できるように活動水準をあげていきたいと考えている。顧客の課題解決を完遂する目的のもと、提携先のツール紹介のみならず、内製化できるレベルまであげていきたい。

③ 中小企業のサイバーセキュリティ対策推進に関する取組

中小企業のサイバーセキュリティ対策推進に関する取組状況・課題

- 関連会社の保険会社が扱っているサイバーセキュリティ保険やセキュリティ商材を扱っているベンダーを紹介する取組は行っているものの、案件数としては少ない。
- 中小企業向けに、初めからサイバーセキュリティ対策を提案しても効果的ではないと感じており、顧客の課題を起点にその解決を進めていく中で、サイバーセキュリティ対策の項目があがってこない、中小企業は前向きに取り組まないと考えている。

今後計画している取組

- 中小企業側からサイバーセキュリティ対策に関するニーズは現状ないものの、今後中小企業のデジタル化が進み、業務データ等が一定集まる水準になれば、サイバーセキュリティ対策に関するニーズは増えてくると考えている。当行としても、中小企業へ情報提供できるように準備をすすめていきたい。
- 当行も地域金融機関の立場上、サイバーセキュリティに関しては行内で培った情報やノウハウを持っていると考えており、地域の顧客へ今後還元していきたいと考えている。

外部機関に求める支援策

- 補助金や助成金等の費用面での支援があると良い。また、中小企業によってサイバーセキュリティ対策への取組意識の差があるため、当行含めて外部機関からの啓発活動があると良いと考えている。
- ツールを導入して終わってしまう企業もあるため、運用を維持することができる施策があれば良いと考えている。

IPA のサイバーセキュリティ対策施策・ツールに関する意見

- サイバーセキュリティお助け隊サービスは認識しており、実際に契約に至った実績はないが、顧客より依頼があれば紹介する旨、関係先と会話している。

④ 外部機関からの専門家派遣や教育支援に関するニーズ

- サイバーセキュリティの専門家は、当地域でも不足している人材のため、専門家派遣があれば活用したい。また、顧客業務のデジタル化支援の中で、サイバーセキュリティ教育ができる場面があれば活用したい。

⑤ 地域金融機関が地域コンサルタントとして求められる役割や立ち位置に関する考え

- 単に外部連携先を紹介するだけでは、顧客から必要とされる存在ではなくなってくると認識しており、従来のコンサルティング機能の枠を超えて、新たな価値を提供していく必要があると考えている。
- DX 推進に関しても今後内製化を進め、当行自身のレベルをあげていく必要がある。

⑥ 中小企業向け融資条件や優遇条件におけるサイバーセキュリティ対策活用・連携に関する考え

- 「サステナビリティ・リンク・ローン」として、顧客の CO2 削減率等を指標としたサービスを提供している。定量化でき、毎年モニタリングを続けられる指標を顧客と設定し、設定した目標を達成できれば、優遇条件での融資を実行する形の顧客インセンティブが働く仕組みとなっている。
- 情報セキュリティ単独での優遇条件設定は難しいと感じているが、DX 関連で指標を設定して、商品

化する可能性はある。

その他回答

ヒアリング項目以外で、以下の回答も得た。

- 普段、中小零細企業や個人事業主と接している中で、サイバーリスクに対応できている企業は少ない印象である。
- 製造業が地域柄多いが、当行顧客の業種に偏りはない。
- 企業は環境配慮の意識が高いと感じている。
- ノーコードやローコードツール支援を開始した背景としては、以前より顧客からデジタル化に関する相談を受けており、当時は IT コーディネータやシステム会社を紹介していたものの、IT コーディネータやシステム会社のウォーターフォール型開発の時間軸や、形式にこだわって物事を整理しながら進めていく考え方について中小企業から理解してもらえず、課題解決に至らないケースがあったことがあげられる。従って、トレンドとなっていたアジャイル型開発の方が、課題に対する解決策の早い提示が可能と判断しツール提供企業と提携した。
- ノーコード・ローコードツール支援の契約形態としては、顧客とツール提供会社が直接契約する形である。当行はあくまで顧客とコンサルティング契約を締結し、顧客の業務整理からアプリを使いこなせるようになるまで支援している。
- 当行では、地域のデジタル人材育成・確保が重要な課題と認識しており、都市と地方では一定の格差があると考えている。従って、政府等の外部機関から、地方のデジタル人材育成・確保についての施策を検討してもらえると助かる。

3.8 地方銀行 H

地域金融機関の特色

活動地域では、木工・刃物・陶磁器など伝統的な地場産業に加え、輸送機械・電気・機械・工作機械・金型など様々な製造業が集積している。

近年、コンサルティング型ビジネスモデルの強化として、法人向けにビジネスマッチングによる販路拡大や IT コンサルティングによるデジタル化支援を関連会社・提携会社と連携して行っている。また、顧客接点の強化として、リアルとデジタルを活用したチャンネル戦略を実施。居住地に近い個人特化店・相談特化拠点の開設や、ホームページや SNS を通じた情報発信等によるリアルチャンネルとデジタルチャンネルの組み合わせによる顧客接点の増大を図り、最適な提案を行えるよう顧客データの収集を強化している。

また、IT 企業と提携して DX 推進のための情報発信拠点を開設し、当該拠点を軸として、営業エリアの全域を対象にグループウェアやクラウド会計サービスの導入等の支援を開始。また、グループ内のシステム会社にてセキュリティコンサルティングを提供しており、具体的な業務内容や中小企業のサイバーセキュリティ対策推進にあたっての課題等についてヒアリングを行った。

ヒアリング結果

ヒアリングの中で実施した各質問に対して、以下の回答を得た。

① 中小企業のリスクマネジメントに関する取組

中小企業のリスクマネジメントで特に重要視する観点

- 潜在的なものを含めたすべてのリスクについて網羅的に対応する必要があると考えているが、当行は伝統的に経営リスクや財務リスクを重視している。
- ハザードリスクやオペレーションについては、当行と提携関係のある企業に対しては確認しているが、融資先の中小企業については現状把握できていない。

中小企業のリスクに対するコンサルティング業務等の取組状況・課題

- リスクに対応するためのコンサルティングは行っていないが、他のコンサルティングの中で一部リスクに関する個別の相談に乗ることはある。
- ハザードリスクやオペレーションリスクについては、近年顕在化しやすくなっている。当行としても各種教育を受けているものの、実務面では中小企業に対してあまり支援できていない点が課題と感じている。
- セキュリティリスクに関しては、主に県や業界団体からセキュリティ対策に関する要請があるため、特にセキュリティ対策の意識が高い企業に対して、関連会社よりコンサルティングを行っている。

今後計画している取組

- 経営に直結する課題に対して支援を行っていきたいと考えている。近年は IT 化やデジタル化が中小

企業の経営課題となってきたため、IT化やデジタル化に関するサービスを強化していきたい。

融資検討や事業性評価で重要視する観点

- 従来は、指標として定量化しやすい経営や財務リスクに関する項目を重視していたが、近年は定性的な項目を以前よりも確認するようになったと感じている。
- サイバーセキュリティに関する項目は、当行として明確に基準を設定しておらず、確認できていない。

② 中小企業のBCP確保やDX推進に関する取組

中小企業DX推進に関する取組状況

- ITコンサルティング業務を開始した。顧客のニーズに応じて、業務改善プラットフォームやクラウド会計システム等の導入支援サービスを提供しており、導入前の課題整理から導入後の定着化まで伴走支援を行っている。営業開始して間もないため、現時点では実績はない。
- IT企業と提携してDX推進のための情報発信拠点を開設しており、本拠点を軸として営業エリアの全域を対象にグループウェアやクラウド会計サービスの導入等を支援し始めている。また、DX推進のオンラインセミナーや相談会を今後開催していきたいと考えている。
- 各自治体からプレミアム付商品券を電子化したい旨の相談を受けることが多く、外部ベンダーと協力して各種アドバイスをを行っている。
- 関連会社にて、中小企業向けに補助金申請やDX手前のデジタル化支援を行っている。

中小企業のDX推進に関する課題

- 中小企業の人材面の確保が大きな課題と感じている。例えば、顧客のレガシーシステム切り替えにあたって、企業内をまとめあげるような人材が不足しており、それはこの地域全体が高齢化の問題に直面しているためでもある。
- ITコンサルティング業務を開始したところであるため、今後課題を探っていききたいと考えている。以前、中小企業の経営者と会話した際は、経営者や部長クラスにセキュリティに対する意識が高くあったとしても、実際にセキュリティ対策を推進する実務担当者レベルの人材が不足しているため、取り組むことができていない中小企業が多いと感じた。

中小企業のBCP確保に関する取組

- 中小企業のBCP確保に関する言葉を聞くことは近年銀行内では少なくなっている。

今後計画している取組

- 明確な計画はないが、時代の流れやニーズにあわせてサービスを拡充していきたいと考えている。例えば、クラウドリスクを補う可視化サービス、ペーパーレス化ツールの拡充や近年カーボンニュートラルの意識が高くなっているため、CO2排出量の算出ツールの提供等を関連会社にて考えている。

③ 中小企業のサイバーセキュリティ対策推進に関する取組

中小企業のサイバーセキュリティ対策推進に関する取組状況・課題

- グループ内のシステム会社にてセキュリティコンサルタントを抱えており、IPA の「中小企業の情報セキュリティ対策ガイドライン」を活用しながら、セキュリティアセスメントを行っている。中小企業なので価格も抑えながら、アセスメントで顕在化した課題に対して、ゲートウェイセキュリティやゼロトラストセキュリティ等、相談に応じた各ツール導入の支援を個別に行っている。
- 従来使用していたウイルス対策ソフトでは検知率があまり高くなく、新しい亜種に対する対策がうまくできないという問題があり、最近では AI 型のウイルス対策ソフトをグループ内のシステム会社にて提案している。最近では Emotet などサイバー被害を受ける中小企業が多く、被害を受けた企業に対する、セキュリティアセスメント実施や社内規定・セキュリティポリシー策定等の業務支援が増えてきている。
- リモートワークの普及からクライアントをどう守るか、認証をどうするかなどを含めてシン・クライアントへの移行等も支援しており、最近ではクラウドを利用するクライアントも多いため、クラウド特有のリスクに対応するための新たなサービス等も関連会社で提供している。
- 当行と提携関係のある企業に対して、サイバーセキュリティ対策やセキュリティ保険加入等の要請は行っているが、融資先の中小企業に対するサイバーセキュリティ対策等の啓発活動は現状できていない。
- セキュリティに関しては、中小企業の意識が低い点が課題と感じている。既存のウイルス対策ソフトで問題ないと考えている中小企業やセキュリティ対策にどこまで費用をかければよいか分からないという中小企業が多い。IPA の SECURITY ACTION 制度を使いながら啓発はしているが、セキュリティ対策は保険に近いものがあるため、理解していただくのが難しい。

外部機関に求める支援策

- 補助金等の費用面での支援や、中小企業のサイバーセキュリティに関する意識を高める啓発策があると良いと感じている。当行と IPA 共同でセミナー等を開催できたら良い。
- セキュリティアセスメントの中で、サイバー攻撃の疑似メールを送る等の訓練を関連会社で行っているが、中小企業の経営者の危機感が低いと感じているため、外部機関からより実践に近い形式の訓練サービス等を提供してもらえると良い。

④ 外部機関からの専門家派遣や教育支援に関するニーズ

- 外部専門機関の力を借りることで、より効果的に中小企業のサイバーセキュリティ対策に取り組むことができると考えるため、活用したい。

⑤ 地域金融機関が地域コンサルタントとして求められる役割や立ち位置に関する考え

- メガバンクと違い、地域金融機関は顧客との距離感が近い特徴があるため、同地域内で顧客に寄り添った支援が可能と考えている。地域金融機関として、単に外部からアドバイスするだけではなく、顧客の内部から支援を行うことによって、顧客と共に成長を遂げていきたい。
- 地域金融機関は中小企業の経営課題に関する相談相手として期待されていることから、IT やセキュリティに関する経営課題が出てきた際は、当行としても支援できるようになりたいと考えている。

⑥ 中小企業向け融資条件や優遇条件におけるサイバーセキュリティ対策活用・連携に関する考え

- 今後 IT コンサルティング業務を行う中で、顧客の DX を支援するために、新たな優遇条件を当行で

設定する可能性はある。

その他回答

ヒアリング項目以外で、以下の回答も得た。

- グループ内システム会社は地域顧客の IT 化を担っており、ネットワーク構築、クラウドサービスの導入、アプリケーション開発等、総合的に行っている。
- 2019 年 11 月から 12 月にかけて実施された「中小企業の経営課題と公的支援ニーズに関するアンケート」によると、企業にとっての最も身近な相談相手は銀行である旨の回答をした中小企業が約半数いた。当該結果から、地域金融機関は経営課題に関する相談相手として期待されていると認識している。
- 自動車メーカーに関連する製造業が多いため、他行と比較すると製造業の顧客割合が多いと考えている。
- 自動車メーカーや航空機関連の企業では、メーカーや元請会社から中小企業向けに情報漏洩や BCP 対策に関するヒアリングは行っていると聞いており、自動車メーカーと取引のある Tier1 の企業は、メーカーからの要請もあるためか BCP に対する意識が高いと感じている。
- 現在、行員に携帯電話やモバイル PC を配布している最中であり、現時点では対面営業がメインとなっているが、今後オンライン会議を活用した営業活動を増やしていきたいと考えている。

3.9 地方銀行 I

地域金融機関の特色

活動地域としては、製造業が最大の産業であり、その次に医療・小売・卸売等の産業が盛んな地域である。

近年は、SDGs コンサルティングとして、地域企業の SDGs への理解促進や SDGs への取組の対外アピールに向けた活動等を支援しており、認証取得支援等のノウハウや、人材紹介・クラウドファンディング等のグループリソースを活用したサービスを提供。また、法人顧客向けに SDGs 関連ローンを提供することで、顧客の企業価値を高め、地域の持続可能性向上を図っている。

DX 計画を策定して取組を進めており、新たな体験・サービスの提供とプロセス改革による生産性向上の 2 つを主軸に、ビジネスモデルの転換を目指す。スマートフォン取引やキャッシュレスプラットフォーム構築等による非対面チャネルの拡充や AI データ活用等による新たな顧客体験の提供、また、グループ会社と連携した各種データ活用による地域産業活性化を支援。行内向けの取組として、デジタルを活用した店舗のあり方改革やペーパーレス化・ワークスタイル改革の推進、レガシーシステムの改廃等があげられる。

グループ内のシステム会社とともにセキュリティコンサルティング等のサービスを提供する中で得られた中小企業のサイバーセキュリティに関する課題やニーズなどについてヒアリングを行った。

ヒアリング結果

ヒアリングの中で実施した各質問に対して、以下の回答を得た。

① 中小企業のリスクマネジメントに関する取組

中小企業のリスクマネジメントで特に重要視する観点

- 顧客の業種や業態によって、重要視すべきリスクは異なると考えている。

中小企業のリスクに対するコンサルティング業務等の取組状況・課題

- ヒアリングを通して、顧客のバリューチェーン上の特徴や事業の強み・弱みを踏まえて、顧客のリスクを把握する事業性評価は行っている。
- 銀行全体として画一的・統一的な基準を用いてリスクを特定し、中小企業の支援をしているわけではなく、顧客の業界や事業内容等によって重要視するリスクは異なり、それぞれに応じた評価をしている。
- 人材面での課題に対しては、グループ内の教育会社を紹介している。
- サイバーリスク面での課題に対しては、グループ内のシステム会社を紹介している。

今後計画している取組

- リスクマネジメントという枠組みで各リスクに対する支援を行う計画はないが、顧客の課題やニーズに対して、個別に支援を行っていく予定である。

② 中小企業の BCP 確保や DX 推進に関する取組

中小企業の BCP 確保に関する取組状況

- 顧客のデータを守る観点で、顧客のオンプレミスデータをパブリッククラウド側でバックアップをとるサービス提供の実績がグループ内のシステム会社である。
- 地震や水害等の自然災害が多い地域のため、セキュリティ対策については顧客の関心を得やすいと感じており、そのような観点からも顧客のデータ基盤をグループ内のシステム会社で預かるといったサービスについて今後事業展開していきたいと考えている。

中小企業の DX 推進に関する取組状況・課題

- DX コンサルを開始しており、セキュリティに関するコンサルティングはそれ以前から行っている。中小企業の IT 人材の不足や IT リテラシーが低いといった現状が課題と感じている。
- IPA 事業の「中小企業の情報セキュリティマネジメント指導業務」に参加した経緯があることから、DX の中でも特にセキュリティ領域に対するコンサルティングが取組としては進んでいる。

③ 中小企業のサイバーセキュリティ対策推進に関する取組

中小企業のサイバーセキュリティ対策推進に関する取組状況

- IPA 事業の中小企業向けセキュリティ指導業務に参加した実績があり、その際に学んだ IPA の施策やツールを参考に、現在情報セキュリティ診断サービスをグループ内のシステム会社にて提供している。
- 情報セキュリティ診断サービスは 4 回の構成となっており、1 回目では、「5 分でできる！情報セキュリティ自社診断」を実施してもらい、当社で分析した結果をグラフ化する所まで、無料で行っている。2 回目以降は有料である。また、顧客へのヒアリングをもとに業務フローや IT 環境の構成図を当社で作成し、各ポイントで改善箇所を明示することで、顧客のセキュリティに関する課題の可視化を行っている。
- 直近 1 年間で、3~4 件の実績があるが、診断サービス後のセキュリティシステム導入までつながった成功事例はない状況である。

中小企業のサイバーセキュリティ対策推進に関する課題

- グループ内のシステム会社が現場で顧客と接している肌感覚としては、経営者の感度によって、サイバーセキュリティ対策に関する意識の違いがあると感じている。
- サイバーセキュリティ対策は売上につながらず、コストとして認識されてしまうため、サイバーセキュリティ対策に関する意識の低い経営者に対しては、提案をしても重要な事として受け取ってもらえない点が課題であるとグループ内のシステム会社は考えている。
- グループ内のシステム会社で情報セキュリティ診断サービスを実施した後、どのようにビジネスとして拡大していくべきかが見えていない点が課題である。(グループ内のシステム会社談) また、顧客の要望に応じて、セキュリティに係る様々な領域に支援範囲を広げた場合、リソース上、すべての要望に対応できず、案件をさばけない可能性が出てくる点が心配事としてある。

今後計画している取組

- 中小企業のサイバーセキュリティ対策に関する意識を高めるために、地元の商工会議所と連携して、勉強会を開催する等の取組は今後行っていきたいと考えている。
- 情報セキュリティ診断サービス後に顕在化した課題に対して、他ベンダーのセキュリティシステム

を導入する等の支援は行っていききたいと考えている。グループ内のシステム会社は特定のベンダーと一体で商品売ることは行っていないため、TPOにあわせて、様々な製品を取り扱っていききたい。

外部機関に求める支援策

- 特に地方は情報収集力が弱いため、既に IPA で実施しているかもしれないが、地場の商工会議所や業界団体等と連携した勉強会を開催する等のセキュリティに係る普及活動を実施してもらえると良いと考えている。

IPA のサイバーセキュリティ対策施策・ツールに関する意見

- 各種ツールについては認識しており、頻度は高くないが、顧客に紹介することがある。

④ 外部機関からの専門家派遣や教育支援に関するニーズ

- グループ内のシステム会社はサイバーセキュリティに関する専門家集団ではないため、是非活用していききたいと考えている。
- セキュリティに関する専門家同士の活動支援実績の情報共有や事例共有等があれば、今後の取組の参考となると考えている。

⑤ 地域金融機関が地域コンサルタントとして求められる役割や立ち位置に関する考え

- 従来の金融の枠組みを超えて、顧客の各種要望に応じていく必要があると考えている。ノウハウや知見が足りない部分については、外部機関やアライアンス先と協力して、取組を強化していききたいと考えている。
- 経済産業省や金融庁が地域金融機関に対して求める役割については、理解しているものの、経営資源配分の観点から、当行の知見やノウハウが不足している現状があるため、コンサルティング領域をどこまで実施すべきかについては、今後整理の上、検討する必要があると考えている。

⑥ 中小企業向け融資条件や優遇条件におけるサイバーセキュリティ対策活用・連携に関する考え

- 情報セキュリティ対策のみで、優遇条件を設定することは難しいが、DX や業務効率化の観点で優遇条件を設定する可能性は高く、実際に検討し始めている。
- 地域の DX 化を進めるためには、少なからず資金調達が発生するため、地域金融機関として、ファイナンス面から支援してきたいと考えている。

その他回答

ヒアリング項目以外で、以下の回答も得た。

- 事業規模が大きな業界は、建設業・医療・製造業・小売/卸売業・サービス業である。医療業界に関しては、担当部門ではないため正確な情報は把握しきれていないが、電子カルテ等の IT 化が進んでいる業界でもあり、サイバーリスクに対するニーズはあると考えている。
- リスクマネジメントにおいては事業承継、M&A に関する相談や人材（人手）不足に関する相談が多い。
- 当行としても非金融領域での支援に着手し始めた段階であり、従来型の金融面での支援だけでなく、中小企業のリスクマネジメント支援を行う必要はあると認識している。しかし、銀行法などで縛ら

れている部分もあり、我々がソリューションを持っていない部分がある。そういった部分はグループ内の関連会社の力を借りてグループ全体で取組を推進していこうと考えている。

- 地方の中小企業は IT に関する専任者を置くことは少なく、担当者がいたとしても、1人で IT 担当を兼務しているケースが多い。そのような環境でサーバーを自社内に保有している場合、サーバーの整備・メンテナンス等が十分にできておらず、外部に管理を任せたいといった顧客ニーズは高いと感じている。グループ内のシステム会社では地場の IT 企業としてそのようなニーズに対し、どのように支援してくべきか現在検討中である。
- 中小企業のサイバーセキュリティ支援に関しては、グループ内のシステム会社から銀行の営業担当に情報共有するケースや、銀行の営業店において、顧客からセキュリティに係る個別の相談が出てきた際に、グループ内のシステム会社のサービスを紹介してもらうケースがある。
- 中小企業の DX 推進に関しては、銀行の経営企画部とグループ内のシステム会社と共に連携して進めている最中である。
- サイバーセキュリティ対策推進に係る各種取組を検討していく中では、中小企業を一括りにするのではなく、分類をした方が良いと考えている。BCP 対策やサイバーセキュリティ対策を講じる必要性の高い中小企業は多くないと感じており、当行が実際に対面している中小企業の中には、業務を紙ベースで行っている企業が多く、また、PC のログインパスワードを設定していない企業もいる。そのような中小企業に対して、サイバーセキュリティ対策を提案しても効果的ではない。中小企業といっても多種多様であり、必要なセキュリティ対策も異なるため、それぞれに応じたセキュリティ対策を意識した方がよいと思う。

3.10 地方銀行 J

地域金融機関の特色

活動地域では様々な業種・規模の企業が存在している。銀行としては、多くの上場企業・中堅中小企業との取引があり、上場企業の財務戦略や事業承継、上場への対応など専門性の高いソリューションを提供している。

近年、DX 推進として「業務の DX」と「ビジネスモデルの DX」を計画に掲げている。前者は、店舗を相談の場へと変えるべく、次世代営業店タブレット端末の導入や、機械学習技術を用いた顧客の行動データ分析を起点とするコミュニケーションによって、潜在的ニーズのある顧客へのアプローチを図る。後者は、グループ内のシンクタンクや外部専門家との連携により、業務プロセス改善やテレワーク導入支援、売上拡大を目的としたデータ集計・分析、IT 人材の紹介など幅広いコンサルティングを提供することで、取引先の新規事業やイノベーションの創出を支援する。

IT コストの低減などを目的に、預金・為替・融資等の業務処理機能などを担う基幹系システムのほか、データの利活用システム、ATM、インターネットバンキング等について他行との共同利用を推進している。

グループ内のシンクタンクとともに IT コンサルティング等のサービスを提供する中で、得られた中小企業のサイバーセキュリティに関する課題やニーズなどについてヒアリングを行った。

ヒアリング結果

ヒアリングの中で実施した各質問に対して、以下の回答を得た。

① 中小企業のリスクマネジメントに関する取組

中小企業のリスクマネジメントで特に重要視する観点

- 地域金融機関として、事業承継や財務リスクは重要視している観点である。
- ハザードリスクに近いサイバー攻撃・システム障害の手前の課題として、IT 人材不足を課題に抱えている中小企業が多いと感じており、中小企業の情報システム部の人員配置状況や顧客情報の管理状況等も当行で確認している。

中小企業のリスクに対するコンサルティング業務等の取組状況・課題

- リスクマネジメント支援を前提として行っているわけではないが、デジタル化支援を中小企業向けに行っている。
- 営業方法としてはプッシュ型とプル型の 2 種類あり、前者は顧客を訪問し、経営課題をヒアリングしていく中でデジタル系のソリューションに結びつけるものであり、後者は当行でセミナーを開催し、参加企業に対してアンケートに回答してもらい、アンケート結果から課題を特定して、提案を行うものである。
- 顧客の課題を特定するために約 50 個の質問項目があるチェックシートを活用している。特定された課題の中には、リスクマネジメントに関するものもあれば、トップラインを伸ばしたい旨の課題もある。

融資検討や事業性評価で重要視する観点

- 特定のリスクを重視しているわけではないが、財務面の定量評価やその他定性的な観点から総合的に評価している。

② 中小企業の BCP 確保や DX 推進に関する取組

中小企業の BCP 確保に関する取組状況

- 中小企業向け BCP 確保に関しては、当行として取組が殆どないと感じている。

中小企業の DX 推進に関する取組状況

- 当行は DX 推進にあたって中小企業に対する何か特定のモノ売りビジネスを行うつもりはなく、事業性評価における経営課題の中で、デジタル化に関する項目がある場合に、個々に応じてソリューションを提案している。
- モノで提案、解決できる場合は企業に合わせたサービスを紹介し、経営課題やソリューションが見つからない場合は、当行のコンサルティングで解決する。当行のコンサルティングでも解決できない場合は、ビジネスマッチング等による外部提携先のコンサルティングを活用して、顧客を支援している。
- 例えば、会計業務が課題の場合は、ビジネスマッチングとしてクラウドサービスを紹介しており、顧客自身が経営課題を把握していない場合は、経営・システムコンサルティングを行うグループ内シンクタンクからの出向メンバーを紹介して、対応している。グループ内のシンクタンクで解決できない案件の場合は、ビジネスマッチング契約先のシステム会社の専門家を紹介している。

中小企業側からあがっている DX 推進に関する要望・課題

- 電子帳簿保存法⁸の改正で電子取引における電子データの保存義務化が2年延長されたこともあるが、最近ではペーパーレス化に関する要望も増えてきている。また、バックオフィスの業務効率化に関する要望もある。
- DX やクラウドサービスに関するワードは認識しているものの、意味を理解していない中小企業が多いため、言葉の定義から教えてほしいといった要望も多いと感じている。DX 推進がトレンドとなっているが、顧客自身が DX を進めることは本当にメリットがあるものなのかを見極めたい旨の要望もあがっており、顧客の DX 推進の必要性を見極めることが真のニーズであると考えている。
- 年商 200～300 億円程度の中堅企業に関しては、業務効率化の推進にあたって、IT 人材が不足していることが大きな課題としてあがっている。具体的には、システムを導入しているものの、担当者を充てられていない企業や、システム部門がそもそもない企業から IT 人材不足の声を聞くことが多い。一方で、中堅以下の企業に関しては、そもそも上記ニーズがあがっていない。
- 顧客の業種・業態・年商・利益等の指標から DX 推進の取組意識に関する傾向がないか分析したが、特段大きな差異はなかった。経営者の感度が、中小企業における DX 推進の取組意識に関する大きな要因であると感じている。

今後計画している取組

- 従来は業務効率化として「デジタイゼーション」の支援が多かったが、今後はデジタルを軸に顧客

⁸ 国税庁, "電子帳簿保存法の概要" <https://www.nta.go.jp/law/joho-zeikaishaku/sonota/jirei/02.htm>

の業績を伸ばす支援を行っていききたい。

- 現在は、ビジネスマッチング先の企業を紹介している状況であるが、今後は内製化することで、支援内容を拡充していきたいと考えており、その方向性で経営層の意志も強い。

③ 中小企業のサイバーセキュリティ対策推進に関する取組

中小企業のサイバーセキュリティ対策推進に関する取組状況・課題

- 現状、サイバーセキュリティ対策に関する案件はなく、顧客からのニーズもあがっていない。中小企業は、当行ではなく、直接システム会社等に依頼しているのではないかとと思われる。
- 当行の担当者に、セキュリティ対策に関する知識がない点が課題と感じている。現在、当行内のセキュリティ対策の強化策として、中途採用で外部からセキュリティに詳しい人材を集めている状況であり、今後の展開についてはその担当者との会話をし始めたところである。

外部機関に求める支援策

- サイバーセキュリティの自社診断ツールや、IT導入補助金の対象となる施策があると良いと感じており、IPAで既に各種ツールや施策が公開されていることは知らなかったため、現状のIPAの施策が参考になると考えている。

IPAのサイバーセキュリティ対策施策・ツールに関する意見

- IPAのツールは初めて拝見した。
- 正確な情報は把握できていないが、行内でのIPAツールの活用事例は聞いていない。

④ 外部機関からの専門家派遣や教育支援に関するニーズ

- 専門家派遣については、個別の製品に詳しいといった専門家の派遣ではなく、セキュリティコンサルティングの立場から、全体感をもったアドバイスができる専門家を派遣してほしい。
- 教育支援については、当行の行員に対する教育支援を優先したいと考えている。

⑤ 地域金融機関が地域コンサルタントとして求められる役割や立ち位置に関する考え

- 以前は地域の活性化が主眼であったが、近年、生産性向上に資するデジタル技術が発達している背景を踏まえ、当行は、デジタル技術を活用した顧客の生産性向上に取り組むと考えている。顧客の対象としては、中小企業に限らず、自治体・学校・団体等を含めて、地域の生産性向上支援に取り組むことが当行のミッションであると経営層含めて認識している。
- 少子高齢化や労働人口が減少している状況の中で、企業が今まで以上の利益を求めるためには、生産性向上が重要であり、中小企業だけが生産性向上に取り組むのではなく、当行のステークホルダーである自治体等含めて一体で取り組む必要があると考えている。
- 地方自治体への展開、県全体の成功モデルが確立できれば、地銀同士の横のつながりが強い特性を踏まえ、他行や他の自治体に対して、横展開ができると考えている。

⑥ 中小企業向け融資条件や優遇条件におけるサイバーセキュリティ対策活用・連携に関する考え

- 具体的な計画はないが、連携の可能性はあると考える。サイバーセキュリティ単体での優遇は難しいが、DXの中にセキュリティが含まれる構図で条件を設定する可能性はある。

その他回答

ヒアリング項目以外で、以下の回答も得た。

- コンサルティングを行う中で、顧客の抱える課題から、当行が手掛けたものに限らず、同業他社の成功事例を教えてほしい旨の要望が多い。大企業や中堅企業は、取引先のシステム会社からコンサルティング業務を受けていることが多く、システム会社を通じて情報を取得する機会があるが、中小企業に関しては、情報収集の機会が少ないことが背景としてあげられる。
- 政府も中小企業に対する DX 推進に注力しており、補助金等のサポートがあることは当行としても助かっている。当行は、顧客に対する密なコミュニケーションや情報連携ができていない点が課題と感じている。当行は人的リソース上、小規模企業や融資取引のない企業に対しては個別に担当者を充てることができず、情報発信の意味での提案活動が実施できてないのが現状である。我々も努力するが、政府から DX の目的や効果に関する情報発信の場を設けていただき、一緒に活動していけるとよい。
- すべての地域金融機関一体で何かの取組を推進することは難しいと考えているが、地域金融機関の中でも関係性の強いグループがあるため、当該グループごとに取組を浸透させる方法が有効と考えている。
- 勘定系の基幹システムを共同利用している地域金融機関同士に関しては、戦略や新規事業に関する情報連携を行っているため、特に結束が強い。

4. ヒアリングからのまとめ

本事業では、各地域の中で企業コンサルタント的な役割をも担っていると考えられる地域金融機関に対し、BCP や DX 推進などの観点から、顧客である中小企業を対象としたサイバーセキュリティ対策支援や取組についてヒアリング調査を実施した。ヒアリング調査は、まず、中小企業のリスクマネジメントとして何を重要視しているかといった質問から、具体的な対策支援等、それぞれの活動の内容について質問を掘り下げ、地域金融機関の現状や抱える問題、また必要なニーズを含む今後の方向性などについて対話形式で行った。

各地域金融機関を取り巻く環境や運営組織、経営規模の違い、また、アライアンスなどによる系列も異なる状況ではありながらも、サイバーセキュリティリスクに関する捉え方については、同様の回答が多く得られた。これは、一般的に、地域金融機関はサイバー攻撃から派生するリスクやその対策についての重要性をはっきりと認識しつつも、中小企業側のリスクマネジメントにおける対策の一つとしては必ずしも強く求めているわけではない、という内容に集約することができるものと考えられる。

地域金融機関においては、定性的な観点も含め総合的な評価をするとしながらも、中小企業の経営状態を示す財務的指標を主軸におく手法でのリスク評価が中心であり、事実、融資や経営相談などの場においても、中小企業のサイバーセキュリティ対策を必ずしも重要な確認事項としてみているとはいえないとの回答が少なからず得られた。

また、中小企業ではサイバーセキュリティ対策に限らず IT 関連全般において、対応できる人材が不足している、経営者のサイバーセキュリティ対策に関する意識が高いとはいえないといったことを背景に、サイバーセキュリティ対策に関する取組は優先順位が低くなっている、との回答も得られている。他方で、IT に関する専門的な領域については地域金融機関ではなく契約ベンダーなどに相談が持ち込まれるケースが多い、あるいは地域金融機関側でも IT に関する専門的な領域については直接対応ができないため、ビジネスマッチングや専門会社を紹介するなどの間接的な支援をしている、といった回答も得られたことも踏まえれば、現時点でヒアリング対象とした地域金融機関では、特にサイバーセキュリティ対策を目的とした支援体制が十分に確立されているわけではないと考えられる。

一方で、中小企業の DX 推進や IT 導入などの支援については、IT 導入補助金の申請支援から DX セミナーの開催まで、実際に中小企業側のニーズとしてあがっていることもその背景に、地域金融機関側により多様な取組支援が行われている様子がうかがえる。会計システムやグループウェアなどのプロダクト導入をはじめとしたデジタル化推進や業務効率化などについては、その規模に差はあるものの地域金融機関内に担当窓口や専任者を配置しているところもあった。同時に、サイバーセキュリティ対策に関しては中小企業側から直接的なニーズとして持ち込まれることが少ないことから、地域金融機関側によってサイバーセキュリティ対策を軸とした積極的な支援活動や、導入の提案には至っていない実情がうかがえる。

この点、本調査を実施した限りにおいては、リスクマネジメントとしての中小企業のサイバーセキュリティリスク対策支援に関して効果的に機能しているような取組事例を把握するには至らなかった。

また、今回の調査では予め決められた質問に対する回答以外にも、参考となる意見や地域金融機関としての様々な思いが感じられる回答も得られた。

例えば、地域金融機関としては、サイバーセキュリティ対策に限らず IT 関連全般についても、専門家では

ないため自らが直接対応できる領域ではないと感じているといった回答があった。さらに、人材不足に関する問題は中小企業のみならず地域金融機関側にもあるとの回答が多く見られ、そのため中小企業のニーズに対して十分に人材を充てることができていないといった回答もあった。これら回答から、地域金融機関が、限られたリソースの中で顧客である中小企業に対してどのように向き合っていくべきか、課題感を有している実態がうかがえる。実際に、地域におけるコンサルタントとして、非金融領域に関する支援の一環でデジタル化推進や DX 導入支援の事業について積極的に取り組みたい意向を有しながらも、地域金融機関としては出来ないこともあるとのもどかしさをのぞかせるような回答もあった。

これが、金融領域以外での取組や中小企業への働きかけに関して、外部機関との協力体制、具体的には補助ツールや教育支援などのサポートを望む回答につながっているものと推測される。

地域金融機関が顧客対応を行う中で、サイバーセキュリティ対策を話題の一つとして含めること、あるいは中小企業の潜在的なニーズを掘り起こすための気付きを与えることができれば、中小企業側におけるサイバーセキュリティ対策意識の啓発に資することが期待される。そのために必要となる外部機関によるサポート、という観点では、地域金融機関の既存の活動や今後の活動方針に沿うものが効果的であるといえる。この点、地域金融機関からも、非金融領域に関する支援の一環でデジタル化推進や DX 導入支援の事業について積極的に取り組みたい意向や DX 推進や業務効率化と合わせたセキュリティ対策支援が有効ではないかという回答が示されていることも踏まえれば、外部機関によるサポートについても、DX 推進や業務効率化とサイバーセキュリティ対策推進とが一体的に実施されることが望ましいものと考えられる。

地域金融機関が地域のコンサルタントとして、またプレイヤーとして柔軟に活動していくことができるように外部機関としてもその活動を後押し・支援するための協力体制・支援ツールの整備を図ることが、地域金融機関を通じた中小企業のセキュリティ対策に関する積極的な普及支援活動へとつながることが期待される。

以上