

はじめに

現在、金融機関を含めた各企業は、サステナブルな経営に向け様々な取組みを行っています。人流クライシスや物流クライシス、災害激甚化といった社会課題に直面する中、行政による新しい社会基盤づくりに合わせて、経済界や産業界は急務であるDXを推進している状況です。

金融機関も自らの各業務においてDXを進めると同時に、取引先のDX推進をサポートするべく積極的に取り組んでいます。ビジネスが急速に変化を遂げている中、各金融機関は地域の環境や個人・法人の状況等に合わせて変革していかなければなりません。その変革には、金融機関の経営陣だけでなく、本部や各営業店、各担当者が一丸となって行動することが必要になります。

現在、各金融機関はデジタル人財の充実を目指し、人材の採用・育成を行っています。組織的な態勢も変えつつ、内部研修や外部組織への派遣なども実施しています。

しかし、いかに短期間にPDCAサイクルを回すDXとはいっても、取引先のDX支援においては中・長期的な計画を伴った視点で臨まなければならない、一朝一夕に進まないこともあります。各担当者には相応の知識や実務能力が求められることとなり、まだ比較的新しい「DX」という分野のハードルの高さに悩む人もいることでしょう。

銀行業務検定試験「DXビジネスデザイン」は、DX支援のスキルを向上させ、発揮する能力の程度を測る試験です。取引先の現状を理解し支援するために、データ分析やデジタル技術、DXの手法・ツール等の基本的かつ必要不可欠な知識に加えて、実務的に取引先の課題を把握する力や解決策の考え方、アドバイス力、提案力など

の習熟度を明らかにする内容です。

本書は、銀行業務検定試験「DXビジネスデザイン」の公式テキストです。試験を受ける際に押さえておきたいポイントをまとめており、Chapter 2～6にはそれぞれ確認問題を掲載しているため理解度のチェックと受験への準備ができます。

なお、本書の後半部分には、付録の章として「取引先のDX推進はこうしてサポートしよう」を掲載しています。取引先に対するヒアリングの仕方や提供したい情報、活用できるツールやその費用感などまで、日頃の活動に役に立つコンテンツを盛り込んでいます。また、本部の専担部署にトスアップするとよい情報や連携の仕方なども解説しており、学習で身につけた知識を実践に活かすハンドブックとしてご利用いただけます。

取引先のDX支援にあたっては、本書を活用し、日常の活動の参考にしていただくとともに、本書が業務の様々な場面でお役に立つこととなれば幸いです。

2025年7月

経済法令研究会

銀行業務検定試験「DXビジネスデザイン」実施要項

出題形式	四択択一式 35問（1問各2点 計70点） 記述式 3題（各10点 計30点）
合格基準	100点満点中60点以上
試験時間	120分
受験料	7,150円（税込）
出題範囲	(1)顧客ビジネス理解 経営理念／提供価値の整理（3C・STP・MM・PLC）／経営資源の整理（技術資源分析・商品分析・営業分析・財務分析）／強みと弱みの分析（バリューチェーン・VRIO分析）／マクロ環境の分析（PEST分析）／業界構造の把握（5F）／今後の方向性の検討（クロスSWOT分析）／ビジョンを描く（ビジネスエコシステム・外部パートナーとの協力・BMC・KGI）／ビジョン実現のための方策（KPI・BSC）など
	(2)データ分析 データ分析の手順／データの種類／データの取扱い／データ加工／データ分析の代表的手法／データ集計／データ可視化／検定 など
	(3)デジタル技術 クラウドコンピューティング／IoT／人工知能（AI）・機械学習／ブロックチェーン技術／AR・VR／ビッグデータと分析／3Dプリンティング／モバイル技術・アプリケーション など
	(4)DXの取組み ビジネスモデルの変革（eコマース・サブスクリプション・プラットフォーム・シェアリングビジネス・マッチング・D2C）／売上拡大のためのDX（CRM・MA・デジタルマーケティング・SNS活用・プロセスインフォマティックス）／社内プロセス改善のためのDX（デジタルBPR・コラボレーションツール・BIツール）／金融機関のDX など
試験日程	第162回銀行業務検定試験 2025年10月26日（日）※特別実施 第163回銀行業務検定試験 2026年3月1日（日） ※2026年度以降は、銀行業務検定試験（毎年7月・12月の第1日曜日）にて実施予定。詳細は銀行業務検定協会の実施要項にてご確認ください。

※実施要項は変更になる場合があります。

DX推進の背景と 社会的な期待

1 DXの概念と定義

情報通信技術（Information and Communication Technology：ICT）の発展は、ビッグデータや人工知能、データサイエンスなどのデジタル技術を生み、ビジネスにおけるDX（Digital Transformation）の基盤となっています。

DXを直訳すると「デジタルによる変革」です。DXの概念は、スウェーデンのウメオ大学のE. ストルターマン教授が2004年に「ICTの浸透が人々の生活をあらゆる面でより良い方向に変化させること」として提唱しました。その後今日まであらゆる分野でDXに対しての期待が高まってきました。経済産業省は「デジタルガバナンス・コード2.0」の中でDXを次のように定義づけました。

企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること

すなわち、デジタル技術の活用による新たな製品やサービスの提供、新たなビジネスモデルの開発を通して、社会制度や組織文化なども変革していくような取組全体を指します。企業におけるDXは、デジタル技術を活用して、ビジネスモデルや組織文化、業務プロセスを根本から変革し、イノベーションと成長を促進することを指します。

2 ビジネス環境の急速な変化とDXへの期待

ビジネスの維持・発展には、常に世の中の変化に対応することが欠かせません。近年、ビジネス環境が急速に変化しており、様々な業界で参入障壁が低くなり、ブルーオーシャンであるはずの新規市場があつという間にレッドオーシャンに変わるという状況にもなっています。PDCA (Plan→Do→Check→Act) サイクルについては「鬼速PDCA」という言葉も出現しており、より迅速にビジネスサイクルを回すことが求められるようになっていきます。

また、消費者のニーズが多様化している中で、企業は自社の強みや弱みを正しく把握したうえで、ターゲット市場のニーズに合った価値を提供することが求められます。

企業にとっては現状維持の経営では生き残ることが難しくなる中、社会のデジタル化とその活用の効果が認められています。企業においてもデジタル化による変革が求められ、DX推進が必要不可欠なものとなっています。

データ分析を巡る環境の進化も影響

多種多様で大量のデータが蓄積されたビッグデータや、高度な分析を安価かつ大規模に行えるクラウドなどもあり、データ分析の環境は各段に進化しています。各種のBIツールや分析プログラムも身近になりました。

すべての人の手元に情報機器がある時代になり、ビジネスの多くの場面で、すぐにデータの確認や分析・評価が行えるようになりました。こうした状況は、だれもがビジネス課題や市場の新たな機会に直面した際に、データに基づいた科学的な判断や意思決定を行える時代になったことにもつながっています。

企業におけるDX推進はデータ活用環境の進展に伴い、注目され、期待もますます高まっています。データに基づいた判断も重要であり、データの収集や分析で最適な戦略を策定・実施することが問われるでしょう。

金融機関による 継続的なDX支援に 必要な知識と能力

1 金融機関によるDX支援の重要性

経済産業省が2024年に公表した「DX支援ガイドンス」では、特に中堅・中小企業等のDX推進には金融機関をはじめとする支援機関の活用が有効であることが示されています。こうした企業がDXに取り組むにあたり、人材・情報・資金不足によるデジタル技術やその活用への理解の欠如がボトルネックとなり、独力でのDX推進は困難であるためです。特に地域金融機関は、中堅・中小企業等の身近な伴走役としての役割が期待されています。しかし、いまだDX支援方法が確立されているとは言えない面も多くあり、DX推進のプロセスの明確化や、そのための知識や技術の獲得は課題といえます。DX支援は一過性の課題ではなく、取引先に伴走しながら中長期的に見守り続ける必要があります。

取引先企業のDX支援は支援機関自身の価値向上につながる新しいビジネス機会となることが期待されます。また、DX支援とそれによってもたらされる企業の成長によって獲得される利益は、地域全体に還元され、地域経済を持続的に発展させる起爆剤にもなりえます。

2 DX支援に必要な知識

単に取引先の経営状況を把握するだけではDX推進を継続的に支援はできず、多岐にわたる知識やノウハウが担当者が必要となります。例えば、以下のようなことです。

●取引先のビジネスの理解力

取引先のビジネスを理解するには、その企業が社会でどのような役割を

取引先の ビジョン実現は こうして模索する

1 ビジョンを描く方法

5～10年後のありたい姿（ビジョン）は、経営革新の目指すべきゴールとしてどこを目指すかを、理想的な状態や数値の目標の両面で設定します。

●理想的な状態の目標

理想的な状態としては、「地域No.1」や「地元コミュニティでの存在感」「業界の盟主」といった定性的な目標を設定します。従業員をワクワクさせ、実現に向けてモチベーションが上がるキーワードを盛り込みます。従業員の心を1つに束ねる効果を狙いますが、それは測定することが困難です。そこで、合わせて定量的である数値の目標も設定するというわけです。

数値の目標はKGIとKPIの2段階で設定

●数値の目標

数値の目標は定量的で分かりやすいものです。経営革新の方向性に沿って、いつまでにどれくらいの成果を上げるかということを明示します。明確な目標ですので、目指すべきところに向けて全社1つになって力を発揮することができます。

数値の目標は2段階で設定します。1段階はKGI（Key Goal Indicator：重要目標達成指標）で、もう1段階はKPI（Key Performance Indicator：重要業績評価指標）です。

KGIとは、経営やビジネスにおいて最終的に到達すべき目標のことで、ビジョンとして明示するものです。全従業員が共通に認識すべきことですが、それだけでは各自がどのように行動すべきか迷うこともあります。

そこで、中間目標としてKPIを設定します。KGIが最終目標であるのに対して、KPIはその到達までのプロセスの達成状況を定点観測するための定量的な指標です。KPIを設定すると、何を指標として行動すべきかがだれの目にも明らかになり、行動に移しやすくなります。

①KGIの設定の仕方

代表的なKGIとしては、売上高が挙げられます。売上高は分かりやすく、多くの説明は必要ないでしょう。ただし、競合他社の視点が入っていないので実現可能性がイメージしにくいのです。

そこで、競合視点の入った指標として市場シェアが挙げられます。市場シェアは市場占有率と解され、当該市場における全需要に対して自社がどれくらい取り込めているか（ $\text{自社売上高} \div \text{市場全体の売上総額}$ ）を示します。

とはいえ、市場シェアにはコストの視点が入っていないので、多くの企業は売上総利益（粗利）を設定します。販売効率を加味して貢献利益（ $\text{売上高} - \text{変動費} - \text{直接固定費}$ ）や営業利益を設定する企業もあります。

営業利益まで設定できれば、より多くの従業員に経営意識が浸透し、それぞれの自律的な行動が期待できます。難点としては、商品群別や拠点別等に管理会計が整備されていないと運用しづらいことと、従業員に一定の財務知識が必要となることです。

②KPIの設定の仕方

KGIが設定できたら、次はKPIを設定します。KPIの位置づけはKGIをブレイクダウンした中間目標です。KPIはこれを達成すれば必ずKGIを達成するというものでなくてはなりません。

KGIを因数分解することで、KPIは設定しやすくなります。因数分解とは、数学的に数や整式を因数の積の形に直すことですが、構成要素を明らかにするという意味があります。KGIを因数分解の概念で整理すると、KGI達成に必要なことが明確になり、KPIとする要素と数値が見えます。因数分解していくと、KPIの加算（足し算）と乗算（掛け算）でKGIになるのです。

データ利活用の必要性和 分析の共通プロセス

1 DXとデータ活用

DXはデジタル化、デジタルイゼーションと切っても切れないものです。様々な企業活動の情報をデジタル化し、またビジネスプロセスの最適化やイノベーションを行うデジタルイゼーションですが、その先にDXがあります。DXではデジタル技術を活用してビジネスモデルやサービスを変革・創造していくわけですが、そこでは現状把握や予測などが行われます。そのためにはデジタル化されたデータの利活用が必須となります。

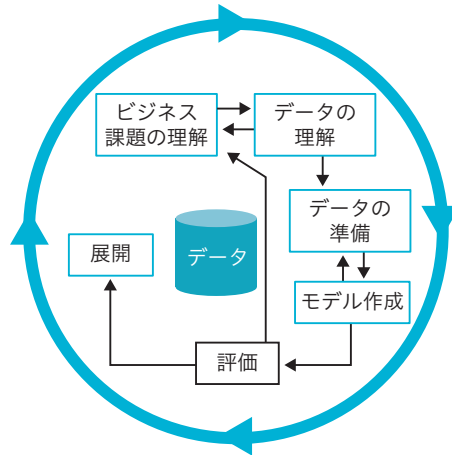
近年、ビジネス環境が目まぐるしく変わっており、事業において勘と経験と度胸という暗黙知で対処することは困難になっています。客観的な記録やデータをもとに、過去の実績や現状を知り、将来に向けた最適な方策を議論することが求められます。

そして、そのための方法論を理解し整備することは効果的な意思決定に大変重要です。

2 データ分析の共通プロセス(CRISP-DM)

データ分析の共通プロセスとして、CRISP-DMが広く知られています。CRISP-DMとは、Cross-Industry Standard Process for Data Miningの略称で、同名のコンソーシアムにより提唱されたデータ分析プロジェクトのプロセスモデルです（図表 3-1）。CRISP-DMに沿ったデータ分析は効率よく行うことができます。具体的には次の6つのプロセスを結び付けて、データ分析を進めます。

■図表 3-1 CRISP-DMのイメージ



ステップ1：ビジネス課題の理解（Business Understanding）

ステップ2：データの理解（Data Understanding）

ステップ3：データの準備（Data Preparation）

ステップ4：モデル作成（Modeling）

ステップ5：評価（Evaluation）

ステップ6：展開・共有（Deployment）

ステップ1：ビジネス課題の理解

ステップ1では、様々な方法で市場理解や自社と競合の分析を行うなどして、機会と課題の発見を行います。

ステップ2：データの理解

ステップ2では、分析に関係するデータを入手します。この段階で、データの集計や可視化によってデータ理解を深めることができます。データの特徴や特性を要約するような分析は、探索的データ分析（Exploratory Data Analysis：EDA）と呼ばれます。EDAでは、ダッシュボード機能を持つBIツールが広く使われています。

1 クラウドサービスの基本

クラウドコンピューティングとは、データやアプリケーション等のコンピュータ資源をネットワーク経由で利用する仕組みのことです。

クラウドコンピューティングには、図表4-2のようなメリットとデメリットがあります。

クラウドサービスは利用環境による分類ではIaaS、PaaS、SaaSという概念があります。また、利用形態によって、パブリッククラウド、プライベートクラウド、ハイブリッドクラウドに分類されます。

■図表4-2 クラウドコンピューティングのメリットとデメリット

メリット	
導入コストの低さと導入スピードの速さ	システムの購入は不要、利用した分だけ支払う従量課金制。比較的手軽に導入できる
スケールの柔軟性	必要に応じて拡張や縮小が可能
運用の容易さ	ハードウェアの設置・管理が不要。運用管理コストと手間を大幅に削減
事業継続性	堅牢なデータセンターで冗長性を持って運用。災害時でも利用可
アクセスの良さ	場所を問わずアクセスできる
高度なサービスの利用	すでに検証されている高度なサービスを利用できる
デメリット	
カスタマイズの自由度の低下	ユーザーがシステムや機能を自由にカスタマイズしにくくなる
事業者の都合による変更	クラウドサービス事業者の都合によりサービスの変更が行われる場合もある

1 量子コンピューティング

量子コンピューティングは、従来のコンピュータとは異なる原理で動作する、新しいタイプのコンピュータです。特定の問題においては、従来のコンピュータでは何百年もかかる計算を、数分や数秒で終わらせる可能性があるため、近年注目を集めています。

普通のコンピュータは「ビット」という0または1のどちらかしか取れない単位を使います。これは、電気のスイッチがオンかオフかのようなものです。これに対して量子コンピュータは、「量子ビット」という特別な単位を利用します。量子ビットには図表4-28のような2つの重要な性質があります。

■図表4-28 量子ビットの特徴

特徴	説明	コイン投げの例／効果
量子重ね合わせ (Superposition)	量子ビットが0と1の状態を同時に持つ性質。n量子ビットでは 2^n 通りの状態を同時に表現できる	コインが地面に落ちる前の空中で、表と裏の両方の可能性を同時に持つ状態。例えば3量子ビットでは、000～111の8通りを同時に扱える
量子もつれ (Entanglement)	離れた量子ビット同士が相互に結びつき、一方の状態変化が即座に他方に影響を及ぼす性質	東京と大阪にあるコインが不思議につながっていて、東京のコインを裏返すと大阪のコインも同時に裏返るようなイメージ

ビジネスモデルの 変革に関わる手法

「デ ジタル・トランスフォーメーション」は、2020年7月17日に閣議決定された「世界最先端デジタル国家創造宣言・官民データ活用推進基本計画」において、「企業が外部エコシステム（顧客、市場）の劇的な変化に対応しつつ、内部エコシステム（組織、文化、従業員）の変革を牽引しながら、第3のプラットフォーム（クラウド、モビリティ、ビッグデータ／アナリティクス、ソーシャル技術）を利用して、新しい製品やサービス、新しいビジネスモデルを通して、ネットとリアルの両面での顧客エクスペリエンスの変革を図ることで価値を創出し、競争上の優位性を確立すること」と定義されており、ビジネスモデルの変革が、デジタル・トランスフォーメーションにおける大きなトピックの1つになります。ここでは、デジタル技術を活用した典型的なビジネスモデルについて概説します。

1 eコマースとダイナミックプライシング

eコマース（EC）とは、「Electric Commerce」の略で、商品やサービスの売買から代金の決済までをインターネット上で行う取引のことを指します。身近な例では、物品を販売するオンラインショップや、金融商品の売買をWeb上で行うオンライントレードがこれにあたります。

eコマースの主なメリットは、①販路が大きく拡大できる、②24時間休むことなく運営できる、③顧客や商品売上傾向など得られるデータが潤沢であるという点です。

反面、デメリットとしては、①新たなサイトを立ち上げても直ちに十分な売上を立てられるだけのユーザーの確保が難しい、②競合が多く価格競争が激しいといった点があります。これらのデメリットを解消するための

対策として、①については「SEO（検索エンジンの検索結果において、自社HP等Webサイトが上位に表示されるよう構成や記述などを見直す手法）等の集客対策の強化」、②については「ユーザーから見て魅力のある商品やサービスによる他社との差別化」が主なものとなります。

後者のユーザーから見て魅力のある価格での物品・サービスの提供を実現する手段の1つに「ダイナミックプライシング」という手法があります。これは、ホテルの宿泊費や航空券の価格設定に見られるように、商品やサービスの原価をもとに価格を決めるのではなく、販売する時期等における消費者の需要と供給を勘案して、価格の設定を変えていく手法です。

ダイナミックプライシングのメリットは、提供する企業側から見ると、①需要が高まる時期に商品やサービスの価格を上げることで収益を最大化できること、②需要が低い時期は価格を下げることで余剰在庫を削減できることが主なものです。一方、ユーザー側から見ると、閑散期等需要が低い時期はリーズナブルな価格で商品やサービスを購入できる点がメリットです。

2 サブスクリプション

サブスクリプションとは、「料金を支払うことで、製品やサービス、コンテンツを一定期間利用できる」形式のビジネスモデルを指します。身近な例では、動画配信サービス（Netflix）や音楽配信サービス（Spotify）等が該当します。

サブスクリプションのメリットとしては、提供する企業側から見ると、①継続的な収益を上げられる、②サービス費用が比較的低いため顧客を獲得しやすいという点が主なものです。また、ユーザー側から見ると、①1度に支払うサービス費用が安価であるため利用開始のハードルが低い、②購入・所有する必要がないので管理が不要、③いつでも登録・解約ができるという点がメリットとなります。

両方にとってメリットの多いサブスクリプションですが、企業側から見

売上拡大のための DXの手法

企

業の売上拡大の取組みとして、顧客関係強化とマーケティング活動があります。近年のデジタル化の中で、顧客情報はデータとして管理され、マーケティングもデジタル化され、より効果的な活動が推進されてきています。

また一方で、製品の開発過程や製造過程においてもデータ活用が進展しており、原材料開発や素材の特性の発見にデータ・AI等を活用するマテリアルズインフォマティクス、製造工程の最適化や品質向上にセンサー・IoTやAI等を活用するプロセスインフォマティクスの手法が着目されています。

1 CRM(顧客関係管理)

CRMとは、Customer Relationship Management（顧客関係管理）の略称です。企業は接点を持った顧客との関係性を構築し、生涯にわたり自社製品を購入してもらえるよう強化しなければなりません。CRMは企業戦略において最も重要な取組みの1つといえます。

CRMが目指す姿はロイヤル化です。長期的に多く購入してもらえる顧客関係を築いていくことを目指します。そのために、顧客データを管理し、多くの見込客と接点を持つためデジタル環境でマーケティングを仕掛け、見込客の獲得とロイヤル化に取り組みます（図表5-3、5-4）。CRMでは、企業内における様々な部署の連携が重要になります。

企業が保有する顧客情報を一元管理し、企業にとっての優良顧客を定義することで効果的な販売戦略やマーケティング戦略を立案・実行することが可能となります。

金融機関のDXとサービスの向上

金

金融機関はレガシーシステムからの脱却や異業種参入企業との競争激化などにさらされており、デジタル技術や各種データを活用した業務改革、顧客接点の強化等を通じた競争力向上が課題となっています。それらの課題の解決に向けて各金融機関はDXを推進しています。

1

スコアリングモデルによる 与信審査業務の効率化

金融機関が活用しているスコアリングモデルとは、金融機関が企業に融資をする際に、過去の財務データや取引データをもとに、信用力や貸倒れリスクを数値化するモデルのことです。

人手では、融資審査に時間がかかる、審査が属人的でありバラつきが生じるといった課題があります。これに対し、近年、ビッグデータやAI技術が飛躍的に向上してきたことから、過去の財務諸表や入出金・預金残高などの蓄積データを機械学習にかけて評価するスコアリングモデルも開発されており、融資審査への活用も始まっています。

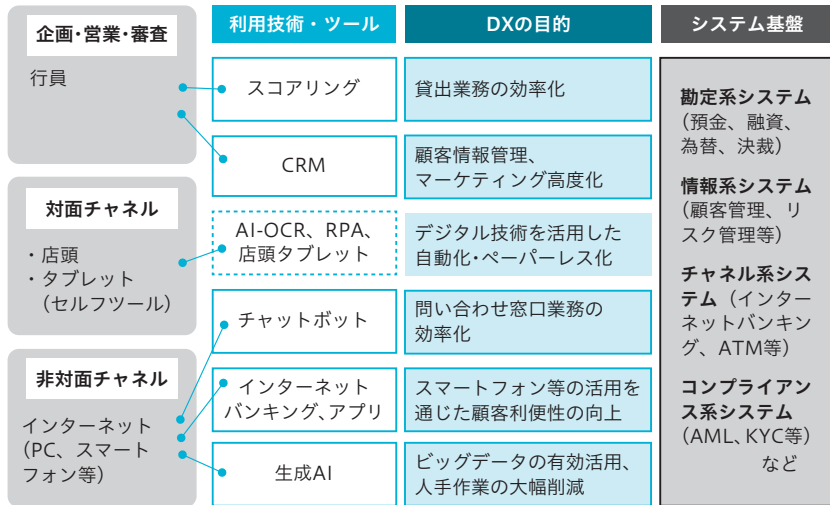
こうしたことが与信審査費用の削減や審査時間の短縮、審査判断の平準化などにつながっています。

2

CRM活用による顧客接点強化と 営業・マーケティングの高度化

CRMは顧客情報を一元管理することが可能なシステムです。例えば、支店で顧客情報を登録すると本部でも即座にその情報を確認でき、リアルタイムで顧客情報の共有が図れるため、本部・営業店による一体的な営業

■図表 5-12 金融機関におけるDX例



※MURC作成

活動が可能となります。また、顧客との接触履歴を登録しておくことで、担当者が変わってもシームレスに顧客へのサポートが引き継がれます。

CRMは勘定系システムや審査システムなどとの連携も可能であるため、顧客に関する総合的な情報を分析することで顧客に対する営業方針の検討やマーケティング戦略の立案などにも活用可能です。

他にも、コールセンター業務の効率化やシステム連携による顧客情報入力作業の軽減・ペーパーレス化など、各種業務の改善に活用されています。

3 チャットボットによる窓口業務の省人化

質問に自動で回答を行うチャットボットを活用して、コールセンター・店舗窓口での対応の負担軽減や要員の削減などが図られています。チャットボットの導入には、電話では処理しきれない件数の対応が可能となる、24時間365日対応が可能となる、多言語化にも対応しやすいなど、多くのメリットがあります。また、チャットボットを使って、社内システムや社

取引先に寄り添って 社会課題を乗り越えるための DX支援を！

デジタルによる社会課題解決とDX支援

経済産業省では2023年より「デジタルライフライン全国総合整備実現会議」を開催しており、企業、自治体、学識者、関係省庁などが広く参画しています。この会議は、自動運転・ドローン・AIなどの技術を活用し、人流や物流のクライシス、激甚化する自然災害などの社会課題を解決するため、デジタルインフラを全国に行き渡らせる「デジタルライフライン全国総合整備計画」の策定と推進を目的としています。

2024年度からは、この計画の社会実装フェーズが始まり、今後約10年をかけて全国展開が図られています。計画では、官民が保有するデータの連携を通じて新たな価値を創出することを掲げており、行政による社会基盤整備に加え、企業や個人もこの変革に合わせた取組みが求められます。

企業においては、デジタルライフライン構築に連動し、自社保有データの棚卸しと利活用を行い、新たな商品やサービスへの展開を計画・実行していくことが重要です。その第一歩として、自社データの可視化と分析に取り組み、マーケティングや事業戦略の立案に活用していく必要があります。このような動きに伴い、企業のDX推進が不可欠な要素となってきます。

生田 目 崇（なまため・たかし）

中央大学理工学部ビジネスデータサイエンス学科教授

1970年生まれ。東京理科大学大学院工学研究科博士後期課程修了、博士（工学）、東京理科大学助手、専修大学教授を経て2013年より現職。専門はマーケティング・サイエンス、経営科学。著書に『マーケティングのための統計分析』（オーム社）、『データサイエンス』（創元社）など。

蛭川 速（ひるかわ・はやと）

㈱フォーカスマーケティング代表取締役。中小企業診断士

1969年生まれ。中央大学卒業後、㈱常陽銀行を経て2012年から現職。

定量データ分析から企業実務で活用できる仮説抽出のプロセスを考案。

コンサルティングや企業研修によりマーケティング支援を行っている。

宮内 京子（みやうち・きょうこ）

株式会社アキュリオ代表取締役

神戸大学卒業、日本ユニシス株式会社に在職時に中小企業診断士、MBAを取得し、2016年、株式会社アキュリオ設立。経営革新等支援機関。経営、新事業に係るコンサルティングの他、大学非常勤講師、セミナー講師も務める。

香川 和孝（かがわ・かずたか）

中小企業診断士

慶應義塾大学卒業後、東京商工会議所で経営指導員として小規模事業者支援を行う。その後、M&Aアドバイザリーを経て、地方銀行系シンクタンクで経営コンサルティングに従事。中小企業診断士、修士（経営学）。九州情報大学中小企業経営研究センター客員研究員。

河合 一憲（かわい・かずのり）

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社

コンサルティング事業本部デジタルイノベーションビジネスユニット デジタルトランスフォーメーション推進部部長・プリンシパル

東京大学大学院・ロンドン大学大学院修了。外資系総合コンサルティングファームを経て現職。官民間問わず、幅広い業種にオペレーション改善・基幹系を含む業務／ICT改革の支援からIoT／AIを活用したスマート化の企画実装支援まで幅広い経験・知見を有する。

岩崎 拓也（いわさき・たくや）

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社

コンサルティング事業本部デジタルイノベーションビジネスユニット デジタルトランスフォーメーション推進部シニアマネージャー

九州大学大学院修了、博士（理学）。国内シンクタンクを経て現職。科学技術動向調査・市場調査、技術戦略立案等の研究開発支援のほか、業務プロセス改善支援、DX推進支援など民間企業・官公庁等を対象に幅広く業務に従事している。

山縣 莊平（やまがた・そうへい）

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社

コンサルティング事業本部デジタルイノベーションビジネスユニット デジタルトランスフォーメーション推進部シニアマネージャー

大手百貨店の店舗、経営企画情報システム、国内総合コンサルティングファームを経て現職。小売・流通を中心にIT導入、DXプロジェクト支援を多数経験。特に顧客接点改革、SCM計画業務の構築とIT、デジタル導入の知見、経験を有する。

木下 稔規（きのした・としき）

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社

コンサルティング事業本部デジタルイノベーションビジネスユニット デジタルトランスフォーメーション推進部シニアマネージャー

Sier、IT系コンサルティングファームを経て現職。官民間問わず幅広い業種のオペレーション改善、大小様々な基幹系システムの構想・計画の策定、要件定義からプログラム開発・テストおよび保守運用まで一貫した経験・知見を有する。

武藤 健（むとう・たけし）

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社

コンサルティング事業本部デジタルイノベーションビジネスユニット デジタルトランスフォーメーション推進部シニアマネージャー

東京工業大学卒。外資系総合コンサルティングファーム、国内総合コンサルティングファームを経て現職。官民間問わず、幅広い業種に対して、DX戦略立案、CRM・マーケティング、基幹系を含む業務／ICT改革に関する幅広い経験・知見を有する。

荒川 明夫（あらかわ・あきお）

プライマルカラーズ合同会社代表

1976年生まれ。独立行政法人情報処理推進機構（IPA）非常勤職員、立命館大学OIC総合研究機構客員助教。2006年、ホームページ制作会社設立後、ECサイト構築・Webサイトの制作・デジタルマーケティング分野においてコンサルティング事業を展開。現在、DXの推進支援を主軸として、ITコンサルティング、研修事業、ワークショップ、講演等を多数実施。

佐々木 城彦（ささき・じょうた）

オペレーショナルデザイン株式会社取締役／デザイナー

1967年生まれ。信金中央金庫を経てオペレーショナルデザイン設立に参画。沼津信用金庫非常勤参与・富士宮信用金庫非常勤監事。データアナリスト。法制変遷・需要変動等がポートフォリオやマーケティングにもたらす影響を分析し対応を支援。著書に『一番やさしい金融リスク管理』（近代セールス社）ほか。

栗原 涼介（くりはら・りょうすけ）

経済産業省 商務情報政策局 情報技術利用促進課 課長補佐

新卒にて三井住友銀行に入行し、法人営業として中小企業を担当。その後、グループ証券会社の投資銀行部門に出向し、大手企業に対するM&Aや資金調達支援等に従事。2020年9月、経済産業省に入省し、中小企業庁 経営支援課に配属。新型コロナウイルスにおける月次支援金等に携わる。その後、経済産業政策局 産業組織課においてコーポレートガバナンスや事業再編関連の政策立案担当を経て、現職に至る。

山崎 由莉（やまざき・ゆり）

経済産業省 商務情報政策局 情報技術利用促進課 調査官

新卒にてりそなホールディングスに入社し、個人向け営業活動に従事。その後、同システム部門に異動し、バンキングアプリや店頭取引端末のシステム開発においてプロジェクトマネジメントに携わる。2024年7月、経済産業省に出向し、企業のDX推進を担当。

相馬 正伸（そうま・まさのぶ）

アカリンク合同会社代表社員

1972年生まれ。富士通株式会社、ソフトバンク株式会社を経て、アカリンク合同会社設立。開発者側、利用者側、経営者側、それぞれの現場の課題解決をしてきた経験を活かしてDXコンサルタントを行っている。DX推進等のセミナー講師も務める。著書は『超DX仕事術』（サンマーク出版）。

野々川 輝一（ののかわ・てるかず）

株式会社山梨中央銀行

コンサルティング営業部コンサルティング営業室主任調査役

2001年入行。営業店、システム部門、銀行子会社出向等を経て現職。中小企業に対するICT導入やDXの支援など、多様なコンサルティング業務に従事している。

高橋 威知郎（たかはし・いちろう）

株式会社セールスアナリティクス代表取締役。中小企業診断士

内閣府（旧総理府）およびコンサルティングファーム、大手情報通信業などを経て現職。官公庁時代から一貫してデータ分析業務に携わる。大企業のみならず、中小企業やベンチャー企業、社長一人企業などにおけるビジネスデータ分析とその利活用のコンサルティングを行っている。

銀行業務検定試験 DXビジネスデザイン 公式テキスト&問題集 【第2版】

2024年3月25日 初版第1刷発行
2025年8月5日 第2版第1刷発行

編 者 経済法令研究会
発 行 者 高 橋 春 久
発 行 所 (株)経済法令研究会

〒162-8421 東京都新宿区市谷本村町3-21
電話 代表 03(3267)4811 制作 03(3267)4823
<https://www.khk.co.jp/>

営業所／東京03(3267)4812 大阪06(6261)2911 名古屋052(332)3511 福岡092(411)0805

カバー・表紙デザイン／樋口たまみ 本文デザイン・DTP・イラスト／(株)アド・ティーエフ
印刷／(株)加藤文明社 製本／(株)ブックアート

©Keizai-hourei kenkyukai 2025 Printed in Japan

ISBN978-4-7668-3535-9

☆ 本書の内容等に関する追加情報および訂正等について ☆

本書の内容等につき発行後に追加情報のお知らせおよび誤記の訂正等の必要が生じた場合には、
当社ホームページに掲載いたします。

(ホームページ 書籍・DVD・定期刊行誌 メニュー下部の 追補・正誤表)

定価はカバーに表示してあります。無断複製・転用等を禁じます。落丁・乱丁本はお取替えます。