

金融高度化セミナー「業務改革」  
(2017年7月24日開催)における講演要旨

2017年8月31日  
日本銀行金融機構局  
金融高度化センター

## 【開会の挨拶】

日本銀行 金融機構局 金融高度化センター  
センター長 家田 明



(撮影:野瀬勝一、以下同じ)

- 本日の金融高度化セミナーでは、「業務改革」をテーマに取り上げる。この背景には、趨勢的に低下しているわが国金融機関の基礎的収益力を、業務改革を通じて、引き上げていけるのではないかと考えたことがある。また、これは金融機関に限らず日本全体の課題といえるが、生産年齢人口が減少するなか、業務改革を行い、より少ない人数でより多くの成果をあげる生産性向上が一段必要になっていることも背景にある。
- 実際、このセミナーを企画するにあたって訪問した金融機関のすべてで、業務改革の必要性が強く認識されている。先行する一部の金融機関では、事務効率化により人員・時間・スペースなどを捻出し、それら資源を営業力やサービスの向上のために投入する動き、つまり生産性向上への取組みがみられている。
- 本日登壇される方々は、こうした課題に積極的に取り組んでいる。
- 本日のセミナーを契機に、わが国金融機関の業務改革の動きが一段と進展することを期待している。

## 【講演】生産性向上のための業務改革

日本銀行 金融機構局 金融高度化センター  
企画役 岡 俊太郎



(金融機関が「業務改革」に取り組むべきと考えるに至った背景)

- 今回の金融高度化セミナーでは「業務改革」というテーマを取り上げた。その背景は、①金融機関の基礎的収益力が2000年代初頭から趨勢的に低下していること、②有人店舗への来店客数が減少し、インターネットからのアクセス数が増加するという、顧客のチャネルシフトが起きていること、③金融機関に限らないが、日本の労働生産性が低位にあること、④生産年齢人口の減少に対応して、育児に携わる女性職員や両親の介護に直面する中堅職員が働きやすい環境を作らなければならないこと、といった環境認識を踏まえ、「金融機関は従来の業務のあり方を見直す時期に来ているのではないか」と考えたためである。

(生産性向上のための業務改革)

- ただし、金融機関に対して、単に経費削減のために業務改革を行えばよいと考えているわけではない。それでは、各金融機関の成長性低下や職員のモチベーション低下につながるかねない。
- 定型事務や顧客に向き合わない事務を効率化・削減することで捻出した資源を、サービスや営業力の向上、さらにはイノベーションを生み出す時間に向ける、生産性向上につながる業務改革が期待されている。

## 【講演】りそなのオペレーション改革

りそなホールディングス デジタル化推進部

部長 中田 雅之 氏



### (オペレーション改革の基本コンセプト)

- オペレーション改革のはじめの一步は、2003年6月の公的資金注入後、国際競争に勝ち残ったメーカー出身の社外取締役から数多くの厳しい指摘や助言を頂戴し、「銀行の常識」を捨てたことである。銀行都合を廃し、お客様の視点で考えることによって、『3ない』（「待たせない」、「押させない」、「書かせない」）、『3レス』（「ペーパーレス」、「キャッシュレス」、「バックレス」）というコンセプトが生まれた。2004年から段階的に施策を進め、「次世代型店舗」で実現していった。

### (営業店事務のコスト構造)

- 営業店での事務処理件数は全体の5%であるが、活動原価では70%を占めていた。したがって、営業店にメスを入れないとコストは下がらないということであり、ここがオペレーション改革の原点となっている。

### (オペレーション改革のアプローチ方法)

- これまで銀行は、ATMを使わないお客様による店頭事務をいかに効率化するかを検討してきたが、「事務処理を、お客様と一緒に行って完結させる」という考え方に発想を転換した。

## (オペレーション改革の基本施策とその成果)

- 事務プロセス改革の決め手となった基本施策は、セルフバンキング(EB、IB、ATM)への誘導とともに、①ATMと社員端末との連動処理をする「セミ」セルフバンキング方式、②現金取引・管理をATM等に集約するATM出納方式、③営業店の後方事務を集約するバーチャル営業店方式の3つである。いずれも営業店から人手による事務をなくすというものである。当初は社員から反発の声が上がったが、お客様からは好評であった。
- 営業店における事務量は半減、伝票は8割近く減少し、事務人員数もほぼ半減した。

## (具体的な施策)

- クイックナビ(行員が操作のサポートを行うATM)やリサイクルキャッシャー(お客様が直接操作するオンライン型のオープン出納機)を導入し、窓口での事務をなくしていった。来店時に複数の送金や現金の預入れ、取崩しが様々な場所(クイックナビ、社員端末など)で行われたとしても、それらの取引を「お客様番号」で一元管理できる「連携DBシステム」を導入してからは、伝票も不要となり、勘定違算も発生しないため、閉店後の勘定集計業務も不要となった。この結果、残業なしで17時まで営業が可能という、営業施策を実現した。
- また、タッチパネル式ディスプレイでお客様自身が確認しながら操作するコミュニケーション端末等を導入し、ペーパーレス、印鑑レスを実現した。さらに、営業店から事務センターへ書類のイメージ伝送を行うことにより、

紙の移動という物流や拠点毎での重複チェックの工程をなくすことに成功した。これらの施策は、営業店を事務処理の場からセールスの場に変えるという意味で、有効に機能している。

- 住宅ローンでは、OCRによるデジタル化や契約書のプレ印字のほか、拠点間のデータ連携によって案件単位でのプロセス管理を可能とした。この結果、お客様の記入負担は10分の1、手続き時間も半分程度に短縮された。融資事務に関しても、稟議データを活用して契約書の作成や実行オペレーションを自動的に行うシステムによって、効率化している。

(次世代型店舗の展開)

- 次世代型店舗では、「事務とセールスを分離」し、総合受付でお客様のニーズを受け止め、取引内容に応じて、クイックナビ、サービスカウンター、コミュニケーションブースに振り分けることにしている。
- 現在、グループで491店舗中417店舗が次世代型となっており、りそな、埼玉りそなは、ほぼ全店の次世代型店舗への切り替えが完了している。

(今後のオペレーション改革の方向性)

- お客様に付加価値を生まない事務処理はゼロにするべきであり、「事務は発生と同時にデジタル化してその場で完結する」ことを徹底していきたい。また、今後はオペレーション改革を部分的に行うのではなく、デジタル化のデザインを標準化し、部門横断的に推進していくかたちとしていきたい。

【講演】「意識改革としてのBPR  
～変わる・変える・生まれ変わる～」

名古屋銀行 相談役 中村 昌弘 氏



(BPRの全体像)

- 当行は、来店客数の減少や競争激化への危機感から、2013年4月よりBPRを開始した。
- 具体的な施策は、①顧客接点と関係のない業務を効率化・削減し、②本部集中も含め本部組織を再設計し、③顧客との接点になる渉外担当者を増やす人員再配置を行うことであった。また、併せて、女性職員も渉外で活躍させ、「全員営業体制」の実現を目指した。
- BPRの目的は、経費削減ではなく成長戦略であり、BPRのRは「再構築」(Re-engineering)ではなく、「革命的な運動」(Revolution)と捉えた。

(BPR推進体制)

- 本部側では、総合企画部内に事務局(BPR推進室)を作り、営業・人事制度・システム分野に優れた3名を選定した。また各部の課長・係長級メンバー19名により各部横断BPRプロジェクトチームを作った。また、営業店側では、エリア担当の店頭・融資代表20名と法人担当の20名を配置し、さらに全営業店からBPR推進担当者を1名ずつ任命した。この結果トータルで170～180名の推進体制となった。

- 全体会議で本部・営業店からの提案施策を進捗管理し、自分(中村相談役)は3年間33回の全ての会議に出席し、議論を牽引した。また、営業店のBPR推進担当者の任命式や、営業店からの改善提案上位者の表彰式を行った。これらを3年間継続することで、行員の意識が大きく変化した。

#### (業務効率化の主な取組み)

- ICキャッシュカード発行サービスでは、即時発行できるようにし、かつカード再発行業務の効率化を実現した。また、全国初の取組みとして、お客様が撮影した写真をカード表面に印刷するサービスも開始した。

#### (組織再設計の主な取組み)

- 伝票・書類の集中保管センターと融資実行センターを新設し、伝票類の保管や融資実行などを集中化した。両センターから自発的に対象業務の拡大提案があり、当初の想定以上に集中化が進展した。
- 本部組織を抜本的に変え、営業部門を1つのユニットにしたほか、人事戦略と経営戦略のミスマッチ解消のために、人事部と総合企画部を統合して経営企画部を新設した。

#### (人員再配置の主な取組み)

- 個人のお客様への営業力強化のために、女性職員を中心とした渉外担当(「パーソナル・コンシェルジュ」)を新設した。また、「相続相談プラザ」を設け、ソリューション提案型営業を強化した。
- 現場の最適人員を測るために、事務量調査を行った。



(BPRの成果としての生産性向上)

- 2013年3月期～2017年3月期に、正行員が115人減少したが、人員再配置により、渉外人員は97人増加した。
- また、正行員1人当たり生産性は、役務取引等利益、資金量、融資量などで向上した。

(BPRの成果としての意識改革)

- BPRを進めるなかで、行員の意識が変化した。
  - ①組織の活性化:各部横断BPRプロジェクトチームのおかげで、活発な意見交換が行われ、組織の縦割りの弊害が解消できた。
  - ②参画への喜び: BPR推進担当者から、「自分の考えた提案が採用され、やりがいがある」などの声があり、全行員のベクトルが一致しはじめた。
  - ③自主性の広がり:各センターの行員が、お客様や営業店の受け止め方を考えながら、自主的に、対象作業拡大の提案を行うようになった。
  - ④組織の一体感:営業店が改善提案を行うと、本部からすぐに回答があるため、営業店と本部との間で相互信頼の気持ちが芽生えた。

(今後のBPR戦略～ゴールイメージ)

- これまでのBPR戦略ではハードやシステムを相当作り込んだため、今後は、行員力を向上させ、改革・改善のマインドを文化として定着させたい。

以 上