

2018年2月9日
日本銀行
金融機構局
金融高度化センター

「業務改革に関する地域ワークショップ」の様相（京都支店）

日本銀行では、2017年10月30日（月）に、京都支店と金融機構局金融高度化センターの共催で、「業務改革に関する地域ワークショップ」を、日本銀行京都支店で開催した。本ワークショップでは、外部講師等から業務改革に関する取組みについてご講演をいただき、その後、京都府・滋賀県の地域金融機関の経営トップの方と外部講師の方との間で意見交換（内容は非公開）を行った。



【「業務改革に関する地域ワークショップ」の概要】

日 時：2017年10月30日（月）13時00分～16時00分

会 場：日本銀行京都支店会議室

プログラム：

▼開会挨拶 日本銀行 京都支店長 植木 修康

▼講演

「生産性向上のための業務改革／業務改革の基礎」

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

「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

「手形関連業務共同アウトソースへの取組み」

千葉銀行 参与、T&I イノベーションセンター株式会社 代表取締役会長 森本 昌雄 氏

▼意見交換（内容は非公開）

<参加者>

滋賀銀行 頭取 高橋 祥二郎 氏

京都銀行 頭取 土井 伸宏 氏

滋賀中央信用金庫 理事長 沼尾 護 氏

長浜信用金庫 理事長 横田 幸造 氏

湖東信用金庫 理事長 山本 英司 氏

京都信用金庫 理事長 増田 寿幸 氏

京都中央信用金庫 理事長 白波瀬 誠 氏

京都北都信用金庫 理事長 森屋 松吉 氏

名古屋銀行 相談役 中村 昌弘 氏

千葉銀行 参与、T&I イノベーションセンター株式会社 代表取締役会長 森本 昌雄 氏

日本銀行 京都支店長 植木 修康

日本銀行 京都支店 営業課長 佐瀬 豊

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

1. 開会挨拶（日本銀行 京都支店長 植木 修康）

- 日本銀行金融機構局金融高度化センターでは、各地域で地元金融機関と意見交換を行う「地域ワークショップ」を開催している。今般、京都支店では、初めてとなる地域ワークショップを開催する。また、「業務改革」をテーマとする地域ワークショップの開催は、全国の地域のなかで、京都・滋賀が初めてとなる。京都支店としては、二重の意味で「初めての取組み」ということになる。



- 金融高度化センターが「業務改革」をテーマとして取り上げた背景は、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にある。そのほか、業務改革が必要とされる背景としては、生産年齢人口の減少やそれを受けた生産性向上の必要性もあるが、私自身は、近年の科学技術の進展が、金融機関の業務や事務フローを大きく変える可能性があり、これに対応して業務改革を行うことが、各金融機関にとって極めて「前向き」な課題であると捉えている。
- また、もともと京都・滋賀の企業には、「不易流行」の気風（残し伝えるべきものはきちんと残し、変えるべきものは勇気をもって変える気風）がある。そうした風土もあって、京都支店、金融高度化センターとも、「今回のテーマは最初に京都で行いたい」という思いで、この地域ワークショップを開催した。金融機関の皆様方にとって、本日の地域ワークショップが何がしかの参考になることを期待したい。

2. 講演「生産性向上のための業務改革／業務改革の基礎」

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

- 金融高度化センターが「業務改革」というテーマを取り上げた背景には、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った、デジタル化の流れ、「デジタルトランスフォーメーション（ITの浸透が人々の生活をあらゆる面でよりよい方向に変化させる革新。デジタルによる事業構造の変革）」が起きていること、③金融機関を



含め、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」と考えたことがある。

- ただし、金融機関が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、職員のモチベーション低下、顧客へのサービス水準引下げにつながりかねない。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。
- また、業務改革というと、「どのようなシステムやテクノロジーを活用しているのか」といった面に焦点が当たりがちである。確かに「システムへの理解も重要」であるが、またシステムだけでも成り立たないのが業務改革である。業務改革は、リーダーシップ、企業文化への定着といったソフト面、「客観的な経営指標」といった定量的なゴール、システム・テクノロジーというハード面があいまって、初めてうまく進むものであると考えている。

3. 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

(1) BPRの全体像

(BPRの動機・背景)

- 当行は、貸出・預金残高などの計数が伸び悩み、トップラインの収益が落ち、「このままでは、金融機関としての持続性が保てない」という大きな危機感を持つなか、この状況を打開することを目的に、BPRを開始した。



(BPRの方向性と戦略)

- 半年程度、行内で議論・検討を重ねた。店頭窓口に来店する顧客が減少するなかで、「渉外担当者の力と質をあげて、顧客との接点を多くする」ということが1つの方向性であるという結論となった。これを実現するために、①顧客接点のないバックオフィスの事務を徹底的に見直して効率化すること、

②本部集中を含め、組織の再設計を行うこと、③最終的に人員再配置を行い、渉外担当者を増加させることが戦略となった。

(BPRの目的)

- BPRの目的は、顧客満足度の向上を通じて、経費削減に依存せず、当行の持続性と成長性を確保するということであり、これを内外にミッションとしてコミットした。重要なポイントは、まず、このBPRが「経費削減運動」ではないということであり、前向きな、銀行としての「成長戦略」であるということである。もう1つのポイントは、BPRを通じて、行員の意識も含め、銀行全体を変えていくことを目的にしていたことである。BPRは一般的には、“Business Process Re-engineering (業務の再構築)”の略であるが、私(中村相談役)がプロジェクトリーダーとして話したときの意味は、「名古屋銀行のBPRのRは、“Re-engineering (再構築)”ではなくて、“Revolution (革命)”である」ということであった。

(BPRの主要施策)

- BPRの主要施策は、①営業店の事務量を▲25%削減することを目標とすること(業務効率化)、②業務の本部集中を拡大するとともに、本部組織を再編すること(組織再設計)、③(事務集中化等により)店頭窓口の人員を削減し、総人員も削減する一方、渉外人員を550人から700人にすること(人員再配置)の3つであった。

(全員営業体制実現と女性の活用)

- また、銀行の組織全体の意識を「お客さま本位」に変えるために、「全員営業体制実現」を掲げた。これは、全ての行員が渉外係になるということではなく、バックオフィスのオペレーターも含め全ての行員が「お客さまにどうしたら喜んでいただけるかを絶えず考えながら、毎日の仕事をしてほしい」ということを訴えたものであった。
- 行員約2,000人のうち女性が約600人いるが、これら女性を「全員営業体制」に組み込み、「女性の活用」により、銀行全体の生産性を引き上げ、強い組織にしようと考えた。経営計画は、BPR、全員営業体制実現、女性の活用の3つを軸としていた。

(2) B P Rの推進体制

(B P R推進体制の全体像)

- まず重要なポイントは、本部にプロジェクトチーム（プロジェクト推進事務局）を作り、そこに、営業店から営業に精通している人材、人事部から人事制度に精通している人材、システム部からシステムや計数分析に精通している人材を引っ張り、3人のスタッフを配置したことであった。そして、その3人に与えたミッションは、全てのワーキンググループの会合に参加することと、銀行の「全体最適」をみながらB P Rを進めてほしいということであった。特に「全体最適」を意識することを強く指示した。
- そのプロジェクト推進事務局のもとに、推進本部（「B P R戦略本部」）を作り、本部各部の課長クラスの人材を集め、本部に横串を刺したプロジェクトチームを構築した。また、営業店全店に「B P R推進担当者」を1名任命したうえで、営業エリアごとにもB P Rの担当者を任命した。これらの結果、トータルとして、約200名のプロジェクトチームを作ることになった。こうした仕組みを構築した理由には、①本部組織に「横串を刺す」ことによって、本部内の縦割り組織の意識を打破すること、②営業店を巻き込むことによって、本部と営業店のギャップ（相互不信）を打破することがあった。

(営業店B P R推進担当者への働きかけ)

- 営業店のB P R推進担当者からは、施策のアイデアを「専用掲示板」に投稿してもらった。重要なポイントは、本部が、営業店からの投稿全てに目を通して議論を行い、回答を行ったことである。当行には、以前から「提案制度」というものがあったが、議論もせずに本部が却下していた。これが本部と営業店のギャップ（相互不信）を生み出していたため、今回のプロジェクトでは、営業店からの改善提案の投稿を全て議論して、全て回答することをルール化した。営業店からの投稿件数は、当初は688件、途中、減少した期間もあったが、2016年度下期には639件と推移し、月100件程度、2013年度下期からの累計では約4,000件まで積み上がった。
- また、B P R推進担当者の意識を高めるために、私（中村相談役）から任期1年の任命書を渡すイベントを行ったり、投稿の上位者に対して表彰を行うこととした。
- 営業店のB P R推進担当者は、初めは「銀行は本気でB P Rに取り組むつもりなのか」という懐疑的な気持ちであったが、これらを通じて、徐々に銀行

の本気度が伝わり、「自分の提案が採用されて、業務フローが変わったことに喜びを感じる」という前向きな声が聞かれるようになった。

(BPR施策のアイデアの生み出し方)

- BPRの施策のアイデアは、2つの流れから生じるようにした。1つは、本部のプロジェクトチームから出てくる本部施策化案件であり、施策化案件ごとにワーキンググループを作った(当初33のワーキンググループがあったが、最終的には58のワーキンググループとなった)。もう1つは、営業店から改善提案をあげてもらい施策化する案件であった。

(プロジェクトチームのリーダーとしての行動)

- BPRの施策化の進捗管理を行うために、毎月1回、全体会議を行ったが、プロジェクトチームのリーダーである私(中村相談役)は、この会議には必ず出席した(3年間で全33回実施した)。

(3) BPRの具体的な取組み

① ICキャッシュカードの即時発行(業務効率化)

- キャッシュカードの即時発行機を全店に入れ、3~5分でキャッシュカードを発行できるようにした。これにより、後処理の工程をなくし業務効率化を図ることができた。また、従来、カード紛失時の再発行に1週間程度かかっていたのに対し、即時再発行による顧客満足度の向上を図ることもできた。さらに、顧客満足度を向上させるため、顧客が自らのオリジナルの写真をキャッシュカードのデザインとして使用できるようにした(全国初の取組み)。

② ドキュメントセンターの設置(組織再設計)

- 営業店で取り扱った伝票を、メールカーでドキュメントセンターに搬送し、ドキュメントセンターの担当者がスキャナによりイメージ化し、行内LANで伝票のイメージを見ることができる仕組みを作った。「過去のストックになっている伝票をどうするか」という問題があったが、本部の人間を総動員して、全営業店の伝票全てをドキュメントセンターに送付した。さらに、当初は、伝票の集中保管をするだけであったが、センター側の提案により、預り資産関係の書類、印鑑票など、集中保管する対象を広げた。また税務署等の照会事務も全てドキュメントセンターで行うことにしたため、営業店が税務署等の照会対応から解放された。

③融資実行センターの設置（組織再設計）

- 融資実行のオペレーションも「本部でやろう」ということで、融資実行センターで基本的に行うようにした（ただし、営業店でオペレーションした方が早いものは、営業店で行っている）。また、現在は融資実行のほか、リスク対応、代位弁済や内容証明の手続きも行っており、単なるオペレーションセンターから、総合的な事務センターという意味合いを持つようになってきた。

④人事部廃止など新本部組織体制の構築（組織再設計）

- 本部組織の再編については、まず、法人営業や個人営業の情報共有等を図るために、新たに営業本部を作り、営業部門の4部門をユニット化した。
- また、人事部を廃止し、総合企画部に統合して、新たに経営企画部を創設した。新たな施策が持ち上がったときに、人事部が「人繰りの観点からできない」と反対することにより業務の改善が進まないなど、縦割り組織の弊害が目立っていた。そのため、経営を推進する部署と人事計画を担当する部署を一緒にすることで、業務改善を早くスタートできるようにした。

⑤個人渉外（パーソナル・コンシェルジュ）の設置（人員再配置）

- 当行は「法人に強い名古屋銀行」ということをプライドとして持っていた。もともと、成長戦略を考えるなかで、個人向けのソリューション強化が必要ということになった。顧客の多様な金融ニーズの相談に応えられる個人渉外（パーソナル・コンシェルジュ）を新たに100人配置し、このうち8~9割を女性とした。

⑥相続相談プラザの新設（人員再配置）

- 当行は、以前から相続の事務センターがあり、相続事務の本部集中を行っていたが、今後、個人の相続相談にも対応し、被相続人とのコミュニケーションを密にしていく必要があると考えて、単なるバックオフィスから営業プラザ（相続相談プラザ）に模様替えを行った。これにより、顧客に対する相続事務の品質が統一された。

⑦役席兼務、事務量調査による人員再配置

- 営業店は、支店長、次長、預金・融資・渉外の3課長の役席5名体制が一般的なパターンであったが、多くの店舗は、次長と融資課長を兼務させることで、役席4名体制とした。

- また、事務量調査を行い、営業店の最適配置人員を算出して、営業店の人員の再配置を行いつつ、渉外担当の人員を増加させていった。

(4) BPR（第1ステージ）の成果（生産性向上と意識改革）

- 事務量は、2013年4月から2016年3月の間に、目標の▲25%までには到達できなかったが、▲22%程度削減できた。また、ドキュメントセンター、融資実行センター、相続相談プラザ設置により、本部集中が進み、営業店のオペレーション人員が減り、渉外人員が増加した。
- また、意識改革が進み、①組織の活性化、②参画への喜び（営業店の若い職員が、自分たちの提案により銀行が変わってきたことを実感した）、③自主性の広がり（ドキュメントセンターのメンバーが「営業店のためにこういうことができますよ」と提案するようになった）、④組織の一体感（本部と営業店のギャップ、本部の部署間のギャップが少しずつなくなり、顧客志向のベクトルに揃ってきた）が醸成された。

(5) BPR（第2ステージ）の目標（継続の重要性）

- 第2ステージでは、行員の人間力を高めること、さらにBPRを当行の文化にしたいと考えている。どんなボールも、一所懸命投げても、必ず放物線を描いて落ちてしまう。業務改革のボールは、投げ続けないと文化にならない。継続は大事であるものと考えている。

4. 講演「手形関連業務共同アウトソースへの取組み」

千葉銀行 参与、T&I イノベーションセンター株式会社 代表取締役会長 森本 昌雄 氏

(1) 手形関連業務の千葉銀行受託による共同化の提案

- 手形の取扱量が毎年▲7%程度減少するなか、担当者の活用や高速ソーターの投資負担を踏まえ、「他行の手形関連業務を受託すれば、もっと効率的になるのではないか」ということを検討した。そこで、2012年に、当行（千葉銀行）と千葉興業銀行・京葉銀行の3行で行っている定例の情報交換会の席で、当行から「非戦略業務である手形交換業務を共同化しないか。方式は、業務量の多い当行が受託するという形でどうか。また、すぐに共同化するのではなく、各行の手形システム更改時期に合流するソフトラ



ンディングでどうか」ということを打診した。

- 共同化をすることにより、①業務量が確保できるため、引き続き高品質の高速ソーターを購入でき、業務を安全に運営しながら品質を落とさずに済むのではないかと、②作業要員や作業場所も集約化でき、コスト削減になるのではないかと、というメリットを考えたいという提案であった。

(2) 他行からの懸念事項

- 当行の提案に対して、他行（千葉興業銀行・京葉銀行）から懸念が示された。具体的には、①千葉銀行が受託することで、千葉興業銀行・京葉銀行の資金決済の情報等が、千葉銀行に知られてしまうのではないかと、②手形交換業務に活用しているシステムベンダーが異なるため、システム移行にコストがかかるのではないかと、③現状、手形関連業務で働いている要員の処遇をどうするか、④手形関連業務と税公金処理業務を同一部署・担当で行っており、手形関連業務だけを共同化した場合、税公金処理業務の対応をどのようにするのか、といった点であった。

(3) サードベンダーへのアウトソースの検討

- こうした他行の懸念を解消するために、2013年に、当行は、当行が受託する形式ではなく、千葉銀行も他行と一緒に手形関連業務をサードベンダーに委託（アウトソース）することを検討するようになった。この形式を採用すれば、他行の資金決済の内容を当行も把握できない。また、各行から必要な要員を派遣してもらうことで、要員の処遇の問題も解消するのではないかと考えた。しかし、その一方、サードベンダーに委託することで、本当にコスト削減ができるのか、という懸念もあった。当行は、かつて事務サービス部門を子会社に委託したが、子会社による運営が非効率なものとなり、結局、子会社を解散し、本体に戻したという経験があったためである。

(4) ベンダーからの提案

- こうした検討をしているなかで、2013年5月に、あるベンダーから「手形関連業務は物量が年々減少している一方、各金融機関それぞれが、限られた時間内で処理するために、短時間しか使わない高価な装置を保有せざるを得ない状況にあると思われる。この業務をまとめることで、少ない装置で効率的に処理できるのではないかと考え、手形関連業務のアウトソース事業を行おうと思うが、どうか」という話があった。当行の問題意識と重なりあうた

め、当行からそのベンダーに対し、「千葉銀行・千葉興業銀行・京葉銀行 3 行の手形関連業務を共同化してアウトソースを受けるということは検討できないか」と逆に提案した。

(5) 当行からの修正提案（共同化・アウトソースの提案）

- このベンダーと当行とで、実現性、コストメリットなどを検討したうえで、当行から、2013 年 11 月に、千葉興業銀行・京葉銀行に修正提案を行った。まず、①千葉銀行も、千葉興業銀行・京葉銀行と同様、手形関連業務を外部（サードベンダー）に委託する、②千葉銀行のシステムをベースに共同化システムに改良する、③委託するサードベンダーは手形業務経験のある先とする、④コスト削減のため、作業場所は千葉銀行の本店ビルの一画を貸与する、⑤要員は、当初は各行から必要な要員を派遣・出向させて、徐々にサードベンダーのプロパー人員に引き継ぐ、⑥税公金処理業務もあわせてサードベンダーに委託するというものであった。そして 2014 年から、3 行での詳細な運用方法の検討・協議や日本銀行、関東財務局、全銀協東京手形交換所等に事前相談を行ったところ、取り組みを評価いただき、様々な指導を受けることができ、関係各所への届出を行ったうえで、2015 年 11 月に千葉銀行のアウトソースがスタート、最終的に、2016 年 11 月に 3 行の手形関連業務・税公金業務の共同化・アウトソースが実現した。取組開始から数えると、5 年に及ぶプロジェクトになった。

(6) なぜ 3 行の手形関連業務等の共同化・アウトソースが実現できたか

- なぜ、3 行の手形関連業務・税公金業務の共同化・アウトソースが実現したか、その要因と考えられるものは幾つかある。1 つ目は、従来からメール便の共同運行という業務連携実績があったからであると思う。当行は、1965 年に、日本では初めて、現金輸送を警備輸送会社に委託した。1975 年に、館山や銚子方面で、千葉銀行・千葉興業銀行・京葉銀行の 3 行によるメール便の共同運行を開始し、2001 年には千葉県内全地域で共同運行を行うようになっていた。こうした実績があったことが伏線としてあった。
- 2 つ目は、当行に、意思決定が迅速となる仕組みがあったことである。当行では、頭取以下、役員全員が一室にいて、机を並べて座っている。そのため、頭取以下、役員の間では、「手形交換業務は非戦略的分野なので共同化したい」とか、「他行が懸念を表明しているため、当行も一緒にサードパーティに委託したい」といった話を普段から共有しており、迅速に了承をもらいながら当プロジェクトを進めることができたということである。

- 3つ目は、千葉銀行・千葉興業銀行・京葉銀行の3行では毎年「3行頭取会」が開催されており、トップの間では「非戦略分野でできることは協力して行こう」というコンセンサスが得られていたことから、プロジェクトを進めるうえで、強いリーダーシップ、柔軟な調整力を発揮しやすい環境にあったことである。
- このほか、3行で、集中事務の効率化に関する情報交換会を自発的に行っていて課題を共有できていたことや、タイミングの良さ（京葉銀行では、本店建替えのタイミングにあり手形交換業務用のスペースを作らずに済むことや、千葉興業銀行では、手形交換業務のシステム更改のタイミングが近づいていたこと等）もあった。

(7) 事務共同化の広がり（相続事務の共通化等）

- その後、手形関連業務・税公金関連業務のほかに、千葉銀行・千葉興業銀行・京葉銀行の3行で、2016年11月に「相続事務の共通化」を行った。これは、相続が発生したときに、各銀行から相続人に要求する書類や手続きが異なっていたものを統一化したものである。
- また、千葉銀行・京葉銀行が従来警備輸送会社に個別に委託していた店舗外ATMの現金装填・精査業務を、2017年6月から共同委託とすることで運行の共同化を可能とし、コスト削減を図った。
- 加えて、アライアンスを組む千葉銀行・武蔵野銀行共同で、2017年11月から、自動機監視業務の委託の共同化を開始する予定である。

(8) 事務共同化の他地域への広がり

- 2017年9月に、福島県の地銀3行で「3行連携協定締結式」を行い、10月からメールカーの共同運行を開始したとのプレスリリースがあった。さらなる連携範囲の拡大も意図した協定と説明されており、今後とも非戦略分野については、様々な連携が広がっていくのではないかと考えている。当行としては、今後ともTSUBASAプロジェクトや千葉・武蔵野アライアンス、また地元だからできることなど、様々な形で情報交換・共有を行い、連携・協力を進めて行きたいと考えているところである。

以 上