

手形関連業務共同アウトソースへの取組み



千葉銀行

平成29年10月30日

【森本 昌雄 略歴】

- | | |
|------------|---|
| 1980年(S55) | 入行 |
| 2005年(H17) | システム部長 |
| 2009年(H21) | 執行役員システム部長 |
| 2010年(H22) | 取締役執行役員(事務・システム担当)
(* TSUBASAプロジェクト責任者) |
| 2011年(H23) | 取締役常務執行役員(事務・システム担当)
(* 集中業務改革:手形関連業務の共同化) |
| 2016年(H28) | 取締役退任、参与就任
(* フィンテック・システム共同化担当参与) |
| 2016年(H28) | T&Iイノベーションセンター代表取締役会長
(* フィンテック関連の調査・研究、企画・提案を主要業務) |

<手形関連業務に関する課題認識>

- 交換手形の取扱量が年々減少(7%程度)している中で、更改に要すコストが高額
- 専用の要員の確保、勤務時間帯の制約から非効率



<課題の検討>

- 集中事務の効率化に関する情報交換会を地元3行で定期開催
- 手形業務の共同化を有力な検討テーマの一つに
- 事務集中部門としては、共同化により削減効果が見込めるとの判断

<千葉銀行の当初提案>

- ◇ 非戦略業務である手形業務を共同化
- ◇ 業務量の多い千葉銀行が手形業務を受託する方式で共同化
- ◇ 各行の更改時期に合わせて合流する共同化

<共同化効果>

- 業務を安全に運営しながら品質を落とさず、かつコスト削減可能
- 共同化によりソーターなどのメカ物も、高品質なマシンを導入可能
- 要員、作業場所も共同化による集約で、削減可能(千葉なら現行要員も通える)

<各行の懸念事項>

メリットがあるのは理解されたが、

- ※ 手形による資金決済等の情報が千葉銀行に把握されてしまう
- ※ 手形交換システムに採用しているベンダーが異なるため、移行が必要
(2行はNCR、1行は別ベンダー)
- ※ 新たな要員の配置が不要になるのは良いが、現状要員の処遇も検討必要
(千葉銀行の要員だけが活用されるのではメリットがでない)
(既に集中事務サービスを行うグループ会社に委託している)
- ※ 同一部署で行っている税公金の処理も合わせて共同化する必要がある

<修正提案>

- ◇千葉銀行も外部に委託する第三ベンダー委託とする
- ◇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
- ◇NCRで手形業務の経験のある要員を投下できる日本ATM(以下ATMJ)へ委託する
- ◇作業場所はATMJの管理スペースとして、千葉銀行から貸与(コスト削減)
(メールカーのルート変更が不要、要員の通勤も問題なく対応可能)
- ◇要員は各行から必要な要員を出向・派遣させ、徐々にプロパーに引き継いでいく
- ◇手形関連業務以外に税・公金の仕訳・集中業務も合わせて委託可能とする

手形関連業務の共同アウトソース検討経緯年表

西暦	和暦	月	経緯	備考
1965	S 4 0		日本初の現金輸送の外部委託（日通）を実施	
1975	S 5 0		店舗の隣接している地域を同じメールカーで巡回、現金、手形、メールなどの本支店間輸送をメールカーを共載とした。	
			第一次：遠隔地の深夜便（館山・横芝・銚子）	
1999	H 1 1	4月	第二次：千葉市内に拡大	
2001	H 1 3	9月	第三次：常磐地区他、全地域で共同運行	
2004	H 1 6	3月	自動機監視システムのATMJへのアウトソース開始	
			自動機監視センター緊急時オペレータ応援体制の検討要請 （TSUBASA行のオペレータ席を隣接など）	緊急時にユーザー行のオペレータで手伝い合えないか
2006	H 1 8	7月	手形交換システム更改（前回）	専用のオフコンからPCサーバーへ
2008	H 2 0	4月	事務サービス部発足（子会社CBS：ちばぎん・ビジネス・サービスを本体吸収）	本体吸収により業務改善、効率化を図る（業務改善活動）
2011	H 2 3	3月	東日本大震災（ATM監視センターオペレータの相互助勤）	オペレータの応援態勢が生きた事例
			（震災時メールカーの到着遅延・・・手形交換に最大の影響）	（メールカーが遅延するとソーターの能力は必要）
2012	H 2 4		地元3行による事務集中部門間での効率化検討会を定期開催。	役員ミーティングで適宜口頭報告
			手形業務をターゲットに共同化案を検討	（手形業務は共同化できる可能性あり）
			千葉銀行より手形集中、交換業務を千葉が受託する方式の共同化を提案	（次回更改時期に合わせた共同化を提案していく）
			・集中部門の検討で、効率化、コスト削減メリットありとの見解	
			・当座預金口座番号、資金の流れが千葉に把握されることへの懸念表明あり	（難色を示す銀行あり）
2013	H 2 5		千葉銀行も外部に委託する方式の検討を指示	↓（別会社化も含め千葉も委託すれば可能では）

手形関連業務の共同アウトソース検討経緯年表

西暦	和暦	月	経緯	備考
2013	H25	5月	A T M J 役員、千葉銀行担当役員宛て来訪（期初の挨拶・年度のサービス計画の説明）	A T M J より将来的に、手形業務の受託を検討しているとの説明あり。（資料13、14ページ参照） 共同化で受託できないか打診。
			・手形業務の地元3行共同化を検討しているが、A T M J が受託することができるか打診。	
			・受託の可能性ありとして、当日中に事務企画部、事務サービス部長より要望を説明。	
			千葉銀行事務企画部、事務サービス部でA T M J と検討会	A T M J 社内調整、A T M J - 千葉銀行間で検討を継続
		11月	2行に対し、千葉銀行も外部（A T M J）に委託する方式での再提案	京葉銀行本店移転計画、千葉興業銀行手形関連システム 更改計画あり、検討に値する
		11月	共同化検討のキックオフ会議	
		12月	A T M J、各行の手形業務の調査開始	
2014	H26	2月	3行での要件検討、共同化要件定義、運用方法詳細、ビジネススキーム検討	税公金業務も合わせて共同化することで進める
		9月	分析完了。千葉銀行の事務に合わせる共同化スキームとすることで3行方向協議	
2015	H27	1月	千葉銀行方向協議	
		5月	千葉銀行経営会議承認	
		6月	日本銀行、関東財務局、全銀協（手形交換所）に取組みについて事前相談	取組を評価いただく。関係各所に必要な届出を準備。
		6月	外部委託稟議承認	
		8月	従業員説明会	
		11月	業務委託基本契約等 締結	
		11月	手形交換・税公金集中事務共同化（千葉）	A T M J 千葉事務共同センター見学会・3行役員合同連絡会
2016	H28	7月	手形交換・税公金集中事務共同化（千葉・京葉）	
		11月	手形交換・税公金集中事務共同化（千葉・京葉・千葉興業）	
			相続事務の共通化（千葉・京葉・千葉興業）	「受領する書類」「簡易払いの要件」などを統一
2017	H29	6月	A T M 現金装填・精査業務の共同化（千葉・京葉銀行）・・・6～8月試行、9月本番開始	総合警備保障（株）に個別に委託していた業務を共同化
		11月	自動機監視業務共同化（千葉・武蔵野）	A T M J の自動機監視オペレータを共同運用

<業務連携実績>

- メールカーの共同運行の実施(昭和50年遠隔地～平成13年ほぼ全域)
 - 昭和50年 : 遠隔地で共同運行
 - 平成11年 : 適用地域の拡大
 - 平成13年 : 全域に拡大

<ポイント>

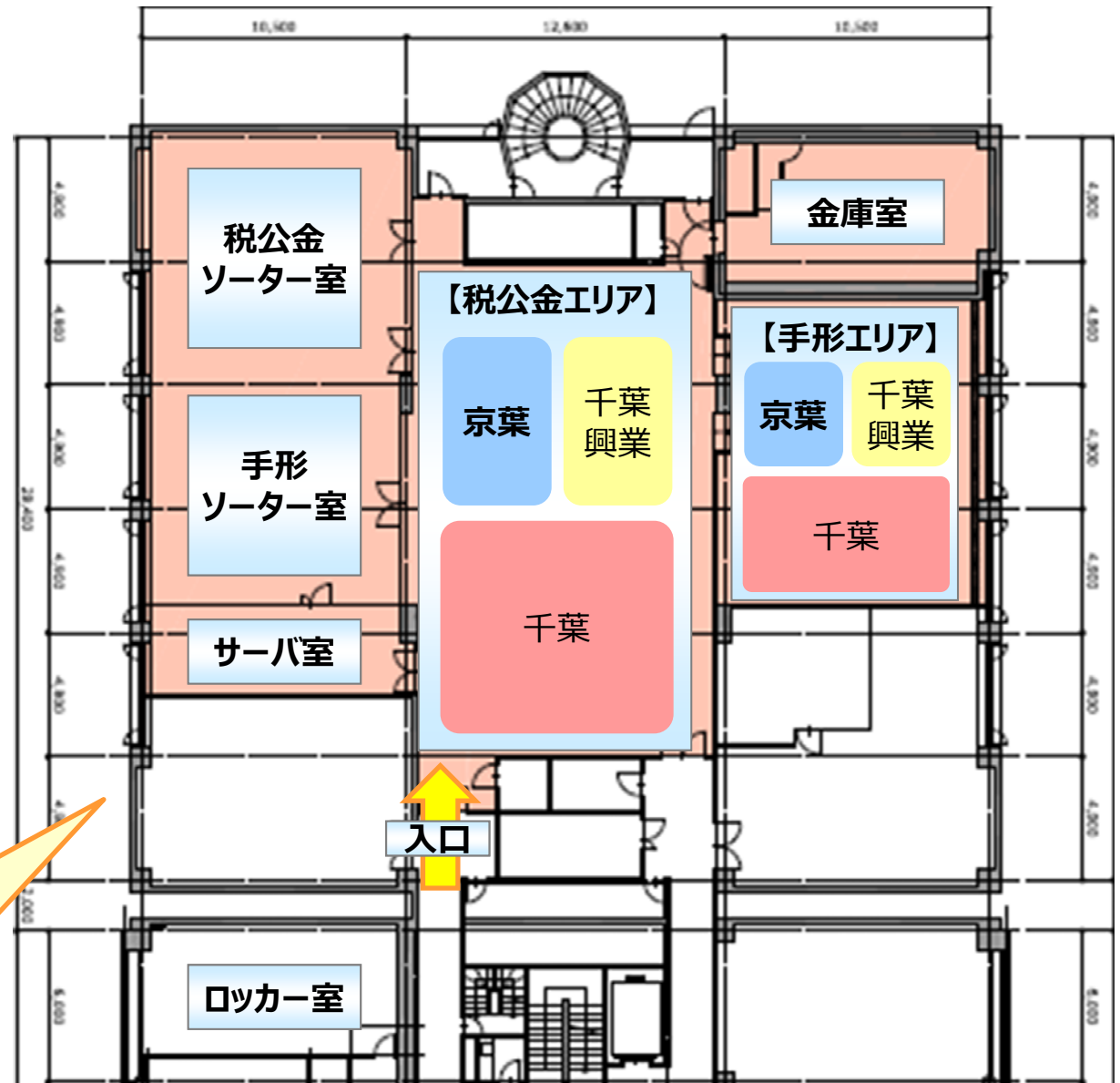
- トップ同士の情報交換で非戦略的な分野での協力を確認(トップダウン)
- 集中事務の効率化に関する情報交換を地元3行事務部門で開催していた(共有)
- 既に手形・小切手が共載メールに積まれていた(環境)
- 本店建替え、手形業務システム更改などのタイミングで実施(企画の柔軟性)
- 強いリーダーシップ(柔軟な調整力)

(1) 委託業務概要

項目	内容
参画銀行	千葉県域の地方銀行3行(千葉銀行/京葉銀行/千葉興業銀行)
事業スキーム	<ul style="list-style-type: none"> ・ATMJの業務システム/設備/要員により3行の事務集中業務を業務受託 ・業務システム/要員/運用ルールの共有/共通化による事務コスト削減
対象業務	<ul style="list-style-type: none"> ① 手形交換業務：交換持出/持帰業務 ② 手形集中業務：期日管理データエントリー業務 ③ 手形決済業務：印鑑照合/要件点検業務 ④ 税公金業務：歳入金/県市町村等の収納済通知書の分類/集計/送付業務
業務開始時期	<ul style="list-style-type: none"> ・千葉銀行：2015年11月 ・京葉銀行：2016年7月 ・千葉興業銀行：2016年11月
コスト削減効果	<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="flex: 1;"> <p>【千葉銀行】手形リーダー/ソーター (4名)</p> <p>【京葉銀行】手形リーダー/ソーター (4名)</p> <p>【千葉興業銀行】手形リーダー/ソーター (4名)</p> </div> <div style="flex: 0.2; text-align: center; font-size: 2em; font-weight: bold;"> ↓ 共同化 ↓ </div> <div style="flex: 1;"> <p>ATMJ 手形リーダー/ソーター (8名)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 業務システム(機器)の削減 ➤ 業務要員の削減 ➤ 業務運用スペースの削減 </div> </div> <p>●：銀行要員 ●：弊社要員</p>

(2) 事務共同センターレイアウト

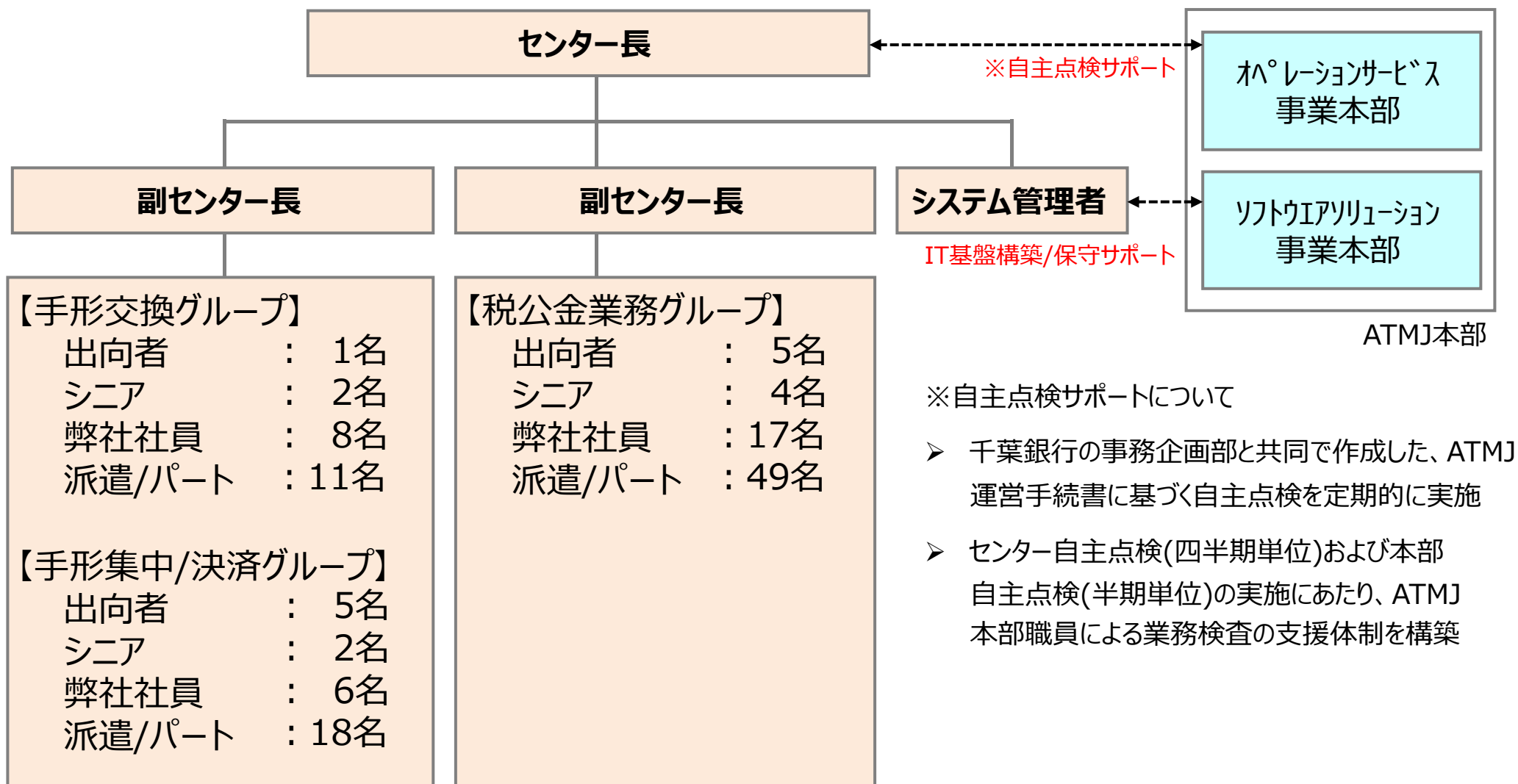
【千葉銀行本店ビル内 千葉市中央区千葉港1-2】



【設備】

- ・業務フロア面積：約200坪
- ・入退室管理：静脈認証システム
- ・監視カメラ台数：14台
- ・共用スペース：食堂、会議室、トイレなど

(3) 千葉事務共同センター要員体制



ご参考：手形関連業務取引量推移（千葉銀行）

項目	25/3		26/3		27/3		28/3		29/3		
		前年同期比		前年同期比		前年同期比		前年同期比		前年同期比	
税金担当	特約送金集計	1,228	97.5%	1,187	96.7%	1,168	98.4%	1,166	99.8%	1,234	105.8%
	被仕向他行交換振込票仕訳	195	110.8%	200	102.6%	205	102.5%	215	104.9%	219	101.9%
	市税取り纏め集中処理	1,044	97.8%	985	94.3%	926	94.0%	744	80.3%	765	102.8%
	TDR観光券集中処理	178	92.7%	220	123.6%	174	79.1%	89	51.1%	13	14.6%
	旅館券・ビール券集中処理	305	92.7%	278	91.1%	278	100.0%	343	123.4%	300	87.5%
	日銀歳入金処理	300	103.4%	342	114.0%	357	104.4%	344	96.4%	343	99.7%
	県公金歳入金処理	568	98.8%	567	99.8%	537	94.7%	540	100.6%	522	96.7%
	合計	3,818	98.2%	3,779	99.0%	3,645	96.5%	3,441	94.4%	3,396	98.7%
手形集中担当	集中手形入庫	71	93.4%	67	94.4%	63	94.0%	56	88.9%	50	89.3%
	(内、代手早期集中分)	10	83.3%	10	100.0%	8	80.0%	7	87.5%	6	85.7%
	集中手形出庫	71	97.3%	67	94.4%	63	94.0%	56	88.9%	50	89.3%
	組戻手形	1	100.0%	0	0.0%	0	59.4%	0	104.2%	0	85.6%
	持帰手形決済処理	385	92.3%	359	93.2%	337	93.9%	307	91.1%	266	86.6%
	不渡手形持出処理	1	100.0%	0	0.0%	0	55.6%	0	201.8%	0	32.6%
	配当金他	1	100.0%	1	100.0%	1	100.0%	1	100.0%	1	100.0%
	合計	530	93.1%	494	93.2%	464	93.9%	420	90.5%	367	87.4%
手形交換担当	手形交換(持出)	604	93.6%	583	96.5%	543	93.1%	502	92.4%	459	91.4%
	手形交換(持帰)	502	93.7%	468	93.2%	435	92.9%	400	92.0%	350	87.5%
	文書振込<付帯・公金>(持出)	25	86.2%	24	96.0%	25	104.2%	19	76.0%	17	89.5%
	(内、還付金等)	2	33.3%	3	150.0%	3	100.0%	2	66.7%	2	100.0%
	文書振込(持帰)	70	94.6%	71	101.4%	72	101.4%	70	97.2%	70	100.0%
	集中手形	64	91.4%	61	95.3%	58	95.1%	50	86.2%	46	92.0%
	テレ為替(資金請求等)	5	83.3%	5	100.0%	5	100.0%	5	100.0%	5	100.0%
	メール振込配達記録発送	2	50.0%	3	150.0%	3	100.0%	3	100.0%	2	66.7%
	被仕向交換振込票仕訳	62	87.3%	65	104.8%	66	101.5%	74	112.1%	0	0.0%
	千葉市税(当行)	302	104.9%	306	101.3%	312	102.0%	290	92.9%	270	93.1%
	千葉市税(他行)	278	103.0%	271	97.5%	276	101.8%	257	93.1%	256	99.6%
	合計	1,914	96.0%	1,857	97.0%	1,795	96.7%	1,670	93.0%	1,475	88.3%

手形業務に関するトレンド

交換手形の事務量は年率7%前後の勢いで減少
でんさいネットの利用に伴う減少トレンドは更に加速

ビジネス課題

IT投資、要員確保が半永久的に必要（決済機能）

手形仕訳処理に使用する機器は専用品のため高価

重要な決済システムであるが、コンチサイトがない

ATMJの解決策

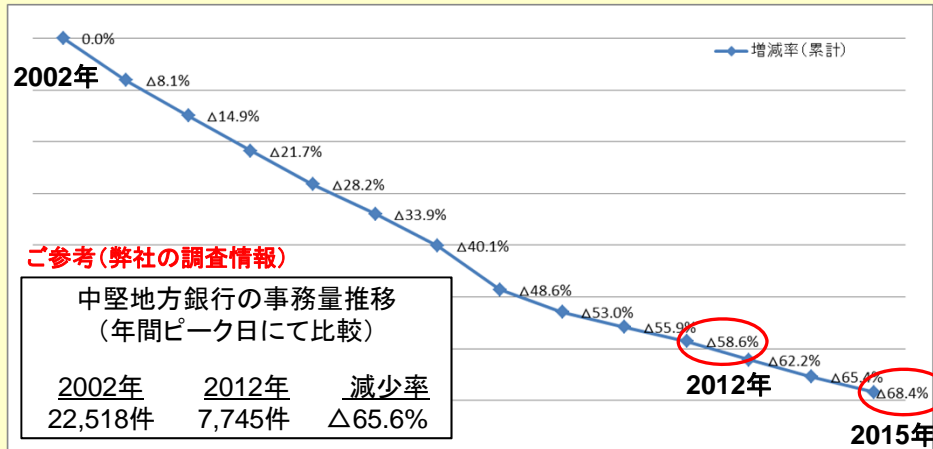
オフバランス化が実現可能

共同化システムを構築し低コスト運営を実現

全国のAOC拠点を活用しBCP対策を低コストで実現

ご参考：日本ATM資料（平成25年5月）・・・（2/2）

手形交換事務量は過去10カ年で約60%減少
でんさいネット利用拡大により減少トレンドは更に加速する



項目	2002年	2003年	2004年	2005年	2006年	2007年	2008年
手形交換枚数 (全国合計単位千枚)	187,085	171,986	159,175	146,466	134,235	123,570	112,001
減少率(前年対比)		10.4%	8.1%	7.4%	8.0%	8.4%	7.9%
増減率(累計)	0.0%	△8.1%	△14.9%	△21.7%	△28.2%	△33.9%	△40.1%
項目	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年 (予測値)	2014年 (予測値)	2015年 (予測値)
手形交換枚数 (全国合計単位千枚)	96,210	87,993	82,585	77,453	70,792	64,704	59,139
減少率(前年対比)		14.1%	8.5%	6.1%	6.2%	8.6%	8.6%
増減率(累計)		△48.6%	△53.0%	△55.9%	△58.6%	△62.2%	△68.4%

全銀協統計情報より抜粋(2013年以降は弊社予測値)

銀行が保有する手形交換システムの機器と機能は同一



最も高価な手形読取/分類装置は終日は使用していない

