

# 金融高度化セミナー「業務改革」

## 生産性向上のための業務改革

2017年7月24日  
金融機構局  
金融高度化センター



*Bank of Japan*



# 目次

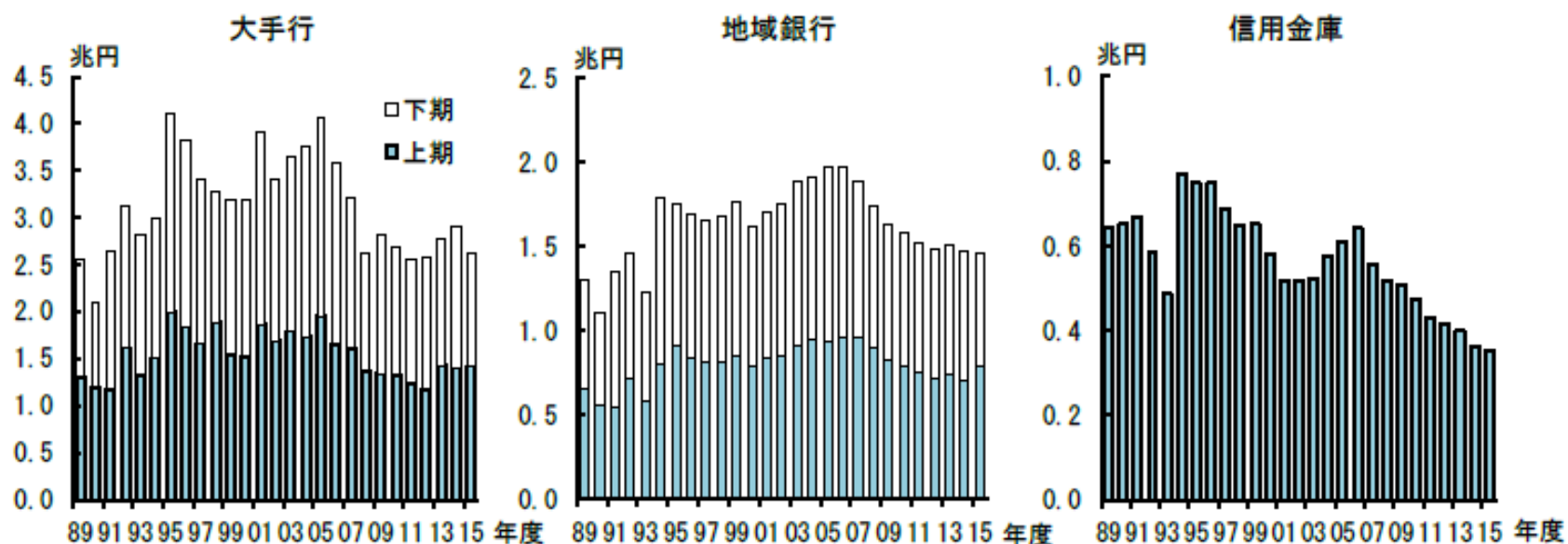
- I. 業務改革が必要とされる背景
- II. 業務改革の目的
- III. 業務改革の事例
- IV. 業務改革に関する論点

# I. 業務改革が必要とされる背景

## (1) 金融機関の基礎的収益力の低下

- 金融機関の基礎的収益力は、趨勢的な低下が続いている。

コア業務純益の推移

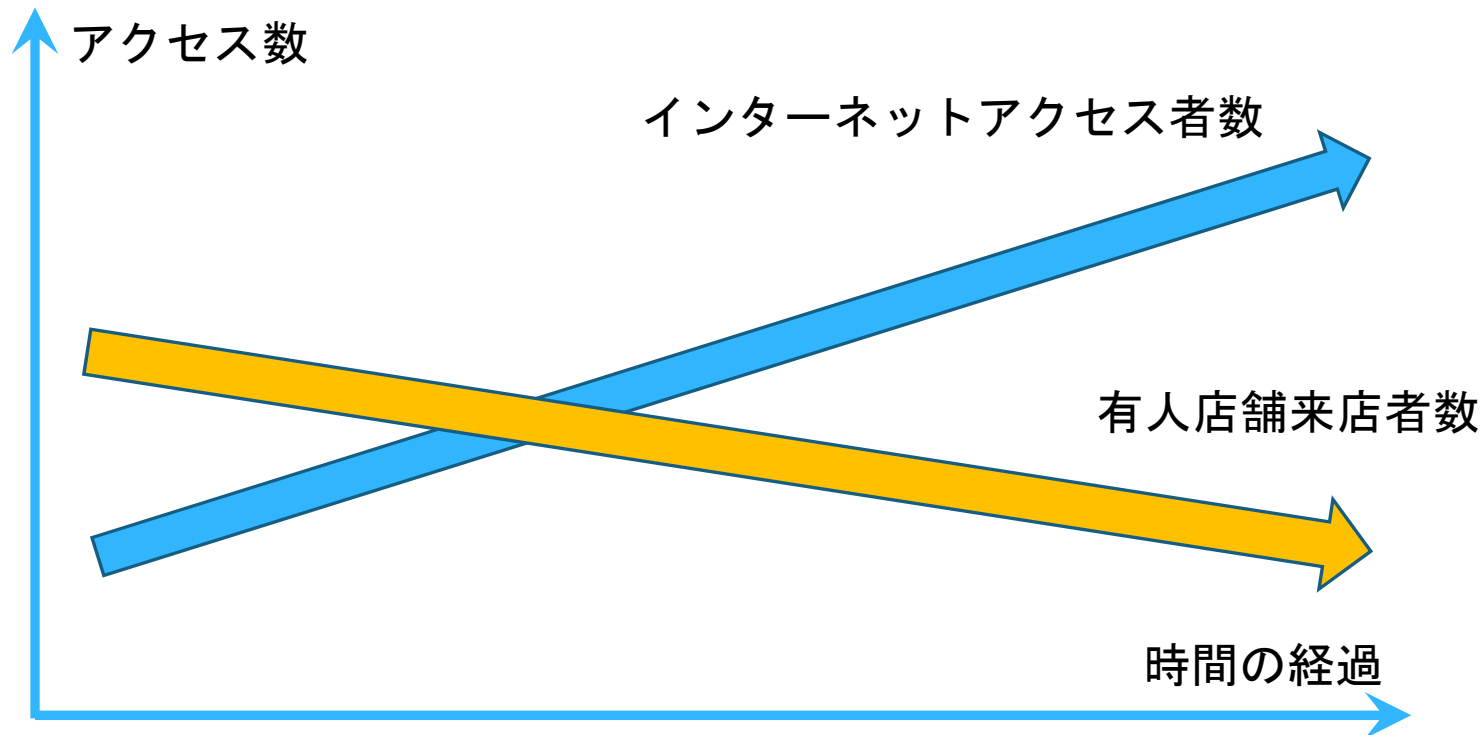


(出所) 日本銀行金融機構局「金融システムレポート別冊シリーズ 2015年度の銀行・信用金庫決算」(2016年7月)

## (2) 金融機関の顧客のチャネルシフト

- 多くの有人店舗は来店客数が減少する一方、インターネットからのアクセスは増加傾向にある。

金融機関における有人店舗来店客数とインターネットアクセス者数（イメージ）



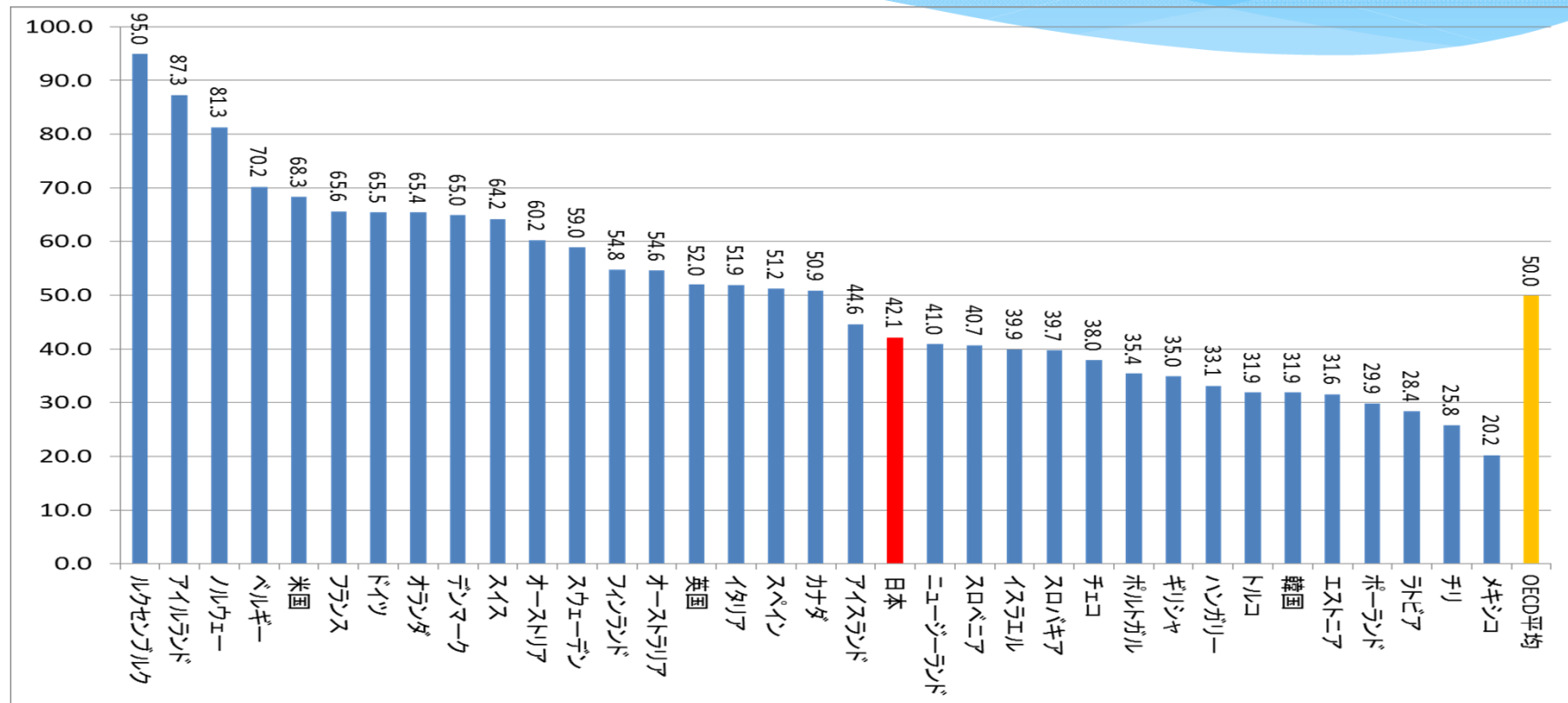
(出所) 日本銀行金融機構局金融高度化センター作成

### (3) 日本の労働生産性の低さ

- 2015年の日本の就業1時間あたり労働生産性は、OECD加盟35か国中20位である。

(USドル)

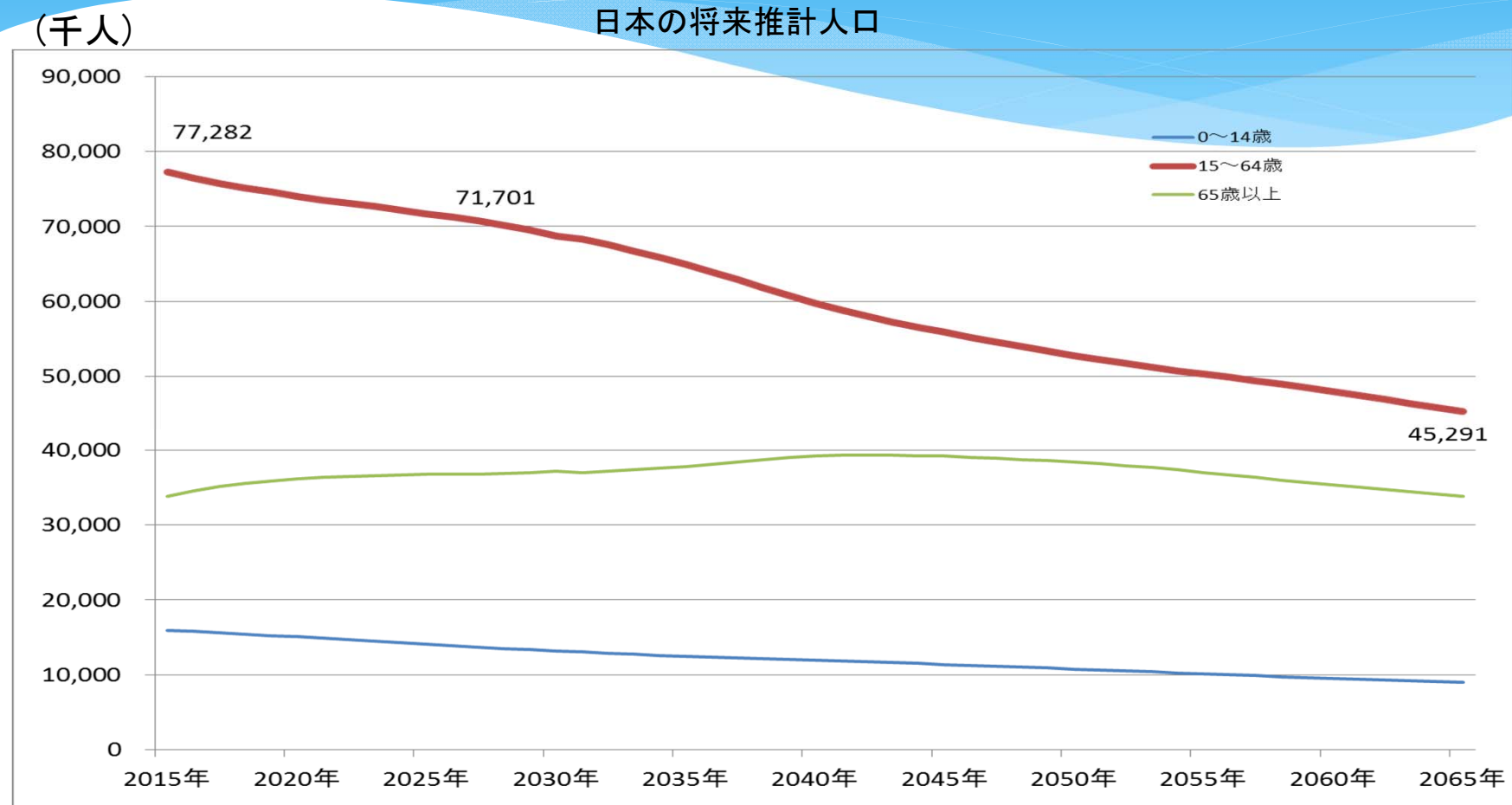
OECD加盟諸国の時間あたり労働生産性（購買力平価換算USドル）



(出所) 公益財団法人 日本生産性本部HP「労働生産性の国際比較 2016年版」

## (4) 生産年齢人口の趨勢的減少への対応①

- 日本の生産年齢人口は、趨勢的な減少が予想されている。

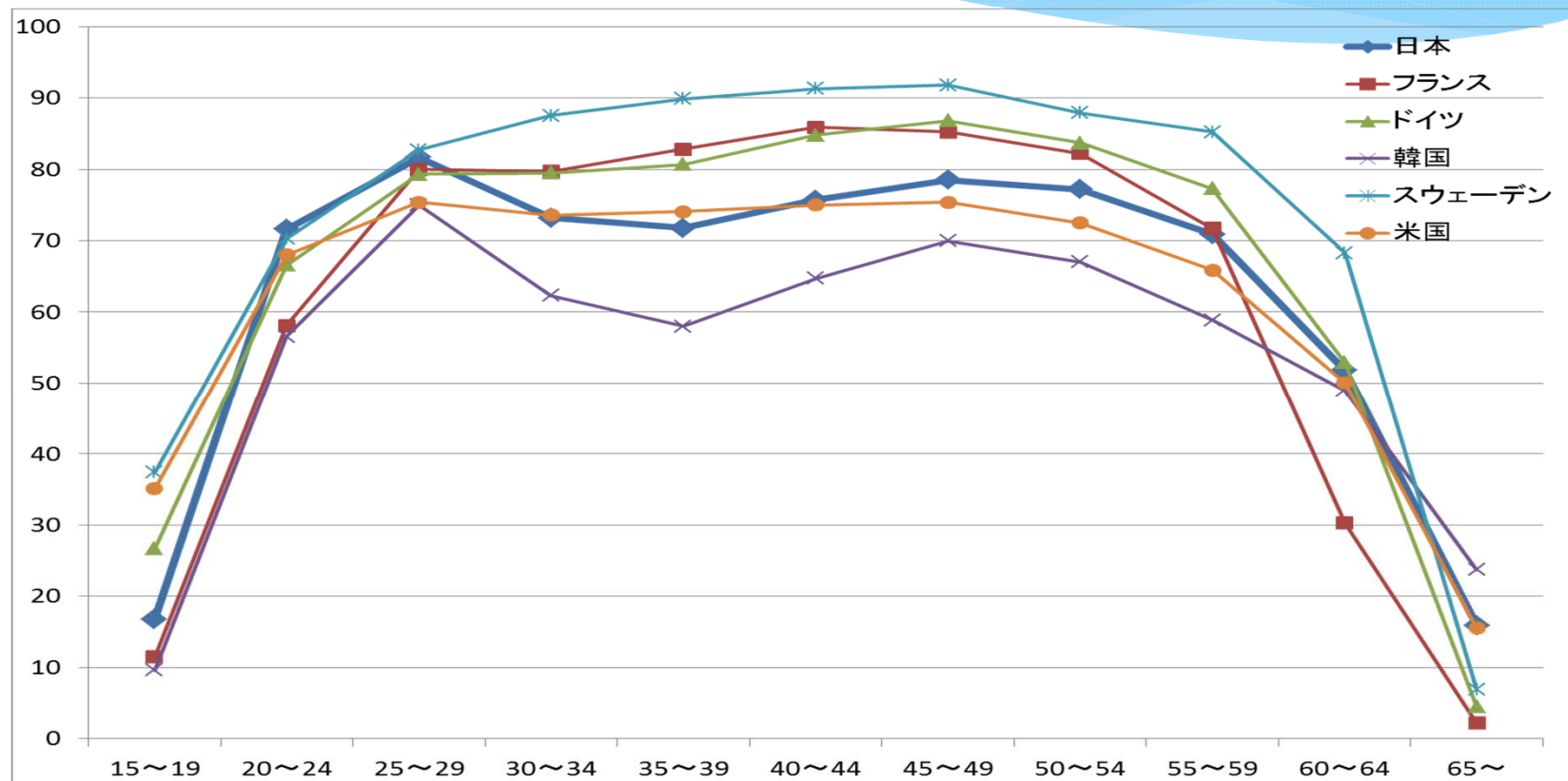


(出所) 国立社会保障・人口問題研究所HP「日本の将来推計人口（平成29年）出生中位（死亡中位）推計」

## (4) 生産年齢人口の趨勢的減少への対応②

- 「出産・育児に携わる女性職員」や「介護に直面する中堅職員」が、働きやすい環境を生み出していく必要がある。

(%) 主要国における女性の年齢階級別労働力率 (M字カーブ)



(出所) 内閣府男女共同参画局HP「男女共同参画白書平成29年版」

## Ⅱ. 業務改革の目的

### (1) 効率化（インプットの削減）

定型事務や顧客に向き合わない事務を効率化（削減）する

### (2) サービス・営業力の向上（アウトプットの増加）

効率化により捻出された資源を、サービス・営業力の向上（ひいては収益力向上）やイノベーションを生み出す時間に充当する



**生産性向上が目的**



## (参考) 生産性の定義

$$\text{生産性} = \frac{\text{得られた成果}}{\text{投入した資源}} = \frac{\text{アウトプット}}{\text{インプット}}$$

(出所) 伊賀泰代著「生産性」(ダイヤモンド社、2016年) 31ページ図表1

# Ⅲ. 業務改革の事例

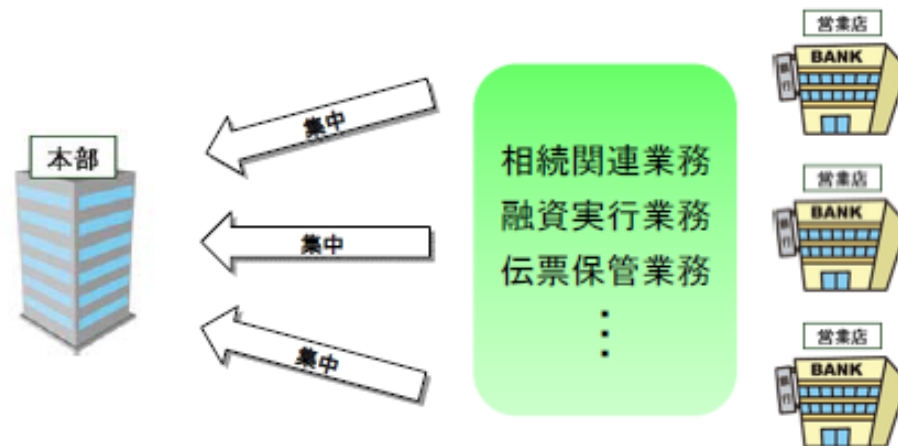
## (1) 効率化の事例

### ① 営業店事務の効率化（営業店事務の本部集中）

- 営業店の後方事務を本部に集中して、営業店の事務負担を削減する。

#### 本部集中のイメージ

- さらなる集中化により業務の効率性を一層向上します。
- 営業店では生み出された時間をお客さま満足向上に振り向けます。



(出所) 名古屋銀行「BPR戦略の推進について」(平成25年6月26日)

## ② 渉外事務の効率化（タブレット端末等の活用）

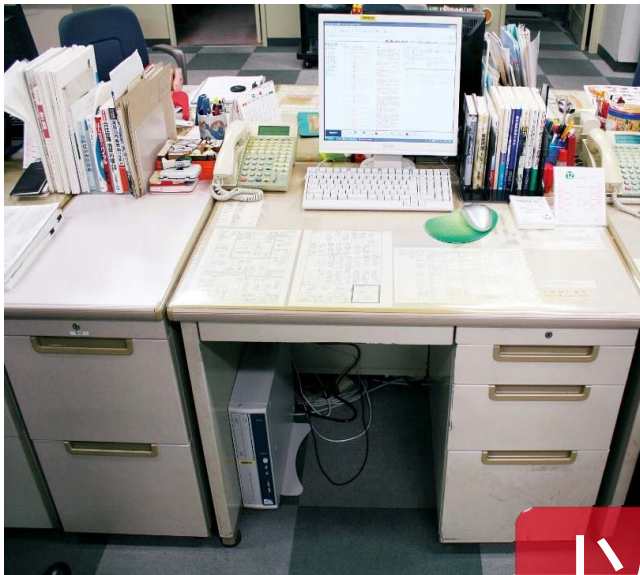
- セキュアなタブレット端末やシンクライアント環境を活用することで、外訪活動が効率化する。
- また、タブレット端末とシンクライアント環境は、ワークスタイルの変革や自己啓発を促進する。



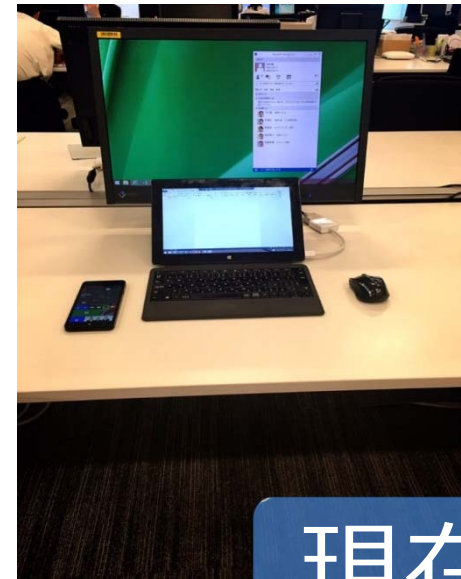
（出所）富士通株式会社「FUJITSU JOURNAL」（2016年1月20日）「セキュリティを強化したワークスタイル変革による武蔵野銀行様の新たな挑戦」

### ③組織全体の効率化（ペーパーレス化）

- 紙を極力使わないワークスタイルにより、紙のハンドリングコストや購入コスト、保管スペースの節約につながる。
- また、場所に縛られない働き方も可能となる。



以前



現在

（出所）北國銀行「時間や場所の制約を受けない新たな営業スタイル「どこでも営業店」の実現」（2016年11月7日 日本銀行金融高度化セミナー資料）

## ④組織全体の効率化（コミュニケーションの円滑化、意思決定の迅速化）

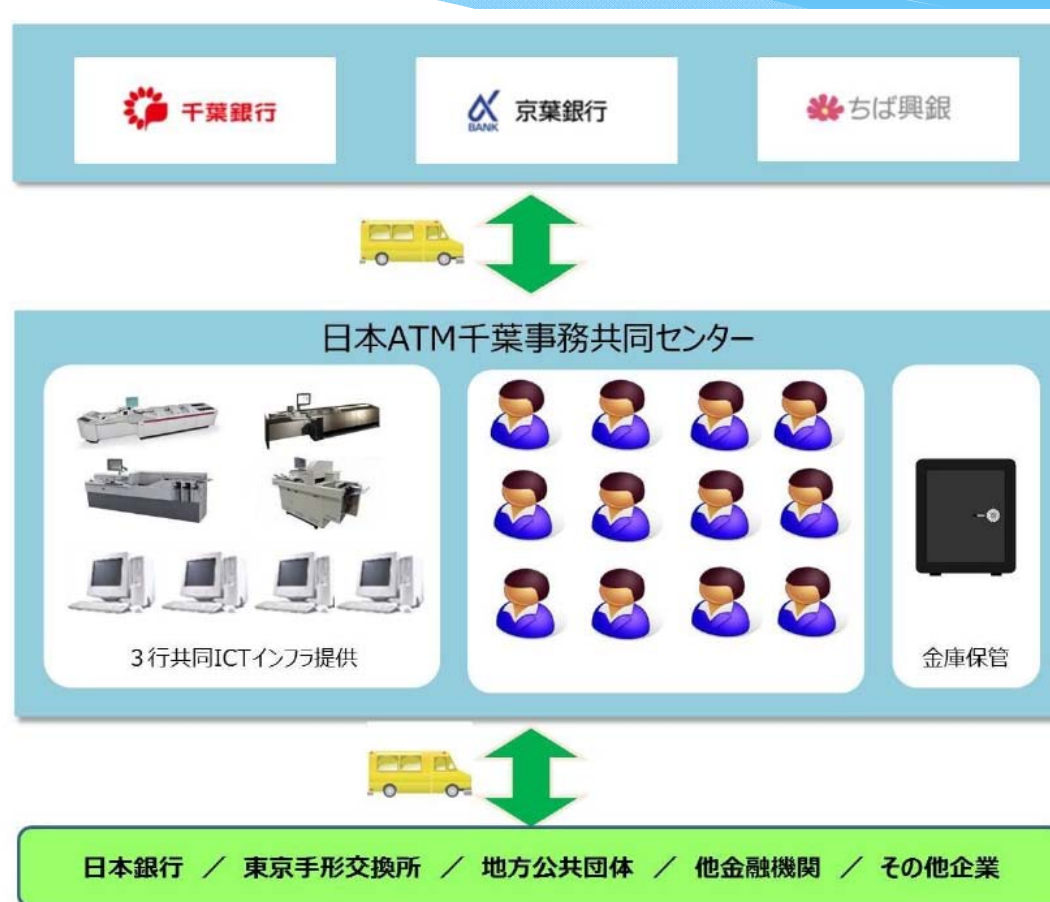
- オフィスレイアウトの工夫により、コミュニケーションが円滑化する。また、グループウェア導入は、意思決定の迅速化に寄与する。



（出所）株式会社梓設計HP「実績紹介 飛騨信用組合本店」（撮影株式会社エスエス）

## ⑤組織を跨いだ効率化（共同化・アウトソーシング）

- 手形交換業務や税公金業務を共同化・アウトソースすることで、システム投資額や担当事務人員を削減できる。



(出所) 日本ATM株式会社「事務集中業務の共同化およびアウトソーシングについて」(2015年10月29日)

## (2) サービス・営業力向上の事例

### ① 営業店サービスの向上（店舗レイアウト見直し）

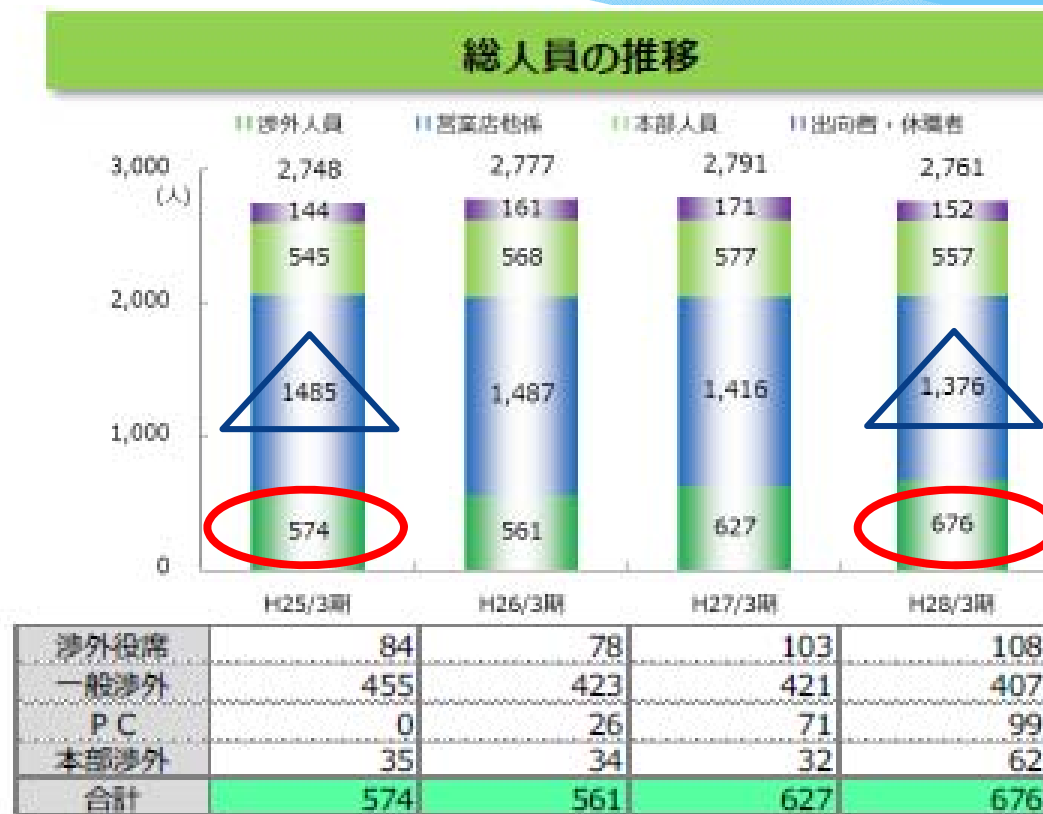
- 営業店事務効率化や文書・伝票保管の本部集中が進むことにより、店舗は「事務の場からセールスの場」へ転換する。



（出所）株式会社日立製作所HP「株式会社東邦銀行 お客様に一層便利にご利用いただける次世代店舗の展開」

## ② 渉外営業力向上（渉外人員の増加）

- 事務効率化により削減した事務人員を渉外担当人員に充当することで、営業力・サービスが向上する。

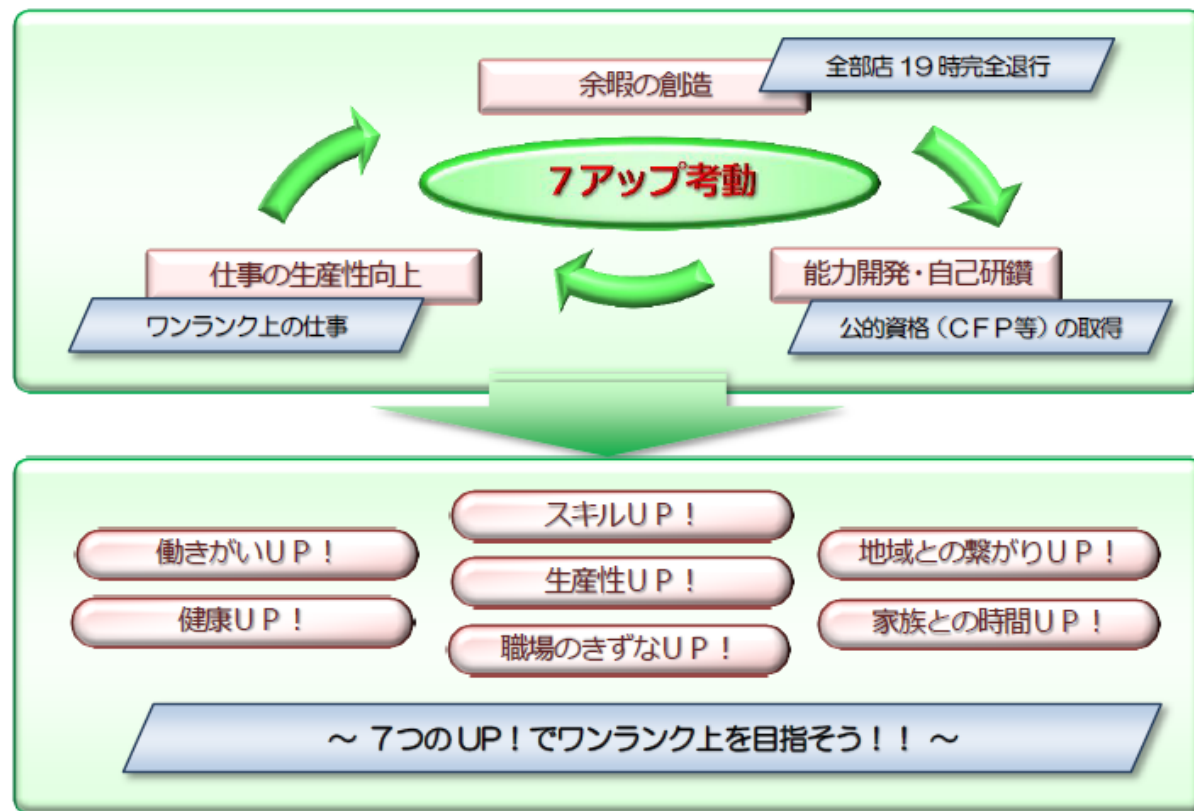


（出所）名古屋銀行「第20次中期経営計画（平成29年4月⇒平成32年3月）『より強く、より永く、より深く』  
～じもととの絆の深化～」（平成29年3月22日）を日本銀行金融機構局金融高度化センターで一部加工



### ③働き方改革（職員の自己啓発強化）

- 効率化により長時間労働を是正し、余暇を捻出することで、職員が自己啓発を強化し、サービス・営業力が向上する。



（出所）京都銀行「京都銀行版 働き方改革プログラム『7アップ考動』を実施します！」（平成29年3月27日）

## IV. 業務改革に関する論点

### (1) トップ（経営層）のリーダーシップやコミットメントの比重、職員への浸透

- 業務改革を推進するに際し、トップ（経営層）のリーダーシップ、コミットメントはどの程度の比重を占めているのか。トップダウンとボトムアップのアプローチでは何が異なるのか。
- 業務改革は、既存の業務を変化させるため、リスクもあるほか、「抵抗勢力」も生じさせかねない。トップの意図を職員に浸透させるには、何が必要なのか。

## (2) 業務改革の検討体制整備や推進部署の人選

- 業務改革を推進するには、どのような検討体制を構築すればよいのか。また、推進部署内の人選に際し、どのような工夫をすればよいのか。

## (3) 業務改革を推進しやすい企業文化

- 金融機関の企業文化については「石橋を叩いても渡らない」と言われる。業務改革を推進しやすい企業文化はどのように形成されるものなのか。

## (4) 業務改革に必要な客観的な経営指標やデータ

- 業務改革の対象をフォーカスするためには、何らかの客観的な経営指標やデータが必要ではないか。業務改革を進めた金融機関ではどのような経営指標やデータにより効果を計測しているのか。

## 本資料に関する照会先

日本銀行金融機構局金融高度化センター

電話 03-3277-1476

email [caft@boj.or.jp](mailto:caft@boj.or.jp)

- 本資料の内容について、商用目的での転載・複製を行う場合は予め日本銀行金融機構局金融高度化センターまでご相談ください。転載・複製を行う場合は、出所を明記してください。
- 本資料に掲載されている情報の正確性については万全を期しておりますが、日本銀行は、利用者が本資料の情報をを用いて行う一切の行為について、何ら責任を負うものではありません。