

<金融高度化セミナー>

『りそなのオペレーション改革』



2017年7月24日

株式会社 りそなホールディングス
デジタル化推進部 中田 雅之

1. リそなグループの概要

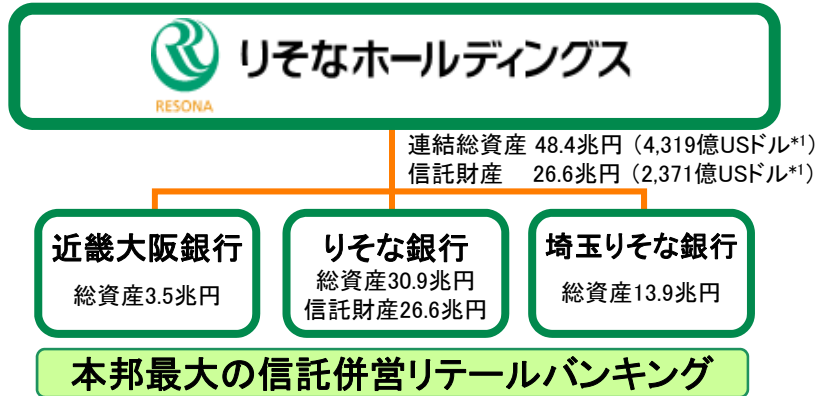
1-1. リそなグループの概要



- 2大都市圏、リテールバンキング業務に経営資源を集中
- 個人 約13百万口座、法人取引先 約40万先の顧客基盤をもち、本邦最大の信託併営リテールバンキングを展開

コーポレートストラクチャー

(2017年3月末現在)



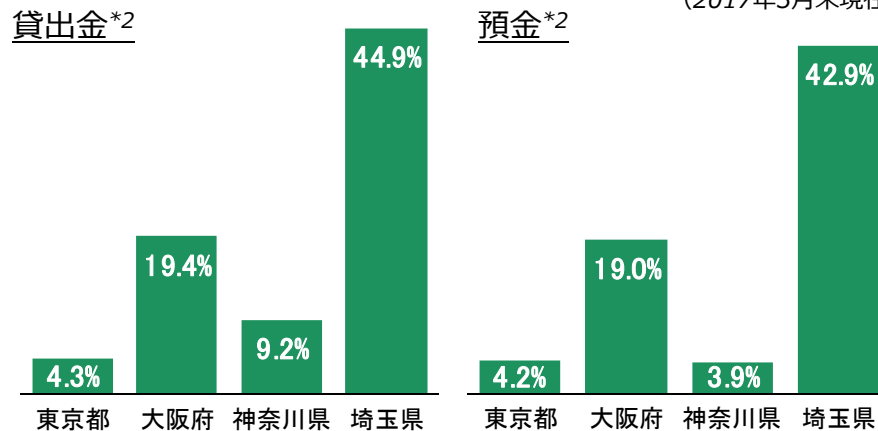
国内ネットワーク

(2017年3月末現在)



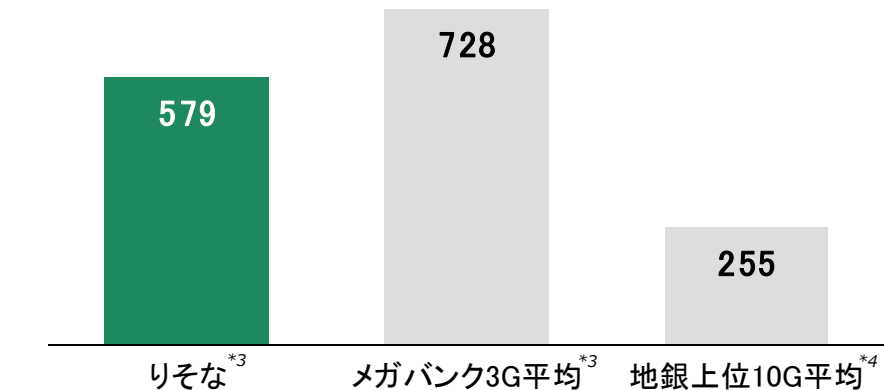
マーケットシェア

(2017年3月末現在)



有人店舗数

(2017年3月末 (一部2016年9月末) 現在)



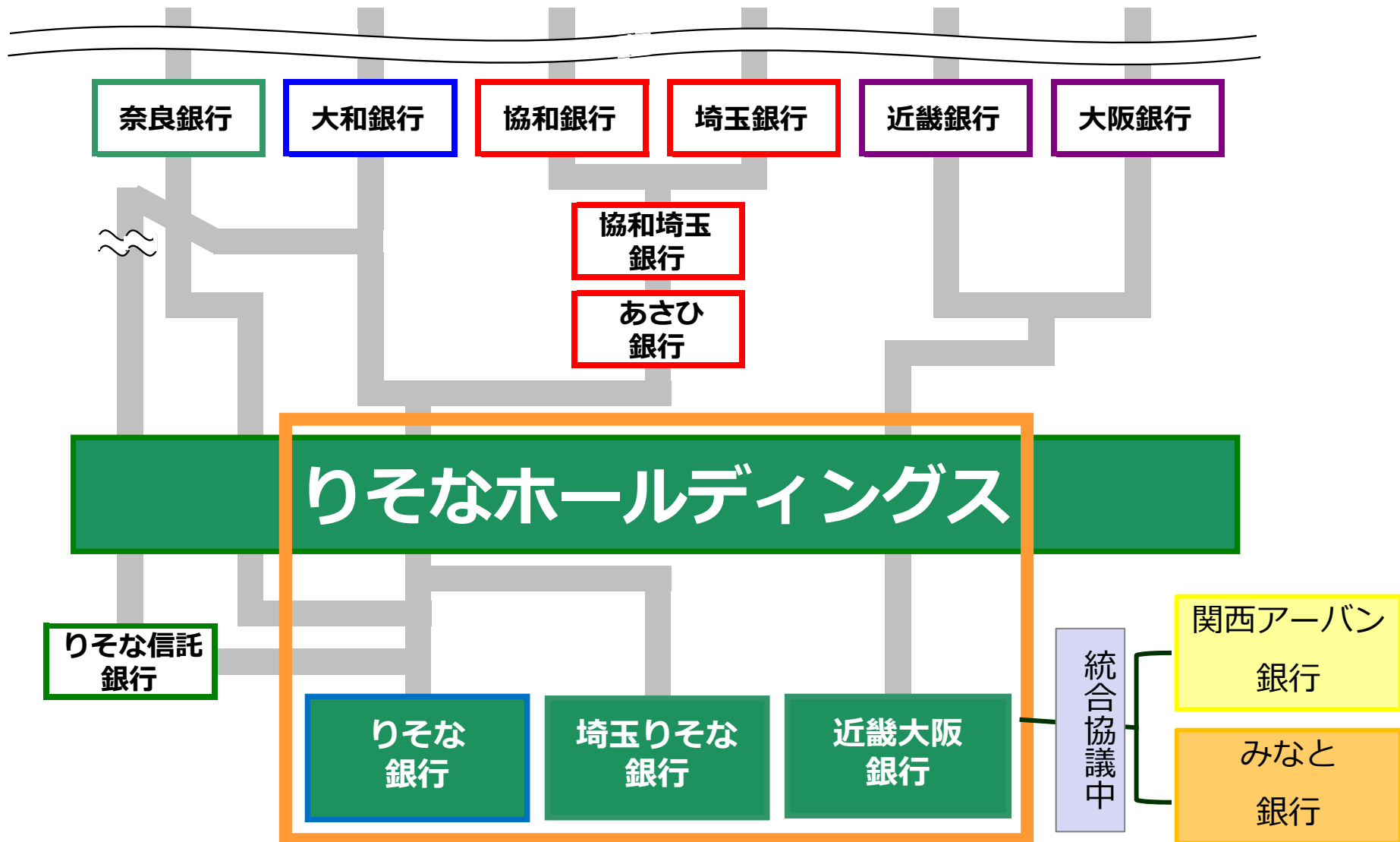
*1. 1USD=112.18円 *2. グループ銀行合算、日本銀行都道府県別預金・貸出金(国内銀行)に占める割合

*3. 各社2017年3月期決算資料、りそなグループ:グループ銀行合算、メガバンク:三菱東京UFJ+三菱UFJ信託、みずほ+みずほ信託、三井住友+SMBC信託

*4. 連結総資産上位10地銀グループ(コンコルディアFG、ふくおかFG、めぶきFG、千葉、ほくほくFG、静岡、山口FG、九州FG、西日本FH、 リそなホールディングス 北洋:各社2017年3月期決算資料)

1-2. りそなグループの歩み

- 金融機関の再編が進む中、複数の合併等を経て現在のりそなグループに

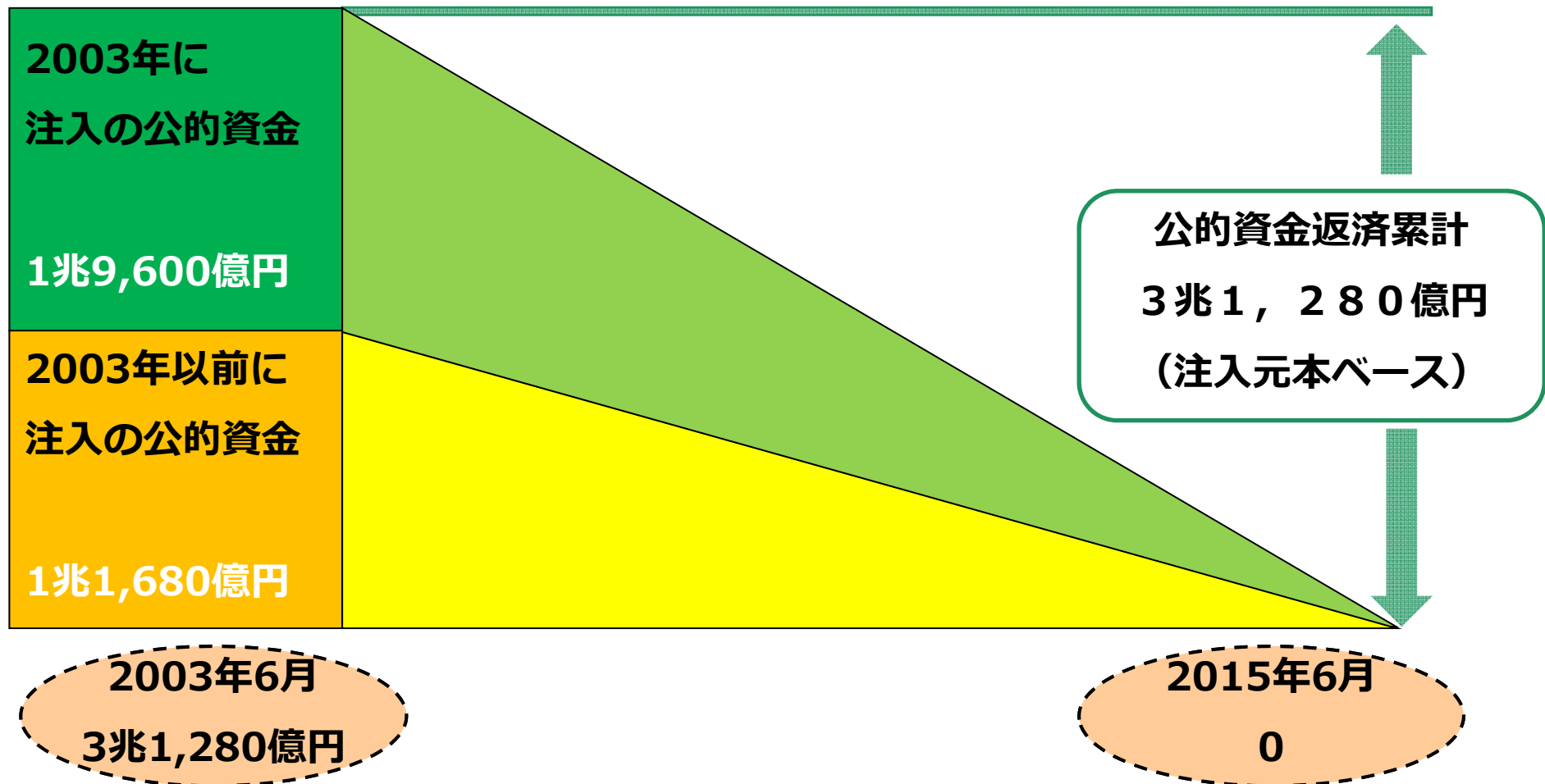


2. リそなのオペレーション改革

2-1. 公的資金の注入と完済



- 2003年6月 「りそなショック」 公的資金1兆9,600億円を注入
- 2015年6月 りそなの成長と再生を支えてきた公的資金を完済



2-2. オペレーション改革の基本コンセプト

はじめの一步は 「銀行の常識」を捨てたこと。



お店に入っ
てまずどこへ
行けば良いか
分かりにくい

窓口の
手続きで
待たされる

書類に
記入したり、
捺印するのが
面倒

隣の窓口
との距離が近く
相談しにくい

- 待ち時間ゼロ運動
- 平日午後5時まで窓口営業

CSの観点

お客さまの

『3ない』を実現。

「待たせない」「押させない」「書かせない」

次世代型店舗

2004年11月～

銀行事務の

『3レス』を実現。

「ペーパーレス」「キャッシュレス」「バックレス」

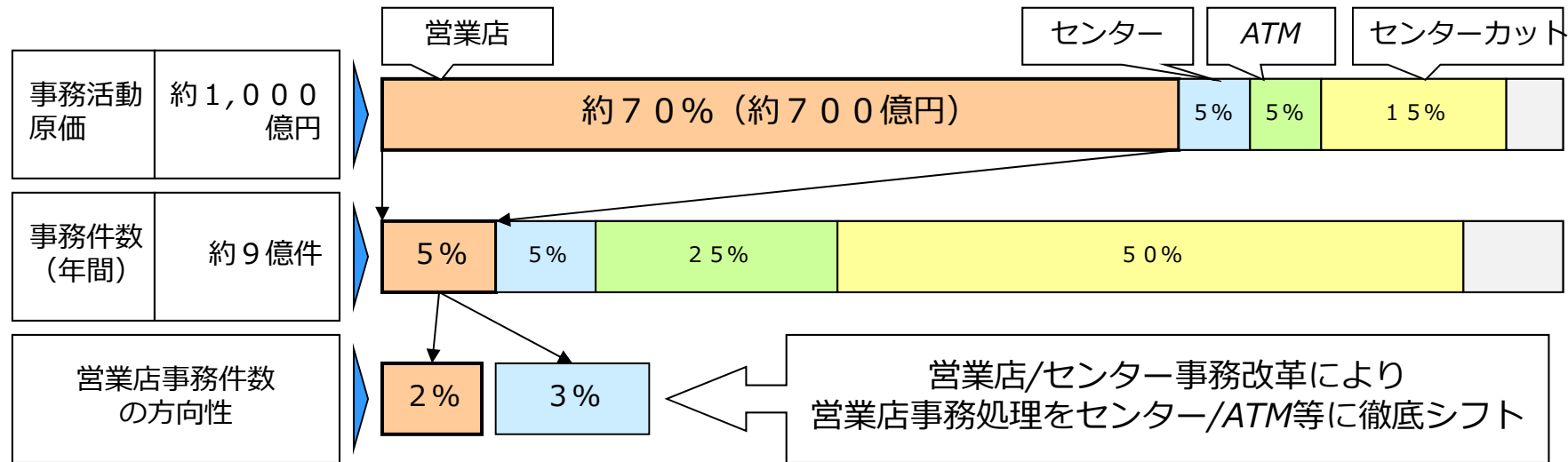
事務プロセス改革の観点

2-3. 営業店/センター事務のコスト構造

※りそなグループ全体

事務活動原価の現状

■ 営業店での事務処理件数は全体の5%だが、活動原価では70%を占める



スローガン	従来の1/2のコストで 従来の2倍のサービスを		営業店事務量 2003年度 424百万秒/月 2015年度 188百万秒/月 (▲56%)
	営業店事務スペース	スペース 1/2	
事務改革の目標 【事務量 1/2】	営業店システム機器	コスト 1/2	営業店主要機器台数: 約15,000台
	営業店/センター事務人員	人員数 1/2	営業店/センター人員: 約8,300人 (17年度)

2-4. オペレーション改革のアプローチ方法

これまでの考え方

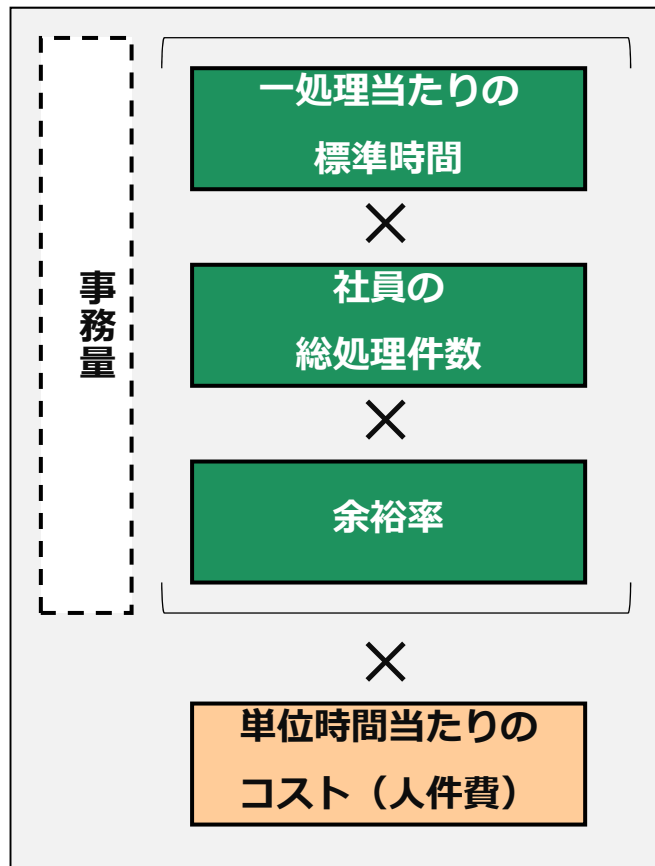
発想の転換

基本指針

社員が事務処理を行う

お客さまと行う処理で完結

事務コストの構造



3つのアプローチ (全方位型) で実施

IE (Industrial Engineering)
を活用した事務プロセス改革

ITの活用

事務処理体制の再構築

事務量1/2
・
事務コスト1/2

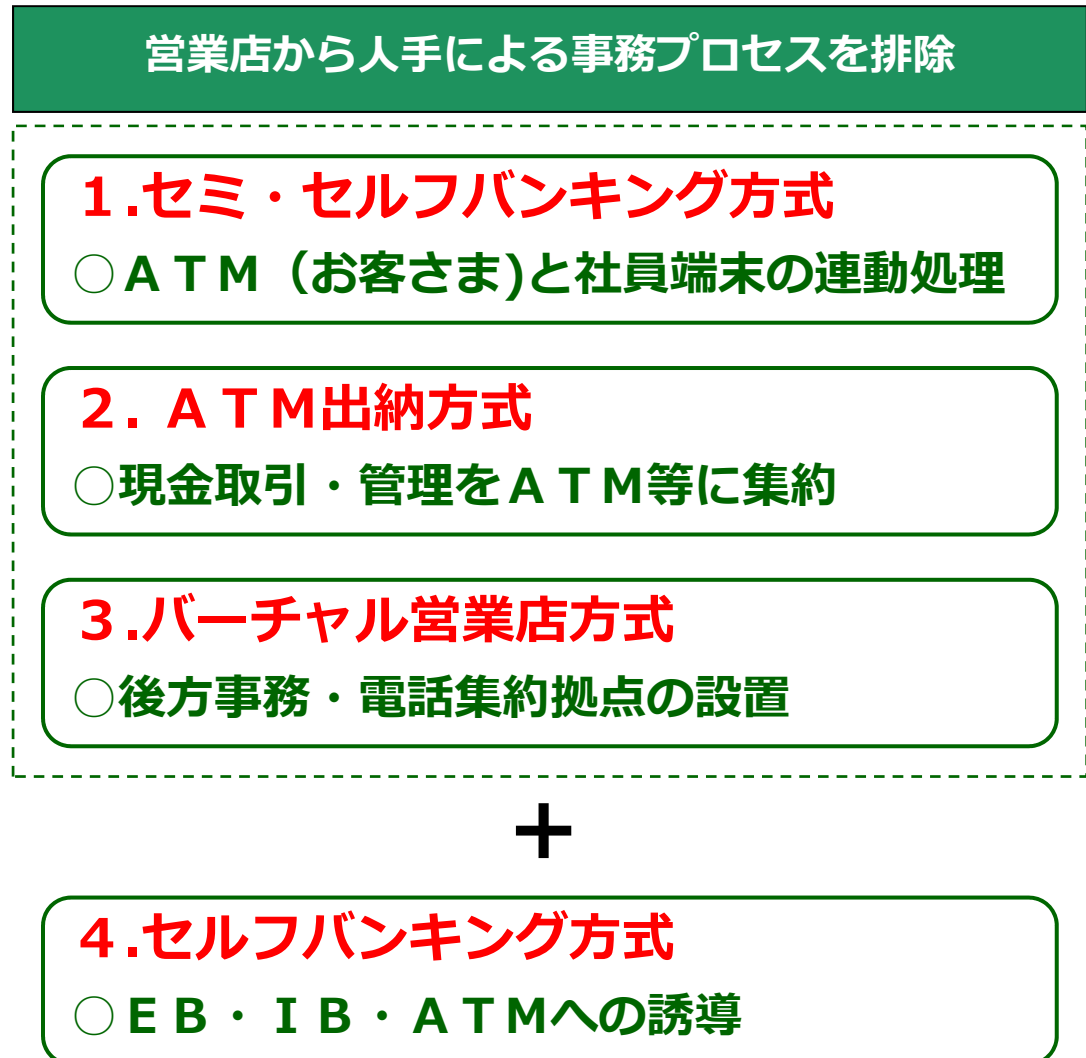
2-5. オペレーション改革の基本施策



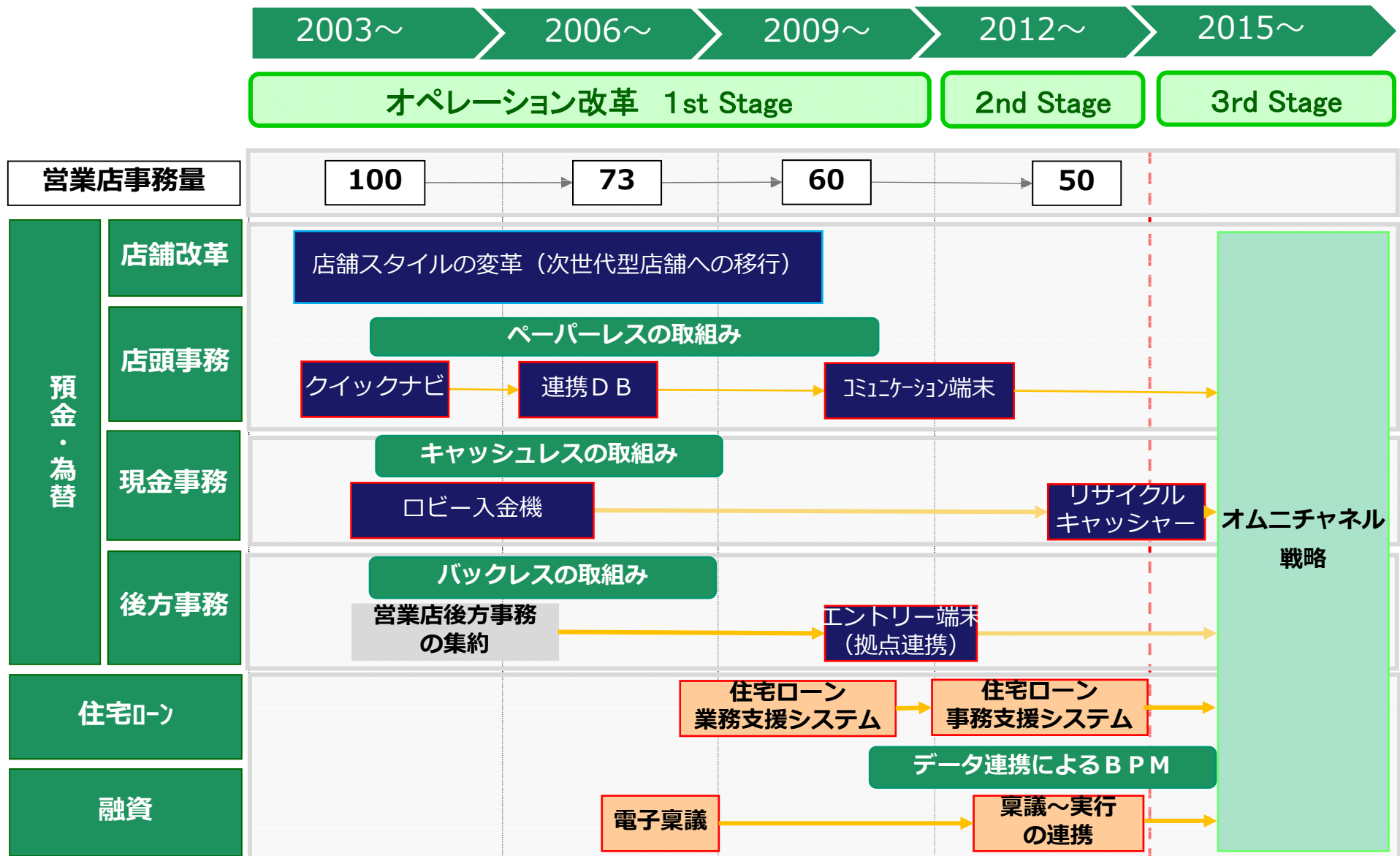
従来の事務プロセス概要

人手介在による事務プロセス	
店頭事務 (法人・個人)	<ul style="list-style-type: none">・入出金・大量現金入金・金種指定出金・税公金納付・振込・口座開設・セールス
現金事務	<ul style="list-style-type: none">・出納元方・自動機(装填・回収)・現金勘定集計
後方事務	<ul style="list-style-type: none">・為替資金管理・振替勘定集計・現物の持ち出し -税公金・手形

事務プロセス改革の決め手となった基本施策



2-6. オペレーション改革の流れ

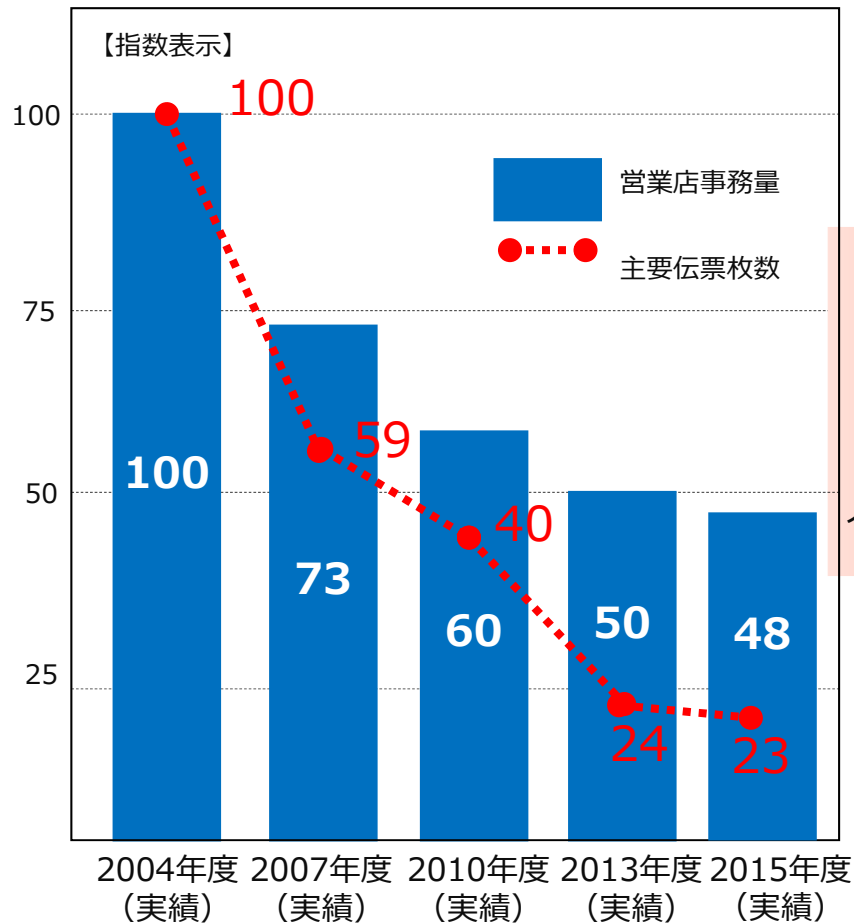


2-7. オペレーション改革の成果



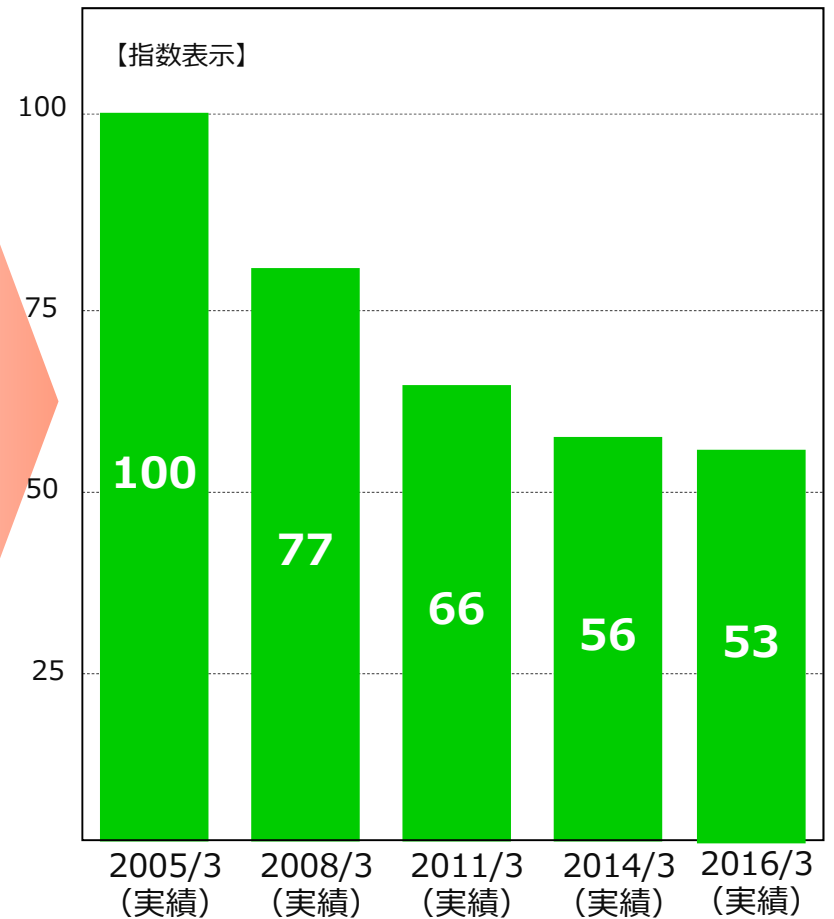
■ 営業店を事務からセールスの方へ ～人員・スペース・機器の転換～

事務量・伝票枚数の推移



事務量に
基づき
人員コントロール

事務人員の推移 (営業店+サポートオフィス、センター)



3. オペレーション改革の具体的な施策

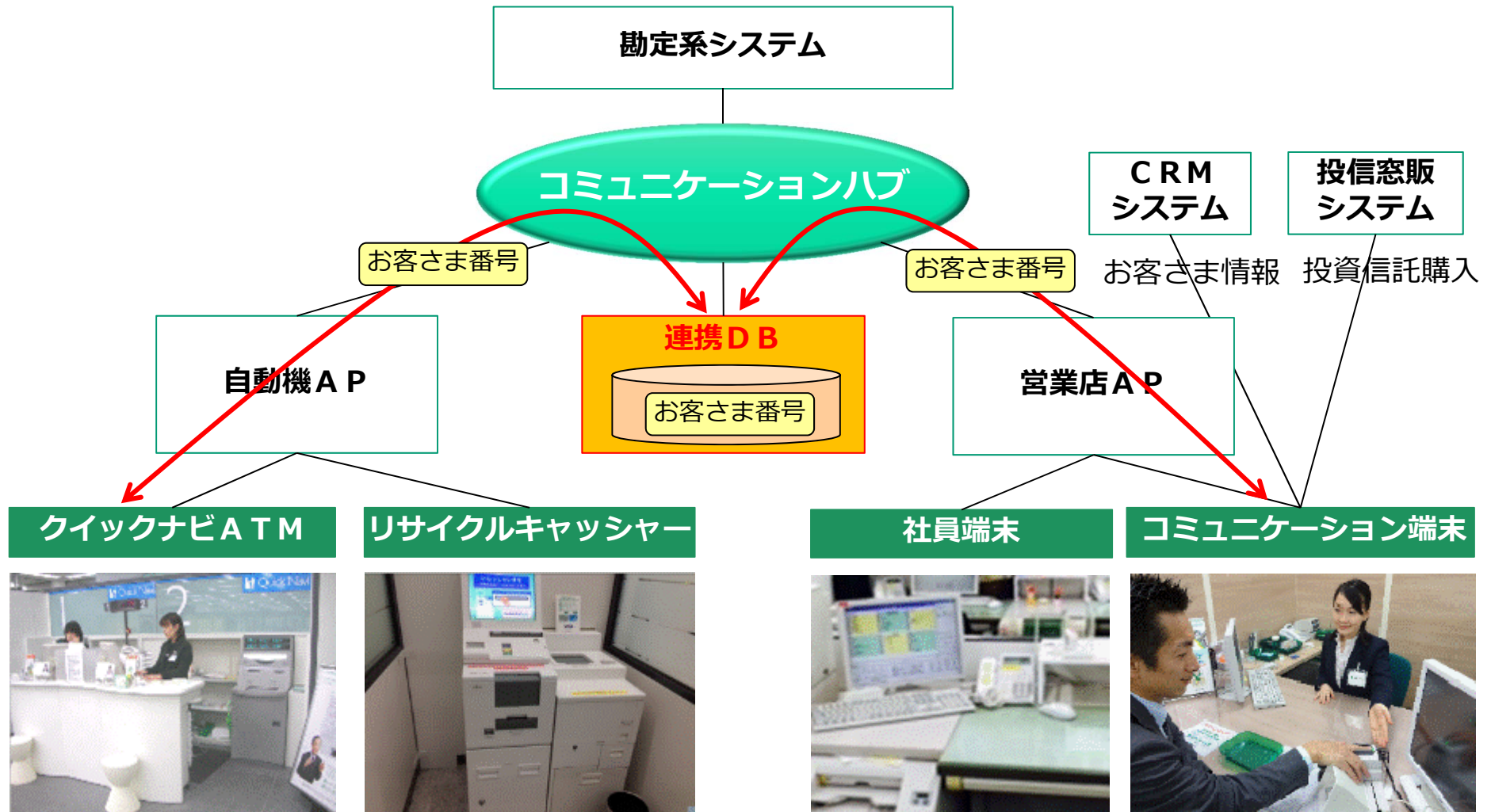
3-1. クイックナビの導入

- 社員端末・ATM・リサイクルキャッシャーを連携
- キャッシュカードがあれば、ATMで取扱いできない取引も「伝票レス・印鑑レス」



3-2. 連携DBシステムの導入

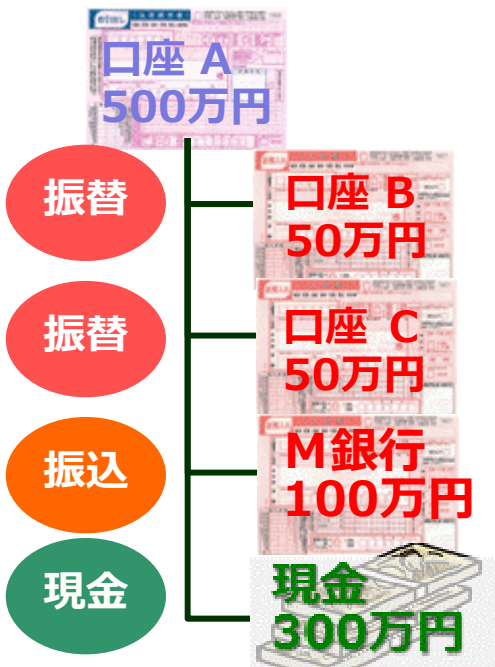
- 連携DBによりチャネル間を有機的に結合し、お客さまの取引を一元管理
- お客さまの待ち時間「0」、締上げ事務「0」により17時まで営業を支援



3-3. 「3ない・3レス」の具体例

取引例

振替 + 振込 + 現金支払



振替
振替
振込
現金

口座 A
500万円

口座 B
50万円

口座 C
50万円

M銀行
100万円

現金
300万円

クイックナビの「3ない・3レス」具体例

ロケーション



オペレーション

口座Aからお預り金へ
500万円振替

お預り金から口座Bへ
50万円振替

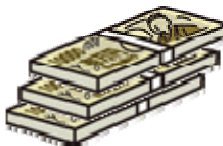
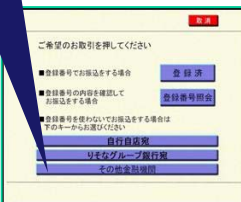
お預り金から口座Cへ
50万円振替

お預り金からM銀行へ
100万円振込

お預り金から
現金300万円出金

ATMの
振込機能

お客さま
番号



クイックナビ画面

お預り金

ご希望のお取引を押してください

お客さま番号 9999999 現在お預り金 99,999,999,999 円

証券類を含みません

ご入金 ご出金

お預入れ	お預り金
お引出し	カード
お振込み	カード・現金・お預り金
NNNNNNN	NNNNNNNNNNNN 99,999,999,999 円
NNNNNNN	NNNNNNNNNNNN 99,999,999,999 円

前に戻る つづく 閉じる



3-4. 勘定集計レスの実現

- 「連携DBシステム」の導入により、窓口業務終了（午後5時）後の勘定集計業務が不要に

連携DBシステム

取引を全て振替勘定にて処理し
貸借データの一致をシステムで
確認する仕組み

これまで

ATM

お客様の取引がATM処理
のみで完了
→ 勘定自動一致の仕組み

営業店

元帳(勘定)と収支(現金)が
非連動
営業終了後に収支を寄せて
勘定との一致を確認



ATMの仕組みを
営業店で発生する
全ての取引に拡大

改革後

一連の取引が様々な場所で発生



お客さま番号	お預り金	勘定処理額	
123456	1,500,000	普通入金	1,000,000
		振込	300,000
		税金	200,000
		お預り金残額	0

「貸借一致」
お預り金は最後
「0」になる

3-5. コミュニケーション端末の導入



コミュニケーション端末

◇お客さま画面とキャッシュカードによる
認証機能を搭載した端末



ペーパーレスの実現

■ 申込帳票類レス

- ・ヒアリングより社員が入力した内容をお客さま専用画面で確認して取引を行う

■ 伝票・印鑑レス

- ・印鑑+通帳に代え、キャッシュカードのみで取引可能

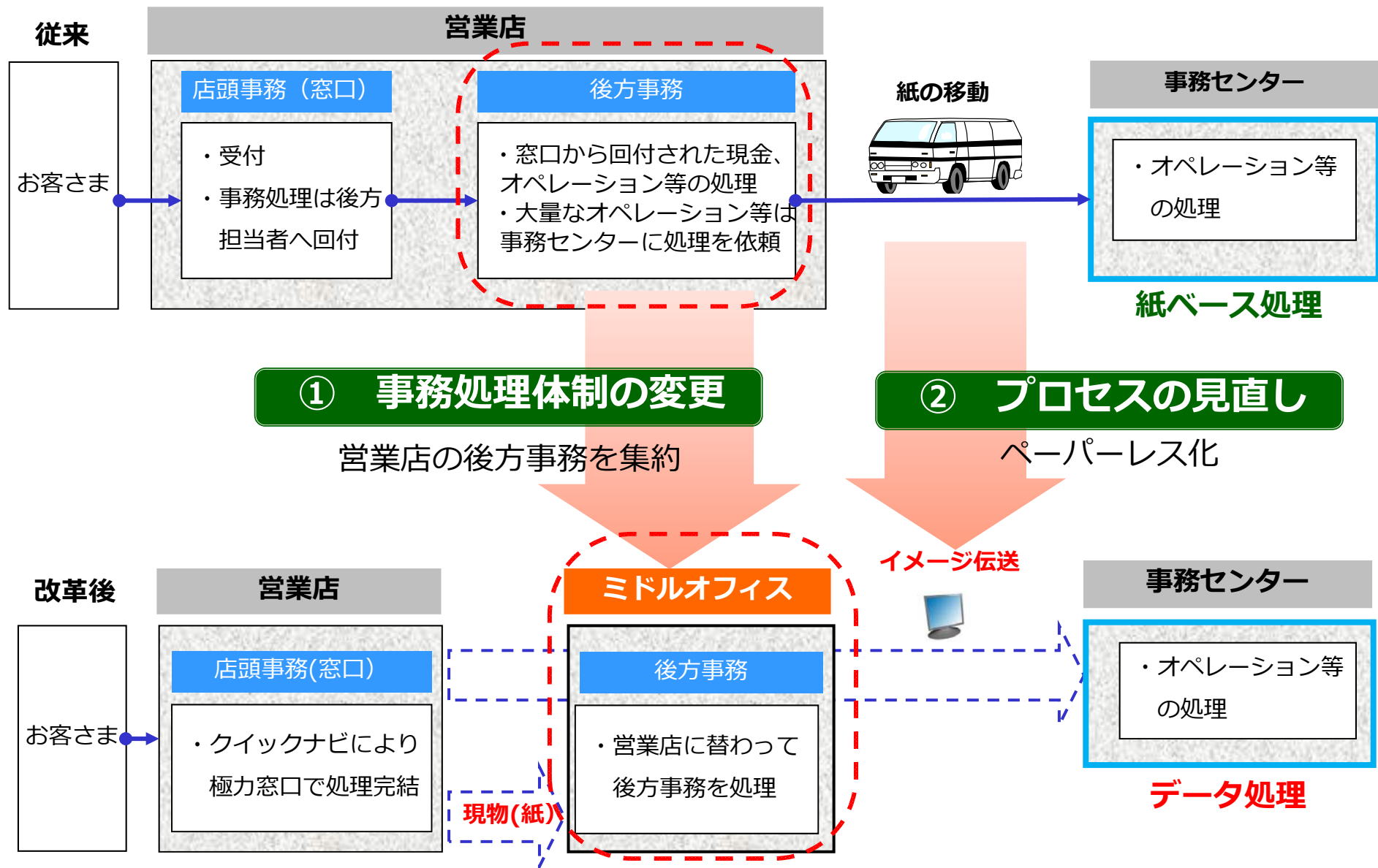
商品販売と決済業務を
一連のプロセスの中で同時処理

◆取引例: 口座開設、投資信託、外貨預金、定期預金、証券、諸届の受付



タッチパネル式のお客さまディスプレイにて、お客さま自身が投資方針等を確認しながら取引が可能

3-6. 営業店後方事務体制の見直し



3-7. 拠点連携システムの導入

紙ベースプロセス（従来）

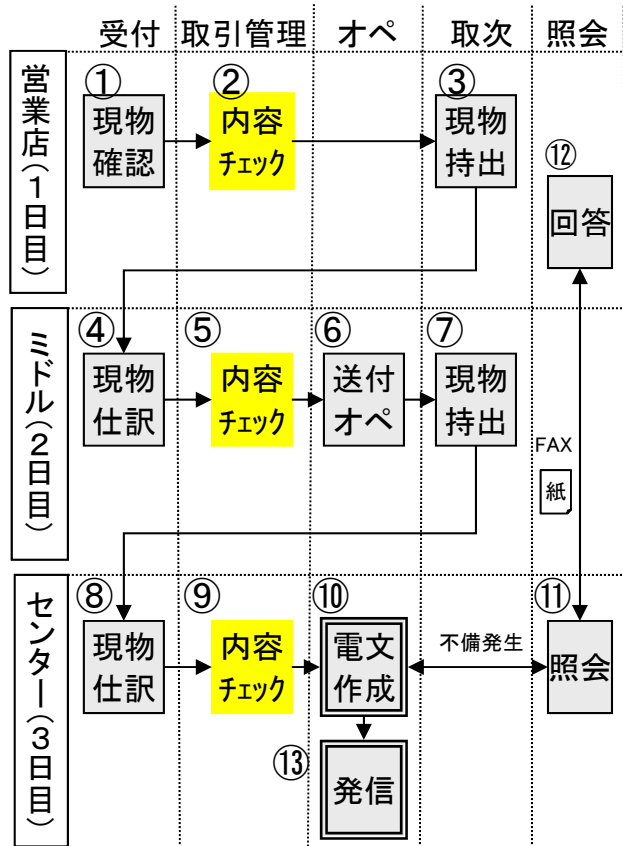
- 同一チェックを各拠点で重複実施
・ 現物仕訳・管理、取引内容チェック

ペーパーレスプロセスの仕組み（改革後）

～ステータス管理プロセス～

- 事務プロセスを5つのステータスに分類 → プロセスの標準化・見える化
- 同一処理・チェックは一回のみ → 各ステータスでのチェック項目を明確化
- データ作成・チェックは原則システム処理

【事例】給与振込事務プロセス



延べ3日間(拠点間の文書授受に各1日)

ステータス	作業 (ヒト)	システム処理	自動チェック
① 受付	■ スキャニング ・ 現物確認のみ	【受付処理】 ・ イメージ保存 ・ 通番の採番	【システムチェック】 ・ 取引種目 ・ 帳票枚数・金額 等
② データ作成	■ エントリー・ ベリファイ	【OCR認識】 ・ 文字情報データ化 ・ 期日、時限管理 ・ 優先処理	【通番チェック】 ・ 取引単位で勘定 一致を確認
③ 取引管理	■ 個別案件評価 ・ 不一致不整合 項目の確認	【不整合項目の 自動表示】 ・ データ確定保留分 ・ マスタ不一致分 ・ 役席検証事項	【マスタとの照合】 ・ 取引条件 ・ 手数料管理 等
④ クレンジング	■ 保留案件対応 ・ 顧客への連絡 ・ データ修正等	【クレンジング 理由表示】 ・ 印鑑不一致・勘定 不一致・残高不足	【ネット】コミュニケーション機能】 ・ 他チャネルと同時並行 解消処理をサポート
⑤ 完了	■ 帳票類の保管	【データ送信】 【保管文書一覧作成】	【ホストデータチェック】 ・ 残高不足→クレンジングへ

受付後即時処理可能

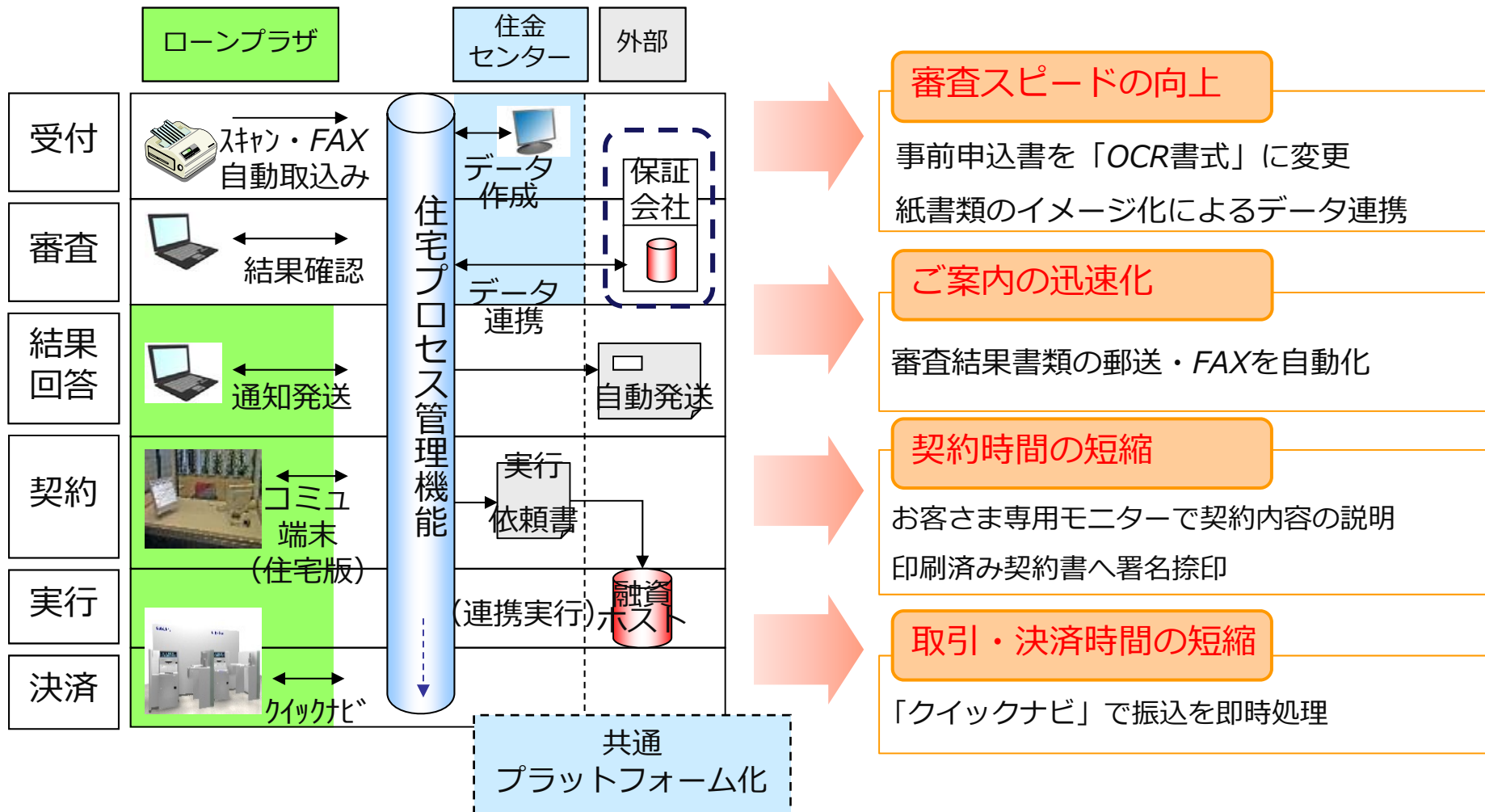
PC上で
ステータス確認



3-8. 住宅ローン改革(新住宅ローンシステム)



- 案件単位でプロセスの進捗状況をシステムでデータ管理
- 業務処理へのデータ活用、拠点間でのデータ共有が可能な仕組みを確立



3-9. 融資業務改革

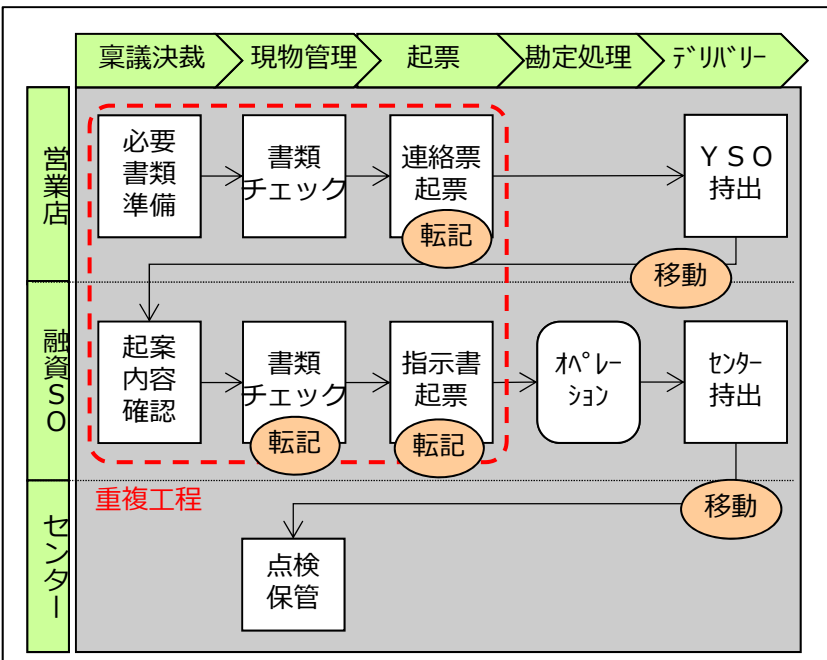
- 融資3レス事務処理方式 《 転記レス、重複レス、移動レス 》
- 連携実行処理化・契約書自動作成機能により、「集中方式」から「営業店完結方式」へ

現状（課題）

業務等

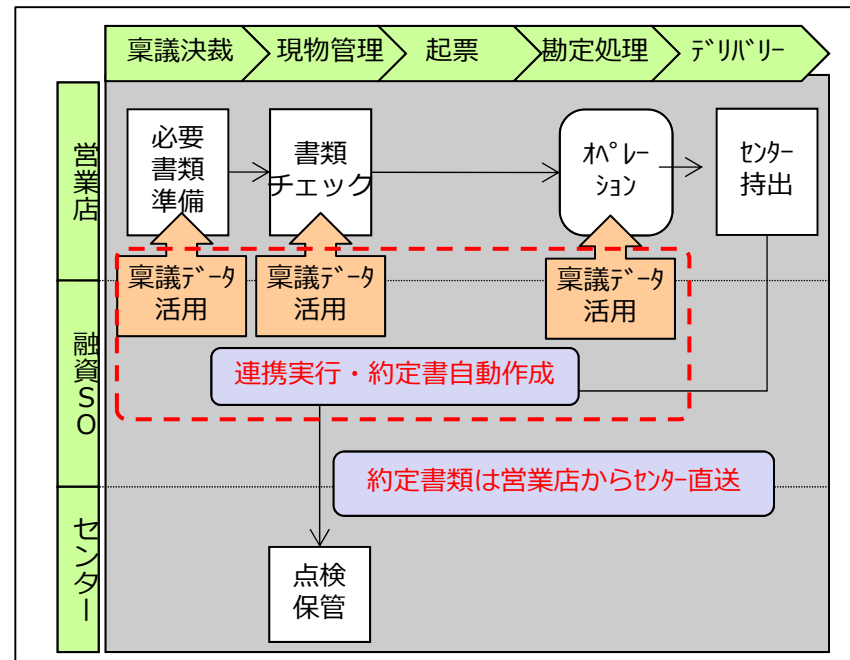
- 稟議書とのデータ連携なし
⇒ 稟議書を基に、契約書を都度手作成
⇒ 稟議書を基に、指示書を起票のうえ実行
- サポートオフィスで実行オペ
⇒ 重複工程発生

事務フロー



変更後

- 稟議とデータ連携
⇒ 稟議データを基に、契約書を自動作成
⇒ 稟議データを活用し、実行
- サポートオフィスへ集約せず、営業店で完結



4. 店舗レイアウト改革

4-1. 店舗レイアウト改革の概要

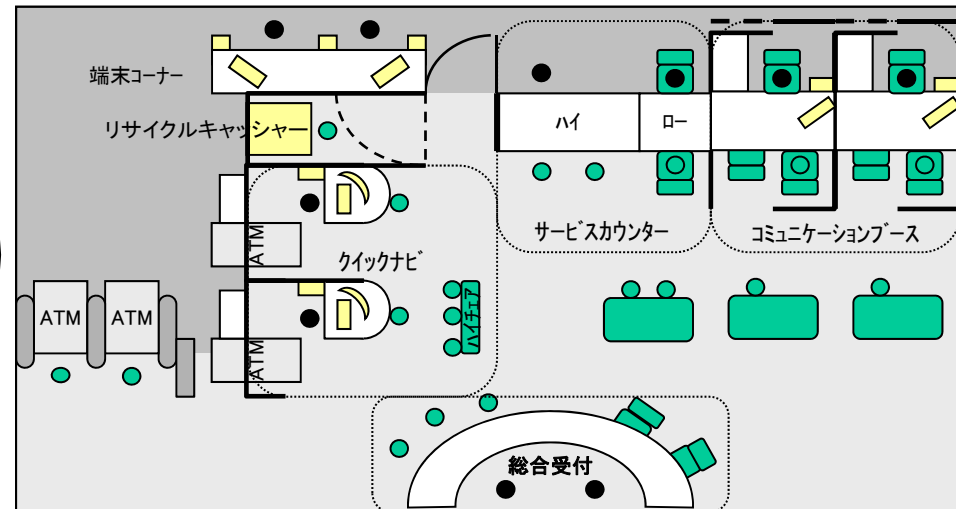
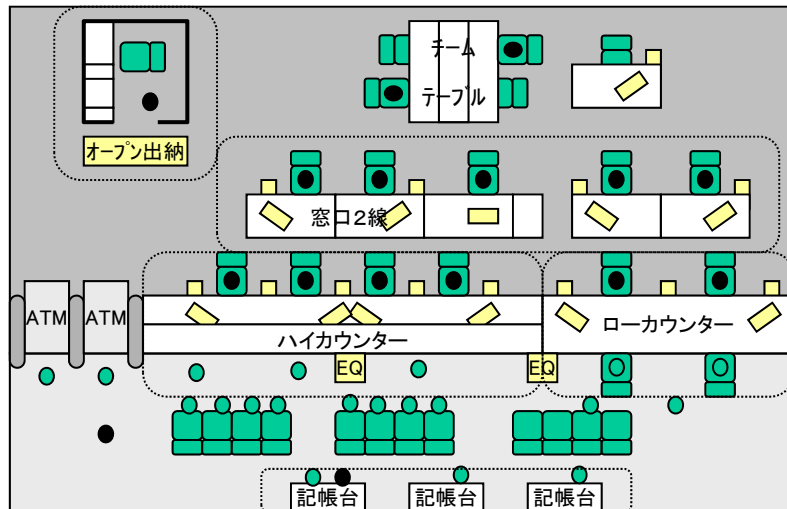


■ 「事務とセールスの分離」「その場完結の仕組み」へ転換



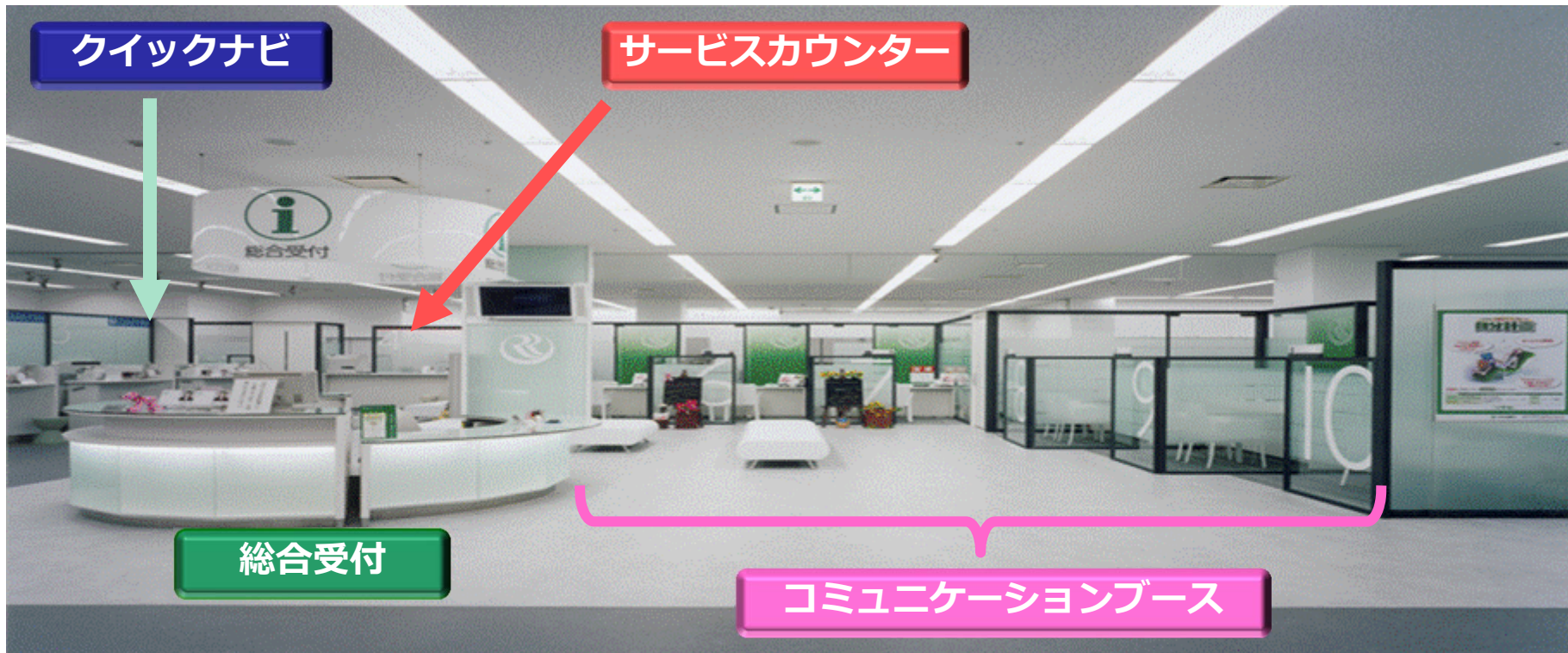
4つのモジュールを導入

従来型営業店	課題	次世代型営業店	モジュール化の概要
記帳台・EQ	<ul style="list-style-type: none"> ■ 記帳台が分散、正確なご案内ができない ■ サービス内容に関係なく同一窓口へ誘導 	① 総合受付カウンター	<ul style="list-style-type: none"> ■ お客さまの案内窓口 ・ 事務、相談ニーズに合った場所に的確に誘導
ハイカウンター	<ul style="list-style-type: none"> ■ 単純事務と大量・複雑事務が混在 → 待ち時間が処理内容に応じて一定ではなく納得感がない ■ 大量・複雑事務は多くの人手を介在 ■ 繁忙時間帯はローカウンターでも対応 	② クイックナビ	<ul style="list-style-type: none"> ■ 単純事務の窓口 ・ その場完結処理 (ATMの横に社員端末を設置) → 従来のスピードの約2倍の速さを実現
ローカウンター		③ サービスカウンター	<ul style="list-style-type: none"> ■ 大量・複雑事務の窓口 ・ 都度対応、その場完結処理
後方・出納	<ul style="list-style-type: none"> ■ 事務とセールスが混在→時間に追われる ■ 隣の窓口やロビーとの距離が短く、相談しにくい ■ 顧客の来店誘導ができていない 	リサイクルキャッシャー	<ul style="list-style-type: none"> ・ お客さまによる大口入金処理
□ー		④ コミュニケーションブース	<ul style="list-style-type: none"> ■ セールス・相談専用の窓口 ・ ブース化により独立したプライベートな空間を創出



4-2. 次世代型店舗の展開

- お客さまのご相談スペースを倍増、銀行の事務スペースを半減



次世代型店舗数

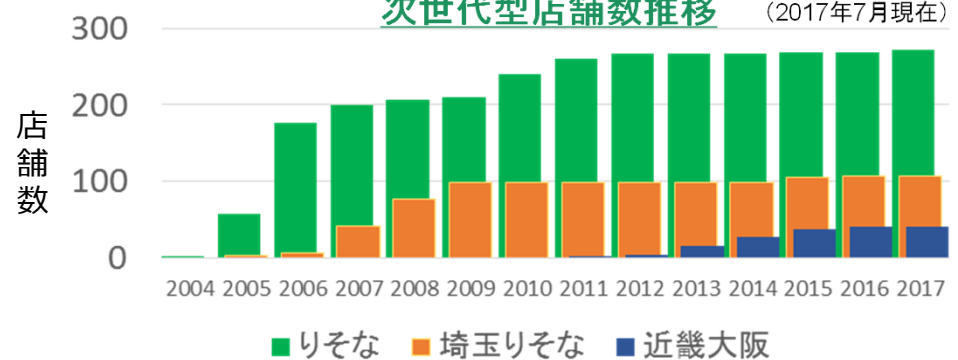
(2017年7月現在)

グループ銀行	次世代型	従来型	合計
りそな	269	4	273
埼玉りそな	107	1	108
近畿大阪	41	69	110
合計	417	74	491

※対象は現金取扱店舗

次世代型店舗数推移

(2017年7月現在)



4-3. 「次世代型店舗」の4つのモジュール

総合受付



- ご来店時には、まず入口から一番近い総合受付へ
- ご用件を伺い、担当ブースにご案内します

クイックナビ



- お客さまと社員と一緒にATMを操作
- キャッシュカードがあれば、ATMで取扱いできない取引も「伝票レス・印鑑レス」

サービスカウンター



- 生体認証の活用で書類のご記入やご捺印は不要に

コミュニケーションブース



- プライベートなご相談に、専用窓口でじっくりお応えします

4-4. クイックナビの変遷(視認性の改善と連携強化)



初代クイックナビ

後方との連携を強化



扉

小窓

視認性の改善



最新型



4-5. 次世代型店舗の変遷

総合受付



コミュニケーションブース



5. 新たな取組み

5-1. 豊洲支店での取組み

- 2015年11月 「セブンデイズプラザとよす」をパイロット店舗として開設
- 新たな運営スタイルの店舗を拡大中

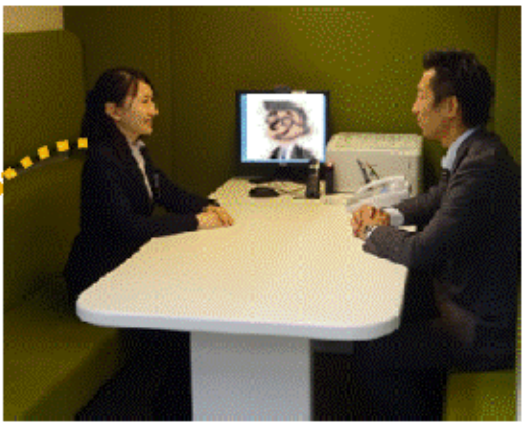


テレビ電話で本部の専門人材がコンサルティング

本部
ご相談デスク



✓高度な
コンサルティング



タブレット端末で事前受付・ご記入



- ✓待ち時間短縮
- ✓ご記入負担の軽減



印鑑レス、ペーパーレスでお手続き



- ✓お客様 ⇒ 利便性向上
- ✓銀行 ⇒ 生産性向上

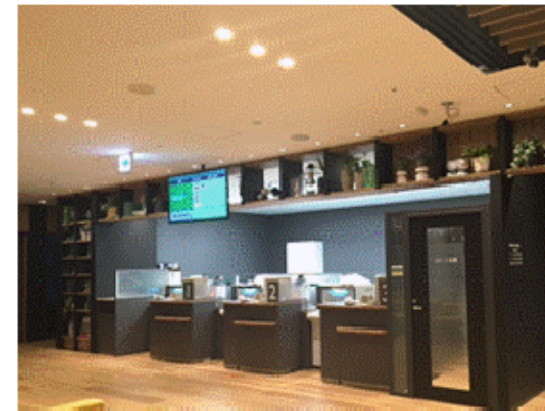
生体認証



✓大手行初、印鑑なしで口座開設

5-2. 枚方支店での取組み

- 2016年5月、枚方市駅前の大型商業施設内に枚方支店を移転開業
- TSUTAYAと連携し、「くつろぎの空間」をテーマとした新しいスタイルの店舗

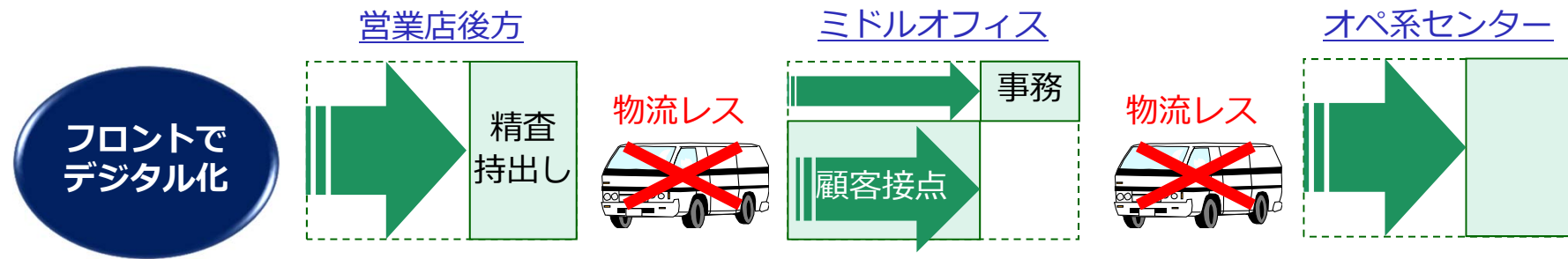


5-3. オペレーション改革の方向性

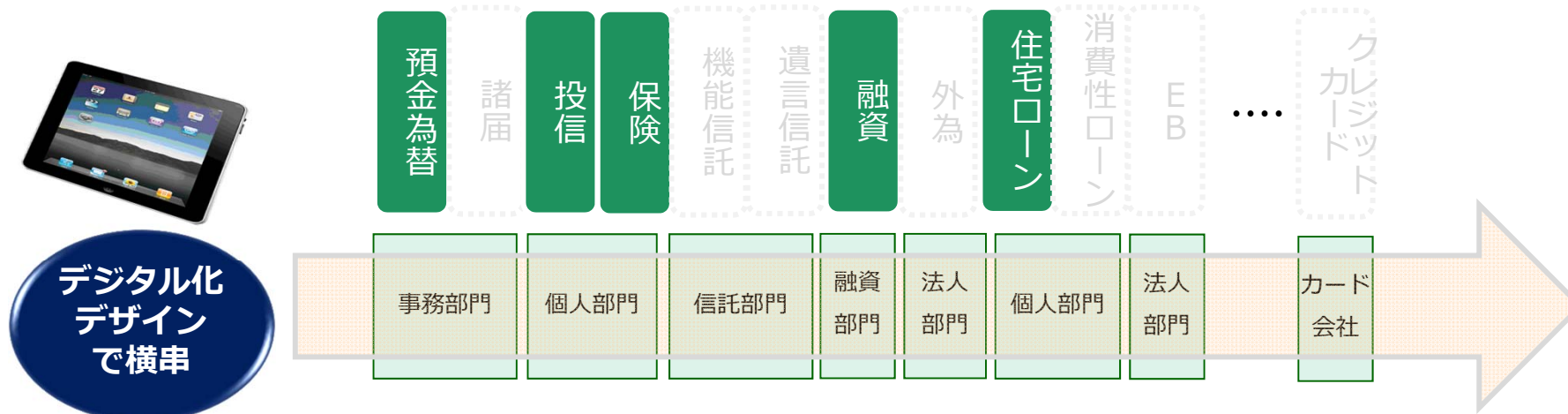


■ お客さまに付加価値を生まない事務処理をゼロに

→ 事務は発生と同時にデジタル化



■ デジタル化のデザインを標準化し、全組織が共有





ご清聴ありがとうございました。



RESONA