

# 意識改革としてのBPR

～変わる・変える・生まれ変わる～

平成29年7月24日

株式会社 名古屋銀行

相談役 中村 昌弘

## I. 全体像

---

BPR戦略の目的	4
Rの意味	5
BPR戦略の目標数値	6

## II. 推進体制

---

本部におけるBPR推進体制	8
営業店におけるBPR推進体制	10

## III. 具体的取組み

---

3年間の主な取組み	14
業務効率化の主な取組み	15
組織再設計の取組み	17
人員再配置の取組み	19

## IV. BPR第1ステージの成果

---

BPR第1ステージの成果（取組み結果、生産性の向上）	22
----------------------------	----

## V. 今後のBPR戦略について

---

ゴールイメージ	25
---------	----

# I. 全体像

# I. 全体像 ～BPR戦略の目的～

計画期間 平成25年4月～平成28年3月

## BPRの 目的 (戦略目標)

**お客さま満足向上**  
BPR戦略の目的は**顧客目線**に立った業務プロセスの再構築（業務効率化、組織再設計、人員再配置）により顧客満足度を向上させるサービス・商品を効率的に提供することで、**経費削減に依存せず、収益増強を実現して将来にわたる銀行の持続性と成長性を確保**すること

## BPRの 実行 (戦略・施策)

### 業務プロセスの再構築

#### ③ 人員再配置

再配分後の業務に即して人員配置を最適化します。

#### ② 組織再設計

業務を本部等に再配分します。

#### ① 業務効率化

手順や書類様式見直しで業務を効率化します。

## BPRの 動機・背景

- ・ 計数の伸び悩み、収益逡減、利益横ばいのトレンドの反転攻勢
- ・ 来店客数の減少に伴い、渉外系の顧客接点拡大の必要性

## I. 全体像 ～Rの意味～

### Rの意味

【本来の意味】

**B P R (Business Process Re-engineering)**

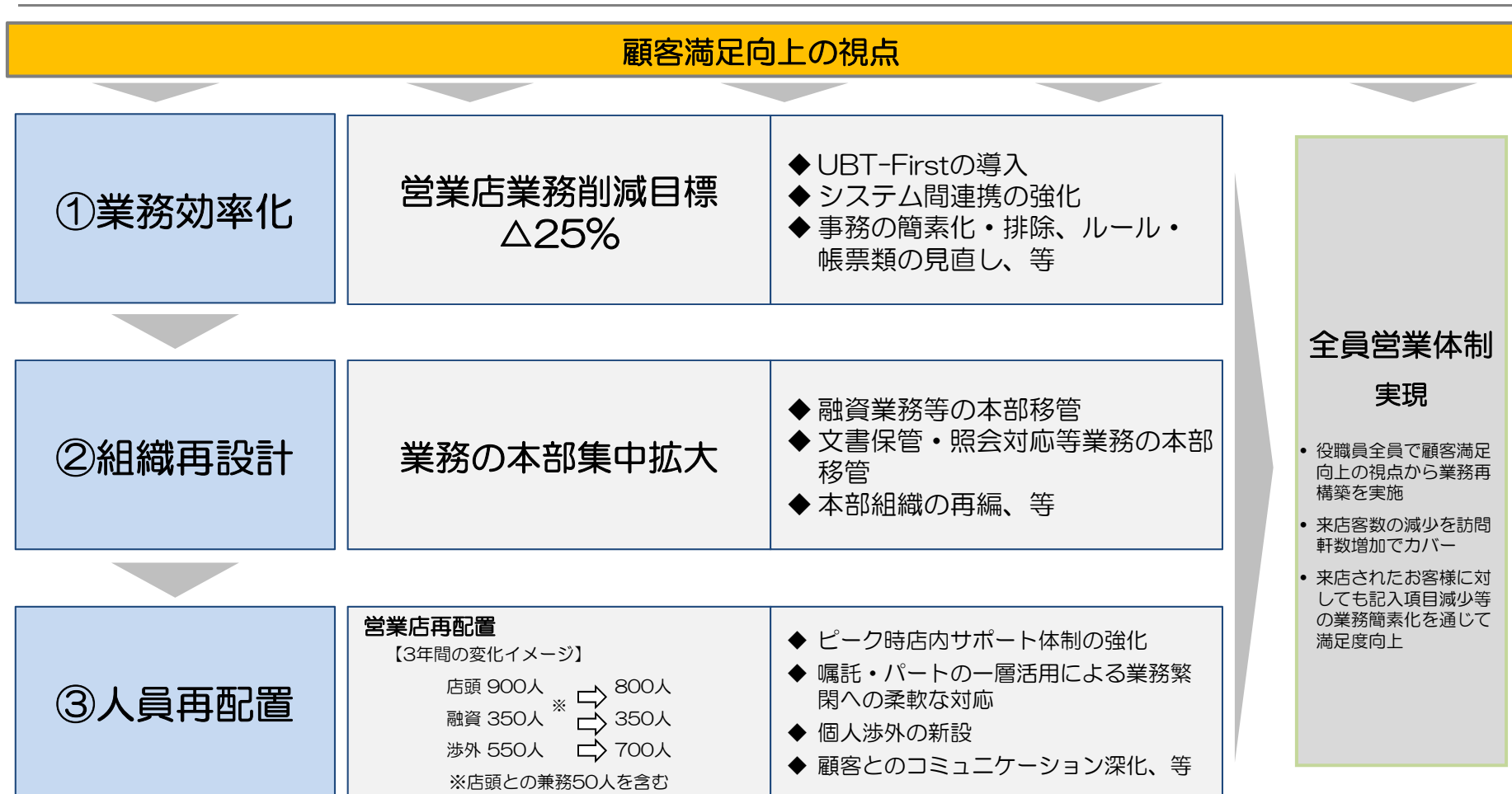
【当行のRの捉え方】

**B P R (Business Process **Revolution**)**

**再構築ではなく革命の意識で**

# I. 全体像 ～BPR戦略の目標数値～

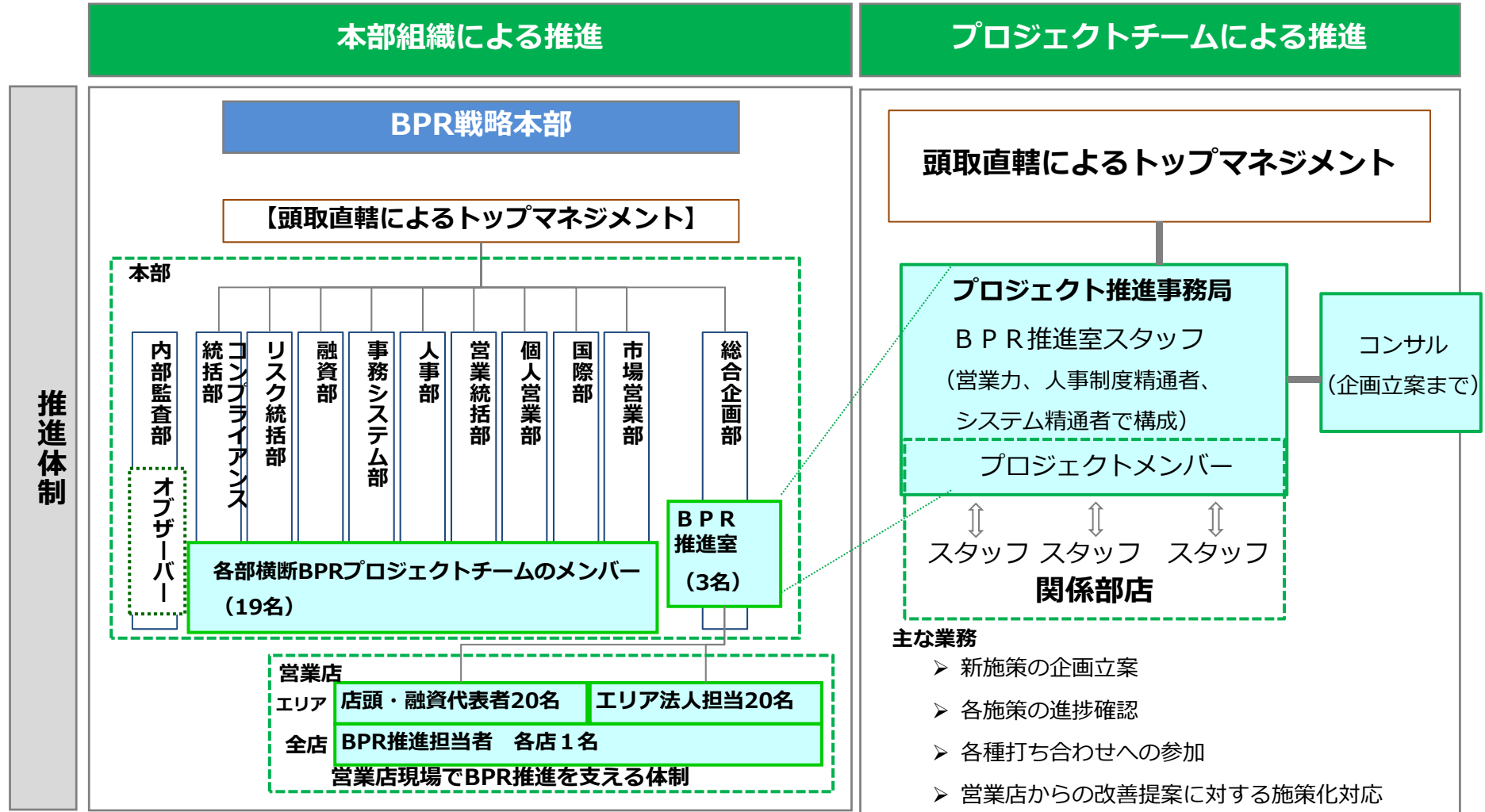
顧客満足向上の視点から検討するBPR戦略の主要施策



## Ⅱ. 推進体制

## Ⅱ. 推進体制 ～本部におけるBPR推進体制①～

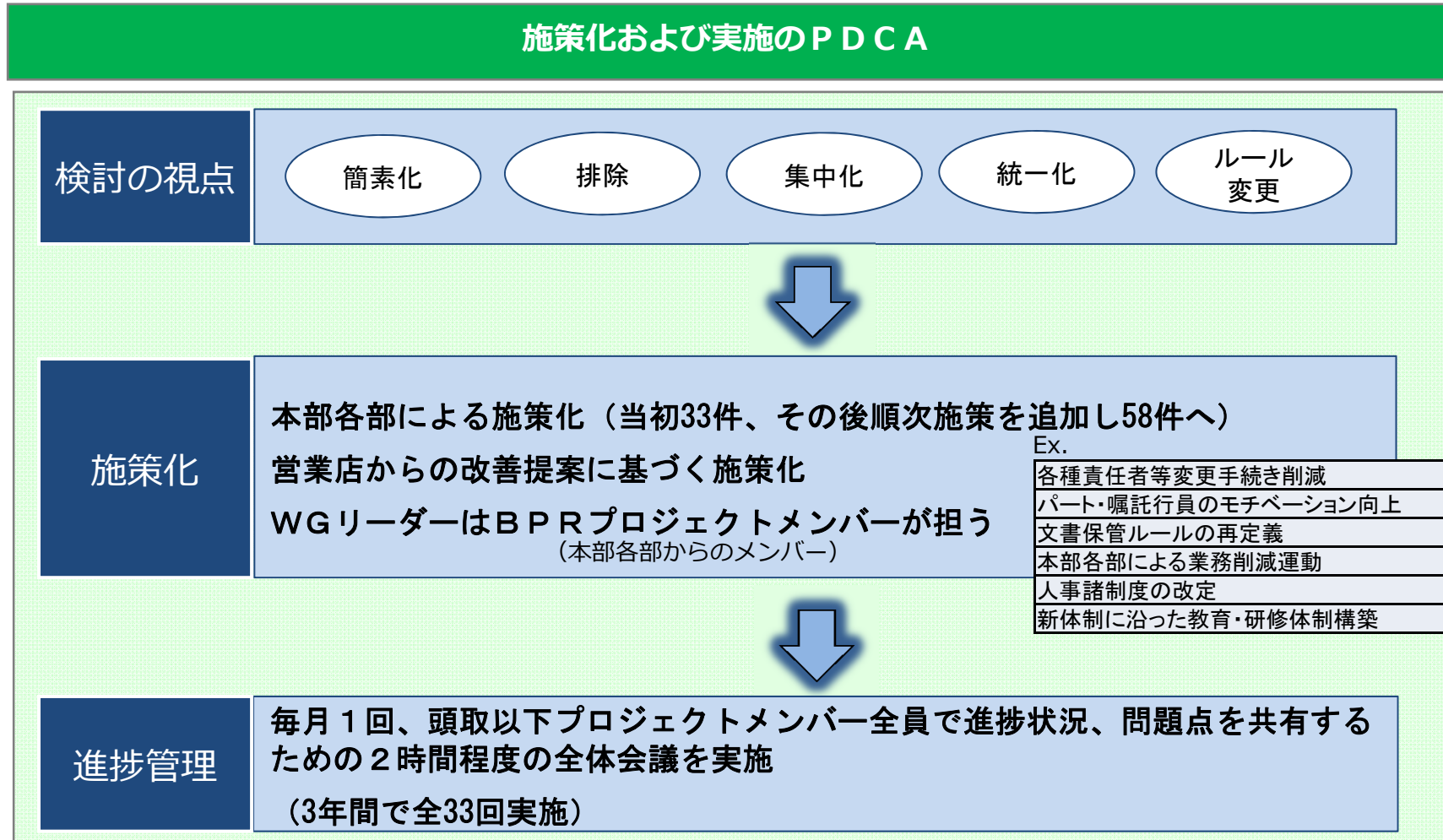
### 本部におけるBPR推進体制





## Ⅱ. 推進体制 ～本部におけるBPR推進体制②～

### 本部におけるBPR推進体制



## Ⅱ. 推進体制 ～営業店におけるBPR推進体制①～

### 営業店におけるBPR推進体制

#### 全店にBPR推進担当者を任命

##### 営業店内で課題を共有し改善要望投稿



##### 本部内で投稿意見の検討と返信



施策化に向けた検討会議の実施と、投稿意見に対する返信

#### BPR推進担当者の役割

- ① BPR推進担当者、本部のBPRプロジェクトメンバー専用の掲示板を活用して現場目線の改善意見を出す
- ② 営業店内のBPRの代表として改善意見を取りまとめる
- ③ 本部からのBPR施策について営業店での浸透を図る

担当者は係長級の  
窓口・融資担当が大半

全投稿に対して返信

## Ⅱ. 推進体制 ～営業店におけるBPR推進体制②～

### B P R 推進担当者の役割の明確化

#### B P R 推進担当者に対する意識付け

- ・ 任期一年で毎年任命式を実施し、頭取から任命書を授与
- ・ 改善案の投稿上位者に対して表彰を実施



#### 担当者の声

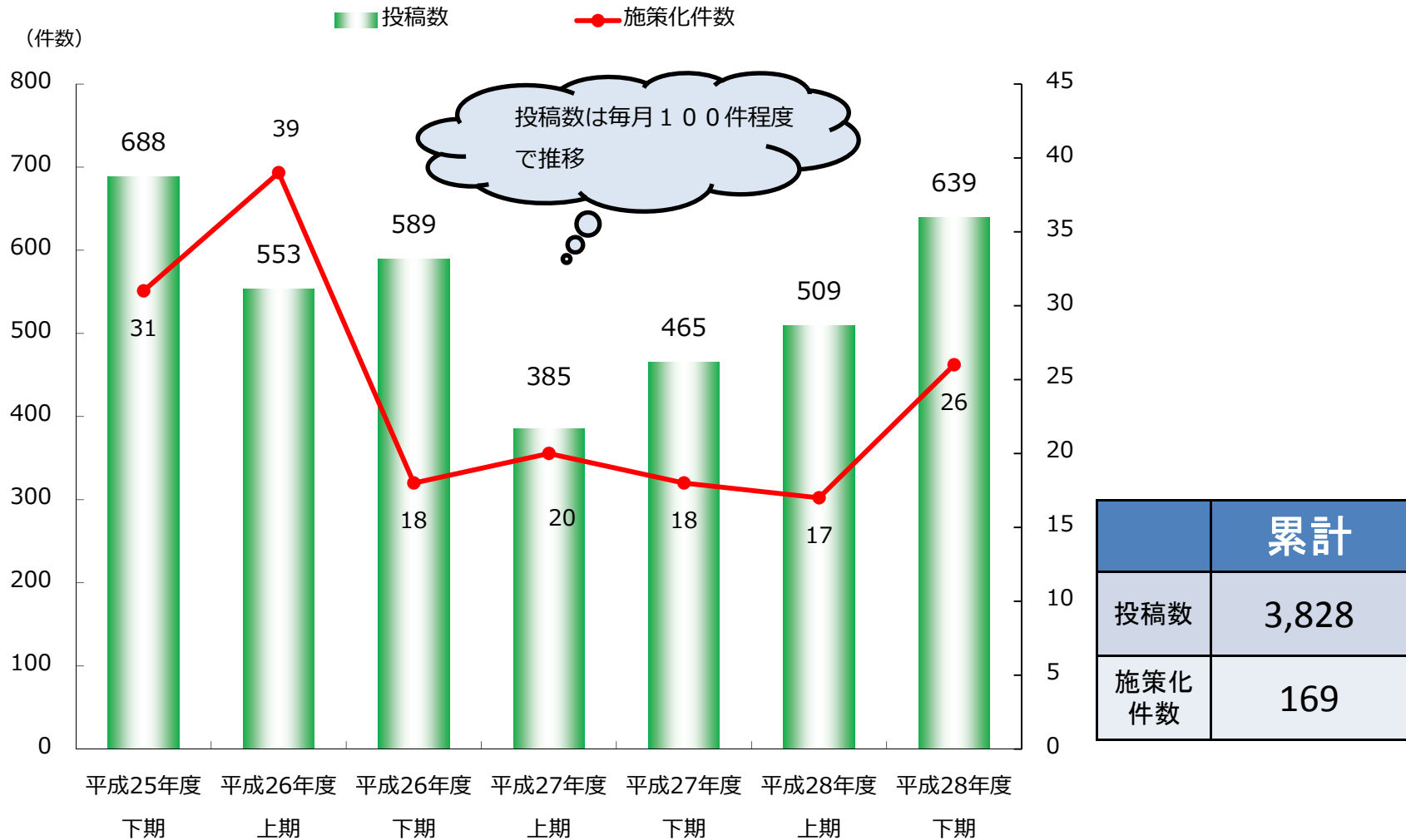
提案したことに対して、すぐ他のBPR担当者からの反応があり、自分の考えた意見が本部で話し合われ、どの段階にあるのかということが一目で分かるという事、そして採用された案に対して業務が改善されるのがとてもスピーディであり、やりがいがある。

自分が、こうなったらいいのにと考えたことが施策化していく過程に立ち会えるというのは、なかなかない機会です。そのことは、BPRに携われて良かったと思う一番の点です。

銀行の本気度が感じられ、うれしくなった。  
私も頑張ろうという気持ちになりました。

## Ⅱ. 推進体制 ～営業店におけるBPR推進体制③～

### 営業店からの投稿件数の推移



## Ⅲ. 具体的取組み

### Ⅲ. 具体的取組み 3年間の主な取組み(平成25年4月～平成28年3月)

	平成25年度	平成26年度	平成27年度	
<b>業務効率化</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 4月 BPR戦略の始動</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 営業店業務の本部集中化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 12月 日本初である34種類のデザインICキャッシュカード即時発行を開始</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 事務量削減 25% →22.39%</li> <li>➢ 人員再配置 渉外人員 550名 →676名 内勤事務人員 1,250名 →1,141名</li> </ul> <p>&lt;今後の予定&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 渉外用営業端末の機能強化</li> <li>● 為替システム更改</li> <li>● 融資総合支援システム更改</li> </ul>
<b>組織再設計</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 10月 現場意見吸収のため、「チーフ」と「専用掲示板」を新設</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 4月 融資集中実行センター(今池融資センター)を新設し、営業店事務負担を軽減</li> <li>● 伝票・書類集中保管センター(瀬戸町1111センター)を新設し、営業店事務負担を軽減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 4月 新本部組織体制の構築(シナジー効果を期待) <ul style="list-style-type: none"> <li>・営業本部 ⇒営業部門の4部をユニット化</li> <li>・内部統制部 ⇒リスク管理とガバナンス強化を目的に、複数にまたがっていた部門を集約</li> <li>・経営企画部 ⇒銀行経営における戦略と人事を集約</li> </ul> </li> </ul>	
<b>人員再配置</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 10月 個人向け営業担当者「パーソナル・コンシェルジュ(PC)」の新設 平成28年3月末 99名</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 7月 全員営業体制構築のため、人事制度を改定</li> <li>● 10月 役席の兼務、渉外人員の増強を柱とした人員再配置開始</li> <li>● 役席体制の見直し 原則5名体制⇒4名体制</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 相続相談プラザを開設し、より専門的なサポートを開始</li> </ul>	

### Ⅲ. 具体的取組み 業務効率化の主な取組み～事務効率化施策～

本部各部の施策化に基づく施策一覧	営業店からの提案に基づく施策一覧
施策検討の前提となる業務の内容及び量の把握	預金相続のルール変更
為替業務フロー効率化(為替システム更新等)	「オペリスク報告書」の紙ベースによる保管廃止
諸届・口座振替業務フロー効率化	現金点検実施方法の変更
ICキャッシュカードの即時発行について	他店券ネット入金の手務取扱い変更
期近手形及び先日付小切手管理の本部集中	差押に係る事務手続きの変更
返戻キャッシュカード管理の本部集中	「先日付振込資金確認チェック表」の記入方法変更
電子帳票の保管ルール変更	隔地広域交換の持出方法変更
融資受付管理システム更新(入力作業等効率化)	自動精査現金バス導入店における現金庫内保管物件の取扱変更
住宅ローン事務効率化(顧客記入書類簡素化)	オープン出納機における出納権限の変更
投資商品管理効率化(システム間連携強化)	預金相続手続における「特例支払」の制定
伝票等保管の本部集中	「仮名・借名預金調査報告書」の保存年限の見直し
融資業務(実行)の本部集中	金庫室、書庫室の内扉の運用ルールの見直し

# Ⅲ. 具体的取組み 業務効率化の取組み ~デザインICキャッシュカード即時発行~

## ICキャッシュカード発行サービス

即時発行できる事に伴う、カード再発行業務の効率化  
書留等の郵送手続きの不要化

### デザイン・オリジナルICキャッシュカード

平成27年12月1日 サービス開始

全国初の取組み

#### デザインICキャッシュカード

- 57種類の豊富なデザイン
- 店頭にて最短2分の即時発行

#### オリジナルICキャッシュカード

- お客さま自ら撮影した写真を使用
- 世界に一つだけのカードを発行



平成28年5月16日 取扱い開始

#### 大学コラボ レーションカード



#### 第1回デザイン コンクール受賞作品



#### 東山動植物園

#### コラボレーションカード



#### 企業コラボレーションカード

平成29年1月4日 受付開始  
企業さまの「画像」「会社ロゴ」等をデザインにICキャッシュカードを作成いただけます！

平成29年6月19日 取扱い開始

#### 第2回デザイン コンクール受賞作品





# Ⅲ. 具体的取組み 組織再設計の取組み～伝票・書類集中保管センターを新設～

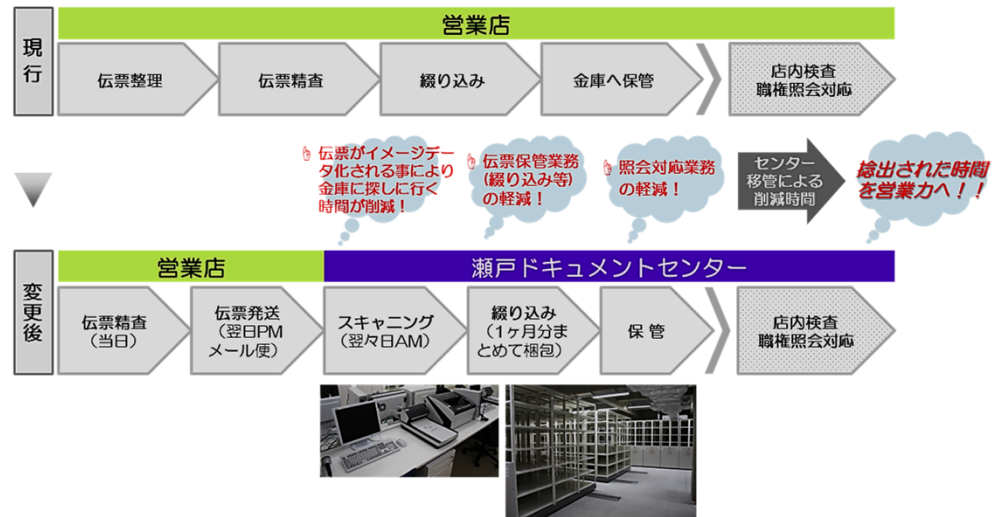
## 伝票・書類の集中保管センターの新設

- ・ 伝票類の保管
  - ・ 照会対応業務
- ### の集中化



新設した瀬戸ドキュメントセンター

伝票保管の業務フロー



- 平成27年4月集中化保管の開始
- 過去伝票については本部行員を動員して移管
- 預り資産関連書類、印鑑票など集中対象を拡大中

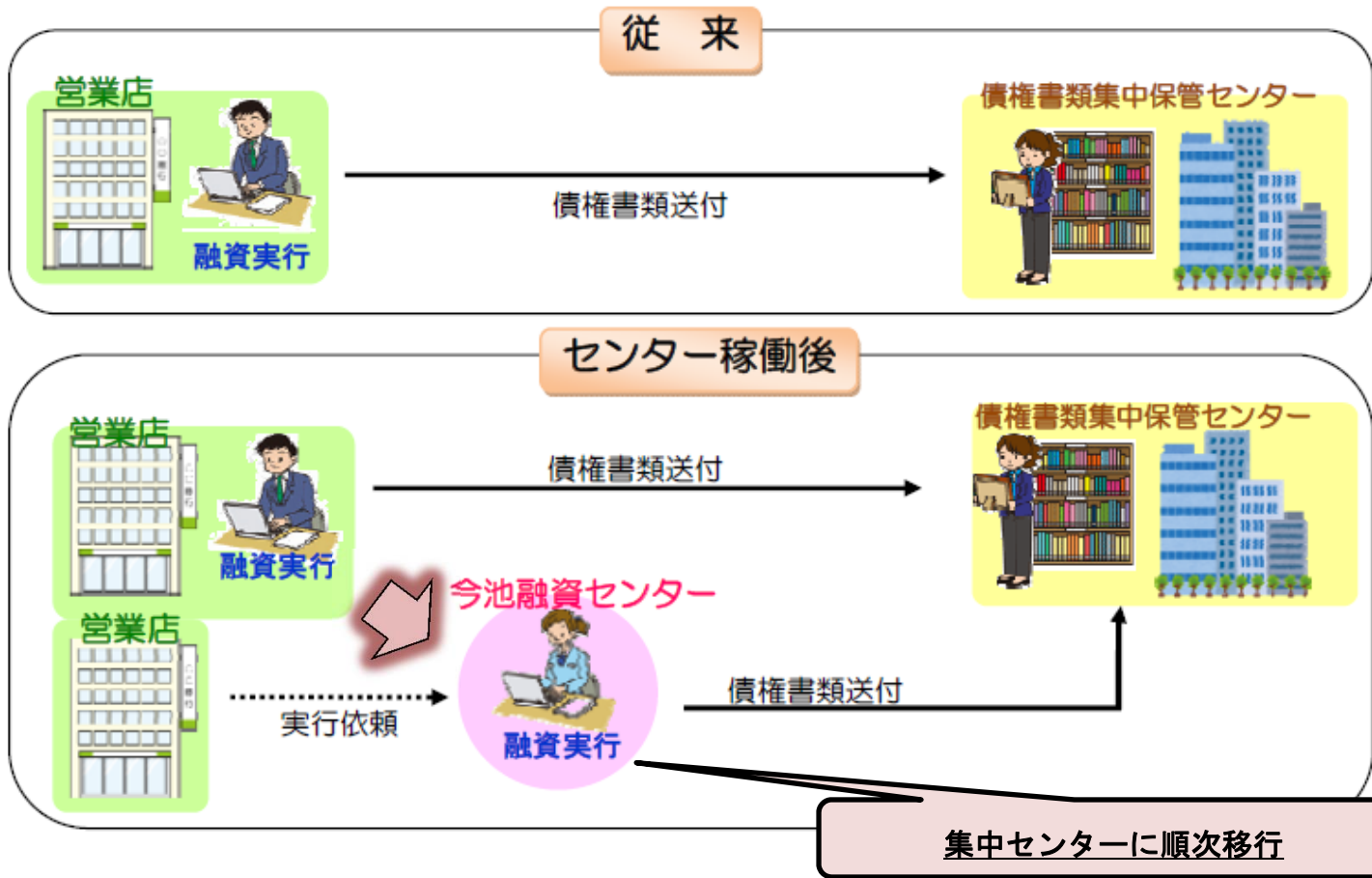
税務署等照会訪問件数	
月間平均	35
年間	414

営業店は税務署等の照会  
対応業務から完全に解放

# Ⅲ. 具体的取組み 組織再設計の取組み～融資業務の本部集中～

## 融資実行センターの新設

### 各種融資実行オペレーションの集中化



- 平成25年10月試行店舗での集中化
- 平成26年4月対象を10店舗として集中化
- 平成27年10月全店舗を対象化
- 集中対象業務を順次拡大
  - ・各種融資センター実行手貸、証貸等の新規・更新等
  - ・センター審査
  - ・債権書類保管
  - ・リスク対応
  - ・代弁、内容証明手続き

### Ⅲ. 具体的取組み 人員再配置の取組み～「パーソナル・コンシェルジュ（PC）」の新設～

#### 個人のお客さまとのコミュニケーション強化

**パーソナル・コンシェルジュ（Personal Concierge＝PC）**  
個人のお客さまとのコミュニケーションの頻度と深度を向上することで、信頼を獲得し、多様な金融ニーズのご相談に応える個人渉外（PC）を新設

#### PCのミッション

- ・個人のお客さまとの絆強化
- ・新規のお客さまとの取引拡大等による地域シェア向上
- ・メイン口座化等による取引拡大
- ・資金運用に関心の高いお客さまのニーズに応える



女性を中心とした部隊



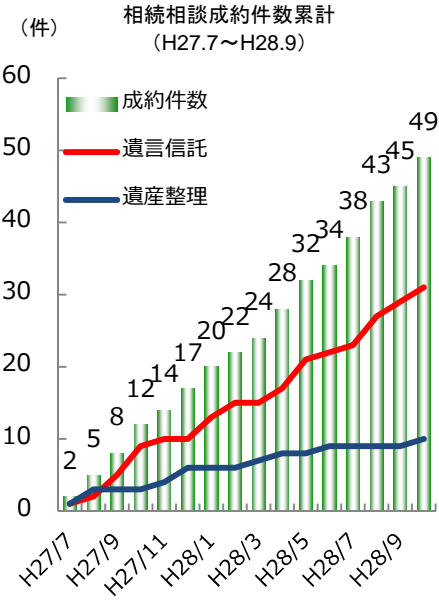
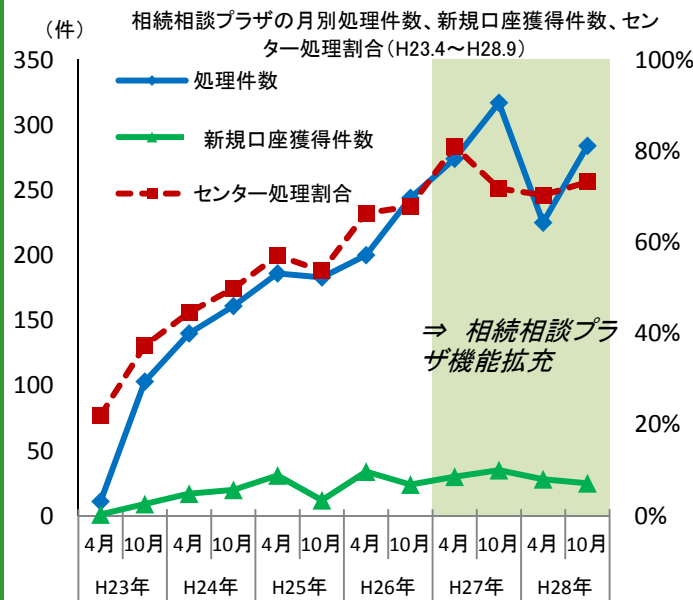
PC専用営業車コムス（トヨタ車体）

# Ⅲ. 具体的取組み 人員再配置の取組み～ 相続相談プラザの新設～

## 相続関連業務

### 相続相談プラザ実績

- 平成23年2月本部の事務集中部署として相続センターを開設  
(相続事務の効率化と手続きの平準化)
- お客さまをお向かえする拠点として平成27年7月に再編
- 相続相談業務に特化した独立プラザ
- 多様化する相続ニーズに応える体制を整備
- 信託契約代理店として「個人信託」「入居一時金保全信託」の取扱開始



相続に関するニーズをお持ちのお客さまをお迎えする拠点としてオープン

事務集中化率  
73%

事務集中センターの機能と相続ニーズにお応えする営業機能を装備

## IV. BPR第1ステージ（平成25年4月～平成28年3月）の成果

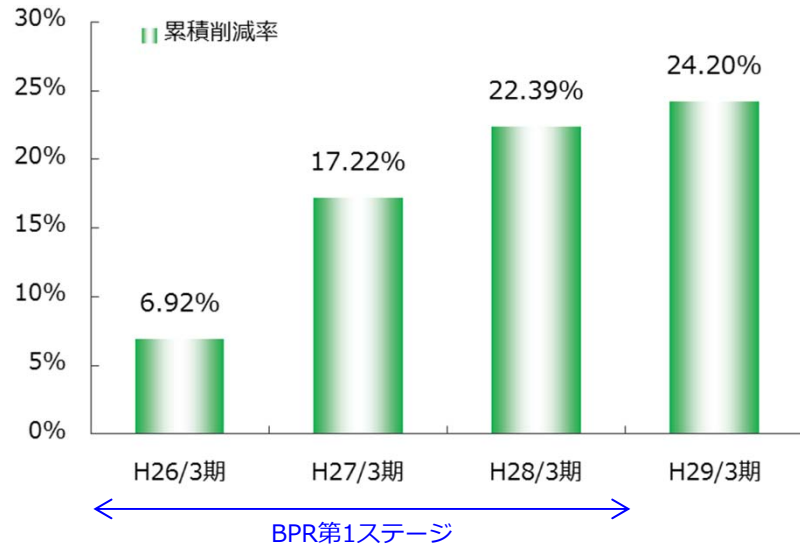
## IV. BPR第1ステージ(平成25年4月～平成28年3月)の成果(取組み結果)

業務効率化体制の確立	業務集中化体制の確立	人員再配置の確立
<p style="text-align: center;">目 標</p> <p>事務作業の簡素化・排除を実施することにより、営業店の事務量の<u>25%を削減</u>する</p>	<p style="text-align: center;">目 標</p> <p>即時性が求められない業務の本部集中処理を一層拡大させる</p>	<p style="text-align: center;">目 標</p> <p>BPR推進により効率化が進む営業店を全員営業体制に相応しい体制へ変革する</p>
<p style="text-align: center;">成 果</p>	<p style="text-align: center;">成 果</p>	<p style="text-align: center;">成 果</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 営業店の事務量を22%削減 平成29年度に予定している3施策(※)の効果を加えると27%削減</li> <li>※①渉外用営業端末の機能強化</li> <li style="padding-left: 20px;">②為替業務効率化(為替システム更新)</li> <li style="padding-left: 20px;">③新融資総合支援システム導入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 「瀬戸ドキュメントセンター」を新設(平成27年4月運用開始)</li> <li>• 「今池融資センター」を新設(平成27年4月運用開始)</li> <li>• 「相続相談プラザ」の新設(平成27年7月オープン)</li> <li>等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 営業店役席数 458名 ⇒ 420名(38名減員)</li> <li>• 渉外人員 574名 ⇒ 676名(102名増加)</li> <li>• パーソナルコンシェルジュ 99名配置(愛知県内全店配置)</li> <li>• 本部渉外(LA, M&amp;A、法人ソリューション営業担当者) 35名 ⇒ 62名(27名増加)</li> </ul>

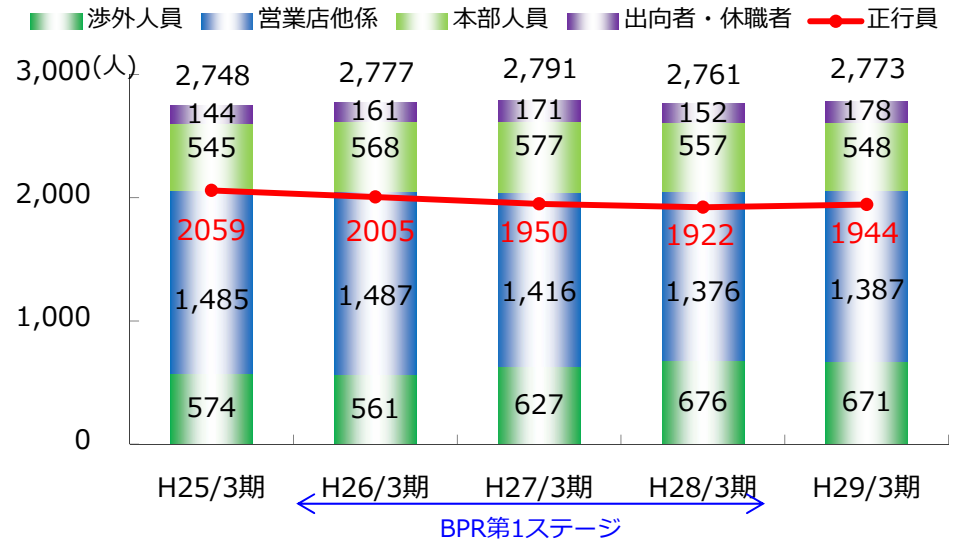
# IV. BPR第1ステージ(平成25年4月～平成28年3月)の成果(生産性の向上)

《BPR第1ステージ(平成25年4月～平成28年3月)の成果》

## 営業店事務量削減の推移



## 総人員の推移(正行員の減少と渉外人員の増加)



	H25/3期	H26/3期	H27/3期	H28/3期	H29/3期
渉外役席	84	78	103	108	108
一般渉外	455	423	421	407	412
P C	0	26	71	99	91
本部渉外	35	34	32	62	60
合計	574	561	627	676	671

【一人当たり生産性(正行員) (単位: 利益は千円、量は百万円)】

	H25/3期	H26/3期	H27/3期	H28/3期	H29/3期	H25/3期比
役務取引等利益	2,453	～	～	2,699	<b>2,955</b>	120.5%
資金量	1,438	～	～	1,668	<b>1,692</b>	117.6%
融資量	1,007	～	～	1,165	<b>1,229</b>	122.0%



← BPR第1ステージ →

## V. 今後のBPR戦略について



# V. 今後のBPR戦略について ~ゴールイメージ~

収益増強を実現して、将来にわたる銀行の持続性と成長性の確保

顧客満足の向上  
付加価値の提供

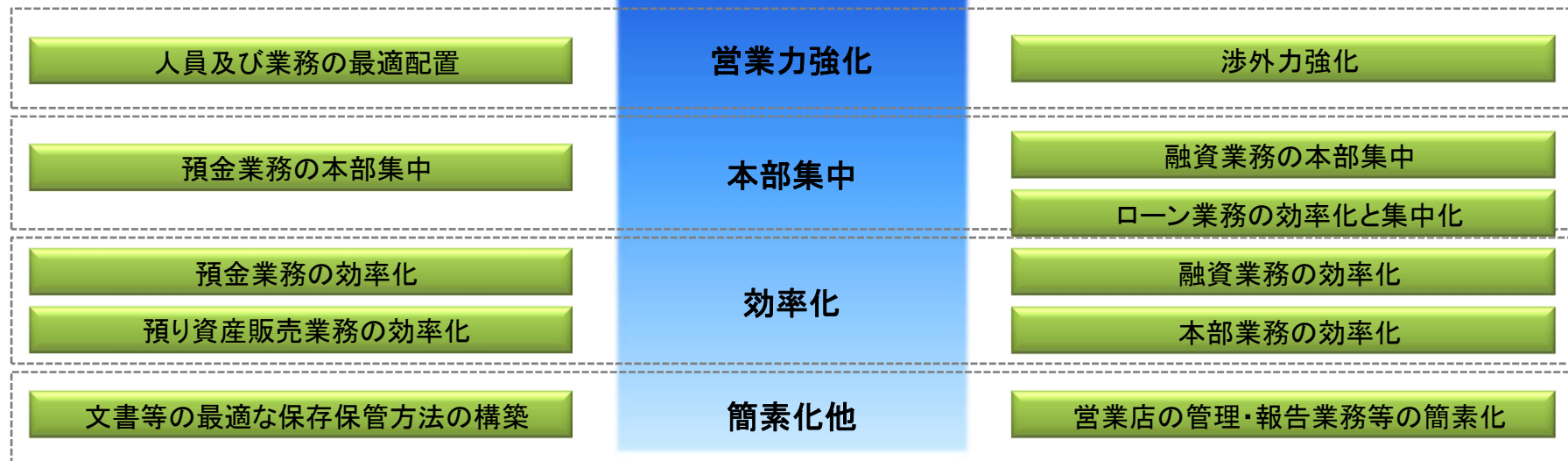
改革・改善のマインドを  
文化に

各部施策

各部施策

《BPR第2ステージ  
(平成28年4月~平成32年3月)》

行員力の向上



社是である「地域社会の繁栄に奉仕する」という理念のもと、  
愛知県に軸足を置き、地域経済の発展に注力してまいります。

ご清聴ありがとうございました



名古屋銀行イメージキャラクター「うさぎ支店長」

