

北國銀行が考える業務改革



平成29年7月24日

日本銀行金融高度化セミナー

株式会社北國銀行
専務取締役 杖村 修司

- 行内は無線LAN導入によるオープンフロア
- 完全なペーパーレスを目指した設計



- 無線LANを導入
オープンフロアを実現
- キャビネットや引き出しが
無く 紙資料の保管が
できない環境

■ デスク上はシンククライアント端末と電話が基本



- 行員の机にはSurfaceと電話のみ
- 行員同士の顔が見えやすくなりコミュニケーションが活性化

■ 外出先でも行内と全く変わらない環境



- 携帯電話回線等を利用して
外出先から利用可能
- 各種契約・申請は
ペーパーレスで完結
- 面談後の記録は
外出中の空き時間に登録

- 会議はSurfaceを利用し、完全ペーパーレス
- Skype for Businessにより遠隔地とも会議実施



● オープンスペースでのミーティング

● 会議時は各自の端末を持参



● ムダな移動時間が削減

■ 新グループウェアの導入が効果を発揮（2011年9月導入）

見える化

- ・ 自分が見なければいけない情報が自動配信
- ・ 「どんな案件が回ってくるのか」、「誰が何を言っているのか」の見える化
- ・ 全行レベルの情報の共有化

ペーパーレス化

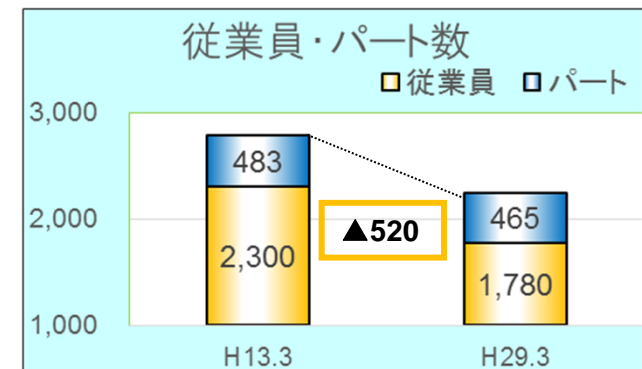
- ・ ワークフロー活用による、起案書、議事録、報告・申請書など各種書類の電子化
- ・ Webデータベース活用による各種報告・申請など電子化
- ・ マニュアルの一元化（別システムからグループウェアへ統合）

スピードUP

- ・ 業務プロセスの見える化による意思決定のスピードアップ
- ・ シンクライアント端末の活用により、いつでも、どこでも意思決定、処理が可能
- ・ 情報検索のスピードアップ

これまでの計数推移

	平成13年3月期	平成29年3月期	増減
コア業務粗利益	53,423百万円	43,949百万円	△9,474百万円
資金利益	48,517百万円	38,457百万円	△10,060百万円
役務利益	4,601百万円	5,071百万円	470百万円
経費	35,870百万円	28,806百万円	△7,064百万円
コア業務純益	17,552百万円	15,142百万円	△2,410百万円
預金	25,473億円	31,196億円	5,723億円
貸出金	19,598億円	23,244億円	3,646億円
貸出金利回り	2.20%	1.23%	△0.97%
有価証券利回り	2.49%	1.19%	△1.30%
預金利回り	0.31%	0.01%	△0.30%
経費率	1.46%	0.89%	△0.57%
OHR	67.14%	65.54%	△1.60%
10年国債利回り	1.27%	0.07%	△1.20%
店舗数	143店舗+4代理店	104店舗	△43店舗
行員数 (ビジネススタッフ数)	2,300人 (483人)	1,780人 (465人)	△520人 (△18人)



- 収益環境は大きく変化
- 資金利益の減少を経費削減で補てん

「北國銀行が考える業務改革」



よくある考え方

北國銀行の考え方

マーケティング思考
(ダイナミックマイクロセグメンテーションの時代へ)

目的は？

業務を効率化して資源を営業に！
そうすれば営業力が上がる

金融機関のビジネスモデルを変える
(顧客本位の次世代商業銀行)

実はコスト削減も業務改革

領域は？

とにかく事務回りをBPR！
プロセスを分岐して無駄な作業を省く

戦略的コスト削減→行内事務変革
→審査業務変革→営業と顧客接点の変革

本丸は審査と営業の業務改革！
単に人を増やしても営業力は上がらない

ペーパーレス&働き方改革

ペーパーレス化は本当に必要？
かえって非効率、とにかく残業減らして働き方改革

ペーパーレス&働き方改革は副次的な産物
本命は生産性2倍運動

いよいよ9年目、新しいフェーズへ

人事、業績
企業文化

事務BPRは人事、業績評価と関係ない
BPRにより文化を変える
スモールスタートが肝要

人事制度&業績評価も一新することが不可欠
(定型業務、非定型業務、ジョブディスクリプション)
企業文化は変えるのでなく変わっていく

デジタル化は生産性向上の大前提、
AIによる更なる進化

改革エンジンは？

トップダウンでないと進まない？

トップダウン&ボトムアップ 学習する組織へ
システム思想、システム部門の変革が実は前提条件