

営業店を事務からセールスの場へ —経営と現場が一体となった次世代営業店展開の取り組み—

Field Innovation at Resona Bank: Next-Generation Branch Office Development

あらまし

りそな銀行様では、2003年の合併による誕生以降、営業店運営コストの削減と営業力強化を目的に様々な活動に取り組んでいる。2004年11月には、試行として、銀行営業店の象徴とも言えるハイカウンターを撤去し、代わってクイックナビと呼ばれる新たな仕組みを導入した。その後、この従来と全く異なる新たな事務処理方式を実現する次世代営業店を全国に展開した。さらに現在も引き続き次世代機能を強化・拡大中である。

富士通総研では、定量・定性の両面からの実態把握・施策検討・効果予測・シミュレーション・効果検証などを継続して支援してきた。その立場から、本稿では、りそな銀行様におけるマネジメントプロセスの変革とも言うべき営業店改革について、フィールド・イノベーションの取り組み事例として紹介する。

Abstract

Resona Bank Ltd. has been conducting various managerial activities with the main targets of reducing branch office operation costs and strengthening its sales force. In November 2004, the bank started two pilot branches with a new type of booth called the “Quick Navi” in place of the usual counter. After assessing this new style of business operation, the bank decided to build a next-generation of nationwide branches, all of which would feature the “Quick Navi”. Fujitsu Research Institute (FRI) has supported Resona Bank since the beginning of its “Quick Navi” trials and developments in both the quantitative and qualitative phases. This paper investigates the changes in the management processes of Resona Bank as a case of Field Innovation.



平岩淳子（ひらいわ あつこ）

（株）富士通総研 金融コンサルティング事業部 所属
現在、金融機関向け営業店構想策定・営業店改革・事務処理方式開発などに従事。

ま え が き

富士通総研（FRI）は、旧株式会社大和銀行様、旧株式会社あさひ銀行様での「事務量」（後述）導入を支援して以来、両行および合併以降は、株式会社りそな銀行様（以下、りそな銀行）に向けて長期・多岐にわたり、コンサルティングを提供している。

りそな銀行では、2004年11月にハイカウンターを撤去し、従来と全く異なる新たな事務処理方式を実現する次世代営業店を試行し、現在、全国に展開中である。

本稿では、りそな銀行におけるマネジメントプロセスの変革とも言うべき営業店改革について、現在に至る一連の取組みと今後に向けての活動を、フィールド・イノベーションの取組み事例としてご紹介する。

現場実態把握の手法と活用

● 現場実態調査の概要

FRIの金融機関営業店におけるコンサルティングの特色は、「現場重視」と「経営と現場の架け橋」を志向している点である。

フィールド・イノベーションでは、現場実態把握の取組みが欠かせない。本事例においても、定量・定性面での様々な調査手法を駆使し、施策検討・効果予測・シミュレーション・効果検証・次ステップへの経営判断など、経営と現場が一体となる活動の支援を行った。

事例の紹介に入る前に、まず、FRIが実施する現場実態調査手法の概要を紹介する。

調査は、大きく二つの観点で行い、その手法は次のとおりである（表-1）。

(1) 定量面

ワークサンプリング（WS）調査、タイムスタディ、伝票調査、待ち時間調査、事務量調査など

(2) 定性面

定点観測、動線観測、写真撮影、ヒアリング調査、店周調査（立地・商業施設など）など

これらの手法は、目的に応じ、複数のツールを組み合わせて行う。過去10年以上、改良や分析機能強化を行いながらも、基本的に同じ手法で実施している。長年にわたる同一手法によるデータの蓄積により、以前の調査結果との比較や、同業界の他社との比較検証を行うことも可能となり、これを活用した結果分析ノウハウはお客様からも高い評価を受け

表-1 豊富な営業店調査手法例（一部）

名称	目的	方法	対象	備考
行員稼働分析 (WS)	各係別行員の作業概要を把握	・行員と調査員とがマン・ツー・マンとなり、1分間隔の行員動作を記録 ・VTR	・ハイテラー、ローテラー ・オペレータ ・役席 など	・営業店調査では最も汎用的な手法
特定場所分析	特定の場所での作業内容と頻度を把握	・特定場所（印鑑簿など）で調査員による記録	・店内	
作業工程分析 (TS)	・業務別作業内容の把握 ・標準作業時間の策定	・特定の対象業務の作業工程を追跡（受付→加工→終了）	・対象業務のフロー	・生産管理手法の応用
伝票分析	・顧客の特質の把握 ・媒体/情報の流れの把握	・伝票内容の抽出と集計	・対象係/部門の伝票（店内発生総伝票）	
事務量データ分析	・年/月/日の事務量の把握	・センターシステムで作成される事務量データを分析	・店内事務全般	
スペースデザイン分析	・店舗の各スペースを把握	・写真撮影、測定などによるフロアレイアウトの把握・分析	・店舗外観、周辺外観 ・店内	
エルゴノミクス分析	・事務作業の環境状態を把握	・写真撮影、測定などによる事務所環境の把握・分析	・店内 ・各係	
顧客待ち時間分析	・顧客の待ち時間の実態を把握	・窓口で受け付けられるまでの時間および受付後の処理待ち時間を測定	・ハイカウンター ・ローカウンター	
来店顧客分析	・総来店顧客層/数の把握 ・来店後の移動先の把握 ・カウンター間の移動の把握	・入口ごとに来店顧客層を集計 ・来店後の店内の行き先を記録	・総来店顧客	・性、年齢などの顧客情報 ・店内の顧客動線
行員意識調査	・現状の課題とシステム端末に対する要望事項の把握	・アンケートで抽出	・店舗内全員	

ている。

調査手法で重要な点は、以下のとおりである。

- (1) 現場実態を適正に表す。
- (2) 施策の検討に資する形で結果が出せる。
- (3) 施策の効果を検証できる。

また、現場調査を行うことの意義として、以下が挙げられる。

- (1) 現場実態を定量面で数値化して示すことにより、納得感・説得力が生まれる。
- (2) コンサルティングによる施策の妥当性を高める。
- (3) 現場の理解から信頼感が得られる。
- (4) 通常、容易には共有できない暗黙知まで含め、お客様との情報共有を図ることができる。

● リそな銀行で活用した主な調査手法

ここで、りそな銀行での実態把握の基本となっている金融機関における事務量や、ほかの主な調査手法について簡単に述べる。

事務量とは、IE (Industrial Engineering) に基づき、事務の体系化、各事務の標準時間の設定を行い、それに発生件数を乗じて合算することにより、事務全体の量をとらえるものである。金融機関においては、営業店ごとやセンターでの事務量を把握し、適正人員の配置・事務効率化指標・原価管理や収益管理の基本データとして重要な役割を担っている。

事務量導入に当たっては、適正人員の算定に向け、とくに余裕率などの設定に当たり、各店のマーケット特性や事務スキルなどを把握することが必須である。そこで、りそな銀行では、これまでも、営業店の臨店調査、WS調査、伝票調査など、現場実態把握のための調査を実施してきた。これまで経験を重ね、こうした調査を必要に応じ自ら実施できることが、りそな銀行の強みである。

伝票調査では、伝票の発生場所、発生時間帯、発生事務ごとの伝票枚数、伝票の流れなどを目的に応じて調査する。発生事務量の把握、時間ごとの集中状況、権限の集中状況などを明らかにすることができる。

WS調査は、主に事務量の余裕率の設定のために実施する。ストップウォッチを持ち、1分 (FRIの場合) ごとに、行動の内容を稼働分類表にある「大分類-中分類-小分類」の3項目について、対応する数字で記録する。結果として、例えば1日の活動のうち、「機器操作」にかかわる時間や、「記入・作成」にかかわる時間がどの程度あるかを把握することができる (図-1)。この稼働分類を原則変更せず利用しているため、過去または他社との比較も可能となる。

図-1は、4行のWS結果比較であるが、「機器操

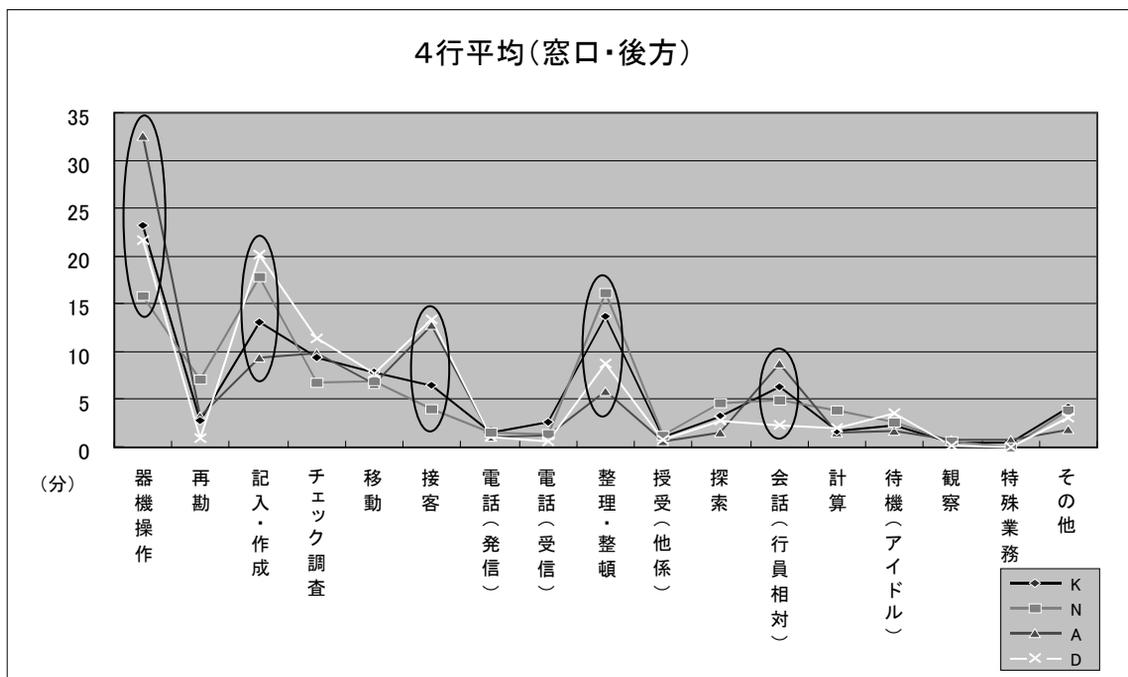


図-1 ワークサンプリング結果例
Fig.1-Work sampling findings example.

作」の比率が高いA銀行は、営業店端末の更改を完了した直後で、従来に比べシステム対応範囲が拡大したため、システム更改をしていない他行と比較して高くなったと考えられる。一方、「整理・整頓」については、伝票・帳票を整える、綴り込みを行うといった活動を示す数値であり、システム対応の遅れが否めないN銀行が最も高く、「機器操作」と相反した結果になっている。

WS結果で、同一銀行内の営業店店舗グループの平均での比較や、新システム導入の前後、ある施策の実施前後での比較・分析なども行える。

また、近年では稼働調査に加え、業務調査も併せて実施することがある。稼働分類表と同様の業務分類表をあらかじめ用意し、WS調査時に同時に業務調査を実施するのである。例えば、マネージャーが本来期待されているマネジメント業務を行っているか、優秀な社員の活動実態はどうかなどを把握できる。稼働と業務のクロス分析を行うことにより、一層深い分析・考察が実現可能となった。

りそな銀行における営業店改革の発端

● 直面した厳しい状況からのスタート

2003年3月に合併を果たした直後の6月、公的資金注入が行われた。その後、他業界からアドバイザーなどを迎え入れ、いわば外部の視点を以って大改革が進められた。

複数の再生プロジェクトテーマの一つに「事務運営コスト削減」があり、FRIが支援した。検討を通じて、第一に、事務運営コストの大半は人件費（物

件費が1/3、残り2/3が人件費）で、人件費の約7割が営業店の人件費であること、その削減には、これまでのATMへのシフトやセンター集中施策だけでは限界があり、抜本的改革の必要性があることが明らかになった。第二に、活動原価アプローチにより、営業店では銀行全体で発生する事務処理件数の10%程度であるのに比して、営業店コストの占める割合が80%と非常に大きいことが初めて明らかになった。

活動原価アプローチの結果は、一般企業では通常用いられる手法であるが、金融機関では管理会計への取組みが十分ではなかったため、経営層にインパクトを与え、現在も進行中である営業店改革の発端となった。

営業店改革の取組み

● 次世代営業店基本コンセプト・事務コンセプト策定

経営層の問題意識が明確になり、営業店の事務負担を軽減し、事務人員をセールス人員へと転換することを「経営目標」とし、実現のための指標として事務量半減が「営業店の目標」になった。

そして、2004年度上期に目標を実現する次世代の営業店コンセプトと事務コンセプトの明確化が行われた。次世代営業店コンセプトは、「営業店を事務からセールスの場へ」であり、事務とセールスの分離、事務の顧客完結、後方事務の集約、事務そのものの排除といった施策のポイントを明確化した。

この施策検討を通じて、競争力向上の視点（CS向上の観点）の「3ない（待たせない・書かせない・押させない）」と、効率化の視点の「3レス（ペーパーレス・キャッシュレス・バックレス）」が、次世代事務コンセプト「3ない3レス」として明確になった。

● 「3ない3レス」の実現施策検討

「3ない3レス」は、従来の事務プロセスを踏襲した改善では実現できない。具体的施策として検討されたのが、モジュールボックス（現在、りそな銀行内では「クイックナビ」と呼ぶ）とバーチャル営業店（現「サポートオフィス」＝「SO」）である。

モジュールボックスは、ATM機能単独では処理できない事務を、ATMと営業店端末をセットで設置し、お客様と共同作業を行うことにより、「3ない3レス」を志向するものである（図-2）。「社員が



図-2 モジュールボックス
Fig.2-Module box.

処理する」から「お客様の事務処理で完結する」にプロセスを変革し、従来のハイカウンターでの業務の大半はモジュールボックスでの処理が可能であるという検証を行った。

また、従来は営業店で即時処理を行っていた事務について、後日返戻や予約処理などを採り入れ、後方事務処理を行うバーチャル営業店を設置し、後方事務の大半を集約することとし、営業店からの事務を排除した。

こうして営業店事務全体の流れを明確にし、次世代営業店は、総合受付カウンター・クイックナビ・サービスカウンター・相談コーナーの構成になり、外観上も次世代営業店とはっきりと認識される店舗機能構成の変革となった（図-3）。

● 事務処理方式の開発・事務量によるシミュレーション

2004年11月には試行2店舗を開設した。銀行では、時限性が極めて重要であり、事務が回らず決済が完了しないような不手際は絶対に許されない。そこで、モジュールボックスでの事務処理許容量を正確に見極める必要があった。伝票調査と新事務に対応した事務量によるシミュレーションで設置台数の算定を行い、また、改革後の打ち手による削減効果を算定した（図-4）。

試行後、事務量による評価や各種調査、社員・お客様へのアンケートの実施により、問題点の抽出・整理、打ち手の検討を行い、次世代営業店を全国展開することへの経営合意が形成できた。

● 次世代営業店全国展開・システム仕様検討

2005年4月にはオペレーション改革部が設置され、次世代営業店の展開を推進した。これと平行し、これまでシステム統合などのため凍結されていたシステム化の検討を行った。

システム検討の具体的な作業の進め方として、次世代事務フローの作成時に、現状の技術の対応範囲・納期・コストなどを一切考慮せず、銀行が本来実現したいこと（この場合は「3ない3レス」）を追求し、業務要件から求められるシステム要件を明らかにした。

その上で、システム納期や投資対効果を鑑み、IT投資の優先順位を明らかにし、段階的な開発計画を策定した。業務改善レベルにありがちなシステムありきの検討とは異なり、将来にわたり、投資効果をより大きく引き出すものとしてこうしたアプローチの意義は大きい。

この検討を通し、リサイクルキャッシャ（以下、RC）やモジュールボックスでの取引状況を記録する連携DB機能が誕生することとなり、それぞれ、

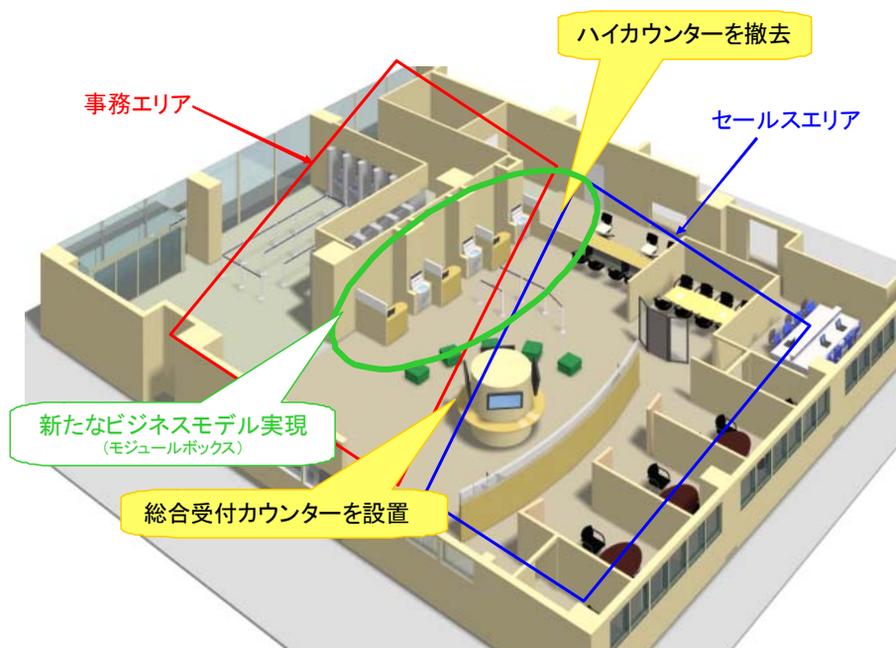


図-3 次世代営業店レイアウト
Fig.3-Next-generation branch layout.

■ATMを活用したプロセスの導入, 顧客完結(残存事務の集約)により, 営業店事務を大幅に削減可能

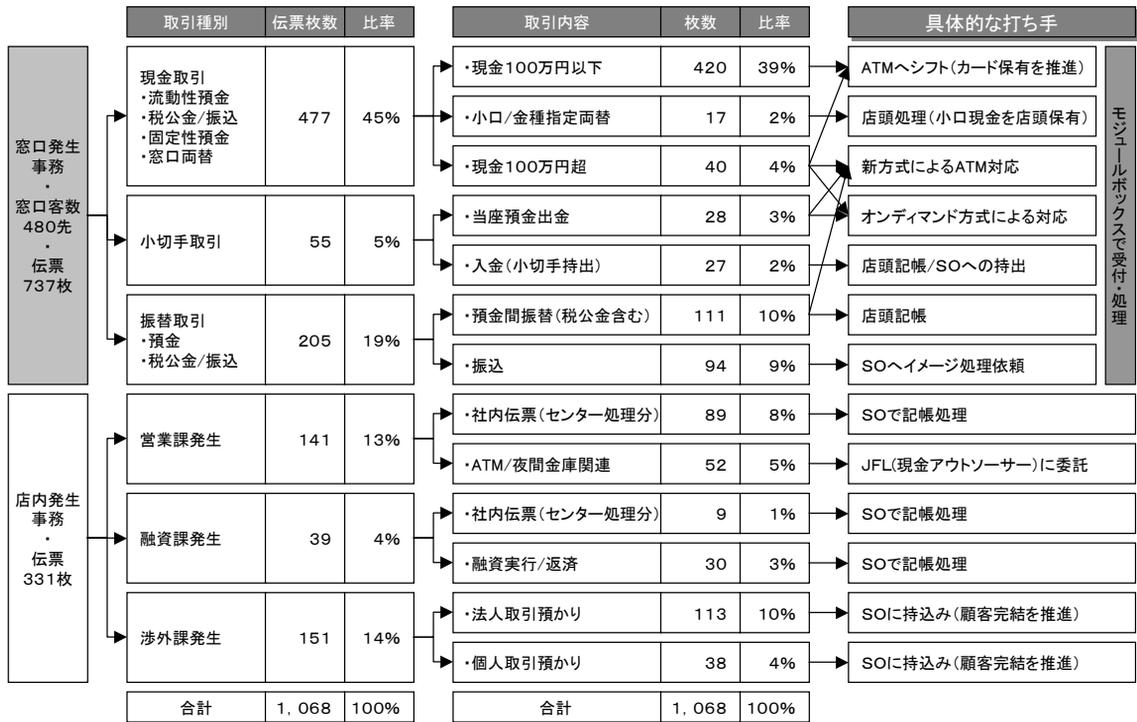


図-4 伝票調査と施策効果検討例
Fig.4-Slip investigation and measure effect examination example.

りそな銀行とFRI・富士通が共同して特許出願も実施した。

RCは, ATMでは扱えない大量の入出金に対応するもので, 大口入金・出金が含まれる事務フローの本来望ましい処理(「キャッシュレス」範囲の拡大)を追求した産物である。ATM同様, 入金操作はお客様が行い, 投入した大口現金を内部で束札にし, 大口出金の際にはこれを利用する。この内部での紙幣のリサイクルにより, 現金ハンドリング(現金装填・回収・有高管理など)にかかわる多大な事務量を削減するという効果があり, すでに次世代営業店に導入済みである。

● 現在の営業店改革の取組み

2006年度は, 全国の店舗の改装により次世代営業店の展開を行い, 2007年3月時点で計画どおりほぼ180店舗となった。システム開発面では, 連携DB機能の開発を完了し, 2007年度からは, 次世代営業店の端末を連携DB対応へと切り替えている。外観上の変化はないが, 事務処理方式の一部や勘定集計の仕組みを変更した。これにより, 勘定締め上げ時刻が30分程度早まる, 違算の防止, 伝票の

30%削減など, 大きな事務削減効果と担当社員の負担感を軽減する効果を上げている。

次ステップへの取組み

● 現在の営業店改革の取組み「ペーパーレスの一層の推進」

現在の現場の重要な課題である事務過誤減少への取組みとして, 事務処理標準化とマネジメント力強化のための施策を実施中である。

WS調査の応用・発展型である, 稼働調査と業務調査の同時実施によるマネージャーの活動実態調査も行い, 問題点の抽出・支援策などの検討も行った。

事務の標準化では, 業務の見える化を行い, 見える化した業務プロセスにマネジメントの仕組みを埋め込み(業務運営タイムチャート, 業務分担ボードなど), 一部機能はシステム対応も検討中である。

さらに次のステップとして, 「ペーパーレスの一層の推進」を改革テーマとしている。これは, 膨大に発生する紙類の総量削減(ペーパーレスの対象業務を拡大)・管理スペース削減のほか, その管理にかかわる膨大な事務量削減, 個人情報の管理の徹底

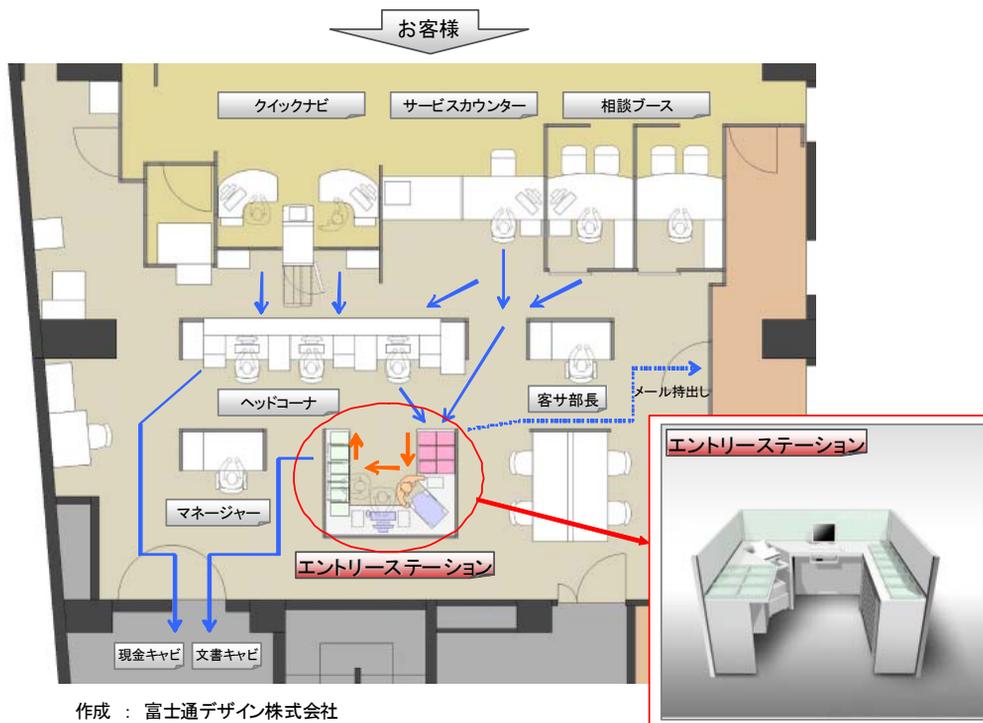


図-5 店舗構成とエントリーステーション (イメージ)
Fig.5-Store constitution and “Entry Station” (image).

や、ほかの事務過誤発生の抑制などを目的としている。

検討の手順として、まず、発生伝票の調査、現行業務の事務フロー作成により、利用している伝票・帳票・管理用資料などを明らかにした。さらに、ここでも、これまで同様、現場調査を実施しており、ゴミ箱に廃棄されている紙類の内容調査なども実施した。こうした調査は、事務を確実に遂行するためなど各営業店での工夫が反映された業務ノウハウを把握することも目的としている。それらの結果を踏まえ、紙を発生させない事務の仕組み、やむを得ず発生する伝票・帳票についてはその管理方法、現在は還元資料やチェックシートを用いて行っているマネジメント業務のシステム支援など、これまでのシステム検討と同様、業務要件を整理し、そこからシステム開発要件を明らかにするというアプローチで実施している。

具体的構想として、営業店で発生する紙を基本的にエントリーステーション (仮称) (図-5) に集約し、そこで、スキャニングを実施する。新たに開発するチャネル連携DBを利用し、紙の流れと情報の流れを分離して管理する業務方式を検討中であり、試行・検証後、システム開発の予定である。

む す び

りそな銀行様では、「りそなは変わったと印象づけたい」といった目的もあって始まった改革であるが、現在は、一見しては分からない、システム基盤の強化・マネジメント力強化・事務効率・事務品質の向上に向けた重要な施策が、経営戦略・基本コンセプトに沿って、確実に実施されている。

従来、PDCAのPDのみの連続や、現場での断続的な施策で終わりがちだったプロジェクトが、3年以上一連のプロジェクトとして日々進出し、継続中である。この一連の取組みを支えているのは、マネジメントプロセスの変革である。経営層の思いを経営戦略・基本コンセプトとして明確にし、社員に伝え、目標を設定し、目的に応じた実態把握の手法により、常に情報を現場に求め、十分な効果予測を行い、実施した後は、現場での検証・評価を行い、それを基に検討し、新たな施策を決定するといったPDCAを実施している。こうしたマネジメントプロセスの変革を経営・本部・現場の各層にわたって行っていることこそが、フィールド・イノベーション成功のポイントであると考えられる。