

石川県デジタル化推進本部会議

# 北國銀行の取組み事例

2022年11月9日

石川県参事(デジタル担当) CDO補佐官 北嶋良章

# 1. 最も大切なのは意識改革

## ■ 危機意識の高まり

- 2000年頃、バブル経済崩壊と金融ビッグバンにより、コア業務純益は大幅減少
- このまま何もしなければ、バランスの取れた永続的な経営ができなくなる…

## ■ 顧客の乏しい期待感に愕然

- 2000年秋、外部機関による顧客インタビューを実施
  - 「融資と集金以上のことは期待していない」
  - 「企業には課題が山積み、でも北國銀行に何ができるの？」

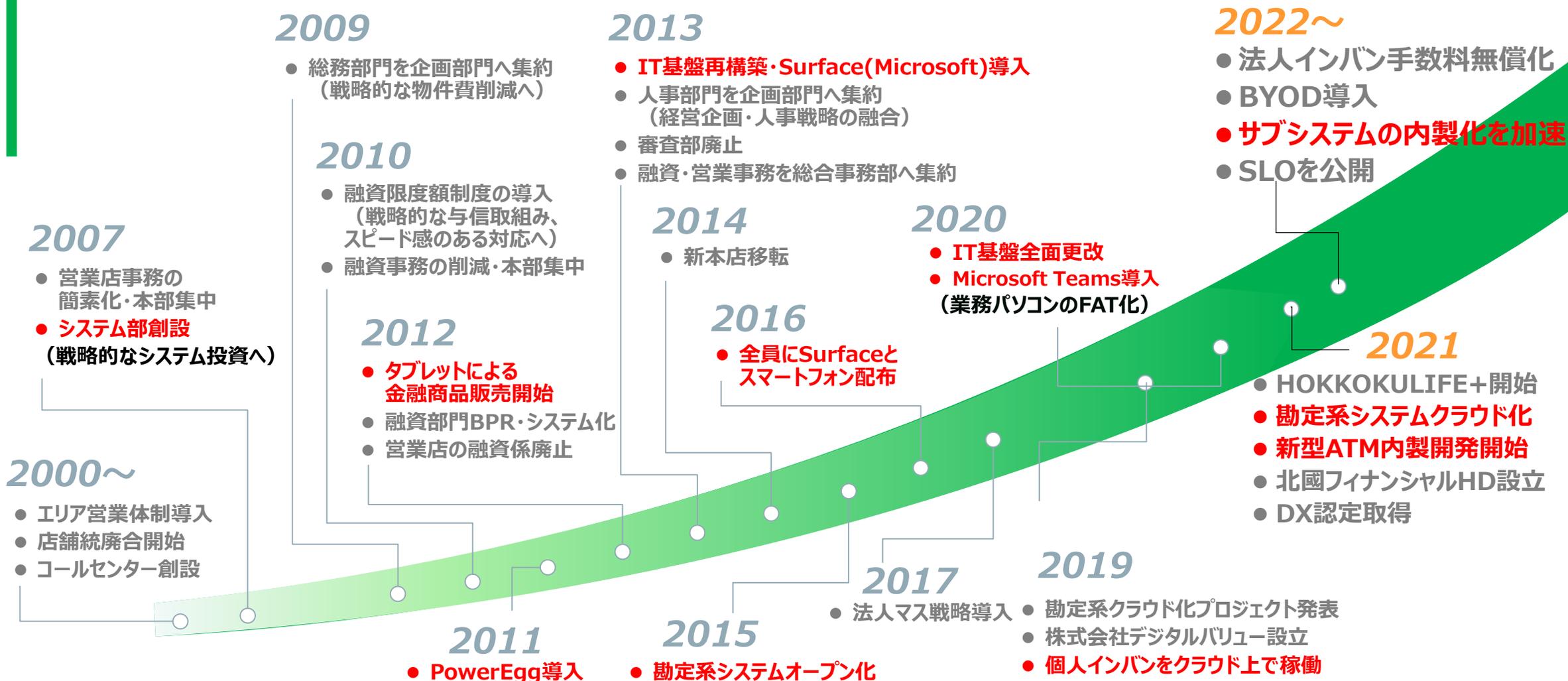
このままでは、お客さまのニーズに応えるどころか  
ニーズさえ把握できない銀行で終わってしまう…

資金ニーズに応えるだけでなく、真にお客様の経営や生活に役立つ  
アドバイスができる銀行でなければならない

# 2. 改革の変遷(内なるDX、外なるDX)

内なるDX (～2015)

対顧客のDX (2015～)

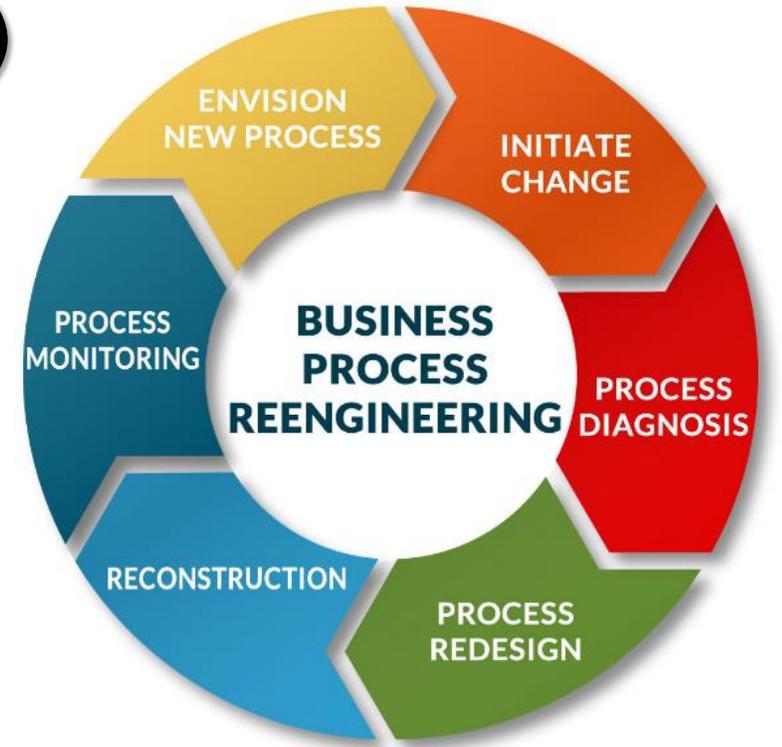


# 3. 北國銀行の働き方改革(事務BPR)

## ■北國銀行のシナリオ

約20年前から事務戦略をスタート

- ・戦略的なバックオフィスへの事務の集中と簡素化を推進
- ・ペーパーレス化、見える化、スピードアップを実行
- ・事務ミス、事務リスクの低減
- ・**当たり前を疑う**、上席が改革ネタを拾い上げ、**潰さない文化**



## ■業務プロセス改善を求めるBPR(ビジネス・プロセス・リエンジニアリング)の件数

➡ **1,000**件以上(スタート当初からの累計)

現在も、年間**100**件以上 検討！ ➡ **随時改善！**

**改革のネタは現場にたくさんある！**

# 3. 北國銀行の働き方改革(具体例)

- 営業店の金庫に、過去の紙資料がたくさん保管されていた



- ・ 新入行員は書類の「綴りもの係」をすることが暗黙のルール
- ・ 保管期限が定まっているものを誤破棄してしまう可能性がある
- ・ 保管スペースがなくなってくる→管理が雑になる

## 2008年7月 文書整理チーム組成

- ・ 支店金庫、書庫等の文書整理・破棄
- ・ 支店へのファイリング指導

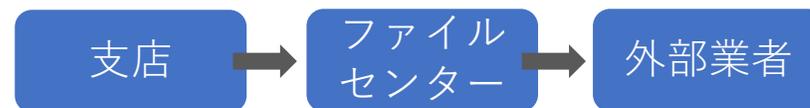
## 2012年9月 ファイルセンター増築

- ・ 文書保管スペースの確保(文書保管スペースは1.5倍に)

## 2022年現在

- ・ 文書廃棄ルートを統一し、廃棄文書をファイルセンターに集中
- ・ 外部委託によりリサイクル範囲も拡大
- ・ 支店からシュレッダーを撤去

### ■ 文書廃棄ルート



# 3. 北國銀行の働き方改革(オフィス)

2015年～

## 本部、支店の完全ペーパーレス化

例えば・・・金庫、書庫の撤去、引き出しが無い机の設置、無線LAN オープンフロア



# 3. 北國銀行の働き方改革

色々な施策で、何を目指してきたのか？

## 次世代ビジネスモデルの実現

= 全てをお客様起点でニーズをくみ取り、

それに対する価値を提供するモデル

### 「顧客起点の営業」を行うための全社改革

- ✓ 持ち株会社体制による、新会社設立・業務軸の拡大
- ✓ 様々な経営課題に対応するためのコンサルティングメニュー拡充 等…

⇒ そのリソースを生み出すための業務効率化・デジタル化

(お客様との対話と関係のない「事務」は極小化する、余裕を生み出す)

# 3. 北國銀行の働き方改革

参考. 印刷枚数

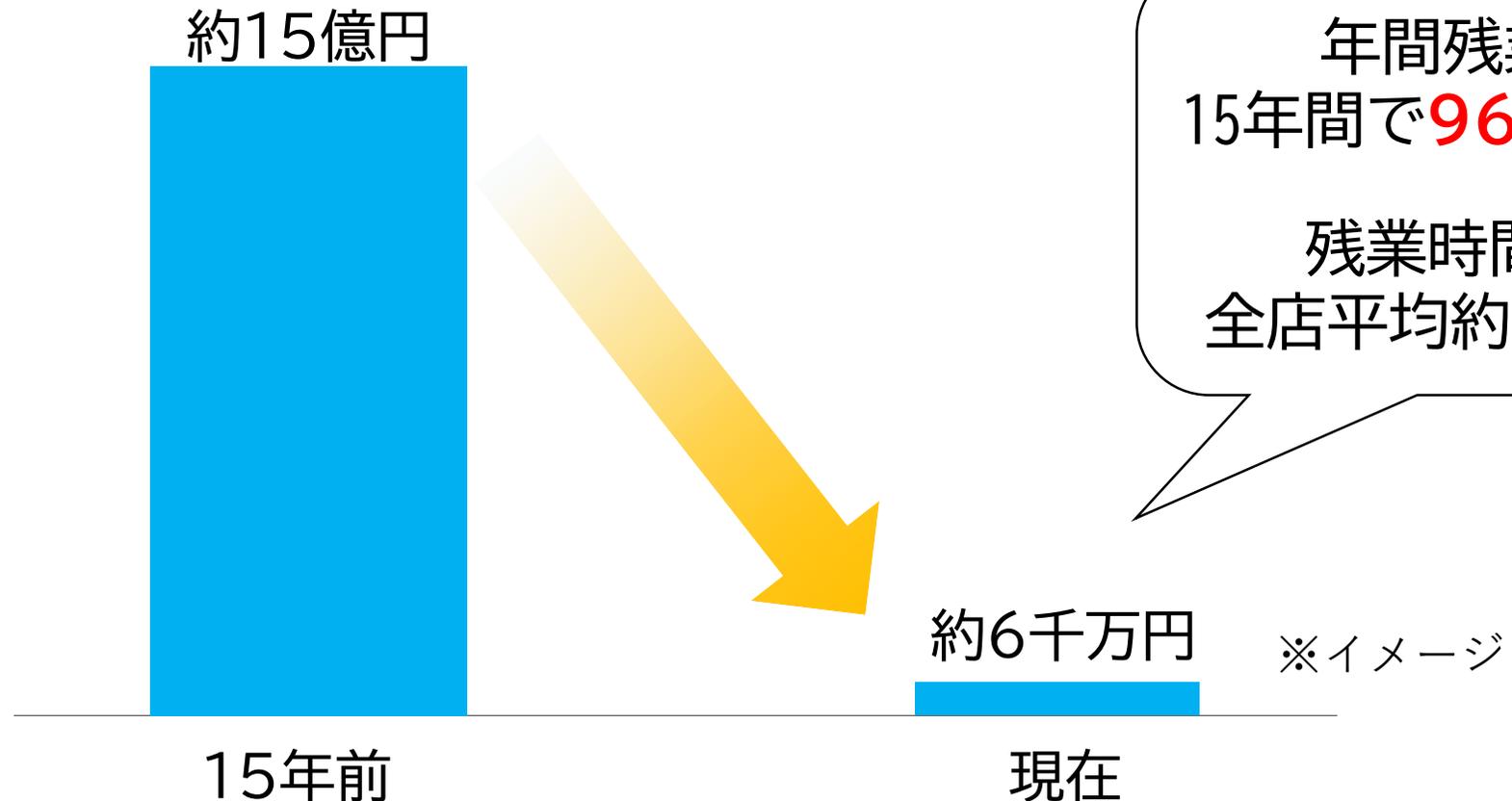
1人あたりの月間印刷枚数は 10分の1以下に

	紙印刷枚数	行員数	1人あたり印刷枚数
2013年10月	約180万枚/月	約1,850人	約 <b>972</b> 枚
2018年10月	約14万枚/月	約1,800人	約 <b>78</b> 枚

# 3. 北國銀行の働き方改革

参考. 時間外労働

## 残業代の大幅削減



年間残業代  
15年間で**96%**削減！

残業時間/月  
全店平均約**2時間**！

# 4. DXとは ～企業改革の秘訣～

## ■北國銀行が考える「デジタルトランスフォーメーション」

- ① 風通しのよい仕組みで「**縦割り打破**」:コラボツールと心理的安全性
- ② 改革スピードを上げる「**エスカレーション**」:現場に抱え込ませない
- ③ **内なるDX** (社内改革) から **外のDX** (お客様を巻き込む) へ

単なるテクノロジーの活用だけではなく、**業務を見える化**し

広い定義での働き方(**意思決定プロセス、権限、判断基準、組織文化**…)等

**組織そのものを「デジタル」で根本的に変えていくこと**