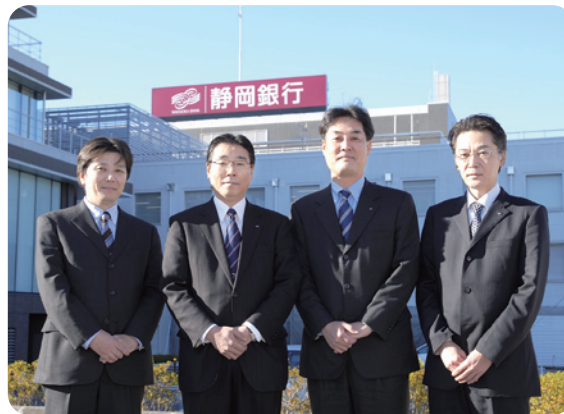


# 株式会社静岡銀行

## COMPANY PROFILE

会社名	株式会社静岡銀行
創立	1943年3月1日
本店	静岡県静岡市葵区呉服町1丁目10番地
店舗数	167(静岡県内)、22(静岡県外)、5(海外) (平成21年3月31日現在)
頭取	中西勝則
資本金	908億円(平成21年3月31日現在)
従業員数	3156人(平成21年3月31日現在)

URL <http://www.shizuokabank.co.jp/>



経営企画部  
理事担当部長(IT戦略担当)  
<前 事務サポート部長>  
静岡コンピュータサービス(株)  
代表取締役専務執行役員兼務  
飯尾秀人 様(中央左)

事務サポート部  
ビジネスプロフェッショナル  
大庭正壽 様(中央右)

事務サポート部  
ビジネスリーダー  
増田靖 様(左)

事務サポート部  
ビジネスアシエイト  
澤田哲仁 様(右)

### Category

業種ソリューション

### Solution

リスク管理ツール

### Product

MetroCube

## Innovation Report

# リスク管理ツールをベースに銀行業界の標準となり得る事務取扱要領システムを実現

静岡を地盤として地域に密着すると同時に、堅実経営で世界的にも高い評価を得ている静岡銀行。その静岡銀行が、業務の手続きをまとめた「規定」の見直しに着手したのは2007年。派遣社員やパートなど行員の雇用スタイルが多様化し、業務の担い手が変化する中、「規定」を体系的に整備することが喫緊の課題となってきたのである。ただし、ただ分かりやすさを追求したシステムでは不十分であった。分かりやすさや検索性は当然として、将来、営業店のナビゲーション構想の基盤としての役割も求められたのである。そこで候補としてあがったのは、リスク管理ツール MetroCubeであった。

導入時期：2009年

規定全体量を  
**40%削減し**  
閲覧性・検索性の  
向上と将来構想の  
基盤整備に成功

before

A4で約1万ページにもおよぶ規定は、専門用語が多く、「分かりづらい」「必要な情報がすぐに見つからない」「1つの画面で必要な情報がすべて得られない」といった課題があった。また、将来の営業店業務のナビゲーションシステムへの展開も考慮していた。

after

規定全体のボリュームを約40%削減することに成功。文書中心からフロー中心の規定に変更することで、内容の分かりやすさ、閲覧性、検索性が大幅に向上。他行でも活用できる「営業店事務取扱要領システム」が完成した。同時に、将来の営業店ナビゲーション構想の基盤も整備された。

## 導入背景

### 営業店BPRの一環として必要とされた銀行業務の「規定」の整備

第一次産業から第三次産業までがバランスよく存在し、日本の縮図がそこにあるとも言われる静岡県。その恵まれた地域に密着し、堅実な経営で世界的にも高い評価を得ているのが静岡銀行である。

その静岡銀行が、営業店の業務改革(営業店BPR)に着手したのは、2005年のことである。そして、この営業店BPRプロジェクトの最終段階で必要とされたのが、今回の「営業店事務取扱要領システム」であった。営業店BPRの狙いと、営業店事務取扱要領シ

テムが必要とされた背景について、静岡銀行 経営企画部 理事担当部長(IT戦略担当) 飯尾秀人氏は、次のように説明する。

「銀行業務の幅は年々広がっていますし、取り扱う商品や業務量も増加しています。一方、支店の担い手として、正行員のほかに派遣社員やパートの方々も増えてきました。このため、もう一度業務全体を見直して整理することで、リスク管理を徹底し、同時に生産性を高め、お客様の利便性を上げる体制を再構築することが必要になったのです。そのためには、営業店BPRを通して業務を抜本的



経営企画部  
理事担当部長 (IT戦略担当)  
<前 事務サポート部長>  
静岡コンピューターサービス(株)  
代表取締役専務執行役員兼務  
飯尾秀人 様

に見直すとともに、「規定」そのものを体系的に整備することが必須でした」(飯尾氏)

飯尾氏の言う「規定」とは、1つ1つの銀行業務の進め方について書かれた手順書(マニュアル)である。コンピュータ化以前は紙で作成・管理されていたが、IT化の進展とともに徐々に電子化されてきた。そのボリュームは、静岡銀行の場合、A4用紙換算で1万ページにおよぶという。ただし、電子化されたとはいえ、決して分かりやすいものではなかったようだ。

「電子化といっても、検索性や閲覧性の点で使いやすいものではありませんでした。しかも銀行独特の専門用語で書かれているので、正行員はともかく、業務に就いた人すべてがすぐに理解できるような内容ではありません。働き手が変化する中で、この規定を整備することは、業務効率の観点からも、また事故防止の観点からも必須だったのです」(飯尾氏)

## ■ 導入経緯

### 展示会で“発見”されたMetroCubeとナビゲーション構想との幸運な出会い

静岡銀行が営業店BPRを本格的に開始したのは2006年4月。ほかの金融機関の事務と比較し、非効率な事務について簡素化・システム化・集中化の切り口から改革に取り組んでいった。

次の段階は、効率化した事務に基づき新しい規定を作成すること、および作成した規定を載せるシステムを開発することであった。ただし、もともとA4換算で1万ページもあった膨大な規定を書き直すことは、容易な作業ではない。しかも、飯尾氏には、ただの規定閲覧システムでは意味がないという信念があった。

「営業店BPRとは、事務を簡素化・システム化・集中化して業務の効率・生産性・利便性を上げるとともに、次世代に向けた新しい営業店モデルを構築する取り組みです。従来、営業店面積の7割は事務用スペース、3割がロビースペースでした。BPRの実施でこの比率を逆転し、事務用スペースを3割、お客様をお迎えするロビー

を7割へと拡大して、営業店を事務の場からセールスの場に変えていくこと、すなわち「フロント特化型店舗」の構築が重要だと考えていました。当行では、このコンセプトに基づく新しい店舗を順次展開してきましたが、さらに将来的には、お客様をお迎えして、ご案内から各種手続きまでを、さまざまな立場の担当者が連携しスムーズに行える仕組みを実現したいと思っていました。具体的には、規定を調べなくても、端末のナビゲーションに沿って業務を進めることで、リスクをコントロールし、正確なご案内ができる体制を構築することが狙いなのです。規定はこのナビゲーションシステムのベースになるものですから、単なる閲覧システムでは不十分だったのです」(飯尾氏)

どの店舗を訪れても広々としたロビーで迎えられる。来店目的に応じた入金・出金、ローン、資産運用相談などの要望に対し、行員が適切かつスピーディに対応する。その傍らには小さな端末が用意され、適切な指示がナビゲーションされている……こんなイメージだ。

そして、このナビゲーションシステムのベースとなるのが「規定」である。従って、規定を載せるシステムには、データベース的な機能やほかのシステムとの連携も求められる。飯尾氏の「単なる規定閲覧システムでは不十分」という意味はここにあった。

適当なシステムを模索する中、2007年の秋、幸運な出会いが訪れた。東芝ソリューションのプライベートフェアに参加していた飯尾氏が、MetroCubeを“発見”するのである。

「営業店BPRにめどをつけ、次は規定の執筆とシステムに取り掛からなければ、と考えていた矢先、東芝ソリューションフェアでMetroCubeを見せていただきました。ただし、MetroCubeは内部統制に関連したリスク管理製品であり、ナビゲーション製品でも事務取扱要領の製品でもありません。しかし、業務プロセスの構造化やフロー形式など、私が思い描いていた構造でデータを扱えるため、表示部分だけを変えれば十分使えると確信したのです。そこで、表示部分のリクエストをわれわれが出し、東芝ソリューションがそれをシステムに落とし込むという形で、共同開発を行うことになったのです」(飯尾氏)

なお、MetroCubeに正式決定するまでには、他製品も2つほど検討したという。MetroCubeでできることが他製品でも実現可能かどうかを検証したが、将来のナビゲーション構想のベースとしては「使えない」という結論に至り、当初の予定どおりMetroCubeによる「営業店事務取扱要領システム」の開発がスタートした。2008年4月のことである。

## ■ 選定ポイント

### 全部署を巻き込んだ規定執筆とシステム開発が同時並行で走る

静岡銀行の業務規定集を閲覧するシステムであり、将来のナビゲーションシステムの基盤ともなる「営業店事務取扱要領システム」は、2008年4月に開発がスタートした。そして同時に、規定改訂



事務サポート部  
ビジネスプロフェッショナル  
大庭正壽 様



のための執筆もスタートする。システムを「器」、規定を「中身」とすれば、器と中身の開発が同時並行で走るようになったのである。執筆に関して、静岡銀行 事務サポート部 ビジネスプロフェッショナル 大庭正壽氏は次のように語る。

「執筆には、本部のすべての部署がかかわることになります。始めに細かい執筆スケジュールを作成しました。執筆分野もわれわれの部署が最も多かったので、まずはわれわれから執筆を開始しました。この規定の執筆のために、東芝ソリューションに特別なツールを用意してもらいました」(大庭氏)

従来、規定を編集する際には、Wordで書いた原稿をSGML言語で書き直す必要があった。このため、規定の原稿を書く人とSGMLで規定を編集する人が別々に作業を行っていた。

しかし新しいシステムでは、編集した規定は承認を経てすぐに反映される仕組みとなるため、書く人と編集する人が同一という特長がある。このため、執筆用のツールにも使いやすさと分かりやすさが要求された。

「今回のシステムでは、データはXML構造のデータベースとして保存されます。従来のSGMLに比べると書きやすくなっているのですが、それでも当初用意していただいた執筆用ツールには、書き手に対してかなりの制約がありました。実際の執筆では、各部署の担当者がこのツールを利用して書くことになりましたから、できるだけ制約が少なく、使い慣れたWordライクに書けるよう、多くの要望を出しました」(大庭氏)

また、規定の「見やすさ」「分かりやすさ」という観点では、必要な情報を1つの画面で表示できるようにし、本文をできるだけ簡潔化して、業務のフローに沿って必要な情報を素早く確認できるように工夫した。

「従来の規定では、例えば『この書類をもらってください』という指示があっても、そこには書類の名称と番号しか書かれていません。新しいシステムでは、画面上のボタンを押すことで必要な書類をすぐに取り出せるようにしました。また、従来の規定の書き方は、基本となる情報のほかに付加的な情報までが網羅的に含まれていたもので、先頭から読んでいかないと理解が難しいという問題がありました。これを解決するため、知らなくてもよい情報やプラスアルファの情報

はできるだけ分離して本文を簡素化し、業務のフローごとに、必要な情報を素早く確認できるように改善しました。具体的には、従来の科目・商品別の構成を取引種類別の構成に再編し、事務処理の流れに沿った記述を行うことで、分かりやすさを追求したのです」(大庭氏)

ただし、まさに「言うは易く行うは難し」である。規定の執筆にかかわった人数は120~130名。原稿の品質をそろえるため執筆要項を作り、何度も説明会を開き、月に一回は進捗会議を開いてスケジュールを管理したという。その苦労は推して知るべしだが、そうした中でも、飯尾氏は各部署に次のように要望したという

「執筆にあたる各部署に対しては、書いていく中で、『これは必要ない』『これは共通化できる』といったBPRの観点を持ってほしいとお願いしました。大変ですが、こういう機会はめったにありませんから、自分たちの業務を再点検・整理するよい機会にもなると思ったのです」(飯尾氏)

2009年7月、営業店事務取扱要領システムの開発は無事完了。全営業店で稼働を開始した。ただし、システムに載せる規定は段階的にリリースされ、すべての規定が新システムに移行するのは2010年7月が予定されている。

## ■ 導入効果

### 全体で40%のボリューム削減、フロー中心の規定集が業務の効率化を実現

2009年7月より全営業店で稼働を開始した本システムだが、まだすべての規定が新しいシステムに移行したわけではない。従って、業務によっては旧システムの規定を参照している段階だが、それでも、新システムの効果は目に見えて現れていると、静岡銀行 事務サポート部 ビジネスリーダー 増田靖氏は言う。

「新システムが稼働後、比較的規模の大きい幾つかの営業店で行員約300名にアンケートを実施しました。その結果を見ると、『検索がしやすい』『1つの画面ですべての情報が分かる』『本文がスッ



事務サポート部  
ビジネスリーダー  
増田靖 様

キリしていて分かりやすい』といった評価がなされています。今回の特長は、文書中心の規定からフロー中心の規定に変えたことで、その成果が現れていると思います」(増田氏)

また、規定が変更された際の対応も、新システムではより迅速かつ正確になった。

「従来、規定が変更されると『通達』が出されていました。しかし、通達のシステムと規定のシステムが別々であったため、中には通達の確認を忘れ、古い規定に従って業務を行ってしまうケースもありました。しかし新しいシステムでは、規定が改訂されると画面に『改訂中』という表示が出て、そこをクリックすると、どこが変わったのが即座に確認できるようになりました」(増田氏)

A4で約1万ページあったボリュームも、類似商品の規定を1つにまとめたり、各業務に共通する規定を部品化したりすることで、約40%を削減。最終的にはA4換算で6000ページ程度になる予定だという。

なお、新システム稼働にあたって、一般の行員へのトレーニングなどは行わなかったという。

「直感的に分かるシステムだと自負しておりますので、特にトレーニングは実施していません。ただ、規定の執筆作業を行う人たちにに対しては、月に一度実施している進捗会議の中で説明を行うようにしています」(増田氏)

2010年7月、「預金」や「ローン」にかかわる最後の規定が新システムに移行する。その時点で旧システムは役割を終え、すべての行員が新しい「営業店事務取扱要領システム」を利用することになる。そして、静岡銀行は次のステージへと新たなスタートを切ることになる。

## ■ 将来展望

### 理想の営業店モデル実現に向けて 営業店事務ナビゲーション プロジェクトがスタート

「営業店事務取扱要領システム」は、もともと静岡銀行が描く営業店ナビゲーション構想の第一歩であった。既に、次の段階である「営業店事務ナビゲーションプロジェクト」が立ち上がり、東芝ソリューションもメンバーとして参画。取扱要領のデータベースをナビゲーションに展開する重要な役割を担当している。

このプロジェクトは、前述の「フロント特化型店舗」の機能を最大限に発揮させるため、誰でも正しく円滑にセールス・事務処理を行えるナビゲーションシステムの構築を目指すプロジェクトだ。ただし、このナビゲーションシステムも、静岡銀行が描く「理想の営業店モデル」を実現する1つにすぎないと、飯尾氏は言う。

「お客様の情報を管理するシステム、アラームシステム、リスク管

理システムなど、銀行ではさまざまなシステムが動いています。ナビゲーションシステムもその1つです。これらのシステムを相互に連携させることで、業務支援やリスク管理など、できることはまだまだ広がります。このようなシステム連携は、業務をプロセス単位に部品化し、業務プロセス単位のデータベースとして営業店事務取扱要領を構築したことにより可能になるわけです。今回開発した営業店事務取扱要領システム、それをベースに開発するナビゲーションシステムをさらに進化させ、ほかのシステムと連携させることで、『理想の営業店モデル』を作っていきたいと思います」(飯尾氏)

また、今回開発された「営業店事務取扱要領システム」は、他行にとっても参考になるシステムになっていると、飯尾氏は胸を張る。

「もともと、静岡銀行の事務取扱要領システムというよりも、銀行業界の標準となりうる事務取扱要領システムを開発するという気持ちで取り組んできました。お客様にとっても行員にとっても利便性が高く、負担が少なく、なおかつリスク管理もしっかりできるバランスのよい規定を作ることができれば、他行にとっても有用ですし、規定を見直す際のベンチマークにもなると思います。もちろん、銀行によって細部は異なりますが、基本的にはやっていることは同じですから、他行でも十分参考になるシステムになっていると思います」(飯尾氏)

新たに立ち上がった「営業店事務ナビゲーションプロジェクト」、さらにその先に構想されている「理想の営業店モデル」と、静岡銀行が描くルートは明快だ。

それによって実現するのは、地域に密着し、地域の金融を支える銀行の姿だろう。その理想に向かって、今回開発された「営業店事務取扱要領システム」は、まさに理想の第一歩となったのではないだろうか。



## Solution Focus

### MetroCube

**内**部統制を実現するために、銀行内の標準的な業務構造に基づいて、プロセス・業務分掌の組み合わせをマトリクスで整理した事務規定・取扱要領管理の仕組みの上に、RCSA (Risk Control Self Assessment) によるリスク評価やリスクの予測シナリオを作成するオールインワンの規定管理・RCSA作成ソリューション。

この記事内容は2009年12月に取材した内容を元に構成しています。記事内における数値データ、組織名、役職などは取材時のものです。

●お問い合わせ先

**東芝ソリューション株式会社**

経営企画部 広報担当

住所：〒105-6691 東京都港区芝浦1-1-1(東芝ビルディング)

電話：03-3457-4112 MAIL：PR@toshiba-sol.co.jp URL：http://www.toshiba-sol.co.jp/jirei/

東芝ソリューション株式会社

