

山口省藏が訊く

## 金融業界の課題を読み解く

### 熱い!! 金融対談

#### 第11回 北國銀行の改革

杖村修司 (ゲスト) × 山口省藏 (聞き手)



#### 🌀 テーマと概要

業界における課題をテーマに、「熱い金融マン協会」を主催する山口省藏氏による識者との対談をお伝えするものである。

今回は、株式会社北國銀行代表取締役頭取 杖村修司氏との「北國銀行の改革」についての対談をお伝えする。

#### ● 改革の契機

山口 北國銀行は、システム・業務改革で成果を上げてきた地銀として有名になっています。システムや業務に関し、以前の北國銀行と大きく変わった点を教えてください。

杖村 まず、社内がほぼペーパーレスになりました。このため、シュレッダーもありません。法律上の制約がある対顧客業務を除けば、社内の業務でハンコ

を使うことがなくなりました。テレワークも、窓口業務がある支店には制約がありますが、本部だけであれば、ほぼ完全対応できる状態です。

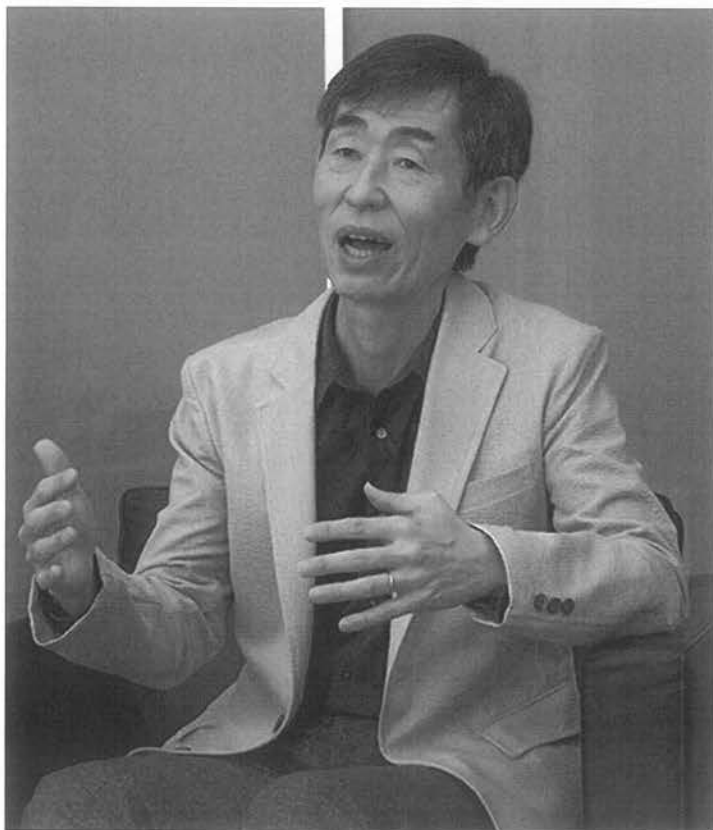
また、事務の本部集中によって営業店に融資係が配置されなくなりしました。現金管理はオンライン出納機で賄うことで、営業店に金庫もなくなっています。テラーは、伝票のイメージデータを事務センターへ送信したり、お客さまに直接タブレットに入力していただくことで、入力業務が必要なくなりました。営業店の端末は、高価な専用端末からパソコンに代わっています。ATMも専用メーカーにお願いするのではなく、銀行が自分で作るうとしていきます。

こうした対応の結果、職員の残業はほとんどなくなり、有給休暇の平均取得日数が17日にアップしました。これは決して「残業してはいけない」ということではなく、無駄な残業、付き合い残業をなくしていった結果、こうなったものです。

山口 改革は、何を契機にいつ頃から行われたのでしょうか？

杖村 2000年頃のことです。当時から金融界全体で、低金利が進み、融資残高も減少傾向が止まらず、ビジネスモデルの転換が必要だとの意識はありました。その時、我々は、原点に立ち返って、お客さまへのインタビュから始めました。営業部門にインタビュ先の推薦をしてもらい、インタビュは外部機関にお願いしました。営業部門が推薦したお客さまでしたので、好意的な答えが返ってくるはずだ、と思っていたのですが、結果は、「不満はないがそれ以上でもない」、「昔からの付き合いはあるけれど、期待はしていない」といったものでした。「これはまずい」とビジネスモデルを真剣に考え始めたのです。

しかし、そうは言っても、いろんなことをするにはお金がかかります。最初にコスト構造の改革から始めました。人件費に手をつけると職員のモチベー



●「正直さが改革の出発点」と語る杖村氏

シヨンが下がってしまいました。一人あたりの人件費を減らさずにコストを削減できるよう、最初は、店舗統廃合、全店フルバッキング体制からの脱却を打ち出しました。1997年当時154店あった店舗数を、現時点で94拠点にまでに集約しています。支店長を減らすわけですから、もちろん抵抗はありました。店舗削減に対するお客さまから

の不満もありました。今は銀行の支店の統廃合に特段の抵抗はありませんが、当時のお客さまはそうではなく、金融庁や日本銀行へも苦情が入ったようです。内部的にも、お客さまの声を理由とした反対意見もありました。こうしたコスト構造の改革は、その後2010年くらいまで続きました。

## ● システムの改革

**山口** 2000年初頭から長年をかけて、大手システムベンダーにアウトソースしたシステム開発を自行開発に戻す改革をされましたね。一旦決めた大きな決定をひっくり返す改革を始めた話に、銀行の常識を超えるものを感じました。

**杖村** システムのアウトソースを始めたのが、ちょうど2000年です。最初の2年くらいで、システム開発のスピードが低下しコストが上昇していることや、システムに関するノウハウが失われつつあることに気がつきました。当時、私は企画部の課長代理としてCRM（顧客情報の共有システム）のプロジェクトリーダーで、システム開発の問題が見えやすいポジシヨンにおりました。その時点では、システムと云っても、勘定系とワープロくらいしかないと云っていいレベルでした。先行きに

様々な開発プロジェクトが必要とされるなか、それぞれに10億円単位のコストが見込まれていました。このままでは、それらのコストを回収することはできないと感じて、抜本的な改革をプレゼンしたのです。

社内でも「これはまずい」という認識になって、2003年くらいからアウトソース先と契約変更の話を始めると同時に、自前の開発人材の育成を始めました。システム改革にひと区切りがつく2015年の勘定系システムの更改までに、結局10年を要したことになります。

**山口** 当時CRMの開発を担当していただけのポジシヨンで、全行的なシステム改革を提案したのですか。「お前の業務範囲外だ」といった批判はなかったのでしょうか？

**杖村** 頭取までのラインでは理解を得ていましたが、一部批判的な意見もありました。2000年に大手システムベンダーへの開発アウトソースを決めた当

時の頭取は深山さんでした。あの時、深山さんから、「システム、大丈夫か？」と聞かれました。私が「大丈夫ではないです」とお答えすると、深山さんは「やっぱりそうかあ」と歎息されました。深山さんの正直さが、改革の出発点になっています。

その後、CRMプロジェクトが終わった後、私は企画課長になり、全行的な改革に関与できるようにになりましたが、たくさんいた課長の中で一番若かったのに銀行を変えようとしたので、叩かれる場面もありました。同じ価値観の仲間や応援団が多かったことが幸いでした。改革の本丸は、営業部門と審査部門です。その前に、システム改革と事務BPR（ビジネスプロセス・リエンジニアリング）を進め、システムと事務のインフラが整った2012年頃から、いよいよ営業と審査の改革に取り組み始めました。

**山口** お客さまインタビューで、営業の課題を感じてから10年近くですね。

**杖村** 本当はもつと短い期間でやりたかったのです。しかし、なかなか進みませんでした。まずはコスト削減を進めるなかで、施設等の担当部署である総務部からの抵抗がありました。これに対しては、総務部や人事部を企画部と一緒にして、総合企画部に統合しました。また、ファシリテイマネジメントやコンストラクションマネジメントをみんなで一緒に学ぶ取り組みなど、部門の壁を取り払ったことで、気持ちを合わせることでできるようになったと思います。システム部門についても、システム改革のプロセスのなかで、一旦、総合企画部に取り込むといった試みも行いました。

### ●営業部門の改革

**山口** 営業部門の改革はどういうものだったのでしょうか？

**杖村** かつての銀行業は、利ザヤが決まっている環境で、予算ありきで営業店に量的ノルマを

割り振るシンプルなビジネスモデルでした。顧客起点でニーズを考えなくても、儲かってしまいうのです。ノルマが当たり前になり、逆にノルマがないと怖いというのが当時の営業でした。

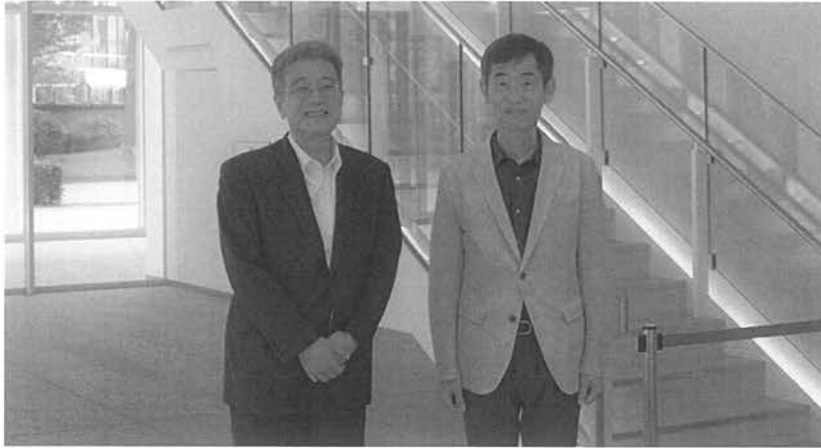
お客さまは、銀行に不満があっても、もしもの時の借入のために表示して言えません。お客さまの資金ニーズがあるうちはよいのですが、今や取引先の35%くらいは無借金です。我々の法人コンサルが進めば、無借金企業はもつと増えるはずですが、

営業の改革のなかでいえば、ノルマ廃止は一部分を切り取ったものに過ぎません。人事考課や業績評価もなくなりました。代わりに、どれぐらい会社に貢献できるか、1年後、3年後何をやるかという、個人のキャリアのためのレビューをしています。個人の目標設定も強制ではありません。職位や給与は10n1で話し合いながら決めていきます。銀行の業績を支えるものは、経営理念とブランドです。ここを判断基準として、ぶれないようにしています。

**山口** 定量的な基準がなくなることに職員から不安の声はありませんでしたか？

**杖村** 定量といいながらも、実際のところ、どれくらい本人が一人でやったのか、どのくらい他者の協力を得て行ったのか、そもそも去年の成果はどうだったのか、といった査定自体が結構いい加減なものでした。今は周囲の評価を重視しています。仕事のやり方を抜本的に改革し、グループウェアを活用することで、個人の仕事ぶりが周囲から見えやすくなりました。また執行側の最高決定機関である戦略会議には、管理職以上の参加をOKにしています。最高で300人くらいが見えることもあります。会議の開始前にはチャットで情報交換します。幹部以上はそのような場での意見も評価の対象になります。

**山口** 銀行の仕事の評価は、最終的にはお客さまによるものだ



●北國銀行の様々な改革について熱い対談が行われた

と思いますが、最近の北國銀行に対する、顧客の反応はどのようなものでしょう？

**杖村** 我々自身が大きく変わってきたことから、共感していただけのお客さまはアーリーアダプターが比較的多い印象です。

しかし、コロナの影響もあり、この2年くらいで雰囲気は様変わりしました。我々が進めてきたデジタル化に対する共感が3〜5年前倒しになったと思います。7年ほど前に始めた有料コンサルについても、当初は有料であることにご批判の声がありました。今では高い評価をいただいています。

**山口** コロナ禍で、北國銀行内では何が変わりましたか？

**杖村** 何と言っても業務スピードが格段に上がったことです。テレワークやオンライン会議による効果です。自宅にいても、会社にいるのと全く同じことができます。本部では、全体の6〜7割の人がテレワークという日もあります。もともと、テレワーク実施自体に一律の目標は定めていません。それぞれの家庭や仕事の事情もありますから。

**山口** これまでの改革のなかで、失敗の思い出はありますか？

**杖村** 失敗かどうかということでは、期間の捉え方で変わります。エリア制や店舗統廃合は、短期的には失敗と捉えられるかもしれませんがありません。いろいろな批判や抵抗もありましたが、今では皆が「やってよかった」と言っています。1999年に香港支店を閉じた後は、しばらく後悔することもありました。閉鎖を経た7年前にシンガポール支店を開設することができ、アジア進出の拠点になりました。クラウドでのインターネットバンキングの開発は、当初30億円くらいのもじりですが、大幅に増加してしまいました。これも捉え方次第では失敗ですね。しかしこれによって、トランザクションをデジタルに任せ、行員がお客さまにFace to Faceのリリースをシッパを提供できるようになるはず。部下にはいつも「失敗なんてない。修正すればいいだけだ」と言っています。失敗

に対してマイナス評価をするところが従来の銀行の文化でしたが、文化は、時代に合わせて変えていけばよいものなのです。

プロフィール  
(ゲスト)

つえむら・しゅうじ ●北國銀行代表取締役頭取。1985年慶応義塾大学商学部卒業、同年北國銀行入行。営業店配属後、国際部門にて為替を担当し、94年香港支店開設準備委員、その後人事部長を経て2000年から総合企画部CRMプロジェクトチームリーダーとして「CRM組織能力再構築プロジェクト」等を行う。08年執行役員総合企画部長兼システム部長、10年常務取締役、13年専務取締役等を歴任後、20年より現職。21年北國フィナンシャルホールディングス代表取締役社長就任。組織改革やDXの推進に定評がある。

(聞き手)

やまぐち・しょうぞう ●1987年日本銀行入行後、金融機関の調査・モニタリング部署を中心に担当し、金融高度化センター副センター長を経て、2018年に株式会社金融経営研究所を設立。金融を通じた社会の発展を目的に「熱い金融マン協会」を運営。