

## 第8回

# 金融機関の内部事務の デジタライゼーション

金融デジタライゼーションにおいて、最も進展をみているのは、金融機関の内部事務の効率化だと思われる。以下では、金融機関の内部事務のデジタライゼーションに関し、「事務の集中化」、「事務の自動化」、「ペーパーレス化」に分けて、解説したい。

山口 省蔵

### 1 事務の集中化

現在、多くの金融機関では、営業店から事務をなくす努力が図られている。その第一が、事務センター等への事務の集中化である。

定例事務は、集中することによって、各店で分散対応するよりも、効率的に処理できる。

例えば、営業店では、少頻度での異例事務であるがゆえに、それなりの対応時間がかかるものであっても、1カ所に集中させれば、一定の事務量になり、担当者が習熟できることによって、効率化が図られる。

営業店の店頭事務については、顧客からの伝票等を営業店のスキヤナーでイメージデータ（画像データ）として読み込む↓事務センターのサーバーへ送信↓サーバー内の文字読み取り機能（OCR）に

よってデジタルデータ化↓事務センターにいる職員が文字読み取り結果を確認し、誤認識部分を修正↓事務センター内の役席者による再確認↓処理の実行、といった流れで、集中処理するケースが増えてきた。

振込、口座振替、各種届出、相続、残高照会といった事務の多くが事務センター側で行われることにより、営業店の店頭では、接客に集中することが可能となる。

事務の集中処理で生み出された営業店の余裕部分を、face to faceならではの顧客の課題解決に充てていけることが、デジタライゼーションの成果である。

事務の集中化は、個別の金融機関の枠を超えて行うことも可能である。金融機関が異なっても、同一業務であれば、本質的な処理方法に大きな違いはない。

実際、千葉銀行、京葉銀行、千葉興業銀行の3行は、手形交換業務や税金金業務を、日本A T M株式会社アウトソースする形で、事務集中化を図っている。

また、同様の取組みが、静岡県内の信用金庫においても行われている（信金静岡共同センター）。

将来、金融機関の事務については、B P O（Business Process Outsourcing）が進展し、複数の金融機関の事務を同一の業者が受託することにより、より低コストで処理できるようになるだろう。

現時点でも、営業店を持たないネットバンクが普通に業容を拡大している。デジタライゼーションの進展によって、将来、金融機関の店舗事務は、かなり絞られたものになるはずである。

## 2 事務の自動化

現在、金融機関の勘定処理やその他の情報処理が、システムによって自動化されているが、その殆どが、繰り返し大量に行われる処理を対象としたものである。

金融機関の事務の中には、その他にも、定例的に反復される事務処理がごまごまとたくさんあるが、それら全てのためにシステムを開発していったら、開発・維持コストが省力化効果を上回ってしまう。このため、システム開発の対象になつていない定例事務はまだたくさん残されている。事務集中の進展によって、事務センターでの処理が一定量を超えてきたものについては、システム化しても採算が合うようになる。「集中化↓自動化」の順に進めていくことによって、効率化効果は得易くなる。

また、本格的なシステム開発に見合うほどではない事務量であったとしても、RPA (Robotic Process Automation の略) を活用した自動化が図られるようになってきた。RPA は、端末画面における処理を自動化できるアプリケーションである。

例えば、あるシステムの入力データを別のシステムに入力する定例処理を人手で行っていたとしよう。その処理のみの自動化のためにシステム開発を行つては、開発コストに見合わない。

しかし、RPA は、そうしたちよつとした定例処理の自動化に適している。RPA の活用により、システム開発コストをかけずに、複数のシステムを連携する自動化が実現できる。

定例事務には、各店・各部署共通なものが多い。できれ

ば、共通事務の洗出し↓共通事務の集中化↓RPA 等による自動化、という順番を守つた方が効率化効果は大きい。ただし、事務集中を図ろうとすると、事務センター側での人員の確保、営業店側と事務センター側での新たな事務フローの設定等の検討に時間がかかる場合もある。

一方、RPA は、ユーザー部署でも構築・設定が可能であるほか、部署毎に利用しても大きなコストにはならないことから、各部署において機動的に活用できる点がメリットでもある。

そうであれば、各部署でのRPA の活用と並行的に、本部の事務統括部署で、各部署でRPA 化しつつある事務の洗出し↓共通事務における有効なRPA 活用の発見↓当該RPA の全部署への配布、といった取り組みを行っていくことで、分散化した自動化を

横展開する手もある。

## 3 ペーパーレス化

ペーパーレス化は、これまで紙で行ってきた情報のやり取りを、デジタル情報で代替することで推進される。すなわち、デジタルライゼーションのコアとなる取り組みである。事務効率化にとどまらず、働き方、社内コミュニケーション、意思決定方法の変革につながつていくものである。

ペーパーレス化による4点のメリットを、以下に述べる。

### (1) ペーパーレスによる事務効率化

伝票、帳票、会議資料等が紙であることが、人手での多大な事務量に繋がっている。上位職階にいる者ほど、紙の処理や管理を自分ではやらないので、この点に関するコスト意識が低くなりがちであり、そうした構造がペーパーレス

化の障害の一つとなっている。ペーパーレス化の目みえる効果は、スペースの削減である。保管のために必要であった書庫等のスペースが減り、賃料・地代の削減につながる。保管に要する什器（キャビネット、脇机等）や文房具の経費も減る。

しかし、最も削減できるのは、印刷、配布、差替え、保管、参照、点検、廃棄等の事務にかかる労働時間である。

また、前述したRPAは、事務フローの途中に紙での処理が介在していると、使えなくなる。このため、ペーパーレスが進めば、自動化できる事務が増えることになる。

## (2) 場所の制約からの開放

また、ペーパーレスの効果で特筆すべきは、場所の制約がなくなることである。

金融業務の殆どが情報のやり取りであり、そのかなりの

部分で紙を利用してきた。情報の管理が必要な以上、紙を扱える場所は、管理可能な場所に限定される。すなわち、紙を使って情報をやり取りする限り、働く場所が制約される。

デジタル化を進めれば、こうした場所による制約がなくなる。情報が全てサーバー内にあるのなら、そこにアクセス可能なモバイル端末を携行すれば、場所を問わずに仕事ができる（システム上のセキュリティ確保が前提になる）。

事情によって出勤できない場合は、リモートワークが可能になる。柔軟な働き方を実現するためには、ペーパーレス化が絶対になる。

書類を収納する脇机や固定したデスクはいらなくなる。日々空いている席に座るフリーアドレスが実現できる。

一定の人員が日中外出しているような営業部署では、全

員分のデスクスペースを確保する必要がなくなり、スペースの削減ができるし、また隣に座る同僚が日々変わることに伴って、部署を超えたコミュニケーションが従来よりも活発になる。

こうしたペーパーレスの効果を楽しむために最低限必要なことは、職員一人につき1台のモバイル端末を持たせることである。

## (3) 会議や稟議のペーパーレス化

会議や稟議などは、純粹に内部の事務なので、逸早くペーパーレス化できるし、実際、そうした部分からペーパーレス化を進める先が多い。

会議でのペーパーレス化に對し、ぱっとみて把握できる情報量の減少や書き込みのしにくさを理由に抵抗する人もいるが、失われる些細な部分に對して、得られるメリット

の大きさがみえていない。前述のとおり、紙の管理コストが大幅に削減できるメリットがある。そのほかにも、場所の制約がなくなるので、端末に付属するカメラ等を使ったTV会議の活用などによって、出張等を相当量減らせる。少人数であれば、TV会議を使って、会議室がなくても会議ができるようになる。

ペーパーレスにすることによって、会議というコミュニケーション手法の機動性が高まることになる。稟議を電子化できるワークフローアプリを導入する先も増えている。

金融機関では、従来、組織的な意思決定に、「回覧に押印」といった仕組みを使っていた。ワークフローアプリは、これをデジタルベースで行うものである。

その最大の特徴は、意思決定状況の透明化である。例えば、承認経路の途上にある案

件は、誰のところまで止まっているかが、関係者全員からみえるようになる。これに伴う心理的効果だけでも、意思決定のスピードアップが図られる。最終的な決定権者が、起案の初期段階でその内容を確認し、詰めるべきポイントを稟議が回ってくる前に提示することにより、行ったり来たりやりのやり取りの時間を節約することもできる。

モバイル端末を持ち歩けば、外出先から承認事務ができる。つまり、「部長が出張しているので案件が止まってしまふ」ということはなくなる。このように、ワークフローアプリの活用により承認経路をデジタル化した先の多くで、意思決定スピードが速くなっている。

(4) 対顧客事務における課題  
ペーパーレス化において課題となるのは、外部から持ち

込まれる紙の処理である。

顧客からの紙ベースでの依頼書については、前述のとおり、OCR処理によって対応ができるが、OCRの認識精度は100%ではないので、人手での確認が必要になる。

ただし、近年では、OCRにAIが組み込まれることにより、人手による修正をAIが学習することによって、認識精度が自動的に向上していく仕組みが取り入れられている。より根本的には、ATMのように、顧客に端末を操作してもらふことで、伝票等の発生を抑制することである。店頭においても、なるべく顧客自身に入力操作をしてもらうような仕組みの構築が必要になる。

また、インターネットバンキングやスマホのアプリへの誘導も重要である。これらの取組みが、職員の多くを付加価値の低い事務から開放し、

より付加価値の高いサービスの提供に繋がることになる。

当面残存する紙として、現金、手形・小切手といった現物がある。そういった意味では、金融機関業務を完全にペーパーレスにすることは難しい。しかし、ペーパーレス化こそが、デジタルイゼーションのコア部分であり、金融機関における働く仕組みを根本的に変える可能性を有している。できるところから、できる限りの取組みを行うべきであろう。

(株式会社金融経営研究所  
代表取締役 所長)

## 決算書読破術 十一版

■齊藤幸司 著 A5判・並製・268頁 本体価格：2,190円＋税

企業の決算書の粉飾を見破るには簿記・財務分析の高度なテクニックが必要だとする考え方が通例でしたが、本書は、そのカベを見事に克服し、初心者でも面白く読んですぐわかるように、具体例を挙げて易しく解説した1冊です。

〒170-8460 東京都豊島区北大塚3-10-5 株式会社 銀行研修社 電話(03)3949-4101・FAX(03)5567-1733  
URL: <http://www.ginken.jp>