

山口省蔵が訊く

金融業界の課題を読み解く

熱い!! 金融対談

第57回 金融DXのリーダー

三澤 敏幸 (ゲスト) × 山口 省蔵 (聞き手)



本連載は、金融業界における課題をテーマに、「熱い金融マン協会」を主宰する山口省蔵氏による識者との対談をお伝えするものである。

今回は、朝日信用金庫副理事長（対談時、現相談役）の三澤敏幸氏を訪ねて、金融機関でDXをリードしてきた三澤氏の人生を中心に対談を行った。

停学が最初の転機になる

山口 生い立ちから教えてください。

三澤 生まれは東京都杉並区の永福町です。両親と妹の4人家族でした。3歳のときに、父の仕事の都合で千葉県船橋市へ引っ越しました。活発な子供で、中学に入ってから部活はバスケットボールをしていました。
山口 高校でもバスケットボールを続けられたのですか。
三澤 大学付属の男子高校に進学し、バスケットボール部に入部します。部員には中学時代に全国大会に出場するようなメン

バーもいたため、5番手か6番手になってしまい、試合に出られない時期もありました。次第に、バスケットを遠ざけてデイスコに行くようになりました。

山口 高校生でデイスコに行っていたのですか。不良ですね。あの時代であれば、ケンカをすることもあったのですか。

三澤 髪の毛を染めていた時期もあり、自分からしかけることよりも、ケンカを売られることが多かったです。一度、濡れ衣で停学になったこともありま

す。3年生の時、昼休みに学外に出てはいけないという校則を破って、外に出ていた友人が体育の先生に捕まりました。先生は、私も一緒に外に出ていたと思ひ込み、教室にやってきて、私を問いただしました。私はもちろん、外には出ていなかった

ので、「出ていません」と答えましたが「嘘をつくな」と水掛け論となり、つかみ合いになりました。つかみ合いの反動で先生を押し倒してしまい、たまたまそこに突起物があって、流血させてしまいました。

山口 故意ではないとはいえ、

先生にけがをさせて、それで停学になったのですか。

三澤 そうです。停学によって、当初の志望大学への推薦を得られなくなり、人生が真つ暗になりました。高校は卒業しましたが、卒業式にも出られませんでした。黒歴史のような、忘れた記憶です。

恩師の助けで信用金庫に入る

山口 金融機関に就職するきっかけについて教えてください。

三澤 第一志望ではなかったものの、進学した大学では熱心に会計の勉強をしていました。就職活動の際に、アルバイト先の大手洋菓子メーカーの営業部長さんから「うちに来ないか？」と誘ってもらいましたが、母に相談したら、「金融機関のような堅いところに就職してほしい」と懇願されたのです。就職先にこだわりがなかったため、就活を金融機関中心に切り替えました。しかし、就活も後半戦で、苦戦していました。

そのタイミングで、たまたま

私のことを高校時代にずっと気にかけてくれていた先生から手紙が届きました。その先生は担任になったことはなかったのですが、高校入学当時、「どうしてこの学校に入ったの? 勉強すれば、もっとよい学校に入れたのに」と言われたことがありました。入学当時に受けたIQテストの成績が高かったらしいです。久しぶりに先生にお会いして、「就職先に金融機関を考えている」と話しました。すると後日、先生から、中央信用金庫(現東京東信用金庫)に伝手があるから「行ってみたらどうだ」と助言を受けました。

山口 担任でもない先生に助けてもらったんですね。

三澤 そうですね。物理の先生で、すでに他界されています。しかし、中央信金の採用面接に行っても、「御金庫でこんなことがやりたい」といったアピールするものがありませんでした。

山口 志望の理由は、「お母さんに勧められたから」ですしね(笑)。

三澤 それにもかかわらず、内

定をただけでありがたかったです。

配属先はマシンルーム

山口 入庫してどのような業務を担当されたのですか。

三澤 中央信金入庫式に、事務部への配属を言い渡されました。「君は明日からここで働きます」と連れて行かれた先がマシンルームです。営業店で働くとはかり思っていましたから、窓のないフロアにギャップを感じましたし、ショックでした。人事部長に、「なぜ自分は事務部なのですか?」と尋ねたことがあります。すると「君の適性検査(数理的な知能を問うテスト)は断トツだったよ」との答えでした。それでも営業店で金融機関らしい仕事をしている同期の話聞くたびに、劣等感を味わいました。

山口 営業店勤務への劣等感はどう払しょくしたのですか。

三澤 30歳の頃に、勘定系システムのメインフレームであるIBMのOS更改を担当すること

になります。IBMのマニュアルを全部読みましたが、半分以上が英語版しかなく、辞書片手にマニユアル1冊を読むのに2週間くらいかかりました。3カ月くらい読み進めると、そのOSの新機能や特長が頭の中で整理がついてきましたし、システムのコアな仕組みがわかってきました。なかでも、システムE X I Tというユーザーに開放している部分があることに気がつきました。それまでは、1つの処理が終わると、次の処理は何ができるか、テープユニットは空いているか、といった段取りを人間が判断していました。それがシステムE X I Tを利用して、各処理が実行可能かを自動で判断するプログラムを開発しました。これによって、従来1週間かかっていた月次処理が3日で終わるようになりました。今でいう全体最適です。

この仕事を経験して、自分の才能が開花した気がします。仕事をするとともに、見えないものが見えてくる感じがしました。30歳から中央信金を退職するまでの10年間で一番ハングリー

だったと思います。

4金庫合併と転職

山口 中央信金は、現在が残っています。

三澤 1998年3月に東武信用金庫、中央信用金庫、大東信用金庫、協和信用金庫の4金庫の合併がプレス発表され、1999年1月に東京東信用金庫になります。この間に、4金庫のシステム統合を行う必要がありました。存続先は東武信金であり、中央信金は救済される側です。「東武にない商品は、新金庫では継続せずにすべて解約する」との方針が伝えられました。営業店や顧客からはクレームの嵐でした。

山口 どうして朝日信用金庫に転職したのですか。

三澤 その頃、朝日信金は、システム更改が迫っていて、システム人材を必要としていました。当時、朝日信金にいた日銀出身の森脇(邦剛)さん(当時専務理事)から、中央信金にいた同じく日銀出身の松木(国俊)



●現場の様々な声に耳を傾けながら、金庫合併時のシステム統合に取り組んだ苦労を語る三澤氏

さん(当時検査部長)に、システム人材の譲受けの話が来ました。

私は、東京東信金に残るつもりでいたので、朝日信金の面接の日も明け方まで酒を飲んでいました。真っ赤な顔のまま面接に行ったところ、松木さんから、「役員が面接してくれるというのに、その顔はなんだ!」と叱られ、私は、「朝日信金に入るともりはないです」とお伝えしました。すると、「面接しても

らうのにそれは失礼だろう。お願いしますと言っておけばよい」とバツサリ言われました。

私を含めた5人の採用が決まり、私以外の4人が朝日信金に再就職する意思表示をしました。私だけが意思表示をせず、松木さんから本部に呼ばれ、私の上司だった常務のところを訪れるように指示されました。「このまま東京東信金に行こうと思います」と伝えると、常務は、営業推進部のフロアで働いている職員たちを指して「三澤、彼らは12月末で仕事が終わる。おまえは次の仕事があるだけありがたいと思え。おまえが行かなければ残りの4人がどうなるかもわからない」と諭されました。本当かどうかはわかりませんが、私が行くことが5人採用の前提だったそうです。そこまで言ってもらえるなら朝日信金に転職することにしました。

山口 朝日信金に移った当初は、どのような状況だったのか。

三澤 4金庫合併のシステム統合が完了した1ヵ月後に朝日信金に移りました。当金庫のシステムは、日本ユニシス(現BIPROGY)でした。これまでとシステムが変わってしまったので、ゼロからのスタートとなり、20代なら勉強し直せたとし、でも、すでに40歳になっていて自分が戦力になれる自信はありませんでした。肩書も役席では一番下の調査役になり、年収も大きく下がりました。

4金庫合併のリベンジ

山口 朝日信金では、どのような仕事がついていたのですか。

三澤 2000年問題対応の後、システム更改がありました。その時、日本ユニシスの常駐SEだった野村(真実)さん(現ITコーディネータ協会会長)が、朝日信金のシステム部の部長に「三澤さんをグループリーダーに抜擢したほうがよい」と提言されたそうです。その提言により、データ移行チームの

リーダーを務め始めました。

朝日信金は、江戸川信用金庫、共積信用金庫、文京信用金庫と2002年に合併することになりました。私にとっては、2度目の4金庫合併プロジェクトです。朝日信金では、信金側は業務要件の定義(上流工程)までしか行わず、後の開発工程のすべてを日本ユニシスに任せていたため、システム部に、システムの内容がわかる職員がいまませんでした。

「このままではプロジェクトは失敗する」と危機感を抱いていた矢先の2001年7月に、私は開発課の課長に抜擢されます。合併プロジェクト成功のための開発指針を作って、部長に説明しました。期間は半年しかないけれど、システムをわかっていないのだから、育てながら勝つしかない。プロジェクトに若手職員を抜擢して、ベテラン職員は、現行システムのメンテナンスに移す、というプランでした。この案にシステム部の役席の方々は面白くなかったと思います。しかし、最終的に部長が「三澤が開発課の課長に



●未経験者を中心にした朝日信金のデジタル戦略や取組みに興味を示す山口氏

なったのだから、三澤の言うとおりにしよう」と譲歩して、全員を納得させてくれました。

山口 最初の4金庫合併の時には、存続金庫との共通商品以外はすべてとりやめたとお話でした。2回目の4金庫合併時には、どうしたのですか。

三澤 合併時、存続信金にはない商品を継承すると、システム統合と同時に新商品の開発を行うことになります。その二重のリスクがあるので、前回「存続先にある商品以外はすべて解約」ということになりました。システムのには安全策です。ただ、「被合併金庫のお客様をな

いがしろにしている」とも言えます。ですので、朝日信金の合併時には、朝日信金にない商品は、原則、すべて承継することになりました。つまり新商品開発です。

山口 残された時間が少ないうちに、人材がいない状態だったのですよね。前回と同じ安全策をとりたくありませんでしたか。

三澤 実はその安全策をとりたくありませんでした。前回の「お客様に迷惑をかけた」という痛みを覚えていましたので、システム部の職員には、「うちにない商品は新商品としてすべて受け入れる」と話し、他の3金庫にもその旨を伝えました。

山口 三澤さんの決断に、周りはどうのような反応でしたか。

三澤 やはり部長は心配していたようです。でも営業推進部署は歓迎してくれました。「お

客様に支持されている商品が、朝日信金側に今までなかったことのほうが問題だ」という反応でした。それが、私たちの背中を押してくれました。その代わり、システム部の合併プロジェクトメンバーは、連日終電までもしくは泊まり込みで仕事をすることになりました。今はホワイト企業ですが(笑)。

営業店業務の变革

山口 私が前職の日銀で「ITを活用した金融の高度化に関するワークシヨップ」のメンバーを集めていた2014年頃に、「朝日信金のシステムは面白い」との噂を聞きました。それを引きっかけに三澤さんに会いに行った記憶があります。

三澤 そういった評価の契機になったのは、2011年の営業店端末の更改プロジェクトだと思います。従前は、営業店で専用端末を使っていたましたが、それをPCに置き換えて、PCの機能を最大限活用することになりました。

新端末の導入に合わせて、窓口での事務処理は、営業店から遠隔地にある事務集中部署で行う形に変えました。スキヤナーでお客様の伝票を読み込むと、事務集中部署であるバックオフィスセンター(BOC)にその伝票イメージが転送され、BOC側がOCR処理を行ってオペレーションをします。

営業店で処理する場合も、伝票のOCR処理をしてCRM(顧客データベース)と連動させると、画面に顧客情報が表示されますので、窓口担当者は、顧客に合った商品をセールしやすくなりました。営業店の窓口を、事務を行う場から営業を行う場に変えたのです。

山口 リアルタイムで事務処理を行う事務集中部署も新端末導入時に創設したのですか。

三澤 そうです。それまでの事務集中部署は、伝票等の保管業務といった事後処理が主でした。新端末の導入により、窓口にいる顧客の取引をリアルタイムで処理できる部署に変わりました。このため、名称も事務集中部からBOCに変えました。

当金庫では、勘定系取引伝票はすべて電子認証局のタイムスタンプ（存在証明と非改ざん証明の機能を担う）で電子化していますが、担当しているのもBOCです。当時は国内初ということもあり様々な金融機関の方が視察に來られましたね。

ペーパーレスの実現

三澤 営業店端末の更改後、店頭タブレット化（伝票等の電子化）を進めました。お客様にタブレットへ情報を入力してもらうことによって、金庫側の入力事務を削減し、ペーパーレス化をさらに進めることが狙いでした。

一方で、法人先は伝票を記入して店頭に來られる方が多いため、今年の2月から、WEB伝票作成サービスとして、顧客自らが当金庫ウェブサイトで作成・印刷して店頭に持ち込むサービスを提供しています。WEB伝票には、QRコードが付いており、窓口では伝票のQRコードを読み込むだけで、入力

作業が不要になり、事務削減と管理書類のペーパーレスが実現しました。

山口 外回りの営業担当者が持つ端末はどうなっているのですか。

三澤 タブレットをシンククライアントで使用し、外出先でも金庫内の端末と同様の機能を使用可能にしました（サーバーでデータを管理・保護し、端末では一定の処理が可能）。訪問先で、残高をリアルタイムで照会できたり、カード紛失等の事故設定をしたりすることも可能です。

この仕組みができた後にコロナ禍が來ました。このため、全店で在宅営業を行うことができました。営業担当者は、お客様に連絡をとりながら、ゼロゼロ融資の稟議を自宅で作成するなど、スピード感を落とすことなく融資の提供ができたので、お客様に喜ばれていました。

山口 完全ペーパーレスは、コロナ禍前に実現したのですか。

三澤 いえ、当時はまだ紙での保管事務は残っていました。ペーパーレスの取組みは、コロ

ナ禍後の業務改革プロジェクトによって、さらに進められました。

営業店で電子化された不要な保管書類をすべて本部に集めて廃棄しました。営業店としては保管責任を免れることになるので、本部に集めることに抵抗はありませんでした。端末で参照できる仕組みがあれば紙の保管の必要がないので、すべてデジタルデータ化しました。

最後に残ったのが稟議書です。とにかく紙の量が多かったのですが、タイミグよく電子稟議システムが稼働しました。過去分の稟議書もすべて電子化してPCから閲覧が可能になりました。営業店に紙で保管されていた「融資ファイル」もすべて廃棄しています。

未経験者がデジタル人材に育つ

山口 業務改革プロジェクトのメンバーはどのように集められたのですか。

三澤 コロナ禍で業務に支障が開始したときに、小林一雄会長

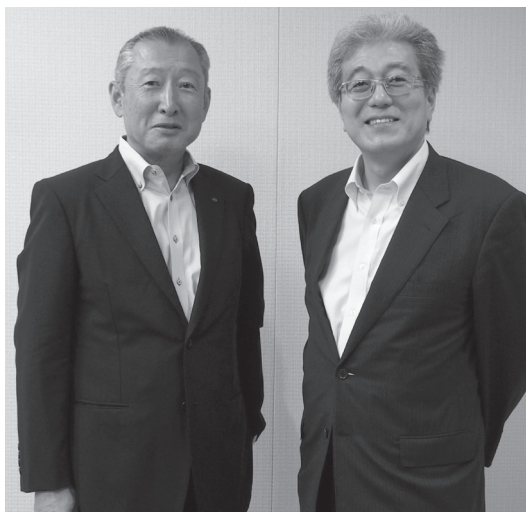
からシステム化を検討するように指示があり、当初は役員を中心にプロジェクトを組成しました。その後、新型コロナウイルスの感染拡大が一度収束した時に、プロジェクトではなく将来的な金庫のDX推進を進める部署として、2022年2月にデジタル戦略部を新設しました。

メンバー選定は、職員からの公募で集めたいと考えていましたが、初めての試みで希望者が集まるのか不安でした。

山口 どのような人たちが応募してきたのですか。

三澤 幅広く手が挙げられました。全員と面接して、それぞれに手を挙げる理由があることに気がつきました。「今の職場で仕事をしていくのがつらい」という動機の職員もいました。ですので、デジタル戦略部で採用しない職員を含め、希望者全員の環境を変えました。すると、生き返ったように、よい仕事をしてくれる職員も現れました。

デジタル戦略部は、営業、窓口、本部経験者で、20〜30代の4名で始めました。全員システム未経験者でしたが、知識以上



●顧客の利便性向上と職員の業務効率化を目指すし、組織を横断した広い視野でDXに取り組んできた三澤氏と熱い対談が行われた

に発想力に重きを置き、アイデアを出してもらいました。女性職員のLINE活用の意見から、「まずは職員用のLINEサービスをしよう」との案が出ました。「内部向けなら失敗してもよい」と割り切つて、設計・開発してもらいました。この取り組みがきっかけで職員に自信がつかしましたね。現在は、顧客向けに、LINEの友達登録をすると、ローン診断が行える機能も開発し、保証会社へ自動申請までできるようになっていま

「システムの朝日」までの道

す。自分たちのアイデアが結果に結びつく喜びを感じて、皆が楽しんで取り組んでいます。

山口 朝日信金は、今やDXをリードする信用金庫として有名になりました。

三澤 私が転職してきた頃の当金庫は、現在もそうですが、「営業の朝日」とよばれていました。システム部署は軽視されているように感じて

いましたね。私は、若い人たちに「いつかシステムの朝日といわれるようにしよう」と鼓舞して、営業店の職員に喜ばれるよいものを作り続けてきたつもりです。特に、新聞などにとりあげられる新

たな取組みを積極的に行いました。それは、対外的なアピールというよりも、当金庫の職員に「うちのシステムはすごい」と認識してもらう狙いもあり、システムに携わる職員の誇りを高めるためでした。

山口 三澤さんは、営業店の経験はないそうですね。そのようななかで、業務の効率化をよく主導できましたね。

三澤 それは、よく言われます。ただ、経験があると、「事務はこうあるべき」との固定観念ができてしまい、ドラスティックな変革は難しいのかもしれない。経験がないからこそ、私は、ニュートラルに、もつとよい方法があるのではないかと、自分で検証してきました。

システム部署は、要望されたものだけを作れば合格点をもらえます。それは部分最適として一定の効果は出せますが、私は、全体最適で物事を捉えて、営業店を含めた業務プロセス全体を俯瞰し、最大限の効果を出しやすいシステム化を意識しています。

山口 三澤さんのノウハウは、

これからDXに取り組む多くの協同組織金融機関にとつて貴重なものだと思います。今後は、朝日信金にとどまらず、日本の金融IT全体の底上げに貢献されることを期待しています。本日はありがとうございました。

プロフィール
(ゲスト)

みさわ・としゆき ●1981年中央信用金庫（現東京東信用金庫）入庫。99年朝日信用金庫入庫、システム部門に配属。2011年システム部長、13年理事、15年常務理事、18年専務理事、22年副理事長を経て、25年より相談役。2021年に業務改革プロジェクトを組織し、委員長として組織横断的にデジタル化、ペーパーレス化に取り組み、22年にデジタル戦略部を新設して、サービスや商品のデジタルイノベーションを推進するなど、朝日信用金庫のDXをけん引した。

(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。特定非営利活動法人金融IT協会理事。