

<テーマ別IR説明資料>

# 『りそなグループのデジタル化戦略』

①「お客さまの利便性向上」と「銀行生産性向上」の両立



2018年4月

りそなホールディングス  
デジタル化推進部

# 1. リそなのオペレーション改革の歩み

# 1-1. オペレーション改革の基本コンセプト

## はじめの一步は「銀行の常識」を捨てたこと。



お店に入りますどこへ行けば良いかわかりにくい

窓口の手続きで待たされる

書類に記入したり、捺印するのが面倒

隣の窓口との距離が近く相談しにくい

- 待ち時間ゼロ運動
- 平日午後5時まで窓口営業

### CSの観点

お客さまの

## 『3ない』を実現。

「待たせない」「押させない」「書かせない」

### 次世代型店舗

2004年11月～

銀行事務の

## 『3レス』を実現。

「ペーパーレス」「キャッシュレス」「バックレス」

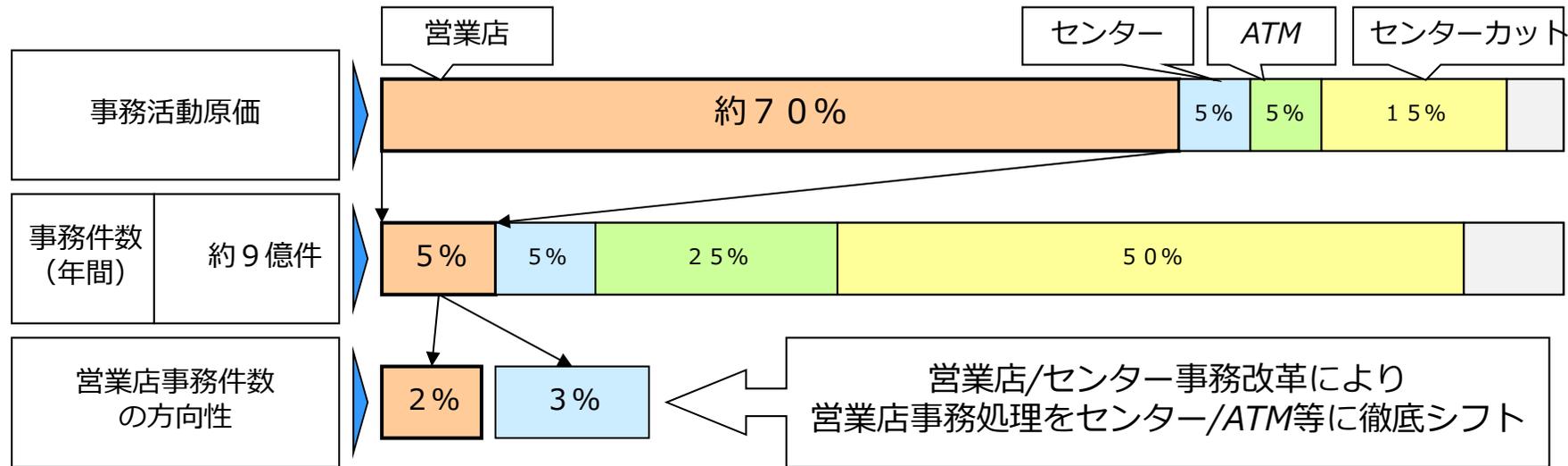
### 事務プロセス改革の観点

# 1-2. 営業店/センター事務のコスト構造

※りそなグループ全体

## 事務活動原価の状況（改革当時）

■ 営業店での事務処理件数は全体の5%だが、活動原価では70%を占める



スローガン	従来の 1/2 のコストで 従来の 2 倍のサービスを		
事務改革の目標 【事務量 1/2】	営業店事務スペース	スペース 1/2	営業店スペース：315千㎡（東京ドーム7個分）
	営業店システム機器	コスト 1/2	営業店主要機器台数：約15,000台
	営業店/センター事務人員	人員数 1/2	営業店/センター人員：約8,300人（17年度）

# 1-3. オペレーション改革のアプローチ方法

これまでの考え方

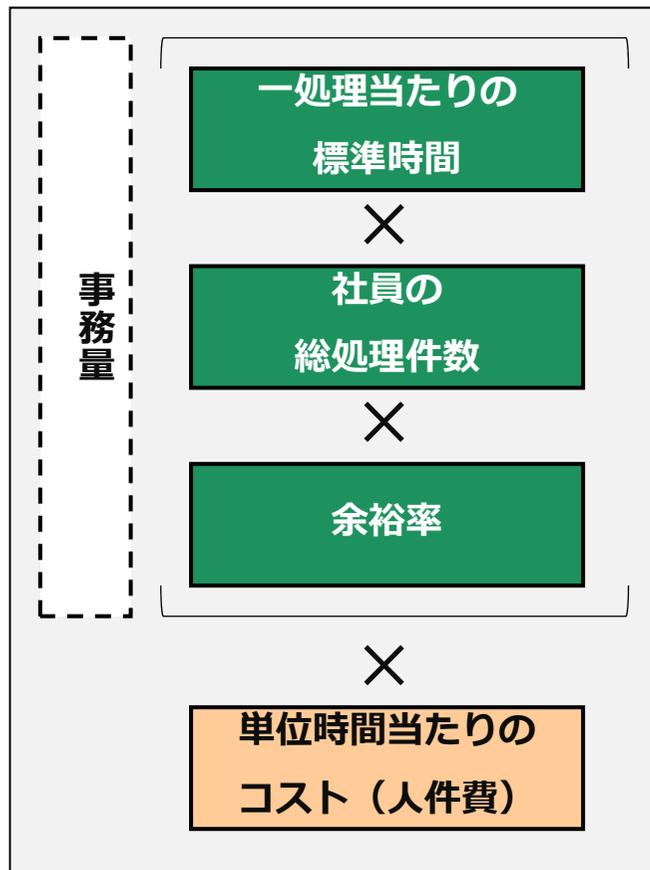
発想の転換

基本指針

社員が事務処理を行う

お客さまと行う処理で完結

事務コストの構造



3つのアプローチ (全方位型) で実施

IE (Industrial Engineering)  
を活用した事務プロセス改革

ITの活用

事務処理体制の再構築

事務量1/2  
・  
事務コスト1/2

# 1-4. オペレーション改革の基本施策



## 従来の事務プロセス概要

人手介在による事務プロセス	
店頭事務 (法人・個人)	<ul style="list-style-type: none"><li>・入出金</li><li>・大量現金入金</li><li>・金種指定出金</li><li>・税公金納付</li><li>・振込</li><li>・口座開設・セールス</li></ul>
現金事務	<ul style="list-style-type: none"><li>・出納元方</li><li>・自動機(装填・回収)</li><li>・現金勘定集計</li></ul>
後方事務	<ul style="list-style-type: none"><li>・為替資金管理</li><li>・振替勘定集計</li><li>・現物の持ち出し -税公金・手形</li></ul>

## 事務プロセス改革の決め手となった基本施策

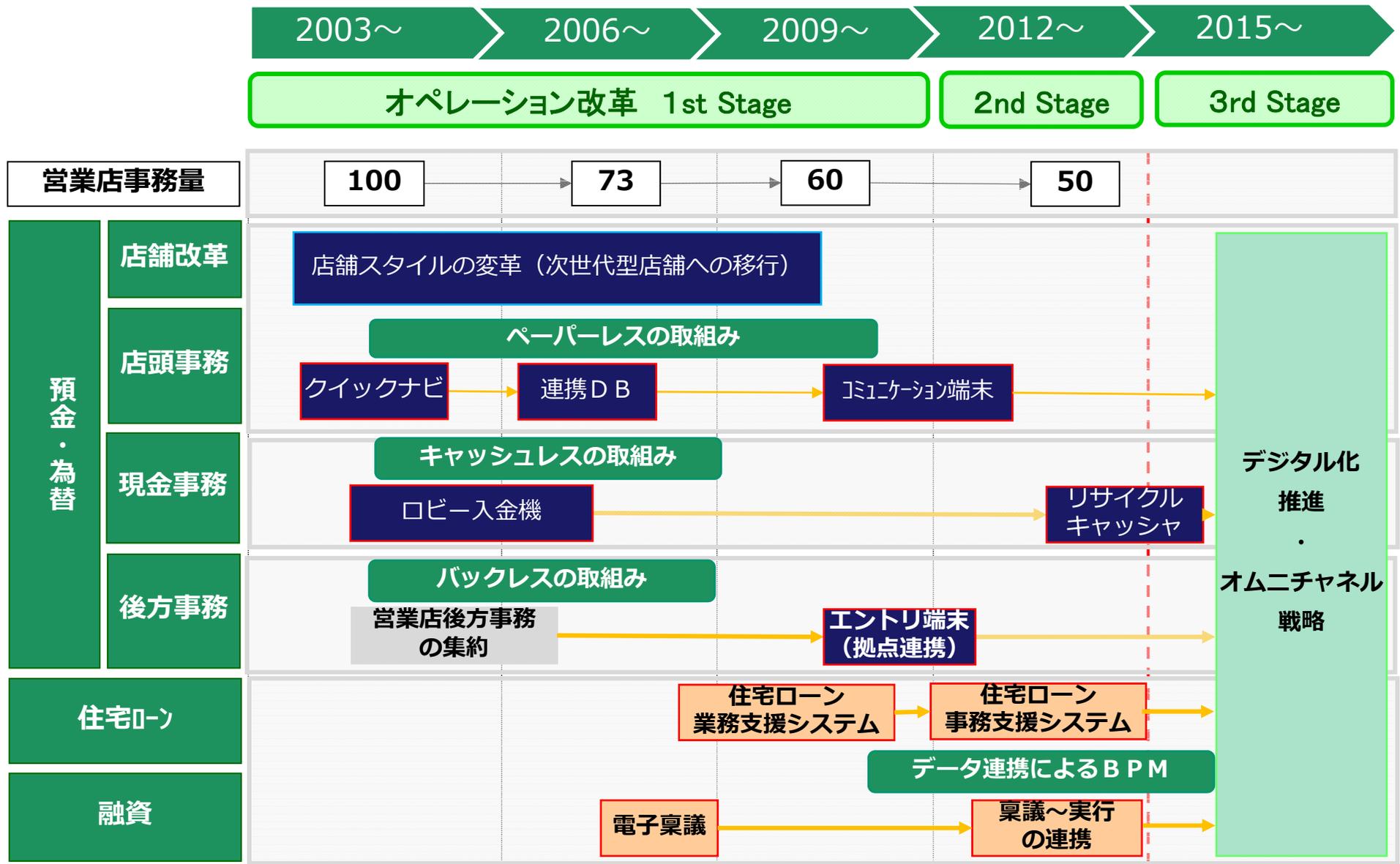
営業店から人手による事務プロセスを排除

- 1. セミ・セルフバンキング方式**
  - ATM (お客さま)と社員端末の連動処理
- 2. ATM出納方式**
  - 現金取引・管理をATM等に集約
- 3. バーチャル営業店方式**
  - 後方事務・電話集約拠点の設置

+

- 4. セルフバンキング方式**
  - EB・IB・ATMへの誘導

# 1-5. オペレーション改革の流れ

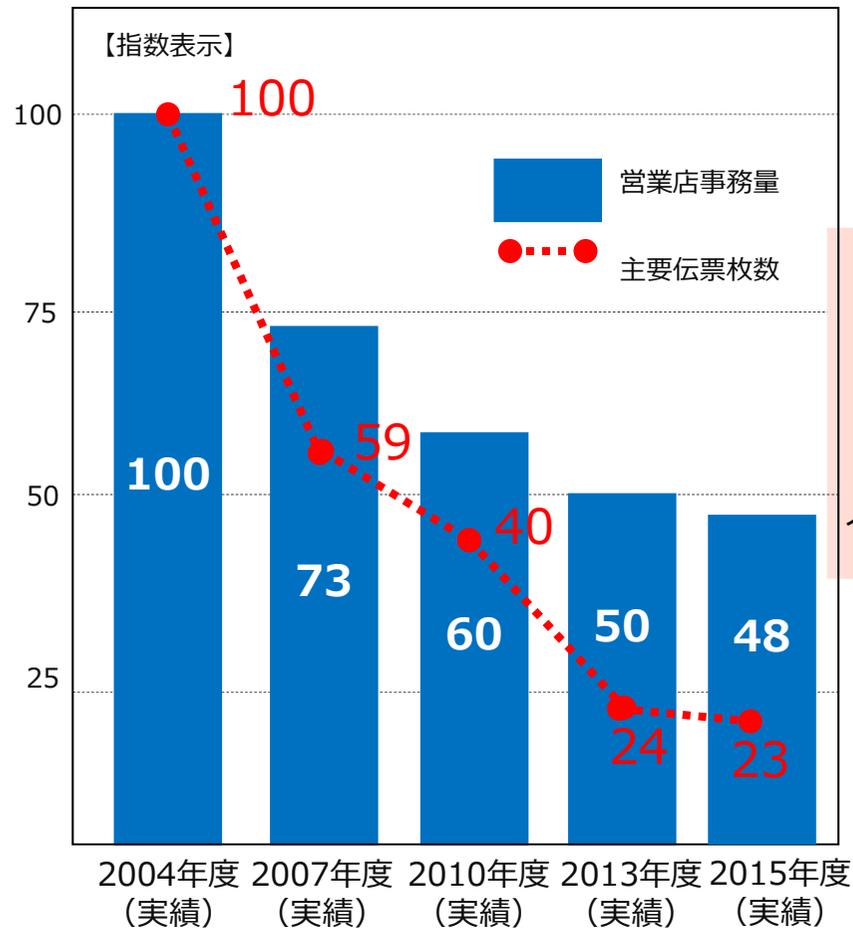


# 1-6. オペレーション改革の成果



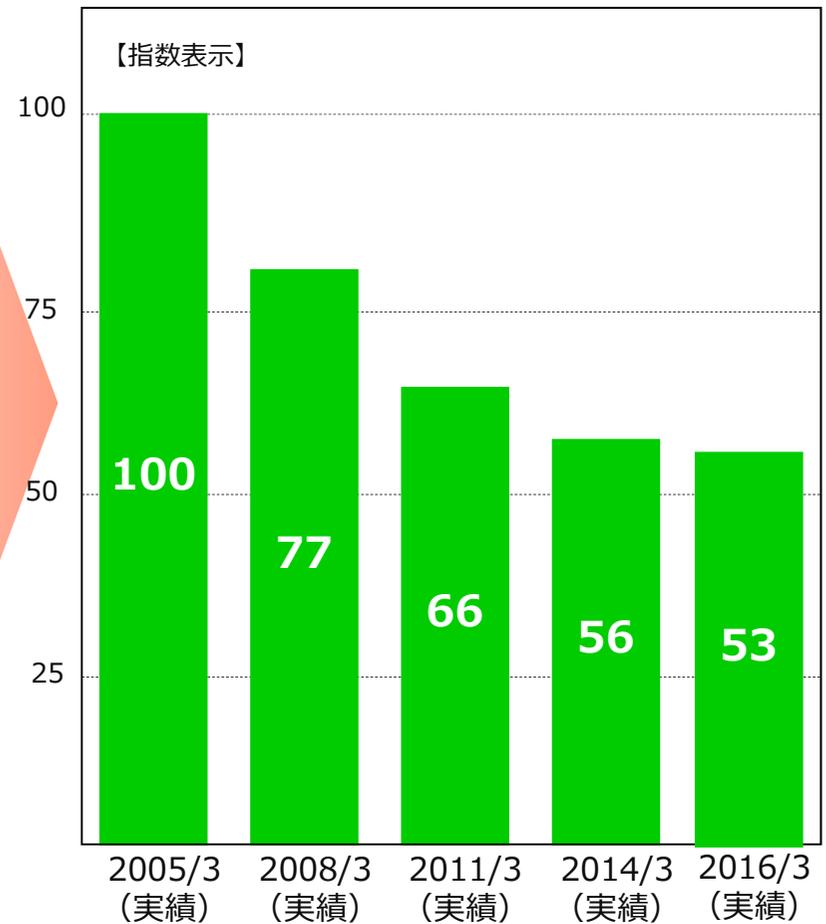
## ■ 営業店を事務からセールスの方へ ～人員・スペース・機器の転換～

事務量・伝票枚数の推移



事務量に  
基づき  
人員コントロール

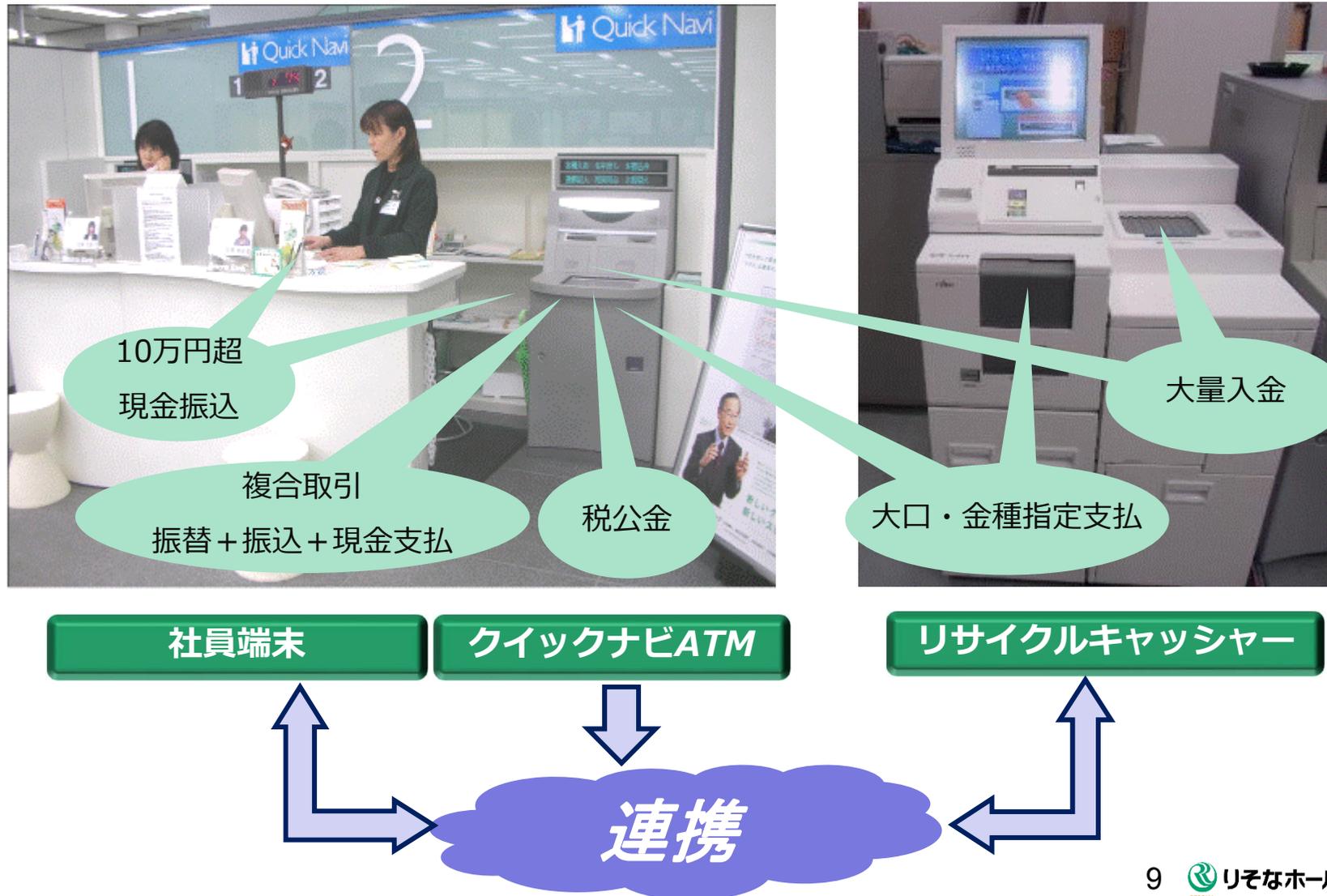
事務人員の推移  
(営業店+サポートオフィス、センター)



## 2. オペレーション改革の具体的な施策

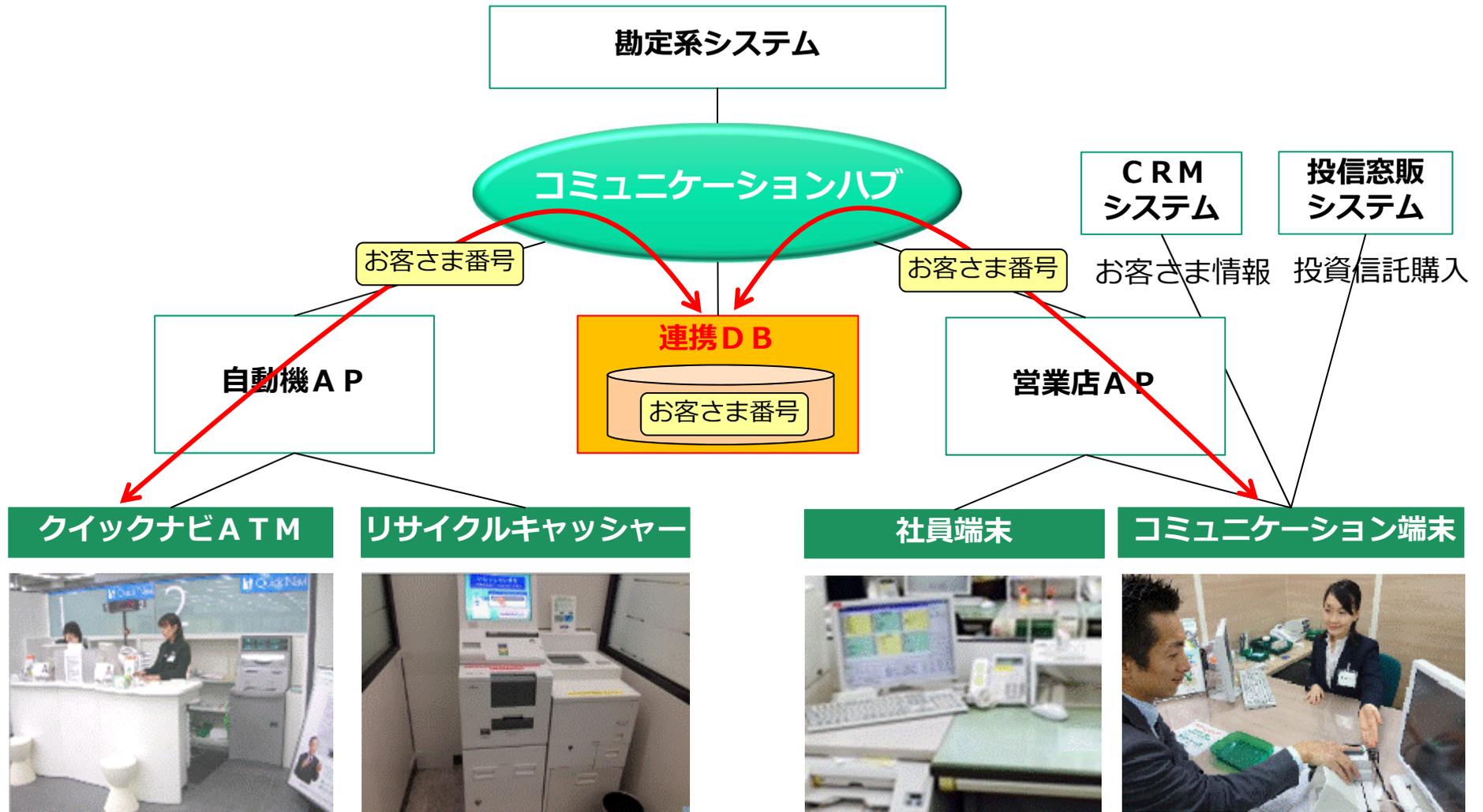
## 2-1. クイックナビの導入

- 社員端末・ATM・リサイクルキャッシャーを連携
- キャッシュカードがあれば、ATMで取扱いできない取引も「伝票レス・印鑑レス」



## 2-2. 連携DBシステムの導入

- 連携DBによりチャネル間を有機的に結合し、お客さまの取引を一元管理
- お客さまの待ち時間「0」、締上げ事務「0」により17時まで営業を支援



## 2-3. 勘定集計レスの実現

- 「連携DBシステム」の導入により、窓口業務終了（午後5時）後の勘定集計業務が不要に

### 連携DBシステム

取引を全て振替勘定にて処理し  
貸借データの一致をシステムで  
確認する仕組み

これまで

ATM

お客様の取引がATM処理  
のみで完了  
→ 勘定自動一致の仕組み

営業店

元帳(勘定)と収支(現金)が  
非連動  
営業終了後に収支を寄せて  
勘定との一致を確認

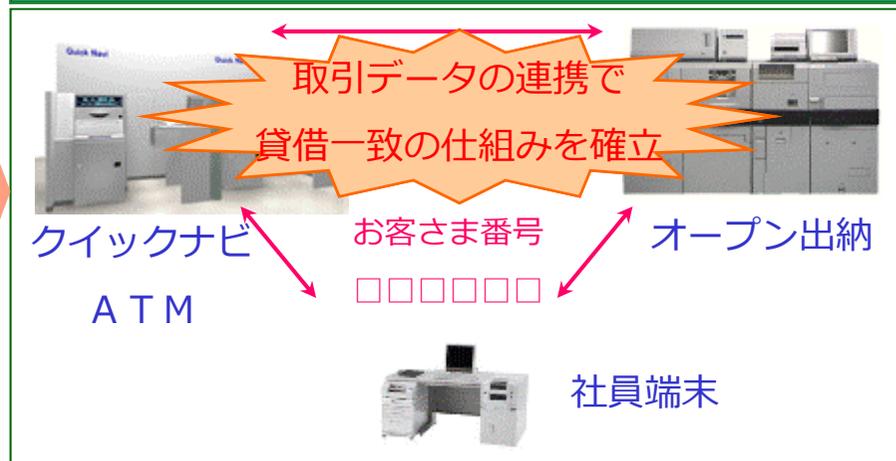
非連動



ATMの仕組みを  
営業店で発生する  
全ての取引に拡大

改革後

### 一連の取引が様々な場所で発生



お客さま番号	お預り金	勘定処理額	
123456	1,500,000	普通入金	1,000,000
		振込	300,000
		税金	200,000
		お預り金残額	0

「貸借一致」  
お預り金は最後  
「0」になる

## 2-4. コミュニケーション端末の導入



### コミュニケーション端末

◇お客さま画面とキャッシュカードによる  
認証機能を搭載した端末



### ペーパーレスの実現

#### ■申込帳票類レス

- ・ヒアリングより社員が入力した内容をお客さま専用画面で確認して取引を行う

#### ■伝票・印鑑レス

- ・印鑑+通帳に代え、キャッシュカードのみで取引可能

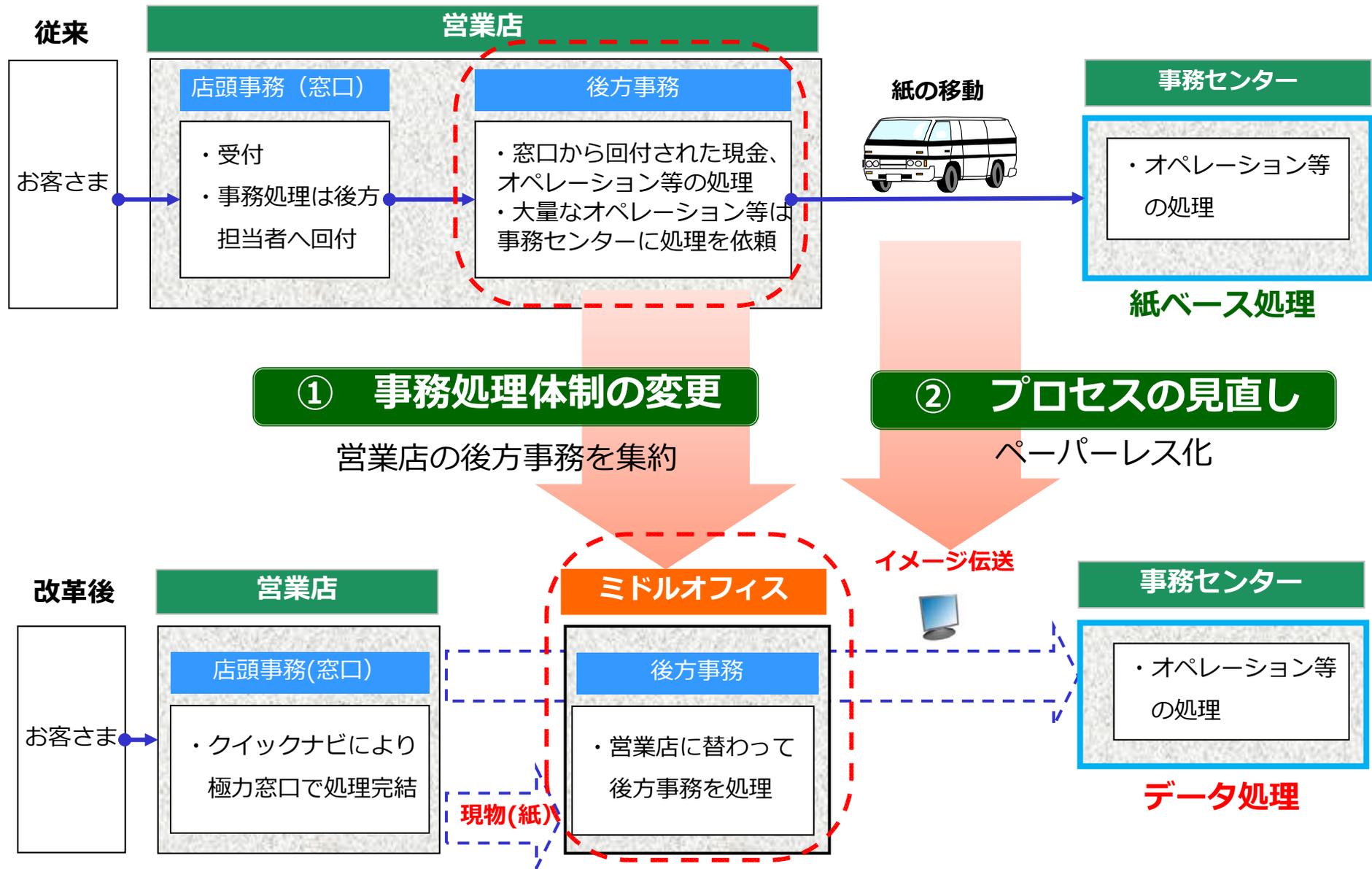
商品販売と決済業務を  
一連のプロセスの中で同時処理

◆取引例:口座開設、投資信託、外貨預金、定期預金、証券、諸届の受付

商品名称	商品名	取引状況
投資信託	リそなMMF	取引
投資信託	リそな小型権ファンド	取引
投資信託	リそな日経225オープン	取引

タッチパネル式のお客さまディスプレイにて、お客さま自身が投資方針等を確認しながら取引が可能

## 2-5. 営業店後方事務体制の見直し



## 2-6. 拠点連携システムの導入

### 紙ベースプロセス（従来）

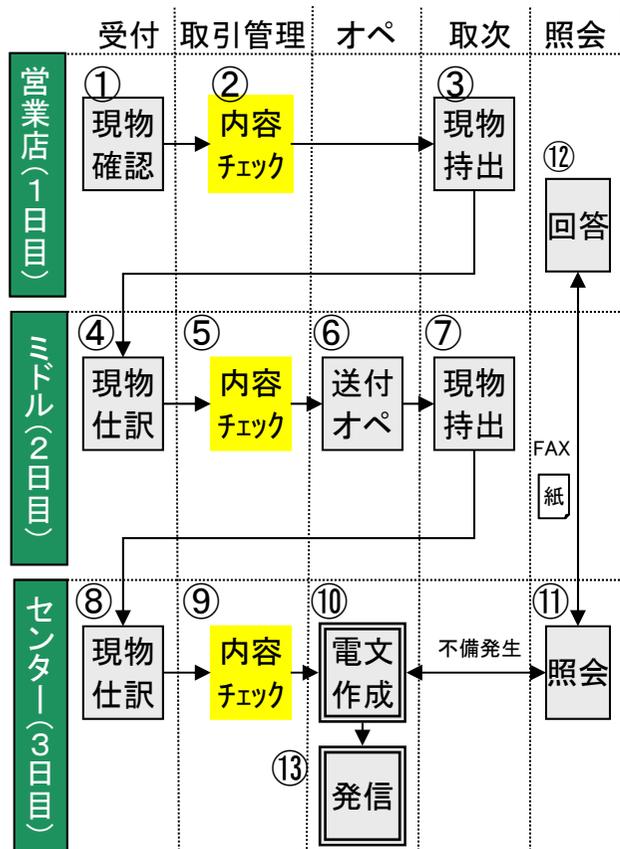
- 同一チェックを各拠点で重複実施  
・ 現物仕訳・管理、取引内容チェック

### ペーパーレスプロセスの仕組み（改革後）

### ～ステータス管理プロセス～

- 事務プロセスを5つのステータスに分類 → プロセスの標準化・見える化
- 同一処理・チェックは一回のみ → 各ステータスでのチェック項目を明確化
- データ作成・チェックは原則システム処理

### 【事例】給与振込事務プロセス



延べ3日間（拠点間の文書授受に各1日）

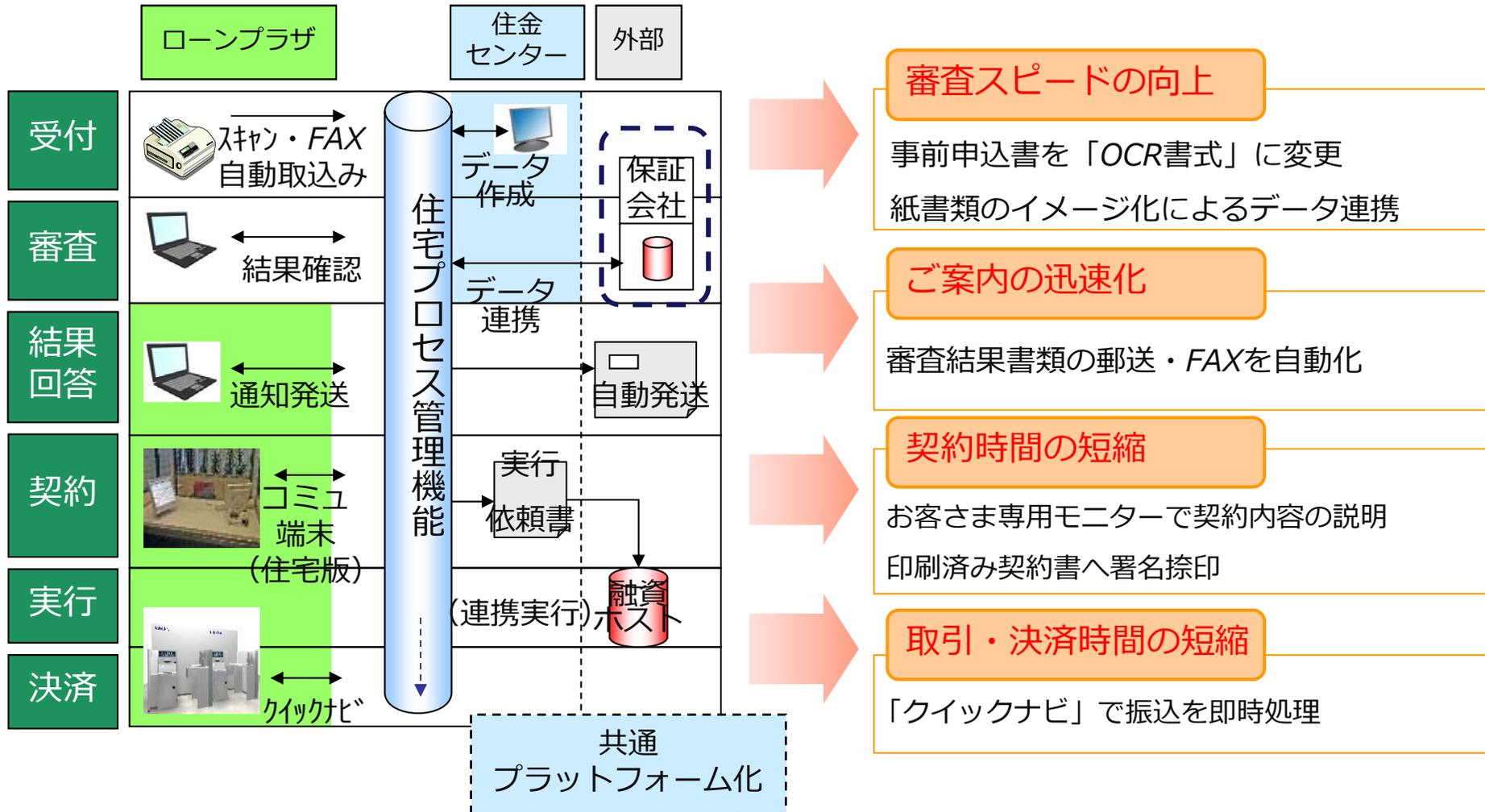
ステータス	作業（ヒト）	システム処理	自動チェック
① 受付	■ スキャニング ・ 現物確認のみ	【受付処理】 ・ イメージ保存 ・ 通番の採番	【システムチェック】 ・ 取引種目 ・ 帳票枚数・金額等
② データ作成	■ エントリー・ベリファイ	【OCR認識】 ・ 文字情報データ化 ・ 期日、時限管理 ・ 優先処理	【通番チェック】 ・ 取引単位で勘定一致を確認
③ 取引管理	■ 個別案件評価 ・ 不一致不整合項目の確認	【不整合項目の自動表示】 ・ データ確定保留分 ・ マスタ不一致分 ・ 役席検証事項	【マスタとの照合】 ・ 取引条件 ・ 手数料管理等
④ クレンジング	■ 保留案件対応 ・ 顧客への連絡 ・ データ修正等	【クレンジング理由表示】 ・ 印鑑不一致・勘定不一致・残高不足	【ネット】コミュニケーション機能 ・ 他チャネルと同時並行解消処理をサポート
⑤ 完了	■ 帳票類の保管	【データ送信】 【保管文書一覧作成】	【ホストデータチェック】 ・ 残高不足→クレンジングへ

受付後即時処理可能

## 2-7. 住宅ローン改革(新住宅ローンシステム)



- 案件単位でプロセスの進捗状況をシステムでデータ管理
- 業務処理へのデータ活用、拠点間でのデータ共有が可能な仕組みを確立



## 2-8. 融資業務改革

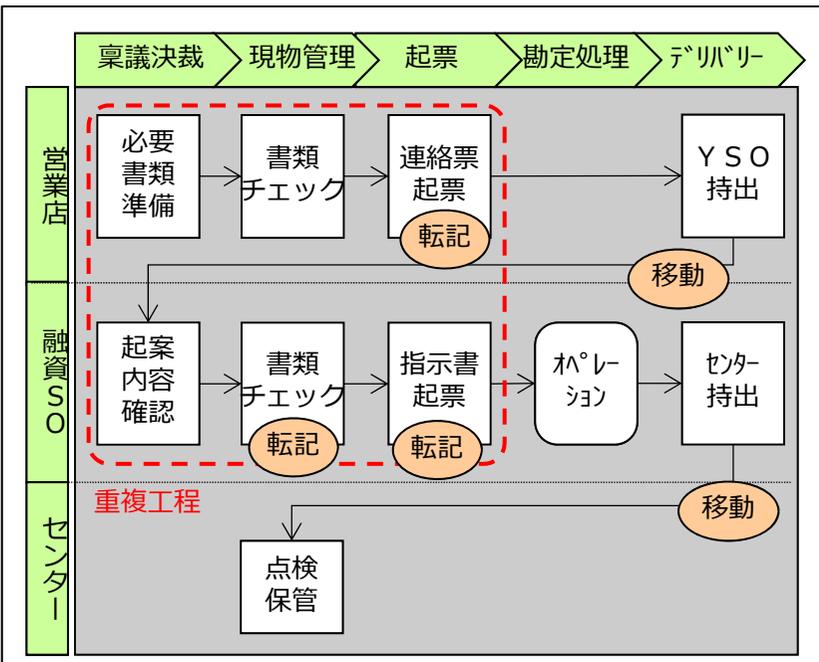
- 融資3レス事務処理方式 《 転記レス、重複レス、移動レス 》
- 連携実行処理化・契約書自動作成機能により、「集中方式」から「営業店完結方式」へ

### 現状（課題）

業務等

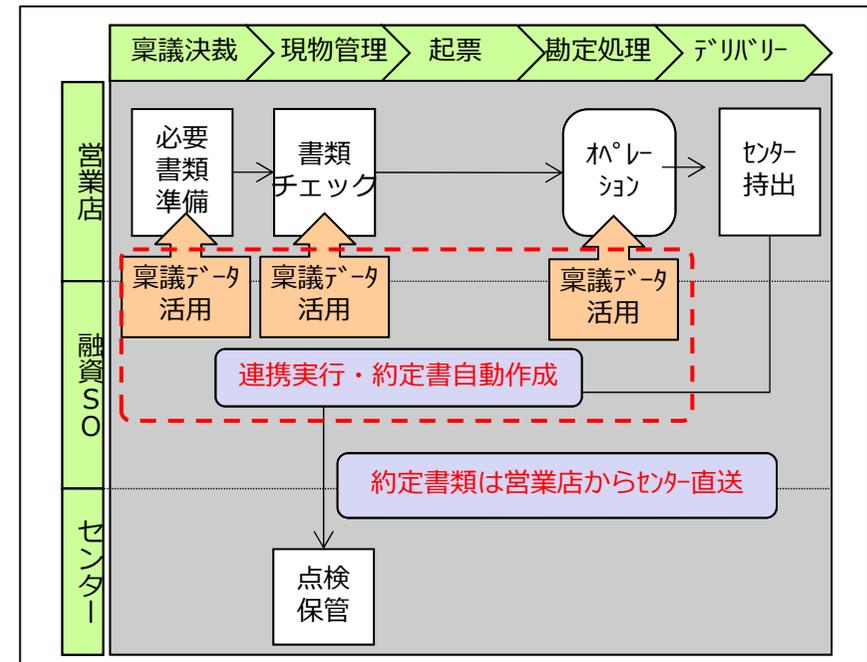
- 稟議書とのデータ連携なし  
⇒ 稟議書を基に、契約書を都度手作成  
⇒ 稟議書を基に、指示書を起票のうえ実行
- サポートオフィスで実行オペ  
→ 重複工程発生

事務フロー



### 変更後

- 稟議とデータ連携  
⇒ 稟議データを基に、契約書を自動作成  
⇒ 稟議データを活用し、実行
- サポートオフィスへ集約せず、営業店で完結



### 3. 店舗レイアウト改革

# 3-1. 店舗レイアウト改革の概要

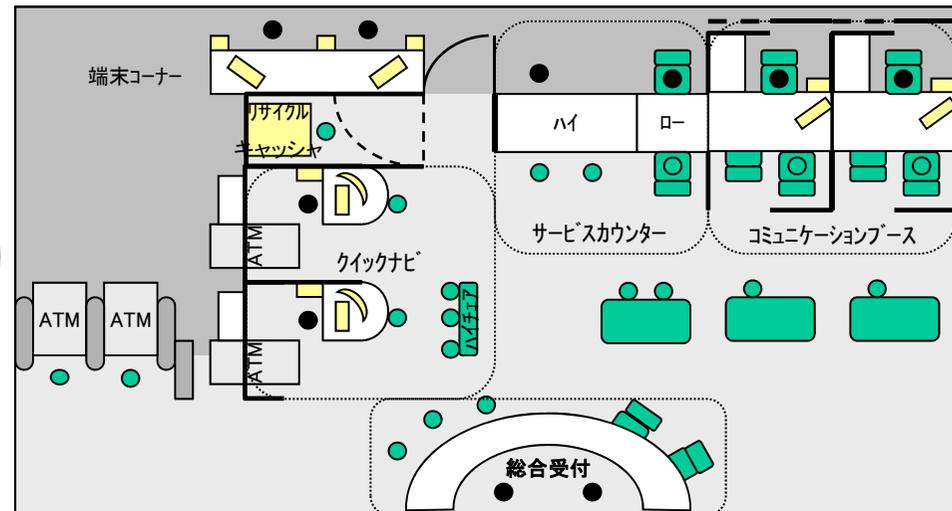
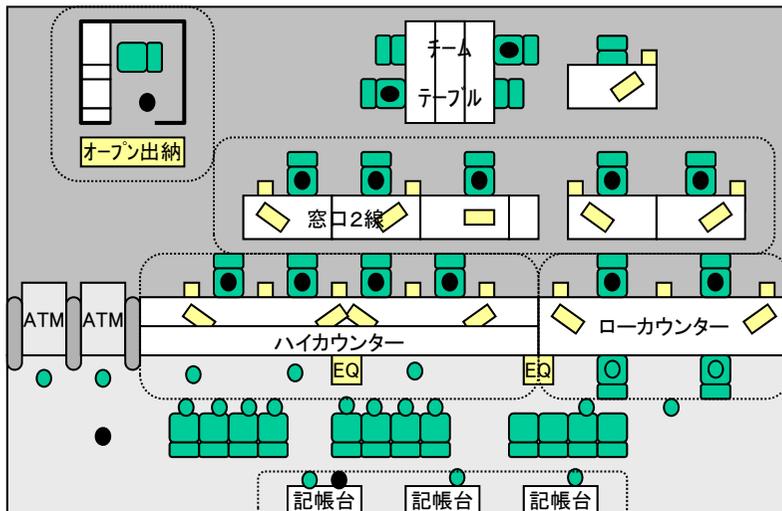


■ 「事務とセールスの分離」 「その場完結の仕組み」へ転換



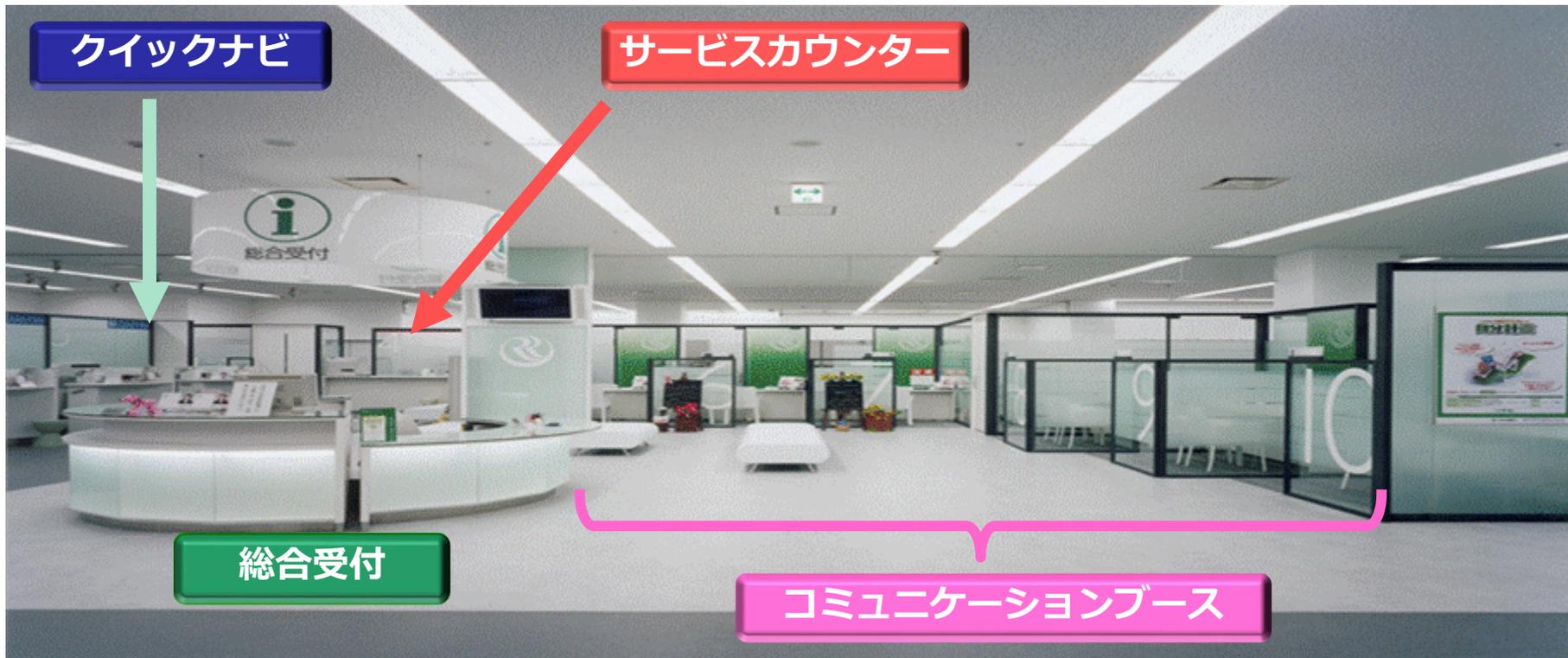
4つのモジュールを導入

従来型営業店	課題	次世代型営業店	モジュール化の概要
記帳台・EQ	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 記帳台が分散、正確なご案内ができない</li> <li>■ サービス内容に関係なく同一窓口へ誘導</li> </ul>	①総合受付カウンター	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ お客さまの案内窓口</li> <li>・ 事務、相談ニーズに合った場所に的確に誘導</li> </ul>
ハイカウンター	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 単純事務と大量・複雑事務が混在</li> <li>→ 待ち時間が処理内容に応じて一定ではなく納得感がない</li> <li>■ 大量・複雑事務は多くの人手を介在</li> <li>■ 繁忙時間帯はローカウンターでも対応</li> </ul>	②クイックナビ	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 単純事務の窓口</li> <li>・ その場完結処理（ATMの横に社員端末を設置）</li> <li>→ 従来のスピードの約2倍の速さを実現</li> </ul>
ローカウンター		③サービスカウンター	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 大量・複雑事務の窓口</li> <li>・ 都度対応、その場完結処理</li> </ul>
後方・出納	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 事務とセールスが混在→時間に追われる</li> <li>■ 隣の窓口やロビーとの距離が短く、相談しにくい</li> <li>■ 顧客の来店誘導ができていない</li> </ul>	リサイクルキャッシャー	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ お客さまによる大口入金処理</li> </ul>
ローカウンター		④コミュニケーションブース	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ セールス・相談専用の窓口</li> <li>・ ブース化により独立したプライベートな空間を創出</li> </ul>



## 3-2. 次世代型店舗の展開

### ■ お客さまのご相談スペースを倍増、銀行の事務スペースを半減



次世代型店舗数

(2017年12月現在)

グループ銀行	次世代型	従来型	合計
りそな	271	2	273
埼玉りそな	107	1	108
近畿大阪	59	51	110
合計	437	54	491

※対象は現金取扱店舗

次世代型店舗数推移

(2017年12月現在)



### 3-3. 「次世代型店舗」の4つのモジュール



#### 総合受付



- ご来店時には、まず入口から一番近い総合受付へ
- ご用件を伺い、担当ブースにご案内します

#### クイックナビ



- お客様と社員が一緒にATMを操作
- キャッシュカードがあれば、ATMで取扱いできない取引も「伝票レス・印鑑レス」

#### サービスカウンター



- 生体認証の活用で書類のご記入やご捺印は不要に

#### コミュニケーションブース



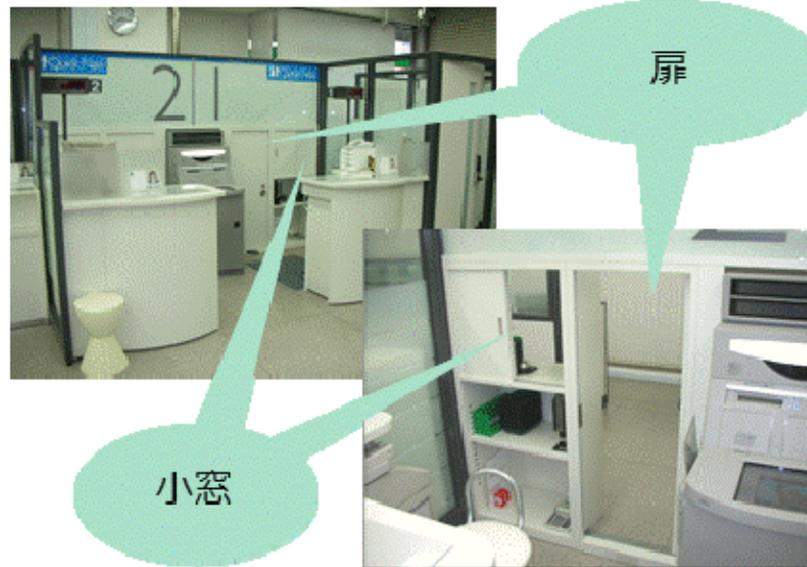
- プライベートなご相談に、専用窓口でじっくりお応えします

# 3-4. クイックナビの変遷(視認性の改善と連携強化)



初代クイックナビ

後方との連携を強化



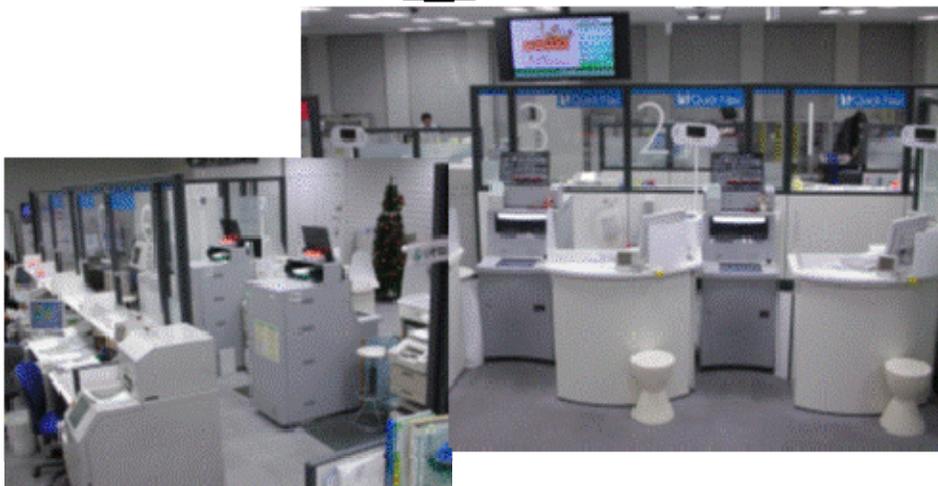
扉

小窓

視認性の改善



最新型



# 3-5. 次世代型店舗の変遷

## 総合受付



## コミュニケーションブース



## 4. 新たな店舗運営

## 4-1. 豊洲支店での取組み

- 2015年11月 「セブンデイズプラザとよす」をパイロット店舗として開設
- 新たな運営スタイルの店舗を拡大中



### テレビ電話で本部の専門人材がコンサルティング

本部  
ご相談デスク



✓高度な  
コンサルティング



### タブレット端末で事前受付・ご記入



- ✓待ち時間短縮
- ✓ご記入負担の軽減



### 印鑑レス、ペーパーレスでお手続き



- ✓お客様 ⇒ 利便性向上
- ✓銀行 ⇒ 生産性向上

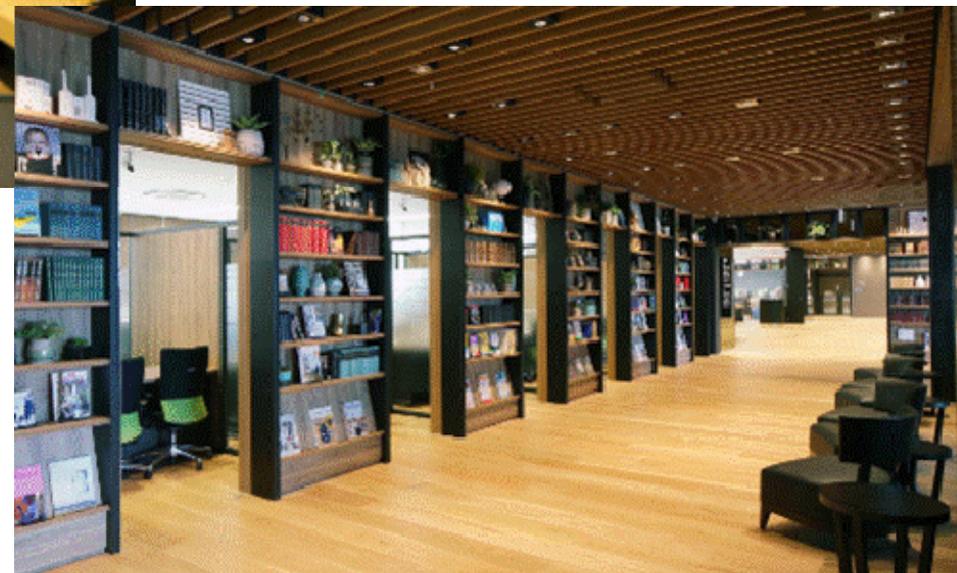
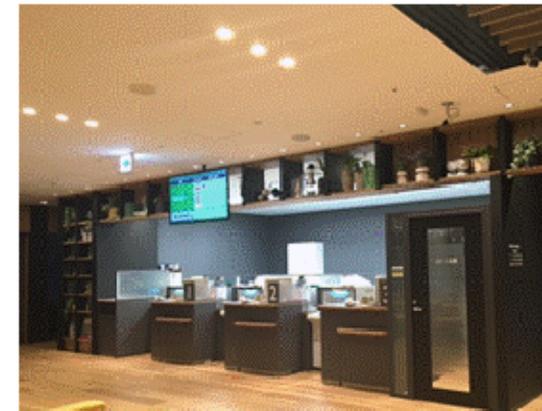
### 生体認証



✓大手行初、印鑑なしで口座開設

## 4-2. 枚方支店での取組み

- 2016年5月、枚方市駅前の大型商業施設内に枚方支店を移転開業
- TSUTAYAと連携し、「くつろぎの空間」をテーマとした新しいスタイルの店舗



2017年度 日経ニューオフィス  
推進賞 受賞

# 4-3. セブンデイズプラザ新宿西口

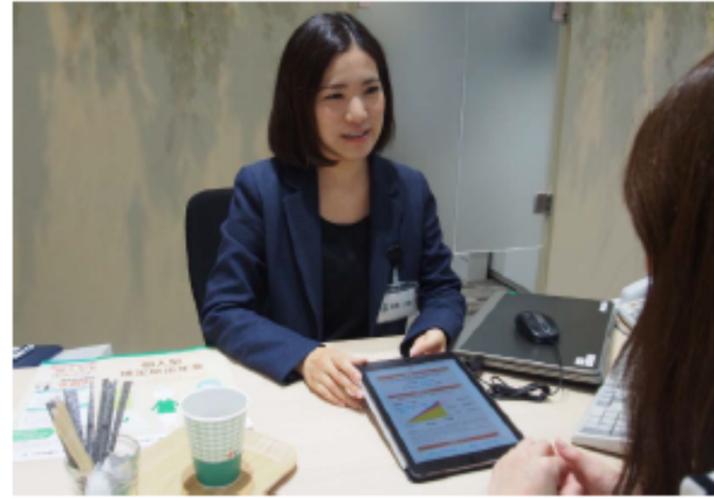


常駐社員3人の少人数体制 / 相談業務に特化



ご来店ありがとうございます。  
Pepper (ペッパー) で  
受付させていただきます。

セブンデイズプラザ  
新宿西口



✓ Pepper(ペッパー)が受付します

集客力ある立地で平日夜9時まで営業



✓ ペーパーレス  
✓ パックレス



✓ 平日: 13時~21時  
✓ 土日祝日: 10時~18時

✓ 印鑑レス



✓ 国内最大のターミナルである新宿駅に隣接



## 4-4. セブンデイズプラザの方向性



- セブンデイズプラザ等、相談特化型店舗をグループで21店舗展開中
- 今後さらに拠点を拡大するとともに、お客さまニーズに合わせ対象業務拡大も検討

### <セブンデイズプラザ上野マルイ> 3/17オープン



常時  
2名

### <セブンデイズプラザ阪急梅田> 4/1オープン



常時  
2~3名

今後の店舗は  
マイナスの発想から  
プラスの発想へ

お客さまニーズに合わせ

★ 相談特化型店舗 +  
(少人数店舗)

- ① 新規口座開設
- ② 高度・複雑なご相談  
(相続・信託等)

デジタルサービスオフィス  
(遠隔サポート)

## 5. 更なるデジタル化推進

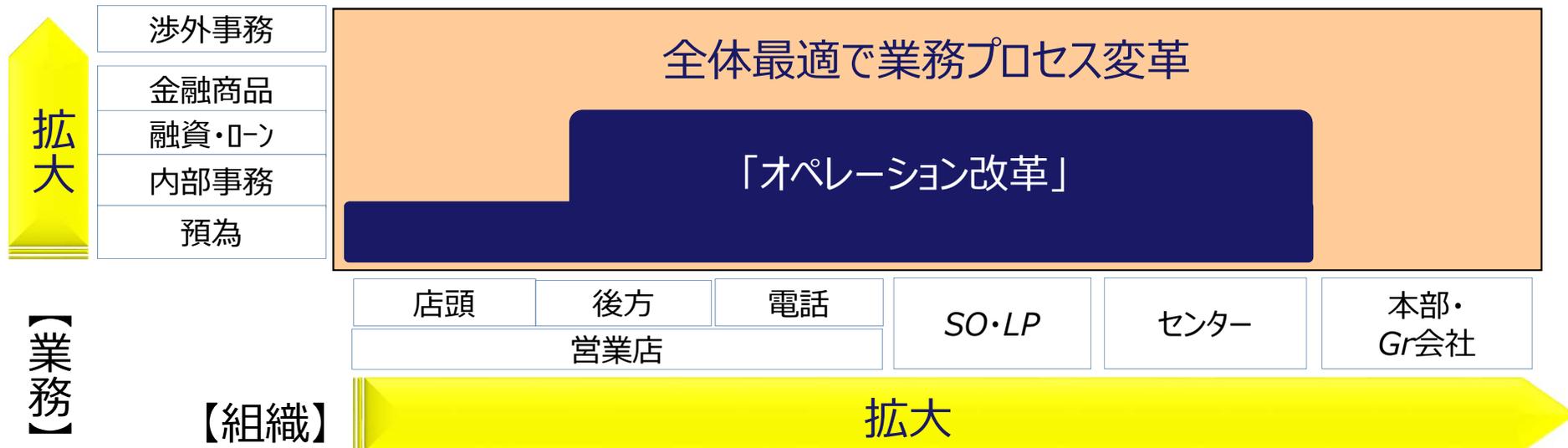
# 5-1. デジタル化の基本的な考え方



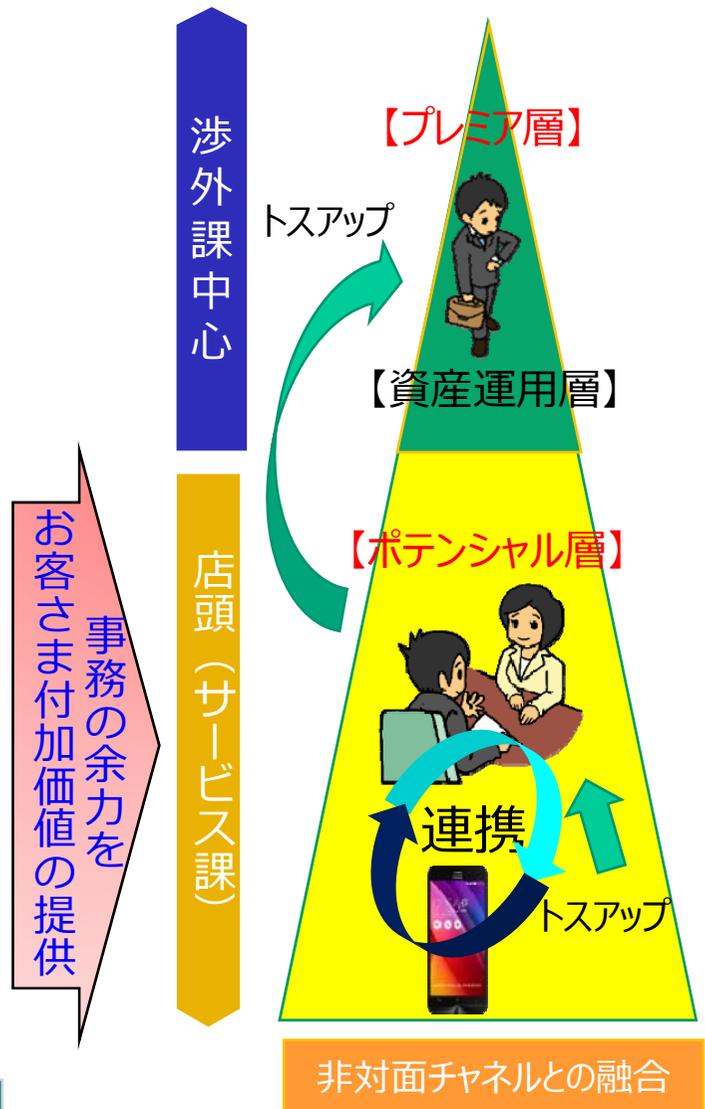
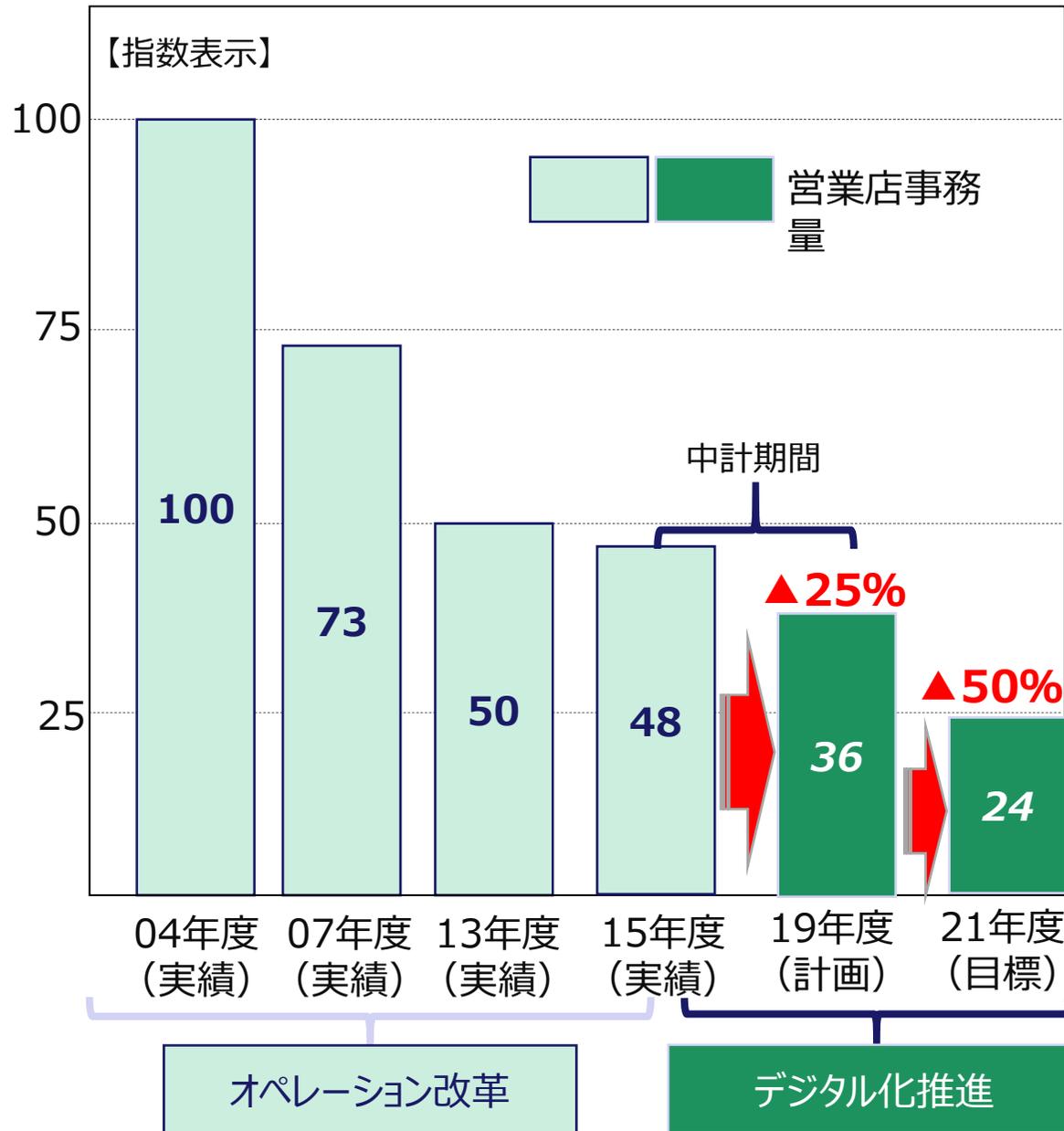
**【方針】「お客さま利便性の向上」と「社内生産性の向上」の両立**



グループ組織全体のデジタルトランスフォーメーションを推進

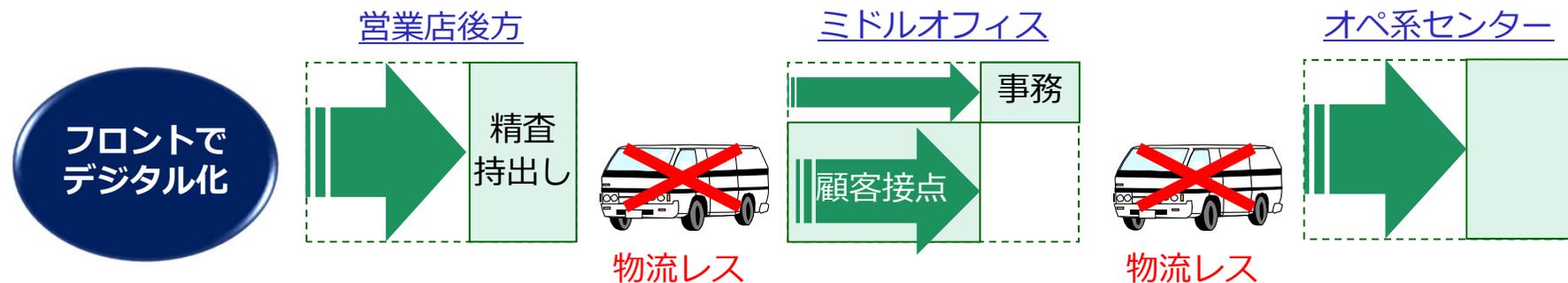


## 5-2. デジタル化の目標・目指す姿

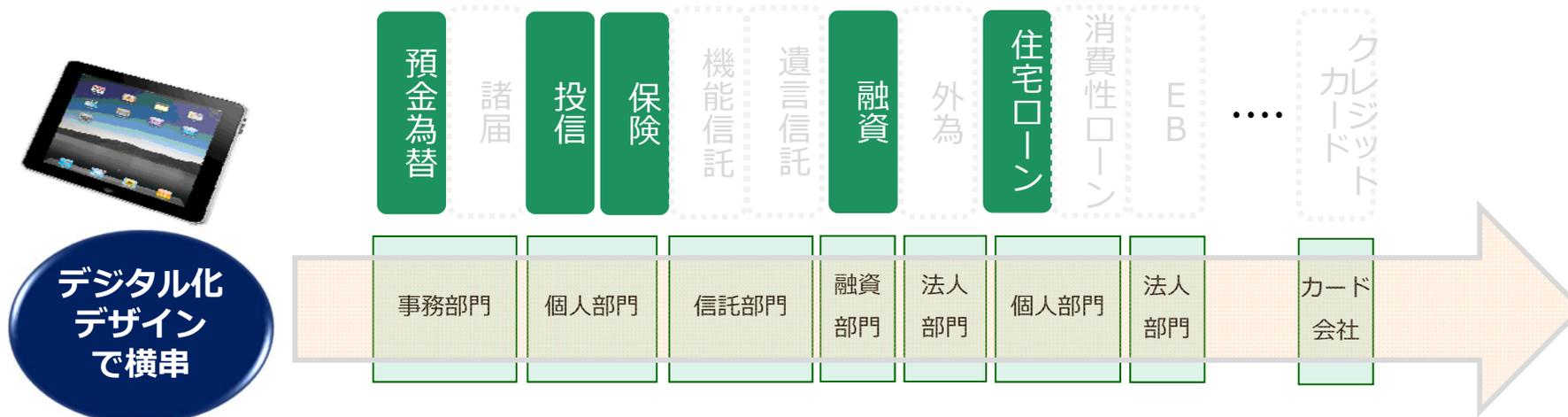


## 5-3. 今後のデジタル化推進の方向性

- お客さまに付加価値を生まない事務処理をゼロに  
→ 事務は発生と同時にデジタル化



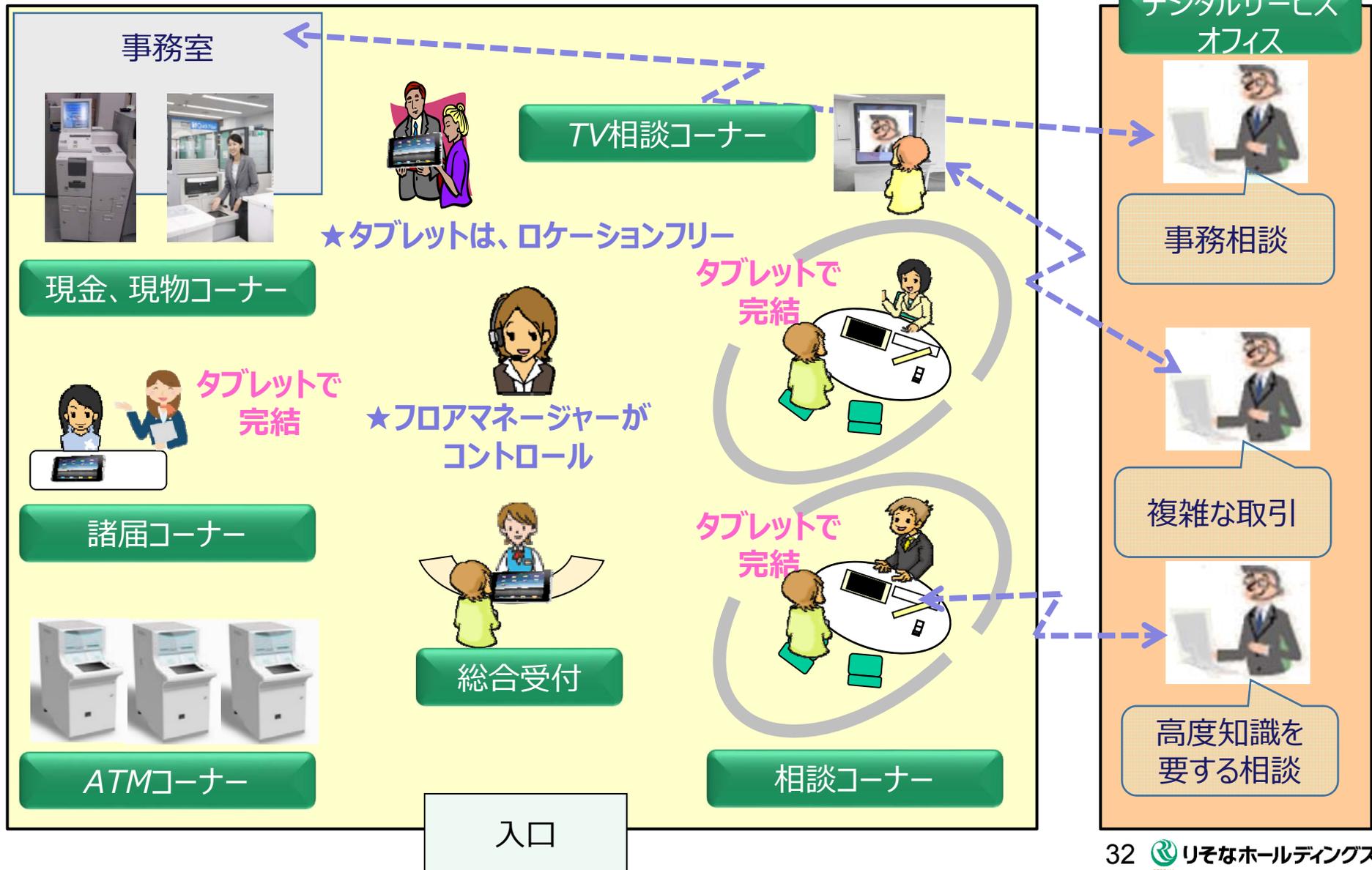
- デジタル化のデザインを標準化し、Gr全組織が共有



# 5-4. 今後の営業店(イメージ)



■ タブレットを持ち歩き、カウンターの外側でお客さま対応する体制を目指す



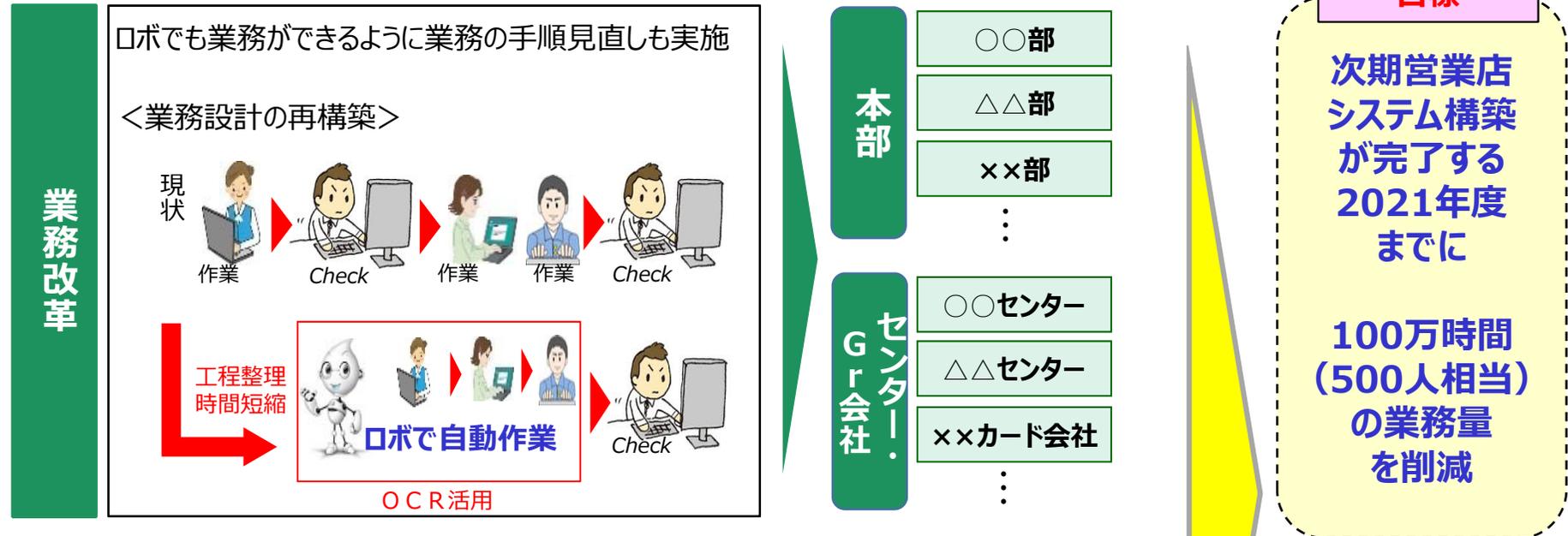
# 5-5. 渉外業務デジタル化の方向性



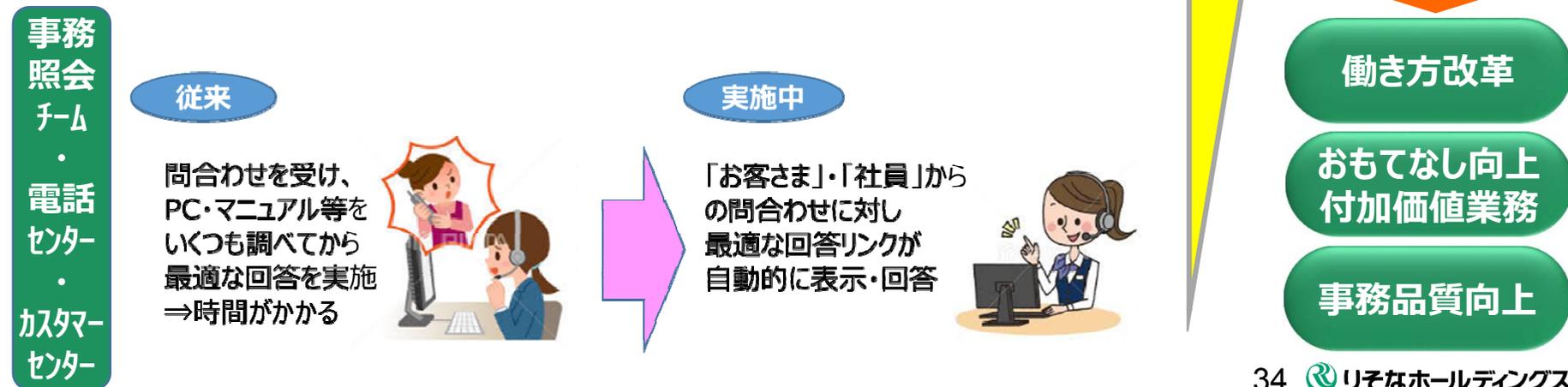
		提案・セールス	契約・受付	預り物件	
法人渉外	EB・その他商品・サービス	 タブレットで提案	 タブレットor顧客PCでデータ受付	帳票（印鑑）預り	預り管理システム 渉外担当者の生産性向上
	融資	決算書データ受領	 電子契約 (タブレットor顧客PCでデータ受領)	現物のみ預り (担保関係、印鑑証明等)	
個人渉外	ローン	 タブレットで提案 * 目論見書等、一部紙で交付あり	 契約から決済までタブレットデータ受付 * 後続業務のシステム化が困難な業務も、受付はタブレット化	不要 (タブレットで完結)	
	投資商品・その他商品・サービス			不要 (タブレットで完結)	
店頭・渉外 共通	口座開設	なし	 タブレットでデータ受付	不要	
	為替			不要(証憑書類を除く)	
	諸届			現物のみ預り (現金、通帳、納付書等)	
	預金				
	税公金				

# 5-6. AI・RPAの活用

## ■ RPAによる本部業務・センター業務の効率化



## ■ AI活用による問い合わせ窓口の効率化



# ご清聴ありがとうございました



本資料中の、将来に関する記述（将来情報）は、次のような要因により重要な変動を受ける可能性があります。具体的には、本邦における株価水準の変動、政府や中央銀行の方針、法令、実務慣行及び解釈に係る展開及び変更、新たな企業倒産の発生、日本および海外の経済環境の変動、並びにりそなグループのコントロールの及ばない要因などです。本資料に記載された将来情報は、将来の業績その他の動向について保証するものではなく、また実際の結果と比べて違いが生じる可能性があることにご留意下さい。