



慶應義塾大学ビジネス・スクール

株式会社平成銀行

——業務オペレーションの改善——

「ちょっとすみません、大分前に払出しの手続きをお願いしたんですが、まだでしょうか？」月末の金曜日でしかも五十日（毎月5日、10日など様々な支払いの決済日）と重なったために、店内は多くの客で混雑していた。ATMの前には長い行列ができ、窓口での待ち時間も1人当たり15分を優に超えていた。最近、国内の経営大学院への留学を終えたばかりの(株)平成銀行三田支店の柴田支店長代理は、こうした様子を見て、日頃から抱いていた自分の問題意識を頭の中で整理していた。

「一般的に言って、銀行の仕事は、お客様から見れば待ち時間が長く、書類も多く手続きが複雑だと思います。銀行員の年間労働時間は短いと指摘する統計資料もありますが、いわゆるサービス残業まで含めれば、決してワークロードが小さいとは言えません。実際、毎日3時に窓口を閉め、外回りの人間も大抵4時過ぎには帰店していますが、当店では8時過ぎまで全員が残っていることも珍しくありません。徐々にとは言え着実に金融の自由化が進む中で、これからは証券会社や他の金融期間とも競争していかなければなりません。そうした競争に打ち勝つためにも、業態の拡大や商品の多様化といった戦略的な側面だけでなく、もっと業務を簡素化し、顧客サービスに多くの工数を振り向けることが大切に思えてならないのです。そして、同時に、銀行のような事務作業の業務プロセスを分析したり改善する方法や考え方は、いろいろな専門書を見ても、まだ十分に整備されているとは言えないように感じています。」

三田支店

平成銀行三田支店は、JR田町駅前の高層ビルの1階に店舗を構えていた。行員は、支店長1名、副支店長1名、支店長代理6名の役席者8名と、主任以下の一般行員11名の合計19名で、男子13名、女子6名で構成されていた。同店の組織は、付属資料1に示すように機能別に分かれており、営業係は窓口での出納事務やATMの管理、取引先係はいわゆる「外回

本ケースは、慶應義塾大学ビジネス・スクール助教授河野宏和と、同大学大学院経営管理研究科15期生の柴田章博が共同で作成した。このケースは、クラス討議の資料として教育目的に用いるためのものであり、経営管理の巧拙や適否を例示するものではない。ケース内の固有名詞および数値は一部変装されている。

(2000年9月改定)

り」による預金獲得と融資先の発見業務、融資係は貸出の実行と返済の管理をそれぞれ担当していた。

三田支店は、立地としては都心の駅前という恵まれた環境であったが、その担当地域は、いくつかの大手企業を除けば中小企業や個人経営の商店（洋服店、飲食店など）が多い古くからの商業地域であった。また、近隣には大半の大手都市銀行が支店を構えている上に、中小企業へのきめ細かい対応を得意とする地元の信用金庫が強い地盤を築いており、新たな取引先を見出すのは容易ではなかった。また、地域内に学校が多い上に駅前という立地条件もあって来店者数は多かったが、1人当たりの預金量や1回当たりの処理金額で見ると少額の入金・払出しや振込みを行なう小口顧客が多く、月末・月初の五十日には、窓口もATMも大変混雑するのが常であった。

銀行業務を複雑にしている要因

平成銀行では、始業時刻は8時40分、終業時刻は17時15分と定められていたが、三田支店に限らずどの店舗でも、行員のほとんど全員が朝8時までに出勤し、夜も7時前に店を出られることは少なかった。実際、店内での様々なミーティングの多くは朝の8時台に設定され、9時前には全員ミーティング（朝礼）を行なう店が大半で、その間に開店準備のための作業（金庫からの書類の取り出しなど）を終えなければならなかった。

また、実際に窓口業務が行なわれている午前9時から午後3時の時間帯も、日によっては大変混雑し、少額の預け入れ・払出しや振込みのためにも、客は長い時間待たねばならず、数万円の払出しに30分近くかかるといった苦情は後を絶たなかった。さらに、例えば融資申込みなどの書類の形式は金額によらず一定で、少額の場合でも複雑な書類に漏れなく記入して押印し、印鑑証明書などの添付書類を客が自ら取得して銀行に提出しなければならなかった。

このような業務の煩雑さに加えて、昨今の銀行経営には、景気の低迷に対応する収支構造の改善という課題もあった。とりわけ、都市銀行各々は、行員数の削減や支店の統廃合を中心としたリストラ計画を相次いで発表していた。「行員数を3,000人減らして20,000人体制にし、有人店舗を50店舗統廃合する」（さくら銀行）、「新卒採用を抑制すると共に、店舗の新規開設は原則として凍結する」（住友銀行）といった記事が、新聞や雑誌で頻繁に取り上げられていた。平成銀行でも、最近「1995年度末までに総人員を2,000人削減する」という経営方針を打ち出したばかりであった。こうした一連のリストラ計画について、柴田

氏は彼の考えを次のように述べていた。

「銀行におけるリストラの本来の目的は、不良債権の増加と今後の規制緩和という厳しい環境条件の中で利益を上げていくために、経営活動全般を効率化することです。しかし、人員を急激に削減してしまうと、もともとワークロードの大きい銀行業務に拍車がかかり、行員の負担が増えてしまう危険があります。コスト削減のために単に人員を減らすのではなく、それに先行して業務の中身を見直して不要な仕事を取り除いていくような、そんな考え方が大切だと思っています。」

銀行業務を複雑にしている主な原因について、柴田氏は、「業務規程」「第三者精査」「棚卸し業務」の3つを例にあげて、以下のように彼の考えを説明した。

「銀行業務では、様々な法律（民法、商法、民事訴訟法、銀行法、税法など）の影響を受けて、預金規定や貸出の約定書、契約書などが作成されています。ところが、すべての行員が法律を理解している訳ではないので、法的根拠に基づいて、銀行業務の取引種類毎に(1)どのような書類を用いて(2)どのように記入し(3)どのように処理し(4)どのように保管するのか、に関するマニュアルが整備されています。これが『業務規程』と呼ばれるもので、各銀行が長年の経験をもとに加筆修正し、独自のものを作り上げています。当行の場合、一冊150ページの規程が約25冊も揃えられています。」

銀行業務は、取引の相手がどんな顧客であろうと、この業務規程に忠実に処理しなければなりません。顔見知りの顧客であっても手続きを省略することは許されず、処理の終わった書類が金庫に整然と保管されるまで、業務が完結したとはみなされません。したがって、銀行員が業務規程に定められた手順に忠実に仕事を行なうことは、銀行の仕事の手続きを煩雑にし、顧客から徴収する書類の量を増やすことにつながっているのです。

また、銀行業務では、年1回実施される本部による臨店検査（検査部検査）で初めてミスが発見されると支店の業績にマイナス査定がついてしまうので、そのような事態を回避するため、日常の業務において、一つの事務処理を第三者の目でレビューするようにマニュアルで規定されています。窓口における現金の払出し業務では、端末機を操作して現金を取り出した行員がそれを直接顧客に手渡すことは禁じられ、第三者に金額を『再鑑査』してもらおうように定められています。銀行制定の伝票や契約書には、必ず『検印欄』が設けられており、管理者（支店長代理以上の役席者）によるレビューを必要とする書類が非常に多いのです。窓口関連業務においても、定期預金の中途解約や預金種類を問わぬ300万円以上の支払いは、必ず検印を受けてから処理する規則になっています。

このため、端末機による機械上の処理が済んでいても、いわゆる『検印待ち』の状態
長時間放置される書類もあり、顧客のリードタイムを長期化する原因の一つになってい
ます。また、これらの精査や検印作業は、慎重であるほど良いという風潮があり、チェ
ックを何重にも行なうことで、業務自体の流れが寸断されることも多いのです。」

5 さらに彼は続けて語った。

「最後の棚卸し業務とは、顧客サービスという点では後ろ向きの日々の在庫確認作業
のことです。例えば、一日の取引において出納された現金は、毎日金種ごとに『棚卸し』
が行なわれ、1円の狂いも無いことを確認しないうちは、業務を終えることは許されませ
10 ン。これは現金だけでなく、通帳や証書、手形などの重要印刷物と呼ばれるものについ
ても同様です。通帳類についてはその種類別に『残高管理簿』があり、前日残高から当
日発行量を差し引いた残高を確認し、管理者の検印を受けなければなりません。このよ
うな棚卸し業務は、渉外部門でも同様に行なわれ、顧客から預かった通帳や証書類のう
ち、当日返却できなかったものを全て『管理簿』に記入し、検印を受けなければならな
いのです。このような棚卸し業務は、各係で毎日行なわれており、主要な残業要因の1つ
15 になっています。」

これまでの業務改善

20 このように複雑な銀行業務を改善するために、都市銀行各行では様々な活動が展開され
ていた。特に、窓口での待ち時間短縮は、各行が工夫を競い合う領域の1つであった。

「あさひ銀行は、来店客数や顧客の待ち時間をコンピューターに自動入力する新シス
テムを来年3月までに国内全支店に導入する。支店の立地場所によって混雑する日や時間
帯が異なるため、来店状況に応じて窓口で対応する行員を機動的に増減させる。同行は、
25 新システムを導入すれば、平均6分の待ち時間が4分程度に減ると見ている。

新システムは順番待ちカードの発券機に情報を蓄積・転送するアダプターを備えつ
けて、来店客数や待ち時間をフロッピーディスクに記憶させる。これにより顧客の来店
状況を日付や時間帯別に把握できるようになる。同行によると、郊外の新興住宅街など
を中心に、窓口での待ち時間が長いという不満が増えている、という。都銀各行は、混
雑日をあらかじめ知らせるなど待ち時間短縮に向けた対策に力を入れているが、新シス
30 テムを導入するのはあさひ銀行が初めてである。」（日本経済新聞1994年4月7日）

「午後3時過ぎになると、さくら銀行の営業店のカウンターでは、営業時間中に番号札

を発券していた機械が当日の待ち時間を印刷し始める。同行は、3月末までに、合計で700近い全ての支店・出張所に測定機を設置し、番号札を客が引いてから客を呼び出すまでの時間を測っている。閉店後には機械が蓄積したデータに基づいて、テラー（出納係）別、時間帯別の待ち時間を棒グラフで示した資料を作成している。その結果を分析すれば、作業効率を客観的に把握することができる。来店客が集中する時間帯にはテラーを多めに配置しておけば良い。アンケート調査によると、5分待ちでは顧客の15%しか不満を感じないが、10分待たせると50%がいらだつ。93年度にこのシステムを配備した20店では、平均待ち時間が設置前の7分から4分台に短縮された。」（日本経済新聞1994年4月20日）

窓口業務の時間短縮だけでなく、近年のCS（Customer Satisfaction）意識や時短ニーズの高まりに対応して、平成銀行の営業店では、工場における「QC活動」に該当する月例の「事務改善会議」を開催し、現場の業務を改善する方法を模索するべく議論を行っていた。付属資料2は、営業店での「事務改善会議」で議論されている内容を抜粋したものである。ここにリストされている改善案に共通する発想を箇条書きにすると、

- ◇人の能力をアップさせ、少人数で多くの業務をこなせるようにする。
- ◇業務のスピード・アップを図る。
- ◇既存の人員でこなせない業務は他の部署へ移管する。
- ◇手作業を機械に置き換える。
- ◇種々の管理表を作成し、活動内容と成果をチェックする。

というようになる。これらの内容について、柴田氏は次のように考えていた。

「業務を改善していくやり方には、大別して2つのアプローチがあると思います。1つは『管理問題的アプローチ』で、与えられた仕組みを変更することなく、運用を巧みにすることで問題を解決しようとする方法です。このアプローチの特徴は、短期的な問題解決には効果的ですが、人や組織に対してアクションをとる形で終わり、問題の根本的な原因には手をつけないということです。もう1つは『改善問題的アプローチ』で、運用方法よりも仕事の方法そのものを変更することによって望ましい結果を得ようとする考え方です。管理問題的アプローチとは対照的に、長期的・抜本的な問題解決に結びつきやすいとすることができます。

銀行の業務改善が成果をあげているのならば、現場の行員は『仕事が楽になった』と実感しているはずですが、毎月のように事務改善会議を実施しているにもかかわらず、かえって業務は複雑化し、『残業削減』をテーマとする事務改善会議の資料を作成するために会議の前日に残業をする、というような状況から、なかなか脱却できてい

せん。リストラによる人員削減についても、仕事のやり方自体を全く変えずに、単に時間測定機を導入するだけでは、行員の負担が増えてしまう危険があります。また、金融の自由化が進むにつれて、普通銀行の独壇場であった短期金融の領域に証券会社や信託銀行などが進出する中で、銀行にとってのレーゾン・デートルが旧態依然とした『安全性・確実性』だけでは、次第に時代錯誤的になっていくように感じます。これまでの管理問題的な発想から抜け出して、業務の中身にメスを入れ、伝票を減らしたり作業ステップを排除して仕事のやり方自体を楽にしてい、そんな改善問題的なアプローチを採ることが大切に思えてならないのです。」

10

スリムな仕事のイメージ

三田支店で業務改善を進めるに当たって、柴田氏は支店長に相談し、その了解と支援を得て、自らがリーダーとなり、他の係を担当している支店長代理2名と各係から1名ずつの一般行員3名から成るプロジェクト・チームを発足させた。柴田氏は、プロジェクト活動の最初のミーティングの際に、目標を「スリムな仕事に向けての着想と改善アプローチの検討」と定め、彼自身が描いているスリムな仕事のイメージを以下のようにメンバーに伝えた。

「スリムな銀行業務の意味合いを考えると、顧客と銀行員の両方の立場を考慮に入れることが大切です。私が個人的に考えているスリムな銀行業務とは、端的に表現すれば、業務に使われる書類・道具や情報の移転作業が少なく、銀行員が余分なエネルギーを使わないで済むような仕事を指しています。個々の銀行員が、例えば70%の力で余裕を持って仕事を成し遂げることができ、残った30%の力を、本業（顧客と接している時間）やそれを直接サポートする業務（顧客に提示する提案書の作成など）に充てることで、常に前向きな業務を積極的に実行できることが大切なのです。このような『スリムな仕事』が実現できれば、銀行員のワークロードは軽減され、同時に顧客のリードタイムが短縮されることにも結びつくのです。」

このように銀行業務をスリムにしようという考え方には、保守的な人たちは抵抗があると思います。例えば、安全性・確実性という銀行の社会的使命の点から、様々な法律や業務規程に抵触するような改善案は否定すべきだという意見もあるでしょう。しかし、そのような現実的な制約に縛られてしまうと、将来役立つような貴重な着想まで否定されたり、自由な発想がしにくくなってしまいます。また、例えば審査手続きをスリ

ムにしてしまうと、不良債権の増加につながるという意見もあるでしょう。しかし、現在銀行が抱えている不良債権は、これまでの審査方法の下でも生まれてしまったもので、業務のやり方をより堅確にすれば防げるというほど単純なことではないのです。」

柴田氏は、続けて、プロジェクト活動の目的を次のように要約した。

「このプロジェクトでは、顧客から待ち時間のクレームが多い業務として、窓口での預金払出し業務と、新規顧客への融資業務（中堅企業への運転資金の融資）という2つをモデル業務として取り上げて検討したいと考えています。改善アプローチや着想を検討する際には、以下のガイドラインを参考にするように心がけて下さい。

- (1) 改善の着想ができるだけシステマティックに考えられるような方法論を提案すること。
- (2) 提案される改善のアプローチが、モデルとした2つ以外の業務にも適用できて、銀行業務全体を効率化する手がかりになること。
- (3) 着想案のコストと効果や業務規程との関係といった評価は後回しにして、当面は検討の対象外とすること。
- (4) 提案される改善アプローチは、誰にでも分かりやすくシンプルなるものであること。生産管理や情報システムなどの専門知識を必要とせず、新入行員でも容易に理解できること。
- (5) この活動が行員全体の意識を刺激して、活性化につながること。できれば、プロジェクトのメンバーが改善活動の面白さを味わえること。

そして、支店長からは、2ヵ月後に現状業務の分析と改善手順の概要を中間報告し、さらにその後の2ヵ月の間に、実行可能性などの評価は抜きにして、業務改善の着想案をできるだけたくさんリストして報告するように言われています。」

中間報告書をまとめて

支店長代理の柴田氏をリーダーとするプロジェクト・チームは、キックオフの直後から精力的に活動し、工場の生産活動の改善アプローチについて文献を調査し、事務作業である銀行業務への適用可能性について検討を加えた。また、対象とする2つの業務について現状分析を行ない、それらの成果を巻末に示す中間報告書にまとめ、支店長に提出した。

柴田氏は、自ら提出した中間報告書を読み返しながら、対象としている2つの業務をスリ

ムに改善するための着想を、これからどのようにして導いていったら良いかについて思いを巡らせていた。また彼は、自分たちのプロジェクトが提案している改善アプローチをさらに一般化して、支店内の他の業務の改善にも水平展開したいと考えていた。しかし同時に、彼の頭の中では、業務規程などの制約条件との兼ね合い、提案している3通りの改善方法の相互関係、製品の記述方法や仕事の区切りの範囲の定め方についてのルール化、基本変換やサブ変換の意味合いとその記述方法、改善の着想を評価する方法、ここでの改善方法と世の中で関心を集めているリエンジニアリングとの関係など、今後検討を要する課題が走馬燈のように駆け巡っていた。

10

15

20

25

30

中間報告書

1. 問題発見や改善のためのアプローチについての文献調査結果

生産現場で問題点を見出したり改善の着想を得るための方法は、大別すると分析的アプローチとデザインのアプローチに分けられる。分析的アプローチとは、現状の仕事を工程、作業、動作などに着目してステップに分けて分析し、5W1H (Why、What、Who、When、Where、How) の問いかけを行ったり、E CRS (Eliminate : 作業ステップを排除する、Combine : 複数の作業ステップを同時に行なう、Rearrange : 作業ステップの順序を変える、Simplify : 作業ステップを簡素化する) の原則などを用いることで改善案を導き出す方法である。分析的アプローチは、動作経済の原則やサブリーグのチェックリストなど、方法論として既に定着している考え方に基づいているため、誰にでも簡単に分析できる反面、分析作業に時間がかかる割に画期的な改善案が生まれにくいという問題点がある。

これに対してデザインのアプローチとは、現状の業務を観察・分析することから出発せずに、何らかの望ましい仕事の姿を描き、それに基づいて新たな仕事の方法をデザインしようとする考え方である。一般的にデザインのアプローチは、画期的な改善案が出やすいという長所を持つ反面、実現が難しいアイデアも数多く出てくるといった短所を併せ持っている。そのような欠点を補う考え方として、「もの・こと分析」という方法が最近提案されている。そこでは、「原材料」から「製品」を得るために必ず行なわれなければならない変化、すなわち付加価値を生み出している変化に着目し、それを「基本変換」と名づけて、基本変換だけで成り立つようなスリムな仕事をデザインする方法や、現状作業において基本変換以外の付加価値を生まないステップを排除していく改善方法が提案されている。この考え方は、すでにいくつかのメーカーで適用され、画期的な工数低減や投資額削減といった改善効果を生み出している。

2. 具体的な改善の手順について

本プロジェクト・チームでは、上記の調査結果に基づいて、以下の3種類の改善方法を提案する。それぞれの手順は以下ようになる。

〔方法1〕基本変換（およびサブ変換）だけから成る仕事を直接デザインする方法

- ① 仕事が完了した直後の状態を「スナップショット」のように捉え、そこに登場する全ての「もの」をリストアップする。

② 上記①で作られたリストの中から、「顧客が必要とするものは何か」「顧客のニーズは何で、それを満たすものは何か」という問いかけをして、仕事で生み出すべき「製品」を定める。

③ 「製品」を生み出すのに必要な「素材」を決める。何も物質が存在しないところから「製品」の要素は生まれないから、まず「製品」を構成する要素となる「もの」を残らずリストし、それらの「もの」に対応させて「素材」を決める。そして、上記②で定めた「製品」と③で定めた「素材」の特性（姿形、数量、属性など）を明確にし、「～という特性を持った製品（あるいは素材）」というように製品・素材を記述し直す。

④ 上記③で決めた「素材」から②で決めた「製品」を得るために必ず行なわなければならない変化を「基本変換」としてリストする。「基本変換」とは製品と素材の物理的な差であり、「仕事の目的」を意味している。製品や素材の特性（姿形、数量、属性などのスペック）は品質上の条件に対応しており、作り出すべき製品の特性値とともに素材の特性値が明らかにならないと、品質の条件を満足する仕事の設計ができないことになる。素材と製品の違いが小さいほど、基本変換は単純になる。

⑤ 「基本変換」だけで成立する仕事を自由にデザインしてみる。このとき、実際の業務で存在している法律規制などの制約条件や改善の着想の評価は当面の考慮の対象から外し、批判抜きで自由に仕事の着想をリストする姿勢が大切である。また、ここでは具体的な手段や手順にとらわれずに、スリムな仕事の「構想案」を考えることが必要になる。

⑥ 上記⑤で考えられた構想案を実際に適用しようとするとならぬ不都合が生じる場合、その理由を考え、不都合を防ぐために必要となる作業を「サブ変換」としてリストする。例えば、銀行や顧客にとって不都合が生じるのを防ぐための保管、検査、確認などの作業がサブ変換の候補になる。サブ変換の数は少ない方が、次のステップでスリムな仕事をデザインしやすくなる。

⑦ 上記⑤のステップと同様にして、「基本変換」と「サブ変換」だけで成り立ち、それ以外の余分な変化をできるだけ含まない仕事のやり方を自由にデザインしてみる。

【方法2】現状作業において、「基本変換」以外のステップをできるだけ排除する方法

① 現状の仕事のプロセスを、ステップに分けて分析する。ステップへの区切り方は、同一の作業内容を1つのステップにまとめ、「誰が」「どのような作業を」「どのようなものを使って」「何のために」行なっているかを記述する。

- ② 上記の分析結果において、「基本変換」に相当するステップを抜き出す。それ以外の全てのステップは、「素材」から「製品」を得るという点では付加価値を生み出していないので全てムダであると考えられる。そこで、それらのステップが必要になっている理由を考慮しながら、それらのステップをできるだけ排除したり1つのステップにまとめて簡素化するための着想を自由に考えてみる。

5

〔方法3〕 現状作業で使用されている「もの」に着目して、「スリムな仕事」に適う「もの」の代替案を考える方法

- ① 上記の〔方法2〕で作られた現状作業の分析表において、各ステップで使われている「もの」の役割を考える。そして、それらのものが扱いにくかったり複雑であるために作業がやりにくくなっていないかを考え、顧客と銀行員の双方にとって「スリムなもの」に置き換える着想を自由に考えてみる。
- ② 考察の対象としている業務の準備作業や終業時の片づけ作業も含めて、仕事で使われている「もの」があるために発生している「余計な仕事」がないかを考え、それらを排除できるような「もの」に置き換えるアイデアを自由に考えてみる。
- ③ 上記の①を考えるに当たっては、例えば以下のような問いかけを行なうことが有効と思われる。

10

15

- (a) その「もの」は誰のために必要なか？
- (b) その「もの」を排除すると何か困ることがあるか？
- (c) 複数の「もの」を一つにまとめられないか？
- (d) その「もの」の構造をもっと単純にできないか？
- (e) その「もの」の重量をもっと軽くできないか？
- (f) その「もの」をもっと扱い易い大きさにできないか？

20

また、②を考える際には、分析対象とする業務の範囲内に限定せず、銀行業務全体の中で余計な仕事(付加価値を生まない仕事)が発生していないかを考えることが必要になる。

25

ここで述べた改善手順の特徴は、現状で行なわれている実際の仕事のプロセスにとらわれずに、その仕事で必ずやらなければならないこと(基本変換)を明らかにして、それに基づいてスリムな仕事の構想案を考えようとしている点にある。基本変換だけで構成される仕事を自由に考えてみる方法1はデザインのアプローチ、現状のプロセスで基本変換以外のムダなステップを排除しようとする方法2は分析的アプローチの色彩を強く有していると言う

30

ことができる。

3. 窓口での預金払出し業務の分析

5 表1は、顧客が銀行の窓口を利用して、普通預金からX円を引き出す場合の業務をステップに分けて分析した結果である。右端の列には、各ステップで使用されている道具が記入されている。この表の内容をイラストで示したのが図1である。表1を見ると、作業全体のステップ数が11もあり、各ステップでいろいろな「もの」が使われていることが読み取れる。次に、この仕事の始めの状態を「顧客が銀行に入ってきた状態」、終わりの状態を「払出しを終わって顧客が銀行から出ていく状態」と定め、始めの状態と終わりの状態に登場しているものを図示すると、図2に示すようになる。今後、この仕事をスリムに改善していくためには、まず図2においてこの仕事の「製品」と「素材」を明らかにし、その上でこの仕事の「基本変換」を考え、「基本変換」だけでは顧客や銀行にとって不都合が生じるならば、それらを「サブ変換」としてリストすることが必要になる。それから、「基本変換」と「サブ変換」だけで構成される仕事のやり方を考えたり、表1や図1において「基本変換」に相当しているステップを明らかにしてそれ以外のステップを排除する着想を考えることにより、預金払出業務をスリムに改善する様々な着想が得られるものと思われる。

20 4. 貸出業務の分析

一口に貸出業務と言っても、企業向けの事業資金から個人向けの消費者ローンに至るまで多種多様である。また、新規取引先か否か、担保を徴収するかしないか、運転資金か設備資金かなどにより、いろいろなバリエーションが生じる。そこで、ここでは次のような案件を想定して分析を進める。

25	借入申込人	新規取引先（K社）
	借入金額	Y円
	資金使途	設備購入資金
	借入申込経緯	取引先係（渉外担当者・非管理職）の新規開拓活動で需資発見

30 表2は、上記の案件を受け付けてから融資が実行されるまでの仕事の流れをまとめたものである。貸出業務には、預金業務と比較すると以下のような特徴がある。

- (1) 貸出業務では常に貸し倒れというリスクがあるため、貸出審査という独特な仕事が発生している。

(2) 預金払出業務は1件の仕事が長くても30分以内に収まるのに対し、貸出業務では、仕事の依頼（借入申込みの受け付け）から仕事が完結するまでに2週間ないしそれ以上を要するのが普通である。これは、稟議という、同一情報が多くの人の手に渡る作業があることが主因となっている。

(3) 審査を厳重にすることは、不良債権の発生にブレーキをかけるための必要悪であるという風潮が根強いので、事務改善会議での提案事項を見ると、銀行員の負担軽減に汲々としており、銀行員と顧客の双方にメリットのある改善案が実行されたという例はほとんど見当たらない。

現在の仕事の進め方で発生している主な問題点を表2の作業ステップ別に要約すると、以下に示すようになる。

ステップ1：案件の受け付け

(1) 決算書類の複写作業

非上場企業の場合、決算書類の開示義務が無いので、銀行は会社に保管されている原本を借用して複写することになるが、決算書類は付属資料を含めると3期分で数百ページに上るため、取引先担当者は、決算書類をコピーする作業に多くの工数を費やしている。

(2) 決算書類の徴収作業

中小・零細企業の場合、決算書類の作成から管理までを全て税理士任せにしているケースが多く、企業側に3期分の決算書類が保存されていないことがある。そのため、決算書類を完全に揃えるまでに数日かかることも珍しくない。

ステップ2 および 3：店内メモの作成と回覧作業

(1) 受付担当者での滞留現象

店内メモの記入項目が非常に細かいため、受付担当者が完全に記入するまでの間、店内メモが担当者の手元に滞留してしまうことがある。

(2) 他の審査担当者での滞留現象

審査担当者が接客に追われていたり外出していると、店内メモは次の担当者へ回されず、審査担当者の机上に放置される。

(3) 融資可と判断されるまでのリードタイム

取引先担当者以外の5名の審査担当者は、相手先企業であるK社を訪問していないため、定性的な情報は、多忙を極める受付担当者から得るしかない。疑問箇所に付箋の付いた店内メモが担当者の机の上に戻されて放置されるといった状況も発生している。

ステップ4：稟議書の作成作業

稟議書は、企業の概要、貸出条件、回収条件、保証人情報などを記入して審査担当者が全員回覧済みの検印を押す「表紙」と、ステップ3で決済された店内メモ、相手先企業の財務情報、銀行取引明細表など、多様な情報で構成されている。このステップには次のような問題点がある。

(1) 登録作業の停滞

稟議書では、内容別に種々の登録票（表2のステップ4を参照）を起票し、その内容をコンピュータに入力し、コンピュータから出力された結果が表紙として用いられている。しかし、登録票の内容は、役席者による検査や担当者以外の融資係行員による精査が義務づけられており、これらの人たちが離席していると登録作業（表紙作成作業）が進められなくなってしまう。

(2) 稟議書類に記載される情報の重複

例えば、企業名や所在地といった企業情報は、借入申込書、店内メモ、稟議書の表紙、相手から徴収する登記簿本や定款など、多数の書類に重複して記載されている。他行との取引状況についても同様の重複がある（詳しくは表3に示されている）。しかも、全体で144個の情報項目の中で、K社の管理下にある情報が73項目（51%）もあり、もともと銀行の管理下にある情報はわずか10項目（6%）に過ぎない。

ステップ6：徴収書類のチェック

(1) 書類の徴収ミス

必要な書類が欠けていたり、間違った書類を徴収してしまうことがある。例えば金銭消費貸借契約書（借入証書）では、返済方法によって2種類、金利の変動方法によって4種類の書類が用意されており、誤りが頻繁に発生する。

(2) 書類の記入ミス

貸出業務の契約書類や印鑑届けには、住所、氏名、実印を記入・捺印するものが多く、これらは、印鑑証明書や登記簿謄本で照合され、次のような書類は不適格となる。

◇印鑑が薄い。

◇捨て印が無い。

◇なぞっている箇所がある。

◇株式会社を「(株)」と記入している。

◇正式な漢字でなく略字を使っている（例えば「澤」と「沢」）。

◇貸出の契約書に届け出印でなく実印を押捺してある。

実際の仕事の流れでは、融資実行当日になって契約書類が持ち込まれることが多く、融資係が

間違いに気づいた時に取引担当者が外出していると、融資係が車に乗って取引先に出向き、書類を徴収し直すといった状況も発生している。

ステップ8：融資実行後の保管作業

この作業自体が融資係の残業要因になる場合がある。多くの書類を、保管する場所に従って仕分けし、パンチで穴を開けてとじ込む作業を終了するのは、月末などの繁忙日には夜8時を過ぎることが多い。退行時刻の制限を付けられた現在では、それらの書類を一時輪ゴムで留めておき、残務整理を翌日に持ち越す場合も多い。

以上をまとめると、貸出業務においては、転記・照合作業も含めた稟議書の作成作業と、店内メモや稟議書の回覧作業に多くの工数とリードタイムが費やされている。これらは、いずれも顧客（相手先企業）へのサービスには直接結びつかないという点で付加価値を生まない作業であり、これらの作業の排除や簡素化が改善の鍵になるものと思われる。

◇貸出業務の終わりの状態

表2に示した作業フローが完了した状態に存在するものを、それぞれの属性や保管状態と共に一覧表にすると、表4に示すようになる。製品は「K社が必要とするもの」であるから「Y円の現金」となるが、その属性も含めて記述すると、「K社の指定口座に入金されたY円の現金」となる。しかし、このように具体的な属性まで記述してしまうと、指定口座に入金しないような改善の着想が全て排除されてしまう、という問題点がある。また、基本変換の分析やサブ変換のリストなどは、今後の検討課題として残されている。

5. 他の金融機関との比較

1993年4月、金融制度改革法が施行され、銀行、証券、信託など、これまで分離していた業務に業態別子会社という形で相互参入できる道が開かれた。また1993年6月には、銀行の定期預金金利の自由化が完了した。現実には、定期預金の金利は銀行間で大差なく、また銀行の証券業務参入に関しても、顧客に共同訪問できない、参入時期は行政の認可を要するなど、多くの規制が存在している。しかしながら、金融の自由化は着実に進みつつあり、これまで垣根の向こう側にいた証券会社や信託銀行との競争を有利に展開していくためにも、また現実的な改善の着想を得るためにも、対象とした2つの業務について、他の業態における仕事の進め方を都市銀行の場合と比較しておくことは、意味があると考えられる。以

下に、主として貸出業務を対象として、我々のチームがこれまでに収集した情報を要約する。

(1) 信託銀行

都心に立地している A 信託銀行における貸出手続きには、次のような特徴がある。

- 5
- ① 稟議書は、表紙部分と付属資料に分かれており、稟議書類の構成要素や各々の付属資料に記載される情報項目の種類と数については、当行とほとんど同じである。
 - ② 稟議書類の大部分は手書きで作成されている。書類の作成には取引担当者だけが関与し、融資係は融資実行に関わる事務的な仕事を行なうだけで、稟議手続きには直接関与しない。
 - 10
 - ③ 稟議書類の審査担当者は、取引先係の役席者、融資係の役席者、次長、支店長の4名であり、この点は当行と変わらない。しかし、金額の大きい案件が多いため、最終決裁権限者は支店長ではなく、本部の融資部長であることが多い。
 - ④ 都市銀行において存在している「店内メモ」（非公式の打診用資料）が存在しない。A 信託銀行の取引先担当者は、毎日の訪問記録を取引先別の「カード」に記入して
 - 15
 - 上席に提出する習慣をつけている。取引先から借入申込みを受けた時は、このカードにその旨を記入し、支店長まで回覧する。このような「訪問カード」を「店内メモ」の代わりとして使用することで、貸出案件の内容に関する情報を、顧客との交渉段階から店内で共有することが可能となり、稟議工程全体のリードタイムの短縮に繋がっている。

20

(2) ノンバンク

調査対象とした B 社はある銀行系のノンバンクで、貸出金額のロットが大きく、資金用途の大部分は不動産関連で占められている。同社の貸出業務の特徴は次の通りである。

- 25
- ① 稟議書類は「貸出協議書」と「協議書別紙」の2種類だけで構成されている。いずれの書類も印刷されたものではなく、ワープロで作成されたものをコピーして使用しており、記入もすべて手書きで行なわれている。また、協議書別紙は便箋形式で、記入内容の制限は無い。
 - ② 銀行の系列に所属しているため、「貸出協議書」の記入項目の中に、以下の2項目が記載されていることが特徴である。
 - 30
 - (i) クライアントの資金調達の内訳（当社・銀行の支店・その他からの借入、および自己資金別の内訳）
 - (ii) B 社への紹介理由

つまり、ノンバンクB社が自ら新規案件を受け付けて借入希望金額の全額を融資することを前提にしておらず、全てが銀行の支店を経由した案件であり、貸出金額を銀行の支店との間で分担するというスタンスに立っている。

③ 同社には、「預金」「為替」などの貸出以外の業務が存在しないため、稟議書類の回覧作業が非常にスムーズに行なわれている。ほとんどの稟議書類は、受付担当者が提出した日を含めて2日以内に最終決裁権限者（社長）まで回覧されている。

④ 「資金用途」「担保不動産」「財務内容」などの資料は、全て銀行の営業店が作成したものをコピーして貸出協議書に添付する方法をとっている。これにより、銀行では多くの工数と時間を要していた「稟議書の付属資料の作成作業」が短時間で済まされている。

⑤ 結局、ノンバンクB社では、銀行の営業店での審査を通過しているという条件のために、稟議書類の作成、回覧作業が非常にスムーズに行なわれている。

(3) 農業協同組合

C農協は東京23区内に本店を構え、都内に4つの支店を所有している。本店には合計30名の職員が働いているが、そのほとんどは本店所在地の周辺に住んでおり、文字通り地域に密着した営業活動を行なっている。C農協の貸出業務の特徴を以下に示す。

① 30名の職員の中で融資係担当者は2名と非常に少なく、金額のロットも比較的小さい。

② 貸出案件を受け付けた渉外係が融資係担当者に案件の内容を伝える手段は口頭だけで、都市銀行で使用されている「店内メモ」のような書類は一切存在しない。

③ 融資の審査に影響を与える要因は (i) 人物 (ii) 返済能力 (iii) 担保の順であるが、返済能力の審査に対して決算書や確定申告書を徴収している点は、普通銀行やノンバンクと同じである。

④ 融資金額に応じて「最終決裁権限者」が決められており、金額が少ない順に、(i) 支店長 (ii) 組合長 (iii) 理事会（10名の合議制）の3段階で決裁する制度が採用されている。理事会は月1回開催されるが、緊急の案件に対しては適宜「審査会」が開かれる。審査会には5名の理事が参加し、理事会に代わって案件の審査を行なっている。また、支店長決裁や組合長決裁で融資を実行しても、その内容を理事会に事後報告している。

⑤ 僅か2名という融資係の人員で滞りなく融資事務作業が行なわれており、全職員の終業時刻も平均6時と金融機関としては非常に早い。このような余裕を生み出している要因は以下の⑥と⑦である。

⑥ C農協の利用者は、次の3つに分類できる。

- (a) 正組合員 (C農協の出資者である農業従事者)
- (b) 準組合員 (C農協の出資者である非農業従事者)
- (c) 員外者 (非出資者)

5 この中で融資の申し込みができるのは (a) と (b) に限られているが、実際には (a) の正組合員が大部分である。C農協本店の正組合員は僅か1,000名であり、渉外係を通じて常日頃から懇意にしている顧客がほとんどである。したがって、正組合員からの借入申込みがあっても、その顧客に関する情報を既に支店の内部で共有していることが多く、少なくとも人物審査に余計な時間はかかっていない。

10 ⑦ 特に正組合員との顧客関係は、貯金、共済、融資といった正規の農協業務の他にも、例えば確定申告時の税務相談や所有不動産の有効活用の相談などにより、極めて親密になっている。したがって、顧客の収入や所有資産の内容については、農協側が極めて自然な形で知り得る環境になっている。この事実が、渉外担当者と融資係との間の連絡をスムーズにしている。

15 (4) 信用金庫

D信用金庫は、都内に本店をもつ大手の信金であり、基本的には都市銀行に類似した仕事のやり方を採用している。

① 稟議書類や徴収書類の内容は当行と全く同じであり、転記作業や経営比率指標の計算に時間をかけている。

20 ② スコアリング・シートを用意し、相手先企業を100点満点で点数化してA~Eランクに格付けし、その結果を決裁時の参考資料としている (但し、Eランクでも直ちに融資不可となる訳ではない)。

③ スコアリングの方法は、

- (i) 売上高経常利益率、総資本回転率、自己資本比率などの経営指標による点数
- (ii) 取引先の所在地が、重点地区、店勢地区、地区外のいずれに該当するかによる地域点数
- (iii) 預金量、業務内容といったその他の要因の点数

25 この3つを合計し、総点数によって5ランクに分けるものである。

④ 渉外係も融資係も、重点地区担当、店勢地区担当、地区外担当に分かれている。重点地区担当の外回りは、自らが受け付けた案件を重点地区担当の融資係に持ち込むという分業制が採られている。

30 ⑤ 窓口業務については、業務フローも伝票の種類も当行との相違点は見られない。

以上

表1 預金払出業務のフローチャート

作業ステップ	目的(役割)	もの
① 顧客が記帳台で銀行指定の伝票に (1) 氏名 (2) 口座番号 (3) 日付 (4) 金額 を記入する。	① 顧客が「X円の現金が欲しい」という意思を情報化する。	顧客記帳台 ボールペン 通帳 伝票 印鑑 朱肉
② 顧客は、通帳と記入した伝票を窓口(カウンター)に差し出し、銀行員はカールトンを出して受け取る。	② 顧客が①で作成した情報を銀行員に伝える。	銀行通帳 伝票 カウンター カールトン
③ 銀行員は次の2点を顧客の面前で確認する。 (1) 伝票の記入内容に洩れがないか。 (2) 伝票に押した印鑑の印影が、届け出の印影と同一のものであるか。 確認が終わったら、伝票に「受付印」と「照合印」を押捺する。	③ (1) 伝票の記入内容をチェックする。 (2) 顧客が預金者本人であることを確認する。 (3) 顧客の希望する取引内容を再確認する。	銀行通帳 伝票 受付 照合 印
④ 銀行員は手元にある番号札を顧客に手渡し、その番号を伝票の「番号札」欄に記入する。	④ 銀行員が通帳と伝票を預かったという証拠を顧客に渡し、その記録を残す。	銀行番号 通帳 伝票 ボールペン
⑤ 銀行員は、通帳を端末機に挿入する。	⑤ 端末機に、取引の依頼を受けた顧客の処理をするためのモードを設定する。	銀行端末 通帳
⑥ 銀行員は伝票を見て、取引金額を端末機のテン・キーから入力する。	⑥ 端末機に取引金額を入力する。	銀行端末 通帳 伝票
⑦ (1) 銀行員は伝票を端末機に挿入して、「実行」キーを押す。 (2) 端末機が伝票に印字を始め現金が排出される。	⑦ (1) 端末機データを、銀行のホスト・コンピュータに流す。 (2) 現金の管理者が銀行から顧客に変わる。	銀行端末 通帳 伝票
⑧ 銀行員は、伝票の印字内容と顧客の記入内容が同一であることを確認し「記帳印」を押捺する。	⑧ 端末機への入力ミスがないかを確認する。	銀行通帳 伝票 現金 記帳 印
⑨ 銀行員は、通帳と現金をカールトンの上に載せ、通帳記載の名前を呼ぶ。	⑨ 銀行員が顧客に通帳と現金を渡すために、顧客を目の前に呼び寄せる。	銀行通帳 現金 カールトン
⑩ 銀行員は、 (1) 顧客から番号札を受け取る。 (2) その番号と伝票に記入した番号との一致を確認する。 (3) 「番号札回収印」を押捺し、現金を顧客に渡す。	⑩ 目の前の顧客が、通帳と現金を持ち帰る権利者であることを確認し、通帳と現金を顧客に渡す。	銀行通帳 現金 番号 カールトン 回収 印
⑪ 銀行員は、伝票を伝票ケースに入れる。	⑪ 銀行の取引証拠書類がバラバラにならないように一時保管する。	銀行伝票 伝票箱

図1 預金払出しの業務フロー図

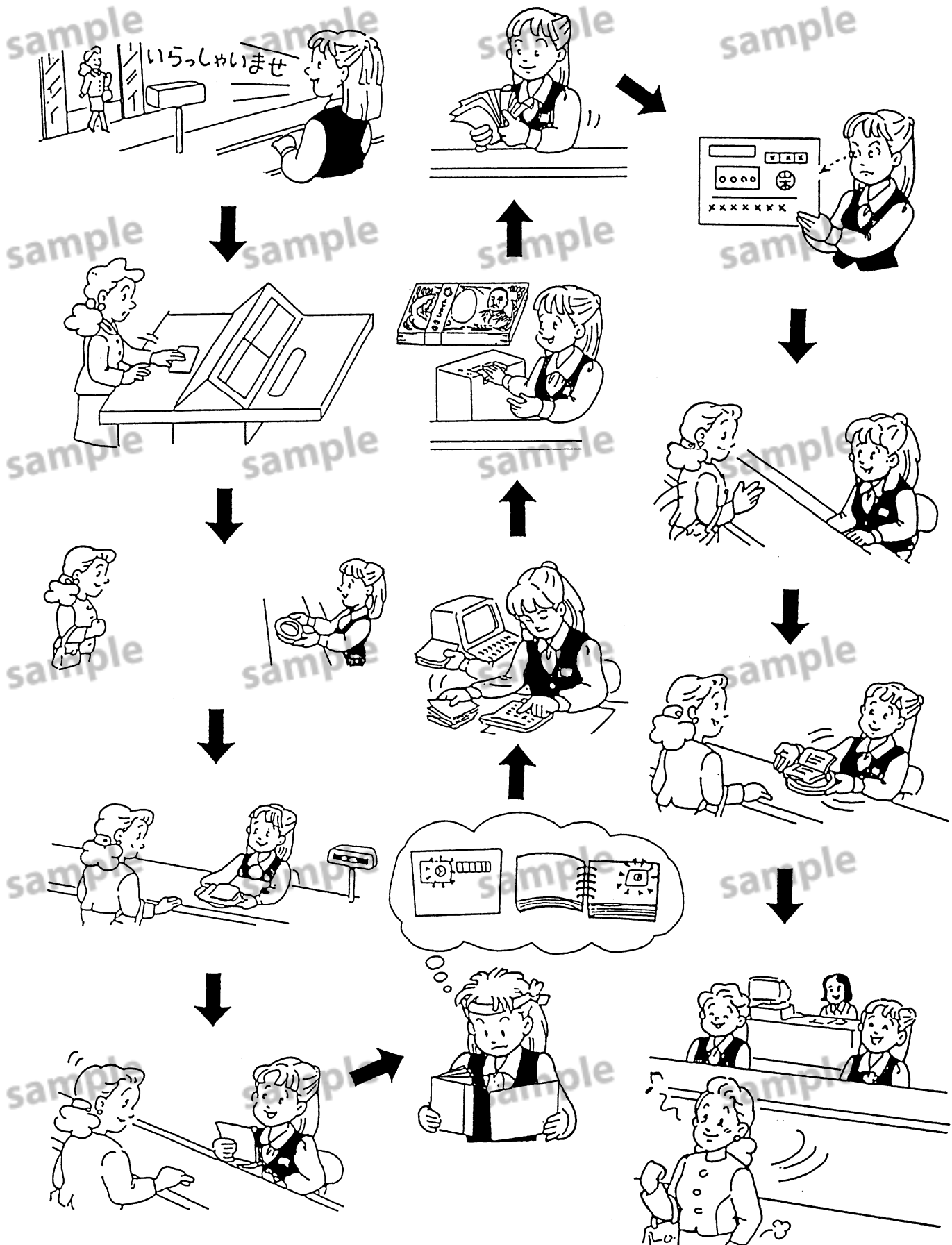
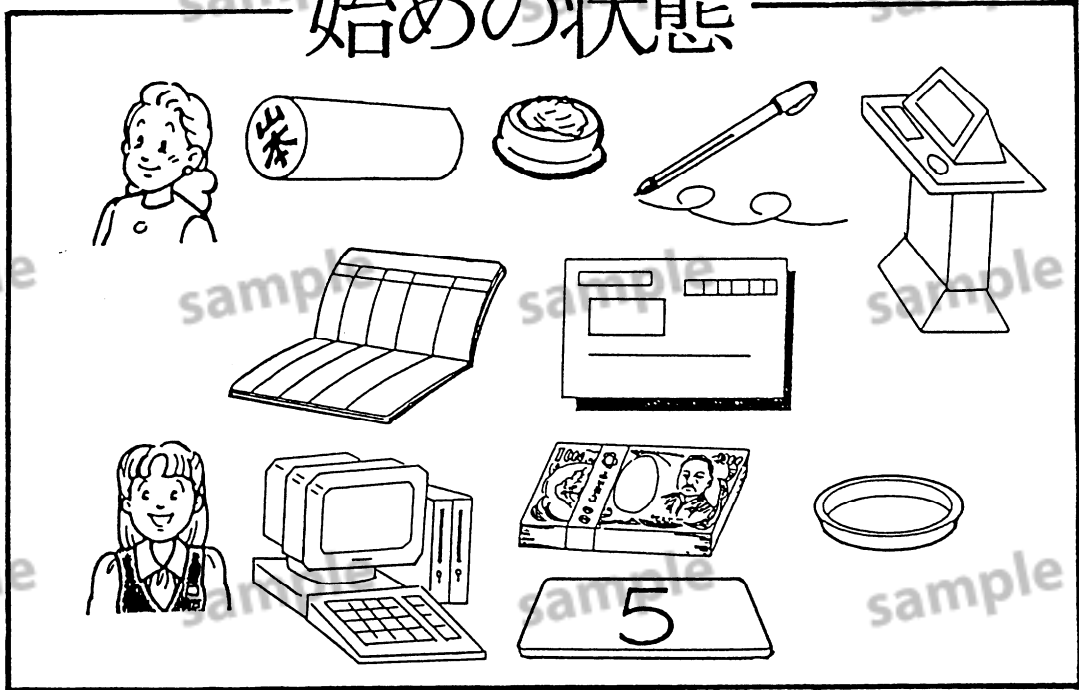


図2 預金払出業務の始めと終わりの状態

始めの状態



終わりの状態



表2 貸出業務のフローチャート

No.	係	作業ステップ	目的（役割）	もの
1	取引先係	顧客である企業は、借入申込書に必要事項を記入し、直近3期分の決算書類を銀行の取引先担当者に提出する。	(1) 企業が借入の意志を銀行に伝える。 (2) 銀行員が相手先企業の財務内容と経営成績を把握する。	① 借入申込書 ② 決算書類 ・貸借対照表 ・損益計算書 ・付属明細
2	取引先係	取引先係担当者は、企業からのヒアリング内容と決算書類をもとに店内メモを作成する。	企業から借入申し込みがあったことと、その企業の概要、財務内容、経営成績を銀行の決済担当者に伝え、融資の可否を打診する。	① 以下の内容が記入された「店内メモ」 (A) 当該企業の概要 (B) 借入の具体的内容 (C) 融資実行後の取引採算 (D) 直近3期の経営成績等 ② 決算書類
3	融資係他	店内メモを ① 取引先係担当者 ② 取引先担当役員 ③ 融資係 ④ 融資担当役員 ⑤ 次長 ⑥ 支店長 に回覧する。	借入申込企業に、申込通りの融資をして良いかどうかを、5人が客観的に判断する。	店内メモ
4	A 取引先係	顧客に融資の内定を通知し、必要書類に記名、捺印、記入を受ける。	借入に必要な書類を徴収する。	① 銀行取引約定書 ② 金銭消費貸借契約証書 ③ 法人登記簿謄本 ④ 定款 ⑤ 法人の印鑑証明書 ⑥ 保証人の印鑑証明書 ⑦ 印鑑届（自署捺印）
	B 融資係	店内メモの内容を見て、稟議書を作成する。	企業内容と借入内容の細部をチェックするための資料を作成する。	① 顧客ファイル登録票 ② 稟議登録指示票 ③ 利収条件登録票 ④ 回収条件登録票 ⑤ 稟議書 ⑥ 財務情報（P/L, B/S） ⑦ 申込企業の企業情報 ⑧ 保証人の個人情報 ⑨ 他の銀行との取引明細表 ⑩ 設備資金説明書 ⑪ その他別紙（補足資料）
5	融資係	稟議書を ① 融資担当者（記入者） ② 融資担当役員 ③ 次長 ④ 支店長 に回覧する。	融資の可否を検討する。	稟議書
6	融資係	(1) 取引先係が徴収した書類に欠落がないかを確認する。 (2) 徴収書類と稟議書の記入内容を照合する。	(1) 徴収書類が規程通りに揃っているかを確認する。 (2) 徴収書類の記入内容が当初の申込通りであることを確認する。 (3) 実印押捺書類は印鑑証明書と印影の一致を確認する。	① 貸出稟議書 ② 店内メモ ③ 申込企業からの徴収書類（ステップ4Aの①～⑦） ④ 稟議書類（ステップ4Bの⑤～⑪）
7	融資係	融資金額を相手企業の口座に入金する。	融資を申し込んだ金額を相手企業が使えるようにする。	① 融資実行指示書 ② 端末機
8	融資係	徴収書類と稟議書類を所定の位置に格納する。	書類を保管する。	① 全ての稟議書類 ② 全ての徴収書類 ③ 稟議ファイル ④ 徴収書類台帳 ⑤ 金庫

表3 稟議書類に記載する情報

No.1

			借入申込書	店内メモ	稟議書の表紙	設備資金説明書	財務情報	企業情報	個人情報	銀行取引明細表	決算書類	商業登記簿謄本	定款
K社 の 属 性	001	企業名	K社	★	★	★	★	★		★	★	★	★
	002	代表者名	〃	★	★			★			★	★	★
	003	代表者の住所	〃					★				★	★
	004	業種	〃	★	★	★		★			★	★	★
	005	所在地	〃	★	★	★		★			★	★	★
	006	電話番号	〃	★				★			★		★
	007	創業年月	〃					★			★		★
	008	設立年月	〃			★		★			★		★
	009	沿革	〃					★					
	010	従業員数	〃		★	★		★					
	011	株主数	〃					★			★		
	012	株主構成	〃		★	★		★			★		
	013	持株数	〃		★	★		★			★		
	014	事業所数 (主要役員)	〃					★			★		
	015	・氏名	〃					★			★		
	016	・生年月日	〃					★			★		
	017	・略歴	〃					★			★		
	018	主要仕入・販売先	〃		★			★			★		
	019	・取扱商品名	〃					★					
	020	・送金利用銀行	〃					★					
	021	・手形比率	〃					★					
	022	・手形サイト	〃					★					
	023	品目別売上構成	〃					★				★	
	024	工場・事業所	〃					★				★	
	025	・所在地	〃					★				★	
	026	・主力生產品目	〃					★					
	027	・主力銀行	〃					★					
	028	・当行取引店	〃					★					
	029	関係会社	〃			★		★				★	
	030	・業種	〃					★				★	
	031	・資本金	〃					★					
	032	・出資比率	〃					★					
	033	・売上高(2期分)	〃					★					
	034	・総利益(2期分)	〃					★					
	035	・主力銀行	〃					★					
	036	・当行取引店	〃					★					
	037	他の銀行との取引	〃		★	★	★				★	★	
	038	・長期借入金	〃		★	★					★	★	
	039	・短期借入金	〃		★	★					★	★	
	040	・割引手形	〃		★	★					★	★	
	041	・借入保証	〃		★						★	★	
	042	・預金	〃		★						★	★	
	043	銀行出身者	〃						★				
	044	・生年月日	〃						★				
	045	・出身銀行	〃						★				
	046	・最終役職	〃						★				
	047	・入社年月	〃						★				
	048	・現在役職	〃						★				

表3 稟議書類に記載する情報

No.2

			借入 申込書	店 内 メモ	稟 議 書 の 表 紙	設 備 資 金 説 明 書	財 務 情 報	企 業 情 報	個 人 情 報	銀 行 取 引 明 細 表	決 算 書 類	商 業 登 記 簿 本	定 款
K 社 の 財 務 内 容 と 経 営 成 績	049	売上高（3期分）	計理士	★	★	★	★						
	050	売上高予想（1期分）	K社	★	★								
	051	売上高予想（3期分）	K社			★							
	052	売上高総利益（3期分）	計理士			★	★						
	053	売上高総利益（3期分）	K社			★							
	054	営業利益（3期分）	計理士			★	★						
	055	営業利益予想（3期分）	K社			★							
	056	経常利益（3期分）	計理士	★	★	★	★						
	057	経常利益予想（1期分）	K社	★	★								
	058	経常利益予想（3期分）	K社			★							
	059	当期利益（3期分）	計理士	★	★	★	★						
	060	当期利益予想（1期分）	K社	★	★								
	061	当期利益予想（3期分）	K社			★							
	062	申告所得	計理士	★				★					
	063	月商推移（3か月分）	〃	★									
	064	平均月商	〃		★			★					
	065	売上高経常利益率	〃	★				★					
	066	売上高当期利益率	〃		★			★					
	067	自己資本比率	〃	★	★			★					
	068	借入金依存度	〃	★	★			★					
	069	流動資産	〃	★				★					
	070	固定資産	〃	★				★					
	071	総資本	〃	★				★					
	072	現金・預金	〃	★				★					
	073	受取手形	〃	★				★					
	074	売掛金	〃	★				★					
	075	棚卸資産	〃	★				★					
	076	有形固定資産	〃	★				★					
	077	投資	〃	★				★					
078	流動負債	〃	★				★						
079	固定負債	〃	★				★						
080	自己資本	〃	★				★						
081	支払手形	〃	★				★						
082	買掛金	〃	★				★						
083	割引手形	〃	★				★						
084	短期借入金	〃	★				★						
085	長期借入金	〃	★				★						
086	社債	〃	★				★						
087	減価償却費（3期分）	〃			★	★							
088	減価償却費（3期予想）	K社			★		★						
089	利益留保額（3期分）	計理士			★	★							
090	利益留保額（3期予想）	K社			★								
091	要返済長期債務残高	計理士			★	★							
092	設備投資額（3期分）	計理士			★								
093	設備投資額（3期予想）	K社			★								
094	必要増加運転資金（3期分）	計理士			★								
095	必要増加運転資金（3期予想）	K社			★								
096	短期借入金増減（3期分）	計理士			★								
097	短期借入金増減（3期予想）	K社			★								

表3 稟議書類に記載する情報

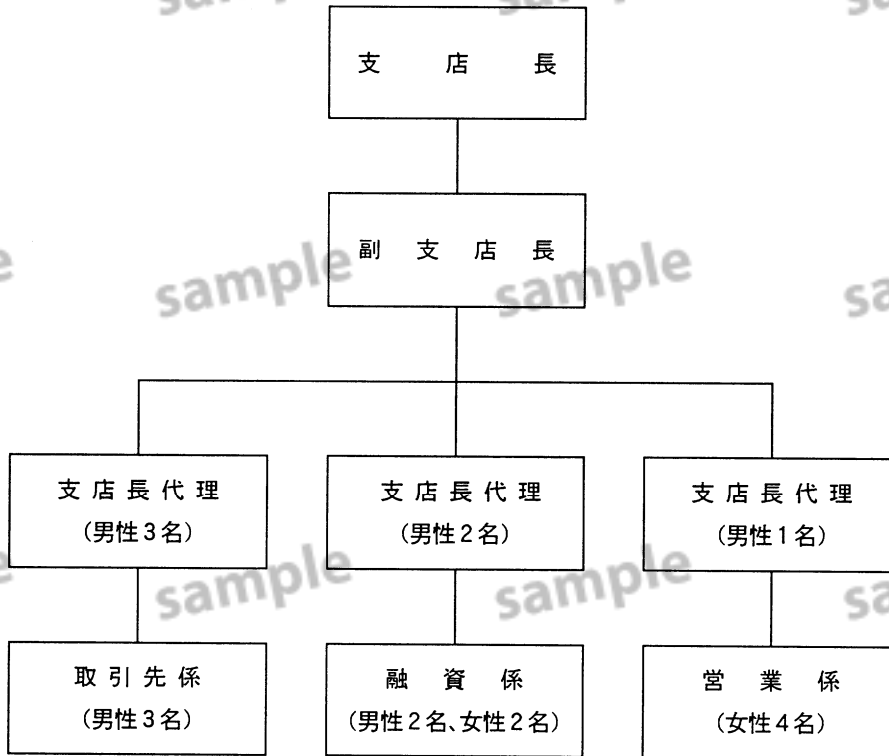
No.3

				借入申込書	店内メモ	稟議書の表紙	設備資金説明書	財務情報	企業情報	個人情報	銀行取引明細表	決算書類	商業登記簿謄本	定款
借入内容	098	借入科目	K社	★	★	★								
	090	借入金額	"	★	★	★	★							
	100	期日・期間	"	★	★	★	★							
	101	資金使途	"	★	★	★	★							
	102	返済方法、返済原資	"	★	★	★	★							
	103	借入予定日	"	★	★	★	★							
	104	利率	"		★	★	★							
	105	(設備投資内容) ・目的、必要性、効果	"		★		★							
	106	・購入先、発注先	"				★							
	107	・所要額	"				★							
108	・支払計画	"				★								
109	・資金調達内訳	"				★								
審査を行なう上での参考	110	当行との取引歴	銀行		★	★			★					
	111	融資実行後保全状況	"		★	★								
	112	融資実行後採算予想	"		★	★								
	113	融資をするメリット	"		★									
	114	新規開拓の動機	"		★				★					
	115	当座預金入金状況	"		★	★								
	116	預金歩留り状況	"		★	★								
	117	預金・貸金利鞘	"		★	★								
	118	当行保有株式	"			★								
	119	当行保有社債	"			★								
保証人の属性	120	氏名	保証人		★					★				
	121	生年月日、年齢	"		★					★				
	122	住所	"							★				
	123	居住年数	"							★				
	124	当行取引開始日	"							★				
	125	取引経緯	"							★				
	126	職業	"		★					★				
	127	勤務先	"							★				
	128	・所在地	"							★				
	129	・役職名	"							★				
	130	・従業員数	"							★				
	131	・資本金	"							★				
	132	・就業年月	"							★				
	133	家族構成	"							★				
	134	A社との関係	"		★					★				
135	保証の内容	"		★					★					
136	資産内容	"							★					
137	・現預金、有価証券	"							★					
138	・貸付金	"							★					
139	・土地、建物	"							★					
140	・短期、長期借入金	"							★					
141	・正味資産	"							★					
142	収入、支出（2年分） (預金・借入金の内訳)	"							★					
143	・銀行名、預金額、借入額	"							★					
144	・所有有価証券、不動産の内訳	"							★					

表4 貸出業務の「終わりの状態」にある「もの」

もの	「もの」の属性	「もの」の状態
借入申込書	企業名 借入希望金額 借入希望期間 借入希望日 資金使途 連帯保証人名 が記入されている。	借入申込書の専用ファイルにとじられている。
決算書類	受付担当者から支店長までの「回覧印」が押捺されている。	A社用の決算書類ファイルにとじられている。
銀行取引約定書	K社の署名、捺印（実印）がなされ、銀行の受付日と係印、検印が押捺されている。	「徴収書類台帳」に入れられ金庫に保管されている。
金銭消費貸借契約証書	K社の署名、届出印、借入金額、返済方法が記入され、銀行の受付日と係印、検印が押捺されている。	
定款	銀行の受付日、係印、検印が押捺されている。	
法人登記簿謄本		
K社の印鑑証明書		
保証人の印鑑証明書		
印鑑届 (K社、保証人)	K社と保証人の署名、実印、届出印が記入捺印され、銀行の受付印、係印、検印が押捺されている。	印鑑届ファイルに格納されている。
稟議書類 { 稟議書の表紙 店内メモ 設備資金説明書 企業情報 財務情報A~C 個人情報	必要事項が記入され、決裁担当者が回覧印を押捺してある。	稟議書ファイルにとじられている。
登録・指示関係書類 { 顧客ファイル登録票 稟議登録票 回収条件登録票 振替指定口座登録票 保証人登録票 融資実行指示書	融資係による記入、端末機による印字がされ、係印、精査印、検印が押捺されている。	それぞれのファイルにとじられている。
伝票	貸出金額、入金口座名、入金口座番号が端末印字され、係印、検印が押捺されている。	日別にまとめられ、日記帳として保存されている。
端末機	電源が入り、メニュー画面を表示している。	営業室の所定の位置にある。
Y円の現金	K社の所有になっている。	K社の指定口座に入金されている。

付属資料1 三田支店の組織図



付属資料2 事務改善会議での主な討議事項と改善案

討 議 テ ー マ	改 善 案
① 人員不足への対応	◎ 「多能化推進管理表」の作成 ◎ 「店内多能化研修」の実施
② 勤定の早期締上体制の確立	◎ 「勤定締上管理表」の活用推進
③ 日々の仕事の段取り明確化	◎ 一日の予定表作成による係間の調整
④ 応援体制の確立	◎ 担当毎に残業要因を抽出。応援体制会議を開催し、計画表を作成
⑤ 顧客宛資料や案内書の発送事務の削減	◎ 本部、事務センターへの移管検討
⑥ 口座振替依頼書の印鑑照合事務の改善	◎ 口座振替センターへの事務依頼検討
⑦ 取引先係（外回り）の集金作業の改善	◎ 大口集金先の業者委託 ◎ 小口集金先への対応方針明確化
⑧ 融資係の残業削減	◎ 仕事のスケジュール化 ◎ 稟議書やその付属資料作成のシステム対応
⑨ 報告書の負担軽減	◎ 報告書作成のパソコン対応 ◎ 本部における報告書発信部署の一元化

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.