

金融「デジタライゼーション」の潮流

第27回・BPRとDX

株式会社 NTTデータ経営研究所

金融政策コンサルティングユニット

エグゼクティブスペシャリスト 上野 博

まれるプロセスが対象となる。

本シリーズではデジタライゼーションの潮流についてテーマごとにみていく。第27回は、BPR（ビジネス・プロセス・リエンジニアリング）とDXの関係について述べる。

1 BPRはデジタライゼーション

BPRの登場は1990年代初頭で、インターネットの登場よりも前のことだ。MITのマイケル・ハマー教授とジェイムズ・チャンピー氏の書籍『リエンジニアリング革命』（邦題、1993年刊行）で有名になった。BPRは従来の業務のやり

ることだが、受領物の発行元がデジタル対応していないケースもあり、一気通貫の自動化にはハードルも少なくない。一方、対職員では、人事、総務、財務経理、ITサービスといった「シェアードサービス」と呼ばれる組織共通業務がデジタル化の対象となる。それらの中にはまだ手や紙による作業に依存しているものも少な
くない。人事では給与関係はかなりIT化されており、研修のeラーニング化も進みつつあるが、個々の職員のスキル管理や育成支援、福利厚生などはこれまでの領域だ。総務では、店舗や業務用車両などのファシリティ管理、行政機関からの預貯金照会対応が、財務経理では交通費や出張費処理といったものが対象として挙げられる。

それ以外には、本部宛ての各種報告事務がある。所管部ごとにさまざまな報告があり、月締め・期締めのものも多いために

方を根本的に変革し、大幅な効率化や生産性向上と顧客満足の向上を実現するもので、そのためITを活用する。単なるシステム化ではなく、業務の流れも抜本的に見直し、組織体制も含めた大幅な変更を行うものだつた。

この「IT」を「デジタル技術」に置き換えれば、その意味するところはDXと同じになる。ただしBPRの対象は、企業内の業務プロセスだった。デジタル時代になって異なる点は、業務の入り口と出口もデータ化される（例えは顧客は伝票に記入するのではなくスマート

フォンから入力する）ことだ。そのため、企業内の業務プロセスだけでなく、顧客も含めた全体会が一気通貫でデジタル化される。

本シリーズ第22回で、DXには一般に、(1)デジタライゼーション（紙や手作業のデジタル化）、そして(2)デジタライゼーション（業務プロセスのデジタル化）、そして(3)デジタルトランスフォーメーション（新たな価値の創出）となる3つの段階があると述べた。BPRは(2)デジタライゼーションに相当するが、デジタル化時代のBPRは企業内にとどまらず、エンドユーザーまで含

作業が集中しがちだ。営業店のバックオフィス人員が削減されてしまっているために、一つ一つの作業負荷は大きくなってしまい、中すると本来業務へのしわ寄せが生じるケースがみられる。対象が各所管部でバラバラなので見過ごされがちだが、職員を顧客と見なして、横串を通した現状把握と取り組みが必要だ。

3 BPRからDXへ

組織横断的にBPRを実施している例として、シンガポールのDBSを見てみよう。同行はDXで世界の最先端銀行の一つとされるが、デジタル化に先立つてBPRを推進している。

同行のBPRの特徴は、PIE（Process Improvement Event）と呼ばれる取り組みにある。トヨタ生産方式を一般化した製造業の「カイゼン」をサービス業である金融に適用して、自社独

自の方式を編み出した。PIEでは5日間で集中してBPRの基本計画を立案する。対象となるプロセスが決まるとき、初日には関係者で編成したチームが現場を訪れて観察やヒアリングを行い、問題点を洗い出す。いわゆる三現主義（現物／現場／現実）である。2日目にメンバーで改善策をとりまとめ、3日目にはその内容をプロセスに責任を持つ部門長にプレゼンする。部門長は個々の改善策に対してその場でイエス／ノーの回答を求める。4日目に改善案を最終化し、5日目に再び部門長に説明して終わる。

PIEは当初は行内で100万時間の削減を目標としたが、最終的には250万時間の「顧客時間」削減という成果を上げた。また、「現状の見える化には組織横断チームが必要」「ほとんどのムダはタテ割り組織が原因」という

数々の重要な教訓が得られている。また、「キアス委員会」（注…）はシンガポールの言葉で「楽しいことを逃すことの不安」の意）を設置した。委員会はコンプライ部門長を長に据え、若手ノベテランの職員たちで構成される。現場から上がってくる業務をすべてデジタル化してその先のデジタルプロセスにつなげ

しかし、融資やローン、金融商品販売などの業務では、プロセスに紙が残る部分も少なくない。集中化を進める金融機関も多いため、効率化は限定的だ。最も効果が期待できるのは、バンキングと同様、顧客からの受領物をすべてデジタル化してその

改善に取り組む義務を負う。一種の裁判所のような仕組みで、BPRの推進を後押ししていることが分かる。こうした改革の仕組みを整備して職員の意識付けを行い、デジタル化の時代に合わせてBPRを顧客の部分まで拡大していくことが、DXにもつながると考えられる。

2 BPRの対象業務

エンドユーザーには、金融機関の顧客と、金融機関の職員の双方がある。対顧客業務では、バンキング回りは勘定系システムの存在に加えて、インターネ