

北國銀行のコンサルティング活動について

平成30年5月23日



コンサルティング部

立野 賢哉

北國銀行の概要



(平成30年3月31日現在)

名称	株式会社北國銀行
証券コード	8363 (東証一部)
本店所在地	石川県金沢市広岡2丁目12番6号
設立	昭和18年12月18日
総資産	4兆7,557億円
貸出金	2兆4,129億円
預金 (除く譲渡性預金)	3兆3,685億円
格付け	S&P:A- (長期) R&I:A+ (長期)
発行済株式総数	29,990千株
関連会社	北国総合リース (株) (株) 北国クレジットサービス 北国保証サービス (株) 北国マネジメント (株) 北国債権回収 (株)

店舗ネットワーク



都市・海外支店	
東京	1店舗
大阪	1店舗
名古屋	1店舗
シンガポール	1店舗

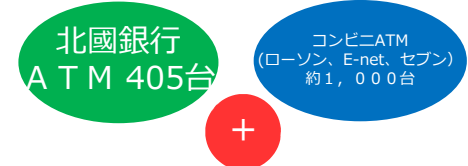
海外駐在員事務所	
上海	1か所

プラザ拠点

ローンセンター	11か所
マネープラザ	5か所
ほけんプラザ	5か所

A T Mネットワーク

北陸3県のA T M網



北国銀行 北國銀行 富山第一銀行

■ 危機意識の高まり

- 2000年頃、バブル経済の崩壊と金融ビッグバンにより、コア業務純益は大幅減少
- このまま何もしなければ、バランスの取れた永続的な経営ができなくなる

大幅なビジネスモデルの変革が急務

■ 顧客の乏しい期待感に愕然

- 2000年秋、外部機関による顧客インタビューを実施
- 「融資と集金以上のことは期待していない」
- 「企業には課題が山積、でも北國銀行に何ができるの？」

このままでは、お客さまのニーズに応えるどころか
ニーズさえ把握できない銀行で終わってしまう

資金ニーズに応えるだけでなく、真にお客さまの経営や生活に役立つ
アドバイスができる銀行でなければならない

ビジネスモデル変革に向けて

■ ビジネスモデル変革に着手

- 顧客本位の経営を行わなければ、持続した事業モデルは築けない
- 組織のあり方と行員の意識を変えるための仕組みを作り直す

ペーパーレス、時間外削減は
生産性向上の副次的効果

システムを含めた事務の見直しと、ICTの積極的な導入により生産性向上

■ 顧客接点の幅を広げ、頻度と量を増やす

- 生産性向上によりお客さまとの「フェイス・トゥ・フェイスのコミュニケーション」が増加

コミュニケーション レベル	レベル1.0	挨拶、礼儀、積極的なコミュニケーション（基本的なレベル）
	レベル2.0	お客さまの事業内容や組織文化を理解し、課題の認識ができる
	レベル3.0	経営内容についてお客さまと銀行の目線が合い、課題を共有できている

お客さまのニーズを把握できるようになり、課題解決に向けた取組みが浸透

当行が目指すもの

真に顧客本位のコンサルティング

■ 「顧客本位のコンサルティング」とは

～お客さまと経営課題を共有し、解決するための方法をともに考えお手伝いすること～

「身近な存在だからできるお手伝い」、目的達成まで継続したサービスを提供

■ これまでの弊行の取組み

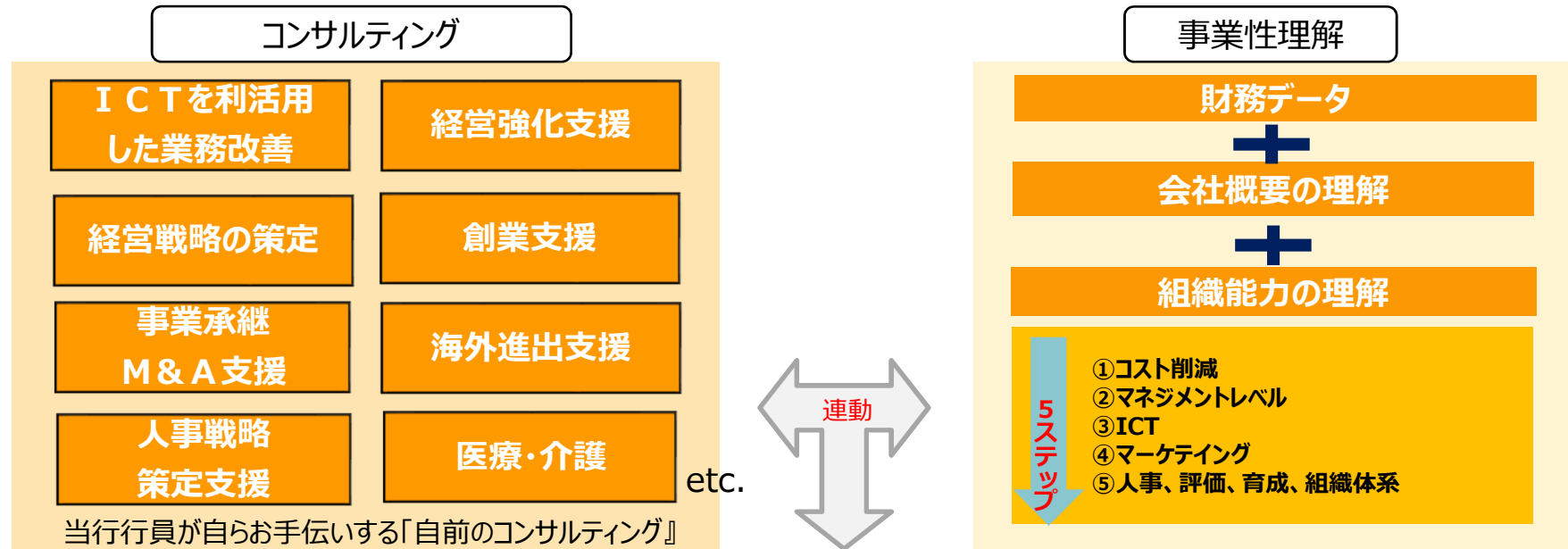
- ✓ 10年前から外部機関への派遣によるプロフェッショナル人材を養成
- ✓ 同時に、知識偏重型ではない人間力、コミュニケーション能力のある人材を育成



お客さまの経営力向上を目的とし、
長期的な信頼関係を構築、地域に必要とされる銀行を目指す

コンサルティングの取組みと業務効率化支援

1. コンサルティングの取組み



2. 業務効率化支援



コンサルティングの事例

地域・業界の課題解決 山中漆器産地生産性向上プロジェクトとは



平成29年12月22日 日本経済新聞

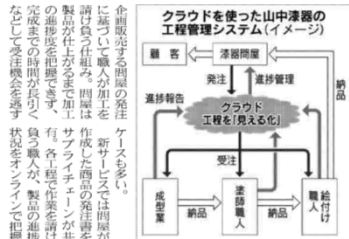
平成29年12月2日 北國新聞

北國銀行は日本エニクスなどと組んで、石川県の伝統工芸で知られる山中漆器の生産性向上を支援するクラウドサービスを開発する。職人・分業者らに立つ漆器生産の進捗状況を、発注主・職人・納付先で共有し、納期管理を容易にする。生産性を高める。発注主の削減で産地全体の売り上げを伸ばし、取引先の成長につながる。

漆器は木や樹脂の成型加工や漆塗り、絵付けなどを担う職人の分業で製品を仕上げる。商売を

漆器生産クラウド管理

北国銀など、分業進捗「見える化」 地場産業成長後押し



注) 因する事務作業は経験豊富な日本エニクスが担当する。エニクスはクラウドサービスを通じて、生産現場の業務を効率化し、生産性を向上させる。クラウドサービスは、発注主・職人・納付先で共有し、納期管理を容易にする。生産性を高める。発注主の削減で産地全体の売り上げを伸ばし、取引先の成長につながる。

山中漆器 2月から新プロジェクト

100億円産地 ICTで復活へ

クラウドで在庫管理、受発注 産地全体で生産効率化

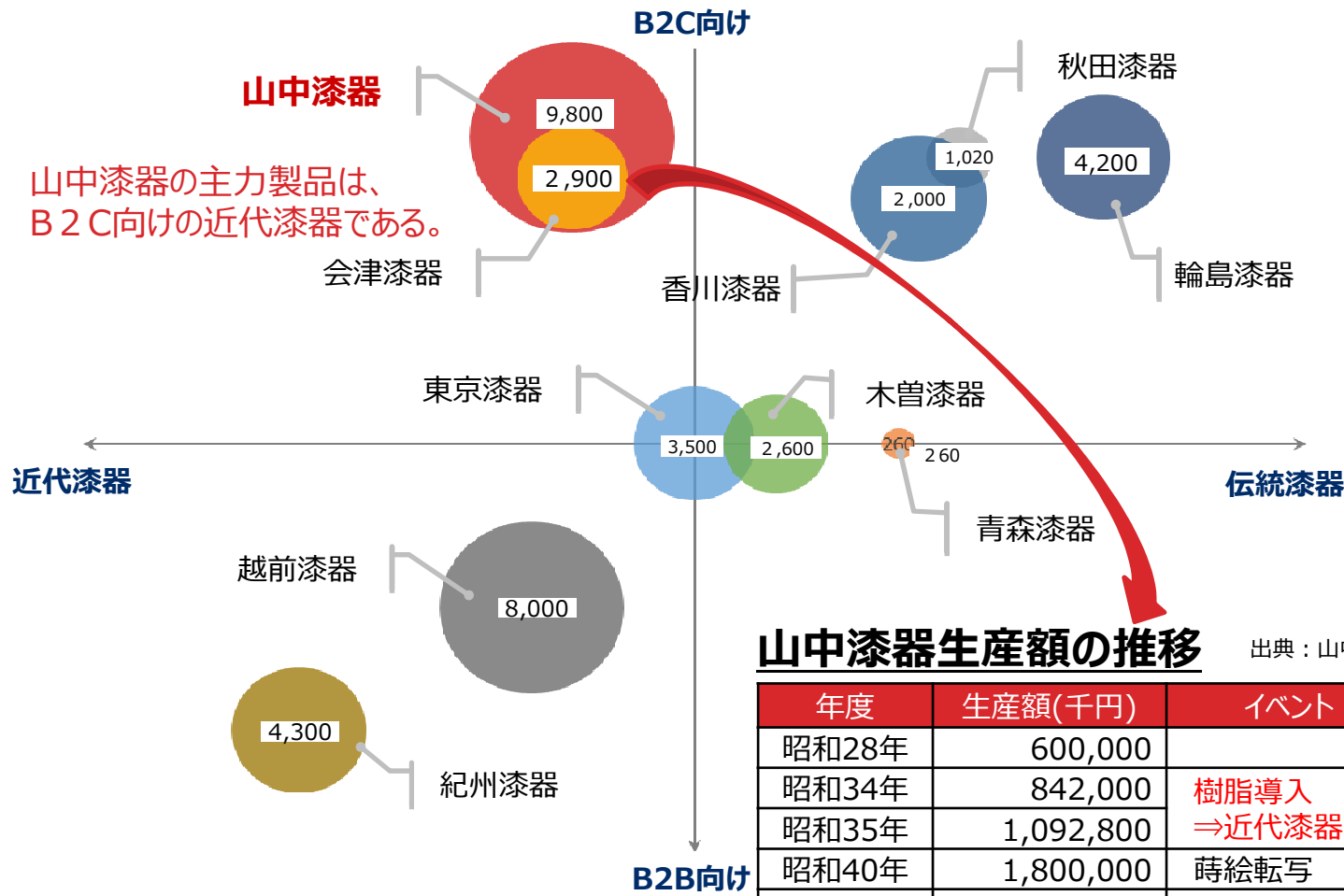
北國銀行が取りまとめた新たな事業に取り組み、流通を担う顧客を中心とした産業者が、ICT活用に向けて設立した一般社団法人「山中漆器クラウド」が、北國銀行が取りまとめた産地再生プロジェクトの一環として、山中漆器産地全体の生産性向上プロジェクトを推進する。産地再生を推進する。産地再生を推進する。産地再生を推進する。

出産者の削減や職人が半減し、生産工程や事務処理にICT(情報通信技術)を活用する新たな試みが始まることになった。生産性向上プロジェクトが総務省の補助事業に採択され、受発注業務や在庫管理などの機能をクラウドで共有し、産地全体の効率化につなげる仕組みを構築する。職人不足をICT技術で補って10年以内に関税を1割減らし、100億円産地への復活を目指す。

各職人が行う受発注業務、手作業で行う請求書のやり取りに時間を掛かっていた。山中漆器クラウドシステムの導入により、職人不足をICT技術で補って10年以内に関税を1割減らし、100億円産地への復活を目指す。

地域・業界の課題解決～山中漆器産地生産性向上プロジェクトとは～

1. 山中漆器産地の現状



山中漆器生産額の推移

出典：山中町史「現代版」

年度	生産額(千円)	イベント
昭和28年	600,000	
昭和34年	842,000	樹脂導入 ⇒近代漆器
昭和35年	1,092,800	
昭和40年	1,800,000	蒔絵転写
昭和43年	4,515,000	工業団地稼働
昭和50年	20,000,000	ギフト市場開拓
昭和60年	40,000,000	生産額ピーク
平成28年	9,800,000	弁当箱市場

イノベーションを重ね、産地の規模拡大を形成してきている。

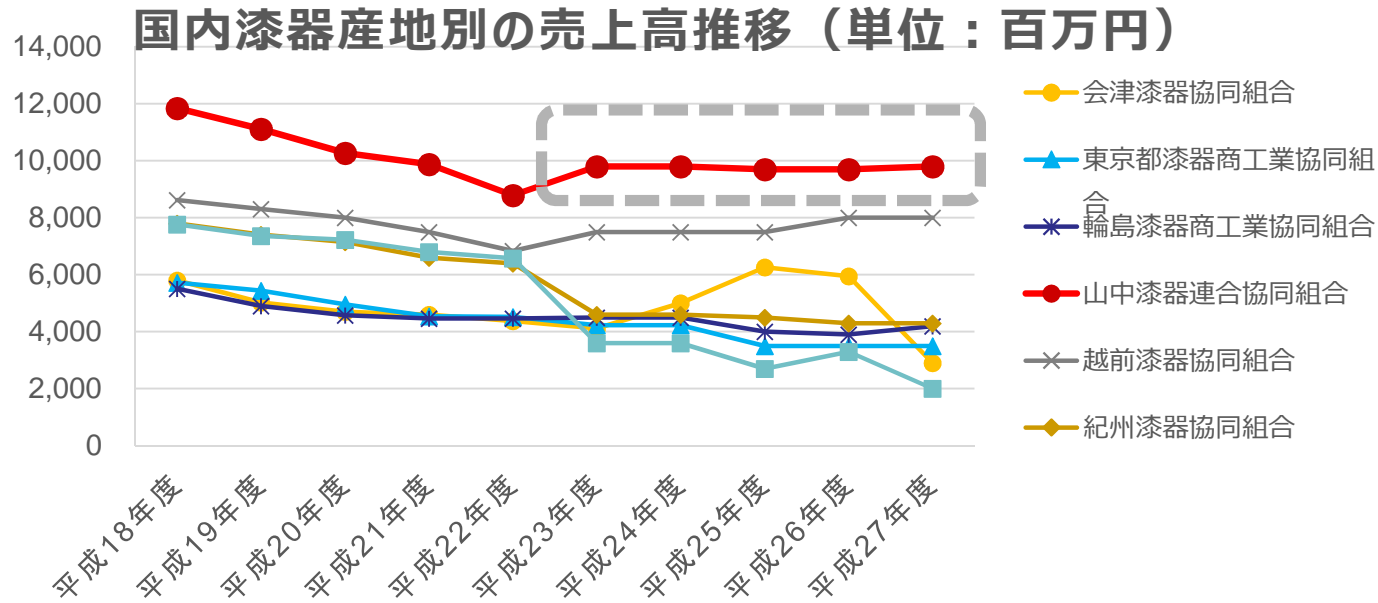
資料：日本漆器協同組合連合会『漆器概況調査数値』（平成28年）

地域・業界の課題解決～山中漆器産地生産性向上プロジェクトとは～

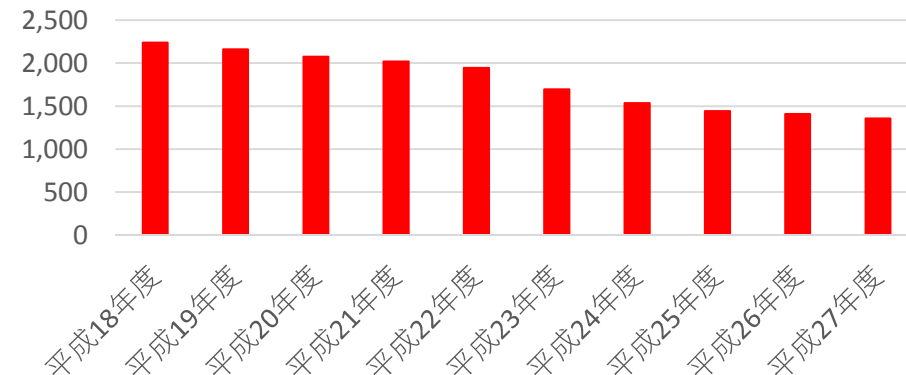
2. 山中漆器産地の現状



漆器産業全体では、下降傾向にある中、山中漆器は、平成23年度から売上高を維持できている。



国内漆器産業の企業数推移



資料：日本漆器協同組合連合会『漆器概況調査数値』（平成28年）

3. 経緯

平成28年 8月 山中漆器産地の各経営者は産地全体に対する問題意識を持っていた



平成28年10月 北國銀行として産地全体を支援する事が必要と判断

平成28年12月 北國銀行が取りまとめ役になり、
山中漆器産地全体の課題解決をお手伝いするため
有志7社で2か月に1回、各テーマで勉強会(全4回)を開催



平成29年 7月 工程管理がボトルネックということで工程管理プロジェクトが発足



平成29年12月 総務省さま「地域ICT生産性向上支援事業」に申請し、採択される



これが、

ICTを活用した山中漆器産地生産性向上プロジェクト

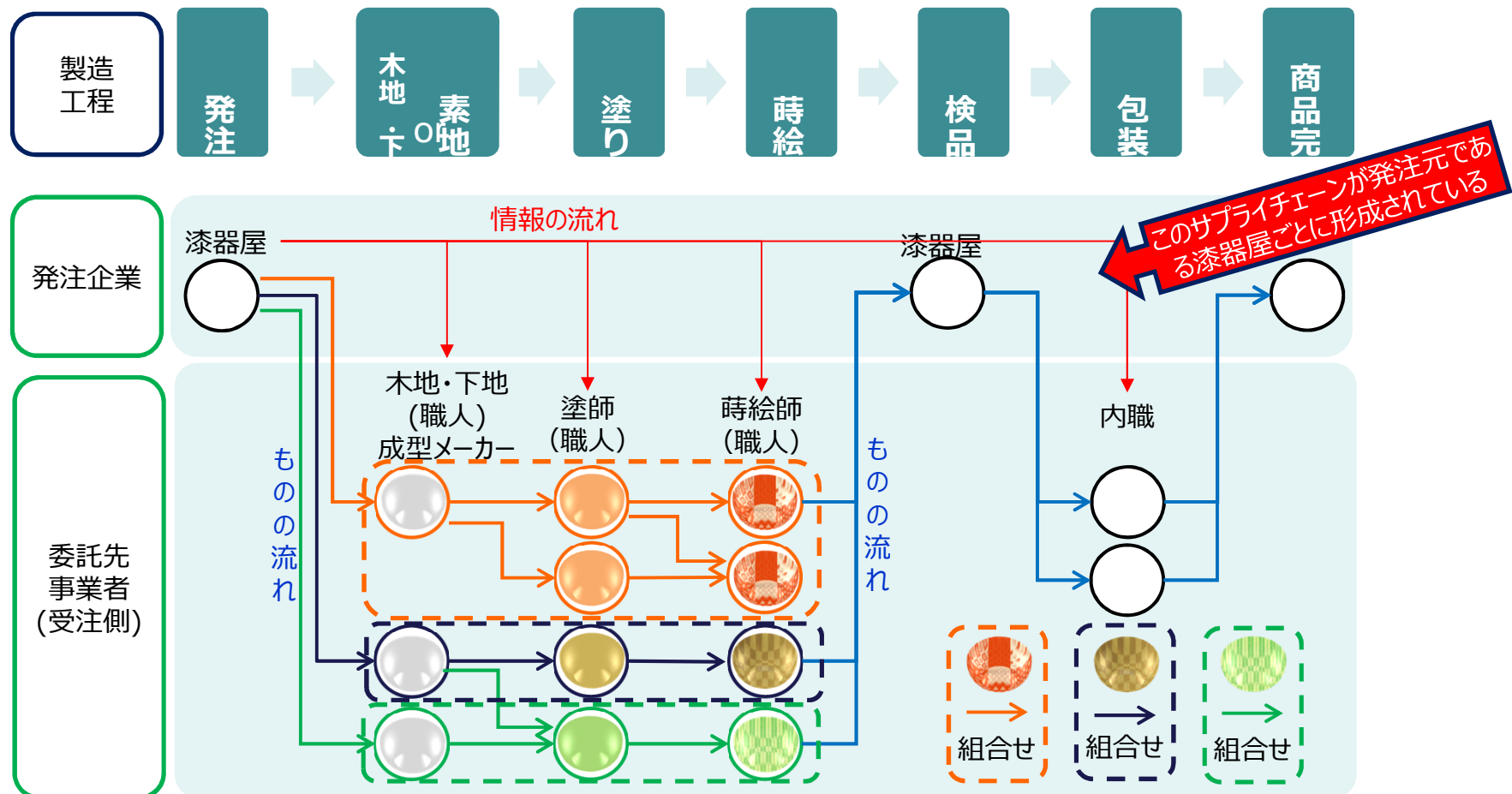
一般社団法人山中漆器コンソーシアム(漆器屋13社)

地域・業界の課題解決～山中漆器産地生産性向上プロジェクトとは～

4. 山中漆器産地の分業の形態



- ・情報の流れとしては、委託先（素地屋・塗師屋・蒔絵屋）へ、数量・金額・納期などの記載された注文情報が電話・FAXで一斉に伝達される。
- ・ものの流れとしては、成型屋から塗師に、塗師から蒔絵師に流れ、最後に蒔絵師から漆器屋に戻ってくる。



5. 山中漆器産地の課題

山中漆器産地は、今**3つ**の**大きな課題**を抱えている。

課題

①

職人の高齢化・後継者不足による
生産力の低下

課題

②

受発注業務等のアナログな運用

課題

③

漆器産地特有の分業制により、
各工程の進捗状況がわかりにくい

5. 山中漆器産地の課題

課題

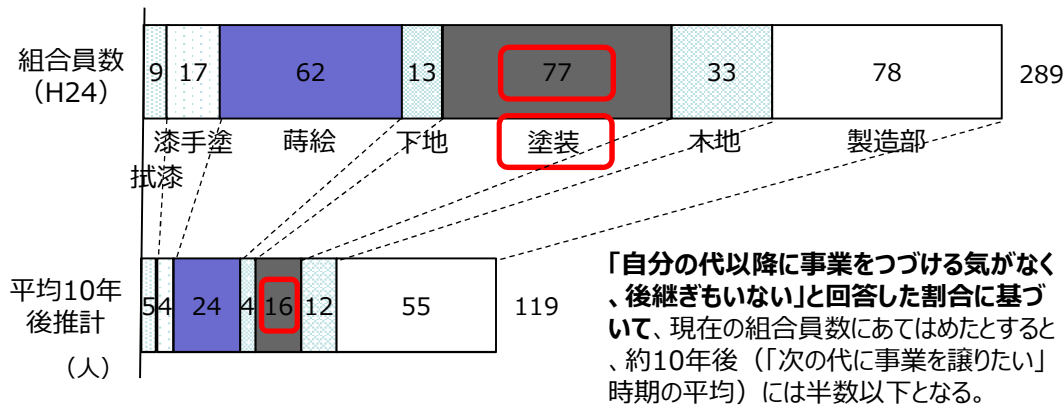
① 高齡化・後継者不足による生産力の低下

山中漆器連合協同組合

- ① 組合員数: 262事業所(平成29年6月現在)(3年前比**12%減少**)
- ② 従事者数: 約1,200人(3年前比**7%減少**)
- ③ 年間売上: 約100億円(3年前比**9%増加**)

山中漆器 産地実態調査結果

組合の10年後 (平成25年2月、山中漆器連合協同組合)



各職人の数は
10年後には半分以下に！

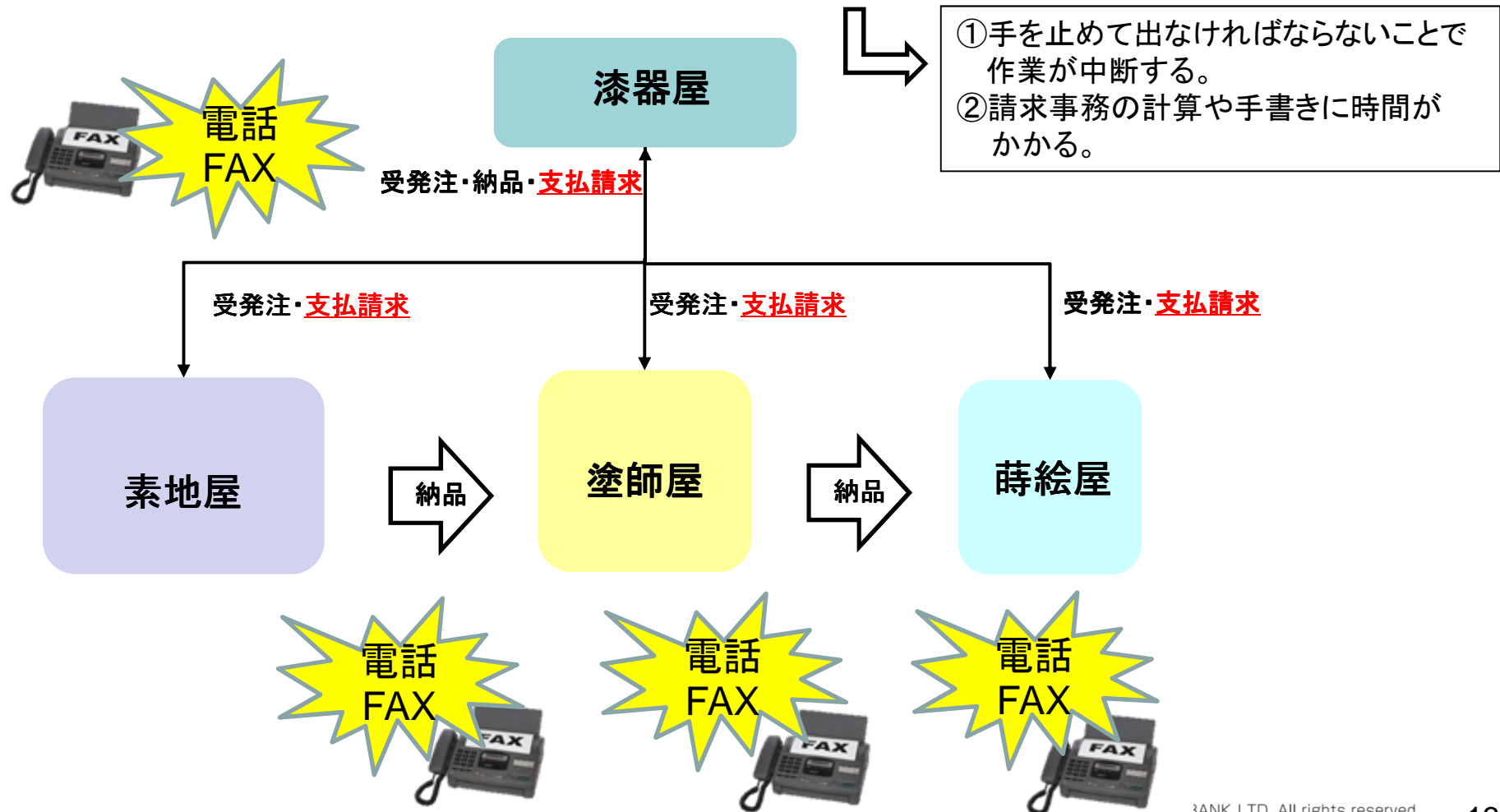
5. 山中漆器産地の課題

課題

②

受発注業務等のアナログな運用

各社とのやりとりは電話とFAXが中心であり、効率をさまたげている

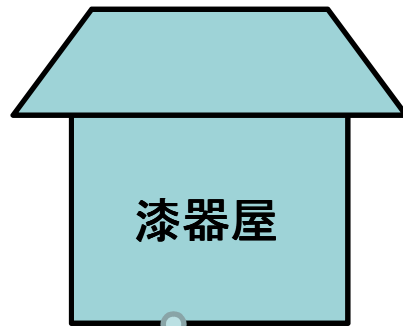


5. 山中漆器産地の課題

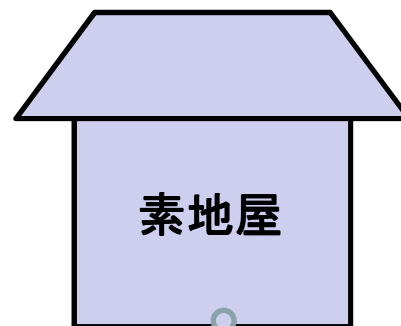
課題

③ 各工程の進捗状況が分かりにくい

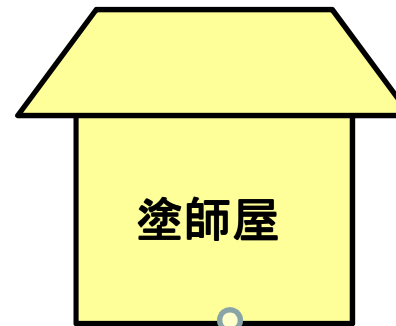
分業であるがゆえに、各工程の進捗が見えにくい



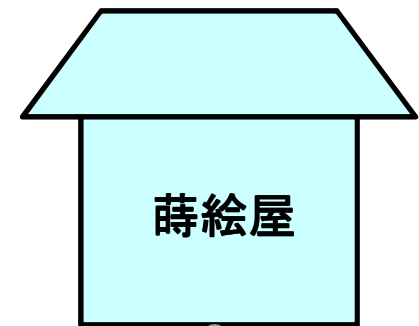
各発注がどれくらい進んでいて、遅れているものはどこが原因なのかな？



出荷準備できたけど、受け入れ可能かな？



もう、受け入れ可能だし早く素地ほしいな



準備をしたいのに塗りはいつ来るのかな？どこで遅れているのかな？

そこで

北國銀行がプロジェクトマネジメントを実施
(各社へのヒアリング、システム要件定義、システム設計等)

山中漆器事業者と素地屋・塗師屋・蒔絵屋の

- ・受発注業務を一元化し工程の見える化
- ・支払・請求処理の効率化をサポートするシステムを作り、

パンク寸前の生産現場に

時間を生む。

これにより、

山中全体の生産性向上を実現する。

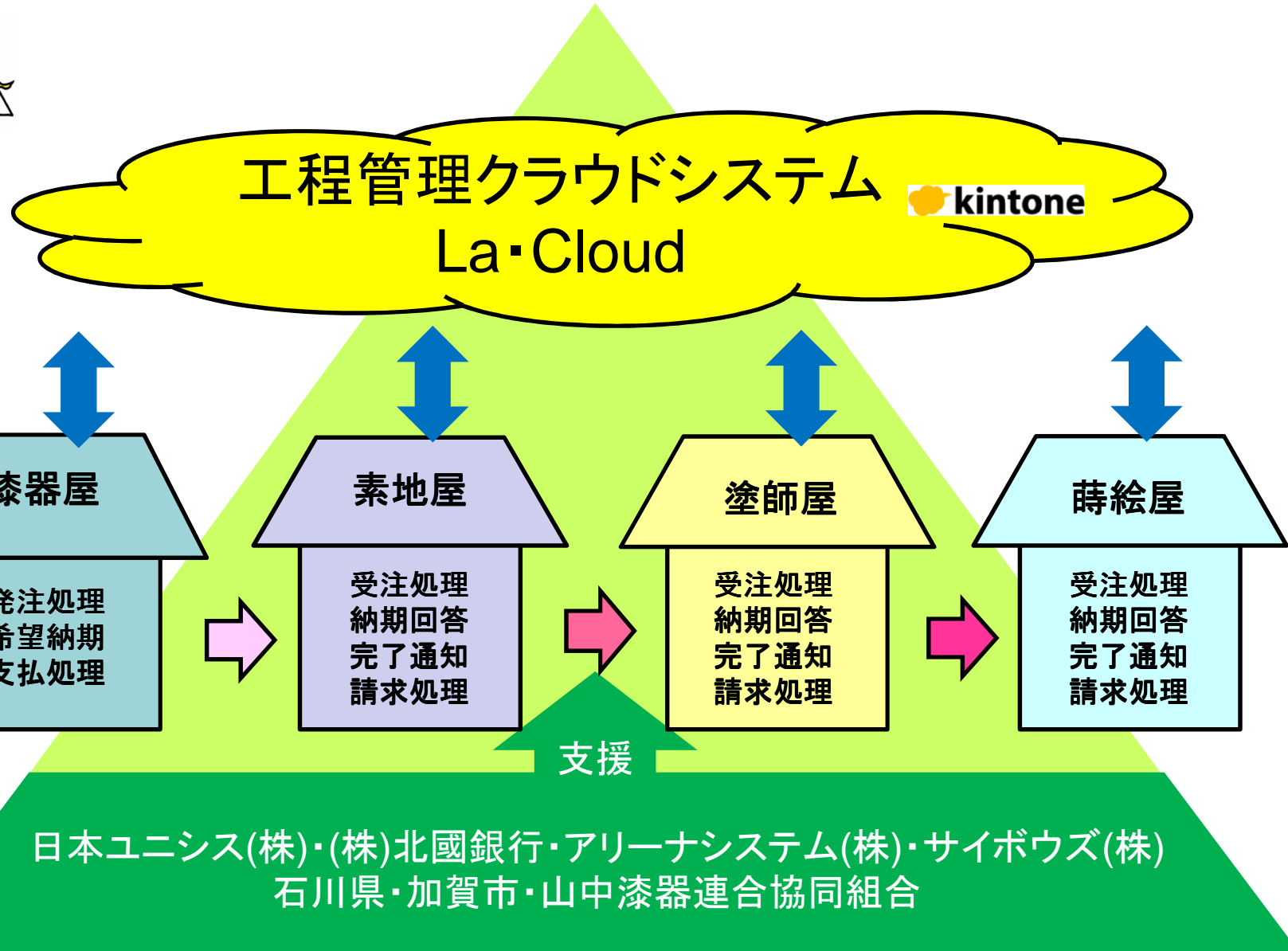
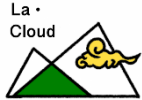
これが、

ICTを活用した山中漆器産地生産性向上プロジェクト

一般社団法人山中漆器コンソーシアム(漆器屋13社)

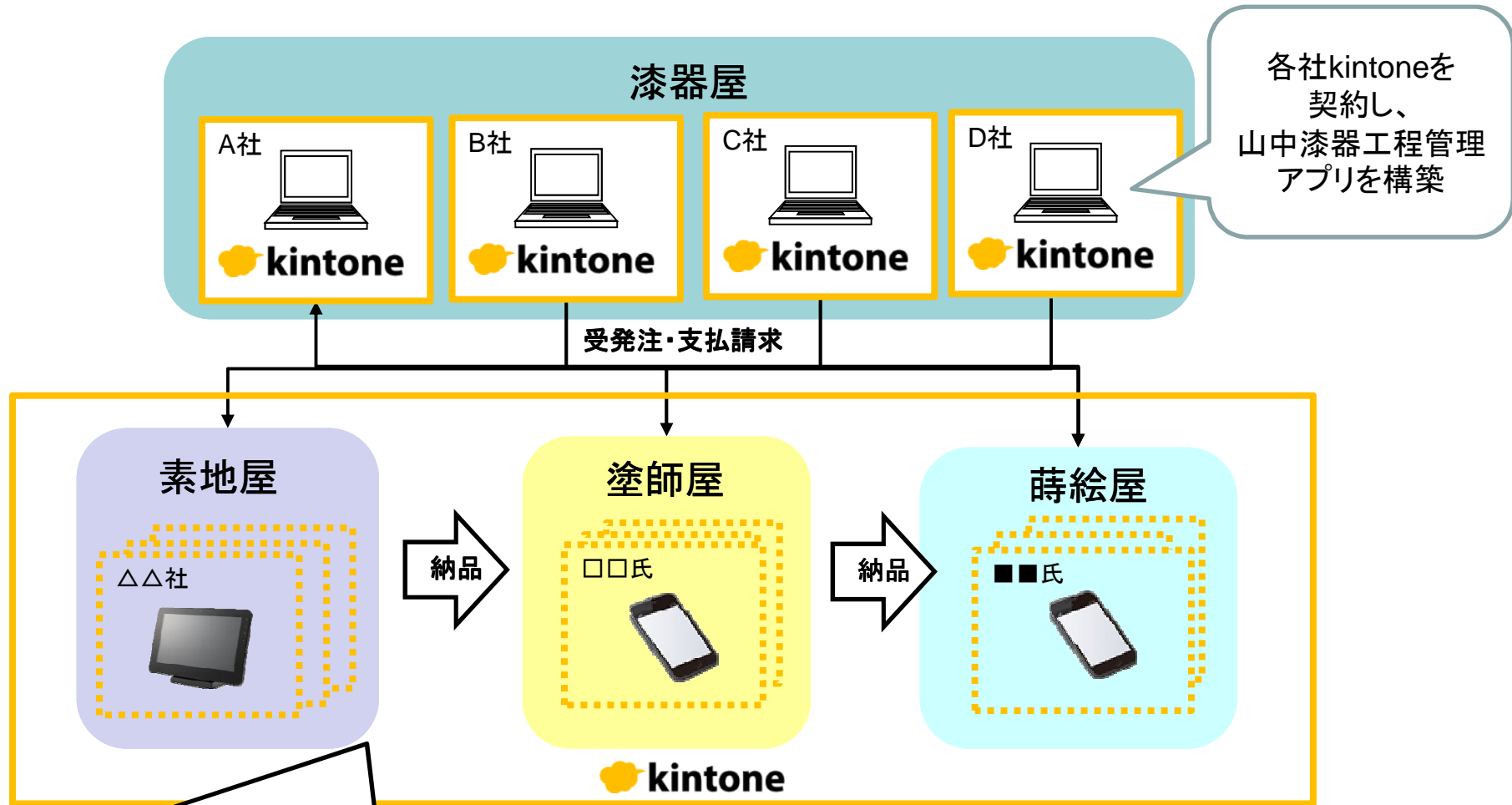
地域・業界の課題解決～山中漆器産地生産性向上プロジェクトとは～

6. 山中漆器生産性向上プロジェクトの概要



地域・業界の課題解決～山中漆器産地生産性向上プロジェクトとは～

6. 山中漆器生産性向上プロジェクトの概要



【ポイント】

- ・1ユーザーから利用可能
- ・各漆器屋からの受注、請求処理を一画面で管理
- ・FAX運用も可能とする

6. 山中漆器生産性向上プロジェクトの概要

山中漆器産地の3つの課題

職人の高齢化・後継者
不足による
生産力の低下

受発注業務等の
アナログな運用

漆器産地特有の分業制
により、各工程の進捗状
況がわかりにくい

クラウドの共同活用で可能による6つのこと

漆器屋メリット ①工程の見える化 ②在庫情報共有 ③発注情報一元化
職人メリット ④受注情報一元化 ⑤請求・支払簡素化
オプション検討 ⑥既存システムとの連携



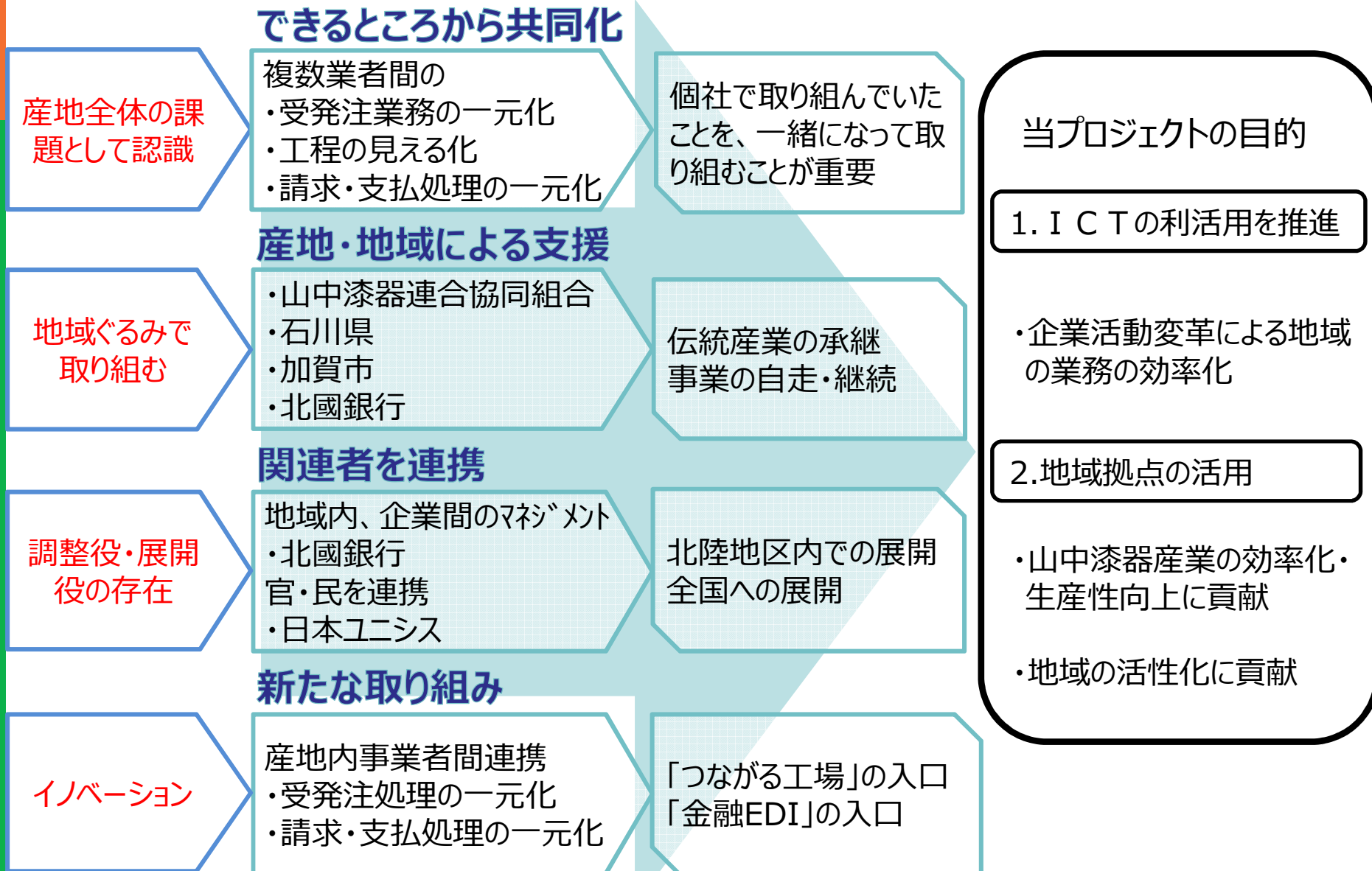
コア業務メリット1
受注ロスの削減



コア業務メリット2
商品開発などへの人材重点配分

地域・業界の課題解決～山中漆器産地生産性向上プロジェクトとは～

6. 山中漆器生産性向上プロジェクトの概要



地域・業界の課題解決～山中漆器産地生産性向上プロジェクトとは～

7. システム導入の効果と今後の発展



地域ICT生産性向上事業「クラウドサービスを利用した山中漆器生産性向上プロジェクト」の総務省報告

■ 所期の目標に対する達成度、定量的な費用対効果

対象者	業務内容	削減目標	削減実績	システム導入前 月平均作業時間	システム導入後 月平均作業時間
漆器屋	支払い事務作業	30%削減	約30%削減	30時間	20時間
	発注事務作業	10%削減	約30%削減	100時間	70時間
素地屋	請求事務作業	10%削減	約10%削減	80時間	70時間
	受注作業	30%削減	約10%削減	150時間	135時間
塗師屋	請求事務作業	10%削減	約10%削減	3時間	2時間30分
蒔絵屋	請求事務作業	10%削減	約10%削減	3時間	2時間30分

ヒアリング結果によるもの

■ 翌年度以降に予定している事業内容

◇ 翌年度以降の事業内容

- ・原材料、製造過程、品質等の改善に関する研究
- ・伝統的な技術又は技法に熟練した従事者の認定
- ・後継者の育成、技術・技法の継承及び改善

◇ 自律的な運営の実施体制について

- ・一般社団法人山中漆器コンソーシアムによるユーザ会(*1)にて自主運営。

*1: 漆器屋13社、成型屋4社、塗師10名、蒔絵師12名(平成30年4月時点)

8. 今後の予定

平成30年3月

先行組が本番開始、各社の本番稼働時期に向けて準備開始

平成30年4月

ユーザー会を開催しながら、各社進捗情報を共有

平成30年5月

塗師・蒔絵職人さまへのシステム講習会も随時開催

今後の展開

今後も産地全体の浸透・定着に向けて引き続き活動予定

継続中

ICTを活用した山中漆器生産性向上プロジェクト

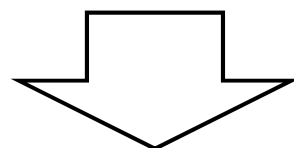
一般社団法人山中漆器コンソーシアム(漆器屋13社+α)

地域中小企業の生産性向上の為には……

①フェイストゥフェイスで経営者と議論できる関係

②システム化への翻訳機能の発揮

③伴走型支援 プロジェクトの全体進捗管理



地域金融機関の役割

ご清聴ありがとうございました。