

信用金庫のペーパーレス会議への取組みについて

信金中央金庫 地域・中小企業研究所上席調査役

とね かずゆき
刀襦 和之

(キーワード) ペーパーレス会議、生産性向上、コストの削減、情報の共有、議論中心型の会議体

(視 点)

信用金庫を取り巻く内外環境が厳しさを増すなか、多くの信用金庫にとって「生産性の向上」が解決すべき喫緊の経営課題だと考えられる。具体的な向上策の柱が本部業務の見直しであり、なかでも経営会議等のペーパーレス化に注目が集まる。ペーパーレス会議を導入することで、紙の資料が減り、印刷代の節約や情報の共有、環境保全につながる。経営会議等のあり方そのものが見直され、経営陣の意識改革につながったとの意見がある。

そこで本稿では、平成28年度に湘南信用金庫が開始したペーパーレス会議について取り上げる。

(要 旨)

- コスト削減と営業力強化の両立を実現する生産性の向上が、信用金庫にとって喫緊の経営課題となっている。
- 生産性向上策の柱が本部業務の見直しであり、その一手法としてペーパーレス会議を導入する信用金庫がみられる。
- ペーパーレス会議の実効性を高めるための留意点は、①ルールの徹底、②情報管理の強化、③議論中心型の会議体への転換などである。
- 本稿では、参考事例として湘南信用金庫を取り上げる。

はじめに

信用金庫を取り巻く内外環境が厳しさを増すなか、多くの信用金庫にとって「生産性の向上」が解決すべき喫緊の経営課題だと考えられる。具体的な向上策の柱が本部業務の見直しであり、なかでも経営会議等のペーパーレス化に注目が集まる。経営会議等をペーパーレス化することで、紙の資料が減り、印刷代の節約や情報の共有、環境保全につながる。経営会議等のあり方そのものが見直され、経営陣の意識改革につながったとの意見がある。

そこで本稿では、平成28年度に湘南信用金庫が導入したペーパーレス会議について取り上げる。

1. 経営会議等のペーパーレス化

信用金庫を取り巻く内外環境は一段と厳しさを増しつつある。地域における人口の高齢化と減少、中小企業の廃業増などに加え、日本銀行のマイナス金利政策の定着から信用金庫の収益性は低下傾向にある。

信用金庫は、収益力を高めるべく融資セールスや手数料ビジネスの強化に注力すると同時に、経営の合理化によるコスト削減も迫られる状況にある。具体的には、経営の生産性を高め最小限の経営資源の投入で収益の極大化を目指す必要がある。

こうしたなか、営業店事務の本部集中化に次ぐ生産性向上策として本部業務の見直しに注目が集まる。すでに地域銀行の間では、本

部組織をスリム化しコストを抑えるだけでなく、経営資源を営業現場に再配置する動きが強まっている。

本部業務の生産性向上の一手法が経営会議等のペーパーレス化（ペーパーレス会議の導入）である。大手の地域銀行ではペーパーレス会議が普及しつつあり、また実施した地域銀行からは「金融機関の紙文化（またはハンコ文化）を変革する良いスタートラインになった。」などの声があがっている。

なお、信用金庫が経営会議等のペーパーレス化を実現するためには、ペーパーレス会議システムの導入が現実的と考えられる。そこで本稿では、同システムの導入を前提に議論を進めたい。

2. ペーパーレス会議の概要

(1) 定義

ペーパーレス会議とは、経営会議等で使用する紙資料を電子ファイル化し、タブレット端末などで当該資料を閲覧しつつ会議を開催することである。前述のとおり実施時にはペーパーレス会議システムの導入が一般的である。また、ペーパーレス会議を発展させた仕組みに電子稟議や電子決裁との連携がある。

ペーパーレス会議に似た仕組みにテレビ会議がある。両会議の違いをあげると、ペーパーレス会議は電子化した紙資料を使用して会議を行うもので、対面での会議を前提とすることが多い。一方のテレビ会議は物理的に距離のある参加者が非対面で会議を行うことが多く、紙資料の電子化はケース・バイ・

図表1 主な導入目的

| | |
|----------|---|
| コストの削減 | 経営会議等で使用する紙資料の印刷代を削減する。印刷や保管などに要する人件費などの抑制も期待される。 |
| 情報の共有 | 電子化することで、過去分を含めた経営会議等の資料管理や閲覧、引継ぎが容易となる。 |
| 環境対策 | 紙資料を減らすことで地球環境の保全に貢献する。 |
| 会議の質的向上 | 経営会議等の効率的な運営が可能となる。また、資料説明に要する時間の削減を通じ議論中心の会議運営を実現できる。 |
| 紙文化からの転換 | 信用金庫を含む金融機関の特性である紙文化を見直すきっかけとなり得る。業務の進め方そのものが見直される可能性もある。 |

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

ケースである。そのため本稿ではテレビ会議はペーパーレス会議に含まないこととする。

(2) 導入目的・メリット

ペーパーレス会議の直接的な導入目的は、①コストの削減、②情報の共有、③環境保全などである。これらに加えて、④会議の質的向上、⑤紙文化からの転換などが期待される(図表1)。

① コストの削減

ペーパーレス会議を導入する第一の目的は、コストの削減である。直接的には、経営会議等で使用する紙資料の印刷代が削減できる。経営会議等で使用する紙資料は1人あたり数十ページを超えるケースもあり、年間ベースで積み上げるとかなり大きな費用となるだろう。差替えや修正などによる無駄な印刷代も削減できる。

また紙資料の印刷、ホッチキス留めなどの準備、会議終了後の保管や綴込みなどに要する人件費の抑制が可能である。

② 情報の共有

経営会議等の紙ベースの資料を電子化することで過去分を含めた情報の共有や引継ぎが容易となる。紙媒体による資料保管の場合、過去の資料等が散逸される恐れがあるうえ、引継ぎや管理に手間のかかるケースが多い。

また、紙媒体での資料保管より電子化し特定のフォルダに格納した方が閲覧者の制限・特定が可能になるなど、情報管理のセキュリティが高まると考えられる。

③ 環境保全

紙の使用量が減ることで地球環境の保全につながる。紙の廃棄(リサイクル)量が減るためコスト削減にもつながる。

④ 会議の質的向上

ペーパーレス会議を導入する真の目的は会議の質的向上と言われる。経営会議等の出席者が事前に会議資料を閲覧できるようになれば、資料の内容を説明する時間を削減し、その分を議論の時間に充てられる。

もちろん、事前に紙資料を配付しておくのも一つの方法だが、ペーパーレス化を、経営会議等の運営のあり方を見直す良いタイミングと捉えたらどうだろうか。

⑤ 紙文化からの転換

④に関連して金融機関の特性である紙文化を見直すきっかけとなり得る。ペーパーレス会議の導入に合わせて電子稟議や電子決裁の仕組みを取り入れれば、いわゆる「ハンコ文化」も改善できよう。導入効果として、業務プロセスが簡素化され、経営のスピード感が増すと考えられる。

3. 導入時の留意点

ペーパーレス会議の実効性を高めるための検討課題は、①ルールの徹底、②情報管理の強化、③議論中心型の会議体への転換などである（図表2）。

(1) ルールの徹底

ペーパーレス会議の実効性を高めるためには、経営会議等の開催前に出席者の間で資料の共有が求められる。そのためにも、資料の提出期限などは再徹底が必要である。

また、ペーパーレス会議の出席者の中に

は、会議の時に紙ベースの資料の準備を希望するケースもあるが、導入の趣旨を踏まえルールの徹底が求められよう。

(2) 情報管理の強化

経営会議等で使用する電子ファイルにアクセス制限を設けたり、会議で使用するタブレット端末とインターネットとを遮断したりするなど、情報管理の強化を図る必要がある。

(3) 議論中心型の会議体への転換

経営会議等の時間配分を見直し、議論中心型の会議体への転換を図る必要がある。議題を付議する部門は資料説明を最低限の時間にとどめ、当該資料に基づく議論に多くの時間を割くように心掛ける。

出席者も事前に会議資料等に目を通していき、必要に応じて事前照会などを実施する必要がある。

4. 取組事例

本稿では参考事例として、平成28年7月にペーパーレス会議を導入した湘南信用金庫の事例を取り上げる。なお、同金庫では平成23年9月から音声認識機能付き議事録作成支援システムも導入しており、議事録作成の効

図表2 主な検討課題

| | |
|---------------|--|
| ルールの徹底 | 電子ファイルの提出期限を徹底する必要がある。また、ペーパーレス会議では紙の使用を認めないようにする。 |
| 情報管理の強化 | 電子ファイルにアクセス制限を設けるなど、情報管理の強化を図る必要がある。 |
| 議論中心型の会議体への転換 | 時間配分を見直し、会議資料に基づく議論を中心とした会議運営を目指す必要がある。 |

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

率化も図っている。

(1) 導入の経緯

神奈川県横須賀市に本店を置く湘南信用金庫は、28年7月にペーパーレス会議システムを導入し、経営会議等のペーパーレス化を開始した（図表3）。同金庫がペーパーレス会議を導入した直接の目的は、印刷コストの削減である。同金庫の経営会議等における1人あたり配付資料は100頁を超えるケースもみられる。理事会などの出席者は15人前後のため、1回の経営会議等に使用するコピー枚数は2千～3千枚に達することがある。資料の差替えなどが発生した場合、数百枚単位で再印刷することもあった（情報管理上、再利用できず廃棄する）。

また、これまでの経営会議等では、配付資料の説明に時間を割かれてしまい、活発な議論が行いにくいとの問題意識があった。そこで同金庫は28年4月からペーパーレス会議の導入について検討を進め、同年7月の開始に至った。

図表3 湘南信用金庫の概要

| | |
|-------|------------|
| 本店所在地 | 神奈川県横須賀市 |
| 設立 | 大正13年3月10日 |
| 預金残高 | 1兆1,189億円 |
| 貸出金残高 | 6,583億円 |
| 店舗数 | 47店舗 |
| 常勤役員数 | 719人 |

（備考）平成30年3月末

(2) ペーパーレス会議の内容

① ペーパーレス会議システム

同金庫が導入したペーパーレス会議システムは、専用サーバー、タブレット端末（iPad）20台、無線LANの機器などからなる。タブレット端末はペーパーレス会議専用としており、インターネットと接続できないし、不必要なアプリケーションも搭載していない。

情報管理面では、専用サーバーへのアクセス制限に加え、タブレット端末のログイン・パスワードの採用などがある。また、タブレット端末は経営企画部が管理・保管し、自宅への持帰りなどを禁じている（図表4）。

同システムの初期投資額は約500万円である。対象となる経営会議等が年100回程度あるので、1人あたり配付資料100頁×15人×100回で年間15万枚の印刷代の削減

図表4 主なセキュリティ対策

- 会議資料を格納する専用サーバー（フォルダ）へのアクセス制限を行う（ログイン・パスワード管理）。
- 専用サーバーへの電子ファイルの登録・上書きなどを主管部門に限定する。
- タブレット端末とインターネットとを遮断する（クローズシステム）。
- タブレット端末に電子ファイルを保存できない。
- タブレット端末に各種アプリをインストールできない。
- タブレット端末の持帰り・個人机への格納などを禁止する。

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

につながる。そのため、同金庫では印刷代の削減効果だけでも2～3年で初期投資を回収可能だと試算している。

② 対象となる経営会議等

ペーパーレス会議の対象となる経営会議等は、理事会（月1回）、常務会（月3回）、審議会（年50回程度）である。これらの会議は配付資料が多く、ペーパーレス化の効果も大きいと考えた（図表5）。

図表5 タブレット端末



（備考）湘南信用金庫提供

(3) 取組状況

同金庫の常務会（原則週1回開催）を例にペーパーレス会議の流れを紹介する。常務会に議題を付議する部門は前週末までに担当する経営企画部に配付資料を提出する（紙ベース）。同部がPDF化可能なコピー機を用いて配付資料を電子化し、専用サーバーの（専用）フォルダに電子ファイルをアップロードする。金曜日に配付資料を専用サーバーにアップロードすると、翌月曜日に経営陣は当該資料を閲覧できるようになる。配付資料は

タブレット端末に加え、庫内ネットワークを経由し各自のパソコンからも閲覧可能としてある。

なお情報管理のため、同金庫の役員および経営企画部職員以外の専用サーバーへのアクセスはできない。仮に配付資料の差替えなどが発生した場合は、該当部門が同部に最新の資料を提出し、同部が電子ファイル上に書きする。

同金庫の役員は、常務会の付議案件に関する配付資料を事前に読み込んだうえで、当日の会議に臨むようになった。事前の予習内容や会議中に気付いた点などは、タブレット端末付属のタッチペンで電子ファイル上に書き込める。こうした書込みは他の出席者と共有されない。

議題の発表者は、タブレット端末の発表機能を利用することで、常務会に参加する全員のタブレット端末と発表者の画面とを同期できる。そのため、出席者は説明中の画面を探す手間などを省ける。

なお、人事異動に関する資料のように事前配付に馴染まない付議案件は、紙ベースでの当日持込を認めている。

(4) 評価

① 導入効果

導入効果のうち印刷代の削減効果は大きく、当初の試算どおりに進捗している。カラーコピーの使用も大幅に減った。正確な試算は難しいが、配付資料の準備や管理、資料の綴込みなどに要する業務効率化も見

込まれる。

経営陣は、事前に配付資料を読み込み、疑問点などをチェックできるようになったため、より活発な議論を経営会議等の席上で行うようになった。議題を付議する側も配付資料の説明ではなく、議論の論点を提示するにとどめるようになったため、経営会議等の開催時間の短縮と議論の質的向上が図られている。

② 今後の計画

検討課題は、ペーパーレス会議の対象拡大である。費用対効果を考えると、開催頻度や使用する紙資料の少ない支店長会議などへの導入には慎重な意見もある。今後

は、直接的な費用対効果だけでなく、役職員の意識改革の面も含めて導入を検討していく予定である。

おわりに

信用金庫のあらゆる業務で生産性向上が求められるなか、経営会議等の見直しは不可欠と考えられる。一般にわが国の企業は「会議の時間が長い」「会議の内容が乏しい」などの課題を抱えるとされ、効率的かつ効果的な会議運営が求められている。ペーパーレス会議は印刷代の削減効果に加え、会議のあり方を見直すきっかけになり得るので、生産性向上への第一歩として導入するのも一案である。