いちばん高くついていたのは、「探す時間」だった

事務・バックオフィスのAI徹底活用

年間8,000時間と、年間15,000時間。
どちらも、事務処理ではなく「本部に聞く時間」から出ている。

株式会社TMSI Partners ／ 2026年7月

この資料は、5つの業務のうち「事務・バックオフィス」だけを深く掘ったものです。

当社Insightsの記事「金融機関がAIを『徹底活用』すると、業務はどこまで変わるのか。」では、銀行の5業務・証券の4業務について到達点を整理しました。本資料はそのうち銀行3「事務・バックオフィス」だけを取り出し、図解を交えて掘り下げたものです。銀行1「リテール・顧客接点」、銀行2「融資・審査」に続く第3弾にあたります。

本資料が扱うこと	本資料が扱わないこと
• 国内銀行が公式リリースで削減時間を出した事務AIは、実際に何を削ったのか • 日銀153先調査が示す、大手行と地域金融機関のダブルスコアの読み方 • 事務AIの成熟度4段階と、いま公式事例が存在しない段階 • 削減した時間の受け皿設計と、自行の数字を持つための90日	• 特定ベンダー・製品の比較評価 • RPA・ワークフロー刷新など、生成AI以外の事務効率化手法の網羅 • リテール・顧客接点、融資・審査、リスク管理、システム開発の各業務（別稿） • 一次資料で裏付けの取れない数値（掲載を見送っています）

本資料は公開発表・当局の公表資料・業界団体の提出資料をもとに、株式会社TMSI Partnersが独自に整理・分析したものです（2026年7月時点）。

事務のAIと聞いて、誰もがOCRを思い浮かべる。
だが最初に効いたのは、読み取りではなかった。

紙を読み取り、転記をなくす。事務の絵として、これ以上わかりやすいものはない。ところが、日本の銀行が公式リリースで削減時間を公表した事務AIの案件を並べると、上位に来るのはOCRではなかった。

京都銀行は2025年2月21日、生成AIチャットボットの全部店展開で年間8,000時間の削減を公表した。見出しに書かれていたのは「本支店間の問い合わせ対応効率化」である。百五銀行は2026年4月1日、行内向け業務マニュアル検索機能の運用開始で年間15,000時間の削減見込みを公表した。目的は「本支店間における問い合わせを削減すること」と明記されている。

二行とも、削ったのは事務処理そのものではない。
事務のやり方を、本部に聞いていた時間である。

事務AIで最初に削減効果が数字になったのは、処理そのものではなく、事務のやり方を探す時間だった。

銀行事務を6層に分解すると、AIが最初に刺さった場所が見える。

受付・読取入力・照合確認・承認・記帳実行・例外対応。AI-OCRが担当するのは2層目だけ、RPAは5層目の一部である。では京都銀行と百五銀行が削ったのはどの層か——どの層にも属していない。

受付	読取・入力	照合・確認	承認	記帳・実行	例外対応
窓口・後方で書類を受け取る。	書かれた内容をシステムに入れる。	原本とシステム情報を突き合わせる。	権限者が内容を確認し、可否を判断する。	勘定系に反映し、処理を確定させる。	様式外・不備を個別に処理する。
	AI-OCR			RPA（一部）	

これまで「事務のAI化」と呼ばれてきたのは、読取・入力と記帳・実行の2層だった。

> 「このやり方で合っているか」を本部に聞く時間

どの層にも属さない。どの層でも起きる。そして、どの業務分掌表にも載っていない。

銀行業務の照会は6つの事務工程すべてに横断して発生し、業務分掌表に載らない工数を生む。

第 I 章

削減見込みは「事務処理」から出ていない

削られたのは事務ではなく、事務のやり方を探す時間だった

日本の現在地：公式リリースで削減時間が出ている事務AIは、いずれも社内照会の一次回答である。

到達水準を、公式リリースの数字だけで見る。

2025年2月21日／京都銀行 公式

京都銀行 — 年間8,000時間の削減予定

生成AIチャットボットを全部店で活用。行内の規程やマニュアルを参照して回答を自動作成する。対象は預かり資産業務のほか人事・総務・システム等の行内手続き。仕組みはPKSHA Workplaceのドキュメント型チャットボット。対象業務は今後拡大予定とされている。

2026年4月1日／百五銀行 公式

百五銀行 — 年間15,000時間の削減見込み

生成AIを活用した行内向け業務マニュアル検索機能の運用を開始。目的は本支店間における問い合わせを削減すること。対象は全従業員（グループ会社を含む）、対象文書は事務取扱に関する行内文書（業務マニュアル、FAQ等）。Manual Weaver（富士フイルムビジネスイノベーションジャパン）とneoAI Chat（neoAI）による構成。

2025年6月18日／全国銀行協会 資料

愛媛銀行 — 行内規程検索の本部試行

2024年11月に行内規程検索の本部試行を開始、同年9月には一般対話機能の本部試行を開始している。削減時間の数値開示はない。同じ資料には、地方銀行の事例としてTeamsアプリ上に照会用チャットボットを作成し、1次回答させることで負担減を実現した例も挙げられている（銀行名は非開示）。

公式3事例に共通する削減対象は、事務処理そのものではなく、本支店間で事務のやり方を調べる時間である。

各行の公式発表および全国銀行協会が金融庁AIフォーラムに提出した説明資料に基づく。8,000時間・15,000時間はいずれも見込み値であり実績ではない。算定前提は両行とも公表していない。

二つの地銀が、別々に、同じ一点に到達した。

京都銀行	百五銀行
公表 2025年2月21日	公表 2026年4月1日
年間 8,000時間	**年間 15,000時間**
対象 預かり資産業務ほか、行内手続き	対象 事務取扱に関する行内文書
仕組み PKSHA Workplace	仕組み Manual Weaver＋neoAI Chat

一致点：どちらも削減対象は「本支店間の問い合わせ」
ベンダーも仕組みも異なる、独立した2つの意思決定である。

京都銀行の公表は2025年2月、百五銀行の公表は2026年4月。14か月離れた、まったく独立した二つの意思決定である。ベンダーも違い、仕組みも違う。

それでも、削減対象として名指しされたものは一致していた。本支店間の問い合わせ、である。流行を追った結果ではなく、事務の現場を実際に測ると同じ場所に行き着く——そう読むほうが自然だろう。

なお、この2つの数字を足したり、成長の軌跡として並べたりしてはならない。別の銀行の、別の規模の、別の算定前提の見込み値である。並べてよいのは、対象が一致しているという一点だけだ。

同じ場所に、二度、別々にたどり着いた。
それは偶然ではなく、構造である。

京都銀行と百五銀行の独立した試算は、本支店間の問い合わせ削減に大きな余地があることを示した。

Fig.02

「本支店間の問い合わせ」は、
誰の業務分掌表にも載っていない。

営業店の担当者が本部に電話をかけている15分は、営業店の事務量にも、本部の業務量にも計上されていない。両方の「本来業務の合間」に埋まっているからである。

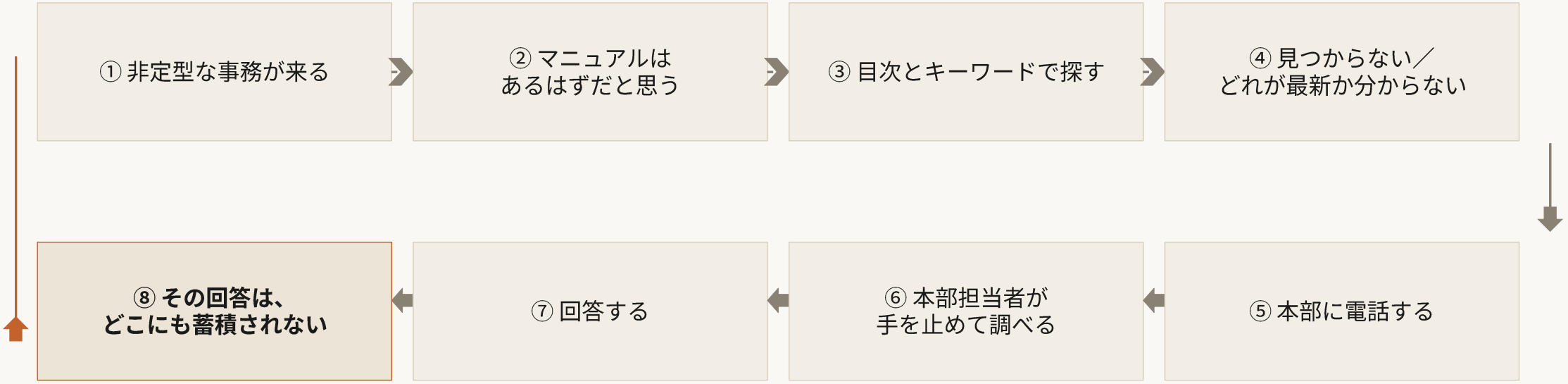
載っていないものは、削減目標にもならなかった。事務量調査が何十年も捉えられなかった工数が、全行で年間1万時間の桁で存在していた——2本のリリースが実際に明かしたのは、削減額よりもむしろこの事実のほうである。

**測っていなかったのではない。
測る欄が、そもそも無かった。**

本支店間の問い合わせは業務分掌表に載らないため、改善目標を持つ主体がないまま毎年発生し続ける。

照会はなぜ発生するのか——マニュアルは「ある」のに使われない。

重要なのは、マニュアルが無かったわけではないという点である。京都銀行のチャットボットは行内の規程やマニュアルを参照して回答を生成する。百五銀行が載せたのも、既存の業務マニュアルとFAQである。答えは最初から存在していた。探せなかっただけだ。



毎年、同じ質問が繰り返される

照会回答が知識として蓄積されない構造が、別の営業店で同じ質問を繰り返し発生させる。

探す時間は、二重に失われている。

聞く側（営業店）

探す時間 ＋ 電話をかけて待つ時間

事務時間として計上される

聞かれる側（本部）

調べて回答する時間 ＋ 中断からの復帰コスト

本部工数として測られていないことが多い

お客さま

窓口で待たされる時間

事務コストではなく、CXの劣化として現れる

> 1件の照会は、少なくとも2人の時間を同時に止めている。

1件の照会で消える時間は、1人分ではない。聞く側には、探す時間と、電話をかけて待つ時間がある。聞かれる側には、本部担当者が自分の業務を中断して調べる時間があり、そこには中断からの復帰コストも含まれる。

そしてもう一つ。窓口でお客さまが待たされる時間である。これは事務コストとしては計上されないが、顧客体験としては確実に劣化している。

削減効果を聞く側の1人分だけで見積もると、実際の半分以下になる。8,000時間・15,000時間という数字が直感より大きく見えるのは、この二重・三重の構造を含んでいるからである。

**1件の照会は、
少なくとも2人の時間を同時に止めている。**

照会工数の試算には、営業店の待ち時間だけでなく、本部の調査・中断復帰時間も含める必要がある。

第 II 章

なぜ、いちばん効く層に届いていないのか

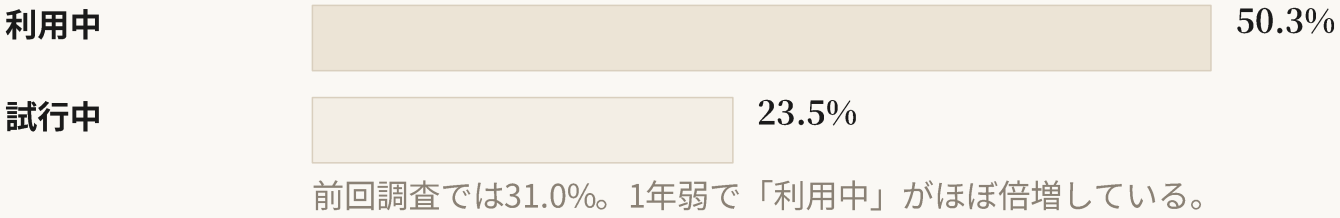
大手行80.0%、地銀・信金40.7% — だが数字を出したのは、どちらも地銀である

日本の現在地：導入率は業態間でダブルスコア。しかし公式に削減時間を出したのは、いずれも地方銀行だった。

日銀153先調査：利用中50.3%。ただし業態別では、ダブルスコアである。

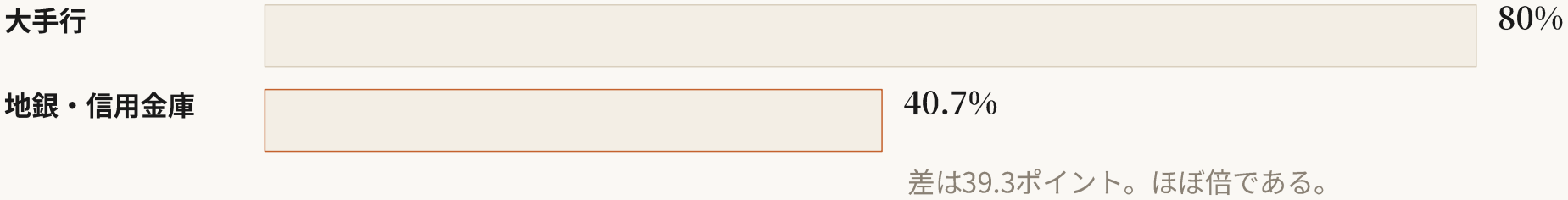
日本銀行が2025年9月30日に公表した金融システムレポート別冊「金融機関における生成AIの利用状況とリスク管理」。取引先金融機関153先を対象とし、回収率は100%。この領域で最も母数の確かな調査である。

153	先（日本銀行の取引先金融機関）	100%	回収率	2025年9月30日	公表



前回調査では31.0%。1年弱で「利用中」がほぼ倍増している。

業態別の「利用中」



差は39.3ポイント。ほぼ倍である。

大手行 80.0%、地銀・信金 40.7%。ちょうど、倍の差がついている。

ダブルスコア。しかし8,000時間も15,000時間も、地銀が出した数字である。

大手行80.0%、地銀・信金40.7%。この数字だけを見れば、地域金融機関は明らかに遅れている。ところが、本資料がここまで扱ってきた2本の公式リリース——年間8,000時間の京都銀行、年間15,000時間の百五銀行——は、どちらも地方銀行のものである。

つまり40.7%の内と外を分けているのは、規模ではない。着手したかどうかである。

「うちは大手行じゃないから」は、公式リリース2本によって、すでに否定されている。

地域金融機関は生成AIの導入率が低い一方、照会削減による効果を大きく得られる業務構造を持つ。

事務負担の構造は、大手行と地域金融機関で逆立ちしている。

大手行	地域金融機関
事務の置き場所 事務集中センターへ大規模に集約	店舗に事務が残りやすい
担当者の専門性 業務単位で分業	一人が多くの事務を兼務
照会の発生頻度 低い（習熟が進む）	**高い（めったに来ない事務が多い）**
聞かれる本部の厚み 専任部署がある	兼務、少人数

大手行は事務を事務集中センターへ大規模に集約し、業務単位で分業している。同じ事務を反復するため習熟が進み、照会はそもそも起きにくい。聞かれる側にも専任部署がある。

地域金融機関では、店舗に事務が残りやすく、一人が多くの事務を兼務する。一人が担う事務の種類が多いほど、一つひとつの事務に遭遇する頻度は下がり、「うろ覚え」の領域が広がる。聞かれる本部の側も、兼務・少人数であることが多い。

照会は、専門化されていない組織ほど多発する。構造的に、地域金融機関のほうが伸びしろが大きいということである。

> **遅れているのではない。**
> **効く場所が、より広く残っている。**

生成AIの導入率が低いことと、照会削減による効果が小さいことは別の問題である。

Fig.06

「様子見の理由」は、2026年3月に当局側から消えた。

これまでの社内の懸念	金融庁AIディスカッションペーパー（2026年3月）の整理	実務上の含意
当局にどう見られるか分からない	「モニタリング上の目線や金融機関等に求める具体的対応を示すものではなく」、今後の対話に向けた初期的な論点整理であると位置づけている	検査基準ではない。萎縮の根拠にならない
慎重にすべきではないか	「リスクを恐れて過度に委縮することなく、積極的にチャレンジしていくことが期待される」	当局は推進側に立っている
手を出さないほうが安全	「技術革新に取り残されて中長期的に良質な金融サービスの提供が困難になる『チャレンジしないリスク』も十分に認識されるべき」	不作為も、リスクとして名指しされた
全社ルールを固めてから着手したい	「社内の業務効率化などのリスクの低いAI利用については、チェックリストに基づく現場判断に委ねつつ、顧客向けにAIを活用するようなリスクの高いAI利用については、専門部署で事前審査を行う」	事務・バックオフィスは、最も軽い入口として当局が例示している
規制が過度に厳しくなるのでは	金融機関等を「過度に委縮させることのないように行政対応を行っていく」	—

金融庁の2026年3月整理により、事務AIの稟議で想定すべきリスクと対応策を当局資料から説明できる。

第 III 章

では、どこまで行くのか

成熟度4段階 — そして、まだ誰も公式事例を出していない段階

日本の現在地：先行行はLv2に到達したところ。Lv4の公式開示は、国内外いずれも確認できていない。

事務AIの成熟度4段階と、いまの分布。

Lv1は個人利用、Lv2は照会の一次回答、Lv3は事務処理そのもの、Lv4は事務フローの実行。京都銀行と百五銀行が到達したのはLv2であり、削減時間が初めて数字になるのもこの段階である。Lv2が最初に来た理由ははっきりしている——誤っても人が確認してから使うため、顧客にも勘定にも影響しないからだ。

Lv4　事務フローの実行

複数事務を横断してAIが処理し、人は承認点に立つ。

国内銀行の公式開示では対象・範囲・効果を特定できる事例なし

Lv3　事務処理そのもの

帳票の読取、データ化、照合。

金融庁DP：口座開設申請書・FAX受領書類のデータ化

Lv2　照会の一次回答

規程・マニュアルを参照し、人が確認して使う。

京都銀行 8,000時間／百五銀行 15,000時間

Lv1　個人利用

要約・翻訳・校正。個々の行員の作業を速くする。

日本銀行調査「利用中」50.3%の大半

事務AIは個人利用、一次回答、事務処理、フロー実行の順に成熟度を上げることで、統制設計と効果創出を両立できる。

人の関与を、どこに置くか。

出力の前に置く　Lv2の標準形

AIが答える　→　人が確認　→　使う

照会回答はここにあたる

例外だけに置く　Lv3の標準形

AIが処理　→　処理を確定
↘ 閾値外だけ人へ

人が見る件数が、はじめて減る段階

ゲートに立つ　Lv4

AI　→　AI　→　人（承認）→　AI

国内銀行の公式開示では確認できず

金融庁のディスカッションペーパーは、実務の現状を「人の判断を介することなく顧客等に生成AIのアウトプットを直接提示することはない」と記述している。これを事務に落とすと、人の関与の置き場所は3通りになる。

出力の前に置く（AIの答えを人が見てから使う）のがLv2の標準形で、照会回答はここにあたる。例外だけに置く（AIが処理し、閾値を外れたものだけ人へ）のがLv3の標準形。ゲートに立つ（フローはAIが回し、人は承認点だけ）のがLv4である。

設計上の要点はここにある。Lv2で「人が必ず確認する」運用にしておくと、その確認の記録が、そのままLv3の学習データと精度検証の材料になる。

> **Lv2を単なる時短で終わらせるか、**
> **Lv3への布石にするかは、最初の設計で決まる。**

照会AIの確認記録を残すことで、時短効果を次段階の事務処理自動化に使える学習資産へ変えられる。

金融庁AIディスカッションペーパーが、事務について実際に書いていること。

位置づけ	**検査基準ではなく、初期的な論点整理である**	「モニタリング上の目線や金融機関等に求める具体的対応を示すものではなく」と明記されている。今後の対話に向けた論点整理として公表されたものであり、これを理由に着手を遅らせる根拠にはならない。
リスク区分	**社内の業務効率化は「リスクの低いAI利用」に分類されている**	「社内の業務効率化などのリスクの低いAI利用については、チェックリストに基づく現場判断に委ねつつ、顧客向けにAIを活用するようなリスクの高いAI利用については、専門部署で事前審査を行う」。事務・バックオフィスは、当局が例示した最も軽い入口にあたる。
普及状況	**文書の要約・翻訳・校正添削は、7割以上が導入済み**	導入事例としては「書類文書のテキスト化（OCR）」（口座開設時の申請書データ化、FAX受領書類のデータ化）、「情報検索」（社内手続き資料の効率的検索、社内向けチャットボット）が挙げられている。Lv3の技術が実在していることの確認になる。
人の関与	**顧客への直接提示は、実務として行われていない**	「人の判断を介することなく顧客等に生成AIのアウトプットを直接提示することはない」。事務領域でも、この線をどこに引くかが設計の出発点になる。
前提条件	**データ整備が、AI活用の前提として位置づけられている**	「質の高いデータが回答の有用性に直結するため、AI活用の前提としてのデータ整備の重要性」が指摘されている。裏を返せば——マニュアルが古ければ、AIは古い答えを速く返すだけである。照会AIの精度問題の大半は、モデルではなく原本の側にある。

金融庁「AIディスカッションペーパー（第1.1版）— 金融分野におけるAIの健全な利活用の促進に向けた初期的な論点整理」2026年3月。「」内は同ペーパーからの逐語引用。

15,000時間を行員数で割ると、何が見えるか。

全社で年間15,000時間。稟議では十分に大きな数字に見える。では、一人あたりではどうか。行員数を仮に2,000人と置けば年7.5時間、月にして約38分。3,000人と置けば月およそ25分である。

前提	年間削減	1人あたり／年	1人あたり／月
15,000時間 ÷ 2,000人	15,000時間	7.5時間	約38分
15,000時間 ÷ 3,000人	15,000時間	5.0時間	約25分
8,000時間 ÷ 3,000人	8,000時間	2.7時間	約13分

> 月に30〜40分は、人を減らせる単位ではない。一日の中の、時間の配分が変わる量である。

行員数は当社が置いた仮定値であり、両行の実際の人員数ではありません。8,000時間・15,000時間はいずれも見込み値です。

年間15,000時間の削減は一人あたり月30〜40分に相当し、人員削減ではなく時間配分を変える規模である。

削減した時間は、行き先を決めなければ、ただ蒸発する。

経営に「で、何人減るのか」と聞かれたときの正しい答えは、「減りません。同じ人数でできることが増えます」である。月38分は、人を減らせる単位ではないが、一人の一日の中身を変えるには十分な量だ。

ただし、放っておけばその38分は他の雑務に吸われて消える。削減した時間を何に充てるかを事前に決めていない限り、効果は測定不能になる。相談対応に回すのか、渉外の準備に回すのか、Lv3の設計に回すのか——受け皿を先に決めておくことが、削減そのものより難しく、そして重要である。

公開資料で、この受け皿設計まで書いているものは、ほとんど見当たらない。

8,000時間も15,000時間も、それ自体は成果ではない。成果の原資である。

削減時間の再配分先を決めていない事務AI投資は、翌年度の投資効果を説明できない。

自行の現在地を測る——成熟度 × 事務類型。

縦に成熟度Lv1〜Lv4、横に事務類型（照会・規程／帳票・入力／照合・チェック／例外・お客さま対応）を置いた4×4のマトリクス。自行がいまどのマスにいるかを、実際に塗ってみてほしい。

	照会・規程	帳票・入力	照合・チェック	例外・お客さま対応
Lv4 フロー実行				
Lv3 事務処理		金融庁DPが例示	金融庁DPが例示	
Lv2 一次回答	京都銀行／百五銀行			
Lv1 個人利用	多くの銀行の現在地（日本銀行調査「利用中」50.3%）			

読み方：横に広げるより、縦に上げる。京都銀行も百五銀行も、「照会・規程」の一列だけで年1万時間の桁を出している。

事務AIは対象業務を横に広げる前に、照会・規程領域の成熟度を一次回答から事務処理へ縦に上げるべきである。

最初の90日。

Day 1–30

本部の主要部署で、営業店からの照会を2週間だけ記録する。

→ 照会実態の1枚

Day 31–60

上位20問を特定し、答えの所在と規程の欠落を確認する。

→ 上位20問リスト＋規程の欠落一覧

Day 61–90

1部署・1事務類型に限定してLv2を試行し、確認結果を記録する。

→ 削減時間の実測値＋Lv3への学習データ

1〜30日目は、照会の実測である。本部の主要部署で、営業店からの問い合わせを2週間だけ記録する。件数、所要時間、内容、そして回答がどこにあったか。成果物は照会実態の1枚だけでよい。

31〜60日目は、上位20問の特定と、答えの所在確認。ここで最大の発見になるのは、答えが規程のどこにも無い質問である。AIの問題ではなく、原本の欠落が見えてくる。

61〜90日目は、1部署・1事務類型に限定したLv2の試行。人が必ず確認する運用にし、確認結果を記録する。得られるのは削減時間の実測値と、Lv3へ渡せる学習データである。

> **8,000時間も15,000時間も、他行の見込み値だ。**
> **稟議を通すのは、自行の実測値である。**

最初の90日で自行の照会実態と削減時間を実測しなければ、事務AI投資はベンダー試算のまま経営会議へ上がる。

The Executive Question

問うべきは「事務にAIを入れるか」ではない。
自行の行員は、事務のやり方を探すのに、年間何時間を使っているのか。

本資料は、各金融機関の公開発表・当局の公表資料・業界団体の提出資料をもとに、株式会社TMSI Partnersが独自に整理・分析したものです（2026年7月時点）。8,000時間・15,000時間はいずれも各行が公表した見込み値であり、実績ではありません。算定前提は開示されていないため、他行への横展開の根拠としては使用できません。一次資料での裏付けが確認できなかった数値は、本資料では使用していません。

自社への適用を相談する — https://tmsi-partners.co.jp/contact.html

進め方（方法論）を読む — https://tmsi-partners.co.jp/services.html

Insightsに戻る — https://tmsi-partners.co.jp/insights.html

株式会社TMSI Partners ／ contact@tmsi-partners.co.jp

© 2026 株式会社TMSI Partners. All rights reserved. — TMSI Partners Co., Ltd. Financial × AI Transformation

出典一覧

国内 — 銀行の公式発表

• 京都銀行「生成ＡＩチャットボットを全部店で活用〜本支店間の問い合わせ対応効率化で年間8,000時間削減〜」2025年2月21日
• 百五銀行「生成AIを活用した行内向け業務マニュアル検索機能の運用開始について」2026年4月1日

調査・統計

• 日本銀行「金融システムレポート別冊 金融機関における生成AIの利用状況とリスク管理」2025年9月30日（取引先金融機関153先対象、回収率100%）

制度・当局・業界団体

• 金融庁「AIディスカッションペーパー（第1.1版）— 金融分野におけるAIの健全な利活用の促進に向けた初期的な論点整理」2026年3月
• 全国銀行協会 説明資料（金融庁AIフォーラム提出）2025年6月18日（愛媛銀行・横浜銀行および地方銀行の事例を含む）