未来を創る組織戦略セミナーシリーズ
～人材の採用・定着と成長を支える戦略的アプローチとは？～

生産性だけでなく、エンゲージメントも向上！
業務の見える化で叶える働き方改革

2024年10月23日

りそな総合研究所
リーナルビジネス部長
藤原　明

自己紹介と手法の成立過程

Copyright (C) 2024Resona Research Institute Co.,Ltd. All Rights Reserved.

MAKE MOVEMENT!

REENAL

RESONA+REGIONAL

REENALの活動の一部をご紹介。

RESONART

FM802のアートプロジェクト「digmeout」とともに新しい才能を応援。彼らの作品発表の場として、キャッシュカードを活用。

RAKUGO BANK

NPO法人国際落語振興会とタッグを組み「大人の嗜み＝落語」を知る機会を提供するとともに、地域活性化にも寄与しています。

RE!SUITOU

「マイ水筒を持とう!」をコンセプトに活動するすいとう帖委員会とのプロジェクト。魔法瓶メーカーもプロジェクトに参加しています。

Bankbook Case

アパレルメーカー・通販会社とコラボレーションし、通帳ケース商品企画をプロデュース。プロダクツ開発企画によるマーケット創造を実現。

REENAL×Ecommon

環境意識活動「Ecommon」とコラボレーションして、地球環境の危機を知り、「できることから始めるエコロジー」の提唱に協力。

百天満天百

天神橋筋商店街まちおこし共同企画。天神橋筋商店街限定定期預金の取り扱い、天満天神繁昌亭チャリティ寄席開催、オリジナル清酒復活など、リアルなまちおこしに挑戦。

Join the Loop

清水音泉・FM802・東洋紡・アーバンリサーチとのコラボレーション。
音楽イベントで回収したペットボトルをポリエステル繊維に再生、再生繊維からTシャツを製造し販売という循環(Loop)をプロデュース。一般の消費者の方々にペットボトルの循環システムを体感していただきました。

大阪府 × REENAL　大阪府の「将来ビジョン・大阪」5つのテーマに対し、具体的アクションでお応えしました。

大阪府「将来ビジョン・大阪」5つのテーマ	りそな銀行「REENALプロジェクト」具体的アクション
1 世界をリードする大阪産業	→ 産学官連携コンベンション 2009年10月19日開催!
2 水とみどり豊かな新エネルギー都市 大阪	→ Join the Loop ペットボトル循環計画 2009年9月Tシャツ完成!
3 ミュージアム都市 大阪	→ Re:OSAKA IDEA 89 2009年6月完成!アイデア具現化展開中!
4 子どもからお年寄りまでだれもが安全・安心ナンバー1 大阪	→ Art Forum in Osaka 現代アートの世界に輝く新星たち 2009年11月1日開催!
5 教育・日本一 大阪	→ 企業ミュージアムBANK 2009年8月21日開催!

藤原明（ふじわら　あきら）プロフィール/実績

りそな総合研究所	リーナルビジネス部長
りそな銀行	営業サポート統括部　本業支援グループ統轄グループリーダー
りそな銀行	法人・プレミア戦略部アドバイザー
りそな銀行	ソリューションビジネス部アドバイザー
りそなホールディングス	グループ戦略部アドバイザー
りそなホールディングス	DX企画部アドバイザー
みらいリーナルパートナーズ	取締役

天神橋筋商店街定期預金「百天満天百」をきっかけとした繁昌亭チャリティ寄席、オリジナル清酒醸造による商店街活性化、FM802アートプロジェクトdigmeoutとの「RESONART」キャッシュカード、魔法瓶メーカーとの「マイすいとう」「マイボトル」など多数の協働企画を展開。企業・地域における活性化の取り組みは500を超え、その有機的なネットワークが広がる「わらしべ長者」的展開 は各所で反響を呼んでいる。

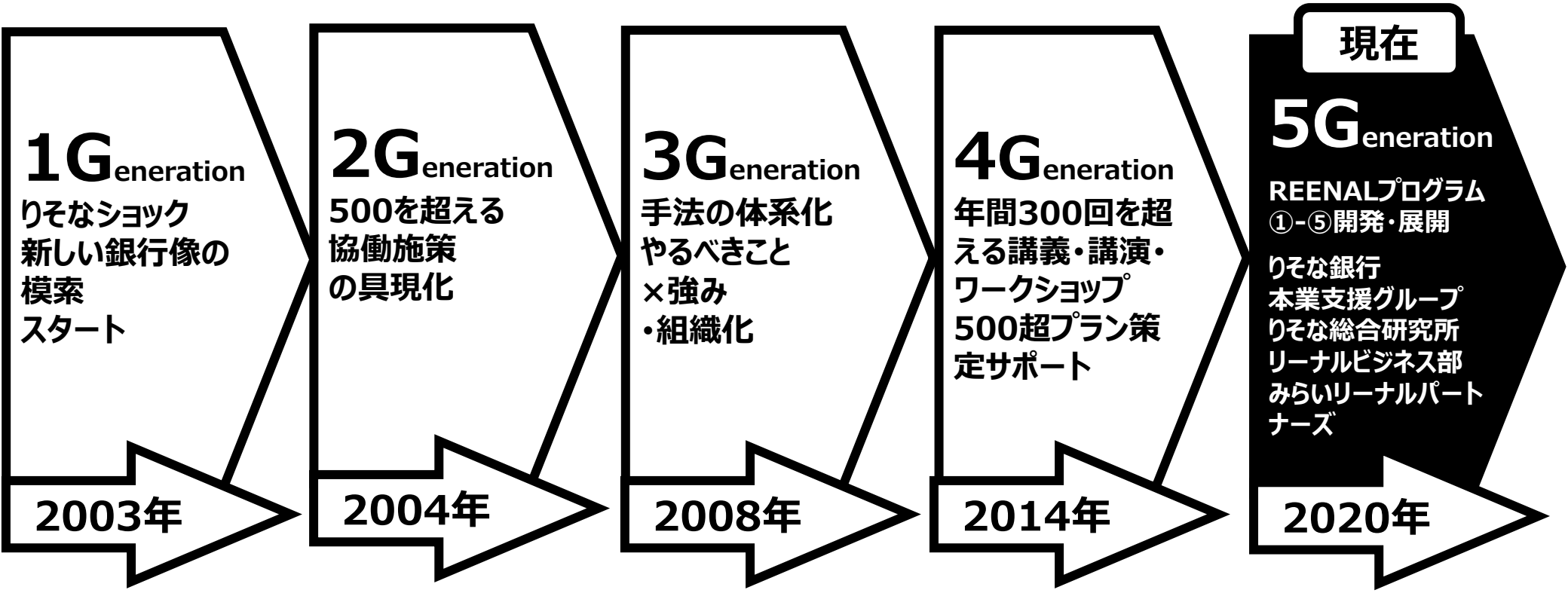
デジタルハリウッド大学院客員教授・大阪電気通信大学金融経済学部客員教授・
関西大学社会学部非常勤講師・立命館大学 大学院 経営管理研究科 客員教授
関西学院大学人間福祉学部・武庫川女子大学非常勤講師 受嘱実績

大阪市新たな地域コミュニティ支援事業（12区スーパーバイザー）受託実績。大阪市港区長アドバイザー受嘱実績。愛媛県協働による地域づくり推進事業（総合アドバイザー）受託実績。東大阪市まちづくり意見交換会運営事業受託実績。
大阪府商工労働部　MOBIOものづくり支援アクションプラン推進委員会委員受嘱実績。

EGおおさか地域経済コンシェルジュ研修講師。
大阪府財団法人大阪産業振興機構　おおさか地域創造ファンドクリエイティブ連携・高付加価値ビジネス創出プロジェクト専門委員会委員受嘱実績。
地方独立行政法人大阪産業技術研究所共同開発審査委員会委員。
大阪府まち・ひと・しごと創生推進審議会委員受嘱実績。
2007年8月米国国務省IVLP（インターナショナル・ビジター・リーダーシップ・プログラム）招聘。
AERA 2014年12月29日-2015年1月5日合併号日本を突破する100人に選出。

Copyright (C) 2024Resona Research Institute Co.,Ltd. All Rights Reserved.

REENAL（RESONA+REGIONAL）変遷



Copyright (C) 2024Resona Research Institute Co.,Ltd. All Rights Reserved.

項目	REENAL式手法特徴
ベース	500を超える協働ケーススタディ
注目した２つの要素	やるべきこと×強み
手法の体系化	強み・やるべきことを明確化する手法
手法のブラッシュ・アップ	年間300回以上の講義・講演・ワークショップ
実績	500を超えるプラン策定サポート
2020年からの新展開	REENALプログラム開発 ①インタビューシート ②ビジネススタイルの数値モデル化 ③業務プロセス可視化・仕組化ワークショップ ④事業再構築・新規事業創出ワークショップ ⑤ネットワーク化 REENAL式インタビューの実施 りそな銀行本業支援グループでの展開 みらいリーナルパートナーズ立ち上げ

Copyright (C) 2024Resona Research Institute Co.,Ltd. All Rights Reserved.

REENAL 1Generation「危機をチャンスに」

「REENAL（リーナル）」とは、**RESONA（りそな）**と**REGIONAL（地域の）**を組み合わせた造語。そのルーツは、2003年５月のりそなショックに際し**「新しい銀行像を創ろう！」**という、りそなホールディングスの故・細谷英二会長（当時）のメッセージを受け、全国ネットワークを持ちながら、地域と共に歩む銀行として何ができるかを考えてきたことにある。以来、一つひとつ**カタチにすること**にこだわり続け、これまでに**500以上の施策を具現化**してきた。さらにREENALは、**施策具現化のプロセスを体系化**することで、今やマーケットの創出・地域活性化といった**新しい共有価値を生み出すオープンプラットフォーム**としての機能を発揮している。地方創生にも資する、施策具現化の積み上げとプロセスの体系化で見えてきた、**地域発でコトを興す実践的手法であり、これまで500プランの策定支援の実績がある。**

Copyright (C) 2024Resona Research Institute Co.,Ltd. All Rights Reserved.

REENAL 2Generation「わらしべ長者的展開」

MAKE MOVEMENT!
REENAL

REENALの活動の一部をご紹介。

RESONART
FM802のアートプロジェクト「digmeout」とともに新しい才能を応援。彼らの作品発表の場として、キャッシュカードを活用。

RAKUGO BANK
NPO法人国際落語振興会とタッグを組み「大人の嗜み＝落語」を知る機会を提供するとともに、地域活性化にも寄与しています。

RE!SUITOU
「マイ水筒を持とう!」をコンセプトに活動するすいとう姑委員会とのプロジェクト。魔法瓶メーカーもプロジェクトに参加しています。

Bankbook Case
アパレルメーカー・通販会社とコラボレーションし、通帳ケース商品企画をプロデュース。プロダクツ開発企画によるマーケット創造を実現。

REENAL×Ecommon
環境意識活動「Ecommon」とコラボレーションして、地球環境の危機を知り、「できることから始めるエコロジー」の提唱に協力。

百天満天百
天神橋筋商店街まちおこし共同企画。天神橋筋商店街限定定期預金の取り扱い、天満天神繁昌亭チャリティ寄席開催、オリジナル清酒復活など、リアルなまちおこしに挑戦。

Join the Loop
清水音泉・FM802・東洋紡・アーバンリサーチとのコラボレーション。音楽イベントで回収したペットボトルをポリエステル繊維に再生、再生繊維からTシャツを製造し販売という循環(Loop)をプロデュース。一般の消費者の方々にペットボトルの循環システムを体感していただきました。

大阪府 × REENAL 大阪府の「将来ビジョン・大阪」5つのテーマに対し、具体的アクションでお応えしました。

大阪府「将来ビジョン・大阪」5つのテーマ	りそな銀行「REENALプロジェクト」具体的アクション
1 世界をリードする大阪産業	→ 産学官連携コンペンション 2009年10月19日開催!
2 水とみどり豊かな新エネルギー都市 大阪	→ Join the Loop ペットボトル循環計画 2009年9月 Tシャツ完成!
3 ミュージアム都市 大阪	→ Re:OSAKA IDEA 09 2009年6月完成!アイデア具現化展開中!
4 子どもからお年寄りまでだれもが安全・安心ナンバー1 大阪	→ Art Forum in Osaka 現代アートの世界に輝く新星たち 2009年11月1日開催!
5 教育・日本一 大阪	→ 企業ミュージアムBANK 2009年8月21日開催!

RE!SUITOU
REENAL × ZOJIRUSHI

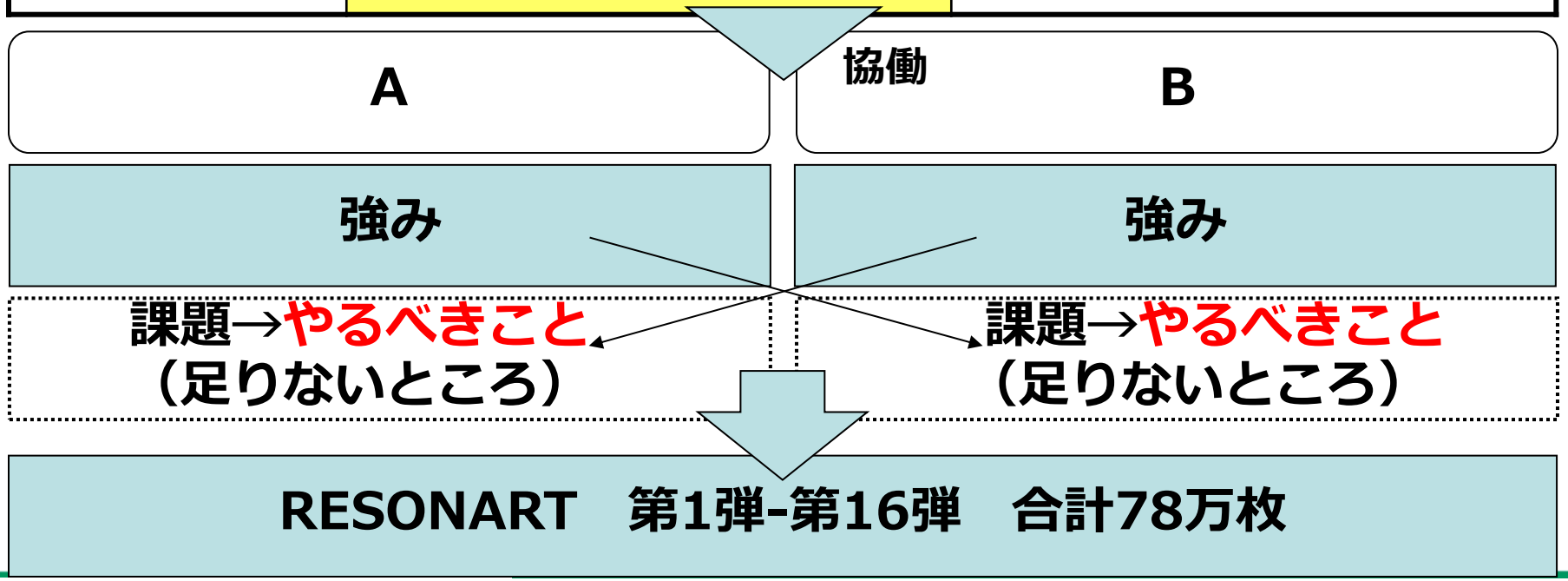
REENAL presents FM802 HOLIDAY SPECIAL
FEEL TOGETHER!
2006. 5. 3. holi. 10:00 - 18:55 on air !!
エコロジーをテーマにお届けする9時間。
万博公園のFUNKY MARKET会場から一部生中継！

Copyright (C) 2024Resona Research Institute Co.,Ltd. All Rights Reserved.

REENALプロジェクトケーススタディ①

Copyright (C) 2024Resona Research Institute Co.,Ltd. All Rights Reserved.

連携・協働先名	強み	課題→やるべきこと （足りないところ）
りそな銀行	キャッシュカードの券面 ショーウィンドウ	りそなショックによるブランド力低下→ブランド力回復 女性・若年層の支持
FM802 digmeout	クオリティの高い 若手アーティストの発掘	若手アーティストの活躍の場



Copyright (C) 2024Resona Research Institute Co.,Ltd. All Rights Reserved.

こだわったのは、
カタチにすること。
ふとしたきっかけで
つながる、ひろがっていく。

Copyright (C) 2024Resona Research Institute Co.,Ltd. All Rights Reserved.

REENALプロジェクトケーススタディ②

REENAL × Ecommon present

FUNKY MARKET

2006.5/3（祝・水）9:30 - 17:00 ※雨天の場合、5/4(祝・木)に延期

万博記念会記念公園自然文化園お祭り広場（大阪モノレール・万博公園駅下車）

RE!SUITOU

REENAL × ZOJIRUSHI

REENAL presents FM802 HOLIDAY SPECIAL

FEEL TOGETHER!

2006. 5. 3. holi. 10:00 - 18:55 on air !!

エコロジーをテーマにお届けする9時間。

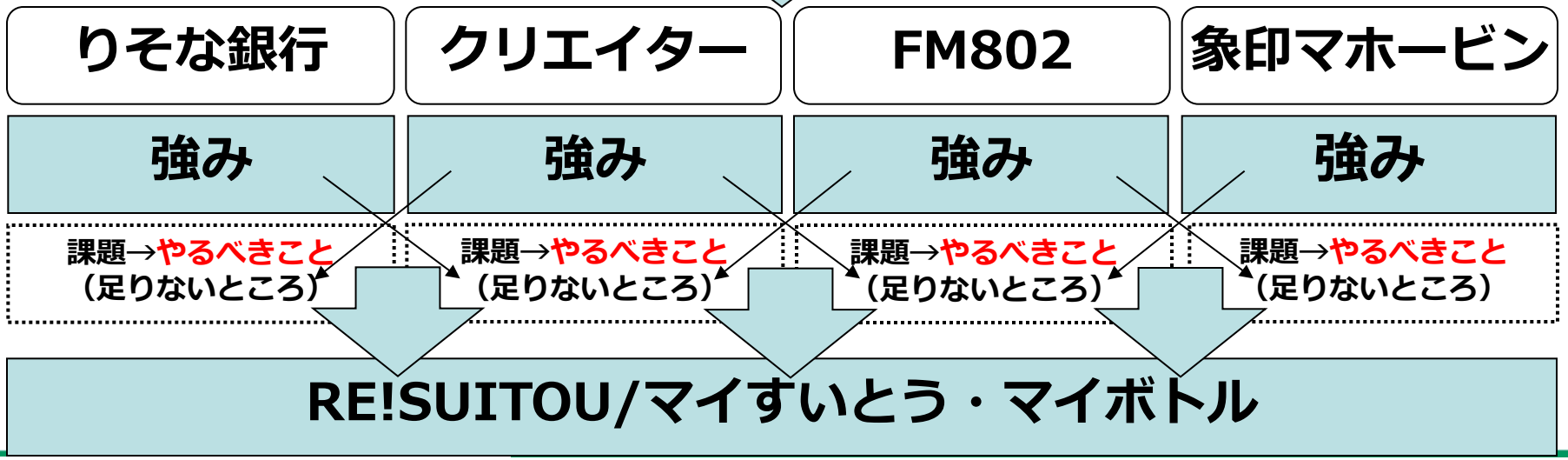
万博公園のFUNKY MARKET会場から一部生中継！

Copyright (C) 2024Resona Research Institute Co.,Ltd. All Rights Reserved.

Copyright (C) 2024Resona Research Institute Co.,Ltd. All Rights Reserved.

連携・協働先名	強み	課題→やるべきこと（足りないところ）
りそな銀行	コーディネート力	連携・協働法人取引先開拓
クリエイティブ・エディター	発想力	発想の具体的展開
FM802	伝播力	クライアント開発
象印マホービン	保温保冷に優れたマホービン技術	ステンレスボトルマーケット拡大

協働



Copyright (C) 2024Resona Research Institute Co.,Ltd. All Rights Reserved.

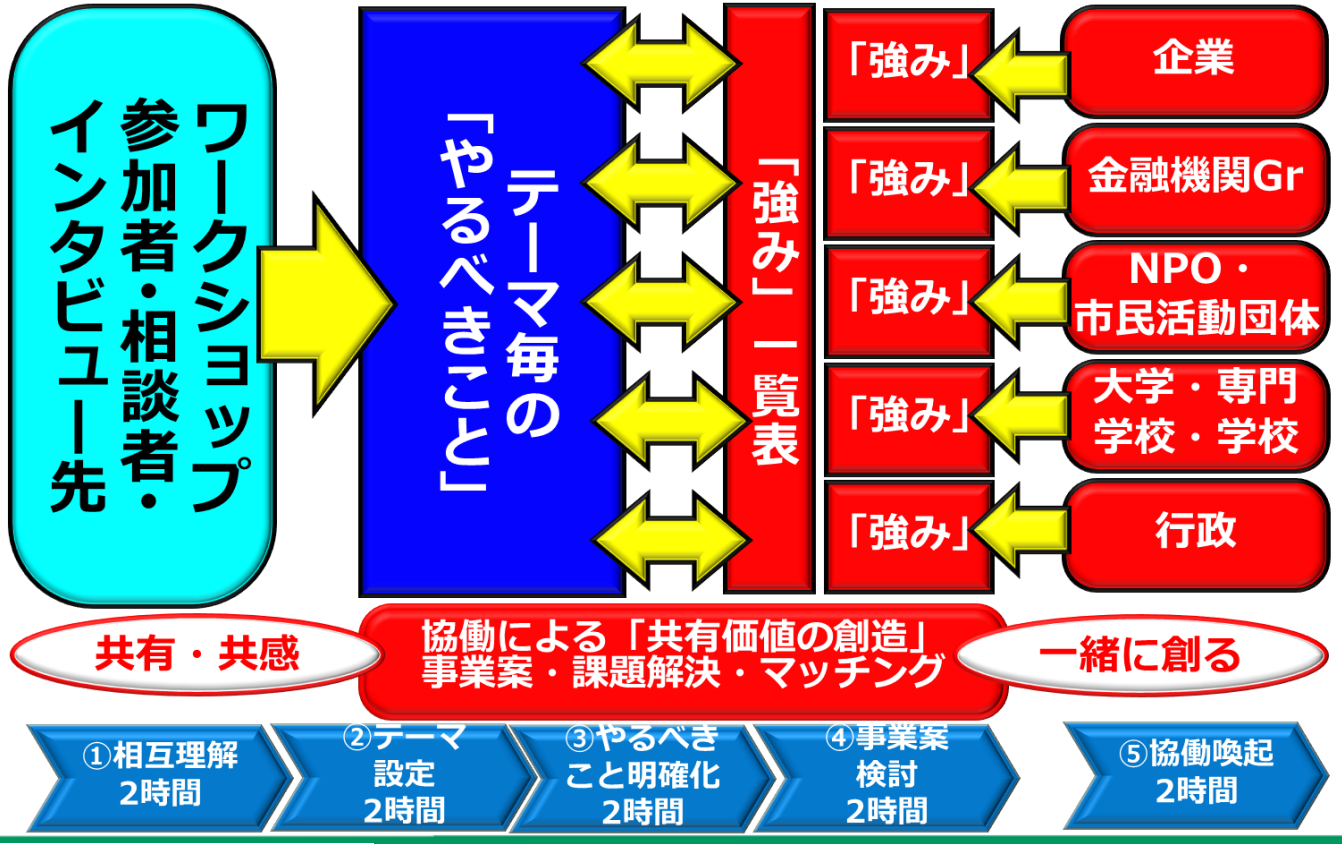
三方よし
売り手よし・買い手よし・世間よし

論語と算盤
社会的価値と経済的価値の両立

SDGs
持続可能な開発目標

Copyright (C) 2024Resona Research Institute Co.,Ltd. All Rights Reserved.

REENAL 3Generation「体系化」
注目した２つの要素「やるべきこと」×「強み」

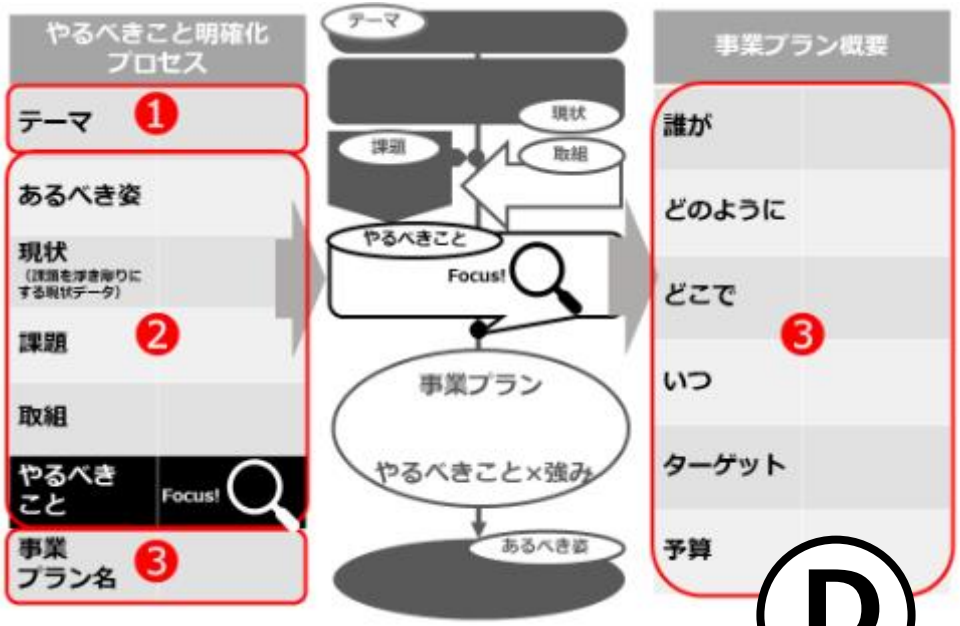


Copyright (C) 2024Resona Research Institute Co.,Ltd. All Rights Reserved.

REENAL 4Generation
現場R&D→ハンズオン支援量産化

○リーナル式フレームワーク（事業創出・再構築）

ワークショップ



○リーナル式フレームワーク（業務プロセス仕組化）

ワークショップ

Development

Copyright (C) 2024Resona Research Institute Co.,Ltd. All Rights Reserved.

REENAL 5Generation
「REENALプログラム①-⑤開発・展開」

企業に求められる「強み」と「課題」の関係性に基づく「変革」とREENALプログラム

Copyright (C) 2024Resona Research Institute Co.,Ltd. All Rights Reserved.

課題認識

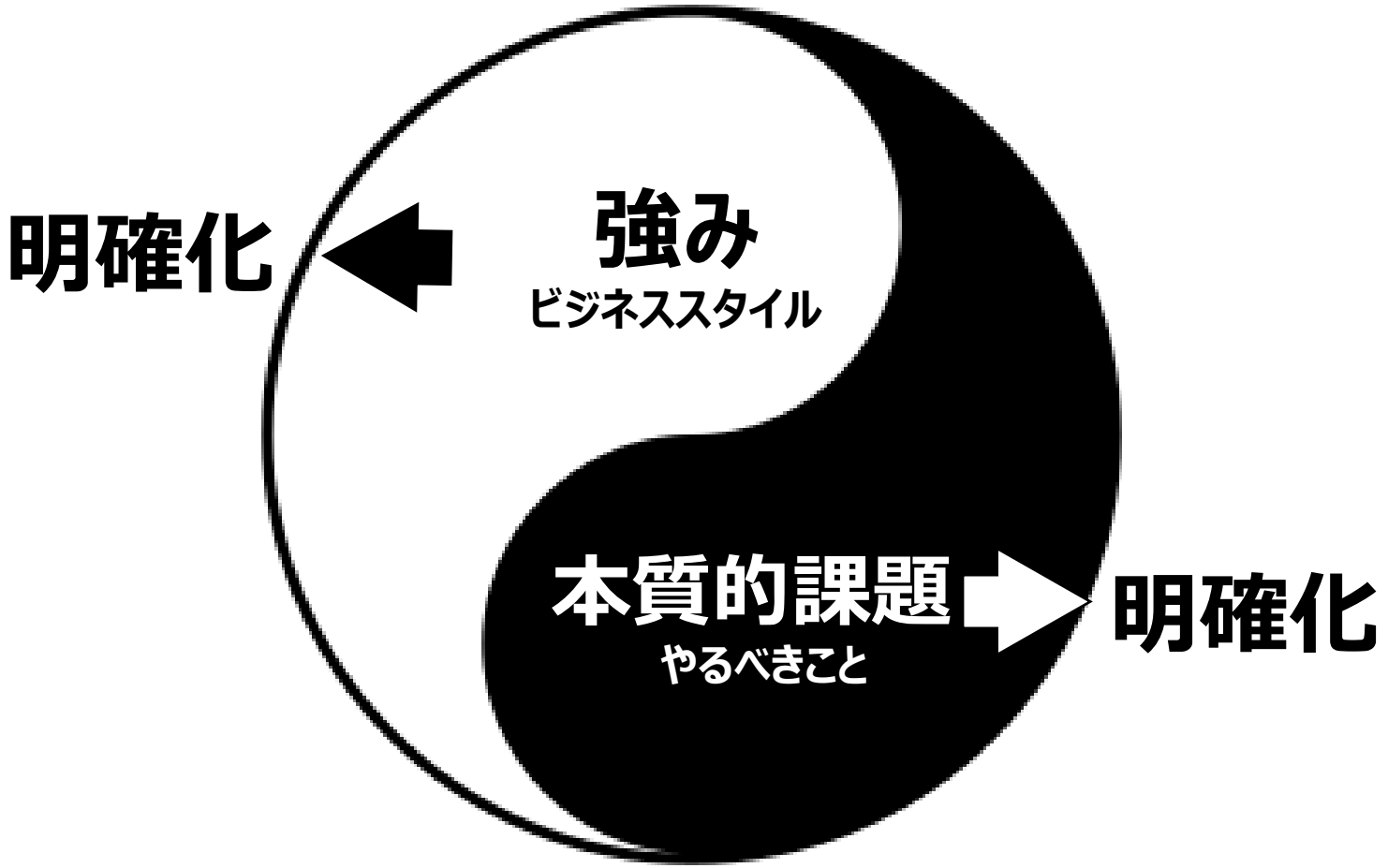
Copyright (C) 2024Resona Research Institute Co.,Ltd. All Rights Reserved.

強みと課題の関係性

強みと課題は表裏一体

Copyright (C) 2024Resona Research Institute Co.,Ltd. All Rights Reserved.

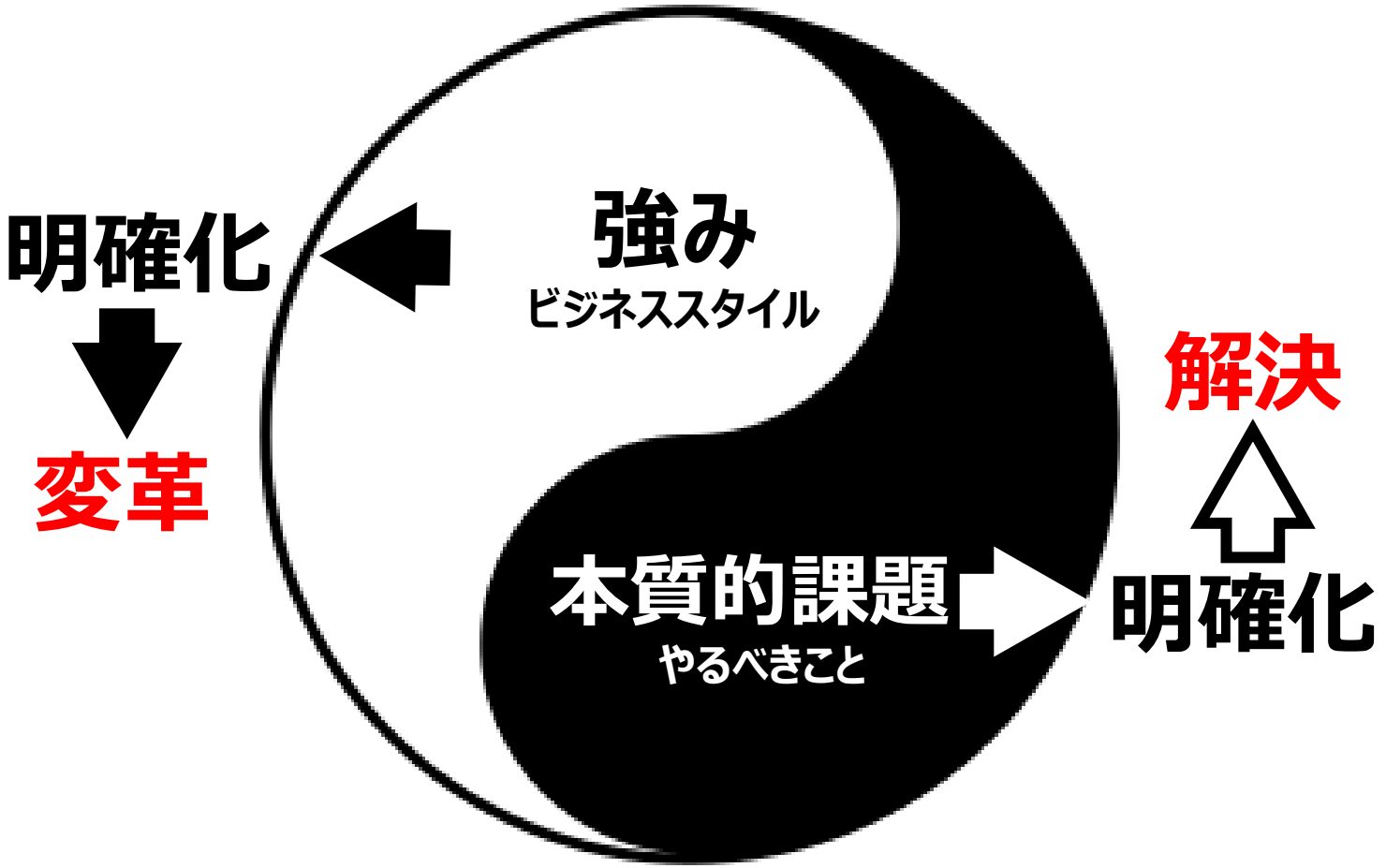
強みと課題の関係性



強みと課題は表裏一体

Copyright (C) 2024Resona Research Institute Co.,Ltd. All Rights Reserved.

強みと課題の関係性



強みと課題は表裏一体

Copyright (C) 2024Resona Research Institute Co.,Ltd. All Rights Reserved.

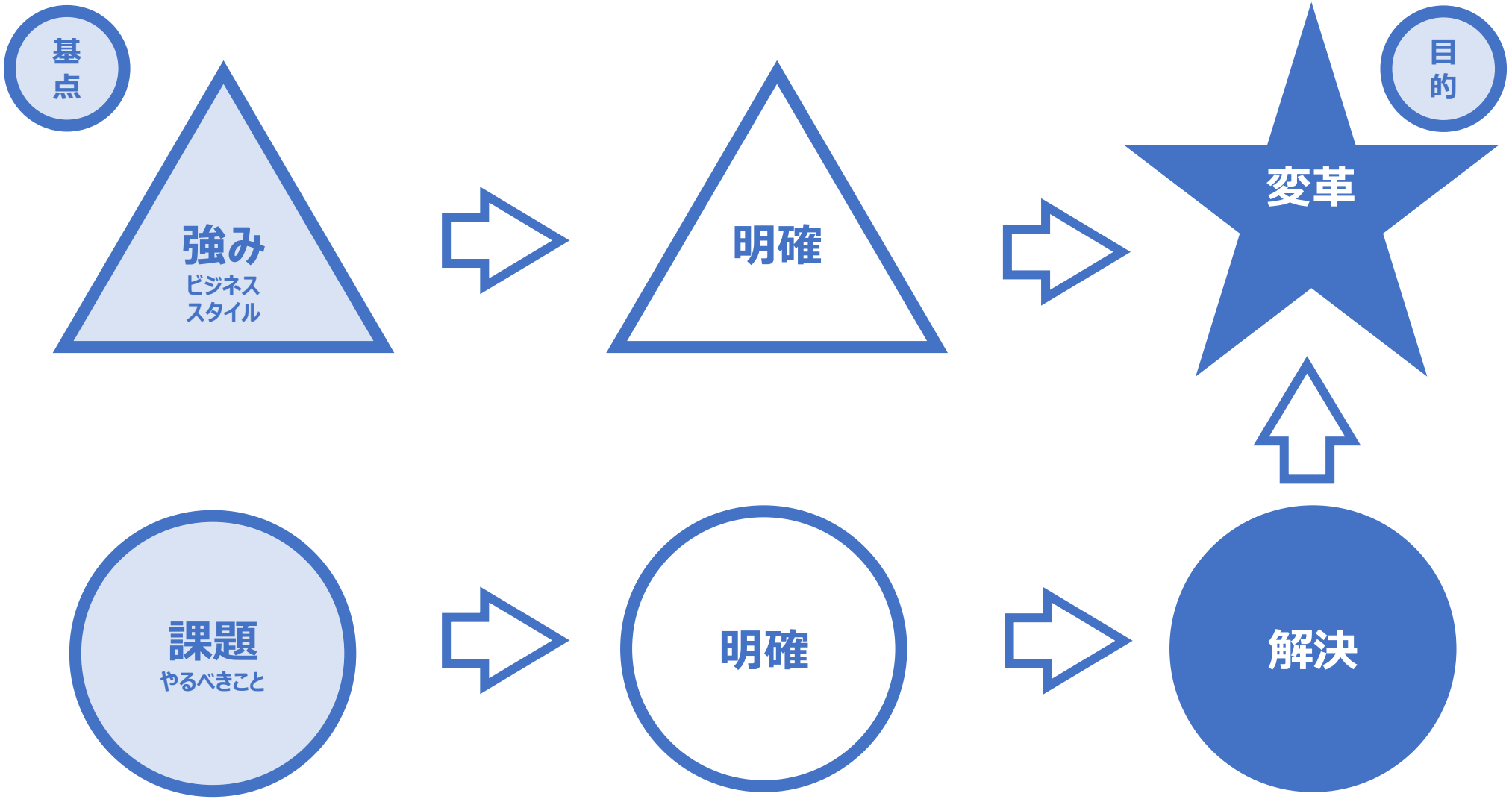
企業に求められる「強み」と「課題」の関係性に基づく「変革」

↓

REENALプログラム

Copyright (C) 2024Resona Research Institute Co.,Ltd. All Rights Reserved.

企業に求められる「強み」と「課題」の関係性に基づく「変革」とREENALプログラム

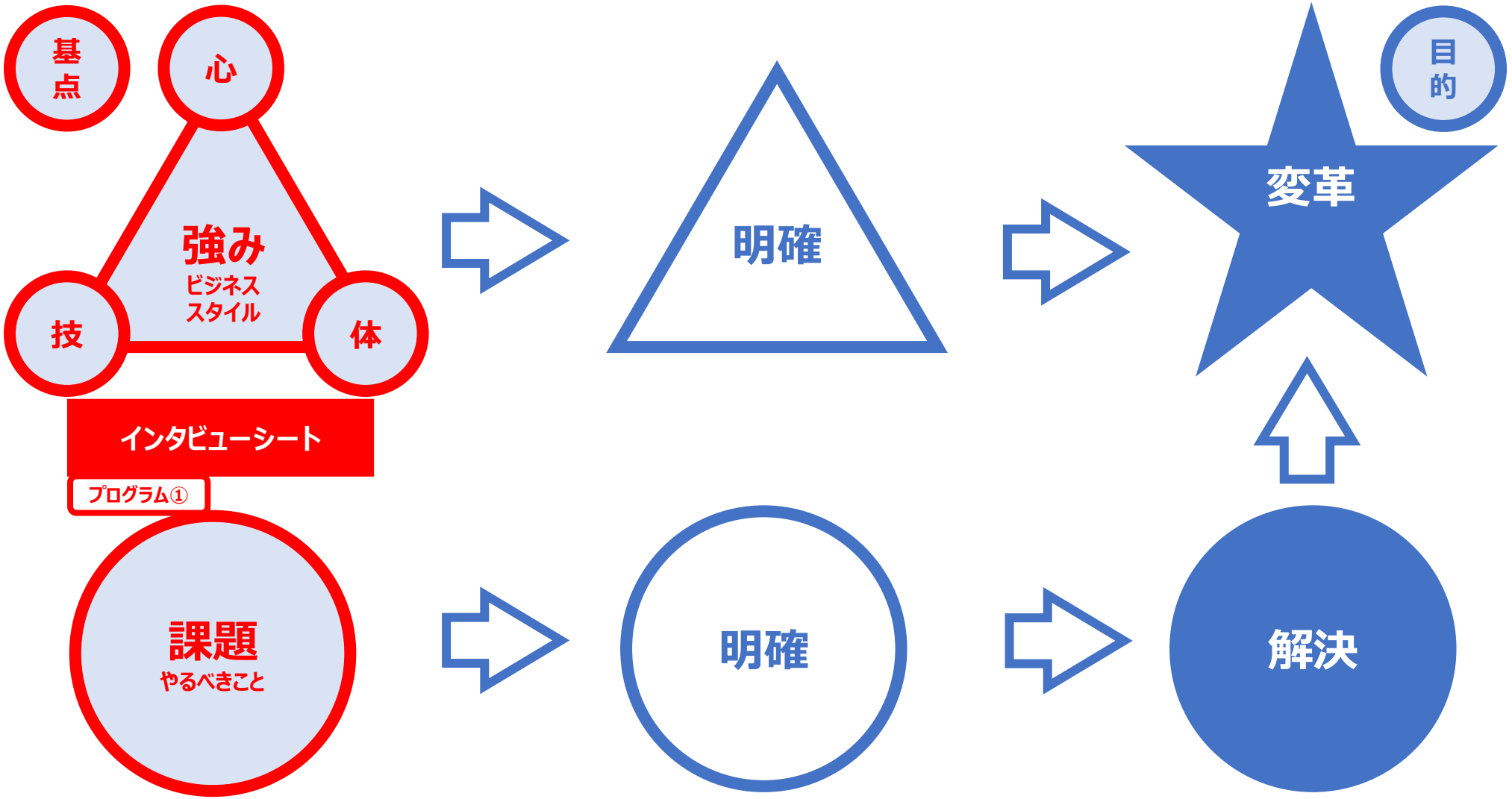


Copyright (C) 2024Resona Research Institute Co.,Ltd. All Rights Reserved.

REENALプログラム①
インタビューシート

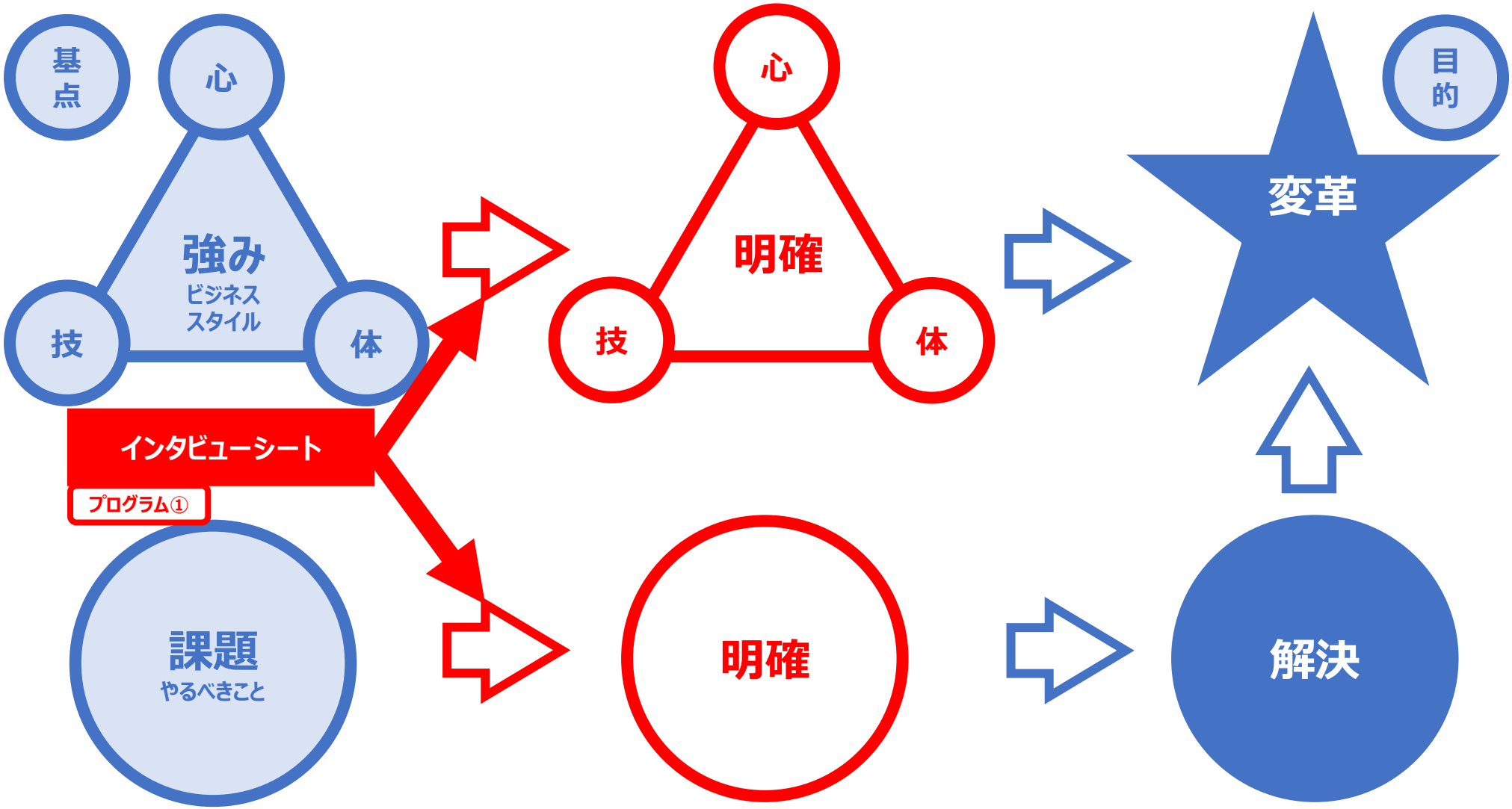
Copyright (C) 2024Resona Research Institute Co.,Ltd. All Rights Reserved.

企業に求められる「強み」と「課題」の関係性に基づく「変革」とREENALプログラム



Copyright (C) 2024Resona Research Institute Co.,Ltd. All Rights Reserved.

企業に求められる「強み」と「課題」の関係性に基づく「変革」とREENALプログラム

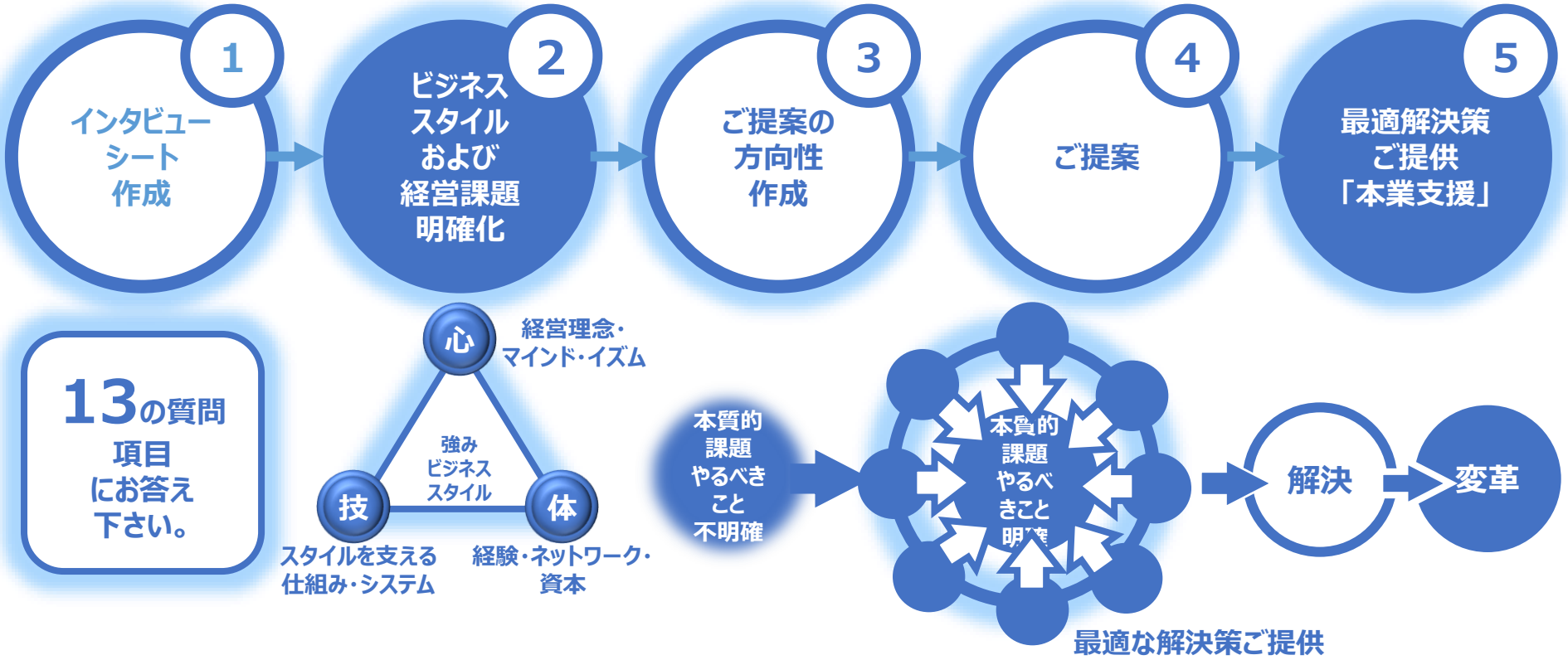


Copyright (C) 2024Resona Research Institute Co.,Ltd. All Rights Reserved.

REENAL（RESONA+REGIONAL）式※ インタビューシートに基づく5ステップ！

貴社のビジネススタイル・経営課題を明確にし、最適な解決策をご提案、変革のお手伝いをさせていただきます！

※2003年10月から始まったりそなグループの地域活性化プロジェクト。500以上の協働ケーススタディをベースに開発された「ビジネススタイル」と「経営課題」を明確化させ、最適なソリューションを提供する手法。すでに、500プラン以上の策定サポートの実績があります。



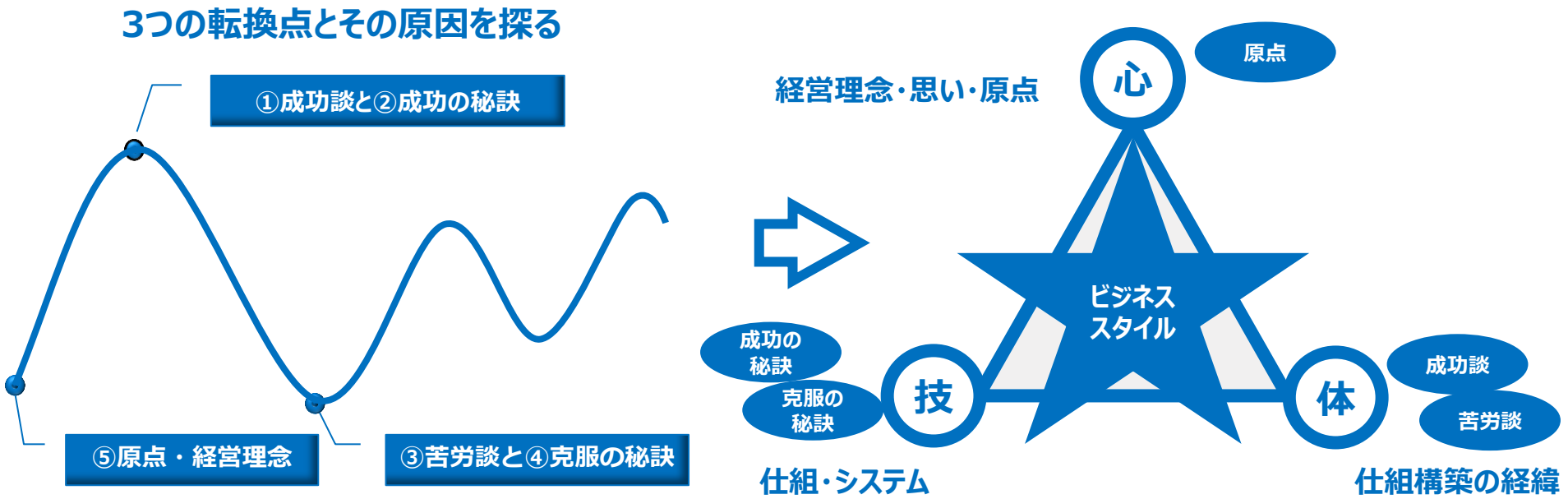
Copyright (C) 2024Resona Research Institute Co.,Ltd. All Rights Reserved.

リーナル式インタビューシート

取引先名	業務概要	①事業・業務の中で、これまでで一番うまくいったエピソード **成功談** （140文字以内）	②**成功の秘訣**（なぜ、うまくいったのでしょうか？） （140文字以内）	③事業・業務の中で、これまでで一番苦労したエピソード **苦労談** （140文字以内）	④**克服の秘訣**（どうやって、克服したのでしょうか、克服しようとしたのでしょうか？ （140文字以内）	⑤**経営理念**・事業の原点（きっかけ） （140文字以内）	⑥強み・**ビジネススタイル** （140文字以内）	⑦**強みキーワード** （20文字以内）
		①体	②技	③体	④技	⑤心	⑥スタイル	⑦スタイル

Copyright (C) 2024Resona Research Institute Co.,Ltd. All Rights Reserved.

強み（ビジネススタイル）明確化



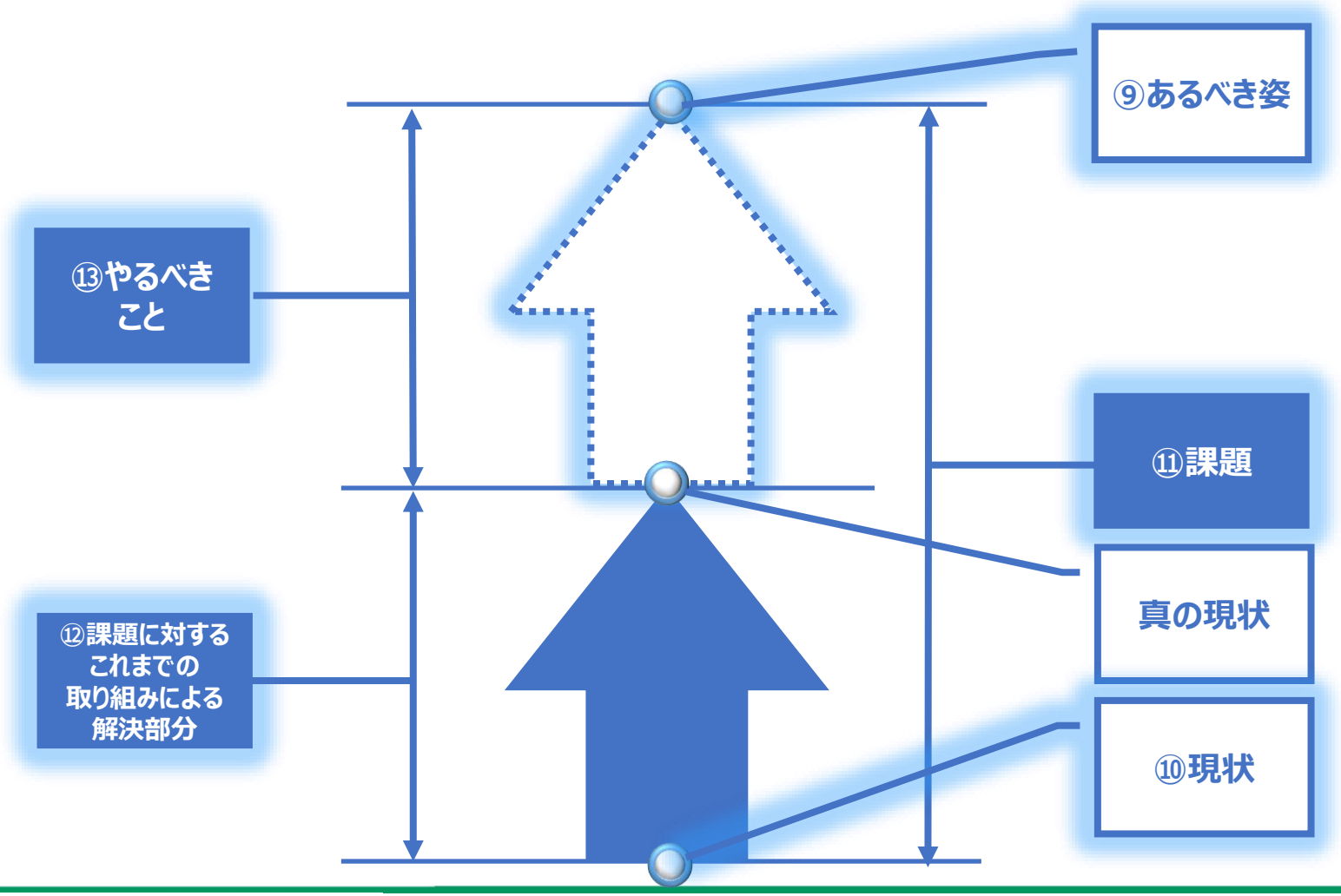
Copyright (C) 2024Resona Research Institute Co.,Ltd. All Rights Reserved.

リーナル式インタビューシート

今、事業承継するなら… ①内部人材活用（親族） ②内部人材活用（社員） ③外部人材活用 ④廃業（M＆A含む）	①今一番事業・業務で気になる**テーマ**（20文字以内）	②今一番事業・業務で気になるテーマにおける**「あるべき姿」**（140文字以内）	③今一番事業・業務で気になるテーマにおける「あるべき姿」に比べての**「現状」**（140文字以内）	④今一番事業・業務で気になるテーマにおける**「課題」**＝「あるべき姿」-「現状」（70文字以内）	⑤今一番事業・業務で気になるテーマにおける「課題に対する**これまでの取り組み**」（140文字以内）	⑥今一番事業・業務で気になるテーマにおける「やるべきこと」＝「課題」-「課題に対するこれまでの取り組み」**「課題に対するこれまでの取り組み」の足りないところ**（限界点・阻害要因・工夫のいるところ）（70字以内）
	⑧	⑨	⑩	⑪	⑫	⑬

Copyright (C) 2024Resona Research Institute Co.,Ltd. All Rights Reserved.

経営課題明確化

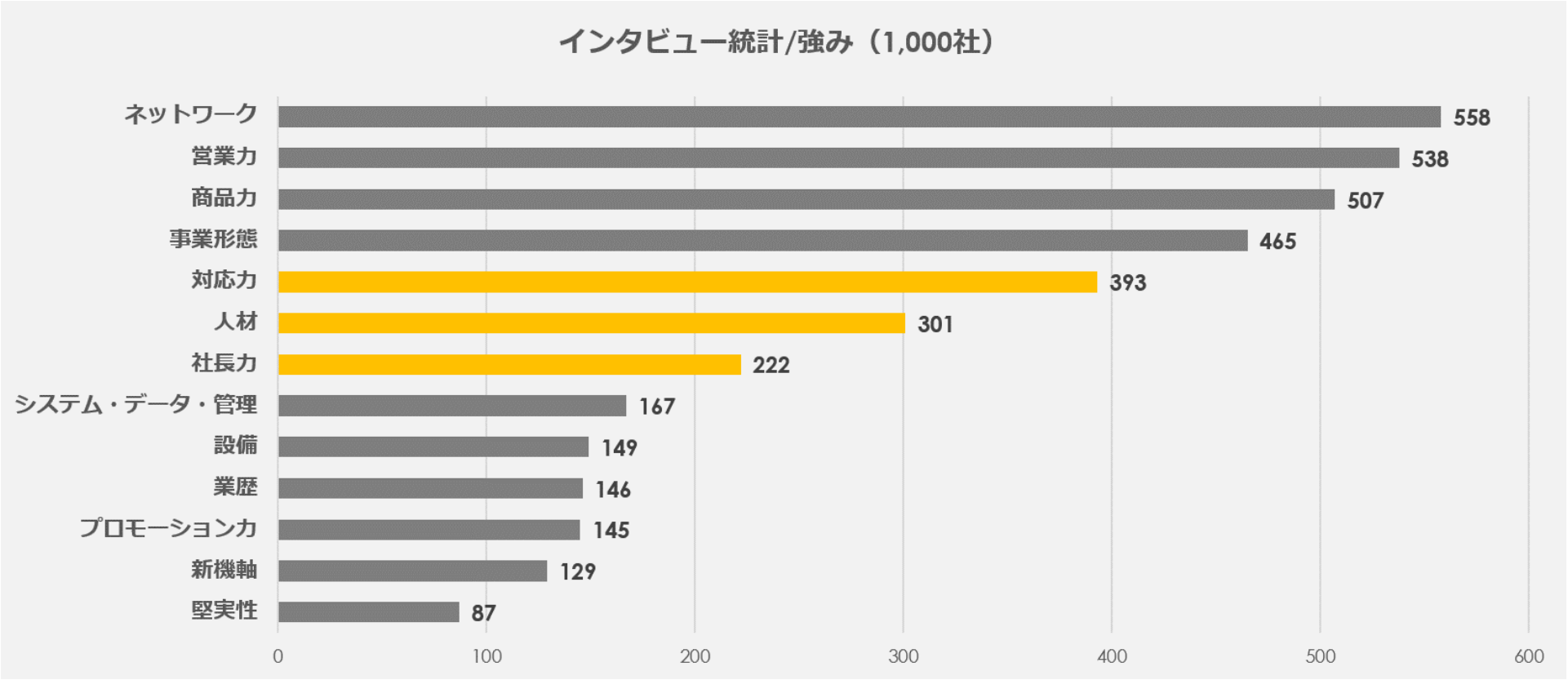


Copyright (C) 2024Resona Research Institute Co.,Ltd. All Rights Reserved.

変革の方向性

項目	ポイント	強み ビジネスタイル ＝勝ちパターン	課題 やるべきこと	強みと 課題の関係性	変革の 方向性
心 （経営理念・マインド・イズム・拠り所、原点）	⑤	⑥⑦	⑧⑬		
技 （ビジネススタイルを下支えする仕組み・システム）	②④				
体 （ビジネススタイルを下支えする仕組み・システムの構築経緯、成功談・苦労談）	①③				

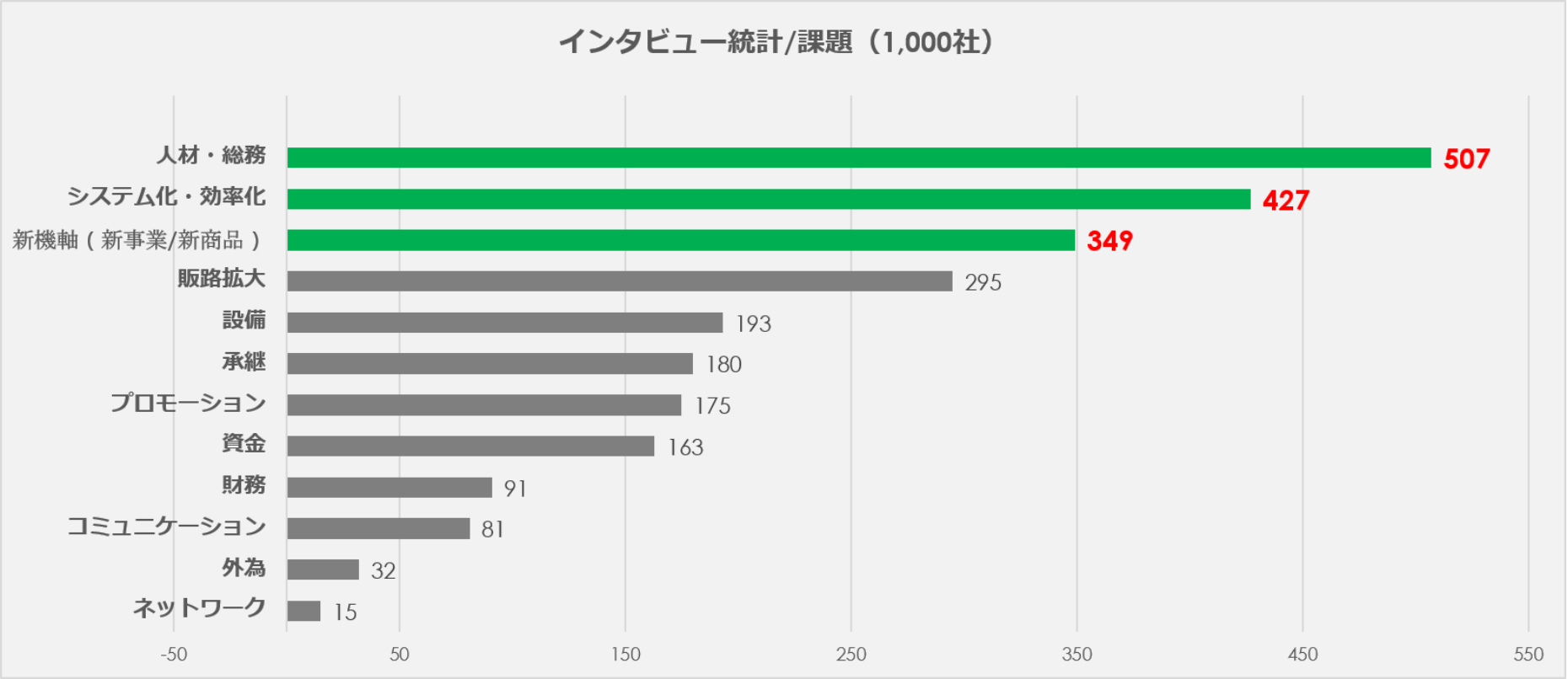
Copyright (C) 2024Resona Research Institute Co.,Ltd. All Rights Reserved.



✓「強み」は、ネットワーク・営業力・商品力に強みを持つ企業が多い。

✓一方で、社長力・（社長や現場の）対応力などの属人的な対応をしている企業が多く、「組織化・仕組化・システム化」が必要であることがわかる。

Copyright (C) 2024Resona Research Institute Co.,Ltd. All Rights Reserved.



✓「人材・総務」の課題の根底には、業務の仕組化・高度化の必要性が高いことが窺える。これは、「システム化・効率化」のニーズが高いことと連動しており、可視化・仕組化の必要性が高いことがわかる。

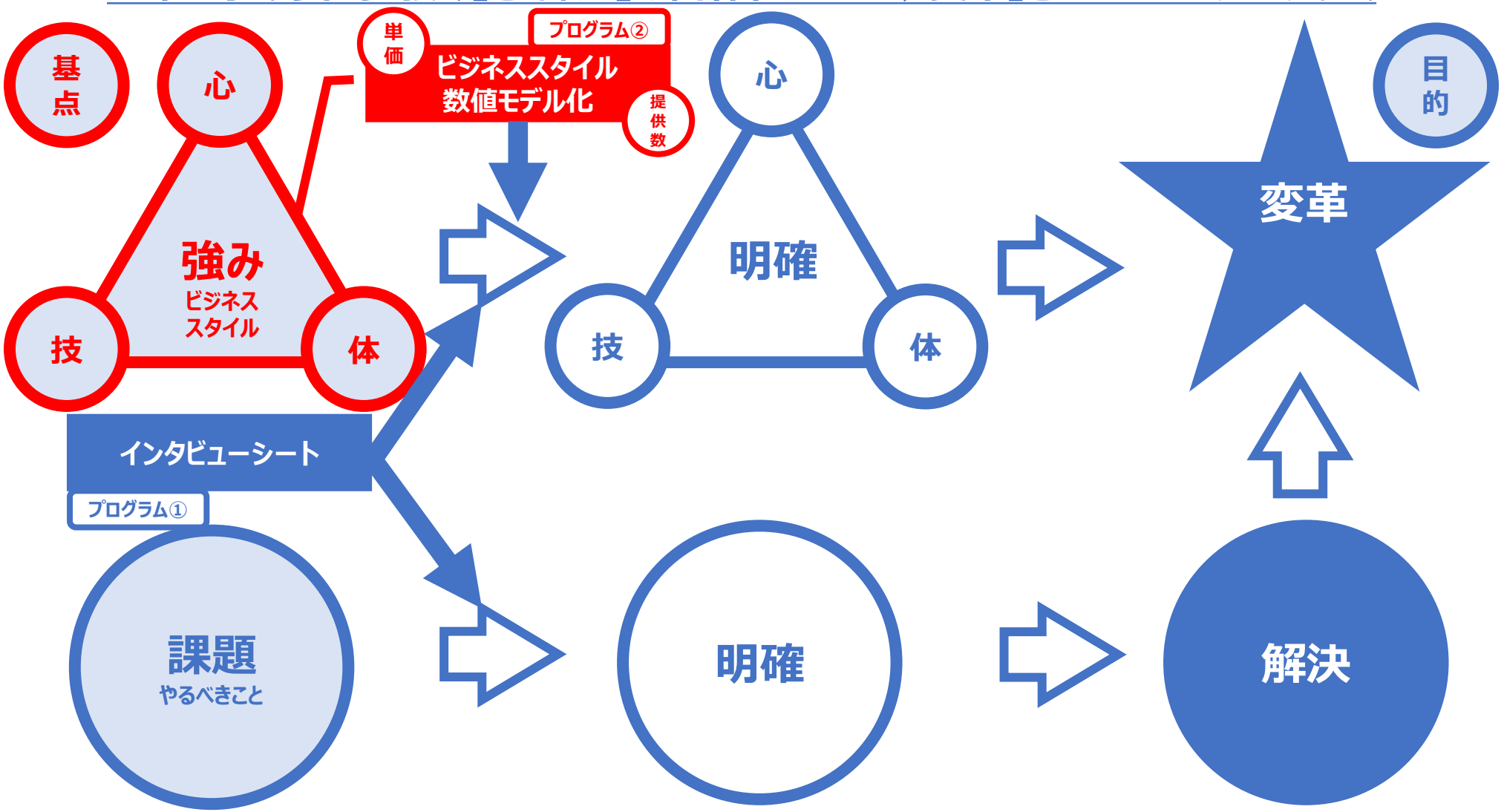
✓人材不足やシステム化できていないことで、新事業構築や新商品の開発の時間捻出が出来ていない。

Copyright (C) 2024Resona Research Institute Co.,Ltd. All Rights Reserved.

REENALプログラム②
ビジネススタイル
数値モデル化

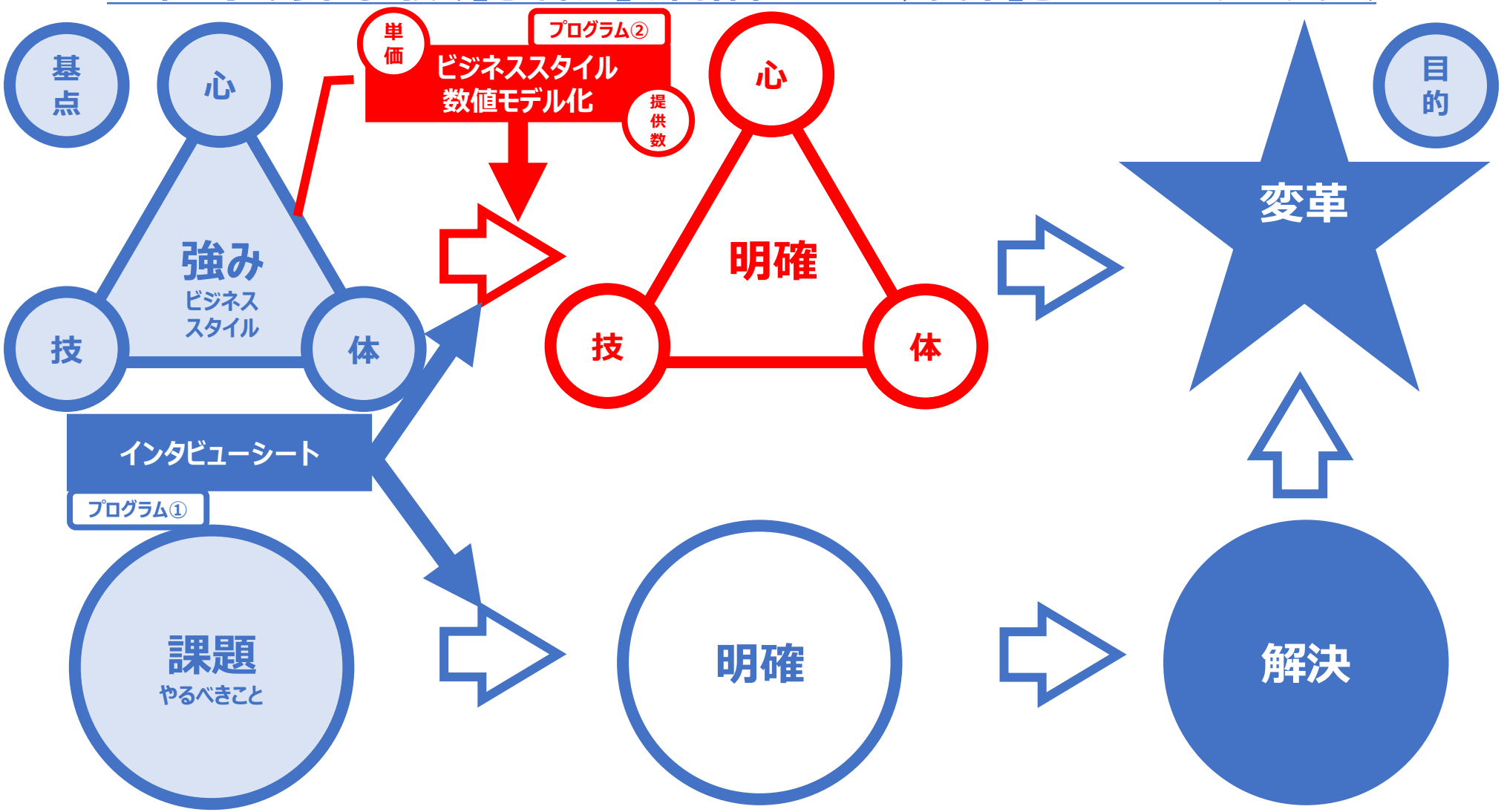
Copyright (C) 2024Resona Research Institute Co.,Ltd. All Rights Reserved.

企業に求められる「強み」と「課題」の関係性に基づく「変革」とREENALプログラム



Copyright (C) 2024Resona Research Institute Co.,Ltd. All Rights Reserved.

企業に求められる「強み」と「課題」の関係性に基づく「変革」とREENALプログラム



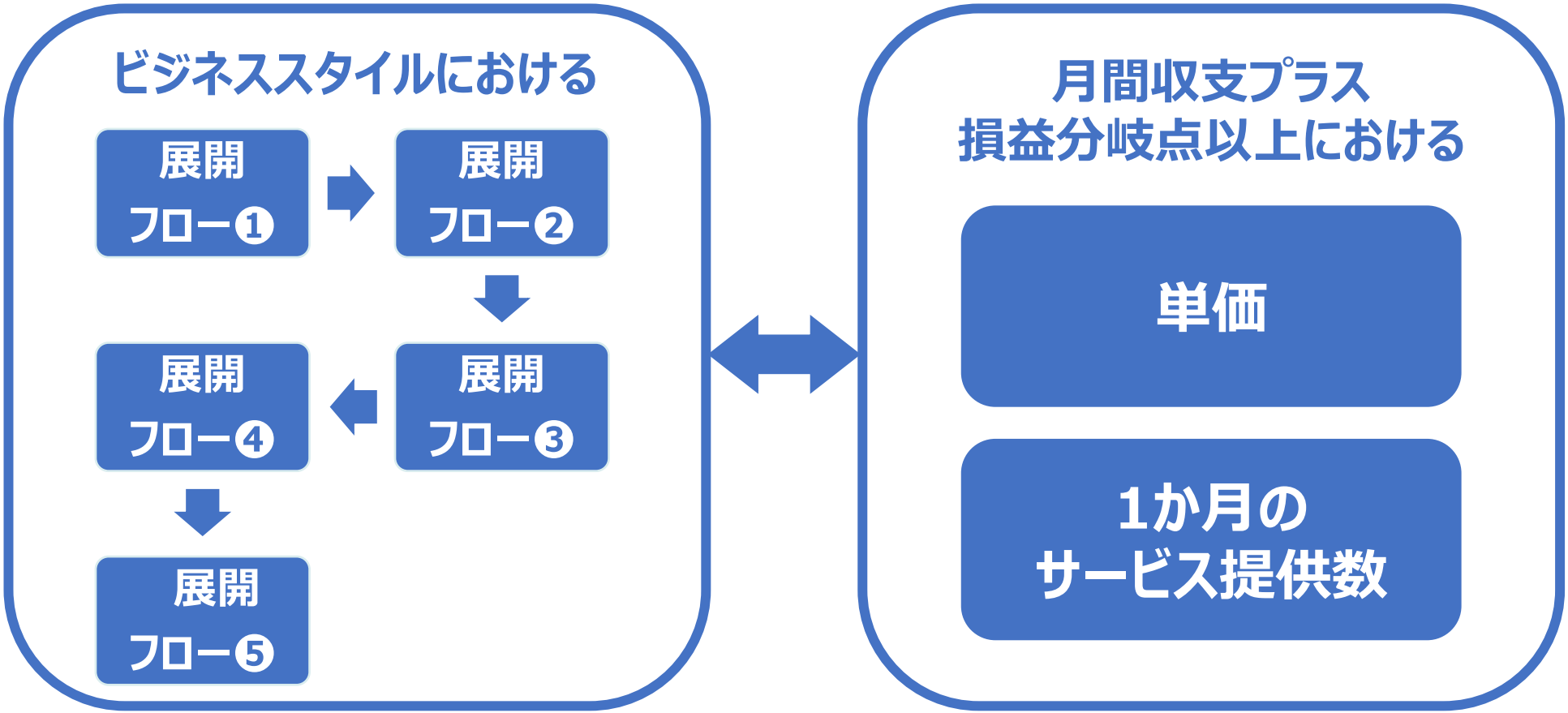
Copyright (C) 2024Resona Research Institute Co.,Ltd. All Rights Reserved.

ビジネススタイル数値モデル化

ビジネスプラン展開フロー	❶	❷	❸	❹	❺
HOW MUCH 売上(1)	1か月収入＝売上				
	単価①				
	1日サービス提供数②				
	1か月稼動日数③				
	1か月サービス提供数④（②×③）				
	①×④				
HOW MUCH プラン展開に必要な ランニングコスト(2)	1か月支出				
	項目	金額			
	仕入れ				
	人件費				
	家賃				
	光熱費				
	通信費・システム費				
	イニシャルコスト÷12				
	合計				
HOW MUCH 月間収支(1)-(2)=(3)					
HOW MUCH 年間収支(3)×12					

Copyright (C) 2024Resona Research Institute Co.,Ltd. All Rights Reserved.

単価・提供サービス数とプラン展開フローは見合っているか？



Copyright (C) 2024Resona Research Institute Co.,Ltd. All Rights Reserved.

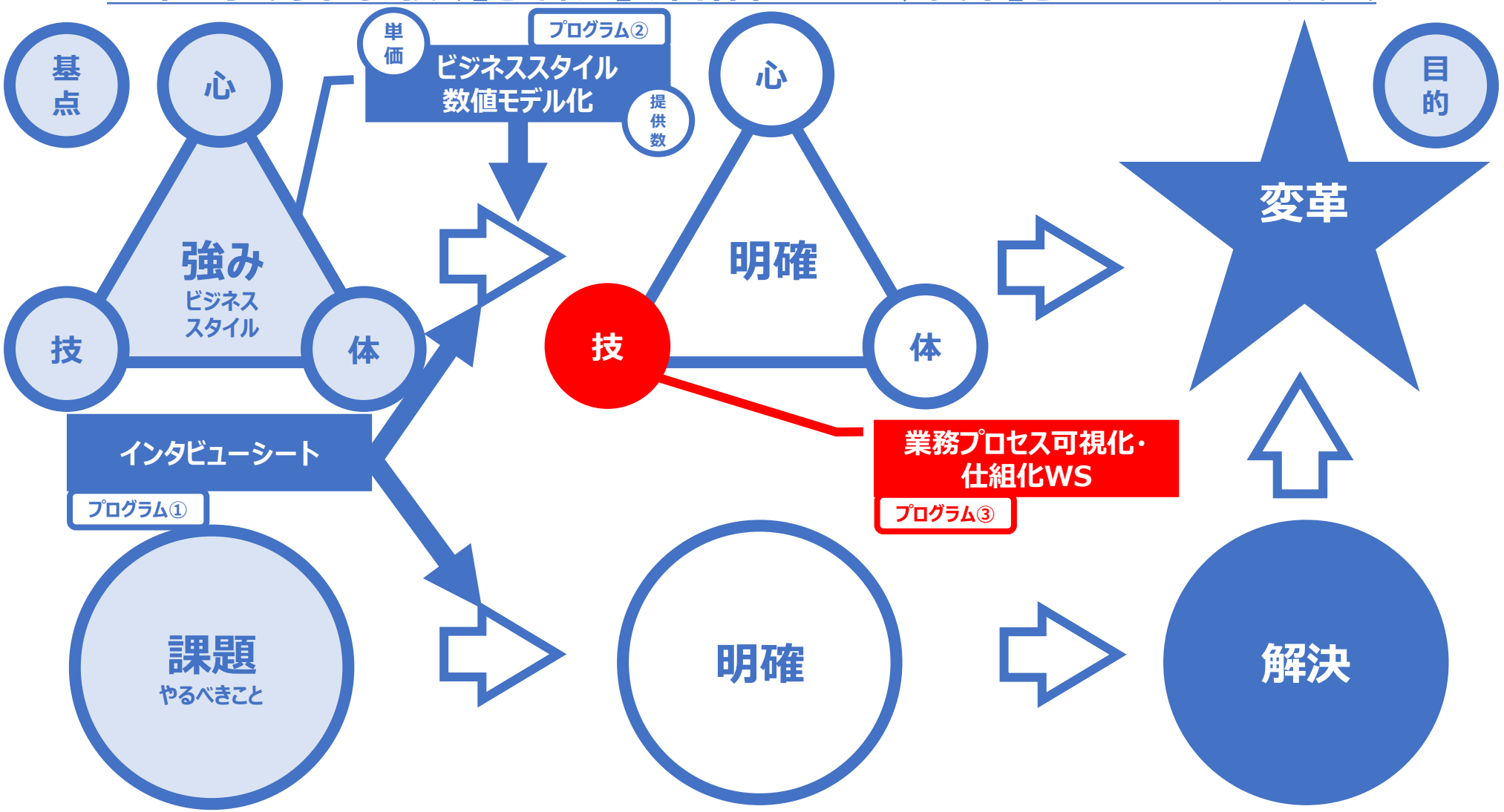
REENALプログラム③ 業務プロセス可視化・仕組化ワークショップ

Copyright (C) 2024Resona Research Institute Co.,Ltd. All Rights Reserved.

現場がつくる手順書
－5 BOX 5 POINT

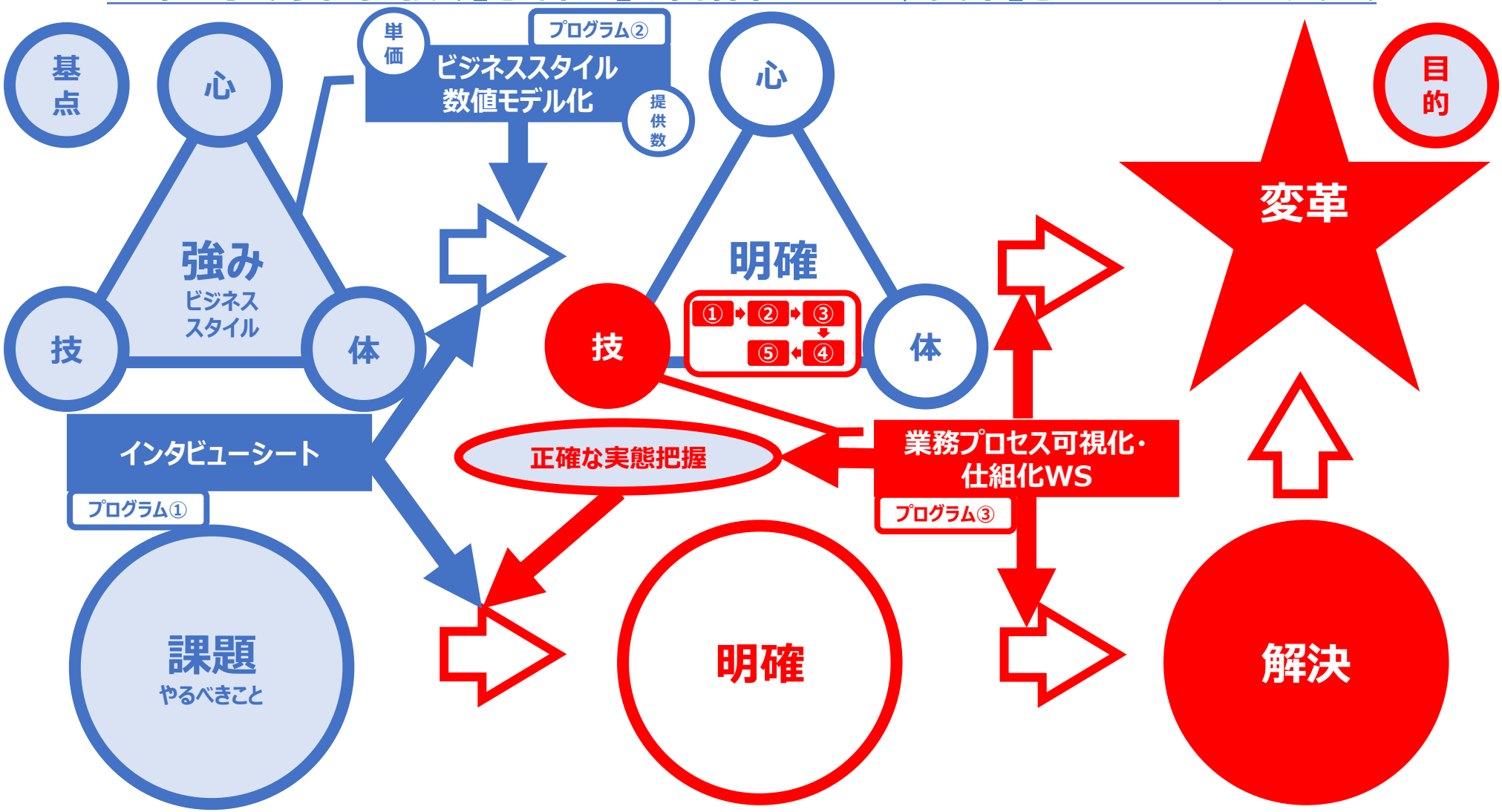
Copyright (C) 2024Resona Research Institute Co.,Ltd. All Rights Reserved.

企業に求められる「強み」と「課題」の関係性に基づく「変革」とREENALプログラム



Copyright (C) 2024Resona Research Institute Co.,Ltd. All Rights Reserved.

企業に求められる「強み」と「課題」の関係性に基づく「変革」とREENALプログラム



Copyright (C) 2024Resona Research Institute Co.,Ltd. All Rights Reserved.

回	第1フェーズ	第2フェーズ	第3フェーズ	第4フェーズ①	第4フェーズ②	第5フェーズ
時間	2時間	1時間	1時間	2時間	2時間	2時間
プログラム	対象業務選定 メンバー自己紹介ワークショップ	対象業務工程５分類ワークショップ	業務手順明確化ワークショップ	各業務手順について確認ワークショップ① 管理者チェック	各業務手順について確認ワークショップ② 管理者チェック	対象業務 手順書発表会
概要	➢ 可視化・仕組化対象業務選定。 ➢ メンバーセルフインタビュー→相互理解	➢ 対象業務に携わる社員による業務手順書き出し ➢ 5工程分類 ➢ 工程名設定 ➢ 手順順番確定	➢ ５工程の業務手順について勘所書き出し ➢ ５つのポイント基準に基づく	➢ 各業務手順・勘所について確認・修正・仕上げ。	➢ 各業務手順・勘所について確認・修正・仕上げ ➢ 管理者による各業務手順・勘所について確認・修正・仕上げ	➢ 完成した手順書について発表
成果物	対象業務 自己紹介一覧表	５工程手順	5工程手順・勘所	手順書	手順書	手順書

Copyright (C) 2024Resona Research Institute Co.,Ltd. All Rights Reserved.

第0フェーズ
可視化・仕組化
ワークショップ企画

Copyright (C) 2024Resona Research Institute Co.,Ltd. All Rights Reserved.

参考資料①：
中小企業庁
「中小企業・小規模事業者人材活用ガイドライン」
https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/koyou/hitodebusoku/guideline/guideline.pdf

参考資料②：
近畿経済産業局
ものづくり基盤産業の人手不足解決への取組
https://www.kansai.meti.go.jp/3-5sangyo/jinzai/seizou_jinzai.html

参考資料③：
近畿経済産業局
現場主導による業務プロセス可視化ツール
https://www.kansai.meti.go.jp/3-5sangyo/jinzai/kashikatool.html

Copyright (C) 2024Resona Research Institute Co.,Ltd. All Rights Reserved.

可視化・仕組化ワークショップ企画検討シート

REENALプログラム（ベース）	No.	プログラム	概要
	①	インタビューシート	13項目に回答→強みと課題明確化→強みと課題の関係性に基づく、変革の方向性の見立て

REENALプログラム（今回のセミナーテーマ）	No.	プログラム	概要
	③	業務プロセス可視化・仕組化ワークショップ	

	No.	課題	目的	可視化・仕組化対象業務	対象メンバー	チェック	ポイント	効果
中小企業庁 中小企業・小規模事業者 人材活用ガイドライン 課題との連動 （今回のセミナーテーマ）	①	営業が不十分/販路拡大できない	課題解決のための正確な実態把握 ※精緻なマニュアルを作ることが目的ではない	営業業務	対象業務を習得してあまり時間が経過していない現場社員	対象業務管理者・習熟者	まずは、強み明確化。その上で、客先背景に基づくニーズ明確化→仕様決定→見積作成→受注決定→契約といったフローについて勘所可視化・共有	○現場社員の主体性喚起・モチベーションアップ ○対象メンバー間・対象メンバーと管理者間に双方向コミュニケーション喚起 ○ミッション・ビジョン・バリューの確認・浸透が可能 ○定着→育成→採用サイクル稼働 ○複数部門業務可視化することで、協働喚起可能
	②	商品・サービスの開発・改善ができない		商品・サービス開発・改善の阻害要因となっている			緊急性の高い業務に追われている現状脱却するために、実態把握・課題明確化→課題解決。その後プログラム④	
	③	技術力の向上に取り組めず、研究開発が進まない		製造業務			要素技術の勘所可視化・共有により、要素技術の組み合わせ→新技術開発。新技術開発については、プログラム	
	④	生産管理が十分にできていない		製造業務			勘所から管理ツール・管理対象抽出・管理項目分類した上で、QCDに基づき再編集	
	⑤	財務体質を改善できない/価格転嫁ができない		サービス提供に関わる業務			まず、現状の収支状況を把握するためにビジネススタイルの数値モデル化 勘所から管理ツール・管理対象抽出・管理項目分類し、人件費エビデンスとして活用	
	⑥	デジタル化等による業務効率化やコスト削減の必要がある		業務効率化・コスト削減が必要な業務			正確な実態把握（特に勘所）に基づく（反映した）、デジタル化・DX化を目指す	
	⑦	人材確保に努めているが採用に至らない・定着しない		人材確保したい業務			新人材受け入れ態勢（業務の流れの全体像と手順・勘所が明確である）整備。勘所は新人材がつまづきそうなポイント＝育成ポイント。難易度も設定し、新人材の業務習	
	⑧	賃上げができない		サービス提供に関わる業務			勘所から管理ツール・管理対象抽出・管理項目分類し、人件費エビデンスとして活用	
	⑨	人材育成が十分にできていない		人材育成したい業務			新人材受け入れ態勢（業務の流れの全体像と手順・勘所が明確である）整備。勘所は新人材がつまづきそうなポイント＝育成ポイント。難易度も設定し、新人材の業務習	
	⑩	事業を承継する後継者が見つからない		全業務			後継者が事業承継するうえで正確な実態把握ができ、それに基づく正しい経営判断ができるように	

REENALプログラム（プラスアルファ）	No.	プログラム	概要
	②	ビジネススタイルの数値モデル化	ビジネススタイル毎に収支シミュレーション 単価・サービス提供数がビジネススタイルと見合っているかどうかを確認
	④	事業再構築・事業創出ワークショップ	正確な実態把握に基づき、イノベーションを起こすべく、事業再構築・新事業創出プラン策定
	⑤	ネットワーク化	同様プログラム実施企業間のコミュニティ構築

Copyright (C) 2024Resona Research Institute Co.,Ltd. All Rights Reserved.

現場がつくる手順書ワークショップ
５Box5Point
５つのルール

1.業務プロセスを見える化する目的を常に、しっかり確認しましょう。

2.ご自身の業務手順を明らかにできるのは自身しかいないという気概で対象業務について、業務手順・勘所をどんどん書き出しましょう。

3.初めて対象業務に携わる方に教える感じで、その手順の意味を確認しながら、具体的かつ簡潔に書き出しましょう。

4.頭の中で、対象業務について具体的案件対応の流れをしっかり辿って
下さい。

5.自身が書いたもの・他の人が書いたものを見て、追加すべきものがあれば、どんどん書き足して
下さい。

Copyright (C) 2024Resona Research Institute Co.,Ltd. All Rights Reserved.

第1フェーズ
可視化・仕組化
対象業務設定

Copyright (C) 2024Resona Research Institute Co.,Ltd. All Rights Reserved.

可視化･仕組化 対象業務	設定理由

Copyright (C) 2024Resona Research Institute Co.,Ltd. All Rights Reserved.

第2フェーズ
対象業務手順書き出し
手順5工程分類
工程名設定
手順順番確定

Copyright (C) 2024Resona Research Institute Co.,Ltd. All Rights Reserved.

対象業務について、業務要素（業務手順）を書き出して下さい。業務を知らない人に教える感じで具体的かつ簡潔に書き出して下さい。

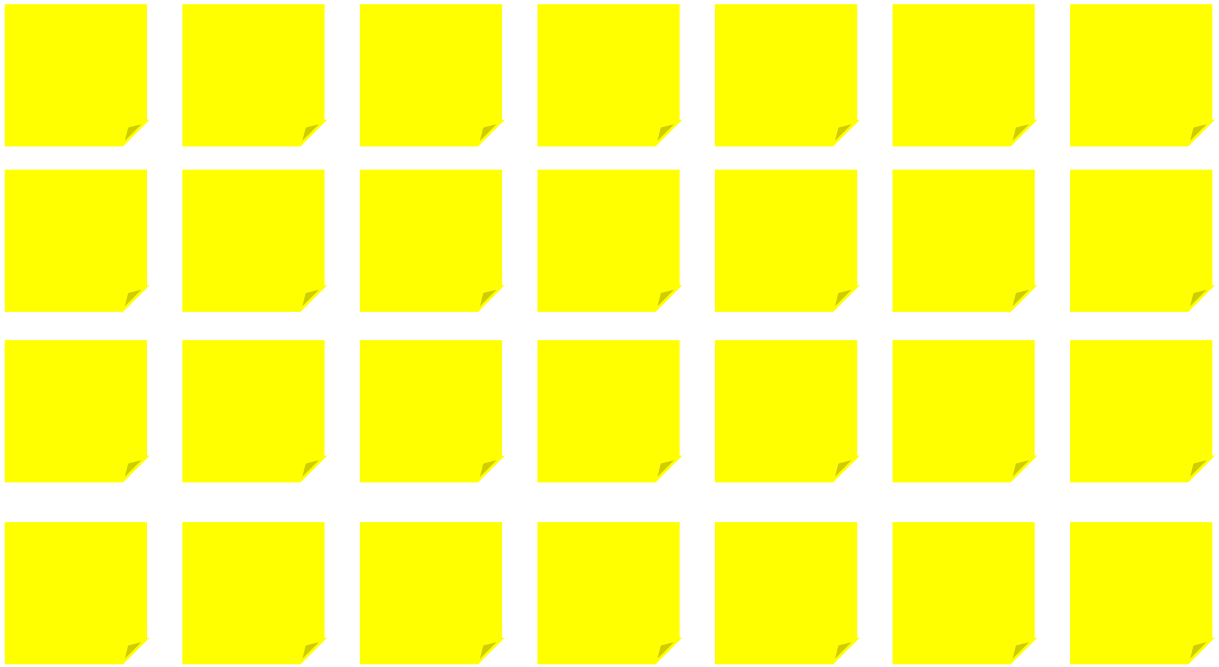
- 具体的案件対応で業務の流れを確認！

Who（誰が）
What（何を）
How（どのように）
Where（どこで）
When（いつ）

- Who：特定の人が実施する場合
- What・How：必須
- Where・When：あれば

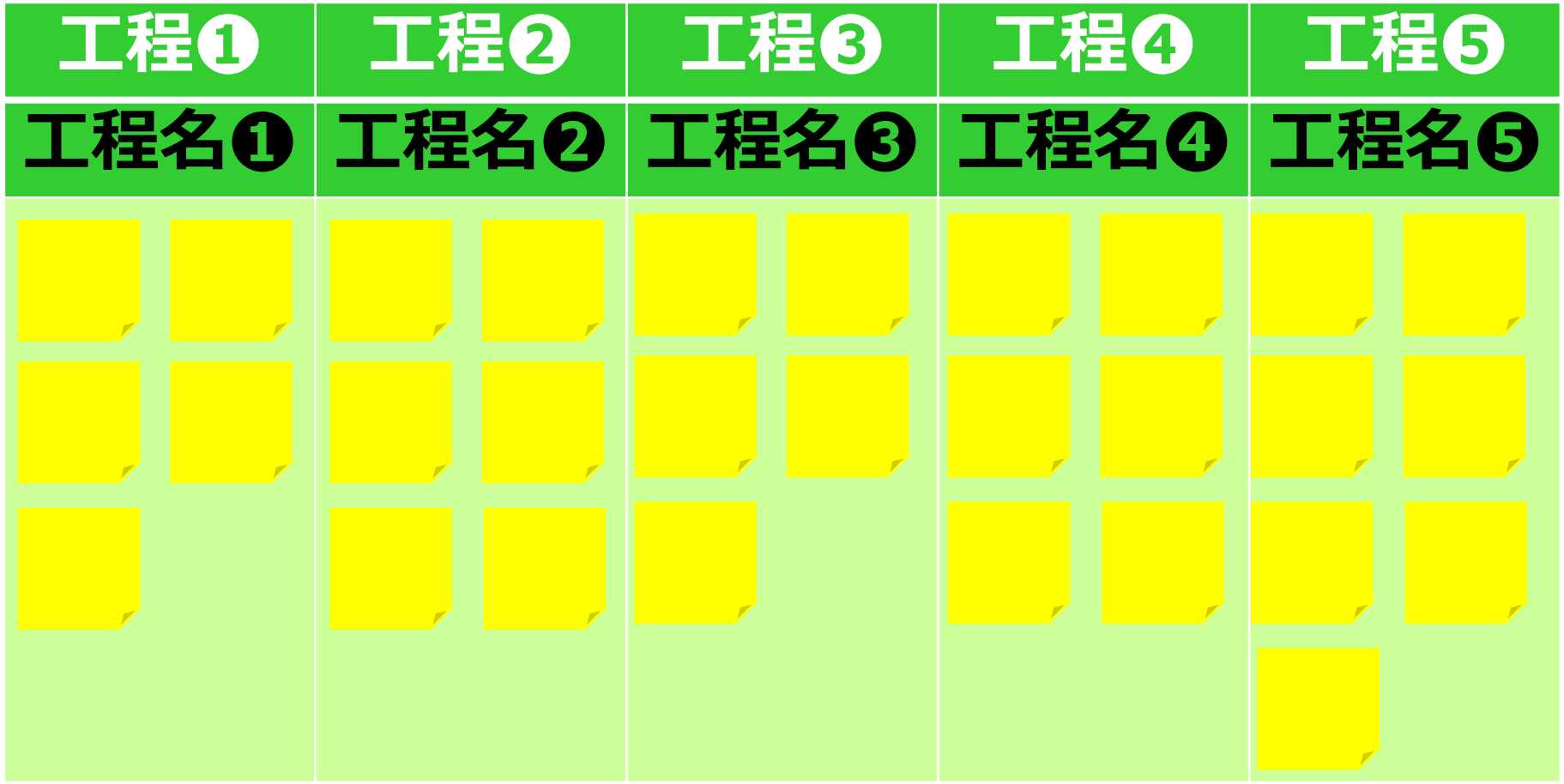
Copyright (C) 2024Resona Research Institute Co.,Ltd. All Rights Reserved.

対象業務手順書き出し



Copyright (C) 2024Resona Research Institute Co.,Ltd. All Rights Reserved.

業務要素（業務手順）を書き出し、5工程に分類、工程名をつけて下さい。



Copyright (C) 2024Resona Research Institute Co.,Ltd. All Rights Reserved.

各工程の手順並び替え

- 同じものは重ねる
- 並列して行うものは横に並べる
- 時系列に縦に並べる

Copyright (C) 2024Resona Research Institute Co.,Ltd. All Rights Reserved.

工程	①	②	③	④	⑤	合計
工程名						
手順数						

Copyright (C) 2024Resona Research Institute Co.,Ltd. All Rights Reserved.

第3フェーズ
各手順について
５つのポイント基準に
基づき勘所書き出し

Copyright (C) 2024Resona Research Institute Co.,Ltd. All Rights Reserved.

５つの業務工程の各工程要素（業務手順）について５つのポイントで書き出してください。

ポイント①その手順の意味・判断基準。

ポイント②手順を踏む際の参照すべき資料・データ・システムなど管理ツール。

ポイント③その手順をスムースに行うために、間違えてはいけないタイミング・場所・チェックポイント。

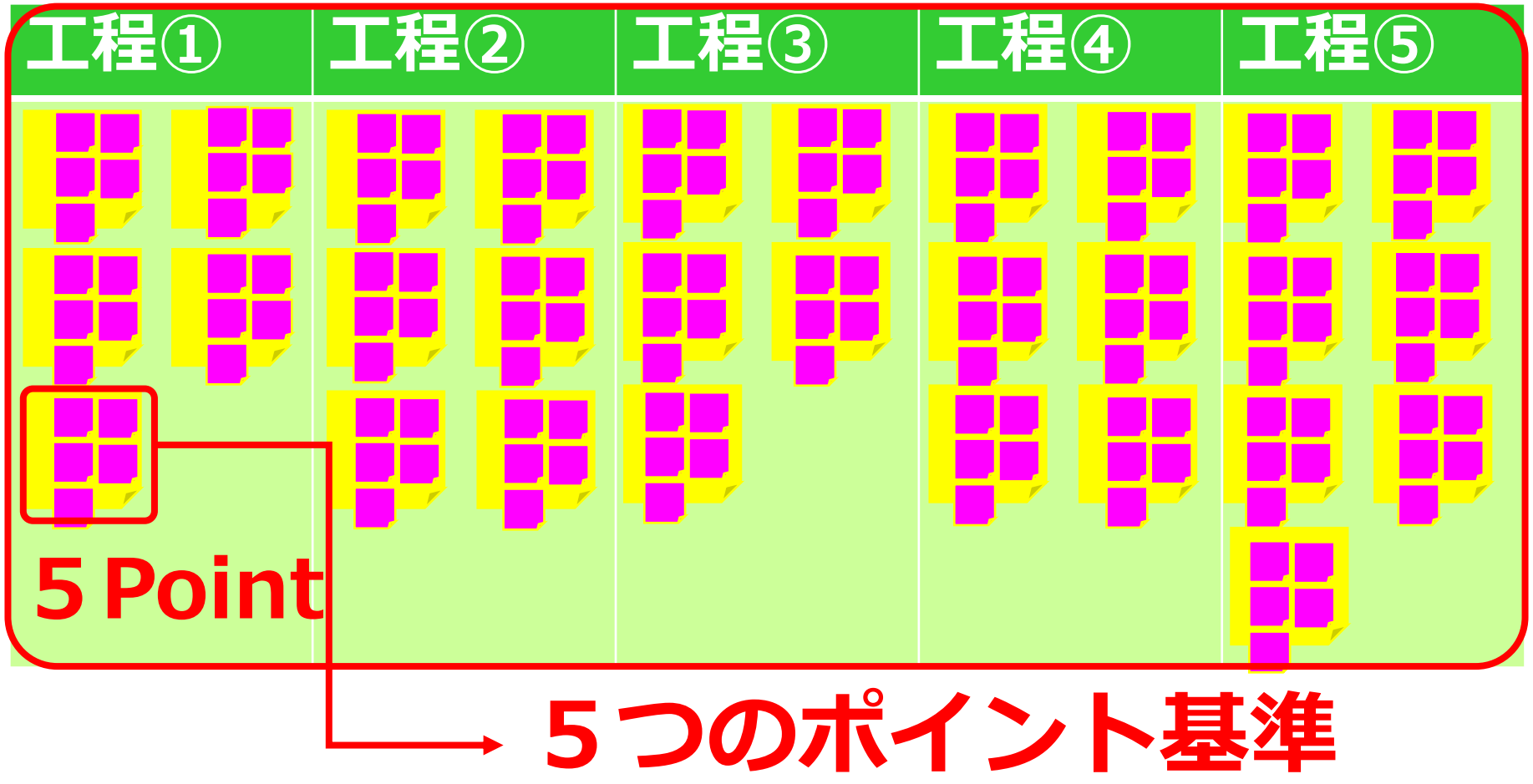
ポイント④過去にヒヤリ・ハッとした経験に基づく、クレーム・不良防止策。

ポイント⑤突破した時のノウハウ。

Why（なぜ）
How（どのように）
When（いつ）
Where（どこで）

Copyright (C) 2024Resona Research Institute Co.,Ltd. All Rights Reserved.

5 Box



Copyright (C) 2024Resona Research Institute Co.,Ltd. All Rights Reserved.

第4フェーズ①
各手順・勘所について
確認・修正・仕上げ

Copyright (C) 2024Resona Research Institute Co.,Ltd. All Rights Reserved.

成果物イメージ「現場がつくる手順書」

No.	難易度 A/B/C	工程名				
		作業手順	ポイント（勘所）	管理者チェック	再チェック	改善点
1						
2						
3		確認		確認		
4						
5						

Copyright (C) 2024Resona Research Institute Co.,Ltd. All Rights Reserved.

第4フェーズ②
管理者による
各手順・勘所について
確認・修正・仕上げ

Copyright (C) 2024Resona Research Institute Co.,Ltd. All Rights Reserved.

成果物イメージ

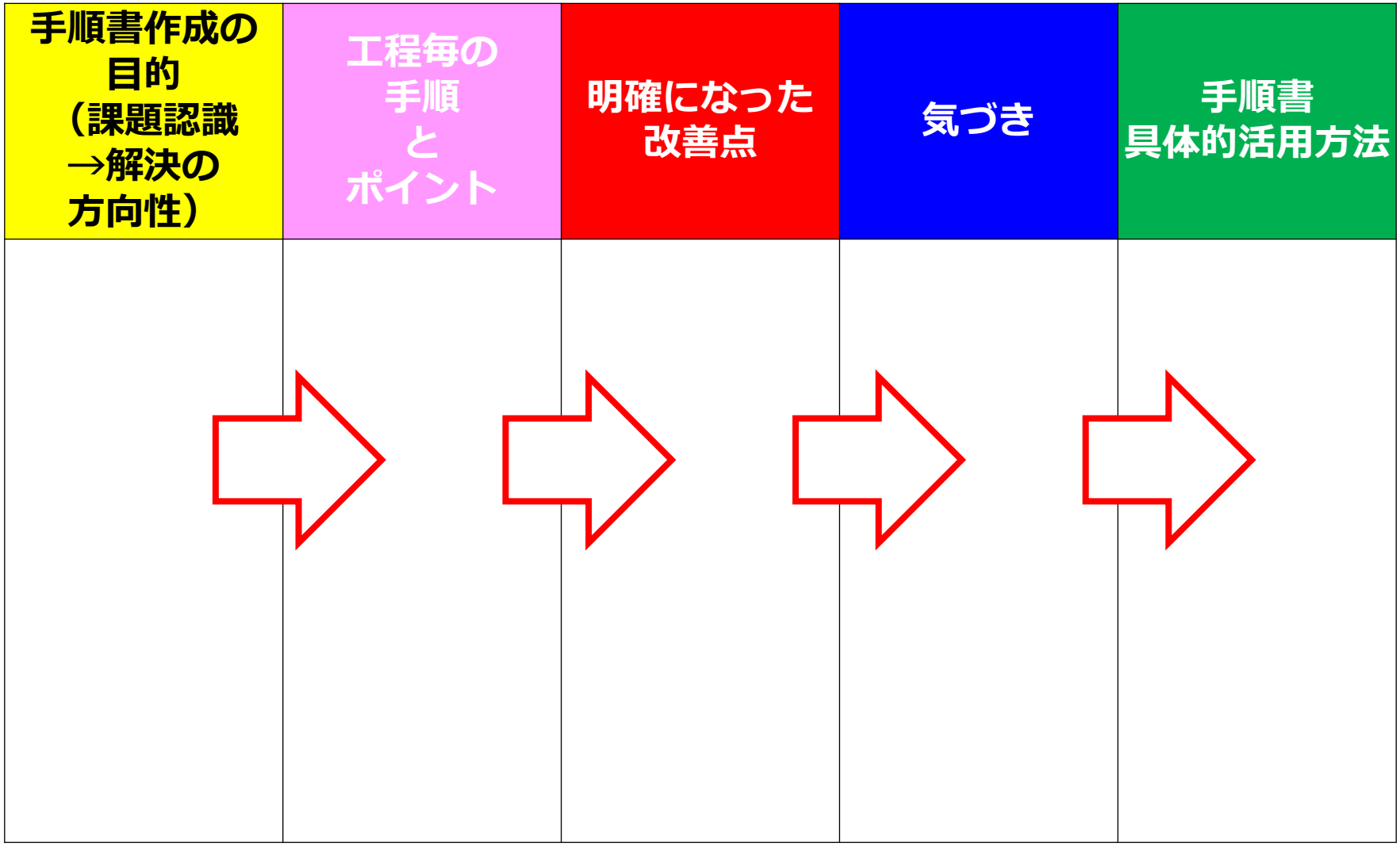
No.	難易度 A/B/C	工程名				
		作業手順	ポイント（勘所）	管理者チェック	再チェック	改善点
1						
2						
3						
4						
5						

確認
→管理者のノウハウも
可視化・共有できる

Copyright (C) 2024Resona Research Institute Co.,Ltd. All Rights Reserved.

第5フェーズ
手順書発表会

Copyright (C) 2024Resona Research Institute Co.,Ltd. All Rights Reserved.



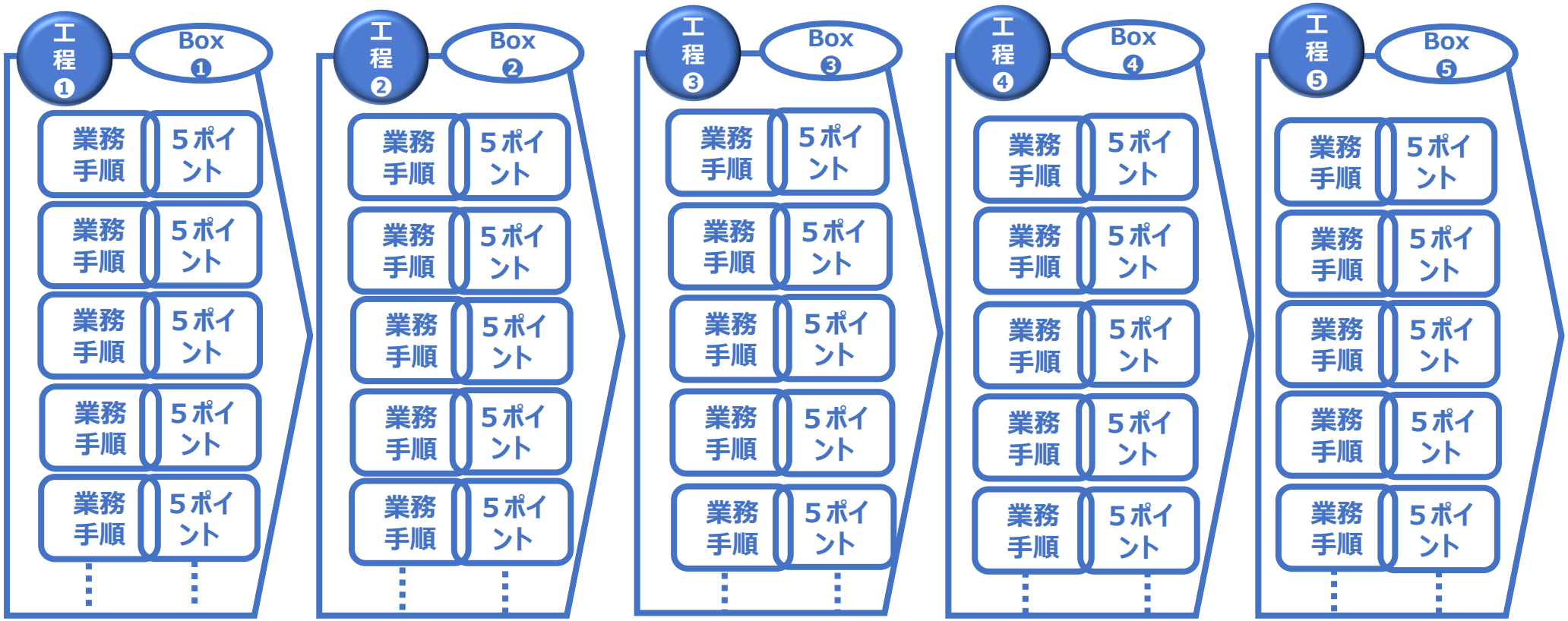
Copyright (C) 2024Resona Research Institute Co.,Ltd. All Rights Reserved.

現場がつくる手順「5Box5Point」

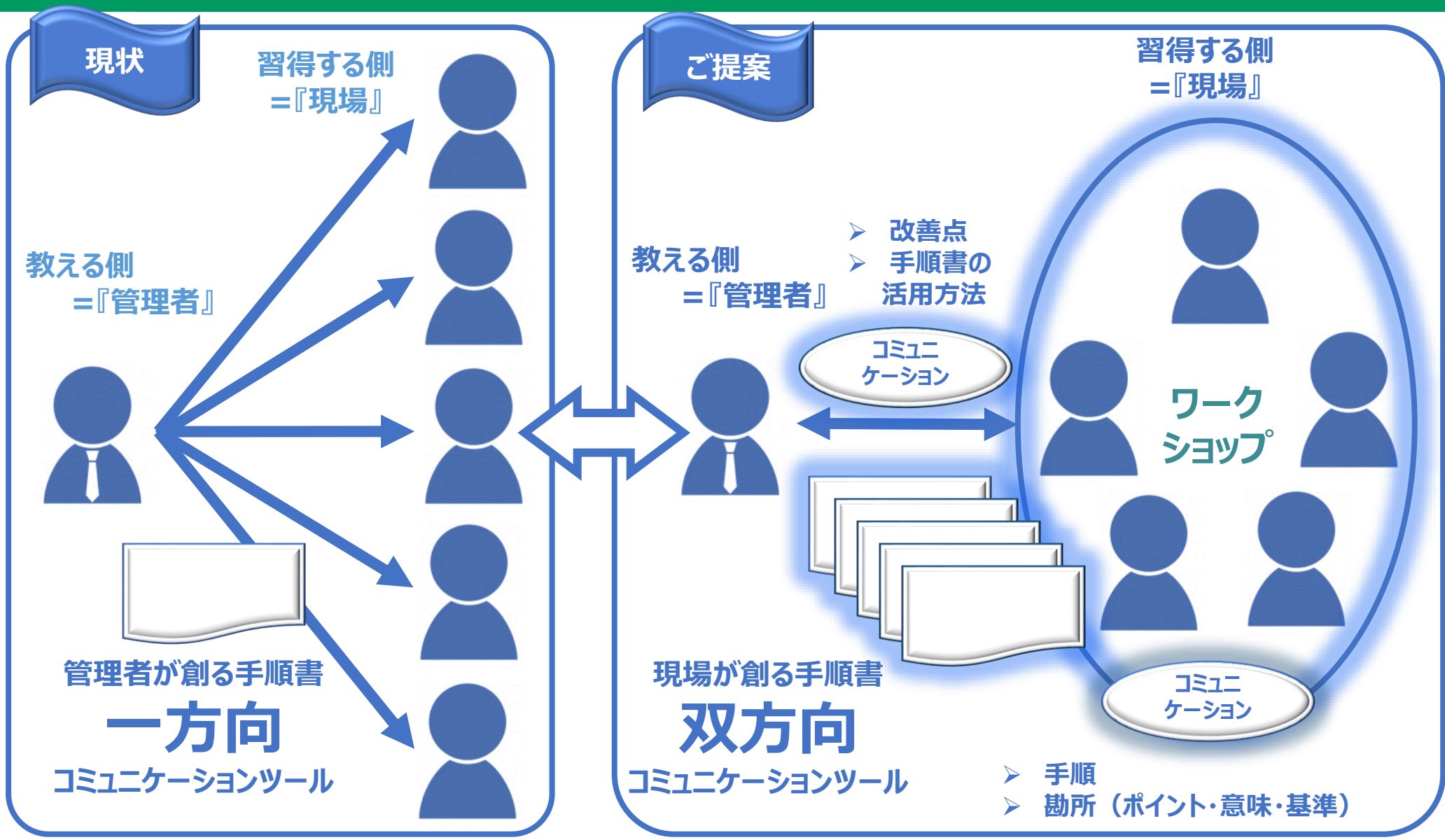
暗黙知→形式知化

業務手順 → 5分類 → 工程名 → 業務手順 | 5ポイント

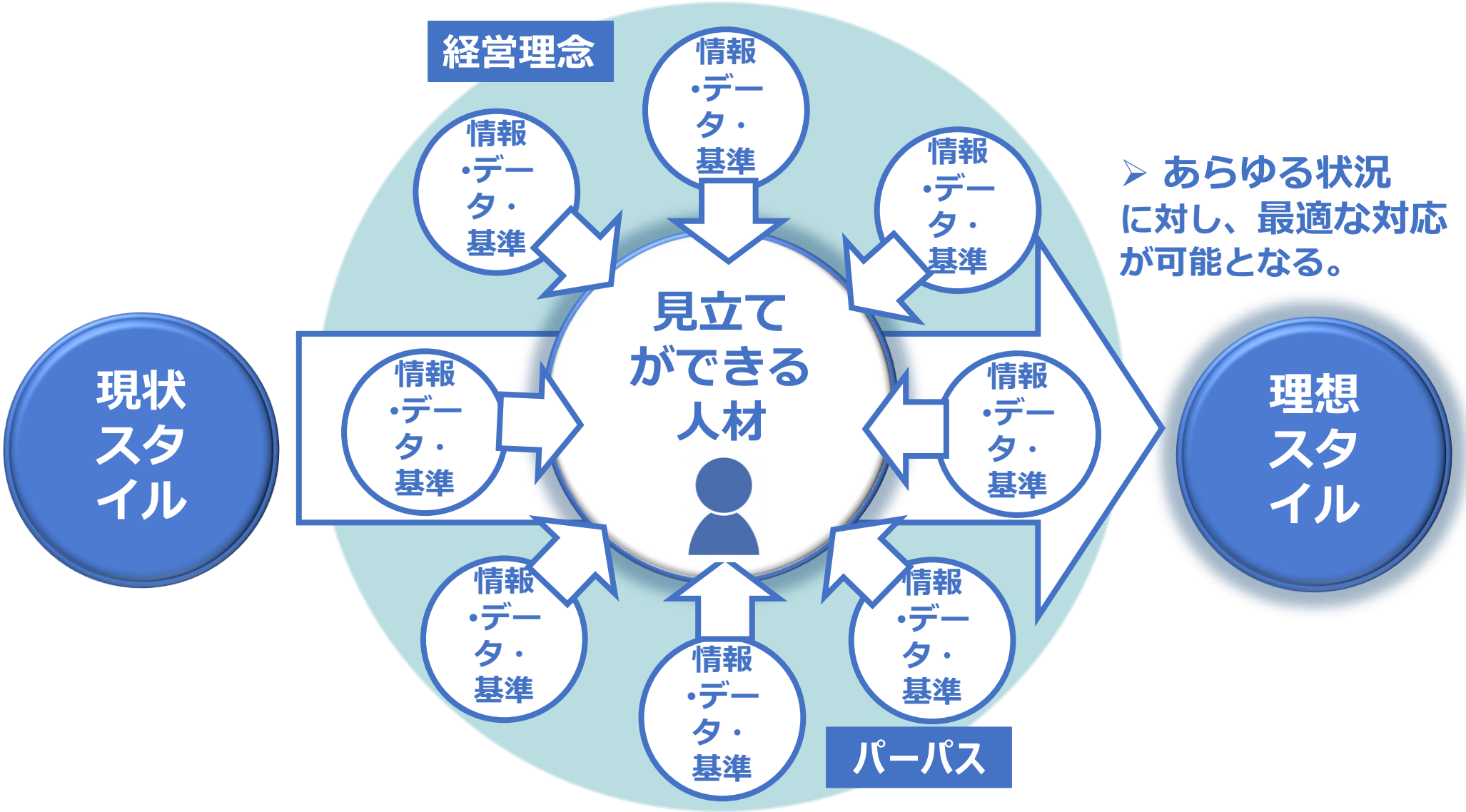
Point❶判断基準・手順の意味
Point❷参照資料・データ・管理ツール
Point❸間違えてはいけないタイミング・場所
Point❹クレーム・不良防止策
Point❺突破したときのノウハウ



Copyright (C) 2024Resona Research Institute Co.,Ltd. All Rights Reserved.



Copyright (C) 2024Resona Research Institute Co.,Ltd. All Rights Reserved.

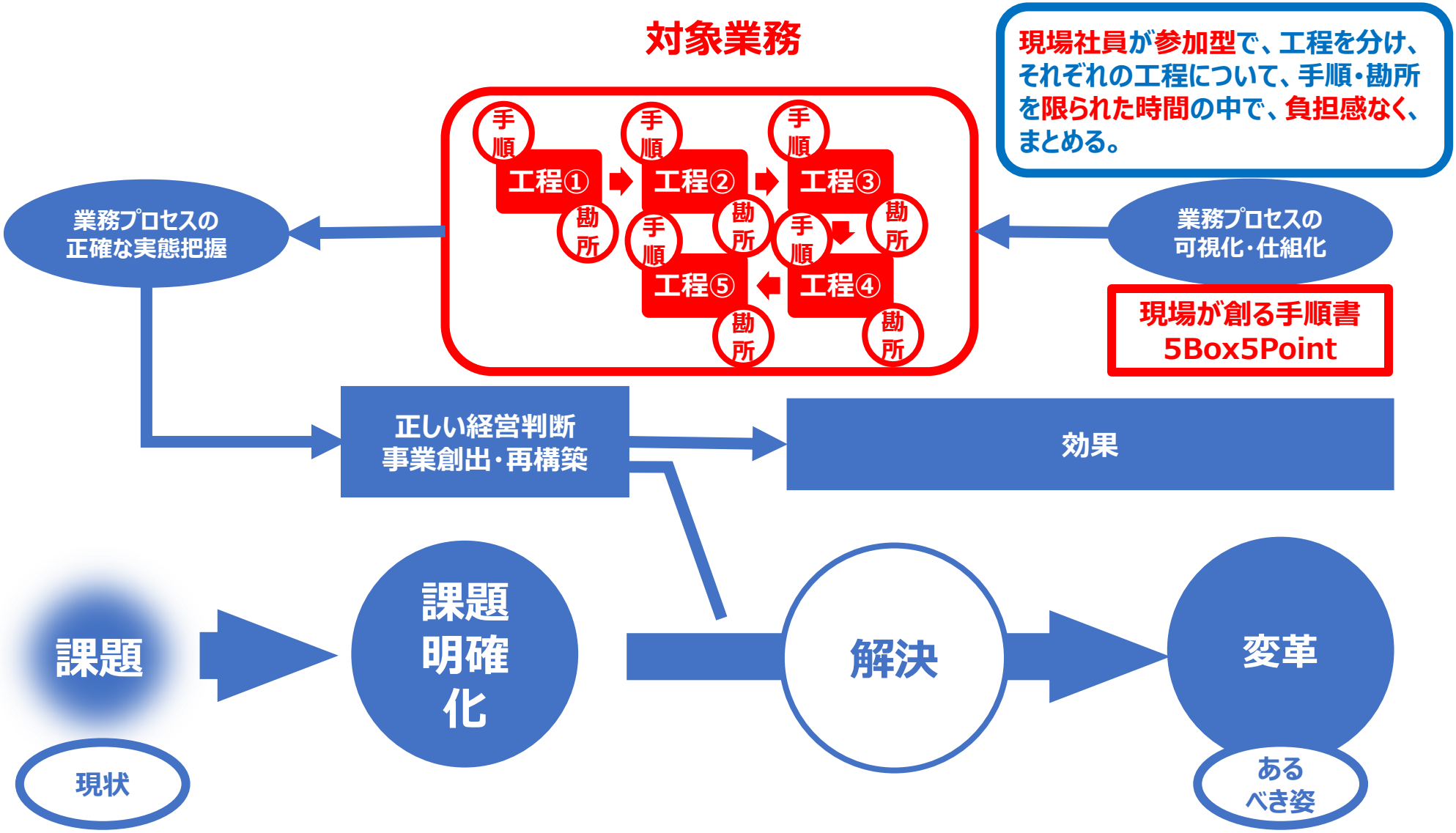


➢ あらゆる状況に対し、最適な対応が可能となる。

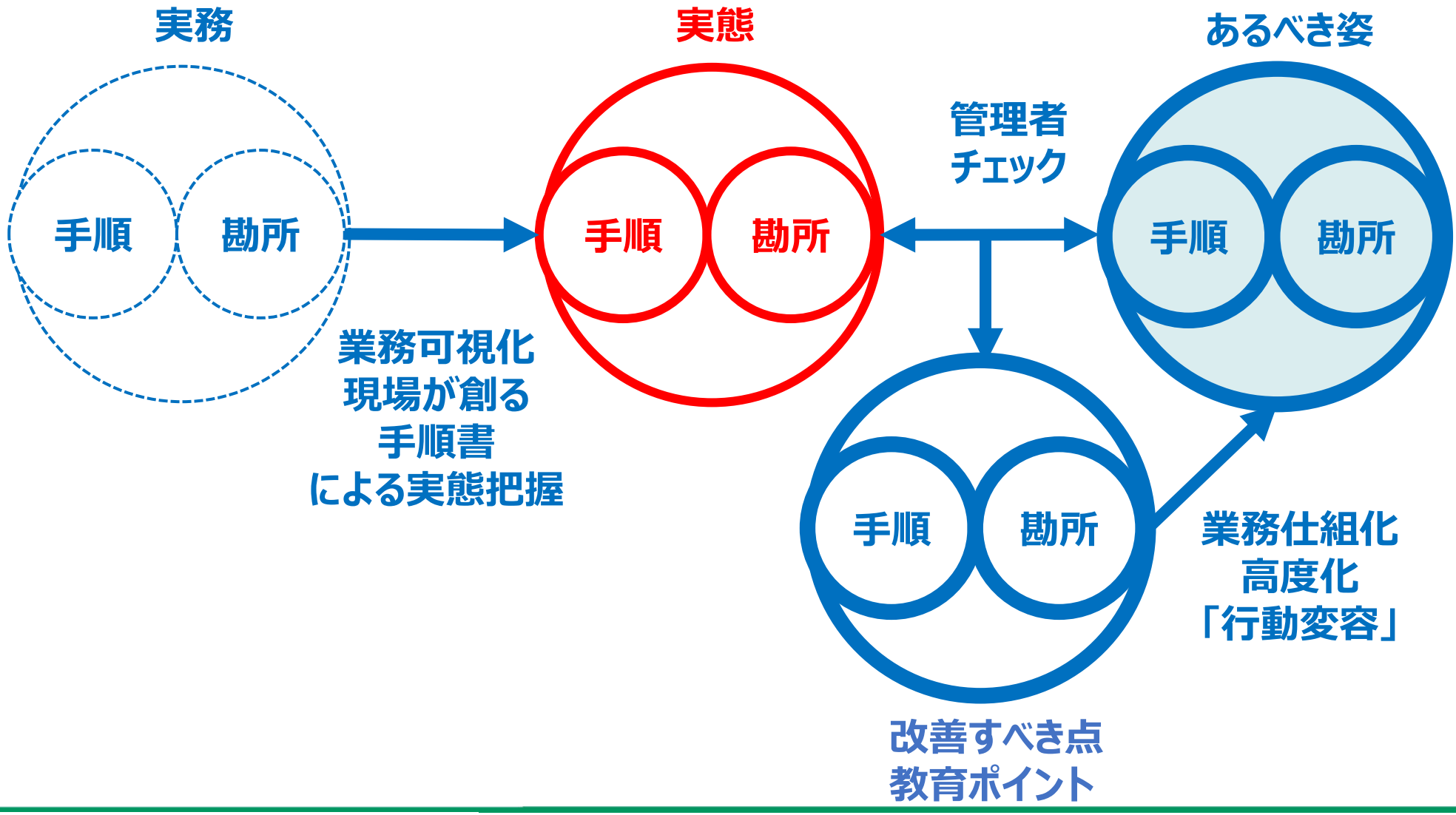
Copyright (C) 2024Resona Research Institute Co.,Ltd. All Rights Reserved.

項目	現状	ご提案
負担感	時間を要し、現場に負担感	現場が限られた時間（10時間）の中で創れる。
手順書作成者	管理者	現場をメンバーとするプロジェクトメンバー
知識習得の流れ	管理者→習得者	管理者→現場→管理者
コミュニケーション	管理者から習得者への一方向コミュニケーションに陥りがち。 何がわからないのかがわからない。 習得者もわからないことを体系立てて説明できない。	習得した手順・勘所（ポイント・意味）を習得者が、アウトプット。それがコミュニケーションツールになって、管理者と双方向のコミュニケーションが図れる。
手順・勘所 （ポイント・意味）	現場が知りたいこと・明らかにすべきこととズレ。	現場が知りたいこと・明らかにすべきことと一致。
改善点・ 手順書活用の方向性	現場から主体的に声が上がらないので、改善につながらない。	現場から主体的に声が上がり、改善につながる。明確な手順の判断基準の設定・ミス予防につながる。

Copyright (C) 2024Resona Research Institute Co.,Ltd. All Rights Reserved.

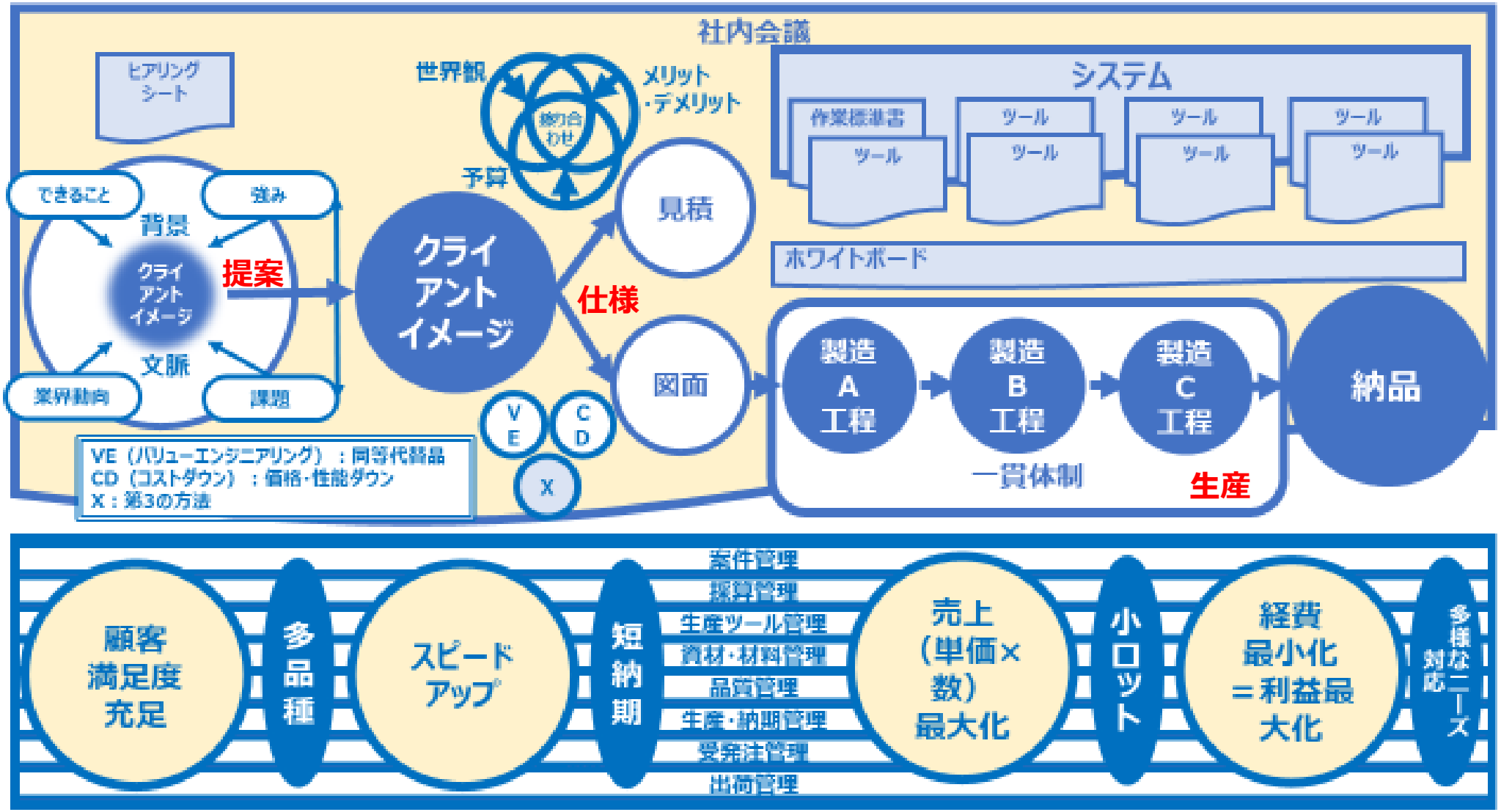


Copyright (C) 2024Resona Research Institute Co.,Ltd. All Rights Reserved.



Copyright (C) 2024Resona Research Institute Co.,Ltd. All Rights Reserved.

営業業務→製造業務プロセス



Copyright (C) 2024Resona Research Institute Co.,Ltd. All Rights Reserved.

成果物イメージ「管理ツール・管理対象抽出→管理項目分類」

工程番号	管理ツール	管理対象	管理項目							
			案件	採算	生産ツール	資材材料	品質	生産・納期	受発注	出荷
管理ツール数合計			19	8	2	3	8	9	3	1
①	電話・メール・FAX	ニーズ	○							
①	加工条件確認書	加工条件	○				○	○		
①	メール	ニーズ	○							
②	工場スケジュール表（エクセル）	工程						○		
②	見積書リスク記載	見積	○				○			
②	販売管理システム	売上	○						○	
③	FAX見積・見積依頼書・見積書	見積	○	○						
③	新規取引開始書	顧客管理	○							
④	FAX見積・見積依頼書・見積書	見積	○	○						
④	過去作業データ（スプレッドシート）	案件	○	○			○			
④	作業データ（日報）	作業	○	○			○	○		
④	お客様ホームページ	顧客動向	○							
④	コスト計算表	採算		○						
④	業界雑誌	業界動向	○			○				
④	販売管理システム	販売管理	○	○					○	
④	顧客管理アプリ	顧客管理	○							
④	見積ファイル	見積	○	○			○	○		
④	過去見積書	見積		○			○	○		
④	加工条件確認書	加工条件	○		○	○	○	○		
④	加工引受書	受注	○				○	○		
⑤	発注書・受注確認書	受注	○					○	○	
⑤	生産指示書エクセルフォーム	生産指示	○		○	○		○		
⑤	配送	配送ノート								○

Copyright (C) 2024Resona Research Institute Co.,Ltd. All Rights Reserved.

成果物イメージ「管理ツール・管理対象抽出→管理項目分類」

工程番号	管理ツール	管理対象	管理項目							
			案件	採算	生産ツール	資材材料	品質	生産・納期	受発注	出荷
管理ツール数合計			19	8	2	3	8	9	3	1
①	電話・メール・FAX	ニーズ	○							
①	加工条件確認書	加工条件	○				○	○		
①	メール	ニーズ	○							
②	工場スケジュール表（エクセル）	工程						○		
②	見積書リスク記載	見積	○				○			
②	販売管理システム	売上	○						○	
③										
③										
④										
④										
④										
④										
④										
④										
④	販売管理システム	販売管理	○	○					○	
④	顧客管理アプリ	顧客管理	○							
④	見積ファイル	見積	○	○			○	○		
④	過去見積書	見積		○			○	○		
④	加工条件確認書	加工条件	○		○	○	○	○		
④	加工引受書	受注	○				○	○		
⑤	発注書・受注確認書	受注	○					○	○	
⑤	生産指示書エクセルフォーム	生産指示	○		○	○		○		
⑤	配送	配送ノート								○

品質（Quality）価格（Cost）納期（Demand）を判断基準とする管理ツールの再編集のベース資料
DXのベース資料

Copyright (C) 2024Resona Research Institute Co.,Ltd. All Rights Reserved.

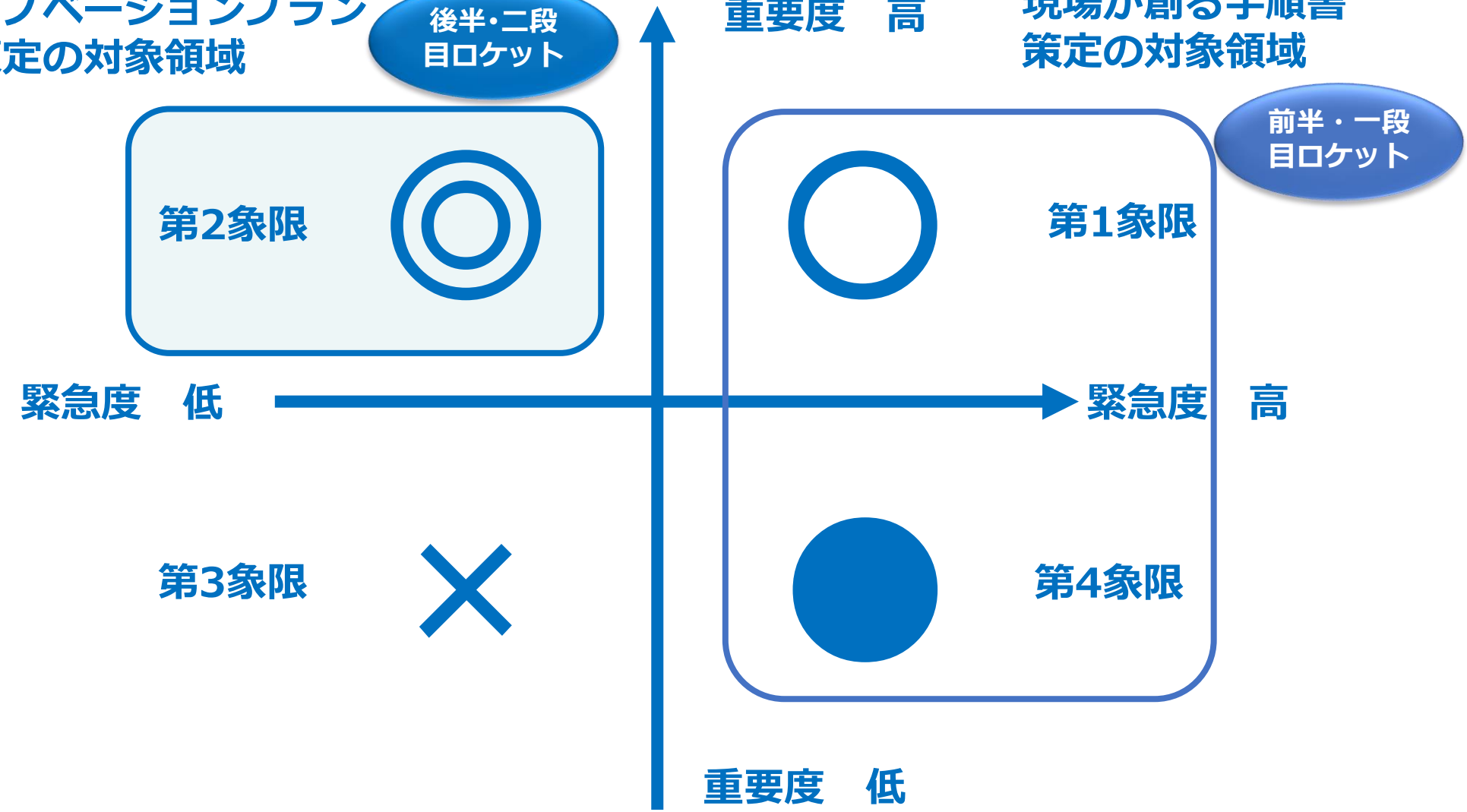
イノベーションプラン
策定の対象領域

後半・二段
目ロケット

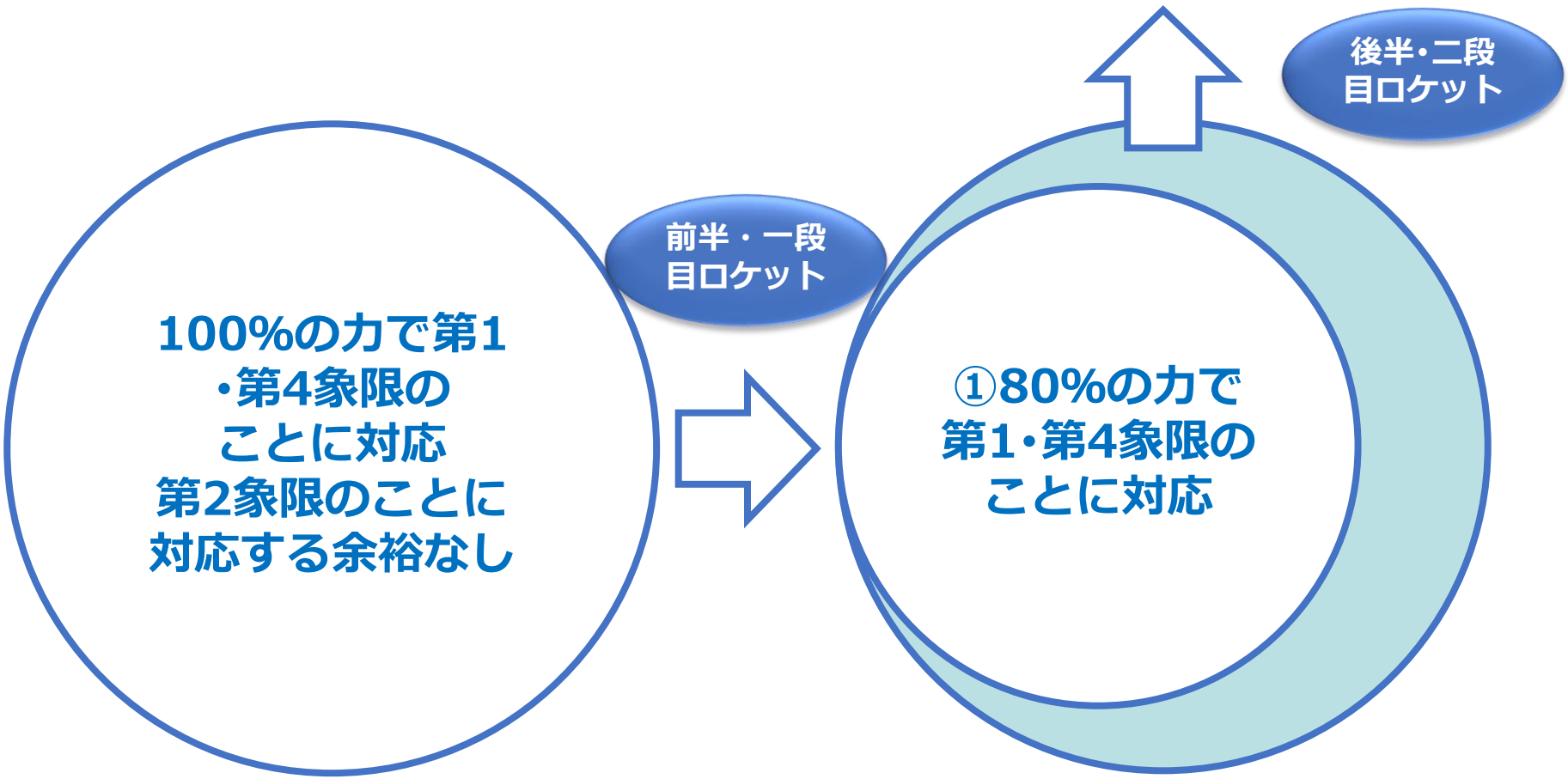
重要度　高

現場が創る手順書
策定の対象領域

前半・一段
目ロケット

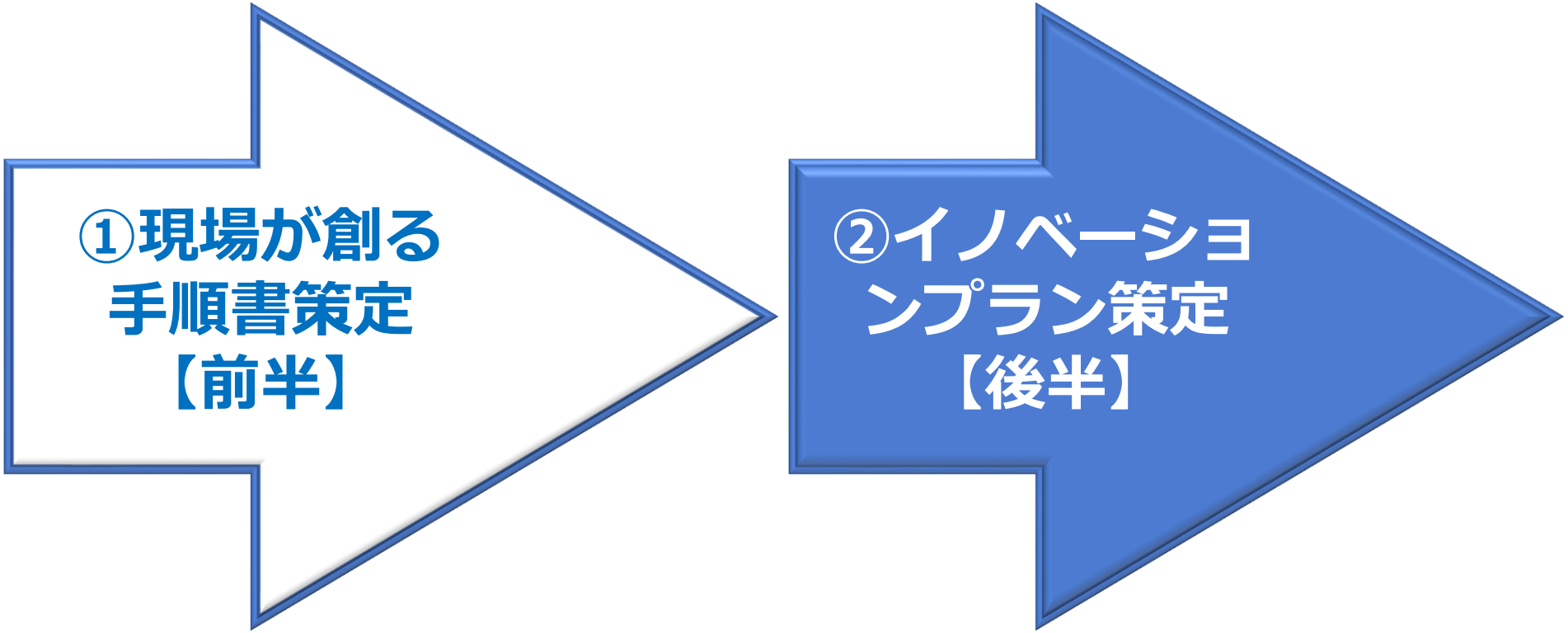


Copyright (C) 2024Resona Research Institute Co.,Ltd. All Rights Reserved.



Copyright (C) 2024Resona Research Institute Co.,Ltd. All Rights Reserved.

2段ロケット方式



Copyright (C) 2024Resona Research Institute Co.,Ltd. All Rights Reserved.

REENALプログラム④
事業創出・再構築
ワークショップ

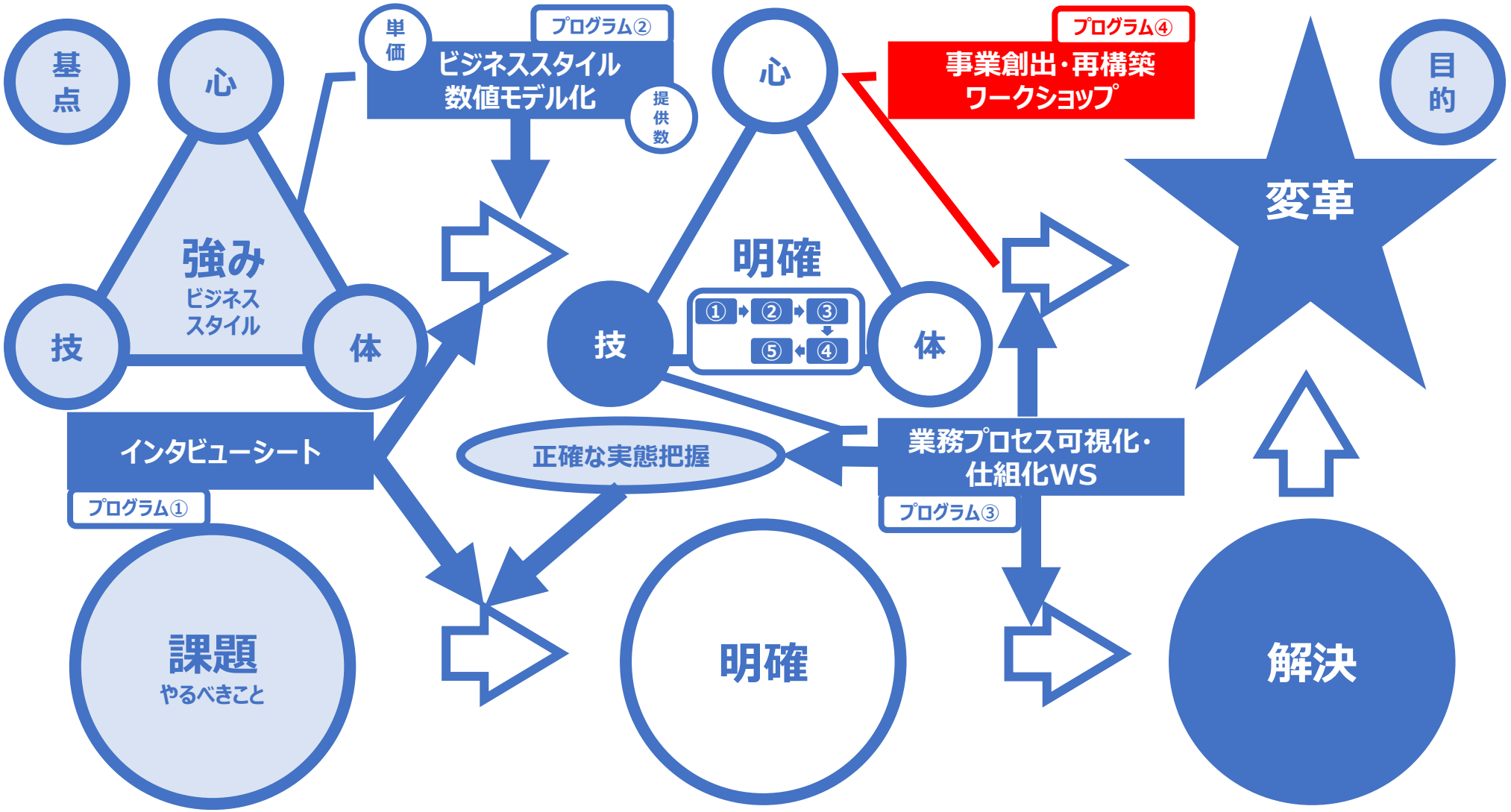
Copyright (C) 2024Resona Research Institute Co.,Ltd. All Rights Reserved.

新規事業創出ワークショッププログラム

回	1回目	2回目	3回目	4回目	5回目	発表会
時間	2時間	2時間	2時間	2時間	1時間	2時間
プログラム	インタビューシートに基づく「見立て」	ビジネスプラン「テーマ」設定	ビジネスプラン「やるべきこと」の明確化	ビジネスプラン策定	ビジネスプランブラッシュアップ	ビジネスプラン発表
概要	自社のビジネススタイル（強み）について3要素「心（理念・原点）、技（ビジネススタイルを支える仕組み・システム）、体（ビジネススタイルを支える仕組み・システム構築経緯・資産）」で読み解き、それを起点に本質的課題（やるべきこと）を明確化させ、新規事業検討の方向性を見出す。	事業・業務全般についてのあるべき姿と現状を比べることで、課題を明らかにし、それぞれの取り組みを振り返り、テーマを導き出します。	テーマにおける課題、取り組みについて、より認識を深め、「やるべきこと」を明らかにします。	テーマにおいて明らかになった「やるべきこと」を実現するために、自分たちの「強み」や多様な協働先の「強み」を思い描きながら、ビジネスプランを検討します	策定したビジネスプランについて、議論のプロセスを再度辿りながら、ブラッシュアップさせ、発表会に備えます。	検討されたビジネスプランを経営陣にプレゼン・提案し、実現可能性を確認するとともに、実現を目指します。
成果物	ビジネススタイル 本質的課題 新規事業検討の方向性	議論すべきテーマ	テーマにおけるやるべきこと	ビジネスプランのタマゴ	ビジネスプラン	ビジネスプランにおける協働

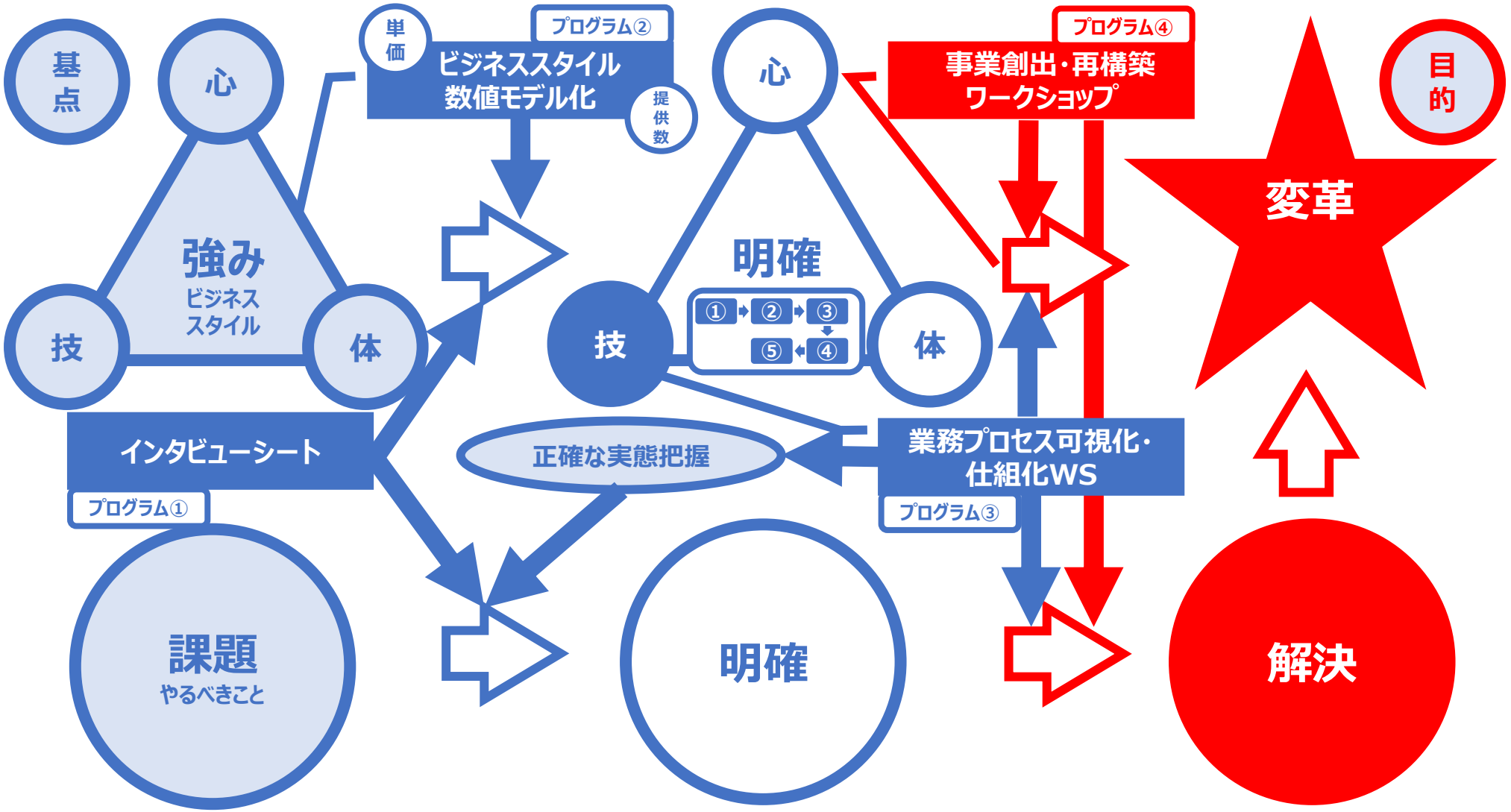
Copyright (C) 2024Resona Research Institute Co.,Ltd. All Rights Reserved.

企業に求められる「強み」と「課題」の関係性に基づく「変革」とREENAL対応プログラム



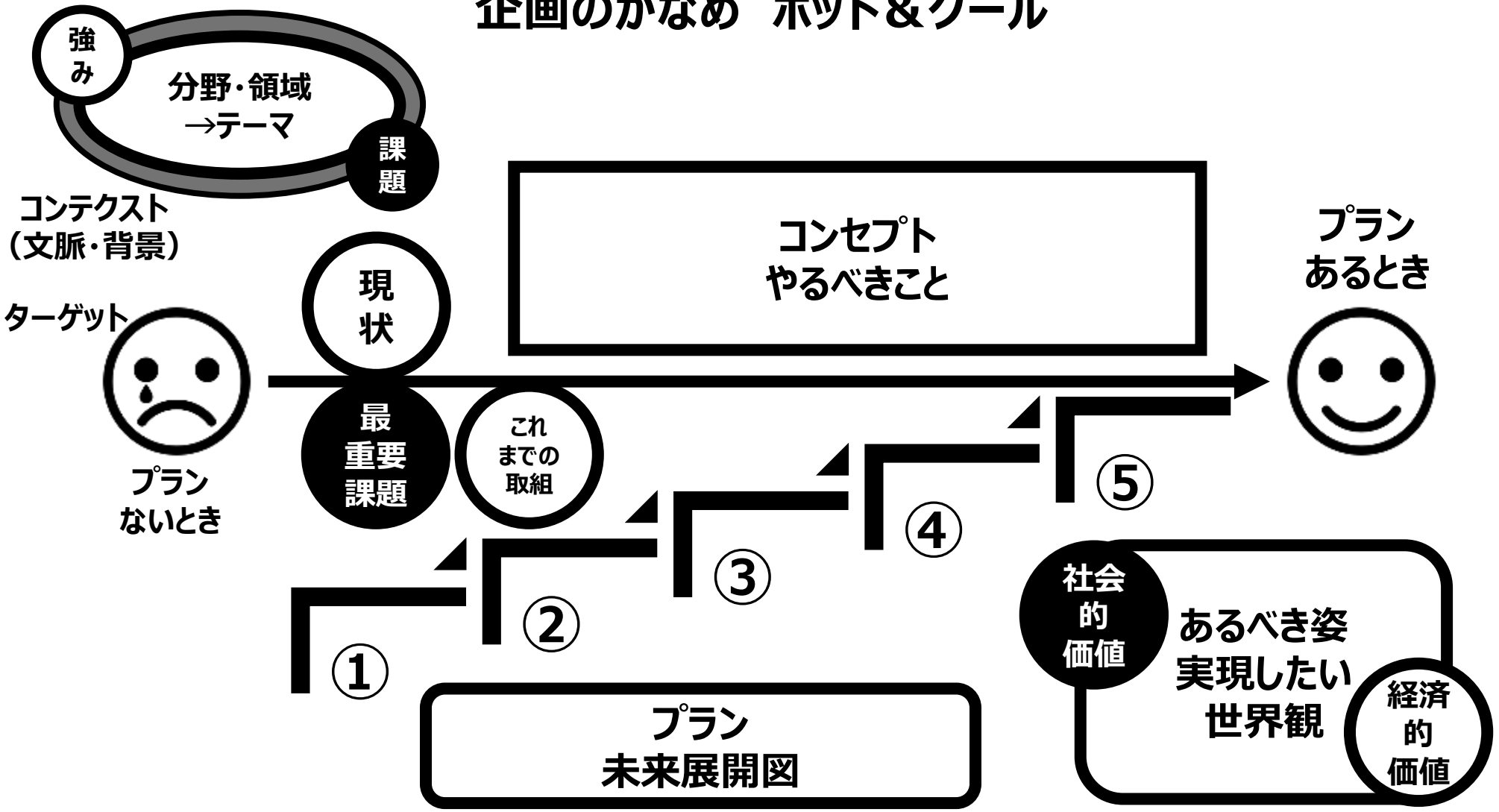
Copyright (C) 2024Resona Research Institute Co.,Ltd. All Rights Reserved.

企業に求められる「強み」と「課題」の関係性に基づく「変革」とREENAL対応プログラム



Copyright (C) 2024Resona Research Institute Co.,Ltd. All Rights Reserved.

企画のかなめ　ホット＆クール



Copyright (C) 2024Resona Research Institute Co.,Ltd. All Rights Reserved.

ビジネスコンセプト明確化プロセス

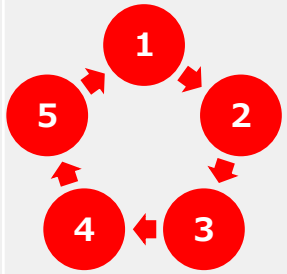
分野・領域	
テーマ	
あるべき姿	論理的思考
現状（課題を浮き彫りにする現状データ）	❶WHY
最重要課題	行き来
課題に対するこれまでの取組	
やるべきこと	❷WHAT
プラン名	想い・閃き→使命

やるべきこと ⇨ やるべきこと

Focus！

ビジネスプラン概要

誰が	❸WHO
どのように	❹HOW（具体化）
どこで	❺WHERE
いつ	❻WHEN
ターゲット	❼WHOM
収支シミュレーション	❽HOW MUCH



Copyright (C) 2024Resona Research Institute Co.,Ltd. All Rights Reserved.

「やるべきこと」明確化シート

テーマ				
WHY（なぜ）	①あるべき姿			
	②現状	出典		
		データ	①	
		データ説明		
		図表・グラフ	別添	
	③最重要課題（①－②）			
	④課題に対するこれまでの対応策		これまでの取組	足りない所
		自組織		
		協働		
		他組織		
WHAT（なに）	やるべきこと（③－④）		②	

Copyright (C) 2024Resona Research Institute Co.,Ltd. All Rights Reserved.

プラン検討シート

やるべきこと（WHAT）		②								
ビジネスプラン展開フロー		①		②		③		④		⑤
プラン実行フローの工夫（味つけ）	WHO（誰が）	自社を含む協働先	できること・協力お願いしたいこと	自社を含む協働先	できること・協力お願いしたいこと	自社を含む協働先	できること・協力お願いしたいこと	自社を含む協働先	できること・協力お願いしたいこと	自社を含む協働先	できること・協力お願いしたいこと
						③					
	HOW（どのように）					④					
	WHERE（どこで）					⑤					
	WHEN（いつ）					⑥					
	WHOM（ターゲット）					⑦					
	HOW MUCH（予算）					⑧					

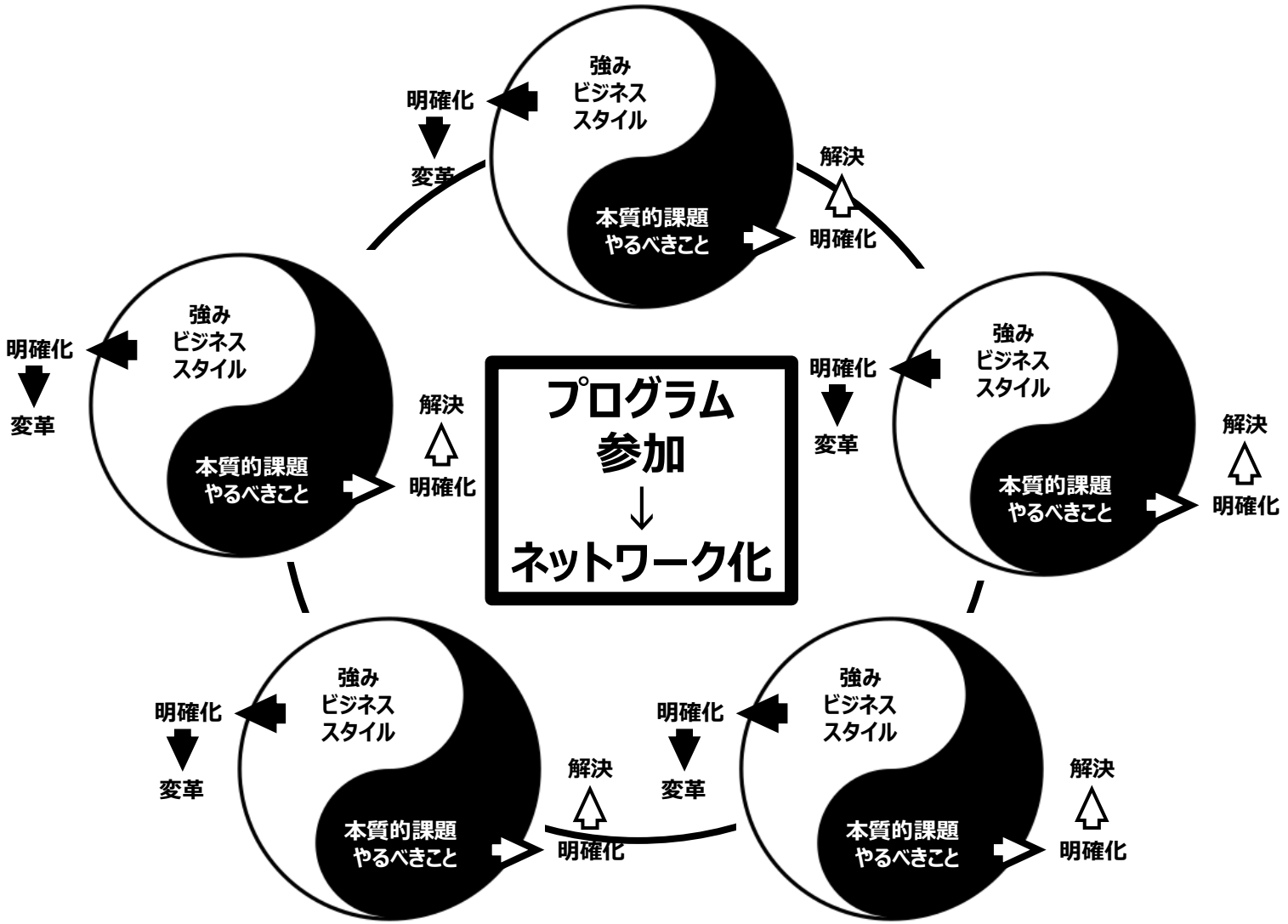
Copyright (C) 2024Resona Research Institute Co.,Ltd. All Rights Reserved.

項目	特徴	効果
分野・領域	全て同一手法に基づく同一プロセス	分野・領域を問わない
回数	5回	限られた時間での意見集約が可能。
時間	1回当たり2時間	
テーマの共有	事業・業務全般におけるあるべき姿と現状の差である課題を分類することでテーマを参加者自身で導き出す。	やらされ感ではなく、主体的にかかわることが可能。
やるべきことの明確化	各テーマ毎の「やるべきこと」を明確にするプロセスを丁寧に辿り、積み上げることで、参加者で共有。	「やるべきこと（＝本質的課題）」を徹底的にあぶり出しにより、多様な主体の「強み」の集積が可能。
議論プロセスの見える化	付箋の整理分類と付箋の数をもとに、一覧表を作成し、議論のプロセスをデザイン化＝見える化することで、堂々巡りの議論を回避。	論理的・説得力のある議論の展開と事業案策定が可能。
現状数字の裏づけ	絞り込んだ課題を浮き彫りにする現状を裏付ける数字を準備。	
課題に対するこれまでの取り組み	絞り込んだ課題に対するこれまでの取り組みを１つ１つ検証することで、やるべきことを明確化。	

Copyright (C) 2024Resona Research Institute Co.,Ltd. All Rights Reserved.

REENALプログラム⑤
ネットワーク化

Copyright (C) 2024Resona Research Institute Co.,Ltd. All Rights Reserved.



Copyright (C) 2024Resona Research Institute Co.,Ltd. All Rights Reserved.

本資料に関するお問い合わせは…

りそな総合研究所リーナルビジネス部
りそな銀行営業サポート統括部 本業支援グループ
りそな銀行法人プレミア戦略部
りそな銀行ビジネスソリューション営業部
りそなホールディングスグループ戦略部
りそなホールディングスDX企画部
みらいリーナルパートナーズ
藤原　明
０６－６２６８－１９７２
akira.fujiwara@resonabank.co.jp
まで。

※当資料の無断複写・複製・転記はご遠慮下さい。

Copyright (C) 2024Resona Research Institute Co.,Ltd. All Rights Reserved.