

地域金融機関の顧客フロントライン強化と経営効率向上の両立 ——次世代営業店システム「BANK_FIT-NE[®]」の導入事例を通して

山本 英生

要約 金融機関向け次世代営業店システム「BANK_FIT-NE[®]」は稼働から2年を経て、営業店事務の厳正化・省力化や顧客サービスの向上など営業店システムとして当初から目指した効果に加えて、戦略的な顧客フロントラインの強化、金融機関全体の人件費削減、GRC（Governance・Risk・Compliance）の強化、バックオフィスセンター（BOC）による多様な雇用形態への対応、行職員の意識改革といった経営に寄与する効果が確認されている。この成果を踏まえ、地方銀行や大手信用金庫で「BANK_FIT-NE[®]」の採用が相次いでおり、日本ユニシスの基幹勘定系システムと併せてシステムを切り替える機運も高まっている。

本稿は、地域金融機関に求められる次世代営業店システムや店舗運営のあり方を、「BANK_FIT-NE[®]」の導入事例を通し、経営の視点にフォーカスして取り纏めたものである。

1. はじめに

20世紀の金融機関は、競ってコンピュータによる合理化・省力化を追求する一方、窓口では同一店舗内で複数の行職員が、一線、二線、三線といった多段階の処理を行い、データを重複的にチェックすることで、間違いをおこさないように営業店の事務を処理する仕組みが採用されていた。21世紀に入ってから、機械性能の向上やネットワーク技術の進展に伴い、窓口のテラーが迅速に事務処理を行い、顧客を待たせない一線完結処理が主流になっている。また空いた時間を活用し、営業店を事務の拠点からセールスの拠点へシフトさせるための取り組みが行われている。

しかしながら、営業店をセールスの拠点にするには、事務を正確かつ迅速に処理すると同時に、現場に余力を創出し、トップダウンで全行職員が営業マインドをもって顧客に接する意識改革が必要不可欠となる。

日本ユニシス株式会社（以下、日本ユニシス）は、朝日信用金庫様（本店：東京都台東区、理事長：櫻井 保夫 氏）と、基幹勘定系システムや営業店システムの構築実績をベースに、日本初の「リアル集中機能」や「セールスモード機能」など画期的な機能を備えた次世代営業店システム「BANK_FIT-NE[®]」を共同開発し、2012年に稼働を開始した。

本稿では、「BANK_FIT-NE[®]」の導入事例を通し、顧客フロントライン強化と経営効率向上の両立を実現した事例を紹介する。この取り組みが、地域金融機関の少数精鋭ローコスト経営の実現に寄与できれば幸いである。

2. 次世代営業店システム「BANK_FIT-NE[®]」の基本コンセプト

本章では、次世代営業店システム構築に向けた四つの基本コンセプトについて解説する。

2.1 システムによる徹底した自動化・効率化の推進

金融機関は、信用というブランドで成り立っており、事務ミスは、信用喪失という大きな機会損失をもたらすことになる。窓口で足を運んで頂いた大切な顧客をがっかりさせるようなことがあっては、セールスを行うどころではない。

システムは、人が対応すると発生しがちなオペレーションの漏れや間違いを未然に防止する役割や、いくら時間があっても追いつかない大量の処理を迅速に行う役割を担うことができる。しかしながら、システム化に対する考え方は各金融機関によって異なる。システムで自動化すると自分では考えなくなるマイナス面の表出や、運用の透明性の担保のためには、システムはスリムでシンプルがベストという考えが一方であるためだ。

次世代営業店システムでは、事務そのものは収益を生まないと割り切り、顧客に対するおもてなしや行職員に対するおもいやりを入力チェック機能という形で惜しみなくシステムに取り込み、徹底して自動化を図った。

今後、環境の変化に柔軟に対応し、システムによる自動化・効率化を自らの意思で推進していけるかが、少数精鋭ローコスト経営を実現する鍵の一つとなると考えられる。

2.2 既成概念から脱却したイノベーションの推進

金融機関の事務処理システムは、既に完成されており、イノベーションを起こしてさらなる合理化や省力化を図ることは難しいという定説があった。次世代営業店システムでは、既成概念から脱却してイノベーションを起こすべく、以下の三つの取り組みを推進した。

一つ目は、一線処理のほぼすべての業務をリアルタイムにバックオフィスセンター（BOC）で処理するリアル集中機能の実装である。イメージ処理技術やネットワーク技術が実用レベルに達したことにより、事務やセールスを行う時間と場所の既成概念を打ち破ることに成功した。この機能については、3章で詳しく述べる。

二つ目は、ベンダーフリーの設計思想の採用である。日本ユニシスは金融専用端末をOEMにより調達し営業店システムを構築してきた。コスト競争力を強化すべく、従来の高額な金融専用端末、専用キーボードではなく、汎用PC、汎用キーボードが使える機能を標準実装した。結果、営業店の設備投資額や保守費用を大幅に削減するだけでなく、勘定系システム、情報系システム、OA系システムを一台のPCでオペレーションできる環境を提供できるようになり、また操作方法をOA系システムに準拠させたことで行職員の教育負荷の軽減にも寄与している。テンキーやバーコードリーダー等、市販の安価なデバイスを簡単に接続してシステム構築できることも評価されている。

三つ目は、金融機関のシステム要員が自由にカスタマイズできる開発環境の提供である。従来、営業店端末は専用端末だったため、ベンダーに依頼して画面を作成することが一般的だった。次世代営業店システムではプログラムソースを開示し、開発環境を提供したことで、勘定系及び情報系ホスト側と営業店端末側で同時にスピード感をもって開発できるようになっている。

2.3 リアルタイムな情報の活用推進

従来、金融機関の行職員が持ち歩ける顧客の残高情報は前日末ベースであり、リアルタイムな情報を外出先で活用してセールスすることは技術的に難しかった。次世代営業店システムでは、BCP対策で構築した仕組みを応用し、勘定系システムから更新データを逐次反映する二

リアルデータベースをオープン系サーバで実装した。このデータベースを中核に、CRM等の各情報システムをWeb連携やデータ連携で有機的に結合し、閉域ネットワークを活用することで、リアルな情報を店外での営業活動に活用できるようになった。投信販売のセールス等でも機会利益の拡大をもたらしており、今後このような情報鮮度の向上はますます重要な要素になってくると考えられる。

2.4 競争力向上への貢献

金融機関ではシステムは金食い虫と言われることが多かった。さらに障害発生時の社会的責任が経営責任として問われるようになり、IT投資も雪だるま式に増えていくと考えられたため、共同化やアウトソーシングが進展した。

この時代背景には、リーマンショック以降の不良債権処理や、行職員を継続雇用していくために、一番目立つシステム経費を削減することが避けられない経営環境にあったことも少なからず影響していると考えられる。

しかしながら、時代は大きく変わりつつある。団塊世代を中心とした豊富な業務知識をもったベテラン行職員は大量退職し、新しく採用する行職員は、制度改正やGRC（Governance・Risk・Compliance）確保のために積みあがった膨大なルールや業務知識を習得した上で営業活動に邁進しなければならない。

金融機関はこれからも装置産業であり続けると考えられる。これまで培ったノウハウやスキルをシステムに組み込んで継承し、少数精鋭のローコスト経営を武器に、新規参入してくる異業種にも立ち向かっていくことが求められると想定される。

今回、「BANK_FIT-NE[®]」の導入によって、戦略的な顧客フロントラインの強化、金融機関全体の人件費削減、GRCの強化、BOCによる多様な雇用形態への対応、行職員の意識改革といった経営面での効果が実証できた。これら経営面での効果については、次章以降で解説していく。

3. 金融機関全体の適材適所化による事務処理体制の抜本的な見直し

本章では、事務処理体制を抜本的に見直し、営業店にセールス余力を生み出した仕組みについて解説する（図1）。

最大の特長は、従来では各店舗で処理されてきた事務処理のほぼすべてをBOCで集中して処理できる「リアル集中」機能にある。営業店窓口の行職員は、営業店の来店状況、顧客の要望、顧客から依頼された業務の内容に応じて、BOCや母店等の遠隔地にいる役席に処理を依頼し、その処理を行っている間にセールスやセールスに繋がる情報の収集を行うなど、柔軟に対応する。

各営業店から依頼された処理は、依頼側のプライオリティがわかるかたちでBOC側に表示され、ステータスは営業店からも閲覧できる。この仕組みは、営業店システムをセンターサーバ化することで提供しており、事務処理全体の見える化や営業店事務のモニタリング、ログインも実現している。

集中機能には、BOCによるリアル集中以外に、母店役席承認集中、為替仕向け集中、営業持ち帰り集中機能がある。

以降、この仕組みから生み出された三つの効果について解説する。

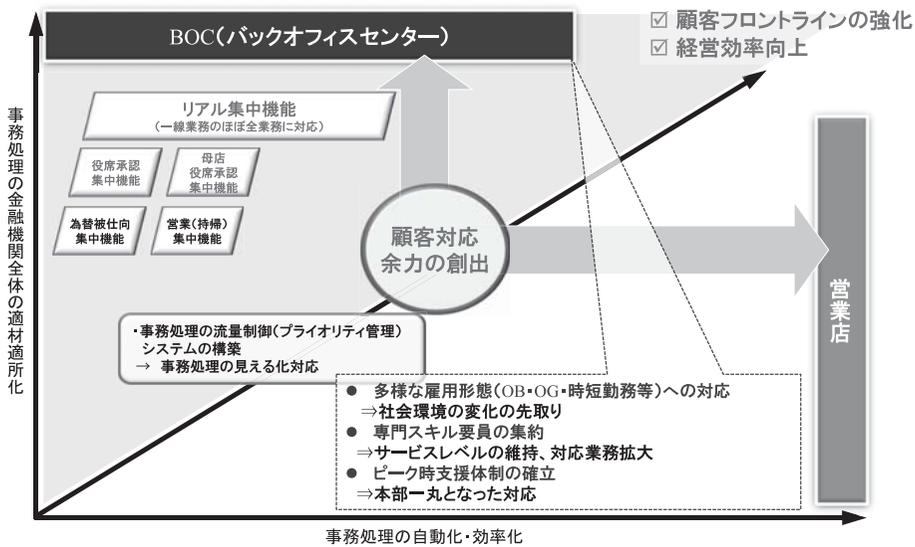


図1 金融機関全体の適材適所化による事務処理体制の抜本的な見直し

3.1 多様な雇用形態への対応

BOCは、先進金融機関事例では、65店舗のリアル集中機能を平常時は16名で担っている。メンバーは、OB、OG、産休明けの行職員、時短勤務契約社員等で構成されており、今後の雇用環境の変化を先取りした取り組みとしても注目を集めている。

3.2 専門スキルの集約

BOCに集中される事務は、営業店では対応が難しい高度な内容が増えている。BOCでは支店長経験者を在籍させ、専門的な内容にも対応できる体制を構築しており、経験豊富な人材の有効活用を図るとともに、少数精鋭・ローコスト経営体制の確立に効果をあげている。

3.3 ピーク日支援体制の確立

金融機関の業務は、ピーク日には平常時の2倍以上の処理が集中する傾向がある。BOCではピーク日に対応すべく、本部やシステム部の行職員が一丸となって対応する体制を確立している。また、このことで各営業店のピーク日を想定した要員確保等の労務管理の負荷軽減に寄与している。

4. 事務処理の自動化・効率化による店頭セールスの強化と経営効率の向上

本章では、事務処理体制を抜本的に見直し、営業店に生み出された余力をどのような仕組みでセールスに向けていくかについて解説する(図2)。

最大の特長は、セールスモードという機能にある。このセールスモードは、顧客毎にどのようにセールスすべきかをレコメンド(誘導)する機能や、交渉履歴の情報をCRMシステムと連携して渉外員と共有する機能を有している。店頭セールスを行った際、顧客に興味がないのに何度もセールスを行うことは満足度を下げてしまう。一方、相続や預かり資産管理、教育ローン等で悩みを抱えている顧客を店頭でキャッチアップできれば、機会利益は大きい。

また、セールスマード機能の中には、ワークフロー機能も埋め込まれている。このワークフロー機能は、スキルの高い行職員の振る舞い分析から、別途顧客情報照会オペレーションにより収集していた情報をその場で一括自動表示させる機能を有している。この機能により、従来の照会オペレーションは7割削減された。また、画面の上から順番に処理することで、各種チェック機能（電話番号実在判定、反社判定他）が自動的に実行され、「口座の新規開設」等が正確に実施できる。

以降、この取り組みから生み出された三つの効果について解説する。この効果を踏まえ、地方銀行や大手信用金庫で「BANK_FIT-NE[®]」の採用が相次いでおり、日本ユニシスの基幹勘定系システムと併せてシステムを切り替える機運も高まっている。

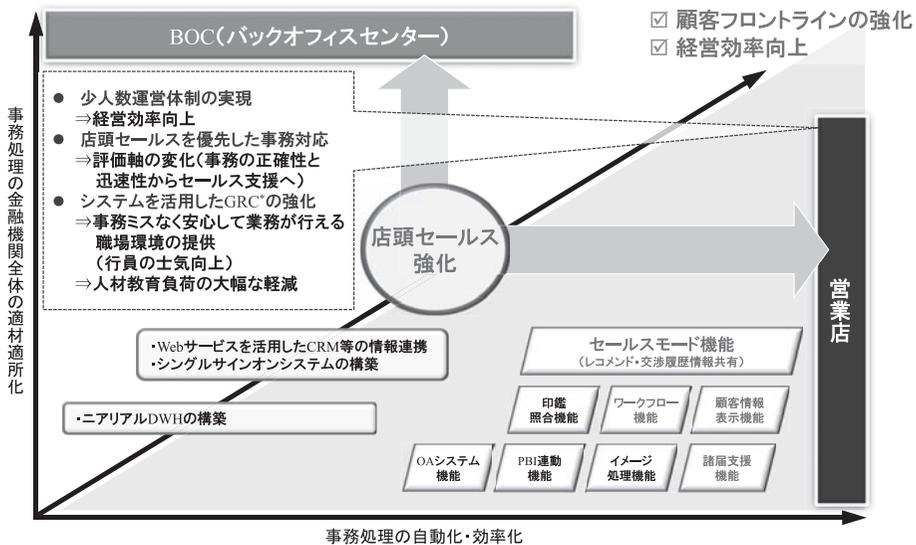


図2 事務処理の自動化・効率化による店頭セールスの強化と経営効率の向上

4.1 少数数運営体制の実現

BOC によるリアル集中機能とセールスマード機能との相乗効果に伴い、先進金融機関では、65 店舗で実質 80 名の行職員の削減につながっている。3.1 節で述べた通り、BOC は、平常時 16 名の OB、OG、時短勤務要員で構成されており、全体での経営効率向上効果は大きい。

4.2 店頭セールスを優先した事務処理体制の浸透（意識改革）

従来は、窓口のテラーは、事務を正確かつ迅速に実施さえしていれば、100 点満点だった。しかし、セールス体制を強化しなければ収益が生まれない時代に入り、全行職員が一丸となってセールスマインドを身につける必要が出てきている。先進金融機関では、テラーの評価基準にセールス支援の評価軸を組み込んで意識改革を促すことで、営業店を事務の拠点からセールスの拠点へシフトする動きを加速させている。

4.3 システムを活用した行職員の士気向上と GRC 対応強化

事務を遂行する際、システムがデータの入力チェックを行い、やるべきことを漏れなく示し

てくれれば、行職員は安心して事務ミスなく自立自走的に業務が遂行できる。また、事務ミスが少なければ、より建設的な仕事に目が向き、士気の向上も期待できる。教育コストの大幅な低減も可能だ。

今後、GRCの強化という観点からも、システムの重要性はクローズアップされてくると考えられる。

5. 戦略的な顧客フロントラインの強化

本章では、次世代営業店基盤を活用し、「どこでも営業店システム」を構築していくことで、より一層戦略的に顧客フロントラインを強化する方向性について解説する(図3)。

次世代営業店システム「BANK_FIT-NE[®]」は、2.2節で述べたとおり、事務の時間と場所の制約を取り除くコンセプトからスタートしている。よって、このシステム基盤を活用して外出先の営業活動に活かすというのが次のテーマとなる。

先進金融機関では、顧客との対話を通したタブレットの操作性、PR性に着目し、アジャイル開発とフラットデザイン画面開発に挑戦し、要件定義から7ヶ月で投信販売支援システムを構築した。導入効果はすぐに現れ、

- 1) 訪問前の事前準備時間の削減
- 2) 契約までの時間短縮
- 3) 訪問件数1.5倍、契約件数1.6倍の導入効果

を実現するに至っている。

今後は、BOC連携による、伝票レス・起票レスを目指した店頭でのバーチャルテラーマシン(VTM)の開発検討や、リアル集中機能の融資分野への適用検討を計画している。

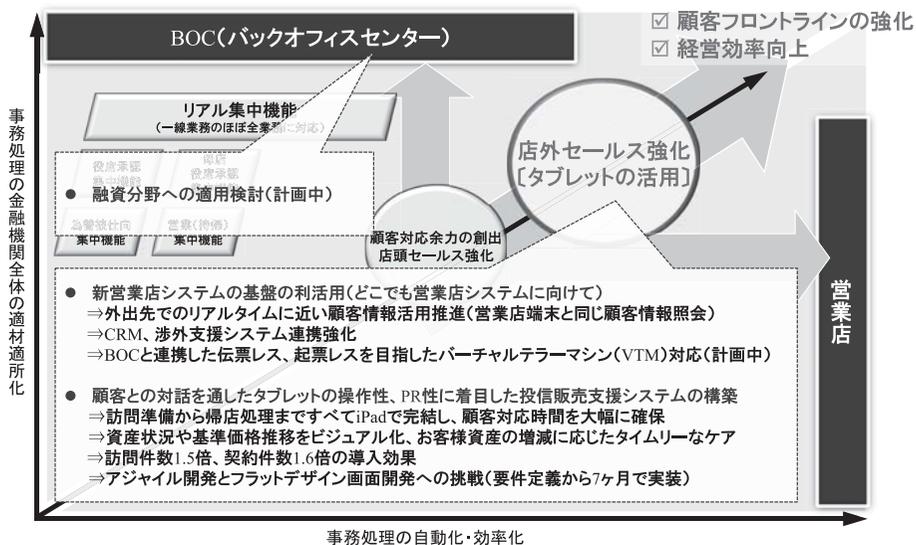


図3 戦略的な顧客フロントラインの強化

6. おわりに

次世代営業店システムのあり方は、各金融機関の地域性や顧客特性、事業規模によって異なる

ると考えられる。今回、次世代営業店システム「BANK_FIT-NE[®]」が注目されたポイントは、木目の細かい迅速な顧客対応が生命線である地域金融機関にとって、顧客や行職員へのホスピタリティを担保しながらシステムで経営効率を向上させた点にあると感じている。

「BANK_FIT-NE[®]」は、共同開発先である朝日信用金庫様に多大なるご支援を頂いた。システム部の「システムによる自動化で、営業店に圧倒的な利便性と感動を与えたい」という強い意志がさまざまな機能として実装されている。

「BANK_FIT-NE[®]」開発にリスクをとってチャレンジ頂き、愛と命と魂を吹き込んで下さった朝日信用金庫システム部の三澤敏幸様に、本稿を借りて深く感謝を申し上げたい。

執筆者紹介 山本英生 (Hideo Yamamoto)

1988年日本ユニシス(株)入社。主に地域金融機関向け営業責任者、基幹系信金アウトソーシング事業責任者を経て、2008年より経営企画部にて事業企画を担当。2011年より金融企画部にて地域金融機関とタイアップした地域経済活性化支援事業企画担当。2013年より総合マーケティング部を兼務し、グローバルECプロジェクトを担当。2015年1月より地域金融機関向け戦略推進責任者に就任。現在に至る。

