

対話型接客ソリューション “SmileBranch[®]” がもたらす顧客体験

Customer Experience that Brought by Interactive Hospitality Solution “SmileBranch[®]”

森 川 将 彰

要 約 銀行営業店への来店客数の減少やインターネットバンキング、コンビニ ATM 等の拡充を背景に「顧客」と「銀行」との関係性が希薄化しようとしている。そのような背景の中、日本ユニシスはタブレットを用いた銀行窓口向け対話型接客ソリューション「SmileBranch[®]」を開発した。SmileBranch は、「来店客と窓口行員を笑顔にする」ことをコンセプトに、ホスピタリティの高いサービスを来店客に提供することで関係性を深化させるとともに、銀行営業店を事務拠点からセールス拠点へと変革した。

Abstract The “customers” become less involved with “banks” due to the backdrop of a decrease in the number of visitors to bank branches and the expansion of Internet banking and of ATMs installed in convenience stores. Among in such a background, Nihon Unisys developed an interactive customer service solution called “SmileBranch[®]” for banking desks using tablets. SmileBranch deepens our relationship with customers by offering high-hospitality services to customers as a concept of “making customers and bank clerk smile”, as well as transforming bank branches from paperwork bases to sales bases.

1. はじめに

2010年代後半に入り、地方銀行では、地方での人口減少やインターネットバンキングの拡充を背景に「営業店」というリアル店舗の存在意義が問われており、今後の営業店戦略について各行が試行錯誤している状況である。そのような背景の中で日本ユニシス(株)は、有人店舗の強みを活かした「対話型接客」を可能にするソリューション「SmileBranch[®]」を開発した。SmileBranch は、従来の銀行事務では当たり前とされてきた「伝票記入」、「事務処理（営業店端末打鍵）」、「役席検証」という事務プロセスそのものを見直し、新しいアプローチによって効率化するとともに、銀行の収益に貢献する「店頭セールス」を両立させた。

本稿では、まず2章で、地方銀行のおかれている状況や営業店窓口の実態を分析し、3章で SmileBranch の狙いを明らかにする。次に4章で、SmileBranch が従来の方法論とどのような違いがあるのか、また5章で、SmileBranch 導入によってどのような効果もたらされるのかについて解説する。最後に6章で、SmileBranch の今後の構想について記載する。

2. 地方銀行の現状の認識

本章では、地方銀行の営業店における来店客数の減少という現状について述べる。

2.1 地方銀行がおかれている状況

現在、地方の人口が減り続けている。総務省統計局の2016年2月の発表^[1]によると、39道府県で人口が減少しており、内33道府県では、前回の国勢調査（2005年～2010年）と比較

して人口の減少幅が拡大している。一方、東京都、神奈川県、愛知県など8都県では人口が増加しており、大都市圏に人口が集中する傾向にある。県内を中心として地域基盤を築いてきた地方銀行では、日銀のマイナス金利政策の影響もあり、県外や隣接する大都市圏への進出、地方銀行同士の合併や経営統合といった動きが活発化している。

地方銀行がおかれているこのような状況の中で、「営業店への来店客は減少している」、「今後はインターネットバンキング（以降、IBと記す）に注力すべき」といった意見を地方銀行のシステム部門担当者より聞くことも多い。多くのリアル店舗（営業店）を抱える地方銀行では、IBへの顧客の誘導、電子記帳台^{*1}やATMを活用したセルフオペレーション化、といった対策を推進することで、営業店にかかるコストを削減しようとしている。

顧客の利便性を高める努力や営業店の事務コストを削減する取り組みは真っ当なものだが、地方銀行は最終的に無店舗型のネット専従銀行への転向を目指しているとも受け取られかねない。また、来店客の絶対数は減少しているとしても、それを理由に来店客との接点を逃してよいことにはならない。地方銀行は、金利競争のみで収益の見込めないビジネスから、長期に渡る顧客のライフプランのサポートや地域経済の発展に寄与する持続可能なビジネスモデルに転換するためにも、顧客との接点強化こそが急務と考えられる。SmileBranchでは、顧客にホスピタリティの高いサービスを提供し、希薄化しつつある顧客との関係性を深化させることが最重要と捉えている。

2.2 営業店窓口が抱える問題

人口の減少とは別に、顧客が来店を敬遠するのには、以下のような要因が考えられる。

- ✓ 手続きが煩雑なこと
- ✓ 伝票の小さい枠内に文字を記入すること（高齢化社会を迎える日本においては、特に筆圧や視力が弱い高齢者の記入負担に対するストレスが顕著）
- ✓ 何度も同じ氏名や住所を書かされること
- ✓ ロビーで待たされること

一方、窓口行員は、目前の事務に忙殺されており、来店客に目を向ける余裕はない。来店客と窓口行員の双方にとって、営業店窓口での手続きは負担であり、ストレスとなっている。

3. 営業店窓口の実態と問題の深考

SmileBranchは、日本ユニシス(株)の勘定系システム「BankVision[®]」のユーザ行である株式会社十八銀行（以降、十八銀行）と共同開発した金融機関向けの営業店フロントソリューションである。十八銀行では、「来店客と窓口行員を笑顔にする」というコンセプト実現に向け、銀行の中期経営計画に基づく業務改革を進めるにあたり、営業店や渉外活動の実態調査を行っている。本章では、十八銀行の調査結果を交えて営業店窓口の実態と問題点について深考しながら、SmileBranchの狙いを説明する。

3.1 対面/非対面チャネルのメリットとデメリット

ATMやIBは、営業時間や場所の制約が少なく、忙しいサラリーマンや過疎地域に住む住民にとっては便利なサービスである。日常的な現金の入出金や振込・振替、入出金明細照会や

残高照会といったサービスであれば、営業店窓口に来るのではなく、ATMやIBを利用した方が利便性は高い。ただし、ATMやIBで取り扱っているサービスは、営業店窓口で取り扱うフルバンキングサービスの中の一部に限定されており、ATMやIBが営業店窓口を完全に代替するものではない。そのため、ある特別な手続きを行うためには、顧客は必ず営業店を訪れる必要がある。SmileBranchを開発するにあたり、その来店機会にこそビジネスチャンスがあると分析した。

営業店という対面チャネルとATM・IBに代表される非対面チャネルのメリット・デメリットを表1に示す。SmileBranchを導入することで、両方のチャネルが抱えるデメリットの多くを解消しながら、営業店のメリットをさらに強化することが可能である。今後、銀行法施行規則が改正され、銀行の営業時間を地域の実情に応じて容易に変更可能となれば、営業時間に関わる営業店のデメリットも解消されることが見込まれる。

表1 チャネル別のメリット/デメリット

銀行チャネル	メリット	デメリット
営業店	<ul style="list-style-type: none"> ・フルバンキングサービスが可能 ・対面でのきめ細かな相談業務が可能 	<ul style="list-style-type: none"> ・営業時間内に営業店に来店する必要がある ・伝票記入が煩雑 ・ロビーで待たされる ・本人確認資料として通帳、印鑑が必要となるケースが多数
ATM IB	<ul style="list-style-type: none"> ・営業時間や利用場所の制約が少ない ・利率や手数料の優遇がある 	<ul style="list-style-type: none"> ・取扱業務が限定されている ・一定水準のITや金融のリテラシーが必要

3.2 来店客の実態とSmileBranchのターゲット

個人の顧客が営業店の窓口に来店する目的と受け付けるカウンタの関係を、表2に示す。銀行の窓口には、大別して「ハイカウンタ」と「ローカウンタ」と呼ばれる窓口が存在する。ハイカウンタでは、入出金や振込などの短時間で処理可能な単純な事務を取り扱っているのに対して、ローカウンタでは時間のかかる複雑な事務が多い。また、ハイカウンタ業務は、限度額

表2 窓口カウンタ別の取扱業務内容と顧客の来店目的

カウンタ種類	主な業務内容	来店の目的 / 背景
ハイカウンタ	<ul style="list-style-type: none"> ・入出金 ・振込 ・税公金支払い 	<ul style="list-style-type: none"> ・日常的な入出金（ATM出金限度額を超える多額の出金を含む） ・買い物代金の支払いや家族の仕送りのための振込 ・コンビニでは支払いができない国税・地方税の支払い
ローカウンタ	<ul style="list-style-type: none"> ・新規口座開設/解約 ・各種変更手続き（住所、名義など） ・喪失（紛失・盗難手続き） ・各種相談（相続、投信、保険、ローン） 	<ul style="list-style-type: none"> ・入学や就職に伴う口座開設、子供の口座開設 ・結婚や転勤、転居に伴う住所や名義の変更 ・急な資金の用立てや新たな投資のための口座解約 ・貯蓄や資金運用の相談

の制約を除いては、ATMやIBでも代替可能な内容であるのに対して、ローカウンタ業務は、営業店の窓口に向く必要がある業務である。（一部の金融機関では、IBでの口座開設や住所変更の取扱があるケースあり。）

ローカウンタ業務は、日常生活をおくる上で頻繁に発生する手続きではないが、主に就職や入学、結婚などのライフイベントの節目で発生する手続きである点が特徴である。すなわち、ローカウンタ業務は新たな契約獲得のビジネスチャンスなのである（例えば就職にともなう口座開設に併せてカードローン契約、結婚による名義変更に併せて保険申込）。この貴重な接点を逃さず、最良の接客方法で店頭セールスを実現することがSmileBranchの戦略なのである。

3.3 銀行の対面型営業チャネルについて

金融機関の対面型の営業チャネル（非対面型のIBは除く）には、営業店チャネルとは別に「渉外チャネル」がある。渉外チャネルは、渉外員が顧客の自宅や勤務先を訪問して営業活動を行う形態である。十八銀行の調査結果によると、管理顧客と呼ばれる一部の得意客を除いた場合、営業店窓口（ハイカウンタ、ローカウンタ）に実際に来店した顧客数は、渉外員が面会できた顧客数の4倍に上る。つまり、営業店窓口で適切な営業活動が実施できれば、営業チャネルとして非常にポテンシャルの高いチャネルであると言える。さらに、「成約率」の観点で渉外チャネルと営業店チャネルを比較した場合、営業店チャネルの成約率は渉外チャネルの約3倍であり、営業店チャネルが持つ営業効果は高いことが理解できる。

4. SmileBranchの営業店事務とセールスへのアプローチ

SmileBranchは、「窓口タブレット」と呼ばれる大型のタッチ操作型のタブレット端末を営業店内のローカウンタに設置して、来店客と窓口行員が同じ画面を見ながら口座開設や住所変更などの申込み手続きを完了させるとともに、来店客との会話を通じてニーズにあった商品やサービスを提案するためのシステムである。現在、SmileBranchでは、新規口座開設、口座解約、諸届け変更、喪失、クレジット一体型キャッシュカード申込、カードローン申込など19業務を取り扱っており、ローカウンタ業務の大半を網羅している。

本章では、従来の営業店事務やセールスとSmileBranchのアプローチの違い、SmileBranchの期待効果について解説する。

4.1 事務とセールスのアプローチ方法の比較

従来の金融機関における事務とセールスと、SmileBranchを利用した事務とセールスのアプローチ方法の違いを図1に示す。

従来の事務では、来店客が「伝票記入」し、窓口行員が伝票の記入通りに「事務処理」し、役席者が取引結果を「検証」することが正しい銀行事務とされてきた。来店客の取引意思そのものである伝票は、事務処理の過程で窓口行員によって勘定系システムにエントリー（代理入力）される。オペレーションミスや窓口行員による不正の防止のため、役席者が取引結果を検証し、事務の堅確化を図っている。SmileBranchでは、伝票に記入するのではなく、窓口行員が来店客から申込内容をヒアリングし、タブレット画面に直接入力することで申込手続きを進めていく。勘定系システムへのエントリーや付随する事務（本人確認など）は予め画面フローに組み込まれており、画面に沿って手続きを進めていくことで銀行としての正しい事務が完結

するように工夫されている。また、同じタブレット画面を来店客と窓口行員が共有し、申込内容を来店客自身が確認することにより、役席者による検証も不要としている。

一方、セールス面においては、来店客との接点の多さが大きく異なる。来店客との会話を通じて共同作業型で申込手続きを進める SmileBranch では、手続き全体が来店客との接点であり、SoE (System of Engagement)^{*2} を体現したシステムである。一連の画面フローの中に提案メニューが予め組み込まれているため、それまでに築いた来店客との会話や関係性をもとに、自然なまま適切な金融商品やサービスの提案が可能である。また、前章で述べた通り、SmileBranch で取り扱う業務は、就職や結婚などのライフイベントに起因して発生する事務であるため、もともと来店客自身の関心も高く、まさに来店客が必要とする時にオンタイムでの提案が可能なのである。

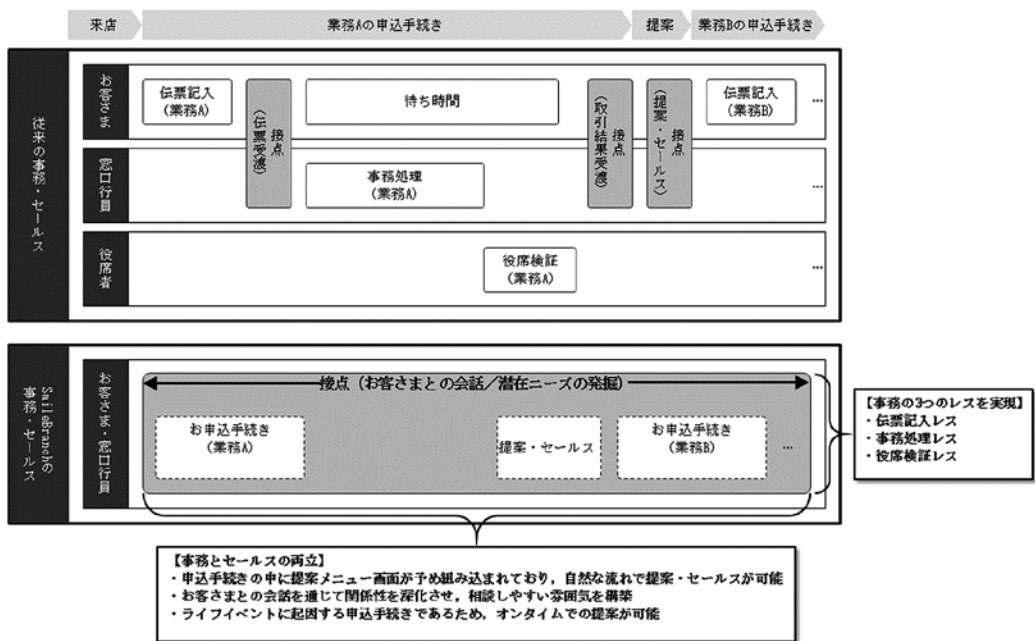


図1 事務とセールのアプローチ方法の比較

4.2 SmileBranch 導入に伴う期待効果

従来の事務やセールの課題と、SmileBranch を導入することによって期待できる効果を、「来店客」「窓口行員」「銀行」それぞれの視点で本節の各項に整理する。

4.2.1 SmileBranch の期待効果（来店客の視点）

来店客から見ると、従来の事務とセールスには次のような課題があった。

伝票の記入が申込内容ごとに必要で、同じことを何度も記入させられ、面倒である。事務処理/役席検証中はロビーで待たされる。長時間待たされた後、提案・セールスされるため、滞在時間が長くなり、苦痛である。またその提案・セールスは画一的で「押し売り感」がある。窓口行員は事務的で、愛想がない。いつも下を向いて何か作業をしているが、何をしているのかは分からない。窓口行員の人柄が見えない。

課題に対し、SmileBranchを導入することによって期待できる効果は次の通りである。

画面タッチ入力のため、伝票記入は不要になる。画面入力も、免許証から氏名や住所をOCRで読み取り、勘定系システムに登録データを自動照会することで、入力操作は極小化される。窓口行員と会話しながら一緒に申込手続きを進めるため、待たされ感がない。提案メニューが事務処理画面の一連のフローとして組み込まれており、セールスが不自然に感じられない。窓口行員と会話を進めるだけで、自分に合った提案・セールスがなされる。窓口行員と対面で会話するので、親近感を感じるし、自分にあった提案がなされるため、相談しやすい雰囲気があり、頼りになる。

4.2.2 SmileBranchの期待効果（窓口行員の視点）

窓口行員から見ると、従来の事務とセールスには次のような課題があった。

窓口行員が事務処理（打鍵）を行い、役席者が内容を検証するため、事務処理のプロセスに人手と時間がかかり、事務処理コストが高い。複雑かつ煩雑な事務手続きを暗記し、窓口では正確で迅速な事務処理が求められるので、事務そのものにストレスを感じる。事務処理の習得のために、膨大な事務マニュアルを準備し、長期間のオペレーション研修が必要である。事務処理に追われ、働き甲斐を感じられない。

課題に対し、SmileBranchを導入することによって期待できる効果は次の通りである。

窓口行員の事務処理と役席者の検証が不要になる。事務処理は窓口タブレットが代行するので、窓口行員は事務手続きに気をとられず、ストレスなく来店客との会話やニーズの発掘に専念できる。画面フローに沿って手続きを進めるだけで事務処理が正しく完結するため、事務マニュアルや研修が不要。新入行員や他行からの移籍行員が即戦力として活躍できる。ニーズを捉えて提案できるので、来店客に感謝され、働き甲斐を感じる。

4.2.3 SmileBranchの期待効果（銀行の視点）

銀行経営の視点では、従来の事務とセールスには次のような課題があった。

事務処理はコストが高い上に、銀行収益の向上には結びつかない。高価な営業店端末が多数必要であるうえ、営業店端末の画面や機能を改造するには、ベンダへの作業発注が必要なため、面倒な行内手続きに時間とコストがかかる。

課題に対し、SmileBranchを導入することによって期待できる効果は次の通りである。

顧客の来店という機会を逃さず、ビジネスチャンスを活かした提案・セールスが可能であり、銀行収益の向上に貢献する。ローカウンタ業務を窓口タブレットで行うため、営業店端末の台数を削減できる。機能改修もベンダに依存せず、スピーディな社内開発が可能である。

5. 十八銀行におけるSmileBranchの導入効果実績

本章では、十八銀行においてSmileBranchを導入した結果、得られた主な定量的効果と定性的効果について説明する。

5.1 事務・セールスにおける客観的効果

十八銀行におけるSmileBranchの導入で得られた定量的効果を以下に示す。

1) 事務ミス（訂正オペレーション）件数の削減

SmileBranch 導入前と比較すると年間で「22%」の訂正取引が削減できた。

2) 事務処理時間の短縮

1 業務あたりの事務処理時間が、「5 分」から最大で「20 分」削減できた。年間に換算すると 1 業務あたり最大で「7000 時間」に相当する。

3) 成約件数の増加

新規の顧客が口座開設した際に IB やクレジット一体型キャッシュカード、カードローンなどの付随サービスをセットで契約した件数が「5 倍」に増加した。その内、クレジット一体型キャッシュカードの成約件数は窓口タブレットでの受付のみで半期目標をクリアした。

4) 営業店ロビーでの活動時間

窓口行員がロビーでの営業活動に一日あたり「平均 5 時間」シフトすることが可能になった。窓口行員は窓口からロビーへ進出し、行員の働き方改革に貢献した。

5) 顧客満足度の向上

2015 年度の営業店への外部モニター調査（接客覆盖面調査）において、11 店舗で 100 点満点の評価を獲得した。一部店舗を除く全体平均は約「83 点」であり、SmileBranch 導入前と比較して平均点が約「13 点」アップした。

また、株式会社日本経済新聞社による「第 13 回金融機関ランキング調査」^[2]の「三大都市圏を除く地方ランキング」において、十八銀行は「3 位」にランクインした。「今後も利用したい」の分野では、最高得点を獲得した。

5.2 SmileBranch を利用した現場の声

SmileBranch 導入の定性的な効果として、現場の声を以下に紹介する。

「これまで、小さくて薄い色で印刷された伝票に手書きするのが苦痛でした。行員の方と会話する感覚で手続きが済むようになりました。」（来店客）

「自分でも気づいていなかった有益な情報を教えていただけるようになって、なんでも相談できることが有り難いです。」（来店客）

「（煩雑な事務から開放されて）入行してはじめてお客さまのニーズに合わせた提案ができるようになり、仕事が楽しいです。（入行動機を思い出しました。）」（窓口行員）

「お客さまとの会話を楽しんでいます。何気ない会話ですが、お客さまと仲良くなれます。後日、私を名指しで訪ねて来ていただき、色々な相談をしていただけるようになりました。」（窓口行員）

6. 今後の構想

SmileBranch の今後の構想として、現在検討中の機能の概要や応用例を本章で紹介する。

1) 現金レス実現による事務処理負荷の軽減

窓口行員が現金を取り扱わないようにするために、ロビー入金出納機や ATM を利用して、顧客自身で現金の預入/引出しを行うための機能を追加する。例えば、口座を解約するケースでは、窓口タブレットで口座解約の手続きを行い、その後、顧客が店内 ATM から解約金（現金）を引き出すことで手続きが完結するようにする。

2) ハイカウンタ/店内 ATM 利用客への提案・セールス機会の創出

窓口タブレットがターゲットとするローカウンタ利用客以外の顧客に対する取り組みとして、ハイカウンタ利用客、店内 ATM 利用客に対して、提案・セールスを行うための機能を追加する。ハイカウンタ利用客へのアプローチとして、電子記帳台機能を搭載したポータブルタブレットを使用して顧客の伝票作成を補助するとともに、待ち時間を利用した提案・セールスを行う機能がある。店内 ATM 利用客へのアプローチとして、顧客が店内 ATM を利用した際に、提案が可能と判断された重要顧客をフロアマネージャ（店内案内係）が持つポータブルタブレットに通知し、提案・セールスを誘導する機能がある（一部店舗で試行中）。

3) 渉外用モバイル端末での SmileBranch の利用

窓口タブレットで実現している業務機能を渉外用のモバイル端末に搭載し、営業店外で設定系オンライン取引を実現する機能である。渉外先で取引を完結させることにより、帰店の負荷を軽減する。

4) 店内 ATM での SmileBranch の利用

窓口タブレットで実現している業務機能を店内 ATM に搭載し、セルフオペレーション型の端末として利用する機能である。

5) KIOSK 端末での SmileBranch の利用

窓口タブレットで実現している業務機能を遠隔オペレータとビデオ通話が可能な KIOSK 端末に搭載し、セルフオペレーション型の端末として利用する機能である。顧客が操作する KIOSK 端末の画面は、遠隔オペレータから参照可能となっており、対面での受付と同じ感覚で会話をしながら申込手続きが可能である。相続や資産運用、ローン等の専担業務での利用や営業時間外・僻地等での需要が見込まれる。

現在、営業店のローカウンタで利用している SmileBranch だが、今後は、営業店内のその他カウンタでの応用や銀行が持つ対面チャネル全般への拡大を模索している。SmileBranch が提供する新しい UX^{*3} を利用場所やチャネルを越えて浸透させ、SoE を体現するシステムとして顧客との接点強化に努めていく予定である。

7. おわりに

人口減少を背景に銀行への来店客が減少している中、来店客に窓口タブレットという新たな UX を用いて、ホスピタリティの高いサービスを提供し、銀行営業店という有人店舗の強みを活かすことが SmileBranch の戦略であった。従来の銀行事務では当たり前とされてきた事務プロセスそのものを見直し、対話型接客を可能とすることで、顧客満足度・従業員満足度を向上するとともに、事務とセールスを高次に両立させることで銀行収益にも貢献している。

まずは、営業店のローカウンタをターゲットに事務とセールスの改革に着手したが、銀行への来店客数が減少していることは事実であり、いつまでも顧客がローカウンタへ来店する機会だけを待っていたのではこれ以上の発展は望めない。そのため、6 章でも紹介した通り、数年以内の将来構想として、営業店を中心に SmileBranch の提供チャネルや利用場所を拡大していくことで、さらなる利便性の向上やセールス機会の創出を図っていくことが必要であると認識している。

また、SmileBranch では、就職や入学、結婚といった顧客のライフイベントに起因する来店

の機会を的確に捉え、オンタイムで顧客のニーズにマッチした金融商品やサービスを対面で提案することが戦略であった。換言すると、営業店に来店した顧客に対する対面での「オンタイム・マーケティング」モデルである。顧客属性やセグメント、取引振りといった静的な統計データから不特定のマス顧客に対して行われてきた従来のセールス手法（ダイレクトメール、電話勧誘、広告など）とは異なり、SmileBranchでは、来店という機会を利用して、顧客の関心が高い適切なタイミングに顧客一人一人と向き合ったコンサルティング型の提案・セールスが可能なのである。

最後に、ここまでSmileBranchの戦略や今後の構想について述べてきたが、さらにその先の将来では、よりいっそう「顧客中心」の考え方にシフトしていくことが必要であると予測している。SmileBranchで実現した「来店した顧客に対するUX」が今後も重要であることに変わりはないが、従来通りの来店理由だけに依存していたのでは来店客は減るいっぽうである。顧客の日常行動に目を向け、日常行動の中でどの部分に銀行やシステムが関わっていくのかという発想のもと、顧客と銀行との関わり方をデザインし直す時期に来ていると考えている。

-
- * 1 タッチパネル式のタブレット端末を利用して、顧客がセルフオペレーションで伝票を作成する機器。
 - * 2 人と人との絆や繋がりをより強めるためのシステム。
 - * 3 ユーザがある製品やシステムを使ったときに得られる経験や満足など全体を指す用語。

- 参考文献** [1] 平成27年国勢調査 人口速報集計結果 全国・都道府県・市町村別人口及び世帯数結果の概要 II 都道府県の人口, 総務省統計局, 2016年2月
<http://www.stat.go.jp/data/kokusei/2015/kekka/pdf/gaiyou.pdf>
 [2] 第13回日経金融機関ランキング調査, 日経ヴェリタス2017年1月29日号, 日本経済新聞社, P48~51 <http://webreprint.nikkei.co.jp/r/LinkView.aspx?c=BF37847D0CB4419284E715B20DCB1C9A>

執筆者紹介 森川 将 彰 (Masaaki Morikawa)

2001年日本ユニシス・ソフトウェア(株)入社, 2015年日本ユニシス(株)転籍。国内勘定系, 国際系向けの営業店端末システム, S-BITSプロジェクトの開発に従事。2015年より本稿で紹介したSmileBranchプロジェクトに参画。

