

金融機関デリバリチャンネルシステムの今後の展望 —変貌するチャンネルシステムと沖電気の対応—

中田 真人 近藤 和洋

昨今のITの進展は、省力化/効率化という範囲から、顧客価値を創造できる領域へと実現範囲を広げてきている。この進展は、インターネット・テクノロジーとマルチメディア・テクノロジーの技術革新によるところが大きいと考えられる。金融業界では、新規参入企業を含めた再編の中で、これらの技術革新を背景に、顧客価値創造型へとビジネスモデルを変えていこうとしている。その特徴の1つは、多様な金融商品を展開することにより利用者の選択肢を広げさせると同時に、個人のニーズに合致した付加価値サービスを提供していく販売形態にビジネスモデルを変えることである。もう1つは、サービスデリバリにおけるスピードアップで、時空間の制約をなくし、利用者のライフスタイルに合わせた取引形態に変えることである。いずれもその目的は、リテール顧客層による収益力の強化を図っていくためである。このようなビジネスモデルの変化に対応するため、顧客と金融機関の接点である、従来型営業店に代表されるデリバリチャンネルの再構築がクローズアップされてきている。最近その動きの中で象徴的な方向性は、ネットバンキングやネットバンク等の「店舗スル化」、ATMに代表される「自動化機器の高付加価値化」、有人営業店での「高度なセールス拠点化」である。そしてこの方向性のもとでは、各デリバリチャンネルにおいて対象となる顧客セグメント、提供サービス内容も異なってくる。

本稿では、それぞれのチャンネル特性に応じた今後のサービス形態、それを実現していくチャンネルシステムの方向観と沖電気の取り組みについて述べる。

デリバリチャンネル再構築に向けての視点

今後のデリバリチャンネルは、最新のネットワークインフラと顧客データベースを最大限に活用した、顧客視点でのサービス提供を主体として、それを効率的に運用していけるような体制に再構築していく必要がある。そのためには、以下の3つの視点でのシステム化に取り組んでいく。第1としては、全てのデリバリチャンネルにおいて

サービス提供機能とマーケティング機能とを強化していくことである。サービス提供機能の強化では、ネットワーク上で運用されている多様な金融商品や金融取引の中から各々のデリバリチャンネルに必要なサービスを提供していくためのサービス連携機能を構築していく。さらに、顧客接点でのサービス提供形態として、チャンネル特性に応じたハイタッチな支援機能の提供も必要となる。今後のデリバリチャンネルでは、EC（エレクトロニック・コマース）展開の中にもリアル環境を融合させた「顧客の顔が実感できる」チャンネルシステムの構築が必要になると考えられる。一方、マーケティング機能の強化としては、各々のデリバリチャンネルで顧客情報を収集する仕組みを構築していく必要がある。第2としては、運用の効率化である。ここでは2つの観点での取り組みを考える。はじめに、チャンネル全体での運用効率化観点で、ダイレクトチャンネルやセルフチャンネル等のローコストチャンネルへの誘導を的確に行える仕組みを構築していく。もう1つの観点は、個々のチャンネルでの運用効率化であり、特に従来の有人営業店チャンネルでの運用をはじめとし、事務処理の簡素化と高度なセールス対応を効率的に支援できる仕組みを構築していくことである。第3としては、各々のデリバリチャンネルを融合させ、さらなるセールス機能の強化を図っていくことである。顧客の取引動機を高めセールスにつなげていくためには、各々のデリバリチャンネルを連携してシームレスな顧客サービスを展開していく必要がある。¹⁾

チャンネルミックスにおける顧客情報管理

チャンネルの選択権は顧客に移ってきている。その結果、多様化するデリバリチャンネルをミックスし、顧客ニーズに合致したサービスを顧客がどのチャンネルを利用しても提供していけるチャンネル連携型システムの構築が必要となってくる。その実現に当たっては、全てのデリバリチャンネルで顧客情報を共有できるシステム基盤の構築が不可欠となる。さらに、以下の2つの機能により、戦略的な顧客サービスを展開していくことが可能になる。その1つと

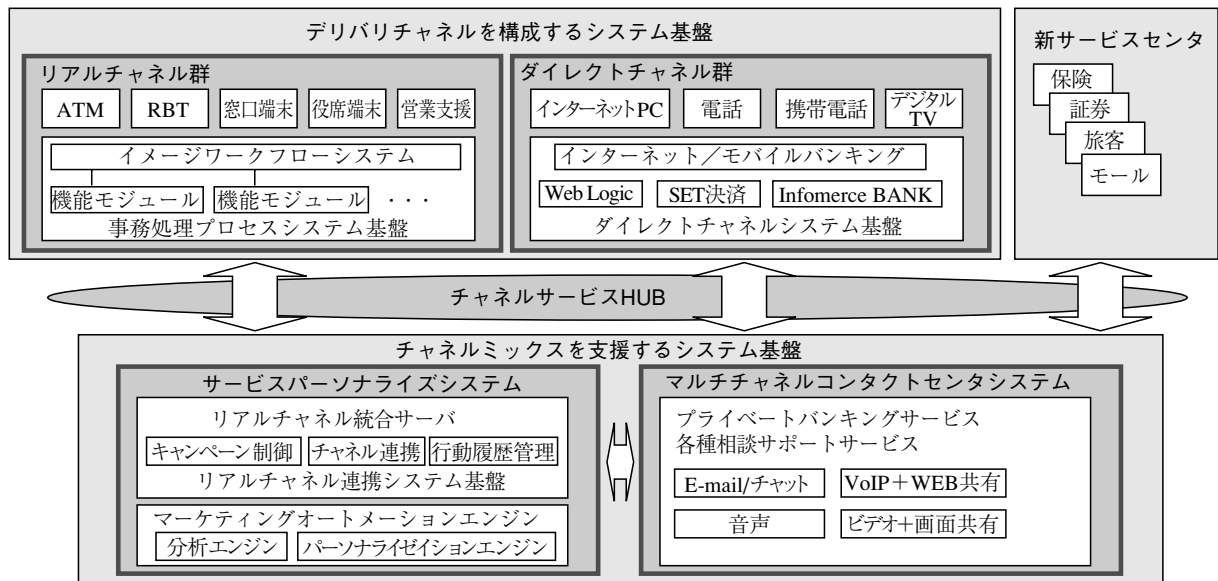


図2 チャンネルミックスを成功させるためのシステム基盤構成

有人営業店チャンネルの今後の展望と沖の取組み

今後の営業店チャンネルに求められる姿は、高度なセールス拠点化への変革である。営業店チャンネルとしての役割は以下の3つと考えられる。第1は、じっくりと相談をしたい顧客にとってのコンサルティングの場である。多種多様な商品に対する高度なコンサルティングや適切なアドバイスの支援を実現していく必要がある。第2は、セルフチャネル等へのシフトが不可能な煩雑な取引を受け付ける場である。イメージワークフロー等の活用により、人的介入を低減した事務処理プロセスのシステム化を実現していく必要がある。第3は、法人取引の対応の場である。この分野では、特化型店舗での対応や渉外営業による専任部門化が進んでいく。本稿では、その詳細に関しては省かせていただく。これらの役割のもとで、高度なセールス拠点へと変革させていくには、今まで以上の事務効率化に取り組んでいく必要がある。そのキーワードは、ペーパーレス化、現金/現物ノンタッチ化、事務処理判断のシステムサポート化である。その効果は、事務処理のスピードアップ、リスク管理の向上等による運用コストの削減となりセールス強化へ向けての資源を創出していくことができる。以下、これらを可能にしていく今後の営業店事務体制を5つのコーナー機能に分類し、構成する各システムについて紹介していく（図3参照）。また、これらのコーナーでの事務処理とセールス支援機能に関しては、集中センタとの機能分散と連携により効率化が図られていく。

(1) インフォメーションコーナー

店頭でのセールス・マーケティングと事務手続き処理の効率化をさらに推進させていく。顧客誘導システムや取引プレントリシステムを顧客データベースやワークフローサーバと機能連携させることで各コーナーとのシームレスな取引連携を図る。この結果、顧客の来店目的や顧客情報を把握して、適切なコーナーへ誘導し即座にセールスを実行していける体制となる。

(2) セルフバンキングコーナー

単純な定型業務処理の拡充と共に、顧客へのOne to Oneセールス・マーケティングを推進させていく。セールスマーケティングシステムや遠隔セールス支援システムとの機能連携により、窓口同等のハイタッチなサービスを可能とする。次項のセルフチャネルの項にて関連事項の詳細説明を行うので参照されたし。

(3) クイックサービスコーナー

ここでは、テラーのスキル補完と共に事務リスク管理・事務処理プロセスの簡素化を実現し、更なる事務処理の一線完結を推進する。そのためには、イメージワークフロー等を機能的に活用しイメージ情報化された取引内容を元に、事務処理集中センタとの連携をはじめ、事務手続き判断支援システムや事務リスク管理システムと連動した処理形態としていく。更なるペーパーレス化推進手段として、顧客から直接、端末に取引内容のエントリを行える取引プレントリシステムとの連携を行っていく。また、現金/現物ノンタッチ化に向けては、統合型現金管理システムや通帳・証書等の現物管理システムとの連

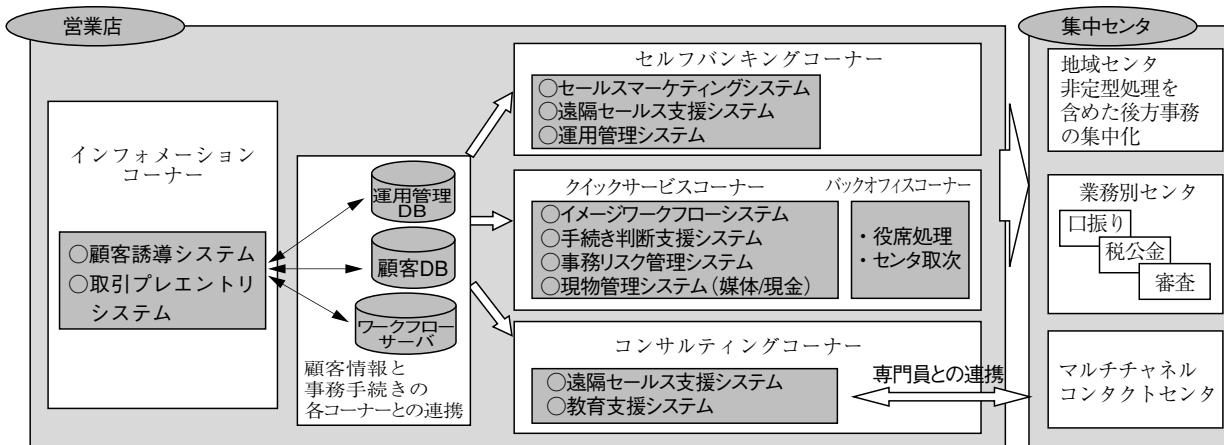


図3 今後の営業店窓口システムにおける運用形態

動、更に顧客操作型への運用も考慮していく。

(4) コンサルティングコーナー

ここではフェイストゥフェイスによるOne to Oneセールスを支援し、あらゆる顧客要求、商品販売に即応できるセールス体制を実現していく必要がある。遠隔セールス支援システムにより、テラー端末や遠隔地に対応するスペシャリスト端末との画面共有／機能連携を行い、顧客用ディスプレイを介したビジュアルなセールス環境を提供する。また、高度化する商品セールスに対するテラーのスキル補完、スキルアップを効率的に実行していくための教育支援システムとの連動機能も提供していく。

(5) バックオフィスコーナー

役席承認等の役席処理や集中センタへの取次事務を中心にやっていく。

今後の窓口カウンタでは、特化型店舗等の多様化する個々の店舗特性に応じ、必要となる業務機能をダイナミックにシステム構成していく必要性が出てくる。そのために、ハード・ソフトのオープンアーキテクチャによる機能モジュール化やインタフェースフリー化等に積極的に取り組んでいく。

セルフチャネルの今後の展望と沖の取組み

マス顧客層の取り込みが重要な戦略となる中、現状営業店を訪れる顧客の7割以上が利用するATM等のセルフチャネルは重要なマーケティング拠点と位置付けられる。しかし、金融機関のマーケティング戦略や顧客嗜好の多様化が進むにつれセルフチャネルの構成も、従来のような「窓口補完としての営業店ATMコーナー」や「顧客利便性を目的とした店外設置ATM」という画一的なものだけでなく、店舗戦略の見直しに伴い、今後様々なバリエー

ションが生まれていくと考えられる。その際重要な4つのポイントについて以下に説明する。

(1) システム構成や業務搭載に対する柔軟性

従来セルフチャネルでは大量のクイック系勘定業務を高速にこなすという位置付けであった。そのため、新たに加わったスロー系業務に対しては専用のセルフ系機器を設けるといった方向であった。しかし、投資効率、スペースセービングの観点から、それぞれの業務カバー範囲を完全には分離するのではなく、オーバーラップした範囲で設置状況に応じて補完することが必要になってくる。沖電気ではハードコンポーネントやアプリケーションの標準化によるチャネルを横断した業務開発の効率化を進めるだけでなく、Webコンピューティングなどによるオープン化を推進し、複数ベンダ間のシステム共通化や、外部システム接続による異業種提携などに積極的に取り組んでいる。

(2) マーケティング機能の強化

マス顧客が窓口からセルフチャネルに流れることにより顧客接点は希薄化する。セルフチャネルに分散した顧客情報をサービス・パーソナライズ・システムにより有機的に統合し、マルチチャネルコンタクトセンタやDM（ダイレクトメール）と連携した効果的なセールス活動が必要になる。また、必要なビジネス機会にはセルフチャネルを利用して適切な営業店チャネルに誘導するといったチャネル間連携も有効である。金融機関間のシステムの共通化や業務提携によって、セルフチャネルでの提供サービスも多様化が進むであろう。そこで金融機関が差別化をしていくことができるのはこのマーケティング機能に他ならない。

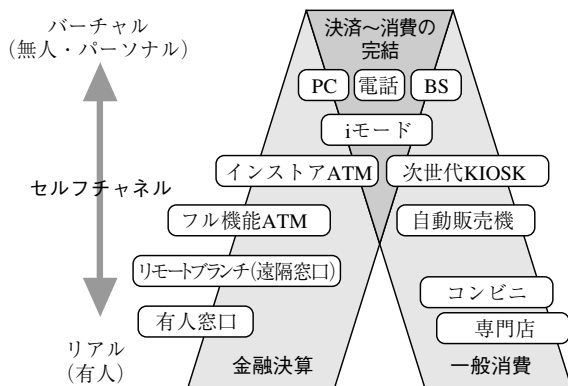


図4 eビジネスサービスにおける決済と消費の融合

(3) eビジネスサービス拠点としてのセルフチャネル

今後セルフチャネルを考えていく上で欠かすことができないのがECトレードの進展である。従来は決済での用途がメインでありセルフチャネル系機器での利用もICカードによる電子マネー入出金やデビットカードなどに限られていた。近年情報サービスや音楽・ゲーム配信などデジタルコンテンツで消費から決済まで完結するサービスの充実に伴いECトレード市場は飛躍的に増大する。その主役のひとつはインターネット（PC）、iモード、デジタルBSなど後で述べるダイレクトチャネルである。そこで、集客スポットでの利用ニーズやキャリア媒体（メモリーカード等）の取扱いを目的として次世代KIOSKといわれる顧客操作端末が、アミューズメント、不動産、自動車など様々な企業の提携のもと登場している。次世代KIOSKでは決済手段としてカードや現金の取扱い機能を有し、サービスメニューのひとつとして銀行ATM機能を提供することができる。

(4) 運用管理のアウトソーシング

無人運用チャネルとして徹底した効率化が求めていく上で、現状セルフ系機器のランニングコストの半分以上を占める、運用・メンテ・保守の人件費削減は重要な課題となるが、従来のように各金融機関が個別に対応していたのではそのコスト低減は難しい。沖電気ではアウトソーシングのニーズに応えるべく、自動機に関する総合サービス会社（日本ビジネスオペレーション）を設立し、セルフチャネル系機器の運用・保守から運用監視業務まで至る総合サービスを提供している。

多様化する今後の店舗形態

多様化する今後の店舗形態においては、金融機関個々の営業戦略に応じて、営業店チャネルとセルフチャネル

を以下のような構成で展開していくと考えられる。

(1) 有人フルサービス営業店舗

地域母店等有人フルサービスを継承する大型店舗や、リテール戦略上有人対応を重視し店舗再編を考えている金融機関では有人対応窓口と共存する形でセルフバンキングコーナーの高機能化を図っていく。セルフバンキングコーナーでは、クイック取引の大量処理を目的としたフル機能ATMが中心となるが、公金・投信などの一部は窓口からATMにシフトされる。またリモート窓口端末の運用により、遠隔のスペシャリストと連携した資産運用相談や時間外での窓口業務（新規、ローン受付等）を無人で対応していくことが可能となる。また一部の大型店舗ではPC等ダイレクトチャネルのシステムが設置される等、自動化システムの高付加価値化が進み、顧客がじっくりと充実した商品情報を参照することができる。

(2) 軽量化店舗

基本的に有人フルサービスの提供を目指す、行員の対応範囲を限定することにより窓口やバックオフィスの規模を縮小し、インスタブランチ等へ展開を目指すものである。行員が顧客対応を行うが現金処理や媒体発行をセルフ系機器に行わせるタイプから、フル機能ATMとリモート窓口端末を設置し、行員には顧客サポートレベルのみ行わせるタイプまで考えられる。

(3) 完全無人化店舗

提供サービスのある程度絞り込んだ形での完全な無人での運用をめざす。フル機能ATMとリモート窓口端末をセットで設置させるタイプから、ATMと電話（コールセンタ）のみの簡単な形態まで考えられる。

(4) 店舗外自動機

主にマス顧客層をターゲットとするセルフチャネルでは、顧客の空間的、時間的利便性を確保するのが大きな使命であるが、チャネルとしての収益性を求められるなか、その内容は徐々に変化している。従来のように通帳取扱いや大量現金ハンドリングなどの機能を持つフルスペックATMの独自拠点への設置にだけに頼るのではなく、インスタ等集客力の高い拠点との業務提携を行い、現金入出金などに機能を絞りこんだインスタ型ATMの比率を増やすことやリモート窓口端末の運用による、より低コストでの拠点拡大、顧客利便性向上を実現する方向にある。

ダイレクトチャネルの今後の展望と沖の取組み

本チャネルは、インターネットの活用により、豊富な情報の収集、24時間利用、そして必要なサービスのみの選択が可能という利便性に富んだチャネルを低コストで

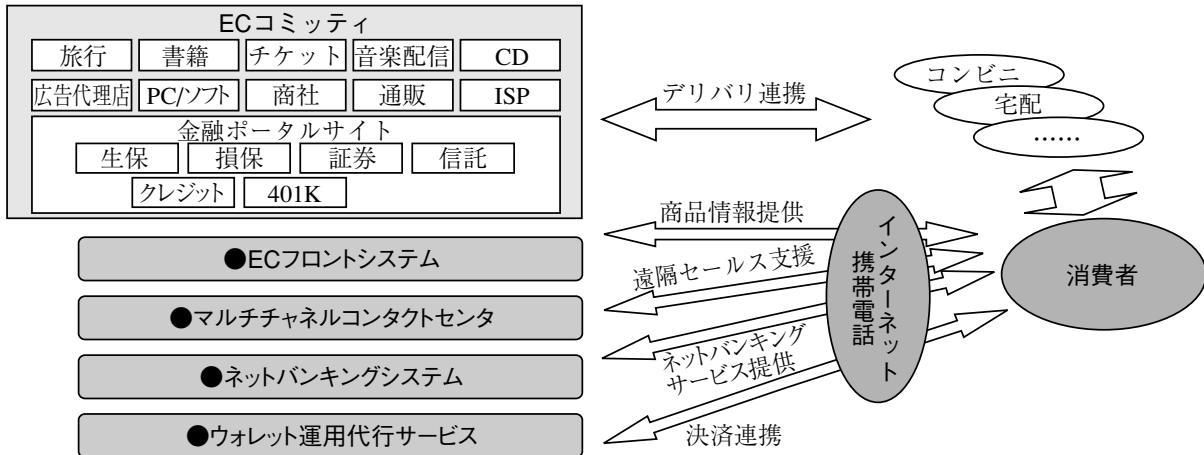


図5 金融・物販のポータルサイト運用イメージ

提供できることが特徴となる。その特徴から、他のチャネルとは差別化した、顧客固有のサービスを容易に展開していくことができる。今後、ネットバンキングやネットバンク化という注目すべき新チャネルとなっていく。しかし、それらを普及させる上では、更に付加価値の高いチャネルへと変革させていく必要がある。そのためには、従来の営業店機能をネット上で提供していく他、金融商品全般から物販までの商品紹介から契約、決済までを完結できるようなシステム化の構築が必要となる。この例を図5に示す。eビジネスと連携した新サービスの提供であり、金融・物販のポータルサイト、金融機関の決済機能、流通によるデリバリとの連携によりワンストップサービスを実現していくモデルである。沖電気では、今後のeビジネスの展開をサポートして行くシステム基盤として、消費者、ポータルサイト、金融機関とを連携して商品情報の提供から決済までを実行できるネットチャネルソリューションとして、以下の4つ機能を提供していく。

(1) ECフロントシステム

ポータルサイトと接続され商品情報からサーパウォレットを利用したショッピング決済機能までを提供する。

(2) マルチチャネルコンタクトセンタ

ポータルサイトにて提供される各種商品において、高スキルオペレータによるコンサルティング支援を行なえる機能を提供する。

(3) ネットバンキングシステム

金融機関と接続され、残高照会、振込といった基本機能の他One to One機能による顧客プロモーション機能を提供する。

(4) ウォレット運用代行サービス

銀行口座によるデビット決済機能を提供する。

なお、ダイレクトチャネルに関しては、別稿のテーマ「21世紀 沖電気のECソリューション」にて更に詳細が記載されているので、参照されたい。

あ と が き

21世紀の金融サービス業は、オープンネットワーク上で金融商品から物販までの多様なサービスが取引されることになる。そこでは従来の金融機関のビジネスモデルから流通業をイメージさせるビジネスモデルへの変革が必要となり、ローコストサービスと付加価値サービスの提供力が成否を左右させると考えられる。欧米先進国の成功要因においては、顧客セグメントに応じて収益性を考慮したサービス・チャネルの展開を基本としており、それを実現する上で、顧客情報管理、セールス強化とチャネルのローコスト化戦略を行ってきた。市場動向と顧客ニーズは常に変化している。重要なのはその変革を的確に捉え、収益を生み出せるデリバリチャネルへ迅速に再編していけるシステム基盤を構築できているかである。沖電気ではそれを支援するソリューションを今後とも提供していく所存である。◆◆

参考文献

1) 沖電気研究開発第181号 ネットワークソリューション特集号, Vol.66 No.2

筆者紹介

中田真人: Makoto Nakada.システムソリューションカンパニー BAコンサルティング本部

近藤和洋: Kazuhiro Kondou.システムソリューションカンパニーカスタマコンタクトシステム事業部 マーケティング部