

顧客ニーズに合わせた柔軟な店舗スタイルを実現する新たな店舗戦略への取り組み

白井 剛
Shirai Takeshi

山岸 崇志
Yamagishi Takashi

金融機関を取り巻く環境は、他業態の金融業参入やITの発展により大きく変化しており、顧客との接点であるチャネルの在り方を見直す必要性に迫られている。その中で、銀行の店舗チャネルにおいてはコスト削減を軸としたより効果の高い具体的な改革が求められるが、店舗統廃合などの基本的施策は十分に実施済みの状況であり、これ以上の廃店などは顧客サービスを損なうと考えられている。

これに対して日立は銀行のビジネスプロセスを再考し、バンドリング化とアンバンドリング化を使い分けることで非戦略業務における金融業界全体でコスト改善をねらうとともに、戦略領域においては銀行独自色を打ち出し収益性の向上を図ることを目的とした4種類の店舗戦略とそれぞれの店舗を担う業務要素のサービス提供を提案する。

1. はじめに

従来、銀行店舗では来店した顧客から大量に持ち込まれるさまざまな事務手続き依頼を正確にさばく対応を求められてきた。その中で、ATM (Automated Teller Machine) やインターネットバンキングなど顧客自身で手続きができるチャネルを拡充することで、店舗での事務手続き量を減らすとともに行員の役割を事務から営業へとシフトさせていった。昨今、コンビニATMやモバイル決済など銀行以外のプレイヤによるチャネル機能の一部を代替するサービスの登場、日本国内や都道府県下における人口分布の変化などが起きている。これらの環境変化により、現在、銀行は顧客と十分な接点を持つことが難しくなっていると考えられる。本状況に対応するためには、従来型の「どの店舗でも同じサービスを顧客へ提供する」店舗ファシリティではなく、各店舗のねらい（戦略）と地域の特性に合わせて迅速な出店ができるファシリティ提供が重要となる。

本稿ではこのような店舗チャネルの課題に応える銀行の店舗戦略に対する日立の取り組みを紹介する。

2. 金融機関を取り巻く環境変化とチャネルの課題

2.1 金融機関を取り巻く環境変化

日本の総人口は2048年には1億人を下回り、労働人口も6,000万人以下となる見込みである（2015年から約20%

ダウン）。また、地方企業を中心とした資金需要の低迷に加えてマイナス金利の影響により中長期的に、特に地域金融機関の資金収益は減少すると想定される。金融業界は規制産業であり、日本では金融庁による各種規制が残っているが、2016年5月の銀行法の改正やFinTechにより、新規参入プレイヤーが増加すると考えられる。さらには技術の進化としてiPhone[※]が火付け役となりスマートフォンが瞬く間に普及（20代・30代のスマートフォン保有率は平均で約83%に達する）し、サービスに対するユーザーの価値観が変わっていくと考えられる。これらの状況を踏まえ、銀行サービスのレベルを維持するためにはIT (Information Technology) を活用したBPR (Business Process Re-engineering)/BPO (Business Process Outsourcing) などによる業務効率化と、より一層の多様化と激化する競争を勝ち抜くための顧客志向のサービス開発が求められる。しかし、業務効率化と顧客のユーザビリティ向上は時として相反することも多い。そのジレンマを解消するためには、資源投下に関するパラダイムシフトが求められる。銀行は、FinTechに代表されるようにユーザーの価値観の変化に追従しながら戦略型サービスへの資源投下を進めるとともに、事務手続きに代表されるような他行との差別化を図りづらく収益性が

※) iPhoneは、Apple Inc.の米国およびその他の国々における登録商標である。iPhoneの商標は、アイホン株式会社のライセンスに基づき使用されている。

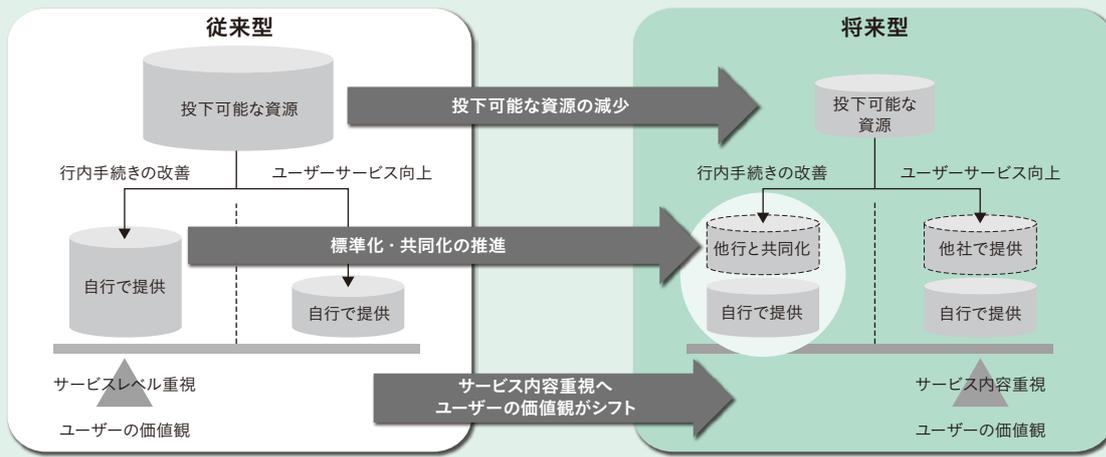


図1 | 銀行の投資パラダイムシフト

戦略領域においては他業態である他社との協業も視野に入れながら、ユーザーの価値観に追従したサービスの提供を行う。非戦略領域においては自行独自の手續きを捨て、事務手續きの標準化と共同化によりさらなる効率化を推進する。

低い非戦略業務は他行との共同化・標準化を押し進めることで、さらなるコスト削減を図る必要が出てきている(図1参照)。

2.2 銀行の顧客の変化

これからの顧客サービスを考えていくにあたって、銀行の顧客を「資産家層」、「資産形成層」、「消費者層」の3つにセグメンテーションし、Company (銀行)、Customer (顧客)、Competitor (競合) における3C分析によりチャンネル戦略の考察をした(図2参照)。本項では、「消費者層」と「資産形成層」について述べる。

消費者層は消費活動が活発な顧客層を想定している。ここでのCompetitorは、流通系の銀行や、通信・IT業系の銀行が該当する。これら銀行では、コンビニATMをはじめ

とした顧客の利便性を向上させるセルフチャンネルを自らが導入したり、業務提携により活用することが特徴として挙げられる。この消費者層に対しては、キャッシュポイントを増やすことで顧客の利便性を向上させながらブランド力の向上を図り、消費者層にニーズの高いコンシューマファイナンスの利用ができるチャンネルを拡大させることで収益性の向上をねらう必要がある。その一方で他行との差別化が難しい部分でもあるため投資コストの抑制も図る必要がある。

資産形成層は資金に余裕が出てきて貯蓄が徐々に増え始めている層を想定している。資産形成層では、手持ちの資産である貯蓄の運用方法や資産承継などを必要としており、Company (銀行) からすると資産運用に関わる手数料収入を安定的に獲得することを目的として、より一層の

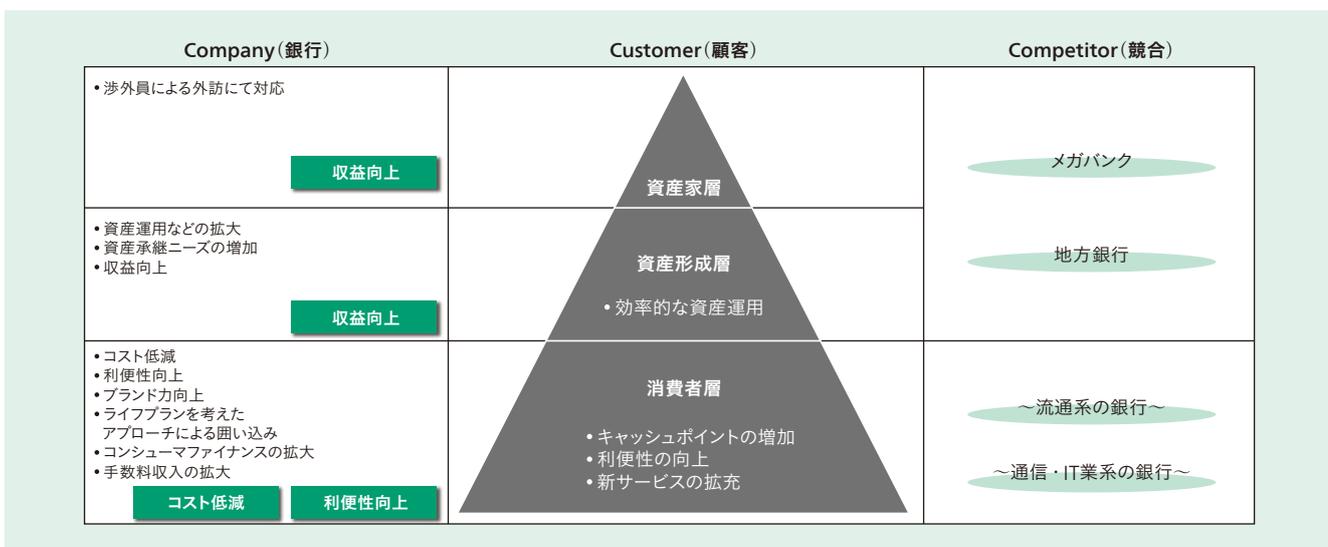


図2 | 3C分析による考察

資産家層としては、地元の名士や富裕層を想定している。資産形成層としては、資金に余裕が出てきて貯蓄が徐々に増え始めている層を想定している。消費者層としては、消費活動が活発な層を想定している。

セールスを進めていく必要がある。資産形成層における Competitorは他の銀行（地方銀行やメガバンク）となり、まさに銀行独自の商品サービスとチャネルを使って差別化を図るポイントとなる。

2.3 店舗チャネルの課題と店舗戦略の方向性

次に店舗チャネルは地域環境の影響を強く受けるチャネルであるため、各都道府県の人口分布に言及する。各都道府県下での人口分布は都心部と郊外での人口の二極化が進んでおり、都心部における店舗形態と郊外における店舗形態を分けて考える必要がある。例えば、一般的な都道府県下の人口は都心部では増加しているが、郡部などでは人口の減少が進んでおり都道府県下での二極化がより一層激しくなっている。しかし郡部ではもともと1店舗しかないような地域が多く、これ以上の店舗削減はもちろん人員の最適化も困難な状況である。

また新興住宅地などへの戦略的な出店を想定した場合、従来型の店舗と同様に金庫などの重厚な設備が必要となると、コスト面からもスピード感のある出退店は難しい。その他にも都心部の駅近郊で、例えば西口にすでに店舗が存在する中、東口の都市開発に対応して東口にも出店を計画するような場合、従来型の店舗ではコストに見合わないとの判断がされ、顧客サービス向上につながらないといった課題が挙げられる。

これら課題への対応策として、われわれは銀行の店舗ネットワーク、店舗ファシリティを見直し、顧客の利便性

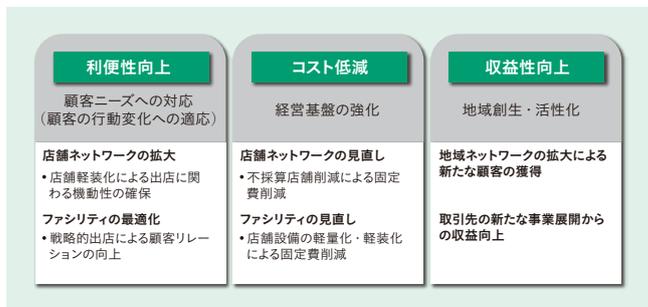


図3 | 店舗戦略の方向性

店舗ネットワーク、店舗ファシリティを見直すことで、顧客の利便性向上、コスト低減による経営基盤強化、地域と連携した店舗出店による収益性の向上などを進めることが必要である。

向上とコスト低減を実現する新たな施策が必要と考える。銀行が地域と連携しつつ、経営基盤強化と収益性向上を図るために、日立はITを中心としたシステムを通じて銀行の店舗戦略をサポートしていく（図3参照）。

3. 将来店舗における4種類の店舗戦略

日立では「将来の店舗」として、地域・出店場所の特性に応じて、事務の効率化、出店スピードの迅速化という観点より銀行の店舗形態を「戦略店舗（無人型）」、「戦略店舗（相談特化型）」、「効率化店舗」、「発展型店舗」の4種類に大別した（図4参照）。これらの店舗の特長とそれぞれに適用すべきソリューションを述べる。

3.1 戦略店舗（無人型）

「戦略店舗（無人型）」は、駅構内やマンションなどの生

		店舗タイプ	設置場所	特長
既存店舗	人口増加地域	発展型店舗	都心部など、来店顧客数が多い地域	セルフ化による事務効率化とセールス拡大など 下記の3つの要素をすべて兼ね備え、利幅の最大化をねらった店舗
	郊外地域	効率化店舗	郊外地域など、人口減少に伴い来店する顧客数が徐々に減っている地域	セルフ化や集中化により事務担当行員をロビー行員にシフトすることで、低コスト化しながら顧客との接点は維持することを目的とした店舗
都道府県外・空白地域	集客地域	戦略店舗（相談特化型）	クロスセル・アップセル・新規融資などが見込める顧客層に対する集客効果があり、未出店の地域	ゆったりコミュニケーションできる空間を確保した店舗で、融資や金融商品の販売などを促進し収益拡大を目的とした店舗
		戦略店舗（無人型）	マンション、スーパー、駅近などの人の生活動線上での未出店地域	利便性が高く顧客の身近にある銀行として新規リアル顧客を獲得することを目的とした店舗

図4 | 4種類の店舗戦略

既存店舗において、人口増加している都心部には発展型店舗、人口減少している郊外では効率化型店舗を設置する。また都道府県外や空白地域など集客を目的として戦略的に出店するために相談特化型や無人型などの店舗を用意する。

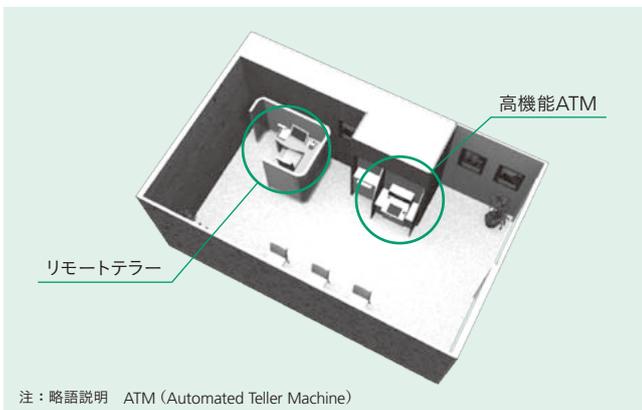


図5 | 戦略店舗（無人型）

ハイカウンター事務の課題である持込伝票取引を、ATMにスキャナなどのデバイスを組み合わせることでセルフ化を実現する高機能ATMと、ローカウンター事務および相談業務をリモートで対応可能とし、新しい店舗運営スタイル（軽量化店舗）を実現するリモートテラーを設置した。

活動線路上に出店し、利便性の高い身近な銀行として新規リテール顧客を獲得することが目的である。この店舗は、高機能ATM（帳票手続き処理への対応が可能なATM）やリモートテラー（ビデオ通話により遠隔地の行員と相談や手続きをするためのもの）というセルフ型の端末を設置することで行員は0人～1人といった最少人数での店舗運営を可能とする。この店舗では、ATMのできる入出金に加え、税公金、私製振込、諸届や専門的な相談が可能である（図5参照）。

3.2 戦略店舗(相談特化型)

「戦略店舗(相談特化型)」は、ゆったりコミュニケーションできる空間を確保した店舗で、融資や金融商品の販売などを促進することを目的とする。コミュニケーションに特化した店舗であるため、キャッシュや通帳プリンタなどの金融デバイスを使う頻度は少ない。このため、金融デバイスは、店舗内での共有設置型とし、専用機の台数を減らし、行員が持つタブレットから操作できるようにする。これにより銀行店舗の出店に関わる専用機器の台数を最小限に抑え、かつ、金融デバイスの設置場所に依存しない顧客本位の接客をする動線へと変えることができる。接客を中心とした店舗を低コストに戦略的に出店することが可能となる（図6参照）。

3.3 効率化店舗

「効率化店舗」は、セルフ化により大胆な事務担当行員の削減を行いながらも、ロビーの行員数を一定数以上は確保することを特徴とした店舗形態である。事務手続きは顧客自身が対応することで行員の事務量を削減し、ロビー行員が顧客に声をかけることで顧客との接点を維持することが目的である。この店舗では、セルフ端末を利用して顧客

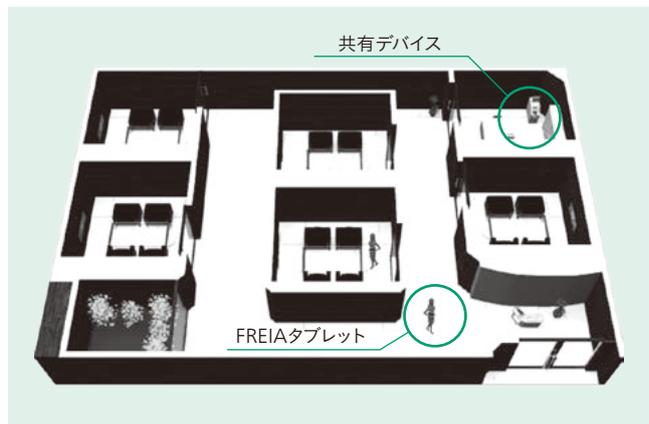


図6 | 戦略店舗（相談特化型）

日立が提供する営業店システムパッケージであるFREIAを搭載するタブレットを使用することで、従来の営業店勘定事務を担う端末システムを汎用機化し、現金や通帳などの金融専用デバイスを複数の行員でシェアすることができる（共有デバイス）。これにより、営業店システムの大幅なコストダウンが可能となる。

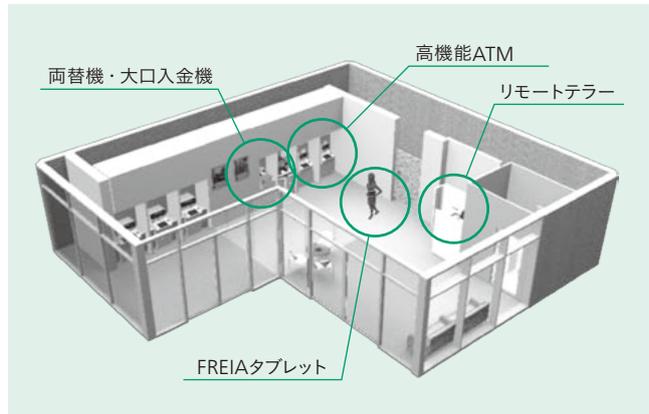


図7 | 効率化店舗

セルフ化により大胆な事務担当行員の削減を行いながらも、ロビー行員の数を一定数以上は確保する。事務手続きは顧客自身が対応することで行員の事務量を大幅に削減し、ロビーにいる行員が顧客に声をかけることで顧客との接点は維持することを目的とする店舗形態である。

が手続きした情報やその状況がロビー行員の持つタブレットに連携されるため、各状況を行員がモニタリングできる。この機能により、顧客へ適切なタイミングでの支援や声かけが可能となり、顧客とのコミュニケーションを維持しながら事務効率化を進めることができる（図7参照）。

3.4 発展型店舗

「発展型店舗」とは、ここまで述べてきた効率化やセールス拡大などすべての要素を兼ね備えた店舗である。この店舗の特徴は、都心部にあり来店客数が多いことである。来店した顧客の要件や目的などを受付で適切に判断し、同時に店内の行員や各サービス窓口チャネルの状況を把握することで、顧客を適切なサービス窓口チャネルへと誘導し、事務効率化とセールス向上の双方を実現する。事務処理はセルフ端末で実施し、行員はロビーや応接室でタブレットを使用してセールス対応する（図8参照）。

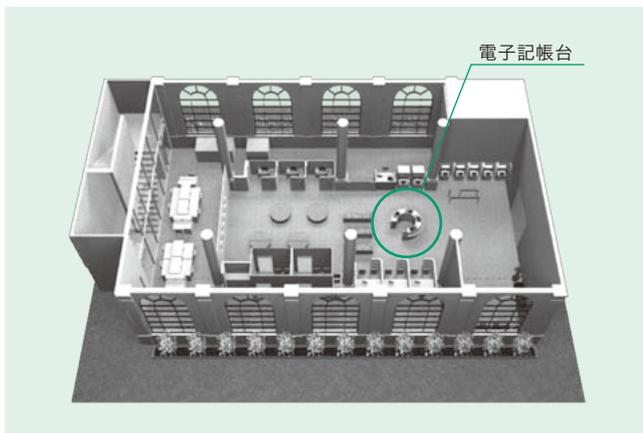


図8 発展型店舗

電子記帳台は、従来の伝票作成の電子化に加えてエントリ端末のオンライン化（営業店システムおよび勘定系システムとのデータ連携）を実現することにより、さらなる事務の効率化と顧客との接点強化をめざす。

3.5 店舗戦略に合わせた端末ソリューションの適用

これまで4種類の店舗タイプ別の戦略について述べてきた。ここでは、それぞれの店舗に適用するソリューションを述べる。来店時に用件を電子入力することで顧客用件を把握し、適切な前さばきを実現する「電子記帳台」、専門分野の相談や時間外でも手続き対応をする行員を遠隔地に置き必要に応じてビデオ通話をつないで手続きを進める「リモートテラー」、ATM機能に加え帳票手続きまでできる「高機能ATM」などの顧客操作型のセルフソリューションを提供している。これらのセルフソリューションの提供により、営業時間外での利用など顧客利便性の向上を図る。行員が操作する端末では、「FREIAタブレット」のように行員端末をモビリティのある端末にすることで顧客のところに行員が行く接客スタイルを実現し店舗の動線を改革する。また、複数の行員で金融デバイスを共有する「共有デバイス」でデバイスのコストを削減する。これらのソリューションを店舗の特性に合わせて組み合わせ適用す

ることでサービスレベルを維持しながらコスト削減を実現する（図9参照）。

4. 銀行サービスのモジュール化

銀行店舗におけるサービス提供では、顧客の多様化するニーズへの迅速な対応、これに伴うシステム面でのより効率的な運用が必要となる。店頭事務効率化の維持・改善を進めながら戦略分野への要員シフトを進めるためには、事務プロセスを機能ごとに分解し、それぞれの機能に対応するITをモジュール化し、これを有効に活用できる仕組み作りが必要である。また、それぞれのモジュールの実装については危機管理対応・サービスの総合力・ガバナンス強化などの変化に強い仕掛けも必要であり、これらのモジュールを高い再利用性で設計することで、銀行事務の効率化をより一層進めることも可能となる。銀行サービスを適切にモジュール化できれば、モジュール単位に実現された事務手続きをアウトソーシングすることや、他行との共同化を行うことも容易となり、さらなる柔軟な効率化へと発展させることができると考える。

4.1 銀行サービスのBPO化

現在、銀行の店舗関連においても特定業務の切り出しという形でのアウトソーシング化は進められている。ただし切り出した業務部分には銀行独自の要件を含むケースが多く、今後他行との共同利用などの推進において、これを妨げる要因となると考える。これからのBPO化では、各銀行が固有化したサービスを提供するのではなく、標準的な業務プロセスとしてモジュール化し、そのモジュール化したプロセスを銀行間で共同利用することがさらなるコスト削減や業務改善を実現するうえで重要となる。このモジュール化には業務変更や新サービスの早期取り込みがで

店舗タイプ	相談 (ローンなど)	新規口座 開設	諸届	決済業務 (帳票あり)	決済業務 (帳票なし)	役員業務 (後方端末)
発展型店舗	総合受付・事前エントリ			ATM		FREIA21+
	FREIAタブレット	リモートテラー		高機能ATM		共有デバイス
効率化店舗	FREIAタブレット			ATM		FREIA21+
		リモートテラー		高機能ATM		共有デバイス
戦略店舗 (相談特化型)	FREIAタブレット					共有デバイス
戦略店舗 (無人型)		リモートテラー		高機能ATM	ATM	

 : 行員が操作する端末
 : 顧客が操作する端末

図9 店舗タイプごとの業務とソリューションの分布

新しい営業店スタイルの確立により、窓口・後方事務の削減のみならず、ロビーおよびバックオフィスも含めた全体最適を推進し、さらなる事務効率の向上とセールス強化へシフトする。

きるようにプロセスを分割する必要がある。日立が提供する営業店システムであるFREIA21⁺は、これらの分割・再構築がしやすいコンポーネント指向でアプリケーションを設計・開発しており、機能面でのコンポーネント化・モジュール化の実装も可能である。ただしBPOを考える際はシステムとしてのアプリケーションの分割・再構築だけではなく、事務手続きを実施する人的リソースの共有や再配置も必要となってくる。それらの課題を解決できるソリューションとして、日立では遠隔地から事務手続きの支援ができるリモートテラーソリューションの提供を始めた。

リモートテラーソリューションは遠隔地にいる専門性を持つテラーが顧客の事務手続きを的確にオペレーションするソリューションである。本ビジネスプロセスについても適切な分割・再構築が実施できれば銀行どうしでリソースを共有するような共同化を実現することも可能である(図10参照)。

4.2 金融機関共同利用型店舗でのBPOモデル

これまで述べてきた地域(立地場所)や目的に応じて店舗の形態を変えていく中で、新たな店舗利用形態として、複数の金融機関で店舗を共同運営する形態が出現している。実際に運営されている例は、転居などで首都圏に居住する地域銀行などの個人顧客を対象に住所変更やキャッシュカードの再発行など、複数の金融機関の各種アフターサービスを共同店舗型のBPOモデルで提供するものである。今後、首都圏を中心に集客性の高い駅周辺やショッピングモールなどで、顧客利便性向上を目的に拡大が予想される。

一方、郡部地域においては、老朽化の進む不採算店舗の効率化が地域金融機関の喫緊の課題であり、こういった郡部地域の店舗において、非戦略業務であるアフターサービ

スについては、他の地域金融機関や全国展開している郵便局などへ外部委託し、地域で業務を集約するような共同運用型のBPOモデルも進む可能性がある。また、郡部でもさらに人の少ない閑散地域に関しては、移動型の店舗で地域を回るとしても採算が合わないため、複数の金融機関で運用するケースや物流業者などの他業態との提携による共同BPOモデルのサービスも考えられる。このように業種を越えて、複数の金融機関や他の業態と共同で運用するようなBPOモデルが今後、金融機関のサービス継続のための施策として進むことが予想される。こういった複数の金融機関で運用を共用するBPOモデルを実現するためには業務プロセスをモジュール化し分割・再構築をしやすい日立のソリューションが適していると考えられる。

5. おわりに

銀行が抱える店舗チャネルの課題に基づき、日立が想定する店舗形態の今後の在り方と対応施策について述べた。今後、店舗が地域や目的に応じて形態を変えていく中で、スマートフォンを利用した新サービスとの連携やキャッシュポイントとしてのATMは、さらに重要な役割を担うと考える。日立はチャネルサービスや今回紹介した各種端末機器を含めた品ぞろえにより、ワンストップでのチャネルソリューションの提供が可能である。さらにはロボットや人工知能(AI: Artificial Intelligence)、ビッグデータ分析など新技術の活用を含めCRM(Customer Relationship Management)といった情報系システムと組み合わせることで、付加価値の高いサービスを提供していく。顧客との店舗(チャネル)ビジョンを共有しながら、新たな店舗ソリューションを実現していきたいと考える。

参考文献など

- 1) 国立社会保障・人口問題研究所,
<http://www.ipss.go.jp/syoushika/tohkei/mainmenu.asp>
- 2) 総務省、情報通信政策研究所(IICP: Institute for Information and Communications Policy),
<http://www.soumu.go.jp/iicp/>

執筆者紹介



白井 剛
日立製作所 金融ビジネスユニット
金融チャネルソリューション事業部 チャネルソリューション本部
チャネルソリューション第一部 所属
現在、日立の金融チャネルの新規ソリューション企画立案に従事



山岸 崇志
日立製作所 金融ビジネスユニット
金融チャネルソリューション事業部 チャネルソリューション本部
チャネルソリューション第一部 所属
現在、日立の金融チャネルのサービス事業化に従事

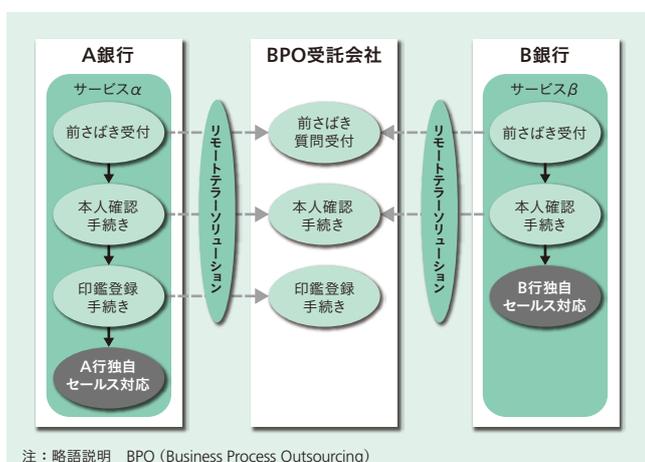


図10 | BPOに向けた業務のモジュール化

標準的な業務プロセスをモジュール化し、共通化することで外部委託が容易となり、さらなるコスト削減を可能とする。