

銀行向けスマートブランチソリューションにおける顧客協創の取り組み

姜可 張振宇 王延
 Jiang Ke Zhang Zhenyu Wang Yan
 一瀬圭介 何婷
 Ichinose Keisuke He Ting

「インターネット金融」の成長に伴い、業界開放および金利自由化が加速し、中国の銀行業はプレッシャーに直面している。銀行は、業務イノベーションによるサービスの質向上と収益力の強化実現を重視するようになった。日立は中国の金融分野において、現地パートナーと提携し、銀行顧客との共同イノベーションを通して、「銀行向けスマートブランチソリューション」を開発した。同ソリューション

では、店舗設計とITソリューションを通じて、セルフサービスツール、セキュリティプラン、プレジジョンマーケティングプランを導入する。それにより、銀行のブランドイメージ向上、銀行店舗（支店）の運営効率改善、マーケティング力強化を実現するとともに、顧客の満足度を向上させている。

1. はじめに

この数年来、インターネット金融が急成長し、中国の伝統的な銀行業務における民営銀行の競争が厳しくなった。金融管理監督改革が加速し、世界とのリンクが進むことで銀行や金融機関の改革がペースアップを迫られている。銀行はこれまでの「店舗を構えた」営業モデルを変えざるを得ず、自発的に「行商」サービスとして市場シェア獲得を仕掛けている。さらに、銀行は業務イノベーションを通じたサービスの質や収益能力の向上の実現を重視するようになった。

日立は中国の金融分野において、現地パートナーと提携し、銀行顧客との共同イノベーションを通して、「銀行向けスマートブランチソリューション」を開発した。このソリューションは、店舗設計とIT (Information Technology) ソリューションを通じて、セルフサービス設備、セキュリティプラン、プレジジョンマーケティングプランを導入するものである。銀行支店の運営効率を改善し、マーケティング力を強化することで、顧客の満足度を向上させている。日立は中国の銀行顧客に同ソリューションを提供し、顧客協創を通して顧客のニーズを満足させる新機能の開発を続けている（図1参照）。

本稿では、第2章に中国銀行業界の課題、第3章に顧客協創による課題の解決とコア技術の分析、最後に将来計画

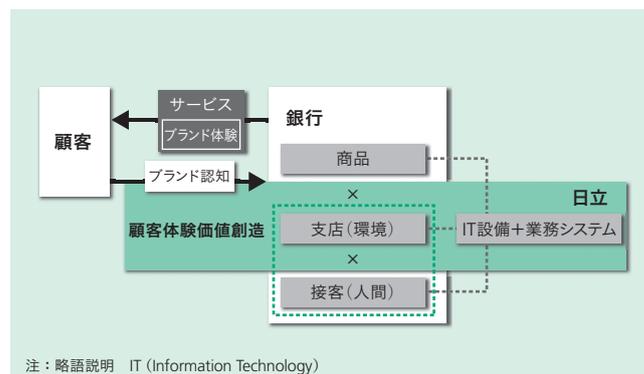


図1 | 銀行向けスマートブランチソリューションのコンセプト

店舗設計とITソリューションを組み合わせる新しいスマートブランチを構築して、顧客体験を向上させ、新しい価値を創生する。

をそれぞれ述べる。

2. 支店が直面する挑戦

現在、銀行の支店は大きな業務のプレッシャーに直面しているが、伝統的な支店モデルとの最も大きな違いは、新たな支店は顧客の満足度向上をより重視し、支店の「業務処理型」から「自発的マーケティング型」への転換が求められていることである。そのチャレンジは主に以下のとおりである。

2.1 業務転換によるマーケティング力強化

伝統的な銀行支店では「受動的」、「機能型」支店が多く、また、モバイルバンキングやネット銀行などの普及に伴い、支店の職能的機能も少しずつ取って代わられている。このため、銀行の金融商品について「自発的マーケティング」を行うのが、支店転換の主な方向となる。

2.2 支店の効率のボトルネック解消

伝統的な支店の多くが窓口での集中処理業務モデルを採用し、繁華街のビジネスエリアの支店では業務待ち時間が長く、書類記入が複雑であるなどの課題が存在し、業務処理のネックとなっている。管理体制や設備購入から改善が試みられているが、効率向上やマーケティング促進のニーズを満足できていない。

2.3 支店のカバー力拡張

EC (Electronic Commerce) やO2O (Online to Offline) などの新興インターネットモデルの出現に伴い、ユーザーの習慣も変化している。伝統的な支店は、時間的には8時間の窓口営業だけではユーザーのさまざまな業務ニーズを満足させることができず、より長い営業時間のセルフサービスを提供しなければならない。空間的には「店舗を構えて」顧客が来るのを待っていても、顧客のニーズを満足できない。よって、支店を中心として、顧客マネージャーがコミュニティを広くカバーし、マーケティング力を向上させる「行商」モデルを主な方向性にしていく必要がある。

3. 顧客協創の方法

銀行業界の業務プレッシャーに対して、日立は顧客協創の方法を採用し、顧客やパートナーと深く協力して共にイノベーションを進めていく(図2参照)。

3.1 顧客獲得

日立はATM (Automated Teller Machine) の事業基盤に基づき、中国の金融・ITパートナーと緊密な連携関係を築いてきた。ソリューションの開発初期には、現地での連携を通して顧客ニーズを共同で深く掘り起こした。金融設備から着手し、スマートブランチに関する顧客のニーズを見出した。日立は顧客のニーズに素早く応え、金融ソリューションを顧客協創の新たな方向性として位置づけ、内部で協調し、ソリューションの事業体制を構築している。

3.2 さまざまな角度と役割による提案型共同イノベーション

顧客協創の方法を通じて、日立は銀行顧客と一連の共同イノベーションを行い、ソリューションの開発を推進して

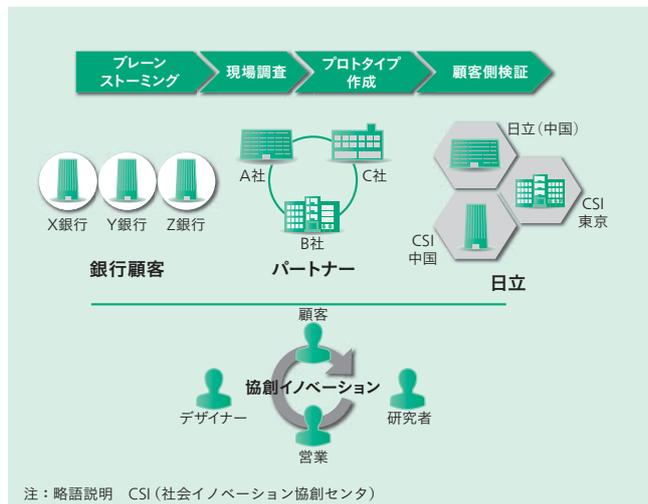


図2 | 顧客協創によるイノベーション

研究者がデザイナー、営業、顧客と共同でニーズを掘り起こして、プロトタイプを開発して顧客サイドで実証実験を実施する。

いる。

(1) さまざまなエキスパートが参加するブレインストーミング

日立のデザイナー、技術サポートスタッフ、研究員、業務マネージャーから成るチームが銀行顧客と何度もブレインストーミングを行い、未来設計の描写や、スマートブランチ建設に対する顧客の全体目標を整理し、意見や議案を提供する。

(2) 多方面の現場調査研究

現場の調査研究において、支店訪問や既存業務プロセスの観察だけではなく、他銀行や同類のサービス施設に対しても訪問した。現在の業務ネックやユーザーの習慣的行為を総括し、有効的な店舗とIT設計理念を提案する。

(3) 素早いプロトタイプ開発

顧客の意見や業務ニーズに基づき、自身が積み重ねてきた技術の優位点を結びつける。支店の機能区分図や設備配置図の設計などで視覚的效果を発揮し、ユーザーの順番待ちアシスタントシステムやプレジジョンマーケティングサポートシステムの原型を素早く開発し、プランの理念をよりはっきりとさせる。

(4) 顧客サイトでの実証実験

一部の支店にプロトタイプシステムを配置し、ユーザーにITシステムを試用してもらったうえでフィードバックを得る。店舗設計については、三次元シミュレーション技術を通じて顧客に支店改造の成果を体験してもらう。

(5) ソリューションの開発実施と展開

検証後のプロトタイプあるいは技術を基に、開発グループが顧客のニーズに合うソリューションを開発し、現地パートナーと協力してシステムの配置と引き渡しを完了させる。ソリューションは多くの銀行顧客への展開をめざ

す。現在、日立は中国の大手銀行を含む銀行にスマートブランチソリューションを提供している。

3.3 顧客協創取り組みのまとめ

顧客協創の推進過程において、日立は常にさまざまな役割で関与し、さまざまな角度から自発的に考えて顧客の潜在ニーズを発掘し、プロトタイプシステムとコア技術を開発している。顧客の実証を通して初期構想と原型システムを見直し、最終的に体系的なソリューションを作成し展開する。顧客の問題解決をサポートすると同時に、スケジュールやプロジェクトの今後の方向性に対する中国顧客のニーズを把握し、構想とリズムを積極的に合わせて顧客の信用を得る。

4. スマートブランチソリューションの概要

日立の銀行向けスマートブランチソリューションは、顧客の体験と銀行業務改革の視点でスタートし、サービスやマーケティング、店舗設計、ITといった分野のイノベーションや最適化を通じて、支店を「業務処理型」から「自発的マーケティング型」へと転換させるものであり、社会的効果と経済的効果の両面でよい評価を得られている(図3参照)。

4.1 店舗設計

店舗設計において、日立は日本の銀行での実績を積み重ね、中国の顧客特有のニーズに焦点を当て、中国の大手銀行をはじめとする支店、およびすでに実施しているスマートブランチプロジェクトの調査研究を行い、スマートブランチを「顧客体験の価値を最大化する場所」として総括した。また、店舗設計の核心理念を確定した(図4参照)。

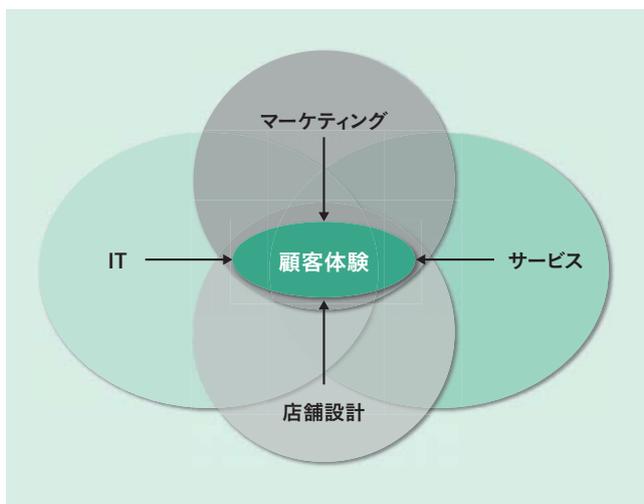


図3 | スマートブランチソリューションの視点

店舗設計、IT、サービスおよびマーケティングを融合して、最大限に顧客体験を向上させる。

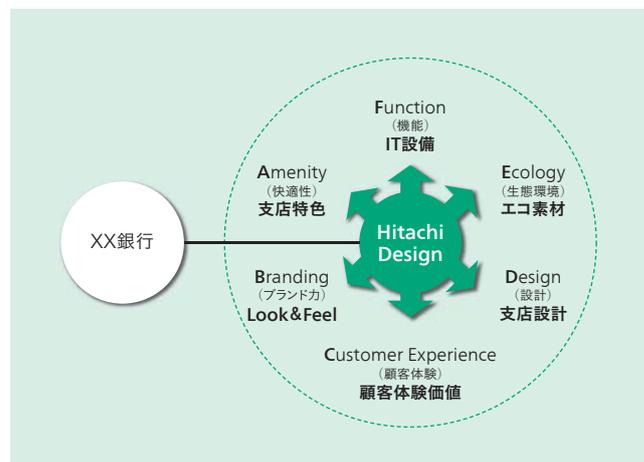


図4 | 店舗設計の核心理念

日立の設計理念は支店特色、ブランドイメージ、顧客体験、設計環境、機能などさまざまな要素を考慮する。

以下の施策により、核心理念を見える化した。

- (1) サービス業界としてのブランドイメージの確立
 - (a) 銀行と他企業のイメージの差別化を強化した。
 - (b) ブランド識別カラーの使用を強化し、具体的な設計の中に金融サービスを体現させた。
 - (c) ユーザーの具体的なニーズに応じてサービスをカスタマイズし、ユーザーに適したマーケティングを行った。
- (2) ユーザーへのサービスを基礎とするエリア区分と動線設計
 - (a) 支店の現状に焦点を当て、ユーザーと行員の双方に対して合理的な動線を設計し、分かりやすく移動しやすい支店を作った。
 - (b) 合理的なエリア区分と高効率の業務処理により、利用しやすさを向上させた。
 - (c) ユーザーのニーズに合わせたプライバシー保護を提供した。
 - (d) 視覚的な透明性の向上を通して顧客の来店意欲を強化した。顧客が気軽に入店でき、足を運びやすい支店を作った。
- (3) さまざまなルートでの顧客ニーズの満足
 - (a) 情報伝達が便利なITと設計の要素を結びつけた。
 - (b) 新型設備を導入し、さまざまなルート構築によって顧客のニーズを多方面から満足させた。

4.2 ITソリューション

ITソリューションにおいては、スマートブランチの新たな特徴と業務ニーズに基づき、安全でコントロール可能、高効率のセルフサービス、自発的で正確、多くの時空間をカバーするという設計理念を確立した(図5参照)。

- (1) 高効率のセルフサービス

複数の金融セルフサービス設備を導入し、窓口業務の負

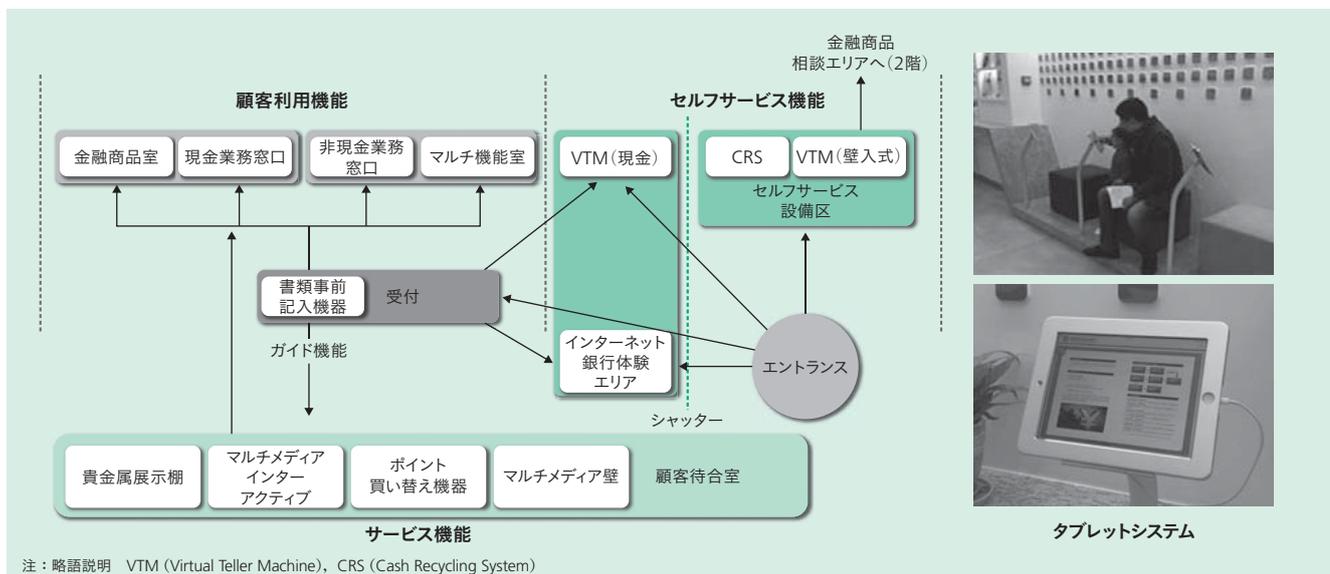


図5 | ITソリューション理念と導入効果

機能によって対応するIT設備とソリューションを導入して、業務効率と顧客体験を向上させる。

担を軽減する。今回の設計では日立のATMやCRS (Cash Recycling System)、現金識別モジュールを備えたVTM (Virtual Teller Machine) 設備を導入して業務処理効率を大幅に向上し、窓口の90%以上の現金業務を自動化することで、行員が自発的マーケティングに対応できるようにしている。

(2) 安全設計

行員の業務エリア、理財商品(資産運用商品)エリア、現金エリアの安全性向上のために、スマートブランチソリューションでは日立の指静脈認証技術を利用して身分を識別する。

(3) プレジジョンマーケティングシステム

顧客の自発的識別能力とマーケティング効果向上のために、スマートブランチソリューションはさらに金融データマイニングプラットフォームを構築した。このプラットフォームと順番待ちシステム、CRM (Customer Relationship Management) システムを結合させ、ユーザーの購買歴などの総合分析を通じて、ユーザーの理財商品傾向を計算する。それを適時ロビーマネージャーに報告し、顧客の傾向に合わせた商品を勧めることで、支店のマーケティング効果を高める。

(4) モバイルソリューション

支店内部の業務連携力と支店のカバー力向上のために、スマートブランチソリューションではスマートタブレットと一連のアプリケーションを導入した。タブレット設備により、ロビーマネージャーや顧客マネージャーは顧客の潜在的ニーズを随時理解でき、また、業務や商品のガイド、支店管理などの機能を提供できる。具体的な機能は以下のとおりである(表1参照)。

表1 | 支店タブレット設備のアプリケーション一覧

ロビーマネージャー、金融商品営業および顧客にさまざまな業務機能を提供する。

	ロビーマネージャー タブレット	金融商品 マネージャー タブレット	顧客用 タブレット
プレジジョン マーケティング	○	○	
理財商品 問い合わせ	○	○	○
商品紹介	○	○	○
業務紹介	○	○	○
順番待ち 呼び出し	○	○	○
カード手続き			○
事前書類記入			○
支店管理	○		

(a) 理財商品問い合わせシステム

顧客の状況に基づいて理財商品の意見を提供できる。

(b) 商品紹介

顧客に全面的に銀行商品を理解してもらうことができる。

(c) 業務紹介

動画を利用して顧客に業務手続きを紹介することができる。

(d) 順番待ち呼び出し

リアルタイムで顧客の順番待ち状態を通知できる。

また、顧客マネージャーはこのタブレットを利用して、コミュニティの金融訪問サービスを提供することで、支店のカバー範囲を拡大し、業務処理の効率を向上させることができる。

5. プレジジョンマーケティング技術

マーケティングに秀でた店舗設計という背景の下で、データバンクの高効率な統合を実現し、顧客の潜在的ニーズを深く掘り下げ、顧客の基本属性やライフステージ、顧

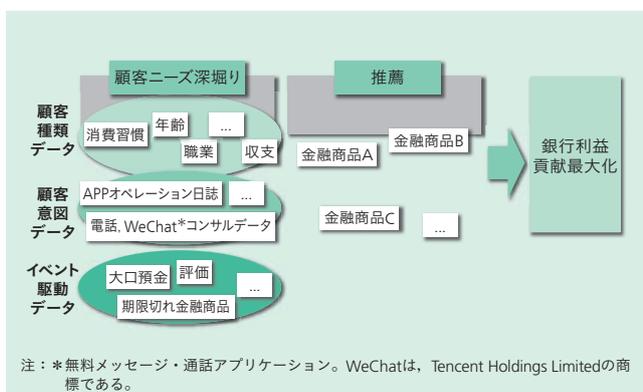


図6 プレシジョンマーケティングシステムのデータリソース

顧客の基本属性、行為歴などの情報分析により、顧客に適切な金融商品を推奨する。マーケティングの成功率を向上させると同時に、銀行利益の向上にも貢献する。

客層、行為歴などに基づく情報を構築する（図6参照）。

データマイニングと数量化モデルを利用し、顧客ニーズおよび受け入れ可能・販売可能な個人向け金融商品のタイプを識別し、顧客マネージャーがプレシジョンマーケティングやクロスマーケティングを行うサポートとして用いる。システム構築を通じて、データマイニングによるプレシジョンマーケティング支援の効果的な実現を促進すると同時に、顧客情報の収集をより効率的で便利にする。

日立のスマートブランチプレシジョンマーケティングシステムの構築は、先進性、開放性、高効率、安全性の同時進行という原則に基づいて、全体的な技術構造およびミドルウェア選定の分野から十分な検討を行った。

5.1 支店に適用するプレシジョンマーケティングの計算方法

スマートブランチに利用するマイニング方法は、混合モデル（イベント駆動型モデル+ユーザープロファイルモデル）を採用している。

(1) イベント駆動型モデル

既存のCRMデータを基に、ユーザーのイベントデータに反応し、それぞれのイベントに対して違う反応規則を設置する。例えば、ユーザーの高額預入、既存の理財商品の期限切れ、評価レベルアップなどが起こった場合、ユーザーに適時、理財商品を推薦するなどである。

(2) ユーザープロファイルモデル

既存のCRMデータ（顧客属性データ、口座取引データ）および顧客のさまざまな端末（APPなど）の操作意図データを結合させ、ユーザープロファイルモデルを作成する。ユーザープロファイルを通して共同フィルタリング推薦、および画像・商品間の関連分析を行い、推薦を実現する。

システムはさまざまなモデルにさまざまな推薦パラメータを設置し、最後の加重計算によって最終的な推薦のウエ

イトを得る。これにより、マーケティングは銀行の業務への期待をより満足させることができるようになる。

6. おわりに

顧客協創方法を通して、日立は中国顧客のニーズに合うスマートブランチソリューションを開発した。同ソリューションにより、主に以下のような効果が実現された。

- (1) ブランドイメージ向上とプレシジョンマーケティングによるマーケティング力向上
- (2) 合理的な機能エリア区分とセルフサービス設備の導入による支店の業務効率化
- (3) タブレットなどスマートアプリケーションの活用による支店のカバーエリア拡大

このソリューションは、設計、開発、ソフトウェア、ハードウェアでの強みを活用し、日立がデータ処理における中核技術を示した。モバイルインターネットのトレンドに適合するこの総合的なソリューションは、未来のスマートブランチのテンプレートの存在となると考える。

執筆者紹介



姜 可
日立（中国）研究開発有限公司 顧客協創プロジェクト 所属
現在、中国金融ITソリューションの研究開発に従事



張 振宇
日立（中国）研究開発有限公司 顧客協創プロジェクト 所属
現在、中国金融ITソリューションの研究開発に従事



王 延
日立（中国）有限公司 情報通信部 所属
現在、中国金融ITソリューション事業の推進に従事



一瀬 圭介
日立製作所 研究開発グループ 東京社会イノベーション協創センター
サービスデザイン研究部 所属
現在、デザインソリューションの開発に従事



何 婷
日立（中国）研究開発有限公司 設計センター 所属
現在、デザインソリューション開発設計および企画に従事