

Business Transformation at UK Post Office®

英国Post Office®社の業務変革

Abstract

Post Office® Ltd. has some 17,000 Post Office branches, making it Europe's largest and most accessible retail network. As such, it is uniquely positioned to provide a wide range of value-added services to the local community, including government information and banking services. To achieve this aim and to pave the way for the development of future product offerings, Post Office Ltd. needed a secure, networked counter system that would enhance the service provided to major clients, improve its competitive position, and enable the development of new business areas. The Post Office transformation was Europe's biggest-ever non-military IT contract. It was awarded to Fujitsu Services.

あらまし

Post Office®社は約17,000の支局を有し、ヨーロッパで最大規模の最も利用しやすいリテールネットワークを提供している。そのため、同社は、行政情報やバンキングサービスを含む幅広い付加価値サービスを地域社会に供給するというユニークな立場にあり、それを業務の目的としてきた。

この目的を達成し、さらに将来のプロダクツ展開への道を開くために、Post Office社には、新たなネットワーク化された窓口システムが必要であった。この安全な窓口システムによって、同社は、主要顧客へのサービスを向上させ、競争力を高め、新たなビジネス領域を開拓することを目指したのである。

このPost Office社の業務変革事業は、ヨーロッパで史上最大規模の民生IT契約プロジェクトであり、Fujitsu Servicesがこれを請け負った。



Graham Halliday
Banking and Financial Services,
Director,
Post Office Limited



Chrissie Kennedy
Post Office Account,
Communication Manager,
Fujitsu Services

1. Introduction

Q: WHAT WOULD YOU DO IF 40% OF YOUR BUSINESS DECIDED TO GO ELSEWHERE?

A: Panic?

Sell up before anyone finds out?

Transform yourself into Europe's biggest provider of banking services inside three years?

When the UK Benefits Agency announced that by 2005, it would pay pensions, allowances and other entitlements direct into people's bank accounts, there was a sharp intake of breath at the Post Office®.

Paying benefits over the counter was up to 40% of what they did. And the traffic generated on pension and family allowance days brought in even more of the organisation's revenue.

Many people immediately wrote off the Post Office in its current form. After all, who could sustain a retail business with over 17,000 branches (the next biggest network is Boots, with just 1,500) when around half its traffic was about to be permanently diverted? It was obvious, they said: after 200 years, the Post Office was about to draw its pension.

2. A Business Reborn

But on April 1st 2003, the very opposite occurred and a business was reborn. That morning, 38,000 counters and 63,000 people were ready to provide a face-to-face banking service. And not just any banking service, but the country's most technically advanced cash handling business, with the biggest secure non-military ISDN network in Europe, the most advanced counter system and the widest reach of any consumer-facing enterprise - in urban areas, 95% of us live less than a mile from a Post Office branch.

3. The Counter Revolutionary

Graham Halliday is Banking and Financial Services Director at Post Office Ltd, joining in October 2000 from NatWest with a straightforward

brief - make Post Office branches an integral part of the UK banking network.

"Not only are we on target to achieve this aim, we're also ahead of the rest of the industry" he says. "We have built a banking service for millions of people from scratch. We've done it in under three years and we've done it at the heart of the communities we serve."

And that's the difference, of course. There's nothing like the Post Office. For millions, it's the only financial services brand they trust, as well as a focal point in their neighbourhoods and daily lives.

For some, this social dimension might be seen as a problem - how can you modernise something so fundamentally un-commercial? But for Graham, it's the very essence of the opportunity.

4. The TWB Effect

TWB? Trendy wine-bar. For high street banks, the branch network is their biggest expense. Bricks and mortar = miserable margins, so they've been turning them into trendy wine bars.

What an opportunity for an ultra modern cash handling business with branches everywhere!

Says Graham: "I believe the Post Office can become the first choice in providing banking services for ordinary people and small businesses, able to give friendly face-to-face service for banks who don't have or don't want to afford a branch network."

"Our vision is for all banks to have agreements with us that enable customers to do their banking from their local Post Office branch."

5. The Process Reversed

The Post Office's very accessibility is its strength. Only 5% of rural communities have a bank, but 60% have a Post Office branch so, as you might imagine, you find them in the strangest places!

One Lancashire village has theirs in the Methodist Church (and yes, it's a fully automated, branch). Part time Post Office branches, which are often run from someone's home or village halls, have a self-contained banking trolley that can be stored

away when not in use. It can be plugged into a satellite data connection if an ISDN link isn't available.

There are Post Office branches in shops and sheds, vets and hairdressers, railway stations and garages (every one of which is equipped with the Post Office's unique technology) and, ironically, there's also some in pubs and trendy wine bars.

One of these is the Railway Tavern, Higham, Rochester, and you're welcome to pop round and pay in your cheques, settle some bills and draw out some cash for a glass of Merlot. You might also want to drink a toast to one amazing institution!

6. Security your high street bank cannot match...

All Post Offices now have PINpads (PIN being short for personal identification number), and they're helping to provide a modern and secure banking service at the counter.

To withdraw money from some current accounts, a basic bank account or a Post Office card account, customers just hand their card over the counter in the normal way, but instead of signing a slip, they use the keypad to punch in their PIN. Result, the transaction is verified instantly and securely and the nation's financial service networks no longer rely on handwriting recognition and carbon paper.

Novel eh? Well, no, actually. They've had them in French banks and stores for years (even some market stalls have them) and they're all over Holland.

The Post Office is the first and only UK retailer that's 100% equipped with chip and PIN technology (that will be fully implemented at the end of next year).

7. Project Outline

Working closely with Post Office Ltd. on overcoming the many challenges presented by the project, the contract to design, implement and operate the new infrastructure, called Horizon, was awarded to Fujitsu in 1999.

The project worth £1.4 billion, over ten-years, began in mid 1999. It was the largest non-military information technology project of its kind in Europe

and was delivered on time, to specification and within budget.

Using Horizon's easy to use touch screen technology, Post Office Ltd. is now processing in excess of £900 billion a year in over 2.4 billion transactions, which can be processed at a rate of up to 3,500 a second. The terminal of touch screen computer system which is used in the Horizon System is shown in **Figure 1**.

To cater for the needs of a small number of rural Post Office branches that are only open for a few hours each week, Fujitsu designed a unique mobile counter terminal, as well as a trolley-based terminal for use by sub postmasters who work from their own homes. A satellite connection was also developed for Post Office branches in locations without an ISDN service. An overview of the Horizon System is shown in **Figure 2**.

7.1 Fujitsu's engagement

Fujitsu Services, as well as providing a managed service for Horizon, also provides Helpdesk and operation of datacenter by approx. 400 support personnel.

Before Horizon can be installed, a great deal of groundwork has to take place. Each Post Office branch is surveyed and prepared, with the new electrical cabling and counter space being installed where necessary. Counter staff receive a day's

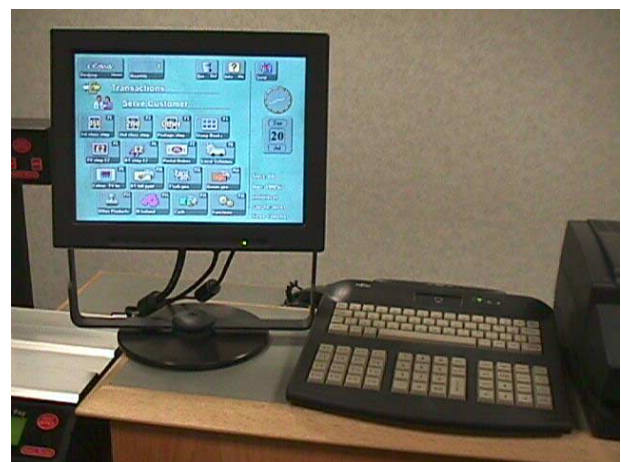


Figure 1
Terminal of touch screen computer system.

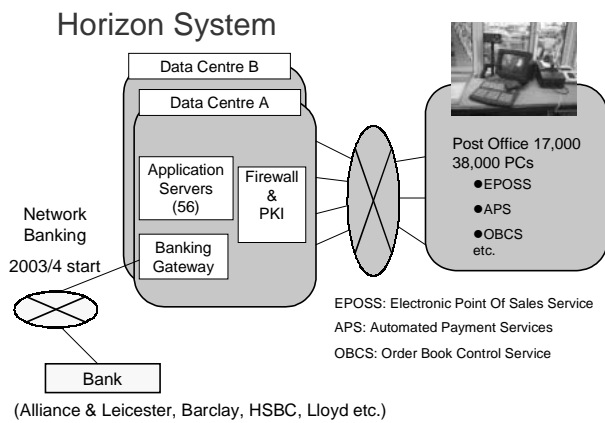


Figure 2
Overview of Horizon System.

training, with office managers and subpostmasters attending a one-and-a-half day course, delivered around the country.

- At the height of automation, 300 branches were automated per week
- Training was 63,000 staffs from the age of 16 to 87 with different skills (including 2,000 staffs of over 80 years old)
- 5,000 calls received per week by Helpdesk due to staffs' inexperience in computers.
- Event monitoring

- Operational application for Network Banking, contracted in July 2002 (October 2002)
- Deposit in/withdrawal from bank accounts at all post offices throughout UK via connection with banks.

8. Conclusions

Horizon represents a key step towards modernisation, bringing greater efficiency to customer service and a platform for building new products/ services such as expanded banking facilities, access to government information, bill payments, recharging smartcards and online verification.

Horizon is now enabling Post Office Ltd. to:

- achieve significant cost savings through the automation of its trading environment
- provide a faster and more efficient customer service, reducing paperwork and making transactions simpler
- reduce the risk of fraud and payment errors and develop new revenue opportunities.

In January 2003, Post Office Ltd. awarded Fujitsu Services a contract extension to provide a new range of services through to 2010.

1. ま え が き

質問：

もし自社業務の40%が失われてしまうことになったらどうしますか？

答え：

ただうろたえてしまう。

他社に気付かれる前にその業務を売却する。

3年以内にヨーロッパ最大のバンキング・サービス提供者に変身する。

年金、支給金など公的給付金の支払い方法を2005年までに銀行口座への直接振り込みに移行するというUK Benefits Agency (英国年金給付局)の発表に、Post Office®社(以下、Post Office)の関係者は固唾^{かたず}を飲んだ。

給付金支払いの窓口扱い業務は、Post Officeの全取引の40%を占めていた。年金と家族手当の支払日の取引高は、同社の全収益以上の金額に達する程であった。

多くの人々が、Post Officeはこのままでは見込みがないと即断した。とにかく、17,000を超える支局を持つ同社が、現行取引の半分余りを永久に失って、どうやってそのリテールビジネスを維持することができるだろうか？(Post Officeに続く2番目に大きい支店ネットワークを持つBoots社でも、支店数は1,500足らずである。)おそらく200年後にはPost Office自身が年金をもらうはめになるだろう、と巷^{ちまた}では噂された。

2. ビジネスの再生

ところが、予想に反して2003年4月1日にPost Officeのビジネスは再生した。その日の朝、38,000箇所のPost Office窓口で63,000人が対面バンキングサービスを提供する用意ができていた。それも単なる通常のバンキングサービスではなく、ヨーロッパ最大で安全性の高い民生用ISDNネットワークと最先端の窓口システムを使用した、あらゆる消費者向け事業の中で最も対象範囲の広い、英国内で技術的に最も進んだ現金取扱い業務サービスである(都市部では、住民の95%はいずれかのPost Office支局から1マイル以内に居住している)。

3. 画期的な窓口システム

2000年10月にNatWest社からPost Officeに移っ

たバンキングおよび金融サービス担当重役グラハム・ハリデー (Graham Halliday) は、Post Officeの支局群を英国のバンキングネットワークに不可欠な部分にするという目的を掲げた上で、つぎのような簡潔な声明を出した。

「本事業の目的を達成すること自体が我々にとって意味があるばかりでなく、この事業によって我々はこの業界で他社に先んじることになる」と彼は述べた。また、「我々は、何百万という人々のためのバンキングサービスを一から構築した。しかも、我々が働く地域社会の中心部に3年掛からずに作り上げたのである」とも述べた。

確かにこの点に他社との違いがある。Post Officeのようなものはほかには存在しないのだ。一般の人々にとって、郵便局は唯一信頼できる金融サービスのブランドであり、なおかつ近隣地区や日常生活の中心的な場所なのである。

一方、一部の人々は、このような社会的側面を問題と見なす。基本的には非商業ベースの組織をどのようにしたら高度化できるのだろうか？ しかしグラハム・ハリデーにとっては、その側面こそがこの改革の核心であった。

4. TWB効果

TWBとはTrendy Wine-Bar (流行のワインバー)の略語である。ハイストリートバンク(都市の中心街にある銀行)にとって、支店ネットワークの維持には多額の経費が掛かる。「レンガとモルタルの建物」(従来型の店舗を構えたビジネス)はすなわち「粗末な利益」の象徴ということになり、レンガとモルタル造りの銀行がいつのまにか流行のワインバーに姿を変えてしまった例も少なからずある。

このような状況は、至る所に支局を有する超高度化した現金取扱い事業体にとってはまたとない好機である。

グラハム・ハリデーによれば、「Post Officeは一般の人々や中小企業向けのバンキングサービス提供者への第一の選択肢となれるし、さらに、支店ネットワークを持たない、または持つ余裕のない銀行に対して、親切な対面サービスを提供することもできる」

「我々のビジョンは、すべての銀行がPost Officeと契約して、地域のPost Office支局をそれぞれのバ

ンキング業務に使うようになることである」

5. プロセスの逆転

Post Officeの強みは、利用者の支局へのアクセスがとても便利なことである。地方や農村地区では、銀行はわずか5%の地域にしか存在しないが、Post Office支局は60%の地域に存在する。実際、Post Office支局は想像しにくいような変わった場所にもある。

ランカシャー州のある村では、メソジスト教会の中にPost Office支局が設置されている(それも、完全に自動化された設備で)。個人宅や村役場などで運営されている定時開業制のPost Office支局は、バンキング機器を完備したトロリー型の設備であり、不用時には格納しておける。ISDN回線に接続できない場所にある支局設備は、衛星データ回線でPost Office支局ネットワークに接続可能なのである。

Post Office支局はまた、動物病院、美容院、駅、駐車場などの様々な店舗や施設にも設置されている(各支局設備はPost Office独自の技術による機能を装備している)。皮肉なことに、数軒のパブや流行のワインバー(TWB)にもPost Office支局が設置されている。

例えば“Railway Tavern”、“Higham”、“Rochester”などの酒場に気軽に立ち寄って、小切手で必要な支払いをし、勘定を決済した後、現金を少し引き出してメルロワインを一杯飲むこともできる。中には、このバンキング機関のすばらしさにかこつけて、さらに乾杯したくなる人もいるかもしれない。

6. ハイストリートバンクでは確保できない安全性

すべてのPost Office支局で、PIN^(注1)パッドが導入されている。これによって、顧客は窓口で先進的で安全性の高いバンキングサービスを受けることができる。

Post Office支局で当座預金口座、通常の銀行口座またはPost Officeカード口座からお金を引き出す際には、顧客はただ自身のカードをこれまでどおり窓口へ渡して自身のPINをキーパッドから入力するだ

(注1) Personal Identification Numberの略で個人識別番号を意味する。

けでよい。従来のような伝票への署名は必要ない。取引は瞬時にしかも安全に認証できる。その結果、英国の金融サービスネットワークが手書き署名の認識やカーボン複写紙というものに依存する必要がなくなるのである。

これはとても斬新なシステムのように見える。ところが、実際には、フランスの銀行や商店では(さらに市場の露店の中にも)既にこのようなシステムを取り入れている所があり、オランダでは全国で採用されている。

Post Officeは、英国のリテラールとして唯一また初めてICチップとPIN技術を100%導入することになる(この導入は2004年末には完了する予定である)^(注2)

7. サービスを支えるシステム

この業務変革プロジェクトは“Horizon”(ホライズン)と名付けられた。Fujitsu Services(英国)は、このプロジェクトに関する多くの難題をPost Officeと密接に連携して克服し、このプロジェクトのための新しいインフラストラクチャの設計、導入、運用を1999年に請け負ったのである。

このプロジェクトは実施期間10年以上、また総額14億ポンドにも上り、1999年半ばに開始された。ヨーロッパでのこの種の民生ITプロジェクトでは最大規模のものであり、予定どおりに、仕様に沿って予算内で遂行されている。

Horizonシステムの使いやすいタッチスクリーンによって、現在Post Officeの年間取引数は24億件を超え、年間取引高は9,000億ポンドを超えている。毎秒最大3,500件の取引が処理可能である。Horizonシステムで使用しているタッチスクリーンコンピュータシステムの端末を図-1に示す。

さらに、週に数時間だけ営業する地方のPost Office支局の要求を満たすために、Fujitsu Servicesは、個人宅で運営される支局用のトロリー型窓口システム端末だけでなく、独自の移動式窓口システム端末も設計した。また、ISDNサービスの受けられない場所にあるPost Office支局のために、衛星回線接続システムも開発された。

(注2) このPost Officeの業務改革はヨーロッパにおけるかつてない大規模民生IT契約ビジネスであり、Fujitsu Servicesがそれを請け負った。

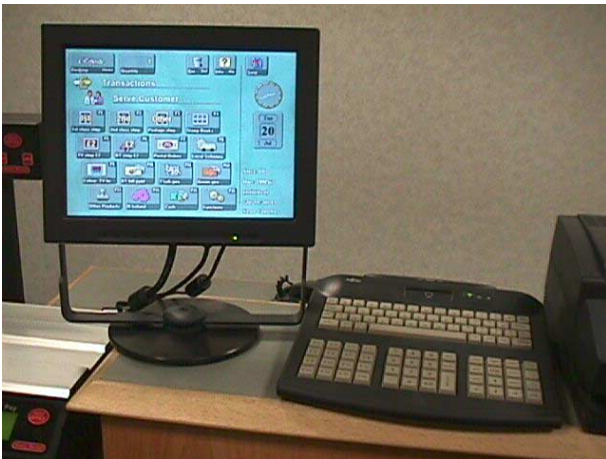


図-1 タッチスクリーンコンピュータシステムの端末
Fig.1-Terminal of touch screen computer system.

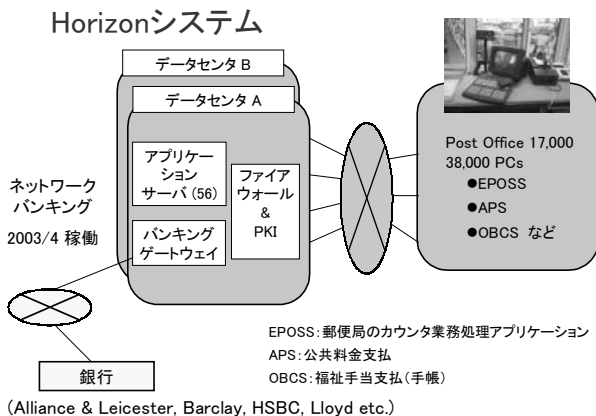


図-2 Horizonシステムの概要
Fig.2- Overview of Horizon System.

Horizonシステムの概要を図-2に示す。

7.1 Fujitsu Servicesの提供サービス内容

Fujitsu Servicesはサポート要員数400名体制で、Horizonシステムの以下に示すマネージドサービス、ヘルプデスクおよびデータセンタの運用管理などを

提供している。

- (1) Horizonシステム展開前に、各郵便局において通信回線の敷設、カウンタスペースの設置。また、局員への1日半のシステム操作教育を実施
 - (2) 300局/週のペースでロールアウトを実施
 - (3) 16歳から87歳までの異なるスキルの郵便局員63,000人を教育(2,000人が80歳以上)
 - (4) コンピュータに不慣れな局員からの5,000件/週に上るヘルプデスク対応とイベント監視
 - (5) 2002年7月に受注したネットワークバンキング用の業務アプリケーションを2002年10月に開発完了
- これにより、銀行システムとの連携による銀行預金の入出金を全国の郵便局窓口で実現した。

8. む す び

Horizonプロジェクトは、お客様サービスの効率の向上とバンキング設備、行政情報へのアクセス、勘定の支払い、スマートカードの金額の補充、およびオンライン認証といった新たな製品やサービスを創出するためのプラットフォームをもたらす近代化への重要な一歩となっている。

HorizonプロジェクトはPost Officeに以下の効果をもたらす。

- (1) 商取引環境の自動化による、著しいコスト節減
- (2) ペーパーワークの削減と取引の簡略化による、従来よりも早く効率的な顧客サービスの提供
- (3) 不正行為と決済ミスリスクの減少と新たな収益機会の創出

2003年1月、Fujitsu Servicesは2010年までの延長契約を締結し、さらに新たなサービスの提供を行うことを決定した。