

# デジタルバンキング時代に向けた 営業店の業務改革

## Operational Transformation of Sales Offices in Preparation for Digital Banking Age

増山 ゆかり      八木澤 英樹

---

### あらまし

銀行を取り巻く経営環境は一段と厳しさを増しており、営業店においては過去10年で来店客は減少している。その一方で、お客様一人あたりの事務単価は上昇しており、抜本的な業務改革による事務コストの削減とともに、営業店のあり方についても再定義が求められている。日本の銀行の伝統的な事務の特徴として、現物（現金）を扱い、お客様との現金の受け渡しには証跡（伝票）が必要であることが挙げられる。しかし、伝票処理は時間と人手のかかるコストの根源であり、伝票を媒体とすることによって事務が発生する。また、銀行内には現金を扱う場所や人が散在している。現金を行員が扱うことで現金管理事務が必要となり、違算リスクにつながる。営業店の事務量を軽減するためには、伝票レスと現金ハンドリングレスを実現することが課題となる。これに対して富士通は、お客様と行員の共同作業によって窓口事務のセミセルフ化を実現し、事務負荷を大幅に軽減するためのソリューションであるFimplex Quick Counter for Bankingを開発した。

本稿では、窓口事務のセミセルフ化を実現するソリューションとデジタルバンキング時代に向けた今後の展望について述べる。

### Abstract

The management environment of banks is becoming increasingly severe, with their sales offices seeing the number of visiting customers decrease over the last ten years. Meanwhile, clerical costs per customer are increasing, which calls for the redefinition of how sales offices should work as well as the reduction of clerical costs through fundamental operational reforms. Characteristics of traditional clerical work at banks in Japan include the handling of cash and the necessity of evidence (slips) for the delivery of cash to and from customers. However, slip processing is a major source of time and labor costs, and the use of slips as a medium generates clerical work. In addition, locations and people handling cash are scattered within a bank. The handling of cash by bank clerks generates the need for cash management tasks, which leads to the risk of miscalculations. The elimination of slips and cash handling poses an issue in reducing the volume of clerical work at sales offices. To deal with this, Fujitsu has developed Fimplex Quick Counter for Banking, a solution for achieving semi-self-service counter clerical work through cooperation of customers and bank clerks to significantly reduce clerical burdens. This paper describes the solution, which achieves semi-self-service counter clerical work, and offers a future outlook for the age of digital banking.

---

## 1. まえがき

銀行を取り巻く経営環境は一段と厳しさを増しており、メガバンクの2017年度上期決算発表を契機に、構造改革への取り組みが一気に加速している。営業店においては、過去10年間で来店客数は約40%減少しているが、<sup>(1)</sup> お客様一人あたりの事務単価は上昇している。そのため、抜本的な業務改革による事務コストの削減とともに、営業店のあり方についても再定義が求められている。

昨今、多数の銀行からは業務改革と課題解決の方向性として、事務に係るシステムから戦略的分野への投資のシフト、および営業店事務からセールスへの要員シフトによって、事務軽量型でセールス中心の店舗（次世代店舗）へと変革することが挙げられている。

これを実現するためには、現金などの現物を中心とした事務から脱却することで営業店の事務量を削減し、また新事務処理方式への転換（プロセス改革）によって、事務コスト（人、端末）を削減すること

が求められている。これによって戦略的投資への余力を捻出し、お客様の取引慣習や働く行員の意識に踏み込んだ抜本的な改革が可能となる。

この課題を解決するために、富士通は営業店業務改革ソリューションの中核であるFinplex Quick Counter for Banking（以下、Quick Counter）<sup>(2)</sup>を2017年から提供している。このソリューションによって、営業店におけるプロセス、担い手、レイアウト、ICTインフラを有機的に関連付けながら、トータルでの業務改革を進めている。

本稿では、営業店の業務の問題点、およびそれを解決するQuick Counterについて述べる。

## 2. 営業店の業務の問題点と解決策

営業店の業務は、フルサービス型、セルフサービス型、セミセルフサービス型の三つに分類される（図-1）。

従来の窓口業務はフルサービス型であり、証跡（伝票）に基づく事務である。窓口には、本人確認が必要な入出金や税公金納付などを受け付けるハイカ

		依頼事項	本人確認	データ作成	処理結果確認	現金処理		現物処理 (税・小切手)
						少量	大量	
フルサービス型 (従来窓口)	お客様	伝票記入 印鑑押捺						
	銀行員	伝票	伝票 印鑑照合	伝票 端末操作	伝票 証認印字 確認	伝票 キャッシュ 入出金	伝票 オープン 出納機	伝票 出納判押印 現物収納
セミセルフ サービス型	お客様	(不要)	電子認証	ATM操作	ディスプレイ 確認	ATM 入出金	大口現金機 入出金	
	銀行員		キャッシュ カード	端末・ATM 操作	データ連携機能			出納判押印 現物収納
セルフサービス型 (ATM)	お客様	(不要)	電子認証	ATM操作	画面確認	ATM 入出金	(取り扱い なし)	(取り扱い なし)
	銀行員		キャッシュ カード					

図-1 営業店の業務の分類

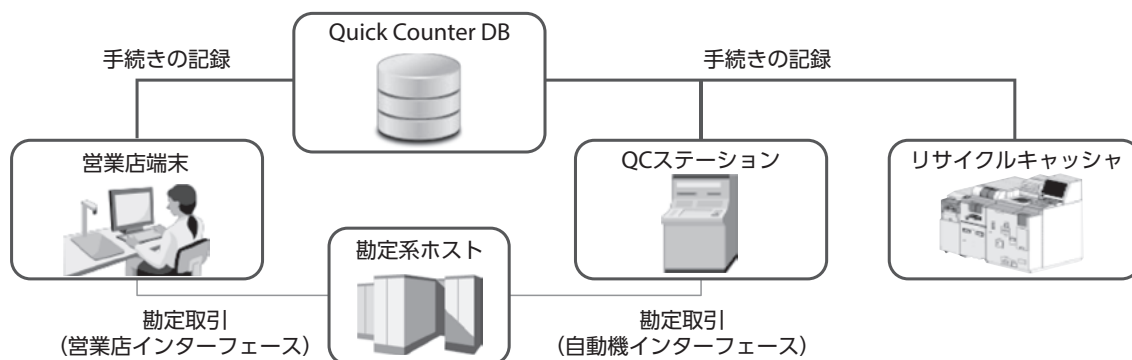


図-2 Quick Counterの構成

ウンター、およびコンサルティングや金融商品の購入を受け付けるローカウンターがある。ここでは、主にハイカウンターでの窓口業務における問題点について述べる。

窓口事務の流れは、まず用件を伝えるためにお客様が伝票に記入する。窓口の行員は伝票を受け取り、記載内容を確認する。その後、現金・通帳の確認、印鑑の照合などを行い、端末操作によってオンライン処理（ホストデータの更新）を行う。一連の処理が完了すると、通帳、現金、領収書などをお客様に返却する。お客様にとっては、伝票に記入・捺印する手間がかかり、また行員の事務処理が終わるまで待たなければならない。銀行にとっては、伝票の処理は時間と人手がかかる業務であり、コストの根源である。また、行員が現金を扱うことによって、取引実績と現金の額が一致しない現金違算や行員による不正のリスクが生じることにもなる。

一方、ATMはお客様と機械のみで処理が完結するセルフサービス型である。しかし、ATMでは取引の種類や取引可能な金額が限られている。本人確認が必要な取引には依然としてオペレーターの介在が必要であり、全ての取引をATMに移行できない。

このような問題を解決するのが、セミセルフ型の事務である。セミセルフ型の事務では、営業店端末の隣にATMの機能を持つ機器を設置し、行員とお客様が共同で作業を行う。お客様の依頼事項は伝票を記載する代わりに行員が直接画面に入力し、お客様が内容の確認を行うことで、伝票レスを実現する。伝票レスとなることによって、伝票処理にかかっていた時間が削減され、お客様一人あたりの窓

口での対応時間が短縮され、1日に処理できる取引件数が増える。また、従来は行員が現金機で現金を扱っていたが、お客様自身が現金を扱うことで行員の現金取り扱いレスを実現する。

### 3. セミセルフ型事務処理を実現する Quick Counter

前章で述べた問題を解決するために、富士通はセミセルフ型事務処理を実現するソリューションであるQuick Counterを提供している。本章では、Quick Counterの概要、構成要素、およびこれによって実現されることについて述べる。

#### 3.1 Quick Counterの概要

Quick Counterの構成を図-2に示す。各構成要素について、以下に簡単に述べる。

##### ・ Quick Counter DB

Quick Counterで実施する手続きの明細およびデータを管理する。また、お客様の用件を一意に識別するお客様番号を採番する。

##### ・ QCステーション

窓口を設置され、お客様と行員の双方が操作する端末。キャッシュカードでの入出金、小口現金の入出金、振込を行う。

##### ・ 営業店端末

窓口を設置され、行員が操作する端末。通帳、印鑑を使用しての出金や本人確認、他店券<sup>(注)</sup>の受け

(注) 自店以外が支払い場所である手形や小切手。お客様が来店した店舗で一旦預かり、後に各店舗のお金に変換される。

入れ、税公金の収納などQCステーションで扱えない取引を行う。

- ・リサイクルキャッシャ（大口現金処理機）

大口現金の入出金を行う。

- ・勘定系ホスト

勘定更新や現金管理を行う。

この中で、Quick Counterの中核を成すQuick Counter DBとQCステーションについて、次節以降で紹介する。

### 3.2 Quick Counterによる取引とデータの分離

Quick Counterでは、QCステーションと営業店端末の間で取引のデータを連携するために、「預り金」という新しい概念を導入する。

まず、お客様が取引に必要な原資をQCステーションに入金すると、営業店端末では預り金としてデータで受け取り、これを使って取引を行う。預り金を設けることで、資金の入払いと取引の実行を分離する。これによって、行員が操作する営業店端末とお客様が現金を操作するQCステーションでの手続きを分離し、行員の現金取り扱いレスを実現する。

また、取引の中には税公金の収納のようにQuick Counterで受け付けた時点で勘定系ホストの収納口には入金せず、後ほど営業店端末で一括して収納オペレーションを実施する取引が存在する。そこで、預り金はおお客様単位でプールするお客様の預り金と、店舗単位でプールする店舗預り金の二つに分けて管理する。

預り金は、営業店システムやATMシステムとは独立したQuick Counter DBで管理される。Quick Counter DBは、営業店端末とQCステーションから操作され、預り金の受け入れと払い出しを記録し、貸借バランスの管理を行う。QCステーションで取り扱えない大口現金の入金（預り金預け入れ）は、お客様自身で大口の現金収納ができるリサイクルキャッシャで行う。これによって、大口の入金が必要な取引もQuick Counterで実現でき、行員のキャッシュハンドリングレス・伝票レスを実現する。

### 3.3 Quick Counter DB

Quick Counter DBでは、来店したお客様の用件

を一つの案件として管理する。お客様の用件が複数ある場合も、まとめて一つの「案件」として管理する。案件は、用件（取引）を実施するための手続きで構成される。

手続きは、行員が営業店端末を操作して実施するもの、QCステーションでお客様が実施するもの、リサイクルキャッシャでお客様が実施するものの3種類がある。それらの手続きを統合するものが案件であり、案件ごとに預り金を管理する。案件を管理することによって、案件を操作する各端末（営業店端末、QCステーション、リサイクルキャッシャ）の間で案件情報を連携する。案件単位で預り金が最終的にゼロとなることで、案件は完了したものと見なされる。預り金がゼロになるということは、案件ごとに現金の入払い（資金を増やす、減らすなど資金の操作）が一致したことと同義である。全ての案件が完了したことを確認することによって、違算が発生していないことを確認できるため、閉店後の現金貸借チェックが容易となる。

### 3.4 QCステーション

QCステーションは、ATMの機能を持ち、Quick Counterソリューションで取り扱う取引に特化した端末である。図-3に示すように、営業店端末の隣にQCステーションを設置し、これら二つを使用してお客様と行員が共同で作業を行う。QCステーションと勘定系ホスト、Quick Counter DBとの通信は、



図-3 窓口設置された営業店端末とQCステーション



同期をとって処理される。

これまでのATMシステムでは、銀行ごとにシステム（取引、画面フロー、通信）を構築していた。QCステーションでは、取引種別、画面フロー、Quick Counter DB通信、係員処理などを銀行の間で共通化することによって、提供までのスケジュールを短縮した。ただし、勘定系通信や媒体処理などは銀行ごとの作り込みが必要となる。

画面フローについては、ATMの取引画面をベースとした構成とすることで、お客様や行員が違和感なく使用できるように配慮した。営業店内で行員がお客様の隣でQCステーションの画面を操作するため、運用面での工夫も実装している。例えば、ATMでは後面扉を開けて現金（紙幣、硬貨）やレシート用紙などの残量を確認していた。QCステーションでは、これらの情報（エンド・フル情報）をメニュー画面に表示し、行員がすぐに検知できるようにしている。

営業店端末とQuick Counter DBが接続しない構成も可能である。この場合は、専用の連携口座を介して預り金の入払いを行う。QCステーションで連携口座の登録・削除、および連携口座への入出金取引を行うことで、営業店端末を改造することなく

Quick Counter DBと連携した取引が可能となる。

#### 4. Quick Counter導入の効果

Quick Counterは、2019年4月時点で3行に導入され、稼働済みである。本章では、Quick Counterの導入効果を紹介する。

Quick Counterを導入した銀行では、セミセルフ化によって事務処理のスピードが向上した。これによって、図-4に示すように、導入した店舗のハイカウンターの数を50%削減し、ローカウンターを増やしたことで、セールスへのシフトが実現できた。例えば、窓口の受け付け人数がピーク時には1日あたり200人に達する大規模支店では、従来6個のハイカウンターと3個のローカウンターで対応していた。Quick Counterを導入することで、ハイカウンターを3個削減し、そのリソースをシフトすることでローカウンターを2個増やすことができた。一方、小規模支店では従来、行員の人数が少ないためローカウンターは設置されていなかった。しかし、Quick Counterを導入することでハイカウンターを削減して新たにローカウンターを設置し、積極的にセールスに取り組むことが可能となった。

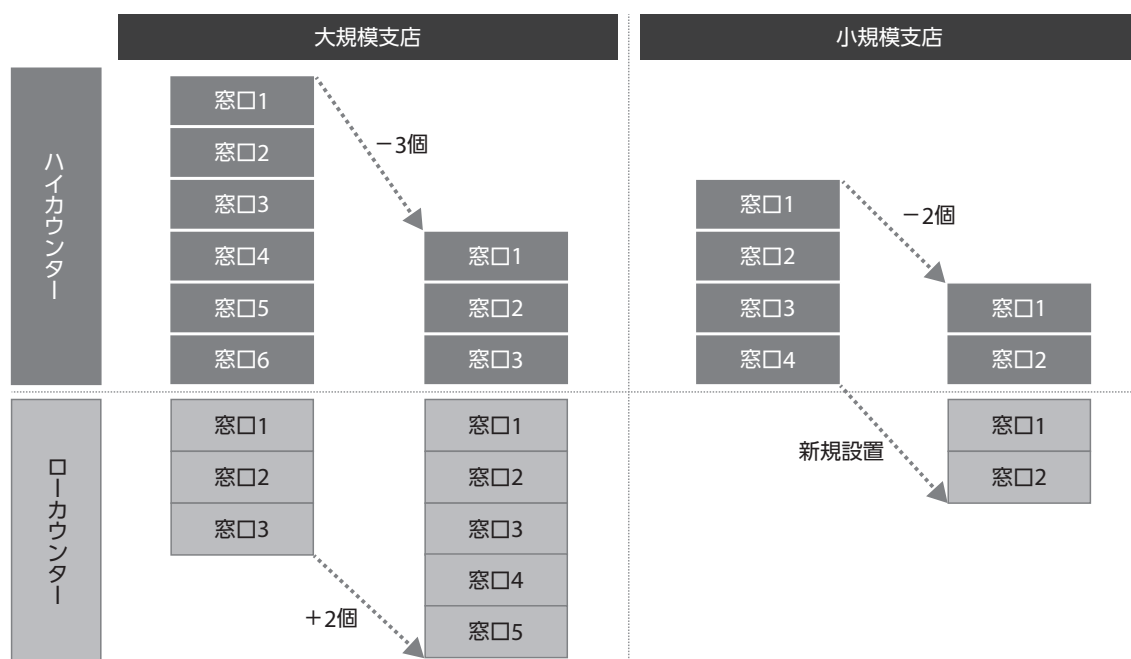


図-4 Quick Counter導入による効果

どちらの店舗でも、ハイカウンターの数は削減されたが、1日に処理できる取引の件数は約3倍に増加した。また、現物（現金）を取り扱う場所を集中させることで、営業店の事務量を約半分に削減できた。このようにして得られた収益によって、適材適所へ機材や人材をシフトし、戦略的な分野やデジタル技術を活用したサービスへの投資が可能となる。

また、Quick Counterの導入によって、伝票の枚数を約75%削減できた。更に、多くの機材や人材を必要とする大規模な店舗ではなく、必要最小限の機材・人材で運用可能な軽量化店舗での運営が実現可能となる。これによって、新店舗を出店する際の費用が従来の1/2～1/3程度となる。

## 5. 今後の展望

ここまで述べたように、Quick Counterでは現金現物を扱う処理とデータ処理との分離を可能とした。

現在は、営業店端末とQCステーションはともに、勘定系ホストに対してオンライン処理を実施している。しかし今後、勘定系API（Application Programming Interface）やタブレットソリューションの普及によって、オンライン処理と現物処理を分離できると考えている。

オンライン処理については、勘定処理の仕様が勘定系ホストのスキームによって異なるため、銀行ごとに開発が必要であり、導入コストがかかってしまう。これに対して、スキームごとに勘定処理を共通化し、Quick Counterをサービス化し、クラウド上でサービスを提供することで、システムの構築・導入を容易にし、Quick Counterの適用を拡大していく。しかし、銀行ごとの細かい機能差異をどのように吸収していくかは、今後の課題である。

また現物処理については、人を必要としていたチェック処理や監査を自動化することで、セミセルフから完全セルフ（完全自動化）を目指す。これには、ATMで培ったマニュアル不要の分かりやすいユーザーインターフェースなど、完全セルフを実現するためのノウハウや、AI（人工知能）などの技術を活用できると考えている。

更に、このソリューションを成長させ、受け付け

や相談業務、渉外チャネルといった営業店内の他データとの連携、銀行内の全てのデータとの連携を目指す。

## 6. むすび

本稿では、銀行の窓口の事務を機能とデータに分離することで、伝票中心の事務からデータ中心の事務へ変えるQuick Counterソリューションについて述べた。

今後は、このソリューションを中心として銀行内で取り扱うデータとプロセスを一元管理し、営業店というロケーションとデータをシームレスにつないでいくことでデジタル化を加速させ、デジタルバンキングの実現に貢献していく。

## 参考文献

- (1) 日本経済新聞：メガバンク3年で銀行90店閉鎖 400億円損失計上。2018年4月27日。  
<https://www.nikkei.com/article/DGXMZO29919710X20C18A4EAF000/>
- (2) 富士通：Finplex Quick Counter for Banking.  
<https://www.fujitsu.com/jp/solutions/industry/financial/services/finplex/quickcounter/>

## 著者紹介



### 増山 ゆかり (ますやま ゆかり)

富士通（株）  
社会インフラビジネスグループ  
第一システム事業本部  
営業店システムのパッケージ企画・開発に従事。



### 八木澤 英樹 (やぎさわ ひでき)

富士通フロンテック（株）  
インテグレーション事業本部  
第一ソリューション事業部  
ATMシステムのパッケージ企画・フィールドSEに従事。