

AIで銀行業務を高度化、効率化

軽量化店舗で実現する 新しい顧客思考経営へ

ビジネスがデジタル化し、顧客に新しい付加価値を提供するイノベーション創出に取り組む企業が増えている。これまで以上に顧客を深く知り、顧客志向の経営を実現するカギを握るのが「データ活用」だ。データ活用のテクノロジーとして注目されるAIも、以前のような「AIは人間の仕事を奪う」という誤った論調から、「業務改革を実現するツール」としての認識が定着しはじめている。では、実際に、顧客志向経営や業務効率化、ビジネスモデル変革といった課題に対して、AIをはじめとするコグニティブ・テクノロジーがどんな解決策を提示できるのか。金融業界における事例をもとに、最新動向を紹介したい。

このコンテンツは IBM Watson Summit 2017 の講演を纏めたものです。

テクノロジーによる業務改革のカギを握る「データの活用」

デジタル技術の進展を背景に、最新テクノロジーを活用して既存の市場に参入する、新たな競合者“ディスラプター”に注目が集まり、多くの企業にとってデジタル変革は大きな課題となっている。

モバイルやインターネットの普及により、顧客を取り巻く環境も大きく変わった。顧客はオンライン、オフラインを頻繁に行き来しながら購買行動を進めており、企業は、あらゆる顧客接点、チャネルにおいて、統合された最適な顧客体験を提供しなければならない。

一方で、企業は、労働人口の減少による人材確保の難しさという課題に直面している。「スキルの継承」の課題解決に对应していくためにも、企業は、より少ない人材で業務オペレーションを省力化、高度化していく必要がある。

こうした経営環境の変化の中で、特に、金融業界においては「顧客志向経営や、テクノロジーを活用した業務高度化・効率化、業界を超えたビジネス・モデル変革が求められている」と話すのは、日本アイ・ピー・エム 執行役員 インダストリー・ソリューション事業開発担当の鶴田 規久だ。

このたび開催された「IBM Watson Summit 2017」に登壇した鶴田氏は、「顧客 (Customer)」「チャネル (Channel)」「自行 (Company)」「競合 (Competitor)」の4つの領域における金融業経営の課題を整理した。

「スマホの普及により、購買・手続きのオペレーションのセルフ化が進んでいます。また、顧客ニーズの多様化により、金融機関は、顧客一人ひとりにパーソナライズされたマーケティングを行う必要があるのです」(鶴田)



また、営業チャンネルに目を向けると、営業店に来店する顧客数は減少している。鶴田によれば、「地方銀行では年3～4%のペースで来店顧客数が減っている」とのことで、より一層、環境に沿った営業店展開が必要となっている。

内部の課題としては、行員確保、人材活用の課題がある。個人が持つスキル、経験値の属人化を解消し、「営業店を少ない人数で運営し、収益増を図る体制が求められている」のだ。

外部環境については、今後は金融機関以外の企業によるサービス提供の機会が増えていく。台頭するFinTech企業と連携しながら、顧客体験をさらに高めていく必要がある。

これらを受け、鶴田氏は「次世代の銀行経営に求められるポイント」として、以下の3点を挙げる。

- 1 顧客志向経営:スキルや経験を有効活用し、より高付加価値な金融サービスの提供
- 2 業務効率化:テクノロジーを活用した社内業務の効率化
- 3 ビジネス・モデル変革:企業、産業の垣根を越えた連携

「テクノロジーの活用」から一歩進んだ、「テクノロジーによる業務改革」を実現していくことがポイントで、そのためのカギを握るのが「データの活用」だ。

「人の経験」をデータ化、銀行業務を高度化する 「コグニティブ・バンキング」とは

データ活用のためのキーワードは、AIによる「コグニティブ・テクノロジー」だ。IBMは「AI」を「Augmented Intelligence (拡張知能)」、すなわち人の知的活動を拡張するものと捉えている。

コグニティブと従来のコンピューティングとの大きな違いは、従来のコンピューティングが理解できなかった映像、テキスト、音声などの「非構造化データ」を理解できる点だ。そして、定義されたロジックに基づいて処理するのではなく、事実から知見を導き、経験から学ぶことができる点が特徴だ。

コグニティブ・テクノロジーにより「バンキングスタイルの変革が訪れる」と述べるのは、日本アイ・ビー・エム インダストリー・ソリューション事業開発 金融インダストリーソリューションズ 部長の栗原 崇だ。

「今までは、顧客が望む取引、手続きを行うためのチャンネルが、営業店やATMなどのように固定化されていました。これが、顧客の都合のよいときに、好きなチャンネルを使い、例えば、モバイルアプリ等による『データ入力』により行えるようになりました」
(栗原)



データによって複数のチャンネルを統合するオムニチャンネル化も進んでおり、金融機関は、デジタル化により「インプットの省力化による業務省力化」「手続きのスピード化」を実現しようとしている。

そして、「行員の経験(人の知識)のデータ化」を進め、データ分析の結果を業務に適用し、顧客に新たな付加価値を提供するのが「コグニティブ・バンキング」だ。

例えば、店舗の受付にタブレット端末を置き、「チャットボット」を用いた対話型のインターフェースで顧客を案内することや、コールセンターにおけるオペレーター支援、保険支払査定業務などにコグニティブ・テクノロジーを活用する事例が出はじめています。

コグニティブ化が進めば、人でなければできないといわれる業務をAIが担うことも可能になる。例えば、「IBM Watson」には、人が作成したテキスト情報をもとに、性格を分析する「Personality Insights」というAPIがある。こうした機能を活用すれば、これまで融資の際に人が判断していた「融資先の経営者の人格、人柄」などをWatsonが分析し、融資の可否、リスク判断をサポートすることも可能になるのだ。

こうしたコグニティブ・バンキング実現の先には、チャンネルとしての「営業店」のスマート化がある。
 「これまで行員が行っていた事務処理の多くが顧客によるセルフ化とコグニティブ・コンピューティングの活用に伴う機械化/自動化に代替されるようになります。営業店のスタッフや、お客様に対するセールスに多くのリソースを割けるようになり、より少ない人数で、より効率的で高付加価値な銀行業務が実現可能になるのです」(栗原)

営業店改革の必要性

マーケットの変化

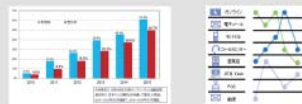
技術の変化

新しいテクノロジーが様々なシーンで活用されてきており、新しいビジネスの創出や顧客接点の変化にも大きく寄与しています。



顧客の変化

スマートフォンの利用/普及率が大幅に伸びる中、顧客によるオペレーションのセルフ化が加速します。これにより、営業店への来店客も減少の方向性にあります。



サービスの変化

Fintechに代表される新しいサービスの台頭により、より利便性が高く顧客目線によるサービス提供が強く求められます。

- ロボアドバイザー
- モバイルQA・チャット
- ソーシャル
- FinTechサービス

営業店改革が必要となる理由

- ・来店客の減少に伴い、ローコスト化のニーズが高まっている
- ・新しい技術やFintech企業の台頭、他業態との情報連携により、顧客の生活に近いエリアで事前の手続きや取引が可能となり、営業店に必要な業務が軽量化されていく
- ・せっかく来店頂いた顧客へのその銀行（独自）のサービス提供が求められていく

営業店改革の方向性

リアルチャンネル

低コスト化 取引スタイル変更 CS向上/セールス強化

営業店では機能変更が求められる

行員はセールスに特化した対応を中心

- ・行員 → 顧客対応/顧客サポート ⇒ 顧客との会話を中心とした取引
- ・顧客接点(窓口)を増やし、セールス機会を増加

少数の行員で運営可能な店舗の構築

- ・顧客操作端末、リモート相談端末の活用
- ・インターネットバンキングを含めた自動機を中心とした軽量化店舗

リアルタイムマーケティング

営業店/ATM等共通的にリアルタイムで顧客属性やキャンペーン情報などを自動的に配信

Welcome to
IBM Watson Summit 2017
 Cognitive and Cloud

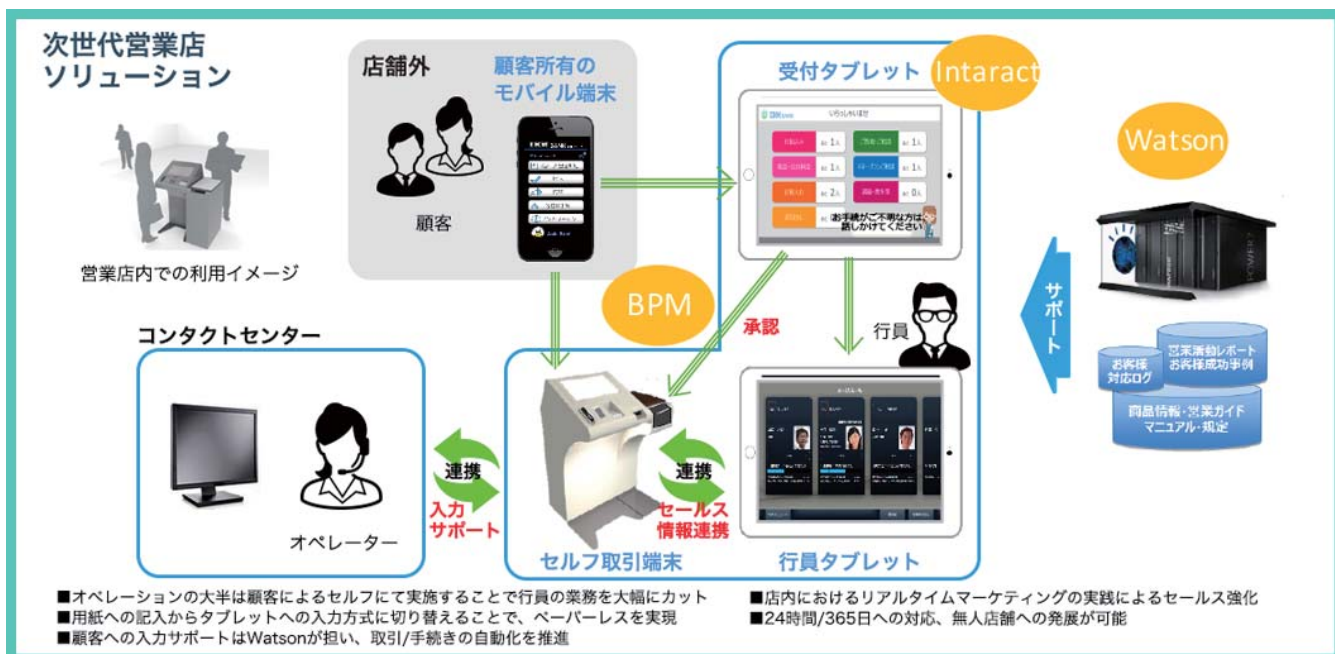


営業店をスマート化する「軽量化店舗ソリューション」

IBMでは以下の様なコンセプトで営業店のスマート化を推進している。

Smooth	入店しやすい空間づくり、および待ち時間を大幅に削減するセルフサービス化
Match	顧客を理解し、来店目的と行員のアプローチ目的をマッチングさせる空間と機能
Approach	Matchエリアの創出でロビーエリアを行員がセールスアプローチを行えるエリアに
Reduce	業務効率化により、バックオフィスの行員のスペースを省スペース化
Touch	顧客とのふれあいをもたらず、新たな体験型ゾーン

そして、次世代営業店を実現するIBMのソリューションは、Watsonを活用し、セルフオペレーションスタイルの確立や、「ロボティック・プロセス・オートメーション」(Robotic Process Automation: RPA) などを実現するものだ。



「店舗受付にあるタブレット端末をお客様自身に操作してもらうことで、お客様が取引内容を紙で書くことはなくなります。入力内容は、行員タブレットと連携しており、印鑑照合や役席承認などの確認/承認業務はタブレットで対応が可能になります。さらに、お客様の口座保有情報と連携することで、来店したお客様がどこにいるかが可視化され、お客様に合わせた最適なアプローチが可能になります」(栗原)

こうした業務プロセスの連携は、「カード会社を代表する外部提携機関とのリアルタイム連携も可能とする」とのことで、将来的には、クレジットカード機能付きのキャッシュカードの即時発行などでもできるようになるという。

オペレーションの機械化/自動化という点では、RPAやWatsonの活用にも注目だ。ソフトウェアロボットを用いた業務自動化のツールであるRPAとWatsonを融合させ、例えば、来店した顧客が「結婚した」などのように、あいまいなキーワードで来店目的を伝えても、Watsonが自然言語処理により顧客の来店目的を分析、必要なオペレーション画面を自動的に提示することができるようになる。さらに、OCR技術とWatsonを組み合わせ、納付書手続きの自動化を実現することもできる。「Watson Visual Recognition」という画像認識技術を活用し、納付書データを画像として保存、管理。顧客が持ち込んだ納付書の引受可否、金額を自動計算し、支払いまでのオペレーションを、顧客自身がワンストップで行えるようになるという。

しかし、こうした店舗のスマート化は、高齢者など、デジタルになじみの少ない顧客に対しては、逆に顧客体験を低下させることにつながるのだろうか。この点について栗原は「実証実験を通じて、実際にお使いいただいたお客様にアンケートやインタビューを行ったところ、思った以上に好意的に捉えるお客様が多かった」と述べる。

「銀行に備え付けられた帳票類は、記入欄が小さく、どこに何を書けばいいかわかりにくいという方が多く、高齢者の方でも、タッチパネル化により、大きな画面と文字で、直感的に操作できることを好意的に捉える方が多くいらっしゃいました」（栗原）

ほとんどの世代で営業店のセルフオペレーション化について好意的に考えている。今から5年後を見据えたときに、「営業店のスマート化は正しい方向だと考えている」と栗原は説明する。



すでに複数の金融機関で「次世代営業店」の実証実験が継続中

実際に、「次世代営業店モデル」確立の実証実験に取り組む国内銀行も出てきている。例えば、某地方銀行では、継続的な実証実験に取り組んでおり、2017年4月以降は、iPadを用いた店舗のセルフオペレーション化をさらに進めている。



大手都市銀行、地方銀行が、タブレット端末による受付のセルフ化や、行員タブレットとの連携、RPAや納付書の自動化などの実証実験を進めており、「準備中を含め複数行でプロジェクトが進行中」といった状況だ。

栗原氏によると、「金融機関におけるコグニティブ・コンピューティング活用の意欲は高い」と述べるが、自社の業務のどこに課題があり、どのようにコグニティブ・コンピューティングを活用したらいいか「課題や用途を整理できていないところも多い」のが現状だ。

コグニティブ・コンピューティング導入を成功に導くには、現状の可視化や、導入の目的、ゴールの明確化が欠かせない。そこで、IBMのコンサルタントが、企業の現状可視化をサポート、外資系金融機関を含む他行の状況を踏まえながら、課題を解決し、さらに付加価値を高めていくためにどんな施策が必要かを明らかにしていく。

また、具体的なWatson導入には、「正しい教師データが必要」な点にも留意する必要

がある。コグニティブ・コンピューティングは経験をデータ化するため、「Watsonが学習するためのデータ」が必要となるからだ。

栗原は、「この数年は、インターネットやモバイルの出現と同じくらい、金融業界における大きな変化の節目にあたる」とし、以下のように抱負を述べた。

「IBMは常に新しいチャレンジを行っています。今まで実現が難しかった施策や機能においても、高いテクノロジーとコンサルテーションをベースに、各金融機関様の業務変革やチャネル高度化を実現していきます。ぜひ、今後のIBMにご期待いただくとともに、直面する課題解決に向けお気軽にご相談いただければ幸いです」