

SCB SHINKIN
CENTRAL
BANK

金融調査情報

27-17

(2015. 10. 13)



信金中央金庫

SCB 地域・中小企業研究所

〒103-0028 東京都中央区八重洲 1-3-7
TEL. 03-5202-7671 FAX. 03-3278-7048
URL <http://www.scbri.jp>

タブレット端末の導入による渉外活動の高度化について

- 5～10年後を見据えたビジネスモデル検討シリーズ⑪ -

視点

5～10年後を見据えたビジネスモデル構築を検討するなかで、渉外営業力の強化を課題にあげる信用金庫は多い。具体的な強化策として、渉外体制の改革や人事・評価制度の見直し、各種研修の充実などが行われている。これらの諸施策に加え、システム面から渉外担当者の活動の生産性を高めるべく、タブレット端末を導入する信用金庫がみられる。また今後の導入に向け各信用金庫の関心も高い分野とされる。

そこで本稿では、渉外担当者の活動を支援するタブレット端末について、導入時の検討項目などを取り上げる。

要旨

- 近年、渉外担当者の活動の生産性向上を目的に、タブレット端末を導入する信用金庫がみられる。
- タブレット端末の導入目的は、①提案営業力の強化、②事務負担の軽減、③情報セキュリティの向上などである。
- タブレット端末の導入をきっかけに、1人ひとりの渉外担当者の生産性が向上し、ひいては組織改革の実現が見込まれる。
- タブレット端末を導入する際の検討項目は、①目的の明確化、②職員の意識改革、③進捗管理の有無、④本部によるフォロー、⑤セキュリティの確保などとなる。

キーワード

渉外営業体制、タブレット端末、提案セールス、進捗管理、生産性向上

目次

はじめに

1. タブレット端末の特徴等

2. 組織改革への道筋

3. 導入時の検討項目

おわりに

はじめに

提案セールスを強化するため、タブレット端末を導入する金融機関は多い。地方銀行・第二地銀の場合、タブレット端末に求める機能は預り資産や個人ローン、さらには企業取引時のセールス支援となる。それに対し信用金庫は、集金業務にかかる勘定処理とセールス支援の両面でタブレット端末を活用したいとのニーズがある。そのため、地方銀行・第二地銀とは異なる、信用金庫の営業スタイルに即したタブレット端末の使い方が求められている。

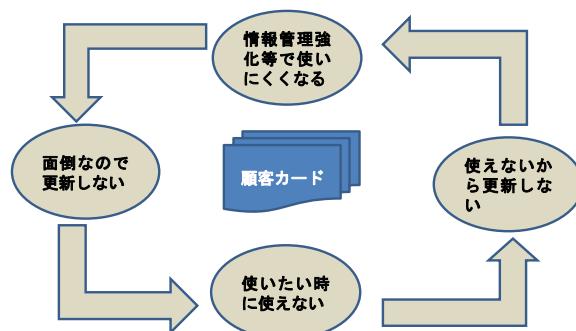
信用金庫が5～10年後のビジネスモデル構築を検討するなか、渉外営業力の強化は必須のテーマである。その解決策の1つとしてタブレット端末の導入に期待する声は根強い。そこで本稿では、近年、信用金庫の間で導入がはじまったタブレット端末について、導入金融機関へのヒアリング内容などをもとに紹介する。

1. タブレット端末の特徴等

(1) 渉外営業における課題

信用金庫が営業力を発揮させるためには、渉外担当者が日々の渉外営業で蓄積した顧客情報の蓄積と共有は不可欠とされる。これまでの信用金庫では、紙ベースの「顧客カード」に面談記録などを手書きで記録する方法が一般的であった。取引履歴だけでなく面談内容や顧客の属性情報をも詳細に記録し、渉外担当者の引継ぎ時に活用していた。そのため、渉外担当者が交代しても、スムーズに顧客との関係を築くことができたと言われる。ところが、個人情報保護やプライバシー重視に社会環境が変化するなか、顧客カードによる管理は困難になってきた。信用金庫のなかには、『顧客カードは使いにくいので、情報の更新を疎かにしてしまう。その結果、さらに使えないものになってしまった。』という悪循環に陥っているケースもあるようだ(図表1)。

(図表1) 顧客情報蓄積の悪循環



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

顧客情報をスムーズに引き継げなくなった結果、新たに配属された渉外担当者は、ゼロから顧客との人間関係を構築し直さねばならない。顧客にとっても『担当が替わるたびに同じ質問をしてくるので面倒』だろう。こうした顧客情報の引継ぎ不足が信用金庫の営業力低下の一因といった意見もみられる。

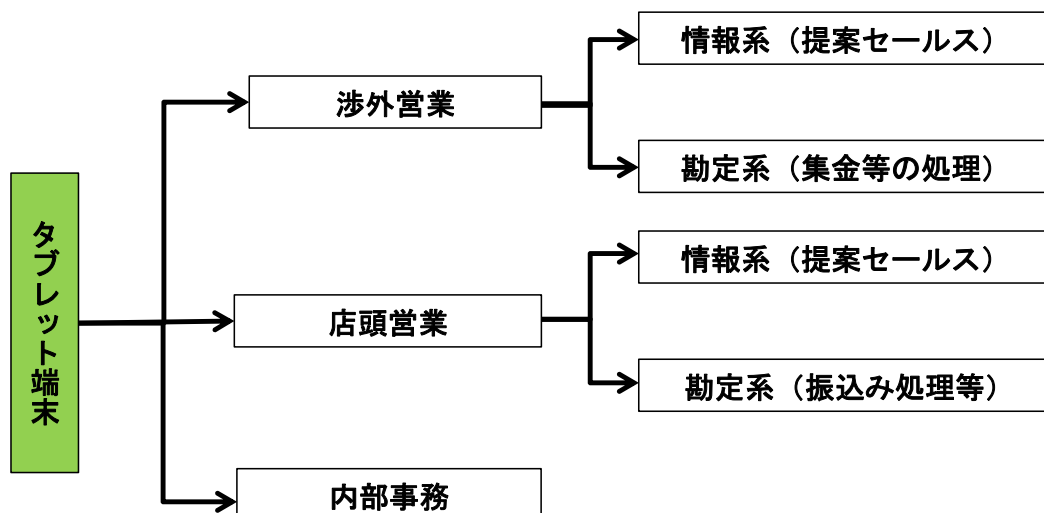
また、紙ベースによる顧客情報蓄積の弱点は、金庫内で顧客情報を共有しにくい点である。顧客情報を商品開発などのマーケティング分析に活用するには、電子化されたデータベースが不可欠となり、紙ベースだと活用しにくい。

(2) タブレット端末の導入

顧客情報の蓄積および共有を容易にする手段として、渉外支援システムを導入する信用金庫は多い。共同センターの提供するシステムを含め、7割の信用金庫が渉外支援システムを導入済みとされる¹。同システムの導入に関連し、近年注目を集めるのがタブレット端末である。平成20年頃から金融機関の間でタブレット端末を導入する動きが加速しており、25年度には都市銀行の全行、地方銀行の6割、第二地銀の4割で導入済みとされる²。信用金庫においても、預り資産の推進担当への配布から導入がはじまり、ここに来て渉外営業全般でタブレット端末を活用する動きが広がりつつある。

なお、信用金庫がタブレット端末を利用する場面には、①渉外営業の支援、②店頭営業の支援、③内部事務の支援などがある(図表2)。本稿では、①の渉外営業の支援に絞って議論を進めたい。

(図表2) タブレット端末の利用分類(代表例)



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

¹ SFA (Sales Force Automation; 営業支援システム) を含む。しんきん情報システムセンター調べ

² NTTデータ経営研究所「金融機関の渉外業務におけるタブレット端末のあり方」

(3) 導入目的

信用金庫が使用する渉外支援端末には、ハンディ端末、携帯情報端末（Personal Digital Assistant）、携帯電話（フィーチャーフォン）、スマートフォン、パソコンなどがある。このように多様な端末が存在するなか、タブレット端末を選択する目的は、①提案営業力の強化、②事務負担の軽減、③情報セキュリティの向上などとなる。

①提案営業力の強化

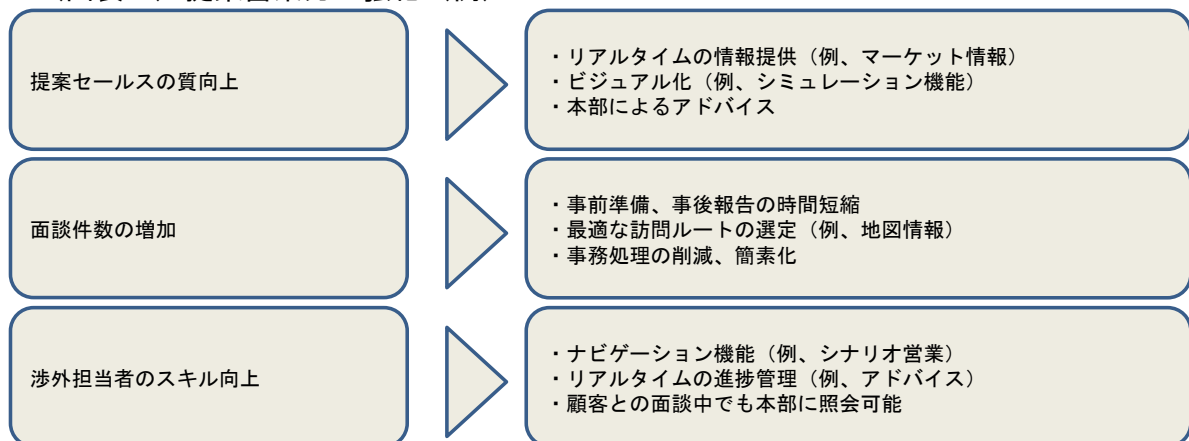
信用金庫がタブレット端末を導入する第一の目的は、渉外担当者の提案営業力の強化である（図表3）。

例えば投資信託のセールスにおいて、既存のチラシやパンフレットに加え、足元のマーケット情報を提案に盛り込めば、より時機を得たセールスが可能となる。顧客の面前で住宅ローンや保険商品のシミュレーションができれば、説明の説得性も増すだろう。このようにタブレット端末を用いることで、情報提供の品質向上が見込まれる。

また、事前準備や帰店後処理の時間短縮により、セールスに割り当てる時間を増やすことが可能となる。渉外担当者の多くは、1日のうち半分以上の時間を店内での事務処理や会議に費やしているとの調査結果もある。訪問計画や日報の作成時間を短縮化（または自動化）できれば、店内での業務時間も短くなる。加えて、外訪先で自店の上席者や本部の担当者に報告・連絡・相談できれば、帰店後の報告・打合せなどを効率化できよう。この結果、1件あたりの面談時間を十分に確保できると同時に、面談件数そのものの増加も期待される。

そのほか経験の浅い渉外担当者であっても、タブレット端末のナビゲーション機能（シナリオに沿って画面を表示）の活用や本部担当者のアドバイスを通じ、ベテランに見劣りしない渉外営業を行えるようになる。タブレット端末を導入した金融機関からは渉外担当者の営業スキルの底上げにつながったとのコメントもあがっている。

(図表3) 提案営業力の強化(例)



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

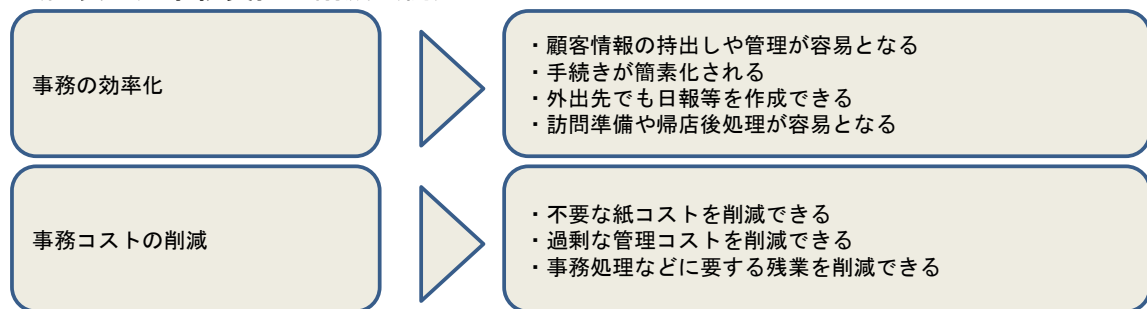
②事務負担の軽減

事務負担の軽減を導入目的とする信用金庫も多い（図表4）。渉外営業のため顧客情報を紙ベースで持ち出す場合、厳格な持出し手続きや廃棄が求められる。万一の紛失リスクもあり、渉外担当者にとって顧客情報の取扱いは負担感が大きい分野である。顧客情報をタブレット端末に格納し、持出しや廃棄を系統的に管理できれば、渉外担当者の事務負担は大幅に軽減されるだろう。

また、タブレット端末を使えば、場所や時間を選ばず顧客との面談履歴などをデータベースに入力できる。ハンディ端末やスマートフォンでも面談履歴の入力は可能だが、操作性や画面のサイズなどでタブレット端末に劣後する。

そのほか、チラシやパンフレットなどの印刷物の削減を通じて事務コストを削減する効果も期待される。

（図表4）事務負担の削減（例）



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

③情報セキュリティの確保

紙ベースで顧客情報を持ち出す必要がなくなるなど、タブレット端末を用いることで情報セキュリティを確保できるようになる。なお、タブレット端末そのものの紛失や盗難、情報の不正持出しなどへの対策は、すでに技術的に確立している。そのため、紙ベースの情報管理時代よりタブレット端末導入後の方が情報セキュリティの水準は格段に高まると考えられる（図表5）。

（図表5）主なセキュリティ対策

想定リスク	セキュリティ機能
端末の紛失・盗難	遠隔ロック 遠隔初期化、ファイル削除 業務データの暗号化・不可視化、仮想時限消去
情報の不正利用	デバイス利用制限 アプリケーション利用制限
運用管理	遠隔管理

（備考）富士通資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

2. 組織改革への道筋

タブレット端末の導入をきっかけに、1人ひとりの渉外担当者の生産性が向上し、さらに組織全体の改革につながると見込まれる。

(1) 個人の改革

タブレット端末を導入することで、渉外担当者の営業力は、質（提案の内容）と量（面談の先数）の両面で改善すると考えられる。営業経験の浅い渉外担当者、苦手分野のある渉外担当者であっても、ベテランの渉外担当者と遜色ない活動を行えるようになる。また、若い渉外担当者に成功体験を1つひとつ積み重ねることで、自信を付けて欲しいとの声もある。

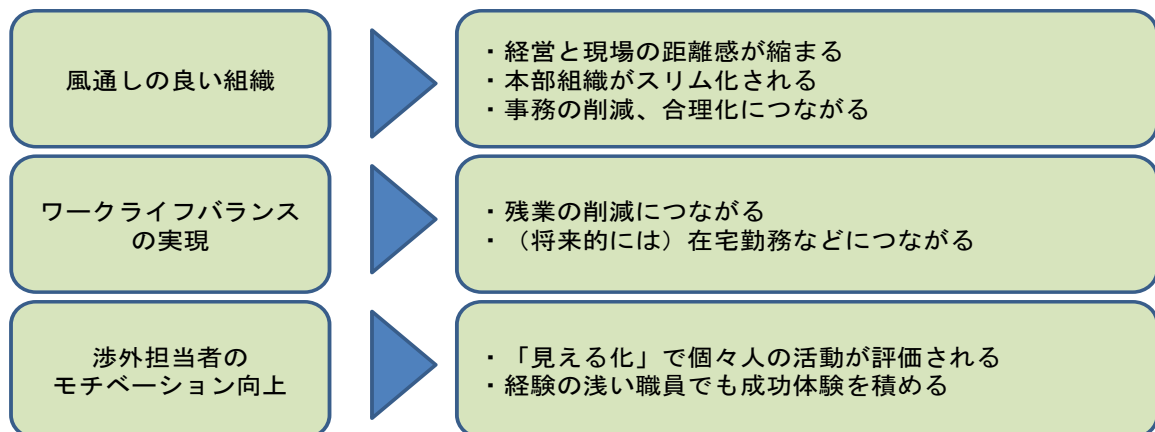
近年、OJTが機能しにくくなったとの意見は多い。上席者だけでなく本部担当部署による直接・間接のアドバイスがあれば、若い渉外担当者のスキル向上に加え、モチベーションアップも期待される。タブレット端末を用いた渉外営業を展開することで、渉外担当者の活躍の場は拡大しよう。

(2) 組織の改革

1人ひとりの渉外担当者の生産性が高まると同時に、組織全体の活性化につながるとの期待も大きい。無駄な事務が減り、またリアルタイムの進捗管理で経営と現場との距離感は大幅に短縮する。過剰な管理体制が見直されれば、本部のスリム化につながるだろうし、本部・営業店ともに残業時間の削減にも寄与する。将来的には在宅勤務や裁量労働の拡大も予想される。

近年、わが国では、ワークライフバランスを重視した働き方改革に注目が集まっている。ヒアリング先からは、タブレット端末の導入を契機に信用金庫の役職員の働き方そのものの変革を促す可能性があるとの意見もみられた。

(図表6) 組織改革 (例)

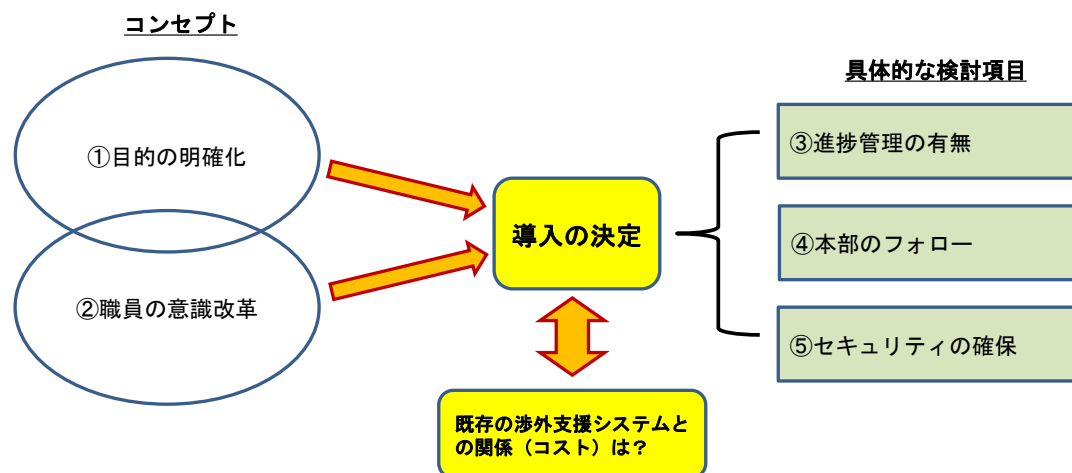


(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

3. 導入時の検討項目

信用金庫が新たに渉外支援の分野でタブレット端末を導入する際の検討項目は、①目的の明確化、②職員の意識改革、③進捗管理の有無、④本部のフォロー、⑤セキュリティの確保などである（図表7）。

（図表7）導入時の検討項目



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

（1）目的の明確化

第一にタブレット端末の導入目的を明確にする必要がある。渉外担当者に期待する役割や活動内容と目的との間で整合性を持たせつつ、タブレット端末の活用方法を金庫内で固めていく。具体例をあげると、『預り資産担当だけにタブレット端末を配付するのか、それとも地区担当を含め全渉外担当者に配付するのか』や『進捗管理の徹底を目的に導入するのか、それとも提案ツールとして導入するのか』などの選択が求められる。

（2）職員の意識改革

目的の明確化と関連して、職員の意識改革に取り組む必要がある。渉外営業において顧客の課題解決が求められる現在、タブレット端末の導入は、これまでのスタイル（提案内容や話法）を見直す良いタイミングとなり得る。

ヒアリング先のなかには、『渉外担当者は集金業務を行ってれば良い時代ではないので、提案セールスに注力して欲しい。ところが、ハンディ端末では、渉外担当者の意識はいつまでたっても集金屋のままである。渉外担当者の意識を変えるため、ハンディ端末からタブレット端末に切り替えることにした。』とのコメントもあった。いずれにせよ導入にあたっては、タブレット端末を導入する意義や、渉外担当者に求める活動内容などについて金庫内で周知徹底させて臨む必要がある。

（３）進捗管理の有無

タブレット端末の通信機能を活用すれば、渉外担当者をリアルタイムで管理できるようになる。GPS機能により、訪問先・訪問時間などを把握されるので、渉外担当者は緊張感をもって渉外営業に取り組むようになる。また、事故や不祥事の未然防止にもつながる。加えて、本部担当者による直接のアドバイスや指導が可能となるので、経験の浅い渉外担当者を育成するうえでOJTに代わる有効なツールとなり得る。

その一方で、過度な進捗管理は渉外担当者の活動を委縮させる恐れもある。渉外営業にはある程度の「裁量」が求められるので、リアルタイムの進捗管理に消極的な意見もみられる。

そこで、導入にあたっては、メリット・デメリットそれぞれの意見を踏まえ、進捗管理の度合いを決めると良いのだろう（図表８）。

（図表８）進捗管理実施のメリット・デメリット（ヒアリング結果より）

メリット	デメリット
<ul style="list-style-type: none"> ・ 行動を管理できる（緊張感を持って働く） ・ つど必要なアドバイスができる ・ 事故や不祥事の未然防止につながる 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 行動が萎縮してしまう（リスクをとらない） ・ 本部をみて仕事をようになる ・ モチベーションが低下する

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

（４）本部のフォロー

本部によるフォローには、タブレット端末の導入前と導入後の対応がある。導入にあたっては、タブレット端末の操作研修だけでなく、端末の変更に伴う事務フローの見直しに取り組む必要があるだろう。

導入後のフォロー策では、顧客情報を活用したリストアップ方法や成功体験の紹介などを行い、渉外担当者の利活用を促すことが求められる。全ての渉外担当者がタブレット端末を活用しきれない訳ではないので、本部担当部署によるきめ細かいフォローは不可欠とされる。

（５）セキュリティの確保

渉外支援システムおよびタブレット端末は、すでに相当のセキュリティが確保されている。セキュリティの確保で検討すべき点をあげると、外部ネットとの接続問題がある。期待する渉外営業の内容により、①自由なインターネットの閲覧（ただしフィルタ機能の設定）、②金庫内ネットワークを介してインターネットの閲覧、③インターネットと接続しないなどのシステム対応が想定される。

導入検討に際しては、セキュリティの確保と利便性の追求とのバランスを勘案し、自金庫としての対応策を選択すべきと考えられる。

おわりに

ここ2～3年をみると、多くの地域銀行がタブレット端末を渉外支援ツールとして導入しつつある。ただし、地方銀行・第二地銀が導入するタブレット端末は、預り資産推進や個人ローン、企業取引時のセールス支援に特化したものなので、信用金庫がそのままの形で採用することは困難とみられる。

実際、信用金庫におけるタブレット端末の導入状況をみると、預り資産のセールス支援から始まった経緯がある。これに対し近年はセールス支援と勘定処理の両面で活用できるタイプも登場しているので、今後は渉外営業支援システムの導入や更改時の検討俎上にあげられよう。

以 上
とね かずゆき
 (刀禰 和之)

〈主な参考文献等〉

- ・（公財）金融情報システムセンター「平成27年版金融情報システム白書」
- ・NTTデータ研究所「金融機関の渉外業務におけるタブレット端末のあり方」

本レポートのうち、意見にわたる部分は、執筆者個人の見解です。投資・施策実施等についてはご自身の判断によってください。

【バックナンバーのご案内：金融調査情報】

号 数	題 名	発行年月
27-1	地域銀行におけるネット支店の開設動向について	2015年4月
27-2	2014年度中の全国信用金庫主要勘定増減状況（速報） －預金、貸出金ともに伸びが加速－	2015年4月
27-3	信用金庫の預かり資産取扱動向－2014年度上期までの推移－	2015年5月
27-4	信用金庫の職域セールスへの取組みについて －5～10年後を見据えたビジネスモデル検討シリーズ④－	2015年5月
27-5	地域銀行による「LINE」を介した情報配信への取組みについて	2015年5月
27-6	京都信用金庫がABLの先駆者と成り得た理由 －無担保融資を厭わない目利き力による事業性評価－	2015年6月
27-7	先進信用金庫における住宅・個人ローンへの取組みについて	2015年6月
27-8	住宅ローン推進のためのローンセンター開設について －5～10年後を見据えたビジネスモデル検討シリーズ⑤－	2015年7月
27-9	若手職員の渉外営業力強化に向けた実践型研修 「FST」（フィールド・セールス・トレーニング）について －5～10年後を見据えたビジネスモデル検討シリーズ⑥－	2015年7月
27-10	信用金庫の貸出ビジネスの長期的検証 ～64兆円時代から70兆円時代へ、そして再び64兆円時代へ～ －5～10年後を見据えたビジネスモデル検討シリーズ⑦－	2015年7月
27-11	母店・サテライト店制度について －5～10年後を見据えたビジネスモデル検討シリーズ⑧－	2015年8月
27-12	店外CD・ATMのスクラップ&ビルドについて －5～10年後を見据えたビジネスモデル検討シリーズ⑨－	2015年8月
27-13	信用金庫の預かり資産取扱動向－2014年度までの推移－	2015年8月
27-14	重層管理型渉外体制について －5～10年後を見据えたビジネスモデル検討シリーズ⑩－	2015年9月
27-15	地域銀行の成長戦略について	2015年9月
27-16	地域銀行における空中店舗の開設動向について	2015年9月

バックナンバーの請求は信金中央金庫営業店にお申しつけください。

信金中央金庫地域・中小企業研究所 活動状況
(2015年9月末現在)

○レポート等の発行状況 (2015年9月実績)

発行日	分類	通巻	タイトル
15.9.1	内外金利・為替見通し	27-6	足元の景気は足踏み状態にあり、コア消費者物価は前年比横ばい圏内
15.9.9	産業企業情報	27-7	再生可能エネルギーでの「地産地消」② －再エネを活用した地域での経済循環に向けて－
15.9.9	内外経済・金融動向	27-4	地域別にみた日本経済の景況判断 －回復基調を取り戻したが、足元は改善一服－
15.9.14	金融調査情報	27-14	重層管理型渉外体制について
15.9.17	金融調査情報	27-15	地域銀行の成長戦略について
15.9.24	金融調査情報	27-16	地域銀行における空中店舗の開設動向について
15.9.25	産業企業情報	27-8	業況堅調な小規模事業者とは② －小規模事業者の特徴－
15.9.25	産業企業情報	27-9	成長が期待される航空機産業① －航空機産業を下支えする中小企業－

○講演等の実施状況 (2015年9月実績)

実施日	講演タイトル	主催	講演者等
15.9.4	環境変化からチャンスをつかむ！～創業・第二創業事例～	九州北部信用金庫協会	松崎英一
15.9.4	省エネ推進・補助金活用セミナー	新潟信用金庫 外	井上有弘
15.9.7	全国における若手経営者の成功事例	福島県内5金庫、城南信用金庫 外	鉢嶺 実
15.9.8	環境変化に挑む！地域成長企業の経営事例	留萌信用金庫	鉢嶺 実
15.9.9	環境変化に挑む！地域成長企業の経営事例	留萌信用金庫	鉢嶺 実
15.9.11	日本および世界の経済情勢と為替相場の展望	大川信用金庫	角田 匠
15.9.17	「第二の創業」に挑む！全国の中小企業の経営事例	高崎信用金庫	鉢嶺 実
15.9.18	環境変化に挑む！中小企業の経営事例	九州ひぜん信用金庫	鉢嶺 実
15.9.18	日本経済と金利の見通しについて	小松川信用金庫	斎藤大紀

<信金中央金庫 地域・中小企業研究所 お問い合わせ先>

〒103-0028 東京都中央区八重洲1丁目3番7号

TEL 03-5202-7671 (ダイヤルイン)

FAX 03-3278-7048

e-mail : s1000790@FaceToFace.ne.jp

URL <http://www.shinkin-central-bank.jp/> (信金中央金庫)

<http://www.scbri.jp/> (地域・中小企業研究所)