

## 注目されるインターネット・バンキング戦略

リテール金融の技術革新が進むなか、我が国においてもインターネット・バンキングがにわかに注目を集め始めた。本稿では、欧米のインターネット・バンキング戦略の先進事例を紹介し、我が国金融機関の示唆を検討する。

### 1. リテール金融における新たなビジネス・モデル

#### 1) 成長するインターネット・バンキング市場

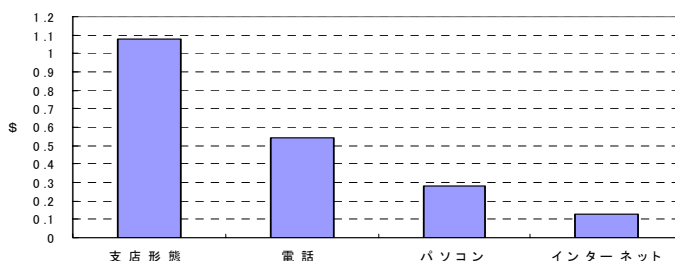
インターネット・バンキング市場が拡大している。米インテリクエスト (Intelliquest) 社の調査によれば米国のインターネット人口は現在 8,300 万人で、インターネット・バンキング人口は 1998 年の 680 万人から 2002 年には 2,420 万人になると予想されている(米サイバー・ダイアログ (Cyber Dialogue) 社調査)。

一方、さくら銀行調査によれば、我が国のインターネット利用者数は 2004 年にも 4,000 万人に達し、インターネット・バンキング市場も 2,000 万人に達するという<sup>1</sup>。

インターネット・バンキング市場の成長要因として以下のことが指摘できよう。

- ①情報通信技術の革新に伴い、リテール・バンキングのネットワーク化が顧客サービスコストを削減していること。米ブーズアレン・ハミルトン (Booz-Allen & Hamilton) 社によれば、図 1 のように、インターネットを利用した取引の費用は 10 セントだが、支店の銀行マンを使えばそれは 1 ドル以上になると推定している。

図 1 チャンネル別コスト比較



(出所) Booz-Allen & Hamilton

<sup>1</sup> 後述するように、さくら銀行は、市場調査によって半数以上の顧客がインターネット・バンキングを行ってみたいという結果をベースにインターネット専門銀行の設立計画を決定したという。

- ②金融業態や金融商品の参入障壁の緩和が進み、競争圧力が高まっていること。顧客は、支店の銀行マンでは提供できないワン・ツー・ワン・マーケティングに期待しており、銀行もそうしたニーズに応えようと競争が激化している。
- ③利用者の受入能力の高まり。急速なインターネット人口の広がりがそれを証明している。

## 2) リテール金融における新たなビジネス・モデル

国際的な資産運用市場が拡大し、顧客の囲い込み競争が激化するなか、邦銀もリテール金融における新たなビジネス・モデルの構築に動き始めている。低収益構造から脱却するため、リテール金融業務にフォーカスして収益性を向上させようとしているわけである。

これまでも、店舗の改革、ATM店舗の増設と運営の共同化、CRM（カスタマー・リレーションシップ・マネジメント）による顧客セグメンテーションの明確化、コールセンターの設置等の施策を実施してきており、ビジネス・プロセスの見直しによるコスト削減を狙ってインターネット・バンキングへの関心も高まりつつある。

インターネット・バンキングが我が国に根付くかどうか疑問とする声も大きい。また、一般消費者の関心の高さも掴みきれない。図2のように、圧倒的にセキュリティ面への心配が先に立っており、銀行サイドの「最後は人の手、人の眼」という伝統的な安全性思考も普及の妨げとなっている。

ただし、セキュリティ面に関しては技術的な改善が進み、後述のように欧米でインターネット専門銀行が認知されていることも勘案すれば、もはや大きな拒絶理由とはならない。

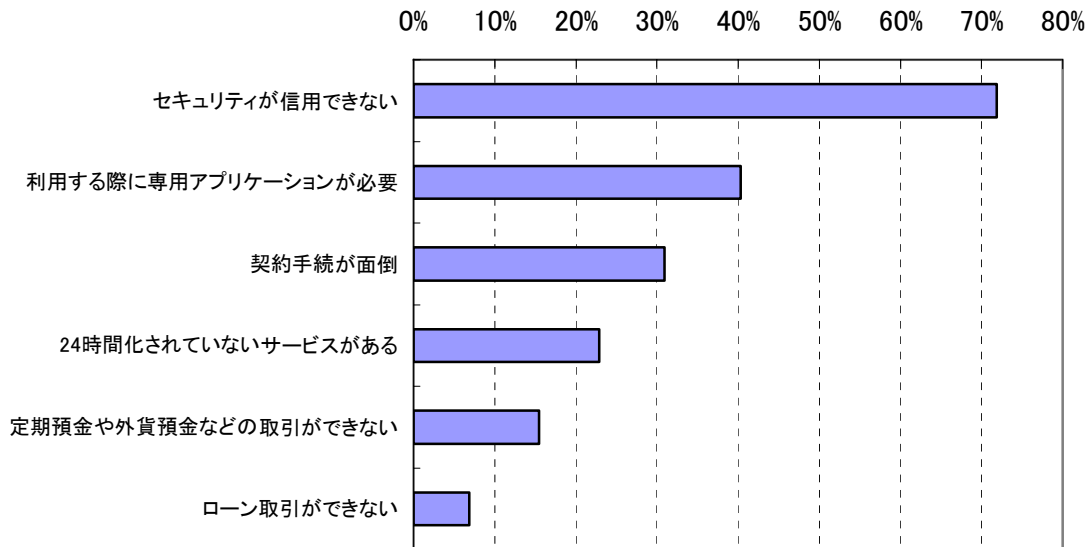
むしろ、図2のその他の不満点として指摘されているサービス面の改善が、普及に向けた課題となっていこう。

また、日米の決済手段の違いのためにインターネット・バンキングが普及してこなかったという指摘もある。米国は小切手文化であり、小切手決済業務の膨大な作業が銀行業務を悩ましてきたからこそ、その代替としてPCバンキングやインターネット・バンキングが普及してきた。一方、我が国では、内国為替、それも充実したATMによって対応が十分可能であり、それほどインターネット・バンキングの普及は見込めないと考えられているという指摘である。

しかし、後述するように、欧米のインターネット・バンキング事情を見ると、単に処理チャネルのひとつという域を越えてしまっている。究極的には顧客ニーズを把握する双方向コミュニケーションの手段、運用手段、今後の競争を占うマーケティング戦略の手段となっていることがむしろ重要であろう。

ロータッチ・ローテクの伝統的銀行業務は、ハイタッチ・ハイテクの金融サービス業務へと急速に変化しているわけである。

図2 インターネット・バンキングに対する不満点



(出所) インターネット・バンキングに関するアンケート調査 (電通：1999年7月)

## 2. 欧米インターネット・バンキングの潮流

### 1) インターネット・バンキングの発展段階

インターネット・バンキングの発展段階は、大きく三段階に分けることができる。

第一段階は、ホームページを通じて企業紹介や商品説明あるいはリクルート活動といった情報発信を行っている段階である。この段階での目的は、保有顧客あるいは潜在的顧客に銀行のブランド・イメージを浸透させることであり、各種メディアにおける広告戦略の一環として捉えられるものである。

第二段階は、預金残高照会サービスや振替・振込サービスといった金融取引サービスの本格的な提供を行う段階である。インターネット・バンキングを支える暗号技術、支払請求書の電子送付技術、電話・パソコン・携帯用電子端末を銀行のバック・エンド・システムに繋げるネットワーク拡張技術等の高度化によって、ATM機能がインターネットを介して実現される段階である。加えて、顧客の住所変更等の情報更新や金融商品の直接購入が可能となることによって、インターネット・バンキングの事業化が本格的に目指されることになる。

第三段階は、顧客－銀行間の双方向コミュニケーションが可能となる段階である。ここでは、顧客へのワン・ツー・ワン・マーケティングが電子メールサービスや24時間の自動音声システム等を介して実現されることとなる。

以上は、技術的な高度化を背景にした発展段階であるが、商品サービス別にインターネット・バンキングを分類することも可能である。米システム・コンサルティング会社のタワー・グループ (The Tower Group) 社によれば、インターネット・サービスは次の三分類で考えられるという。第一は、銀行における預金商品・支払請求サービスや証券会社におけるブローカレッジ業務のようなアクティブ型商品 (短期保有型商品)。第二は、銀行の自動車ローン・住宅ローン商品、損保商品、退職プラン商品といったパッシブ型商品 (長期保有型商品)。第三は、カード会社に見られるガイダンス、アドバイス、フィナンシャル・サービスといった付加価値型商品であるという。

こうしたサービス分類に基づいた金融機関の棲み分けも、先述の技術的に発達した第三段階に入っていくなかで、顧客獲得を巡る銀行、保険、投資信託、証券ブローカレッジ等の戦略的なクロスセル競争によって、その意味を失っていく。ブランド力を高め、自行のウェブ・サイトへの歩留率を上げ、付加価値のある商品ラインアップとしていくために、いわばインターネット上の総合金融サービス化あるいは金融コングロマリット化への激しい競争が始まっているからである。

## 2) 米国のインターネット・バンカー

米国のインターネット・サービスのアドバイザリーを行っているゴメス・アドバイザーズ (Gomez Advisors, Inc.) は、1997 年以降「インターネット・バンカー・スコアカード」 (以下スコアカード) をクォーターリー・ベースで発表している。直近の夏バージョンでは全米 58 行のインターネット・バンキングを評価し、ランキングしている。表 1 はそのうち上位 20 社を抽出し、その特色と共に併記したものである。

表 1 全米インターネット・バンカー・ランキング

名称	総合・分野別ランキング						特色	
	総合	情報量	操作性	安全性	顧客対応	ワンストップ	プラス評価ポイント	マイナス評価ポイント
Security First Network Bank	1	1	2	2	2	3	圧倒的な情報量と高い技術力	借入時には電話必要、カスタマーサービスの混雑
Wells Fargo	2	11	1	1	9	2	ローン承認の迅速性、カスタマーサービスの良対応	取引履歴が45日に限られる
Net.B@nk	3	14	9	3	1	4	借入口座がオンライン化、ビルペイメントが単純明快	カスタマーサービスが週末のみ(カードはウィークデイ)
Citibank	4	8	20	14	6	1	ブローカレッジを含む業務の広さ、無料のビルペイメント	予算制約のためか取引種類の分類ができていない
Huntington	5	3		6	20	6	ローン選択にインタラクティブ・ガイダンスあり	e-mailサービスがなく、確認の架電が必要
Salem Five Cents Savings Bank	6		5	11	12	8	取引履歴照会の簡単さ、ローン承認の迅速さ	カード機能がオンライン化されていない
Bank One	7	6	3	15	4	5	ローン・CD他、ワンストップに強み	カスタマーサービスが悪い、FAQがない
Bank of America	8	20	4	12		14	クレジットカードのリアルタイム情報、6ヶ月の取引履歴	他行の手数料より2\$高い、ビルペイメントに地域制限
CompuBank	9		14	5	3	7	保障は書面に対応、ATM利用料金が安い	ローン商品を取り扱っていない
First Internet Bank of Indiana	10	15		10	7	11	資金移動が容易	取引分類なし、カスタマーサービスはウィークデイのみ
Ohio Savings Bank	11	16	13	4	5	9	わかりやすいナビゲーション、24h対応	ローン商品がオンライン対応となっていない
Crestar Bank	12	4	11	20	8	16	品揃えの良さ(預金・ローン・小切手)	カード情報はオンライン化されていない、顧客対応は電話
BankBoston	13	9	7	16	14	15	6種類の小切手決済口座あり	ローン商品がオンライン対応となっていない
US Access Bank	14	17		8	16	12	ローン選択にインタラクティブ・ガイダンスあり	e-mailサービスがない、顧客対応力の強化が必要
Waterhouse National Bank	15		16	13		19	ブローカレッジ口座を持ってば、カードチャージに1%のリベート	ローン商品がオンライン対応となっていない
Commerce Bank N.A.	16	7				13	あらゆる業務でオンライン・アプリに対応	残高照会を除けば口座情報が不足
Wachovia	17	5	6				オンラインインターフェースは最高水準	諸変更は電話が必要
First Tennessee	18			7	10	10	オンラインで支払差止め可能、残高照会がリアルタイム	取引履歴に限界あり
First Union	19	2					電子小切手を使える2行のうち1つ	クレジットカード情報が残高のみで履歴なし
TeleBank	20		10	19	19		CD金利が高水準	ローン商品を取り扱っていない

注) ランキングは全米58社中トップ20位(1999夏)。但し灰色部分は20位以下を示す。

(出所) <http://www.gomezadvisors.com/>より野村総合研究所作成

このスコアカードでは、実際に対象行のインターネット・バンキングを使用し、インタビュー等を行ったうえで、①情報量（サービスの幅広さ）、②操作性（サイト構成の明快さやアクセスのし易さ等使い勝手の良さ）、③信頼性（カスタマーサービスの良さ）、④顧客対応（優遇プログラムやFAQの充実等）、⑤安全性（セキュリティ、③と重なる側面あり）、⑥ローン対応力（ローン商品重視の品揃え）、⑦ワンストップ（①と重なる側面あり）、といった観点から評価している。

第1位は、1995年に誕生した世界初のインターネット専門銀行セキュリティ・ファースト・ネットワーク銀行（Security First Network Bank : SFNB）であった。そのサービスの幅広さと情報量の多さによって、近時、連続してトップの座にいる。第2位が、スーパーリージョナルのウェルス・ファージ銀行（Wells Fargo Bank）のオンライン・バンキング、第3位がやはりインターネット専門銀行のネット・バンク（NetB@nk）であった。

このランキングで一つ興味深いのは、マサチューセッツ州のセイラム・ファイブ・センツ貯蓄銀行（Salem Five Cents Savings Bank）という総資産額10億ドル以下のコミュニティ・バンクが堂々第6位にランクされていることである。同行副社長は「インターネット・バンキング部門の資産は既に6,000万ドル以上となっている。～（略）～。5000人のインターネット・バンキング利用者からの電子メールを全てチェックする。大銀行ではとてもできない。」と語り、銀行規模が小さいことがコスト競争力やハイタッチな顧客リレーション造りに役立っていることを強調している<sup>2</sup>。なお、先述した58行のランキングのなかには、10行以上の総資産額50億以下のコミュニティ銀行がランクインしている。

このランキングの特色欄にも記載したように、インターネット・バンカーを評価するにあたって、いくつかのポイントを読みとれる。

- ①預金の残高照会、資金移動サービスのみならず、投資信託、証券ブローカレッジ、消費者・モーゲージローン等、商品ラインアップが充実していなければならない。ワンストップ・ショッピングこそが顧客の歩留率を高められるからである。ランキングを見ると、大手行やインターネット専門銀行の評価が高い。豊富な自行商品やネットワーク力が武器となっている。
- ②ローン承認の迅速さやサイト・ナビゲーションが単純明快であること。例えば、シティ・バンク（Citibank）の「シティ・ダイレクト・アクセス」は、同一ホームページ上にあるものの、オンライン・バンキング、アカウント・オンライン、モーゲージ・アプライ・オンライン、インベスティング・オンラインと業務ラインが分かれている。こうした理由もあって、操作性は20位に留まっている。
- ③セキュリティ技術の高さである。老舗ウェルス・ファージ銀行に続いて、インターネット専門銀行のSFNBとNetB@nkが上位ランクされているのは興味深い。米国におけるインターネット専門銀行の認知度を見る限りは、最早、セキュリティ技術がインターネッ

<sup>2</sup> “American Banker”誌（1999年3月18日）

ト・バンキング業務普及の障害とはなり得ないことを示唆している。

### 3. 事例紹介

#### 1) 米国のインターネット専門銀行：NetB@nk

NetB@nk は 1997 年 7 月に、貯蓄金融機関監督局(Office of Thrift Supervision : OTS<sup>3</sup>)より営業の認可を受け、FDIC 加盟行としてもサービスを開始し、NASDAQ にも公開しているインターネット専門銀行である。同行は、全米 50 州、世界 20 ヶ国に顧客を持ち、毎月数千件単位で増加する口座数は現在 40,000 件以上に上っている。

近時の財務諸表を見れば同行の成長ぶりが伺える。資産ベースでは、1999 年度上半期（6 月末時点）だけで、すでに前年度の 2 倍以上に成長している。顧客から集めた預金（前年度比 146.5%の増加）を、モーゲージ・ローンや国債購入によって運用している姿が理解できよう。

表 2 NetB@nk の比較貸借対照表

(単位:千ドル)

	1998 年度	割合	1999年度 上半期	割合	前年度比 増加率
資産	388,437	100.0%	817,737	100.0%	210.5%
現金等	12,460	3.2%	22,653	2.8%	181.8%
投資証券	59,465	15.3%	230,822	28.2%	388.2%
貸付債権	276,955	71.3%	513,758	62.8%	185.5%
その他	39,556	10.2%	50,504	6.2%	127.7%
負債	349,682	100.0%	579,973	100.0%	165.9%
預金	283,589	81.1%	415,467	71.6%	146.5%
株主資本	38,755	—	237,764	—	613.5%

(出所) SEC “EDGER Online”より野村総合研究所作成

当然ながら、収益の状況も好調である。表 3 に見るように、1999 年度上半期は、金利収入に占める貸出金利収入のウェイトが高まっており、インターネットを介した貸出業務が安定性を増し、預金金利費用との較差拡大によって金利収入の収益性が向上している。ま

<sup>3</sup> OTS はインターネット専門銀行の営業認可にあたって、1997 年 6 月 23 日に「リテール向けオンライン PC バンキングに関する声明 (Statement on Retail On-Line PC Banking)」を発表し、同年 10 月には貯蓄金融機関によるエレクトロニック・バンキング業務全般に関する規則 (Federal Register ,October 3,1997, 12 CFR Part 545) を制定、その後の改訂を経て 1998 年 11 月 30 日、ファイナル・ルールとして制定した (Federal Register ,November 30,1998, 12 CFR Parts 545, 555, 559)。これら規制の解説は、大崎貞和「インターネット・バンキングと銀行規制」『資本市場クォーター』97 年秋号参照。

た、投資商品へのウェイトも高まっており、運用重視のスタンスが強まっている。インターネット専門銀行の戦略が、運用商品の多様化による収益力の一層の向上によって、安い貸出金利と高い預金金利を実現しようとしているところにあることが想像できよう。

また、インターネット・バンキングの維持コストとも言える非金利費用は、1997年度こそ当初投資のために赤字の要因となったが、1998年度には金利収入が投資費用を早くも回収できる水準に達し、1999年度上半期には安定稼働による関連費用削減の兆しが見え始めた。一方で、顧客サービス費用とマーケティング費用の水準が上がっていることを勘案すれば、同行の定着したブランド・イメージをさらに盤石なものとし、新たな顧客や市場を獲得するため、積極的なカスタマー戦略を展開している姿が想像できる。

同行の成長要因は、高い預金金利の設定にある。表4のように、インターネット専門銀行の各種預金金利は営業店舗や支店コストがかからないため全米銀行の平均金利よりも総じて高く、NetB@nkのMMAでは平均金利を2.23%も上回っている。

いまや、資産規模にして850億円以上、預金量にして23億円以上にまで成長を遂げている同行は、米銀のなかでも無視できない存在となっているのである。

表3 NetB@nkの比較損益計算書

(単位:千ドル)

	1997年度	割合	1998年度	割合	前年度比 増加率	1999年度 上半期	割合	前年度比 増加率
金利収入	2,223	100.0%	18,088	100.0%	813.6%	10,421	100.0%	57.6%
貸出金利	1,095	49.3%	14,549	80.4%	1328.4%	7,705	73.9%	53.0%
投資証券	183	8.2%	2,905	16.1%	1586.1%	1,698	16.3%	58.4%
短期投資商品	945	42.5%	634	3.5%	67.1%	1,018	9.8%	160.6%
金利費用	1,260	100.0%	11,424	100.0%	906.9%	5,730	100.0%	50.2%
預金金利支払	1,260	100.0%	10,250	89.7%	813.6%	4,846	84.6%	47.3%
その他借入金	0	0.0%	1,175	10.3%	—	885	15.4%	75.3%
純金利収入	963	—	6,664	—	691.7%	4,691	—	70.4%
引当金控除後純金利収入	492	—	—	—	—	4,630	—	—
非金利収入	63	—	683	—	1091.1%	232	—	33.9%
サービス料金・手数料	63	—	683	—	1091.1%	232	—	33.9%
非金利費用	6,132	100.0%	5,187	100.0%	84.6%	3,704	100.0%	71.4%
給与・報償	2,396	39.1%	1,430	27.6%	59.7%	748	20.2%	52.3%
提携契約の支払	1,440	23.5%	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	—
顧客サービス費用	310	5.1%	1,378	26.6%	444.0%	950	25.6%	68.9%
マーケティング	524	8.6%	695	13.4%	132.4%	841	22.7%	121.0%
データ処理	539	8.8%	317	6.1%	58.7%	233	6.3%	73.8%
減価償却費用	217	3.5%	272	5.3%	125.3%	211	5.7%	77.4%
オフィス関連費用	177	2.9%	175	3.4%	98.9%	102	2.7%	58.1%
賃貸費用	107	1.7%	147	2.8%	137.2%	35	0.9%	23.9%
旅行・レクリエーション	65	1.1%	88	1.7%	136.4%	30	0.8%	33.5%
その他	355	5.8%	686	13.2%	193.2%	554	15.0%	80.8%
税前収入	-5,106	—	2,159	—	-42.3%	1,219	—	56.4%

(出所) SEC “EDGER Online”より野村総合研究所作成

表 4 インターネット専門銀行の預金金利設定

	MMA	全米平均	6ヶ月CD	全米平均	日付
American Express Membership B@nking	5.00%	3.02%	5.65%	4.86%	1999/9/20
Net.B@nk	5.25%	3.02%	5.85%	4.86%	1999/9/20
Security First Network Bank	—	3.02%	5.80%	4.86%	1999/9/20

注) 全米平均は1999/9/29現在、MMAはマネーマーケットアカウント。

(出所) Bank Rate Monitor 社 (<http://www.bankrate.com>)

## 2) 大手米銀の戦略： Citibank 、 Bank One、 Wells Fargo

マネーセンターバンクやスーパーリージョナルバンクといった大手行もインターネット・バンキングには積極的である。

Citibank は自行ホームページ上で、「シティ・ダイレクト・アクセス」を展開し、既に14ヶ国75万人に株式・投資信託・預金等のインターネット・サービスを提供している。グローバルネットワークを駆使して多種多様な商品提供を行うところに大手銀行の強みがある。

Citibank は1999年8月、さらなる顧客基盤の拡大に向けてインターネット専門銀行「シティ f/I (Citi f/I)」を設立、設立にあたっては一切の販促活動もせず、「シティ・ダイレクト・アクセス」とは一線を画すかたちでサービスを開始した。未だ実験段階の位置づけであることが伺われる。

Citi f/I の当初サービスは、預金口座取引（照会・資金移動）やシティコープ・インベストメント・サービス (Citicorp Investment Services) を通じたブローカレッジ業務、フィナンシャル・サービス業務、電子支払請求サービスである。ただし、Citi f/I の顧客は Citibank の支店でサービスは受けられない。インターネットと支店の両方でのサービスを受けたい顧客のためには「シティ・ダイレクト・アクセス」が用意されているからである。今後は、優遇金利やATM利用手数料の一部還元、ブローカレッジ手数料のディスカウント等を売りにして顧客獲得を図り、貸付業務、保険サービス、旅行サービス等を他社商品も取り込んでいく予定であるという。

同様なスタイルで、一足早くインターネット専門銀行も設立しているのがバンク・ワン (Bank One) である。Bank One も既に「バンク・ワン・オンライン」という独自のインターネット・バンキングを有しているが、1997年にVisaカード発行会社のファーストUSA (First USA) を買収し、1999年7月、同社のオペレーションの下でインターネット専門銀行「ウィングスパン銀行 (WingSpan Bank)」を設立している (図3)。

Bank One の戦略は、Citibank よりも積極的で、Bank One、First USA、WingSpan Bank の3ブランドを併用してマーケティングを強化しようとしているところにある。

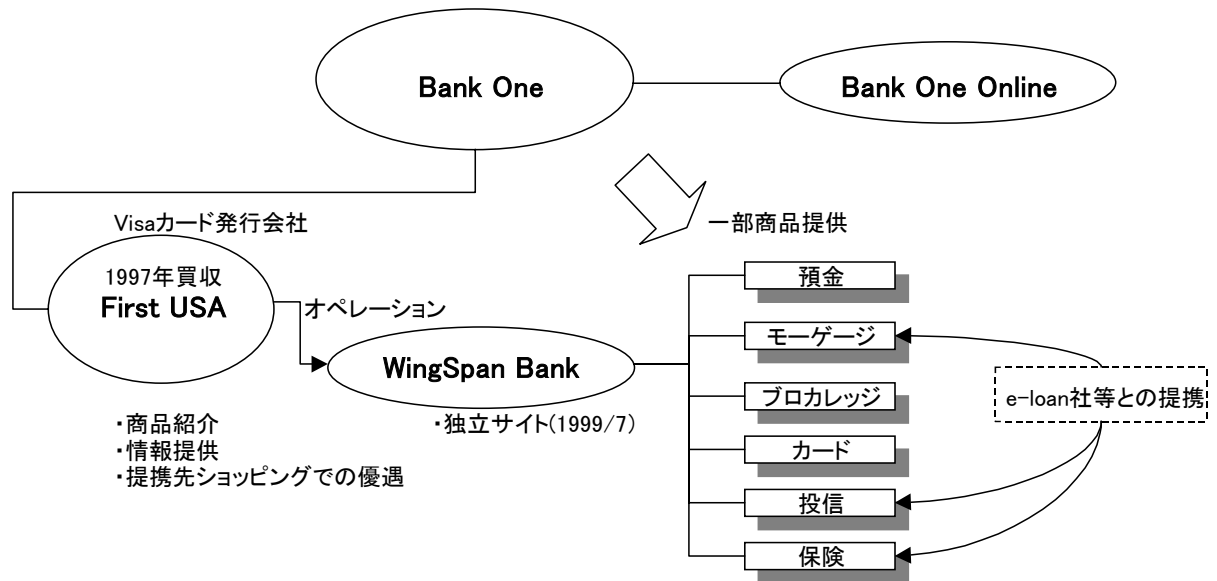
そのためWingSpan Bankの独立性は高い。独立のサイトを有し、一部Bank One商品を受け容れているものの、e-loan社と提携してモーゲージ・ローンを行い、投資信託、保険商品



も他社と提携するなど、Bank One では受けられないサービスを行うことでシナジー効果を生み出そうとしている。

このように、大手行のインターネット専門銀行の設立は、自行商品のみならず他社商品も扱うことで新たな市場と顧客を獲得することに意義を見出していると考えられる。

図3 Bank One のインターネット・バンキング戦略



(出所) 野村総合研究所作成

一方、インターネット・バンキングの老舗ウェルス・ファーゴ（1995年に初めて預金サービスをインターネット上で行った）は、インターネット専門銀行への参入予定はないという。むしろ、これまで培ってきた本体でのインターネット・バンキングによるワン・ストップ・ショッピング戦略を強化していく方向にある。商品、取引、サービスを超えて、すべての顧客情報を一元化し、顧客に接する従業員までもその情報にアクセスできるような状況を作ることがウェルス・ファーゴへのロイヤリティーを高め、長期的な関係を築いていけると考えている<sup>4</sup>。他社商品へのアクセスについては、提携を通じることで十分だとし、むしろ自慢のセキュリティ技術と統合システムのレベルの高さをさらに向上させることで顧客の信頼を勝ち取ろうとしている。

大手銀行のインターネット・バンキング戦略は、銀行毎に様々ではあるが、インターネット専門銀行との差別化と言う意味では、何よりも新たな市場と顧客の獲得にむけたマーケティングに重点があることが理解できよう。

<sup>4</sup> ウェルス・ファーゴのインターネット・バンキング戦略の背景については、パトリシア・シーボルト「ネットビジネス戦略入門」（翔泳社）参照

### 3) 欧州のインターネット・バンキング

欧州では、英プルデンシャル保険が 1996 年に設立した銀行子会社プルデンシャル・バンキングの一部門で、1998 年 10 月に開始されたインターネット・バンキング“Egg”<sup>5</sup>が有名であるが、ここでは、新たに設立されたインターネット専門銀行「ファースト-e (First-e)」を紹介する。

First-e は 1999 年 8 月、欧州全域での事業展開を目論んでまず英国で営業を開始した欧州初のインターネット専門銀行である。今後、ドイツ、フランス、イタリア、スペインでも業務展開を計画している。

First-e は 1999 年 3 月、アイルランドのダブリンに設立されたエンバ (EMBA) 社の子会社である。EMBA 社は、クラインウオート・ベンソン (Kleinwort Benson) の前 CEO であった N.Redmayne 氏が設立したインターネットを中心としたベンチャー金融サービス業である。

事業展開にあたって、富裕層を主な顧客層に持つ割引銀行 Banque d'Escompte (仏) と提携し、インテル (Intel 社：米)、CGU 保険グループ (英)、モルガンスタンレー・ディーン・ウィッター (Morgan Stanley Dean Witter：米) 等から 1,000 万ポンドの出資を受けた<sup>6</sup>。

同行の特徴の一つには、コスト削減をするための徹底したアウトソーシングがある。中核のバンキング・ネットワークはロイヤル・バンク・オブ・スコットランド (Royal Bank of Scotland) のコルレス・ネットワークを使用している。Royal Bank of Scotland に開設された口座 (First-e 名義) で顧客からの資金送金を受け入れ、あるいは払い出しに対応する。小切手の決済処理はエレクトロニック・データ・システム (Electronic Data System) に、証券業務はドレスナー・クラインウオート・ベンソン (Dresdner Kleinwort Benson) (英) に委託している。First-e は、事実上 Banque d'Escompte の欧州全域展開のためのバーチャル拠点ともいえ、Royal Bank of Scotland にとっては大口預金者の獲得といったメリットがあるものと想像される。なお、フランス国立預金保険機構 (The French National Banks' Deposit Guarantee Funds) が、45,000 ポンドを上限として保障している。

First-e の魅力の一つは預金金利 (表 5) である。同行は、税金控除前のグロス金利を毎月預金者に支払うこととしている。このため預金者は税務署に自己申告する責任は持っているが、Egg よりも高い金利 (税金控除後 4.6%) が一つの魅力になっているようである。

同行のサービスも始まったばかりであり、ローン商品や保険商品等の運用商品の設定も今後の課題となるが、欧州全域への展開を計画だけに今後の動向が注目されるところである。

<sup>5</sup> 落合大輔「新商品販売チャネルを開拓する英国プルデンシャル」『資本市場クォーターリー』99 年冬号参照。

<sup>6</sup> CNN *fn* (1999 年 2 月 19 日)

表 5 金利比較

(単位:ポンド)

	預金残高	グロス金利	ネット金利	年率	支払計算期間
First-e	1~250,000	5.75%	-	5.92%	毎月
Barclays	~100未満	0.00%	0.00%	0.00%	毎月
	100~499以下	0.50%	0.40%	0.50%	毎月
	500~4,999以下	1.50%	1.20%	1.51%	毎月
	5,000~9,999以下	1.85%	1.48%	1.87%	毎月
	10,000以上	2.15%	1.72%	2.17%	毎月
Nat West	~2,000未満	0.00%	0.00%	0.00%	四半期
	2,000~9,999以下	2.35%	1.88%	2.37%	四半期
	10,000~24,999以下	2.70%	2.16%	2.73%	四半期
	25,000~49,999以下	2.95%	2.36%	2.98%	四半期
	50,000以上	3.05%	2.44%	3.09%	四半期

注)金利は1999年9月16日現在

(出所) Moneyfacts Online,1999年9月16日

#### 4. 重要なマーケティング戦略

##### 1) 金融ポータル化の波

これまでの事例紹介のように、多くの銀行がインターネット・バンキング業務に注力し、顧客を引きつけるような優れた機能を持ったホームページやコンテンツを作ろうとしている。しかし、優れたホームページを作っても、インターネット利用者がアクセスしなければ取引は発生しない。

米 Cyber Dialogue 社の調査では、インターネット利用者の3割がアメリカン・オンライン (American Online : AOL)、1割がヤフー (Yahoo!) 経由でインターネット上の金融サービスにアクセスしているという。利用者にしてみれば、ポータル (玄関) サイトの利用によって、天気予報、報道、金融サービス、住宅情報等は無駄なく辿り付けたいわけである。このことは、AOL や Yahoo! のポータル (玄関) サイトに、銀行の名前や商品が常時置かれなければならないという戦略上の課題を示している。

こうしたことから、既にプロバイダ間 (AOL と Netscape)、金融機関-プロバイダ間 (WingSpan とエキサイト (Excite!))、イートレード (E\*trade) とテレバンク (Telebank) や SFNB) 等の買収・提携が盛んになってきている。ポータルサイトを運営するプロバイダの収入は従来はバナー広告料であつが、優良スポンサーの確保のためにはスポンサーのホームページにリンクを張り、優良スポンサーとの長期的な契約関係を維持することが重視されてきているからである。

我が国でも同様な状況が見られる。AOL ジャパンは複数の都市銀行や証券会社と提携し、提携先金融機関のサービスを直接利用する場合の手数料を無料とするなど会員数の拡大を目指している。

インターネット・バンキング戦略は、単に機能の充実や商品の多様さという側面に留まらず、他業態・他サービスとの関わり方に目を配りながらマーケティングを繰り返すことが求められているわけである。

## 2) 他業態との他チャネルにおける提携

顧客基盤の拡大には、インターネット上での買収・提携だけでは限界もあるようだ。インターネット専門銀行のバンク・ダイレクト (BankDirect) は、ダラスの直販会社エクセルコミュニケーション (Excel Communications) 社とインターネット・バンキング・サービスの訪問販売業務で提携した。Excel Communications 社の 40 万人の販売員が、自社の通信サービス販売と共にインターネット・バンキング・サービスを販売し、BankDirect が販売手数料を Excel Communications 社に支払うという。

BankDirect の R.Hultgren 社長は「銀行業界でかつてない画期的な異業種提携である。」、Excel Communications 社の N.Merrick 副社長は「消費者へ提供できる品揃えが増すとともに、インターネット商取引業界における当社の位置を一層高められる。」と語っている<sup>7</sup>。

こうした事例は、インターネット・バンキングのマーケティング戦略が、ネット上のワン・ツー・ワン・マーケティングだけではなく、直販企業のテレホンサービスや訪問サービスを通じた現実世界での対面サービスもまた重要であることを示唆している。

## 5. 我が国におけるインターネット・バンキングの現状と展望

さて、我が国のインターネット・バンキングの状況を見ると、先行する都市銀行の機能レベルも、残高照会・資金移動といった最低限の ATM 機能に留まっている (表 6)。多くの地域金融機関では、むしろ残高照会や取引内容照会が中心で、資金移動サービスまで拡大しているケースは少ない。

また、戦略面でも、自行のホームページを既存顧客や投資家向けの情報開示あるいは宣伝広告のレベルにあり、従来の PC バンキングとインターネット・バンキングとの違いが見えてこない。単なる事務処理機能としての位置づけから脱却しておらず、米銀の事例で見たような、投資信託・証券・保険等のクロスセル、貸付業務といった運用重視の戦略、新たな新市場や顧客基盤の獲得のためのマーケティング戦略といった視点は持っていない。

<sup>7</sup> Yahoo! Finance “Business Wire” (1999 年 9 月 22 日)

我が国のインターネット・バンキング業務については、インターネット人口がまだ少ない、安全性に不安が多い等の理由が指摘されてきた。しかし、欧米の事例のように、既に事業体として成功し、世界中の人々が競ってインターネット・バンキングを利用している状況を見れば、我が国においてのみ普及しないということは考えにくい。安全性においても、暗号技術の高度化によって欧米なみの技術は導入されており、最早、障害とは言えなくなっている。

表 6 我が国インターネット・バンキング動向

名称	ネットバンキング	ネット専用銀行	インターネットバンキングの機能													コメント									
			小切手決済	レシート表示	残高照会	資金移動	振込・振替	預金種類	目的別ローン	住宅ローン	当座貸越	カード	株式	投資信託	保険		GD	手数料	基本料	専用ソフトウェア	セキュリティ	利用時間			
第一勧業銀行	x	x	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
さくら銀行	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	制限 24h	富士ファーストクラブ会員は月額手数料無料
富士銀行	o	o	x	x	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	24h	平成12年9月までは基本料金無料、振込も24h
東京三菱銀行	o	o	x	x	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	24h	「外資宅配サービス」あり
あさひ銀行	o	o	x	x	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	24h	一つの契約で3つのチャネルの利用可能、メールあり
三和銀行	o	o	x	x	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	24h	電子メールによる通知業務あり
住友銀行	o	o	x	x	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	24h	
大和銀行	o	o	x	x	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	制限	
東海銀行	o	o	x	x	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	24h	
荘内銀行	o	o	x	x	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	制限あり	
東海銀行	o	o	x	x	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	24h	
横浜銀行	o	o	x	x	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	24h	
静岡銀行	o	o	x	x	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	24h	預金のみ24h
福岡銀行	o	o	x	x	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	24h	預金のみ24h
滋賀銀行	o	o	x	x	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	24h	
八十二銀行	o	o	x	x	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	制限あり	
八十二銀行	o	o	x	x	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	制限あり	「メリットクラブ」申込者で20p以上は基本料金無料
広島銀行	o	o	x	x	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	制限あり	
西日本銀行	o	o	x	x	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	制限あり	

注)空欄については一部不明あり

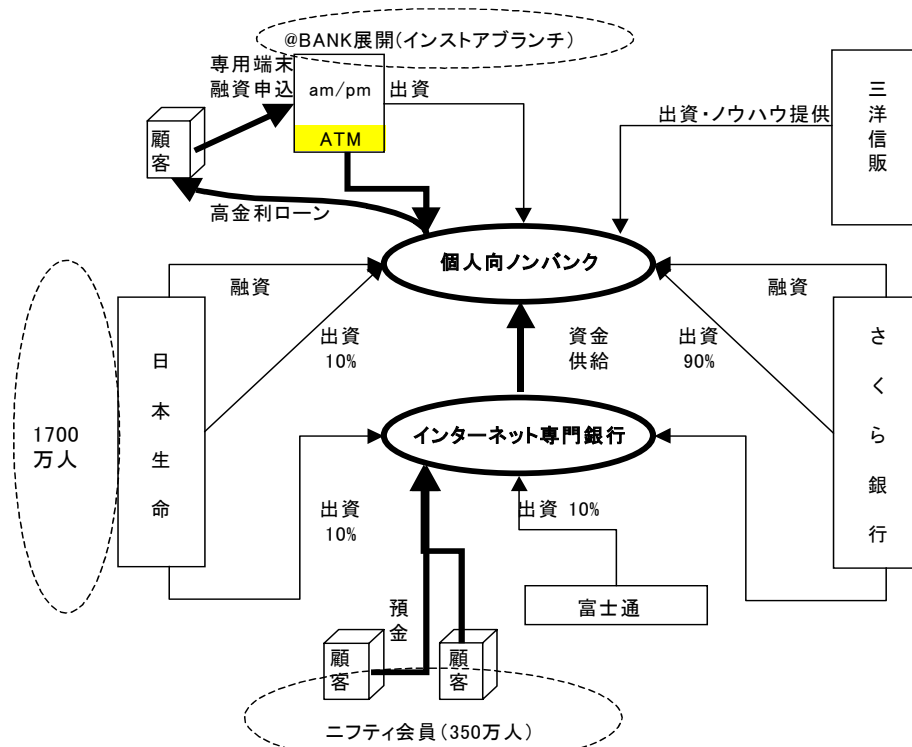
(出所) 各行ホームページより野村総合研究所作成

しかし、ここへ来て急速にインターネット・バンキング戦略に注目が集まりはじめた。さくら銀行が1999年7月26日、富士通とともにインターネット・バンキング専門銀行を設立することを発表したからである。さらに、さくら銀行は、日本生命、三洋信販、エーエム・ピーエム・ジャパンと共に同年9月24日、個人ローン事業の創設で提携した。

さくら銀行の構想によれば、図4のように、インターネット専門銀行が、富士通・@nifty会員350万人を背景に集めた高金利預金を、設立予定の個人向ノンバンク(10万円から50万円程度の小口無担保カードローンが主力商品)に資金供給していく方針であるという。日本生命との提携によって、1,700万人の保有契約者をも潜在的に顧客に抱えることができ、さくら銀行は消費者ローン分野における決済・調達・運用の3機能を確立することができたとしている。

この構想の今後の課題としては、単なるノンバンクへの資金供給ルートに終わらず、欧米の事例に見たような有力な資産運用手段を確保し、顧客メリットの高い銀行づくりとしていくことが求められるであろう。

図4 さくら銀行のインターネット専門銀行構想



(出所) さくら銀行公表資料、日経金融新聞 (1999年9月28日) より野村総合研究所作成

## 6. 今後の課題

金融監督庁は1999年9月22日、「金融サービスの電子取引等と監督行政に関する研究会」を設置し、インターネット専門銀行の登録要件等いくつかの論点をあげ、2000年春を目処に報告を行う予定である。我が国においても、インターネット取引の環境が整うにつれ、今後、他の大手行、地域金融機関もインターネット・バンキング業務に一層注目することとなる。

しかし課題も多い。商品ラインアップの拡充、双方向コミュニケーション手段への発想の切り替え、使用手数料の無料化（欧米では無料が一般となっている）、欧米事例と比較しても改善ポイントは多い。顧客サイドの意識向上も求められるものの、単なる事務処理チャネルといった発想から脱却し、顧客基盤の拡大に向けた有効なマーケティング戦略ツールあるいは有力な運用手段としての位置づけが求められるであろう。

今後、邦銀のインターネット・バンキング業務がどのような発展形態を辿っていくのか、その動向が注目される。

(飯村 慎一)