

新チャネルの整備を急ぐ欧州の大手銀行

欧州では、大手銀行が相次いで、インターネットや携帯電話、双方向テレビを利用した、新しいチャネルに関する戦略を発表している。まだ発表段階の戦略もあり、まだどのような戦略が成功するのかは分からない。多様な可能性があるだけに、今後の展開が注目される。

1. 相次ぐ大手銀行の新チャネル戦略発表

欧州の大手銀行が、相次いでインターネットを中心とした、新しいチャネルの利用戦略を発表している（次頁表 1）。ユーロ対応、Y2K 対応が終わったこともあり、新しいチャネルの整備に、各行とも多額の投資を行う見通しである。

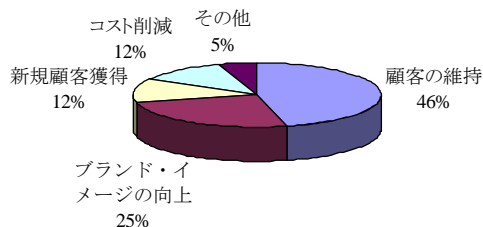
新チャネルは、インターネットだけではない。WAP（Wireless Application Protocol）を利用した携帯電話サービス、双方向テレビに対する取り組みも進められている。

大手銀行は既にインターネット・バンキングを始めており、携帯電話や双方向テレビは別として、インターネットは新チャネルとは言えないという指摘もあろう。しかし、現在の日本の銀行や、1、2年前の米国の銀行もそうであったように、これまで欧州の大手銀行がインターネットを通じて提供してきたのは、残高照会や振込みなど、これまで支店や電話、キャッシュ・マシンで提供してきたサービスをインターネットでも可能にしたというに過ぎなかった¹。銀行の狙いも、既存顧客の繋ぎ止めや、自行の紹介や商品の説明などによるイメージの向上が中心となっている（図 1）。

これに対し、最近、相次いで発表されているインターネット戦略は、人件費の削減や効率化を進めてきた銀行にとって、コスト削減の切り札であるだけでなく、取り扱い商品の拡充や条件の改善を通じた新規顧客の開拓、新しいサービスの立ち上げのためのチャネルとしても位置づけられている。新規顧客の獲得や新サービスの提供、クロスセルの拡充による収益の拡大とコストの削減による、収益性の大幅な向上を、新チャネルによって実現しようというわけである。

¹ 日本、米国の金融機関のインターネット・バンキング戦略については、飯村慎一「注目されるインターネット・バンキング戦略」『資本市場クォーターリー』1999年秋号、沼田優子「金融ポータル構築に乗り出した米国大手金融機関」『資本市場クォーターリー』2000年冬号、を参照。

図1 欧州銀行のインターネット・バンキングの目的 (98年11月)



(出所) Forrester Research

表1 相次ぐ大手銀行による新チャネル戦略の公表

日時	発表内容
2000.1.11	ロイヤル・バンク・オブ・スコットランド、スコットランド電力との提携を発表。公共料金や火災保険料、モーゲージの利子などの支払いを一括して処理する新サービスの提供を目指す。
1.12	バンク・オブ・スコットランド、アイルランド、オランダで展開しているインターネット専門モーゲージ貸付サービス Eubos の提供地域に、さらに大陸欧州から3カ国加えること方針を公表。
2.3	ウーリッチ (総資産で英国第10位、前ビルディング・ソサイエティ)、携帯電話によるバンキング・サービスの提供を開始。
2.11	ロイズ TSB、オンライン・バンキング子会社を設立し、欧州域内でサービスを展開する戦略を発表。スペインを皮切りに、イタリア、フランス、ドイツでもサービスを提供するが、英国国内でのサービス提供はその後になる。
2.11	バンク・オブ・スコットランド、ブリティッシュ・テレコムの子会社 BT セルネットと提携して、携帯電話によるサービスの提供を開始。
2.11	スペイン第2位の BBVA、テレフォニカと提携して、オンライン・バンキング子会社、「Uno-e」を設立することを発表。
2.15	バークレイズ銀行、独自のブランド名を持つインターネット銀行子会社は設立せず、複数のチャネルを統合したサービスの提供を目指す方針を表明。
2.17	コメルツ銀行、インターネット・バンキング子会社のコムディレクトとドイツ・テレコムの子会社 T-Online との提携を公表。
2.17	アビー・ナショナル、「cahoot (カフート)」という名称のインターネット専門銀行子会社を設立することを発表。
2.17	ハリファックス、オンライン保険会社「Esure (イーシュア)」を設立することを発表。英国最大手の損害保険通信販売会社であるダイレクト・ラインの創設者を社長に迎える。
2.18	ハリファックス、前日の「Esure」設立発表に続き、オンライン銀行子会社「インテリジェント・ファイナンス (通称 IF)」の設立を発表。同社がこれまで、グリーンフィールドという名称で展開してきたサービスを引き継ぐ。

表1 相次ぐ大手銀行による新チャネル戦略の公表(続)

2.21	ドイツ銀行、global e というインターネット戦略を発表。個人顧客向けポータル・サイトの設立や企業の商取引に関する決済サービスの提供、電子的な証券取引ツールの提供など、多種多様なサービスの提供を目指す。このために、SAP や AOL など7社との提携も同時に発表。
2.24	ABN アムロ、今後5年間で18億ユーロを新しい電子チャネルの整備に当てる方針を発表。
2.24	スウェーデンのスペンスカ・エンスキルダ・バンケン、携帯電話バンキング・サービスの提供のため、エリクソンと提携することを発表。
3.5	バンカ・ディ・ローマ、イタリア・テレコムと提携して、新たにオンライン銀行子会社を設立することを発表。
3.6	BBVA、テレフォニカの携帯電話子会社と共同で、アイルランドのインターネット・バンキング専門銀行、First-e を2.9億ユーロで買収することを発表。
3.8	BNP、インターネットや携帯電話を利用したサービス提供について、フランス・テレコムと提携することを発表。
3.16	イタリア第2位のサン・パオロ・IMI、イタリアのインターネット・サービス・プロバイダーTiscali と提携。
3.27	パークレイズ銀行、英国最大のインターネット・サービス・プロバイダーである Freeserve と共同で、中小企業向けポータル・サイトの運営を行うことを発表。
3.28	ABN アムロ、米国の金融ポータル運営会社 Trade.com と提携し、ドイツやフランス、イタリアなどで、オンライン・ブローカレッジ業務を行う構想を発表。

(出所) 各種報道より野村総合研究所ヨーロッパ作成。

2. 銀行を取り巻く環境の変化

1) 普及するオンライン金融サービス

大手金融機関が対応を急いでいる要因の一つに、証券会社や生命保険会社など、非銀行金融機関のオンライン・ビジネスの成功や、新規参入者の増加による、オンライン金融サービスの普及がある。これまで消極的だった大手銀行が、インターネットなどの新チャネルが金融ビジネスにおいても有力なチャネルとなることを認識し、戦略の見直しを強いられることとなった。

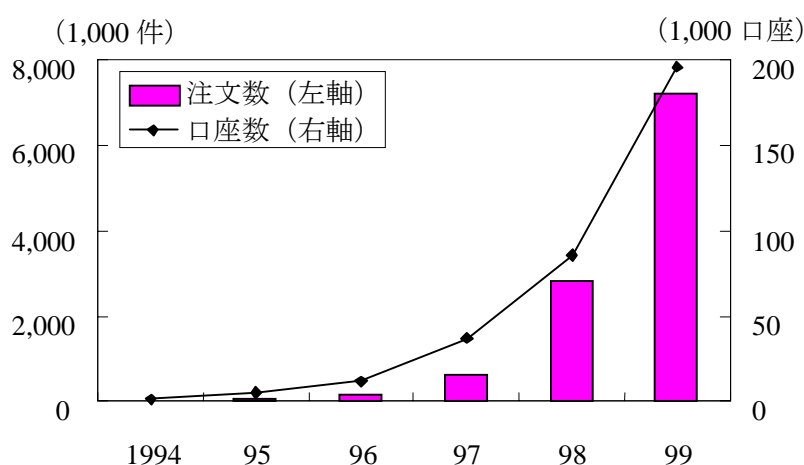
(1) 非銀行金融機関の成功

これまでのところ、オンライン金融ビジネスで最も大きな成功を収めているのは、欧州でもディスカウント・ブローカーである。低金利とテクノロジー企業の株価の急騰という

追い風を受けて、個人投資家が活発に参加し始め、欧州でもこの1年で一気に普及した²。

例えば、英国では、オンライン・ブローカーを通じた売買が、ロンドン証券取引所の売買代金の10%を占めると言われている。フランスでも、取引所取引の8%がオンライン・ブローカーによるものと推計されている。ドイツでの成功は、ドイツ銀行の子会社であるバンク24とコメルツ銀行のコムディレクト(ComDirect)と共に、大手オンライン・ブローカーの一角を占めるコンソルス(ConSors)社の口座数、取り扱い注文数の推移に如実に表れている(図2)。

図2 コンソルス社の口座数、取り扱い注文件数の推移



(注) 営業開始は94年6月。

(出所) コンソルス資料より野村総合研究所ヨーロッパ作成。

また、英国では、これまで銀行の進出を受けてきた生命保険会社が、インターネットを利用して、逆に銀行業に参入するケースも多い。特に、英国最大の生命保険会社プルデンシャルが設立したEggは、既存の銀行より利用者に有利な金利を提供して人気を集めていたスーパーマーケット銀行より、さらに有利な金利を提供し、高い人気を集めた。98年10月にサービスを開始し、すでに顧客は94万人を数え、預金残高は76億ポンド、貸付残高は6.8億ポンドに達している。スタート当初の貯蓄預金、モーゲージ貸付、消費者貸付に続き、99年9月からはクレジット・カード業務を開始し、この3月からは、投信スーパー・マーケットを始めた。

また、生命保険料収入で英国第3位のスタンダード・ライフが98年に始めたオンライン銀行サービス、スタンダード・ライフ・バンクも、国内新規モーゲージ貸付の10%のシェアを取るなど好調である。

² 欧州のオンライン・ブローカーについては、落合大輔「欧州でも活気づくインターネット・ブローカー」『資本市場クォーターリー』99年秋号。

(2) 一般企業による参入

一般企業による金融サービスの提供も盛んである。小売業や公益、自動車販売会社などが、既に持っている顧客ベースに対し金融サービスも提供し始めた。

提供商品は、各社の戦略によって異なる。様々な金融商品を揃えているところもあるし、自社の顧客の属性を意識して、それに合った商品のみを提供しているところもある。金融機関と提携しながらサービスを提供しているケースも多い(表2)。

表2 一般企業の提供する金融サービス

国名	企業名	提供している金融サービス
英国	ブリティッシュ航空	オフショア・プライベート・バンキング (エグゼクティブ・クラブ会員を対象)
	ブリティッシュ・ガス	クレジット・カード
	テスコ (英国スーパー最大手)	貯蓄預金、消費者貸付、個人年金、投信、各種保険、クレジット・カード
	バージン	預金、投信、生命保険、年金、モーゲージ貸付、消費者貸付、クレジット・カード
	チェルシーF.C. (サッカー・クラブ)	貯蓄預金、各種保険 (自動車、家財)、クレジット・カード
ドイツ	BMW	定額貯蓄スキーム、クレジット・カード、ローン (BMW車購入用)
	フォルクス・ワーゲン	定期預金、モーゲージ貸付、投信、クレジット・カード
フランス	ルクレール (大手小売)	各種ローン
オランダ	シェル	クレジット・カード
スウェーデン	IKEA (割安家具販売大手)	貯蓄預金、消費者貸付
スペイン	エル・コルテ・イングレス (デパート)	クレジット・カード、投資商品、保険、消費者ローン、モーゲージ

(出所) 各社ホームページより野村総合研究所ヨーロッパ作成。

(3) 独立系インターネット金融ベンチャー

さほど例は多くないが、新たに設立されたインターネット金融ベンチャーもある。すでに、スペインのBBVAに買収されたFirst-eはその代表例である。同社は、インターネット関連のベンチャー・ビジネスを手がけるエンバ (Enba) の子会社として、アイルランドのダブリンに設立され、まず英国で高金利の貯蓄預金を取り扱い始めた。First-eは、前述のEggをさらに上回る金利を提供して人気を集め、99年末に営業開始後すでに50,000口座を集めた。同社は、依然として、貯蓄預金しか提供していないため赤字であるが、今後、当座預金、株式や投資信託の売買仲介、IPOの引受なども手がける予定である³。

ベルギーに本拠を置くEuropeloan社も、独立の金融ベンチャーである⁴。インターネットによるモーゲージ貸付だけを業務とする。2000年2月17日から、まずスウェーデンでサービスを開始した。近日中に、フィンランド、ドイツ、フランス、オランダ、英国でのサービスを開始する予定である。フレデル社長は、スウェーデンでサービスを開始した理由として、①インターネットの普及率が高いこと、②地価やデフォルト率の推移などのデータが整備されていたこと、の2点を挙げている。同社の期間5年のモーゲージ貸付金利は、6.86%で、大手行の7.40%に比べ50ベース・ポイント低い。同社は、モーゲージ貸付はできるだけ証券化することによって、コストの削減にも取り組む。

³ First-eは、エンバ社のCEOが前クライノウォート・ベンソンCEOであることから、ドレスナー・クライノウォート・ベンソンとの関係が深いほか、モルガン・スタンレーからも出資を受けている。飯村慎一「注目されるインターネット・バンキング戦略」『資本市場クォーターリー』99年秋号参照。

⁴ 同社には、スウェーデンの大手重機会社ABBやオランダの投資会社などが出資している。

IPOを専門とする独立系の証券会社もある。ドイツのnetIPO社は、99年3月以降のこの3月までに26銘柄のIPOを手がけている。テクノロジー関連企業に特化しており、現在、手続き中の2銘柄を除く24銘柄のうち、22銘柄が、ドイツのベンチャー企業向け証券取引所であるノイア・マルクトに上場している。直近の株価が初値の倍以上になっている銘柄が10あり、好調である。

また、インターネットIPOの草分けとも言える米国のウィット・キャピタルの欧州子会社、ウィット・キャピタル・ヨーロッパも、メリル・リンチの欧州投資銀行部門共同ヘッドを会長兼CEOに迎え、英国で長い歴史を持つ有力証券会社カザノブから10%の出資を受けるなど、勢力を拡大している⁵。

2) 収益性向上の要請

以上見たような、銀行以外の業者による金融サービスの提供の普及に対抗して、既存顧客層を維持することだけが、大手銀行に新チャネルの整備を促しているわけではない。どの銀行も、収益性の向上を求められており、インターネットを中心とする新しいチャネルを利用することによって、コストを削減する一方で収益を拡大することを目指している。

(1) コストの削減

銀行のサービス提供コストは、支店、電話、ATM、インターネットと進むに連れて大幅に低下することは、既に広く指摘されている。欧州の主要銀行も、現金の出し入れや公共料金の支払などについては、ATMやインターネットといった人手を介することなく処理することができるチャネルを顧客に利用させることによって、コストを削減することを目指している。

しかし、ATMの機能が低い国では、ATMによって代替できる機能が限られている。例えば、英国では、ほとんどのキャッシュ・マシンでは、引出しと残高照会しかできない⁶。フランスやイタリアでも、事情は同じようである。このため、人口1人当たりの支店の数は、さほど減少していない(表3)。新チャネルを利用して、支店でのトランザクションをなるべく減らすことが求められる。

⁵ ウィット・キャピタル・ヨーロッパには、ゴールドマン・サックスが15%、前述のエンバ社が45%が出資している。ウィット・キャピタルについて詳しくは、大崎貞和『インターネット・ファイナンス』日本経済新聞社、参照。

⁶ その他、暗証番号の変更や直近5取引の内容を示したステイトメントのプリント・アウトが可能。しかし、入金や振り込みはできない。このため、ATMと呼ばれることはなく、キャッシュ・マシンと呼ばれる。

表3 人口1,000人当たりの銀行支店数の推移

(%)

	1985	90	95	96	97
オーストリア	0.54	0.58	0.58	0.58	0.58
ベルギー	0.87	0.90	0.76	0.74	0.72
デンマーク	0.61	0.63	0.59	0.58	0.57
フランス	0.47	0.45	0.44	0.44	0.44
ドイツ	0.61	0.63	0.59	0.58	0.57
ギリシャ	0.17	0.19	0.23	0.23	0.24
アイルランド	0.24	0.27	0.29	0.30	0.32
イタリア	0.23	0.31	0.41	0.43	0.44
ルクセンブルグ	0.68	0.78	0.85	0.81	0.75
オランダ	0.59	0.54	0.44	0.44	0.44
フィンランド	0.89	0.58	0.38	0.34	0.32
ポルトガル	0.15	0.20	0.35	0.38	0.41
スペイン	0.76	0.83	0.93	0.95	0.97
スウェーデン	0.42	0.38	0.30	0.28	0.29
英国	0.38	0.35	0.33	0.32	0.32

(出所) ECB

新チャネルを整備することによるコスト削減効果は、顧客がどのような支払手段を主に利用しているかという、慣行による部分もあるので、国によってまちまちである(表4)。依然としてチェックが支払いの主要手段となっている国では、サインの認証が難しいため、人手を介さずに処理するのが難しい。

表4 EU加盟国の現金以外の支払手段の構成比(1997年)

(%)

	チェック	カード	口座振替	自動引落とし
オーストリア	3	6	62	29
ベルギー	8	23	58	10
デンマーク	15	63	n.a.	21
フランス	46	22	17	13
ドイツ	6	4	48	42
ギリシャ	12	74	n.a.	3
アイルランド	50	9	26	15
イタリア	28	11	42	9
オランダ	3	18	52	27
フィンランド	0	38	58	3
ポルトガル	41	39	7	11
スペイン	13	21	14	45
スウェーデン	n.a.	19	74	7
英国	31	31	20	19

(注) 1.ルクセンブルグは不明。

2.他の支払手段も利用されている国では、合計は100にならない。

(出所) ECB

（２）求められるクロスセル

コストを削減するだけでなく、多様な金融商品をクロスセルすることによって、収益を拡大することも、各行によって重要な課題となっている。

英国では、昨年半ば以降、銀行の株価が軒並み下落したが、中でも最も下落幅が大きかったのは、ハリファックスとアビー・ナショナルという、ビルディング・ソサイエティから銀行に転換した大手行だった。両行とも、モーゲージ貸付ビジネスへの依存度が高く、業務内容の多角化が進んでいない。モーゲージ貸付は、インターネットによるサービス提供が容易とされるサービスの一つである。そのようなビジネスへの依存度が高いために、両行の先行きが不安視された。

数少ない商品に特化して競争的な金利を付ける新規参入者に対して、既存の大手銀行が差別化する一つの手段が、充実した品揃えと、適切な組み合わせの提案である。

インターネットは、顧客の消費や貯蓄に関する属性情報を蓄積することによって、ターゲット・マーケティングや各顧客にテ일러メイドの金融サービスを提供するのに便利なツールとされている。これをフルに活用することによって、これまで成功しなかったクロスセルに成功することができるかが問われる。

元ビルディング・ソサイエティの英国で資産規模 10 位の銀行であるウーリッチは、すでに、支店、電話、インターネット、WAP 対応携帯電話を総合的に扱う、「オープン・プラン」というサービスを始めている。現在 50,000 人いる利用顧客に対して、同行が販売している金融商品は一顧客平均で 3.4 で、業界平均の 1.8 を大きく上回っている。

（３）新たなビジネスの模索

最近では、企業間の取引もインターネット上で行われることが増えている（いわゆる B2B）⁷。また、アマゾン・ドット・コムなどの例を引くまでもなく、インターネット上のマーケットでの個人向け電子商取引も定着し始めた（B2C）。さらに、個人同士が商品を売買するオークション市場も人気を集めている（C2C）⁸。これらの電子商取引について、その決済サービスや基盤となるインフラを提供することによって、新しいビジネスの潮流に乗った収益源を確保しようという動きがある。

また、株式や投資信託のオンライン・ブローカーの成功は前述した通りだが、これを債券の取引に応用しようという動きも見られる。ファニー・メイや世界銀行のように、個人投資家も含めた広い投資家層を対象に、インターネットを利用して募集を行い、起債する例も増加している。

新チャネルを利用した投資家へのアクセスは、これまで不可能と考えられていたことを

⁷ 例えば、ダイムラー・クライスラーが GM、フォードと提携して、インターネットを利用して共同でパーツの仕入れを行うことを発表したり、シアーズとカレフル（Carrefour、フランスの小売大手）も同様の提携を行った。

⁸ 英国のインターネット・オークション運営会社である QXL は公開後わずか半年で、FTSE250 構成銘柄となった。

可能にすることも多く、新しい収益源にもなる。

3. 3つの戦略の岐路

1) 独立ブランドか統合ブランドか

大手銀行の中で、まず大きく分かれるのが、名称の付け方である。本体でインターネット・バンキング・サービスを提供しながら、全く新しいブランドの独立した新チャネルを提供している銀行がある一方で、銀行のブランドを全てのサービスに使うという銀行もある。

例えば、英国のハリファックスは、Halifax online というサービスを提供しながら、eSure、Intelligent Finance というブランド名で独立性の高いサービスを開始する予定であるし、アビー・ナショナルはまだインターネット・バンキングを提供していないという珍しい銀行だが、ほぼ同時期に、本体のインターネット・バンキング・サービスと cahoot という独立ブランドのサービスを立ち上げる予定である。BBVA の Uno-e も同様の戦略を取っている。

逆にバークレイズは、独立した名称を持つインターネット・バンキング・サービスは提供せず、「バークレイズ」という統一したブランド名で、一貫したサービスを提供することを明らかにしている。

別ブランドのサービスを行う銀行の狙いは、本体とは異なる条件でのサービス提供にあると考えられる。大手銀行にとって、新チャネルで提供する商品にどのような金利を付けるかが、大きな悩みの種である。すでに大きな顧客基盤を持っている大手銀行が、既存顧客全員に、first-e や Egg が提供しているような金利を提供することは不可能である。インターネット・バンキングを利用する顧客とそれ以外の顧客の間で、大きな金利差を付けることに顧客の理解を得られるか分からない。金利を現在の水準に据え置けば、新規顧客の獲得に苦勞するだけでなく、競争的な金利を付ける銀行への顧客流出の恐れもある。

そこで、新しい顧客の獲得には新ブランドの下で競争的な条件を付け、既存の顧客には金利は見直さずに、インターネットの利便性は提供しようということである。もちろん、既存の顧客の一部が乗り換えるのは覚悟しなくてはならない。

統合ブランドを採用しようという大手銀行の中で、今のところ金利を引き上げた例はない。金利競争以外の方法で、顧客の維持、新規顧客を獲得する方法があるのか、注目される。

2) 国内か海外か

多くの銀行は、まず国内顧客向けに新チャネルの整備を進めている。しかし、インター

ネットを海外進出のための手段として位置づける銀行も少なくない。例えば、ロイズ TSB はスペインやイタリアなど、南欧諸国を中心にインターネット・バンキングを提供することを決めた。バンク・オブ・スコットランドも、アイルランドに続きオランダでモーゲージ貸付を開始した。前述の通り、First-e を買収した BBVA は、Uno-e を通じて、欧州全域にサービス展開する予定である。

インターネットによるサービス提供を通じて、国外のリテール市場に参入できるなら、文化的な問題や規制当局との折衝、リストラやシステムの統合などの多大なコストとリスクをかけて、合併を目指す必要はないとの見方もある。しかし、インターネット・バンキングで最先端を行く北欧の銀行が、クロス・ボーダーの買収を行っていることは、示唆に富む。インターネットや WAP 対応型携帯電話の利用者が 100 万人を超えるメリタ・ノルドバンケン⁹、デンマークのユニダンマークを買収し、ノルウェーのクリスチャニアにも買収提案をしている。また、顧客のインターネット・バンキング・サービス利用率が 25% を超えるスウェーデンのスベンスカ・エンスキルダ・バンケンは、国外でもドイツの BfG を買収し、インターネット・バンキングを開始した。この背景には、本国で開設したインターネット・サイトのみでは、国外の顧客を集めることは難しいという判断があるに違いない。

3) リテール専業か企業向けも手がけるか

欧州の大手銀行には、リテール志向を強めているものが多い。これらの銀行のインターネット戦略はリテール金融業務に関するものが中心である。

しかし、中には、企業向けサービスも行おうという銀行もある。

その代表例が、バークレイズとドイツ銀行である。バークレイズは、すでに英国の国営医療サービス (National Health Service) の地方支局と提携し、医薬品の調達などについて、インターネットによる発注とそれに伴う決済サービスを試験的に提供してきた。この結果、サービスの成功に目途が立ったとして、4 月 7 日から B2B.com という名称の新サービスを本格的に立ち上げる。同行は、このサービスを利用することによって、企業は商品の受発注に関するコストを、最大で 85% カットすることができるとしている。

ドイツ銀行も、2 月半ばのインターネット戦略の発表で、広くソフトウェア会社やメディア企業などと提携することを発表した。提携相手はこれまで既に提携してきた Yahoo!、Nokia に加え、SAP、e Time Capital、AOL、RTL、Lycos、La Caixa、Frankfurter Allgemeine Zeitung online と幅広い。このうち、ソフトウェア会社 SAP との提携は、共同で電子商取引マーケットを運営し、金融サービスに限らないポータル・サイトを運営しようというもので B2C 対応、同じくソフトウェア会社の e Time Capital との提携は B2B 対応である。RTL、Lycos、

⁹ メリタ・ノルドバンケンは、フィンランド第 2 位のメリタ銀行とスウェーデン第 4 位のノルドバンケンが合併して、98 年にできた銀行である。

La Caixa との提携は、ドイツ銀行が主導する金融ポータル、Moneyshelf を設立するためのものである。La Caixa はスペイン最大の貯蓄銀行グループで、この金融ポータルのスペイン語部分を担当する。

4. 大手銀行にとっての課題

1) 支店の有効活用

大手銀行にとって、支店網は、インターネット専門銀行に対して、重要な差別化要因である。例えば、年金や証券投資に関する相談は、メールのやり取りやインターネットによる説明だけでは限界がある。様々な資料を見せながら対面でやり取りすることが、重要となる。米国の代表的ディスカウント・ブローカーであるチャールズ・シュワップは、アドバイス機能を提供するため、支店の開設に踏み切った。

顧客の側も、支店は不要とは考えていない。アビー・ナショナルが顧客に対して行った調査によれば、インターネットを最も重視する顧客でも、何か起きた時のコンタクト先として、支店があることに意義を感じている（表5）。

表5 アビー・ナショナルの顧客が選別するチャネル

	31%	23%	21%	25%
最も好むチャネル	支店	支店	電話	PC
併用するチャネル	—	電話、ATM	ATM	電話、ATM
問題発生時に利用するチャネル	支店、電話	支店	支店	支店

(出所) アビー・ナショナル

大手銀行にとっての課題は、支店、ATM、電話、インターネット、WAP 対応型携帯電話、双方向テレビ、といった複数のチャネルを総合的に結びつけ、顧客にとっても銀行にとっても最適なミックスを提供することである。トランザクションはなるべく人手を介さないATMやインターネットを利用してもらうよう誘導し、支店はトランザクションのための場所ではなく、相談機能を提供するための場所にする必要がある。

そのためには、支店の様々な角度からの見直しが必要である。支店の機能は残るとしても、数は減らす必要がある。4月7日に172の地方支店を閉鎖するパークレイズ銀行の例のように、利用者からの反発も予想され、慎重な対処が必要である¹⁰。どこに支店を置くかも改めて見直さなくてはならない。コスタ・コーヒーとの支店スペースの共有を試みている

¹⁰ パークレイズの支店閉鎖のケースでは、閣僚も暗に批判するコメントを行い、これにパークレイズが強く反発している。英国でさえこのような起きることを考えると、大陸諸国でも、政治家の介入による支店数削減の遅れは十分予想される。

アビー・ナショナルのように、支店の設置コストを節約する試みも必要となろう。顧客に様々なアドバイスを提供するために、支店の構造を変える取り組みも始められている。例えば、子連れの顧客のために、子供が遊ぶスペースを作ったり、顧客と銀行員が向かい合うのではなく、並んでパソコンの画面を見られるようなレイアウトにして、親身なコンサルティング・サービスを提供するなどの取り組みが見られる。

支店の相談能力の向上も重要な課題である。欧州では、「ユニバーサル・バンク」として、各銀行が支店であらゆる種類の金融商品を販売しているという理解が広がっている。しかし、個人的な経験では、欧州の金融機関の支店での機能はさほど高いとは思えない。例えば、英国のある銀行の支店で証券投資に関する簡単な質問をすると、銀行員は、証券子会社に電話をかけていた。それが社内の専用電話ではなく、一般顧客が利用する問い合わせ窓口であったために、支店で長い時間待たされた挙句、結局電話が繋がらなかった¹¹。これでは支店をトランザクション拠点からセールス拠点に転換することは難しい。

一方で、なるべく人手を介さずに、金融サービスを提供する努力も必要である。ISP 機能を無料で提供し、通信費のみでインターネットにアクセスすることができるようにするのも、その一つの例であろう。キャッシュ・マシンの機能充実も課題となる。

インターネット・バンキングもただ提供すればいいというのではない。使い勝手のよいインターフェースとスムーズなアクセスが不可欠である。英国で、数人のテスト・ユーザーを利用して 6 行のインターネット・バンキング・サービスの使い勝手を比較した結果、字が小さすぎると見にくい、一度に見られる情報が少ないと不便、といった意見が多かった。表示部分をなるべく大きく取って、文字を小さくしすぎずになるべく多くの情報が見られるよう、工夫が必要となる。また、貯蓄商品に関する情報が、「投資 (Investment)」という項目の下にあるので、見つけにくいという批判を受けた銀行もあった。また、ログインするのに、セキュリティのために個人情報を入力を求める銀行があるが、セキュリティを意識しすぎたあまり、ログイン作業が面倒であるという批判もあった。凝った画面にしすぎたために、つながりが悪くなるのも問題である。

2) クロスセル

これまで、金融機関はクロスセルを試みながら成功していない。過去から得られた教訓は、1 ヶ所で何でも揃うという利便性だけでは、クロスセルには成功しないという点である。

インターネットを利用して得られる顧客の属性や行動データを活用すれば、顧客のニーズにぴったり合ったサービスを提供することができるという保証はない。これまでのデータベース・マーケティングやデータ・マイニングなどを上回るマーケティング手法を開発するのは、決して容易なことではないはずである。

¹¹ 英国では、急速に個人投資家の株式投資が盛んになったため、証券会社の対応が間に合わず、問い合わせや注文の処理に時間がかかりすぎるといった批判が高まっている。

顧客にとって、よい条件の商品を複数の金融機関から選択する「つまみ食い」は、難しいことではない。すでに、金融商品の種類ごとに、各金融機関の条件比較を可能とするポータル・サイトがある。限られた金融商品しか提供していない新規参入業者でも、競争的な条件を提示することによって、商品によっては大手銀行に対して、十分な競争力を持つことができる。

3) コストの削減

コストの削減も、実現は容易なことではない。特に大陸欧州各国では労働組合が強く、人員の削減や給与の引き下げが極めて難しい。例えば、98年にバイエリッシュ・フェラインスとバイエリッシュ・ヒポが合併して誕生したヒポフェラインス銀行は、営業地域も業務内容も似ているにも関わらず、97年末に1,505あった支店を99年末までに1,417までしか減らすことができていない。従業員は逆に10%増加した。

新チャネルの導入効果によって、余剰となった人員や設備をどの程度削減できるのかは、欧州の銀行にとっては重い課題となる。

4) 新しい発想の導入

新チャネルを利用した金融商品の販売は、銀行業務であると同時に、イー・コマースである。銀行員だけの発想では、新しいチャネルを十分に使いこなせるかどうか分からない。

この点を意識して、過去に新チャネルの立ち上げに成功した人材の引き抜きや、他業界からの人材登用が見られる。例えば、ハリファックスは、新しいオンライン金融サービス、インテリジェント・ファイナンスの立ち上げに当たり、ロイヤル・バンク・オブ・スコットランドの通信保険販売子会社ダイレクト・ラインの創設者で、前述のスタンダード・ライフ・バンクの立ち上げにも成功したスポワート氏を取締役として迎えた。その他、これまで広告業界で活躍してきた広告代理店の中堅社員も3人採用した。

また、エッグのCFOだったヘッド氏は、コーペラティブ・バンクのインターネット・バンキング子会社である、スマイルに転じた¹²。

また、インターネット上でどのような顧客が、どのようなページをどのような経路で利用するのかを分析するソフトウェア会社などを利用し、インターネットの特徴を活かしたマーケティングの手法を開発することも急務となっている。

5) 技術的な課題

¹² スマイルは、チェックの振出やデビット・カードの引き落とし口座となる当座預金に高い金利を付けたことから人気を集めている。

欧州では、インターネット・バンキングに関して、極めて初歩的な技術的ミスが頻発している。例えば、エッグでは、一時的にサービスが一切使えないという事故が起きたし、ハリファックスも他人の口座にアクセスすることが可能という、深刻な問題が発生した。欧州でも、顧客は依然として、セキュリティやプライバシーの保護について不安を抱えている。それに加えて、このようなソフトウェアのミスなどが頻発すると、新チャネル全体に対する信頼が失われる可能性がある。

アビー・ナショナルによれば、インターネット・バンキングでは、支払金利や人件費などの費用よりも、情報処理のミスなどによる顧客への補償コストの方が大きいという。入念な対応が求められる。

5. 展望

つい最近まで、欧州で最も注目を集めていた銀行は、収益性が圧倒的に高いロイズ TSB だった。しかし、今や、最も注目を集めているのは、顧客のインターネット利用率が最も高い、メリタ・ノルドバンケンである。それほど、新チャネルの持つポテンシャルは大きい。

しかし、新チャネルの整備はまだ始まったばかりで、サービスを開始していない金融機関もあるほどである。特に WAP 対応型の携帯電話や双方向テレビは一部の国を除き、まだ普及していない。まだ現時点で将来像を見通すことは到底不可能である。新規参入者がシェアをどこまで伸ばせるか、国際展開が新チャネルだけで可能なのか、戦略の巧拙による地位の逆転は起きるのか、成功のための秘訣がまだ明らかでないだけに、どのような影響をこれまでの銀行業に与えるかが未知数で、今後の発展からは目が離せない。

懸念されるのは、新チャネルを利用して参入してくる銀行が破綻した時である。多くのインターネット関連企業と同様、インターネット銀行も赤字覚悟でスタートしている。数年後に本当に黒字化するのは予断を許さない。破綻寸前の銀行が一発逆転を狙って高い預金金利や低い貸付金利を提供するという、典型的なモラル・ハザードのケースと似ている部分もなくはない。英国では個人破産が増加し始め、件数はこの 5 年で最高となった。安易な無担保貸付が一つの原因として指摘されている。インターネットを利用したモーゲージ貸付サービスでは 5 分間で融資実行を決定することを謳い文句にしている銀行もあるが、十分な審査がないまま貸し付けることによる弊害も心配される。貸付残高が確率分布に従うほど十分多くない時に、個人顧客のデフォルト率が低いという前提で営業することに問題がないだろうか。支店など、目に見える実体が身近にないだけに、一行でもインターネット専門銀行が破綻すれば、その負の影響は大きい。

(落合 大輔)