

日米銀行業の e-ビジネス戦略について

我が国の銀行業は、インターネット専門銀行や決済専門銀行などの新形態銀行の誕生により多様化の時代に入ることになる。本稿では、インターネット・バンキングを巡る日米銀行業界の動向とインターネット金融取引の特性に注目し、我が国への示唆を検討する。

1. 我が国銀行業界の最近の動き

1) 異業種参入の影響

1999 年秋以降、流通大手のイトーヨーカ堂や家電大手のソニーをはじめとして、決済専門銀行やインターネット専門銀行の設立を通じた銀行業への新規参入表明が相次いでいる(表 1)。金融監督当局が異業種による銀行業参入について運用指針案をまとめたのを受けて¹、2001 年春までに新形態の銀行が少なくとも 4 つ誕生する見通しで、我が国の銀行業界も多様化の時代に入ることとなった。

これら銀行業への異業種参入については、①流通大手イトーヨーカ堂が設立を予定しているイトーヨーカ堂銀行のような ATM をコンビニ店舗に設置するコンビニ・バンキングという参入形態、②家電大手ソニーのソニー銀行(仮称)、伊藤忠商事らの出資を受けた日本電子決済企画のイーバンク銀行、独自自動車大手 BMW の BMW 銀行(仮称)のようなインターネット専門銀行による参入形態、③ソフトバンク・ファイナンスとスルガ銀行との戦略提携やソフトバンク・グループ、東京海上火災保険、オリックス 3 社連合による日本債券信用銀行の営業権譲渡問題²に見られるような既存銀行との戦略的提携あるいは買収³による参入形態、に分類できる。

こうしたコンビニ・バンキングや異業種によるインターネット専門銀行の設立が活発化するに至り、既存銀行もリアルネットワーク、バーチャルネットワークの両面からチャネ

¹ 飯村慎一「我が国銀行業への異業種参入を巡る制度改革について」『資本市場クォーターリー』2000 年夏号参照。

² なお特別公的管理下にある日本債券信用銀行の譲渡については 2000 年 2 月、3 社連合に譲渡に関する優先交渉権が与えられた。金融再生委員会と 3 社連合は当初 4 月末だった交渉期限を 1 ヶ月延長して譲渡条件の詰めを行ってきたが、5 月 31 日、金融再生委員会は交渉期限の再延長はしないと表明、3 社連合への優先交渉権は白紙に戻されたが、6 月 6 日、正式に 3 社連合に営業譲渡されることで決着した。

³ 1998 年にオリックスが旧山一信託銀行(現オリックス信託銀行)を買収した事例が最初である。

ル戦略の見直しを迫られている。

従来、既存銀行はインターネットをあくまで総合販売チャネル戦略（コールセンター、ATM ネットワーク、無人店舗、インストアブランチなど）の一手段として捉え、従来機能の拡充を粛々と進める一方で、コンビニチェーンとの戦略的提携や ATM 管理会社の共同設立など、ATM 設置を中心とするリアルネットワークの構築を急いできた。

しかし、さくら銀行が主体となって設立するインターネット専門銀行「ジャパンネット銀行」の誕生が具体化し、後述するように「みずほフィナンシャル・グループ」もインターネット専門銀行「em-town」の設立計画を明らかにしたことを受けて、既存銀行によるインターネット専門銀行の設立も活発化すると見られている。

表 1 異業種参入の状況と既存銀行の動向

	主体	出資者・参加者	銀行名/社名	銀行免許	設立時期	特徴
既存銀行	さくら銀行	住友銀行、日本生命、富士通、東京電力、NTT東日本、NTTドコモ、三井物産	ジャパンネット銀行(仮称)	打診中	2000年夏	預金、為替、小口無担保ローン。インターネット経由、iモード経由でのアクセス。インターネットプロバイダの「ニフティ」の顧客がベース。
	みずほフィナンシャル・グループ	—	em-town	—	2000年12月	em-townは、インターネット・バンキング専門支店、金融ポータルサイトの構築、ECコミュニティの3本柱で構成される。インターネット専門部門はem-town支店としてネット上で展開される予定。
異業種						
ネットワーク・ファインズ事業など	ソフトバンク・ファイナンス	—	スルガ銀行ソフトバンク支店	—	2000/4/17	スルガ銀行と提携し、オンライン専門支店を開設。ソフトバンク・グループの証券会社や小売業者とネット上で連携、貸出・預金業務などを提供。
流通	イトーヨーカ堂	東京三菱銀行、三和銀行、あさひ銀行、さくら銀行	未定	打診中	2000年中	セブンイレブンの約8000店舗にATMを設置し、ATM手数料を収益源とする。決済専門銀行が基本コンセプト。
製造	ソニー	さくら銀行(16%)、JPモルガン(4%)	未定	打診中	2001年中	さくら銀行とのATM提携、銀行設立時のノウハウ供与。預金・貸出・資金移動・決済業務を提供。ソニーの家電製品や音楽ソフトをネット販売する際の決済に利用。
その他	日本電子決済企画	伊藤忠商事、三井海上火災保険、大和生命など	イーバンク銀行	打診中	2001年1月	預金受入残高、1回の決済金額の上限を50万円、5万円とし、次世代携帯電話、自動販売機でも可。
外資	BMW		BMWジャパン銀行(仮称)	打診中	2001年中	BMWの車を購入した顧客を対象に融資や預金などの金融サービスを提供していく。

(出所) 各種報道より野村総合研究所作成 (2000年5月31日時点)

2) インターネット・バンキング戦略から総合的な e-ビジネス戦略へ

その「みずほフィナンシャル・グループ」は 2000年5月29日、①インターネット専門のバンキング部門(支店)、②金融ポータル、③e-コマース・コミュニティを軸に、それぞれ

れの事業がデビット・カードやクレジット・カードなど多様な決済サービスと連携する「em-town（エムタウン）」事業の立ち上げを発表した。同グループでは、第一勧業銀行、富士銀行、日本興業銀行が2000年7月にポータル事業会社を共同設立し、12月にem-town部門（支店）によるサービスを開始、当初目標顧客数を100万人に設定した。

①のem-town事業におけるバンキング・サービスは、本体で行うインターネット・バンキング・サービスとインターネット専業の事業部門であるem-town部門（支店）を区別し、後者は新たなブランドとして預金・ローン・振込・振替・ショッピング決済サービス等を提供していくこととした。新たな部門（支店）とすることで、既存のコスト体系に縛られずに利便性と独立性が追求できるという。この手法は、欧米銀が別ブランドでインターネット専門銀行を導入してきたのと同じ手法で⁴、今では既存大企業がインターネット事業を立ち上げる場合の定石となっている。

②の金融ポータル事業では、第一生命、朝日生命、安田火災、新光証券などのグループ会社や外部パートナー企業計19社による金融ポータルサイトの構築が目指されている。幅広い金融関連商品の陳列・販売を行い、本体のインターネット・バンキングサービスが提供するデビット決済機能と連携することによって、金融関連商品のワンストップ・ショッピングが実現されることになるという。

さらに③のe-コマース・コミュニティは、伊藤忠商事、全日本空輸、電通、マイクロソフト、ヤマト運輸など計42社の商品・サービスを一同に集めたショッピング・モールであり、個人消費者をターゲットに商品・サービスのワンストップ・ショッピングが目指されている。

従来のインターネット・バンキング戦略に留まることなく、e-コマースにおける収益機会を視野に入れた総合的なe-ビジネス戦略を鮮明にしたことが、他の既存銀行にない取り組みとなった。

こうした総合的なe-ビジネス戦略はその他の銀行グループでも活発化している。三和銀行など金融7社（興亜火災・三和銀・太陽生命・大同生命・つばさ証券・東洋信託銀・日本火災）で構成する「フィナンシャル・ワン」は2000年5月17日、インターネット上に7社共同のポータル・サイトを開設した。

開設時の共同サイトのサービス・内容は、①「フィナンシャル・ワン」ブランドの紹介、②各社ホームページへのリンクによる各社商品の紹介と案内、③フィナンシャル・プランニングに関する様々な情報提供を行うFP講座の開設、④金融市況情報、⑤金融用語の基礎知識などであるが、今後は、グループ総合口座の取り扱い、ライフ・プラン・シュミレーション・プログラムの提供、会員向けポイント・プログラムの提供などを予定しているという。

このように我が国の既存銀行もまた、欧米先進銀行と同様、e-コマースと結びついた総合的なe-ビジネス戦略を構築・実践する段階へと移行しはじめた。

⁴ 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年秋号参照

2. 米国銀行業界における最近の動き

1) 大手米銀の巻き返し

一方、米国の様々な業界でインターネット・ビジネスが発展するにつれ、米国インターネット・バンキング市場にもいくつかの変化が起きている。

表2は米ゴメス・アドバイザーが公開しているクォーター・ベースのランキング表であるが、1999年(夏)以来、総合ランキングが激しく変動していることがわかる。

表2 米国インターネット・バンキングのランキング推移

名称	1999夏	1999冬	2000春		総合・分野別ランキング(2000年春)					インターネット ネット専門 銀行
	総合ラ ンキン グ	総合ラ ンキン グ	総合ラ ンキン グ	評価	使い勝 手	安全性 と質	情報量	顧客リ レー ション	総費用	
1 Security First Network Bank	1	1	1	S	12	28	7	11	5	●
2 Bank One	7	11	2	U	2	16	5	1	49	
3 WingspanBank.com	-	2	3	D	5	6	17	18	15	●
4 Wells Fargo	2	3	4	D	2	30	15	2	33	
5 Compubank	9	5	5	S	37	1	29	6	7	●
6 First Internet Bank of Indiana	10	4	6	D	26	46	12	3	10	●
7 Citibank	4	8	7	U	16	7	10	16	23	
8 Huntington	5	14	8	U	8	3	6	27	34	
9 Citi f/I	-	16	9	U	12	55	9	12	8	●
10 everbank.com	-	10	10	S	31	2	41	5	6	●
11 Bank of America	8	9	11	D	8	25	19	14	21	
12 Key Bank	-	20	12	U	5	7	2	17	56	
13 Net.B@nk	3	7	13	D	16	56	8	13	14	●
14 Ohio Savings Bank	11	6	14	D	28	10	11	15	30	
15 First Union	19	-	15	U	31	43	4	8	24	
16 USABancShares.com	-	18	16	U	31	22	28	25	3	●
17 BankDirect	-	19	17	U	19	11	39	39	4	●
18 American Express	-	13	18	D	8	54	14	28	17	●
19 FleetBoston	-	15	19	D	12	57	1	4	52	
20 US Access Bank	14	-	20	U	26	50	20	34	1	●
21 Directbanking.com	-	12	-	D	-	-	-	-	-	
22 Chase Manhattan Bank	-	17	-	D	-	-	-	-	-	
23 Salem Five Cents Savings Bank	6	-	-	-	-	-	-	-	-	
24 Crestar Bank	12	-	-	-	-	-	-	-	-	
25 BankBoston	13	-	-	-	-	-	-	-	-	
26 Waterhouse National Bank	15	-	-	-	-	-	-	-	-	
27 Commerce Bank N.A.	16	-	-	-	-	-	-	-	-	
28 Wachovia	17	-	-	-	-	-	-	-	-	
29 First Tennessee	18	-	-	-	-	-	-	-	-	
30 TeleBank	20	-	-	-	-	-	-	-	-	●

注)ランキングは全米58社中トップ20位を中心に記述。U:ランクアップ、D:ランクダウン、S:ランク維持

(出所) ゴメス・アドバイザー資料より野村総合研究所作成

2000年(春)のランキングにおける上位20傑で見ると、1999(夏)～(冬)でランクを上げたのは13行、そのうち初めて20傑入りしたのが10行となった。1999(冬)～2000(春)でランクを上げたのは9社で、2社が上位20傑圏外へと評価を下げた。この1年で様々な銀行がインターネット・バンキングに注力したためイノベーションが進展し、インターネット・バンキング市場の様相が大きく変化したものと言えよう。

さらに、1999（冬）および2000（春）の総合ランキングの特徴を指摘すれば、ウィングスパン・バンクのような優れた金融ポータルを目指すインターネット専門銀行が出現したこと、シティグループ、バンク・ワン、チェース・マンハッタンなどの大手マネーセンター・バンクが技術的な側面から巻き返しを図っていることなどを指摘できる。

注意しなければならないのは、このランキング表がホームページの使い勝手や情報量などを評価しているだけで、実際の獲得口座数やインターネット専門銀行の収益性などを評価しているわけではない点である。従って、サイトの技術力で優位に立つインターネット専門銀行が上位20傑の11社を占めるに至っている。

しかし、インターネット・バンキング市場の状況を把握するためには、バンク・オブ・アメリカが既に200万口座を獲得し（1999年12月時点）、シティグループ、バンク・ワン、ウェルズ・ファーゴなども百万口座以上を獲得している状況も勘案して、大手米銀がサイト技術のみならず顧客ロイヤリティの獲得や顧客の囲い込みという戦略上の問題からもレベルアップを図ってきている現状に注目すべきであると言えよう。

2) インターネット専門銀行の動向

これまで高い評価を受けてきたインターネット専門銀行など先駆的なインターネット・バンカーも、大手米銀が技術的にも戦略的にもキャッチアップを図り、いくつかの強力なライバルが出現するなか、顧客獲得あるいは顧客維持についてその戦略の見直しを迫られている。

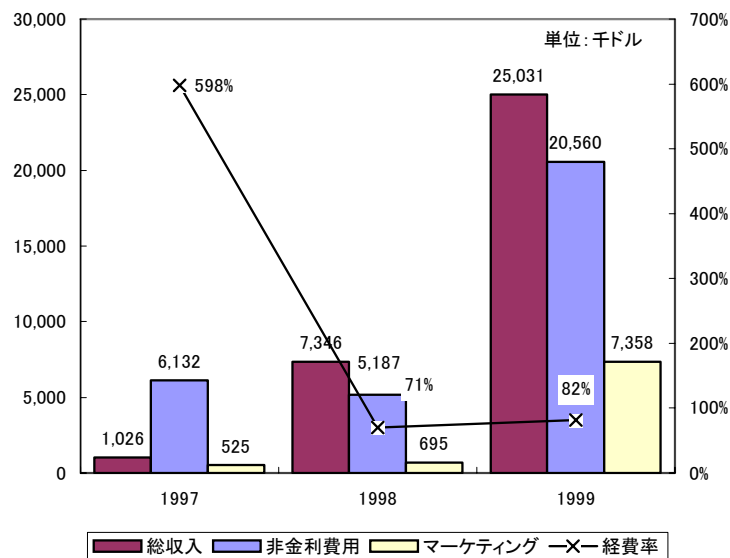
インターネット専門銀行のNetB@nkは約8万件（2000年3月時点）、Security First Net Bank（SFNB）も約6万件と大手米銀の獲得口座数には遠く及ばないなか、財務体質の改善や顧客維持策の重要性が指摘され始めている。

こうしたインターネット専門銀行の戦略見直しは、マーケティング・コストの急増に象徴的に表れはじめている。図1は、NetB@nkの総収入、経費、経費中のマーケティング費用の推移を示したものであるが、1999年の経費率は総収入の82%と前年度より11ポイント上昇している。その原因は、1998年度は総費用の13%に過ぎなかったマーケティング費用が、1999年度に7,358千ドルと総費用の36%を占めるに至ったからである。大手米銀が市場を席卷しはじめたなか、NetB@nkは、コールセンターの24時間対応、預金口座の動きがリアルタイムで通知されるシステムの構築、携帯電話対応の整備、と顧客維持対策を強いられていたのである。

もちろん、同行の収益状況は他のインターネット専門銀行に比べれば好調である。しかし、既存大手米銀の経費率がバンク・オブ・ニューヨークで41.7%、シティグループが52.0%、時価総額上位20行平均で58.1%であることを勘案すれば⁵、同行の経費率82%が大きいのは明らかである。IT技術の粋を集めたインターネット専門銀行であっても、顧客を集め、そ

⁵ 飯村慎一「米国商業銀行業界の決算概況（1999）」『資本市場クォーターリー』2000年春号参照

図1 NetB@nkの総収入・非金利費用・マーケティング費用の推移



(出所) 同行アニュアルレポートより野村総合研究所作成

の維持を図りながら成長を確保するためには、一定のコスト負担は避けられないのである。

株価が1999年最高値の1/6にまで低下するなか(図2)、NetB@nkでは支店を持つ必要性について語るようになってきているといわれ、明らかに戦略転換を迫られつつある。

図2 NetB@nkの株価推移



(出所) NASDAQ

前掲ランキングで連続トップの座を維持する SFNB や Compubank など戦略の見直しを進めていると言われ、表3のように、保険など業容の拡大に向けた戦略的提携が相次いでいる。

表3 主要インターネット専門銀行の最近の動向

銀行名	最近の動向
SFNB	1995年10月に設立されたインターネット専門銀行でロイヤル・バンク・オブ・カナダ傘下。プリズム・フィナンシャル・コープの買収で、インターネット・オンリーとリアル店舗のシナジーを目指す。
NetB@nk	2000年3月に退職年金業務を追加。5月、フィデリティ・インベストメントのinsurance.comと提携し、保険情報へのアクセスが可能に。資産規模は1,257百万ドル(1999年12月)
Telebank	1999年9月現在で、口座数100,000、預金残高20億ドル以上。2000年1月、E*Tradeグループと合併しE*Trade Bankに衣替え。
Compubank	2000年4月、GEと戦略提携し、GE Financial Networkの顧客にCompubankのサービスを提供。その他の戦略的パートナーには日本のソフトバンク・ファイナンス、GE Financial Assurance、ゴールドマンサックスなどと1998年に提携済み。
WingspanBank	バンク・ワンが1999年5月に設立したインターネット専門銀行。オンライン・プロカレッジや多くの金融商品を提供。ビル・ペイメント・サービス機能は最高水準だが、\$2,500以下の預金レートは競争力に欠ける。

(出所) 各社資料より野村総合研究所作成

SFNB を 1998 年に買収している加ロイヤル・バンク・オブ・カナダは、2000 年 3 月に米国内に 150 店舗を有する住宅モーゲージ会社 Prism Financial Corp.を買収し、SFNB の商品をクロスセルする戦略を採り始めたと言われている。インターネット・オンリーの SFNB だけでは収益拡大が望めず、商品のクロスセルやリアル店舗の併用に重点を置いた戦略へと転換しつつある。

また、Compubank は業容拡大のため、ターゲット市場を個人消費者市場から企業間取引市場へと移し始めている。個人消費者より企業を顧客に取り込むことの方が容易であるとされ、同行では eCommPay という支払用ソフトを使って企業間電子支払サービスの強化に乗り出している。USABancshares.com も B2Banc.com を開設して、企業間電子商取引を行う企業に対して商品・サービスを提供する動きを見せている。

さらには、金融ポータル企業の傘下に入る事例も現れた。E*Trade に買収された Telebank は 2000 年 4 月、E*Trade bank に衣替えしたのち、インターネット専門銀行としてはじめて海外へ進出することを発表している。業容拡大やターゲット市場の変更を行わなければ収益の確保がままならなかったことが理由であるとも指摘されており、米国のインターネット・バンキング市場は大きな転機を迎えつつある。

このように、インターネット・オンリー企業は、将来の成長期待だけで市場の評価を得られる環境が遠のきつつあるだけに、ビジネス・モデルの新しさばかりでなく、採算性の確保が重要な経営課題となりつつあるわけである。

3) e-コマース戦略へシフトする大手米銀

(1) 拡大する企業間電子取引市場

企業-消費者間電子取引市場であるインターネット・バンキング市場は確実に拡大を続けていると言われるが、現在爆発的な拡大を遂げているのが企業間電子取引市場である。

米国企業間電子取引市場については、過去2~3年の間で大きな伸びを示している。米フォレスター・リサーチ社が2000年2月に発表した市場予測によれば、2001年には米国企業の71%が企業間電子取引への対応を進め、2004年までにその市場規模は2兆7,000億ドルに達するとしている。1998年の市場規模予測が430億ドル、1999年が同1,090億ドルであったことを勘案すればその急成長ぶりがわかる。さらに、1999年時点の企業-消費者間電子取引市場が約200億ドルの規模であったことを考えれば、その市場規模の大きさも理解できよう。

(2) 大手米銀のスタンス変化

企業間電子取引市場が拡大するなか、インターネット・バンキング市場で一定の地位を確立した大手米銀は企業間電子取引市場へと軸足を移しはじめている。

大手米銀がこの企業間電子取引市場に注目しているのは、この市場でe-マーケットプレイスとも言われる業界専門市場や総合モールが数多く誕生してきていることが背景にある。企業間電子取引市場の勃興期では、イントラネットを利用して特定の1社との取引をオンライン化していたが、ここ数年で食品、自動車部品、医療機器、不動産など主要業界で続々とe-マーケットプレイスが形成され、さらに総合モールとして発展を遂げてきている。

大企業を中心に企業のトレジャリー機能の集約化が進む一方、大手米銀の決済サービスを通じたe-コマースへの関与は保守的だった。そのため企業は小切手による決済手段の煩わしさを排除すべく、クレジットカード会社等との提携による決済手段の確保で対応してきた。決済サービスにおける新たなライバルの出現、大企業取引の縮小、e-マーケットプレイスや総合モールの誕生などが、大手米銀をして決済サービス確保に向かわせている要因となったと見ることができる。

表4は各種報道を元に大手米銀によるe-コマースへの取り組みを整理したものである。シティグループは2000年2月、チェース・マンハッタンがデロイト・コンサルティングと共同で資材調達関連サービスの新会社を設立すると発表したのに続いて、資材購買サービス会社大手Commerce.oneと提携して電子商取引ポータルを構築すると発表した。また、バンク・オブ・アメリカはやはり資材購買サービス会社Ariba社と提携して、電子商取引ポータルBank of America marketplace LLCのを創設に着手している。

このように、シティグループ、チェース・マンハッタン、バンク・オブ・アメリカ、ウェルス・ファーゴ、ファースト・ユニオンなどの大手米銀は資材調達サービスのマーケット・プレイスや総合モールを設立して決済サービスと新たな収益機会の確保を目指してい

るわけである。

表4 大手米銀のe-ビジネスへの取り組み状況

銀行名	eビジネスへの取り組み状況	銀行名	eビジネスへの取り組み状況
シティグループ	e-Citiの他にCommerce.oneと提携して企業間電子取引市場の構築に着手。Bottomline Technologiesと提携して、企業間電子請求サービス、決済サービスを構築。e-Citiを補完する組織としてe-Consumerとe-Businessを新たに設置。	ウェルス・ファースト	1999年9月に導入された小企業向けサービスe-Storeを拡張し、中堅企業向けマーケティング・サポート機能を充実させている。個人間支払いサービスについては、eBayとの合弁会社Billpointに投資。チェース、ファーストユニオンとともに個人支払いサービスのためSpectrumを形成。
チェース・マンハッタン・コーポレーション	1999年6月にChase.comを設立。2000年2月には、デロイト・コンサルティング社と共同で、インターネットを通じた資料やサービスの調達を支援する新会社を設立すると発表。2000年3月にはTradeOut.comと提携し、オンライン在庫処分市場を形成。個人間支払いサービスはSpectrumをコンソーシアム。	ワコビア	電子購買システムの開発会社Clarus Corpに500万ドルを出資。中小企業取引先向けに同行ブランドのマーケットプレイスを形成する予定。
JP.モルガン	2000年1月に債券ディーラー向けプラットフォームを構築するMarketAxessを設立、3月には他社と共同でSecurities.Hubを開設しインキュベーター組織LabMorganと連携。関連会社や金融ベンチャーに出資しIPOを狙う。債券トレーディングをワイヤレスで行うSynDirectを発表。	キーコープ	インターネット購買ポータルAriba INC.と提携。
バンク・オブ・アメリカ	個人間電子支払いサービスに対応するためCheckFree株式の16%を取得、オンライン請求書決済を同社に外注(同社は請求書電子化サービスプロバイダで同業界2位のTranspointと合併している)。Ariba社と提携して電子企業間取引の新会社Banc of America Marketplace LLCを設立。BroadVisionと提携してB2Eビジネスも展開。	メロン・フィナンシャル	電子商取引事業に投資するため新部門Mellon Venturesを設置。
フリート・ボストン	インターネット・ストラテジー・グループを設置。個人間決済については2000年3月にTradesafe.comと提携し、面識のない個人間の取引に利用が可能となる。	ファースト・ユニオン	チェースの関連会社Intelisys Electronic Commerce Inc.と提携し。企業間電子取引市場に参入。チェース、ウェルス・ファーストと組んで個人支払いサービスのSpectrumを形成。電子請求書の発行と決済についてはTradelinks Service Martを始動させている。
バンク・ワン	個人間電子支払いサービスとしてeMoneyMailを導入。		

注)各行のサービス内容は2000年5月時点までに報道されたものからピックアップ。

(出所) アメリカン・バンカー誌などより野村総合研究所作成

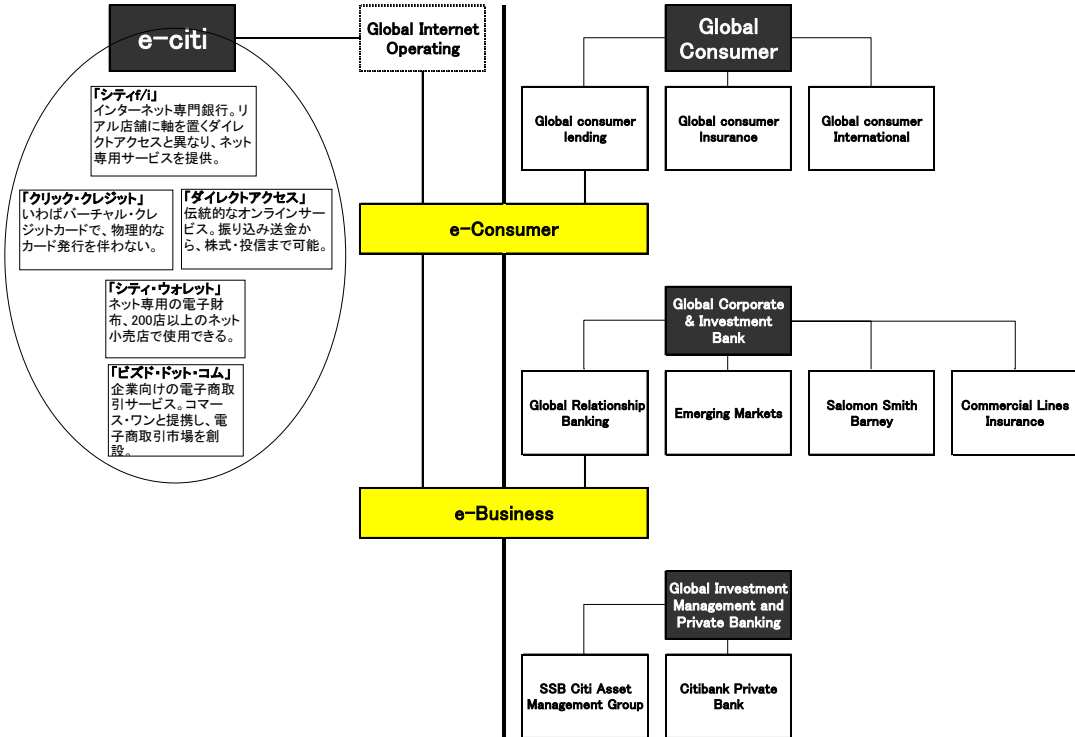
(3) インターネット戦略と全社的戦略の整合性

こうした戦略転換はマネジメント面の改革にも現れている。従来、大手米銀では、バンク・ワンが別ブランドでウィングスパン・バンクを開業したり、チェース・マンハッタンがChase.comを、JP.モルガンがLabMorganを設置してきたように、インターネット・ビジネスへの対応については本体とは別ユニットあるいは別ブランドでアプローチする手法がとられる傾向が強かったが、なかには全社的な戦略としてコミットしていく銀行も現れている。

シティグループでも従来はe-Citiを中核として別ユニットで対応を図ってきたが、2000年3月、上級役員で構成されるインターネット・オペレーティング・グループ(委員会)を設置したほか、新部門e-コンシューマー部門とe-ビジネス部門を創設し、本体の消費者

銀行業務部門と法人取引部門が e-Citi を補完する体制を整えることとした (図3)。

図3 シティグループの組織体制



(出所) アニュアルレポートおよび各種報道より野村総合研究所作成

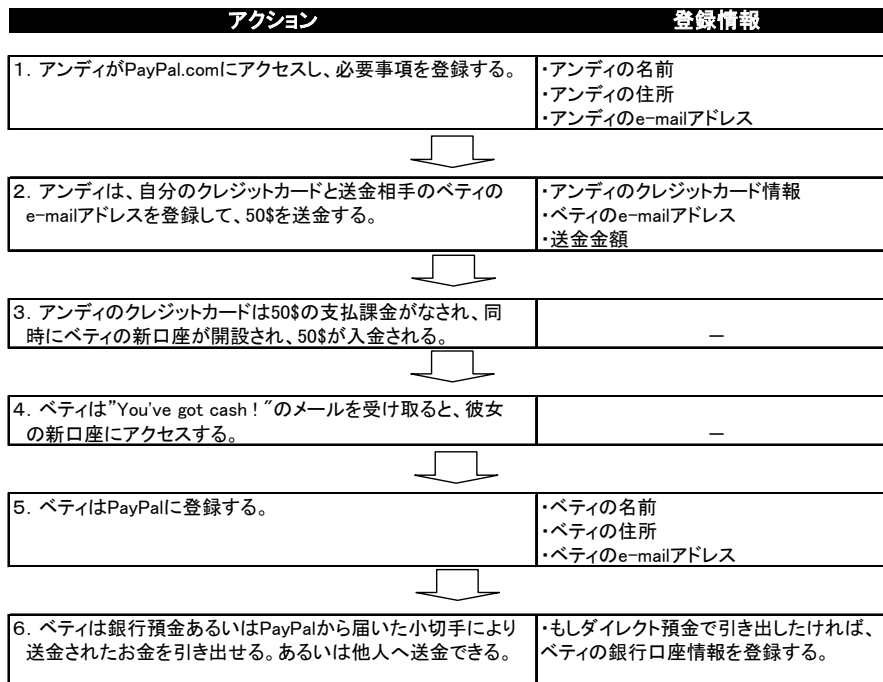
インターネット・オペレーティング・グループの新設の目的は、シティグループのインターネット戦略上の責任を e-Citi と銀行部門に均等に配分することにあるとされ、e-Citi の位置づけを明確にするとともに、グループの総力を上げてインターネット戦略を積極化させる方向感を示したものと評価されている。別会社ソロモン・スミス・バーニーもインターネット・オペレーティング・グループと協力してインターネットの資本市場への有効活用について検討を重ねることになるという。

なお、シティグループは 2000 年 6 月、e-Citi の下で展開していたインターネット専門銀行 Citi f/I を、本体で運営しているオンライン・バンキング「ダイレクト・アクセス」と統合することを決定した。インターネット専門銀行の採算性が合わないことから、本体の一般顧客と統合することを決定したという (アメリカン・バンカー誌 2000 年 6 月 27 日号)。

(4) 個人間電子取引市場への注力

さらに、大手米銀は個人消費者間電子取引市場への取り組みにも積極的である。個人消費者間電子取引市場では、約 600 万人の登録ユーザーを抱える eBay などに代表されるオークション・ビジネスの勃興によって、個人間の代金決済の仕組みを提供することに鎬が削られている。

図 4 PayPal.com の個人消費者間電子決済の仕組み



(出所) 同社ホームページより野村総合研究所作成

個人消費者間電子取引市場では、X.com や PayPal.com といった金融ベンチャー企業が「ウイルス・マーケティング」といわれる口コミ的な広がりでも人気を集めてきた。両社は合併して110万人の顧客を有しているほか、ファースト・ウェスタン・ナショナル・バンクを買収して銀行免許を取得し、インターネット・バンカーとしても注目を集め始めている。

このサービスの中心は図4のように電子メールで決済取引が完結することにある。サービスの手軽さと無料サービス化とが相まって、個人消費者を魅きつけてきたわけである。

しかし、この個人消費者間電子取引市場についてもチェース・マンハッタン、ウェルズ・ファargo、ファースト・ユニオンがオーナーとなって創設された Spectrum、バンク・オブ・アメリカが大株主となっている Checkfree 社によるオンライン請求サービス、バンク・ワンの eMoneyMail など次々に大手米銀が参入しはじめ、競争が激化している。

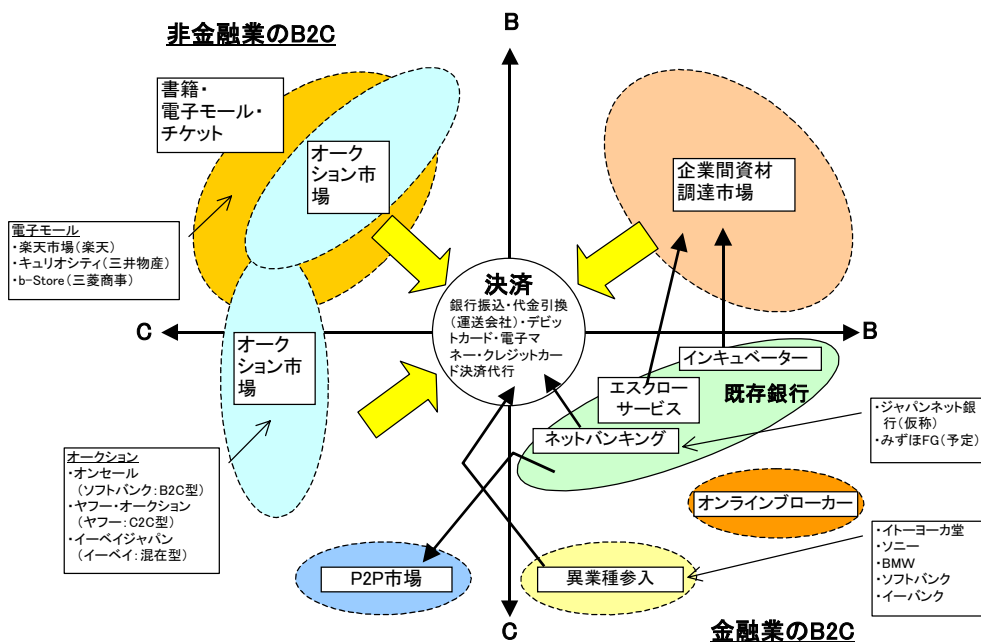
3. 銀行業の e-ビジネス戦略

1) 銀行業における e-ビジネスの潮流

このように日米銀行業の動向を見てくると、徐々に単純なインターネット・バンキング戦略から e-コマース戦略あるいは総合的な e-ビジネス戦略へと軸足を移し始めていることがわかる。このことは、従来型インターネット・バンキングという合理化中心のいわば保

守的な戦略から e-コマースへの関与を通じて新市場の創出や新規顧客の獲得を図るいわば積極的な戦略へと転換しつつあることを示している。

図 5 e-コマース市場と銀行業の関与



(出所) 野村総合研究所作成

こうした潮流のなかで伝統的銀行業は e-ビジネスとの接点を見つけ新たな成長ルートを確認しようとしているが、特に我が国の銀行業では、e-ビジネスにおける成功体験が少ないだけに、どのようなかたちで進展が見られるのか不透明な点は多い。

そこで以下では、我が国にもインターネット専門銀行が誕生する折でもあり、インターネットを介したリテール戦略の留意点やホール・セール戦略の可能性を検討することとした。

2) 伝統的リテール銀行業務の低収益性と顧客セグメンテーション

米国ではリテール・マーケットでの競争激化によって、伝統的リテール銀行業務の低収益性が指摘されている。一方、我が国の銀行業でも、大企業マーケット、ミドル・マーケット、リテール・マーケットにおける各顧客層の収益性の違いを認識せず、一律に同じビジネス・プロセスを有してきたことから、コスト配分が効率的になされてこなかった⁶。今後、各行がリテール・マーケット主戦場とみなし競争が激しくなっていけば、早晚その低

⁶ 淵田康之・飯村慎一「金融ビジネスのスケール、スコープ、スキルーメガバンク成功の条件」『資本市場クォーターリー』1999年秋号参照

収益性が浮き彫りになると考えられる。

リテール・ビジネスからの収益を極大化させるためには、顧客セグメンテーションを明確にし、顧客データを蓄積し、CRM（Customer Relationship Management）技術を駆使して、収益性の高い顧客層にはより有利な商品・サービスを、収益性の低い顧客層には必要最低限のサービスを提供するなどの施策が重要だと指摘されている。

従来、伝統的銀行業は顧客の平均収益性に着目し、この平均水準を上昇させることに腐心してきたが、業界内の競争激化やオーバーレンディング、企業の資金調達手法の多様化などの環境変化によって、この平均収益性の上昇が困難になってきている。そこで、顧客層の収益性を精査することによって、平均収益性を上回る顧客層の維持・拡大を目指そうと、その戦略を転換する必要に直面しているわけである。

3) インターネット取引顧客は高収益か、低収益か

一方、インターネット取引顧客の収益性は伝統的リテール顧客よりも高いと信じられている。表5は、フリート・ボストンが公表したデータであるが、インターネット取引顧客の収益性がインターネットと店舗を併用する顧客のそれよりも高いことを示している。

このデータは様々な収益性を持つインターネット取引顧客層の平均収益性を比較した結果であることに注意が必要である。ここでは、インターネット・オンリー顧客の収益性の分布図が不明で、誰が収益性が高く、低いかわからないのである。しかし、顧客セグメンテーションを行い、セグメント毎に営業戦略を立てるためには、インターネット取引顧客のなかで収益性の高い層と低い層の割合がどうなっているのか、これを把握することが重要となる。

表5 フリート・ボストンにおける利用タイプ別収益性比較

	(単位:ドル)	
	インターネット・オンリー顧客	インターネットと店舗併用顧客
預金残高(平均)	12,058	18,723
貸出残高(平均)	2,258	3,399
収入合計	690	1,018
コスト	282	534
収益	113	91

(出所) アメリカン・バンカー誌 (1999年10月6日)

First Manhattan Consulting Group の調査によれば、①インターネットを介したリテール銀行顧客と店舗等を利用した伝統的リテール銀行顧客では、前者の方が平均的な収益性レベルが高い、②しかし、その構成を見ると実にインターネット顧客の70%は損益上マイナスで、残り30%の優良顧客が損益上プラスであった、③その損益上プラスであった30%の優良顧客の収益性は伝統的リテール優良顧客の収益性より高かった、④そのために、インタ

インターネット顧客の平均収益性が伝統的リテール顧客の収益性を上回ることとなった、と報告している⁷。

①や④についてはフリート・ボストンの公表データと同じことを示唆しているが、重要な示唆は②と③の顧客ポートフォリオである。つまり、インターネットを介したリテール顧客の大部分は低収益性を特徴に持つ顧客層であるということである。もしこの調査結果が本当であれば、銀行がインターネット顧客の平均的収益性の高さだけに注目してインターネット顧客を盲目的に拡大させた場合には、むしろ不採算顧客を掴んでしまう確率が高まり、結果として全体の収益性が悪化してしまう可能性が高いことを示唆しているのである。

従って、インターネット専門銀行の収益性を高めるためには、顧客ポートフォリオに占める優良顧客の割合を引き上げることが理想的で、不採算なインターネット顧客はできる限り排除することが求められるのである。そして、これを達成するためには、インターネット取引顧客のセグメンテーションを実施し、採算性に合わせて商品・サービスを提供し、不採算ラインを改善させるか、排除するか、収益性の高い顧客層からさらに厚いマージンを獲得していくことが求められているのである。

4) インターネット取引顧客のタイプ分け

従って、インターネット・バンキングやインターネット専門銀行で収益拡大を図ろうとすれば、より顧客タイプの識別が重要となってくる。First Manhattan Consulting Group の調査の示唆をさらに発展させれば、顧客のタイプには次のような区分が考えられる。

- ①低価格さのみを追求する価格感応度の高い顧客層で、例えばオンライン・ブローカーを利用する人々によく見られ、インターネット取引顧客の最大層を構成する。
- ②低価格よりも時間や利便性をより重視する顧客層で、例えば身近な銀行や既存の取引銀行を選択する人々である。
- ③客観的なアドバイスを重視する顧客層で、例えばリサーチ情報の価値そのものを重視する人々である。
- ④価格が高くても気にしないが、その他大勢とは違う個別の対応を好む顧客層で、例えば富裕層やVIP扱いに価値を見いだす人々である。

顧客セグメンテーションの重要性を勘案すれば、これらの顧客の行動様式を見抜き、顧客タイプに応じた商品やサービスを提供していくことが採算向上のための重要なポイントとなるわけである。

通常、インターネット専門銀行は高い預金利率と低い貸出利率を売り物にしているため、上記①の価格感応度の高い顧客が最大顧客層となっていると考えられる。しかし、この顧客層が必ずしも採算の最も高い顧客層とは限らないのである。

⁷ KINZAI FINANCIAL REPORT No.428

表6 日米インターネット専門銀行の商品設定状況

米国での機能	米国インターネット専門銀行					左記「米国での機能」の調整を施した項目	インターネット専門銀行			
	SFNB	ネットバンク	テレバンク	コンピュータバンク	ウイングスバンク		ジャパンネット銀行(仮称)	ソニー銀行(仮称)	イーバンク銀行	BMW銀行(仮称)
小切手決済口座	●	●	●	●	●	決済性預金	●	●	●	●
貯蓄口座	●	●	●	●		定期預金	●	na		na
ATM利用	●	●	●	●	●	ATM利用	●	●	●	na
クレジットカード利用	●	●			●	クレジットカード利用	●	na		na
ローン商品					●	ローン商品	●	●	●	●
ホームエクイティローン		●	●		●	住宅ローン	●	na		
CD	●	●	●	●	●	iモード(携帯)アクセス	●	na	●	na
住宅モーゲージ情報		●	●		●	保険		●		
投資サービス						証券		●		
市場データ情報		●			●	リース商品				●
手数料検索情報		●			●	ターゲット顧客:一般個人	●		●	
オンライン・トレーディング		●			●	ターゲット顧客:本業 (注)本業の製品購入者向け		●		●
自動車保険					●	電子マネー対応	na	na	●	
ホームオーナーズ保険					●	デビットカード対応	na	na	●	
生命保険					●	注)ソニー銀行(仮称)は、ジャパンネット銀行(仮称)とは異なるマーケットをカバーすると公表している(さくら銀との出資関係あり)。				
健康体保険				●						
小切手支払サービス		●		●	●					
フィナンシャル・プランニング		●			●					
投資ツール		●			●					

注)米国の機能は1999年5月時点。我が国の新規参入銀行の機能は、公表資料、報道資料よりの推定。

(出所) 各行ホームページおよび各種報道より野村総合研究所作成

従って、インターネット専門銀行が顧客セグメントに応じた販売方法を採用することができるのであれば、何も全ての商品をインターネット販売する必要はなく(表6)、どの顧客層にどんな商品を提供するのかにフォーカスをあてて戦略を練ることが重要となるわけである。

つまり、上記①のタイプの顧客層をターゲットにする限り、インターネット専門銀行の方が伝統的リテール銀行店舗よりも優位性が認められるかもしれないが、②のタイプをターゲットにするのであれば、伝統的リテール銀行店舗を利用させることが適切なはずである。このことは、顧客タイプに応じて伝統的リテール銀行店舗やインターネット専門銀行を併用することの方が、より広い顧客層にきめ細かく対応することができると思われるのである。

先述したように、大手米銀が伝統的銀行業務とインターネット専門銀行を併用して顧客を魅きつけている一方で、NetB@nkなどのインターネット専門銀行が戦略転換を迫られ、一人あたり収益性を高めるための顧客維持対策に注力せざるを得ないのは、こうした理由によるとも考えられるのである。

5) ホールセール戦略：重視される事業プロセスへの関与

一方、インターネットを通じたホールセール(企業間電子取引市場)戦略は、新市場や新規顧客を獲得できれば非金利収入拡大の可能性が高まる分野であると考えられている。

従来、伝統的銀行業は、企業活動における調達→開発→生産→マーケティング→販売→物流→サービスといったヴァリューチェーンのなかでも調達段階や販売段階における代金支払・代金回収といった決済サービスに限定関与し、それ以外の開発・生産・物流・サービスといった企業活動についてはほとんど関与してこなかった。その意味では、現在模索されている銀行業の e-コマース戦略の一つには、これら諸段階のどこまで深く関与できるかに重点が置かれている。

また、製造業ではメーカー→卸→小売→消費者のプロセス改革がメーカーと小売間の情報直結によるサプライチェーン改革が進行しつつある。メーカーの販売予測、卸の仕入れ計画や在庫計画、小売の仕入れ計画・在庫計画・物流計画などが直結しようとしているのである。小売は消費者の購買代理人という役割を担っていることから、ネットワークを介してまとまった購買力を持つコミュニティが形成される可能性があるという。こういったコミュニティ形成過程で銀行業が情報・商材・企業の斡旋を行って関与していくことも考えられよう。

米国では、例えば、チェース・マンハッタンが TradeOut.com と提携してオンライン在庫処分市場を形成し、顧客が在庫品の余剰分を処理し換金できる仕組みを提供している。この市場によって、法人顧客は、コスト削減が実現でき、流動性を高めることで運転資金をより効率的に利用できるメリットがあるという。まさに企業活動の在庫管理と財務管理を結びつけたアイデアであり、チェース・マンハッタンがこうしたコミュニティのホスト役を担うことによって売り手と買い手のマッチングを迅速に行おうとするものである。

また、ドイツ銀行では、1999年にグローバル・テクノロジー・サービス部門を新設し、e-コマース戦略に対応しているが、その眼目は企業の業務プロセスの受託にあるという。銀行内のシステム・人材・管理ノウハウを駆使して、企業間の商品受発注情報のフォーマット変換や、請求書の印刷代行、発送代行、労務管理や給与計算代行などを受注しているという。いわゆるシェアド・サービスの実践である。

このように欧米の先進銀行では、そのホールセール戦略として、①自社グループ金融商品を陳列・販売する金融ポータル設置、②e-マーケット・プレイスや総合モールなど顧客企業のコミュニティを形成し消費者向け商材斡旋を推進、③企業の業務プロセスの受託、といった形態で e-コマースへの関与を強め、新たな収益機会を探りはじめたのである。

しかし、こうした企業プロセスへの関与を強めるにしても、どのようにして銀行業が収益性を高められるのかはつきりしないという指摘もなされている。コミュニティ・ホスト的な役割を担うことが、どこまで銀行業の本業との間でシナジー効果があるのか不透明であるからである。

銀行業にとっては始まったばかりの新たな役割だけに、今後解決していく問題が多そうであるが、欧米の主要銀行による e-コマースへの関与は、新たな銀行ビジネスとして大きな期待が寄せられているわけである。

4. 今後の課題

今後誕生する我が国のインターネット専門銀行については、いくつかの問題点が指摘されている。第一は、貸出業務を行った場合の回収方法をどのように行うのかという指摘であり、第二は、高金利預金を提供する以上、親銀行とのカニバリゼーションが発生するため、十分な運用商品を設定しなければ収益性を確保できないという指摘である。収益の確保に向けては至極当然な指摘である。

3.で説明した考え方に基けば、これらの指摘に対する答えはやはり顧客セグメンテーションの明確化に尽きることになる。

例えば貸出サービスを提供した場合、インターネット取引顧客の借入希望者全員が必ずしも優良な顧客ばかりではない。非対面であることを最大の理由にして借入を希望するインターネット顧客のなかには、いずれデフォルトし、不採算顧客となる可能性が高まる顧客が混在しているかもしれないのである。従って、こういったリスクをどのように見極めるかが肝心なのであり、入り口審査とモニタリングが上手にできないと回収コストは高くついてしまう。

また、運用商品を豊富に設定すれば収益が上がるわけでもない。これまで説明した考え方による限り、インターネット顧客の特性に応じて商品を設定すべきなのであり、店舗への誘導を行う顧客層、コールセンターで済ませる顧客層などを明確に分けることが総合戦略上極めて重要である。顧客リスクの分散を図り、顧客の収益性とチャネルの選択、コストのかけ方について上手にポートフォリオを組むことが重要なのである。

こうした戦略的、選択的にチャネルを使っていかなないと、インターネット専門銀行が期待通りの集客が伴わない場合に、過度な宣伝やマーケティングのジレンマに陥り、大きなコスト負担を招く可能性が高まってしまうのである。

インターネット取引顧客を扱う金融サービス業にとって、どの顧客層にどんな商品を提供するのかにフォーカスをあてて戦略を練ることは、既存の金融サービス業以上に重要である。インターネット取引顧客の特性を十分に把握したうえでインターネット専門銀行の位置づけを明確にし、確実に収益を確保できる仕組みを作ることが求められている。

(飯村 慎一)