

金融ポータル構築に乗り出した米国大手金融機関

－第二フェーズに入ったインターネット金融取引－

インターネット上の金融取引は、概して特定商品に特化し、利便性・価格優位性を強調する新興企業が牽引役となって急成長した。ところが99年中頃から、これら新興勢力を無視出来なくなった大手金融機関が、インターネットを戦略部門として見直す動きが顕著になった。これら大手金融機関の多くは、「金融ポータル」の構築を標榜しており、ポータル業者やオンラインで先行した新興企業と共に、新たな競争を繰り広げようとしている。

1. 金融ポータルとは

ポータルは、様々な業者からの情報を集約したり、他のサイトへのリンクを張るウェブ・サイトを指し、「入り口」としての役目を果たす。ポータルとしては、検索エンジン系のヤフーや、インターネット・サービス企業のAOL、ソフトウェア会社のマイクロソフト社¹等のサイトが知られているが、これらは広範な情報を集約しているため、一般ポータル（generic portal）、水平ポータル（horizontal portal）等と呼ばれる。

これに対し、より特定のテーマに特化する代わりに、その中身の充実度でユーザを惹き付けようとするサイトを垂直ポータル（vertical portal）と呼ぶ。特に最近では、ターゲットとするユーザのニーズを全て一カ所で満たす「最終目的地」になるという意味合いを込めて、「デスティネーション・サイト（destination site）」を志向するようになってきた。

金融ポータルは、垂直ポータル的一种で、資産管理ソフト会社最大手イントゥイット社のクイッケン・ドット・コム等がある。また、上記一般ポータルの金融エリアが充実してきた他、特定商品のスクリーニングや見積もりも提供する情報・商品集約業者（consolidator、aggregator等と呼ばれる）、「ポータル化」を標榜する金融機関サイト等も、広義の金融ポータルと捉えられるようになりつつある²。特に99年半ば以降は、大手金融機関による金融ポータル構築の動きが相次いだ（表1）。

¹ マイクロソフト社は、インターネット接続サービスMSN、資産管理ソフト・マネー等も提供している。

² ポータルは、基本的に広告収入を得るが、金融機関のサイトの多くは、自社商品の販売促進が最終的な目的となっているため、厳密な意味でのポータルではないとの見方もある。

表1 金融ポータル化の動き

	大手金融機関	(参考) ポータル業者
95	世界初のインターネット銀行、Security First Network Bank設立。	Yahoo設立。
96	E*Trade、派手な宣伝広告開始、QuoteSmith、定期保険の保険料見積もり開始。Nextcard設立。	Yahoo、株価情報の提供開始。
97		Yahoo Finance導入。
98	E*Trade、Destination E*Trade導入。	Yahoo、E-loan/Insweb/iCreditReport.com等と提携して金融サイトを充実させる。
99.5	Schwab、ポータル業者Exciteと提携してカスタマイズ・サイトMy Schwab導入。	Yahoo、giggo.comと提携。
99.6	E*Trade、Telebank買収を発表。Bank One、Wingspanbank.com導入。	
99.7	American Express、Membership b@nking導入。Merrill Lynch、Unlimited Advantage導入。	MSN、ファイナンシャル・アドバイザー紹介サービス開始。
99.8	Citigroup、Citi F/I導入。	Bank of America、顧客がYahooを通して銀行口座情報にアクセス出来るようにすると発表。
99.9	Citigroup、bizzed.com導入。American Express、ICチップ搭載カードBlue導入。	Yahoo、Check Freeと提携して、電子小切手支払サービスを開始。
99.10	Fidelity、ポータル業者Lycosと提携してカスタマイズ・サイトPowerstreet/Fidelity My View導入。	
99.11	American Express、手数料無料のOnline Brokerage、電子財布導入。	Quicken、カスタマイズ・ページのMy Quickenを導入し、提携証券・カード会社の口座情報提供。
99.12	Merrill Lynch Direct導入。	Yahoo、電子財布導入。

(出所) 各種資料よりNRIA作成

2. 金融機関のインターネット戦略の観点から見た金融ポータル

1) オンライン化の進む米国の金融取引

米国では、95年頃からインターネット・チャネルを活用する金融機関が登場し、オンライン・ショッピングや証券・預金関連の比較的単純で頻度の高い取引は、比較的早い段階から機械化が進んだ。一方、顧客ごとに条件が異なり、事務処理が煩雑で、取引頻度の低いローンや保険取引等は、機械化に向かないと見られがちであったが、むしろ情報が分散していることを逆手に取り、各社の情報を一カ所にまとめ、ユーザの入力条件に合った商品の見積もりを提示する商品・情報集約業者が成長した。このように米国では、取引のオンライン化の度合いに差はあるものの、少なくとも金融機関からの一方的な情報提供の段階を経て、99年にはユーザとの双方向のやり取りに基づく情報・サービス提供が可能となり、金融ポータルの構築の素地が整えられていった(表2)。

表2 主要販売チャネル別に見た米国金融機関

	証券	銀行（預金業務）	カード	住宅ローン	自動車ローン	中小企業向けローン	保険
I. 伝統的金融機関	Merrill Lynch	Citigroup	銀行系 (Visa/Master)	貯蓄金融機関	銀行系列ファイナンス・カンパニー	銀行系列ファイナンス・カンパニー	Statefarm (損)
	Morgan Stanley Dean Witter	BankAmerica	American Express	銀行系列モーゲージ・バンク	自動車製造業者系列ファイナンス・カンパニー		Allstate (損)
	Salomon Smith Barney (Citigroup)	Chase	Discover				Prudential (生)
	Prudential	Bank One					Metropolitan (生)
II. 新興金融機関	Charles Schwab	USAA	First USA (Bank One)	Countrywide		独立系ファイナンス・カンパニー	GEICO (損)
	Fidelity		MBNA	HomeSide		Merrill Lynch	USAA (損)
	TD Waterhouse (Tronto Dominion)		Capital One	Cendant		American Express	Fidelity (年金/生)
	Quick & Reilly (Fleet)		Providian				Schwab (年金/生)
III. オンライン金融機関（専業/独立ブランド）	Charles Schwab	Security First (Royal Bank of Canada)	NextCard	E-Loan	CarFinance.com (E-Loan)	LoanWise.com	Insweb
	Fidelity	Netbank	Aria (Providian)	Quickenmortgage (Quicken)	Autobytel	ebank.com	Insurmarket (Quicken)
	E*Trade	Telebank (E*Trade)	e. card (First USA)	iOwn	CarPoint (Microsoft)	SierraCities	eAnnuity (Lincoln)
	Datek	USABancshare.com		HomeAdvisor (Microsoft)			HealthAxis.com (Provident American)
IV. 金融ポータル	Merrill Lynch	membership banking (American Express)					
	Charles Schwab	wingspan (Bank One/First USA)					
	Fidelity	Citi F/I (Citigroup)					
	E*Trade	bizzed.com (Citigroup)					

(注) Citigroupは金融コングロマリットであるが、傘下会社の中では、Citibankがインターネット・チャネル構築の取組みに最も積極的であったため、銀行に含めた。新興金融機関は、インターネット以外の代替チャネル活用によって成長した金融機関、銀行に競合して成長したノンバンク、他業態の業務で急成長している金融機関等。ただし業態により、新興金融機関・オンライン金融機関等の登場時期・勢力構造等が異なるため、上記の区分は概念的なものである。()内は親会社。
 ■ は金融ポータルを目指す金融機関及びその系列会社等。
 イタリックはポータル業者の金融サイト。
 (出所) 各種資料よりNRIA作成

2) インターネットを戦略部門と位置づけ始めた大手金融機関

インターネット普及の牽引役となったのは、概して伝統的営業手法に捕らわれない新興金融機関で、インターネット・チャネル及び特定の商品・サービスに絞ったニッチ戦略を取り、利便性・価格優位性を強調して顧客を獲得した。対して大手金融機関は伝統的チャネルとの競合を恐れたり、インターネットを単なるコスト削減手段と見ていたが、99年には、これら新興勢力の勢いを無視出来なくなり（例えばインターネット証券取引高比率は37%³）、インターネットを戦略分野の一つとして位置づけるようになった。90年代、ワンストップ・ショッピングを標榜して多様な商品・サービスを提供してきた大手金融機関にとって、ウェブ上でも一通りの商品を揃えた金融ポータルを目指すのは、自然の流れであったと言えよう。

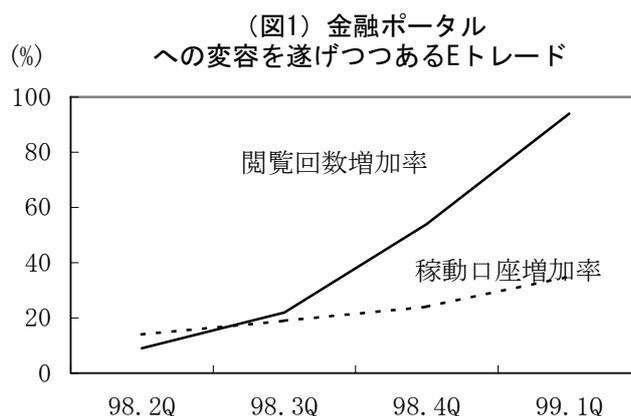
³ 99年上期、リテール株式取引高に占めるインターネット取引高比率。Franco, Stephen C. "Online Financial Services Update." *US Bancorp Piper Jaffray*, September 1999

3) 金融ポータルを志向し始めたオンライン専門業者

オンライン専門業者も、金融ポータル化を目指すようになってきている。その背景には、証券等、インターネット取引の普及が進んだ業界では、価格競争の限界が明らかになり始めたこと、オンライン取引志向の強い顧客の取り込みが一巡したこと、等がある。

ポータル化の先駆者のE*トレード社が98年9月に、コンテンツを充実させた「デスクイネーションEトレード」を導入した結果、同社サイトの閲覧回数増加率は、稼動口座増加率を大きく上回るようになった(前期比、図1)。同社の課題は、この閲覧者をいかに顧客に転換していくかであるが、過去1年間の新規顧客獲得費用は大幅に低下しており(98年第4四半期の424ドルから99年第4四半期の198ドル)、営業効率は上がっていると言えよう。

また他のオンライン専門業者も、価格優位性・身軽さを武器にポータル業者等と提携して、実質的に金融ポータル化に参画するようになった。



(注) 閲覧回数はページ・ビュー。

(出所) VIP Forum (Lincoln Financial
Conference for Investors & Bankers 99年11月4
日資料に掲載)

3. ポータル業者との競争が金融機関に与える影響

1) 「デジタル投資家」による認知度の低い金融機関

オンライン証券取引業者最大手のチャールズ・シュワップ等は、金融取引シェアこそ急速に伸ばしたが、より広く金融サイトとして捉えて「デジタル投資家」による認知度を比べると、ポータル業者の後塵を拝していた(表3)。つまり、大手金融機関は金融ポータルを目指していく上で、いわゆるインターネット企業の動向も、視野に入れなければならないとなっている。

表3 資産運用に利用するサイト

AOL Personal Finance	32.5%
Quicken.com	13.5%
Yahoo!Financial/My Yahoo!	10.8%
Charles Schwab	6.1%
Fidelity	3.1%
Microsoft Investor/Money Insider	2.9%
NASDAQ	2.6%

(注)調査対象は「デジタル投資家（資産運用をオンラインで行うインターネット・ユーザー1,810万人）」。

(出所) Cyber Dialogue (98年7月23日)

2) インターネット企業の営業効果を測定する二つの指標

インターネット草創期には、新技術を開発したり、新たなビジネス・モデルを考案したりした業者が先行利益を享受したが、よりインターネットの普及が進むにつれ、多くの一般個人を囲い込むことが重要となっていく。そこで、①シェアに相当する「顧客到達度（reach＝当該サイトを閲覧した人÷ウェブ利用者）」と、②顧客とのリレーションシップの強さを測る「顧客粘着度（stickiness＝当該サイトを訪れた顧客が閲覧している時間）」が、営業効率を図る指標として意識されるようになった（表4）。

「顧客到達度」は「入り口」としての性格上、当然とも言えるが、ポータル業者に勝る者はいない。98年11月、大手米銀バンク・ワンが、有力ポータル業者のエクサイトと推定1.25億ドルの契約を結んで独占マーケティング権を獲得したのも、彼らの「集客力」を確信してのことである。

一方、「顧客粘着度」をポータル業者と比較すると、金融機関サイトは遜色がない。刻々と変わる時価情報、残高・取引履歴照会も含めた高頻度取引を提供することが、「顧客粘着度」を高めているようである。金融機関にとって単なる情報提供は、直接収益に結びつくとは限らないが、インターネット企業との競争上は、こうした「粘着度」の高い機能が、重要な意味合いを持つようになる。

3) 一般ポータルの進化

一般ポータルにとっても、金融取引を提供することは、「粘着度」の向上につながる。そこでヤフーが大手米銀バンクアメリカと提携する等、ポータル・サイトで個人口座情報も提示する動きが見られるようになった。また金融機関がインターネット取引に慎重な姿勢を見せた業界・分野においては、ポータル業者が逆に、特定の金融機関に縛られないことを強みとし、以下のような独自サービスも提供し始めた。

第一が、情報・商品集約業者としての見積もり提示サービスである。例えばクイッケン・ドット・コムはクイッケン・モーゲージは、住宅ローンの主要サイトとして認識される程に成長し、99年10月にはロック・ファイナンシャル（モーゲージ・バンク）を買収して、

融資業務にも進出した。

第二が、これまで金融機関の「黒子」的な存在であった業者のサービスである。例えば 99 年 9 月、ヤフーが小切手振出代行業者大手のチェック・フリー⁴と提携して始めた電子小切手支払サービスは、口座保有銀行に拘らず利用出来る。またポータル業者は、個人・法人の信用調査報告書を瞬時に提示するサービスを提供している⁵。

4) ポータル業者との競争によって広がる金融機関の視野

メリル・リンチ最高経営責任者(CEO)のコマンスキー氏が、「インターネットの世界では、我々のようなフルサービス・モデルを『垂直ポータル』、第三者の商品も提供することを『オープン・アーキテクチャー』、幅広い商品・選択肢を提供して、顧客に他社へ行く必要性を感じさせないことを『スティッキネス（顧客粘着度）』と、新しい言葉で表現する(一部省略)⁶。」と述べたように、金融ポータル化は、多くの大手金融機関にとって、従来のリテール戦略の延長線上にある。その一方で、インターネットが金融機関及び顧客の選択肢を飛躍的に広げたため、金融のフルサービス・モデルに、新たな視点も加わりつつある。

第一に、90 年代の金融のフルサービス・モデルは、顧客の金融面での目標設定（例えば老後に向けた資産蓄積）を行った上で、その達成に必要な商品を提示してきたが、ウェブ上では、この目標が金融ニーズに限定されなくなっている。従って、サイト分類も業態・商品別に括る必要はなく、顧客別・目標別に整理する場合も考えられる。例えばポータル業者のサイトでは、自動車や住宅の購入希望者向けに、物件・ローン・保険の情報・取引をまとめて提示している。

第二に、大手金融機関が他社商品も組み合わせるようになってきたのは、上記の目標達成のためのアドバイスを付加価値として提示することを優先し始めたからであるが、ウェブ上では、一商品も機能ごとに分解し、各機能ごとに最良の物を集めることも可能となりつつある。前述チェック・フリーや信用情報業者等の「黒子」が預金・ローン商品から独立したサービスを提供し始めたのも、その萌芽と捉えることが出来よう。

第三に、大手金融機関はこれまで顧客定着度を高めるために、サービスのカスタマイズ化やクロス・セル（一顧客に複数の商品を提供すること）の努力を行ってきたが、ウェブでも情報の取捨選択・レイアウトのカスタマイズが、行われるようになってきている。また顧客が重ねてサイトを訪れるように、コンテンツ変更やシステムのバージョン・アップを頻繁に行う「スピード」的な要素も、重要視されるようになってきている。

⁴ 詳細は、野村総合研究所『米銀の 21 世紀戦略』金融財政事情研究会 1998 年

⁵ 米国では、信用情報業者に記載された誤情報がもとで、個人が融資を受けられなくなることが問題となっている。これを回避するため、米国の個人はしばしば、信用情報業者から自分の信用情報を取り寄せて、内容をチェックする。法人信用調査報告書は、主に取引相手の調査を目的としている。

⁶ Komansky, David H. "Repositioning in a Rapidly Changing Industry." *Merrill Lynch Banking & Financial Services Conference*, September 13, 1999

■ 資本市場クォーター 2000年 冬

表4 金融ポータルが提供するサービス(1)

	ポータル業者				証券		
	AOL	Quicken	Yahoo Finance	MSN Money	Merrill Lynch	Charles Schwab	Fidelity
顧客到達度 (%)	全65.2、金15.4	4.1	全50.3、金5.8	全35.9、金2.5	0.5	1.4	NA
顧客粘着度 (分)	全24.8、金26.2	18.7	全64.0、金29.4	全30.5、金34.3	14.3	37.0	NA
オンライン顧客数 (万人)	1,709	1,000	3,500	NA	35	220	200
顧客数 (万人)	NA	NA	NA	NA	500	570	680
オンライン顧客比率 (%)	NA	NA	NA	NA	7	39	29
証券取引	残高照会 (TD Waterhouse, Paine Webber)	残高照会 (TD Waterhouse, Paine Webber)	市場情報提供	残高照会 (Schwab, DLJ, E*Trade, TD Waterhouse)	あり	あり/電子取引確認書送付	あり/電子取引確認書送付
アドバイス機能	株式・投資信託のスクリーニング (Quicken)	株式・投資信託のスクリーニング	株式のスクリーニング	証券営業の/フィナンシャル・プラン紹介 (Dalbar)	オンラインで提供	アット・アケーション、投資信託のスクリーニング、株式分析ツール、オンラインでもアドバイス提供	アット・アケーション、投資信託のスクリーニング、株式分析、退職プラン選択ツール、顧客にはより精緻なアケーション提示、オンラインでもアドバイス提供
預金/証券総合口座	情報提供 (Quicken)	情報提供	残高照会 (BankAmerica, Telebank)	情報提供	あり	あり	あり
電子小切手支払	あり (Quicken)	あり	BankAmerica顧客はYahoo経由可、その他もCheckfreeを通して可	あり (Transpoint)	あり	あり	あり
信用調査・回収サービス	個人の信用調査報告書を瞬時に提示 (ConsumerInfo.com)	個人の信用調査報告書を瞬時に提示 (ConsumerInfo.com)	個人の信用調査報告書を瞬時に提示 (Qspace.com)	個人 (Equifax)、法人 (CreditFYI/Fair Issac, Net Earnings)信用調査報告書を瞬時に提示			
カード	AOLカードあり (First USA)	残高照会 (Amex, Discover)、Quickenカードあり (First USA)	Yahooカードを瞬時に承認 (First USA)	証券総合口座カードの取引/照会等可。オンライン・ショッピング・サトで利用すると特典あり。	証券総合口座カードの取引/照会等可	証券総合口座カードの取引/照会等可	証券総合口座カードの取引/照会等可、Amexカードも提供
住宅ローン	暫定承認 (Quicken mortgage)	暫定承認 (Quicken Mortgage)	暫定承認 (E-Loan)	暫定承認 (MSN HomeAdvisor)	オンラインで取引可		オンラインで取引可 (GMAC)
自動車ローン	情報提供 (Quicken)	情報提供	暫定承認 (giggo.com)	暫定承認 (MSN Carpoint/CarFinance)			
中小企業向けローン		暫定承認 (ローン LoanWise, リース SierraCities)	暫定承認 (LoanWise)	暫定承認 (LoanWise)	オンラインで取引可		
保険	定期生命保険	見積もり提示 (Quicken Insuremarket)	見積もり提示 (Insweb)	見積もり提示サイトにリンク (69社)	オンラインで取引可	見積もり提示 (Schwab/Great-West)	オンラインで取引可
	個人年金	提供保険会社提示 (Quicken Insuremarket)	提供保険会社提示 (Quicken Insuremarket)		オンラインで取引可	残高照会等可 (Schwab/Great-West)	残高照会等可
	自動車保険	見積もり提示 (Quicken Insuremarket)	見積もり提示 (Insweb)	見積もり提示サイトにリンク (69社)			
非金融情報	あり		あり	あり	ML Forumが論文等紹介	あり (Excite)	あり (Lycos)
中小企業専用サト		あり	あり	あり	あり		あり
カスタマイズ機能	あり		あり	あり	口座情報可	あり (Excite)	あり (Lycos)
オンライン・ショッピング	あり	あり	あり	あり	あり		
電子財布			あり	あり			
無料電子メール	あり		あり	あり			

(注) 顧客到達度 (reach) = 1カ月の間に当該サイトを家・職場から閲覧した人 (ユニーク・ビジット) ÷ ウェブを利用した人 (%)。

顧客粘着度 (stickiness) = 1カ月の間に当該サイトを閲覧した平均時間 (分)。

ポータル顧客到達度・粘着度は、「全」がポータル全体、「金」がポータルの金融サイトの数字。

オンライン顧客数は、銀行ATMバンキング・ユーザー数 (銀行ソフト利用者も含む)、ポータルは登録者数。

AOLはネットワーク加入者数。

(出所) 各種資料よりNRI作成

金融ポータル構築に乗り出した米国大手金融機関
—第二フェーズに入ったインターネット金融取引—

表4 金融ポータルが提供するサービス(2)

	証券		銀行				カード
	E*Trade	Bank One (本体)	Wingspan	Citigroup (本体)	Citi F/I	bizzed.com	
顧客到達度 (%)	2.9	0.6	NA	0.9	NA	NA	1.9
顧客粘着度 (分)	41.3	5.6	NA	17	NA	NA	9.3
オンライン顧客数 (万人)	900	50	NA	30	NA	NA	100
顧客数 (万人)	900	800	NA	7,000	NA	NA	2,170
オンライン顧客比率 (%)	100	6	NA	0.4	NA	NA	5
証券取引	あり	あり (Bank One/DLJ)	あり (Bank One/DLJ)	あり (Citicorp Investment Services)	あり (Citicorp Investment Services)	下記証券総合口座、401(k) (Salomon Smith Barney) サイトにリンク	あり (American Express Brokerage)
アドバイス機能	投資信託のスクリーニング	投資信託のスクリーニング、オンラインでアドバイス提供	投資信託のスクリーニング	中小企業の質問に電子メールで回答。その他アドバイスはオンラインで提供	投資信託のスクリーニング (smart money)		オンライン・ファイナル・プランニング、オンラインではファイナル・プラン・アドバイザーを提供
預金/証券総合口座	あり (Telebank)	あり (Bank One)	あり (Bank One)	あり	あり	預金 (citibank)、証券総合口座 (Salomon Smith Barney) サイトにリンク	あり (membership@banking/American Express)
電子小切手支払	E*Tradeなし、Telebankあり	あり	Wingspan顧客外にも有料で提供	あり	あり	上記リンク先口座のサイトで可能	あり (membership@banking/American Express)
信用調査・回収サービス		法人信用調査報告書CreditFYI (Fair Issac/Net Earnings) を瞬時に提示				法人信用調査報告書を瞬時に提示 digitalworks.com (Dan & Bradstreet)、債権回収業務代行 (digitalworks.com/National Credit)	
カード	E*Tradeカードを瞬時に承認 (First USA)	瞬時に承認 (Bank One/First USA)	瞬時に承認 (Bank One/First USA)	カード取引/照会等可、オンライン専用「カード」ClickCredit導入	Citibankサイトにリンク	カード加盟店業務 (First Data)、Diners Club・AT&T (Citibank) サイトにリンク	残高照会等 (American Express)、高セキュリティ・カード Blue導入
住宅ローン	E*Trade、Telebank共にE-Loanと提携、暫定承認	ホーム・エクイティ・ローンは瞬時に承認 (Bank One)	ホーム・エクイティ・ローンは Bank Oneが瞬時に承認、その他E-Loan	オンラインで取引可	ホーム・エクイティ・ローンはオンライン申込可、住宅ローンはCitibankサイトにリンク		
自動車ローン	Telebank (PeopleFirst.com) が暫定承認						
中小企業向けローン		オンラインで取引可		オンラインで取引可			オンラインで取引可
保険	定期生命保険	E*Trade (InsWeb)、Telebank (AnswerFinancial) が見積もり提示	見積もり提示 (InsWeb)	見積もり提示 (InsWeb)	見積もり提示 (Quicken)	損保 (Travelers/Citigroup) サイトにリンク	オンラインで取引可
	個人年金	Telebank (AnswerFinancial) が見積もり提示	オンライン取引可 (Bank One/eAnnuity)		情報提供 (Quicken)		オンラインで取引可
	自動車保険	E*Trade (InsWeb) が見積もり提示		見積もり提示 (InsWeb)	見積もり提示 (Quicken)		オンラインで取引可
非金融情報		あり			あり	特設旅行関連が充実 (American Express/ Expedia)	
中小企業専用併付		あり		あり		併付が専用併付	あり
カスタマイズ機能	あり			Direct Access口座情報は可			あり
オンライン・ショッピング	あり (Shop@AOL.com)			あり		あり	あり
電子財布		あり		あり			あり
無料電子メール	あり						あり

AOL、MSN、Yahooの金融ポータル利用者数の数字は、家庭からの閲覧者のみ。
Charles Schwab、Fidelity顧客数は口座数、American Expressはカード口座数。
数値データは、Fidelity顧客数は同社1989年次報告書、それ以外はMorgan Stanley Dean Witter。"The Internet Credit Card Report: A Primer on the Industry and Its Role in E-Commerce", July 20, 1999による。
Citigroupのサービス内容は、Citibankのサービス内容。
他社商品・サービスを提供している場合、系列会社と同業が複数ある場合は、提供業者を可能な限り 〇 に記した。

4. 金融ポータル構築を進める大手金融機関の取組み事例

1) メリル・リンチ（証券取引とeコマース）

（1）インターネットの取組み経緯

全米最大規模の営業部隊を抱えるメリル・リンチは、営業マンを素通りするオンライン取引には慎重にならざるを得ないという事情があった。そこで同社はメリル・リンチ・オンライン導入（96年—顧客向け情報サイト）、アナリスト・レポートのオンライン提供（98年）は行ってきたものの、オンライン・トレーディングは99年から段階的に参入した。すなわち、①伝統的口座の他に、②従前のサービスをパッケージ化してオンライン取引も加えたアンリミテッド・アドバンテージ（7月導入）、③ディスカウント・ブローカー並みの低額手数料（1取引29.95ドル）口座であるメリル・リンチ・ダイレクト（12月導入）を加え、3チャネルの併用体制としたのである。しかし、その一方で、eコマースは98年頃から積極的に取組み、オンライン・ショッピング・サイト機能等を充実させた。

（2）金融サービスの概要

メリル・リンチ・オンラインは、投資を中心としたニュース性の高い金融情報を、オーディオ、ビデオ、チャット等も駆使して提供している。また顧客に対しては、口座情報の他、アナリストのレポートやコメントを提供しており、担当営業マンとは電子メールのやり取りも出来る。

証券総合口座(CMA)顧客は電子小切手支払とカードによるオンライン・ショッピングが、上述の新口座の顧客はオンライン証券取引が出来る等、同社サイトには、頻度の高い取引が一通り揃っている。保険・ローン・信託等は、営業マン経由で提供するが、ウェブ・サイトの情報は充実している。

なお同社は80年代中頃から、中小企業向けに専用商品を提供してきたが、ウェブ・サイトも個人と中小企業向けに分け、それぞれに適した情報を発信している。

（3）オンライン・ショッピング

富裕層をターゲットとした同社のCMAカードが、アメリカン・エクスプレスのプラチナ・カードのライバルとして成長しつつあることを鑑みれば、同社サイトに証券とオンライン・ショッピング機能が並列していることも、決して奇異ではない。

個人向けのeショッピング、中小企業向けのeビジネス・サイトには、有力オンライン小売業者400社が並んでおり、CMAカードで買い物を行った顧客は、割引等の特典が受けられる。また顧客が購入金額に応じて蓄積したポイントは、①航空券等との交換、②顧客限定競売サイトにおける入札、③証券取引手数料の支払い、等に使用することが出来る。

中小企業には、オンライン・ショッピング・サービスに加え、事務用品購入手続きサー

ビス（procurement）も提供している。中小企業の従業員が、同社の法人カードで事務用品のオンライン購入を行うと、その情報が当該中小企業の購買責任者に流れ、彼が承認を行う⁷。その後、購入者は商品を受け取り、代金は中小企業向け証券総合口座から引き落とされる。

（４）注目されるチャネル間の舵取り

フルサービス証券会社の中でも、同社は、金融ポータルの構築に必要な資源の多くを社内にも有していたと言えるが、今後の注目点はむしろ、後発となったオンライン取引のシステム運営手腕にあると言えよう。また、伝統顧客層を維持しつつも、オンライン専用口座でディスカウント・ブローカレッジに対抗していくというチャネル間の舵取り方法も、今後の競争力を左右していこう。

２）チャールズ・シュワブ（証券取引と一般ポータルの融合）

（１）インターネットの取組み経緯

ディスカウント・ブローカレッジ最大手のチャールズ・シュワブは、オンライン専門証券会社が仕掛けた価格競争に対応し、96年3月、インターネット専用口座「e シュワブ」を導入した。注文執行サービス以外は基本的に提供しない e シュワブの顧客には、オンライン専門業者に近い手数料を、それ以外の顧客のインターネット取引には、電話・パソコン（専用ソフト）等と同じ手数料を課したのである。しかし98年1月、インターネット取引の手数を一元化して e シュワブの水準に下げた上で、オンライン顧客全てに同社の情報を解放したことが、大きな転機となった。一時的な手数料減少は覚悟したものの、投資家数が急増して、オンライン証券会社トップとなったのである。

（２）金融サービスの概要

同社は銘柄推奨を基本的に行わない代わりに、投資信託や個別銘柄のスクリーニング等、様々な分析ツールをウェブ上で提供している。また同社は、多くのリサーチや情報を外部から調達し、これらを顧客が取捨選択できるようにしている。

同社も証券総合口座を通して、カードや電子小切手支払サービス等、高頻度取引を一通り提供している。また同社は電子メールを店舗・電話・インターネットに継ぐ第4のチャネルと位置づけ、99年3月にシュワブ・アラート（特定の銘柄情報を送付）、11月にe コンファーム（電子取引確認書）の導入を発表した。さらに同社は完全な電子化には至っていないものの、定期生命保険及び年金も、取引機能の一部をオンライン上で行っている。

⁷カード保有者の購入権限（購入頻度・金額・業者等）を事前に設定しておくことも出来る。

(3) 一般ポータル業者との提携

シュワップは99年、エクサイト社と提携して、同社の「ライフスタイル情報（天気・音楽・映画・スポーツ等）」を、「マイ・シュワップ」と呼ばれるカスタマイズ・サイトに取り込むようにした。この「マイ・シュワップ」は顧客以外にも公開しており、情報の取捨選択とレイアウト変更が可能となっている。

(4) 証券機能の充実を目指すシュワップ

同社の課題は、営業マンやアナリストを抱えずに、いかにフルサービスを提供していくかであった。その手段として同社は98年10月、投資銀行ハンブレクト・クィスト、クレディ・スイス・ファースト・ボストンとリサーチの提携を始め、99年11月には、オンライン投資銀行設立や、プライベート・エクイティ、IPOロード・ショーの提供等を発表した。

3) ウィングスパン・バンク（バンク・ワンのインターネット専用ブランド）

(1) バンク・ワンのインターネットの取組み経緯

バンク・ワンは、米国で初めてATMを導入した銀行であり、カードの先駆者としても知られている。90年代も、商業ネットワーク業者と提携したパソコン・バンキングやスクリーン・フォン等、先端技術の活用に積極的で、インターネット・バンキングには97年に参入した。また同社は同年、データベース・マーケティング型の新興カード会社ファーストUSAを買収して、先駆的銀行としての評価をさらに高めた。同時に銀行業界第4位（99年第3四半期総資産残高）であった同社は、カード業界第2位（99年第1四半期のカード債権残高）の地位も獲得した。

このバンク・ワンが99年6月に導入したインターネット専門銀行のウィングスパン・バンクは、米銀のインターネット戦略の常識を覆したものとして、注目を浴びた。金融2業界の有力ブランド（バンク・ワン及びファーストUSA）を利用せず、銀行代替チャネルの一つとして見られていたインターネットを、独立事業として位置づけたからである。

(2) カード会社の営業手法を踏襲したウィングスパン

ウィングスパン・バンクは預金・証券・カードと頻度の高い取引を中心に、住宅ローン・保険の見積もりサービスも提供して、ポータル化を実現しつつある。ただし、同社はバンク・ワン銀行よりも非対面型のマスマーケティングに長けていた、ファーストUSAの傘下に置かれた。

バンク・ワン最高経営責任者（当時）マッコイ氏は、既存ブランドを使わなかった理由として、複数の洗剤ブランドを投入するP&Gに準えて、顧客セグメントごとに市場を切り分けていくべきであると説明した。その代わりに、ウィングスパン・バンクの導入時には新

聞・雑誌の一面広告を利用する等、1.5億ドル⁸を投じて同ブランドの認知に努めた。

またマッコイ氏は、電子化を徹底し、自社商品に拘らないウィングスパン・バンク（保険はインシュア、住宅ローンはEローンが提供）は経費負担が小さく、高金利の預金を提供出来ることに対しては、「インターネット上の商品は、いずれ差別化が出来なくなるため（commoditized）、重要なのは顧客にとって最適の商品を集めたサイトを提供することである。最適の基準の一つに価格も含まれる以上、他社商品を販売した結果、手数料を得られるのであれば、それで良しとする（一部省略）。」とコメントしている。

（3）不透明な今後の方針

ウィングスパン・バンクは導入以降、90日間で5万口座を獲得し、インターネット専門銀行としては驚異的な成長を遂げつつあると見られていた。

ところが99年8月25日、バンク・ワンがファーストUSA部門の成長鈍化を理由に業績予想未達を発表したところ、同社株価は1日で23%暴落した。①カード業界の競争激化、②積極的過ぎるマーケティング攻勢による顧客離れ⁹等が、要因となった模様である。またその後の経営立て直しの過程で、ファーストUSA、ウィングスパン・バンク、バンク・ワンの経営トップが相次いで辞任を発表し、同社の行く末は不透明なままとなっている。特に渦中のファーストUSAと一体と見なされているウィングスパン・バンクは、データベース主導型の営業手法を取り入れた銀行として注目されていただけに、今後その有効性そのものも見直されるようなことになれば、大きな方向転換を迫られることになるだろう。

4）eシティ（金融コングロマリットの顧客セグメント別ポータル）

（1）インターネットの取組み経緯

ATM普及の立役者（リード氏）を共同最高経営責任者として掲げるシティグループは、85年にパソコン・バンキングを導入する等、技術的に優れた銀行としても名高い。それだけに、インターネット時代のスピードに対応するためとは言え、自前主義を放棄したことは、大きな決断であったと報道されている。

こうした改革を推進したのは、メディア・コングロマリット会社バイアコムの子会社から、シティバンクのインターネット部門（eシティ）の推進役に転身したホロウィッツ氏であった。彼は97年にオンライン・バンキングをインターネットに移行し、98年にはインターネット・バンキングの競争力を維持するためには、既存システムの放棄も辞さない

⁸Costanzo, Chris. "Bank One's Wingspan Wins Applause, But Branchless Strategy Stirs Doubts Too." *Wall Street Journal*, October 13, 1999

⁹カード会社は新規口座開設後約6ヵ月、極端に低いキャンペーン金利を提示して、リボルビング・ローン残高を持つ他社の顧客を奪い合うようになっている。しかし競争激化の中、マーケティング対象を広げざるを得なくなると、6ヵ月ごとにカード会社を渡り歩く顧客や、貸倒懸念のある顧客も獲得してしまう。また、こうしたリスクを相殺するため、カード会社は遅延手数料等を厳しく設定するようになっているが、この方針が顧客の不興を買って、口座解約を招いているとの報告もある。

とし、世界初のインターネット銀行のシステム開発者として知られる S1 社等を採用した。

(2) 顧客別の独立サイト

このように e シティの前評判が高かったこともあり、99 年 8 月、同社が独立サイトのシティ FI を静かに導入した際には、バンク・ワンとの差に落胆する声も聞かれた。預金・証券関連の高頻度取引は提供するものの、住宅ローン、カードは電話申し込みに限定し、保険は提供しない等、全米最大の銀行、カード会社兼金融コングロマリットのサイトとしては、見劣り感が否めなかったからである。ただし同社は、金融情報専門サイトのファイナンス・ドット・コムと、中小企業専用サイトのビズ・ドット・コムも相次いで導入し、今後もポータル化を推進していく模様である。

中でも従業員 100 人以下の中小企業を対象としたビズ・ドット・コムは、「事業計画の立て方について」等、金融外の情報も満載したサイトであり、よりポータルとしての性格が強い。サービス提供業者も、郵便局から給与事務処理代行業者、債権回収業者まで多岐にわたっているが、中小企業向けという点では、一貫している。

金融機関名は、ホームページの最下方に小さく表示されるのみであり、左上の金融サービス項目をクリックしなければ、金融商品リストは表れない。各商品項目をクリックすると、シティグループの傘下会社のサイトにそれぞれ飛ぶようになっている。

(3) 待ち望まれる独立サイトの本格稼働

シティグループは、これら独立サイト導入の宣伝を大々的に行わなかったため、その存在感は薄い。これに対して同社は、これらサイトは実験段階にあり、本格稼働は 2000 年初めになると述べている。

またシティグループ傘下では、シティバンクのサイトが一頭地を抜いているが、その他系列会社の取り組みも進展しつつある。例えば①カード部門はオンライン専用「カード¹⁰」のクリック・クレジット、②フルサービス証券会社スミス・バーニーはオンライン・トレーディング、③トラベラーズは保険の見積もりサービス e クォートを導入しており、今後はこれらをいかにポータルに組み込んでいくのかが、課題となっていこう。

5) アメリカン・エクスプレス (カード・金融サービス・旅行)

(1) インターネットの取組み経緯

カード会社として有名なアメリカン・エクスプレスは、傘下に米国最大級のファイナンシャル・プランナー会社 (アメリカン・エクスプレス・ファイナンシャル・アドバイザー) を持ち、同社を通してファイナンシャル・プラン、ローン、証券、保険等の金融サービス

¹⁰プラスチックのカードは物理的に存在するが、オフラインでは使用出来ない。

を提供している。またファイナンシャル・プランニング業務とのシナジー効果を目指して中堅会計事務所を相次いで買収し、今では全米トップ 10 に入る規模となっている。さらに同社は、トラベラーズ・チェックの先駆者であったという経緯もあり、世界最大の旅行代理店としての側面も持ち合わせている。

同社は 94 年以降、①カード・ネットワークの拡大、②金融業務とのシナジー効果を狙ったサービスの拡大、③インターネット戦略の強化を優先課題として掲げ、実際、各業態の先進事例と言えるサービスを、率先して導入してきた。具体的には①カード口座情報等を提供するエクスプレスネット（95 年 1 月）、②オンライン旅行予約サービス（96 年 4 月）、③オンライン・ブローカレッジのファイナンシャル・ダイレクト（96 年 5 月）等が挙げられる。

99 年に入ってから、よりポータル化戦略を鮮明に打ち出して、①カスタマイズ・サイトの「マイ・アメリカン・エクスプレス」、②インターネット専門銀行メンバーシップ・バンキング、③手数料無料のオンライン・ブローカレッジ、④スマート・カードのブルーを、矢継ぎ早に投入した。

（2）マイ・アメリカン・エクスプレス

99 年に一新したアメリカン・エクスプレスのサイトは、取引頻度の高い機能が多く揃っている。証券・カード、後述の預金の他、無料電子メールや旅行サービスも提供している。

同社のサイトは、顧客別（個人・中小企業・法人）、商品別（カード、金融サービス、旅行）の両方向から、必要情報にアクセス出来る。中でも旅行ページは、①宿泊・交通予約、②トラベラーズ・チェック購入、③旅行保険加入（いずれもオンラインで取引可）サービスをまとめて提示するようになっている。顧客はこれらの中から必要な情報・機能のみを抽出し、「マイ・アメリカン・エクスプレス」に収めることも出来る。

（3）メンバーシップ・バンキング

メンバーシップ・バンキングは、他のインターネット専門銀行同様、預金金利を高め設定しており、電子小切手支払サービスと、個人ローンも提供する。同社には銀行店舗こそないものの、昨年来購入した 4,350 台の ATM（99 年上期銀行 ATM ランキング第 4 位に匹敵）があり、これらを使用すれば、他行 ATM の使用手数料を免れる。

メンバーシップ・バンキングが、アメリカン・エクスプレスのポータル化戦略で欠けていた、預金商品を補ったことは言うまでもない。同サービスは一般にも提供するが、カード顧客へのクロス・セルを狙いとしており、顧客にはダイレクト・メールを送付した。

（4）オンライン・ブローカレッジ

アメリカン・エクスプレスは 96 年、大手証券会社としては初めて、人とオンライン・チャネルの併用を試みたが、後者は期待した程の成果を得られなかったようである。そこで

99年11月、やはり大手としては初めて、委託手数料の無料化¹¹を打ち出した。また同社はほぼ同時期、オンライン・ファイナンシャル・プランニングも導入し、人と機械によるプランニングの選択肢があることをアピールしている。

(5) スマート・カード

アメリカン・エクスプレスは99年9月、4,500万ドルを投入したキャンペーンを繰り広げ、全米初のスマート・カード「ブルー」を導入した¹²。同カードは、オンライン・ショッピング顧客を対象としており、ICチップ（パソコン接続の専用カード・リーダーを通して認識）と暗証番号で本人確認を二重に行うことにより、不正を大幅に削減出来るとしている。また同社は同時に、電子財布（オンライン・ショッピングに必要なカード関連情報を保有するアプリケーション）も導入し、カード情報の一元化を図ろうとしている。

(6) 問われる先進的サービスの競争力

このように、アメリカン・エクスプレスのインターネットの取組みは、いずれも最先端と言えるが、その一方で、新サービスの競争力が未知数であるとする向きもある。成熟化しつつあるオンライン証券市場での手数料無料のインパクトや、オンライン・ショッピング用カードの需要については、まだ評価が定まっていないからである。

5. おわりに

米国のオンライン金融取引は、業態間の差こそあれ、価格優位性と利便性以上の付加価値を求める第二フェーズに入りつつある。同フェーズには、大手金融機関も本腰を入れて参入したこともあり、金融ポータルとしての覇権争いが、続いていくと予想される。現状の大手金融機関の取組みを見ても、様々なタイプが混在しており、その行方はまだ定かでないが、情報の質と範囲は言うまでもなく、その更新頻度を高めたり、カスタマイズ化を進めた上で、どれだけ頻度の高い取引機能を取り込めるかが、一つの鍵となっていくようである。

(沼田 優子)

¹¹ 運用資産2.5万ドル未満の顧客は、株式購入時の手数料が無料となり、売却時に1取引14.95ドル支払う。10万ドル以上の顧客は、3,000株までの売買手数料が無料となる。

¹² 米国では、アトランタ・オリンピック会場等、以前にもいわゆるスマート・カードが導入されたが、いずれも実験的に一部地域で使用されるに留まった。