

ポーランドにおけるリテール・バンキングのイノベーション

神山 哲也、飛岡 尚作

■ 要 約 ■

1. ポーランドのリテール銀行におけるイノベーションが世界的に注目されている。そうしたイノベーションの背景としては、①同国銀行業界の歴史が浅いことから新規参入行がシェアを獲得する余地があったこと、②高い経済成長率が続いてきたことで中小行が生存できて、新規参入が増えた一方、価格競争が行き詰っていたことが挙げられる。
2. 顧客目線からインターフェースを徹底的に改善したオンライン銀行のエムバンク、フランチャイズや簡易型の支店戦略で急成長を遂げたアリオール・バンク、社内アイデア公募システムで子供向け金融サービスや業界標準となるモバイル決済システムを生み出した最大手行 PKO バンク・ポルスキ、自営業者を中心に事業支援機能付きオンライン・バンキングを提供するアイデア・バンクの事例がひと際目立っている。
3. ポーランドの銀行の各種の取り組みは、顧客が金融サービス業者とのかかわりを通じてどのような経験をしたいかという視点から発想されたものと言える。また、新機軸を打ち出して顧客満足度を高めつつも、高い効率性・収益性を維持している点など、日本の金融業界にとっても学べる点は多いように思われる。

I ポーランドにおける銀行イノベーションの背景

ポーランドのリテール銀行におけるイノベーションが注目を集めている。直近1年間のグローバルなバンキング・ビジネスの受賞を見ても、インフォシスと BAI¹が2014年11月に公表したグローバル・バンキング・イノベーション賞において、7部門のうち2部門でポーランドの銀行が受賞している（チャネル・イノベーション賞でエムバンク、バンキングにおけるディスラプティブなイノベーション賞でアイデア・バンク）。また、欧州金融市場協会（EFMA）とアクセンチュアが2014年10月に公表したグローバル・フィナンシャル・サービス賞では、ポーランドのエムバンクが12部門のうち3部門（最もディスラプティブなアイデア、最も成功が約束されたアイデア、日々のバンキング）で受

¹ ITイノベーションを中心に据える米国の銀行業界団体。

賞した。金融関連の新聞・雑誌記事等でも、ポーランドの銀行におけるイノベーションの取り組みが紹介されることも多い。

ポーランドの銀行が世界的にも注目されるイノベーションを起こしている背景としては、第一に、同国において銀行セクターの歴史が浅いことが挙げられる。1989年の共産党政権の崩壊時、支店網のあるリテール銀行は国有2行があるのみであった。支店数も両行併せて約400店舗しかなく、ATMもなかった。クレジット・カードもなく、決済は全て現金で行われていた。その後、ポーランドの経済成長に伴い、国内外の新規参入が加速したものの、2003年時点でも成人人口における銀行口座保有割合は44%であった（同時期のEUは約90%）²。また、大手国有銀行も、旧態依然としており、新たなサービスを提供しないものと見られていた。

規制・監督においても、現在の体制となったのは2006年以降である。同年、従来の保険・証券・銀行の業態毎に定められていた法律を統一した金融市場監督法（英名：Act on Financial Market Supervision）が施行され、従来の保険・年金規制当局と証券規制当局を統合したポーランド金融監督機構（Komisja Nadzoru Finansowego）が設立された。また、銀行監督当局も2008年にポーランド金融監督機構に継承され、現在の包括的な規制・監督体制が確立した。

このような背景から、ポーランドでは新規参入行が新機軸を打ち出すことにより、既存の大手行のシェアを奪う余地があったと言える。また、新設の銀行が紙媒体の業務フローなどレガシーがない状態から業務プロセスを構築できたことも指摘されている³。なお、2014年末時点では、商業銀行39行、外国銀行の支店数28、協同組合金融機関566、支店数12,237となっている（図表1）。

ポーランドの銀行におけるイノベーションの第2の背景として、ポーランドの高い経済成長率が挙げられる。EU諸国の人口1人当たりGDPにおいて、金融危機前（1991年から2008年）もポーランドはアイルランド（年平均6.2%）、スロバキア（同5.3%）に次ぐ成長率（同4.6%）を見せていたが、金融危機後（2008年から2013年）では年平均2.7%とEU内で最も高い成長率となっている⁴。こうした経済環境を背景に、ポーランドでは小規模行でも買収されたり破綻したりせず生き残ることができ、また、国外の銀行の参入も招いた。その結果生じたのが、シェアの分散化と過当競争である。中欧諸国における総資産額ベースで上位5行のシェアを見ると、中欧平均では58.7%となっているのに対し、ポーランドは48.3%と最も低く、ポーランドの銀行業界が最も分散化している様子が伺われる⁵。

² “Poland’s mBank thrives on disruption”, *Financial Times*, March 4, 2015

³ “Poland finance: Lucky Lenders”, *The Economist Intelligence Unit*, August 23, 2014

⁴ 次点はスウェーデンの1.3%、スロバキアの1.0%（出所はIMF）。

⁵ ECB, “EU structural financial indicators: 2014”より算出。中欧の対象国は、ブルガリア、チェコ、クロアチア、ハンガリー、ポーランド、ルーマニア、スロベニア、スロバキア。

図表 1 ポーランド上位行の概要

銀行名	総資産 (億ドル)	設立年	備考
PKO Bank Polski	709.2	1919年	政府系金融機関として発足。現在、31.39%が政府保有。
Bank Pekao	478.0	1929年	政府系金融機関として発足。現在の最大株主はUniCredit。
Bank Zachodni WBK	383.5	2001年	Bank Zachodni S.A.とWielkopolski Bank Kredytowy S.A (WBK) の合併により発足。現在の最大株主はSantander。
mBank	336.4	2000年	1986年に設立された現在BRE Bankの子会社として発足。現在の最大株主はCommerzbank A.G.。
ING Bank Slaski	275.9	2001年	1988年発足の政府系金融機関Bank Slaskが前身。現在の最大株主はING Group。
Getin Noble Bank	196.3	2004年	Leszek Czarnecki氏がオーナーを務める金融グループGetin Holding傘下の銀行。2010年、Getin BankとNoble Bankの合併に伴い、現在の名称に。
Millenium Bank Poland	173.2	1989年	Bank Inicjatyw Gospodarczych BIG SAとして設立。2003年現在の名称に。ポルトガルのBanco Comercial Portugues S.A.が最大株主。
Raiffeisen Bank Poland	152.6	1991年	オーストリアのRaiffesen Bank International A.G.の現地法人。2012年のPolbank EFG S.A買収に伴い現在の名称に。
Bank Gospodarstwa Krajowego	146.1	1924年	政府保有。
Bank Handlowy w Warszawie	142.1	1870年	Bank Handlowy w Warszawie S.Aとして発足後、2001年にCitibank(Poland) S.Aと合併。最大株主はCitigroup。
Bank Gospodarstwa Zwnosciowej(BGZ)	115.5	1975年	2015年、BNP Paribas Bank Polandと合併。最大株主はBNP Paribas。
Bank BPH	90.1	1989年	National Bank of Polandからスピンオフする形で1989年設立。2008年 にGeneral Electric (GE) 子会社となり、2009年GEにMoney Bankと合併。最大株主は GE。
Alior Bank	86.0	2008年	上位行の中では最も歴史が浅い。最大株主はPZU。
BNP Paribas Bank Poland	66.2	1919年	1919年、Société Générale de Banqueとして発足。2001年6月BNP Paribasにより完全子会社化、現在の名称に。2015年にBGZと合併。最大株主はBNP Paribas。

(注) 2014 年末時点。ティア 1 自己資本ベースでグローバルな上位 1,000 行に含まれる銀行が対象。

(出所) “Top 1000 World Banks 2015”, *The Banker*, July 2015、各社ウェブサイトより野村資本市場研究所作成

その一方で、価格競争は行き詰まりつつある。2000 年代初頭に参入したオンライン銀行のエムバンクとインテリゴが各々、ATM 現金引出、デビット・カード、口座管理料、オンライン送金の無料化を打ち出したことを契機に、他社も追随し、他のサービスでも低価格化ないし無料化が波及した。更に、小売店におけるカード利用で銀行が徴収するインターチェンジ・フィーも規制により、2014 年に 1.6%から 0.5%に引き下げられ、更に 0.2% まで引き下げられる予定である。

このように、ポーランドの銀行業界では顧客獲得を巡る競争が激化している一方、価格で差別化を図るのが困難になっているため、イノベーションで差別化せざるを得なかったとも言える。

II ケーススタディ

以下では、ポーランドの銀行の中でもひと際目立ったイノベーションを展開する 4 行、エムバンク (mBank)、アリオール・バンク (Alior Bank)、PKO バンク・ポルスキ (PKO Bank Polski)、アイディア・バンク (Idea Bank) の事例を紹介する⁶。

⁶ 筆者は 2015 年 6 月に 4 行に訪問する機会を得た。

1. イノベーションの先駆者エムバンク

1) エムバンクの概要

エムバンクは、1986年に設立された国有のホールセール専門銀行 BRE バンク（Bank Rozwoju Eksportu（輸出・開発銀行））を出自とする。同行は1992年にワルシャワ証券取引所に上場し、1994年に独コメルツ銀行と戦略パートナーシップを締結した。以後、コメルツ銀行が持分比率を高め、現在はコメルツ銀行が69.54%保有する。BRE バンクが安価な資金調達手段を求めて、2000年に設立したオンライン銀行がエムバンクである。収益に占めるリテール部門の比重がホールセールを上回るようになったことを受け、2013年にグループ全体の名称をエムバンクに変更している。2014年の税前利益の内訳は、リテールが64%、ホールセールが36%となっている。

顧客数は、個人で480万人となっており、PKO バンク・ポルスキに次いで第2位のリテール銀行となっている。他方、オンライン・バンキングの利用者数は342万人とポーランド2位（1位はPKO バンク・ポルスキのインテリゴ）、モバイル・バンキングの利用者数は89万人と同1位になっている⁷。顧客の年齢層で見ても、45歳未満の顧客が78%を占めており、ポーランドの銀行における平均51%と比べると若い。こうした国内における成功を受け、2008年にはチェコとスロバキアでもオンライン銀行を開設している。また、アジア等の発展途上国で、モバイル・チャネルが普及していて銀行支店網が発展していない地域において、テクノロジーを共有するための共同事業の機会も模索している。

実際、エムバンクのオンライン・バンキングおよびモバイル・バンキングは、様々な賞を受賞している。冒頭で挙げた各賞でも、ポーランドの銀行でエムバンクが最も多く受賞しているが、そこでは、ワンクリック・30秒で完了するローンやスマートフォンの位置情報を利用した小売店の割引サービス案内、オンラインの家計簿管理機能、更にそれらを顧客目線からシンプルで利便性の高い仕様に設計している点が評価されている⁸。

なお、ロンドンではロンドン市長のボリス・ジョンソンのイニシアチブの下、金融機関が市内各所に配置された無人レンタル自転車のスポンサーになる取り組みが実施されており、現在ではパークレイズからサンタンデールにスポンサーが変更されているが、ワルシャワでは、エムバンクが同様の無人レンタル自転車のスポンサーとなっており、エムバンクのロゴを冠した自転車が市内各所に配備されている。

⁷ 英国やポーランドでは、パソコンのブラウザを通すものをオンライン、携帯端末を通すものをモバイルと呼ぶことが一般化しているため、本稿もその用語法に沿っている。

⁸ なお、エムバンクにおいて様々なイノベーションの陣頭指揮を執ったミシャル・パノヴィッチ氏は、2015年4月に退職し、スウェーデンのノルディア・バンクにおけるデジタル・バンキングのデピュティ・ヘッド、シニア・ヴァイス・プレジデントに転じている。

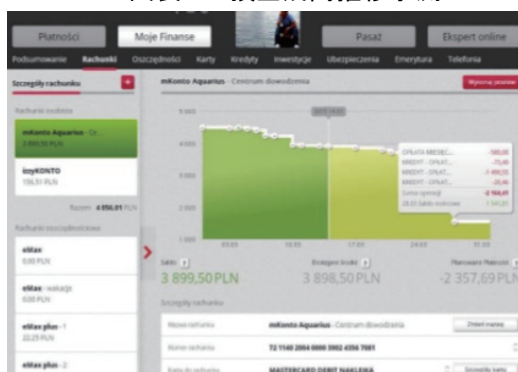
2) オンライン・バンキング

エムバンクが戦略的にフォーカスしているのは、顧客獲得プロセスにおいて如何に潜在顧客の関心を惹くか、顧客獲得後においては、「顧客の体験（client experience）」を如何に快適なものにするか、という点である。必ずしも金融商品の中身で差別化を図ろうとしているのではない。そこから導き出されるのは、顧客インターフェースを如何にシンプルにして、快適な操作性を提供するか、という方向性になる。エムバンクもかつては、他のオンライン・バンキングで見られるような、左側に商品名、右側に金利その他の条件を数字で並べた表形式の画面が多かった。しかし、2013年にインターフェースを全面リニューアルし、現在では、シンプルな画面でカラーのグラフを多用するなどして顧客が視覚的に把握できるようにしており、1ページ1メッセージを基本としている。また、操作性においても、極力短時間で、かつクリック数を最小に抑えつつ、取引が完了するよう設計されている。

エムバンクのオンライン・バンキングにおける特徴的な機能として、パーソナル・ファイナンス・マネジメントと呼ばれるものがある。家計簿管理ツールとも言えるものであり、例えば、過去の収入・支出の履歴から将来の収入・支出を推計し、預金残高がどのように推移するかを提示する（図表2）。ここでも、グラフ形式で今後の預金残高推移が示される。別のページでは、カレンダー形式で自動振込・引落が設定されている日付とその金額が表示され、また別のページでは、過去の支出履歴を項目ごと（公共交通、食材、外食、衣服等）にグラフ形式で確認することができる（図表3）。支出履歴では、画面をクリックしていくと支払先などの詳細情報を確認でき、他の代替手段（例えば、同じ商品をより安く売る店舗等）も提示される。こうした機能自体は、必ずしもエムバンクのみに見られるものではないが、エムバンクの場合、顧客にとっての使い勝手が良くなるよう、徹底的にシンプル化するなどの工夫が施されていることが特徴と言える⁹。

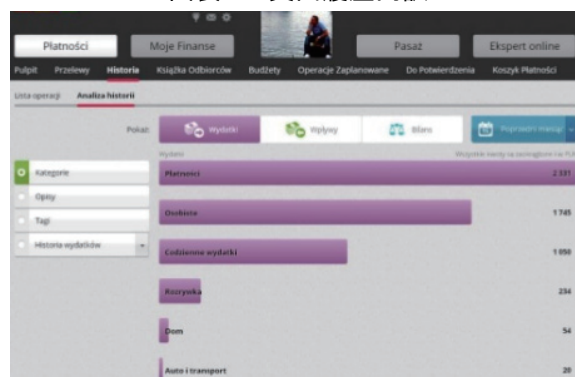
ローンの申し込みや送金機能においても、同様の工夫が施されている。ポーランド

図表2 預金残高推移予測



(出所) エムバンク資料

図表3 支出履歴内訳



(出所) エムバンク資料

⁹ システム自体は、英国の金融ソフトウェア・ベンチャーの Meniga のものを採用している。

のオンライン・バンキングでは、口座保有者への数十万円規模の短期・少額ローンに関して、残高や収入・支出履歴から自動的に金額・金利が算出される「事前承認ローン」や「クイック・ローン」と呼ばれる機能が普及しているが¹⁰、エムバンクでは、その機能を大幅に簡素化している。具体的には、クイック・ローンの画面に行くと、左上に金額と金利が表示されている。その上で、金額を増やしたければ、その右側の横棒グラフ上のポインターを左右にドラッグすることで金額の増額と変更された金利条件が表示される。最終的に、ワンクリックで申請は完了し、所用時間も最短 30 秒で済むように設計されている。また、送金についても、エムバンクの口座保有者への送金では、先方の電話番号と金額を入力するだけで済む。ソーシャル・メディアとも連結しており、先方のフェイスブックのアカウント名で送金することもできる。

他業態のオンライン・サービスを模倣していることも、エムバンクの特徴である。例えば、検索機能で途中まで入力すると候補が複数表示される機能をサイト内検索で利用できる「クイック・サーチ」と呼ばれる機能がある。上記の送金先のソーシャル・メディアのアカウント名検索などでも利用できる。これは、グーグルなどの検索サイトを模したものである。また、口座保有者の過去の購入履歴等から、その顧客の行動パターンを分析し、ニーズに合致していると思われる提携する小売店や飲食店の商品・サービスの広告・宣伝をディスカウント付きで提示する「リアルタイム広告」という機能もある¹¹。これは、アマゾンを模したものである。更に、商品・サービスの説明や金融全般について、ゲーム感覚で学ぶ機能も提供している（Gamification と呼ばれる）。これも、オンライン・ゲームを模したものと言えよう。いずれも、オンライン上の顧客インターフェースでは一日の長のある IT 企業・E コマースに倣おうという戦略である。

なお、エムバンクのオンライン・バンキングには、投資信託を中心としたオンライン証券の機能も組み込まれている。ここでも、口座保有者が証券口座の開設手続きを実感することがないように、ワンクリックで開始できるようになっている。投資開始後は、顧客がポートフォリオ全体の状況を一覧できるよう、ファンド名、時価、利益が表形式で表示される。

3) コールセンターとビデオ・チャット

オンライン・バンキングのユーザーの中には、完全なオンライン作業では飽き足りない顧客も出てくる。そこでエムバンクでは、通常のコールセンターに加え、24 時間対応のビデオ・チャットも提供する。これも、オンライン・バンキング上の画面からワンクリックでアクセスできる。ビデオ・チャットでは、オンライン・バンキング

¹⁰ こうしたローンの金利は、通常の支店で提供されるローンの金利と同水準に設定されている。その理由としては、①口座保有者であるため、預金残高や収入・支出履歴から適正金利を算出できること、②自動化による低コストの実現、③店頭の係員が提示した金利とオンラインの金利に違いがあると顧客の信頼を失いかねないため、と説明される。

¹¹ エムバンクの商品・サービスについても、提携小売店のものと別建てで宣伝・広告が表示される。

の利用サポートから、送金その他の取引もできる。アドバイザーは、必要に応じて顧客の画面上に資料を直接表示することができ、話しながらそこに手書きで矢印や丸などを書き込むこともできる。

エムバンクのビデオ・チャットについて、些末ながらも興味深いのは、アドバイザーの背景である。画面上、アドバイザーの背景には、窓のある職場風景が見える（図表 4）。しかし、実際のアドバイザーはブース内に座っており、ユーザーから見えていたのは壁に張られた職場風景の写真である。アドバイザーは、時間帯に応じて、写真の窓の外の明るさが異なるブースに移動するという。ここに、顧客が感じるかもしれない僅かな違和感にも対処しようというエムバンクの姿勢を垣間見ることができる。

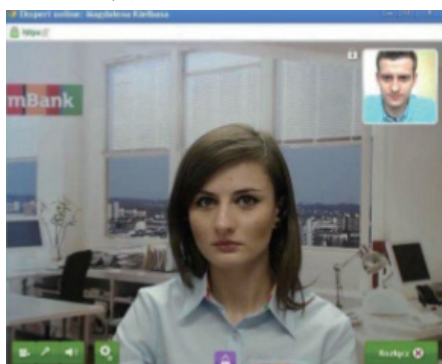
4) モバイル・バンキング

エムバンクのモバイル・バンキングでは、上記オンライン・バンキングのうち、シンプルな機能は一通り提供される。相手方の携帯電話番号による送金やクイック・ローンも利用できる。画面は、携帯電話用にカスタマイズされている。

モバイル・バンキング固有の機能としては、まず、ログイン前の基礎的情報の表示機能がある。口座保有者は、携帯電話の待受画面上にあるエムバンクのモバイル・バンキング・アプリのアイコンをタップするだけで、ログインせずとも、口座残高、クレジット・カード限度額、エムバンクからの通知を閲覧することができる（図表 5）。これは、エムバンクがモバイル・アプリの利用目的についてアンケート調査を実施したところ、残高照会が 95%、送金が 67%、取引履歴照会が 64%であったことを受けて導入したものである。セキュリティはアプリのダウンロードの際に、オンライン・バンキングで使い捨てパスワードを入手し、その入力を求めることで担保する。それでもなお、セキュリティ上の懸念はありそうであるが、実際の取引はログインしなければできないため、いわば預金通帳を持ち歩くのと同じとも言えよう。僅かなセキュリティ上の懸念には目をつぶり、顧客ニーズを優先したものと言うこともできる。

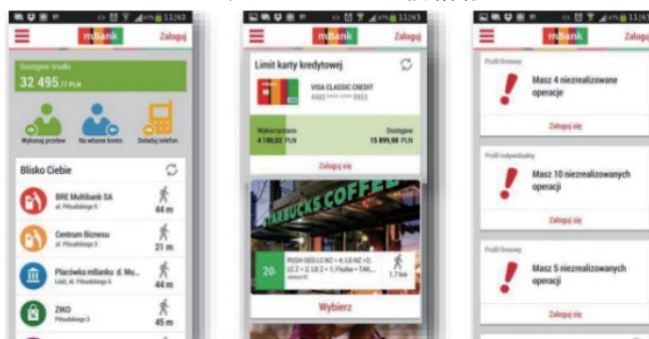
もう一つ、エムバンクのモバイル・バンキング固有の機能として、GPS を利用し

図表 4 ビデオ・チャット



（出所）エムバンク資料

図表 5 ログイン前情報



残高、最寄りの商店 クレジット・カード限度額 銀行からの通知
（出所）エムバンク資料

た提携店のディスカウント・サービスが挙げられる。これは、上記のリアルタイム広告のモバイル版であり、携帯電話の約 50 メートル圏内にある提携店のエムバンク顧客に対するディスカウント情報を提示する機能である。ディスカウント・サービスを利用するには、アプリ上で操作した上で、画面を店頭で提示する（カードは不要）。また、現在地から提携店までの地図も確認できる。但し、顧客が過去に利用した実績のある店舗のディスカウント情報は提示されない。そのため、提携する小売店にとっては、エムバンクとの提携により、新規顧客の獲得機会が増加するというインセンティブが生じる。

なお、エムバンクは上記の自前のモバイル・バンキングとは別に、携帯電話会社のオレンジとモバイル・バンキングの合弁子会社オレンジ・ファイナンスを 2014 年に設立している。実際のバンキング機能はエムバンクが提供し、基幹システムもエムバンクのものとなっているが、ブランドはオレンジを用いる。収益は個々の金融商品・サービスに応じて両社の契約に基づいて案分され、また、エムバンクはオレンジに代理店手数料を支払う仕組みになっている。1,500 万人に及ぶオレンジのユーザーへアクセスするための手段と位置づけられる。

5) 支店戦略

エムバンクはオンライン銀行とはいっても、ポーランド国内に約 160 支店を展開している。しかし、その一義的な役割は、あくまでもオンライン及びモバイル・バンキングのサポート・デスクである。実際、エムバンクでは、取引の 86%がオンライン／モバイルもしくはコールセンターで完結する。その中にあって、支店がサポート・デスクとしての役回り以外で管轄するものとしては、上記のクイック・ローンではカバーできない住宅ローンなどの大型ローンがある。例えば、住宅ローンでは、相談はビデオ・チャットでできるものの、最終的には支店での書類のやり取りが求められる。その上で、個々の住宅ローンについて、担当支店が定められる。また、対面サービスを求める顧客層も依然おり、そうした顧客層のニーズを満たすためにも支店は引き続き必要とのことである。

実験的な試みとしてエムバンクは、創業の地ウッチ市郊外の大型ショッピング・センター内に顧客獲得にフォーカスしたコンセプト支店を設けている（図表 6）。同じショッピング・センターには、他に 3 行が支店を構えているが¹²、それらは通常の銀行支店の形態であるのに対して、エムバンクのものは通常の支店とは一線を画している。まず、通路に面した壁やドアがなく、木目の床と白を基調にした内装で、銀行の支店には見えない。店内には、ゲーム機や無料コーヒーマシンもあるが、ハイライトは壁の巨大スクリーンである。タッチパネル式になっており、エムバンクの様々な商品・サービスが紹介される。大型の iPad とも形容できるが、利用すると近未来のガ

¹² ポーランドでは、上位行でもシェアが低く、また、銀行預金を持たない層も依然いるため、新規顧客を獲得するべく、人通りの多いところに銀行が支店を構えるケースが多い。

図表6 コンセプト支店



(出所) エムバンク

ジェットに触れている感触を抱く。提携店のディスカウント・サービスについては、画面上方のカメラの顔認証により、女性向け・男性向けのオファーが提示される¹³。また、店頭には粗品の入った三つの大きさの箱が置いてあり、各々に口座の種類が書いてある。それをスクリーンに当てると、該当する口座に関する説明が表示される。同支店への一日平均来客数は約 200 人だという。潜在顧客に関して、その関心を惹くことを第一とする、エムバンクらしい試みと言えよう。

2. 独自の支店戦略で急成長するアリオール・バンク

1) アリオール・バンクの概要

アリオール・バンクは、リーマン・ショック直後の 2008 年 11 月に設立された銀行である。設立時の当初資本は 4.25 億ユーロで過去 30 年の欧州において最大の起業となり、2012 年 12 月のワルシャワ証券取引所への上場では時価総額 21 億ズウォティ（約 700 億円）¹⁴と同取引所史上最大の上場案件となった。2015 年 6 月には、ポーランド保険最大手 PZU がアリオール・バンクの株式 25.25%を取得することが発表されており、これにより、PZU が同行の最大株主となる。

設立から 7 年足らずではあるものの、アリオール・バンクはポーランドの準大手行と呼べるまでに成長している。顧客数は 257.6 万（個人が 245.4 万、法人が 12.2 万）で第 5 位、支店数は 836 店舗で第 4 位となっている¹⁵。支店網については、後述の T-Mobile 店舗内支店と統合プロセスにあるメリタム・バンクの支店を単純合算すると、支店数は最大で計 1,800 ほどになり、最大手行に比肩する規模となる。

¹³ 筆者は訪問調査時にこの認証システムを試用したところ、女性と認識され、必ずしも正確に女性・男性を見分けられるわけではなさそうである。

¹⁴ 1 ズウォティ=33 円で換算。以下同。

¹⁵ いずれも 2014 年末。

アリオール・バンクの成長戦略の根幹にあるのが、外部資源も活用した独自の支店戦略である。即ち、伝統的な支店に加え、フランチャイズ支店と簡易支店のエクスプレス支店、更に T-Mobile の店舗内支店など、多様な支店形態を展開することで、あらゆる地域・属性の顧客を幅広く補足することを目指している。これにより、同行はリテール・バンカー・インターナショナル¹⁶により、2014 年、2015 年と 2 年連続で欧州の最優秀リテール・バンク賞を受賞しており、ブランド認知度でも PKO バンク・ポルスキに次ぐ位置にいる。また、アリオール・バンクは設立時から、伝統的バンキングとイノベティブなソリューションや商品との融合を標榜しており、IT 活用とデジタル・チャンネルの開拓も積極的に進めている。

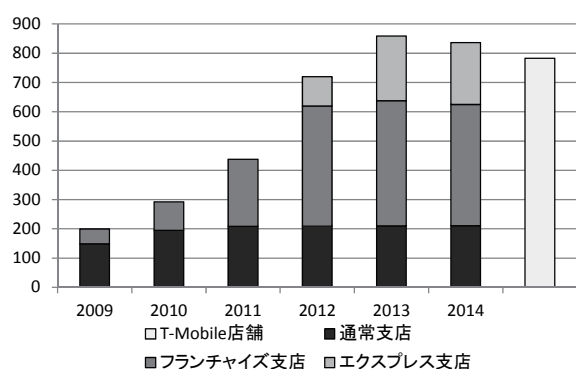
2) フランチャイズ支店とエクスプレス支店

アリオール・バンクの支店戦略で中核を占めるのがフランチャイズ制度である。これは、銀行過疎地における名士等で地元で銀行を開業したい者にアリオールのブランド利用を認めるもので、手元資金 5,000 ユーロのみで始めることができる。アリオール・バンクの支店で最も拡大している形態であり、現在では全支店の半分近くを占めるに至っている（図表 7）。看板はアリオール・バンクであり、支店の内装も通常支店と変わらないため、顧客からするとフランチャイズであることはわからない。投資商品を除いて基本的にすべての商品・サービスが提供され、与信審査を含むバック・オフィスは中央で処理される。また、サービスのクオリティを確保すべく、各地域のリージョナル・マネージャーの監督を受ける。

もう一つ、アリオール・バンクの支店戦略で特徴的なのがエクスプレス支店である。これは、ショッピング・センターなど人通りの多いところに設置される、3 名ほどからなる簡易支店であり、競合他社の支店と比べるとコストは半分程度だという（図表 8）。2012 年から設置されたものであるが、既に通常支店と同数に達している。

支店形態毎の一日当たりの平均訪問者数では、通常支店が 163 人、エクスプレス支

図表 7 アリオールの支店内訳推移



（出所）アリオール・バンク資料より野村資本市場研究所作成

図表 8 アリオールのエクスプレス支店



（出所）アリオール・バンク資料

¹⁶ グローバルなカバレッジを持つリテール・バンキングに関する情報サイト。

店が 50 人、フランチャイズ支店が 36 人となっている。フランチャイズ支店は、店舗によって収益性が大きく異なり、上位フランチャイズ支店では通常支店を上回る収益をあげるところもある。支店経営者の力量に依るところが大きいようである。

アリオール・バンクは上記 3 類型の支店に加え、7 つのプライベート・バンキング支店も持つ。ここでは、預かり資産 20 万ユーロ以上の顧客が対象となっている。また、それより一階層下のマス・アフルーエント顧客と中小企業を捕捉するためのプレミアム支店も今後展開していく予定である。更に、下記の T-Mobile の店舗内支店や、英系大手スーパーのTescoと提携するメリタム・バンクの支店も加わることになる。

こうした多面的な支店形態に加え、アリオール・バンクは、支店における IT 活用にも注力している。例えば、同行でキル・ビル¹⁷と呼ばれるプロジェクトの下、支店のキャッシュレス化とペーパーレス化が進められている。ペーパーレス化については書類の 80%がスキャンされ電子的に保存されるようになっており、店頭における端末画面上の電子署名も利用されている。与信審査も過去の収入・取引履歴等のデータから自動化されており、融資申請する顧客の 40%は一回の支店訪問で融資を得ることができるようになっている。また、2015 年 7 月には、イノベーション・ラボを立ち上げ、デジタル戦略を加速化する予定である。

なお、通常支店では証券ブローカレッジも提供されており、2014 年末の口座数は 7.8 万口座、預かり資産残高は 69.2 億ズウォティ（約 2,300 億円）となっている。また、2014 年 10 月からは、顧客に応じたアセットアロケーションの助言サービスも開始しており、同年末で契約件数 1,236 件、預かり資産残高 6,610 万ズウォティ（約 20 億円）となっている。

3) T-Mobile との提携

アリオール・バンクは 2012 年にオンライン専門銀行アリオール・シンク（Alior Sync）を設立したが、顧客基盤の拡大を加速化させるべく、2014 年 5 月に携帯電話会社 T-Mobile と提携し、アリオール・シンクを統合して T-Mobile フィナンシャル・サービスズを設立した。ブランドは携帯電話会社、IT や与信審査などのオペレーションは銀行が担う、という点はエムバンクとオレンジとの提携と同様であるが、アリオール・バンクの場合は、自前のモバイル・バンキングを新会社に統合している（アリオール・バンクのオンライン・バンキングは別途ある）。提携の狙いは、T-Mobile の 786 店舗のネットワークを手に入れ、潜在顧客となる 1,600 万人に及ぶ T-Mobile の契約者へのアクセスを得ることである。現在、T-Mobile の店舗内にカウンター形式の支店を設立している最中である。T-Mobile フィナンシャル・サービスズでは、2014 年 5 月から同年末までの間、74 の店舗内支店を設立し、14.5 万人の新規顧客を獲得している。

T-Mobile の店舗内支店では、各種口座開設、デビット・カードやクレジット・

¹⁷ 映画 Kill Bill になぞらえたものであり、Bill（手形（等の紙媒体））を Kill（なくす）ことを意味する。

カードの申し込み、融資申請など、一通りのバンキング・サービスが提供される。特に、店舗内支店で提供される短期・少額ローンやオーバードラフト（貸越）は、顧客が携帯電話を買い替える際に預金残高が足りなかった場合などに重宝されるようである。また、銀行と携帯電話会社の提携という特性を活かしたサービスも始めている。例えば、携帯電話代の支払い方法について、加入者に PDF ファイルを送信し、PDF ファイル上にある「今支払う」をクリックして支払う、というサービスがある。また、アリオール・バンクとしては、T-Mobile 加入者の携帯料金支払いの履歴を把握することができるメリットもあり、例えば、自動化された与信審査システムの変数として組み入れることができる。なお、オンラインとモバイルの何れでも、最も利用される機能はチャット機能であり、インバウンドのコンタクトの約 8 割がチャット経由となっている。

アリオール・バンクはこうしたイノベーションの迅速な執行にも注力している。例えば、アリオール・バンクの立ち上げは 8 か月、T-Mobile との合併設立は 5 か月、オンライン与信審査の導入は 6 か月で完了した。この背景として同行は、すべてのフロント（T-Mobile のモバイルとアリオールのオンライン、支店、コールセンター等）に係るミドルウェアとコア・バンキング・システムを統合していること、IT スタッフにもビジネス・オリエンテッドであることを求めていることを挙げている¹⁸。

3. 動き出した巨象 PKO バンク・ポルスキ

1) PKO バンク・ポルスキの概要

ポーランド最大手行の PKO バンク・ポルスキは、1919 年に国営の郵便貯蓄銀行（Pocztowa Kasa Oszczędności）として設立された。1949 年には総合貯蓄銀行（Powszechna Kasa Oszczędności）に、1992 年には総合貯蓄国立銀行（Powszechna Kasa Oszczędności Bank Państwowy）に改称された。2000 年に現在の名称 PKO バンク・ポルスキになると同時に、財務省 100% 保有の株式会社となった。2004 年にワルシャワ証券取引所に上場したが、その後も財務省を中心に政府が 51.24% を保有していた。その後、持分が売却され、財務省の保有比率は現在 31.39% に低下している。

PKO バンク・ポルスキの事業範囲はリテール銀行、ホールセール銀行、投資銀行に及び、グループ子会社として年金・投信の運用会社、ウクライナの銀行子会社、リース会社などを擁する。その中でも、リテール銀行のグループ全体の税前利益に占める割合は 82% に達しており（2014 年）、リテール銀行中心の金融グループとなっている。

PKO バンク・ポルスキは、ポーランドの銀行業界において、ほぼすべての指標でトップになっている。純利益 32.5 億ズウォティ（約 1,000 億円）で第 1 位（第 2 位は

¹⁸ 例えば IT 担当者の入社面接では、IT のみを扱うために入社するのではなく、バンキング・サービスに従事するために入社するということを周知徹底しているという。

バンク・ペカオで 26.6 億ズウォティ）、リテール顧客数 840 万人で第 1 位（第 2 位はエムバンクで 480 万人）、オンライン・バンキング利用者数 690 万人で第 1 位（第 2 位はエムバンクで 342 万人）、ブランド認知度 95%で第 1 位（第 2 位はアリオール・バンク）¹⁹となっている。また、1,198 店舗の支店数、2,803 台の ATM も、ポーランド第 1 位となっている²⁰。

PKO バンク・ポルスキは、ありきたりのサービスしか提供しない鈍重な政府系金融機関として知られていた。しかし、ズビグニウ・ジャジエロ氏が 2009 年 10 月に社長の座についてから、同行の文化が変わったと言われる。理系の大学出身で、資産運用業界でキャリアを積んできた同氏の下、外部からの幹部登用や新たな商品・サービスの開発が活発化した。

2) 社内アイデア公募システム

PKO バンク・ポルスキは、2013 年に策定した中期経営戦略において、6 つの戦略の柱の一つに「イノベーションとテクノロジー」を掲げた。その実行のエンジン役を果たすのが、「イノベーション・センター」と呼ばれるクラウド・ソーシングによる社内アイデア公募システムである。これは、社内ウェブ上のアプリケーションであり、PKO バンク・ポルスキの従業員から集められたアイデアを集計し、評価するために用いられる。

具体的には、まず、社内の部署が抱える課題をプロジェクトとして掲載する。それに対し、社内からアイデアが寄せられ、そのアイデアに対して他の従業員がコメントをすることもできる。アイデアの評価は、プロジェクトを掲載した部署と、社内から選定された専門家が下す。高評価を得たアイデアは実行に移される²¹。現在では、新規商品・サービスの開発プロセスにおいて、イノベーション・センターの利用がビルドインされている。

これまで 34 件のプロジェクトが掲載され、994 のアイデアが提出され、延べ約 32,000 人の従業員が参加した。そこから実行に移されたアイデアが、下記の子供向け金融サービスであり、モバイル決済システムである。

3) 子供向け金融サービス

PKO バンク・ポルスキは、顧客の年齢層が高齢層に偏っている一方、ポーランドの銀行で 13 歳未満をターゲットにした商品・サービスがなかったことを受け、13 歳未満向けのサービスとして「PKO ジュニア」を 2013 年から開始している。これは、成人の顧客層の獲得で競争環境が厳しくなる中で、競争の少ない子供世代から顧客として囲い込もうという戦略であると同時に、CSR（企業の社会的責任）の側面もあるという。

¹⁹ 2014 年末時点。ブランド認知度は、ブランド戦略のコンサルティング会社 Millward Brown 調査。

²⁰ 2012 年末時点。

²¹ 採用されたアイデアの発案者は、発案者であるからといって、その実行に関わる仕組みにはなっていない。

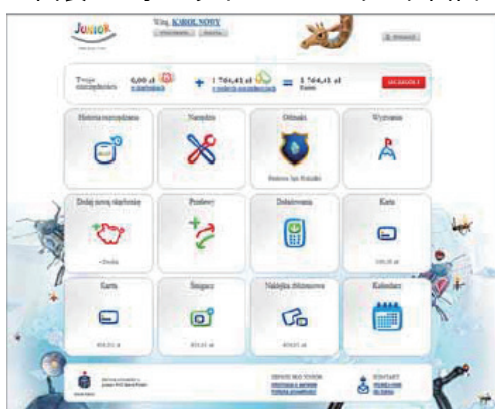
子供向けサービスの中核に位置するのは、13 歳未満向けのオンライン・バンキングである²²。機能としては、残高・取引履歴照会に加え、送金などもある。ポイントとなるのは、親の口座と連結していることである。PKO ジュニアは、親が PKO バンク・ポルスキでオンライン・バンキングを利用していないと開設できない。PKO ジュニアで行われるすべての取引は親のオンライン・バンキングに報告され、また、オンラインの送金等の取引は、親がオンライン・バンキングで承認しなければならない。これには、顧客のファミリー化や、親のオンライン・バンキングにおける取引活性化の目的もあるという。

13 歳未満向けのオンライン・バンキングは、これまで 17 万口座が開設され、中には 0 歳・1 歳児の開設も多かったという。これらは、親が子供の将来に向けた貯蓄に用いられているようである。

付属する銀行カードは、ATM に挿入すると、子供向けのメニューが表示されるようになっている。また、2014 年 4 月には、13 歳未満向けのプリペイド・カードの提供も開始した。親が入金し、子供が国内外、オンライン・店頭で利用することができる。これらのカードもオンライン・バンキングのスクリーンも、絵柄はアニメのキャラクターなど子供仕様になっている（図表 9）。カードでは絵柄を選択することができ、オンライン・バンキングでは設定変更で絵柄を選択できる。なお、子供が 13 歳になると、機能はほぼ変わらず、絵柄がよりシンプルになる 13～18 歳向けのオンライン口座に切り替わる。

PKO ジュニアは、金融教育プログラムも包含する。一つは、子供向けオンライン口座開設時に送付する紙媒体のパッケージで、オンライン・バンキングの説明書に加え、カラーの漫画による金融教育の教材²³、CD ロム、シール、修了証書などが入っている（図表 10）。また、Youtube やソーシャル・メディアなど、オンラインでも提

図表 9 オンライン・バンキング画面



（出所）PKO バンク・ポルスキ資料

図表 10 PKO ジュニア・パッケージ



（出所）PKO バンク・ポルスキ資料

²² 近年では学校での IT 教育もあり、小学校低学年でもパソコンを使いこなせることで、オンラインに踏み切ったという。

²³ 商店における支払いや銀行の役割などの内容。こうした一般的な金融教育のコンテンツは、Youtube やソーシャル・メディアでも提供されている。

供している。もう一つは、小学生向けの金融教育プログラムの提供で、これまでポーランドの小学校の 3 分の 1、約 100 万人の児童に授業を提供してきた。内容は、お金や銀行の役割に加え、自分なら会社をどのように経営するか、ということも児童に考えさせる。また、支店訪問もプログラムに含まれている。

4) ポーランド業界標準を目指すモバイル決済システム

PKO バンク・ポルスキは、2000 年にオンライン・バンキングを開始し、2002 年にはインテリゴを買収しており、オンライン・バンキングの分野ではポーランドでも老舗の部類に入る。しかし、モバイル・バンキングは、インテリゴのアプリはあるものの、利用者が当座預金保有者数の 10%に留まっており、出遅れている。

そうした中、2012 年に開始されたのがモバイル決済システムの IKO である。IKO はログイン後に取得する使い捨てパスワードを利用することで、カード不要で決済等ができるシステムである。例えば、店頭で商品を購入する際、まず、モバイル・バンキングにログインして、2 分で失効するパスワードを入手し、それを店頭の POS 端末に入力する。そうすると、モバイル・バンキングの画面に承認申請が送られてくるので、それを承認する、というプロセスを踏む。ATM での現金引出や送金にも利用することができる²⁴。

PKO バンク・ポルスキは 2013 年、このシステムを BLIK と改め、同行の他、エムバンクやアリオール・バンクを含むポーランドの大手 6 行で共同利用する形とした²⁵。また、追加の参加行も受け入れる。これにより、BLIK は事実上、ポーランド銀行業界におけるモバイル決済システムのスタンダードになりつつある²⁶。

4. 中小企業向けサービスで新機軸を打ち出すアイディア・バンク

1) アイディア・バンクの概要

アイディア・バンクは、2010 年に設立された、中小企業金融に特化した銀行である²⁷。ポーランドの中堅金融グループであるゲティン・ホールディングスの一員であり²⁸、2015 年 4 月にワルシャワ証券取引所に上場した。設立当初はオンライン・バンキングのみであったが、2011 年に初の支店を開設して以降、支店網を拡大しており、

²⁴ オンライン・バンキングでも利用できるが、ATM での現金引出や店頭決済等はモバイル・バンキングでの利用を前提としたものである。

²⁵ システムを提供する子会社に 6 行共同で出資。なお、追加で参加する銀行は、出資はできず、ユーザーとしてのみの立場で参加することとなる。なお、第 2 位行のバンク・ペカオは BLIK に参加せず、BLIK 同様の仕組みを独自に開発・提供している。

²⁶ BLIK の是非は、カードを持ち歩く手間と、ログイン ID・パスワードと使い捨てパスワードを入力する手間と、どちらを取るかということに帰結しよう。筆者は、カードを持ち歩く手間は厭うほどのものではないと感じるが、大手行の大部分が BLIK に参加する中、デファクト・スタンダードとして定着しつつあるものと言えよう。

²⁷ ゲティン・ホールディングスが GMAC バンク・ポルスキを買収し、アイディア・バンクに改称。

²⁸ ポーランドの富豪レスゼク・スザルネスキ氏が直接及びゲティン・ホールディングスを通じて 79.46%保有。

2014 年末で 71 支店を展開している。子会社には、リース会社や税・会計アドバイザー会社もある²⁹。

アイディア・バンクは、規模はまだ小さいものの、中小企業向けにバンキングを含めた事業支援サービスを提供する銀行として台頭しており、設立から 5 年で顧客数は約 20 万人に達している。アイディア・バンクの融資を受けている顧客数は約 8 万人で、その 95%が中小企業となっている。特に注力しているのは、1~3 人ほどで営業する理髪店や法律事務所、開業医、新規企業などの自営業者であり、そうした顧客層に適した商品・サービスの提供を目的とする。例えば、一つの口座で本人・事務所・配偶者用を兼ねることができるようにしたり、営業時間を顧客層に合わせて 8~20 時とし、土日も営業したりしている。

2) 事業支援機能付きオンライン・バンキング

アイディア・バンクの中小企業向け商品・サービスの中で、中核を占めるのがアイディア・クラウドである。アイディア・クラウドは、アイディア・バンクのオンライン・プラットフォームであり、バンキングと会計などの事業支援機能を併せ持っている。冒頭で紹介したディスラプティブなイノベーション賞もアイディア・クラウドが対象になっており、受賞理由として、バンキングと会計を統合した欧州初のオンライン・システムであり「情勢を一変させるもの (game changer)」と説明されている。

アイディア・バンクが実施した電話アンケートの結果、自営業者が本業以外の事務処理に費やす時間は一日平均 1 時間 16 分に及ぶことがわかった。アイディア・クラウドは、自営業者の事務処理の軽減を図るものであり、いわば、オンライン総務・秘書機能ということもできる。

中核となる会計機能では、まず、インボイスや見積書、納税・社会保障などの作成支援機能がある。画面上の空欄に数字を入力すれば、合算等の計算が自動的に行われ、所定のフォーマットに仕上がる。そこで作成された書類の通算機能（例えば、今期のインボイス総額など）やアーカイブ機能もついている。また、流動性管理機能として、過去の会計書類、口座保有者の取引履歴、納入業者の取引履歴の 3 点から、事業所の将来キャッシュフローのシミュレーションを行い、いつ赤字になる可能性があるか、その時に考えられる解決策は何か、提示する機能もある（図表 11）。他にも、業者等への支払いや納税、公的書類の提出等の期限について、過去の履歴から今後のスケジュールを表示し、期日が近づいたら警告を表示する機能や、重要情報を保管するバーチャル金庫³⁰、事業所向けのクイック・ローンもある。クイック・ローンは、自動化された与信審査により、最短 3 分で融資判断が下される。最高額は 35 万ズウォティ（約 1,200 万円）に設定されており、他行のものより高い水準になっている。これらの機能は全て、オンライン／モバイルの何れでも利用できる。

²⁹ 子会社の店舗も含めると、営業所数は 200 以上に及ぶ。

³⁰ アクセスには追加のセキュリティが係り、削除にも追加作業が必要な仕組みになっている。

図表 11 アイディア・クラウドの流動性管理機能



(出所) アイディア・バンク資料

3) アクセラレータ支店と移動 ATM

アイディア・バンクは上記デジタル・チャネルの中小企業支援に加え、支店における中小企業支援も強化している。具体的には、アイディア・ハブと呼ばれる支店内アクセラレータ施設であり、現在は、2015 年 1 月に開設したワルシャワの支店のみであるが、今後、主要都市の支店に拡張していく予定である。アイディア・ハブは、アイディア・バンクが実施したアンケート調査において、ポーランドの新規企業を含む自営業者の 53%が自宅を事務所としており、65%がビジネス会議に適した会議室を持たないとの結果が出たことを受け、自営業者にビジネスに適した環境を提供することで、その成長を支援することを目的とする。

ワルシャワのアイディア・ハブでは、支店に入って右側のエリアがオープン・スペースのオフィスとなっており、インターネット環境も整備されている（図表 12）。他にも大小の会議室、広告・宣伝用の写真スタジオなどがある。会議室は予約制であり、アイディア・クラウドを通じて予約することができる。また、顧客の起業家を対象とした研修やセミナーもここで開催される。アイディア・ハブを事務所の登記住所にすることもできる。平均で毎月約 1,000 名の顧客がアイディア・ハブを利用しているという。

デジタル・チャネル以外の新たな取り組みとして、移動 ATM もある³¹。これは、ATM を搭載した電気自動車、コールセンターもしくはオンライン／モバイル・バンキングで要請した顧客の事務所に赴くというものである。図表 13 では、後部座席

³¹ 移動 ATM は他国にも例がある。英国では RBS、インドではステート・バンク・オブ・インドが自動車による移動 ATM を運営している。また、ペルーではバンコ・デル・ペルーがアマゾン川でボートによる移動 ATM を運営している。

図表 12 アイディア・ハブ



(出所) アイディア・バンク資料

図表 13 移動 ATM



(出所) アイディア・バンク資料

の窓が開いて ATM が出現する仕組みになる。自営業者が毎朝毎晩、出入金のために支店に赴く手間を省くと同時に、口座への現金入金を促進することで、顧客のクレジット・スコア向上も狙いとする。一回当たりの平均入金額は 4,799 ズウォティ（約 16 万円）、ATM の積載金額の上限は 240 万ズウォティ（約 8,000 万円）となっている。アイディア・バンクの口座のみが対象であり、他行の口座に係る出入金はできない。現在 3 台の電気自動車稼働しており、1 台あたりの一泊平均出動件数は 7~10 件となっている³²。

アイディア・クラウド、アイディア・ハブ、移動 ATM は全て、アイディア・バンクの口座保有者に無料で提供される。収益は預貸の利ザヤが主となる。それでも、同行の ROE は 12.0%、コスト・インカム比率は 48%に留まっている（2014 年）³³。なお、対面の法務・会計アドバイスは有料で提供される。

III 終わりに

本稿で紹介したポーランドの銀行の取り組みに共通するのが、顧客ニーズの充足ないし顧客満足度の向上という視点である。例えば、PKO バンク・ポルスキの子供向けサービスやアイディア・バンクの中小企業向けサービスは、潜在的な対象マーケットのリサーチから各々、ポーランドの銀行で 13 歳未満を対象にしたサービスが不在、自営業者の本業以外の事務作業等の負担が重い、ということを洗い出した結果、ターゲット顧客のニーズにピンポイントで対応した商品・サービスの開発に繋がったものと言える。また、金融業者との関わりを通じてどのような経験をしたかという Client Experience の概念も重視されている。その典型例が、顧客目線でインターフェースを徹底的に見直し、顧客ニーズの掘り起こしを図ったエムバンクになる。そこでは、供給者として提供したい機能をそこに置

³² BMW1 台、フォード 2 台。なお、運転手は警備会社に外部委託している。

³³ 現時点では、アイディア・ハブは一か所、移動 ATM も 3 台に留まっており、主力はオンライン／モバイル・チャンネルとなっていることが寄与しているものと思われる。

図表 14 4 行の費用収入比率と ROA

銀行名	費用収入 比率	ROA
エムバンク	42%	1.4%
アリオール・バンク	49%	1.3%
PKOバンク・ポルスキ	47%	1.6%
アイディア・バンク	48%	—
ポーランド平均	55%	1.2%
参考) 英国 4大銀行平均	66%	0.3%

(注) 2014 年。ポーランド平均 ROA は上位 14 行平均。

(出所) “Top 1000 World Banks 2015”, *The Banker*, July 2015、各社ヒアリング及び
年次報告書より野村資本市場研究所作成

く、というだけではなく、それが顧客にとって如何に始めやすいか・使いやすいか・違和感を覚えないかという観点から、細部に至るまで工夫されている点が肝要となっている。

また、そうした新機軸を打ち出しつつ、効率性・収益性を維持している点も指摘できる。実際、4 行の費用収入比率 (cost/income ratio) と ROA (総資産利益率) をみると、いずれもポーランド平均だけでなく、大手英銀と比べてもオペレーションの効率化が図られていることがわかる (図表 14)。

少子高齢化が進展し、縮小していく市場シェアを巡る競争が厳しくなる日本の金融業界にとって、若年層の囲い込みという観点も含め、ポーランドの銀行におけるイノベーションの工夫から学べるところは多いように思われる。