

## 邦銀のインターネットバンキングの現状と戦略的活用の方向性

熊谷 優克

日本大学大学院総合社会情報研究科

### The present situation of Internet banking and the directionality of the strategic utilization for the Japanese Banking industry

KUMAGAI Masayoshi

Nihon University, Graduate school of Social and Cultural Studies

---

Japanese Internet banks are generally believed to be a low profit business model. The main Internet banking strategies for the Japanese brick-and-mortar banks are just leading segmented low profit mass customers to use Internet banking, instead of branch channels. This paper examines the important meaning of the newly established Japanese Internet banks and also suggests the strategic direction of Internet banking for the Japanese banking industry. Japanese customers, including corporate customers, will look for more sophisticated Internet banking channels.

---

キーワード： 専業銀行、既存銀行、富裕層、法人向けインターネットバンキング、BtoB

#### はじめに

1990年代のインターネットバブルの時代、邦銀はインターネットバンキング（以降IBと省略）に画期的なデリバリーチャネルとしてこれまでの銀行システムを変えることに過大な期待を抱いた。既存銀行は競ってそれまでコールセンターなどのダイレクトチャネルを既に保有していたのにも拘わらずIBの開始に奔走した。それらは2000年の異業種からの参入を含むインターネット専業銀行<sup>1</sup>（以降専業銀行と省略）の設立でピークに達した。それはあたかも専業銀行に日本中の預金者が殺到し口座開設が相次ぎ、既存の銀行の営業店における個人リテール業務は専業銀行の明るい未来の前にかすんでしまうかのような状況であった。

その後、2000年初めのいわゆるネットバブルの崩壊後、専業銀行の業績がそれまでの華々しい期待の割にぱっとせず、口座開設も当初予定より進まず、黒字転換もままならない状況から専業銀行についてはIBそのものの有効性、効率性に大いなる疑問が投げかけられるようになる。即ち、専業銀行開業の時点から言われていた、調達面での効率性により集め

られた預金の運用手段が国債等の運用などに限られるいわゆるナローバンク<sup>2</sup>の問題点が改めて語られることとなったのである。

一方で既存銀行においてもIB利用の顧客は極めてロイヤリティーの低い、少しでも高い預金金利を求めて移ろい歩く層であり、せいぜい、ネット上で小額決済等に利用する、余り収益性のない顧客との認識が広がっていった。また、既存銀行においては単にこれまでの既存顧客がIBを利用しているのであり、チャンネルコンフリクトそしてカニバリ（共食い）を起こしているだけとの認識が高まってきた。

従って既存銀行におけるIB戦略とは顧客セグメントにおける低収益層、非効率層により安価なチャネルを提供し、そこに低収益層を誘導することに議論の主眼が置かれることになったのである。そこには新しいチャネルで効果的、革新的な顧客サービスを安価に提供していくというIBのこれまで語られた議論は雲散霧消してしまっただがごとくである。果たして現在議論されるように専業銀行あるいはIB自体が魅力の薄い、発展性のないビジネスで既存銀行にとっては考慮に値しないものなのであるか。

新規参入の専業銀行の動向や業績から既存銀行が

学ぶ点もあるはずである。専門銀行の課題と将来性を整理するとともに、既存銀行における IB の戦略的方向性について考察する。特に既存銀行においては不採算取引先の安価なチャネルへの誘導といった視点あるいは単なる他行横並び、品揃えでしか IB を捉えていない場合など、IB 戦略上の死角はないのか検討していく必要がある。分析の枠組みとしてはインターネット利用者の最近の動向から既存銀行にとっての IB 対象顧客層を検証し、さらに年齢階層別、世帯年収別のインターネット利用率などから中核となる富裕層取引への IB 戦略、チャネル戦略について検討を進める。

### 1. インターネット専門銀行の現状

平成12年10月ジャパンネット銀行(以下JNB)の開業以来、IYバンク(平成13年5月開業、現セブンバンク)ソニー銀行(平成13年6月開業)、イーバンク(13年7月開業)が普通銀行業務に新規参入した。異業種による普通銀行業務への新規参入が行なわれた平成12年から5年が経過した。新規参入行は、既存銀行は高コスト、非効率で、顧客ニーズに応えきれていないことから、十分な市場参入機会と市場競争力が保てると考えた。またITの活用で既存銀行より、ずっと低コストの銀行ビジネスモデルが構築できるとしたのである。

専門銀行の2005年4月から12月期の決算が発表された。3行合計の口座数が初めて3百万を突破、通期でも初めて3行がそろって黒字を達成する見通しとなった。これらは競売やネットショッピング、24時間利用などネットの特性を活かした利便性が消費者の支持を集めたことの証左である。また、インターネットという利便性を活かし店舗を持たない銀行業というこれまでにないビジネスモデルが一定の実現を成したものとして評価されるべきである。

また、これらIBへの評価は使い勝手、利便性の点でも既存銀行のビジネスモデルに比して高い評価を得ていることは注目すべきことである。つまり単なる新チャネル提供にとどまらず既存銀行とは違う、効率経営を追求し、顧客に新しいサービス、有利な金利、手数料を提供することに成功しているのでは

る。

図表1. ネット専門銀行の概要

銀行名	最終利益	口座数	創業
イーバンク銀行	221百万円 (-)	134万件 (46.6)	2001年7月
ジャパンネット銀行	1,353 (-)	126 (26.0)	2000年10月
ソニー銀行	1,529 (-)	41 (20.3)	2001年6月

2005年4-12月期、カッコ内は前年同期比増減率、-は比較できず、単位百万円、万件、(出所 2006年2月4日 日経新聞)

JNBとイーバンクは決済業務に集中し、ネットオークション等を含むあらゆる決済ニーズを補足しようとしている。ソニーバンクは個人を対象とした資産運用に集中し、持株会社の下で保険や証券などのシナジー効果を追求しようとしている。専門銀行は、既存銀行のような店舗と人員が不要なので固定費が少ないことから、顧客により安価な手数料、高い預金金利、高い利便性を提供でき、早期黒字化と高成長が可能とされてきた。

しかしながら、実態は通期でようやく黒字転換が見込めるとはいえ、現時点ではその収益力、資産残高、営業効率は既存銀行とは比べるべくもない。明らかに新規参入の専門銀行の事業計画は、資産と受入手数料収入の積上げスピードとシステム投資負担を楽観的に見すぎていたといえる。また専門銀行は無店舗ビジネスと低コストを強調しすぎたあまり、低価格で当然という企業イメージが固定してしまっており、これが利便性の高いサービスへの適切なプライシングを困難にしている状況にある。

1. 本稿ではインターネットを主な顧客接点とする銀行を専門銀行、それ以外の従来型の銀行を既存銀行と表現
2. ナローバンクとは、通常の貸出業務を行わず、決済業務に特化し、かつ、集めた資金を国債など安全資産に限定して運用する銀行

### (1) 決済集中・特化型ビジネスモデルのイーバンク、JNBの現状

イーバンクもJNBも便利で安価な決済サービス

の提供を企図し、個人の小口決済を主なターゲットにしている。特にイーバンクは「決済專業」という、敢えてメインバンクを志向しないユニークなポジションを選択している。個人顧客がイーバンク内で送金する場合は手数料無料、JNB でも52円の設定となっている。このような低額の受入手数料の積み上げを収益源とすることから、口座数増加と決済利用回数増加が当面のメイン戦略となる。

JNB においてもネットショッピング、ネットオークション、オンライン証券等の提携先金融機関との資金移動サービス、競馬、競輪利用者のネットでの資金決済にも積極的に対応し、あらゆる決済ニーズの取り込みに注力している。

当初 JNB は開業3年間で100万口座、預金残高1兆円を目指していたが、口座数126万口座の現在でも、預金残高は2,571億円にとどまっている。これは1口座あたりの残高は約204,000円と、口座維持手数料の必要な残高10万円以上を上回ってはいるが、開設口座の大半が小額預金口座であることを物語っている。

システム投資は当初計画を大巾に超過する。両行の営業経費はともに通期47億円程度だが、40億円は物件費である。120億円前後の利益剰余金勘定のマイナスとなっている。今後とも決済業務に特化するのであれば既存銀行より利便性の高い、差別化できる決済機能サービスに収斂させ、システムの更新負担を極力回避する必要がある。また利便性の高いサービスに見合った適切なプライシングが必要である。またこのような開発した優れた決済サービスシステムを既存銀行に販売し、システム投資の回収を図ることも検討されるべきである。口座数増加を図る戦略を継続するためには、個人顧客のみならず法人、個人事業者等への簡便な取引決済機能提供により、対象顧客を一層拡大して、ネットワーク効果を追求すべきである。

## (2) 資産運用集中型ビジネスモデルのソニー銀行の現状

ソニーバンクは自らを「MONEY Kit を運営する会

社」とウェブ上で定義付けている。即ちインターネットによる「資産運用支援のための道具」として、外貨預金、投資信託、各種ローンなどで個人顧客の資産運用全般を支援する戦略を展開している。この点においては決済特化型のイーバンク、JNB とは異なったビジネスモデルであり、外貨預金、投資信託の取扱いに重点を置いて、顧客の支持を得ている。外貨預金も多通貨を取扱い、為替手数料にも競争力がある。これは為替相場の変動する外貨預金という商品がネット販売に適していることの証明である。また投資信託の販売に際してもウェブでの投信の仕組み、リスクの説明、商品比較にIBチャネルが十分な利便性を提供し得ることを表している。これらは既存銀行の商品、チャネル戦略決定に際し示唆するものを多く含んでいる。運用面でも住宅ローンの低金利、金利変更、繰り上げ返済が簡単という既存銀行と差別化した商品性を利して、残高を前期比倍増の1,200億円強としている。

将来的にはソニー生命のライフプランナーが、生損保、銀行を含めた金融アドバイザーとして対面チャネルを構成する。金融商品をウェブ上に陳列するだけでなく、それを対面チャネルにも結び付けられるという点で、むしろ既存銀行と近いビジネスモデルとなっており、既存銀行にとっても参考となる点が多い。また、ソニーの金融持株会社の傘下のソニー生命保険、ソニー損害保険との連携、シナジー効果発揮を目的とした、今後の同行のコンサルティング型のビジネス展開の推進についても既存銀行は注視していく必要がある。

2005年の3月には預金残高が5,467億円となっている。しかし、総資産におけるローン残高は20%程度であり、50%程度は有価証券運用となっている。資金運用収益の67%は有価証券利息配当である。金利収益は23%程度にとどまっており、早期に損益分岐点を超える規模の資産積上げが必要とされる点では既存銀行と同じ戦略課題を負っていることになる。

既存銀行と同じ資産運用型のストックビジネスモデルであることから、今後は預かり資産の拡大と収益率向上が課題となる。個人相手のビジネスで成長してきたソニー本体のノウハウとソニーフィナンシ

アルグループの生保、損保、証券事業とのシナジー効果発揮を目指し資産積上げ強化を図るといった戦略方向性に添っていくものとする。

### (3) 新規参入専門銀行の戦略課題と既存銀行のIB取組みの方向性

当初、専門銀行の弱点とされた収益構造を直近の平成17年3月期決算でみると、JNBでは受入為替手数料等収益を46億円(経常利益の43%)、ローン収益26億円、国債、社債を中心とした有価証券利息配当金14億円、国債等債券売却益18億円を計上している。

営業経費では約40億円の物件費の大宗をシステムコストが占めている。

JNB、イーバンクの事例からは、決済業務だけで十分な収益をあげていくことはかなり困難であり、預金調達、貸出運用という、銀行業の基本命題から専門銀行も逃れられないことが判明した。現時点では低コストもブランド力も既存銀行の脅威にはなっておらず、専門銀行に既存銀行を脅かす強みは見つけられない。

専門銀行には、金融サービス産業の今後の環境変化を読んで長期的な観点から、さらなる事業機会を発見することが求められるが、決済特化銀行の今後の戦略として3つのパターンにまとめてみる。

このまま決済業務に特化してニッチの地位に留まる 計画的・抑制的なシステム投資とサービスに見合った適切なプライシング、決済システム販売による投資回収が必要。

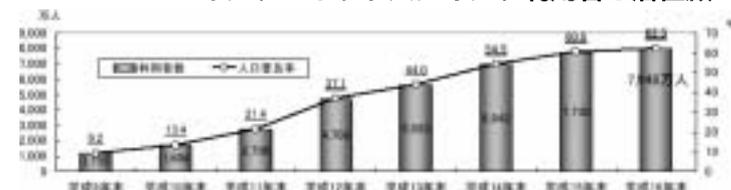
収益のコアとなることを見込める業務を付加・開発していく 投信、外為、法人業務等

モルタル部分<sup>3)</sup>とのアライアンスを求め、対面チャネルを組み込む事で利便性向上を図る コ

ンビニ、都銀、郵貯、代理店との組合せ。

既存銀行としては、専門銀行あるいはIBそのものに懐疑的になることなく、今後はごく当たり前の顧客チャネルとして定着していくことを認識する必要がある。そしてむしろ、専門銀行が提起した新しい経営理念や戦略そして商品やサービスを前向きに評価することにより、相互補完あるいは、市場拡大や顧客サービス向上の機会を探っていく戦略が求められる。特にコスト業務として既存銀行が既に忌避している小口決済業務<sup>4)</sup>をビジネスチャンスとして捉え、新しいビジネスモデルを構築したことについては専門銀行の今後の進展を注視し、戦略的連携が可能な際には連携を検討すべきである。

## 2. インターネットバンキング利用者と潜在顧客



(出所) 総務省「平成16年通信利用動向調査」

<http://www.johotsusintokei.soumu.go.jp/statistics/data/>

総務省の「平成16年通信利用動向調査」によると、2004年末におけるインターネットの利用者数は前年比218万人増の7,948万人。人口普及率は62.3%。既に世帯普及率は86.8%で約9割の世帯がインターネットを利用している状況にある。インターネットは身近な、当り前のチャネルになりつつあることを示している。

3. モルタル; インターネットのクリックに対し店舗などの顧客対面チャネル

4. コンビニの料金収納業務が拡大し2005年に3社で4兆円規模になった(日本経済新聞、2005年7月19日)

図表3

インターネットバンキング・ネット証券の利用率（単位：%）

	全体	2人以上世帯	単身世帯
インターネットの利用率	35.0	36.4	29.7
インターネットバンキングの利用率	全体	6.0	6.8
	インターネット利用世帯	17.0	23.0
ネット証券の利用率	全体	1.6	1.5
	インターネット利用世帯	4.7	5.2

（出所）郵政総合研究所第8回「金融機関利用に関する意識調査」

（平成15年度）

[http://www.japanpost.jp/research/kinyu/kikan\\_01.html](http://www.japanpost.jp/research/kinyu/kikan_01.html)

次にIBの利用状況を郵政総合研究所の第8回「金融機関利用に関する意識調査」からインターネットを使った金融取引についてみる。2003年におけるインターネットを利用している世帯のうち、インターネット上で金融取引をしたことがあるのは、全体では20.1%であった。単身世帯(24.8%)が、2人以上世帯(19.0%)と比較してやや割合が高い。インターネットバンキングの利用率は、2人以上世帯では全体の5.7%、インターネット利用世帯の15.7%、単身世帯では、全体の6.8%、インターネット利用世帯の23.0%であり、単身世帯における利用率が高かった。これらの層は専門銀行のターゲットにしている利用者像と符合する。

世帯主の年齢別にみると、2人以上、単身に関わらず、30代の利用率が特に高くなっている。2人以上世帯では次いで40代、50～70代の利用率が高くなっており、中高年層のIBチャネルの志向性の高いことに注目すべきである。

インターネットバンキングを利用したことがある世帯の利用したことがある金融機関は、「都市銀行」(59.4%)の割合が最も高く、次に「インターネット専門銀行」(25.3%)、「地銀・第二地銀」(21.3%)、「郵便局」(11.2%)の順となっている。IBに関しては都市銀行のいわゆる「クリックアンドモルタル」戦略が利用者の評価を受けている事を示しており、一方地銀・第二地銀の利用者においてはその取り組み姿勢、浸透度、サービスメニューにおいて一層の改善の必要がある。

利用サービスの内容は「残高・明細等の照会」(76.3%)が最も高い。また、単身世帯では、「インターネット上での売買のための決済」(51.6%)、「住所変更等の各種届出」(16.1%)の割合が高くなっている。IBに対する考え(2人以上世帯)については、「IBを利用したことがある」世帯では、「24時間利用でき便利」(84.0%)、「直接店舗に出向かずサービスが受けられ便利」(82.9%)、「手数料が安い」(49.2%)と、プラス評価が際立っている。IBを一度でも利用した顧客についてはその利便性がよく理解されている証左である。

IBで今後利用したいサービス(2人以上世帯)については、「IBを利用したことがある」世帯では、「振込・振替・送金」(69.0%)の割合が最も高かった。利用者の希求するサービス内容については必ずしもその希求内容は高度化しておらず、現時点では送金、決済、残高照会というようなATMにおいて提供できるような基本的レベルに留まっており、ニーズが顕現化する状況には至っていない。これは我が国における店舗ATM密度の高さ等、伝統的なチャネルに対する一定の満足度を表すと共に銀行側のサービスの高度化、進化したサービスメニューの提示が遅い状況を反映している。

「インターネットは利用するがインターネットバンキングを利用したことがない」世帯では、「セキュリティ(防犯対策)上不安がある」(40.5%)、「ネット上のやりとりだけで決済されるのは不安である」(43.9%)等マイナスの評価が高くなっており、IBの今後の幅広い層への推進には相当のセキュリティ上の手当てと共に利用上発生した被害等に関する救済措置、つまりATM利用にかかる損害補填と同様の、一定額の損害救済等の措置検討が今後必要とされる。

一方、IBと比較して語られる事の多い、ネット証券の利用率をみると、2人以上世帯では、全体の1.7%、インターネット利用世帯の4.6%であった。世帯主の年齢別にみると、40～60代の利用経験率が高く、IB利用世帯が15.7%と比較すると大きな差があり、ネット証券取引の裾野にはIBのような広がりはまだないのである。

これら基本的な顧客ニーズである決済業務をIBに移行させるメリットとしては事務効率化、コスト低減のほかに顧客維持率の観点からも重要である。英米の専門銀行においても小切手支払に代わるビ

ル・ペイメント（請求書支払い）の推進により専門銀行の口座開設者が増加し、また「バンク・オブ・アメリカの事例でもビル・ペイメントを行っている顧客は顧客維持率が高まる」と報告されている。また、英エッグにおいては、このような顧客にクロスセルを仕掛けた結果、既存顧客の商品保有数が拡大され、収益向上と収益の多角化が実現」されている。<sup>5</sup>

5. 山本秀司「既存顧客へのクロスセルの拡大が収益向上につながる」『金融機関事情』2002.4.15号,P42

図表4.

インターネットバンキングで今後利用したいサービス(2人以上世帯) (単位:%)

インターネットの利用 インターネットバンキングの利用経験	利用している		利用していない (n=2,063)
	あり (n=187)	なし (n=998)	
残高・明細等の照会	66.3	37.3	14.7
振込・振替・送金(ネット上での売買決済を除く)	69.0	27.5	10.2
インターネット上での売買のための決済	41.7	10.6	2.1
定期性預貯金の口座開設・入出金・解約	20.9	5.5	2.3
住所変更等の各種届出	32.6	19.6	6.2
利用したいサービスはない	7.5	49.0	73.5

(出所) 同 第8回「金融機関利用に関する意識調査」(平成15年度)

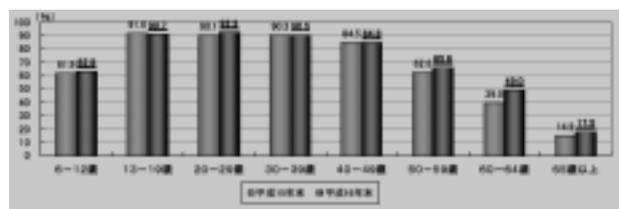
### 3. IBで効率的な対応ができる個人中核富裕層取引

日本の富裕層(純金融資産1億円以上)の世帯は野村総合研究所(NRI)の試算によると約163兆円、78万世帯と推計される。純金融資産5億円以上のスーパーリッチが約6万世帯38兆円、同1～5億円のマス・アフルーエントは約72万世帯125兆円としている。さらに同5000万円～1億円が202万世帯の231兆円、同3000万円～5000万円が370万世帯の260兆円としている。さらに今後十数年間に団塊の世代に退職金と遺産相続を合わせて72兆円という金融資産が渡るとみている。銀行のリテール戦略の成否はこれら富裕層のうちマス・アフルーエント以下の中核の大衆富裕層取引層をいかに自行に取り込むかにある。これは銀行にとっては魅力的なリテール市場である。

これまで顧客セグメントが異なる市場に対しても、既存銀行はほぼ同じ商品を他行とほぼ同じ価格で販

売してきた。証券業界においてネット取引が盛んになり、既存の証券会社の対面チャネルは従来の受発注業務から、より投資アドバイス等の付加価値が求められる業務に変化している。銀行業界の対面チャネルにおいても、より付加価値の高い営業推進が問われ、対面チャネルとIBの有機的結合が求められる。

図表5. 年齢階層別インターネット利用率

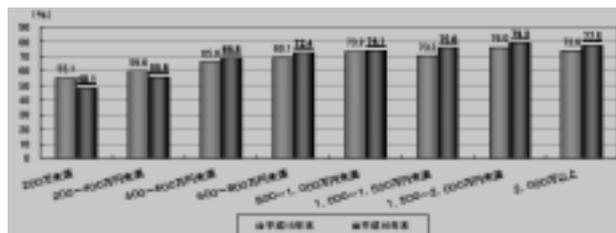


(出所) 総務省 平成16年「通信利用動向調査」

属性別のインターネット利用率を平成16年の総務省「通信利用動向調査」でみるとインターネットを利用する人の割合は、我が国6歳以上人口の

既に69.4 %を占めている。年齢階層別にみると20代以上の多くの階層で上昇した。特に60代の上昇が大きく、60～64歳の世代では10.0ポイントも上昇している。このように見てみると50歳以上の伸びが比較的高く世代による格差はかなり縮小している。

図表6 世帯年収別のインターネット利用率



(出所) 同「平成16年通信利用動向調査」

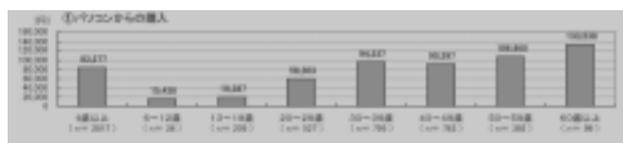
世帯年収別のインターネット利用率でみると年収別の格差は縮小傾向にあるものの、高年収になるほどインターネット利用率は高くなる傾向は明らかである。年収1500万から2000万円の層での利用率が最高の79.3%となり次が年収2000万円以上、年収1000万円から1500万円が75%超とこれに続く、一方年収400万円未満では50%台に留まる。

このように所得が高まるほどインターネットをその消費行動において活用しようという傾向は明らかことから、邦銀においてIBを単に低取引効率であるマス層を誘導するためのチャンネルと位置付けるだけではIBの戦略的活用の正しい方向性とは言い難いのである。

また、金融広報中央委員会の「家計の金融資産に関する世論調査(平成15年)」によると、世帯主の年齢別に見た貯蓄保有額では50歳代が全体の27.8%、60歳代が30.8%、70歳以上が21.8%を占めており、50歳以上が金融資産全体の約8割を保有している状況にある。

収入の面から見ても、60歳代、40歳代、50歳代の順に勤労者世帯の年齢階級別年間収入が高くなっている。

図表7 年齢階層別インターネットによる平均購入額



(出所) 同「平成16年通信利用動向調査」

このように日本の富裕層におけるマーケティングでは、40歳から50歳以上のシニア世代が一つのターゲットとなる。明らかに収入が高いほどインターネットの利用率は高いし、高額所得者ほどインターネットを消費行動において積極的に利用し、平均購入額も高くなっているのである。また同時に、インターネットで金融商品、サービスに関する情報収集を熱心に行っている層でもある。勿論、若年層におけるリモートチャンネルの利用率は高いのであるがこうしてみると既存銀行が想定しているマーケットとは全く違ったユーザー層、マーケットが見えてくる。

これまでのように富裕層に対しては対面チャンネルが、将来も一定の役割を果たしていくだろうが、対面での取引を望まない層、IBあるいはネット証券の利便性を経験した層、収入や貯蓄にある程度余裕のある、今後増えるであろういわば自立した金融サービス利用者層に対し、インターネットを通じたアプローチが今後はより重要になる。

パソコンからインターネットで購入した商品・サービスの調査においても金融商品の順位は10位であるが、30代、40代、50代層の購入実績がみられる。

図表8 パソコンからインターネットで購入した商品・サービス(年齢階層別)

順位	年齢階層別								
	全体	6-12歳	13-19歳	20-29歳	30-39歳	40-49歳	50-59歳	60-69歳	70歳以上
1位	書籍PCD、DVD	書籍PCD、DVD	書籍PCD、DVD	書籍PCD、DVD	書籍PCD、DVD	書籍PCD、DVD	書籍PCD、DVD	書籍PCD、DVD	書籍PCD、DVD
2位	各種サブソフト	各種サブソフト	各種サブソフト	各種サブソフト	各種サブソフト	各種サブソフト	各種サブソフト	各種サブソフト	各種サブソフト
3位	書籍のCD-ROM	その他	書籍のCD-ROM						
4位	パソコン関連商品	パソコン関連商品	パソコン関連商品	パソコン関連商品	パソコン関連商品	パソコン関連商品	パソコン関連商品	パソコン関連商品	パソコン関連商品
5位	書籍のCD-ROM	書籍のCD-ROM	書籍のCD-ROM	書籍のCD-ROM	書籍のCD-ROM	書籍のCD-ROM	書籍のCD-ROM	書籍のCD-ROM	書籍のCD-ROM
6位	書籍、家電、音楽商品	各種サブソフト	その他	旅行の申込、みなど	旅行の申込、みなど	旅行の申込、みなど	旅行の申込、みなど	旅行の申込、みなど	旅行の申込、みなど
7位	旅行の申込、みなど	旅行の申込、みなど	旅行の申込、みなど	旅行の申込、みなど	旅行の申込、みなど	旅行の申込、みなど	旅行の申込、みなど	旅行の申込、みなど	旅行の申込、みなど
8位	旅行の申込、みなど	旅行の申込、みなど	旅行の申込、みなど	旅行の申込、みなど	旅行の申込、みなど	旅行の申込、みなど	旅行の申込、みなど	旅行の申込、みなど	旅行の申込、みなど
9位	旅行の申込、みなど	旅行の申込、みなど	旅行の申込、みなど	旅行の申込、みなど	旅行の申込、みなど	旅行の申込、みなど	旅行の申込、みなど	旅行の申込、みなど	旅行の申込、みなど
10位	旅行の申込、みなど	旅行の申込、みなど	旅行の申込、みなど	旅行の申込、みなど	旅行の申込、みなど	旅行の申込、みなど	旅行の申込、みなど	旅行の申込、みなど	旅行の申込、みなど

(出所) 同「平成16年通信利用動向調査」

いわばこのような自立的な金融サービス消費者は積極的にリスク商品への金融選好を図ってゆく層と重なる。外貨預金など相場の動きを見ながら申し込む場合が多く、IBチャンネルに最適の商品となる。

投信もホームページで各種投信商品情報を入手してから購入するという商品特性に合致する。このため地域金融機関で振込、振替に定期預金をプラスしただけのメニュー提示に留まって、しかもIB利用自体に手数料を徴している場合などの場合、運用部分はメガバンクで日常の入出金、当座の預金等の機能のみが地域金融機関に残ることになりかねない。

メガバンクでは2004年以降、個人向けの貸出業務、財産管理業務など個人向けサービスの強化を、非対面チャネルによる営業力強化により推進している。つまり非対面チャネルで、これまでの店舗網でカバーしきれなかった地方の富裕層や、セグメントした高収入層を取り込むことを明らかにIBの狙いとしている。

一方これまでリテール業務を本業としてきて、その主たる事業領域に都市銀行に攻め入られる立場の地域金融機関におけるIBチャネルの取扱いにはまだ試行錯誤的な面がある。即ち店舗、営業など伝統的チャネルはもとより既に構築したコールセンターの位置付けをどのようにするかなど結論付けられてはいない。結果的にはIBチャネルにおいても残高照会、送金、振替等の基本的な決済業務の提供、運用も定期預金程度のメニュー提示に留まっており機能性と使いやすさ、情報量とコンテンツ、サービス内容等において専門銀行、メガバンクのそれに大きく劣後している現状にある。ひとつのホームページ上に取引銀行、証券、保険等で運用している金融資産を一括表示できる「アカウントアグリゲーションサービス」の採否は、各行にとって言えばIB上のメインバンクのポジション争いともなる。それはウェブ上のユーザーであっても徐々にメインバンクに資産を集中する傾向は変わらないからである。

このような差別化されたサービスを駆使して、富裕層を獲得することに成功したら、顧客の維持に注力する必要がある。このような顧客層は既に豊富な金融関連情報を、来店時には持って来ているのでそれ以上の情報サービスを要求される。これらの顧客層は、ウェブ上などで予め有利な商品の比較、選択を行い、その後資金を移動し、商品購入を行う顧客層でもある。従って、これまでの既存銀行の販売方針と違って、中立的な立場で自行、グループにとらわれずにサービス、商品を顧客に提供すること<sup>6</sup>が要求される。

これらの新富裕層は当然各行とも確保すべき重点顧客としてコンサルティング営業体制を強化し、グループ内の証券、信託銀行等との協同店舗、個室型の運用相談室、フィナンシャルシャルコンサルタント等を駆使して顧客の囲い込みを図ってくる。

このようにインターネットと対面チャネルの使い分けにより、取引のコアとなる大衆富裕層の自行取込みは重要な戦略課題となる。

#### 4. 低コストの事務チャネルとしての法人向けIBの評価

低コストのデリバリーチャネルとしてのIBの評価は既に定まった。欧米では支店の窓口のコストを1.07ドルとした場合テレホンバンキング0.52ドル、ATM0.27ドル、パソコンバンキング0.015ドルと言われINBは窓口での取引コストの約100分の1の0.01ドルに過ぎないとしている。<sup>7</sup>

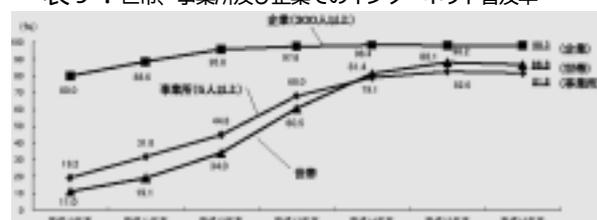
クリック・モルタル戦略としてみた場合は、既存銀行の基本戦略はいかに収益性の高い顧客にコストチャネルとしての営業店機能を楽しむかということにある。その場合は確かにかつて多くの営業店が忌避した決済取引だけの顧客、例えばサラ金への返済のための振込顧客は窓口からATMそして携帯による振込利用さらにはコンビニ収納を利用する顧客層へと変遷している。

6. 欧米の保険ブローカーや米国のインディペンダントコントラクター（独立契約型証券営業担当者）などが顧客の立場でアドバイスと商品選択を行っている。

7. 資料；米商務省 1998年

8. B2B；インターネットを使用した企業間の取引、電子商取引

表9. 世帯、事業所及び企業でのインターネット普及率



(出所) 同「平成16年通信利用動向調査」

しかしながらもっと営業店という最高の対面チャネルを事務の場から営業の場へと転換しようとした場合、事務量削減という観点で有効なのは法人、事業者個人がまとめて持ちこむ納税、総合振込、給与振込、各種支払い納付金等の伝票類の削減である。多くの銀行窓口で未だにテラーを

繁忙状態にしているのが、これらの法人、個人事業者等の持込む伝票処理である。

従来これらの対応にあたって既存銀行はファームバンキング（FB）という端末を法人に貸し出して、資金移動、総合振込などそれなりの成果をあげてきた。しかしながらわざわざ各行の端末を置くような対応ができる企業はなく、ファームバンキングの推進は頭打ちの状況であり、従って法人事務の削減も頭打ちの状況にある。

従来ファームバンキングに費用、手続き、事務フローの観点から二の足を踏んでいた個人事業主層を法人のネット取引に取りこむことができたなら、その窓口事務省力化効果は大なるものがある。特にここ数年、中小事業所におけるインターネット普及率が急増していることからIB利用の下地は十分にできている。

法人向けIBは地域金融機関においては漸くサービスメニューが出揃ったところであるが、今後中堅、中小企業のみならず個人自営業者、零細業者においてもその利用利便性は高いものがある。

法人向けIBは、個人向けIBと同じく振込や納税、納付、口座振替、キャッシュマネジメントサービス（CMS）などの決済関連サービスだけでなく、融資取引などの顧客開拓にも利用可能であり、単に事務量削減の観点からではなく、企業渉外担当者を支援する営業チャネルとして機能する可能性がある。

さらに、既存銀行においても専門銀行が推進している、インターネット上の資金決済で取引連動決済、URL決済、メルマネ、かんたん決済など極めて利便性の高い簡便な決済手法を個人事業者向けあるいは中小法人向けに取り込んでいくことにも検討の余地がある。

## 5. IBによる法人取引進化の可能性検証

個人向けのカテゴリーで語られることの多いIBであるが法人向けIBは都市銀行が先行し、2001年頃より、地方銀行が参入開始した。法人向けIBに地域金融機関の参入が遅かったのは専用端末もソフトも不要なIBは、取引件数の少ない小企業には効果的な取引手段であるということは理解しながらも、既存のファームバンキングサービスとの二重投資負担の問題とセキュリティ問題に躊躇したためである。

一方メガバンクは、既存のファームバンキング（以下FB）ユーザーを、法人向けIBのユーザーに積極的に取りこんでいる。これは、ネットで顧客を囲い込もうということだけでなく、顧客に便利なもの

を安く提供して使ってもらうことにより、銀行全体の競争力を増すと同時に、コスト削減に繋げるという基本戦略に基づいたものである。

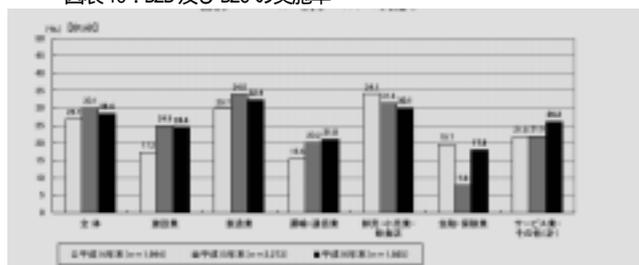
専門銀行の事例でもIBの世界では為替手数料は大切な収益源となることが証明されている。個人のIBはサービス手数料の免除の事例が多いが法人向けIBにおいてはその利便性を認知してもらえば、適切なプライシングにより、非金利収入である手数料収入の増加へと繋げられる。

法人向けIB取引のメニューの豊富さはメガバンクが先行している。機能サービスの外国為替では現物のみならず先物の手当ても可能となっている。ウェブ上での外国送金、輸出・入信用状の電送サービス、さらに入金管理、支払管理では消し込み作業がかなり簡便になっている。さらにキャッシュマネジメントサービス（CMS）ではグループ間の資金調達・運用が一元的になされる仕組みとなっている。企業の入手金、資金の管理にはこのIBは効率的なツールとなっている。このようなサービスは企業サイドの事務省力化効果の高いことから相応のプライシングが可能な領域であり、企業事務サイドからのメインバンク化志向の契機ともなりうる。

また顧客が財務データを入力すると中小企業向けの仮審査結果を回答する仕組みも備えている。これらに現在展開中の法人事業所等の対面アプローチと組み合わせられると顧客開拓において地域金融機関においては脅威となる。さらに企業を対象に、銀行がB2B戦略<sup>8</sup>を展望する際に重要なのが経営支援である。商材斡旋、中小企業診断士や税理士による経営相談、公的助成金の手続き紹介、eコマースのインフラ提供などである。このように取引と経営支援情報を合わせて提供しようとした場合はファームバンキングのクローズドなシステムでは対応は充分ではなく、IBの優れた情報の双方向性を情報収集・提供に活用すべきである。

## 6. 銀行のB to B戦略とEコマースへの展望

図表10. B2B及びB2Cの実施率



(出所) 同「平成16年通信利用動向調査」

E コマースについては、当初期待された複数の売り手と買い手企業間で電子商取引を繋ぐ e-マーケットプレイスの不振が伝わると B2B 取引自体にも懐疑的な観方が急速に広がる結果となった。しかし、B2B 市場自体は順当に拡大しているのである。特に中小企業等の食品、運輸旅行サービス、紙・事務用品、保険サービスの市場規模の拡大がみられる。我が国の B2B 電子商取引の規模は、総務省の平成 16 年の通信利用動向調査によれば約 103 兆円で前年比 25 兆円増となっている。

幅広い顧客層を有する銀行が顧客の売買ニーズをマッチングさせる試みはこれまでも行われてきた。これをウェブ上で、もっと拡大して提供することが可能である。顧客の販路、仕入先の開拓をサポートし、そこから業務提携、資本提携などのビジネスチャンス捕捉も可能になる。メガバンクにおいては既に買い手と売り手がネットの画面上で売掛金、買掛金の請求と支払の管理を行えるようにして、ここから発生する売掛金データをもとに銀行は売掛金担保のローンや売掛金ファクタリング等の融資が推進されている。さらにはウェブ上での集金代行、立替払い、請求書作成・発送、手形管理事務代行等の事務受託のチャンスをも補足しようとしている。地域金融機関については B2B については取引先の斡旋・マッチングもさることながらこのような事務合理化、効率化への地域の潜在ニーズは非常に高く、むしろ、このような企業経営のソリューションを提供していく手段としても IB の利用価値を再考すべきである。

金融業の情報サービス業化が論じられて久しい。モノ、カネ、情報の流れを押さえていかないと既存銀行の生き残りはない。利便性の高い決済機能の提供と付加サービスであるマッチングそして E コマースへの対応方策の提供体制を構築することにより、既存銀行が IB を基にしたビジネスチャンスにもう一度目を向ける必要がある。

## 7. 終りに

コストの高い店舗や多くの行員を持たないことでコストを押さえ、かつ、いつでもどこでも顧客の望むサービスを提供するという理念をもった専門銀行が黒字化を果たし、インターネット上のサイバー空間にのみ存在する銀行が業として成り立つことを証明した意義は大きい。また、既存銀行においてもインターネットのメリットを取り入れながらより利便性の高い、有利なサービスを提供していこうとする契機となった点でも IB の意義は大きい。

JNB の例でいえば、資本金 200 億円、役職員 73 名、

程度の陣容で 126 万口座、2,571 億円の預金を有する銀行業を短時間（既存銀行と比べると）で確立したことは大きな意義がある。また、顧客基盤拡大、顧客サービス拡大のための他業態との積極的な連携、ネット証券との資金即時移動サービス、外為保証金取引の媒介サービス、セブン銀行との提携による ATM 展開、ウェブを活用したリンク決済等、使い勝手の良いサービスをスピード感旺盛に展開していくその姿勢は既存銀行にとっても刺激になる。

インターネット接続があらゆる世代にとって常態化している現状においては、既に一定の規模以上の顧客ベースを維持している既存銀行は、対他行品揃えに止まらない、IB の利便性の活用が望まれる。今や既存銀行のセグメント戦略の中では、単純決済業務のみの顧客は非効率な顧客層として、店舗以外のより安価な IB のようなチャネルに誘導される存在とされているのである。注意すべきはそのような非効率とされた顧客を相手に新規参入銀行は質の高いサービスを提供して、収益をあげ評価を得ているという事実である。イトーヨーカ堂がアイワイバンク銀行（現セブン銀行）を立ち上げた時、既存銀行業界はお手並み拝見とばかりの態度に終始した。セブン銀行の ATM 網は 10,000 台超の一大 ATM 網となった。そして同行は 100 円、200 円の利用手数料をもとに立派に黒字化を果たし地域金融機関などにその ATM 網の利用提携を働きかけている状況にある。

確かに既存銀行が現在の人件費を含めた高コスト体質のまま単純な入手金、送金業務等のみを行う場合は採算が合わないのである。そのような理由で一挙にマスリテール層としてこれらの顧客をセグメンテーションの名のもとに他業態にやすやすと渡してしまってもよいのであろうか。それともかつてのように業界の棲み分けと称するのであろうか。1 円、2 円のプライシングで日々鎬を削ってリテール営業を推進しているスーパーマーケット業界と既存銀行業界ではリテール業務からの収益機会捕捉について、根本的な認識の差があるものと考える。

マスリテール層を単にセグメントするのではなく、マスリテール層が銀行に期待している基本的なニーズを確実に低コストで提供していくことが顧客の囲い込みや長期的取引関係につながる。もし、既存銀行がこれらの顧客を単純に切り捨てたとしたら将来に亘る顧客の喪失につながるのである。問われているのは、低コストのオペレーションを推進するなかでどう顧客利便性を維持、向上するかである。

これまで既存銀行のホールセール事業が絶え間のないコスト競争で疲弊していったように、リテール事業においても厳しい事業淘汰が待ち構えているの

である。他行の行えない利便性をIBを含むあらゆるチャンネルで提供していこうという姿勢でない限り既存銀行がリテール業務で生き残りを図るという戦略そのものも危うくなっていく。専門銀行あるいはIB業務からの教訓を得ること、IBチャンネルについても絶え間のない検証を行っていくことは既存銀行業界にとって重大な意味を持っている。

そのような意味合いにおいてはIBにおいてクリックエンドモルタルのモルタル部分の重要性に改めて注目がなされることは自然の成り行きである。まさにM.ポーターのいうように「勝者はインターネットを伝統的な競争のなかでカニバルとして捉えるのではなく、補完的手段として観る者である」といえる。インターネット産業とかEビジネス戦略あるいはニューエコノミーというような言葉が輝きを失いつつある現在こそ「インターネットが企業戦略を以前よりもずっと基本的なものとする」(ポーター同)のである。<sup>9</sup>

既存銀行においては個別にIB戦略を議論するより、いかに多様なチャンネルを活用し最終的に最適チャンネルミックスを実現させるかが課題となる。ATMやIBを主なチャンネルとして利用している顧客は増大しているが、結局このような顧客層の太宗は営業店も利用している。また、このような多チャンネル利用者はロイヤリティの高い顧客層でもある。

またダイレクトチャンネルでの取引情報が一元的に管理されず、各チャンネルに分散している現状をいかに改善していくのか。また各チャンネルとそのサービス内容、対象顧客層との不整合が生じた場合の対応など、全てのチャンネルを横断的に企画、管理、運営する統合的な組織も未整備である。こうしてみると専門銀行の事例にも見られるように既存銀行にとってはダイレクトチャンネルが決して安価なチャンネルということでもなく、ダイレクトメール、双方向テレビ、電話等で双方向コミュニケーションを密にしようとする分、チャンネル・コストは増大せざるを得ないのである。既存銀行は、常に複雑なチャンネル戦略を構築し管理、運営する能力を問われていくのである。

本稿で検証したように既存銀行のIBチャンネルの利用層を想定し、各行が本来確保すべき顧客に最適と判断するチャンネルで継続的なアプローチを図るということは重要なことである。

しかしながら、実際の顧客は多くのチャンネルの中からその時々ライフステージ、生活スタイルで使いやすいチャンネルを選択していくだけである。むしろ、サービスの供給者である既存銀行においては、顧客セグメント戦略によってある特定の顧客層を特

定のチャンネルに誘導するというより、各々の販売チャンネルに相応しい商品やサービスの提供に戦略的力点を置くべきである。その点ではIBは単なるチャンネルの付け加えサービスではなくリテール戦略上の営業力とマーケティング力強化を担うものとなる。

永らく不良債権問題に苦しめられ思いきった業務戦略の描けないメガバンクであったが、そのリテールにおける囲い込み戦略にはクリックアンドモルタルの特徴を生かした戦略を描き実行に移し始めている。その間地域金融機関はその存在意義を地域のみならずより信頼に足るブランドとして拡大、定着できるチャンスを逃してしまったといえる。

欧米においてはIBにおいて提供される新サービスの進化が著しい。提供メニューを自分が都合のいいようにカスタマイズする方式が進展している。特に富裕層に対しては従来の単純決済取引のIBからウェブ上で株式売買、他社の投信、他行の口座管理、カード代金、公共料金などを自行口座と同様に操作、管理できるIBが標準装備となってきている。既にIBは日本においても第二ステージに来ているのであり、今後このようなサービスの進化が我が国においても進展していくと考える。既にIBは専門銀行が口火を切った単なる価格競争から顧客にとって価値のあるサービスを提供する競争へと移りつつあるのである。

顧客の相談内容、既存銀行に対するニーズは年々多様化、高度化していることから、専門性の高いチャンネルを整備しておかないと顧客のニーズに応えられなくなってきている。しかしながら一方でテレフォンバンキングのように明確な効果測定や窓口業務の削減効果について未だ十分な検証も為されていない既存銀行も多い。メガバンク等とのチャンネル品揃えでの見劣りから、明確な戦略目標がないままに中途半端なチャンネルの多様化、ダイレクトチャンネルの導入を追随して行っている銀行も多々みられる。

新規のチャンネルを導入するに際しては複雑なチャンネル運営を強いられることを念頭に置き、何を目的に導入するのかという明確な戦略を描く必要がある。我が国のようにあらゆるサービス業態において過剰といえるサービス水準を要求されマーケットにおいてはIBだけというような、ひとつだけのチャンネルが一方的な勝利を得るとするのは困難なことである。ターゲットとする顧客層、金融商品と提供チャンネルが合致しているか、他者との差別化が図られているか絶えざる検証が必要とされる所以である。

9. Michael E. porter, *Strategy and Internet*, Harvard Business Review, March 2001 *Internet*, p63

参考文献

Michael E. porter, Strategy and Internet,  
Harvard Business Review, March 2001

Margaret Tan , Thompson S. H. Teo,  
Factors influencing the Adoption of Internet  
Banking,  
Journal of the Information system, July 2000

大崎貞和、飯村慎一『インターネット・バンキング』日本経済新聞社 2001 年 5 月 14 日。

総務省統計局『平成 16 年通信利用動向調査』2006 年 3 月。

郵政総合研究所『暮らしと金融機関利用調査』2003 年 11 月。

倉澤慶子『インターネットバンキングを使っている人たち、使いたいと思っている人たち』郵政研究所月報 2002 年 9 月。

一木美穂『インターネット・バンキングについて』郵政研究所月報 2002 年 3 月。

西嶋尚史『信用金庫のインターネットバンキングの現状と課題』信金中金月報 2004 年 4 月。

あさひ銀総合研究所調査部『インターネットバンキングの現状と今後の展望』あさひ銀行 2001 年。

『特集 本格化する富裕層取引戦略』週刊 金融財政事情 2005 年 8 月 29 日号

『特集 インターネットバンキングのいま』週刊 金融財政事情 2004 年 12 月 13 日号。

ジャパンネット銀行  
<http://www.japannetbank.co.jp/>

イーバンク銀行  
<http://www.ebank.co.jp/>

ソニー銀行  
<http://moneykit.net/>

みずほ銀行

<http://www.mizuhobank.co.jp/>

三菱東京 UFJ 銀行  
<http://www.bk.mufg.jp/>

三井住友銀行  
<http://www.smbc.co.jp/>  
(2006 年 2 月 2 日アクセス)

2006 年 6 月 15 日受理  
2006 年 8 月 30 日採録