海外経済金融

米銀の店舗戦略－3

～ING ダイレクト･バンクのニューヨークカフェ～

古江　晋也

･ニューヨークカフェは ING ダイレクトがフェイス･トゥ･フェイスで顧客と接する数少ないチャネルである。店舗ではコーヒーを飲みながら、店員と金融商品についての話をすることができる。カフェ内部にはパソコンが設置され、無料でネットやメールチェックを行うことができる。
･カフェには商品広告の他に、ING ダイレクトが新聞･雑誌で取り上げられた内容を知らせる広告もあり、第三者による客観的な取材や評価を広告に活用することで顧客への説得力を高めている。

NY カフェの立地

ING ダイレクト･ニューヨークカフェ（以下、NY カフェ）は、マディソン･アベニューとパーク･アベニューに挟まれた東 49 番通りに位置している。この地区は、オフィス街に相応しく灰色の壁面に覆われたビルや建物が林立しているが、そのなかでオレンジと青のカラーリングをしたガラス張りの NY カフェは通行人の目を引き、白熱灯に照らされた店内は、暖かさが感じられる。オレンジを基調としたカラーリングを採用している理由は、ING グループのコーポレートカラーであることに由来する。NY カフェの外観は、ガラス張りであり、通りから内部の様子がわかる構造となっている（写真1）。

写真1　ニューヨークカフェの外観

NY カフェの内部

カフェ･スペースは 1 階と 2 階であり、オフィスは 2 階の一部と 3 階にある（図1参照）。顧客との非対面取引が主要なチャネルである ING ダイレクトにとってカフェは、フェイス･トゥ･フェイスで顧客と接する数少ないチャネルである。また、カフェは ING ダイレクトの広告戦略を担う役割も有している。銀行取引来店者は 1 日平均 30～40 名であるという。

1階出入口から入れば、右手にカウンターがある。1階はカウンター席とテーブル席があり、コーヒー以外にもベーグル、マフィン等のパン類も販売している（写真2）。カウンター奥には、液晶テレビが 3 台設置され、経済情報番組が流れている。1階奥には3台のパソコンが設置されている。顧客は、ネットバンキングのほかメールチェックなどに無料で使用することがで

図１　ニューヨークカフェの概略図

一階　　二階

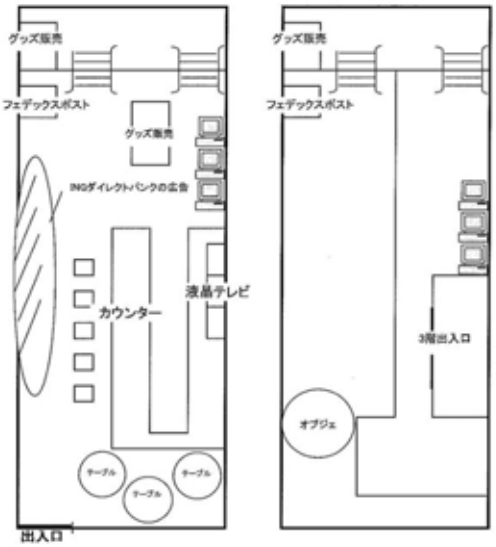

写真２　１階のコーヒーサーバー

きる。

カフェを使った広告戦略

カウンターの向かい側、入り口左側には看板があり、ING ダイレクトの広告を行っている。広告内容は、ING ダイレクトの商品特性の他に、新聞・雑誌等で取り上げられた内容を記載したパブリシティなどもある（写真３）。パブリシティを活用した広告は、第三者が評価し、客観性があると認識されるため、顧客にイメージ向上を促すことができる。なお、広告は下記のとおりである。

商品特性・カフェの広告

・「もし、あなたが住宅購入に大金を支払うのであれば、住宅ローンの支払いに余計なお金を無駄に費やすべきではありません。最初の 5 年間で、オレンジ・モーゲージは伝統的な 30 年固定ローンよりも大幅に節約することが出来ます。金食い虫の代わりにお金の山を残せます。―オレンジ・モーゲージ」

・「貯蓄の際には、利殖のペースを早めるお手伝いをしましょう。」

・「ここは、ラテを飲みながら、無料でネットサーフィンをし、お金を貯める簡単な方法を私たちと話す場所です。」

パブリシティ

・「2003 年、誠実さと株主価値を創造した世界で最も尊敬された企業の一つ」－フィナンシャル・タイムズ／プライスウォーターハウスクーパース

・「IT を最も活用したリテールバンキング」－バンカー・テクノロジー・アワード

・「オンラインバンクを構築するためインターネットを効果的に活用し、成熟産業を変化させている」

・「世界の先頭に立つダイレクト・バンク」－ラファティ（Lafferty）・インターナショナル・リテールバンキング・アワード

2 階に上がる階段付近には、アスレチック・ユニフォームの販売用陳列棚がある。ING ダイレクトが国際マラソンやゴルフトーナメントなどの冠イベントのスポンサーを行っているためである。カウンターテーブルには、ING ダイレクトの預金金利が記載された卓上広告があり、コーヒーを飲みながら、金融商品についての説明を店員から受けることができる。ただし、カフェの店員は投資信託の販売資格をもっておらず、顧客は電話でセンターに連絡を取り、商品説明を受ける仕組みとなっている。

2 階はテーブル席とカウンター席が用意され、コーヒーの販売は行っていない。パソコンは 3 台設置され、2 階のパソコンも 1 階のパソコン同様、顧客が自由に使用できる（写真 4）。

NY カフェの営業時間は、月～金曜日が 7 時～18 時、土曜日が 11 時～15 時までとなっている。

ING ダイレクトの金融商品

ING ダイレクトは顧客を個人に限定しており、金融商品は「オレンジ貯蓄預金」「オレンジ定期預金」「オレンジ住宅ローン」「オレンジホームエクイティ」「オレンジ投資口座」であり、高金利、手数料の無料化を通じて預金を集め、住宅ローン、ホームエクイティローンを他行より低い金利で貸し出す。現在、ING ダイレクトは貯蓄口座が 3%、5 年物のオレンジ定期預金は 4.5%の金利をつけている（2005 年 4 月 14 日現在）。参考までに、同時期の他の大手金融機関における金利は、貯蓄口座が 0.5%、5 年物の定期預金 4.02%である。

ING ダイレクトで口座を開設するには、初めに他行に個人当座預金口座を持つ必要がある。ING ダイレクトの口座は、3 つまでの他行個人当座預金口座との間の資金移動が可能であり、申込日から 3 日以内に送金が完了する。取引の明細書は、口座で取引のあった各月ごとに送付され、パソコンの画面から見ることもできる。

住宅ローンについては、電話またはオンラインで仮申込を行う。ING ダイレクトは仮申込を受け取って数分後に貸出条件の仮回答を提示する。貸出条件の仮回答に同意すれば顧客は ING ダイレクトにクレジットカード情報を提供する。そして、ING ダイレクトは住宅ローンの事務処理を開始する。

ING ダイレクトは、必要とする書類、ローンの額、金利、返済期間を確認するための説明書などを顧客に送付し、顧客はそれに記入する。顧客からの書類の返送を受けて、ING ダイレクトのモーゲージ・プロセシング・チームが書類を審査し、最終決定のための面談が行われる。

オレンジ投資口座は ING ダイレクト証券による商品を扱っているが取扱商品数を絞り込んでいる。なお、ING ダイレクトの顧客層が投資の意思決定を自ら行うことを好むこと、ING グループ内でコンサルタント業務を手がけている会社があり、サービスの競合を避ける意味からも、ING ダイレクトが金融資産についてのコンサルタント業務を行うことはないとのことであった。

ING ダイレクト（米国）の強み

1990 年代以降半の IT 技術の進歩によって銀行店舗はその存在意義が問われてきた。その

写真3　ING ダイレクトの広告

写真4　2階に設置されたパソコン

一方で無店舗によるコスト削減を狙うビジネスモデルを構築したネットバンクには大きな期待が寄せられた。しかし、多くのネットバンクは広告宣伝費を始めとする経費がかさみ、黒字転換が難しく淘汰の時代を迎えることになった。

顧客との関係性を築く上で重要なチャネルは何か。この問いに対して、バーチャルを特色としたネットバンクに大きな変化が生じた。それは、リアルチャネルに進出したことである。

2000 年、世界初のネットバンクである SFNB[注] は支店を開設し、E・トレードバンクは、ATM 網を買収した。ING ダイレクトのカフェもこの延長であると捉えることができる。カフェを開店した目的は、顧客に ING ダイレクトのブランドを体験してもらうことにあり、貯蓄をはじめとする金融サービスについて話をする場所であり、いわばショウルームのような役割を担っている。

近年、ネットバンクの限界が認識されるなかで、ING ダイレクトが他のネットバンクと差異化できている要因は、①高預金金利、低金利融資、商品数の絞込みなどによる顧客メリットがわかりやすいこと、②イベント広告、統一感のあるブランド戦略、カフェの展開などの卓越したマーケティング戦略、③徹底的なコスト削減の観点からコンサルティングやリレーションシップをあえて回避する「割切り」、④ING グループ内におけるすみ分け、などに集約できる。

だが一方で既存の銀行は、店舗のほかにインターネットバンキング、テレフォンバンキング等のマルチチャネル戦略を展開しており、基本的にはシングルチャネルであるネットバンクに対し利便性の観点から差異化を図っていることも事実である。今後、米国市場で ING ダイレクトがどのように展開していくか、注目していきたい。

[注] SFNB は 2001 年に勘定をセンテュラバンクに移転し、その役割を終えている。

参考資料

・高月昭年「米国におけるネットバンク事情」『金融情報システム』金融情報システムセンター,No.267,2003 年秋。

・協同セミナー『第 45 回海外金融市場・協同組合関係視察研修会報告書』2004 年 9 月。

・ING グループ、ING ダイレクトのホームページ