

今月の焦点

金融機関におけるデリバリーチャネルの変容

要 約

金融機関における顧客との接点（デリバリーチャネル）において、店舗が大きな位地を占めていた時代は終わった。現在、ATM、テレフォンバンキング、モバイルバンキング、インターネットバンキングと様々な非対面取引手段が出現している。

今後は誰にどのチャネルを用いて何を売ることがより効率的に収益を得られるのかという戦略の明確化が、リテール業務において勝ち残っていく重要なポイントであろう。

コスト削減圧力による従来型店舗の解体

金融機関において、金融ビックバンの到来は、店舗というデリバリーチャネル（お客様との接点）のあり方にも大きな影響を及ぼした。

従来は厳しい店舗行政の中で、いかに多くの店舗を駅前のような好立地に出店するかが、横並びの商品を売る金融機関にとっての有効な戦略であった。しかし、規制緩和の進展で金融機関の店舗規制が実質的に取り払われ自由な出店計画が立てられるようになって、過去のような闇雲な量的拡大を行うことができるような余裕のある金融機関はない。

グローバルスタンダードの導入、特に98年4月よりの早期正措置の導入により、金融機関は財務体質の強化を迫られ、リストラによるコストダウンは全ての金融機関の共通課題となっている。

現在、このリストラの大きな柱の一つが既存店舗の統廃合である。フルバンキングを行う店舗のコスト負担は非常に大きいため、現在その再構築が盛んに行われている。既存店舗を法人特化型・個人特化型あるいは母店（フルバンキングを行う地域の中核店）とサテライト店（個人の住宅等のローン相談のみに特化する店舗、小人数店舗など）に分け、連合体制を引くというような機能別に再構築を行っているところが多い。

また、昨今紙面を賑わす「インストアブラン

チⁱ⁾」「インブランチストアⁱⁱ⁾」、消費者金融業界で先行していたACM(無人相談機)を備える無人店舗など様々な軽量化された店舗も出現している。

さらに、フルバンキング型から機能別に特化された店舗においては人員の削減及びパート化も急速に進んでいる。店舗の機械化の進行により、後方支援事務が無くなりはじめ、店舗窓口のテラーのパート化も一部で始まっている。渉外担当者も同様に削減及びパート化が進み、一部には集金業務自体を止めてしまう地方銀行も出現している。また、テレフォンバンキングの対応者となるコールセンターは、すでにパート職員での運営が大勢を占めているのが現状である。

リテール重視への変更

リテール業務（個人あるいは個人事業主などの小口金融取引）は、非常に多くの顧客を抱えなければならない。さらに、ホールセール（法人大口取引）と比べて格段に取り扱う単価も低く、従来銀行がリテール業務を軽視してきたのも、リテールは手間がかかり、調達手段としての役割が大きく、直接の収益にはホールセールが中心的役割を果たして来たからである。

しかし、今わが国の銀行は皆こぞってリテールバンクを目ざしている。この背景には、ホールセールの環境悪化（企業の業績悪化と資金需

要の低迷、大企業の直接調達の進展）が上げられよう。それに伴い、都市銀行は国内回帰、地方銀行は地元回帰を表明し、実際に海外支店や地方銀行の都市部の支店は閉鎖されている。加えて、昨今の消費者金融業の活況である。大手都市銀行を超える経常利益を出している大手消費者金融機関も出てきている。

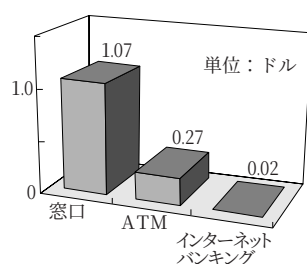
以上のように、大半の金融機関がリテール業務を中核にそえる戦略を打ち出そうとしているが、一方ではコスト削減圧力が大きい。コスト削減と単価の低いマスを対象とするリテール戦略を仲介しようとしたものが、次のIT革命であった。

IT（情報技術）の進展

IT革命はすでにアメリカの金融業界を再構築しようとしており、この波が日本にもやって来ていると言える。

特にインターネットバンキング、モバイルバンキングの登場は金融業界に与える影響が大きい。

これらのダイレクトバンキングは、第一に取引コスト削減の効果が期待されている。図表1に見るように、1取引コストはインターネットが最も安く、窓口対応の50分の1にすぎない。マス層に対する取引手段の低コスト化は全ての金融機関の課題であるが、ダイレクトバンキングはその一つの回答になると考えられている。



出所：米国調査会社より

さらにこれらの取引手段によってマーケットが広がる可能性も期待されている。従来わが国では、顧客が金融機関を選ぶ基準は自宅（会社）に近いという理由が第一だった。しかし、インターネットバンキングにより自宅（会社）が金融機関の窓口になり、モバイルバンキングにより自分がどこにしようと携帯した電話がATMとなる。このようにマーケットの拡大、新規顧客（主流は若手）の取り込みにもダイレクトバンキングは期待されている。

EC（電子商取引）拡大への期待

昨今の米国経済の活況に見るように、わが国においてもECに対する期待は大きい。インターネット上での商取引における市場規模は、98年1,665億円と対前年比104%増という急スピードで拡大している（平成11年度版通信白書より）。先行している米国ではすでに個人相手の電子商取引のみで2兆円規模にまで膨らんでいる。

このような期待の中、異業種からのECを利用した金融業への参入も無視できない。HIS、オリックスなどが記憶に新しい参入者であるが、このような異業種企業の参入は今後も増大していくと考えられる。

以上のように、コスト削減圧力、ホールセール業務の限界、ITの進展、将来のEC拡大への期待を背景に、現在金融機関はダイレクトバンキングという手段で従来軽視していたリテール業務を中核に添えようとしている。

しかし、依然として移行期である現在、解決しなければならない課題も多い。以下に昨今の都市銀行及び地方銀行の動向を概観し、その課題を紹介する。

図表2 都市銀行におけるダイレクトチャネルの開始時期

	テレホンバンキング	インターネットバンキング	モバイルバンキング（iモード等）
東京三菱銀行	（99年度予定）	＊	—
住友銀行	97年6月	97年2月	99年2月
三和銀行	97年6月	98年2月	99年2月
さくら銀行	98年3月	98年11月	99年2月
富士銀行	98年3月	98年10月	—
第一勧業銀行	97年10月	＊	—
あさひ銀行	96年6月	98年9月	—
東海銀行	98年3月	残高照会のみ	—
大和銀行	97年11月	99年2月	—

（注）＊インターネットではなく、パソコン通信。

ダイレクトバンキング急拡大を図る都市銀行

都市銀行において、ダイレクトバンキングの導入が拡大している。図表2を見ての通り、住友銀行の導入が先行していたが、最近のさくら銀行と富士通提携のインターネット銀行の設立は、わが国の最先端の動きであり、その動向が注目される所である。

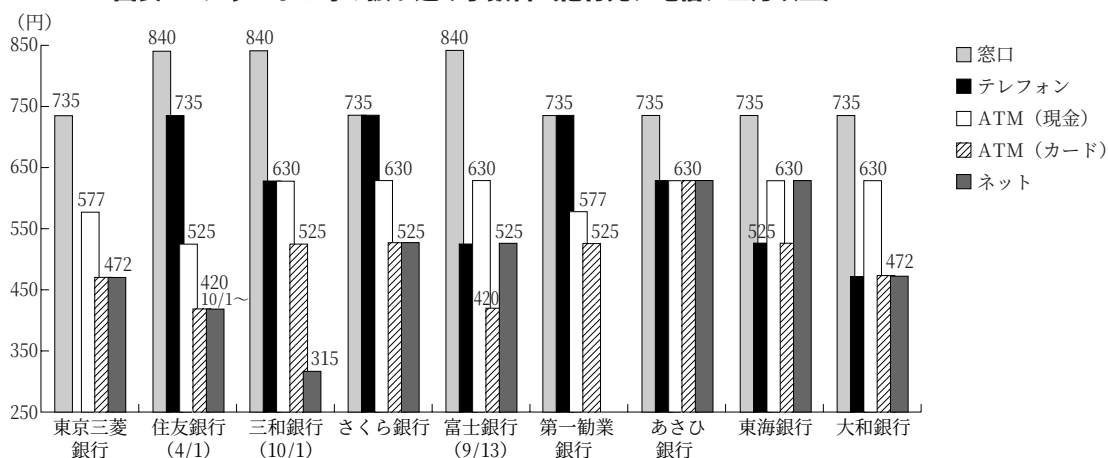
ネット専門銀行は、まさに薄利多売の商売であり、どのように低コストで運営を行い、手数料等で顧客にインセンティブを与えられるかがポイントとなろう。実際、さくら銀行が本体とは切り離した背景にも、本体ではコスト高になってしまうという理由もあったようである。つまり、米国一般に見るようにこのようなネット取引に特化した銀行は、イノベーターであるこ

とが多く、新規参入形態とも言える。従来の店舗網を一から築くよりはダイレクトバンキングのみに特化した方が低コストで、価格競争に優位に働くからである。

しかし、既存の大手金融機関がコスト削減のためにダイレクトバンキングを導入した効果は、依然として評価しづらい状況である。有人対応から無人対応へシフトすることでコスト削減効果を期待したが、今後の利用率の向上が達成されないとその効果は測れない。テレホンバンキングの契約口座は住友銀行が都銀初の百万の大台に乗せたと報道されていたが、それに伴う窓口業務の減少はまだはっきりとは現れていないようだ。

現在都市銀行では、図表3に見られるように、

図表3 チャンネル毎の振り込み手数料（他行宛、電信、三万以上）



（注）住友/三和テレバンはオペレータ手数料、コンピューター利用は住友420円三和315円。さくらのインターネットは1件毎105円の利用手数料が加算され、実質630円。

同じ振り込み行為をしても手数料に差が出始めてきている。これは明確にコストを反映したものというよりは、利用促進をねらう銀行側の戦略を反映させたものである。特に窓口での現金の振り込み等はやらないという明確な意思表示をし、ダイレクトチャンネルへのシフトを諮っている。

住友銀行が他行に先駆けて今年4月から手数料の改訂を行ったが、富士銀行が9月、三和銀行が10月から窓口手数料を引き上げる予定となっている。新聞報道によれば、他の都市銀行も年度内に追随する模様だ。

現在公共料金等はコンビニでも支払うことが出来、時給何百円かのアルバイトが取り扱う業務を金融機関のコストの高い行員が同じように扱っていたら採算が取れないというのは各行共通の思いであろう。

都市銀行がダイレクトチャンネルを急速に導入した背景には、新しい顧客を拡大していく手段というよりは、今ある業務のコスト削減ツールとして導入されたようだ。しかし、異業種の参入手段としては低コストであっても、既存金融機関が既存の有人チャンネルになれた顧客をダイレクトチャンネルにシフトさせるにはもう少し時間がかかるであろう。

都市銀行はダイレクトチャンネルの利用率を上げるのが現下の課題であり、当初のコスト削減への効果を得るにはまだ道のりは遠いと言える。

地方銀行のダイレクトチャンネルへの対応

ダイレクトバンキングの導入は多大な投資を必要とすることから、自ずと地方銀行の中でも取り組み姿勢には差が出てきている。しかし、地方において密な店舗網を持っているという点が地方銀行の最大の強みであったにもかかわらず、ダイレクトバンキングの登場によって、知名度の高い都市銀行の進出の可能性に驚異を感じているのは確かである。これにより地銀の中

には、大手銀行にチャンネルの品揃えで差別化されるのを恐れ、明確な戦略が無いままチャンネルの多様化、ダイレクトチャンネルの導入を行っている銀行も見受けられる。

また、逆に店舗の機械化を積極的に行うことで後方支援事務に携わる人員を渉外担当へ移動させ、対面型取引を強化するところも見られる。この有人チャンネルも営業エリアが特定されている狭域の地域密着金融機関においては、高齢化率の高い地域等そのエリア内の顧客層に合わせ、コスト的に見合うような商品を売ることができれば、依然として非常に有効なチャンネルであることには変わりがない。大手の急激なチャンネル変更に伴い離反した顧客などをフォローすることも可能と考えられる。

しかし、電子商取引へのシフトは、大きな時代の流れであることは否定できず、多大なシステム投資が不可能な銀行は、自ずと吸収合併、提携あるいは収益が見込めるセグメントに縮小特化していかざるを得ないということも事実であろう。

さらにIT投資を行う場合であっても、特定エリアに限定された地方銀行こそ、その前に明確な戦略がないと大きな投資が無駄に終わってしまう。その意味で、スルガ銀行に代表されるような明確なリテール戦略をもつ地方銀行が出始めていることは注目に値する。スルガ銀行は都市銀行に先駆けてダイレクトチャンネルの導入を行ってきたが、その背後には明確なリテール戦略があったと言える。金融マーケティングの必要性にいち早く気づき、CIF→MCIF→CRMⁱⁱⁱと顧客のデータベースシステムを発展させ、小口顧客のニーズへの対応、つまり無担保ローンも含めた個人への金融商品の販売を中核におく戦略を確立してきた。

金融業界における将来像

ITの進展と今後の規制緩和による業界の垣

根の消失により、リテール業務における競争は一層激化していくと考えられる。特に今後拡大していくと予想される電子商取引の中でも、金融商品の取扱高は急速に増大していくであろう。さらに異業種からの参入者によりディスカウント競争、様々な新商品の出現が予想される。しかし、価格競争のみになった場合、既存の金融機関にとって非常に過酷な競争となることは予想に容易い。今後は価格競争に耐えられる強固な体力と商品開発力に優れた企業のみが生き残り、相当数の金融機関は吸収合併あるいは、特化型の金融機関になっていくと想像できる。

また同時に、従来から新規顧客獲得コストは非常に高く既存顧客にクロスセリング（重ね売り）した方が収益性が高いと言われており、限られたマーケットの中では、クロスセリングに結びつくコンサルティング力が相当に重要となってくる。特にコミュニケーション不足が懸念されるネット取引の中で、どのようにコンサルタント力を発揮し、潜在的な高収益層を発掘していくかが重要となるであろう。

現状の課題

中長期的には、上記のような方向性が考えられるが、現在は移行期であるための課題が多い。先行しているアメリカと比べ、わが国はキャッシュ社会、インターネット等になれていないシルバー層、郵便貯金というビックプレイヤーの存在などの市場特性があり、急激なチャネルの変更には慎重を有する。また、わが国行政側の電子商取引におけるセキュリティへの取り組みも、その遅れが指摘されており、安心して顧客と企業が取引出来るようなインフラ整備が電子商取引拡大への重要な鍵となろう。

さらに、既存店舗の統廃合についても口座が支店に属する今のシステムの下では、銀行側の都合で取引支店を変更しなければならない顧客の不満をどのように解消するか、リテール中核

に添えようとするならば金融機関は重く認識しなければならない課題である。

リテール戦略、そしてその中でのチャネルの構築を考えると、チャネルはあくまでも取引手段であり、それ自身が収益を生むものではない。また、ダイレクトチャネルの導入が直接コスト削減に結びつくのか、その評価にはまだ時間がかかろう。現在の金融機関のデリバリーチャネルの再構築は、銀行サイドの都合によって進行していると言えそうだが、顧客満足を意識しないリテール戦略などあり得ず、究極のところは顧客ニーズにあると考えられる。

特に営業エリアが限定される地方銀行にとっては、自らの顧客層がどのようなチャネルを望んでいるのか、どのようなチャネルで何を売ることがより効率的なのかを見極める能力、つまりマーケティング力が勝敗を左右する。さらにわが国の金融機関が規制に守られて、どんぶり勘定的に行ってきた業務を明確なコスト計算によって管理することが急務である。

わが国における世界的にも優良なメーカーが行ってきたような厳格な原価計算とマーケティングが、金融機関にも今求められている。

（丹羽 由夏）

i 異業種の店舗内に銀行の支店を構えるという形態。スーパーマーケット等の集客力のある店舗内に小型店舗を出店するケースが多い。

ii 自らの支店内に異業種の店を参加させる。スルガ銀行支店内のスターバックス（喫茶店）などが有名。尚、よく紙面に取り上げられるスルガ銀行の移動式店舗アクセスビートルは、軽量化をねらっているというよりは、新規出店の際のマーケティング、自らの広報活動＝イメージアップの要素が大きいと考えられる。

iii CIFは顧客情報ファイル、MCIFで各部門が共有出来るようになり、CRMは勘定系と情報系が融合した段階。