

IT革命による金融機関のデリバリーチャネルの変容

—— 従来型フルバンキング店舗の解体と拡大するダイレクトチャネル ——

〔 要 旨 〕

1. 金融ビッグバンのスタート、情報技術(IT)革新の進展など近年金融機関を取り巻く環境は急速に変化しており、金融機関は本格的な事業再構築を迫られている。国内金融機関は総じてリテール業務重視を標榜するなかで、顧客チャネルとしては高コストな従来型店舗の整理統合と機能分化による新たな店舗戦略を打ち出し取り組み始めている。
2. 一方でITの進展により、インターネット、テレフォン等の新しいデリバリーチャネルが注目をあび、都市銀行をはじめとする多くの金融機関が、取引費用の低廉化、顧客利便性の向上、電子商取引の拡大等を期待して、その導入を加速している。
3. 株式売買委託手数料が完全自由化された証券業界ではオンライン取引が急拡大している。従来型支店網を必要としないオンライン取引には、異業種及び外資系が破格的な手数料で参入、一方、既存証券会社はチャネルの一つとしてオンライン取引を提供しつつもアドバイス機能の強化などでの差別化戦略を打ち出している。
4. 今後、銀行業界においても、顧客との取引でダイレクトチャネルの地位は急激に拡大していくと思われる。特に決済業務や汎用的な金融商品の売買は、ダイレクトチャネルが主流となろう。他方で顧客の金融機関選別基準として商品説明、接客態度などソフト面も重要な要素であり、金融機関のブランド力の確立においてface to faceのチャネルがもつ役割は依然として無視できないものである。

目 次

- | | |
|---------------------------------|-----------------------|
| 1．デリバリーチャンネルの変化の背景 | 3．拡大を続ける郵貯のデリバリーチャンネル |
| 2．都市銀行及び地方銀行の各デリバリー
チャンネルの動向 | 4．オンライン取引が拡大する証券業界 |
| (1) 従来型チャンネルの変化 | 5．まとめ |
| (2) ダイレクトチャンネルの出現 | |

現在の金融機関を取り巻く環境は猛スピードで変化しており、金融機関自身も急激な変革を迫られている。金融危機を乗り越えたかのように見えるものの、グローバル及び異業種をも巻き込んだ競争は激化し、合理化、財務体質の改善が引き続き求められるなかで、一方では将来を見据えた多大なIT投資が必要とされている。

今月号の本誌テーマが「店舗」であることから、本稿では他業態における現在の店舗、そして店舗を含む金融機関と顧客との接点(以下デリバリーチャンネルという)について、その動向を整理することを目的とする。

1．デリバリーチャンネル の変化の背景

a．リテール重視と従来型支店網拡大の 限界

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(多くは赤字部門であり)、直接の収益にはホールセールが中心的役割を果たしてきたからであった。

しかし、現在わが国の銀行は皆リテールバンクを公言している。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)が挙げられよう。加えて、大手都市銀行を超えるほどの経常利益を出した大手消費者金融機関も出現するなど、消費者金融業界の活況も大きく影響している。

大手都市銀行までも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、従来の手法である駅前の一等地に支店網を拡大していくことは、現在の不良債権処理を抱えた状況では不可能である。まして、1998年4月からの早期是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、さらに、公的資金の投入に伴い合理化へのプレッシャーは非常に大きい。リストラによるコストダウンは金融機関の共通課題となっており、この大きな柱の一つが既

存店舗網の整理統合である。このようにコスト削減圧力が大きいなかでリテール戦略を中核にそえるには、より安価で効率的なデリバリーチャンネルが必要となってくる。大量の顧客に対応するために、現在新しいデリバリーチャンネルとしての、テレフォンチャンネル、PC及び携帯電話を利用したインターネットチャンネルに大きな期待がかけられている。

b. 新デリバリーチャンネルへの期待

金融機関におけるダイレクトチャンネルの当初の導入目的は、取引コスト削減であった。第1図に見るように、1取引コストはインターネットが最も安い。ダイレクトチャンネルは、支店の統廃合を可能にさせ、マス層の取引費用の低廉化に寄与すると考えられたのであった。

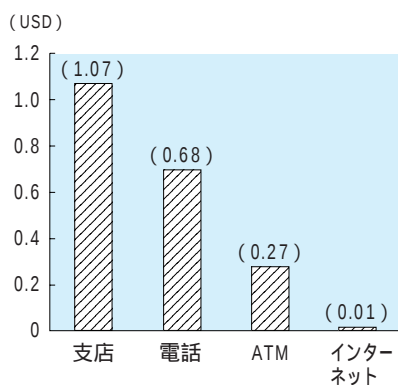
また、これらダイレクトチャンネルによって顧客の利便性は急速に改善されると考えられている。従来わが国では、顧客が金融機関を選ぶ基準は自宅(会社)に近いという理由が第一だった。しかし、電話、インター

ネットバンキングにより自宅(会社)が金融機関の窓口となり、モバイルバンキングにより自分がどこにしようとして携帯した電話がATMとなる。また昨今の生活形態も24時間営業のコンビニエンスストアに代表されるように24時間化が急速に進み、時間的制約、地理的制約を越えた顧客ニーズへ容易に対応できるのがダイレクトチャンネルである。

他方で、リテールと言っても一部の富裕層を除き、固まりでしかとらえられていなかったマス顧客の情報収集にもダイレクトチャンネル、特にインターネットチャンネルは期待されている。大手の銀行ほど個人顧客の情報を把握していないのが実状であり、軽視してきたリテール業務を主力にしようとしても、顧客の行動が多様化しているなかで、どのようなニーズを顧客が持っているのかを銀行は知らないのである。この顧客ニーズの収集においてもインターネットには非常に期待が大きいと言えよう。

さらに、米国経済に追随するように、わが国においても今後電子商取引は急激な拡大を見せよう。企業対消費者の電子商取引における市場規模は、通産省/アンダーセンコンサルティングによれば、2003年には3兆円を超えるという。電子商取引における決済手段の提供に乗り出すことが、来る時代に金融機関が生き残っていく一つの必須条件になることは疑いのない事実である。

第1図 各チャンネルの取引コスト



出典 Booz Allen

2. 都市銀行及び地方銀行の各 デリバリーチャネルの動向

現在、インターネットや電話のダイレクトチャネルを武器に異業種の金融業参入が後を立たない。イトーヨーカドーやSONYなどは記憶に新しいところであるが、本章では既存の金融機関（特に都市銀行の動き）を対象として、その動向を概説する。

（1）従来型チャネルの変化

a. 伝統的店舗の減少と店舗形態の変化

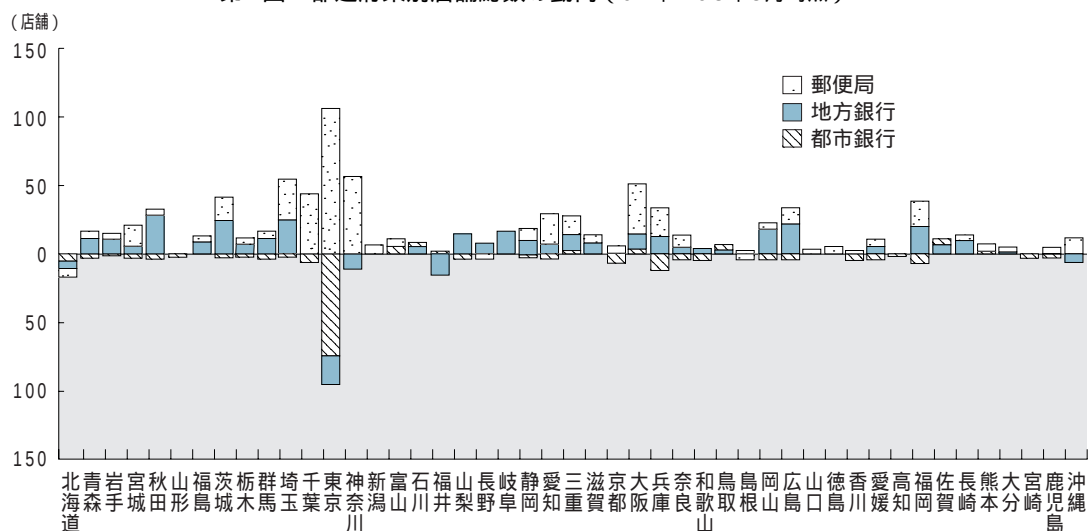
従来、2年ごとに出版される厳しい店舗行政の縛りのなかで、いかに一等地に店舗網を拡大していくかが大半の銀行の課題であった。そのため駅前に数々の銀行が軒を並べている光景もわが国では珍しくない。しかしそのような店舗網の拡大は限界に達し、現在はその維持すら不可能となり、整

理統合が盛んに行われている。また、特に公的資金が投入された金融機関においては強制的に急速な合理化策が進められており、その大きな手段となっているのが店舗数削減である。第2図は県別の店舗数を見たものであるが、特に都市部における都市及び地方銀行の店舗数の減少が顕著である。

一方で、店舗自身の質も変化を見せている。既存店舗を法人特化型・個人特化型あるいは母店（地域の中核店、フルバンキングを行う）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、少人数店舗など）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、^{（注1）}「インストアブランチ」^{（注2）}「インプラ
ンチストア」、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
（キオスク店舗）など様々な軽量化された店

第2図 都道府県別店舗総数の動向（91年→98年3月時点）



資料 日銀『都道府県別経済統計』『金融経済統計月報』から作成

第1表 店舗の種類とその概要

	店 舗	概 要	
相 特 談 化 等 型	P B ・ ミドルアッパー専門店舗	応接及び相談カウンターのみ	シティバンク，大和銀行等
	住宅ローン専門店舗	常設及び不動産業者との連携，サラリーマン世帯のために休日も営業	都市銀行，地方銀行等多数
軽 量 型	インスタブランチ	スーパー等の中に店舗を構える。 立地環境から個人特化型 現金の出入金はATMのみで行うケースも多い。	富士銀行，静岡銀行他
	インブランチストア ＝ワンストップショッピング店舗	店舗を小型化することによって生じたスペースを他業態に貸す。 支店敷地を旅行業・不動産業者に賃貸	スルガ銀行のスターバックス・PCショップ，佐賀銀行のコンビニ，横浜銀行のマクドナルドなど米国内等
	無人店舗・機械化店舗 (＝キオスク店舗)	消費者金融で先行していたACM(自動相談機)，高機能ATM等を設置。窓口対応なし。	住友銀行等多数
そ の 他	移動式店舗	大型トラックにATMと行員が乗り，スーパー，イベント会場等へ移動 高コスト，マーケティングツール 広報活動	スルガ銀行のアクセスビーグル(98年7月導入)

資料 新聞記事等から作成

舗が出現している(第1表)。

また，店舗内における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，後方支援事務要員が減少し始め，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PB(プライベートバンキング)業務を除き削減及びパート化が進み，集金業務自体をや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。

(注1) 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。

(注2) 自店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。

b. 店舗小型化に向けた施策

前述の店舗の小型化が進んでいる背景に

は，後方支援事務の本部集中化，1線2線区別の廃止等が大きく貢献している。従来型の店舗はその7割を事務作業スペースが占めていたとも言われる。しかし，現在は「店舗は事務処理の場所ではなくセールスを行う場所」ということを徹底化させ，事務処理の簡素化により，スペースと人員削減を可能にさせている。例えば，2000年度までに導入を予定している住友銀行のWIT(work-flow Innovation Terminal)は，テラーにおけるスキャナー入力導入に伴い，事務処理を誰でもできる業務(＝テラーのパート化)にし，2線処理の大幅削減，事務の本部集中化をめざしている。主な内容は，申込書等のスキャナー読み込み，印鑑照合のシステム化，内部書類のペーパーレス化(役席の承認をパソコン画面上で行う)などである。その他の金融機関でも多くが数年内に事務の本部集中化を打ち出してい

る。

このようにして事務要員を削減し、余った店舗スペースを他業種に賃貸しているのが、インブランチストアである。

c. ATMの動向

ATM網については、従来同様拡大の一途は変わっていない。急速な店舗統廃合へのリアルな補完としての役割も大きい。しかし、独立運営型においてはACMのように機能的に高度化し、無人化店舗（キオスク店舗）を可能とするものに進化が見られる。

また、従来の議論の枠組みを越えたネットワークの拡大ということに注力され、郵便局、コンビニエンスストア及び地域の他業態との連携が促進されている。全国に約36,000の店舗網をもち、独立運営型よりもセキュリティの上で安心なコンビニエンスストアは非常に魅力的なATM設置場所と認識されている。しかし、最大手のイトーヨーカドーが銀行業に参入する動きを見せており、連携、相乗効果というよりも銀行業界の驚異になりつつある一面もを見せてい

る（第2表）。

(2) ダイレクトチャネルの出現

a. テレフォンバンキング・インターネットバンキングのダイレクトチャネルの導入

第3表は、都市銀行におけるダイレクトチャネルの導入開始時期を示したものである。住友、三和の導入が早く、東京三菱が遅れた感があったが、昨年9月に全チャネルの24時間導入を開始してからは急激にその利用者数を伸ばしている。さらに2001年春からは株式、投資信託等のあらゆる金融商品を提供するサイトを設立し、限定した顧客に提供する計画を発表するなど、都市銀行の中でも最も進んだ動きを見せている。依然としてインターネットチャネルを導入していないのは第一勧銀と東海銀行だけである。iモード（携帯電話）でのインターネットバンキングを提供しているのは東京三菱、さくら、住友、三和の4行である。

また、ダイレクトチャネル導入について

第2表 コンビニへのATM設置の例

	設 置 例
さくら銀行とam/pm「さくら銀行@bank」	99年3月からATMの設置を開始（さくら銀行の出張所扱い）、2000年6月末までに、1000店舗に設置予定。また、24時間化も予定。
三和、富士等銀行及び郵便局とローソン	ローソンに設置されているOMCのCDにおいて出金を24時間提供。
サークルKなどの中堅コンビニと各金融機関	地銀大手の静岡銀行は静岡県内の2 km以内に同行のネットワークがない場所に設置するなど都市銀行に限らず地方銀行でも連携活発。
イーネット	ファミリーマート、サークルK、サンクス、ミニストップ、スリーエフのコンビニ5社とスルガ銀行等の22銀行が共同出資で設立。2001年春までに5000台設置予定。
デイリーヤマザキと郵貯	デイリーヤマザキ梅屋敷店（東京・大田区）に郵貯がATMを2000年3月10日から設置・サービス開始。都内に他1店。手数料は無料。

資料 第1表に同じ

第3表 都市銀行におけるダイレクトチャネルの開始時期

	テレフォン 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(1モー ド等)
東京三菱銀行	99年9月	99年9月	99年9月
住友銀行	97.6	97.1	99.2
三和銀行	97.6	98.2	99.2
さくら銀行	98.3	98.10	99.2
富士銀行	98.3	98.10	-
第一勧業銀行	97.10	-	-
あさひ銀行	96.6	98.7	-
東海銀行	98.3	残高照会のみ 98.1	-
大和銀行	97.11	99.2	-

資料 「インターネット白書'99」及び新聞から作成

は、地方銀行等の取り組みも早くから注目されてきた。テレフォンチャネルにおける本人確認を複雑なパスワードではなく、音声認識によって行う泉州銀行の稼働率は、他の大手都市銀行を上回る成果をあげている。バーチャル支店の創設で、約2か月で預金高が140億円を超えたスルガ銀行や大

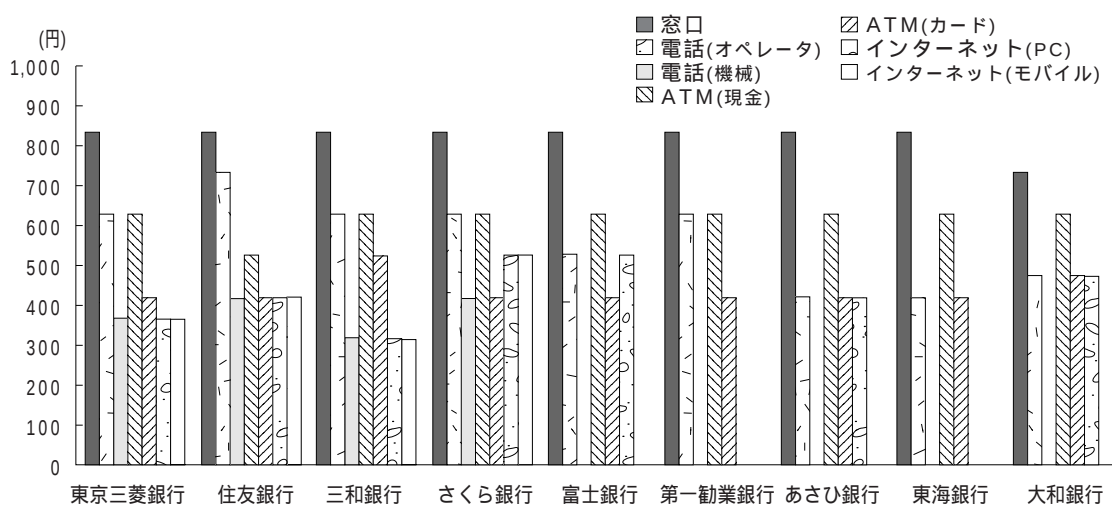
垣共立銀行などもよく紙面に登場する注目度の高い銀行である。

各都市銀行ともここ1年あまりの間に、各チャネルの振込手数料等に明確な差を付け始めた(第3図参照)。コストのかかる振込等の業務を窓口からダイレクトチャネルにシフトさせるためであり、一部には、窓口振込用紙自体を備えることをやめてしまった銀行もある。

b. 顧客受容性への不安

チャネルの浸透度が顧客の年齢層によって分かれるという議論がある。高齢者層がインターネットになれておらず、高齢者向けのチャネルではないという考え方だ。自行の顧客とチャネルに対する受容性をしっかりと念頭に置いた上で、新チャネル導入を考えるべきであるが、他方でこの顧客受容性は固定化されたものではなく、非常に

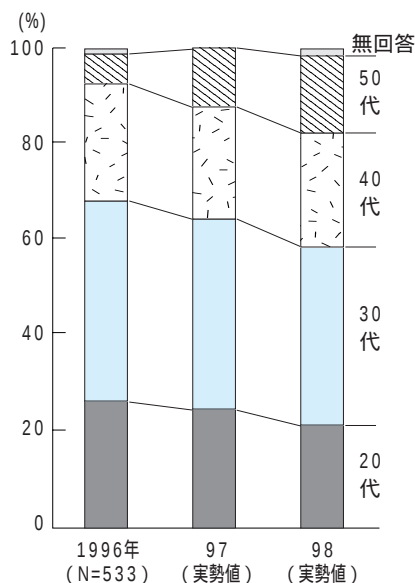
第3図 各チャネルの振込手数料



資料 各金融機関HP等から作成

(注) さくらのインターネットは1件につき105円の利用料込み。電話は登録済みであれば420円。富士のインターネットは都度振込み。登録済みであれば420円。

第4図 インターネット利用者の属性



出典 野村総合研究所・東京大学社会情報研究所
『インターネット利用者の実態1998』

変化が早いというのも明らかである。第4図からも近年インターネットの年代別利用者に変化が見え始めている。

さらに、前述の議論は今の技術を前提とした議論である。つまり、複雑なQWERTYキーをもつPCからインターネットへアクセスすることを前提としている。しかし、近年の技術進歩の速さは非常に急激で、ドックイヤー（1年が7年に相当）といわれるが、イギリスではデジタルTVをインターフェイスとした試みが99年秋から始まっている。これには日本のメーカーも参加しているが、英国経済誌『エコノミスト』によれば、イギリス人のTV普及率は非常に高く、またPCよりも親和性が年齢層を問わず格段に高いため、その急速な普及が非常に期待されているようである。また、米国よりもインターネット普及率が高い北欧では、わが国の現在のPCと携帯電話の中間の

ような高機能型携帯電話が新しいインターフェイスとして普及し始めている。この背景には北欧が電話王国といわれた国々であり、電話というチャンネルに国民の親和感が高かったからであろう。

日本では早ければ2002年に携帯電話からのインターネット接続がPCからより上回るという予測もある。ゲーム機器からのアクセスも急増していくであろう。またわが国もイギリス同様、高齢者層もTVには拒否感が少なく、都市銀行の中にはケーブルテレビでの可能性を模索し始めるところも出てきた。つまり顧客が使うインターフェイス(TV、PC、携帯電話等)に違いがあっても、インターネット接続はだれでも容易にできる時代がすぐ目の前にあるのである。このことを前提とすれば、現在の年齢別の浸透度に対する懸念はそれほど重要なものではないのかもしれない。

c. 採算性

新チャンネルが低コストであるのは既存の店舗網等に比してであり、新規参入組みにとって有利なチャンネルではあるが、既存銀行が取りそろえることは、まさにコストアップ要因ともなる。旧来は大きな支店網を持つことが大きな競争優位であったが、現在はIT革命の影響で持たないことに競争優位が生じているともいわれているほどである。

ダイレクトチャンネルをどのように運営していくかは戦略の分かれる所であり、また支店等の補完と位置づける金融機関も現に

存在する。現行のサービスを見る限り簡単な資金移動と残高照会が中心であり、支店での手間のかかる業務を削減することが目的といえる。

依然として多くの銀行が独自にダイレクトチャンネルをプロフィットセンターにしようというまでには至っていない。また、プロフィットセンターにするために様々な商品売るとなると、従来チャンネルとの差別化を図るためにも、高い預金金利設定あるいは安い貸出金利等が要求されてくる。しかしその利用する顧客が新規ではなく既存の顧客であれば、従来チャンネルからシフトしたに過ぎず、金融機関の収入をかえって減少させてしまうことも容易に生じる。つまり従来チャンネルと新規チャンネルとでしっかりとした棲み分けが、あるいは役割分担ができていないと自行内で顧客の奪い合いが生じてしまい、投資額だけが大きく収入は減少するという状況を招きかねない。しかし金融機関サイドからの勝手な棲み分けが本当に可能なのかは疑問である。

ダイレクトチャンネルを導入したほとんどの金融機関が依然として採算が取れていないと言われている。明確な戦略のない他行追随型でのダイレクトチャンネルの導入は、大きな危険との背中合わせといえよう。

d．多チャンネルを支えるシステム

チャンネルが多様化するということは顧客が様々なチャンネルを通して取引をしてくることを意味する。しかし、金融機関は同じであるのだから、顧客がどのチャンネルを利

用しても対応が一貫していなければ不信感を生む。従って多チャンネルを志向した時には必ず情報の共有化のためのインフラ整備が必要となってくる。

またインターネットチャンネルの導入は、人間が介在しないために金融機関と顧客との関係が希薄になるのではないかと、あるいは他の金融機関に簡単に移動してしまうのではないかと、という懸念を抱えている。顧客のロイヤリティ（金融機関への忠誠心）を維持するためにも注目されているのがCRM（カスタマーリレーションシップマネジメント）の考え方であり、そのインフラ整備としての顧客情報の共有化が重要な意味をもつ。

CRMの導入についてはスルガ銀行がよく話題にされるが、同行では顧客情報系データと勘定系データが融合されリアルタイムですべてのチャンネルで共有できるインフラを整備している。さらに同行ではクレジットカードの本体発行を行うことで、カード保有顧客のデータ（家族構成や消費性向など）も加え、データ分析に重要となる様々な顧客情報を蓄積分析し、顧客ニーズに合った商品・サービスの提供に取り組んでいる。

IT投資の中でも最もコストのかかる分野であるが、多チャンネルを有効的に利用し、顧客との長期的関係を構築するために、各金融機関がもっとも注目している投資である。

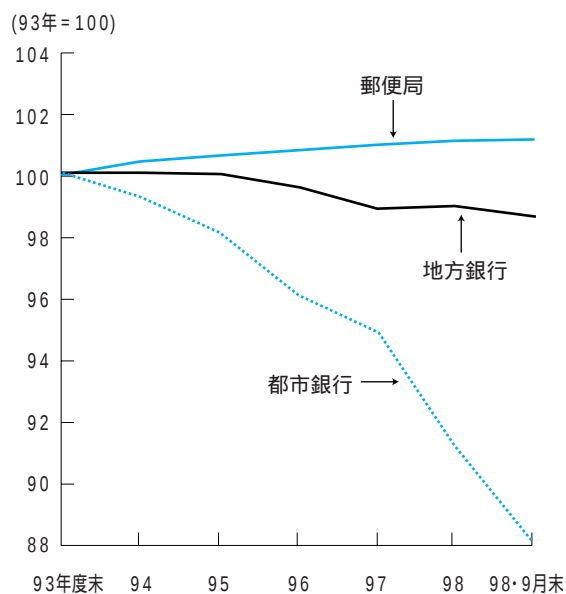
3．拡大を続ける郵貯の デリバリーチャンネル

近年郵便貯金においてはIT技術の積極的な導入により、決済業務拡充・郵貯ネットワークの拡大への動きが非常に顕著になってきている。

a．従来型チャンネルの増強

後述のダイレクトチャンネルへも積極的な取組を見せているが、絶対的に民間金融業界と違うのは、支店網の整理統合は全く見られず、単なる拡大を続けている点であろう。民間金融機関が大きなIT投資を可能にするためにも従来店舗の整理合理化を急激に進めている一方で、郵便局は第5図の通り店舗網も拡大の一途である。もちろんこ

第5図 年度末にみる店舗数の推移



資料 日銀『経済統計年報』、全銀協『財務諸表分析』から作成
(注) 93年の店舗数を100とした。

の拡大は全国あまねく貯蓄手段を提供するという本来の姿から逸脱はしていないとも言えるが、前掲第2図でみたように、地域的濃淡、特に都市部での増強が顕著である。

さらにface to faceのチャンネルにも積極的に、暮らしの相談サービスという予約制の専門家(弁護士、税理士、FP、介護福祉士、看護婦等)による相談や、高齢者の自宅への年金配達サービスも行っている。これらのサービスは無料(年金配達は一定の条件要)で提供されている。

b．ATMにおける他業種連携

現在のATM数は局内設置も含めると2万5千強である。局外設置のATMは2000年度内に250か所増設し、2,000か所とする方針を示しているが、郵便局は休日の引き出し手数料を無料に設定しているためその人気は高く、局外設置の希望は多いようである。

また、郵便貯金は従来他業態との接続は行っていなかったが、99年1月から民間金融機関とのATM相互接続を開始した。接続要望する機関は1,800を超え(99年10月時点)、内訳は都市銀行(3)、地方銀行(15)、第二地銀(50)、信用金庫(314)、労働金庫(41)、信用組合(145)、農漁協(1,140)である。現在約500の民間金融機関と接続が可能となっている。

さらに、本年3月13日からシティバンク及び大垣共立銀行(本店・岐阜県大垣市)を対象に送金サービスも開始されている。この

相互送金サービスは他の金融機関とも協議が始められている。郵便貯金と民間金融機関（日銀ネット）とのネットワークがつながっていないため、両銀行が郵便貯金に口座を開き決済をする形であるが、併行して、郵便貯金は日銀ネットへの接続要求も行っており、他業態をも巻き込んだ郵便貯金のATMネットワークは急激な拡大をみせている。

ちなみに、大垣共立銀行及びシティバンクの手数料は従来の他行宛手数料と同額であるが、郵便局から両銀行への送金は金額にかかわらず1件につき290円という定額となっている。仮に、大垣共立銀行におい

て同銀行所有のATMから同銀行本支店宛に振込を行った場合、3万円以上は300円という手数料で、郵便局ATMからの振込の方が割安になっている。

他方で郵便貯金は、一部のコンビニエンスストアへのATMの設置も3月10日から開始し、さらなる拡大傾向を見せ始めている。

c. ダイレクトチャネルへの取り組み

テレフォンチャネル及びパソコンチャネル（専用線を利用した通信サービス）も「ホームサービス」という名前で、従来から提供されてきた。残高照会、入出金照会が無料

第4表 郵便局の提供チャネルサービスの概要

チャネル	サービス名	内 容	利用時間及び料金
電話 PC FAX	ホームサービス	電話及びキャブテン（PC）による残高照会や送金。	平日土曜 日祝日 8:00～21:00 9:00～17:00 郵便振替のみ1件につき130円の手数料。残高、入出金照会は無料。 通信料金は別途。
	テレフォン&FAXサービス	情報サービス。フリーダイヤルで接続。商品サービスの情報や休日稼働のATMの設置地図、郵貯金利の最新情報等を電話（音声）とFAXで提供	24時間、365日利用可能。無料
人	年金配達サービス	高齢者等へ年金恩給を支払期ごとに自宅に配達。	利用者は一定の条件を満たせば、利用料無料。
	暮らしの相談サービス	法律相談、税務相談、年金相談、貯蓄相談、介護相談を専門家（弁護士、税理士、社会保険士、ファイナンシャルプランナー、社会福祉士、介護福祉士、保健婦、看護婦）が対応。	無料。（事前予約要）
店舗	シティポスト	インストアブランチ型店舗。全国19の大都市のデパート等に設置。貯金・為替・郵便・保険業等も取り扱い。	営業時間、休日はデパート等に同じ。
ATM等	ATM及びCD / APM（郵便振替自動受付機）/ 振替端末機	タッチパネル式の振替端末機ではふるさと小包、ギフト券、携帯電話、ゲームソフト、花束等の商品が購入可能。	出金サービスは日曜・祝日も無料。 本年よりATM稼働時間を一部の地域で3時間延長開始。
その他	デビットカード	日本デビットカード推進協議会加盟の百貨店、地元商店街、コンビニ、ガソリンスタンド等	
	総合通帳「ば・る・る」	送金機能つき総合通帳、簡易保険の保険料を「ばるる」で自動振替すると保険料が1.5%割引になるなどの特典あり。	

でできるほか、電信振替(1件130円)も可能である。

インターネットへの取組にも非常に積極的であり、2001年度からの実用をめざし、実験サービスを2000年3月13日から始めた。モニターを1月末までに募っていたが(2万人対象)、追加で7月以降にも募集する予定(追加で2万人規模)となっている。提供サービスは、電信振替、電信現金払(居宅払=モニターのば・る・る口座から払い出しをし、指定の受取人の自宅等に現金を配達)、残高照会、インターネット取引に伴うデビット決済サービスである。

郵貯は2003年から公社化されるが、この場合年間7千億円という試算もある今まで免除されていた諸税や預金保険機構の保険料が課される可能性が大きい。公社化までの間に決済手段としても郵貯ネットワークの地位を確固としたものにしておきたいという郵貯ネットワークの拡大、シェア獲得戦略が鮮明に見えてきている。民間金融機関においては、経済環境の激化に生き残りをかけ郵貯ネットワークとの提携も一つの流れとなりつつあるが、このような官業の業務拡大については疑問が残るのは明らかである(第4表)。

4. オンライン取引が拡大する証券業界

証券業界では、99年10月の株式売買委託手数料の完全自由化を契機としてインターネットによるオンライン証券取引が急拡大

している。1月末でオンライン取引参入業者は47社で口座数は54万口座となっている。

特徴の一つはオンライン取引専門業者の登場で、いくつかの中堅証券がこの戦略をとったほか、外資系や他業種からの参入が相次いでいる。専門業者の特徴は手数料の安さで最大で従来の9割引きのところも出て、月間の売買高が準大手に匹敵する2,000億円規模になった業者も出てきている。

一方で多くの営業マンを抱える大手・準大手証券の大半は、ネット取引をチャネルの一つとして提供しながらも価格競争には参加していない。これは個人の株式取引の4割近くがオンライン取引に移行している米国での証券会社の経営戦略の変遷が念頭にあるためと見られる。

米国では、96年2月にE・トレード社が破格の手数料でオンライン専門業者として登場して以降オンライン取引が拡大し、参入は100社を超えた。しかし、手数料競争に加え、ブランドを売り込むための広告費、取引拡大に伴う苦情処理などのシステム投資、投資情報サービスの提供など資本力が必要で、現在では上位10社で約定件数の9割以上を占める寡占化が進行し、しかも収支はトントンか赤字の状況である。ただ、オンライン取引が急速に普及するなかで、これまでは営業マンによるアドバイスを中心としたフルサービスのメリルリンチなど大手証券も99年後半からオンライン取引をスタートさせている。逆にオンライン専門のE・トレード社が新規顧客獲得のため店舗開設を検討の報道がされている。個人投

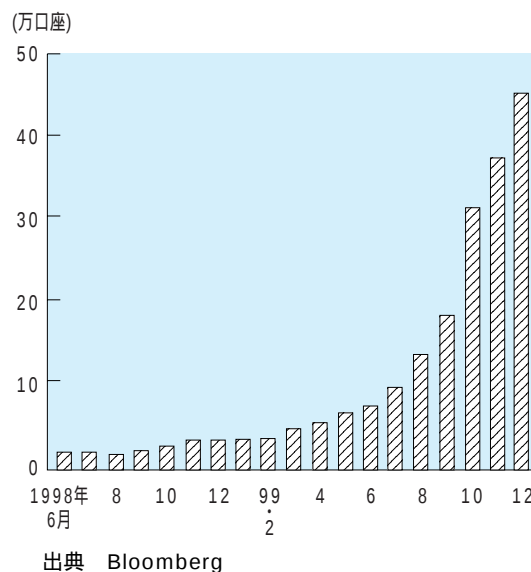
資家のニーズとしては、株価やアナリスト情報など全員に向けた情報はオンラインで入手し、個別の売買タイミングや運用アドバイスは店頭や電話で受けて、売買執行はオンラインで行うという方向にあると思われる。証券会社のビジネスモデルもこうしたニーズに合わせた方向に進んでいるとみられる。

オンライン専門業者の成否については米国でも不透明だが、日本の場合、株式売買は取引所で価格優先時間優先の原則で取引が成立していくが、米国ではマーケットメーカーが介在しオンライン業者はそこに発注することでキックバック収入を得ている点や、売買の事務処理が米国では専門業者がいるのに対し日本は大手証券に依存しているなど、インフラ面で差が大きい。従って、日本でのオンライン専門業者の成否は米国以上に厳しく寡占化は早期に進展するとみられる。

以上の点より、日本の大手証券は、手数料切り下げ競争を避けつつ、売買執行や一般的な投資情報提供の効率化のためにオンライン口座拡大の戦略を取っているようである。

なお、現在のところオンライン取引の主体は投資経験のある30、40歳代が中心のようであるが、インターネットはやっているが、株や投信はやったことがない20、30歳代がオンラインで初めて取引するケースが増えつつあるようだ。証券、銀行の窓口販売やインターネットを通じて投信や株式についての基本的な投資教育が普及するよう

第6図 日本のオンライン証券取引口座数の推移



になれば、運用方針の明確な投信など汎用的な金融商品の取引はオンライン取引が主流になっていくとみられる（第6図）。

5．まとめ

以上、見てきたとおり、金融界における店舗及びそれを含むデリバリーチャネルは急速に変化をしている。従来型フルバンキング業務を行う伝統的な店舗は高コストの代表として急速に効率化が求められ、整理統合あるいは機能特化型、小型店舗に姿を変えている。さらに、IT革命の影響により、顧客と金融機関との接点という役割のなかで、新しいチャネルであるインターネットが急激にその地位を拡大しようとしている。その普及には、セキュリティや規制等の問題で依然としてクリアしなければならない問題もあるが、近い将来、デリバリーチャネルの中で重要な地位を占めるこ

とは疑いの無い事実であろう。

また、インターネットという低コストのチャネルの出現により金融業界への異業種参入が後を断たない。さらに総合金融化の状況もインターネット上でいち早く起こっている。ダイレクトチャネルの利便性からして、コンビニエンスストアと同様のコンセプトで、決済や特に説明のいらぬ簡単な預金、ローン、MMF等の投信などの金融商品・サービスは相当程度ダイレクトチャネルにシフトしていくと予想される。

ただ、一方でインターネット取引の先頭を行く米国のオンライン証券会社で店舗開設の動きがあるように、face to faceの接客商売への再評価の動きも見られる。また、国内でも日経リサーチの第6回銀行支店サービス調査（99年12月調査）を見ると、ATM設置などのハード面より接客態度や商品説明などのソフト面で顧客の支店評価に格差が出ている。いわば価格競争ではない地域での評判も、金融機関のブランド確立の点で重要な要素ということである。特

にバブル崩壊と金融ビッグバンという自由化のなかでも、地域での評判が確立している地銀や信金などが比較的健闘しているのもその例といえよう。

なお、IT革命の進展のなかで、face to faceを重視する地域金融機関といえども、顧客の利便性という点でダイレクトチャネルの活用は重要な要素といえようし、特に顧客サービスを掘り下げていくためには、CRMなどのIT投資によるマーケティング能力の高度化・効率化が求められよう。また、併せて、総合的な金融サービスを提供し得る人材教育が重要といえよう。

参考文献

- ・末松千尋『インターネットは金融をどう変えるか』1999年
- ・北尾吉孝『Eファイナンスの挑戦』1999年
- ・鴨志田晃『金融eビジネス革命』2000年
- ・杉村正裕『金融デリバリーチャネルの革新』1999年
- ・『資本市場クォーターリー』各号、NRI野村総合研究所 資本市場研究部
- ・『金融財政事情』各号

（堀内芳彦・丹羽由夏

ほりうちよしひこ・たんばゆか）