

世界一電子化されたフィンランドの金融業界

—— 電子取引が最も進んだフィンランド金融業界における
その現状と各金融機関のマルチチャネル戦略 ——

〔要 旨〕

1. 今春、欧州における金融機関の多様化するチャネルの現状について調査を行った。調査対象国5カ国（イギリス、スウェーデン、フィンランド、ドイツ、オランダ）の中でも、欧州各国も注目するフィンランド金融業界は非常に興味深い状況であった。
2. わが国同様に、フィンランドの金融業界はカジノ経済（バブル経済に相当）、金融危機、公的資金の注入という歴史をもちながら、急速にその構造改革を達成した。同国マーケットは、大手商業銀行（メリタグループ）、協同組合銀行（オコバンクグループ）、元郵便貯金（レオニア銀行）という三つのグループが80%以上のシェアをもつという非常に寡占化されたマーケットであり、他方で85%の決済が電子化されているという世界で最も電子決済の浸透度が高いマーケットでもある。
3. 同国すべての金融機関が共通して、すべてのチャネルを顧客に提供し、チャネルは顧客が選ぶものであるという発想に基づき、チャネル特性にあった商品・サービスの提供に注力されている。各金融グループのチャネルの特徴は、若干の営業基盤・顧客基盤による違いしか見当たらず、チャネルは取引手段にすぎないということがいまさらながらに実感される。
4. 我が国におきかえた時、既存の金融機関がオンライン、インターネットに対し脅威を感じている現状があるのは事実であるが、チャネル自身は手段に過ぎず、何を提供するのか、商品・サービスの内容が問われていることに気づかなければならないであろう。

目 次

- | | |
|--------------------|------------------------------|
| 1．はじめに | (3) 携帯電話 |
| 2．フィンランドの金融業界 | 4．フィンランド金融機関のマルチチャネル戦略 |
| (1) 金融危機 | (1) オンラインチャネル導入に伴う物理的チャネルの変化 |
| (2) 急速に進んだ銀行の統合 | (2) 各金融機関の特徴 |
| 3．フィンランドのIT環境と金融業界 | 5．おわりに |
| (1) インターネット普及の背景 | |
| (2) 急速に拡大する電子決済 | |

1．はじめに

今春欧州において、金融機関のマルチチャネル戦略の調査を行った。本稿ではこの調査結果をもとに、フィンランドの金融業界について紹介したい。

フィンランドのインターネット普及率は世界トップレベルにあり、同国の金融機関における電子取引の浸透度は世界一である。このような状況の中、同国のリーディングバンクであるメリタノルドバンケングループのマルチチャネル戦略、オンラインチャネル戦略が、欧州においても先進的モデルと位置づけられ、イギリスをはじめ、他の欧州の金融機関もフィンランドに調査に赴き、現在最も注目されている国とされている。

IMDが毎年公表している世界各国の競争力ランキング^(注1)において、フィンランドはアメリカ、シンガポールに続く第3位(2000年)に位置づけられている。96年には15位に

ランクされていたことから、その注目度は非常に高いと言えよう。対照的にわが国日本は、96年には4位にランクされながら2000年は17位と落ち込んでいる。

さらに、わが国においてはあまり十分な情報があるとは言い難いが、フィンランド金融業界の歴史を見た時、カジノ経済(わが国のバブル経済に類似)、金融危機、公的資金の注入、金融機関の整理統合、郵便貯金の民営化等々、非常に興味深い国であると言える。

本稿では、最初に経済金融業界の歴史等を概略し、フィンランドの高度情報化社会と金融業界の状況、金融機関におけるマルチチャネル戦略について紹介したい。

(注1) スイス、ローザンヌにあるビジネススクール「IMD」は毎年、各国の競争力ランキングを発表している。このランクの評価は、その国が企業の競争力を支援できる環境を提供できているかという視点から、290の指標を用い、47ヶ国を対象に評価している。

2. フィンランドの金融業界

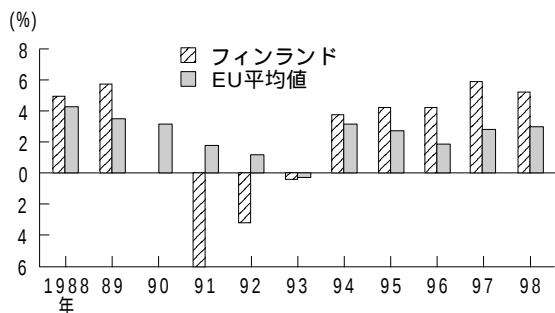
(1) 金融危機

フィンランド経済は1987～89年にかけてOECD諸国の平均を上回る4.0%、5.4%、5.4%の高成長を記録し、89年は住宅建設だけでも20%の成長を示した。85年から89年にかけて株価は3.5倍、住宅価格は2倍に上昇し、この時期は後にカジノ経済と呼ばれている。日本のバブル経済と同様の状況であったと言える。

しかし、90年代初頭の世界的な不況と輸出における15～25%という最大シェアを占めていたソ連の91年の崩壊は、輸出依存率の高い同国に大きな衝撃を与え、GDP成長率、90年0%、その後3年間はマイナス成長という戦後最大の不況へと突入した（第1図）。

このような中で、91年9月、同国4位のスコップ銀行（当時の貯蓄銀行グループの中央機関）における流動性危機に端を発し、金融危機がおこった。92年末の銀行業界全体の不良債権額は770億マルカに上っていたと

第1図 フィンランドにおけるGDP成長率の推移



出典 フィンランド銀行協会ホームページ

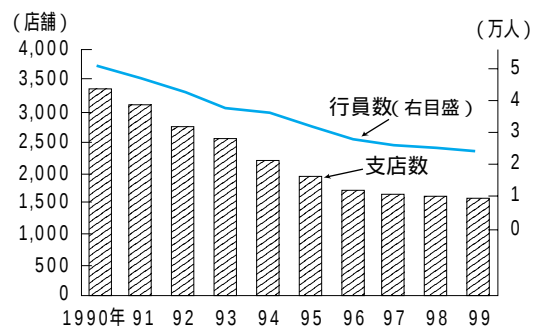
言われている。最も多くの不良債権を抱えていたのが貯蓄銀行グループであった。

そして、92年3月に政府は、銀行界全体に約80億マルカ（1マルカ＝29.3円換算で約2,344億円）の資金注入を実施、また政府保証基金も設立された。93年10月に金融危機の発生を事前に察知できなかったことから、従来、大蔵省の下で運営され銀行監督所を廃止し、独立行政組織としての金融監督局が新設される。

93年末までに政府によって行われた銀行支援は総額で385億マルカ、政府保証は425億マルカで、双方を合わせると810億マルカと当時の同国GDPの約18%に相当した。

96年から銀行業界は利益を計上しはじめ、金融危機は終了したが、救済を受けた銀行界では急激に合理化が進められていった。フィンランドは90年初の時点では、人口1万人当たりの支店数、行員数が、近隣諸国に対して2倍に近い状況にあり、この高コスト体質を改善するためにも店舗・人員の削減が行われ、96年までに支店数、行員数ともに半減に近い状態になっている（第2図）。

第2図 フィンランドにおける支店数・行員数の推移



資料 フィンランド銀行協会ホームページから作成

(2) 急速に進んだ銀行の統合

前述のような中、急速な金融業界の再編、銀行統合が進められた。99年末時点で、フィンランドには337の国内銀行と六つの外国銀行の支店があり、337行の内訳は、八つの商業銀行、246の協同組合銀行(オコバンクグループ)、43の地域協同組合銀行、40の貯蓄銀行である。メリタグループ、オコバンクグループ、元郵便貯金のレオニア銀行の三大グループで全預金量・貸出の85%以上を占めている(第3図)。

簡単に、フィンランド金融業界の各グループの概要を紹介すると次のようになる。

メリタグループは、92年に不良債権を政府保証基金が引き継ぐ条件でKOPとSTSバンキーという二つの商業銀行が合併し、その後95年にUnion Bank of Finlandと合併したフィンランド最大の商業銀行である。

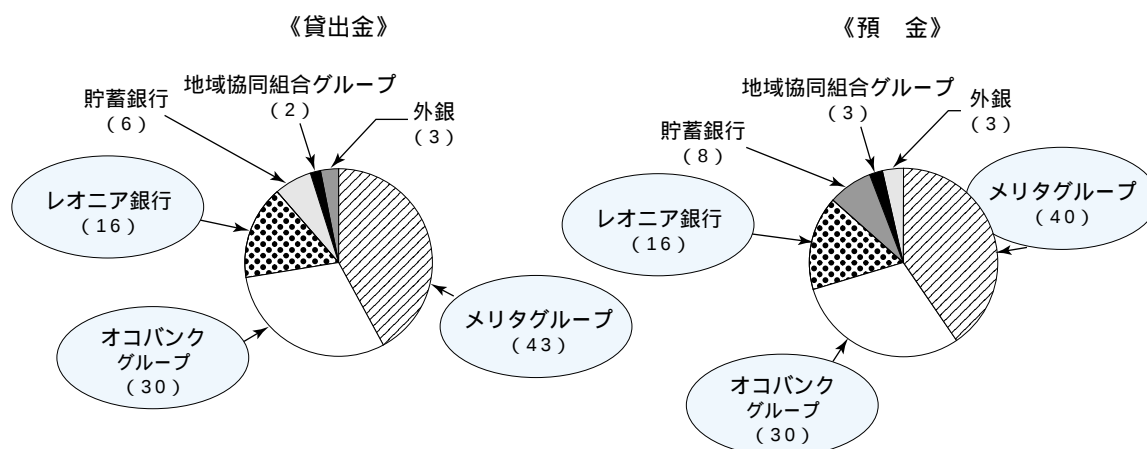
さらに、97年にスウェーデン第3位のノ

ルドバンケンと合併し、さらにデンマークのUnidanmarkとも合併に合意し、北欧最大の銀行になった。さらに現在ノルウェー第2位のCristiania銀行とも合併交渉が進行中である。

オコバンクグループは246の独立した協同銀行と中央機関オコバンクの子会社等からなる。オコバンクはグループの中央機関として、金融・決済業務をメンバー銀行に提供している。

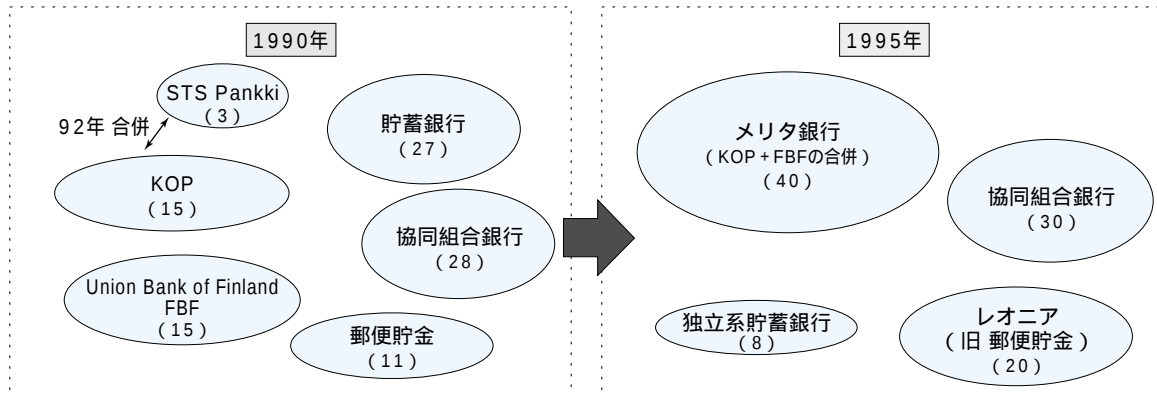
レオニア銀行は、元郵便貯金であり郵便貯金と輸出銀行が98年に合併し設立された。100%政府所有の銀行であったが、今年フィンランド最大の保険会社サンボと合併したため、株式の政府保有分は43%と急激にそのシェアが縮小することになった。また、一方で郵便局が同銀行の最大のネットワークであったが、今年末に提携が終了し、このネットワーク自身がなくなってしまう状況にある。この背景には、郵便局と

第3図 フィンランド金融マーケット
—1999年6月30日現在—



資料 第2図に同じ
(注) ()内はマーケットシェア(%)。

第4図 フィンランド金融業界の再編の推移



資料 メリタ銀行提供資料から作成
(注) ()内はマーケットシェア(%)。

の委託料交渉で、提示された金額に応じきれなかったということがあるようである。

さらに上記三つの大手グループに続くのが、貯蓄銀行グループと地域協同組合銀行グループであり、この二つのグループの中央機関として、貯蓄銀行Aktia銀行がその役割を果たしている。貯蓄銀行グループは、金融危機以前は大きなシェアを持っていたが、この危機によって最も傷ついた業態であり、急速にマーケットシェアを落とし、また吸収合併が進み、現在のような位置づけとなっている。また、地域協同組合銀行グループは、97年に彼らの中央機関として、オコバンクではなくAktia銀行を選んだため、貯蓄銀行グループに属すとも言える(第4図)。

フィンランドの金融業界は前述のように統合が進んだが、現在はサンポ(保険会社)とレオニア(銀行)の合併にみられるように次のステップに入ったといわれている。つまり、銀行同士の合併大型化が一段落し、次に保険業界との合併に入り、総合金融化

(注2)
が組織上からも加速している。

(注2) フィンランドは、ユニバーサル制度をとっており、すでに銀行は銀行業と証券業を兼営している。

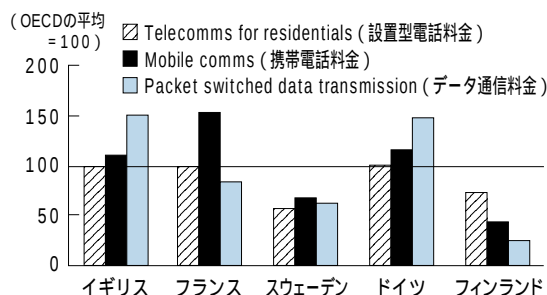
3. フィンランドのIT環境 と金融業界

(1) インターネット普及の背景

金融機関と取引をするために、インターネット接続を開始する人間はあまりいない。フィンランドの金融機関において電子取引が急速に普及している背景には、当然のごとく前提に同国のインターネット普及率の高さがあった。フィンランドが北米をも超える高いインターネット普及率を示し、真っ先に高度情報化社会の幕開けを経験した要因としては、次のようなことがあげられよう。

最も大きな要因としては、フィンランドの通信情報産業における規制緩和である。同国の通信市場は欧州において最も自由化

第5図 通信コストの比較



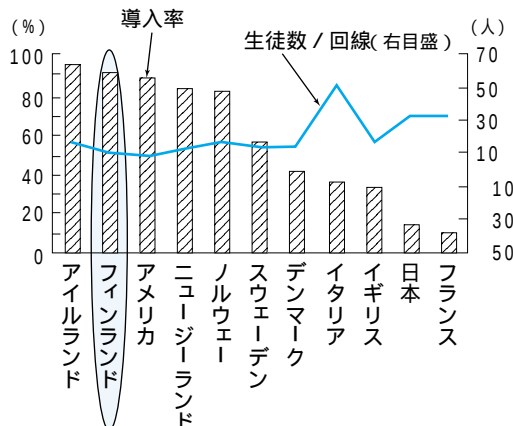
資料 OECD Communications OUTLOOK 1995

された市場と言われ、通信コストはOECD諸国の中でも早くから最低のレベルにあった(第5図)。

通信業界における企業間の競争は非常に厳しく、ノキアという世界的先進企業が存在しえるのも、過酷な競争に鍛えられたためと言われている。また隣国スウェーデンにはエリクソンという巨人も存在する。さらに、スカンジナビアは、アメリカやドイツの大手企業が新商品・新技術を導入する際に、初めにテストを行う地域、情報社会の実験地であると言われている。同地域のマーケットは小さいが、欧州を代表する地域ともいえるのだ。

スカンジナビア地域はノキア・エリクソンという二つの巨大企業を中心にIT関連企業が集中し、経済金融環境がこれら企業をサポートするような環境にもある。また、政府のサポートも大きく後押ししている。フィンランドはかつて鉄鋼と木材という産業しかなかったが、前述のカジノ経済崩壊以降、政府自身も新しい産業を育てることが重要と考え、それが情報産業であり、象徴的存在がノキアであった。かつて

第6図 小中学校におけるインターネットの導入の状況(1998年)



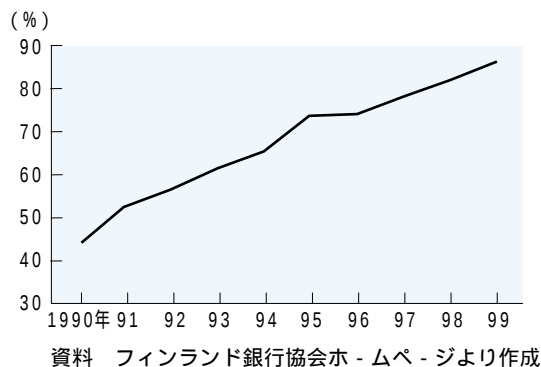
資料 OECD資料から作成

リッポネン首相がフィンランドはノキアに依存しすぎていると言ったほどであり、実際ヘルシンキ株式市場取引額の50%以上を占めている。ノキアは世界中から高度な能力・技術をもった人間を集めているが、このような外国人技術者の所得税率は自国民に比して低くするという優遇政策もとられていた。さらに教育現場でのインターネットへの取り組みにも積極的であり、世界でもトップクラスの導入率を示している(第6図)。

(2) 急速に拡大する電子決済

同国金融業界における、電子決済の浸透率は非常に高い。第7図に見られる通り、99年は決済の85%が電子的に行われている。これは欧州の中でも突出した数字である。金融危機に伴う公的資金投入により、徹底的な合理化が後押しされたが、この中でテラー業務を代替するものとして決済業務の電子化に積極的に取り組んだことも、

第7図 全決済に占める電子決済のシェア



一つの要因と言える。

企業からの様々な請求書についても、従来は封筒に入って郵送されてきたものが、急速にインターネット経由での送付等オンライン化され、ペーパーレス化が進んでいる。その支払いについても、従来のカウンター処理から、オンライン処理に移行され、最近は携帯電話からも支払いが可能となっている。

また、個人の支払いにおけるカードの浸透率も非常に高く、現在小切手はほとんど利用されていない。フィンランドでは現在

小売における支払いの93%がカードの利用等により、電子的に処理されている。

最近のカード発行のトレンドとしては、スーパー、百貨店等の小売業者との提携カードが伸びている(第8図)。

(3) 携帯電話

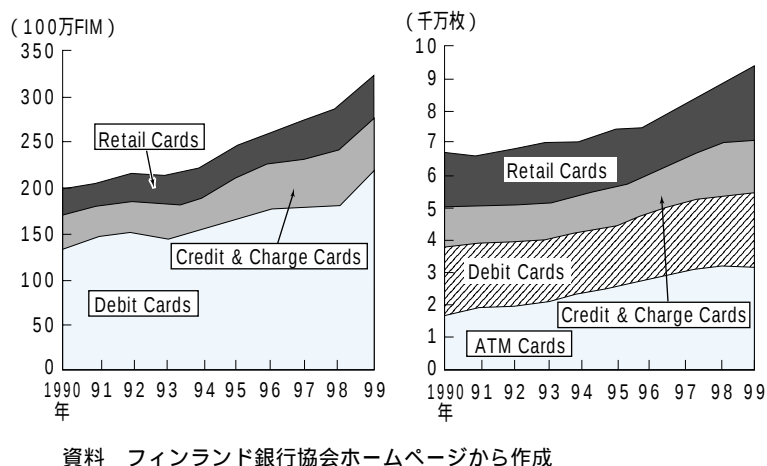
フィンランドにおける携帯電話の普及率は世界一を誇る。98年末にはすでに、個人所有の携帯電話は設置型電話の登録数を超過しており、99年3月末の時点で携帯電話の世帯普及率は75.7%、固定電話の普及率は79.1%という状況である。OECD諸国の中でも最も低い携帯通話料金とデータ通信料金(前掲第5図)、及び同国の代表企業であるノキアが存在が大きく影響していると言える。

アメリカにおけるインターネットの接続は、パソコンという端末が中心であったが、欧州において現在最も注目されている端末は携帯端末、携帯電話である。この携

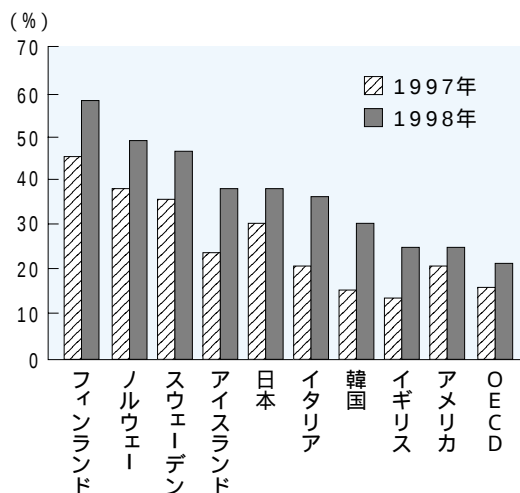
帯電話からのインターネット接続においては欧州の方が急速に拡大しており、現在欧州全体が導入・普及に注力している。この分野でもフィンランドは欧州の中の、さらに世界の中の、リーディングカントリーであることは間違いない(第9図)。

わが国金融機関においても、iモード利用による金融サービス提供が注目されてい

第8図 カード決済の状況



第9図 OECDの携帯電話普及率



資料 OECD

るが、同様にフィンランドの金融機関も^(注3)WAPサービス拡充への姿勢は非常に積極的である。すでに提供されている金融商品・サービスは、投信、株売買、海外旅行保険にまで及んでいる。

さらに、携帯電話の様々な活用として、フィンランドの金融機関等が注目している新しいサービスの一つはEMPS (Electronic Mobile Payment Services)であろう。これは携帯電話がクレジットカード、デビットカード等の機能も併せ持ち、さまざまな支払いサービスが可能となる、つまり電子財布化するプロジェクトであり、今年に入り試行されている。

具体的には、ノキア、VISA、メリタノルドバンケングループのジョイントベンチャーとして始められた。WAPフォンにICチップを埋め込むことで、携帯電話自身がクレジットカード、バンクカードや様々なロイヤリティカード(小売企業のメンバーカード等)の代替となり、ATMでの現金引き

落とし、百貨店などでの支払い等が可能になる。何枚ものカードを持たずとも携帯電話一つですべての支払いが可能になるのである。さらに、インターネットバンキングやテレフォンバンキングを利用する際に必要であった本人確認のコードも不要となる。日本でも大手都市銀行が2002年までに同様のサービスを開始するということが報道されている。

(注3) WAPとはWireless Application Protocolの略。iモードは記述言語が簡易HTML方式を用いているのに対し、WAPはWML方式。

4. フィンランド金融機関のマルチチャネル戦略

(1) オンラインチャネル導入に伴う物理的チャネルの変化

前章でみたように、フィンランドにおけるインターネットの普及率、金融取引における電子化の浸透度は高い。ほぼすべての金融機関がインターネット、電話等のオンラインチャネルを持ち、多くの顧客が電子取引を利用する。しかし、このような状況の中でも、同国において店舗・スタッフ等のフィジカルなチャネルが軽視され、急激に消滅しつつあるとは言えない。他の多くの国で見られるような、低価格化に拍車をかけるインターネット専門銀行が乱立しているわけではなく、このようなネットバンキングに特化しようとする金融機関は見当たらない。

各金融機関に共通しているのは、チャネ

第1表 大手金融機関3グループの物理的チャネルの概要（1999年末）

メリタ銀行		オコバンクグループ		レオニア銀行	
店舗	426	店舗	685	店舗	89(+31)
インストアランチ	49	インストアランチ	32	インストアランチ	
ATM（独自所有）	1,400	ATM（独自所有）	668	ATM（独自所有）	1,000
OTTO（共同所有）	2,000	OTTO（共同所有）	2,000	OTTO（共同所有）	2,000
Agent（大口希薄地域）	24			郵便局（2000年末まで） R micro Shop（予）	↓ (100)

資料 各金融機関年報から作成

ルごとの役割分担と顧客に合わせた最適なチャネルミックスのバランスが重要視されているということである。

大手3グループの物理的チャネルの状況を見ると以下のようになる（第1表）。

フィンランドにおいて、近年の銀行合併、公的資金導入に伴う徹底的な合理化により、確かに店舗数、スタッフ数は減少した（前掲第2図参照）。しかし、同国最大シェアを持つ商業銀行メリタグループにおいても500近い物理的ネットワークを依然として所有しており、わが国都市銀行が200～300の支店網から整理統合を模索しているのとは、少し状況が違う。

さらに最も重要な点は、同国すべての金融機関が店舗での接客にあたる従業員の教

育に非常に熱心に取り組んでいることであり、オンラインバンキング導入によって最も影響が大きかったのは、接客する従業員の役割の変化であろう。つまり、事務処理が店舗での仕事ではなくなり、さらに単純な決済等の取引がオンラインチャネルに移行することで、スタッフはより高付加価値業務に専念することができる。逆に言えば、高コストの店舗・人のチャネルは、そのコストに見合った商品・サービスを提供することが課されているのである。

写真（左）で見るとおり、店舗の窓口は相談業務が中心となっている。また、ショッピングモール内の店舗に見られるように（写真中、右）、新規出店の店舗は小型化し、決済業務は高機能ATM等で行い、1～2名

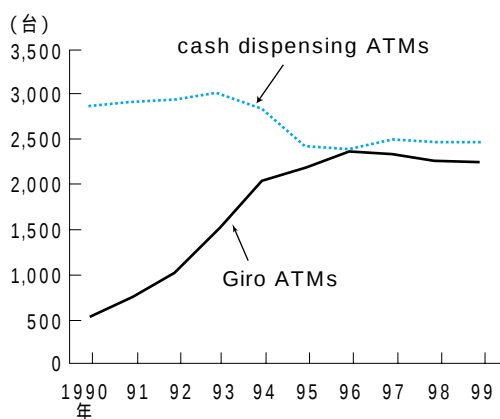


メリタ銀行の店舗



ショッピングモール内の店舗

第10図 フィンランドにおけるATM数の推移



資料 フィンランド銀行協会ホームページから作成



ATM "OTTO"

のスタッフが非常にフレキシブルな営業時間で顧客に接する。

また、他方でATMに対する位置づけも変化を見せている。“OTTO”というATMがあり、これは Automatia Pankkiautomaatit Oy という会社が運営している。これは同国の三大金融機関、メリタグループ、オコバンクグループ、レオニア銀行が共同で所有する会社である。このようにATMネットワークは独自で所有するものから金融インフラに変わりつつあることが同国では認められよう。さらに現金引き出しサービスを提供するものとして、スーパー等との提携も各行が積極的に進めている（第10図）。

（2）各金融機関の特徴

前節がフィンランドの各金融機関の共通するフィジカルチャネル、マルチチャネルに対する考え方であり、銀行間の際立った違いはない。但し、顧客ベースの違い、営業

基盤の違いから若干の特徴が見いだせると言える。ここでは、簡単に各金融機関のチャネルの特徴を概観する。

a．欧州でトップのオンラインチャネルをもつメリタグループ

同国最大の商業銀行であるメリタ銀行は世界で最も優れたオンラインチャネルをもつと評されている。オンラインチャネル口座数も世界一を誇る（第2表）。

北欧の金融機関全般に言えることであるが、オンラインチャネルの導入は世界的に

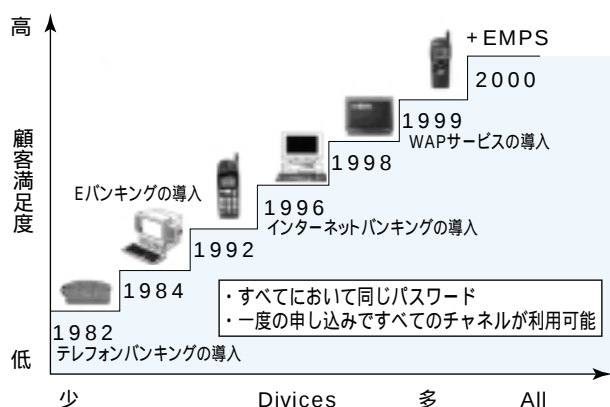
第2表 世界のオンライン口座の顧客数

（単位 万人）

	金融機関名	営業地域	顧客数
No.1	MeritaNordbanken/Unidanmark	北欧	150
2	Wells Fargo & Co	アメリカ	140
3	Bank of America	アメリカ	120
4	Royal Bank of Canada	カナダ	70
5	Barclays Bank	イギリス	65
6	Citibank	アメリカ	55
7	SEB	スウェーデン	53
8	Bank ONE/Wingspan	アメリカ	50
9	First Union	アメリカ	43
10	Commonwealth Bank	オーストラリア	40

出典 Lafferty Business Research

第11図 メリタ銀行における
オンラインチャネル導入の歴史



資料 メリタ銀行提供資料から作成

も非常に早い時期に行われていた。同銀行は、現在ノキア社との協力により携帯電話、WAPサービス拡充に力を入れている。また、多くの仮想商店街に参加し、この決済システムの提供にも非常に注力している銀行である（第11図）。

国内マーケット最大のシェアを有する同銀行は、同時に海外にも注目し始めている。もちろん、その洗練されたオンラインチャネルが非常に大きな武器になると考えられているが、それ以上に現地の銀行との合併にも注力している。スウェーデンのノルドバンケン、デンマークのUnidanmarkとの合併を果たし、さらにノルウェーのChristiania 銀行とも合併交渉が進行中である。チャネルという点からこの背景をみたとき、同国内でも同様であるが、オンラインチャネルとフィジカルなチャネルの役割分担、バランスが重要視され、海外進出にもフィジカルなチャネルの重要性、店舗における質の高いアドバイス能力は必須のものとして認識しているからであろう。

b. 協同組合銀行グループであるオコバンクグループ

同国第2位のシェアをもつオコバンクグループは、協同組合組織であり、247のメンバーバンクからなる。顧客基盤は国内全般に渡るが特に農村・地方に強く、同国全体で717の店舗をもつ。650程度まで店舗削減の計画であるが、高齢者層の顧客に占める割合が大きいことなど、同国内では最も店舗数の削減率が少ない金融機関である。しかし、他行同様、店舗の小型化には非常に積極的である。

また、中央機関であるオコバンクには同グループの店舗スタッフのための教育部門があり、99年にOP Academyと名づけ、独自の教育システムを確立している。グループ内のスタッフが独学できるようにイントラネットにもホームページを開設し、スタッ

第3表 オコバンクのWebサービスの内容と
電子サービスに対する考え方

提供時間	24時間、年中無休
提供サービス	
金融関連	残高照会、ビルペイント、資金移動、消費者ローン、株売買、外貨両替、投信、旅行保険
その他	投資家向け情報提供、農林業従事者向け情報提供、仮想商店街“OPTORI”、資産運用相談、地域情報



オコバンクグループの 電子サービスに対する考え方

- ・チャネルの基本的な考え方は、顧客自身がチャネルを選ぶ
- ・オンラインチャネルは、追加的サービスであり、顧客の利用を無理矢理促進するようなものではない
- ・価格はコストに基づく。この意味で相対的にオンライン取引は割安となる。
- ・店舗での活動は、オンライン取引においても、顧客に新しいサービスを利用するように手助けする重要な要素である。
- ・高いサービスと高いサービスとサポート（コールセンター）は、顧客満足度を維持するための基本

資料 オコバンク提供資料から作成

フの販売力強化にあたっている。

オンラインチャネルを利用する顧客のシェアではメリタ銀行(46%)に続く同国第2位のシェア(32%)を持つ。現在インターネットで提供されているサービスは第3表の通りであるが、中央機関であるオコバンクがこれら技術及び商品等の開発を受け持っている。現在顧客は口座をもつ協同組合の金融商品しか購入できないが、2000年中にサービスが拡大され、どの協同組合の商品も購入することが可能になると言われている。但し、グループ内での競争を避けるために、価格・商品の調整を行うことになっている。

c. ポストバンクから民営化されたレオニア銀行

レオニア銀行も他行と同様にすべてのオンラインチャネルを持っているが、郵便貯金が公社化(後に民営化)された経緯を持つため、そのチャネルにおける強みは、圧倒的に大きな郵便局という物理的ネットワー

クであった。しかし、この郵便局との提携が2000年末に終了するために、今年はその代替としてR Micro Shopという小型機械化店舗(1名のスタッフと高機能ATM、PC、電話等)の100店の出店を計画している。この店舗は都市部中心に出店する予定(同行の顧客基盤は都市部)であり、人口過疎地域に対しては、多くのスーパー等の小売業との提携による現金引き出しサービスの提供と50名の渉外担当者の配置によって補う計画となっている。さらにサンボ(同国最大の保険会社)のネットワークも活用される(第12図)。

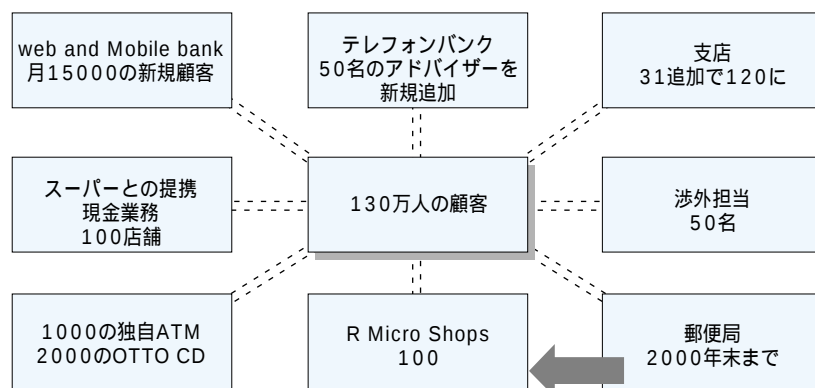
5. おわりに

世界で最も金融業界における電子化がすすんだフィンランドについて見てきたが、同国の金融機関に共通していることは、一つのチャネルに偏るのではなく、すべてのチャネルを提供している点である。一方で、他の欧米の国々では、オンライン専門

銀行の台頭に対し、子会社方式等でオンラインチャネルに特化するサービスを始めた既存大手銀行も多い。

しかし、昨年ドイツ最大の商業銀行ドイチェバンクにおける子会社BANK24(オンライン専門銀行)と支店網との統合という戦略変更(詳細は農中

第12図 レオニア銀行の提供チャネル



資料 レオニア銀行年報から作成

補論——テレビバンキング

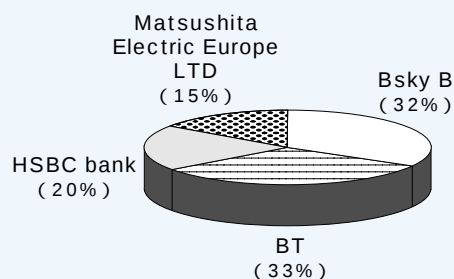
本稿では、フィンランドを中心として紹介したが、先般の欧州調査の中で、イギリスの金融機関において新しいチャネルとして注目されているデジタルテレビについて簡単に紹介したい。

イギリス国民のテレビ好きというのは世界的にも有名であり、パソコンよりも親和性の高い、つまりより多くの顧客に利用されているTVが、今後Eコマースにおいて主役となると金融機関をはじめ様々な業界・企業に期待されている。このような中、昨年99年10月よりデジタルテレビを利用した様々な商品・サービスの提供が開始された。

事業内容は衛星と電話回線を利用し、TVを端末とした双方向性サービスである。BskyB（衛星放送）、プリティッシュテレコム（BT：通信）、HSBC（銀行）、松下（メーカー）の4社の出資によってBIB（British Interactive Broadcasting Holding Ltd）、その子会社としてOPEN Interactive Ltd. が設立され、「OPEN……」と

呼ばれる名前でこのサービスが提供されている。当該事業は非常に早くから企画されていたが、前述の株主となっている4社が非常に強者の集まりであることから、当局との交渉等により、設立・サービス開始が伸びてしまったようである。また、10月というのは、12月のクリスマス商戦をねらった時期であり、確かに99年のクリスマス商戦では非常に大きな成果を得、一躍その名を有名にした（図A）。

図A 4 企業の出資比率



資料 「エコノミスト」記事から作成

総研発行『金融市場』6月号参照）、アメリカ最大手のシティグループのオンライン専門サービスからの撤退など大手行の動きにも変化が見え始めている。

この度の調査対象国フィンランドの金融機関に共通していたチャネルに対する考え方は、チャネルは顧客が選ぶものであるという点である。つまり、サービス提供側の金融機関が顧客に強いものではない。もちろん、単なるチャネルの追加・多様化で

あればコストアップだけになってしまうため、これに加え最も重要な点は、チャネルコストに見合った商品の提供ということであろう。決済業務はより電子化し、コストの高い店舗・人は、高いリターンが見込める商品サービスの提供に集中していく。オンラインチャネルの導入によって、最も変化が大きい点は、店舗スタッフに求められる役割・能力の向上かもしれない。

わが国に置き換えた時、金融業界におけ

各企業が自身のサイトをもち、書籍・衣料・チケット等の商品の販売、映画・音楽・気象等の情報提供、Eメール、そしてバンキングサービスが提供されている。金融業務に限れば、開始当初は情報提供のみであったが、次第にサービスが拡充され、HSBC銀行が99年11月15日より本格的TVバンキングをスタートした。提供される金融商品・サービスも日々拡充されている。HSBC銀行にとっては、自行のチャンネルの一つとしてTVチャンネルを顧客に提供するだけでなく、「OPEN……」事業参加企業に決済システムを提供できている点が大きなポイント、利点であろう。

このサービスにおいて最も工夫された点は、リモコンのスイッチである。手元のリモコンが複雑になってしまえば、TVの親しみがあるというメリットは消滅してしまう。写真に見られるように、四つ（赤・緑・黄・青）の色の違うボタンをつけ、この4つのボタンと数字ボタンの操作だけで全ての操作ができるように開発されている。但し、Eメール用にはオプションで写真のようなキーボードも売ら

れている。このキーボードを購入するとEメールの電話料金が10時間分無料となるという特典付きである。



TVサービスで利用されるリモコンとキーボード

少し古い数字であるが、2000年2月末のEメール登録者数は55万、TVバンキング利用者数は4万人（登録者数7万）とされている。しかし、英国における潜在的な顧客数は非常に巨大で、デジタルテレビの世帯普及率はすでにパソコンの普及率を超えているとも言われ、今後急速に拡大していくと予想される。

（注） *ちなみに参加企業やOPEN……のデモがwww.bib.co.ukにて提供されている。

る電子化はまだ緒についたばかりであり、電子取引に対する顧客の浸透度も異なる。しかし、今後の急速な普及は異論の無いところであり、多くの金融機関がオンラインチャンネルをすでに導入し、サービスを拡充している。フィンランド金融業界の状況から学ぶべきポイントは、オンラインチャンネルの拡大、フィジカルチャンネルの縮小という表面的現象ではなく、チャンネルの特性を見極めながら何をするのかということであ

り、わが国金融機関にも求められている課題と言える。

参考文献

- ・"Banking Year" 各年版 The Finnish banker's Association
- ・各銀行Annual Report
- ・武末高裕『なぜノキアは携帯電話で世界一になり得たか』ダイヤモンド社、2000年6月
- ・"Information Technology Outlook 2000" OECD

（丹羽由夏・たんばゆか）