



Jan. 1, 2002

## インターネット・バンキングの進展状況<sup>1</sup>

欧州における事例を見る -

研究員 糠谷英輝

(Hideki Nukaya)

e-mail : nukaya@iima.or.jp

IT 技術の発展、とりわけインターネットの浸透に伴い、これを金融サービスに活かしたインターネット・バンキングが幅広く提供されるようになってきている。各銀行が競ってインターネット・バンキングのサービスを開始し、インターネット・バンキング専門銀行も誕生しているが、必ずしも成功を収めている訳ではない。当初はインターネット・バンキングによる顧客の増加やビジネスの拡大に関する銀行の期待も大きかったが、実際の運営は難しく、インターネット・バンキングを今後どのように展開していくのかは銀行にとっての戦略課題の一つとなっている。

本稿ではインターネット・バンキングの現状を欧州におけるいくつかの銀行の例を取って概観してみたい。

なおインターネット・バンキングとはインターネットを利用して一般的な銀行業務サービスを提供することであり、株式等の売買をインターネットを通じて行うことはオンライン・トレーディングと称して区別して議論を進めたい。

### 1. インターネット・バンキングの概況

#### (1) 一般銀行によるインターネット・バンキングとインターネット専門銀行

インターネット・バンキングは、一般銀行が通常の銀行取引に加えて提供するインターネット・バンキングとこれを専門に行う銀行（インターネット専門銀行）とに大別される。

---

<sup>1</sup> 本稿は、外国為替貿易研究会 国際金融第 1078 号（2002.1.1 付）に掲載されたものである。

一般銀行のインターネット・バンキングでは、銀行取引のうち、特に支払いなどの決済サービス、残高照会や取引明細照会などの情報サービスの利用が進んでいる。またインターネット・バンキングではその普及促進の目的もあり、通常の銀行取引に比べて手数料を割引したり、高い金利を付したりするケースが一般的である<sup>2</sup>。さらにインターネット専門銀行や他行に顧客を奪われるのを防止することを目的としてインターネット・バンキングを提供し始めた一般銀行も多く<sup>3</sup>、既存顧客の流出防止が主となり、インターネット・バンキングにより新たな顧客を獲得できる一般銀行は少ない。そこでインターネット・バンキング部門をコスト・センターとして認識している銀行も未だ多い。

一方、インターネット専門銀行には主に決済業務のみを取り扱うなど一部の銀行業務サービスの提供に特化した銀行もあるが<sup>4</sup>、インターネット専門銀行も未だ成功している例は少ない。これは一般銀行と異なり、既存の顧客ベースがなく、また顧客の信用も確立されていないことが主因となっている。さらに顧客から集めた預金を運用しなければ収益が生まれなため、高金利を付して預金を集めた場合には、その運用力や運用方法が問われることになる<sup>5</sup>。これに対して決済サービスに特化したインターネット専門銀行はオンライン証券会社と同様に収益は手数料収入に頼ることになる。したがって採算ラインの顧客を早期に獲得することが最優先課題になってくる。流通業者が設立したインターネット専門銀行などは商品購入顧客を対象とした決済サービスの提供による手数料収入で経営を軌道に乗せた上で、獲得した顧客ベースを活用して、その他の金融サービスの提供へと業務を広げていこうとの戦略である。

一般銀行のインターネット・バンキングにしても、インターネット専門銀行にしても、インターネットは顧客との様々なチャネルの一つであると位置付けられている。前者では顧客とのチャネルの中心が物理的な店舗であるのに対して<sup>6</sup>、後者では店舗に変わってインターネットが顧客とのチャネルの中心になっている<sup>7</sup>。

一般銀行では、顧客は支店を通じたこれまでの銀行取引、ATM、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・バンキングなどから、チャネルを選択して

---

<sup>2</sup> これに対してインターネット専門銀行が一般銀行に比して高金利を提供することなどが法規制によって現実的に制限される国（フランスなど）も存在する。

<sup>3</sup> 米国の大手金融機関が当初懐疑的であったオンライン・トレーディングを開始したのも、オンライン証券や電子取引システムの台頭に危機感を持ったことによる。

<sup>4</sup> 流通業等の非金融機関がこの形態で金融業に進出する例が多い。IYバンク銀行など日本のネット専門銀行も同様である。

<sup>5</sup> これに対してオンライン証券会社は取引注文を顧客から獲得すれば手数料が入る。インターネット専門銀行よりオンライン証券会社の成功例が多いことの要因の一つと言えよう。

<sup>6</sup> インターネット専門銀行（あるいはオンライン証券会社）がインターネットのみによる事業の拡大に限界を感じて、物理的な支店を設立する例が多くなっているが、これも顧客獲得のために顧客とのチャネルを増やすことを目的としたものであり、clicks-and-mortar 戦略と呼ばれている。

<sup>7</sup> インターネット専門銀行では店舗開設や運用のコストがかからない分、一般銀行に比べて取引コストが低い。取引一件当たりのコストは店舗の場合 1.07 米ドルであるのに対して、インターネット・バンキングでは 0.01 米ドルであるとの試算がある（Sato, Hawkins and Berentsen, "e-finance: Recent Developments and Policy Implications", Nov.2001）。

取引を行う。顧客はそれぞれのライフ・スタイルや時々々のタイミングに合わせてチャネルを選択することになる。しかしどのチャネルでも同じ条件で同じ取引が出来るという訳ではない。銀行にとってそれは技術的にもコスト的にも不可能であり、どのような商品をどのような条件でどのような顧客にどのようなチャネルで提供していくかに各行の戦略が表れ、差別化が図られることになる。例えばインターネット・バンキングの顧客層をコンピューターに使い慣れた若年層に焦点を絞り、この顧客層のニーズを取り込んだ金融商品を、サービス提供コストの低さを利用して、インターネット・バンキングのみで提供するというような戦略が生まれてくる。

## (2) 期待されるビジネス

インターネット・バンキングでは既存の銀行業務サービスをインターネットを通して行う段階にとどまっており、インターネット・バンキングにより新たなビジネスを拡大させる段階には達していない。今後、インターネット・バンキングによって拡大が期待されるビジネスとしては、国境を越えたクロスボーダー取引、アカウント・アグリゲーション、法人企業向けのいわゆる B2B ビジネスが挙げられよう<sup>8</sup>。

### クロスボーダー取引

クロスボーダー取引は物理的な支店等を必要としないインターネット・バンキングにとってその特徴が活かされるビジネスであるが、クロスボーダー取引拡大への障害は未だ大きい。法規制の問題、銀行免許や監督の問題、付加価値税等の税金の問題などが指摘されている。例えば欧州 5 カ国にクロスボーダーでサービスを提供する場合、現在では 5 カ国での銀行登録やレポートが要求され、5 ヶ国の清算・決済システムに対応しなければならず、顧客特性も 5 カ国でまちまちである。このためそこまでのコストをかけて敢えてインターネット・バンキング・サービスをクロスボーダーで提供する状況には未だない。これらの中でも特に法規制の問題<sup>9</sup>は大きく、例えばフランスの顧客はドイツのシステムに関して不安を持つのが一般的であり、顧客保護規定等のグローバル化が必要になってくる<sup>10</sup>。

### アカウント・アグリゲーション

インターネット・バンキングでは、他のサイトと連携することによって、より総合的な

---

<sup>8</sup> これに対して個人顧客向けのインターネット・バンキングは B2C ビジネスと位置付けられる。B2C ビジネスでは今後はモバイル・バンキングの拡大も期待されている。

<sup>9</sup> インターネット・バンキングに関する法規制の問題はクロスボーダー取引に限ったことではない。特にインターネット取引で問題が発生した場合の責任の所在（銀行、プロバイダー、システム管理会社、顧客など誰が責任を負うのか）が大きな問題となっており、今後のインターネット・バンキングやオンライン・トレーディングの拡大に向けては解決されねばならない最優先課題となっている。

<sup>10</sup> クロスボーダーでのインターネット・バンキングに関する監督規制としては、バーゼル銀行監督委員会で検討が進められており、2000 年 10 月には「電子バンキング・グループ白書 (Electronic Banking Group Initiatives and White Papers)」、2001 年 5 月には「電子バンキングに関するリスク管理原則 (Risk Management Principles for Electronic Banking)」が発表されている。

取引を提供することが可能となる。オンライン証券会社と提携して、銀行取引、証券取引を一つの画面で行うような金融ポータルを設立することなどが先ずは考えられる。これによって顧客の利便性は極めて高くなる。さらに進めば金融取引のみにとどまらず、非金融取引の情報をもカバーし、顧客毎の特性を分析して、もっともニーズに合った商品・サービスを提供していくこともできよう。これは今後の課題であるが、こうしたビジネスが実現していくためには認証や署名といったセキュリティの問題、非金融機関の金融業務進出にも繋がるため法規制や監督上の問題など、解決されるべき問題は多い。

## B2B ビジネス

企業取引のインターネット・バンキング化はこれからの課題であり、企業と企業とを銀行の信用で繋ぐようなコーポレート・ビジネスの開発が期待されている。しかしこのためのインフラの構築には巨額なコストが掛かるとしてこの足を踏んでいる銀行も多い。その前段階として市場（マーケット・プレイス）を銀行が提供して、その決済を銀行が行うようなビジネスが先ずは考えられよう。各行がマーケット・プレイスを提供した場合、マーケット・プレイスが乱立する事態も考えられるが、これはやがて収束し、将来的には **one exchange for all products**<sup>11</sup> となっていくものと予想されている。さらに多数の金融機関が共同してネット上に外国為替市場を設立した「FX オール」や「アトリアックス」の例のように、大手銀行が連携してインフラを構築していくことも、インターネット・バンキングの今後の拡大には重要な要素となつてこよう。

## 2. 欧州に見るインターネット・バンキング

米国で始まったインターネット・バンキングが欧州にも広がり、1998年にはイギリスの保険会社ブルデンシャルがインターネット専門銀行の Egg を設立した。その後、欧州各国でインターネット専門銀行やオンライン証券会社が設立され、一般銀行もインターネット・バンキングを提供するようになった。その背景には IT 技術の発展に加えて、1999年1月に欧州単一通貨ユーロが導入され、欧州金融市場の拡大に関する期待が高まったことと共に、金融機関間の競争も激しくなったという事情が存在する。しかし各国個別の事情があり、インターネット・バンキングの浸透程度は国によって様々である。

ドイツではオンライン証券会社の台頭が目立ったが<sup>12</sup>、フランスやイタリアではインター

---

<sup>11</sup> 一つのサイトで様々な商品やサービスを取り扱うものである。すなわち多数の銀行や企業が共同で一つのサイトを運営し、顧客はそのサイトにアクセスすれば多数の商品の売買やサービスの授受を行うことができる。B2C ビジネスではこうしたサイトが提供されている事例もある。

<sup>12</sup> ドイツの大手銀行はオンライン・トレーディングを自行の出資するオンライン証券会社で行っている。これは銀行の一部門として、銀行のシステムをベースにオンライン・トレーディングを取り扱うより、別会社として、全く新しいシステムで展開した方がコストが安く済むことによる。さらに同一銀行内での顧客獲得競争が発生するのを避け、オンライン証券会社自らが新規の顧客開拓に注力することも理由とするものである。例としては Commerzbank の子会社である Comdirect、Schmidt Bank の子会社である

ネットによる金融取引は相対的に遅れている。フランスでインターネット・バンキングが比較的遅れた理由の一つとして、ミニテルの普及が指摘されている。ミニテルはフランス独自仕様のシステムであり、政府が積極的に各家庭への普及を進めた<sup>13</sup>。ミニテルが導入された 1983 年以降、ミニテルの家庭への普及が進むと共に、銀行取引のオンライン化も進んだが、その分、かえって現在のようなインターネットを使った金融取引の進展は他国比遅れることになった。

欧州においてもインターネット専門銀行の成功例は限られている。インターネット専門銀行が成功を収める要因としては、保険会社等の親会社の信用力が高く、また親会社が大きな顧客ベースを有していること、一般銀行に対して顧客が不満を持っていること、PC 等の普及が浸透していることなどが挙げられる。特に親会社の信用力の持つ影響は大きい。2001 年 9 月にインターネット専門銀行の First-e (フランス) が破綻したが、同行には金融機関も出資しているものの親会社は IT 関連企業であり、一般顧客の認知度が低く、宣伝費等の顧客獲得のためのコスト負担が高すぎたことによる。

一般銀行のインターネット・バンキングも当初の大きな期待は外れ、現在では顧客とのチャネルの一つに過ぎないとする傾向が強い。

このことは IT 化の進展度合いが国際的に最高水準にある北欧諸国においても同様である<sup>14</sup>。北欧諸国でも一般銀行の多くはインターネット・バンキングの戦略見直し、縮小に動いている。大手銀行の Nordea はフィンランドでのインターネット・バンキングの経験や戦略を北欧他国に広げているが、その他銀行は特に母国以外でのインターネット・バンキングの展開には懐疑的になってきている。

スウェーデンの Skandinaviska Enskilda Banken はイギリスでのインターネット・バンキングの展開を中止し、ノルウェーでの展開も計画を縮小した。同じくスウェーデンの Swedbank もデンマークでのインターネット・バンキング業務から撤退した。インターネット・バンキングが浸透してきたとは言え、残高照会や支払い業務での利用が多く、インターネット・バンキングの展開コストに見合う収益を上げることが難しいためである。なお北欧諸国においても携帯電話による銀行取引 (モバイル・バンキング) は未だ進展して

---

Consors (Schmidt Bank の経営不振により身売り先選定中)、Hypo-Vereinsbank の子会社である Direkt Anlage Bank などが挙げられる。急速に成長したオンライン証券会社も現在では IT 関連企業株式の下落によって厳しい経営環境下にある。

<sup>13</sup> ミニテルはフランス・テレコム社が提供する電話回線を通じた情報システムで、電話機のような物を使って送受信を行う。フランスの各家庭に普及している。またミニテルはフランス国内に限定されたシステムであり、国際的に使用されているものではない。

<sup>14</sup> 北欧 4 カ国 (スウェーデン、フィンランド、デンマーク、ノルウェー) ではインターネットの普及率が欧州諸国平均比で 2 年程度先行しているとされる。携帯電話の普及率も平均して人口の 6 割を上回る。北欧諸国で IT 化が進んだ背景には、ノキア (フィンランド)、エリクソン (スウェーデン) といった通信関連大企業の存在とその影響力、教育水準並びに英語力の高さ、政府による IT 推進政策などが指摘される。IT 推進政策の例としては、スウェーデンでは企業が個人に PC を付与した場合に税金の還付を行うという IT 推進政策が同国における IT の浸透に大きな影響を与えた。このような通信インフラの整備に加えて、金融サービスにおいてこれを利用するベースとなる顧客データの蓄積・利用が進められており、インターネット・バンキングの利用も浸透している。

いない。

以下では欧州におけるインターネット・バンキングの現状をいくつかの銀行を例に取って見てみたい。

#### (1) Egg (インターネット専門銀行)

前述の通り、Egg は 1998 年 10 月にプルデンシャルの子会社としてイギリスに設立された。100 万人を上回る顧客を獲得して、2000 年 6 月にはロンドン証券取引所に上場するなど、成功を収めている。

顧客はインターネット、電話、携帯電話、郵便等を通じて 24 時間、365 日、Egg にアクセスすることができ、Egg は銀行業務、投資信託の販売、保険の販売、さらにはオンライン・ショッピングを提供している。

Egg は先ずは高金利を付すことで魅力を高めた貯蓄口座 (Savings Account) とクレジットカード (The Egg Credit Card) により顧客の開拓・獲得を進め、投資信託、保険へと業務を拡大していった。2000 年の 3 月に投資信託の販売を始め、現在は 24 のファンド・マネージャーによる 220 の投資信託を販売している<sup>15</sup>。続く 2000 年 9 月に保険販売も開始し、顧客は自動車保険、住宅保険などを、複数の保険会社の条件や価格を比較した上で購入することができる。

Egg の業務展開で特徴的であるのは、オンライン・ショッピング・モールの運営<sup>16</sup>とこれに合わせたクレジットカードの提供であり、Egg はこれを中核として、投資信託の販売や保険の販売など金融サービスを拡張させていった。オンライン・ショッピング・サイトである “Egg Shop” は 250 件以上の商店で構成され、同サイトで Egg Card を使って商品を購入した場合には 0.5% のキャッシュ・バックを行うなどの特典を付けて、同サイトと Egg Card の利用を推進している。貯蓄口座を開き、Egg Card を作り、Egg Shop でショッピングを行い、Egg の Fund Supermarket で資金を運用し、保険も Egg で掛けるというように顧客の囲い込みを進めている。

Egg のもう一つのセールス・ポイントは顧客に合わせたテラー・メードの商品の提供である。個々の顧客のライフ・スタイルやニーズに合わせて最適な金融商品を提供する。例えばローンでは現在の財政状態に合わせた返済スケジュールを作成するなどである。

Egg は先行者利益 (first-mover advantage)<sup>17</sup>を活かしつつ、今後もさらに事業展開を進めていく計画であり、イギリス以外での事業展開など、グローバル化が次の課題となっている。

---

<sup>15</sup> 後述の SkandiaBanken も投資信託の販売を顧客へのアピールの柱の一つとしており、fund supermarket として 20 のファンド・マネージャーによる 87 の投資信託を販売している。

<sup>16</sup> Egg はショッピング・モールへの出店者から仲介手数料を受け取る。もともとインターネット取引は仲介業者を排除することにより価格を下げることを特徴の一つとするが、サイトを運営することにより、これまでの (複数の) 仲介業者を排除し、自身が仲介業者となって手数料を得ることも可能である。

<sup>17</sup> 顧客は一般に、一度、あるインターネット・バンキングを利用して満足した場合には、その後は多少手数料等が高くても銀行を変更することは少ない。

## (2) SkandiaBanken (インターネット専門銀行)

SkandiaBanken はスウェーデンの保険会社 Skandia がテレフォン・バンクとして 1994 年に設立した。1996 年にインターネット・バンキングを開始し、2 年後の 1998 年には目標とする顧客数 (25 万人超) を獲得し、2000 年にはスウェーデンの 10 大銀行に入り (8 位) 個人預金高では 5 位となっている。

Skandia が SkandiaBanken を設立した動機は、顧客に一連の完結した金融サービスを提供し、顧客ベースを守るためであり、とりわけ Skandia から支払われる年金を SkandiaBanken の顧客口座で受けて運用し、グループ外への資金流出を抑えることを目的としている。

スウェーデンでは国民は親から受けた銀行口座や最初の雇用主に指定された銀行口座をずっと使い続けるのが一般的な傾向であり、銀行口座を変更するのは余程既存の銀行に不満を持った時であった。しかしこうした傾向は徐々に変化しつつあり、顧客はニーズやライフスタイル、経済状況に合わせて、銀行を変更するようになってきている。このような環境の変化を受けて、銀行はインターネット・バンキングを提供し、さらには非金融機関によるインターネット銀行設立の事例も生まれて来ている<sup>18</sup>。こうした状況の中で Skandia は低コスト、親会社の認知度と信用力、親会社の顧客ベースを武器にして、競争上の優位性を獲得し、インターネット専門銀行としての成功に繋がった。

SkandiaBanken はインターネットによるディストリビューション・チャネルを顧客に提供する一方で (他社の金融商品をも販売する)、グループの金融サービスを活かした金融商品の開発も行っている。事業戦略としては短期預金で高金利を提供し、集めた預金はモーゲージ・ローンや自動車ローンで運用し、最終的には Skandia グループで提供する長期の金融商品の販売に繋げることを目的としている。

顧客は郵便局で ID 番号 (PIN-code) をもらい、個人番号 (Personal number) と PIN-code で SkandiaBanken の website にアクセスし、取引を開始する。登録はオンラインで出来、必要書類の郵送等の必要もない。顧客は預金、ローン、証券売買、投資信託の購入等、全ての金融取引を website 上で行うことができる。経済や市場情報の入手、ポートフォリオの組み替えによる収益とリスクの算定、ニーズに合わせた投資アドバイスなども画面上で行うことが出来る他、E メール、電話、FAX などにより、個別相談を行い、アドバイスを受けることも可能である。また 24 時間、365 日、いつでも website へアクセスすることが出来る。なおカスタマー・インターフェイスとバックオフィスとが同じブラウザ技術を使用しており、システムの一体化が図れている。これはコストと時間の節約、システムの簡便さに繋がっている。

海外展開に関しては 2000 年 4 月にノルウェーで初めてのインターネット専門銀行を設立し、2001 年 3 月にはデンマークでインターネット専門銀行 (Din Bank) を買収した。今後

<sup>18</sup> スーパーの ICA、家具販売の IKEA など流通業が積極的にインターネット銀行を設立している。

1～2年のうちにはフィンランドにも進出する計画であり、北欧でのインターネット専門銀行としての地位確立を目指している。

### (3) Dresdner Bank と Credit Lyonnais

Dresdner Bank は 1997 年にテレフォン・バンキングを開始し、その後、1999 年からインターネット・バンキングを始めている。

現在のところオンライン取引（インターネットあるいはテレフォン・バンキング）のみを利用している顧客は 5%、オンラインと店舗とを併用している顧客は 10%、その他 85% の顧客が店舗での取引のみとなっている。この比率を今後 5 年以内にオンライン取引：10～20%、マルチ取引：60～80%、店舗取引：10～20%とするのを目標にしている。

インターネット・バンキングの拡大に関しては 2 段階に分けた戦略を採用しており、第 1 段階はインターネット・バンキング創世記とし、18～35 歳程度の IT に関する知識の豊富な層を対象とし、資産区分では中所得層を開拓する。インターネット取引のみを行う顧客をまずは獲得することを目指す。続く第 2 段階でインターネットをチャネルの一つに位置付けるマルチ・チャネル戦略を採用し、対象顧客を 30～60 歳の高所得層とし、IT に関する知識もそれほど高くないため、マルチ・チャネル戦略を推し進める。行員によるアドバイスを重視し、インターネットを使用した情報提供も推進する。また Dresdner Webführerschein を取得することで、顧客は同行のサイトを通じて無料でインターネットのトレーニングを受けられるなど顧客の IT 教育にも力を入れている。インターネット・バンキングの拡大には大きなコストがかかるため、個人顧客と法人顧客、transaction 機能と advisory 機能など、対象や機能を明確に認識して戦略を立て、出来る限りコストをセーブすることが重要であるとしている。また法人顧客の B2B 取引、モバイル・バンキングは展開に見合うだけの収益確保が難しいとして、現在のところは消極的なスタンスである。

一方、フランスの Credit Lyonnais はインターネット・バンキングへのアプローチとして、e-credit.lyonnais.com の e-bank 支店を開設した。これは一般の支店のような物理的なスペースがないだけで、あとは一般の支店と同じサービスを提供するものである。すなわち顧客に決まった担当者がおり、顧客は E メールや電話で担当者とコミュニケーションを取ることになる。

またオンライン・トレーディングになるが、Credit Lyonnais の戦略で興味深いのは対機関投資家取引に関してである。Credit Lyonnais は情報ベンダーの Bloomberg 社とのジョイント・ベンチャーで G-Trade 社を設立した。機関投資家向けの株式売買を提供し、顧客は G-Trade 社を通じて、一つのアクセス・ポイントから世界 65 の証券取引所と接続し、各取引所の上場銘柄を売買することができる<sup>19</sup>。G-Trade の利用は Credit Lyonnais の顧客で

---

<sup>19</sup> Bloomberg 社と組んだ同様のサービスは Bank of America (BOA) も手掛けているが、BOA は米国内の顧客へのサービスに限ったものであり、米国外を Credit Lyonnais が担当する形になっている。



ある必要はなく、また同行に決済口座を持つ必要もない。まずは顧客ベースを拡大させることのみを目標とし、将来的に自行の顧客への取り込みを図っていこうとの狙いである。

以上、インターネット・バンキングの状況を欧州を事例として採り上げて概観したが、日本においても状況は大きくは変わらない。ブランドと信用力の重要性の高まり、金融機関の再編・グループ化の進展、非金融機関の金融業への参入などインターネット・バンキングは金融機関に幅広く変革を促す要因となっている。また同時にオペレーショナル・リスクの増大、未整備の法規定（顧客保護規定など）・銀行監督体制、グローバル取引への環境整備など今後の課題も数多く残されている。

<参考文献>

- ・ 大崎貞和・飯村慎一著（2001）「インターネット・バンキング」日本経済新聞社
- ・ 「特集 e ファイナンスは定着したか」金融財政事情、2001年11月12日
- ・ “French banks face up to the internet”, The Banker, September 2000
- ・ Dresdner Bank “E-Commerce-Strategy in Private Customer Sector”

