

オンライン専門銀行の課題

ドイチェバンク 24 における戦略変更にもみる一考察

要 約

欧州における最も優れたオンライン専門銀行の一つであったドイツのBANK24が、あえて店舗網を加えるという戦略変更を行った。同国の国内事情等にも影響されているが、オンライン専門銀行の抱える課題が見えてきたとも言えよう。

今春、欧州における金融機関のデリバリーチャンネルについての現地調査を行った。今回はその調査報告の一つとして、ドイチェバンクの戦略について概観したい。特にチャンネルという点から、大きな戦略変更をおこなったドイチェバンク24の概況を紹介することで、その背景にあるオンライン専門銀行の課題について考察してみたい。

ドイチェバンクにおけるリテール業務

ドイツは銀行が銀行業務と証券業務を兼営する「ユニバーサルバンク制度」をとっている。従って銀行といっても銀行と証券会社の2つの顔をもつことになる。

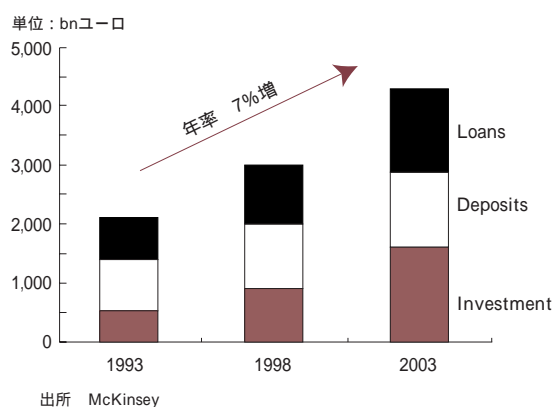
ドイチェバンクの業務全体の中で、リテール業務はそれほど強みのあるビジネスではなかった。ドイツ国内リテールマーケットにおいては、公的性格の強い貯蓄銀行グループが圧倒的な強さ（預金量で55%のシェア）を示し、次いで協同組合銀行グループのシェアが高い（同25%）。マーケットシェアが重要視されるリテール業務において、最大手の商業銀行ドイチェバンクといえどもシェアは6%に過ぎない状況である。

このような状況の中で、ドイチェバンク自身が自行の業務の中で、リテール業務をどのように位置づけていくかが非常に大きな課題であっ

たと言えよう。

しかし、一方ではリテールマーケット自身への成長期待は大きい。図1が示すとおり、マッキンゼーによればドイツのリテールマーケットは年率7%の速度で拡大している。特に住宅ローンや個人投資業務に対する拡大期待が大きいといえる。

図1 ドイツリテールマーケットの拡大



以上のような中で、同行は特に個人投資等（手数料ビジネス）に関心を向けていた。

また、本稿では触れないが、マーケットシェアの小さい同行にとっての最も重要な戦略シナリオの一つは、ドイツ国内における銀行統合であり、ドレスナー銀行との合併騒動は記憶に新しいが、今後も様々な合併計画を模索しているようである。

オンラインバンキングへの取り組み

金融機関がオンラインバンキングを提供する形態として2つがある。一つは、既存金融機関が子会社方式（別ブランド方式）を用いて、あるいは新規参入者が設立するオンライン専門銀行、他方が既存金融機関のチャネルの多様化（追加）として提供するオンラインバンキングである。このような中でドイツバンクは、昨年この2つのモデル間の変更を行った。

これは同時に、リテール業務全てをドイツバンク本体から切り離したことも意味していたが、今回はオンライン専門銀行BANK24からみた支店ネットワークの追加の意味を検討してみたい。

BANK24の設立とドイツバンク24への統合

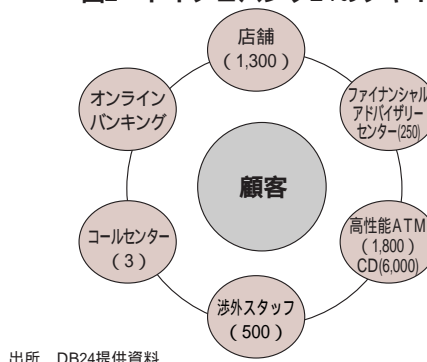
95年にドイツバンクは、子会社として独立したオンライン専門銀行「BANK24」を設立した。電話、FAX、インターネットのみを用いて、24時間、年中無休でサービスを提供していた。提供商品は、預金、証券、消費者ローン、決済と多岐に渡った。欧州全体の中でも、オンライン専門銀行としてのBANK24に対する評価は非常に高いものであった。統合前の99年Lafferty Internet RatingsによればBANK24は欧州でナンバーワンに位置づけられている（14頁表1参照）。

99年9月1日ドイツバンクは、本体にあったリテール業務・PB業務と子会社BANK24を統合し、ドイツバンク24を設立した。開設時には、17500名のスタッフと680万の顧客が存在した。2000年3月末時点で顧客数は710万となり、急速な拡大を示している。

ドイツバンク24のチャネルコンセプト

この統合によって、新しいチャネルであるオンラインチャネルに伝統的チャネルである支店とスタッフが加わり、顧客には多様なチャネルが提供されることになる。ドイツバンク24が提供するチャネル（あるいはアクセスポイント）は6つの種類に分けることができる（図2参照）。

図2 ドイツバンク24のチャネル



さらに、Yahoo等のポータルへの活用にも非常に積極的な姿勢を示し、自身のホームページと他の利用率が高いホームページを直接リンクさせ、顧客拡大に注力している。

このような多様なチャネルを提供する上で最も大きな課題は、チャネル同士の競合を避けることである。つまり、伝統的支店でのサービス提供に対して、オンラインチャネルは低価格であることが最も大きな強みの1つである。両方のチャネルを提供する上での価格設定は非常に難しい問題である。付加価値の低いサービス等については低コストなオンラインチャネルへの利用を促したいという意識があり、またオンラインバンキングビジネス自体が低価格競争に向かっている中で、対抗上も価格設定には敏感にならないを得ない。しかし自行が提供するチャネ

ル同士での競争、衝突は避けなければならない。

このため、明確に各チャネルに対する役割を設定し、オンラインチャネルに対しては、標準的商品・サービスを提供し、人（店舗）は高付加価値な、あるいは特別な商品・サービスに集中させようとしている。同じ商品・サービスの提供を避けることでチャネル間の競争を回避しているのである。

以上のような各チャネルへの役割の明確化は、全く新しいコンセプトとはいえず、同様の戦略を採用する金融機関も既に存在する。しかし、オンライン専門銀行という形態で、ドイツ国内では顧客数最大を誇りながら、あえて店舗網も加えると言うモデル変更を行った背景には、次のようなオンライン専門銀行の問題点が現れる。

顧客行動

戦略変更の背景の一つには、顧客調査による顧客行動の把握が影響している。つまり、オンライン専門銀行であったBANK24は、電話及びインターネットを利用する顧客のみをターゲットとしていた。しかし、図3のような結果をもとに顧客をダイレクトチャネルのみを利用する

層、店舗のみを利用する層、両方を利用する層に分けた場合、両方のチャネルを利用する層が最も多く、この層にターゲットを移したとのことであった。

BANK24は顧客数においてみればドイツ国内で非常に成功していた。しかし、オンラインチャネル利用者が増大しているということは、顧客がオンラインチャネルのみを利用しているとは同義語ではない。つまり、オンライン専門銀行のみと取り引きしているわけではなく、顧客にとっての取り引き銀行の一つに過ぎないのである。

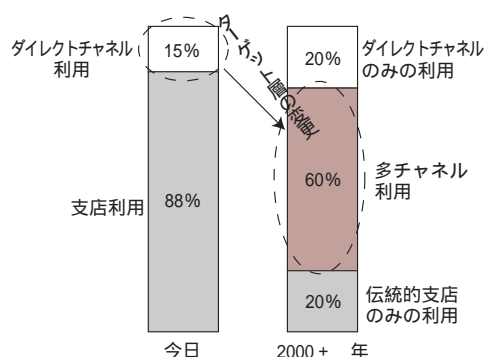
わが国の銀行においても、オンラインチャネル利用の急増に伴い、支店の業務が目に見えて減少したということはあまり聞かない。オンラインチャネルで取り引きし始めている層は、以前から支店で頻繁に取り引きしていた層と必ずしも重ならないのであろう。

また、ホットマネーという言葉があるが、非常に動きの速いお金という意味である。つまり、クリック一つで他のインターネット上の銀行に移動可能であり、オンラインチャネルを多用する顧客は動きやすい顧客とも言える。新規顧客獲得においては非常に有効なチャネルではあるが、顧客との関係を深め維持していくには、十分ではないのかもしれない。クロスセリング（重ね売り）が重要視される中で、顧客との関係を維持強化していくためにはオンラインチャネルのみでは限界が見えてきたということであろう。

収益性に対する不安

オンライン専門銀行で扱う商品は標準化された商品であり、競争相手との低価格競争は厳し

図3 顧客のチャネル利用状況



出所 DB24提供資料

さを増している。オンライン専門銀行の初期投資は大きく、ブレイクイーブンまでは数年を要すると言われていたが、昨今の価格競争でその期間は非常に長期化したと言われている。このような中でのオンラインバンクの収益に関する不透明さが懸念され始めたことも大きな要因と言える。

つまり、過酷な低価格競争によって、銀行業界自身が衰退してしまうこと自身、最も避けなければならないシナリオであると考えているのである。

マルチチャネル戦略の重要性

ドイチェバンク24の動きは、収益を重視しない公的性格の強い貯蓄銀行が依然として、大きなシェアをもつというドイツ国内事情も大きく影響していよう。公的金融機関の存在と言う不公平な市場では、明確に人や店舗のコストが大きいという事実が表面化されにくい。ドイチェバンクの動向によってオンライン専門銀行の課題を一般化するものではない。

しかし、一方では、ドイチェバンク24の動きはオンライン専門銀行の限界を示唆するものとも読み取れる。

世界一のインターネット先進地域（スカンジナビア）においても、スカンジナビアの銀行の

多くは別ブランド方式等を用いながらオンライン専門銀行を設立してはいない。彼らは非常に先進的なオンラインチャネルを持ちながら、提供するチャネルの一つとして位置づけている。

世界初のデジタルテレビを使った銀行業務の提供を始めたHSBCも同様に、全てのチャネルを提供し、チャネルは顧客が選ぶものであるというコンセプトをもつ。英国大手金融機関であるロイズTSB銀行がオンライン専門銀行を子会社として設立しても、サービス開始地域は英国以外の新規開拓地域であること、オンラインチャネルをもつ銀行が他地域に進出するうえでも依然として現地の銀行買収に注力すること、また郵便局等の提携にも積極的であることを考えると、リテール金融において、店舗や人というチャネルの重要性は依然として変わっているものではない。

オンラインチャネルの必要性は変わらないが、多様なニーズをもつ多大な顧客を相手にしなければならない以上、どれか一部のチャネルに特化するのではなく、全てのチャネルを揃えながら、各チャネルの特性を生かした商品・サービスの提供がこれからの金融機関には求められていくのであろう。

（丹羽 由夏）

表1 Europe’s top-ranked online broking websites

金融機関名	インタラクティビティ	ナビゲーション	デザイン	コンテンツ	スピード	総合
BANK24	8	8	9	8	8	41
Comdirect	8	8	7	9	8	40
チャールズシュワブ	8	8	9	7	7	39
Xest	8	8	9	7	7	39
Consors	8	7	9	8	7	38
Etrade	7	8	9	6	8	38

出所 Lafferty Internet Ratings