

### 米銀の店舗戦略 - 2

#### ～ING ダイレクト・バンク(米国)のビジネスモデル～

古江 晋也

・ING ダイレクト・バンク(米国)はオランダの金融コングロマリット・ING グループの米国法人である。ダイレクト・バンクとは来店せずに、インターネット・電話・郵便を活用して銀行取引を行うものである。

・ネットバンクやダイレクト・バンクは黒字化が困難であるといわれてきたが、ING ダイレクトは金融商品・サービスを絞り込むことで低コスト、高預金金利、低金利ローンを実現し、IT リテラシーの高い層など特定の市場を開拓してきた。

・ING ダイレクトはコスト削減だけでなく、幅広い広告や広告塔としてカフェを開設することで、「ING ダイレクト」というブランドの認知度を高めようとしている。

#### ING グループの事業展開

1980 年代以降、EU は金融統合に向けて域内資本移動の完全自由化を目的とする「資本移動自由化指令」(1990 年施行)、EU 域内における単一免許制度を定めた「第二次銀行指令」(1993 年施行)、域内金融機関が支店として他国で自由に営業できる「投資サービス指令」(1995 年施行)など数々の指令を発行し、EU 域内は金融機関が自由に業務を行えることになった<sup>(注1)</sup>。

このような金融自由化の流れの中で、1990 年代の EU 域内の金融機関は大きな再編の波に晒されることになった。とりわけ、オランダは EU の金融統合に対応するため、1990 年、銀行と保険会社間の合併規制を取り除くなど金融コングロマリットをいち早く容認した。これを受けて、オランダ最大の保険会社であったナショナル・ネーデルランデンは、NMB ポストバンク(郵便貯金銀行)と合併し、ING グループが誕生した。

ING グループの特色は買収による事業拡大と積極的な国際展開にある。1995 年には、

経営破綻したベアリングズ銀行を買収し、新興国市場部門と投資銀行部門を強化した。その後、バンク・プリュッセル・ランバート(ベルギー)やファーマン・シュルツ(米・投資銀行)といった金融機関を次々と買収し、国際的な展開を図っている。

現在の ING グループは、インシュランス・アメリカ、インシュランス・ヨーロッパ、インシュランス・アジア/パシフィック、ホールセールバンキング、リテールバンキング、ING ダイレクトの 6 つの事業によって組織化されている。

<sup>(注1)</sup> 金融ビジネス辞典編集委員会[2000]『金融ビジネス辞典』を参照。

#### ING ダイレクトの事業展開

ING ダイレクトは、インターネット、電話、郵便をチャンネルとして活用し、現在、カナダ、米国、フランス、イタリア、英国、スペイン、オーストラリア、ドイツで事業展開を行っている。

表1は、ING ダイレクトの国別顧客数と受託資金(total funds entrusted)<sup>(注2)</sup>を表したものの

表1 ING ダイレクトの国別顧客数と受託資金

		顧客数(万人)			受託資金 <sup>(注2)</sup> (億ユーロ)		
		2002 年	2003 年	増加率	2002 年	2003 年	増加率
カナダ(加)	97 年 5 月設立	68.4	90.5	32%	51	70	37%
ドイツ(独)	98 年 6 月設立	189.4	373.5	97%	203	381	88%
スペイン(西)	99 年 5 月設立	61	75.3	23%	60	79	32%
オーストラリア(豪)	99 年 8 月設立	47.5	71.9	51%	41	69	68%
フランス(仏)	00 年 3 月設立	27	33.9	26%	63	76	21%
アメリカ(米)	00 年 9 月設立	86.4	139.9	62%	89	128	44%
イタリア(伊)	01 年 4 月設立	24.4	37.9	55%	45	76	69%
イギリス(英)	03 年 5 月設立	-	30.5	-	-	115	-
合計		504.1	853.4	69%	552	994	80%

(資料)ING グループ IR 資料より

であり、設立後の歴史が浅く成長期であるため 2002 年から 2003 年にかけて各国とも顧客数、受託資金が増加している(表1参照)。とりわけ、ドイツの増加が著しい。これは、2002 年にドイツのネット金融大手 DiBa(アルゲマイネ・ドイチェ・ディレクトバンク)の経営権取得などによる。2003 年には、英国にも ING ダイレクトを設立し、顧客数、受託資金は拡大しているといわれている。

なお、ING グループのアニュアルレポートによれば、カナダ、オーストラリア、スペイン、アメリカ、ドイツでは利益を確保しているという。

現在、国際展開が行われている ING ダイレクトであるが、アメリカに進出を果たした 2000 年はインターネット専門銀行への期待が急速に薄れつつある時期でもあった。なぜ、ING ダイレクトはネットバンクの発祥の地であり、激戦地域でもある米国で事業を拡大できたのであろうか。1990 年半ば以降のネットバンクの動向を概観した後、ING ダイレクトの経営戦略を検討する。

(注2) 受託資金とは、預金の他に投資信託などの資金

を含む。

## ネットバンクの盛衰

1995 年、世界で初めてのインターネット専門銀行、セキュリティ・ファースト・ネットワーク・バンク(SFNB)が米国で誕生した。ネットバンクは営業店舗を持たないことが最大の特徴であり、ネット上で営業を行うため、伝統的な銀行業と比較し固定費の削減が可能となる。そのため、高金利で預金を集めるビジネスモデルを展開していった。さらに、パソコンを使うことができれば、24 時間アクセスが可能であることやバーチャルであるため、営業地域が広がり、顧客を全国規模もしくは世界的規模で集めることも可能であると考えられた。

1990 年代後半は、ネットバンクの可能性を追い求め、既存の銀行や異業種がネット銀行に参入した。当時は、金融機関の合併が相次ぎ、店舗の統廃合が急速に進んだ時期でもあり、伝統的なチャネルである銀行店舗の有用性に疑問が投げかけられた。

しかし、2000 年以降、ネットバンクは転換期

を迎えることになった。ネットバンクへの過大な期待が薄れた背景には、広告宣伝費の増大による継続的な赤字経営、競争の激化等を挙げることができる。

そのため、黒字転換できないネットバンクを子会社に持つ既存の銀行は、本部に取り込むという措置が取られた。シティグループはネットバンクであるシティ f/i を運営し、高金利を武器に顧客を獲得したが、ATM は利用できるが店舗で預金の預入や振込みができないといったサービス面での問題点や広告宣伝費の増大など経営面の課題に直面し<sup>(注 3)</sup>、最終的にはネットバンクを打ち切り、一般顧客向けサイトと統合した。

バンク・ワン(2004 年 JP モルガン・チェースと合併)はネットバンクのウイングスパンバンク・ドットコムを運営していたが、集客力の限界やコスト増大による収益の圧迫を受け、本体のインターネット部門に取り組むこととなった<sup>(注 4)</sup>。

現在、米国のネットバンクは、E・トレード・バンク、ING ダイレクトの 2 社で預金の 80%、約 650 億ドルを占めているといわれ、寡占状態が進んでいる。

(注 3)『日本経済新聞夕刊』,2000 年 7 月 6 日付。

(注 4)『日経金融新聞』,2001 年 7 月 3 日付。

## ネットバンクが直面した逆風

ネットバンクの台頭から現在に至る一連の動向は、店舗・チャネル戦略の観点からどのような示唆を得ることができるのであろうか。

まず、注目すべきことはバーチャルチャネルが拡大しているにもかかわらず、店舗の重要性が再認識されるようになったことである。1990 年代後半、IT 技術の進展によって預金業務は ATM・インターネットバンキングの利用

が中心となり、店舗は固定費を増大させている存在と思われるようになった。しかし、顧客は口座開設や金融商品の購入を行うために店舗を利用し続けたのである。

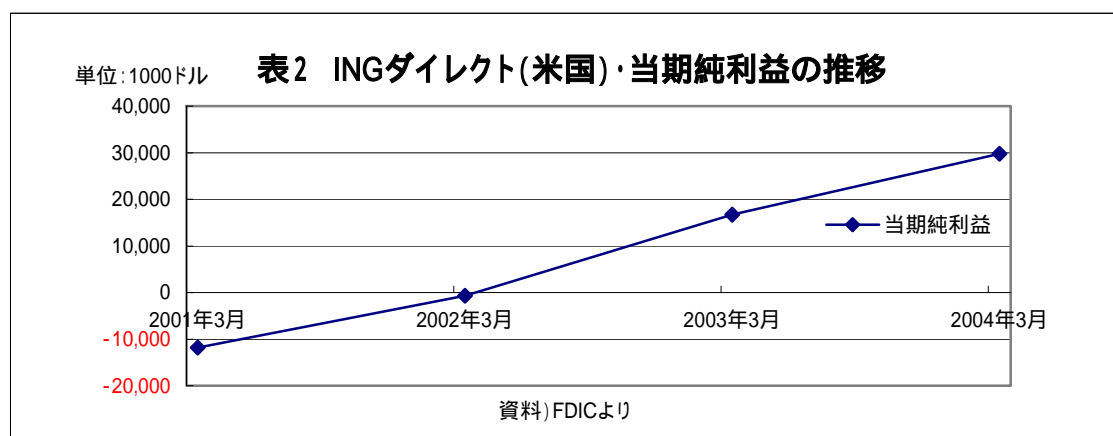
この背景の一つには、規制緩和があるといえる。規制緩和によって多様な金融商品・サービスを手がけることができたようになった銀行は、相談機能を充実させる必要性が生じるようになった。つまり、行員と顧客のフェイス・トゥ・フェイスが重要となったことを意味し、相談機能を担う場として店舗の必要性が再認識されたのである。

次に、金融機関のブランドという無形資産がますます重要となった。店舗は広告塔としての役割があり、顧客に身近な存在であることを示すことができる。

顧客への存在感や露出度を高める意味でもリアルチャネルが注目され、ネットバンクの中には、自ら支店を開設したり、ATM 網を買収したりしてリアルチャネルの構築を行うケースも見られた。しかし多くの新規参入ネットバンクは、存在感を示すことなく短命に終わった。なぜなら、ブランドの重要な要素である信頼性ないしは安心感を確立できなかったからである。

一般的にネットバンクは、地理的制約がなく顧客を集めることが利点であるといわれた。だが、ネットバンクの顧客は、パソコンを活用し、金利に敏感な人々に限定され、幅広い顧客層を集めることは困難であった。そのため、ネットバンクは店舗とネットを活用する銀行に比べ、顧客層の広がりには限界がある。加えて金融商品数の少なさも顧客が限定される要因であるといえる。

顧客の要望に応えるために金融商品を増やすことも戦略的に考えられるが、商品数の増加は、それに伴う事務コストを増加させる可能



性があり、低コスト・高金利預金によって顧客を集めるビジネスモデルの根底を覆すことになりかねない。

つまり、非対面取引と低コスト・高金利預金を前面に押し出したネットバンクは、規制緩和によってクロスセリングが重視される環境のなかでは、劣勢に立たされることとなったといえる。また、ネットバンクは新規参入に伴う初期コストの削減が大きな課題であったが、ブランド力の弱さと市場が限定されているなどの要因で予想以上にコストがかさむことになった。

## INGダイレクト(米国)のビジネスモデル

INGダイレクトは、2002年9月期に黒字化し、その後も黒字を継続させている(表2参照)。ネットバンクは黒字転換が難しいといわれたが、INGはどのようにビジネスモデルを構築していったのであろうか。

従来のネットバンクは、重点事業としてネット決済サービスに注力したが、現在では手数料の無料化を行う金融機関も多く、ネット決済のみでは収益が上がらない。一方、INGダイレクトはネット決済サービスに注力するよりもむしろ、金融商品の販売に力点を置いてビジネス展開をした。

また、INGダイレクトはコスト削減に徹底的に

取り組んでいる。アメリカは小切手社会といわれているが、INGダイレクトは当座預金についてはコスト・パフォーマンスの観点から取り扱っていない。また、金融商品も徹底的な絞込みを行っている。

INGダイレクトのメインターゲットは、20歳代後半から50歳代のITリテラシーの高い弁護士、会計士、医師といった専門的職業を持った人々で、自ら投資意思決定を行うタイプである。そして新規顧客は、リージョナルバンクやコミュニティバンクの顧客よりもむしろ、主にマネーセクターバンクからの顧客であるという。

商品の販売方法はヘルプデスクに電話を掛けてきた顧客のみに対応し、INGダイレクトの方から顧客に電話を掛ける売り込みセールスは行わない。これは商品勧誘によって、顧客を苛立たせることを避けるという狙いの他に、非効率な販売を削減するという意味合いもある。さらに高度なサービスを要求する顧客には他の銀行に移ることを勧めることもあり、徹底的な業務の簡素化を追求している。つまり、金融商品・サービスを必要最小限にすることでコスト削減を行い、商品・サービスも限定することで客層を絞っている。

なお、バックオフィスはミネソタ、コールセンターは本社のあるデラウェア州ウィルミントン

ンにある。

## ING ダイレクト(米国)のマーケティング戦略

ING ダイレクトは、徹底したコスト削減の他にマーケティングに力点を置いていることも大きな特徴の一つである。ネットバンクは大別して、既存の銀行によるネットバンクと独立系のネットバンクに分類できる。既存の銀行によるネットバンク子会社は、既存の銀行とネットバンク子会社の「すみ分け」が大きな課題となり、顧客を奪い合う可能性もある。また、既存の銀行によるネットバンク子会社と独立系のネットバンク双方とも、広告宣伝費の増大は経営上の大きな課題であり、既存の銀行とネットバンクが異なるブランドネームを使用している場合は、バンク・ワンとウィングスパンバンク・ドットコムのように更なる追加的コストが必要となる。

それに対して、ING は米国でリテールバンクを有しておらず、ING ダイレクトは、ING グループ内ですみ分けが行われ、グループ内における顧客の奪い合いを回避している。加えて、ING ダイレクトは、ING グループの一員であることを強調し、ING グループと名称やコーポレートカラーを統一し ING グループのブランド力を活用している。店舗の外見や内装から広告宣伝に至るまでオレンジというカラーリングを重視するとともに金融商品にも「オレンジ」という名称をつけ、全体的な統一感を保っている。

マーケティング戦略としては、25 ドルのクーポンの配布、ガソリンクーポンの配布、ラッシュアワー時間における地下鉄の無料乗車などイベント性の高いマーケティング戦略を実施したり、テレビコマーシャル、ダイレクトメールや新聞のチラシ、看板広告等、あらゆるメディア

を活用し、認知度を高めている。

さらに、ING ダイレクトのユニークな点は、バーチャルのみならず、リアルな部分での顧客とのコンタクトも試行していることである。その試みがカフェの開設である。カフェの概要については、『米銀の店舗戦略 - 3 ~ ING ダイレクト・バンクのニューヨークカフェ ~』で詳しく述べることにするが、ING ダイレクトは、自らのブランドを顧客に伝えるというコンセプトのもと、現在、ニューヨーク、ロサンゼルス、フィラデルフィアにカフェを開設している。

## 参考資料

- ・金融ビジネス辞典編集委員会[2000]『金融ビジネス辞典』産業調査会。
- ・高月昭年「米国におけるネットバンク事情」『金融情報システム』金融情報システムセンター、No.267,2003 年秋。
- ・吉永高士「再編、最大手への集約続く米国の広域個人金融業務」『月刊消費者信用』2004 年 6 月。
- ・協同セミナー「第 45 回海外金融市場・協同組合関係視察研修会報告書」2004 年 9 月。
- ・ING グループ、ING ダイレクト、FDIC ホームページ
- ・日本経済新聞、日経金融新聞。