

チャネル戦略における インターネットバンキングの将来像

金融機関をとりまく環境変化を先取りし、リテールビジネスの収益性に寄与するインターネットバンキングは、リテールのチャネル戦略全体の中で企画することが重要となる。

日本の金融機関においてインターネットバンキングを企画する担当者の方にインタビューすると、「インターネットバンキングは重要なチャネルとして認識はされているが、利用率が上がらない」、「1つのチャネルというより、経営陣から見れば付加価値サービスとしての位置づけであるため、魅力的なサービスにするための機能追加の是非はその中での採算で判断され予算は限定的」といった声が多く聞かれる。経営陣からみれば、インターネットバンキングはトランザクション処理を重視したコストセービングチャネルといった考えが未だ強いようだ。

実店舗の強みを活かした インターネットバンキング

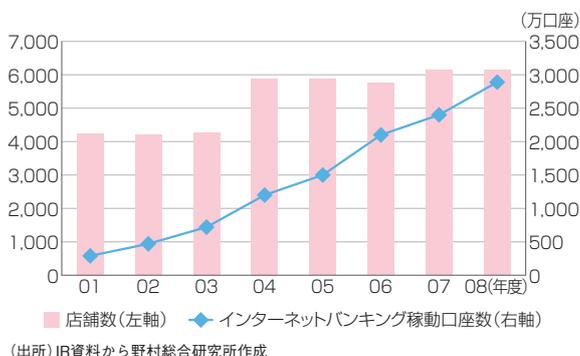
一方、米国においては、インターネットバンキングのサービスが提供されはじめた90年代半ばには、「銀行業界としてドットコム勢力へ対抗しなければいけない」とか、「競合他行もみなやっているので追随しないと大変」とか、「これで支店が削減できる」と喧伝され、00年代初頭までは、インターネットバンキングのコスト削減効果に期待する声が大きかった。

しかし、インターネットバンキングを推進することで取引コストは低減するが、それと共にセールス機会を失ってしまうというデメリットが強く認識されるようになり、00年初頭から「実店舗を削減する、あるいは顧客が実店舗を利用する機会が減ると、金融商品を販売する潜在的なチャンスが減ってしまう」というような反省がみられるようになった。特に、インターネットバンキングの稼働口座数¹⁾で1位、2位を争うバンクオブアメリカ(図表1)やウェルズファーゴ(図表2)では、「店舗は口座開設、資産及び住宅ローンに関する質問に答える

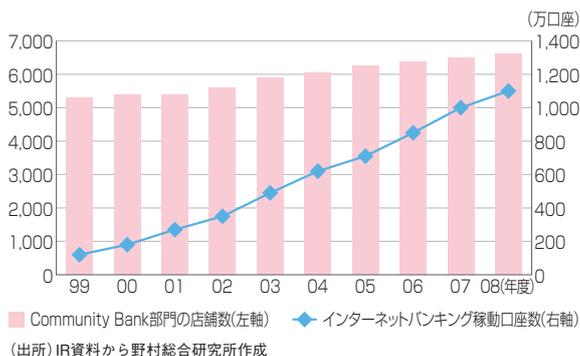
場所だという認識に加えて、様々な金融商品の販売機会を創造する場所だという考えにもとづいて、積極的に店舗に投資すべきとの方針が示されるところとなった。

このような銀行では、オンライン・ビル・ペイメント²⁾といったサービスを無料で提供することにより、銀行にとって収益貢献度の高い顧客層³⁾をインターネットバンキング利用で囲い込む。そして、預金・ローンなどの金融商品の購買履歴、チャネル利用履歴、顧客性向、カードの利用情報や信用情報といった情報で細かく顧客をセグメント分けして、「新たなクロスセル機会を創造するための工夫」や「適切なタイミングで店舗へ誘導する

図表1 バンクオブアメリカ



図表2 ウェルズファーゴ



NOTE

- 1) ウェルズファーゴでは、「インターネット稼動口座数は過去6ヶ月間にサービスを利用した顧客数」と定義。
- 2) オンライン・ビル・ペイメントとは、①銀行や証券会社のウェブサイトやクレジットカードなどの指定業者への支払手続きを完結的に行うものと、②個人や法人宛での顧客名義での小切手発行・送付を金融機関が代行するのをオンラインで手続きするものの2種があり、伝統的な小切手に代わるものとして米国ネットバンキングでは最も頻りに利用されているサービス。
- 3) バンクオブアメリカの2004年の調査では、「2.5年間以上インターネットバンキングを利用している顧客は、インターネットバンキングのコスト(-9%)を加味しても、同様のプロフィールを持つ未利用ユーザよりも21%収益性が高い。この高収益性は、預金残高が38%、ローン残高が45%と未利用ユーザより高いことによる寄与(27%)が大きく、低コスト・チャンネルへの取引移行による効果(1%)はあまり大きくない。」という結果がでている。なお、2007年では、通常の顧客よりも27%収益性が高いというように数値は向上している。
- 4) ウェルズファーゴでは、世帯あたりの同行から購入している金融商品の数(クロスセリング数値)は、98年の3.2から07年には5.5まで上昇している。

ための工夫」をしながら、顧客単位での収益⁴⁾を高めていくという戦略をとっている。店舗・コールセンター、ネットバンクといった各チャンネルは、それぞれで取引を完結させるだけでなく、こうしたマーケティング活動の場であり、受け皿となっている。

日本における インターネットバンキングの将来像

このような米国の事例がそのまま日本で活用できるわけではないが、リテールビジネスを重要視していく方向において、チャンネルに関する考え方は参考になる。

日本の銀行でも、規制緩和に伴い販売可能となった投資商品・保険商品を含め様々な金融商品を扱うようになってきている。このことにより顧客は、従来にも増して、銀行に対して生涯を通じた金融ニーズに応える一元的窓口としての存在感を意識するようになる。一方、顧客関係の深耕、リテールビジネスの収益性の向上を考えると、提供側である金融機関にとっても、そうした商品サービスを提供するスキームの重要性がより一層増してくる。

また、ネット利用を好む顧客層が増えるに従い、支店もATMもコールセンターも必要に応じて補完的に位置付け、ネットを中心に店舗と同様の金融サービスを受けたいという世代の人々が銀行顧客層のなかで一定の割合を占めるようになってきている。

リテールビジネスを一層重要視していく方向にある金融機関は、このような金融機関をとりまく環境変化を先取りし、将来のインターネットバンキングを、現在のようなチャンネル別の収益性測定ではなく、顧客別収益で捉えた統合的チャンネル戦略のなかで検討すべきと考える。

「マルチチャンネルを使う顧客ほど銀行にとって収益性

は高い」と言われているが、そうしたタイプの顧客に対しては、1つのチャンネルの不満足がその銀行の満足度に影響する度合いが高いということも言えるわけで、そういった観点でインターネットバンキングでは競争力のあるサービスの提供を検討すべきだろう。

ネットサービスの利用率を高めるために最初に考えるべきことは、現在のインターネットバンキングのサービス内容を利用顧客の立場から再度見直し、「ログイン方法を含め利用者にとって使いやすい、わかりやすい」サービスを実現することにつきると思う。その上で、顧客がネットサービスを利用し、情報収集・売買・現状確認と運用方針変更といった金融に関する様々な活動を自己完結できるサービスを提供していくことが必要だ。

一方、複雑・高度な商品については、他チャンネルでのマーケティング情報を含めて「気付き」をネット利用顧客に与え、専門家によるアドバイスが提供できる店舗へ誘導し顧客単位の収益性を向上させる工夫が求められるだろう。

ただ、インターネットバンキングをより重要なチャンネルに成長させリテールビジネスの収益性に寄与させるためには、上記のような機能拡充だけでなく、インセンティブを持たせた営業店でのインターネットバンキングへの勧誘、想定利用顧客への啓蒙による利用顧客数の拡大、あるいは銀行にとって収益貢献度の高い顧客層をインターネット利用で囲い込む戦略がより重要となると考える。■

Writer's Profile



大浦 眞一郎 Shinichiro Oura

バンキング事業推進部
上級システムコンサルタント
専門は金融関連システムの企画・コンサルティング
focus@nri.co.jp