

アメリカインターネット専門銀行の新ビジネスモデル

宮村 健一郎

- 1 はじめに
- 2 インターネット専門銀行の経営戦略面による分類
- 3 おわりに

1 はじめに

本稿の目的は、2000年前後からアメリカで生じたインターネット専門銀行設立の第2のブームについて調べ、彼らの戦略を明らかにすることである。

アメリカにおいては、1990年代後半から、新しい業態であるインターネット専門銀行が出現するとともに、従来型銀行（しばしば「レンガとセメント銀行」(Brick and Mortar)といわれる)もインターネットチャネルを整備するなどしてインターネット対応を強化した。このときに出現したインターネット専門銀行は、基本的にアメリカ全土の全ての顧客を対象にしようという銀行であり、本稿では「全方位型」インターネット専門銀行とよぶ。このあたりまでの事情については、宮村(2001)で詳細に説明されている。

その後、2002年までに全ての顧客層を相手とするこのような全方位型インターネット専門銀行の多くが淘汰されることになった。ところが、2000年以降からは、狭い顧客セグメントにターゲットを絞ったインターネット専門銀行が多数設立されるという新たな展開が始まった。以下では、このようなインターネット専門銀行を分類しながら、2000年以降の状況を説明し、各分類ごとの戦略について分析する。

Furst, Lang, and Nolle (2000) の用語に基づくと、インターネットで残高照会以上の機能を提供している銀行を「インターネット銀行」(internet bank)といい、その中で、店舗を持たず、もっぱらインターネット上でのみ活動している銀行のことを「インターネット専門銀行」(internet-only bank)という。本論に入る前に、インターネットバンキングサービスを提供する銀行について、組織形態からの整理を行おう。

インターネット銀行は以下の3つの組織形態に分類することができる。

従来型銀行

シティバンク、バンクワン、ウェルズファーゴ、バンクオブアメリカなど、主要銀行は、例外な

くインターネットチャネルを提供している。

インターネット専門銀行

First Internet Bank of Indiana¹ (独立系)、NetBank² (独立系)、American Express Centurion Bank³ (American Express Company の子会社)、E*TRADE Bank⁴ (E*Trade Group Inc.の子会社) などがある。

トレードネームインターネット専門銀行

従来型銀行の一部門であるが、インターネットバンキングが別ブランドで、別の銀行であるかのように運営されるもの。これには「複数ファミリーネームブランド戦略」の場合と、OEM(プライベートラベル銀行。後述)がある。

このうち、と がインターネット専門銀行である。

まず、の「複数ファミリーネームブランド戦略」について説明しよう。この戦略は、母体ブランドが弱い(ローカルブランドのため)ので新たに全国ブランドを新しく設定する場合と、反対に母体ブランドが強い(全国的、高級、高価格)ので、廉価ブランドを新しく設定する場合に分かれる。

後者の例(母体ブランドが強い)としては、WingspanBank.com があげられる。これは、1999年7月に設立されたバンクワンによる別ブランドインターネット専門銀行(というよりバンクワンの一事業部門)であった。このとき、バンクワン自身もすでにインターネットバンキングを提供していた。

WingspanBank.com は、全米に別ブランド名を浸透させることのコスト負担が重いことを理由に2001年11月、約2年間の活動で消滅し、バンクワンのインターネットバンキングに吸収統合された。

なお、後段で詳述するが、プライベートラベルのインターネット専門銀行は、銀行免許を保有する銀行が、相手先(銀行免許を保有しない一般企業など)に対し、相手の名前のもとにインターネット銀行サービスを提供するものである。

2. インターネット専門銀行の経営戦略面による分類

以下では、インターネット専門銀行を、特徴的な戦略に基づいて分類する。

(1) 貸出またはリースへの態度の違いでの分類

インターネット専門銀行は、貸出またはリースを行い、積極的に信用リスクを取っていく銀行(たとえば NetBank や American Express)と、優良な貸出先が得られないことなどから、債券、フェデラルファンドでの運用を主に行わざるを得ない銀行とに分けることができる。前者のほうが少ないが、比較的うまくいっている銀行が多い。

後者は、Security First National Bank (S F N B)、CompuBank など、2002年までに消えていった

多くのインターネット専門銀行にみられる特徴である。1990年代の中ごろ、インターネット専門銀行の勃興期においては、「インターネット専門銀行は低コストであるから、資産運用は低リスク・低利回りの債券やフェデラルファンドで十分である」といったような考え方がみられ、初期のインターネット専門銀行は、この考え方に沿って、まず預金を重点的に獲得しようとしたところが多かった。しかしながら、このような戦略は、収益を上げるのがかなり困難であることが次第に明らかになるとともに、そのような戦略を採用していたインターネット専門銀行は、例外なく市場から淘汰された。

(2) アフィニティグループ特化戦略

インターネット専門銀行というビジネスモデルが従来型銀行より優位に立ちうる可能性のひとつは、顧客ベースが「支店の回りに居住する個人や企業」という従来型銀行の常識から解放され、地理的条件以外からターゲットセグメントを選択できることである。

たとえば、従来型の銀行の支店は、支店の周りの居住者に対し、趣味や勤務先、資産といったような基準で細かくセグメンテーションし、狭いターゲットのみに絞って営業活動することは、潜在顧客数が少なくなってしまう、不可能だろう。

反対に、インターネット専門銀行は、このようなターゲットセグメントの絞込み、さらにはニッチマーケット狙いにこそその本領を発揮できるかもしれない。

特定の種類、趣味のグループを「アフィニティグループ」という。2000年代に入ってから、「全方位型」のインターネット専門銀行と入れ替わって、アフィニティグループにターゲットを絞るインターネット専門銀行や、さらには複数のアフィニティグループにそれぞれの名称で銀行サービスを提供する銀行が次々に誕生した。なお、後者は日本にも存在し、たとえば、スルガ銀行のインターネット上の支店であるSE支店（顧客としてSEを想定）やソネット支店（女性を想定）はこのタイプである。

アメリカには、もともと同じ教会に通う信者によって設立された信用組合（credit union）とか、移住者達が相互扶助のために設立した金融機関とかが好まれるという風土があったが、このようなニーズにはインターネット専門銀行というビジネスモデルがまさに適切である。なお、後述の「(5)他業態からのインターネット専門銀行参入」の に分類したBMW Bankの例もこのケースにいくらか関連している。

例として、大学コミュニティのみに特化したインターネット専門銀行 DePaulBank.com を見てみよう。この銀行はDePaul University（イリノイ州シカゴ、総学生数20,000人）の学生、教職員、卒業生、計125,000人のための銀行であり、De Paul University と Sutton 銀行⁵の共同事業として、2001年3月に営業が始まった。組織形態としては Sutton 銀行のプライベートラベルによる一事業

部門(すなわち前節の分類法の)である。大学が信用組合やクレジットカードを提供することはアメリカではよく見られるが、株式仲介業務や保険まで含むフルサービスの銀行を営むことははじめてである。

DePaulBank.com の独自のサービスは、デビットカード使用時に10セントの報奨金がもらえる、高めの預金金利、口座維持手数料がゼロ(現役学生のみ)などである。一般に、大学卒業生を中心に金融機関の客として取り込むことのメリットとしては、高所得層を集めることができることや、卒業生組織という結束が強いアフィニティグループゆえにかなりの参加率が期待できるということであろう。わが国においても、大学提携クレジットカードはしばしばみられるが、それもこのメリットに基づいていると考えられる。

次の例として、同性愛者のためのインターネット専門銀行 G&L Bank⁶をみてみよう。「G & L」とは同性愛者(Gay and Lesbian)のことである。この銀行が掲げる使命は同性愛者コミュニティからの資金を自らに再投資し、差別から救済することであった。

インターネットの特徴として、自由、オープン、匿名性があるが、このために、さまざまなアフィニティグループは差別を恐れずに自由にコミュニケーションすることができる。インターネットは、同性愛者間のコミュニケーション手段として広く利用されているので、彼らをターゲットとする銀行はインターネット専門に向いている。さらに狭いグループであればあるほど団結が強くなり、また口コミで利用が増える効果も期待できるので、利用度が上がり、広告費も少なくて済むであろう。このような考え方が、間口を非常に絞ったアフィニティグループのためのインターネット専門銀行という考え方である。

しかしながら、G&L Bank は成功しなかった。2001年10月5日、G&L Bank は貯蓄金融機関監督庁(Office of Thrift Supervision)に対し、2002年2月18日に自主解散することを申請し⁷、予定通り解散した。財政面等から考えられるうまくいかなかった理由としては、職員数あたりの資産額が少ないこと、融資・リースでの資金運用が行えず、低利回りの債券やフェデラルファンドでの運用が主であったこと、人件費や物件費が高いこと、などが考えられる。また、一般銀行のインターネット対応が進んだため、インターネット専門銀行のパイが小さくなったことや、個別的事情としてG&L Bank 社内での深刻な内部対立なども指摘されている。

さらに G&L Bank の顧客の特殊事情も指摘できる。つまり、同行のクレジットカードやキャッシュカードを使うことが、自らが同性愛者であることの表明になってしまうということである。オープンなアメリカとはいっても、多くの同性愛者はそうであることを隠している場合がまだ多い。G&L Bank の理念には共鳴するが、同銀行に資金が集まって成長し、マスコミで騒がれて有名になるにつれて、利用者が伸び悩むという状況が生じた。

G&L Bank の例からわかったことは、インターネット専門銀行や独自ブランドクレジットカードを作るのに適したアフィニティグループは、そのグループの一員であることがそれとなく他人に自慢できるようなグループである場合に限られるということである。

このような中で、インターネット専門銀行の中には、アフィニティグループを取り込んでプライベート銀行を立ち上げることをメインの戦略とするところも出てきている。たとえば、Bancorp⁸はフィラデルフィアのドレクセル大学構成員を対象にした AJ Drexel Bank など、大学コミュニティをターゲットにしたアフィニティ銀行設立を進めている。

これに対して Virtual Bank⁹はハイテク有名企業従業員をターゲットに設定した。同行は「Affinity Partner Program」という名称で、プライベート銀行サービスを販売している。2002年7月現在、Microsoft、Compaq などが Virtual Bank を利用してプライベートインターネット専門銀行を立ち上げている。インターネット関連有名企業を狙ったのは、従業員が比較的裕福で、インターネット上の取引に抵抗が少ないこと、自分が勤務している企業にロイヤルティが高いなど、銀行の顧客グループとして有利な面が多いという点で、優れた戦略であると考えられる。

(3) 低所得層を顧客とするか、または富裕層を顧客とするか

インターネット専門銀行は低所得層まで、または低所得層を中心に顧客を絞るところがほとんどである。これは、「eバンキングは低コストで運営が可能であり、また、低所得層は既存銀行が見捨てた顧客セグメントであるので、ニッチとしてインターネット専門銀行に残されている」というような考え方に基づいている。実際、インターネット専門銀行が徴収する手数料は、そうでない銀行の手数料より低いので低所得層向きである¹⁰。

しかしながら、これがすべてではない。アメリカの大手銀行は、最近よく聞くことばである運用金融資産10万ドル - 100万ドルの「大衆富裕層」(mass-affluent) の増加に対して既存銀行支店や既存プライベートバンキング部門の容量では対応できないので、インターネットに活路を見出そうとしたのである。シティバンクシンガポール支店をみても、海外顧客(日本人を含む)対象の外貨定期預金の最低預入額が5万USドルであることからわかるように、大衆富裕層を狙っている。

もちろん、このような大衆富裕層戦略をとるためには、バックの金融機関が、彼らの多様なニーズに対応することができるように、高度な金融サービスに習熟し、かつそのような付加サービスを商品に追加投入できる資金力と人的資源、そして高級ブランドイメージが揃った一流金融機関であってはじめて可能になる。よって、独立系インターネット専門銀行にはほとんど取り得ない戦略である。

このようなサイトの例として、「アメリカ」および「eバンキング」という本稿のテーマからは外れるが、プライベートバンキングの本場である欧州の例をみてみよう。そこでは、少数の大手金

融機関が富裕者に的を絞ったインターネット專業銀行(兼証券会社)を立ち上げて成功している。

欧州でもかつてはプライベートバンキングで資産運用を行う最富裕層以外の層については銀行の窓口対応が普通であったが、最近では大衆富裕層をターゲットに絞ったインターネット專業銀行(もちろん証券会社兼営)が生まれている。以下の2例をみよう。

まず、Credit Suisse は欧州各国¹¹対象のeバンキングおよび投資サービスサイト Global Investor Portfolio Account を2000年9月に立ち上げた¹²、現在、youtrade という名称に変更されてサービスが続いている。このウェブサイトでは、個別証券やマクロ経済情報の提供、14の証券取引所¹³上場証券およびNASDAQ、Xetra¹⁴銘柄を売買でき、そのうちの3取引所とNASDAQ、Xetra についてはリアルタイム取引が可能である。投信の購入も可能であり、証券担保融資などのサービスも提供されている。このようなサイトは欧州では最初である。ターゲット顧客は投資アドバイスを必要とする預かり資産5万ユーロ以上の客である¹⁵。

また、Merrill Lynch と HSBC は、それぞれ半額ずつ出資し、アメリカを除く世界の富裕顧客(預かり資産10万ドル以上、投資アドバイスを求めない顧客)に対し包括的なオンラインバンキングとブローカレッジを行う合弁金融機関、Merrill Lynch HSBC を設立した¹⁶。この金融機関はカナダ(2000年12月5日ブローカレッジサービスと銀行業務開始)、イギリス(2001年5月8日サービス開始)、オーストラリア(2000年12月18日ブローカレッジサービス開始)で既に営業を開始し、さらに2001年にはドイツと日本で営業を開始する予定であった¹⁷。この金融機関の強みは、eファイナンスの標準的な機能(証券売買・機能や証券・指標などのリアルタイム表示)に加え、定評のあるMerrill Lynch と HSBC による証券情報サービスを得られること、証券取引については、世界中の証券市場にアクセスでき、北米と香港市場についてはオンラインでリアルタイム取引が可能、その他のほとんどすべての証券市場については電話で売買可能なことである。

このように、Credit Suisse や Merrill Lynch HSBC は、インターネット上で欧州やアメリカの株式を取引でき、それも一部はリアルタイムで取引できるという、金融技術、国際的ネットワーク、情報技術、資金力という総合力にものをいわせたシステムであり、このようなシステムの構築は、世界でもほんの一握りの金融機関しか追従できない。

この例からわかることは、eバンキングに限らず、銀行サービスにおいて、基本的サービス(預金、照会、振込み、ローン、資産計画ツール画面の提供など)を超えた高度なサービスの開発は、技術力と資金力だけではなく、その金融機関の底力が試されることになる。あまり力のない金融機関によるeバンキングの提供は、他サイトとあまり変わり映えのしないサービスとならざるを得ない。よって、目立った特徴がないインターネット專業銀行は、価格競争(すなわち金利競争、手数料引下げ競争)に陥る傾向が強い。

(4) 住宅ローン（モゲージ）への特化戦略

アメリカにおける住宅ローンの供給は、モゲージを実行（オリジネーション）して流通市場でモゲージ証券を売却し、その差益を主な収益源とする mortgage bank、mortgage banker、mortgage company、または mortgage broker と呼ばれる専門的金融機関¹⁸のシェアが一般の銀行（モゲージをあまり売却しない。よって、貸借対照表上の資産側に「ポートフォリオとして長期間保有する貸し手」という意味で、portfolio lender と呼ばれる）のシェアよりも高い¹⁹。モゲージ専門金融機関の中には、大手を中心として、ウェブ上のやりとりのみでモゲージをオリジネーションできるところが少なくない。いずれにしても、地場のモゲージ専門金融機関、インターネットモゲージ専門金融機関、インターネット専門銀行、そして一般銀行があい乱れて、ポータルサイト上の金利比較ページなどで激しい競争を繰り広げている。このようなポータルサイト上では、法制面からの要件として²⁰、金利や諸手数料が互いに比較可能になっており、わが国の住宅ローンと比較すると、金利だけでなく手数料まで含めた条件の透明性が極めて高い。さらに、審査速度も著しく早い。また、インターネット専門銀行にもあてはまることであるが、このようなモゲージ専門金融機関においては、特に、コールセンターの充実やアドバイザーによる対応などの、人的な対応や接触（これを「ヒューマンタッチ」、「ハイコンタクト」、または「ハイタッチ」という）に力を入れている。

有名なものとして、IndyMac Bank²¹をみてみよう。同社は2001年第2四半期に45.60億ドルのモゲージを販売したが、このうちオンラインで76.44%（34.86億ドル）販売した。総資産額（74億ドル）よりも貸出実行額（年率換算で182.4億ドル）の方が多くなるのは、もちろんモゲージを証券化して資金調達するからである。

オンラインでのモゲージの上限は一件につき300万ドルである。オンライン上で融資の申請を行うと5分以内に融資の可否が通知される。融資可能であれば、1日以内に申請者に同社のコンサルタントから電話がある。これは、オンラインだけの取引で顧客が不安に思うのを防ぐため、先手を打っているのである。このように同社は「ヒューマンタッチ」に力を入れており、また、ウェブ上で、いつでも顧客やサイト訪問者（すなわち誰でも）が同社のコンサルタントとチャットを行うことができる。

さらに、IndyMac Bank は、モゲージ仲介業者²²向けに BtoB サイトも運営している。このサイトでは、アクセスを認められたモゲージ仲介業者がウェブ上で自分の顧客（すなわち住宅の買い手で資金の借り手）の借り入れの自動融資審査を行うことができるというものである。サイトにアクセスしたときの金利や手数料は45日間固定できる（これを「ロック」という）²³。モゲージ仲介業者は、顧客にとって望ましいと思ったら、そのレートで顧客と交渉を進める。このような機能やきわめて迅速な自動審査や手続きにより、モゲージ仲介業者と顧客との交渉は効率的、透明に進む。

なお、このようなアメリカのモゲージの迅速な融資審査速度を支えるバックボーンとして、以下の2点を指摘できる。まず第1に、モゲージを安定的に買い上げて証券化する専門金融機関「ファニーメイ (Fannie Mae)」、フレディマック (Freddie Mac)、および民間発行のモゲージ担保証券 (mortgage-backed securities, MBS) への保証業務を行う「ジニーメイ (Ginnie Mae)」が存在し²⁴、さらに、それらが効率的な自動審査システムを提供していることである。ファニーメイとフレディマックは300,700ドル²⁵までのモゲージを融資機関から買い上げるが、融資機関による顧客に対するインターネット自動審査との連携により、融資機関は両社の買い入れ基準を満足する住宅ローンを迅速に審査することができる。

第2に、競争的なシステム開発会社の存在である。アメリカにおいては、金融機関システム開発会社が複数存在して激しい競争を展開している。たとえば、モゲージシステムについてのシェアが高い ALLTEL²⁶は、同社と契約するだけで、全てのモゲージ関連業務をインターネット上、インターネット外で行うことが可能なソリューションを提供している。同社のウェブサイトには、このパッケージで作られた架空のモゲージ金融会社のウェブ画面「ABC Mortgage Corp」のデモがある。ALLTEL社のパッケージを利用すれば、これと同じサイトおよびバックオフィスシステムを簡単に立ち上げることができる。

(5) 他業態からのインターネット専門銀行参入

他業態で一定の地位を占めている企業が、グループ内にインターネット専門銀行を追加するというケースが増加している。これは、インターネット専門銀行の登場により銀行業への進出がかなり容易になったためであると考えられる。なぜならば、インターネット専門銀行登場以前では、全国に顧客を持つ大手メーカー（たとえば自動車メーカー）が顧客サービスの向上を狙って銀行業を買収しようと考えた場合、全国に営業店舗を張り巡らしている大銀行を買収する以外にないが、他業兼営問題などの法律的な問題が仮にクリアされたとしても、多額の資金が必要となり、投資効率が悪かったりリスクが大きすぎるなどから実行不可能であった。しかし、現在では、eバンキングサービスを提供できる銀行であれば、それが小銀行であろうが無店舗銀行であろうが、全国的なサービスが可能である。よって、2000年以降、大手スーパー、自動車メーカー、モゲージ専門金融機関の大手などによるインターネット専門銀行の設立、買収、提携が盛んになってきた。

このような状況について、以下のようにより細かく分類して考えてみよう。

自社のブランドが強力であり、ブランドへのロイヤルティが高い場合

新しい銀行事業に顧客が来る可能性が高い。また、ひとつのアフィニティグループやニッチを形成している

この例としては、ブランドイメージがよい小売業ノードストローム (Nordstrom) が設立した

Nordstrom Bank、およびブランドイメージがよいドイツの自動車会社BMWがアメリカに設立したBMW Bank があげられる。

まずノードストロームについて説明しよう。顧客満足度が非常に高いことで有名な小売業ランキング全米41位（世界97位）の百貨店チェーンノードストローム²⁷は、2000年に全額出資のインターネット専門銀行Nordstrom Bank を設立した²⁸。ノードストロームはインターネット上にも店舗を出しており、靴のインターネット販売額が全米で1位である。このことは、ノードストロームのターゲットセグメントがインターネットショッピングに抵抗がないことを示している。インターネットショッピングに抵抗がない消費者はeバンキングにも抵抗がないことが知られているので、ノードストロームが提供する銀行サービスに彼らが加わるだろうと考えたのである。

次に、自動車会社BMWのアメリカでの銀行業参入、BMW Bank をみよう。同社の金融子会社BMW Financial Services²⁹は、2000年3月、ユタ州の産業融資会社（industrial loan company）として、インターネット専門銀行BMW Bank³⁰を立ち上げた。

ここで、「産業融資会社（industrial loan company, ILC）」または「産業銀行（industrial bank）」について説明しよう。この銀行類似業態は、ユタ州の「金融機関法（Financial Institutions Act）」で認められている。これは、銀行（commercial bank）とは法的には異なるが、実質的にほぼ銀行と同質の金融機関であり、彼らは名称の中で「銀行（bank）」を名乗ることができる。銀行と異なる点は、要求払預金（demand deposit、小切手発行枚数無制限かつ無利息の事業者向け当座預金）を扱うことができないという点のみであるが、この制限はほとんど制約となっていない。というのは、産業銀行は、個人や非営利組織向けの利息付小切手口座である「NOW勘定」（Negotiable Order of Withdrawal Accounts、事業者の保有は不可）と事業者を含むすべての預金者に利用可能であるが小切手での支払い回数に制限があるMoney Market Deposit Accounts（MMDA）を提供していることに加え、最近では、ウェブ上での請求書支払いが一般化してきたからである。

連邦法の「銀行持株会社法」は、1987年3月以前に制定された各州法が産業融資会社や産業銀行の設立認可に対して連邦預金保険公社（FDIC）の預金保険を要件にしている場合に、産業融資会社や産業銀行を銀行持株会社法（同法は原則として非金融業の銀行保有を認めない）の適用外という特例を許している³¹。ユタ州にはこの特例が適用され、非金融業が産業融資会社という形態で事実上の銀行子会社を設立することができるのである。インターネット専門銀行という新銀行形態がなかったときは、州内で銀行業を行うためにしか使用できなかったが、インターネット専門銀行が現れてからは、全国サービスが可能な銀行を非金融業が設立するための仕組みとして注目されることになった。ユタ州自身も、州の金融機関監督局長官が「西部のデラウェア州になりつつある」と自慢しているように³²、ILC制度を活用して、インターネット専門銀行を積極的に誘致し

ようとしている。ユタ州のほかには、カリフォルニア州でも設立可能であったが、2002年9月になって、非金融業がI L Cを子会社にすることが禁止された。よって、インターネット専門銀行設立のためにはユタ州の産業銀行のみが利用される。産業銀行の例としては、BMW Bankのほかには、第1節でみた American Express（正確には American Express Centurion Bank）がある。これは、もちろんカード会社 American Express の子会社である。この銀行は1989年にユタ州で設立されたが、その当時はカード会社が銀行を子会社とすることは連邦法（銀行持株会社法）で禁止されていたため、ユタ州のI L Cとして設立されたのである³³。

BMW Bank の説明に戻るが、この銀行のターゲットセグメントは全米で140万人、平均年収15万ドルといわれるBMWのオーナー³⁴のみに絞られており（オーナー以外を拒否しているわけではない）、1年もしないうちに総資産残高が8億ドルを超えた。この銀行は、「BMW」の文字が大きく入ったデビットカードである「BMW Banking Card」のほかに、「BMW Visa Platinum Card」というVISAと提携した素敵なデザインのプラチナ格クレジットカードを年会費\$50で発行する。このクレジットカードの特典として、リース利用者のマイルの延長サービス³⁵やBMWロゴ入りの小物の提供などがある。これら特典を放棄する利用者には年会費が無料となる。資産運用においては、そのほとんどすべてが個人カーローンと個人カーリースである。BMWのオーナーは高所得層であり、さらにBMWブランドのファンであるという点で有望なアフィニティグループである。車両価格が高いため、従来からオーナーの半数はBMWの金融サービスを利用しているので、彼らに対して銀行口座をクロスセルできる。また、彼らのブランド志向のため、預金獲得やクレジットカードの金利競争を激しく行う必要がない。

ただし、BMWにとってはリスクもある。すなわち、BMW Bank がその預金者の高いステータスから来る金融に対する高い要求水準を満足できない場合には、銀行だけではなくBMWブランドに傷がつき、BMW車からのユーザ離れが生じる可能性がある。また、次項で説明するゼネラルモーターズの銀行 GMAC Bank³⁶の戦略と異なる点としては、BMWのブランド力は高いが、アメリカ国内での生産は行っていないので、BMW従業員は少数であり、ゼネラルモーターズのように従業員、関連企業、その家族を重要な顧客ターゲットにできないこと、BMWは高級車であるため販売台数が少ないので（アメリカとカナダでの2000年の販売台数はちょうど20万台）顧客基盤がゼネラルモーターズの関連銀行 GMAC Bank に比較するときわめて小さいことが指摘できる。

BMWのケースと全く同じものとしては、フォルクスワーゲンの銀行業参入がある。フォルクスワーゲンは2002年1月に、やはりユタ州のI L Cとして、Volkswagen Bank USA³⁷を設立した。2002年7月時点ではまだ営業していない（そのため預金がゼロである）が、基本的にはBMWと同じ戦略であり、フォルクスワーゲンとアウディのオーナーをターゲットにしている。

自社製品の販売時に顧客への信用供与（融資やリース）が不可欠である場合

住宅や自動車のように、ローンが不可欠の商品を購入すると、ローンを実行した金融機関に銀行サービスをまとめておきたいというニーズがある。また、銀行業の「預金」という低コスト資金を得られることは、市場資金調達に比べて利ざやが大きくなるので、銀行業兼営から収益を上げやすい。また、貸出は長期にわたり利益を安定的に発生させるため、連結ベースの企業グループの収益を安定化する。さらに、このケースではインターネット専門銀行の重大な弱点「優良な貸出先をみつけない」とは無縁である。

この例としては、モゲージ金融会社 Countrywide Home Loans, Inc.³⁸が設立した Countrywide Bank、自動車会社ゼネラルモーターズによる GMAC Bank、さらに前項で説明したBMWによる BMW Bank をあげることができる。

モゲージ金融会社 Countrywide の銀行設立の例をみてみよう。アメリカで最大の独立系モゲージ金融会社である同社は400以上の支店網を持ち、対消費者モゲージのオリジネーション、対仲業者向けモゲージの卸売り、サービサー³⁹などを行っている。組織形態は持株会社 Countrywide Credit Industries の子会社である。この持株会社は、保険、投資サービス、投資銀行その他多くのモゲージ関連子会社を保有しているが、2001年5月、Treasury Bank⁴⁰を買収し、その一部門として2001年の秋にインターネット専門銀行 Countrywide Bank を開業させ、同グループに銀行部門を追加した。モゲージ金融専門会社における銀行設立のメリットは、低コスト資金調達、顧客の取り込みに加え、エスクロー勘定⁴¹を自らの銀行で取り込めるという点も見逃すことができない。同社の場合、エスクロー勘定残高が50億ドル前後になるので、それを自らの銀行に取り込むことにより、その銀行は低コスト資金を安定的に確保できることになる。

つぎに、自動車販売における金融の必要性と自動車会社が銀行業を持つ意味について考えてみよう。アメリカの自動車購入者にとって、自動車購入の際の金融の条件は購買意思決定の重要な要素であることはよく知られている。さらに、売り手である自動車会社にとっても金融は経営安定化のために非常に重要である。なぜなら、先に触れたように、融資やリースは購買後長期にわたって安定した利益を生み出すことはもちろんであるが、景気の波による自動車販売の上下による収益変動を安定的な利ざや収入によって補うことができるからである。その上、銀行を設立すると、顧客の低金利預金からの資金調達が可能になるので、自動車会社の収益基盤がさらに強化されると考えられる。

自社の企業規模が大きく、従業員や退職者などの関連人口が大きい場合

大規模製造業のように、従業員だけでも数十万人を抱えている企業では、彼らだけを対象にしても銀行業が成立する。たとえば、自動車会社では、自動車会社本体に加え、関連会社、そして

ディーラーの従業員、退職者、家族など、彼らだけをターゲットセグメントとしても顧客ベースは十分に大きく、よって銀行業の兼営には向いていると考えられる。これに自動車の買い手を加えれば、さらに顧客ベースは拡大する。

代表例として、ゼネラルモーターズをみてみよう。ゼネラルモーターズの金融部門の中心は1919年に営業を開始した GMAC Financial Services⁴²である。現在、GM車のファイナンスは同社が行っている。そして、2001年8月に GMAC Bank が設立された。この銀行は、同じGMグループで全米6位のモーゲージ金融会社 GMAC Mortgage⁴³の子会社である。GMAC Bank の第一のターゲットセグメントはGMおよび関連会社、ディーラーの従業員、退職者、家族であり、これらだけで数百万人を数える。第二のセグメントは2001年にアメリカ国内の自動車販売台数の29%を占める、GM車490万台の購入者である。さらに、第三のセグメントとしては GMAC Mortgage の利用者である。GMACグループ全体でのバックアップにより、設立半年後の2002年3月末の総資産残高は12.3億ドルになった。

非営利会員組織が既存銀行と交渉し、有利な銀行取引を会員に提供する場合

アメリカの自動車ユーザの会員制クラブであるAAA⁴⁴の銀行業への進出をみてみよう。AAAはアメリカ人に旅行の予約や保険などで会員によく利用されている組織である。AAAにも銀行を兼営しようという点でよく似た動きがあるが、その意味合いは既に説明した例とはかなり異なっている。すなわち、AAAの目的は利益を追求することではなく会員サービスの充実と会員の生活支援にあるので、金融事業を含むさまざまな提携事業は、利益追求型事業というよりは、会員全体のまとまった購買力を背景にした売り手に対する団体値下げ交渉と考えるほうが正しい。金融についてみると、AAA本部は各地域AAAに対してOriginsによるeバンキングとの提携プログラムを用意している。OriginsはMarshall & Ilsley Corporation(本部ウィスコンシン州ミルウォーキー)の一事業部門であり、銀行免許を持たない企業やグループに対し、プライベートラベルでのインターネット専門銀行システムを提供するというIlsley Corporationの社内ベンチャーである。銀行免許はグループのM&I Bank FSB⁴⁵のものを利用している。実際、大手の地域AAAであるAAAミネアポリスはこのプログラムを使って会員にAAAブランドのeバンキングサービスを提供している。

しかし、地域AAAによっては独自に地元金融機関と提携するところもある。地元金融機関との提携のメリットとしては、eバンキングに加え、実際の支店を利用できることによる便利さやユーザの安心感があげられよう。デメリットとしては各地域AAAが金融機関と独自に交渉する手間がある。具体例としては、東海岸のマサチューセッツ州とロードアイランド州をテリトリーとしているAAA Southern New Englandがある。この地域AAAはSovereign Bankのインターネット専門銀行部門1st Webbank Directと組んで、2000年9月にiBancatAAA.comというインターネット専門銀行

を立ち上げた。AAAの会員は両州で180万人存在する。iBancatAAA.comの特典は、30日間\$500以上の残高を積み上げれば\$45のAAAの入会金プラス年会費が無料となるというもので、かなり魅力的である。また、CDレートはSovereign Bankの普通の客よりも1%高い。Sovereign Bankによれば、新規開拓コストが既存店と比較してきわめて低いことから可能になったという。これはもちろんAAAの店舗とそのウェブページ上で宣伝をしてもらえるからである。

3. おわりに

アメリカにおいて、全方位型のあまり特徴のないインターネット専門銀行が次々に市場から駆逐され、そして、いわゆる世界的なITバブルの崩壊を見たとわれわれ日本人は、インターネット専門銀行というビジネスモデルに否定的になるとともに、ウェブ上での金融サービスの可能性についても醒めた態度に変わってしまった。しかし、アメリカにおける銀行業は常に変化し続けている。この分野においては、少数の銀行が生き残りながら利益を出しているとともに、アフィニティグループを狙った新しい銀行が次々に設立されていること、そして、本稿では言及していないが、新しいサービスが次々と開発され、市場に投入されていることを認識すべきである。

わが国の従来型銀行業は、成熟産業であるとみなされているだけでなく、「オーバーバンキング」(銀行の過剰)といわれて久しい。しかし、インターネット専門銀行においては、従来型銀行のコピーではなく、アフィニティグループに特化した銀行などについては、日本においても参入の余地があると思われる。たとえば、GMグループのGMAC Bankのまねをして、優良な格付を有するわが国自動車会社を中心になってインターネット専門銀行を設立すれば、ペイオフの不安がないので、低コスト資金が多く集まるだろう。資金運用については、カーローンなどを行う最右翼の位置につけているので、運用先不足に陥ることもないだろう。

注

- 1 本部インディアナ州インディアナポリス。1998年12月設立。2002年3月末の総資産は2.5億ドル。独立系インターネット専門銀行として、数少ない生き残りである。
- 2 本部ジョージア州 Alpharetta。1998年3月設立。2002年3月末の総資産は28.6億ドル。独立系インターネット専門銀行では資産規模が最大で、収益性も高い銀行である。
- 3 本部ユタ州 Midvale。1989年3月設立。2002年3月末の総資産は158.7億ドル。後で詳述するが、BMW Bankと同じく、ユタ州法に基づくILCである。
- 4 本部ヴァージニア州 Arlington。1933年1月設立。2000年7月からE*Tradeの子会社となる。2002年3月の総資産は136.6億ドル。

- 5 本部はオハイオ州 Attica。2002年3月末の総資産額2.16億ドル。
- 6 1999年9月設立。本部フロリダ州 Pensacola。2001年6月末で総資産額1億ドルのスリフト。
- 7 Deborah Bach “Affinity Bank’s Woes Show Flaws in Niche Web Model” American Banker Friday, October 26, 2001
- 8 本部 デラウエア州ウィルミントン。総資産残高は1.75億ドル(2002年3月末)
- 9 Lydian Private Bank(本部フロリダ州 Palm Beach Gardens。2002年3月末の総資産残高は3.27億ドル)のインターネット事業部門。
- 10 GOMEZ(www.gomez.com)による銀行手数料ランキングを参照のこと。
- 11 現時点(2002年7月)ではイギリスを除く西欧、北欧の22カ国の居住者を対象にしている。
- 12 Credit Suisse Press Release September 19, 2000
- 13 フランクフルト、ロンドン、ニューヨーク、スイス、パリ、マドリード、トロント、アムステルダム、ブラッセル、ルクセンブルク、オスロ、ヘルシンキの各取引所。フランクフルト、ニューヨーク、スイス取引所についてはリアルタイムで売買可能。
- 14 NASDAQに次ぐ世界第二の電子証券取引ネットワーク。ドイツ取引所が運営。
- 15 口座をアクティブにするための最低残高は1000スイスフランである(1スイスフランは約80円(2002年7月))。
- 16 Merrill Lynch Press Release April 18, 2000
- 17 これはいまだ実現していない。日本においては Merrill Lynch が対消費者証券仲介から撤退したためペンディングになっていたが、結局、2002年5月にこの共同事業から Merrill Lynch が全面的に撤退し、HSBC がブランド(HSBC Merrill Lynch)を維持したまま引き継ぐことになった。Merrill Lynch の撤退の理由は、2000年に入ってからアメリカの株安により欧州のeトレーディングが伸び悩むと考えたからである。
- 18 組織形態は、モゲージ金融会社(すなわち銀行免許がない)と銀行(銀行免許保有)の場合がある。前者の中には他のモゲージ金融機関に仲介するだけの会社や個人も存在する。彼らは「モゲージ仲介業者(mortgage broker)」と呼ばれている。
- 19 1997年におけるモゲージオリジネーション件数で、モゲージ専門金融機関(仲介専門業者も含む)、一般銀行、スリフト(貯蓄銀行と貯蓄貸付組合(S & L))、その他のシェアは、それぞれ56.3%、24.8%、18.3%、0.6%であった。(Mortgage Bankers Association of America のデータに基づく)
- 20 APR(annual percentage Rate)などの、金利に関するディスクロージャが Truth in Lending Act で義務付けられている。United States Code 12 USC 4302を参照のこと。
- 21 カリフォルニア州 Pasadena のスリフト。オンラインモゲージ部門はカリフォルニア州 Irvine。総資産74.35億ドル(2001年6月末)。IndyMac Bancorp, Inc が持株会社。Gomez の Mortgage 部門の2002年第1四半期で1

位にランクされた。WWW上では、モゲージのほかにはCD販売などをおこなっている。

- 22 大手モゲージ金融機関は住宅購入者に対して直接に融資する（すなわち retail）だけでなく、モゲージ仲介業者（mortgage broker）に対して卸売り（wholesale）も行っている。モゲージ仲介業者は場合によっては数十の卸売りモゲージ金融機関（wholesaler）のなかから顧客にふさわしい貸し手を選択して手続きを代行する。
- 23 アメリカのモゲージ金融における競争は激烈であり、各金融機関は常にその時点の市場金利をベースに競争的な貸出金利をウェブ上に発表している。よって、金融機関間で金利はかなり異なり、また同一金融機関でも一日の中で貸出金利が異なることもある。よって、金利・手数料の「ロック機能」はモゲージ仲介業者と顧客間の交渉において非常に便利な機能になる。わが国においても、以前は銀行等の住宅ローン金利は長期プライムレートでカルテル的横並びであったが、最近ではポイント制などにより横並びはかなり崩れてきた。しかしながら、手数料（融資取組手数料、保証料、その他）についての表示は不透明であり、真の借り手金利をウェブ上やパンフレットなどで簡単に比較することは困難である。この点についてのわが国金融機関のさらなる改善が望まれる。
- 24 Fannie Mae (Federal National Mortgage Association) と Ginnie Mae (Government National Mortgage Association) は、1938年に Federal National Mortgage Association として設立された。その後一部民営化された後、1968年に二つに分割された。名前を引き継いだ Fannie Mae は完全に民営化され、Ginnie Mae は政府全額出資となっている（しかし政府からの補助金は受け取っていない）。両社とも本部は Washington, DC。Freddie Mac は1970年設立の株式会社。どれもモゲージを購入し、証券化して投資家に販売している。住宅購入者への直接融資は行っていない。なお、Ginnie Mae の主な役割は同社公認のモゲージ金融会社が発行するモゲージ担保証券に保証をつけることである。
- 25 2002年の1家族向け住宅ローンの場合。この上限は毎年見直される。なお、この上限を超えるモゲージは一般投資家への販売となるので、住宅購入者はより高い金利を払うことになる。
- 26 ALLTEL Information Services。本部はアーカンソー州 Littlerock。
- 27 本部はシアトル、ワシントン州。靴店として1901年に創業。全米24州に120店舗を展開し、年間売上高は51億ドル（2000年）。
- 28 正確な経緯は以下のとおりである。ノードストロームはまず1991年にカードのみを業務とする限定目的国法銀行 Nordstrom National Credit Bank をコロラド州に設立した。その後、いわゆる「単一スリフト認可ループホール」が Gramm-Leach-Bliley 法成立によって塞がれる直前にスリフトに転換する認可を受け、2000年3月にスリフト Nordstrom FSB に組織・名称変更し、同時にアリゾナ州に移転した。総資産残高は0.769億ドル（2002年3月末）。
- 29 本部はミュンヘン。1993年にアメリカでのBMW車販売支援のために設立された。
- 30 1999年11月設立のインターネット専門銀行。正式名称は BMW Bank North America。本部はソルトレークシ

- ティ、ユタ州。総資産残高は8.89億ドル(2002年3月末)である。昨年は、景気減速による自動車購入減のため貸出・リースが減少した(2001年3月末の総資産残高は9.58億ドル)。
- 31 United States Code 17 USC 1841 (c) (2) (H)
- 32 2000年9月8日にユタ州金融サービス協会で行われた金融監督局長官 G. Edward Leary の演説。なお、デラウェア州は規制が非常に緩いため大企業がしばしば本社を設置する州である。
- 33 現在は、2000年3月に Gramm-Leach-Bliley 法(G L B 法)が施行され、銀行、保険、証券などの金融業を系列会社とする持株会社、すなわち金融持株会社(Financial Holding Company, FHC)の設立が可能になった。よって、仮に、American Express が銀行子会社を2000年3月以降に持とうと考えた場合には、ユタ州産業銀行という形態は採られなかっただろう。
- 34 “Automakers steer onto the banking highway” Lucy Lazarony September 19, 2001 www.bankrate.com
- 35 アメリカの個人はリースを利用して車を手に入れる場合も多い。このような個人自動車リースでは、一般的には一年間に10000マイルの走行を上限として契約し、それより走行距離が伸びた場合にはペナルティを払う。すでに契約したリースのマイル上限を緩和してくれるというのがこの特典である。
- 36 本部はデラウェア州 Greenville。総資産残高は12.28億ドル(2002年3月末)。単一スリフト認可ループホールによって認可されたスリフトである。
- 37 Volkswagen USA の全額出資金融会社 VW Credit の100%子会社の I L C。本部はユタ州ソルトレークシティ。2002年3月末の総資産残高は4.2億ドル。預金はゼロである。
- 38 本部はカリフォルニア州 Calabasas。持株会社は Countrywide Credit Industries。
- 39 過去に実行されたローンの回収業務を行う業者のこと。
- 40 本部はバージニア州 Alexandria。総資産残高は30億ドル(2002年3月末)。Countrywide の傘下に入る前は、非インターネット・無店舗銀行というユニークな戦略のもと、全米でトップクラスの高金利を提供して預金獲得を行っていた。
- 41 家屋購入後の火災保険料や税金の支払いは年払いであるが、まとまった金額を支払い時点に用意することが困難になることがないように、あらかじめ月払いローン返済にその分を上乗せして貸し手が徴収し、その分を第三者に預かってもらう制度。
- 42 正式な社名は GMAC。GMAC Financial Services はブランド名。世界全体で1兆ドル以上の融資残高を持ち、車1.5億台分のカーローンまたはリースを行っている。
- 43 本部は Greenville, デラウェア州。2000年中のモゲージオリジネーション額は168億ドル。
- 44 American Automobile Association の略である。A A A は各地域で独立して経営されている。たとえば、カリフォルニア州の A A A は AAA Auto Club Southern California、California State Automobile Association などであり、ニューヨーク市は AAA New York である。全米で89存在する。A A A の主要な業務は旅行代理店、道路上の

サポート、保険などである。

- 45 本部はネバダ州ラスベガス。総資産残高は7.7億ドル（2002年3月末）。なお、同グループの銀行には、他に M&I Marshall & Ilsley Bank（本部ウィスコンシン州ミルウォーキー、総資産残高は259億ドル（2002年3月末））もある。

参考文献

American Banker 各号 Thomson Corporation

Karen Furst, William W. Lang, and Daniel E. Nolle “Internet Banking: Developments and Prospects” *Economic and Policy Working Paper* Office of the Comptroller of the Currency September 2000

宮村健一郎「米銀の個人向けインターネットバンキングとわが国金融機関への含意」『経営研究所論集』第24号 東洋大学2001年2月

（2002年9月26日受理）