

金融サービス業における販売チャネルの革新

佐賀卓雄

情報処理、通信手段（以下、情報テクノロジーと呼ぶ）の発展は、多様な金融商品の開発を可能にするとともに、その販売チャネルをも大きく変化させている。情報テクノロジーを利用することによって、各顧客セグメントのニーズにあった販売チャネルを低コストで提供できるようになったからである。

アメリカの金融サービス業においては、高コストの従来型大型店舗に代わって、電話、ATM、パソコン、インターネット、またミニ店舗など、多様な販売チャネルが積極的に利用されている。

マス顧客に対しては情報テクノロジーを利用したチャネルによって極力、コストを抑える一方、富裕層（ハイ・ネットワース）に対しては手厚い資産管理サービスを提供している。他方では、フィナンシャル・プランナーやインデペンデント・コンサルタントを利用して投資アドバイスを含む資産運用サービスを低コストで提供する体制も創りあげている。

金融サービス業における競争が激しくなるにつれて、生き残りのためにはこのような顧客のセグメント化に基づくサービスの差別化は避けられない。

いと思われる。ここでは、金融サービス業におけるマーケティングという観点から販売チャネルの問題を取り上げてみたい。

一、金融規制の撤廃と顧客のセグメント化

一般に、価格や業務などについて規制が存在する下では、顧客セグメントが意識されることはほとんどない。顧客に対して、ほぼ画一的なサービスしか提供できないからである。提供可能な景品の種類すら細かく規制されていた、かつてのわが国の銀行業では、如何に便利な場所に店舗を数多く設置するかが唯一の競争といえるものであり（それすら規制の対象であった）、そもそもマーケティングという概念自体が存在しなかったといえる。

一般に、収益の八〇％は二割の客によってたらされるといわれ、この客層を固定客としてひきとめる方法を考えるのがセグメンテーション戦略といわれるものである。代表的な例としては、航空業界のフリクエンシー・プログラムがあげられる（最近、わが国でも各航空会社が相変わらずの横並びで、いっせいにマイレージ・サービスを提供しているのが馴染みであろう）。これは、七〇年代に自由化の波が押し寄せ、競争が激しくなつたアメリカ航空業界において、アメリカン航空が八一年にマーケティング戦略として採用したのが最初である。同社は、大規模な調査を実施し、

わずか三・二％の搭乗客が収益の六五％をもたらしている事実を見だし、スーパードが採用していたポイント制を参考にして優良顧客の獲得と固定客化に成功したのである。この成功をみて、他の航空会社だけではなく、ホテル、デパート、銀行

などが続々と採用し始めた。しかし、同業他社が同じようなサービスを提供し始めると、このマーケティング手法の効果は急激に減退し、後に残るのは顧客への膨大なサービス負担だけということになる（九五年現在、アメリカ航空業界全体で、一千五百億円の顧客からのポイントの借金があるといわれる）。このため、より効果を高めるために、次の段階としてより一層のセグメント化に基づくサービスの差別化というプログラムに進むことが多い。

ごく一部の顧客によって大部分の収益がもたらされるという経験則が存在する下では、あらゆる顧客に対して画一的なサービスを提供するのは、顧客の間でコストの分担が行われることを意味している。銀行の場合でいえば、小口預金客については口座管理コストの方が大きく赤字である。銀行にとつては、小口預金客の赤字分は大口客に

よって補填されているのである。

もちろん、社会的政策的な観点からは、このようなコスト負担の構造は必ずしも否定されるべきではないのかもしれない。かつて、八〇年代のアメリカで金融自由化の帰結として、非効率、低収益性という理由からハーレムなどの貧困層の居住区で銀行店舗が次々に閉鎖され、社会問題化したことがあった。いわゆるライフライン・バンクング、ベーシック・バンキングの問題である。ただ、この問題に対しては、公的な補助や公的金融の課題として考えるべきであろう。

というのは、自由化された世界では、富裕な顧客セグメントだけを対象にした業者が出現する可能性が強いため、画一的なサービスを提供する業者は競争により淘汰されざるをえないからである。例えば、わが国の銀行が今後の有望な業務として注目しているプライベート・バンキング業務

を考えてみよう。この業務に特化した業者は、最低資産額が一億円以上の顧客を対象に、資産運用全般にわたって手厚いサービスを提供する。これらの富裕層がより有利な取引条件に魅かれてこれらの業者に口座を移動させれば、画一的なサービスを提供する業者は資産額の少ない顧客ばかりになり、サービスのレベルを落とすか、各種サービスの手数料を引き上げたり有料化するか、いずれかの対応を迫られるであろう。アメリカの証券業において、大手業者が資産管理サービスに特化し、小口の個人客を相手にした業者はシステム化、提供するサービスの限定によってコストをぎりぎりまで引き下げ、極端に低い手数料のオンライン・プロッキングに特化するという構図はこのような側面の現れでもある。

これは、保険論における逆選択 (adverse selection) の議論が想定する状況に似ている。

また生命保険であれば、男女、職業別、また喫煙者と非喫煙者など、の間での平均寿命の違いを考慮に入れて、それぞれに適用される保険料率を定めることである。これがセグメンテーション戦略がもともと保険会社の戦略として登場してきた理由でもある。

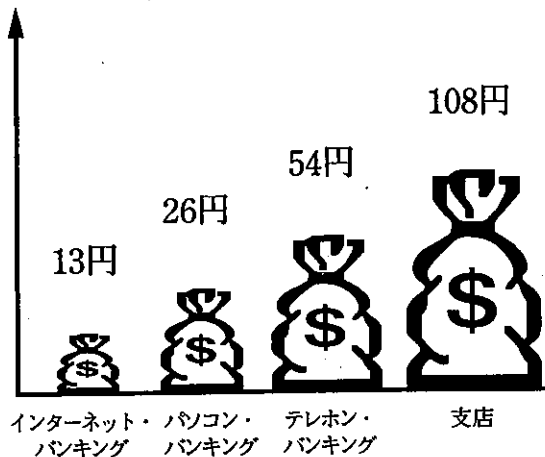
二、情報テクノロジーと販売チャネル

情報テクノロジーの発展は、低コストの多様な販売チャネルを出現させ、顧客セグメントのニーズにあったチャネルの提供を可能にした。銀行の販売チャネルのコストについては、図を参照されたい。みられるように、テレホン・バンキングで従来の支店の半分、インターネット・バンキングになると約八分の一のコストにすぎない。他の金

逆選択という状況は、(保険加入者の方が保険会社よりもリスク情報についてより正確に知っているという)情報の非対称性の下で画一的な保険料を適用する時に生じる。リスクの低い保険加入者は保険料が割高と考え、そのような保険を解約するであろう。そうすると、残った保険加入者全体のリスクは高くなるから、保険会社は保険料を引き上げざるをえなくなる。このような過程が繰り返されると、リスクの高い加入者しか残らないことになるから、保険制度じたいが成り立たなくなってしまう。

この循環を断つには、情報の非対称性を解消し、顧客セグメント毎のリスク・プロフィールをできる限り正確に特定し、それに見合った保険料率を提供することが必要である。例えば、損害保険であれば、年齢や地域毎の事故発生率を明らかにしてそれぞれのリスクをカバーする保険料率、

図 推定取引実行コスト



インターネット・バンキング
パソコン・バンキング
テレホン・バンキング
支店

(注) 直接コストのみ。

出所: 『金融財政事情』1997年7月17日。

融サービス業においても、販売チャネルのコスト構造は同様であると考えられる。

伝統的な店舗以外のチャネルの初期の例としては、ディスカウント・ブローカーのチャールズ・シュワップや投資会社フイデリティによる電話の利用があげられる。これらの業者は電話で受けた注文をコール・センターで集中処理し、コストを大幅に低下させ、手数料の大幅なディスカウントやミューチュアル・ファンド（投資信託）の直販体制を築きあげたのである。この販売チャネルの革新は、その後、パソコンやインターネットの活用にも応用され、PCセンターでの集中処理によって支店をもたない営業体制が可能になったのである。

これらの販売チャネルは自ずから提供可能なサービスは限定されるが、店舗展開と比較して大幅にコストが削減されているため、手数料の大幅

な引き下げを可能にした。銀行であれば、伝統的に窓口で提供されていた、預入れ、引出し、送金、融資といったサービスの大部分がATMで処理されるようになり、来客の八割は窓口を寄らずに必要なサービスを受けている。これが電話、パソコン、インターネットとなると、提供されるサービスはより限定されるものの、自宅やオフィスに在るままで一定のサービスを受けることができる。自分で投資判断ができるため投資アドバイザーなどの必要がない投資家は、アクセスを重視するため、情報テクノロジーを活用した低料金のチャネルを愛好する傾向が強い。

こうなってくると、従来の大型店舗は過剰化し、その活用が課題になる。銀行がコーヒーマチエーンと業務提供し、店舗の一部を賃貸したりといったことが行われるようになる。他方では、立派な店舗を構えて来客を待っていては、競争

上、優位にたてないことから、人の集まるマーケットやスーパーに銀行の方から出て行くということになる。しかも、これらの店舗は営業時間も長く、土日も開いている。アメリカでは、スーパーの店舗内にミニ店舗を配置するインスタア・ブランチがこの十年間に十倍に増加し、四千五百店舗を超えている（Washington Post, Dec. 2, 1997）。従来型の店舗と比較した、インスタア・ブランチのコストについては表を参照されたい。バンクの例でみると、営業時間は少なくとも週五九時間で、月曜から金曜までは午後八時まで、土日は午後五時までとなっている（PR Newswire, Dec. 3, 1997）。そして、一定の地域内に従来型のフルサービスの大型店舗を核として、その周辺に提供可能なサービスを限定したミニ店舗をきめ細かに配置するというハブ・アンド・ス

表 インストア・ブランチの概要

平均開設費用	15万-20万ドル
（従来型店舗開設費用）	100万ドル
インスタア・ブランチ数	1989年 675
	1997年 4,500
	2000年 7,500（予想）
典型的なインスタア・ブランチの損益分岐点	400万ドル
（従来型店舗の損益分岐点）	1,500万ドル
黒字転換期間	12-18ヶ月
（従来型店舗）	少なくとも36ヶ月

資料：National Commerce Bank Services.

出所：The Banker, Nov. 1997.

ポーク型の店舗展開が一般的になりつつある。また、ここ数年、大手商業銀行が消費財メーカーや小売のマーケティング責任者を相次いでスカウトし始めているのも、マーケティングという次元では金融サービスが消費財などの商品とまったく変わらないという認識が一般的になってきた現れといえよう。

証券業でも、フェイス・トゥ・フェイスの対面的なサービス提供を重視する業者は店舗展開のコストの抑制に知恵を絞っている。全米に三千以上の「一人支店」(ブローカー一人とアシスタント一人で構成)を展開しているセントルイスのエドワード・ジョーンズは、地域の退職者を対象に対面的なサービスの提供を重視する一方で、通信衛星を利用して本支店間をコントロールし多店舗展開にともなうコストの管理を徹底している。

これはソロモンが引き受けた証券をフィデリティの販売網にのせるのが目的である(ただし、九月にソロモンとスミス・バーニーが合併することが決定したため、この業務提携は近いうちに解消されるとみられている)。二月には、モルガン・スタンレーとデイン・ウィッターの合併が発表されたが、これも後者のリーティル網の利用が主要な動機とみられている。

業務提携による販売チャネル強化の例としては、大手商業銀行、投資銀行がチャールズ・シュワップと相次いで提携しているのが注目される。このリストには、バンカース・トラスト、ファースト・ユニオン、キーコープ、J Pモルガン、C Sファースト・ポストン、ハンブレクト・クイズが含まれる。シュワップは既に単純なディスクウンターという枠には収まらない多様な業務展開を遂げているが、最先端の情報テクノロジーを駆

三、合併、業務提携による販売チャネルの強化

九七年になって、大手商業銀行、証券会社による合併、業務提携が相次いでいる。そのタイプとしては、大きくは年金、ミューチュアル・ファンドを中心とした資産管理業務の強化を狙いとした資産運用会社の買収、大手商業銀行が投資銀行業務の強化を目指して地方のIPO(公開引受)業務に強い証券会社を買収、そしてホールセル中心の業者とリーティル中心の業者の合併や業務提携、の三つに分類される。

ここで問題になるのは、最後のケースであるが、明らかにこれらは販売チャネルの強化を目的としている。例えば、一月にはソロモン・ブライズとフィデリティが業務提携しているが、こ

使用する一方、次に取り上げるように全米の独立系フィナンシャル・プランナー(FP)を組織した強力な販売チャネルは他の業者からは垂涎的なのである。ユニークな銀行・証券の提携という点では、古くは七七年のメリル・リンチとバンク・ワンの提携によるCMAの提供があるが、九七年十月には、バンク・ワンとインターネット・ブローカーとして有名なE★トレードが提携して、インターネットを利用した包括的な金融サービスの提供を計画している。

四、FP、IPの活用

販売チャネルの強化は情報テクノロジーの活用にとどまらない。資産運用サービスを提供している既存の業者を活用して、全米に販売ネットワークを構築するのがもう一つの有力な方法である。

このような例としては、フィナンシャル・プランナー（FP）やインデペンデント・コントラクター（IC）の活用があげられる。

FPを組織化している代表的な例は、チャールズ・シュワップである。同社は九二年からノーロード・ファンドをパッケージ化してワンソースという商品を提供しており、現在、約七五〇種類のファンドの売買が手数料無料で可能である。九四年には、この商品を独立系FP向けにワンソース・インステイテュショナルとして拡充し、投資家はFPのアドバイス（投資助言）を受けながら多様なノーロード・ファンドに投資することができる。

このスキームが面白いのは、もともとディスカウンターはアドバイスというサービスを切り離して受注と執行という機能に特化することによって低価格（手数料）を実現したのであるが、いった

んは切り離れた機能をFPの組織化による販売ネットワークの構築によって再び統合していることである。

もう一つは、ICの活用である。ICとは、アメリカではほとんどの業種においてみられる契約従業員のことである。ICは証券会社とは直接の雇用関係にはないが、契約によって顧客から払われる委託手数料の八一〇%のペイアウトを受け、証券会社からは様々な営業支援サービスを受けるにとどまる。最近では、証券会社に施設使用料を支払う代わりに、一〇〇%のペイアウトに向かう傾向があるといわれる。証券会社にとって、直接の雇用関係にはないため、人件費や事務費などのコストを削減できること、人口数万人の都市、また銀行のロビーにまで販売ネットワークを拡大できることがメリットである。顧客にとっ

ては、ICが証券会社から独立しているため、中立的なアドバイスを期待できることがメリットである。そして、専門職指向の登録外務員は独立してICとなることによって、そうした欲求を満たすことができる他、保険や不動産仲介サービスなども手掛けることによって顧客の資産運用全体に総合的なアドバイスを提供することができる。

九七年でSIA（全米証券業協会）加盟証券会社約七〇〇社が採用していたICの数は五万を超える（アメリカの全産業では、ICは九百万を超えるといわれる）。この活用例として、フロリダ州最大のレイモンド・ジェームズ（Raymond James Financial, Inc.）という証券会社を取り上げよう（以下の数字は、九七年の同社のリアル・レポートによる）。

同社は傘下に、Raymond James & Associates, Inc. (RJ&A) / Investment Man-

agement & Research, Inc. (IM&R) / Robert Thomas Securities, Inc. (RTS) / Eagle Asset Management, Heritage Asset Management, Raymond James Bank, FSB, という証券会社、資産運用会社、ノンバンク・バンクをもつ持株会社であり、従業員数は約三千五百人である。前三社がブローカレッジ業務を行う証券会社であり、それらの陣容、業務分担は次のようになっている。まず、RJ&Aは中核となる証券会社であり、フロリダ州を中心として四二店舗を有する。IM&Rは七三年に創設されたICによるフィナンシャル・プランニング組織であり、RJ&Aによって提供される商品を顧客に販売する。全米五〇州に四九九支店、八二のサチライト・オフィスをもち、各オフィスは一〇二〇名の登録外務員で構成され、一、二〇五のICを抱

えている。RTSは八一年に創設され、四八州に

四〇五支店、一三六のサチライト・オフィス、一、一〇〇のICを擁し、個別銘柄や債券の販売を行っている。これらの支店やサチライト・オフィスのうち、一四七は商業銀行、S & L、信用組合の中にある。IM & RとRTSは、RJ & Aのバック・オフィス、トレーディング・デスク、フィナンシャル・プランニング部門へのアクセスが可能である。

レイモンド・ジェームスの例が典型的かどうかは明らかではないが、バック・オフィスやアドバイスなどの各業務に共通したインフラ部分については中心となる証券会社に集中させ、販売チャンネルについては機能別に幾つかの証券会社を配置して、さらにそれを補強するものとして小型店舗やICを活用して、きめ細かなチャンネルを提供するという体制になっている。アメリカの大手地方証券会社のマーケティング体制の一端を垣間見る

ことができる。

おわりに

情報テクノロジーがそれほど発展していない段階では、低料金でのサービス提供はその一部を切り捨てる以外に方法はない。かつてのディスカウントターの業務がそれである。しかし、情報テクノロジーを活用した多様な販売チャンネルと、様々な金融サービスを提供する特化型の業者が登場すると、これまでと比べて遜色のないサービスをより安い価格で提供することが可能になる。他方では、多様なニーズをもった投資家が市場に参加してくる。

このような状況の下では、業者のマーケティングの巧拙によって、業績に大きな差が生じる可能性がある。ここで必要なことは、顧客をセグメ

ント化して、そのニーズにあった商品・サービスをそれに相応しい販売チャンネルによって提供することである。

幾つかの例をあげよう。富裕層は、金融サービス業にとっては最も高収益をもたらす顧客層であるから、プライベート・バンキング的な商品・サービスを専任の担当者を付けて提供することが必要であろう。また、老後の生活が主要な関心事である退職者にとっては、一時的な所得をできるだけ低いリスクで有利に運用することが目的である。また、この投資家層は情報テクノロジーの扱いに不慣れであるから、店舗でのブローカーやFPの対面的なサービスが望ましい。これらの専門家によるライフ・プランにあった運用アドバイスが必要であろう。他方、高学歴で、ある程度の情報分析力をもつ若年投資家層に対しては、アクセスの容易さと低料金が魅力になるから、パソコン

やATMなど、情報テクノロジーを活用したチャンネルが望ましい。それによるコスト・ダウンをどの程度まで顧客に還元して有利な金融商品を提供するかは、他業者との競争上の判断による。

以上は粗っぽいセグメント化の例であるが、現実には、年齢、職業、所得、家族構成などのデモグラフィック・データに加えて、取引履歴情報を蓄積、整備して、より詳細に顧客をセグメント化することが必要である。その性格上、金融商品・サービスの差別化が難しいため、一方では販売チャンネルにかかるコストを極力抑えながら、顧客のニーズに応える商品・サービスを提供することが必要なのである。

(さか たかお・当研究所主任研究員)