

ドイツにおける金融IT化の現状 ——インターネットバンキングを中心として——

飯野由美子

はじめに

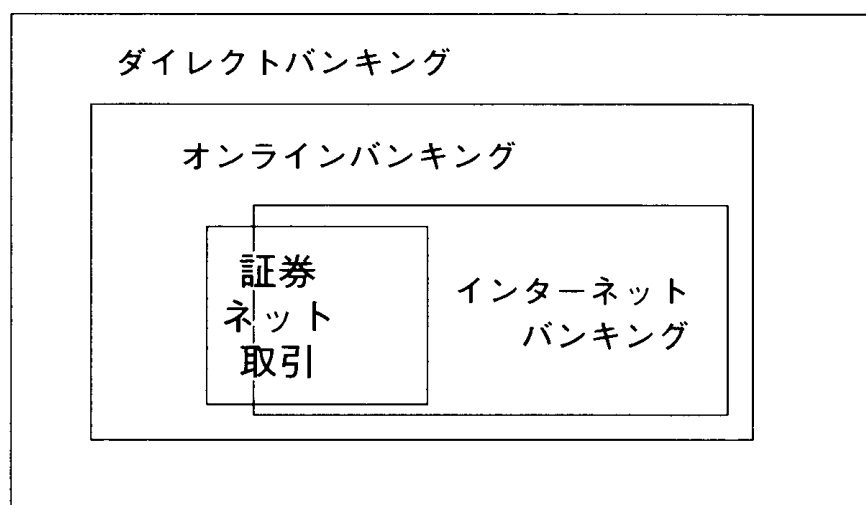
2001年、ITバブル崩壊、世界的株価崩落、ハイテク不況の局面が始まった。その中で、「IT革命」、「ニューエコノミー」が問い直されている。「IT革命」のユーフォリーの揺り戻しとして「IT革命」とは幻想であるとの議論が勢いを得始めている雰囲気の中で、ITの実体経済への影響に対する疑念がしばしば表明されるようになってきた。しかし、IT関連企業の業績やIT銘柄の株価いかに関わらず、産業においてコンピュータとインターネットの利用を基盤としたビジネスモデルが根付き、IT利用の金融サービスが定着した事実には依然変わりが無い。であれば、IT幻想を論じる前に、ITが何を変えたのか、その意味は何かをまず明らかにせねばならない。

本稿では、この問題を考える材料として、対象をドイツにおけるインターネットバンキングに絞り、1)ドイツのインターネットバンキングがどのように、そしてどの程度発展したのかを示し、2)ドイツの銀行によるIT投資の動向を概観、そして3)それがドイツの金融業にどのような影響を及ぼしたのかを検討する。

ダイレクトバンキングとインターネットバンキング

まず、「インターネットバンキング」および類似の用語を定義しておこう（それらの関連は【図表1】参照）。まず、「ダイレクトバンキング」とは、

【図表1】 インターネットバンキングと類似用語の関係



支店の銀行員や外交員などの人を介さず、郵便・電話・パソコン通信やインターネットを媒体として顧客と直接つなげられた金融サービスのことを言う。「オンラインバンキング」というのは、インターネットだけでなくパソコン通信による金融取引も含むが、郵便・電話は含まない。「インターネットバンキング」はインターネットを媒体とし、別称としてドイツではしばしば“E-Banking”という言葉を用いる。

ユニバーサルバンキングのドイツでは銀行業と証券業を行う主体を区別する必要がないため、特にことわらない限り²⁾「インターネットバンキング」と表記した場合、そこには証券ネット取引も含むものとする。なお、「ダイレクトバンキング」、「オンラインバンキング」、「インターネットバンキング」、「証券のネット取引」いずれにおいても、取引の中心が新しい媒体であることが肝要であり、そのことは必ずしも従来のマンツーマンの支店銀行員・外交員によるサービスの併存を排除するものではなく、むしろ、従来のチャネルをもって新しい取引形態を補完することも多い。³⁾「金融のIT化」は、現在では主としてインターネットバンキング（銀行対顧客）や業務処理のネットワークをTCP/IPプロトコルを用いた通信方式で行う形の情報化の意味で使うが、広くは専用回線でメインフレームと接続され

たATM等利用によるいわゆる「オンライン化」や「オンラインバンキング」も含んで広義に使う場合もある。

インターネットバンキングと顧客セグメント

「インターネットバンキング」を論じる場合には、それがどんなセグメントにおいておこっているかを明確にせねばならない。すなわち、大企業、中堅企業、機関投資家、政府など大口の顧客を相手に行う金融業務、すなわちホールセールバンキングでのIT化であるのか、零細家計顧客を相手に行うリテールバンキング¹⁾でのIT化であるのかによって、その様相や背景、意味は大きく異なる。

ホールセールバンキングにおいては、競争力は 1)テーラーメイドの商品開発力と 2)高度な金融工学・それを支援するシステム投資によって基本的に決まる。製造業に例えればR&Dの部分が大きく、定型業務処理の色彩は弱い。IT革命がホールセールバンキングに与える影響として、1)まずインターネットの普及によってホールセール顧客は金融情報・経済データの取込みを種々のソースから行えるようになったこと、2)ホールセール顧客はERMの普及などによって、自社の資源・金融状況をトータルに把握し、ERMソフト能力レベルのスタンダードなポートフォリオ分析、市場リスク分析、流動性計画、信用リスク分析等³⁾が出来る条件が広く出来上がってくるという点がある。そうすると、1)ホールセール顧客の側では金融機関との情報の非対称性のデメリットが減殺され、それによって2)各金融サービス業者のコストパフォーマンス比較が容易になるためホールセール顧客がより大きな交渉力を持つことになる。そうすると、金融サービス業者に要求する商品提供能力のハードルは高くなると考えられる。

これに対して、リテールバンキングの場合、「金融のIT化」の意味は、1970年代から90年代前半までに、小口振替決済機械化（オンライン化）による金融機関の定型業務処理合理化を通じてコストを大幅に圧縮したこと

の延長線上にあると位置づけられる。リテールバンキングのIT化は突然始まるのではなく、その前段階をなすオンライン化の流れにインターネットという要素が加わって方向付けられるものである。以下に短くドイツにおける小口決済機械化の流れを跡づけ、小口決済機械化の補完物としてのecカード、ゲルトカルテについて見た後、インターネットバンキングに関する叙述に入ろう。

なお、個人富裕層を対象とした「プライベートバンキング」におけるIT化はリテールバンキングとは違った意味を持つ。プライベートバンキングでのIT化では、インターネット技術を利用したデータベース化によるカスタマー・リレーションシップ・マネジメント（通常CRMと表記）の徹底が本質であるが、このテーマは別稿で論じることとする。

1 ドイツにおけるインターネットバンキングの発展

1-1 リテール向け決済システムの機械化

1-1-1 沿革

1970～80年代から、ヨーロッパ各国の金融でコンピュータ・システムの利用がさかんに行われ始めている。ドイツについて言えば、その背景には、「オーバーバンク」と言われた銀行数・銀行支店数の多さが固定的コスト要因をなしているという事情があった。戦後成長期においては、融資の原資たる預金取込みは支店網の密接さにかかっていたから、支店数の多さが競争力の源泉をなしていた。しかし、世界的に見ればすでに1960年代からオンライン化という形で金融の情報化が始まり、1970年代にはオンラインCDの設置、そして1980年代中にはATMが普及していく⁶⁾。このオンライン化の目的は、一般的に、省力化と事務効率化によるコストダウン、リテール顧客の利便性拡充にある。

これに対してドイツでは、1992年時点のATM台数約12,850台と、同年日本の約108,300台の12%程度という状況であった⁷⁾。この状況はしかし1990

年代に急激に改善され、1999年のATM台数は46,200台に達している⁸⁾。このように、金融のオンライン化という世界的流れを遅まきながらもとりこむことによって、密な支店網から来るコスト増要因に制約をかける条件が整い始めたのである。

世界的なオンライン化の過程がなканずく1980-90年代に急速に進捗する理由は、第1にコンピュータとそれを結ぶ専用回線によるオンライン・システム関連技術が急速に発達したこと、第2にハードウェア価格が低下したこと、第3に世界的に、あるいは金融自由化、あるいはヨーロッパでは金融市場統合という競争促進要因に促されて、価格競争が激化したことにある。

1-1-2 ecカード

上に述べたオンライン化とATM設置によって、リテール顧客の現金引出し・振替・決済も自動化した。それは、1)ユーロチェックカード (eurocheque-Karte) [以下ecカード (ec-Karte) と略記]、2)各銀行が発行するキャッシュカード、3)ゲルトカルテ (GeldKarte)、4)クレジットカードによっても行われるようになった (ecカードやゲルトカルテは各銀行が発行するキャッシュカードの付加機能として提供されるから、現実にはecカード、ゲルトカルテは、キャッシュカードそのものと考えてよい)。そこで、1-1-2ではこのecカードの機能について (キャッシュカード自体の基本機能を含む)、そして1-1-3ではゲルトカルテの機能について説明する⁹⁾。クレジットカードについては説明を省く。

ecカードは以下の機能を持っている。

1) 銀行ATM・CDでの現金引出し

銀行ATM・CDでの現金引き出しは、欧州とその周辺国では現地通貨¹⁰⁾で出来る。

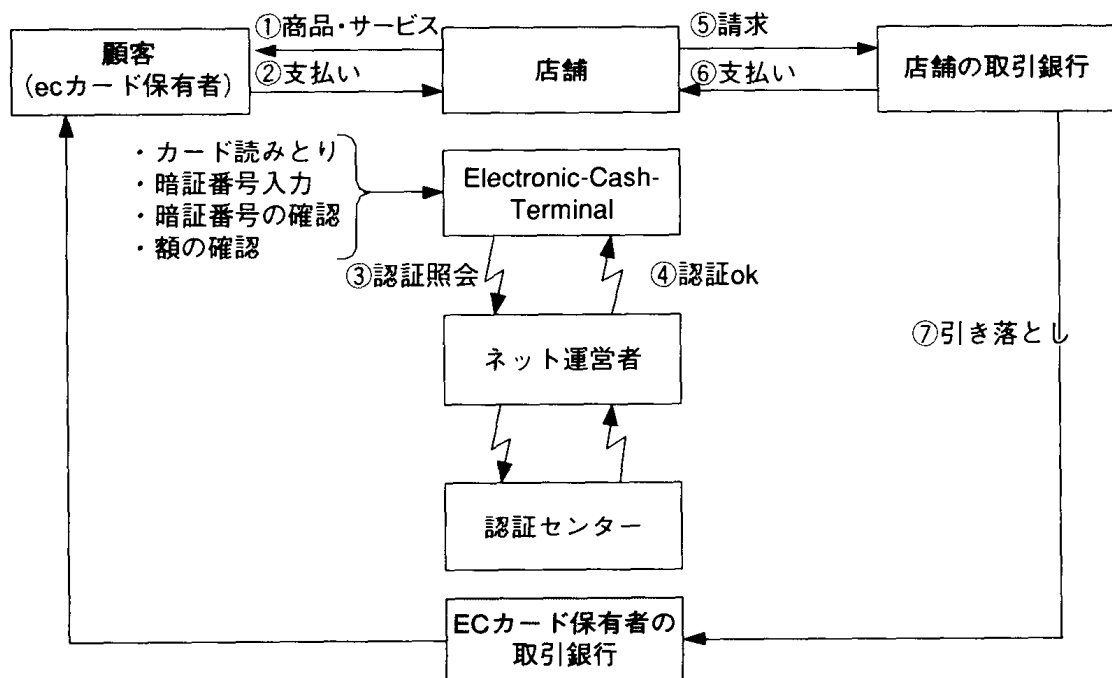
2) ユーロチェック小切手振出し

3) POZシステムでの支払いを無保証で利用できる機能

4) Electronic-Cash-System および、国際¹¹⁾edc/マエストロシステム利用機能

Electronic-Cash-Systemとは、小売り・サービス店舗に備えられた自動キャッシュャー（Electronic-Cash-Terminals）で暗証番号を入力することによって現金を用いずに当座預金口座から即時支払いをすることができる機能である。POS決済と呼ぶ場合もある。ドイツ国内だけ使える場合はElectronic-Cash-Systemであるが、外国でも使えるものをedc/マエストロシステムという。ドイツの小売り・サービス店舗でも、外国のedc/マエストロシステムのカードを受け入れられる端末を置くことが出来る。Electronic-Cash-Systemでは、ecカード発行金融機関が店舗に対して支払い保証を与える。それに対応して、ecカード保有者の取引銀行は支払いを

【図表 2】 Electronic-Cash-Systemの決済方式



出所：GRILL, WOLFGANG/PERCZYNSKI, HANS, *Wirtschaftslehre des Kreditwesens*, 34. Aufl., Bad Homburg vor der Höhe, April 2000, S.128.

拒むことは出来ない。

Electronic-Cash-System 決済は、以下のような方式で行われる。

3)のPOZシステムはこのElectronic-Cash-Systemとほぼ同じであるが、違いは、POZシステムを通じての現金を用いない口座からの即時支払い方式では、ecカード保持者は暗証番号の入力を行わず、サインで支払いを確認するところにある。POZシステムでは銀行が支払い保証を与えない。したがって、店舗がPOZを導入する時のコストはElectronic-Cash-Systemより安くなることが特徴である。

“electronic cash-System”による取引額は1999年に435億DM、ec-Systemのカード発行枚数は1999年に4,540万枚に達している¹²⁾。

1-1-3 ゲルトカルテ（電子マネー）

ゲルトカルテとは、ゲルトカルテの機能をキャッシュカードに付加すべく埋め込まれたチップによって、予め自分の銀行口座からロードされた金額をチップに記録し、そこから専用端末を通じて支払いが出来るキャッシュカードである。とくに、少額の支払いに適した一種の「電子財布」といわれる。支払いは、専用端末を備えた小売店などで、このカードの保持者が匿名で行うことが出来、暗証番号の入力やサインは不必要である。金額は予めゲルトカルテにロードされているので、この支払い操作と口座引き落としとは同期していない。

当座預金口座からゲルトカルテへの金額のロードは、銀行に備えられた専用端末を使い、暗証番号入力による認証手続きが行われる。

ゲルトカルテを紛失したり盗難にあたりした場合、ロードされた金額の利用は暗証番号なしに可能であるから、不正利用を防ぐことは出来ない。したがって、カード発行者の側でロード可能最高額を予め設定している(400DMなど)。“Geldkarte”(ゲルトカルテ)による取引回数は1999年に2,070万件に達している¹³⁾。

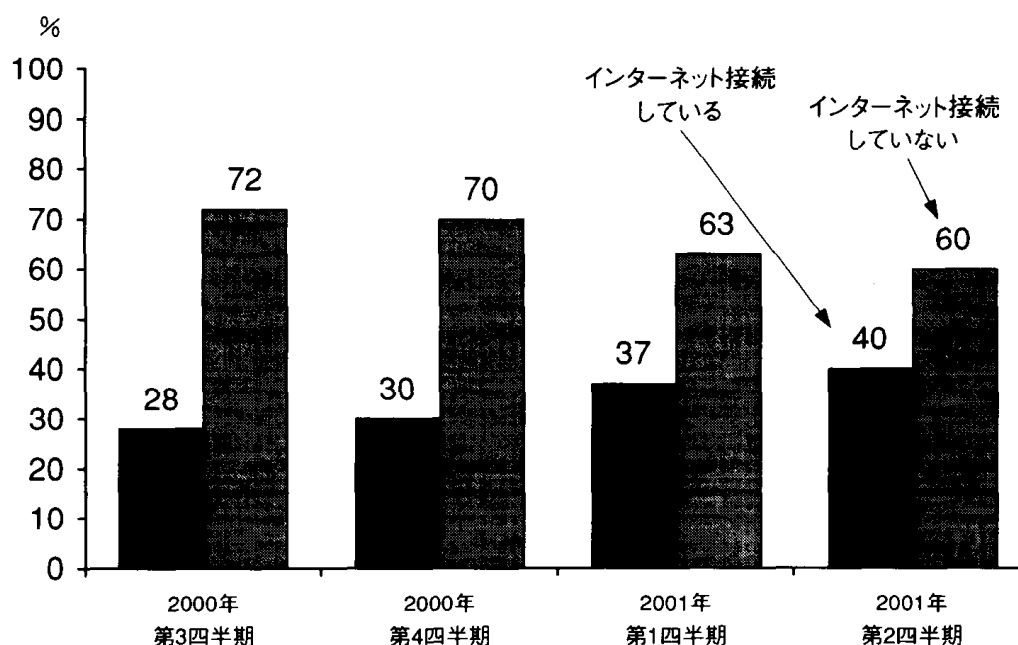
1-2 インターネットバンキングにとっての環境

以上1で述べたように、リテールバンキングについては、1990年代前半に至るまでに、主としてオンライン化によって振替決済処理、現金引出し・現金代替のような銀行の定型業務処理部分の合理化が進んだ。さらに、1990年代後半になると、定型業務処理によるコスト削減要求によって新たな条件が出てくる。それは、第1にインターネットの普及をポイントとした「IT革命」で技術的可能性が広がったこと、第2にヨーロッパでは欧州通貨統合による競争激化である。これらの条件によってリテールバンキングでの定型業務処理コスト削減をめざすインセンティブが急速に高まったのである。

1-2-1 インターネット接続の伸び

そこで、1-2-1では1990年代後半に現れた第1の条件、つまりインターネ

【図表3】 国民全体のうちインターネット接続している比率



出所：BUNDESVERBAND DEUTSCHER BANKEN, *E-Commerce als Bankdienstleistung* (Daten, Fakten, Argumente), Berlin, August 2001.

原資料：Forschungsgruppe Wahlen Telefonfeld GmbH, Mannheim.

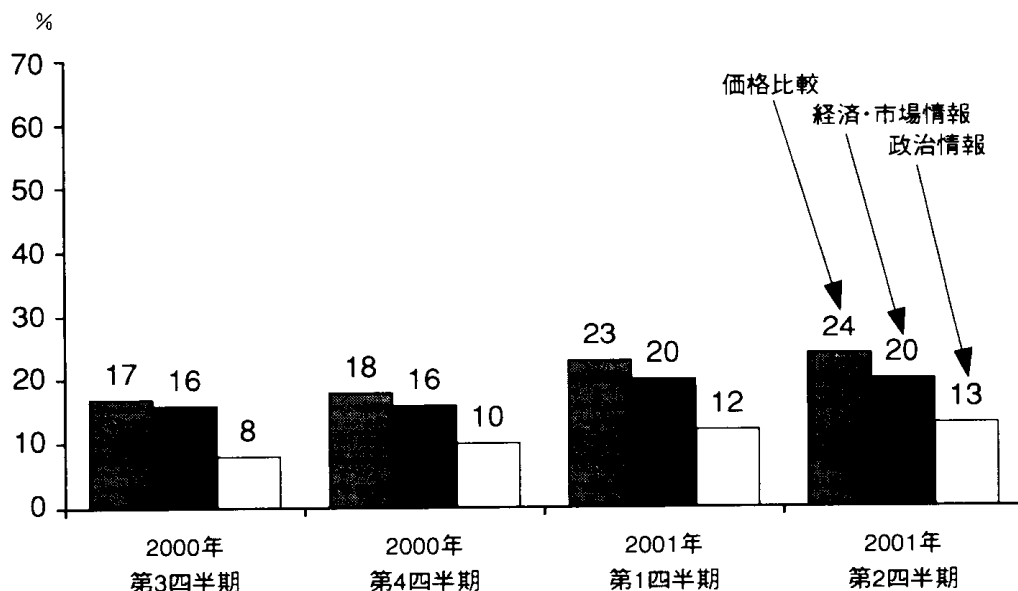
ット普及の様相を見てみよう。下の【図表 3】に示したように、ドイツでのインターネット接続比率はこの1年でも大きく伸び、2001年第2四半期では全人口の4割がインターネット利用可能になっている。

これらインターネット接続人口のインターネット利用目的は何かを調査した結果がいくつかある。これによって、後にポータルサイトの意味を考える伏線として、インターネット普及が一般的に価格の透明性を高める効果を持つ点を確認しよう。

1-2-2 インターネット利用拡大は価格の透明性を高める

【図表 4】が示しているのは、インターネット利用の目的である。これを見る限りでは、全人口のうち「価格比較」「経済・マーケット情報」「政治情報」をとるためにインターネット接続するとの回答がそれぞれ1～2割程度を占め、とくに直近の数字で24%と「価格比較」の重要性を示唆し¹⁴

【図表 4】 インターネット利用の目的



出所：BUNDESVERBAND DEUTSCHER BANKEN, *Umfrageergebnisse: Internet, Online-Banking, Online-Brokerage*, S.4.

原資料：Forschungsgruppe Wahlen Telefonfeld GmbH, Mannheim.

ている。インターネットがこれまではアクセスできなかった種々の業者の価格情報取得を可能にしたこと、さらにそれらの価格比較を専門に行うサイトが増加し洗練されてきたことから、価格の透明性が著しく増大し、一般に競争圧力が高まったのである。インターネットバンキングは、まさにこのような価格透明性志向がインターネットという実現手段を得るとともに開始されたのである。

1-3 インターネットバンキング提供業者

ここでは、ドイツでインターネットバンキングがどのような主体によって提供されているかを見よう。インターネットバンキングの嚆矢は1990年代に活動を開始していた「ダイレクトバンク」(Direktbank)である。ダイレクトバンキングとは、基本的には、支店銀行員や外交員などの人を介さず、顧客に直接提供される金融サービスのことを言い、¹⁵⁾ダイレクトバンクは大銀行等の子会社として設立される場合が多かった。1990年に誕生した最初のダイレクトバンクは、¹⁶⁾支店での接客やATM・CDの利用も併用していたが、郵便や電話、まだインターネットが普及していない時代のパソコン通信という新しいチャネルの利用、24時間取引の利便性という従来にないサービスを打ち出した。その後、デイスカウント・ブローカーのタイプや、富裕層を対象とし密な顧客アドバイスをを行うタイプのダイレクトバンクが現れ、従来とは異なるサービス形態の拡大が予想された。¹⁷⁾

これらのダイレクトバンクは、1990年代後半に入ってからインターネットの普及を受けて、大きくインターネット利用のサービス形態に梶を切った。1997年時点ではすでに、いくつかのダイレクトバンクがインターネット上にホームページを持ち、ウェブ上での送金や証券・投信購入、口座残高確認が出来るようになっていた。取引は顧客の直接操作によって行われるため管理費用が節約できることから、インターネット預金口座は水準以上の付利が行われていた。

その後、インターネットバンキングに対する需要増大に対応して、これ

【図表5】インターネットバンキング提供業者の例

	銀行名	url	顧客数 (1998年9月現在)
大銀行系	Deutsche Bank 24 (Deutsche Bank)	www.deutsche-bank-24.de	350,000
	Moneyshelf (Deutsche Bank)	www.moneyshelf.de	-----
	Comdirect (Commerzbank)	www.comdirect.de	139,000
	Advance Bank (Dresdner Bank)	www.advance-bank.de	88,000
	Bank Girotel (Bankgesellschaft Berlin)	www.bank-girotel.de	64,000
	Direkt Anlage Bank (Hypo Vereinsbank)	www.direkt-anlage-bank.de	66,000
個人銀行系	Pulsiv (HSBC Trinkhaus & Burkhardt)	www.pulsiv.de	-----
	ConSors (Schmidt Bank)	www.consors.de	75,000
外銀系	Santander Direkt Bank (Banco Santander)	www.santander.de	158,000
	Fimatex (Société Générale)	www.fimatex.de	3,000
	American Express Bank	www.amexbank.de	-----
貯蓄銀行系	1822 direkt (Frankfurter Sparkasse 1822)	www.1822direkt.de	38,000
その他	Allianz-Vermögens Bank (Allianz)	www.allianz-bank.de	100,000
	BHW Bank (BHW Holding)	www.bhw-bank.de	-----
	Allgemeine Deutsche Direktbank(ING)	www.diba.de	300,000
	VW Bank direct (VW Financial Services)	www.vwbank.de	210,000
	Entrium Direct Bankers (Schickedanz Gruppe)	www.entrium.de	620,000

出所：KORNERT, JAN / WOLF, CORNELIA, “Marken-Fantasie im Internet Banking”, *Die Bank* 11/2000, S.745, LASCH, RAINER / HOFMANN, ALEXANDER / KOCKISCH, DANIEL, “Preiswettbewerb im Direct Broking”, in Locarek-Junge, Hermann / Walter, Bernhard (Hrsg.), *Banken im Wandel: Direktbanken und Direct Banking*, Berlin, 2000, S.274.

らインターネット・サービスを行うダイレクトバンクはサービスを拡充し、行数の上でも増大する。2000年10月時点では、ドイツの銀行の約65%がすでに何らかの形でオンライン取引を行っているという¹⁸⁾。インターネットバ

ンキングサービスを繰り広げている主要な業者の例は【図表5】の通りである。

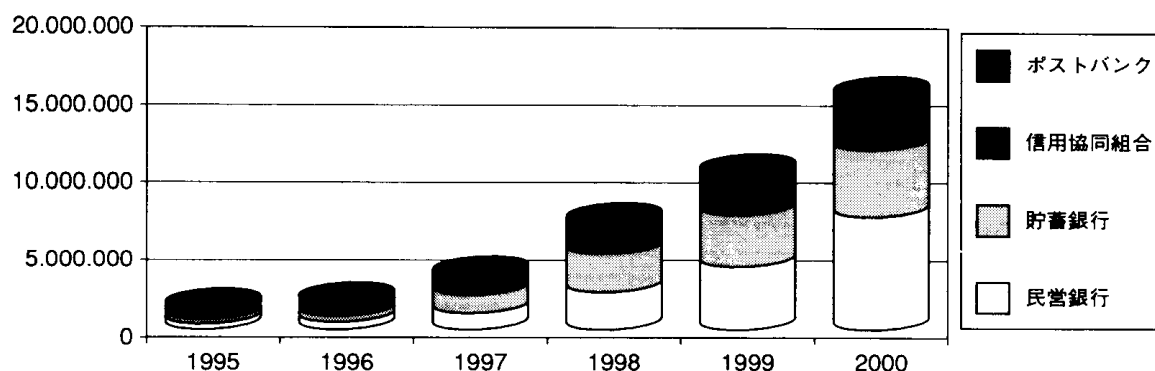
【図表5】からも類推できるように、インターネットバンキングを行っている主体は、大銀行、地銀や外銀、個人銀行などの子会社であるほか、VWのような非金融機関からの進出もある。しかし、親銀行の勢力分布と比べると銀行種別インターネットバンキングでの取引実績の勢力分布はかなり異なっており、40%が民営銀行系によるものとなっている¹⁹⁾(例えばバランスシート総額に占める民営銀行のシェア約28.5%、預金シェア24.7%、対個人に限定した預金シェア12%と比較)。民営銀行のインターネットバンキングシェアが大きいという事実は【図表6】からも確認できる。

つまり、インターネットバンキング提供業者の典型は、民営銀行系のインターネットバンキング専門子会社、という像が浮かび上がってくる。

1-4 インターネットバンキングの拡大

2000年末のオンライン口座は全ドイツで1,500万口座余りある。²⁰⁾ 90年代後半から振り返ってみると、1995年からのオンライン口座数の伸びは【図表6】のように極めて急速である。インターネットバンキングのサービス提供が拡大した直接的理由は、インターネットやネット取引に関するイン

【図表6】 銀行グループ別インターネットバンキング口座数比較

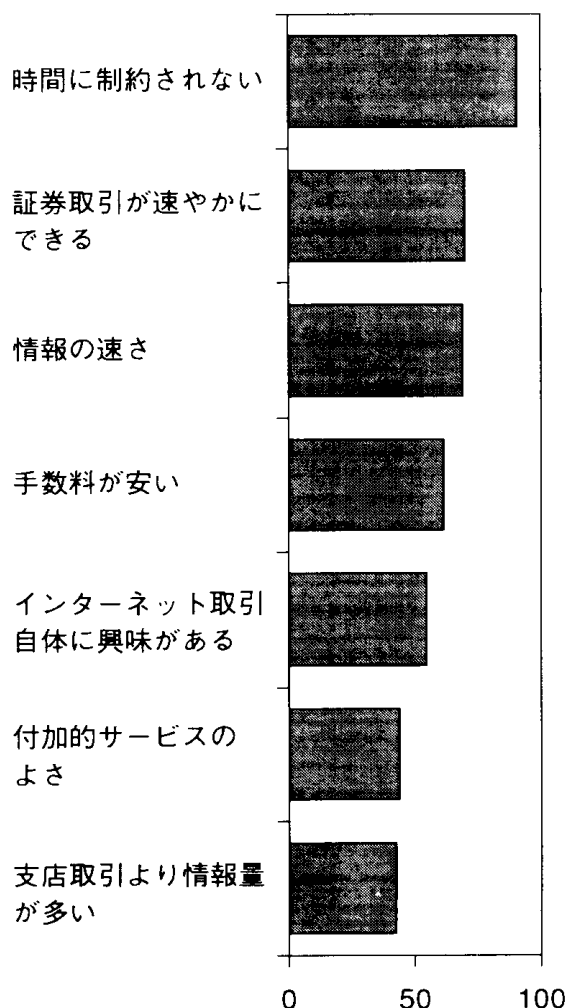


出所：BUNDESVERBAND DEUTSCHER BANKEN, *Umfrageergebnisse: Internet, Online-Banking, Online-Brokerage*, S.7.

フラ自体の急速な整備という一般的条件の他には次の2点である。なお、インターネットバンキングの拡大に対する2000年のネットバブル崩壊の影響は、少なくとも現在データの得られる2000年末までは見られない。

第1にリテール顧客自身のインターネット取引への志向にマッチしたことである。この点について整理すれば、インターネットバンキングへの需要増大の要因は、1)インターネットを用いたために金融サービスへのアクセスが容易になったこと（利便性）、2)市場の透明性が拡大したこと、3)

【図表7】 ネット証券取引のメリット（数字は%）

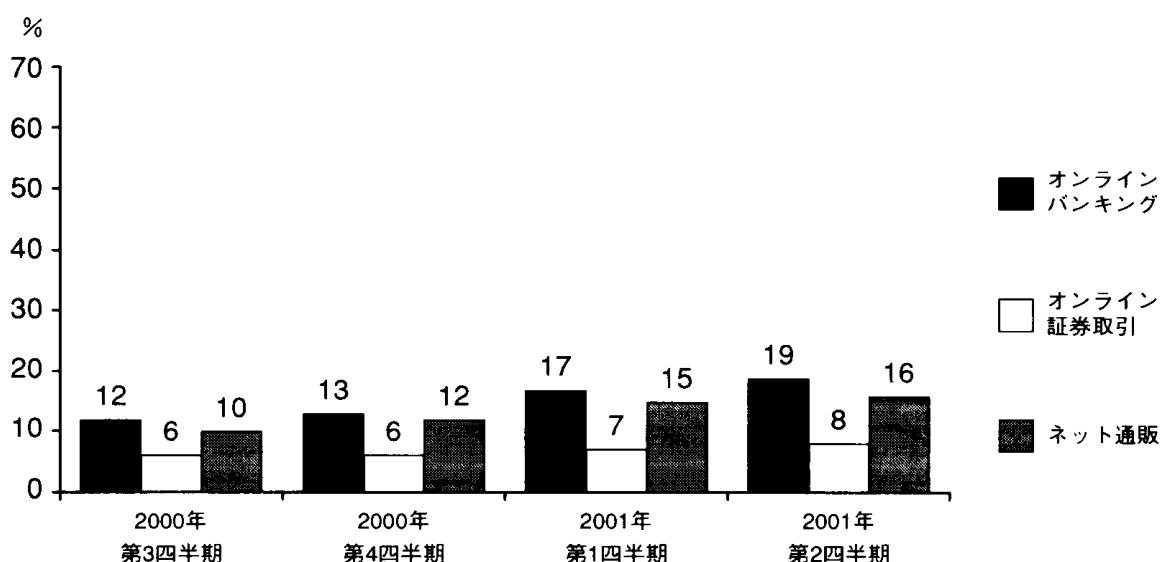


出所：BECKER, WERNER, *Finance portals: opportunities for customers and banks*, October 9, 2000, Deutsche Bank Research, p.10、原資料はForit。

価格面の有利さの3つに集約できる。【図表7】が示しているのはインターネットバンキングのうちネット証券取引のメリットとして利用者が挙げている点であるが、これらの項目を整理すると、1)「利便性」にくくられる点として、「時間に制約されない」「証券取引が速やかに出来る」、2)「市場の透明性」にくくられる点として、「情報の速さ」「情報量が多い」、そして3)「手数料が安い」がある。

第2に、金融サービス業者間競争という点である。インターネットバンキングを提供している金融機関の側からすると、従来型リテールバンキングの重要性低下に伴って、従来のリテール顧客を外に逃さず自行に引き付けておくためにインターネットバンキングという新サービス導入を余儀なくされたこと、さらにインターネットバンキングという新しい市場で地歩を固めておきたいとの理由から、2000年春あたりから一斉にインターネットバンキングに進出し始めたという²¹⁾。

【図表8】 国民全体に占めるインターネットバンキング、ネット証券取引利用者の比率



出所：BUNDESVERBAND DEUTSCHER BANKEN, *Umfrageergebnisse: Internet, Online-Banking, Online-Brokerage*, S.5.

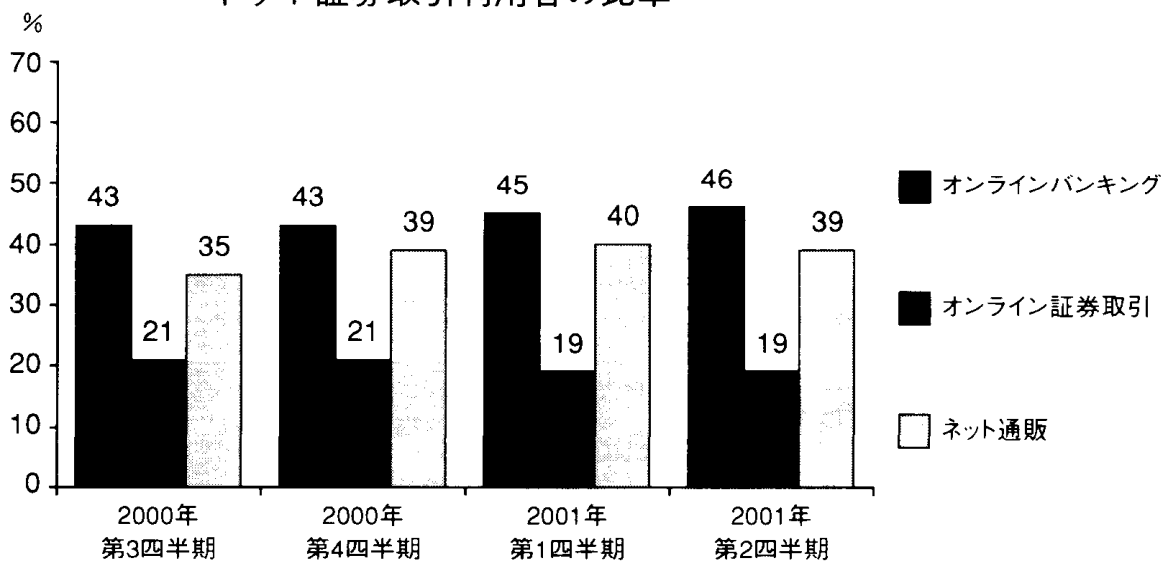
原資料：Forschungsgruppe Wahlen Telefonfeld GmbH, Mannheim.

上に述べたようなインターネットバンキングのサービス拡大の様相と理由についてももう一歩立ち入って見てみよう。左下の【図表 8】は、インターネット利用目的別に利用者比率を示したものである（インターネット接続者だけでなく全国民に対する比率）。これによると、2001年第2四半期のオンライン銀行取引（証券取引以外²²⁾の利用比率は19%におよび、通常商品のネット通販の比率を上回っている。そしてその伸びは、2000年第3四半期の12%から1年足らずで7%ポイントも上昇しているのである。

インターネットバンキング普及の様相をさらに見よう。次の【図表 9】は、インターネット接続者を100として、【図表 8】と同様の項目を見たものである。これによると、オンラインバンキング（ネット証券取引を除く）の利用者比率は46%と、インターネット接続者のほぼ半数近くが銀行取引を利用している。ネット証券取引利用者も2割前後占めている。

このようなインターネットバンキングのヨーロッパ各国における利用者数増加予測を示す【図表 10】を見ると、ドイツの増加予想が際だってい

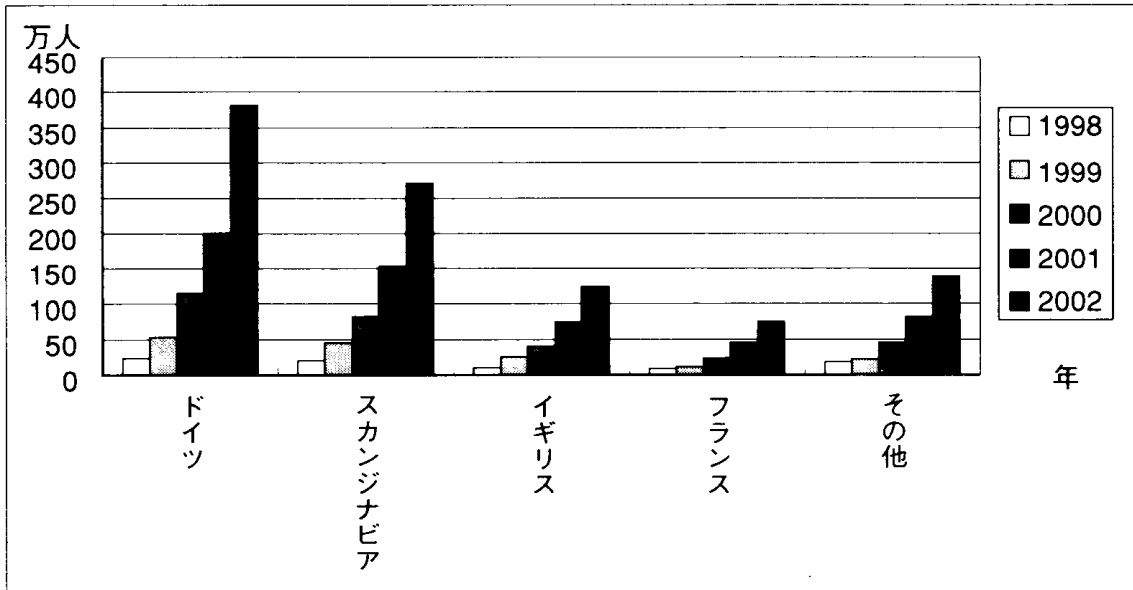
【図表 9】 インターネット接続者に占めるインターネットバンキング、ネット証券取引利用者の比率



BUNDESVERBAND DEUTSCHER BANKEN, *Umfrageergebnisse: Internet, Online-Banking, Online-Brokerage*, S.6.

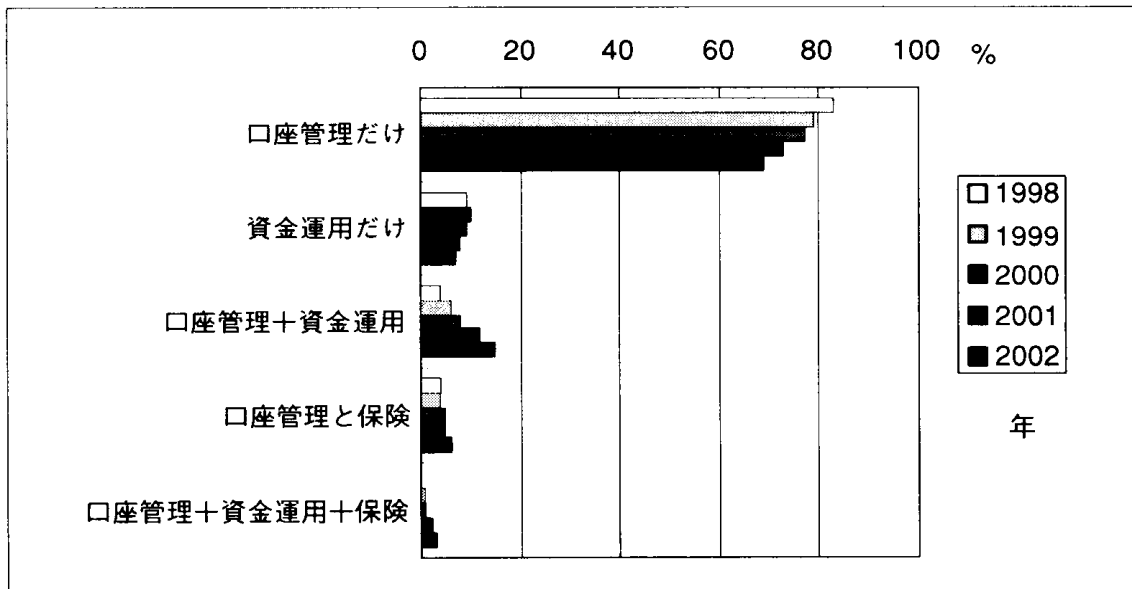
原資料：Forschungsgruppe Wahlen Telefonfeld GmbH, Mannheim.

【図表 10】 インターネットバンキング利用者数国際比較



出所：Horizont 48/1998 S.10, 原資料はForrester Research.

【図表 11】 ヨーロッパのインターネットバンキング利用形態

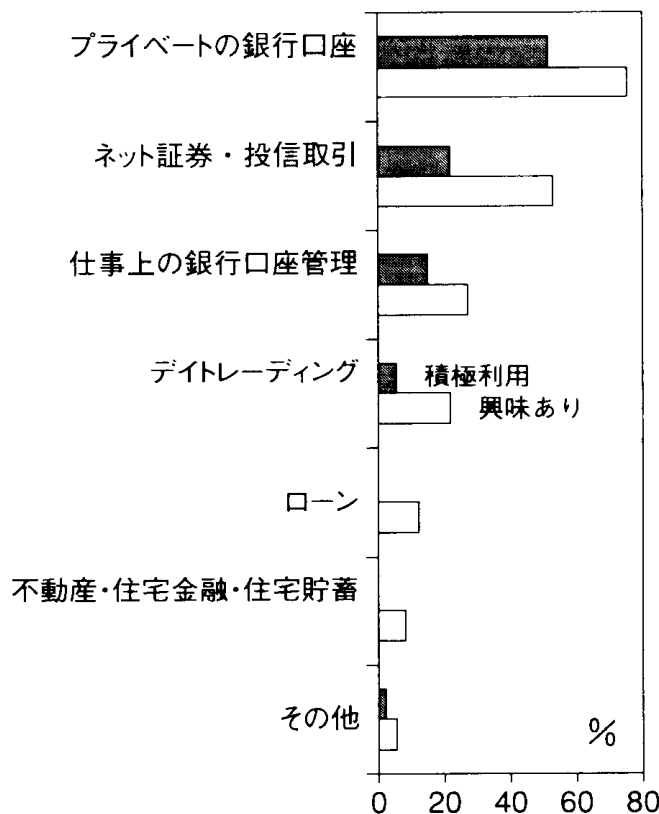


出所：Horizont 48/1998 S.10, 原資料はForrester Research.

る。

また、これらインターネットバンキング利用者がどんなサービスを現に利用するかは1998年当時の予測は【図表 11】で見ることが出来る。この「口座管理だけ」の項目が際だって多いのがわかる（「口座管理」の内容は、インターネット利用の口座振替・口座残高の確認等を内容とする）。しかし現実には【図表 8】や【図表 9】にみられるとおり口座管理に留まらず、オンライン証券取引も大きな比率を占めている。この背景として考えられ

【図表 12】 インターネット接続者に占めるインターネットバンキング利用者（興味を持っている者）の比率



出所：BECKER, WERNER *Finanzportale: Chancen für Kunden und Banken Die moneyshelf-Studie zum Online-Vertrieb von Finanzdienstleistungen*, Deutsche Bank Research, 26. September 2000, p.9.

るのが、ドイツにおけるこの間の株式カルチャーの定着である。株価の上昇が株式取引を行う顧客数を増大させたのである。

このように、現在すでにオンラインバンキング、ネット証券取引を行っている人口比率は急速に高まったが、近い将来、インターネットバンキング利用者はさらに高まると予想できる数字がある。それは、【図表 12】に示されるように、インターネットバンキングの潜在的利用者（インターネットバンキングに興味を持っている者）の比率が高いことである。なおこの数字は、インターネット利用者全体に対する比率²³⁾である。

自分個人の「銀行口座管理」を実際に行っている比率は60%近く、まだ行っていないが興味を持っている比率は実に80%近くにも及ぶ。「ネット証券・投信取引」は現実には20%強が行っており、約50%が興味を持っている。以下、仕事での「銀行口座管理」、デイトレーディング、ローン、不動産・住宅金融・住宅貯蓄と、潜在的利用者の比率は非常に高い。ブロードバンド普及、インターネット通信料金、セキュリティなどの条件が改善するにつれて、この潜在的利用者は現実の利用者に転化していくと考えられる。

であるとすれば、インターネットバンキングはもはや従来型リテールバンキングを補完する限定的なものとしてとらえるべきではなく、従来型と並ぶ、新しいリテールバンキングの主要形態であると考えられるべきなのである。なお、インターネットバンキングと従来型リテールバンキングの関係については、1)インターネットバンキングが従来型リテールバンキングを蚕食する「カニバリズム」（共食い）であるとする考え方、2)インターネットバンキングと従来型リテールバンキングは相互補完的であるとする考え方があり、主として銀行経営戦略上の関心からさかんに議論の対象となっている。現在の趨勢から言えば、種々のアンケート調査などから、後者の意見が強い²¹⁾。

2 ドイツにおける銀行のIT投資

以上、インターネットバンキングの実態把握を、定型処理の比重が高く特にインターネットバンキングの影響が大きいと考えられるリテールバンキングについて行ってきた。その結果、インターネットバンキングはすでに2割の普及を遂げているのであり、金融機関は、インターネットバンキングを重要な競争戦略上のポイントと位置づけて積極的に対応すべき状況にあることがわかった。

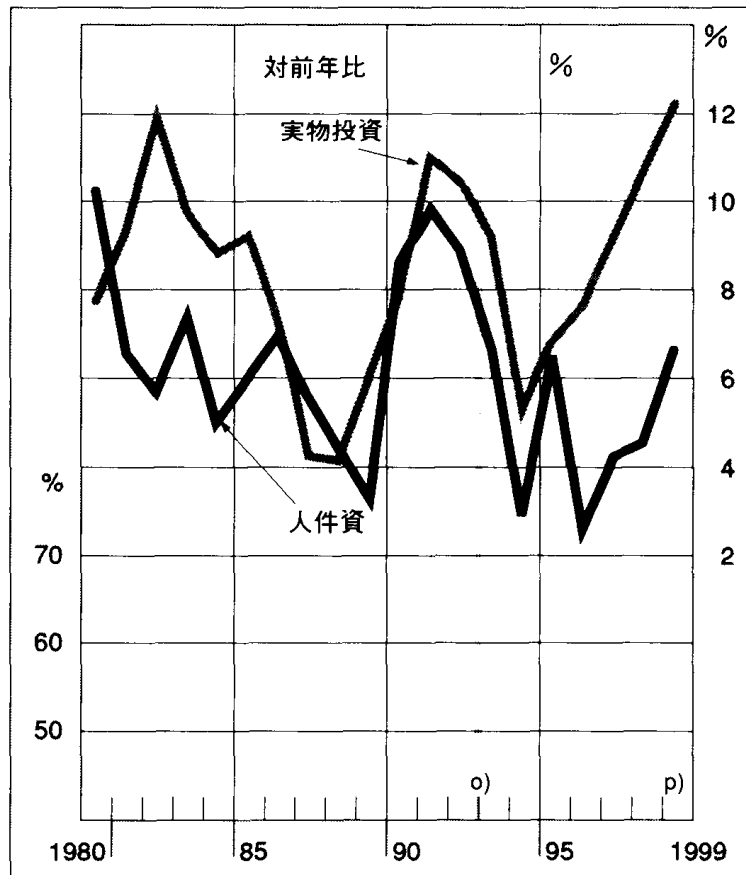
そこで明らかにせねばならないことは、インターネットバンキング拡大や銀行内部のネットワーク構築などを内容とする銀行のIT投資の動向である。そこで、ドイツにおける銀行のIT投資がどの程度の絶対額であり、何に主としてIT投資が行われているのか、それはどんな戦略に基づくものなのかを説明する必要がある。しかし、銀行部門のトータルなIT投資の数字については数字の入手が困難であり、ここで挙げたもののような間接的資料から推定するしかないのが現状である。²⁵⁾ こうした限界の中で、可能な限り、銀行のIT投資の大まかな流れを跡づけて見よう。

2-1 銀行全体のIT投資動向

モアマン²⁶⁾は、銀行のIT投資は通常損益計算書上の「管理費用」の10～15%であるが、1990年代後半からIT投資の比率をドラスティックに上げていることから20%程度になっていると推測している。控え目な見積もりとして15%と仮定すると、1996年の年額ではドイチェ・バンク22億DM、ドレスナー・バンク12億DM、フェラインスバンク10億DM、コメルツバンク8億DM、10大銀行計で70～80億DM、全銀行計で180～220億DMとの推定値を示している。

次に、ドイツの銀行によるIT投資がいつから始まり、いつどのように拡大したかを推測しよう。下の【図表 13】は、ドイツの全銀行の損益計算書から「その他の管理費用」総額と人件費の推移を示したものである。「その他の管理費用」というのは、「一般管理費用」から人件費を差し引い

【図表 13】 ドイツの銀行の実物投資の動向



出所：DEUTSCHE BUNDESBANK, “Die Ertragslage der deutschen Kreditinstitute im Jahr 1999” *Monatsbericht*, September 2000, S.57.

たものであり、その内容は非実物投資の償却と時価補正分+実物投資（リースの償却および時価補正を除く）である。従ってIT関連支出額はこの項目の中に入る。しかし、「その他の管理費用」の内訳は存在せず、IT関連支出額のみ動きを抽出したものは無い。そこで、IT関連支出額そのものではないにせよ「その他の管理費用」の推移と連銀によるその背景説明によって銀行の設備投資動向とIT投資の趨勢を間接的にトレースすることとする。【図表 13】を以上のような視点で見ると、設備投資がとくに拡大している山は1981-82年、ドイツ統一前後の1989-91年の山、そして1995年以降はずっと勢いが鈍ることなく激増している様子がよくわかる。この1990年代後半の激増こそが、IT投資を反映しているものと思われる。

この設備投資全体の動向を表す数字からIT投資の動向を推測するために、連銀月報が毎年発表している「ドイツの銀行収益状況」²⁷⁾の叙述が参考になる。この資料は銀行のシステム投資が含まれる「その他の管理費用」の動向、そして増減要因の概略を説明し、各年の増減にIT投資が大きく寄与していることを明らかにしている。これによって1990年代以降のIT投資推移を見ていこう。

1990年～92年に関しては、IT、ATM、新技術・設備についての記述は無く、「実物投資」の内容としてはもっぱら旧東独地域の銀行との統合、旧東独地域への拡張投資などについて言及している。²⁸⁾背景にはドイツ統一によって広がった旧東独地域のマーケットでいち早く地歩を占めるため、旧東独地域への大規模な物的・人的投資が行われたことがある。そして、統一後の賃金高騰・必要人員増による人件費の著しい増大に対応するため、機械化によって人的コストを削減しようという努力がなされる。1992年以前の「実物投資」の意味は、以上のような文脈で押さえてよいだろう。初めてシステム投資が含まれていると思える叙述が見られるのは1993年であるが、実物投資が「…明白に、なканずく新技術・設備への投資によって増大している」との簡単な叙述に過ぎない。²⁹⁾

しかし、1994、95年になるとより具体的にシステム投資の開始に言及している。すなわち、定型業務処理のコスト削減のため、第1に、助言の不要な金融取引のセルフサービス化による必要人員削減（CDによる現金支払い、口座引落記帳機の設備増）、第2に、電話、fax、PCホームバンキングによる銀行の「リモート利用」を可能にするシステム投資がなされている。この対リテール顧客の面での合理化によって支店数削減が可能になった。³⁰⁾しかしこの段階では、インターネット登場以前のオンライン化による合理化が主体であるように見える。

1996年に、銀行のシステム投資には大きなブレイクが訪れている。³¹⁾この年人件費の伸び鈍化と入れ替わって「その他の管理費用」総額が前年より

7.7%増大し456億DMに達している。その要因は業務のシステム化³²⁾と情報通信技術面³³⁾の拡張であり、これらのいわゆるIT化関連項目が急増している理由として、IT化が決定的な競争ファクターとなってきた点が指摘されている。「その他の管理費用」項目に計上された額は増加し、1996年、「人件費」と「その他の管理費用」を足した「管理費用総額」の41.5%（1975年には31.5%）を占めている。

金融サービスのシステム化・IT化が一挙に焦点となったのはこの1996年と考えてよいだろう。その背景として、すでに徐々に進んでいたシステム化・IT化による1)コスト削減、2)金融商品のオンライン取引の拡大という実績が目覚ましく、加えて、オンライン取引という急速に拡大する市場では、銀行間だけではなく新しく参入しようとしている業者との競争が激しくなっているとの事情がある³⁴⁾。

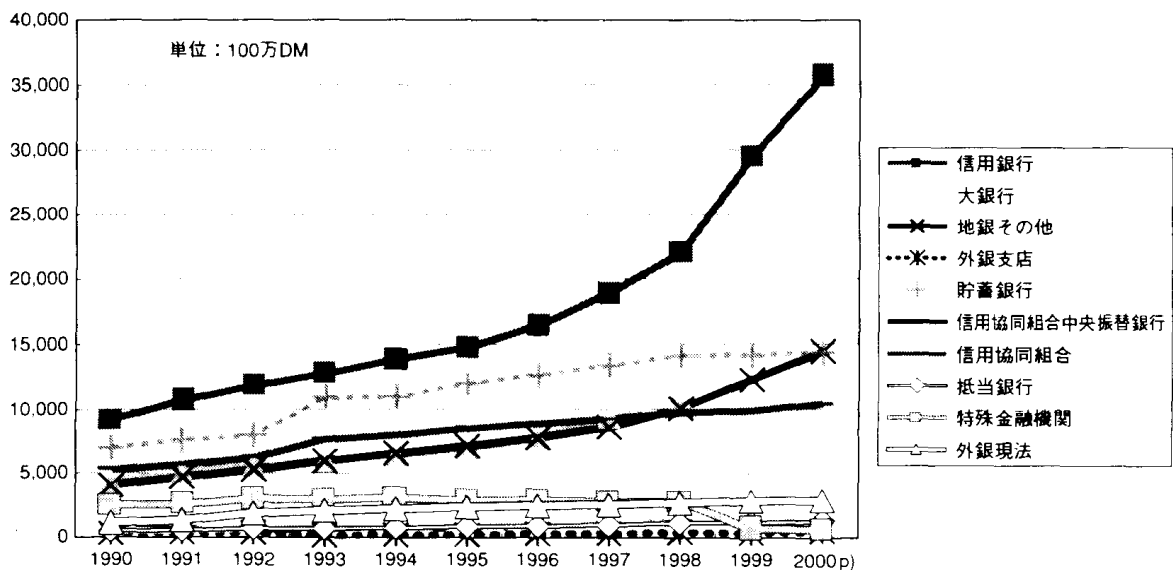
1997年には、「その他の管理費用」は激増し、その内容は圧倒的に業務のシステム化とIT投資であると明記されている。その背景には、企業とのネット化拡張による電子決済、ネットマーケティングがコスト削減に結びつく競争上もIT化を進めざるを得なくなったとの点がある。金融機関におけるIT投資激増の背景には、ほかにもユーロ導入、「2000年問題」、第6次銀行法改正という要因がある。金融のIT化とならんで、従来型のオンライン化も進んだ。1で見たように、ATM数、商店でのデビットカードターミナル数はひき続き増加し、スーパーマーケット近接地に新しく「バンクショップ」を開設するなど店舗改革³⁵⁾に対する投資も増加している³⁶⁾。

1998年には「その他の管理費用」は10.8%増大し550億DMに上っている。その原因はIT・業務のシステム化投資が主であり、Euro切り替え、2000年問題コストは若干影響しているものの既に峠を越えたのに対し、IT投資は依然大きい。IT投資額が大きいいため、コンツェルン内で、あるいは他行との提携によってワークフロー³⁷⁾のプラットフォーム統合、IT開発投

資の分担、ネット接続、バックオフィス機能の集中・統合（例えば共通の証券振替決済センター、計算センター³⁸⁾など）によりコスト削減を図っているという³⁹⁾。ここから、膨大なITコストを1行規模で負担することは難しくなっていることが推測できる。なかんずく信用協同組合や貯蓄銀行では資金量に対する管理費用の比率が大きくなっており、⁴⁰⁾とくに小規模な信用協同組合の集中・合併の原因となっている⁴¹⁾。

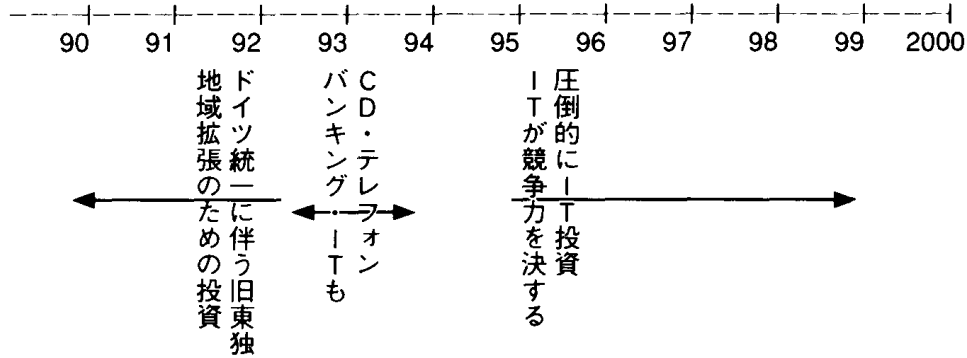
1999年にも引き続き膨大な情報・通信技術（Informations- und Kommunikationstechnik）投資が「その他の管理費用」項目の増大要因となっている。競争力確保とインターネットバンキング構築のために必要な投資ではあるから省略するわけにはいかないが、IT投資のサイクルは比較的短命であるため、償却コスト増大にも少なからず影響が出てきているのである。一方、ATMやインターネット上の口座の増大はコスト節約効果に結びついている。振込サービス、証券振替決済をアウトソースすることによって、これら業務の規模の経済が発生し、アウトソースを行った銀行

【図表 14】ドイツの金融機関の「その他の管理費用」（銀行種類別）



出所：DEUTSCHE BUNDESBANK, "Die Ertragslage der deutschen Kreditinstitute im Jahr 1992 bis 2000", Monatsberichte (各年).

【図表 15】 ドイツの銀行における実物投資の推移



にとってはコスト縮小が可能になっている。⁴²⁾

2000年にも引き続きIT投資が特に多くなっている。その背景には、インターネットバンキング口座数が激増している中で、各銀行が各インターネットバンキング・サービスを自行独自の統一的プラットフォームで行おうとしていることがある。このIT投資を中心とする実物投資の増大は、【図表 14】に示された大銀行・地銀¹³⁾での90年代後半の「その他の管理費用」の伸びから推測できる。

以上、連銀月報によって概観してきたようなドイツの銀行における実物投資の推移は、【図表 15】のように示すことが出来る。

【図表 15】を見ながらもう一度全体を整理すれば、1990年代初期には、各銀行はドイツ統一に伴う旧東独地域への支店網拡張等のための投資で手一杯だったが、次第に旧東独地域の態勢も整うと、進行するIT化、インターネット普及の中で、投資の中心はIT化に向かっていく。そして、1996年頃をブレイクの年として、とりわけ大銀行・地銀が巨額のIT投資を拡大していく、という流れが描けるのである。

2-2 ケーススタディ（ドイチェ・バンクのIT投資）

そこで、次に、90年代後半から際だって巨額のIT投資を進めてきた大銀行の典型的な例として、ドイチェ・バンクのケースを取り上げ、ドイチ

エ・バンクが1990年代後半にIT投資をどんな戦略の下にどのようにして行ってきたかを跡づけてみることにしよう。

1995年9月に、ドイチェ・バンクの子会社“Bank 24”が営業開始した。“Bank 24”は電話、ファックス、インターネット、T-Online (Btx)で終日利用することが出来、全金融サービスを網羅している（これが後に、ドイチェ・バンク・グループのリテール顧客をもっぱら扱う銀行（Deutsche Bank 24）に発展するのである）。95年にはインターネットでの情報提供等のサービスとして企業向けには“db-treasury”、ホームバンキングのためには“db-Quicken”と“db-direct”を投入し¹¹⁾、これらのために膨大な投資を行った¹⁵⁾。また、同年“Neue Operativen Systeme - NOS”（新オペレイティブ・システム）と呼ばれるシステムが導入された。NOSのシステムは、新しいクライアント・サーバ・アーキテクチャに基づくもので、内外銀行業務でインターネット利用の投資銀行業務やインターネットバンキングの要をなす。このNOSの拡張は96年に入っても銀行戦略の最重要課題であり96年末までに1/3の店舗でこのシステムへの転換が企図された¹⁶⁾。

1997年になると、一般にITが銀行業の競争力にとって決定的要素になってくる。インターネット取引による振替や証券取引の手数料は引き下げられ、利便性も高まった。ドイチェ・バンクでは、1997年には全支店ネットワーク化のITプロジェクトが完了し、経営、顧客情報、取引の高度な自動化のための新オペレイティブ・システムが稼働し始めた¹⁷⁾。

1998年には、“Global Technology and Services”という部門が登場し、振替決済、証券取引処理、カストディ、インターネットバンキングサービスを担当するようになった¹⁸⁾。以降、この部門がドイチェ・バンクのIT化の中心的役割を担う。またこの年はコンピュータ2000年問題対処のため、膨大なテストやプログラム書き換えが行われている。

1999年の営業報告書では、インターネット利用料金低下、市場の透明化が高まることにより金融業での競争が激烈になったが、銀行の競争力を決

定する最重要の要素は金融のIT化であるとの認識が打ち出されている。⁴⁹⁾そこで、ドイチェ・バンクは1999年9月1日、Deutsche Bank 24を設立した。Deutsche Bank 24は国内リテールバンキング部門と傘下のダイレクトバンクが統合したドイチェ・バンク・グループのリテール部門を専ら担当する銀行という重要な位置づけを持ち、17,500人のスタッフ、680万人の顧客、430億ユーロの資産をもってスタートした。この銀行は、オンラインバンキングだけでなく、従来支店サービス、ファイナンスセンター、電話、Yahooとの協力によって開いているインターネットポータルサイト、セルフサービスなど、あらゆるチャネルを通じて金融サービスを提供する銀行であり、モバイルチャネルでもフィナンシャルプランナーをおこななどのきめ細かな戦略の結果、年末までに10万人の新規顧客を獲得、そのうち1/3がオンラインバンキングの顧客であるという。⁵⁰⁾

IT投資額に関する部分として、営業報告書では、1999年におけるドイチェ・バンク・グループのIT投資を含む「その他の管理費用」全体は51億ユーロにのぼり、背景として「引き続きIT化にプライオリティを置いている」と述べている。さきに挙げたDeutsche Bank 24だけで、2001年中頃までにE-Businessと支店間ネットを通じた連繫システムに2.5億ユーロが投入されるという。⁵¹⁾

2000年になると、IT投資が生産性を大幅に拡大したことを評価し、さらに大規模なIT投資を行った(前年比+30%)。総額はつかめないものの、全部門のE-Commerceへの投資だけで4億ユーロとなっている。このIT投資の内容としては、処理能力が追いつかない既存業務を、新しいプラットフォームで処理すべく新システムを構築することである。処理量はどんどん増えていることから、それを捌くため、あるいはイノベティブな金融サービスを提供するため、新システムへの投資が必須となっているのである。

2000年現在さまざまなオンライン金融サービスが行われているが、それらは具体的には以下のようなものがある。携帯電話を利用したペイメント

サービス（pay box net社への資本参加による）、リスク評価、ペイメント、注文・請求処理などの取引処理サービスのE-Businessソリューション（PAGO eTransaction Service有限会社と共同）、企業顧客ポータル（db-business direct）、ヴァーチャル市場の運営者のための統合された金融サービス商品提供（db-Marketplaces）、機関投資家向け投資銀行業務統合ウェブ（Global Markets Portal）、個人顧客のための金融ポータル（Moneyshef.com）、金融関係IT技術者による全産業向けITサービス（Sinus有限会社）などである。このように、銀行サービスを基幹として、企業のITソリューションに至るまでITをドイチェ・バンクのコアコンピュータンスとして位置づけ、企業・機関投資家・個人の顧客とより密接に結びつこうとしているのである。

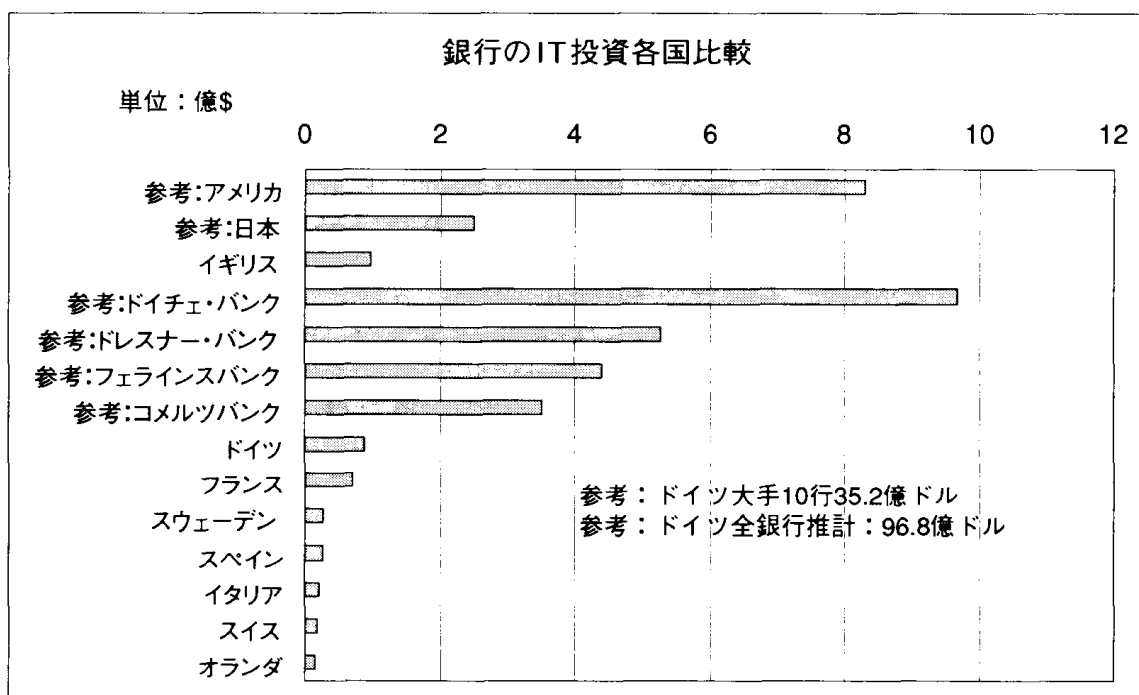
2-3 ドイツの銀行による1行あたりIT投資推測値

以上、1990年代後半におけるドイツの銀行全体のIT投資動向、そして、その中でもIT投資を特に積極的に行っているドイチェ・バンクの動向を見てきたが、以下、ドイツの銀行業のIT投資が1行あたりおよそどれだけであるかの推計を示してみよう。

もっとも、銀行や保険会社によるIT投資の額の推計は多々あるものの、その額は大きく異なっており、実態を把握するのは難しい。また、各推計での「IT投資」の数字に含まれる項目の定義が一定ではなく、当年度に行われたグロスの投資額なのか減価償却額なのか、また額の大きいネットワーク構築のための工事費が含まれているかいないか等明確になっていない。であるから、これら推計の利用は、あくまでも数値の不確かさを前提とし、同一のデータ定義によって作られている同一統計内だけから各国の相対的比較ないし各年の伸びを見るだけに限定すべきである。³²⁾

そういう不確かさを含みながらも、【図表 16】では、銀行1行あたりIT投資額の国際比較を示している。ただし、図中、アメリカ、日本は大手のみとっているのに対してヨーロッパの数字は銀行全体のIT投資の平均値で

【図表 16】 銀行のIT投資各国比較



出所：ヨーロッパ諸国については、*Computerwoche*, 08/2000 S. 50、米銀については、IBMホームページ (IT利用情報) 98/05/27 「金融機関の格付けとIT」

<http://www6.ibm.com/jp/domino02/finance/finimwww.nsf/baa1e86d3fb4caac492569590022e9d6/cd4a6ed3b3161f47492569770020c926?OpenDocument>、邦銀については、

出所：IBMホームページ (IT利用情報) 99/07/30 「経営健全化計画とIT」

<http://www-6.ibm.com/jp/domino02/finance/finimwww.nsf/baa1e86d3fb4caac492569590022e9d6/72469c1d5519ef8849256968003c0653?OpenDocument>、ドイチェ・バンク、ドレスナー・バンク、フェラインスバンク、コメルツバンク、大手10行、ドイツ全銀行については、MOORMANN, JÜRGEN, “Umbruch in der Bankinformatik - Status quo und Perspektiven für eine Neugestaltung” in MOORMANN, JÜRGEN/FISCHER, THOMAS (Hrsg.) *Handbuch Informationstechnologie in Banken*, Wiesbaden, 1999, S.11.

注：アメリカについては1995年における大手10行のIT投資額の平均⁵⁵⁾、日本については、邦銀15行 (公的資金投入銀行) のIT投資計画による数字⁵⁶⁾。従って、小規模の銀行も加えられているヨーロッパの数字と並列に比べることは出来ない。従ってここでは「参考」として掲げた。

あり、ドイツで圧倒的に数が多い銀行は小規模な信用協同組合や貯蓄銀行であることを考えれば、本来比較不可能であるため、アメリカ、日本は図中「参考」として掲げた。敢えてアメリカとの比較を試みれば、さきに記したドイチェ・バンクの1996年におけるIT投資額推定値⁵³⁾を仮にIT投資の大部分を代表する数値と仮定した場合この投資額は22億DM（従って約9.7億\$）となっており、IT関連の新銀行業務をコアコンピタンスと自認するドイツ最大の民営銀行による直近のIT投資額が1995年時点のアメリカ大手銀行にほぼ匹敵することとなる。

もっとも、ここでのIT投資額には内外のM&Aによるインターネットバンキングを行っている機関の買収費用が含まれていない。3-4に説明するように、現在では銀行の競争力は、M&Aや提携によって金融他社が持つ各機能のアレンジメントをいかに戦略的に行えるかにかかっており、必ずしも各機能を自前で用意することが必須なのではない。であれば、インターネットバンキングの強化も当然M&Aを利用することとなる。⁵⁴⁾

3 IT化が銀行に及ぼす影響

以上見てきたようなドイツの銀行業IT化が銀行業にどのような影響を及ぼしたかを検討しよう。まず期待された効果としての1)コスト削減について検討し、次に2)インターネットバンキング導入による新たな競争の拡大、3)M&Aの増大、4)銀行業のあり方の転換ないし新しい組織化について論じよう。

3-1 銀行のIT化によるコスト削減効果

銀行のIT化によるコスト削減効果については、欧州中央銀行（以下ECBと表記）が以下のようにまとめている。⁵⁷⁾

IT化によるコスト削減が可能になる要因として、1)労働集約的取引プロセスの自動化、2)規模の経済、情報集中、3)生産・販売構造の合理化とバンキング・プロセスの規格化、4)リスポンス・タイムの短縮、顧

【図表 17】 IT化によるコスト削減予想

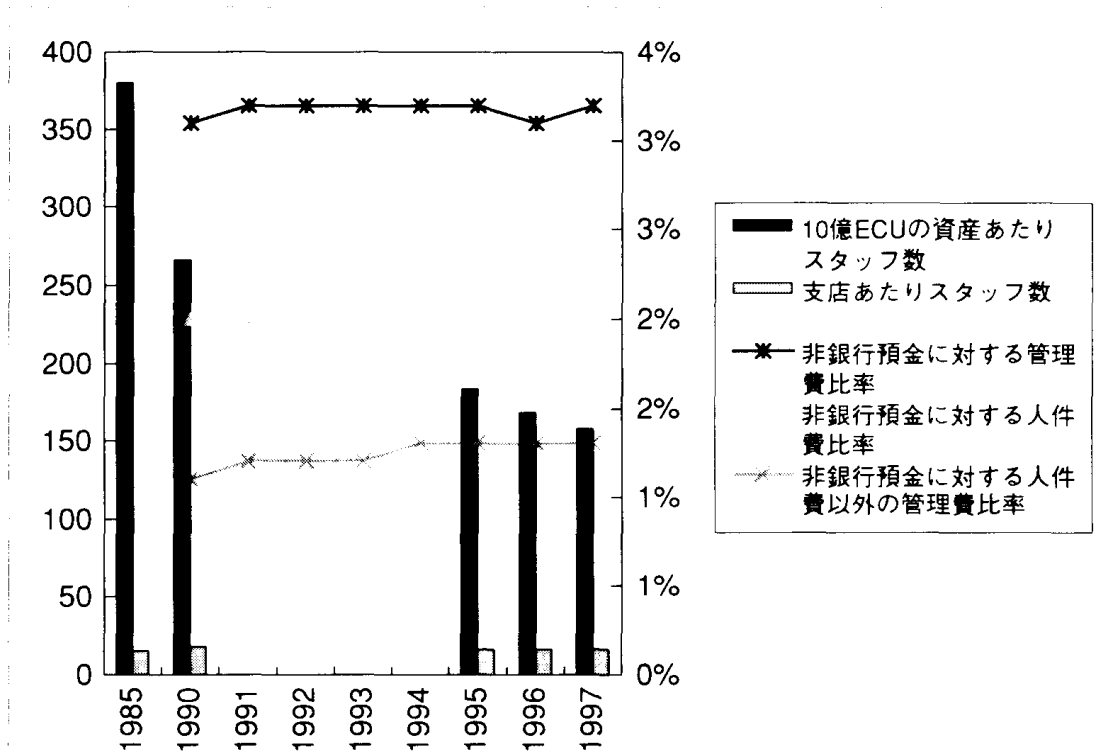
リテール証券業務	-2.79
リテール決済取引	-2.31
リテール預金業務	-2.15
ホールセール決済取引	-1.96
リテール貸付業務	-1.90
資金運用マネジメント	-1.64
電子マネー保険・管理	-1.62
ホールセール証券業務	-1.27
ホールセール預金業務	-1.22
ホールセール貸付業務	-0.86
計(ウェイト無し平均)	-1.77

出所：ECB, *The Effects of Technology on the EU Banking Systems*, Frankfurt am Main, July, 1999, p.23.

客情報の使い回し、5)他社商品のクロスセリング（旅行、保険など）による範囲の経済の利用がある。実際にユーロ圏の銀行がどんな部面でコスト削減効果を予想しているかが【図表 17】に示されている。この数字は、加盟11カ国の銀行へのインタビューから、コスト削減効果予想が「非常に顕著な削減」：-4、「顕著な削減」：-3、「普通の削減」：-2、「若干削減」：-1のように点数化した集計値である。

以上の予想からわかるように、とくに大量の規格化されたデータ処理の部分でIT投資のコスト切下げ効果が期待されているが、一般に、IT投資によるコスト切下げ効果は過大視される傾向にあるとも言われている。その理由として、初期投資の大きさ、生産性上昇を実現するためには非効率的なプロセスと結びついた既存システムの否定を伴うこと、顧客金融行動を変えるのにかなり時間を要すること、スタッフの養成費用、スタッフ流出防止のための賃金上昇、早いハード・ソフトの更新などの要因が挙げられている。

【図表 18】 ドイツの銀行のIT化によるコスト削減



出所：ECB, *The Effects of Technology on the EU Banking Systems*, Frankfurt am Main, July, 1999, p.51-55.

ドイツの銀行がIT化およびその前段階におけるオンライン化を含めたシステム化によってコスト削減を実現しているかどうかを見るために、1990-97年の7年間における中期的コスト影響を示す【図表 18】を検討しよう。もっとも、2-1でみたドイツの銀行におけるIT化進捗と比べ合わせてみると、上記7年間のうちIT化のコスト効果が若干なりとも出るのは最後の2-3年であり、「IT化コスト効果」をこの数字から見ることは難しい。

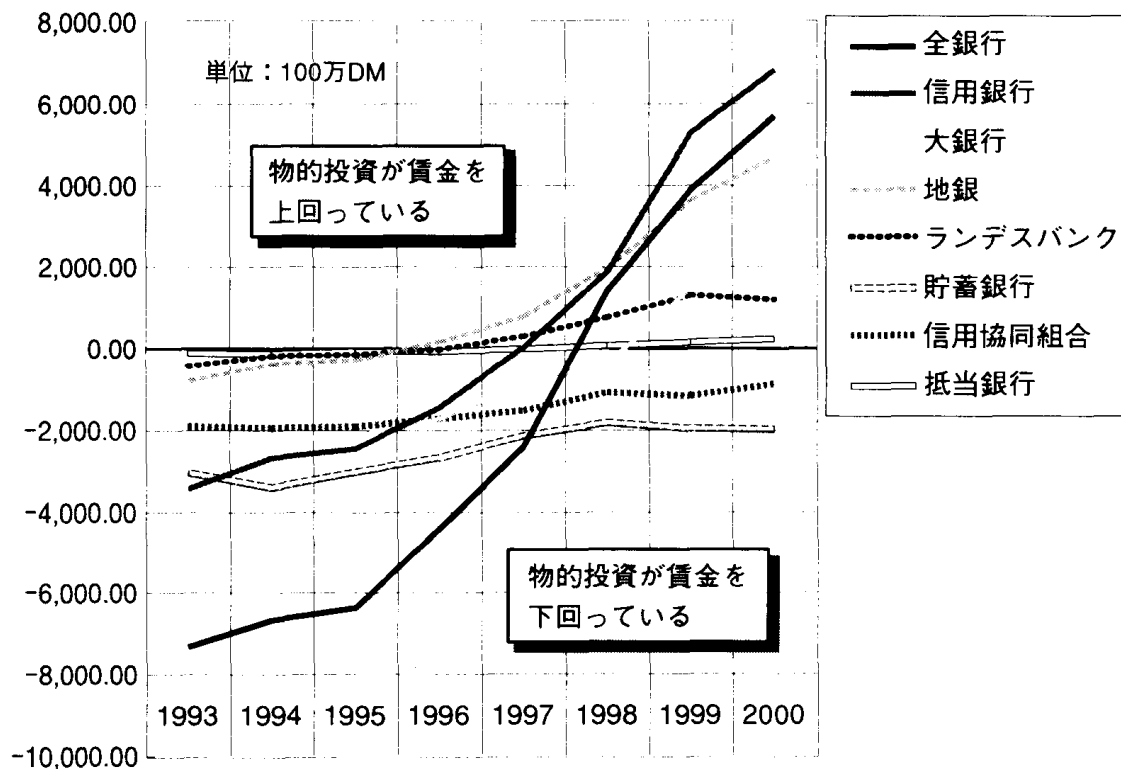
このような前提のもとに、【図表 18】を見ると、ドイツの銀行では、10億ECUの資産あたりスタッフ数は顕著に減少しているものの、支店あたりスタッフ数はほとんど減少していない。資産あたりスタッフ数が減少する主たる理由はGDP伸び率や各セクターの金融資産増大に対応して銀行の資産や個々の取引規模が拡大していることにあるから工数そのものがそれに

対応して増えているのではないと考えられ、コスト削減を示す意味のある数字とはあまり思えない。非銀行預金に対する人件費比率は若干減少していることもこれと同様の解釈ができる。それに対して、管理費全体の非銀行預金に対する比率を見ると、むしろ若干増大、さらに人件費以外の管理費の方はもっとはっきり増大している。

すなわち、ドイツの銀行においては、システム化によるコスト削減意欲にもかかわらず、中期的に見るとシステム化投資がコスト全体を節約するというよりも、システム化投資自体がコスト要因になって、むしろ若干コスト増大になっていると言える。金融のIT化がもたらす問題点として、競争圧力によって強制された銀行のIT投資コストが膨大になっていることを挙げる議論もある。⁵⁸⁾

次に、実物投資が人件費を削減できたかどうかを見るために、下の【図表

【図表 19】「実物投資—給与」の推移（各銀行種類別）



出所：DEUTSCHE BUNDESBANK, “Die Ertragslage der deutschen Kreditinstitute”, Monatsbericht, September, 2001, S. 48-50.

19] を検討しよう。ここからは、1998年より実物投資が給与支出を上回る傾向がはっきり見て取れる。この数字は銀行種類別に大きな開きがある。リテールバンキングを行い広い店舗展開を伴う大銀行、地銀（これらを合わせた数字が「信用銀行」、貯蓄銀行、信用協同組合同士を比べれば、地銀、大銀行の変化が際だって大きい。

しかし、地銀、大銀行において実物投資が賃金を上回るようになっているからといって単純に「ITを用いて合理化することによってリストラが可能になり賃金が相対的に減少した」ということはできない。この間スタンダード金融商品の数は増大し、これに対応するためにパートタイム労働が大幅に増強された一方、専門能力を持った職員（投資銀行業務やIT分野の職員）に対するボーナス等は増大するという二極分解を示している。そして賃金、あるいはFRINGEを含んだ人件費の伸びは、まさに実物投資が人件費を目立って上回り始めた1998年以降かえって急速に増大しているのである。⁵⁹⁾ だから、この1998年以降顕著に実物投資額が賃金を上回る現象の説明としては、単に大銀行・地銀でのIT投資額がこの時期飛び抜けて大きかっただけであり、全般的に見れば、スタッフ面でIT化に対応する再編成は行われたものの決して単線的に人件費コストを切り下げる効果があるわけでは無いと言える。⁶⁰⁾

しかし、銀行業のIT化の影響を銀行業内部でのコスト削減・生産性上昇という効用にのみ押し込めるのは矮小化である。IT化は、コスト削減以外にも、顧客を自行に引き寄せるためIT投資をせざるを得ない競争上の理由から行われたと考えるのが順当であり、また、その結果として、IT化が銀行を含む金融サービスのあり方や金融機関の編成を大きく変えるような方向に状況を展開させてしまうと見るべきであろう。

3-2 新たな競争 —ポータルサイトの意味—

EU金融市場統合、通貨統合によって、EU内の金融サービスをめぐる競争は一層激烈になった。為替リスクがなくなれば、オンラインバンキング

においては、ユーロエリア内の他国の金融サービスを利用することに障害がなくなることになる。そこで欧州内でのドイツのオンラインバンキングの位置づけを見れば、インターネットバンキングに電話取引やパソコン通信を加えたダイレクトバンクの口座数を欧州全体でとるとその $\frac{1}{3}$ はドイツの金融機関の口座であり、明らかにドイツの銀行が競争力を持っているという。⁶¹⁾

一方ドイツ国内の状況を見れば、インターネットバンキングの登場によって、リテールバンキングをめぐる銀行間の競争は激しくなった。高度成長期の従来型のリテールバンキングにおける銀行間競争では、金融商品の種類や付利方法のバラエティは限定され、大雑把に言って密な支店網による家計の貯蓄の吸収と地域を中心とする企業融資や個人住宅ローンへの運用をめぐるものであった。IMF体制崩壊・低成長期への移行、とくに1980年代に大銀行や大手地銀がリテールバンキングにシフトすると、金融商品設計面、金利面、アルフィナンツなど販売面での競争という要素が激化する。しかし、リテールバンキングの市場は主として支店の展開するローカル市場であり、そこにおける競争は地域的限定の中で展開されていたと言える。⁶²⁾ところがインターネットバンキングの登場によって、競争範囲は全国ないし全ユーロエリアに拡大されたのである。

その競争の具体的ポイントを先取りして述べれば、インターネットバンキングによる「オープンファイナンス」化、そしてオープンファイナンスの流れを作り金融機関同士の競争を激化させるポータルサイトの役割にあると考える。オープンファイナンスというのは、インターネットのサイトなどのオープンな場で顧客が全く同列に自分の条件に合わせた価格・サービス内容の比較が出来、その場でどの金融商品を選択するか決められるような取引のあり方である。

現実には、インターネットバンキングに対応するリテール顧客の行動としては、従来の取引銀行口座は保持しておき、一方でネット専門の銀行など

に当座預金口座や証券口座をにおいて証券取引等を行うケースが増えている。⁶³⁾ また、インターネットバンキングを開始するにあたって必ずしも現在取り引きする銀行でインターネットバンキングを始めるのではなく、インターネットバンキングを新しいサービスと考え、従来の取引関係にとらわれず銀行を選択する傾向が強いという。⁶⁴⁾ であるとしたら、貯蓄銀行など、リテール顧客が従来居住地域所在の支店で伝統的な取引を行っていた銀行に加え、インターネット取引を始める際、従来の支店取引をそのままネットに置き換えたものではなく、株式売買なども同一窓口で行う便宜の良い大手銀行系のネット専門銀行に軸足を移すケースも充分考え得るのである。

インターネットバンキングでは、さきに1-2-2でのべたように、インターネット利用顧客はそもそも価格比較を目的にインターネットアクセスする比率が高く、インターネットバンキングでも同様の行動を取ると考えられる。価格比較とは、無論単純な比較だけでなく、自分の利用にとって最も商品内容が良く設計されておりそれに対応したプライシングになっているかという質的な面も含めてのコストパフォーマンス比較を意味する。であるから、インターネットバンキングでは、個々のニーズに合わせた他社商品との比較が可能になっているポータルからのアクセスが有利になる。このように、インターネットバンキングは、必然的に、従来は金融業の外部に存在したインターネット関連業者—ポータルサイトや通信業者、ソフトハウス—の存在抜きにはあり得なくなってしまったのである。

以上のような意味で、既存の「金融仲介業者」つまり銀行は、インターネットバンキングにおいては、従来考えられなかった競争相手であるポータルサイト、通信業者、ソフトハウス、あるいは消費財を提供する大手企業など非金融機関との競合関係に立たされることになるのである。これら非金融機関は、消費者と直接対面する機会が多く、金融最終取引者である顧客が生活のなかで長時間接する商品やサービスの提供者であることからブランドとして信頼を得ていることが多い。それらの要素がインターネッ

トの普及によって金融と容易に結びつけられていくのである。

ポータルサイトとは、通常は検索サイトを意味し、顧客がインターネット利用に際し最初にアクセスし最も利用頻度の高いサイトである（インターネットバンキングの普及を反映し「金融ポータル」も多数存在する）。ポータルサイトは、1) 利用者の「預金」「金利比較」などのキーワード入力によって金利比較を行っているサイトを探すという単純な機能から出発して、⁶⁵⁾ 2) ポータルサイトそのものが金融商品価格比較を行い各金融サービスへリンクを張る形に進化、⁶⁶⁾ 3) そしてさらに発展すると、ポータルサイトと数々の金融サービス業者とが提携し、⁶⁷⁾ これら業者がジェネレートする機能を束ねることによって実質的にポータルサイトが金融サービスのディストリビューションを行ってしまうのである。さらに進むと、ポータルサイトが金融サービス業者を買収して金融サービスのジェネレートも行うところまで到達するケースもある（ただし、自らが提供する数少ない金融商品を押し出したり自分の商品より価格が不利なものだけを比較対照として並べる形をとったりすると、顧客の需要—出来る限り多くの価格を比較し最も有利なものを選択したい—に反することとなる）。

金融機関というものは、従来、金融商品のジェネレートの面とディストリビューションの面が合体した機能を有していたが、金融機能のアンバンドルの時代には、必ずしも双方満たさないと金融機関と言えぬわけではない。ディストリビューション機能だけを受け持つ金融機関があり得るのであり、ポータルサイトがその機能をますます担うようになってきたと言えるのである。この意味で、ポータルサイトは、非金融機関の金融業参入として、従来の金融業者との激しい競合関係に立つとも言えるし、あるいは金融機関との提携において、ジェネレータとしての金融機関のディストリビューション・チャンネルを拡げる役割を果たすことによって金融機関機能を補完すると意味づけることもできるのである。

多くのユーザを惹きつけてアクセス数を稼ぎ、アクセス数に連動した広

告料を主たる収入とするというポータルサイト本来の任務の意味から言っても、種々のサービスに連動できる幅広さはユーザをつなぎ止めておく効果を持つため、金融サービスを幅広く行うことは本業での競争力向上につながる。

通信業者も、インターネット・サービス・プロバイダ（通常ISPと表記）としてユーザのためのポータルサイトを運営するところから、次第にコンテンツ重視の延長線上に種々の金融サービスの提供を行うに至る。このような意味では、上に論じたポータルサイト運営業者と同様に金融機関の役割を担う主体となりうる。さらに、ドイツでも爆発的に普及した携帯電話を利用したモバイルバンキングにおいて、通信業者の立場はますます大きなものとなる。ドイツにおける例としては、通信の雄であるドイツテレコムが携帯電話での「金融・商取引など活用術を開発中」であるという。⁶⁹⁾

ソフトハウスの金融業参入で代表的なのはインテュイットである。インテュイットは一般向けの資金運用ソフトである「クイッケン」、確定申告用の「ターボタックス」を出している。クイッケンは多数の金融サービス業者のデータから各顧客のニーズに合った金融商品を選択する機能が含まれる。この機能がポータルや金融サービス業者のサイトに取り込まれている。⁷⁰⁾ まさに、個々人のニーズに適合した金融商品を教え、それについて数多くの金融サービス業者の比較を示してくれるという点で、リテール顧客のインターネット利用の目的に最も適合した方法といえよう。もともと、これが普及しているのはアメリカのみのものであるが。

以上説明したように、ポータルサイトや通信業者、ソフトハウスがリテールバンキングにおいて重要な位置づけを獲得したことは、1) 価格比較を可能にし、2) その結果自分にとって有利と判断した金融商品を消費者がワンクリックですぐ購入できるような統一的操作性を備えたモールを提供することを意味する。これは、リテールバンキングの顧客が自分のライフサイクルにとって必要ないくつかの金融商品群を選択するにあたり、従来ア

ルフィナンツなどによって集約されていた1金融業者の品揃えから選ぶか、さもなければ大きな情報収集費用とコストパフォーマンス計算の労力をかけるかの選択を迫られることなく、「オープンな」金融商品群購入の場が出来たということである。このような傾向は、企業レベルでのB to B取引における調達「オープン化」と同様の意味を持ち、リテールバンキングの「オープンファイナンス」化と呼ぶことが可能である。

従って、1980年代以来リテールの金融サービス業にとって新しい競争戦略上のポイントであったアルフィナンツが銀行、保険、住宅貯蓄銀行などの戦略的提携や合併、自前の子会社設立などの再編成を伴ったように、インターネットバンキングの時代には、ポータル、通信業者、ソフトハウスなど異業種間のM&Aや戦略的提携が、新しい金融サービス業再編の目になると考えられる。これについては3-4-2で再び若干触れる。

3-3 銀行間競争力

インターネットバンキングにおける口座数のシェアを銀行種類別に比較すると、1-3の【図表6】に掲げたように、大銀行、地銀など民営銀行系が多く、そのシェアは1-3【図表6】の補足説明で示したように、インターネットバンキングという市場セグメントにおいては、従来の市場シェアとはかなり違う勢力地図を描いている。つまり、従来の銀行間競争力とは異なる要素の競争力要因が存在するということになる。

さらに、インターネットバンキングという市場セグメントでの銀行の市場シェアを見ると、インターネットバンキングではすでに寡占が進んでおり、大手数行がオンラインバンキング市場の $\frac{3}{4}$ のシェアを持っているという。⁷¹⁾金融機関サイドでは、この傾向はさらに拡大すると予想している。西ヨーロッパの銀行・投信・保険・ブローカー40社のエグゼクティブに対するインタビュー調査では「2003年にまでには大手銀行がこのオンラインバンキングを制覇するだろう」と考えているという。⁷²⁾証券オンライン取引だけ取り出してみれば、これに占める民営銀行の比率はもっと突出して高

くなっていると思われる。証券寄託統計によれば、オンライン取引も従来の取引も含めた証券取引の結果発生する全証券寄託受入における民営銀行のシェアはすでにして約70%⁷³⁾、株式に限定すると、77.5%⁷⁴⁾を占めているからである。

1-2-1で見たようにインターネットバンキングがすでにリテールバンキングの中で確固たる位置を占め、さらに【図表 7】から類推したようにさらにインターネットバンキングが拡大するとすれば、上で見たようなインターネットバンキングにおける従来と不連続な民営銀行の大きなシェアが意味することは、リテールバンキングというマーケット全体での大きな資金シフトであると言える。すなわち、従来リテールバンキングにおいて大きなシェアを保ってきた貯蓄銀行・信用協同組合から民営銀行大手へのシフトである。このシフトはすでに低成長移行、自己金融化に対応して1980年代に民営銀行が個人業務シフトを開始した頃から顕著に起こり始めているが、ここでIT革命という要素が加わったことによって、文字通り「金融革命」と表現しうる程の大きなシフトが起ころうとしているといっていようだろう。

もしインターネットバンキング拡大の傾向が継続するならば、貯蓄銀行、信用協同組合が民営銀行大手と張り合ってリテールバンキングにおけるIT化を進めない限りシェアシフトの傾向は拡大すると考えられる。しかし、貯蓄銀行や信用協同組合は個々の運営主体が小規模であるが故に大規模なシステム投資は困難である。また地域を越えた営業の禁止は、民営銀行と同様のインターネットバンキングの展開にとって足かせとなろう。インターネットバンキングにおいては、従来の銀行制度の規制を引きずった貯蓄銀行・信用協同組合・民営銀行という枠組みが早晚問題となろう。

3-4 金融サービスの再構築とM&A

3-4-1 unbundle, rebundle

従来、銀行業とは諸サービスの固定的な組合せを意味していた。しかし、

銀行の中心的機能である金融仲介機能は、「いくつかのサブ機能から構成⁷⁵⁾」されている。それは、大きく分けると(a)変換機能、(b)与信機能であり、与信機能はさらに①事前的な審査機能、②事後的な債権管理（モニタリング）機能、③信用リスクの負担機能、④（狭義の）資金提供機能に分解（unbundle）することができる。従来の銀行サービスとは、これらサブ機能（モジュールとも表現できる…筆者）がbundleされたものであったといえることができる。⁷⁶⁾

ところが、近年、金融のIT化が進んだためプロセッシング業務における規模のメリットが顕著になるなど、金融サービス業においても得意とするサブ機能（コアコンピタンス）に特化することによる効率化・利益最大化を図る傾向が出てきた。さらに、金融機関それぞれの戦略に沿って、unbundleされた諸機能を再び組み合わせることで提供することによって競争力を高める“rebundle”が行われる。⁷⁷⁾このrebundleは、自行のリソースによってだけ行うのではない。M&A、戦略的提携を通じ、既存機関のコアコンピタンス同士を組み合わせるのである。近年ヨーロッパ金融サービス業におけるM&Aの目を見張るような激増の本質はこのrebundleであり、この動きがEU金融市場統合、EU通貨統合を契機とする競争激化によって加速されていると見る事が出来る。

さらに近年ドイツにおいては、銀行が①投資銀行業務、②個人向け財産運用の業務に傾注し始めており、収益源泉もこれらにシフトしつつある。⁷⁸⁾ドイツを中心とするヨーロッパ金融サービス業界でのrebundleに伴うM&Aの特徴も、①大商業銀行の投資銀行業務強化、②人口の高齢化・年金改革に伴う個人の長期資産運用業務をめぐる案件が多かった。下の【図表 20】はそれの傍証として、ドイツの金融機関を中心とするヨーロッパでの金融サービス業のM&A事例を「投資銀行買収」によって投資銀行業務を強化しようとしたケースと「資金運用業務」強化のために行ったものとの分類

【図表 20】 ヨーロッパ金融サービス業でのM&A事例

投資銀行買収		
Dresdner Bank	英クライノートベンソン	
SBC	英SGウォーバーク	
ING (オランダ)	英ベアリング	
Deutsche Bank	米バンカース・トラスト	99年11月
Deutsche Bank	英モルガン・グレンフェル	
SBC	ディロン・リード (米)	
チューリッヒ保険	米スカダー・スティーブンス・アンド・クラーク (資金運用会社)	買収
資金運用業務		
クレディ・スイス	ウィンタートウル (保険)	合併
JPモルガン	アメリカン・センチュリー (資金運用会社)	出資
アリアンツ	米中堅資金運用会社ニコラス・アップルゲート	買収、2000年10月 (出所：日経金融、2000.10.27、p.5)
アリアンツ	米運用会社ピムコ・アドバイザーズ	買収

出所：『日経金融新聞』1998.1.6付、p.1.

したものである。

3-4-2 インターネットバンキングに伴う異業種間M&A・提携

ヨーロッパの銀行におけるM&Aは、しかし、単に投資銀行業務・資金運用業務をめぐっての金融機関同士の動きにとどまるものではない。インターネットバンキングが従来とは別の競争力要因によって著しいシェア変動がおこる新しい市場セグメントとして意味を持ってくると、この市場における優位を確立するため、積極的に非金融機関の機能を取り込むべくポータルなど異業種間M&Aを推し進めるのである。

さきにも3-2でも論じたように、ポータルサイトは銀行のディストリビ

ユーシオン機能を補うモジュールとして、銀行の販売面でのパートナーとなって大きな役割を果たすようになるだろうと言われる⁷⁹⁾。金融機関によるポータル使い方としては、金融機関が自行の商品や数少ない提携金融機関の商品だけを扱うポータルを自前で持つという選択肢、オープン・ファイナンシャル・ポータルとしての外部のポータルと提携するなどの選択肢があり得るが、いずれにせよポータルや通信業者の機能を取り込むことによる金融商品のディストリビューションを拡大してきている⁸⁰⁾。

通信会社との異業種間合併・提携の例として、ドイツでは、ドイツ・テレコムとコメルツバンクが国際的なネット取引をにらんで合併会社の設立に乗り出すことで基本合意、さらにドイチュ・バンクがマンネスマン（「第2電電」として伸び、後にボーダフォン・エアタッチに買収される）と電子取引銀行設立で合意⁸¹⁾などの動きが伝えられている。

他のEU諸国でも同様の動きがある。スペインの大手銀行ビルバオ・ビスカヤ・アルヘンタリア銀行と通信大手のテレフォニカが資本提携して共同でインターネット取引事業を行うとの発表、（なお、テレフォニカは中南米市場での携帯電話業務を拡張すべくM&Aを繰り広げている⁸²⁾）。フランスではパリ国立銀行がフランス・テレコムと提携、イタリアの銀行バンカ・ナツィオナーレ・デル・ラボーロがイギリスのブリティッシュ・テレコムと提携して電子取引を行うなどの決定が報道されている⁸³⁾。このように、インターネットバンキングが急速に進展すればするほど、異業種を巻き込んだ欧州全体の金融サービス業者のM&Aの動きも大きくなり、それが欧州通貨統合や広く市場統合によるEU域内ボーダレス化によって加速されるのである。

むすび

本稿では、IT化の影響を見る一環として金融のIT化がドイツのリテールバンキングをどう変えるのかを探ろうと試みた。そのため、1ではドイツ

ドイツにおけるインターネットバンキング拡大の様相を確認した。全国民の2割がオンラインバンキング(インターネットバンキングを主な内容とする)を行う急速な発展は、銀行間の新しい競争をもたらすものであった。また従来の市場シェアと不連続な大銀行のシェアシフトをもたらす要素を含んでいた。

このインターネットバンキングという新しい市場をめぐる競争に促され、ドイツの銀行が1996年頃から巨額のIT投資を行うようになったことを2で示している。しかしIT投資は、期待通りにコスト削減効果を持ったとは必ずしも言い切れず、むしろIT投資自体が大きなコスト要因となっており(3-1)、このことが、銀行ビジネスの投資銀行業務シフト、資金運用業務シフトに伴う「リバンドル」とともに、銀行間の提携、合併などの再編成の要因となっている(3-4)。また、インターネットバンキングの構築に要する膨大なIT投資要求に対応している大手銀行と小規模な貯蓄銀行・信用協同組合の競争力条件はひろがっていくこととなる。

このように、インターネットバンキングの普及は、従来と異なった競争力要因をもたらすものであるが、そのひとつとしてポータルを通じた「オープンファイナンス」化が重要であることを示した。顧客がポータルで価格・条件比較を行い、その中から最も有利で利便性の高い商品を選択するというものである。このようにインターネットバンキングではポータルや通信業者の役割が大きいことは、銀行とこれら異業種間の再編成の背景となる。

以上のような考察を通じて、インターネットバンキングの普及は、ドイツのバンキングで深く大きな変化をもたらす性格を持っていることを示唆した。その変化は、ユニバーサルバンク制度をとり金融自由化も早期に行われていたドイツでは日米のような震度では起こらないと言われていた「金融革命」を用意するものであると言えよう。

[この論文は、2001年度敬愛大学経済文化研究所「課題研究」研究助成を受けて行った研究成果の一部である]

- 注 1) Btx, T-Online, Multicashなど
- 2) 統計等で、出入金・振替など銀行業務だけを取りだして証券業務と区別している場合は、インターネットバンキングと証券ネット取引を分けて表記している。
- 3) これとは違う定義もある。「…ダイレクトバンキングとは… [中略] …直接の通信チャネルで、しかも主として新しい通信技術を使って行うものである。… [中略] …ダイレクトバンクは、専らダイレクトバンキングの定義の範囲内だけに限定される」(WALTER, BERNHARD, “Direktbanken und Direct Banking: Markt und Entwicklung” in LOCAREK-JUNGE, HERMANN/WALTER, BERNHARD (Hrsg.), *Banken im Wandel: Direktbanken und Direct Banking*, Berlin, 2000, S.7.
- 4) ここでは、個人富裕層向けのいわゆる「プライベートバンキング」はリテールバンキングの範囲から除外して論じるものとする。
- 5) SAP Japanのホームページ (http://www.sap.co.jp/solutions/financial/fi_function.htm) より。
- 6) 当初先進的であった日本においては、1960年代後半「第1次オンライン化」で、預金元帳のオンライン化、自動振替のセンター集中などが、1970年代に入るとオンラインCDが普及、全銀データ通信システムが開始された。金融情報化の歩みについては、石崎純夫、「エレクトロニック・バンキング」金融財政事情研究会、1994年4月13日。
- 7) 石崎純夫、前掲書、pp.254-255。
- 8) BUNDESVERBAND DEUTSCHER BANKEN, *Banken 2000 -Fakten Meinungen Perspektiven*, Juli 2000, S.95.
- 9) GRILL, WOLFGANG / PERCZYNSKI, HANS, *Wirtschaftslehre des Kreditwesens*, 34. Aufl., Bad Homburg vor der Höhe, April 2000, S.124-131.
- 10) エジプト、アルジェリア、アンドラ、ベルギー、デンマーク、フィンランド、フランス、ジブラルタル、ギリシャ、イギリス、アイルランド、アイスランド、イスラエル、イタリア、クロアチア、リヒテンシュタイン、ルクセンブルク、マルタ、モロッコ、モナコ、オランダ、オーストリア、ポーランド、ポルトガル、サンマリノ、スイス、スロヴァキア、スロヴェニア、スペイン、チェコ、チュニジア、ハンガリー、キプロス、アルバニア、ボスニアヘルツェゴヴィナ、ブルガリア、CIS、リトアニア、レバノ

ン、マケドニア、ユーゴスラヴィア、ルーマニア、トルコ、ノルウェー、スウェーデンである。

- 11) electronic-debit cardの省略
- 12) BUNDESVERBAND DEUTSCHER BANKEN, *Banken 2000 -Fakten Meinungen Perspektiven*, Juli 2000, S.95.
- 13) BUNDESVERBAND DEUTSCHER BANKEN, *Banken 2000 -Fakten Meinungen Perspektiven*, Juli 2000, S.95.
- 14) 日本においては「趣味」の比率が高いが、この調査では「趣味」の項目が無い。アンケートの調査方法や選択肢が示されていないため不明であるが、選択肢には経済に関連する項目だけが選ばれ、その他は選択肢からはずされている可能性がある。
- 15) GRILL, HANNELORE / PERCZYNSKI, HANS, *Wirtschaftslehre des Kreditwesens*, 30., Aufl., Bad Homburg vor der Höhe, 1996, S. 19-20 / REIMERS-MORTENSEN, SABINE / DISTERER, GEORG, “Strategische Optionen für Direktbanken”, *Die Bank* 3/97, S.132.
- 16) Citibankに続き、Vereinsbank、そしてPostbankがサービスを開始した。
- 17) 1994年には、従来型の銀行業が94%、ダイレクトバンクが1%のシェアであったが、2005年には従来型銀行業が65%まで縮小し、これにかわってダイレクトバンクのシェアは20%に達するだろうとの予測もあった（直接の出所は、SIEBERTZ, PAUL / DRECHSLER, DIRK, “Formen eines Direktbank-Angebotes und seine Auswirkungen auf das Vertriebssystem”, SÜCHTING, JOACHIM, Hrsg., *Handbuch des Bankmarketing*, 3. Auflage, 1997. 原資料は、Bain & Companyの数字により、o.V. “Euro verändert die deutsche Bankenlandschaft”, *Börsenzeitung*, 2.10.1996)。
- 18) BECKER, WERNER, *Finance portals: opportunities for customers and banks*, October 9, 2000, Deutsche Bank Research, p.8.
- 19) BECKER, WERNER, *Finance portals: opportunities for customers and banks*, October 9, 2000, Deutsche Bank Research, p.8.
- 20) BUNDESVERBAND DEUTSCHER BANKEN, *Umfrageergebnisse: Internet, Online-Banking, Online-Brokerage*, S.7.
- 21) 『日経金融新聞』2000年3月30日付、p.5。ここで、ドイチュ・バンクが「支店網を使ったりテール（小口金融）業務を大胆に切り捨てる一方で、インターネットによる電子商取引に新たな活路を見出す構え」であることを指摘している。
- 22) ここでは、ユニバーサルバンクにおける証券業も含む銀行サービスの意味ではなく、証券業以外の銀行サービスを意味しており、本稿2の冒頭に記した注記とは同じ言葉ながら平仄が合わないことに注意。
- 23) 利用者比率の数字が【図表 9】とずれている。これはアンケート調査を

- 行った主体、数字を掲載している媒体が異なることから生じる。
- 24) この議論に関しては、例えば、SCHULLER, STEPHAN / RIEDL, MICHAEL, “Multi Channel Management - die Vertriebsherausforderung im Retail Banking”, *Die Bank*, 12/2000, S.828など。
 - 25) ECBもその銀行のIT投資にかんするレポートの中で「銀行のITコスト推移を示す信頼できるデータはほとんど無い」と述べている (EUROPEAN CENTRAL BANK, *The Effects of Technology on the EU Banking Systems*, Frankfurt am Main, July, 1999, p.25)。また、「現実のIT投資額推定は困難である。通常具体的投資額が公表されないからである」(MOORMANN, JÜRGEN, “Umbruch in der Bankinformatik - Status quo und Perspektiven für eine Neugestaltung” in MOORMANN, JÜRGEN / FISCHER, THOMAS (Hrsg.) *Handbuch Informationstechnologie in Banken*, Wiesbaden, 1999, S.11)。
 - 26) *ebenda*, S.11.
 - 27) DEUTSCHE BUNDESBANK, “Die Ertragslage der deutschen Kreditinstitute” (im jeweiligen Jahr) *Monatsbericht*.
 - 28) DEUTSCHE BUNDESBANK, “Die Ertragslage der deutschen Kreditinstitute”, *Monatsbericht* August 1993, 92, 91.
 - 29) DEUTSCHE BUNDESBANK, “Die Ertragslage der deutschen Kreditinstitute”, *Monatsbericht*, Oktober 1994, S. 26.
 - 30) DEUTSCHE BUNDESBANK, “Die Ertragslage der deutschen Kreditinstitute”, *Monatsbericht*, Oktober 1995, August 1996, S. 36.
 - 31) DEUTSCHE BUNDESBANK, “Die Ertragslage der deutschen Kreditinstitute”, *Monatsbericht*, August 1997, S.42.
 - 32) 原語はDatenverarbeitungであるから通常はデータプロセッシングあるいは電子商取引だが、現実には「ネットに繋がったコンピュータによる対外・内部電子処理のための業務のシステム化」として、ここでは特にことわらない限り「業務のシステム化」と訳した。
 - 33) Informations- und Kommunikationstechnologie (日本では通常ITと表記されるが、ドイツではIKTあるいはICTと表記されることもある)。
 - 34) ドイツ連銀は、その状況を以下のように伝えている。「投資の成果について、この投資は銀行のコスト増大を抑える絶え間なき努力に対して最初の成果をもたらしつつある。金融業の販売チャネルは対象となる顧客グループに対応してますます多様化している。その際にますます大きな役割を演じているのが「銀行商品の電子チャネルによるサービス」(elektronische Bankdienstleistungen) の形態の直販であり、それは通信技術によって初めて可能となる。そしてこの形態のサービス供給は、ダイレクトバンク、ディスカウント・ブローカー、ネット業者の競争を通じてますます競争の中心点となってきた」DEUTSCHE BUNDESBANK, “Die

- Ertragslage der deutschen Kreditinstitute”, *Monatsbericht*, August 1997, S.42.
- 35) ほかに既存支店改築、顧客コンサルティング機能の強化など。
- 36) DEUTSCHE BUNDESBANK, “Die Ertragslage der deutschen Kreditinstitute”, *Monatsbericht*, August 1998, S.37.
- 37) 原語はDatenverarbeitung。
- 38) 原語はWertpapierabwicklungsinstitute, Rechen- und Kompetenzzentren。
- 39) DEUTSCHE BUNDESBANK, “Die Ertragslage der deutschen Kreditinstitute”, *Monatsbericht*, Juli 1999, S.37-38.
- 40) DEUTSCHE BUNDESBANK, “Die Ertragslage der deutschen Kreditinstitute”, *Monatsbericht*, 1999, S.38.
- 41) DEUTSCHE BUNDESBANK, “Die Ertragslage der deutschen Kreditinstitute”, *Monatsbericht*, 1998, S.37.
- 42) DEUTSCHE BUNDESBANK, “Die Ertragslage der deutschen Kreditinstitute”, *Monatsbericht*, September 2000, S.59.
- 43) これらに外銀現法と表中にはない個人銀行を加えると「信用銀行」になるが、大銀行、地銀でほとんどを占める。
- 44) DEUTSCHE BANK, *Geschäftsbericht* 1995, S.10, 12 16 und 28.
- 45) DEUTSCHE BANK, *Geschäftsbericht* 1995, S.16.
- 46) DEUTSCHE BANK, *Geschäftsbericht* 1995, S.28, DEUTSCHE BANK, *Geschäftsbericht* 1996, S.35.
- 47) DEUTSCHE BANK, *Geschäftsbericht* 1995, S.28-29.
- 48) DEUTSCHE BANK, *Geschäftsbericht* 1998, S.33.
- 49) DEUTSCHE BANK, *Results 1999 - Geschäftsbericht*, S.4.
- 50) DEUTSCHE BANK, *Results 1999 - Geschäftsbericht*, S. 22.
- 51) DEUTSCHE BANK, *Results 1999 - Geschäftsbericht*, S. 23.
- 52) 例えば、以下のような推計があり、それぞれ額は大きく乖離している。
1. Techconsult Kasse, BIT Business in Information Technologyによる業種別IT投資推計によれば、ドイツの銀行・保険による1機関あたりIT投資は、2000年に2,080万DMであり、【図表 16】を2001年10月現在の為替レートでDM建てになおした約2億DMという数字の1/10程度にしかない。この大きな開きを保険会社による投資額が小さい可能性があるというだけで説明することは困難である。
 2. 2000年におけるヨーロッパの銀行がオンラインバンキングに対して行った投資全体が10.87億DMという数字 (Datamonitor, Forester Researchによる) もある。この数字は、ドイチェ・バンク1行が2000年に行ったIT投資額レベルにしかない。
- 53) MOORMANN, JÜRGEN, “Umbruch in der Bankinformatik - Status quo und Perspektiven für eine Neugestaltung” in MOORMANN, JÜRGEN / FISCHER,

- THOMAS (Hrsg.) *Handbuch Informationstechnologie in Banken*, Wiesbaden, 1999, S.11.
- 54) たとえば、ドイチェ・バンクによるナショナル・ディスカウント・ブローカーズ・グループ（アメリカのオンライン証券取引会社）への資本参加計画は、ドイチェ・バンクがアメリカ市場で欧州証券のオンライン証券取引を開始する際にとった方法である『日経金融新聞』2000年3月3日付、第5面。
- 55) なお、円表示されていたものを2001年10月5日現在の為替レート：120.4円でドル換算した。大手10行に含まれている銀行は、Citibank, Chase BOA, J P Morgan, NationsBank, Bankers Trust, Wells Fargo, First Union, Banc One, First Chicagoである。
- 56) 円表示されていたものを2001年10月5日現在の為替レート：120.4円でドル換算した。
- 57) EUROPEAN CENTRAL BANK, *The Effects of Technology on the EU Banking Systems*, Frankfurt am Main, July, 1999, p.21-25.
- 58) MOORMANN, JÜRGEN, “Umbruch in der Bankinformatik - Status quo und Perspektiven für eine Neugestaltung” in MOORMANN, JÜRGEN / FISCHER, THOMAS (Hrsg.) *Handbuch Informationstechnologie in Banken*, Wiesbaden, 1999, S.11.
- 59) DEUTSCHE BUNDESBANK, “Die Ertragslage der deutschen Kreditinstitute”, *Monatsbericht*, September 2001, S.26, 48-50.
- 60) これは必ずしもIT化が部分的に（スタンダードな業務処理系のIT化など）目覚ましいコスト切下げ効果を上げたことを否定しない。それについてさきに2-1で1990年代後半1990年代後半ドイツの銀行が金融サービスのシステム化・IT化を集中的に進めた背景として、ドイツ連銀は、すでに徐々に進んでいたシステム化・IT化によるコスト削減が目覚ましかったことから説明している。また、2-2のケーススタディにおいても、IT投資が生産性を大幅に拡大したことが評価されている。IT化のコスト的メリットが出やすいリテール部門など、競争の中心となるようなセグメントについては、銀行にとっての投資のメリット・非投資のデメリットが大きかったと推測できる。
- 61) BECKER, WERNER, *Finance portals: opportunities for customers and banks*, October 9, 2000, Deutsche Bank Research, p.9.欧州内でのドイツのオンラインバンキングが本当に競争力を持っているのだとしたらその根拠は何であるかの分析が必要であるが、これについては別稿に委ねることとする。
- 62) ローカルな市場においては各地域の貯蓄銀行がプライスリーダーとなり、民営銀行は貯蓄銀行による法定貯蓄預金金利改定に24時間以内に追随していたという（拙稿「EC金融統合とドイツの金融市場」春田・諫山編著

- 『日米欧の金融革新』、日本評論社、1992年、p.205参照)。
- 63) BECKER, WERNER, *Finance portals: opportunities for customers and banks*, October 9, 2000, Deutsche Bank Research, p.9.
- 64) 出所: BECKER, WERNER, *Finance portals: opportunities for customers and banks*, October 9, 2000, Deutsche Bank Research, p.9.
- 65) 価格比較を行っている数々のサイトをさらに分類・整理しているサイトも存在する。
- 66) 例: yahoo finance (ドイツでは<http://de.biz.yahoo.com/ba>) 日本では(<http://biz.yahoo.co.jp/rate/>)など。
- 67) ドイツで言えば、ドイチェ・バンクとyahoo、AOLとの提携が例に挙げられる。
- 68) 「インテュイットによるモーゲージ(住宅ローン)大手ロック・フィナンシャルの買収」や「アメリカ・オンライン(AOL)のポータルは… [中略] …間接的だが総合金融サービス機能を身につけた」(『日経金融新聞』2000年2月13日付、第12面) ことなどはその例である。
- 69) 『日経産業新聞』2001年1月19日付、第22面。
- 70) 例えば、AOLと提携してローン、保険、納税申告作成を、ライコスと提携して納税申告作成を担っている (<http://quicken.aol.com/>)。
- 71) BECKER, WERNER, *Finance portals: opportunities for customers and banks*, October 9, 2000, Deutsche Bank Research, p.20. この数字は、【図表6】のシェアと大きく異なる。【図表6】が口座数でのシェアであるのに対しこの数字は取引量ないし口座残高を基礎とした数字であると推測できる。
- 72) FORESTER RESEARCH, Press Release, "Open Finance will take hold by 2003 and that large established financial institutions will dominate the market", Amsterdam, July 17, 2000. (<http://www.forrester.com/ER/Press/Release/0,1769,360,00.html>)
- 73) 1994-2000年平均70.7% (連銀も含む)、出所: DEUTSCHE BUNDESBANK, *Wertpapierdepots (Statistische Sonderveröffentlichung)*.
- 74) 1993-2000年平均。
- 75) 出所: 池尾和人『金融産業への警告』東洋経済新報社、1995年、p.119。
- 76) 出所: 池尾和人『金融産業への警告』東洋経済新報社、1995年、p.118-124。
- 77) 出所: アンダーセンコンサルティング(現Accenture)金融ビッグバン戦略本部『金融業のIT産業化』東洋経済新報社、1999年4月、同『金融業勝者の戦略』1998年12月、マッキンゼー・アンド・カンパニー金融グループ『戦略の選択銀行 [編]』1998年5月。
- 78) 藤沢利治「ドイツ金融の最近の動向」(財)資本市場研究会『カムリレポート』2001年4月、p.41。詳細は同論文参照。
- 79) STOBBE, ANTJE, "E-banking: competition from non and near-banks", E-

conomics, April 11, 2001, Deutsche Bank Research, p.6.

80) *Ibid.*, p.6.

81) 『日経金融新聞』2000年2月17日付、第5面。

82) 『日本経済新聞』2000年9月6日付、第9面。

83) 『日経金融新聞』2000年2月17日付、第5面。