

**D B J   R E P O R T**

**e-バンキングへの挑戦**

**～インターネットを取り込むシンガポールの4大銀行～**

2 0 0 0 年 5 月  
シンガポ - ル 駐 在 員 事 務 所  
日 本 政 策 投 資 銀 行

# シンガポール駐在員事務所報告

## 序論

我々は、技術の進化著しく情報集約型経済へと加速する、過渡的な世界に生きている。これらの技術、情報の進化が起爆剤となり、我々の想像をはるかに超えたレベルで経済の仕組みを変え、既存のビジネス・モデルや産業構造の変革に向けた挑戦が始まっている。

インターネット並びにワイヤレス・テクノロジーの出現により、今日のビジネス環境はめまぐるしく変化している。例えば、長年にわたって高い時価総額を維持してきた企業の格付けが突然おびやかされたり、また、競争上の優位性、及び潜在利益を生み出すような、情報が不完全な状況において、その強みを発揮していた仲介業者のサービスがすたれてくる可能性もある。現代社会では、決断を下すために必要な、適切な情報利用のための新たな手法を、買い手売り手の双方とも絶えず探し求めているのである。

あらゆるビジネスは、情報ビジネスである。ビジネスの多くの場合において、情報そのものがビジネスとは考えられていないものの、情報は驚くほど重要な役割を果たしている。根本的に、情報及びその伝達方法が共に組み合わせさせて、ビジネスの構造を形づくるのであり、情報こそが価値連鎖（バリューチェーン）及び供給連鎖（サプライチェーン）をつなぎ支えるものなのである。しかしながら現在、殆どコストのかからない、拡大し続ける無限に豊かな情報交換への下地が整いつつある。技術が進化するにつれて、情報を入手する人々の数が増えるだけでなく、その情報の中味も豊富なものになっている。

銀行のような金融システムの仲介者としての位置付けは、そのうち時代遅れなものになっていくのかもしれない。そういった場合に、銀行は防衛手段を講じるのか、攻めに転ずるのか、又もしくは両方の手段を用いるのか、といった対処策は確立されているだろうか。

本報告書においては、シンガポールに重点をおいて、アジアにおけるインターネット及び情報通信のトピックについて考察するものとする。また更に、シンガポールの国内四大銀行のインターネット及びIT戦略について述べてみたい。

銀行にとって、どっしりと構えて世界の情勢を傍観していれば済んだ時代は過去のものとなりつつある。もはやビジネス展開にあたっては、インターネット及びIT戦略を取り入れることが不可欠なのである。

Pamela Wong Shu-Ting  
(シンガポール駐在員事務所)

## e-バンキングへの挑戦

### ～インターネットを取り込むシンガポールの4大銀行～

#### 1) アジアにおけるインターネットトレンド

- ・アジア経済の明るい展望
- ・ニューミレニアムのアジアをITが主導
- ・アジアで加速するインターネット及びモバイルインフラの整備
- ・加速するテレコム及びインターネット市場の自由化
- ・成熟度はアメリカに及ばずとも、潜在的可能性を秘めたアジア市場

#### 2) シンガポールについての考察

- ・急激な増加を遂げるインターネット普及率
- ・急速に拡大する電子ビジネス
- ・政府の奨励策
- ・オンラインセキュリティー並びにITスキル不足への対応

#### 3) シンガポール4大銀行のE-バンキング戦略(総論)

- ・E-バンキングへの対応
- ・インターネット活用を推進するための戦略的連携
- ・電子商取引ドットコム企業との提携
- ・増加する銀行のIT支出

#### 4) 4大銀行のE-バンキング戦略(各論)

- ・OCBC: E-バンク finatiQ を設立
- ・OUB: マルチチャンネル・アプローチによる顧客獲得策
- ・UOB: 「タッチ、クリック、モルタル」モデル
- ・DBS: あらゆる金融商品をインターネットに対応

#### 5) シンガポールの銀行にとって今後の課題

- ・技術の最大限利用、チャンスの創出
- ・必然的な地域密着型の営業方針
- ・金融監督制度の強化

## 1) アジアにおけるインターネットトレンド

アジアでの電子商取引は急速に現実味を帯びてきている。アジア企業にとっては、変革により被る影響よりも、新たに生じるビジネスチャンスの方が遥かに多い。確かに短期的には、伝統的な取引も価値を生み続けることはできるかもしれない。重要なのは、企業群が、新しい情報アクセス技術や革新的なサービスを支持して積極的に推進していくような、長期的展望に立っている点である。

### アジア経済の明るい展望

アジア開発銀行（ADB）によれば、アジアは依然として、世界において最も急速に成長を遂げている地域である。最近出版されたアジア開発状況展望白書 2000 年度版の中で ADB は、アジア地域の今年の経済成長率を 6.2%、経済危機の影響を被ったアジア諸国の経済成長率については 4~7.5%と予測している。世界規模でのエレクトロニクス需要により、1999 年上半期には地域内での爆発的輸出ブームが起きた。下半期の景気刺激策及び構造改革により、地域における国内需要は刺激された。経済が急速に回復するなかで、地域内における金融、企業セクターの潜在的な問題は、内包されたままになっている。多くのアジア諸国において金融、企業セクターは、最も脆弱なセクターにとどまっているが、少なくともベトナムという例外を除いては、これらのセクターのリストラは確実に進行してきている。

日本の経済は、この第 1 四半期で 1.5~2%の成長が見積もられているが、これは主に IT ブームによるものである。14 ヶ月足らずの間に、NTT ドコモのインターネット機能のついた携帯電話、I モードは日本人の実に 20 人に 1 人に当たる 593 万人の加入者を獲得している。企業による新しいコンピューター及びインターネット環境の整備に対する投資意欲により、ハイテクメーカーの設備増強も進んでいる。2 月の家計出費額は、前年度同月比 4.2% の上昇を記録した。何もかもが巧くいけば、2000 年は、2%以上の経済成長率も見込めるものとなる。

### ニューミレニアムのアジアを IT が主導

アジアにおける固定回線、モバイル、インターネット、パソコンの普及率は概して低いものの、新興工業経済地域（NIES）は、アジアの他の諸国と比較すると、はるかに先行している。

例えば、シンガポールは既に固定回線及びワイヤレスのインターネットアクセス共に、広帯域（ブロードバンド）での利用が可能になっており、今年 4 月には、通信産業も自由化された。香港では伝統的企業の多くがインターネット基盤を築き上げつつある。日本に

においては、国内の通信市場は、規制緩和並びに経済再生への流れの中で、急速に拡大することが見込まれている。NTT ドコモは、1999 年 2 月の I モードサービス開始以来、既に 593 万人の加入者を獲得している。尚、中国ではパソコンが高価であることが主な制約要因となり、インターネット普及率は 0.02% という低水準に留まっており、中国という市場の潜在性を未だ埋もれさせたままにしている。

中国語のウェブ上のポータルを運営する Sohu.com は、先ごろ中国の携帯電話ユーザーが電子メール、ニュース、株価情報、金融情報その他の情報を Sohu のウェブサイトから入手できるようなインターネット接続サービスを提供するため、フィンランドの大手携帯電話会社ノキアとの合意に達した。インテルもまた、ワイヤレス技術開発の第 3 拠点として、北京を選択している。国内の急成長を遂げるインターネット・ビジネスの恩恵にあずかるため、旧来型の企業でさえもが、インターネット・ベンチャーを立ち上げ始めている。

表 1：普及率 (%)

	1999		2002E		2005E	
	アジア	NIEs	アジア	NIEs	アジア	NIEs
固定回線%	10.0	49.3	13.6	51.8	17.4	54.1
モバイル%	5.5	49.6	8.6	60.0	11.9	66.6
パソコン%	3.3	40.4	5.0	49.4	7.7	60.4
インターネット%	1.0	14.3	2.7	36.2	5.1	58.2

NIEs: 香港、韓国、台湾、シンガポール 資料: IDC、DIR

IT 調査機関であるインターナショナル・データ・コーポレーション(IDC)によれば、1999 年の日本を除くアジア太平洋地域 (APEJ) 内における 1,440 万台のパソコン出荷数のうち、3 分の 1 はアジアが占めている。インドネシアのパソコン出荷台数は、驚くべきことに前年比 270% の伸びを示しており、韓国の同出荷台数は 80% の伸び、続いて中国 26%、台湾 55% となっている。

### アジアで加速するインターネット及びモバイルインフラの整備

アジア太平洋地域の 8 ヶ国、すなわち中国、香港、日本、韓国、マレーシア、フィリピン、シンガポール、台湾を結ぶことになる、10 億 6 千万 US\$ を投じた大容量の海底ケーブルネットワーク構築の共同プロジェクトには、40 社以上の主要テレコミュニケーション機関が参画している。アジア太平洋ケーブルネットワーク 2 (APCN2) と呼称されるこの 19 千キロメートルのネットワークは、来年の第 3 四半期までに操業が開始される予定である。

連携機関の中には、ケーブル・アンド・ワイヤレス HKT (香港)、テルストラ (オーストラリア)、KDD、NTT コム、チャイナ・テレコム (中国)、MCI ワールド・コム (米国)、テレコム・マレーシア、シンガポール・テレコム、スターハブ (シンガポール) 等が含まれている。シンガポールの共同出資企業であるシンガポール・テレコムとスターハブは、それぞれ 4 千万 US\$ と 3 千万 US\$ を出資するものと見られている。

IDC によれば、日本を除くアジア太平洋地域における IT 関連投資は今後 5 年間のうちに

倍増し、2004年には1千億US\$を超えるものと見込まれる。特に、東南アジア及びインドにおけるIT関連投資伸びが著しく、年平均の成長率が21%、続いて中国の19.6%、韓国9.6%、オーストラリアとニュージーランドの9.1%と予測されている。企業は現在、顧客への製品供給をより迅速に行い、競争上優位に立つべく、総合サービスへの転換をはかっている。

最近になって、エリクソン、モトローラ並びにノキアといった世界の三大電話機製造メーカーは、電子商取引の成長を加速させるにあたって必要かつ安全なモバイル電子商取引を保証する、オープンで共通な枠組みを構築すべく提携を結んだ。このインフラとなる主なテクノロジーの中には、WAPセキュリティ機能やパブリックキー・テクノロジー等が含まれる。

### 加速するテレコム及びインターネット市場の自由化

アジア全域に通信産業の自由化は加速している。ニューブリッジ・ネットワークスの取締役副会長、ピーター・シャーボヌー氏がビジネスタイムズ誌に語ったところによれば、アジアは「世界の通信産業の中でも、最も急速な成長市場の一つ」と見られる。香港の通信産業は、アジアで最も自由化が進んでいると考えられている。携帯電話の普及率は、アジアの中でも最高の55%以上に達している。

本年4月より、シンガポールは通信産業を自由化している。現在の主な参入企業としては、シンガポール・テレコム、シンガポール・ケーブルビジョン、並びに最近参入したスターハブとデータワンが挙げられる。今後、政府は通信プロバイダーに対し、より多くの認可を与える予定であり、既存企業及び新規参入者の双方に対し、新規ビジネスチャンスが与えられることになる。フィリピンのイスラコムとグローブ・テレコムによる合併等に見られるように、通信企業はこのペースの速い産業で競争を続けていくためその企業体力の増強をはかっている。

日本における通信産業の規制緩和にあたっては、料金の引き下げとサービスの多様化が不可欠である。I-aiプラン1200では、1ヶ月当たり10時間利用する場合の日本のインターネット料金は、国際的水準と比較しても最も低いものとなる。更に、I-aiプラン3000では、日本における1ヶ月当たり30時間使用する場合のインターネット料金は、アメリカに続いて2番目に安い使用料となる。

タイでは、年末に、オンライン取引上の安全性を確保するため、オンライン取引及び電子署名法を制定する予定であり、この新しい法制化によって国内インターネットビジネスの活性化を目指している。これは、インターネット関連法案が存在しないことが、タイ国内の電子ビジネスの成長を遅らせる主な原因の1つとなっているためである。1999年現在、タイでは人口6,000万人に対し、インターネットユーザー数はわずか60万人に満たない。

携帯電話並びにワイヤレス機器が普及するにつれて、アジア地域は、ワイヤレスのデータ送信技術における先駆者としての地位を築くことになりそうであるが、WAPテクノロジーが

低い成長にとどまっているのは、受話器の供給不足が主な制約要因であり、そのことが香港、台湾、シンガポール、韓国の WAP 市場における潜在的可能性を埋もれたままにしている。

### **成熟度はアメリカに及ばずとも、潜在的可能性を秘めたアジア市場**

アジア市場での電子商取引におけるいくつかの足枷要因として挙げられるのは、企業内における専門家の不足と予算上の制約である。未熟さを示す指標としては、電子商取引に対する低い予算設定、オンライン上での取引可能な製品範囲の限定、電子商取引についての専門コンサルタントへの外注不足といったことが挙げられる。

シンガポールに拠点を置く市場調査会社アクセスメディアが行った最近の調査によれば、韓国、シンガポール、中国、台湾及び香港にある 2,137 社の企業のうち、476 社は現在、電子商取引を行っており、さらに現在電子商取引を行っていない残り 1,661 社についても大部分は、2 年以内の取引開始を予定している。

台湾で電子商取引を行なっている企業の割合は 23% であり、アジアでは首位を占めている。続いて中国が 17%、シンガポールは 12% で第 4 位であった。

調査対象となった企業の多くが、年間電子商取引予算として 5 万 US\$ 未満しか計上していない。電子商取引を行っているシンガポール企業の中でも、62% の企業が 5 万 US\$ 未満の予算であり、10 万 US\$ を超える予算を組んでいる企業は、15% に過ぎなかった。

シンガポールの企業のうち、その総売上高に占める電子商取引割合が 10% を超えるのは、1 割に過ぎない。6 割の企業にとって電子商取引の割合は総売上高の 10% 未満である。同様の傾向は、韓国、香港、中国、台湾に対しても当てはまる。

電子商取引マーケットには、今後より多くの需要が見込まれる。アジアの企業は電子サービス、請求書支払い、レストラン予約といった、より広い範囲での商品提供といったようなことを模索していく必要にせまられている。

こういった点において、アジアは未だ電子商取引が持つ潜在的可能性を探り当てていないといえる。革新的な市場参入者に対するチャンスは非常に大きい。インフラの整備推進、技術向上、電子商取引、政府及び個人による参加の推進、電子通信及びインターネット市場の自由化、といった要素が加速推進されていくことにより、新時代のアジアが形作られていくといえよう。

## **2) シンガポールについての考察**

ここでは、シンガポールのインターネットトレンドについての注目すべき調査結果についての考察を述べてみたい。

### **急激な増加を遂げるインターネット普及率**

IDC の調査によれば、2004 年までに、個人によるネット接続は、現在の約 60 万人から 3 倍以上の、220 万人を超えるレベルまで増加するものと見積もられている。

マスターカードがアジア太平洋経済圏 13 ヶ国において行った調査によれば、ネットサーフィンに時間を費やす結果、シンガポール国民の 20% が、家族と過ごす時間が少なくなっているという興味深い結果があがっている。調査対象となったシンガポール国民のうち 47% が毎日少なくとも 1 時間はインターネットに費やしており、そのうちの 40% は、1 週間のうち 2 ~ 3 日はチャットに参加している。仮想上のつながりが、日常当たり前のこととなる日も近いといえるかもしれない。

### 急速に拡大する電子ビジネス

数年前までは、起業家をめざすシンガポール国民はそれほど多くなかった。しかしながらインターネットという基盤ができ、IT 分野で成功を収めれば短期で巨万の富を築くこともできる、といったような可能性が生まれてきたことにより、中小企業 (SMEs) 大部分はネット企業が続々と設立されてきている。こういった、不動産からショッピング及び金融サービスにまで渡るトレンドの仕掛け役と見なされている、新しいクラスの SMEs が、ネットエコノミーを進化させる役割を担っている。

インターネットベンチャーを立ち上げるため、堅実かつ高待遇の職にあるエリートや IT 関連のプロフェッショナルが続々と会社を辞めている。例えば、バス・メノン氏は、6 年間支配人を努めたケッペル証券会社を辞め、OCBC が設立した新規ベンチャー事業である e-バンク finatiQ の幹部へと転職した。

現在、シンガポールには無数の中小ネット企業が存在しており、著名なものとしては、メディアリング・コム (インターネット電話)、ベックス・コム (電子商取引 B2B)、EC ネット (電子商取引 B2B)、Dollar dex (金融関連 B2C)、クリエイティブ・テクノロジーズ (ネットインフラ) 等が挙げられる。IDC によれば、シンガポールの電子商取引高は、現在の 2 億 US\$ 未満という水準から、2004 年までには 47 億 5 千万 US\$ に達するものと見られている。また、世界的 B2B 並びに B2C 電子商取引の浸透傾向を反映して、シンガポールにおける電子商取引の 80% は B2B (BusinessToBusiness 法人間取引) となることが見込まれている。

また、シンガポール IT 連盟 (SITF) によって行われた調査によれば、1999 年時点において、シンガポールの企業のうち 15% が電子商取引を活用している。SITF では、この割合が、今年末までには 40% にまで跳ね上がるものと予測している。また、ベンチャーキャピタルファンド及び技術援助の提供、破産法の規制緩和、新しいクラスの SMEs に対する支援策の提供等、様々なシンガポールのネット企業振興策を政府主導で行っている。

### 政府の奨励策

シンガポールでは、市場競争への起爆剤としての役割が期待される、金融並びに通信事



業の自由化が政府主導で進められている。

来年度の仲介手数料の完全自由化に鑑み、株式仲買事業者は手数料の低下に備えた対策に取りかかっている。株式仲買業者の数は急減することが予測されており、中には半分が淘汰されるという見方もある。

シンガポールの通貨当局では、近々公布予定のインターネットバンキング条例の制定に取り組んでいる。またさらに、シンガポールを国際債券市場のハブとするような電子債券取引システムを模索中である。

### オンラインセキュリティ並びに IT スキル不足への対応

IDC によれば、シンガポールの課題は、オンラインセキュリティと IT スキル不足問題にある。

シンガポール国内には、現在 9 万人以上の情報通信 (IT) 関連の専門家がいて、競争上の優位性を保ったままで、このブームを維持するためには、年当たり約 1 万人の IT 専門家が必要なのである。

ネットユーザーに対する調査の結果では、アメリカでの回答数 7 千人のうち 24%、シンガポールでは 3.5 千人中の 59% が、オンラインセキュリティを重要な関心事項だとしている。

オーストラリア最大の電子商取引リサーチ会社 [www.consult](http://www.consult.com.au) の調査によれば、シンガポールのネットユーザーが抱える不満として最も多いのは、アクセスコスト (32%)、続いてプライバシー (20%)、そして金融取引上のセキュリティ (12%) となっている。

## 3) シンガポール 4 大銀行の E-バンキング 戦略 (総論)

表 2 4 大銀行概要

	設立	国内店舗	総資産	同業	純利益	同業	備考
DBS	1968 年	43	59606	32 位	134	32 位	政府系
OCBC	1919 年	57	33566	59 位	256	12 位	華人系
UOB	1935 年	82	30394	69 位	221	16 位	華人系
OUB	1949 年	37	26058	79 位	108	42 位	華人系

注) 総資産、純利益：98 年実績 (百万 US ドル)

同業：アジア金融機関ランキング (英字紙 AsiaWeek)

### E-バンキングへの対応

今年の 4 月 18 日、アジアで初の独立系 e-バンクである、finatiQ が設立された。finatiQ は、OCBC (オーバーシーズ・チャイニーズ・バンク・コーポレーション) の 100% 出資子会社であるバンク・オブ・シンガポールの銀行免許の枠内で認可を受けたものであるが、今後、このような e-バンクは数多く設立されてくると思われる。

e-バンクは低コスト構造で既存銀行のような古い体質も無く、無制限の顧客アクセスが可

能であるという点において、伝統的な店舗型営業の銀行よりも競争上優位に立っている。

e-バンクは、諸経費ならびに運営費用の抑制によって浮いたコスト分を預金利率の上乗せもしくは手数料の低下といった形で還元することができると共に、顧客に対して選択権、利便性、金融情報といった価値あるサービスをワンタッチで提供することが出来る。

銀行自体、脅威でありチャンスでもある、ニューエコノミーへの対応策はとっているものの、未だベストな対処法が明確に確立されている訳ではない。銀行が電子銀行業務に参入しようとする場合、オンライン上での予測不可能な顧客像並びに競争勢力の変化するスピードといった要因が組み合わさってリスクとなるのである。

過熱するニューエコノミーの世界においては、銀行は顧客との信頼関係、間接部門の管理能力、適切な営業戦略といったような真似のできない無形の資産を基盤としていかなければならない。このような資産に着目して初めて、既存の銀行は、末端消費者に焦点を絞った営業スタイルから一歩進めて、オンライン決済、簡易店舗型インターネット取引、既存支店網を通じた適切な営業戦略、といったビジネスチャンスへの投資を行うことができるのである。

#### インターネット活用を推進するための戦略的連携

前述の対応策に続くものとして、戦略的連携の確立は、銀行の資産を活用するために有効である。銀行は無線通信事業者と連携し、突破口となるようなワイヤレス・ペイメント（決済）を導入することにより、限りない潜在需要を掘り起こすことができるのである。

銀行が支店を通じたアクセスを確立しようとする場合には、通信回線接続業者との提携が有効であろう。更に、銀行がオンラインサービスを提供するにあたっては、ポータル（検索サイト）パートナーと組むことによって、顧客へのアプローチ及びオンラインサービスの向上をはかることができる。

電子商取引への参入にあたって OCBC は、世界規模の電子取引システムであるボレロネット（bolero.net）に加入した。ボレロネットでは、B2B 電子商取引イニシアチブと名づけられる機能を充足させる、ユニークかつグローバルな技術的、法的インフラを提供している。これにより、OCBC は顧客に対してペーパーレスで安全なコミュニケーションネットワークを提供できると同時に、銀行本体も業務の効率性、顧客サービス及び利益のアップを実現することができる。OCBC は、数ヶ月のうちにはボレロネットに完全接続する予定であり、1 年以内には 4 千社の法人顧客のうち、15～20%がオンラインサービスを使うようになるものと見込んでいる。

最近、OCBC 内には新しい電子ソリューション部門が設立され、法人顧客向けに次世代のオンラインサービス（ウェブ上での資金管理、ドキュメント取引など）を担うこととなった。ここではまた、銀行内の他の部門と連携して、集金、電子調達、口座管理並びに支払いを含む、顧客向け資金管理及び電子商取引対策を完結させる統合的な役割の構築に当たっている。

シンガポール開発銀行（DBS）は、顧客に対するモバイルバンキング・サービスを提供するため、シンガポール・テレコムと提携している。また、双方向の e-バンク決済を技術的にサポートするため、米国サマイトシステム社との間に協力体制を築いている。連携先としては、IBM もあげられる。

DBS では、高性能で多重処理機能を有する、サマイトシステム社製サーバーを 2 台購入しているが、これには IT に対する年間 2 億 \$ の予算の一部が割り当てられている。このサーバーシステムの導入により、ユーザーは、データ保存、意思決定支援、オンライン取引処理及び単独で拡張可能なサーバーによるデータ分析にあたって、注文の多い、必須かつ多時点分析アプリケーションを継続して行うことができるようになった。

ユニテッド・オーバーシーズ銀行（UOB）はまた、自行のサイバーバンク・サービスを、買収先のタイ UOB ラダナシン並びに UOB フィリピンズを皮切りに、地域レベルへ拡大するために、サマイトシステム社を「リージョナル・テクノロジー・パートナー」と呼んでいる。

#### 電子商取引と IT コム企業との提携

今年の 1 月、オーバーシーズ・チャイニーズ・バンク・コーポレーション（OCBC）は初期投資 700 万 \$ を出資して、オンライン上の電子商取引の中心となる、TX123 の運営のため、シンガポール・コンピューター・システムズ（SCS）との間に 40 : 60 のジョイントベンチャーを立ち上げた。TX123 は B2B の電子商取引サイトであり、企業が商品並びにサービスの売買を行える環境を提供するとともに、オンライン上での、ユーザーの見積もり入手、購入、注文、配達確認を可能にしている。

シンガポール・テクノロジー（政府系大手企業）、OCBC バンクグループ、SembCorp インダストリーズ（政府系大手企業）並びに GE インフォメーションサービス・インターナショナルネットワークのような、アンカー・テナントを取りこんだ事により、TX123 には、電子商取引のハブ（中心）としての役割が見込まれている。

DBS では、IBEX（電子商取引と IT コム企業 Bex.com との合併によるポータルサイト）との提携により、様々な電子商取引のバックアップツールを駆使して、財務管理並びに支払い機能を完備した、ネット上の完全な B2B 取引のハブを提供する環境を備えている。

UOB では、1999 年設立の SESAMi（電子商取引と IT コム企業）に資金援助を行っており、アジアの主要な B2B 売り込み市場ポータルとなるべく、SESAMi.com 並びに SESAMi.net という 2 つのポータルサイトを運営している。

#### 増加する銀行の IT 支出

過去数年に渡り、シンガポールの国内主要 4 銀行は、IT 支出を増大させてきた。

OCBC の、総額支出に占める IT 支出の割合は、1996 年の 15% から 1999 年には 20% へと増加し、今年中には 20% を超えるものと見込まれている。OCBC は既に向こう 3 年渡る、

IT 投資に対する 10 億 S\$もの資金引当を行っている。うち 4 億 S\$は「既存店舗型」銀行から「電子決済機能も兼ね備えた」銀行への転換資金へ、残り 6 億 S\$は e-バンク finatiQ へと投入される。

DBS では、本年の IT 支出を 1 億 S\$から 2 億 S\$へと倍増させることを公表している。この予算の 2 億 S\$は、総額支出のおよそ 25%に当たる額である。

OUB 並びに UOB もまた、IT 投資額を増大させてきている。この IT 戦略に関しては、以下の項で更に述べてみたい。

## 4) シンガポール 4 大銀行の E-バンク戦略 (各論)

### OCBC : E-バンク finatiQ を設立

finatiQ は、今年 4 月 18 日に設立されたばかりの、アジアで初の独立系 e-バンクであり、OCBC グループの完全子会社であるバンク・オブ・シンガポールの一部門として完全認可を受けている。

finatiQ では、シンガポールを手がかりとして、アジアのネットに精通した顧客によるフィナンシャルニーズに的を絞り、その営業範囲を 2000 年末までには 3 カ国、2002 年までには 10 カ国にまで拡大する見込みである。OCBC の資金力ならびに 2 億 6 千万 S\$に及ぶ資金調達により、finatiQ は電子銀行業務における、地域でのメジャーブランドとしての地位確立を狙っている。

finatiQ は、アンダーセン・コンサルティング、サン・マイクロシステムズ、シンガポール・コンピューターシステムズ等、20 以上の企業との間で、パートナー及び提携関係を結んでいる。

### OCBC モデル

激動するニューエコノミーへの OCBC の対応策は、防衛的戦略と攻撃的戦略という相反する二面性を有している。防衛的戦略とは、経済状況の変化や、e-バンクへの参入者からの攻撃にさらされると思われる、既存店舗型のスタイルから、電子決済機能も兼ね備えた店舗型のスタイルへの転換をはかりことである。この順応性の高い戦略は、需要追求型であり、変化する顧客ニーズを加味し、顧客の需要が既存型店舗から仮想世界へ移っていく流れに沿ったものである。

一方、OCBC はそのバンク・オブ・シンガポールのライセンスを利用して、参入にあたっての障壁が無く、また全く新しいビジネスチャンスをもたらす finatiQ を設立した。finatiQ は主に、B2B (法人間電子商取引) B2C (法人対消費者間の電子商取引) 電子ベンチャーに特化し、新規顧客の開拓及びニューエコノミーにおける新規需要の開拓を行う。

finatiQ は、顧客支援型で、信頼のおける第三者としてのポジションを目指した戦略展開

を行っており、顧客が金融取引上の意思決定を下す際に不可欠な情報及び助言を提供している。

### 高預金利率並びに取り扱い手数料低減化商品

finatiQ の当初取り扱い商品は、投資勘定とユニット型投資信託であり、株式仲買、ローン、貸出融資、クレジットカード及び保証については順次商品展開していく予定である。

投資勘定の金利 2% という設定は、6 ヶ月ものの固定預金金利に匹敵する、シンガポールで最も高い金利水準である。投資勘定は、外資系の投資信託会社による金融資産総合口座に似たシステムを有し、オンライン上での金融商品購入等の取引を促進するものである。

finatiQ は、現在のところ 13 名のファンドマネジャーを有し、114 以上のユニット型投資信託を保有する、オンライン上で最大のユニット型投資信託取り扱い銀行である。さらに 3 名のファンドマネジャー並びに 20 件のファンドが追加される予定である。finatiQ の取り扱い手数料は 2.5% 以下に過ぎず、ファンドの多くが通常 5% を徴収することからすると、顧客は手数料を半額で済ませることが出来る。

finatiQ では、「世間一般の人」対象のシンプルなプランニング・ツール、有益な情報、適確なアドバイスを、率直かつ顧客に配慮した形で提供している。

### 主要課題

OCBC にとっての主要な課題は、アジア地域における業務拡大であると思われる。銀行免許の取得は、不可能なことではないにしろ、難しいものである。現状において、OCBC の対処策として考えられるのは、中国及びマレーシアにおける現在の強みを梃子にして、企業や投資家がシンガポール、中国、マレーシアなどの市場に投資する場合には、OCBC をメインバンクとして選択するようなポジションを目指すことである。

長期的に見れば、アジア諸国が経済力をつけていくにつれ、OCBC は、電子銀行業務のエリア拡大を担う、先駆者としてのポジションを確立することが出来るのである。

### OUB : マルチチャンネル・アプローチによる顧客獲得策

オーバーシーズ・ユニオン・バンク (OUB) は、シンガポール国内で 4 番目に大きい銀行であり、代表的なコンシューマ・バンクとしての地位を築いている。1999 年 7 月の「ザ・バンカー」が行った、世界の商業銀行上位 1 千社の調査によるランキングでは、142 番目にランクされている。そして、コンシューマ・バンキングにおけるニッチ・ビジネスを担うべく、1992 年に対策集中プログラムに着手して以来、このランクは上昇を続けている。

チェースマンハッタン銀行 (英国系) のクレジットカード顧客基盤を買収したことにより、OUB はチェースが有していた、外資系銀行好みの、高所得でより高利益を生む顧客市場の取り込みに成功し、これによって他のローカル銀行との差別化をはかっている。

## 1990 年から始動の先を見越したビジネス戦略

90 年代半ばに行われた、ビジネススタイルの転換により、OUB は顧客ターゲットの区分明確化、並びにビジネスの効率性アップを図ることができた。OUB がそのネームバリュー向上のための投資を行っているのは賢明である。結果として OUB は、機敏で発展的かつ革新的な金融機関といったブランドイメージを築き上げることに成功している。

OUB は早い段階において、金融サービス産業でのテクノロジーが担う役割を認識しており、国内の他銀行に先駆けて、IT への投資を積極的に行ってきた。OUB では、過去 3 年間に渡って、ライバル行比プラス 30~35% の関連支出を行ってきたが、また更に、2001 年までに 3 億 S\$ 以上を IT 支出に割り当てる旨を、OUB2000 戦略の中に盛り込んでいる。

この投資は結果を生んでいる。OUB には現在、1 日当たり数千件の問い合わせがあり、昨年にはそのウェブサイトは国内のベストサイトにランクされている。1999 年 4 月に住宅ローンのポータルサイトを開設して以来、アクセス件数は月あたり 100 万件から 300 万件へと増加している。1999 年には、新規取引契約件数の 40% アップを達成しているが、住宅ローンのうちの 18% は、インターネット取引によるものである。

OUB の社長であるピーター・セアーは、シンガポールが淘汰を免れるためには、ニューエコノミーの潮流に乗る以外にないと考えている。これはアジアにおける急速なインターネット、モバイル並びにパソコンの普及状況からして、極めて現実的な見方である。加えて、シンガポール政府の下で発足したシンガポール・インフォコム・ディベロップメント・オーソリティー（情報通信開発庁）では、3 年間の国内ネット企業家育成プログラムに着手してきている。

セアー氏は、インターネット戦略を必須のものを見なしており、そうでなければ将来的に時代に乗り遅れてしまうと考えている。ビル・ゲイツの名言によれば、「銀行は必要でも、銀行家は必要ではない」である。

## 強固で主要な基盤としてのインターネット活用によるマルチ・チャンネルアプローチ

OUB の顧客アプローチに必要な 4 大経路獲得のための IT 戦略

### 1. インターネット・バンキング

カスタマイズされた、効率的な製品及びサービス提供による、セールス及びサービスの経路としてのインターネットの利用

### 2. 独立系 e-バンク

独自のビジネスモデルと、処理システムを兼ね備えた独立系の電子決済銀行設立、及びオペレーティングコスト抑制による差益の顧客への還元

### 3. 電子商取引

銀行業務との関連性の有無に係わらず、電子ビジネスへの投資による最大限の潜在収益獲得

### 4. M-Commerce

銀行オンラインサービスに映画チケットの予約、ニュース情報へのアクセス、ショッピングなど生活関連情報も付加したモバイル端末の活用

IT 技術を効率的に活かすことで、リテール網の拡大を実現することができるため、OUB では今年4月末には、20%の支店を閉じる予定である。テレフォンバンキング、インターネットバンキング及びモバイルネットといったような新たなリテール手段の活用により、銀行はコスト削減をはかり、代わりに業務及び収益の拡大につながるような優先順位の高い分野に人員を増強することができる。

要約すれば、数億ドルを計上する OUB2000 戦略は、時間や場所を選ばないバンキングサービスの提供を目的として、IT 技術を利用したコンシューマー・バンキングを探求するものであり、これまでのところ成功を収めている。

OUB は、最初に独立系の e-バンク構想を立ち上げた銀行ではあるものの、事業展開においては先発ではない。first-e は、ダブリンに本拠地を置く、アイルランドのインターネット投資銀行 Enba が設立した、ヨーロッパ最初のインターネット専門銀行との 50 : 50 出資のジョイントベンチャーであり、今年の第 3 四半期までにスタートする見込みである。

E-バンクの first-e については、シンガポールの金融監督庁 (MAS) から、OUB はまだ、事業認可がおりるのを待っているところである。MAS の定める条例では、銀行は行内の部門組織の一部として「仮想」銀行業務を行うことが出来る。OCBC は e-バンクを設立するにあたり子会社を使ったため、新たな銀行免許を取得する必要がなく、OUB よりも優位に立つことができた。

first-e は OUB から完全に切り離され、子会社というより新たに設立された会社とみなされている。財務機能は OUB が掌握しているが、運営は、OUB ではなく、ダブリンのパートナーであるため、OUB のブランドネームを浸透させることもなく、新たな顧客、ローン、収入を獲得できる。

first-e では、既存の銀行と同様の業務をより低いコストで行う。預金の預け入れについては、電信送金のみ取り扱いであるが、現金の引き出しは、Maestro-Cirrus のロゴがついた ATM であればどこでも可能であり、口座は 1 \$ から開くことができる。

first-e には、当初設立資金 2 億 8 千万 S\$ が投入され、初年度中に 10 万人の加入者獲得を目指している。オーストラリア、香港、韓国、中国への業務拡大に応じて、新たな出資者を募ることを検討している。

### **OUB ブランド から first-e を独立**

OUB では、利益の食い合いを最小限に抑えるため、店舗、インターネット及びコールセンターといった既存のリテール網を通じた first-e の売り込みを避けている。それに代わって、ウェブサイト、ノンバンク系金融ポータルや戦略的提携先などを通じて電子銀行業務を推進する予定である。利益の食い合いが避けがたい成り行き上、これは賢いやり方であ

る。e-バンク業務の成功がもたらす様々な利益は、OUB が失う危険性をはらむ、既存のビジネスの損失をも補って有り余るものである。

### 今後の課題

finatiQ と同様、first-e のニューベンチャー遂行に当たっては、アジア全域での営業を行うために、各国の金融監督機関からの認可をとりつける必要がある。各国の金融監督機関が、自国の銀行救済対策に追われている状況の中で、自国市場にインターネット銀行が参入するのを果たして喜んで受け入れるかどうか、大きな疑問である。実際のところ、タイとインドネシアは、アジア危機の最中に破綻した国内銀行のうちのいくつかを、売却しようとしている。こうした脆弱な金融市場においては、インターネット銀行はチャンスというよりは、脅威として見なされるのである。

## UOB : 「タッチ、クリック、モルタル」モデル

国内銀行第 3 位のユナイテッド・オーバーシーズ・バンク (UOB) グループは、ユナイテッド・オーバーシーズ・バンク (UOB)、Chung Khiaw Bank、FarEasternBank 並びに IndustrialandCommercialBank から構成されている。

### 国内上場 5 銀行中、株主資本利益率 (ROE) トップの実績

1999 年には、UOB は ROE を 5.7% から 12.6% へとアップさせ、シンガポール最大の銀行 DBS の 10.35% を次点に抑えて国内上場 5 銀行中のトップランキングに躍り出た。

また同年、UOB は前年比 130% アップの 7 億 6 千万 S\$ という記録的な収益を達成している。ライバル行である OCBC の純益は、45% アップの 6 億 9 千万 S\$ であった。

UOB の利益が大幅にアップした理由としては、低い不良債権引当、ユニット型投資信託、クレジットカード及び株式仲買業務から得られる高額な手数料及び委託手数料収入の増加、投資による高収益並びに関連企業収益の増加等があげられる。UOB ラダナシン (タイ) と UOB フィリピンズ 2 社の子会社化による、1999 年のグループ全体収益への影響はさほど大きいものではなかった。

UOB は国内市場の規模が限られてくるにつれて、他の銀行と同様に、ビジネス拡大のためにアジア地域での事業展開を目指すようになってきている。同時に、シンガポール政府も証券業界の自由化を手始めとして、徐々に国内金融市場の自由化を図りつつある。UOB 証券と国内大手証券会社 KayHian 社は、このような自由化に備えて、最近合併へと踏み切った。

### UOB の IT モデル

UOB が明らかにしたサイバーバンクの統合モデルは次のようなものである。

#### 1. タッチ、クリック、モルタル (TCM) モデル



## 2. 戦略的連携関係の構築

タッチ、クリック、モルタル、とはそれぞれリテール経路を示しており、「タッチ」が携帯電話、「クリック」はパソコン、「モルタル」は支店やサービスセンターといった既存の店舗を示す。

UOBでは、それぞれを、顧客のニーズをくみとり、アプローチをはかるための手段と見なしている。電話、ノート型パソコン、既存型店舗のいずれかのうち、顧客自身がどこにいても、最も銀行との取引がしやすい手段を選ぶものと見込まれる。例えば、顧客がショッピングセンター内にいる場合には、既存店舗が最も便利な手段であるだろうし、飛行機に乗っているときには、コンピューターが最も便利であるかもしれない。こういった観点からしても、UOBのモデルは顧客アプローチの手段として、万能型で統合的なものといえる。

### 「タッチ」及び「クリック」戦略

UOBでは現在、資産管理、電子財務、株式取引、サイバーバンキング、といった4つのポータルサイトとそれらを統合するサイバーリンクのページを運営している。このうち最も成功を収めているのは、資産管理のポータルであり、20種類以上の、オンライン投資顧客向けユニット型投資信託を、提供している。顧客は支払方法として、クレジットカード、小切手、オンライン上での個人決済のうちのいずれかを選択できる。サイバーバンキングポータル上において、UOBの口座を保有する顧客は、保有口座へのアクセス、銀行取引、申し込み、購入及び諸質問、といった様々なサービスを受けることが可能である。また、電子財務ポータルにおいては、ネット上のサイバーモールでのショッピングの他に、オンライン上での外為取引が可能である。

UOBでは、前途有望な携帯電話によるショッピングに向けて、モバイル端末利用消費者をターゲットとしたモバイル、金融、ライフスタイルのポータルサイト構築を目指している。顧客情報のデータベース化は、電話での確認による、住所及び個人情報入力の手間を解消するため、UOBに口座を開設する顧客を呼び込みに繋がっている。いったん顧客として登録されれば、その他の申し込みをする際にも、住所、電話番号のオプション項目をチェックするだけで済む。利便性は重要なポイントなのである。

### UOBとKayHianの合併による国内第2位の証券会社誕生

この最近の合併により、総純益9300万\$、454名のディーラーを有する、国内第2位の証券会社が誕生した。KayHianhの持つ冒険スピリットと銀行の保守性が融合することにより、この新会社は、変化の早い金融サービスセクターにおいて、競争上優位に立つことができるものと思われる。

## 「モルタル」戦略

既存店舗の重要性は薄れてきている。UOB には現在 71 の支店及び簡易店舗があるが、支店数については減少させる計画である。既存型店舗においては、ATM、NETS（シンガポール銀行間オンライン決済システム）、サイバーバンクの活用を推進する予定である。現在のところ、ATM、NETS、サイバーバンクを併せても取引のうちの 2%に過ぎないが、UOB では、将来的にオンライン上の取引は 7%まで上昇するものと見込んでいる。

UOB では、ウェブ上での魅力的なコンテンツの提供、ロジスティクへの投資、戦略的連携関係の構築等により、競争力の強化を図る方針である。

## e-バンク設立の可能性

UOB では、e-バンクを設立するかどうかについて、検討中である。顧客は、インターネットバンキングが人間味のある部分も兼ね備えたものであれば、その利便性を支持するという傾向がある。シンガポール国内第 3 位の銀行として 160 万の口座を保有する UOB が、もし e-バンクを設立するとすれば、互いの顧客の奪い合いを抑制しつつ、その大きな顧客基盤を利用するものと思われる。

## 地域エリアへの進出

UOB がアジア地域に進出する場合には、文化、国の規模、金融環境など、それぞれ異なるため、国毎に異なった手法をとるものと見られる。

シンガポール国内においては、TCM（タッチ、クリック、モルタル）モデルが用いられるであろうが、新市場進出にあたっては、e-バンクを活用するものと思われる。例としては、バンコクのラダナシン・バンクと UOB フィリピンがあげられる。この 2 社はすでに営業認可を受けているため、バンコクとフィリピンが最初の e-バンクへの進出国となるだろう。

UOB は今年、サンマイクロシステム社との連携により、2 千万 \$ を投入して、そのサイバーバンク機能をタイ及びフィリピンにまで拡大する計画をたてている。9 月にはインターネット経由での基本的なアカウント及びクレジットカードサービスの提供を開始する予定である。その他のサービスについても、両国における顧客需要とインターネットユーザーの増加に応じて開始する予定である。UOB フィリピンは、現在 97 の支店と 9 万名の顧客を保有しており、UOB ラダナシンは、68 の支店と 20 万 8 千件の口座を保有している。

## 予算制約の排除及び人的資源の確保

UOB では、資本及び人的資源を最も重要な資産と見なしている。昨年には、IT 単独で 1.7 千万 \$ を支出しており、更に今年は 3 千万 \$ を投入する計画である。重要なのは投入額ではなく、投資に応じたビジネスへの付加価値の度合いによるが、UOB は IT 投資について、慎重なポジションをとっている。

UOB は、約 32 名のスタッフと、50 名の IT 専門家を集めて、IT 対策チームを始動させ

ている。このチームは、年間を通じた求人活動を行っており、若くて、インターネットに熟練しているか、又は IT 及び電子商取引の経験を持つ人材を特に探している。IT の部門組織は、上下関係がなく、官僚主義的なところも殆どないため、効率性が高く、フレキシブルで、変化に順応し、また変化を求めるようなチームが形成されている。

## DBS：あらゆる金融商品をインターネットに対応

DBS では、独立型 e-バンクを設立する計画は無いが、その代わりに、組織内で集中して、現在提供中であるサービスの向上にむけて尽力し、全商品をインターネット対応型へと開発する予定である。これは、DBS や HSBC 香港のような大銀行にとっては、独立型の e-バンクを設立しても、顧客の奪い合いというリスクが、つきまとうからである。

DBS の戦略は、最近 e-バンク finatiQ を設立した OCBC や、今年の第 3 四半期には first-e を立ち上げる予定である OUB のような攻撃的な戦略と比較すると、防衛的なものである。しかし、全ての銀行にとって、IT 戦略を取り入れ、オンライン上で何らかのバンキングサービスを提供することは、マーケットシェアを減らさないためにも、必須の戦略なのである。

アメリカやイギリスと比較した場合、アジアにおいて、e-バンクの存在は、さほどの影響力を持ち得ない可能性もある。アジアにおいては、知名度の低い e-バンクに対して懐疑的な見方をされる可能性もある。高い利率の設定という特典も十分な顧客獲得要因ではないかもしれない。

現時点において、e-バンクについての法的枠組みが整備されているのは香港だけであるが、シンガポールの金融監督庁でも、制定に向けた作業が進行中である。DBS がインターネット機能を整備した銀行へと迅速に転換を図ることができれば、将来的にも、顧客ニーズとの間に生じるずれを最小限に抑えることが可能となる。

### 現時点での IT 実績

DBS は 1995 年よりインターネット業務を行っており、1997 年には、革新的なセキュリティー対策を備えた、シンガポールで初の、双方向性のインターネットバンキング導入を果たしている。1999 年にはシンガポールの銀行として初めて、双方向性のタッチ・スクリーン端末を備えたインターネットキオスク（簡易店舗）を立ち上げた。DBS モバイルバンキングを提供するため、シンガポールテレコムと提携した。

昨年を通じて、DBS のインターネットバンキングの顧客数は増加し、現時点において、ほぼ 4 倍の 10 万人以上へと跳ね上がっている。過去 12 ヶ月間の間に、DBS は 6 件の新規インターネットバンキングサービスを開始した。最新のものとしては、オンライン上での

IPO（新規株式公開）出願サービスの導入があげられる。DBS では、現在 1 ヶ月あたり約 80 万件のオンライン取引を取り扱っている。

今年 2 月にオンライン電子証券アプリケーション（ESA）が稼動して以来、このサービスを受けるべく、1 万人以上の新規顧客が DBS インターネットバンキングに加入している。

DBS では、今年の 12 月までにオンライン顧客数を 20 万人まで引き上げたいとしている。このため、顧客アプローチのために、モバイル利用とあわせて、投資や保険関連サービスを導入して、オンライン上のバンキングサービスの増加を図っている。今後は、革新的な商品の一括販売や商品のオーダーメイド化が増加するものと見込まれる。

2 億 \$ の IT 予算の大部分は、組織内でのハイテク装置の開発及びインターネットサービスの利用、安定したテクニカル・インフラ構築、顧客との関係強化及びサービス流通経路の改善などに使われ、カスタマーサービスの向上に集中して取り組んでいる。

## 5 ) シンガポールの銀行にとって今後の課題

### 技術の最大限利用、チャンスの創出

パソコンの急速な普及、インターネットの浸透及び携帯電話とその他携帯型のワイヤレス機器の普及といった状況を鑑みるに、企業にとって、ある種の IT 戦略採用は、生き残るための不可避の手段であり、これは全ての銀行にとって、時代に取り残されないための必須戦略である。

オンライン及び電話での取引は、急速に主流になりつつある。銀行は、顧客を新規参入者に奪われるリスクを防止するため、IT 技術へ投資し、それを最大限に利用して、顧客への付加価値サービスの提供を積極的に行っていく必要に迫られている。ここで言う「新規参入者」とは、どこにでも存在する。つまり、香港、アメリカ、ヨーロッパいずれの金融機関にとっても、シンガポール国民への一連の商品並びにサービスの提供が可能な訳である。

このような国境を超えた、金融サービス取引の成長を妨げる要因となるのは、国家の法的な干渉に限られるが、それすらも時間の経過と共に消滅していく可能性がある。

### 必然的な地域密着型の営業方針

シンガポールの国内市場は、小さく既に飽和状態にあるため、ビジネスチャンスは国外に求める必要がある。通信と金融市場の自由化が共に進行中である、このような好機においては特に、シンガポールの銀行は、企業としての成長、利潤拡大並びにマーケットシェアの拡大を図るため、アジア地域でのビジネスを検討すると共に、競争の激化に備えておく必要がある。

HSBC ホールディングスとメリル・リンチは、アメリカ以外の地域の顧客獲得を目的と

するバンキング及び投資商品へのオンライン・スーパーマーケットを設立するため、今年の4月に5億US\$を投資してジョイントベンチャーを立ち上げた。この新しいベンチャー事業は、英国、そしてカナダ、日本、ドイツを順次皮切りに、今後4年間の間に21カ国で展開される予定である。この戦略では、富裕な顧客層向けに、急速に拡大するマーケットをターゲットとしており、オンライン上での金融サービス市場獲得のための、より積極的な戦略のうちの一つに相当するものである。金融機関の多くは、こういった流れに沿うものと見込まれている。

フィリピンでは、銀行の自由化法案が可決され、新規参入外国銀行が国内銀行に出資する場合、100%の完全な子会社化することが認められた。UOB、DBS、Keppel TatLeeといったシンガポールの銀行は、フィリピンの銀行に対して現在行っている出資割合の増額、及び新たな出資に関心を示している。

DBSでは、新しい経営幹部を入れて、1997年に取得したインドネシアの小規模な銀行に加えて、タイ、フィリピン、香港の銀行を買収している。DBSのリテール及び法人ビジネスを活性化させ、更にはインベストメント・バンキングの第一線へと進出する計画を立てている。

### **金融監督制度の強化**

金融機関やマーケットの監督にあたっては、全体的な視野で検討を行うことが不可欠なのである。

法的枠組みは、金融の安定を確保しながらも、金融機関が市場の成長に対応できる程度にフレキシブルである必要がある。規制は、現実の市場を反映して、継続的に改正されるべきであり、監督機関では、変化著しい環境の中で、規制自体がその意義を失わないように、プレーヤーである金融機関と協力体制を築く必要がある。

金融商品はより複雑化し、インターネットのような新しい経路を介して、銀行免許を持たない金融サービスの提供者が顧客にアプローチすることも可能である。監督機関の及ぶ範囲としては、消費者意識や金融機関に対する監督基準を向上させることによって消費者を保護するのがせいぜいである。消費者はその投資決断に際して、以前より多くの責任を負い、より大きな役割を担う必然性に迫られている。

### **資料**

Philip Evans, Thomas S. Wurster; Harvard Business School Press (1999); *Blown to Bits*  
Asian Wall Street Journal: various issues  
Far Eastern Economic Review: May 4, 2000  
The Straits Times: various issues  
Singapore Business Times: various issues

**Other sources include Annual Reports, News, information from Seminars, Conferences,  
Product launch, Brochures, etc**

**Contacts**

**1) Irs Chua Hwee Pheng**

**Senior Vice President**

**United Overseas Bank Group**

**2) Ching Wei Hong**

**Head, eSolutions, Business Banking Division**

**Oversea-Chinese Banking Corporation Limited**

**3) Lynette Ang**

**Chief Brand Marketing finatiQ**

**finatiQ**