

スルガ銀行:リテール特化の「コンシェルジュ」バンク

(注)このケースは、公開資料に基づいて作成されています。万一内容に誤りがある場合の責任は作成者に帰します。

5

1. 「夢をかたちに、夢に日付を」

2007年3月、六本木の東京ミッドタウンにスルガ銀行¹⁾の「d-labo」(夢研究所)がオープンした。銀行の店舗ではあるが、営業活動を行う「支店」ではない。取り引きがなくても自由に立ち寄ることができる。図書を読んだり、最新の映像を楽しんで
10 いると、社員が寄ってきて「コーヒーでもいかがですか?」と声を掛けてくれる。

スルガ銀行のミッション(使命)は、「お客様の夢をかたちにする。夢に日付を入れる」ことだとされている。d-laboの一角にはウェブサイトで集めたお客様の夢を書き込める場所があり、巨大なスクリーン上にそれが表示される。お客様の夢を具体的に知るための一つの「かたち」。それがこのd-laboである。

15 銀行業務をここまで進化させたスルガ銀行とは、いったいどんな銀行なのであろうか。

2. スルガ銀行とは

20 スルガ銀行は静岡県東部から神奈川県西部を基盤とする地方銀行である。本店は静岡県沼津市。預金期末残高は2.8兆円²⁾、従業員数は約1,500名で、地方銀行の中では中規模にあたる。創業は明治28年(1895年)と伝統があり、2007年には創業112周年を迎えた。

25 スルガ銀行は以前から「地理的に厳しい」との強い危機感があった。東には地銀最大の規模を誇る横浜銀行が位置する。同行の規模はスルガ銀行の倍以上。体力勝負ではとてもかなわない。1985年3月期の決算では倒産の危機が高い銀行として経済誌に報じられもした。

しかし今では、高い収益力を誇る銀行として有名となった。ここ20年余りで見事な変貌を遂げたのだ。

30 その一番の原動力は、なんとといっても1985年に第5代頭取として就任した岡野光

1) 1990年以前は「駿河銀行」との社名表示であったが、本ケースではそれ以前も含め全て「スルガ銀行」と表記する。

2) 平成19年3月期決算より。

喜(みつよし)社長の存在だ。就任以来、次々と斬新な施策を繰り出し続け、その勢いは今も衰えることはない。

5 3. 岡野光喜社長とは

スルガ銀行の頭取は代々、創業家の岡野家が継いできた。初代頭取の岡野喜太郎氏から数えて、岡野光喜氏で5代目となる。

岡野光喜社長(以下岡野社長)は1945年生まれ。67年に慶応大学卒業後、米国コーネル・カレッジへの留学を経て、69年に富士銀行入社。虎ノ門支店、ロンドン駐在などを経て、75年にスルガ銀行へ入行。その後、順調にキャリアを重ね、85年に40歳の若さで頭取となる。

しかしながら、岡野社長はオーナー経営者にありがちな「家業」への執着や過去の経緯から生ずるしがらみとは一切無縁だ。元来のさばけた性格もあるが、米国での異文化体験も影響しているという。

15 1985年に岡野社長が頭取に就任した当時、スルガ銀行は典型的な「地方銀行」だった。業界の常識から外れてはいけない、前例にないことをやってはいけないという風土で、行内には他行に負けて当たり前という雰囲気蔓延していた。

20 岡野社長が最初にやったことは、権限を現場の行員へ委譲して、前例主義の組織を、失敗を恐れず挑戦する組織に変えることだったという。行員たちには「出る杭になれ」といい続けた。

1998年には「頭取」という肩書きを「社長」へ、「行員」を「社員」へと呼び方を変えた。岡野社長には「銀行はサービス業」との意識がある。「銀行が特別な意識を持っていると受け取られる『頭取』という呼び方はだめだ」という。

25 その岡野社長主導のもと、スルガ銀行はこの20年余り改革の道を突き進んできた。

4. スルガ銀行の独自戦略

4-1. リテール特化戦略

30 スルガ銀行の経営戦略上の最大のポイントは、「リテール特化戦略」である。ここでリテールとは、個人や中小企業向けという意味である。

これまで銀行は、個人向けのリテール部門を収益部門とは捉えず、個人から集めた預金を企業部門への貸付に回す構造であった。その中でリテール部門は預金を集める

役割を担い、店舗網やATM網はそのためのコストと捉えられてきた。

岡野社長がまず最初に行ったのは、個人市場で先行している米国の銀行をベンチマークすることだった。手本に選んだのは、バンク・ワン、旧ノーウェスト、USバンコーポといった銀行。「日本には手本が見当たらなかったから」だという。これらの

5

海外視察に営業とIT部門の若い社員を派遣した。
そして、岡野社長はいち早くリテール特化戦略を打ち出し、その実践をリードしていった。他行にも同様の戦略はあるが、スルガ銀行の優れている点は、経営資源の絞り込みの実践、つまり大企業向け法人取引からの撤退を実際に行ったことにある。海外支店や大阪・新宿・渋谷といった大企業取引を中心とする支店を閉じ、その人員を

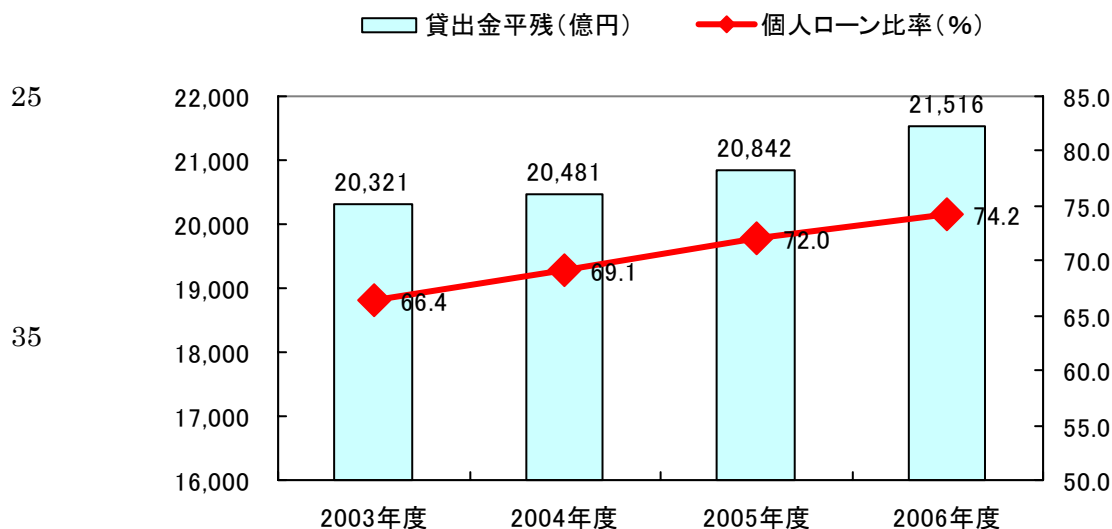
10

個人向け住宅ローン業務へシフトした(ただし、大阪・新宿・渋谷は、後日、個人リテール向けとして支店を新開設した)。また金融派生商品やM&A、大企業向け職域セールスといった業務も取り止めた。
銀行業界には規制時代の横並び意識から抜けきれないところがあり、メガバンクから地銀まで、企業向けも個人向けも幅広く扱う総合金融機関を指向する傾向があるが、

15

スルガ銀行はいち早くリテール集中を英断した。
その結果、2006年度末時点で個人向けローン比率が貸し出し全体の74.2%まで達しており、地方銀行平均の約30%³⁾に比して一線を画している。(図1参照)

【図1 個人ローン比率の推移】



45

³⁾ 全国地方銀行協会ホームページ「地方銀行の決算の状況」より著者が算出

4-2. ユニークな商品開発

スルガ銀行には、個人顧客に対して訴求力が強く、他行にはない商品が多数ラインアップされている。それ故、「業界初」といったユニークな商品が多い。

5 例えば、転職が多いシステムエンジニアや外資系企業の社員。勤続年数が短いサラリーマンは他行では融資が承認されないことが多い。また、スポーツ選手は収入が不安定という理由で保証人をつけなければならない場合もある。居住用ではなく投資目的でマンション購入を考えるサラリーマンにも、一般的には銀行が融資することはない。

10 こういった顧客は基本的には他行とは競合しない。それ故、金利の価格競争に巻き込まれず、総資産経常利益率は平成18年度末で1.05%と、業界平均⁴⁾の2倍にあたる利益率を生み出している。

【スルガ銀行が開発した主なユニーク商品】

◇他行の銀行員向けローン

15 自分の勤務する銀行からお金を借りたくないという心理を突いた銀行員向けカードローン。司法試験合格者、MBA、証券アナリストの資格を持っていると金利が優遇される。

◇定期借地権付き住宅専用ローン

20 定期借地権付き住宅・マンション向けの住宅ローン。定期借地権付き住宅では担保の問題から通常の銀行では融資を受けられないことが多い。

◇健康上の不安を抱える人向けの住宅ローン

通常よりも引き受け基準が緩やかな団体信用生命保険がついた住宅ローン。健康上の理由で団信に入れず住宅ローンを利用できなかった顧客が対象。

25

4-3. 多彩なチャネル展開

30 スルガ銀行の支店には3つのタイプがある。コミュニティバンクと呼ばれる湘南・沼津・静岡地域に密着した従来型の支店。次に首都圏エリアの住宅ローン利用の顧客を中心としたパーソナルバンキング。そしてインターネット・モバイル・電話を活用したダイレクトバンキングだ。

まず2つ目のパーソナルバンキングがユニークである。スルガ銀行は静岡県や神奈川県を営業基盤に持つ地銀でありながら、首都圏を大きな収益源としている。地銀で

⁴⁾ 地方銀行平均は約0.5%。全国地方銀行協会ホームページ「地方銀行の決算の状況」より著者が算出

も取引先の東京進出とともに東京支店を構える例は多いが、スルガ銀行の場合は住宅ローン専門の拠点が新宿や日本橋のほか、住宅地の埼玉県や千葉県など首都圏に広がる。

5 今では住宅ローン新規契約の半分以上を首都圏が占める。そのため人員も住宅ローン担当者の4割以上を首都圏に集め、静岡県の地銀とは思えない収益構造・人員配置となっている。ここまで首都圏に入り込むことになったのは、スルガ銀行が狙う顧客層が首都圏に多いからに他ならない。

10 次にダイレクトバンキングであるが、スルガ銀行はインターネット・バンキングを本格的に展開していることで有名だ。邦銀初のインターネット支店を開設したのはスルガ銀行である。1999年9月に「ドリームダイレクト支店」を開設したのを皮切りに、今では幾つもの支店を展開している(図2参照)。

15 **【図2 主なインターネット支店】**

- ◇「ANA支店」
- ◇「OCN支店」
- ◇「ソネット支店」
- ◇「ダイレクトバンク支店」
- ◇「ネットバンク支店」
- ◇「ドリームダイレクト支店」
- 20 ◇「ダイレクトワン支店」
- ◇「エスイーバンク支店」
- ◇「イービジネスダイレクト支店」

25 実際の店舗を持たないこのバーチャル支店の展開により、顧客は一気に全国に拡大した。なおかつ、その中身も実にユニーク。インターネット・バンキングの先駆者としてのイメージを確立した。

30 例えば、第1号店であるドリームダイレクト支店最初の商品は「宝くじ付き定期預金」。何か付加価値をと当時20代の社員が考案した。ふつうの銀行では定期預金を預けると、店頭でノベルティーとしてポケットティッシュやラップを渡しているが、経費を要しているわりに顧客はあまり喜んでいない。それならば思い切ってその経費で宝くじを買い、3億円という夢をプレゼントしてはどうかと考えた。預金金額に応じて、年に3回、年末ジャンボなど宝くじの発売日に合わせて自宅に宝くじが郵送され

このケースは角田仁(早稲田大学商学研究科修士課程)が根来龍之(同研究科教授)の指導の下に作成したものです。(2008年3月)本ケースを、事前の承諾なしにセミナー等で使用することを禁止します。使用の際は、ご連絡をお願いします。

連絡先:RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学IT戦略研究所 http://www.waseda.jp/prj-riim/

てくる。なんと1等の3億円に当たった顧客もいる。当初、預金残高200~300億円程度を目標に始めたが、今や残高2,000億円を超えるヒット商品となった。

【図3 インターネット支店(ANA支店)】



5

女性のお客様にもっと利用して欲しいという目的から、女性に人気のプロバイダーサイト「So-net」と提携して、邦銀初の女性向け支店である「ソネット支店」も開設した。ホテルペア宿泊券やレストラン食事券が抽選で当たる定期預金が女性顧客に見事マッチして、これも人気支店の一つになった。

10

また、マイレージ会員1,500万人以上を抱えるANAとも業務提携し、「ANA支店」も開設した(図3参照)。住宅ローンを利用する顧客がANA支店を利用することによってマイレージが付与される仕組みだ。顧客はお金を借りてマイルまで貯まる。訴求力抜群の商品である。

15

その他にもスルガ銀行は、顧客接点を持つフロント型企业との業務提携により、現

在進行形で次々とインターネット支店を増やしている。

スルガ銀行は顧客の住んでいる地区によって支店を案内したりはしない。「あなたの夢とライフプランに合った支店をお選び下さい」と案内する。一人ひとりのお客様がいて、お客様の「夢」をかなえる商品とサービスがあり、それを提供する「支店」というインフラがある、という考え方なのだ。

4-4. CRMによるコンシェルジュ・ビジョンの実現

2001年、岡野社長はリテール特化戦略の要として「コンシェルジュ」ビジョンを打ち出した。コンシェルジュとはホテルのゲストリレーションズ、つまり宿泊客向けサービス相談窓口のことだ。欧米ではコンシェルジュの善し悪しがホテルの実力を象徴すると言われる。「より個人に近づき、生涯を通して金融に関する相談に乗ることができる存在をめざす」という岡野社長の熱い思いがコンシェルジュという言葉に込められている。

その実現のため、スルガ銀行では個々の顧客ニーズに「One to One」で応えることを目指してきた。1990年代後半から自動審査システムとCRM(Customer Relationship Management)システムを相次いでサービスインし、迅速かつ低コストで商品・サービスの提供を始め、その内容を年々強化してきた。

同社は個人の返済能力に関する膨大な審査データや審査ノウハウを蓄積してきた。これにより独自の審査方法を確立し、例えば通常3日~5日要する住宅ローンの審査を平均で2日以内、簡易な案件は当日内に回答する。不動産購入者にとっては効率的な物件探しが可能になり、また住宅ローンの販売パートナー(不動産業者、ハウスメーカー、建築業者等)にとっては購入意思決定後のローン棄却(ローン審査が通らないこと)に伴う非効率を軽減することができる。スルガ銀行は、審査能力を、担保ではなく、返済能力を中心に判定する。また審査データは新商品の開発にも有効に活用されている。

CRMのシステムは店頭での提案型営業に有効活用されている。顧客に関する様々な情報を一元管理し、顧客をセグメントしたうえで、クロスセル(複数商品の販売)すべき商品を店頭システムの画面上に自動的に表示させるなど、他の金融機関にはない先進的な仕組みが用意されている。

「お客様一人ひとりにライフスタイル、ライフステージがあって、ある時期は車を買うことが夢、ある時期は家を持つことが夢、あるいは海外旅行が夢へと変わっていくのです。夢が実現できるように、普段からお客様とのコミュニケーションを図ること

が重要です」と岡野社長は言う。

4-5. 先進のインフラ整備

5 スルガ銀行はインフラ整備にも力を入れている。預金の安全性ニーズの高まりに応じ、2004年6月に「バイオセキュリティ預金」の取り扱いを開始。これは「手のひら静脈パターン」による生体認証技術により、顧客に安心して快適な取引を提供するものである。

10 当時としては金融商品として世界初の試みであったが、スルガ銀行が作った生体認証の流れがその後数年間で急速に進展し、今では日本の銀行にとって欠かすことが出来ないインフラとなった。

4-6. 店舗の改革

15 以前、通常の銀行のハイカウンターでは、お客様は立っているのに行員は座っていた。しかし、スルガ銀行ではいち早くそれを改め、社員も立って接客するようにした。「お客様が立っているんだから、我々も立とう」というお客様志向の発想である。もちろん、お客様が座っているローカウンターでは社員も座る。つまり、お客様と同じ高さの目線で話をするという、サービス業としては当然ともいえる接客態度だ。それが以前の銀行ではできていなかったのだ。

20 そうしているうちに、お客様から笑顔で「店が明るくなったね」と言われるようになった。サービス業として、これ以上の賛辞はない。

25 4-7. バックオフィスの改革

岡野社長はバックオフィスの改革にも次々と着手してきた。もともとコンピューターセンターであった建物に営業部以外の本部機能を移転し、「キャンパスヘブン」と名付けてフロアの壁を取り払い、巨大なオープンスペースとして社員間のコミュニケーションを良くした。

30 また「銀行業界はコンピューター化は積極的に行うものの、その反面、業務の見直しはあまり行ってこなかった」との岡野社長の強い思いにより、スルガ銀行では過去15年間で4回ものビジネスプロセス変革(BPR)活動を行ってきた。具体的には、銀行業界特有の営業店完結主義から、本部への事務集中を進めてきた。これにより、効率

化によるコスト削減、標準化による品質の向上、巨大地震に備えた書類集中保管による信頼性向上、営業店のスペース確保といった果実を次々に生み出してきた。

5 4-8. アイデアを生み出す企画活動

以上、先進的な施策の数々をみてきたが、スルガ銀行にはこれらのアイデアを次々と生み出す「仕組み」がある。

一つ目は「先端人会議キカク」。20代～30代の若手社員4～5人のグループ数組が、最長1年間かけて様々なプランを練り、新しい商品・サービスを提案するというもの。岡野社長は年に1回の発表会には参加するが、途中は全て任せているという。社長はそういった「社員が活躍する仕組み」を用意するのが仕事で、その舞台で活躍すべきは社員一人一人だという。この活動をすでに20年近く続けており、社員の中にも制度が定着してきた。

もう一つは、社内イントラネット上の「探検21・21」という投書箱。これには社員の誰もが投書できる。本部の担当部署は書き込まれてから48時間以内に回答する義務がある。本部の企画部門ではなく、日々顧客と接している現場の社員が、お客様からふと頂いたヒントを書き込めるところに意義がある。ここから「女性専用住宅ローン」や「がん保険付き住宅ローン」、「バイオセキュリティ預金」といった商品が生まれた。

20

4-9. 社員のやる気を引き出す人事制度

人事面でもスルガ銀行は他行と違う。スルガ銀行には従業員の1割を超える約200人の中途入社社員がいるが、その多くは異業種からの転職組だ。社内では「中途入社」ではなく、「経験者入社」と呼ぶ。スルガ銀行では彼らの多くにいわゆる銀行業務はさせない。異業種からの転職組は、外の目線から斬新な提案をすることが多いからだ。

また能力があれば若手でも責任ある地位に就ける。30代半ばですでに支店長の社員もいる。銀行の支店長としては異例の若さだ。

30

5. 岡野社長の改革

5 以上、現在のスルガ銀行の独自戦略を概観してきたが、これらの戦略は一朝一夕に実現できたものではない。明治28年設立の、いわば「老舗」の地銀にあって、大規模な方向転換を図ることは容易ではない。そのため岡野社長は様々な改革を実施しなければならなかった。

5-1. 企業風土改革

1985年に岡野が社長になり、最初の10年間最も力を入れたことは、社員の意識改革であった。今思い返すと、これが最も大変な時期であったという。

10 岡野社長は、前述の保守的な企業文化を改めるだけでなく、分かりやすい言葉で、幾度もリテール特化戦略を説いた。リテール特化戦略は、本来は『分かりやすい戦略』である。しかし、社内の一部には反発する者がいた。銀行に入ったからには、やはり企業融資をやりたい。無名な企業を育てる醍醐味は捨てがたい。しかしリテール特化戦略はその事業を辞めることを意味する。だから、そういった社員の気持ちは痛いほどよく分かる。

15 岡野社長は愚直なまでに、リテール特化戦略を社員へ説き続けた。そのうち若い社員たちから賛同の意見が出始めた。転機としては創立100周年の頃、コーポレートフィロソフィーを全て変えた頃。そこで企業文化が変わったという。明治以来の文化を変えた。

20 ただし、岡野社長の「銀行はまだまだ遅れている。製造業や流通業とは比較にならない」との思いは今も変わらない。スルガ銀行の企業風土改革に終わりはない。

5-2. システム改革

25 1990年代に入り、次に岡野社長が実行したことは、米銀のリテール戦略の研究、特に米銀のシステムを徹底的にベンチマークすることだった。日本には手本になる銀行がなかった。

30 日本は勘定系にコストを費やしていたが、米国は情報系に注力していた。米国では収益を生むと、それを情報系へ投資して、お客様へサービスという形で還元する。実は、ベンチマークとしては、米国よりもイギリスが勉強になったという。郵政や住宅ローンの民営化など、イギリスは日本と環境が似ていた。

1995～96年頃、スルガ銀行は欧米の銀行を真似て情報系へ積極的に投資した。当時はCRMという言葉さえなかった時代。これを2000年までに作っておいたことが

良かった。そのあとの電話やインターネットを使ったダイレクトバンキングの基盤となった。

2000年頃、インターネットバンキングを始めたが、地銀では初の試みであった。また他業種との提携もスムーズに運んだ。その当時、メガバンクは公的資金注入で新しいことに踏み出せなかったという背景もあり、時代の波に乗った。1支店の預金残高が200億位の頃、インターネットのドリームダイレクト支店があつというまに1000億円集めたときは、社内でも驚きの声が上がったという。

その後、2000年代には様々なシステム化を実施してきた。その一つとして、同行の収益管理のシステムを紹介する。同行は収益管理のシステムにも定評がある。まず全ての収益を口座単位に算出し、その後顧客単位に名寄せして算出した。またそれをスコア化してパートを含む全社員へオープンにし、社員の評価も行っている。徹底した収益管理である。

なお、様々なシステム化を実施しているスルガ銀行では、IT投資の金額もさぞ大きいであろうと考えるが、意外と平均的な地銀よりも少ないのだという(数字は未公表)。銀行のシステムにおいて巨額なコストを要するのは勘定系であり、インターネットのような仕掛けはたいしたコストを要さないのだという。もちろん戦略的なIT投資は行っているが、インターネット中心であり、情報系は注目度が高いわりには安いのだという。

20

6. スルガ銀行の今後

6-1. ゆうちょ銀行との提携

2007年9月、スルガ銀行はゆうちょ銀行と住宅ローンの仲介・販売での提携を発表した。郵政民営化の準備会社、日本郵政は以前から住宅ローン残高上位10行程度に提携を打診していたが、他行が提携を渋る中、スルガ銀行1行だけが提携を決定した。「出る杭になれ」岡野社長が植え付けたDNAは健在だ。

6-2. 群雄割拠の時代へ

今後、地銀の経営は厳しい時代を迎えると言われている。特に、規模の拡大による体力の強化は避けられない状況である。都市銀行はいち早くM&Aを繰り返し、瞬間にメガバンク3行(三菱東京UFJ、三井住友、みずほの3行。りそなを含めると4行)に収斂されたが、地銀の群雄割拠はこれからが本番であろう。

その流れはスルガ銀行といえども例外ではない。ITを駆使したリテール特化戦略に成功したスルガ銀行が、そのような環境下、次にどのような戦略に打って出るのか注目に値する。

今後もスルガ銀行の動向から目を離せない。

5

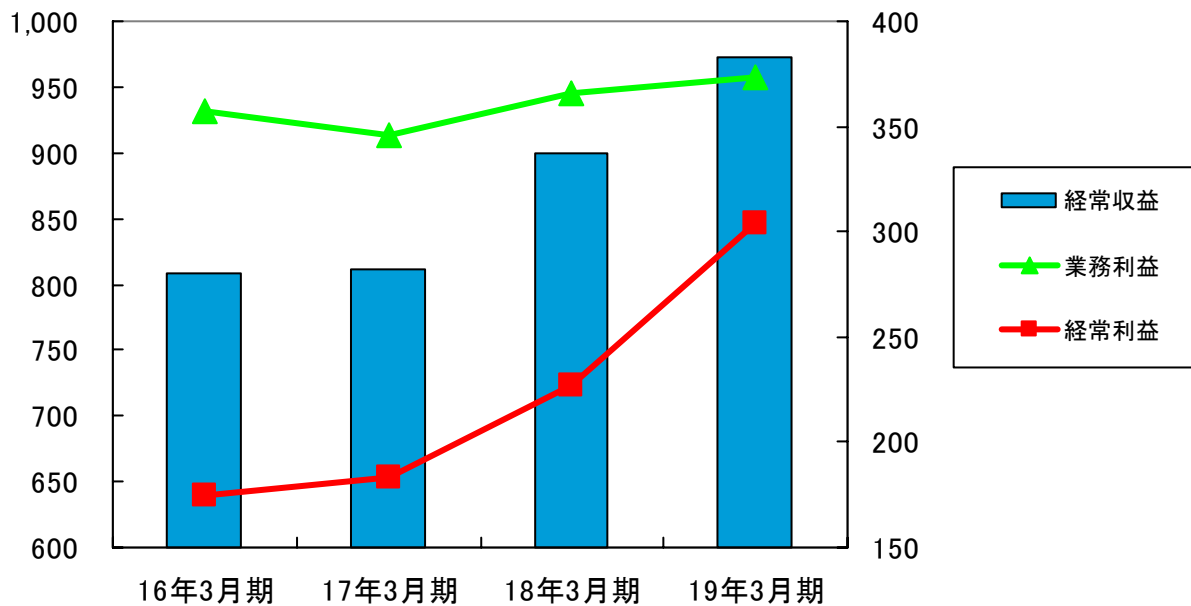
【参考文献】

- ・「銀行トップインタビュー 第15回スルガ銀行 岡野光喜社長」銀行員トットコム (2007年9月3日掲載)
- 5 ・「スルガ銀行「差」より「違い」を」日本IBM広報誌「無限大」119号(2006年6月9日)
- ・「スルガ銀行 127店でCRMを推進」日経情報ストラテジー(2005年6月号)
- ・「スルガ銀行 お金のテーマパーク」日経ビジネス(2003年10月20日号)
- ・「ネット銀行 vs 既存銀行のネット支店」日経情報ストラテジー (2001年12月号)
- ・「銀行改革のトップランナー 岡野光喜氏」日経ビジネス (2001年9月24日号)
- 10
- ・「第三回ポーター賞受賞企業・事業から学ぶ」一橋ビジネスレビュー (2003年度 Vol.51 No.4)
- ・「地方銀行の決算の状況」全国地方銀行協会ホームページ
- ・中谷彰宏『改革王になろう』オータアプリケーションズ(2001年)
- 15
- ・今井徹 『最強の銀行 メガバンクの未来 勝ち残るのはどこか?』(2000年)
- ・「ゆうちょ銀、スルガ銀提携」日本経済新聞 2007年9月26日付夕刊
- ・「スルガ銀行 ディスクロージャー誌」(2007年)
- ・スルガ銀行ホームページ <http://www.surugabank.co.jp/surugabank/index.html>
- 20

【参考資料1 スルガ銀行の概要】 (平成20年1月1日現在)

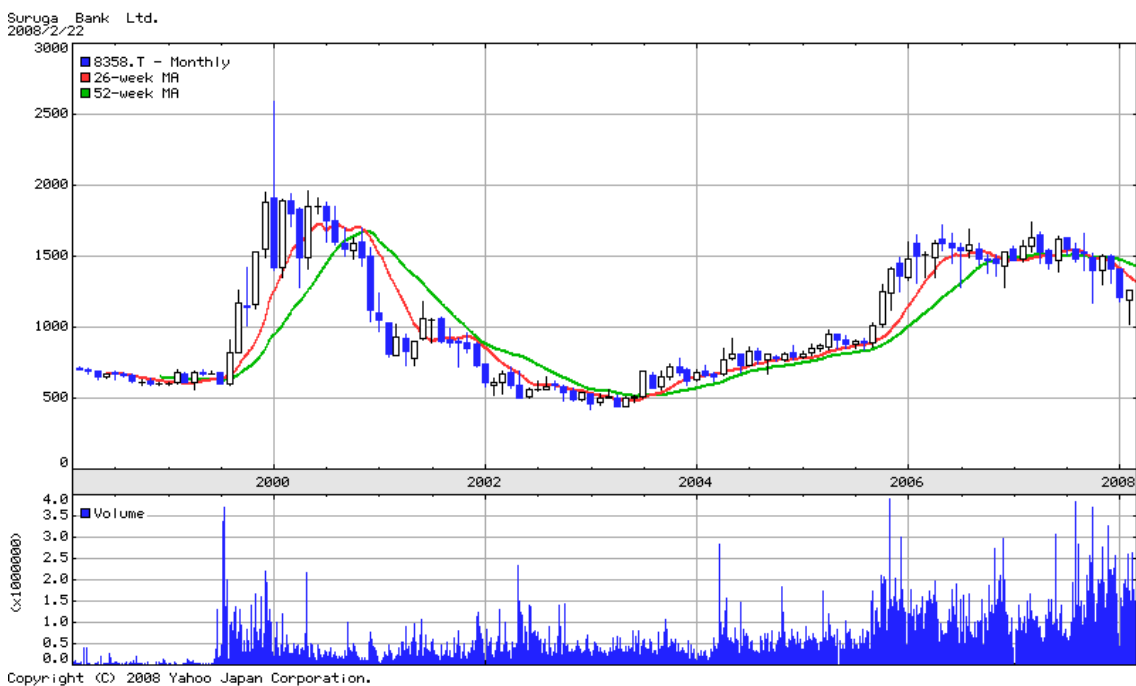
設立 明治28年10月19日
 本店 静岡県沼津市通横町23番地
 店舗数 静岡県80ヶ所、神奈川県36か所、その他8か所
 資本金 30,043百万円
 従業員数 1,579名
 グループ企業 7社

【参考資料2 会社業績】



【参考資料3 株価推移】

①過去10年間の株価推移



5

②日経平均との推移比較 (8358：スルガ銀行、998407：日経平均)



【参考資料4 スルガ銀行のあゆみ】(ディスクロージャー誌より抜粋)

- 1895年(明治28年):株式会社根方銀行設立。資本金1万円。初代頭取岡野喜太郎。
- 1936年(昭和11年):全国地方銀行協会設立、頭取岡野喜太郎専務理事に就任。
- 5 1957年(昭和32年):頭取岡野喜太郎が会長に、副頭取岡野豪夫が第二代頭取に就任。
- 1965年(昭和40年):東京証券取引所株式市場第一部に上場。
- 1973年(昭和48年):全店オンライン化完了。
- 1978年(昭和53年):カードローン、地方銀行初の申し込み受付開始。
- 1985年(昭和60年):岡野光喜第五代頭取に就任。
- 10 1990年(平成2年):社名表示を「スルガ銀行」に変更。
- 1997年(平成9年):インターネットホームページ開設。テレフォンバンキングの取り扱いを開始。マネーマイレージ総合口座の取り扱いを開始。
- 1998年(平成10年):全国初の銀行本体発行によるクレジットカード(JCB)業務の取り扱いを開始。「頭取」から「社長」へ代表者の役称を変更。
- 15 1999年(平成11年):インターネットバンキングの取り扱いを開始。顧客情報管理システムCRMの全店稼働開始。VISAカードの銀行本体発行を開始。国内銀行初の非対面型営業店舗「ドリームダイレクト支店」を開設。イーネットとのATM提携を開始。郵便貯金とのオンライン提携を開始。
- 20 2001年(平成13年):法人および個人事業主向けのインターネットバンキングサービスを開始。自動審査システムの全店稼働開始。
- 2002年(平成14年):スルガATM宝くじサービス開始。
- 2003年(平成15年):アイワイバンク銀行(現セブン銀行)とのATM提携を開始。銀行業界初の「ポーター賞」受賞。
- 25 2004年(平成16年):バイオセキュリティ預金取り扱い開始。CRMベストプラクティス賞を受賞。
- 2005年(平成17年):「外国人のお客さま専用住宅ローン」の販売を開始。
- 2006年(平成18年):日本初のクレジットカードではないVISAカード「SURUGA VISA デビットカード」の全国展開を開始。シニア層向けローン「ドリームライフシリーズ」の販売を開始。
- 30 2007年(平成19年):d-labo(夢研究所)ノミッドタウン支店オープン。

このケースは角田仁(早稲田大学商学研究科修士課程)が根来龍之(同研究科教授)の指導の下に作成したものです。(2008年3月)
本ケースを、事前の承諾なしにセミナー等で使用することを禁止します。使用の際は、ご連絡をお願いします。

連絡先:RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学IT戦略研究所 <http://www.waseda.jp/prj-riim/>

早稲田大学IT戦略研究所 作成ケース一覧

- | | | |
|----|--|----------------|
| | No.1 株式会社ジャパン・イーマーケット—e マーケットプレースのビジネスモデル再構築—足代訓史(2004年3月) | |
| | No.2 株式会社PTP(パワー・トゥ・ザ・ピープル) | 柏陽平(2004年3月) |
| | No.3 OCNとISP各社の競争—価格競争の追従関係— | 宮元万菜美(2004年8月) |
| 5 | No.4 ポケットモンスター(1996~1998) | 木村誠(2005年3月) |
| | No.5 フォトハイウェイ・ジャパン:無料ビジネスからの脱皮 | 鍛地研介(2005年7月) |
| | No.6 株式会社アイスタイル—収益基盤強化のためのリニューアル— | 鍛地研介(2006年6月) |
| | No.7 楽天市場のビジネスモデルと情報システム—楽天市場はどうして成功したか?— | 前川徹(2006年6月) |
| | No.8 日本の中古車流通産業—新しい事業形態出現の歴史— | 呉健柏(2007年3月) |
| 10 | No.9 UniversalCentury.net GUNDAM ONLINE(2000~2006) | 木村誠(2007年4月) |
| | No.10 日本のブロードバンドビジネス発展の歴史—本命のFTTHへ— | 宇賀村泰弘(2007年9月) |
| | No.11 リテール特化の「コンシェルジュ」バンク:スルガ銀行 | 角田仁(2008年8月) |

15

入手ご希望の方は下記までご連絡下さい。

連絡先:RIIM-sec@list.waseda.jp

<http://www.waseda.jp/prj-riim/>

RIIM IT戦略研究所

早稲田大学大学院商学研究科 気付

169-8050 東京都新宿区西早稲田1-6-1

連絡先:RIIM-sec@list.waseda.jp

<http://www.waseda.jp/prj-riim/>