

市街地商業再生に寄与する、消費者金融

- 加盟店経営改善と市街地再生財源を創出する決済金融システム -

木下 斉

(市街地経営研究機構代表・株式会社商店街ネットワーク顧問)

目次

- 1 要約
- 2 クレジットカード市場と中小小売商団体
 - 2.1 中小小売商団体によるクレジットカード取扱高シェアの縮小
- 3 大手流通系カードの成長
 - 3.1 イオンクレジットカードサービスの成長とグループ経営への影響
 - 3.2 流通系クレジットカードにおける競争力の源泉
- 4 エリアマネジメントに寄与するクレジットカードビジネス
 - 4.1 KICS(京都)
 - 4.2 浜んまち商店街振興組合連合会(長崎)
 - 4.3 2つの事例からの示唆
- 5 エリアマネジメントに寄与する、消費者金融
 - 5.1 市街地商業政策と財源-コンパクトシティとエリアマネジメント-
 - 5.2 店舗経営改善策に必要なクレジットカードビジネスのあり方
 - 5.3 エリアマネジメント財源に繋がるクレジットカードビジネス
 - 5.4 市街地再生に寄与する消費者金融の未来

参考文献

1 要約

クレジットカード市場は拡大しているにも関わらず、中小小売商団体によるクレジットカードビジネスは発行枚数規模も収益も縮小させてきた。

中小小売商団体を取り巻く環境として、大店法改正後の90年代以降は流通小売企業が大型SCを全国に展開する大きな転換期となり、彼らの競争力が急激に低下して全国的に経営不振に陥った。中心市街地を中心に発展してきた地方都市の中小小売商団体は、各種活性化事業に取り組んだが、そのどれもがアーケード等の共同施設のファシリティ整備、空き店舗対策事業などが中心で、各店舗の経営力をアップするようなものは皆無に等しかった。さらにその事業のどれもが独自財源に乏しく、基本的には公的資金に依存する事業がほとんどであった。

一方で、流通小売企業は単に大規模SCを展開することだけでなく、決済・金融事業もまた強化してきた。その中核にクレジットカードビジネスへの積極的な取り組みがあった。イオン、セブンアンドアイなど流通小売企業大手各社はグループ内に独自クレジットカード発行を積極的に展開、その他提携カードなども幅広い企業で導入された。結果として、流通系カードのクレジットカード市場におけるシェアは激増、さらに流通小売企業における収益力に大きく貢献する金なる木へと成長した。

しかしながら中小小売商団体の中にも決済ビジネスに活路を見いだしたケースが存在している。その中でも京都・KICS、長崎・浜振連の取り組みは特筆に値する。彼らは独自に地域内の一括決済システムを導入し、加盟店を集めてクレジットカード会社と積極的に提携した。結果、商店街各店舗の決済手数料を引き下げること成功した。さらに決済手数料の一部を組織的財源として活用し、様々な新規事業に取り組むに至っている。それらは従来からの商店街の共同事業の枠を超えた、各店舗の営業活動に直結するものばかりでエリア全体の商業を統一的にマネジメントことに寄与している。

中小小売商団体は、クレジットカードビジネスに代表される決済ビジネスを軽んじてきたが、これらに積極的に取り組むことで各店舗の負担軽減、新規事業財源の創出に繋がる可能性がある。コンパクトシティのコンセプトで進められる中心市街地活性化事業において、商業活性化施策の一つとして統合的に推進することは有効であると考えられる。

多様な電子決済が普及しつつある今だからこそ、中小小売商団体は積極的に取り組む必要がある。またしても手遅れとなると、ますます大手流通企業との競争力格差は拡大すると考えられるのである。

2 クレジットカード市場と中小小売商団体

ここ数年、様々な公共料金などもクレジットカード決済に対応、さらにスーパーなどではサインレスサービスも増加したことから、急速にクレジットカードの取扱高は増加している。

クレジット産業協会データによれば、販売信用取引(商品やサービス代金をクレジットカードで支払う取引)の総額は43兆円を突破している。しかしながら小売業や飲食、宿泊などのサービス業を合計すると市場規模は200兆円近いため、今後さらなる成長が予想されている。さらにここ数年で少額現金決済を対象にした"電子マネー"が複数登場し、クレジットカード同様に現金決済市場が縮小する要因となっている。

このように従来は、現金を中心とした消費者と小売・サービス業との取引が、何らかの電子決済システムを利用したものに取って代われようとしている。

このような流れを大手小売、サービス事業者は敏感に感じ取り、近年クレジットカード事業、電子マネー事業を強化し始めている。イオングループでは、イオンクレジットサービス事業の推進と共に、昨年からは電子マネー・WAONもスタートさせている。セブンアンドアイグループでは、アイワイカードの展開と共に、昨年からはセブンイレブンを中心とした電子マネー"nanaco"を投入している。また、その他会員制で運営されている各種サービス業(フィットネスなど)も提携カードを導入してクレジットによる決済取り扱いを伸ばしている。

2.1 中小小売商団体によるクレジットカード取扱高シェアの縮小

一方で、中小小売商団体の中にもクレジットカードビジネスを推進する企業体が存在している。伝統的には日専連などの全国連合、その他各地域で取り組まれてきたものが存在しており、その総数は全国で111団体(平成17年)となっている。

しかしながら、近年はその取扱高が急速に縮小してきている。「特定サービス産業実態調査」(経済産業省)によると、平成14年から17年にかけて販売信用取引の取り扱い高は18%減少するなどのその勢いの衰えは顕著である。平成14年の調査では、平成11年より0.1%とかなりプラスを維持していた。商業統計(平成14年-平成16年)による年間商品販売額の低下幅(1.4%減)、中小事業所の減少(6.6%減)を鑑みても、信用販売取引額の総額は20%増加しており、中小小売商団体の取扱高が減少していることは顕著と言える。

また、日本クレジット産業協会調べでも、平成9年と平成19年を比較するとカード発行

枚数で唯一減少しているセグメントは中小小売商団体となっている。

原因としては、本業そのものの不振もさることながら、他の流通系・金融系・その他(航空会社、鉄道系)などのクレジットカードを消費者はメインカードとして利用するようになっていることが主要因かと考えられる。年間取扱高伸び率を見ても、銀行系カードは 39.4%増加、百貨店・量販店・流通系は 15.3%増加、その他(航空会社、鉄道系)では 77.6%増加と他の販売信用業務は急進しており、中小小売商団体の取扱高の縮小と対照的なのである。このような中小小売商団体によるクレジットカードビジネスの縮小は、各小売店舗に大きな負のインパクトが拡大すると考えられる。

一つは、高率手数料による利益圧迫である。

消費者はより積極的にクレジットカードを利用するが、そのカードは他のイシューア・アクワイアラによって提供されており、加盟店は個別ばらばらに加盟しているため手数料引き下げ要求などの交渉能力は低くなってしまふ。結果的に高い手数料をとられることになり、中小小売商にとっては低い粗利率をより低下させるようなシステムが固定化されてしまふ。また定期的な機器入れ替え、回線維持コストなども発生することから、確実なコストセンターとして中小小売商の経営にダメージを与える。

もう一つは、競合企業との再投資能力の低下である。

大手小売・サービス企業はイシューア・アクワイアラとしての機能を一方、もしくは両方とも果たすことで徹底の手数料分配を収益とすることが出来ている。この金融系収益金は決して小さなものではなく、小売・サービス企業グループ内での高い利益率貢献に役立っている。2006年12月以降の貸金法改正により、引当金などによって一時的に収益が低下しているが、それでも小売業などの低い利益率と比較すれば非常に高い利益率を生み出している。これら利益は当然ながら、グループの再投資に直結し企業のさらなる成長に役立てられる。一方中小小売商は自らアクワイアラとして機能していない場合には、このような再投資可能な資金源となる手数料分配を受けることは出来ない。

三つ目は消費者の消費行動といったマーケティング情報の格差である。

消費者が利用した際の購買履歴や店舗情報などを把握させられることが可能であり、商店街もそのマーケティング情報の収集拠点とさせられてしまふ。逆に商店街などはこれらの情報に接触できないため、情報面で不利な状況がより発生する。短期的なインパクトは少ないが、中長期的に蓄積されたデータを元に商品戦略、マーケティング戦略を構築する企業との間で、きわめて大きなディスアドバンテージが生まれる。

四つ目は、2つの囲い込み効果である。

クレジットカードサービスを展開することで、利用特典を設ける(割引やポイント付加)ことでグループ内店舗への誘導と囲い込みを行うことができる。これが1つ目の囲い込み効果である。また他の店舗をたとえ利用したとしても、その利用をカード決済された場合にはその手数料の一部がイシューアであれば手数料収入として手に入れることができる。これが2つ目の囲い込み効果である。

このような観点からクレジット・電子マネーを含めた電子決済への対応を戦略的に行うことは中小小売商団体にとっても非常に重要である。特にアクワイアラもしくはイシューアとしての役割を果たして、利益確保、組織的な再投資資金の獲得、マーケティング情報の蓄積に繋げていくことは中長期的な成長において必須とも言える。

元来低いシェアであった中小小売商団体による決済ビジネスは、そのあり方と重要性を再度認識する必要がある。また従来からの中小小売商団体が先のようなアドバンテージを解消するようなサービス(再投資事業やマーケティング情報提供など)を加盟店である中小小売商向けに提供していたかといえ、それも不十分であったと考える。

電子決済時代の到来にあわせて、従来からの現金決済に即したシステムを中小小売商団体が組織的に取り組む必要がある、と言える。同様の売上高でも多様な決済方法に対して、自分たちに有利なシステムを構築できた者がより有利になっていく。中小小売商団体は確実にこのような非現金取引社会の流れに乗り遅れており、打開する必要がある。

3 大手流通系カードの成長

クレジットカード市場規模は43兆円(クレジット産業協会・平成17年調べ)となっている。発行枚数は3億1000万枚に上っているが、そのうち流通系カードは全体の34%に当たる8540万枚となり、銀行系に次ぐ第二位のセグメントとなっている。また1997年と2007年を比較すると、最も発行枚数の実数及びシェアを伸ばしたのは流通系カードであった。

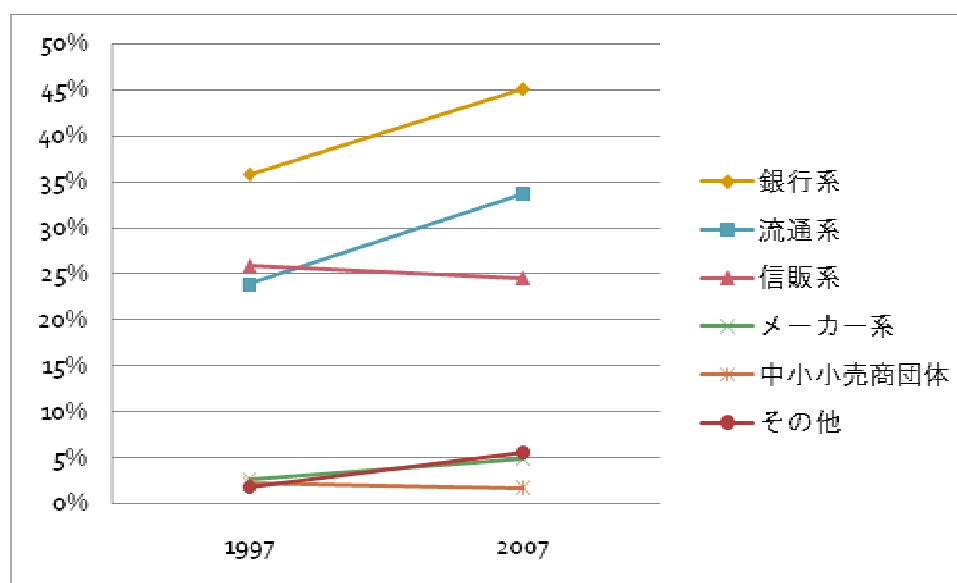


図1 属性別クレジットカード市場シェア変化(1997/2007)

また法人カードと個人カードに区分すると、日常的な買い物などに利用する個人カードシェアでは、構成比率で33%となっている(平成17年度特定サービス産業実態調査)など、流通系カードの日常生活への浸透率は非常に高い。近年、銀行もキャッシュカードと一体型のクレジットカードを発行するなど個人カードでもシェアを伸ばしてきているが、依然として個人市場では流通系カードは強い。

このように流通系クレジットカードビジネスは拡大しているクレジットカード市場において、確実にシェアを拡大してきている。従来では金融ビジネスなどを展開していないにも関わらず、銀行などの伸びと同等かそれ以上に成果を上げられているのは、重点事業として必要な経営資源を投入し、さらに小売流通という消費の場を押さえている本業の利点を生かしたこと(具体的には値引きなどの会員特典)が優位性を確立できた結果とも言える。

JCBが2000年以降に実施している「クレジットカードに関する実態調査2007」によると、クレジットカードの利用業種を見ると、スーパーマーケットを筆頭に百貨店、携帯電

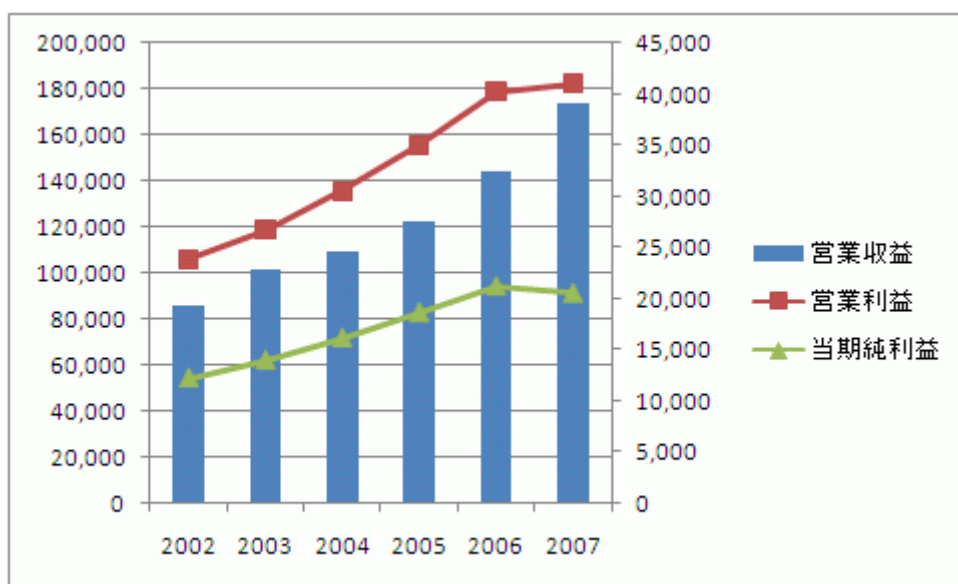
話料金、ガソリンスタンド、家電量販店、オンラインショッピング、その他小売店、飲食店と続いている。実にクレジットカード利用者の 24.4%がスーパーマーケットでの利用に用いており、特に 40 代女性では 4 割近くに達している。また、その他小売店でも 11.8%は利用している実態が明らかとなっている。このようにクレジットカード利用で最も利用される拠点として、大手小売流通企業が展開するスーパーマーケットや百貨店が挙げられていることは、流通系クレジットカードビジネスの成功と発展を指し示していると言える。またクレジットカードの保有枚数は 05 年より横ばいとなり、一方で一番多く使うカードの利用率は月 3.3 回から 4.5 回へと伸びており、一枚目への集約化が進んでいる。

このように着実に利用される場を持ちつつ、魅力的なインセンティブを設けてきた流通系カードは最も使うカードの一つとして頻繁に利用されるように成長してきたのである。

3.1 イオンクレジットカードサービスの成長とグループ経営への影響

流通系クレジットカード事業の実態はどのようにあるのか、ここでは大手流通企業であるイオングループのクレジットカード事業会社である、イオンクレジットサービスを取り上げる。

イオンクレジットサービスは 2007 年 2 月期で会員数 1,722 万人、取扱高 2.4 兆円、営業収益 1,734 億円、営業利益 409 億円を稼ぎ出す、イオングループ収益の稼ぎ柱の一つとなっている。また会員数は業界平均成長率である 113% (平成 17 年特定サービス産業実態調査) を超える年率 180%成長を直近 4 年間記録しているなど成長性も極めて高い。



■イオンクレジットサービス業績推移

まずイオングループにおける収益的貢献に関して整理したい。

一般的な小売・流通事業の収益性は低く、イオングループにおいても総合小売部門の営業利益率 2%、経常利益率 2.3%、純利益率 1.5%(2007 年 2 月決算資料)となっている。対して、イオンクレジットサービスの営業利益率 24%、経常利益率 24%、純利益率 12%(2007 年 2 月決算資料)と非常に高い。これでも 2006 年 12 月の貸金業法の改正により超過金利の払い戻しなどのファクターが働いており、前期よりも一律 4%程度営業・経常利益率は低下している。

この収益の源泉を整理すると、取扱高比率ではカードショッピングが 64.1%、消費者金融事業が 28.0%となっている。しかし営業収益を見るとカードショッピングが 22.9%、消費者金融事業が 68.1%のシェアと、消費者金融事業が非常に大きな割合を占めている。つまりカードショッピングは収益の源泉としては相対的に少なく、主力は消費者金融事業と言えるのである。この傾向は、イオンクレジットサービスだけに限定されず、業界的に一般的な構造となっており、流通カードの業界平均として営業収益の 67.7%が消費者金融事業に依存している(平成 17 年度特定サービス実態調査)。¹つまり流通系カードは収益をグループ内店舗でのカードショッピングではなく、消費者が負担する金利から得ていると分析ができる。

またカードショッピングのグループ内利用高に関して考える。

イオンクレジットサービスのカードショッピング取扱高は 1.5 兆円。その一方でイオングループの総合小売と専門店の営業収益合計は、約 4.4 兆円となっている。平成 14 年度商業統計のクレジットカード利用率を見ても、最高の利用率である東京都でも 15%程度となっており、全国平均では 10%前後となっている。つまりこの利用率を用るとイオングループにおけるクレジットカード利用額は、総合小売・専門店の営業収益合計額の 10-15%程度と仮定でき、それは 4400 億円-6600 億円程度と見込まれる。つまりカードショッピングに関してもイオングループ内だけでなく、その他の小売店舗や飲食店などでも利用され、収益源となっていると考えられる。

さらにイオンクレジットは本業との相乗効果として、利用特典やポイント付加を設けることでイオン店舗への囲い込みを促進している。イオン感謝デーには割引率を高める(セゾンカードなども同様のプログラムを展開しているが)などはインセンティブとなっている。

¹ 銀行系カードは 42.6%、信販系は 74.1%、中小小売商団体系は 46%、その他系は 21.3%と流通系カードは相対的に消費者金融事業収益が大きい。

またメインカード化を促進するプログラムとして、前年度利用 100 万円以上で手数料 0 円でゴールドカード化、一定額を超えるとイオンラウンジ利用（イオン店舗内に設置されている休憩ルーム）といったものも積極的に展開することで、グループ外での利用も促進することで、イオングループの小売事業への貢献、並びにイオンの金融ビジネスとしての成長貢献を併せて実現してきたと言える。²

またカードのダイレクトマーケティングとしては、他社クレジットカードであっても、属性分析や購買場所・時間の補足は可能となっている。また他社システムでの自社発行カードであっても、精算が必要であることから購買場所などに関しては追跡可能と考える。さらに自社発行のカードであれば、グループ内の POS 情報との相互参照が可能であり、単品までの補足もシステム的には可能であると考えられる。カード利用があがればあがるほどにこれらの情報が収集され、消費者の消費行動パターンなどが分析可能になっていくと言える。また可処分所得を一定の推測可能と考える。

3.2 流通系クレジットカードにおける競争力の源泉

このように流通系企業によるクレジットカードビジネスは、

無料もしくは安い年会費、及びグループ店舗での割引をインセンティブに会員を集める。

利用高に応じたプログラムで、クレジット利用を一枚に集約させる

消費者金融事業収益、グループ外でのクレジット利用収益によって、インセンティブのさらなる充実を図る

マーケティング情報の収集

このような流れで着実に成果を上げ、前述したような高い収益による再投資余力を与え、本業へのマーケティング面でのプラス効果を生んでいると言える。

一方で中小小売商団体によるクレジットカードビジネスには、ここ数年で大きな革新的な取り組みはなく、商店街での定着率も極めて低い。そのためイオンクレジットのような流通系企業の展開してきた戦略はなく、手数料収益も囲い込み戦略も犠牲にし、さらに商店街各店舗は場合によっては流通系カードを消費者に自店で利用されることで手数料収益

² 短期的に 2006 年度貸金法改正によって収益悪化が発生していたが、その後前年比で極端に消費者金融取扱高が低下しているのではないため、今年度からの業績回復が見込まれる。しかし消費者金融事業に依存した、高いポイントプログラムなどは見直しに迫られる。

を彼らに支払っていた可能性もある。それは流通系カードだけでなく銀行系カードなども競合であり、彼らに対しても同様のことが言える。

しかしながら、全ての中小小売商団体が低迷していたわけではない。一部の中小小売商団体では独自のクレジットカード事業などを立ち上げて成果を上げているケースがある。続けて中小小売商団体による革新的な取り組みを取り上げたい。

4 エリアマネジメントに寄与するクレジットカードビジネス

4.1 KICS(京都)

商店街によるクレジットカード事業の最大手とも言えるのは、京都情報カードシステム(KICS)である。平成4年より銀行POSのCAT端末を活用したクレジットカードの一括処理事業を8商店街、380店舗でスタートさせたのが始まり。現在では、36商店街組合、8同業種組合、1商工会、1デパート約1,300店舗を抱えるまでに成長している。2006年にはLLCとして組織変更し、より複数商店街が加盟する円滑な事業運営を行っている。

中核システムを地域商業団体が中心になって一括導入することで、資金繰りの改善(カード決済から加盟店への支払いまでのリードタイムの短縮)、各加盟店の支払う手数料率も低いもので設定できるようになっている。ビジネスモデルとしては、加盟店からの手数料とKICSがクレジットカード会社へ支払う手数料の差を収益源としている。2003年度のクレジットカード取扱高だけで124.4億円に上っている。

KICSの取り組みの特徴的なところは、カード決済事業の差益を組織的な内部留保し、新規事業などに再投資している点である。KICSでは、クレジットカード一括事業だけに限定せず、1998年からデビットカード決済に、物流経費合理化事業にも2000年から開始している。2006年からは交通系ICカード(Pitapa)にも対応を始めるなど徐々に取り組みを拡大することで一括化のメリットを増大させている。基本的なビジネスモデルは統一で、手数料一括化して削減された手数料の一部を加盟店に還元しつつも、中央センター運営経費や再投資資本を内部留保するために差額を一部KICSが収益としてとっている。

これまで説明した流通系カード同様に、グループ加盟店への手数料負担の削減、及び中小店舗のカード決済時の資金繰り問題の解決で経営的なメリットを生み出している。

さらに運営会社であるKICS単独でも着実に利益を生み出すことで、新規事業への拡大、適切なシステムの入替え(中央センターだけでなくダイヤル、ISDN、ADSLへと加盟店

との回線システムも更新してきている)を推進することで、経営革新に役立てている。

また元来、商店街では各店舗は事業的に独立しており、共通した事業決済システムは存在していない。クレジットカードの一括処理事業で、KICS と各加盟店舗との間での取引システムが完成したことで、新たな事業に取り組んだ際にも相殺処理などが可能となり、新規事業の加盟店への課金も行いやすくなっていると言える。また事務処理の増大などを防ぐこともできていると言える。実際に物流費削減事業では、従来のカード決済用に作られている加盟店と KICS 間での取引用口座が利用されている。さらに市内全体のクレジット、デビット、電子マネーへの対応を進めることで高度なマーケティング情報もセンターに蓄積している。

また各店舗の情報環境の整備にも繋がっている。各利用店舗で時代に合わせた回線網を整備することで、電子商取引などへの対応を進める上でもプラスに働いている。物流費の一括化も地方配送などをサポートしている。売上の 0.1%を地域還元事業に役立てたり、近年では IC カードと連動したレールアンドショッピング事業(買い物をした場合に Pitapa で交通費をキャッシュバック³⁾)など、地域密着型の独自事業も展開することで、地域からの支持を集めている。

KICS の事業をみると、クレジットカード事業の一括化から地域全体での中小小売商の経営革新を牽引する事業を生み出していることで、京都市内商店街のコスト競争力の増強に寄与していると言える。何より適宜 KICS に内部留保され、新規事業に再投資されるサイクルが非常に有効に機能しており、日本の商店街には乏しいエリア全体でのマネジメント機能を生み出す可能性を持っており、KICS 自身もそれを目指している。単なるコスト圧縮のみならず、さらなる成長に向けた投資につなげられるビジネスシステムになっている点が、KICS の取り組みの非常に有効な点であると言える。

4.2 浜んまち商店街振興組合連合会(長崎)

長崎浜んまち商店街振興組合連合会(以下、浜振連)でもクレジット決済を中心とした一括化事業が行われている。

2001 年からクレジットカード/デビットカードの一括処理事業をスタートさせ、KICS 同様に加盟店の手数料負担の軽減、浜振連に一部内部留保し、新規事業などに再投資している。加盟店舗数は 300 店舗(地域内店舗数 1000 店舗のため約 30%程度のカバレッジ)、年

³ http://www.arpak.co.jp/nl/137/137_1.htm

40 億円規模の取扱高となっている。2006 年から浜振連ではさらに事業範囲を拡大、周辺の駐車場情報システムを構築し、商店街利用者への無料駐車券事業を開始している。同年には「長崎・浜んまち.com」の運営も始めている。また加盟商店街では、空いた不動産を取得し、低付加価値店舗のメインストリートへの出店などを回避するなど、テナントリーシング事業なども行っている。さらに 08 年末には非接触 IC(iD、Edy)、銀聯カードに対応するなど対応決済手段を拡大している。09 年からは情報通信インフラ事業、配送料一括契約事業なども計画されているとのことである。

このように商店街加盟店舗への手数料負担軽減効果、組織的な留保金による新規事業の立ち上げによって、コスト低減だけでなく駐車場事業などによって消費者の利便性の向上に繋げている点が、地域全体の競争力増強に寄与している。

4.3 2つの事例からの示唆

今回中小小売商によるクレジットカード事業に関して取り上げた京都市(2兆332億8800万円)と長崎市(4465億6100万円)とでは、都市の商業規模には5倍ほどの乖離がある。また中心商業集積としての規模も質も異なるが、中小小売商団体として地域の決済事業を主導して、加盟店を集めて共同地域内決済システムを構築している。先の大流通系カードのようにイシューアとしての機能まで果たしていないため収益性は低い、加盟店開拓・共同加盟店契約、独自地域内決済システムの構築によってカードビジネスのエコシステム内の一部を担うことで、一定の手数料配分を確保することで収益を上げているのである。

当然ながら商業規模によって収益規模の違いが発生しているが、着実な地域商業に再投資される財源として生かされている点は共通である。またこれらコストセンターとなる決済手数料を最小化することによる、加盟店の財務的メリットもまた共通に生まれていると考えると、非常に大きな成果といえる。

経済的なインパクト、地域内でのクレジットカード決済でのシェアを見ると京都と長崎で言うと、以下のような状況となっている。

京都市のクレジットカード決済取扱高は2332億円、そのうちKICSの取扱高は124億円と公表されており、5%程度のシェア。長崎であれば市全体446億円のうち浜振連の取扱高は40億円と10%程度のシェアとなっている。市街地決済を一括化するだけでも、非常に大きな力を持つことが可能なことを示している。その他デビットカード、電子マネーなどの取扱高を考えると非常に大きな額となり、その一部が投資資金として留保されるだけでも、

毎年数千万円から数億円規模となるのである。これらの資金を新たに各加盟店舗から集めることは非常に困難であるし、各店舗の経営を悪化させることにもなる。つまり各店舗経営の負担を軽減させつつ、さらに組織的な投資資金を得ることを実現できるシステムとしては非常に有効なアプローチなのである。⁴

さらにこの二つのケースで共通している点として、再投資を地域商業発展に寄与することに費やしている点が挙げられる。具体的には情報通信インフラの改善、インターネットを活用した e コマース事業の立ち上げ、配送事業コストの引き下げ契約、新たな電子マネーへの対応などである。これらは他の地域では個別店舗では到底対応しきれず、大手流通企業との間で常に競争力格差が発生している分野であるが、京都市、長崎市共にこの決済一括化事業から発展している事業によって改善を繰り返しているのである。これまで商店街の多くは個店単位での営業活動と、本業と直結しない共同施設建設などの共同事業などによって経済的には分離された中で事業を営んできた。しかしながら、決済という商業活動に必ず共通して発生する手段を組織的に一本化することで、各店舗単位の営業と、各商店街の事業活動とを結びつけるシステムの基礎を築いていると考えることができる。

この基礎的な仕組みをベースとして、新規事業に進出する際にも商店街(決済システムを持っている主体団体・KICSや浜振連のような組織)と加盟店との関係などは非常の明確で、取引などを行った際の決済も同一システム内で行えるなど、非常に有効なプラットフォーム・インフラとして機能している。

このような一体的な取り組みは、商店街の競争力を収益などの見える財務的效果によって改善すると共に、組織的な取り組みを促進するような見えざる資産を生み出す上でも有効であると考えられる。

⁴ 平成 14 年度商業統計における都道府県別クレジットカード利用率、及び市町村別年間商品販売額から推定。

5 エリアマネジメントに寄与する、消費者金融

5.1 市街地商業政策と財源-コンパクトシティとエリアマネジメント-

中心市街地活性化が叫ばれて久しいが、商業活性化の解決策として現在取り組まれているのは、コンパクトシティという都市機能の中心市街地への集中化、並びに中心市街地商業の統合的なマネジメントである。前者は公共事業によって牽引されつつあるが、後者に関してはあまり具体的な方法案が生み出されていない。

アメリカ、イギリス、ドイツ等の先進国では BID(Business Improvement District)という特別区制度によって、中心市街地の地権者から税金同様に資金を徴収し、それを財源として各地域でマネジメント団体を設立している。そこでは各店舗の経営に直撃する、治安維持、清掃事業、マーケティング事業などを統合的に支援することで、地域一帯の活性化に役立っている。全米では 1400 を超える BID が設立され、展開されている。一方、日本ではこのような独自財源を確保する制度が存在していないため、何らかのビジネスによってエリアマネジメントに必要な資金調達を行う必要がある。

5.2 店舗経営改善策に必要なクレジットカードビジネスのあり方

これまで手数料による利益圧迫などからクレジットカードなどの導入に中小小売店舗は及び腰であったと言える。しかし今後さらにクレジットカード、電子マネーなどは広く普及・浸透していくと考えており、それに対応しないのはより大きなディスアドバンテージを自ら作り出すこととなってしまう。

そのようなジレンマを解決する策としては、より積極的に自ら決済ビジネスに取り組むことである。今回取り上げた京都、長崎は観光都市であることから従来からのクレジットカード利用率は比較的高い地域であったためこのような取り組みが受け入れられやすかったとも言える。しかしその結果として、各店舗で負担する決済手数料は軽減され、他の配送料や通信インフラなどの整備にも繋がり、各店舗の経営改善策と繋がるプラスのスパイラルが生まれている。

5.3 エリアマネジメント財源に繋がるクレジットカードビジネス

またクレジットカードビジネスに組織的に取り組むことによって、エリアマネジメントの財源へも繋がる。引き下げ可能な手数料の一部を組織的に留保することで、個別店舗では投資のできない新規事業に積極的に投資することで、エリア全体に必要なマネジメント

事業を支えることが可能である。

例えば長崎・浜振連のケースでは、周辺駐車場のより円滑な利用を推進するために独自の情報システムを構築した。各駐車場経営者は安価な端末コストを負担するだけで空き情報をWEB(PC、携帯電話)等に反映でき、さらに無料駐車場券発行システムとも連動させることが可能となっている。商店街全体では駐車場利用を消費者に推進しやすい環境が整った。

このような投資を全て公的資金で行う、もしくは商店街加盟店舗を説得して資金調達を行うのには多大な時間と労力がかかる。だからこそ常に決済事業から生み出される定期財源を組織的に持つことによって、エリア全体で必要な事業を迅速的に推進することを可能にする必要がある。

このようなエリアマネジメントを効果的かつ迅速に推進する上で必要な財源として有効なのが、クレジットカードビジネスへの統合事業の実施なのである。エリアマネジメントによって商業的魅力が拡大することで、取扱高の増加も考えられ、さらに組織的な手数料収益が拡大するというプラスのスパイラルをエリア全体で生み出すことも可能である。

5.4 市街地再生に寄与する消費者金融の未来

従来型の中小売商団体によるクレジットカードビジネスは、今回取り上げたケースのような地域内でのエリアマネジメント事業への再投資という市街地商業活性化へのパスが存在していなかった。そのため地域内での求心力も徐々に乏しくなったと言える。さらに、流通各社は利益改善、再投資というサイクルを繰り返してきた。また顧客への高いロイヤルティプログラムの実施へと繋げることが可能となり、囲い込み戦略の柱となった。

中小売商団体による決済ビジネスへの取り組みは、同様に各店舗経営とのシナジーを生み出すと共に、市街地全体で必要な経営革新投資・顧客囲い込み戦略の展開に繋げることで競争力増強を図ることが求められている。単なる決済事業ではなく、統合的な取り組みに繋げることで参加店舗の理解を得られ、さらなる新規事業への協力へと発展していくことが可能となる。

これらに先駆的に取り組んでいる京都、長崎などでは現在、対応決済手段への複数対応を推進している。今後はさらに地域全体のカバレッジの拡大、幅広い決済を囲い込むことによってさらなる成長が期待できる。今後は単に流通系カードのみならず、交通系カードなど地方都市でも様々な競合する決済事業推進企業が増加していく。だからこそ、中小小

売商団体は、市街地商業を支えるインフラとしての統合決済システムを導入し、その決済手数料の一部で組織的な投資を繰り返すことで、持続可能な成長を実現していくことが求められているのである。

現在、日本における中心市街地活性化は、公的資金への依存した再開発中心のコンパクトシティ論を中心に議論されている。しかしながら、たとえコンパクトシティ化した後、民間主体で持続可能な形での経済自立システム、郊外 SC との競争力の確保は未だ回答が存在していない。

全ての商業に全て紐付いている「決済」は非常に大きなインパクトを持っている。消費者金融ビジネスなどは、地域の中小小売商団体には関係ない、また手に負えるものではないという理解で取り組みを弱体化されてきた。しかしながら、それが今となっては電子決済の増加・多様化によって構造的に各店舗の利益率圧迫に繋がってきているのである。大手流通企業各社が自らクレジットカード事業を協力を推進したのは、反対の動きを中小小売商団体は行ってきたのである。それが再投資能力の格差の一因とも考えられる。

日本における中心市街地活性化事業の一環として、各市街地一括の決済システムの構築を推し進め、地域における消費者金融ビジネスの取り込みを具体的に検討する必要があると考える。そのためには各種ブランド、イシューアと協力し、地域一括決済システムの運営会社をエリアマネジメント事業推進事業と組み合わせることで、安定的な収益と地域商業の決済手数料による利益圧迫の回避、再投資による新規成長事業の創出へと繋げていくことが重要である。

持続可能な地方商業の発展を推進する上で、今回取り上げた「決済金融の統合システム導入 加盟店利益確保 エリアマネジメントによる再投資」のパスは有効な一つのアプローチである。長崎などのある程度の商業集積が市街地に維持できている中規模都市であれば、比較的容易に導入が可能であろう。都道府県によってクレジットカードなどの利用率の違いはあるが、低い利用率であればさらに市街地の中小小売商団体に成長のチャンスがあるとも言える。

今後の中心市街地活性化において決済金融への積極的な取り組みが新たな成長力の確保となり、全国的にこのアプローチが普及していくことを、民間で市街地再生に携わる一つとして推進したいと考えている。

参考文献

- 青木 武 (2004) 「米国金融機関の地域開発・貢献活動」『NEW YORK 通信』16-1号 信金中央金庫総合研究所 <http://www.scbri.jp/PDFNY/16-1.pdf>
- 伊藤滋 (2004) 「都市の再生 地域の復活」 ぎょうせい
- 木村 温人 (2004) 『現代の地域金融 「分権と自立」に向けての金融システム』日本評論社
- 佐藤 俊彦 (2001) 「大規模小売店舗法がもたらしたもの」『SRIC REPORT』Vol.6 No.2 UFJ 総合研究所 <http://www.ufji.co.jp/publication/sricreport/602/21.pdf>
- (財)自治体国際化協会 (2001) 「米国における中心市街地再開発の現状」『CLAIR REPORT』216号、
http://www.clair.or.jp/j/forum/c_report/pdf/216.pdf
- 瀬戸、仁志 (2003) 「タウンマネージメント組織の現状と信用金庫の役割」『地域調査情報』15-3号 信金中央金庫総合研究所 <http://www.scbri.jp/PDFtikiijyouhou/SCB79h15103.pdf>
- 多胡秀人 (1997) 『地域金融ビッグバンリテール市場の勝者は誰か』 日本経済新聞社
- 多胡秀人・八代恭一郎 (2001) 『地域金融最後の戦い』 日本経済新聞社
- (財)中小企業総合研究機構 (2000) 「米国の市街地再活性化と小売商業」 同友館
- (財)ハウジングアンドコミュニティ財団編著 (1997) 『NPO 教書』 風土社
- 松田 岳 (2004) 「米国の地域コミュニティ金融」金融研究研修センター 金融庁ホームページ <http://www.fsa.go.jp/frtc/seika/discussion/2004/20040319.pdf>
- 「今後のTMOのあり方について」、2003 経済産業省中小企業庁 http://www.chusho.meti.go.jp/shogyo/download/0919tmo_hokoku.pdf
- 「平成14年度街づくりの推進に関する総合調査」集計結果の概要、日本商工会議所 2003 <http://www.jcci.or.jp/machi/h030131gaiyou.pdf>
- 「TMO マニュアルQ&A」、2001 経済産業省中小企業庁 <http://www.chusho.meti.go.jp/shogyo/download/13fytmo.pdf>
- 「平成16年度商業統計」、経済産業省
- 「大競争時代の地銀のクレジットカード戦略」、日本総研・藤山光雄
- 「平成17年度特定サービス産業実態調査」、経済産業省
- 長崎・浜んまち商店街振興組合連合会