

「21 世紀の消費者金融サービス」
～成長率確保のための新たなる戦略～

福井 幹(早稲田大学商学部4年)
池谷有香子(早稲田大学商学部4年)
河内谷奈央(早稲田大学商学部4年)
平野 賢一(早稲田大学商学部4年)

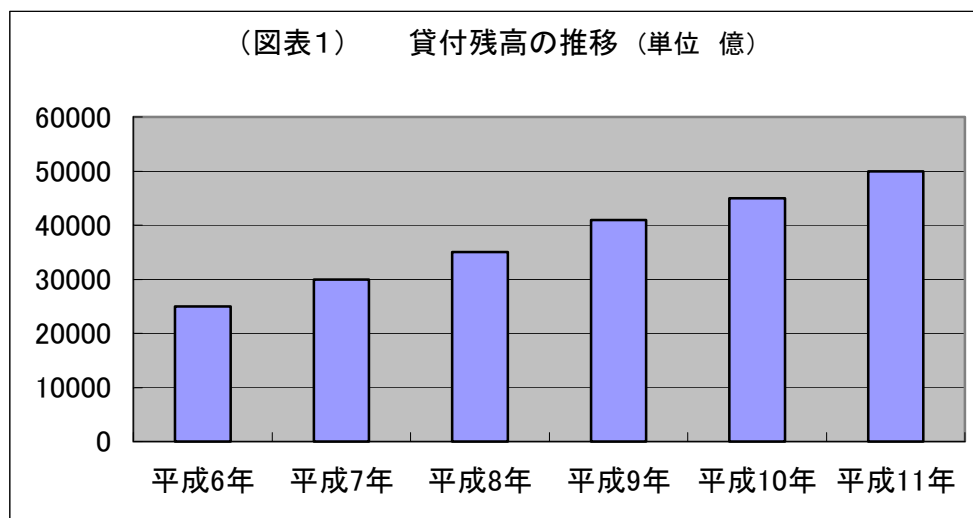
序論

異常と言ってもいい程の超低金利時代の終焉や出資法等の改正による経営への影響などにより、これまで順調に成長してきた消費者金融業界にも向かい風が吹き始めている。21世紀を生き抜き、またより大きく成長するための経営戦略の方向性を検討してみようと思う。

消費者金融業界の現状

① 順調な成長

消費者金融業界は、他金融機関とは異なるリスク管理手法や金利水準で独自の市場を開拓し、急成長を遂げてきた。武富士、アコム、プロミスなど業界大手は株式の上場も果たし、社会的信用力も高まり、またCFなどの効果により問題と思われていたイメージも徐々にアップした。また無人店舗の開発により利用者は激増し貸付残高も右肩上がりに増加してきた。(図表1参照)

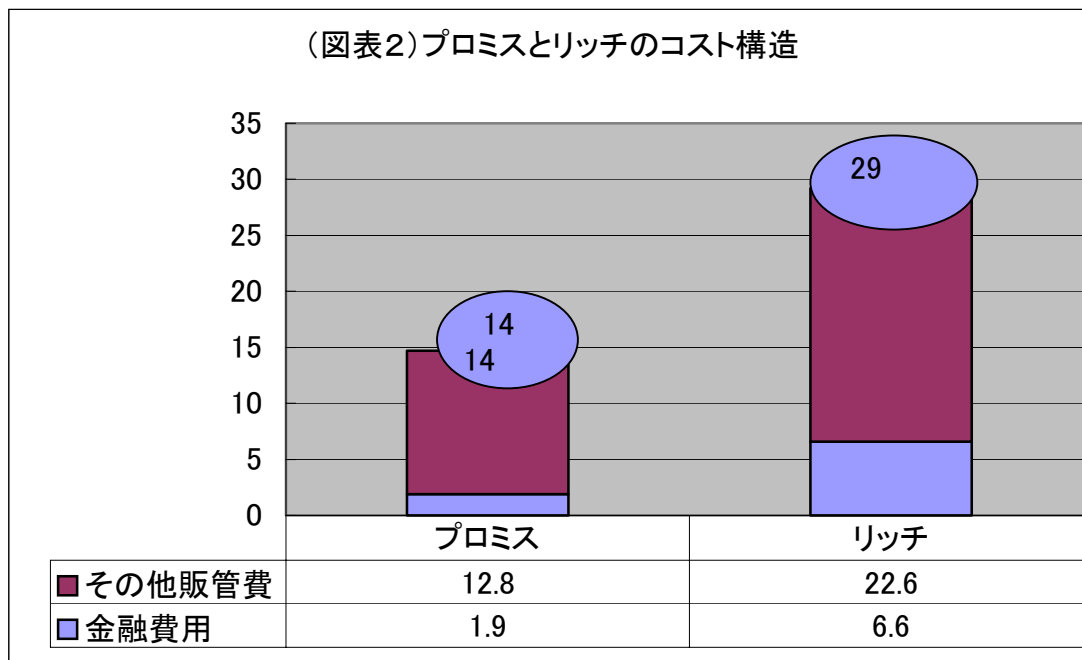


② 法改正による向かい風

昨年来、一部の商工ローン会社の行き過ぎた取り立てが社会的批判を浴びたのを契機に、出資法の改正による貸出上限金利の引き下げが行われた。現在の消費者金融専門会社は約6400社存在する

が、当業界は非常に寡占化傾向が強く上位10社で6400社すべての残高の約70%を占めていると推計されている。それは企業体力の差が極端に開いているということも表している。例えば、改正法施行前の段階で、上限金利29.2%をクリアしていた企業は12社に過ぎないといわれている。すなわち、大部分の中小消費者金融会社が上限金利引下げの影響を受けていることになる。このため、今回の上限金利引き下げが、今後数年間大き

な地殻変動を引き起こすのではないだろうか。大手よりも中小に及ぼす影響が大きいのはプロミスとリッチという二社を挙げて説明できる。



図表2は、2000年5月にプロミスがM&Aを行った中堅消費者金融リッチの2000年3月期における期末営業貸付残高に占める経費率と、プロミスの経費率を比較したものである。リッチの2000年3月期については、M&Aに伴い従来と違った基準で償却しており、その点は勘案しておかないといけないが、この図を見てもわかるようにリッチの場合経費率は29.2%であり、これだけで現在の出資法の上限金利29.2%と同じ水準になってしまっている。従来と違った処理をしてはいるが、それを差し引いて考えても今の金利水準・経費率から見ると、利益を維持するのが難しい状況にあることは明瞭である。これは特別な例ではない。大手の調達コストは2~3%、販管費を含めた総経費率としては16%前後であるのに対し、中堅・中小企業の調達コストは大体5~8%であり、スケールメリットが働かないので経費率はおよそ30%前後であると考えられる。よって今後中堅・中小は生き残りをかけた大幅なコストダウンを求められることになる。

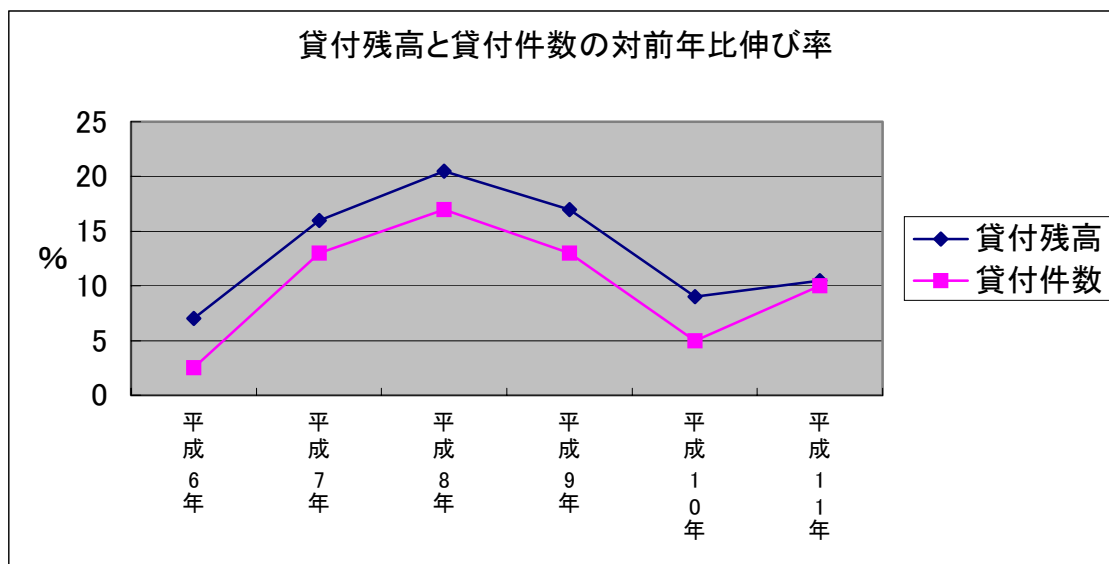
こうした中で、まだ表面化していないが今後予想できる法改正の影響として3点あると考えられる。

- I. 中堅・中小業者による転廃業。これは先ほどの図で説明した通り、ドラスティックな上限金利の引き下げが行われ、これまで旧上限金利の40%に近いところで営業していた業者の多くが、大幅な減益もしくは赤字転落に陥ることが考えられるからである。

II. 転廃業が促進された場合、顧客に対して債権回収が強化し、現在利用している顧客への影響、ひいては市場の荒廃につながる恐れもある。

III. 中堅・中小の生き残り策の1つとして、大手への系列化が加速し、より寡占化が進むのではないかと考えられる。

③ 市場の飽和による成長率の鈍化



図表3の様に近年貸付残高、貸付件数ともに増加し続けているが、増加率が年々下がって来ている。市場の飽和によるものと思われるが、原因を挙げてみる。

I. 単価増加要因の減少

無担保ローン1口座辺りの貸付残高は増加を続けてきた。99年9月中間期末時点で大手5社の1口座当たりの貸付残高は、前中間期末比6.7%増の45.8万円となった。顧客との取引履歴の長期化によって与信枠の拡大が可能になって来たのである。しかし、消費者金融の顧客の年収は200万～500万で約9割を占めており、年収に比して過剰な貸出拡大を行うとすれば、貸し倒れリスクを増大させてしまう。このため、今後今以上の与信枠の拡大は難しいと考えられる。

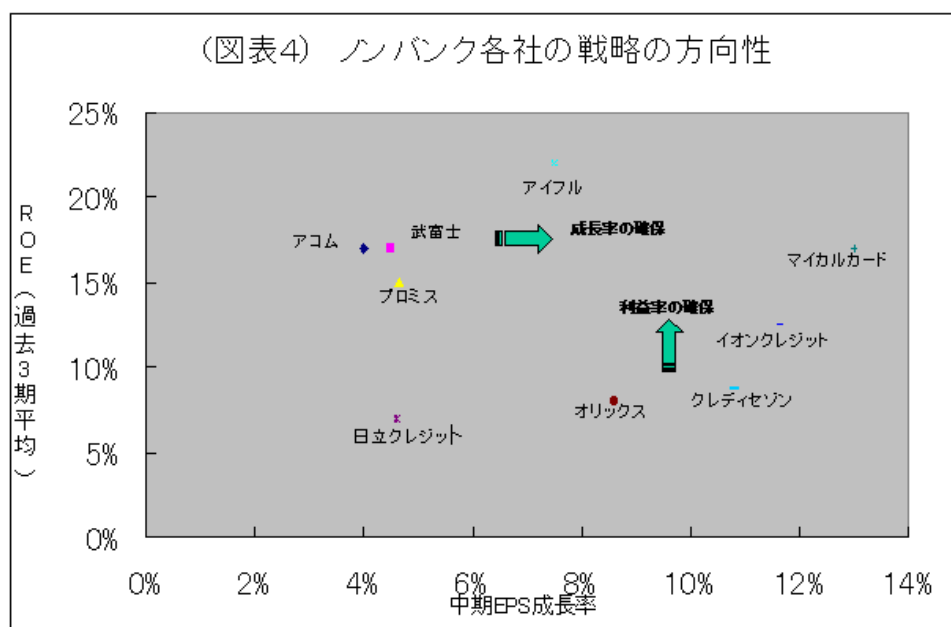
II. 口座数増加要因の減少

口座数は近年の旺盛な新規出店と、広告宣伝の強化によって好調に推移してきた。99年に入り、民放テレビ局において消費者金融会社CF放送の時間帯制限が相次いで緩和されたこともあり、大手の広告宣伝力は高まっている。しかし、消費者金融サービスの顧客対象層（年収500万円未満の所得者層：約2000万人）における消費者無担保ローン推定利用率は、98年末で約29%（野村証券予想）にまで上

昇しており、今後急激な新規顧客拡大は予想しづらい状態であると考えられる。したがって単価増加要因、口座数増加要因とも減少傾向となることで、貸付金残高の伸びも徐々に鈍化していくことが予想される。

今後の戦略の方向性

以上述べてきた事から今後どうすればいいか考えてみる。消費者金融業界は、他業界に比べ比較的に高い利益率を誇っている一方、市場全体の成長率という点で劣っていると以下の図から考えることができる（図表4参照）。したがって成長率の確保というのが業界全体にとっての戦略といえる。



成長率確保の為の戦略として頭打ちの傾向のある新規顧客をいかにして獲得するかについて論じる。

一層の新規顧客の獲得

新規顧客獲得の頭打ち傾向にあると前述したが、さらなる獲得のために、女性を狙う戦略を考えてみる。

現在、全国の人口比率は男女ほぼ同じである。（女性の方が少し多い。）しかし消費者金融に借り入れしている新規顧客は男性6割、女性4割である。国内総生産（GDP）のうち

個人消費者の割合は約 60%を占め、そのうちの 7 割は女性が影響力を行使しているといわれている。その女性の中でも、20 代以下の若い層の消費者行動の影響は計り知れないことから考えてみても、今後さらなる顧客数の増加を狙うならばこの層の女性顧客を増やす戦略を取るのが妥当であると思われる。

会社更生法を適応するまでにいたった吉野家が、一部上場した背景には牛井＝ダサイという女性の意識を改革し、店舗の清潔化につとめ女性のシェアをアップしたことが少なからずあるであろう。今後もし、女性顧客を開拓する事ができたならばしばらくの成長は約束されるだろう。

女性獲得戦略の考察

以前プロミスは小口無担保ローン市場に「フラワーパック」という女性向けの金融消費貸付型の商品を開発して投入した。これは、これは元利均等で月々一定額を返済する方式の商品である。

しかし、これは大した成果をあげないと考える。消費者金融利用層（収入 200 万～500 万）の女性をターゲットにしたこの商品がなぜ成功しないと言えるのか検証してみる。

1995 年の国勢調査によれば、30～34 歳の男性未婚率は 37%、35～39 歳で 22.6%、女性はそれぞれ、19.7%、10.0%であり、いずれも 10 年間で 10 ポイント程度上昇している。晩婚化の進展と、結婚しない男女が増えていることを裏付けているのである。パラサイトシングルという言葉がある。学校を卒業しても親元を離れず、結婚もしない若者の事を指す言葉であり、現在約 1000 万人いると言われている。この人達の所得が、ちょうど、消費者金融会社がターゲットとしている 200 万～500 万である。この層の女性をターゲットにするのが何故まずいのかというと、パラサイト層は親と同居しているため、可処分所得が比較的多く消費者金融から借金をする必要が低い点にある。また、可処分所得が低い場合においても借金を子供から申し込まれた場合に 96%の親が貸しているという実態がある。（ユーシーカードによるアンケート）によって、年収 200 万～500 万の女性をターゲットにすることは難しいといえるだろう。

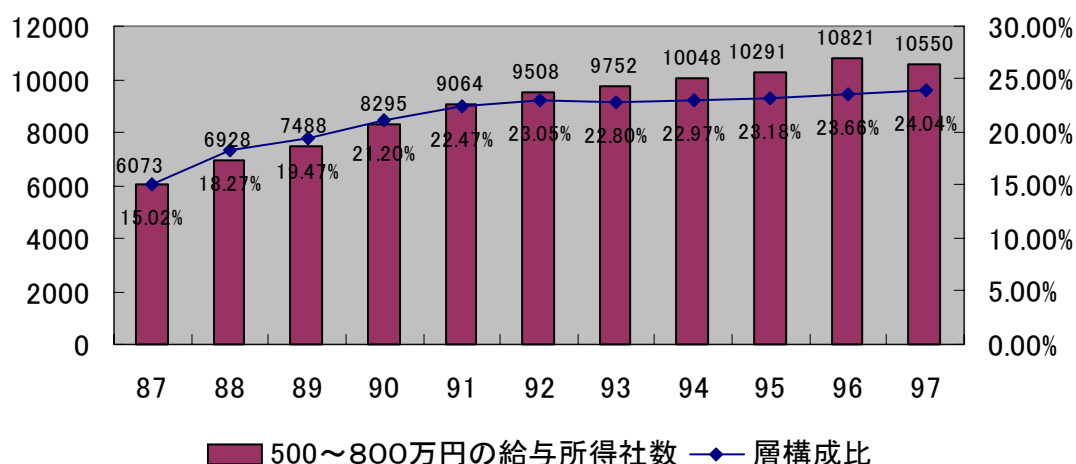
200 万～500 万をターゲットにしているのは難しい事が上述で論証できた。ではターゲットをずらしてはどうだろうか。プロミスが参加した「モビット」を例にとって検証してみる。

他金融機関との合併事業の考察

年収別で言えば 200 万～500 万、500 万～800 万の層に民間給与所得者の 4500 万人の 70%が含まれる。しかし、これまで消費者金融業界が主にターゲットとしてきたのは一般的に低所得者と言われる 200 万～500 万の層で、この層が約 90%を占めていた。しかし、

これまで述べてきたことを考えると、今後この層の新規顧客拡大は困難である。しかも 500 万～800 万円の給与所得者は 87 年の 607 万人（全給与所得者数の 16%）から 97 年には 1088 万人（同 24%）と大幅に高まっていることを考えると、成長率を確保するためには 500 万～800 万の層をターゲットにする必要がある（図表 5）。そこでプロミスが始めたのがモビットである。銀行の消費者ローンはこの層をターゲットにしていたがこれまで顧客から十分に支持を得られなかった理由として融資申込みから実行までに最短で一週間は要し、また 50 万～1000 万円程度の融資申込みでわざわざ銀行の窓口足を運ぶには抵抗があったという事が挙げられる。対して消費者金融業者も信用度、イメージ、高い金利によりこの層からの抵抗感を一掃できずにいた。そこで銀行のブランド力と消費者金融会社の即時融資の能力を融合しお互いの短所を補い合った「モビット」ができた。お互い単独で出来なかった事を合併という形で実現しようとしたのである。

（図表5） モビットがターゲットとする顧客層の推移



また、東京三菱銀行とアコムが共同で個人向けローン会社を設立した。またこれにはクレジット会社の DC カードや大手信販会社のジャックスも加わる可能性が高い。これも消費者金融会社がこれまで縁の薄かった年収 500 万～800 万層の顧客を開拓する狙いは一緒である。このように同じ金融業間での提携により信用力をアップし、新規顧客を開拓するのも成長率を確保する一つの戦略ではある。

確かに、他金融機関との提携・合併事業はお互いの弱みを補い合うと言う点で優れており、新規顧客層開拓には有効である。しかし、消費者金融大手は社員の約半分を回収部門（延滞債権の管理・督促）に振り分けているが、3%未満の貸倒率で収まっているのはあくまでそれだけの労力とコストをかけた結果なのであって、それだけの事をモビットが出来るとは言い難い。またモビットは、審査の基準自体を厳しくしてリスクを抑えるが、承諾率を極端に落とせば残高が積み上がらず、といてバーを下げれば延滞・貸倒率が上がり、貸倒損失と回収部門の増員で販管費率が跳ね上がってしまう。消費者金融大手に比べ

て金利が低いので、いずれのケースに対しても収益モデル自体は成立しなくなってしまう。また金融収入の取り分は分割されてしまい旨味が少ないし、モビットは三和銀行やプロミスとマーケットの棲み分けをする事は現実的には出来ず、従ってバッティングは不可避である。

200万～500万の層が頭打ちであり、500万～800万の層に銀行などと手を組んでも利益が薄い。としたら一体どうすればいいのか。そこで私たちは新たな戦略を提案する。非金融機関との提携・合併事業である。

非金融機関との提携・合併

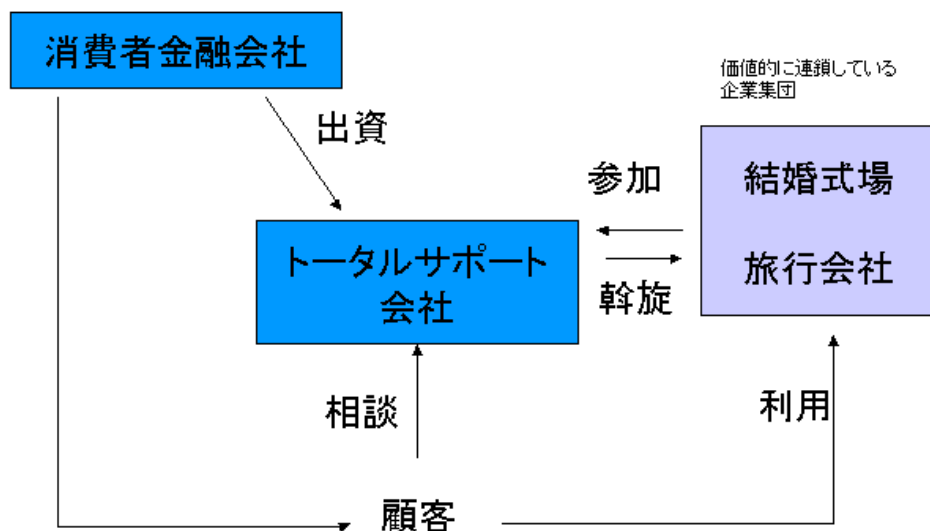
非金融機関と提携や合併する事はモビットの様な金融機関同士の合併事業と違い、参加各社の儲ける場所が違うので利益も半減しない。また初期投資が少ない事がメリットとして挙げられる。さらにどんな業界にも応用する事は可能である。どんどん参入の幅を広げれば知名度・イメージのさらなるアップも図れる。

ここで新たなビジネスモデルを挙げようと思うが、それを分かり易く説明する例として「結婚」に関する企業との提携・合併を考えてみることにする。

「結婚」は人生の一大イベントであり費用が非常にかかるものでありながら、近年は費用がないためかける費用を抑える傾向にある。同様に、ハネムーンなどに行かない人達も増えている。このことは旅行会社や結婚式場にとって大きな問題である。そこにスポットを当て、借入りを促す仕組みをつくれれば利益を上げられるのではないだろうか。

非金融機関との合併事業のビジネスモデル

例 結婚式場との合併



消費者金融が結婚式場・旅行会社と共同で出資し、トータルサポート会社を創る。ここで、式・旅行の相談にのったり、金銭面での相談にのったりする。そして、結婚したいが、費用がないという理由でできない人に、消費者金融が顧客に結婚費用を貸す。これまではリスクを減らすため、一件当たり平均 40 万ほどしか貸すことができなかった。しかし結婚という決められた目的であり、お祝儀が入ればすぐ返済可能になるため貸し倒れのリスクが少なく、ある程度高額貸すことが出来る。これは多数の人に少額ずつ貸すよりも効率が良い。さらに顧客に提携している結婚式場や旅行会社を斡旋することで結婚式場や旅行会社も顧客獲得に繋がる。このように参加各社の利益場所が違うため、消費者金融会社が他の金融会社と提携するより、メリットが大きい。

今後、消費者金融会社がさらなる成長率を確保するにはこのように非金融業界との合併・提携しか道は残されていないのではないだろうか。

総論

今まで順調に成長してきた消費者金融業界も、今後現状のまま甘んじていてはさらなる成長は見込めない状況にいる。よって現状を踏まえた植えで今後の戦略の方向性をいくつ

か考えてきたわけだが、1つ言えることは、モビットにしても非金融機関との提携・合併にしても、消費者金融単独では今後の急激な成長率確保は難しいということである。法改正による影響を受け、多くの中小・中堅消費者金融が転廃業に追い込まれ寡占化が進むと考えられる現在、今以上に採る戦略によって各々の個性が浮き彫りになっていくだろう。新たな収益機会に積極的に関与して行き、本業の市場の成長鈍化に対応していく事が大事である。

(参考文献)

- 月刊消費者信用 2000. 4月号
- 月刊消費者信用 2000. 6月号
- 月刊消費者信用 2001. 1月号
- 金融ビジネス 2001. 2月号
- 金融ジャーナル 2000. 5月号
- 日経ビジネス 2000. 10月9日号
- 消費者金融白書 1999年版
- 業界の歩き方 「消費者金融業界」
- 月刊クレジットエイジ 2001. 1月号
- 日本消費者金融協会 経営研究委員会
「顧客の利用実態と意識に関する調査」