

「“温故知新”

—消費者金融サービスのあるべき姿—」

平野 一樹

(フューチャーシステムコンサルティング株式会社
ビジネスアーキテクチャー&インテグレーショングループ シニアコンサルタント)

目次

1.	消費者金融サービスの現状	3
1.1.	“隣の芝は未だ青い？”	3
1.2.	異業種・他業態による消費者金融事業の取り組み	3
1.2.1.	事業会社	3
1.2.2.	カード会社	4
1.2.3.	外資系	5
1.2.4.	金融機関（銀行・信用金庫・信用組合等）	6
1.3.	迎え撃つ専業	8
1.4.	“パイの奪い合い”	10
2.	消費者金融サービス市場の考察	11
2.1.	消費者ローン市場における借り手の変化	11
2.2.	人口構造の変化	12
2.3.	雇用・就労形態の変化	14
2.4.	多額（多重）債務の問題	15
3.	消費者金融サービスのあるべき姿とは？	16
3.1.	“パイの奪い合い”からの脱却	16
3.1.1.	価格面での訴求	16
3.1.2.	規模の経済性の追求	16
3.1.3.	新たなビジネスモデルの構築	17
3.2.	“温故知新”	17
3.2.1.	“温故”：良質な資金需要の発掘	17
3.2.2.	“知新”：多面的な返済支援	18
3.3.	業種・業態を超えて	18
4.	最後に	20

1. 消費者金融サービスの現状

1.1. “隣の芝は未だ青い？”

近年、異業種や金融業の他業態による消費者金融事業への進出が相次いでいる。2002年9月中間決算で消費者金融専門（以下「専門」と省略）上場大手のほとんどが増収ながらも減益を余儀なくされたことに象徴されるように、専門各社の成長に鈍化傾向が見られるのとは対照的で非常に興味深い。見方を変えれば、少なくとも専門以外のプレイヤーにとって消費者金融事業は依然として収益性の観点から魅力ある事業として捉えられている、ということに他ならない。そこで今回の論文ではこの観点から、まずは専門も含めた主要プレイヤーの消費者金融事業への取り組みを概観したのちに、あらためて消費者金融サービス市場そのものにつき考察する。そのうえで、今後の消費者金融サービスのあるべき姿を炙り出すことを試みたい。

1.2. 異業種・他業態による消費者金融事業の取り組み

1.2.1. 事業会社

事業会社の金融子会社は、自社製品の拡販を図る目的で販売金融機能を有し、個人向け金融サービスの核となっている場合が多い。ところが近時は個人向けの無担保小口ローン商品の販売も開始し、消費者金融事業に参入している。例えば、日立製作所や東芝といった総合電機メーカー大手の金融子会社が2002年に消費者ローン商品の取扱いを相次いで開始している、といった具合だ。いずれも、グループ従業員の専門からの借入残高が急増していることへの対応という位置づけで、グループ内でノウハウを蓄積したのちに将来的にはグループ従業員以外への融資も視野に入れていく、とされる¹。

一方で、非金融系の事業会社による消費金融専門会社の買収も見られた。私鉄大手の阪急電鉄による中堅専門会社の大新クレジットビューロー²の買収である。2003年度中にICカードを導入する予定の阪急電鉄は、「お客様にとって利便性の高いカードの実現」に向けて、鉄道乗車機能、ポイント機能、グループ各社独自のハウスサービス機能に加えクレジ

¹ 日立製作所の金融子会社（日立キャピタル）は、自社自動車ローン利用者等の既存顧客や取引先企業の従業員等、グループ従業員以外を対象とした融資を取扱開始当初より行っている。

² 現ステーション・ファイナンス。買収後は「STAFI（スタッフィ）」のブランド名で事業展開中。

ット機能、キャッシング機能も一体となった多機能 IC カードを計画している。さらに最も特徴的なのは、先行する JR 東日本の IC カード「Suica (スイカ)」のようなプリペイド (前払い決済) 方式ではなく、利用額を事後に金融機関口座から引き落とす「ポストペイサービス」を採用する点である。こうしたことを踏まえて、グループ内に与信や債権回収のノウハウを有した組織を保有すべく、既存専門会社を取り込んだ格好だ。

1.2.2. カード会社

カード会社の主たる収益の柱は加盟店手数料とファイナンス収益の2つである。このうち、加盟店手数料は大手百貨店をはじめとする加盟店側の経営効率化を背景に、手数料率の引下げ圧力が年々強まる一方である³。もう一方のファイナンス収益はどうかというと、カードローンの貸出金利が専門と同様低落傾向にある。2003年に予定される出資法の再度の見直しでは、場合によっては法定上限金利の更なる引き下げも考えられ、この金利低落傾向は覆し難い。加えて、貴重な固定収益源であるはずの年会費についても流通系カード会社を中心として無料化の流れが拡大している。このため、カード会社はカードローン以外での新たなファイナンス収益の拡充を迫られ、リボ専用カードやいわゆるある時払いカード等新型リボ払い商品の開発・提供に力を入れ始めた。特に2001年の銀行系カード会社の総合割賦取扱いの解禁を契機に、新型リボ払い商品の投入が目立ち、期待の入れようがうかがえる。その先駆け的商品である JCB の「Arubara (アルバラ)」は、発行開始1年余りで当初目標の2倍程度に相当する20万枚の発行枚数を突破している。

図表 1 カード会社主要各社の新型リボ払い商品 (2002年12月現在)

社名	JCB	三井住友カード	DCカード	UCカード
商品名	Arubara(アルバラ)	マイ・ペイす	Jizile(ジザイル)	FreeBO!(フリーボ!)
時期	2001年9月	2001年12月	2002年3月	2002年3月
年会費	無料	初年度のみ無料	無料	無料
利息起算日	最初の支払日の翌日	最初の支払日の翌日	最初の支払日の翌日	最初の締切日の翌日
主な特典	ポイント2倍付与	ポイント2倍付与	ポイント2倍付与 ショッピングセイバー 海外旅行保険	ポイント2倍付与 ショッピング補償保険

出所) 各社ホームページ等

³ 近時は、3%程度にまで低下しているといわれる。

ある調査によれば、専業ユーザーが初めて専業で借金をした際の理由として、年収 500 万円クラスの層では 50%近くが「クレジットカードの請求がきたら、銀行残高では足りない（引落としができない）ことがわかったため」と答えたという。言い換えれば、「クレジットカードの支払いのために現金を借りる」ニーズが存在する、ということである。つまり、前述した新型リボ払い商品はこのようなニーズを取り込んでいるという意味において、与信形態こそ異なるものの消費者ローン領域のニーズを充足させるものといえる。

1.2.3. 外資系

ブランド力と高格付けの信用力を背景とした低コストの資金調達が可能である外資系は、前述の阪急電鉄と同様、主に既存専業会社を買収（営業債権譲受を含む）するかたちで日本の消費者金融市場に参入している。その代表格は GE キャピタル（米国）とシティグループ（同）である。

図表 2 外資系による最近の消費者金融業界の買収・出資提携の動き

時期	主体会社	相手会社	種別		備考
			買収	出資	
1998年1月	GEキャピタル	コーエークレジット	○		100%子会社化
4月	アソシエイツ	ディックファイナンス	○		100%子会社化
11月	GEキャピタル	レイク	○		100%子会社化
11月	シティグループ	日専	○		100%子会社化
2000年9月	シティグループ	アソシエイツ	○		100%子会社化
9月	アソシエイツ	ユニマツライフ		○	持株比率51%で筆頭株主に
12月	ING銀行	ナイス		○	持株比率35%で筆頭株主に
2002年2月	シティグループ	タイハイ	○		営業債権と営業資産の譲受
4月	シティグループ	マルフク	○		営業債権と営業資産の譲受

出所) TAPALS 白書 2002

GE キャピタルは 1998 年に当時業界 5 位と専業大手の一角を占めていたレイクの営業権とブランドを譲り受け、先を買収済であった専業中堅のコーエークレジットを統合のうえ GE コンシューマー・クレジットとして事業を展開している⁴。GE コンシューマー・クレジ

⁴ 統合後は、レイクのブランド名を継続使用している。

ットは、世界 47 ヶ国でグローバルに事業を展開する GE キャピタルグループのリスクマネジメントノウハウと IT を駆使した顧客審査能力を活用し、審査システムを全て自動化させることによって、同社サイトから金額 50 万円までの新規融資申込において与信審査の回答を約 10 秒で通知することができるサービスの提供を開始している。

シティグループの場合は、2000 年 11 月のシティグループ本体による米国の独立系消費者金融会社アソシエイツ・ファースト・キャピタル・コーポレーション (AFCC) の買収に伴う参入であった。日本の現地法人である日本 AFCC がそれまでに買収していたアイク、ディックファイナンス等の中堅・中小専門を一気に傘下に収めたものである。その後も買収、債権買取を積極的に繰り返した結果、シティグループは有人店舗数 900 店舗強と実に国内大手の 1.5 倍に相当する対面チャネルを手中にした。現在は、複数の専門から借り入れている無担保ローン債務者のうち不動産を保有する層に対して、対面営業で有担保ローンへの借入一本化を提案する等の新たな試みが進められている。

実は、外資による参入が活発化したのはこれが初めてではない。1977 年のアブコ・ファイナンスを皮切りに 1980 年頃にかけて 10 社以上の米国系企業が日本市場へ進出している。しかしながら、外資ブランドが思惑どおりには顧客に浸透せず、米国流のスコアリングシステムも日本の実情に合わなかったため、数年後の 1986 年までにはほとんどが撤退した、という苦い経験がある。今般の外資系の動きは、これを教訓に M&A (企業の合併・買収) の手法で日本での事業拡大を図るものといえ、なかでも前述の 2 社は既存の専門大手に比肩するだけの規模を確保するに至っている。

1.2.4. 金融機関 (銀行・信用金庫・信用組合等)

長引く不良債権問題に起因する業績低迷を余儀なくされている金融機関の多くは、収益力向上のための重要施策として「個人向けローン業務の強化」を打ち出している。景気低迷による新たな不良債権の発生や金融機関にとって良質な資金需要の低迷もあって企業向けローンが減少しているため、企業向けローンに比べて焦げ付く危険性が低く利ざやも厚い個人向けローンに着目したということだ。実際、個人向けローンは近年増加傾向にある。なかでも住宅ローンは、借り替えニーズの高まりや地価下落の影響で都心部を中心に新築マンションの建設が相次いだことを背景とした新規需要の増大に加えて、住宅金融公庫の廃止が決定したことで将来的に市場がさらに有望となる、との考えも受けて各行とも商品開発を積極化し、個人向けローン残高の増加に寄与している。その一方で、最も利ざやの

厚いはずの無担保ローンは各金融機関において従来から広く取り組まれているものの、実行額・残高とも長年伸び悩んでいるのが実情だ。理由としては、自行庫の商品ラインアップのなかに、最大の「ライバル」ともいえる定期預金担保貸付⁵が存在するため、定期預金残高を有する顧客層であれば、通常は特別な申込なしで総合口座に自動的に付帯している定期預金担保貸付をまず第一に利用するのが自然かつ一般的となっている、という特殊な要因がある点是否めない。金融機関のカードローン商品は、その利便性を活かすためには預金口座（すなわち決済機能）との連携が不可欠であり、長期的には未だ定期預金を形成していない顧客層や定期預金残高が少ないため定期預金担保貸付限度額⁶が小さい顧客層等を対象に、決済機会の多いメイン口座化を促進するための戦略商品となる可能性を秘めた商品といえる。それにもかかわらず、金融機関によるPRの不徹底等により、機能の一部である「キャッシング機能」のみ連想されがちで、「返済用預金口座の残高不足時における自動融資」といった、決済口座と一体となって初めて生きてくる優れた利便性が十分に認知されていない可能性が小さくない⁷。

図表 3 金融機関と專業会社のローン残高および実行高比較

実行額

- ・ 民間金融機関の消費者ローン（除く住宅ローン）の実行額
1991年 5兆4,955億円 ⇒ 2000年 4兆1,126億円
- ・ 消費者金融会社の消費者ローン実行額
1991年 4兆3,695億円 ⇒ 2000年 9兆9,811億円

残高（2002年3月期末）

- ・ 都市銀行7行（単体）の消費者ローン（除く住宅ローン）残高合計
4兆9,959億円（前期末比 ▲8.6%）
- ・ 消費者金融上場大手5社（単体）の個人向け無担保ローン残高合計
5兆9,809億円（前期末比 +8.1%）

出所）（社）日本クレジット産業協会および各社決算資料

こうした現状を打破すべく、金融機関は新たな取り組みを模索し始めている。そしてこ

⁵ 通常、担保定期預金金利に0.5%程度上乗せした金利が適用される。

⁶ 通常、担保定期預金残高の90%。

⁷ 近時は、三井住友銀行が顧客向けパフレットのなかでこのような利便性について積極的に訴求した商品説明を掲載し始めている。

の動きは、4大メガバンクの一角であるUFJ銀行による近年の3つの取り組みに集約されているといっても過言でない。

- 「郵貯・UFJ ジョイントカード」(2002年4月より発売)
 - 郵便貯金のキャッシュカード機能とUFJ銀行のカードローン機能を一体化ン。
 - 郵便貯金口座を返済口座とし、UFJ銀行に口座開設する必要が無い。
 - 借入は全国の郵便局とUFJ銀行のほか提携金融機関のATM・CDから可能。
 - 返済は毎月一定額を返済口座から自動払込み。郵便局やUFJ銀行のATM・CDからの随時返済も可能。
 - 郵便貯金口座が資金不足になったときの自動融資機能は無い。
- 「モビット」(2000年9月より営業)
 - UFJ銀行(出資比率50%)、プロミス(同45%)、アプラス(同5%)の出資により設立された合弁会社(消費者金融専業)。
 - 極度額1~300万円の無担保小口カードローンおよび保証業務を行う。
 - 近時は、未だに消費者金融専業に対して抵抗のある金融機関をターゲットに、「銀行系」であることを前面に出してき個人向け無担保ローンの保証受託も積極化。
- 「UFJモビット キャッシング」(2002年10月より発売)
 - モビットの保証付き個人向け無担保ローン。
 - 当商品の投入に伴い、UFJ銀行は既存の無担保ローン商品の募集を停止⁸。

このうち、「郵貯・UFJ ジョイントカード」は、金融機関のみに許された「特権」とも言える決済機能を事実上放棄したかたちのカードローン商品であるという意味で興味深く、「モビット」の設立とそれに続く「UFJモビット キャッシング」の発売は専業との合弁ローン会社設立に加えて銀行本体の個人向け無担保ローンをも事実上専業会社に「OEM供給」を仰ぐ、というようにグループを挙げて専業へアウトソースする構図がみえるという意味で興味深い。いずれも銀行が「ノンバンク化」していると捉えることが可能だからだ。

1.3. 迎え撃つ専業

冒頭で述べたとおり、専業大手各社の2002年9月中間期決算をみると、史上最高益を更新し続けてきた従来の状況とは一変しているといつてよい。そのため、専業大手各社は

⁸ 教育、旅行等目的を限定したローン商品は存続させている。

経営の多角化を進めている。前項で述べたとおり金融機関と提携したうえで金融機関が扱う個人向け無担保小口ローンへの保証業務や合弁会社を通じて個人向け無担保小口ローン事業の展開を行っているが、これは専業各社がこれまで培ってきた既存の与信ノウハウを活かすものであり、既存のビジネスモデルの範疇に入るものといえる。

このほか、ビザ、マスター等の国際カード発行権の取得や既存カード会社の買収によるクレジットカード事業への進出も目立つ。ただし、年率二十数パーセントの金利で稼ぐ専業会社にとって、薄利に映る加盟店手数料や年会費等は相対的に魅力に乏しいのであって、カード市場に潜在的な資金需要を見据えての進出といえる。典型的な例は、アイフルに買収されたライフのケースだ。通常、クレジットカードの利用限度額は買い物のためのショッピング部分と現金の引き出しが可能なキャッシング部分という2つの枠に分かれる。例えば与信80万円の顧客であっても、キャッシング枠が30万円であればショッピング枠の利用が仮にゼロでも30万円を超えるキャッシングは不可能ということになる。これには、ショッピングこそカードの主要機能というカード業界では伝統的に根強い意識が背景にあったのだが、ショッピングに比べてキャッシングの方が高金利で、利便性さえ高めればキャッシングを好む顧客にも喜ばれかつライフの収益にも貢献するのであれば、利用枠はない方がよいという自然な発想を基に、アイフルのスコアリング手法を応用することでライフは大手信販では初めて枠の撤廃に踏み切った。潜在的な資金需要を顕在化させたわけだ。

図表 4 消費者金融専業主要各社の主な近時の取り組み

社名		武富士	アコム	プロミス
カード事業	国際カード発行権	○(マスターカード)	○(マスターカード)	○(JCBカード)
	その他	ダイエーオーエムシーへの出資	—	ジーシーの完全子会社化
金融機関との提携	保証業務提携	—	○	○(モビットを通じて)
	合弁会社設立	—	○(東京三菱キャッシュワン)	○(モビット)

社名		アイフル	三洋信販
カード事業	国際カード発行権	○(マスターカード)	—
	その他	ライフの買収	エージーカードの買収 マイカルカードの買収
金融機関との提携	保証業務提携	○	○
	合弁会社設立	○(ビジネススト)	○(アットローン)

出所) 各社ホームページ等

1.4. “パイの奪い合い”

前項において異業種や他業態等による消費者金融事業への参入状況に加え、迎え撃つ専業主業各社の取り組みについても概観した。しかしながら、異業種・他業態等の参入は、唯一許されているともいえる決済機能という特権を放棄したり、事実上専業会社から「OEM供給」を受けていたりする金融機関に象徴されるように、そのほとんどが「イノベーションなき参入」といえるのではないか。専業各社についても、多角化戦略を展開するものを目を見張るべきイノベーションが感じられるとはいえない。1993年に初めて導入され1995年頃から専業大手を中心に積極的に設置されていった自動契約機のようなイノベーションが存在していない、ということである。自動契約機の登場により、それまで消費者金融の利用経験がなかった若者層や女性層等から潜在顧客が多数掘り起こされたようなインパクトが見られない、ということである。

概観したなかで強いてその可能性が感じられるものを挙げるとすれば、一見すると好調な推移を示し米国でも普及している、カード会社による新型リボ払い商品であるが、この新型リボ払い商品でさえも、利用者の多くは「ポイント2倍付与という特典を年会費無料で享受する」ことを目的にカードを作るだけで肝心のカード利用は従来型のカード同様「一括払い」によるものが多い、つまりカード利用者の多くは金利を支払わずして特典のみ享受している、という皮肉な現状を指摘されている。

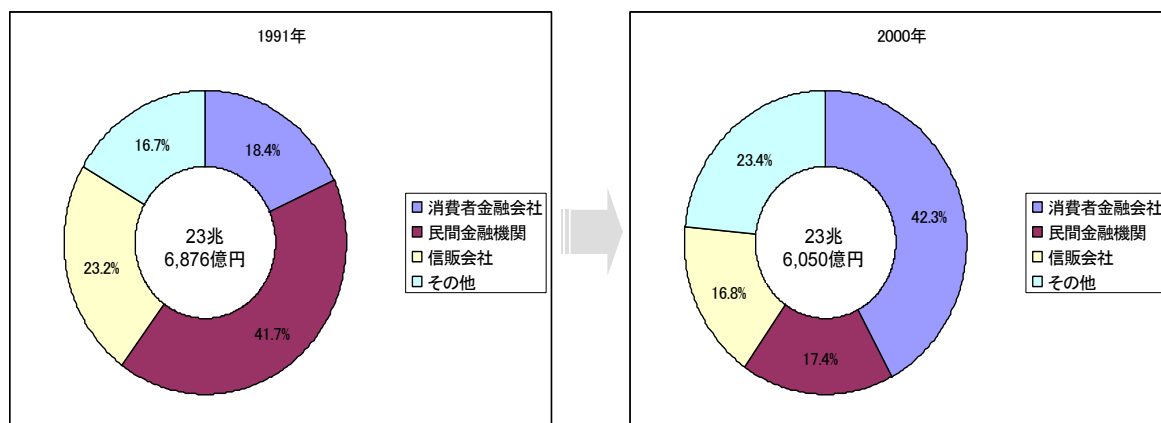
以上から、異業種・他業態等による参入は既存の消費者金融専業会社のノウハウを活用したり、手法を踏襲したりする域を超えるものではなく、かといって専業と全く異なるセグメントをターゲットとした事業展開を行うものでもない。一方の専業各社は、金融機関との提携やカード事業の拡充等、他業態領域への進出に活路を見出している。このことは、極論すれば一連の動きが既存の消費者金融サービスマーケットにおける限定的な「パイの奪い合い」に過ぎない、ということを示しているとはいえないだろうか。

2. 消費者金融サービス市場の考察

2.1. 消費者ローン市場における借り手の変化

概観したように活発な新規参入が見られる消費者ローン市場であるが、本当に“隣の芝は青い”のだろうか。(社)日本クレジット産業協会の統計によると、消費者信用業界における消費者ローン（預貯金、動産を担保とした貸付以外の消費者金融）の信用供与額の合計は、1991年が23.7兆円であったのに対して2000年は23.6兆円と、約10年間でほぼ同じである。業態別信用供与額のシェアは、図表5で明らかとなっており、専門会社のシェアがこの10年近くで23.9ポイント増加と2倍を上回る成長を示している一方、民間金融機関が半減を超える勢いでシェアを減少させている。

図表5 消費者ローンの業態別シェアの推移

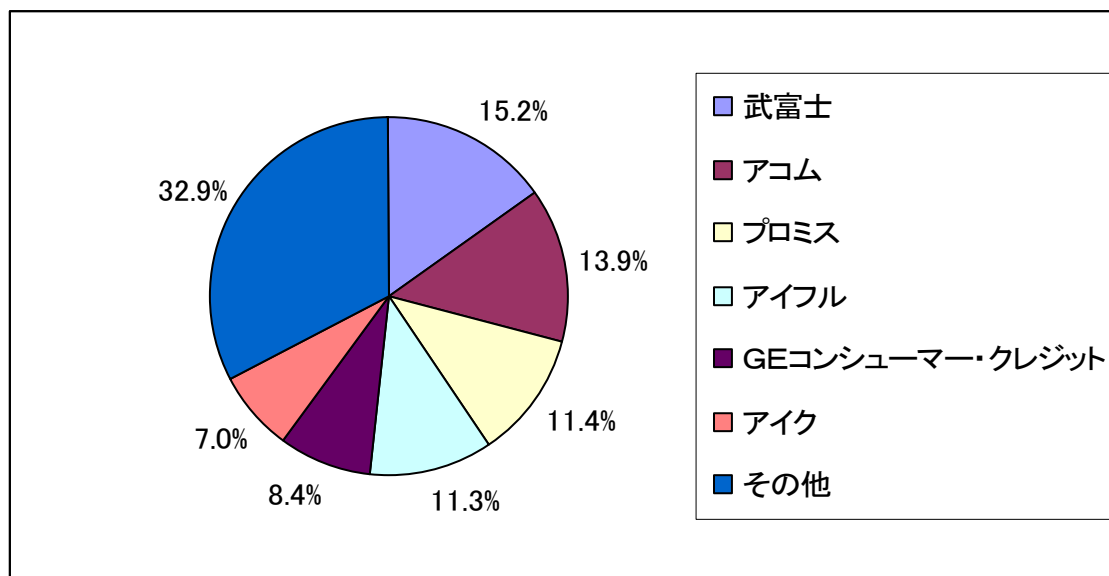


出所) (社)日本クレジット産業協会

このことは、1991年と2000年ではローンを利用する層が大きく変化している、ということの意味する。前章でも述べたように、専門各社は自動契約機の積極的導入によりそれまで消費者金融の利用経験がなかった若者層や女性層等を中心に潜在顧客を多数顕在化する一方で、従来民間金融機関のローンを利用していた層がローンを利用しなくなった、あるいは専門会社をはじめとする他業態を利用するようになったものと推測される。

それでは、参入される立場の専門側の状況はどうだろうか。専門の営業貸付金残高ランキングをみると、上位4社までが1兆円を突破、上位6社だけで実に7割近くの残高シェアを占めている。

図表 6 專業会社の営業貸付金残高上位 6 社⁹のシェア（2002 年 3 月期）



出所) 日本金融新聞 2002 年 6 月 10 日付より作成

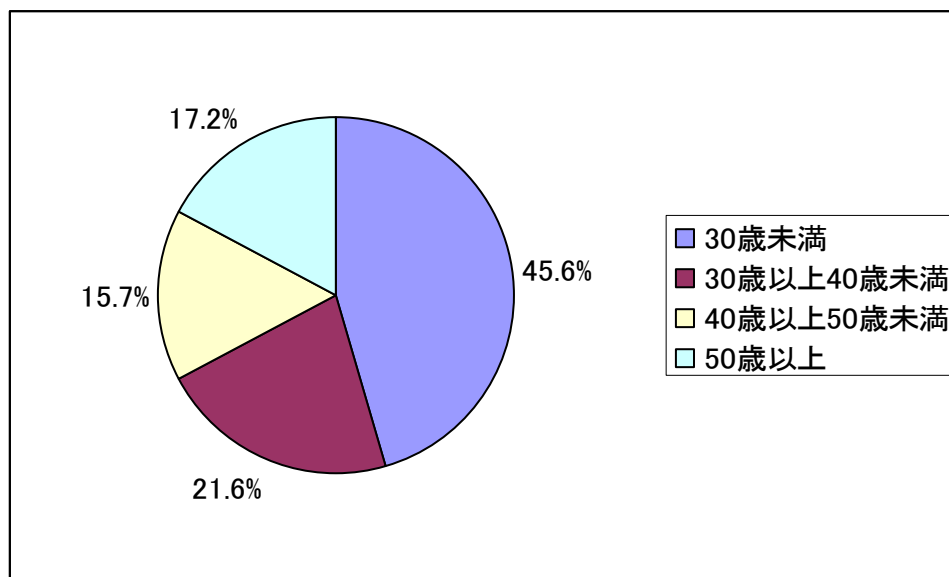
このように、マーケットは事実上上位数社による寡占状態にあることから、新規参入にあたっては最低限イニシャルコストを回収するために必要な一定の残高の確保ですらも容易ではないことがうかがえる。

2.2. 人口構造の変化

專業各社が、前述した自動契約機の導入のあった 90 年代前半以降、若年層を主要ターゲットとして成長したことは、図表 6 から明らかなである。新規顧客の 5 割近くを 30 歳未満が占め、30 歳代を合わせると実に約 7 割を占めることになるのである。

⁹ 武富士、アコム、プロミス、アイフル、GE コンシューマー・クレジットの 5 社（GE コンシューマー・クレジットのみ推定値）。

図表 7 専業主業 5 社¹⁰における新規顧客の年代別内訳 (2002 年 3 月期)

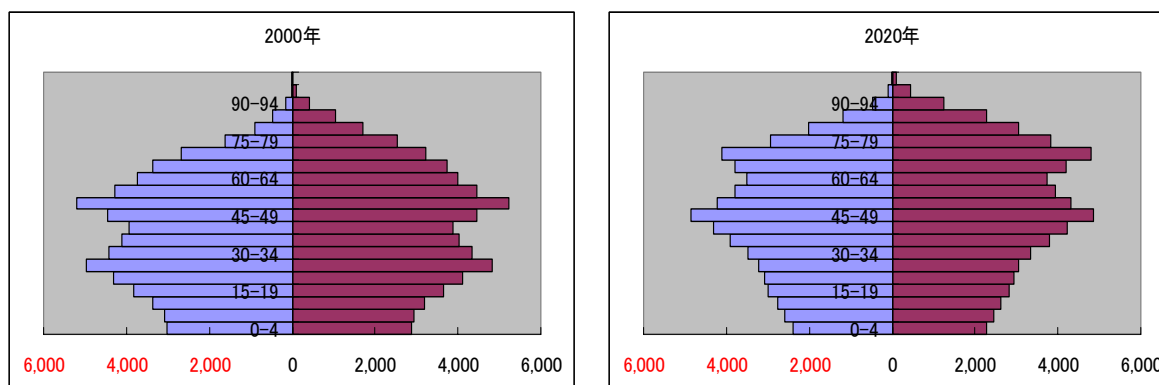


出所) TAPALS 白書 2002

人口構造が今後とも不変であれば、専業をはじめ各プレイヤーが引き続き 20 歳代、30 歳代といった若年層を主要ターゲットとして事業展開することに違和感はありません。しかし、年々若者が減少し高齢化が進行するという人口構造の変化は我々の日常生活のレベルでも十分実感できる。国立社会保障・人口問題研究所の「日本の将来推計人口 (平成 14 年 1 月推計)」によれば、総人口は 2000 年時点で 1 億 2,670 万人であるのが 2020 年には 1 億 2,410 万人と約 2.0%の減少である反面、20 歳代と 30 歳代の合計人口は同じく 2000 年時点では 3,510 万人であるのが 2020 年には 2,685 万人と実に 4 分の 1 近くが減少する計算という。つまり、専業をはじめとする各プレイヤーが現状のビジネスモデルにおいて想定しているマーケットは今後縮小していく一方である、ということに他ならないのである。このことは、図表 8 に掲げた人口ピラミッドの変化をみても一目瞭然だ。

¹⁰ 武富士、アコム、プロミス、アイフル、三洋信販の 5 社。

図表 8 人口ピラミッド¹¹の変化（単位：千人）



出所) 国立社会保障・人口問題研究所

2.3. 雇用・就労形態の変化

人口構造の変化に加えて、雇用・就労形態の変化も見逃がせない。終身雇用、年功序列等が日本型経営システムにおける「三種の神器」と賞賛された時代はすでに遠い過去の話であり、今や上場企業でさえも簡単に倒産してしまう時代だ。働き手の就労に対する意識も当然変化し、いわゆる自己都合による転職も一般化する等、雇用の流動化が進んでいる。加えて、コスト削減を急ぐ企業の台所事情を背景としてパート社員や派遣社員、アルバイト等正社員以外の雇用労働者は近く 1,500 万人を突破する見通しというように、雇用、被雇用の両サイドから雇用・就労形態は確実に変化している。国も規制緩和の一環として働き方の選択肢を増やすための法整備を進めている状況であり、雇用・就労形態の変化は今後とも進展することは想像に難くない。

こうした情勢を踏まえて、アイフル等専門大手を中心としてパート社員やアルバイト専用の与信基準を設定したり、カード会社でも三井住友カードが 2001 年下期から従来の審査基準では難しかった派遣社員やパート社員、アルバイト等にもクレジットカードの発行を始めるといった動きもみられるが、まだ限定的なものである。また、こうした動き自体もスコアリングシステムや審査基準の刷新に止まるものであって、従来のビジネスモデルを大きく革新するものではない。

¹¹ 人口ピラミッドの左側が男性、右側が女性の人口。

2.4. 多額（多重）債務の問題

現在の消費者金融サービスを語るうえで unavoidable のが、深刻化する家計の多額（多重）債務問題である。前項でも述べたように自己都合による転職が増える反面、企業の賃金カットや人員削減の影響はさらに深刻で、収入が減少しローンやクレジットカードの返済に苦労する例が増えているのである。2002 年の自己破産の申請件数に至っては、年間では初めて 20 万件を突破する勢いである。この要因としては、従来は申請から免責決定まで 3 ヶ月から半年程度要した破産手続きが大幅に迅速化されたことも確かにあるが、やはり企業のリストラ等による家計の苦境が大きい、とみるのが自然である。実際、以前であれば自己破産の半年以上前から延滞や借入が増える等の目安で予測が付きやすかったものが、最近では失業等で収入が激減し急に支払いが不可能となり、1 回延滞した直後に突然破産する“突然死”型の破産も増えているという。中高年層のローン利用者を中心として、従来の給与水準をベースに家計を立てているためボーナス等の減額や早期退職等で住宅ローンをはじめとするローンの返済計画に狂いが生じる、という例はもはや珍しくないのだ。

伊東眞一氏の『消費者金融システム論』でも指摘されているように、消費者金融サービス利用者が生涯所得以上の信用供与を受けた場合には、借り過ぎ、使い過ぎ等で多額（多重）債務による生活破壊のおそれがある。また借り入れた金額だけ返済すればよいのではなく、一般的に高い金利負担がかかるため、場合によっては借入金額よりかなり多くの金額を返済する必要がある。そのため自己の債務返済能力以上の借入を安易に行うと、消費者金融のメリットの 1 つである「将来所得を担保とする家計再建の側面的支援システム機能」さえも全く働かなくなり、多重多額債務に陥ってしまうのである。前述した近時の典型例の場合、決して安易に自己の債務返済能力以上の借入を行うわけではなくても、借入時点で想定した生涯所得と現時点での渉外所得との間に大きなズレが生じ、結果として自己の債務返済能力を超過するローン残高だけが残ってしまった、と捉えることができる。

3. 消費者金融サービスのあるべき姿とは？

3.1. “パイの奪い合い”からの脱却

現状の消費者金融サービス、特に無担保小口ローンは商品を構成する「変数」が少ないため、もとよりコモディティ¹²化しやすい。このため、前章でみたように“パイの奪い合い”とも映る現状である消費者金融サービス市場において各プレイヤーが差別化を図るためには、大きく分けて①価格面での訴求、②規模の経済性の追求、③新たなビジネスモデルの構築のいずれかを目指すことが必要であると考えられる。

3.1.1. 価格面での訴求

まずは価格面での訴求によるシェアの増加である。消費者金融サービスにおける「価格」は、金利に他ならない。実際、異業種や他業態といった外資系以外の新規参入組は、参入にあたってほぼ例外なくこの手法を採っている。しかしながら、静岡大学の富田健司氏によるリレーションシップ・マーケティングの手法に基づく実証分析でも指摘されるように、無担保小口ローンの利用にあたっては、利便性（借入や返済方法の簡便さ）や反応性（実際に借り入れるまでの期間が短い、あるいは借入が可能かどうかの返事が早い）等が金利よりも消費者に重要視されている傾向が明らかになっている。加えて、価格面での訴求にあたっては継続的な低コスト化の徹底が不可欠なこともあり、比較的取り組み易い手法である反面、その後の持続的成長は容易ではない。

3.1.2. 規模の経済性の追求

2点目は、規模の経済性の追求により単位あたりのコストを低下させる方法だ。近時の専業大手や外資系の動きに該当する部分が多いといえる。前述した米国のシティグループ（アソシエイツ＜米国＞を買収）や英国のHSBC（ハウスホールド＜米国＞を買収予定）の動きに見られるように今後は、持ち株会社設立・総合金融グループ化の動きを加速させている大手金融機関さえも連結ベースでの収益力向上を大義名分に、背に腹は変えられず既存の中堅・中小専業会社をM&Aで取得のうえ統合させることも十分考えられる。しかしながら、前章でみたように市場は既にかなりの寡占化が進んでおり、この手法を採る余地は限られているといわざるを得ない。

¹² 品質、機能、形状、その他すべての属性が、標準化の進展、技術の発達、市場の発達、ライフサイクルの成熟化その他の理由によって安定的に均一化・共通（Common）化して、交換・代替が容易な普遍的（Universal）価値として確立した商品。

3.1.3. 新たなビジネスモデルの構築

上述の2つは、現在のビジネスモデルの革新を伴うことなく採りうる選択肢ではあるが、いずれも継続的な実現性という観点でみて最適解かどうかは疑問が残る。さらに、現在のビジネスモデル自体、前章で確認したような人口構造の変化や雇用・就労形態の変化を前提にはしていない。したがって、想定している主要なマーケットは明らかに縮小傾向にあり、“縮小するマーケットにプレイヤーのみ増えている”状況なのである。見方を変えれば、こうした「前提の変化」に応える余地が十分過ぎるくらいにあるということだ。だとすれば、新しいビジネスモデルを構築したうえで、全く新しいマーケットを開拓することが真剣に議論されてもよいのではないだろうか。そして、その際にポイントとなるのは、「良質な資金需要の創出」と「多面的な返済支援」の2点であると考えられる。

3.2. “温故知新”

3.2.1. “温故”：良質な資金需要の発掘

当たり前聞こえるかもしれないが、原点ともいえるべき「将来所得の先取り」という消費者金融サービスが本来的に有する最大のメリットに立ち返り（“温故”）、経済が成熟化した現代社会においてさらに豊かな生活を前倒して享受するための消費需要や買い替え需要を発掘する、ということである。しかしながら、自分たちがいつリストラや失業にあうかわからないという先行きの不透明な生活環境では、例え従来基準で大企業に務めるサラリーマンであっても、返済不能の状態に陥る不安感を抱いていることが十分考えられる。すなわち消費者金融サービスを提供する各社にとって、優良な顧客（顕在顧客および潜在顧客の両方）ほど借り渋るのが現状なのである。したがって、良質な資金需要の創出のためには、このような顧客層の不安感を取り除く多面的な返済支援が必要不可欠となる（“知新”）。

そして、多面的な返済支援があらかじめ明らかであれば、審査手法も変わってくる。次項で具体的に述べるが、多面的な返済支援の大きな柱の1つはローン利用者へのキャッシュフローの継続的確保の支援である。これは見方を変えれば、消費者金融サービスの提供主体にとっては、審査時にローン申込者の将来にわたる債務返済能力の把握が可能になるということであり、これによってより精度の高い信用供与が可能となる。従来審査手法、すなわち借入時点での債務返済能力を中心に審査する手法では不可能であった申込者層への信用供与が可能になるケースが増えるものと考えられるのである。単に従来の見方によ

る「借り渋る優良顧客」の潜在需要のみに止まらず、こうした意味においても良質な資金需要の発掘が可能となる、といえるのではないだろうか。

3.2.2. “知新”：多面的な返済支援

返済支援に関しては、ローン利用者が万一失業した場合でも数ヶ月間のローン返済は保険によって支払われる保険救済サービスを一部専門大手が提供したり、消費者ローンの借り手が自己破産した場合等にローンを弁済するための共済が設立されたりといった返済支援の取り組みが見られ始めている。ただしこれらに共通するのは、いずれも失業や自己破産等が発生してしまった後、というように債務返済が困難化した後の「事後的な」返済支援に止まっているということだ。前述のような「不安感」を除去するための多面的な返済支援とは、こうした事後的な返済支援に加えて、前章で述べた雇用・就労形態の変化を前提として、「事前の」、すなわち債務返済が困難化する以前における返済支援をも含んだものを意味する。言い換えれば、債務返済が困難化することを未然に防ぐことによる返済支援も付加するのである。具体的には、例えば消費者金融サービスの提供主体が人材斡旋会社や人材派遣会社等と提携したうえで、勤務先の倒産等により万一ローン利用者が失業した場合に再就職先を斡旋するというかたちでキャッシュフローの継続的確保の手立てを講じることを、消費者金融サービスの提供主体、ローン利用者、人材斡旋会社や人材派遣会社等の3当事者間で借入の時点であらかじめ合意しておく、というような方法だ。ただしこうした取り組みは、ローン利用者の「職業選択の自由」をはじめとする法の精神に反することのないよう、十分かつ慎重な検討が不可欠であることは論を待たない。

このほか、クレジット・カウンセリングも多面的な返済支援の一環と位置づけられる。既に各方面で取り込まれているもののまだまだ限定的だ。本来、過度の消費者金融サービスの利用により生活破綻を招くことを避けるには、一義的には利用者自身が厳格に家計管理を行う必要がある。しかし、このことが返済に対する圧迫感すなわち負債を抱えることそのものへの不安感を生じさせるうえ、そもそも利用者自身による管理にも限界がある。したがって、適切な家計管理や家計のバランスシートの負債サイドの設計（いわばローンプランニング）の助言を行う、ローンプランナーの育成も求められるといえる。

3.3. 業種・業態を超えて

以上で述べたように、良質な資金需要の発掘と多面的な返済支援は両者が一体不可分なものとなって初めて、消費者金融サービスの世界において新しいビジネスモデル構築の可

能性が見出せるのである。そしてこの可能性を突きつめていくと、消費者金融サービスの提供主体の業種や業態というものは、あまり意味を持たなくなるのではないだろうか。

良質な資金需要の発掘と多面的な返済支援が一体不可分となることと、信用供与の精度の高まりとの相関関係は前述したとおりである。そして、信用供与の精度を高めることが良質な資金需要の発掘につながるためには、越えねばならないハードルや整えねばならないインフラ等も決して少なくない。代表的なのは業態毎に分断している個人信用情報機関である。現在、各機関の間では限定的な情報交換が行われているが、信用供与の精度を高めようとするれば更なる情報交換が望まれる。ちなみに、金融機関の個人向け無担保小口ローンへの専業各社による保証にあたっての全情連照会の解禁や、業態を超えた信用情報機関加盟の動き等が現実のものとなっている。この意味でも着実に業種・業態の垣根は形骸化の流れにあるといえ、場合によっては、インフラの整備に促されて新しいビジネスモデルの構築が誘発される、ということもあるかもしれない。

したがって、むしろ異業種・他業態の参入をよい契機と捉え、「温故知新」をキーワードとして用いたように、あらためて原点に立ち返って消費者金融サービスそのものを愚直に見つめなおすことが多面的な返済支援との一体化という新たなイノベーションをもたらす、生活者もメリットを享受することができて、ひいては低迷する国民経済の底上げにも寄与するものといえる。その意味でこれからは、さまざまな立場や役割で消費者金融サービスに携わる人びとにとって、まさに知恵の見せ所である。

4. 最後に

今回の論文は、当然ながら現在の消費者金融サービスの否定を基にするものでは決してない。自己破産件数の急増が社会問題化していること等に象徴される多重多額債務問題が看過できないのは事実であるが、これまで消費者金融サービスが果たしてきた社会的役割や、生み出してきた経済的価値に対しては率直に敬意を表したい。私自身、消費者金融サービスに直接従事した経験は皆無の“素人”であるが、一生活者として、またそれ以外の立場でも消費者金融サービス業界に接していたこともあって、消費者金融サービスは今もなお個人的に非常に感心の高いテーマである。そんななかで偶然当懸賞論文の募集を知り、自分なりの考えを夢中で書かせていただいた。

そのため、今回の論文で述べた内容には、いわゆる（特に消費者金融サービス業界内の）常識に照らせば突飛なものもあるかもしれない。しかし、どの業界においてもイノベーションは常識を疑うことから始まるものである、と確信する。さらに、僭越なのを百も承知でいえば、何か新しいことを構想する際には“素人”の方が既成事実や固定観念といった過去のしがらみに一切囚われない、という強みもあるのではないかと考える。

最後になるが、「消費者金融サービスのあるべき姿」についての議論を深めていくうえで本稿が少しでも刺激になったとすれば、私にとって望外の喜びである。

《参考文献》

ビーケイシー編、2001年『消費者信用ビジネスの研究』（ビーケイシー）

消費者金融連絡会編、2002年『TAPALS 白書 2002』

青島 幹郎、2002年『決定版 クレジットカードの実務と業務知識』（シーメディア）

富田 健司、2002年『消費者による消費者ローン商品の選択』（早稲田大学消費者金融サービス研究所 ワーキングペーパーIRCFS02-006）

伊東 眞一、2000年『消費者金融システム論』（晃洋書房）