

「消費者金融サービスのあるべき姿」

—消費者金融サービスの現状とこれからのサービスに関して—

落合 英幸

(GE キャピタルコンシューマーファイナンス・オーストラリア (株)
消費者金融部門・新商品開発マネージャー)

目次

1. 消費者金融サービス市場の現在	3
1.1. 消費者金融サービスの社会的位置付け	3
1.2. 現状の消費者金融サービス	4
1.2.1. 市場プレイヤー	4
1.2.2. サービス特性と利便性	5
1.3. サービスに関する問題意識	6
1.3.1. ストックビジネスゆえのサービス問題	6
1.3.2. インフラビジネスゆえのサービス問題	6
1.3.3. 多重債務問題	8
2. 消費者金融サービスと顧客ニーズ	11
2.1. 変容する顧客ニーズ	11
2.2. 顕在と潜在する顧客ニーズ	11
2.2.1. 顕在している顧客ニーズ	12
2.2.2. 潜在しているニーズ	13
3. これからの消費者金融サービスのあり方	16
3.1. これからの消費者金融サービスの思考法	16
3.1.1. 事業目的の広範化	16
3.1.2. 消費者金融サービスの事業目的再思考	16
3.2. これからの事業目的のあり方	17
3.3. これからの消費者金融サービス	19
3.3.1. ライフタイムに合わせたファイナンシャルサービスの提供	19
3.3.2. 社会に必要とされるサービスの創造	20

1. 消費者金融サービス市場の現在

1.1. 消費者金融サービスの社会的位置付け

今日、消費者金融サービスの広告宣伝は巷にあふれている。電車の中吊り、ビルの屋上看板、新聞・雑誌広告、ダイレクトメール。クレジットカード、ローンカード、目的ローンと商品の種類も多岐にわたる。人々が消費者金融サービスに対するニーズを起こせば、消費者金融サービスにアクセスするのは非常に簡単である。さらに日本ではすでに 3,500万人程度の人々がなんらかの形で消費者金融を利用しており、勤労所得者の約半数は消費者金融サービスの経験者である。クレジットカードについては総国民一人あたり2枚近くを持つ社会となり、人々が意識せずとも消費者金融サービスは生活に密接に結びついている。

消費者金融サービスの機能は決済とローンに大別できるが、例えばクレジットカードはその機能を併せ持ち、人々にとっては最も身近な消費者金融サービス商品となっている。すなわち、多くの人々は消費者金融サービスの利便性をクレジットカードから体験している機会が多く、消費者金融サービスとは何かを人々に説明するのに、“クレジットカード”は最も適した一例となる商品と言えるだろう。

さて、消費者金融サービスとは“個人家計における将来的キャッシュフローを現在の消費に利用可能とさせる手段の供与”と言うことができるが、具体的にはどのような利便性を提供しているのであろうか。それは簡単に言えば次のような例をもって示すことができよう。例えば現在、クレジットカードの決済においては、人々は1回払いからボーナス払いなど、複数の返済方法の中から自分の家計状況に応じて上手に利用し、家計の支出を標準化させ、不意の出費などに対応している。通常1回払いであれば、最大で75日程度の支払猶予期間が得られるため、キャッシュフローのインとアウトの調整をはかることができるのである。また、ローンについても定額リボ方式などの利用などにより、残高に応じて低額の返済金を長期的に支払うことができ、今欲しい商品やサービスを待つことなく購入でき、将来的なキャッシュフローを基にして、返済を繰り延べできるのである。このように消費者金融サービスが家計マネジメントに与える便宜は非常に大きく、人々が消費者金融サービスを利用する意味はここにある。

しかしながら、一方で消費者金融サービスがもたらす弊害も理解しておかなければならない。消費者金融サービスにかかわる企業全体で統合統一された信用情報機関を使用していない現在、一個人あたりに対する“貸し込み”が暗黙のうちにに行われているという弊害である。それは現在の信用情報機関の環境下では不可避な事ではあるが、この“貸し込み”により、借金苦や破産など社会や経済に影響を与える問題が大きく生まれていることである。もちろん借金問題のすべてが消費者金融サービスに起因するものではないが、貸付時に実際の程度の債務を抱えているかについては、顧客からの申告以外にはかるすべがない現在では、消費者金融サービスによる借入がその原因の一つになっていることは明らかなことなのである。

消費者金融サービスが多くの人々にとって身近である一方で、前述した問題を抱えるがゆえに消費者金融サービスを敬遠する人々が多いのもまた事実である。日本人は元来、借金についてはネガティブな印象をもっているが、それだけでなく消費者金融サービスのネガティブな側面がまだまだその利便性よりも大きくフォーカスされるという現状が、消費者金融サービスを本当の意味で社会的に信用される産業の位置付けにしていない。消費者金融サービスの利用を経験している人々の多くは、利便性を学習し、個人の家計マネジメントの方法として消費者金融サービスを肯定的に捉えている。ただ、利用を経験した人々の中でも何らかの不満を持つことがあり、利用をやめるケースもある。そして、嫌悪感からまったく消費者金融サービスを利用しない人は、消費者金融サービスを社会悪として見る向きもある。

これからの消費者金融サービスを考える上では、まだまだ消費者金融サービスの社会的位置付けについての認識には温度差があることを理解し、利用者の数が国民総数の大多数になったからといって、それをすなわち社会的に認知されたと考えない姿勢を基にしたサービス思考が必要である。むしろ、これからの消費者金融サービスの展開においては、利便性をアピールするだけではなく、いかにマイナス面を解消していくかという視点が非常に重要だといえよう。

1. 2. 現状の消費者金融サービス

1. 2. 1. 市場プレイヤー

近年、消費者金融は最も利益率の高いビジネスであることから、金融事業を主体とする企業だけでなく、さまざまな業を主体とする企業が市場に参入してきている。そのためか、一概に消費者金融サービスを提供している企業を、すなわち消費者金融会社であると単純に言い換えることはできないのが今の消費者金融サービス市場である。

例えば銀行であるが、これまでの銀行のビジネス区分は単に「銀行業務」であった。しかし、今や銀行もその主力業務を細分化させ、「ホールセール」「リテール」「インベスメント」というようなビジネス形態に区分されつつある。そして、リテール業務を中心に行う銀行のいくつかは、その主たるビジネスドメインを消費者金融にシフトしている。住宅ローン、目的ローン、クレジットカード、無担保ローンと消費者のライフサイクルに応じた商品を積極的に販売している。消費者金融を利益の柱とするような銀行は、すでにこれまでの銀行でなければ、リテールバンクでもなく、「消費者金融会社」と言っても過言ではない。

しかしながら、これは消費者金融に精通している者からの捉え方であり、消費者にとってみれば、消費者金融を中心に行っている銀行であっても、依然「銀行」であることにかわりなく、「消費者金融」という言葉は、消費者金融専門会社をイメージさせるものであり、消費者金融サービスを銀行から受けているとはとても感じられないものであろう。消費者が消費者金融サービスを受けているといった認識を持っているか否かは別にして、前述した銀行のように、名目上の業態区分が異なっても消費者金融サービスを積極的に推進する企業は多く存在する。つまり、実に多くのプレイヤーがマーケットに存在し、消費者金融サービスを提供していること

がわかる。銀行、リース、クレジットカード会社、信販会社、流通系カード会社、消費者金融など、今や消費者金融サービスは、消費者金融専門だけが行うものではなくなっている。

1.2.2. サービス特性と利便性

前項で述べたとおり、今や消費者金融サービスはさまざまな業態の企業によって提供されているが、消費者金融とはすなわち信用供与を基にした個人向けのファイナンスであり、無担保・有担保を含めて個人の信用力に対する一時的な金銭の立替え便宜をはかるものである。このため、まず消費者金融サービスの提供にどういった業態の消費者金融サービスであっても、その手続きの流れは同一である。与信審査、融資、返済という基本的なプロセスの実行によりサービスは展開される。消費者金融サービスの特性と利便性には次の3つの特徴的なポイントがある。

第一のポイントとして、消費者金融サービスを利用する顧客は特に、即時性を求める。なぜなら、いま商品が欲しい、いま現金が欲しいというようなニーズが消費者金融サービスを求めるからである。すなわち、消費者金融サービスはできるだけスピーディーに与信審査から融資実行承認までを行わなければならないため、「Speed」が重要なサービスの要因となる。さらに、「Speed」を損なわないためには、消費者金融サービスに対する申込プロセスにも「Speed」が必要である。これは、サービスを提供する側が行うことだけでなく、顧客自身にも求められることである。そこで、消費者金融サービス企業は、顧客ができるだけスピーディーに申込みが行えるよう、与信情報として使用する項目を少なくする必要がある。また、ID類についても取得や提出に時間がかかるようなものは求めないようにする。つまり「Speed」を損なわないためには「Simple」さも当然必要となってくるサービス要因なのである。それは第二のポイントとなる。

その第二のポイントである「Simple」であるが、消費者金融サービスは、サービスの「Speed」を支える「Simple」を、申込プロセスだけでなく、様々なサービスプロセスに適用している。サービスの仕組のシンプルさ、借入・返済のシンプルさ、サービスアクセスのシンプルさなどである。複雑さは、顧客にとっては不安につながる事が多く、何かそのサービスを受けることで不利益が自分にかかるのではないかという感情を抱きやすい。顧客はこの点からもサービスがシンプルであることを求める。ゆえに現在の消費者金融サービスにとって「Simple」さは重要な意味を持つのである。

第三のポイントであるが、「Speed」「Simple」だけではなく、消費者金融サービス会社はサービスの提供にあたっては顧客に対して、個人情報の厳格な管理を約束しなければならない。顧客は、消費者金融サービスの利便性を支持していても、消費者金融サービスの利用をあまり他人に知られたくないと思っている。まだまだ借金というイメージがつきまとう現在においては、できるだけ秘密裏にサービスを利用したいと思うのが当然のことである。当然、法律においても顧客の情報開示については厳しい管理要件が定められており、消費者金融サービス会社もその点でのミスは会社の信用を著しく失墜させるということもあり、かなりの神経を払って運用している。つまり「Secret」というサービスの提供が消費者金融サービスの特性のひとつにな

っているのである。

以上のように、消費者金融サービスの特性は「Speed」「Simple」「Secret」の“3つのS”で端的に示されると言われている。また、業界においてはこの“3つのS”が、他社とのサービス差別化のチェックポイントであるともされている。消費者金融サービスのこれからのあり方を考える上でも、この“3つのS”は普遍的なサービスポイントになるであろう。しかし、これまでは各企業とも、この“3つのS”を軸としたサービスクオリティに焦点をあて、それを向上させていくことに関心が強かったが、これからの消費者金融サービスはより広範囲のポイントおよび未知のポイントにもその目を向けていく必要が出てくるかもしれない。

1.3. サービスに関する問題意識

1.3.1. ストックビジネスゆえのサービス問題

消費者金融は利益率の高いビジネスである。しかし、利益を生み出すには利益を生む基盤をつくらなければならないビジネスでもある。周知のとおり消費者金融の場合利益を生み出すためには、なによりもまず残高のベースを作り上げなければならない。残高が積みあがらない段階では、高い新規獲得費用が利益を押しつぶしてしまうからである。新規獲得費用を吸収できる程度の残高規模（1000億）を持つことで安定したビジネスの収益がのぞめるのである。これが、消費者金融ビジネスが「ストックビジネス」であるといわれる所以でもある。しかし、このビジネスモデルであることが、消費者金融のサービスに悪影響を及ぼすこともみうけられる。

その悪影響は特に、消費者金融ビジネスが儲かるビジネスであると新規参入してきた企業、あるいは消費者金融サービスにより注力し始めた企業のサービスにみられる。それらの企業は残高の確保と伸長に奔走して、“金銭を貸す”ことでサービスプロセスが完了するようなサービスを行ってしまう。つまり、それらの企業の中でのバリューチェーンは広告によるソリシテーションから契約までしか描かれていないのである。デザインの良い広告でフレンドリーさをアピールし、時には魅力的な金利で新規顧客に訴求する。よく教育された派遣社員で構成された電話オペレータが問合せや申込の対応にあたり、「安心と信頼」のイメージを売り込み、エクセレントなサービスが展開される。しかし、実際に消費者が顧客となつてからのサービスはかなり希薄であり、入り口でのサービスに比べ、クオリティレベルが格段に落ちてしまう。消費者金融サービスとは「金銭の貸借」時点で完結するものではない。こうした企業の最大の関心事は、「ストックビジネス」であることに囚われるがために、「今日何人の新規顧客を獲得し、いくら残高を積み増したか」になってしまう。その後にはあまり多くの関心が払われないことになる。これらの企業は消費者金融事業を「貸金業」と考えてしまっている可能性が高いと言えよう。そこに大きなサービス上の問題が生まれてくるのである。

1.3.2. インフラビジネスゆえのサービス問題

次に、消費者金融サービスは「インフラビジネス（装置産業）」とも言われているがゆえにサービス面に影響する点について考えてみたい。

「インフラビジネス」であるという所以は、インフラを意味する“システムインフォメーション”が顧客の利便性を創造し、経営の効率化を高めるからであり、今やシステムインフォメーションというテクノロジー抜きの消費者金融サービスは、顧客から受け入れられない。

すでに前述した消費者金融サービスの利便性である“3つのS”である「Simple（手続き等の簡易さ）」「Speedy（手続き等の速さ）」「Secret（手続き等の秘匿性）」を顧客により良く提供するためには、優れた“システムインフォメーション”が必要である。それは与信スコアリング、入出金および残高、ATM ネットワーク網を管理、統合して、顧客の利便性を高めるからである。

例えば、消費者金融において「Speed」は競争優位性をもたらす差別化の源泉である。審査時間、カード発行時間、融資実行時間、全てのサービスプロセスに「Speed」が必要とされている。それを生み出すには、テクノロジーの力が必要であり、今やシステムインフォメーションのインフラが不可欠である。これを裏付ける例としては、2001年に消費者金融専門大手のレイクとアコムの場合を挙げることができる。

レイクは2001年にWebによるローン申込の与信審査を20秒で行う「瞬速20」というサービスの提供を開始した。与信の「Speed」もここまで来たかという感があるが、この「瞬速20」によりレイクのWebの申込数が倍増しているということからも、「Speed」が顧客を引き付ける要因になっていることが明らかである。そして、その成功を実現させているのが、“システムインフォメーション”なのである。

アコムは、消費者金融専門の中で、最もシステムインフラをよりよく活用し、テクノロジーを駆使した新サービス、新商品を常に一早く開発しているイノベーター企業である。優れたシステムインフラを構築して、24時間稼働のATM、無人店舗など、顧客ニーズを具現化するサービスを常に他社に先駆け開発している。そのアコムの中で「Speed」の利便性を提供している好事例が「アコムMasterCard」のクレジットカード即時発行であろう。

通常、クレジットカード発行に要する時間は、審査も含めて3～4週間程度である。スピード発行ということで、1週間～翌日というサービスも今や存在する。アコムの場合、その発行時間を30分に短縮した。即時発行というサービスは信販のオリコが一部のゴルフ場で提供してはいたが、アコムはこの即時発行サービスを全国の支店で提供できるようにした。クレジットカードの生カード（カード番号・氏名エンボス前）の管理・発行は、セキュリティ上の観点から集中管理、集中発行が常識とされていたのだが、アコムはこれを分散発行できる体制にするといった常識を覆す方式をとり、日本全国の支店において30分で発行するサービスを実現させたのである。これは、海外旅行で空港に向かう前にカード申込をし、受け取ることができ、空港で使用することができることを意味するサービスなのである。まさにクレジットカードにおける「Speed」の利便性を究極化したものである。こうしたサービスを提供するアコムは年間数百億円という規模の予算をシステムインフラ用に計上し、そのシステムインフラの競争

優位性を高めている。

このように、顧客のニーズに応え、新しいサービスを提案するには、今日の消費者金融サービス企業がシステムインフラを持つことは必然である。よってフォロワーや新規参入する企業にとっては、システムインフラを整えることが成功への必然的要件となってくる。しかしながら、ここで問題となるのは、消費者金融サービスはインフラビジネスであるということから、消費者金融サービスの本質的部分がおざなりにされ、システム先行にサービスが走ることである。消費者金融サービスは、消費者信用に属する金融ビジネスであるから、最終的には対人間的なヒューマンタッチのサービスが必要なビジネスである。システムインフラの重要性は認識するが、それがサービスクオリティを高めるための全てでないことを忘れてはならないのである。

最近の消費者金融サービスの提供を見て感じることは、全てが自動化・機械に向かっていることである。特に店舗を持たない消費者金融の登場などはその際たる姿であろう。確かに消費者金融業界は無人機の投入で顧客が店舗よりも無人機を好むということを学習したが、ここで大きなサービス上の誤りをしてはならないことがある。それは、顧客は機械化されたサービスを支持したのではなく、プライバシーが守られるということをサポートしたということなのである。つまり、3つのSの「Secret」を無人機が提供すると感じたから、無人機を利用するのである。さらに言えば、ヒューマンタッチのサービスを全面的に拒否しているわけではないということである。この点を正しく理解しない消費者金融サービス会社は自分たちの事業を「システムインフラに基づく利便性の高い機械化したチャネルから金銭を貸すビジネス」と定義づけてしまい、システムインフラビジネスであることだけに着眼してしまうことになる。

システムインフラが経営の効率化と顧客へのサービスを支えるのに大きな役割を果たし、ビジネスモデルのキーとなっているが、消費者金融サービスのあり方、つまり対顧客との接点を考える場合、システムインフラはあくまでもサービスを支える機能ツールとして存在していると認識し、それを利用して本質的に消費者金融サービス企業が提供するサービスは何であるのかを見極めなければならない。利便性を高めることが競争優位性のポイントではあり、それを実現するのはシステムインフラであるがゆえに、消費者金融サービスビジネスはシステムインフラビジネスとなっているが、それはイコール「機械化」に帰結することではないのである。

1.3.3. 多重債務問題

業界にかかわる者なら、これがどの程度の問題であるかを知らない者はいないはずである。消費者金融サービスの経営において貸し倒れ率を年間3%以下に押さえるのは、いわゆるひとつの経営モデルである。しかしながら、そのモデルを打ち壊すリスクとして、現在の多重債務問題が大きくクローズアップされてきたのは、もうだいぶ前である。この経営モデルに対するリスクを格付け機関などは早くから指摘しており、好調な収益に比べてかなりネガティブな格付けを行ってきた。確かに米国の非事業者破産件数に比べれば、日本の個人破産件数はまだ10分の1程度であるが、破産予備軍が100万人程度いるとみられる現状では、将来的なビジ

ネスにネガティブ要因が潜在しているのは明白であり、格付け機関の懸念ももっともというところであろう。

この多重債務問題の是正方法として、多くの関係者が、信用情報機関の統合を挙げている。銀行、信販、消費者金融専門がそれぞれ持つ情報機関を統合し、情報を一元化する、いわゆるホワイト交流である。これは確かに多重債務問題にとって最も効果のある方法であるが、各業界の利益が絡み合い、実現にはまだまだ多くの時間を要すると見られている（テラネットなど一部それに近い稼働はあるが）。そのため、各業界とも「カウンセリング」というサービスを提供し、多重債務で悩む顧客の問題解決をはかるよう努めている。

しかしながら一方で、近年、消費者金融専門を一例にみれば、ローン貸付残高は伸びているが、口座数が前年比以下の伸びにとどまるといった傾向がみられ、一人当たりの顧客へ貸込むビジネス傾向が鮮明になっている。また信販業界をみても、クロスセルと称する手法によって、個品割賦を利用する顧客にクレジットカードやローンカードを発行して、一人あたりに供与する信用残が必然的に増えるビジネスモデルを展開している。このように消費者金融サービス業界全体としては、一人あたりへの信用供与額が増加し、市場全体的にみても、信用情報機関の不整備による業態を超えた特定顧客への過剰与信がされており、多重債務問題の是正どころかリスクを増大させている傾向が続いている。

確かに消費者金融サービスはファイナンスニーズのある顧客に対して信用を供与するのがビジネスの基本である。また、消費者金融サービスはリスクテイクビジネスでもある。サブプライムの顧客についてもある程度のリスクを見込んで信用供与することもまた当然のことである。ファイナンスビジネスである以上、リスクに応じたリターンを得ることが法則でもあるからだ。しかし、そのビジネス性質も正確な情報を基にしてこそ発揮されるものである。消費者金融サービスは前述したとおり、さまざまな業態が参入し、プレイヤーの数も拡大している。すでに、銀行、クレジットカード、信販、消費者金融専門といった区分ごとの市場ではなく、消費者金融サービス市場である。クレジットカード会社はローンに注力し始め、消費者金融会社はクレジットカードの発行を行っている。これまで守ってきたビジネス領域は崩れ、消費者金融サービスという市場の中でビジネス範囲をクロスセルさせている。こうした段階に入ったからには、消費者金融サービス市場としての信用情報を構築すべきであるし、正確な情報を基にした消費者金融サービスとしての与信のあり方を早急に模索すべきである。すなわちそれは結果的に、多重債務問題の是正につながり、消費者金融サービスのサービスのあり方にも好影響を与える。

多重債務問題の原因をつくりながら、カウンセリングサービスを行い多重債務問題に対応するだけでは、消費者金融サービスとしてのブランドバリューを損ない、顧客のロイヤリティーというサービスの成果を期待どおりに得ることができなくなる。

ここでも消費者金融サービスとは「金銭を貸しつける」事業ということではなく、より高次元な事業の意味合いを見出さなければ、市場における真の社会的位置付けを得ることはかなわない。多重債務問題は、債務者個人の問題ではなく、消費者金融サービスの本質的な問題を問

う現象である。消費者金融サービスがどうあるべきか、この多重債務問題は示唆しているだろう。

2. 消費者金融サービスと顧客ニーズ

2.1. 変容する顧客ニーズ

いつの時代でも顧客のニーズは社会の変化とともに移り変わる。消費者金融サービスに対するニーズも期待もまたしかりである。例えばクレジットカードは、以前は単なる現金にかわる決済を提供するものであった。現金を持ち歩かなくてもショッピングができるというのが当初のサービスコンセプトである。そこに「メンバーシップ」というサービスがクリエートされ、顧客は「常連」による「割引・特典」などのニーズを持った。「割引・特典」のためにクレジットカード会社がポイントプログラムを提供すると、次に顧客は「お得意様」としての“差別化”を要求する。クレジットカード会社は「お得意様」であることを明確に示し、区分するために「ゴールドカード」を提供する。しかも、「お得意様」は収入が良いため、よく旅行にでかけ、買い物をする。こうして、旅行の手配、海外チケットの手配など「お得意様」の周辺ニーズに応え、クレジットカードは単なる決済のカードではなく、「ライフエンターテイメントカード」となった。

今や、クレジットカードに対する顧客ニーズは決済だけではすみようがない。顧客は、クレジットカードにあらゆるサービスの扉を開けていく鍵の役割をのぞんでいる。クレジットカードの扉を開けると、ファイナンス、エンターテイメント、レジャー、信託、保険といった扉が繋がる。クレジットカードのサービスに対する顧客の期待は飽くことがない。

こうした事例のとおり、顧客のニーズは変化をしていく。クレジットカード会社が自分たちの事業を「決済」だけとしていたら、顧客のニーズを満たすことはできない。消費者金融サービスはこの点をより正しくふまえ、これから変化をしていく顧客ニーズに対応していかなければならない。これまで消費者金融サービスにかかわる企業は、残高伸長競争に注力しすぎて多重債務問題などの問題を含めこれまで目をむけることができなかったサービスの課題に目を向け、今後のあり方についてより戦略的および顧客寄りになって考える必要があるだろう。それは消費者金融市場の競争とプレイヤーが多様化してきた今、消費者金融サービスという新しい概念を顧客に伝える意義において、またより消費者重視の政策が我が国で取られ始めていることから鑑みても、タイミング的に非常に適しているからである。

2.2. 顕在と潜在する顧客ニーズ

現在の顧客が消費者金融サービスに求めるニーズとはなんだろうか。消費者金融サービスの3Sはすでに根本的なサービスの必然であるが、それから顧客はさらにどんなニーズを拡大させているのであろうか。顧客のニーズが飽くことはない。マズローの欲求のようにひとつのステージが満たされれば、時代のトレンドに応じて次のニーズを発生させる。つまり、これは

消費者金融サービスにとっては常に顧客インティマシーであることを意味づけるものであり、恒久的に進化するサービスの提供を意味づけるものである。

しかしながら、そのサービスの提供方法には通常2通りのパターンが考えられる。ひとつは、顧客が表明している顧客ニーズに対するサービスの提供であり、もうひとつは、顧客自身も気づいていないニーズに対するサービスの提供である。前者はたいてい業界全体が一斉に反応し、サービス化する傾向が強いが、後者はイノベティブな企業が単独的にサービス化することになる。特に後者のサービスは、顧客自身が気づいていなかったニーズを掘り起こし顕在化させるため、大きなヒットにつながりやすくなる。しかし、たいていの場合多くはその逆となることが多い。つまり、企業は顧客の潜在化したニーズをついたつもりでいても、それが全くの外れであることから、全く顧客に受け入れられないというケースになる。

2.2.1. 顕在している顧客ニーズ

顕在する顧客ニーズの特定方法は簡単である。顧客に聞くことでそれが概ね把握できる。例えば、毎年行われている顧客調査などの資料や、窓口やDM等で行っている顧客アンケートを利用すれば判明する。

例えば、JCFAが2001年に行った調査によれば、消費者金融専門に対するサービスへの要望として「与信に応じた金利設定」や「24時間営業の希望」など、既実現されるべきニーズとして把握されているものが多かった。結果として、各企業の投資および運用コストの事情、あるいはシステム開発の事情等から「与信に応じた金利設定」や「24時間営業」は一部の企業でしか行われていないが、業界では将来行うべき目標サービスとして常識となっているニーズである。

しかし、そのニーズは前述したように、それを満たすサービスを実現したとしても、自社の市場でのポジションを飛躍的に高めるものではない。なぜなら、顧客自身がすでに認知しているニーズが実現されたからといっても顧客は、それを「当然である」という評価としロイヤリティを高めるわけではないからである。また認知しているニーズについては、すでにそのニーズを認知していながら、ニーズを具現化していない企業と現在つきあっていることもあり、ある種「もしできれば」程度のニーズに落ちてしまっていることになるからである。

具体的な例としては、クレジットカード会社は現在、Web上で利用明細の確認サービスを提供しているが、これは特にインターネットをよく利用していた顧客が持っていた顕在化したニーズであった。当然、クレジットカード会社もそれは認知していたので、このサービスの提供が実現したが、このサービスをいち早く提供したクレジットカード会社が他のクレジットカード顧客を奪い取ったなどという話はいっさい聞いたことがない。

すなわち、顕在化しているニーズは、顕在化しているから「非常に重要」と考えるのは誤ったアプローチである。もちろん消費者金融サービス業界にとって、顧客のニーズを最大限満足させるという命題がある以上、「Customer Satisfaction (顧客満足)」対応として顕在化するニーズをひとつずつ汲み取り、それに対処するサービスを提供していくことは当然行うべき努力

である。しかし、顧客は時にはわがままな要求をすることもあり、顧客自身もそれをサービスの要素として不可欠であるとまで考えていないケースが起こる。つまり、顕在化しているニーズに対しては、ひとつの標準基準として真摯に受け止め、早期にサービス実現の努力を示し、顧客の信頼と関係を強化した上で、考えるべきは、その先にある潜在的なニーズというようなスタンスが必要なのである。その先のサービスのあり方については次に考えることとするが、いずれにしても顕在化しているニーズだけを捉えて消費者金融サービスのあり方を考えることはできないということを消費者金融サービス企業は認識しておく必要がある。

2.2.2. 潜在しているニーズ

顧客の潜在するニーズとは、顧客自身も気づかないものであるから、それを見出すのは非常に難しい。つまり、顧客に対するヒアリングで探し出せるものではない以上、予測する力が消費者金融サービス企業側に必要となる。しかし、この予測する力を持つことは全ての企業ができることではない。その力を発揮できる企業の条件として重要なことは、第一に、消費者金融サービス企業の事業を「金銭を貸す」だけの事業と考えていない企業であること、第二に、マーケティング力にすぐれた企業であることである。3年ほど前に私はこれからの消費者金融サービス業界ではマーケティング力に優れた企業が勝ち残るという一つの論文を書いたが、まさに現在は、サービス内容がある程度標準化する中でいかに差別化したサービスを提供するかは、マーケティング力を持つか持たないかに依っていると見える。そして、そのマーケティング力を持つためには、企業をマーケティング重視のカルチャーに変える必要があるとも指摘したが、まさにそれが現実化する時代が到来している。

潜在するニーズに応えていくことがこれからの消費者金融サービスのあり方のひとつの方向性なら、企業はサービスの提案ができなければならない。金融サービスとは何であるかを考え、どうすれば新しい価値をそこに付加させていくことができるかを創造しなければならない。潜在しているニーズを掘り起こし、新しい価値を提案した例としては、消費者金融専門のアコムによる無人機による貸付が最も理解しやすいだろう。

無人機が開発されるまで、消費者金融専門業界のサービスの基本、あるいはビジネスの生命線は「店頭での対面与信」とされていた。しかし、アコムは1993年に直接社員が顧客と対面しない、無人貸付機を置いただけの無人店舗を出店した。他のライバル企業は、実験的なこの店舗の顛末を冷やかに眺めていたが、通常店舗の3倍以上の新規顧客を獲得するほどの大成功をおさめ、ライバル企業各社も慌てて無人機開発に着手するほどのエポックとなった。

この無人機が多くのお客様に支持されることになった理由はどこにあるのか。それは、いわゆる消費者金融業界の常識とされていた直接対面与信による店舗での利用相談に心理的な抵抗を示していた潜在顧客のニーズを満たしたからである。無人機が創出し、提供したサービスは、無人機という機械の利便性や無人受付という価値ではなく、“プライバシーが守られる”という価値だったのである。

つまり、無人機といっても実際、無人店舗は完全な機械化ではない。オペレーションセンタ

一にいる社員がリモートコントロールで無人機の前にいる顧客とビデオカメラを通じてやりとりするものである。簡単に言えば、店舗にやってきた顧客の前についたてを立てて話すのと機能的には変わりがないのである。顧客が無人機のサービスに見出した価値とは個室に入り手続きができることであり、無人機の機械化よりも「プライバシーが守られる」という個室スペースにこそ価値の源泉があったのである。つまり、潜在していたニーズというのは“プライバシーをより守ってもらいたい”だったことになる。

有人店舗においてもプライバシーは守られるのではという疑問を持つかもしれないが、有人店舗では必ずしもそうではない。時には隣に他の顧客がいるから、自分のプライベートな話が聞かれてしまうのではないかという不安を感じる。また顧客は、対応する社員の視線や態度を意外に気にするものである。お金を借りることはまだまだ日本人にとっては恥ずかしい行為であるがゆえに有人店舗を訪れる顧客は不安であり、余計な心配もしてしまうからである。たとえその支店に他の顧客がいなくてもそうした不安な心理が、消費者金融会社の社員の対応中の視線の奥に潜む心理を過剰に意識することになる。「借金が多いことを軽蔑されているのではないか」「所得が低いと思っているのではないか」といったマイナスの心理が生まれるのだ。

ところが、無人店舗は他の顧客が隣に来る心配のないプライベートブースであり、もちろんビデオを通じて自分の姿がオペレーターである社員に見られているとしても、その社員の視線や顔の表情を気にすることもない。オペレータの顔はわからないから、顧客が社員の顔を覚えてしまうがゆえに、街で偶然出会い恥ずかしい思いをするといったこともなくなるのである(オペレータがたとえ顧客の顔を覚えていたとしても)。これらのことが“よりプライバシーを守られる”という意味であり、顧客はそこに価値を見出し、潜在的にもっていたニーズを顕在させたのである。

確かに無人店舗の方が多少カード発行までの時間が短縮され、迅速さという利便性は向上されたかもしれないが、店頭とのプロセスは基本的に同じであり、顧客が書類に記入する作業も残っている。また、以前無人機は有人店舗から離れた場所に設置をしていたが、現在では有人店舗の中、あるいは横に設置してあるものもある。そして多くの顧客は、有人店舗ではなく隣接の無人ブースの方を選んで手続きを行う。つまり、この事実こそが、顧客にとっての価値が“「プライバシーが守られる」という個室スペース”を示す証拠なのである。

アコム最初の狙いがここにあったかは定かではないが、一連の無人店舗開発過程においてアコムは潜在的なニーズへのサービス提案を行い成功を収めた。アコムは自分達の事業を「お金を貸す」事業という狭い捉え方でなく、「サービス業」あるいはそれ以上の何かであると考えていたのだろう。それゆえに、他社が躊躇した無人店舗の展開をいち早く決断し、開拓者としての利益を確保できたのである。また、アコムはこの無人店舗投入後、際立って消費者金融を初めて利用する顧客を新規顧客として獲得する率が高くなった。これは、一般の人々に対して好意的な印象をこのサービスによって与えることができたためではないかと考える。

優れたマーケティング力を持って、事業定義を顧客インティマシーに持つことで、潜在的ニーズに対応するサービスを展開することは可能である。これからの消費者金融のサービスのあ

り方とはこのモデルによる発想が重要であると考える。

3. これからの消費者金融サービスのあり方

3.1. これからの消費者金融サービスの思考法

3.1.1. 事業目的の広範化

消費者金融サービスは、個人の信用を基にファイナンスを行っているビジネスであるが、この機能だけを捉えてサービスを発想していくと、潜在する顧客のニーズを発掘するのが難しくなる。つまり、この発想では企業と顧客の間は「貸す・借りる」だけの価値でしたか結ばれなくなり、その貸借の機能強化だけがサービスのあり方であると帰結してしまう危険性がある。

前述した無人店舗の例のように、金銭を貸すプロセス部分だけのスピードアップであったなら、無人店舗は完全な自動化をすればよかった。しかしながら、ビデオカメラを通じて店舗と変わらぬプロセスを顧客に強いる無人店舗が顧客を引き付けたのは、顧客のサービス利用時の心理面までをケアした無人店舗が提供できたからであることにほかならない。特に初めて消費者金融専門会社を利用する顧客とは、多くの不明な点を持ち、質問を抱えていることが多い。そういった質問を抱えている顧客に対してはリモート地点から社員が電話回線を用いて対応していれば、店舗同様のヒューマンタッチなサービスをそのまま残して提供することができる。

クレジットカード発行枚数の飽和状態、および消費者金融専門の新規顧客の伸長率鈍化といった事象が示すように、今や消費者金融サービスは成長の曲がり角にきている。成長の曲がり角にいても、事業スタンスやサービススタンスを見直さなかった業態は、衰退あるいは市場から消えていった。消費者金融サービス企業も従来どおり「金銭を貸す」だけを使命とした事業スタンスやサービススタンスでは、消費者金融サービスに対する需要を拡大していくことは困難となり、消費者金融サービスも衰退していくことになるであろう。新しい顧客層を拡大し、現状の顧客との関係維持をはかるには、今こそ消費者金融サービス会社はその事業スタンスを再考し、サービススタンスを新たに打ち出す時期にさしかかったと言えよう。そこで、事業スタンスを再考するためのキーワードとして念頭に置かなければならないのが「事業目的の広範化」である。これはある意味であたり前のことであるが、今や顧客のニーズは拡大し、多様化している。顧客のニーズを読み取り対応するサービスを提供するには、自社の事業の目的を狭義にせず、広く捉える視点が必要なのである。これからの消費者金融サービス事業の目的をどう位置づけていくのか、そこから始めて消費者金融のサービスがどうあるべきかが見えてくるのである。

3.1.2. 消費者金融サービスの事業目的再思考

それでは、これからの消費者金融サービスの事業目的をどのように置くべきなのかについてここで論じてみたい。何度も繰り返し触れてきたが、もはや消費者金融サービスは「金銭を貸

す」だけの事業ではない。ストックビジネス、インフラビジネスであるがゆえのサービスにおける問題点が表面化しており、結果として消費者金融サービスは最終的に多重債務問題を生み出す一因となっている。「貸す」だけの事業目的では、顧客の最終的な満足を得られない状況にあるばかりか、新しい顧客層、すなわち消費者金融サービスの利用を躊躇あるいは拒否している層の開拓も難しい。加えて、社会問題を生み出すだけの事業というレッテルから逃れることもできない。要は、消費者金融ビジネスは顧客に貸した後に目を向け、その後が発生する顧客ニーズに対しても対応していくことがこれからは重要である。つまり、消費者金融サービスのバリューチェーンを返済までに広げた上で事業目的を再思考しなければならない。

ここで注意しなければならないのは、金銭の貸付から返済までの間のバリューチェーンは一見単純で短絡に見えるが、貸付から返済までの間には最も重要なバリューサービスとなるコミュニケーションやカウンセリングが潜在していることを思考から欠落させてはいけないということであろう。そうして、バリューチェーンを見直し、顧客のニーズを検討し、マーケティング的視点を用いて創造的なサービスの在り方を見詰め直せば、新しい事業目的とはどこをめざすべきかが見えてくる。「消費者金融サービスを利用した後は顧客の責任」というような考えを持っている企業は少ないと思うが、結果的に社会一般的にそのような印象を与えてしまっているとも言える現状を変えていかない限り、新しい顧客の獲得や、既に維持している顧客をこれからも維持していくことは難しくなり、消費者金融サービスは衰退し、新しいカテゴリーの事業に取って代わられる。顧客にとっては消費者金融サービスという既成の事業が衰退しようが、それは興味のない話であり、結果、新たなカテゴリーの事業が新しい金融サービスを提供してくれることは大歓迎なことである。しかし、消費者金融サービスという事業がここまで社会に認知され、多くの人が利用し、ようやく成熟段階に至ったのに、それを衰退させていくことをわざわざ無為に眺めている必要はないし、この論文の趣旨でもない。ゆえに、これからの消費者金融サービスのあり方を考えるために、そして消費者金融サービスを引き続き、新たな形で発展させていくために事業の目的を一度再思考する必要があり、そのためには思考に必要な要素が何かを常に念頭において検討していくことが思考法のための不可欠なポイントとなるであろう。

3. 2. これからの事業目的のあり方

これからの消費者金融サービスの事業目的はどのようなものであるべきか。消費者金融サービスが現状生み出している問題は消費者金融サービスを「金銭を貸す」事業と考えるべき点から派生している。消費者金融サービスは広範化して考えれば、顧客に金銭あるいは決済手段を用立て、顧客がのぞむ商品やサービスの購入といった、顧客の日々の生活を豊かにするといった、顧客のライフそのものの創造をサポートしているサービスであるといえる。つまり、

顧客のライフというかけがえのない貴重な時間を共に有意義なものとする、といったスタンスに立った事業目的でなければならない。つまり、金銭を貸すだけでなく、共にライフをどう切り回していき、豊かな人生としていくかを考える事業でなければならない。お金を貸して、後は回収するだけといったスタンスの事業目的では、新しいサービスは生まれてこないため、新しい価値を創造し提供することができず、結果顧客の支持を失うことになるであろう。

例えば、「Money lender」から「Life supporter」といった広範化した事業目的への脱皮こそが、これからの消費者金融サービスを考える上では不可欠なことであると私は考える。消費者金融サービスの事業とは、「金銭を貸す」だけではなく、そこから様々な生まれるリレーションシップを維持し、顧客のファイナンス状況に応じたアドバイス、サポートを行い、顧客のライフをに対する適切なサービスの対価を受け取る事業と位置づけていくことで、潜在する顧客のニーズに応えたサービスの提案や提供が行えると考えられる。

多重債務の問題などにしても、「金銭を貸す」だけの事業としたのでは、ここに目が向かないのは当然のことである。多重債務になるということはどういことであるのか。それは、結局、不幸な結末へと顧客のライフを追いやることになる。少々オーバーという意見もあるだろうが、事実として一家離散、自殺、破産が起こるといったように、多重債務はその瀬戸際にある。事業目的を「Life supporter」のようなものにするすることで、顧客の経済力に応じた与信が行え、返済方法・計画がアドバイスでき、新たな資金ニーズなどがあれば専門的な立場から家計ポーフオリオの設計を提案することもできる。また返済困難に陥った時などでもその解決法として顧客スタンスに立った解決案を模索することができるのである。顧客が、消費者金融サービスの事業目的を「金銭を貸す」事業でなく、「Life supporter」であると認知することになれば、そこに安心感と信頼感が醸成され、既存の顧客はさらなるロイヤリティを持ち、新たな顧客層も開拓していくことが可能となるであろう。

例えば銀行がすでに一般顧客の信頼を失いつつあるのは、銀行が自らの事業を「預金を集め、資金を提供する」事業としてしまったためである。これはすなわち、預金を集める時はニコニコ顔、貸す時はしかめ面という表現に端的に表れていることである。日本は直接市場が発達していないため、依然として銀行が住宅ローンを抑えているが、これが米国のように規制緩和され、直接市場が活性化すれば銀行の住宅ローン市場は、民間企業に奪われてしまうに違いない。すでに事業目的を広範化させ、顧客本位のサービスが何かをすでに実践している自動車企業、流通企業などが住宅ローンサービスを行ったら、おそらくすぐれた住宅ローンサービスが提供されると思われるからである。

消費者金融サービスはこうした銀行のような轍を踏まないためにも、「金銭を貸す」事業から脱却し、広範な事業目的を打ち出していかなければならないのである。それは前述したように、顧客との接点をすべて洗い出し、バリューチェーンを再点検した上で、そこから得られる顧客へ提供し得ることが可能なサービスを含蓄した事業目的でなければならない。まずは、事業目的を再思考することを始めることが、これからの消費者金融サービスのあり方を考える第一歩になると言えよう。

3.3. これからの消費者金融サービス

これまでの消費者金融サービスは、ネガティブな側面を常に引きずり続けてきた。それは、サービスのあり方が最終的には顧客本位に至らなかったからである。ネガティブな側面を少しでも払拭していき、顧客本位の消費者金融サービスを提供していくことこそ、究極的に言えばこれからの消費者金融サービスであると言えよう。しかし、これではあまりにも漠然としているため、私なりの具体的な私案をここで示しておきたい。

3.3.1. ライフタイムに合わせたファイナンシャルサービスの提供

まず、今後消費者金融サービスが取り組むべきサービス課題として、現状の突発的な資金ニーズをメインに対応するサービスから、顧客のライフタイム全体に関していくサービスの提供をしていく視点でサービスを発想していくべきと考える。それは、つまり時にはこれまでの消費者金融サービスの枠を大きく超えることになるかもしれないが、その可能性を模索していき、少しずつそこに近づくサービスを打ち出していくことから始めていく必要がある。

例えば、これまであまり消費者金融サービスの主力商品でなかった目的ローンの積極的な展開である。目的ローンとはブライダル、旅行、教育といったライフステージに応じた商品であるが、低い利益率や、基本的にこれらは銀行のシェアが高いといった理由から、積極的な販売を避けてきた。しかし、ライフタイムベースでの資金ニーズに対しても消費者金融がサポートすることにするのであるならば、この目的ローンを活活化させないのは大きな機会損失につながる。いわゆる消費者金融的小口ローンのニーズの無い顧客については、こうした目的ローンを手始めに関係をつくり、そこから小口ローンの利用とつなげるようにしてもいいだろう。

また、ライフタイムの中で最も大きなイベントは多くの人にとって住宅購入である。これからの消費者金融サービスにおいてはこの住宅ローンの取り扱いについて、提供実施をめざしてより積極的に検討すべきである。現在でも既に消費者金融サービス企業の中には住宅ローンを取り扱っている企業もあるにはあるが、銀行と比べて金利格差が大きい。ここで述べている住宅ローンとは銀行と金利格差がない、あるいは銀行よりも金利面で有利な住宅ローンの提供である。米国の市場をみてみれば、既に住宅ローンは、ノンバンクが銀行を凌駕している現状であり、我が国においてもそれは現実的な将来像として考えることができる。

ライフタイムに合わせた消費者金融サービスを提供することは、すなわち「ワンストップ」ファイナンシャルサービスでもある。例えば20代の顧客がある消費者金融サービス会社の利用を始めたとすれば、その20代の顧客はその後60歳まで、その消費者金融サービス会社でファイナンシャルサービスの全てをまかなうことができるということである。小口ローン、目的ローン、住宅ローンといったようにライフタイムに応じて発生する資金ニーズに応えた消費者金融サービスのすべてを利用できるのである。

もちろん投資や預金といった分野への可能性も今後はめざしていくべきであるが、それは“銀行”になることを意味することではない。新しいファイナンシャルサービスの形を示すことで

ある。顧客の潜在的なニーズに応えるサービスを考えるために、既存の枠組みで消費者金融サービスを考へてはならない。既成概念を超えた発想を大切に、すぐれたマーケティング理論に基づき、新しいサービスを提供していくことが大事であろう。

また、消費者金融サービス会社はよりファイナンシャルプランナー的なサービスも提供することをめざし、資金を都合するだけでなく、ライフタイムのファイナンシャル設計のサポートにも関わっていくようにすべきである。顧客のライフタイムを有意義にするためのサービスこそこれからの消費者金融サービスのめざすべき方向性である。一過性の関係で終わらない、ライフタイムのリレーションシップを行うことこそ未来の消費者金融サービスのあるべき姿であると言えよう。

3.3.2. 社会に必要とされるサービスの創造

自己破産をはじめとする消費者金融サービスが直面する多重債務問題の原因は、顧客の既存借入額を正確に把握することができないこと、また、利用途上の属性面や環境面の変化を把握できないことにあると言えよう。こうした問題を是正するためにも、消費者金融サービスという範疇に入るすべての業態は、銀行、信販、消費者金融専門の枠を越えた信用情報機関の統一を果たさなければならない。信用情報機関を統一すると残高の積み増しができなくなるといった論外な反対意見が一部ではまかり通っているが、過剰な貸付をしないことは、これからの消費者金融サービスの大きな実行目標である。そして、途上面においては、前述したようにライフタイムにそった資金計画についてファイナンシャルプランナー的なアドバイスやコンサルティングをはかり、専門的な立場からの専門的なアドバイスを顧客に随時提供するようリレーションづくりを行っていく必要があると考える。

また、すでに一部では行われている多重債務者に対するカウンセリングサービスは、より大きな規模の組織運営を持って行っていくようにすべきである。これも業態を超えて、消費者サービスとしての多重債務救済機関を設け、アドバイスだけでなく、より具体的な多重債務救済の方法を提供できるようにしなければならない。金利免除、長期分割、不動産担保融資によるまとめなどをこれまで以上の枠を超えた範囲で行い、安易に自己破産に走らせるより、責任を持たせ返済させる方法を模索する態勢をとらなければならない。このことは、自己破産件数を少なくするという業界や社会へのメリットだけでなく、顧客が人としてのプライドや責任を守ることができるといった顧客に対するメリットが大きいことでもある。これにより、消費者金融サービスは、貸した後のことはケアしないといったスタンスのイメージを払拭できることになり、冒頭で述べた消費者金融サービスの真の社会的な存在意義というものが得られ、社会にも認知されるようになるであろうと考える。

最後に、これからの消費者金融サービスのあり方として決して忘れてならないのは、消費者金融サービスが発生させている問題の解決に真摯に取り組み、それを目に見えるサービスに変えていき、社会的な信頼を少しずつ得ていかなければならないことである。企業は利益がすべてではない、社会的な貢献があつてこそ存続できるものなのである。「金銭を貸す」事業ではな

く、どう社会に貢献できるかといった意識を事業目的に反映させ、社会が、そして顧客が本当に必要とするサービスをこれから創造していくべきである。

<参考文献>

- T・Levitt, 2001年 『マーケティング近視眼』(ダイヤモンド社)
- 日本クレジット産業協会クレジット研究所, 1991年 『米国のクレジット・マネジメント—コンシューマー・クレジット』(文真堂)
- 伊東 真一, 2000年 『消費者金融システム論』(晃洋書房)