

「消費者金融業における新事業戦略の方向性  
—高齢者を対象とした安心提供産業目指して—」

齋藤 貴成

(慶應義塾大学 経済学部4年)

## 目次

### 序章 本論文の意義と目的

- (1) 本論文の意義
- (2) 本論文の目的

### 第1章 消費者金融業界の現状

- (1) 消費者金融業界の歴史的推移
- (2) 消費者金融業界の成長要因

### 第2章 消費者金融市場の展望

- (1) 民間金融機関の参入
- (2) 消費者金融市場の成熟化の兆し
- (3) 戦略的事業革新の必要性

### 第3章 社会構造の変化とその潜在需要

- (1) 変化する社会構造
- (2) 潜在需要の特定化
- (3) 顧客創造の可能性

### 第4章 消費者金融業の新戦略と実践

- (1) 発想の転換
- (2) 情報提供による潜在顧客発掘
- (3) 小口融資による所得配分の最適化

おわりに

図表

参考文献表

### 序章 本論文の意義と目的

#### (1) 本論文の意義

一般的に企業は利潤の最大化を目的としているが、企業が社会を構成する経済主体の1つであり、社会との相互関係を通じてのみ企業の存続が可能となることを考えると、企業の経済活動が社会に与えるプラス、マイナス双方のインパクトを考慮し、より社会に貢献しう

る財、サービスの提供を目的とすることは、利潤の最大化と少なくとも同等に重要なのではないかと考えられる<sup>1</sup>。もっといえば、企業が利潤の追求のみを志向し、一方でその経済活動について社会がプラスよりもマイナスのインパクトの方が大きいと判断した場合には、社会がその企業を意識的に排除することも十分考えられるのである。

そのような社会の動きの例として、日本の製造業における廃棄物問題が挙げられる。近年に至るまで、製造業者は利潤最大化のために大量生産方式による財の生産、販売を行っており、その結果発生する大量の廃棄物については関心を持たなかったし、持つ必要もなかった。しかし、近年廃棄物の最終処分場が飽和状態に近づき、またそれに伴い消費者の環境に対する関心がダイオキシン問題などによって高まってくると、製造業者は廃棄物の社会に与える影響を考慮した経済活動を行わざるを得なくなるのである。なぜなら、消費者はグリーンコンシューマーとして環境の視点から財の選好を行い<sup>2</sup>、政府は 2000 年 5 月の循環型社会形成法に始まる各種リサイクル法の制定により強制的に廃棄物を企業活動に内部化した<sup>3</sup>ため、従来型の大量生産方式では利潤の追求が困難となり、市場から退出せざるを得ないからである。このように、社会環境の変化は企業の経済活動に大きな影響を与えるため、企業は利潤の最大化とともに、変化する社会の要請に対応した経済活動を行う必要があることがわかる。

そしてこのことは、サービス業である消費者金融業にも当てはまるのではないかと考えられる。無担保、無保証の小口融資を特徴とする消費者金融業は、1980 年代前半のいわゆる「サラ金問題」以後、高度な与信審査機能の確立や自動契約受付機の導入などにより、1985 年以降平均年率 10%近い伸び率での成長を続けている。この着実な成長が意味するのは、消費者金融業の社会に提供するサービス、すなわち緊急利益対応、インフレ利得享受など「所得の先取り」というサービスが消費者の需要とマッチし、それにより社会の効用が増大したということである。しかしながら一方で、消費者金融サービスが「消費者の破綻可能性の増大」というリスクを社会にもたらすことも否定できない事実である。近年の長引く経済停滞の中で企業倒産数の増大、失業率の上昇など不安定化が高まっている社会状況にお

---

<sup>1</sup> Peter F. Drucker, Management, Harpar and Row, Publishers, 1973, p41 参照

<sup>2</sup> 詳細は平成 12 年 東京都生活文化局東京都消費生活モニターアンケート 「グリーンコンシューマー」などを参照

<sup>3</sup> 各種リサイクル法により拡大生産者責任が規定され、廃棄物の処理にまで企業の責任が追及されることとなった

いては、従来の与信業務では優良債権とみなされていた債権が不良債権化し、その結果として消費者の自己破産者数が増大する可能性も強まるであろう。そして社会が消費者金融サービスのデメリットをメリットよりも大きいと判断した場合には、廃棄物問題と同様に、政府による上限金利の引き下げなどの懲罰的な法規制、また消費者による利用拒否などの行動選択など、従来の消費者金融業の活動が困難となるような反応が起こることも中・長期的には十分に考えられるのである。

以上より、消費者金融サービスのあるべき姿を考える際にも、利潤の最大化とともに、社会に与える影響を視野に入れて長期的に持続可能な事業戦略を考える必要があると考えられる。ここで1983年に制定された貸金業規制法の総則第1条をみると、消費者金融サービスは「資金需要者等の利益の保護を図るとともに、国民経済の適切な運営に資することを目的」とするとある。従って、社会に対するマクロ的、ミクロ的な福利厚生の上昇を可能とし、その結果消費者金融業者の収益を上昇させる事業戦略を考えることは、消費者金融業界にとっても、また日本の社会経済全体にとっても有意義であるといえることができるであろう。

## (2) 本論文の目的

以上をふまえた上で、私は本論文において、急速な構造的変化が進行している日本の社会経済において消費者金融サービスはどのような形で社会に貢献できるかという視点から、消費者金融業が取るべき長期的な事業戦略を立案し、その実践のための提言を行いたい。現在日本では、人口構造の少子高齢化、また社会における不確実性の増大など社会構造の急速な変化が進展しつつあるが、社会構造が変化していくに伴い消費者の顕在需要（ニーズ）、潜在需要（ウォンツ）も変化していくと考えられる。変化する社会の顕在需要、潜在需要を把握し、消費者金融会社がどのような形でサービスを提供すればよいのかを考察することで、消費者金融業は、社会に対するプラスのインパクトをこれまで以上に高めながら、長期的な成長を持続させることが可能となると考えられるのである。

本論文の構成は4章からなり、その概要は以下のとおりである。

第1章では、消費者金融業界の歴史的な推移と現状を分析、考察する。1985年以降消費者金融業界は安定的な高成長を続けているが、その現状を把握し、その成長の要因を特定化することを目的とする。

第2章では、消費者金融市場の変化について分析を行う。民間金融機関の参入や貸付残高

拡大要因の変化など、将来の消費者金融市場の展望を示唆するいくつかの現象を分析することで、消費者金融市場の中・長期的な展望を把握し、従来の戦略では長期的な成長に限界があり、消費者金融業において大胆な事業革新が必要であることを示す。

第3章では、日本の社会構造の変化について分析、考察を行うことで、新たに発生する社会の潜在需要を把握することを目的とする。少子高齢化、ハイリスク化など急速に変化する日本の社会構造の方向性を分析することで、変化により発生する新しい潜在需要を捉え、消費者金融業の顧客創造の可能性を探りたい。

第4章では、消費者金融業の長期的な成長を可能とする新戦略とその実践について提言を行い、結びとする。

## 第1章 消費者金融業界の現状

本章では、まず消費者金融業界の歴史的推移をみることで、消費者金融業界が着実な成長と高収益性を確保していることを示し、次にその安定的高成長の要因について考察したい。

### (1) 消費者金融業界の歴史的推移

消費者金融業界は、1970年代後半の「サラ金問題」と社会的批判に苦しんだが、様々な企業努力を重ねて対応した結果、1980年代後半以降安定した収益性を確保している。

1970年代後半から80年代前半にかけて、消費者金融業界は激しいシェア争いを行い、融資残高を増大させた。その結果、多額の不良債権が発生しただけではなく、3K、すなわち強制取立、過剰貸付、高金利に対する社会的な批判を招いたのである。これに対応する形で、法体系の整備と企業努力が行われた。1983年に出資法が改正され、また貸金業規制法が制定されるなどの法整備がなされる一方で、大手業者による貸付上限金利の引き下げ、与信審査の厳格化、取立行為の規制、企業イメージの向上努力など、様々な企業努力を実行したのである<sup>4</sup>。

このような法整備と企業努力の結果、消費者金融業界は1980年代後半以降着実に収益性を確保し、成長を続けてきた。日本の消費者信用統計2001年度版をみると、消費者金融業会の融資残高は1985年以降順調に増加しており、1999年の信用供与残高は7.9兆円に

---

<sup>4</sup> 黒江和一「消費者金融業界の現状と今後の見通し」『消費者金融ビジネスの研究』株式会社BKC 2001年11月 p2

達している。1985年と1999年の信用供与残高を比較すると、消費者金融市場の市場規模は15年間で約4倍に拡大しており、急速に成長を遂げたということが可能であろう。また、隣接業界と比較しても、経済停滞の続く1991年以降において、民間金融機関や信販会社の新規信用供与額平均成長率がマイナスとなる一方で、消費者金融市場は10%近い高成長率を維持しているのである。

以上より、消費者金融業界は安定的に成長を続けているということが可能であるが、その成長の要因は何であろうか。

## (2) 消費者金融業界の成長要因

私は、次の2点、すなわち貸倒れをリスクとして捉えた上での統計的手法に基づく与信業務の革新性と、革新的な与信システムを利用した新規顧客獲得戦略が、消費者金融業界の最も大きな成長要因として挙げられるのではないかと考える。

### リスクを前提とする与信業務の革新性

まず与信業務の革新性についてであるが、1980年代の段階で、貸倒れを「あってはならないもの」から「一定の確率で起こるリスク」と捉えなおした発想が、消費者金融業界の成長の原動力となっていると思われる。これについて、民間金融機関と消費者金融業を比較することで説明したい。

まず民間金融機関についてであるが、1980年代前半に貸金業規制法等により消費者金融関連の法整備が進んだにもかかわらず、典型的な規制産業として政府に保護されていた銀行などの民間金融機関は、消費者金融市場に積極的に参入しようとしなかった。その理由としては、貸付原資が預金であることから、貸し倒れに対する抵抗感が強く、リスクの小さい企業金融、それも中堅企業、大企業向けの信用仲介を中心に行い続ける必要があったこと、また、護送船団方式とさえ呼ばれる政府の保護のなかで、高収益であるが企業に対する信用仲介と比較して相対的にリスクの大きいリテール金融に参入する必要性が薄かったことなどが挙げられるであろう。

このように銀行業が参入に消極的ななかで、消費者金融会社は、与信リスクを統計的手法によりマネージすることで革新的な与信審査システムを構築した。すなわち、企業よりも信用リスクの大きい個人の貸倒れを、「絶対に引き起こしてはならないもの」ではなく「一定の確率で起こるリスク」として捉えなおすことで、過去の顧客取引データに基づいた統

計的な信用仲介を可能とすることができたのである<sup>5</sup>。リスクを統計解析処理的な手法によりヘッジすることでビジネスチャンスに転化させることは、デリバティブやヘッジファンドなど現在の金融における先端的な業務と同様の手法であり、1980年代からリスクマネジメントを実践した消費者金融会社の与信審査システムは革新的であるといえることができるであろう。ここで、リスクマネジメントの実態を把握するために貸倒れに関する指標をみると、消費者金融大手5社の貸倒償却率平均は2001年3月期において3.14%となっており、2001年度3月決算においても利益の圧迫要因となっていない。このことは、統計的手法によるリスクマネジメントが正常に機能していることが示しているのである。

このような先進的な与信審査システムを獲得した消費者金融会社は、「他の金融機関の目ではお金を貸せないと判断する顧客に対しても…優良な(返してくれる可能性の高い)顧客を発掘できる<sup>6</sup>」ようになるのであり、それが先に述べた消費者金融業の着実な成長の大きな要因であると考えられるのである。

### 新規顧客獲得戦略

リスクを前提とする統計的な与信審査システムというコアとなる企業能力を備えた消費者金融会社は、顧客、特に若年層の新規顧客に対して高い利便性を提供する事業戦略をとることで、高金利にもかかわらず新規顧客の獲得を続けることができたと考えられる。

個人の信用を測定し、融資するという無担保ローンという金融形態は、一般に若年層によるニーズが高い。その理由としては、第1に若年層において月次収支のタイムラグが大きく、「所得の先取り」というサービスに対する需要が大きいためである。家計の月次収支をみると、収入が30万円未満の場合には支出超過の傾向がみられる。これを年齢別の賃金体系と照らし合わせると、20代から30代前半にかけて月次収入と賞与（ボーナス）収入の間に資金繰りのタイムラグがあると考えられるのである<sup>7</sup>。第2に、一般的に若年層は担保となる資産がないと考えられるため、緊急の「所得の先取り」を行う必要がある場合において、無担保ローンはより借入ニーズに答えやすい存在だといえることができるためである。

---

<sup>5</sup> 山本真司「リテール金融戦略と消費者信用業」『消費者金融ビジネスの研究』株式会社BKC 2001年11月 p246-7

<sup>6</sup> 山本真司「リテール金融戦略と消費者信用業」『消費者金融ビジネスの研究』株式会社BKC 2001年11月 p245

<sup>7</sup> 詳細は黒江和一「消費者金融業界の現状と今後の見通し」『消費者金融ビジネスの研究』株式会社BKC 2001年11月 p7-10 参照

このような若年層の需要に対して、供給側の消費者金融会社は、迅速性の高い自動与信審査システムや自動契約受付機導入による多店舗展開など、潜在的顧客に対して高い利便性を提供しつづけることによって需要に応え、新規顧客の獲得に成功してきたと考えられる。まず自動与信業務については、年齢や勤務年数、個人信用情報センターのデータなど、数十件の顧客属性データを組み合わせ、数千パターンの与信形式に類型化するというのが大手消費者金融会社の与信審査システムの一般的な形式であり、この自動与信審査システムの構築によって、顧客に対する与信業務は大幅に迅速化されたと考えられる。銀行や信販会社が新規融資に際して約 3 週間ほどの時間が必要であるのに対し、消費者金融会社は 30 分から 40 分で与信の可否を判断することができるのである<sup>8</sup>。次に多店舗展開であるが、消費者金融業社は、低コストな自動契約受付機のみ無人店舗形式による出店も含め、駅前の好立地に多店舗を展開し、また営業時間も民間金融機関と比較して長いなど、隣接業界と比較しても顧客への訴求力は高いと考えられるのである<sup>9</sup>。大手消費者金融会社の新規顧客のうち 4 割から 5 割が 20 代の若者によって占められているが、このことは消費者金融サービスの提供する利便性が若年層のニーズを的確にとらえたことを示しているといえるであろう。

以上より、消費者金融会社は、統計的手法に基づいた革新的な与信審査システムを早期に確立し、顧客の利便性を追及することで、参入相手のいないリテール金融市場において独占的に若年層を中心とした新規顧客を開拓し続けることが可能となり、それにより安定的に成長を続けたということが可能であろう。

## 第 2 章 消費者金融市場の展望

前章では、消費者金融市場が 1980 年代後半以降急速に拡大し、消費者金融会社が成長を続けたこと、そして成長の要因として、革新的な統計的手法を用いた与信業務と、それによる若年層を中心とした新規顧客の獲得が挙げられることを示した。この章では、近年見られる消費者金融市場における 2 つの変化、すなわち民間金融機関の参入と市場の成熟化の兆しを捉え、その上で消費者金融会社がとるべき新しい戦略の方針について考察したい。

---

<sup>8</sup> 伊東真一 『消費者金融システム論』 晃洋書房 2000 年 5 月 p124

<sup>9</sup> 95 年から 97 年にかけての新規顧客数の増加は自動契約機導入による効果が大い(出所は脚注 7 と同じ)

## (1) 民間金融機関の参入

近年、金融ビッグバンによる金融自由化を受け、これまでリテール金融に対して消極的であった銀行業が方針を転換し、積極的に消費者金融市場への参入を図りつつある。銀行の参入には2つの動きがあり、1つは大手銀行による消費者金融大手とのジョイントベンチャー(JV)であり、もう1つは地方銀行の生き残りをかけたリテール特化戦略である。

JVの例として代表的なのは、三和銀行とプロミスのJVである「モビット」であろう。モビットは、大手銀行の強みである信用力と資金調達力と、消費者金融会社が持つ与信機能を結合させることで、競争力の高い商品の提供をはじめている。具体的には、三和銀行の信用力を生かすことで、金利を利息制限法の範囲内である18%に抑える一方で、プロミスの与信ノウハウを活用することにより、200万円までの即日審査を実現しているのである。現状では後発性による知名度の低さから顧客獲得の点で苦戦しており、モビットの融資残高をみても、2001年3月末の時点で201億円であり、目標残高である300億円には達していない。しかし、このように競争力の高い商品を提供するJVの潜在力は高いと考えられ、業務を続けていくことで与信業務の精度や顧客サービスの質を向上させることができれば、消費者金融市場における有力なプレイヤーとなっていくことが予想されるのである。

次に地方銀行のリテール特化戦略の例としては、スルガ銀行と福岡シティ銀行の例が挙げられる。スルガ銀行は、リテール特化を経営戦略の中心に据え、様々な店舗戦略や大規模なコールセンターに加え、小口無担保ローンやクレジットカード事業への本体参入、それを推進するデータベースマーケティングや自動審査の導入など、あらゆる個人戦略を打ち出している<sup>10</sup>。また、福岡シティ銀行は、顧客の年収などに応じて通常9%の金利を変動させる上限300万円までの無担保個人ローンを手がけている。JVの場合と同様に、高い資金調達力と信用力を背景とした低金利商品を顧客に提供する地方銀行も、中・長期的に見れば従来の消費者金融会社の役割を代替する可能性は高いのである。

このように、統計的手法に基づく与信審査システムを導入した銀行業が消費者金融市場に参入をはじめており、信用力を背景とした低金利融資とブランド力は、中・長期的に考えると、従来の消費者金融会社にとって脅威となるといえるであろう。

---

<sup>10</sup> 「スルガ銀行にみるリテール特化作戦 銀行のコンビニ化”ギンビニ”で数々のタブーに挑戦」『月刊クレジットエイジ』第20巻第1号通巻229号 1999年

## (2) 消費者金融市場の成熟化の兆し

現在のところ、消費者金融市場は着実にその規模拡大しているが、市場を中・長期的に展望した際、市場の成熟化を示唆する指標が現れ始めている。

その1つに、日本の人口動態がある。日本の2000年における年齢別人口を見ると、日本において少子高齢化が進んでいくは明白であり、27歳の人口数が2039万人なのに対し、5歳の人口はその半数近くの1184万人に過ぎない<sup>11</sup>。大手消費者金融会社の新規顧客の4割から5割が20代であることを考えると、中・長期的に新規顧客の獲得は困難になっていくことが予想されるのである。

また、貸付金残高の増加要因にも変化が見られる。貸付金残高拡大の要因分解をみると(表2-1)、これまで残高増大の主要因であった顧客数増加要因による増大の割合が1997年以降その寄与度を相対的に減少する一方で、1顧客あたり残高増加要因による残高増大の割合が急速に上昇していることがわかる。また、大手4社における店舗効率の推移を見ても、1998年1月期には1店舗あたり平均35人の新規顧客を獲得していたが、2001年年1月期には20人にまで減少している<sup>12</sup>。これらの指標から考えられることは、これまで拡大を続けてきた消費者金融市場が成熟化しつつあり、新規顧客の獲得が厳しい状況になりつつあること、そして消費者金融市場の拡大が既存顧客への追加貸付によるものにシフトしつつあることということである。

## (3) 戦略的事業革新の必要性

以上のような市場動向の変化、すなわち民間金融機関の積極参入と、これまで顧客の中心であった若年層の需要の成熟化と若年層自体の縮小傾向からいえることは、従来の若年層をターゲットとした新規顧客獲得戦略を続けるだけでは、消費者金融会社の中・長期的な成長は見込みづらいということである。なぜなら、小口融資による新規顧客獲得戦略では、参入プレイヤーの増大による競争の激化と市場の成熟化によって1人あたり顧客獲得コストが増大し、その結果収益性の悪化をもたらすからであり、一方若年層に対する融資の大口化により市場の拡大を志向した場合には、こちらの方がより恐ろしいシナリオであるが、融資残高の増大による顧客の破産可能性が高まり、その結果社会に与えるマイナスのインパクト

---

<sup>11</sup> 国立社会保障・人口問題研究所 1999年1月推計

<sup>12</sup> 黒江和一「消費者金融業界の現状と今後の見通し」『消費者金融ビジネスの研究』株式会社BKC 2001年11月 p23

トが増大することで、前述したような現行の消費者金融サービスに対する社会の拒否行動が具現化するリスクが高まるからである。

したがって、消費者金融業界は、安定的な成長を続けている今こそ、中・長期的な成長を可能とする大胆な事業戦略の革新が必要なのである。ここで、従来の既成概念から離れて社会全体に視野を拡大してみると、これまで対象としていた市場が成熟化、縮小していく一方で、急速に変化する日本の社会経済において消費者の新しい潜在需要が発生している可能性は高い。そして、消費者金融業がその潜在需要に対してサービスを提供し、社会に対するプラスのインパクトを高めながら中・長期的な成長を実現する可能性も十分に高いと思われるのである。経営学者のドラッカーもいうように「経済活動の目的は、顧客を創造すること<sup>13</sup>」であり、これまでの消費者金融業界の成功も、リスクを前提とする革新的な与信業務の確立により消費者の潜在需要を発掘し、顧客創造が可能となったことに起因すると考えられる。新事業への挑戦はリスクが伴うが、リスクを吸収しうる高収益性を保持している今こそ、事業戦略を革新する最善の時ということができるであろう。

### 第3章 社会構造の変化とその潜在需要

前章では従来の消費者金融市場が成熟化していくなかで、消費者金融業界は新たな顧客創造を可能とする戦略的な事業革新が必要なことを示した。そこでこの章では、まず日本において近年急速に進んでいる社会構造の変化を把握し、次にその構造的変化から生じる新たな潜在需要を特定化し、事業革新への手がかりとしたい。

#### (1) 変化する社会構造

急激に変化し、不確実性を増大させている日本社会において、消費者金融業が長期的な成長を実現するためには、変化する社会構造の方向性を確実に把握し、それに基づいて事業戦略を構築することが重要であると思われる。そこでこの節では、主要な社会構造の変化として、人口構造の少子高齢化と社会のハイリスク化に2点について取り上げ、変化する社会構造の方向性を把握し、そのなかにおける消費者の潜在需要の特定化を行いたい。

#### 少子高齢化の急速な進展

---

<sup>13</sup> Peter F. Drucker, Management, Harpar and Row, Publishers, 1973, p61

現在、日本の人口構造は急速に変化しつつあり、長期的には世界に類をみない速度で高齢化、少子化が進行していくと考えられている。

高齢化についての代表的な指標として平均寿命をみると、戦後からわずか半世紀の間に男女とも平均寿命が30年近く延び、終戦直後の1947年は男性が50歳、女性が54歳であったが、1999年には男性が77.10歳、女性が83.99歳となり、現在では世界的にみても最も平均寿命の高い国となっている。また、高齢者人口の総人口に占める割合をみると、1999年では17%であるが、2050年では39%に増加すると予想されており、このことは、将来日本の人口構成において高齢化が急速に進行していくことを示しているのである(表3-1)。次に少子化についての指標として幼年人口の総人口に占める割合をみると、1999年には14.6%であるものの、2050年には8.1%まで減少すると予想されており、高齢化の進行と平行して少子化も進展していくことがわかる(表3-1)。

このように、今後日本社会において高齢化、少子化が急速に進展していくことがわかった。ところで、一般に高齢者は、介護が必要な被扶養者であるというネガティブなイメージが強いが、要介護老人の発生率をみると(表3-2)、75歳からの後期高齢者層でも寝たきり老人になる可能性は5.5%に過ぎない。また、高齢者の消費割合においても、近年教養、娯楽、耐久財といった非高齢型商品の消費伸び率が高い傾向にある<sup>14</sup>。従って、今後日本社会において増大する高齢者層は、一般的なイメージとは異なり、若年層と同じように快適で活動的な消費行動を志向する傾向が強いということができるのである。次項では、もう一つの主要な社会構造の変化である社会のハイリスク化を取り上げる。

## 社会のハイリスク化

近年、日本における社会の安定性を支えていた社会的制度が崩壊しつつあり、個人は高い不確実性とリスクに晒されていくと考えられる。

かつて日本では、個人のリスクを分散する社会的、経済的制度が機能しており、個人はリスクを考えることなく、安定的な生活を営むことができた。すなわち、高度経済成長期において確立された終身雇用、年功型賃金などの安定的な雇用体系と、年金、福祉などの充実した社会保障制度などにより、各個人は全ライフサイクル上において、リスクにおびえること

---

<sup>14</sup> 「潤沢な貯蓄が押し上げる高齢者の消費」UFJ総合研究所 2002年11月 p14-15  
<http://www.ufji.co.jp/publication/report/mondai/2002/mondai200210.pdf>

なく安定した生活を送ることが可能だったのである。

しかし、バブル崩壊以降、安定性を支えていた日本の社会経済制度は大きく動揺しており、個人の対処すべきリスクは年々増大していく傾向にある。まず雇用体系について見ると、終身雇用制など安定的な雇用慣行は、経済のグローバル化による競争の激化を背景として、その安定性を失いつつある。安定性を示す指標として年齢階層別の完全失業率の推移をみると（表3-3）、若年層と中高年層を中心に、各年齢階層において失業率が増大していることがわかるが、このことは、企業による雇用調整が着実に進んでおり、個人における失業、貧困のリスクが急速に増大していることを示しているのである。次に社会保障制度であるが、少子高齢化の影響を受け、福祉、年金などの社会保障制度も大きく動揺している。ここでその象徴的な例として厚生年金制度を見ると、現行の保険料率 17.35%では 60 兆円の債務過剰が発生するため、精度を維持するためには給付額の削減と拠出額の増大が避けられないと考えられているのである<sup>15</sup>。このように、かつて安定的で充実していた社会保障制度も、少子高齢化の影響により現在その不確実性を高めており、それによる個人のリスクも今後増大していくと考えられるのである。

以上より、日本の社会において安定性を支えていた制度が大きく動揺し、今後個人の想定すべきリスクが急速に増大する傾向にあることがわかった。そして、社会のハイリスク化に伴い、消費者行動にも変化が見られるのである。

### 消費者行動の変化

日本社会のハイリスク化傾向を受けて、近年消費者の行動にも変化が現れている。その変化の1つは消費の減少であり、もう1つは貯蓄の増大である。

まず、消費の動向を示す指標として民間最終消費支出の年次別伸び率を見ると（表3-4）、年次が進むにつれて消費支出の伸び率が減少しており、特に 1990 年代において伸び率の減少が著しい。このように、消費は減少していく傾向にあるが、フローとしての消費の減少と平行して、ストックとしての貯蓄は増大する傾向がみられる。家計貯蓄率はバブル崩壊後の 1990 年代に入ってから高水準での増加傾向を示し、1991 年には 25.8%であったものが 1998 年には 28.4%となっている<sup>16</sup>。また、貯蓄率の増大は高齢者において特に際立って

---

<sup>15</sup> 詳細は厚生労働省年金局ホームページ参照

<sup>16</sup> 中川忍「90年代入り後も日本の家計貯蓄率はなぜ高いのか？」 1999年4月

おり、年齢別の平均貯蓄率を見ても、60歳以上の貯蓄率は全国平均と比較しても高水準で推移しているのである（表3-5）。

このような消費の抑制、貯蓄の増大という消費者行動は、リスクに晒された消費者の自衛行動だと解釈することができる。まず消費者全体については、失業率の増大や社会保障制度の動揺など社会の不確実性が急速に高まるなかで、リスクに対する「安全」「安定」を確保するために消費を抑制し、貯蓄を増大させていると考えられるためであり、また、高齢者層の貯蓄率が特に高いことについては、一般に高齢者の疾病、要介護化のリスクが若年層と比較して高いこと、また年金受給者が多く勤労所得の増大も見込みづらいため、急激なインフレや戦争などの社会的リスクに対しても若年層と比較して脆弱なことから、より高い安心の確保が必要だと考えられるための自衛行動であると考えられるのである。

## （2）潜在需要の特定化

ところで、前述のように日本の高齢者層は一般的なイメージとは異なり健康で活動的な消費生活を志向している。人間的で快適な生活を送りたいのである。一方で消費者行動を見ると、特に高齢者において貯蓄率が高く、消費の抑制が著しい。もしここで、高齢者層の消費者が本来は快適で活発な消費生活を送りたいと志向しているのにもかかわらず、リスクの増大に対処するすべを持たないため、不安におびえ安心して消費行動を行うことができないのだとしたら、「安心して消費生活を送ること」に対する高齢者の需要はきわめて高いといえることができるであろう。

そして実際に、リスクを恐れて快適な消費活動を行えていない高齢者は多数存在していると考えられる。ここで高齢者の貯蓄に関する指標を見ると、UFJ総合研究所の試算によれば、高齢者の必要貯蓄残高に対する現実の貯蓄残高は1999年以降超過する傾向にあり、2001年度の余剰残高は311万円と推定されている<sup>17</sup>。また、前述したように高齢者の平均貯蓄率が全年齢平均と比較して高いが、これは勤労者と比較して高齢者の貯蓄率は低下するというライフサイクルモデルに反しており、このことから高齢者の貯蓄率が著しく高いといえることができるのである。これらの指標から、快適な消費生活を送りたいにもかかわらず、リスクを恐れて過剰な貯蓄を行っている高齢者は多数存在していると考えられることができ、「安心して消費生活を送ること」に対する需要も高いと考えられるのである。そこで、

---

<sup>17</sup> 「潤沢な貯蓄が押し上げる高齢者の消費」 UFJ総合研究所作成 2002年11月 p8

この潜在需要の市場規模を推定してみると、2020 年における 55 歳以上の中高年層は約 5000 万人であり<sup>18</sup>、そのうちの半数が所得配分の情報に対する需要を持つと考えた場合には、その市場規模は少なくとも 2500 万人以上となり、開拓するのに十分な規模だと思われるのである。

それでは高齢者の「安心して消費生活を送ること」への需要に対して、消費者金融業はどのようにアプローチをしたらよいのであろうか。以下では家計支出の要因分解を行うことで、消費者金融業の顧客創造の可能性を考察したい。

### (3) 顧客創造の可能性

家計支出において、実収入から税や社会保険料などの非消費支出を控除したものが可処分所得であるが、可処分所得は光熱費、食費などの必需的支出と、自由選択所得に分解される。このことを式化すると以下ようになる。

可処分所得＝必需的支出＋自由選択所得…式 1

また、自由選択所得は、娯楽費、外食費などの自由選択支出と貯蓄へと分解でき、これを式で表すと以下ようになる。

自由選択所得＝自由選択支出＋貯蓄…式 2

従って、消費を抑制し、貯蓄を増大させている消費者は、式 2 において、自由選択所得の配分を貯蓄へと傾斜させ、娯楽費などの自由選択支出を抑制していることになる。そして、新たな顧客を創造する際に問題となるのは所得配分の自発性である。すなわち、もし消費者が貯蓄を選択することでより高い効用が得られる場合、あるいは消費したいが貯蓄が不足していると明確に認識して貯蓄を行っている場合には、その消費者の行動は合理的であり、潜在顧客となる可能性は低い。しかし、前述したように、本来は娯楽や外食などを楽しみながら快適な消費生活を送りたい消費者が、社会的なリスクの増大により「消費の先送り」、すなわち過剰な貯蓄への配分を行わざるを得ない状況に陥っている場合が、実際には大多数であると考えられる。

そうであれば、消費者は現状に満足しておらず、「安心して消費生活を送る」ために、「いくらまでなら消費可能か」という情報に対して強い潜在需要があると考えられる。そして、「いくらまでなら消費可能か」、すなわち自由選択所得における自由選択支出と貯蓄の適切

---

<sup>18</sup> 脚注 14 と同じ

な配分についての情報こそが、消費者金融業が「安心して消費生活を送ること」への需要に応えて新しく提供できるサービスなのである。

これまで「所得の先取り」サービスを提供してきた消費者金融業が、リスクを前提とした高精度の与信審査システムを利用することで、「所得の先送り」を解消する情報を提供することは十分に可能であると考えられる。なぜなら、自由選択所得の適切な配分を決定することは、フローを中心に評価するという点でこれまでの無担保・無保証の信用測定と類似した業務であり、長年培ってきた与信業務の優位性を活用することが可能だからである。

以上から、消費者金融業が長期的な成長を実現するためには、今後増大する中高年層に対して、安心して快適な消費生活を送るための所得配分に関する情報提供サービスを軸として事業戦略を革新すれば、新しい顧客を創造できる可能性が高いことがわかった。

#### **第4章 消費者金融業の新戦略と実践**

前章では、変化する社会構造の方向性を把握することで新たな潜在需要を特定化し、増大する中高年層において「安心して消費生活を送る」ための情報が求められていること、そしてリスクを前提とした与信業務を長年行ってきた消費者金融業はその情報提供に対して高い優位性を持ち、情報提供を通じて新規顧客の創造を実現できる可能性は高いことを示した。そこでこの章では、長期的な成長を可能とする消費者金融業の新戦略を具体化し、その実践について提言を行いたい。

##### **(1) 発想の転換**

まず行うべきことは、事業目的における潜在需要に対応した発想の転換である。すなわち、消費者金融業は貸付金残高の増大による金利収入の最大化が目的なのではなく、消費者が安心して消費生活を送るためのサービス提供が目的であり、金銭の貸し付けは安心をサポートするサービスの1つに過ぎないという発想を持つことが必要なのである。従って、事業戦略の優先順位としては、第1に消費者に対して安心をもたらす情報提供により顧客創造を行い、次に情報提供に付随させる形で小口融資を狙うという戦略をとることになる。

ここで中高年層における無担保小口融資の可能性について言及したい。自由選択所得のうちどれほど支出してよいのかについての情報については、前章でも述べたとおり高い潜在需要があると考えられ、その情報は消費者に安心を提供するため付加価値が高いと思われる。しかしストックを十分にもつ中高年層が、無担保・無保証の小口ローンを需要するか

についてはこれまで言及してこなかった。私は、資産を十分に所有する中高年層においても、小口ローンの需要は高いと考える。なぜなら、フローである自由選択所得においてさえ消費を強く抑制していた消費者が、リスクに備えるためのストックを取り崩してまで娯楽、教養などのレジャー型消費を行うとは考えにくく、同様の理由で有担保のローンによる消費にも消極的であると考えられるため、無担保ローンによりフローのなかでの消費の調整を行う可能性は高いと思われるからである。それではまず、次節で情報提供による顧客創造について具体的に提言したい。

## (2) 情報提供による潜在顧客発掘

これまで与信業務は貸付のための手段に過ぎなかったが、今後は与信業務により発生する情報自体が、消費者に安心を提供する高付加価値サービスとなると考えられる。安心して消費を行いたい高齢者層にとって、自らの所得に対する評価への需要は極めて高く、高精度の信用測定において優位性を持つ消費者金融業は、信用評価の情報を提供することで高収益性を実現できると考えられるのである。

情報提供の方法については、受験産業が参考になると思われる。大手予備校は受験シーズンになると模擬試験が実施し、学生は10万人規模で受験している。そして数週間後に学生は試験結果の評価に関する個別のフィードバックを受け取るのである。ここで学生は、単に問題を解くために試験を受けているのではない。自分の学力と合格可能性に対する高精度の評価情報がほしいために受験しているのである。従って、フィードバックとしての情報が精緻であるほど、学生の需要に応えることになり、現実にも大手予備校は、個別の学生に対して「A大学の合格圏に入るには、世界史の点をもう少し挙げないとはいけません」「あと10点がんばればB判定です」というように綿密な評価情報を提供している。このように、受験産業は学力と合格可能性を評価する高い能力に加えて、学力の評価情報自体の価値を認識し、ていねいな情報提供をおこなうことで、学生の需要に応えているということができらるう。

この受験産業における情報提供方法を参考として、消費者金融業も情報提供に焦点を当てたサービスを行うべきである。すなわち、消費を行いたい顧客に対して、顧客の消費希望金額を顧客の諸属性情報とともにこれまで培った与信審査システムで評価し、「お客様の希望に添った場合、この返済方式であれば自由選択支出の範囲内で返済が可能です、あの返済方式では5ヶ月間基礎的支出か普通預金から数%この消費分を充当しないと

ん」といったフィードバックを行うのである。顧客はこの情報から安心を得ることが出来るため、高齢者層を中心に需要は高いと考えられるので、情報提供により手数料収入を得ることが可能となり、消費者金融会社は金利収入以外の収益源を確保できる。そして、情報提供により借入可能性の高い潜在顧客の発掘が可能となるのである。ここで、高齢者層を潜在顧客の中心と位置付けている以上、広告活動においても高齢者に安心を提供することを強調すべきであるし、コールセンターや有人店舗による親身な相談など、顧客とのチャネルも高齢者向けに再構築する必要があることはいうまでもないことであろう。

### (3) 小口融資による所得配分の最適化

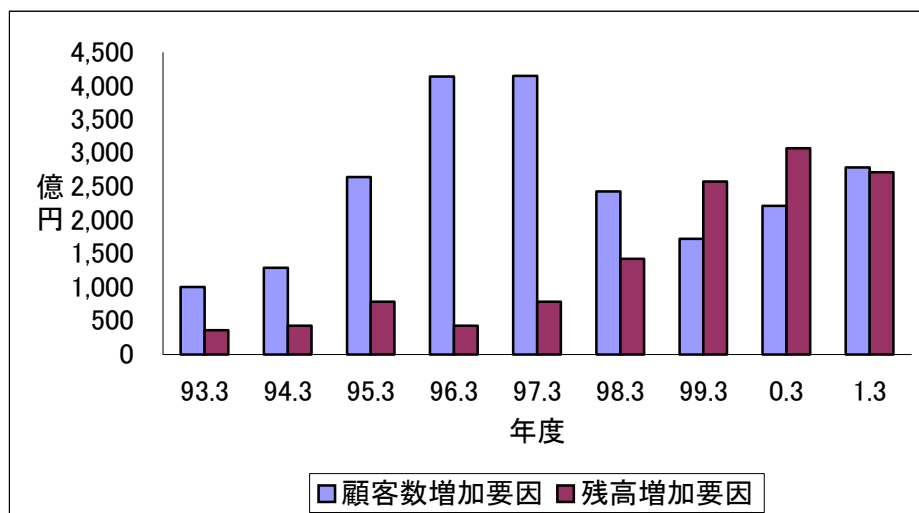
「いくらまでなら消費できるか」について、消費者金融会社からいくつかの借入プランがフィードバックされた場合、元来消費するための情報を求めた顧客が借入を行う可能性は高いと考えられる。そして、この融資を行うことで、消費者金融業はミクロ的にもマクロ的にも社会にプラスのインパクトを与えることができる。まずミクロ的には、過剰貯蓄を行っていた顧客の所得配分が最適化されることで、教養、娯楽などを楽しむ人間らしい快適な生活を提供することができ、その総体としてマクロ的には、消費の低迷が解消されることで景気に対してよい影響を与えられるのである。このように、安心して消費を行いたい消費者の需要を支援するサービス提供を事業目的とすることで、社会貢献度を高めながら、社会の変化に対応する形で長期的な成長が可能となると考えられるのである。

### おわりに

これまで消費者金融業は、消費者金融サービスに利便性という付加価値を加えることで安定的な成長を続けてきたが、今後は安心という付加価値を加えることによって、成長の持続が可能であると思われる。今後増大する高齢者の豊かな消費生活を支援し、身近な相談者となることができれば、その時に初めて消費者金融業は社会の一部として肯定的に認知されるのではないかとと思われるのである。

図表

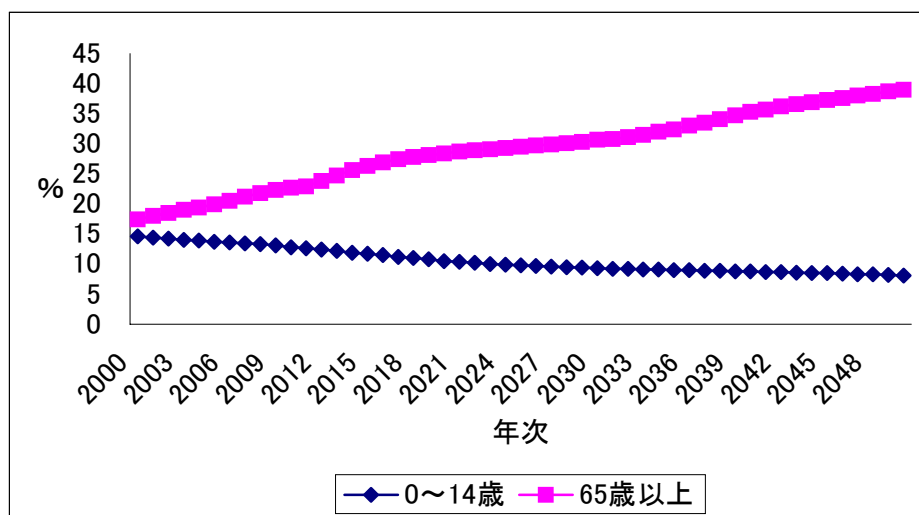
表 2-1 貸付金残高拡大の要因分解



(注) 表は上場・公開8社の各要因を合計したもの

(出所) 黒江和一「消費者金融業界の現状と今後の見通し」『消費者金融ビジネスの研究』株式会社BKC 2001年11月 p24 野村証券金融研究所作成

表 3-1 日本の将来推計人口の年齢3区分別割合



(出所) 『日本の将来推計人口』国立社会保障・人口問題研究所 2002年1月

表 3-2 要介護高齢者の発生率

(単位は%)

	60 から 69 歳	70 から 74 歳	75 から 79 歳	80 から 84 歳	84 歳以上
寝たきり	1.5	3	5.5	10	20.5
要介護の痴呆性	0	0.5	1	1.5	3.5

(出所) 厚生省『厚生白書 平成8年度版』

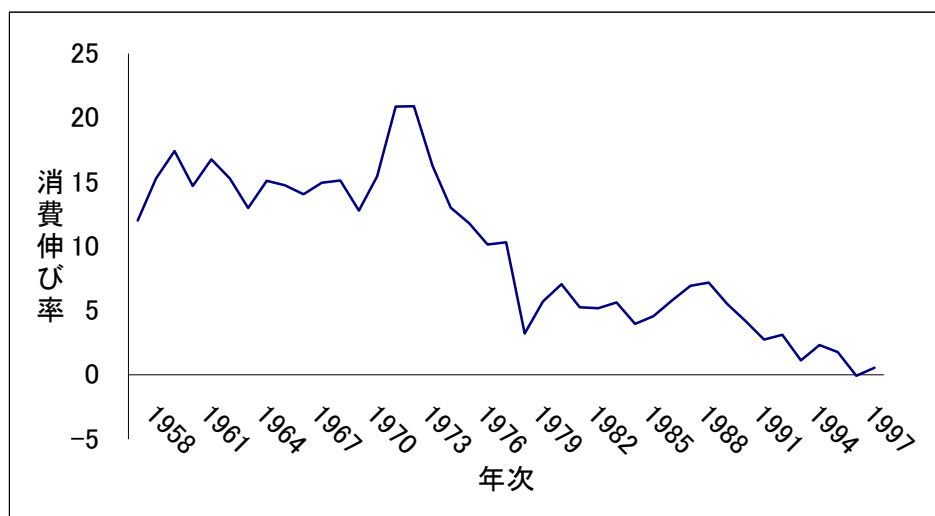
表3-3 年齢階層別・完全失業率の推移

年次	総数	15～24歳	25～34歳	35～44歳	45～54歳	55～64歳	65歳以上
1991	2.1	4.3	2.3	1.5	1.2	2.5	1
1992	2.2	4.5	2.5	1.5	1.2	2.5	1
1993	2.5	5.1	2.9	1.8	1.5	3	1
1994	2.9	5.4	3.4	2	1.8	3.6	1.4
1995	3.2	6.1	3.8	2.2	1.9	3.7	1.3
1996	3.4	6.6	4	2.2	2	4.2	1.5
1997	3.4	6.7	4.2	2.3	2.1	4	1.5
1998	4.1	7.7	4.9	3	2.5	5	2.1
1999	4.7	9.1	5.5	3.3	3.2	5.4	2.2
2000	4.7	9.2	5.6	3.2	3.2	5.5	2.2
2001	5	9.6	6	3.6	3.5	5.7	2.4

(出所) 総務省統計局統計センター

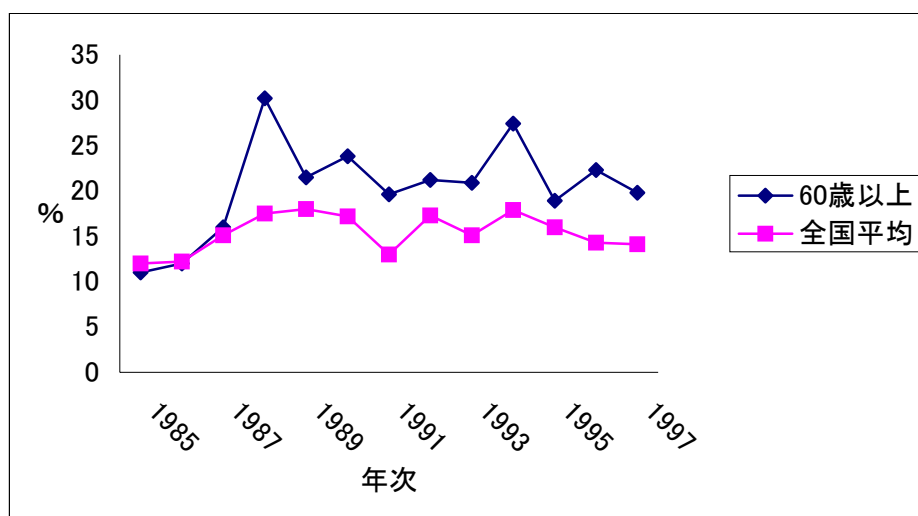
(<http://www.campus.ne.jp/~labor/toukei/situgyouritu.htm>)

表3-4 消費支出の年次別伸び率



(出所) 総務省統計局統計センター

表 3-5 高齢者の平均貯蓄率



(出所) 中川忍「90年代入り後も日本の家計貯蓄率はなぜ高いのか？」 1999年4月

### 参考文献表

Peter F. Drucker, Management, Harpar and Row Publishers, 1973

Peter F. Drucker, Management Challenges for the 21st Century, HarperCollins Publishers, 1999, p41-70

伊東眞一 『消費者金融システム論』 晃洋書房 2000年5月

片岡義広・山本真司監修 『消費者金融ビジネスの研究』 株式会社BKC 2001年11月

島田晴雄 『「生活直結産業」が日本を救う』 NTT出版株式会社 1999年12月

中川忍「90年代入り後も日本の家計貯蓄率はなぜ高いのか？」 1999年4月

「スルガ銀行にみるリテール特化作戦 銀行のコンビニ化”ギンビニ”で数々のタブーに挑戦」『月刊クレジットエイジ』第20巻第1号通巻229号 1999年

「潤沢な貯蓄が押し上げる高齢者の消費」UFJ総合研究所 2002年11月

『日本の将来推計人口』国立社会保障・人口問題研究所 2002年1月

『厚生白書 平成8年度版』厚生省

総務省統計局統計センター

<http://www.campus.ne.jp/~labor/toukei/situgyouritu.htm>

厚生労働省年金局ホームページ

<http://www.mhlw.go.jp/topics/nenkin/zaisei/>