

「消費者金融サービス提供企業への提言」

五十嵐 光樹

(早稲田大学大学院アジア太平洋研究科 修士課程)

1. 論文の目的と課題

日本経済の低迷、金融不安状況の中、金融ビッグバン構想により金融業の規制緩和が進んでいる。借り手は低金利状態で資金を調達しやすく、貸し手は低金利により利益が少ない状況になっている。低金利状態の高収益期待事業として、通常「サラ金」(＝消費者金融)と言われる業界に銀行が参入表明¹を行い、最近の消費者金融をめぐる状況は大きく変化しつつある。かつての日本企業は、国内における消費者金融の「イメージの悪さ」から、多角化に伴う新規事業として消費者金融に参入してくることは無かった²。しかし、今後の消費者金融に関していえば、銀行の参入例にみられるように、今までは消費者金融に関心を持たなかった企業が数多く参入してくる可能性がある。そのため、今後の消費者金融業界は大競争の時代を迎えることになるかと推測できる。

本論文において、既に消費者金融に参入しているさくら銀行系の@ローンと三和銀行系のモビットを事例として、消費者金融参入時の「売り」を考察することは、今後の消費者金融を展望するうえで極めて重要であるのではないかと判断した。そのうえで、21世紀に向けた、これからの消費者金融サービス提供企業について若干の提言をすることとしたい。

2. 銀行の参入事例

今回取り上げた、さくら銀行系列の@ローンと三和銀行系の mobit について、どちらも各社長のインタビュー、インターネットサイト、広告を中心に参入方法を考察することにする。

2.1. @ローン

2.1.1. 会社概要

(1) 出資構成⇒@ローンは「アットローン」と読み、消費者金融事業のサービス名である。(2000年7月27日開業)@ローンは、さくらローンパートナー(株)が運営している。資本金は100億円、出資構成はさくら銀行60%、住友銀行10%、エーエム・ピーエム・ジャパン10%、三洋信販10%、日本生命10%である。社長はさくら銀行出身の佐藤邦夫である。

(2) 貸付金利⇒変動金利となっており、2000年11月15日現在15.875%となっている。金利15.875%の理由として、佐藤邦夫社長は『個人ローンを巡っては、銀行(金利10%前後)、信販・クレジット会社(同18%前後)、消費者金融会社(同27%前後)が鎬を削っている。それぞれが対象セグメントを定めているが、①銀行と信販・クレジット会社、②信販・クレジット会社と消費者金融会社との間の層が、いわばエアポケットになっている。設立のコンセプトから、当社は①の層をターゲットに定めた』³と述べている。

(2) 申込受付⇒コンビニエンスストア am/pm 内の@ローンボックス、インターネット、ファックス、電話、郵送で行う。審査結果の通知とローンカードの受渡しは am/pm 内の@ローンボックスでのみ行う。

(3) 借入・返済方法⇒現金の引出しはローンカードにより、am/pm 内の@BANK(ATM)、

さくら銀行の ATM で行うことができる。ローン返済方式は借入残高スライドリボルビング方式であり、返済可能は am/pm 内の@BANK(ATM)でのみ可能である。今後、さくら銀行、住友銀行の ATM でも返済が可能にする計画であるが、いつになるかは未定である。

(4) 事業目標、顧客ターゲット⇒事業目標は、5年後に180万口座、貸出残高6,000億円である。顧客ターゲットは、20代～50代のサラリーマン、OL、特に中心は20代～30代のOLとしている。佐藤邦夫社長は「年収200～700万円程度の20代から50代のサラリーマン、OLがコア・ターゲットになる。この層は約2550万人程度存在し、そのうち約1000万人がいずれかの業態ですでに個人ローンを利用している。残り約1550万人が未開のマーケットということができ、そのうちの1割強(150～160万人)程度を顧客として確保したいと思っている」⁴と述べている。

2.1.2. @ローンの売り

@ローンが消費者ローン形態への参入に際し最も「売り」にしているのは、コンビニエンスストアチャンネル展開である。佐藤邦夫社長は「@ローンは申し込み・受け付けの利便性と借入れの・返済の利便性を、生活インフラとして定着しつつあるコンビニエンスストア、am/pmのネットワークを介し、同時に実現していこうとする、今までに例をみないビジネスモデルであると思っている」⁵と述べている。

2.2. モビット

2.2.1. 会社概要

(1) 出資構成⇒mobitは「モビット」と読み、会社名「(株)モビット」が運営しているサービス名である(2000年9月18日開業)。mobitの意味であるが、「Money、Mobileなど、お金や移動性通信の意味を包括する「Mo」と、先進技術の感のある「Bit」(情報量の基本単位)からの造語。先進技術と金融をクロスさせて新しい価値を生み出す時代の企業という意味を込めています。覚えやすく軽快な語感、俊敏なフットワークと親近感のあるキャラクターを想像させています」⁶資本金は100億円、出資構成は三和銀行50%、プロミス40%、アプラス10%、社長は三和銀行出身の浅海芳久である。

(2) 貸付金利⇒固定金利15%～18%となっている。浅海芳久社長は「銀行のローン審査は時間がかかるというイメージもあって、やむを得ず銀行以外の比較的金利の高いローンを利用しているケースも多いと思われる。当社はそうしたニーズに応えるため、無店舗展開でトータルコストを抑制することによって、専業会社より10%程度低い金利を実現し三和銀行グループとして業務展開する」⁷と述べている。

(3) 申込受付⇒電話、ファックス、インターネット、iモード、郵送、モビット利用申込み者に対する審査結果の通知とローン利用カードの受け渡しは郵送のみである。

(4) 借入・返済方法⇒現金の引出し可能ATMとCDは三和銀行、東海銀行、泉州銀行、紀陽銀行、プロミス、マイカルカード、セゾンカード、アプラス、ニコス、ダイエーOMC、キャッシュインである。返済可能ATM、CDは三和銀行、プロミス、キャッシュインである。また、口座振替、振込返済も可能であるが、店頭窓口返済は三和銀行、プロミス、い

ずれも受け付けを行わないとしている。

(5) 事業目標、顧客ターゲット⇒事業目標は、年間 20 万口座、貸付残高は年間 1,000 億円である。浅海芳久社長は「毎月 2 万人程度の顧客を獲得したい。だから計算上では 1 年間で 24 万人になるが、現実的には 20 万人程度だろう。平均残高 50 万円とすれば、2004 年 3 月には 3,000 億円に達するだろうし、それを目標にしている」⁸と述べている。顧客ターゲットは、年収 500 万円～800 万円の層にしている。これについて浅海芳久社長は「専門業者の顧客層は年収 200 万円～500 万円程度の層が中心で 500 万円以上となると少なくなるという。当社はあえていえば、500 万円～800 万円程度の層をターゲットにしていこう。もちろん否決することもあるが、どの層の方がこれらでも属性に応じて与信枠を決める姿勢には変わらない」⁹と述べている。

2.2.2. mobit の「売り」

三和銀行グループとしての「銀行ブランド」を最大限売りにした、銀行ブランドによるイメージの良さである。浅海芳久社長は「(三和銀行グループということで) 消費者金融の利用者に安心感や信頼感を与える効果を考えて」¹⁰や「(三和銀行グループとして業務展開することで) お金がいますぐ必要な人に、取引のあるなしにかかわらず安心感をもって利用してもらえらるはずで、新しい金融サービス会社として社会的な使命を果たしていけると考えている」¹¹と述べている。また、下平卓穂取締役経営企画部長は「三和銀行がつくった会社というイメージ浸透が重要」¹²と述べている。

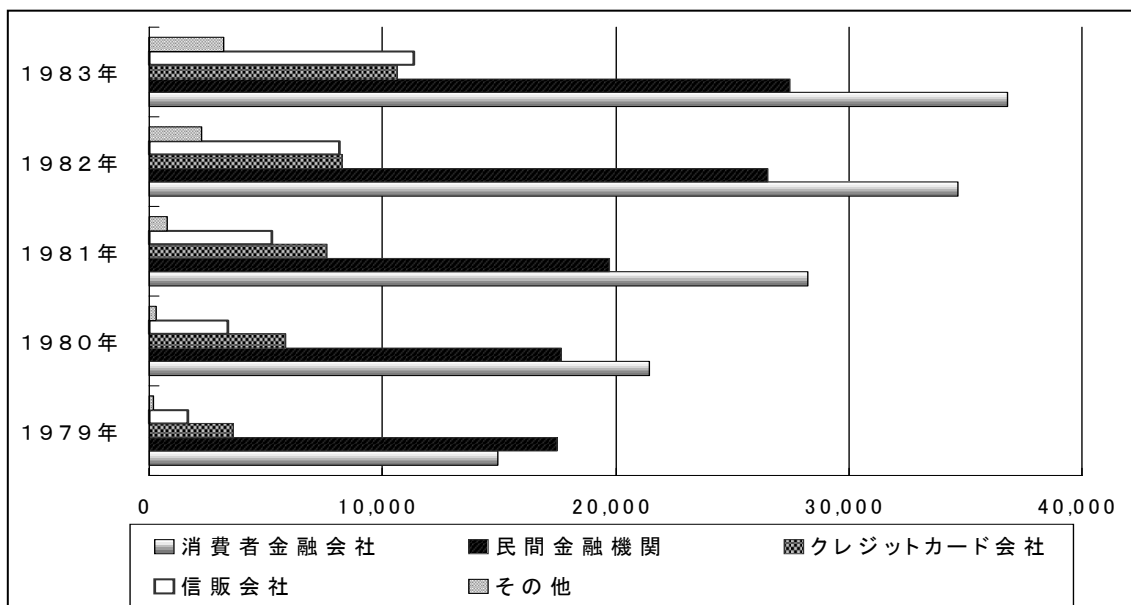
3. 消費者金融における貸付金利の影響

@ローンとモビットともに既存の消費者金融会社より貸付金利の低さを売りにしている部分がある。そこで、実際に消費者金融における過去の新規供与額と貸付金利の関係を考察することで、「高金利＝利用敬遠」されているのか、「低金利＝利用増」なのかを推測することができるかと判断する。新規供与額を検証するうえで、時間軸範囲は 1979 年～1983 年と、1996 年～1998 年とした。その理由として、1979 年～1983 年は、1980 年に消費者金融形態貸出残高が、郵便貯金預金者貸付、定期預金担保貸付、動産担保貸付を抜かして貸出残高のシェアが最大になった年であり、その前年の 1979 年からの動きを検証する。また、1983 年は貸金業規正法及び出資法（以下「貸金業二法」）が施行された年であり、この貸金業二法により、上限 109.5%まで可能であった貸出金利が上限 54.75%へ変更（移行期間 3 年）されることになった。これは消費者金融形態における一つの時代の区切りと判断できるからである。1996 年から 1998 年は、古いデータだけではなく、現在取ることができる統計上の新しい年である 1998 年¹³から 3 年間とすることとした。

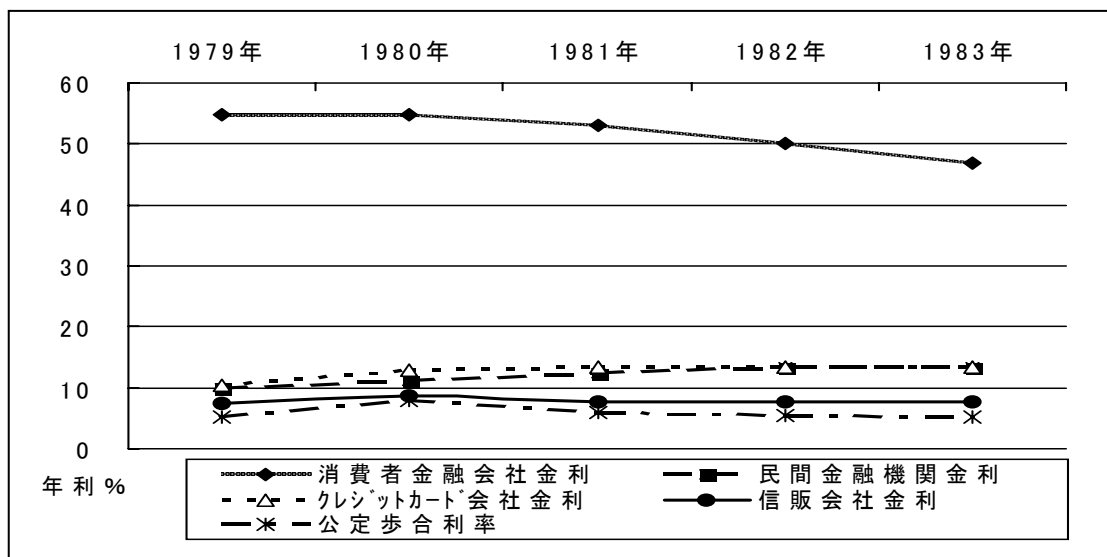
3.1. 1979 年～1983 年

図表 3.1 から、消費者金融において各業態とも貸出額は伸びており、消費者金融形態全体の成長を見ることができる。特に、消費者金融会社の貸出額の増加は著しく、この統計から、「新たに消費者ローンを利用する利用者は、業態として消費者金融会社を選好して利

用した傾向がある」と判断することができる。図表 3.2 から、消費者金融会社の突出した高金利を見ることが出来る。他の業態と比較すると5倍近くの金利である。新規供与額(図表 3.1)を関連させて考えると、消費者ローン利用者が貸出金利の高低により、利用する業態を決定する要因に大きな影響を与えていない可能性が考えられる



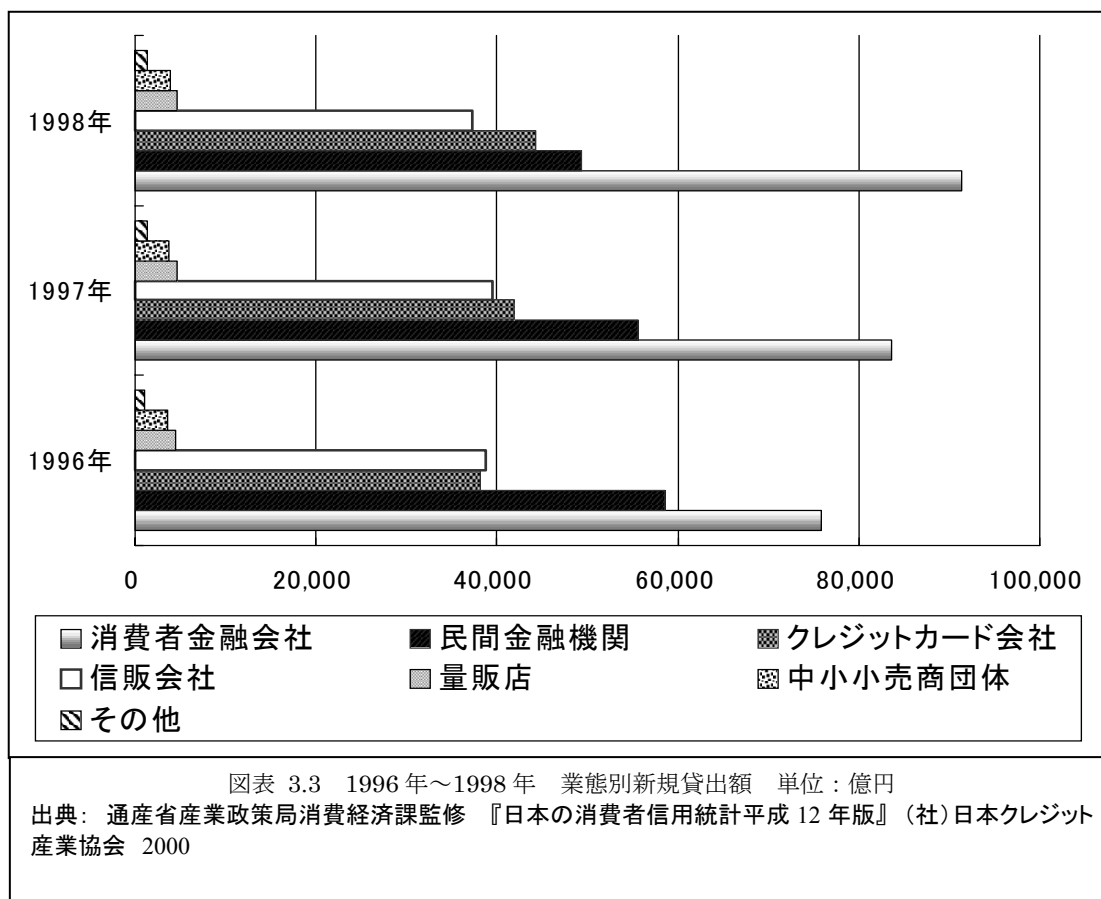
図表 3.1 1979年～1983年 業態別新規貸出額 単位: 億円
 出典: 通産省産業政策局消費経済課監修 『日本の消費者信用統計'89年版』(社)日本クレジット産業協会 1989

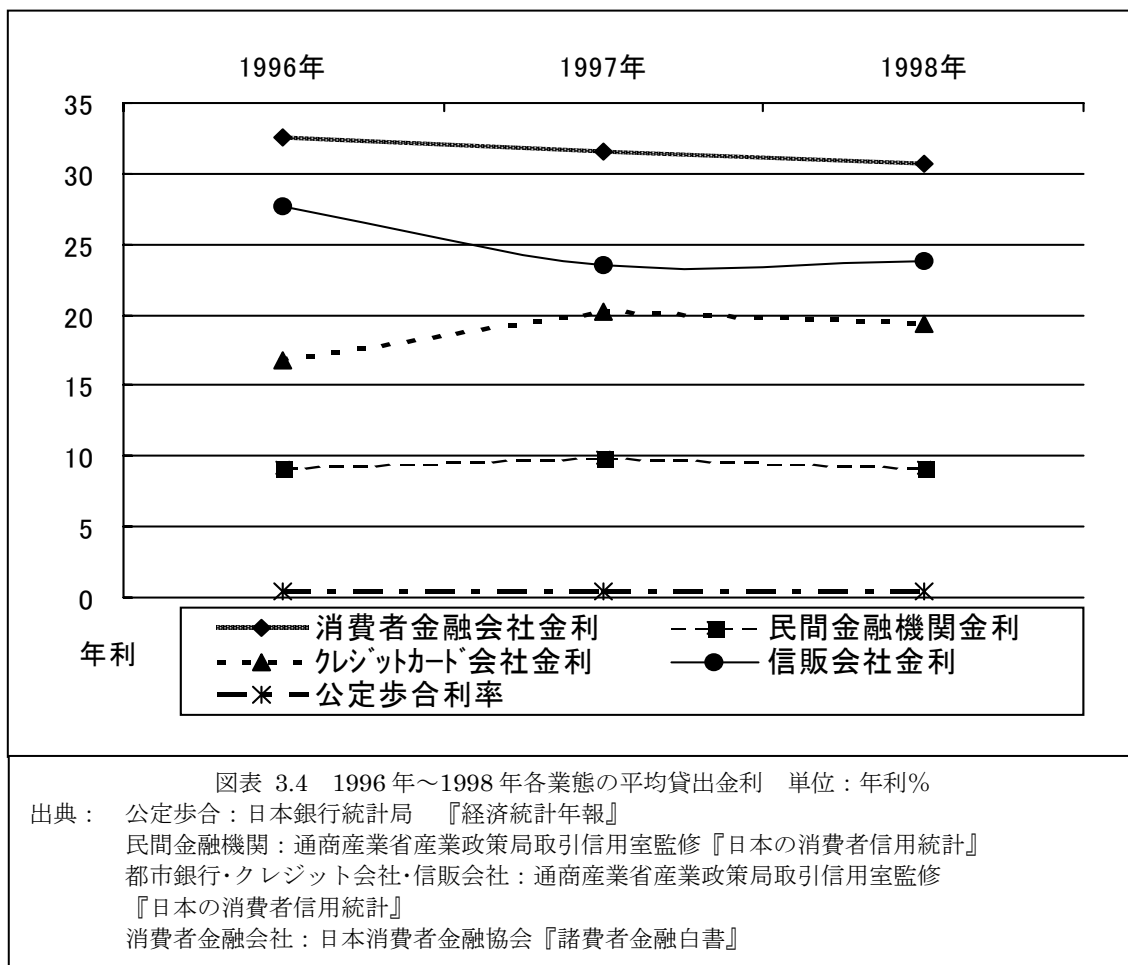


図表 3.2 1979年～1983年各業態の平均貸出金利 単位: 年利%
 出典: 公定歩合: 日本銀行統計局『経済統計年報』
 民間金融機関: 全国銀行協会調べ
 主要都市銀行・クレジット会社・信販会社: 通産省産業政策局取引信用室監修 『日本の消費者信用統計』
 消費者金融会社: 日本消費者金融協会『諸費者金融白書』

3.2. 1996年～1998年

図表 3.3 から 1996 年～1998 年における業態別新規貸出額は、消費者金融会社、クレジットカード会社、量販店、中小小売商団体は増加しているが、信販会社、民間金融機関は減少傾向にある。消費者金融会社の貸出額の増加は著しく、「新たに消費者ローンを利用する利用者は、業態として消費者金融会社を選好して利用した傾向がある」と判断することができる。図表 3.4 から、消費者金融会社の高金利を見ることが出来る。他の業態と比較すると 10%以上の高い金利になっている。これは、法律による規制があったこともあるが、図表 3.1 に比べ、消費者金融会社の金利は、他業態と「強制的に 10%の金利差になった」と判断するほうが的確な表現とも言える。新規貸出額（図表 3.3）を関連させて考えると、この年代においても消費者ローン利用者が貸出金利の高低により、利用する業態を決定する要因に大きな影響を与えていない可能性が考えられる。





3.3. 消費者金融における金利の低さが優位にならない

消費者金融会社の貸出金額を考えると、消費者金融会社の既存利用者が、借入金額を増加させることにより消費者金融会社が伸張したのではなく、新規の消費者金融会社利用者が増加したと考えられる。つまり、「高金利＝利用敬遠」「低金利＝利用増」になっていないことがわかる。これは、消費者金融における貸出金利は、消費者金融利用者の利用先業態の選考意思決定要因に重要な影響を与えていないと判断することが出来る。よって、消費者金融形態は貸出金利の「低さ」だけを「売り」にはできないと判断できる。つまり、「低金利」だけでは消費者金融形態における競争優位の要因にはならないと判断できる。消費者ローン利用者が消費者金融会社を利用するのは、消費者金融会社が他業態の持っていない「高金利を享受できる付加価値」を持っていると考えられる。つまり、消費者ローン利用者は高金利を支払う以上に、消費者金融会社に対し「価値」を見出している部分があると考えられる。また、消費者金融会社は他の業態（民間金融機関、クレジット会社、信販会社）の持っていない「価値」を持っていると考えられる。

4. 顧客が高金利を享受できる価値

ハーバードビジネススクールのヘスケットらは、顧客視点からみた価値の大きさを測る方程式は以下になるという。すなわち、顧客が買うのはモノやサービスではなく、得られる結果である。¹⁴

顧客にとっての「結果」+サービスを受けるプロセスの品質

$$\text{顧客価値} = \frac{\text{顧客にとっての「結果」+サービスを受けるプロセスの品質}}{\text{価格} + \text{価格以外の入手コスト}}$$

消費者金融を上記の式に当てはめた場合、「価格」部分は「貸出金利」になると考えられる。つまり、分母の合計は貸出金利が「高く」ても、貸出金利以外の入手コストを「低く」することで顧客価値は大きくなることを意味する。貸出金利以外の入手コストは具体的な価格ではなく、時間や手間、そこまで歩く等の肉体的なものや、精神的なストレスなどあらゆるものが含まれると思われる。

消費者金融会社は、貸出金利が「高い」のであるが、貸出金利以外の入手コストの「低さ」によって、分母の値が小さくなっており、その他の業態は貸出金利は「低い」のであるが、貸出金利以外の入手コストが「高い」ため、分母の値が大きいと考えることができる。消費者金融会社は、「貸出金利以外の入手コストが低い」ことで顧客の価値を向上させていると考えられる。消費者金融会社と他の業態との「貸出金利以外の入手コストが低い」部分はどのような要因なのか考察すると、次のようなものが考えられる。①身分証明書だけでお金を借りられる、用意する書類の「少なさ」②用意する書類の「少なさ」に起因する、申込みまえの事前作業（給与明、源泉徴収票などを用意する手間）の「少なさ」③申込み手続きにかかる時間の「少なさ」④返済時間（24時間ATM、24時間電話対応等）・返済額の自由度（民間金融機関、クレジットカード会社、信販会社の返済方法である定額リボ払い方式が多いが、消費者金融会社は自由返済方式が多く利用者に「返済金額の決定権」与えている）このように考えると、消費者金融会社は、申し込みが「簡単であること」と利用者に「時間的な自由度」などを提供していると考えられる。つまり、低金利は競争優位にならないが、「貸出金利以外の入手コストが低いことを、提供できれば金利は高くても大丈夫であるということになる。

以上を踏まえたうえで、次項は@ローン、モビットの顧客価値の部分を考察することにする。

5. @ローンの顧客価値の考察

5.1. 貸付変動金利

@ローンは市場金利に伴う変動金利を採用しているため、金利を勝手に変えることが可能である。論者がこの点を電話にて問い合わせたところ、12月18日から貸出金利を一律0.5%上げるとのことである。@ローンは7月27日開業から5ヶ月足らずで一斉に0.5%金利アップを行うことは、利用者に対して強引であると判断できる。既存大手消費者金融会社は、金利13%幅の間に17段階の金利設定を行っている会社も存在するように、ある

一定の取引経過を判断したうえで、金利を「上げる、下げる」の判断を行う。すべての@ローン利用者に対して一斉に金利を上げるのは、商品性向として銀行の金融商品と同じように扱っていると判断できる。@ローン利用者に対して、取引経過を検討して優遇金利を採用する方向は無いと推測できる。これは、消費者金融における重要な信用データ構築が出来ないことになり、ナレッジの蓄積がされないことになる。また、@ローンを銀行の金融商品の一部と考えていることは次のことから判断できる。@ローン申込者に対して、契約書印紙代 200 円を@ローン申込者から徴収するのである。印紙代金を利用者に請求するという姿勢は「商品の販売」と考えていることであるとも判断できる。

5.2. 消費者金融新規申込場所としてコンビニエンスストアの am/pm は有効なチャネルとなりえるのか

●@ローン端末はコンビニエンスストアに設置されているが、24 時間利用可能では無く、平日 7:00~23:00 土、日、祭日 7:00~19:00 が利用可能時間になっている。これはコンビニエンスストアの「売り」を全く反映していないと判断できる。そのうえ、@ローンは無店舗展開のため、唯一の顧客対応となるコールセンターの受付時間が 9:00~20:30 である。利用者は@ローン利用可能時間内であってもコールセンターの対応を受けられない時間帯が存在することになる。お客というのは、実際にその場所にある件で何かの不具合、疑問が生じた場合、その場所でクレームの問い合わせを行うことが多いのである。かつて、日本通運は宅配便の届けミスが多かった。宅配を依頼したお客の苦情のほとんどは、宅配便を申し込んだ宅配便受付代理店に向けられた。宅配便受付代理店はその苦情対応の負担から、ミスの少ないヤマト運輸の宅急便の代理店に変更していったという事実があった。つまり、@ローンの件によって am/pm 側の負担が発生した場合は、日本通運のように am/pm のオーナーから@ローン端末設置を拒否される可能性がある。もし、am/pm 側である程度の対応が可能とした場合でも、初めて消費者金融を利用するというお客が「お金を借りる」行為についてコンビニエンスストアの店員に聞くというメンタルな面での障壁があるとも推測できる。また、@ローン利用者が金額を返済する場合は、@BANK(ATM)の端末でのみ返済可能なのであるが、@BANK(ATM)端末のみ設置してある am/pm 店舗では、@ローンの冊子を置いていない。しかし、さくら銀行のカードローンの申込ガイドブックが置いてあった。@ローン利用者はこれを不便であると考えられるだろうと思われる。@ローンがターゲットとする、「今までに消費者金融を利用していない層」をねらうのであれば、「いつでも」問い合わせ可能な 24 時間サービス体制が重要であると思われる。既存の消費者金融会社は 24 時間対応可能なところが多く存在している。

5.2.1. am/pm の店舗増加を推測

●今後の am/pm は年間 150 店の新規出店を行う計画とのことである。¹⁵@ローンとしては、できるだけ早く am/pm に多くの@ローンボックスを設置することが重要である。@ローンは、さくらローンパートナー(株)の株主になっているエーエム・ピーエム・ジャパンが展開する関東周辺の am/pm 約 1000 店に@ローン端末を展開可能であると推測できる。

関西の am/pm はエーエム・ピーエム・近鉄が経営しており、近畿鉄道系列であるため、関東の am/pm と同じような@ローンボックスの設置はできないと考えられる。@ローンで借りた消費者金融の返済は、当面 am/pm に設置されている@BANK(ATM)のみである。この@BANK(ATM)の端末は 2000 年 10 月末現在で am/pm のほぼ 1000 店舗に設置を行ったということである。論者がフリーダイヤルに電話をして利用できる県を聞いたところ、東京、神奈川、千葉、であり、その他の県には無いとのことであった。これは地域的な制約になり、「関東圏」のみで 180 万人の顧客をねらうことになる。この目標数値はどれだけの規模かという点、@ローンに共同出資している三洋信販の口座数は 613,308 口座¹⁶であり、業界 4 位アイフルでも 197 万口座であることを踏まえた場合、@ローンの目標である 180 万口座達成は、am/pm チャンネルだけでは難しいと推測することができる。

5.2.2. @ローン端末設置の可能性

@ローンは消費者ローン申込み受付が可能である@ローンボックスと、さくら銀行の@BANK(ATM)の両方 2 台を設置出来なければ、@ローンがターゲットとする新規の消費者ローン利用者が「借りたい時に借りられない」ということになる。既存の am/pm 店舗に限られたスペースにおいて、どれだけ@ローンボックスの場所を確保してもらえるかは疑問が残る。オーナーが望むのは、新たなサービスを提供することで来店者数が増え、あくまで本業の売上金額がどれだけ増えるかということである。つまり、「ついで買い」をどれだけ増やせるかが重要である。am/pm としては、なにも@ローンが儲かることを狙っているわけではない。実際にさくら銀行の@BANK(ATM)を設置した am/pm 店舗は、設置していない店舗より売上が 2%上昇した¹⁷とのことである。また、イーネット¹⁸と@BANK(ATM)を比べた場合、1 日あたり、コンビニエンスストア設置 ATM の利用者の実績は、イーネットが約 20 件/日、@BANK(ATM)が約 100/件という状態であり¹⁹、この実績からも、am/pm としては@BANK(ATM)のみでも十分であると判断する可能性がある。そのうえ、@BANK(ATM)設置により売上が増加した既存 am/pm 店は、消費者ローンの受付を行うためだけの@ローンボックス端末を設置することにより、店舗スペースにおいて「食われる」物理的な空間が発生することになる。@BANK(ATM)設置済店舗から、この@ローンボックスのスペースを確保して、さらに小売の売上が上昇すると判断されるかは疑問が残る点である。つまり、「もう@BANK(ATM)で効果は上がったから、@ローンボックスまで設置する必要は無い」と判断される可能性が高い。そうなると、コンビニエンスストアという身近な場所なのに「実際には申込み場所が無い」ということになる。決定的な「チャンネル不足」となる危険がある。

5.2.3. am/pm 店舗内での申込み

am/pm 店舗内での申込みを考察する。新規顧客を獲得する手段として、am/pm の店舗で申し込みを行い、その am/pm にてカードを受け取ることができることになっている。これは既存の消費者金融会社が行っている、自動契約機のシステムと似ている。つまり、消費者金融会社がブースを設置しているところをコンビニエンスストアで「代用する」と

いうチャネル展開である。そうすると、@ローン申込者は与信が終了するまで、椅子の無いコンビニエンスストアの中で「立ちながら」与信審査を受けることになる。@ローンが消費者金融会社と同じような自動契約機システムを構築していても、与信業務は終了までに約 40 分はかかると推測できる。この件に関し佐藤邦夫社長は「端末にいる時間を極力短くするために、申込とカード発行の分断処理といった業務プロセス面での工夫もある。昼休みに会社近くの am/pm で申込を行い、帰りに自宅近くの am/pm でカードを受け取ることも可能だ」²⁰と述べている。しかし、実際には消費者ローン申込可能な@ローンボックスの設置状況が追いついていない状態なので、このようなメリットを訴求するまえに、ターゲット顧客は日々逃げられることになる。また、コンビニエンスストアというオープンスペースにおいてお金を借りる事に関し、佐藤邦夫社長は「コア・ターゲットとする 20 代、30 代の若年層の意識は変わってきている。彼らはコンビニを自由な世界ととらえており、その雰囲気の中であればローン契約についても、抵抗感をあまり感じないとみている。逆にいえば、オープンスペースへの設置には、個人ローンの利用は恥ずかしい行為ではなく、お金が不足したときに手軽に利用できる。こうしたイメージをもってもらいたいという気持ちも込めている。オープンスペースもプラス思考でとらえている」²¹と述べている。オープンスペースは「恥ずかしい」という問題ではなく「安全」かどうかが重要であると判断できる。@ローン新規申込み希望者は「申込用紙の記入は am/pm 店舗内で行うか、あらかじめ記入してから am/pm に持ってくることになる」という手間があり、オープンスペースであるコンビニエンスストア内で、申込用紙に個人データを記入することや、個人データの記入した用紙を扱うことが、コンビニエンスストアで「申し込む行為」より、「危険で嫌なこと」になるのではないだろうか。

5.3. @ローンの考察結果

@ローンは「本気で消費者金融参入」というより、さくら銀行の「チャネル展開のひとつで、消費者金融と名のついた金融商品の販売」と判断できる。さくら銀行は、コンビニエンスストアという物理的な「場所を提供する」ことしか行っていないと、コンビニエンスストアという「誰でも簡単に行くことができる」という「場所を提供する」ことが、消費者金融利用者に対して「価値を提供する」ことになると「勘違い」をしてしまっていると判断できる。消費者金融業において重要な顧客との「人的な接点におけるサービス」という観点の顧客価値の提供は行われていないと判断できる。よって、消費者ローンという形態から見ると、大きな発展は期待できないと判断できる。

6. @ローンに限らない、消費者金融としてのコンビニエンスストアチャネル展開

コンビニエンスストア業界は新規出店数とともに閉店数も多い。大手 3 社²²の年間新規出店数に対する閉店数は、新規出店数の 60%の割合になっており、²³1 日あたり平均 2.57 店舗ずつ閉店していることになる。コンビニエンスストアという「チャネル自体」が「簡単に無くなる」ことが予想されるため、コンビニエンスストアの「売り」である「身近な場

所」が「いつ無くなるかわからない」状態が常に付きまとうことになる。そのうえ、スペース上の都合やオーナーの事情で端末を設置できないという場合もある。これは、コンビニエンスストアチャンネルは「チャンネル展開のイニシアチブを握ることができない」という弱点になってしまうことになる。コンビニエンスストアのチャンネル展開は、コンビニエンスストアが「便利」であるという「過信」が存在しているようである。しかし、小売などの物流を伴う「モノ」におけるチャンネル展開と、「サービス」を「売り」にしなければならない部分がある消費者ローンでは、コンビニエンスストアにおける「便利さ」が異なると考えられる。5.2.2にて、さくら銀行の@BANK(ATM)はイーネットに比べ利用者が多い結果が出ている。ここで注目しなければならないのは、「本当に am/pm が便利だから@BANK(ATM)を利用している」と言えるのだろうか。それは、さくら銀行が店舗の統廃合を進めており、支店が無くなることで、「しかたなく am/pm を利用せざるを得ない状況」になっているとも考えられる。論者自身さくら銀行に口座を持っていたが、支店の統廃合により口座管理支店が2回も変わり、最寄の am/pm をご利用くださいという案内が送られてきた。いやでも am/pm を使うようになっていく。つまり、利用者から見ると、「便利で使っている」と判断できない部分がある。イーネットの利用が少ないのは、コンビニエンスストアに行く必要が無い程、自前の店舗網で「十分なチャンネルを持っている」からであるとも考えられる。コンビニエンスストアで銀行口座の利用が多いことは、顧客に「喜ばれている」と勘違いをしてしまう危険がある。銀行口座は「低参加コストと高退出コスト」であると考えられる。銀行口座を変更することは、銀行口座移動した場合に発生する銀行以外への手続きがあるため、なかなか口座変更できないという「高退出コスト」になる。つまり、いかに「顧客をとどめるか」それも顧客にとっては「仕方なく居る」ことになる。ところが、消費者ローンの場合は退出コストが高くない、そこがさくら銀行の ATM がコンビニエンスストアで成功していることと、消費者ローンがコンビニエンスストアで成功することの違いとして把握することは重要である。これを理解していないと顧客の信頼を失う大きな要因となる。コンビニエンスストアチャンネルで消費者ローンサービスを提供するには、「出店に関するイニシアチブを握る」ことが重要である。そのように考えると、イトーヨーカ堂がセブン・イレブンにチャンネル展開することは、出店のイニシアチブを握ることになり、コンビニエンスストアのチャンネル展開における強みを持つことになる。消費者ローンのコンビニエンスストアチャンネル展開が成功するのは、IY銀行であると推測することができる。

7. mobit の顧客価値の考察

7.1. 「銀行ブランド」の利用方法

既存消費者金融会社における「イメージの悪さ」を攻めてくる、都市銀行ブランド戦略である。これは、モビット(株)の宣伝費の投入でも判断できる。広告宣伝費は2001年3月まで50億円から60億円を投入しており、資本金100億円の半分を宣伝広告費としているのである。浅海芳久社長は「知名度の浸透を図るためには、最初の2ヶ月が勝負だと考え

ており、広告宣伝を積極的に仕掛けていく」²⁴と述べている。下平卓穂取締役経営企画部長は「一気に知名度を上げる戦略」と述べている。「銀行ブランド」とともに、「きちんとした会社」を売るための対策として、モビットのホームページではモビットのロゴのメッセージ内容や、企業理念、ビジネスマンクラブなど、様々な「堅い」感じの内容になっている。あくまで「銀行ブランド」を維持するような設計である。つまり、「銀行がやると違いますよ」潜在的にアピールを狙っている部分もあると判断できる。この銀行ブランドの効力として、下平卓穂取締役経営企画部長は「審査に時間のかかる銀行や、クレジットカード会社のカードローンを利用して利用者が多い」²⁵と述べている。しかし、この三和銀行「ブランド」があるからという「過信」が、モビット利用者へのサービスを考慮していない部分があると推測できる。それは、与信後の申込み結果の郵送である。つまり、「お金を借りる」ことは借入先の「ブランドが良ければ大丈夫」という「過信」があるようである。利用者へのローンカード送付先と返済結果は、毎月自宅に送付されることを義務付けられている。つまり、モビット利用者は消費者金融を利用していることを他人に知られる可能性が高いことになる。また、24時間利用対応 ATM は無い。このような対応は消費者金融業として鈍感であると言えるのではないだろうか。

7.2. 顧客ターゲットと返済方法

モビットは、ある程度の高収入者層をターゲットにしているため、利用者の平均借入額を 50 万円と想定している。また、貸付枠も 300 万円までになっている。そのため、モビット利用者が返済の義務を生じる最低返済金額の区切りは、10,000 円単位になっている。50 万円以下の借入の場合は最低返済額が一律 10,000 円。50 万円～100 万円の借入の場合は最低返済額が一律 20,000 円、100 万円～200 万円の借入の場合は最低返済額が一律 30,000 円。200 万円～300 万円の借入の場合は最低返済額が一律 40,000 円になっている。消費者金融の最低返済額は 10 万円に対して 3,000 円～4,000 円の設定にしている消費者金融会社が多く、@ローンもこの設定にしている。返済は定額方式のみのため、少ない借入れの利用者は早く返済が終わってしまうことになる。消費者金融はいかに残高を残すかで利息を稼ぐことが出来るのである。モビットは明確に「大きい金額を借りる人を狙っている」つまり、「少額での利用回数が多い人」ではなく、利用回数は少なくとも「1回で多額の金額を利用する」人を求めている。既存の消費者金融会社のように「小口口座を多く持つ」ことで規模の経済を求めるのではなく「大口の優良顧客でもうける」返済方法であると推測できる。これは完全にターゲットを「高収入層」絞っていると判断できる。そうになると与信審査を行うことは相当厳しく行う必然が生じることになり、実際の利用者を「選別」することで消費者金融利用者の「間口」を狭くすることになる。浅海芳久社長は「市場の棲み分けは難しい。あくまでモビットの審査で融資できるかどうかだ。ただ、プロミスに限らず、金利に敏感な利用者が消費者金融から流れてくることは考えられる」²⁶と述べているため、既存の消費者金融会社市場に挑戦する姿勢を見せている。しかし、自由返済方式に慣れている既存消費者金融利用者がモビットの返済方式に慣れるのは難しいと推

測できる。

7.3. チャネル展開

モビットは2000年末より、コンビニエンスストアチャネルとして考えているマルチメディア構想がある。浅海芳久社長は「マルチメディア端末はミックスキューブ社が開発した新端末を利用する。その場で申込みからカード発行まで20分程度で行えるようになっているが、他のチャネルと組み合わせた利用もできる。端末が設置される予定のコンビニエンスストアや他の店舗で20分も待たされるのが面倒な人、脇で買い物をしている人や順番待ちの人を気にしたり落ち着かないという人、他人がいないところでローン申込みをしたいと思う人にニーズにも応えられるだろう。申込みとカード受取りのチャネルを替えるなど、チャネルをミックスした手法は、様々な要望をもった顧客に対応することができると考えている」²⁷しかし、このチャネル展開を行うとターゲットとした顧客ではない、利用者が増える可能性がある。一番簡単なのは、プロミスの無人契約機のシステムをモビット名義で行うことであると考えられるのであるが、なぜか行われないうのである。

7.4. 消費者金融会社との提携

モビットは、三和銀行に「のれん」、プロミス、アプラスに「与信・貸出業務」という、明確な役割分担を意図して合弁された企業であると判断できる。実際には、三和銀行は、キャッシュポイントを広げることなど、「のれん」を生かした「営業面」を展開し、与信などの実務をプロミスや、アプラスに任せることで、分業を行い、作業を効率的に行うことを狙っている。しかし、プロミス、アプラスは本業もあるため、どこまで「ノウハウをさらけ出すか」は疑わしい。プロミス、アプラスと顧客がバッティングしない状態のまま、モビットの利用者が増えることにモビットの存在可能性がある。

7.5. Mobit 考察結果

モビットは、今まであった銀行のカードローンを、プロミス、アプラスとの合弁することによって、銀行の店頭での審査時間の「短縮を提供」することをねらったと言える。それは、貸付金額設定や、返済の自由度の無さを踏まえ、返済・借入方式が既存の銀行のカードローンとほぼ変わらない点で判断できる。つまり、今まで、銀行は「無担保でリスクを取って貸付を行う」ことをやらなかったが、「思い切って」消費者金融会社と組むことにより、消費者金融会社の与信審査ノウハウを「借りる」ことで既存の銀行がほしい「高額のカードローンを利用してくれる層を取込む」戦略に出たと推測することができる。よって、モビットは既存の消費者金融会社の顧客とバッティングしないように顧客を開拓することが必要であり、実際のところ、モビットから見ると、既存の消費者金融会社利用のお客は「来てほしくない客」であると推測できる。プロミス、アプラスが資本参加しているがプロミス、アプラス側に「本業の顧客層を狙わない、暗黙の了解」が存在すると考えられる。それは、返済方式や、借入額の設定で判断できる。プロミス、アプラスが本当の「ノウハウ」を提供するのであれば、モビットのような返済・借入設定は行わないと推測できるため、プロミス、アプラス側は、モビット利用者とプロミス、アプラスの「顧客層が違

う」ことをおのずと理解していると推測できる。審査の結果を全て自宅に郵送することや、執筆者自身が実際にコールセンターに電話をかけて聞いたところ、「審査結果は 1 週間程度後にカードと一緒に送付する」ということであり、小口消費者金融利用者の今すぐ利用したい客を「敢えて取らない」対応になっていると判断できる。モビットのコールセンターの対応は 24 時間対応を行っているが、無店舗展開を行うという前提なので、実際にフェイス・トゥ・フェイスで相談を行うことが出来ない状態である。貸付金額枠の大きさを考えると、直接のお客様との「接点」を持たないのは危険な状態であるとも判断できる。この点からも、「絶対安心である」というレベルの顧客を狙っていると言える。

モビットを検証すると、与信審査期間が 1 週間という内容と、与信金額枠の上限 300 万円を無店舗で行うなど、実際には利用者の「定性的な要因」を見ることが出来ないため、以上の内容から考慮すると、モビットは実は信用保証会社の保証をつけているのではないかと推測することも出来る。つまり、いわゆる「サラ金」という消費者金融ではないと判断することもできる。モビットは「三和銀行消費者金融参入」という話題を作り、従来の銀行カードローンのお客を呼ぶためのブランド戦略と考えられる。よって、既存の消費者金融会社と競合する可能性は低いと考えることができる。そのうえで、うまく行けば、既存の「サラ金」部分のお客も取ることが出来るという試みではないかと推測できる。

8. これからの消費者金融サービスへの提言

@ローン、モビットを検証したが、顧客価値の方程式の「貸出金利以外の入手コスト」は高くなっている内容であり、新たな顧客価値の向上は見ることが出来なかった。

8 項において、論者が若干の提言を行うことにする。

8.1. 今後の消費者ローン新規利用者の推測

現在消費者金融会社を利用していない層を対象としたアンケートで、(株)生活行動研究所が行った「一般生活者アンケート調査結果」がある²⁸。この内容を検討することである程度、今後の消費者金融におけるポイントを推測することを行う。図表 8.1 から、1995 年の時点でのインターネットによる申込みをしたいという回答は 30.9%であるのに対し、インターネットの普及が進んだにもかかわらず、1998 年のアンケート結果では 11.1%に減少しており、逆に電話で申し込むという比率が 33.3%に向上している。これは注目すべき点ではないだろうか。つまり、インターネットにおける申込は「最も簡単であること」と捉えられていないとも考えられる。逆に電話による申込が増加しているということは、「電話で

図表 8.1 消費者金融会社を利用する場合の申込み方法
出典：『消費者金融白書平成 10 年度版』日本消費者金融協会 1999

| | 1998 年 | 1995 年 |
|-----------------------|--------|--------|
| 店頭に出向いて申し込む | 32.1% | 39.6% |
| 自動契約機で申し込む | 53.1% | 44.8% |
| 電話で申込み口座に振込んでもらう | 33.3% | 5.6% |
| インターネットで申込み口座に振込んでもらう | 11.1% | 30.9% |

できることをわざわざインターネットで行う必要性を感じていない」と推測することも出来る。例えば、銀行の利用者で銀行の振込を行うときに、ATM で振込まずに、銀行窓口で振込みを行う利用者は、その利用者にとって、窓口の方が「簡単である」と思っているからであると推測できる。また、1位から3位を見ると、共通しているのが、申込みを行う場合に、直接リアルで「やり取り」できる状況を前提にしている。これが、他の金融業と違うところであると考えられる。つまり、直接リアルな「やり取り」をできる「場」を前提としている。

図表 8.2 消費者金融会社を利用する場合 CD/ATM 希望設置場所
出典：『消費者金融白書平成 10 年度版』日本消費者金融協会 1999

| 1998 年 | 1995 年 | 1991 年 |
|--------------------|--------------------|---------------------|
| ①駅の構内 49.5% | ①銀行や郵便局 46.0% | ①百貨店・スーパー 61.4% |
| ②銀行や郵便局 43.3% | ②駅の構内 43.0% | ②駅の構内 56.2% |
| ③百貨店・スーパー 40.5% | ③百貨店・スーパー 33.7% | ③地下街などの SC 25.5% |

図表 8.2 から、今後の消費者ローン形態におけるチャネル展開に考慮すべき点が見られる。それは、1991年には、お金を借りた後に「使う場

所」での希望が1位と3位であり、その他の3つは生活行動上「通ることになる場所」である。ところが1995年と1998年の1位と2位の順番は変わっているが、希望場所は変わっていない。銀行や郵便局に対する設置希望は、「お金周りは1箇所で行いたい」という心理があるのではないかと推測できる。また、お金を「使う場所」より、「借入・返済する場所」を望んでいる傾向があると判断できる。

8.2. 直接対面できる「接点」の必要性

消費者金融サービス提供者が利用者に対して対面的な「接点」を持つ必要性は、利用者が消費者金融を利用する期間が長くなるほど消費者金融に関する知識が増えることで、提供社側が人的な「接点」を設けて対応する必要性が少なくなると考えられる。

消費者金融サービス提供者にとって、利用者を見ることが出来る「画像」が「定性的な要因」を判断するうえで重要な部分である。この「定性的な要因」を得られる接点が、消費者ローン利用者との「場」ともなり、消費者金融サービス提供者側はリスクを回避でき、与信審査をスピードアップ出来ることになる。よって、消費者金融サービス提供者は、新規顧客を取り込むために「人」が介在するお客との「接点」を「外すことができない」という前提が存在する。コスト削減を行うための意味から、お客との「接点」である「場」を店舗統廃合により削減するという事は行わないことが必要である。

8.3. 「接点」は「ヴァーチャルとリアルの融合」

図表 8.1 より、これから消費者金融会社を利用する場合の申込み方法として、自動契約機が1位になっている。実際に大手消費者金融会社における、新規契約口座に占める自動契約機の比率は大手5社平均65.8%になっている(2000年3月期)。消費者金融会社は、

コスト削減から創発された自動契約機という「接点」を提供することになった。この「接点」は「ヴァーチャルとリアルとの融合」であると考えられる。それは、自動契約機が、本当に全て自動であった場合、消費者金融申込み利用者は聞きたいことを「リアル」で聞けない状況になる。しかし、オンラインにて「人」が接していることで「リアル」に聞けるようになっている。つまり、ヴァーチャルにしてリアルという「接点」が、これからの消費者金融で「お金を借りる」利用者には必要であると考えられる。このような「接点」を持つことが新規利用者を獲得するうえでは必要である。これが、消費者金融業における「強み」を持つことになる。そのため、既存の消費者金融会社は、自動契約機を統廃合することなどを行い、安易にコンビニエンスストア展開などを行うことは避けるべきである。新規に参入しようとする場合は、ヴァーチャルとリアルとの「場」を新たに構築する必要が発生することになる。現在は消費者金融申込み者が、わざわざ設置されている「場」まで行かなくてはならない。移動電話、デジタルテレビの技術は、消費者ローン申込み者が都合の良い所から申込みすることを可能にするものである。よって、これから消費者金融を行う新たなチャンネル展開は、移動電話とデジタルテレビにおける消費者金融申込み者との接点の「場」の構築であると推測できる。

8.4. 利用者との「接点」における「高度な手ほどき」の提供

消費者金融サービス提供者は、消費者金融利用者とのヴァーチャルとリアルとの融合の「接点」を物理的に持っただけで「場」持ったことにならない。消費者金融は、利用者との「接点」で提供できる「高度な手ほどき」が可能な「場」を持つことが必要である。「高度な手ほどき」とは、単なる「知識がたくさんある」ことで「示唆できること」ではなく、コーチのような「導くことが出来る」スキルである。

8.5. 共通プラットフォーム

図表 8.2.のアンケート結果は、消費者金融会社に希望する、CD・ATM 設置場所を「お金周りは 1 ヶ所で行いたい」心理があると推測できる。これは、物理的な場所として「1 ヶ所で行いたい」だけでなく、「お金に関するサービスを受ける窓口は 1 ヶ所でできると良い」という深層心理があると推測することもできる。つまり、消費者金融サービスのみでの提供では、新たな消費者金融を利用する可能性のある層を取り込むことが出来ないと推測することができる。将来的に消費者金融だけではないサービスを提供できる状態を作っておかなければならないと考える必要がある。消費者金融を金融業と考えるならば、金融業全般のサービスを提供できる状態を構築することが必要と考えられる。これからの消費者金融業は、消費者金融利用者が「いずれ求めるサービス」を提供可能にするために、何かしらの「共通媒体」を初めから与えることが必要である。それらの消費者金融利用者が「いずれ求めるサービス」の「場」をつなぐ「共通プラットフォーム」として、カードを提供することが必要である。つまり、ソニーが自社製品をつなぐ共通プラットフォームの媒体として位置付けている「メモリースティック」に相当するものが必要と考えられる。図表 8.3 に概念図を示す。

図表 8.3 共通プラットフォームの概念図

| 共通プラットフォームとしての媒体 カード | | | | | | | |
|-------------------------|---------|------|-------|-----------|------|----|----|
| 場 | 各種ローン事業 | 信販事業 | カード事業 | インターネット事業 | 銀行口座 | 損保 | 郵貯 |

「共通のプラットフォーム」を構築することは、消費者金融会社が多角化を行いやすい体制を構築することになり、消費者金融利用者との「場」を増やすことが可能になる。このような共通のプラットフォームを早く構築しておくことは、消費者金融にかぎらず、これから先「どのようなサービスに向かっても大丈夫」という状態を保持しておくことになり、「創発の可能性」を残すことになる。そして、新たな「場」が創発される土台となるからである。

9. おわりに

21世紀に入り今後の数年間は、産業の再編が行われると予測できる。これからの再編は、消費者の視点で見た「業態再編」が行われると推測できる。さらに「金融業」という枠組みが無くなる可能性もあるのではないかと推測できる。それは、金融業に関わらずあらゆる分野で「再編」が進むと、「金融」「メーカー」という「サプライヤーの視点での業態」の区別ではなく「個人情報サービス」「法人向サービス」等の消費者側から見た「サービス内容業態」という枠組みで考えなければならなくなるのではないかと推測できる。例えば、日本版401kにしても、スーパーと同じように、まず、その企業の401kという「棚に乗せてもらう」ことができなければ「買う人の目に触れない」状態になる。つまり「棚に乗せる場」をサービスできるかどうかが問題である。これは「401kの棚」ではなく「個人向けのサービスの棚」であり、決して「金融業」という枠の棚では無くなる。そう考えると、「サービス」という枠組みで考える企業が生き残ることになり、「金融市場」だけを考えている企業は淘汰されていくことになると思われる。

1 『日本経済新聞』1999年11月9日朝刊 掲載記事「都銀無担保個人ローン拡充」さくら銀行の@ローン、三和銀行のモビット
 2 オリックスの宮内社長はかつて「社会的に指弾されるようなことで利益をあげたくない」というコメントをしていたが、現在は「サラ金」を行っている。出典 週刊東洋経済 1999年8月28日号 掲載記事
 3 『週刊 金融財政事情』（社）金融財政事情研究会 2000年9月11日号

-
- 4 『週刊 金融財政事情』 前掲書
 - 5 『エコノミスト臨時増刊』 毎日新聞社 2000 10月16日号
 - 6 <http://www.mobit.ne.jp> アクセス日 2000 11月15日号
 - 7 『週刊 金融財政事情』 前掲書
 - 8 『週刊 金融財政事情』 前掲書
 - 9 『週刊 金融財政事情』 前掲書
 - 10 『エコノミスト臨時増刊』 前掲書
 - 11 『週刊 金融財政事情』 前掲書
 - 12 『週刊ダイヤモンド』 前掲書
 - 13 『日本の消費者信用統計 2000年版』におけるデータは平成10年のデータとなっており、その他の貸金業白書等のデータとつきあわせるために最新年を1998年とした
 - 14 James L. Heskett, W.Earl Jr. Sasser, Leonard A. Schlesinger 島田陽介訳
『カスタマーロイヤルティの経営』 1998 54ページ
 - 15 『週刊ダイヤモンド』 2000 10月21日号
 - 16 各社有価証券報告書総覧 2000年3月期 大蔵省印刷局
 - 17 国友隆一 『一目でわかるコンビニ業界』 日本実業出版社 2000
 - 18 コンビニエンスストアのファミリーマート、サークルK、サンクス、ミニストップ、スリーエフ連合、東京三菱銀行、三菱信託銀行、スルガ銀行、千葉銀行、十六銀行などの都銀、地銀36行が出資した銀行ATM共同運営会社)
 - 19 『日本経済新聞』 2000年7月28日 朝刊
 - 20 『週刊 金融財政事情』 前掲書
 - 21 『週刊 金融財政事情』 前掲書
 - 22 セブン・イレブン、ローソン、ファミリーマート
 - 23 国友隆一 前掲書
 - 24 『週刊 金融財政事情』 前掲書
 - 25 『日経トレンディ 2001 1月号』 日経ホーム出版社 2000
 - 26 『エコノミスト臨時増刊』 前掲書
 - 27 『週刊 金融財政事情』 前掲書
 - 28 『消費者金融白書 平成10年版』 日本消費者金融協会 1999