

**「消費者金融業界が今後進むべき道とは  
ーアンバンドリングとバンドリング戦略ー」**

**山下 誠**

**(ニッセイアセットマネジメント株式会社  
年金業務部 シニアポートフォリオアドバイザー)**

## 目次

### 序章 はじめに

#### 第1章 消費者金融市場について

- (1) 消費者金融市場の発展
- (2) なぜ顧客に支持されるのか
- (3) 顧客層

#### 第2章 業界構造を理解する

- (1) 業界内の競争
- (2) 新規参入の脅威
- (3) 代替品の脅威
- (4) 売り手の交渉力
- (5) 買い手の交渉力

#### 第3章 業界が今後進むべき道とは

- (1) 消費者金融会社のこれからの戦略
- (2) 商品の拡充

## 序章 はじめに

バブル崩壊後の日本経済に、いまだ回復の兆しは見えてこない。日本経済が低迷している原因を様々な学者が、デフレ、金融機関の不良債権問題、問題会社の存在等様々な意見を述べているが、抜本的な解決策は見出せずにいる。日本の大手銀行は合併症を併発し危篤状態、中には昨年末株価が旧50円額面に換算すると100円割れを起こし、国有化の可能性まで出てきた有様であった。

90年代に入り、日本の企業が総じてリストラ等に着手し規模の縮小をしている中、消費者金融会社は無入契約機の設置台数を増加、積極的にCM等を増やしながらも事業規模を大きくし着実に収益を上げ、様々な産業の中でも1人勝ちするかに思われた。

一時の勢いはなくなったにせよ、業績は比較的堅調にもかかわらず、消費者金融会社の株式は今年に入り下落傾向を強めている。デフレや景気の先行き不透明感に加え自己破産者の増加により、今後貸し倒れが増えるのではないかと危惧があるためである。

確かに長引く不況の影響、依然高い失業率、業界を巡る環境は悪化の一途をたどっている。2001年度版「貸金業白書」によれば、上限金利の引き下げの影響、成約率の低下傾向、新規顧客の減少等経営環境はいっそう厳しいものになっていると記述している。特に零細業者についてはその影響が著しい。消費者向け無担保金融業者の総貸付額がほぼ一本調子で伸びているものの業者数は1990年以降減少に転じている。2000年の貸金業法の改正（上限金利の引き下げ）が大きく響き、零細企業の中には廃業を、中小企業の中には大手企業に身売りをする者も現われ、業界は大手と中小とに二極化し寡占状況を迎えていると考えられる。Citiによるマルフクの店舗及び債権の買い取り、ユニマツトレディースの買収に代表されるように大手による寡占が進んできた。今後更に合併や買収をしていくことになるだろう。

今、この消費者金融市場について、他業種からの参入が相次いでいる。最も積極的に行っているのが銀行である。銀行は大手消費者金融会社と合併で新会社を設立し、間接的ながらも新規参入を果たした。また、銀行に限らず新規参入を虎視眈々と狙っている業界は多いものと予想される。消費者金融市場は収益が得られる魅力ある市場と考えられているからである。更に、各業態ともに、経済が成熟化してくる中、既存事業とのシナジー効果を狙って事業規模を業界の外に拡大していくしか生きるすべがなくなっているからである。

銀行は不良債権で苦しむ中、顧客よりも業務の効率化を優先し、現状の打開を図ってい

る。一方、消費者金融会社は無人契約機の開発等様々な工夫を行うことにより増収増益を続けている。この好調の理由を調査してみたいと思ったのが事の発端である。しかしその後、大手4社の株式は昨年1年間を通じ下落した。それは業界の成長神話に陰りが見え始めており、過渡期を迎えているからと考える。そこで私は、元銀行員である経験を生かし、業界が生きていく道を考えていきたいと思った。それがこのテーマを選んだ動機である。

今後、消費者金融業界がどのような方向に進むべきなのか。1つには銀行と消費者金融との垣根はなくなり融合していくのではないかと考えられている（富樫直樹2002年）。しかしながら、業界全体がどのような道を進むべきなのか具体的な研究はまだ十分ではない。私はこれからの業界はアンバンドリング（業務の分離）とバンドリング（業務の統合）が必要になってくると考える。それらを単独で行うのか、それらを組み合わせるのかによって今後の方向性が決まるものと考え

本文では、第1章で消費者金融業界を見つめ、他業態と差別化できた要因、顧客から支持される要因を考察していく。第2章ではマイケル・ポーターの「5つの力」(Five Competitive Force Shaping the Industry)を基にすることで業界構造を分析することとしたい。ここでは、金融が自由化し、様々な規制が取り払われつつある今、業界だけで物事を考えるのではなく、金融業界を見据えたグローバルな視野に立ち、今後のことを考えていくための足元について現状認識をしたい。そして、第3章では以上のことを踏まえて、業界が今後進むべき道、アンバンドリングとバンドリングをどのように使いこなしていくべきなのか具体的に提案していきたい。

## 第1章 消費者金融市場について

### （1）消費者金融市場の発展

消費者金融とは一体何であろうか。クレジット・金融用語辞典（西ヶ谷葉子1999年）によれば、「消費者の「信用」を担保に金銭を融資することを言う。資金用途は一般的消費。広い意味では消費者信用と同じ意味で使われることもある」と定義されている。一般の住宅ローンとは違い、「モノ」（担保）に頼らず、債務者のキャッシュフローに着目し貸出を行う方法を言う。

そもそも、日本には旧来から庶民金融として質屋制度があった。庶民は、どうしてもお金が必要なときには、質屋にモノを持って行き資金の調達をしてきた。質屋制度が成り立つにはモノに安定した価値があること、モノのライフサイクルが長いこと、そもそもモノ

が少ないことが前提となってくる。

高度成長期が過ぎ、大量生産、大量消費の時代が到来、周りに物があふれてくると、モノの価値が落ちてしまった。大量のモノの存在から、ライフサイクルは更に短くなっていく。質屋の存在前提が完全に崩れ去り、業として機能しなくなってしまったのだ。そこで、質屋の中には廃業したり、新たな市場を求めて消費者金融に参入する動きが出てきた。おりしもこの時期は、経済のめまぐるしい進歩とともに、人々は地方から都会へ仕事を求め殺到し、第1次産業から雇われる側（サラリーマン）へ社会構造の変化が起こった時であった。そして、社会構造の変化に乗る形で発展したのが消費者金融の現在の姿である。一定の収入を得ることができるサラリーマンの登場により、「対人信用」の時代が到来したわけである。

なぜ、これほどまでも消費者金融市場が発展できたのか。消費者側の立場から見れば、消費者のライフスタイル、価値観の変化に伴う社会的ニーズの高まりをたくみに汲み上げたからである（江夏健一1996年）。業界側から言えば、無担保・無保証貸出市場で他業態が本格的な市場参入できない仕組みを作ること成功したからである。これを「5つの差別化要因」と名づける。それぞれの内容については以下の通りである。

#### ①対人信用＝キャッシュフローに着目した貸出であること

サラリーマンは、毎月ある程度一定額の給与（キャッシュ）が入ってくる。たとえ、担保がなくとも返済源資を確保できれば問題はないと考え融資するのが消費者金融。

一方、銀行の貸出は基本的には担保が必要となる。土地の価格は戦後一貫して右上がりであったため、担保として十分に機能した。担保さえ取っておけば、事業内容や返済について懸念する必要がなかったのである。したがって審査のノウハウの蓄積が十分でない銀行は、土地の右上がり神話が崩れ去った今、業界内では外銀の攻勢を受け窮地に立たされることになったのである。

#### ②貸出先の分散（少額分散）が行われていること

モダンポートフォリオ理論によれば、少額を多くの顧客に貸出したほうが、大金を少数の顧客に貸出すよりも安全である。分散投資効果が働くためである。一方、銀行は利幅の薄い小口貸出よりも企業向けの大口貸出に注力してきた。企業の銀行離れ、景気悪化による不良債権の増大により、銀行は厳しい状況に立たされている。

（\*）貸倒費用を含んだ全費用を金利ベースで差し引くと、02/3月期ベースで14.46%。平均貸出金利が24.56%であるため、約10%程度が収益となる（消費者金融連絡会資料 2002年）。

### ③リスクに応じた金利設定

小口の消費者金融事業で収益をあげるためには、コストを吸収できる金利設定が必要となる。統計的に貸倒を見積もり、ある程度の貸倒を前提にリスクを金利に上乘せする形(\*)で貸出を行うシステムを編み出した。一方、銀行貸出の基本は全額回収を前提としているため、リスクを取った貸出がしにくい土壌にある。

### ④IT技術の取り入れ

銀行との差別化に大きく貢献できたのには、IT投資を積極化したことが挙げられる。2つの例が考えられる。

1つ目は、自動契約機の開発である。アコムが1993年開発した「むじんくん」がはじまりである。自動契約機の導入により、店舗を構えなくても比較的省スペースで営業できることから出店が加速した。また、借りる側にとっても、機械相手の審査（実際は人間が審査）のため謝絶されても精神的なダメージが少ないこと、借金をすることの後ろめたさが軽減されたこと等から爆発的に広がり、現在では新規契約の中心は自動契約機となっている。

2つ目は自動与信システムの導入である。

プロミスでは、1983年業界初の自動与信システムを導入。その後改良を加え、現在は1760通りの与信テーブルから算出された自動与信額を上限とし、そこに支店長の判断を加え、適格な貸出限度額を決定している。このシステムの開発により、経験則に頼っていた貸出から、統計的手法へ移行し「より正確」で「よりはやく」貸出が可能となったわけである。

### ⑤個人情報信用機関の整備

現在、個人情報信用機関は、業態ごとに設立されている。消費者金融系の全国信用情報センターは個人別に全取引を登録、リアルタイムで更新等他業態の個人信用情報機関にはない精度の高いシステムを運営しているのが特徴。

一方、他業態は、月1回程度の情報更新、登録も任意と情報の正確さ、新鮮さといった面では精度を欠く内容となっている。つまり、消費者金融業界は、情報システムを整備することで情報の非対称性を軽減、他業態との差別化を図っているのである。消費者金融会社はその性格上、顧客の信用情報について常時チェックをする必要がある。信用機関がな

い頃は、消費者金融各社は顧客が持ってきた保険証に小さな穴をあけ、その数で借入先のチェックをしていたとの話があるくらいで、情報の正確さ、新鮮さが絶対必要条件となっている。

## (2) なぜ顧客に支持されるのか

日本人はお金を借りるといったことに対して元来ネガティブに考えている。必要なときにいかに早く、そしてラクにお金を借りることができるのかといったことがまず借りる側が考えるポイントになろう。お金を借りる為には、まずは銀行に出向くことが考えられるが、銀行に借入申込を行うとすると、営業時間内すなわち平日の 9 時から 15 時までに来店する必要がある。また、わざわざ足を運んだところで、資金用途を具体的に聞かれ、更に貸出し実行までは 2、3 週間の時間を要するなど使い勝手が悪い。元銀行員で個人ローンの経験がある立場から言わせて頂くと、このことは全回収を前提とした稟議制度が要因といえるのではないだろうか。上席から貸出認可を得るには貸出条件を満たすことに加え、顧客の「人となり」や返済源資等の項目について合理的に説明する必要がある。言葉を変えれば、将来、万一不良債権になったとしても、第三者が見てやむをえなかったと思えるように多方面から分析した痕跡を残しておく必要があるためである。

一方、消費者金融業界は、金利や貸付限度額で見れば特長はないものの貸出条件、利便性といった面において他業態を一步リードしているといえる。具体的なものは以下の通りである。

### ① 貸出条件

リボルディング契約を採用している。リボルディング契約とは顧客の信用力により予め借入限度額を設定し、その限度の範囲内であれば繰り返し利用できるものをいう。また返済も一定額であり、まとまった資金があればいつでも任意の金額を支払うことができる内容になっている。

### ②顧客との接点

顧客の生活動向に合わせて、駅前からロードサイド型まで幅広く出店を行っている。出店形態も有人店舗、無人店舗、インターネット等チャンネルネットワークを十分に生かした戦略を取っている。また ATM の稼働時間を深夜まで延長したり、銀行やコンビニの ATM

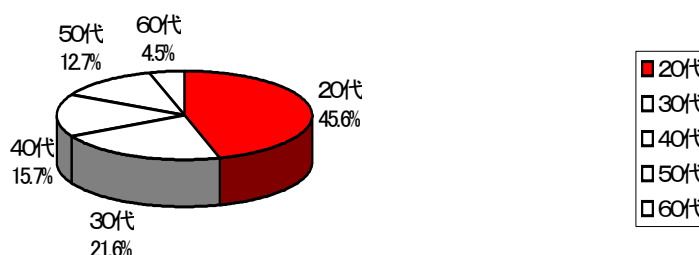
との接続を行う等顧客の利便性を高めている。

### (3) 顧客層

新規顧客の中心は、男性71.2%である。年齢別で見れば20代で全体の45.6%を占める(図1)。年収ベースでは、400万円未満までの層が64.4%を占めている(図2)。

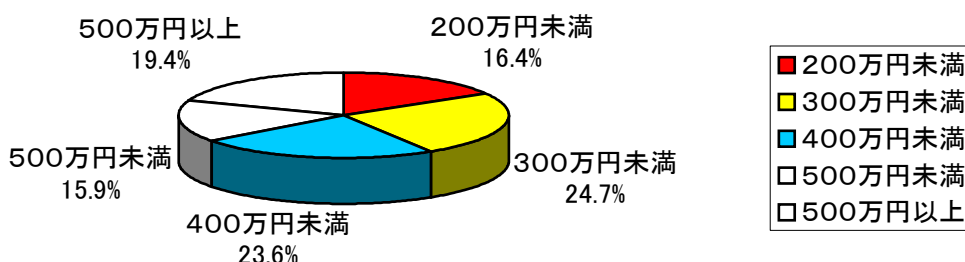
日本の給与形態は徐々に崩れつつあるが、若年層では依然年功序列型になっている。20代のうちは給与水準が低いにもかかわらず、レジャー等の出費も多く潜在的に借入のニーズが高く、給与が上がるまでの数年間、右上がりの給与を前提とした借入があると考えられる(黒江和一2001年)。

新規顧客の年齢別構成(図1)



TAPALS 白書 2002 年 (P15)

新規顧客の年収別分布(図2)



TAPALS 白書 2002 年 (P15)

## 第2章 業界構造を理解する

競争優位を獲得するには、競争メカニズムの理解が必要となってくる。業界の収益性に影響を与える要因を分析するツールとしてマイケル・ポーターの「5つの力」(Five

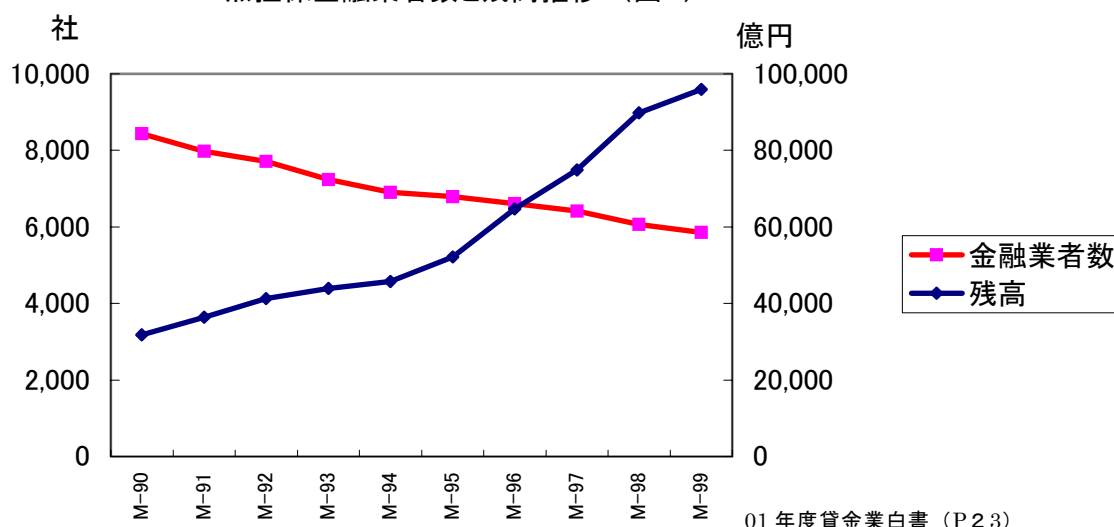


Competitive Force Shaping the Industry)を基にして考えていくことにしたい。このフレームワークは、あらゆるプレーヤーにとっての業界の魅力度をあらわすと同時に先発企業の優位が持続しやすいか否か、あるいは新規参入者にチャンスがあるのかといった知見を与えてくれるものである（グロービス1999年）。

### （1）業界内の競合

業界内で寡占化が進んでいけば、競争は穏やかなものになるが、新規参入者が多い場合は逆に厳しいものになろう。2001年度版「貸金業白書」によれば、上限金利の引き下げの影響、成約率の低下傾向、新規顧客の減少等経営環境はいっそう厳しいものになっていると記述している。特に零細業者についてはその影響が著しい。消費者向け無担保金融業者の総貸付額が1999年3月末までほぼ一本調子で伸びているものの業者数は1990年以降減少に転じていることから、業界は大手業者と零細業者の二極化が進み、大手による寡占状況を迎えていると考えられる（図3）。ここでは業界を代表する大手4社の状況を分析し、競合関係を明らかにしたい（表1、表2）。

無担保金融業者数と残高推移（図3）



消費者金融大手4社の貸付残高合計（表1）は、6兆216億円となっており各社順調に増加している。しかしながら、新規契約顧客数については、各社軒並み苦戦を強いられており、1口座あたりの残高を増加させることで対応している。大手に限らず顧客の成約率の減少傾向は顕著に出ており、2000年の上限金利の引き下げに伴う各社のリスク許容度の低下が大きいと考えられる（2001年度版「貸金業白書」）。

営業収益ベース（表2）では各社とも大幅な収益増となった。営業費用項目では、金利低下に伴い調達金利も低下し、総じて各社とも恩恵を受けているものの、貸倒引当金の大幅増の影響（\*）により、経常ベースでは、アコムを除き各社とも減益となっている（アイフルはM&Aにより一時的に（表2）の通りとなっている）。

大手4社 主要指標（表1）

	武富士	アコム	プロミス	アイフル
総貸付金残高 （億円）	17,666 (7.4)	16,168 (8.1)	13,246 (7.9)	13,136 (13.3)
新規顧客数 （千人）	445 (▲2.7)	442 (0.0)	410 (▲13.2)	462 (2.0)
総口座数 （千口）	2,937 (1.0)	3,035 (4.9)	2,583 (1.5)	2,244 (5.8)
1口座あたりの 残高（千円）	601 (6.4)	533 (3.1)	512 (6.2)	585 (7.1)

( )は前年同期比  
各社財務諸表

大手4社 決算書概要（表2）

	武富士	アコム	プロミス	アイフル	
営業収益	423,246 (5.7)	400,818 (9.3)	316,246 (8.0)	307,272 (13.5)	
営業費用	金融費用	26,526 (▲8.2)	28,622 (▲1.1)	21,179 (▲4.0)	33,377 (16.4)
	貸倒引当金繰入額	94,214 (74.2)	69,984 (35.5)	67,726 (54.5)	58,689 (30.1)
経常利益	230,271 (▲4.5)	170,680 (7.3)	105,355 (▲12.7)	107,515 (4.0)	

( )は前年同期比  
月刊 消費者金融2002-9 (P29)

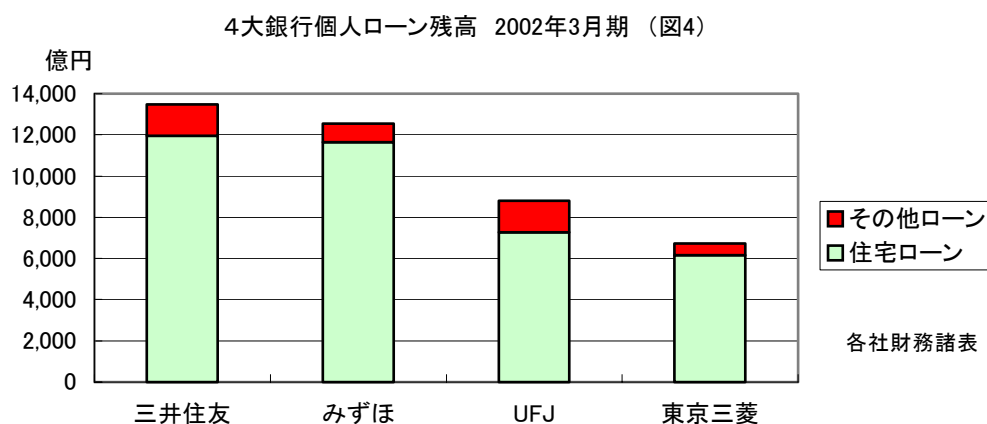
## （2）新規参入の脅威

新規参入し成功するためには、前述の「5つの差別化要因」を満たすことができるかがポイントとなろう。現状、他業態で「5つの差別化要因」を満たしているものはない。当面、大きな脅威とはなり得ないが、それぞれの業態の利点を生かし参入してきている。では、他業態の動向を見ることとする。

### ① 銀行

(\*) 02/3月期大手4社の貸倒償却の比率は以下の通り。武富士4.45%、アコム3.15%、プロミス4.16%、アイフル4.81%と軒並み上昇している。

米英では消費者ローンを提供している主役は銀行である。貸出全体に占める個人ローンの割合は米英の銀行では4割から5割ある。日本ではわずか2割程度である。しかもその8割方は住宅ローンに限られている。特に四大銀行の個人ローンに占めるその他ローンの比率はきわめて低い(図4)。現に2002年3月期の4大銀行の個人ローン残高を見れば、



住宅ローンには力を入れているにもかかわらず、その他ローンには積極的な姿が見えてこないことが理解できる。日本銀行の調査によると2002年3月末の国内銀行のその他ローンの残高は前年同期比7.9%減の10兆2500億円、1993年以降10年連続の減少となっている。何か特別な理由が考えられるのであろうか。

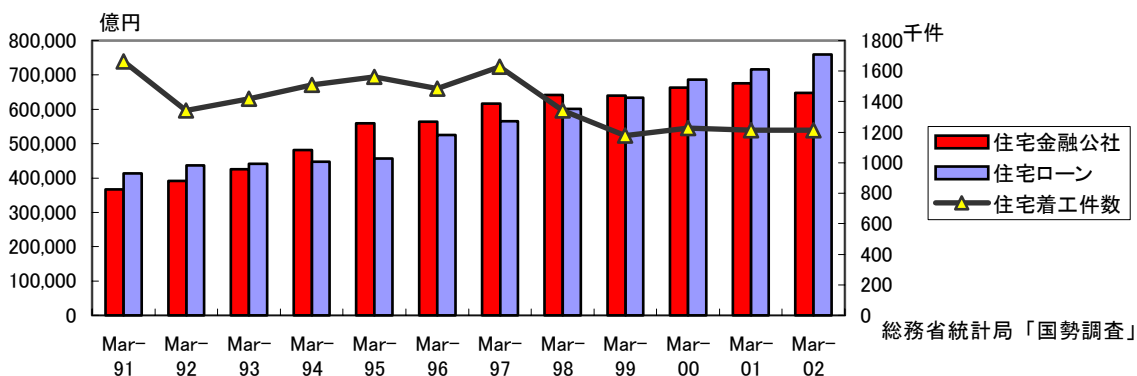
銀行はバブル期に、投資用マンション購入資金、株式購入資金等のいわゆる財テク資金を大量に貸しこんだ。私が勤務していた銀行も例外ではなく、貸出の対象者は取引先且つ上場企業の役職者等優れた属性をもつ者が中心、通常的生活を行っていれば借りる必要がない人々にいかに資金需要を促していくのかが営業マンの能力を測る尺度とされた。

しかしながら実体のない経済は長くは続かなかった。バブルの崩壊とともに、無担保ローンは銀行では最も不良債権比率が高い貸出となってしまったのである。その後銀行は、その他ローンの貸出抑制と回収に走ったため、10年連続の減少となっている。統計上は財テクローンも無担保ローンも同じ括りとなるがその内容はまったく異なる。また、同じ消費者ローンでも消費者金融会社の顧客層と銀行の顧客層はまったく異なる。

現状銀行は、合併会社を設立するなどして間接的ながら新規参入しているが、その規模は本格的なものではない。なぜなのか、(図5)を見ていただきたい。銀行は、当面住宅ローン残高の積み上げができる環境と考えているため、当面は住宅ローンをメインに資金需要を取り込み、残高の積み上げを図りたいと考えていると思われる。バブル崩壊後、政府

は景気刺激策として大幅な住宅減税を実施した。そのため、安定的な住宅着工件数に加え、貸出金利が急低下したことから住宅金融公庫から民間銀行への借り換えが一気に進んだこともあり、順調にその残高を積み上げることができた。

銀行、公庫別ローン残高及び住宅着工件数推移表（図5）



しかしながら、このような状況も長くは続かないであろう。住宅ローン金利も下がるところまで下がって低下余地がないことから今後は借り換えが望めないこと、人口も2006年をピークに減少に転じることが確実となっている等非常に厳しい外部環境が予想されているからである。今後は従来のやり方では個人ローンの残高キープすらおぼつかなくなるであろう。銀行はそのときに備え、消費者金融会社との合併で新会社を設立する方式で当面はノウハウ蓄積を行っている。そして、テラネットとの接続を企て、本格参入の機会をうかがっていると思われる。

## ②カード会社

日本においては、クレジットカードは国民1人に2枚いきわたっていると言われている。最も手っ取り早い方法は、顧客に今持っているクレジットカードをキャッシングにも使用させることで消費者ローンの残高を伸ばすことだと考えられる。更にカード会社がキャッシングを強化するに追い風が吹いている。それは、テラネットの誕生である。2000年12月に営業を開始したテラネットの加盟対象は、貸金登録を行ったノンバンク（カード会社も含む）で銀行は含まれない。現在借入件数に限って情報交換を行っている。このシステムを利用することでカード会社は消費者金融業界が長年培ったノウハウを瞬時に吸収できるのでと考えられる。近年確実に業績をあげ、成長し続けている流通系カード会社を

分析することで検証してみたい。

流通系カード会社の伸びはすさまじい。2002年3月期のキャッシング状況を見れば、流通系カード会社3社の伸び率は2桁である。トップのクレディセゾンはキャッシング取扱高4900億円とまだまだ小粒ではあるが、この躍進は脅威と考えるべきである

流通系カード会社の他社差別化の源泉は以下のとおり。

a. カード募集がスムーズにできる、顧客にもメリットがあるカード

関連会社のスーパーマーケットで直接割引が効くカードとして募集している。中には年会費を無料、もしくは通常カードと比べ割安にしているカード会社も多い。利用者としてもメリットが大きいことから入会しやすい。カード会員特売日にスーパーに行くと、狙いを定めた主婦たちがカードを使用している光景を目にすることができる。このように生活に密着した魅力あるカードであること、スーパー系のカード会社という安心感からキャッシングにも利用しやすいのではないだろうか。

b. 顧客との接点を持つ

元来スーパーは人が集まる場所に店を構えている。逆に顧客にとって見れば利用しやすいということである。ATMコーナーをスーパー店内に設けることにより、買い物ついでに使用することができる。

### ③トヨタ自動車

トヨタ自動車は、キャッシュを1兆円程度有する世界を代表する優良企業である。そのトヨタでさえ、自動車製造・販売といったジャンルでの成長の限界を感じている。トヨタは他のメーカーとは異なり、自動車を中心とした住生活の提供に力をいれている。つまり、自動車で培ったノウハウを周辺業務に活かす戦略をとっている。具体的には、中古車販売会社、修理専門会社の立ち上げといった自動車産業はもちろんのこと、クレジット会社の設立等である。クレジット会社に至っては、カードの自社発行、住宅ローン参入等、個人ローン分野への進出を図っている。

現状、トヨタ車と関連が深い顧客のみがターゲットとなるため、今のモデルでは成長は限定的かと思われる。しかしながら、トヨタは新たな試みとしてオートモール（トヨタディーラーとショッピングセンターが合体したショッピングモール）の開発等新たに顧客と

の接点を模索していることから、侮れない存在であろう。トヨタが従来の訪問型営業から来店型へシフトできた暁には車とファイナンスのシナジー効果を活かし強敵となろう。

#### ④鉄道会社

阪急電鉄は、鉄道 IC カードシステムの導入を目指している。そのサービスの一環としてキャッシング機能強化の見地から大新クレジットビューロを M&A した。阪急電鉄はカード事業戦略の立案や事業計画の策定を行うための会社として、「株式会社ステーション・ファイナンス」を設立し、阪急沿線（北大阪急行電鉄を含む）各駅に設置を進めているステーション ATM「パッとサッと」（37 駅 42 カ所 61 台を設置済み）と連携したキャッシングサービスの提供も進めている。

また、近畿日本鉄道は東京三菱銀行、東京三菱キャッシュワンと業務提携をし、近鉄沿線主要駅内でカードローンの申込、カードの交付などを行うことで合意した。駅はサラリーマンが必ず使用する場所であり、利便性は抜群である。これらの試みは、新しい消費者との接点開拓になる。口座数の伸び悩みで苦しんでいる消費者金融業界にとって、早急に業務提携などを行い新しい拠点として抑えておくべきであろう。

#### （3）代替品の脅威

無担保・無保証貸出に代わるものとして、クレジットカード（リボ）、銀行等他業態からの借入が考えられる。しかしながら、これら二業態の現状の商品では消費者金融業界を乗り越えることができない。先に挙げた「5つの差別化要因」をクリアできない限り顧客から支持されないであろう。しかしながら、ただ一点、銀行の動向が懸念材料である。銀行がアメリカで市場拡大しているホームエクイティーローン市場という新しい領域を作った場合、消費者金融業界にとって脅威となろう。ホームエクイティー市場について、詳しくは第3章で見ていきたい。

#### （4）売り手の交渉力

2002年度の大手4社の調達金利は、概ね2%前後となっており低金利の恩恵を享受している。また、直接調達比率を高めている。調達金利の低さでは銀行にはかなわないものの、低金利の貸出は可能な状況になっている。やはり、1999年5月施行の金融業者貸付業務のための社債等の発行に関する法律（通称 ノンバンク社債法）により、社債調

達による資金使途の規制がなくなった点が大きい。現在直接調達比率は、4社で19.5%～41.3%と年々比率が上昇傾向にある。債権の流動化もなされており、資金調達は多様化している。また、今後の金利上昇にあわせ、キャップを使った資金調達も行っている。以上のことを考えれば、1980年代に業界を襲った銀行の貸し渋りによる倒産といったものは今日では考えにくい状況にある。銀行も企業の直接金融化により貸出先の確保には積極的であるため、銀行と消費者金融会社のバランスは当面保たれることになると思う。

#### (5) 買い手の交渉力

低所得者層に対しては、買い手（貸し手）優位な状況が今後も永続的に続くであろう。消費者金融会社を利用している層は、年収200万円から400万円の層が中心。顧客は普段の生活の不足分を消費者金融会社から借入れて賄っている状況にある。借入で不足を埋める生活を送っている以上、貸倒は避けて通れない。その結果、貸出金利の水準は20%半ばとなってしまう。もちろんそれ以下の金利での貸し出しは可能であるが、それには貸倒を抑えるよう審査を厳格化する必要がある。

銀行との合弁会社の金利は10%半ばと低い。これは銀行のブランド力を使い、今まで消費者金融会社の顧客にはなり得なかった年収が比較的高い層の開拓に力を入れているためである。今まで20%半ばで貸出してきた層に安い金利を提供することを意図していない。

当面このように住み分けが行われるであろうが、さらに競争が激化すれば、優良な買い手が強くなり、貸出金利の低下を招くことがあろう。

### 第3章 業界が今後進むべき道とは

業界を取り巻く現状をまとめてみたい。

新規参入者として銀行、トヨタ、鉄道会社、既存業者としてはカード会社、特に流通系カード業者の脅威を考える必要があることがわかった。現在、銀行はノウハウもなく、且つ差別化された業界の仕組みを乗り越えるだけの力はない。しかしながら、今後は合弁会社を使った市場参入でノウハウを蓄積し、テラネットとの接続を企て、優良顧客の取り込みを図ってくる可能性がある。またカード会社も特に流通系においては、顧客との接点を持ち消費者金融会社の利用率が低い主婦層（\*）をターゲットに、またトヨタや鉄道会社は新しいチャンネルを使いサラリーマン層を取り込むことによってその勢力を拡大してく

るであろう。

業界のおかれた環境は厳しい。貸出金利（上限金利）の更なる引下げの可能性があるからである。万一引き下げが行われた場合、業者のリスク許容度は下がり、貸出のボーダーラインを上げざるを得ない。つまり、それは顧客が減少することを意味する。零細業者の廃業がさらに加速し、ブラックマーケットが暗躍することとなろう。

以上に加え、外部環境もさらに厳しいものになっている。景気の更なる悪化により失業率は依然高止まりをしていること、個人版民事再生法の影響、自己破産者の増大等によりさらに貸倒が増加する懸念がある。特に消費者金融会社の中心的顧客層は低所得な上、経済の変化の影響を大きく受けよう。前述の通り、大手4社の2002年3月期の不良債権比率は大幅な増加を招いている。

各社とも、以前のように2桁の顧客の増加が見込めなくなった状況下、既存顧客の貸出額を増やして残高の伸びを維持している状況にある。この状況はいつまでも続かないであろう。また金融業界は装置産業化しており、引き続き高度な顧客ニーズに応えていくためには莫大なシステム投資が必要となってくる。つまりアンバンドリング（業務の分割）とバンドリング（業務の結合）が必要な状況なのである。どの組み合わせを選択するのかで今後の競争優位が決まってくるであろう。

現在、アメリカの金融業界では、取引の増加に伴い処理を専門に行う業者が出現し、業務のアンバンドリング化が進んでいる（沼田優子2002年）。営業も管理もすべて一社で行うといった考え方と逆の発想である。業務の流れの中で得意とする部門に特化し、その他競争力のない部分を他社から提供を受けるいわゆる外注化する戦略をいう。

金融は突き詰めると、「貸す」「集める」といった行為に集約され、つまるところ価格競争に陥りやすい。例えば、住宅ローンを考えてみる。以前は銀行はほとんど変動金利で貸出ししていたものが、1990年代以降都銀が本格的に市場参入したことから競争が激化し期間固定型の商品も取り扱うようになってきている。その結果、3年間固定型の金利は1%前後（2002年1月現在）となっており、明らかに利鞘が縮小しているのだ。

このように日本の銀行業界においてはコスト削減、業務効率化の必要性から、アンバンドリング化の動きが出はじめている。具体的にはATM戦略、リスク商品ラインナップと信託銀行における受託資産管理業務である。つまり、不得意分野を、他社からの商品でバンドリングし、外注化によるコスト削減で余った資源を得意分野に集中させることが可能となる。

(\* ) 新規顧客のうち、女性はわずか30%程度である（TAPALS白書（2002年））



銀行は店舗統合を進め顧客との接点を縮小する代わりに、コンビニ ATM、IY バンク等の新興勢力の拠点を使い埋め合わせをしている。また、銀行での投資信託、保険商品の窓販解禁により銀行でのリスク商品の販売が可能となったが、自社グループで商品を新開発するのではなく既存の投資信託委託会社や保険会社からの商品提供を受けることで競争優位を保とうとしている。これがバンドリングである。信託銀行の事例では、受託管理分野で競争優位を保つ為には管理手数料をいかに安くできるか、そのためにはいかに効率的なシステム投資ができるのかにかかっている。そこで信託各社は合同で受託管理専門の信託銀行を新設し、自分たちが受託した信託財産を再信託することで規模の経済を追及、合同で行うことでシステム投資を軽減する戦略をとり、外資との競争を行っている。これがアンバンドリング、バンドリングの組み合わせである。

現在、消費者金融業界は、銀行との合併、サービサー会社の設立、他業態の ATM を利用と様々なアンバンドリング、バンドリング、またはそれらの組み合わせを行い始めているが本格的には進んでいない。それでは具体的にどうしていきべきなのか考えていきたい。

## (1) 消費者金融会社の戦略

### ①アンバンドリング

アンバンドリング戦略には、サービサー業務が考えられる。サービサー業務については今後の市場拡大が予想される。債券管理回収業に関する特別措置法（通称 サービサー法）の改正により、他者から委託や譲渡を受けて債券の管理・回収を業として行えることとなったからである。これらの業務において、消費者金融会社が小口債権管理で培ったノウハウを活かし、シナジー効果が期待できると考える。

### ②バンドリング

今後市場が成熟化し、大きな成長が見込めなくなることに備え、業界内で合併、M&A によるバンドリングを行うべきなのか業界を超えたバンドリングをすべきか考える必要がある。まず業界内でのバンドリングであるが、推進することで規模の経済のメリットを生かした経営が考えられる。巨大で且つ潤沢な資本金があれば、少々リスクをとっても経営に与える影響は僅少であるため、積極的な経営が期待できる。また、IT 投資を積極的に行い営業費用のうち大きなウエイトを占める人件費や店舗維持費を削減することは可能となる。

一方、銀行を買収するか新設する等して総合金融会社になり、新たな道を模索する方法が考えられる。金融の自由化や IT 技術の進歩により工夫次第で銀行を運営していくことが可能となってきた。銀行は長らく旧大蔵省の護送船団方式で支えられていたため、新しい事業に対する戦略の策定や企業価値を高める方策について力不足である。消費者金融会社は、新たに銀行業を営むチャンスが十分にあると考えられる。また、極端な発想かもしれないが、将来的には消費者金融の店舗にある自動契約機を使って定期預金等の金融商品の受け入れを行うといったこともできよう。

アメリカでは、1990年代に入り、消費者金融分野においては銀行のシェアが高まった。ローンの規格化と情報処理技術の進歩によるところが大きい。主導権を握っていくためには、個人向けサービスを一元化し、あらゆる顧客にあらゆる商品を提供することで顧客を囲い込む、いわゆる総合金融機関化を行わなければならない。顧客側からしても、大半の個人金融取引が1つの店舗で受けられるといった利便性を考えれば、むしろこの形態が望ましいと考える。

アメリカでは、2001年11月、HSBCが独立系消費者金融会社の雄であるハウスホールド・インターナショナルを買収すると発表した。ハウスホールド社は、同社の過去の強引な融資慣行が要因となり多額の賠償金の支払い等から株価が急落、経営危機が取りざたされ、これ以上の単独での経営が難しい状況に立たされていた。苦しいのはハウスホールド社だけではない。同業界のプロビディアン・ファイナンシャル、メトリス、キャピタルワン・ファイナンス、アメリカクレジットも業界の先行き不安等から株価急落に苦しみ、苦戦している。アメリカで起こったことが将来日本でも起こると言いたいわけではない。ただ事例から言いたいのは、特化型運営の難しさ（上記の大半の会社はサブプライム層を対象としたローン市場に注力）である。だから敢えて総合金融化を図る戦略を提案したい。実際、アメリカのCitiグループも消費者金融を根源としていることから現実的な発想ではないだろうか。但し、総合金融化を行う際注意が必要である。アメリカでは、2002年12月、破産を申請したコンセコの事例にもあるとおり、M&A戦略は命取りにもなりかねない。買収する場合は、十分なほど相手先企業の債権調査を行う必要がある。

激しい競争に打ち勝つには、マネーセンター的なコンサル営業中心の組織を作る準備が必要であろう。顧客のことを考え実行してきた消費者金融業界では何も難しいことではない。十分に対応可能と思われる。そうすれば、今まで様々な工夫をしてきた消費者金融業界での経験、知恵を銀行業界に注入することにより顧客の立場に立った新たな日本の銀行

モデルを作ることができ、既存銀行に大きな影響を与えることができる、一石二鳥の効果があると考えられる。

### ③アンバンドリング⇒バンドリング

資本が潤沢な大手が取りうるカード業務や保証業務周辺業務に力を入れる方法が考えられる。無担保貸出で培ったノウハウをアンバンドリングし、VISA 等のメジャーブランドや銀行ブランドとバンドリングする方法が考えられる。

まずカード業務であるが、カード加盟店からの手数料は競争激化から2～3%に激減しており、カードのみで収益をあげるのは不可能。あくまでも、無担保貸出に顧客を誘導するための補助的なツールとして利用することとなる。

一方、銀行との保証会社設立や保証業務については、銀行ブランドによる新しい顧客層の発掘が可能となり消費者金融会社にとって魅力のある市場といえる。

中小規模企業（以下中小）が生き延びる方策もこのスキームで説明ができる。業界が金利競争に陥ると影響を受けやすいのが中小である。競争に生き抜いていくためには今まで以上にコストの削減が必要となってくる。消費者金融の業務は「顧客獲得（営業）→審査→貸出→管理→回収」といった一連の流れである。この流れの中にシステム部門が複雑に絡まっている。中小はこのシステム部門をアンバンドリングする。そして大手がこれをバンドリングし中小に提供する。このことは大手にとってもメリットがある。規模の経済によるコスト削減が可能となるからである。このように業界内で一部の業務を組み合わせることによって競争優位が確保できると考える。

### （2）商品の拡充

提供する商品についても拡充を提案したい。前述したとおり、消費者金融業界の顧客層は20代、400万円未満の年収の層が中心となっている。せっかく獲得した層でも、無担保資金のニーズがなくなってしまう手放すことになってしまう。人は、結婚、出産、住宅取得、教育と人生において様々なイベントを経験する。目的別ローンの品揃えを充実させ、マネーのよき相談相手としての地位を築くべきであると考えられる。

まずは日本版ホームエクイティーローンの開発の時期にきたのではないかと考える。

ホームエクイティー市場を充実させることは、無担保ローン市場のニーズの減少、業界の縮小を招きかねない。しかしながら、先行き不透明感がある現状、貸倒率を抑えるため

にも、アメリカで広く行われている複数の消費者金融やカード会社からの借入を1本にまとめる無担保ローンや有担保ローンの開発が必要な時期が到来したのではないかと考えられる。

この考えには賛否両論があると予想される。しかし、このまま放置すれば、大手優良企業の直接金融の高まりや景気悪化に伴う資金需要の減退から、銀行は新たな資金需要の先として同領域に参入してくる可能性がある。消費者金融市場は現在73兆円ある。その市場を狙って銀行が新商品を出した場合、脅威である。ただ、ローンをまとめるだけではなく、融資条件として債務者にはマネー教育を義務として行う等を取り入れ、顧客とともに学び考えていく仕組みづくりを期待したい。本論文が消費者金融業界の発展に役立つことを願う。

以 上

<参考文献>

江夏健一（1996）『現代クレジット社会を考える』（シーエービー出版）

黒江和一他（2001）『消費者信用ビジネスの研究』（ピーケイシー）

グロービス・マネジメント・インスティテュート（1999）『MBA 経営戦略』（ダイヤモンド社）

社団法人 全国貸金業協会連合会（2002）『平成13年度版「貸金業白書」

消費者金融連絡会（2002）「TAPALS 白書」

富樫直樹（2002）『金融解体か再生か』（ダイヤモンド社）

西ヶ谷洋子（1999）『クレジット・金融用語辞典』（社団法人金融財政事情研究会）

沼田優子（2002）『米国金融ビジネス』（東洋経済新報社）