

「生活者起点の個人金融ビジネスモデル」

橋 本 秀 人（住友信託銀行ニューヨーク支店）

目 次

はじめに

起：「個人金融サービス」歴史

承：今起きていること

転：あらためていろいろ考えてみる／頭の体操

結：生活者起点のビジネスモデル

おわりに

はじめに

日本では、個人の決済手段が、欧米と違い、歴史的に小切手というステップを踏まずに、現金からクレジットカード・デビットカードへと進んでいる。欧米から見ると「地道から高速道路に進入」のような感じである。また、日本の「個人金融サービス」分野全体を見ても、金融ビッグバン（金融規制緩和）・IT革命（デジタル革命）の影響で、「地道から高速道路に進入」というイメージのことが、世紀の変わり目と時期を合わせて、現実のものになろうとしている。身近な所では、一昔前に家電販売がメーカーの系列電器店から家電量販店に重心が移ったことや、酒類販売業が近年の規制緩和によりそのビジネス形態を大きく変えたことを連想させる動きである。この論文では、思い切って視野を広げ、発想を豊かにして、洞察力をもって、「高速道路」での「個人金融サービス」を、需要（生活者）サイド・供給（広義の金融機関）サイド・ビジネス環境（規制・技術）等の視点から多角的に考察し、「あるべき姿」「可能性」を浮き彫りにしたい。

「個人金融サービス」を需要サイドの視点で「あるべき姿」を突き詰めれば、家計のキャッシュフローに関して、決済サービス、金融仲介サービス（運用および借入）、リスク分散・リスクテイクサービス（保険・投資）等の各種ソリューションが各ライフステージ・イベントで効率的に（顕在ニーズに対する的確なサービス・潜在ニーズに対する創造的な刺激）提供される状態と定義されよう。経済的な面での人生設計サポートと言える。また、供給サイドからそれを見れば、一時の勢いを失ったとはいえ世界第2位の経済大国に住む4700万世帯を対象とする、創意工夫・イノベーション導入次第で市場の創造・拡大、および、結果として大きな収益を生む可能性のある市場、つまり、ボリューム・変革余地という点で大変魅力的でチャレンジングな市場である。これから「高速道路」網が大規模に構築され、そこに多くの交通量が予想されるとして、どのようなサービスが提供されるべきかを想像力をもって考え、また、実行する必要がある。逆に、今までの「地道」でのビジネスのスタイルを変革できない既存プレーヤーは、閉店に追い込まれる可能性が高い。

金融ビッグバン（金融規制緩和）以前は、金融機関に対する国の規制・保護が、結果としてこの事実（結局のところ「市場」認識）を覆い隠し、競争抑制政策のもとで、個人金融マーケティング不在というべき状態で¹、創意工夫・イノベーション導入が抑制された。「リテール街道」という名の「地道」に銀行・保険・証券・消費者金融・信販・クレジットカードなどの店が「社会主義的」環境で営業をしていたイメージである。その結果、明らかな例をあげれば、他の先進国と比較して、日本はその経済力に比してバランスを欠

¹ 金融界はかつてマーケティングを必要としない唯一の業界と言われた。

いた形で、「現金決済」大国・「銀行預金」大国・「保険加入」大国になっている²。現在、金融ビッグバン（金融規制緩和）が、金融サービス業もけっして特殊なビジネスではないという事実を突きつけ、さらに、IT革命（デジタル革命）が、「高度な情報インフラ」を通して経済に限らず広く社会全体の仕組みに抜本的な変革を迫り、当然ながら「個人金融サービス」分野に対しても、創意工夫・イノベーション導入を促している。土俵が「地道」から「高速道路」にパラダイム変更されるなか、「個人金融サービス」業は、遅れを取り戻しながら時代に一気に追いつくという離れ業を迫られている³。逆に言うと、発想の転換に成功し、すばやく実行できた企業には大成功へのシナリオが開ける。また、それは活性化・サービス化が求められる日本経済にも望ましいことだ。

話はややそれるが、企業経営という視点で見れば、80年代のキーワードは「品質」、90年代は「リエンジニアリング（業務の抜本的革新）」、その後の10年は、「高度な情報インフラ」をベースとする「スピード」と「one-to-one marketing・バイラテラルマーケティング・関係性マーケティング」だろう。最近の言葉を使えば、CRM（Customer Relationship Management）だ。CRMを取り入れた企業は、マスマーケティングから脱し、売り物は単なるモノ・サービスではなく、そのモノ・サービスを媒介にしてどのような長期的な関係を個客（この論文では「顧客」と「個客」を意識的に使い分けている）との間に構築するか、個客との「関係性」そのものが商品、つまり価値の源泉となる。もう少し具体的に言えば、企業にとって、自らが選んだ個客との間に意義ある長期的関係を構築することや、誰がもっとも可能性のある個客なのかを把握し、彼らの潜在的ニーズを時に個客以上に理解し、実現させてあげることがマーケティング・企業経営の中心課題となろうとしている。商品を中心に発想するマスマーケティング型のビジネスより、個客を中心に発想するカスタマイズ型・継続型のビジネスの可能性が高まっているのである。従来言葉でこれに一番近いのが「既先深耕」であろうか。この辺りに、「個人金融サービス」に限らず、21世紀初頭の勝ち組み企業になるためのキーが隠されているのではないだろうか。結論の暗示ようであるが、さらに企業の運営形態に目を移すと、時代の流れは、総合会社から専門会社へ移り（究極的には個人）、同業界・類似業界の中で複数の専門会社が協力して、個客へのCRMの質を上げるという力学でビジネスが動いていくと予想される。

起：「個人金融サービス」の歴史

第2次世界大戦後の復興経済・高度成長経済の中での国の金融政策の柱は、家計貯蓄推奨、

² 昨今、調整段階に突入している。

³ 金融は時代の変化への適応が最も必要なセクターと言える。

政策的低金利誘導、間接金融強化、つまり、家計の貯蓄を銀行経由で資金需要が旺盛な企業に低金利でまわすことだった。個人金融資産は、最終的に国全体の経済発展というルートで家計に恩恵があるとは言えそれ自体は「市場」というより「道具」「仕入先」として扱われた⁴。銀行預金とともにもう一つの主役が国が行う投融資事業の原資である郵便貯金である。郵便貯金は長期資金・政策資金として、東名・名神高速道路などの産業基盤整備を通して、日本の高度経済成長を支えるための「道具」として利用された。ただ、1970年代頃からは経済の「隠し味」というあるべき役割を超え、民業を圧迫するほど拡大し、事業に必要なだけの資金を集めるという規律（銀行経営の基本であるALM機能）が欠落した巨大な国営銀行となり、リスクのない金融商品を国民に無制限に提供するような状態になった。現在、個人金融資産1400兆円といわれる半分程度は預金であり、その内訳は、銀行預金300兆円、郵便貯金250兆円、そして、農林系金融機関への預金が70兆円となっている。

一方、家計の負債サイドで最大のもは諸外国を含めて住宅ローンである。この分野でも、資産サイドの郵便貯金と同様に、住宅金融公庫の存在がある。住宅金融公庫は、1950年に設立され、2000年末現在融資残高は75兆円、住宅ローン全体（170兆円）に占めるシェアは半分に迫る勢いであり、年間4－5000億円の補助金が国から支給されている。基準金利以下で住宅資金を供給し、中堅勤労者を中心に住宅取得を支援するという設立当初の「隠し味」的使命を超えて今や民業圧迫のレベルに達していると言える⁵。

このように、「個人金融サービス」の「幹」の部分は、過去半世紀、運用・借入ともに、「市場」認識のもと創意工夫・イノベーション導入につながる「資本主義の原理（市場原理）」的アプローチよりも、むしろ政策的アプローチ（護送船団方式と呼ばれる規制・保護政策）をベースに量的に発展してきた。決済・保険・投資の分野についても同様のことが言えるだろう。金融の主要プレーヤーである銀行が、高度経済成長期においては、経済拡大の中で倒産確率が低い環境下での企業向け融資、バブル期においては値上がりする土地を担保とした融資のみで十分利益を得ることが出来た事情が透けて見える。また、政府の過剰な介入は、政策目標の周辺で市場原理をゆがめることが理解できる。話は大きくなるが、日本では全融資の20%強が「官製」と言われており（アメリカは1%程度）行き過ぎ感は否めない。これこそ小泉改革のバックボーンである。

一方、「幹」に対して「枝葉」と言えば語弊があるが、「幹」の周辺分野では「資本主義の

⁴ 「リテール街道」に出店している大商店は実は心そこにあらずであった。

⁵ 今般ようやく小泉改革の中で廃止が決まった。

原理（市場原理）」的アプローチが展開されてきた。消費者金融会社、クレジットカード会社、信販会社などが消費者信用として数十兆円もの市場を開拓し、また、ネット証券、ネット銀行、シティーバンク等外資系銀行なども、「個人金融サービス」市場を正面からとらえて活発な展開を開始している。「リテール街道」を一筋入ったところでは結構な「繁華街」ができてきているイメージである。個人向け小口無担保貸出業務（いわゆる消費者金融）は、本来銀行がもっと手がけてよい分野であるが消費者金融会社の独断場になっており（最近では、モビットなど、銀行と消費者金融の提携例もあるが、実際に銀行が提供しているのは「ブランド」のみといっても過言ではないであろう）、大手消費者金融会社が、銀行が不良債権処理に苦しむ中で、昨今高収益会社となっている事実は特筆すべきである⁶。ただし、消費者金融会社は広く個人を相手にしてきたわけではなく、主にターゲットとしてきたのは年収200万から600万の層の若年層（主に20-30才台）で、社員の半分程度を回収部門にまわして貸し倒れ率を抑えるビジネスモデルで「ニッチ」的に大成功しているといえる⁷。個人の信用リスクを迅速に計る審査力と焦げ付き債権を取り立てる回収力が、流行の言葉でいうとコア・コンピタンスだ。このコア・コンピタンスでリスクの「非リスク化」に成功している。ただ、広告宣伝・店舗費用など顧客獲得コストが大きいとも言われる。モビットの例も、銀行の「ブランドイメージ」を買ったとも言え、新たなセグメント開拓のための顧客獲得コストとして理解することが可能かもしれない。ただ、今後は、IT革命（デジタル革命）が作る「高度な情報インフラ」が、特定の者に対して特定の情報を提供することを可能にするなどインタラクティブ性の向上をもたらし、競争が激しくなるなか、顧客獲得手法も基本的枠組みの変更を迫られていくだろう。

承：今起こっていること

話がやや大きくなるが、今進行しているIT革命（デジタル革命）について考えておきたい。今やどのビジネスも、IT革命（デジタル革命）に対する深い洞察なしに、生き残りプランを描くのは不可能なことだ。産業革命との比較で考えれば有益な洞察が得られる。「産業革命」では、動力を使ったモノの加工・輸送（出力機・輸送機）に飛躍的発展があり、モノの生産性が爆発的に向上し（「強大な生産力」が出現）、人間が筋肉労働から大幅に解放され、「工業化社会」の勝ちパターンとして「規模・パワー・供給起点の経済・

⁶ 日本経済新聞／病める金融（2001年11月10日）からの引用。プロミス審査システムは、性別や勤務先の業種などから顧客を1760のタイプに分類。600万人を超える取引実績からタイプごとの貸し倒れ発生率を算出、融資可能額をはじき出す。銀行の個人顧客管理は伝統的な口座管理とどまったまま。大手都銀も自らの顧客数さえ正確につかめない。個人取引を軽視し、リスクを負えない銀行は消費者金融に頼らざるを得ないのが実態だ。

⁷ 来た顧客を確実に収益に結びつけるビジネスモデルと表現できる。

市場シェア」が確立された。一方、現在進行中のIT革命（デジタル革命）では、デジタル（すべての物事を0と1に置き換えて処理すること）を使った情報の加工・輸送（出力機：情報機器・輸送機：通信機器）が飛躍的に発展中であり、コミュニケーションの生産性が爆発的に向上し（「高度な情報インフラ」が出現）、人間が「情報処理という作業」から大幅に解放され、「ポスト工業化社会＝情報化社会」の勝ちパターンとして「スピード・知識／インテリジェンス・需要起点の経済・顧客シェア⁸」が確立されつつある。デジタル、つまり0と1という情報は、高速で安く送ることができ、また、処理・加工・保存・復元が容易だ。産業革命の本質が動力革命であったように、IT革命（デジタル革命）の本質はデジタル革命と言った方がよいかもしい。結果として現れようとしていることの本質は一言で言うと、情報インフラの質が一変することである。身近な例をあげれば、それを使って、邦銀ニューヨーク支店のマーケット部門に所属している人間が、インターネットサーフィン中にこの懸賞論文の存在を偶然知り、調べたい会社の財務諸表、消費者金融会社の従業員のホームページ、関係記事等をネットでチェックしながら、日々限られた時間の中で、イメージを膨らませながら専門外の日本のリテールマーケットについてそれなりの分析・提言ができるのである。また、インターネット・ネット証券のシステム経由で世界中のすべてコンピューターは東京証券取引所の売買システムとリアルタイムで接続可能だ。まさに「高度な情報インフラ」があってこそのことである。再度強調するが、IT革命（デジタル革命）の中で、ビジネスの重要なキーポイントが、「強大な生産力」から「高度な情報インフラ」にシフトしたのである。また、留意しなければならないのは、「産業革命」が世界に浸透するまで数十年かかったが、IT革命（デジタル革命）の世界への浸透は数年レベルと考えられている点だ。つまり、新しいパラダイムの特徴はいろいろな意味でスピードである。

IT革命（デジタル革命）のマグニチュードは大きく、情報の流れを革新的に変え（情報交換速度を大幅に短縮し）、「物流」「商流」「金流」「人流」と次々に変革を促してきている⁹。例えば、SCM（Supply Chain Management）は「物流」の話であり、ネットを利用したB to B・B to C・オークション・逆オークション・ウィッシュリストなどの新しいタイプのネット上のマーケットプレイスは「商流」の話である。また、ネットワーク上だけで流通する電子マネーや、注文した商品の到着を確認して支払を行うエスクローサービス、ネットバンキングなどは「金流」に関わることである。そして、最後に動き出そうとしているのが「人流」である。結論を先にいうと、企業（＝人の集まり）は、「市場シェア」を念頭においたクローズな事務的総合的大型組織から、「顧客シェア」を念頭にお

⁸ 例えば金融機関にとって、個客の全金融取引に占める自社取引の割合。市場に占める自社商品の割合である市場シェアとは正反対のコンセプトが顧客シェアである。

⁹ 人と人、人と商品、人と企業、企業と企業などあらゆる関係の結び方が変化してきた。

いたオープンな創造的専門的小型組織（群）、究極的には個人（群）への大変革が予想される。

企業は、これまで「工業化社会」の中で、技術・商品情報を蓄積し、ある意味で生活者を啓蒙しながら、それを商品化しマスマーケティングで販売するための組織だった。言い換えれば、その特徴は、「見込生産」・「シェア競争」・「コスト競争」・「大量生産と大量販売が価値の源泉」である。しかし、「必要財」が相当程度行き渡った成熟経済の中で、生活者自身が「高度な情報インフラ」を使って情報武装化を進め、企業のモノ・サービスを簡単・安価に他社のもの比較できるようになり（含む生活者間の情報交換）、企業の手の内が限りなく透明に近づいている。そして、基本的ニーズが相当程度満たされた状態で、からくりが透けて見える従来のマスマーケティング的アプローチに生活者の心が震えなくなった。生活者の本音は、「世界中から自分に合った個性的で良いものを安く手軽に楽しく！」である。大半の企業が合法・違法のさまざまなカルテル、護送船団方式に代表される強力な官僚指導による業界指導といった社会主義的な仲間内経営を行ってきた、つまり生活者を搾取してきた、ことに対する反動（飽き）という意識的説明も可能かもしれない。この本質は、企業側から生活者側にパワーシフトが加速度的に進行していることである¹⁰。市場の末端情報を手に入れたものがビジネスの覇者となる時代が到来しているとも言える。結果的に、従来のマスマーケティング的商売では、相当業務の効率を上げて、付加価値つまり儲けは縮小傾向となった。工業化社会での市場シェア的発想¹¹の限界が見えてきたと言える。言い換えれば、昨今パラダイムの変更に乗り遅れ、収益力が低下している「B to C企業」は、個客ではなく、モノ・サービスに着目した戦略を環境変化の中でも疑うことができず、モノ・サービス自体が市場を形成すると錯覚し続け、商売の基本である個客自身を深く理解すること完全に忘れてしまったとも言える。個客から発想しないと物事が見えない時代が到来しつつある。

今、多くの企業は、時代の大きな曲がり角にあって「強大な生産力」から「高度な情報インフラ」へのパラダイムの変更を迫られている。新しいパラダイムの特徴は、「注文生産」・「市場創造」・「継続的新商品投入」・「関係性と創造性が価値の源泉」である。しかし、難しく考える必要はまったくない。頭さえ切り替えられれば、答えは意外と簡単である。「高度な情報インフラ」は、企業が個客1人ひとりに対して一昔前に八百屋などの街の小売店主が行っていたビジネス手法（特定の者に対して特定の情報を提供するというビジネスの基本）に立ち戻るチャンスを与えているのである¹²。顧客データベースの

¹⁰ 生活者・企業間の情報格差縮小と企業独占力の低下。

¹¹ 一昔前までMBAのマーケティングコースの主要課題だった。市場成長性・競合比較の視点から、事業ごとのポジショニングを行い、市場規模・その収益性を推し量るやり方。

¹² 店主は商品を仕入れる時には何が売れるのか、個客の顔や季節などさまざまなことを思

保管場所が小売店主の頭の中からコンピューターに変わり、扱う規模が大きくなるだけの話だ。小売店主は、個客に細心の注意を払い巧みなコミュニケーションで、1人ひとりの個客から得ている（もしくは得られていない）売上に注目し、それぞれの顧客シェアを伸ばすことに力を注いだはずだ。「高度な情報インフラ」を使いこなす企業は、コンピューターで個客データを集め、仮説・実行・検証というプロセスを経ながら、個客のライフスタイル・嗜好に合った製品を懸命に提供しようとするだろう。単に、個客当たりへの情報の到達コストといった観点から見ると、マスマーケティング的な一方向的メディアによるメッセージの方が安価かもしれない（今後ともイメージ戦略として残ると見られる）。しかし、双方向性をもつ「高度な情報インフラ」は、特定の者に対して特定の情報を提供すること（インタラクティブな情報経路）、つまり、関係性マーケティングを可能にし、生活者のニーズを射抜き、心をより高い確度で震わせ、確実に売上に結びつけていくと見られる。従来の発想からすると、そこまでしないと顧客を囲い込めない時代になったとも言えるし、ゼロから考え直せば、それこそビジネスの基本（企業活動における現在の最大のポイントは顧客を深く知ること）とも言える。情報処理コストは20年ごとに1000分の1に低下していると言われる。1970年の時点では数百人をたどるのが精一杯だったのと同じコストで、今日、何百万人という個客の取引歴を簡単にたどり得るのである。そして、現在もそのコストは毎年下がり続けている。

市場シェアではなく顧客シェアに注目すれば、データベースに1000万人もの顧客名簿を抱える大企業である必要はない¹³。言い換えれば、最適品種最適生産で小規模の市場も存在しうようになる（企業側が意識的に顧客を選択できるとも言える）。また、自社の商品の市場シェア拡大という呪縛（突き詰めれば「社内」という呪縛）から解かれ、顧客シェアの拡大を目指す（個客の財布にいかにか独創的な発想・高付加価値でスピーディー飛びこむか）ようになれば、企業の行動様式も大きく変わる。例えば、社内だけの経営資源よりも、品質・コスト・納期・サービスの点で社外の資源を用いた方が高パフォーマンスの場合は、その部分は積極的にアウトソーシングし、核の事業（コア・コンピタンス）に専念したほうが有利なことも多くなる。また、企業間情報共有を実現することにより企業間連携を強化し、企業の連合体として競争力アップ・体質強化を目指す動きも活発化してくるだろう。11月18日に日本経済新聞が報道していた「通信教育大手のベネッセコーポレーションと食材宅配大手のタイヘイと組み夕食用の食材宅配を始める。

い浮かべながら真剣に考える。仕入れた商品を陳列する時には、目玉商品をできるだけ目立つところに並べる。そして、実際にお客さんが来ると、頭に入れてあるお客さんのデータに基づいて好みの商品を薦める。システムはなくても、頭の中にデータベースがあり、お客さんごとに対応を変え、ライバルの店の動向を横目で見ながら、さまざまな臨機応変の対応をする。

¹³ 三井住友銀行の個人顧客数は2700万人。

対象は就学前の子供を持つ家庭。育児期の女性の生活実態を把握しているベネッセと栄養面のノウハウや宅配網を持つタイヘイが協力し、「子供に適したメニューを提案する」は、今後いろいろな組み合わせの企業間連携がありえることを想像させる記事だ。

やや説明が長くなったが、「人流」という視点で見れば、IT革命（デジタル革命）によって引き起こされているのは企画・開発・設計・調達・生産・物流・販売・経理・人事など組織内外の事業の進め方（系列・雇用・企業そのもの）、つまり人の配置、における革新的な変化である。「高度な情報インフラ」が結果的に、企業の機能のアンバンドリング（機能分離）を引き起こし、機能を組み替え、新ビジネスを起こす動きが加速するだろう。また、突き詰めると、組み合わせを作るのに日本にこだわる必然性は低い。昨今パラダイムシフトに背筋が寒くなった大企業が次々に事業統合をしているが、新パラダイムでの勝ちパターンが従来の「規模・力・供給起点の経済・市場シェア」ではなく、「スピード・知識／インテリジェンス・需要起点の経済・顧客シェア」であることを肝に銘じなければ、事業統合による規模拡大は単なる気休め・延命にしかならない。時代は大きく変わったと言う認識の下、もっと新しい発想のビジネスの芽がどんどん出てくるようにならなければ日本経済の活性化・サービス化は遠いかもしれない。

転：あらためていろいろ考えてみる／頭の体操

資本主義 話はそれるが、「資本主義の原理（市場原理）」的アプローチというやや大げさな表現を使ったこともあり、資本主義についてここで再考・確認しておきたい。早いもので、資本主義の「総本山」である英米での生活が通算9年間にもなった。最近「日本は資本主義というものの本質、または、ビジネスというものを理解していないのでは？」と思うことが多い。資本主義を現象面から見れば、その特徴は価格原理（需要と供給を価格で調整するメカニズム）というルールに支配された「交換」という活動に集約される。労働・土地・貨幣等の生産手段を調達（「交換」）する自由な市場と、生産された財・サービスを販売（「交換」）する自由な市場で繰り広げられる「交換」という経済活動である。また、資本主義を、目的から考えれば、際限のない利潤（貨幣）追求の行為（営利主義）と言える。資本主義の第一の目的はあくまでも利潤の獲得にあり、生産や輸送などの経済活動そのものは利潤を得るための手段にすぎない。さらに、資本主義を手段から考えれば、利潤獲得のためにあらゆる可能性を利用しようとする合理主義（目的の実現のために諸手段を最も効率的に選択し利用する自由な企業活動＝市場原理）が浮かびあがる。その競争過程で生まれる創意工夫・イノベーション導入が経済発展の原動力になっていく。つまり、株主によって企業が成り立ち、企業の創意工夫によって経済の活力が生まれ、社会の生産性・効率性が高まる。そして、「資本」は利潤を生みだせないとき、「資本」としての意味を失う。昨今、多くの上場企業が企業精算価値（株主資本÷発行済株式数）

以下の株価で売買されている事実是一種の危機シグナルと言えるだろう。

私の体験談 話は別の意味でそれるが、最近の体験談を記しておきたい。2001年夏、2年ぶりに日本の土を踏んだ時に見た、東京の神田駅前の消費者金融会社群は印象的な光景だった。英米にはこんな風景はない。また、その機能（個人向け小口無担保貸出業務）は、クレジットカードによるロールオーバー（期日に残高の数パーセントを入金するだけで残額については貸付を受ける形で支払いを延期する）でその多くが代替されている。ニューヨークに住み始めて約2年。ある時を境に、クレジットカード、ローン、債務一本化（他社分切り替え）の誘いがダイレクトメールや電話セールスでくることが多くなった。さすが消費大国と感心するとともに、私の個人信用情報が流通していることがわかる。以前一度拒否されたクレジットカードのクレジットライン増額も簡単に承認された。いろいろなアプローチがある中で、利用金額の1%をキャッシュバックするという年会費免除のクレジットカードの誘いに乗った。現在、私にオファーしてくるローン金利でもっとも最も低いのは年率6.9%だ。また、最近は、年間80ドルぐらい払って、クレジットレポートと呼ばれる業界内で流通している私個人の信用レポートを見られるようにしないかという誘いがよくインターネット・電話・メールで舞い込む。

家計への洞察 一時期、お役所のバランスシート作成がブームになったときがあった。今でもまじめな役所は継続して作成している。家計を含むすべての経済主体は、バランスシートをしっかりと認識しながら経済活動をするべきである。家計の資産サイドは多くの場合そのほとんどが、不動産と金融資産、そして、日常あまり意識されないかもしれないが、年金・保険として老後に向けて蓄積されている部分で構成される。また、負債サイドは各種借入れと純資産（本当の財産）である。家計のキャッシュフローの大項目を並べれば、勤労所得・年金所得・相続関連・税金・各種保険・教育資金・住宅資金・不動産運用・金融資産運用などとなる。人々は、これらをマネージしながら、経常的に、耐久消費財・衣類・食材・雑貨等の「財」を購入し、また、光熱費・娯楽費・交際費・交通費・医療費等の「サービス」を消費しながら、また、非経常的に、結婚・就職・出産・教育・車購入・旅行・医療・介護などのライフイベントを乗り越え、さらに老後資金を漠然と意識しながら日常の経済生活をしている。さらに、個人の努力で吸収できないリスクには保険をかけてカバーしている。今後は、リバースモーゲージ（自宅担保老後資金融資）も市場として立ち上がり利用も進むだろう。

決済情報再考 家計の決済情報（家計のキャッシュフローの出入り情報）を補足率高く認識できれば、その家計の経済状況を推察し、信用度を数値化することはそれほど難しいことではないであろう。給与振込みや各種口座引き落としを分析するだけでその家計の概略がつかめると言っても過言ではない。従来、金融業界では、こういった決済情報が

「情報」として扱われることは少なかった。つまり、勘定系・取引系データベースと情報系データベースが相互に独立し、情報系データベースのアップデート頻度は弱かった。データの保管・処理能力が飛躍的に向上した現在、決済情報をデータベース・マーケティングのための有益な「情報」として使用できる可能性が広がっている。世界最大の小売企業であるWal-Martは、すでに取引情報を蓄積・分析し、マーケティングに活用していることは広く知られている。「個人金融サービス」のプレーヤーも、決済情報をベースにマーケティングを高度化し（one-to-one marketing・バイラテラルマーケティング・関係性マーケティング）、流行の言葉でいうと「ナレッジ・マネージメント」を推進するべきであろう。私は、「家計の決済情報」のマーケティング利用が今後の「個人金融サービス」の展開を左右するキーのひとつだと考えている。今後企業は、個客の消費行動とその履歴、さらに趣味などといった嗜好性情報など膨大な情報の蓄積と分析を繰り返しながら、将来にわたって自社に利益をもたらしてくれる優良個客を見つけ、囲い込み、その生涯にわたるあらゆる消費行動に関わっていこうとするようになる。金融機関が持つデータベースの質およびその的確な分析力が「個人金融サービス」で勝ち抜くためのコア・コンピタンスになる時代が早晩くると予想する。また、時間軸を入れれば、イベントマーケティング（ライブイベントを重要な取引機会ととらえ個々のイベントに関連して発生するニーズに対して行うマーケティング）が可能になる。マスマーケティングでは「顧客の広がり」に着目するが、今後求められる関係性マーケティングでは「個客の時間軸」に着目することになるはずだ。5年後・10年後の個客との出会いの場を構想し、統合的なそして一貫した活動を継続することが必要である。そして、個客と常に対話が行われる場を持ち、関係性を深めていく必要がある。話はそれるが、マイクロソフトの資産管理ソフト「マネー2002」などは、「電子明細」といわれる機能で、銀行の利用明細をインターネット経由でダウンロードして自分のパソコンに取り込める。制度に対応している銀行、クレジットカード会社、証券会社とネットバンキングなどを契約していれば利用可能である。家計の決済情報のマーケティング利用に既に技術的にはなんら問題がないところまできているのである。

成熟経済 日本は、いわゆる成熟経済に突入し、生活者は生活に必要な物の大半は既に所有していて（生活必需品はもう飽和したと言っても過言ではない）、これ以上何を買うかは生活者本人にも実はよく分からない（生活者は大量生産の量産品を嫌い自分だけの商品を好むようになってきた）、品質が良い・価格が安いだから売れる筈と供給者側が自己満足していても、生活者には見向きもされないこともあり得る。すなわち、個人の好みの部分が大きくなってきた。個人にとって価値あるものとなると、それこそ千差万別であり、色・形・流行・ネーミング・目新しさなどに左右される。価値が「重厚長大」から「軽薄短小」、そして、「美感創遊」に変化してきたとも言える。求められるのは、「感動創造・知覚企業」と言えるかもしれない。そういう意味でも、成熟経済では、市場の主役が売

り手でなく買い手である生活者だ。成熟社会の中で、「必需財」の比重がさがりと「選択財」の比重が上がっていることは忘れてはならないポイントだろう。生活者の「選択財」購買を刺激するにはエモーショナル・感動的な要素が必要であり、人間の飽きるという要素（時間軸）とも付き合う必要もある¹⁴。一人ひとりの個客をもっとじっくりと見て、ニーズを的確にとらえないと、そのような点は見えてこないのではないだろうか。

ポケモン・遊戯王・ベイブレード 我が家には日本でいう小学校3年生と1年生の男の子がいる。我が家に、いやアメリカやイギリスに、どんどん日本発の子供向けアミューズメントが上陸してくる。この分野で日本は間違いなく世界一だ。自信をもってよい。近年、ポケモン・遊戯王・ベイブレードとヒットが続いている。これらのヒットの根底にあるものあらためて考えてみるのも面白い。私は、対戦という「関係性」と裁量・組み合わせの幅が広いことによる「創造性」ではないかと考えている。子供は社会にとって敏感な触覚だとすれば、現代の社会が欲してやまないのは「関係性」や「創造性」であるというのにも有力な仮説のひとつとして成り立つように思う。少なくとも、10年後今の子供達が経済社会に参入してくるのであるから、彼らの感性の生い立ちを押さえておくこと大切ことだ。また、「個」の時代がすすめば人は何処かで繋がっていることが必要であり楽しいという面がよりハイライトされる。やや哲学的だが、人は1人では行けて行けない。今後は、従来のマス・マーケティングはイメージ戦略中心になり、ミクロ的にはインタラクティブな生活者・企業間の情報回路の重要性が今後ますます高まっていくのではないだろうか。

「情報」企業のイメージ 「高度な情報インフラ」をベースにした社会で生き残る企業内の各機能をイメージしておきたい。1) 事務職の仕事はプログラミングへとシフトしていく。2) 営業職の仕事は、対人から対データベースへシフトしていく（データウェアハウスに貯蔵された大量の個客データを分析しその結果に基づき戦略・戦術を立てること）。3) 技術職の仕事は、「すべての部品を設計・開発」から「全体設計と仕入れた部品の検証」にシフトしていく。4) 人事職（ヒト）・総務職（モノ）・会計職（カネ）の多くの部分はアウトソースされる。5) 本社・データセンター・コールセンター¹⁵が企業の主要設備になる。競争力の源泉は、的確なビジネスコンセプト（設計図）・それをサポートするIT機能（ハブ）・的確なデリバリー体制（スポーク）・ビジネスの「Plan-Do-See」の質とスピード（判断と実行）・企業イメージ/ブランドになっていく。私のホームページ¹⁶は、ゲストブック・リンク集・日記・メールマガジン・メーリングリスト・写真集・

¹⁴ 2002年のサッカーの世界カップが日本経済に与える影響は興味深い。

¹⁵ データセンター・コールセンターのアウトソースを進める企業もあるだろう。

¹⁶ <http://www.geocities.co.jp/HeartLand-Namiki/1448>

BGM等の各パーツを専門サイトに委託する形になっている。表紙（＝本社）がそれを束ねているだけだ。これがこれからの企業のイメージとも言える。

コンビニ再考 コンビニとは、要は一昔前の「何でも屋」である。半径300メートルの財布を徹底的に狙うビジネスモデルだ。昔との違いは、コンピュータを利用している点だ。ビジネス自体のコンセプトは一昔前に回帰しているともいえ、顧客シェアを狙うビジネスモデルという見方も成り立つ。代金支払いの時にシステム入力される顧客属性やシステム認識される購入時間、そして当然ながら顧客が何を購買したかという履歴がデータベースマーケティングのベースになっている。また、ネット時代を迎えて、デリバリー拠点として重要性を増している。今後郵便局が民営化されれば、新たなデリバリー拠点になる可能性があり、コンビニと郵便局が全国の個人向けデリバリーの主要インフラになる可能性が高い。

電子メールアドレスと銀行口座 電子メールアドレスと銀行口座はある意味でよく似た性格を持っている。作るときは手軽に作れるが、変更する時は結構手間がかかる。それにリンクしたもの（連絡先指定・口座振込みや引き落とし）に変更手続きが必要だからだ。私は最近ケーブルテレビのブロードバンド常時接続を契約したが、未だにダイヤルアップのインターネット接続契約が解除できていない。既連絡登録先の変更手続きが面倒だからだ。つまり、電子メールアドレスと銀行口座は、参加コストは低いが、退出コストは高いと言う特徴を持つ。コンビニの店頭やインターネットを活用した新しいタイプの銀行が、思うように顧客が獲得できず、伸び悩んでいるが、この辺りにも理由がありそうだ（超低金利で価格的に差別化が難しいこともある）。

アメリカの電話通信マーケットとワンストップショッピング アメリカの通信業界は規制緩和が進み、生活者から見ると複雑にさえ見えるようになっている。生活者は、市内電話・長距離電話・国際電話と分けて契約することになっている。若干のコスト増で済むなら、ワンストップショッピングをしたいと思うこともある。情報が溢れるネットの世界も同様だ。そこで、ポータルサイトが情報のワンストップという価値を提供している。将来の「個人金融サービス」を想像しても、生活者が、ワンストップで複数の取引や用事を済ませることを求め、それが業界の再編のきっかけになるとも考えられる¹⁷。そのためには、ターゲット層を明確にした上での異業間の戦略的提携は有力なマーケティング手法のひとつとなるだろう。「お金に関するサービス（決済・運用・借入・保険・投資）を受ける窓口は一箇所」という視点は「個人金融サービス」の目指すべきゴールとして大切なイメージだ。さらに、インタラクティブにコンサルティングのような関係・「場」

¹⁷ 1社あるいは1商品カテゴリーだけで消費者に対応するのは難しくなってくる。

ができれば最高だろう。私の取引銀行である CITIBANK（アメリカ）のホームページをその頻繁なデザイン変更を含めてじっくりみていると、そのような最終イメージに向かって一生懸命に走っている感じが感じられる。

金融マーケティングの特殊性 金融サービスは、消費財とは異なり、目に見えたり触ったりすることができないサービス財としての特殊性がある。金融サービス業は、商品に形がなくデータ処理が業務の核心であり、本来もっと IT・データベース・ナレッジに注目すべきだったとも言える。また、金融サービスは顧客の究極のニーズではないという特殊性もある。誰もお金を借りる・貯めるということが究極の目的ではない。何かの物やサービスを購入するために今お金がないから借りる、将来買うために貯めるのである。そういう意味で、ネット銀行が、ネットオークションと提携して口座数を拡大していることは大いに参考になる事例だ。

結：生活者起点のビジネスモデル

ここでは、金融ビッグバン（金融規制緩和）・IT革命（デジタル革命）の影響で、「地道から高速道路に進入」というイメージのことが、現実のものとなろうとしている「個人金融サービス」分野で、消費者金融会社が当面の策として採用し得る3つの戦略を提示したい。「高度な情報インフラ」が結果的に、企業の機能のアンバンドリング（機能分離）や機能の組み替えを引き起こすことが予想される中、金融業界の中で有利なポジションを確保し、将来への布石を打っておく視点も大切であろう。消費者金融で出遅れた銀行もリテールを重点分野として立て直してくるはずで、異業種参入も含めてこの分野ではいっそうの競争が予想される。

1) Low Risk & Low Return: サービサー業務拡充

前述のように、消費者金融会社のコア・コンピタンスは、個人の信用リスクを迅速に計る審査力と焦げ付き債権を取り立てる回収力であり、特に、後者の方がノウハウの蓄積が大きく真のコア・コンピタンスと言えるかもしれない。消費者金融会社の従業員（債権回収担当）のホームページを読んでいると回収力は細かなノウハウの集積であることがわかる。今後、多くの金融機関が消費者金融に注力することが予想される。であるならば、素直にコア・コンピタンスを生かして、サービサー業務（債権管理回収）を強化し、他の金融機関からの債権管理回収業務の受託を積極的に獲得する選択肢がありうる。システムインフラを強化し、個人・小口の債権回収の分野で覇権を確立してしまうのである。グローバルドラッシュのアメリカで金鉱を目指す人にジーンズの販売を始めたリーバイスの戦略だ。競争相手である他の金融機関のリテールビジネス運営力を強めてしまうことになる

が、競争激化・利益率縮小が予想される中、自らのコア・コンピタンスにさらに磨きをかけるとともに、収益機会を広げておくことは意義のあることだろう。また、その延長上に、将来リテールに特化した金融機関との有利なポジションからの合従連衡もありうる。

2) High Risk & High Return: リテール特化銀行への業態転換

住宅金融公庫廃止の方向が打ち出され、今後民間が扱う住宅ローンビジネスの規模は事実上倍増する。また、地価の底が見えてくれば、リバースモーゲージ（自宅担保老後資金融資）も市場として本格的に立ち上がってくるし、高齢化社会で利用者の拡大も予想される。消費者金融会社大手は、今までに蓄積した株主資本の大きさ¹⁸、デリバリー拠点としての店舗網・ATM網からして、リテールに特化した銀行に業態転換し、決済・運用もビジネス対象に加え、さらに有担保貸出業務としての住宅ローンやリバースモーゲージも扱い、一気にリテール特化銀行に転換する選択肢も考えうる。不良債権処理や統合に手間取る銀行を一気に出し抜くチャンスではある。しかし、高収益体質の既存ビジネスを大きく変えることになることからリスクの大きな選択肢だ。ただし、成功すれば、強力なりテール特化銀行になりうる。

3) Middle Risk & Middle Return: ネット銀行設立・クレジットカードビジネス強化

今は、銀行を作ることが、インターネット専業であれば、比較的簡単になった。店舗を不用とするインターネット、IT革命（デジタル革命）による「情報処理革命」の威力である。また、最新の技術・コンセプトでゼロから作れるので、ITを企業戦略の中心にしっかりと置き（ITを部分最適に利用するのではなく全体最適という視点で利用する）、勘定系・情報系・分析系システムを効率よく統合（事業そのものを高度にデータ化）し、費用対効果高くマーケティングを実行する個性的な銀行を作ることにも可能だ。であるならば、今後予想されるの業界の大規模な再編成の可能性を鑑み、インターネット専業銀行をつくりリテール銀行（決済・運用・借入サービスの提供、および、保険・投資の取次ぎ）の「手触り感覚」を得ておくのも悪くない選択だ。時流に乗れば、今後の業界再編の核とすることが可能かもしれない（いずれにしても何らかの「リアル」との融合は将来的には必要と思われる）。少なくとも、決済口座を提供する戦略的意義は大きし、何よりも決済情報を使ってCRM（Customer Relationship Management／one-to-one marketing・バイラテラルマーケティング・関係性マーケティング）を実践できる。「個人金融サービス」の最先端のことを規模は小さくても実践するのである。当面の主なターゲット層は家計年収600－1200万円層だろうか。昨今、トヨタ自動車やソニーなど、日本を

¹⁸ 最大手の武富士で7400億円。

代表する勝ち組み企業はクレジットカード事業を強化している。提携カードから自社発行に切り替え、与信業務や債権回収などのリスク負担は覚悟して、関係性マーケティングのための購買履歴情報の取得や独自サービスの展開を狙っているようである。つまり、CRMを使い「個客の時間軸」に着目して個客を囲い込む戦略であり、消費者金融会社も検討に値する戦略である。銀行口座での決済情報に加え、クレジットカード決済情報を収集・蓄積・分析・活用すれば個客の輪郭がよりはっきり見えてくるはずだ。そして、試行錯誤（データベースマーケティング／最終的には人とシステムの役割の境界決定）を重ねながら、個客のニーズを捉える手法・個客への適切なアプローチやコミュニケーションを築く手法・顧客ロイヤルティや満足度を測り構築する手法を蓄積していくことになる（インタビュー・アンケート・各種優遇サービス含めて生活者との対話を重視し最終的に心を震わせる）。結果的に、個客ごとに金利・貸付枠（クレジットライン）を設けることが出来るようになり、個客のライフイベントを事前に予測・察知して適切な金融商品や提携企業の商品（クロスセル）の売り込みが可能になる。個人も企業がそうであるように、積極的に情報公開し、より条件のよいクレジットラインを得て、人生の中の資金不足期に備えるとともに、自分の経済的信用を証明する尺度に利用するという発想を普通に持つような時代が早晩くると考える。さらに、クレジットカードビジネス強化は、将来あり得る金融機能と小売流通機能の融合化の布石にもなりえる。小さく生んでしっかりしたビジネスモデルを確立し、将来大きく育てる戦略だ。従来の、「来た顧客を確実に収益に結びつけるビジネスモデル」から発想すると、「将来の見込み客を丁寧に囲い込んでおき確実に収益に結びつけるビジネスモデル」といえる。また、一昔前までは「丁寧」にするには膨大なコストが必要であったが、ITの力でそれを現実的なコストに抑えるのである。

この3つのいずれの戦略をとるにしても、その先をしっかりと見据えておくことは大切だ。日立製作所は家電事業と産業機器事業を分社化する。同様に、みずほフィナンシャルグループは、個人を対象とするみずほ銀行と法人を対象とするみずほコーポレート銀行に再編成することを予定している。共通するのは、自社都合ではなく顧客中心の発想に基づく組織再編だ。供給サイドの論理から需要サイドの論理切り替えれば、ビジネスの枠組みは必然的に個人と法人ということになる。しかし、IT革命（デジタル革命）による時代の節目での業界の再編がこれで終わるとは考えにくい。むしろ、これらは単なる序章だろう。IT革命（デジタル革命）により機能分化がいつそう進み、競争の質的変化がおこる環境で、すべての機能で競争優位を確立することは難しい。すべての機能を求めれば逆にすべての機能で敗者になる可能性がでてくる。最終的には、表面的にはひとつの「個人金融サービス」を提供する会社であるが、その実態は、決済口座を持つ銀行が中心となり、個人金融に関する何らかのコア・コンピタンスを持つ企業が束ねられていく

方向が予想されるのではないだろうか¹⁹。一カ所であらゆる金融ニーズが充足される「ワンストップショッピング」(決済・運用・借入・保険・投資)的な金融サービス提供会社(群)である。さらに、金融機能と小売流通機能の融合というところまで発展すれば、金融サービス業という枠組みも大きく変わる可能性がある。また、思わぬ競合関係や提携関係が現実のものになるのではないだろうか。消費者金融会社に限らず、すべての「個人金融サービス」の経営者はこのようなことを視野に入れて自社の足元を見直してヴィジョンを作成・実施すべきである。

おわりに

金融サービス業の軸は本来、的確な「情報」の把握と分析であり、「情報」管理で収益を上げるという発想が、今後「高度な情報インフラ」がビジネスの前提となる中でいっそう求められる。また、自らの信頼を得るためにも「情報」開示が不可欠でもある。私の知る限り、日本の金融機関でこの論文で示した方向性のことを最も忠実に実行しているのはスルガ銀行だろう。勘定系システムと情報系システムをどれだけ融合させているか詳細は知らないが、日本の金融機関にあってCRMを相当程度充実させて顧客の囲い込みに注力していると聞く。ビジネスは当然のことながら、奉仕活動ではない。企業が何かをすると、してあげたこと以上にメリットをもたらしてくれる顧客を「情報」管理(CRM)を通して囲い込むのである。また、顧客に「わくわくするような体験」を提供し「驚きや感動」を与えるという視点も新しいパラダイムの中で重要だ。これがないと価格競争に巻き込まれ、また、顧客とも長期的な関係が築けない。それらが新しい時代の「顧客価値」であり、それによって顧客が「生活の豊かさ」や「心の充実」を感じるようになる。いずれにしても、顧客中心主義のビジネスコンセプトを確立し²⁰、顧客を深く認識し明確に独自の価値を幅と深みを持って提供できる時に²¹、顧客の信頼と継続的な高収益が約束される。このようなことが底流になり、「個人金融サービス」を提供する既存の各業態はアンバンドリング(機能分離)、そして融合していくはずだ。繰り返しになるが、ゴールは一カ所であらゆる金融ニーズが充足される「ワンストップショッピング」(決済・運用・借入・保険・投資)的な金融サービス提供会社(群)である。供給者の論理から利用者の論理への変更が徹底され、従来の金融業界の発想にとらわれない新しいサービスの展開が進むこともあるだろう。

以上、消費者金融の「あるべき姿」「可能性」として描いてみた。「高度な情報インフラ」

¹⁹ つまり「B s t o C」と言える。

²⁰ 規制の枠組みの中で安住していた銀行としてはこの変化は重大。

²¹ コンサルティング・カスタマイズ・コミュニケーションがキーワード。

が結果的に、企業の機能のアンバンドリング（機能分離）や機能の組み替えを起こすことが予想される中、「個人金融サービス」での戦いは短期決戦と言うよりある程度の時間軸を持ったものになる。もちろん銀行も主導権争いに加わってくる。また、ITで武装し金融業をデータハンドリング会社と定義するネット企業の「個人金融サービス」への意外な大規模な参入があるかもしれない。結局、個別の消費者金融会社は、自らのポジショニング（長所・短所の認識）と将来展望を検討・判断のうえ戦略を選択・展開することになる。時代の波は大きくて高いというのが本稿の重要なメッセージのひとつである。一方、グローバルな通信市場で覇権を握ろうとしているのは、BT（英）でもAT&T（米）でもNTT（日）ではなく、新興民間企業から世界最大の携帯電話会社にのし上がったイギリスのボーダーフォンであることは意識すべき参考事例だ。また、マクロ的にみれば、「個人金融サービス」を提供する会社の多くが創意工夫・イノベーション導入に動くとき市場が活性化され、生活者に提供されるサービスの質が向上するのである。ひとりの生活者としてこのような動きを大いに歓迎したい。さらに、このような動きは、閉塞感のある日本経済に活力を入れるためにも、また、中国に生産拠点が移る中で日本経済のサービス化をいっそう推進するためにも必要なことだとも思う。私自身、海外生活が長くなり、日本の本質的なところが良く見えるようになってきたと自負する反面、直近の日本の変化を追えていないかもという思いも正直なところある。本稿が、的外れではなく、読者にビジネス上のまた知的な刺激になることを祈りたい。

参考文献

- 手にとるようにIT経営がわかる本 渡辺パコ かんき出版
竹中教授のみんなの経済学 竹中平蔵 幻冬社
電子決済システムのしくみ 井上能行 日本実業出版