

# 消費者金融と CRM

林田 力

(日本ユニシス アドバンステクノロジー本部 システムエンジニア)

## 消費者金融と CRM

### 序

CRM(顧客関係管理 Customer Relationship Management)は、企業が顧客一人一人の価値観やライフサイクルに合わせた最適なサービス・商品を提供することにより、顧客満足度を高め、顧客との長期安定的な関係を構築し、企業の収益性の向上を目的とする経営手法・経営理念、又はそれを実現するための仕組み全体を指す。

IT(情報技術)の発達・普及により、従来困難だった一人一人の顧客ニーズの収集・統合・分析が可能になり、CRM はキー戦略として脚光を浴びている。但し IT 面に目を奪われ、システムを導入しただけで満足してしまい、期待した効果を上げられていない企業も少なくない。そのため真の CRM 実現が模索されている。

消費者金融業界においても CRM は発展途上だが、今後は非常に重要になると思われる。本論ではまず複数の視点から消費者金融業界において CRM が重要になる根拠を述べる。次に消費者金融会社及び関連会社による実際の CRM の取り組み(e.g.コンタクトセンター、リピート客獲得、One-to-One マーケティング)を説明する。最後に目指すべき CRM について論じる。

## CRM の重要性

### 経営環境悪化

消費者金融会社は多くの企業が業績不振であるのを尻目に、高収益を上げてきた(「病める金融」日経新聞 2001.11.10)。しかし競争激化、貸付残高伸び率の成長鈍化、貸し倒れ率上昇、上限金利年 29.2%への引き下げ(出資法 5 条(2000.6 改正))により、高収益にも陰りが見られる(日本消費者金融協会・消費者金融素朴な質問 77(2000)19)。2003 年 3 月期連結決算では武富士とプロミスが二期連続、アコムが上場以来初の経常減益となった(「アコムなど経常減益」佐賀新聞 2003.5.9)。

特に異業種(e.g.銀行、信金、クレジットカード会社、保険会社、JA)・外資の参入による競争激化が重要である。消費者金融市場の成長は鈍化しているものの、他業種に比べれば収益力はまだまだ抜きん出ており、今後も参入先として魅力を持ち続けるだろう。

銀行は新たな収益源としてリテールに注目している(「個人ローンへ都銀参入活発」朝日新聞 2000.4.12)。家計の資金余剰・企業の資金不足幅が縮小するため、両者をつなぐ従来型間接金融には限界がある(「不良債権処理後の銀行ビジネス」日本工業新聞 2003.5.30)。

ホールセールは直接金融へのシフト(e.g.社債市場の発達)で縮小傾向にある。業績不振の企業には融資を控えるが(貸し渋り、貸し剥がし)、逆に貸したくなるような優良企業は銀行借入れを減らし、直接金融で調達する傾向にある(借り渋り)。

この事情は中小企業への貸し出しが多い信用金庫も同じであり、消費者向けローンに力を入れ始めている(「信金中金、消費者金融に参入、「縮む中小」個人に活路」日経金融新聞 2002.9.24、「松本信用金庫理事長洞沢岩雄氏——消費者ローンで金利 3 倍」日経金融新聞 2002.9.30)。

カード会社は競争激化により、加盟店手数料(会員がカードを利用した場合にカード会社が加盟店から得る手数料)や年会費を下げざるを得ない状況にある。手数料は平均 3%を切っているとされる(降旗淳平「三井住友、IC 武器に JCB 追撃」日経ビジネス (2002.12.16)134)。代替策としてローン・サービス充実による金利収入獲得を目指す(鈴木大洋「わが国クレジット・カード業界の展望」Japan Research Review 2003.3)。

新規参入企業の多くは金融関連企業だが、それにとどまらない。生活者との接点を有している企業が、それを活用して消費者金融に横展開する例が見られる。小売業のハウスカードによるローンは比較的以前から行われているし、金融とは縁がなさそうな鉄道会社の参入例もある。

阪急電鉄は、消費者金融会社の大新クレジットビューローを買収し、「ステーションファイナンス」と社名を変更(2002.5)。「スタッフィ」の略称で駅構内に店舗を展開する。毎日大勢の通勤者が乗降する駅の集客力を活用した新事業である(「阪急駅構内に消費者金融」BizTech 2002.8.7)。

消費者金融市場のプレーヤー増加により、企業は一層顧客から選ばれるようにならなければならない、顧客関係を強化する必要がある。

### 差別化の困難性

消費者金融は差別化が困難である。消費者金融が提供する「商品」は品質に差がない通貨であり、差別化できない。差別化できる点としては利率・利息計算方法や審査のスピード、顧客とのインターフェース等がある。

利率や審査・送金のスピードは定量的なもので、他社と全く異なったサービスというものではない。他社が容易にキャッチアップしようとするもので、同じラインの上での競争になる。

利率は収益に直接影響するため、競争はそれほど活発ではない。一方、審査・送金のスピードでは各社が激しい競争を繰り広げている。例えばレイクは1分以内に顧客口座へ送金するサービスを打ち出した(「レイク、1分以内に顧客口座へ送金」日経産業新聞 2002.8.26)。CMでも「待たせない」という点を強調している。

利息計算方法や顧客とのインターフェースでは個性的な事例が存在するが、革新的なものであればあるほど他社も追随してしまい、差別化要因として続かない傾向にある。

利息計算方法ではシンキ「ノーローン」が個性的である。利息計算が8日後から始まり、1週間以内に返済すれば無利子となる。しかし「スクエア」も同種のサービスを実施している。

顧客とのインターフェースでは利便性の向上が競われている(ATMの24時間365日稼働、インターネットローン、銀行等のCD/ATMとの提携)。これは各社が競って実施することで、差別化したと言えるほど突出的な企業は存在しない。

顧客とのインターフェースを変革してしまったと言えるほどの革新的な事例としては、自動契約機があげられる。お金を借りることを人に頼まなければいけないという心理的抵抗を除去するため、顧客から大きく支持された。

自動契約機の嚆矢はアコム「むじんくん」である(1993年)。この成功を受け、他社も次々と同種機器を開発・導入していった(アイフル「お自動さん」、武富士「¥en むすび」、プロミス「いらっしゃいマシーン」)。現在ではむしろ自動契約機の方が一般化した。日本全国(2002年3月)で有人店舗は2547店に対し、無人店舗は6547店である(消費者金融連絡会「TAPALS 白書」8)。

差別化が困難なため、顧客はブランド・スイッチをする可能性が高い。そのため、市場が拡大傾向にあっても、企業は既存顧客の維持を重視し、リレーションシップ構築を目的としたマーケティング戦略を策定していく必要がある(富田健司「消費者による消費者ローン商品の選択」早稲田大学消費者金融サービス研究所 Working Paper(2002)3)。

## 貸し倒れ債権増加

貸し倒れ債権 *dead loan* が増加している(「プロミスー貸し倒れ増、収益圧迫、店舗の生産性向上が急務」日経金融新聞 2003.4.18)。景気低迷の長期化により、所得が伸び悩み、失業率が高水準にあることが原因。完全失業率は5.4%である(労働力調査速報(2000.3))。失業により借り手は返済原資を失い、延滞・貸し倒れ債権となる可能性が高い。

自己破産を原因とする貸し倒れの割合が増えている。ここでも失業が個人破産につながる人が多い(「地方経済の低迷と個人破産の増加」金融市場(2002.11)7)。自己破産の申立自体も増加している。これには破産制度への理解の深まりに加え、弁護士の広告出稿解禁(2000.10)や個人版民事再生法の施行(2001.4)が影響している。

今後はよりきめ細かな与信管理と共に、顧客とのコミュニケーション(家計管理のアドバイス、返済困難に陥った場合の返済条件見直し)の充実が重要になる。

消費者金融連絡会「TAPALS 白書」(2002)18(各年3月、百万円)

貸し倒れ理由	1998年	1999年	2000年	2001年	2002年
自己破産	36591	52662	66853	81701	145578
その他	60585	72906	78474	90519	175545
貸し倒れ債権合計	97176	125568	145327	172220	321123
「自己破産」の割合(%)	38%	42%	46%	47%	45%

### マスマーケティングの限界

消費者金融会社はマスマーケティングで顧客開拓を行っているが、曲がり角にきている。

元々借金は心理的障壁が高く、新規顧客獲得コストは高い。消費者金融各社は積極的な販促により障壁を低くしようと努めている。販促ではマス媒体(TV、ラジオ、新聞、雑誌)への広告掲載が大きな役割を果たしている。

中でも大手各社は TVCM に注力し、工夫を凝らしている。消費者金融を含む「その他金融業」の CM 放送秒数は、商品種類別で乗用車等に次ぎ 3 位となっている(2002 年前半、関東地区、ビデオリサーチ調査)。

その甲斐があり、消費者金融大手の CM は軒並み 9 割の認知度を獲得している。チワワを題材にした CM「どうする?アイフル」は 2002 年度 CM 好感度調査 7 位にランクインした。この CM はチワワブームを引き起こし、企業宣伝の枠を越えた社会的影響を及ぼした(関根建男「激的な CM 競争からヒット CM が誕生」日経デザイン 2003.3)。

マイボイスコム「アンケート調査」(2002.12.1-12.5)

CM 認知度	%
アイフル	94.5
武富士	94.1
プロミス	92.6
アコム	92.3
レイク	89.7
何れも知らない	2.1

インターネットのバナー広告でも消費者金融の広告はインプレッション数上位にランクインしている。インターネット広告はターゲットを絞って実施することが技術的に可能であり、故に低予算で高効果の広告が可能と注目されている。しかし消費者金融の場合は露出を高め、少しでも多く人に認知してもらい、サイトに誘導しようというマス広告的な出稿戦略が見受けられる。

バナー広告インプレッション数ランキング(Nielsen//NetRatings)

順位	2003.5.19-5.25	2003.4.1-2003.4.30	2000.12.1-2001.11.30
1	アイク	アットローン	Yahoo!
2	モビット	アイク	Microsoft
3	アットローン	モビット	モビット
4	東京三菱キャッシュワン	en(転職)	アットローン
5	Yahoo! Master Card	Amazon	Japan Net Bank

エリア的限定のある宣伝も行われている(折り込みチラシ、ポスティング、看板、交通広告、ティッシュ配布)。しかし地域特性に応じたエリアマーケティングというよりも、人目につきやすい場所で不特定多数に向けて宣伝している。

駅前や繁華街では必ずといっていいほど、消費者金融の店舗や看板を目にする。ティッシュ配布もエステや美容室等では、注意して観察すると配布する相手を選択していることが多いが、消費者金融の場合はそのようなことは少ない。

エリア的限定のある宣伝は近くの店舗に顧客を誘導するためのもので、マスメディア広告と補完関係にある。予め TVCM で社名を認識させ、ポケットティッシュに記載された地図で借りられる場所を教えている。プロミスは看板の背景色に黄色を採用して目立たせているが、CM でも「黄色い看板プロミス」を強調し、記憶に残そうとしている。

消費者金融に生活に身近で、明るく手軽なイメージを持たせようとする努力は達成されたと言えよう。広告では「キャッシング」という言葉が好んで使われるが、これも手軽さを感じさせるのに貢献している。「サラ金」から「消費者金融」に改めたのも顧客をサラリーマンから広げるだけでなく、暗いイメージを払拭するためだろう。

しかしここまで認知されてしまうと、今後はマスマーケティングの広告効果を今まで通りのものと期待することはできないだろう。実際、新規口座開設は伸び悩んでいる。

消費者金融に限らず、最近は消費者のマス離れが顕著になってきており、広告費をかける割には効果が期待できなくなっている(岩城陸奥「猫も杓子もコミュニティーの不思議 2」日経ネットビジネス(2002.5.25)87)。しかも各社の成長が鈍化している現在、広告費のみ、うなぎのぼりというわけにはいかない。より効率的な販促方法が求められている。

加えて消費者金融の CM に対しては、批判が高まっている。消費者金融の実態(高金利、過剰融資、過酷な取り立て)を隠蔽し、サラ金に対する消費者の警戒心を解かせ、借金を煽ると批判される(宇都宮健児他・借金地獄からの脱出法(本の泉社 2002)17)。批判の矛先は広告掲載媒体にも向けられ、広告掲載自粛を要請する意見が出されている(「法改正は被害根絶の手始めだ」読売新聞 2003.5.22)。

民放連放送基準審議会は青少年に悪影響及ぼすとして、19 時～21 時間帯や子供向け番組では消費者金融の CM 放送を自粛するとの指針を発表した(「民放連、消費者金融 CM の時間帯自粛へ」毎日新聞 2003.2.18、「消費者金融 CM 自粛」西日本新聞 2003.3.12)。

アコムが近鉄バッファローズの 2003 年度オフィシャルスポンサーになった際も、プロ野球球団のスポンサーとして相応しいか疑問視する見解が出された。

従って、今後もマス広告に依存した販促を続けていけるかは微妙である。イメージ訴求に依存したマス広告の大量広告、大量出店という人海戦術には行き詰まりつつある。

## 人口構造の変化

人口構造の変化によって、現在の消費者金融の主要顧客である若年層が減少していくため、顧客ターゲットを見直す余地がある。

消費者金融の顧客の若年層(2-30代)が圧倒的に多く、年代の上昇に比例して顧客が減少している。若年層は所得が低い割には遊興・レジャー等の支出が多いためであると思われる。会社側としても長く付き合っていく、周囲の知人・友人を紹介させて顧客層を拡大する点で20歳台は魅力的である(井上トシユキ・消費者金融誰もが驚く裏オモテ(文藝春秋2003)62)。

消費者金融連絡会「TAPALS 白書」(2002)15

年齢別新規顧客構成比(%)	全体	無人契約機	有人店舗
20代	45.6	51.2	35.7
30代	21.6	22.3	20.4
40代	15.7	14.6	17.3
50代	12.7	9.8	17.2
60代以上	4.5	2.1	8.4

若年層が消費者金融業のメインターゲットであることは疑いの余地がない。しかし少子高齢化の進行により、若年層の市場規模は将来的に先細りしていく。若年層をターゲットとしていくことには検討の余地がある。

現在の若年層も年をとる。その結果、若年層特有のレジャー支出がなくなり、融資のニーズがなくなっていく可能性がある。そうすると折角獲得した顧客層を失うことになり、大きな損失である(山下誠「消費者金融業界が今後進むべき道とは」第3回消費者金融サービス懸賞論文奨励賞(消費者金融サービス研究振興協会))。

人は年を重ねるにつれ、資金需要の大きいライフイベント(ライフステージ)を経験していく(e.g.結婚、出産、転職、子どもの教育、引越、自動車・住宅・墓地購入、離婚、入院、介護)。今後はペットの購入、出産、病気、死等の重要性が増していくかもしれない。現在の若年層を顧客として維持し、ライフイベントでの資金需要に応えるという戦略が考えられる。

目的別ローン(e.g.住宅ローン、学資ローン)は既に銀行等が実施しており、今更そこに正面から参入するのは得策ではないとの見解も成り立つ。特に住宅ローンや自動車購入ローンは購入目的物を担保とするため、相対的に低利で融資されている。無担保・無保証の代

わりに高利で融資して莫大な利鞘を稼いできた消費者金融にとって旨味のある分野ではない。

銀行が生活者からの信頼を失いつつある現在、銀行が伝統的に手がけてきた分野に参入してもいい勝負になるのではないかと思われるが、正面から目的別ローンの販売する必要は必ずしもない。

引越・結婚等をしたばかりで家計は苦しいが、そのような時でもレジャー等を楽しみたいというニーズは今後増加していくだろう。その場合の資金需要に適時に応えられれば、顧客のライフタイムバリューを上げていくことができる。そのためには顧客とより密接な関係を築き、顧客のライフイベントを知ることが重要になる。

## コンタクト/カスタマーセンター

CRM では、顧客満足度最大化のために顧客との接点が重要になる。そのためコンタクトセンターが一つの核になる。CRM=コンタクトセンターと言われる時代があったほどである。企業の中核にコンタクトセンターを位置付けるか否かが今後の企業の命運を握る鍵になるとする見解もある(佐藤知恭「顧客の維持、育成はマーケティングの最重点課題」人材ビジネス 2001.4)。

コンタクトセンターで好感の持てる対応を受けると、76%の消費者がその企業の製品を再度買いたくなるという調査結果がある(「日本は欧米以上に顧客対応に細心の注意を」IT Pro 2003.6.11)。企業側にとっても、コンタクトセンターは営業店舗や営業担当者による業務に比べてコストを削減でき、しかも個々の顧客の属性を把握しやすいというメリットがある。

コールセンターという言葉も使われる。これは電話(コール)や FAX が専門で、コンタクトセンターは WEB や電子メール等、顧客に接するチャネル全てに一貫して対応できる体制を指す(清嶋直樹「コンタクトセンター」日経情報ストラテジー(2003.6)21)。

顧客からの問い合わせにスマートに対応するためには、システムの存在が不可欠である(「失敗の経験が導き出した CRM 成功への 7 カ条」日経ネットビジネス(2002.5.25)48)。

コンタクトセンターは IT により長足の進歩を遂げている(e.g. CTI, Computer Telephony Integration、自動着信呼制御 ACD, Automatic Call Distribution、着信振り分け ISS, Information Switching System、着信と同時に顧客情報をモニター表示するスクリーンポップアップ、優良顧客優先接続、自動コールバック)。

コンタクトセンターではデータベースとの連動が欠かせない。顧客情報を DB から呼び出すことで、顧客が一から説明しなくても顧客の置かれている状況を把握できる。顧客対応の記録の DB 化は、類似の相談に対する迅速な対応を可能にするだけでなく、商品・サービスの改善・改良についての貴重な情報記録、適切な問題解決の手段を得るための教科書になる(消費者関連専門家会議・お客様相談室(日本能率協会マネジメントセンター 2000)88)。

自動音声応答システム(e.g. IVR、音声ポータル)の進歩も著しい。アデランスは音声ポータル「V ポータル」(NTT コミュニケーションズ)を利用した資料請求受付サービスを実施している(2002.4)。製品の性質上、顧客には直接人と話したくないという気持ちがあり、機械的な音声に従って回答する方が却って顧客の希望に合致すると考えたためである(平野 亜矢「花開く「音声ポータル」」日経ネットビジネス(2002.5.25)56)。直接人と話したくないという点は消費者金融も同じであり、消費者金融にも応用できるだろう。

## 事例

消費者金融会社にとって電話は申込窓口の一つの柱となっており、各社とも電話一本で新規申込から融資振込までできるサービスの利便性を競っている。そのため、その窓口になるコンタクトセンターに力を入れている。

アコムは CM で「声の笑顔のアコムです」と宣伝しているが、スマイル教育の徹底だけでなく、システム的な仕掛けも備えている。ここでは CRM 系データベースを利用して顧客毎の対応を実施している。CRM 系データベースは勘定系データベースと連動しており、後者の更新はリアルタイムに反映される。そのため、利用者が入金した直後にコンタクトセンターへ電話すると、オペレータが即座に「先ほどはご入金ありがとうございました」と応えることが可能になる。

プロミスは、これまで複数拠点に分かれていた顧客からの電話窓口を東西 2 カ所に統合。Web サイト「サイバーショッププロミス」からの問い合わせにも対応する総合サービスセンターを構築した。窓口集約化によるコストメリットと顧客対応のワンストップ化が狙いである。

秋山知子「変貌する顧客に追随」日経情報ストラテジー(2002.1)32、石田泰之「コールセンターを機軸にした「ナビゲート型営業」で消費者金融市場の常識を打ち破る」Computer

## Telephony(2002.10)

プロミス	
コンタクトセンター経由の契約割合	20%
月間平均コール数	20 万件
月間平均 WEB サイトアクセス数	24 万件

### インバウンドとアウトバウンド

コンタクトセンターにはインバウンドとアウトバウンドの 2 つの利用法があるが、消費者金融では前者が主流である。

インバウンドではコンタクトセンターは顧客がアクセスしてくるのを待つ存在であり、新規顧客を開拓しない。コンタクトセンターに客を呼び込むためには別の仕掛けが必要である。現状ではマスマーケティングに依存しており、莫大な販促費がかかるという状況は変わらない。

マス広告からコンタクトセンターへ誘導する例としてはプロミスがあげられる。CM でコンタクトセンターへのフリーダイヤルを「ゼロ・イチ・ニ・ゼロ…」と三味線に合わせ長唄調の節回しで、歌い上げる。メロディーが耳に焼き付いている人も多いと思われる。

アウトバウンドは企業の側からプッシュできる点がメリットである。テレマーケティングは費用が相対的に安く、レスポンスがすぐに得られるというメリットがある。

しかし顧客のプライバシーを侵害する、迷惑になるという大きなデメリットがある (JNEWS 井指賢=SOHO ギルド・SOHO 独立開業ビジネスの素 134(クラブハウス 1998)19)。特に金融では相手から不信がられて逆効果になりかねない(荒井久・顔が見える CRM(日経 BP 企画 2000)111)。

既存顧客に対しては支店・営業所レベルで電話営業が活発に行われている。この点は後述する。

メールによるアウトバウンドは顧客の受ける迷惑は相対的に小さい。しかも費用は電話以上に安い。そのため WEB 会員に対するアウトバウンドメールは活用されている。

### コンタクトセンターの落とし穴

コンタクトセンターは重要だが、手段であって目的ではない。コンタクトセンターの対応だけで顧客満足度が向上するわけでも、CRM がコンタクトセンターで完結するわけで

もない。企業の部門間の連携を円滑にして、顧客が複数の部門を一元的に認識できるようにすることが目的である(松浦龍夫「CRM は顧客情報を活用することではない」IT Pro 2002.11.1)。

コンタクトセンターにコンタクトする顧客は何らかの用件があるのであり、その用件が達成されなければ顧客は満足しない。コンタクトセンターへの用件とは基本的に会社の業務に関することである。そのため他部門のアクションにつながるように効果的に情報を流通させられなければならない(NTT 東日本法人営業本部第三営業部 CRM&CTI 推進室編・実践 CRM 構築(NTT 出版 2000)94(渡辺憲一))。

コンタクトセンターは新規に導入されることが多く、企業の業務プロセスはそのまま、その外側にコンタクトセンターを置くという発想になりやすい。しかしそれでは業務の改善に結びつかない。

要員教育・研修の実施等により、コンタクトセンターの対応の質は上げられる。しかし好感の持てる受け答えがなされたとしても、コンタクトセンターから業務部門にアクションを出せなければ、顧客の問題は解決にならない。悪く取ればコンタクトセンターはクレームが業務部門に直接届かないようにするための防波堤になってしまう。

例えば安田生命は「コミュニケーション力 No.1」を企業アイデンティティとして掲げ、「コミュニケーションセンター」を導入した。顧客と保険会社の接点は代理店が一般的だが、代理店は顧客との契約が自己の収入に直結するため、顧客の要望があっても自己の利益に反することには迅速に対応しないかもしれない(e.g.解約)。そのため代理店を通さずに本社が顧客と直接のチャンネルを設けたことは評価できる。

「コミュニケーションセンター」のオペレータは専門研修を積んでおり、礼儀正しく丁寧に申し分ない対応である。しかし顧客の依頼事項(e.g.解約、解約後に口座から引き落とされた保険金の返金)に対しては、後で担当者から連絡するという形になることが多い。

結局、最後は担当者が処理することになる。そのためコンタクトセンターにコンタクトするのは担当者の対応に不満がある場合や担当者が対応してくれない場合が多いと推測されるが、そのような場合に迅速な対処がなされるかは、あまり期待できない。代理店を通さないチャンネルを設けたことはそれだけで意義のあることではあるが、それによって業務プロセスが変革するわけではないため、顧客満足の実現にはまだ遠い状況である。

## 与信スコアリングシステム

消費者金融会社は与信スコアリングシステム・ノウハウを充実させており、短時間で審査を行い、すぐにお金を必要とする顧客にニーズに応えている。

顧客を属性(e.g.年齢、性別、勤務先業種)別に分類し、過去の顧客情報・取引実績等からタイプ別の貸し倒れ発生率を厳密に算出、それに基づき融資可能額を算定する。これにより、高精度の与信判断を実現している。業界初の自動与信システムを導入したのはプロミスで(1983年)、以来 600 万件の顧客情報を蓄積している。

この与信システムは消費者金融会社の銀行に対する優位性の一つになっている(前田真一郎「消費者金融会社の「強さ」はどこにあるのか」月刊消費者信用(1995.6)12)。銀行が消費者金融へ進出する際に既存消費者金融会社と提携するという形を選択したのも、銀行には与信判断のノウハウが乏しいことが一因である。

銀行は担保なしでは貸し出せない、稟議を経なければ貸し出せないとして、消費者の小額短期資金需要に応じてこなかった。欧州と異なり、日本で専門ノンバンクの消費者金融会社が急成長したのも、銀行が役割を果たしていなかったためである。

## CRM への志向

与信システムは顧客データ活用の成功事例である。しかしここで意味を持つのは顧客個人を離れた属性情報である。例えば 20 代・男性・公務員は融資限度額がいくらというものである。これだけでは顧客個人に目を向けたマーケティングはでてこない。

顧客個人個人の顧客情報管理という点でも、消費者金融各社とも古くから途上審査や回収の必要上徹底している。しかし顧客情報管理は顧客関係管理の必要条件であるが、十分条件ではない(高宮治=飯塚正博「「動機」理解が成功のカギ」日経情報ストラテジー(2002.8)225)。

与信システムから CRM を志向する例としてプロミスの「ナビゲート型営業」がある。児童与信システムに蓄積された顧客情報をベースに各人の資金ニーズや要望を把握。1 人 1 人に合った融資・返済方法、ライフステージに応じたサービス・助言を提供する。

「貸す・借りる」という関係を越え、パーソナルメインバンクとして長く取引してもらうことを目指す(小幡博「個別の顧客ニーズに助言できる新 CRM」日経情報ストラテジー(2002.1)35)。CM でも「相談できるプロミス」という点を強調している。

「貸す・借りる」の関係を越えたアドバイザーは同業他社にも共通する方向性である。ア

イフルはキャッチコピーで「ハートのローンアドバイザー」と打ち出している。武富士はフリーダイヤルで 24 時間、健康・医療相談を受け付けている(医療相談ホットライン)。

しかしネガティブに捉えれば前者は単なるキャッチフレーズである。後者は消費者金融会社が提供する必要性を感じられないサービスとの印象を受ける。この点、プロミスは顧客情報を元にした対応であるため、CRM 志向が強い。顧客個人の状況に応じた適切なサービスをどれだけ提供できるかが成功の鍵になると思われる。

## リピーター獲得

CRM では新規顧客獲得よりも既存顧客維持を重視する。新規顧客を開拓するよりも、顧客が長期に渡り継続して自社製品を購入するよう仕掛ける方が、より少ないコストで大きな利益を得られるためである。

一般に新規顧客獲得コストは既存顧客維持コストの 3-5 倍とされる(小林隆一・基本エリアマーケティング(評言社 2000)32)。一見客をリピーターに変えるには、タイミングよくタイムリーに、次の購買へつながる販促を行うことが必要である。

## 現状

消費者金融会社は既存顧客への販促には積極的である。しかしそれは取引のあった顧客に対して手当たり次第に勧誘するというもので、CRM という洗練されたイメージからは遠い。

執拗過ぎるほどの勧誘が少なくない。1 円で多く貸し付けるようにノルマが課され、必要な額をだけ借りた顧客に対し、電話をして必死に融資枠を広げたという(宇都宮健児他・サラ金・商工ローン・日掛け金融絶対借りるな!(本の泉社 2000)46)。

アンケートでは「返済して枠が出来ると借りて借りてと営業電話がしつこい」「融資枠増の携帯への案内がしつこかった」「増額や、限度額いっぱいまでの振込融資の案内を、仕事中に会社にしてくる」「完済して何年もたつのに新しい勤め先まで調べて電話してくる」等の不満が寄せられている(メールマガジン「借金は身を滅ぼす」2002.7.31)。

元々消費者金融は特定顧客に貸し込む傾向にあり、多重債務者問題という社会問題を発生している。闇金融業者が多重債務者リストに掲載された人に無差別に振り込み、利息を取り立てる「押し貸し」事件も起きた(「押し貸し」多発 多重債務者に振り込み、利息請求 毎日新聞 2002.12.25)。

## 問題と方向性

CRM 一般論でも顧客関係を強化しようとするあまり、顧客にべたべたし過ぎ、かえって顧客に嫌われてしまうという失敗事例が散見される(「それでも陥る、CRM の 3 つの”ワナ”」日経ネットビジネス(2002.5.25)53)。それは企業イメージを著しく下げてしまい、顧客を失う結果につながる(「顧客情報は「両刃の剣」」日経コンピュータ 2002.11.18)。

消費者金融は高利で貸し付けているため、最終的に債務者が破産して巨額の貸し倒れ債権が生じたとしても、それまでの元本・利子の返済で十分に儲けることが可能である。このような利益構造が過剰貸付を生み出しているが、それでは消費者金融そのものを悪玉視することが正当化される。少なくとも証券市場に上場したり、経済団体に加盟したりする企業が目指すことではない。

とはいえ市場が成熟化し、新規顧客の伸び率が鈍化している現状では、消費者金融会社にとってリピーター獲得は優先度の高い戦略である。そのためには顧客が資金を必要としている時に必要かつ返済可能な額を顧客が受け入れやすいような形でリコメンドしていくべきだと考える。顧客関係を深化し、顧客の「顔」を知ることが必要になろう。

## データベース(DB)マーケティング

顧客情報を活用して、見込み顧客を抽出し、顧客毎に適した商品を推奨する。一律に販促を行うマスマーケティングと比べて、無駄が少なく、高い成約を期待できる。ターゲットを絞る点でターゲットマーケティング、顧客をセグメント化する点でセグメントマーケティングとも言われる。

企業はコンタクトセンターを始め様々なチャネルから顧客情報を獲得しており、その情報を活用する。そうすることでコンタクトセンターをコストセンターに終わらせないでおくことができる。

## DM(ダイレクトメール)

銀行やカード会社では顧客 DB を元にターゲットを絞って DM を送付することで、DM の無駄打ちを減らし、効果的な DM を送付する取り組みがなされている。DM は「せんみつ」(1000 件打って反応は 3 件)と言われるように無駄が多く、DM 送付コスト削減は大きな課題である。

DM には 60-30-10 の法則があるとされる(J.C. Levinson =竹村健一訳・実践的ゲリラマ

ーケティング(東急エージェンシー1998)289)。DM 成功要因を分析すると、正しい顧客リストの使用で 6 割、提供する商品の魅力が 3 割、DM の文面・デザインが 1 割となる。誰に送るかという点が圧倒的に重要である。

静岡銀行は、顧客情報のデータ項目(e.g. 年齢、預金残高、公共料金引き落とし契約数)から、重要度の高いものをデータマイニングツールに自動的に選択させる。カードローンの顧客としての見込み度を点数化し、見込み度の高い顧客を抽出して DM を送付した(「見込み客を迅速に発掘」日経情報ストラテジー2002.3)。

三井住友カードは、担当者が電子メールや DM を会員の嗜好に合わせて送付する。従来は大雑把な分類でしか情報を送れず、個々の会員にとって不要な情報が届くケースが多かった。現在は特定の顧客層にピンポイントで嗜好にあった情報を送ることができる。これにより、年間 1-2%の増収効果を期待する(「販促メールを“ピンポイント”送信 効果を検証し即座にあて先を変更」日経ネットビジネス 2002.12)。

## 検討

消費者金融会社は銀行やクレジットカード会社と比較して、DB マーケティングを行うには難点がある。

第一に消費者金融会社は顧客との接点は限られており、顧客の顔が見えるほど様々な切り口での顧客情報を獲得していない。消費者金融会社は顧客の属性情報は保有している。顧客属性のある特徴を元にターゲットグループを定義することはターゲットマーケティングの初歩であり、与信システムでも同じロジックで構築されている。

しかし属性を元にしたグループの傾向というのは単なる平均以上に意味を持たないかもしれない。購買を喚起させることが目的であるから、静的な属性情報よりも実際の購買パターンからグルーピングの方がマーケティングには適している。

この点が消費者金融会社にとって難しい。消費者金融会社が顧客に提供する「商品」は、何のためにも使うことができる没個性的な通貨である。手持ちの顧客情報を元に顧客とのリレーションのあり方を検討する手法だけでは、客単価を増やすことは難しい。

銀行ならば預金残高、公共料金引き落とし契約数、店頭で新商品を薦めた際の反応等の情報がある。カード会社ならばカード利用店舗、利用金額を知ることができる。小売業のハウスカードならば購入商品まで分かる。

第二に消費者金融会社は顧客セグメント別に推奨するほどのバラエティに富んだ商品ラ

インナップを有しているわけではない。銀行は護送船団方式の中で独自の商品開発を怠ってきたと批判されるものの、消費者金融会社と比べれば多種の金融商品を有している。クレジットカードもカードによる商品購入と考えれば、無数の商品を推奨できる。

銀行やカード会社が様々なチャネルから得られた個人情報に基づき DB マーケティングを進めることは、消費者金融会社にとって大きな脅威となる。

消費者金融会社が DB マーケティングで効果を上げるには、顧客の顔が見えるような顧客情報を獲得する必要がある。それもコンタクトセンターのような消費者金融業そのものに関する部分から得られる情報とは別の情報が必要である。

## One-to-One マーケティング

顧客を一人の存在と認識し、一人一人に適したサービスを展開する。顧客ならぬ「個客」という言葉が使われることもある。

ターゲット(セグメント)マーケティングが顧客を特定のグループに属するものとみるのに対し、One-to-One マーケティングは顧客をあくまでも個人とみる。One-to-Oneの方がより進歩した形態である。

但しシステム的には One-to-One マーケティングも DB マーケティングの延長線上にある。One-to-One マーケティングを銘打つシステムは多いが、自動化する以上は予め定められたルールに反応するようになっており、ターゲットマーケティングのセグメントをより細分化したものに過ぎない。

## スルガ銀行

コンシェルジュバンクとして、銀行として最高の信頼を得て、最良のサービスを提供することを目指す。優良顧客(高額所得者、ローン客)を選別し、満足のいくサービスにより厚遇することで、顧客シェアを高める。それ以外の層に対しては上位層へ引上げるか、それができないならば取引コストの圧縮を図る(久保達哉「マーケティング能力向上をめざす金融機関の IT 投資」ニッセイ基礎研 REPORT(2001.4))。

CRM システムにより、複数の情報システムに分散していた顧客情報を統合し、営業店やコンタクトセンターでリアルタイムに閲覧できるようにした。

顧客毎の取引情報や、属性、過去の取引から計算した融資限度額、コンタクトセンターが受けた電話の内容、店頭で新商品を薦めた際の反応等、営業に役立つ顧客情報をデータ

ベースに蓄積していく。営業担当者は窓口で接客しながら、その顧客とスルガ銀行との関係を全て把握することができ、適切な商品を推奨できる。

この取り組みにより、個人ローン比率・個人ローン残高とも向上し、顧客一人あたり商品数も増える(クロスセルの成功)等、狙い通りの実績を上げている。5年間(96年9月末から2001年9月末)の個人ローン増加額は5268億円で、地銀のトップに立つ。毀損率(銀行が最終的に被った損失)は、無担保ローンで0.002%と低い(「CRMで個人ローン急拡大」日経情報ストラテジー2002.3)。

## 検討

顧客のアドバイザーとなることは消費者金融会社が目指す点である。しかしその主要顧客層は低中所得者であり、銀行リテール部門の高額所得者囲い込み策が必ずしも適用できるとは限らない。手厚いサービスをするコストを回収できるほどの利益は得られないかもしれない。消費者金融の顧客には対面を避け、無人契約機を好むという傾向もある。

加えて消費者金融会社は労働条件・給与条件、企業への社会的評価の点で、他の金融機関ほど優秀な人材を集めにくい。そのため人間系に依存したコンシェルジュサービスは難しいものがある。

従って One-to-One マーケティングを目指す場合は、システムを最大限に利用し、ユーザーに対人的な緊張感を与えず、スタッフによる属人的な差が出ないようにすべきだろう。

年収別新規顧客割合(消費者金融連絡会「TAPALS 白書」(2002)15)

年収	%	年収	%
200万円未満	16.4	700万円未満	5.2
300万円未満	24.7	800万円未満	2.6
400万円未満	23.6	900万円未満	1.6
500万円未満	15.9	1000万円未満	0.7
600万円未満	7.6	1000万円以上	1.7

## 方向性

これからの CRM は、新しいサービスを通して顧客関係を拡大・深化させる方向に進む

ものと思われる。

従来の CRM は本業の業務を改善して顧客満足度を向上させたり、本業で得られた顧客情報を活用したりするものであった。要するに本業の枠内に収まるものに過ぎなかった。本業の利益にぶら下がって活動する形になるため、CRM 活動はコストセンター化しやすい。ROI の点で不満足な結果になるプロジェクトが多いのもそのためである。

これに対し、新たなサービスを実施することで築かれた顧客との関係は、本業だけの関係とは異なる側面を有するものである。新サービスにより得られた多面的な顧客関係・顧客情報は、顧客が自社サービスを選択するモチベーションを把握し、適切なコミュニケーションを行う上で有効である。

以下では実際の動きや検討されているサービス案について説明する。

### クレジットカード事業への参入

異業種から消費者金融業への参入が相次いでいるが、消費者金融会社も消費者金融市場の成熟化を受け、新事業への参入を進めている。顧客関係強化の文脈において注目されるのはカード事業への進出である。

消費者金融各社は国際カード発行権の取得(武富士・アコム・アイフル・・・マスターカード、プロミス・・・JCB カード)や、既存カード会社の提携・買収を進めている(「審査力武器にカード進出」日経産業新聞 2002.11.15)。

消費者金融の上限金利 29.2%と比較して、カードの加盟店手数料や年会費は薄利であり、魅力に乏しい(平野一樹「温故知新」－消費者金融サービスのあるべき姿－)第3回消費者金融サービス懸賞論文奨励賞(消費者金融サービス研究振興協会)入賞)。故に、カード事業参入の目的はカード事業そのものの利益よりも、顧客との接点を拡大することにあると判断される。カード会員という形で顧客関係を深化・永続化する狙いである。

但しカード発行のみで顧客関係が強化されると考えるならば甘過ぎる。消費者金融会社発行のカードは、カードの持つステータスやカード会員特典の点で、クレジットカード会社や流通系のカードには及ばない。

顧客戦略の欠如したカード事業進出は採算が取れず、本業にも悪影響を及ぼす危険がある。既に米国小売業各社(e.g. Spiegel; Sears, Roebuck)ではカード部門の清算や売却が進められている。カード利用者獲得競争に陥り、審査基準を誤ったカード乱発により、貸し倒れが続出したためである(「カード事業が経営圧迫」通販新聞 2003.5.8)。

消費者金融カードの優位性はカードの発行時期が早いという点にあるが、それは最初だけのものであり、顧客維持の誘因としては弱い。しかも競争激化により他社との差は縮小傾向にある。そのため顧客関係を強化するためには、カードを利用して顧客を惹きつけるだけの仕組みが必要になる。

## ユビキタス

ユビキタス技術の発展・普及により、いつでもどこでもネットワーク環境にアクセスできるようになる。このユビキタス環境を利用して、新たなサービスを実施することは、消費者金融業界に限らず、ほぼ全ての業界が考えていることである。

アコムは携帯電話を本人確認と決済機能を併せ持つ IC カードや新しいメディアとして活用した新サービスを検討している(福田順哉「最先端の与信システムを武器に新たな金融サービスの創出に挑む」CIO Magazine 2002.11)。

但しユーザーが利用するのは、最新技術だからではなく、メリットがあるからということに注意しなければならない。無人契約機は当時の最新技術だが、最新技術だから受け入れられたわけではない。それが支持されたのは「金を借りる時に人と顔を合わせたくない」という顧客の願望を満たしたからである。そこを忘れるとシステム導入が目的化され、無意味な投資になってしまう。

## Edu Commerce

知識欲旺盛な顧客にインターネット上で学習の機会を提供し、消費者金融サービスへの興味や理解を深めてもらう。実際の販売と顧客維持につながるのみならず、学習プログラムから得たデータ自体がサービス改良のための貴重な学習素材になる(木田橋美和子「未来は学ぶ企業に輝く」日経情報ストラテジー(2002.8)187)。

多重債務者問題では消費者教育・ローンプランニングが解決策として提言されることが多いが、それにも有益である。但しこのサービスのメインターゲットは多重債務者(予備軍)ではないので、あくまで副次的な効果である。

## 家計簿記帳支援サービス

ネット会員に家計簿ソフトをオンラインで利用してもらう(富士通総研・ネット銀行のすべて(日刊工業新聞社 2001)208)。家計アドバイスや家計予測シミュレーションができる。

シミュレーションでは消費者金融がこれまで培ってきた取引実績データ等を元に、将来の家計状況を高精度で算出する。この点は消費者金融会社がオンライン家計簿サービスを提供する強みになる。

このサービスは家計の収支項目を分析することで、顧客のライフイベントを知ることができるというメリットがある。消費者自身に家計管理を行わせ、無計画な借り入れにより多重債務に陥るのを防ぐという間接的効果も期待できる。

### 変動金利制

顧客毎に変動金利制を導入する(江夏健一・現代クレジット社会論(IBC 国際ビジネス研究センター1996)65)。顧客の信用度に応じて金利を変動させる。同じ顧客でも信用状況は変わりうるものなので、時期に応じて変動する。従来は信用度の高い顧客には融資限度額を上げることで差別化していたが、過剰融資・多重債務者を生み出す元凶になっていた。

前述の家計簿記帳支援サービス等で顧客との接点を増やしておき、家計状況をより詳しく把握することで、安い金利設定でも与信が可能になる。逆に信用状況を詳しく教えた客には金利を安くするとすれば、顧客情報獲得のパーミッションが得られやすくなる。

今の時期に借りれば金利は安くするというアウトバウンドを打つことは、「枠を増大したからもっと借りろ」という営業電話よりも顧客には受け入れやすいだろう。

### 結語

消費者金融会社はマスマーケティングに依存しているが、成長鈍化・競争激化等の要因により、今後は CRM が重要になると思われる。実際、コールセンターには積極的に取り組み、顧客と One-to-One で向き合う姿勢を打ち出す企業は多い。しかし異業種からの参入企業に比べると消費者金融会社は顧客との接点も顧客個人に合わせるべき商品ラインナップも乏しいのが現実である。

そのため本業から得られる顧客情報を統合して活用するというようなやり方では競合を打ち負かすほどの CRM 効果は期待できない。新たなサービスを実施することで、顧客との接点を増やし、そこから得られた顧客情報を本業にフィードバックするというようなサイクルが CRM を成功させると考える。