

金融で本業を強くする

金融機能の活用による成長戦略

中川 慎



CONTENTS

金融業における「ビッグネーム」の失敗
実は成功しやすい金融ビジネスへの参入
トータルソリューションの主演としての金融
金融を使って顧客情報を収集

今後も増加する金融ビジネスへの参入
参入に失敗しないために
顧客のモデル化と情報活用

要約

- 1 割賦（ローン）、クレジットカード、証券、銀行、保険（保証）などの金融機能を事業会社（メーカー、サービス業）が保有するケースが増加している。この異業種参入の動きは、主として規制緩和などの社会環境の変化によるものと、事業会社の戦略上の必要性によるものに分けられる。
- 2 本業で成功している「ビッグネーム」の参入も目立つが、これらの企業が成功しているとは必ずしもいえないのが現状である。「世界のトヨタ」でも、クレジットカード、証券会社などの金融ビジネスでは苦戦している。
- 3 しかし、本来は金融ビジネスへの参入は成功しやすいものであり、流通業のクレジットカード発行はその典型である。
- 4 また、金融機能を利用した本業での顧客の開拓、顧客の深耕といった、本業支援を目的とする金融の活用が今後は増加してくるだろう。
- 5 金融ビジネスへの参入に当たっては、本業の経営資源を活用することがポイントとなる。また、金融機能の位置づけ（本業の販促支援、顧客情報の収集、利益の創出）を明確化し、そのために必要な機能に限定すれば、成功の可能性は高い。顧客情報の収集、活用に当たっては顧客モデルの構築が有効であり、このことが本業だけでなく金融ビジネス単体としての成功を導く。

金融業における「ビッグ ネーム」の失敗

トヨタ自動車、日産自動車、イトーヨーカ堂、ソニー、……。錚々たる名前が並ぶ。いずれも、この3年間にクレジットカードの自社発行に踏み切った企業である。これらの企業の中には、既存のカード会社（銀行系、信販系）との提携カードを発行していたものを廃止し、あえて自社発行に踏み切ったものも存在する（図1）。

これだけの「ビッグネーム」が満を持して参入する以上、かなりの成算があつたことと思われるかもしれないが、必ずしも成功は保証されていない。というのも、金融機能を自社で保有しようとして失敗したケースは、枚挙に暇がないためである。

たとえば、1998年の証券業登録制度のスタート、翌99年の手数料の自由化は、異業種からの証券業への参入を活性化させた。代表的なところでは、トヨタ自動車、ソニー、富士通、ソフトバンクなどである。

これらの証券事業のうち、ソフトバンク（イー・トレード証券）は2001、2002年度とも黒字を確保し成功しているが、ソニー（マ

ネックス証券）は2002年度に20億円以上の赤字、トヨタ自動車（トヨタファイナンシャルサービス証券）も黒字化の目途は立っていない。富士通（インターネット・トレード証券）に至っては、すでに日興ビーンズ証券に事実上吸収合併される結果となっている。

銀行業においても、ソニー、イトーヨーカ堂による銀行の設立が大きな話題となったが、ようやく黒字化の可能性が確認されつつある状況である。

先ほど例にあげたクレジットカードビジネスでも、トヨタ自動車の「TS³（ティー・エス・キュービック）CARD」は400万枚の発行枚数を数えたが、黒字化したという発表は行われていない。

実は成功しやすい 金融ビジネスへの参入

このように、日本を代表する有力企業であっても、必ずしも金融ビジネスへの参入に成功しているとは言い難い状況である。しかし、これがすなわち事業会社の金融ビジネスへの参入が困難であるということの意味するものではない。

図1 異業種によるクレジットカードの自社発行



たとえば、イトーヨーカ堂のクレジットカード子会社であるアイワイ・カード・サービス（2002年事業開始）では、事業開始後1年間で150万枚ものクレジットカードを新規発行しており、アウトソーシングの活用とも相まって、早くも成功のモデルケースとして定着しつつある。イトーヨーカ堂に限らず、イオン、セゾンなど流通系のクレジットカードはシェアを大きく伸ばしており、銀行系、信販系の牙城を崩しつつある（図2）

とりわけ注目されるのは、発行枚数では銀行系のクレジットカードに及ばないものの、はるかに高い利益率を得ている点である。この要因としては、キャッシング利用率の高さといった商品構成の相違と、新規顧客の獲得

コストが銀行系に比べて格段に安いこと、顧客の稼働率（カードの利用率）が極めて高いことがあげられる。

まず、新規顧客の獲得コストについていえば、銀行系のクレジットカードであれば顧客獲得に1件当たり1万円近い費用が必要なのに対し、流通系のカードではその4分の1から5分の1程度のコストで顧客獲得が可能である（表1）。

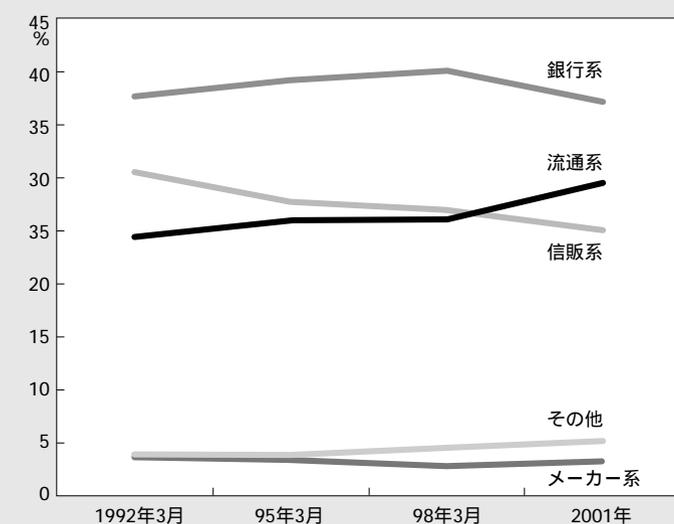
クレジットカードの顧客1人当たりの収入と費用の構造を見てみると、結局は固定費と獲得費用が収支に大きな影響を与えるため、流通業などのカードは大きなアドバンテージを持つことになる。これは、クレジットカードが本業支援の一環として位置づけられ、本業（店舗）による獲得支援が積極的に、かつ低コストで実施されているためである。

また、自動車販売の現場では、割賦商品（オートローン）の提供、保険販売のいずれにおいても、販売店の影響力は強く、これを優先的に活用できるメーカー系金融機関が高いシェアを獲得している。

次に、キャッシングの利用率については、銀行系のクレジットカードの保有者の年収階層が比較的高いということも影響しているが、流通系のカードの場合、店舗にATM（現金自動預け払い機）が併設されており、そこでキャッシングが利用できることが、カード保有者に明確に認識されやすい利点がある（表2）。

もちろん、銀行系のクレジットカードの場合でも、親会社の銀行の銀行ATMだけでなく、ほとんどのATM、CD（現金自動支払機）でキャッシングは可能である。しかし、流通系カードのような保有者にとってのわかりや

図2 業態別のカード発行枚数シェアの推移



注)「その他」には石油系、中小小売商団体などが含まれる
出所)日本クレジット産業協会

表1 新規会員1人当たりの獲得費用

	(単位: 円) 獲得費用
銀行系カードA社	5,300
銀行系カードB社	8,000
流通系カードC社	2,700
消費者金融D社	11,200
出所) 各社へのヒアリング	

表2 流通系カード会社の売り上げ・収益構成（2001会計年度末時点）

	(単位：百万円)							
	クレディセゾン		オーエムシーカード		イオンクレジットサービス		ポケットカード	
取扱高		構成比		構成比		構成比		構成比
総合あっせん（カードショッピング）	1,629,199	59.7%	805,054	51.8%	580,407	52.4%	133,731	38.6%
個品あっせん（個品割賦）	19,267	0.7%	8,681	0.6%	1,071	0.1%	74	0.0%
融資（キャッシング、ローン）	555,132	20.3%	542,702	34.9%	287,414	25.9%	126,676	36.5%
その他	526,839	19.3%	197,026	12.7%	239,242	21.6%	86,302	24.9%
合計	2,740,437	100.0%	1,553,463	100.0%	1,108,134	100.0%	346,783	100.0%
営業収益		構成比		構成比		構成比		構成比
総合あっせん（カードショッピング）	56,490	36.6%	20,680	18.4%	12,107	19.1%	3,498	10.9%
個品あっせん（個品割賦）	1,566	1.0%	932	0.8%	106	0.2%	13	0.0%
融資（キャッシング、ローン）	77,994	50.6%	56,223	50.0%	45,385	71.6%	24,344	76.1%
その他	18,154	11.8%	34,595	30.8%	5,831	9.2%	4,122	12.9%
合計	154,204	100.0%	112,430	100.0%	63,429	100.0%	31,977	100.0%
		取扱高比		取扱高比		取扱高比		取扱高比
営業費用	112,956	4.1%	88,180	5.7%	44,525	4.0%	22,484	6.5%
営業利益	41,247	1.5%	24,249	1.6%	18,904	1.7%	9,492	2.7%
経常利益	41,161	1.5%	24,124	1.6%	19,002	1.7%	9,182	2.6%
税引き後純利益	12,285	0.4%	5,348	0.3%	10,293	0.9%	4,445	1.3%
カード会員数	1,340万人		680万人		980万人		752万人	
カード加盟店数	631千店		321千店		320千店		285千店	

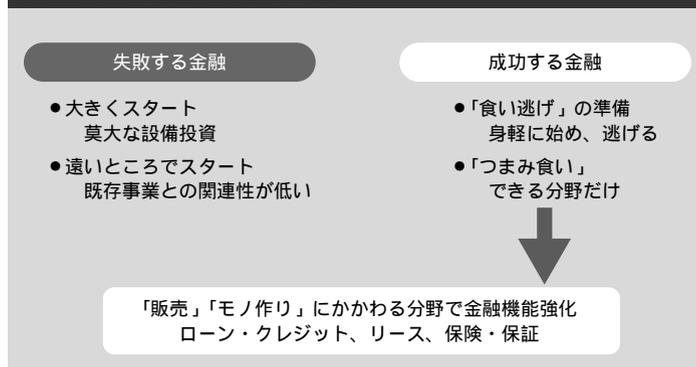
出所)『月刊消費者信用』2003年6月号、7月号

すさに欠けることは否めない。

稼働率の面でも、流通系のクレジットカードは有利である。通常、流通系のカードを利用した場合、発行主体の店舗で利用すれば、百貨店の場合で5%以上、スーパー、GMS（大型総合スーパー）であれば1%程度の割引やポイント付与が行われる。カードの保有者はその百貨店やスーパー、GMSを利用することが多いため、そのカードが常に使われている状態になりやすい。結果として、流通系カードは、銀行系カードの2倍以上の月間稼働率を達成することが可能になる。

このように、本業を経営資源として活用できる範囲での金融ビジネスであれば、顧客との接点を持つ事業会社は、既存の金融機関よりも効率的な経営が可能になる。ただし、その前提として、金融の機能がどのようにし

図3 成功する金融、失敗する金融

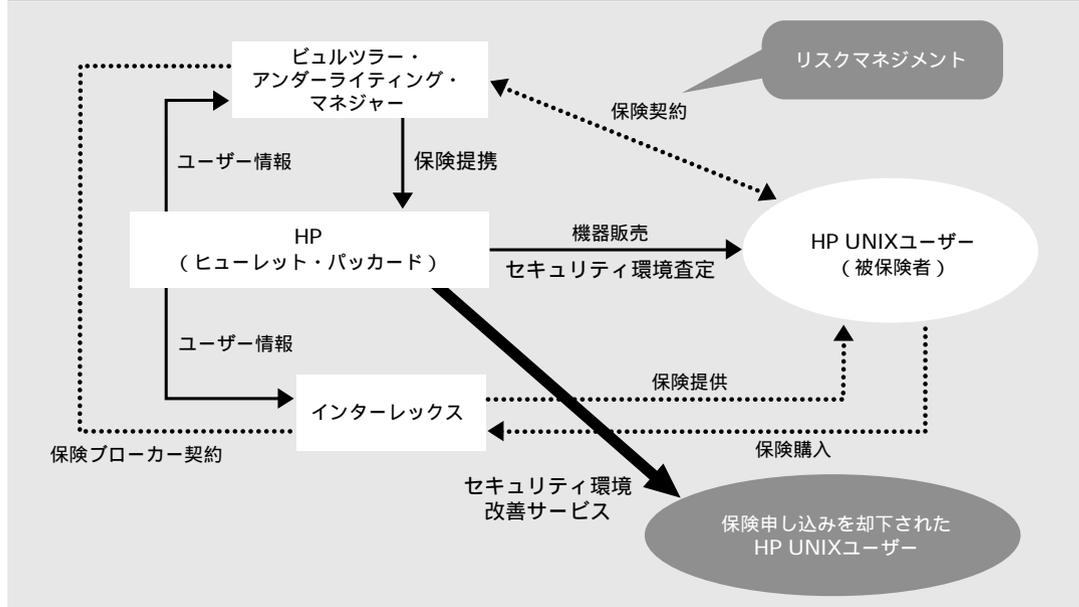


て本業を支援するか、金融機能の役割を明確に位置づけることが重要である（図3）。

トータルソリューションの 主役としての金融

事業会社が金融機能を保有する最大のメリットは、他社との差別化された提案に金融を

図4 HPのセキュリティ保険による顧客の発見



活用することができるだろう。

たとえば、日産自動車では、車種・期間限定の低金利クレジットを提供しているが、これにより他社の同クラス車との支払総額の差をアピールし、販売の強化に役立っている。

また、GMS系のクレジットカードでは、通常の現金ポイント（1%程度）に加えて、クレジット決済によるクレジットポイント（0.5%程度）を提供している。各社が現金ポイントを提供し、横並びになるなかで、クレジットによる収益を還元原資として活用することが可能になった。

このように、金融機能を利用する顧客に対して、より有利な経済条件を提示する販売促進支援が、事業会社にとっての金融の基本的な利用方法となる。

通常、クレジットカードなどの金融機能をも利用する顧客は、本業において親密な重要顧客であるケースが多い。この金融機能による付加的な経済条件は、重要顧客の囲い込み

という意味で大きな効果を持つ。

単なる販売促進だけでなく、さらに進んだ事例として、米国のHP（ヒューレット・パカード）が行っているセキュリティ関連の保険商品の提供が興味深い（図4）。ウイルスやハッカー対策などセキュリティに関心の高い企業に対して保険商品を提供しているだけでなく、引き受け審査の過程で問題があると判断された企業に対しては、保険商品の提供を謝絶する一方で、セキュリティレベル向上のコンサルティングサービスを提案している。製品の販売支援として保険を活用しているだけでなく、セキュリティサービスの潜在顧客を発見するツールとして保険商品が機能しているわけである。

同様の事例として、リース会社が、リースを謝絶した顧客に対して、事業融資を進めたり、オーナー個人に対する貸し付けを行ったりすることがあげられる。

このように、事業者側にとって金融機能は

販売促進、顧客開拓のツールとして利用されることになるが、一方、顧客・ユーザーにとっても、金融機能を選択的に利用できることで、トータルとして望ましい便益を得ることが可能になる。「製品＋サービス」のトータルソリューションが提案される、あるいは顧客の選択により実現することで、顧客の満足度、企業の収益性を共に向上させることが可能になる。提案されるサービスの主要な構成要素、差別化のポイントとして、金融機能は非常に利用しやすい道具であるといえよう。

金融を使って顧客情報を収集

HPのように、「潜在」顧客を発見する道具として金融を役立てている例がある一方で、「既存」顧客の情報収集や選別に金融を役立てている企業もある。

西武百貨店では、販売促進の一環として、広告宣伝費を新聞、テレビなどのマス広告から、会員へのDM（ダイレクトメール）などのパーソナルコミュニケーションに振り替えることで、DM反応率17%以上という極めて高い水準のマーケティング効率を達成した。これは、クレジットカードの利用場所、利用額などから顧客の嗜好や消費水準を想定し、当該商品DMへの反応が高いと予想される対象に対してパーソナルコミュニケーションを行っている成果が表れたものである。

今後は、金融商品を販売促進の手段（サービス）として活用するだけでなく、販促の企画機能を支援するもの（情報収集ツール）として活用することが、金融機能の大きな役割として位置づけられるケースが増加するであろう。

今後も増加する金融ビジネスへの参入

これらの事業会社による金融ビジネスへの参入は、ある意味、自然な流れであるともいえる。

たとえば、自動車関連産業全体の産み出す付加価値に占める、トヨタ自動車、日産自動車などのメーカーの産み出す付加価値は4分の1程度、ディーラーのそれは1割以下に過ぎないとされている。全体の約4割は、車検や部用品などのアフターサービスや、保険、自動車ローンなどの金融商品が占めており（粗利ベース）、組み立てメーカーの付加価値の合計よりもウエートが大きい。

現在、年間のクレジットカード取扱高は約22兆円（割賦・ローン販売を含めれば約35兆円）であり、個人消費全体の6～7%に過ぎない。しかし、今後クレジットの利用が拡大すれば、バリューチェーン（価値連鎖）に占める金融ビジネスの付加価値の割合は一層増大することとなる。とりわけ、既存製品の需要が飽和しつつある業種のメーカーにとっては、見逃せない収益分野である。同様に、保険、資産運用、決済などの他の金融機能も、その重要性が増すことはあれ、低下するとは考えにくい。

このように考えれば、今後、事業会社による金融ビジネスへの参入は一層拡大することが予想される。

しかし、金融ビジネスへの参入を、バリューチェーンにおける金融部分での利益獲得だけを目的とするのではなく、有利なポジションで実施した金融ビジネスから得られた利益を、本業支援に還元していくことが必要であ

る。事業会社が金融ビジネスで既存の金融機関よりも強みを持つのは、本業における顧客接点があるためである。金融ビジネス単体として収益を追求し、本業の支援をおろそかにしたり、本業と無縁の分野に無節操に拡大したりすれば、本業から得られる強みも失われてしまう。

参入に失敗しないために

そのような意味で、金融ビジネスに取り組むに当たっては、金融機能を使って顧客との関係をどのように構築するのかを明確に示す必要がある。

過去、多くの企業が金融ビジネスに参入して成功をなし得なかった。本稿で、事例としてあげている自動車業界でも、米国ではフォード・モーターが1993年にシティバンクと提携して発行したクレジットカードにおいて、97年にはキャッシュバック制度（リベート制度）を廃止し、米国の百貨店における事業を売却するなど、試行錯誤が続いている。

だが、筆者の私見では、事業会社の金融ビジネスへの参入における失敗の要因は、「金融機能により顧客とどのような関係を構築するのかを明確に描けていない」ことか、「顧客との関係構築のための顧客情報活用の仕組

みが整備されていない」ことであり、本業支援のために金融ビジネスに参入すること自体に間違いがあったとは思われない。

顧客のモデル化と情報活用

「顧客とどのような関係を構築するのか」は、企業により異なるものである。

たとえば、自動車メーカーグループは、約半数の顧客が買い換え時に他メーカーに移ってしまう、本業の車の販売よりも付随するサービスでの利益が大きい、といった特徴を有する。この場合、グループ全体の収益の面から、提供するサービスの範囲を拡大することが重要になる。言い換えれば、「顧客接点の範囲」が顧客との関係の定義上有意である。また、継続的な取引関係の構築も重要である。

これに対して、コンビニエンスストアでは、来店頻度が重要であり、来店頻度の向上に向けて金融機能を活用することになる。ATMの設置、各種公共料金の支払い引き受けは、手数料、場所代などの収入を獲得するという意味もあるが、それ以上に来店頻度の向上に金融機能（決済）を活用している事例として捉えるべきだろう。

次に、「顧客情報活用の仕組み」について検討したい。顧客情報を活用するうえで欠かせないのが、「顧客モデルの構築」「履歴プロフィールの管理」「プロモーションの総合管理」の3つである。

まず、「顧客モデルの構築」は、金融業界だけでなく、あらゆる業界・業態で半ば無意識に実施されていることが多いが、取引などの生データを、マーケティングの観点から集

表3 顧客モデルの例

基本モデル	LTV.....顧客がもたらす生涯価値 ロイヤルティ.....顧客の離れやすさ マーケティングランク.....販促施策への反応期待度
独自モデル	衝動買い.....衝動的に物を購入する傾向の強さ 接待行動.....接待での飲食店利用の有無 お得意様.....割引やサービスへの反応度 格式重視.....値段よりもランクや見栄えを重視する度合い ⋮

注) LTV: ライフ・タイム・バリュー

約化し、顧客の識別に用いるものである。その際、集約化の軸、指標が必要となる。これは、先ほどの「顧客とどのような関係を構築するのか」に従って定義される（表3）。

たとえば、想定されるLTV（ライフ・タイム・バリュー、生涯価値）やロイヤルティ（取引継続度、取引範囲）といった基本情報に加え、各業界・企業独自のモデルとして、「衝動買いのしやすさ」「営業マン」「IT（情報技術）リテラシー」など、顧客の特性をモデル化して標記する。これにより、顧客対応のプライオリティ（優先順位）付けを行ったリ、プロモーションのコンテンツを考えることが可能になる。

「顧客モデルの構築」、特に独自モデルの設定に当たっては、「顧客とどのような関係を構築するのか」についての企業の理念が重要であり、それによって構築する顧客モデルは異なる。

たとえば、クレジットカード会社であれば、継続的かつ安心な関係の構築が重要であり、その観点から、収益・LTV、ロイヤルティといったモデルだけでなく、顧客の安全性に関するモデルも必要となる。この場合、金融商品の利用状況、利用額（請求額）の安定性などから、延滞・破綻のリスクを予測し、顧客に対する施策決定の指標として活用することになる。

次に、「履歴プロフィールの管理」は、顧客の現在情報や時系列情報を一定の形式に標準化し、参照・判断しやすくするものである。

たとえば、顧客との取引の水準をランク分けし、その推移をわかりやすく示すことにより、その顧客から何らかの問い合わせがあっ

た場合に、どのように対応すればよいかの判断を適切に行うことが可能になる。

さらに、「プロモーションの総合管理」は、各種の販促などの施策を一元的に管理することにより、顧客（セグメント）別の最適なプロモーション方法や施策単位での想定効果を分析可能にするものである。各種のマーケティング施策の効率の向上、最適化と、顧客ごとのきめ細かい施策の選択に役立つ。

これらの顧客情報活用の仕組みを構築して運用することにより、金融ビジネスでの成功と本業へのフィードバックが可能になる。異業種からの金融ビジネス参入に当たって、前述の2点、すなわち「顧客とどのような関係を構築するのか」と「顧客との関係構築のための顧客情報活用の仕組み整備」が十分に検討されていないければ、参入が失敗に終わるケースが多いものと思われる。単純に「規制緩和されたから」「自社の顧客資源が活用できるから」といった理由で証券、銀行などに参入した異業種企業、外資系企業の苦戦がそれを物語っている。

逆に、本業との関わりを中心とした明快な目的・理念と、それを支える仕組みさえ準備されていれば、金融ビジネスへの参入の成果は十分に期待できるだろう。今後、金融ビジネスへの参入を考えている企業、すでに参入した企業は、いま一度その点を振り返っていただきたい。

著者

中川 慎（なかがわまこと）

金融コンサルティング部上級コンサルタント

専門は金融機関経営全般、金融マーケティング、金融事業立ち上げ