

# 変革を迫られるクレジットカードの 業務システム

消費者金融への影響が注目される貸金業法改正であるが、キャッシングや無担保ローンを扱う信販・クレジットカード会社も同様の影響を受ける。更に、割賦販売法改正への対応も加わり、法対応とコスト効率化の推進は待ったなしの状態にある。こうした中で、一歩先のビジネス展開を見据え、変革への準備を進めた企業には明るい未来があるだろう。

## クレジットカードを取り巻く市場環境

現在、クレジットカード事業を取り巻く環境は非常に厳しい。市場の冷え込みに加え、貸金業法改正が完全施行されることで、キャッシングに代表される無担保ローンは「上限金利が引き下げ」られ、年収の1/3までしか貸せないという「総量規制」<sup>1)</sup>の制約を受ける。更に、割賦販売法改正の「支払能力調査義務」により年間支払可能見込額内での利用<sup>2)</sup>という制約も受けことになる。こういった営業面での逆風に加え、個人の総借入残高を算定するための名寄せ<sup>3)</sup>や、クレジットや割賦の残高を割賦法の対象分・非対象分で分離管理する、等の法対応コスト負担も避けられない。間近に迫る貸金業法改正の完全施行（2010年6月19日）後は、法対応の実施状況が当局によりモニタリングされ、適用状況によっては罰則処分も含めた対応がなされる可能性もある。

## 貸金業法及び割賦販売法の影響

こうした中、貸金業法及び割賦販売法の完全施行後にどのようなビジネス上の課題があるか考えてみたい。

まず、カードホルダーの属性、契約情報、利用状況、返済状況などの情報は信用情報機関（以下機関）へ翌朝までに正確に登録することが義務となる。もともと日次の運用をベースとしている消費者金融に対し、クレジットカードは月次の運用がベースとなっているため、リアルタイム性を求められる貸金業法対応は業務・システム双方で非常に重い対応となっている。

また、審査の内容にも大きな変化が生じる。従来は消

費者金融会社、カード会社・信販会社等の業界毎に機関が設立されていたため、事故情報を除き情報が交流されることは皆無であった<sup>4)</sup>。しかし、総量規制を実施するには正確で漏れの無い情報管理が必要であるため、機関は公的な法人（指定信用情報機関）<sup>5)</sup>として認定される。これにより、機関への加盟条件や制約がなくなるため業界横断的に会員加盟が進み、機関への情報集中が進むと推測される。一方、延滞督促時や商品勧誘時におけるアウトバウンドは大幅に規制され、督促やキャンペーンのお知らせ等を通して個社が独自に顧客情報を入手することは困難さを増している。このため、審査業務のインプットは機関の保有情報に頼ることになり、コンペティターとの横並びが進むことになる。

こうした中で差別化を図るには、与信モデルにおける情報の重要度判断と分析精度向上が重要なポイントであり、装置産業化がより進むと考えられる。また、総量規制等により個人への与信枠が制限され、更に与信精度による差別化も難しくなる中で自社利用のシェアを拡大するためには、顧客行動分析やマーケティングモデルの精緻化、顧客接点チャネルの高度化が重要となる。インバウンド業務を中心とした独自性の追求が鍵となるだろう。

与信業務や顧客対応以外の非コア分野については、機動的かつ徹底的なローコストオペレーションを可能とするビジネスモデルへの転換が進み、企業グループ内における業務・システムの仕様共通化や、ASPやクラウド等による機能の部品化・共同利用化等が進むと考える。

## 将来に向けた布石

適切な法対応や大幅な体質強化と並行し、将来の飛躍

NOTE

- 1) 自社は融資の枠、他社は借入残高を名寄せして合算し、年取の1/3を超えての貸付を禁止。
- 2) 個品割賦商品の年間支払額の合計は、個人の年間支払可能見込額を超えてはならない。又、リボルビング等の包括契約枠についても年間支払可能見込額の90%を超えてはならない。
- 3) Aクレジットカードが、A-JCB、A-VISA、A-Masterを発行、それぞれ異なる先へ業務委託をしていた場合、3カードに跨る名寄せはAクレジットカードが行う。
- 4) 業界で出資・設立したネガティブ情報を中心とするクローズドな情報交換制度から、今後は海外の情報機関のようにより、業界の壁が消え情報の範囲も通常返済（ホワイト情報）まで広がる。
- 5) 内閣総理大臣が指定する。
- 6) 具体化に際しては、法制面の十分な確認が必要。
- 7) 商品やサービスを購入したり、使用したりする際に顧客が受ける「心理的・感情的な価値」を圧倒的に高める手法。例えば、クレームを受け付けたコンタクトセンターの適切な対応により熱烈なファンとなるような事例を、俗人的なスキルでなくシステムチックに実現する。
- 8) 「資金決済に関する法律」(資金決済法)は、昨年6月17日に成立し、6月24日に公布された。公布日から1年以内に施行される。

を目指すために、前段で述べた法制度の影響も踏まえた業務システムの変革についても検討を進めるべきと考える。そこで、新たな方向性のポイントを考えてみたい<sup>6)</sup>。

カード会社には、カードホルダーと加盟店という2種類のクライアントが存在する。それぞれのクライアントに対するサービスを強化することでカード事業本来の基礎的収支を強固なものとする必要がある。つまり、無料化や大幅割引を行っている年会費や、低く抑えている加盟店からの手数料率を適正なものに変革していくのである。

年会費収入を増やして行く方策としては、顧客のカード保有インセンティブを心理面から詳細に分類し分析することが有効であろう。従来のデータ解析を中心とした顧客分析から、徹底的なインタビュー、プロファイリング、心理学及びデータマイニングなどを組み合わせた顧客分析へアプローチを多様化させるのである。この際、エクスペリエンス・テクノロジー<sup>7)</sup>のような手法を使い、『圧倒的』に顧客に満足を与えることができるサービスを追及することは有効な手法ではないかと考える。顧客の本質的な満足要因を捉えることができれば、カード利用率の低い高コストセグメントに対して、ピンポイントで即効性の高いサービス内容変更の施策を打つといった方策も考えられる。

加盟店手数料の引き上げは加盟店の理解を得る必要がある、競合上非常に困難な取り組みであるが、有益な情報の提供とWin-Winの関係構築がキーになると考える。例えばある加盟店で自社カードを利用した顧客について、他加盟店の利用状況と合わせて日別や属性別で統計化し分析レポートとして還元、更に販促が成功している加盟店の営業事例などを付加できれば、加盟店手数料

の引上げ材料にできるのではないか。また、加盟店を1企業として捉え、取引履歴も含めて企業情報として整理することで、マッチングビジネスや事業資金融資などに展開し密接な関係を築くことも可能である。取引期間の長い加盟店の履歴情報は、訪問調査による「時点」情報では得られない貴重なものである。

さらに、カード利用シーンの変革にも踏み出すべきではないだろうか。キャッシングや無担保ローンで顕著であるが、カード事業は物販やサービス提供と違って基本的に『待ち』のビジネスであり、何らかの購入イベントがあったときに利用される。このため、自社ブランドを想起させる広告宣伝やキャンペーン、とにかく利用機会に備えるといった拡販戦略になりがちである。しかし、日常生活の中で決済は必ず行われており、衣食住のすべてで自社サービスが利用される戦略が実現すれば究極の一手となる。資金決済法<sup>8)</sup>が施行されることで可能となる資金プール・送金等々の事業は利用シーン変革のキーとなる可能性があり、十分研究に値する。

ここまで法制度の影響や変革の必要性について述べてきたが、現下の厳しい市場が永遠に続くとは考えられず、マーケットが消失することもあり得ない。だからこそ、法改正の先を見据え、日常生活の一部を担う社会システムとしてのあり方を追求していくことは、確固たる発展の布石として重要だと考える。



Writer's Profile



**成田 剛史** Takeshi Narita  
 金融システム開発四部  
 上級システムアナリスト  
 専門はコンシューマファイナンス関連業界の事業企画・開発  
 focus@nri.co.jp