

## 信用金庫のカードローンの推進策について

信金中央金庫 地域・中小企業研究所上席調査役

高牟礼 貞宜

(キーワード) カードローン、個人ローン、極度貸付、非対面、極度増額、途上審査

(視 点)

貸出金利回りの低下が続く中、既存の商品群の中であって貸出金利回りの下支えに貢献する数少ない商品として、カードローンへの期待が高まっているが、その残高の伸びは銀行等と比較すると緩やかである。カードローンは一括りに「個人ローン」として語られることが多いが、目的を問わず急な出費に応えるための融資枠であるために、住宅ローンはもとより、教育ローンやマイカーローンなどといった目的ローンとは異なる推進戦略を求められる面がある。

そこで本稿では、カードローン推進の考え方の整理を試みる。

(要 旨)

- 日本人は今日でも借金を知られたいくないと感じる傾向が強く、とりわけ資金使途を制限しないカードローンではそうした心理がより強く働くと言われ、他の商品とは異なる推進戦略が求められるが、一方で高い利回りを期待できる商品でもある。
- 信用金庫の年度末ベースのカードローン残高は、1994年に1兆1,880億円でピークを迎えた後、2012年に5,326億円で底を打つまで一貫して減り続け、以後緩やかな増加に転じているがその伸びは銀行等と比較しても緩やかである。
- カードローンは、マス広告など非対面の推進とより親和性が高いが、対面による推進を中心に据えざるを得ない信用金庫においては、両者のメリットをうまく取り入れた推進策の構築が求められる。

## はじめに

信用金庫の2015年度決算において、本業のもうけを示すコア業務純益は9年連続の減少となった。これは、主として貸出金利回りの低下を反映したもので、前年度から貸出金利回りが低下した信用金庫は265金庫中254金庫、貸出金利息で経費をまかなえなかった信用金庫も214金庫に及んだ。先ごろ公表された金融行政方針においては、特徴あるビジネスモデルの確立を通じた相応の利回り確保を促しているが、これには一定の時間を要するものと思われる。

こうした中、既存の商品群の中であって貸出金利回りの下支えに貢献する数少ない商品として、個人ローン、とりわけカードローンへの関心が高まっている。

本稿では、その取組みについての考え方の整理を試みる。

### 1. カードローンの特徴について

カードローン<sup>(注1)</sup>を性格づけるもっとも大きな要素は、資金用途を制限しない極度貸付であるということだろう。このことにより、カードローンの推進においては、同じ「個人ローン」に括られる住宅ローン、教育ローン、マイカーローンなどの目的ローンとは異なる戦略を求められることになる。

日本人は今日でも借金を知られたいくないと感じる傾向が強く、とりわけ資金用途を制限

しないカードローンでは、住宅ローンはもとより、教育ローンやマイカーローンなどと比較しても、利用していることを周囲に知られたいくないという心理がより強く働くと言われる。

それゆえカードローンは、他の商品のように需要を喚起したり、利用自体を提案するようなセールスを行いにくく、同様の理由により、誰が、いつ使うか、いくら使うのかが予測できないか、もしくは予測しづらい。

つぶさに見れば利用の兆候を読み取ることができるケースがあるにせよ、そうした先に個別にセールスをかけることは、利用額の小ささを勘案すれば非効率と判断せざるを得ないケースが多い。

また、資金用途を制限しない極度貸付であるために、「顧客に役立つ融資か」、「固定化しないか」などといった融資の健全性についての検証が行いにくいという面もあり、地域に密着して営業する信用金庫においては、積極的な推進に迷いを感じる面もある。

一方、収益性の高さはカードローンのひとつの際立った特徴だろう。

カードローンは、目的を問わず急な出費に因應するための融資枠であるため、他の目的ローンと比較しても金利を高めを設定することが許容されている。

一般に、預金取扱金融機関が提供しているカードローンは、利息制限法を意識して15%弱程度を上限金利として設定しているケースが多いようだ。最低金利については、信用力

(注)1. ここで扱うカードローンとは、ローンカードやバンクカードによるキャッシングや応急ローンといった資金用途を制限しない貸付（事業資金については制限するもの、制限しないもの双方を含む）を想定する。

に応じた極度額によっては1桁台前半の金利帯が用意されているケースもあるものの、実態としては、その平均利回りは12~14%程度、保証料を差し引いても6%を上回る実収が得られると見られ、金額あたりの収益貢献の大きさが期待される商品である。

また、仮審査申込書に記載される属性情報は家族構成、就業形態や居住形態など多岐にわたることから、未取引先についてはこれら豊富な属性情報の入手が期待でき、既取引先についても属人化した情報を組織全体で共有化できるといった意味でメリットは大きい。

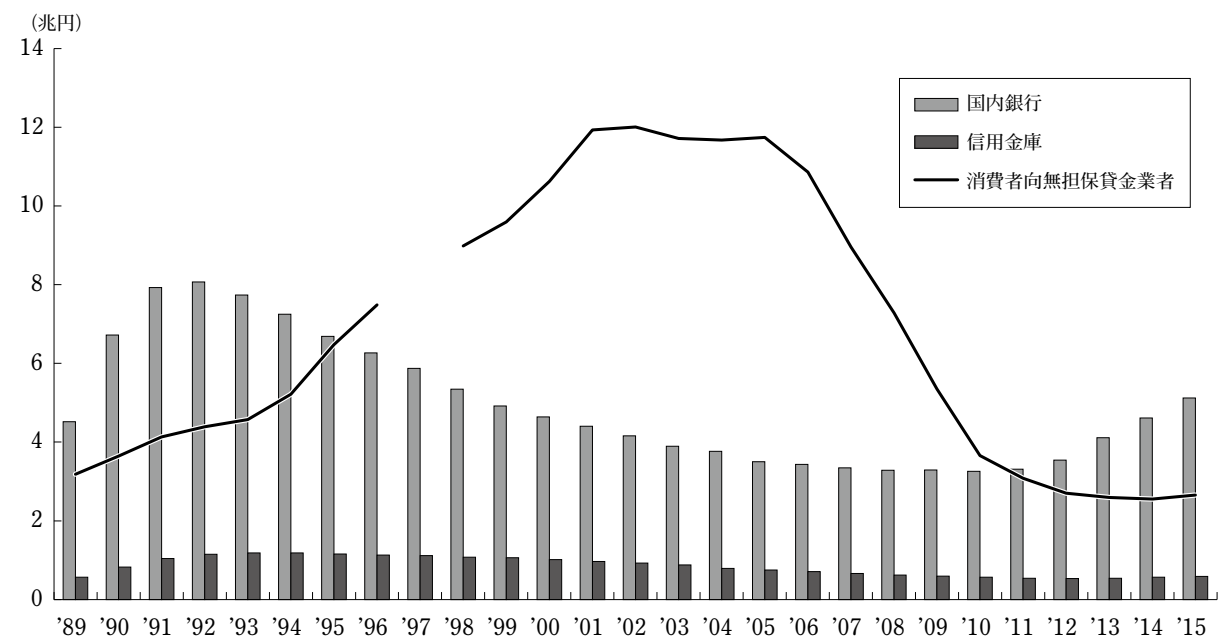
さらに、与信審査を保証会社に委ねるケースが多いことから、信用金庫に特別なノウハウが求められず推進に取り組みやすい点も特徴である。

## 2. 信用金庫および他業態のカードローンの状況について

信用金庫のカードローン残高の推移を年度末ベースで見ると、1988年に4,029億円であった残高は、その後1994年に1兆1,880億円でピークを迎えた（図表1）。

信用金庫業界においては、1980年代後半からカードローンの販売に力を入れ、その発行枚数はバブル崩壊前後でピークに達したと見られるが、利用残高はバブル崩壊後の1994年まで増加を続けることとなった。この間、数多くの取引先の延滞に加え、契約の不備等を理由とした保証会社による保証否認も発生したと言われ、この苦い経験がその後の推進を鈍らせるひとつの要因となっている可能性もあるほか、過去に契約を結んだ利用者が年齢

図表1 カードローン残高の推移（年度末ベース）



（備考）日本銀行『貸出先別貸出金』、金融庁『貸金業関連資料集』より作成  
消費者向無担保貸金業者の1997年計数については、データが欠落している。

制限に達したことによる多数の契約終了も頭打ちの要因となっていると見られる。

1995年以降漸減に転じると、2012年に5,326億円で底を打つまで一貫して減り続け、以後増加に転じている。

国内銀行も信用金庫と同様の傾向を示しているが、2年程度先行しながら推移しており、1992年に8兆715億円でピークを迎え、2010年に3兆2,554億円で底を打って増加に転じている。ただし、その増加ペースは信用金庫と比較して速く、信用金庫は水をあけられている状況にある。

一方、バブル崩壊後、信用金庫・銀行といった預金取扱金融機関の多くが不良資産を抱えて融資の抑制を余儀なくされると、取って代わったのが貸金業者であった。

そのうち、1989年に3兆1,816億円であった消費者向無担保貸金業者<sup>(注2)</sup>の融資残高は、ソフトなイメージを演出するテレビCMなどの大量のマス広告と、ATMの設置・提携数の拡大による利便性の向上や無人機等の導入による心理的な抵抗感の除去といった諸々の施策により急激に伸張し、2002年には12兆74億円でまで拡大した。

またその間、三洋信販(株)、プロミス(株)、アコム(株)、(株)武富士、アイフル(株)といった大手各社は株式の公開を果たし、その資金力を背景に成長を加速した。

しかしその後、過剰な取立てに対する社会的批判の高まり、最高裁による「みなし弁

済」の否定（いわゆる「グレーゾーン金利」での貸付の無効化）、多重債務者の増加に対応した貸金業法の改正などが行われると、2006年からは急激な縮小に転じ、ピークから実に残高の78.7%が消失した2兆5,544億円で2014年に底を打った後、2015年によりやう増加に転じている。

なお、2006年12月に公布された改正貸金業法（公布後段階施行され、2010年6月に完全施行された）により、総量規制（貸金業者からの借入残高が年収の3分の1を超えると、新規の借入れができなくなる。）の導入や、監督、行為規制、登録要件、財産要件等の強化が行われ、併せて出資法の改正により上限金利の引下げが行われると、市場からの退出を余儀なくされる貸金業者が多数発生した。業者数はそれ以前から長期的な減少トレンドにはあったものの、貸金業法および出資法の改正案が成立した後の2003年以降は廃業が加速し、2002年度末に26,281社あった貸金業者は、2015年度末には1,886社と、事業者の減少率はこの間だけでも実に92.8%に及ぶ。

この一連の法改正は、貸金業者にとって大きな打撃を与えるものとなる一方、総量規制など貸金業法に定める上述の規制の適用を受けない預金取扱金融機関には大きなアドバンテージを与えるものとなった。

---

(注)2. 消費者信用を扱う事業者としてはクレジットカード会社、信販会社などもあるが、本稿では、その事業内容が信用金庫業界のカードローン事業と類似し、また計数の峻別も容易な消費者向無担保貸金業者に絞って比較を行う。

### 3. カードローンに求められるサービス・商品特性について

それでは、カードローンの利用者は、利用に際して何を重視しているのだろうか。

日本貸金業協会は、借入経験者等に対して行ったアンケート調査を「資金需要者等の借入れに対する意識や行動に関する調査結果報告」として取りまとめて公表している。この中で、借入先を選択する際に重視するポイントについて問うた設問において最も多かったのは「金利が低いこと」で、65.1%（複数回答）の回答者が選択している。

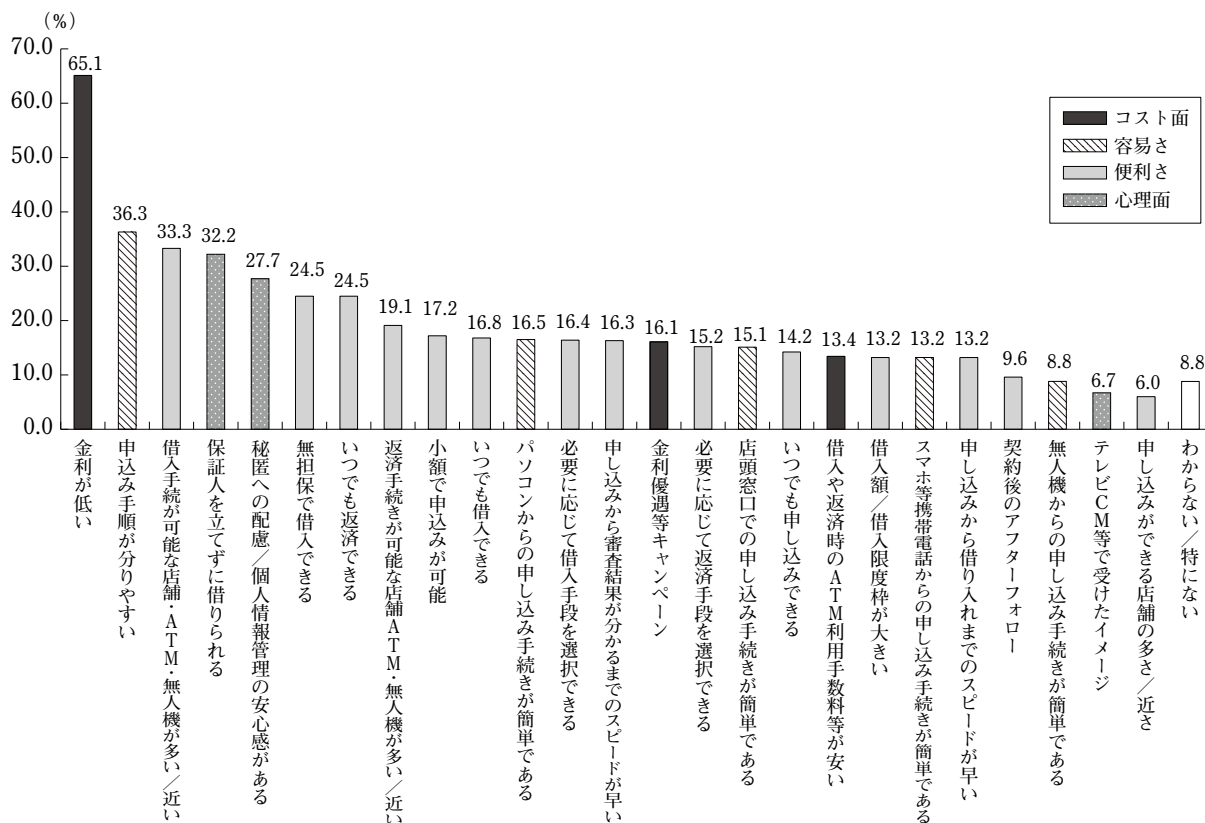
カードローンは一般に、他のローンに比べ

て金利選好度が低いといわれてきたが、利息制限法の改正前後から最低適用金利を前面に出した広告等が多くなったことも影響してか、金利も相当程度意識されている様子が窺われる（図表2）。

この傾向に対して、各金融機関は、商品の適用金利に幅を持たせることで対応している。適用金利を一律に引き下げるのではなく、適用金利の上限は15%弱としながら、顧客の信用力に応じた極度額によってはより低い金利を適用するというもので、下限を1%台としているケースもある。

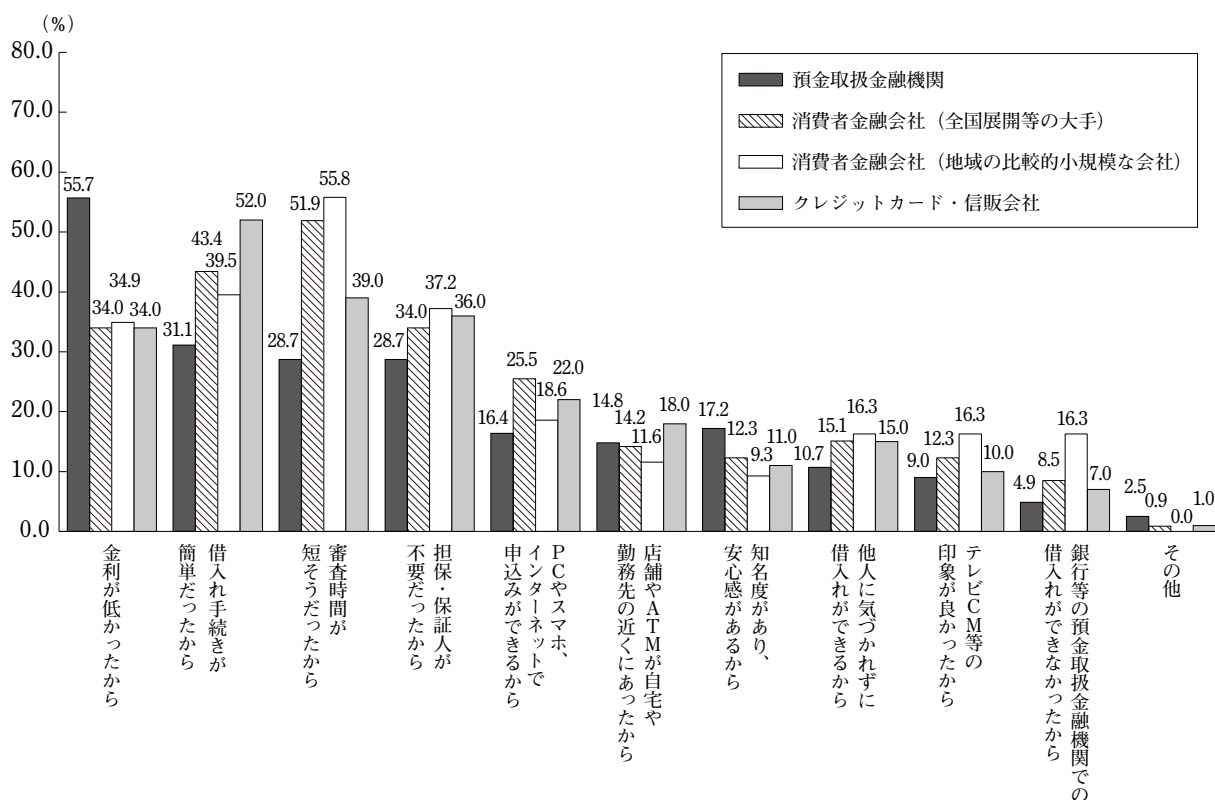
他の商品と比較して高い金利は、資金使途を問わない融資枠の利便性の対価として得ら

図表2 借入先を選択する際に重視するポイント



(備考) 日本貸金業協会『資金需要者等の借入れに対する意識や行動に関する調査結果報告』（H28.10.28）より作成

図表3 新たな借入を行ったときに借入先の業態を選定した理由



(備考) 日本貸金業協会『資金需要者等の借入れに対する意識や行動に関する調査結果報告』(H28.10.28) より作成

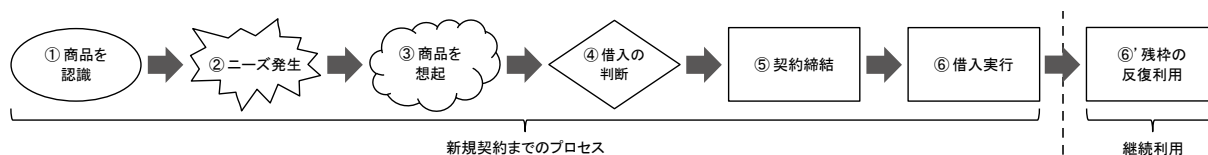
れるもので、信用金庫にとってのカードローンの魅力の一つである。適用金利を一律に引き下げてしまうことは、対象顧客層を狭めてしまったり、極度額が低下してしまうなど、逆に顧客利便性の低下につながる可能性があることから、金利設定に際しては、商品性を十分に理解したうえで、競合他社を睨んだ慎重な検討が必要だろう。

また、新たな借入を行ったときに借入先の業態を選定した理由を問うた別の設問においては、預金取扱金融機関を選定した人の55.7%が「金利が低かったから」と回答しており、その割合は全ての業態の中で最も高くなっている(図表3)。この点から、金利の

低さについて一定の評価を得ていると見ることもできる。

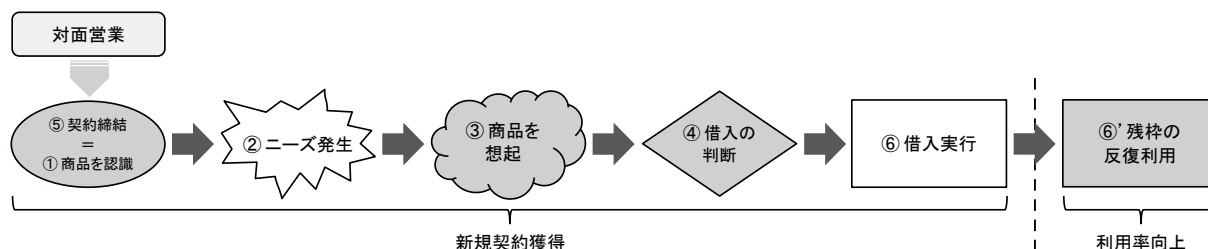
一方、金利に続く項目について図表2を見ると、「申し込み手順が分りやすいこと」(36.3%)、「借入手続きが可能な店舗・ATM・無人機が多い/近いこと」(33.3%)、「保証人を立てずに借りられること」(32.2%)、「他人に気づかれないことへの配慮/個人情報管理の安心感があること」(27.7%)など、コスト面以外の項目が並んでおり、手続きの容易さ、借入・返済時の便利さ、他人に気づかれないことへの配慮や個人情報管理の安心感といった心理的な負担の軽減などの重要性を窺わせる結果となっている。

図表4 初めてカードを利用するに至るプロセス



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表5 対面営業を主としたアプローチのプロセス



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表3においても、金利以外の選択項目では、「知名度・安心感がある」と「店舗等が近隣にあった」を除いては他の業態と比較して預金取扱金融機関が最も低くなっており、「借入れ手続きが簡単だった」、「審査時間が短そうだった」との回答では、特に大きく水を開けられている。

こうした事項に配慮して充足度を高め、またこれらを積極的に前面に出してPRしていくことが、カードローン推進に資することになりそうだ。

#### 4. カードローン推進策の検討

##### (1) カードローン推進策の特徴と効果

ある人が初めてカードを利用するに至るプロセスをおおまかに、

- ① 資金ニーズの有無にかかわらず、具体的なカードローンの商品の認識、
- ② 何らかの事情による借入ニーズの発生、

- ③ ②のニーズが発生することによって①の知識を想起、
- ④ 借入の是非の判断（支出を切り詰めるなどして乗り切れるのか、借入への抵抗感や羞恥心など心理的な葛藤を乗り越えて借入をするのか、また、誰から借りるのか、などの検討）
- ⑤ 契約の締結、
- ⑥ 借入の実行、
- ⑥' 反復利用、

のような段階に分けて考えると（図表4）、信用金庫が採り得るアプローチ方法としては、大きく分けて以下の2通りが考えられ、そのそれぞれの長所、短所を理解して推進策を講じる必要がある。

##### イ. 対面による推進

1つ目のアプローチは、多くの信用金庫

において主たる推進方法として採用されている対面営業である。

信用金庫は、営業エリアが限定され、かつ既に渉外人員を抱えているため、営業担当者の対面による推進活動で契約を獲得するケースが多いと考えられる（図表5）。

また、既存の取引顧客層を多く抱えていること、前述のとおり誰に利用可能性があるのか分からないことから、資金ニーズの発生見込みにかかわらず、幅広く契約を結ぶべく営業推進を行うこととなる。

推進の結果、申込みを得て、与信審査をパスすれば、契約を締結してカードを発行することとなるが、この⑤の契約締結が①の商品の認識とともに、②のニーズ発生の前に行われることになってしまう点が、この方法の最大のデメリットである。

多くの信用金庫において、利用率の低迷に頭を悩ませており、その向上に苦心している模様だが、地域等により多少の相違はあるものの、信用金庫のカードローンの利用率をおよそ2割程度と考えれば、カード発行費用、人件費ほか推進にかかったコストの8割方は広告宣伝費的な性格をもって費消されてしまうことを覚悟しなければならない。言い換えれば、契約までのステップは広告宣伝活動に過ぎず、大量の未利用カードが発生して利用率が低迷するのは避けられない。

また、言うまでもなく、訴求できる対象者はフェイス・トゥ・フェイスで会える相手に限られ、その数はテレビCMなどマス

広告に比べて圧倒的に少なくならざるを得ない。

一方で、フェイス・トゥ・フェイスでの説明等を経ることから、潜在ニーズの掘り起しが可能で、既往借入が少なく相対的に優良な契約の獲得につながりやすい。

また、その後契約締結先に②の資金ニーズが発生すれば、既に契約をしてカードを保有していることから、③の商品を想起する局面では、商品に関する認識が相応に深まっていることも期待でき、さらに④借入判断の局面においても同様の理由で心理的な葛藤といったハードルを一定程度下げる効果も期待できる。

他方で「利用することを知られたくない」と感じる傾向が相対的に強いカードローンの性格上、契約後の局面において営業担当者が対面でプッシュする役割を担うことは困難か、または逆効果となる可能性もあり、対面によるプッシュが可能なのは、実質的に契約までの初期段階に限定されてしまう。

信用金庫から借り手の背中を押すような何らかのプッシュを行いたいのは、図表5中の色をつけたステップであり、契約締結後のプッシュは何か別の手段により補う必要がある。

#### メリット

- ・潜在ニーズの掘り起しが可能で、相対的に優良な契約を獲得しやすい
- ・カード発行済みであることから、ニ



ズ発生後は利用に至りやすい

- ・フェイス・トゥ・フェイスの推進により、相対的に契約を獲得しやすい

デメリット

- ・契約時点ではニーズが未発生である
- ・契約者も多く、カード発行費用等のコストの大部分は広告宣伝費的に費消され、カード利用率が低位に止まる
- ・訴求対象者への接触数が少ない
- ・プッシュできるのは、未契約者に契約を勧める局面までに限られる

を非対面のマス広告で代替することで効率性を追及している。

有名タレントが親しみやすくソフトなイメージとともに利便性の高さを訴えるTVCMを高い頻度で流し、①の商品を知らしめる段階だけでなく、③の商品を想起させる段階や、④の借入判断の段階で敷居を低め、背中を押すうえでも機能させている。

④までの段階をクリアして⑤の契約にまで至れば、極めて高い確率で⑥の借入実行に進むこと、つまり、高い利用率が期待できる。

こうした広告戦略に併せて、ATMの設置・提携数の拡大による利便性の向上や、無人機等の導入による非対面化の推進により心理的な抵抗感の低減も図っている。

なお、彼らは、ほぼ唯一⑥'のカード残枠の利用促進についてのみ、職員が電話による営業を行う。

①で商品を知った人のうち、実際に借入を行うに至る人の割合は極めて限定的であるにせよ、膨大な広告への接触数（リーチ数）の拡大によりカバーされている。

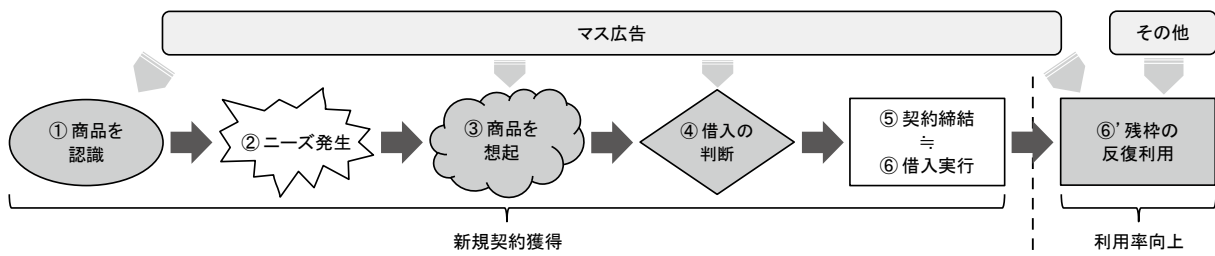
ロ. 非対面による推進

もう1つは非対面を主としたアプローチ（図表6）である。

これを徹底した形で採用して大きな効果を挙げたのが、一時は小口の個人ローンで12兆円規模にまで拡大した市場を牽引して隆盛を極めた消費者向大手無担保貸金業者である。

彼らは、新規契約獲得のための活動を渉外人員を抱えて人海戦術で行っているわけではなく、プッシュを要する局面の大部分

図表6 非対面営業を主としたアプローチのプロセス



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

この方法の効果は、規模を拡大し、全国で営業を行う大手業者において最も大きいことが容易に想像されるが、多少の違いこそあれ大手銀行や、地域を限定した形で地方銀行等においても採用されている。

営業エリアが限定され、かつ渉外人員を抱える信用金庫においては、営業を代替するほどの高頻度のマス広告投入に特化した営業推進を行うことはコスト面、効率面から困難だが、信用金庫で獲得する新規契約の中でも、広告やポスティングなど、渉外担当による対面での推進を経ずに獲得される契約については、こうした流れに類するものと考えられる。

#### メリット

- ・ 人的販売によらず、非対面で営業推進が行える
- ・ 訴求対象者への接触数が多い
- ・ 様々な局面にある訴求対象者に対して推進効果が期待できる
- ・ カード利用率が高い

#### デメリット

- ・ 相応の効果を得るためにはコストの絶対額が大きくなりがちである
- ・ 営業エリアによっては無駄が生じる可能性がある

## (2) 信用金庫におけるカードローン推進策

以上から、そもそもカードローンという商品自体、規模を拡大し、非対面で行う推進方

法に、より適していることが窺えるが、信用金庫においては非対面に特化できない以上、前述の2つの推進策を織り交ぜた推進施策を講じることになる。

カードローンの推進において一定の成果を挙げている複数の信用金庫と保証会社に対してヒアリングを行った。

### イ. 対面による推進策（未契約先へのアプローチ）

前述のとおり、契約後の局面において営業担当者が対面でプッシュする役割を担うことは困難であり、対面による営業推進が可能な対象先は、ほぼ未契約先に限られることとなる。

未契約者を対象としたカードローン推進では、第1段階で本部から渉外係にカードローンの契約獲得を指示すると、まずは定例訪問先からの獲得を目指すことになり、その後一定期間を経て一巡すると、契約の獲得ペースは踊り場にさしかかり、渉外係からも回り尽くしたとの声が聞かれるようになる。ここまではほとんどの信用金庫に共通するようだ。

この段階で推進が停滞してしまう信用金庫もあるようだが、この中にはまさに「付き合い」での契約が多く含まれることも想定され、ここで契約先の拡大を止めてしまうと、残高・利用率ともに低位に止まってしまう傾向がある。

したがって、次の段階以降で、いかにして定例訪問先以外にまで母集団を拡大して

いくかが課題になる。母集団を拡大せずに新商品を投入したり、金利を引き下げたりすることは、利用率や収益性の低下につながりかねない。

このために行われている施策としては、日中面談率の低下を補うための職域サポート契約<sup>(注3)</sup>に基づく「職域サポートローン」、同様の目的で面談率の高い休日に行う「ローラー訪問」や、来店客に対するテラー係による「窓口セールス」、低利の目的ローンのセット商品として販売する方法などが見られた。

職域においては、保証会社が職域向けに用意した商品を活用して適用金利を思い切って引き下げた商品を提供したり、借入に対する心理的ハードルがより低い職域向け教育ローンを取引の入口として提供したりするなどの工夫が、また、セット販売ではカードローン契約を低利の目的ローン利用の条件とし、その後の取引拡大の糸口とする工夫が行われている。

しかしながら、全体としてみれば、こうした施策は推進活動を側面支援するものであり、成果を挙げるカギは、根気強く着実に推進を行っていく力にこそありそうだ。

ヒアリングを行った信用金庫では、窓口でのセールスに限らず、本部職員から営業店のテラー、融資係といった内勤の職員まで、全職員に目標を課して推進しているケースも見られた。

また、カードローン推進を特別な推進項

目と捉えず、日常的な顧客とのコンタクト時のメニューとして、全ての年齢層の渉外係の口から自然に出てくるまでに定着させているケースや、顧客に費用負担がかからない点を活かして新規顧客との最初の取引商品として位置づけて推進しているケースなど、深く根付かせ、地道な努力により実績を積み上げている様子が窺われる。

#### 口. 非対面による推進策（未契約先・既契約先双方へのアプローチ）

非対面による推進には、未契約先・既契約先双方にアピールすることが期待される。また、これにより対面による推進策の限界である接触数の少なさを補う意味でも、この実施如何が業績に差を生むことになる。

非対面による推進施策のうち、営業店において行われるものとしては、ポスティング、チラシ配布、店頭広告などがある。中でも対面営業のリーチ数の少なさをカバーする方法として、大量のチラシを配布することが可能なポスティングは広く知られているが、種々の制約から、徹底して行っている信用金庫数はさほど多くないようにみえる。

全国の信用金庫の推進施策に接している保証会社の実感によるところでは、ポスティングをどこまで地道に行うかが、最終的には最も大きな差を生むといい、徹底したポスティングの継続により大きな実績を

(注)3. 信金中金月報2015年8月増刊号『信用金庫の職域セールスへの取組みについて』（2015年8月）参照

挙げた事例もある。

一方、本部が行うものとしては、まずテレビ、ラジオ、新聞などのマス広告があるが、コストとの見合いで十分な出稿数・露出を確保できるか、十分な効果を得ることができるか、など自金庫に適しているかといった視点で十分に検討する必要もある。

自金庫の営業エリアに無駄なくアプローチできるか、といった点も重要で、こうした観点からは、新聞への折込広告、郵便局の配達地域指定郵便（ダイレクトメール）を活用している例もある。なお、最近ではウェブ広告でもエリアや検索キーワードなどを限定した「ターゲティング広告」が行われるようになっており、こうした手段も検討の余地がありそうだ。

#### ハ. 非対面による推進策（既契約先へのアプローチ）

低迷するカード利用率の引上げを目的として、近時、多くの信用金庫で実績を挙げて効果が認識されているのが、既契約先へのダイレクトメールだ。

上述の配達地域を指定して未契約先・既契約先双方へのアプローチを図る郵便局のダイレクトメールとは異なり、自金庫が保有する既契約先の顧客情報を元に、契約の存在を思い出してもらうために送付するもので、未契約者を含む対象先に発送するよりも対象者数は少なくなるものの、より高い効果が期待できる。

さらに、その中でも最も効果が高い施策

と見られるのは、極度増額と併せて行うダイレクトメールの発送である。

カードローンの極度額は、契約当初はプラス加点がない状態で設定されるが、その後、順調な返済履歴など信用力を積み重ねると、徐々に高い極度額を設定することが可能になってくる。極度額は高い方が安心感があり使い勝手も良いことに加え、適用金利も段階的に低くなることから、信用力が増して極度額の引き上げが可能な状態になった契約者がいれば、随時引き上げを行うことにより利用率の向上が期待できる。

一方で、そうした状態にある契約者を自金庫が放置している間に他社がより高極度や低金利の契約を締結してしまえば肩代わりされてしまうが、仮に肩代わりされても分からないという点はさらなる問題である。

こうした事態を防ぐために、自金庫の契約の限度額を最大限の状態にしておくようなメンテナンスが必要である。

ダイレクトメールはある程度のコストもかかることから、ヒアリングを行った信用金庫においては、おおよそ半年に1度のペースで極度増額の可能な契約者の洗い出しを行い、ダイレクトメールを発送している。

## 5. その他

### (1) 債務者のケアへの取組み

融資の健全性についての検証が困難であるという性質や、バブル崩壊後の苦い経験から、過剰な債務を負う契約者が出る可能性を否定できないカードローンの推進に慎重な向

きもある。

しかし、信用金庫が地域に貢献していくためには信用金庫自身が適正な収益を確保して財務的にも健全な状態で存続することが前提になることや、既に自金庫エリアに過剰債務の問題が発生している実態があることなどに目を向ければ、むしろ取引を自金庫に取り込んで債務管理へのアドバイスを行っていくという方針が検討されて然るべきだろう。

信用金庫における債務者のケアに向けた対応としては、弁護士・司法書士等を紹介したり連携を図ったりするケースや、自金庫に相談窓口を設けるケースなどがあり、自金庫での対応策としては、状況に応じて過払金返還請求手続を勧め、複数の債務をまとめて返済計画を立て、証書貸付に借り換えさせて返済を進めるといった対応がとられているケースが多い。

改正貸金業法の完全施行後6年を経て、多重債務問題は相当程度改善された模様だが、その一方で、総量規制の適用のない預金取扱金融機関間の貸出競争により新たに過剰債務を負うケースがあるとの指摘が徐々に聞かれるようになってきている。最近では金融庁がその実態について調査を始めたとの報道もあり、信用金庫も地域金融機関としてこうしたケアへの積極的な配慮が必要となりそうだ。

また、信用金庫が債務者の状況を独自にリアルタイムで把握し、管理していくことは、コスト的にもなかなか困難だが、保証会社か

ら知らされる毎月の途上審査の結果<sup>(注4)</sup>は、債務者の信用状態を知るうえで手掛かりとなるものだ。

こうした情報を有効活用して、よりアクティブに働きかける枠組みを作ることなども検討されるべきだろう。

## (2) 商品性理解の重要性について

カードローンに限った話ではないが、重要なことは、商品を導入したら、その商品性に関して十分に理解を深めたうえで施策を講じるということだろう。商品を導入して営業店に通達するだけでは、仏造って魂入れずということになりかねないが、そうしたケースは意外と多い。

カードローンの推進に際しては、獲得件数を職員への割当て目標とするケースや、極度額の累計を目標とするケースがある。

新規獲得推進にあたっては、さしあたって利用予定のない顧客が小額で仮審査申込を記入してしまうケースや、渉外係が度重なる推進に伴う気兼ね等から小額での仮審査申込で良しとしてしまったりするケースも考えられる。件数だけを目標としてしまうと、それでも1件の達成だが、カードローンの特性としては、極度額が大きくなるほど借入をまとめられるなど使い勝手が良く、また安心感も高いことから、利用率が上がる傾向がある。また、極度額が大きくなれば段階的に適用金利も低くなることから、仮審査申込時に申込極度額

(注)4. 保証会社によっては、保証先の信用情報について毎月個人信用情報機関に照会し、信用状態の変化に応じて極度枠内での利用限度額を増減するケースがある。信用金庫は債務者の信用状態の変化を限度額の増減で知ることになるが、例えば限度額が引き下げられれば、その背景には他社からの借入の増加や、他社借入れの延滞などがあった可能性を意味している。

を低く抑えてしまうことは契約者にとってもメリットが乏しい。こうした点で、目標設定には極度額を意識することも重要だろう。

前にも述べたとおり、未契約先の多くは利用可能性がほぼ不明であることから、この局面で渉外係に利用率の向上を求めることも不合理であり、渉外係が多数の推進項目を抱える今日、達成可能な他の目標に意識が向いてしまうことになりかねない。

また、資金用途を限定しない個人ローンとして、カードローンと並んで証書貸付方式のフリーローンを取り扱う信用金庫が多いが、その性格についても十分に理解して使い分けを図る必要があるだろう。

一定額の融資を実行した後、基本的には返済するだけの証貸方式のフリーローンは、ある程度まとまった資金ニーズがあり、計画的に返済を進めたいケースに適し、カードローンは限度額内で繰り返し何度も利用できる点が特長となっている。

金庫サイドから見れば、証貸のフリーローンは契約後すぐに残高が計上されるほか、元利均等弁済の場合、実行直後の利息収入が大きく計上される点が魅力だが、その後弁済が進むにつれて残高と利息収入が加速度的に減

少するという点で、残高増加ペースは緩やかながら、ある程度の残高維持が期待できるカードローンと対照的である。こうした点も踏まえたうえで、顧客ニーズに応じた推進を行う必要があるだろう。

挙げていけばキリがないが、商品の性質を理解し、その理解が本部から渉外係まで共有されることで、より効率的な推進が可能になると考えられる。

## おわりに

今日、ほとんどの金融機関がマイナス金利にあえいでおり、それゆえにその大多数が高収益のカードローンへの注力を事業計画に掲げ、マス広告を活用した推進を行っている。

一方で、信用金庫業界は相対的に効率の劣る対面営業を中心として推進活動を行わなければならないが、カードローン残高の推移を見ても銀行に水をあけられているのが実態である。

こうした中で、信用金庫が地域住民の金融ニーズに適切に対応し、適正な収益を確保して地域に貢献していくためにも、商品への理解を深め、より効果的な推進を目指すことが求められる。

## 〈参考文献〉

- ・日本貸金業協会『資金需要者等の借入れに対する意識や行動に関する調査結果報告』（2016年10月）
- ・消費者金融連絡会編『経済学で読み解く消費者金融サービス』（2004年6月）