

課題はプロパーC育成

楽天のカード事業の再編で生まれたのがKCカード。総合金融化の方向に向かいつつあるJトラストにとって、クレジットカード事業の核となる存在だ。だが、会社分割により、営業資産は一千億円程度へと大幅に減った。楽天から離れたことで、カード事業を取り巻く同社の営業環境は大きく様変わりした。取扱高のボリュームが大きく物を言うのがカード事業。それだけに今後どのようにカード事業を伸ばしていくかとしているのか、いやが上でも注目せざるを得ない。安藤聡社長に今後の展開方針などを聞いた。

KCカード 安藤聡社長

— 八月一日の会社分割、番悩ましい。

割が行われて、まだ日も浅い。今は足場固めをして、言えは、楽天時代は「無策の四年間」。マーケティングなどの施策を全

「楽天カード」オンリーの営業政策をとっていたので、カード会員の剥離は激しい。(国内信販時代の) 最盛期と比べれば二分の一まで減っている。課題はこれをどう反転カードと呼び、明確に区別していた)をどうテコ入れするか。それが一

— 具体的には。

安藤 まずは営業力の強化。楽天で培った様々な施策をどうKCカードに生かし切っていくか。もう一つは、既存カード会員に対するリレーション(関係)強化になる。インバウンドで顧客は入ってくるが、KCカードに残った社員にはベテランが多い。彼らは顧客との会話やカードなどについて豊富なノウハウ・知識を持っている。楽天時代、顧客とのやり取りは一分程度を目安にして

いたが、今は顧客からの相談などにも比較的時間をかけて対応しており、顧客とのリレーション強化を図っている。当社には「古い物を捨てて新しいものを取り入れる」気風がある。楽天時代には、個品割賦をオ

リコに譲渡したりネットにいち早く特化した。過去の歴史から、伝統的に変化に対応できる企業文

化が醸成されている。

政策的にコアになるのは、会員をどう増やしていくか。一方で、百万人のカード会員の稼働率を高めていく取り組みを並行して進めていかなければならない。

レガシーカードに以前から携わってきた十名程度の人員で営業をしていくことになるが、彼らは個品割賦が主力の時代

保証事業で収益下支え

に、最前線で支店長を務めるなど経験・人脈がある。楽天時代のセンター運営実務でのノウハウと併せ、こうした無形のり

ソースを大いに活用していきたい。楽天時代には背後に「楽天市場」があった。会員・取扱規模を高める別の施策が必要だ。

安藤 今はもう提携カードの時代でない。現代はネットを通じて顧客が進んで情報を取りに来

て、脱会率を下げ稼働率を高める。ネットでは、オープン

に取引ができる場を提供し、そこでは提携会社間でカード会員の決済金額に応じて自由にフィーをやり取りできるようにする。また、幸いにも旧楽



9月1日に西京銀行との保証をスタートした。九州地区の他の金融機関への販売を進めていく方針

ド会員に引き込む施策を実施していききたい。— 今後は保証事業も強化するとしている。安藤 ここはグループの仕組みを活用する。貸金業法改正で、資金ニーズがあるにも関わらずノンバンクのキャッシングは伸び悩んでいる。そこで従来とは全く異なる、銀行に送客する仕組みを提案する。

九月に入り西京銀行との提携をスタートさせた。これを皮切りにリテール強化を考えている九州の地域金融機関に、会員データを活用した当社の保証商品をセールスしていく。九州ではまだKCブランドが生きているのも強味。保証先はマーケティング費用が全くないのがメリットだ。カード関連の残高が減り収益も減っている。そこを当面補完する分野と

して、一定のラインまで保証残高を積み上げていく。その間に、カード事業で会員数の割に収益を出せる、反転できる方策を構築していく。保証事業はカードを一気に伸ばす時期が来るまでの収益を支えるベースと位置づけられており、残高五百億円が目標だ。

— だが、提携先の開拓は、競合も激しい。安藤 その対策として、銀行保証を補完する分野として「割賦保証」を始めたい。訪問販売や割賦販売法の改正で、大手信販が一斉に取引から引いたが、まじめな業者は多い。例えば、法改正時「悪」とみられた訪問販売業者で、売り方で

も保守的な手法をとって業績を伸ばしているところ、は、仕方なく自社割賦をしているところが少なくない。米GEキャピタルや中国地方の流通系カードが買収に名乗りを上げるなど、激しい争奪戦が繰り広げられた。

同社は先進的な取り組みを行うことも知られていた。他社に先駆け、いち早く機械化対応やATM提携を始めた。システム子会社はその技術力で定評があった。

Jトラスト傘下に入り、東京から再び創業の地である九州に戻ってきた。安藤社長は「地元金融機関も『東京の会社』から『地元企業』という認識で心強い」と話す。

50年で4度の社名変更 地元で再興目指す



旧国内信販はエリア信販としての特徴と進の気風で業界内でも特異な位置につけた(写真は05年、福岡本社)

り、鹿児島県から九州全域をカバーする信販会社へと衣替えした。国内信販はその後日本信販(現三菱UFJニコ)の支援を受け、MBO(経営陣による自社株買)で独立。途中投資ファンドが関与した後、〇五年に楽天傘下に入った。移動の激しい社歴は他社と比べても際立つ。それは事業規模に要因があった。同社は最盛期七〜八千億円の取扱高。同業大手が軒並み二兆円を超える営業規模の二〇〇〇年代当時、大手でも中小でもない中途半端な規模の総合信販は、実は同社だけだった。これらの同社を特徴付ける特異点は、同業大手や他業態の関心をしばしば惹く。MBO時には、



1976年(昭和51年)日大経済卒。その後、国内信販(現KCカード)に入社。06年(平成18年)に楽天KC(現KCカード)常務執行役員、08年常務取締役を経て、11年8月にKCカード社長に就任した。福岡県出身。60歳。