



## クレジットカード事業にとって 審査基準は営業活動や 回収業務にならび重要なものです。 会社の方針に合わせて柔軟かつ迅速に 変更することが求められています。

株式会社 UCS は、クレジットカード事業を中心に、保険代理店事業やリース事業、電子マネー事業などを行う総合金融サービス事業会社である。総合小売業のユニーやコンビニエンスストアのサークル K サンクスなどからなるユニーグループの一社として、中部地方に根ざした事業展開をしており、会員数は 300 万人を超える。クレジットカード事業を展開していく上で審査基準が果たす役割、審査基準と企業戦略との関係について、取締役 カード管理本部 本部長 高野陽太郎氏に詳しくお聞きした。(2016 年 9 月に、ユニーグループ・ホールディングスとファミリーマートの経営統合が予定されているが、本稿は 2015 年 10 月時点の取材内容を基にしている。)

### UCS について

UCS について教えてください。

当社は、ユニーグループに属する総合金融サービス会社です。クレジットカード事業をメインに、保険代理店事業やリース事業を行っており、2013 年からは電子マネー事業を開始しました。ユニーグループは、総合小売業のユニーやコンビニエンスストアのサークル K サンクスなど、小売業を中心とした企業グループです。UCS もユニーと共同して日々の会員獲得活動を行っており、その関係で UCS の売上げの 35% をユニーグループ関連が占めています。

UCS はユニーグループの組織力や人的資源を活用して会員を増やし、また取扱高

ASHISUTO CUSTOMER  
株式会社 UCS

や残高を積み上げています。また、クレジットカード事業を通じてユニーグループの売上げを拡大し、ユニーグループ各社との共同の取り組みも行っています。例えば、カード利用明細書に同封する媒体物による、ユニーの特別5%割引企画、日にちや曜日指定のポイント2倍企画、特別セール招待企画などの会員向け告知を実施しています。

## クレジットカード事業と電子マネー事業は競合しないのか

クレジットカード事業と競合する電子マネー事業を始められた理由は何ですか。

繰り返しになりますが、当社の会員拡大はユニーグループの力に負うところが大きいです。そのため会員は主婦層が中心で、年々高齢化している上に、クレジットカード会員の拡大が頭打ちになっているのが実情です。そのような状況下で、会社の収益構造を強化すべく電子マネー事業を開始しました。

クレジットカード事業と電子マネー事業とは、どのようにすみ分けされているのでしょうか。

うか。

ともに決済の手段であるという観点で見るとクレジットカード事業と電子マネー事業は競合するとも言えますが、客層が異なるため特に問題にはなりません。

電子マネーの客層は、クレジットカードを好まないお客様や、不幸にして審査に通らずクレジットカードを持ちたくても持てないお客様です。また、少額のお買い物にはあえてクレジットカードではなく電子マネーで、と使い分けをされる方もいます。そういった、クレジットカードでは満足できないお客様を電子マネーで当社の会員に取り込むことで収益拡大を図っていこうと考えています。電子マネー事業を立ち上げから2年ですが、会員数は140万人を超えました。

クレジットカード事業では、取扱高を増やすためにどのような取り組みをされていますか。

取扱高を増やすためには、客数である会員数の拡大と、客単価であるカード請求単価の向上を実現しなければなりません。さらに会員が増えてもスリーピング会員では意味がありませんので、様々なシーンでカードを使っていたりするための施策を実施しています。

まず会員の獲得は、ユニーグループの店舗を中心に行ってきました。しかし、長年の募集で頭打ち状態です。また、若年層の入会が少ないのも問題でした。そこでキャラクターカードの発行による新たな客層や新たな募集チャネルの開拓で、閉塞状況を打破しようと考えています。

次に、カード請求単価の向上については、

ユニーグループに加え、グループ以外の店舗やサービスでの利用を促進しています。会員募集をユニーグループで行っていることもあり、従来はユニーグループでのご利用が中心でした。そこに、ユニーグループ外の利用を加えることによって単価アップをしようということです。施策の結果、ユニーグループでの利用率は現在35%まで低下してきました。

最後のスリーピング会員の掘り起こし

は、いわゆる稼働率の向上のことです。スリーピング会員対象の特別企画は当然のことですが、カードを発行しただけにすぐにご利用いただけるように、会員募集時にクレジットのメリットをしっかりと説明するようにしています。また、ポイント診断と合わせて、ユニーの店頭で未利用者の掘り起こし

も行っています。

では、クレジットカード事業の残高を増やすための取り組みはいかがでしょうか。

ショッピングリボの残高は、請求後にリボ払いに変更する対応を強化しており比較的順調です。問題はキャッシングサービスの残高です。残念ながら、こちらはいまだに下げ止まっています。

これに対しては、貸金業法の改正を期に会員獲得活動が休止状態だった、キャッシング専用カードを再展開することになりました。金利を15%以下に引き下げて、限度額は可能な限りお客様が要望する金額に設定する方針を採り、優良なキャッシング利用客の囲い込みと新規の利用促進を図ることにしました。まだまだ会員数が少ないた

め残高の拡大に影響をもたらすレベルにはなっていませんが、少しずつ効果が現れてきています。

## 安心して使える 安全なクレジットカードを 提供するための取り組み

UCSが目指す理想のカード会社とはどのようなものですか。

当社も民間企業ですから、当然ながら利益を出さなければ存在自体が許されません。しかし、利益を出すために何をしても良いというものではありません。当社の事業を通じ、お客様に付加価値や満足を提供し、その対価として利益を得なければなりません。つまり、クレジットカード事業を

貴社の強みはどこにありますか。

強みは二つあります。一つは、冒頭にもお話ししましたが、当社は会員募集や取扱高においてユニグループから様々なサポートを受けているということです。その結果、安定的な取扱高や利益を得ることができています。二つ目は、若い人材が多く行動力があること、そして、組織が硬直化しておらず柔軟に対応できることです。

例えば、10年以上前の当社は取扱高や残高を増やすことに重点を置き、言葉は適切でないかもしれませんが、リスクをあまり考えず、会員数の増加とキャッシング残高の拡大に邁進していました。その後、貸金業法が改正されることとなり、「聖域なきコスト削減」をスローガンに、リスクとコ

通じて、社会や会員から信任を得ることが必要です。ところで、どのようにしたら信任を得られるのでしょうか。私は会員の皆様に安心してご利用いただけるクレジットカードでなければならぬと考えています。

クレジットカード事業における安心や安全とはどのようなものでしょうか。

クレジットカードは便利な反面、いくつかのリスクを伴うのも事実です。特に、管理面での不備やサイバー攻撃などによる情報流出などシステム系のリスクが盛んに取り沙汰されています。もちろん、そういう点もクレジットカードにおける安心・安全の点でも重要なことです。しかし、それ以上に重要なことは、企業の経営姿勢に

ストの削減に集中しました。正に180度逆の経営方針です。不良債権額を減少させるために、審査基準を厳しくし、それと同時に債権回収を強化しました。その結果、不良債権残高はピーク時の四分の一程度になりました。営業活動が少々弱体化してしまいましたが、現在、審査基準を緩和し、再び営業活動の強化に舵を切り直しています。このように、急激な政策転換をさほどの混乱なく行えているのも、柔軟な組織があればこそだと思います。

あると思います。情報の安全管理に関する姿勢はもちろんですが、第三者による不正利用や本人のカード乱用に対する対応、またクレジットカードの本質である与信に関する考え方も重要です。営業活動においても嘘があってはなりません。また、法に反する債権回収も論外です。こういった様々なリスク要因を排除することが会員の皆様にとつての安心や安全だと思います。

そんな中で、特に重要なのは与信政策だと考えています。実務的に言えば与信基準、あるいは審査基準というものです。当社では、適正与信を実現、維持することを方針としています。

## 企業戦略と 密接に関係する審査基準

入会審査基準の変更が必要になるのはどのような時ですか。

大きくまとめると、法律の改正に伴うもの、経営からの要求、社会の要請の三つが挙げられます。

まず、法の改正があった場合には、法施行までに審査基準を変更しなければなりません。問答無用です。

次に、経営を取り巻く様々な環境変化によって、取扱高や収益が伸び悩んだり、不良債権が増加したりします。ところで、与信基準は、締め付ければ取扱高や収益に影響し、緩和すれば不良債権の発生を増加させます。つまり、環境変化が激しい中で、

いつまでも同じ審査基準で通用することはありえません。経営数値の好不調により、経営からは少し前に変更した基準も再度見直すよう要求されることがありますが、それはあたり前のことも言えます。

三つ目の社会的要請は企業として一番重要な問題だと考えます。クレジットカードは便利な反面、自己破産やそれに誘発される各種犯罪など、昔から存在するリスクをいまだに解消できていません。これらのリスクはカードを利用する本人に起因するものではありませんが、同時に、カード会社の責任も大きいと言えます。それは過剰な与信、カード乱用の放置など、会員に対するカード会社の企業姿勢が一因となっているケースがあるためです。審査画面を見ると、1社が高額の与信をすると続く会社も次々に高額与信をするケースはよく見られ

の項目にわたって厳しくする、緩めるという作業を何度か繰り返す必要が出てきます。

**審査基準の変更頻度は従来と変わっていますか。**

従来、経営上の要請に基づく変更はさほどありませんでしたが、現在は小さな見直しは頻繁に発生しています。会員数が増えていた時代は、細かな基準変更を繰り返す必要はなく、大きな変化を見つけて基本的な基準変更をすれば良かったのです。私をそれを投網の審査基準と言っています。しかし、貸金業法の改正を期に会員数や取扱高が伸び悩む状況になりました。また、収益の柱であったキャッシングが年収の三分の一までと制限され大幅に収益の減少を余

ます。年収が高い管理職などならまだしも、年金を受給する高齢者にも同様に発生しています。

また、最近ではインターネットの普及により、第三者による不正使用だけでなく、出会い系サイトなどで本人や家族がカードを乱用するケースが増えています。クレジットカード会社は、これらの社会問題に対応することが責務であり、会員個々に応じた適正な与信を維持するために、随時、審査基準を変更しなければなりません。

カード会社としてはリスクと収益のバランスを念頭に、与信基準を設定、変更する必要があります。それと同時に、これらの社会の動向を踏まえつつ、会員個々に適正な与信を維持し、安心して利用できるクレジットシステムを提供することがクレジット会社の社会的使命と考えています。

儀なくされる中で、個に焦点を当てた審査をしていかねばならなくなってきたと言えます。それによりおのずと細かな基準変更が繰り返されることになりました。

**審査基準は、経営実績に直結する重要なものだと思いますか。**

はい。審査基準には二つの側面があります。一つは営業的側面で、顧客数や取扱高、残高の増加につながるもの。もう一つは、不良債権の抑制というリスク低減につながる側面です。

例えば、営業部門が頑張っって新規申込者を増やしたとしても、入会審査基準が厳しければ、一定のお客様に入会をお断りすることになり、新規会員はそれほど増えません。また、与信限度額が低ければ取扱高は

**審査基準はどのくらいの頻度で変更するのですか。**

法改正や社会問題への対応に伴う変更は、さほど頻度は高くありません。変更頻度が高いのは、やはり、経営上の要請によるものです。経営方針が、会員や取扱高、残高を増やす攻めの方向であれば審査基準を緩和し、逆に、不良債権額を減らし債権を優良化する方向であれば審査基準を厳格にします。とは言え、一度の変更ですぐに効果が得られることはありません。PDCAサイクルを回す必要があります。例えば、取扱高の増加を目的として利用限度額を上げたとしても、リスクがそれ以上に増えれば意味がありません。そのため、どの項目を厳しくし、どの項目を緩めればよいのかを見極めることが求められ、複数

伸びません。逆に、審査基準を緩めてしまうと不良債権が増えてしまいます。このように、会社の利益を伸ばすのも、収益を悪化させるのも審査基準のさじ加減一つであるのです。極論ですが、審査基準をどのように設定するかによって、会社の将来が決まってしまうと言っても過言ではありません。会社の方針が変わった場合や利益に結びつかないことがわかった場合は、直ちに審査基準を変更する必要があります。



「審査判定をサブシステム化することで、柔軟で迅速な審査基準変更が可能となりました」 高野氏

## 弾力的に審査基準を 変更するために

### Progress Corticon を採用

なぜ Progress Corticon を採用しよう  
と考えたのでしょうか。

これまで述べてきたように、その時々  
の会社の方針に合うように審査基準を弾力的  
に変更する必要があります。しかし、従来  
の新規発行の自動審査基準は基幹システム  
に組み込まれており、基準変更には多額の  
費用と時間がかかっていました。簡易な  
審査基準を変更するだけでも、改修には  
100万円以上の費用がかかりました。し  
かも、審査基準は一度変更したら終わり  
ではありません。例えば入会促進のため  
に審査基準を変更しても、うまくいかなければ

同じ費用をかけて元に戻さなければなら  
ないこともあります。そのため、大小含めた  
様々な基準変更を基幹システムの改修で  
行うことはできる限り避け、簡単な基準変更  
については人の審査でフォローしてしま  
した。

しかし、手作業で対応できる範囲には限  
界がありました。しかも、2011年4月  
に既存システムのサーバの通常保守が終了  
し、2012年9月には延長保守も終了し  
ました。そこで、これらの問題を一気に解  
決し、自動審査をサブシステム化すること  
で効率化を図るべく Progress Corticon  
で新審査システムを構築することになり  
ました。また、属性分析のために QlikView  
も同時に導入しました。

アシストの販売・開発パートナーである株  
式会社プリマジェストからの提案を受けて、  
Progress Corticon と QlikView の導入  
を決めたのですが、どのような提案  
だったのでしょうか。

ワークフロー製品を使用して入会審査  
システムをスクラッチ開発するという提  
案の中に、ビジネスルール管理システム  
(BRMS)として Progress Corticon、  
またデータ分析ツールとして QlikView  
が含まれていました。そこからシステム構  
築をスタートさせ、2012年11月にカッ  
トオーバーしました。

他社からの提案は特定業務向けパッケ  
ジをベースにカスタマイズするものでし  
た。確かに業務パッケージはスクラッチよ  
り比較的、短期間で導入が可能です。しか

しそれはそのままの状態です。使う場合であ  
って、今回は当社の業務に合わせたカスタ  
マイズが不可欠でしたから、かかる期間と  
コストを考えるとかえって負担が大きくな  
ると考え、スクラッチ開発を選びました。

また、プリマジェストは2000年頃  
より当社の入会審査ワークフローシステム  
の構築、保守に携わっているため、当社の  
業務を熟知しており、様々なサポートを提  
供してくれました。その実績に対する高い  
信頼も決め手になりました。アシストは、  
非常に頼もしい開発会社とパートナーシ  
ップを組んでいると感じています。

## システム構築にあたって 工夫した三つのポイント

新審査システム構築に当たってどのような工夫をされましたか。

三つの工夫をしました。一つは、審査基準変更の度に生じる改修費用を抑えるための工夫で、入会審査をサブシステムで行うことにしたことです。基幹システムの判定は無視し、サブシステムの判定結果を基幹システムに強制的に反映させることにしました。これにより、審査基準の変更の際は、サブシステムの可変数値を変更すれば基準変更が完了することとなり、基幹システムの改修費用は不要になりました。

二つ目は、審査業務を効率化するための工夫です。

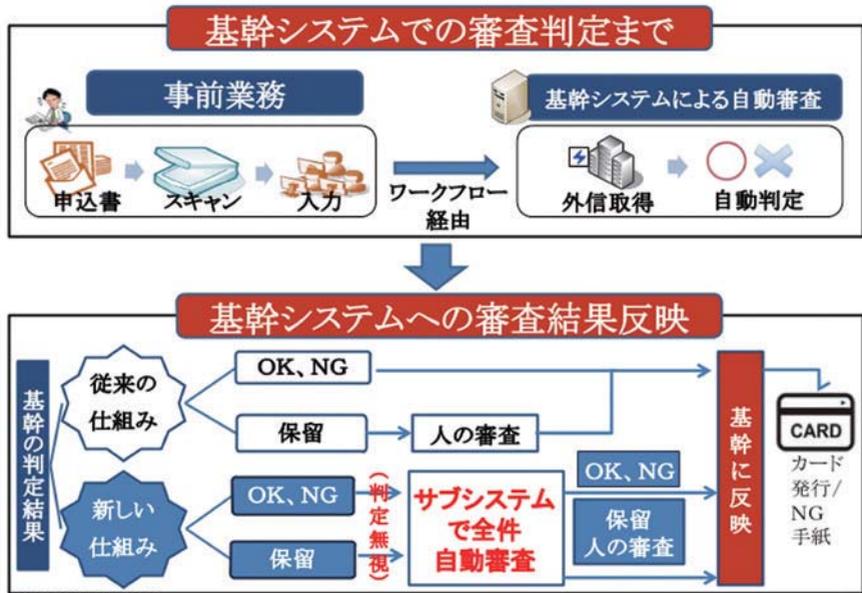


図1. 基幹システムとサブシステムの関係

入会申込書の必要事項の入力漏れや誤記がないかの確認指示をパンチデータを基にProgress Corliconで行うようにした結果、担当者の負担の軽減と審査ミスの低減が実現しました。また、貸金業法で要求されるキャッシングの上限額を自動計算できるようにして、業務の効率化と正確性の向上を図りました。

三つ目は、入会審査業務で蓄積される情報を活用できるように分析ツールQlikViewを導入しました。新規入会者が多かった頃は、画一的な審査基準により生じるリスクは会員増でカバーできていましたが、新規入会者が少なくなってきた現在は、より適正な与信が求められています。QlikViewを活用し、当面は入会者の属性別やチャネル別のリスク発生状況や入会審査担当者の判定能力などを分析していま

す。  
今後は営業的な観点にも活用していきたいと考えています。

## Progress Corliconを導入して 15名中4名の人員を削減

Progress Corliconで新審査システムを構築して、効果のほどはいかがですか。

効果として、三つを挙げることができました。まず自動審査率が向上したことです。審査システムを使った自動審査率が8%から40%にアップしました。従来、手作業で行っていた、年収が少ない人などのキャッシング枠や割賦枠の算出が自動計算できるようになりました。この数値の母数には既存会員の再申し込みを含んでいますので、

それを除外した自動審査率は80%に達します。同業他社と同等かそれ以上の自動審査率になり、効率化を実現しました。

次に、審査前業務の効率化です。審査前業務では、入会申込書の記入漏れチェック、形式チェックを行い、漏れや不備がある場合は電話確認して、審査できる状態になるようデータを揃えます。従来は人が漏れや不備のチェックをして、その後、電話確認をし、すべて揃った状態でパンチ入力していましたが、確認漏れが発生することもありました。今ではProgress Corliconによって、新審査システム上で漏れや不備のコメントが表示されるので、漏れがなくなりました。また、申込者がすでに当社の別カードを持っている場合は、データベース上で同一人物であると自動で紐付けできるようになり、紐付け漏れもなくなりました。こ

これらによって審査前業務が半減し、処理日数が0・5日、発行日数が約2日短縮できました。その結果、合計15名程度だった人員のうち、自動審査率向上により2名、審査前業務の自動化により2名、合計4名には別の業務を依頼できるようになりました。

さらに、審査基準をタイムリーに変更できるようになりました。例えば借入件数について3件まではOK、5件以上はNG、4件の場合は保留とし、審査担当者が判断していますが、これらの条件は、その時々の方針によって変わります。新審査システムになってからは、基準を変更することによって、Progress Corticonを使ったサブシステムの借入件数の値の変更で、即座に対応できるようになりました。

## ClickView を導入して やりたい分析が手軽にできる

ClickView 導入による効果はいかがですか。

以前は多忙なシステム部門に依頼し時間をかけてデータを抽出してもらう必要があったため、頻繁には依頼をかけられませんでした。ClickView は直感的に、関連性のあるデータをつなげられるので、簡単に報告資料、分析資料などを作成することができます。ClickView を導入してからは、データを自分たちですぐに取り出せるようになりました。

どのような分析を実現されましたか。

申し込みチャネルごとの発行率、NG率、延滞情報を分析したり、NGや保留判定の理由分析をルーチン化しました。

また、これまで Web からの申し込みは、虚偽の申し込みが多いと想定して審査基準を厳しくしていましたが、分析の結果、虚偽申し込みは想定していたほどではないことが判明したので緩和しました。また、NGおよび保留の理由を件数ごとに一覧化していますが、理由の比率に大きな変化があれば、何らかの原因があったものとして調査できるようになりました。

他にも審査担当者の審査結果について追跡し、担当者個々人の審査能力の確認や審査基準の見直しにも活用しています。例えば、審査担当者別の延滞件数や事故率、

NG率などの一覧からNG率が高いのに事故率も高いケースを抽出し、審査担当者の判断に問題がなかったかどうかを個別にチェックするようにしています。このようにClickView の導入でこれまでできなかった分析や検証ができるようになり重宝しています。

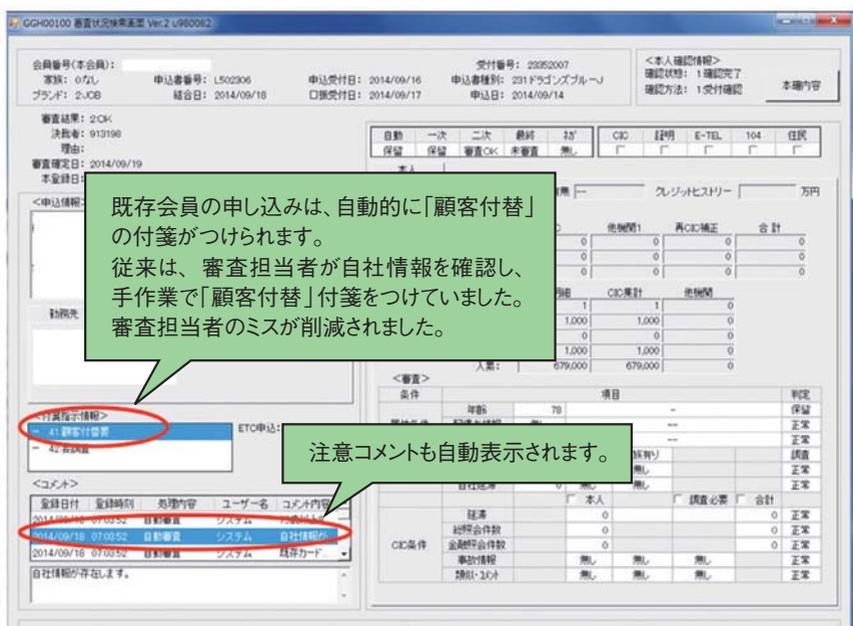


図 2. Progress Corticon を活用した事前処理例

## 今後の計画と アシストへの期待

今後の計画について教えていただけますか。

既存会員の与信の見直しやカードの発行をさらに迅速に進められるよう、さらなる業務効率化を目指しています。それらの効率化を実現するため、Progress Corticonを有効に活用します。ClickViewについては、現在、審査部門の与信に関する業務で使っています。リスク分析などさらに精度を高めることに活用したいと考えています。今後は、顧客の分析結果を審査基準に反映させるなどして、分析、計画、実行のチェック・サイクルを構築したいと考えています。また、収益の拡大を目的として、

営業活動にも活用したいと思っています。

アシストフォーラム2015で、東京、名古屋、大阪と3会場でご発表いただきました。ご発表されていたかがでしたか。

これまでも各種講演会で発表してきましたが、アシストフォーラムの参加人数には圧倒されました。システムの素人が話をして良いのだろうかと少し悩みましたが、ユーザの目線で審査業務に関する考え方をお話しました。アシストは多数の製品を扱っていることは頭ではわかっていましたが、実際にアシストフォーラムに講演者として参加し、30社以上の会社がアシストの扱う製品で出した効果や実績について事例発表しているのを見て、そのことが改めて実感できました。

今後のアシストへの期待について教えてください。

アシストは多数の製品を扱っており、どのような場合にどの製品を使えば課題を解決できるかについてよく知っているので、今後は、製品の活用ノウハウの提供など、様々な面からサポートしてもらうことを期待しています。当社では優良顧客の囲い込みが重要になってくるので、それに効果的なツールを紹介してもらえると嬉しいです。アシストは、名古屋にも支社があり、地場に根ざしたサポートをしております。お願いできます。今後ともよろしくお願いたします。

### 株式会社 UCS

#### 会社概要 corporate profile

本社：愛知県稲沢市天池五反田町1番地  
設立：1991年  
資本金：16億1,089万円  
URL：https://www.ucscard.co.jp/

#### 事業内容

クレジットカード事業(ショッピング、融資)、保険代理店事業、その他事業(リース、旅行、電子マネー等)

©K.K. Ashisuto 2015 本誌掲載記事の無断転載を禁じます。※記載されている会社名、製品名は、各社の商標または登録商標です。



UCS様とは、弊社の開発・販売パートナー様を介してお引き合わせいただきました。ご紹介から間もなくだったにもかかわらず、2015年夏には、弊社のプライベート・イベント「アシストフォーラム2015」の3会場（東京、名古屋、大阪）で活用事例をご発表いただき、「事例パンフレット」にもご協力賜りました。またこうして広報誌『お客様の声』にもご登場いただき、UCS様に心より感謝申し上げますとともに、ご縁をつないでくださいましたパートナー様はじめ、関係各位にはこの場を借りて御礼申し上げます。

今回、UCS様の取材に立ち会って、UCS様が、パートナー様に絶大な信頼を寄せておられることがよくわかりました。こうしたパートナー様がいらっしゃるからこそ、Progress CorticonとQlikViewという製品を気に入っていただき、両製品のプロモーションにも一役買ってくださったことと存じます。

さて、私どもは、ここからアシストの力の見せ所だと考えております。UCS様が、今後アシストに期待されていることは、「導入ソフトウェアのさらなる活用支援」とお聞きしました。ソフトウェアを最大限にご活用いただくためには、製品の機能面だけをお伝えするのではなく、「使いこなしのためのアイデアや情報」をお伝えする必要があると考えています。そのためには、複眼的な活動が必要です。

アシスト中日本支社には約70名の技術、営業、サポート担当のメンバーが在籍しています。活動領域も多岐にわたり、どちらかといえば「専門特化」というよりも、総合力でカバーするスタイルが特長です。アシスト中日本支社では、UCS様のさらなる企業価値向上に向け、メンバー丸となり継続的な活動を続けて参ります。これからのアシストにぜひご期待ください。

## 現在、UCS様でご利用いただいている製品、サービス

- ビジネスルール管理システム / Progress Corticon
- 高速インメモリ BI ツール / QlikView
- 各種プロダクト技術支援サービス