

★ アメリカ クレジット産業 の歴史

L. マンデル

根本忠明 訳
荒川 隆

The Credit Card Industry: A History

日本経済評論社

序 章

1 カード時代の到来

「カードで払います。」

これは、第二次世界大戦後に育った消費者世代へのキャッチコピーである。クレジットカードは、今世紀はじめにはほとんど知られていなかったが、一九八八年には約一二億五〇〇〇万枚ものカードが、世界中で流通していた。ニルソン・レポート⁽¹⁾によれば、米国だけで消費者は、クレジットカードで約三七五〇億ドルも支払っていた。これは、消費者があらゆる物品・サービスに支払っている金額の一二・六%に相当した。今や、世界中から経済的、社会的にさまざまな経歴を持つ買物客、ビジネスマン、旅行者は、何十億枚ものクレジットカードを持ち、休暇や出張の支払いから食料雑貨類やヘアドライヤーまでの支払いすべてを行っていた。これらを銀行系カード、石油系カード、流通系カード、T&E（旅行・エンタテインメント）系カードと呼ぶにせよ、もつと簡単に「プラスチック」と呼ぶにせよ、クレジットカードが市場を革命的に変化させたことは疑いの余地のないことである。この

薄く、財布に入るサイズの、非常に精巧な磁気ストライプのついた四角いプラスチックは、世界中の銀行のコンピュータ化された口座、預金自動預払機（ATM）、預金自動支払機（CD）を開ける鍵である。これは、日々の生活に必要な不可欠なものになっている。一枚のクレジットカードがあれば、新車を購入することができる。逆になければ、レンタカーすら借りることができない。

クレジットカードの概念は、文明の歴史と同じくらい古くから存在し利用されてきた。通貨が使用されるずっと以前から利用されており、紀元前一七五〇年頃に制定されたハムラビ法典にその記述がある。二〇世紀のクレジットと異なるのは、利用のされ方とその度合いである。古代で利用されはじめた時から、クレジットは顧客と売り手との結び付きを強め、手持ちの資金以上に多くの物品を手に入れられるようにするための販促手段として用いられてきた。

近代的なクレジットの概念は、一八世紀後半から一九世紀前半に遡る。リベラルなイギリスの経済学者達は、クレジットに対する経済的制限に反対する論争を展開し、何世紀にもわたる消費者のクレジット利用批判を論破するのに貢献した。ヨーロッパの人々が消費者信用の危険性と利便性について議論を続けていた間に、新興国アメリカの市民たちは、革新的な新しいアイデアをすみやかに受け入れた。全国に散らばった国民と事業へのあくなき欲求を抱く広大な国で、彼らは柔軟なクレジット・システムの必要性を認めていた。

アメリカにおける消費者信用は、特に、個品割賦払い方式（installment credit plan）とリボルビング払い方式（revolving credit plan）とによって、南北戦争後の工業化の時期に急速に成長した。発展する国土の至る所に家族が散らばりはじめたので、彼らは、加盟店や金融仲介業者によるきちつとしたクレジットに、依存せざるをえなくなった。第一次世界大戦以後、自動車、皿洗い機、掃除機、

その他の高額な耐久消費財が広く販売されるようになり、クレジットの必要性が増大した。その結果、クレジットカードが利用されるようになった。消費者信用の拡大は大恐慌によって弱まり、その後の一九四〇年代の戦時制限によって終息させられた。しかし、戦後の繁栄が戻ると、クレジットカードの活躍の場が用意され、広く受け入れられ使いやすくなった。

2 ハウスカードの時代

汎用クレジットカードの前身は、二〇世紀はじめ、アメリカの少数のホテル、石油会社、百貨店によって発行されたハウスカード（store-specific card）であった。これらの流通系カードには、二つの目的があった。それは、掛売りのある顧客の本人確認と、顧客の購入記録をとるしくみを加盟店に提供することであった。

流通業者にとってクレジットカードは、それまで存在していた割賦方式を、そのまま拡張したものすぎなかった。一九一四年、いくつかの流通業者は、顧客を店に引き止めるためや、より値の張る商品売りつけるために、裕福な顧客にカードを発行しはじめた。一九二八年には、流通業者たちは「チャルガ・プレート」⁽³⁾（charge-plates）を発行しはじめた。それは刻印された金属製の宛名カードであった。その後三〇年にわたり、マンスリー・ミニマム・ペイメント、割賦手数料、三〇日間の支払い猶予期間等、さまざまなイノベーションが生みだされ、クレジット事業の利益を最大にしようとする大手流通業者によって採用された。

流通系カードに続いて、石油系カードが自動車の拡販に伴い成長し、次いで航空系カードが、この

クレジットカード事業の成長に加わった。一九二〇年代はじめ、石油会社はコーテシーカード (courtesy card, 優待カード⁽⁴⁾) を発行しはじめた。それによって、旅行者は石油会社と提携している所ならどこでも、付け買いすることができた。このカードには、リボルビング機能がなく、発行者にとってはコスト高になった。しかし、業界内部の競争が厳しく、石油会社は市場シェアを維持するために、そのコストを進んで引き受けいれざるをえなかった。クレジットカードは、石油会社が競合他社との差別化をするための数少ない方法の一つになった。一九三六年、成長を続けていた航空業界は、アメリカン航空のリーダーシップによって、ユニバーサル・エア・トラベル・プラン (UATP⁽⁵⁾) という独自のクレジット・システムを開発した。当初は、手付け金をもとに発行されたクーポン冊子であったが、UATPによるクレジット方式は、その後、サードパーティ (third-party, 第三者機関) による汎用カードにきわめて似たものになり、それと直接競合するようになった。

3 ダイナースクラブの誕生

近代のサードパーティによる汎用カード (third-party universal card) の時代は、一九四九年のダイナースクラブの設立とともに始まった。その年の春、アルフレッド・ブルーミングデール、フランク・X・マクナマラ、ラルフ・スナイダーは、新しいクレジットカードの方式を考案した。個々の業界内でしか利用できない流通系カードや石油系カードと異なり、彼らのカードは利用者が全国のさまざまな施設で商品の購入やサービスを受けることができる汎用カードであった。この方式のすばらしい点は、クレジットのしくみの中にサードパーティを組み入れたことにあった。彼らの会社は、消費

者と加盟店との間の仲介者となり、消費者にはクレジットを拡販し、加盟店には消費者を紹介し、そのサービスに対して両者から手数料を取るのであった。彼らの関心は、商品売ることや顧客ロイヤリティを高めることではなく、純粹に金融ビジネスそのものにあった。彼らは、クレジットそのものを売るべき商品であると考えていた。すなわち、物販のための手段というよりは、それ自体を目的としていた。そして、クレジットを拡販する最高の媒体が、クレジットカードであった。彼らが考案したような企業は、それ以前には存在しなかった。しかし、すべての企業家同様、彼らは自分たちの直感を信じて前進したのである。

銀行にはわずか七万五〇〇〇ドルしかなかった。しかし、自分たちのアイディアの実現性には確信があり、新しい会社を始める決断をした。当初会社を支える収入は、販売額の七%にあたる加盟店手数料⁽⁶⁾ (merchant discount) と、カード所有者からの月々の利子手数料によってもたらされた (未払い残高への利子賦課は、銀行系カード会社のイノベーションであった)。

事業の拡大には、加盟店と消費者双方への販売促進が必要であった。しかし、ダイナースクラブは、鶏と卵の問題に直面した。消費者は多数の加盟店を利用できなければ、カード使用の契約をしないし、加盟店は消費者のカード利用ニーズを確認できなければ、契約しようとするしない。

また、加盟店は、クレジットカード会社から請求される手数料に尻込みした。新しい汎用カードが直面したもう一つの障害は、すでに独自のクレジットカードを発行していた航空会社、石油会社、大手流通業者からの反発であった。加盟店は、第三者に手数料を支払うことを嫌う上に、第三者の受入れによって顧客との結びつきが弱まることを恐れた。

このような当初の障害もかわらず、ダイナースクラブの設立者たちは、汎用クレジットカードに

対するマーケットの存在を確信していた。戦後のアメリカは、カード業界の成長を受け入れる素地ができていた。この国が開国して以来初めて、大多数のアメリカ人は、基本的な生活を送るのに必要なレベル以上の収入を得ていた。さらに、軍需が巨大な生産基盤を産みだし、それが驚くべきペースで、ストーブ、冷蔵庫、自動車といった耐久消費財の生産を可能にしていた。消費者が商品を購入すればするほど、産業界は大量かつ多様な製品を生産していった。

4 汎用カードの時代

ダイナースクラブは、不屈の経営努力によって全米に事業を展開することができた。新しい汎用カードの主たるユーザーは、出張や顧客接待で、レストランでの食事を付け払いにするセールスマンであった。この市場は、ダイナースクラブという名称が示すとおりのものであり、この市場に後から参入してきた企業は、まもなくT&E系カード会社としてひとくりにされたのである。

一九五八年、旅行小切手の巨人であるアメリカン・エクスプレスと、ヒルトン・ホテルのクレジットカード事業部門であるカルテ・ブランシェの二社が、この汎用クレジットカード分野に参入してきた。同じ年、アメリカの第一位、第二位の銀行である、バンク・オブ・アメリカとチェース・マンハッタン銀行も、クレジットカード事業に進出してきた。彼らは、それぞれの思惑のもとに、この将来性は見込めるがいまだ不確定な業界の様子を見ながら、参入してきたのである。

その後の数年間、企業は淘汰されていった。各社はクレジットカード・ビジネスの特異性を知り、それを克服しようとして努力したのである。一九六二年、この事業を売却したチェース・マンハッ

ンのように、何社かはこの事業を存続させることはできなかった。彼らが直面した運営上の多くの問題、たとえば、さまざまなクレジットカードの不正利用やそのコンピュータ処理の難しさは、その後の二〇年間業界を苦しめることになった。成長への最大の障害は、全国ネットワークの欠如であった。これは特に、中小銀行が、地元のクレジットカード事業を維持するのを難しくした。

一九六六年、バンク・オブ・アメリカは、全米で新しいバンカメリカード (BankAmericard) をラ イセンスする決定を行い、この問題を解決する大きな一歩を踏み出した。アメリカ最大の銀行がその事業を全米展開するという決定は、他のいくつかの大銀行同士の提携によるインターバンク・カード協会 (Interbank Card Association) という、全米第二位のカード・システムの結成を促した。この新しい大規模システムを維持するために、これらの組織はただちに、多数のカード所有者層を獲得する必要に迫られた。全米ネットワークが利用可能になったことで、新たな顧客を獲得するための大がかりなマーケティング戦争の段階を迎えた。

一九六〇年代後半、バンク・オブ・アメリカとインターバンクは、アンソリシティッド・カード (unsolicited card) の大量郵送販売を開始した。これはきめ細かく計算されたものであり、これによって、クレジットカード業界はめざましい成長期を迎えた。このマーケティングの大攻勢によって、両社はごく短期間のうちに、何百万人もの会員獲得に成功した。加盟店はより多くの加入者を見込んで、この二つの全米カードシステムに競って加入しはじめた。これはさらに、それまで独自のクレジットカードを運営していた多数の銀行に、このクレジット・システムへの加盟を促した。一九七八年には、一万一〇〇〇以上の銀行が、このネットワークの一方もしくは両方に加盟した。年間売上高は四四〇億ドルを超え、五二〇〇万人のアメリカ人が、少なくとも二つの銀行系クレジットカードを所

有していた。

5 カードの法規制

この拡張期、予想されたことであるが、各企業は成長に伴う数多くの苦しみを味わった。一九六〇年代後半に、業界として認知されるほどに形を成してくるまでは、クレジットカードに対する独自の法律が必要であるとはみなされなかった。クレジットカードが日常生活そのものに織り込まれるようになるに従い、政府の監視対象になることが多くなり、必然的に、多くの規制がなされるようになった。皮肉なことに、この規制のきつかけになった出来事は、業界の急速な成長をもたらしたアンソリシティッド・カードの大量郵送そのものにあった。

企業は、この大量郵送によって、不正利用による損失発生を覚悟していたが、それによって生ずる多くの法的問題に対しては準備を怠っていた。品物を注文していなかったり受領していないのに、カード利用についての支払いを請求されたり、しつこく督促されたりする多数の善良な顧客を守るために、何がなされるべきか？ カードが紛失または盗難にあった場合、カード所有者の法的責任は、発行者の責任に対して、どのようなものにすべきか？ コンピュータ・システムの処理能力を超える負荷によって引き起こされる請求ミスを解決するために、どのようなガイドラインが設定されるべきか、また誰がそのガイドラインを設定するのか？ 消費者クレジットカードが生活必需品になった際に、どの消費者も平等に利用できるようにするにはどうしたらよいのか？ 何百万人のカード所有者に関してカード会社が蓄積したカード利用履歴情報へのアクセスとその制限をどのようにすべきなのか？

政府は、これらの問題に対処するために多くの法案を制定した。その最初が、アンソリシティッド・カードの郵送に対する連邦取引委員会による一九七〇年の禁止であった。一九七二年に制定された公正信用請求法 (Fair Credit Billing Act) は、業界に対して、請求行為に関する完全な権限を持つ公式な監督機関として連邦準備制度理事会を指名したのである。翌年制定された連邦プライバシー法 (Federal Privacy Act) は、クレジットカード記録の不正利用からクレジットカード利用者を保護するものであった。そして、一九七七年、消費者信用機会均等法 (Equal Credit Opportunity Act) が法制化され、クレジットカードの発行や拒否をする基準として、人種、性別、信条、国籍、配偶関係の情報の使用を禁止した。

6 競争と協調

業界の成長はまた企業の整理統合をもたらした。この業界は次第に、より少数の銀行やクレジットカード会社によって、支配されるようになった。シティバンクやコンティネンタル・バンク・オブ・シカゴのような大銀行は、その優れたマーケティング力を生かして、中小企業を退け、着実に市場のシェアを獲得していった。この業界の整理統合に貢献したもう一つの大きな要因は、ほとんどのカード所有者が、クレジットカードの発行銀行に帰属感を持たなかったことによる。彼らが所有していたのは、VISAもしくはマスター・チャージのカードであり、チェース・マンハッタンやファースト・ナショナルのカードではなかった (バンカメリカードは、より国際的なイメージを獲得するため、一九七六年にその名称をVISAに変えた。マスター・チャージも同様に一九八〇年にその名称をマ

スターカードに変えた)。歴史的にみて、規模の経済と世界的規模の営業力に依存する業界では、この支配の集中は、その発展に伴う必然的なものであった。一九七〇年代末にはアメリカのすべての銀行のクレジットカードの半分以上を、五〇の銀行が発行していた。

いくつかの銀行は自社ブランドのカードを発行し続けたが、大半の銀行はマスター・チャージまたはVISAを発行した。一九七〇年、マスター・チャージは国内および国際市場の両方で、バンカメリカードに対して着実にリードしていた。しかし、七〇年代後半になると、VISAはその革新的かつ攻撃的なマーケティングと、社長のディー・ホックの優れたかつ堅実なリーダーシップとによって、このライバルに追いつき追い越した。一九六九年から一九八一年までに、マスターカードに加盟している銀行の数は、四四六から一万二五〇四に増加した。一方、VISAに加盟する銀行の数は、三七五から一万二五一八に増加した。一九八〇年代後半には、VISAはこのライバル会社に対して三分の一以上リードするようになった。

両グループの競争は、一九七〇年代半ば、並行発行(duality)で頂点に達した。並行発行とは、同一銀行がこの両方の大手クレジットカードを発行することをいう。当初、VISAとマスターカードの両社はこれを禁止していた。しかし、このような禁止は独占禁止法に違反するという司法機関からの指導によつて、銀行がこの二社のカードを発行するのを、両社は認めざるをえなかった。この並行発行は、銀行が加盟店での並行カード発行を競ったので、大がかりなマーケティング競争に発展した。銀行はまた、すべてのカード所有者に二つ目のカードを持たせようと、消費者への働きかけを強めた。このマーケティング競争の結果、銀行は収益の低下と支出の増大に陥ったのである。

競争と成長はまた、T & E系カード業界における集中化を加速させた。アメリカン・エクスプレス

は、ダイナースクラブとカルテ・ブランシェの二社を、はるかに勝る経営資源の投入によつて、あつという間に追い抜いた。一九七〇年には、ダイナースクラブの二倍、カルテ・ブランシェの四倍のカード所有者を獲得した。一九七六年には、その差はさらに拡大した。カード所有者数は、ダイナースクラブのほぼ七・五倍、カルテ・ブランシェの一〇倍に達した。

すべてのクレジットカードの拡大は、アメリカン・エクスプレスに有利に作用した。カード所有者は一枚のT & E系カードを持てば、それ以上持つ必要を認めなかった。そして、アメリカン・エクスプレスは、その一枚のカードになった。ダイナースクラブとカルテ・ブランシェ両社は、その後シテイバンクに買収され、アメリカン・エクスプレスとの競争に、もつとうまく対抗できるようになった。しかし、シテイバンクですら業界第一位を占めるアメリカン・エクスプレスを、本当におびやかすことはできなかった。今日、アメリカン・エクスプレスは、この二社を合わせたカード所有者の一二倍以上のカード所有者を保持している。

7 海外進出

クレジットカード業界の米国内での成長は、国際市場における成長とほぼ並行していた。クレジットカードは、一九五〇年代はじめてからヨーロッパに存在していた。その当時ブリティッシュ・ホテル・アンド・レストラン・アソシエーション(英国ホテル・レストラン組合・BHR)は、BHRクレジットカードの発行を始めていた。アメリカのクレジットカード会社は、この五〇年代初期に同市場に参入した。それは、彼らのサービスが容易に輸出しうる金融サービスであることに、すぐに気が

ついたからである。ダイナースクラブは、発足後まもなく、フランチャイズによって海外進出を行った。アメリカン・エクスプレスがアメリカでリードしたのちも、ダイナースはヨーロッパで長い間リードを維持した。ただ、アメリカン・エクスプレスはその間、並はずれた経営資源によって、国際市場においても同様、支配的地位を獲得していった。

銀行系カードは海外展開のスタートが遅れた。一九七二年、バンカメリカードは、イギリスを除く世界の七一カ国で営業していると強調していた（イギリスではバークレーカードを買収していた）。しかし、そのカバーする範囲はどうみても貧弱であった。ヨーロッパの多くの銀行は、バンカメリカードとの契約に尻込みをした。なぜなら、世界最大の銀行であるバンク・オブ・アメリカとの提携を恐れたからであった。この恐れは、インターバンクに有利に働いた。ヨーロッパで最大の汎用カードであるユーロカード（Euro Card）とイギリス最大のカードシステムであるアクセス（Access）との間で、インターバンクは相前後して交渉し協定を結んだ。またシアーズのようなヨーロッパで営業しているアメリカの数少ない流通業者も、独自のプロプライエタリー・カード（proprietary card）の導入に大きな成功をおさめた。

VISAとマスターカードは、日本ではあまり成功しなかった。JCBは、アメリカン・エクスプレスと提携し、大きく差をつけて市場をリードした。それは、VISAとマスターのカード所有者を合わせた数の倍近く、また二位につけている日本の競合他社のほぼ倍であった。日本のクレジットカードの市場規模は、当初、他の多くの国々に比べてかなり小さかったが、日本市場は急速にキャッチアップしてきた。一九八〇年には、クレジットカードの発行枚数は、ヨーロッパのすべての国を抜き、アメリカに次いで二位になった。

8 ハウスカード 対 汎用カード

クレジットカード会社は、海外にその市場を拡大しようとしていた時ですら、米国内においても攻勢を強めた。当初カード会社を排除してきた石油業界、航空業界、特に大手の小売業者に対して、攻勢を強めたのである。銀行系カードとT&E系カードの両者は、一九六〇年代以来、石油業界と航空業界で利用することができた。しかし、カード会社はこれらの業界において期待したような支配力を獲得することはできなかった。銀行系カードは、石油市場に参入することはできたが、一九七三年のアラブの石油禁輸、一九七九年の石油危機のような事件が、銀行系カードの成功を限られたものにした。それはそれぞれの事件の際に、石油会社が全米のガソリンスタンドから、銀行系カードを締め出したからである。同様に、銀行系カードは長年航空業界で利用されてきたが、一九七〇年代半ば、航空会社が独自のT&E系カードを始めたため、厳しい競争に直面した。

クレジットカード会社にとって、石油業界や航空業界も重要であったが、本当に重要なのは流通業界であった。三〇世紀を通じて、クレジットカードを運営してきた大規模小売店は、すべてのサードパーティーを合わせたよりも、はるかに多くのカードを発行してきた。一九八〇年代までそれが続いたのである。一九八一年、シアーズだけでも、VISAとマスターカードよりも、数多くのカードを発行した。

サードパーティーのカード会社が収益確保のためにクレジットカード事業を運営するのと異なり、流通業界ではクレジットカード事業を、販売促進や顧客ロイヤリティ獲得の手段として捉えていた。一

般に、流通業のクレジットカード事業は、収支とんとかもしくは赤字で運営されてきた。シアーズ、モンゴメリー・ワード、J・C・ペニーといった大規模小売店は、最初から汎用カード会社に対抗してきた。しかし、汎用カードの規模が大きくなり始めると、中小の小売店はそれに魅力を感じるようになった。中小の小売店はコストがかかりすぎるために、独自のクレジットカードを運営することが困難であった。彼らは沢山の商品をクレジットで購入してくれる顧客にサービスを提供するのであるから、汎用カードを受け入れるのは自然であった。さらに多くの中小流通業者、特に専門店は、たまにしか店を訪れない客に対して、顧客ロイヤリティを確保する必要性をほとんど認めなかった。

一九七〇年代のはじめ、汎用カードは、中小の流通業者までは浸透したが、大手小売店には浸透しなかった。J・C・ペニーやシアーズといった全米チェーン店は、独自のカードを発行し続けた。一方、地域の流通業者は共同して、彼らのクレジットカード業務を一緒にまとめて、外部のクレジット運営会社に委託して業務処理を行った。汎用カードを利用するよりは費用がかかるが、ハウスカード (Private Label Card) の運営は、流通業者のアイデンティティ確立と顧客との関係維持に、非常に有利であった。

一九七九年、銀行系カードにとって大きな転機がついに訪れた。J・C・ペニーがVISAと契約を行い、業界を驚かせた。J・C・ペニーは汎用カードにとって、最初から厳しい敵対者であった。その心変わりには、他の大手流通業者に対する大幅な競争優位に加えて、VISAから呈示された有利な加盟店手数料をみれば、納得がいくのである。

J・C・ペニーの動きは、他のいくつかの大手流通業者による汎用カードの受入れを促した。しかし、銀行系カードにとっては、期待していたほどの大きな棚ぼた的な儲けにはならなかった。また、

予想に反して、流通業者によるクレジットカードの運営には、悪影響をもたらさなかった。流通系カードは年会費無料と、よりお得なサービスによって汎用カードに対抗しえる魅力的なカードであり続けた。そして、流通業者の多くは、銀行系カードを拒否し続けるか、限られた店舗でのみ受け入れるにとどまった。J・C・ペニーとVISAの契約から二年、サードパーティの銀行系カードを受け入れたのは、全米の大手流通業者の半数に満たなかった。

汎用カードの間で、この契約によって最も恩恵を受けたのは、アメリカン・エクスプレスであろう。デパートの固定客のごく限られたパーセンテージの者しか、アメリカン・エクスプレス・カードを携帯していなかった。それで、お客がその店のカードを見限ってアメリカン・エクスプレスへ鞍替えするのを、小売店は銀行系カードほどには恐れなかった。その上、小売店はT&E系カードを受け入れることによって、ビジネスや休暇でその地域を訪れる多数のT&E系カード所有者を、顧客にすることができた。平均的な銀行系カード所有者よりはるかに裕福なこの客層は、また、高額商品を衝動買いしやすかった。一九八〇年代はじめまでに、アメリカン・エクスプレス・カードは、この国のデパートの四分の三の店舗で積極的に取り扱われるようになった。

9 厳しいカード会社の経営

一九七〇年代から一九八〇年代にかけて、銀行系カード会社は、クレジットカード業界の他分野のカード会社より、急速に成長した。しかし、かつてなく増大した請求書、カード所有者、加盟店にもかかわらず、カード会社はぎりぎりの利益しか挙げられなかった。銀行系クレジットカード会社の経

営は、他のすべてのカード会社の経営に比べて、終始大きく遅れていた。一九七九年から一九八一年までのカーター大統領のインフレーションの時代、通貨のコストが急上昇したので、銀行系のクレジットカードは実質赤字であった。

これとは対照的に、T & E系カード会社は、何年もの間大きな利益をあげた。その多くは、裕福なカード所有者層による手数料収入、不正利用や債務不履行の少なさ、そして年会費とに負っている。これらのプラス面のいずれも、銀行系カード会社には欠けていた。多数のカード所有者の獲得は、低所得者層の顧客を抱えることを意味し、また競争の厳しさが、年会費を請求することを妨げたのである。

銀行系カード会社は、当初から、急いで利益を確保する必要に迫られていた。全国的なクレジットカード事業の展開には、巨大な初期投資コストがかかるので、銀行は急いで多数の顧客を獲得しなければならなかった。非請求カードの大量郵送はこれを可能にしたが、これは同時に不正利用による大損をもたらし、利益を損なうことになった。業務処理の問題も、利益を食いつぶした。初期の業務処理システムは、大量郵送の結果生じたクレジットカード伝票や口座数の増大に押し潰された。一九七六年までは、クレジットカード会社は、厄介で非効率な「カントリークラブ」的な請求システムを廃止することができなかった。このシステムは、クレジットカード伝票をいちいち顧客に戻さなければならなかった。

銀行系カード会社は、コスト管理をしようとする一方で、また収入を最大化しようと努めていた。この一つの方法として、手数料の計算法に着目した。利息制限法 (restrictive usury law) によって、実際の手数料を上げることはできなかった。代わりに、銀行は利息の計算方法を変更した。支払い期日の残高で利子計算をする調整残高法から、利子が課される日から計算を行う日歩残債法へと変更し

た。ほかに収益を増やす方法として、保険のような月次計算書のついたさまざまな商品やサービスの販売促進、クレジットカードとともに小切手の振出しや小切手を現金化するカードのようなたくさん銀行系カードを束にした顧客への一括パッケージの販売促進、メーリング・サービス会社への顧客リストの販売 (後日法律で禁止された)、そして広告主への返信用封筒の販売促進があった。

10 年会費の徴収

このようなさまざまな経営努力によって収入は増加したが、銀行の収支をとんとんにする程度にかすぎなかった。十分な利益を獲得する鍵は、カード所有者に年会費 (annual fee) を負担させることとであった。多くの銀行は、一九七〇年頃より年会費の必要性を認識していた。しかしながら、一九五〇年代にカード所有者に年会費を課しはじめていたT & E系カード会社とは異なり、競争の厳しさからそのような手数料を徴収することを、手控えていた。どの銀行も最初に年会費を徴収することによって、市場シェアを失うことを望まなかったからである。

銀行は未払い残高に利子を課することによって、年会費の埋め合わせをしようとした。しかし、利率の上限を定めた利息制限法と、大半のカード所有者が、銀行による利子賦課を嫌がり、支払いを期日内に済ませようとしたので、それはできなかった。一九七六年、シティバンクは、この口座に月五〇セントの手数料を課すことによって、支払い済み口座 (paid-up account) の問題に決着をつけようとした。このまずいやり方は、世論の怒りを買ひ、議会から激しい非難を浴びた。年会費を徴収することの不適切さについて旧知の知恵を、実証したように思われた。

七〇年代末に、銀行に好都合な事件が相次いだ。金利の上昇が多く、企業を締めつけはじめ、州は制限されていた利子の上限を弛めたり廃止したりするのを最終的に認めたので、銀行は金利を上げることができるようになった。この幸運は続き、一九八〇年、ジミー・カーター大統領に、うまくことに業界を挙げての年会費徴収への運動を始める口実を与えたのである。インフレーションを抑制しようとして、大統領は新しいルールを発表した。そのルールは、一九八〇年三月一四日以降のすべての新しい消費者信用から無利子の準備金の創設を、クレジットカードの発行者に命じるものであった。これに因って、この政府によって強制された収入の損失をカバーするために、多くの銀行が年会費の徴収を発表した。銀行系カード会社は、この措置はカード所有者のかなりの割合を失わせると予想した。しかし、当初の不安に反して、顧客の大量流出は生じなかった。カード会社のカード所有者の減少は、比較的少なく、手数料による収入増はこれを補って余りあるものであった。さらに重要なことに、利子率の緩和と結びつき、年会費は会社の収益に大きく貢献した。

一九八一年の出来事は、収益およびカード所有者の両面において、クレジットカード業界の飛躍的な成長のきっかけになった。一九八二年から一九八六年にかけて、年会費の徴収に加え、クレジットカードの手数料と一般金利間のスプレッドが拡大したことから、銀行のカード事業は、他のあらゆる銀行事業を上回る高収益をあげた。一九八〇年代はじめに金利が低下した時、銀行はクレジットカードの手数料率を下げなかった。大衆はクレジットカードの高い利子率にそれほど敏感でないと、銀行は判断したからである。この銀行の判断は、消費者信用のツールとして、クレジットカードの利用が飛躍的に拡大していることに基づいていた。その後の経過は、彼らの判断の正しさを裏づけている。最近になって、利率を下げようとしないう銀行側の姿勢は、消費者団体から大きな反発を招いている。しかし、

今のところ、クレジットカードの利率に限度を設定しようとする立法化の努力は、業界の強力なロビー活動（圧力団体）によって、ほとんど阻止されてきた。

11 顧客獲得競争とカード発行

カード所有者と参入銀行の数は、等しく急増した。一九八六年には、全世帯数の五五%以上が銀行系カードを所有していた。その数は一九七〇年の三倍以上になった。参入銀行の数は、七一%から九〇%へと増大した。この成長はすべて、「ゆとりのある」客が契約したことを意味している。今や販売促進の努力は、カードを所有したことのないわずかな顧客を取り込んだり、競合他社から顧客を奪うことに向けられた。

最も有効なマーケティング策の一つは、アフィニティ・カード⁽¹¹⁾ (affinity card) の採用であった。VISAとマスターカード両社によって、一九八五年に始まったアフィニティ・カードは、業界全体に広まった。このアフィニティ・カードには、基本的に三つのタイプがあった。利用者のカード利用に対してさまざまなボーナスを提供するプロダクト・ベネフィット・カード、特定の活動で多くの場合慈善活動に関心を持つ人たちを対象とした、カード利用に対する報償の形で寄付を行うライフスタイル・カード、エルビス・プレスリーのような特定の人物の大衆人気を利用したパーソナリティ・カードである。アフィニティ・カードは、一時は大成功をおさめたが、販売促進を図ることが難しくなってきた⁽¹²⁾。それは最近、多数の企業がこれに便乗してきたためである。

クレジットカード会社はまた、最下位層と最上位層という両極の顧客に対して、市場シェアの獲得

競争を強めた。下層レベルでは、多数の銀行がセキユアード・カード (secured card) を導入し、顧客の拡大に努めた。セキユアード・カードは、低所得層やカード利用率の低い顧客への販促手段であり、カード所有者は預金を担保とする口座を銀行に設ける必要があった。このクレジットカードの利用限度額は、通常最初に預け入れた預金額によって決められた。その預金は、カード所有者が未払い分を支払えなかった場合の担保として、銀行に預けられたのである。

高所得者層に対して、もっと大きな利益を目指した競争的なキャンペーンが展開された。クレジットカード会社にとって、この所得層が魅力的なのは明らかである。高所得者層の顧客は一般に翌月一括払いであり、信用リスクが非常に低かった。一九七〇年代を通じて、いわゆるプレステージ・カード⁽¹³⁾ (prestige card) の分野では、T & E業界が支配していた。ゴールドカードを有するアメリカン・エクスプレス、ダイナースクラブ、そしてカルテ・ブランシェが、主要な競合者であった。しかしながら、一九八〇年代はじめ、VISAとマスターカードは、独自のプレステージ・カードを導入し、手ごわい競合者としての地位を、いち早く獲得した。ダイナースクラブとカルテ・ブランシェを追い抜き、アメリカン・エクスプレスとトップの座を争った。この市場への侵攻に対して、アメリカン・エクスプレスは、一九八八年、オプティマ・カード (Optima card) を導入した。銀行を利用してリボルビング機能を提供するゴールド・カードと異なり、オプティマ・カードは銀行を完全にバイパスするもので、アメリカン・エクスプレスがその機能を直接提供するものであった。

これらの販売促進のキャンペーンに加えて、銀行は営業経費の節減と新しい収入源の獲得を目指した継続的な努力を行い、収益を増やそうとしてきた。バランス・シートの支出面では、銀行はデータ処理コストを下げるために、多額の資金と時間を投下してきた。多くの銀行、特に中小銀行は、その

データ処理をサードパーティに外注した。この選択は魅力的であった。なぜならば、サードパーティ間の厳しい競争が、外注費を引き下げさせたからである。大銀行はデータ処理を内部で行い、自行向けと他行向けの銀行サービスとをうまく統合して、顧客サービスを行ったのである。いくつかの大銀行は、経費削減のためにデータ処理を、賃貸料と人件費の安い地区の州に移した。

収入面については、銀行は利子収入を増大させ、よりいっそうの成功をおさめた。大きな成果は、セキユリタイゼーションの導入であった。それは有価証券の形で、投資家にカード・ローンをプール化し販売するものであった。低リスクで固定利率の投資を提供することで、これらの有価証券は、銀行系カード会社に、カード所有者に課せられる利子との関係で、より低コストの資金調達を可能とし、利益増をもたらしたのである。

既存のクレジットカード会社間の競争激化に加えて、一九八〇年代には、また大手の競合カード、ディスカバー・カード (Discover card) が新たに登場した。シアーズによって一九八六年に導入されたディスカバー・カードは、流通業界の巨人が金融サービスに進出し、その頂点をきわめようと思図したものであった。シアーズは、一九八〇年代に、コードウェル・バンカー・リアルエステイト社、デイン・ウィッター・ブロッケージ社とを買収したのに続き、さらに金融サービスを拡大する機会をねらっていた。シアーズは、小売・流通業を通じてすでに世界最大のクレジットカード発行者であり、汎用クレジットカードへの進出を決めていた。

シアーズがこのカードの販売促進を始めた当時、クレジットカードの利益は史上空前であった。シアーズにとって不運であったのは、この業界がほぼ飽和状態に達していたことである。ディスカバーは、非常に多数のカード所有者をどうにか獲得したが、それまでの活動のほとんどは、全くの赤字経

営であった。それでもなお、VISAとマスターカードという大手競合他社の後を追おうとしたのであるが、カード発行枚数および取扱高において、かなりの差をつけられていた。デイスカバーは、一夜にしてライバル他社を追い抜くことは望むべくもなく、かなりの損失を出したのである。シアーズにとって最終的に利益を上げられる事業になるかどうかは、今の所不明である。⁽¹⁴⁾

12 クレジットカードと技術革新

一九八〇年代は、クレジットカード業界にとって好況な時代であった。しかし、いつかはクレジットカードに取って代わるであろうと多くの人たちが信じたシステム、すなわち電子資金移動(EFT)システムが着実に成長していくのを、同業界の人たちは目のあたりにしたのである。EFTは、クレジットカードを論理的に拡張したものである。クレジットカードが現金の必要性をなくすることによって、顧客と加盟店との間の取引を簡素化しようとしたのと同様に、EFTシステムは仲介者をなくすことによって、さらに一歩前進しようとするものであった。それはPOS端末を利用するもので、支払額を顧客の口座から電子的に引き落とし、その金額を加盟店の口座に入金するものであった。これは、多くのEFTシステムが目指している将来的な方向である。しかし、そこに至る過程で、それぞれの個別ニーズに応えようとして沢山のEFTシステムが開発された。それらは、電話回線でコンピュータにつながったオンライン・システムとATMとで構成されていた。

電子資金移動の時代は、一九六九年、ダクトル社の最初のキャッシュ・デイスペンサー機が設置されたアメリカで始まった。この機械は、磁気テープを張り付けたクレジットカードによって作動した。

クレジットカードを所有していない、あるいは所有することできない、所有する必要のない顧客を含めて、銀行はこの機械の市場を拡大するために、この機械を利用できるようにする特別のデビットカード⁽¹⁵⁾(debit card)を開発した。

アメリカン・エクスプレスは、一九七五年に、このキャッシュ・デイスペンサーを積極的に採用した。この年、同社はプレステージのついたゴールドカードの背面にダクトル社の磁気ストライプを張り付け、クレジットカードとしてだけでなく、デビットカードとしても利用できるようにした。アメリカン・エクスプレスは、また空港で、現金よりもむしろ旅行小切手を現金化するために、この機械の実験を行った。旅行小切手ビジネスで、アメリカン・エクスプレスと競合するようになっていたシティバンクは、まもなく独自のキャッシュ・デイスペンサーを導入した。

キャッシュ・デイスペンサーと新しいATM機の利用拡大は、消費者が州を越えて現金化ができる全米ネットワークへの需要を生み出した。VISAとマスターカードは、何年もの間、全国ネットワークの導入を計画した。しかし、この計画では、銀行が先行した。多くの銀行や銀行グループは、VISAとマスターカードにクレジットカード分野の主導権をとられた初期の間違いを認め、一九七〇年代後半から一九八〇年代はじめにかけて、独自の全米ATMネットワークを構築しはじめた。これらのネットワークは、クレジットカード会社ではなく銀行が所有し運営してきたが、VISAとマスターカードのカード所有者も利用することができた(VISAとマスターカード両社は、一九八〇年代、これらのシステムの獲得に動き出し、現在全国のATMネットワークの主要部分を支配下に置いた)。

クレジットカードと同様、キャッシュ・デイスペンサーとデビットカードも、世界中で広く利用さ

れた。ヨーロッパの多くのクレジットカード会社にとって、デビットカードはビジネスの中心的部分を占めていた。たとえば、フランスの最大のクレジットカード会社、カルテ・ブルーは、一九七七年、VISAよりも六〇%多くデビットカードを発行した。デビットカード（日本ではキャッシュカード、D、ATMの数において、世界のトップであった。日本では、デビットカードはクレジットカードを七〇〇万枚、二〇%以上も上回っていた。⁽¹⁶⁾

アメリカにおいては、ほとんどのEFTシステムは、集中型の汎用コンピュータにつながりオンラインで稼働していた。非常に安全であるが、金のかかるシステムであった。一九七九年、スイスの四二の大銀行がATMネットワークを稼働させたが、それは定期的にコンピュータをポーリング⁽¹⁷⁾できる専用のダツソ機⁽¹⁸⁾を採用していた。これは、オンライン・システムの安全性とオフライン・システムの経済性とを組み合わせ持っていた。不正利用による損失は、顧客一人一日当たりの引出し限度額の一〇〇ドルに、押さえられていた。

一九八〇年代、ATMは世界中で急増した。ATMによる利用者への競争が厳しくなったので、銀行側は、無人でより広範囲のサービスが提供できる、より高度な機械を設置しはじめたのである。銀行はまた、ATMの運用が新たな収入源となることに気づき、顧客にその機械の利用手数料を請求しはじめた。

ATMとキャッシュ・デイスペンサーは非常にうまく成功し、大衆に広く受け入れられた。しかし、他の電子資金移動システムは、いまだ広く受け入れられるには至っていない。テレホン・ビル・ペイメント⁽¹⁹⁾ (Telephone bill payments) とその電話サービスや双方向CATVにより家庭のコンピュータ

と接続したホームバンキング⁽²⁰⁾は、大きな潜在的可能性が認められているが、普及していない。特に、POSネットワークは、うまくいっていない。ATMを利用し、顧客の口座から単に引き落とすデビットカードと違い、POSカード⁽²¹⁾は、顧客の口座から引き落とすだけでなく、その金額を加盟店の口座に振り込むという両方を行っている。POSネットワークの潜在的可能性にもかかわらず、それは広く利用されるに至っていない。その原因の一端は、業界がその標準化に失敗したことにある。一番大きな障害は、全面的なPOSネットワークでは、その地域すべての加盟店、銀行をオンライン化する必要がある、膨大な経費がかかることにある。ロジステックおよび技術的な問題が解決され、業界がなにかうまい解決法を採用できるまで、POSシステムは限定的な利用にとどまるであろう。⁽²²⁾しかし、クレジットカード業界がこのシステムや他のEFTシステムの影響を被るようになるのは、時間の問題といえる。