

「トヨタ・ウェイ」で、自動車販売に付随する金融サービスを提供

リテール顧客の生活応援がミッション

トヨタ自動車の金融サービス事業への取組みに注目が集まっている。カード、ローン、証券、保険と幅広い金融サービスを手がけ、銀行業進出の噂もささやかれるが、現状は自動車事業と密着したリテール商品に徹した事業展開を行っている。トヨタの目指す金融サービスについて、トヨタ自動車の金融統括子会社であるトヨタファイナンシャルサービス（TFS）の尾崎社長にビジョンを聞いた。

トヨタファイナンシャルサービス
社長 尾崎 英外



金融も総合サービスの一環

自動車メーカーが金融サービスを提供する意義をどう考えているか

基本的に自動車メーカーの金融会社は、幅広い顧客に自動車

を購入してもらうことをサポートすることを目的としている。商品はあくまで自動車であり、その総合サービスの一環として自動車ローン、保険などを提供していくという考え方だ。トヨタ車を購入していただくところまで商談が進み、お客

様からローンやリースを利用したいといわれたときに、「自分で金融機関を見つけてください」というわけにはいかない。昔アメリカではトヨタ車購入時のローンの借入先として、銀行や、場合によってはライバル社のGMAC（General Motors

Acceptance Corporation）を紹介していた時代もあったが、トヨタ車の販売台数が増加するにしたがって、販売店や顧客から「なぜトヨタは金融会社をもっていないのか」と質問されることが多くなった。もちろん銀行なども自動車口

ーンを提供しているが、お客様に喜んで自動車を購入してもらおうという発想はない。だから運用難の状況になったときだけ、どの銀行も一斉にこの分野に進出してくる。しかし、それではわれわれは困るわけだ。われわれは金融環境の変化にかかわらず、安定的にローンを提供していくことで、長期的に顧客の信頼を得ていきたい。

金融事業はまず海外で展開した。現状はどうか

トヨタ自動車は一九八二年にアメリカとオーストラリアで初めて金融子会社を設立した。GMなどは一九一九年ごろから自前の自動車金融会社を保有しているから、だいぶ遅れて設立したといえるわけだが、現在では、トヨタ車を金融子会社の金融商品付きで購入する顧客がアメリカでは六割強、カナダでは七割程度を占めている。それだけ、圧倒的な競争力をもっていると考えている。

「トヨタ・ウェイ」を金融事業でも徹底

日本ではトヨタファイナンスを八八年に設立し、二〇〇〇年には金融統括会社を設立した。GM、フォード、ベンツ、ダイムラークライスラーなどは、三〇〜四〇カ国程度のネットワークを構築しているが、われわれも見劣りしない海外ネットワークの構築を目指しており、現在二六カ国まで販売ネットワークを広げた。その際、大きなマーケットでは金融サービスも一緒に提供する必要が有ると考え取り組んできた結果、金融部門のバランスシート上の総資産は七、八兆円の規模にもなり、金融だけをくり出してリスクマネジメントする必要が高まった。また、それによって伝統的な自動車金融だけではなく、戦略的に総合的な金融サービスを提供することも可能になると考えたわけだ。

「トヨタ・ウェイ」は金融事業でも徹底されているのかわれわれはTFSという金融統括会社の傘下に国内四社、海外二六社の子会社を抱えている。これを一つのグループとして経営していかなければいけない。グループ全体で六〇〇〇人にもなる多様な人間に、チームワークを求め、同じ方向に束ねていくのは大変なエネルギーがある。そこでトヨタ・ウェイというか、トヨタ独特の価値観を全員が共有するよう求めている。

トヨタの理念が一〇〇%持ち込めるかどうかはわからないが、少なくともリテール顧客を対象とするという点で、金融ビジネスにも十分応用できる。「顧客にもう少し便利なことはないか」「もう少しよい資金調達方法はないか」ということを担当者一人一人が常に自問するようなカルチャーにこだわっている。

そうした価値観を共有するためにどのような施策をとっているのか

海外の子会社も含めて、どの傘下子会社についてもほぼ同じ経営理念を掲げてある。また、タイ以外の海外二五社のCEO、プレジデントはすべて現地の人だ。リテールマーケットを対象とするビジネスで任期の短い日本人がトップを務めるのは無理がある。しかし、価値観共有のためにサポート体制は整えている。

「カスタマー・フォー・ライフ」の実現を目指す

TFS設立にタイミングをあわせて、「US」という自社ブランドのクレジットカードの発行を始めたのはなぜか
クレジットカードは、たとえば学生のときに一度保有してもらい、評価してもらえれば、半永久的に保有していただける。金融商品のなかでこうした商品

は少ない。われわれは「カスタマー・フォー・ライフ」の実現を目指しているが、その際、お客様との接点を確保するためには、まずクレジットカード事業を展開するのがベストだと考えた。

トヨタ自動車の経営の基本的な考え方は、生産性を向上させ、それをできるだけ顧客に還元することだ。このポリシーを金融サービスで実現するには、自動車金融で便宜を図ることはもちろんのこととして、クレジットカード事業によって顧客の日常生活を応援していくべきではないかと考えたわけである。

国内のカード加入者は現在三六〇万人程度にのぼり、立上げから三年が経過する二〇〇四年三月には、目標とする五〇〇万人の顧客獲得は達成可能とみている。

トヨタFS証券を設立した狙いは

われわれは日本では個人向けの長期資産形成サービスの提供が決定的に不足していると考えている。

アメリカでは、営業時間後に従業員や地域住民を対象にした各種のセミナーを開催している会社が多い。セミナーの内容は語学、健康、生活関連と多岐にわたるが、なかでも資産形成講座への参加率は非常に高い。ところが日本では、退職時にまとまったお金をもらって、その資金をどうするかという局面が個人資産運用のスタートであり、日常的には資産形成に対する関心が低い。

しかし、年金制度が不透明感を増し、雇用も流動化しているなかでは、欧米のように早い段階から資産形成に一定の関心をもつことが重要になる。そうした考えから証券会社を設立したわけだが、ベースにあるのは、顧客の日常生活を応援していくという発想だ。

トヨタFS証券は既存の証券会社の顧客よりも若い年代の資産形成層をターゲットにしているよつだ

どの証券会社を選ぶかは顧客が決めることなのでこちらの思惑どおりにはならないが、若い人から親しみをもってもらえるように、証券総合口座を利用した給与振込や積立方式のファンドを積極的に売り出している。超低金利下にあつてはなかなか思つたような実績があらないが、個人にフェアな証券会社と理解されれば拡大してゆくと思つた。

また、われわれとしては、一〇年、二〇年先を見越した資産形成の重要性を、プライベートバンク層よりも、マスリテール層に対して伝えていきたい。だから社内では「投資家」という言葉を使うのはやめようと話している。われわれの顧客は「金融の消費者」だ。特別な資産家のようなイメージのある投資家

とは違つ。

現在は銀行業に進出する状況にはない

既存の銀行もリテール重視を打ち出して個人向け業務に力を入れている。こうした動きをどのようにみているか

競争はあつたほうがよい。海外的自動車金融でもかなり競争をしてきたが、競争があることでよい商品が生まれ、その結果マーケットも広がる。パイが縮むことはなくてむしろ拡大する。あとはその競争のなかで自分勝つかどうかだ。

世界的にみると、一九八〇年代に、シティ、チェースなどアメリカの大手金融機関がこぞつてリテールビジネスにシフトした。邦銀はやや遅れていたのだから、リテール重視の戦略を打ち出すのは当然だろう。

二〇〇二年後半にアメリカで銀行免許を申請したが、その狙いは

もともとドイツ、ポーランド、フランス、ブラジル等では

銀行免許をとっている。大別すると二通りの国があつて、アメリカや日本では自動車金融を銀行ライセンスなしでできるが、ヨーロッパでは通常の銀行ライセンスが必要な国もある。自動車金融は自動車会社にとって本業の一部的などころがあるから、ライセンスが必要であれば、当然銀行免許を取得している。

アメリカの場合、自動車販売店の店頭で自動車ローンをアレンジするだけなら銀行免許は必要ない。しかし、たとえばトヨタの顧客にクレジットカードを発行するには銀行免許が必要になる。また、販売店とトヨタとの間で活発な資金取引があれば、CMSのようなニーズも出てくるし、顧客から「モーゲージローンはないのか」と尋ねられることもある。それらを手がけるためには銀行免許が必要

だ。

われわれは自動車金融の外へ飛び出す気はない。しかし、顧客ニーズがあるビジネスをいざ手がけようとしたときに、銀行免許がなければ機動的な対応ができず、顧客満足を獲得できない。

一部で憶測を呼んだように、日本に逆上陸するためにアメリカで銀行免許を取得したのではないのか

それは違う。アメリカは事業会社と銀行の垣根が明確で、どちらかというところ、より厳しくなる方向にある。こうしたなか州政府によって免許が交付されるスリフト（貯蓄金融機関）は、ネバダ、ユタ、カリフォルニアぐらいしかなかったが、カリフォルニアもウォルマートが免許申請したことで、ドアが閉じられてしまった。

自動車会社では、GM、BMW、VWがアメリカで銀行免許をもっており、フォードも現在

申請中だ。正直いって、いまとつておかないと将来の選択肢が非常に狭まるということもあつて、申請した。

日本で本格的に銀行業に進出する予定はないということか
少なくともいまはそのような状況にはない。カードや証券ビジネスに一生懸命に取り組み、それらがもう少し充実したときに、顧客にとってより便利なサービスを提供するために銀行業を展開したほうがよいというのであれば検討する。

われわれのターゲットはあくまでもリテールだ。自動車会社のカルチャーで車や生活に密着した「物」に付随する金融サービスを提供していく。

われわれのミッションは「Why we exist?」なぜこの会社は存在しているのか」ということである。その答えを一言でいえば、お客様の日常生活に役立つ金融サービスを提供していくということだ。当面の目標

は、「キャプティブ(captive)」、主として自動車の顧客をトヨタ自動車本体とのシナジーのなかで、とらえていくということだ。その意味で自動車金融に関してはトップの金融会社になりたい。

その先は、ライフイベントに合わせて人生の節目でお客様とコンタクトがとれるような金融会社になることができればと考えている。

(聞き手・本誌 小林友紀)

プロフィール

尾崎英外(おざきひでと)

1968年、一橋大商学部卒業、トヨタ自動車販売入社。81年、米国トヨタ自動車販売次長。財務部長を経て99年同社取締役。2000年トヨタファイナンシャルサービス株式会社設立と同時に代表取締役社長に就任。